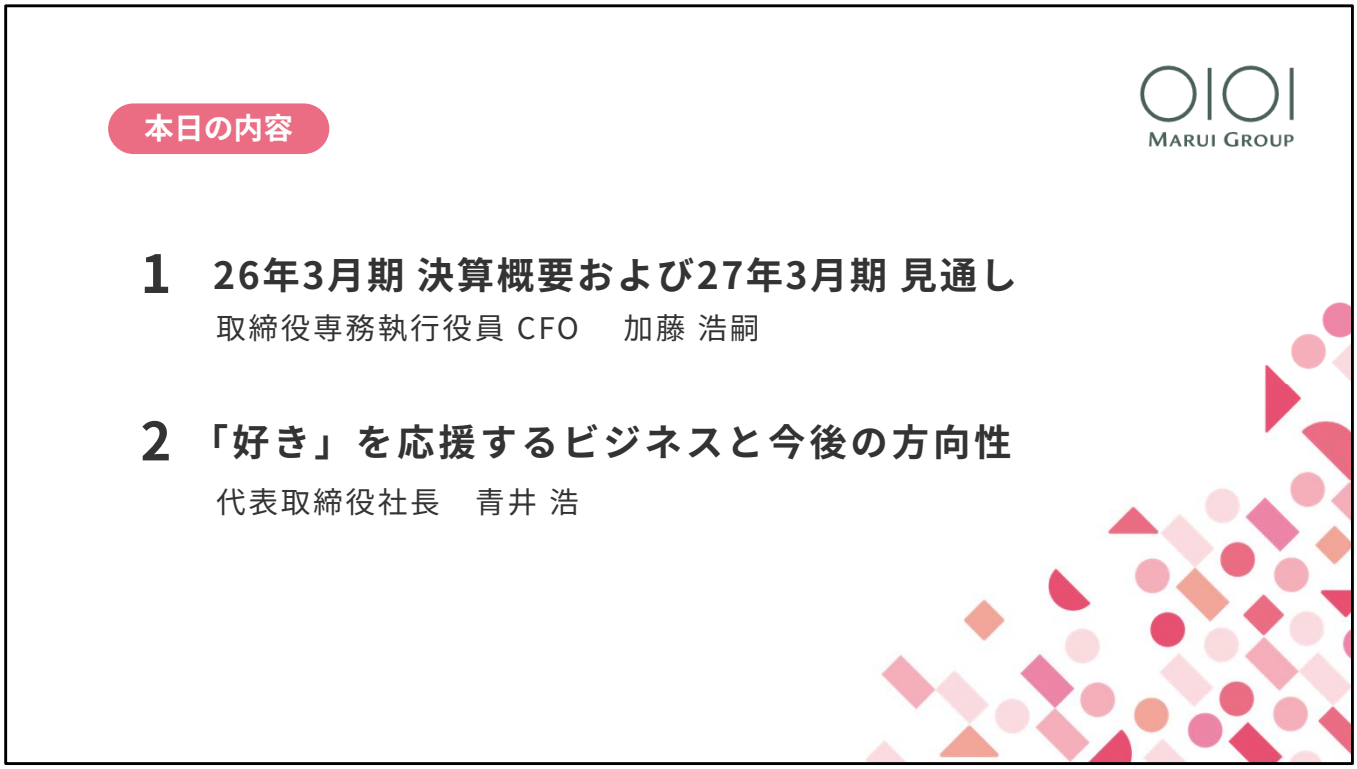
株式会社 丸井グループ

2026年3月期
決算説明と今後の方向性

MARUI GROUP

2026年5月15日



本日の内容はご覧の通りです。

MARUI GROUP

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

加藤でございます。私からは、決算概要と、今期の見通しについてご説明致します。
どうぞよろしくお願い致します。

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

こちらの内容でご説明します。

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

まず連結決算です。

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

決算ダイジェストは3点です。

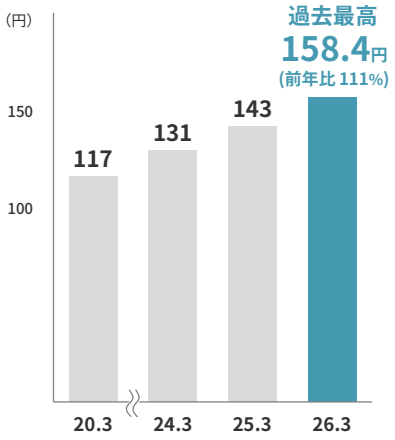
はじめに主要３KPIですが、EPSは11%増の158.4円、ROEは11.6%、ROICは4.0%となり、
3指標すべて計画を達成いたしました。

連結営業利益は13%増の502億円、5期連続の増益で、計画を達成いたしました。
セグメント別では、小売は26億円の増益、
フィンテックは30億円の増益と、それぞれ大幅な増益となりました。

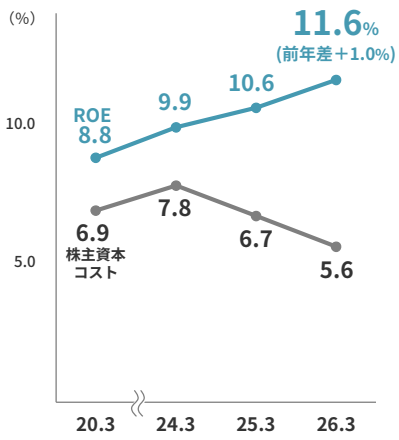
当期利益は、7%増の285億円と計画を5億円上回りました。

主要KPI

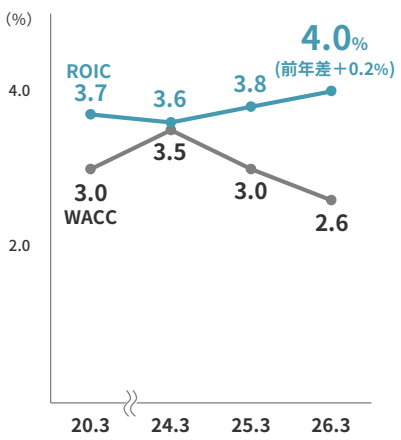
■ EPS



■ ROE・株主資本コスト



■ ROIC・WACC

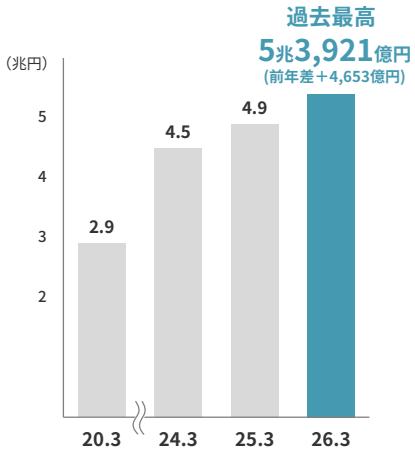


＊株主資本コスト＝リスクフリーレート＋β値×リスクプレミアムで算出

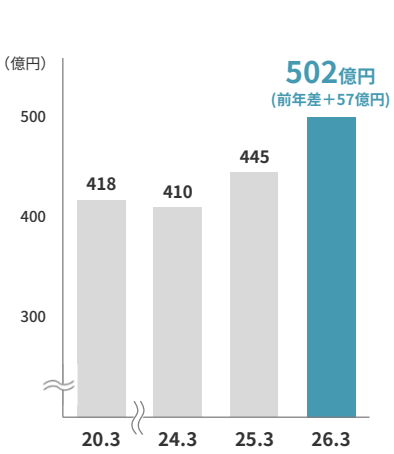
こちらは主要３KPIの推移です。
EPSは過去最高の158.4円、ROEは株主資本コストを大きく上回る11.6%となりました。
また、ROICも４%と、WACCを上回りました。

財務指標

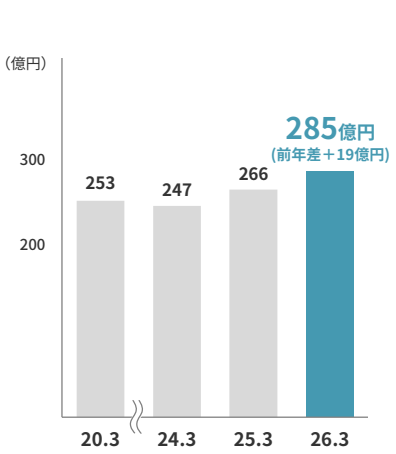
■ グループ総取扱高



■ 営業利益



■ 当期利益



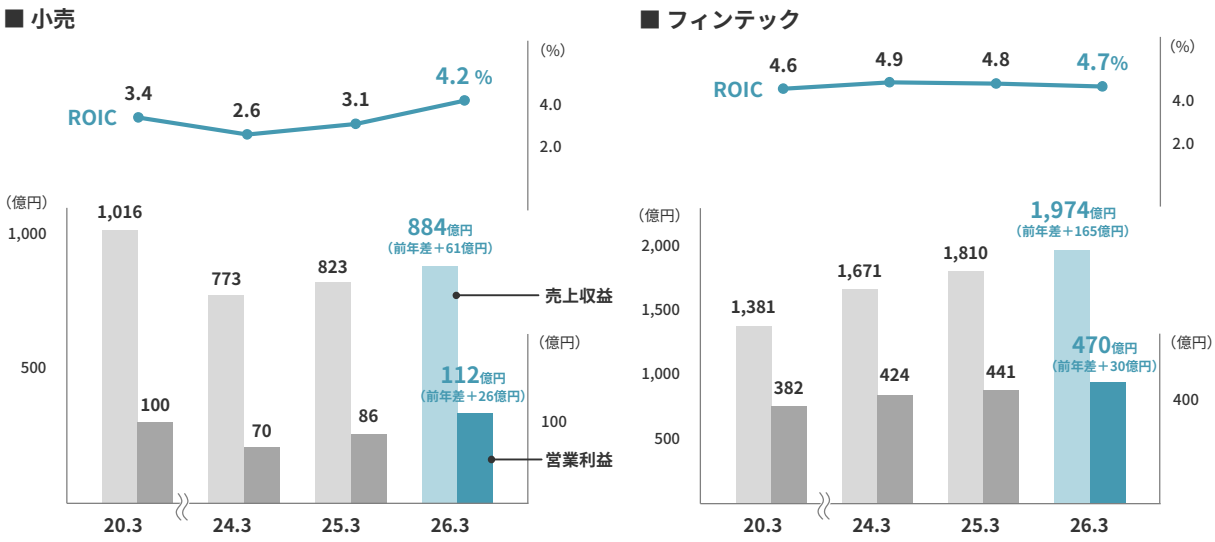
財務指標の推移です。
グループ総取扱高は、順調に拡大し過去最高を更新しました。
営業利益は前期を57億円上回る502億円、
当期利益は前期を19億円上回る285億円となり、営業利益・当期利益ともに計画を達成いたしました。

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	

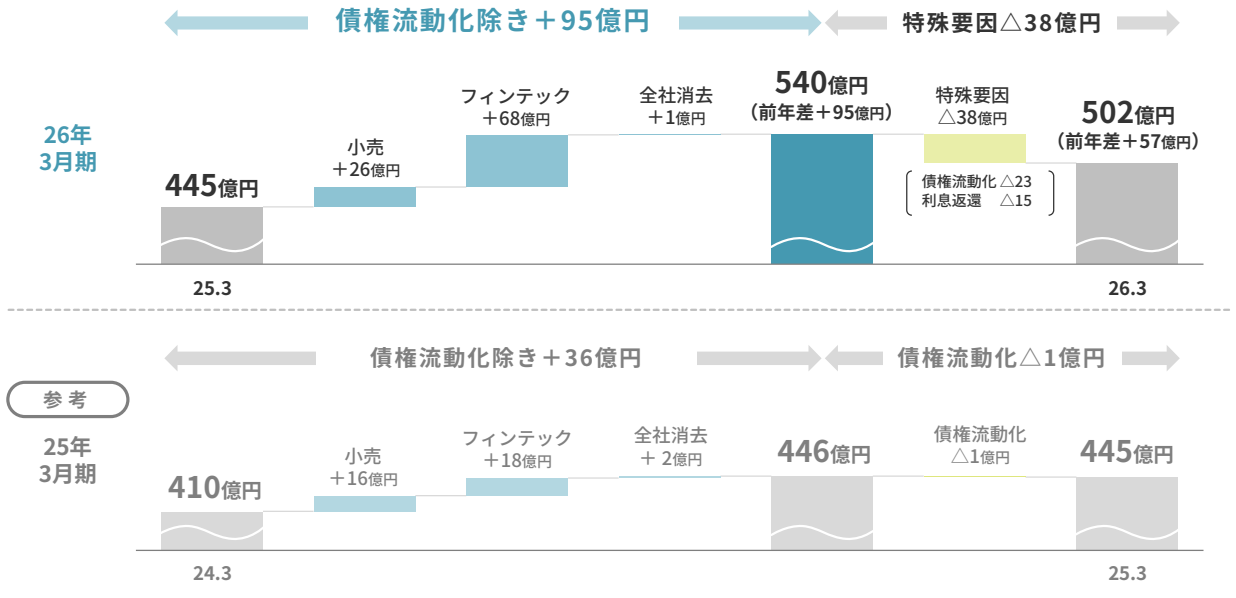
営業外・特別損益の状況です。
営業外費用は金利上昇の影響などにより、30億円増加したものの、
経常利益は7%増と順調に拡大しました。
特別損益は、株式減損や店舗閉鎖損失に合わせて、保有資産の売却を実施し、
当期利益は7%増の285億円となりました。

セグメント別の状況（売上収益・営業利益）



セグメント別の売上収益と営業利益の推移です。
小売の営業利益は順調に増益幅を拡大し112億円、
フィンテックの営業利益も、過去最高の470億円となり、両セグメントともに増収増益の決算となりました。

営業利益増減の内訳



連結営業利益の増減内訳です。
特殊要因を除いた実質営業利益は、95億円の増益。
連結営業利益は、債権流動化の前年差影響と、利息返還損失の積み増しにより、57億円の増益となりました。

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

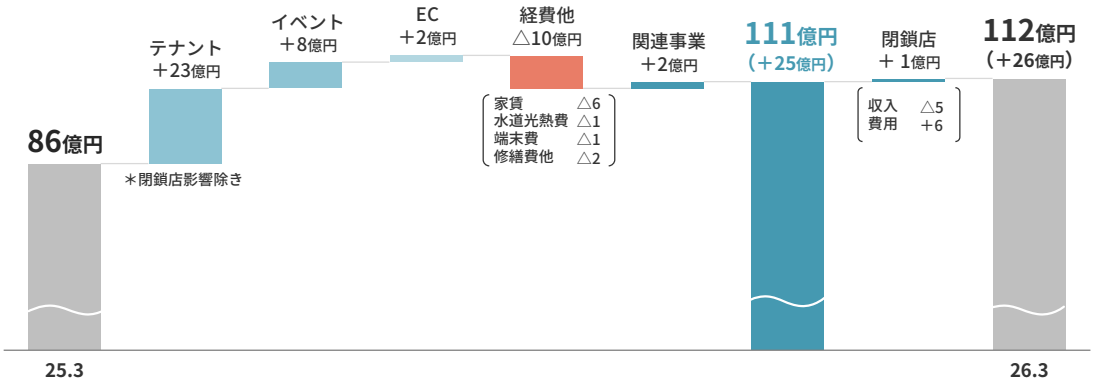
27年3月期の見通し

小売の状況です。

小売　営業利益の増減内訳

MARUI GROUP

テナント・イベント収入の増加等により26億円の増益

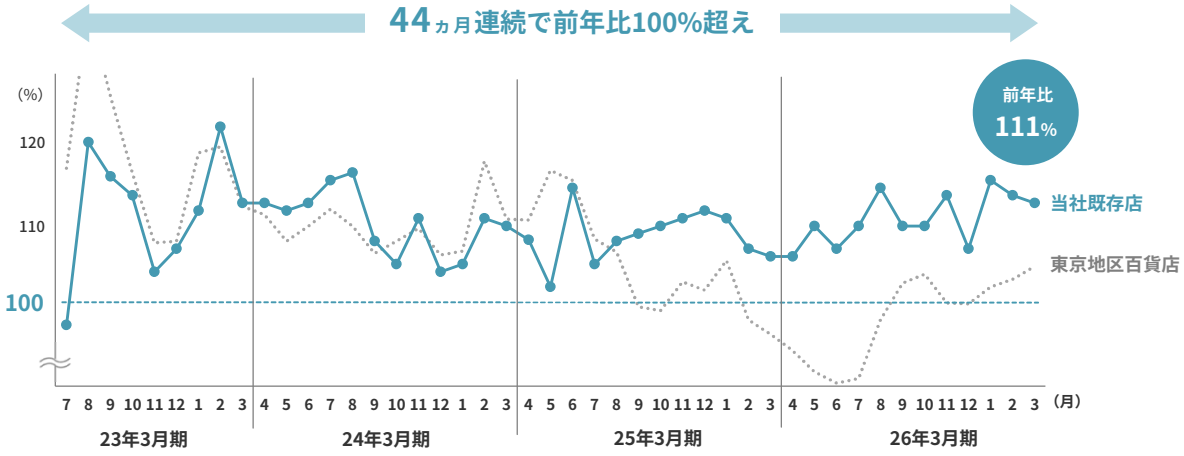


小売の営業利益増減の内訳です。
テナント収入やイベントの拡大による収入増が経費増を上回り、26億円増益の112億円の増益となりました。
経費他の家賃は取扱高増加にともない、家主に支払う歩合家賃が増加しています。

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



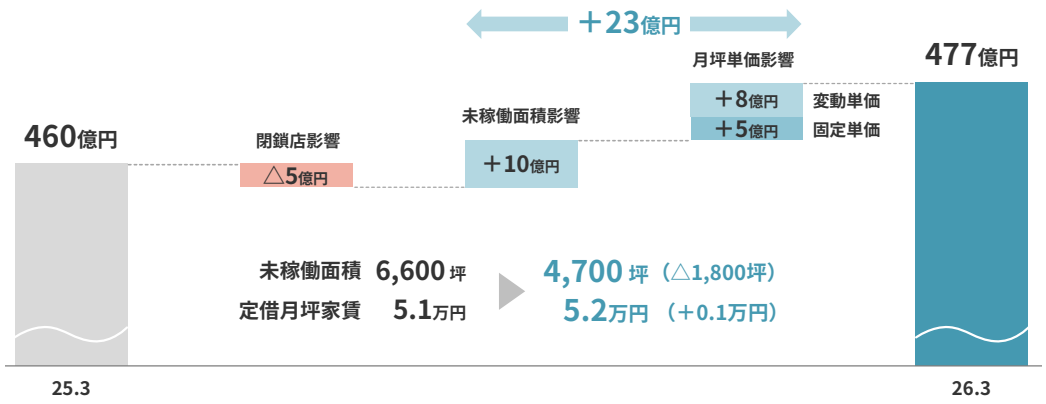
＊東京地区百貨店：日本百貨店協会 東京地区売上高概況 前年同月比

取扱高の状況です。既存店取扱高は、44ヵ月連続で前年を上回り、東京地区の百貨店よりも高い水準で推移しています。
年間の取扱高は前年比111%となりました。

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

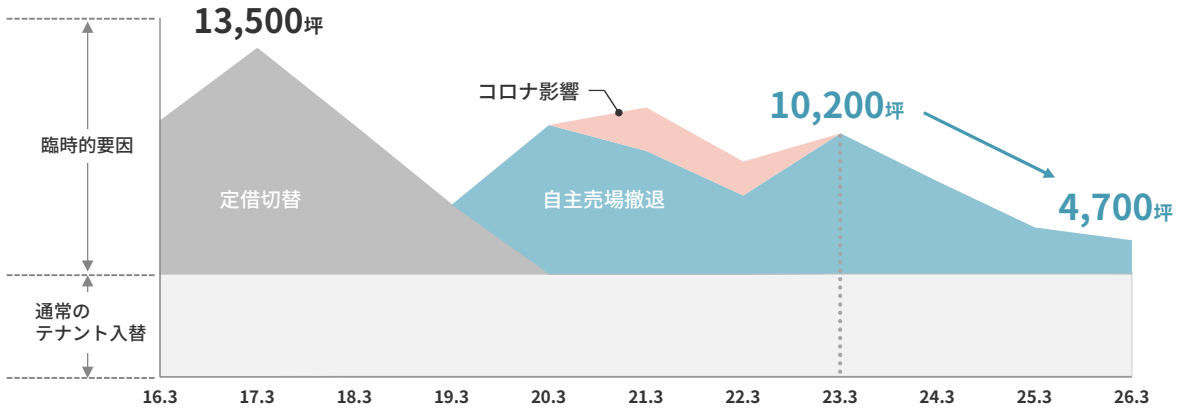


テナント収入の増減要因です。
閉鎖店の影響が△5億円、未稼働面積の減少と変動家賃の増加により、テナント収入は、23億円増加いたしました。

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

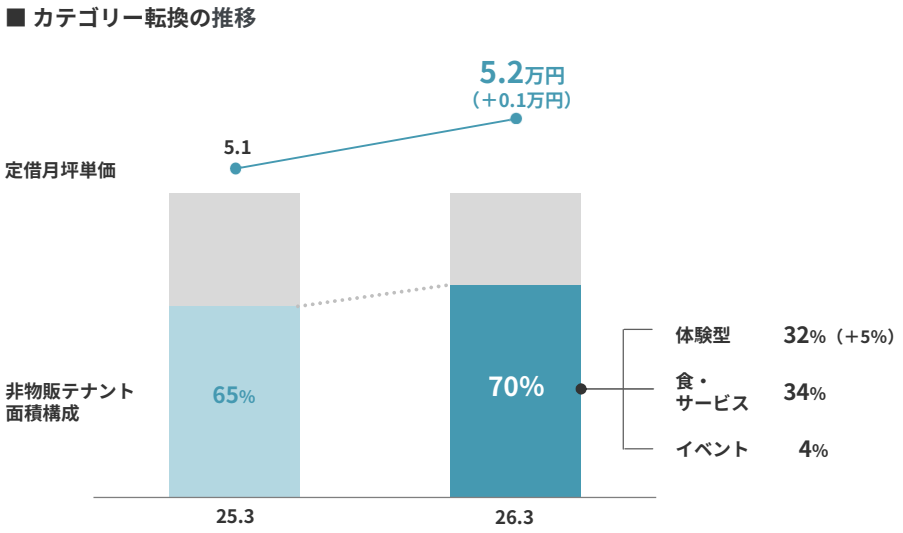
■ 未稼働運行面積の推移



未稼働区画の状況です。
定借への切替や自主売場の撤退により増加していた未稼働面積は、4,700坪まで減少いたしました。

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%）



売らない店の進捗です。
26年3月期の非物販テナントの面積構成は、前年差5%増の70%となり、計画どおりにカテゴリーの転換が進みました。

26年3月期 決算概要

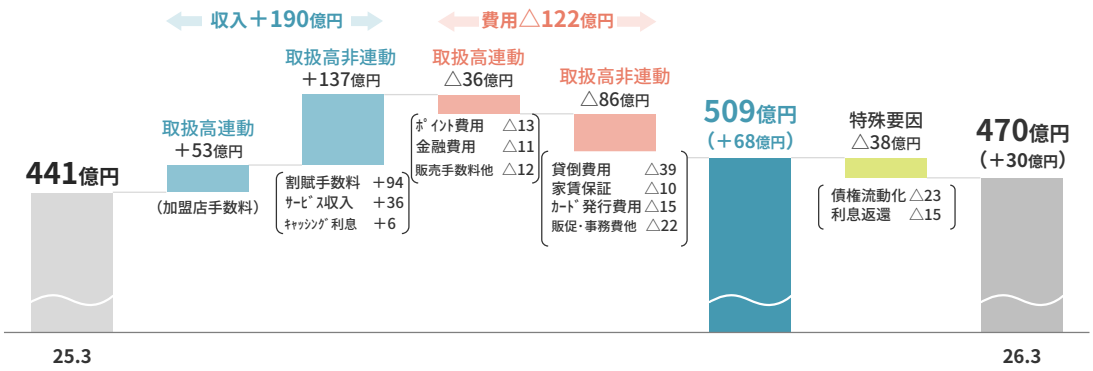
・連結
・小売
・フィンテック
・バランスシート/資本配分
・ESG

27年3月期の見通し

フィンテックの状況です。

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



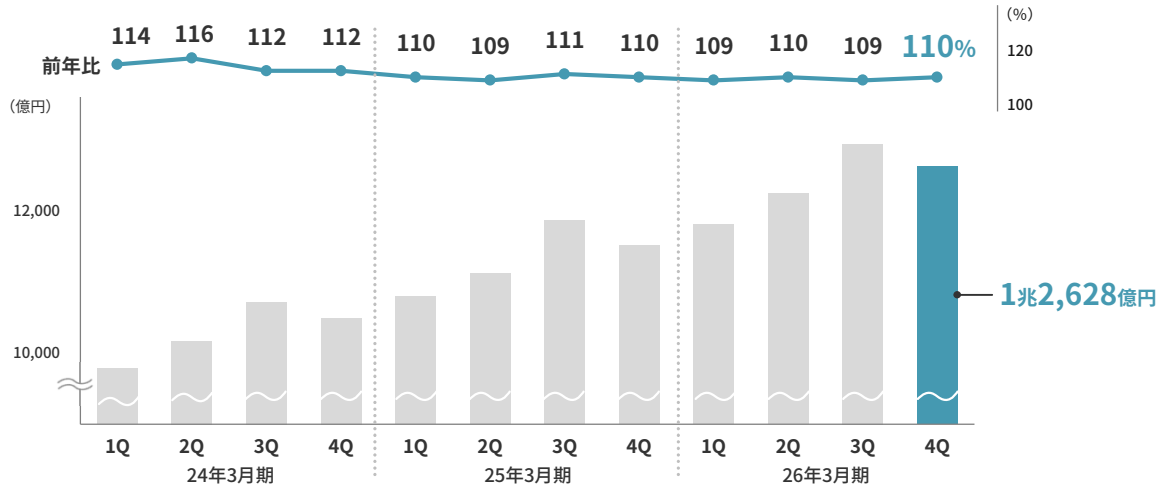
フィンテックの営業利益増減の内訳です。

取扱高の拡大に加え、分割・リボ手数料率の変更や、ポイント費用の抑制により、実質営業利益は68億円の増益となりました。
債権流動化・利息返還の特殊要因を含めると30億円の増益です。

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

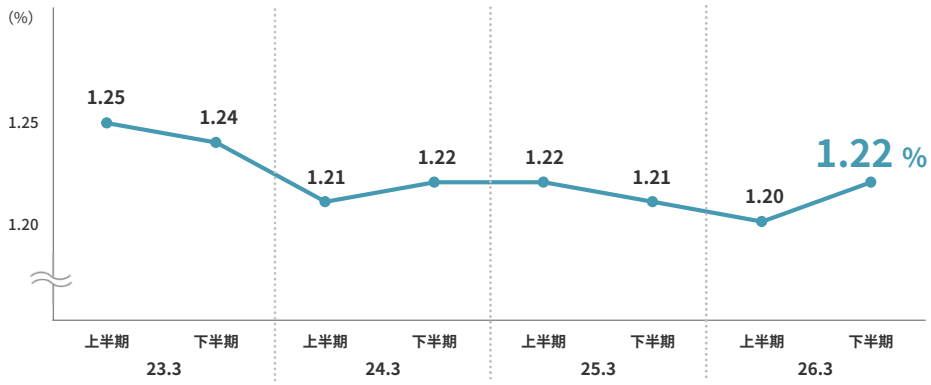


第4四半期の取扱高は10%増の1兆2,628億円と、第4四半期の過去最高となりました。

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

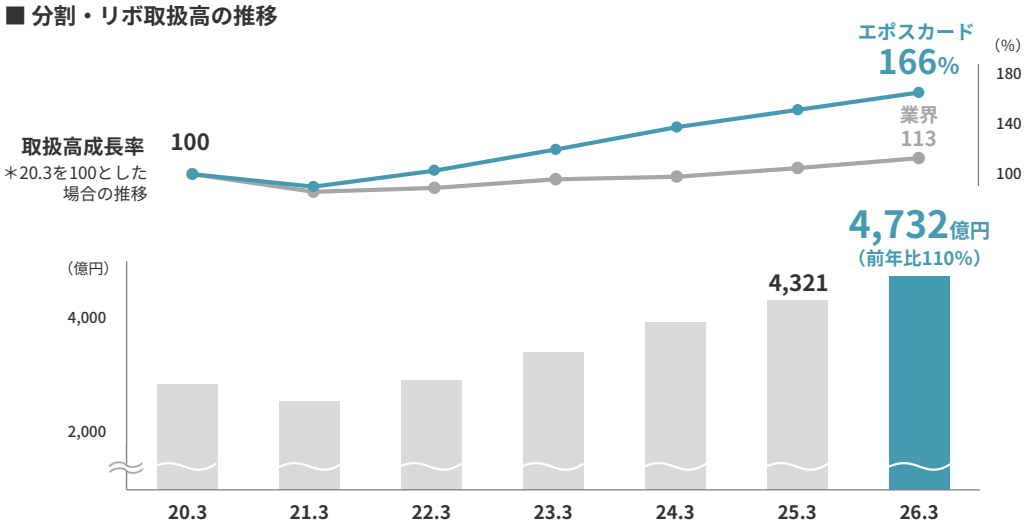
加盟店手数料率の状況です。

下半期の加盟店手数料率は、25年7月からの外貨決済手数料率の見直しなどにより、1.22%に上昇しました。

分割･リボ取扱高の状況

MARUI GROUP

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･リボ取扱高の状況です。

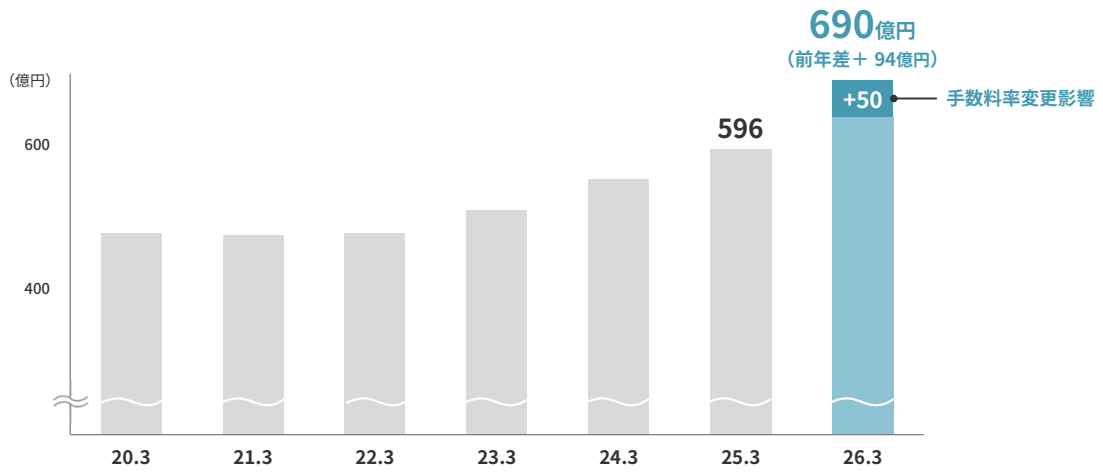
26年3月期の取扱高は4,732億円で前年比110%でした。
この取扱高を中期的に業界と比較してみると、20年３月期比で業界が約1.1倍に対して、当社は1.7倍と大きく伸長しています。

分割･リボ手数料の状況

MARUI GROUP

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

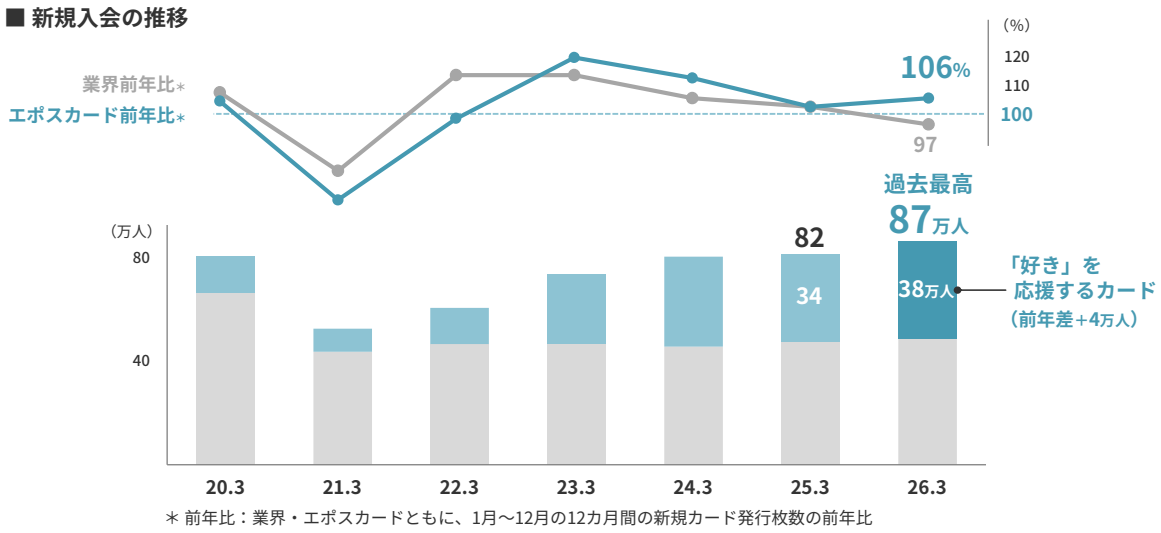


分割･リボ手数料の推移です。

手数料収入は、10月からの手数料率改定が寄与し 690億円 前年差94億円に拡大しました。
このうち50億円は手数料率改定による影響です。

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



＊ 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

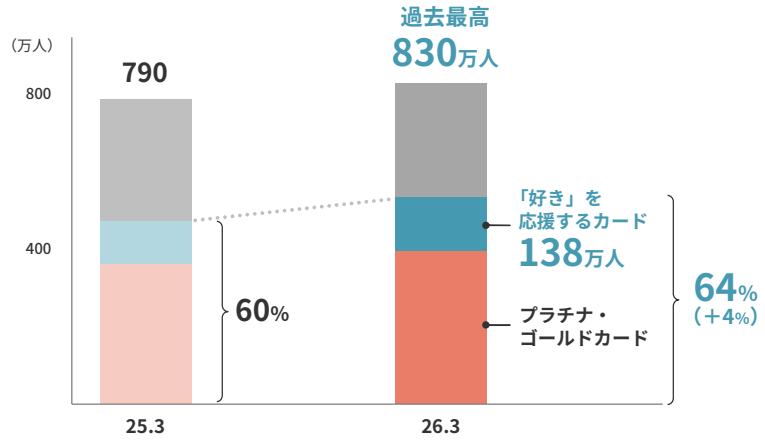
続いて新規入会の状況です。

新規入会は、業界全体でカード発行が伸び悩む中、好きを応援するカードが牽引し、5万人増加の87万人となりました。

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



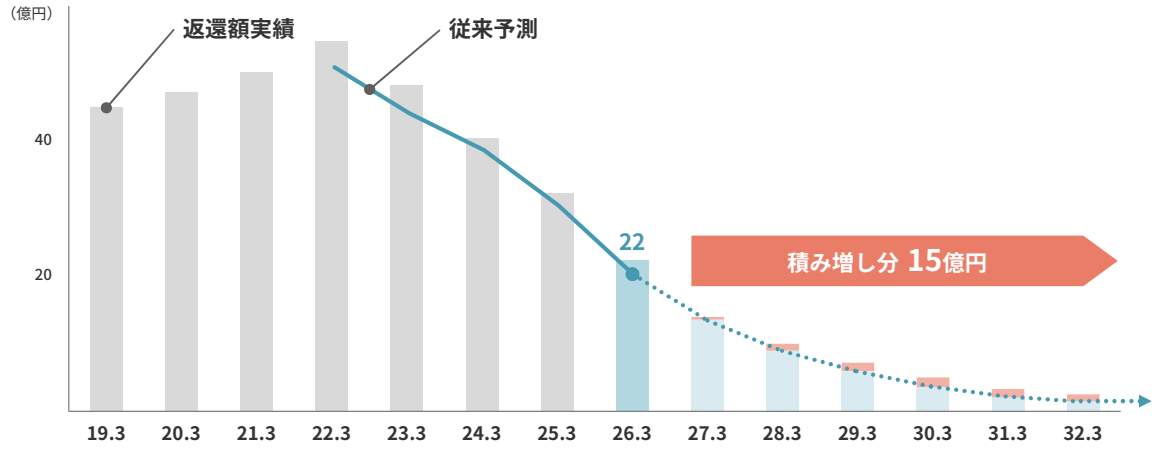
以上をふまえたカード会員数の状況です。

カード会員数は、過去最高の830万人となりました。
好きを応援するカードの会員数は138万人となり、プラチナ・ゴールドカードを加えた会員数の構成は、64%まで拡大しました。

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



利息返還の状況です。
返還額は毎期減少しておりますが、今期の返還額が従来予想をやや上回ったことから、期末に将来返還額の再見積もりを行い、不足額15億円を引当計上いたしました。

26年3月期 決算概要

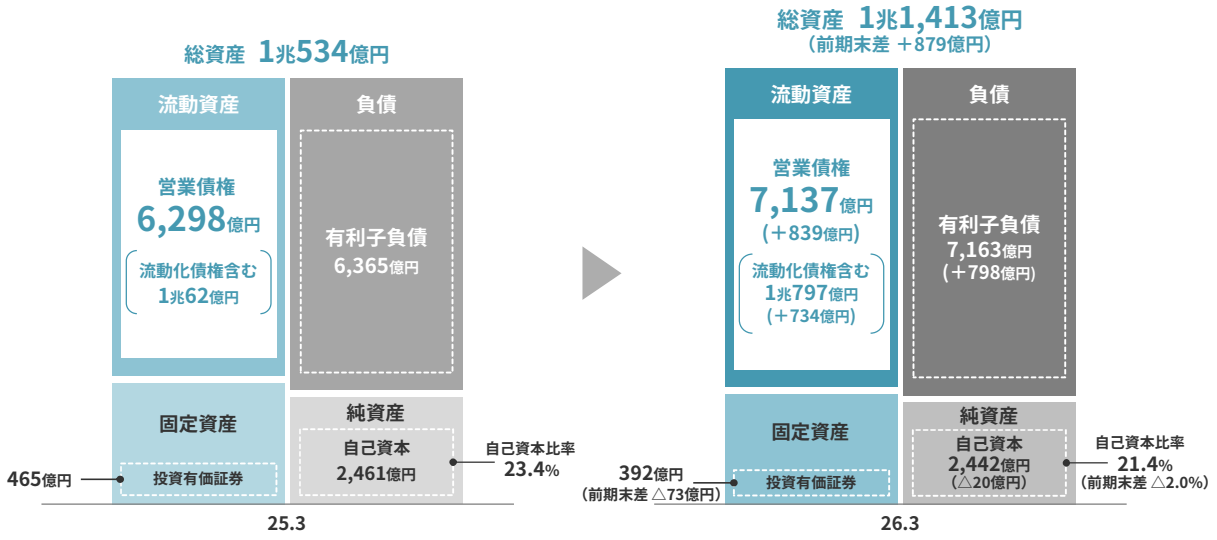
・連結
・小売
・フィンテック
・バランスシート/資本配分
・ESG

27年3月期の見通し

続いて、バランスシート・資本配分についてです。

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

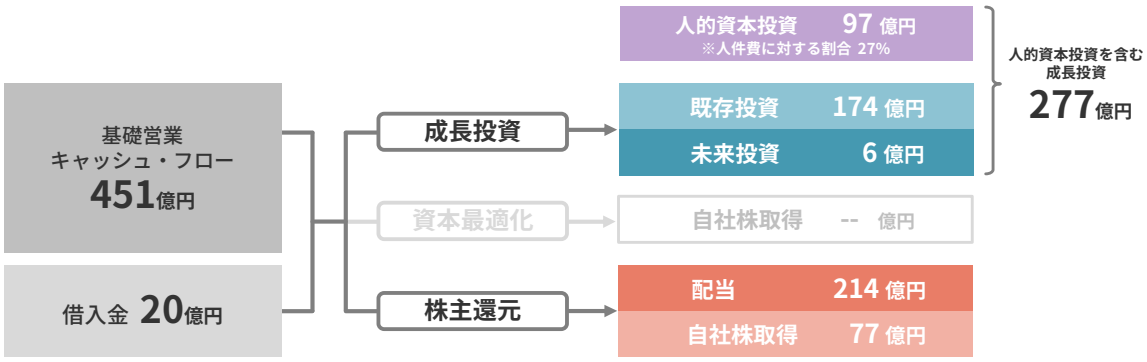


バランスシートの状況です。
総資産は、営業債権の増加により、前期末に比べて879億円増の1兆1,413億円となりました。
自己資本比率は、前期末に比べて2.0%減の21.4%となりました。

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）



資本配分です。
基礎営業キャッシュフロー451億円に借入金20億円を充当し、成長投資に180億円、配当に214億円配分、機動的に実施した自社株取得は77億円となりました。
また、人的資本投資は97億円で、人的資本投資を含む成長投資額合計は、277億円となりました。

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の状況です。

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）

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 ホワイト500

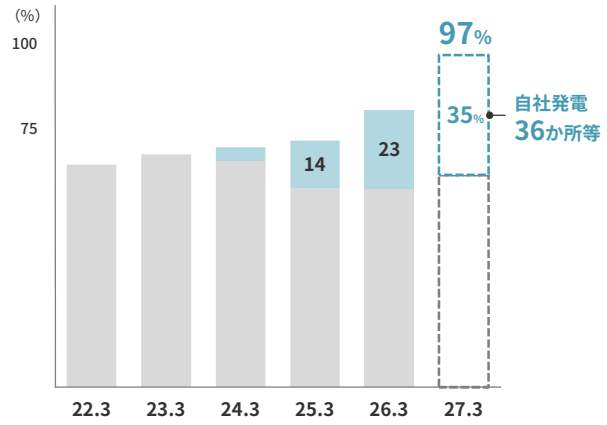
10年連続
（26年3月）

主な外部評価でございますが、
経済産業省が選定する「なでしこ銘柄」に9年連続で選定されました。
そのほか、健康経営銘柄の構成銘柄に小売業では初となる9年連続で選定される
など、ご覧の評価をいただいております。

RE100への進捗状況

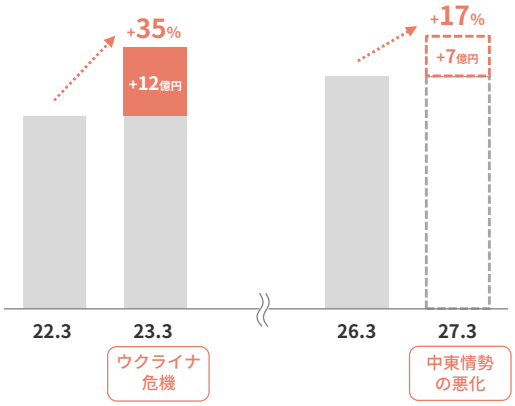
再エネ率100%にむけて順調に進捗、自社発電構成が高まったことで電気料金上昇影響も抑制

■ 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



再エネ率100%に向けた進捗状況です。
自社太陽光発電所の拡大により、27年3月期に再エネ率は97%まで高まる予定です。
また、自社発電所をまだ持っていなかったウクライナ危機の際には電気料金が前年比で35%上昇しましたが、
自社発電構成が高まった27年３月期は中東情勢悪化による電気料金の上昇率は、テナントさまのご負担分を含め＋17%程度とウクライナ危機の際の半分程度まで抑制される見通しです。

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

最後に27年3月期の見通しです。

27年3月期　通期見通し

MARUI GROUP

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 ＞

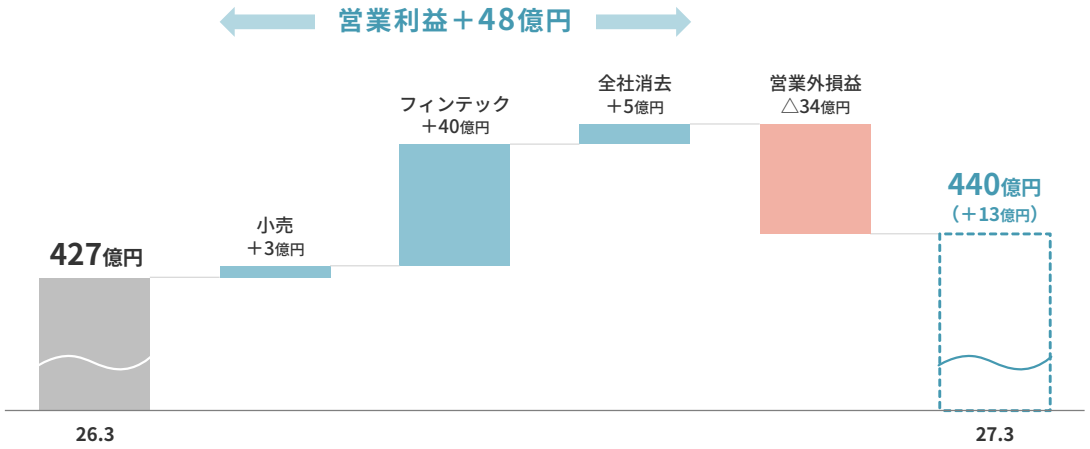
	兆　億円	兆　億円	%	億円
グループ総取扱高	5 3,921	5 9,000	109	＋5,079
売上収益	2,769	2,960	107	＋191
売上総利益	2,423	2,600	107	＋177
販管費	1,921	2,050	107	＋129
営業利益	502	550	110	＋48
経常利益	427	440	103	＋13
当期利益	285	295	104	＋10

EPSは4%増の164円、ROEは11.8%、といずれも前年を上回る見通しです。

グループ総取扱高は9%増の5兆9,000億円、営業利益は10%増の550億円、
当期利益は4%増の295億円を計画しております。

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



経常利益の見通しです。
金利上昇の影響で営業外損益が34億円のマイナスとなりますが、営業利益が48億円増加しますので
経常利益は3%増の440億円を見込んでおります。

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

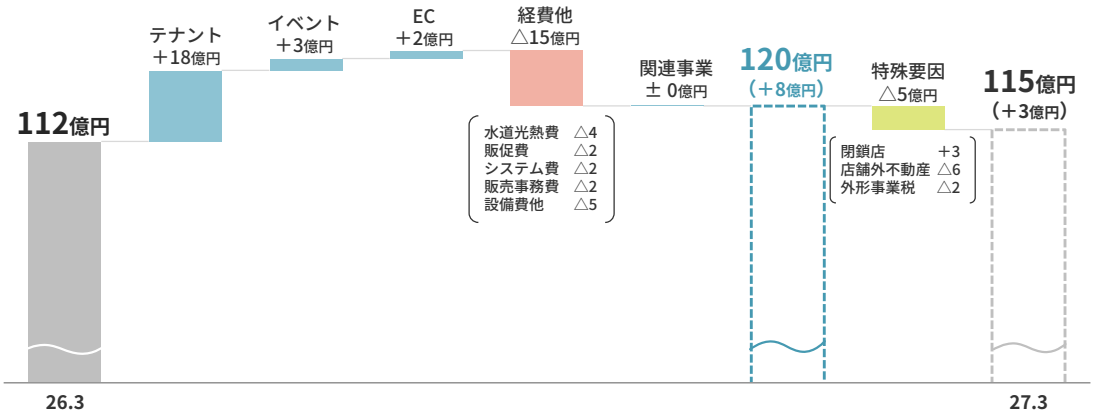
	26年3月期	27年3月期		
			前年比	前年差
	億円	億円	%	億円
小売	112	115	103	＋3
フィンテック	470	510	108	＋40
全社・消去	△80	△75	ー	＋5
連結営業利益	502	550	110	＋48

セグメント別の営業利益です。

小売は3%増の115億円、フィンテックは8%増の510億円を見込んでおります。

27年3月期　小売営業利益の増減内訳

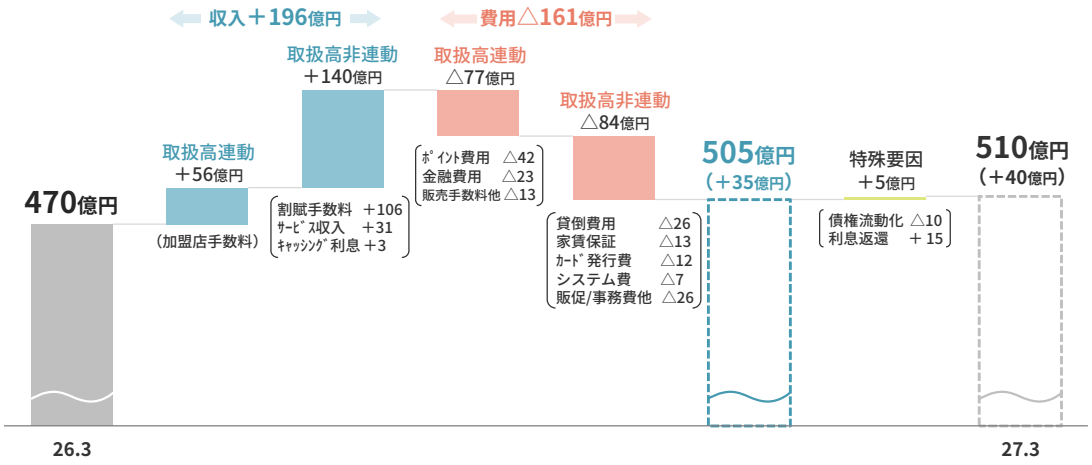
特殊要因が利益の押し下げ要因となるも、テナント・イベント収入が増加し3億円の増益を見込む



小売セグメントの営業利益の増減内訳です。
テナント及びイベント収入は引き続き拡大する見込みですが、水道光熱費などの経費増があり 8億円の実質増益を見込んでおります。
営業利益は、店舗外不動産収入の減少や、外形事業税などで5億円の押し下げ要因があるため3億円増の115億円の計画です。

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

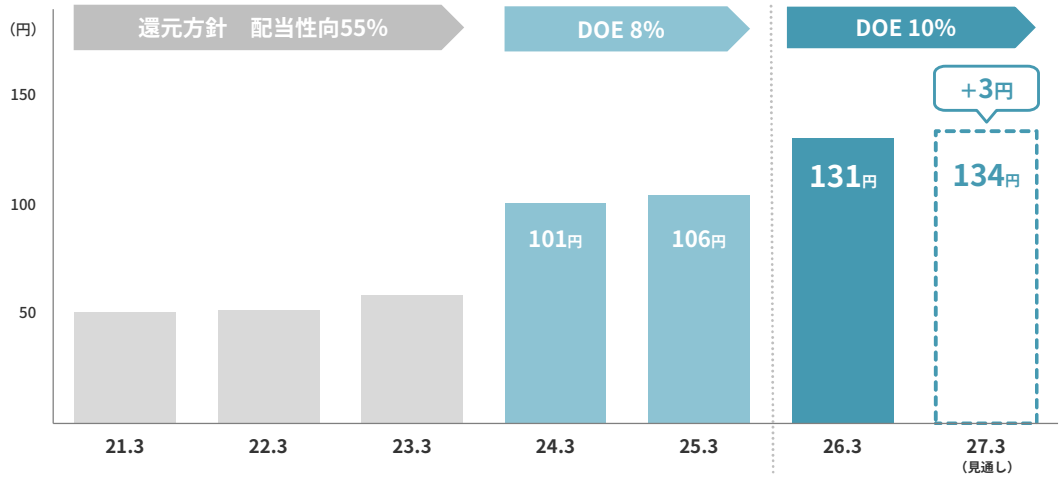


フィンテックにつきましては、取扱高の拡大にともなう加盟店手数料や、分割・リボ手数料率の変更にともなう収入増などにより、実質営業利益は35億の増益。前年の利息返還損失引当金の反動と、債権流動化影響を除いた営業利益は、40億円の増益を見込んでおります。

株主還元

MARUI GROUP

27年3月期は 134円（＋3円）と15期連続増配予定



一株当たり配当額の見通しです。
引き続き、DOE10%の還元方針を維持し、27年3月期は3円増配の134円で15期連続の増配を予定しています。
私からは以上です。ありがとうございました。

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

青井でございます。
私からは「好き」を応援するビジネスと今後の方向性についてご説明します。

2031年に向けたビジョン＆戦略



ビジョン

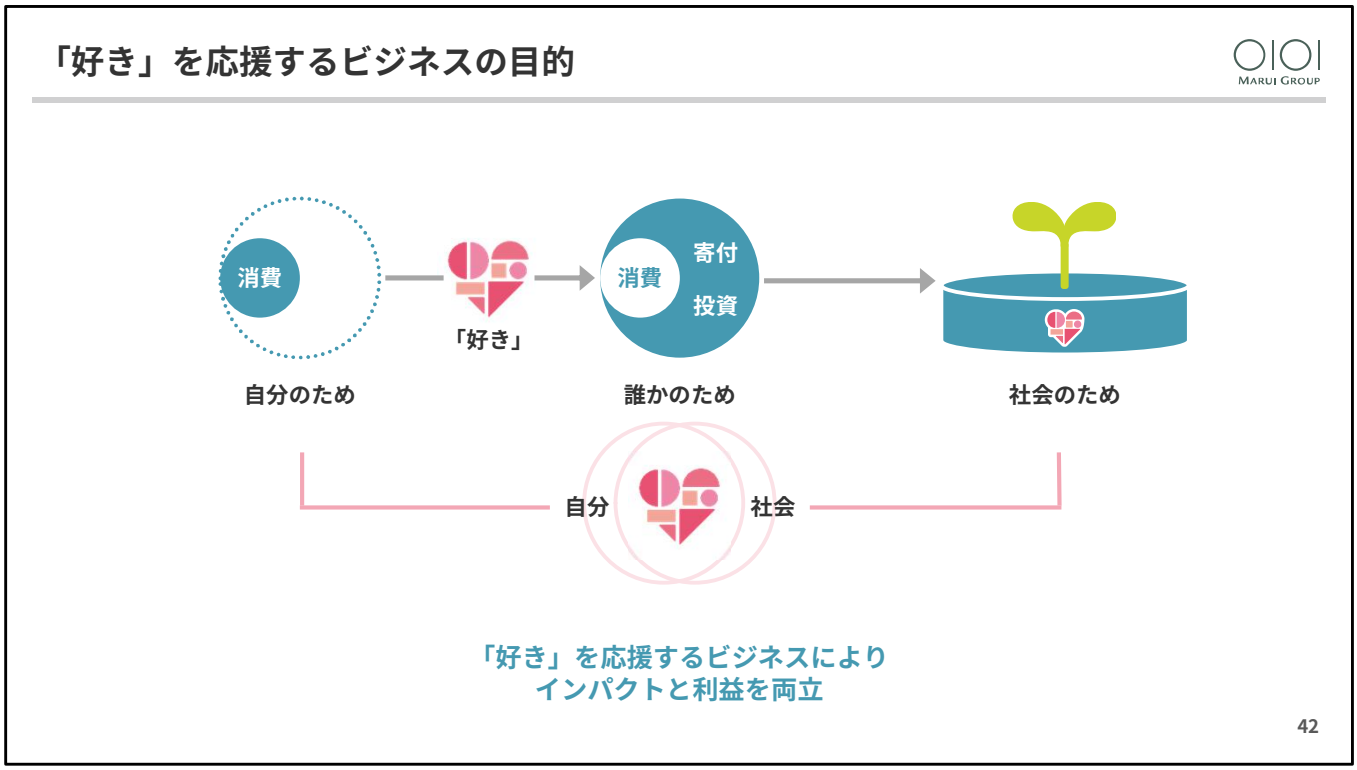
「好き」が駆動する経済

戦　略

「好き」を応援するビジネス

41

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の目的は、「好き」を通じて自分のための消費が「誰かのため」、「社会のため」へと広がることでインパクトと利益の両立を実現することにあります。

「好き」を応援するビジネスへの転換



43

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。

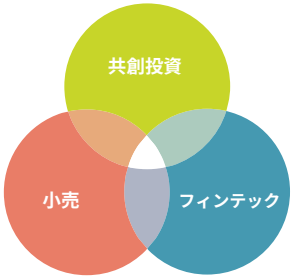
1.「好き」を応援する事業

44

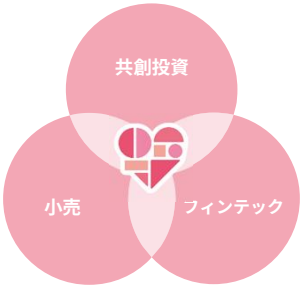
まず初めに、「好き」を応援する事業です。

「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



小売×フィンテック×共創投資



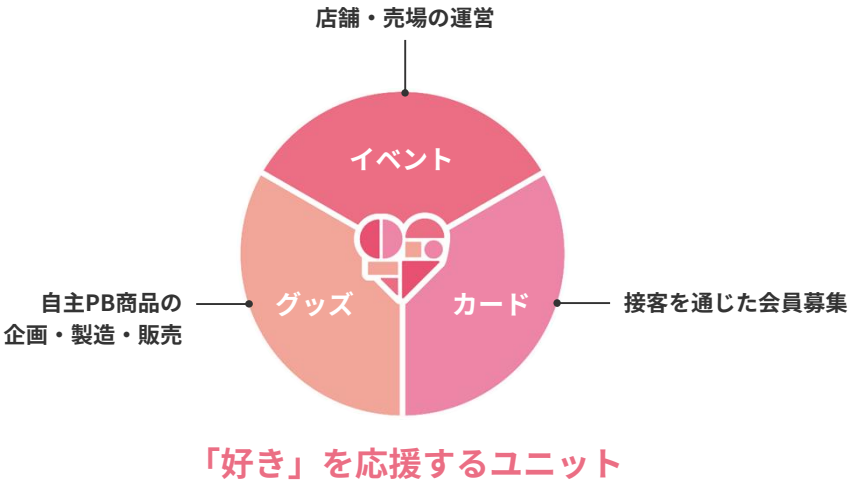
「好き」を応援する事業

45

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

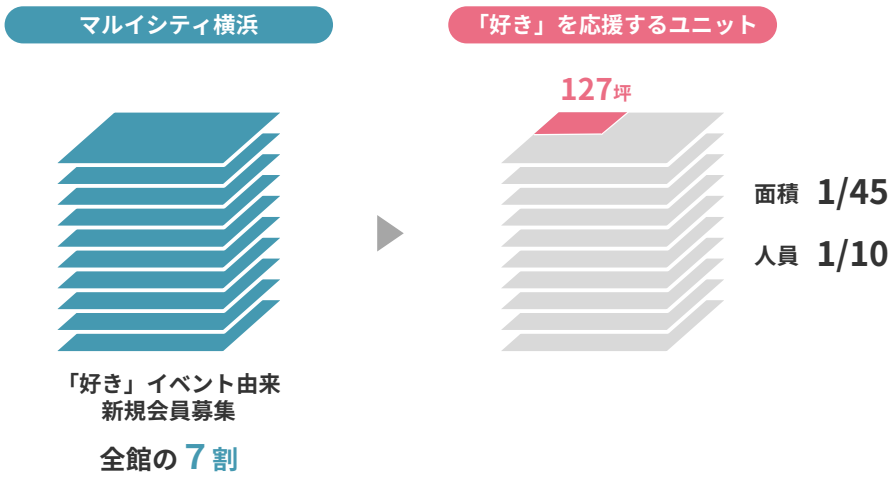


46

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。
店舗運営のノウハウを「好き」を応援するイベントに活かし、自主・PBで培ったノウハウをグッズに活かします。
そして、当社の得意技である接客を通じたカード会員の募集をこれらを通じて発揮します。

「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

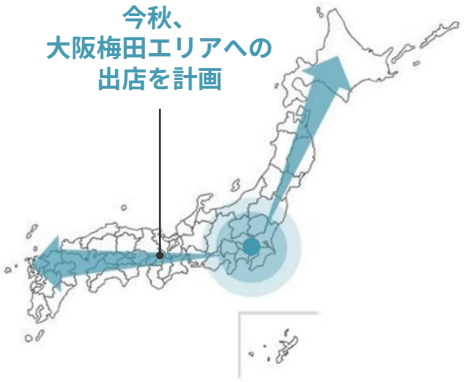


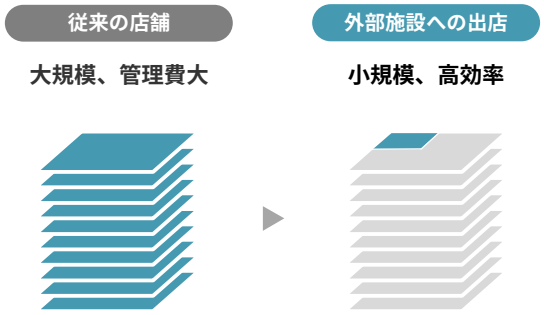
47

「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。
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、従来の面積の45分の１、社員は10分の１で会員募集ができることになり、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



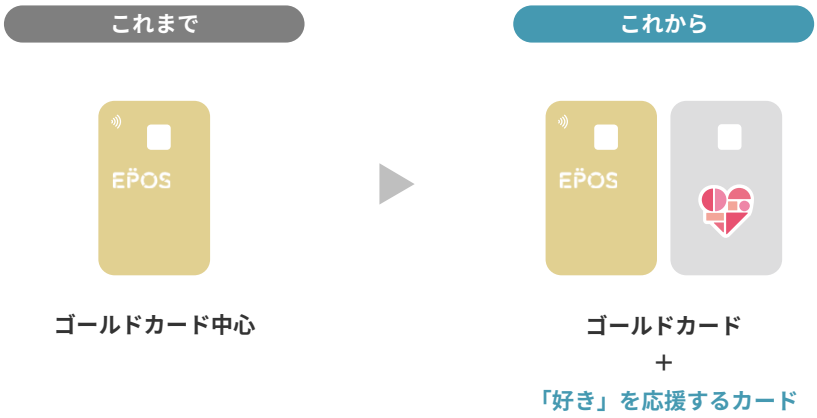


よりアセットライトなビジネス展開へ

48

運営の効率化と並行して、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、今後は店舗資産の効率化を通じて、よりアセットライトなビジネスを展開できる可能性が拓けてきます。

「好き」を応援するカードによる成長



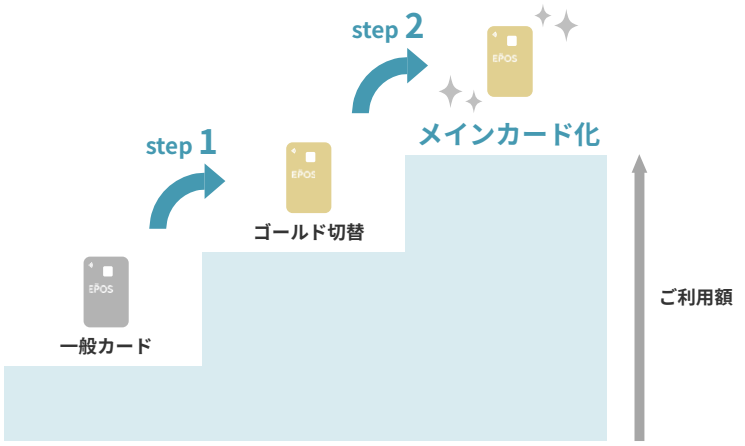
49

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

MARUI GROUP

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



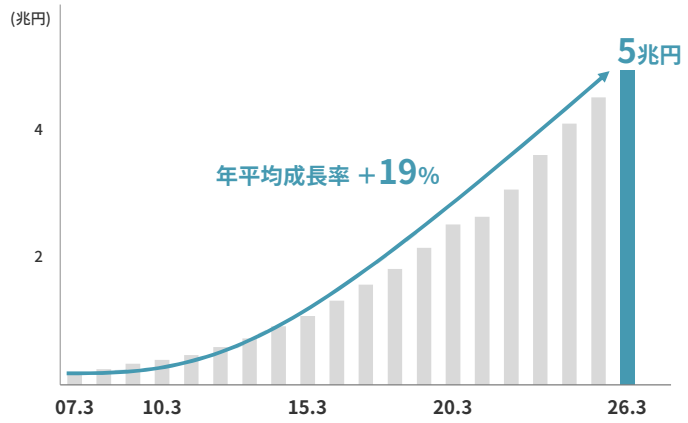
50

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。

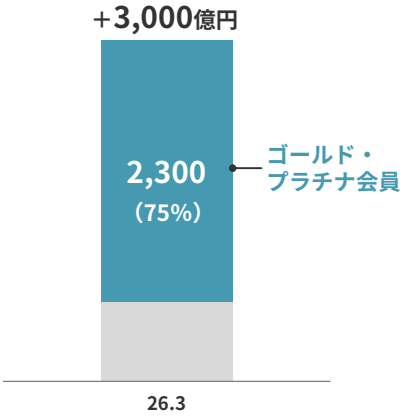
ゴールドカードによる高成長

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



51

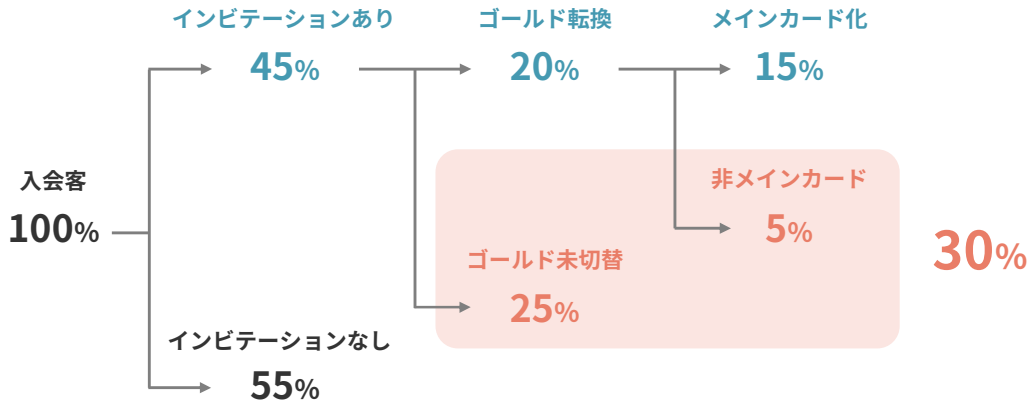
ゴールドカードによるロイヤルカスタマー化はシンプルですが、極めて効果的で、これまで約20年間にわたって年率19%増という高成長を牽引してきました。
2026年3月期においても、取扱高　増加分の実に75%がゴールドカードによる貢献です。

ロイヤルカスタマー戦略のポテンシャル

MARUI GROUP

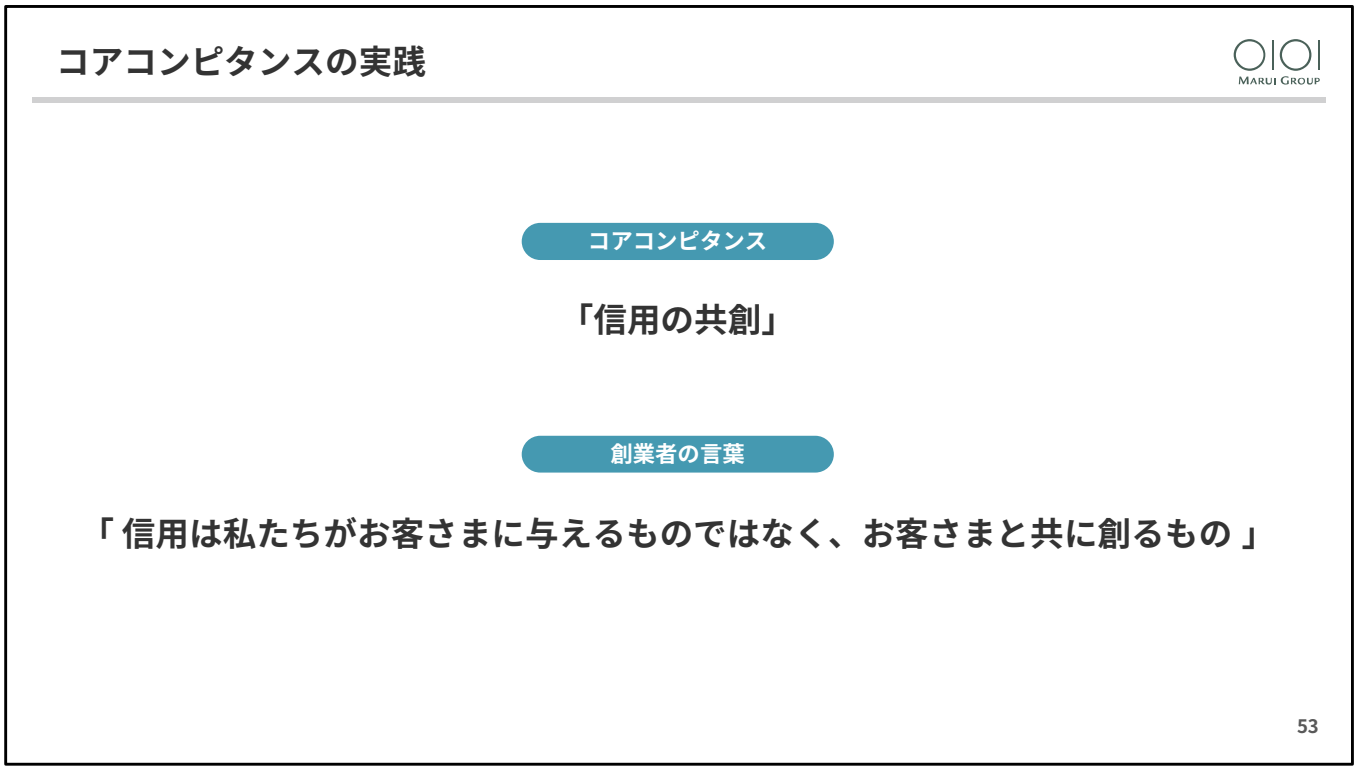
メインカードに切り替えていただけていないお客さまが約３割

■ 入会3年後の状況



52

このように圧倒的なゴールドカードですが、一方で、エポスカードにはまだポテンシャルが存在します。
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数値で表したものです。
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。



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

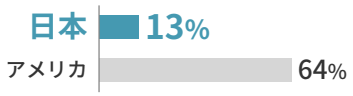
54

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

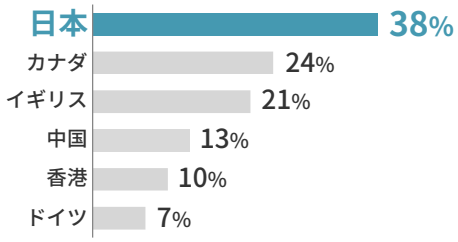
日本人はお金の管理に対して自己肯定感の低い人が多い

■ 金融知識に対して自信がある人の割合

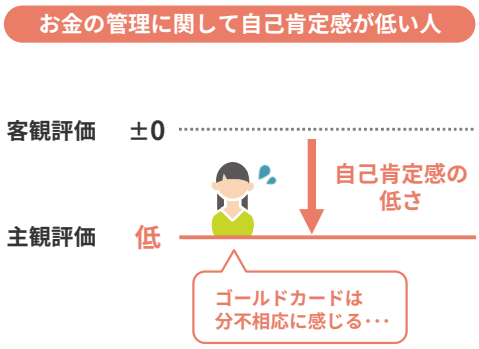


＊出典：金融経済教育推進機構「金融リテラシー調査2025年」

■ 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」



55

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。
「好き」を応援するカードでは、こうした方を含めて、すべてのお客さまにロイヤルカスタマーになっていただくことを目指します。

「信用の共創」の再現

MARUI GROUP

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

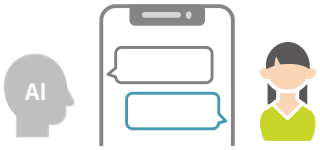
創業～1970年代の「信用の共創」

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**

56

具体的には、創業以来1970年代くらいまで、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。

「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」

57

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。

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

58

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。

「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」

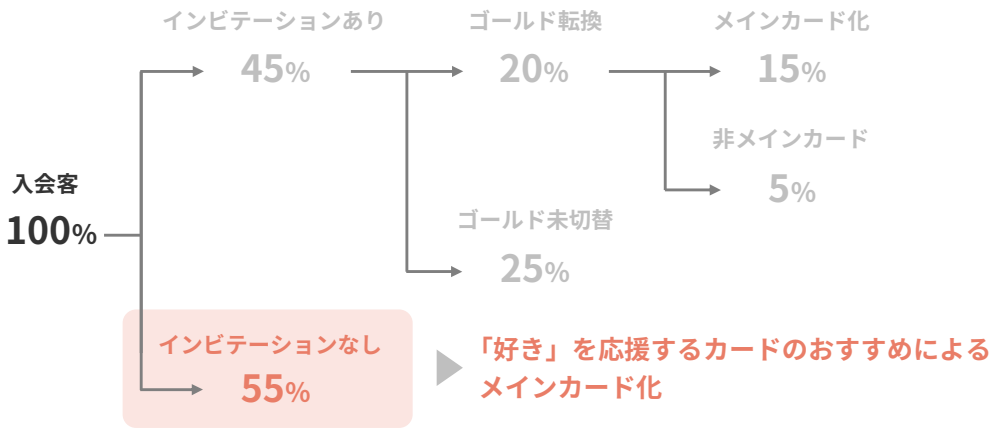
▼

取扱高1.5～2兆円増

59

今後5年間で、「好き」を応援するカードによる信用の共創を通じて、取扱高で1.5兆円～２兆円の増収を目指します。

メインカード化の促進



60

合わせて、インビテーションの基準に達しない55%のお客さまにも働きかけてまいります。
この中には、他社カードをメインカードとしてご利用されている方もいらっしゃいます。
こうしたお客さまに、「好き」を応援するカードをお勧めすることで、メインカードの切り替えを促進してまいります。

「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

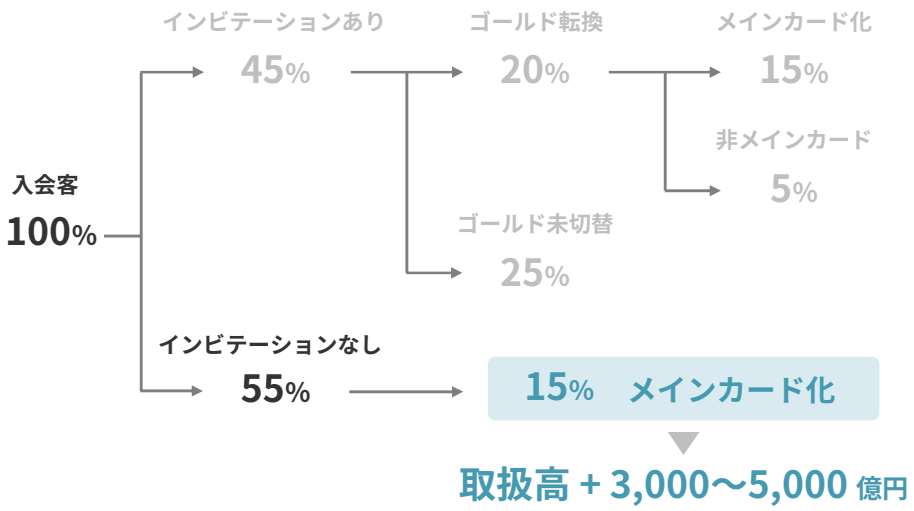
■ エポスペットカード 入会経路構成



61

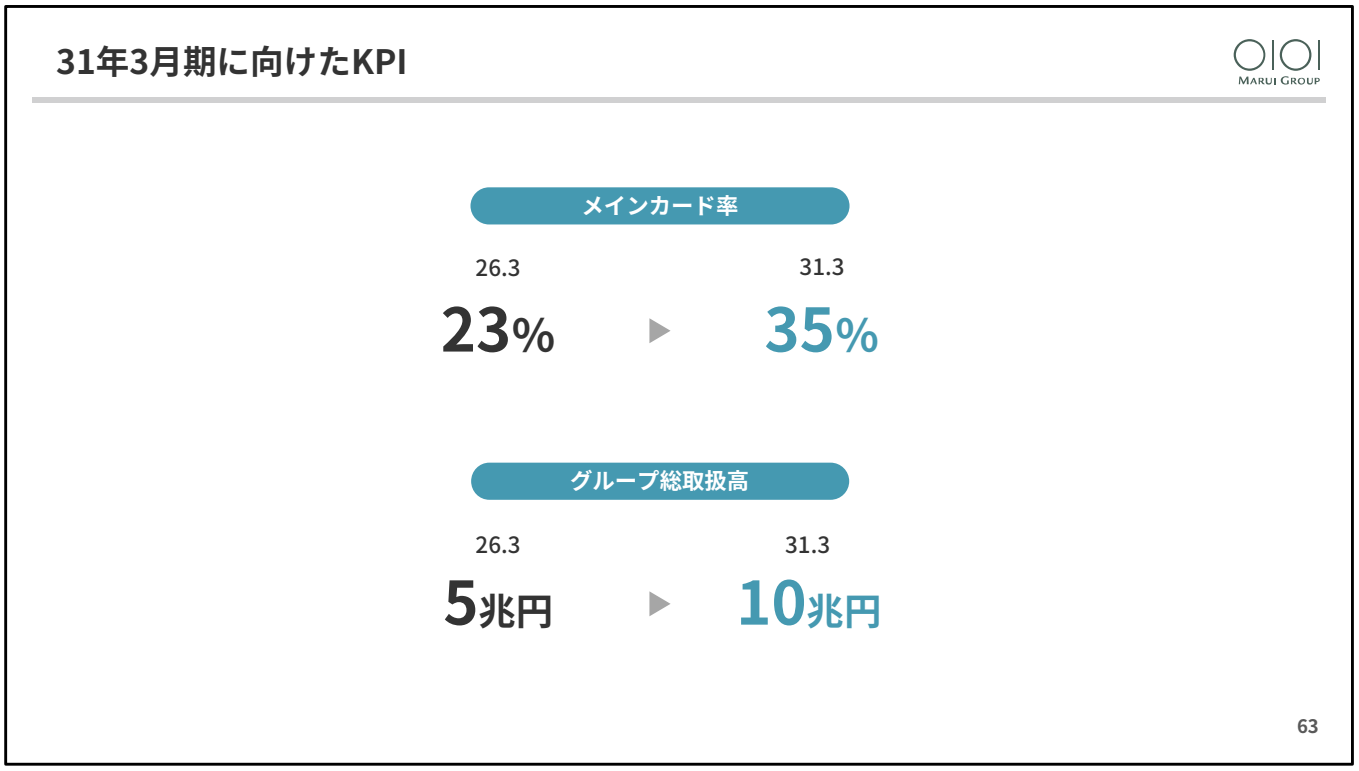
実際に、ペットカードでは、会員の約1割がエポス・ゴールドカードからの切り替え客です。
同様に、新規会員の中にも、他社メインカードから切り替えられた方が、具体的な数字は申し上げられませんが、少なからずいらっしゃいます。
同様の現象は、その他の「好き」を応援するカードでも見られます。
その背景には、お金で買えるステイタス以上に、ペットへの愛に代表されるような、かけがえのない「好き」を重視するお客さまが　増えていることが伺えます。

ロイヤルカスタマーの拡大



62

したがって、様々な「好き」を応援するカードを通じて、これまで手付かずだった55%のお客さまに切り替えをお勧めすることで、ロイヤルカスタマー化を進めます。
2031年までにこの中から現状と同様の15%のお客さまがロイヤルカスタマーになっていただけるとすると、取扱高で3000億円〜5000億円の増収が見込めます。

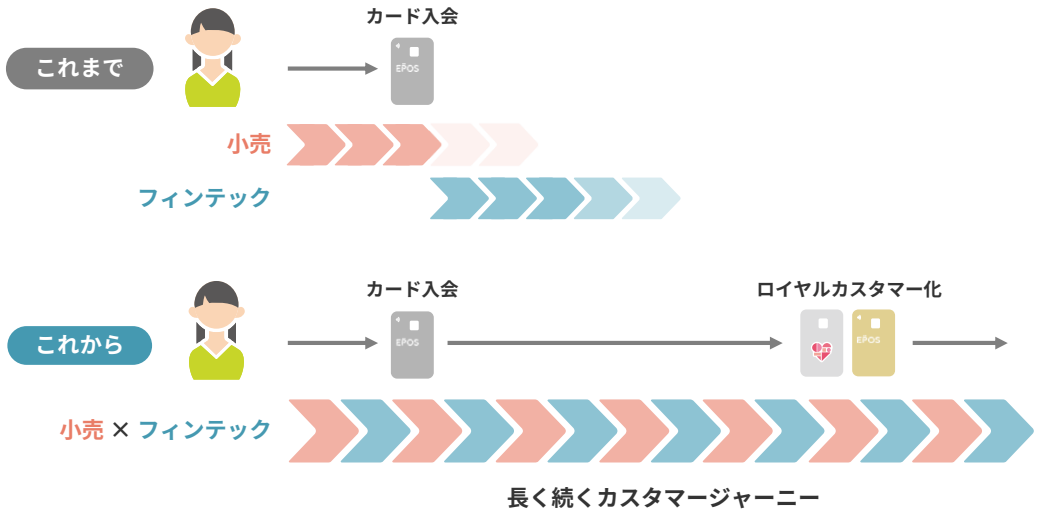


これらを通じて、2031年3月期には、メインカード率を現状の23%から35%まで高め、
グループ取扱高10兆円を目指してまいります。

小売とフィンテックの融合

MARUI GROUP

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

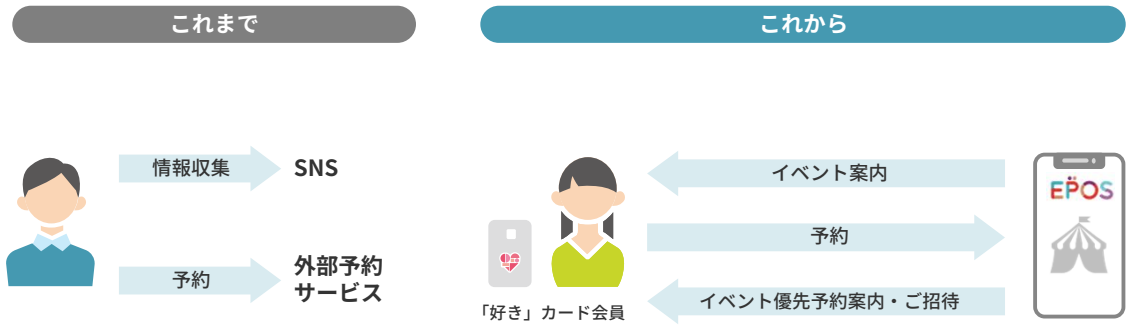


64

次に、小売とフィンテックの融合です。
これまで、フィンテックからみた小売の主な役割はカード会員の募集でした。
今後は、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が融合することで、
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

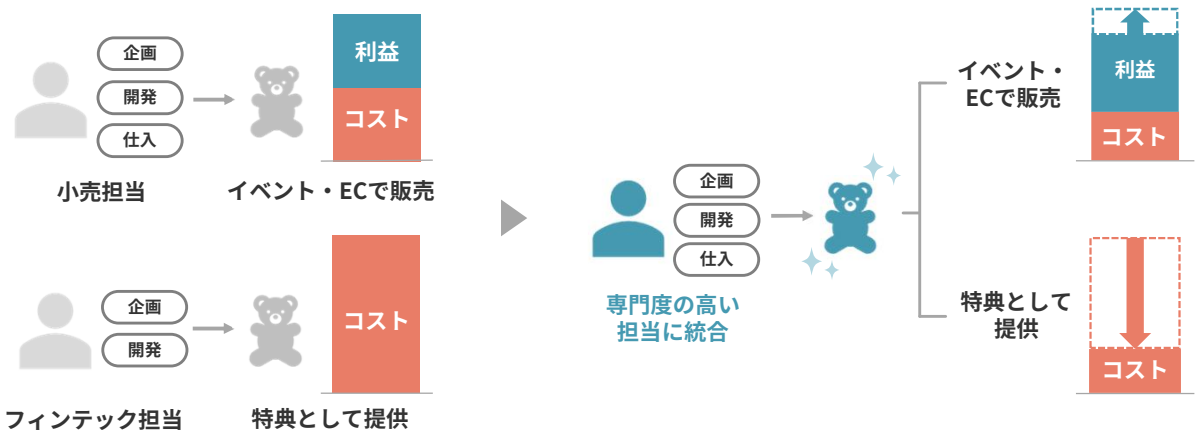


65

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



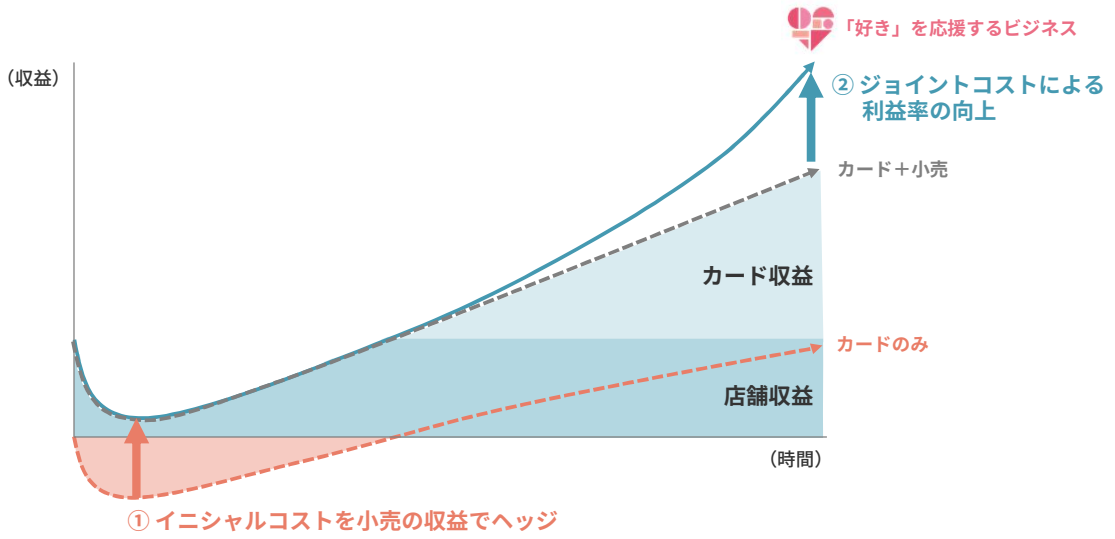
66

グッズについても同様です。
これまではイベントで販売するグッズは小売の担当が、会員向けに特典として提供するグッズはフィンテックの担当者が別々に仕入れていましたが、今後は、これら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。

独自の生涯収益型ビジネスモデル

MARUI GROUP

独自のビジネスモデルを再現し、利益率の向上を目指す



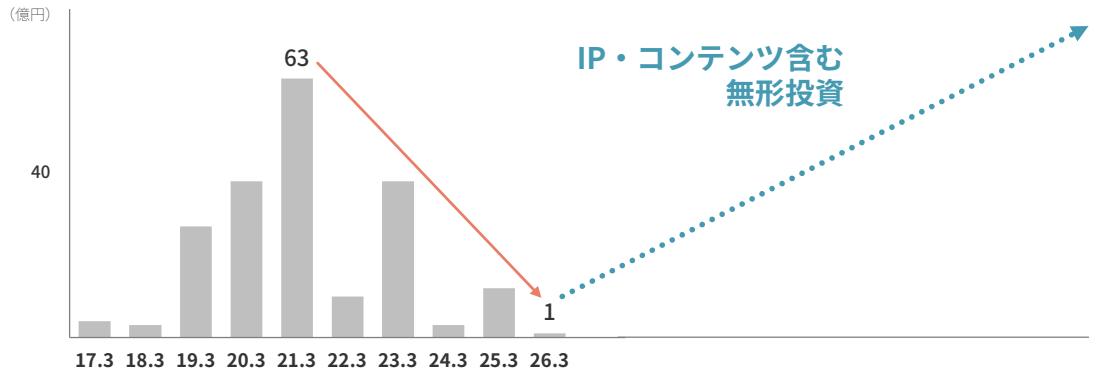
67

当社では、これまでも小売とカードを一体で運用することで、会員募集に伴うイニシャルコストを小売の収益でヘッジし、初期の赤字を回避しつつ生涯収益を実現する独自のビジネスモデルを展開してきました。
「好き」を応援するビジネスでは、ユニットを通じた小売とフィンテックの融合で、この効果を再現するとともに、ジョイントコストによる利益率の向上を目指します。

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



最後に、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投資を中心に投資、協業を進めます。

「好き」を応援するDX戦略

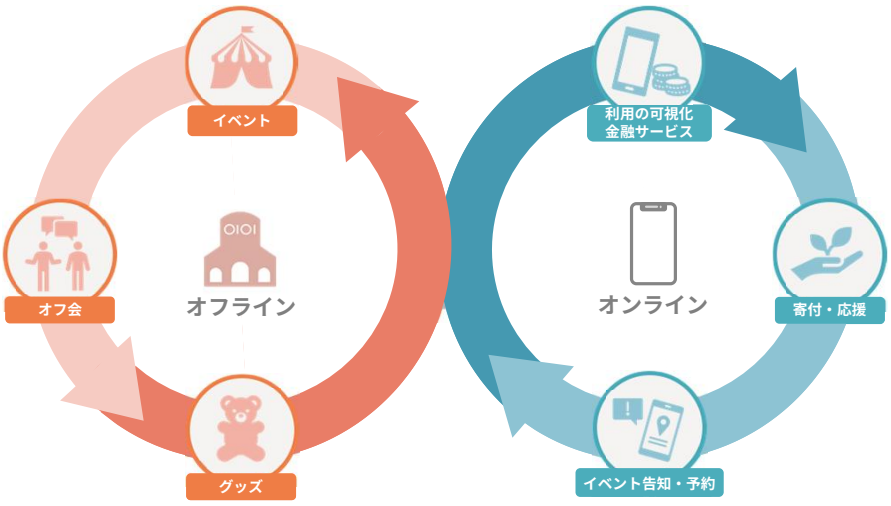


データとAIを駆使してお客さま理解を深め、
一人ひとりに寄り添うコミュニケーションを実現

69

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、状況マーケテイングを実践します。

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



70

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

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

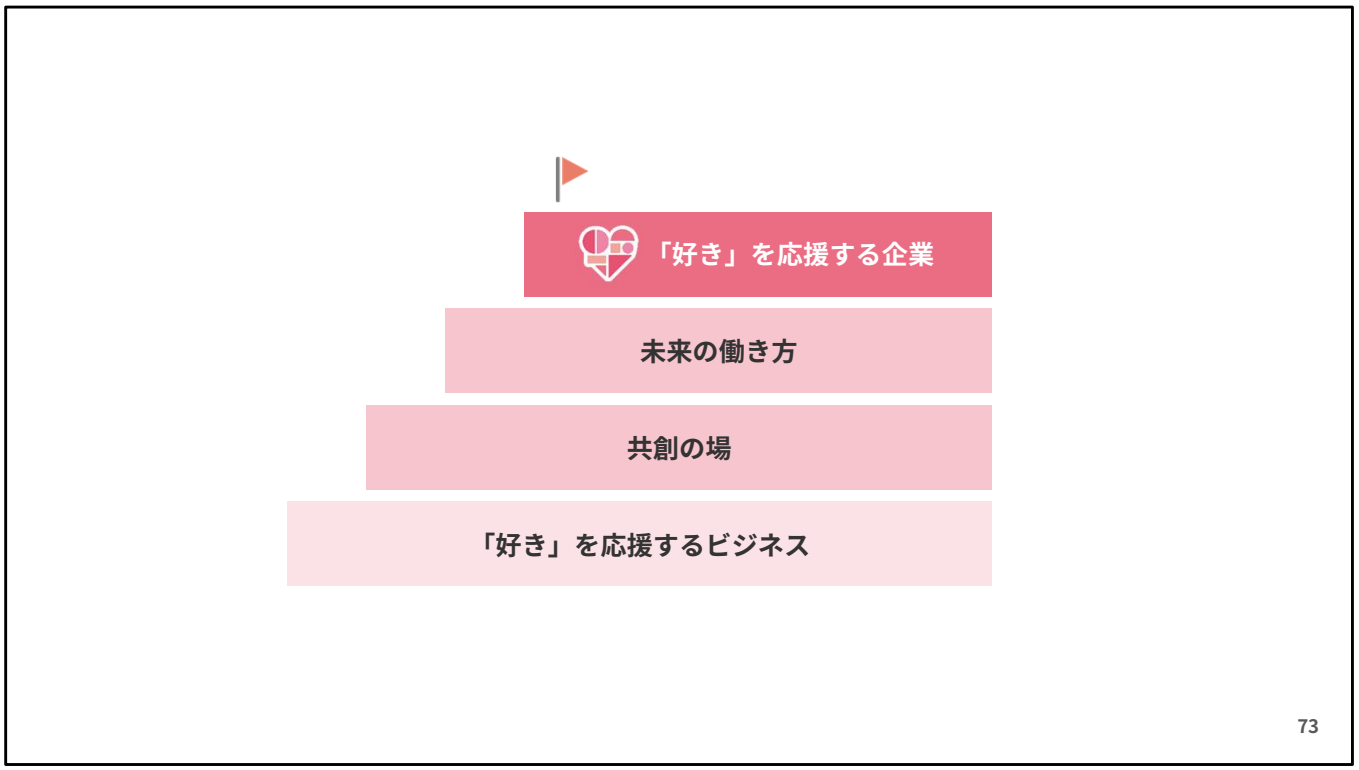
71

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、当社CDXOの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　巣籠氏が、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弁会社であるMutureにはUXデザインの専門人材、ソフトウェア開発の内製化を担うマルイユナイトには　プロダクト開発の専門家、「好き」を応援するユニットにはデータ活用の専門家などが、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し、既存社員と協力することで、「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

72

次に、「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」を通じて事業開発を進めます。

「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

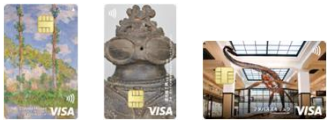
■ 受賞例

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



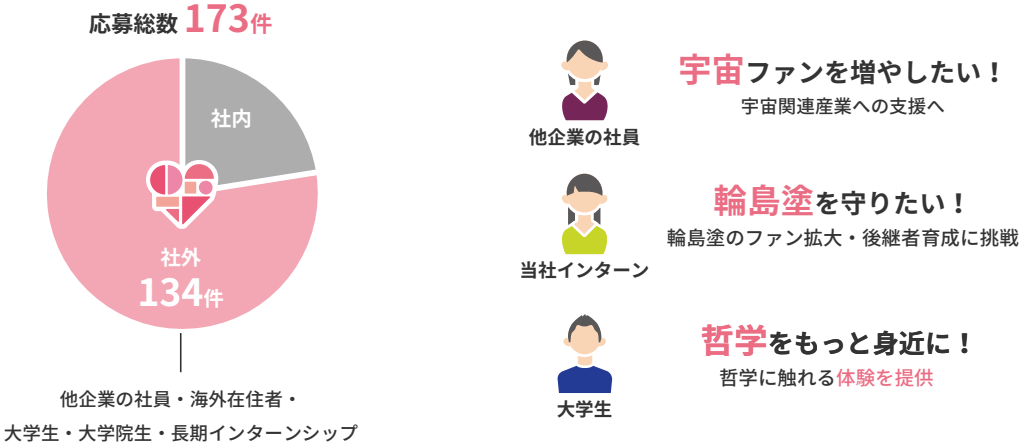
アドベンチャーワールド　神戸市立王子動物園　長崎バイオパーク

74

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や、推しの動物を応援できる動物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



75

2026年からは参加者を社外にも拡大して、広くアイディアを募集しました。
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、海外在住者、大学・大学院生、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。

当日の様子



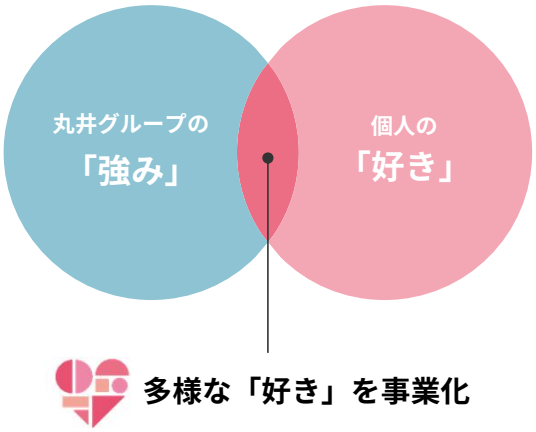




76

コンクール当日の様子です。
様々な「好き」を熱く語るプレゼンターと、オーディエンスの応援による熱気あふれる雰囲気を感じ取っていただけるかと思います。

丸井グループの強みと個人の「好き」を融合

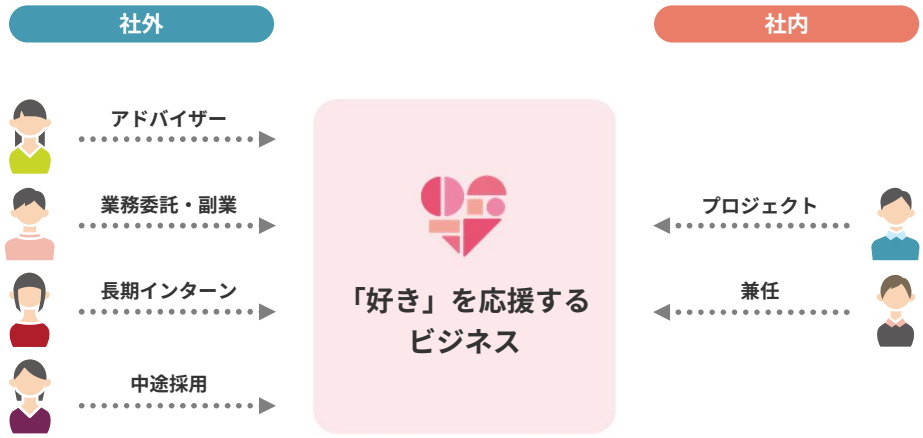


77

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



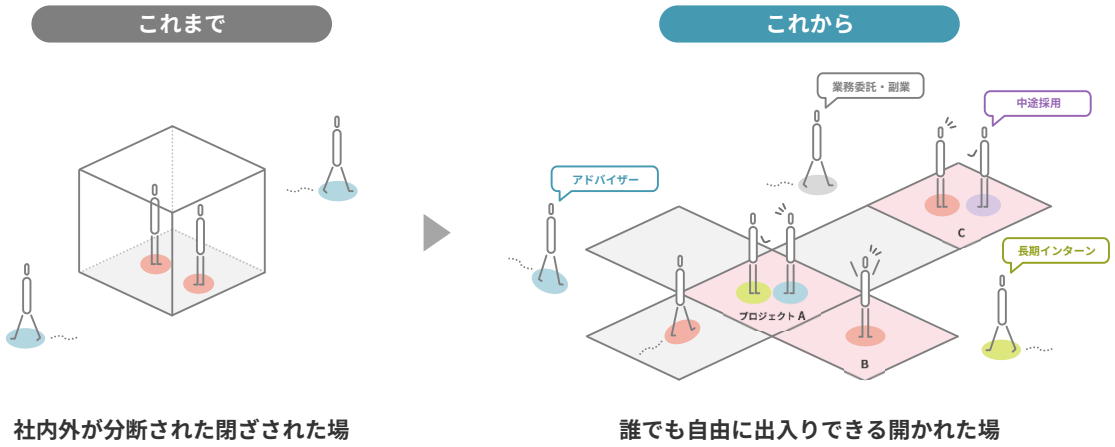
78

事業化に向けて、今後は、様々な雇用形態－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」

MARUI GROUP

様々な人たちが自分の「好き」と得意技を持ち寄って参加



社内外が分断された閉ざされた場

誰でも自由に出入りできる開かれた場

79

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。

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

80

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。

取締役会の新体制

81

最後に、取締役会の新体制です。

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

82

これまで12年間にわたり社外取締役として貢献していただいた岡島氏が今期で退任される予定です。
新たな社外取締役の候補者は御手洗氏です。
御手洗氏は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などを経て、現在は気仙沼ニッティング　代表取締役を務められています。
社会起業家としての知見を当社の目指すインパクトと利益を両立する経営をに活かすことで、企業価値の向上に貢献していただきます。
あわせて、社内取締役も交代します。
加藤と小島が退任する予定で、新たな取締役候補者は、常務執行役員でエポス社長の相田と、執行役員で経営企画担当の遠藤です。
また、社内取締役は1名増員の予定で、グッドパッチ社長で、現在、執行役員CDXOを務めていただいている土屋氏を候補として推薦しております。

31年3月期に向けたKPI

MARUI GROUP

PBR

3~4倍

EPS年平均成長率

+9%以上

TSR年平均成長率

+12%以上

83

6月の株主総会での承認が前提となりますが、新たな取締役による体制の拡充と合わせて、着実に世代交代を進めることで、2031年3月期の目標達成に向けて全力で取り組んでまいります。

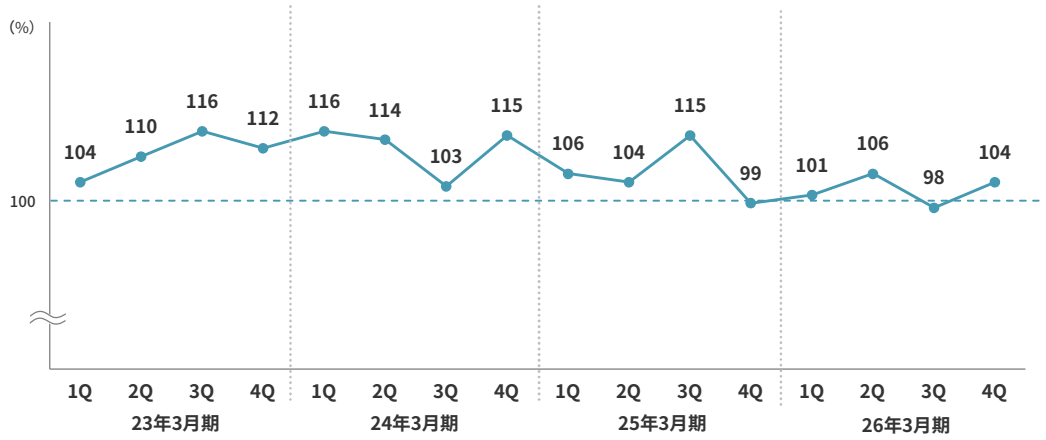


私からは以上です。
ご清聴ありがとうございました。

Appendix

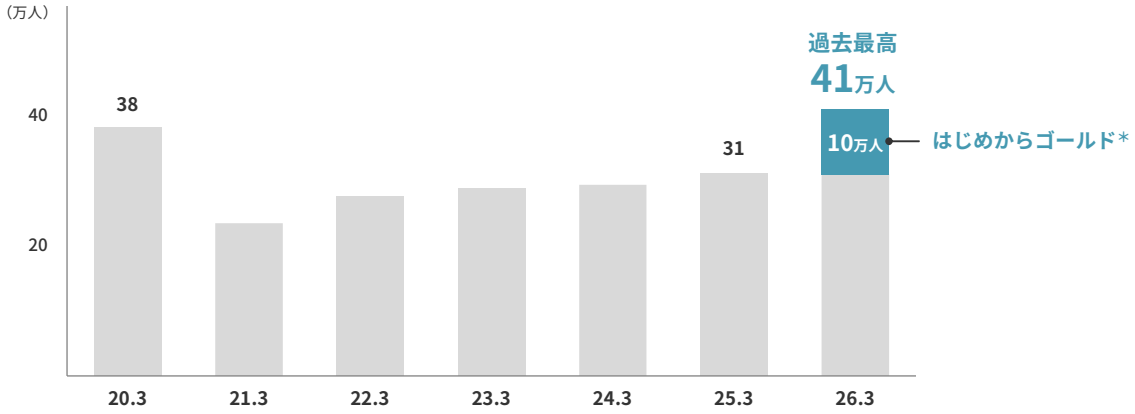
EC取扱高の推移

■ EC取扱高 前年比



ゴールドカード新規会員の状況

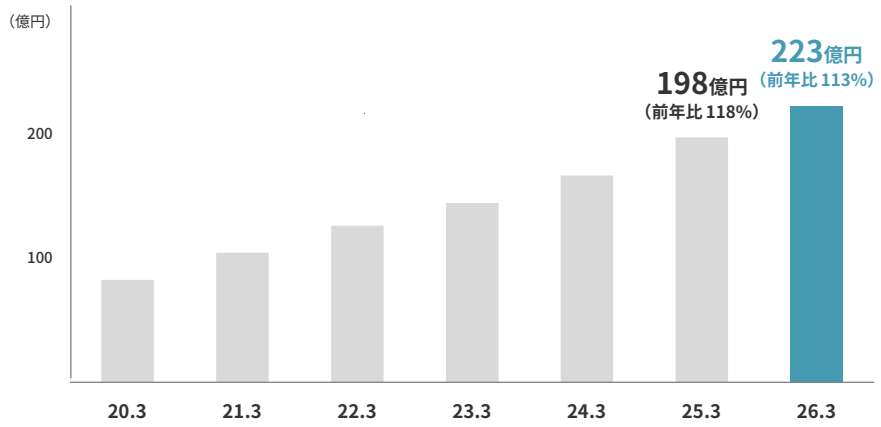
■ ゴールド新規会員の推移



＊ 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

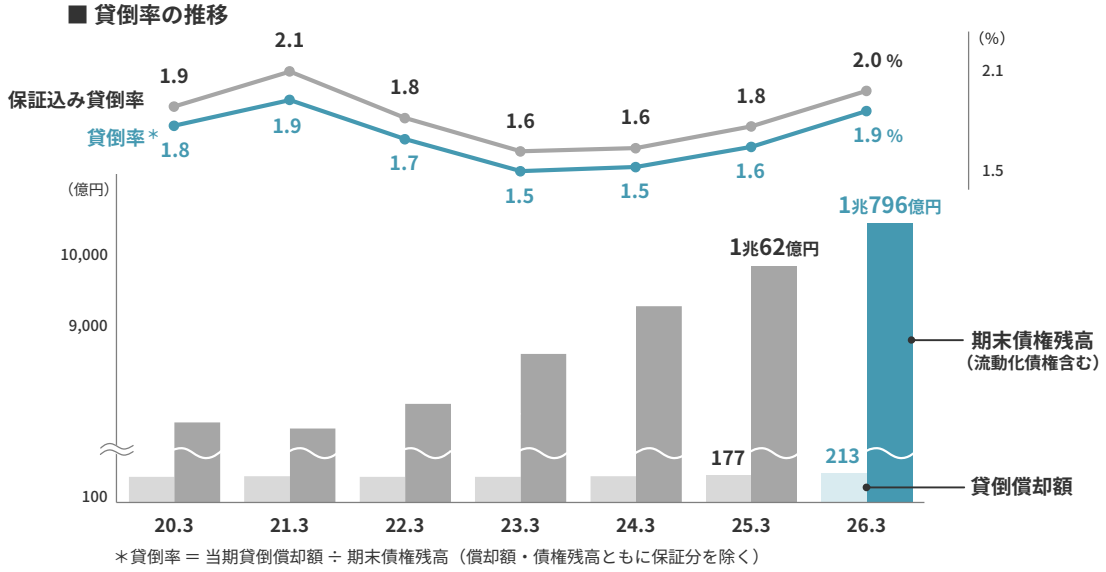
家賃保証の状況

■ 売上収益の推移



貸倒の状況

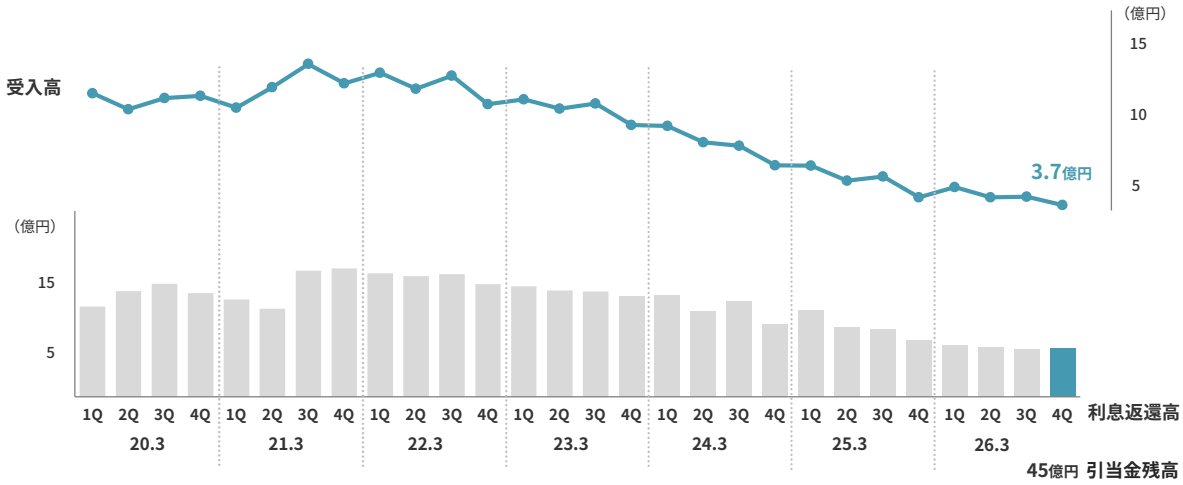
■ 貸倒率の推移



＊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）

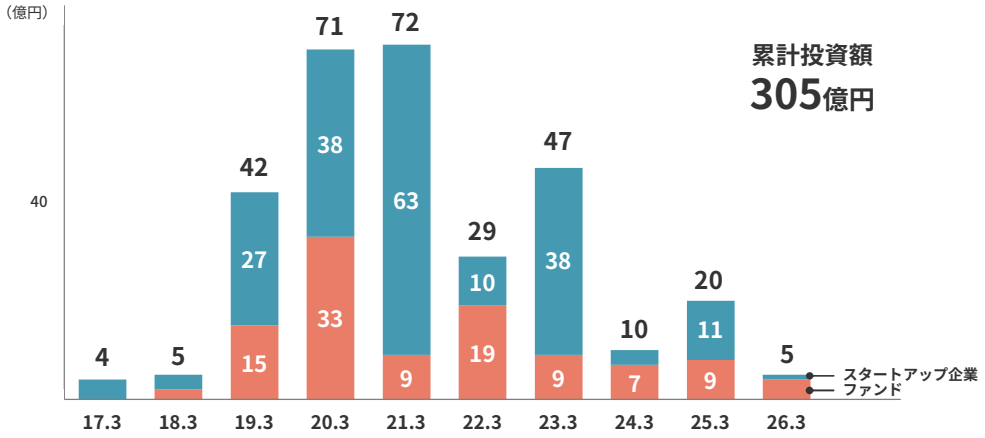
利息返還の状況

■ 受入高と利息返還高の推移



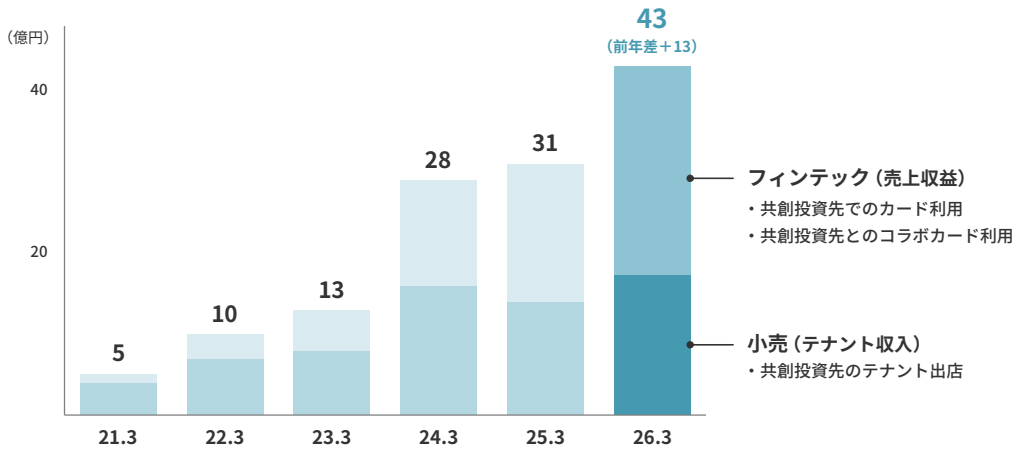
共創投資の状況

■ 共創投資の推移



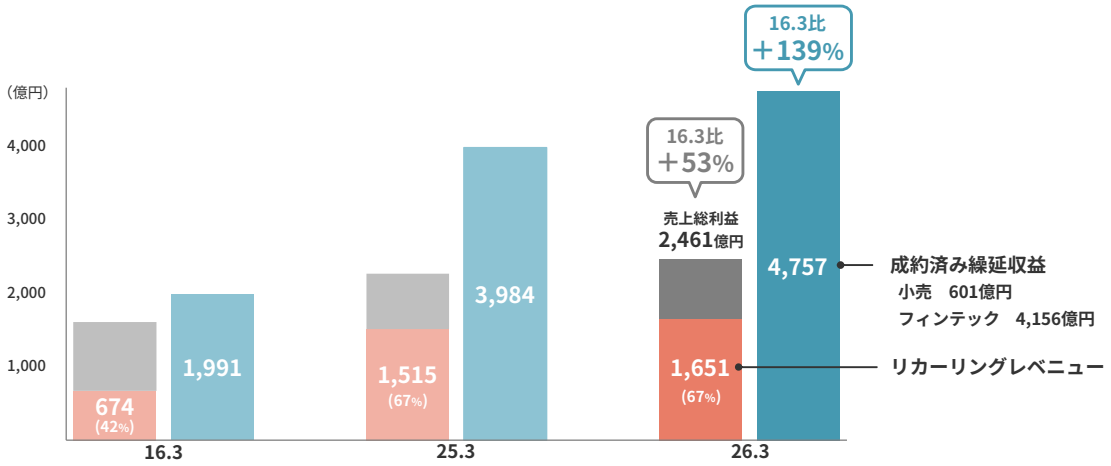
共創投資による貢献利益

■ 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