

共創通信 vol.17

2025年3月期 中間報告書(2024年4月1日～2024年9月30日)

「好き」が駆動する経済



「好き」を原動力に 新たなステージへ

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。

丸井グループは、1931年に家具の月賦販売として創業して以来、小売・金融一体のビジネスモデルを時代の変化、お客さまの変化に合わせて進化させてまいりました。当社グループは「お客さまのお役に立つために進化し続ける」「人の成長=企業の成長」という経営理念に基づき、「すべての人が『しあわせ』を感じられるインクルーシブな社会を共に創る」ことをミッションに掲げ、金融と小売の融合を通じて、経済的な豊かさだけでなく精神的な豊かさとしての「しあわせ」を提供すること、一部の人たちだけでなく、すべての人が「しあわせ」になれる社会の実現をめざしています。

しかしながら、このように大きなミッションは私たちの力だけで実現することは叶いません。そこで、私たちは、お客さまをはじめ、株主・投資家の皆さま、地域・社会の皆さま、お取引先さま、社員、そして未来を担う将来世代などステークホルダーの皆さまとの共創を通じてミッションの実現に取り組む「共創経営」を進めています。

この共創を通じて何を行うのか。それを明らかにしたのが「インパクト」目標です。私たちは、「将来世代の未来を共に創る」「一人ひとりの『しあわせ』を共に創る」「共創の

エコシステムをつくる」の3つをインパクトとして掲げました。そして、小売・フィンテック・未来投資が三位一体となった独自のビジネスモデルを通じてこれらを実現することで「インパクトと利益の両立」をめざしてまいります。

近年デフレ経済が長らく続き、消費は「コストパフォーマンス(コスパ)」といった言葉に代表されるように価格競争の面が強くなってきています。しかし、その一方で好きなものにはお金を惜しまない「メリハリ消費」という傾向もみられます。「推し活」はこの代表例ですが、「自分以外の何かを応援したい」「誰かのために」といった感情や価値を大切に消費行動は、今後も拡大していくと考えています。このコスパ経済と対極である非コスパ経済を、当社グループでは「『好き』が駆動する経済」と呼んでいます。この新たな経済圏を開拓するために小売・フィンテック・未来投資の三位一体のビジネスモデルの中心に「好き」を応援するビジネスを据えることで、独自の成長戦略を展開してまいります。当社グループは、2014年からアニメやマンガに代表されるコンテンツとコラボする「好き」を応援するカードに取り組み、現在101万人のお客さまにご利用いただいております。中でも2024年3月に発表した「エボスペットカード」はご自分の家族の一員であるペットを券面に印刷してオリジナルのクレジットカードをつくれるオンリーワンカードとして、非常にご好評いただいております。この「好き」なものは、100人いれば100通りあるようにロングテールに相当し、その数だけ拡大できる可能性を秘めています。今後、これらの「好き」を応援するカードを、お客さまの「好き」と事業をつなぐプラットフォームとして

活用し、「好き」を応援するビジネスをドライバーとして事業を成長させていきます。

このビジネスモデルの変化にとまない、お客さまと社員の関係性も、「お金」を介した需要と供給の関係から、「好き」を介した共創関係へと変化していきます。また、世の中には「プライベートな感情を仕事に持ち込んではいけない」という思い込みが存在しましたが、当社グループでは、社員の「好き」こそがイノベーション創出の源であると考え、「好き」を仕事に活かした挑戦を奨励し、インパクトの実現へとつなげてまいります。

最後に、当社グループは、長期安定的な増配が可能となるDOE(株主資本配当率)を配当指標として採用しており、2025年3月期中間配当につきましては、1株当たり53円、年間配当では5円増配の106円と13期連続増配を予定しております。今後はこの「好き」を応援するビジネスを軸に企業価値向上をめざし、新たなステージに挑戦してまいります。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。

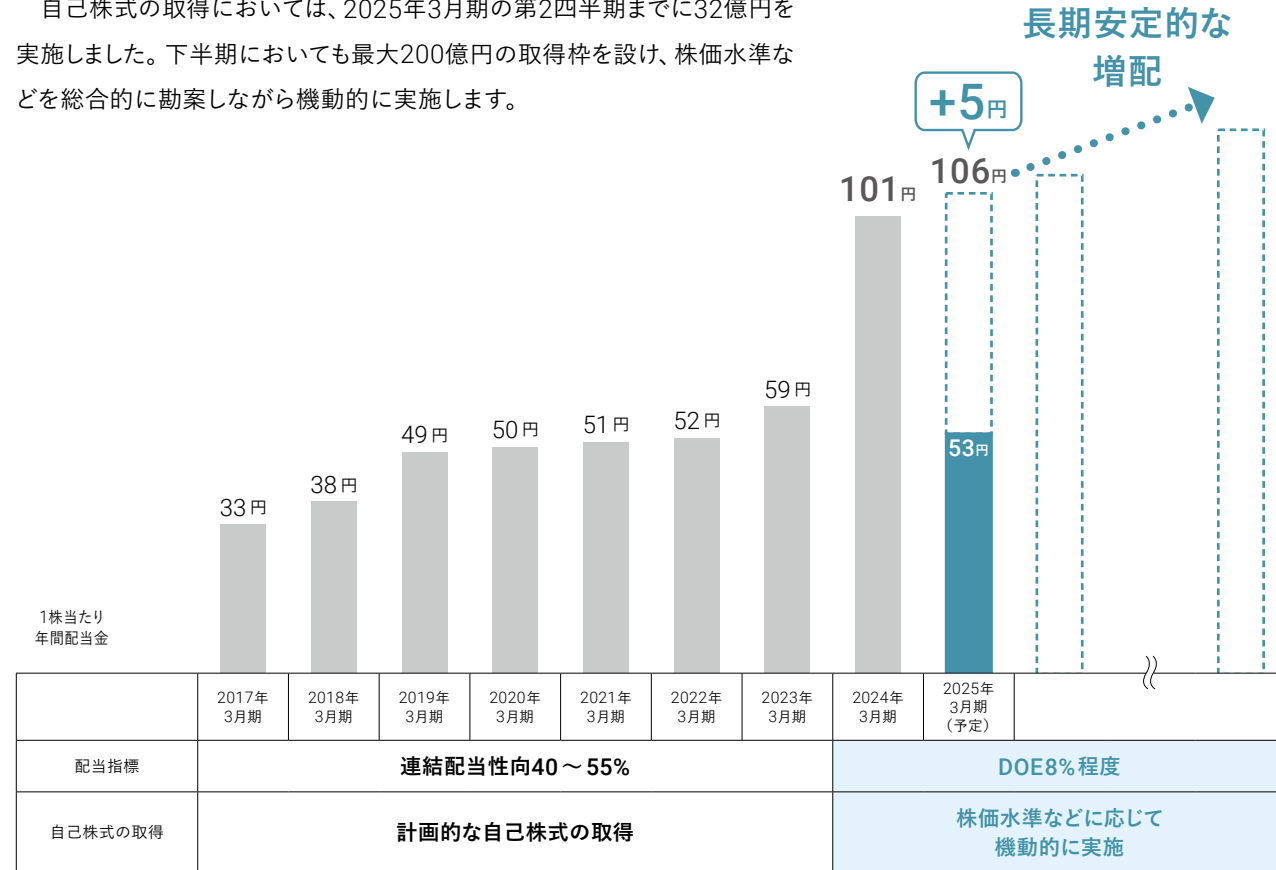
2024年12月

代表取締役社長 代表執行役員 CEO
青井 浩

配当実績と方針

2024年3月期より、配当方針の見直しを行い、配当の指標としてDOE(株主資本配当率)を導入しています。これにより、2025年3月期の1株当たり中間配当金は53円、年間配当金は5円増配で過去最高の106円(DOE8.0%程度)を予定しており、13期連続の増配となる見通しです。

自己株式の取得においては、2025年3月期の第2四半期までに32億円を実施しました。下半期においても最大200億円の取得枠を設け、株価水準などを総合的に勘案しながら機動的に実施します。



1株当たり年間配当金

配当指標	連結配当性向40～55%	DOE8%程度
自己株式の取得	計画的な自己株式の取得	株価水準などに応じて機動的に実施

Q&A

ステークホルダーの皆さまの疑問にお答えします！

配当指標になっているDOEってどんな指標？

お答えします！

DOE(株主資本配当率)は株主資本に対する配当の割合を表す指標で、丸井グループでは、2024年3月期から配当指標に採用しています。当期に得た「利益」に連動する配当性向を採用している企業が多い中、長期安定的な増配をめざし、資本金や過年度からの利益の蓄積など「株主資本」に連動するDOEを採用する企業も増えてきています。

DOEと配当性向の違い

DOE(株主資本配当率)	配当性向
株主資本に連動	当期純利益に連動
株主資本をもとにしているため、短期的な業績の影響が少なく、長期安定的な増配が可能	環境変化や短期的な業績に左右されるため、配当額も上下しやすい特徴がある

配当指標にもこんな違いがあったのか！



丸井グループの成長のカギを握る「好き」が駆動する経済については、P.07から詳しく説明します！

丸井グループの配当指標DOE8%って高いの？

お答えします！

安定性重視の指標であるDOEを用いる場合、2～3%程度とすることが多いとされていますが、丸井グループは、市場と比べて高い水準であるDOE8%程度を目安としています。「高成長」「高還元」をめざし、長期安定的な増配を実現するための成長の軸となるのが、新たな経済のあり方、「『好き』が駆動する経済」です。

「好き」が駆動する経済？丸井グループの成長の秘密がもっと知りたい！

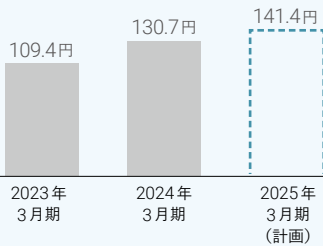


業績ダイジェスト

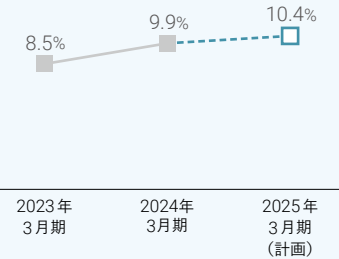
2025年3月期第2四半期の業績は、グループ総取扱高が2兆3829億円（前年同期比10%増）と過去最高を更新し、営業利益は215億円、親会社株主に帰属する当期純利益は121億円となり、通期でも計画を達成する見込みです。また、3つの重点指標（EPS、ROE、ROIC）の通期見通しは、EPSが141.4円、ROEが10.4%、ROICが3.7%と、いずれも計画の達成を見込んでいます。

主要KPI

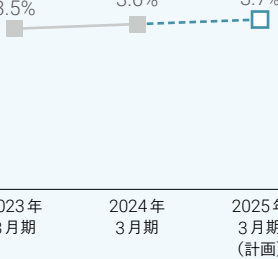
1株当たり当期純利益 (EPS)



自己資本当期純利益率 (ROE)



投下資本利益率 (ROIC)



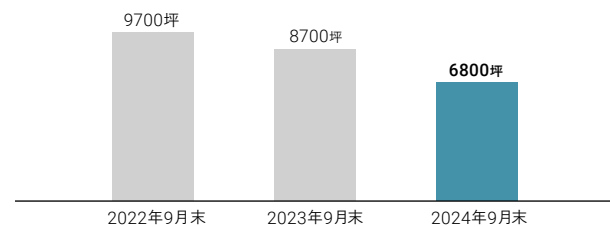
小売

テナント収入の増加が大きく寄与し、営業利益は33億円、前年同期と比べ13億円の増益となりました。

未稼働区画の減少等によりテナント収入増加

新規テナントの導入が進み、2024年9月末の未稼働面積は6800坪となり、2023年9月末の8700坪から大きく減少し、店舗の効率的な活用が進みました。また、「売らない店」の推進により食やサービスといった非物販テナントの面積構成が62%まで拡大。施設価値が向上したことで、月坪家賃の単価もアップし、テナント収入が増加しました。

未稼働面積の推移 (運行平均)



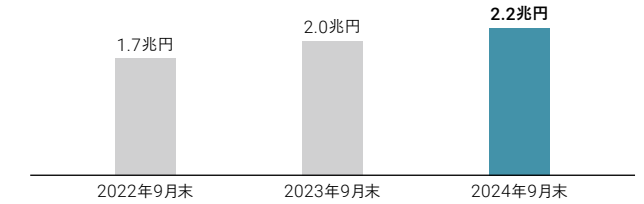
フィンテック

カードクレジット取扱高が伸長し、営業利益は224億円、前年同期と比べ13億円の増益となりました。

第2四半期のカードクレジット取扱高は過去最高を記録

これまで注力してきた家賃払いや公共料金など定期払いの拡大により、第2四半期では過去最高の2兆1921億円まで拡大しました。

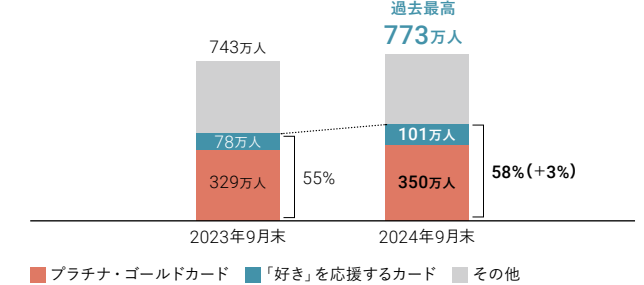
カードクレジット取扱高の状況



カード会員数は過去最高の773万人へ

「好き」を応援するカードが新規会員数の拡大に大きく寄与したことで、2024年9月末時点のカード会員数は過去最高の773万人となりました。プラチナ・ゴールドカードおよび「好き」を応援するカード会員の構成は58%まで拡大しています。

カード会員数の推移



未来投資

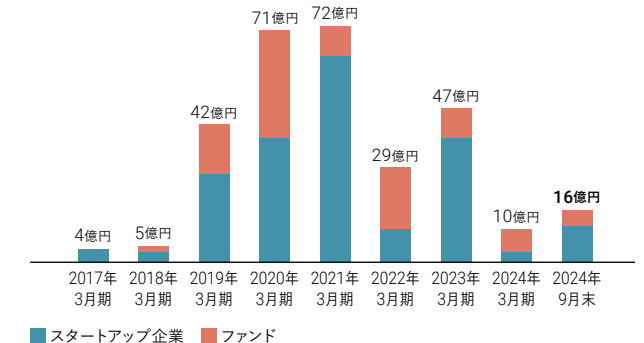
当期の投資額は16億円、共創投資による各セグメントへの貢献利益は14億円となりました。

共創投資は累計296億円に

当期の投資額は16億円となり、2017年3月期から当期までに累計296億円の投資を実行しました。また、共創投資先のテナント出店やコラボカードの利用をはじめとする小売・フィンテックへの貢献利益は14億円、IRRは10%となりました。

共創投資においては、丸井グループとの協業を重視した投資を行っており、初期段階での1社当たりの投資額は0.5億円程度を目安としています。

共創投資の推移



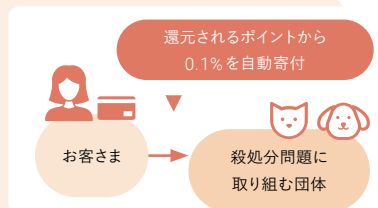
「好き」が 駆動する経済

機能や価格ではなく、一人ひとりの感情や価値観が原動力となって動く新しい経済の領域が「『好き』が駆動する経済」です。丸井グループのさらなる成長に向けて、「『好き』が駆動する経済」を軸に取り組みを進めています。

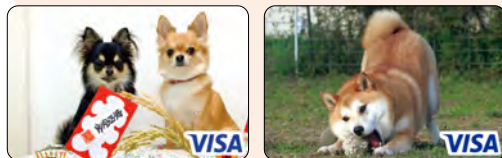
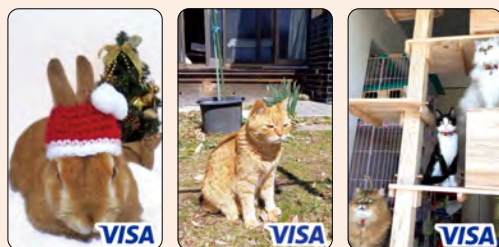
TOPIC

世界にたった1枚、私だけの特別なカード

エポスカードは、お客さまの大切な家族であるペットの写真をカード券面にできる「エポスペットカード」の発行を開始しました。「エポスペットカード」は、大切な家族であるペットといつでも一緒にいられる、飼い主さまにとって世界でたった1枚の特別なクレジットカードです。また、利用額の0.1%が保護犬猫の殺処分問題を解決するプロジェクトに毎月自動で寄付されるため、個々の「好き」が保護犬猫を救う活動につながります。



www.eposcard.co.jp/gecard/onlyone/index.html



お客さまが作成した実際のカード券面
*実際のカードにはICチップが搭載されます。

簡単10秒、3ステップで申し込み完了

スマホで簡単に完成イメージを作成できる仕組みも好評です。カードをつくる前からお手持ちの写真を使って何パターンもシミュレーションができ、納得してお気に入りの1枚をクレジットカードにできます。お申し込み後に完成したカード券面の写真をSNSに投稿するお客さまも多く、たくさんの喜びの声をいただいています。

一人ひとりの「好き」を応援する独自のイベントを開催

小売とフィンテックを有する丸井グループ独自のビジネスモデルにより、お客さま一人ひとりの「好き」を応援するビジネスを展開しています。具体的には、「好き」を応援するカードと連動したイベントを開催し、店舗を通じた体験価値の提供を実現。このイベントにおいては、運営を接客スキルのある小売人材が担うことでマルイ店舗以外でのイベント開催も増えており、「好き」を応援するイベントの事業化を検討しています。



続々と誕生する「好き」を応援するカード

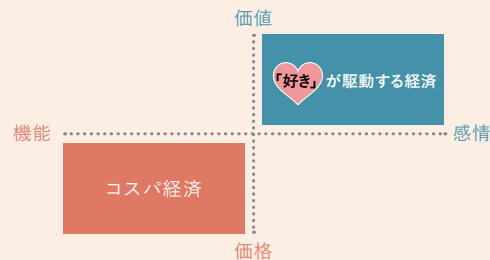
「好き」を応援するカードは、これまでに全88企画・会員数101万人に達し、多くのお客さまにご支持いただいています。グループ一体となって開発に携わることで、企画数が急速に拡大しており、ECや店舗イベントをきっかけとしたアニメ・アーティストのカードや共創投資先とのコラボレーションカードなど、これまでになかった新たな企画が続々と生まれています。今後も、「好き」を応援するカードは企画を広げ、2025年3月期には累計114企画まで拡大する予定です。



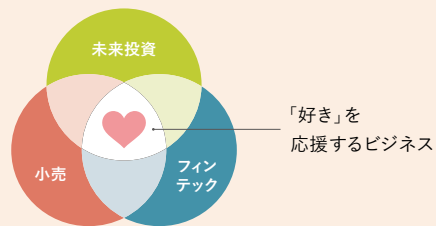
「好き」が駆動する経済ってどういうこと？

新しい経済の領域「『好き』が駆動する経済」

デフレ経済においては、機能と価格のバランスである「コスパ」が重要視されてきましたが、一方で、節約するものとお金をかけるものを分ける「メリハリ消費」の意識を持つ人も増えてきています。価格競争とコスト競争がくり広げられる「コスパ経済」に対して、一人ひとりの感情や価値観、すなわち「好き」が原動力となるもう一つの経済を「『好き』が駆動する経済」と位置づけました。この新たな経済によって消費・生活の変化を促し、結果としてインパクトの実現につなげていきます。



独自のビジネスモデルの中心に「好き」



丸井グループは2019年に策定した「VISION 2050」で「インパクトと利益の二項対立を乗り越える」というビジョンを掲げました。このビジョンの実現に向け、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の中心に、新たに「好き」を置くことで、それぞれの事業内容を再構築します。

新たな経済領域のプラットフォーム「好き」を応援するカード

丸井グループがめざす経済領域、「『好き』が駆動する経済」。この新たな市場を創造するためのプラットフォームが、「好き」を応援するカードです。「好き」を応援するカードは、お客様の価値観や感情との結びつきが強いことから、メインカードとしてのご利用が多く、通常のエポスカードと比べて2～7倍の高い生涯収益(LTV)が見込めます。



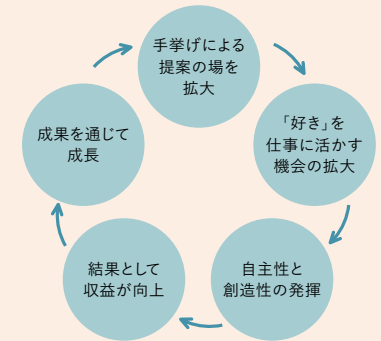
「好き」を活かして働く社員の拡大

社員が「好き」を活かすことで、お客さまと同じ「好き」を応援する共創の関係となり、新たなビジネスを創出できると考えています。

2024年6月に、「好き」を仕事に活かして働く社員比率をインパクトKPIに新設し、手挙げによる提案の場の拡大を図っています。

今後も社員が自分の「好き」を仕事に活かせる機会を増やし、自主性と創造性が発揮され、その結果として収益が向上し、一人ひとりがさらに成長するという好循環サイクルを創出していきます。

社員の「好き」を仕事に活かすサイクル



TOPIC

「好き」を応援するコンクール

2024年3月に全社員参加型の「好き」を応援するコンクールを開催し、社員の「好き」をビジネスに活かす企画を拡大しました。第1回大会には中途採用のエンジニアやアルバイトを含む131名の社員が自ら手を挙げて参加し、熱のこもった企画をプレゼン。現在、コンクールで受賞した企画は実装に向けて開発を進めています。



第1回「好き」を応援するコンクール

参加社員の声

社内の次世代経営者育成プログラムに参加していた時に、メンバーに子どものころからずっと大好きなコンテンツとの協業プランを話したところ、「それ良いじゃん!コンクール出そうよ」と盛り上がり、急遽チャレンジすることを決めました!ただ、チャレンジを決めたのは期限ギリギリだったので急いで資料をつくって、締め切り当日に滑り込みで事務局へ提出。時間も忘れて好きなことに夢中になっていたのも、ちょっとしたフロー状態だったかもしれません。



最優秀賞チーム
新保 拓門さん

インパクト実現に向けて

丸井グループは、すべてのステークホルダーの「利益」と「しあわせ」の実現に向けて、共創を通じたインパクト（社会課題解決）と利益の両立をめざしています。どのような社会課題を解決するのかを明確に設定し、目標に向けてさまざまな取り組みを行っています。インパクトを達成することで、世界に存在するあらゆる二項対立を乗り越え、すべての人が「しあわせ」を感じられるインクルーシブな社会を実現していきます。

テーマ	重点項目
将来世代の未来を共に創る	脱炭素社会の実現 サステナブルな消費・暮らしの革新 将来世代の「事業創出」を応援
一人ひとりの「しあわせ」を共に創る	一人ひとりの「好き」を応援 一人ひとりの「個性」を応援 一人ひとりの「健康」を応援 一人ひとりの「お金の活かし方」を応援
共創のエコシステムをつくる	共創の場づくり 働き方と組織のイノベーション ビジネスを通じた社会実験



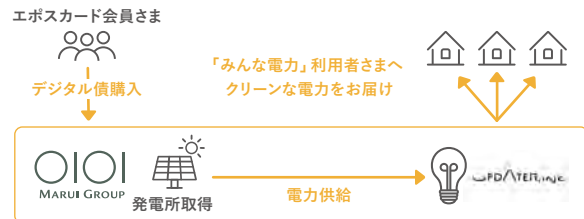
社会貢献と資産形成の両立を後押しする「応援投資」

「応援投資」は、「誰かの未来を応援したい」という社会貢献に取り組みたい気持ちと、「預金より高い利息収入」という資産形成を両立できる新しい仕組みです。2022年よりスタートし、エポスカード会員さま向けに過去3回実施してきました。

2024年3月に発表した4回目となる応援投資は、お客さまからお預かりする資金をもとに、丸井グループが再生可能エネルギー発電所を取得し、(株)UPDATERとの共創によって、「みんな電力」利用者の皆さまへ電力をお届けするという取り組みで、予定を大幅に上回るご応募をいただきました。

誰もが少額から「投資」という形で参画でき、脱炭素社会の実現につながるこの取り組みは、エポスカード会員さまの社会貢献と資産形成の両立を後押しします。

皆さまからお預かりしたお金と電力の流れ



動画【丸井グループの取り組み密着】
再エネ発電所潜入取材!丸井グループがグリーンボンド発行!?



www.youtube.com/watch?v=PuwQmfb-pGA



将来世代との共創!学生企業が運営するフリマイベント事業を応援

インフルエンサーたちが自分の持ち物を販売する「RE FASHION MARKET」は、「ものは捨てずに必要とする人に使ってもらう習慣」を多くの方に身につけてほしいという想いのもと、(株)HAGIが運営しています。(株)HAGIは、現役大学生である岡本萌花さんと山本あかりさんが2021年に創業。事業の発展を目的に、2024年3月に丸井グループが主催するアクセラレータープログラム「第4回 Future Accelerator Gateway」に参加し、見事優秀賞を受賞しました。

プログラム終了後も、マルイ・モディ店舗で「RE FASHION MARKET」を定期的で開催しており、2024年8月に有楽町マルイで開催した際は、リユース品の販売だけでなく、インフルエンサーたちとの交流など楽しい企画が満載で、10代のお客さまを中心に大好評となりました。丸井グループは、将来世代の皆さんが心から楽しいと思えるイベントを通じて、サステナブルな取り組みに自然と参加できる「RE FASHION MARKET」の拡大をサポートしていきます。

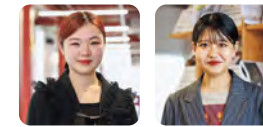


「RE FASHION MARKET」をマルイ・モディ店舗で開催



インフルエンサーとの交流を目的にご来店されるお客さま!

🗨️ (株)HAGI代表の岡本萌花さん・山本あかりさんのコメント



岡本 萌花さん 山本 あかりさん

リアル店舗で開催するフリマは、人の想いがつながる「持っていた人の顔が見える」取り組みであり、そこが大きな魅力だと思います。今後も丸井グループとの取り組みを活かしながら、「RE FASHION MARKET」の拡大をめざしていきます!

将来世代との共創の場「Future Accelerator Gateway」

「Future Accelerator Gateway」とは、丸井グループが開催する、将来世代との共創により新規事業の創出をめざすアクセラレータープログラムです。25歳以下の将来世代から新規事業のアイデアを募集し、選ばれた方と丸井グループ社員がチームを結成して、起業家からメンタリングを受けながら、約3か月にわたってアイデアのブラッシュアップを行います。ここで採択されたチームは、丸井グループとの協業などを検討し、事業化に向けて共に取り組んでいきます。



集大成のデモデーの様子

丸井グループでは、社会課題解決企業への進化をめざし、「失敗を許容し挑戦を奨励する企業風土」の醸成に取り組んでいます。積極的に挑戦し、実験をくり返すことでイノベーションを創出し続ける企業をめざします。



株主意識の醸成に向けて 「社員株主プロジェクト」

丸井グループでは人的資本投資の一環として、2022年に社員への譲渡制限付株式付与制度をスタート。制度の導入にあわせて、手挙げで集まった社員が伝道師となり、制度の理解と株主意識の醸成をめざす「社員株主プロジェクト」が発足しました。

社員と共に株のことを学ぶ公式キャラクター「かぶまる」を使用した決算の解説動画の作成やゲームを取り入れたイベントを開催。また、株主総会の会場ではインパクトの取り組み事例を紹介したブースを企画し、株主の皆さまとの対話を通して社員の株主意識の醸成を図りました。

プロジェクトに参加した社員の声

- ・株主の皆さまが熱心に耳を傾けてくださり、共創の取り組みを直接お伝えできる良い機会になった。
- ・取り組みに共感していただき、自分たちの仕事の意義を再認識できた。



デジタル分野未経験からの挑戦！ 産休・育休支援アプリを開発

デジタル初心者の社員が、丸井グループで開催する「DX研修」に手挙げで参加し、アプリの開発にチャレンジしました。DX研修で出会った4名の社員の共通点は、子育て経験を持つママ・パパだということです。産休・育休の手続きが大変だったという実体験から、煩雑な手続きの簡略化と心のサポートをめざしたアプリ「ThanQ (サンキュー)」を開発。困ったことを相談できる「ママパパ相談」や「応援メッセージ」など、手続きだけでなく、心までサポートしてくれるアプリが共感を呼び、丸井グループのアプリ開発コンテスト「アプリ甲子園」で優勝を果たしました。

現在はアプリの実装に向けて、社内公募により100名を超えるママ・パパ社員にアプリ開発サポーターとして参加してもらいながら実証実験を進め、事業化も視野に社内実装をめざしています。

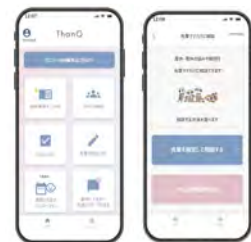
丸井グループでは人的資本投資の一環として、2022年に社員への譲渡制限付株式付与制度をスタート。



株主総会の会場で開催したブース



社員株主プロジェクト
公式キャラクター「かぶまる」



開発中のアプリ画面



表彰式の様子

グループ各社の新しい情報をお届けします！

01 DX推進に向けた新たなテックカンパニー「marui unite(マルイユナイト)」設立



デジタル顧客接点におけるアジャイルなプロダクト開発の推進・波及を目的に新会社「marui unite(マルイユナイト)」を設立しました。「『好き』とデジタルの力で新しい体験を共創する」というミッションを掲げ、丸井グループのテック専門組織としてプロダクト開発を内製化することで、丸井グループ全体のDXによる変革を後押ししていきます。あわせて、この変革を加速させるために、エンジニアリング領域などで活躍するデジタル人材の採用を積極的に進めていく方針です。



marui-unite.co.jp

02 将来世代と共に“ミライ”を考える「IMPACT BOOK ～将来世代版～」発刊！



インパクトに関する取り組み状況を、将来世代が「自分ごと」として実感し、「未来」について考える材料にいただけるように「IMPACT BOOK」を再構築した冊子です。

制作の中で、実際に将来世代である中高生が「つくり手」として協力企業さまへの取材や原稿チェックなどを行い、「中高生でもわかりやすいものになっているか」といった目線で参画しました。



www.0101maruigroup.co.jp/ir/pdf/
impactbook/2024/impactbook_future.pdf



協力企業さまへの取材の様子

INFORMATION

丸井グループのWebメディア 「この指とーまれ!」

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。



「この指とーまれ!」サイト、 公式SNSはこちらから

Webサイト www.to-mare.com
公式X x.com/maruigroup
公式note note.com/marui_0101/



Webサイト



公式X



公式note

丸井グループ公式note OPEN!

noteでは「丸井グループで働く社員のリアル」をコンセプトに、取り組みの裏側や広報担当のブログなどを発信しています。ぜひフォローをよろしくお願ひします!



実際どうなの? マルイノホンネ (この指とーまれ!)

社員の本音を探り、丸井グループの実態に迫るマルイノホンネ。独自の企業風土や働き方をご紹介します。



渋谷マルイ開店準備室 (この指とーまれ!)

2026年のリニューアルオープンへ向けて動き出した渋谷マルイの様子を徹底レポートします。



株主総会当日のすてきな出会い (丸井グループ公式note)

2024年6月に開催された株主総会当日の心温まる出会いと、株主さまからの質問にあったうれしいお言葉をつづりました。

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



株式会社 丸井グループ

〒164-8701 東京都中野区中野4丁目3番2号 電話 03-3384-0101 (代表)

証券コード：8252