

MARUI IR DAY 2025

インパクト & 戦略ストーリー説明会



2025年6月6日

1 丸井グループのインパクト

質疑応答

2 フィンテックの戦略ストーリー

質疑応答

3 小売の戦略ストーリー

質疑応答

丸井グループのインパクト

(株)丸井グループ 執行役員 サステナビリティ部長 塩田 裕子





株式会社丸井グループ
執行役員

サステナビリティ部長

塩田 裕子

1997年 入社

2022年 丸井グループサステナビリティ部長、ESG推進部長（現任）

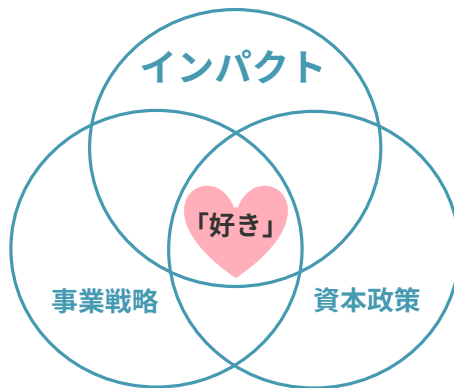
2023年 丸井グループ 執行役員（現任）

2025年 丸井グループ ビジネスプロデュース推進担当（現任）

2031年経営ビジョン

「好き」が駆動する経済

事業戦略とインパクトの一体化



$$\begin{array}{ccccc} \text{PBR} & = & \text{ROE} & \times & \text{PER} \\ 3\sim 4\text{倍} & & 15\%以上 & & 25\text{倍以上} \end{array}$$

高成長・高還元を目指す

- 1 インパクトの振り返り
- 2 私たちが目指すインパクトと戦略
- 3 インパクト目標



1 インパクトの振り返り

2 私たちが目指すインパクトと戦略

3 インパクト目標



VISION 2050

インパクトと利益の**二項対立**を乗り越える

将来世代の未来を共につくる

一人ひとりのしあわせを共につくる

共創のエコシステムをつくる

一人ひとりの「好き」の応援、働き方と組織のイノベーションなどが進捗した一方で、一部は苦戦

■ インパクト2.0 (24年7月)

テーマ	重点項目	進捗率	詳細
将来世代の未来を共につくる	○ 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	40% 0% 40%	・ CO2の自社排出削減は計画通り進捗 ・ 消費・暮らしの革新の事業は創出できず ・ 将来世代の事業創出は順調
一人ひとりのしあわせを共につくる	○ 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	50% 10%	・ 好き・個性・健康を応援するカードは順調 ・ お金の活かし方として、国内外の若者へのカード発行も順調 ・ 海外への応援投資は2カ国とやや苦戦
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 △ ビジネスを通じた社会実験	30% 85% 25%	・ 社内の共創の場の創出・参画者も順調 ・ フロー・好きを仕事にする社員ともに拡大 ・ 共創を通じた社会実験はやや苦戦

なぜ「サステナブルな消費・暮らしの革新」が進まなかったのか？

私たちが目指したこと

お客さまと接点をもつ丸井グループだからこそ店舗・カードを通じた
サステナブルな選択肢の提供により、お客さまの暮らし・消費の変容を実現

okos	新規事業	Q-SUI事業 VEGAN事業 パン事業	✕ 撤退
店舗・イベント	サステナブルイベント	ソーシャル領域のイベント創出 インクルージョンフェス	✕ 拡大できず
各事業部	新規サービス	コンポスト グリーンカード	✕ 構想中断

課題

事業構造の転換により、直接お客さまへの商品等の選択肢の提供が困難

社会課題からの直接アプローチでは、一部のお客さまからの支持にとどまり拡大せず

ありたい姿が先行し、当社の強みを活かせる事業に特化したインパクト選定ができなかった

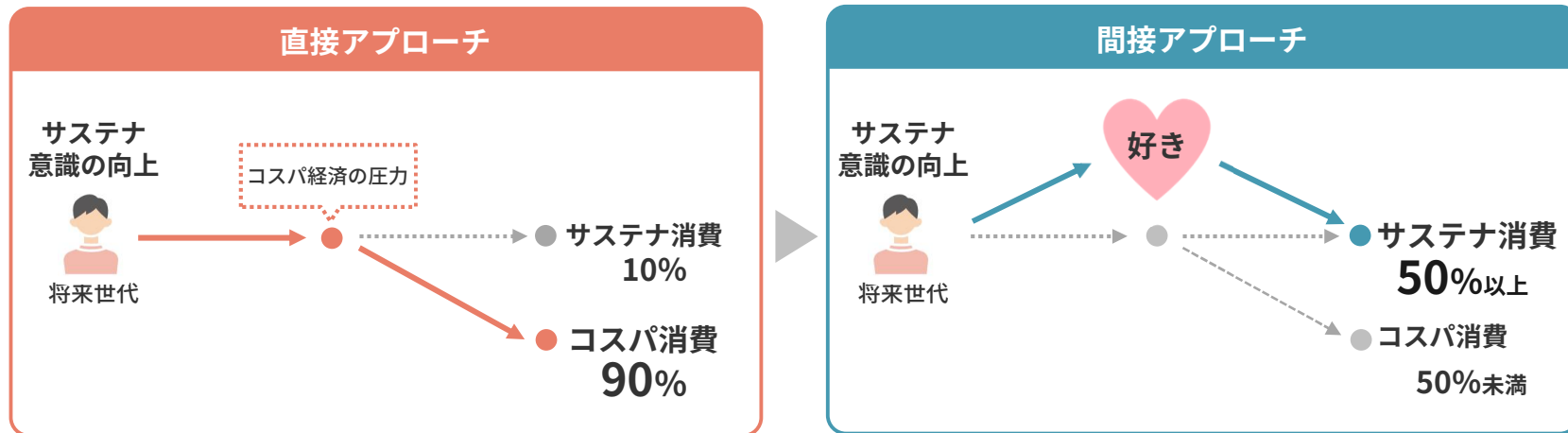


インパクトと事業戦略の乖離

 「好き」に着目することで、ビジネスを通じた
社会課題解決にたどり着けるのではないか？

「好き」ドリブンによるインパクトの創出

「好き」を入り口にした消費を通じて、サステナ消費を高める「直接アプローチ」から「間接アプローチ」へ



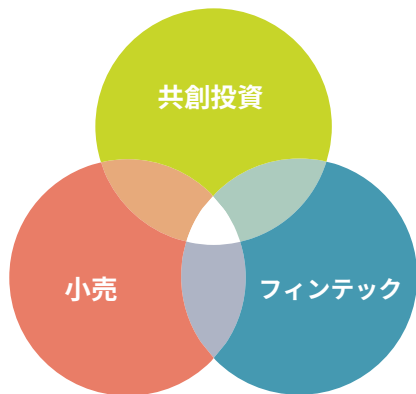
「あとからサステナ」「気づいたらサステナ」の新たな回路をつくり
一部の意識高い人々ではなく、より多くの人々の行動変容へつなげる

「好き」を応援するビジネスへの転換によりインパクトと事業を結合

「好き」を応援するビジネスの転換でインパクトと利益の両立をめざす

これまで

小売×フィンテック×共創投資

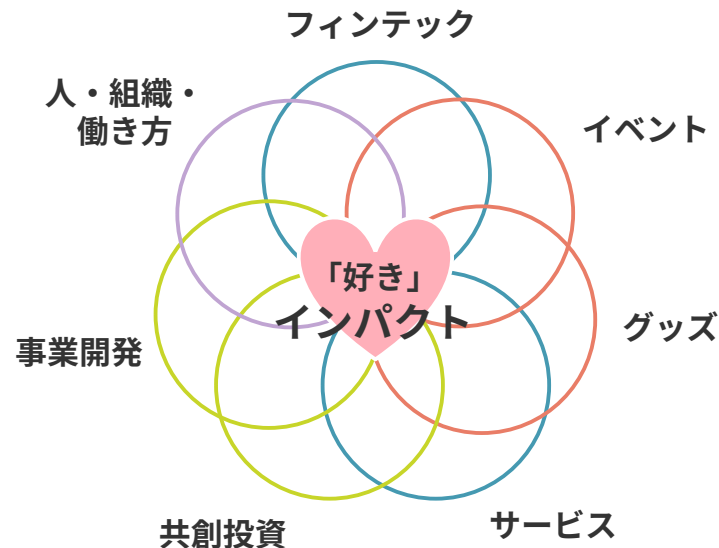


インパクト



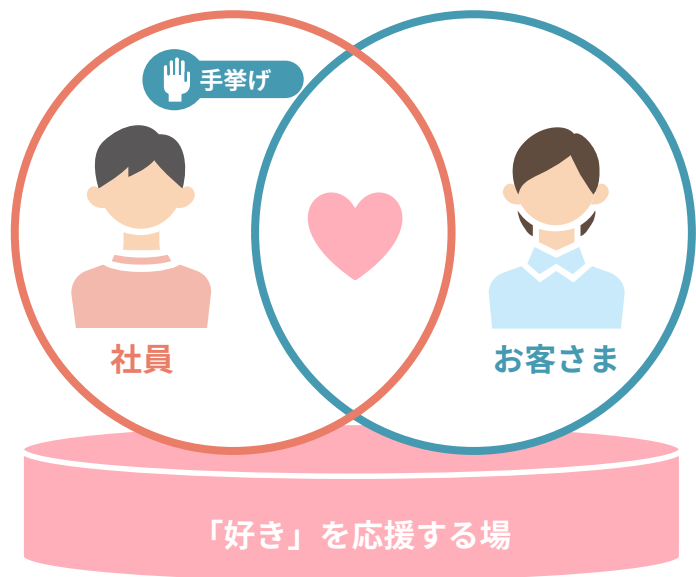
これから

「好き」を応援するビジネス



一人一人の好きを仕事に活かす社内外に開かれた場の設計により、社会につながるビジネスを創出

■ 社員の好きを仕事に活かす



第2回「好き」を応援するコンクール

累計応募者数 **240**名



イニシアチブ 共創チーム 公認プロジェクト

25年3月期 全**35**チーム **341**名

これまでの戦略を転換し、インパクトと事業戦略の一体化にて推進

これまで

既存の事業構造での実装

イシュードリブンでの戦略

専任組織ごとの推進



これから

「好き」を応援するビジネス

「好き」ドリブンによる戦略

「好き」を仕事にする社員の活躍

- 1 インパクトの振り返り
- 2 私たちが目指すインパクトと戦略**
- 3 インパクト目標



資本主義社会の行き詰まりにより、多様な課題が顕在化

行き詰まりをみせる資本主義社会

成熟社会の到来
による成長の鈍化

賃金格差等の
格差拡大

社会の分断
つながりの喪失

地球環境の限界を
超えた経済活動

働きがいの喪失

承認欲求の過剰
自己肯定感の低下



社会の閉塞感や若者を中心とした人々の将来不安をもたらす

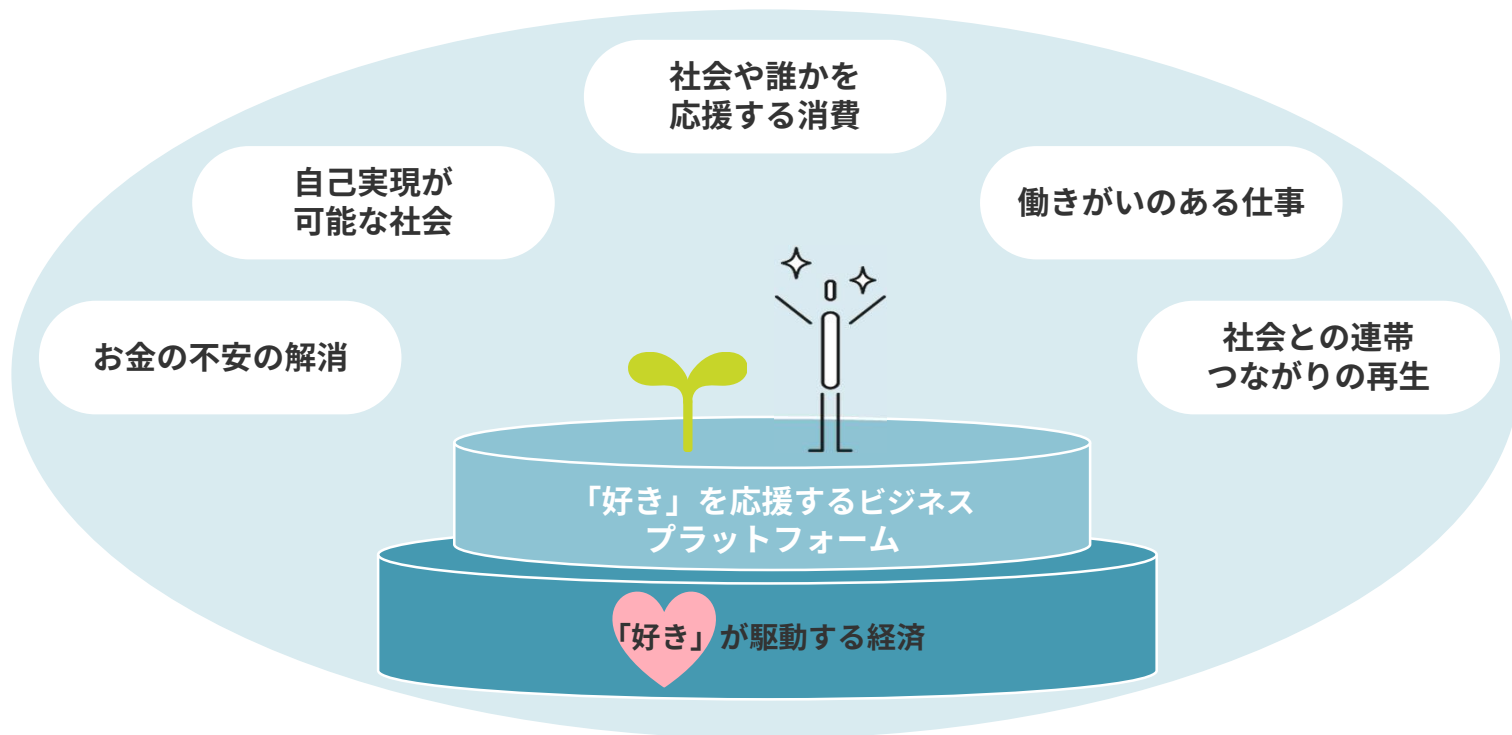
産業革命以来の資本主義社会の行き詰まりを乗り越える
新たな経済の在り方を模索



ポスト資本主義社会における **新しい経済ビジョン**

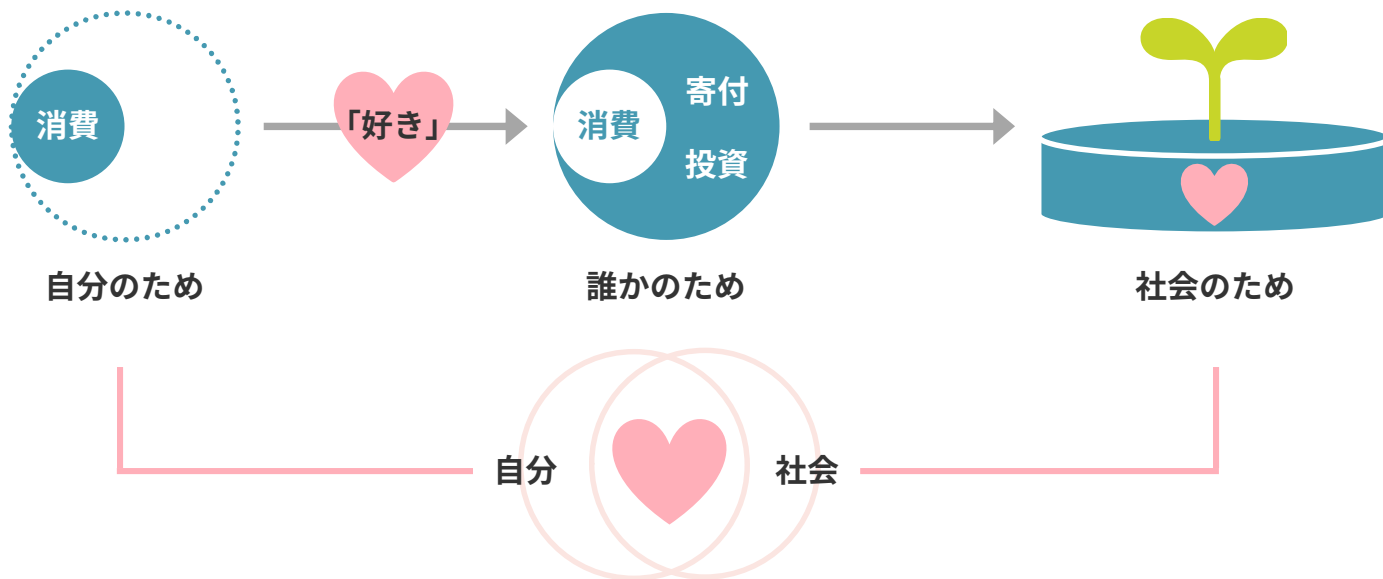
 **「好き」が駆動する経済**

「好き」が駆動し、仕事・暮らしに喜びを見出す、すべての人が希望を持てる社会へ



「好き」を通じて誰かのため、社会のためへ広がる消費

「好き」を介し、消費が「誰かのため」「社会のため」となることによるあらたな消費



好きを応援するカードを懸け橋に社会のために消費するお客さまを拡大

新たな金融サービスを提供し、「好き」を活かした暮らしと仕事の可能性を開花

■ ファイナンシャル・エンパワメントの拡大



働き方



日本で働く外国人

多様な働き方

丸井店舗がある
大都市圏

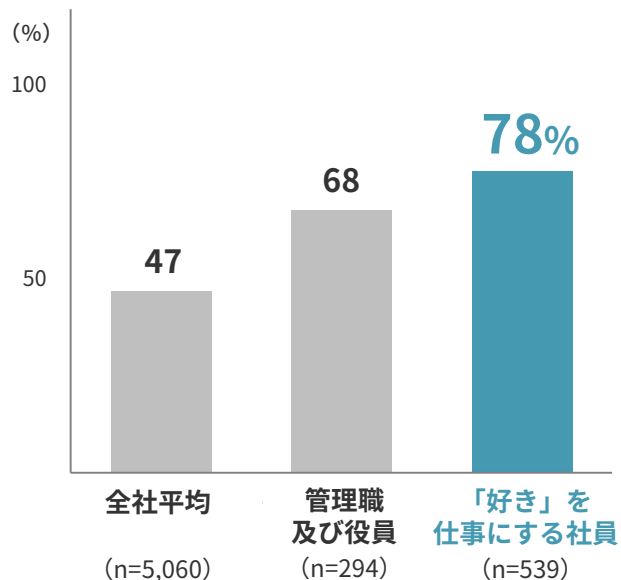
丸井店舗がない
地域

地域



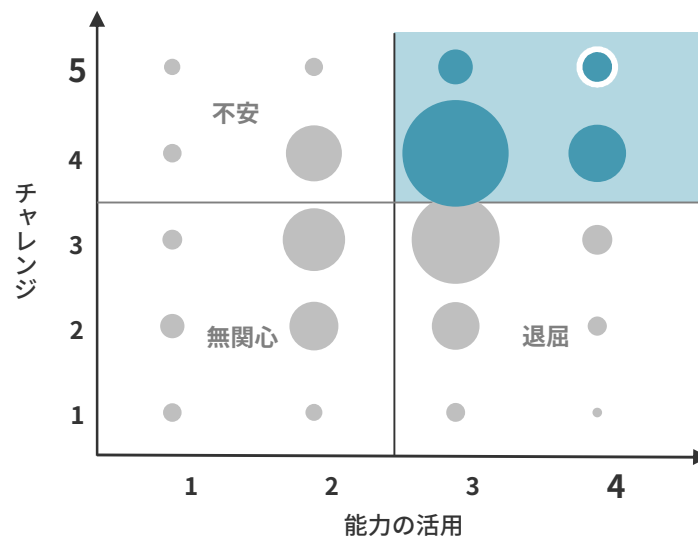
好きを仕事にする社員の拡大によりフローを高め創造性を発揮

■「フロー」状態に入りやすい社員



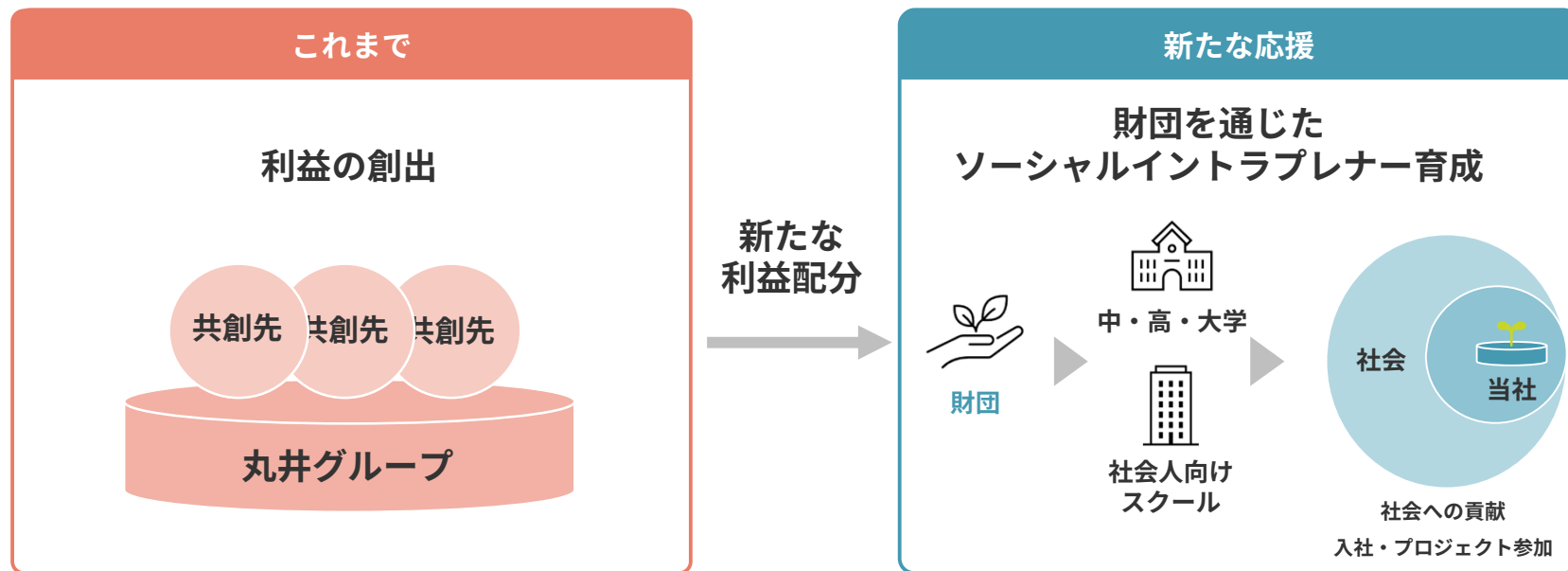
＊ 2024年ワークエンゲージメント調査、ストレスチェック分析

フロー比率 現在 47% ▶ 2031年 60%



共創を通じて本業での応援に加え、財団の設立により社会へ貢献

将来世代ソーシャル・イントラプレナーを支援・事業創出を目指す



社員の好きを仕事に活かす場により、自身の好きと社会へつながるビジネス提案が誕生

■ 第1回「好き」を応援するコンクール

オーディエンス賞受賞 実装にむけ奮闘



ミュージアムエポスカードの誕生背景



自分にとってミュージアムは、自分を支える
知識を教えてくれる場所

心が動かされたりすることが何度もあった

経営に課題をかかえるミュージアムを応援し
1000年先にも残したい

インパクトと利益の両立の芽：ミュージアムエポスカード

社員の好きから生まれた社会へ広がるカードが実現、多くの共感により好調にスタート

■ 25年3月発行スタート

新規入会1件につき1,000円 + ご利用金額の0.1%を

お客さまが選んだ券面デザインに応じて3法人に寄付

25年5月末現在 新規会員数 **2,920人**



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

■ 共創先の声



文化財という共通の宝物を一緒に未来に
伝える取り組みに感謝します

■ SNSの声



@

ミュージアムエポスカード、
見れば見るほど良い…

発案された方に拍手です！

- 1 インパクトの振り返り
- 2 私たちが目指すインパクトと戦略
- 3 インパクト目標**



経営ビジョン&戦略ストーリー2031

- 1 「好き」を通じて誰かのため、
社会のためへ広がる消費
- 2 「好き」を応援する
ファイナンシャル・エンパワーメント
- 3 フローを通じた創造性発揮する組織
- 4 社内外に開かれた共創の場・ビジネス創出
- 5 ソーシャル・イントラプレナーによる事業開発

インパクトテーマ

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

将来世代の未来を共に創る

2031年独自の戦略インパクト

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」を応援する ファイナンシャル・エンパワーメント
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
	創造性を発揮する人・働き方
揺るがない長期インパクト	
将来世代の未来を共に創る	脱炭素社会の実現
	将来世代の「事業創出」を応援

3テーマ 6項目 10KPI

テーマ・重点項目		2031年 KPI	
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
	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)	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
		「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・ エンパワーメント	若者・外国人等の金融サービス利用者数	1,000万人
		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%
		自分の「好き」を仕事に活かしている社員比率	75%

テーマ・重点項目		31.3財務価値
将来世代の 未来を共に創る	将来世代の「事業創出」を応援	取扱高 100億以上 (累計)
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	取扱高 3,000億円以上
	「好き」を応援する ファイナンシャル・エンパワーメント	取扱高 5.7兆円以上
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	共創投資貢献利益 70億円
	創造性を発揮する人・働き方	無形資産比率 70%以上

インパクト財務価値目標

取扱高 **6兆円**以上

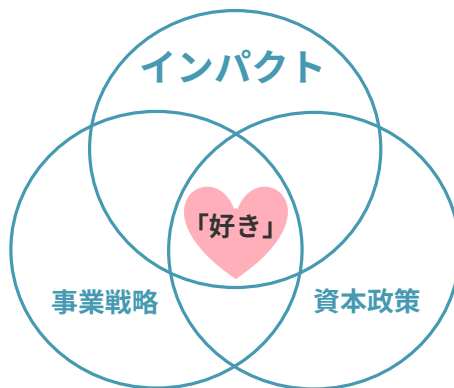
2031年グループ取扱高
10兆円へ寄与

まとめ：インパクトと利益の二項対立を乗り越える

2031年経営ビジョン

「好き」が駆動する経済

事業戦略とインパクトの一体化



$$\begin{array}{ccccc} \text{PBR} & = & \text{ROE} & \times & \text{PER} \\ 3\sim4\text{倍} & & 15\%以上 & & 25\text{倍以上} \end{array}$$

高成長・高還元を目指す

質疑応答



フィンテックの戦略ストーリー

(株)エポスカード	取締役 社長	相田 昭一
(株)エポスカード	取締役 フィンテック事業本部長	関崎 陽子





株式会社丸井グループ
常務執行役員 CDO
株式会社エポスカード
取締役社長

相田 昭一

1996年 入社
2017年 丸井グループ 経営企画部長
2020年 丸井グループ 執行役員 経営企画部長 兼 カスタマーサクセス部長
2023年 丸井グループ 常務執行役員 CDO（現任）
2025年 エポスカード 取締役社長（現任）



株式会社エポスカード
取締役
フィンテック事業本部長

関崎 陽子

1998年 入社
2018年 丸井 中野マルイ店長
2019年 丸井グループ サステナビリティ部長
2023年 エポスカード 共創推進部長
2025年 エポスカード 取締役フィンテック事業本部長（現任）

1 中計の振り返りと26年3月期の計画

2 フィンテックの戦略ストーリー



1 中計の振り返りと26年3月期の計画

2 フィンテックの戦略ストーリー



会員戦略



新規入会は過去最高の82万人を達成も、中計目標の100万人には届かず

家計シェア 最大化戦略



家計シェア向上が見込まれるゴールド新規客が減少、取扱高の成長が停滞

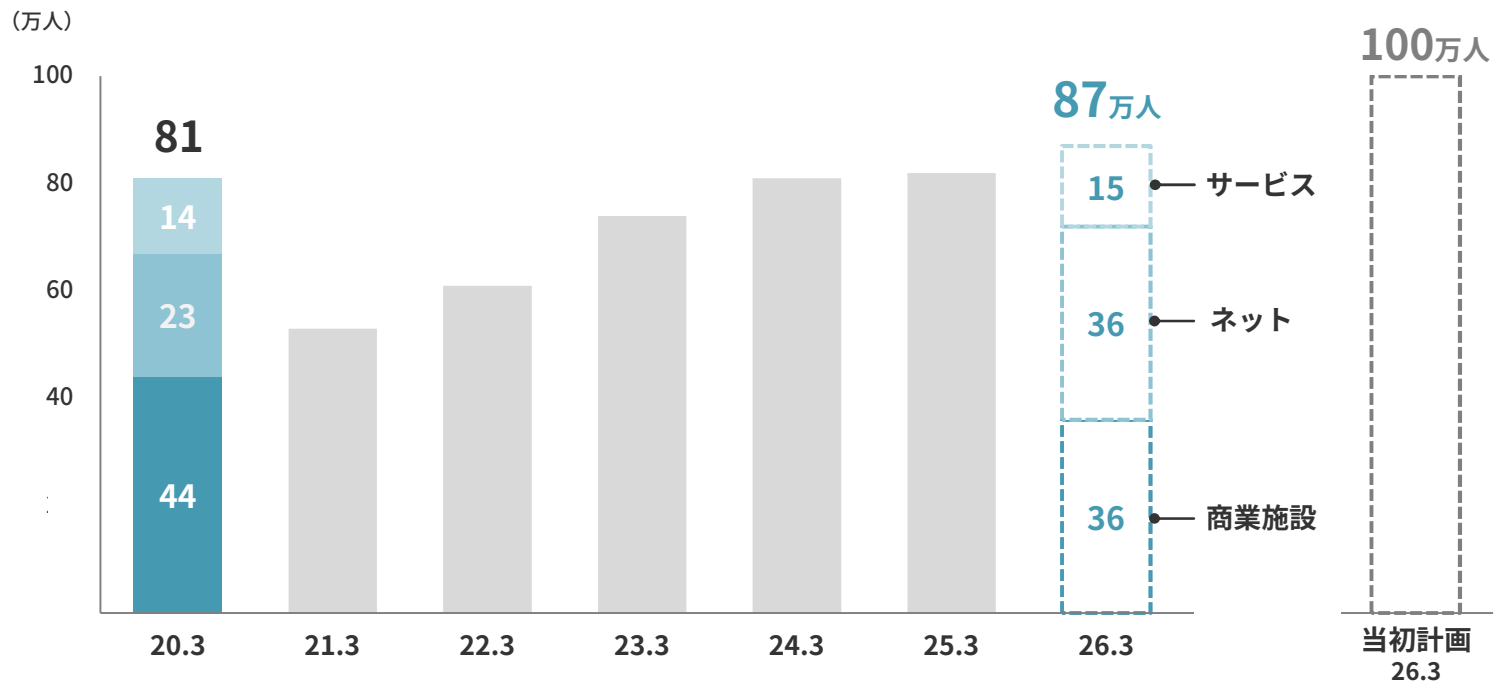
新規事業



複数の新規事業を創出も、中計期間内の利益貢献は限定的

入会チャネルの転換を推進も、コロナからの回復が想定より遅れ、新規会員は87万人の見通し

■ 新規入会数の推移



会員数 111万人

*25.3 時点

社会貢献系



エポスTOGETHERカード

音楽



ずっと真夜中でいいのに。

スポーツ



琉球ゴールデンキングス

オンリーワン



エポスペットカード

アニメ



エヴァンゲリオン

キャラクター



ミッフィー

ゲーム

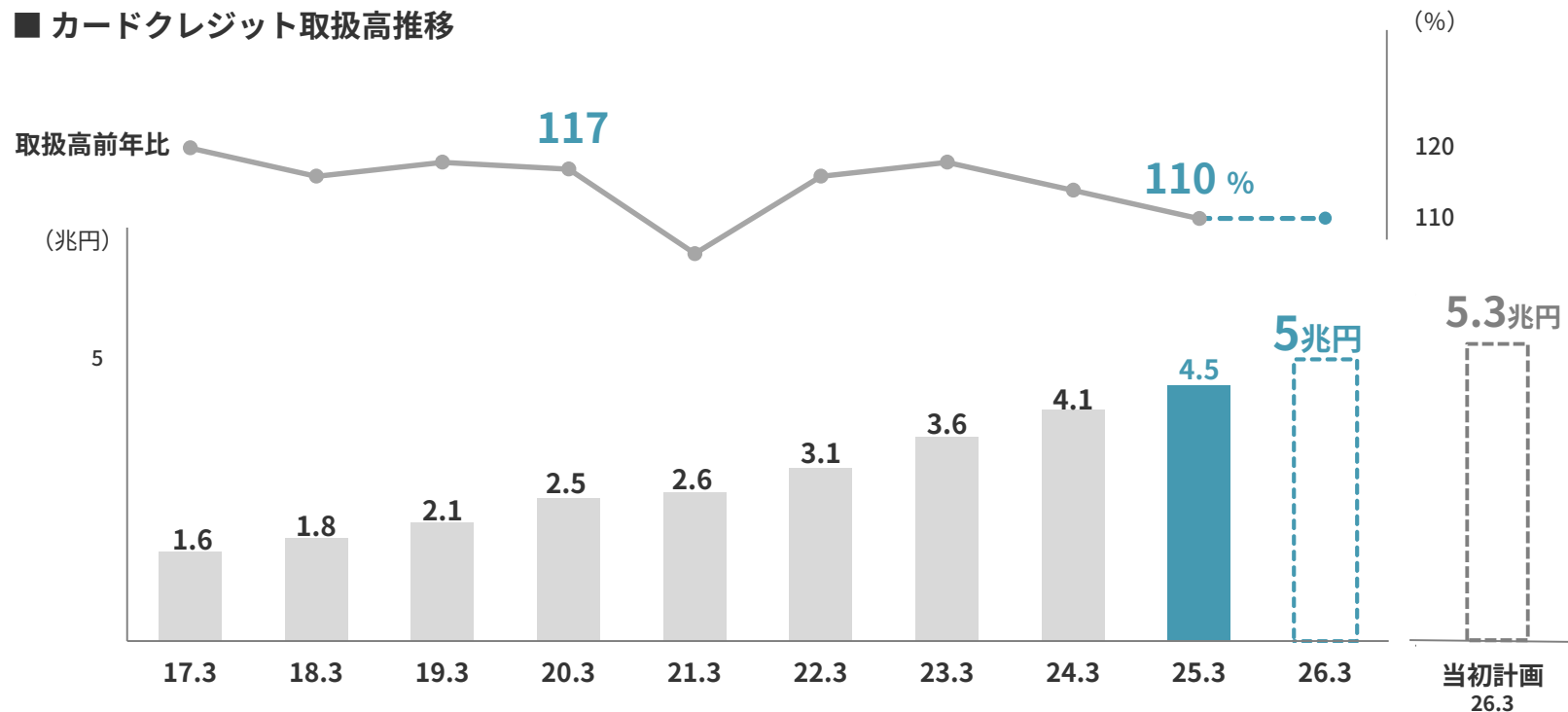


オトメイト

カードクレジット取扱高の状況

取扱高は5兆円規模まで拡大も、中計目標の5.3兆円には届かない見通し

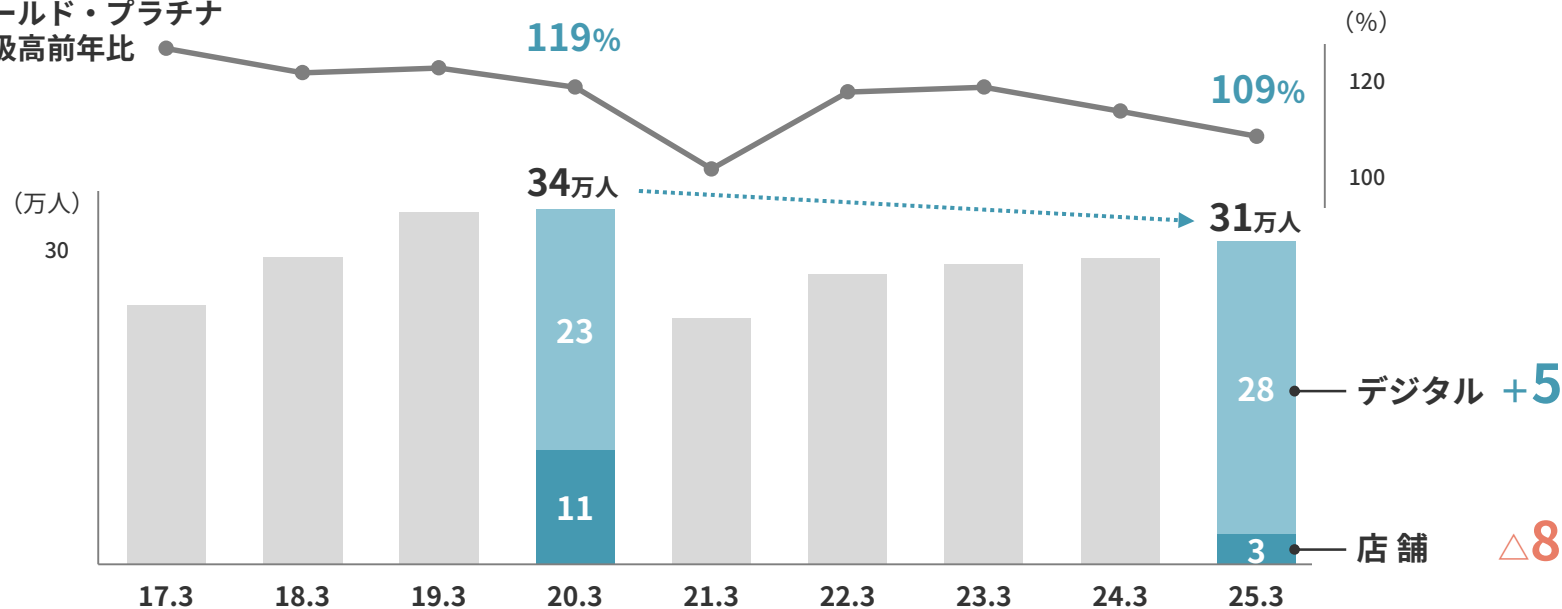
■ カードクレジット取扱高推移



ゴールド新規客の減少によりゴールド・プラチナ取扱高の伸長が鈍化

■ ゴールド新規客数・取扱高前年比

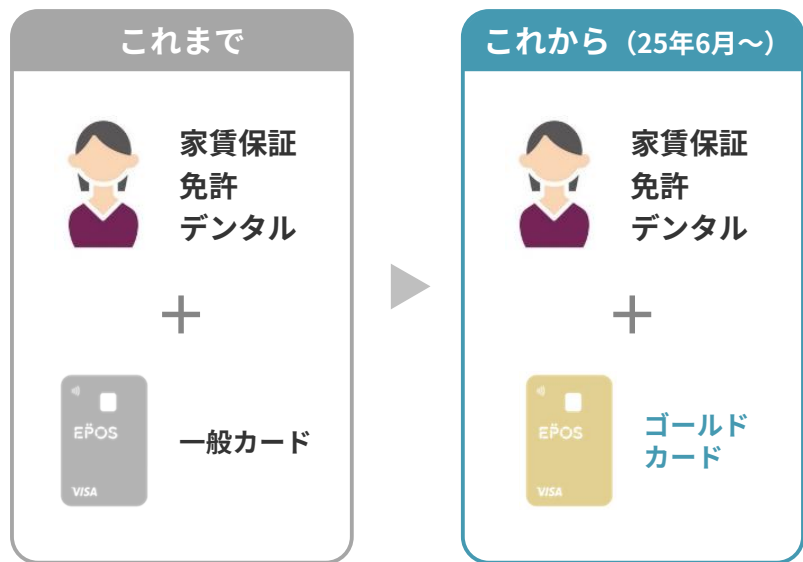
ゴールド・プラチナ
取扱高前年比



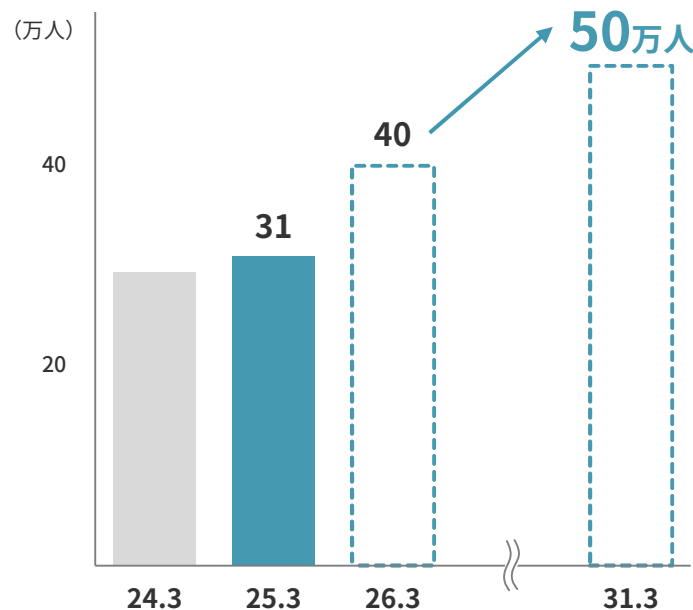
ゴールド新規客拡大の取り組み

エンベデッド・ファイナンス客へのゴールド発行を開始、31年3月期のゴールド新規客は50万人をめざす

■エンベデッド・ファイナンス客への取り組み



■ゴールド新規客数



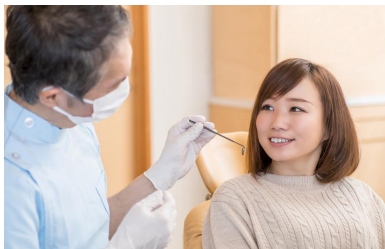
4つの新規事業がスタート、今後は事業規模を拡大しフィンテックの利益に貢献

26年3月期 限界利益

中期計画
20億円



見通し
5億円



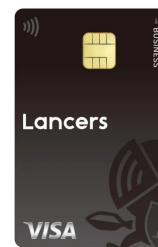
デンタルクレジット



Apple残価設定クレジット



オーナー
カード



フリーランサー
カード

営業利益は470億円（前年比107%）、前年差+29億円を計画

	25年3月期	前年比	26年3月期	前年比	前年差
	億円	%	億円	%	億円
総取扱高	4兆6,806	110	5兆1,400	110	+4,594
売上収益	1,788	108	1,940	109	+152
販管費	1,347	110	1,470	109	+123
営業利益	441	104	470 (中計差△60億円)	107	+29

※販管費には、売上原価を含む

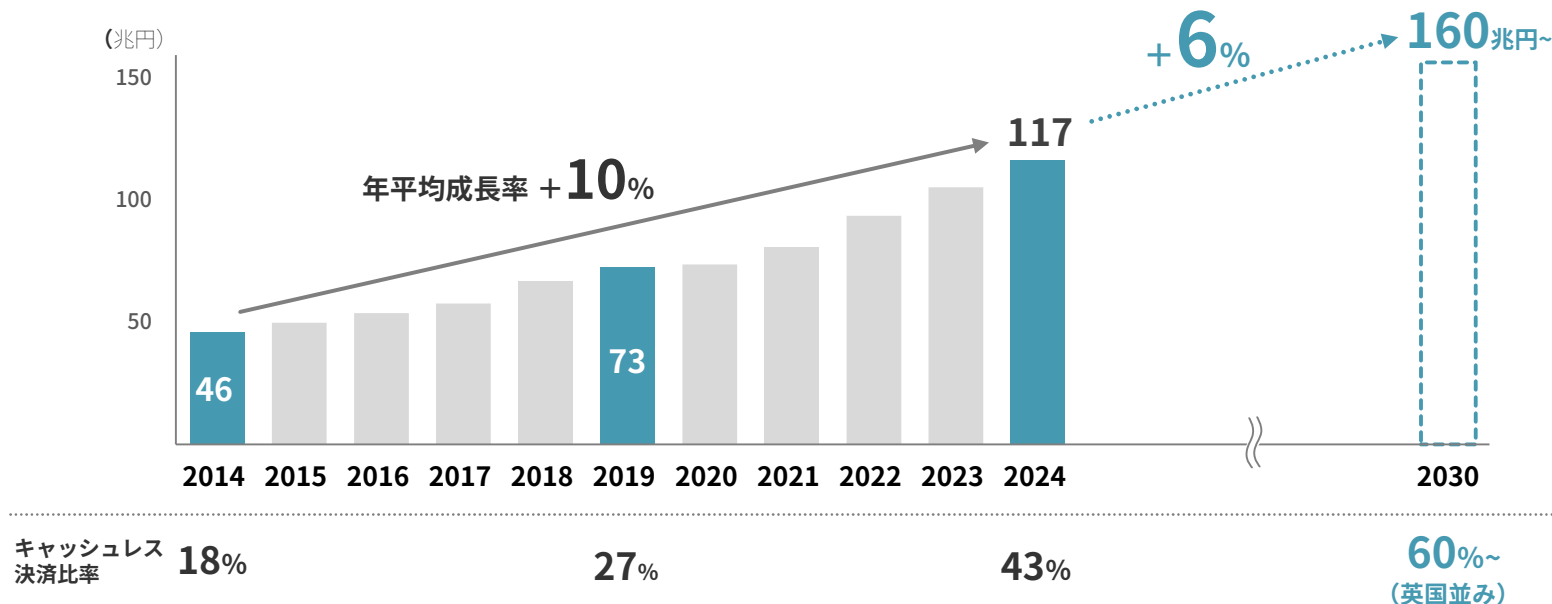
1 中計の振り返りと26年3月期の計画

2 **フィンテックの戦略ストーリー**



今後もキャッシュレス化は継続、クレジットカード市場は年平均6%成長と推計

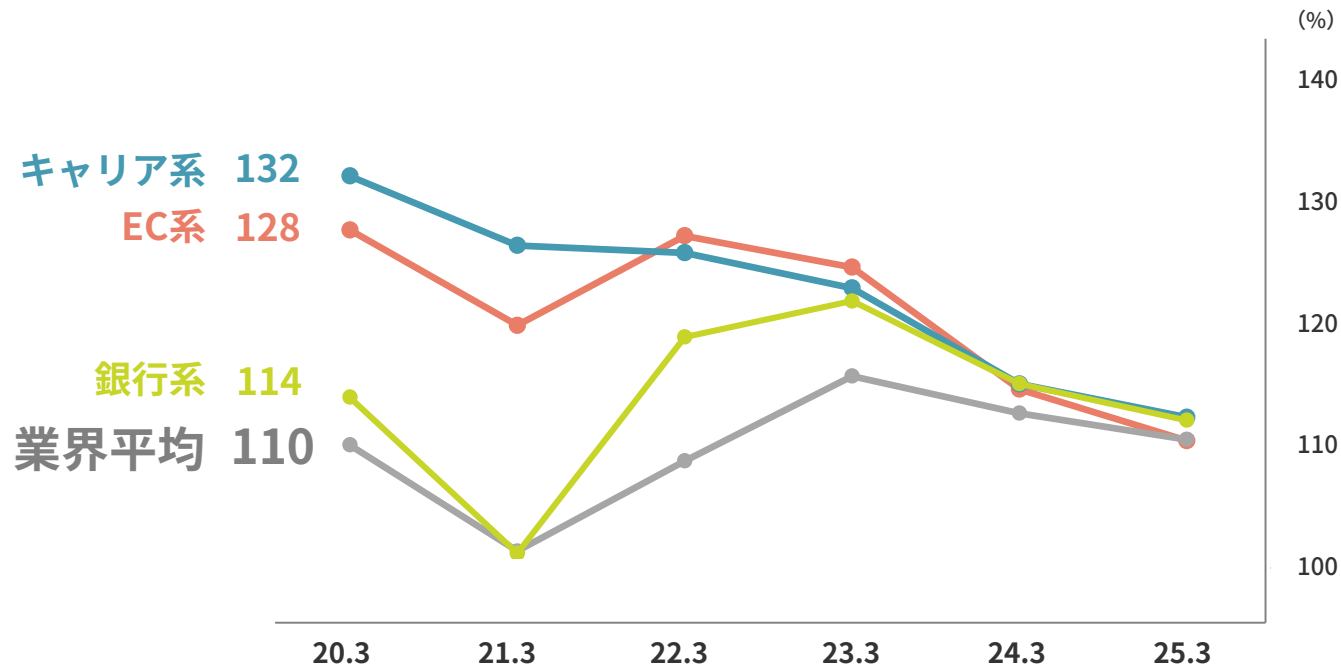
■ クレジットカード市場の推移（試算）



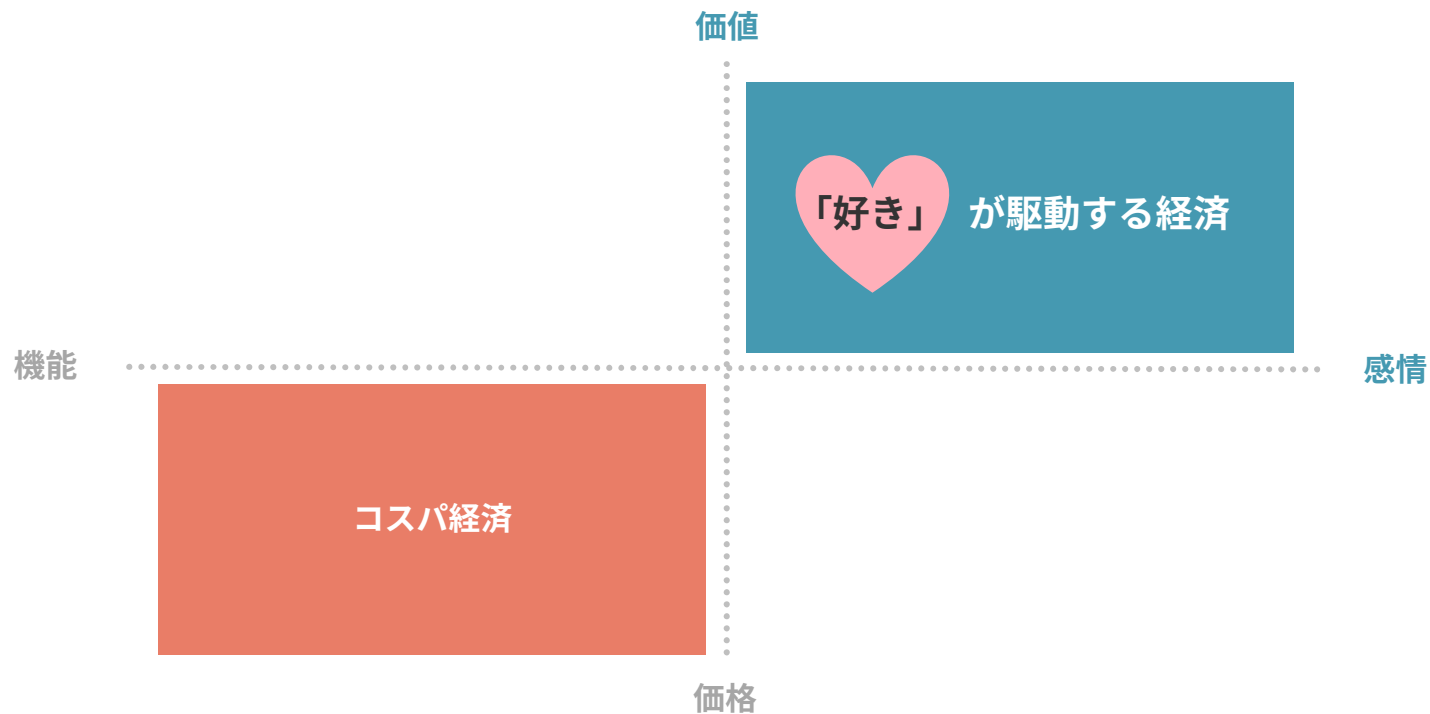
*経済産業省「キャッシュレス決済比率」をもとに試算

業界平均を大きく上回っていた大手各社も、足元では10%成長に収束

■大手クレジットカード会社 取扱高前年比



価値と感情を重視した、一人ひとりの「好き」が原動力となる新しい市場を創造



一般的な考え方

信用を与える

(年収・職業)

おトク・便利

(機能・価格)

自社経済圏の拡大

(顧客の囲い込み)



丸井グループの考え方

信用を共創する

(利用・支払実績)

「好き」を応援

(感情・価値)

**インクルーシブで
豊かな社会**

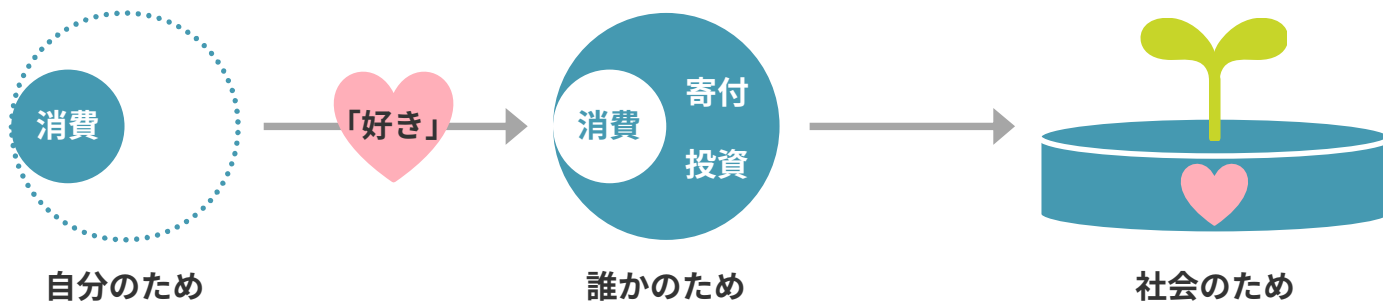
将来世代の 未来を共に創る	脱炭素社会の実現
	将来世代の「事業創出」を応援
一人ひとりの 「好き」が駆動する 経済を創る	「好き」を通じて誰かのため、社会のためへと 広がる消費
	「好き」を応援する ファイナンシャル・エンパワーメント
働く人の「フロー」を生み出す 社会を創る	社内外に開かれた共創の場
	創造性を発揮する人・働き方

- ① 「好き」を通じて、誰かのため社会のためへと広がる消費
- ② 「好き」を応援するファイナンシャル・エンパワーメント
- ③ 1・2を支えるデジタル接点の進化
- ④ 利益のさらなる成長にむけて

- ① 「好き」を通じて、誰かのため社会のためへと広がる消費
- ② 「好き」を応援するファイナンシャル・エンパワーメント
- ③ 1・2を支えるデジタル接点の進化
- ④ 利益のさらなる成長にむけて

「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」を介し、消費が「誰かのため」「社会のため」となることによるインパクトと利益の両立をめざす



「好き」を応援するカードが
インパクトと利益を両立

「好き」を応援するカードの企画開発

一人ひとりの「好き」を応援

全 **115** 企画

*25.3時点



プリント・オン・
デマンド 導入

限度額や入会以降の体験が不足、LTVもゴールドカードと比べると伸びしろが大きい状況

■お客さまの声

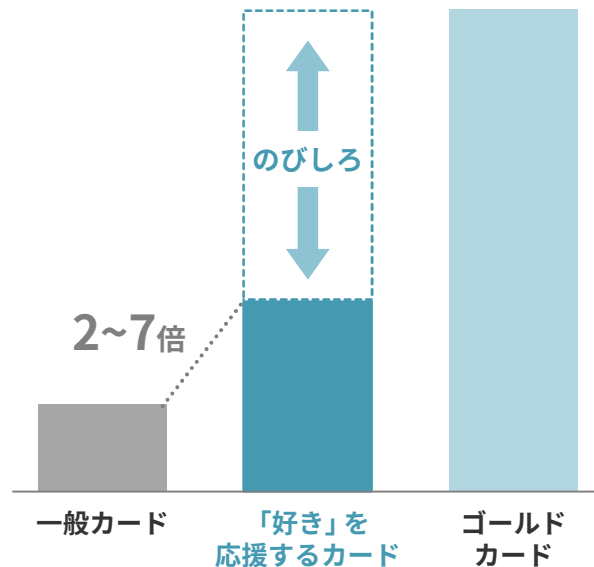


メインカードとして使いたいの
に
限度額がいっぱいで使えない



入会時の特典に惹かれて入会したが、
それ以降のイベントもほしい

■ LTV比較

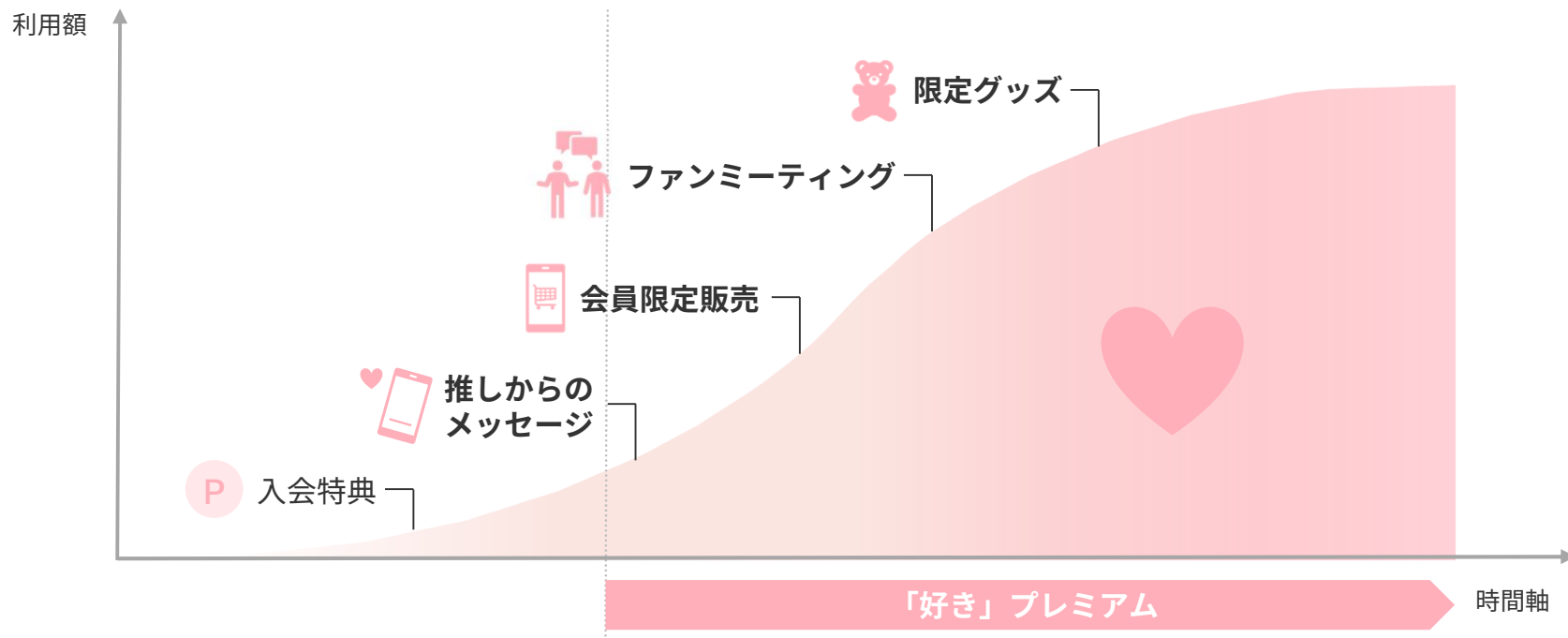


「好き」を応援するカードの進化

ゴールドカードとは異なる体験価値を提供する、新たなプレミアム会員を創出

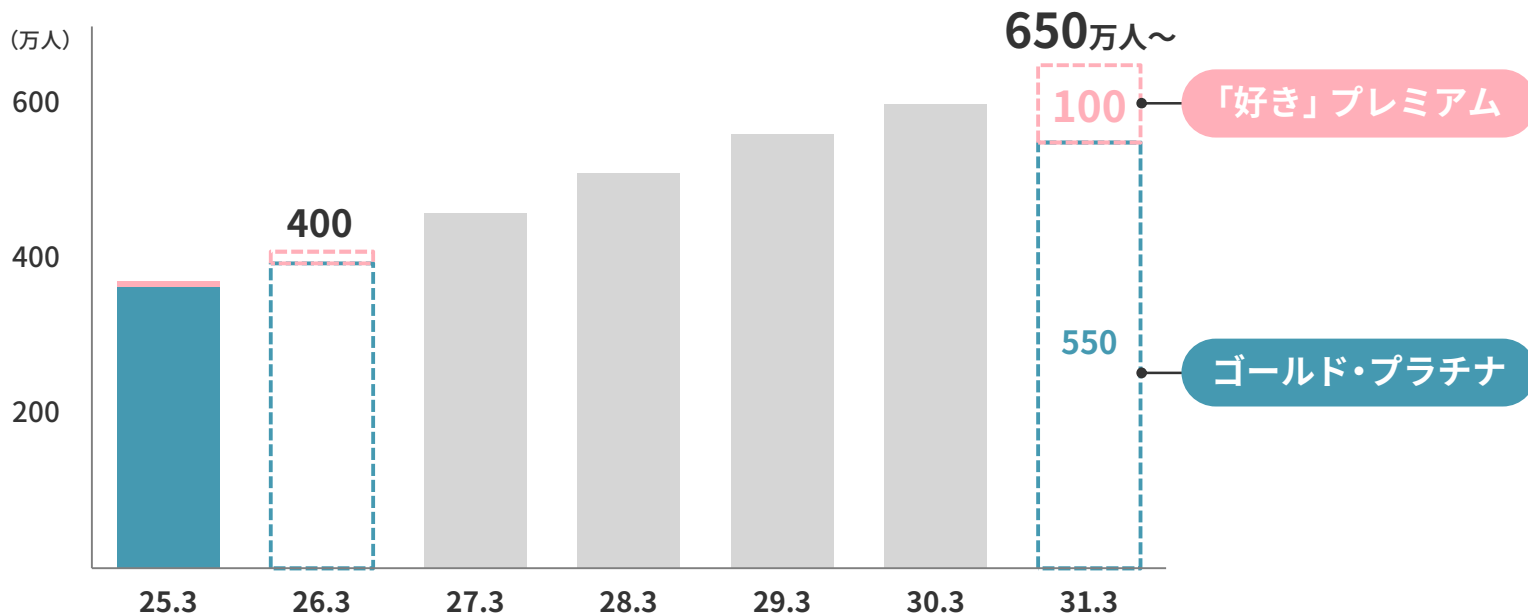
	ゴールドカード	「好き」プレミアム
限度額	50万円以上	ゴールドカードと 同水準に引き上げ
利用特典	通常ポイント + ボーナスポイント	通常ポイント + 企画ごとの限定特典

お客さまの「好き」に応えるさまざまな体験をオンライン・オフラインともに拡充

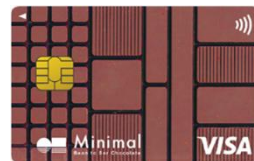
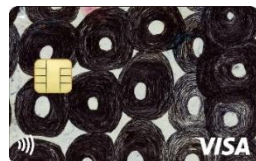


ゴールド・プラチナに「好き」プレミアムを加え、31年3月期はプレミアム会員650万人以上をめざす

■ プレミアム会員数



「好き」を通じた寄付



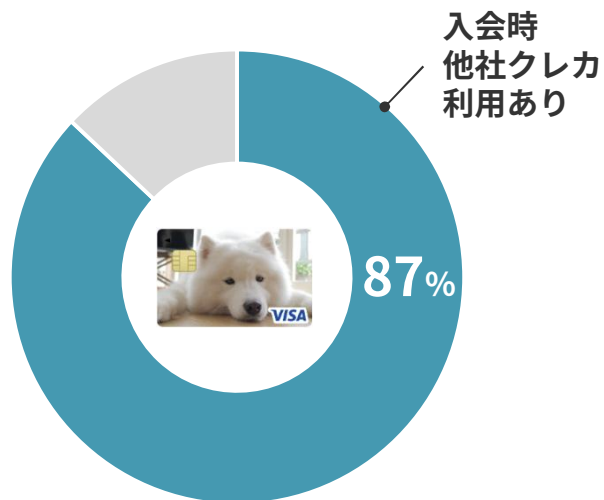
寄付機能付きカード

19企画 会員数 9万人



エポスペットカードはメインカードとしてご利用いただき、利益とインパクトを両立

■ ペットカード会員の状況



もうこのカードしか
使いません！

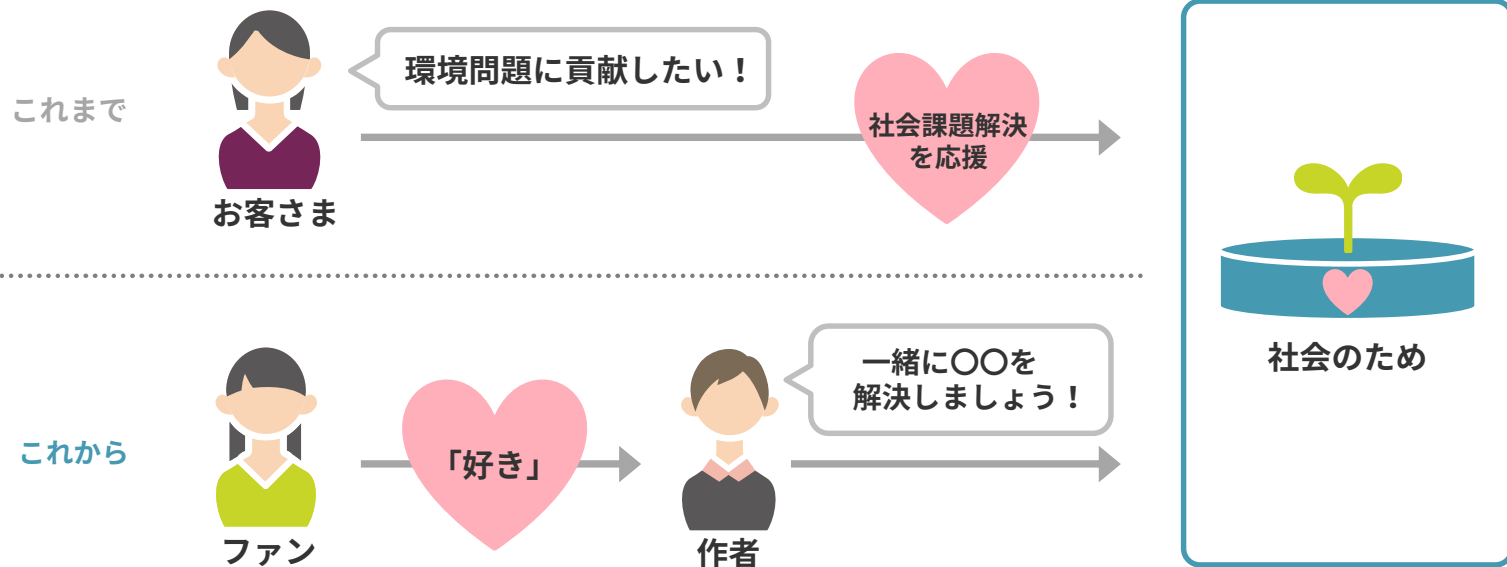
利益（LTV）
一般カード比 **10倍**

インパクト
寄付額 **500万円**

「好き」を通じた寄付の拡大

今後は、キャラクターやアニメの作者の想いを応援できる「好き」を通じた寄付を拡大

■ 寄付機能付きカードのテーマ



「好き」を応援するコンクール

全社員参加型の「好き」を応援するコンクールで生まれた提案が具現化

■ 開催実績（2023年～）



152企画 240人



新宿マルイ アルバイト社員

■ 具現化した企画

ミュージアム
エポスカード



独立行政法人
国立科学博物館



独立行政法人
国立美術館



独立行政法人
国立文化財機構

フィールサイクル
エポスカード

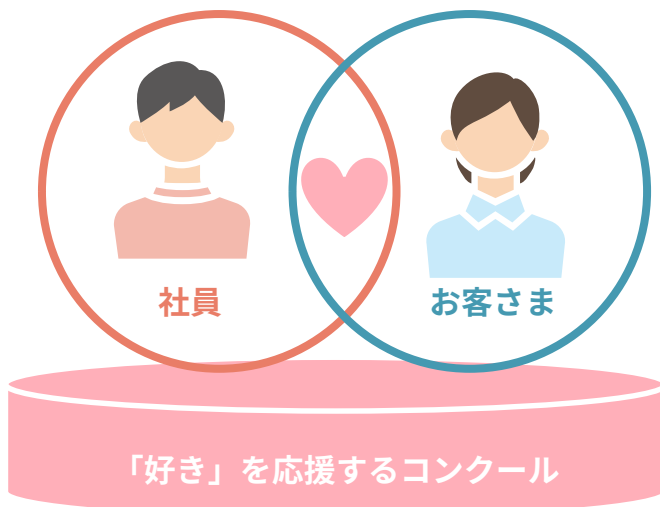


企画進行中
3企画

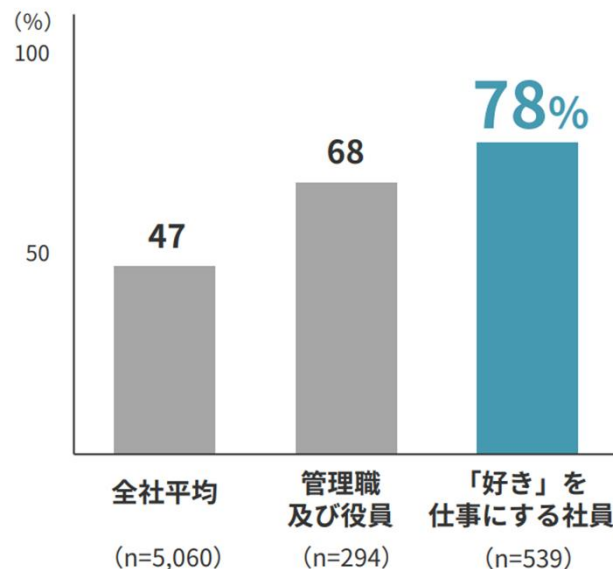
自分の「好き」を仕事に活かす場

自分の「好き」を活かすことが「フロー」につながり、企画開発の想像力が発揮

■ 社員の好きを仕事に活かす



■ 「フロー」状態に入りやすい社員



* 2024年ワークエンゲージメント調査、ストレスチェック分析

「好き」を応援するコンクールの進化

社内外に開かれた共創の場へと進化し、ソーシャル・イントラプレナーによる事業開発をめざす



寄付機能付きカード以外にもメニューを拡大し、31年3月は寄付参画者100万人をめざす

「好き」を通じて社会とつながる金融サービス



寄付機能付きカード



ポイント寄付



応援投資

+ 新たな
メニュー

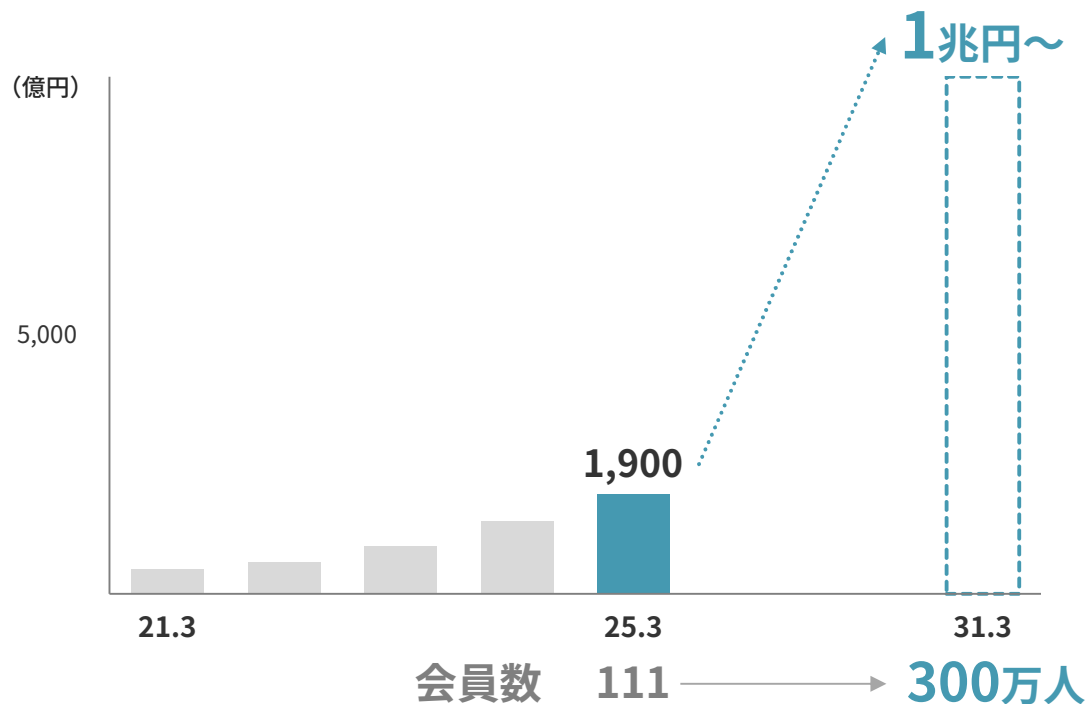
31年3月期目標

寄付参画者 **100**万人

「好き」を応援するカード 取扱高

会員数の拡大と利用の向上を通じて、31年3月期の取扱高は1兆円をめざす

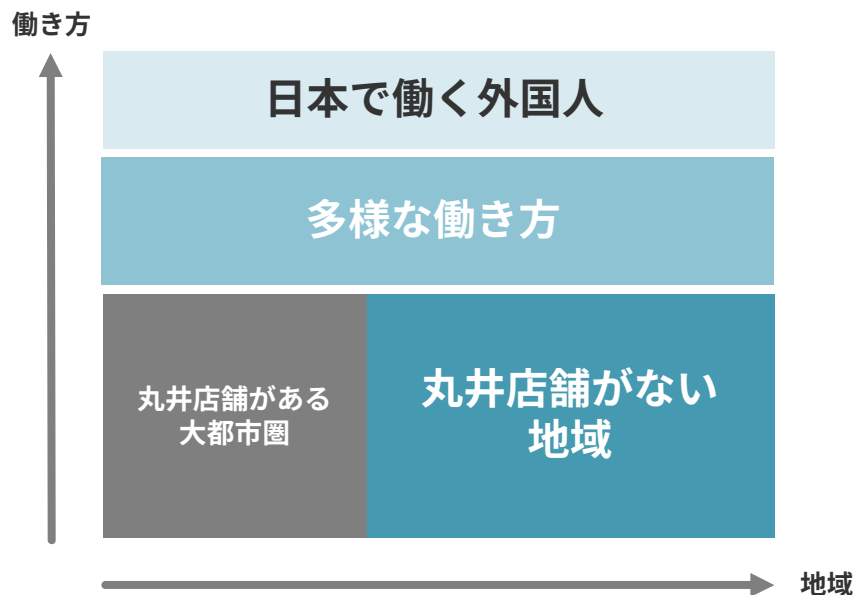
■ 「好き」を応援するカードの取扱高



- ① 「好き」を通じて、誰かのため社会のためへと広がる消費
- ② 「好き」を応援するファイナンシャル・エンパワーメント
- ③ 1・2を支えるデジタル接点の進化
- ④ 利益のさらなる成長にむけて

今後は地域・働き方を問わず与信が提供されにくい状況の方へのサービス提供を拡大

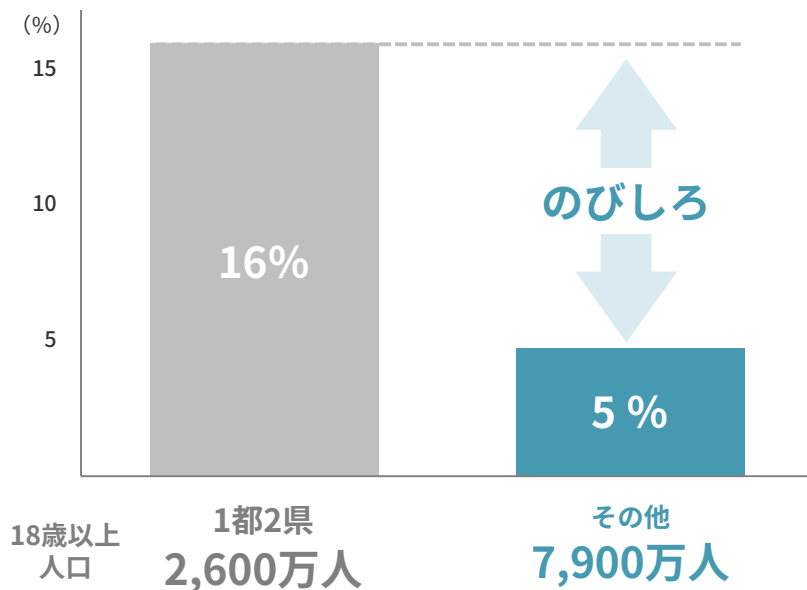
■ ファイナンシャル・エンパワメントの拡大



「好き」を活かした暮らしと
仕事の可能性を開花

1都2県以外のエポス会員シェアは5%と、伸びしろが大きい状況

■エポス会員のシェア

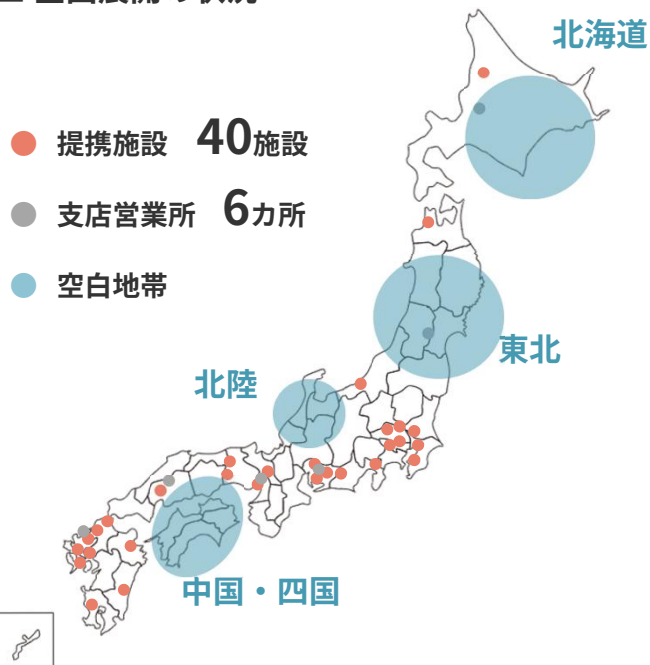


新規会員の
ポテンシャル
900万人

＊1都2県：東京都、神奈川県、埼玉県

提携施設を拡大するとともに、イベントを通じて「好き」を応援するカード会員の拡大をはかる

■ 全国展開の状況



フィンテック

提携施設の更なる拡大

+

小売と連携

新自主運営ユニットによる
外部施設イベントの拡大

個人事業主やフリーランスのように、不定期・変動的な収入の方が多く存在

スモールビジネスオーナー

会社員

法人経営者

個人事業主

フリーランス



工務店



工事完了後に
入金



農業



収穫期に
まとめて収入



デザイナー



納品後に
入金

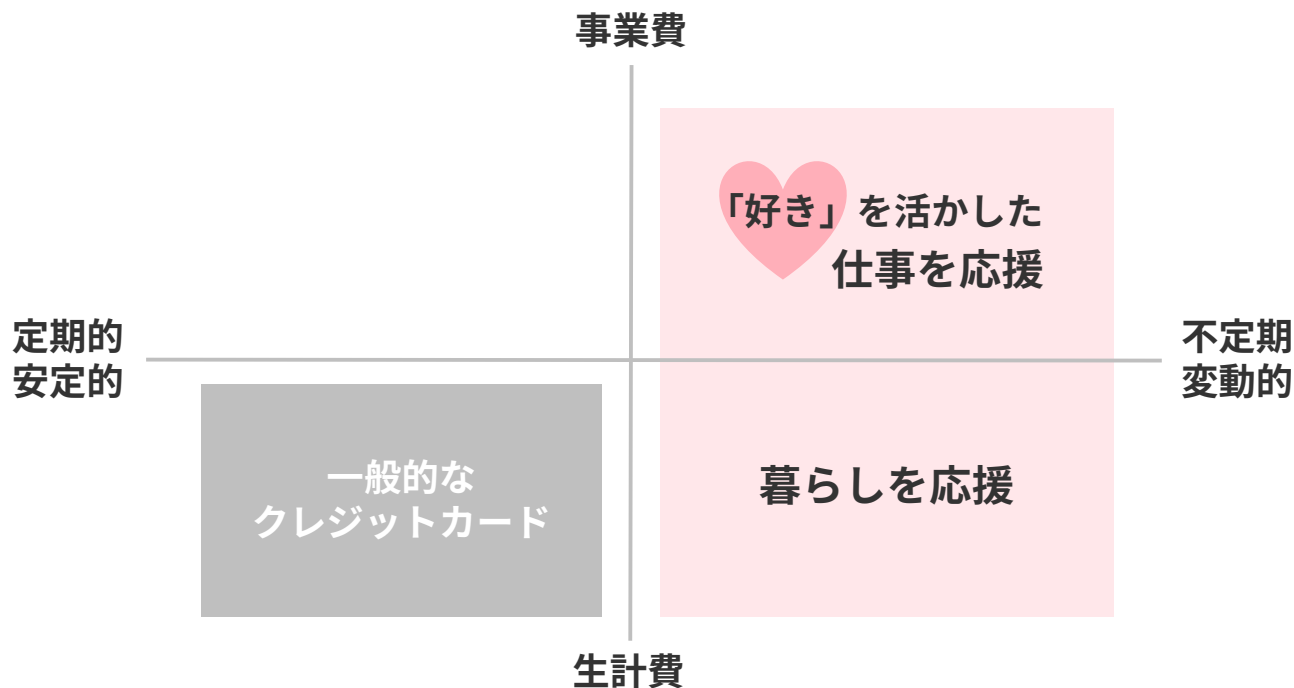


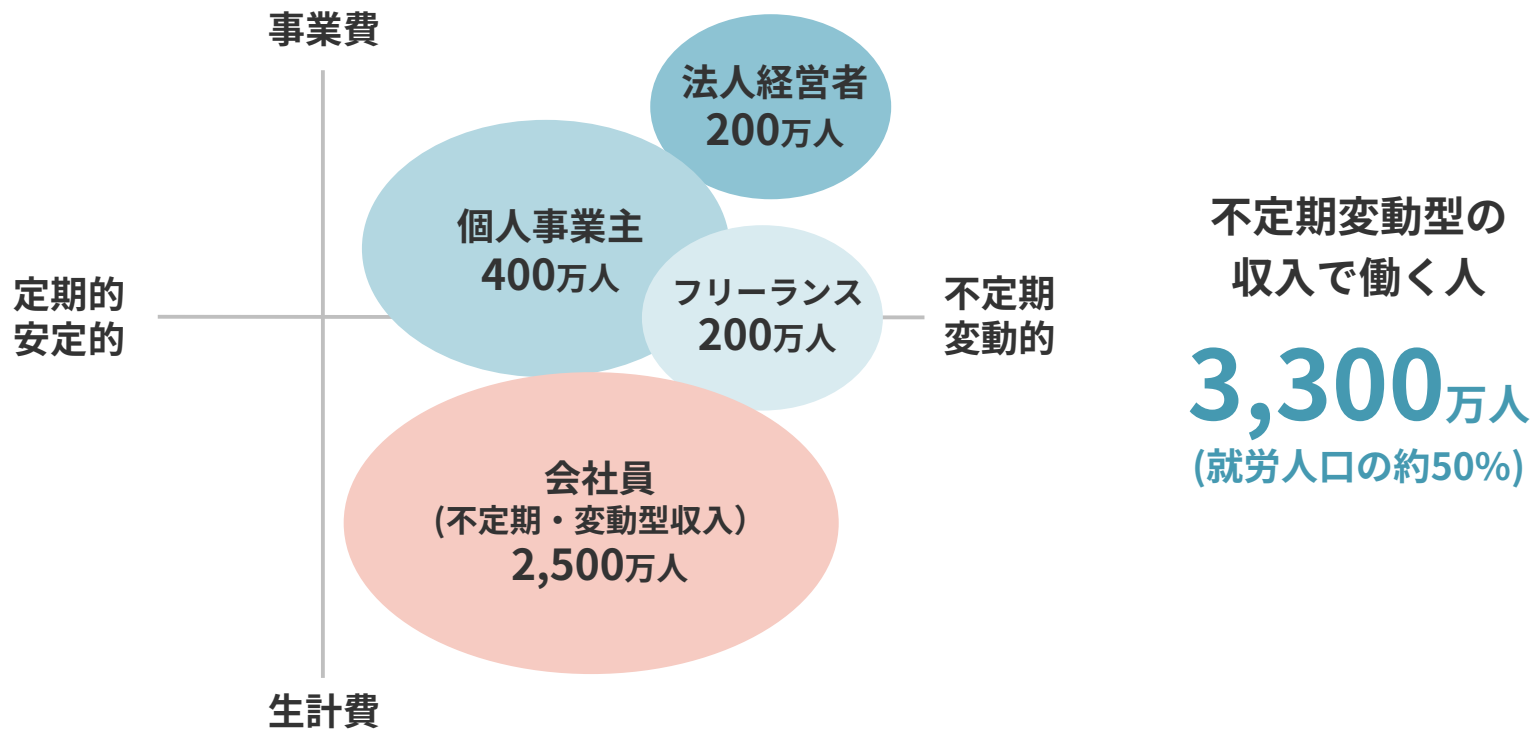
ドライバー



収入が変動
(歩合制)

不定期・変動的な収入で働く人たちにむけて、「好き」を活かした暮らしと仕事を金融サービスで応援





＊出典：総務省「労働力調査」、中小企業庁「中小企業白書」を基に当社推計

スモールビジネスの法人経営者の資金繰りに特化して与信と返済方法を設計、高いLTVを実現

法人の経営者に特化



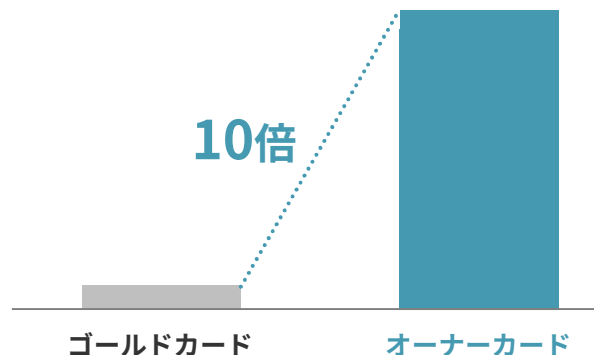
23年6月～

スピーディな審査

繰り上げ返済・再分割

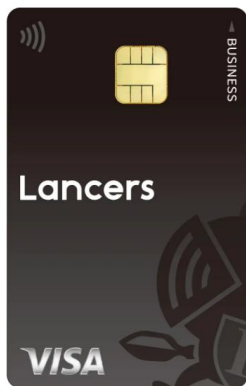
利用に応じた変動金利

オーナーカードLTV



ランサーズ社と共創し、非金融データを与信に活用した「ランサーズカードVisa」が誕生

フリーランスに特化



25年3月～
お仕事実績の与信活用
スキップ払い
賠償責任保険

お客様の声



仕事の実績を評価して
クレジットカードを発行して
くれるのはうれしい

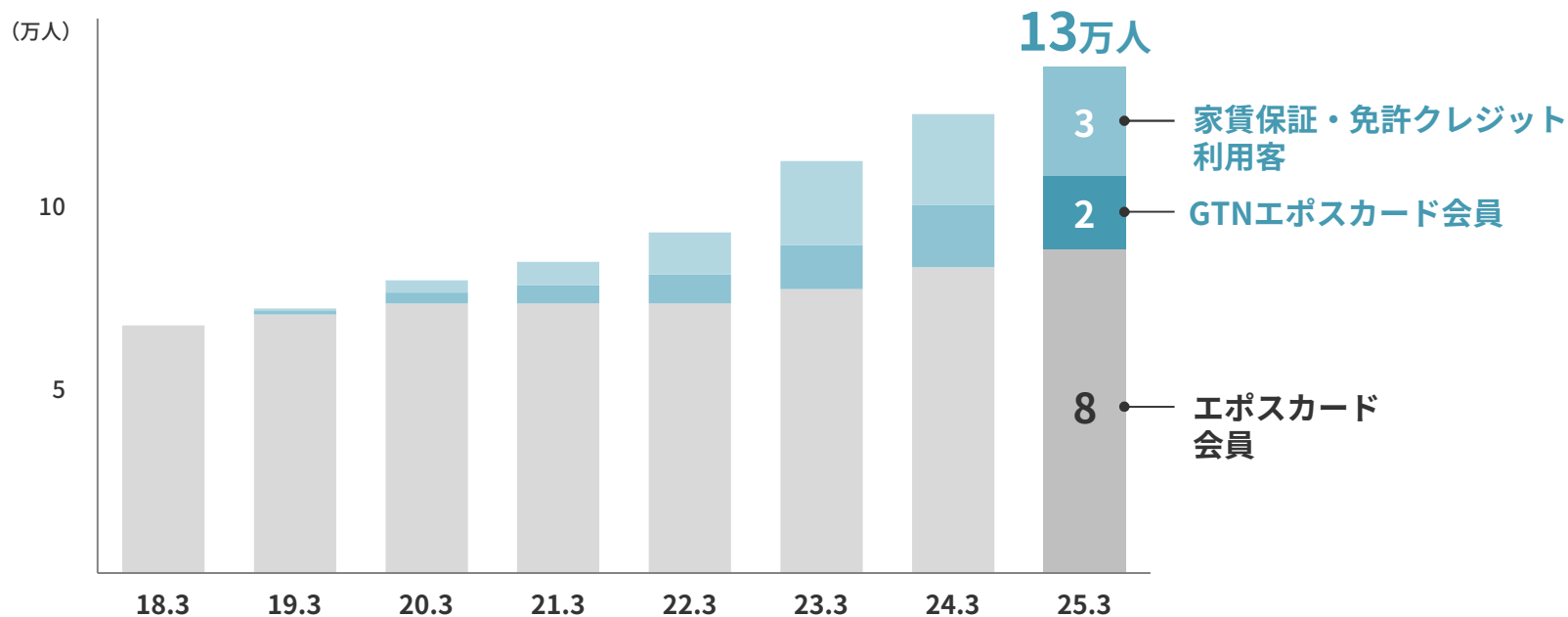


毎月の支払に対する
不安が軽くなった！



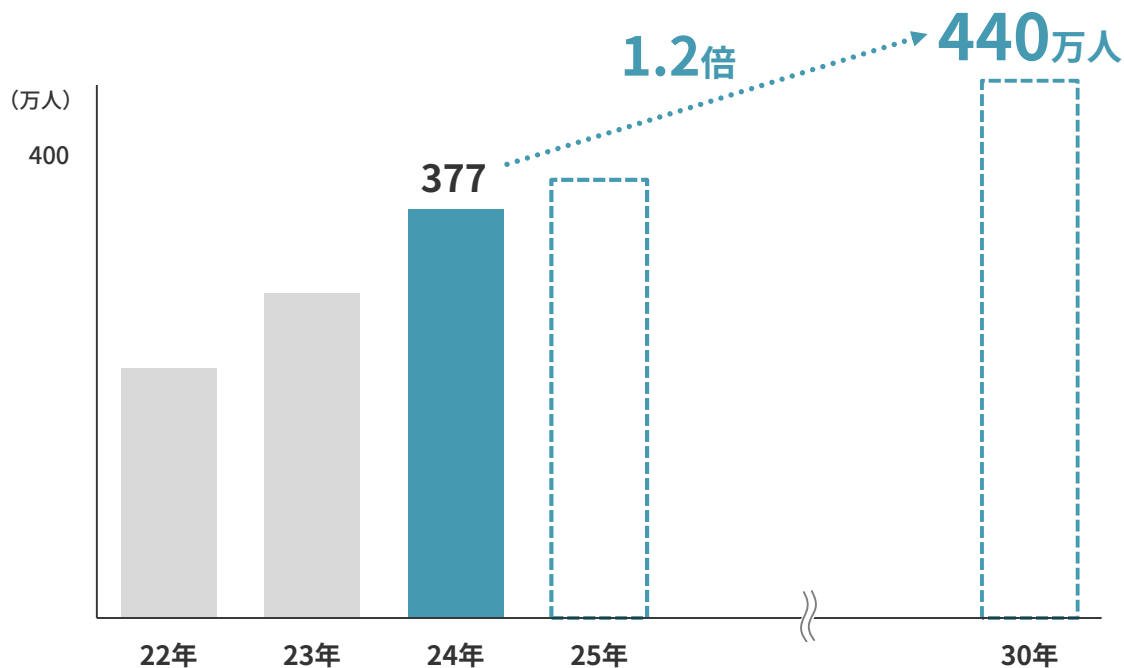
GTN社との共創などを通じて、外国人へのサービス提供を拡大

■ 外国人へのサービス提供数の推移



在留外国人は、2030年に440万人まで増加する予測

■ 在留外国人の推移



*出典：GTN社による試算を基に当社まとめ

日本で働く外国人に向けた新たな取り組み

日本初の外国人専用ゴールドカードをはじめ、外国人へ向けた取り組みを強化

外国人専用ゴールドカード

GTNゴールドカード



*25年10月 発行予定



さらなるサービス拡大

アプリの多言語化対応

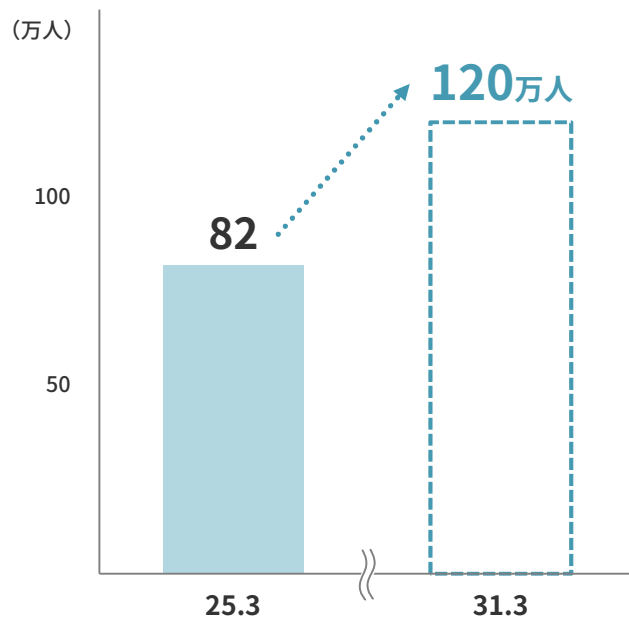
金融プラットフォームの検討

外国人金融サービス利用者

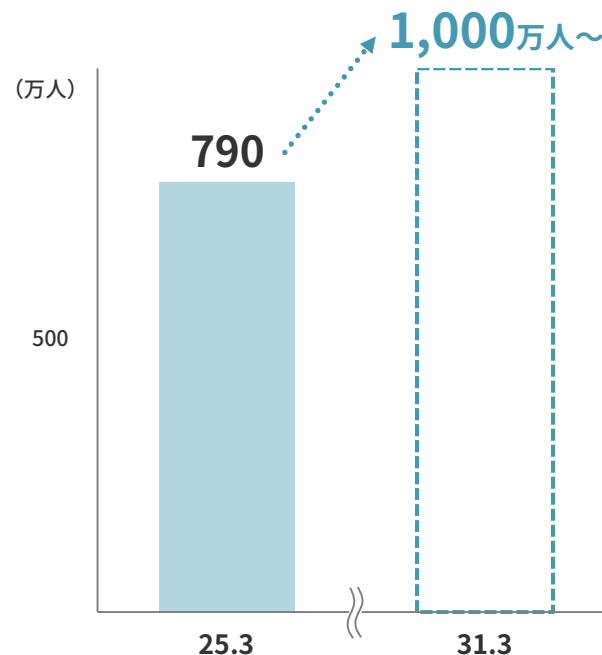
31年3月期 **25万人**～ (25.3月期比 2倍)

新規入会は120万人、会員数は1,000万人をめざす

■ 新規入会



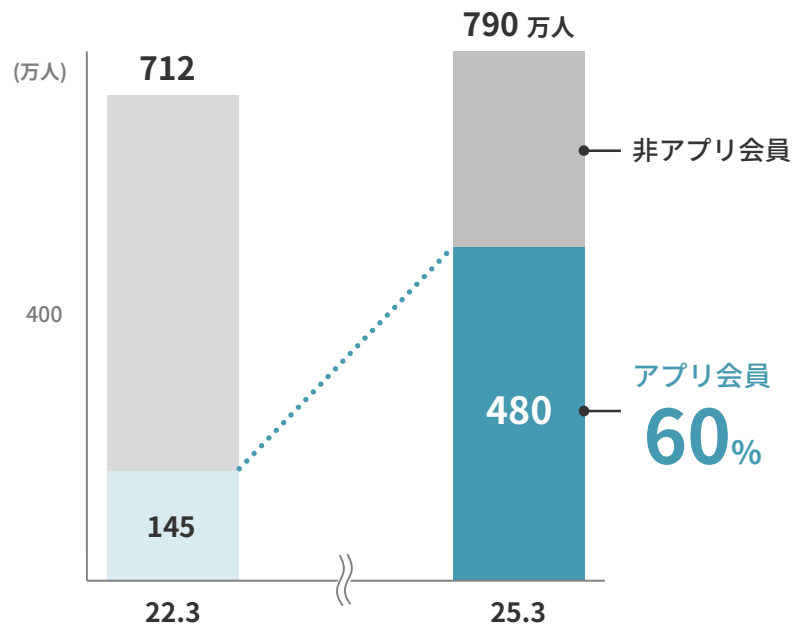
■ 会員数



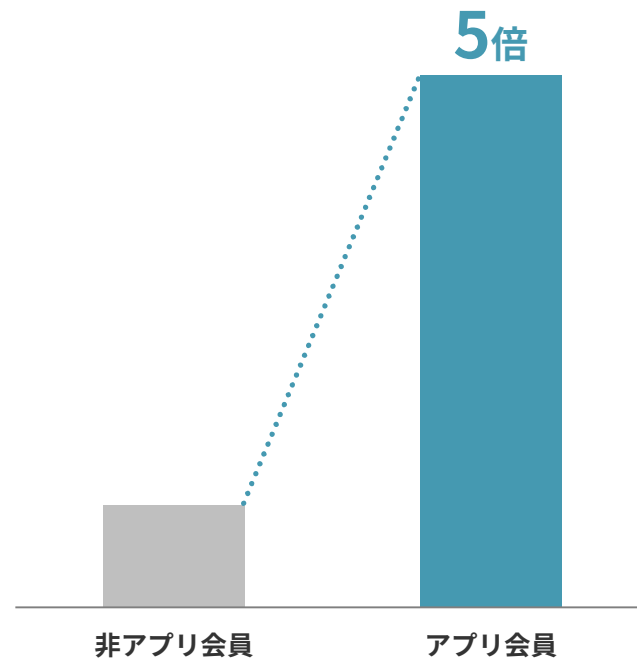
- ① 「好き」を通じて、誰かのため社会のためへと広がる消費
- ② 「好き」を応援するファイナンシャル・エンパワーメント
- ③ **1・2を支えるデジタル接点の進化**
- ④ 利益のさらなる成長にむけて

アプリ会員は480万人まで拡大、LTV向上に貢献

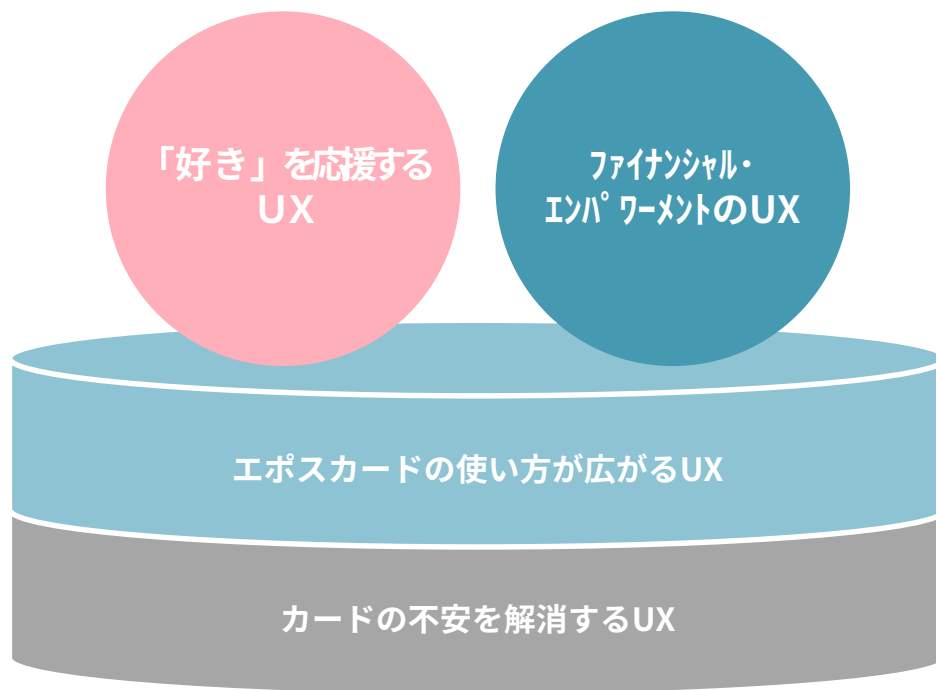
■ アプリ会員数の推移



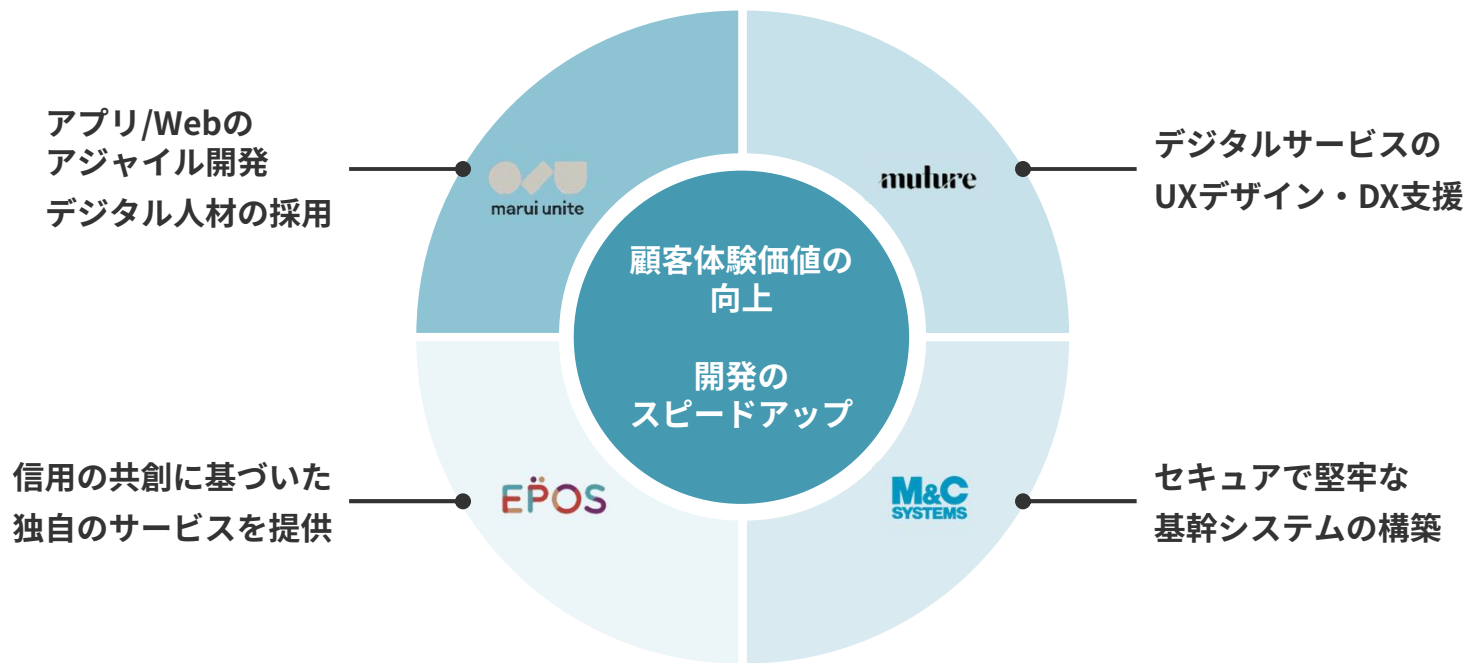
■ アプリ会員のLTV



現状のUXを土台に、「好き」を応援するカードとファイナンシャル・エンパワメントのUXを新たに構築



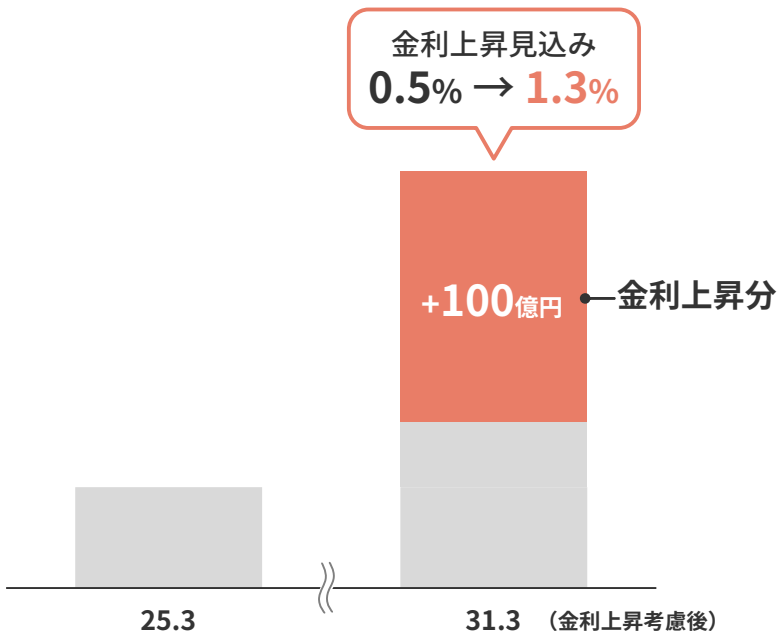
マルイユナイト・muture・M&C・エポスカードの四位一体で、顧客体験価値の向上をめざす



- ① 「好き」を通じて、誰かのため社会のためへと広がる消費
- ② 「好き」を応援するファイナンシャル・エンパワーメント
- ③ 1・2を支えるデジタル接点の進化
- ④ **利益のさらなる成長にむけて**

金利上昇に対して、分割リボ手数料率の変更に加え、収益の多層化と生産性向上によるコスト削減で対応

■ 今後の金融費用の見込み



分割リボ手数料率の変更

営業収益 + 120億円～

＊実施時期検討中

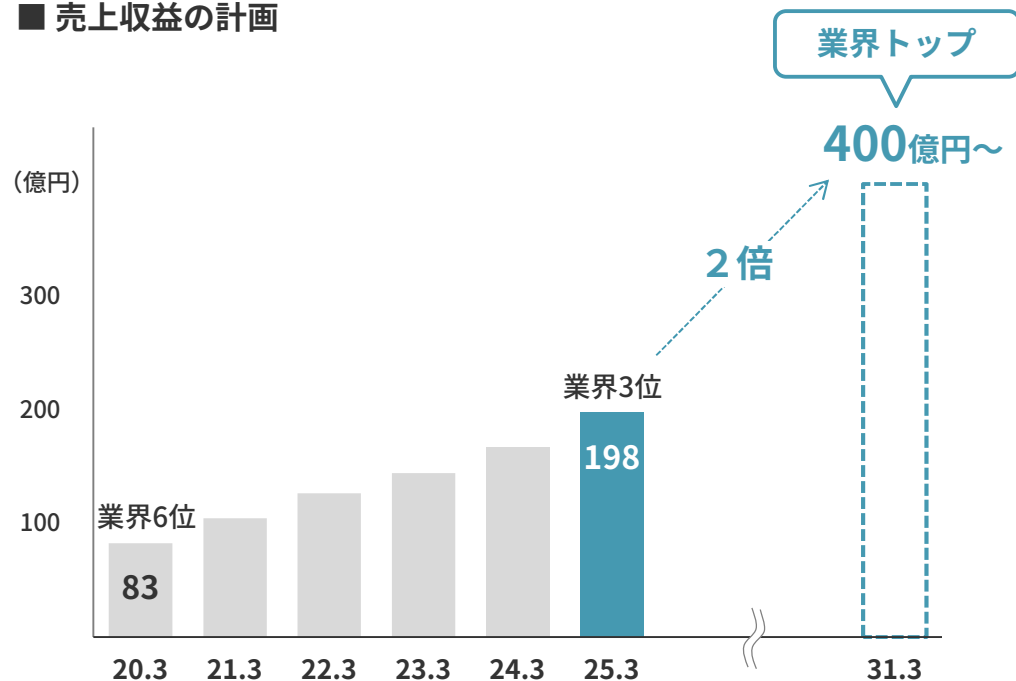
+

利益成長に向けた取り組み

保証ビジネスの拡大
DXによる生産性向上

提携先の拡大に加え、法人向け家賃保証を強化し、業界トップをめざす

■ 売上収益の計画

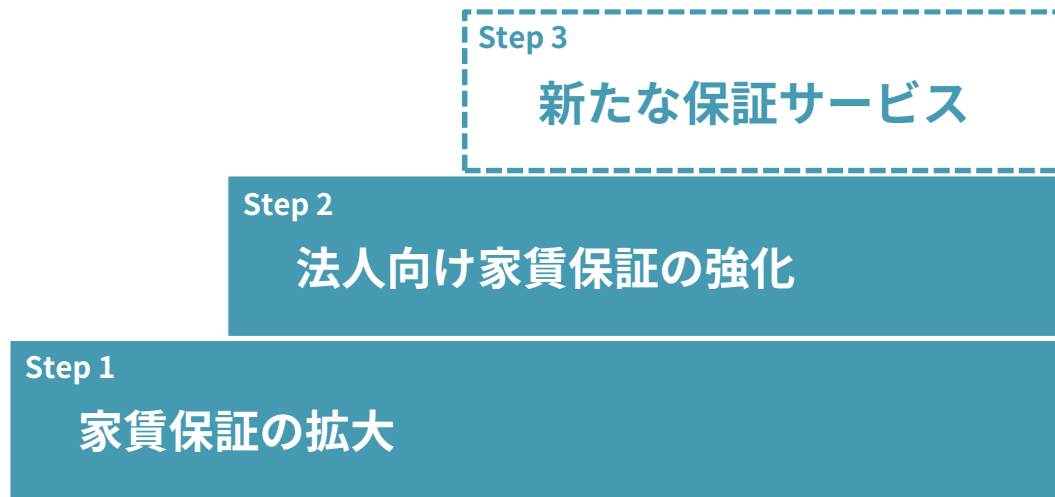


*業界順位 当社調べ

中期の取り組み

- ① 大手不動産管理会社との提携
- ② 法人向け家賃保証の強化
（商業施設・オフィス・物流施設）

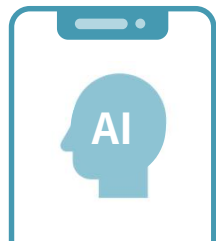
家賃保証に次ぐ、バランスシートを使わない新たな保証サービスを検討



人とAIの協調により、生産性向上と付加価値の実現に取り組む

問い合わせ

チャットボットなどでAIが回答



AI完結型の接客

相談

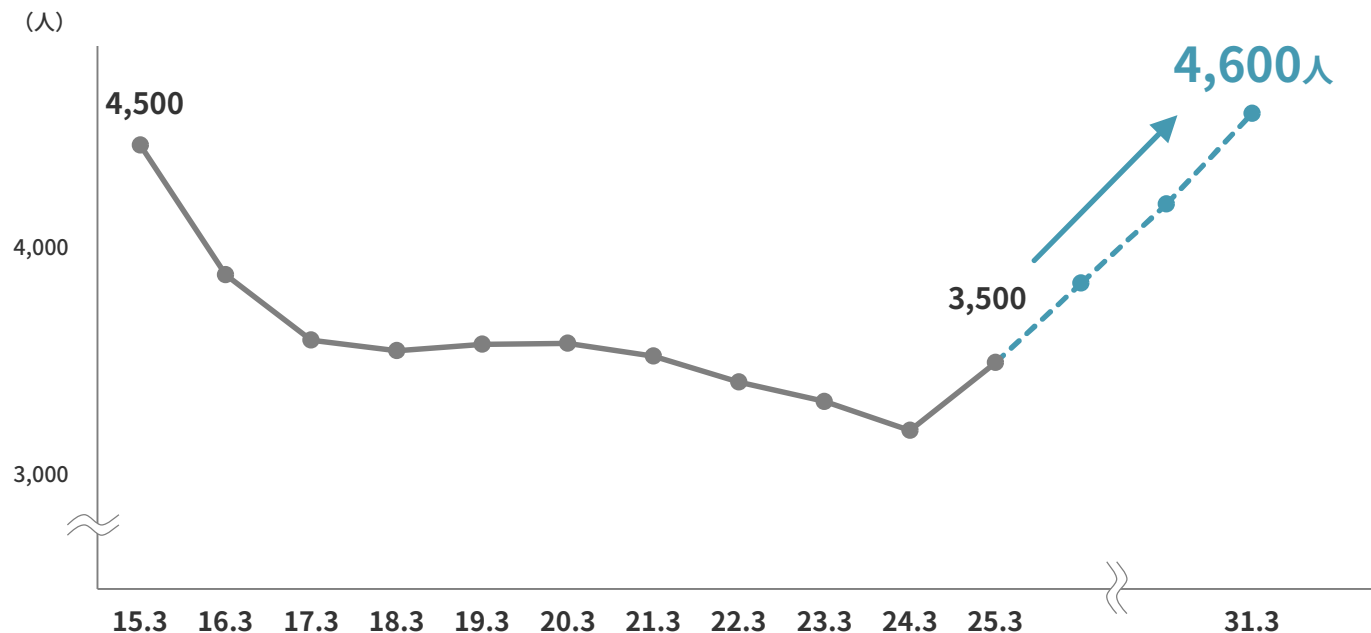
AIがオペレーターをサポート



最適な支払方法のご案内

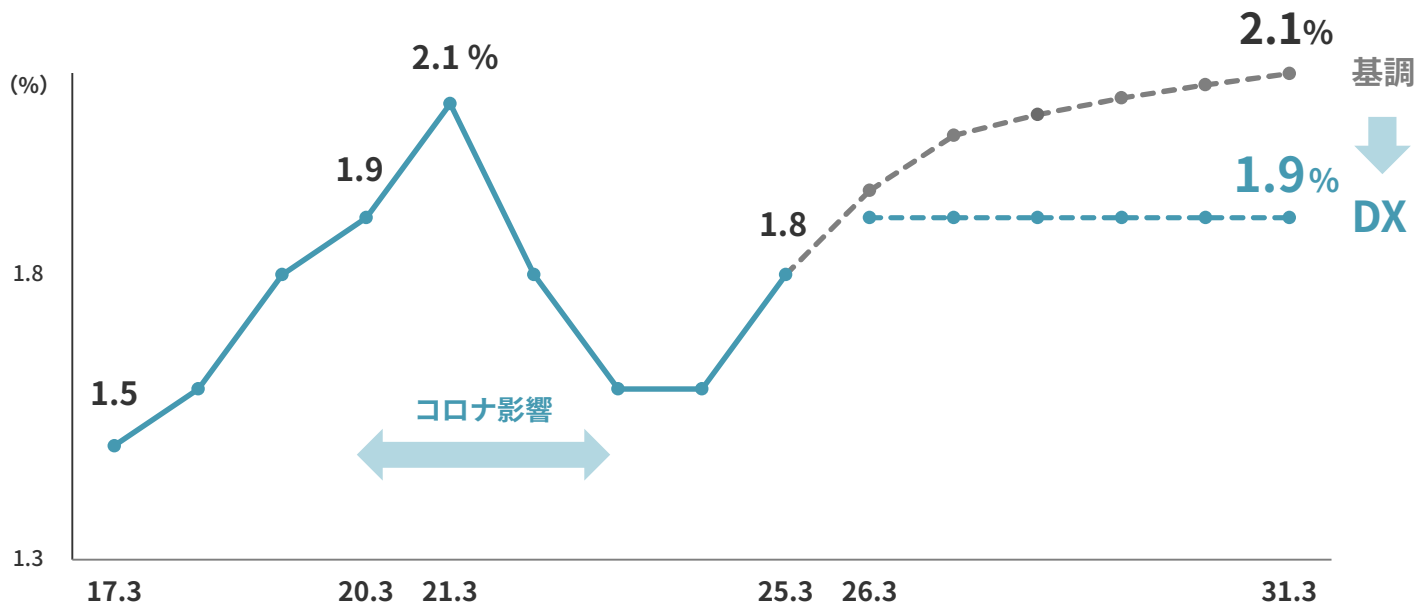
プロセシングのD Xを推進し、社員一人あたりの会員数は4,600人まで拡大

■ 社員一人あたりカード会員数の推移



DXを推進し、効率的で精度の高い審査や督促を実現することで貸倒費用を抑制

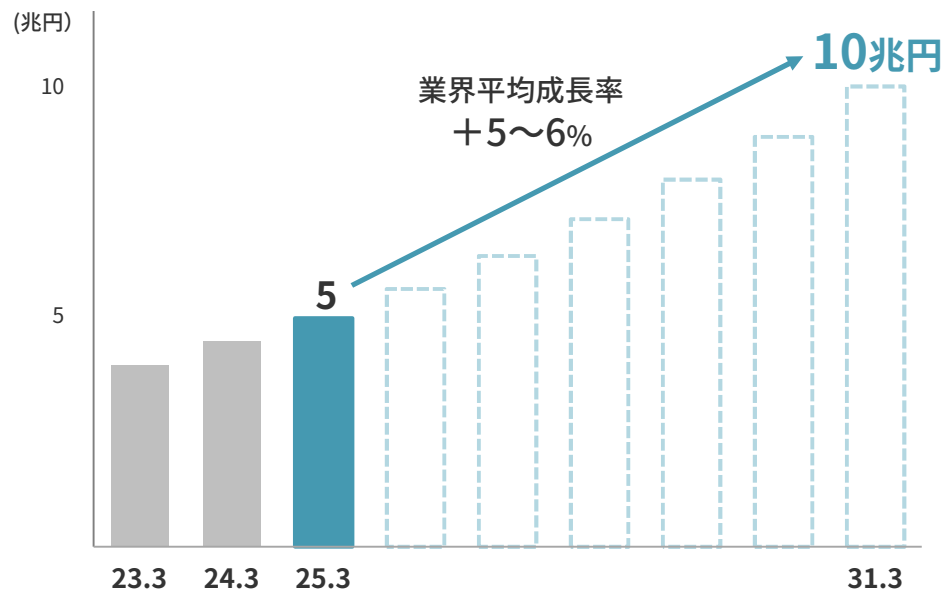
■ エポスカード貸倒率



1. 「好き」を通じて、誰かのため社会のためへと広がる消費
2. 「好き」を応援するファイナンシャル・エンパワーメント
3. 1・2を支えるデジタル接点の進化

独自の取り組みを通じて業界平均を上回る取扱高・利益の成長を実現

■ グループ総取扱高



取扱高と利益の
成長を加速

質疑応答



小売の戦略ストーリー

(株)丸井 取締役 社長

青野 真博

(株)丸井 取締役 営業企画部長

沓掛 奈保子





株式会社丸井グループ
常務執行役員
株式会社丸井 取締役社長

青野 真博

1984年 入社
2019年 丸井グループ 上席執行役員
丸井 専務取締役
2020年 丸井 代表取締役社長（現任）
2023年 丸井グループ 常務執行役員（現任）



株式会社丸井グループ
執行役員
株式会社丸井 取締役
営業企画部長

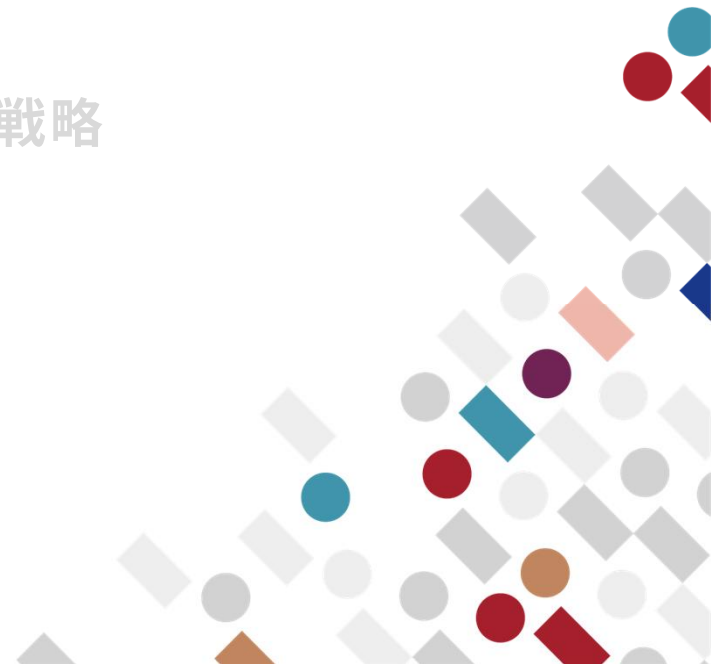
沓掛 奈保子

2006年 入社
2019年 丸井グループ IR担当課長
2022年 丸井グループ IR部長
2024年 丸井 営業企画部長（現任）
2025年 丸井グループ 執行役員（現任）

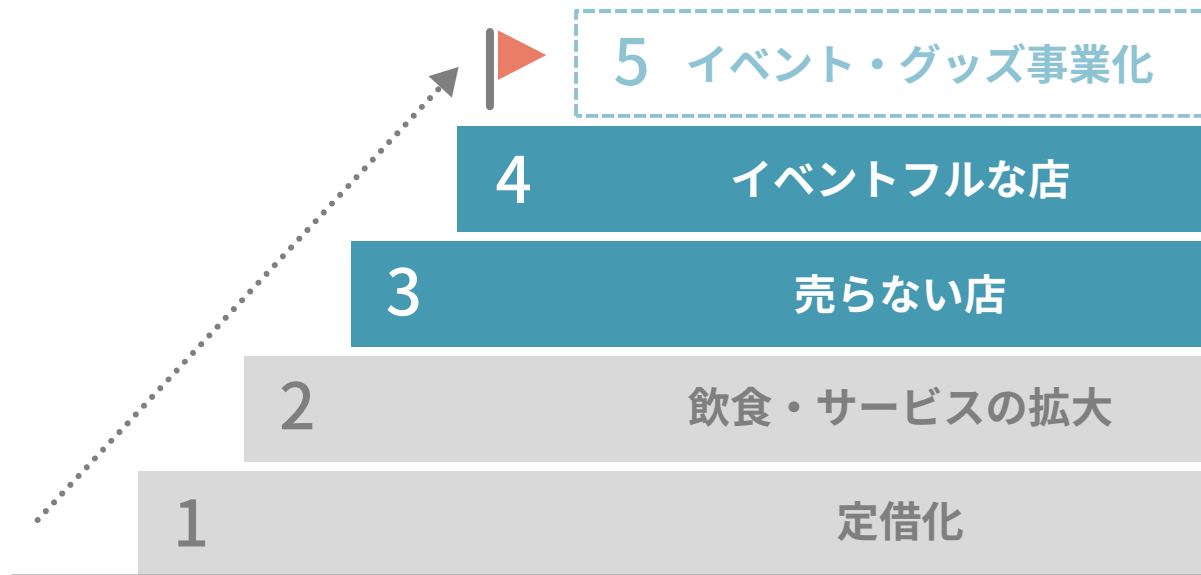
- 1 現中計の振り返り
- 2 経営ビジョンの実現にむけた小売の戦略
- 3 2031年にむけた具体的な取り組み



- 1 現中計の振り返り**
- 2 経営ビジョンの実現にむけた小売の戦略
- 3 2031年にむけた具体的な取り組み

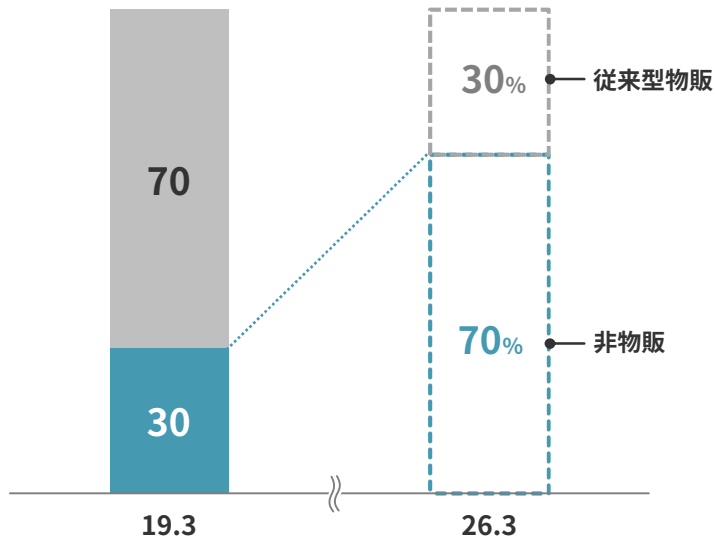


売らない店・イベントフルな店の推進で、体験型の店づくりを実現

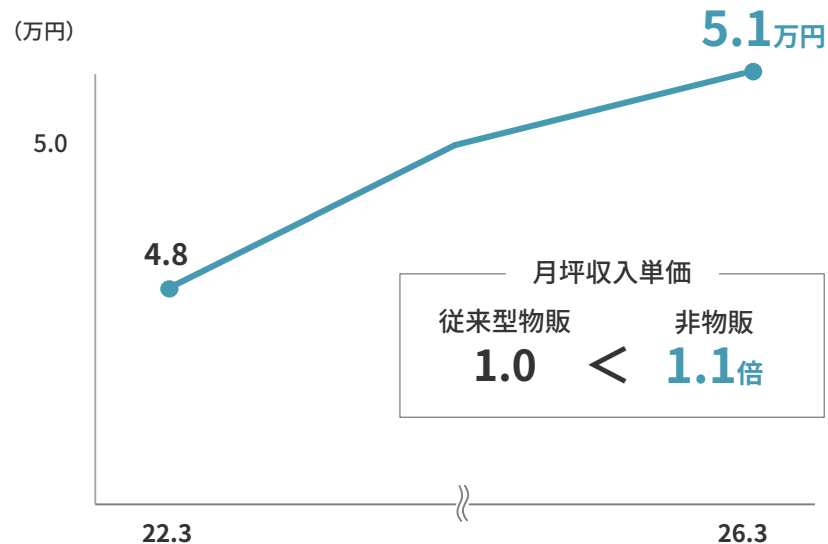


店づくりを従来型のアパレル中心から、体験型に転換。テナント入替で収入単価が向上

■面積構成

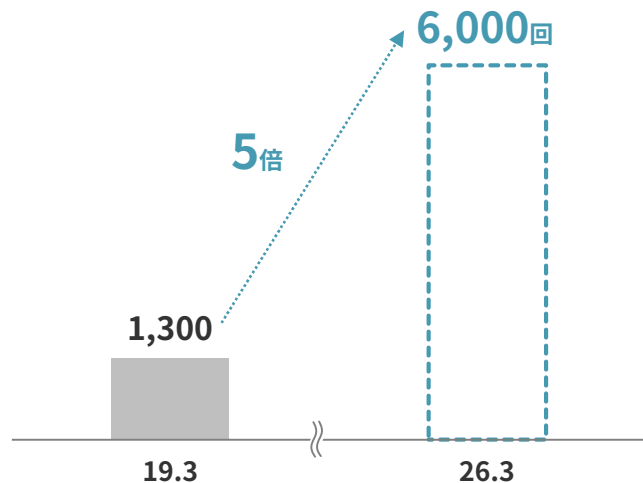


■ 定借月坪収入単価

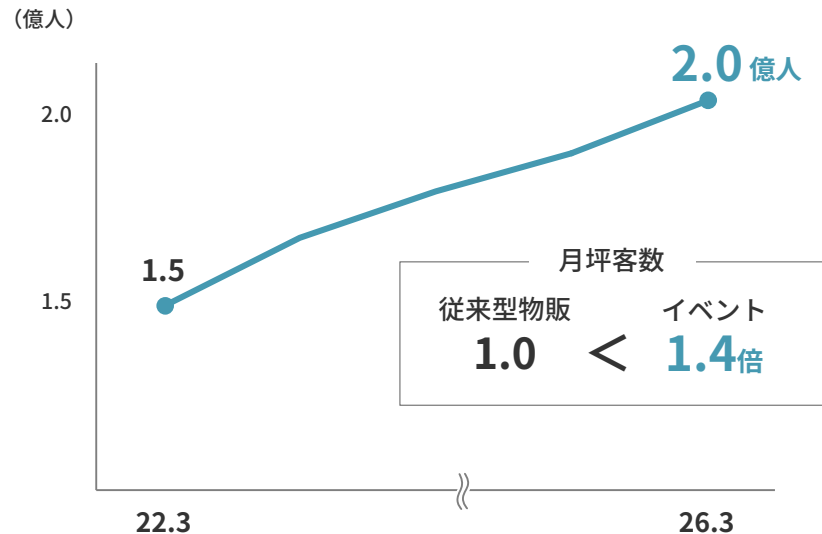


イベントを5倍に拡大し、新たなお客さまの増加で26年3月期の入店客数は2億人の見通し

■ イベント開催数

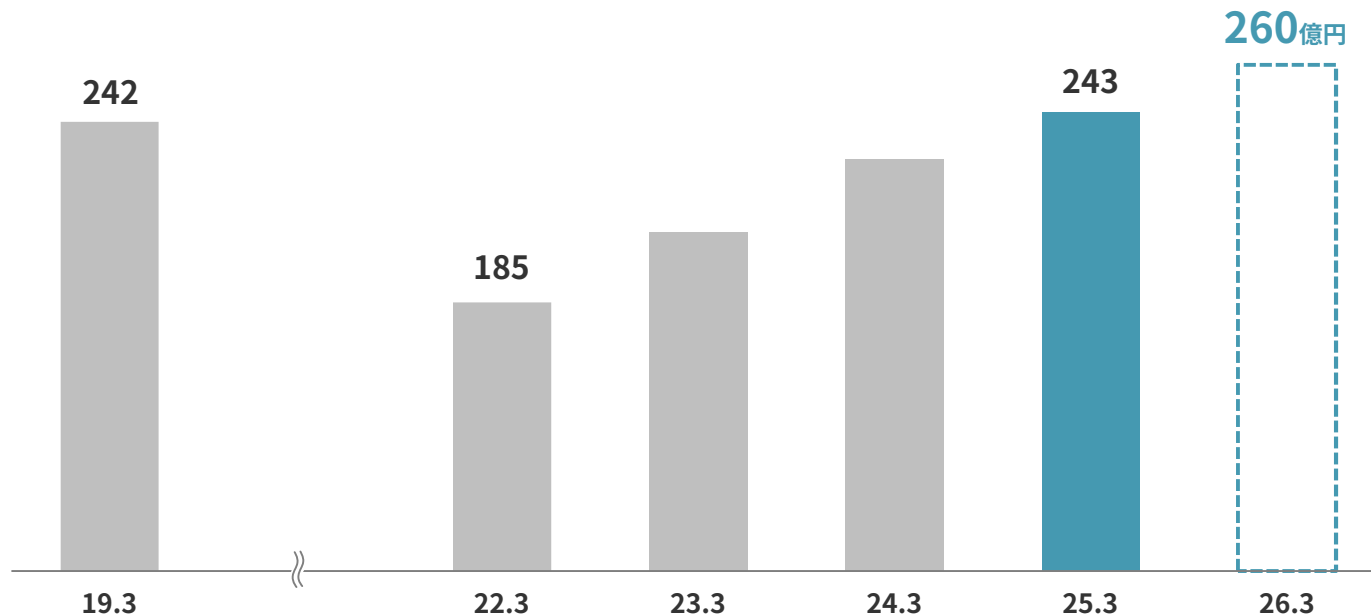


■ 既存店 入店客数



WEB専門人材の活用により、25年3月期の取扱高は過去最高の243億円

■ EC取扱高 推移

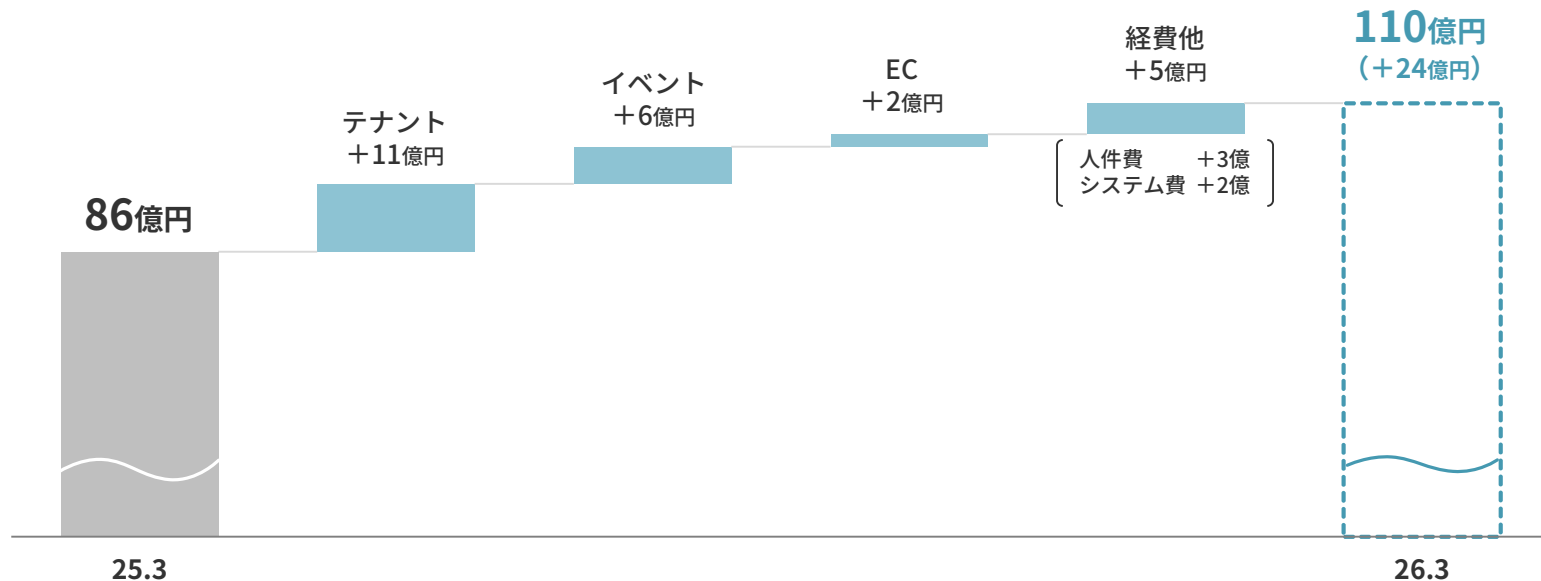


26年3月期 営業利益の見通し

26年3月期の営業利益は110億円の見通し

	25年3月期	前年比	26年3月期	前年比	前年差
	億円	%	億円	%	億円
総取扱高	3,244	109	3,300	102	+56
売上収益	756	108	785	104	+29
営業利益	86	124	110	128	+24

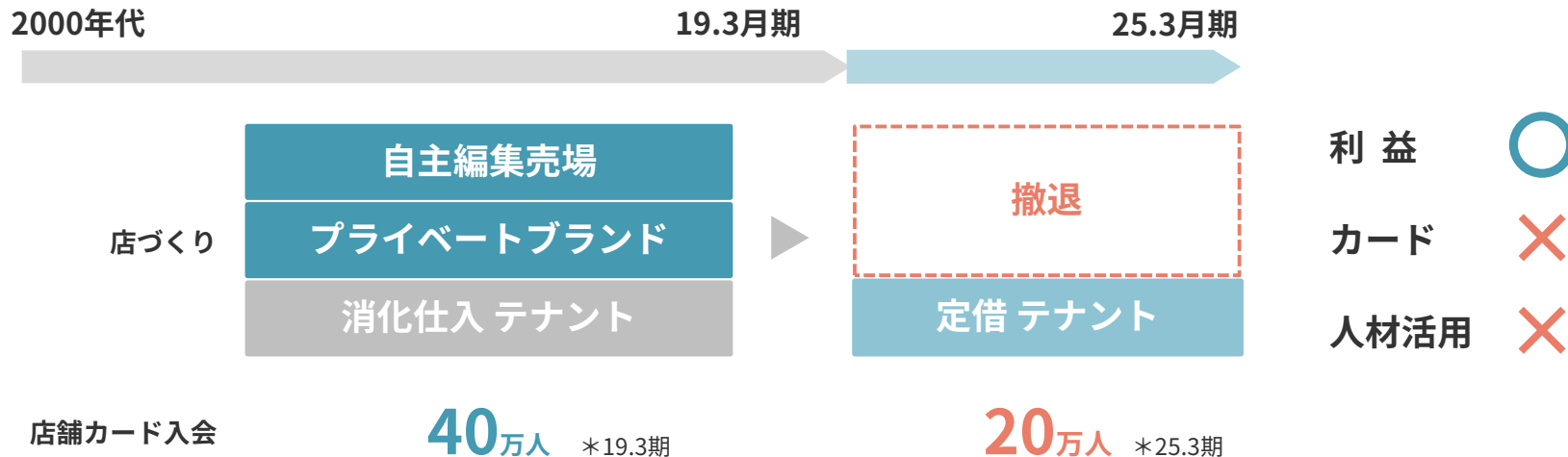
25年3月期は86億円、26年3月期は24億円増益の110億円の見通し



- 1 現中計の振り返り
- 2 経営ビジョンの実現にむけた小売の戦略**
- 3 2031年にむけた具体的な取り組み



自主編集売場・PBの撤退に伴い顧客接点が減少し、小売とフィンテックのシナジーが低下



長年培ったノウハウを活かし、新たな顧客接点として新自主運営ユニットを開発

長年培ったノウハウ

自主・PB経験者 1,700人が
丸井グループに在籍

お客様に寄り添う **接客力**

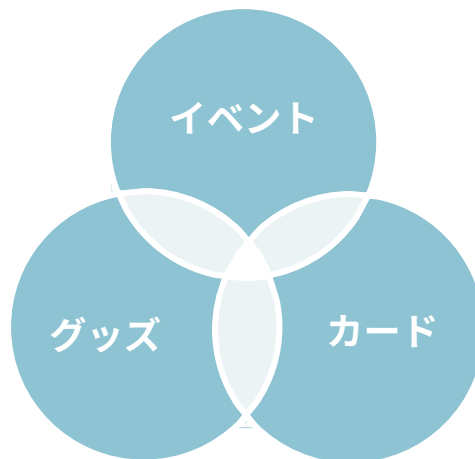
商品の **企画・調達力**

安心安全な **イベント運営力**

成長を支える **会員募集力**



新自主運営ユニット



リアルを軸にした「好き」を応援するイベント・グッズにより、カード会員を拡大しフィンテックを支援

リアルでの顧客接点

イベント

「好き」に寄り添った
満足度の高い「体験」



×

グッズ

お客さまニーズを
体現した「グッズ」



フィンテック支援

カード

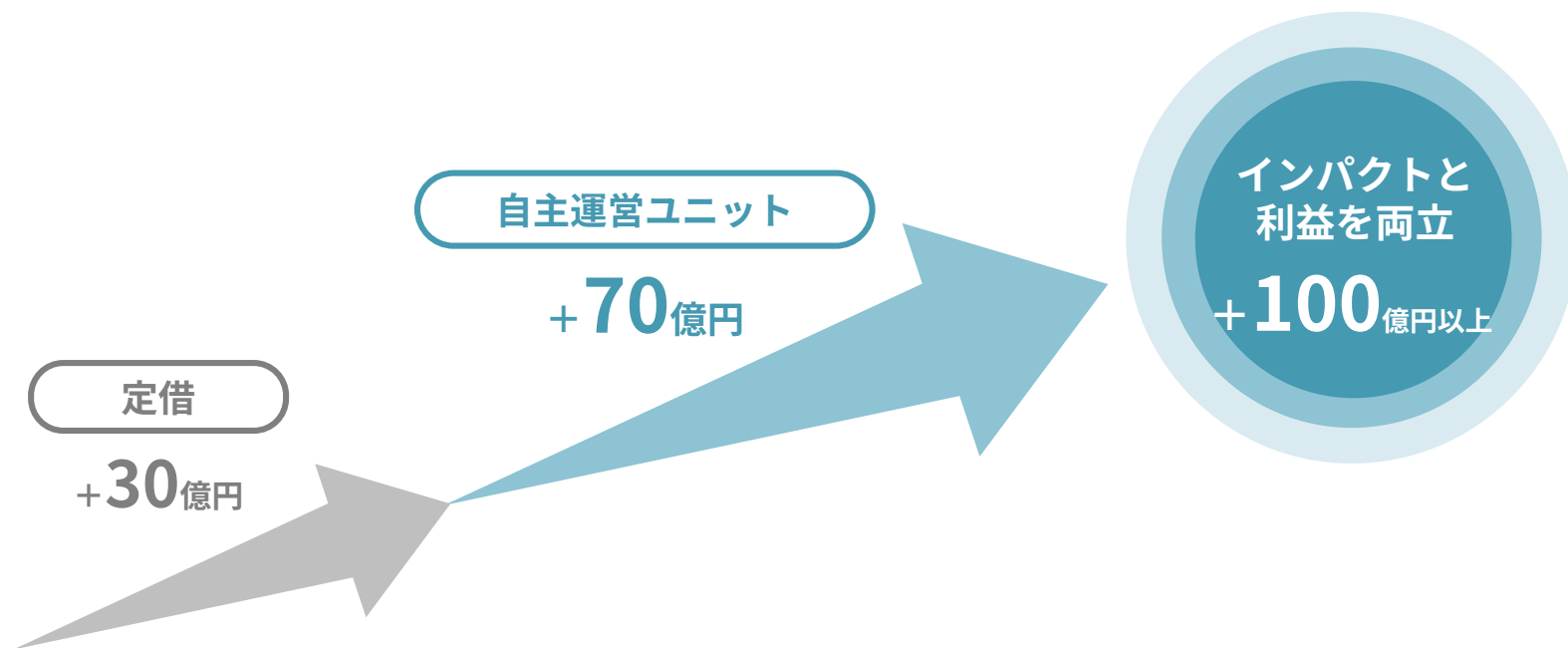
お客さまとの
関係を構築する「サービス」



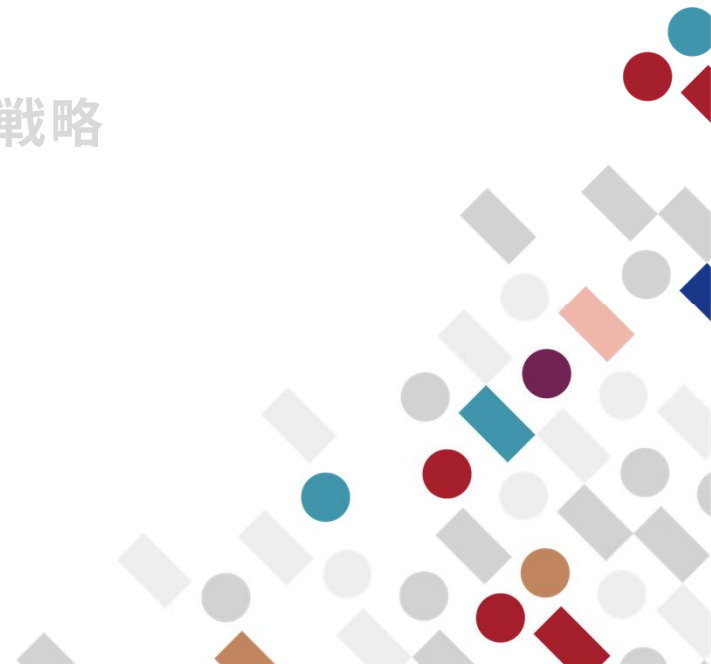
新自主運営ユニットを軸に
「好き」を応援するビジネスを拡大し
インパクトと利益を両立

31年3月期にむけた小売の収益拡大

自主運営ユニットを店舗・外部施設に展開することで、更なる成長を実現



- 1 現中計の振り返り
- 2 経営ビジョンの実現にむけた小売の戦略
- 3 2031年にむけた具体的な取り組み**

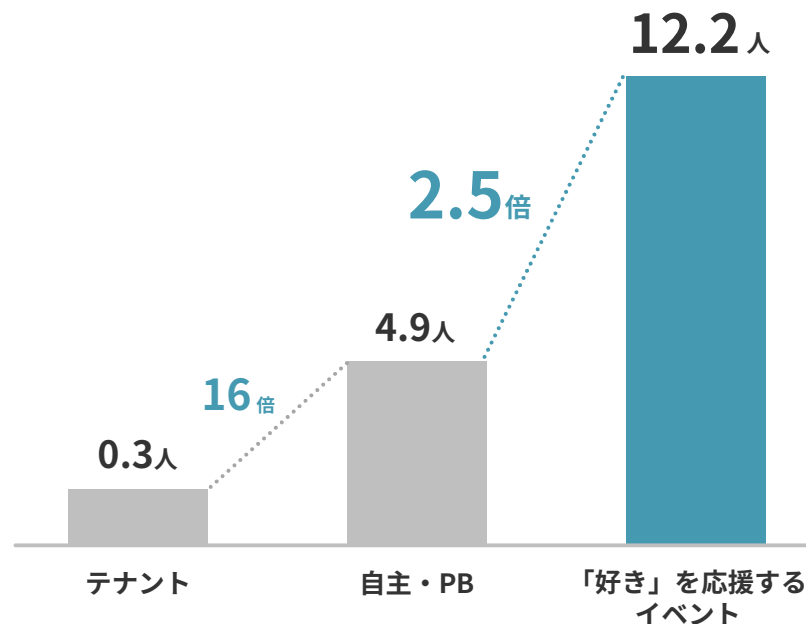


- ① 自主運営ユニットによるカード会員の拡大
- ② 自主運営ユニットによる収益の拡大
- ③ 定借収入の拡大
- ④ 小売のリスク

- ① 自主運営ユニットによるカード会員の拡大
- ② 自主運営ユニットによる収益の拡大
- ③ 定借収入の拡大
- ④ 小売のリスク

「好き」を応援するイベントの会員募集力

「好き」を応援するイベントの会員募集力は自主・PBの2.5倍と高い



▶ 店舗・外部施設で拡大

*会員募集力：売上高100万円あたりの新規会員数の25.3期実績

*自主・PBは縮小直前の17.3期実績を利用

「好き」を応援するイベントのポテンシャル

体験型イベントは1イベントあたりの新規入会が5倍と高く、今後拡大余地が大きい

物販イベント

1イベントあたり 新規入会	70人
平均面積	40坪
区画数	60区画

物販のみ



体験型イベント

1イベントあたり 新規入会	360人	5倍
平均面積	150坪	
区画数	4区画	

物販



+

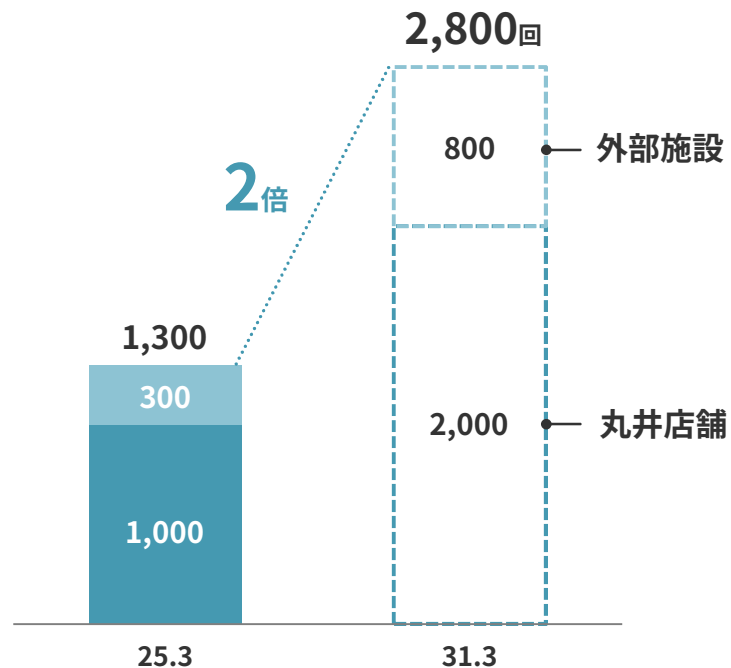
展示・LIVE



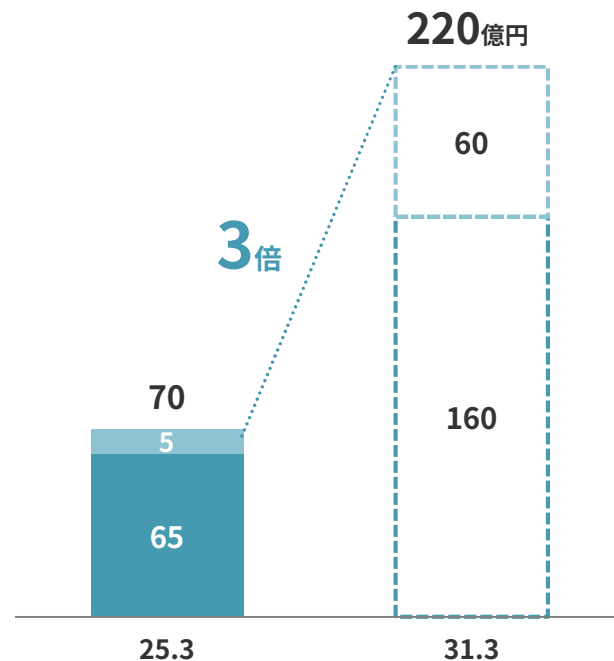
「好き」を応援するイベントの拡大

会員募集力の高い「好き」を応援するイベントを店舗・外部施設に拡大

■ イベント開催数



■ イベント取扱高

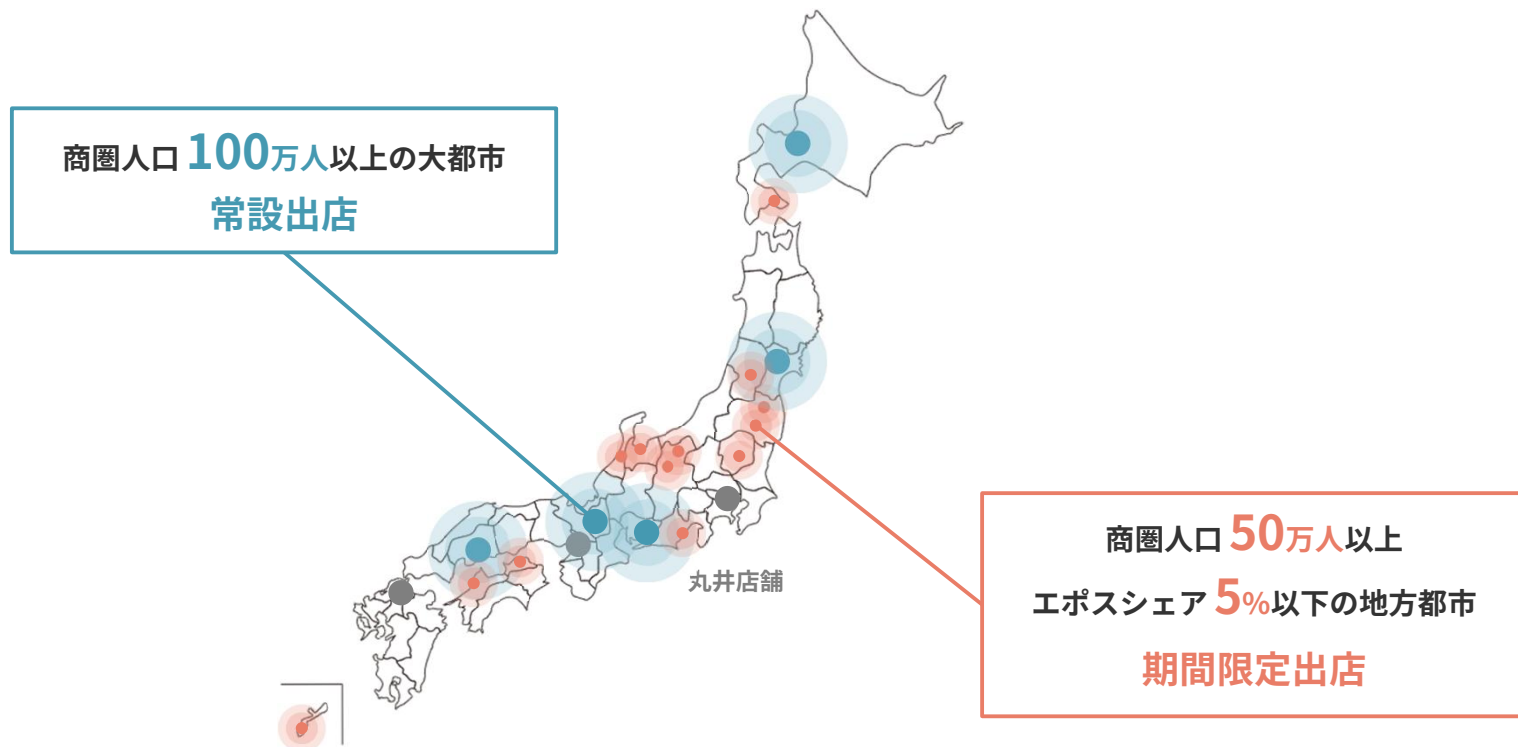


自主運営ユニットは丸井店舗以外でも成立可能

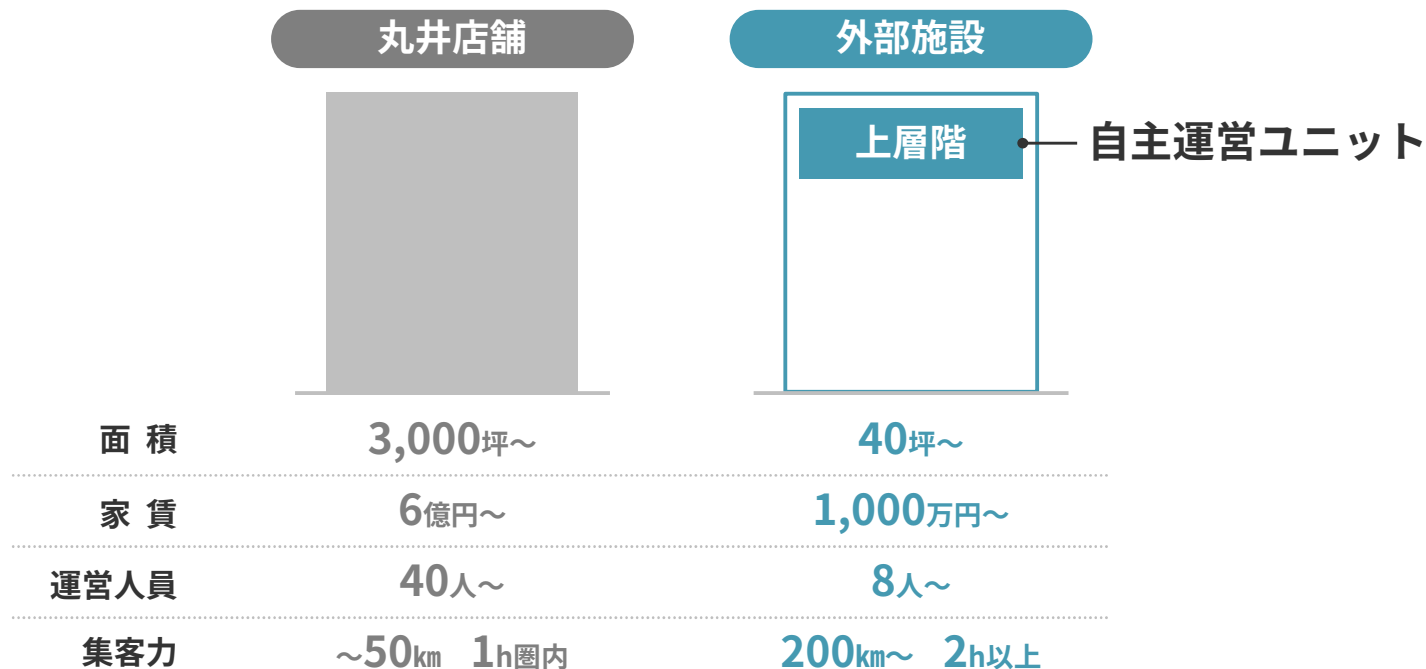


「丸井店舗のない大都市」
「エポスシェアの低い地方都市」へ展開し
「好き」を応援するカード会員増を支援

丸井店舗のない大都市に常設出店し、エポスシェアが低い地方都市は期間限定で出店



自主運営ユニットは出店コストを抑えつつ、小規模で機動的な出店が可能

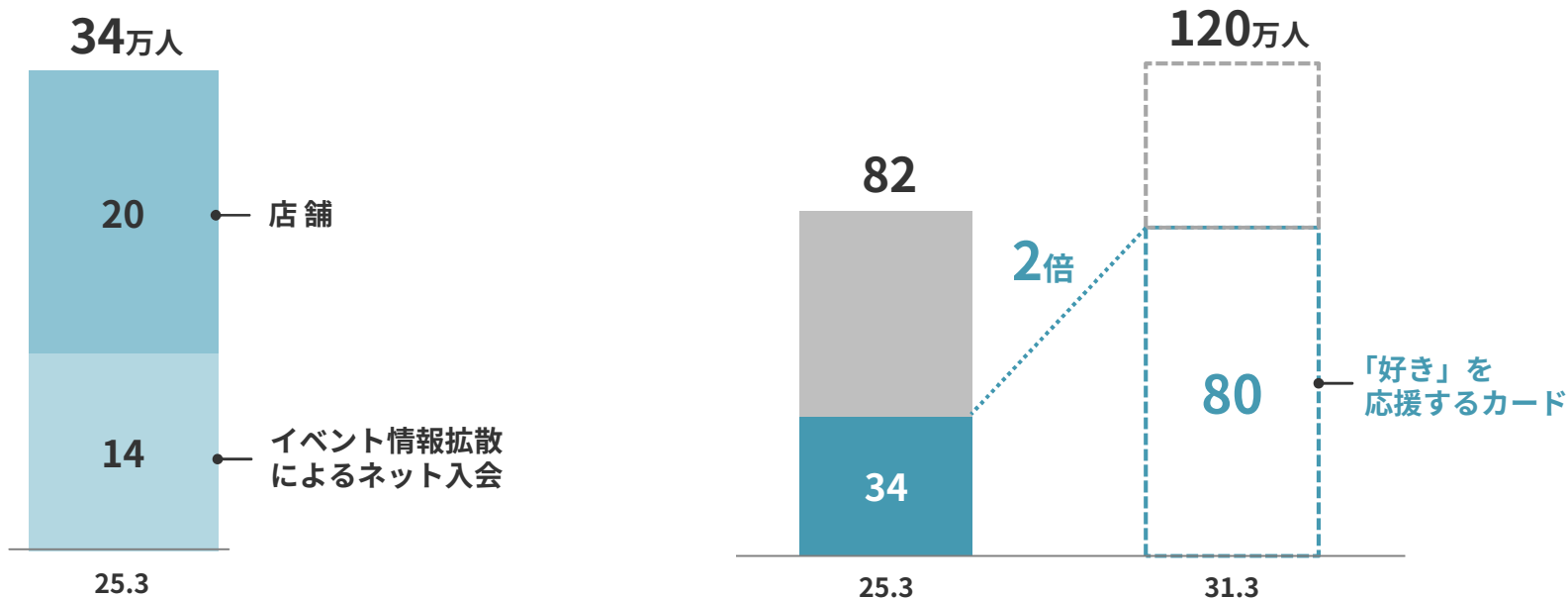


自主運営ユニットによるカード会員拡大

自主運営ユニットを通じて顧客接点を拡大し、フィンテックの成長を支援

■ 「好き」を応援するカード 新規入会

■ 新規入会計画

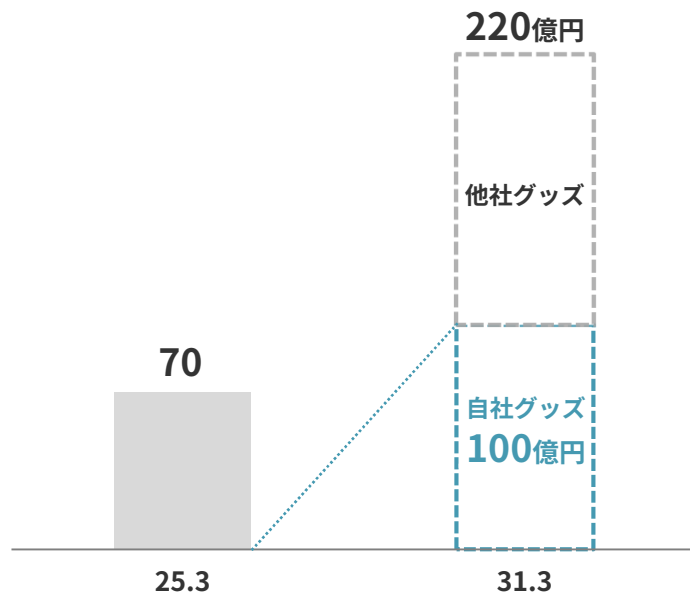


- ① 自主運営ユニットによるカード会員の拡大
- ② 自主運営ユニットによる収益の拡大
- ③ 定借収入の拡大
- ④ 小売のリスク

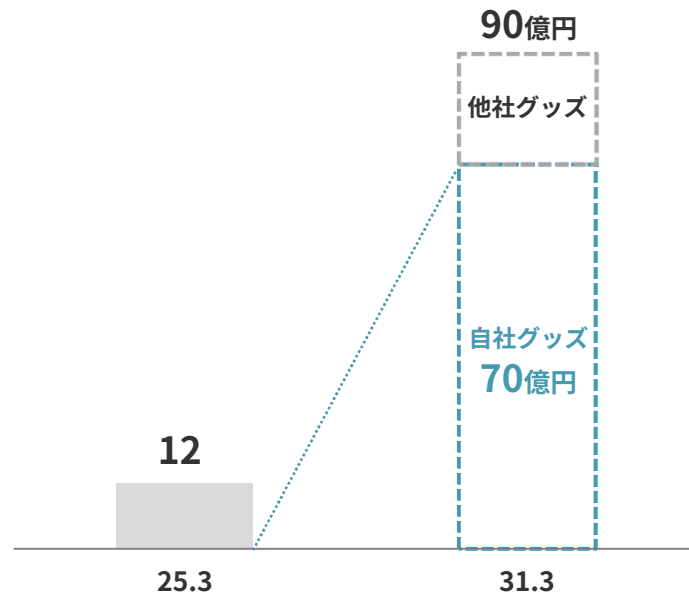
自主運営ユニットによる収入構造の転換

一気通貫型の自社グッズにより、31年3月期に取扱高を100億円、収入を70億円まで拡大

■ グッズ取扱高

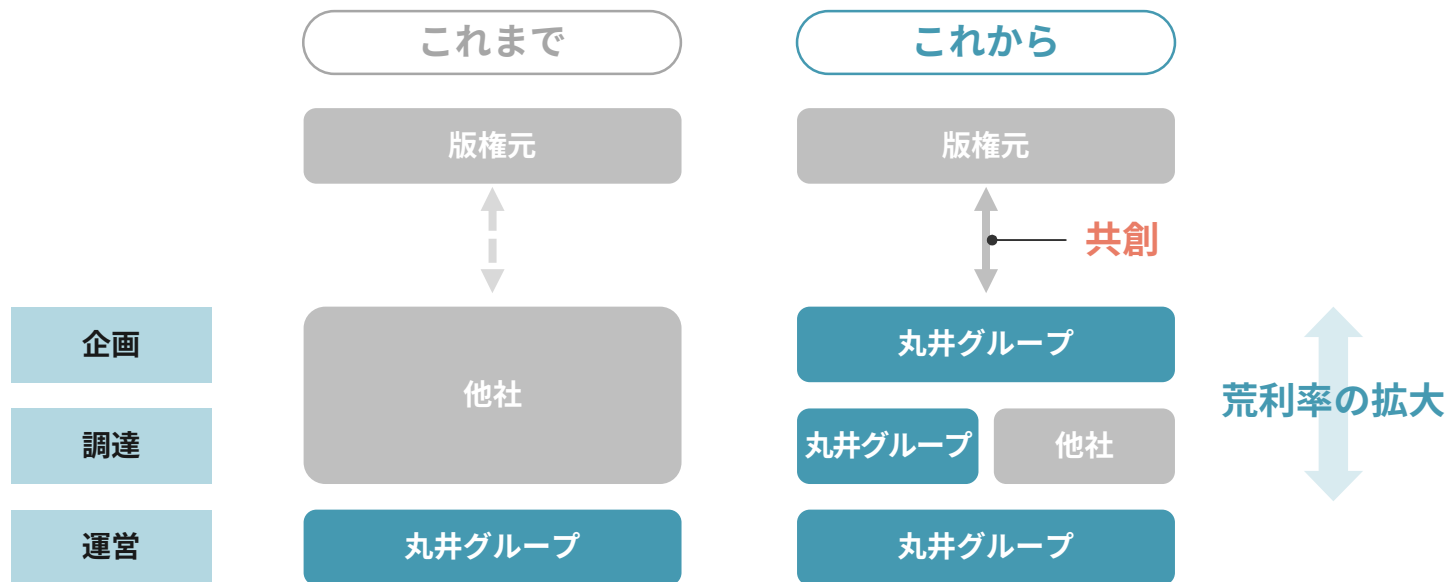


■ グッズ収入



「好き」を応援するグッズ事業への参入

著作権元との共創により、グッズの企画・調達・運営を一気通貫で行うことで収益を拡大



「好き」を応援するイベントの事例

入社4年目の社員が自分の「好き」を活かし、新領域であるTRPGイベントを開催



EC事業本部
Kさん 2021年入社



手挙げ

物語に入り込めるTRPGが大好き！
TRPGファンを増やす企画がしたい！

TRPG (テーブルトーク・ロールプレイング・ゲーム)

YouTube配信から一部の若者に人気上昇中



個人作家

ゲームシナリオを作成し
オンライン販売



参加者

シナリオ購入し、物語のキャラクター
になりきって会話しながらゲーム進行

■ 25.3月期 TRPGイベント実績

作品数 **6**作品 客数 **1**万人 取扱高 **1.2**億円

一気通貫型の自社グッズトライアル 【プルガトリウムの夜】

ファンの社員が作家と共創し、作品の世界観を体現した自社グッズを企画・調達・販売

■「プルガトリウムの夜」自社グッズ実績

大手が参入していない「好き」領域は
自由度が高く、伸びしろがある



Kさん

好きな作品の作家にグッズ提案



作家

イベント・グッズの経験がなく
丸井との共創を歓迎

自社グッズ 全9商品 販売点数 1.7万点



登場人物
モチーフの指輪



登場人物を
イメージした香水



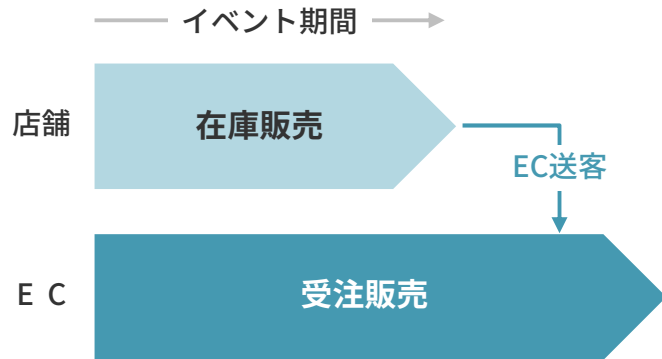
トラベル
ステッカー



作中に登場する
中華店Tシャツ

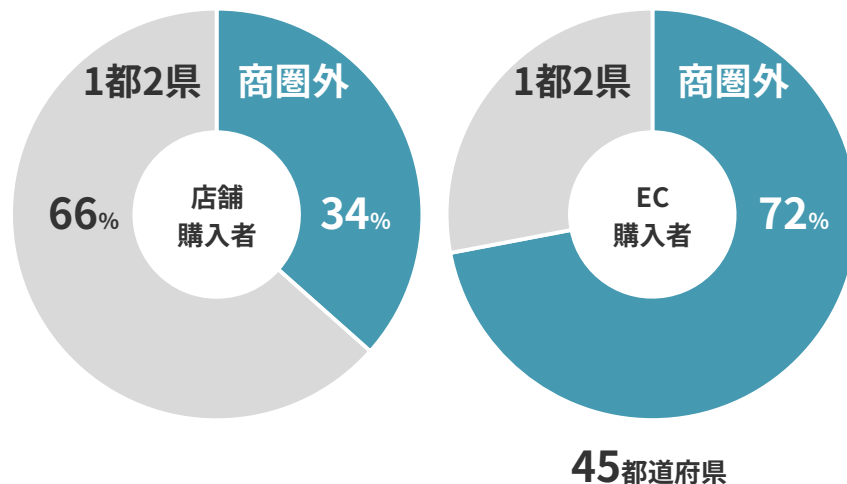
ECを活用することで消化率100%を実現、ECは商圈外のお客さまの集客にも貢献

■「プルガトリウム之夜」自社グッズ実績



販売点数 **1.7万点** 消化率 **100%**

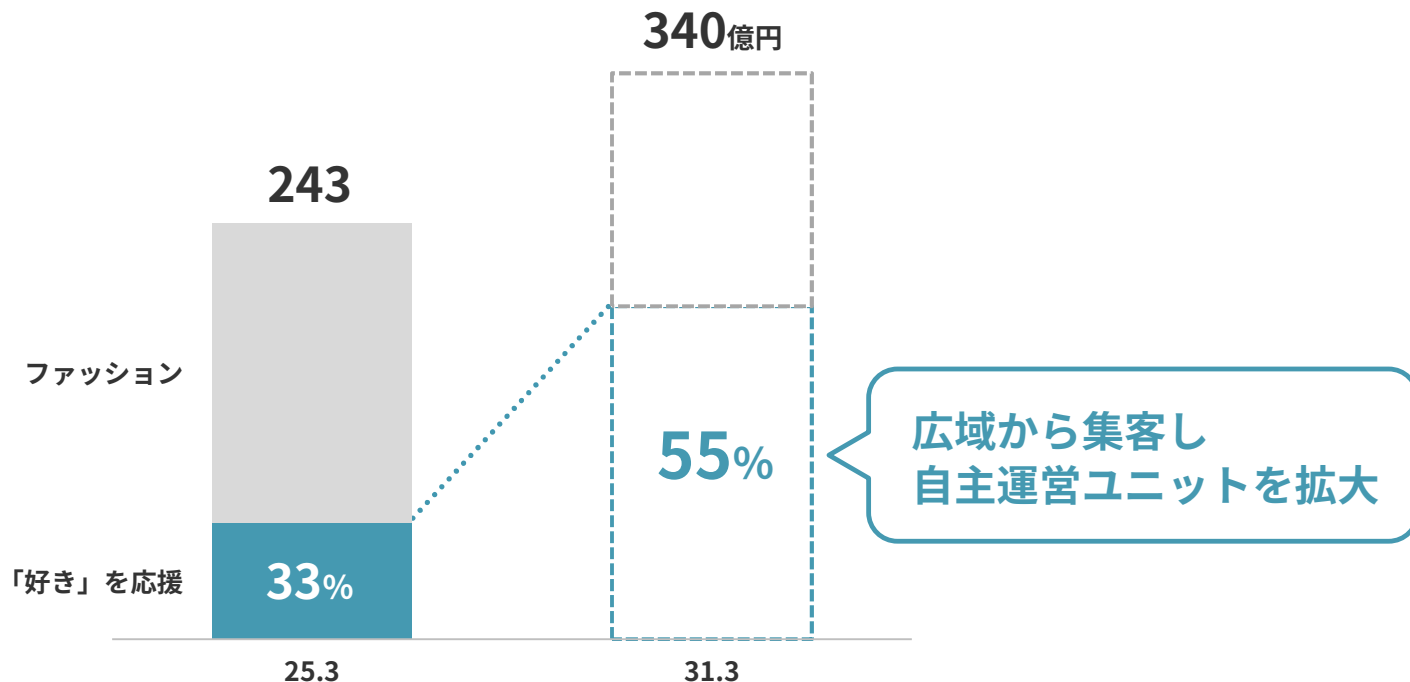
■ 自社グッズ購入者 居住別売上高構成



EC活用による自主運営ユニットの拡大

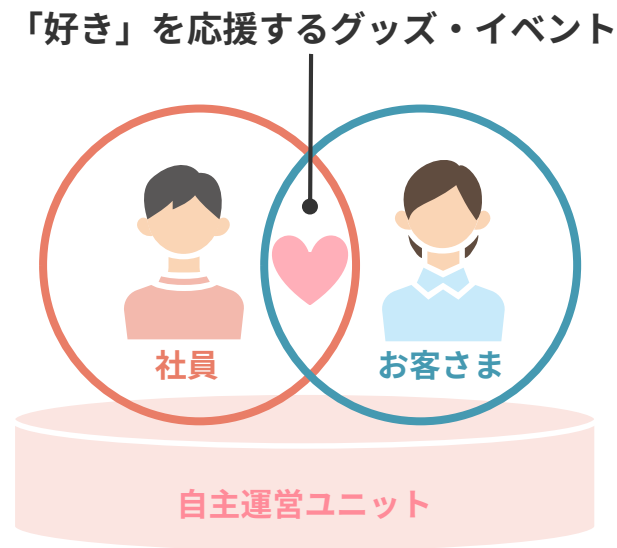
「好き」を応援するECを活用することで、自主運営ユニットを拡大

■ EC取扱高計画



社員の「好き」を活かす自主運営ユニットを拡大し、社員の能力をフルに発揮できる場を創出

■ 社員の好きを仕事に活かす



■ 「好き」を仕事にする社員

顧客接点の減少

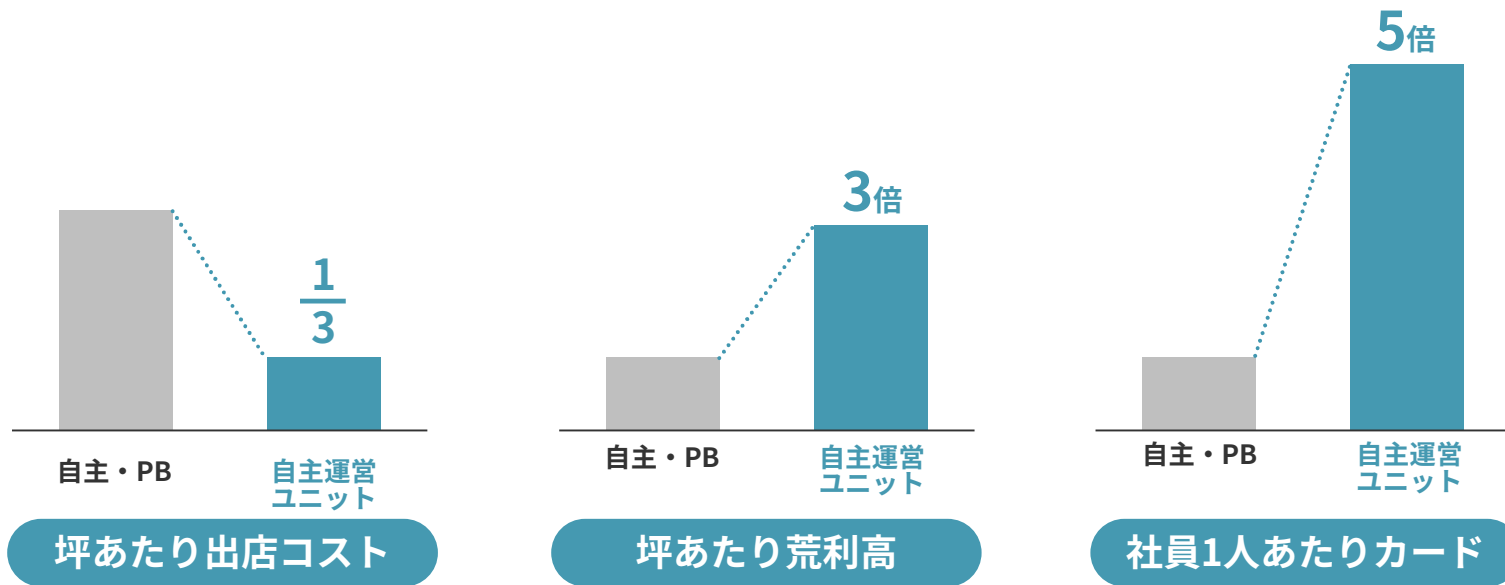
社員の「強み」を活かせない

自主運営ユニット

仕事に喜びを見出し、能力を発揮

「好き」を仕事に 活かす社員割合	25.3期	▶	31.3期
	63%		75%

低コスト・高収入・高い会員募集力を持つ自主運営ユニットが、小売事業の成長を実現

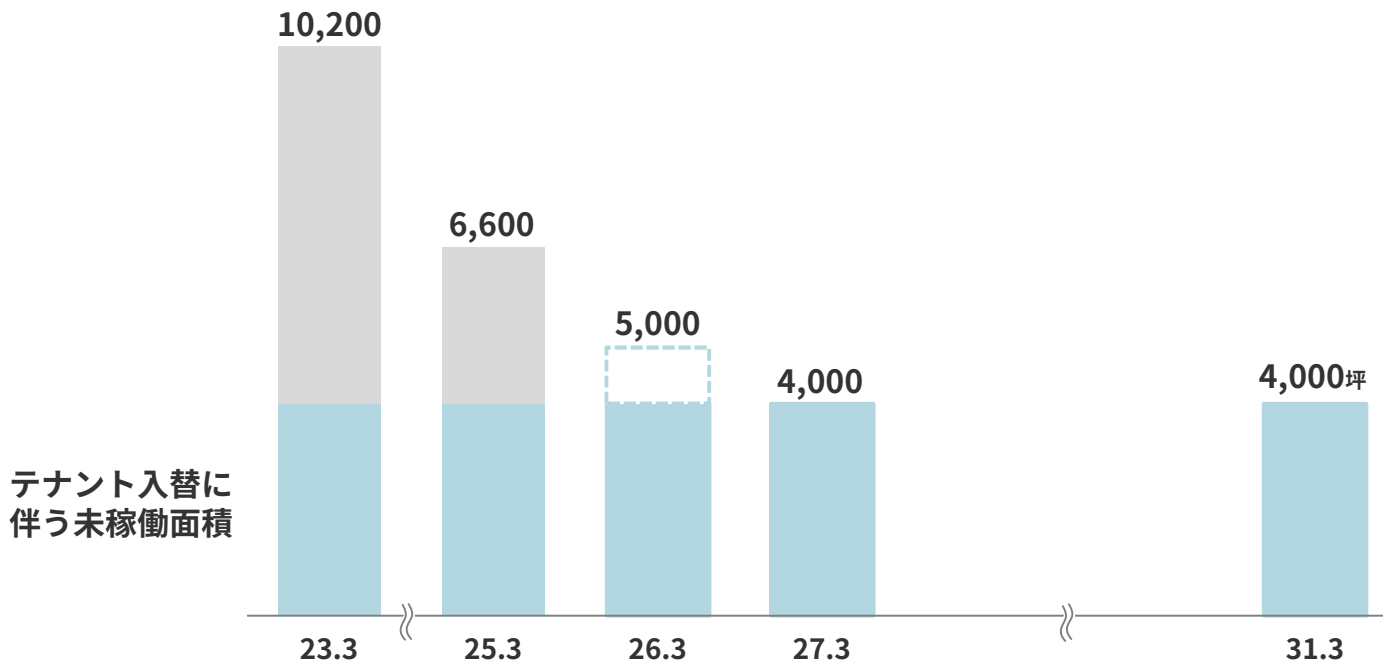


* 自主・PBは縮小直前の17.3期実績、自主運営ユニットは31.3期計画

- ① 自主運営ユニットによるカード会員の拡大
- ② 自主運営ユニットによる収益の拡大
- ③ 定借収入の拡大
- ④ 小売のリスク

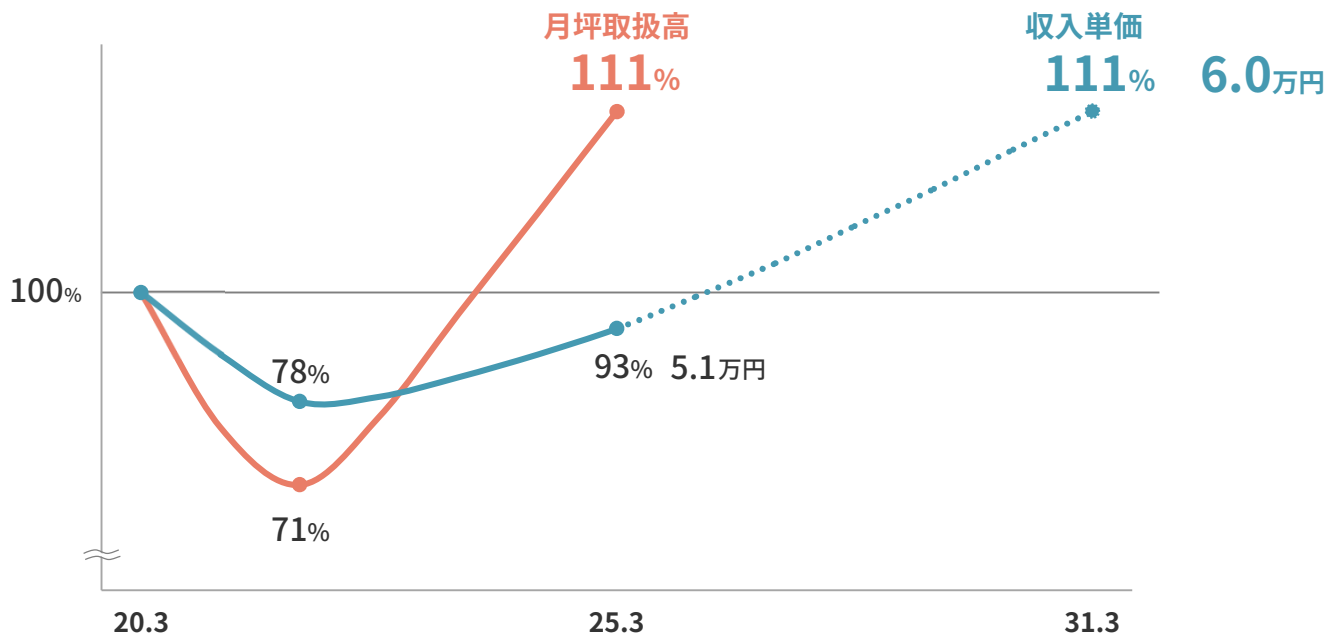
未稼働面積の圧縮は 4,000坪程度で終了し、27年3月期以降は面積拡大による収入増は見込めない

■ 未稼働運行面積



月坪取扱高はコロナ前と比べ111%に回復、今後はテナント入替に伴い収入単価が向上

■ 月坪取扱高と定借収入単価の20.3月期比



「好き」を応援する店づくり

集客効果の高い「好き」を応援するテナントを拡大し、店舗の集客力を強化

「好き」を応援するテナントと自主運営ユニットの連動強化



HMV record shop 新宿

新宿マルイ本館 8F 2025年3月OPEN



アニメイト 柏

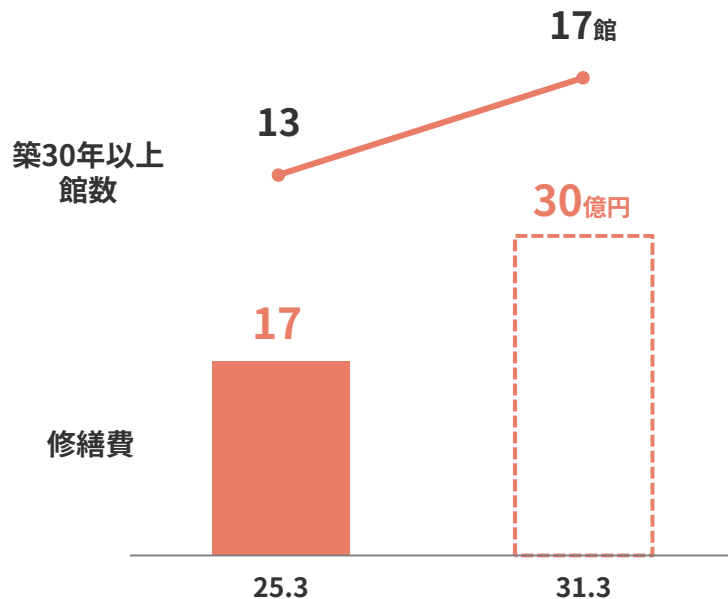
柏モディ 5F 2024年12月OPEN

- ① 自主運営ユニットによるカード会員の拡大
- ② 自主運営ユニットによる収益の拡大
- ③ 定借収入の拡大
- ④ **小売のリスク**

リスク① 店舗の老朽化

22店舗26館のうち築30年以上の店舗が拡大するため、安全上のリスクと店舗コストが増大

■ 築年数と修繕費の見通し

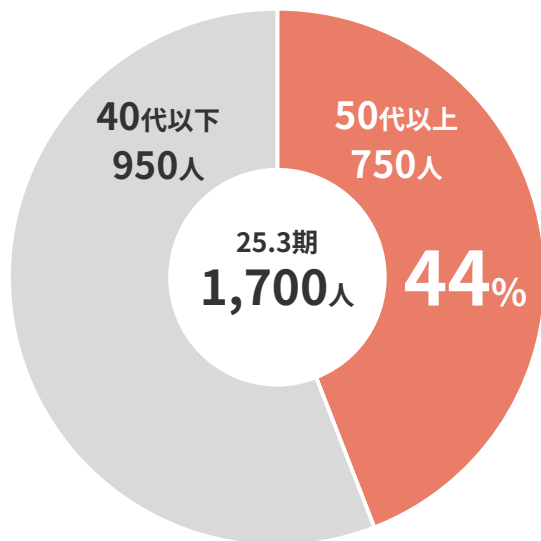


低効率の店舗を
圧縮することで修繕費を抑制

リスク② 小売人材の高齢化

社員の高齢化が進み、今後ノウハウを持つ小売人材が減少

■ 自主・PB経験者1,700人の内訳



人材育成によるノウハウ伝承

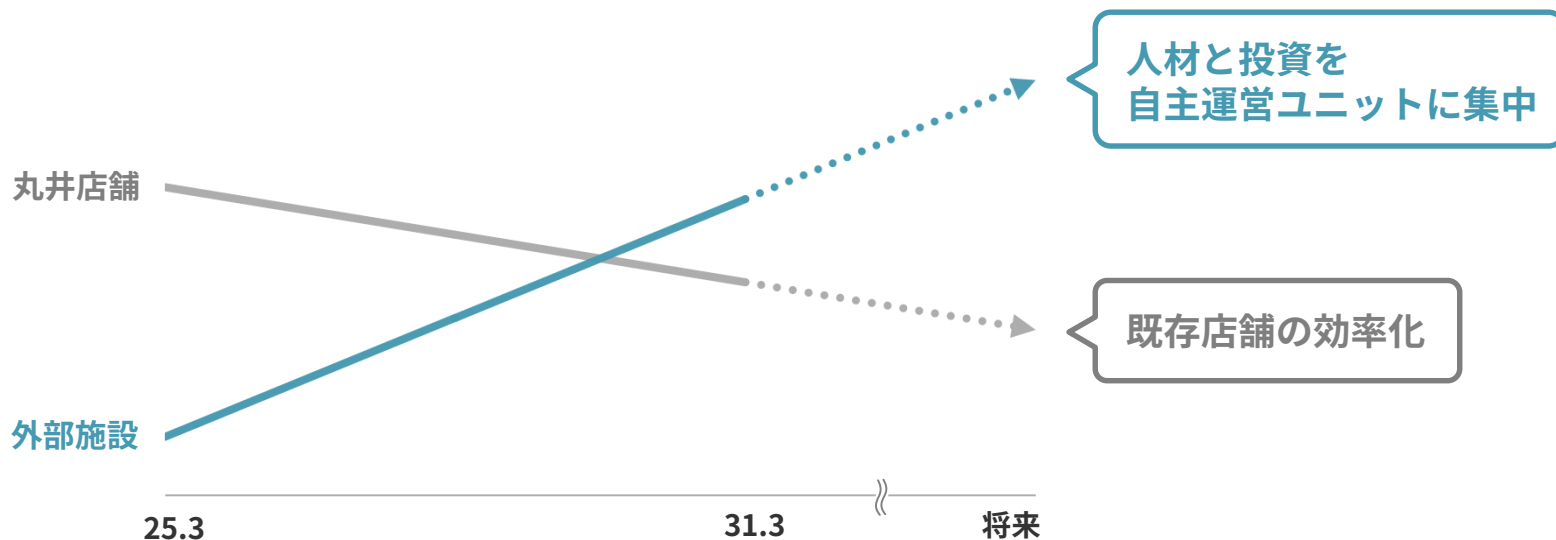
高度現場人材によるOJT・研修の拡充

小売人材の配置転換

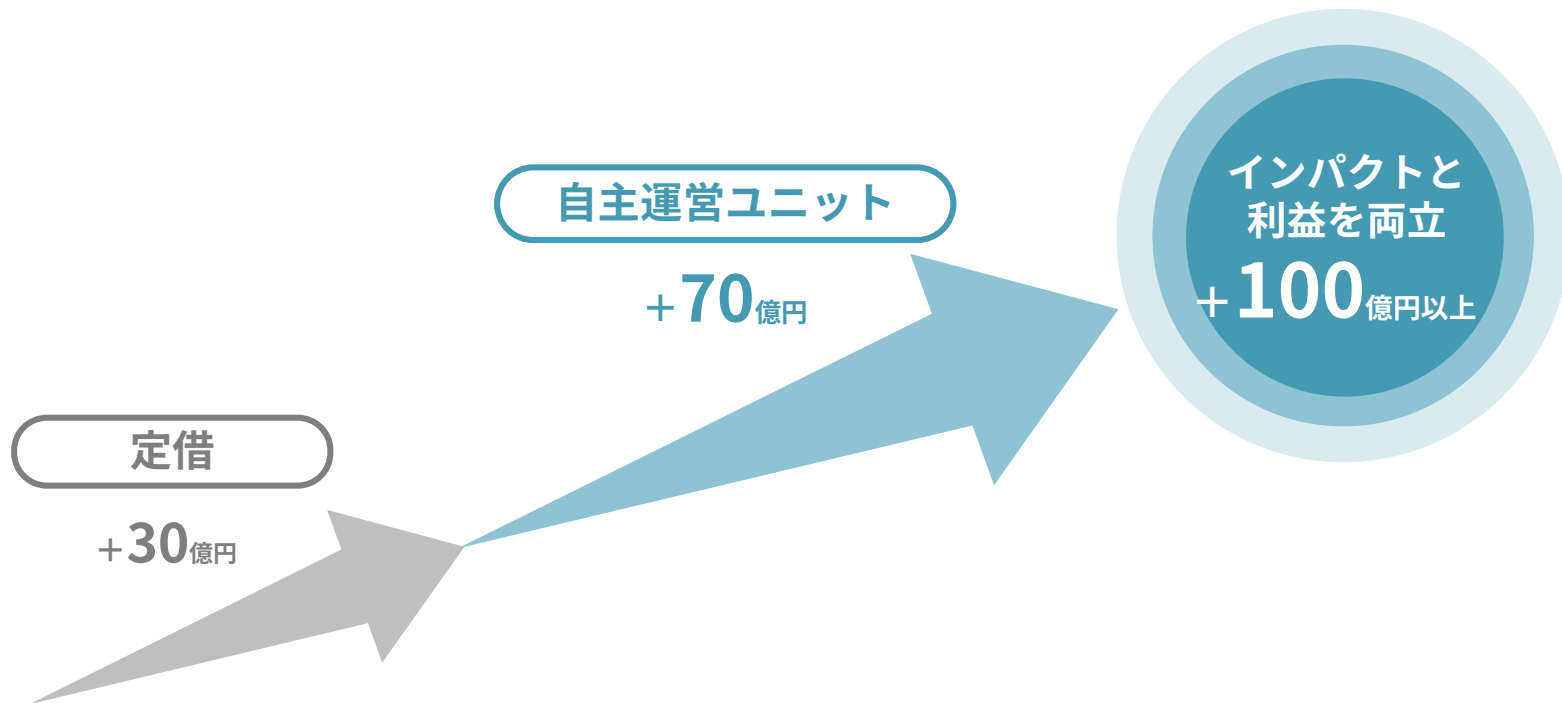
グループの小売人材を
自主運営ユニットで活用

丸井店舗の効率化と自主運営ユニットの全国展開を同時に進め、人材を再配置

■ 自主運営ユニット拡大の考え方



自主運営ユニットを中心に収益+100億円以上を実現する



質疑応答



「好き」が駆動する経済へ

©IDEA FACTORY/DESIGN FACTORY ©IDEA FACTORY ©SBH ©2019 コーエーテックモゲームス All rights reserved. ©空知英秋／集英社・テレビ東京・電通・BNP・アニプレックス TM & © TOHO CO., LTD.
©許斐 剛／集英社・N A S・新デニスの王子様プロジェクト ©ABC-A・東映アニメーション ©TYPE-MOON・ufotable・FSNPC ©CYBIRD ©尾田栄一郎／集英社・フジテレビ・東映アニメーション ©coly
©SDR ©SEGA ©カラー ©宮川大河／COMICSMART INC. ©King Record Co., Ltd. ©赤塚不二夫／おて松さん製作委員会 ©鈴木央・講談社／「七つの大罪 憤怒の審判」製作委員会・テレビ東京
©[NOiD] / murffin discs © studio UG - NishimuraYuji ©BNP/T&B2 PARTNERS ©あろ・芳文社／野外活動委員会 ©ちみち Art by あかもく ©DNP ©LYRICAL NANOHA PROJECT ©CHOCOLATE Inc.
©マリマリマリー ©SQUARE ENIX／人類会議 ©Moomin Characters™ ©コキヲ／COMICメテオ ©石森プロ・東映/2023「シン・仮面ライダー」製作委員会 ALL RIGHTS RESERVED 2023©ZUTOMAYO ©Mirrativ, Inc.
© 2023 NEXON Korea Corporation All Rights Reserved. ©うかつか ©岸本斉史 スコット／集英社・テレビ東京・びえろ © 2014 駅メモ！プロジェクト ©上海アリス幻楽団 ©PENGUINBOX
©NO CORPORATION ©CHIMITAN © 2023 Naoki Hashimoto ©藤本タツキ／集英社・MAPPA ©Honma akira ©Taisei Miyakawa ©Yogibo Versailles Resort Farm ©PONOS Corp.
©琉球ゴールデンキングス Sirotan LICENSED by creative yoko © CREATIVE YOKO ©MASH A&R ©ハイサイ探偵団 ©久保帯人／集英社・テレビ東京・dentsu・びえろ
© ARC SYSTEM WORKS ©A-Sketch Inc. © 2025 SANRIO CO., LTD. APPROVAL NO.L660565 ©川上泰樹・伏瀬・講談社／転スラ製作委員会 ©お文具 / 講談社 ©mui ©HWP ©Sony Music Solutions Inc.
© VOICE KIT CO., LTD. © なかえよしを・上野紀子／ポプラ社 Illustrations Dick Bruna © copyright Mercis by 1953-2025 www.miffy.com ©せなけいこ／ポプラ社 ©宮西達也／ポプラ社
©原ゆたか／ポプラ社 ©しりもち／HUNET © 2022 1SEC Inc. © 2017 FC MACHIDA ZELVIA. ©TRYWORKS ©FEEL CONNECTION Inc.
©全国サウナ物産展 ©AidaIro/SQUARE ENIX ミズノ㈱ ©animate Co., Ltd.

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、I R 部 marui-ir@0101.co.jp にご連絡ください。