

株式会社丸井グループ

2025年3月期  
決算説明と今後の方向性



2025年5月13日

## 本日の内容

### 1 25年3月期 決算概要および26年3月期 見通し

取締役専務執行役員 CFO 加藤 浩嗣

### 2 経営ビジョン&戦略ストーリー2031

代表取締役社長 青井 浩

本日の内容はご覧の通りです。

# 1

## 25年3月期 決算概要および26年3月期 見通し

取締役専務執行役員 CFO 加藤 浩嗣

加藤でございます。

私からは25年3月期の決算概要と26年3月期の見通しをご説明致します。

どうぞよろしくお願い致します。

## 25年3月期 決算概要

- ・ 連結
- ・ 小売
- ・ フィンテック
- ・ 共創投資
- ・ 営業外損益/特別損益
- ・ バランスシート/資本配分

## 26年3月期の見通し

## 現中期経営計画の振り返り

## 25年3月期 決算概要

- ・ 連結
- ・ 小売
- ・ フィンテック
- ・ 共創投資
- ・ 営業外損益/特別損益
- ・ バランスシート/資本配分

## 26年3月期の見通し

## 現中期経営計画の振り返り

- ① EPSは10%増の143.2円、ROEは34年ぶりに10%超となる10.6%、ROICは前年差+0.2%の3.8% **主要3KPIは全て計画を達成**
  
- ② **連結営業利益は9%増の445億円**（前年差+35億円）  
4期連続の増益でコロナ前水準を上回る（計画差△5億円）
  - 小売は16億円の増益（計画差+1億円）
  - フィンテックは17億円の増益（計画差△4億円）
  
- ③ **当期利益は8%増の266億円**（前年差+19億円）  
コロナ前を超える水準に回復（計画差+1億円）

決算ダイジェストは3点です。

①主要3KPIですが、EPSは10%増の143.2円、ROEは34年ぶりに10%超となる10.6%、ROICは3.8%で、3指標すべて計画を達成いたしました。

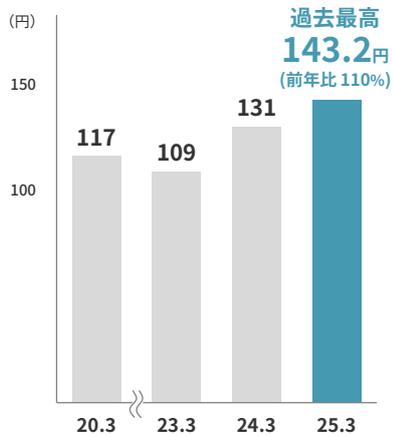
②連結営業利益は9%増の445億円となり、コロナ前水準をようやく上回りましたが、計画には5億円足りない結果となりました。

セグメント別では、小売は16億円の増益で、計画差+1億円、フィンテックは17億円の増益でしたが、計画には4億円届きませんでした。

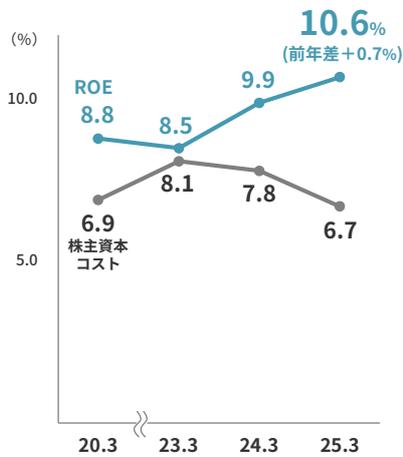
③当期利益は、コロナ前を超える水準まで回復し、8%増の266億円と計画どおりに推移しました。

# 主要KPI

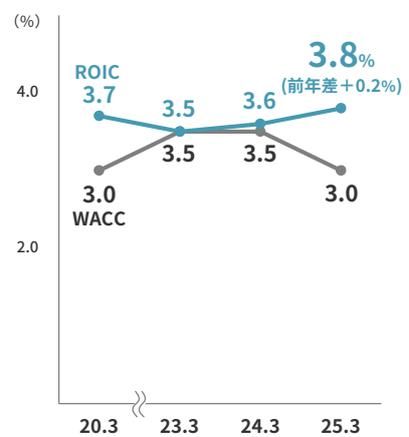
## ■ EPS



## ■ ROE・株主資本コスト



## ■ ROIC・WACC



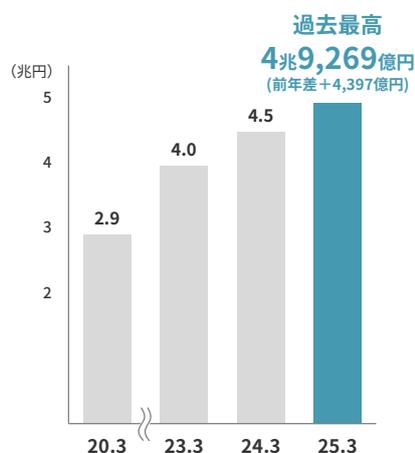
\*企業会計基準第29号(収益認識に関する会計基準)等適用後の数値を記載

こちらは主要3KPIの推移です。

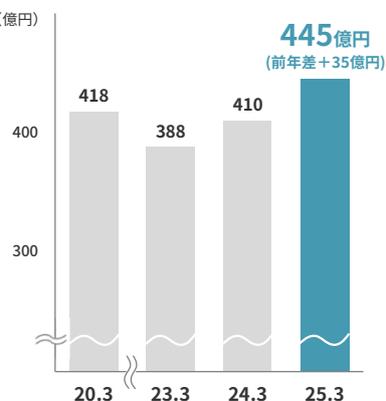
EPSは過去最高の143.2円、ROEは1991年以来34年ぶりに10%を超え、株主資本コストを大幅に上回りました。

ROICも同様にWACCを大きく上回り企業価値の向上につながったと考えております。

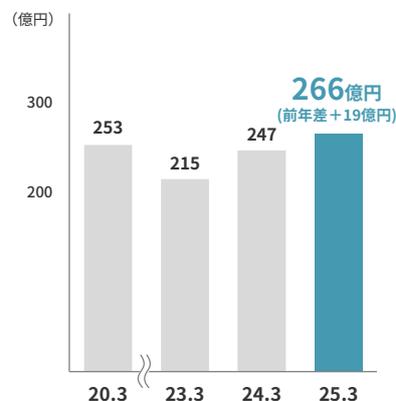
## ■ グループ総取扱高



## ■ 営業利益



## ■ 当期利益

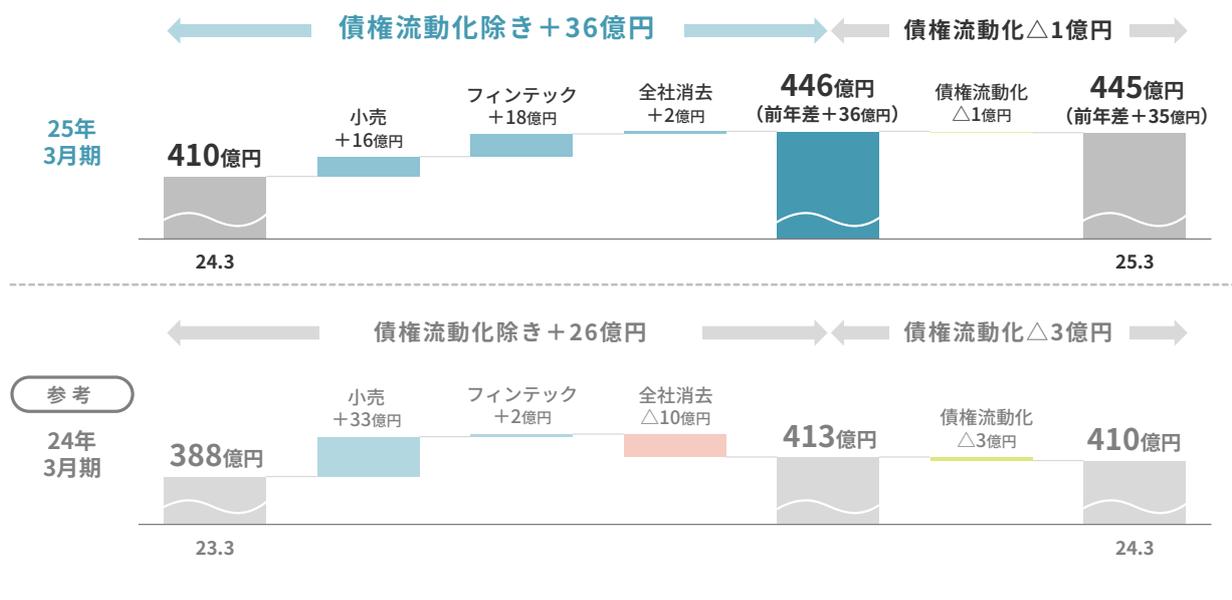


\*企業会計基準第29号(収益認識に関する会計基準)等適用後の数値を記載

財務指標の推移です。

- ・グループ総取扱高は、順調に拡大し過去最高を更新しました。
  - ・営業利益は前期を35億円上回る445億円、
  - ・当期利益は前期を19億円上回る266億円となり、
- 営業利益・当期利益ともにコロナ前を超える水準となりました。

# 営業利益増減の内訳



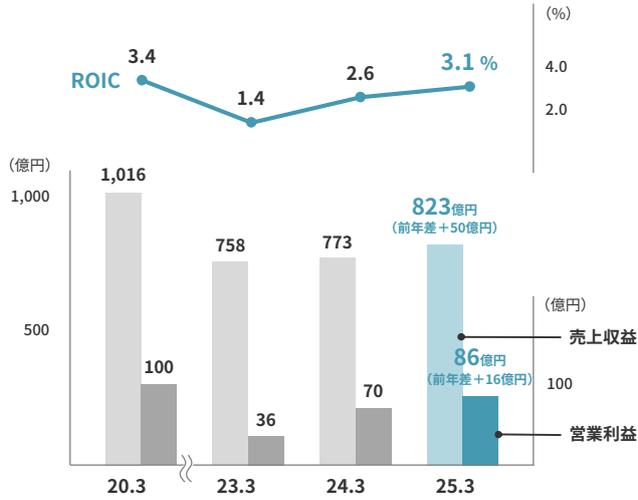
営業利益の増減内訳です。

小売で+16億円、フィンテックで+18億円、全社で+2億円で35億円の増益となりました。

詳細は事業別のページでご説明いたします。

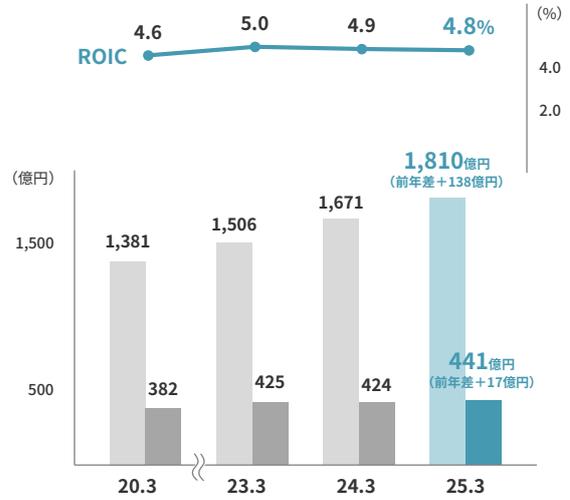
## セグメント別の状況（売上収益・営業利益）

### ■ 小売



\*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

### ■ フィンテック



セグメント別の売上収益と営業利益の推移です。

前期の24年3月期はフィンテックが減益となりましたが、  
25年3月期は小売、フィンテックの両セグメントともに増収増益の決算となりました。

## 25年3月期 決算概要

- ・ 連結
- ・ 小売
- ・ フィンテック
- ・ 共創投資
- ・ 営業外損益/特別損益
- ・ バランスシート/資本配分

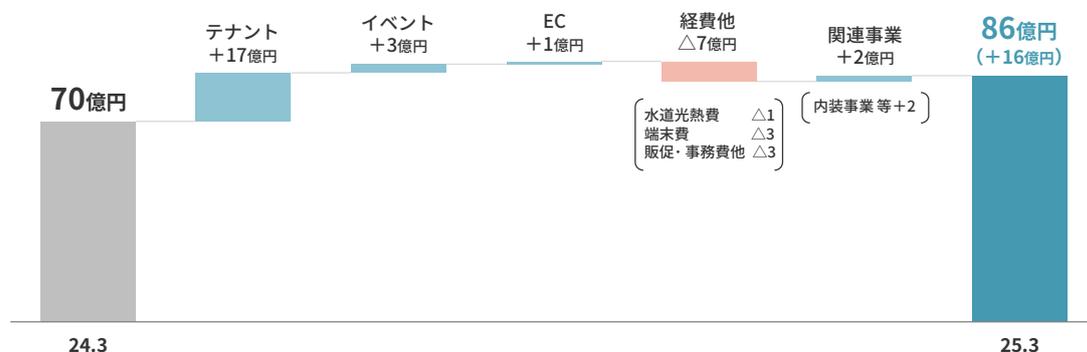
## 26年3月期の見通し

### 現中期経営計画の振り返り

小売の状況です。

## 小売 営業利益の増減内訳

テナント収入の増加等により16億円の増益



営業利益の増減内訳です。

小売は、テナントで17億円、  
イベントで3億円増加したことに加え、  
内装工事などの関連事業が好調に推移し、  
小売セグメント全体では、16億円の増益となりました。

# テナント収入の状況

定借面積増加と月坪家賃の単価アップ等により、前年に対し17億円増加

## ■ テナント収入の増加影響



\*テナント収入は、定借テナント収入および消化仕入テナント収入の合計値です

テナント収入の増加要因です。

未稼働面積の減少と月坪家賃の単価上昇などにより、テナント収入は17億円増加いたしました。

## 25年3月期 決算概要

- ・ 連結
- ・ 小売
- ・ フィンテック
- ・ 共創投資
- ・ 営業外損益/特別損益
- ・ バランスシート/資本配分

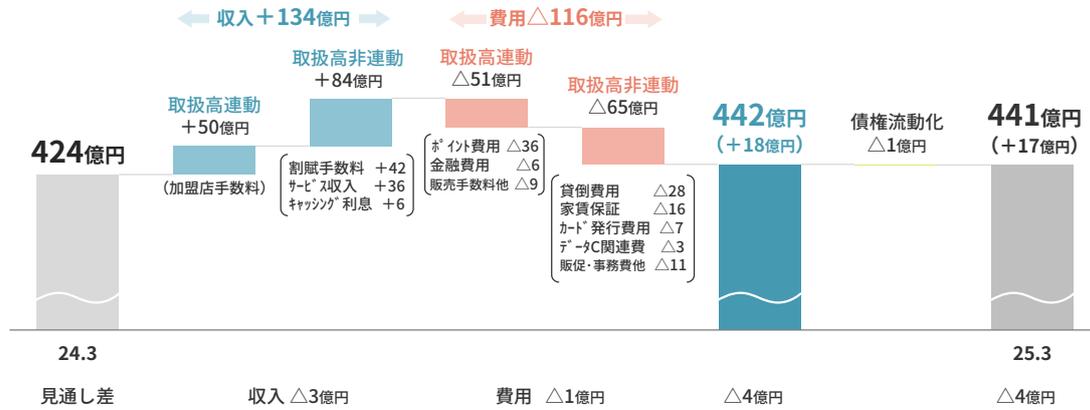
## 26年3月期の見通し

## 現中期経営計画の振り返り

次にフィンテックの状況です。

# フィンテック 営業利益の増減内訳

収入の増加に加え、ポイントプログラムの見直し等により費用の増加が抑制されたことで17億円の増益



営業利益増減の内訳です。

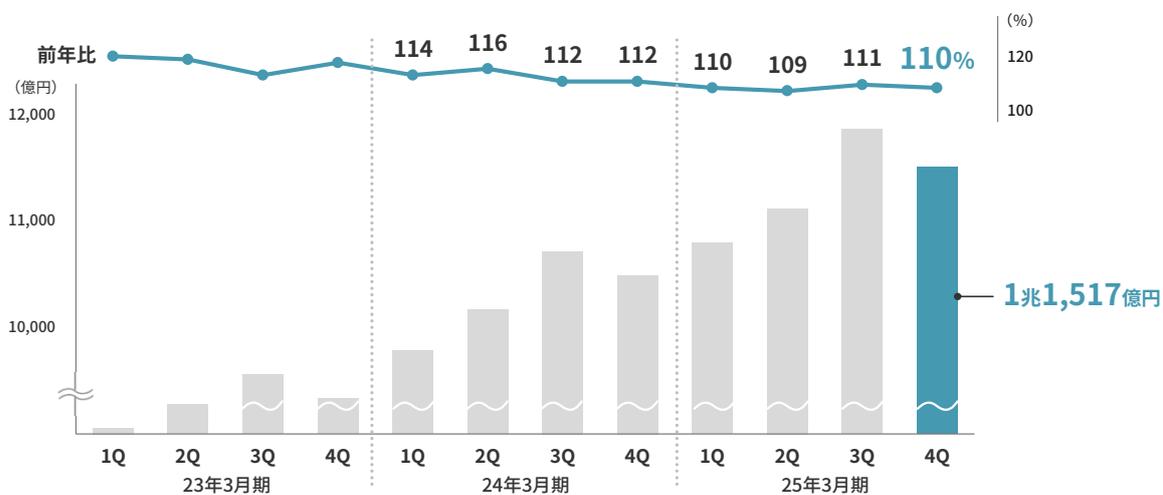
今期は、取扱高の拡大にともない収入が増加したことに加え、ポイントプログラムの見直しによる費用の抑制などがあった結果、17億円の増益となりました。

第3四半期決算の際の見通しからは、取扱高の減少により収入が▲3億円、UX改善にむけた戦略的な取り組みへの経費執行などで費用が1億円増加し、計画には4億円届かない結果となりました。

## カードクレジット取扱高の推移

第4四半期の取扱高は1兆1,517億円（前年比110%）

■ カードクレジット取扱高の状況



カードクレジット取扱高の推移です。

第4四半期の取扱高は1兆1,517億円と、第4四半期では過去最高となりました。

## 加盟店手数料率の状況

加盟店手数料率は1.21%と安定して推移

■ 加盟店手数料率の推移



\*加盟店手数料率：フィンテック取扱高に対する加盟店手数料収入の比率

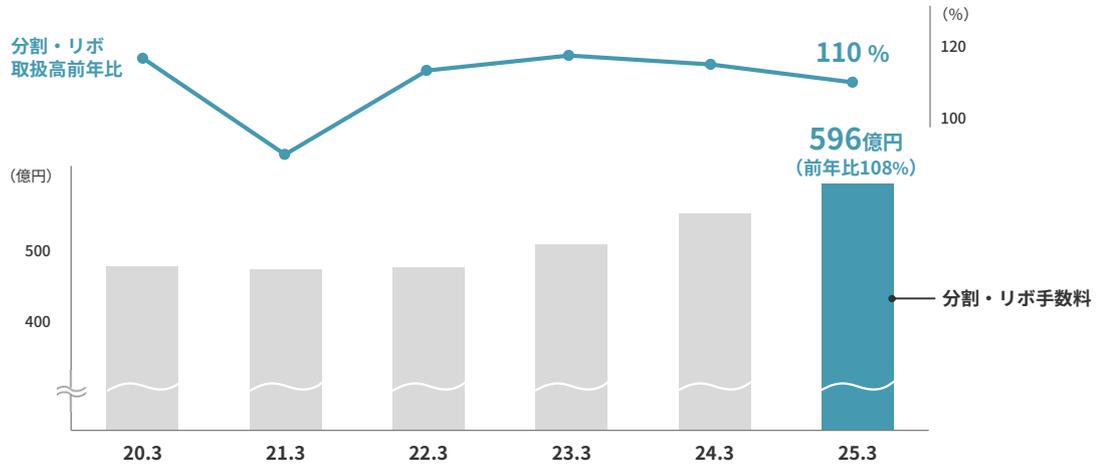
加盟店手数料率の状況です。

下半期の加盟店手数料率は1.21%で、  
24年3月期の上半期以降は安定して推移しております。

## 分割・リボ手数料の推移

分割・リボ取扱高前年比は110%で推移し、手数料収入は8%増の596億円と順調に拡大

■ 分割・リボ手数料の推移



分割・リボ手数料の推移です。

分割・リボ取扱高の前年比は110%で推移し、  
手数料収入は8%増の596億円と順調に拡大しています。

## 25年3月期 決算概要

- ・ 連結
- ・ 小売
- ・ フィンテック
- ・ **共創投資**
- ・ 営業外損益/特別損益
- ・ バランスシート/資本配分

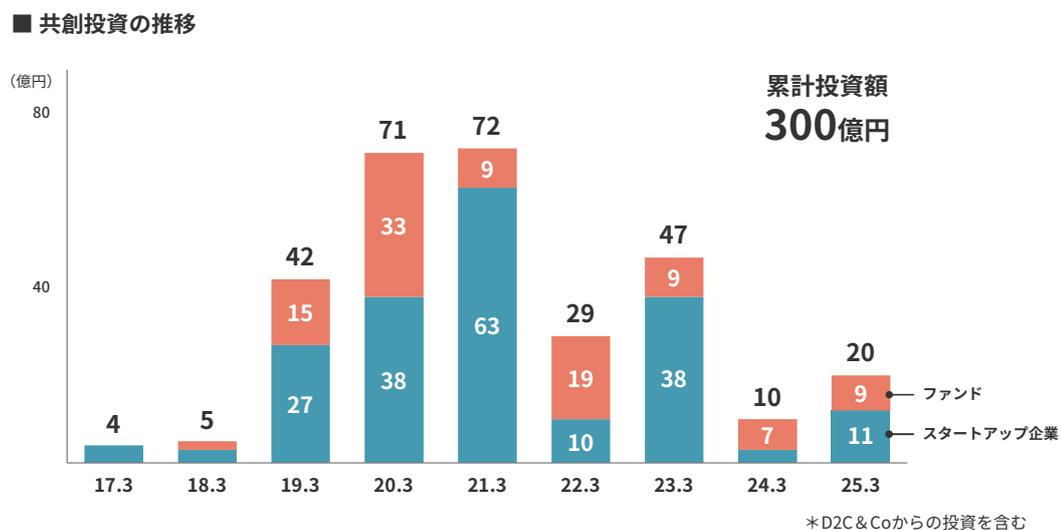
## 26年3月期の見通し

### 現中期経営計画の振り返り

共創投資の状況です。

## 共創投資の状況

25年3月期の投資額は20億、これまでの累計額は300億円



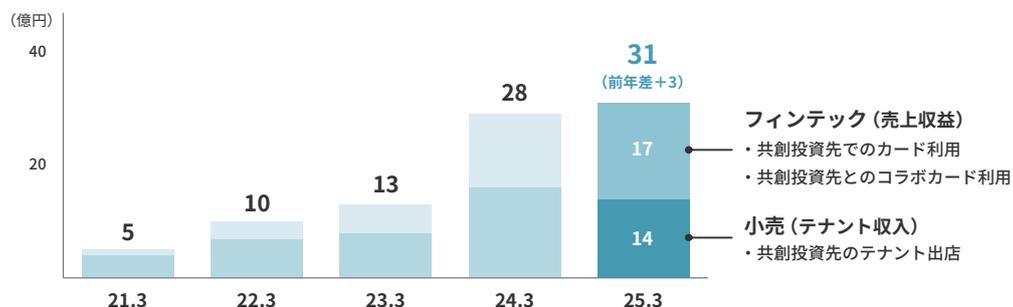
20

25年3月期は、スタートアップ企業へ11億円、ファンドへ9億円、合計で20億円の投資を行い、これまでの投資額は累計で300億円となりました。

## 共創投資による貢献利益

25年3月期の貢献利益は31億円、IRRは10%

### ■ 貢献利益額



\* 貢献利益は小売、フィンテックの営業利益を含む

■ IRR      25年3月期      ハードルレート  
**10%**       $\geq$       **10%**

共創投資による本業貢献利益は31億円となりました。

これまでに出資したスタートアップ企業のIRRは10%で、ハードルレート10%と同水準となっています。

## 25年3月期 決算概要

- ・ 連結
- ・ 小売
- ・ フィンテック
- ・ 共創投資
- ・ **営業外損益/特別損益**
- ・ バランスシート/資本配分

## 26年3月期の見通し

## 現中期経営計画の振り返り

営業外・特別損益の状況です。

## 営業外損益 / 特別損益の状況

金利上昇などにより、営業外費用は19億円増加

	24年3月期	25年3月期	前年比 %	前年差 億円	前年差要因
	億円	億円			
営業利益	410	445	109	+35	小売 +16 フィンテック +17
営業外収益	14	9	70	△4	
営業外費用	36	55	154	+19	金融費用 +18 <金利+16 残高+2>
経常利益	388	399	103	+11	
特別利益	26	82	316	+56	保有株売却 +30 不動産売却 +26
特別損失	39	88	226	+49	減損損失 +50
税引前利益	375	394	105	+19	
当期利益	247	266	108	+19	

23

営業利益が9%増の前年差+35億円に対し、  
経常利益は3%増の前年差+11億円と増益幅が小さくなっております。

こちらの主な要因は、金融費用が18億円増加したことによるもので、  
18億円のうち金利上昇の影響は16億円となっております。

特別利益につきましては、  
当期は保有株と遊休不動産の売却益があったため、前年差で+56億円、  
特別損失は、減損損失などの影響で前年差+49億円でした。

結果、当期利益は8%増、前年差+19億円の266億円となりました。

## 25年3月期 決算概要

- ・ 連結
- ・ 小売
- ・ フィンテック
- ・ 共創投資
- ・ 営業外損益/特別損益
- ・ バランスシート/資本配分

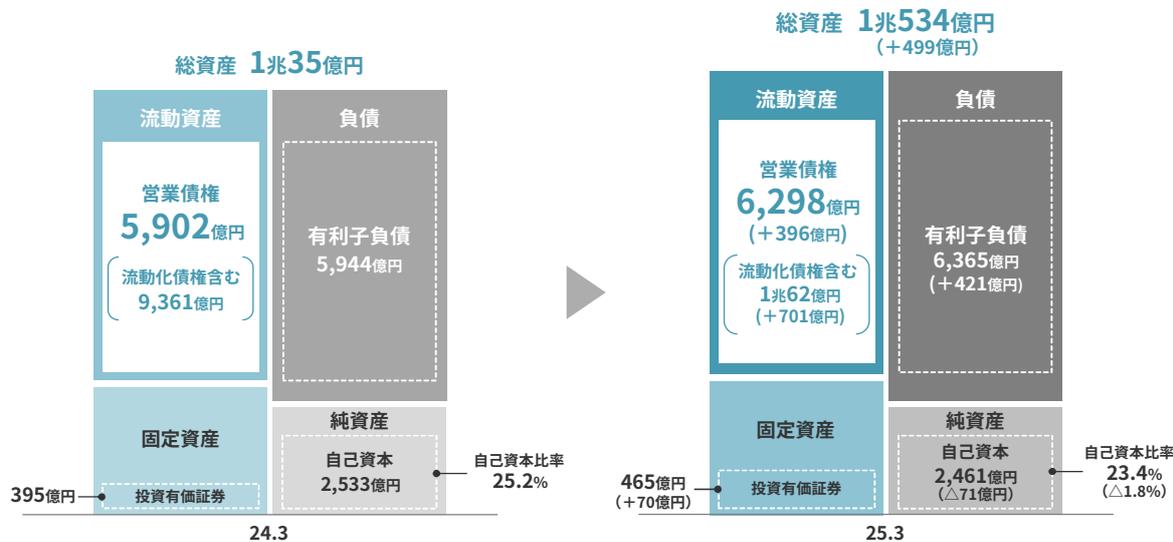
## 26年3月期の見通し

## 現中期経営計画の振り返り

バランスシート・資本配分の状況です。

# バランスシートの状況

総資産は営業債権の増加等により、前期末に比べて499億円増加



バランスシートの状況です。

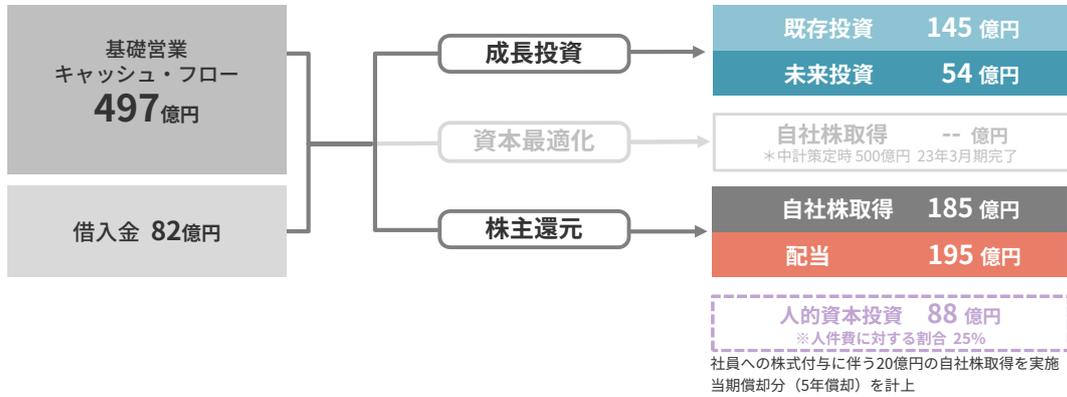
総資産は、営業債権の増加等により、前期末に比べて499億円増加し1兆534億円となりました。

自己資本比率は機動的な自社株買い実施などの結果、前期末に比べて1.8%減少し23.4%となりました。

# 資本配分

成長投資に199億円、資本最適化を維持しつつ、株主還元380億円を配分  
人的資本投資は88億円（人件費に対する割合は25%）

## ■ 資本配分（25年3月期）



資本配分です。

基礎営業キャッシュフロー497億円と借入金82億円を充当し、579億円を成長投資と株主還元380億円に配分しました。

内訳は成長投資に199億円、  
自社株取得に185億円、  
配当に195億円となっております。

## 25年3月期 決算概要

- ・ 連結
- ・ 小売
- ・ フィンテック
- ・ 共創投資
- ・ 営業外損益/特別損益
- ・ バランスシート/資本配分

## 26年3月期の見通し

現中期経営計画の振り返り

続いて、26年3月期の見通しです。

## EPS・ROE・ROICの3KPIは前年を上回る見通し

	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

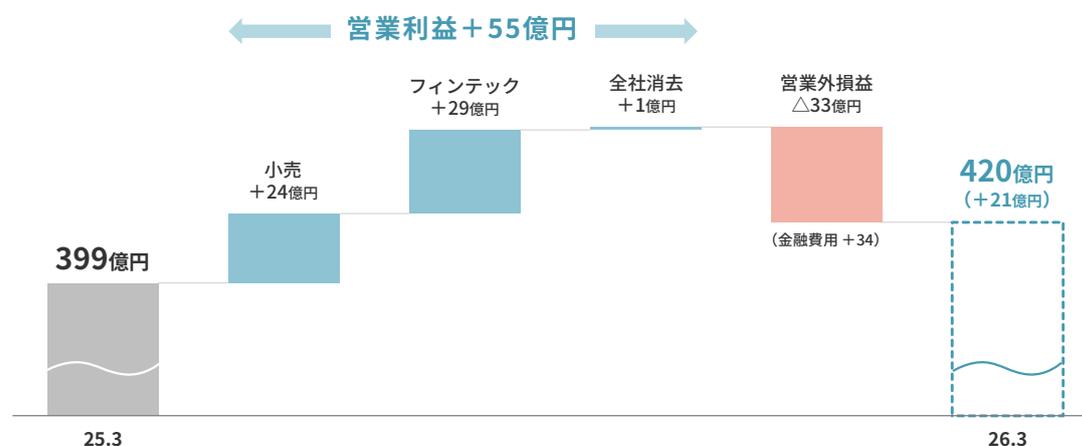
28

EPSは8%増の155円、ROEは11.2%、ROICは3.9%といずれも前年を上回る見通しです。

グループ総取扱高は5兆円を超え、  
営業利益は12%増の500億円、  
当期利益は5%増の280億円を計画しております。

## 26年3月期 経常利益の見通し

26年3月期の経常利益は5%増の420億円を見込む



経常利益の見通しです。

営業利益が55億円増加するのに対して、金利上昇による金融費用の増加などの影響で、営業外損益は前年から▲33億円となり、経常利益は5%増の420億円を見込んでおります。

## 26年3月期 セグメント別営業利益見通し

小売は28%増の110億円、フィンテックは7%増の470億円を見込む

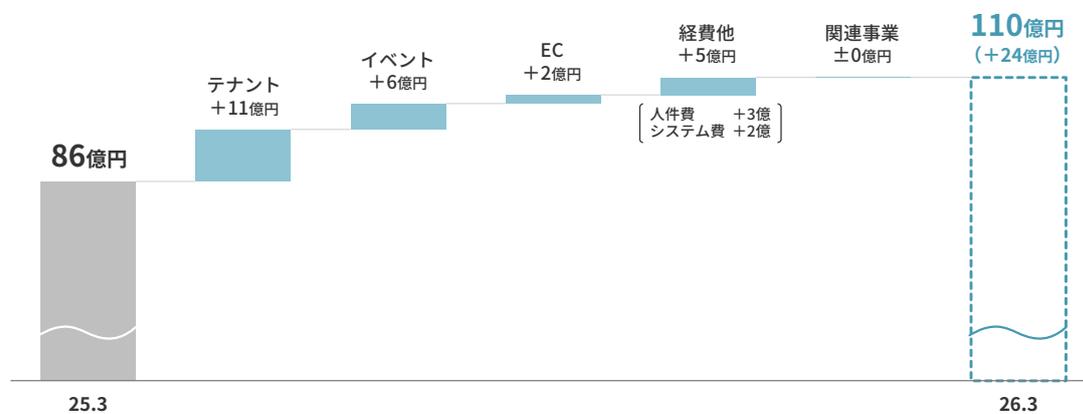
	25年3月期	26年3月期	前年比	前年差
	億円	億円	%	億円
小売	86	110	128	+24
フィンテック	441	470	107	+29
全社・消去	△81	△80	—	+1
連結営業利益	445	500	112	+55

セグメント別の営業利益です。

小売は28%増の110億円、フィンテックは7%増の470億円を見込んでおります。

## 小売 26年3月期営業利益増減の内訳

テナント収入の拡大を中心に26年3月期は24億円の増益を見込む

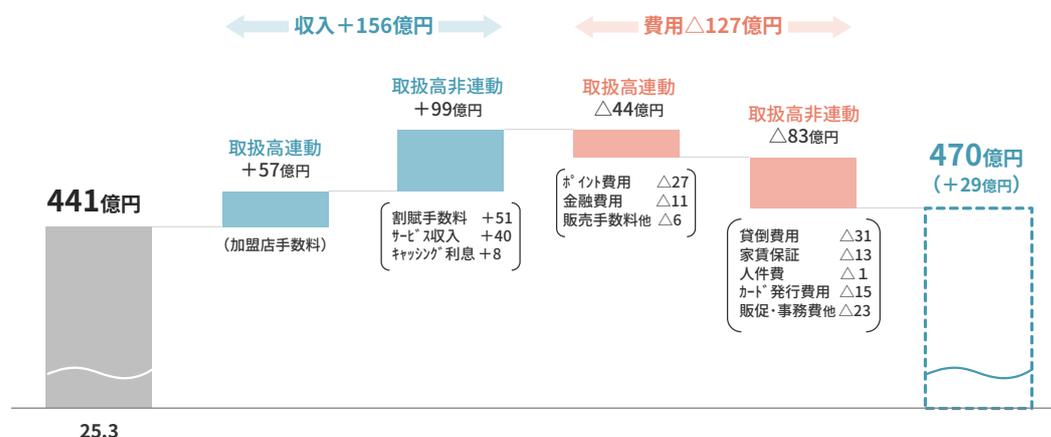


小売セグメントの増益内訳はこちらです。

テナント収入やイベントの拡大を中心に、24億円の増益を見込んでおります。

# フィンテック 26年3月期営業利益増減の内訳

26年3月期の営業利益は470億円、29億円の増益を見込む



フィンテックにつきましては取扱高の拡大にともなう加盟店手数料や、割賦手数料収入の増加などにより、29億円の増益を見込んでおります。

## 25年3月期 決算概要

- ・ 連結
- ・ 小売
- ・ フィンテック
- ・ 共創投資
- ・ 営業外損益/特別損益
- ・ バランスシート/資本配分

## 26年3月期の見通し

### 現中期経営計画の振り返り

33

今、ご説明しました26年3月期は現中計の最終年度となりますので、  
ここで現中期経営計画の振り返りをご説明いたします。

スタート時期

2022年3月期 ~

テーマ

インパクト × 資本政策 × 事業戦略

財務KPI

EPS 200円以上 ROE 13.0%以上 ROIC 4.0%以上

22年3月期からスタートした現中期経営計画は、インパクト、資本政策、事業戦略を通じて企業価値の向上を目指してまいりました。

## インパクト目標の振り返り

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作る	○ 脱炭素社会の実現	40%	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ CO2の自社排出削減は計画通り進捗</li> <li>・ 消費・暮らしの革新の事業は創出できず</li> <li>・ 将来世代の事業創出は順調</li> </ul>
	✕ サステナブルな消費・暮らしの革新	0%	
	○ 将来世代の「事業創出」を応援	40%	
一人ひとりのしあわせを共に作る	○ 一人ひとりの「好き」を応援	50%	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 好き・個性・健康を応援するカードは順調</li> <li>・ 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</li> <li>・ 海外への応援投資は2カ国とやや苦戦</li> </ul>
	○ 一人ひとりの「個性」を応援		
	○ 一人ひとりの「健康」を応援	10%	
	△ 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	30%	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 社内の共創の場の創出・参画者も順調</li> <li>・ フロー・好きを仕事にする社員ともに拡大</li> <li>・ 共創を通じた社会実験はやや苦戦</li> </ul>
	◎ 働き方と組織のイノベーション	85%	
	△ ビジネスを通じた社会実験	25%	

インパクトは、  
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、  
サステナブルな消費・暮らしの革新が進みませんでした。

### 資本政策

資本最適化 ○ 23年3月期に前倒しで完了し、めざすべきB/Sを早期に実現

株主還元 ○ 資本効率の向上と長期安定的な増配を実現するため、24年3月期よりDOEを導入



**1株あたりの配当額は59円 (23.3) → 101円 (24.3) と約2倍**

資本政策では、23年3月期に自己資本の最適化を完了し、目指すべきバランスシートを実現しました。

また、資本効率の向上と長期安定的な増配を実現するため、24年3月期からDOEを導入しました。

これにより配当は23年3月期に比べて約2倍に増え、当期は13期連続の増配となりました。

## 事業戦略

小売		イベントフルな店づくりなどで 営業利益はほぼ計画通り推移
フィンテック		23年3月期にコロナ前水準の回復と見込むも 新規会員数の回復は1年遅れ ゴールドカードの新規会員の伸び悩みにより計画を下回る
未来投資		共創投資は貢献利益が拡大し、IRRも順調に進捗 新規事業は想定通り進まず

事業戦略では、  
小売は売らない店などの施策により営業利益はほぼ計画通りに推移しました。

一方、フィンテックはコロナ禍からの回復が想定より遅れたこと、  
また、ゴールドカードの新規会員が伸び悩んだことで、計画を下回りました。

また、未来投資では共創投資の貢献利益が進捗した一方で、新規事業が苦戦しました。

## 26年3月期の見通しと中計公表計画差

26年3月期までの中計の公表計画では営業利益は100億円届かず、3KPIも未達成の見通し

	26.3期 公表計画	26.3期 見通し	当初計画差
EPS (円)	200.0	155.0	△45.0
ROE (%)	13.0	11.2	△1.8
ROIC (%)	4.0	3.9	△0.1
営業利益 (億円)	600	500	△100
小売	120	110	△10
フィンテック	530	470	△60
新規事業	20	-	△20
全社消去	△70	△80	△10

以上をふまえた現中計財務KPIの状況です。

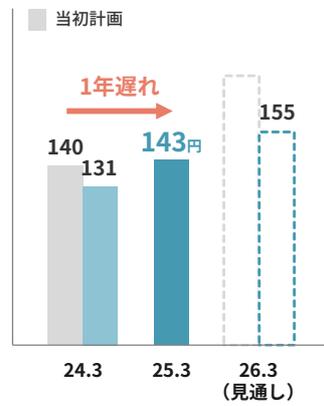
EPS,ROE,ROICの主要3KPIはいずれも計画未達となる見通しです。

営業利益についてはフィンテックの▲60億円を中心に、  
連結では100億円届かない状況です。

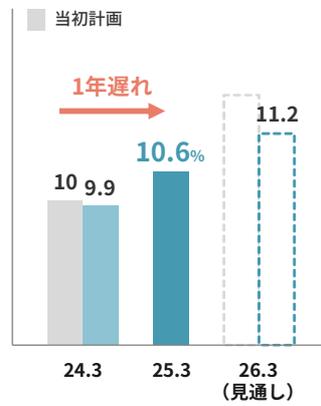
## 中計の進捗

中計3年目（24年3月期）の当初計画を、当年度に1年遅れで達成

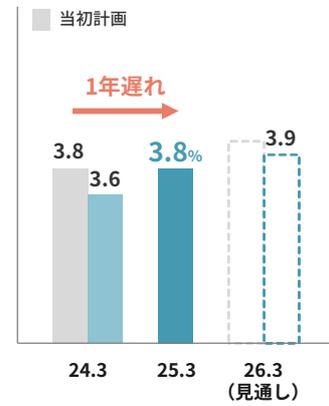
### ■ EPS



### ■ ROE



### ■ ROIC



この計画未達となる見通しの主要3KPIの進捗度合いですが、冒頭にご説明した中計4年目にあたる25年3月期のKPI実績は、いずれも中計3年目の計画を1年遅れで達成いたしました。

現状の延長線上

**現中計の目標達成は1~2年程度遅れる見込み**



今後の方向性

**新たな中期経営計画へと移行、企業価値向上をめざす**

したがって、現中計の延長線上では、  
中計最終年度の計画も1~2年程度遅れる見込みです。

このような状況を鑑み、  
26年3月期からの中期経営計画を新たに掲げ、  
企業価値向上にむけて再スタートを切りたいと考えております。

この後、新中計としての経営ビジョン & 戦略ストーリー2031について青井より説明させていただきます。

私からは以上になります。ありがとうございました。

# 2

## 経営ビジョン&戦略ストーリー2031

2026年3月期～2031年3月期

代表取締役社長 青井 浩

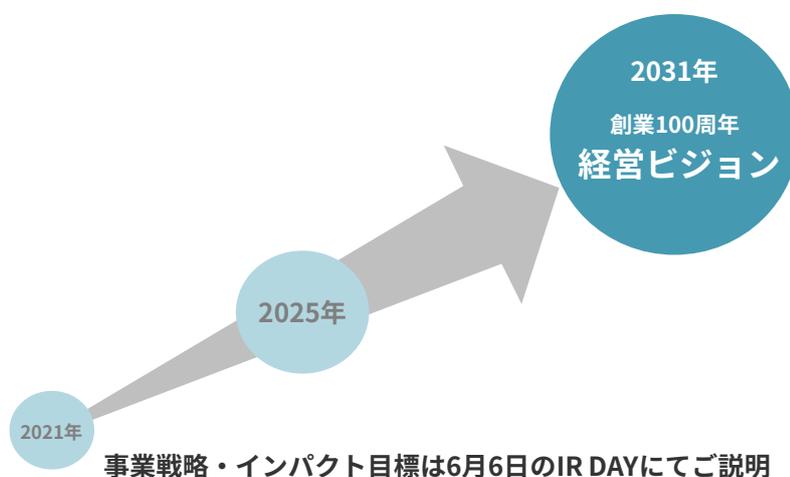
青井でございます。

私からは、「経営ビジョン&戦略ストーリー2031」についてご説明します。

よろしくお願いいたします。

## 100周年に向けた経営ビジョンと戦略ストーリー

2031年の創業100周年に向け、ビジョンの実現のための戦略ストーリーを策定



丸井グループの創業100周年に当たる2031年に向けた経営ビジョンと戦略ストーリーを中心に  
ご説明します。

小売とフィンテックの事業戦略、  
インパクト目標につきましては6月6日のIR DAYでご説明させていただきます。

「好き」を応援するビジネスに転換することで  
 「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



初めにダイジェストです。

「好き」を応援するビジネスに転換することで「インパクトと利益の二項対立を乗り越える」というビジョンを具現化し、高成長・高還元を実現します。

グループ総取扱高で現状の2倍に当たる10兆円を目標に、  
 年率12%以上の高成長を目指します。

合わせて、TSR12%以上の高還元を目標に、  
 企業価値を高めることでPBR3倍～4倍を目指します。

1. 「好き」が駆動する経済
2. インパクトと戦略
3. 事業戦略ダイジェスト
4. リスク
5. 資本政策と株主還元
6. KPI

それでは、本日の内容です。

順番にご説明します。

# 1.「好き」が駆動する経済

まず初めに、「好き」が駆動する経済です。

デフレ経済の中でコスパ消費が強まり企業はコスト競争に邁進、その結果社会の閉塞感・若者の不安を招く



46

デフレ経済においては、消費者は生活防衛の観点から、いわゆるコスパ消費の傾向を強めてきました。

同時に、企業も限られたパイを巡ってコスト競争に邁進してきました。

一方で、環境や様々な社会課題、人々の幸せといった問題は、経済の対象外として放置されてきました。

こうした状況は社会に閉塞感をもたらし、働く人は疲弊し、若者は将来に不安を感じています。

賃金、物価、金利、地価すべてが  
30年ぶりに上昇に転じる潮目の変化



変化を活かすための **新しい経済のビジョン** とは？

しかしながら、こうした状況も、脱デフレの兆しが見え始めたことで、  
転機を迎えようとしています。

とはいえ、脱デフレをチャンスとして活かすためには、  
これまでの延長線上ではない「新しい経済のビジョン」が必要です。

そこで、私たちは新しい経済の可能性を思い描いてみることにしました。

それが・・・



**「好き」が駆動する経済**

・・・「好き」が駆動する経済です。



インパクトと利益の二項対立を越え、高成長・高還元を実現

デフレ経済では、消費者はコスパ一辺倒でしたが、「好き」が駆動する経済では、自分の好きなことには思い切ってお金を使うメリハリの効いた消費を楽しみます。

企業も限られたパイを奪い合ってコスト競争を繰り広げる代わりに、新しい市場を創造することで成長します。

また、働くことに意義を感じられずに疲弊していた人たちは、仕事に喜びを見出し、将来に不安を感じていた若者は希望を感じています。

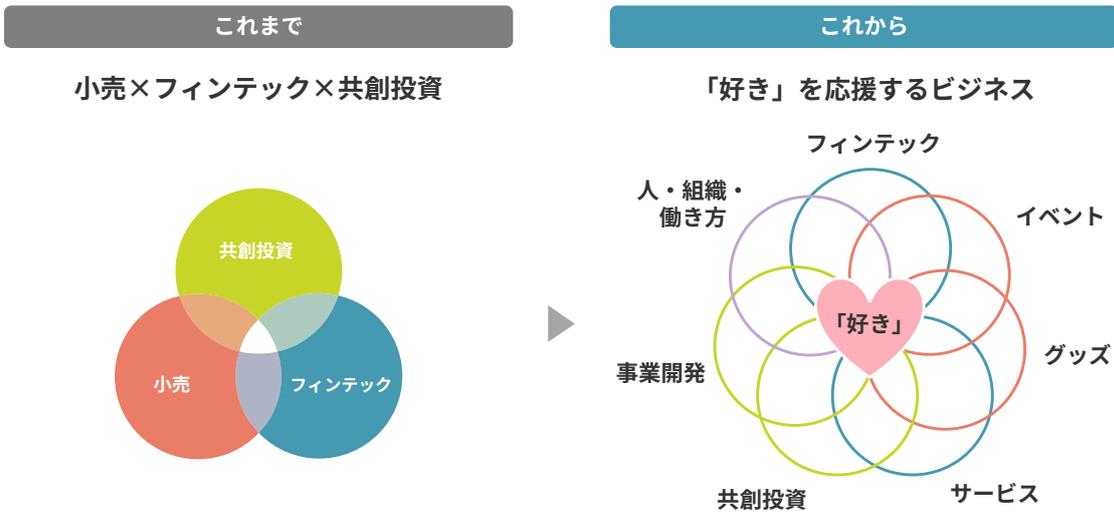
私たちは、こうした新しい経済に移行することで、「インパクトと利益の二項対立を越える」ビジネスを目指し、高成長・高還元を実現します。



以上を踏まえた、「好き」を応援するビジネスです。

# 「好き」を応援するビジネス

小売・フィンテック・共創投資の三位一体のビジネスからの転換を進める

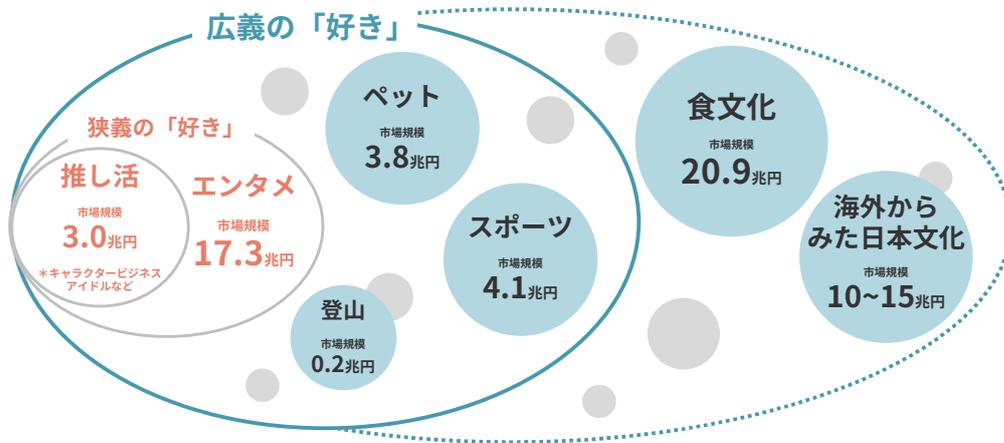


私たちはこれまで、  
小売・フィンテック・共創投資の三位一体のビジネスを目指してまいりました。

今後は、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てまいります。

## 「好き」を応援するビジネスの対象範囲

「好き」を推し活に限定せず、海外からみた「好き」としての日本文化など、広義の「好き」が対象範囲



\*参考資料は最終ページに記載

「好き」を応援するビジネスの対象範囲です。

「好き」というと真っ先に思い浮かぶのが推し活やエンターテインメントですが、これらを狭い意味での「好き」とすると、私達はこれだけでなく、ペットやスポーツなど、一人ひとりにとってのかけがいのない「好き」も対象に含めます。

これに、食文化や海外から見た「好き」の対象としての日本なども加えると、その範囲はさらに広がり、結果的に60兆円を超える市場規模になります。

## 2.インパクトと戦略

インパクトと戦略です。

- 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のための支援戦略
- ④ 「フロー」を通じた創造性の発揮
- ⑤ ソーシャル・イントラプレナーによる事業開発
- ⑥ 探究領域

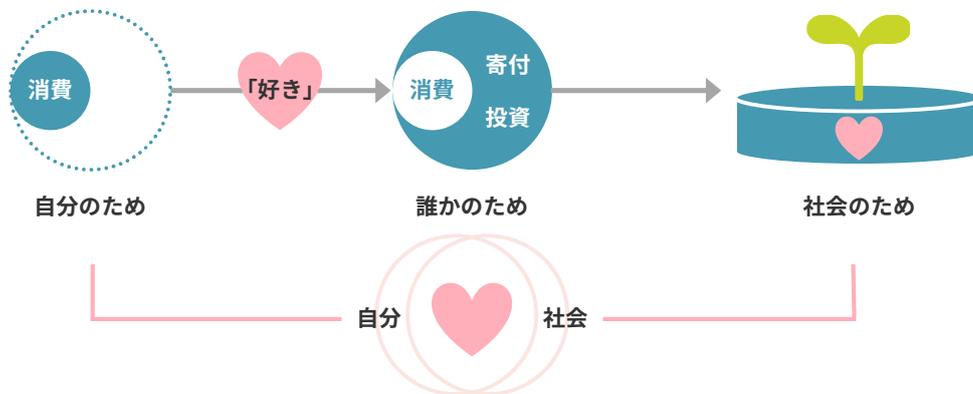
以下の6つをご説明します。

- 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のための支援戦略
- ④ 「フロー」を通じた創造性の発揮
- ⑤ ソーシャル・イントラプレナーによる事業開発
- ⑥ 探究領域

まず初めに、  
「好き」を通じて誰かのため、社会のためへと広がる消費です。

## 「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架け橋となり  
インパクトと利益を両立

「好き」を応援するビジネスの目的は、  
「好き」を通じて「自分のため」の消費が「誰かのため」になり、  
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。

そのための架け橋となるのが「好き」を応援するカードです。  
とりわけ、ご利用を通じて寄付ができるカードを増やしてまいります。

## 寄付機能付きの「好き」を応援するカード

寄付が可能なカードのラインナップが広がり、会員も拡大



ヘラルボニーカード

▼  
作家の創作活動



エポスペットカード

▼  
動物保護団体



YAMAPエポスカード

▼  
山岳保全団体



みんな電力エポスカード

▼  
再生可能エネルギー  
の生産者



ポケマルエポスカード

▼  
一次産業の生産者

寄付機能付き券面数

**19**企画

\*25年3月現在

既に、障害をお持ちの作家に寄付できるヘラルボニーカードや、動物保護団体に寄付できるペットカードを始め、山岳保全団体に寄付できるヤママップカード、再生可能エネルギーの生産者向けのみんな電力カード、一次産業の生産者向けのポケマルカードなど、ラインナップが広がり、会員数も拡大しています。

3月から「ミュージアムカード」を新たにスタートし、アイデアや寄付に熱烈なご支持をいただく

## ■ミュージアムエポスカード

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



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

## ■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！



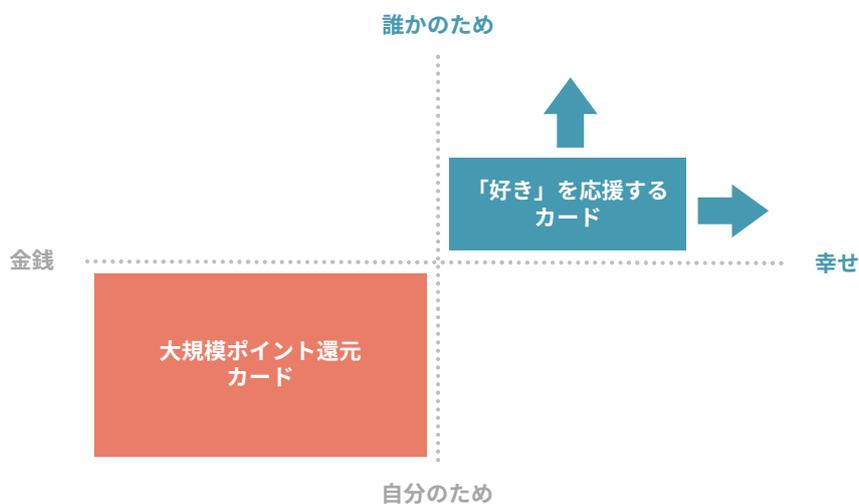
@ . . . . .

ポイ活じゃなくて、  
寄付できるカード。いいね！

加えて、3月には「ミュージアムカード」もスタートしました。

こちらにも熱烈なご支持をいただいております、会員数も順調に増えています。

今後ますます増えていくと予想される新しいタイプの消費者に応え、差別化戦略を推進



デフレ経済では、消費者はコスパ志向から「自分のため」の「お得」を重視してきました。

また、企業もポイント還元競争を通じて顧客の囲い込みを目指してきました。

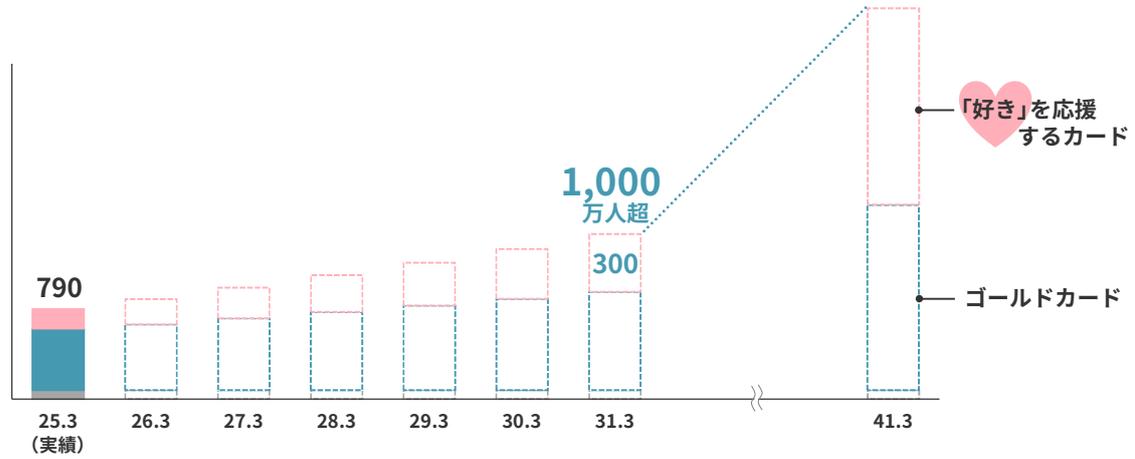
これとは対照的に、「好き」を応援するカードは、「誰かのため」に「寄付」することに幸せを感じる消費者にご支持をいただいています。

私達は、今後益々増えていくと予想されるこうした新しいタイプの消費者にお応えすることで、ポイント還元競争とは一線を画した差別化戦略を進めてまいります。

## 「好き」を応援するカード会員の拡大

31年3月期には300万人、41年3月期にはゴールドカードを上回る会員数をめざす

■ 券種別会員数の推移



したがって、今後は、「好き」を応援するカードの会員を拡大してまいります。

そして、31年3月期には300万人、41年にはゴールドカードを上回る会員数を目指します。

- 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のための支援戦略
- ④ 「フロー」を通じた創造性の発揮
- ⑤ ソーシャル・イントラプレナーによる事業開発
- ⑥ 探究領域

次に、「好き」を応援するファイナンシャル・エンパワーメントです

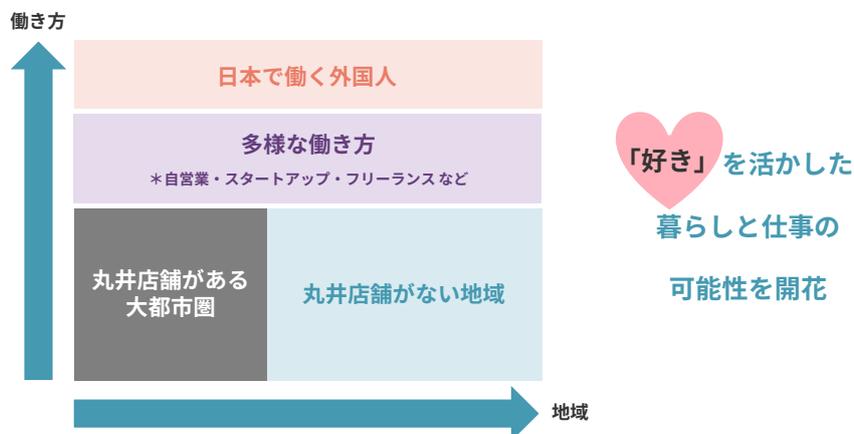


丸井グループはこれまで「信用の共創」を通じて若者の自己実現を応援してまいりました。

これからは、「好き」を応援するファイナンシャル・エンパワーメントを通じてすべての人の自己実現を支援してまいります。

今後は地域・働き方を問わず信用が供与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・エンパワーメントの拡大



63

対象となるのは、  
「月給」に代表される定期的・安定的な収入ではなく、  
不定期・変動的な収入で働く人たちです。

私達はこれまでもこうした人たちにクレジットカードを発行してまいりましたが、  
丸井の店舗がある大都市圏が中心だったために、それ以外の地域にはリーチできませんでした。

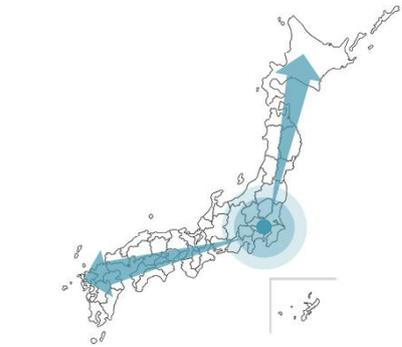
また、自営業やスタートアップ、フリーランサーといった働き方の人達、  
そして日本で働く外国人の多くも信用が供与されにくい状況にあります。

私たちはこうした人たちにファイナンシャル・エンパワーメントを通じて、  
「好き」を生かした暮らしと 仕事の可能性を開花させる応援をしてまいります。

## 全国を中心とした会員募集

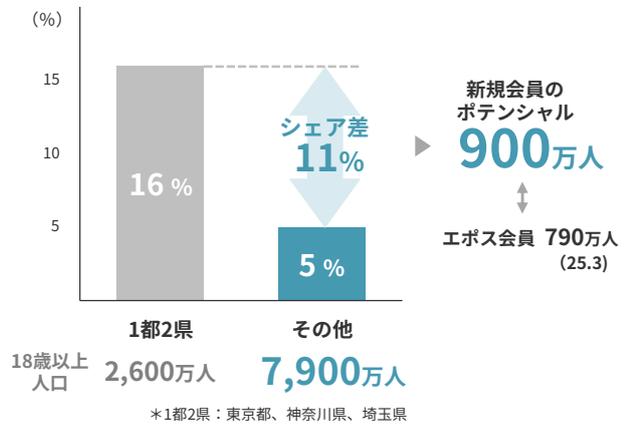
独自の強みを活かした会員募集により、大都市圏以外の地域でもシェアを拡大

### ■ 全国展開を通じた会員募集



新自主運営ユニットでの全国展開

### ■ 大都市圏以外の地域でのポテンシャル



そこで、丸井の店舗がない地域については、後ほどご説明するイベント、グッズ、カードの新自主運営ユニットの全国展開を通じて、会員募集を行います。

丸井の店舗がある1都2県のエポスカード会員のシェアは16%。それ以外の地域のシェアは5%ですので、今後1都2県と同様のシェアまで高めると、新規会員のポテンシャルは900万人です。

これは現在の会員数790万人を上回ります。

## 多様な働き方に向けたファイナンシャル・エンパワメント

「オーナーカード」「ランサーズカード」「GTNカード」などを通じて多様な働き方を応援



オーナーカード

新規会員 (31.3)

+1万人



ランサーズカード

新規会員 (31.3)

+2万人



日本で働く外国人会員

10万人 (25.3)

新規会員 (31.3)

+9万人

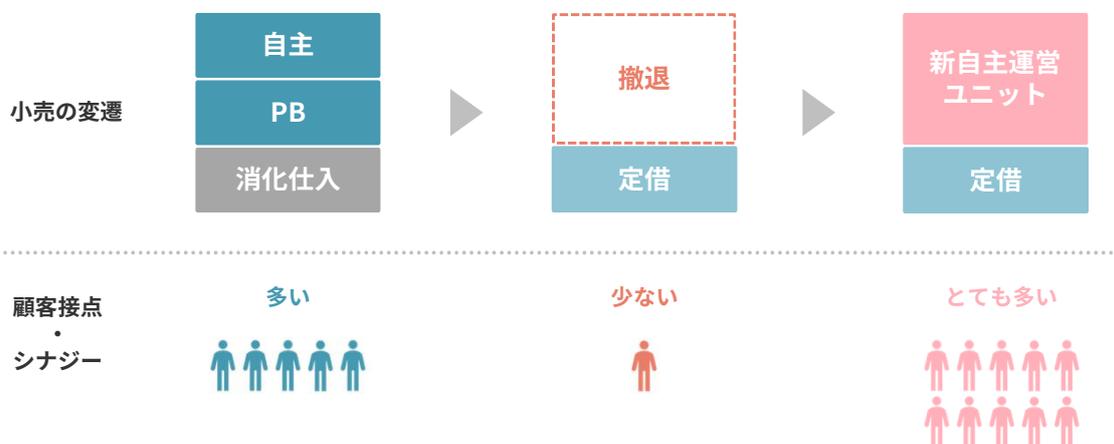


また、多様な働き方に向けては、  
「オーナーカード」を通じて31年3月期までに1万人の新規会員、  
また、ランサーズ様との協業による「ランサーズカード」を通じて2万人、  
また、外国人向けには、  
GTN様との協業による「GTNカード」を含めて9万人の会員募集を進めます。

- 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のための支援戦略**
- ④ 「フロー」を通じた創造性の発揮
- ⑤ ソーシャル・イントラプレナーによる事業開発
- ⑥ 探究領域

次に、これらを実現するための支援戦略です。

新たな顧客接点として、新自主運営ユニットを開発



当社は、定借化以降もテナント様からのご案内に加えて、社員の運営による自主編集とプライベートブランドの売り場を中心にカード会員の募集を行ってまいりました。

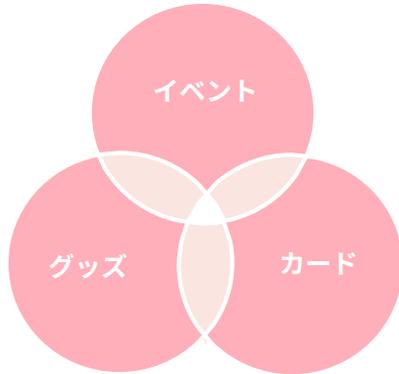
しかしながら、自主・PBの撤退によって、お客様との接点が失われてしまいました。

そこで、新たな顧客接点として、「好き」を応援するイベントとグッズ、カードによる新しい自主運営ユニットを開発することにしました。

## 新自主運営ユニット

上層階で「好き」を応援するイベント・グッズ・カードを掛け合わせて展開

■ 新自主運営ユニット



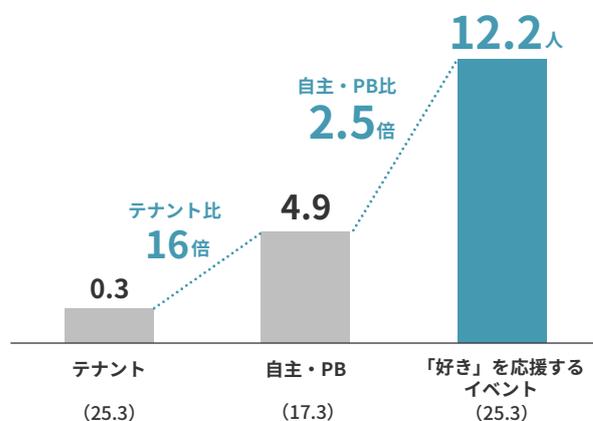
■ 有楽町マルイでのフロア展開イメージ



具体的には、有楽町マルイ8階のようなイベントとグッズ販売、カードセンターが一体化した運営形態をイメージしています。

## 「好き」を応援するイベントの会員募集力

新自主運営ユニットにおける「好き」を応援するイベントは、自主・PBに勝る高い会員募集力を発揮



\*会員募集力：売上高100万円あたりの新規会員数  
\*自主・PBの（17.3）は縮小直前の実績を利用

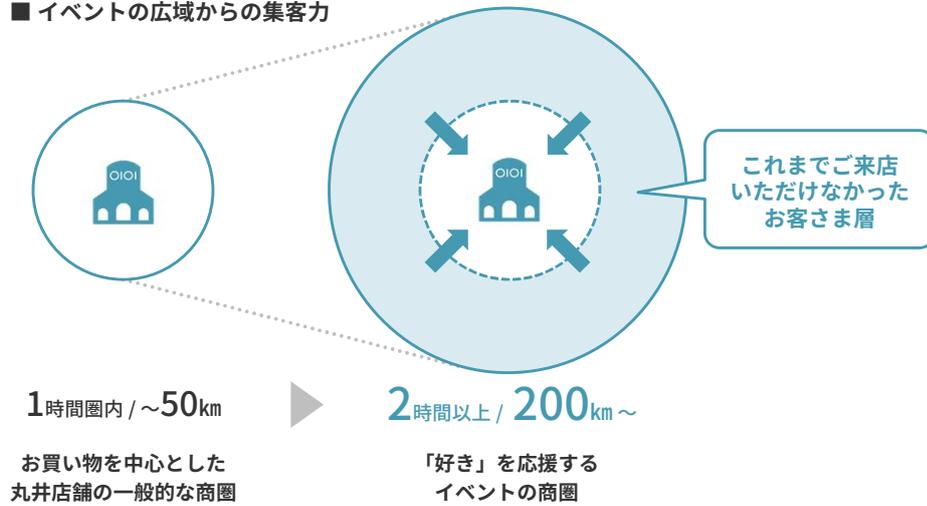
新自主運営ユニットの特徴は、  
まず、そのずば抜けて高い会員募集力にあります。

自主・PBの会員募集力はテナント様からのご案内の約16倍ですが、  
「好き」を応援するイベントはそのさらに2.5倍にもなります。

## 「好き」を応援するイベントの集客力

「好き」を応援するイベントでは、お買い物に比べて集客範囲が広域で新たなお客さまにご来店いただく

### ■ イベントの広域からの集客力



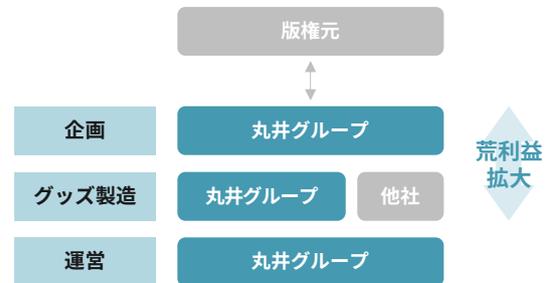
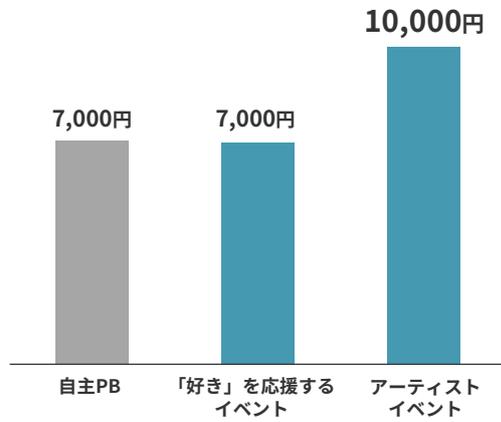
これは、「好き」を応援するイベントの集客力が、お買物を目的とした店舗の集客力と比べて格段に高く、より広域からこれまで来店したことのないお客様を惹きつけることができるからです。

## 「好き」を応援するグッズのポテンシャル

「好き」を応援するグッズは客単価が高く、今後は自社製造により利益率も向上する見込み

■ 「好き」を応援するグッズの客単価

■ 自社製造による荒利益率の向上



また、グッズ販売は客単価が高く、自主・PBと比較しても見劣りしない水準ですが、今後は独自の商品開発を通じてさらに高めていくことができます。

同時に、荒利率も自社製造を進めることで高めることができます。

## 新自主運営ユニットの全国展開の可能性

コンパクトな面積での運営が可能で、イベント・グッズの集客力により出店機会が拡大

	自主PB	新自主運営ユニット
面積	200~500坪	40~140坪
出店フロア	低層階	上層階
家賃イメージ	1	1/3

▼

全国での出店機会増

72

また、新自主運営ユニットは最小で40坪、標準で140坪程度とコンパクトな面積で展開でき、しかも自力で集客できるため、有楽町マルイの8階のように、商業施設の上層階でも運営が可能です。

上層階は、導入階や低層階と比べて家賃も安く、また、集客力のあるテナントは希少価値であることから、これまでと比べて出店機会が格段に高まります。

したがって、今後は新自主運営ユニットを全国の主要都市に展開することでインパクトの実現を支援してまいります。

顧客体験の向上を目的にDXを強化し、アジャイルな開発体制を整備、優秀人材が続々と参画



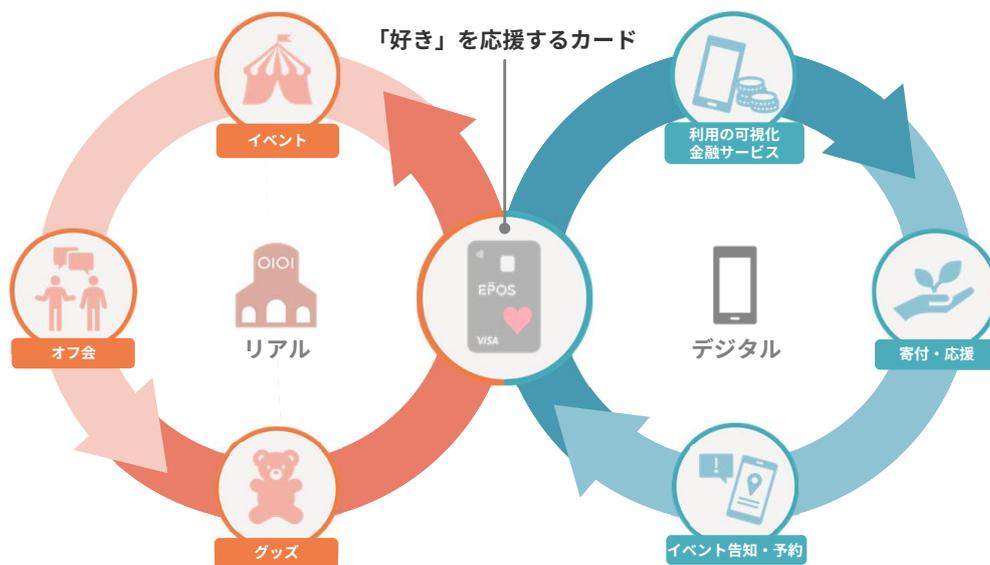
73

もう一つの支援戦略がDXです。

当社はこれまで、デジタルを通じた顧客体験の向上を目指して、UXの先進企業であるグッドパッチ社と合併会社を設立し、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、基幹システムも含めたアジャイル開発に向け、新たに設立した子会社マルイユナイトを通じて内製化を進めてまいります。

おかげさまで、CDXOのグッドパッチ社 土屋社長のご尽力もあり、CTOをはじめとするプロフェッショナル人材が続々と参画してくれています。



今後は、こうした人材の活躍を通じて、デジタルのUXと新自主運営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づくりを進めてまいります。

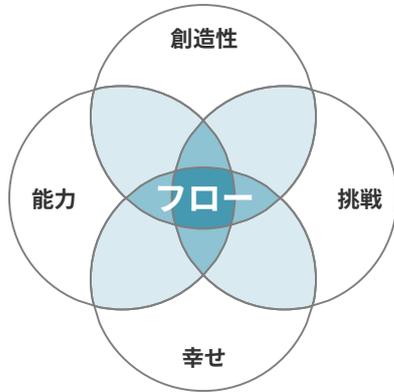
- ① 「好き」を通じて誰かのため、社会のためへと広がる消費
- ② 「好き」を応援するファイナンシャル・エンパワーメント
- ③ 1・2のための支援戦略
- ④ 「フロー」を通じた創造性の発揮
- ⑤ ソーシャル・イントラプレナーによる事業開発
- ⑥ 探究領域

次に、「フロー」を通じた創造性の発揮です。

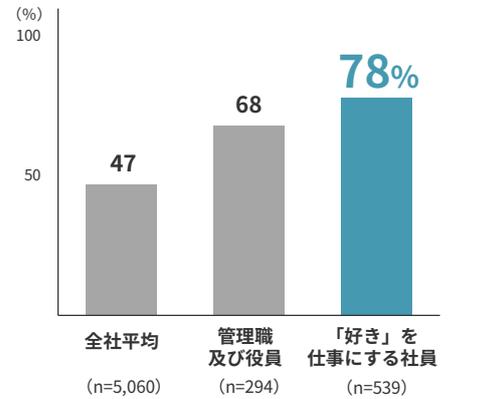
## 「フロー」を通じた創造性の発揮

能力と挑戦がつりあうことで創造性と幸せを得られる「フロー」という概念に注目

■ 「フロー」状態



■ 「フロー」状態に入りやすい社員 (2024年)

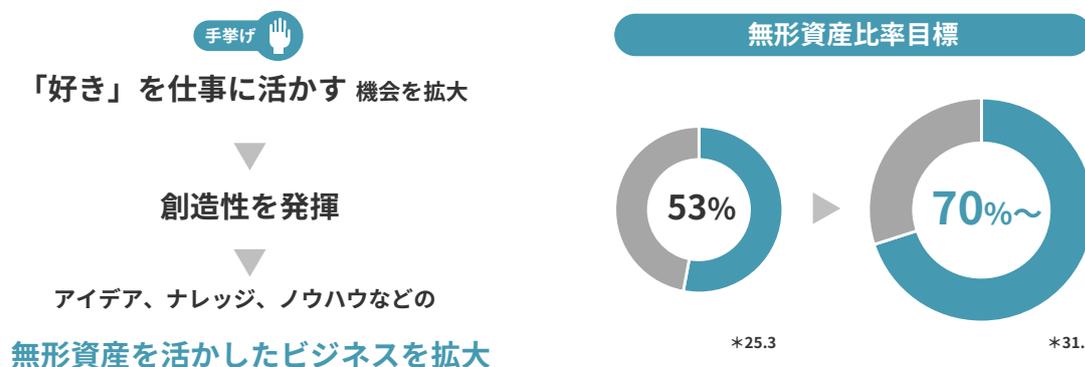


\* 2024年ワークエンゲージメント調査、ストレスチェック分析

当社では、能力と挑戦、創造性と幸せ、というビジネスにとって重要な要素を包括的に捉えられる「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なってきました。

そして、「フロー」のデータの分析からは「好き」を仕事に活かしている社員のフロー比率が78%と際立って高いことが分かってきました。

創造性を発揮して無形資産を活かしたビジネスを拡大、無形資産比率70%以上をめざす



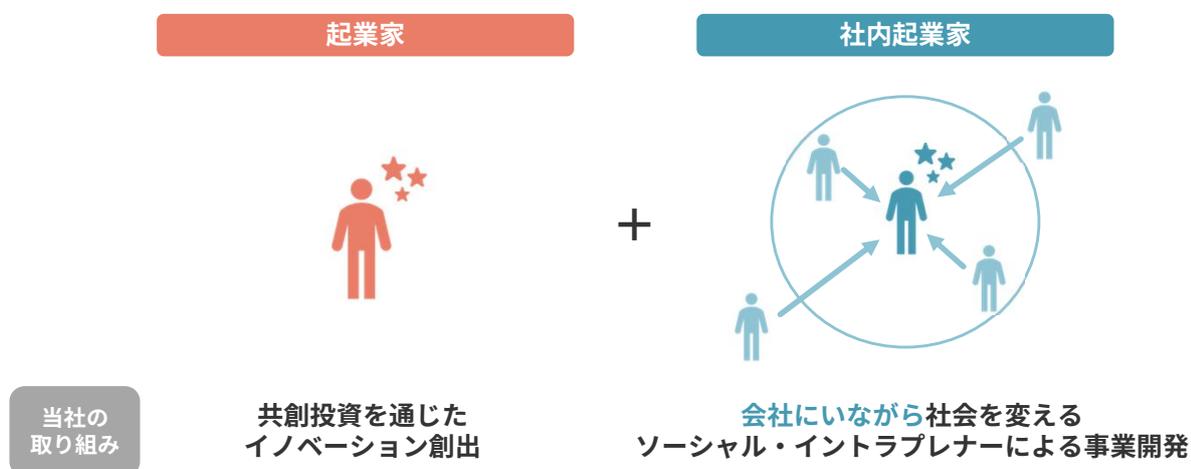
そこで、今後は「好き」を応援するコンクールなどを通じて自分の「好き」を仕事に活かす機会を増やし、創造性を発揮することで、アイデアや知識、ノウハウなどの無形資産を活かしたビジネスを拡大します。

そして、無形資産比率を70%以上に高めることで、さらなる企業価値の向上を目指してまいります。

- 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のための支援戦略
- ④ 「フロー」を通じた創造性の発揮
- ⑤ **ソーシャル・イントラプレナーによる事業開発**
- ⑥ 探究領域

ソーシャル・イントラプレナーによる事業開発です。

社外の起業家への共創投資に加え、社内起業家による事業開発によりイノベーション創出をめざす



イノベーションを創出する人材には「起業家」と「社内起業家」の2種類があるとされています。

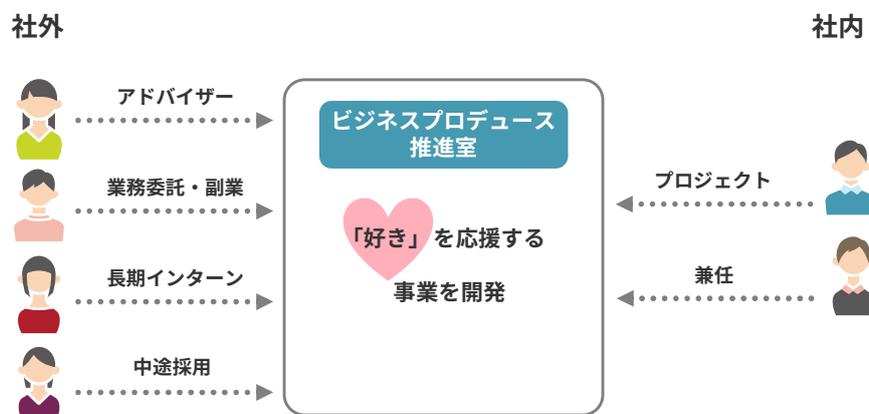
私たちはこれまで、社外の起業家と共創投資を通じてイノベーションの創出を目指してきました。

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みます。

そのために、「会社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、広く発信することで、世界中の優秀な人材を惹きつけ、活躍を促します。

## ビジネスプロデュース推進室の設置

様々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、事業を開発



具体的には、ビジネスプロデュース推進室を設置し、様々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ることで、事業開発を進めます。

## ソーシャル・イントラプレナー育成財団の設立

ソーシャル・イントラプレナー育成財団を設立、将来的には入社やプロジェクト参加を通じて事業を開発



また、中長期的な人材育成を目的としたソーシャルイントラプレナー育成財団の設立を予定しております。

大学生、中高校生向けに講座を提供することで人材育成を図り、将来的には卒業生の受け入れを通じて当社の事業開発にも活かしてまいります。

- 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のための支援戦略
- ④ 「フロー」を通じた創造性の発揮
- ⑤ ソーシャル・イントラプレナーによる事業開発
- ⑥ **探究領域**

探究領域です。

日本が大好きな世界中の優秀人材を募ることで事業を開発

世界からみた「好き」の対象としての日本

83

探究領域では、「好き」を応援するビジネスのグローバル化に取り組みます。

「世界からみた『好き』の対象としての日本」というテーマで、  
日本が大好きな世界中の優秀人材を募ることで事業開発を進めます。

### 3. 事業戦略ダイジェスト

それでは、事業戦略のダイジェストです。

	インパクトと戦略	31.3
フィンテック	<ul style="list-style-type: none"> <li>① 「好き」を通じて誰かのため、社会のためへと広がる消費</li> <li>② 「好き」を応援する ファイナンシャル・エンパワーメント</li> <li>③ ①②を実現する支援戦略</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 会員増 300万人～</li> <li>▶ 取扱高増 4兆円～</li> </ul>
小売	<ul style="list-style-type: none"> <li>③ ①②を実現する支援戦略</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 収益拡大 100億円～</li> </ul>
未来投資	<ul style="list-style-type: none"> <li>④ フローを通じた創造性発揮する組織</li> <li>⑤ ソーシャル・イントラプレナーによる事業開発</li> <li>⑥ 探究領域</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 共創投資における貢献利益 70億円～</li> </ul>

事業戦略・インパクト目標は6月6日のIR DAYにてご説明

フィンテックでは、①②③を通じて、300万人の新規会員と4兆円の取扱高の拡大。

小売では③を通じて100億円の収益拡大。

未来投資は、④⑤⑥を通じて70億円以上の貢献利益を目指します。

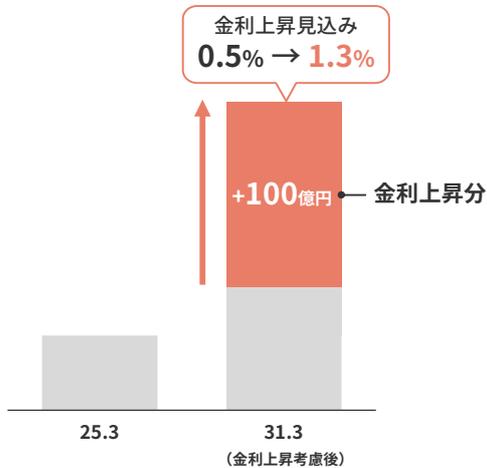
## 4. リスク

次に、リスクです。

## 金利上昇リスク

収益構造上大きな影響となり得る金利上昇については、リスク極小化への対応を図る

### ■ 今後の金融費用の見込み



### ■ 対応策

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

調達金利の抑制

営業外費用 ▲30億円

平均調達年限 7年→4年 (利率▲0.1%)

格付け向上 1～2ノッチ (利率▲0.2%)

\*格付け：A (現状) ⇒ A+ ～ AA-

金利上昇リスクについてご説明します。

31年3月期の金融費用は金利上昇分だけで100億円前後の増加を見込んでおります。このリスクに対処するため、2つの施策に取り組みます。

まず、分割・リボ手数料の変更です。

こちらにつきましては、これからお客様にお知らせする予定ですので、実施の時期は未定ですが、今年度中の実施を予定しております。

これにより、最終年度では、約120億円の収益増を見込んでおります。

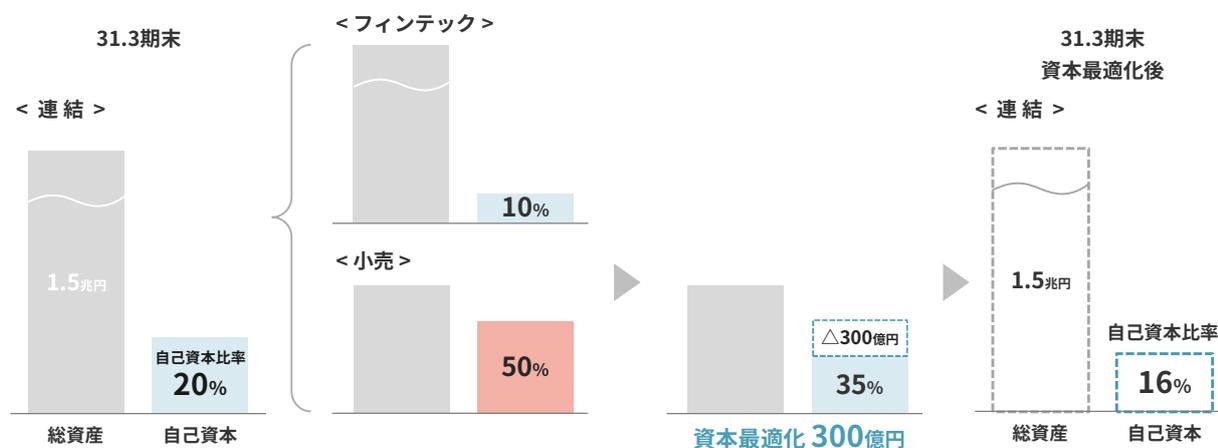
また、調達金利につきましては、平均調達年限を7年から4年に短縮することで利率を0.1%程度圧縮するとともに、格付け機関との対話を強化し、格付けを1～2ノッチ向上することで、0.1～0.2%の改善、両者を合わせた金額ベースで30億円程度の改善を目指してまいります。

## 5. 資本政策と株主還元

資本政策と株主還元です。

## めざすべきバランスシート

めざすべきB/Sから乖離した小売の資本最適化を実施、連結の自己資本比率は16%程度を目標に設定



\*資本最適化 300億円は27.3期以降に実施  
\*めざすべきBS 35%…小売業40%、不動産業30%

目指すべきバランスシートです。

31年3月期のバランスシートをセグメント別に分解すると、小売の自己資本比率が50%と目標の35%から乖離する見込みです。

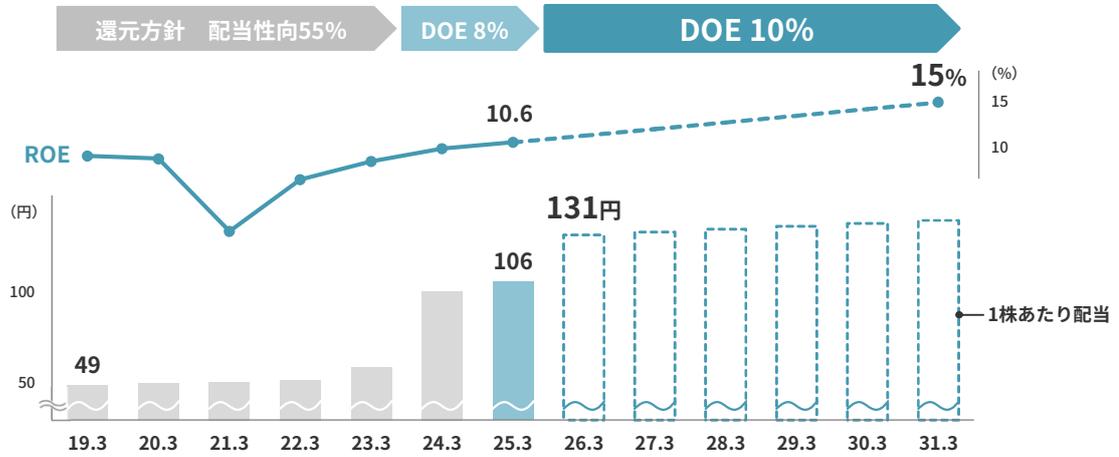
そこで、300億円の自社株買いを行うことで適正化を図ります。

資本最適化実施後の連結自己資本比率は16%を目標にしております。

# 株主還元方針

25年3月期のROE実績は10%超、今後15%をめざすことを見据え、還元方針はDOE10%に引き上げ

■ 配当とROEの推移



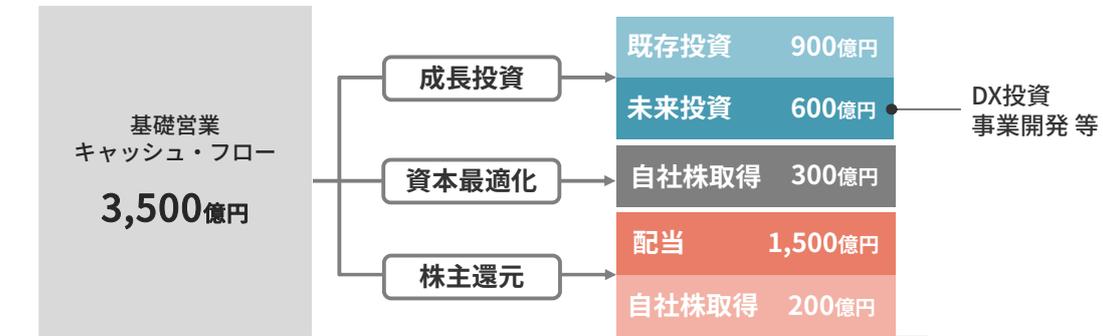
株主還元方針です。

今期でROEが10%を超えたこと、  
また、31年に向けて15%を目指すことから、  
今期よりDOEを8%から10%に引き上げます。

## 資本配分

基礎営業キャッシュフロー3,500億円のうち、未来投資を含めた成長投資に1,500億円、資本最適化を目的とした自社株取得に300億円、株主還元1,700億円を配分

■ 資本配分 (26年3月期~31年3月期)



資本配分です。

6年間の基礎営業キャッシュフローは3,500億円程度を見込んでおります。

成長投資は既存事業に900億円、未来投資にはDX投資と事業開発に600億円。

資本最適化に向けた自社株取得に300億円、株主還元は配当に1,500億円、機動的な自社株取得に200億円の合計1,700億円を配分する計画です。

## 6. KPI

KPIです。

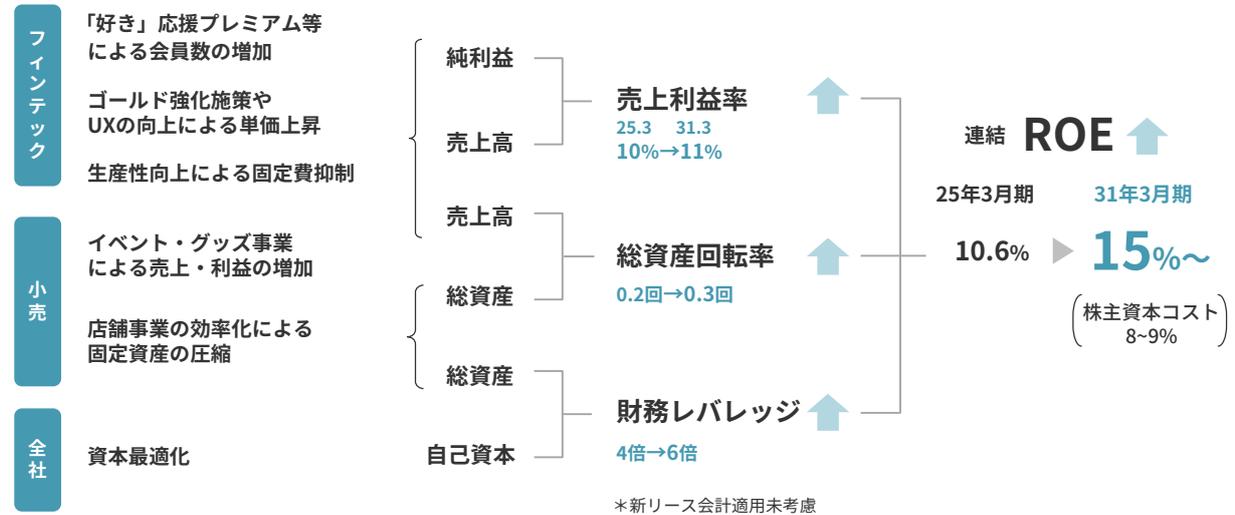
$$\text{PBR} = \text{ROE} \times \text{PER}$$

**3~4倍**      **15%以上**      **25倍以上**

PBRは3倍~4倍。

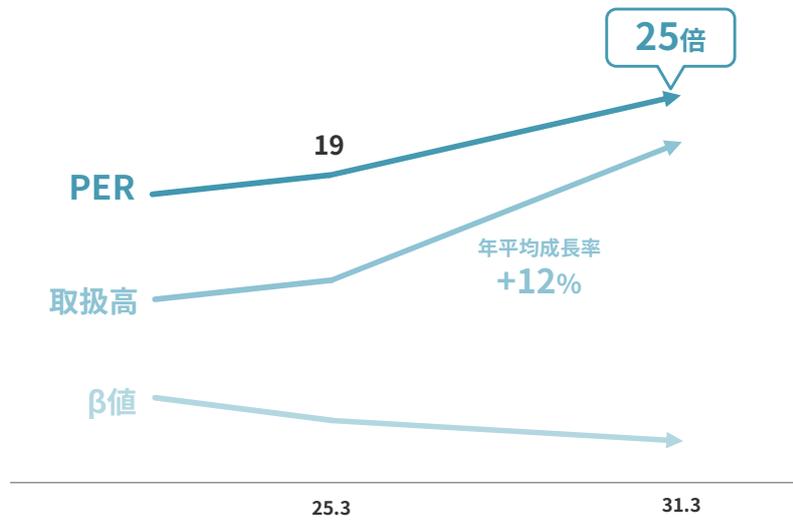
そのためにROE15%以上、PER25倍以上を目指します。

小売・フィンテックの施策に加え、全社資産圧縮や資本最適化で、31年3月期連結ROE15%以上をめざす



ROEは小売、フィンテック、全社を通じて、  
売上高利益率、総資産回転率、財務レバレッジを向上させることで、15%以上を目指します。

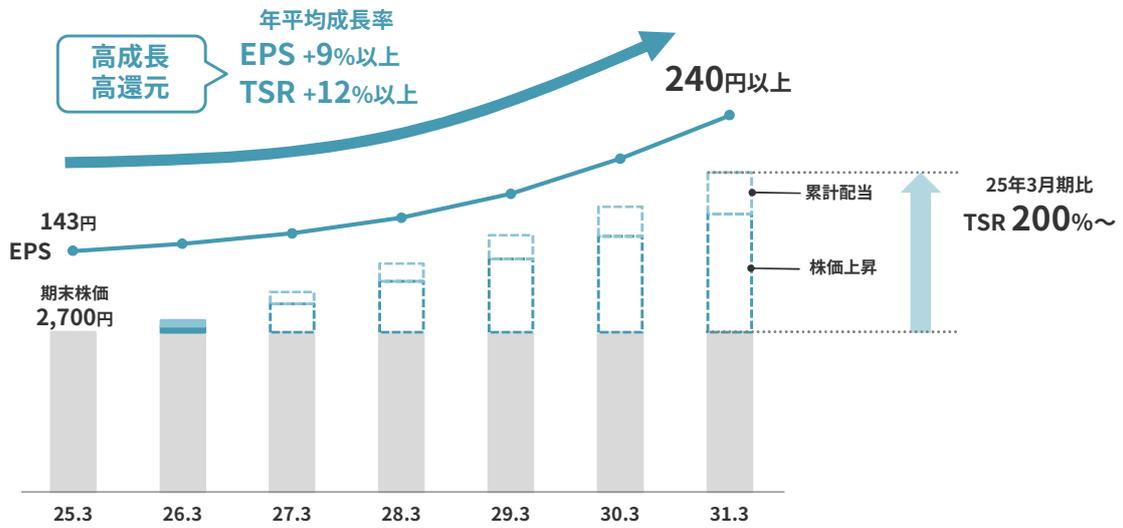
取扱高成長率12%の高成長と、個人株主の拡大などを通じたβ値の低減等により、PER25倍をめざす



また、PERについても取扱高12%以上の高成長と、合わせて、個人株主の拡大を通じたβの低減により25倍以上を目指します。

# 高成長・高還元

EPSは年9%以上成長、TSRは年12%以上成長の高成長・高還元を実現



以上を踏まえて、  
EPS成長率9%以上、TSR成長率12%以上の高成長、高還元を目指してまいります。

# 「好き」が駆動する経済へ

P.52 参考資料

矢野経済研究所「キャラクタービジネスに関する調査」、株式会社クロス・マーケティング「日本ハットフード協会の統計資料」、アニコムホールディングス(株)「2022最新版 ハットにかける年間支出調査」、公益財団法人日本生産性本部「レジャー白書2024」、経済産業省「第7回エンタメ・クリエイティブ産業政策研究会 事務局資料」、「令和5年度電子商取引に関する市場調査」、国土交通省「インバウンド消費動向調査」、内閣府「国民経済計算/四半期別GDP速報」、日本政府観光局「訪日外客統計」に基づき当社試算

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](mailto:marui-ir@0101.co.jp)にご連絡ください。

OIOI  
MARUI GROUP

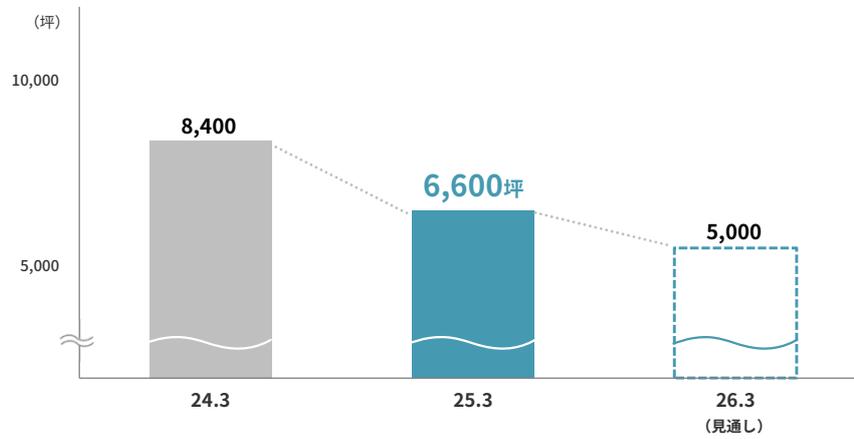
私からは以上です。  
ご清聴ありがとうございました。

# Appendix



25年3月時点の未稼働面積は6,600坪まで減少

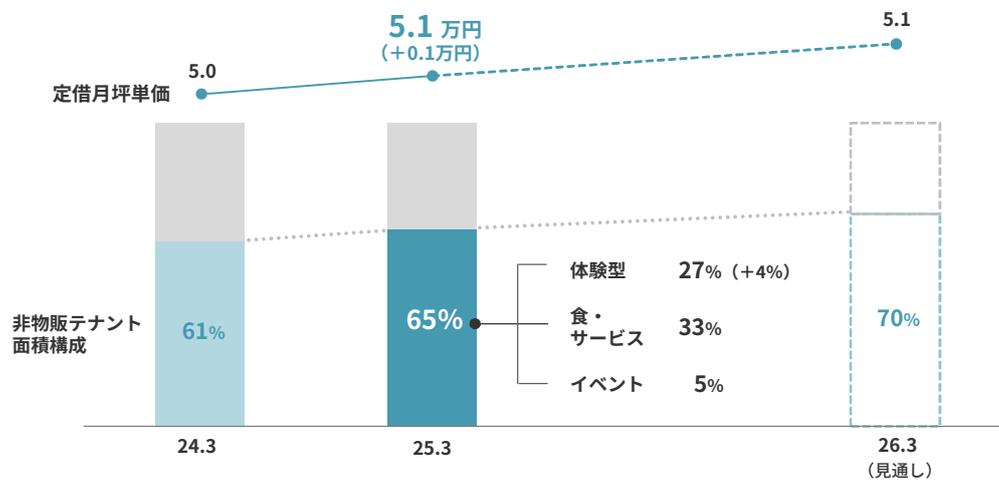
■ 未稼働運行面積の推移（運行平均）



# 売らない店の進捗（カテゴリー）

25年3月時点の非物販テナントの面積構成比は65%に拡大（前年差+4%）

## ■ カテゴリー転換の推移



## 非物販テナントの拡大

お客さまに喜んでいただける、体験型・食・サービステナントの導入を進める

### よつば会クリニック (24年11月)



関西中心に展開する美容皮膚科  
関東初開業として出店

### egaco (25年2月)

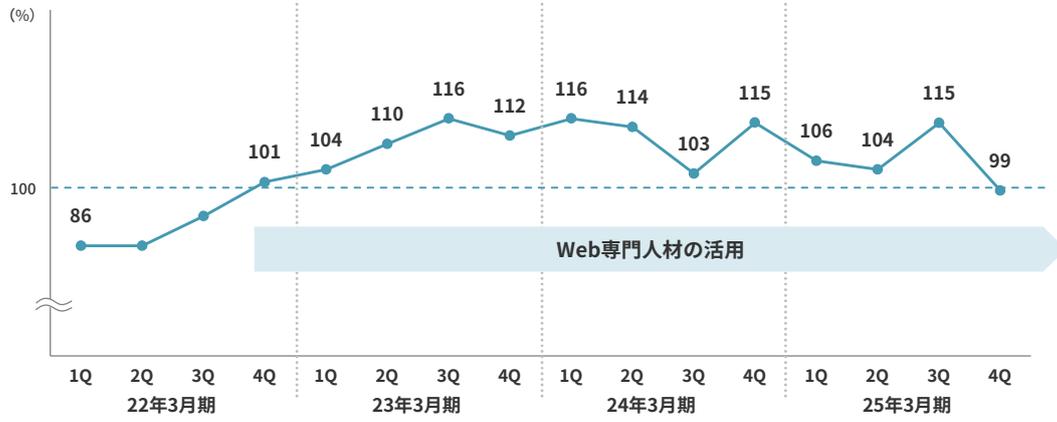


プロ講師によるオンラインレッスンを提供  
4店舗まで拡大

# EC取扱高の状況

第4四半期の取扱高は前年の反動と閏年影響等で1%減となり、13四半期ぶりに前年を下回る

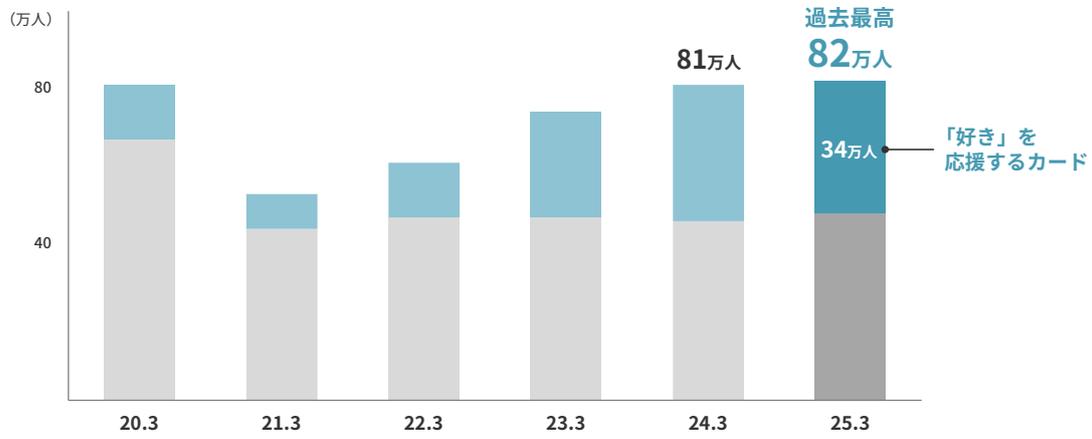
■ EC取扱高 前年比



## 新規入会の状況

エポスカードの新規入会は過去最高の82万人、「好き」を応援するカードなどが寄与

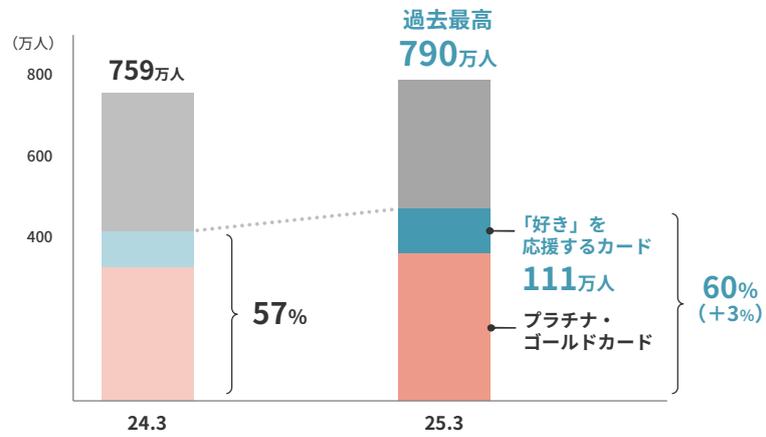
■ 新規入会の推移



## カード会員数の推移

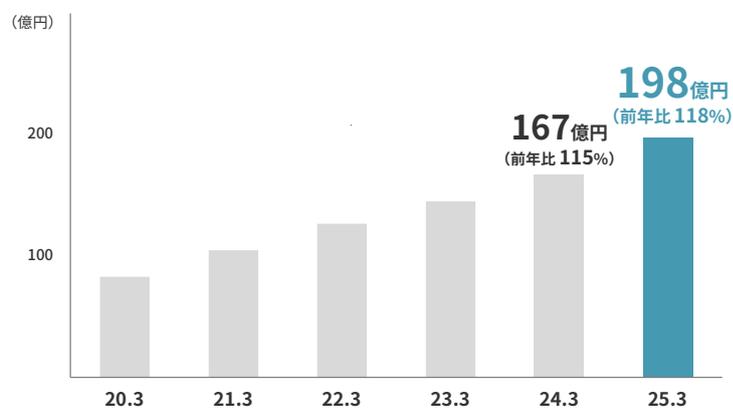
会員数は過去最高の790万人「好き」を応援するカードとプラチナ・ゴールドカードの割合は60%に拡大

■ カード会員数の推移



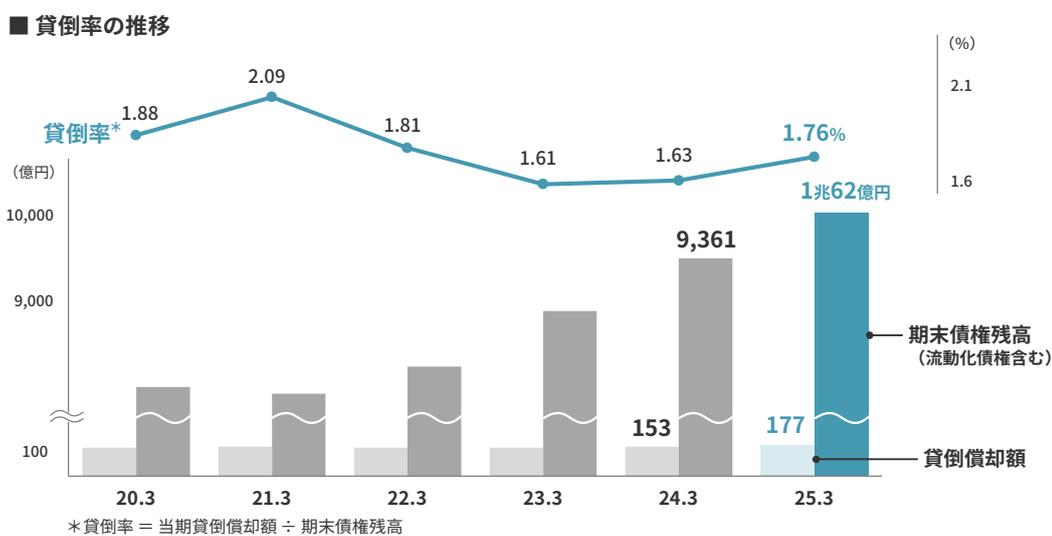
取扱高の伸長により売上収益は18%増の198億円

■ 売上収益の推移



# 貸倒の状況

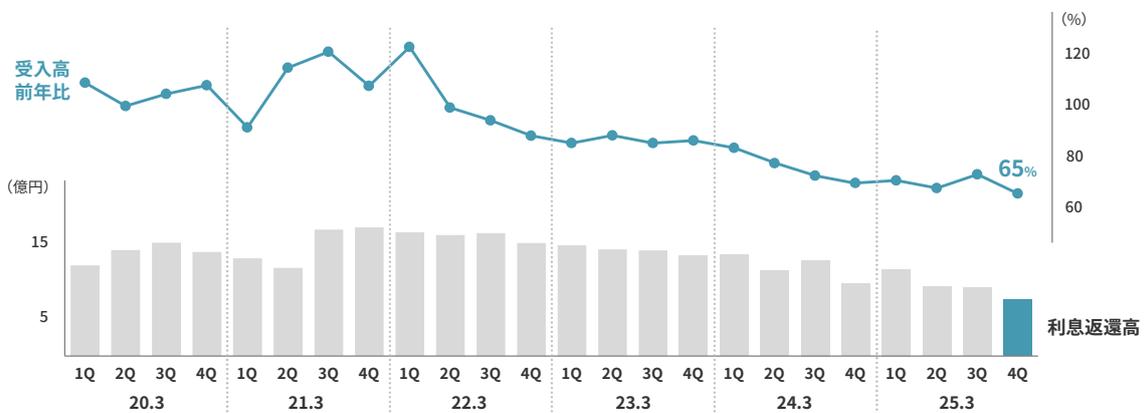
債権残高は増加しているものの、貸倒率は1.76%とコロナ前と同水準で推移



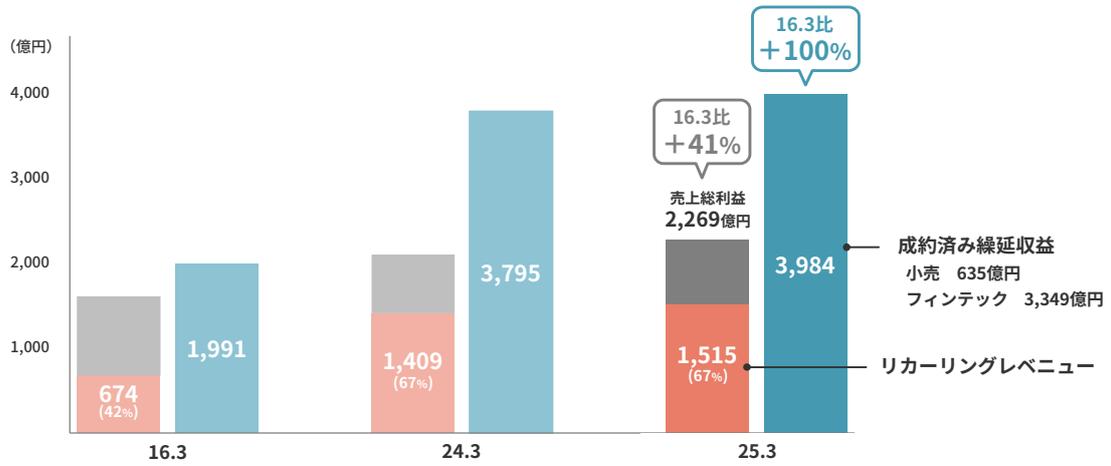
# 利息返還の状況

先行指標の受入高は減少傾向も、今後も継続して動向を注視

■ 利息返還高と受入高前年比の推移



# リカーリングレベニュー・成約済み繰延収益



\* 売上総利益には、販管費戻り(お取引先さまから継続的にいただく経費)を含む  
 \* 家賃保証は残居住年数、加盟店手数料(定期払い)はカード有効期間、店舗の家賃収入は残契約年数をもとに算出

## 懸念されるリスク：競合環境の激化

競合環境の激化に対しては独自の与信のノウハウおよび対面での接客力にて差別化を強化

他社

ポイント還元（コスト）競争

キャラクター券面の模倣

当社

イベント、グッズ、カードによる  
新自主運営ユニット

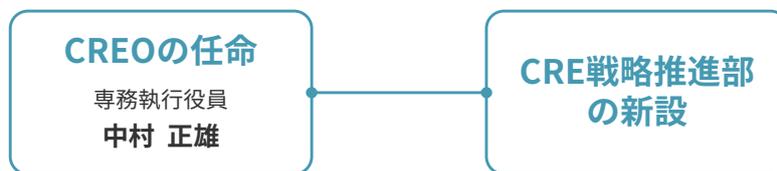
×

アプリのデジタル体験

||

当社にしかできない  
独自の価値提供

企業価値向上の観点からグループ不動産資産のあり方や活用の見直しを行う体制を構築



経営戦略的視点に立ち、不動産投資の効率性向上を目指す

\*CREO : Chief Real Estate Officer

\*CRE : Corporate Real Estate

END

