



2026年3月期 第2四半期（中間期）決算短信〔日本基準〕（連結）

2025年11月11日

上場取引所 東

上場会社名 株式会社丸井グループ

コード番号 8252 URL <https://www.0101maruigroup.co.jp/>

代表者（役職名） 代表取締役社長（氏名） 青井 浩

問合せ先責任者（役職名） 財務部長（氏名） 飯塚 政和 (TEL) 03-3384-0101

半期報告書提出予定日 2025年11月13日 配当支払開始予定日 2025年12月5日

決算補足説明資料作成の有無 : 有

決算説明会開催の有無 : 有 (機関投資家・アナリスト向け)

(百万円未満切捨て)

1. 2026年3月期第2四半期（中間期）の連結業績（2025年4月1日～2025年9月30日）

(1) 連結経営成績(累計)

(%表示は、対前年中間増減率)

	売上収益		営業利益		経常利益		親会社株主に帰属する中間純利益	
	百万円	%	百万円	%	百万円	%	百万円	%
2026年3月期中間期	136,427	10.1	26,395	22.7	23,058	17.3	14,825	22.0
2025年3月期中間期	123,960	10.5	21,506	15.1	19,664	12.0	12,149	5.9

(注) 包括利益 2026年3月期中間期 18,334百万円(38.8%) 2025年3月期中間期 13,212百万円(7.9%)

	1株当たり 中間純利益	潜在株式調整後 1株当たり 中間純利益
	円 銭	円 銭
2026年3月期中間期	82.47	—
2025年3月期中間期	64.81	—

(2) 連結財政状態

	総資産	純資産	自己資本比率	1株当たり純資産
	百万円	百万円	%	円 銭
2026年3月期中間期	1,138,769	250,682	22.0	1,380.82
2025年3月期	1,053,352	246,636	23.4	1,362.18

(参考) 自己資本 2026年3月期中間期 250,177百万円 2025年3月期 246,140百万円

2. 配当の状況

	年間配当金				
	第1四半期末	第2四半期末	第3四半期末	期末	合計
	円 銭	円 銭	円 銭	円 銭	円 銭
2025年3月期	—	53.00	—	53.00	106.00
2026年3月期	—	65.00	—	—	—
2026年3月期(予想)	—	—	—	66.00	131.00

株主資本配当率(DOE) 2025年3月期 8.1% 2026年3月期(予想) 10.0%

(注) 直近に公表されている配当予想からの修正の有無 : 無

3. 2026年3月期の連結業績予想（2025年4月1日～2026年3月31日）

(%表示は、対前期増減率)

	売上収益		営業利益		経常利益		親会社株主に帰属する当期純利益	1株当たり当期純利益
	百万円	%	百万円	%	百万円	%	百万円	円 銭
通 期	272,500	7.1	50,000	12.3	42,000	5.2	28,000	155.00

自己資本当期純利益率(ROE) 予想 2026年3月期 11.2%

(注) 直近に公表されている業績予想からの修正の有無 : 無

※ 注記事項

(1) 当中間期における連結範囲の重要な変更 : 無
新規 一社 (社名) 、除外 一社 (社名)

(2) 中間連結財務諸表の作成に特有の会計処理の適用 : 有

(3) 会計方針の変更・会計上の見積りの変更・修正再表示

- ① 会計基準等の改正に伴う会計方針の変更 : 無
② ①以外の会計方針の変更 : 無
③ 会計上の見積りの変更 : 無
④ 修正再表示 : 無

(4) 発行済株式数 (普通株式)

① 期末発行済株式数 (自己株式を含む)	2026年3月期中間期	183,660,417株	2025年3月期	208,660,417株
② 期末自己株式数	2026年3月期中間期	2,479,570株	2025年3月期	27,965,135株
③ 期中平均株式数 (中間期)	2026年3月期中間期	179,771,678株	2025年3月期中間期	187,464,460株

(注) 期末自己株式数には、役員報酬BIP信託および株式付与ESOP信託が保有する当社株式を含めています。
2026年3月期中間期 482,135株 2025年3月期 482,435株
期中平均株式数の算出において、発行済株式数から控除する自己株式数には、役員報酬BIP信託および株式付与ESOP信託が保有する当社株式を含めています。
2026年3月期中間期 482,135株 2025年3月期中間期 423,762株

※ 第2四半期 (中間期) 決算短信は公認会計士または監査法人のレビューの対象外です。

※ 業績予想の適切な利用に関する説明、その他特記事項

本資料に記載している業績予想等の将来に関する記述は、当社が現在入手している情報および合理的であると判断する一定の前提に基づいており、実際の業績等はさまざまな要因により大きく異なる可能性があります。業績予想の前提となる条件および業績予想のご利用にあたっての注意事項等については、添付資料8ページ「(4) 連結業績予想などの将来予測情報に関する説明」をご覧ください。

○添付資料の目次

1. 当中間決算に関する経営成績等の概況	2
(1) 経営成績の概況	2
(2) 財政状態の概況	6
(3) キャッシュ・フローの概況	7
(4) 連結業績予想などの将来予測情報に関する説明	8
(5) 経営方針および経営戦略	8
(6) サステナビリティに関する考え方および取り組み	14
2. 中間連結財務諸表及び主な注記	29
(1) 中間連結貸借対照表	29
(2) 中間連結損益計算書及び中間連結包括利益計算書	31
(3) 中間連結キャッシュ・フロー計算書	33
(4) 中間連結財務諸表に関する注記事項	34
(継続企業の前提に関する注記)	34
(株主資本の金額に著しい変動があった場合の注記)	34
(中間連結財務諸表の作成に特有の会計処理の適用)	34
(セグメント情報)	34
(重要な後発事象)	35

1. 当中間決算に関する経営成績等の概況

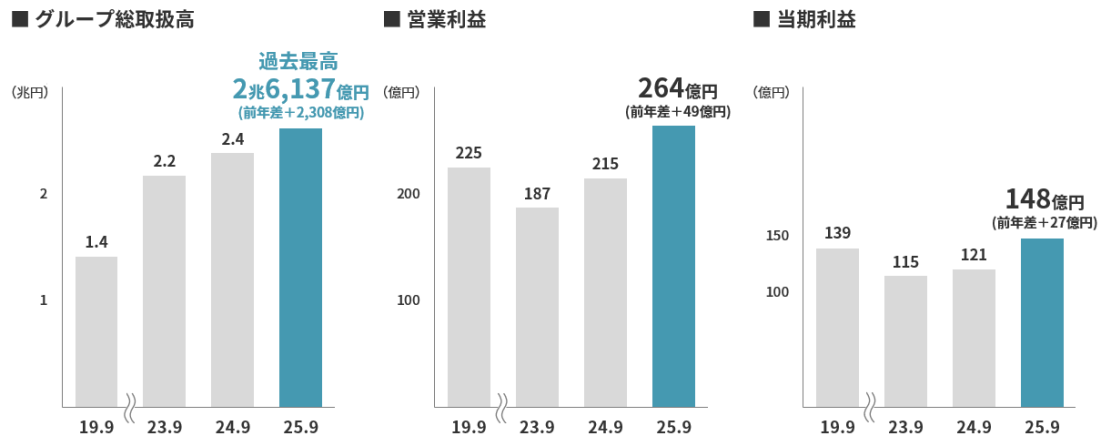
(1) 経営成績の概況

グループ総取扱高は前年比10%増と2桁伸長し、2兆6,137億円となりました。小売セグメントはテナント・イベント収入の増加、フィンテックセグメントは「好き」を応援するカードの会員数の増加や家賃保証などのサービス収入の拡大などにより、両セグメントともに堅調に推移し、当期利益は前年比22%増の148億円と増益となりました。

(連結業績)

- ・グループ総取扱高は2兆6,137億円（前年比+10%、前年差+2,308億円）、フィンテックのカードクレジット取扱高が全体をけん引したことにより、半期として過去最高となりました。
- ・売上収益は1,364億円（前年比+10%）と5期連続の増収、営業利益は264億円（前年比+23%）、経常利益は231億円（前年比+17%）、当期利益は148億円（前年比+22%）と、それぞれ2期連続の増益となりました。
- ・EPSは82.5円（前年比+27%、前年差+17.7円）、利益の増加により前年を上回りました。

※「1. 当中間決算に関する経営成績等の概況」において、億円単位で記載している金額は億円未満を四捨五入しています。

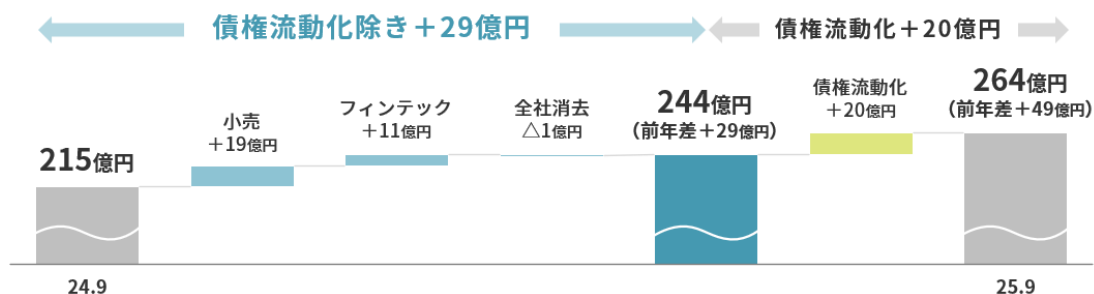


※ 企業会計基準第29号（収益認識に関する会計基準）等適用後の数値を記載しています。

営業利益増減の内訳

- ・債権流動化による債権譲渡益（82億円）が前年に比べ34億円増加し、償却額・費用等（52億円）が15億円増加したため、営業利益は20億円増加しました。
- ・上記の債権流動化影響を除いた実質的な営業利益は29億円の増益（小売+19億円、フィンテック+11億円）となりました。

□ 営業利益増減の内訳



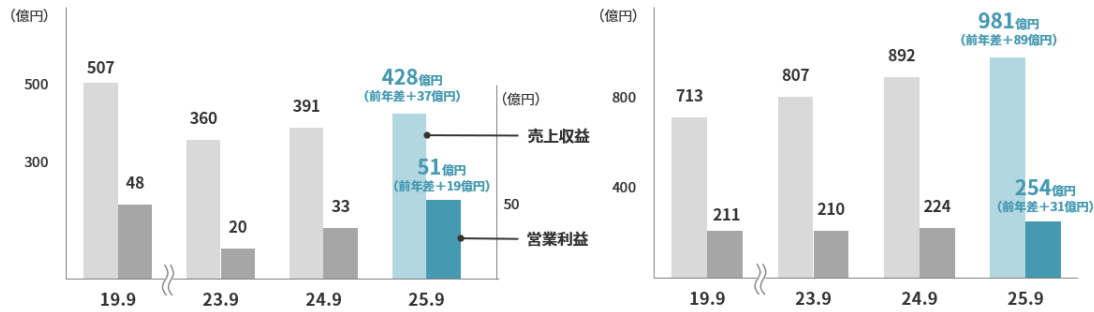
(セグメント別の状況)

- ・小売セグメントの営業利益は51億円(前年比+57%)、前年を19億円上回りました。
- ・フィンテックセグメントの営業利益は254億円(前年比+14%)、前年を31億円上回りました。

□ セグメント別の売上収益・営業利益

■ 小売

■ フィンテック

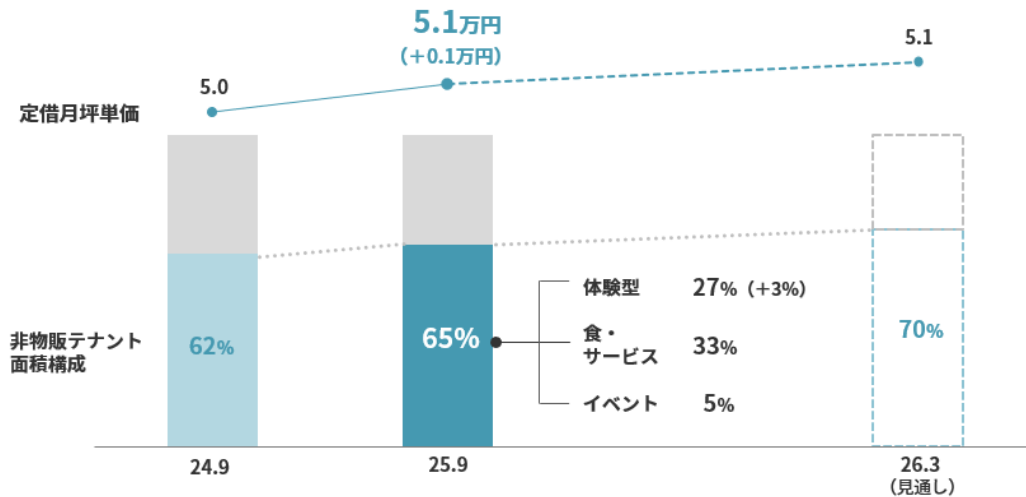


※ 企業会計基準第29号(収益認識に関する会計基準)等適用後の数値を記載しています。

<小売セグメント>

- ・マルイ・モディ店舗においては、リアル店舗ならではの価値創出をめざして、「売ること」を目的としない体験型テナントやスクール、飲食・サービスなどの導入を進め、非物販テナントの面積構成は65%(前年差+3%)となり、カテゴリー転換が着実に進みました。新たなテナントの導入により店舗の未稼働区画の面積は減少し、施設のバリューアップが進んだことから、営業利益は4期連続の増益となりました。

□ 非物販テナント構成の推移

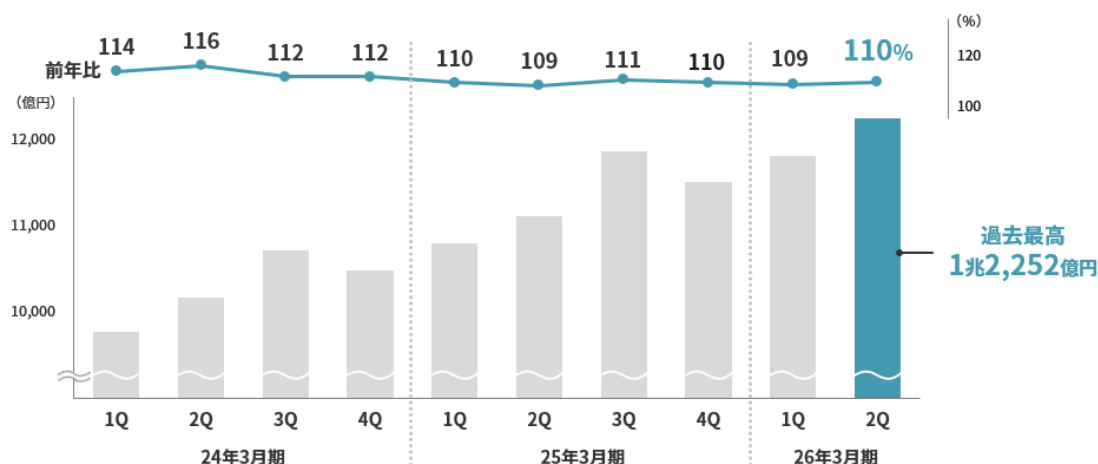


- ・お客さまがいつでも来店されても楽しんでいただける店舗をめざし、イベントフルな店づくりを進めています。全国のマルイ・モディの出店スペースの検索から契約までをオンラインで完結することができるマルイの出店サービス「OMEMIE(おめみえ)」により、新規テナントの導入が進んでいます。その結果、新たなテナントが提供するサービスの体験会やワークショップなど、イベントのバリエーションが広がっています。

＜フィンテックセグメント＞

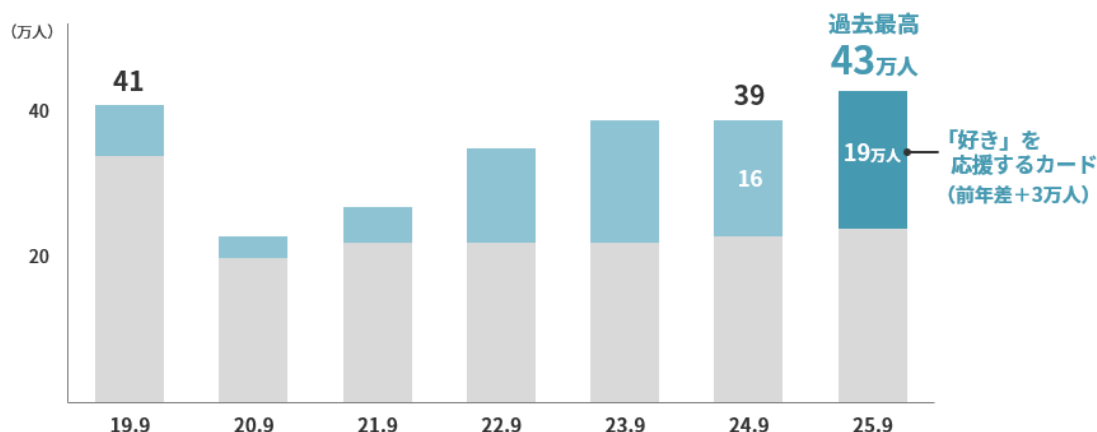
- ・戦略的に進めている「家計シェア最大化」の取り組みにより家賃払いでのご利用、公共料金などの定期払いが伸長したことで、第2四半期のカードクレジット取扱高は1兆2,252億円（前年比+10%）、第2四半期累計では2兆4,066億円（前年比+10%）とそれぞれ過去最高となりました。

□ カードクレジット取扱高の推移

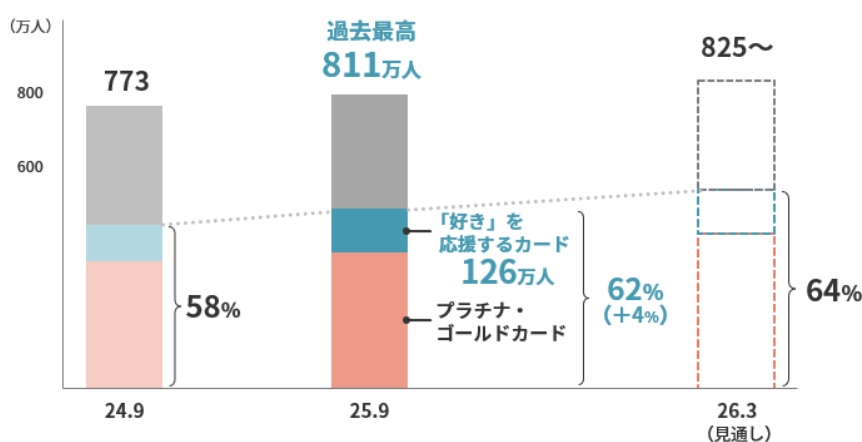


- ・分割・リボ取扱高は2,316億円（前年比+11%）と拡大し、流動化債権を含む分割・リボ払い残高は過去最高の4,857億円（前年比+7%）となりました。
- ・エポスカードの新規会員数は過去最高の43万人（前年差+5万人）、期末会員数は過去最高の811万人（前年差+38万人）となりました。
- ・これまで事業の成長をけん引してきたゴールドカードに加えて、一人ひとりの「好き」を応援するカードの取り組みを強化しています。「好き」を応援するカードは、一般カードに比べて若者の保有比率が高く、LTV（生涯利益）が2～7倍高いカードとなっています。アニメ・ゲームやエンターテインメントとのコラボレーションカードは、熱量の高いファンが多く、SNSなどを通じて認知が広まりやすい特性もあり、ネット入会との親和性が高いことが特徴です。この「好き」を応援するカードは、フィンテックだけでなく、小売や共創投資に携わる社員からも提案が生まれており、企画数は全130企画に拡大しています。店舗では「好き」を応援するカードと連動したイベントなど、リアルでの体験の場を提供したり、ECではコラボグッズを開発・販売するなど、カード・店舗・ECを持つ当社グループならではの取り組みを行うことで、独自の体験価値を提供しています。これらの取り組みにより、「好き」を応援するカードの新規会員数は19万人（前年差+3万人）、期末会員数は126万人（前年差+25万人）となりました。今後もグループ一体となって取り組みを強化することで、ロイヤリティの高い会員を拡大し、取扱高や新規入会数のさらなる拡大につなげていきます。

□ 新規入会の推移



□ カード会員数の推移



(LTVの安定性を表す指標)

当社グループの収益構造はこれまでのビジネスモデルの転換にともない、店舗の不動産賃貸収入やカード手数料をはじめとする「リカーリングレベニュー(継続的収入)」が拡大し、売上・利益に占める構成が大きくなりました。お客さま・お取引先さまとの契約に基づく継続的収入であるリカーリングレベニューからは、翌期以降の将来収益を「成約済み繰延収益」としてとらえることが可能であり、収益の安定性を測る指標として使用できます。これらは、LTVを重視した当社グループの長期視点の経営において重要な要素であると考えています。

- 当期のリカーリングレベニュー(売上総利益ベース)は785億円(前年比+6%)となり、売上総利益に占める割合は64.7%(前年差△2.0%)となりました。
- 期首時点の成約済み繰延収益は3,984億円(前年比+5%)となり、2025年3月期の売上総利益の約1.8倍の将来収益が見込まれています。なお、成約済み繰延収益の算出は、不動産賃貸収入は契約残年数、分割・リボ手数料やカードキャッシング利息は返済期間、加盟店手数料(リカーリング分)はカード有効期間、家賃保証は保証期間をもとに行っています。

□ LTV経営の指標

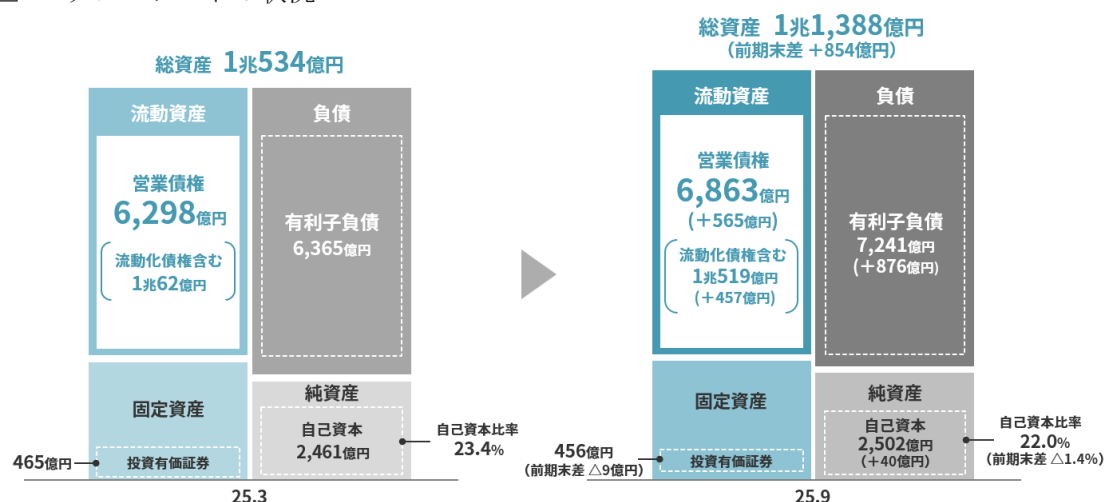
	リカーリングレベニュー(売上総利益ベース)			期首時点の成約済み繰延収益	
	25年3月期 4~9月	26年3月期 4~9月	前年比	26年3月期以降	25年3月期 売上総利益比
	億円	億円		億円	%
リカーリングレベニュー (売上総利益ベース)	741	785	106	3,984	176
売上総利益に占める割合	66.7%	64.7%	-		

(注) 売上総利益ベースのリカーリングレベニュー、およびその構成を算出する際の売上総利益には、販管費戻り(お取引先さまから継続的にいただく経費)を含めています。

(2) 財政状態の概況

- ・営業債権(割賦売掛金・営業貸付金)は、カードクレジット取扱高の拡大などにより6,863億円(前期末差+565億円)となりました。総資産は1兆1,388億円(前期末差+854億円)となりました。
- ・有利子負債(リース債務を除く)は7,241億円(前期末差+876億円)となりました。
- ・自己資本は2,502億円(前期末差+40億円)となり、自己資本比率は22.0%(前期末差△1.4%)となりました。

□ バランスシートの状況



(3) キャッシュ・フローの概況

- ・営業キャッシュ・フローは、604億円の支出（前期は769億円の支出）となりました。営業キャッシュ・フローから営業債権等の増減を除いた基礎営業キャッシュ・フローは、税引前利益は増加したものの、法人税の支払が増加したことなどにより、前期より17億円減少し、241億円の収入となりました。
- ・投資キャッシュ・フローは、有形および無形固定資産の取得115億円、投資有価証券の取得4億円などにより105億円の支出（前期は73億円の支出）となりました。
- ・財務キャッシュ・フローは、有利子負債の増加による888億円の収入や自己株式の取得による支出32億円、配当金の支払96億円などにより747億円の収入（前期は756億円の収入）となりました。

□ キャッシュ・フローの状況

	25年3月期 4～9月	26年3月期 4～9月	前年差
	億円	億円	億円
基礎営業キャッシュ・フロー	259	241	△17
営業キャッシュ・フロー	△769	△604	+165
営業債権等の増減（△は増加）	△1,028	△846	+182
投資キャッシュ・フロー	△73	△105	△32
財務キャッシュ・フロー	756	747	△10
現金及び現金同等物の増減	△86	37	123
現金及び現金同等物の期末残高	560	530	△30

（注）当社グループでは営業キャッシュ・フローから営業債権（割賦売掛金・営業貸付金）等の増減を控除した「基礎営業キャッシュ・フロー」を収益性・健全性の指標としています。

(4) 連結業績予想などの将来予測情報に関する説明

2026年3月期の業績予想については、現時点において2025年5月13日の公表から変更ありません。
 なお、通期見通しの概要は以下のとおりです。

- ・2026年3月期のEPSは155.0円（前年比＋8％、前年差＋11.8円）、ROEは11.2％（前年差＋0.6％）、ROICは3.9％（前年差＋0.1％）の見通しです。
- ・グループ総取扱高は5兆3,900億円（前年比＋9％）の見通しです。
- ・売上収益は2,725億円（前年比＋7％）、営業利益は500億円（前年比＋12％）、当期利益は280億円（前年比＋5％）と増収増益の見通しです。
- ・小売セグメントの営業利益は110億円（前年比＋28％）の見通しです。
- ・フィンテックセグメントの営業利益は470億円（前年比＋7％）の見通しです。
- ・年間配当金は14期連続の増配となり、過去最高の131円（前年差＋25円）となる見通しです。

□ 2026年3月期連結業績見通し

	25年3月期	26年3月期	前年比	前年差
EPS（円）	143.2	155.0	108	+11.8
ROE（％）	10.6	11.2	—	+0.6
ROIC（％）	3.8	3.9	—	+0.1
CO2削減量	39万t	50万t	128	+11万t
< 参考 >				
	兆 億円	兆 億円	％	億円
グループ総取扱高	4 9,269	5 3,900	109	+4,631
売上収益	2,544	2,725	107	+181
売上総利益	2,228	2,400	108	+172
販管費	1,782	1,900	107	+118
営業利益	445	500	112	+55
経常利益	399	420	105	+21
当期利益	266	280	105	+14

	25年3月期	26年3月期	前年比	前年差
	億円	億円	％	億円
小売	86	110	128	+24
フィンテック	441	470	107	+29
全社・消去	△81	△80	—	+1
連結営業利益	445	500	112	+55

(5) 経営方針および経営戦略

■ 会社の概要

当社グループは、1931年の創業以来、小売と金融が一体となった独自のビジネスモデルを進化させ続けることで、他社にはない強みと地位を確立し、近年では、共創投資や新規事業投資からなる未来投資を加え、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をめざしてきました。現在は、フィンテックを中心に、イベント、グッズ、サービス、共創投資、事業開発、そして人・組織・働き方など、すべてを通じて「好き」を応援するビジネスへと転換し、さらなる企業価値の拡大をめざしています。

■ 会社の経営の基本方針

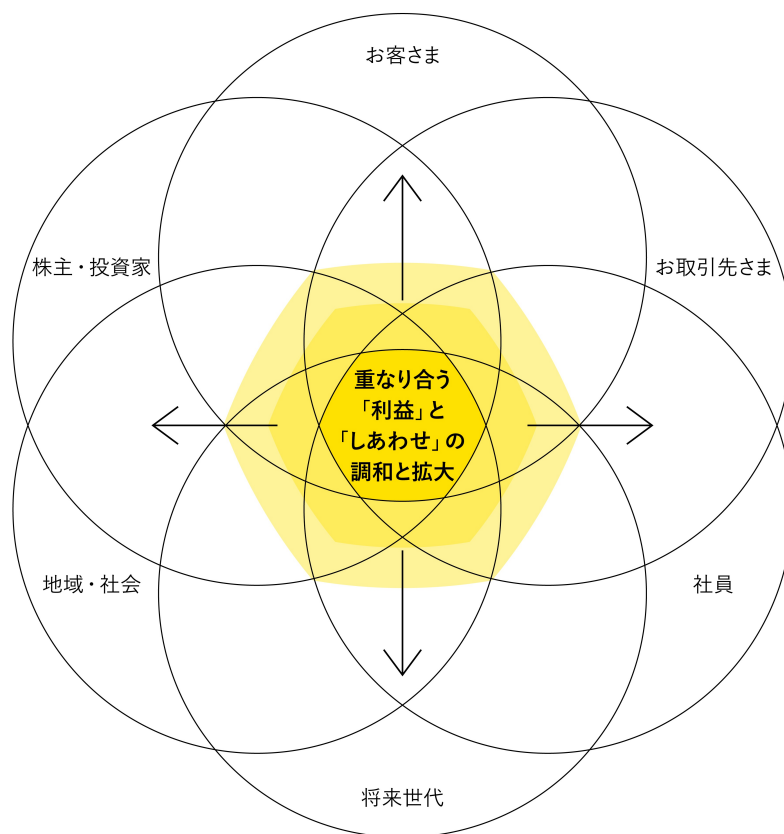
当社グループでは、「インパクトと利益の二項対立を乗り越える」というビジョンを掲げ、「お客さまのお役に立つために進化し続ける」「人の成長＝企業の成長」という経営理念に基づき、「すべての人が『しあわせ』を感じられるインクルーシブな社会を共に創る」をミッションとしています。

この実現には、私たちだけでなく、ステークホルダーの皆さまとの共創が必要です。当社グループでは、お客さまをはじめ、株主・投資家の皆さま、地域・社会、お取引先さま、社員、将来世代すべてのステークホルダーの「利益」と「しあわせ」の調和を企業価値としています。ステークホルダーの皆さまと共創する共創経営を進めることで、この企業価値の拡大とビジョンの実現をめざしています。

当社グループの「共創経営」の詳細については、「共創経営レポート2023」「VISION BOOK 2050」をご覧ください。

共創経営レポート (<https://www.0101maruigroup.co.jp/ir/lib/i-report.html>)

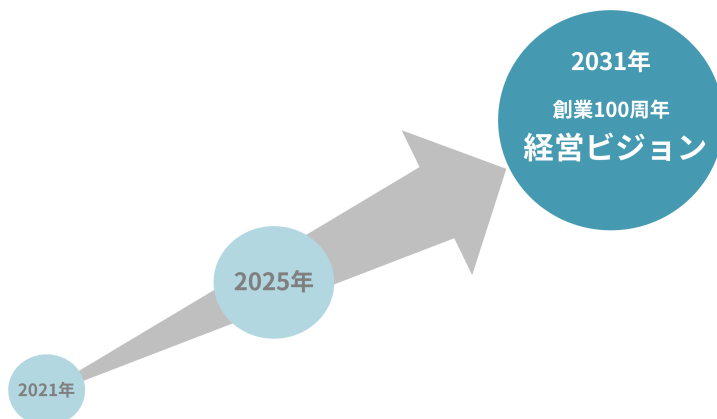
VISION BOOK 2050 (<https://www.0101maruigroup.co.jp/ir/lib/s-report.html>)



企業価値	＝	すべてのステークホルダーの「利益」と「しあわせ」の重なり合う部分
重なり合う部分の調和と拡大	＝	企業価値の向上

■ 経営ビジョン&戦略ストーリー2031について

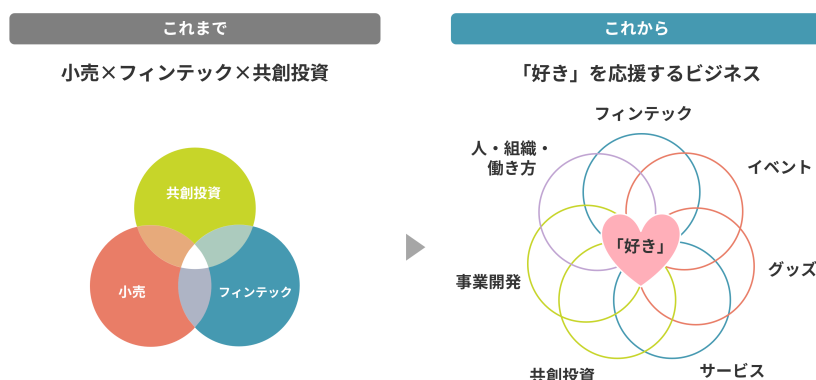
2031年の創業100周年に向けて、「経営ビジョン&戦略ストーリー2031」を策定しています。経営ビジョンとして高い目標を掲げ、そこからバックキャストिंगして戦略ストーリーを構築し、ビジョン・インパクト・事業戦略を連動させることで社会的価値の創出を実現していきます。



1) 経営ビジョン

当社グループは、これまでの小売・フィンテック・未来投資による三位一体ビジネスから、フィンテックを中心とした「『好き』を応援するビジネス」へ転換をすることで「インパクトと利益の二項対立を乗り越える」ビジョンを実現し高成長と高還元を両立していきます。

この前提として、日本において脱デフレが見えてきた今、消費行動にも変化が現れてきたということがあります。当社グループではこの状況を踏まえ、一人ひとりの「好き」が原動力となる「『好き』が駆動する経済」という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ていきます。



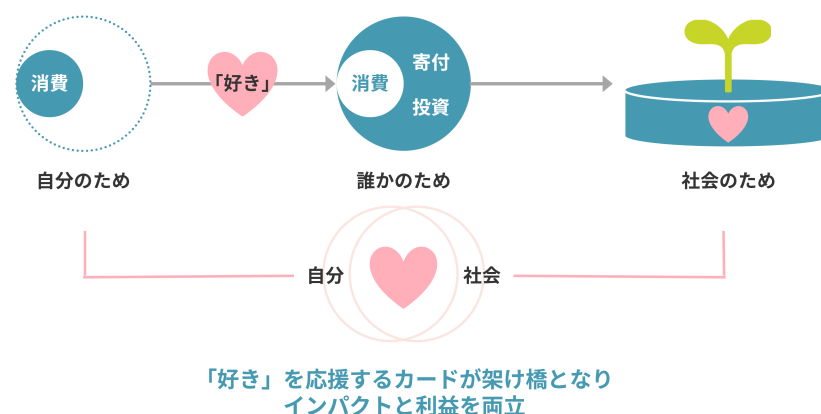
2) 戦略ストーリー2031

「『好き』を応援するビジネス」を通じてめざすインパクトと、その実現に向けた戦略は以下のとおりです。

(「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の目的は、「好き」を応援することで「自分のため」の消費が「誰かのため」となり、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にあります。

- ・当社グループの「好き」を応援するカードでは、ご利用を通じて応援したい相手に寄付ができるカードの会員が拡大しており、「誰かのため」に「寄付」することにしあわせを感じる新しいタイプの消費者が、今後もますます増えていくと予想されます。
- ・新しいタイプの消費者にお応えすることで差別化戦略を進め、「好き」を応援するカードの会員数を2031年3月期には300万人まで拡大し、2041年3月期にはゴールドカードの会員数を上回ることをめざします。



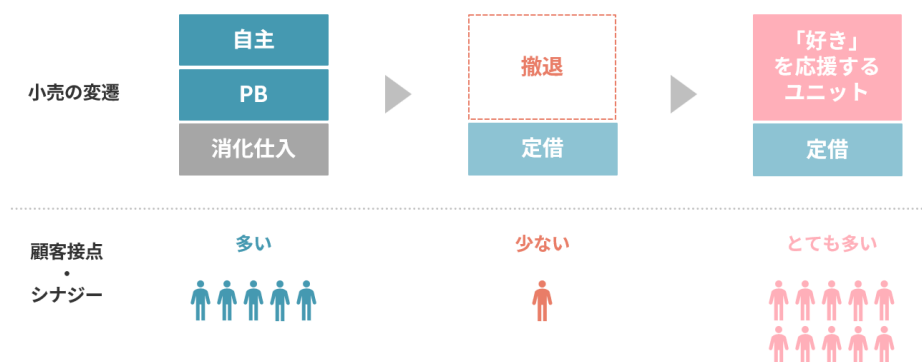
(「好き」を応援するファイナンシャル・エンパワメント)

- ・当社グループはこれまで若者の自己実現を応援してきましたが、今後は「好き」を応援するファイナンシャル・エンパワメントを通じて、すべての人の自己実現を支援していきます。
- ・これまでのフィンテックのビジネスでは、丸井の店舗がある大都市圏を中心とした地域で「信用の共創」によりクレジットカードを発行してきましたが、今後はその対象範囲を広げ地域を問わず、「好き」を応援するカード・イベント・グッズを掛け合わせた「『好き』を応援するユニット」を軸に全国展開を通じて会員募集を行います。
- ・また、今後拡大する自営業、スタートアップ、フリーランス等の多様な働き方に対しては「オーナーカード」、「ランサーズカード」、日本で働く外国人の方々に対しては協業を通じた「GTNカード」を含め、会員を拡大します。



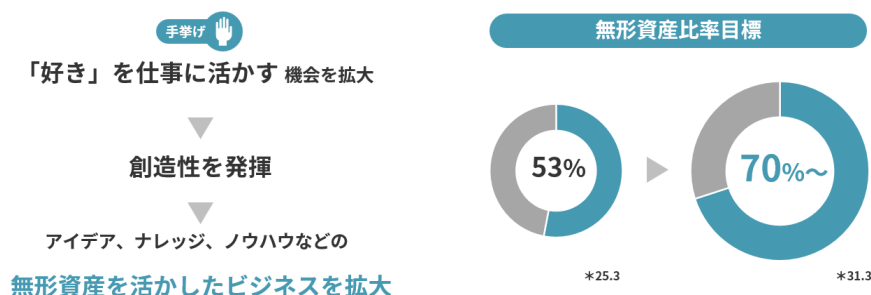
(支援戦略)

- ・これまでの自主売場・PB商品に代わる新たな顧客接点として、コンパクトな面積で、高い集客力や会員募集力、客単価や利益率の向上が期待できる「好き」を応援するユニットを全国主要都市に展開することで、インパクトと利益の両立を実現します。
- ・また、当社グループはこれまでDXを通じた顧客体験の向上をめざして、UXの先進企業でもあるグッドパッチ社との合弁会社や新たに設立したマルイユナイトを通じて、専門人材の採用を進めるとともにアジャイルな開発体制を整備してきました。
- ・今後はプロフェッショナル人材の活躍を通じて、デジタルのUXと「好き」を応援するユニットによるリアルの体験を融合した独自の体験価値を提供することでロイヤルカスタマー化を推進します。



(「フロー」を通じた創造性の発揮)

- ・当社グループでは、能力と挑戦、創造性としあわせ、というビジネスにとって重要な要素を包括的に捉えることのできる「フロー」という概念に注目し、社員一人ひとりの働きがいと組織活力を高める取り組みを行ってきました。
- ・今後は、「好き」を応援するコンクールなどを通じて自分の「好き」を仕事に活かす機会を増やし、創造性を発揮することで、アイデアやナレッジ、ノウハウなどの無形資産を活かしたビジネスを拡大し、2031年3月期までに無形資産比率を70%以上に高めることで企業価値の向上をめざします。



(ソーシャル・イントラプレナーによる事業開発)

- ・社外の起業家とのイノベーションの創出に加え、「会社にながら社会を変えられるソーシャル・イントラプレナー(社内起業家)」の活躍を促すために、ビジネスプロデュース推進室を設置し、さまざまな働き方を通じて社内外から人材を募集し事業開発を進めます。
- ・中長期的な人材育成のため「ソーシャル・イントラプレナー育成財団」を設立し、大学生、中高生向けに講座を提供します。将来的には受講者の当社グループへの入社やプロジェクトへの参加を通じ、当社グループの事業開発にも活かしていきます。



（探究領域）

- ・「好き」を応援するビジネスのグローバル化に取り組み、まずは「世界から見た『好き』の対象としての日本」というテーマで世界中から人材を募集し事業開発を進めます。

3）リスク

（金利上昇による金融費用増加への対応）

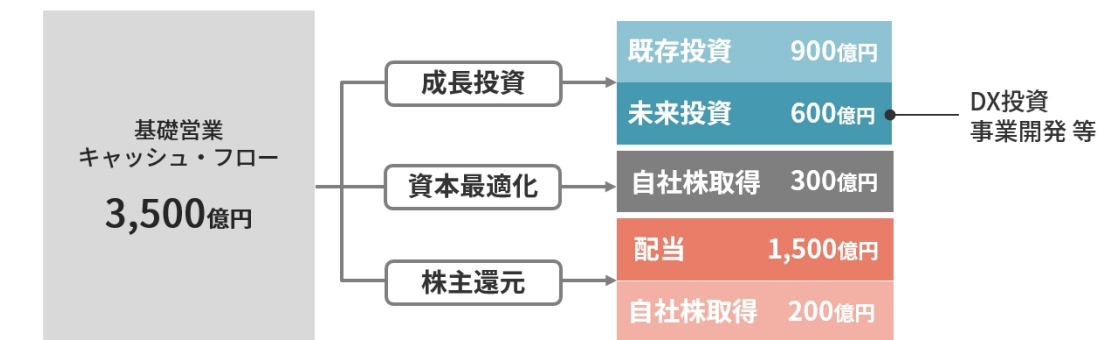
- ・分割・リボ手数料については、2025年10月より手数料率を変更し、収益の増加を見込んでいます。
- ・調達金利については、平均調達年限を短縮することで調達利率の低減を図るとともに、格付の向上をめざして格付機関との対話を強化し、金融費用の増加抑制に取り組みます。

4）資本政策と株主還元

（資本政策）

- ・2031年3月期には、バランスシートが1.5兆円規模に拡大する見通しとなり、セグメント別では小売の自己資本比率が50%と、当社グループが最適とする35%から乖離が見込まれるため、300億円の資本最適化をすることで連結自己資本比率16%を目標にバランスシートの見直しを進めます。
- ・株主還元方針については、2031年3月期に向けてROE15%以上をめざすことを鑑み、株主資本配当率（DOE）10%としています。
- ・資本配分については、6年間の基礎営業キャッシュ・フロー3,500億円を、成長投資として既存事業に900億円、DX投資・事業開発などの未来投資に600億円、資本最適化に向けた自己株式取得に300億円、株主還元として配当1,500億円、自己株式取得200億円を配分する計画です。

□ 資本配分（26年3月期～31年3月期）



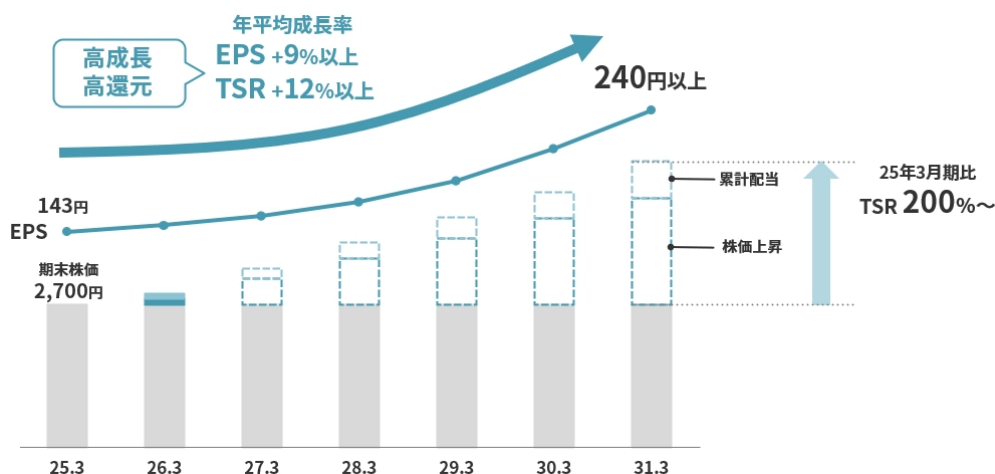
（株主還元）

株主還元については、適正な利益配分を継続的に実施することを基本方針とします。

- ・配当については、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」の両立を図ります。
- ・株主資本配当率（DOE）は10%程度を目安とし、長期安定的な増配の実現をめざします。
- ・自己株式の取得については、最適資本構成、財務状況および株価水準等を総合的に勘案し、資本効率と株主利益の向上に向けて、適宜機動的に実施します。なお、取得した自己株式は原則として消却します。
- ・配当の基準および自己株式取得の方針については、定期的に検証し適宜見直しを行います。

5) K P I

- ・2031年3月期におけるK P IはP B R 3～4倍、E P S成長率は年率9%以上、T S R成長率は年率12%以上の高成長・高還元の実現をめざします。



(6) サステナビリティに関する考え方および取り組み

■ 会社の考えるサステナビリティ

＜サステナビリティ全般＞

当社グループでは、2016年より環境への配慮、社会的課題の解決、ガバナンスへの取り組みがビジネスと一体となった未来志向のサステナビリティ経営への第一歩を踏み出しました。それまで取り組んできた「すべての人」に向けたビジネスを「インクルージョン(包摂)」というテーマでとらえ直したうえで、重点テーマを整理し、取り組みを進めてきました。これらの取り組みは、国連の持続可能な開発目標「SDGs (Sustainable Development Goals)」の実現にも寄与するものです。

そして、2019年には本格的なサステナビリティ経営に向け、2050年を見据えた長期ビジョン「丸井グループビジョン2050」を策定し、「インパクトと利益の二項対立を乗り越える」ことを宣言しました。

2021年には「ビジョン2050」に基づき、サステナビリティとWell-beingに関わる目標を「インパクト」として定義しました。インパクトは、「ビジョン2050」に定めた取り組みをアップデートし、「将来世代の未来を共に創る」「一人ひとりの『しあわせ』を共に創る」「共創のエコシステムをつくる」という共創をベースにした3つのテーマを定めました。

2025年には新たに「経営ビジョン&戦略ストーリー2031」を策定し、「好き」が駆動する経済の実現に向けて、インパクトを「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」の3つのテーマに再定義しています。

ビジネスを通じて社会課題の解決と利益の両立をめざし、「インパクト」と「利益」の主要な取り組み項目を主要K P Iとして設定しています。具体的な指標は「4) 指標と目標」に記載しています。

1) ガバナンス

すべてのステークホルダーの「利益」と「しあわせ」の調和と拡大に向け、ステークホルダーをインクルードした経営の仕組みづくりに着手します。

ステークホルダー経営	ステークホルダーの求める利益としあわせを共に実現する共創経営に向けて、ステークホルダーをボードメンバーに迎えることで、ガバナンス体制を進化させていきます。
サステナビリティマネジメントの推進	サステナビリティ経営の推進に向けて活動を適時検証するとともに、サステナビリティとビジネスの両立をめざす重点指標(KPI)の進捗を確認しています。サステナビリティマネジメント体制の強化に向け、2019年にサステナビリティアドバイザーおよび取締役会の諮問機関としてのサステナビリティ委員会を設置しました。外部有識者や将来世代を含むメンバーにて、グループ全体のサステナビリティ戦略および取り組みなど、未来に向けた対話を深め、積極的に取締役会に報告・提言を行っています。
リスクマネジメントの推進	サステナビリティ経営の礎として、「グループ行動規範」を定め、そのもとに「丸井グループ人権方針」「丸井グループ安全衛生方針」「丸井グループ環境方針」等を定めています。外部環境の変化に対応し、デジタル化や技術革新による事業構造転換のさらなるスピードアップに向けて、CDO(チーフデジタルオフィサー)を配置しています。また、情報セキュリティリスクへの対応を強化するため、情報セキュリティ委員会を設置し、グループ全体の情報資産などを保護・管理する最高セキュリティ責任者としてCSeO(チーフセキュリティオフィサー)を配置しています。さらに、今後の金融事業におけるリスク対応を強化するため、金融リスク委員会を設置し、マネー・ローンダリングへの対応をはじめとした法令・規制・ガイドラインのコンプライアンスや不正利用への対応など、組織全体で効果的なリスク文化を推進するための戦略を講じています。サステナビリティ経営における高リスク分野の管理向上を図るため、各委員会の統括機能として、代表取締役を長とするコンプライアンス推進会議にて、当社グループのリスクを統一的に管理しています。規範・各種方針は、実効性を年1回検証するとともに、研修などを通じてグループ社員へ周知を図っています。今後も毎年、検討および見直し等を行い、時代に合わせたリスクマネジメントを推進していきます。
次世代リーダーの育成	2017年4月より次世代経営者育成プログラム「共創経営塾(CMA)」を開設しました。毎年10人~20人程度を選抜し、社外取締役の監修のもと、次世代の経営を担う人材の発掘と育成をめざします。

2) 戦略

当社グループは、「お客さまのお役に立つために進化し続ける」「人の成長=企業の成長」という経営理念に基づき、「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」ことをミッションとしています。金融と小売の融合を通じて、経済的な豊かさだけでなく精神的な豊かさとしての「しあわせ」を提供すること、一部の人たちだけでなく、すべての人が「しあわせ」になれる社会の実現をめざします。

2050年を見据えた長期ビジョン「ビジョン2050」の策定に合わせ、当社グループが優先的に取り組むべき社会課題をインパクトとして定義しました。

2025年からは、新たに「経営ビジョン&戦略ストーリー2031」を策定し、「好き」が駆動する経済の実現に向けて、共創を基盤にフィンテックを中心としたイベント・グッズ・サービス・共創投資・事業開発、そして人・組織・働き方などすべてを通じて「好き」を応援するビジネスを推進していきます。

当社グループが取り組むべきことを3テーマ6つのインパクト目標として設定し、「インパクトと利益の二項対立を乗り越える」ビジョンの実現に向けた取り組みを進めることで、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めざします。

これらのインパクトは、外部環境の変化を踏まえたリスク分析をもとに策定しており、サステナ

サステナビリティ委員会で議論した後、取締役会で承認されています。

策定後は、サステナビリティ委員会で検証・分析・進捗管理を行い、取締役会にてレビュー・評価を年に1回以上実施しています。

i. 将来世代の未来を共に創る

「脱炭素社会の実現」や「将来世代の事業創出の応援」により、地球と共存する持続可能な未来を将来世代につなげます。

脱炭素社会の実現	<自社排出の削減> 温室効果ガス削減への取り組みとして、2019年9月に策定した新たな温室効果ガス削減の中長期目標は、国際的なイニシアティブである「Science Based Targets(SBT)イニシアティブ」により「1.5℃目標」として認定されました。さらに、2023年8月にSBTネットゼロ認定を取得しました。グループ全体の温室効果ガス削減目標は次のとおりです。 2030年までに、2017年3月期比で ・ Scope 1 (※1) + Scope 2 (※2) を80%削減 ・ Scope 3 (※3) を35%削減 2050年までに2017年3月期比でグループ全体のScope 1、2の合計およびScope 3を90%削減し、残余分を炭素除去することでネットゼロを達成 2025年3月期の実績 ・ Scope 1 (9,003トン) + Scope 2 (22,112トン) 合計 31,115トン 2017年3月期比 73.7%削減 ・ Scope 3 (213,096トン) 2017年3月期比 56.5%削減 温室効果ガス排出量原単位 (※4) は5.5 (前年比82.7%) となりました。 2018年7月にRE100に加盟し、2030年までにグループの事業で使用する電力を、すべて再生可能エネルギーにすることとしています。2025年3月期の再生可能エネルギー比率は72.1%となりました。 ※1 自社の燃料の使用による温室効果ガスの排出量 ※2 自社の電力等の使用による温室効果ガスの排出量 ※3 自社のバリューチェーンに関わる温室効果ガスの排出量 ※4 温室効果ガス排出量(トン) / 連結営業利益(百万円)にて算出 <お客さまとの共創による社会排出の削減> 当社グループは、株式会社UPDATER(旧みんな電力株式会社)と共に、「みんなで再エネ」プロジェクトをスタートしました。カード会員に対し、再エネ電力を簡単に申し込めるサービスを提供し、お客さまと共にCO2の社会排出削減に取り組めます。
将来世代の「事業創出」を応援	当社グループはこれまで、社外の起業家と共創投資を通じてイノベーションの創出をめざしてきました。今後はこれに加えて、社内起業家による事業創出に取り組めます。そのために、「会社」にしながら社会を変えられるソーシャル・イントラプレナー」という働き方を提唱し、広く発信していきます。中長期的な人材育成を進めるためにソーシャル・イントラプレナー育成財団を設立し、大学生、高校生向けに講座を提供します。将来的には卒業生の入社やプロジェクトへの参加を通じて当社グループの事業開発に活かしていきます。

ii. 一人ひとりの「好き」が駆動する経済を創る

一人ひとりの「好き」の応援を通じて、個がエンパワーできる社会の実現を加速させます。

「好き」を通じて誰かのため、社会のためへと広がる消費	動物保護団体に寄付できるエポスペットカードをはじめ、作家の創作活動に寄付できるヘラルボニーカード、山岳保全団体に寄付できるYAMAPエポスカード、再生可能エネルギーの生産者に寄付できるみんな電力エポスカードなど、「好き」を応援するカードを通じて応援したい相手に寄付できるカードのラインナップを増やしていきます。「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」に広がっていくことで、日本における寄付文化の醸成に貢献し、インパクトと利益の両立をめざします。
「好き」を応援する ファイナンシャル・エンパワーメント	当社グループは、これまで家具やファッションなど消費財の割賦販売を通じて若者の自己実現を応援してきましたが、今後は「好き」を応援する金融サービスを通じて、すべての人の自己実現を支援していきます。対象となるのは、全国の約7割に相当する地方に多く見られる一次産業や建築業、サービス業などに従事する人たちや自営業やスタートアップ、フリーランサーといった多様な働き方をする人たち、そして日本で働く多くの外国人たちなどです。これらの人たちの多くは「月給」に代表される定期的・安定的な収入ではなく、不定期で変動的な収入形態を持つため、クレジットカードを持つことができない人々が多数存在します。このような人たちを中心に、「好き」を活かした暮らしと仕事の可能性を開花させるための応援を推進していきます。

iii. 働く人の「フロー」を生み出す社会を創る

社員一人ひとりの働きがいや組織活力を高めるための取り組みを、フロントランナーとして推進していきます。

社内外に開かれた共創の場	世界中の優秀な人材を惹きつけ、その活躍を促進するため、ビジネスプロデュース推進室を設置しています。さまざまな雇用形態を通じて、社内外からソーシャル・イントラプレナーを募り、「好き」が駆動する経済に向けた事業開発を進めていきます。
創造性を発揮する人・働き方	当社グループは、能力と挑戦、創造性としあわせ、というビジネスにとって重要な4つの要素を包括的に捉える「フロー」という概念に注目し、社員一人ひとりの働きがいと組織活力を高める取り組みを推進しています。具体的には、「好き」を応援するコンクールなどを通じて、自分の「好き」を仕事に活かす機会を増やし、創造性を発揮できる組織づくりを進めることで、アイデアやナレッジ、ノウハウなどの無形資産を活用したビジネスを拡大し、無形資産比率を70%以上に高めることで、企業価値の向上をめざします。

3) リスク管理

当社グループは、サステナビリティに関する課題を把握し評価するため、リスク・機会を特定しています。特定したリスク・機会はサステナビリティ推進体制のもと、戦略策定・個別事業運営の両面で管理しています。グループ会社の役員で構成されるESG委員会で議論された内容は、代表取締役を長とするコンプライアンス推進会議や、取締役会の諮問機関であるサステナビリティ委員会において定期的に報告し協議を行い、案件に応じて、取締役会への報告・提言を年1回以上行っています。企業戦略に影響する世の中の動向や法制度・規制変更等の外部要因の共有や、グループ各社の施策の進捗状況や今後のリスク・機会等の内部要因を踏まえて、戦略・施策等の検討を実施していきます。

4) 指標と目標

当社グループは、社会的・環境的なインパクトの創出を通じた持続可能な価値創造をめざし、インパクト測定・評価マネジメントを導入しています。2031年3月期においては、共創を基盤とした以下の3つのテーマ「将来世代の未来を共に創る」「一人ひとりの『好き』を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」を掲げ、具体的な取り組みを推進していきます。

早期のインパクトKPIの達成に向け、グループ各社・各々が中期計画を策定し、経営層へ進捗を報告する会議にて、年1回モニタリングを実施しています。さらに、每期実施するステークホルダーとの対話やビジネスを通じた社会実験を通じて、インパクトを特定し、改善に取り組んでいます。

テーマ・重点項目		2031年3月期 KPI		財務価値
将来世代の未来を共に創る	脱炭素社会の実現	自社と社会と個人のCO2削減量	100万t以上	取扱高100億以上 (累計)
	将来世代の「事業創出」を応援	将来世代の事業創出支援数 (ソーシャル・イントラプレナー支援等)	5,000件以上	
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」を通じて社会とつながる金融サービス利用者数	100万人以上	取扱高 3,000億円以上 LTV700億以上
		「好き」を通じて社会とつながる金融サービス数	100件以上	
	「好き」を応援する ファイナンシャル・ エンパワメント	若者・外国人等の金融サービス利用者数	1,000万人	取扱高5.7兆円以上 LTV2,500億以上
		多様な働き方を応援する金融サービス数	10件以上	
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	世界中の優れた人材との共創の場の数	500回以上	共創投資貢献利益 70億
		共創の場を通じた新たな事業の創出数	20件	
	創造性を発揮する人・働き方	フローに入りやすい状態にある社員比率	60%	無形資産比率 70%以上
		自分の「好き」を仕事に活かしている社員比率	75%	

＜気候変動への取り組みとTCFDへの対応＞

気候変動は、もはや気候危機としてとらえるべきことであり、当社グループは、重要な経営課題の一つと認識し、パリ協定が示す「平均気温上昇を1.5℃に抑えた世界」の実現をめざしています。「丸井グループ環境方針(2022年3月改定)」に基づき、パリ協定の長期目標を踏まえた脱炭素社会へ積極的に対応すべく、ガバナンス体制を強化するとともに、事業への影響分析や気候変動による成長機会の取り込みおよびリスクへの適切な対応への取り組みを推進しています。当社グループはFSB(金融安定理事会)により設立されたTCFD(気候関連財務情報開示タスクフォース)による提言に賛同し、有価証券報告書(2019年3月期)にて、提言を踏まえ情報を開示しました。さらに分析を重ね、有価証券報告書(2020年3月期)にて、気候変動による機会および物理的リスク等の内容を拡充しました。今後も情報開示の充実を図るとともに、TCFD提言を当社グループの気候変動対応の適切さを検証するベンチマークとして活用し、サステナビリティ経営を進めていきます。

1) ガバナンス

気候変動に関わる基本方針や重要事項等を検討・審議する組織として、取締役会の諮問機関であるサステナビリティ委員会を設置しています。また、関連リスクの管理水準の向上を図る機関としてESG委員会を設置し、代表取締役を長とするコンプライアンス推進会議を通じて、当社グループ全体のリスク管理を行っています。事業戦略の策定や投融資等に際しては、こうした体制をもとに「丸井グループ環境方針」や気候変動に係る重要事項を踏まえ総合的に審議し決定することで、気候変動に関するガバナンスの強化を進めていきます。

2) 戦略

(事業のリスクと機会)

気候変動による世界的な平均気温の4℃上昇が社会に及ぼす影響は甚大であると認識し、気温上昇を1.5℃以下に抑制することをめざす取り組みへの貢献が重要であると考えています。2℃以下シナリオ(1.5℃目標)への対応力を強化すべく、気候関連のリスクと機会がもたらす事業への影響を把握し、戦略の策定を進めています。

当社グループは、フィンテックを中心に、イベント、グッズ、サービス、共創投資、事業開発、そして人・組織・働き方など、すべてを通じて「好き」を応援するビジネスを推進していきます。気候変動は、台風・豪雨等の水害による店舗・施設等への被害や規制強化にともなう炭素税の導入による費用の増加等のリスクが考えられます。一方、消費者の環境意識の向上に対応した商品・サービスの提供や環境配慮に取り組む企業への投資は当社グループのビジネスの機会であるととらえています。

(財務影響の分析・算定)

事業への財務的影響については、気候変動シナリオ等に基づき分析し2050年までの期間内に想定される利益への影響額として項目別に算定しています。リスクについては、物理的リスクとして、気温上昇が1.5℃以下に抑制されたとしても急性的に台風・豪雨等での水害が発生しうると予測しています。店舗の営業休止による不動産賃貸収入等への影響(約19億円)および建物被害(約30億円)、被災地におけるクレジットカードの貸倒率上昇によるコスト影響(約0.5億円)を算定しています。移行リスクとしては、将来のエネルギー関連費用の増加を予測し、再生可能エネルギーの調達コストの増加(約8億円)および炭素税導入による増税(約22億円)を算定しています。機会については、環境意識が高い消費者へのライフスタイル提案による店舗収益への影響(約19億円)およびカード会員の増加による長期的収益(約26億円)、環境配慮に取り組む企業への投資によるリターン(約9億円)を算定しています。カード会員の再生可能エネルギー電力の利用によりリカーリングが増加しゴールドカード会員化につながることで長期的収益(約20億円)、業界平均を下回る低貸倒率を維持する独自の与信システムにより、災害時の貸倒償却額を抑制(約0.2億円)、電力小売事業への参入による調達コストの削減(約3億円)および炭素税の非課税(約22億円)を算定しています。今後もさまざまな動向を踏まえ定期的に分析し、評価の見直しと情報開示の充実を進めていきます。

(前提要件)

対象期間	2020年～2050年
対象範囲	丸井グループの全事業
算定要件	気候変動シナリオ(I P C C・I E A等)に基づき分析
	項目別に対象期間内に想定される利益影響額を算定
	リスクは事象が発生した際の影響額で算定
	機会は原則、長期的な収益(L T V)で算定
	公共事業等のインフラ強化やテクノロジーの進化等は考慮しない

(気候変動によるリスクおよび機会)

	世の中の変化	丸井グループのリスク	リスクの内容	利益影響額
物理的リスク	台風・豪雨等による水害 ※1	店舗の営業休止	営業休止による不動産賃貸収入等への影響	約19億円
			浸水による建物被害(電源設備等の復旧)	約30億円
		システムセンターの停止	システムダウンによるグループ全体の営業活動休止	対応済 ※2
		貸倒コストへの影響	被災地におけるクレジットカードの貸倒率上昇	約0.5億円
移行リスク	再エネ需要の増加	再エネ価格の上昇	再エネ調達によるエネルギーコストの増加	約8億円(年間)
	政府の環境規制の強化	炭素税の導入	炭素税による増税	約22億円(年間)

	世の中の変化	丸井グループの機会	機会の内容	利益影響額
機会	環境意識の向上・ライフスタイルの変化	サステナブルなライフスタイルの提案	環境配慮に取り組むテナント導入等による収益	約19億円 ※3
			サステナブル志向の高いカード会員の増加	約26億円 ※4
			環境配慮に取り組む企業への投資によるリターン	約9億円
		一般家庭の再エネ需要への対応	カード会員の再エネ電力利用による収益	約20億円 ※5
	台風・豪雨等による水害	低貸倒率により抑えられた貸倒の回避額	独自の与信システムにより業界平均を下回る低貸倒率により、災害時の最終貸倒償却額を少額に抑制	約0.2億円
	電力調達の多様化	電力小売事業への参入	電力の直接仕入れによる中間コストの削減	約3億円(年間)
	政府の環境規制の強化	炭素税の導入	温室効果ガス排出量ゼロの達成による炭素税非課税	約22億円(年間)

※ 1 ハザードマップに基づき影響が最も大きい河川(荒川)の氾濫を想定(流域の2店舗に3カ月の影響)

※ 2 バックアップセンター設置済みのため利益影響は無いと想定

※ 3 不動産賃貸収入の増加およびクレジットカード利用の増加

※ 4 クレジットカードの新規入会や利用による収益を算定

※ 5 リカーリング等でのゴールドカード会員の増加による収益を算定

3) リスク管理

当社グループは、グループの事業が気候変動によって受ける影響を把握し評価するため、シナリオの分析を行い、気候変動リスク・機会を特定しています。特定したリスク・機会はサステナビリティ推進体制のもと、戦略策定・個別事業運営の両面で管理しています。グループ会社の役員で構成されるESG委員会で議論された内容は、代表取締役を長とするコンプライアンス推進会議や、取締役会の諮問機関であるサステナビリティ委員会において定期的に報告し協議を行い、案件に応じて、取締役会への報告・提言を年1回以上行っています。企業戦略に影響する気候変動を含めた世の中の動向や法制度・規制変更等の外部要因の共有や、グループ各社の施策の進捗状況や今後のリスク・機会等の内部要因を踏まえて、戦略・施策等の検討を実施していきます。

4) 指標と目標

- ・温室効果ガスの削減については、グループ全体の温室効果ガス削減目標「2030年までに2017年3月期比Scope 1 + Scope 2 を80%削減、Scope 3 を35%削減(2050年までに2017年3月期比Scope 1 + Scope 2 の合計およびScope 3 を90%削減)」が、2019年9月にS B Tイニシアティブにより「1.5℃目標」として認定されています。
- ・2030年までにグループの事業活動で消費する電力の100%(中間目標:2025年までに70%)を再生可能エネルギーから調達することを目標として、2018年7月にR E 1 0 0に加盟しています。

■ 会社の考える人的資本経営

当社グループでは「人の成長＝企業の成長」という理念のもと、継続的な企業価値向上をめざし、2005年より企業文化の変革に取り組んできました。企業文化の変革に向けて、「企業理念」「対話の文化」「働き方改革」「多様性の推進」「手挙げの文化」「グループ会社間職種変更異動」「パフォーマンスとバリューの二軸評価」「Well-being」等の施策を同時進行で進めてきました。

当社グループの「人的資本経営」のパフォーマンスデータについては、「2025年3月期E S Gデータブック」の「社会(Social)」のカテゴリーをご覧ください。

E S Gデータブック

(<https://www.0101maruigroup.co.jp/sustainability/lib/databook.html>)

<企業文化変革のための取り組み>

i. 企業理念

当社グループの人的資本経営は「人の成長＝企業の成長」という経営理念が根本となっています。この理念について、働く理由や会社に入って成し遂げたいことなどを対話の場を設けて話し合うことで、会社のパーパスと個人のパーパスのすり合わせを行い、10年以上で4,500名以上の社員が参加しました。その結果、理念を共有できない人が退職したことで一時的に退職率は上がりましたが、その後は低水準で定着しており、2025年3月期の退職率(定年退職者を除く)は3.5%となりました。また、入社3年以内の離職率は約17%と世の中の平均を大きく下回る水準で推移しており、会社と個人との「選び選ばれる関係」の基盤が構築されています。

ii. 対話の文化

かつての一方通行から、双方向のコミュニケーションを通じた「対話の文化」が醸成されてきました。「1. 安全な場宣言から始める」「2. 特に目的を定めない」「3. 結論を求めない」「4. 傾聴する」「5. 人の発言を受けて発言する」「6. 人の意見を否定しない」「7. 間隔を置いて熟成させる」の7つの目安に沿って、会議やミーティングは必ず対話を交えて行われています。

iii. 働き方改革

働きやすい環境の実現のみならず、仕事の本質を「時間の提供」から「価値の創出」と考える企業文化の転換をめざしています。社員によるプロジェクト活動の結果、2008年3月期には月間11時間だった1人当たり残業時間は、2025年3月期では約5.5時間まで大幅に減少しました。

iv. 多様性の推進

2014年から「男女」「年代」「個人」の3つの多様性を掲げ、組織改革を推進しています。「男女」の多様性については、2014年3月期から女性活躍推進のプロジェクトをスタートし、「女性イキイキ指数」という独自のK P Iを掲げて取り組みを進めた結果、2025年3月期では男性社員の育休取得率が7年連続で100%を達成し、さらに女性の上位職志向も58%まで向上しました。2022年3月期からは新たに「男性の産休取得」と「男女の性別役割分担の見直し」を目標に掲げ、より本質的な取り組みにも着手しています。

◇ 女性イキイキ指数(抜粋)

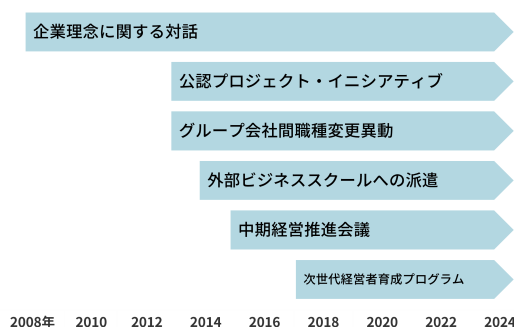
	14年3月期	25年3月期	26年3月期
女性リーダー比率	20%	39%	40%
女性の上位職志向	42%	58%	75%
男性の育休取得率100%の維持	14%	100%	100%
男性の産休取得率(8週以内)	—	100%	95%
「男性は仕事、女性は家事育児」という性別役割分担意識を見直すことに、共感する人の割合	—	55%	50%

新設

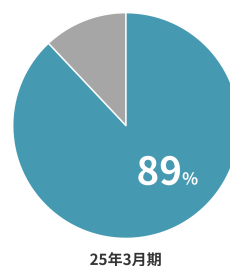
v. 手挙げの文化

10年以上にわたり、社員が自ら手を挙げて参画する「手挙げの文化」づくりを進めてきました。手挙げの文化の目的は、社員一人ひとりの自主性を促し、自律的な組織をつくり、イノベーションを創出する企業になることです。「公認プロジェクト・イニシアティブ」「中期経営推進会議」など、幅広い手挙げの機会を設け、2025年3月期では自ら手を挙げて参画した社員の割合は約9割に達しました。

◇ 手挙げで参画できる取り組み



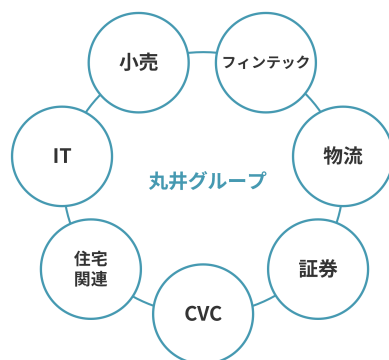
◇ 自ら手を挙げ参画する社員率



vi. グループ会社間職種変更異動

社員の手挙げに基づいて、当社グループ内のさまざまな事業を跨ぐ「グループ会社間職種変更異動」を2013年から本格的に推進し、2025年3月期までに、全グループ社員の約86%が職種変更を経験しています。2016年実施のアンケートでは、約86%が「異動後に成長を実感した」と回答しており、個人の中の多様性とレジリエンス力が育まれています。今後は、共創投資先を中心に他企業への出向にも拡げ、より変化に強い人材の育成を進めます。

◇ 異動イメージ



◇ 職種変更率

86%

*25年3月時点

◇ 異動後に成長を実感した割合

86%

*16年11月実施アンケート

vii. パフォーマンスとバリューの二軸評価

人事評価制度においては、業績に基づく評価だけでなく、バリューに関わる上司、同僚、部下からの360度評価を実施することで、「人の成長」という企業理念の実現をめざします。

viii. Well-being

当社グループでは、一人ひとりがやりがいを持ってイキイキと仕事に取り組める活力のある組織をめざして、2016年からWell-beingに取り組んでいます。CWO（チーフウェルビーイングオフィサー）で取締役上席執行役員の小島玲子氏が中心となり、「幹部向けのレジリエンスプログラム」や社員の手挙げによる「Well-being推進プロジェクト」を通して、組織の中での一人ひとりのしあわせを実現していきます。

<企業文化変革を通じた社員エンゲージメントの向上>

当社独自の取り組みを含む8つの施策を通じて、経営のOSである企業文化を新しいOSへと更新してきました。また、これらの施策の結果、社員のエンゲージメントが高まりました。当社が独自に計測しているエンゲージメント指標を2012年と2024年で比較すると、仕事での「期待」は46%から81%へ、職場での「尊重」は28%から69%へ、自分の「強みを活かす」は38%から58%へと、それぞれ大幅に改善しました。



◇社員エンゲージメント

	2012年		2024年
自分が仕事のうえで 何を 期待 されているか分かっている	46%	▶	81%
自分が職場で 尊重 されていると感じる	28%	▶	69%
自分の 強み を活かして チャレンジしている	38%	▶	58%

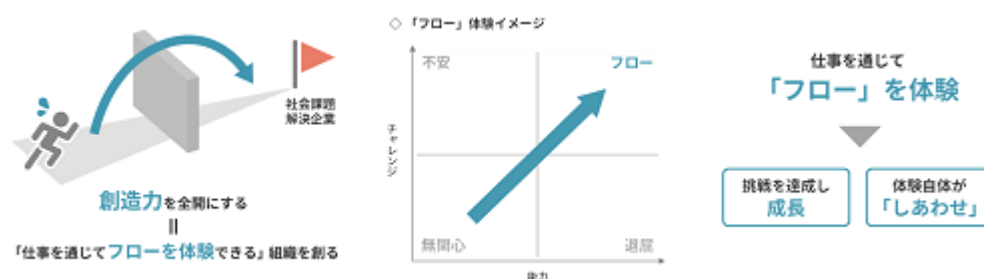
1) 戦略

当社グループは、2019年に策定したビジョン2050で「インパクトと利益の二項対立を乗り越える」というビジョンを掲げています。企業文化の変革によって、このビジョンの実現に向けたイノベーションが創出できるようになりましたが、これらはまだ小さな「芽」にすぎません。インパクトと利益という「双葉」をつけたこれらの「芽」を増やし、成長させることで、大きな樹に育て上げ、たくさんの果実を実らせることで、「社会課題解決企業」へと進化していきます。



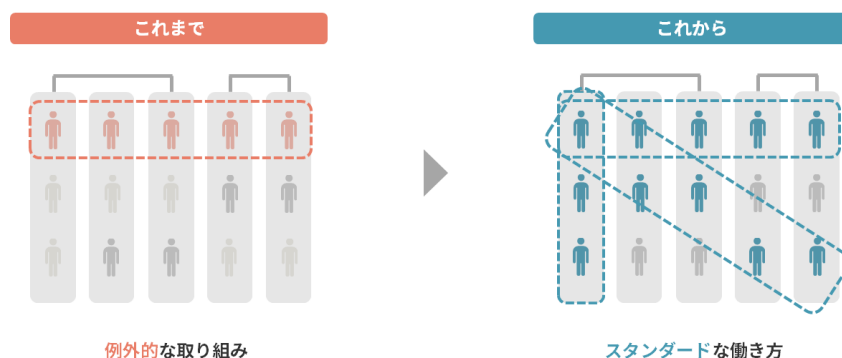
「利益追求」と「社会課題解決」の2つを両立するための高いハードルをクリアするためには、一人ひとりの「創造力」を全開にすることが不可欠であり、そのために「仕事を通じてフロー体験できる」組織づくりに取り組みます。

「フロー」は心理学者のチクセント・ミハイが提唱する概念で、人が能力と挑戦のレベルが釣り合っている時にしばしば体験する、「時を忘れ、我を忘れて」没頭する状態のことを指します。人はフローを体験することで、想像力をフルに発揮することができ、それによって高いハードルを乗り越え、成長することができます。また、フローはその体験自体が「しあわせ」をもたらします。「仕事を通じてフローを体験できる組織」を創ることで、めざす姿の実現と働く一人ひとりのしあわせの両立をめざします。そのために「働き方と組織のイノベーション」と「DXの推進」の2つの取り組みを進めます。



(働き方と組織のイノベーション)

働き方と組織のイノベーションでは、プロジェクト型の働き方と組織づくりを促進します。インパクトを実現したいという思いを持った社員が自ら手を挙げ、グループ会社の枠を超えて集まり、プロジェクト的に働くことでイノベーションを進めてきましたが、このような働き方はこれまで例外的でした。今後は、プロジェクト型を例外ではなく、当たり前の働き方として広げていきます。



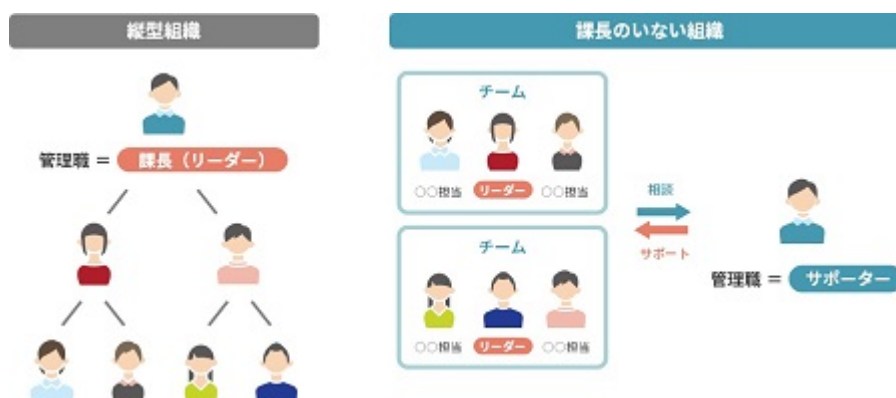
i. 公認イニシアティブの拡大

インパクトと利益を両立させ、さまざまなテーマを設定した「公認イニシアティブ」を前年の12テーマのうち、6テーマは活動を終了、6テーマは活動を継続します。今年度は、さらに7テーマ追加し、13テーマに拡大します。各テーマについて自ら手を挙げて集まったメンバーが、社内外の枠を超えてプロジェクト的に活動することでイノベーションを創出します。

テーマ名	テーマ名
産休・育休を迎える方をサポートするアプリ開発	使うことがミュージアムの応援につながる「ミュージアムエボスカード」の拡大
推し活をサポートするアプリ開発	好きな動物に食事を届けるプラットフォームを提供する企業との共創の検討
すべての搬入車が決まった時間に入出入りすることでスムーズな設営・撤去を可能にするアプリ開発	「推しぬいぐるみ」を自作できるサービスの検討
社内起業家が集うコミュニティの検討	いきものアプリを提供する企業との共創の検討
コロナ以降の働き方の提案・推進	スポーツクラブとの共創によりコラボカードの発行、おびグッズ販売等の検討
サウナ「好き」を活かしたサービスの検討	店舗を活用したフィンテックへの貢献方法の検討
	フィンテックやイベント事業と親和性のある事業者との共創の検討

ii. 課長のいない組織

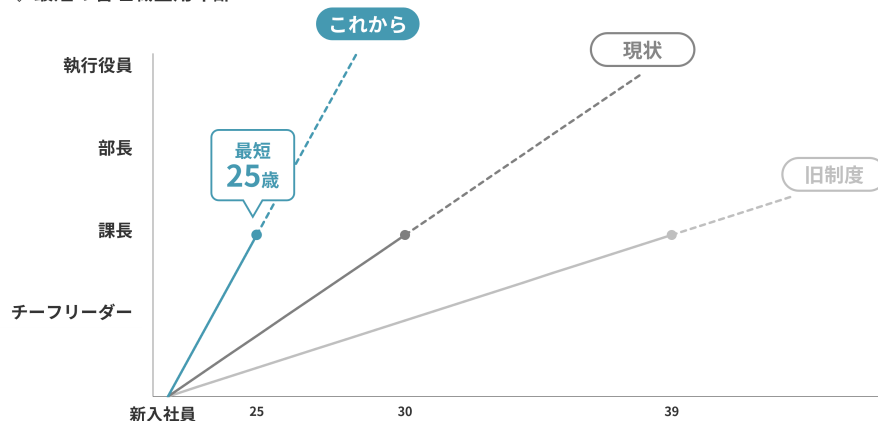
人と組織の管理を担う課長が、組織の長ではなく、チームのサポーターとして、上から横に回することで、一人ひとりのメンバーが自立自走するフラットな組織を創り、チームとしての創造力を促します。



iii. 早期管理職登用

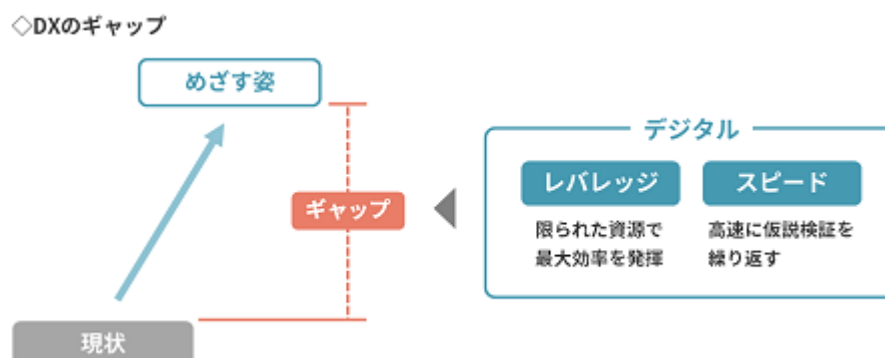
人事制度を改定し、「企業価値向上への貢献が期待できる人材」には、「人的資本投資」として早期昇進を後押しすることで、最短で29歳であった管理職への登用を26歳に早めました。さらに2025年4月に人事制度を一部見直し、最短25歳での管理職登用が可能となりました。若手の優秀な人材が早期に活躍できる舞台を用意することで、イノベーションの創出を加速します。

◇ 最短の管理職登用年齢



(DXの推進)

DXにおいて、現状とめざす姿のギャップを埋めるためには、デジタルの力を活かすことが欠かせません。デジタルのレバレッジとスピードを活用し、高速に仮説検証を繰り返すことが不可欠です。



i. Mutureによる専門人材の採用

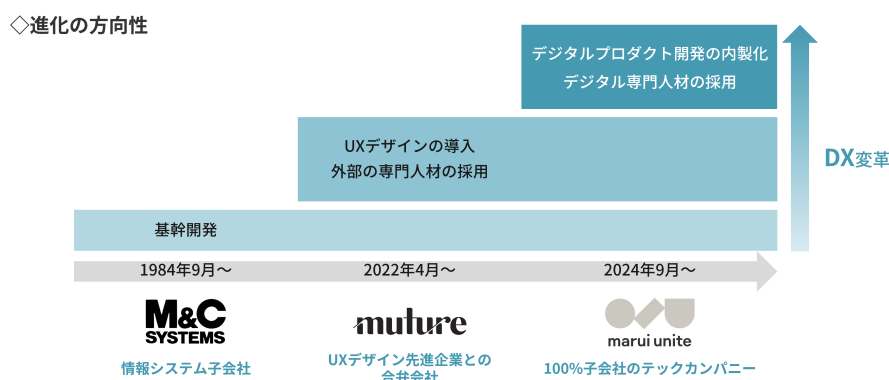
2022年4月、UXデザインの先進企業であるグッドパッチ社との合併会社Mutureを設立し、当社グループのブランドでは採用できなかった高度な専門人材の採用を開始しました。業界でも有数の人材が続々と参画しており、ライフスタイルアプリやOMEMIEの開発に貢献しています。

ii. CDXOの招聘

Mutureを通じた専門人材の活躍でプロダクトの開発は大きく進展しましたが、これを全社的に広げ、継続的に進化させるためには、部門横断で連携の取りにくい縦割型の意思決定プロセスや組織構造を変革する必要性が生じました。そこで、アジャイルな組織開発を推進するため、組織開発に関して高度な知見を持ち、デジタルの専門家と経営者の両方の視点を持つ株式会社グッドパッチ社の土屋尚史氏を2023年6月より執行役員CDXO(チーフデジタルトランスフォーメーションオフィサー)に迎えました。

iii. テックカンパニーの設立

アジャイルなプロダクト開発の推進・波及を目的に、2024年9月、新会社マルイユナイト(marui unite)を設立しました。プロダクト開発のテック専門組織としてグループの事業会社と一体となり、新たな体験価値の創出をスピード感をもって実現していくことで、当社グループのDXによる変革を後押ししていきます。



当社グループの「人的資本投資」には、これまで人材投資としていた教育・研修費に加え、新規事業に係る人件費や共創チームの人件費、グループ会社間職種変更異動した社員の1年目の人件費など、中長期的に企業価値向上につながる費用項目を含めています。この人的資本投資については、持続的な企業価値の向上をめざして2022年3月期の77億円から2026年3月期には100億円まで拡大する方針としており、当第2四半期累計では50億円となりました。

2) ガバナンス

経営戦略と人材戦略の連動を図るため、2022年4月から取締役会の諮問機関として、人材戦略委員会を新設しました。委員長にはCHRO(チーフヒューマンリソースオフィサー)で専務執行役員の石井友夫氏が就任し、委員には社外取締役の岡島悦子氏が就任しました。人材戦略委員会は戦略検討委員会と連携し、人材戦略を取締役に提言する役割を果たします。

3) リスク管理

当社グループの成長は、社員一人ひとりの成長や活躍により実現できると考えています。今後、人材獲得競争の激化や既存社員の流出、それにとまなう将来の経営人材の不足等が顕在化した場合、事業の進化や継続性に影響を及ぼす可能性があります。当社グループは、すべての社員が自ら手を挙げてチャレンジできる風土をベースとした、将来の企業価値の源泉となる無形資産としての人的資本投資を重視しています。公募型の教育・研修プログラムはもとより、対話を通じてグループ経営にとって重要なテーマを考える「グループ公認プロジェクト」や一人ひとりが創造性を発揮し、価値を創出することを目的とした「グループ公認イニシアティブ」、経営に革新を起こせる人材を育成する「次世代経営者育成プログラム(共創経営塾:CMA)」の実施、さらにスタートアップ企業への出向など、計画的な人材投資により、さまざまな視点から、成長とやりがいを実感できる環境づくりを進めています。

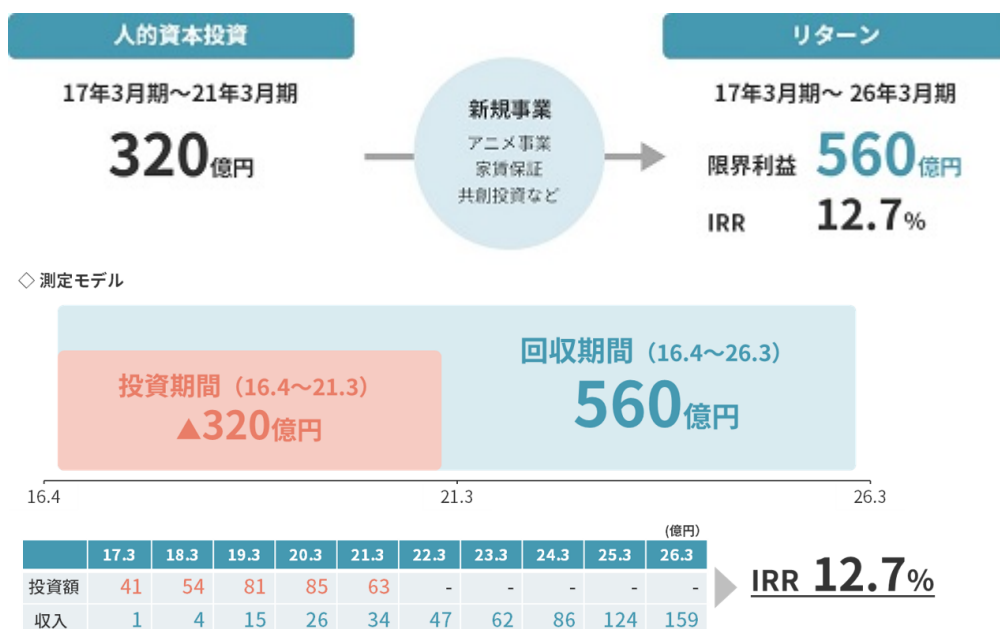
人材獲得に向けて、新卒採用においては長期インターンシップ等の新たな手法を積極的に活用することで、優秀な学生と早期に接点を設け、当社とのエンゲージメント向上につなげています。中途採用については、フィンテックやEC事業のさらなる拡大に向け、これまで社内育成を行ってきた基幹系システム人材に加え、UI/UXにスピーディに対応すべくWeb系システム人材の採用を推進しています。採用確保に向けては、丸井グループの独自のビジネスモデルや成長戦略を採用市場にて明示するとともに、2022年に立ち上げたUI/UXデザインの先進的企業であるグットパッチ社との合弁会社Mutureを通じた、UI/UXデザインの専門性を持つ人材の採用を行っています。また、デジタル顧客接点におけるアジャイルなプロダクト開発の推進・波及を目的として2024年9月に立ち上げた新会社マルイユナイトでは、DXによる変革を加速するために、エンジニアリング領域などで活躍するデジタル人材の採用を積極的に進めていきます。

4) 指標と目標

更なる企業文化の変革に向け、自ら「社会実験企業」を宣言することで、「失敗を許容し、挑戦を奨励する」文化を育みます。そのために、行動KPIとして、チャレンジに向けた「打席数」や「試行回数」などを設けています。「たくさん実験して、早く失敗することで、成功のためのノウハウを蓄積する」fail fast, fail forwardを奨励し、イノベーションを創出し続ける企業をめざします。



当社グループの2017年3月期から2021年3月期までの5年間の人的資本投資は320億円です。一方で、同期間に創出された、アニメ事業や家賃保証、共創投資などの新たな事業による限界利益をリターンとみなすと、2017年3月期から2026年3月期までの10年間に生み出される限界利益は560億円です。投資採算、資本効率に関しては、IRRによるリターンを算出する測定モデルを用いており、2026年3月期までを投資回収期間とするとIRRは12.7%となり、株主資本コストを上回る見込みです。この測定モデルをもとに効果検証を継続しながら、企業価値向上につながる人的資本投資をさらに推進していきます。



人的資本投資のIRR12.7%は、店舗などを中心とした有形投資のハードルレートである10%を上回っています。今後は実効性を高めつつ人的資本投資を5年間で650億円以上に拡大することで、高効率な経営を実現します。



* 人的資本投資により創出された当社独自の新事業・サービスによる限界利益をリターンととらえ投資対効果を算定
〔投資期間：17年3月期～21年3月期 回収期間：17年3月期～26年3月期〕

2. 中間連結財務諸表及び主な注記

(1) 中間連結貸借対照表

(単位: 百万円)

	前連結会計年度 (2025年3月31日)	当中間連結会計期間 (2025年9月30日)
資産の部		
流動資産		
現金及び預金	49,250	52,980
受取手形及び売掛金	8,187	5,226
割賦売掛金	536,549	617,159
営業貸付金	93,211	69,093
商品	480	569
その他	71,245	96,296
貸倒引当金	△21,337	△22,456
流動資産合計	737,587	818,868
固定資産		
有形固定資産		
建物及び構築物(純額)	52,057	53,317
土地	103,156	103,177
その他(純額)	13,932	18,183
有形固定資産合計	169,146	174,678
無形固定資産	13,804	13,717
投資その他の資産		
投資有価証券	46,523	45,598
差入保証金	26,067	18,755
その他	60,222	67,150
投資その他の資産合計	132,813	131,504
固定資産合計	315,764	319,901
資産合計	1,053,352	1,138,769

(単位:百万円)

	前連結会計年度 (2025年3月31日)	当中間連結会計期間 (2025年9月30日)
負債の部		
流動負債		
買掛金	7,323	6,198
短期借入金	91,420	141,705
1年内償還予定の社債	20,159	10,000
コマーシャル・ペーパー	10,000	61,000
未払法人税等	9,636	8,472
賞与引当金	2,944	3,144
ポイント引当金	41,432	44,020
株式給付引当金	—	680
商品券等引換損失引当金	143	144
その他	93,505	87,229
流動負債合計	276,565	362,594
固定負債		
社債	100,000	100,000
長期借入金	414,900	411,400
利息返還損失引当金	5,224	4,072
債務保証損失引当金	47	45
株式給付引当金	459	—
その他	9,519	9,974
固定負債合計	530,150	525,493
負債合計	806,716	888,087
純資産の部		
株主資本		
資本金	35,920	35,920
資本剰余金	92,049	87,999
利益剰余金	171,502	117,709
自己株式	△64,165	△5,669
株主資本合計	235,306	235,960
その他の包括利益累計額		
その他有価証券評価差額金	10,833	14,217
その他の包括利益累計額合計	10,833	14,217
非支配株主持分	496	504
純資産合計	246,636	250,682
負債純資産合計	1,053,352	1,138,769

(2) 中間連結損益計算書及び中間連結包括利益計算書

中間連結損益計算書

(単位:百万円)

	前中間連結会計期間 (自 2024年4月1日 至 2024年9月30日)	当中間連結会計期間 (自 2025年4月1日 至 2025年9月30日)
売上収益	123,960	136,427
売上原価	14,871	16,921
売上総利益	109,089	119,506
販売費及び一般管理費	87,583	93,110
営業利益	21,506	26,395
営業外収益		
受取配当金	283	229
その他	258	215
営業外収益合計	541	445
営業外費用		
支払利息	1,422	2,636
その他	960	1,146
営業外費用合計	2,383	3,783
経常利益	19,664	23,058
特別利益		
固定資産売却益	708	136
投資有価証券売却益	1,011	2,205
その他	—	105
特別利益合計	1,719	2,448
特別損失		
固定資産除却損	525	699
店舗閉鎖損失	550	—
減損損失	496	—
投資有価証券評価損	1,357	1,805
その他	56	—
特別損失合計	2,986	2,504
税金等調整前中間純利益	18,397	23,001
法人税等	6,206	8,050
中間純利益	12,191	14,950
非支配株主に帰属する中間純利益	41	125
親会社株主に帰属する中間純利益	12,149	14,825

中間連結包括利益計算書

(単位:百万円)

	前中間連結会計期間 (自 2024年4月1日 至 2024年9月30日)	当中間連結会計期間 (自 2025年4月1日 至 2025年9月30日)
中間純利益	12,191	14,950
その他の包括利益		
その他有価証券評価差額金	1,020	3,383
その他の包括利益合計	1,020	3,383
中間包括利益	13,212	18,334
(内訳)		
親会社株主に係る中間包括利益	13,170	18,209
非支配株主に係る中間包括利益	41	125

(3) 中間連結キャッシュ・フロー計算書

(単位: 百万円)

	前中間連結会計期間 (自 2024年4月1日 至 2024年9月30日)	当中間連結会計期間 (自 2025年4月1日 至 2025年9月30日)
営業活動によるキャッシュ・フロー		
税金等調整前中間純利益	18,397	23,001
減価償却費	6,914	7,783
ポイント引当金の増減額(△は減少)	2,683	2,588
貸倒引当金の増減額(△は減少)	1,336	1,119
利息返還損失引当金の増減額(△は減少)	△1,781	△1,151
賞与引当金の増減額(△は減少)	174	198
受取利息及び受取配当金	△303	△249
支払利息	1,422	2,636
固定資産除却損	284	320
投資有価証券売却損益(△は益)	△1,011	△2,205
投資有価証券評価損益(△は益)	1,357	1,805
売上債権の増減額(△は増加)	1,792	2,961
割賦売掛金の増減額(△は増加)	△90,057	△80,609
営業貸付金の増減額(△は増加)	12,354	24,117
棚卸資産の増減額(△は増加)	△267	△176
買掛金の増減額(△は減少)	△2,252	△1,125
その他	△21,558	△30,170
小計	△70,514	△49,156
利息及び配当金の受取額	300	231
利息の支払額	△1,442	△2,638
法人税等の支払額	△5,662	△8,877
法人税等の還付額	377	11
営業活動によるキャッシュ・フロー	△76,941	△60,430
投資活動によるキャッシュ・フロー		
固定資産の取得による支出	△6,144	△11,458
固定資産の売却による収入	1,750	263
投資有価証券の取得による支出	△1,752	△362
投資有価証券の売却による収入	1,856	3,007
差入保証金の回収による収入	82	669
その他	△3,069	△2,611
投資活動によるキャッシュ・フロー	△7,276	△10,491
財務活動によるキャッシュ・フロー		
短期借入金の純増減額(△は減少)	50,031	40,939
長期借入れによる収入	33,700	38,500
長期借入金の返済による支出	△28,000	△31,500
社債の発行による収入	126	—
社債の償還による支出	△10,203	△10,159
コマーシャル・ペーパーの純増減額(△は減少)	43,000	51,000
自己株式の取得による支出	△3,192	△3,247
自己株式取得のための預託金の増減額(△は増加)	—	△1,000
配当金の支払額	△9,619	△9,602
その他	△200	△277
財務活動によるキャッシュ・フロー	75,641	74,652
現金及び現金同等物の増減額(△は減少)	△8,576	3,730
現金及び現金同等物の期首残高	64,560	49,250
現金及び現金同等物の中間期末残高	55,984	52,980

(4) 中間連結財務諸表に関する注記事項

(継続企業の前提に関する注記)

該当事項はありません。

(株主資本の金額に著しい変動があった場合の注記)

当社は、2024年11月12日開催の取締役会での決議に基づき、当中間連結会計期間において3,246百万円(1,201千株)の自己株式の取得を行いました。

また、2025年5月13日開催の取締役会での決議に基づき、2025年5月30日付で自己株式25,000千株(発行済株式総数の11.98%)の消却を実施しました。これにともない資本剰余金および自己株式がそれぞれ57,818百万円減少しています。なお、自己株式の消却により、その他資本剰余金の残高が負の値となったため、その他資本剰余金を零とし、当該負の値をその他利益剰余金から減額しています。

また、2025年5月13日開催の取締役会での決議および2025年6月25日開催の株主総会での決議に基づき、2025年9月12日付で、一般財団法人ソーシャル・イントラプレナー育成財団への活動支援を目的として、株式会社日本カストディ銀行を引受先とした第三者割当による自己株式1,700千株の処分を実施しました。これにともない資本剰余金が3,923百万円、自己株式が3,924百万円減少しています。

以上のことなどから当中間連結会計期間末において資本剰余金は87,999百万円、利益剰余金は117,709百万円、自己株式は5,669百万円となりました。

(中間連結財務諸表の作成に特有の会計処理の適用)

(税金費用の計算)

税金費用の計算については、当中間連結会計期間を含む連結会計年度の税引前当期純利益に対する税効果会計適用後の実効税率を合理的に見積り、税引前中間純利益に当該見積実効税率を乗じて計算する方法によっています。ただし、見積実効税率を用いて計算すると著しく合理性を欠く場合には、法定実効税率を使用する方法によっています。

(セグメント情報)

前中間連結会計期間(自 2024年4月1日 至 2024年9月30日)

報告セグメントごとの売上収益及び利益又は損失の金額に関する情報

(単位: 百万円)

	報告セグメント			調整額 (注) 1	中間連結 損益計算書 計上額 (注) 2
	小売	フィンテック	計		
売上収益					
外部顧客への売上収益	35,873	88,087	123,960	—	123,960
セグメント間の内部 売上収益又は振替高	3,245	1,095	4,340	△4,340	—
計	39,118	89,182	128,301	△4,340	123,960
セグメント利益	3,279	22,352	25,631	△4,125	21,506

(注) 1 セグメント利益の調整額は、セグメント間取引消去996百万円、各報告セグメントに配分していない全社費用△5,122百万円です。全社費用は、主に報告セグメントに帰属しない連結財務諸表提出会社の費用です。

2 セグメント利益は、中間連結損益計算書の営業利益と調整を行っています。

当中間連結会計期間(自 2025年4月1日 至 2025年9月30日)
報告セグメントごとの売上収益及び利益又は損失の金額に関する情報

(単位：百万円)

	報告セグメント			調整額 (注) 1	中間連結 損益計算書 計上額 (注) 2
	小売	フィンテック	計		
売上収益					
外部顧客への売上収益	39,138	97,289	136,427	—	136,427
セグメント間の内部 売上収益又は振替高	3,698	785	4,484	△4,484	—
計	42,837	98,074	140,911	△4,484	136,427
セグメント利益	5,144	25,429	30,573	△4,178	26,395

(注) 1 セグメント利益の調整額は、セグメント間取引消去1,054百万円、各報告セグメントに配分していない全社費用△5,232百万円です。全社費用は、主に報告セグメントに帰属しない連結財務諸表提出会社の費用です。

2 セグメント利益は、中間連結損益計算書の営業利益と調整を行っています。

(重要な後発事象)

(自己株式の取得枠設定)

当社は、2025年11月11日開催の取締役会において、会社法第165条第3項の規定により読み替えて適用される同法第156条の規定に基づき、自己株式の取得枠を設定することを決議しました。

1. 自己株式の取得を行う理由

当社グループの資本政策において、自己株式の取得については、最適資本構成、財務状況および株価水準等を総合的に勘案し、資本効率と株主利益の向上に向けて、適宜機動的に実施することとしています。2026年5月15日までの期間において、将来の収益性が株価に十分に織り込まれない場合に対応するため、200億円の取得枠を設定します。

2. 自己株式の取得に係る事項の内容

- (1) 取得対象株式の種類 普通株式
- (2) 取得し得る株式の総数 1,000万株を上限とする
(2025年10月31日時点の自己株式を除く発行済株式総数
に対する割合 5.55%)
- (3) 株式の取得価額の総額 200億円を上限とする
- (4) 株式の取得期間 2025年11月17日より2026年5月15日まで