株式会社 丸井グループ

2026年3月期
決算説明と今後の方向性

MARUI GROUP

2026年5月15日

本日の内容

1 26年3月期 決算概要および27年3月期 見通し

取締役専務執行役員 CFO　加藤 浩嗣

2 「好き」を応援するビジネスと今後の方向性

代表取締役社長　青井 浩

1

26年3月期 決算概要および27年3月期 見通し

取締役専務執行役員 CFO　加藤 浩嗣

26年3月期 決算概要

・連結

・小売

・フィンテック

・バランスシート/資本配分

・ESG

27年3月期の見通し

26年3月期 決算概要

・連結

・小売

・フィンテック

・バランスシート/資本配分

・ESG

27年3月期の見通し

決算ダイジェスト

① EPSは11%増の158.4円、ROEは株主資本コストを上回る11.6%、
ROICはWACCを上回る4.0%　主要3KPIは全て計画を達成

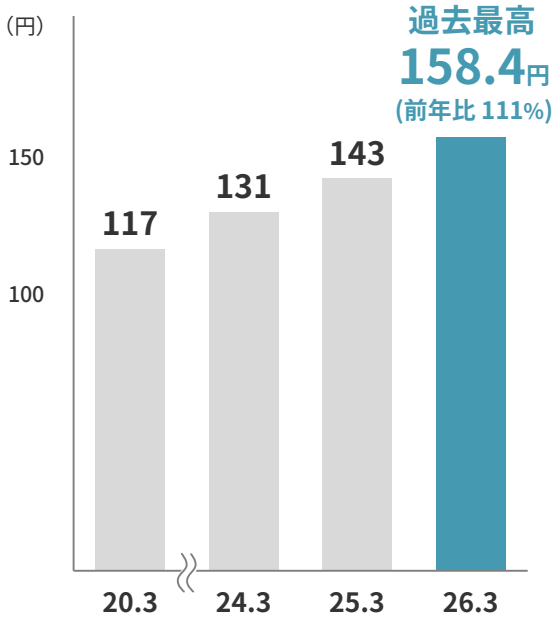
② 連結営業利益は13%増の502億円（前年差＋57億円）
5期連続の増益で計画を達成（計画差＋2億円）

- ○ 小売は26億円の増益（計画差＋2億円）
- ○ フィンテックは30億円の増益（計画差±0億円）

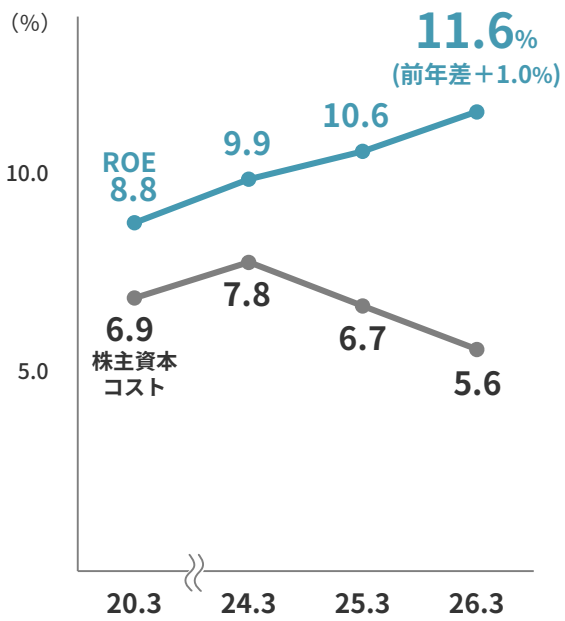
③ 当期利益は7%増の285億円（前年差＋19億円）
金融費用が想定を下回り、計画を5億円上回る

主要KPI

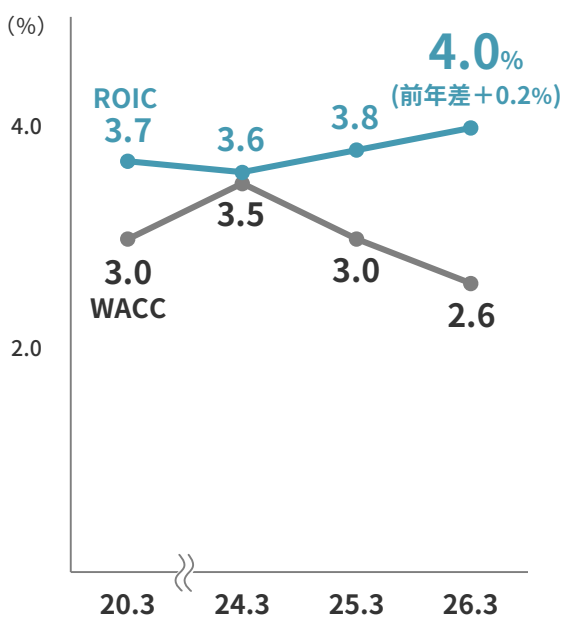
■ EPS



■ ROE・株主資本コスト



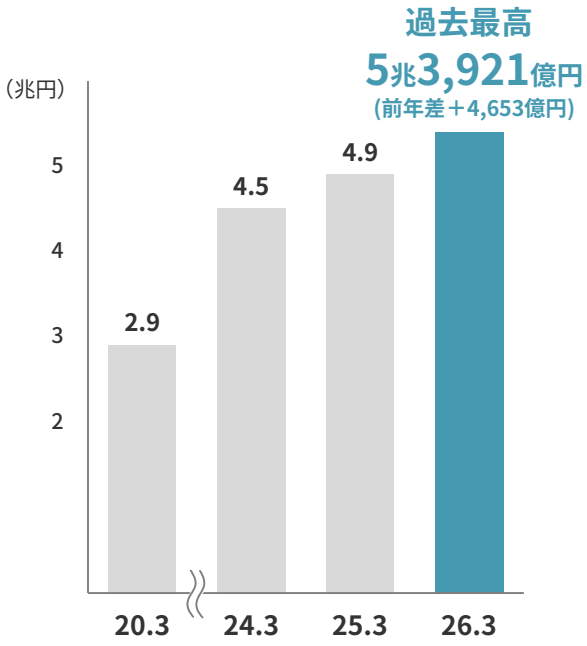
■ ROIC・WACC



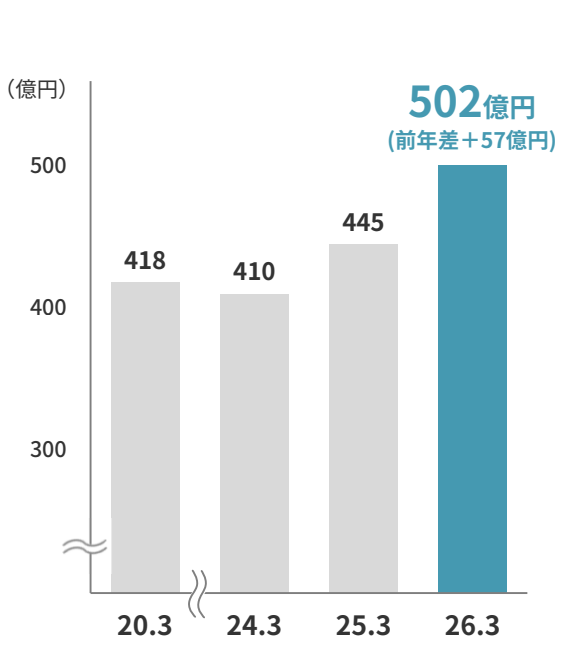
＊ 株主資本コスト＝ リスクフリーレート＋β値×リスクプレミアムで算出

財務指標

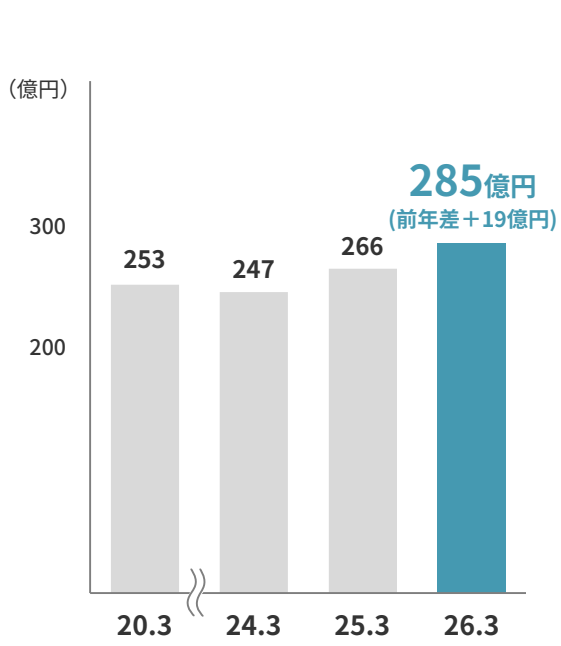
■ グループ総取扱高



■ 営業利益



■ 当期利益

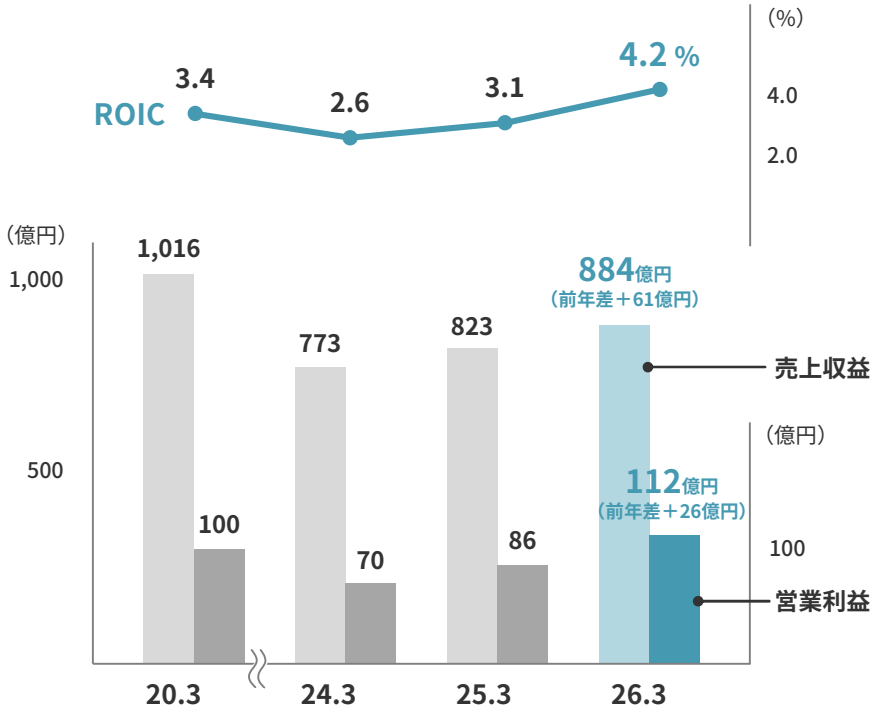


営業外損益 / 特別損益の状況

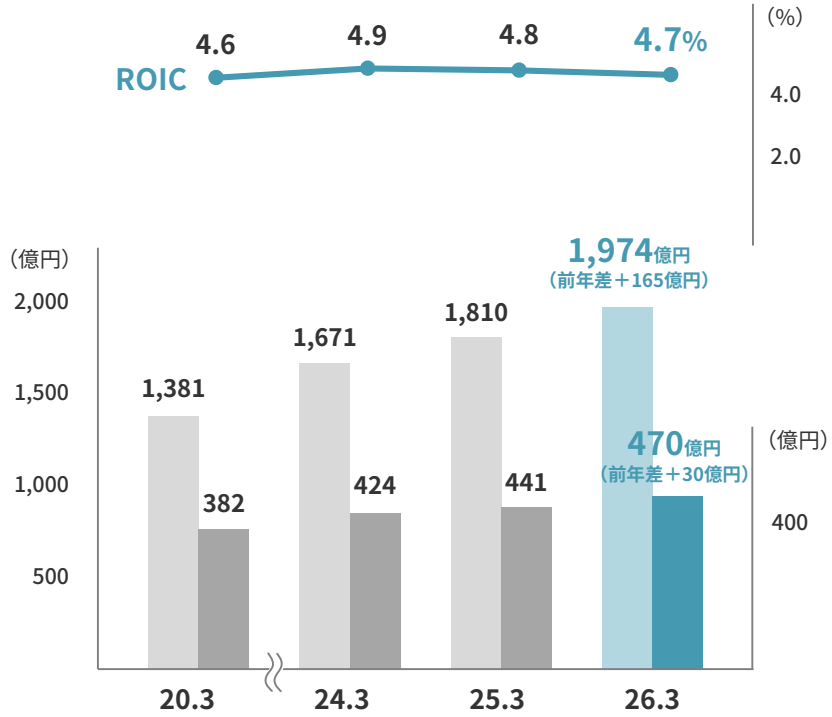
	25年3月期	26年3月期	前年比	前年差	前年差要因
	億円	億円	%	億円	
営業利益	445	502	113	＋57	小売　＋26 ﾌｨﾝﾃｯｸ ＋30
営業外収益	9	10	108	＋1	
営業外費用	55	86	155	＋30	金融費用 ＋31 ＜金利＋28 残高＋2＞
経常利益	399	427	107	＋27	
特別利益	82	94	114	＋12	不動産売却 ＋10 保有株売却 ＋2
特別損失	88	104	119	＋16	株式減損 ＋12
税引前利益	394	416	106	＋22	
当期利益	266	285	107	＋19	

セグメント別の状況（売上収益・営業利益）

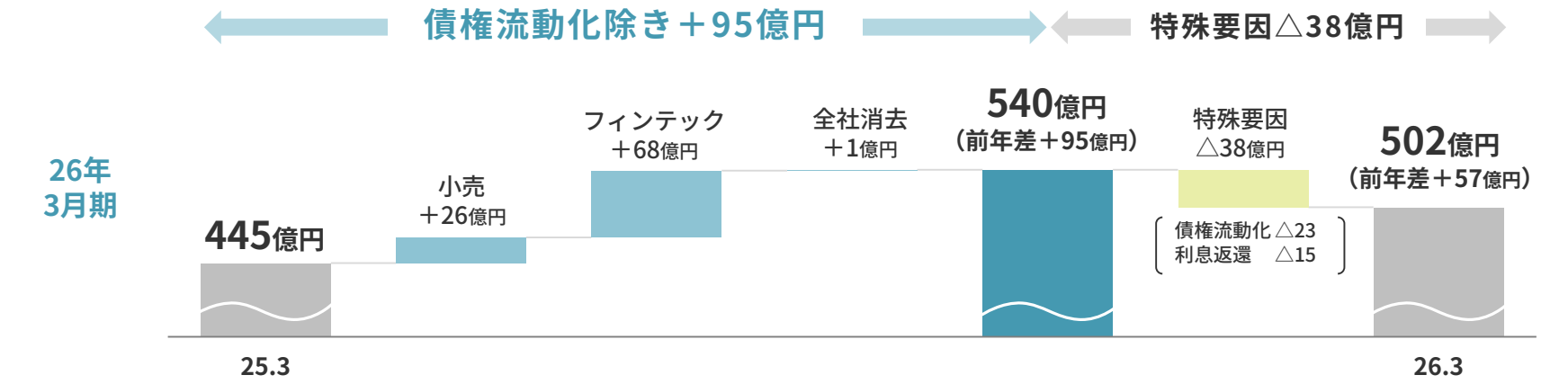
■ 小売

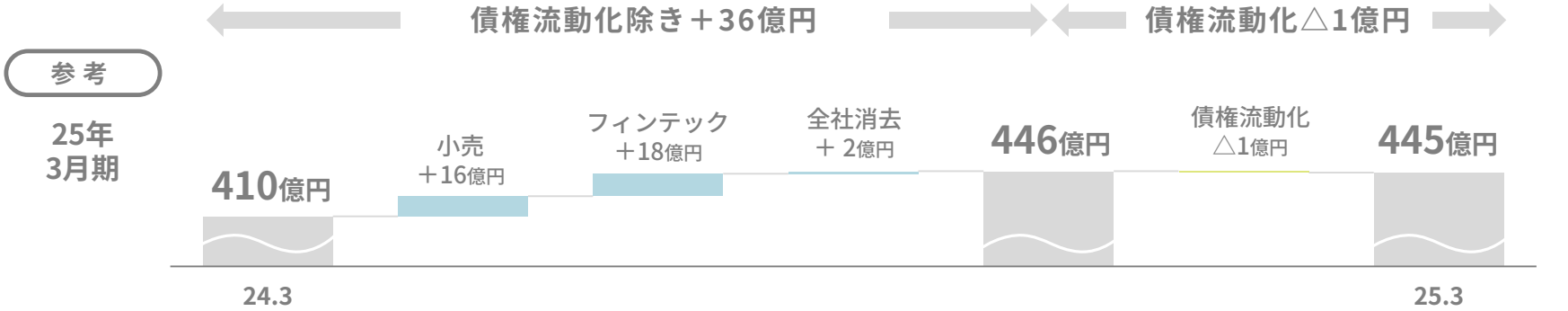


■ フィンテック



営業利益増減の内訳


債権流動化除き＋95億円
特殊要因△38億円
26年
3月期
445億円
小売
＋26億円
フィンテック
＋68億円
全社消去
＋1億円
540億円
（前年差＋95億円）
特殊要因
△38億円
債権流動化 △23
利息返還 △15
502億円
（前年差＋57億円）
25.3
26.3


参考
債権流動化除き＋36億円
債権流動化△1億円
25年
3月期
410億円
小売
＋16億円
フィンテック
＋18億円
全社消去
＋ 2億円
446億円
債権流動化
△1億円
445億円
24.3
25.3

26年3月期 決算概要

・連結

・小売

・フィンテック

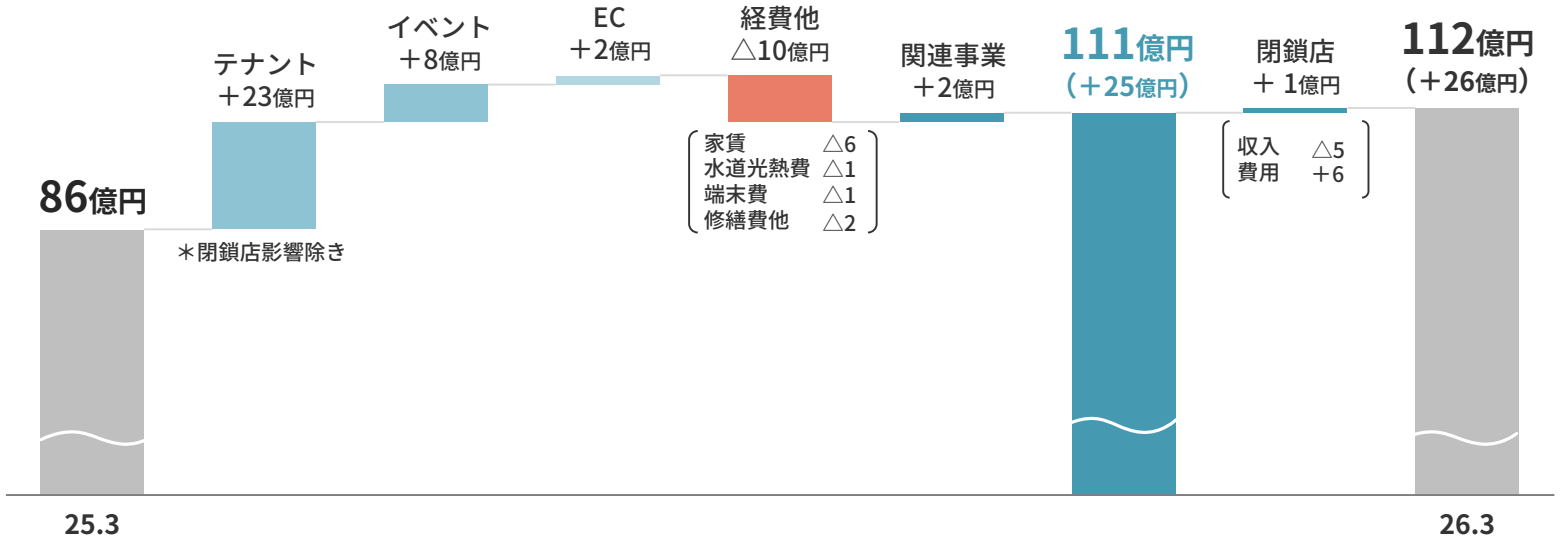
・バランスシート/資本配分

・ESG

27年3月期の見通し

小売　営業利益の増減内訳

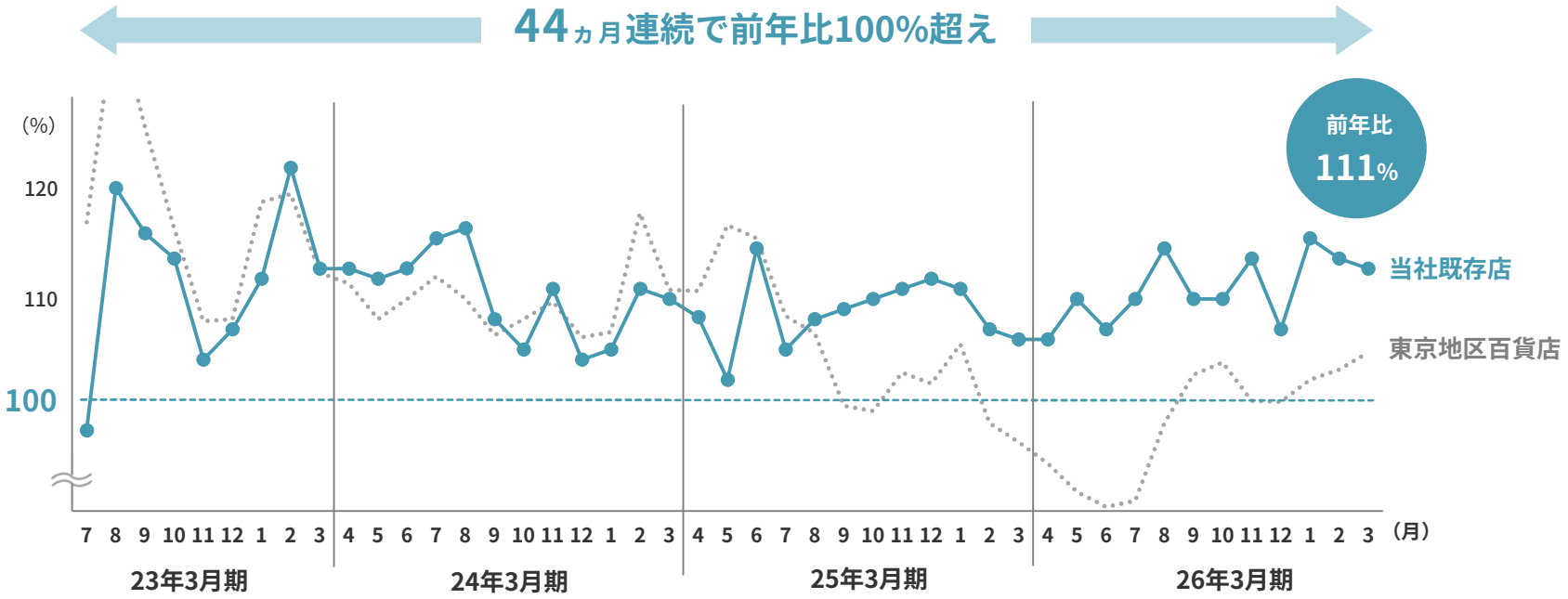
テナント・イベント収入の増加等により26億円の増益



小売　既存店取扱高の状況

既存店取扱高は44ヵ月連続で前年実績を上回る

■ 既存店取扱高の月別前年比推移

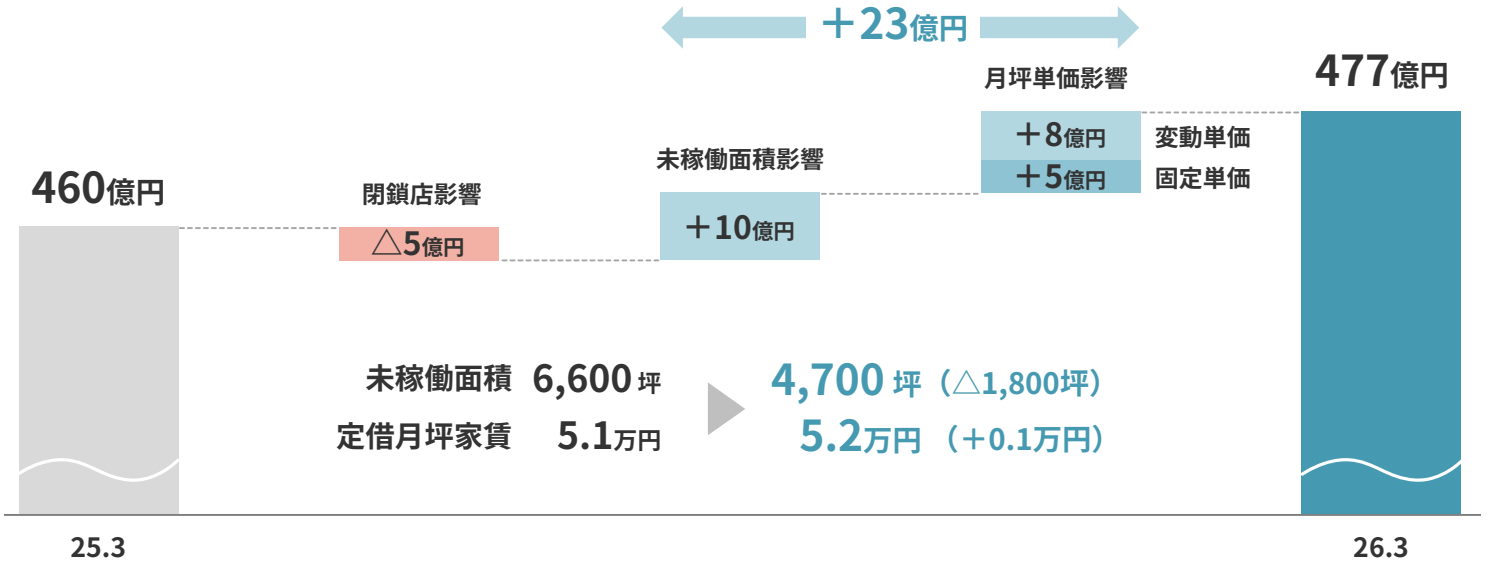


＊東京地区百貨店：日本百貨店協会 東京地区売上高概況 前年同月比

テナント収入の状況

定借面積の増加と月坪家賃の単価アップ等で、閉鎖店影響を除くテナント収入は前年に対し23億円増加

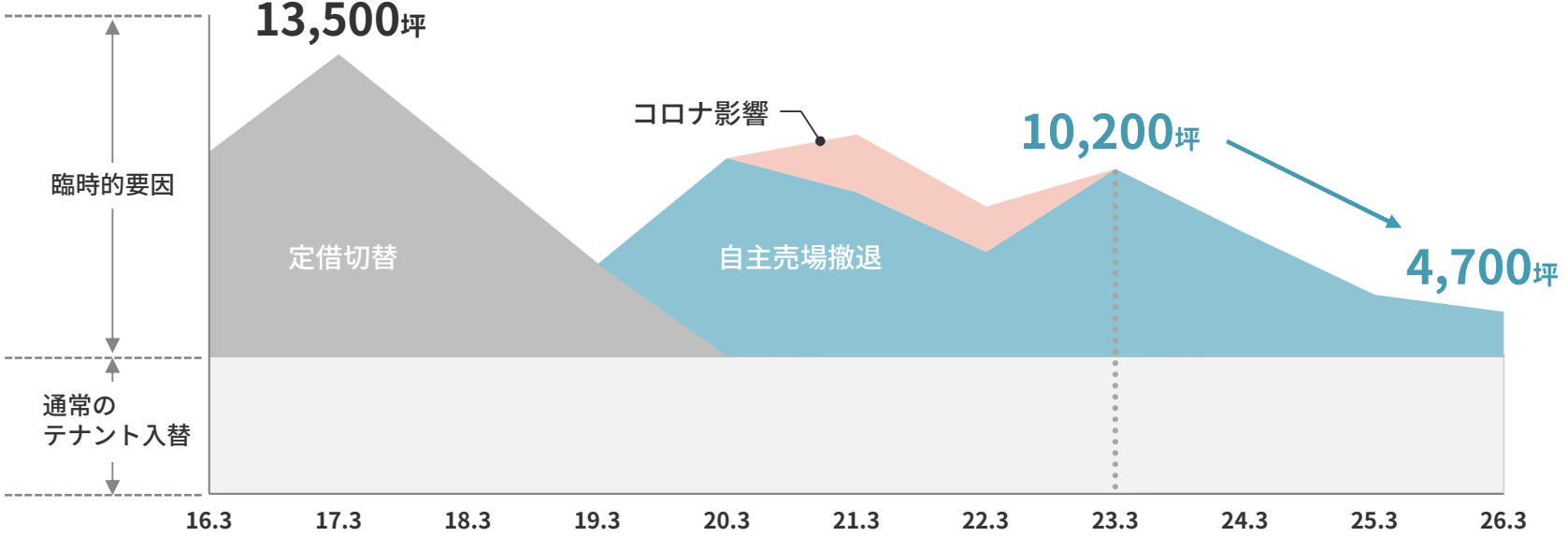
■ テナント収入の増減内訳



未稼働区画の状況

コロナからの回復と自主売場撤退の完了により、26年3月時点の店舗の未稼働面積は4,700坪まで減少

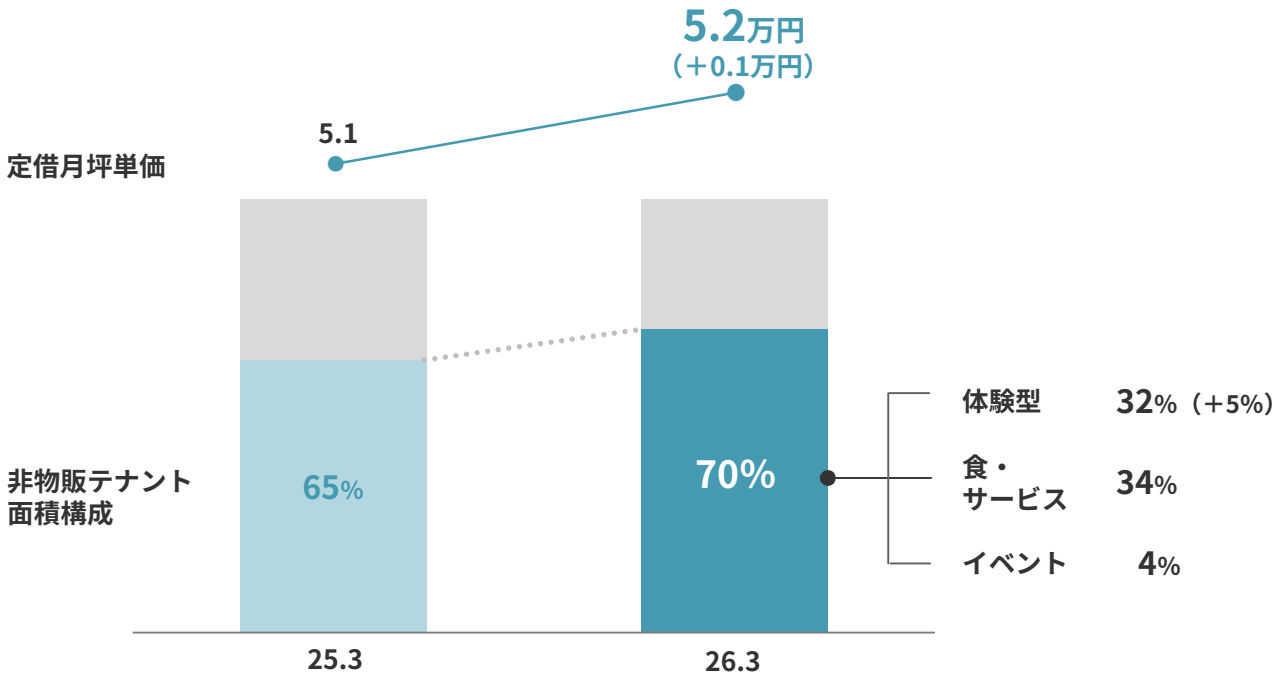
■ 未稼働運行面積の推移



売らない店の進捗

26年3月時点の非物販テナントの面積構成は70%に拡大（前年差＋5%）

■ カテゴリー転換の推移



26年3月期 決算概要

・連結

・小売

・フィンテック

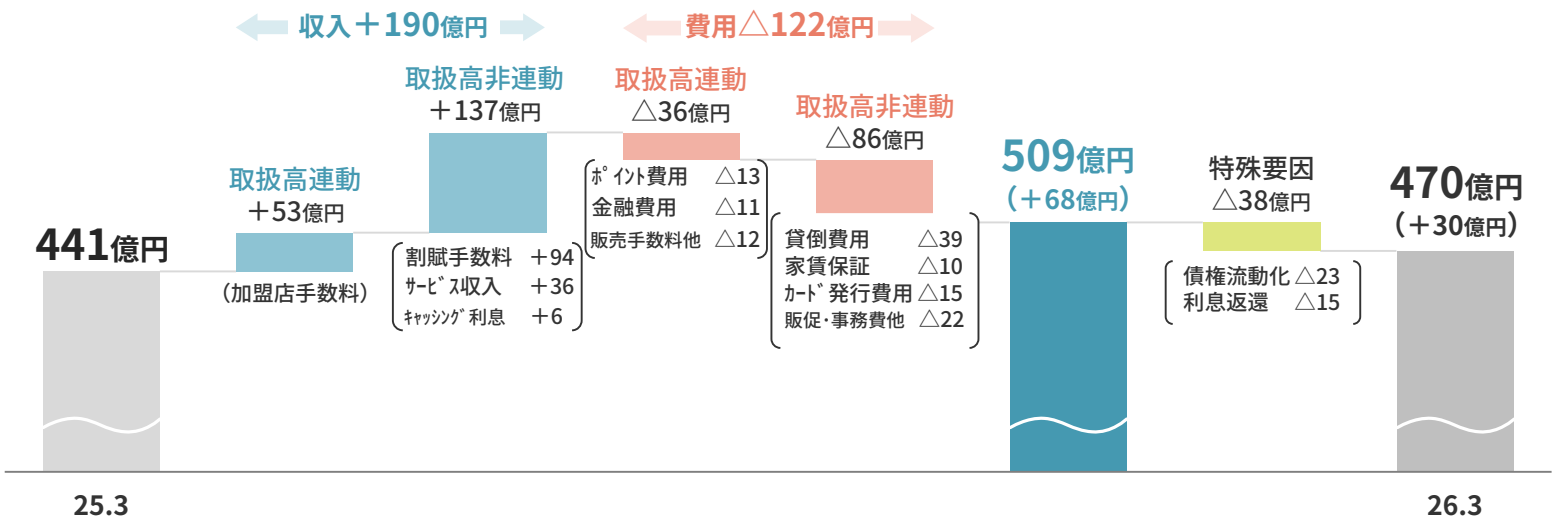
・バランスシート/資本配分

・ESG

27年3月期の見通し

フィンテック　営業利益の増減内訳

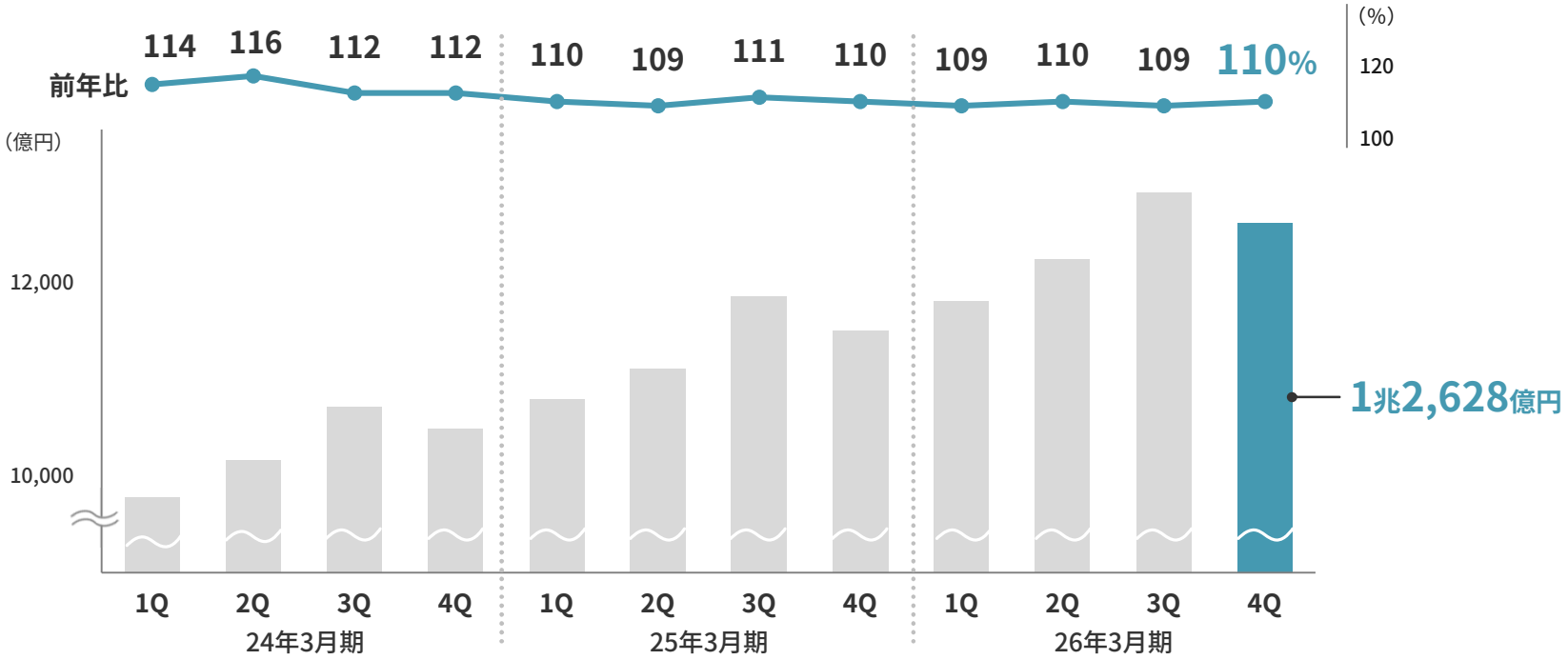
債権流動化・利息返還の特殊要因があったものの、分割・リボ手数料などの収入増で30億円の増益



カードクレジット取扱高の状況

第4四半期の取扱高は1兆2,628億円（前年比110%）

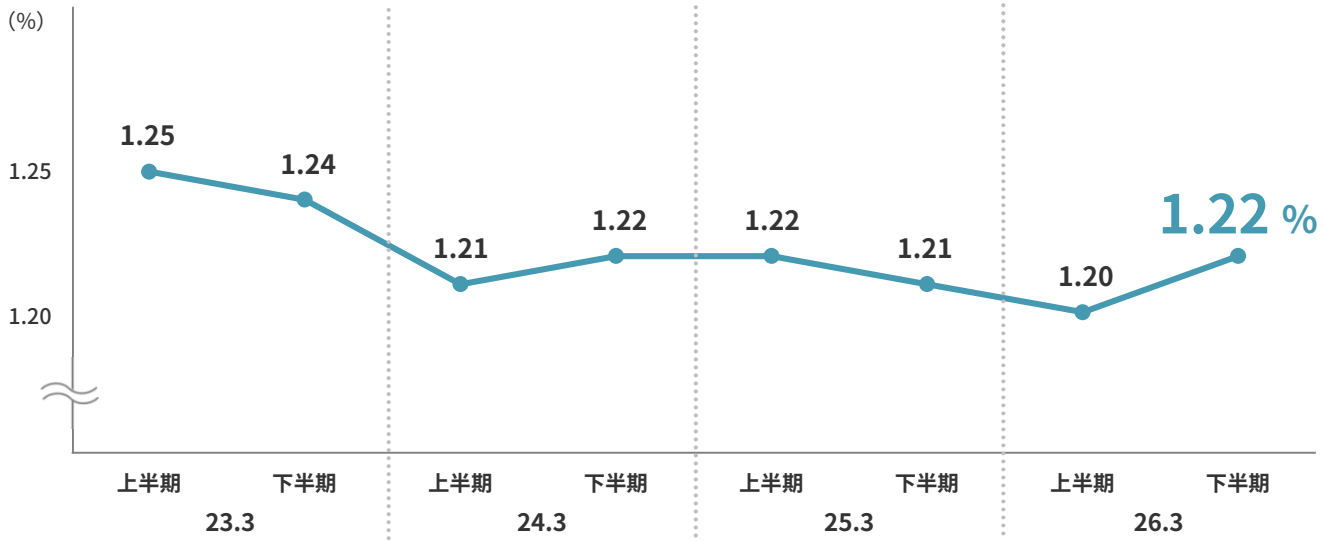
■ カードクレジット取扱高の推移



加盟店手数料率の状況

外貨決済手数料率の見直し等により、下半期の加盟店手数料率は1.22%に上昇

■ 加盟店手数料率の推移

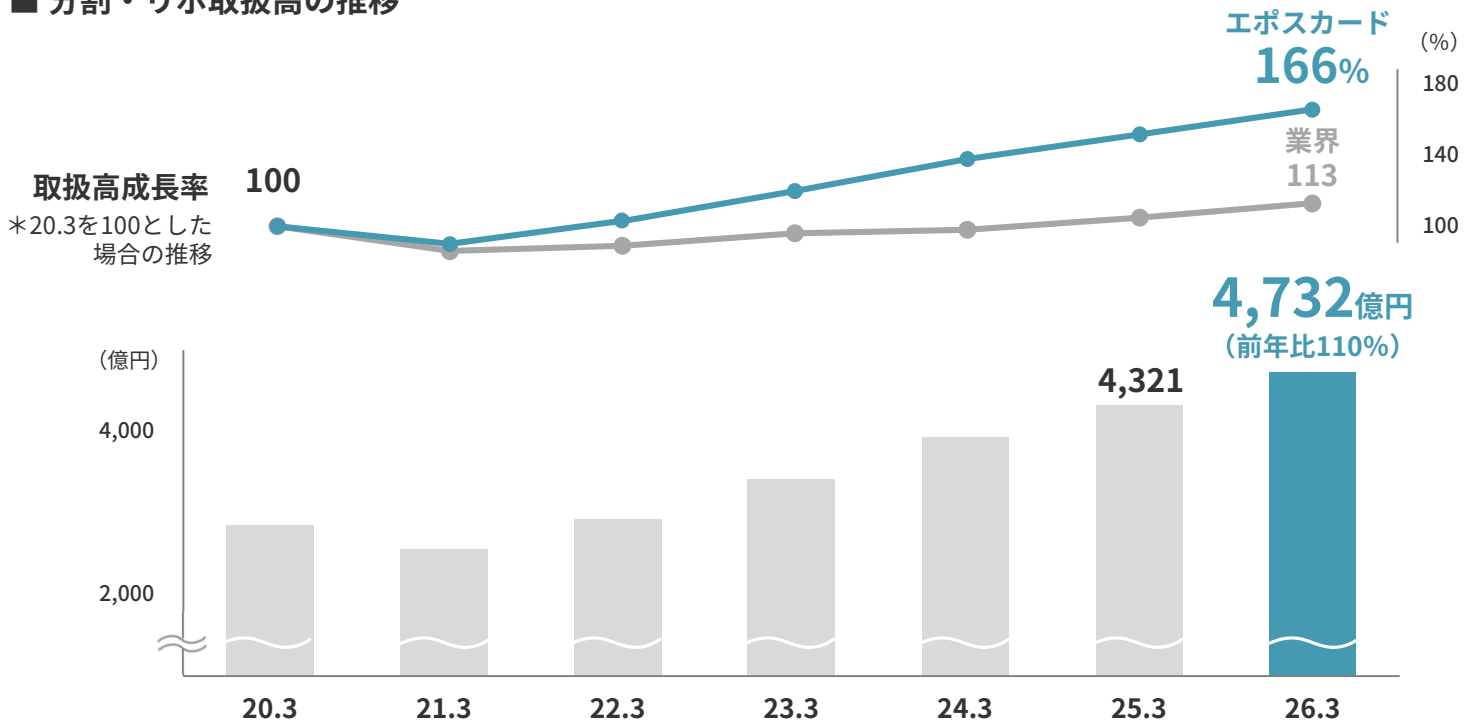


＊加盟店手数料率：フィンテック取扱高に対する加盟店手数料収入の比率

分割･リボ取扱高の状況

分割・リボ取扱高は業界全体を上回って成長し、4,732億円に拡大

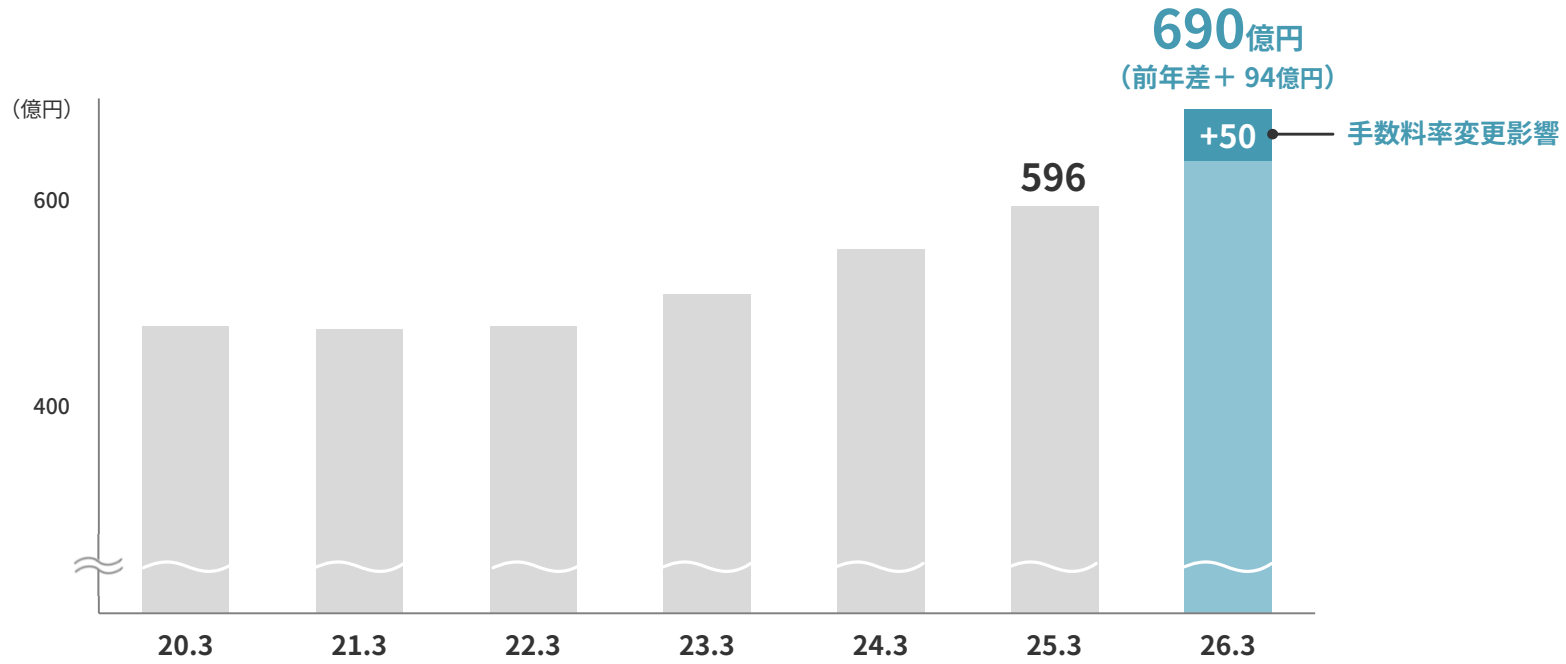
■ 分割・リボ取扱高の推移



分割･リボ手数料の状況

分割・リボ手数料収入は94億円増の690億円と順調に拡大

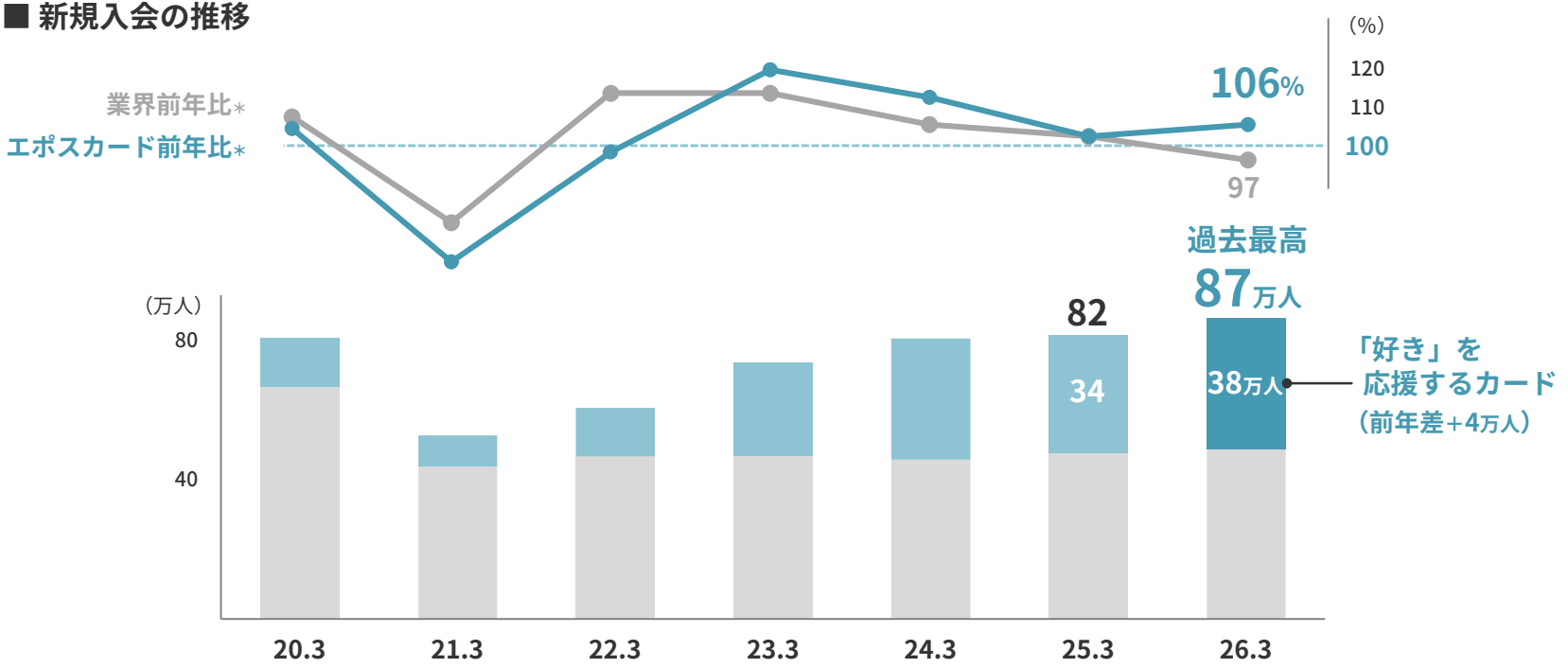
■ 分割・リボ手数料の推移



新規入会の状況

「好き」を応援するカードの入会が順調に拡大し、新規入会は過去最高の87万人と業界を上回って成長

■ 新規入会の推移

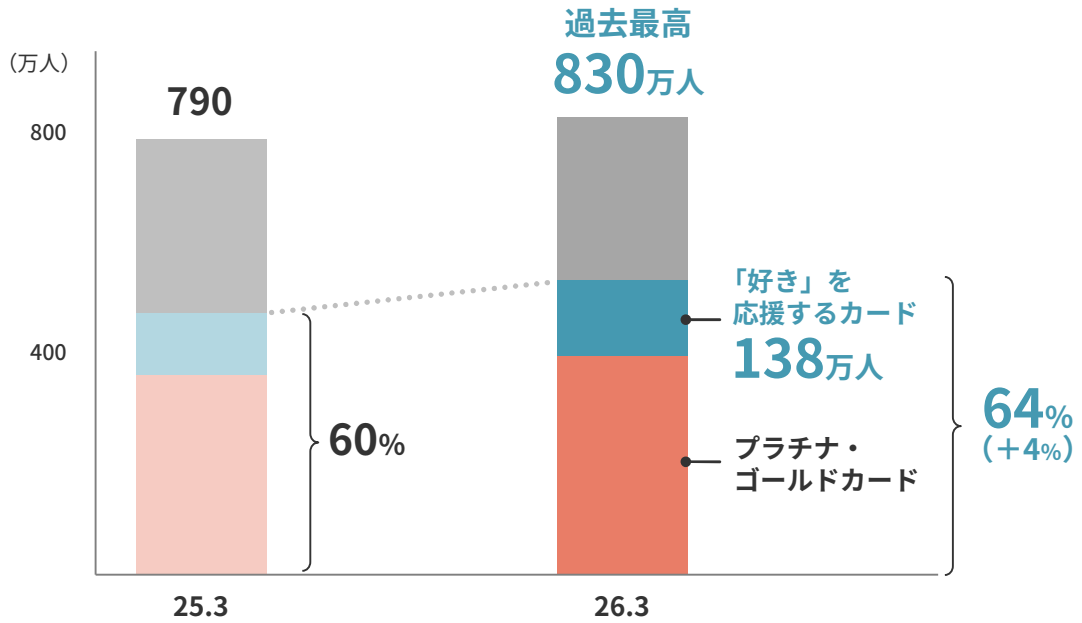


＊ 前年比：業界・エポスカードともに、1月～12月の12カ月間の新規カード発行枚数の前年比

カード会員数の状況

会員数は過去最高の830万人、「好き」を応援するカードとプラチナ・ゴールドカードの割合は64%に拡大

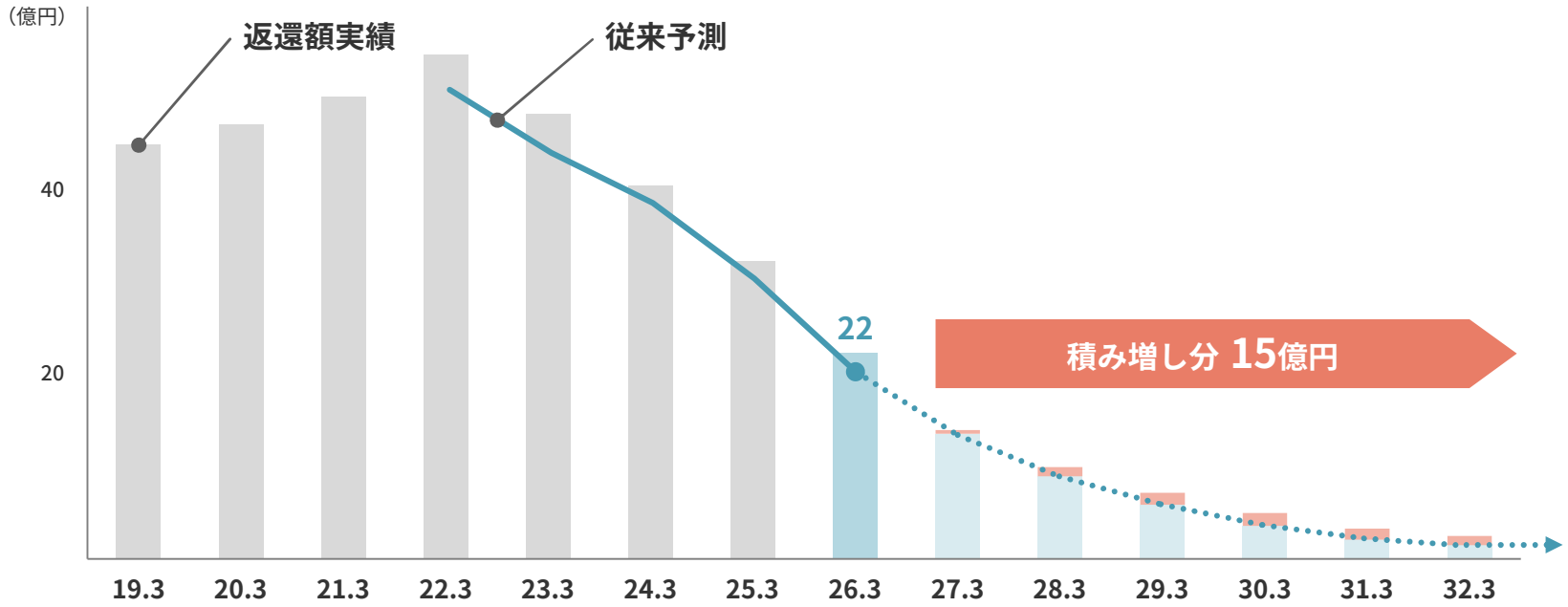
■ カード会員数の推移



利息返還の状況

返還額実績は毎期減少も、従来予測をやや上回って推移。引当金を15億円追加計上

■ 返還額の見通し



26年3月期 決算概要

・連結

・小売

・フィンテック

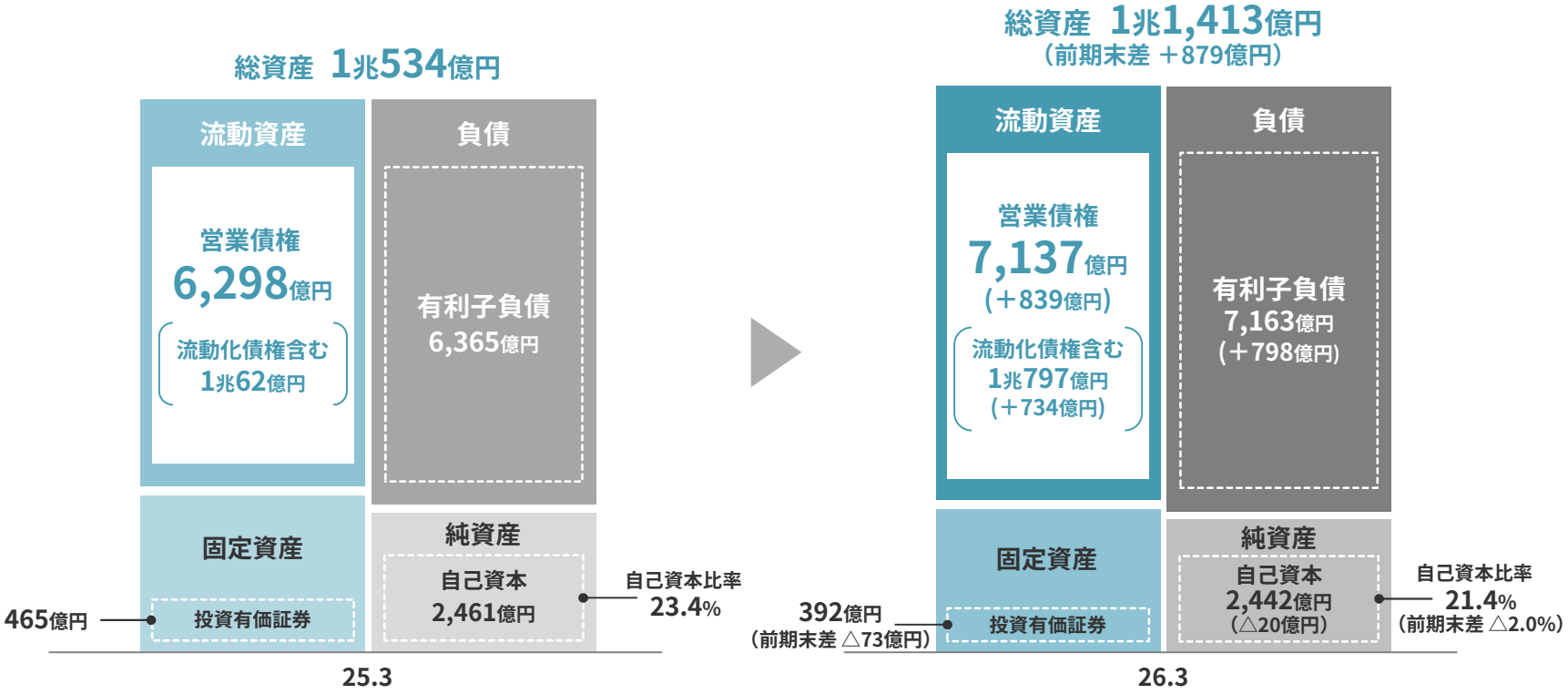
・バランスシート/資本配分

・ESG

27年3月期の見通し

バランスシートの状況

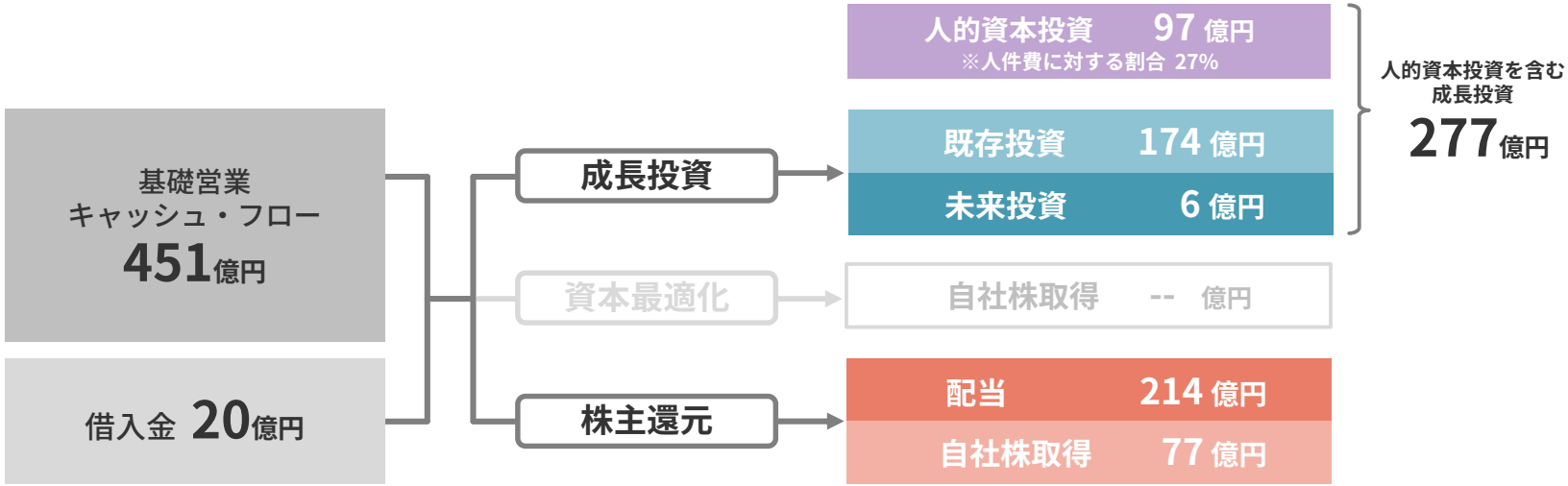
総資産は営業債権の増加等により、前期末に比べて879億円増加



資本配分

成長投資に180億円、株主還元に291億円を配分。人的資本投資は97億円で人件費に対する割合は27%

■ 資本配分（26年3月期）



26年3月期 決算概要

・連結

・小売

・フィンテック

・バランスシート/資本配分

・ESG

27年3月期の見通し

ESGの状況

■ 主な外部評価

NADESHIKO BRAND 2026

9年連続

（26年3月）

2026 健康経営銘柄
KENKO Investment for Health

9年連続は小売業で初

（26年3月）

- **Dow Jones Best-in-Class World Index**
  構成銘柄に8年連続選定

- **Dow Jones Best-in-Class Asia Pacific Index**
  構成銘柄に9年連続選定

（26年5月）

Climate CDP A List 2025

7度目の認定
（25年12月）

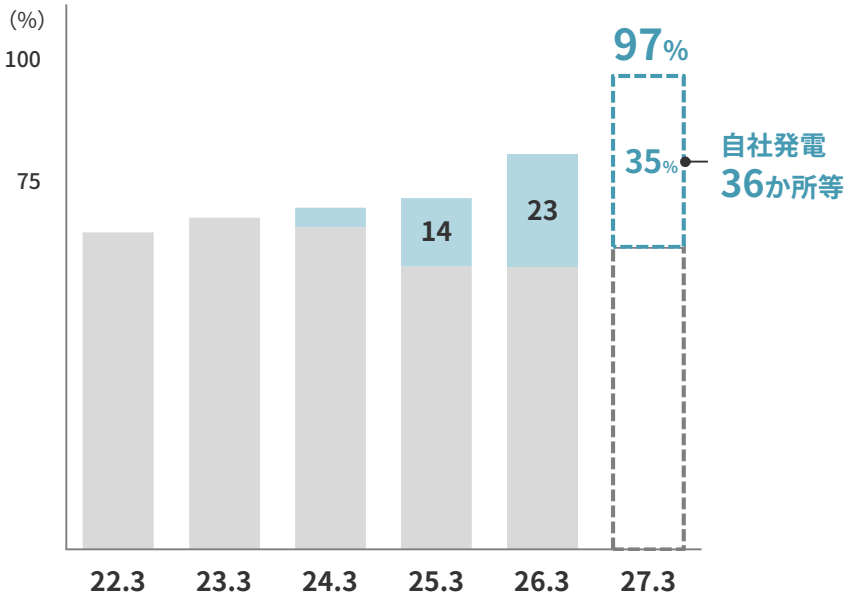
2026 健康経営優良法人
KENKO Investment for Health
大規模法人部門
ホワイト500

10年連続
（26年3月）

RE100への進捗状況

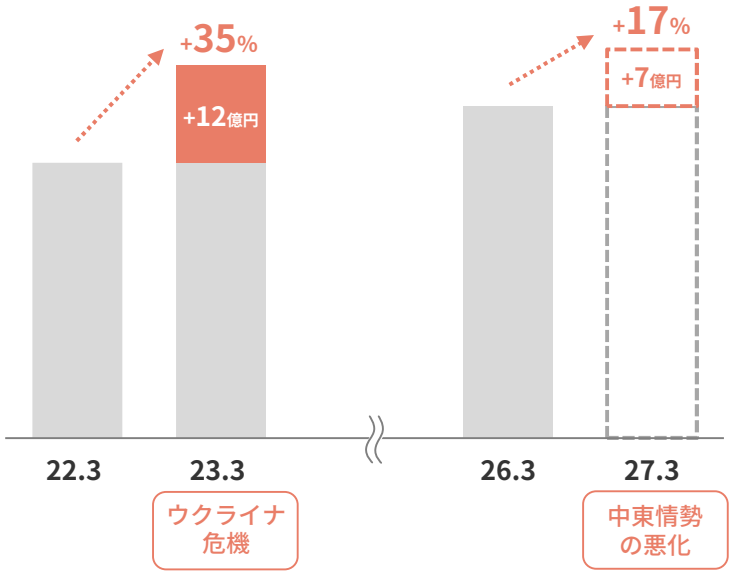
再エネ率100%にむけて順調に進捗、自社発電構成が高まったことで電気料金上昇影響も抑制

■ 再エネ率



＊自社発電：自社電力、長期契約を含む

■ 電気料金上昇 緩和効果



26年3月期 決算概要

・連結

・小売

・フィンテック

・バランスシート/資本配分

・ESG

27年3月期の見通し

27年3月期　通期見通し

EPS・ROEのKPIは前年を上回る見通し

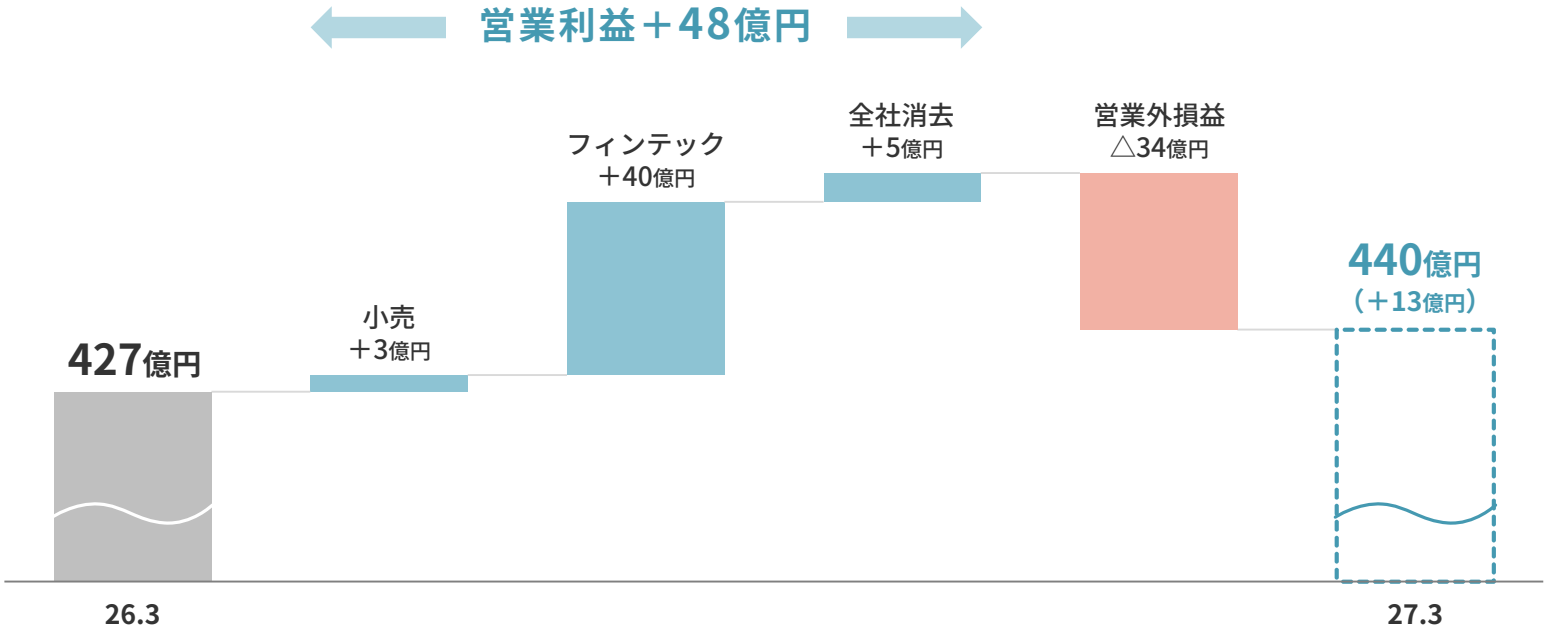
	26年3月期	27年3月期	前年比	前年差
EPS　(円)	158.4	164.0	104	＋5.6
ROE　(%)	11.6	11.8	―	＋0.2

＜ 参考 ＞

	兆　億円	兆　億円	%	億円
グループ総取扱高	5 3,921	5 9,000	109	＋5,079
売上収益	2,769	2,960	107	＋191
売上総利益	2,423	2,600	107	＋177
販管費	1,921	2,050	107	＋129
営業利益	502	550	110	＋48
経常利益	427	440	103	＋13
当期利益	285	295	104	＋10

27年3月期　経常利益の見通し

27年3月期の経常利益は3%増の440億円を見込む



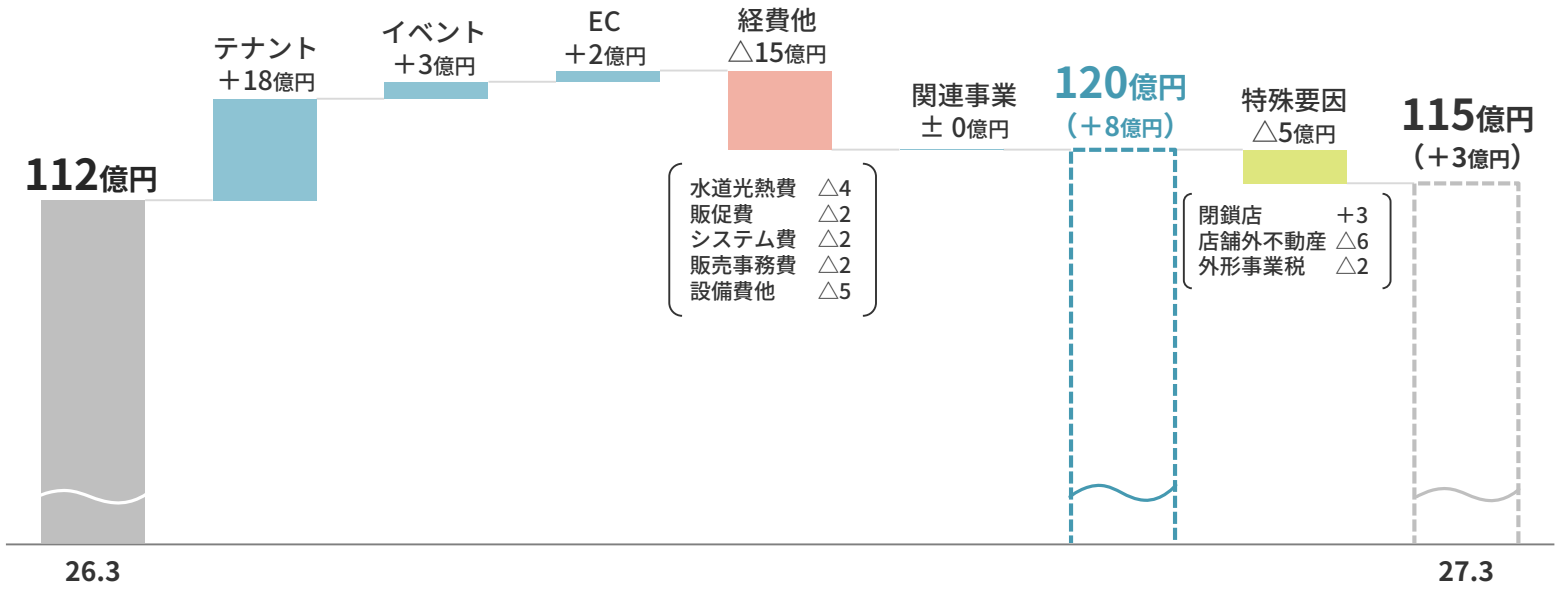
27年3月期　セグメント別営業利益見通し

小売は3%増の115億円、フィンテックは8%増の510億円を見込む

	26年3月期	27年3月期		
			前年比	前年差
	億円	億円	%	億円
小売	112	115	103	＋3
フィンテック	470	510	108	＋40
全社・消去	△80	△75	ー	＋5
連結営業利益	502	550	110	＋48

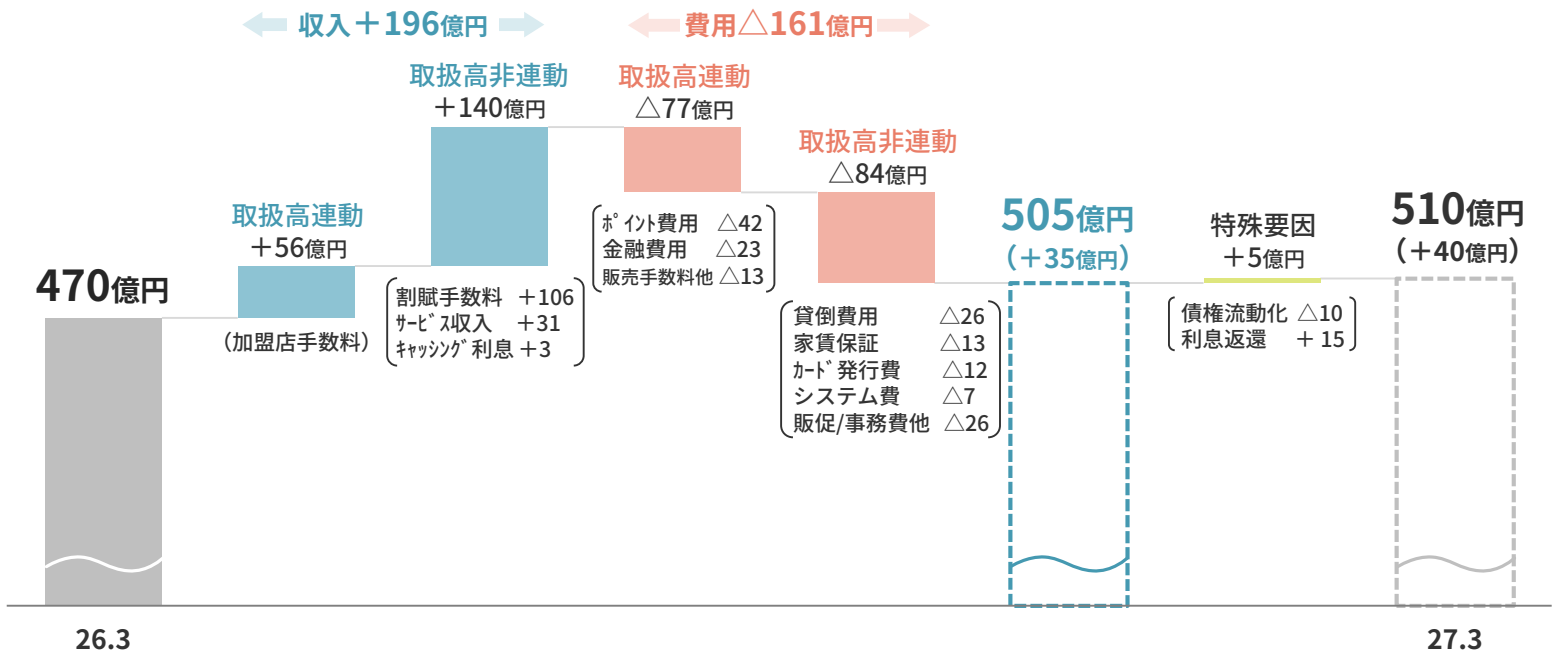
27年3月期　小売営業利益の増減内訳

特殊要因が利益の押し下げ要因となるも、テナント・イベント収入が増加し3億円の増益を見込む



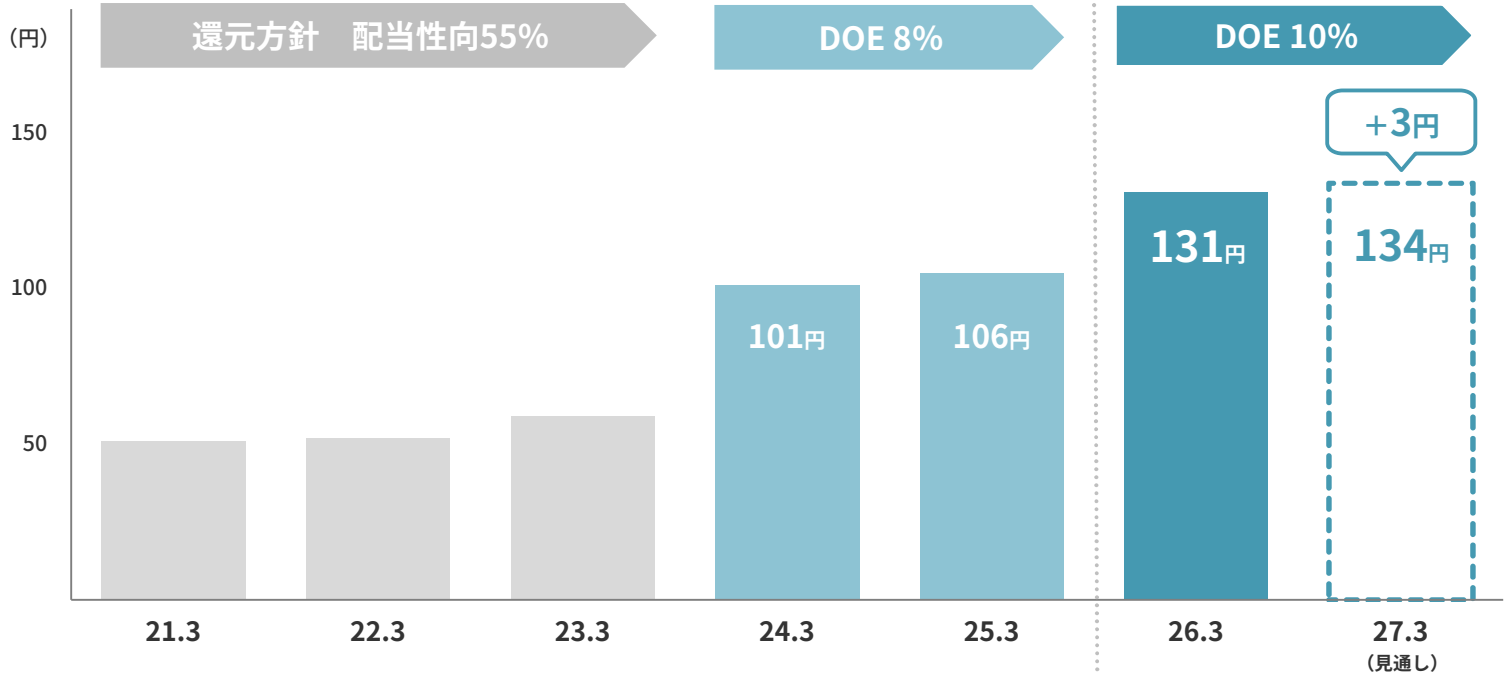
27年3月期　フィンテック営業利益の増減内訳

27年3月期の営業利益は510億円、40億円の増益を見込む



株主還元

27年3月期は 134円（＋3円）と15期連続増配予定

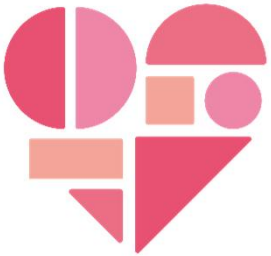


2

「好き」を応援するビジネスと今後の方向性

代表取締役社長　青井 浩

2031年に向けたビジョン＆戦略



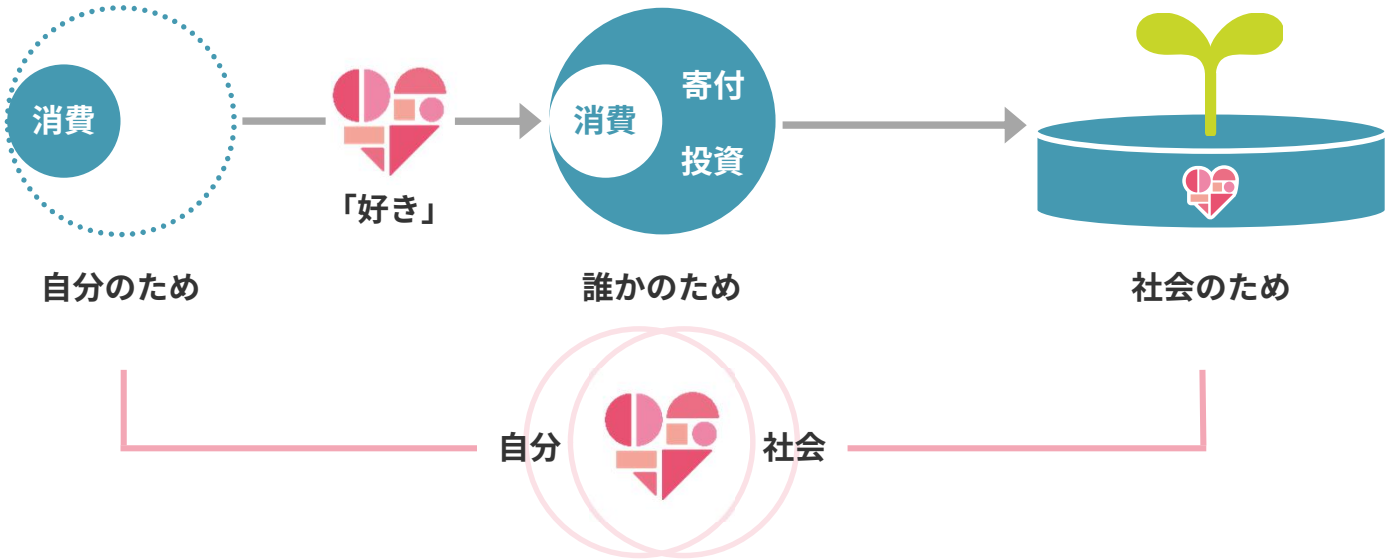
ビジョン

「好き」が駆動する経済

戦　略

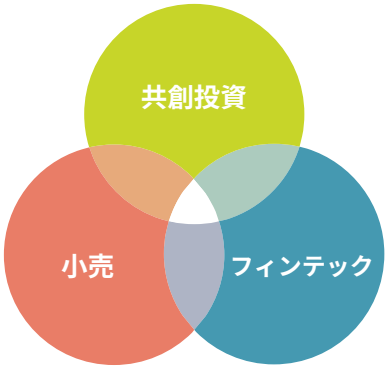
「好き」を応援するビジネス

「好き」を応援するビジネスの目的



「好き」を応援するビジネスにより
インパクトと利益を両立

「好き」を応援するビジネスへの転換



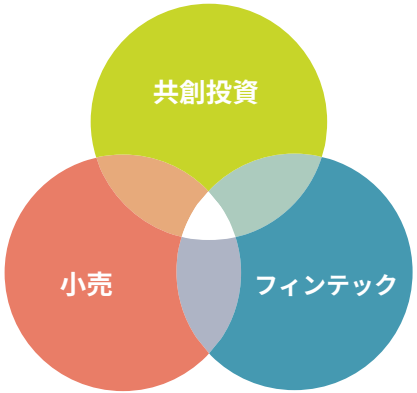


「好き」を応援するビジネス

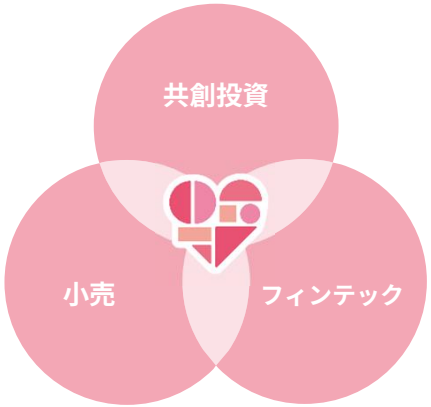
1.「好き」を応援する事業

「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



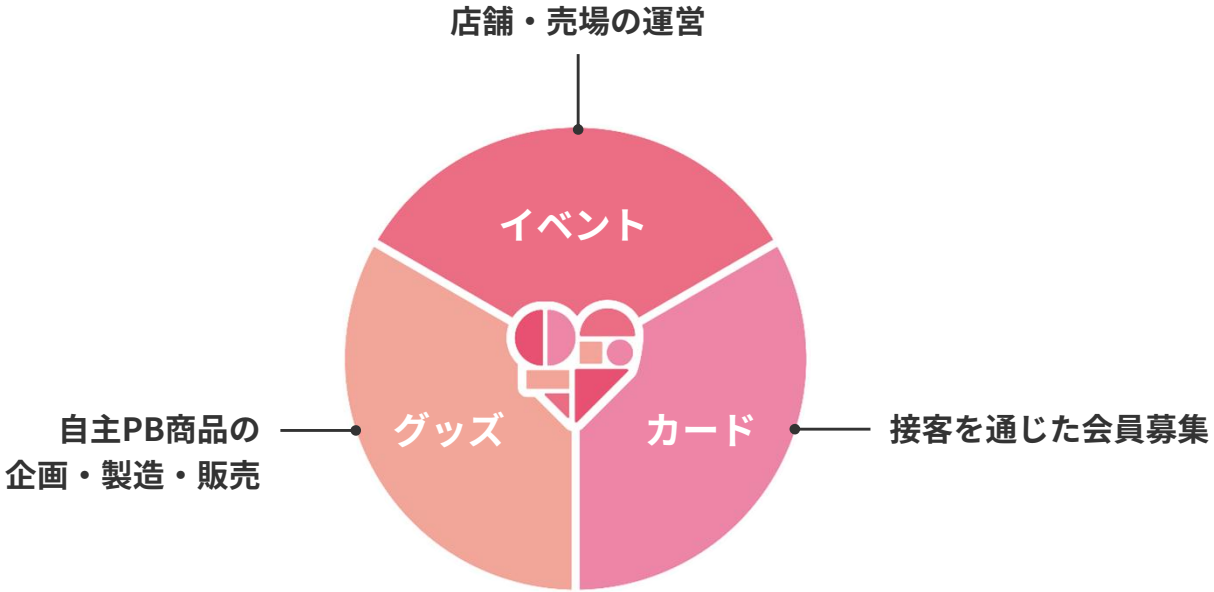
小売×フィンテック×共創投資



「好き」を応援する事業

「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



「好き」を応援するユニット

「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

マルイシティ横浜

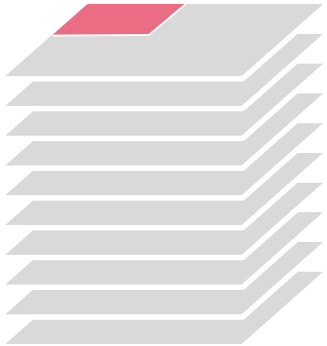


「好き」イベント由来
新規会員募集

全館の **7** 割

「好き」を応援するユニット

127坪

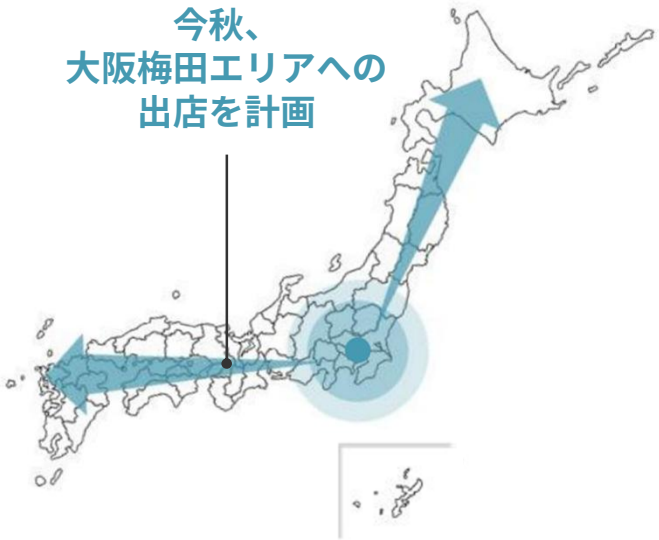


面積 1/45

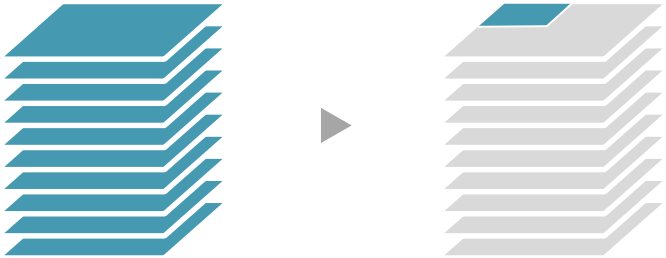
人員 1/10

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	外部施設への出店
大規模、管理費大	小規模、高効率



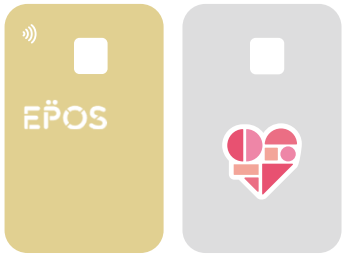
よりアセットライトなビジネス展開へ

「好き」を応援するカードによる成長

これまで

ゴールドカード中心

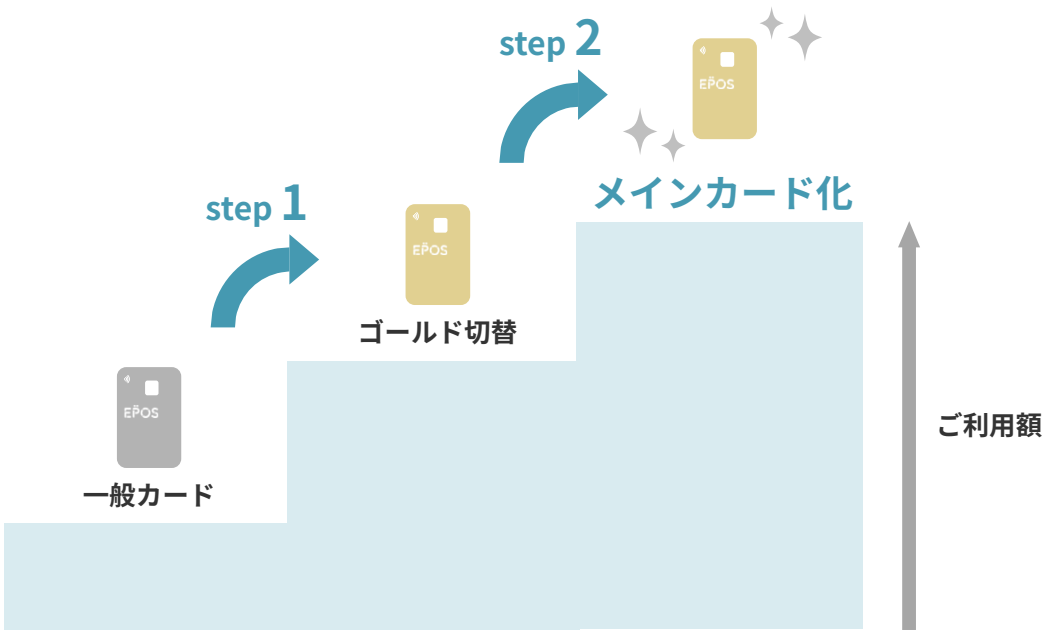
これから



ゴールドカード
＋
「好き」を応援するカード

ゴールドカードを契機としたロイヤルカスタマー化

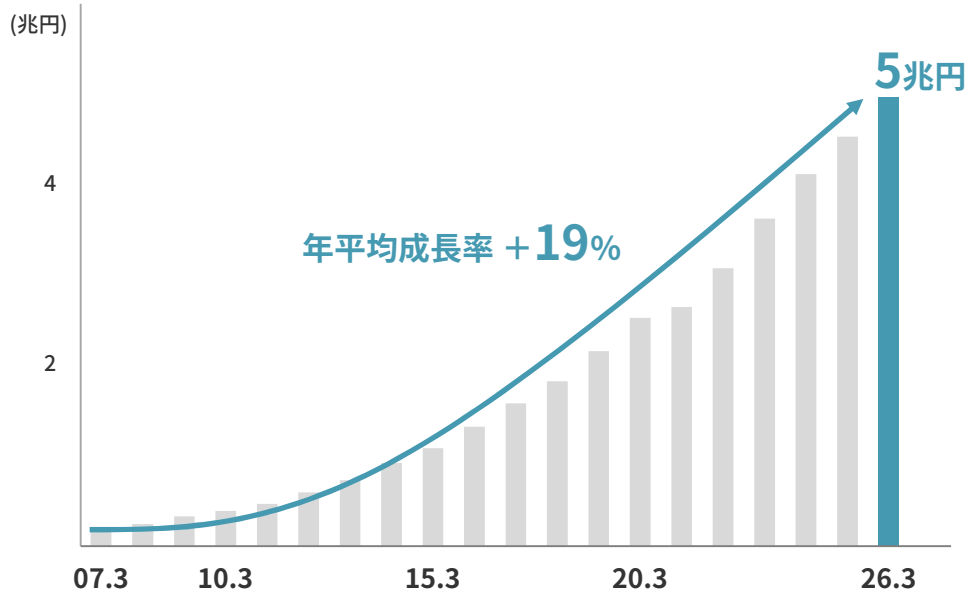
ゴールドカード化、メインカード化の２段階でロイヤルカスタマー化



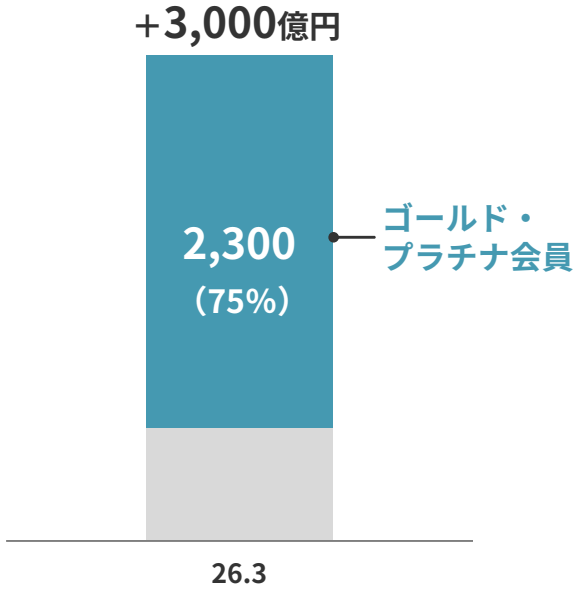
ゴールドカードによる高成長

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



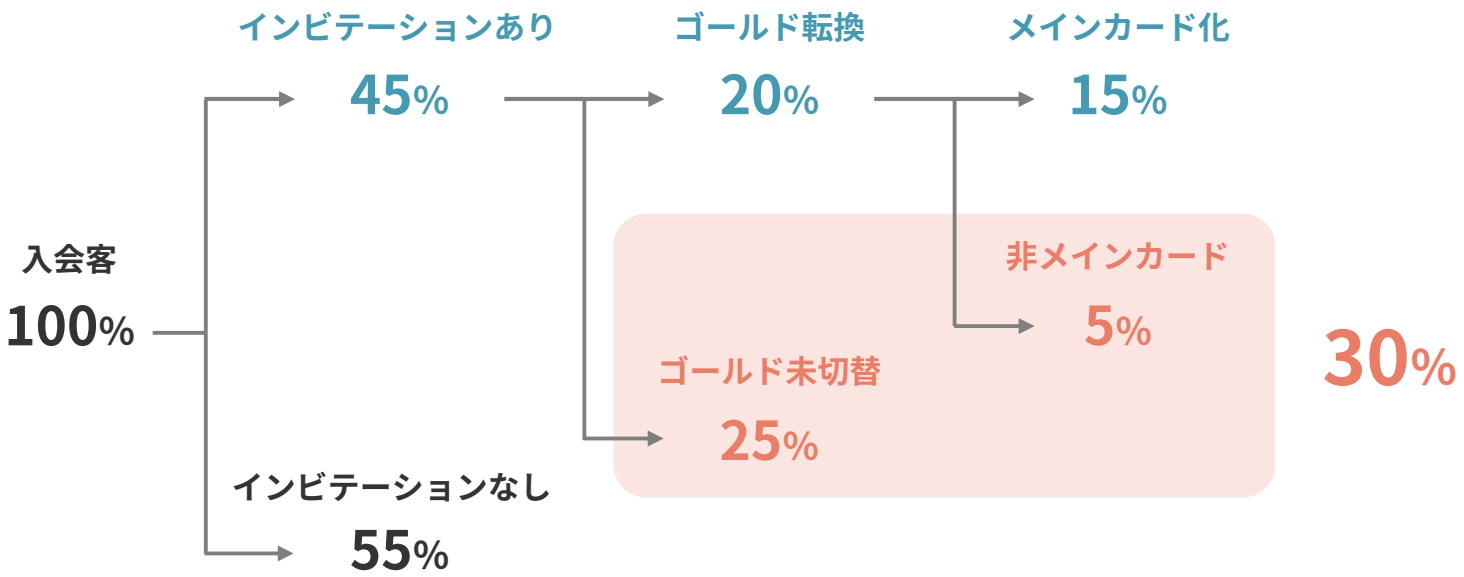
■ 26年3月期 ショッピング取扱高の増加額



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



コアコンピタンスの実践

コアコンピタンス

「信用の共創」

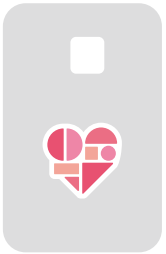
創業者の言葉

「 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 」

「信用の共創」

「 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

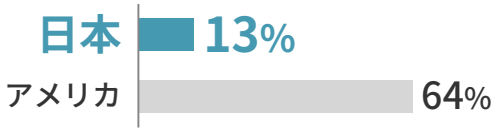


「好き」を応援するカード

お金の管理に対する自己肯定感

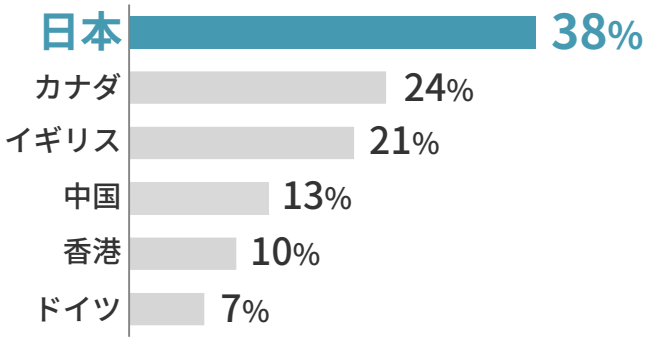
日本人はお金の管理に対して自己肯定感の低い人が多い

■ 金融知識に対して自信がある人の割合



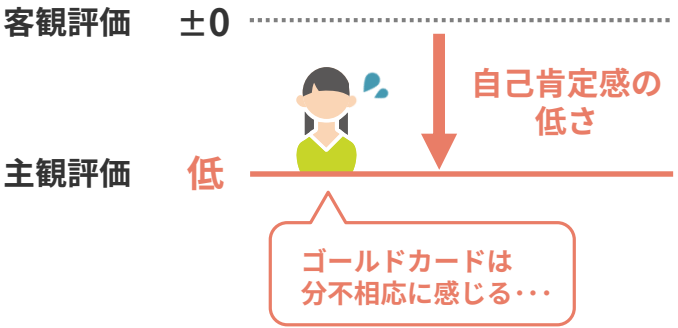
＊出典：金融経済教育推進機構「金融リテラシー調査2025年」

■ 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



「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

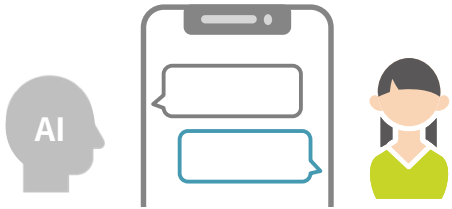
創業～1970年代の「信用の共創」

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**

「与えられる」信用から「育てる」信用へ

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」

信用を「育てる」体験



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

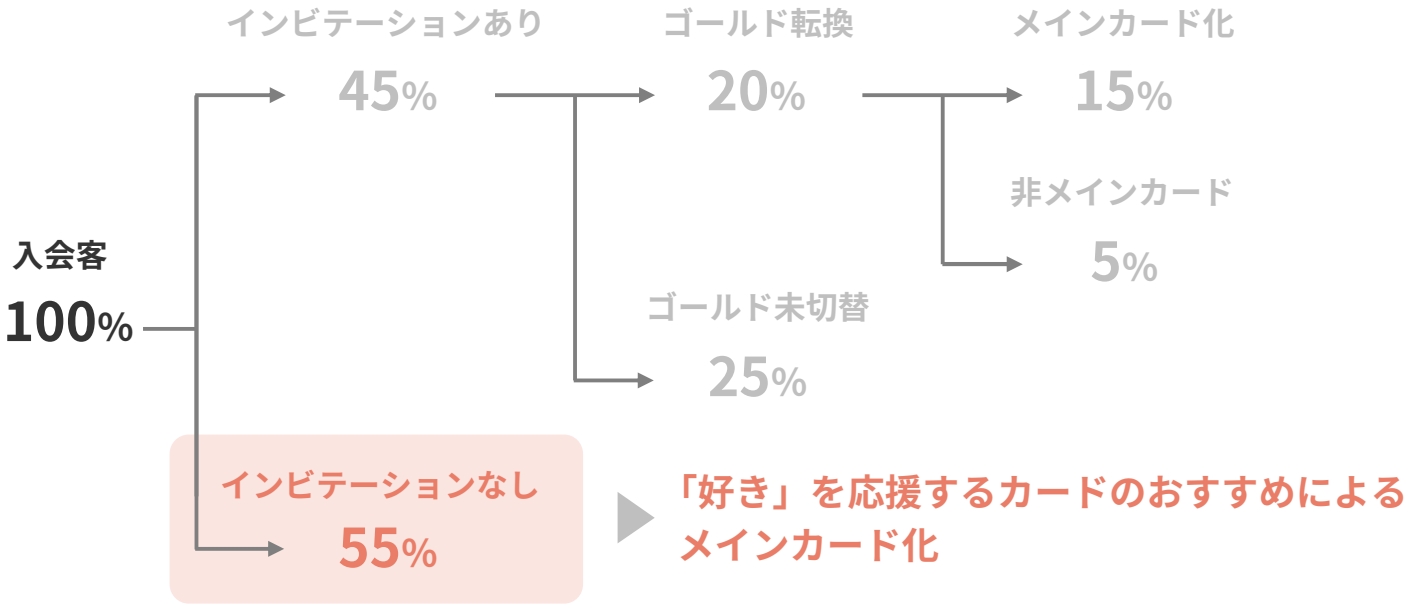
「信用の共創」によるポテンシャル

約3割の取り残されたお客さまとの「信用の共創」

▼

取扱高1.5～2兆円増

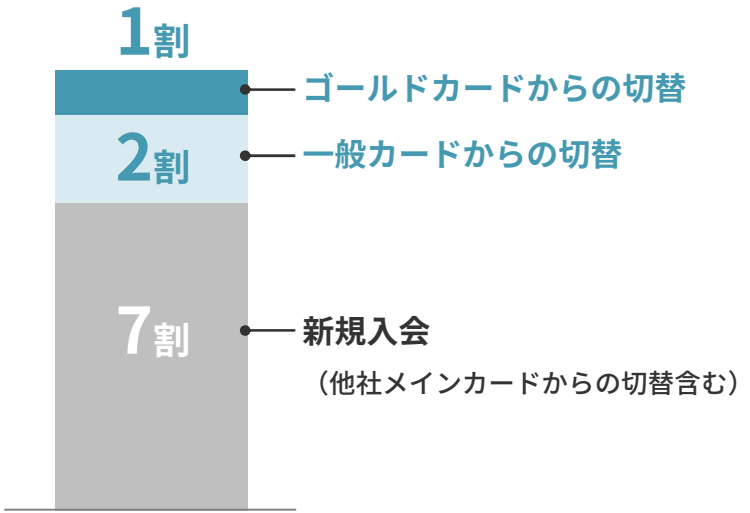
メインカード化の促進


入会客
100%
インビテーションあり
45%
ゴールド転換
20%
メインカード化
15%
非メインカード
5%
ゴールド未切替
25%
インビテーションなし
55%
「好き」を応援するカードのおすすめによる
メインカード化

「好き」を応援するカードへの切替

ステータスから「好き」へ、お客さまの価値観が変化

■ エポスペットカード 入会経路構成

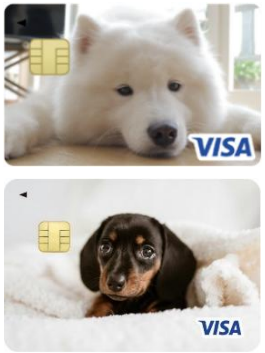


ステータス

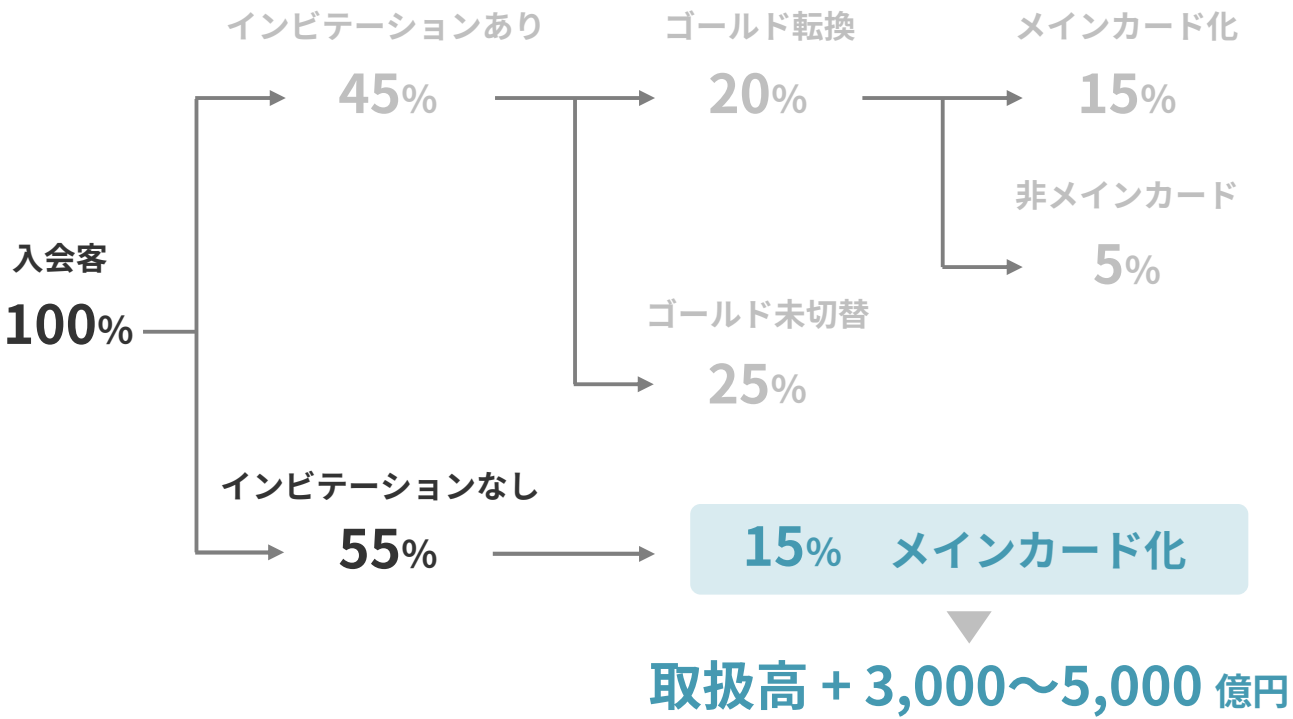




かけがえのない
「好き」



ロイヤルカスタマーの拡大



31年3月期に向けたKPI

メインカード率

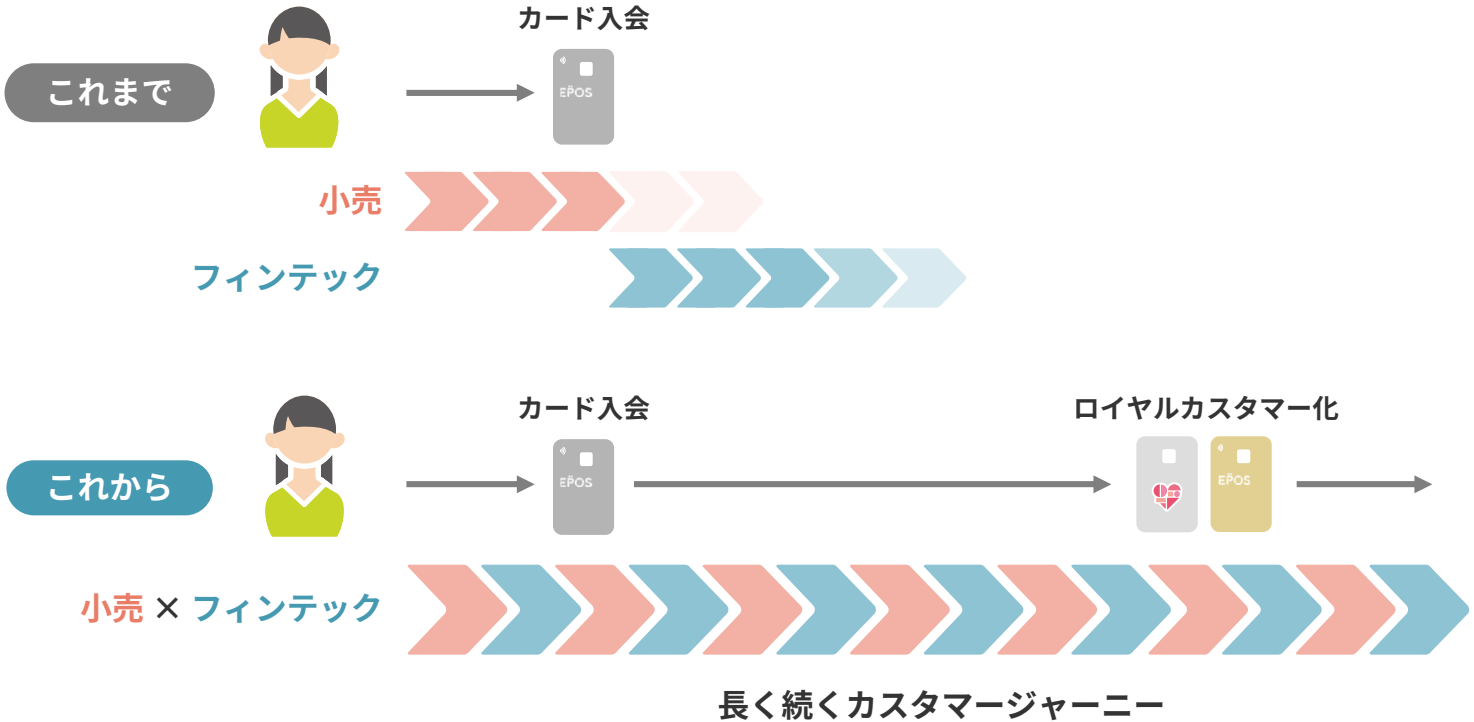
26.3		31.3
23%	▶	35%

グループ総取扱高

26.3		31.3
5兆円	▶	10兆円

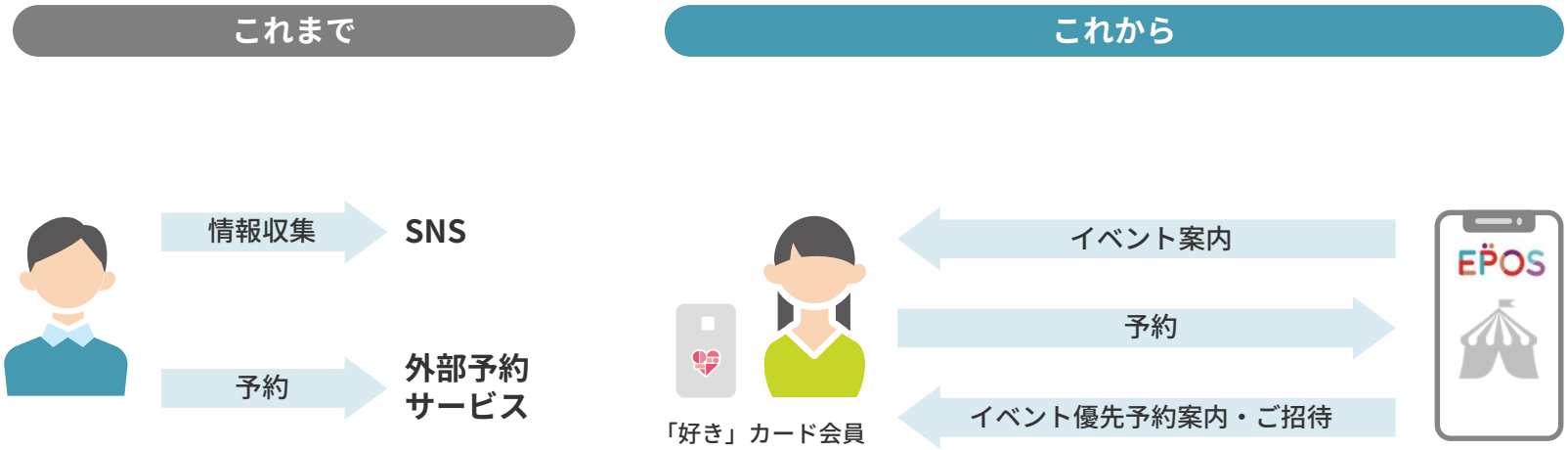
小売とフィンテックの融合

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



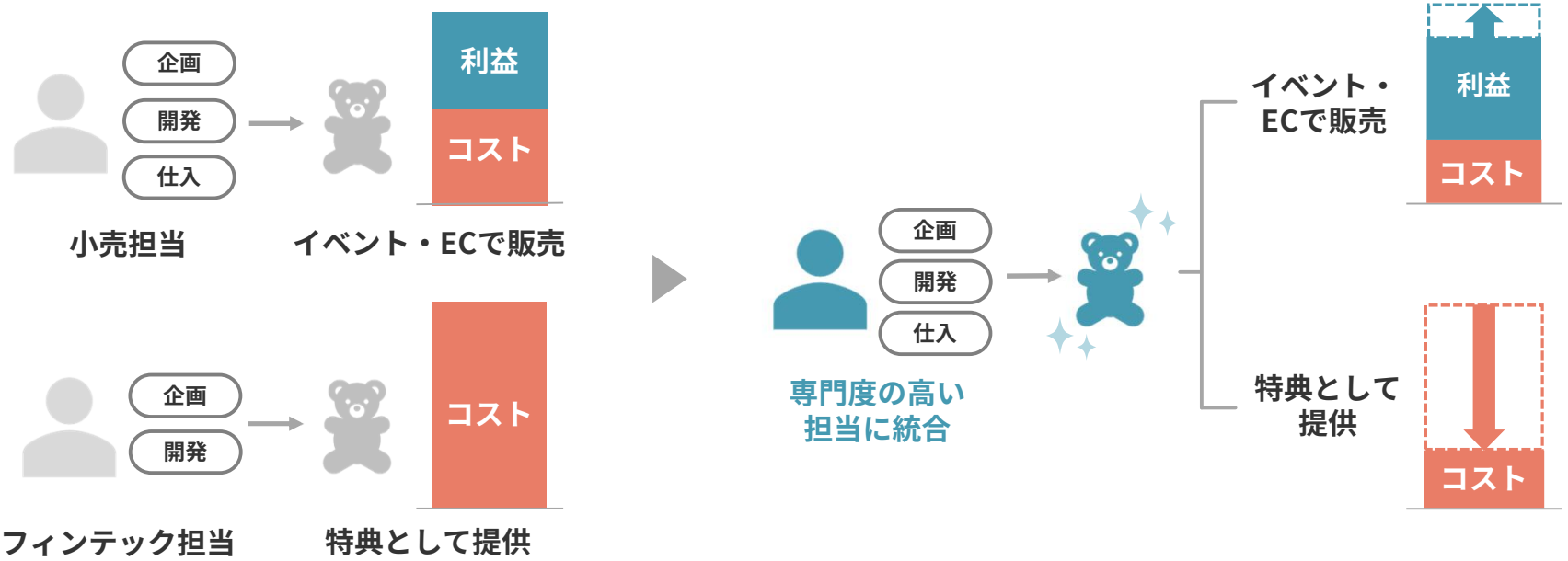
イベントによる体験提供の進化

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



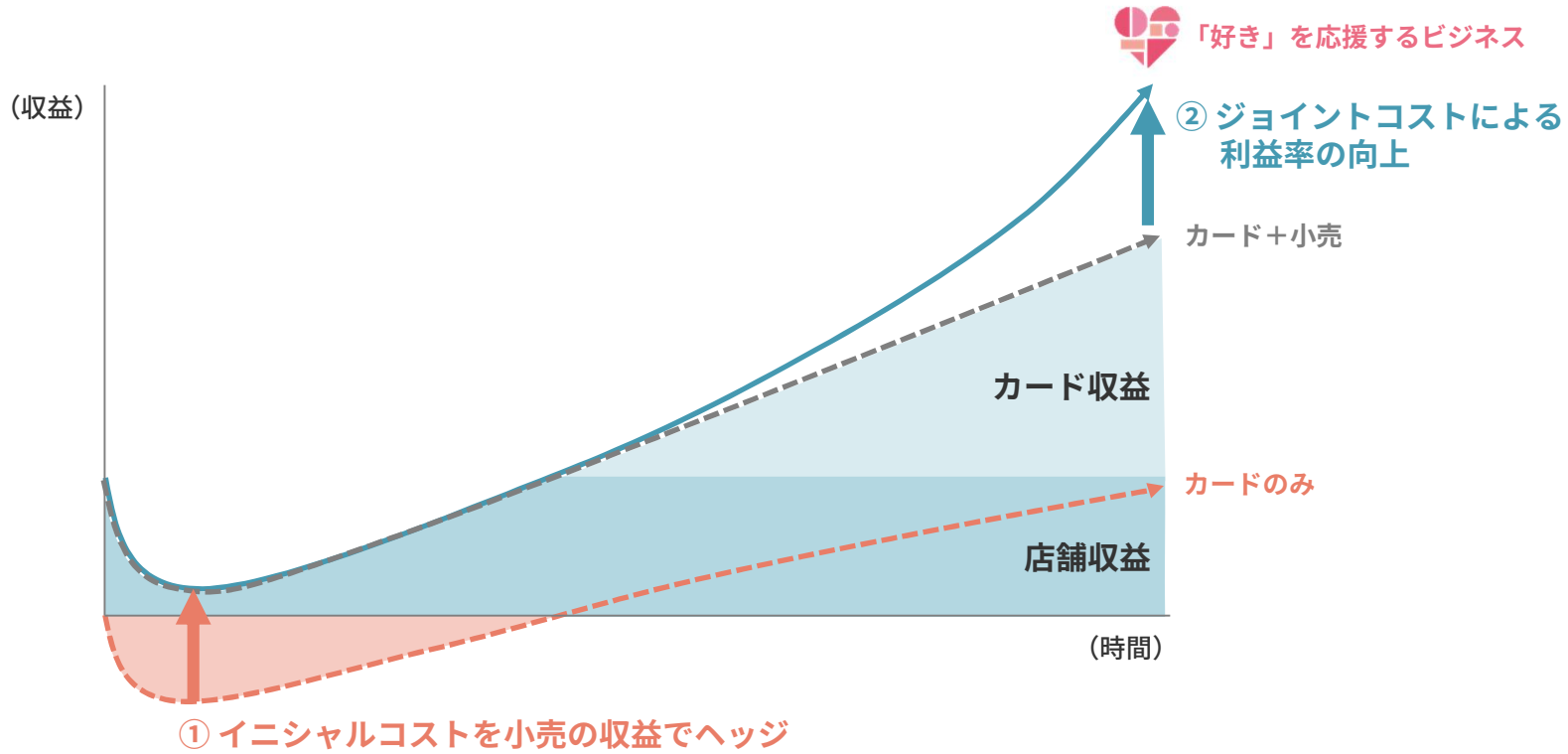
グッズ企画・開発の進化

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



独自の生涯収益型ビジネスモデル

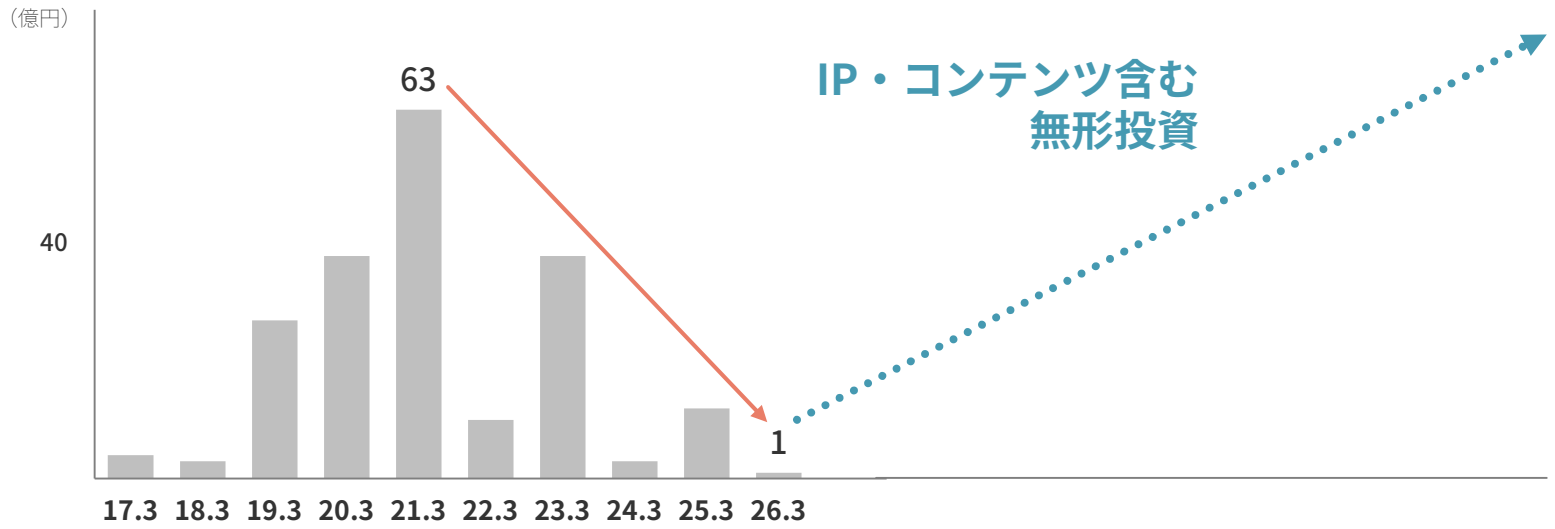
独自のビジネスモデルを再現し、利益率の向上を目指す



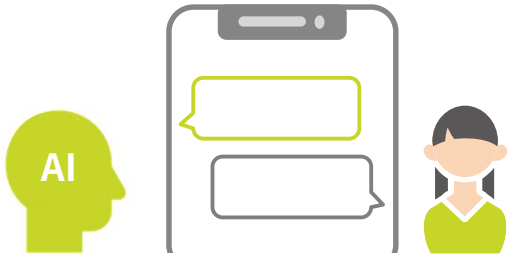
共創投資

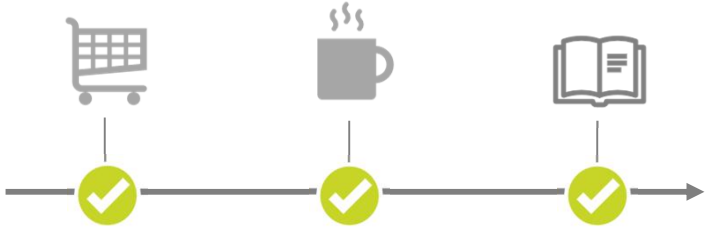
共創投資は近年は抑制も、IP・コンテンツをはじめとする無形投資を中心に拡大

■ スタートアップ投資額の推移



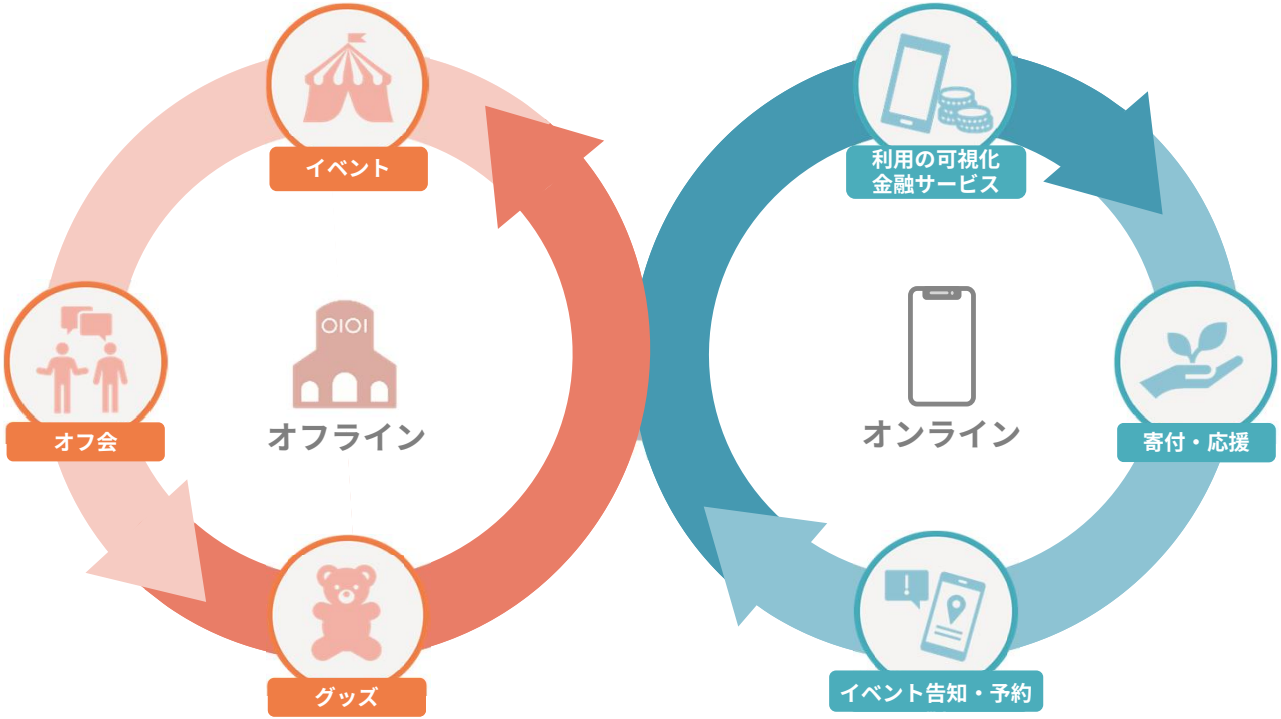
「好き」を応援するDX戦略





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

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



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

巣籠 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 **茹 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

2.「好き」を応援する企業への進化





「好き」を応援する企業

未来の働き方

共創の場

「好き」を応援するビジネス

「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

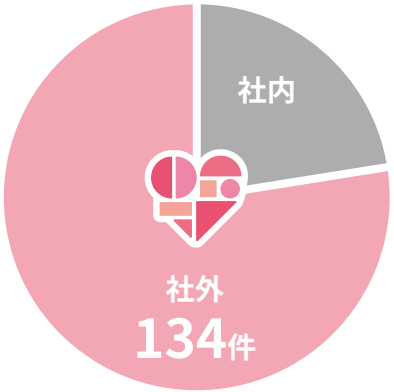

神戸市立
王子動物園


長崎バイオパーク

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

応募総数 173件



他企業の社員・海外在住者・
大学生・大学院生・長期インターンシップ



他企業の社員

宇宙ファンを増やしたい！

宇宙関連産業への支援へ



当社インターン

輪島塗を守りたい！

輪島塗のファン拡大・後継者育成に挑戦



大学生

哲学をもっと身近に！

哲学に触れる体験を提供

当日の様子



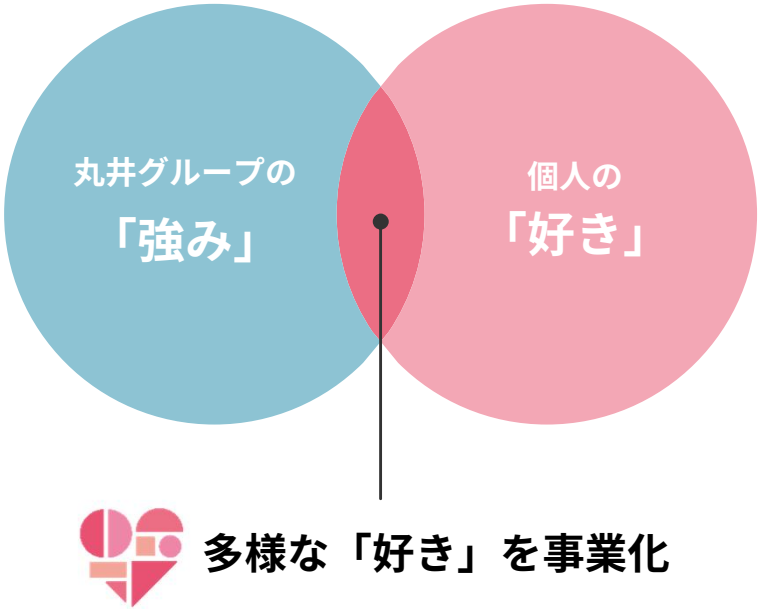








丸井グループの強みと個人の「好き」を融合



プロジェクト型の働き方を拡大

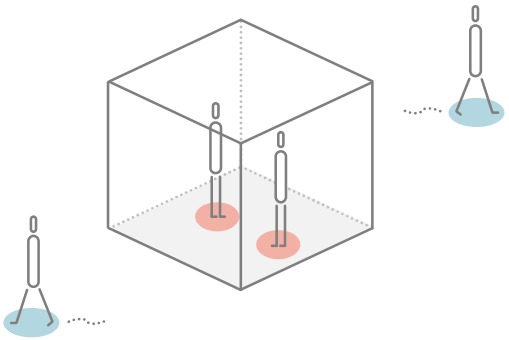
社内外の人が「好き」と「強み」を持って参加できる、プロジェクト型の新しい働き方



出入り自由な「場」

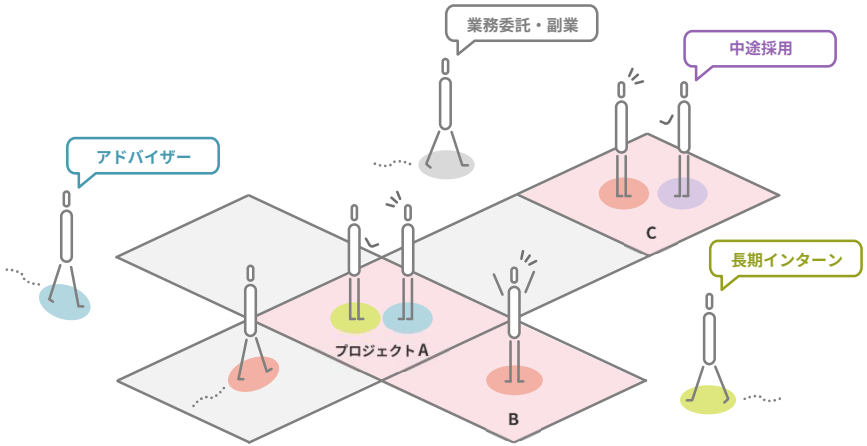
様々な人たちが自分の「好き」と得意技を持ち寄って参加

これまで



社内外が分断された閉ざされた場

これから



誰でも自由に出入りできる開かれた場

コーポレートブランドとしての「好き」を応援する企業への進化



「好き」を応援する企業へ

共創の場　×　未来の働き方

取締役会の新体制

新任取締役候補



社外

御手洗 瑞子

気仙沼ニッティング 代表取締役

マッキンゼー・アンド・カンパニー、
ブータン王国政府 首相フェローを経て、
2013年より現職



社内

相田 昭一

常務執行役員 CDO

エポスカード 社長



社内

土屋 尚史

グッドパッチ 代表取締役

執行役員 CDXO



社内

遠藤 真見

執行役員

経営企画部長

31年3月期に向けたKPI

PBR

3~4倍

EPS年平均成長率

+9%以上

TSR年平均成長率

+12%以上

「好き」が駆動する経済へ

© ADVENTURE WORLD　© OJI ZOO　© BIO PARK

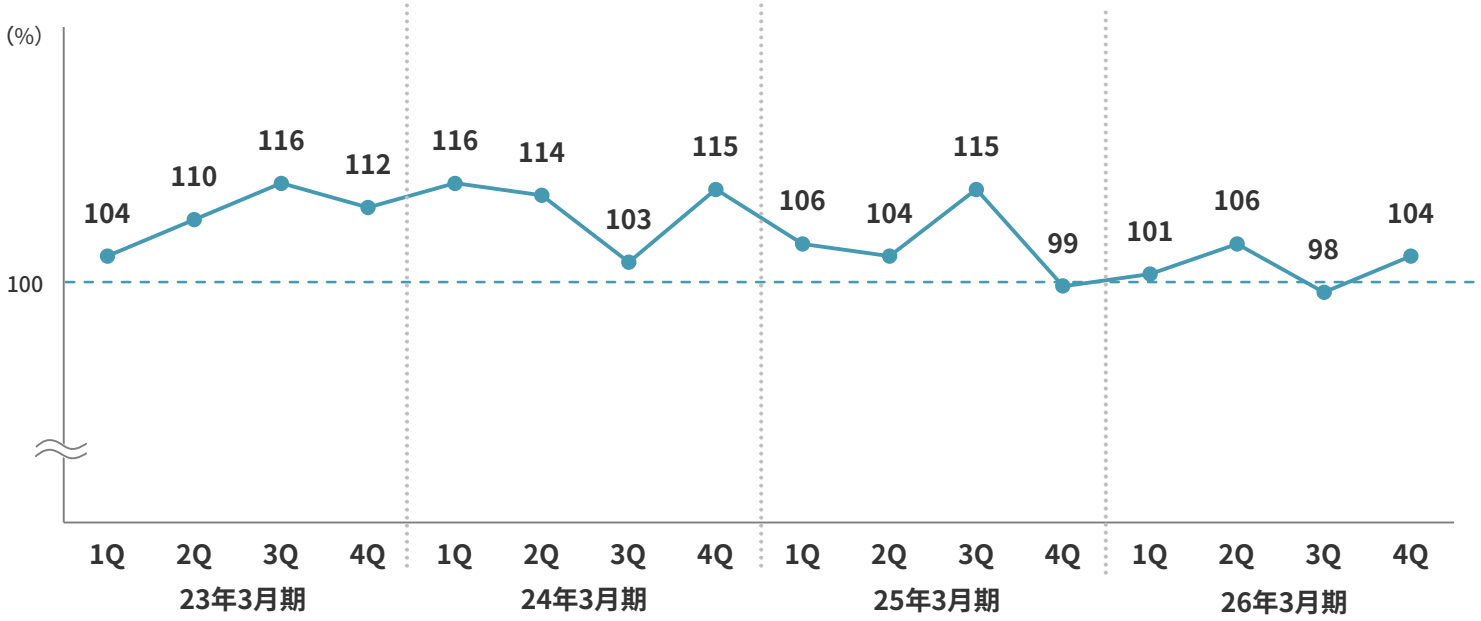
本資料に掲載しております将来の予測に関する記述は、当社が現在入手している情報及び合理的であると判断する一定の前提に基づいており、実際の業績等は様々な要因により大きく異なる可能性があります。
お問い合わせは、ＩＲ部 marui-ir@0101.co.jpにご連絡ください。

MARUI GROUP

Appendix

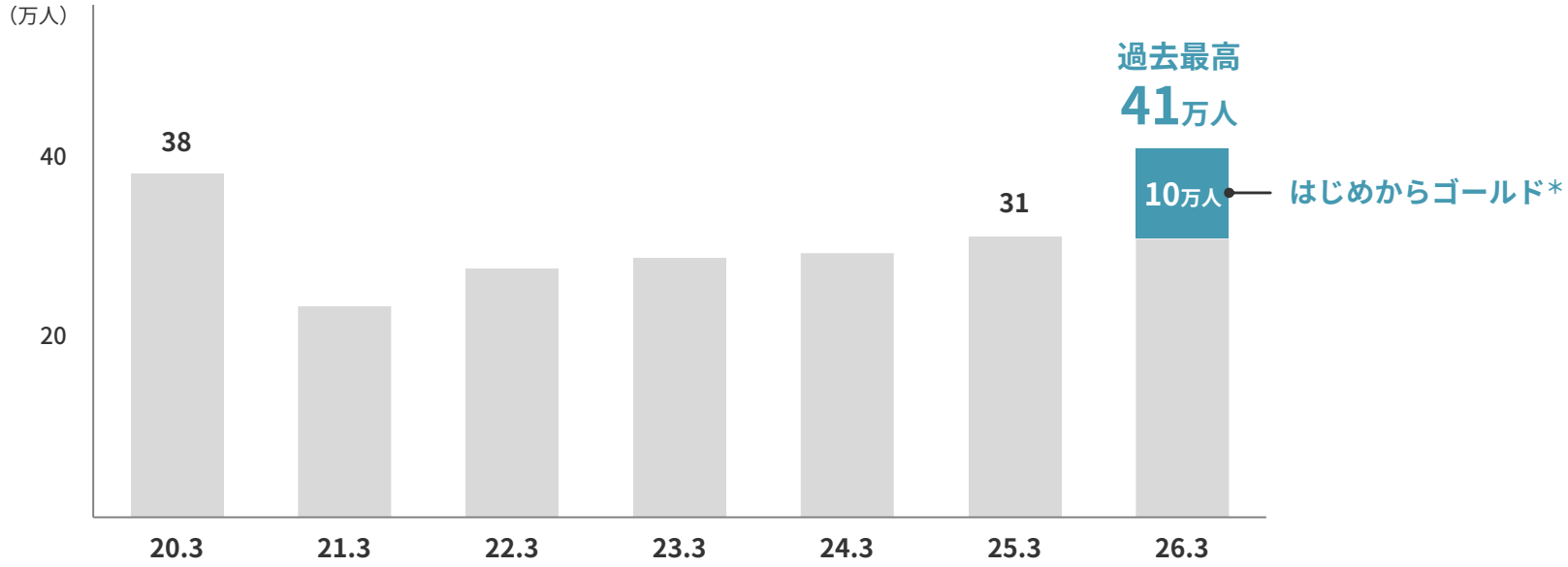
EC取扱高の推移

■ EC取扱高 前年比



ゴールドカード新規会員の状況

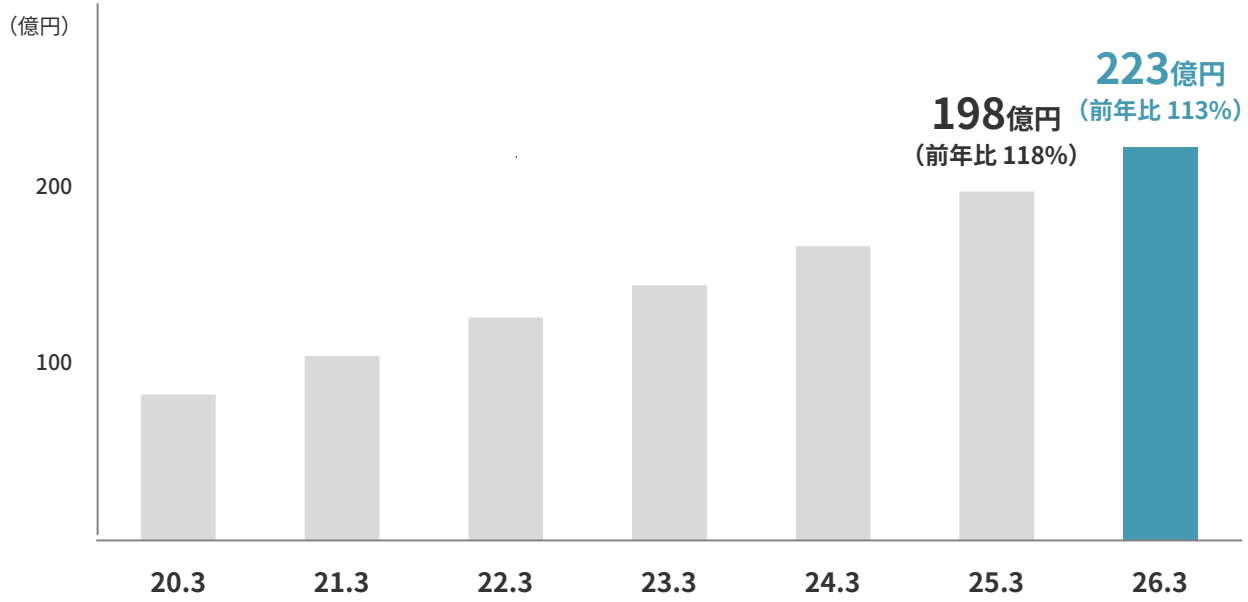
■ ゴールド新規会員の推移



＊ 家賃保証やデンタルローンなどをご利用のお客さまへ入会時からゴールドカードをご案内

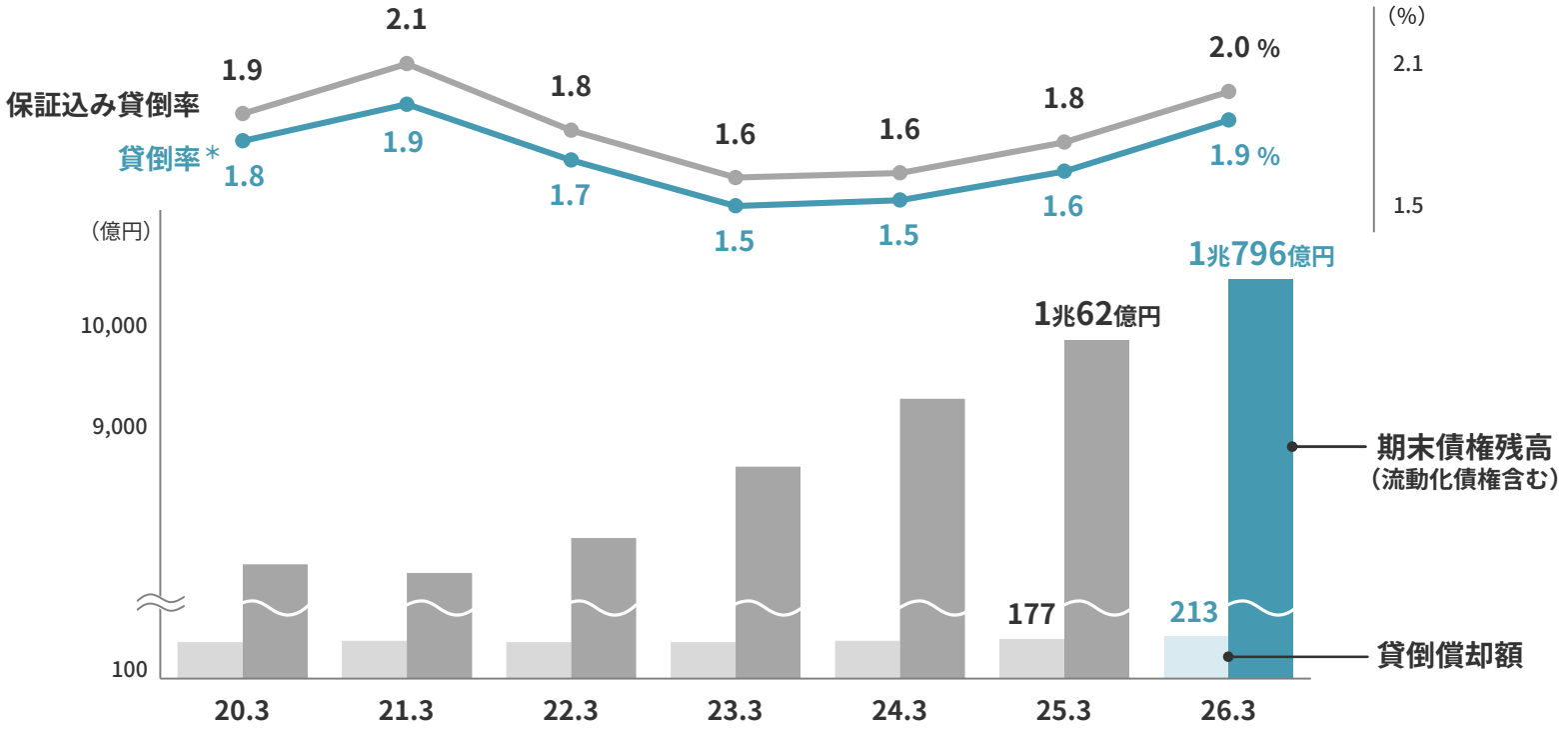
家賃保証の状況

■ 売上収益の推移



貸倒の状況

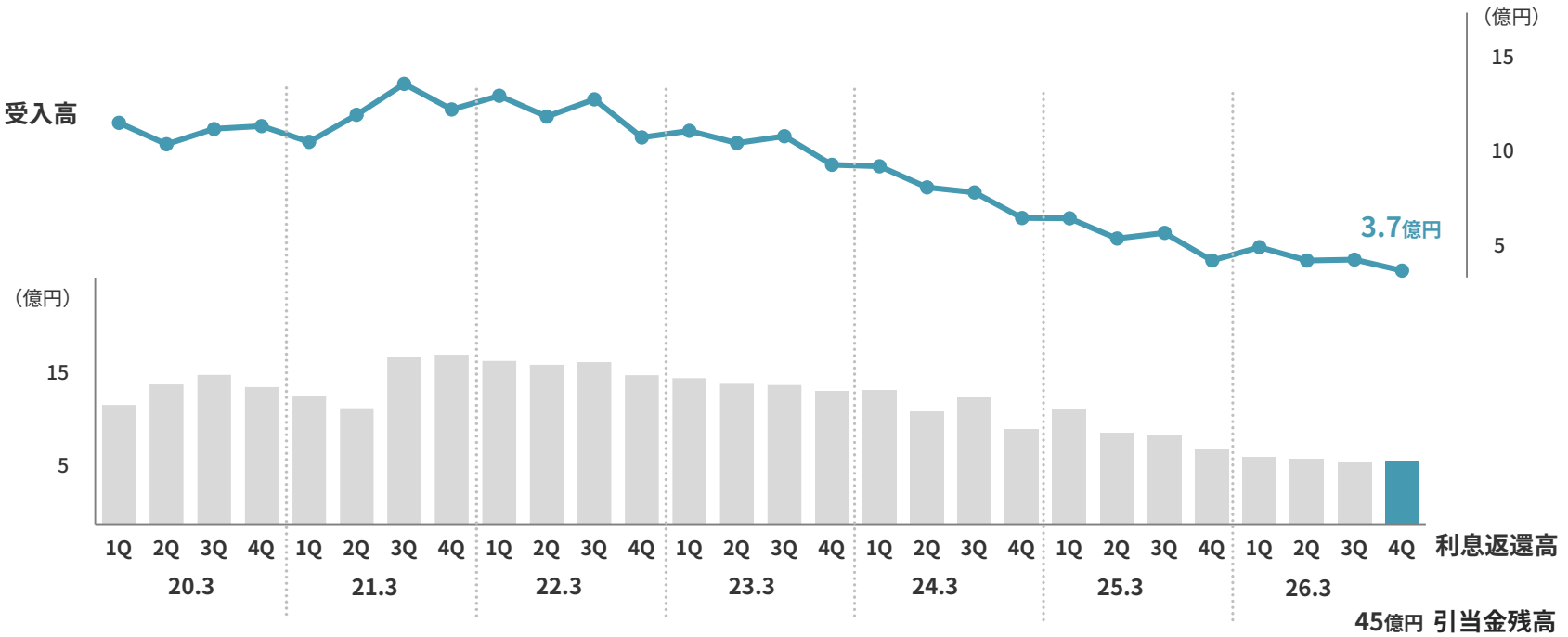
■ 貸倒率の推移



＊貸倒率 ＝ 当期貸倒償却額 ÷ 期末債権残高（償却額・債権残高ともに保証分を除く）

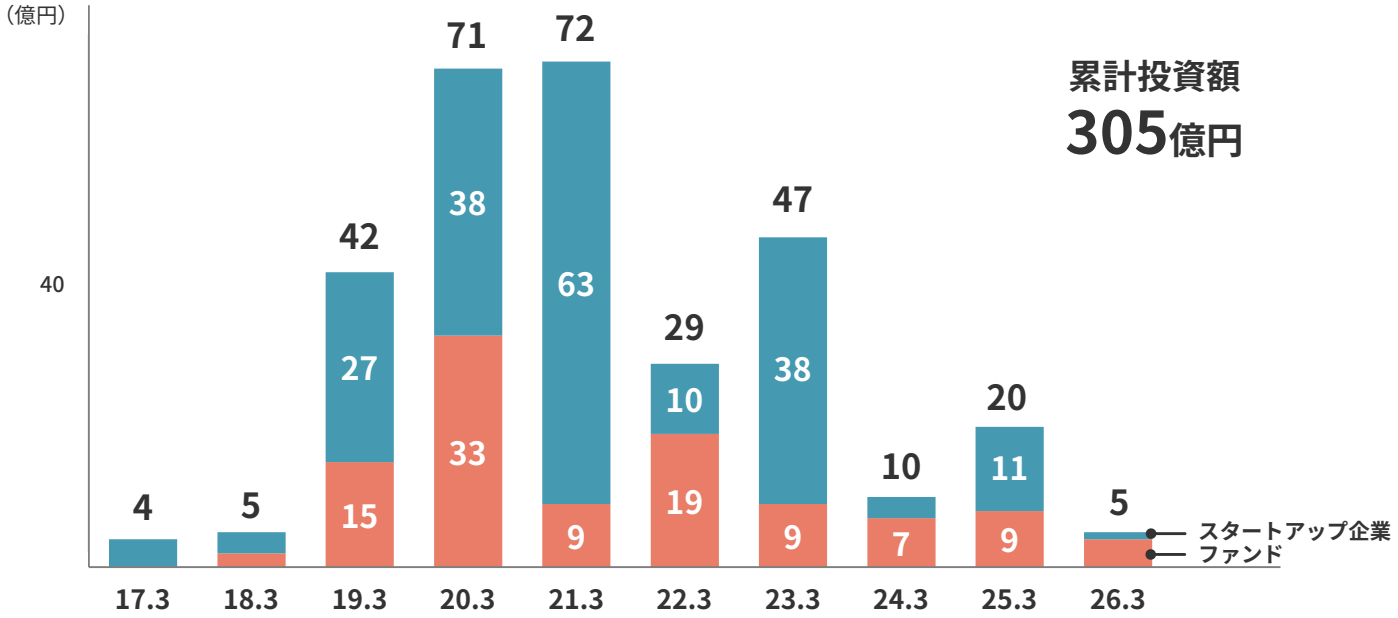
利息返還の状況

■ 受入高と利息返還高の推移



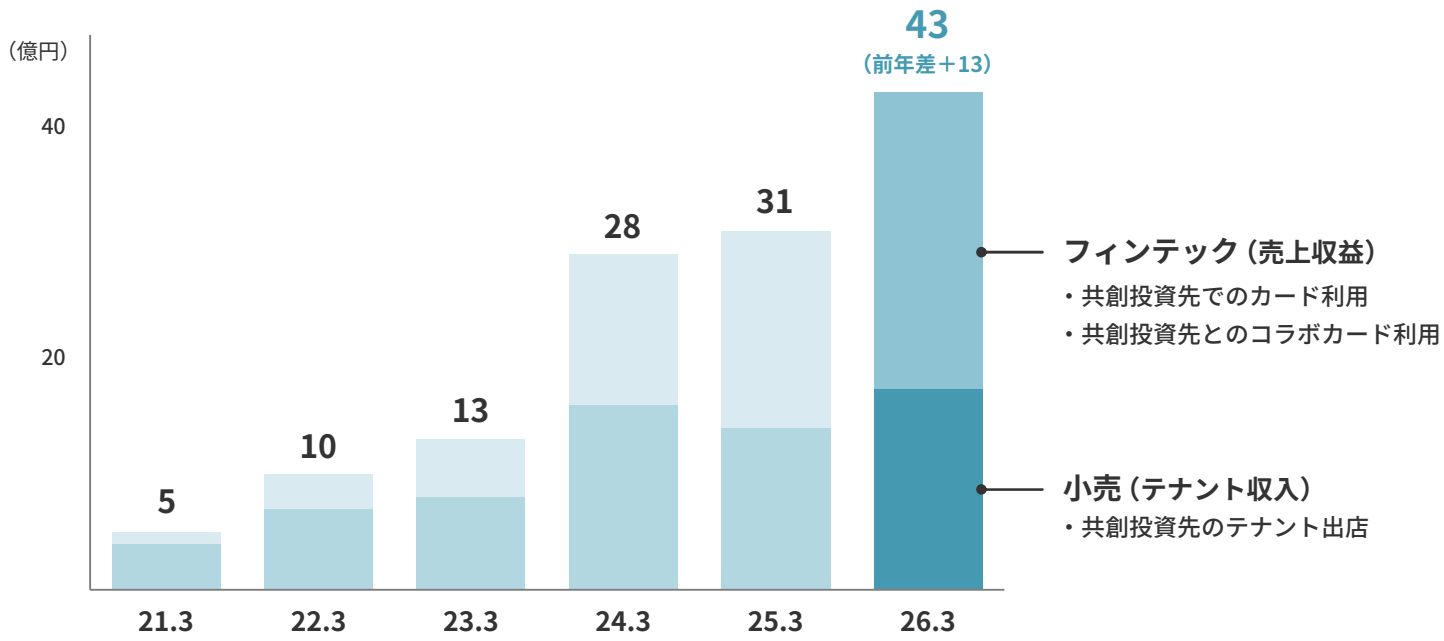
共創投資の状況

■ 共創投資の推移



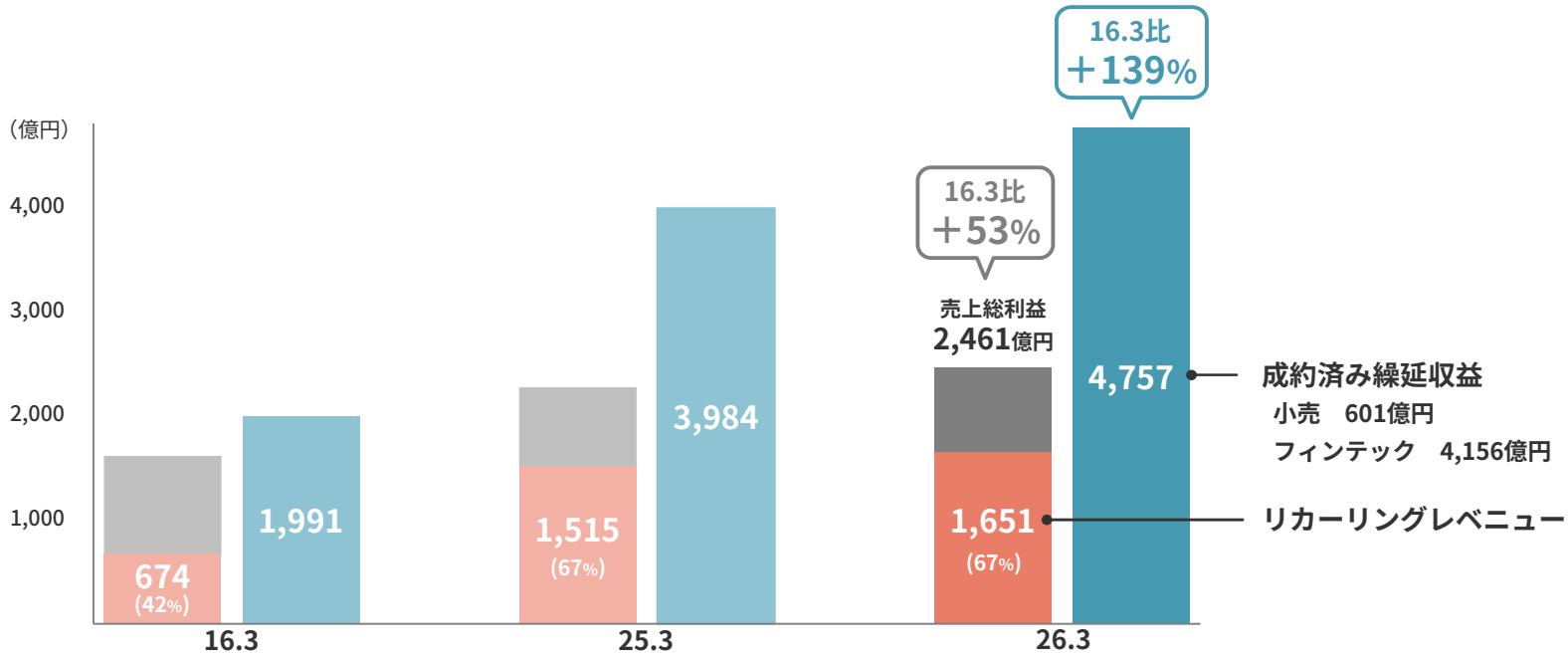
共創投資による貢献利益

■ 貢献利益額



＊貢献利益は小売、フィンテックの営業利益に含む

リカーリングレベニュー・成約済み繰延収益



＊ 売上総利益には、販管費戻り(お取引先さまから継続的にいただく経費)を含む
＊ 家賃保証は残居住年数、加盟店手数料(定期払い)はカード有効期間、店舗の家賃収入は残契約年数をもとに算出

31年3月期に向けてのKPI進捗状況

	25年3月期	26年3月期	前年差・比	31年3月期（見通し）
PBR （倍）	2.0	2.2	＋0.3	3～4
PER （倍）	18.8	19.3	＋0.4	25～
TSR （%）	―	117.9	―	200～
EPS （円）	143.2	158.4	111%	240～
ROE （%）	10.6	11.6	＋1.0	15～



END