

# 共創通信

vol.16

2024年3月期 報告書(2023年4月1日～2024年3月31日)



株式会社丸井グループ

## 「好き」を応援するビジネスを軸に、 「高成長」と「高還元」の両立をめざします。

日頃より丸井グループをご愛顧、ご支持いただいている皆さまに心から感謝申し上げます。

2024年3月期の業績は、グループ総取扱高は4兆4872億円(前期比13%増)と過去最高を更新し、営業利益は410億円(前期比6%増)、親会社株主に帰属する当期純利益は247億円(前期比15%増)となりました。また、3つの重点指標(EPS、ROE、ROIC)については、EPSは過去最高の130.7円、ROEは株主資本コストを上回る9.9%、ROICはWACC(資本コスト)を上回る3.6%となりました。

配当につきましては、2024年3月期の1株当たり年間配当金は42円増配し、12期連続増配の101円となり、8期連続で過去最高を更新しました。2025年3月期は5円増配の106円を予定しています。

2024年3月期は、8119名もの個人株主さまが増加し、個人株主数は過去最高となる4万1668名となりました。これは、新NISAの導入もさることながら、株主還元方針の変更がおもな要因と考えています。当社はこれまで、時代の変化に合わせて小売中心からフィンテック中心のビジネスモデルへと事業構造の転換を進めるとともに、資本効率の最適化に取り組んでまいりました。2023年3月期にはめざすべきバランスシートが完成し資本基盤が整ったことを踏まえ、2024年3月期より株主還元の指標を配当性向と総還元性向から、DOE(株主資本配当率)に変更しました。これにより、短期的な環境変化や業績に左右されることなく、これまで以上に長期安定的に増配することができるようになりました。成熟した企業がDOEを指標として用いる場合、

2~3%程度とすることが一般的ですが、私たちはこの常識を打ち破り、DOE8%程度を目安とし、当社がめざす「高成長」と「高還元」の両立を実現してまいります。

そして、これを叶えるための成長の軸となるのが、「好き」を応援するビジネスです。「好き」を応援するビジネスは、アニメやアーティスト、ゲームなどとコラボした「好き」を応援するカードの発行や、リアルでの体験を提供する店舗イベントの実施、ECでのオリジナルグッズの販売など、当社の強みを活かした三位一体ビジネスで、他社にはない優位性を築くことができています。加えて、そこに社員の「好き」を重ねることで、多種多様な価値観を応援するアイデアが生まれるとともに、社員の自主性ややりがいにもつながり、インパクトと利益を両立するイノベーションを生み出すことができると考えています。すでに「ヘラルボニーカード」や「エポスペットカード」のように、インパクトと利益を両立する事例も生まれています。今後はこの「好き」を応援するビジネスを強化するとともに、イノベーションを生み続けるために、「失敗を許容し挑戦を奨励する」企業文化を醸成します。そして、一人ひとりがチャレンジし続ける「社会実験企業」に進化することで、さらなる企業価値向上をめざしていきます。

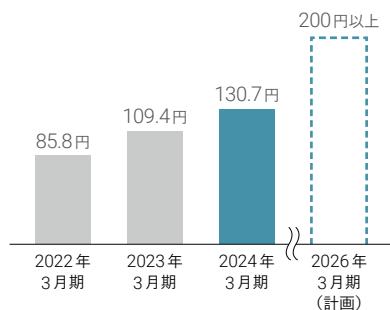
株主の皆さまにおかれましては、より一層のご支援を賜りますようお願い申し上げます。

2024年6月

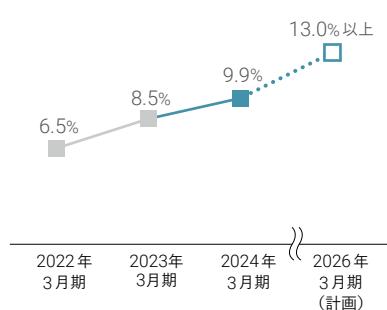
代表取締役社長 代表執行役員 CEO  
青井 浩

### 主要KPI

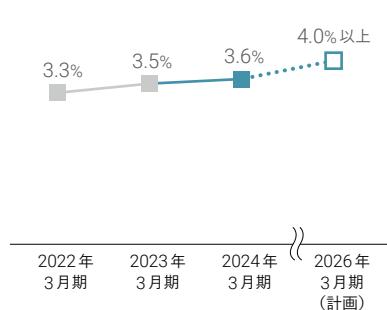
1株当たり当期純利益 (EPS)



自己資本当期純利益率 (ROE)



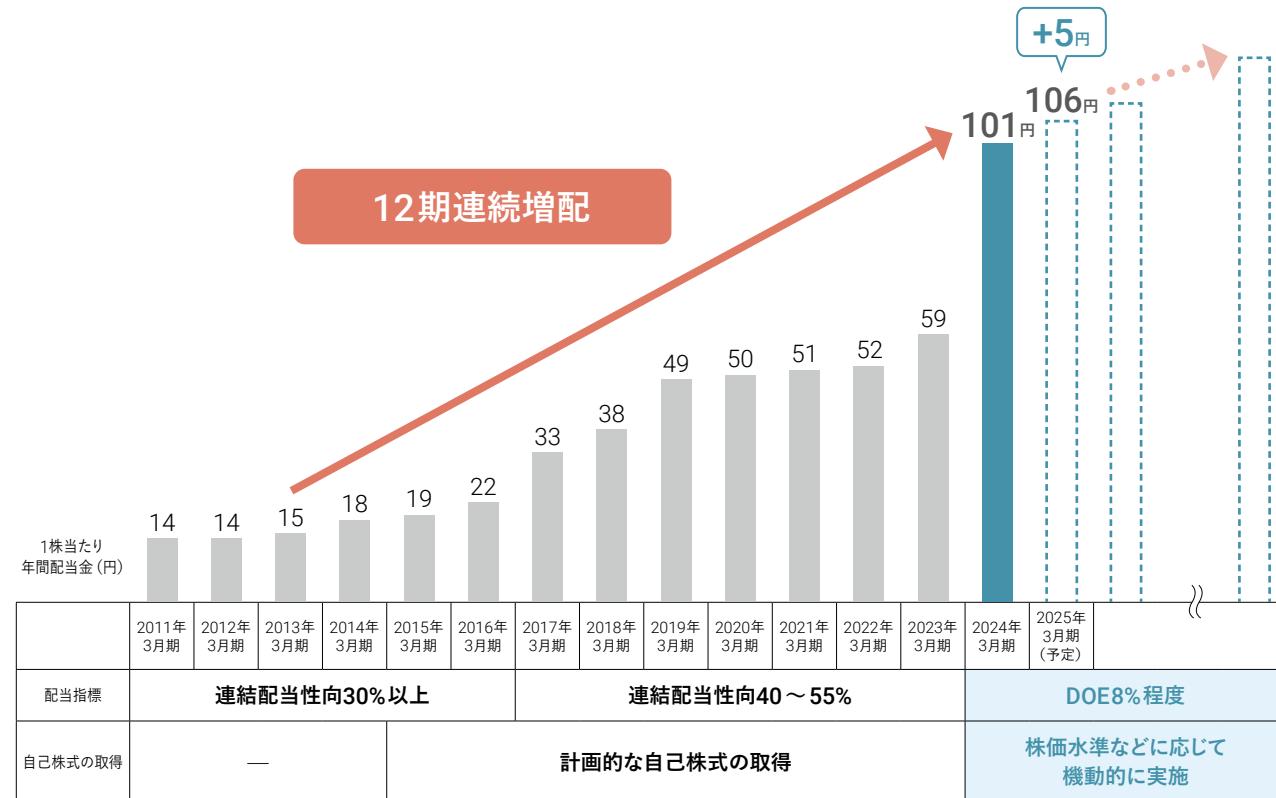
投下資本利益率 (ROIC)



## 株主還元の実績と方向性

2024年3月期より、株主還元方針の見直しを行い、配当の指標としてDOE(株主資本配当率)を導入しています。これにより、2024年3月期の1株当たり年間配当金は42円増配し、12期連続増配の101円(DOE7.9%)となり、過去最高を更新しました。2025年3月期は5円増配の106円となる見込みです。

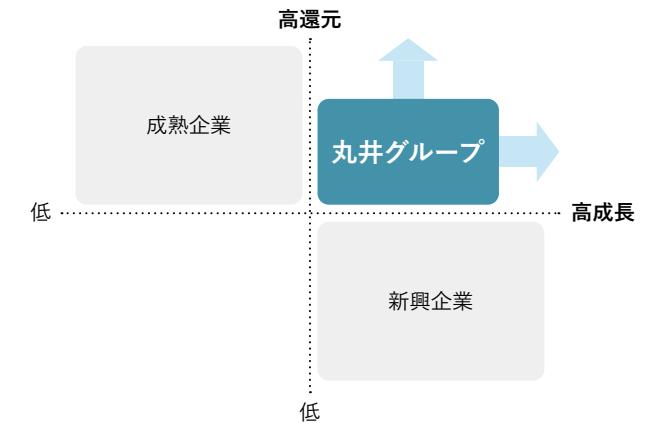
自己株式の取得においては、2024年3月期は34億円の自己株式の取得を行いました。2025年3月期は、上半期中に最大200億円の取得枠を設け、株価水準などを総合的に勘案しながら機動的に実施します。



## 「高成長」と「高還元」の両立

丸井グループでは、事業構造の転換に合わせて進めてきた資本の最適化が2023年3月期に完了したことを踏まえ、長期安定的な増配へ向けて配当指標にDOEを導入しました。

DOEは業績の安定した成熟企業が導入することの多い指標で、安定的な株主還元を実現できることが特徴です。一方、成長速度の早い新興企業は事業の成長を重視するため、株主還元は低い水準になりがちです。このように、「高還元」か「高成長」のどちらかを志向するのが一般的ですが、当社は配当指標をDOE8%程度とすることで長期安定的な「高還元」を実現するとともに、当社独自の強みを活かした「好き」を応援するビジネスを軸に「高成長」も実現していきます。

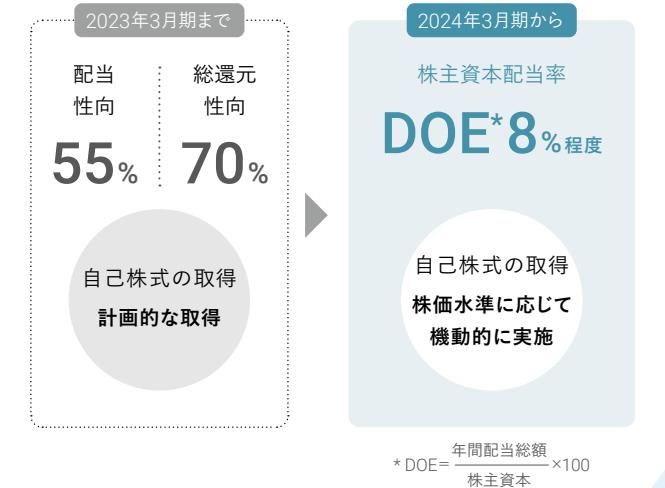


## 株主還元方針の見直し

丸井グループは、2024年3月期に株主還元方針を見直し、指標をこれまでの「配当性向55%」「総還元性向70%」から、「DOE8%程度」に変更しました。

配当性向は、当期純利益に対する年間配当総額の割合を示す指標で、環境変化や短期的な業績に影響を受けやすい傾向があります。一方、新たに導入したDOEは、株主資本に対する年間配当総額の割合を示す指標で、株主資本が資本金や過年度からの利益の蓄積である利益剰余金などで構成されているため、長期安定的な増配が可能になります。

あわせて、自己株式の取得については、これまでの計画的な取得から、財務状況や株価水準などを総合的に勘案して機動的に実施する方法に変更しています。



# 一人ひとりの「好き」を応援

丸井グループのさらなる成長に向けて、「好き」を応援するビジネスを軸に取り組みを進めていきます。カード・店舗・ECの三位一体ビジネスで独自の強みを活かすことで、他社にはない優位性を築き、「高成長」と「高還元」の両立につなげます。



## カード・店舗・ECの三位一体型イベントを開催

小売とフィンテックを有する丸井グループ独自のビジネスモデルにより、カード・店舗・ECの三位一体でお客様一人ひとりの「好き」を応援しています。

店舗イベントを通じた体験価値の提供や、エポスカードの会員さま限定の特典、マルイウェブチャネル限定グッズの販

売など、コンテンツに合わせたさまざまな施策によってカードのご利用が拡大しています。また、これまで取り組んできたアニメや漫画をはじめとするコンテンツカードだけでなく、アーティストなど新たなカテゴリーのカードも誕生しています。



ゴジラエポスカード  
TM & © TOHO CO., LTD.



ゴジラ・ストア OIOI出張所



ずっと真夜中でいいのに。  
エポスカード  
ALL RIGHTS RESERVED 2023©ZUTOMAYO



ずっと真夜中でいいのに。  
活動5年記念 POP-UP STORE

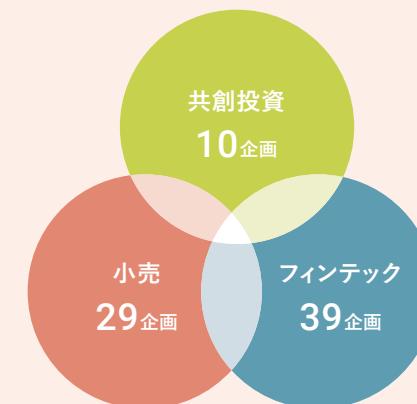
## さらなる「好き」を応援の拡大に向けて

「好き」を応援するカードは、これまでに全78企画・会員数90万人に達し、多くのお客様にご支持いただいています。フィンテックだけでなく、小売や共創投資など、グループ事業が一体となって開発に携わることで企画数は近年、急速に拡大しています。

ECや店舗イベントがきっかけとなったアニメ・アーティストカード、共創投資先とのコラボレーションカードなど、新たな企画が続々と生まれました。

また、社員自身の「好き」を仕事に活かすことでモチベーションが高まり、その結果がお客様の「好き」につながることでやりがいを感じられるため、「好き」を応援するカードは社員にとっても大きな開発の原動力になっています。事業の垣根を越えてグループ全体で開発に取り組める独自の強みを活かし、「好き」を応援するカードは今後もますます拡大を続けていきます。

グループ全体で取り組む企画数\*



\*2024年3月時点

## TOPIC

### 全社から「好き」を活かしたビジネスアイデアを募集！ 「好き」を応援するコンクール開催

2024年3月に、社員一人ひとりの「好き」とお客様の「好き」が重なり合うカードの提案を行う「好き」を応援するコンクールを初開催しました。

グループ全社から92企画が集まり、所属する組織の壁を越えて公募することで、さまざまな「好き」を応援するアイデアを広く検討することにつながりました。表彰された提案については、今後実装に向けて具体的に取り組むを進めていきます。



11組のファイナリストが決勝大会に出場



インターン生も参加し、優秀賞を受賞

# 小売

新型コロナウイルス感染症の5類移行などにもない社会経済活動が正常化に向かう中、マルイ・モディ店舗において客数が前期を上回ったことや購買単価が上昇したことから取扱高が増加しました。

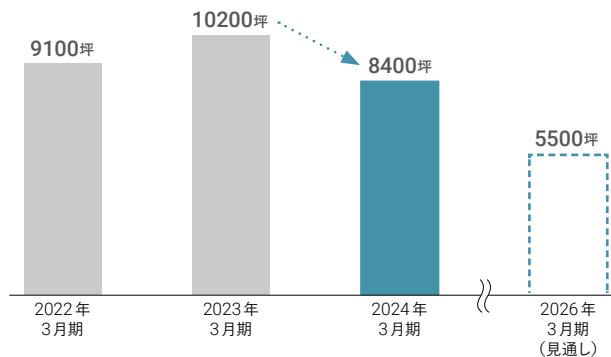
また、新たなテナントの導入が進んだことによる施設のバリューアップが収益増加にもつながり、営業利益は70億円、前期と比べ33億円増と、3期連続の増益となりました。



## テナント導入が進み、収益が増加

自主PB売場の撤退により、一時的に未稼働面積が増えていましたが、新規テナントの導入が進み、2024年3月末の未稼働面積は8400坪となり、2023年3月末の10200坪から大きく減少しました。それにより、収益の増加につながっただけでなく、施設価値向上にも寄与しました。今後も引き続き未稼働面積を縮小させ、収入の拡大につなげていきます。

未稼働面積の推移(運行平均)



## 「売らない店」の構成が拡大

リアル店舗ならではの価値創出をめざし、「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ています。2024年3月期は非物販テナントの面積構成が前期差5%増の61%と、カテゴリ転換が着実に進んでおり、2026年3月期には70%まで拡大していきます。



Galaxy Studio Osaka (なんばマルイ)



逢うふるさとチョイス (新宿マルイアネックス)

## イベントフルな店づくりを推進

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。2024年3月期は5000回を超えるイベントを実施しました。

2023年7月に開催した「脱プラ生活応援フェス」では、「気軽に楽しくサステナブルを体験できるイベント」をテーマに、インフルエンサーをはじめとする豪華ゲストによるトーク

ショーやお客さま参加型のワークショップなどのさまざまな催しを用意し、楽しみながら学んでいただける機会となりました。また、食やアニメ、VTuberなどのイベントも好評で、多くのお客さまにお越しいただきました。今後も、体験型をはじめとした多様なイベントを開催し、お客さまがご来店されるきっかけをつくり出します。



脱プラ生活応援フェス (有楽町マルイ)



© 2016 COVER Corp.



ホロライブ・サマー 2023 in OIOI (全国5会場にて開催)

## TOPIC

### 有楽町マルイにスイーツの新スポット「PARK MARCHE」がオープン!

2023年12月、有楽町マルイ1Fに日常を彩るとっておきのスイーツと出会う「PARK MARCHE」がオープンしました。

常設8ショップとイベントスペースがあり、予約がなかなか取れない人気カフェのアレンジメニューからエリア初出店の新顔まで、「ここでしか買えないもの」をキーワードに希少性の高いスイーツを取り揃えています。



# フィンテック

2024年3月期は、加盟店手数料率の低いチャージ利用の拡大や、それともなうポイント費用の増加など一時的な要因により上半期は減益であったものの、ポイントプログラム見直しなどの施策効果もあり下半期は増益に転じました。

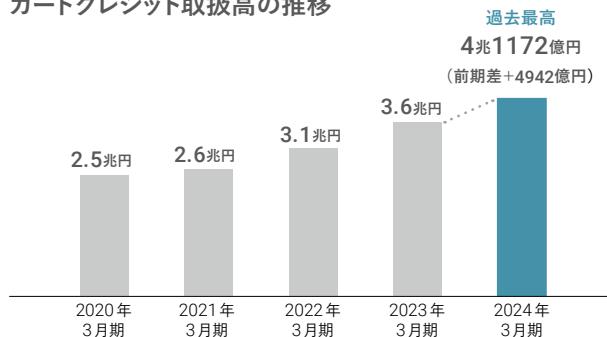
また、「好き」を応援するカードなど独自の取り組みにより、さらなる会員数の拡大をめざしています。



## カードクレジット取扱高は過去最高の4兆円を突破

コロナ禍明けより順調に回復してきたトラベル&エンターテインメントと飲食などが引き続き伸びています。また、これまで注力してきた家賃払いや公共料金などの定期払いの拡大により、2024年3月期のカードクレジット取扱高は4兆1172億円と過去最高を更新しました。

カードクレジット取扱高の推移

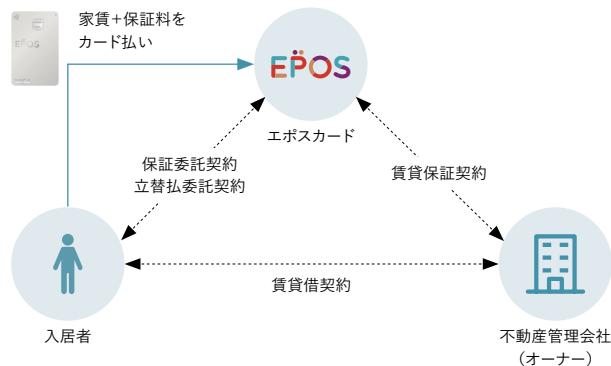


## 「家計シェア最大化」の取り組み

エポスカードでは、口座振替でのご利用が多い家賃や公共料金などの定期払いにおいてエポスカードをご利用いただくことで、家計シェアの最大化に取り組んでいます。

その中でもこれまで強化してきた家賃保証サービスでは、新たに大手不動産管理会社との提携を拡大したことで、取扱高の拡大につながりました。

家賃保証のビジネスモデル



## 「好き」を応援するカードの拡大

漫画やアニメなどのコンテンツに代表される一人ひとりの「好き」を応援するカードは、通常のエポスカードよりもLTV(生涯利益)が2~7倍高く、プラチナ・ゴールドカードと共に事業の成長をけん引してきました。

コンテンツカードは、続々と新たなデザインの券面が追加され、多くのお客さまにお申し込みをいただいています。「ムーミン エポスカード」など幅広い年代層のお客さまから支持されるカードも加わり、「好き」を応援するカードは新規入会者数の4割を超えるまでに伸ばしており、会員数拡大に寄与しています。今後も会員数の拡大に向けてさらに取り組みを進めていきます。



ちかわエポスカード  
©nagano / chikawa committee



エヴァンゲリオン エポスカード  
©カラー



ムーミン エポスカード  
©Moomin Characters™

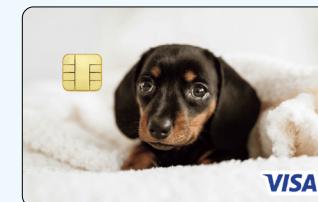
## TOPIC

世界に1枚のあなただけのカード。

大切な家族といつでも一緒に。「エポスペットカード」の発行を開始

大切な家族としてどんな時も一緒に過ごしていきたい。「エポスペットカード」は、そんな想いに寄り添ったカードとして2024年3月に誕生しました。お申し込みサイトから簡単にカードイメージをシミュレーションすることができ、お客さまの大切な家族である「ペット」の写真を券面に印刷して、世界に1枚だけのカードが作成できます。

また、ご利用額に応じて加算ポイントの0.1%分が毎月自動的に保護犬猫の殺処分問題解決に取り組む団体に寄付され、社会貢献につながるカードとなっています。



エポスペットカード

# インパクト

丸井グループは、すべてのステークホルダーの「利益」と「しあわせ」の実現に向けて、共創経営を通じて社会課題解決（インパクト）と利益の両立をめざしています。どのような社会課題を解決するのか明確に設定し、目標に向けてさまざまな取り組みを行っています。インパクトを達成することで、世界に存在するあらゆる二項対立を乗り越え、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実現していきます。

テーマ	重点項目
将来世代の未来を共に創る	脱炭素社会の実現 サステナブルな消費・暮らしの革新 将来世代の「事業創出」を応援
一人ひとりの「しあわせ」を共に創る	一人ひとりの「好き」を応援 一人ひとりの「個性」を応援 一人ひとりの「健康」を応援 一人ひとりの「お金の活かし方」を応援
共創のエコシステムをつくる	共創の場づくり 働き方と組織のイノベーション

## 社会貢献も資産づくりも。丸井グループの「グリーンボンド」

2024年3月、(株)UPDATERとの共創によるエポスカード会員さま向けデジタル債をグリーンボンドとして発行することとし、予定を大幅に上回る応募をいただきました。集まった資金は太陽光発電所の取得に活用され、脱炭素社会の実現につながります。この取り組みは、エポスカード会員さまの社会貢献と資産形成の両立を後押しします。



## 応援したい団体に毎月自動でポイントを寄付できるサービス「エポスポイントエール」

エポスカードの利用額に応じて加算されるポイントの中から、お客さまが応援したい団体の活動に、事前に設定したポイント配分で、毎月自動的に応援(寄付)ができるサービス「エポスポイントエール」が2024年3月にスタートしました。応援先からの活動報告で、自分の応援がどのように活用されたのかを確認できる循環型のサービスです。気軽に行動につなげられる選択肢を提供することで、「社会のための行動のきっかけが欲しい方」の背中を押したいと考えています。



## 中学生と未来を考える「マルイミライ・スクール」

「マルイミライ・スクール」とは、トークセッションやワークショップを通じて、自分の「好きなこと」や「個性」と、身近な社会課題をつなげてアクションプランを考える、中学生を対象とした当社主催の体験型プログラムです。

2024年3月に開催した1回目は、丸井グループのアドバイザーを務める現役大学生の小澤 杏子さんが発案・監修し、一般社団法人シンク・ジ・アースの協力のもと行われ、100名を超える応募の中から抽選で選ばれた26名の中学生が参加しました。



## 将来世代のアイデアを実現につなげる「Future Accelerator Gateway」

「Future Accelerator Gateway」とは、丸井グループが開催する将来世代との共創により新規事業の創出をめざすアクセラレータープログラムで、これまで4回開催しています。

25歳以下の将来世代から新規事業のアイデアを募集し、選ばれた方と丸井グループ社員がチームを結成して、新規事業の創出をめざし、約3か月にわたってアイデアのブラッシュアップを行います。さらに、起業家がメンターとして参加するのも大きな特徴で、メンタリングを通じてアントレプレナーシップを身につけることができます。



## Future Accelerator Gatewayの発展事例

### 広がる共創の輪 (株)RelieFood (第3回参加企業)

(株)RelieFoodは、代表の加納 颯人さんの経験をもとにアレルギーのある方も、そうでない方も一緒に食体験を楽しめる世界をめざし、アレルギーの心配をせずに贈ることができるお菓子ブランド「ISSA KITCHEN TOKYO」を設立しました。現在、丸井グループとの共創チームを組成し、ブランディングから法人営業まで幅広い協業を進めています。



## 女性活躍推進と男性育休の促進

女性の活躍を推進するため、「意識改革」と「制度づくり」の両輪で取り組みを進めています。2014年3月期より、「女性イキイキ指数」を設定し、取り組みを可視化してきました。そして、2022年3月期に新たな項目と目標を策定し、取り組みを強化しています。

この約10年間で「男性の育休取得率」は飛躍的に伸長し、2019年3月期から6年連続で100%を達成しました。さらなる取り組みの進化に向け、新たな項目として、男性育休の早期・長期の取得をめざした「男性の産休取得率(産後8週以内)」「男性の育休1カ月以上取得率」を掲げています。

また、意識改革の一環として「仕事と育児の両立を考えるフォーラム」を開催しており、子育て中の社員がキャリアの可能性を広げることのメリットや、今後の行動のヒントが得られるような交流の場づくりを進めています。

女性イキイキ指数(抜粋)

指標	2024年 3月期実績	2026年 3月期目標
女性の上位職志向*	58%	75%
意思決定層に占める女性の割合	21%	25%
男性の育休取得率	100%	100%
男性の産休取得率(産後8週以内)	97%	95%
男性の育休1カ月以上取得率	52%	70%

\*55歳以上は7割が「定年」を理由として上位職をめざさなくなることから、2024年3月期の開示より算出対象を54歳までに変更



## 障がい者雇用の促進と活躍

丸井グループでは、障がいの有無などにかかわらず、すべての人が活躍できるワーキング・インクルージョンの取り組みを進めています。人事部に配属されている障がいのある社員は、生産性向上につながる業務のDX化を進め、2023年8月に社内表彰制度である「Breakthrough Award」にて、「DX推進賞」を受賞しました。受賞の内容は、ローコードを使用したアプリ開発による業務改革で、年間400時間の業務時間削減に貢献したことが評価されました。チーム内で苦手なことを共有し合い、個々の強みを活かしてタッグを組むことで、大きな成果につながりました。



# Q&A

ステークホルダーの皆さまからのご質問にお答えします。

## Q 日銀によるマイナス金利政策解除の影響は？

A 2024年3月に日銀がマイナス金利政策解除を決定したことにより、金融機関からの借入金の金利上昇が見込まれます。

そのような金利上昇のリスクに備え、当社では資金調達においては長期固定金利の構成を一定割合に保つことで調達コストの急激な増加を抑制しています。

## Q CO<sub>2</sub>排出量削減に向けて、どのような取り組みをしているか？

A 太陽光発電をはじめとする再生可能エネルギーの安定的な供給のため、新規発電所の自社保有と再エネ電力会社との長期契約を進めています。また、環境負荷が低いサステナブルなシューズブランドとして誕生した「Kesou」や、2026年に世界初のサステナブルな本格的木造商業施設として開業する渋谷マルイなどを通して、脱炭素社会の実現をめざしています。

## Q インバウンド消費による影響は？

A 外国人旅行者の増加にともなって、百貨店を中心にインバウンド消費が急増しています。マルイ・モディ店舗のアニメをはじめとするコンテンツ系のイベントや体験型テナントはインバウンドの新たなニーズである「コト消費」にも対応しており、免税売上高は昨年の約3倍に拡大したものの、高額品の品揃えはなく、小売の取扱高に占める割合は1.3%程度にとどまっているため、大きな影響はありません。

## 丸井グループのWebメディア

# 「この指とーまれ!」未来について一緒に考えてみませんか?



丸井グループのミッションやビジョンに共感し、「しあわせ」な未来を共に創ってくださるステークホルダーを募るべく、さまざまな情報を発信しています。

「この指とーまれ!」サイト、  
X(旧Twitter)はこちらから

(左)Webサイト [www.to-mare.com](http://www.to-mare.com)  
(右)X(旧Twitter) [x.com/maruigroup](https://x.com/maruigroup)



### 公式 X(旧 Twitter)でも情報配信中!

公式 X(旧 Twitter)では、「この指とーまれ!」サイトの最新情報やイベント情報、編集部の日常をポストしています。ぜひフォローをよろしくお願いいたします。

## 「共創経営レポート2023」を発刊しました

2023年12月に発刊した「共創経営レポート2023」では、2023年6月に発表した「社会課題解決企業」に向けた丸井グループの考えと、その進化に欠かすことのできない「人」への取り組みについてお伝えしています。

「社会課題解決企業」とは何なのか? そこに向けた想いや考えを凝縮するとともに、これまで丸井グループが培ってきたさまざまな資産をどのように活用して進化しようとしているのかを一冊にまとめました。



[www.0101maruigroup.co.jp/ir/lib/i-report.html](http://www.0101maruigroup.co.jp/ir/lib/i-report.html)



株主さまへ丸井グループからeメール配信中

ニュース  
リリース

決算情報

月次  
営業概況

ご希望の情報を月1回程度、eメールでお届けします。  
配信登録はこちらから



丸井 eメール配信

検索

[www.0101maruigroup.co.jp/ir/infomail/reg.html](http://www.0101maruigroup.co.jp/ir/infomail/reg.html)



株式会社 丸井グループ

〒164-8701 東京都中野区中野4丁目3番2号 電話 03-3384-0101 (代表)

証券コード: 8252