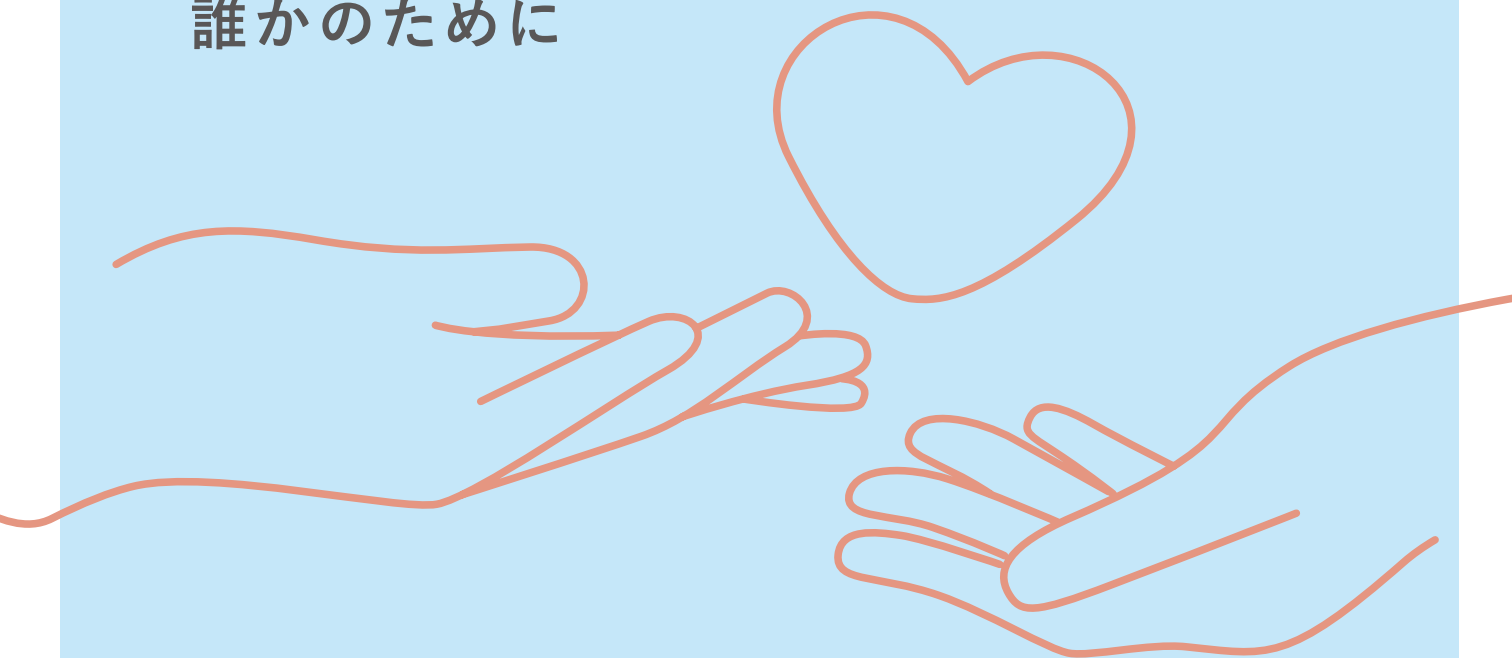


共創通信 vol.18

2025年3月期 報告書(2024年4月1日~2025年3月31日)

自分の**好き**が、
誰かのために





「好き」を応援する
ビジネスに転換することで
「インパクトと利益の二項対立を
乗り越える」というビジョンを実現し
高成長と高還元を両立します。

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。

2025年3月期の業績は、3つの重点指標については、EPSが過去最高の143.2円、ROEは10.6%、ROICは3.8%といずれも計画を達成し、1株当たりの年間配当金は、前期差5円増の106円と13期連続の増配となりました。

2026年3月期は、2022年3月期よりスタートした中期経営計画の最終年度になりますが、コロナ禍からの回復が想定より1~2年程度遅れたことなどから、重点指標であるEPS、ROE、ROICについては、いずれも計画に届かない見通しです。この状況を踏まえ、現中期経営計画をそのまま継続するよりも、新たな中期経営計画を掲げ再スタートを切った方が企業価値の向上に貢献すると判断し、今年5月、「経営ビジョン&戦略ストーリー2031」を発表しました。

この新たな経営ビジョンは、2031年の創業100周年に向

けた丸井グループの宣言です。当社グループは、「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」というミッションのもと、社会的インパクトと利益の両立というビジョンを掲げています。このビジョンの実現をめざし、創業100周年に向けて高い目標を掲げ、そこからバックキャストして戦略を構築するために、「中期経営計画」ではなく「経営ビジョン」としました。これは、当社グループが次の100年もお客さまに愛され、社会に貢献するために、私たちの存在意義を明らかにするものです。そして、このビジョン実現に向けた戦略のベースとなるのが「『好き』が駆動する経済」です。機能や価格ではなく、一人ひとりの感情や価値観、すなわち「好き」が原動力となって動く新しい経済領域を開拓していくことで従来のコスパ経済からの脱却を図ります。そのために挑戦するのが「好き」を応援するビジネスへの転換です。

「好き」を応援するビジネスと聞くと、推し活などをイメージされる方が多いかもしれません。しかし、私たちが対象とする「好き」は、ペットやスポーツなど一人ひとりのかけがえない「好き」も含まれます。広く「好き」を応援することで私たちと共創していただける仲間も増えていき、社会にとってもインパクトを拡大していけると考えています。また、この「好き」を応援するビジネスは、一人ひとりの「好き」を応援するということだけでなく、「好き」を応援することで「自分のため」の消費が「誰かのため」になり、やがて「社会のため」へと広がり、インパクトと利益の両立へとつながります。私たちはこのような「好き」を入口にした社会課題解決が、めざす新たな経済への鍵になると考えています。

そのための架け橋となるのが「好き」を応援するカードです。このカードは、近年社員の「好き」を活かした企画が拡大し、イベントやグッズなどほかの事業への派生にもつながると同時に、社員の働きがいにもつながっています。私たちは、この「好き」を応援するカードを軸にしたフィンテックを中心に、従来の小売、未来投資の枠を超え、人や組織といった事業以外のもも含むすべてを通じた「好き」を応援するビジネスに転換し、独自の成長戦略を進めてまいります。

株主還元方針につきましては、2025年3月期のROEが10%を超え、2031年3月期に向けて15%以上をめざしていくことから、2026年3月期より配当指標をDOE(株主資本配当率)8%程度から10%程度へと引き上げることにしました。DOE10%を指標とすることで、高水準かつ長期継続的な増配(累進配当)を実現します。これにより2026年3月期の年間配当は前期差25円増の131円と、14期連続増配となり、10期連続で過去最高を更新する見通しです。今後は、EPSの成長率を年平均9%以上、配当と株価で株主の総合的な利回りを見るTSR(株主総利回り)の成長率を年平均12%以上と設定し、高成長・高還元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。

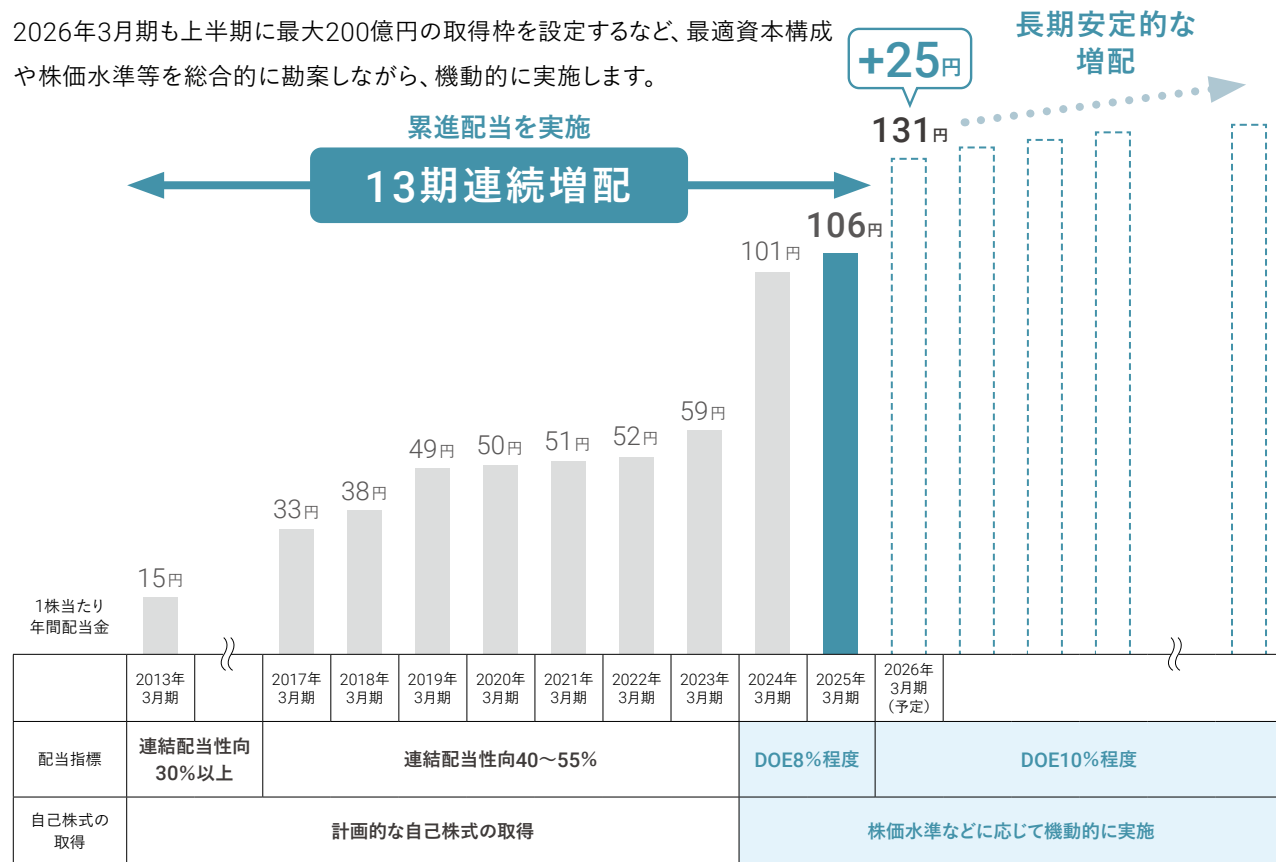
2025年6月

代表取締役社長 代表執行役員 CEO
青井 浩

株主還元の実績と方向性

2025年3月期の1株当たり年間配当金は前期から5円増配し、13期連続増配の106円となり、過去最高を更新しました。
 また、2026年3月期より配当指標をDOE(株主資本配当率)8%程度から10%程度に変更し、1株当たり年間配当額は25円増配の131円となり、14期連続の増配となる見込みです。今後も「DOE」を指標に長期安定的に増配し、累進配当を行っていきます。

自己株式の取得については、2025年3月期に185億円の取得を実施しており、2026年3月期も上半期に最大200億円の取得枠を設定するなど、最適資本構成や株価水準等を総合的に勘案しながら、機動的に実施します。



「高成長」と「高還元」の実現

丸井グループでは、EPSの長期的な成長に基づく継続的な配当水準の向上に努め、「高成長」と「高還元」の両立を図っています。2026年3月期からは配当と株価で株主の総合的な利回りを見るTSR(株主総利回り)の年平均成長率目標を設定しているほか、自己株式の取得についても、2031年3月期までに500億円を計画するなど、今後も株主の皆さまへの還元を重視した経営を進めていきます。

配当指標をDOE8%から10%に引き上げます!

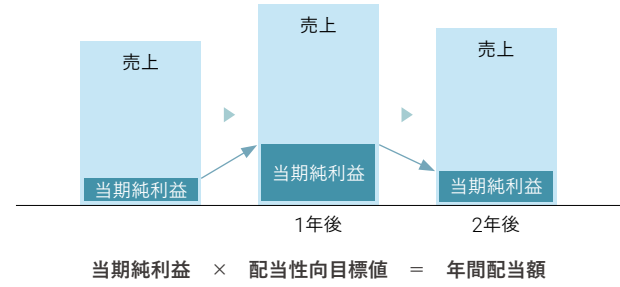
2026年3月期より、配当指標をDOE8%程度から10%程度に変更しました。DOEとは、資本金やこれまで蓄積してきた利益などで構成される株主資本に対する配当率のこと。短期的な業績に左右されやすい配当性向と比べて、DOEは毎期の利益が株主資本として積み上がっていくため、長期安定的な累進配当を行うことが可能となります。DOEを指標とする企業は増加していますが、2~3%程度の水準と

している企業が多い中、当社グループは「10%程度」という国内最高水準に設定しています。

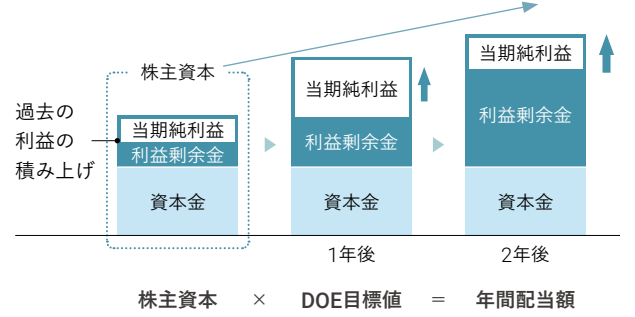


配当性向とDOEの違い

配当性向：単年度の利益をもとに配当を決めるため、変動しやすい



DOE：資本金と利益の積み上げた株主資本をもとに配当を決めるため、安定的な増配が可能

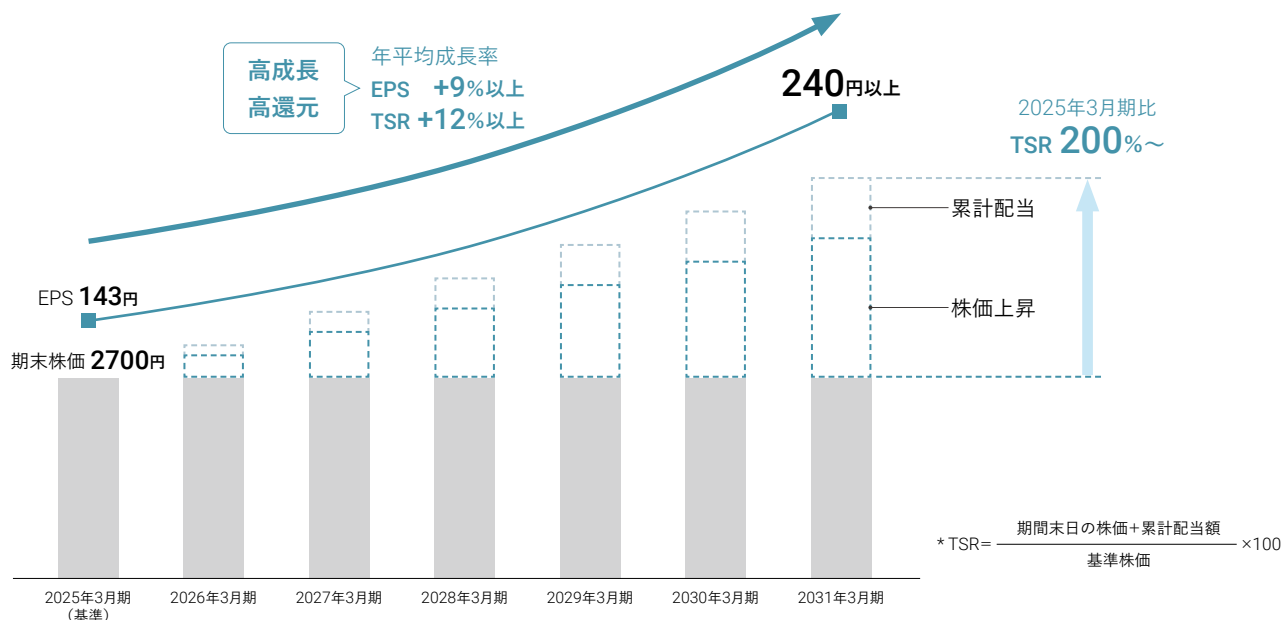


株価と配当を総合的に見る「TSR」を導入

丸井グループでは、2026年3月期より1株当たりの収益性を見るEPS(1株当たり当期純利益)の年平均成長率を9%以上、配当と株価で株主の総合的な利回りを見るTSR(株主総利回り)の年平均成長率を12%以上と設定しています。

TSRとは、ある一定期間における株価の上昇と累計配当額の合計の利回りで、投資の成果を測る基準になります。12%以上という年平均成長率は、2031年3月期まで継続すると2025年3月期比で200%を超える水準のリターンとなる高い目標です。これは、当社の企業価値が上がり、株主の皆さまに投資していただいたものが2倍以上の価値になることが見込まれることを示しています。加えて、年平均12%以上の成長率という目標は、MicrosoftやAmazonといったグローバル企業が、年平均約10%~15%程度で推移していることから、このような企業と同水準の成長を維持していくことになります。

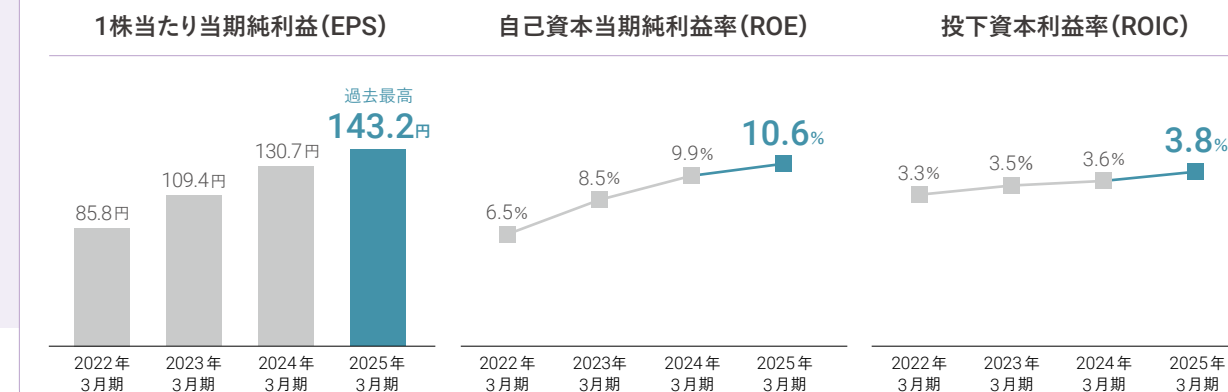
このTSRの成長は、DOEによる安定的な増配だけで実現できるものではなく、継続的な利益成長に加え、株価の上昇に向けた取り組みを積極的に行っていくことが必要であると考えています。私たちは、「好き」を応援するビジネスへと転換することで、この高い目標を実現していきます。



業績ダイジェスト

2025年3月期の業績は、グループ総取扱高が4兆9269億円(前期比10%増)と過去最高を更新し、営業利益は445億円、親会社株主に帰属する当期純利益は266億円となりました。また、3つの重点指標(EPS、ROE、ROIC)については、EPSが143.2円、ROEが10.6%、ROICが3.8%となりました。

主要KPI



小売

営業利益は86億円、前期と比べ16億円の増益

「好き」を応援するテナントを中心に新たなテナント導入が進んだことで、2025年3月期の未稼働面積は6600坪となり、2024年3月期の8400坪から大きく減少。加えて、月坪単価が上昇したことで収入が増加し、増益となりました。

また、食やアニメだけでなくアーティストなどの多様な「好き」を応援するイベントを約6000回実施。これらのイベントを通じ、入店客数の増加やカードの入会につながっています。

フィンテック

営業利益は441億円、前期と比べ17億円の増益

2025年3月期のカードクレジット取扱高は、4兆5305億円と過去最高を更新したことで、増益となりました。

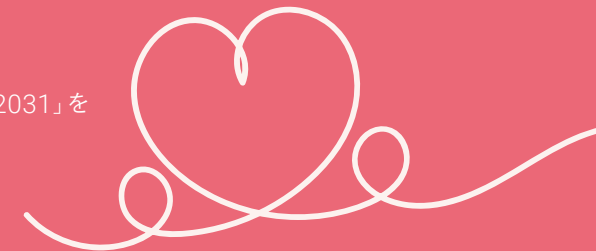
中でも、エゴスカードの家賃保証サービスは順調に成長しており、当期の家賃保証の取扱高は、10年前の約8倍である8613億円まで拡大しています。

また、「好き」を応援するカードが新規入会をけん引し、当期の新規入会数は82万人と、カード会員数は過去最高の790万人となりました。

「好き」を応援するビジネスへ

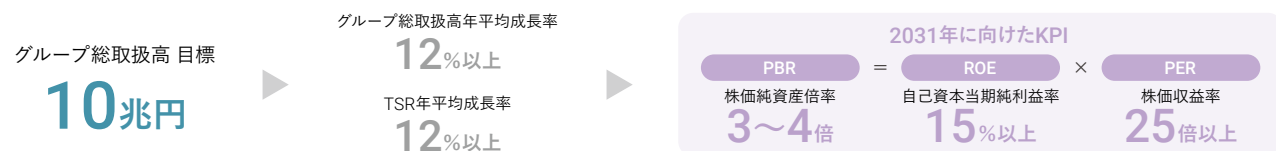
～経営ビジョン&戦略ストーリー2031～

2025年5月、2031年の創業100周年に向けて「経営ビジョン&戦略ストーリー2031」を発表しました。「好き」を応援するビジネスに転換することで「インパクトと利益の二項対立を乗り越える」というビジョンを実現します。



2031年に向けた新たな経営戦略のダイジェストとKPI

「好き」を応援するビジネスに転換することでビジョンを具現化し、高成長と高還元を実現します。グループ総取扱高で現状の2倍に当たる10兆円を目標に、年率12%以上の高成長をめざすとともに、TSR年平均成長率12%以上の高還元を目標に、企業価値を高めることでPBR3～4倍をめざします。あわせて、このPBRの目標達成に向けて、ROE15%以上、PER25倍以上をめざします。



経営ビジョン「好き」が駆動する経済

日本では、バブル崩壊後、長らくデフレ経済が続き価格と効用を追求するコスパ消費が強まりました。しかし、脱デフレの兆しが見えてきた今、消費行動にも変化が見えつつあります。丸井グループでは、この変化を踏まえ、これまでのコスパ一辺倒のデフレ経済から脱却し、一人ひとりの「好き」が原動力となる「『好き』が駆動する経済」へと移行していきます。

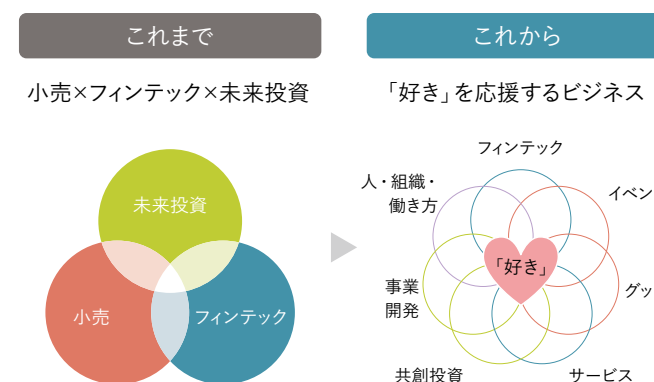
限られたパイを奪い合い、コスト競争がくり広げられる「デフレ経済」に対し、「『好き』が駆動する経済」は、自分の好きなことには思い切ってお金を使うメリハリの利いた消費を楽しみます。新しい市場で、競争も少なく、メリハリ消費の拡大

とともに成長が期待されます。この新たな経済によって、「好き」を起点に消費・生活の変化を促し、結果として社会的インパクトを生み出します。

また、ビジョンの実現に向け、お客さまの「好き」を応援するとともに、社員の「好き」を活かします。これにより、単にビジネスとして利益を上げるだけでなく、社員のやりがいや喜びにもつなげていきます。このような経済圏を拡げることで、大切なステークホルダーでもある将来世代が希望を持つことができる世界へと導きます。



ビジネスモデルの転換

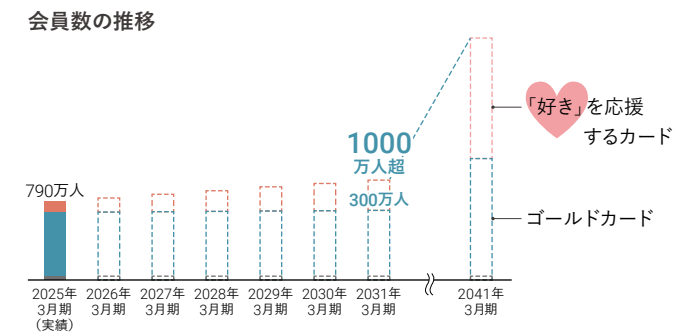


丸井グループはこれまで、小売・フィンテック・未来投資の三位一体のビジネスモデルで取り組みを進めてきましたが、今後は、「好き」を応援するカードを展開するフィンテックを中心に、従来の小売、未来投資といった枠を超え、人や組織といった事業以外のものも含むすべてを通じた「好き」を応援するビジネスに転換していきます。

丸井グループがビジネスの対象とする「好き」は、推し活やエンタメだけでなく、ペットやスポーツなど一人ひとりのかけがえのない「好き」も含まれており、多様な「好き」をターゲットとすることで、市場規模は60兆円を超えるとみえています。

▶ 成長の軸となる「好き」を応援するカード

「好き」を応援するビジネスの軸となるのが、「好き」を応援するカードです。このカードは、お客さまの感情との結びつきが強いことから、メインカード化しやすく、かつイベントやグッズなどさまざまな事業へ派生していく可能性を秘めています。2031年3月期の「好き」を応援するカードの会員数は、現在の2倍以上にあたる300万人、エポスカード全体で1000万人超、2041年3月期にはゴールドカードを上回る会員数をめざします。



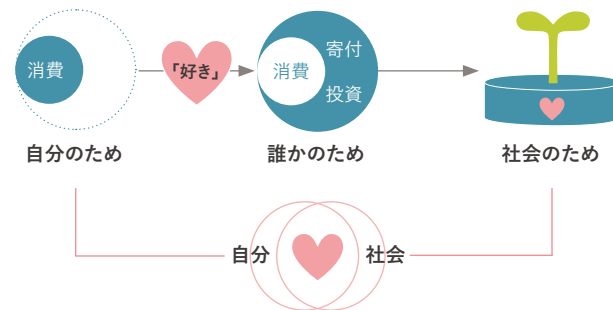
戦略ストーリー2031

「好き」を応援するビジネスへの転換を行い、誰かのため、社会のためへと広がる消費や自己実現を応援し、社会的インパクトと利益の両立の実現をめざしていきます。

「好き」を通じて誰かのため、社会のためへと広がる消費

「好き」を応援するビジネスは、「好き」を応援することで「自分のため」の消費が「誰かのため」になり、やがて「社会のため」へと広がっていくことでインパクトと利益を両立させることができると考えています。

「好き」を入口にすることで、「誰かのため」に「寄付」という行動につながりやすくなります。その架け橋となるのが「好き」を応援するカードであり、中でも、ご利用を通じて寄付ができるカードを増やしていきます。2025年3月時点では全19企画にまで広がっており、今後も「好き」を通じて企画数を拡大させていきます。



「好き」を応援するカードが架け橋となり
インパクトと利益を両立

TOPIC

1000年後 2000年後へまもり、つなげる。 「ミュージアムエポスカード」

2025年3月に発行を開始した、「ミュージアムエポスカード」は、社員の「好き」から生まれました。券面デザインだけでなく、お客さまが選んだ券面に応じたミュージアムにご利用額の0.1%のポイントが寄付される点もご支持いただいています。

ご利用額の一部が関連する団体へ寄付される寄付機能付きカードは、自分の好きなカードを使うという日常での行動の一部を、意識せずとも誰かや社会のためへとつなげることができます。

SNSの反応



- これは魅力的な仕組み!
- ポイ活じゃなく、寄付できるカードっていいね!



独立行政法人
国立美術館



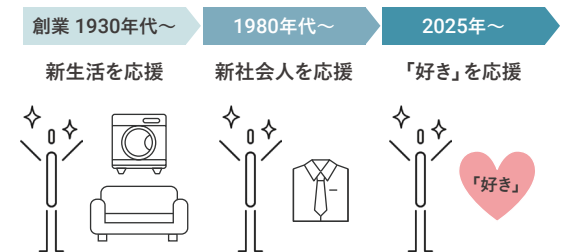
独立行政法人
国立文化財機構



独立行政法人国立科学博物館

ファイナンシャル・エンパワーメント～信用の共創の拡大～

丸井グループには、創業者の「信用は私たちがお客さまに与えるものではなく、お客さまと共に創るもの」という言葉に由来した、「信用の共創」というコアバリューがあります。これは、お客さまの年齢や職業、年収だけで判断せずに必要な方に金融サービスを広く提供するという考えです。時代の流れの中で、金融を通じて支援するモノは変化してきましたが、今後もこの考えのもと、「好き」を応援するファイナンシャル・エンパワーメントを通じて、すべての人の自己実現を支援していきます。



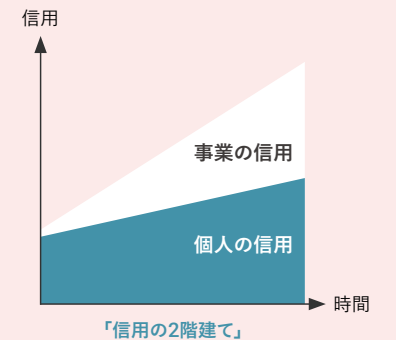
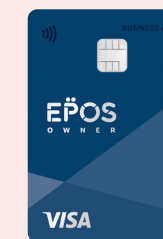
▶ 多様な働き方を応援

クレジットカードは、不定期・変動的な収入で働く自営業やフリーランスといった働き方の人たち、そして日本で働く外国人などに対して、属性や収入の安定性によっては与信が提供されにくいという状況にあります。そこで、フリーランス向けの「ランサーズカードVisa」、日本で働く外国人向けの「GTNエポスカード」、スモールビジネスオーナー向けの「エポスオーナーカード」を発行するなど、「好き」を活かした暮らしと仕事の可能性の開花を応援しています。2031年3月期までに、「ランサーズカードVisa」を通じて2万人、外国人向けには「GTNエポスカード」を含めて9万人、「エポスオーナーカード」を通じて1万人の新規会員募集を進めます。

TOPIC

エポスオーナーカード ～スモールビジネスオーナーを応援!～

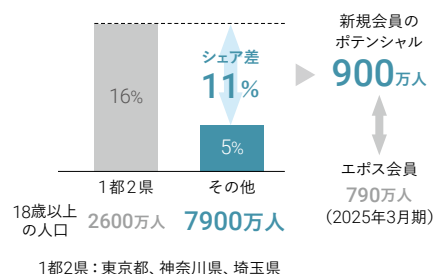
2023年からスタートした「エポスオーナーカード」は、エポスプラチナ・ゴールドカードをお持ちの方に向けた法人カードです。事業をスタートしたばかりのスモールビジネスオーナーの課題として、会社としての信用が積み上がっていないことから、銀行からの融資を受けることが難しいということが挙げられます。このカードは、エポスカードで積み上げた個人の信用をベースに発行し、事業の資金繰りをショッピング・融資でサポートします。



「好き」を応援するイベント・グッズの取り組み

「好き」を応援するビジネスへと転換していく中で、フィンテックの成長を支えるのは小売で培ったイベント運営のノウハウ、そしてプライベートブランド(PB)での企画・製造のナレッジを活かしたイベント・グッズ事業です。全国から集客を図り、「好き」を応援するカードと連動することで、エポスカードの会員拡大につなげます。マルイ・モディ店舗がある1都2県のエポスカード会員のシェア16%に対し、それ以外の地域のシェアは5%のため、1都2県と同様のシェアまで高めると、新規会員のポテンシャルは900万人となります。「好き」を応援するイベントとグッズ、カードを掛け合わせることで、新たな顧客接点をつくっていきます。

大都市圏以外の地域でのポテンシャル



ZUTOMAYO MART 横浜出張所(マルイシティ横浜)

▶ 「好き」を応援するイベントの集客力

「好き」を応援するイベントの集客力は、通常のお買物と比べ格段に高く、全国各地から足を運んでいただいています。新たなお客さまとの接点となることから、エポスカードの新規入会にもつながっています。今後は、マルイ・モディ店舗以外の外部施設でも「好き」を応援するイベントを開催し、全国展開を通じてエポスカード会員の拡大を図ります。



ブルガトリウムの夜/デストルドーの使者POP UP SHOP in OIOI(新宿マルイアネックス)

▶ 「好き」を応援するグッズの取り組み

「好き」を応援するイベントは、ファンの熱量が高く、一人当たりの購入単価も高くなっています。今後は、イベントの開催だけでなく、オリジナリティのある商品を自社で企画・製造することで、収益の拡大をめざします。TRPG作品の「ブルガトリウムの夜」では、原作者の監修のもと、グッズの企画・製造・販売を一気通貫で行いました。実際に作品のファンである社員が企画に携わり、独自のオリジナルグッズを製造。ECでの受注販売に加え、初の店舗イベントも開催し、ファンから大きな反響がありました。

TRPGとは…テーブルトーク・ロールプレイング・ゲームの略で、プレイヤーによる会話によって物語を進めるロールプレイングゲーム

創造性を発揮する組織に向けて

インパクトと利益の両立に向けては、創造性を発揮し、イノベーションを創出していくことが重要です。丸井グループでは、イノベーションの創出に向け、創造性を全開にする組織づくりに取り組んでいます。

▶ 社員の「好き」を活かす

丸井グループでは、社員の「好き」こそがイノベーション創出の源だと考えています。そこで、担当業務にとらわれず事業提案をする社内コンクール「『好き』を応援するコンクール」を開催するなど、社員が自分の「好き」を仕事に活かす機会を増やしています。「好き」の気持ちを起点にすることで、一人ひとりの主体性や創造性が高まり、働きがいの向上にも寄与しています。前述の「ミュージアムエポスカード」は、アルバイト社員が自分の「好き」を活かし、このコンクールで提案したことから誕生しました。



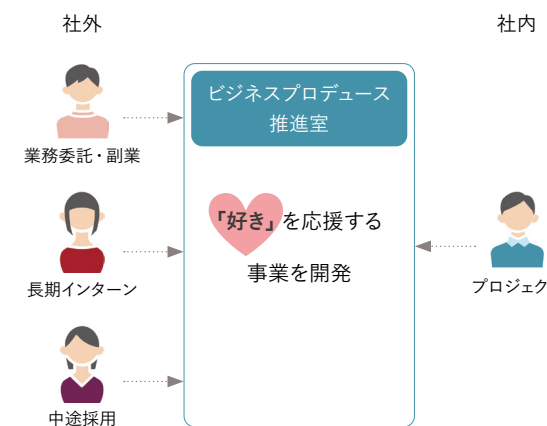
第2回「好き」を応援するコンクール

▶ 新たな事業開発

これまで取り組んできた社外の起業家への共創投資によるイノベーションに加え、今後は社内起業家(ソーシャル・イントラプレナー)による事業開発を通じてイノベーション創出をめざしていきます。

まずは、「会社いながら社会を変えられるソーシャル・イントラプレナー」という新しい働き方を提唱し、広く発信することで、優秀な人材を惹きつけ、活躍を促します。

具体的には、「ビジネスプロデュース推進室」を新たに設置し、既存の社員だけでなく、長期インターンや副業での参加などのさまざまな働き方を通じて社外からもソーシャル・イントラプレナーを募ることで、事業開発を進めていきます。



丸井グループの新しい情報をお届けします!

01 未来に向けた人的資本投資を強化

新入社員の初任給を引き上げ

これからの未来を担う優秀な人材の採用強化につながる人的資本投資として、2025年4月の新入社員より、初任給の引き上げ(大学院卒・大学卒で31万5000円、専門学校卒で24万8500円)を実施しました。入社後の成長を支援する投資とあわせて行うことで、企業の持続的な成長につながっていきます。

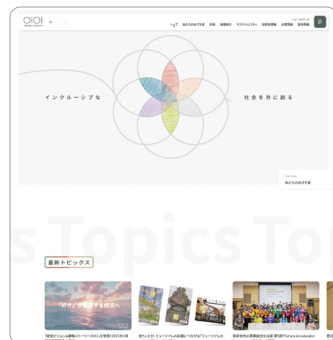


2025年4月 新入社員スタートイベント

ステップアップ休職の導入

2025年4月より、自身の「好き」を探求したり、キャリアを見つめ直す機会として活用できる長期休職制度を導入しました。この制度はインパクトと利益の両立に向け、社員の一人ひとりが創造性を全開にして働くため、自律的に成長やチャレンジができる環境をつくることを目的としています。休職中のさまざまな体験を復職後に活かすことで、「好き」を応援するビジネスの拡大をめざします。

02 ステークホルダーの皆さまとの「共創」に向けてコーポレートサイトをリニューアル



コーポレートサイトは会社から公開する情報を閲覧していただくツールであると同時に、株主さまをはじめとしたステークホルダーの皆さまに、丸井グループの方向性や取り組みを知っていただくための重要な場と考えています。今後は、当サイトを入口に、ステークホルダーの皆さまとの共創を推進し、イノベーションの創出を加速させていきます。

最新の取り組みを随時更新していきますので、ぜひご覧ください。



コーポレートサイトはこちら
www.0101maruigroup.co.jp/

Q&A

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。

Q マイナス金利政策解除にともなう、金利上昇の影響は?

A 変動金利の借入および、新規の固定金利借入の利率の上昇が想定以上に大きかったことから、2025年3月期は経常利益に対して当初計画より5億円のマイナス影響がありました。

今後は、さらなる金利上昇への対策として、資金調達手段の多様化と調達バランスの最適化を図るとともに、固定金利の構成を一定割合に保つことでコストの急激な増加の抑制や、借入の平均期間を短縮することで調達金利の抑制に努めていきます。

Q 「好き」を応援するカードのゴールドカードを発行する予定はありますか?

A 現状は、「好き」を応援するカードのプレミアム版の導入を検討しており、年間ご利用額に応じた企画ごとの限定オリジナル特典の提供やゴールドカード並みの限度額の設定といったサービスを用意しています。2025年2月より年間ご利用額に応じて、券面デザインごとのオリジナル特典を提供するというトライアルを開始しています。

今後も、「好き」を応援するカードに愛着を持ってご利用いただいているお客さまに新たな選択肢として独自の体験を提供できるように取り組みを進めていきます。

Q カスタマーハラスメントへの対応は?

A お客さまに対してより質の高いサービスを提供するためには、当社グループで働くすべての人が安心してイキイキと働くことが何よりも重要ととらえ、2025年1月に「丸井グループ カスタマーハラスメント対応方針」を策定しました。従業員への長時間の拘束や暴言、過剰な謝罪の要求などがカスタマーハラスメントにあたることと定め、悪質な場合は警察や弁護士にも相談し、法的措置を含めた対応をとる方針です。

INFORMATION

過去から未来まで^{とき}時間を超えて引き継がれた丸井グループの「たいせつ」を語る

『丸井のたいせつ～「好き」が駆動する経済へのロードマップ～』を発売！



本冊子は、『WIRED』日本版の前編集長・若林恵さん率いるコンテンツレーベル(株)黒鳥社に企画・制作を担当していただきました。

社長である青井を含め、丸井グループと(株)黒鳥社で半年にわたって対話を行い、「過去から現在、そして未来まで、一気通貫した想いがあるので、そこを伝えていきたい」という当社の想いを具現化していただき、社史のようで社史ではない、会社の歴史と未来を語る、これまでにない冊子が完成しました。



この冊子を「読んでみたい」と思った方は、左のQRコードよりお申し込みいただけます。

webmail.0101.co.jp/form2/pub/group/marui_taisetsu

「この指と一まれ!」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/marui-group
公式note note.com/marui_0101/



Webサイト



公式X



公式note

公式X・noteでも情報発信中！

「好き」を応援する取り組みや、社員の働き方などについて発信しています。ぜひフォローをよろしくお願いいたします！

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



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