

共創通信 vol.19

2026年3月期 中間報告書(2025年4月1日～2025年9月30日)



自分の**好き**が
誰かのため、社会のために

「好き」を応援するビジネスを 拡大させ、 高成長と高還元の両立を 実現します。

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5月、私たちはあらためて『『好き』が駆動する経済』という経営ビジョンを掲げ、戦略ストーリー2031を発表しました。

この「好き」が駆動する経済とは、従来の延長線上にある経済とは異なる「新しい経済の可能性」、すなわち「別様の経済」を意味します。これは、「機能と価格」という2軸で規定される「コスパ経済」の対極に位置する概念であり、一人ひとりの感情や価値観、つまり「好き」が原動力となるもう一つの経済のあり方です。

このめざす姿の実現に向けて、これまで「小売・フィンテック・共創投資の三位一体」と業種・機能面から定義していたビジネスモデルを、「好き」を中心に、小売やフィンテック、共創投資のノウハウ、そして店舗やクレジットカードなどのアセットを活用する「好き」を応援するビジネスへの転換を進めています。

このめざす姿のもと、新たにスタートを切った2026年3月期第2四半期の業績は、グループ総取扱高が2兆6137億円と過去最高を更新、営業利益は264億円、当期純利益は148億円と4四半期連続での増益となりました。また、株主還元においては、DOE10%という長期安定的な増配を可能とする配当指標をもとに、2026年3月期の中間配当につきましては1株当たり65円、年間配当では25円増配の131円と14期連続の増配を予定しております。

当社グループは、お客さま、株主・投資家の皆さま、社員、お取引先さま、地域・社会の皆さま、そして将来世代の皆さまという6つのステークホルダーのしあわせと利益の調和と拡大を企業価値と定義し、ステークホルダーの皆さまとの共創経営を進めています。また、これによって私たちが解決したい社会課題を「インパクト」として設定。このインパクトと利益の両立を実現し、企業価値の向上につなげてまいります。

現在推進している「好き」を応援するビジネスは、自分の「好き」を起点にすることで、「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」へと広がりやすく、社会的なインパクトと利益の両立を可能にするビジネスです。すでに、「好き」を応援するカードとして、エポスペットカードやミュージアム エポスカードなどを展開しており、ご利用を通じて「好き」の対象に寄付という形で応援できる仕組みが、お客さまの熱いご支持のもと広がっています。この「好き」を応援するビジネスには、カード以外にも、イベントとグッズがあり、「好き」を応援するイベントでは、

当社がこれまで店舗でのイベントや店外催事で培ってきた企画・運営ノウハウが活用でき、「好き」を応援するグッズでは、過去にプライベートブランドの企画・製造・販売を手がけてきたノウハウが活用できます。今後は、こうしたノウハウを活かして、イベント・グッズ・カードが一体となった「好き」を応援するビジネスを開発し、全国に展開していくことでお客様の心を惹きつけてまいります。

あわせて、社員の「好き」も活かしてまいります。これまでも2回、自分の「好き」をもとにビジネスを提案する「好き」を応援する社内コンクールを開催し、ミュージアム エポスカードという成功事例も生まれました。今後は、このコンクールを社外に向けて開放し、世界中から優れたアイデアと熱意のある方々を募集することで、「好き」を応援するビジネスを広げていく方針です。このような取り組みを行うことで、将来的に一人ひとりの「好き」をビジネスにする応援企業へと進化していきたいと考えています。

今後もこの「好き」を応援するビジネスを軸に、高成長と高還元の両立をめざしてまいりますので、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何卒お願い申し上げます。

2025年12月

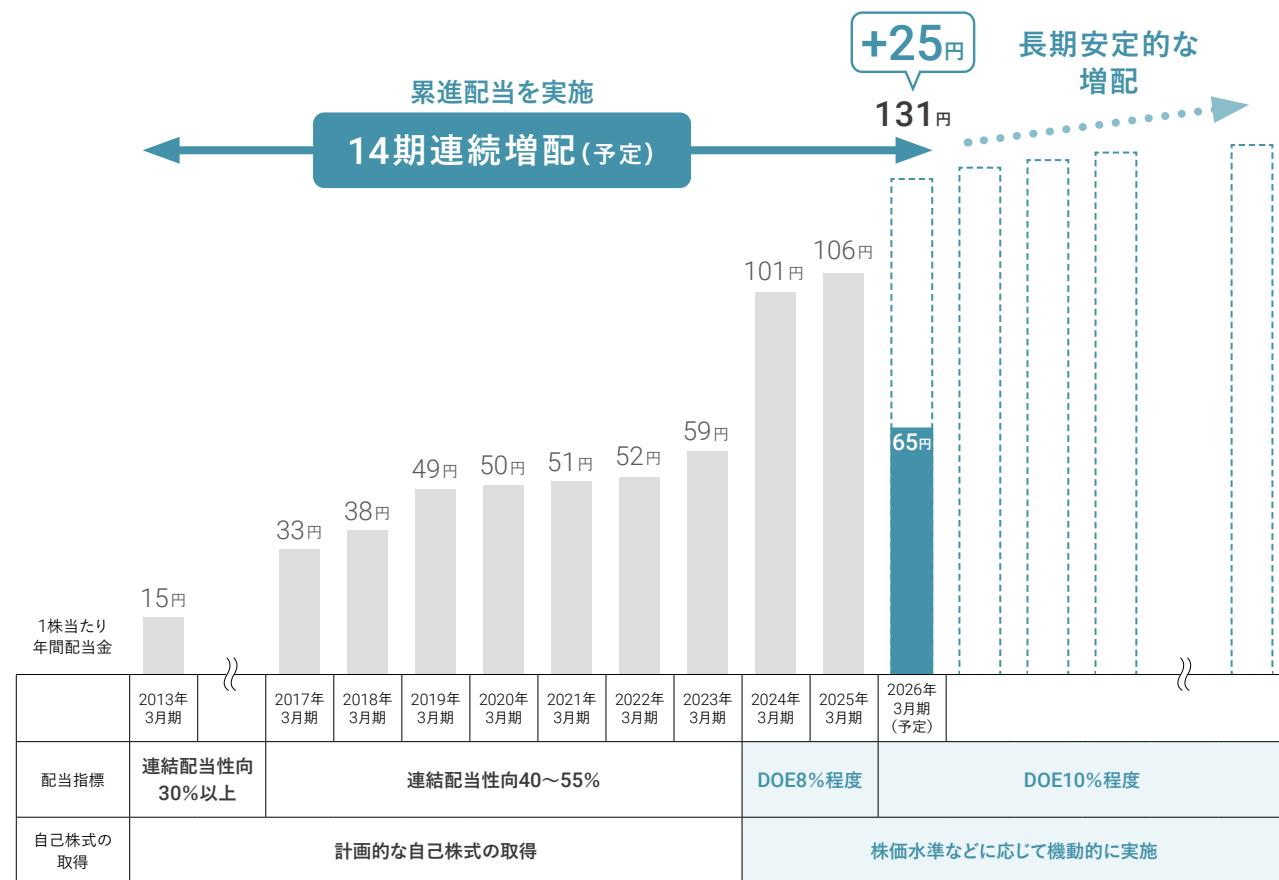
代表取締役社長 代表執行役員 CEO
青井 浩



株主還元の実績と方向性

丸井グループでは、配当指標をDOE10%程度と設定し、高水準かつ長期安定的な増配をめざしています。2026年3月期の1株当たり中間配当金は65円、年間配当金は25円増配で過去最高の131円を予定しており、14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、2026年3月期の第2四半期までに32億円を実施。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。



「高成長」と「高還元」の実現

株主の皆さんに継続して高還元を行うためには、企業として持続的に成長していくことが重要です。丸井グループでは、EPS(1株当たり当期純利益)の長期的な成長を基盤に、安定的かつ継続的な配当水準の向上に取り組むとともに、2031年3月期までに自己株式500億円の取得を計画しています。こうした取り組みにより、「高成長」と「高還元」の両立を実現します。

配当指標を国内最高水準であるDOE10%に引き上げ

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、資本金や蓄積され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です。短期業績に左右されやすい配当性向と比べ、DOEは安定した累進配当が可能です。DOEを指標とする企業は増えていますが、

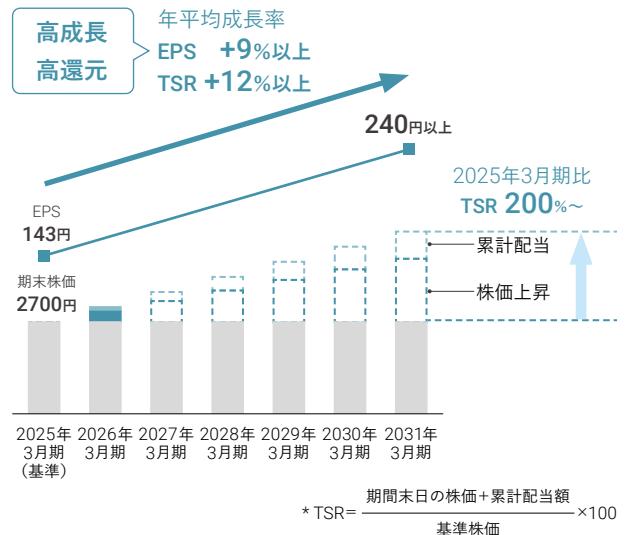
2~3%程度の水準とするのが一般的で、「10%程度」は国内最高水準といえます。



総合的なリターンであるTSRの年平均成長率を12%以上に設定

2026年3月期より、EPSの年平均成長率を9%以上、TSR(株主総利回り)の年平均成長率を12%以上に設定しています。TSRとは、一定期間における株価の上昇と累計配当額の合計によって投資成果を測る指標です。年平均成長率12%以上という目標は、MicrosoftやAmazonなどのグローバル企業と同水準であり、この成長率を2031年3月期まで継続すると、2025年3月期比で200%超のリターンとなります。これは、当社の企業価値が上がり、株主の皆さん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。

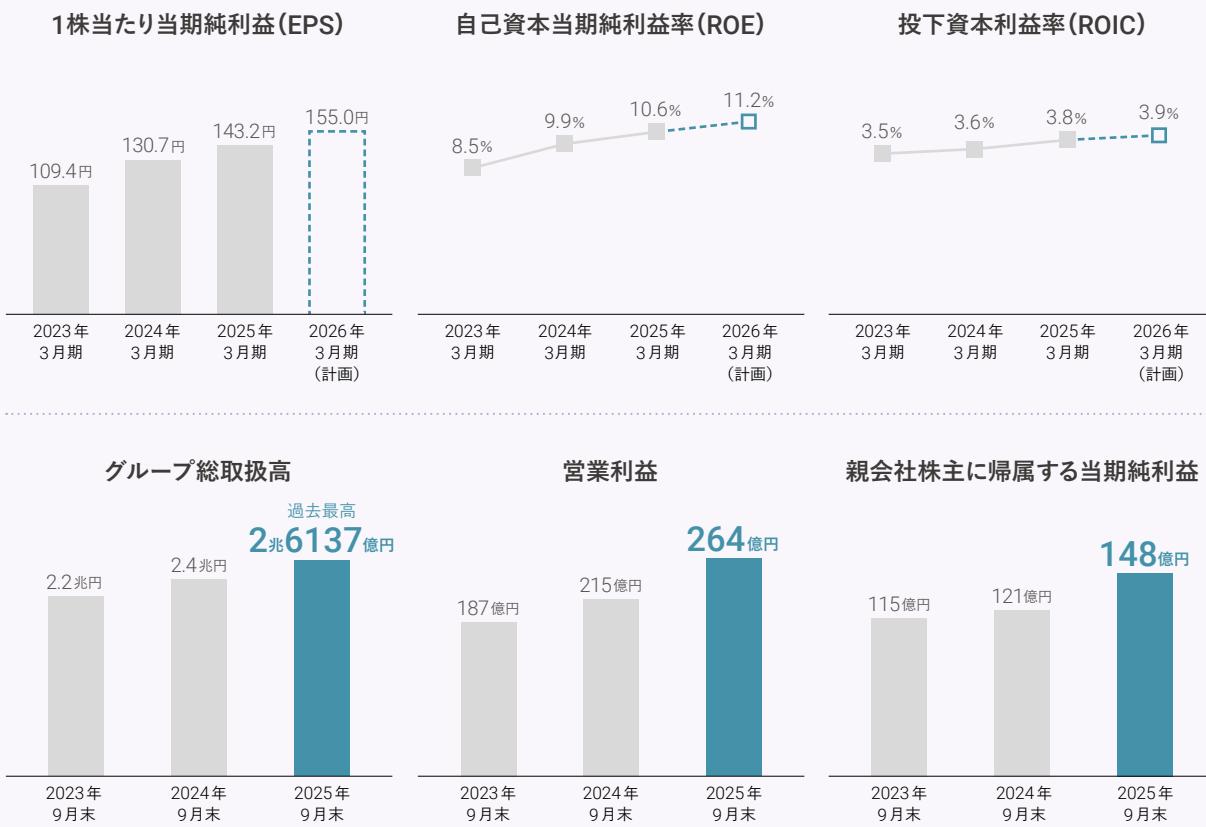
丸井グループは「好き」を応援するビジネスを拡大させることで、この高い目標の実現をめざします。



業績ダイジェスト

2026年3月期第2四半期の業績は、グループ総取扱高は2兆6137億円(前年同期比10%増)と過去最高を更新し、営業利益は264億円(前年同期比23%増)、親会社株主に帰属する当期純利益は148億円(前年同期比22%増)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155.0円、ROEが11.2%、ROICが3.9%と、いずれも計画の達成を見込んでいます。

主要KPI



小売

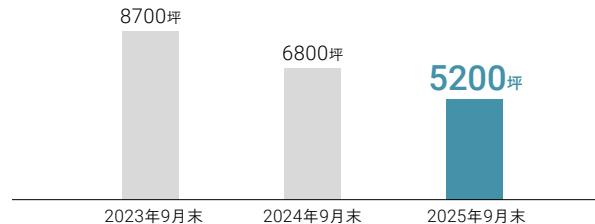
未稼働面積の減少などにより、営業利益は51億円、前年同期と比べ19億円の増益となりました。

テナントの家賃収入やイベント収入が増益を後押し

新たなテナントの導入が進むとともに、月坪単価の上昇による家賃収入が増加。加えて、大型イベントの収入増加などにより、19億円の増益となりました。

未稼働面積は前年同期の6800坪から5200坪まで減少し、食やサービスといった非物販テナントの面積構成比は、前年同期差+3%の65%となり、カテゴリーの転換が進みました。2026年3月期末にはこの構成を70%まで高める予定です。

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254億円、前年同期と比べ31億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として過去最高を記録

カードクレジット取扱高は、第2四半期としては過去最高の2兆4066億円となりました。また、家賃保証などのサービス収入の拡大に加え、ポイント費用の抑制により、営業利益は31億円の増益となりました。

カードクレジット取扱高の状況

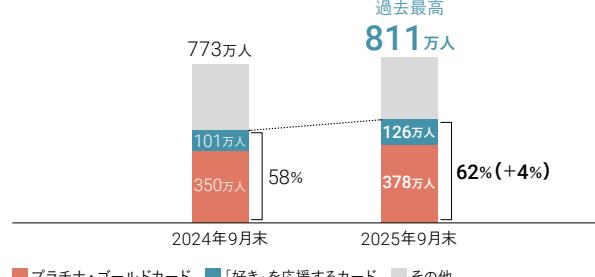


カード会員数は過去最高の811万人へ

「好き」を応援するカードが新規入会数の拡大に寄与したことで、2025年9月末時点のカード会員数は過去最高の811万人となりました。

中でもロイヤリティの高いプラチナ・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、62%まで拡大しています。

カード会員数の推移



「好き」を応援するビジネスの拡大

めざす姿 「好き」が駆動する経済

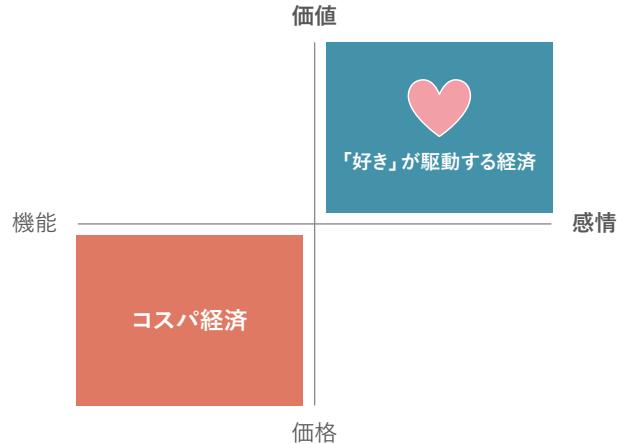
「経営ビジョン&戦略ストーリー2031」の中で「『好き』が駆動する経済」という経営ビジョンを掲げました。「好き」が駆動する経済とは、「機能と価格」という2軸で規定される「コスパ経済」の対極に位置する概念であり、一人ひとりの感情や価値観、つまり「好き」が原動力となるもう一つの経済のあり方です。

この新しい経済では、自分の好きなことには積極的にお金を使う「メリハリのある消費」が特徴です。限られたパイを奪い合うコスト競争型のコスパ経済と比べて、成長のチャンスが広がっており、「好き」をきっかけに、消費やライフスタイルが変化し、結果として社会的インパクトを生み出すことが期待できます。

▶ 丸井グループの考える「好き」とは？

丸井グループがめざす「『好き』が駆動する経済」とは、単にアニメやアイドルなどの「推し活」を利用して売上を伸ばそうというものではありません。この本質は、「〇〇が好き」という感情や価値観を、社会に良い影響を与える力へつなげていくことがあります。

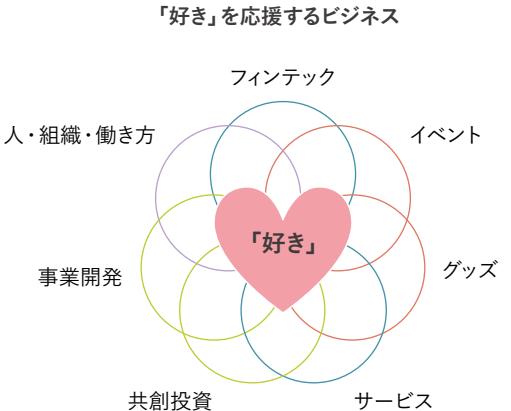
推し活だけでなく、アートやスポーツなども含めた、一人ひとりのかけがえのない「好き」の原動力を起点に、それが社会的に価値の高い消費へつながる仕組みをつくることで、インパクトと利益の両立を実現します。



2025年5月、丸井グループ創業100周年にあたる2031年に向けて「経営ビジョン&戦略ストーリー2031」を公表しました。今回は、このビジョンの実現に向けた成長戦略のカギとなる「『好き』を応援するビジネス」について解説します。

「好き」を応援するビジネスへの転換

これまで丸井グループでは、ビジネスを「小売・フィンテック・共創投資」といった業種や機能面から定義していましたが、これからは、すべての取り組みの中心に「好き」を据えたビジネスモデルを構築します。つまり、従来のフィンテックや小売、共創投資といった枠組みを超えて、人や組織などの事業領域以外も含め、あらゆる活動を通じて「好き」を応援するビジネスへと転換します。このように「好き」を起点にしたビジネスモデルへの転換を進めることで、丸井グループがめざす社会課題解決(インパクト)にもたどり着きやすくなります。



▶ インパクト目標をアップデート

2031年の経営ビジョンの実現に向けて、2025年6月にインパクト目標をアップデートしました。インパクトとは社会に与える変化や影響のことであり、丸井グループが取り組む社会課題解決のことです。「将来世代の未来を共に創る」「一人ひとりの『好き』が駆動する経済を創る」「働く人の『フロー』を生み出す社会を創る」という3つのテーマを策定し、それぞれにKPIを設定。これらの取り組みを通じて、2031年3月期の目標に掲げるグループ総取扱高10兆円の目標のうち、6割以上をインパクトによって達成することをめざします。

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 将来世代の「事業創出」を応援
一人ひとりの「好き」が駆動する経済を創る	「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」を応援するファイナンシャル・エンパワーメント
働く人の「フロー」を生み出す社会を創る	社内外に開かれた共創の場 創造性を発揮する人・働き方

「好き」を応援するビジネスの拡大

一人ひとりの「好き」を応援するカード

「好き」を応援するビジネスにおいて一つの軸となるのが「好き」を応援するカードです。これまでに全130企画・会員数126万人に達し、多くのお客様にご支持いただいています。

漫画やアニメ、アーティスト、スポーツなどに留まらず、カードの利用が寄付につながる仕組みを備えた社会課題解決系など、企画内容は多岐にわたります。特に寄付付きカードは、前年同期と比べ9企画増の21企画と、社会的インパクトと利益を両立する取り組みが拡大しています。

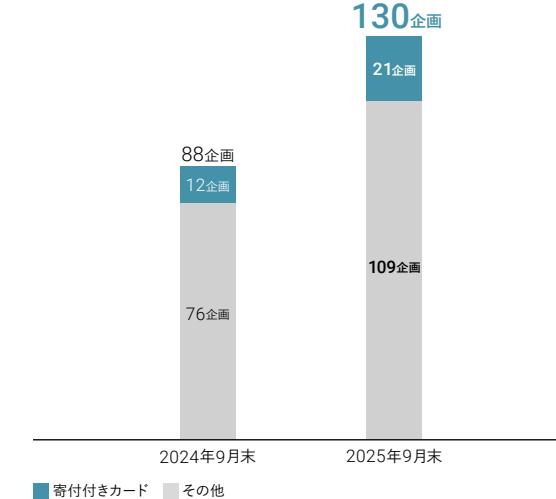
また、これらのカードは、初めてのクレジットカードとしてご入会していただく比率が高く、メインカードとしてご利用いただく方が多いことから、通常のエポスカードよりもLTV(生涯利益)が2~7倍高くなっています。今後は、「好き」を応援するイベントの全国展開を通じて、カード会員の拡大をめざしていきます。

▶「好き」だから使いたくなるカード

「好き」を応援するカードは、お客様の「好き」が起点になっていることが強みであることから、メインカードとなるポテンシャルを秘めています。

特に「エポスペットカード」は、大切な家族の一員である自分のペットをカードのデザインにすることが可能なことに加え、ご利用額の0.1%を動物保護団体に寄付できることへの強い共感から、入会後のカード利用が増加しているカードです。このように「好きだから使う」を理由にご利用いただくお客様を増やしていくことで、メインカード化へとつなげていきます。

「好き」を応援するカードの企画数



▶「好き」を通じて誰かのため、社会のためへと広がる消費

寄付付きカードでは、クレジットカードご利用額の0.1%を自動的に寄付できる仕組みを導入しています。子ども支援、動物保護、教育、医療、災害支援、環境保護など、幅広い分野の団体が寄付対象となっています。

「好き」を入り口にする企画を増やしていくことで、誰かのため、社会のためへと広がる消費を拡大し、社会的インパクトと利益の両立をめざします。

ミュージアム エポスカード
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

YAMAPエポスカード

東京グレートベアーズ エポスカード

登山道整備などの山岳保全活動に活用

次世代バレー選手の育成資金として活用

TOPIC

社員の「好き」から生まれた「ミュージアム エポスカード」

「ミュージアム エポスカード」は、美術館や博物館が好きな社員が「ミュージアムを通して大切な宝物を未来へ残していきたい」という想いから企画されたものです。2024年3月に開催された第1回「好き」を応援するコンクールでオーディエンス賞を受賞し、そこから約1年という短期間で実装まで結びつきました。

企画した社員の声

私にとってミュージアムは、ただの展示空間ではなく、心が動かされ、自分を支えてくれる場所です。そんなミュージアムへの「恩返し」をしたいと思い、寄付機能が付いたこのカードを企画・立案しました。



(株)エポスカード
三橋 真唯さん

「好き」を応援するビジネスの拡大

成長戦略の柱「好き」を応援するユニット

「好き」を応援するカード・イベント・グッズをかけ合わせた『好き』を応援するユニットを軸に、マルイ・モディ店舗に限らず、外部施設でもイベントを開催することで、エポスカード会員の拡大を図り、「好き」を応援するビジネスを推進していきます。

▶ ポテンシャルの高い「好き」を応援するイベント

「好き」を応援するイベントは、通常のお買物と比較して客単価が2.3倍、1日当たりのカード新規入会数も17倍と高い成果を出しています。中でも、アーティストの共創イベントは集客力が高く、2025年4月から9月まで合計70回以上イベントを開催し、20万人以上の方に足を運んでいただいているです。

さらなる拡大に向けてアニメやアーティストだけでなく、インディーズゲーム、サウナなど企画の幅も広げるとともに、イベント自体の利益効率を意識し、カード・グッズとのシナジーを生む企画を増やしていく方針です。

TOPIC

ファンと一緒につくり上げたイベント

2025年8月に有楽町マルイで開催された、人気ホラーゲーム「殺戮の天使」の10周年イベントは、作品の歴史や世界観に浸れる体験型ブースがSNSで話題になり、連日大盛況でした。

今回の大規模イベントは、クラウドファンディングによるファンの応援があったからこそ実現しました。支援金額に応じて内容がアップグレードされる仕組みで、結果的に目標の約10倍もの金額が集まり、ファンの熱意がそのままイベントの充実につながった、まさに応援の気持ちが形になったイベントとなりました。



2025 BABYMONSTER 1st WORLD TOUR IN JAPAN POP-UP STORE
(名古屋 セントラルパーク)



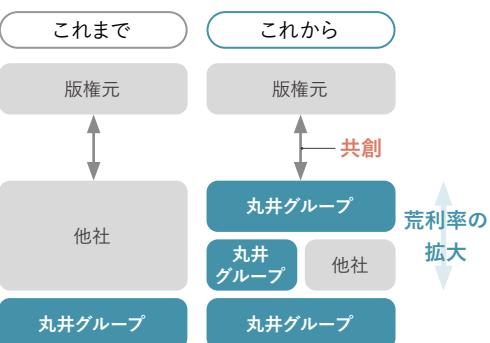
「殺戮の天使」10周年記念 真田まこと展 -Episode. Memorial-
(有楽町マルイ)

▶ 収益拡大に向けた「好き」を応援するグッズ

これまで「好き」を応援するイベントでは、当社がイベントの運営を担い、グッズに関しては他社製品を委託販売していましたが、新たな取り組みとして、過去の自主PBで培ったノウハウを活かし、自社グッズの制作を開始しました。あわせて、イベントでの販売だけでなく、当社のECサイトで受注販売を行うなど、効率を意識しながら進めます。

このように、企画から製造、運営までを一貫して手がけることで、さらなる収益拡大をめざします。

企画・製造・運営を一気通貫で行う



TOPIC

作品の世界観を体現するオリジナルグッズを開発

「僕のヒーローアカデミア」

キャラクターをより身近に感じてもらえるように、メインキャラクター4人の身長を忠実に再現した等身大パネルを商品化。180cmを超えるものも登場し、その迫力が話題となり、完売するほどの人気を博しました。



© 堀越耕平／集英社・僕のヒーローアカデミア製作委員会
「僕のヒーローアカデミア」等身大スタンディパネル

「ブルガトリウムの夜」

原作者の監修のもと、ファンである社員が企画に携わったことで、作品の世界観を日常で楽しめるグッズ開発が実現。中でも、キャラクターの特徴を色や香りで表現した香水は、女性ファンを中心に反響を呼びました。



Call of Cthulhu is copyright (C)1981, 2015, 2019 by Chaosium Inc.; all rights reserved.
「ブルガトリウムの夜」イメージ香水

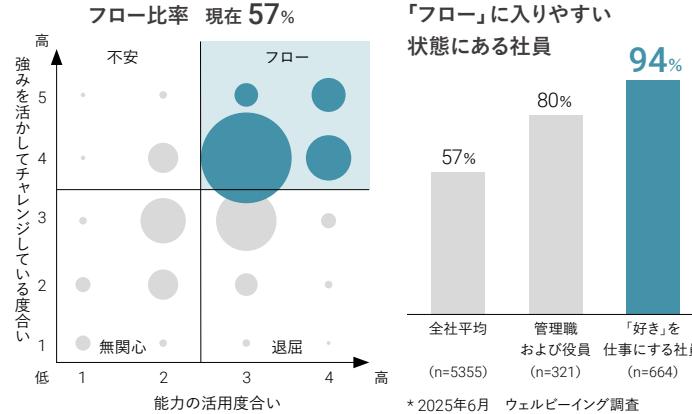
「好き」を応援するビジネスの拡大

自分の「好き」を仕事に活かし、新しいアイデアを創出

丸井グループでは、社会的インパクトと利益の両立に向けて、仕事を通じて「フロー状態」に入る組織づくりに取り組んでいます。仕事における能力の活用度合いと強みを活かしてチャレンジしている度合い、この二軸がいずれも高い状態にある社員を『フロー』に入りやすい状態にある社員」とし、2025年の社内調査では、社員全体のフロー比率は57%となりました。中でも「好き」を仕事に活かしている社員のフロー比率は94%に達し、社員自身の「音楽が好き」「登山が好き」といったプライベートな趣味や関心と業務を結びつけることがフローの源泉となって、そこで生み出されたアイデアがビジネスの実現につながっています。

Q フロー状態って何？

A 「フロー状態」とは、心理学者のチクセントミハイ氏が提唱した理論であり、挑戦度合いと能力が釣り合った時に生まれる没頭状態のことです。スポーツでは「ゾーンに入る」などといわれ、創造性と生産性を最大限に引き出すと同時に、働く人の喜びや充実感にもつながります。仕事を通じてフローを体験する組織づくりを推進していくため、丸井グループでは自ら手を挙げて集まったメンバーを中心に2024年から全社プロジェクトを実施しています。



フロープロジェクトのメンバー

社内外からアイデア募集！「好き」を応援するビジネスコンクール

「好き」を応援するビジネスコンクールとは、社会的インパクトと利益を両立するために自分の「好き」を活かした事業アイデアを提案するコンクールです。

これまで丸井グループ社内のみで開催していましたが、今回より社外からも幅広くアイデアを募集し、「好き」を起点に「誰かのため」、「社会のため」につながるビジネスをさらに拡大ていきます。

また、今回のコンクールでは、株主の皆さんもオーディエンスとして参加いただけます。株主さまの一票で、新たなビジネスが生まれるかも!?



「好き」を応援するビジネスコンクール～あなたの「好き」を仕事に～

オーディエンス募集概要

日時 2026年3月14日(土) 14:00～18:00

場所 丸井グループ本社 3F 共創HALL
東京都中野区中野4-3-2

定員 10名
締切 2026年1月31日(土)

問い合わせ先 marui-kabunushi@0101.co.jp

お申込みはこちら



※お連れさま含む2名までお申込み可能です
※応募者多数の場合は抽選とさせていただきます
webmail.0101.co.jp/form2/pub/group/sukionen

2024年度、社内を対象に開催した「第2回『好き』を応援するコンクール」の開催報告を、コーポレートサイトに掲載しています。ぜひご覧ください。



第2回「好き」を応援するコンクールの様子は[こちら](http://www.0101maruigroup.co.jp/topics/25_0221_sukicontest)
www.0101maruigroup.co.jp/topics/25_0221_sukicontest



01 一般財団法人「ソーシャル・イントラプレナー育成財団」を設立

2025年7月に社会的インパクトと利益の両立をめざす社内起業家の育成を目的に、一般財団法人「ソーシャル・イントラプレナー育成財団」を設立し、10月より活動を開始しました。活動内容として中学、高校、大学向けには、「ソーシャル・イントラプレナー・スクール」と連携することで社内起業家として活躍する人材を派遣し、講座やワークショップを開催することで人材育成を進めます。社会人向けには、ソーシャル・イントラプレナー・フォーラムやJASII(Japan Social Intrapreneur Initiative)と連携することで、社内起業家をめざす人たちを応援していきます。

02 国際的なアワードである「Leadership & Governance of a Public Company Award」を受賞

2025年10月、女性取締役のための世界最大のグローバルネットワーク「Women Corporate Directors」が主催するVisionary Awardsにおいて「Leadership & Governance of a Public Company Award」を受賞、日本企業としては3社目の受賞となりました。現在、丸井グループでは取締役の女性比率が33%、執行役員の女性比率が23%(2025年3月末時点)と、女性リーダーが経営に参画することで、持続的な企業成長やコーポレートガバナンスの向上に貢献している点を高く評価していただきました。



公式SNSはこちらから

公式X @x.com/maruigroup
公式note @note.com/marui_0101/



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します！

株主さまへ丸井グループからeメール配信中

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

⑥ www.0101maruigroup.co.jp/ir/infomail/reg.html



ニュース
リリース

決算情報

月次
営業概況