

# TOWARD NEW HORIZONS

私たちの旅は、まだ見ぬ新天地へと続きます。



## 共創通信 vol.13

2023年3月期 中間報告書(2022年4月1日～2022年9月30日)

株式会社丸井グループ



“  
**人の成長に注力し、  
イノベーションを創出することで、  
社会課題の解決と収益の両立をめざします**  
”

日頃より丸井グループをご愛顧、ご支持いただいている皆さまに心から感謝申し上げます。また、新型コロナウイルスの影響を受けられた方々に、心よりお見舞い申し上げます。

2023年3月期の業績ですが、フィンテックのカードクレジット取扱高が全体をけん引したことにより、第2四半期のグループ総取扱高は1兆8,924億円(前年同期比19%増)となり、半期としてのグループ総取扱高は過去最高を更新しました。売上収益は1,089億円(前年同期比4%増)、

営業利益は224億円(前年同期比6%増)、親会社株主に帰属する当期純利益は134億円(前年同期比10%増)と2期連続の増収増益となりました。

小売セグメントにつきましては、まん延防止等重点措置による店舗の休業がなかったことや行動制限が緩和されたことなどにより、入店客数が前年同期を大幅に上回ったことで取扱高が増加し、営業利益は12億円(前年同期比197%増)と、前年同期を8億円上回り、3期ぶりの増益となりました。新型コロナウイルス影響(以下、

コロナ禍)は残っているものの、「売らない店」や「イベントフルな店づくり」の実現に向けた取り組みは順調に推移しています。フィンテックセグメントにおきましては、戦略的に進めている「家計シェア最大化」により、家賃払い、ECでのご利用、公共料金などの定期払いが継続的に伸長したことに加え、旅行やエンターテインメント、商業施設、飲食でのご利用が順調に推移したことで、カードクレジットの取扱高は1兆7,332億円(前年同期比19%増)となり、半期として過去最高を更新、営業利益は248億円(前年同期比4%増)と3期ぶりの増収増益となりました。また、商業施設やネットの新規カード入会が好調に推移し、2022年9月末時点のカード会員数は、過去最高の721万人となりました。

配当につきましては、2023年3月期の1株当たりの中間配当は29円、年間では株主優待廃止にともなう特別配当1円を含め7円増配の59円を予定しており、11期連続の増配、7期連続で過去最高を更新する見込みです。今後も長期的な成長を見据え、継続的な配当水準の向上に努めていきます。

当社グループは、創業以来、小売と金融が一体となった独自のビジネスモデルで、他社にはない強みと地位を確立してきました。近年では、共創投資や新規事業投資

からなる未来投資を加え、小売、フィンテック、未来投資の三位一体のビジネスモデルに進化させ、さらなる企業価値の拡大をめざしています。昨年、2026年3月期を最終年度とする中期経営計画を掲げましたが、その実現に向け、鍵となるのが人的資本経営です。さまざまな取り組みを推進するとともに、「人の成長=企業の成長」という理念に基づき、企業文化の醸成と人の成長に、今後も注力していきます。2026年3月期には人的資本投資を120億円まで拡大し、イノベーションを起こしやすい組織風土を実現することで「当社独自の新事業」や「新サービス」を創出し、社会課題の解決と収益の両立をめざしてまいります。株主の皆さまにおかれましては、より一層のご支援を賜りますようお願い申し上げます。

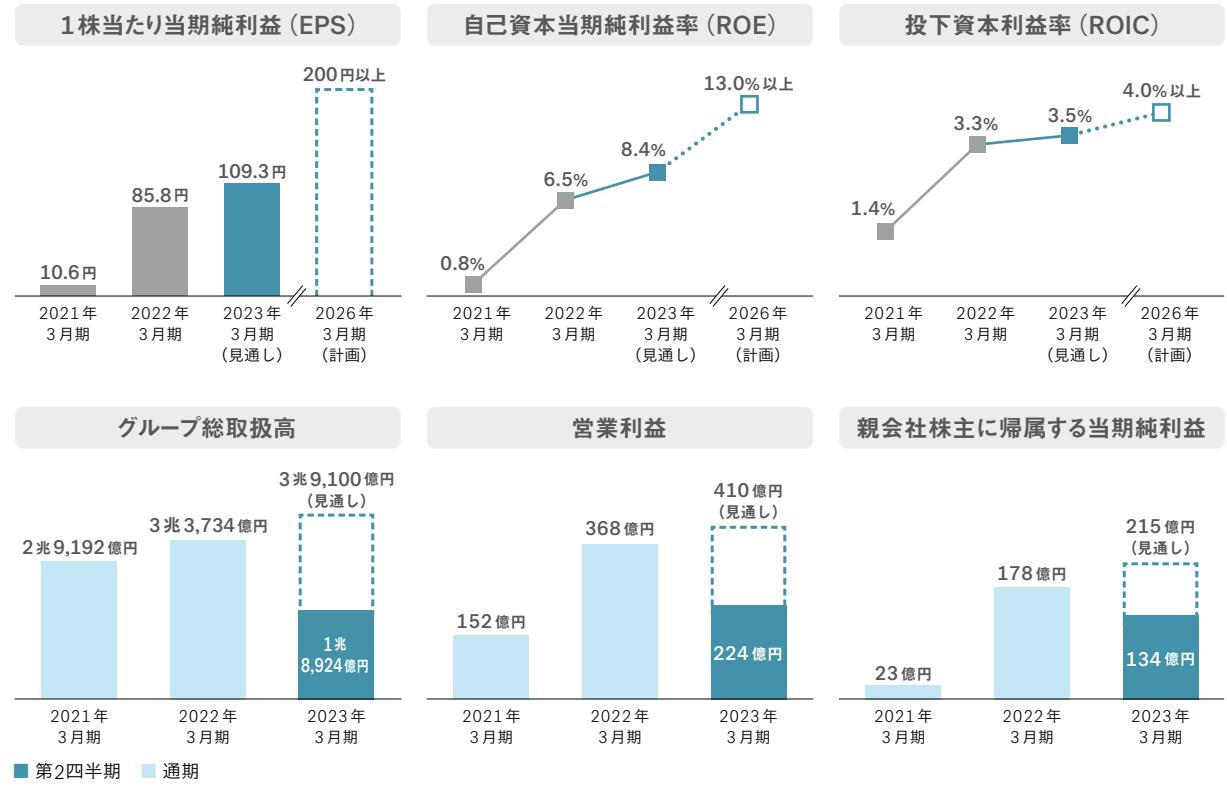
2022年12月

代表取締役社長 代表執行役員 CEO

青井 浩

# 業績トピックス

2023年3月期の第2四半期は、グループ総取扱高がコロナ禍前の水準を大きく上回り、半期としての過去最高を更新しました。また、営業利益、親会社株主に帰属する当期純利益のいずれも増加しました。主要経営指標については、2023年3月期は、EPSが109.3円、ROEが8.4%、ROICが3.5%となる見通しで、中期経営計画の最終年度である2026年3月期には、EPS200円以上、ROE13.0%以上、ROIC4.0%以上の達成をめざします。



\* 2022年3月期より「収益認識に関する会計基準」(企業会計基準第29号2020年3月31日)等を適用しており、2021年3月期については、当該会計基準等を遡及適用した後の数値を記載しています。

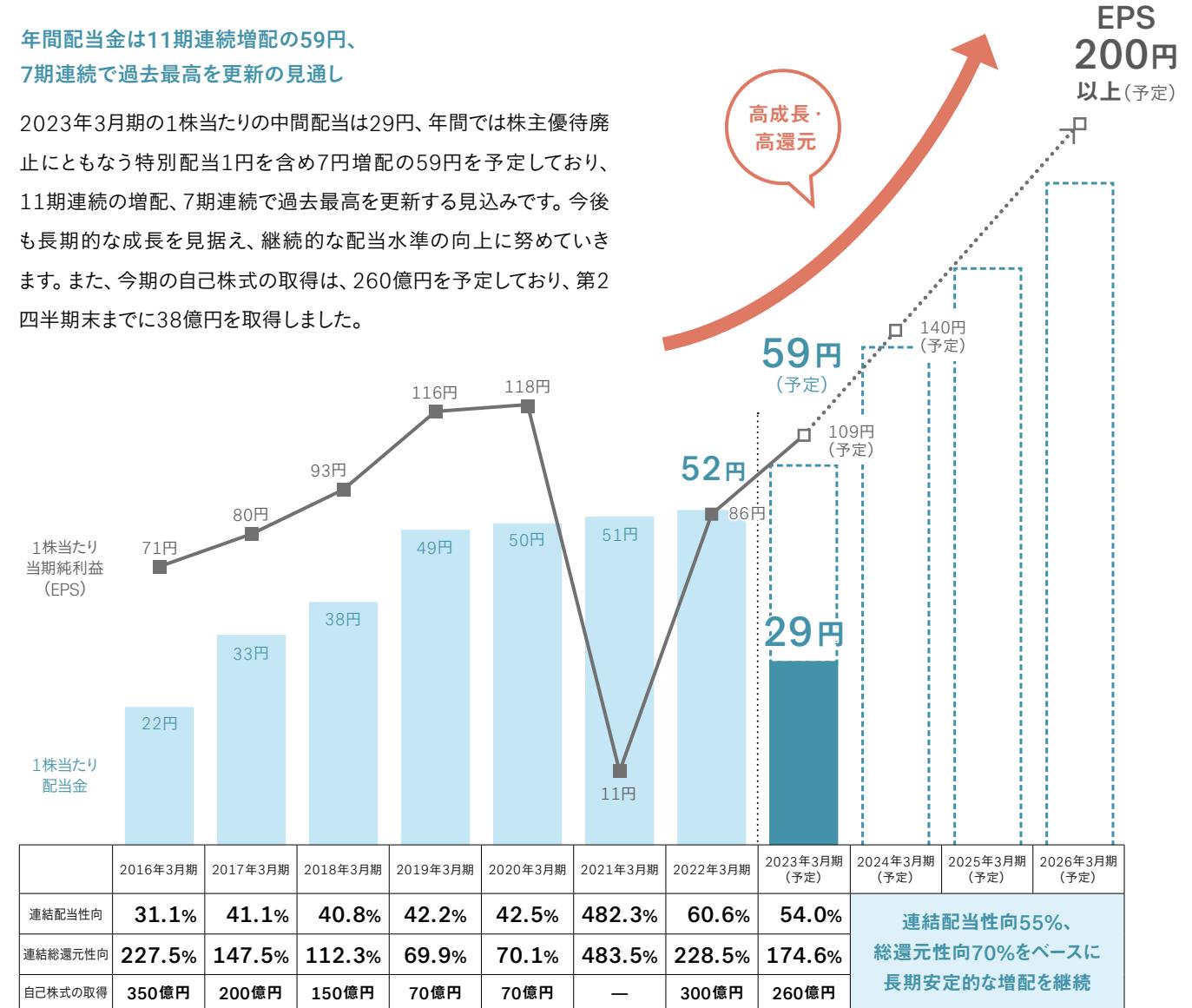
決算情報の詳細は、丸井グループのホームページでご紹介しています  
[www.0101maruigroup.co.jp/ir/lib](http://www.0101maruigroup.co.jp/ir/lib)



# 株主還元の実績と方向性

年間配当金は11期連続増配の59円、  
7期連続で過去最高を更新の見通し

2023年3月期の1株当たりの中間配当は29円、年間では株主優待廃止にともなう特別配当1円を含め7円増配の59円を予定しており、11期連続の増配、7期連続で過去最高を更新する見込みです。今後も長期的な成長を見据え、継続的な配当水準の向上に努めていきます。また、今期の自己株式の取得は、260億円を予定しており、第2四半期末までに38億円を取得しました。



	2016年3月期	2017年3月期	2018年3月期	2019年3月期	2020年3月期	2021年3月期	2022年3月期	2023年3月期 (見通し)	2024年3月期 (予定)	2025年3月期 (予定)	2026年3月期 (予定)
連結配当性向	31.1%	41.1%	40.8%	42.2%	42.5%	482.3%	60.6%	54.0%	連結配当性向55%、		
連結総還元性向	227.5%	147.5%	112.3%	69.9%	70.1%	483.5%	228.5%	174.6%	総還元性向70%をベースに 長期安定的な増配を継続		
自己株式の取得	350億円	200億円	150億円	70億円	70億円	—	300億円	260億円			

\* 2022年3月期より「収益認識に関する会計基準」(企業会計基準第29号2020年3月31日)等を適用しており、2021年3月期については、当該会計基準等を遡及適用した後の数値を記載しています。

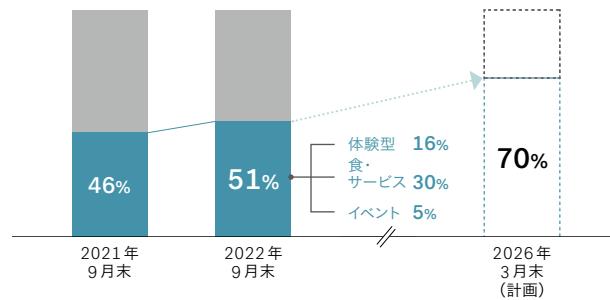
## 小売セグメント

コロナ禍や電気料金の高騰などの影響はありましたが、店舗の休業がなかったことや行動制限の緩和などにより、客数が前年同期を大幅に上回ったことから取扱高が増加し、営業利益は3期ぶりの増益となりました。  
また、体験型テナントやイベントの導入など「売らない店」への転換も、着実に進んでいます。

### 「売らない店」の構成が半数以上に

マルイ・モディでは、飲食やサービス、体験型などの非物販テナントが増加し、「売らない店」への転換が順調に進んでいます。2022年9月末には、非物販テナントの構成が半数を超えるまで拡大しました。「売らない店」への転換が進捗することで、入店客の増加が見込まれ、施設価値の向上につながっています。

「売らない店」の進捗



### TOPICS ▶▶ マルイの出店サービス OMEMIE (おめみえ)

全国のマルイ・モディ店舗のスペース検索から問い合わせ、契約までの手続きがオンラインで簡単に完了できる出店サービスです。短期のイベント出店に加え、長期の常設出店まで気軽にご相談いただけます。

マルイスタッフによる販売代行プランなどもご用意しており、初めての方も安心して出店いただけるようサポートします。現在は受注生産商品の注文会や商品・サービスの体験会、ワークショップなど、商品の販売に限らずさまざまなポップアップイベントも実施しています。



OMEMIEのサービスはこちら  
[about-omemie.0101.co.jp/event](https://about-omemie.0101.co.jp/event)



### 半年間で2,400回の多様なイベントを開催

サステナブルをテーマにした食ブランドを試食を通じて紹介するフードテックイベントや、テクノロジーを活用したものづくりを通じてプログラミングを学べる体験イベント、また震災体験会と防災グッズの販売を一緒に開催する「防災フェス」など、さまざまなイベントを、2022年4月から9月末までの半年間で2,400回開催しました。2023年3月末までに4,000回を超えるイベントの開催を予定しています。



フードテック体験イベント「あたらしいおいしいをたべよう」  
 (有楽町マルイ・新宿マルイ 本館)



プログラミング体験イベント「LITALICO ワンダー」ミニ体験会  
 (マルイシティ横浜)



体験型防災イベント「BOUSAI FES—OIOI防災フェス—」  
 (丸井錦糸町店・丸井吉祥寺店)



### 日本初の本格的な木造商業施設 誕生へ 渋谷マルイが生まれ変わります

1971年の開店以来、約50年にわたりお客さまにご愛顧いただいた渋谷マルイが2022年8月28日で一時休業しました。

建替え後は、日本初の本格的な木造商業施設として生まれ変わり、電力も100%再生可能エネルギー由来の電力を使用する予定です。出店テナントも、環境負荷軽減や社会貢献に取り組むお取引先さまに特化することでサステナブルな商業施設をめざします。



2026年 開業予定



建替え後イメージ

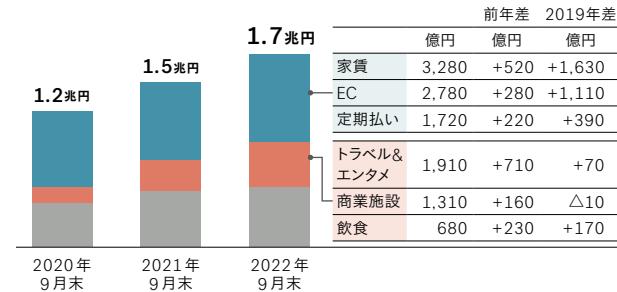
# フィンテックセグメント

戦略的に進めている家計シェア最大化の効果に加え、苦戦していたトラベル&エンターテインメントの利用も回復してきたことで、カードクレジットの取扱高はコロナ禍前の水準を超えて、半期としては過去最高となりました。また、2022年9月末時点のカード会員数も過去最高の721万人となりました。

## ■ 家計シェア最大化の効果に加え トラベル&エンターテインメントも復調

家計シェア最大化に向け戦略的に拡大している家賃払いやECでのご利用、定期払いが引き続き好調に推移しました。あわせて、コロナ禍で苦戦していたトラベル&エンターテインメントや商業施設、飲食なども前年を上回る伸びとなり、カードクレジット取扱高は1.7兆円まで拡大しています。

カードクレジット取扱高の状況



## TOPICS ▶▶ カードを利用するだけで、気軽にできる寄付・社会貢献

### エポスTOGETHERカード

ご利用金額の0.1%分のエポスポイントをお客さまからお預かりして、自動で難民支援を行う国連UNHCR協会に寄付します。当面はウクライナ緊急支援に活用される予定です。



### ヘラルポニーエポスカード

ご利用金額の0.1%分のエポスポイントをお客さまからお預かりして、自動で株式会社ヘラルポニーに寄付します。おもに知的障がいのあるアーティストの活動支援に活用されています。



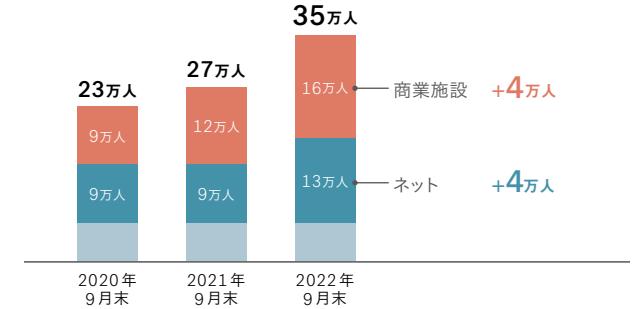
その他のエポスカードでできる寄付・社会貢献はこちら  
[www.eposcard.co.jp/contribution/index.html](http://www.eposcard.co.jp/contribution/index.html)



## ■ 新規入会はネット入会が伸長

コロナ禍の影響で落ち込んだ商業施設での入会が回復したことや、ネットからの入会の拡大により、前年同期に対して8万人増の35万人となりました。また、家賃保証をきっかけとする入会も順調に推移しており、今後も継続的な成長を見込んでいます。

新規入会数の状況



## TOPICS ▶▶ 一人ひとりの「好き」を応援するカード

アニメに代表される「好き」を応援するカードは、これまでは店舗でのイベントを中心に会員を拡大してきました。一方で、「好き」を応援するカードにデザインされるコンテンツには熱量の高いファンが多く、ネットとの親和性も高いため、SNSなどを通じて認知度が高まりやすいという性質があります。こうした事情を背景に、ネット入会が前年同期から増加し、「好き」を応援するカード全体では13万人、新規カード内構成も36%と前年同期の2倍に拡大しています。今後はさらにSNSやお取引先さまとの連携を強化し、ネットでの入会を増やすことで「好き」を応援するカード全体の会員拡大に取り組んでいきます。



ワンピース エポスカード  
 © 尾田栄一郎 / 集英社・フジテレビ・東映アニメーション



ちいかわ エポスカード  
 ©nagano



エヴァンゲリオン エポスカード  
 ©khara



ゴジラ エポスカード  
 TM & © TOHO CO., LTD.

マリンノアニメのエポスカードのラインナップはこちら  
[www.eposcard.co.jp/gecard/portal/index.html](http://www.eposcard.co.jp/gecard/portal/index.html)

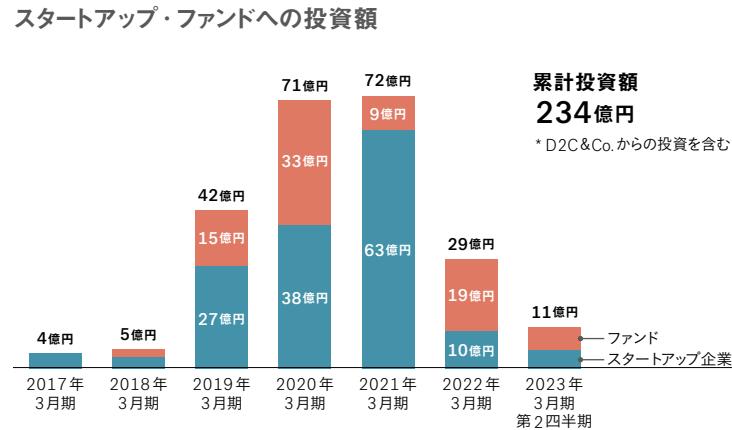


# 未来投資

未来投資は、社内からのイノベーション創出をめざす「新規事業投資」と、社外とのコラボレーションによるイノベーション導入を図る「共創投資」の2つで構成されています。2つの投資事業を通じて、社内外のイノベーションを創出し利益とインパクトの両立をめざしています。

## 共創投資の推移

2017年3月期から2023年3月期第2四半期までに累計234億円の投資を実行。2020年から続くコロナ禍や世界情勢の変化の影響はあるものの、新規スタートアップ企業との面談数は増加傾向にあります。今後も面談数を増やし、2026年3月期には累計430億円まで拡大する見込みです。



## TOPICS ▶▶ 広がる共創の輪

共創投資は、共創の理念に基づき、共に成長し価値をつくる取り組みを進め、小売・フィンテックへの貢献利益とファイナンシャルリターンの両方を追求します。共創投資先のテナント出店にともなう賃料収入や、共創投資先でエポスカードをご利用いただいた際の手数料収入などの貢献利益は順調に拡大しています。共創投資先である、株式会社ジラフが展開するポケモンカード専門店「magi poke(マジポケ)」が渋谷モディに、DAYLILY JAPAN株式会社が展開する台湾発の漢方ブランドの「DAYLILY KAMPO STAND(デイリリーカンポウスタンド)」が博多マルイに出店するなど、共創の輪は広がっています。



ポケモンカードゲーム専門店「magi poke(マジポケ)」渋谷モディ店 (出資先：株式会社ジラフ)

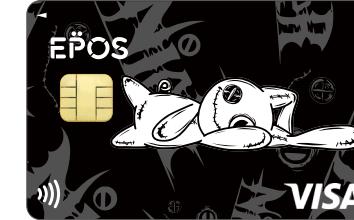
## 進化を続ける共創の取り組み

### BASEとの取り組み(出店・カード発行)

国内最大級のECプラットフォーム「BASE」を運営するBASE株式会社とは、2017年にマルイ店舗へのポップアップショップ出店を皮切りに協業をスタート。2018年には資本業務提携に加え、初の常設リアルショップ「SHIBUYA BASE」をオープンしました。2021年には「SHIBUYA BASE」出店者とのコラボレーションカード発行が実現するなど、共創の取り組みは広がり続けています。



SHIBUYA BASE



NieR CLOTHING エポスカード



SUPER BEAVER エポスカード

## TOPICS ▶▶ 新規事業創出をめざす2つのプログラム

### FAG (Future Accelerator Gateway)

大学生・大学院生をはじめとする将来世代と丸井グループ社員がチームを組んで新規事業を企画提案するプログラムです。

2020年開催の第1回に参加した「エシカル就活」を運営する株式会社アレスグッドには、その後、出資を行うなど、継続的な共創にもつながっています。



「Future Accelerator Gateway」公式サイトはこちら  
[www.0101maruigroup.co.jp/future/](http://www.0101maruigroup.co.jp/future/)



### Marui Co-Creation Pitch

丸井グループと株式会社サムライインキュベートが開催する、スタートアップ企業を対象としたビジネスコンテストで、2022年12月に第3回となるピッチイベントを開催します。第1回の優秀賞、オーディエンス賞を受賞した株式会社ヘラルボニーとは資本業務提携だけでなく、提携カードも発行し活動を支援しています。



# 丸井グループの人的資本経営

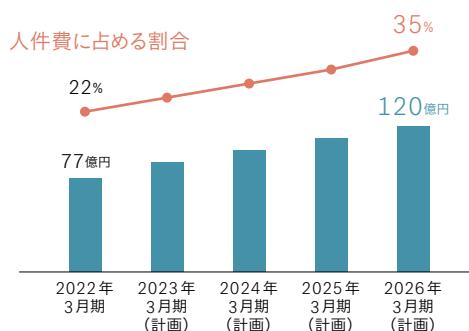
「人の成長＝企業の成長」という経営理念に基づき、企業文化の醸成と人の成長に取り組み、企業価値の向上をめざしています。



## 人材への投資

2026年3月期を最終年度とする中期経営計画の実現に向け、鍵となるのが人的資本経営です。「人の成長＝企業の成長」という理念に基づき、「手挙げ」や「失敗を次に活かす」などの企業文化の醸成に加え、知識創造型企業への進化に向けた「DX人材の育成」など、人の成長に、より注力していきます。具体的には、将来的な収益に貢献する人的資本への投資を2026年3月期には120億円まで拡大します。これにともない、人件費に占める投資の割合は22%から35%にまで高まります。将来的な収益に貢献する人的資本投資を拡大することで、イノベーションを起こしやすい組織風土を実現し、「当社独自の新たなビジネス」を創出することで、持続的な企業価値の向上をめざしていきます。

### 人件費に占める人的資本投資



中期経営推進会議の様子



社内横断プロジェクトの様子

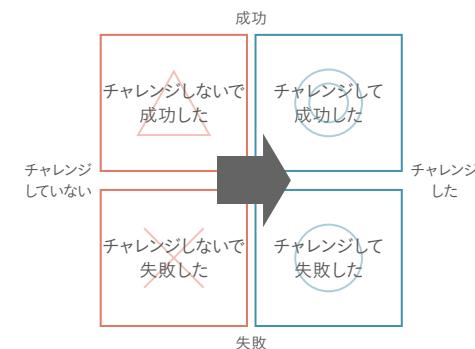
## 社員の自主性を促す「手挙げの文化」

丸井グループの代表的な企業文化ともいえる「手挙げ制」。今後の経営において重要なテーマを考える「中期経営推進会議」や、中長期視点で会社や社会全体にかかわる課題や取り組みについて深く議論する「社内横断プロジェクト」なども、自主的な手挙げで参加者を募集しています。社員一人ひとりの自主性を促すことで自律的な組織をつくり、イノベーションの創出を促進します。

## 失敗を当たり前として次に活かす文化の醸成

新規事業の立ち上げと早期事業化や継続的な事業拡大を目的とするイノベーション会社である株式会社okosを2021年4月に設立。立ち上げた新規事業は、定期的に行われる投資委員会で事業評価をもとに「継続」や「撤退候補」を判断されます。残念ながら撤退となった事業でも、その活動の振り返りをもとに「チャレンジ共有会」を開催し、失敗から得た学びを多くの社員に共有します。「失敗を当たり前として次に活かす文化」を醸成し、社員の新たなチャレンジを推進します。

一番大切なのは「チャレンジの有無」



## 知識創造型企業への進化に向けた取り組み —DX人材活躍の基盤づくり—

丸井グループは小売、フィンテック、未来投資の三位一体のビジネスモデルと無形投資の促進を通じて、知識創造型企業への進化をめざしています。「社内版アプリ甲子園」の開催や「DX推進室」の新設などにより、デジタルの力を活用して新たなビジネスをプロデュースできる人材の育成や、組織体制の変革など、基盤づくりを推進しています。

### 「社内版アプリ甲子園」の開催

共創投資先のライフイズテック株式会社との協業による、丸井グループ社員がアプリ・Webサービスの開発およびプレゼンを行うコンテストです。デジタルを駆使しながら新たなビジネスを創出することができる人材の発掘と育成を目的としています。



「社内版アプリ甲子園」に向けた研修の様子

### 「DX推進室」の新設

2022年9月、グループのデジタル化を加速させるため、社長の直轄組織として「DX推進室」を設置しました。これまでは、決まった仕事を効率よく遂行できる人材が求められてきましたが、今後は新しいビジネスをつくり出すことのできる人材が求められます。現在実施しているDX研修などの基礎的な育成プログラムや、Web系人材の中途採用推進に加え、グループの取り組みに横串を通し、DX人材が活躍する基盤づくりを推進することで、顧客価値・体験価値の向上をめざします。

ステークホルダーの皆さまからのご質問にお答えします。

## 丸井グループのサステナビリティ

丸井グループは、すべてのステークホルダーとの共創により、誰も置き去りにされることなく、すべての人が「しあわせ」を感じられるインクルーシブで豊かな社会をめざします。

### TOPIC 01 フードロス解決をめざす「Upcycle by Oisix」有楽町マルイで期間限定オープン

環境負荷が低く、新たな価値を加えたオリジナルのアップサイクル商品の開発を積極的に展開する「Upcycle by Oisix」が2022年4月に期間限定でオープンしました。今回のイベント出店を通じて、より多くのお客さまにサステナブルな「環境配慮型商品」を知っていただき、新しい食の楽しみ方を広げながら持続可能な食生活提案を推進していきます。



### TOPIC 02 社会貢献と資産形成の両立をかなえるエポスカード会員向け社債を発行

五常・アンド・カンパニー株式会社、クラウドクレジット株式会社との共創により、エポスカード会員さま向け社債を発行しました。社会貢献と資産形成を両立させる投資メニューであることが好評で、第1回債は発行予定額の20倍、第2回債も、受付開始後2時間半で当初発行予定額の1億円を超えるなど、多くのお申し込みをいただきました。皆さまからお預かりした資金は、途上国の低所得者層に融資されるなど、社会課題の解決に活用されます。



### TOPIC 03 社会課題解決に取り組む将来世代起業家が集い有楽町マルイでイベント開催

2022年9月、将来世代の社会起業家育成プログラムなどで、社会課題解決の起業家を支援する企業「株式会社taliki」プロデュースのもと、よりよい明日への選択肢を提案していくイベント「インクルージョン×将来世代を紡ぐ起業家 feat. taliki」を開催。「科学と化学」の力で「人と地球に優しい洋服やサービス開発」に挑戦するCOVEROSS®、ココロギを用いた代替タンパク食品の事業を運営するINNOCECTほか、環境配慮型などの6ブランドが参加しました。



### TOPIC 04 組織にしながら社会課題解決をする「ソーシャル・イントラプレナー」の認知拡大に向け初の翻訳本を出版

組織に所属しながら社会課題解決に向けて活動する新しい働き方・生き方を示した原著「The Intrapreneur's Guide to Pathfinding」を、手挙げの当社社員が翻訳した「ソーシャル・イントラプレナー～会社でいながら未来を変えられる生き方～」を2022年9月に出版しました。今後は、ソーシャル・イントラプレナーのコミュニティ形成に向け、イベントやフォーラムなど社外活動を実施していきます。



### Q 物価上昇の影響はありますか？

**A** 小売セグメントは、定借化によって直接的な売上への影響は小さくなっています。コスト面では、PB(プライベートブランド)撤退により原材料高の影響はほとんどありませんが、電気料金高騰の影響が上半期で3億円程度ありました。フィンテックセグメントでは、エポスカードの1人当たりご利用金額は前年同期から緩やかに上昇しているものの急激な変化は見られず、業績に大きな影響はありません。

### Q 再生可能エネルギーに対する取り組みの進捗について教えてください。

**A** 丸井グループが自社で排出するCO<sub>2</sub>の約8割は、電力使用によるものです。2030年度までに再生可能エネルギー(以下、再エネ)による電力を100%にするために、店舗の再エネ導入を進めており、2022年3月期は、再エネ比率61%となりました。あわせて、お客さまにも再エネ電力をおすすめることで、社会排出の削減にも取り組み、2026年3月期にはCO<sub>2</sub>排出量100万トンの削減をめざしています。

### Q 副業についての制度はありますか？

**A** 丸井グループでは副業規程を定め、社員が安心して副業を行うことができるようにしています。働きすぎに留意しつつ、社員の自己啓発や自己実現の機会を後押しすることで、社内だけでは得られない人脈や、キャリア形成につながるスキルを得られると考えています。また、所定の休日数に加え、月間4日の休日を付与する「短日数勤務制度」を副業においても併用できるなど、多様な働き方の選択肢を用意しています。

### Q エポスカードの不正利用の対策について教えてください。

**A** エポスカードVisaはICチップを搭載しており、複雑な暗号処理でより高度なセキュリティを保ち、偽造が困難で安全性が高いカードです\*。また、不正検知システムの導入により、第三者利用の可能性があると判断した場合には、SMS(ショートメッセージサービス)でお知らせするなど、安心してご利用いただける環境を整えています。

\* VisaマークのないエポスカードとエポスVisaプリペイドカードはICカードではありません。

「エポスカードをあんしんして利用できるサービス」  
詳しくはこちら

[www.eposcard.co.jp/security/index.html](http://www.eposcard.co.jp/security/index.html)



## 丸井グループのWebメディア

## 「この指と一まれ!」未来について一緒に考えてみませんか?

丸井グループのミッションやビジョンに共感し、

「しあわせ」な未来を共に創ってくださるステークホルダーを募るべく、  
さまざまな情報を発信しています。

「この指と一まれ!」サイト、Twitterはこちらから

(左)Webサイト  [www.to-mare.com](http://www.to-mare.com)

(右)Twitter  [twitter.com/maruigroup](https://twitter.com/maruigroup)



## 公式Twitterでも情報配信中!

公式Twitterでは、「この指と一まれ!」サイトの最新情報や  
イベント情報、編集部を日常をツイートしています。ぜひフ  
ローをよろしくお願いします。



▶ Talk Forum

各界の最先端パーソンをお招きする対談企画です。  
ここだけの裏話や将来の展望など、未来へのヒントに  
満ちた対談内容をお楽しみください。



▶ 公式チャンネル

未来に向けて考えていること、大切にしていることなど、  
丸井グループのいろいろな顔を動画でお届けします!



▶ ゆびNews

丸井グループのESG活動、共創先との取り組み事例な  
どを発信します。

## 株主さまへ丸井グループからeメール配信中

ニュース  
リリース

決算情報

月次  
営業概況

ご希望の情報を月1回程度、eメールでお届けします。  
配信登録はこちらから



丸井 eメール配信

検索

 [www.0101maruigroup.co.jp/ir/infomail/reg.html](http://www.0101maruigroup.co.jp/ir/infomail/reg.html)



株式会社 丸井グループ