

株式会社丸井グループ

MARUI IR DAY 事業戦略説明会



2026年6月9日



1 フィンテックセグメントの進捗と取り組み

質疑応答

2 小売セグメントの進捗と取り組み

質疑応答

フィンテックセグメントの進捗と取り組み

(株)エポスカード 取締役社長 相田 昭一





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）

エポスカードの相田でございます。どうぞよろしくお願いいたします。

本日の内容



- 1 26年3月期概況・27年3月期見通し
- 2 「好き」が駆動する新フィンテック戦略
- 3 新戦略を支える新たな利益の柱

エポスカードの相田でございます。
フィンテックセグメントの進捗と取り組みについて
本日は記載の3点についてご説明いたします。

- 1 26年3月期概況・27年3月期見通し
- 2 「好き」が駆動する新フィンテック戦略
- 3 新戦略を支える新たな利益の柱

はじめに26年3月期の概況と27年3月期の見通しについてです。

26年3月期 実績



営業利益は470億円（前年比107%）、前年差+30億円

	25年3月期		26年3月期		
		前年比		前年比	前年差
	億円	%	億円	%	億円
総取扱高	4兆6,806	110	5兆1,183	109	+4,377
売上収益	1,788	108	1,958	109	+170
販管費	1,347	110	1,488	110	+140
営業利益	441	104	470	107	+30

* 販管費には、売上原価を含む

総取扱高は、5兆1,183億円、営業利益は470億円、30億円の増益となりました。

26年3月期 インパクトKPI進捗状況



一人ひとりの「好き」が駆動する経済の実現に向け着実に進捗

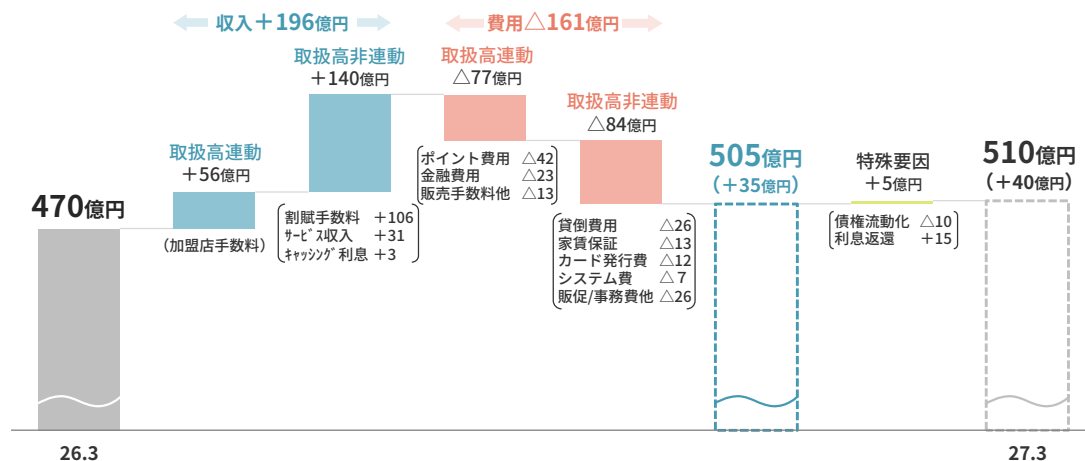
重要項目	31.3月期 KPI		進捗状況
「好き」を通じて 誰かのため、社会の ためへと広がる消費	「好き」を通じて社会とつながる金融サービス	利用者数 100万人以上	14万人
		サービス数 100件以上	66件
		取扱高 3,000億円以上	220億円
「好き」を応援する ファイナンシャル・ エンパワーメント	若者・外国人等の金融サービス	利用者数 1,000万人	519万人
		サービス数 10件以上	3件
	多様な働き方を応援する金融サービス	取扱高 5.7兆円以上	3.3兆円

8

インパクトKPIの状況です。インパクトと利益の両立を目指し、
一人ひとりの「好き」が駆動する経済の実現に向け、着実に進捗しております。

27年3月期 営業利益の見通し

27年3月期の営業利益は510億円、40億円の増益を見込む



27年3月期の営業利益の見通しです。
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ともなう収入増などにより、
実質営業利益は35億円の増益、
特殊要因を除きますと営業利益は、40億円の増益となる見込みです。

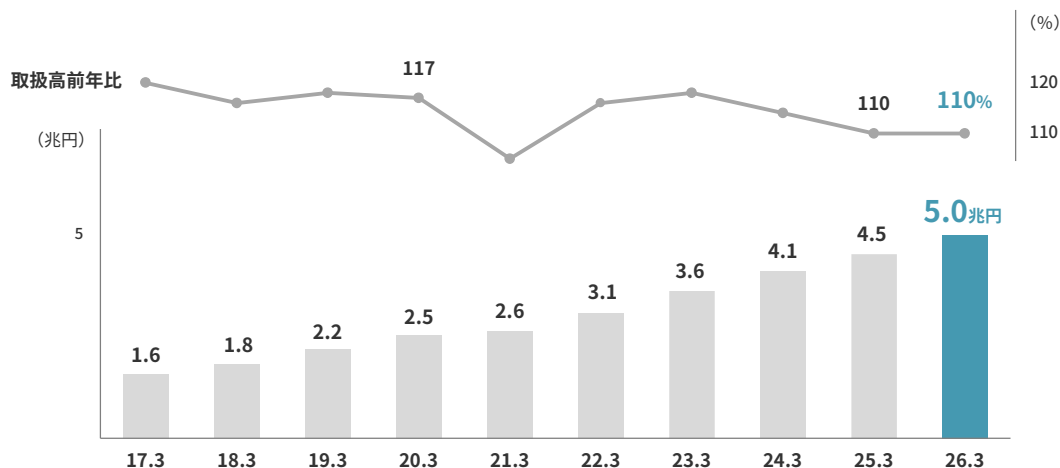
- 1 26年3月期概況・27年3月期見通し
- 2 「好き」が駆動する新フィンテック戦略
- 3 新戦略を支える新たな利益の柱

それでは、「好き」が駆動する新たなフィンテック戦略についてご説明いたします。

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、緩やかな成長ペースへと変化しているため、再加速が必要

■ カードクレジット取扱高推移



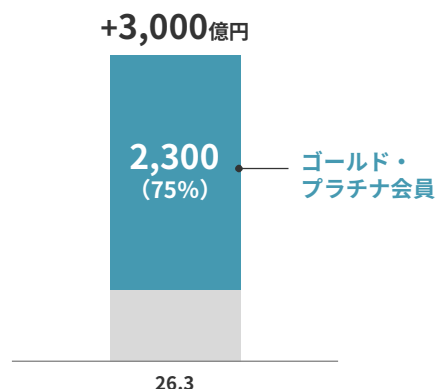
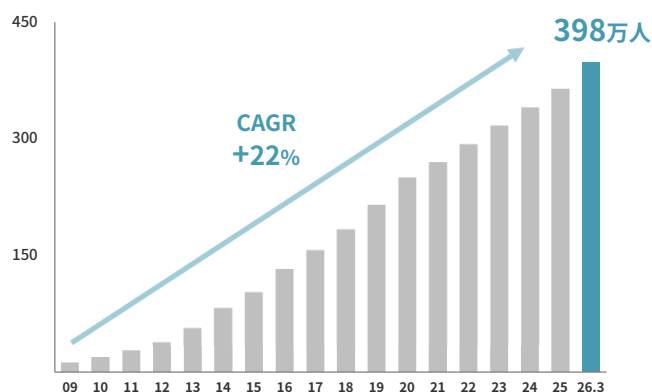
これまでエポスカードは、高い成長率を継続しながら取扱高を拡大してきました。一方で、事業規模の拡大に伴い、足元では緩やかな成長ペースへと変化が見られています。31年3月期の目標達成に向けては、成長の再加速が必要です。

ゴールド・プラチナカードによる成長

これまでゴールド・プラチナカードの会員伸長が取扱高の増加をけん引

■ ゴールド・プラチナカード会員数推移

■ 26年3月期 ショッピング取扱高の増加額



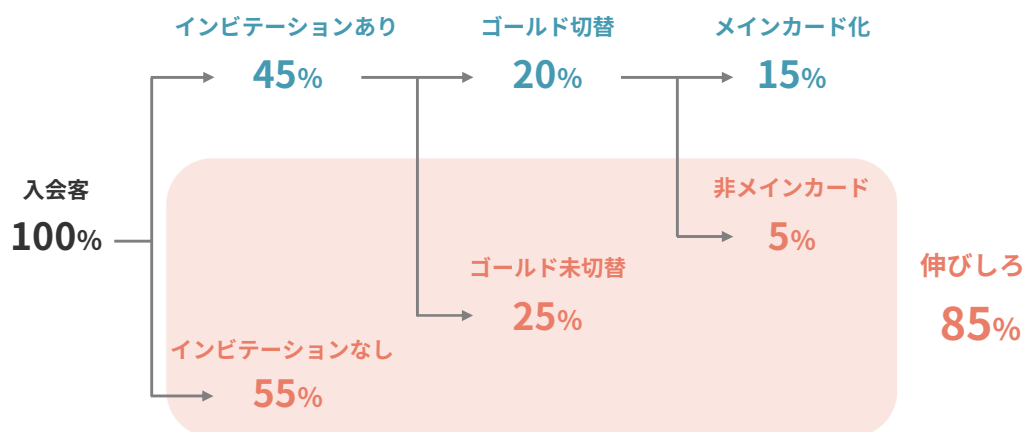
12

これまでの成長を紐解くと、その中心にあったのは
ゴールド・プラチナカード会員数の拡大です。
当社は、業界に先駆けて年会費無料のゴールドカードを展開し、
若年層を中心に拡大し、26年3月期のゴールド・プラチナ会員数は
398万人となりました。
取扱高成長の7割超をゴールド・プラチナカード会員が牽引しております。

ロイヤルカスタマー戦略のポテンシャル

ロイヤルカスタマーの拡大に向けては、85%がポテンシャル層として存在

■ 入会3年後の状況



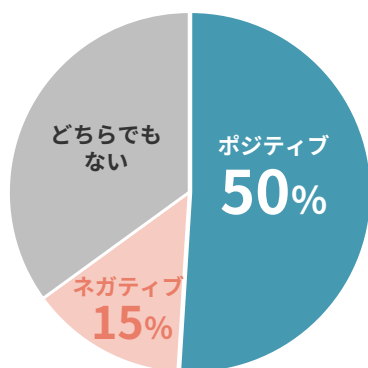
13

その一方で、ゴールドカードによる成長は、
入会客のうちメインカード化した15%のお客様の貢献が大きく、
ゴールドカードへの切替を選択されないお客さまや、
インビテーション対象とならないお客さまが、
会員の8割以上を占めており、大きな成長余地が残されています。
31年3月期の目標達成に向けては、この8割以上のお客さまも含め、
お客さま一人ひとりとの関係性を深め、
ロイヤルカスタマーを拡大していくことが不可欠です。

顧客調査：ゴールドカード切替客の感情

ゴールドカードへ切替えたお客さまは「嬉しい」「認められた気がする」などポジティブな反応

Q. ゴールドカードインビテーションに対する印象は？



クレジットカードを持って初めて
インビテーションを受けて嬉しかった

自分でもゴールドカードが作れると実感し、
認められた気がした

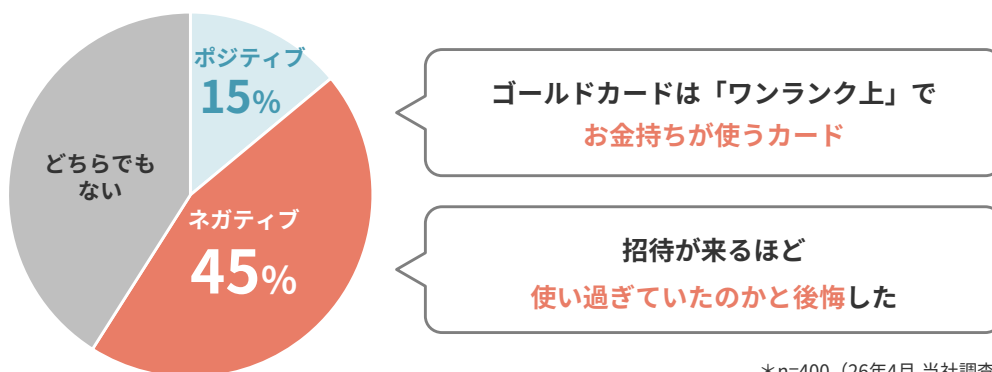
*n=1,100 (26年4月 当社調査)

そこでまず、顧客理解を深める第一歩として、
ゴールドカードのインビテーションに対するお客さまの評価を調査しました。
切替いただいたお客さまと、未切替のお客さまの双方に対し、
インビテーションがポジティブと捉えられているのか、
反対にネガティブな印象を持たれるのかを分析しました。
その結果、ゴールドカードへ切り替えたお客さまの約半数は、
「うれしい」「認められた気がする」といったポジティブな印象を
持っていることが分かりました。

顧客調査：ゴールドカード未切替客の感情

一方で、「自分には分不相応」「使いすぎを後悔」などの理由から切替えをされないお客さまも存在

Q. ゴールドカードインビテーションに対する印象は？

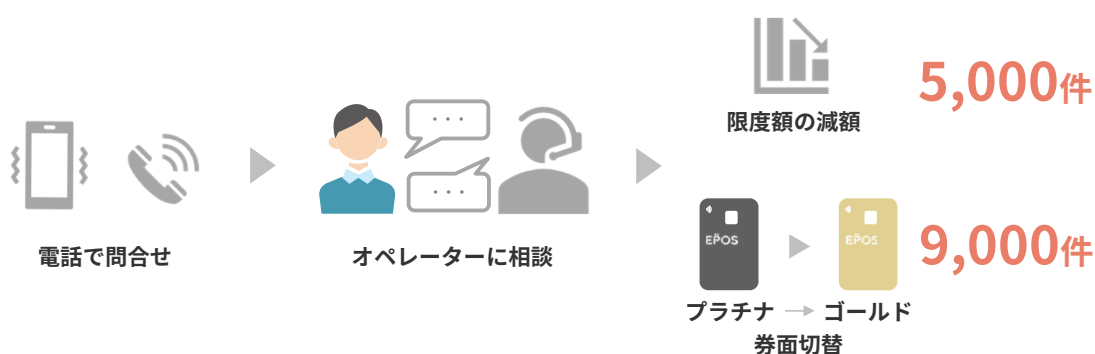


一方、ゴールドカードへ切替えをされないお客さまの中には、
「ゴールドカードはお金持ちが使うカード」と、
ご自身には分不相応であると感じた方や、
「招待が来るほど使い過ぎていたのか」と、
自身の利用額をコントロールできていなかったことに気づき、後悔し、
切替を躊躇する方もいらっしゃいました。

使いすぎ不安を感じるお客さま数

お客さまのお問い合わせからの限度額の減額は年間5,000件、プラチナからゴールドへの切替は9,000件

■ お問い合わせフロー・件数（26年3月期）



申し出ないお客さまも含めると相当数のボリュームになるのではないかと？

また、「使いすぎ」に不安を感じるお客さまは、実際のお問い合わせ状況からも一定数存在することが分かっています。

当社コールセンターには、日々さまざまなお問い合わせが寄せられていますが、年間5,000件の限度額の減額依頼や、9,000件のプラチナカードからゴールドカードへの切替のご依頼をいただいています。

お申し出のないお客さまも含めると、

自分に合った利用額やサービスを求めるお客さまは、相当数存在すると考えています。

今後は、ゴールドカードに加え、こうしたお客さまにもロイヤルカスタマーとなっただけの仕組みを構築し、誰ひとり取り残さないインクルーシブな成長を実現していきます。

ゴールドカードに加えて「好き」を応援するカードの双発エンジンによって成長を再加速



そこで私たちは、これまで成長を牽引してきたゴールドカードに加え、「好き」を応援するカードを、第二の成長エンジンとして位置付けます。この双発エンジンにより、成長の再加速を実現してまいります。

156企画

会員数 138万人 *26.3 時点

社会貢献



エポスTOGETHERカード

オンリーワン



エポスペットカード

スポーツ



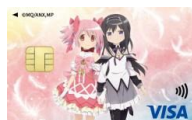
東京グレートベアーズ

音楽



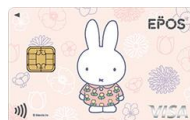
ずっと真夜中でいいのに。

アニメ



魔法少女まどか☆マギカ

キャラクター



ミッフィー

ゲーム



オトメイト

この戦略の重要な基盤である「好き」を応援するカードは、現在156企画、
会員数138万人まで拡大しました。
今後は企画数の拡大に加え、「好き」を応援するカードを事業成長の軸に据えた
戦略を描いていきます。

ゴールドカードの枠組みを越えたジャーニーを描き成長の再加速を実現

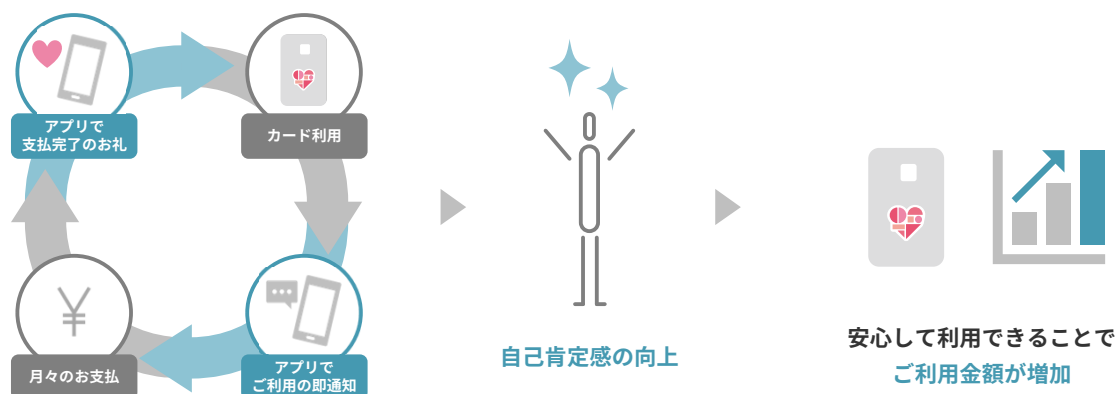
- ① 信用の共創
- ② 「好き」に関する特別な体験
- ③ 応援・寄付

19

この戦略の差別化要因は、①信用の共創、②特別な体験、③応援・寄付の3つです。
私たちはゴールドカードの延長線上ではなく、「好き」を起点とした新たな顧客ジャーニーを構築していきます。
それでは順にご説明いたします。

差別化①信用の共創

アプリを活用しお客さまの支払いに対する自己肯定感を向上する体験を提供



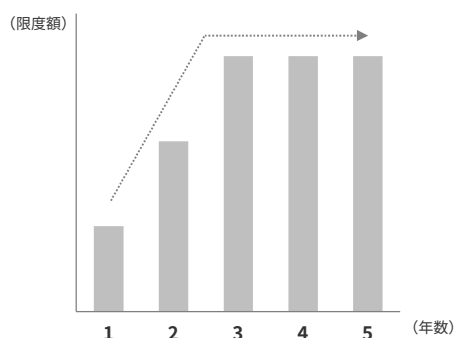
20

1つ目は「信用の共創」です。アプリを活用し、ご利用・お支払いに対して「ありがとうメッセージ」など、きめ細やかなコミュニケーションを行います。お客さまの不安を解消し、お支払いが自分でコントロール出来ている実感をお持ちいただくことで、お客様の「お金に対する自己肯定感」が向上し、安心してクレジットカードをご利用いただくことを実現してまいります。

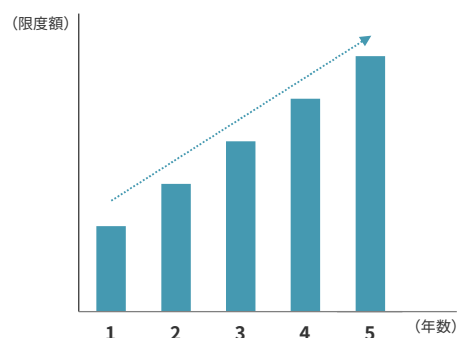
ご利用実感に沿った限度額増加

「好き」を応援するカードのお客さまは、信用の共創によって時間をかけて限度額・利用単価を向上

ゴールドカード



「好き」を応援するカード



加えて、「好き」を応援するカードでは、ご利用実績に応じて細かく段階的に限度額が向上する仕組みへと、進化させていきます。これまでのゴールドカードでは、切替を契機に、比較的短期間で限度額が増額するケースが多く見られました。お客さまが自ら信用を育んでいる実感を持ちながら、段階的に信用を高めていく仕組みを目指します。

現状の取り組み：不安の解消

リアルタイムでの通知、使いすぎを防ぐお知らせを通じて、安心してご利用いただけるUX設計

リアルタイム通知

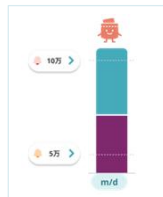


利用後
すぐに通知が届く



明細に即時反映

めやすアラート



めやす額を設定



使い過ぎを通知

ピンチ回避



シミュレーション付きで
分割リボの選択肢を提案

支払いを自らコントロールできている実感を高めるため、
カード利用に対する不安の軽減にも取り組んでまいりました。
12月のIR Dayでご説明した通り、
使いすぎを防ぎながら安心してご利用いただけるUXを設計し、
アプリ上のさまざまな機能を通じて、お客さまが自信を持ってカードを
利用できる環境を整えております。

今後の取り組み：DXによるパーソナライズの強化



お客さま一人ひとりに応じた限度額・お支払方法など、パーソナライズされた体験の提供を目指す



AI活用・UX構築を専門人材と共に実装予定
戦略的なシステム投資を実行

23

今後はこれらの機能に加えて、お客さまの利用状況やライフステージの変化に応じて、限度額やお支払方法などを柔軟に選択いただける機能を提供してまいります。
お客さま一人ひとりに、最適な選択肢を提供することで、自らお金をコントロールできている実感を高め、安心して信用を育める体験を実現していきます。
その実現に向けて、アプリを中心とした戦略的な投資を継続し、AIの活用によるパーソナライズな体験を実現し、新たなUX構築を進めてまいります。

差別化②「好き」に関する特別な体験

差別化にむけて「好き」を応援するユニットとしてグループ一体の強みを最大限に発揮



2つ目の差別化は、「好き」を応援するユニットを通じた特別な体験です。

店舗におけるグッズ販売や体験イベントでの

「好き」を応援するカードへのご入会やご利用に留まらず、
イベント開催前の告知や優先予約、ご利用データに基づいたコミュニケーション、
オリジナルグッズを組み込んだ特典などを拡充し、
アプリでの継続的なお客様との接点を通じて、
グループ一体の強みを最大限に活用し、
「好き」を起点とした独自の顧客体験を提供してまいります。

イベント・グッズ × 「好き」を応援するカードによる体験事例



ヘラルボニーカード保有者限定のイベントを開催、100名が参加

■ HERALBONY CARD THANKS DAY 2026（26年2月実施）



参加者数 **100名**



参加者

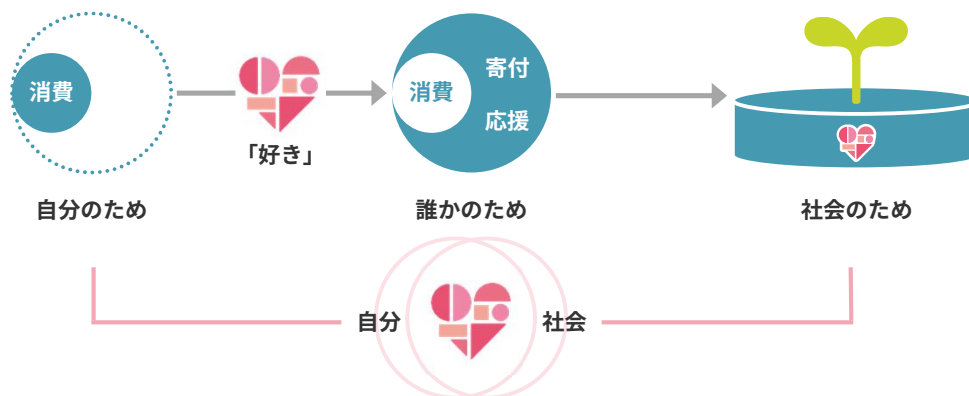
本当に素敵なイベントでした！
ヘラルボニーカードを持っていて良かったと思えた時間でした。
ありがとうございました！次回も楽しみにしています！

25

これらの特典は、現在トライアルを実施しています。
2026年2月には、ヘラルボニーカード会員限定でトークセッションや
ライブペインティングイベントを開催しました。
限定グッズも提供し、イベント・カード・グッズを一体化した体験を
実現しています。
当日は100名のお客さまにご参加いただき、高い反響を得ることができました。
今後はこうした取り組みを、他の企画にも広げてまいります。

差別化③応援・寄付

「好き」を応援するカードへの入会により社会貢献へ自然とつながることが目指す姿



「好き」を応援するビジネスにより
インパクトと利益を両立

3つ目の差別化要因は「応援・寄付」です。
当社が目指すのは、「好き」を応援するカードを通じて、お客さまの消費が、
自然と社会的インパクトにつながる仕組みです。

応援・寄付カードの状況



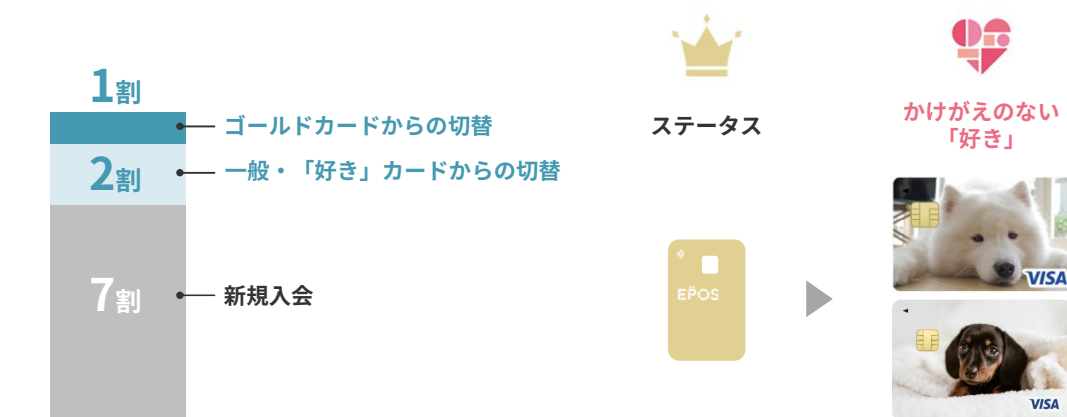
27

応援・寄付カードは、26年3月期に37企画、会員数13万人へと拡大しました。

応援・寄付カードへの切替

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

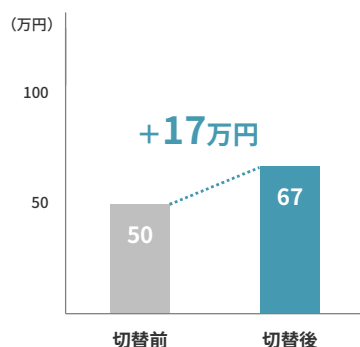


この応援・寄付カードには、強い入会・利用動機が存在すると考えています。
例えば、オンリーワンカードの一つであるペットカードでは、
新規入会者の約3割がエポスカードの他券種からの切替です。
中にはゴールドカードから切り替えるお客さまもあり、ステータスや
ボーナスポイントといった経済的なメリットではなく、
ご自身の大切な存在への想いや共感が、カード選択の理由となっています。

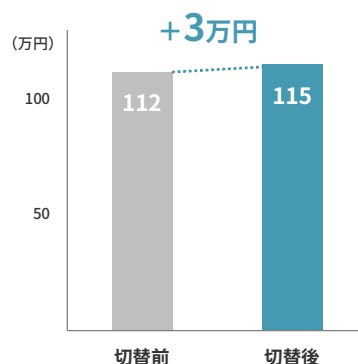
ペットカードに切り替えたお客さまの利用金額

一般・「好き」からの切替により利用金額は17万円増加、ゴールドカードからの切替でも高い利用を維持

■一般・他の「好き」カードからの切替



■ゴールドカードからの切替



また、ペットカードへ券面を切り替えたお客さまの、切替前後の利用状況を見ると、ご利用金額が大きく増加しています。これは、お客さま自身の「好き」への強い共感が、利用拡大につながっていることを示しています。さらに、ゴールドカードから切り替えたお客さまにおいても、ご利用金額は同等以上で推移しており、経済的な価値だけでなく、「好き」という情緒的な価値も、カード利用の重要な動機となっていることがわかります。

応援・寄付カードによる応援事例

ヘラルボニーカードは発行から5年で累計1億円、ミュージアムエポスカードは1年で累計1,000万円

ヘラルボニーカード

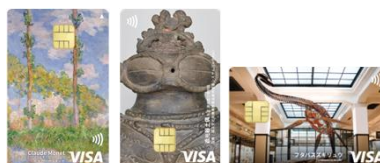


21年11月発行開始

会員数 **5.7万人以上**

応援のために
集まった金額 **累計1億円以上**

ミュージアムエポスカード



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

25年3月発行開始

会員数 **1万人以上**

応援のために
集まった金額 **累計1,000万円以上**

この応援の輪は着実に広がっています。

21年11月より発行開始したヘラルボニーカードは、

現在約6万人の会員にご支持され、

応援のために集まった金額は累計1億円を超えました。

また、25年3月に発行したミュージアム エポスカードも、会員数1万人を突破し、
累計1,000万円が美術館や博物館の活動支援につながっています。

お客さまの「好き」や共感から生まれる行動が、

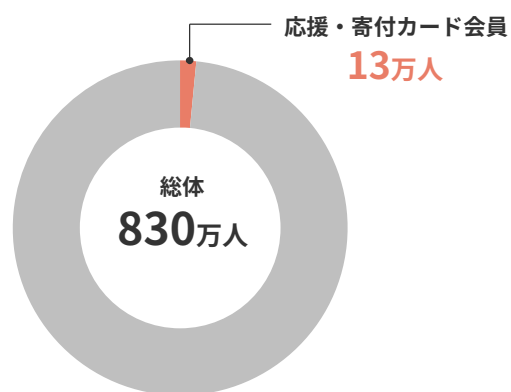
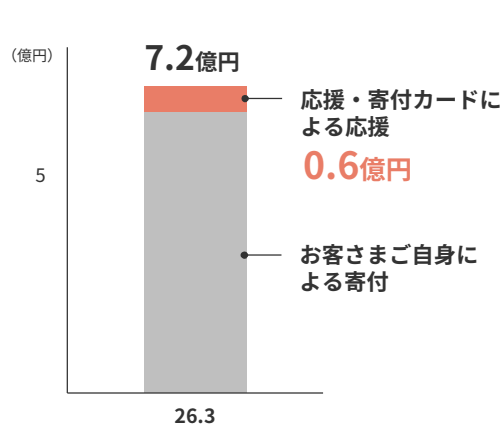
継続的な社会的インパクトにつながる仕組みとして、着実に広がっています。

応援・寄付カードの課題

26年3月期の応援・寄付カードによる応援額は0.6億円と限定的

■ クレジットカードによる応援・寄付額の状況

■ 応援・寄付カード会員の状況



*26.3時点

31

一方で、このインパクトはまだ発展途上です。
応援・寄付カードによる応援額は0.6億円と、
総額7.2億円に対して限定的な規模にとどまっています。
背景には、この会員数がまだ限定的であることがあります。

誰かのため社会のための消費の拡大に向けて



「好き」を応援するカードによる応援方法の拡大を図り、インパクトの実現を目指す

これまで



22 企画

カード発行時に券面別の
設定金額を応援・寄付



33 企画

カード利用額の0.1%の
ポイントを応援・寄付

+



イベント・グッズを
通じた応援・寄付



「好き」を応援する
クラウドファンディング

32

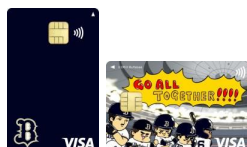
誰かのため社会のための消費の拡大に向けて、
まず、応援・寄付方法の拡大を進めてまいります。
現在の「好き」を応援するカードでは、カード発行時やカードご利用額に応じた
応援・寄付を行っていますが、その接点はまだ限定的です。
今後は、イベントやグッズ購入を通じた応援・寄付に加え、
クラウドファンディングの仕組みも開発することで、
お客さまが「応援したい」と思った瞬間に参加できる機会を広げていきます。

応援・寄付カードの拡大

すべての新規券面で応援機能を追加し幅広い応援を実現、既存券面にも取り組みを拡大

新規券面

■ オリックス・バファローズ エポスカード



オリックス・バファローズ
ジュニアチームの支援
発行開始：26年3月

■ 国立劇場 エポスカード



伝統芸能を未来へ
つなぐ事業を支援
発行開始：26年5月

既存券面

■ FC町田ゼルビア エポスカード



スポーツチームの運営支援
発行開始：25年2月
応援追加：26年1月

■ 徳川美術館 エポスカード



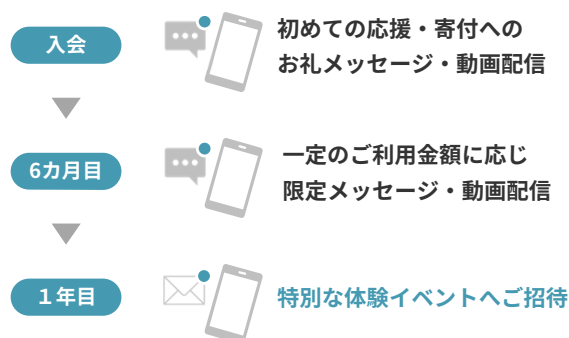
文化財保全や美術館運営支援
発行開始：22年11月
応援追加：26年4月

次に、応援・寄付カードの拡大です。今後開発する「好き」を応援するカードに、応援・寄付機能を標準的に組み込みます。
26年3月に発行したオリックス・バファローズ エポスカードでは、応援額をジュニアチームに所属する未来ある選手たちの支援に活用します。
また、26年5月に発行した国立劇場エポスカードでは、伝統芸能を未来につなぐ取り組みへの支援を行います。
さらに、既存の券面についても応援・寄付機能の追加を進めており、町田ゼルビアや徳川美術館など、お取り組みに共感いただいたパートナーとの展開も広がっています。
今後は応援・寄付カードを着実に拡大し、より多くのお客さまが日常的に参加できる仕組みを構築してまいります。

応援・寄付体験の強化

企画数の拡大だけでなく、応援・寄付の体験も強化

■ 応援に対するリワード



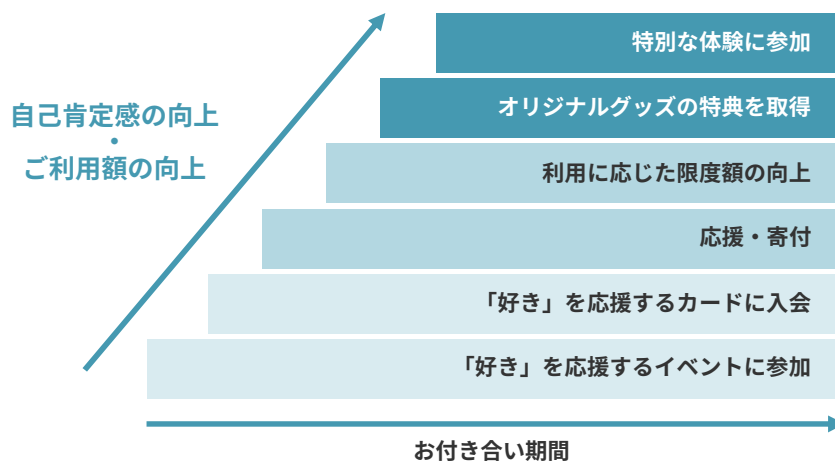
■ 応援先の活動レポートの充実



インパクトの実現に向けては、企画数の拡大に加え、
応援体験そのものの強化にも取り組みます。
例えば、入会時のお礼メッセージや、限定コンテンツの配信、
継続的な応援に感謝して、特別な体験イベントへのご招待など、
応援に対するリワードプログラムも強化します。
また、応援先の活動レポートも充実させることで、お客さまの応援が誰かのため、
社会のためにつながっていることを実感いただける仕組みを構築します。

「好き」を応援するカードの長期的な関係性の構築

お客様の「好き」に応えながら多数の接点と長期的な関係性を構築し、自己肯定感及びご利用額を向上

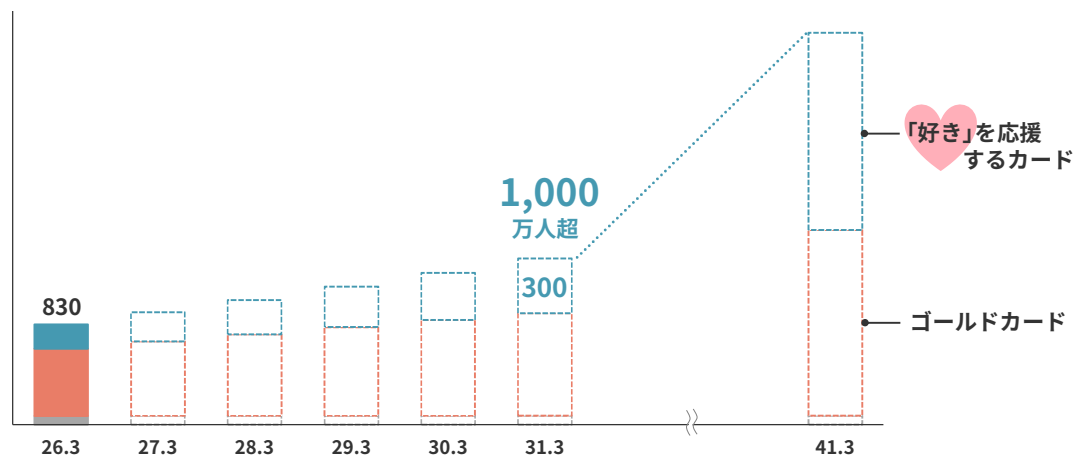


以上の戦略を通じて、当社は「好き」をきっかけにご入会いただいたお客さまと、長く深い関係性を構築していきます。
お客さま一人ひとりとのエンゲージメントを高めることで、継続利用と利用額の拡大につなげてまいります。

31年3月期の会員数計画

ゴールドカードと「好き」を応援するカードの双発エンジンで会員数を拡大

■ 券種別会員数計画



36

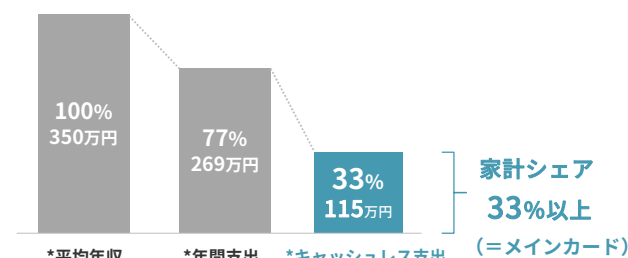
31年3月期に向けては、本日ご説明した戦略を強力に推進していくことで、ゴールドカードと、「好き」を応援するカードの両輪で会員数を拡大していきます。

ロイヤルカスタマーの考え方

今後はお得意さまづくりを目指し、ロイヤルカスタマーの考え方を定義し戦略指標へ

■ メインカードの定義

■ ロイヤルカスタマーの考え方



家計シェア 33%以上 / ご利用金額 115万円以上

×

お付き合い期間

(エボスカード会員)

*エボスカード会員の24年度平均年収
*同年収帯の年間支出 (総務省 24年度家計調査)
*経産省 24年度キャッシュレス比率43%より推計

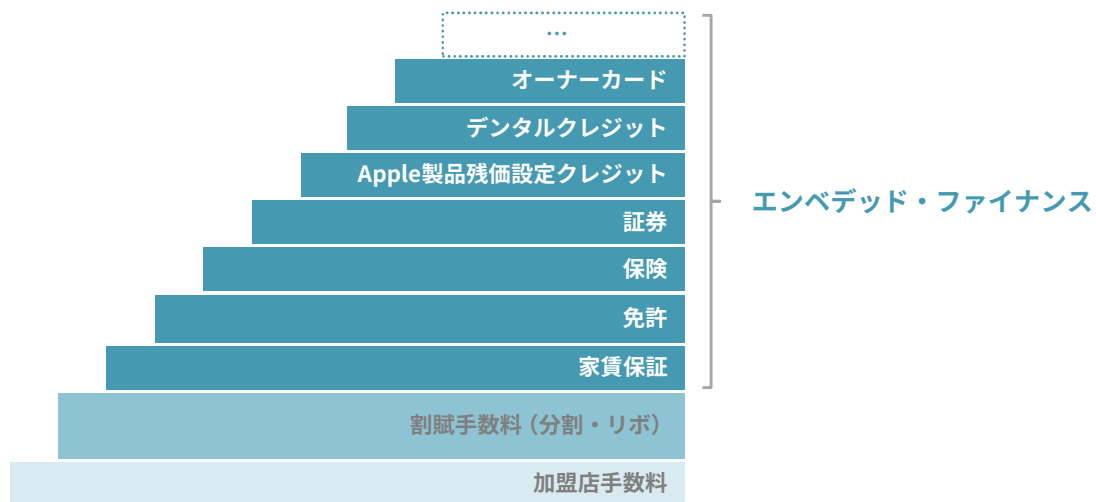
そのために、お得意様であるロイヤルカスタマーづくりにも注力してまいります。
「メインカード」は、家計シェア33%以上を基準として定義しました。
しかし、この基準では、可処分所得が多いお客さまは、ご利用額が大きくてもメインカードとして捉えられないという課題がありました。
そこで今後は、メインカードの定義を踏まえつつ、ロイヤルカスタマーの考え方を戦略指標としてアップデートしていきます。
具体的には、ロイヤルカスタマーの対象を、家計シェア33%以上のメインカードのお客さまに加え、その算出基準としていた年間ご利用金額115万円以上のお客さままで拡張します。
さらにそこに、お付き合い期間の要素を掛け合わせることで、今後の戦略における新たな指標として活用していきます。
ロイヤルカスタマーの考え方は、今後さらにアップデートしてまいります。

- 1 26年3月期概況・27年3月期見通し
- 2 「好き」が駆動する新フィンテック戦略
- 3 新戦略を支える新たな利益の柱**

この戦略の実現には、一定の時間を要します。
そのため、収益構造の多層化を並行して進め、
持続的な成長を実現する、新たな利益の柱についてご説明します。

既存事業拡張型ビジネスの成長

エンベデッド・ファイナンスにより収益の多層化をさらに拡大



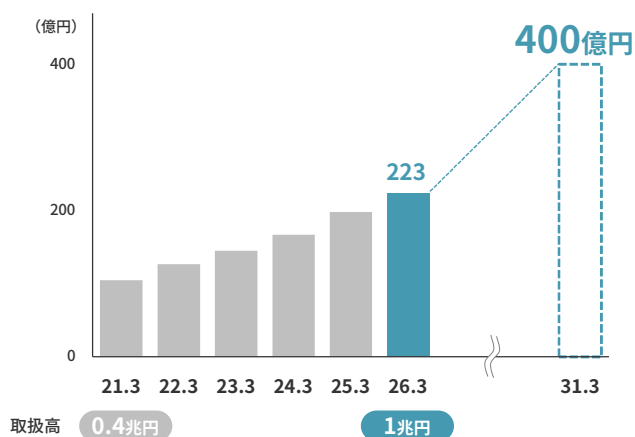
39

これまで、独自の与信ノウハウを強みに、エンベデッド・ファイナンスは着実に拡大してまいりました。

家賃保証

26年3月期の家賃保証の売上収益は223億円まで拡大、今後も提携・法人向けの家賃保証を強化

■ 売上収益



中期の取り組み

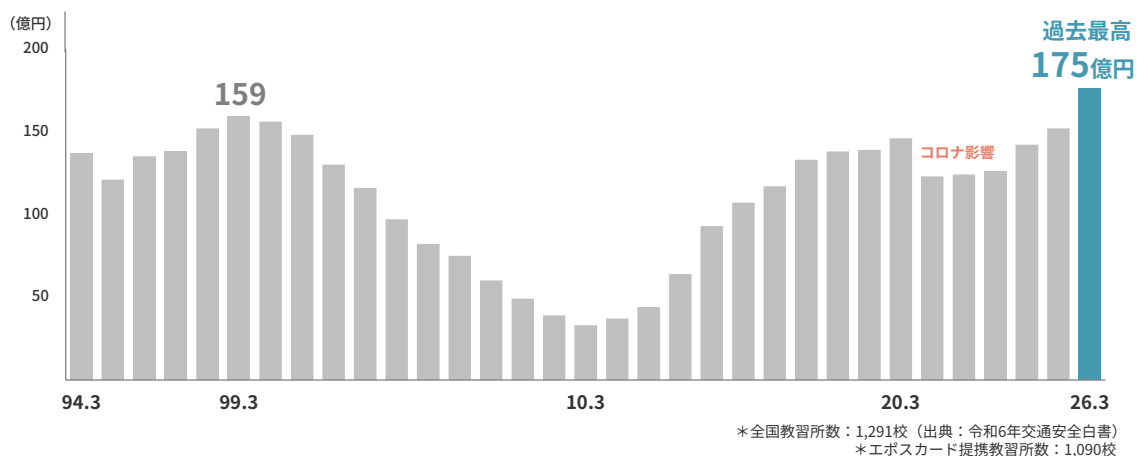
- ① 大手不動産管理会社との提携
- ② 法人向け家賃保証の強化
(商業施設・オフィス・物流施設)

家賃保証事業の売上収益は、26年3月期に223億円まで拡大しました。
今後も、大手不動産管理会社との提携拡大に加え、
法人向け家賃保証の展開を強化することで、業界トップを目指してまいります。

免許クレジット

26年3月期の免許クレジット取扱高は過去最高の175億円

■ 免許クレジット取扱高



免許クレジットの取扱高は175億円となり、
1999年以来となる過去最高を更新しました。

免許クレジットの再成長：在留外国人に向けたプランの提供



GTN社との共創により、日本で働く在留外国人へのファイナンシャル・エンパワーメントが拡大

■ GTN社との共創

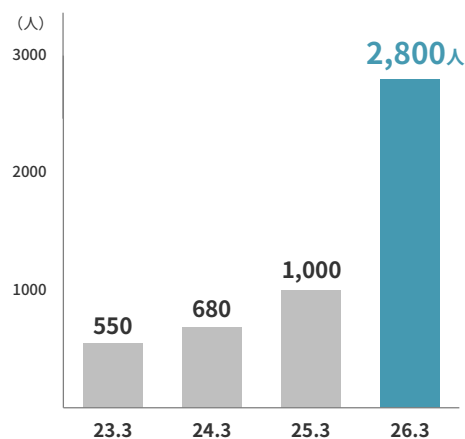
■ 在留外国人へのサービス提供数

外国人専門の運転免許ローンプラン



多言語サポート

留学生OK



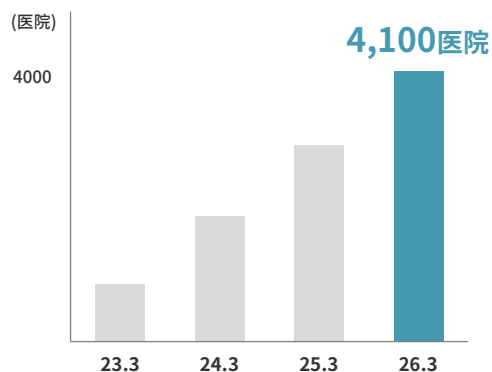
42

再成長の要因の一つが、在留外国人の方々に向けたファイナンシャル・エンパワーメントの拡大です。23年3月より在留外国人専用プランを開始し、26年3月期の利用件数は、前年比2.8倍となりました。在留外国人の増加に伴い、今後も高い需要が見込まれることから、さらなる拡大を目指してまいります。

デンタルクレジット

ネットワークを活かした営業や、既存提携先からの紹介などで提携医院数は4,000件超と順調に推移

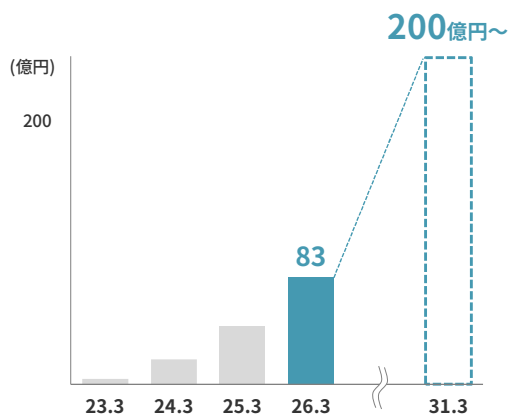
■ 提携医院数



*全国歯科医院数：6.5万医院

(出典：厚生労働省 医療施設動態調査 25年8月末概数)

■ 取扱高

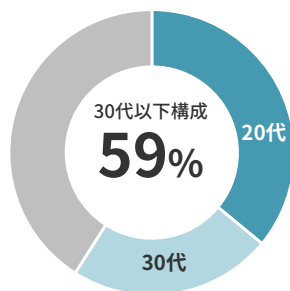


デンタルクレジットも着実に成長しており、提携医院数は4,000件超、取扱高は83億円まで拡大しました。全国の歯科医院数は約6.5万件あり、現在の提携率はまだ限定的であることから、今後も大きな成長余地があります。全国の提携医院の開拓を進めることで、取扱高のさらなる拡大を目指してまいります。

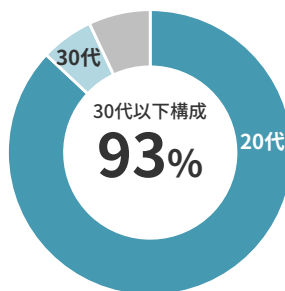
エンベデッド・ファイナンス利用者の年代

若年層との重要な接点、ロイヤルカスタマーとなり得るポテンシャルの高い顧客が中心

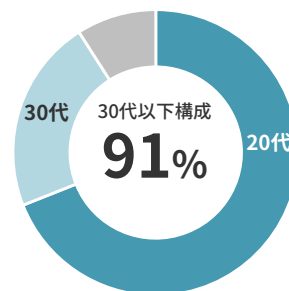
■ 家賃保証



■ 免許クレジット



■ デンタルクレジット



* 26.3時点

これらのエンベデッド・ファイナンスは、
若年層のお客さまとの接点が多いことも特徴です。
特に免許・デンタルクレジットは9割のお客様が30代以下です。
将来的にロイヤルカスタマーとなる、ポテンシャルの高いお客さまとの
新たな接点を開発することが、顧客基盤の拡大にも貢献していきます。

新たなエンベデッド・ファイナンス



多様な働き方に加え、「好き」を活かした仕事をめざす将来世代を中心とした新たなサービスを提供

多様な働き方

「好き」を活かした仕事の開花



法人経営者



個人事業主



フリーランス



将来世代



資格スクール費用分割サービス

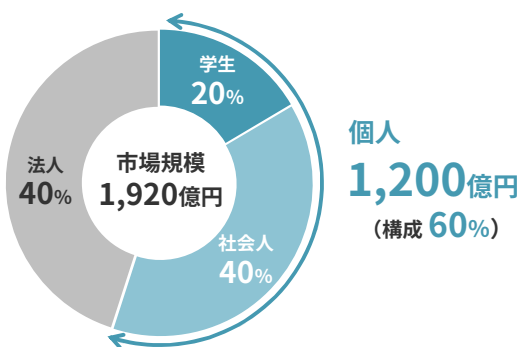
45

新たに、将来世代に向けたエンベデッド・ファイナンスとして、「好き」を活かした仕事の可能性を広げる資格スクール費用の分割サービスを提供していきます。
学びへの挑戦を金融面から支援することで、将来世代の未来に貢献してまいります。

資格スクールについて

個人申込の大部分が若者と推計され、高額な講座費用には資金繰りニーズが存在

■ 資格スクールの市場規模



*出典：矢野経済研究所「教育産業市場に関する調査」

■ 講座例

資格	講座費用
一級建築士	100万円
公認会計士	70万円
司法書士	60万円
看護師	50万円

高額費用に対して**資金繰りニーズ**あり

資格スクールの受講者は、個人で申し込まれる方が半数以上を占めており、その多くが若年層です。
講座の中には、受講費用の負担が大きいものも少なくありません。
こうしたお客さまに対して、学びへの挑戦を、金融面から支援するニーズが存在すると考えています。

エポスカードの競争優位性

免許・デンタルクレジットのシステム・ノウハウを活かしたサービス設計により競合と差別化

		他社	エポス
申込・審査	WEB申込	○	○
	夜間審査（～22時）	×	○
	学生の保証人不要	×	○
分割・支払	分割回数（～96回）	×	○
	学生のスキップ払い （手数料なしで最大6ヵ月）	△	○

＊他社情報・ユーザーの声は資格取得スクールへのヒアリングより



源泉徴収票等の郵送など
保証人手続きが面倒…



一人暮らしなので
毎月の支払額は抑えたい

多くの資格スクールでは、既に分割払いが導入されているものの、お客さまの利便性の面では改善の余地があります。
当社は、免許やデンタルで培ってきたノウハウを活かし、お客さまにとってより利便性の高いサービスを提供していきます。

将来世代を支えるビジネスの今後の展望



26年下半期より2社との提携を開始し、さらなるファイナンシャル・エンパワーメント拡大を目指す



48

26年下半期には、東京リーガルマインド社様、CPA会計学院様との協業を開始します。
今後も提携先の拡大を進めることで、将来世代の学びと挑戦を支援するファイナンシャル・エンパワーメントの取り組みを加速してまいります。

既存事業拡張型ビジネスの新たな取り組み



暗号資産を保有だけでなく、日常決済や資産形成の中で活用できる新たな体験の提供

■ EPOS CRYPTOカード for bitbank



- ・引き落とし口座を「金融機関」または「暗号資産取引所」から毎月選択可能*
- ・カードご利用金額の0.5%が暗号資産でたまる**
(ビットコイン・イーサリアム・アスターの3種類より選択可能)

*日本初 (2026年4月27日時点)

**付与される暗号資産の銘柄をユーザーが選択できるサービスとして日本初
(2026年4月27日時点)

49

また、既存事業拡張型ビジネスの新たな取り組みとして、ビットバンク社様との業務提携により、26年4月にエポスクリプトカードを発行しました。

従来の銀行口座引き落としに加え、

暗号資産取引所の残高を引落口座として利用でき毎月選択出来ること、

また還元される暗号資産の銘柄を、お客さま自身で選択できることは、

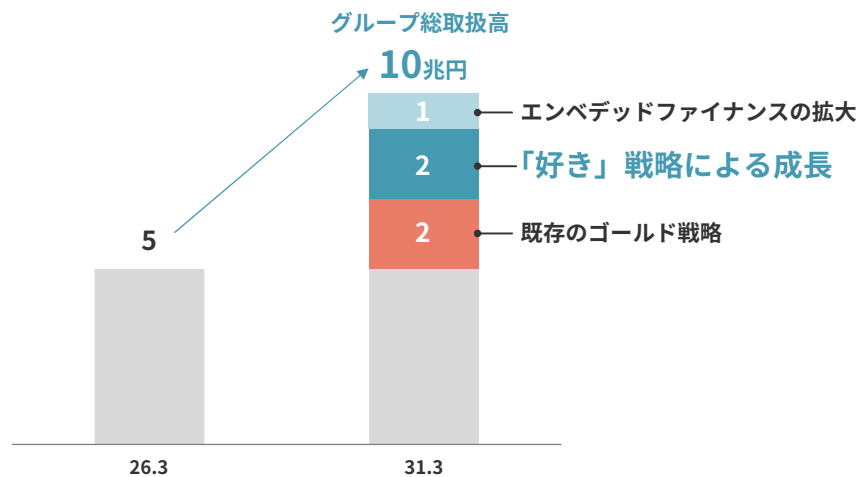
日本初の取り組みとなります。

暗号資産と日常の決済をシームレスにつなぐことで、

お客さまに新たな決済・資産形成体験を提供してまいります。

グループ総取扱高10兆円に向けて

これまでのゴールド戦略にDX活用による顧客体験価値の向上を上乗せ、グループ総取扱高 10兆円を目指す



ゴールドカード、「好き」を応援するカード、そしてエンベデッド・ファイナンスを成長エンジンとして、グループ総取扱高10兆円の実現を目指します。

グループ総取扱高

26.3 31.3
5兆円 ▶ **10兆円**

メインカード化率

26.3 31.3
23% ▶ **35%**

「好き」が駆動する経済において、お客さま価値と社会価値の双方を創出しながら、成長を再加速し、KPIの達成を目指してまいります。

質疑応答

52

私からは以上でございます。ありがとうございました。

小売セグメントの進捗と取り組み

(株)丸井 取締役社長 青野 真博



それでは小売セグメントの事業戦略についてご説明します。



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 カード担当
1987年 小売担当
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）

本日は、私、青野からご説明させていただきます。

本日の内容

- 1 26年3月期実績 と 27年3月期見通し
- 2 「好き」を応援するユニットの拡大
- 3 店舗の方向性

内容は、こちらの3点です。

1 26年3月期実績 と 27年3月期見通し

2 「好き」を応援するユニットの拡大

3 店舗の方向性

26年3月期の実績と27年3月期の見通しです。

26年3月期 実績

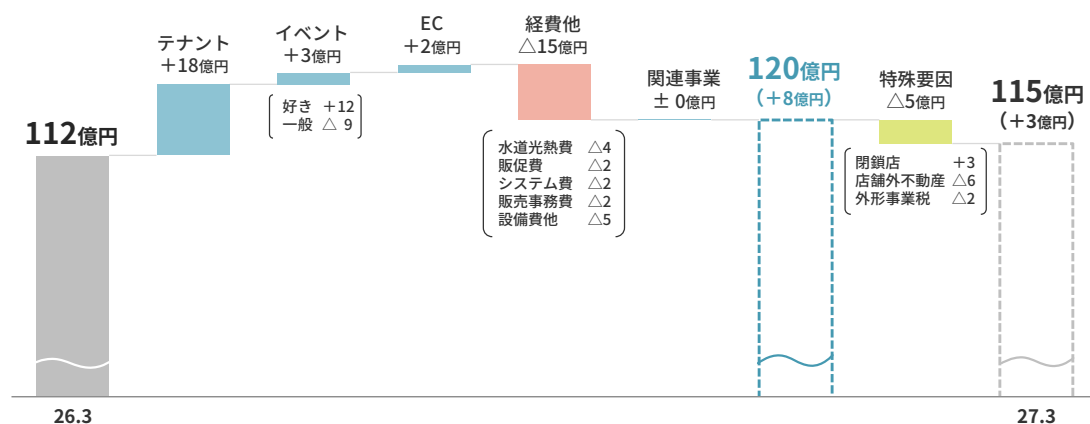
26年3月期の営業利益は26億円増益の112億円

	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	3,542	109	+298
売上収益	823	106	884	107	+61
営業利益	86	124	112	130	+26
ROIC (%)	3.1	—	4.2	—	+1.1

まず26年3月期の実績です。決算でお伝えした通り、小売の営業利益は 112億円 でございました。

27年3月期 営業利益の見通し

27年3月期の実質増益は+8億円。特殊要因△5億円の影響により115億円の見通し



58

27年3月期の見通しです。

実質の増益は8億円ですが、特殊要因があり、営業利益は 115億円 の見通しです。

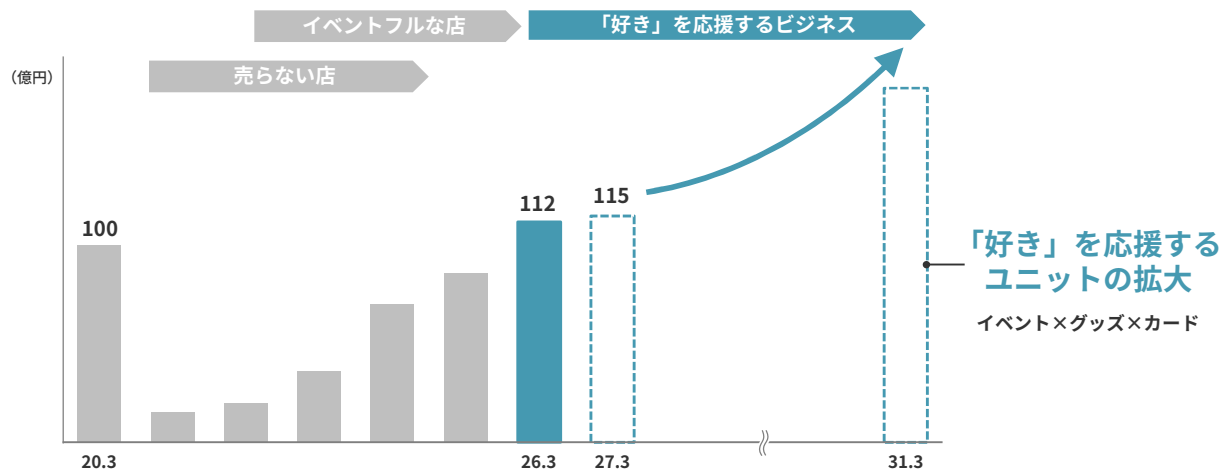
特殊要因のマイナス5億円は避けられませんが、テナントの18億円、イベントの3億円は、まだアップサイドのチャンスが十分にあります。

今期は、計画を上回る実績を出せるよう、取組んでまいります。

小売の利益成長

「好き」を応援するビジネスへの転換で、新たな成長ステージへ

■ 小売セグメント営業利益の推移



小売は、これまで、売らない店、イベントフルな店づくりに取り組んできました。今後は、グループ一体で「好き」を応援するビジネスを実現します。

「好き」を応援するユニットを拡大することは、小売にとっても利益拡大の大きなチャンスととらえております。

- 1 26年3月期実績 と 27年3月期見通し
- 2 「好き」を応援するユニットの拡大
- 3 店舗の方向性

ではどのように、「好き」を応援するユニットを拡大していくのか、具体的にご説明いたします。

1. 「好き」を応援するイベントによる会員拡大
2. グループ一体でのグッズ開発による事業拡大
3. 小売とフィンテックの融合によるロイヤルカスタマー化

イベント、グッズ、フィンテックとの融合の3点でご説明します。

1. 「好き」を応援するイベントによる会員拡大
2. グループ一体でのグッズ開発による事業拡大
3. 小売とフィンテックの融合によるロイヤルカスタマー化

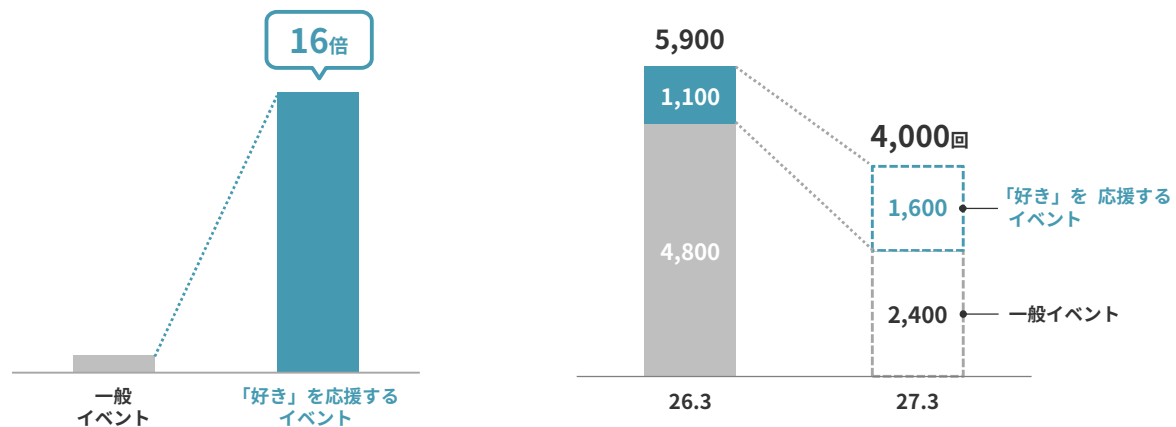
まず、イベントです。

「好き」を応援するイベントへの転換

一般イベントを縮小し、カード入会が高い「好き」を応援するイベントを拡大

■ 26.3期 1日あたりカード入会

■ 27.3期 イベント開催数



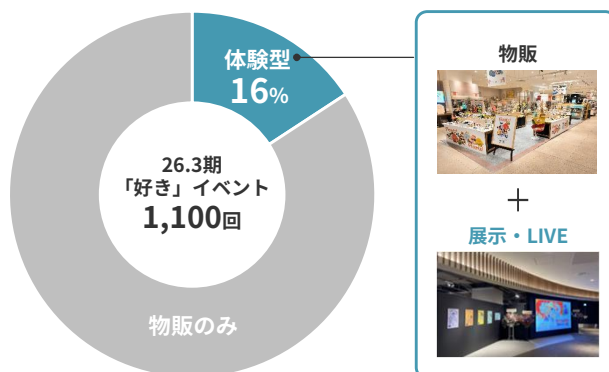
「好き」を応援するイベントが、一般イベントと異なっているのは、カード募集力のある社員が運営していることです。
そのため、1日当たりのカード入会数は一般イベントの 16倍です。

今後は、この「好き」を応援するイベントに注力することで、カード会員数を拡大します。

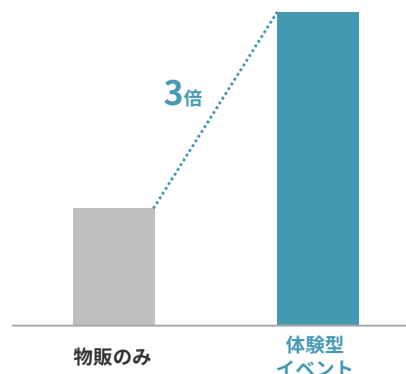
体験型イベントの拡大

物販のみと比べて、展示等を加えた体験型イベントは1日あたりカード入会が高い

■ 体験型イベント構成



■ 26.3期 1日あたりカード入会



「好き」応援するイベントは、お客様に大変喜んでいただけます。特に反応が大きいのは、作品の世界観に入り込める体験です。

グッズを購入するだけでなく、ミニライブの映像に見入ったり、作中の名場面を再現した展示の前で写真を撮ったり、ファン同士で感想を語り合ったりする姿が見られます。

私自身、イベント会場で、お客様が展示の写真を撮り、笑顔で会話している姿を見ると、物販の時代から、体験の時代が変わったことを実感します。

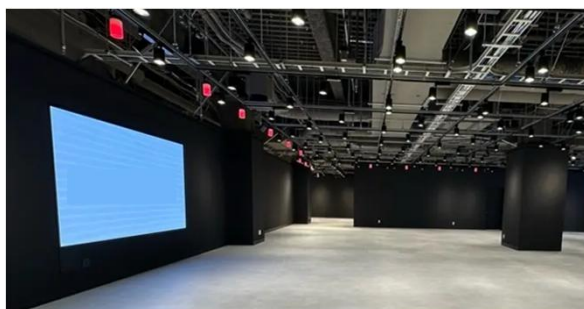
体験型イベントのカード入会効果が高いのは、モノを買うだけではなく、その作品が好きな人たちが、同じ時間と空間を共有できるからです。

体験型イベントスペースの拡充

ファンの気持ちを高め、作品の世界観に入り込めるイベントスペースに転換

体験型イベントスペースを3倍に拡大

26.3期 13区画 ▶ 31.3期 38区画



*有楽町マルイ8F 195坪



展示スペース



カード発行カウンター



大型モニター・音響



照明

今後は体験型イベントをさらに拡大していきます。

グッズを販売するだけなら 20坪で十分です。しかし、お客様が作品の世界に入り込み、写真を撮り、ファン同士で楽しむ体験を提供するには、それでは足りません。

そのため、50坪以上の大型スペースに加え、モニターや音響、照明などの設備投資を進めます。

こうした空間があることは、魅力的なイベントを誘致することにつながります。

外部施設の開発

エポスシェアの少ない主要都市に順次出店し、全国で新規カード会員を拡大

横浜スカイビル 8F

26年3月 再出店



梅田エリア

26年秋 新規出店



都市	人口	エポスシェア
1都2県	3,060万人	16%
1 横浜	375	14
2 大阪	278	9
3 名古屋	230	5
4 札幌	196	4
5 京都	137	7
6 広島	117	3
7 仙台	106	4

*エポスシェアは20歳以上、25.3月時点

こうしたイベントを、店舗の中だけでなく、外部施設に出店します。

従来の店舗と比べ、イベント出店は、人員と投資を抑えながら、機動的に展開できることが特徴です。

今期は、横浜と梅田で常設出店が決まり、来期以降も全国へ拡大していきます。

「好き」のファンは、全国にいらっしゃいます。地方都市でイベントを開催すると、「マルイさん、この街で開催してくれて、ありがとう」という声を必ず頂きます。

私たちは、イベントを届けるだけではありません。お客様の「好き」を、各地へ届けています。

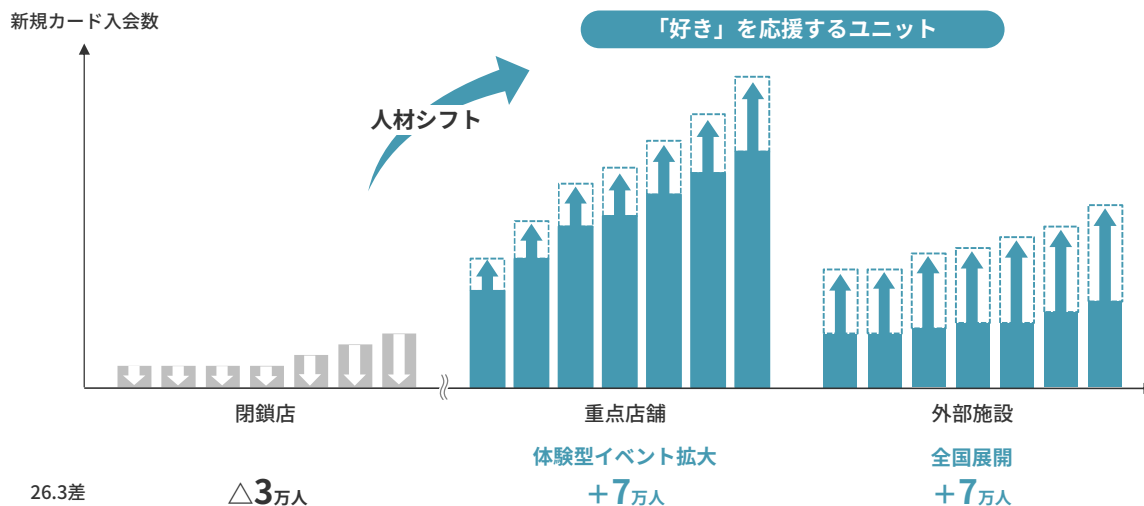
また、首都圏以外は、エポスカードのシェアがまだ低く、イベント出店は会員拡大にもつながります。

「好き」を応援するイベントによる会員拡大

「好き」を応援するユニットに投資と人材を集中し、閉鎖店影響を上回るカード会員を拡大

■ 31.3期 イベントによる会員拡大

新規カード入会数



67

こうした、重点店舗のイベント拡充と、外部施設への出店により、効率の低い店舗の閉鎖によるマイナス影響を上回る、カード会員の拡大が実現できます。

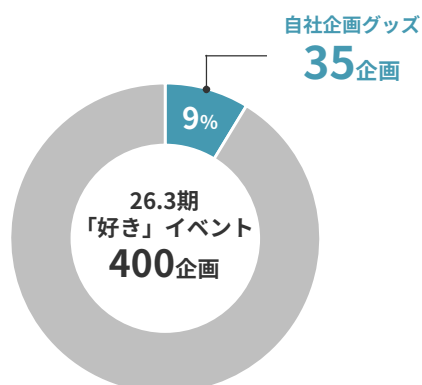
1. 「好き」を応援するイベントによる会員拡大
2. グループ一体でのグッズ開発による事業拡大
3. 小売とフィンテックの融合によるロイヤルカスタマー化

次にグッズです。グッズはイベント以上に大きな可能性を秘めています。

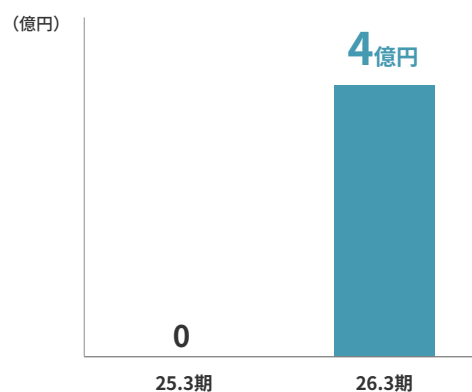
自社企画グッズの状況

今年度からスタートした自社企画グッズは35企画で売上高4億円

■ 自社企画グッズの企画数



■ 自社企画グッズの売上高



これまでイベントで販売していたグッズは、他社のグッズでした。昨年度から自社企画グッズに着手しました。

昨年は35のイベントで自社企画グッズを販売し、売上高は4億円でした。

独自性のあるグッズ開発

ファン心理を捉え、熱量を高める独自性のあるグッズを展開

機動戦士ガンダム エクストリームバーサス



15年の歴史を持ち、ゲームセンターで
絶大な人気を誇るチームバトルアクションゲーム

©サンライズ ©サンライズ・MBS

■ ゲーム筐体型スマホスタンド



スマホをセットし動画再生

ゲームセンターに
いるかのような臨場感

価格	販売点数	消化率
8,800円	1,000点	100%

©Bandai Namco Experience Inc.

自社グッズは、定番商品を大量に作るものではありません。
作品の世界観を理解したうえで、お客様に喜んでいただけるような、独自性の高いグッズを目指しています。

この機動戦士ガンダムエクストリームバーサスでは、ゲーム機型のスマホスタンドを作りました。スマホを差し込むと、まるでゲームセンターの筐体で遊んでいるように見えます。

私も最初に提案を聞いた時、「これは面白いな」と思いました。結果は大好評で、1000点が完売しました。「好き」の世界では、機能だけでなく、共感が価値になります。

社員の「好き」を活かしたグッズ開発

「好き」を応援するコンクールを通じて社内外の多様な「好き」を通じた開発を推進

乳幼児むけテレビ番組「シナぷしゅ」



赤ちゃんの髪の毛を
思い出に残せるカード

価格	販売点数	消化率
330円	1,000点	100%



ママ社員

「シナぷしゅ」が好き！子どもが好き！将来世代が生きやすい未来にしたい！

■ 第2回「好き」を応援するコンクール



「シナぷしゅ」のグッズにもオリジナリティがあります。赤ちゃんの髪を初めて切った時の髪の毛を残せるメモリアルカードです。

この企画を考えたのは、2才の子供を育てながら働く社員です。 提案を聞いた時、私は思わず、

「髪の毛を残すって…？」 と聞いてしまいました。すると周囲から、「青野さん、全然お母さんの気持ちが分かってませんね」

と笑われました。 結果はどうだったかというと、私が間違っていました。1000点が完売し、大変ご好評頂きました。

「好き」の市場では、当事者の、ファンの感覚が大切です。

このシナぷしゅ企画は、去年の好きを応援するコンクールから生まれました。決算発表でお伝えした通り、今年はコンクールを社外にも開放し、さまざまなジャンルの提案を頂いています。

社員だけでは気づけない「好き」の可能性を取り込みながら、今後も順次、自社グッズ化を進めてまいります。

共創による海外展開のトライアル

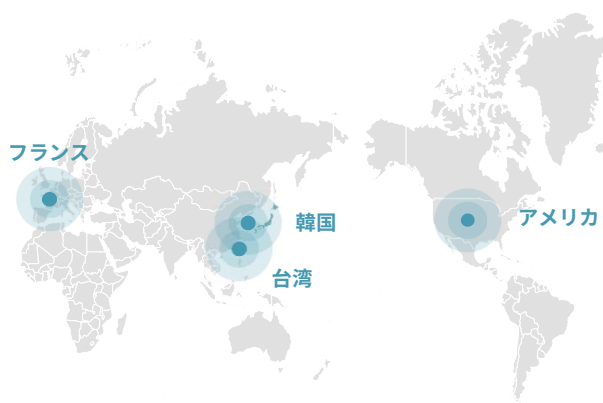
自社グッズを海外イベント実績のある共創投資先のAnique社に卸販売し、海外4カ国で展開

気になってる人が男じゃなかった

海外人気が高い漫画 SNS総フォロワー数193万人



台湾



韓国でのイベントありがとう！
イベントに行けるの最高に嬉しい！



大好きな日本のコンテンツ！
次はスペインに来てほしい！

グッズのマーケットは、国内だけでなく、海外にも広がっています。

今回はトライアルとして、「気になってる人が男じゃなかった」の自社グッズを、共創投資先のアニーク社を通じて、海外4か国で販売しました。

アメリカでは初日に3時間待ちの行列ができ、フランスでは多くの商品が初日で完売するなど、大変好評でした。今後は海外販売の進め方を検討してまいります。

グッズ開発体制の強化



多様なノウハウを持つ専門人材の参画により、グッズ事業を加速

商品企画



(株) 丸井グループ
「好き」を応援するユニット推進室

若松 枝里香

グッズ制作会社で**10年以上IP商品企画を担当**

海外展開



(株) 丸井グループ
「好き」を応援するユニット推進室

周 洋

アジア圏における**グッズの卸し・IP展開**

データ管理



(株) 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**
PMとして**データマネジメント**

IP管理



(株) 丸井
総務人事・コンプライアンス課

其田 尚也

IP領域を含む事業会社での**企業内弁護士**

73

自社グッズには大きな成長機会がありますが、その成長を支える体制づくりは、まだ道半ばです。

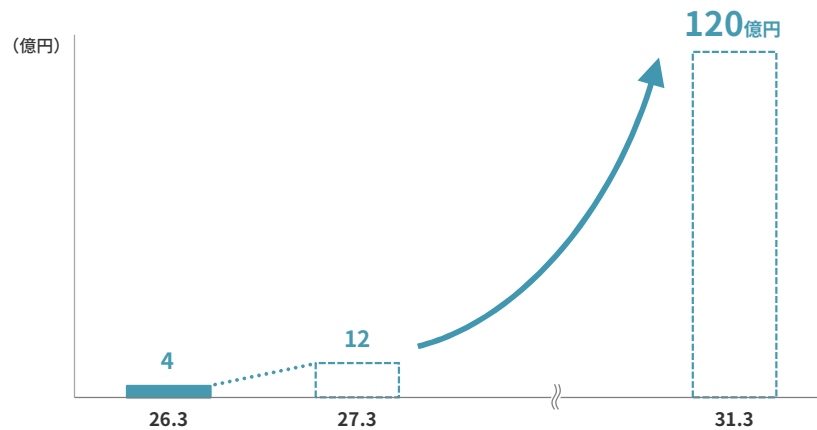
現在、既存社員に加え、中途採用で、商品企画、海外展開、データマネジメント、IP管理などの分野で、経験豊富な人材に参画頂き、組織の専門性は着実に高まっています。

今後も体制強化を継続し、自社グッズの開発をさらに推進してまいります。

自社企画グッズの計画

グループ全体でグッズ開発を推進し、31年3月期に売上高120億円を実現

■ 自社企画グッズの売上高



自社企画グッズの売上計画です。
昨年の実績は 4億円、今年度の計画は 12億円です。31年3月期には 120億
円の実現に向けて取り組みます。

高い目標ですが、市場の広がりや、これまでの手ごたえをふまえれば、十分に実
現できると考えています。

1. 「好き」を応援するイベントによる会員拡大
2. グループ一体でのグッズ開発による事業拡大
3. 小売とフィンテックの融合によるロイヤルカスタマー化

3点目は、小売りとフィンテックの融合によるカード会員のロイヤルカスタマー化です。

小売とフィンテックの一体運営

売場運営からカード発行まで一気通貫の体制に変更したことにより、スムーズなお客さま体験を実現



この4月から、小売の社員約300名をエポスカードへ移管しました。

これにより、お客様は、イベントへの参加、グッズの購入、カード発行まで、スムーズに体験できるようになりました。

従来は組織で役割を分けていましたが、お客様から見れば、丸井もエポスありません。

特に外部施設では、少人数で機動的な運営が可能となり、出店を支える基盤にもなっています。

イベントを通じたロイヤルカスタマー化

恋愛ゲーム「オトメイト」ではイベントを定期開催することで、エポスカードの利用額が増加

■ オトメイト会員に向けた特典・体験

■ エポスカード年間利用額



「好き」を応援するイベントは、カード会員の募集に効果がありますが、カード利用額拡大にもつながります。

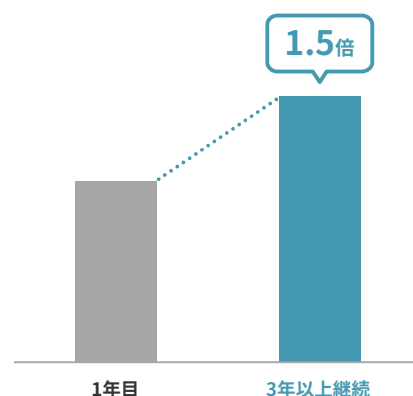
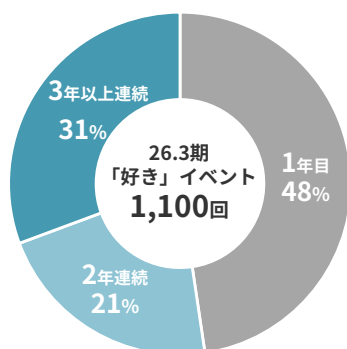
恋愛ゲーム「オトメイト」では、15年間連続でイベントを開催しており、会員の年間エポスカード利用額は、ゴールド会員の平均を上回っています。

イベントを通じたロイヤルカスタマー化

「好き」を応援するイベントは新規入会だけでなく、定期開催することで利用拡大にも貢献

■ 定期開催イベントの内訳

■ イベント1日あたりの利用額



イベントは、一度開催して終わりというイメージを持たれるかもしれません。しかし、当社の「好き」を応援するイベントでは、2年連続で開催しているイベントが2割、3年以上継続しているイベントが3割あります。ファンの皆様が毎年楽しみにして、繰り返し参加していただいています。

お客様に、「好き」を応援するカードに愛着を持って頂き、長くお付き合いいただくきっかけとして、イベントを活用してまいります。

イベントによる体験提供の進化

今後はオンライン接点で常時接続し、イベントによるロイヤルカスタマー化を加速



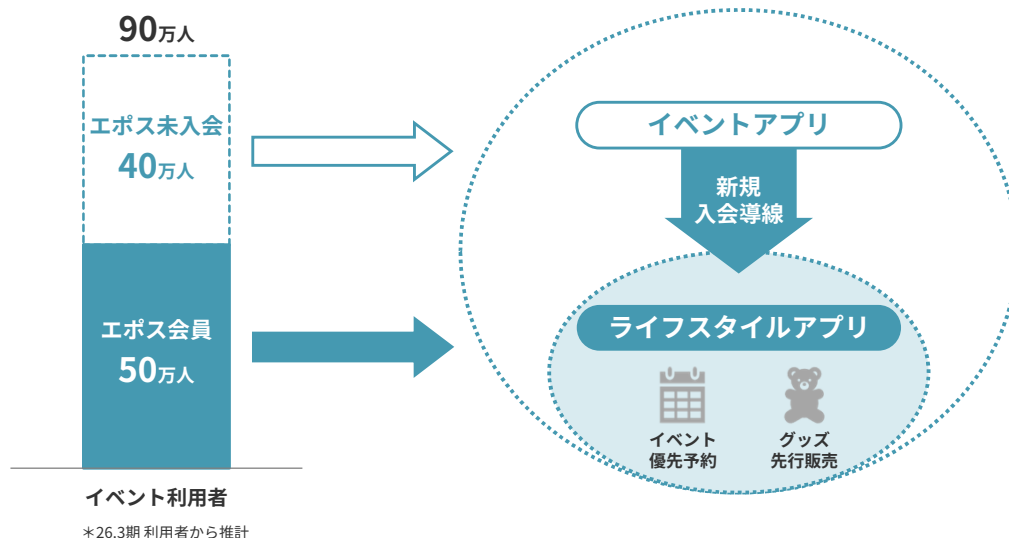
これまでのお客様との接点は、イベント開催期間中に集中していました。

今後は、イベント開催前の情報配信や、カード会員向けの優先予約などを通じて、お客様とのつながりを広げていきます。

イベント当日だけでなく、その前も、その後も、「好き」を応援し続ける関係を目指しています。

オンライン接点によるさらなる機会創出

イベントをきっかけとした新規入会やライフスタイルアプリとの連携による継続的な体験を提供



80

そのために、新たなイベントアプリも準備しております。

イベントに参加されるお客様の約半数は、まだエポスカード会員ではありません。
まずは、アプリを通じて気軽にイベントを楽しんで頂きます。

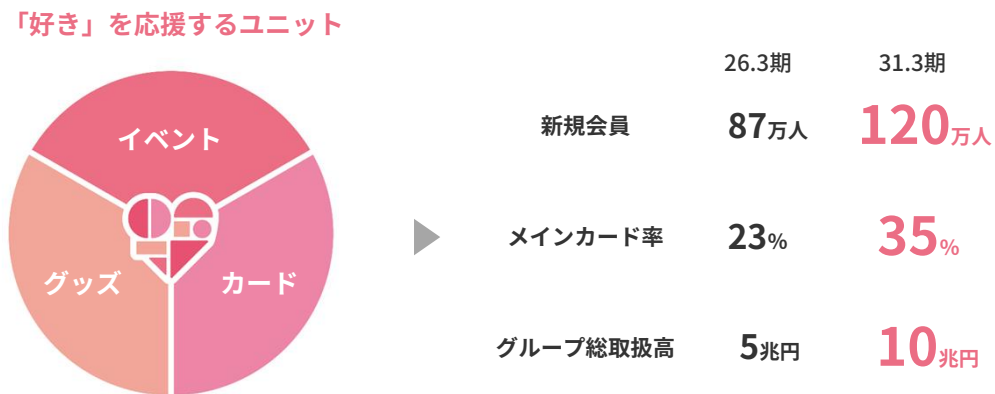
そのうえで、エポスカードの魅力を知っていただき、自然な形で会員になって頂く流れを作ります。

会員のお客様には、優先予約や先行販売など、「好き」をより楽しめる特典をご提供していきます。

私たちは、イベントをきっかけに、お客様との長いお付き合いを築いていきたいと考えています。

31年3月期に向けたKPI

「好き」を応援するユニットを拡大することで、グループ目標を実現



当社だからこそできる、グループが一体となった「好き」を応援するユニットを実現します。

お客様の「好き」を応援することで、31年3月期に、新規会員 120万人、メインカード率 35%を達成し、グループ総取扱高 10兆円を実現してまいります。

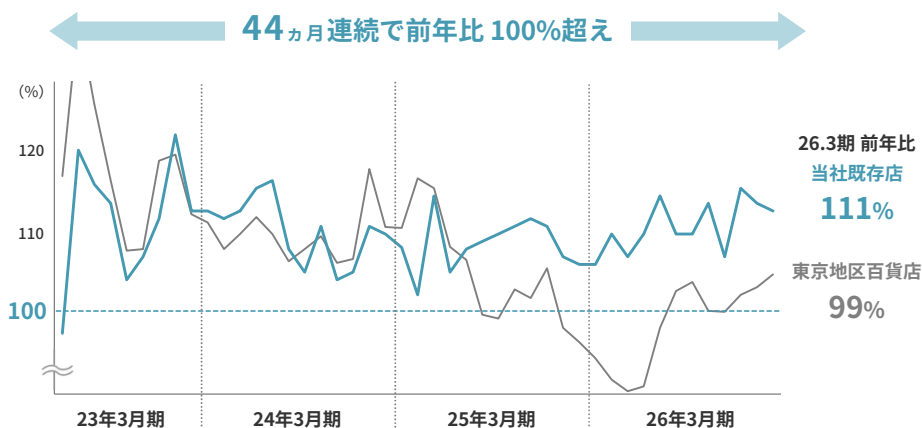
- 1 26年3月期実績 と 27年3月期見通し
- 2 「好き」を応援するユニットの拡大
- 3 店舗の方向性**

次に店舗の方向性です。
店舗の価値も、まだまだ上げられます。

これまでの取り組み

お客さまに支持されるテナントの導入により、客数・取扱高を拡大し、店舗価値を向上

■ 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

売らない店づくり

テナントの入替

客数・取扱高の拡大

定借収入の拡大

当社はこれまで、「売らない店づくり」を進めてきました。お客様に支持されるテナントを導入し、多くのお客様にご来店いただくことで、店舗価値を高めてきました。その結果、客数と取扱高が伸び、定借収入の拡大につながっています。

テナント事例

国内外に人気のあるコンテンツの体験型テナントを導入



©2026 Pokémon. ©1995-2026 Nintendo/Creatures Inc. /GAME FREAK inc.
ポケットモンスター・ポケモン・Pokémonは任天堂・クリーチャーズ・ゲームフリークの登録商標です。

「ポケモンセンターフクオカ」
博多マルイ 2F



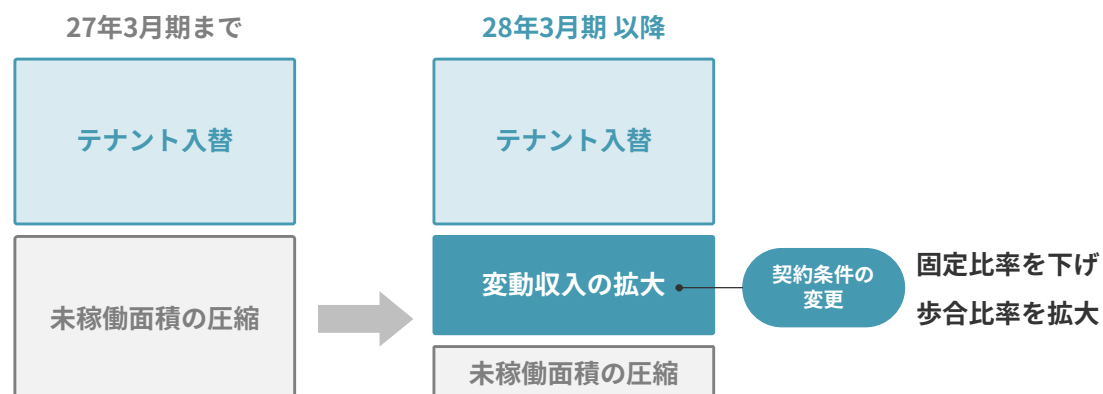
「ONE PIECE BASE SHOP」
新宿マルイ本館 4F

2025年6月に博多マルイにポケモンセンターフクオカ、同年12月には新宿マルイにONE PIECE BASE SHOPもオープンし、国内外に人気のあるコンテンツの体験型テナントを導入しています。

定借収入の拡大

未稼働圧縮による面積影響は縮小も、テナント入替と契約条件の変更により定借収入を拡大

■ 定借収入の構造変化



27年3月期までは、テナントの入替と未稼働圧縮による面積拡大によって、収入を拡大します。28年3月期以降は、未稼働面積の圧縮はほぼ終了しますので、その先は、収入の質を変えていきます。

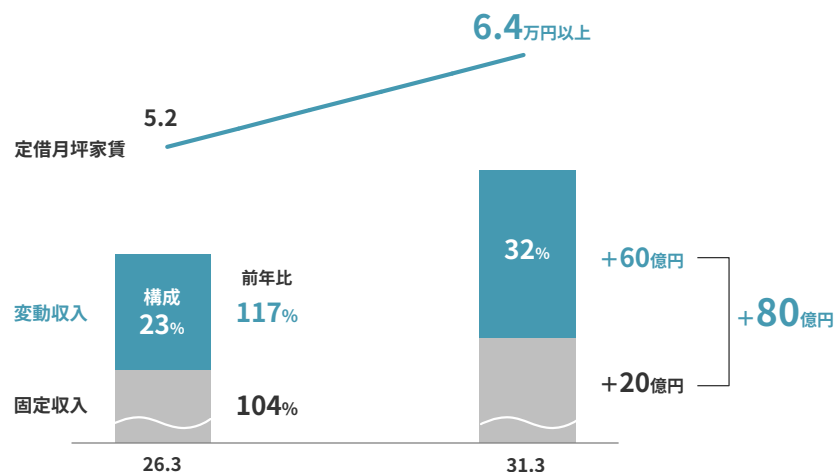
定借に切り替えた当初は、固定賃料の比率を高め、まず安定した収入基盤を作ることを優先しました。今後は固定比率を下げ、変動収入を拡大します。

現在は、店舗価値を高める自信がついてきています。そのため、売上が上がれば上がるほど、当社の収入も伸びる契約へと、徐々に切替えています。

変動収入の拡大

テナントの入替と変動収入の拡大に取り組むことで、80億円の定借収入増を実現

■ 既存店 テナント収入見通し



86

その結果、昨年度の変動収入の伸びは117%でした。

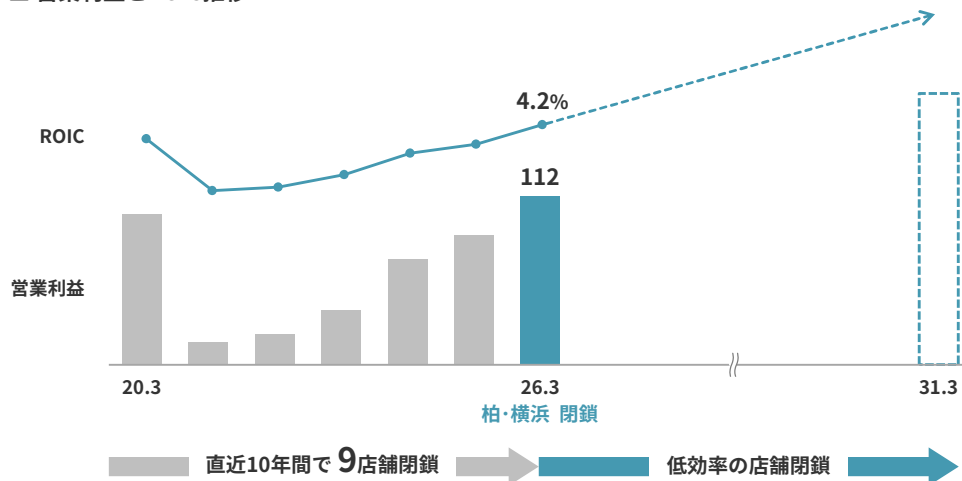
以前は、安定した収入をいかに確保するかを重視していました。今は、お客様に支持されればされるほど、テナントとともに成長できる収益構造に徐々に変化させています。

31年3月期までに、固定収入で20億円、変動収入で60億円、合計80億円の収入増を実現します。

店舗アロケーション

直近10年間で9店舗閉鎖。今後も低効率の店舗閉鎖を進め、資本効率を向上

■ 営業利益とROIC推移



一方、店舗のアロケーションは今後も進めていきます。

これまで10年間で9店舗を閉鎖し、昨年度は、柏マルイとシティ横浜を閉鎖しました。

今後も、低効率店舗、築古店舗の見直しを進め、投下資本を圧縮して、資本効率を向上してまいります。

渋谷マルイ



インパクトと利益の両立を体現する店舗として、27年夏に渋谷マルイを開業

■ 渋谷マルイ 開業後のイメージ



世界初の木造比率 60%以上の高層商業施設

サステナブルに取り組むテナントと共創

グループのインパクトの取り組みを発信

「好き」を応援するユニットを1フロア展開

88

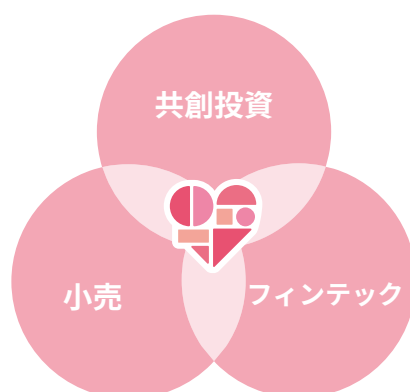
建て替え中の新店、渋谷マルイの準備も着々と進めております。

私たちは、インパクトと利益の両立を目指しています。

渋谷マルイでは、世界初となる、木造比率6割のサステナブルな高層商業施設を計画しています。

内装だけでなく、外装にも木材を活用した新しい商業施設です。

建物をつくるだけでなく、テナントの皆様とも共創しながら、開業後も、CO2の削減や、資源循環に取り組んでまいります。



「好き」を応援するビジネスにより高成長を実現

89

「好き」を応援するビジネスには、大きな可能性があります。

今日ご説明した取組みは、まだスタートしたばかりです。
しかし、イベント会場で楽しそうに過ごされるお客様の姿を見るたびに、私たちはこの市場に、手ごたえを感じてきました。

これからも、グループ一体となって、お客様の「好き」を応援し、成長を実現してまいります。
ご説明は以上になります。

質疑応答

「好き」が駆動する経済へ

©TOKYO GREAT BEARS ALL RIGHTS RESERVED 2023 ©ZUTOMAYO ©Magica Quartet/Aniplex, Madoka Project Illustrations Dick Bruna © copyright Mercis bv, 1953-2025
www.miffy.com ©IDEA FACTORY ©IDEA FACTORY/DESIGN FACTORY ©公益財団法人日本城郭協会All Rights Reserved. © ADVENTURE WORLD ©ORIX Buffaloes
© The Tokugawa Art Museum Copyright Pride House Tokyo all rights reserved. ©2009 ZELVIA CO., LTD. ©NAOE/SQUARE ENIX ©TV TOKYO

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。

OIOI
MARUI GROUP

私からは以上です。
ご清聴ありがとうございました。