

株式会社丸井グループ

今後の方向性について



2026年6月27日

それでは、今後の方向性につきましてご説明申し上げます。



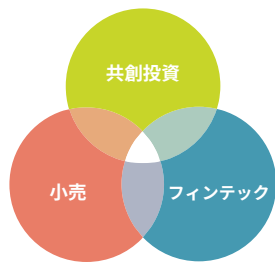
ビジョン

「好き」が駆動する経済

戦 略

「好き」を応援するビジネス

当社は「好き」が駆動する経済をビジョンとして掲げ、これを実現するための戦略として「好き」を応援するビジネスを進めております。



「好き」を応援するビジネス

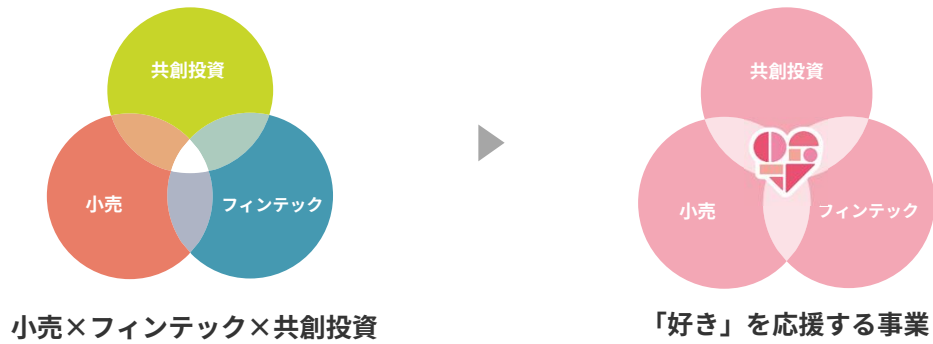
当社がこれまでの強みを活かしながら、どのようにして新しいビジネスに進化していくかをご説明します。

1. 「好き」を応援するビジネス

まず初めに、「好き」を応援するビジネスです。

「好き」を応援する事業

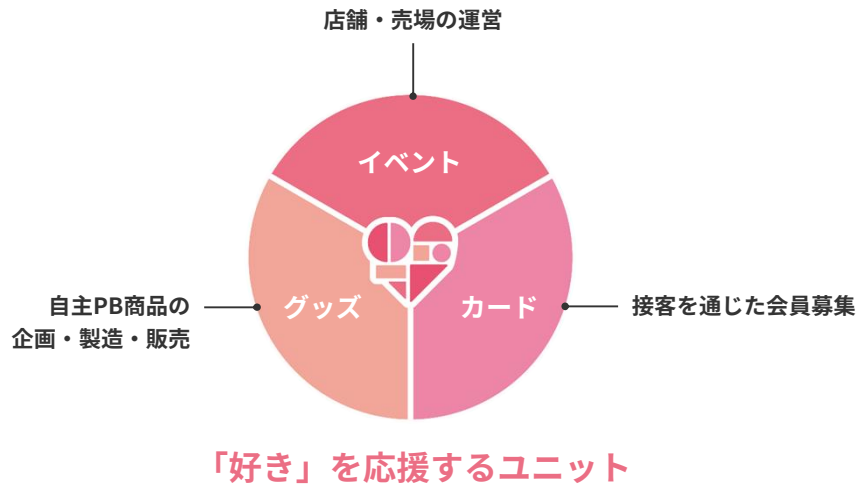
小売・フィンテック・共創投資の中心に「好き」を置くことで、各領域が進化



私たちはこれまで、小売、フィンテック、共創投資の三位一体のビジネスを進めてまいりました。
今後は、これらの中心に「好き」をおくことで、それぞれを進化させてまいります。

「好き」を応援するユニット

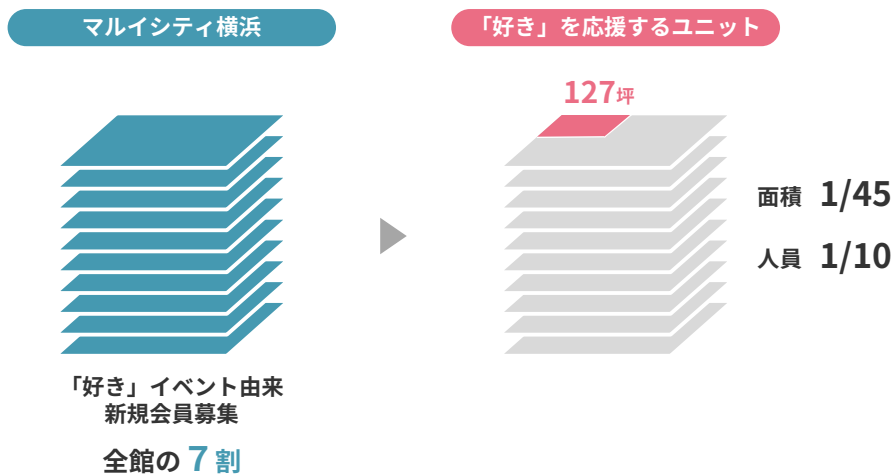
小売で培ったノウハウを「好き」を応援するユニットの各領域で活用



まず初めに、小売です。
小売では、イベント、グッズ、カードの「好き」を応援するユニットが中心になります。

「好き」を応援するユニットへの特化

マルイシティ横浜は「好き」を応援するユニットに特化して再出店、営業効率を大幅に改善



「好き」を応援するユニットに特化することで、店舗の運営や出店政策も変化します。

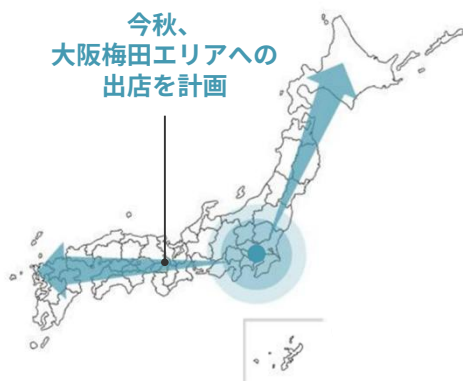
その一例をご紹介します。

この2月に閉店した横浜店では、その後、「好き」を応援するユニットに絞って営業を再開しました。

これまでも横浜店の会員募集の約7割は「好き」を応援するイベント由来でしたので、この変更によって、営業効率は大幅に高まります。

新たな出店形態へのチャレンジ

「好き」を応援するユニットで外部施設に出店



従来の店舗

大規模、管理費大



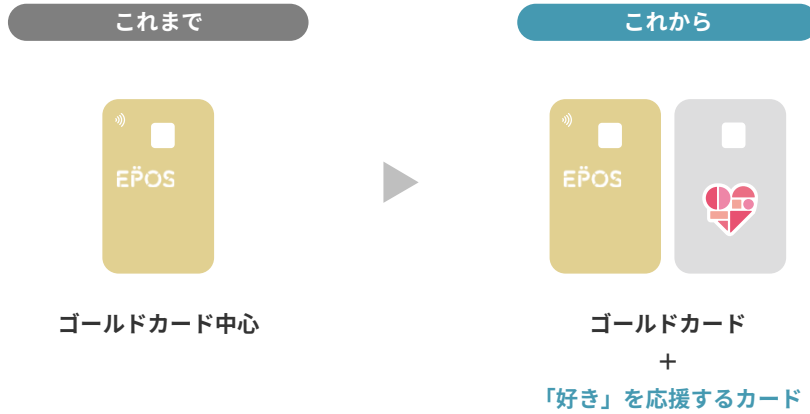
外部施設への出店

小規模、高効率



よりアセットライトなビジネス展開へ

また、新たな出店形態にもチャレンジします。
現在、大阪地区で難波マルイに続く、2店舗目の出店を「好き」を応援するユニットで計画しています。
ユニットの運営が成功すれば、今後は、より機動的な出店の可能性が拓けてきます。



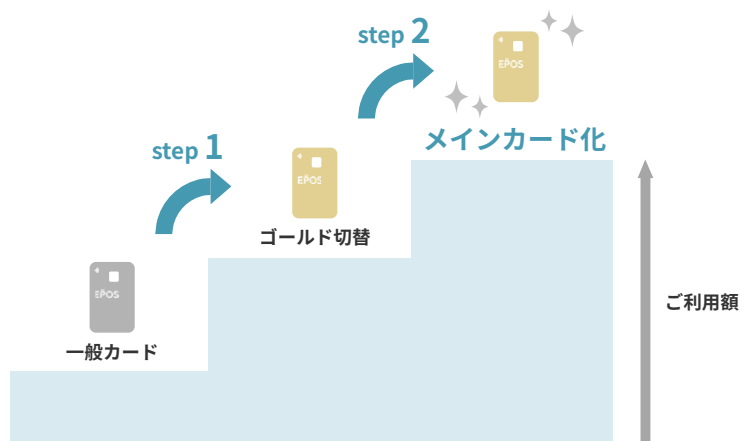
次に、フィンテックです。

これまでは、ゴールドカードが成長を牽引してきました。

今後は、これに「好き」を応援するカードを加えることで新たな成長を目指します。

ゴールドカードを契機としたロイヤルカスタマー化

ゴールドカード化、メインカード化の2段階でロイヤルカスタマー化



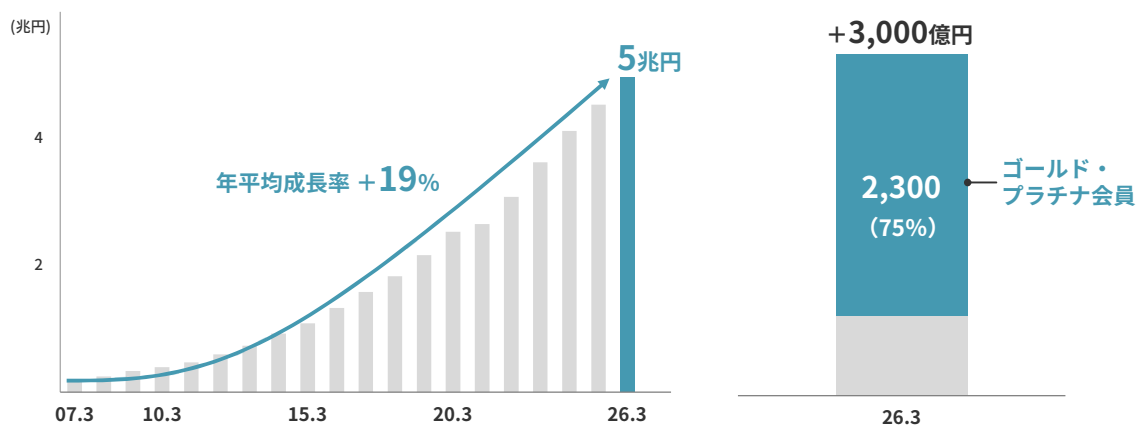
これまでは、一般カードからゴールドカードになることでご利用が増え、
次いでゴールドカードをメインカードとしてご利用いただくことでさらにご利用
が増える、
という2段階で ロイヤルカスタマー化を進めてきました。

ゴールドカードによる高成長

ゴールドカードのシンプルで効果的なロイヤルカスタマー化が、これまでのフィンテックの高成長を牽引

■ カードクレジット取扱高

■ 26年3月期 ショッピング取扱高の増加額



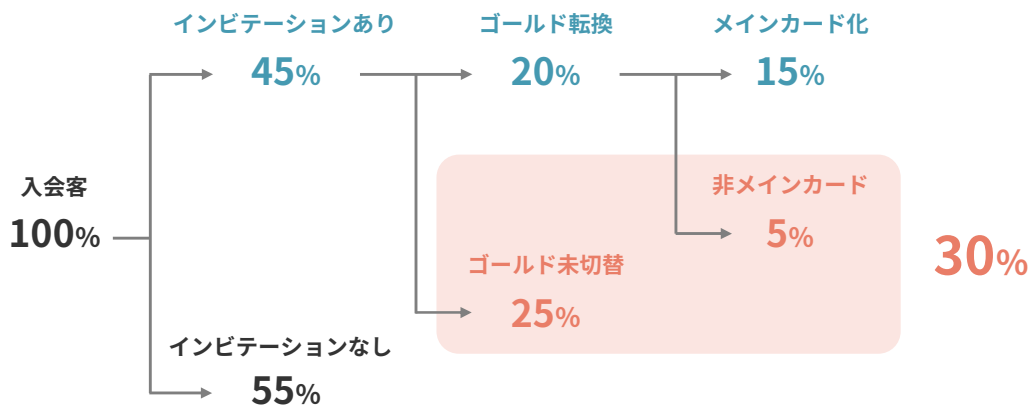
11

ゴールドカードによるロイヤルカスタマー化はシンプルですが、極めて効果的で、これまで約20年間にわたって年率19%増という高成長を牽引してきました。2026年3月期においても、取扱高 増加分の実に75%がゴールドカードによる貢献となっています。

ロイヤルカスタマー戦略のポテンシャル

メインカードに切り替えていただけていないお客さまが約3割

■ 入会3年後の状況



12

このように圧倒的なゴールドカードですが、一方で、まだ潜在的な可能性が存在します。

こちらの図でご説明します。

こちらは、ゴールドカードによるロイヤルカスタマー化の概要を表したものです。

新規 入会客を100とすると、そのうち約45%のお客さまにゴールドカードへのインビテーションが発行されます。

その中から20%のお客さまがゴールドカードに転換されます。

そして、その中の15%の方が、メインカード化することでロイヤルカスタマーになっていただきます。

しかしながら、その一方で、インビテーションに応じていただけないお客さまが約25%、

また、ゴールドカードになってもメインカード化しないお客さまが5%いらっしゃいます。合わせて30%です。

つまり、現状のロイヤルカスタマーの約2倍に相当するお客さまが取り残されてしまっています。

これがポテンシャルです。

したがって、「好き」を応援するカードのミッションは、この30%のお客さまを一人も取り残すことなく ロイヤルカスタマーへと導くことです。

コアコンピタンス

「信用の共創」

創業者の言葉

「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」

13

そのために、コアコンピタンスである「信用の共創」を実践します。
創業者は、これを「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」と表現しています。

「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」



ゴールドカード



「好き」を応援するカード

ゴールドカードが「私たちがお客さまに与える信用」に近いとすると、「好き」を応援するカードは「共に創る信用」を目指すことで、ロイヤルカスタマーづくりを進めます。

お金の管理に対する自己肯定感

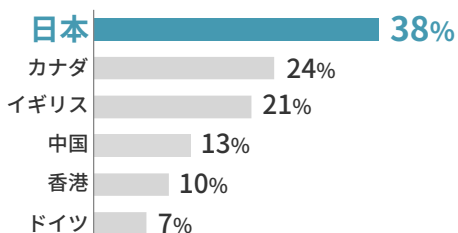
日本人はお金の管理に対して自己肯定感の低い人が多い

■ 金融知識に対して自信がある人の割合



*出典：金融経済教育推進機構「金融リテラシー調査2025年」

■ お金に関して自己肯定感が低い人の割合



*出典：フィディリティ投信「フィナンシャル・ウェルネス・サーベイ」

お金の管理に関して自己肯定感が低い人

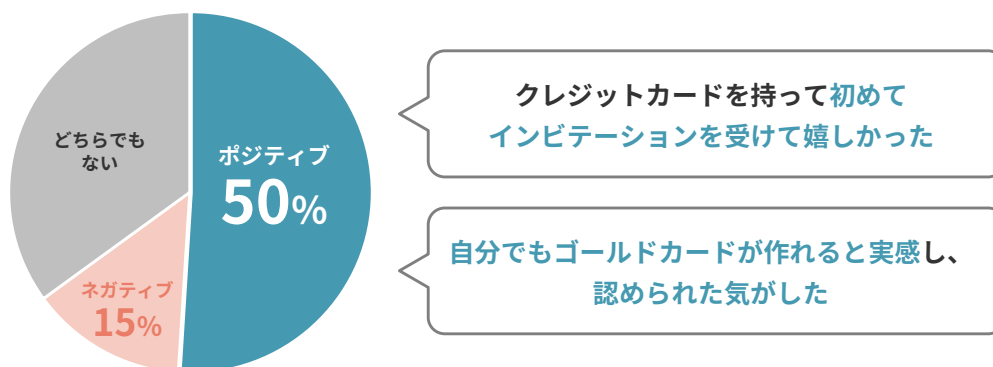


ポイントとなるのが、お客さまのお金の管理に対する自己肯定感です。日本人は国際的にみて、金融知識に乏しく、お金の管理に対する自己肯定感が低いといわれています。実際に、私たちのお客さまにも、「ゴールドカードは自分には分不相応に感じる」という理由でゴールドカードへの切り替えを躊躇したり、ご利用を控えるお客さまがいらっしゃいます。先程ご説明した30%のお客さまです。

顧客調査：ゴールドカード切替客の感情

ゴールドカードへ切替えたお客さまは「嬉しい」「認められた気がする」などポジティブな反応

Q. ゴールドカードインビテーションに対する印象は？



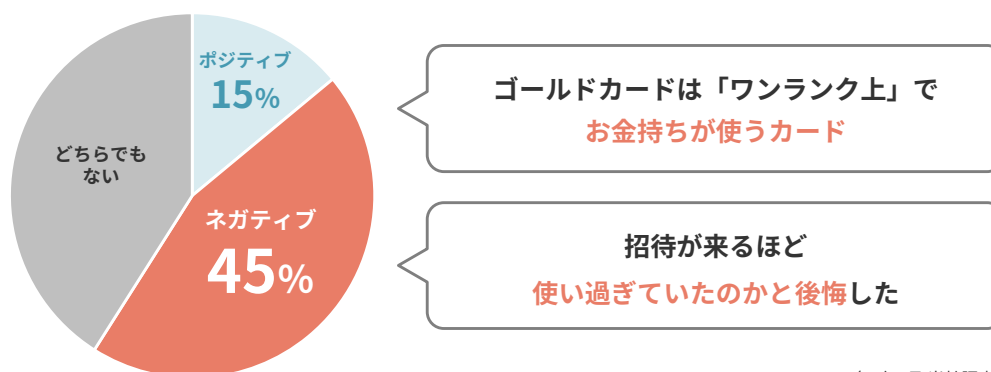
*n=1,100 (26年4月 当社調査)

なぜそのように考えられるのか、ご説明いたします。
こちらはゴールドカードのインビテーションに対するお客さまのお声です。
ゴールドカードに切替えていただいたお客さまの約半数が、
「うれしい」「認められた気がする」といったポジティブな印象を持たれている
一方で、
15%の方はネガティブな印象を持たれています。

顧客調査：ゴールドカード未切替客の感情

一方で、「自分には分不相応」「使いすぎを後悔」などの理由から切替えをされないお客さまも存在

Q. ゴールドカードインビテーションに対する印象は？



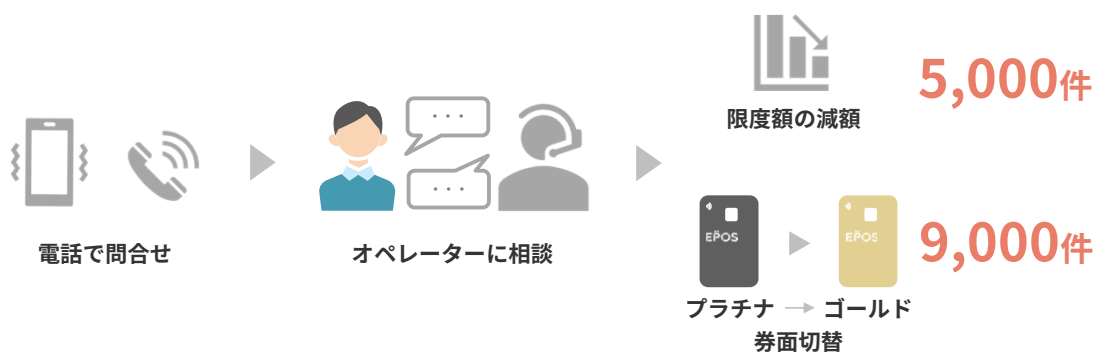
*n=400 (26年4月 当社調査)

また、ゴールドカードへ切替えをされなかったお客さまの中には、「ゴールドカードはお金持ちが使うもの」「招待が来るほど使い過ぎていたのかと後悔した」など、ゴールドカードへの切り替えに対して、不安や心配を感じているお客さまが半数近くいらっしゃいます。

使いすぎ不安を感じるお客さま数

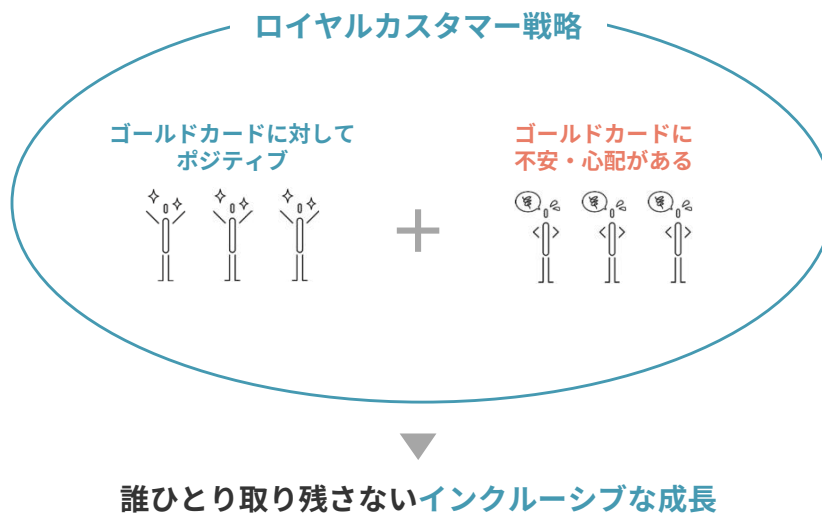
お客さまのお問い合わせからの限度額の減額は年間5,000件、プラチナからゴールドへの切替は9,000件

■ お問い合わせフロー・件数（26年3月期）



申し出ないお客さまも含めると相当数のボリュームになるのではないか？

さらに、当社コールセンターには、
限度額を引き下げて欲しいというお客さまからのご依頼が年間5,000件も寄せられています。
こうしたことから、
先ほど申し上げた、お客さまのお金の管理に対する自己肯定感の低さが伺えます。



したがって、
今後は、ゴールドカードに対して、不安や心配のあるお客さまにも
ロイヤルカスタマーになっていただける仕組みを構築し、
誰ひとり取り残さないインクルーシブな成長を実現していきます。

「信用の共創」の再現

対面接客を通じて行われていたお客さまとのコミュニケーションをデジタル上で再現

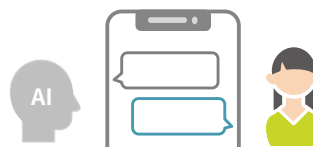
創業～1970年代の「信用の共創」

一人ひとりのご利用に応じた
店舗での対面によるコミュニケーション



デジタルで「信用の共創」を再現

一人ひとりのご利用に応じた
デジタル上でのコミュニケーション



適切なタイミングに適切なフィードバックを行うことで
自己肯定感の向上を支援

具体的には、かつて、丸井の店舗で、対面接客を通じて行われていたお客さまとのコミュニケーションを、アプリやAIなどのテクノロジーを活用することで再現します。

お客さまのご利用状況に応じて、適切なタイミングに、適切なフィードバックを行うことで

自己肯定感の向上を支援します。

これまで



信用を「与えられる」

これから



お客さま自ら信用を「育てる」

お客さまと寄り添うコミュニケーションを通じて、信用はお客さまにとって「与えられるもの」から、自分が「育てるもの」へと変わります。
私たちがご提供したいのは、このような体験です。



一人ひとりのお客さまが自分の信用を「育てる」



ロイヤルカスタマーに

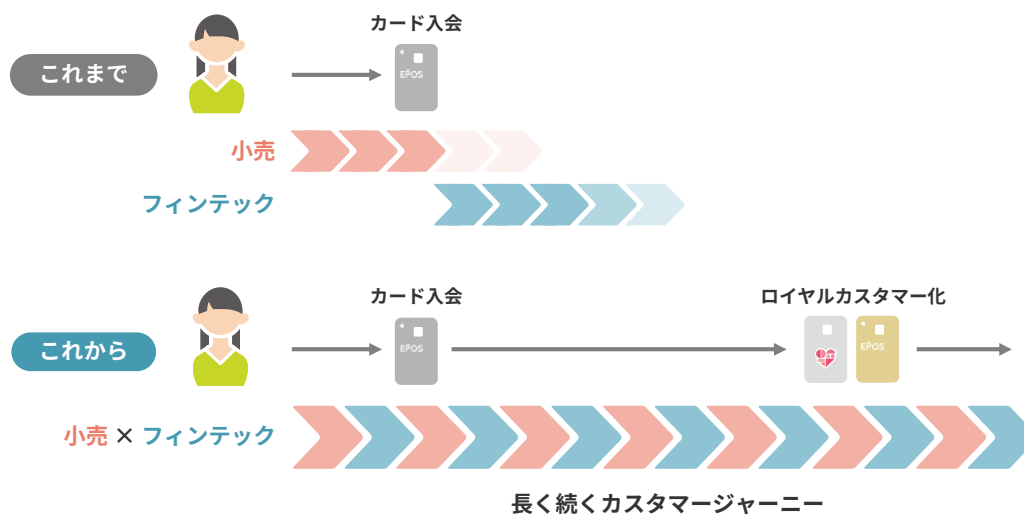
一人ひとりのお客さまが、自分の信用を育てていくことの結果として ロイヤルカスタマーになっていただく、そのようなビジネスを目指します。



これらを通じて、2031年3月期には、メインカード率を現状の23%から35%まで高め、グループ取扱高10兆円を目指してまいります。

小売とフィンテックの融合

小売とフィンテックが完全に融合し、ロイヤルカスタマー戦略を加速



次に、小売とフィンテックの融合です。
ロイヤルカスタマーづくりに向けて、小売とフィンテックを融合させることで、
長く続くカスタマージャーニーを支援してまいります。

イベントによる体験提供の進化

予約サービスの開発により、イベントを「好き」を応援するカード会員に向けた特典に



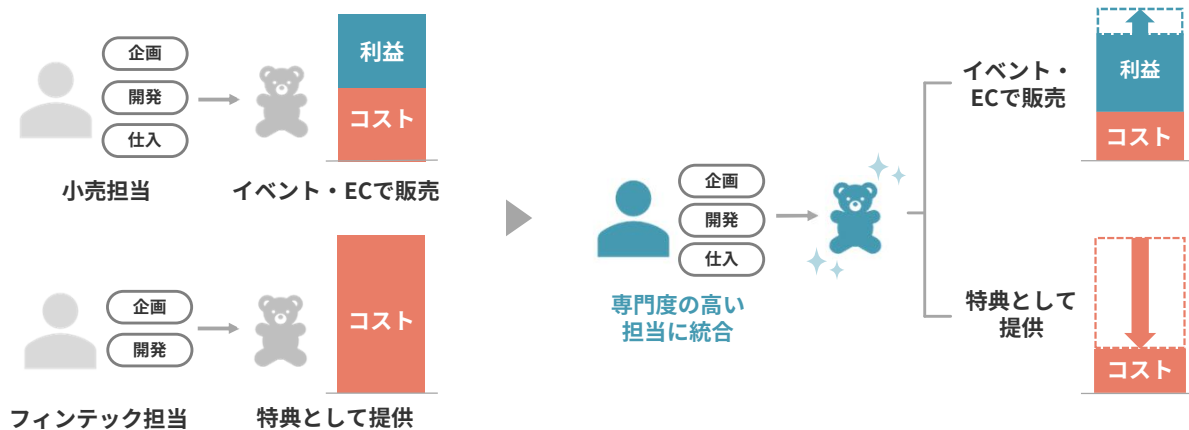
例えば、イベントは会員の募集だけでなく、「好き」を応援するカード会員向けに「体験」を提供する場にもなります。

現在、ライフスタイルアプリと連動して、会員向けにイベントの予約ができるサービスを開発しています。

これが実装されると、これまで出来なかった お客さまの「好き」に応じた イベントのご案内や優先予約、ご招待などが 特典としてご提供できるようになります。

グッズ企画・開発の進化

これまで別の組織で行っていた企画・開発・仕入れを統合し、効率化

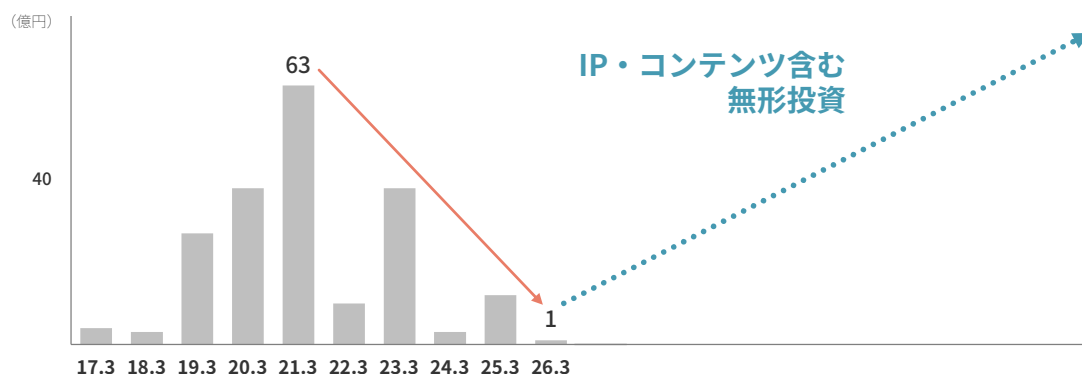


グッズについても同様です。

これまで小売とフィンテックで別々に仕入れていたグッズを統合していきます。そうすることによって、より独自性の高いグッズを開発し、店舗では販売を通じて収益化すると共に、カード会員向けにはオリジナル特典として原価でご提供できます。

共創投資は近年は抑制も、IP・コンテンツをはじめとする無形投資を中心に拡大

■ スタートアップ投資額の推移



次に、共創投資です。

スタートアップとの協業を目的とした共創投資は、協業方針の見直しにより、近年は投資を抑制してきました。

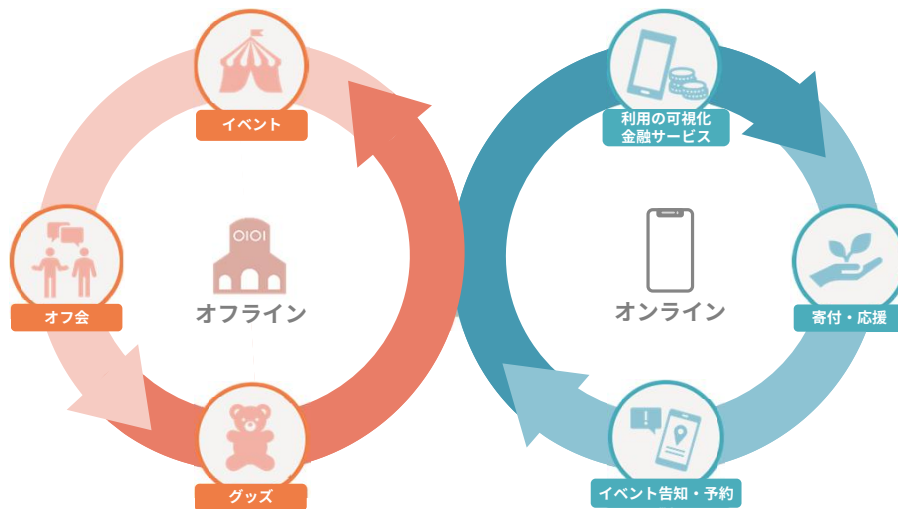
今後は、「好き」を応援するビジネスへの転換に合わせて、IPやコンテンツをはじめとする無形資産を中心に投資、協業を進めます。



データとAIを駆使してお客さま理解を深め、
一人ひとりに寄り添うコミュニケーションを実現

続いて、「好き」を応援するDX戦略です。
お客さま一人ひとりに寄り添うコミュニケーションで信用の共創を進めるために、
データを活かし、AIを活用することで、状況マーケティングを実践します。

オンライン&オフラインの独自の価値提供によるロイヤルカスタマー化



合わせて、イベントやグッズと連携し、当社ならではのオンラインとオフラインの体験を融合することで、「好き」を通じた「一人ひとりの幸せ」を支援してまいります。

DX分野のプロフェッショナル人材



CDXO土屋氏の尽力で、第一線で活躍するDX人材が続々と参画



丸井グループ
執行役員 Chief Technology Officer

榎籠 悠輔

東京大学 松尾豊研究室 を経て、
グノシーやREADYFORの創業メンバーとして
アプリ開発やデザインに従事

2024年よりマルイユナイトにCTOとして参画
2026年4月に当社執行役員CTOに就任



Muture CEO 筋 大介

UXデザイナーとして新規事業の立ち上げや
テック系のグロース案件等を担当後、22年より参画



Muture 執行役員 米永 さら沙

UIデザイナーとして新規サービスの立ち上げ等を担当後
22年より参画



マルイユナイト取締役CPO 兼 Muture 執行役員CPO 兼原 佑汰

国内大手ITでの経験を経て参画
当社アプリ開発・マルイユナイト設立に携わる



丸井グループ
「好き」を応援するユニット推進室 齋藤 正典

大手IT企業でサプライチェーンのデータ管理や
PMとしてデータマネジメントを推進

30

こうした戦略を担うのが、DX分野のプロフェッショナル人材です。
これまでテックイメージの無かった丸井グループですが、グッドパッチ社社長で、
今回取締役候補にもなっている土屋氏のご尽力もあり、今年の4月からは、東京
大学松尾豊研究室出身で、日本のAIの第一人者である 榎籠氏が、執行役員チー
フ・テクノロジー・オフィサーに就任しました。
また、グッドパッチ社との合併会社であるMutureやソフトウェア開発の内製化
を担うマルイユナイト、「好き」を応援するユニットにも様々な専門人材が、参
画してくれています。
こうしたプロフェッショナル人材がグループ横断で連携することで、「好き」を
応援するDX戦略を強力に推進してまいります。

2. 「好き」を応援する企業への進化

31

最後に、「好き」を応援する企業への進化です。



そのために、「共創の場づくり」と、「未来の働き方」を進めます。

「好き」を応援するビジネスコンクール

社員の「好き」を活かした事業開発のためコンクールを開催

「好き」を応援するビジネスコンクール



累計応募者数 **240名** 累計企画数 **152件**

■ 受賞例

ミュージアムエポスカード



寄付付き

25年3月発行開始

入会数 **1万人超**

累計支援額 **1,000万円超**



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

どうぶつエポスカード



寄付付き

26年3月発行開始

入会数 **1,200人超**



アドベンチャー
ワールド



神戸市立
王子動物園

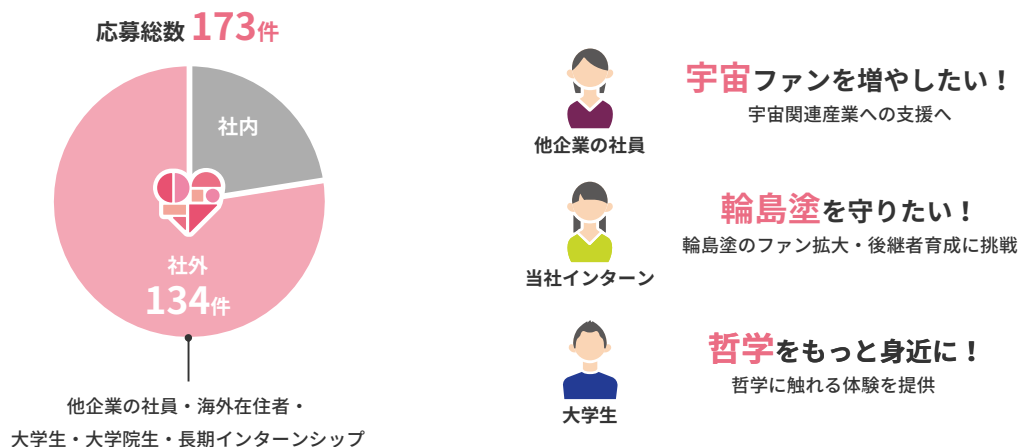


長崎バイオパーク

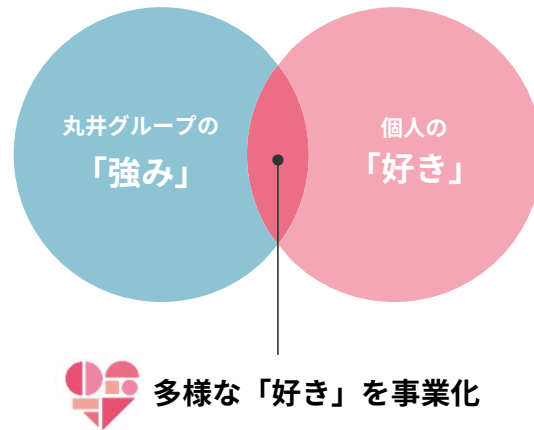
具体的には、2024年から社員の好きを活かした事業開発に向けて、「好きを応援するビジネスコンクール」を開催しています。
2年間で240名の社員から152企画の応募があり、その中からお気に入りの美術館や博物館を応援できるミュージアムカードなどが事業化されました。

社外への拡大

2026年は社外からの応募が8割を占め、テーマも多様化



2026年からは参加者を社外にも拡大して、広くアイデアを募集しました。初めての試みにもかかわらず、約170件の応募のうち約130件が社外からの応募となりました。その内訳は、他企業の社員や、大学生、長期インターンシップなど幅広く、受賞テーマも宇宙、輪島塗り、哲学など多岐にわたりました。



こうした共創の場を通じて、丸井グループの強みと個人の「好き」を融合させることで、多様な「好き」を事業化してまいります。

プロジェクト型の働き方を拡大

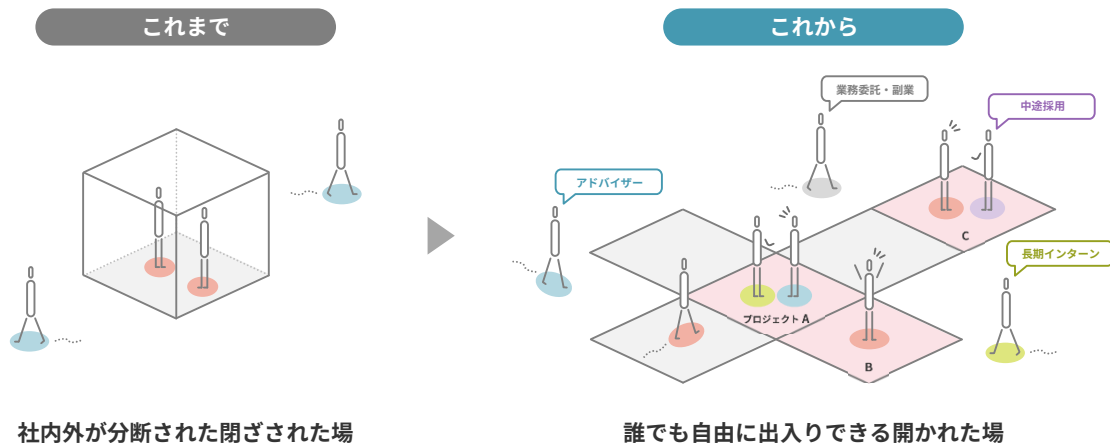
社内外の人が「好き」と「強み」を持って参加できる、プロジェクト型の新しい働き方



事業化に向けて、今後は、様々な雇用形態、即ち中途採用、業務委託契約、副業、長期インターンシップなどを通じて プロジェクト型の働き方を拡大していきます。

出入り自由な「場」

様々な人たちが自分の「好き」と得意技を持ち寄って参加



そこでは、会社は従来のような社内と社外を分ける「箱」ではなく、出入り自由な「場」となって、そこに様々な人たちが自分の「好き」と得意技を持ち寄って参加します。



「好き」を応援する企業へ

共創の場 × 未来の働き方

私たちは、このような「共創の場」と「未来の働き方」を創ることで、世界中から優秀な人材を募り、活躍を促すことで「好き」を応援する企業へと進化してまいります。

最近の株価の状況について

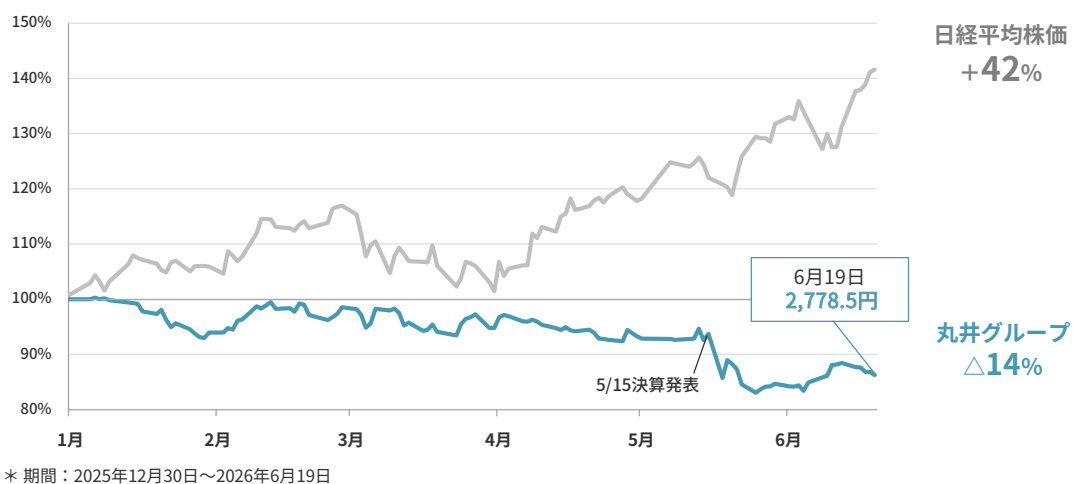
39

「今後の方向性」については、以上ですが、もう一つ、最近の株価の状況についてご説明させていただきます。
日経平均株価が過去最高を更新するなか、何故、当社の株価は下がっているのだろうと、ご心配されている株主さまも、いらっしゃると思いますので、この点につきましてご説明させていただきます。

当社の株価推移

25年末比で日経平均株価は+42%上昇も、当社株価は△14%の2,778円と軟調

■ 株価推移（25年12月末=100%）



6月19日時点の日経平均株価は、年末対比で42%上昇する一方で、当社株価は、マイナス14%と、軟調です。この要因は大きく2つあると考えております。

要因① 1株あたり利益の影響

1株あたり利益が市場予測を下回ったことで、株価が下落したものと推察

	市場予測	会社計画	騰落率
1株あたり利益 (27年3月期)	176円	164円	△7%

	決算前 (5/15)	決算後 (5/18)	騰落率
株価	3,019円	2,762円	△9%

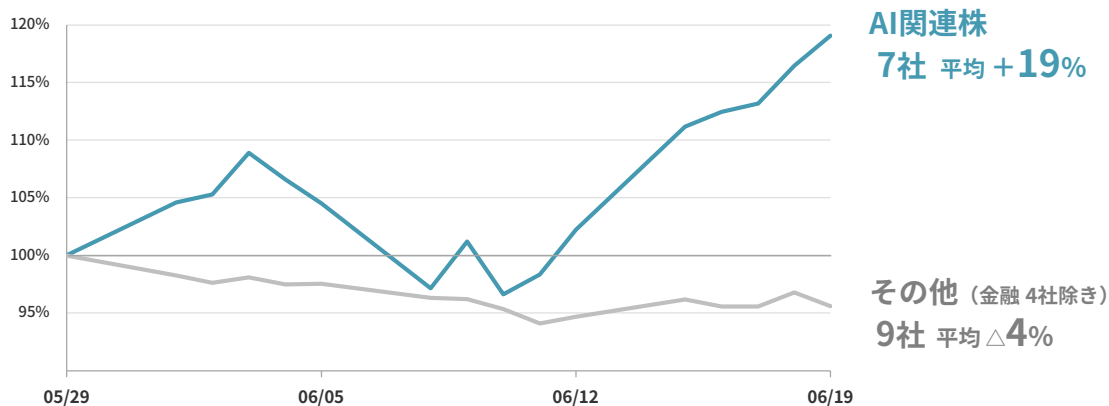
1つ目の要因は、決算で公表した今期の会社計画が、増益であるにもかかわらず、市場予測を下回ったことです。

1株あたり利益が、会社計画164円と、市場予測を7%下回っています。一方、株価は決算前後で9%のマイナスと、ほぼ予測との乖離と連動していますが、株価の方が2%ほど下げ幅が大きくなっています。

要因② AI関連株への資金集中

時価総額 上位20社においても、AI関連株に資金が集中し、その他の企業の株価は下落

■ 株価騰落率（26年5月末＝100%）＊金融除き



＊ AI半導体関連 : キオクシアHD、ソフトバンクG、東京エレクトロン、アドバンテスト、村田製作所、日立製作所、信越化学工業
 その他（金融除き） : トヨタ自動車、ファーストリテイリング、キーエンス、ソニーG、三菱商事、リクルートHD、伊藤忠商事、三井物産、三菱重工業

これは何故かという、AI関連相場の影響が推測されます。これが2つ目の要因です。

6月以降の金融を除いた時価総額上位20社の株価推移をみると、AI関連銘柄が19%増に対して、その他は4%の下落とAI関連銘柄への資金集中が顕著になっています。

当社の株価もこうした影響を受けていると考えられます。

今後の見通し



今期の1株あたり利益の成長率は一旦減速も、「好き」を応援するビジネスを推進し、高成長を目指す

	26.3期 実績	27.3期 公表計画	31.3期 中期計画
1株あたり利益	+ 10.5%	+ 3.6%	年平均成長 + 9%

43

今後の見通しです。

今期は、金利上昇の影響を受け、1株あたり利益の成長率は+3.6%増と、一旦減速しますが、

31年3月期に向けては、年平均9%増を計画しております。

したがって、先程お話をさせていただいた、「好き」を応援するビジネスを推進することで、

中期計画で掲げている成長率を目指してまいります。

株主の皆さまにおかれましては、引き続き応援たまわりますよう、よろしくお願い致します。

「好き」が駆動する経済へ

© ADVENTURE WORLD © OJI ZOO © BIO PARK

本資料に掲載しております将来の予測に関する記述は、当社が現在入手している情報及び合理的であると判断する一定の前提に基づいており、実際の業績等は様々な要因により大きく異なる可能性があります。お問い合わせは、IR部 marui-ir@0101.co.jpにご連絡ください。

OIOI
MARUI GROUP

私からは以上です。
ご清聴ありがとうございました。