

# 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

本日の内容はご覧の通りです。

## 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）

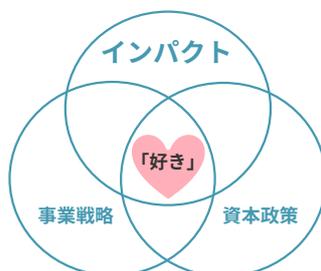
2023年 丸井グループ執行役員（現任）

2025年 丸井グループビジネスプロデュース推進担当（現任）

塩田でございます。  
どうぞよろしくお願いいたします。

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



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

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

高成長・高還元を目指す

はじめにインパクトのダイジェストです。  
「好き」が駆動する経済にむけて、事業戦略とインパクトの一体化により、  
高成長・高還元をめざします。

- 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

それでは本日の内容です。  
こちらの3点についてご説明させていただきます。

- 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

まず、インパクトの振り返りです。

VISION 2050  
インパクトと利益の二項対立を乗り越える

私たちは2019年に、  
2050年にむけて「インパクトと利益の二項対立を乗り越える」ビジョンを掲げました。

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

その実現に向け2021年より、  
社会へ貢献するインパクトとして  
「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」  
この3つの目標を定め取り組んでまいりました。

# 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%	

インパクトのこれまでの振り返りです。  
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・暮らしの革新が苦戦しました。

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

ではなぜサステナブルな消費がすすまなかったのか？

私たちは店舗・カードを通じたサステナブルな選択肢の提供を目指し、  
これまで、新規事業や店舗でのイベント、コンポストやグリーンカードなど  
検討してきましたが、うまく進みませんでした。

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

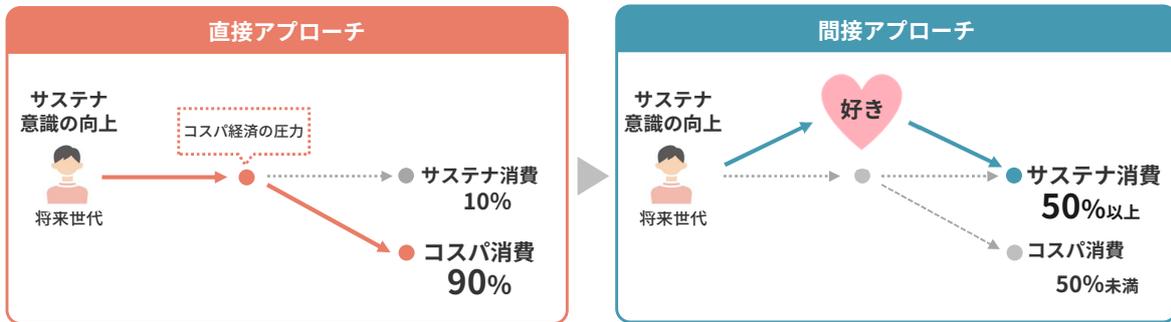
こうした状況に対し、私たちが整理した課題がこちらです。  
大きくは、商品を自社で生産し、販売するこれまでの事業からの構造転換もありますが、  
くわえて、社会課題からの直接アプローチでは、一部のお客様の支持にとどまり、  
ありたい姿が先行し、その結果、インパクトと事業戦略の乖離が起きてしまいました。

 「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と？

こうした反省をふまえ、改めてインパクトと利益の両立にむけ戦略を練り直しました。  
「好き」に着目することで社会課題解決にたどりつけるのではないかとという仮説をもとに

## 「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

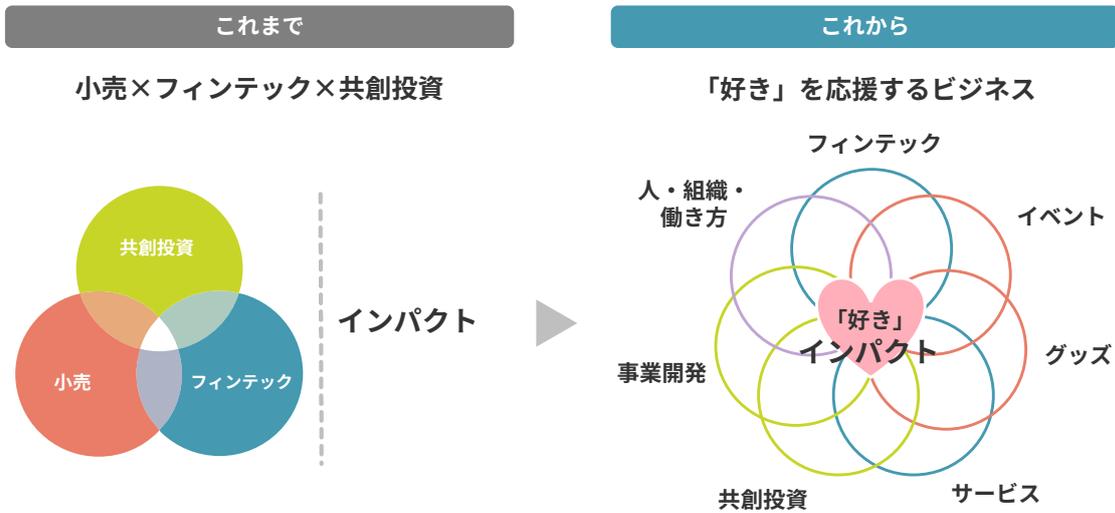


「あとからサステナ」「気づいたらサステナ」の新たな回路をつくり  
一部の意識高い人々ではなく、より多くの人々の行動変容へつなげる

これまでの直接アプローチから、「好き」を入り口とした間接アプローチに転換し、「あとからサステナ」という新たな回路つくることでより多くの人々の行動変容へつなげてまいります。

# 「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

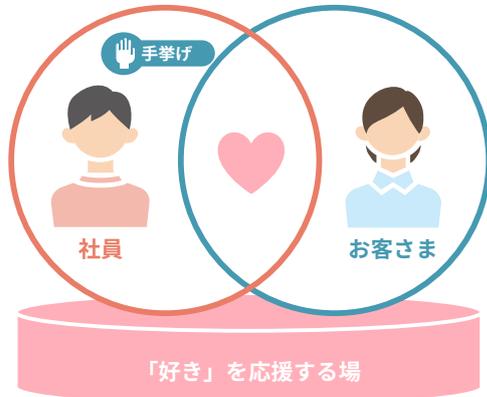


そして、すべてを通じて、「好き」を応援するビジネスへ転換することで  
当社の強みを発揮できるインパクトテーマへ集中し、利益を創出してまいります。

## 「好き」を仕事にする社員の活躍

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**

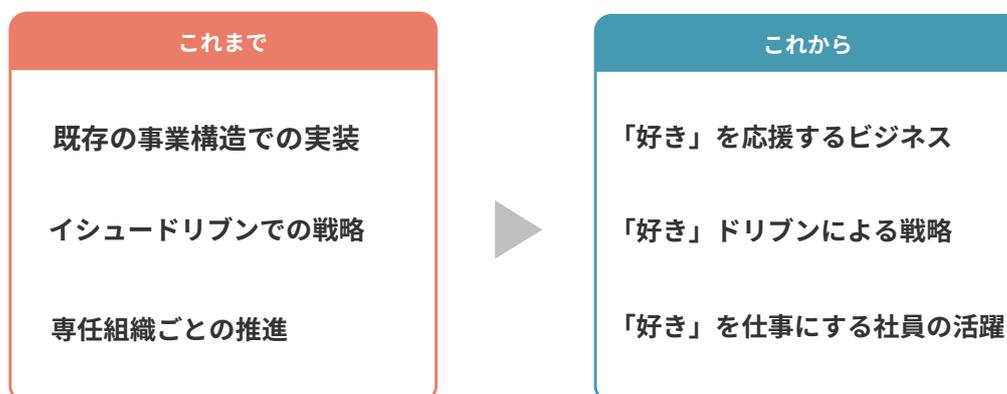


### イニシアチブ 共創チーム 公認プロジェクト

25年3月期 全**35**チーム **341**名

さらに、「好き」を仕事にする社員が自主的に参画でき好きを応援するコンクールなど、活躍する場をすることで、社会課題解決につながるビジネスを創出してまいります。

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



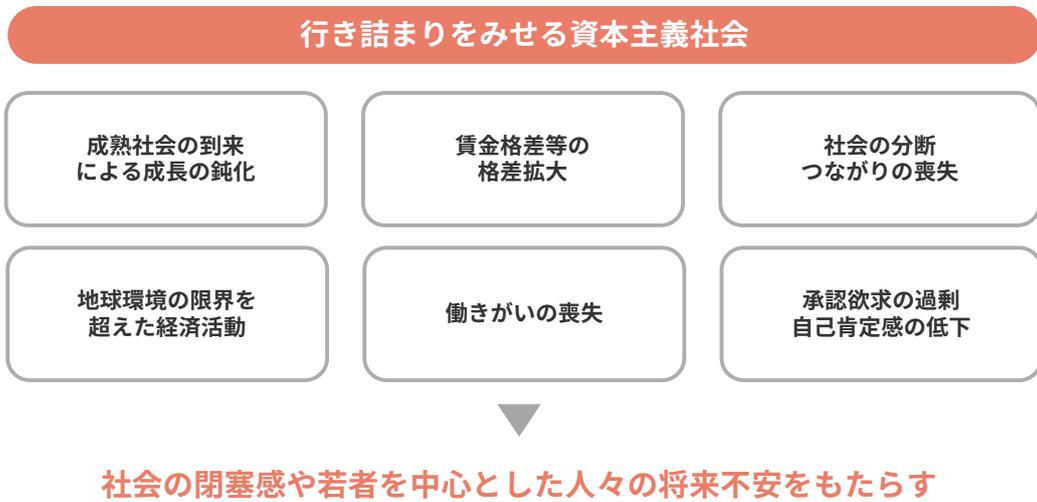
2031年の経営ビジョンの実現に向けて、これまでの戦略を転換し「好き」を応援するビジネス・「好き」ドリブンによる戦略・「好き」を仕事にする社員の活躍にて、インパクトと事業戦略との一体化にて推進してまいります。

- 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

こうした戦略の転換により、私たちがこれから目指すインパクトについてです。

詳しい事業戦略は このあとのフィンテック・小売りのパートでご説明いたしますので、こちらでは、目指す社会と考え方についてご説明させていただきます。

資本主義社会の行き詰まりにより、多様な課題が顕在化



まず、私たちがとらえた社会課題です。  
現在の社会はこのままいくと、資本主義社会が行き詰まりをみせ賃金格差・働きがいの喪失など、多様な課題が顕在化するのではないかとわれています。

こうした状況は社会に閉塞感をもたらし、若者は将来に不安を感じていきます。

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



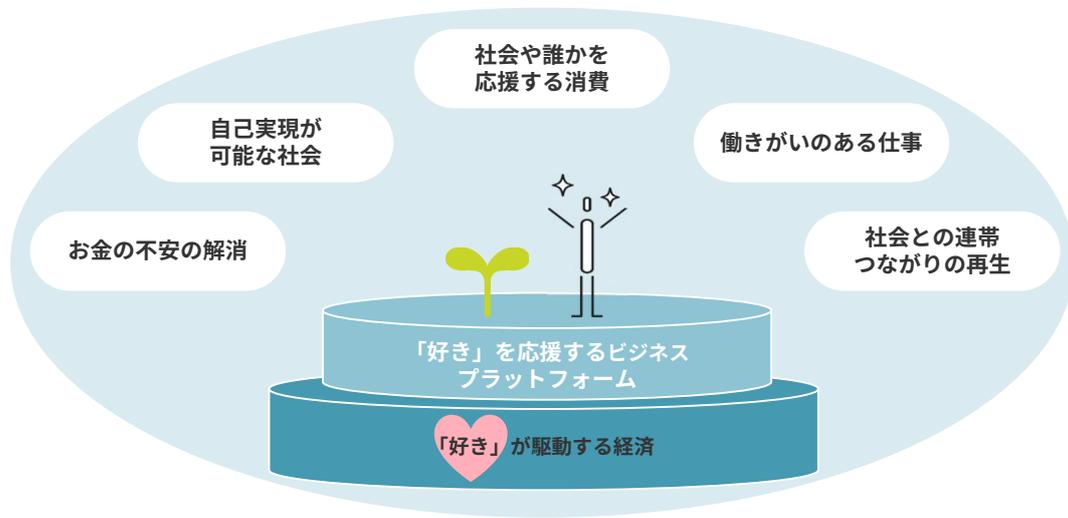
ポスト資本主義社会における **新しい経済ビジョン**

 **「好き」が駆動する経済**

この状況を乗り越えるためには、  
これまでの延長線上ではない、新たな経済の在り方が必要なのではないかと模索しました。

そこで私たちが描いた新しい経済ビジョンが、「好きが駆動する経済」です。

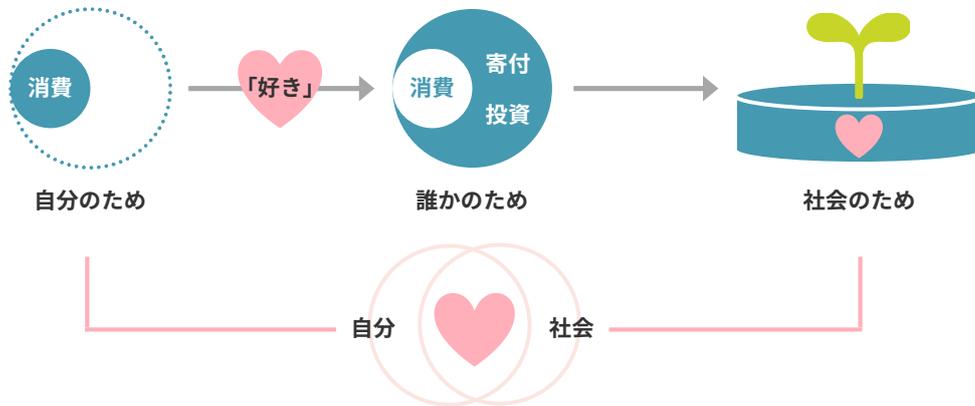
「好き」が駆動し、仕事・暮らしに喜びを見出す、すべての人が希望を持てる社会へ



私たちは、「好き」が駆動し、仕事・暮らしに喜びを見出す、新しい経済を創ることで、すべての人が希望を持てる社会を目指してまいります。

## 「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



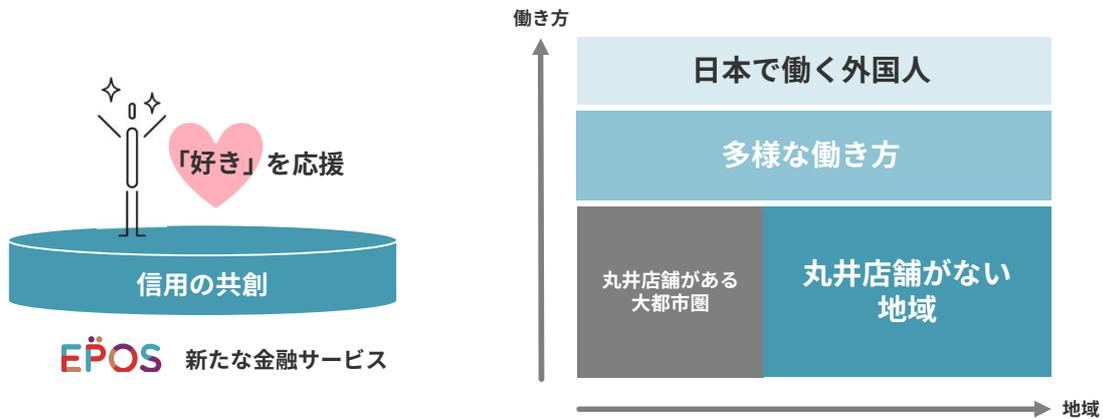
好きを応援するカードを懸け橋に社会のために消費するお客さまを拡大

こうした社会の実現にむけ、  
「好き」を応援するカードを懸け橋に、「誰かのため」「社会のため」に消費が広がる  
お客さまを拡大してまいります。

# 「好き」を応援するファイナンシャル・エンパワーメント

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・エンパワーメントの拡大



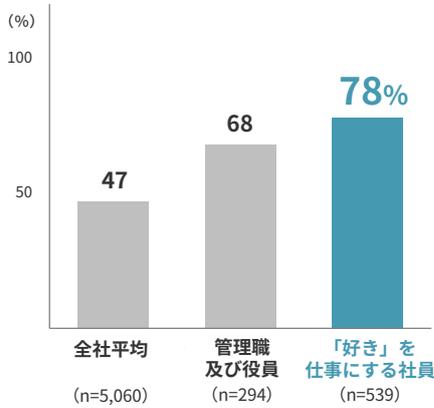
丸井グループは、これまで「信用の共創」を通じて若者の自己実現を応援してきましたが、今後は「好き」を応援するファイナンシャル・エンパワーメントを通じて、すべての人の自己実現を支援します。

具体的には、自営業・フリーランサーなど多様な働き方のかたや日本で働く外国人の方など、信用が供与されにくい人々に対しても、新たな金融サービスを通じて、「好き」を生かした暮らしと仕事の可能性を応援します。

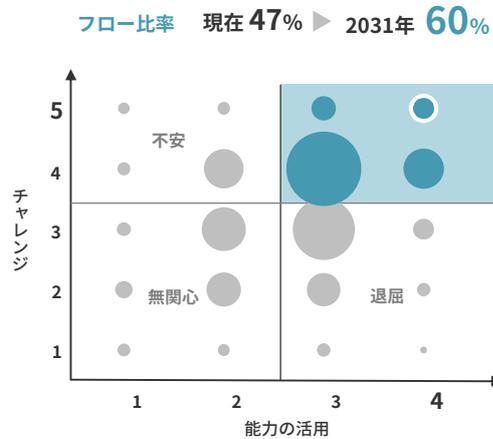
## 「フロー」を通じた創造性の発揮

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



当社は、ビジネスにとって重要な要素である「能力と挑戦、創造性と幸せ」を包括的に捉える「フロー」という概念に注目し、さまざまな取り組みを行ってきました。

この「フロー」を通じた創造性の発揮を、まずは自社で進め、社会へ広げてまいります。

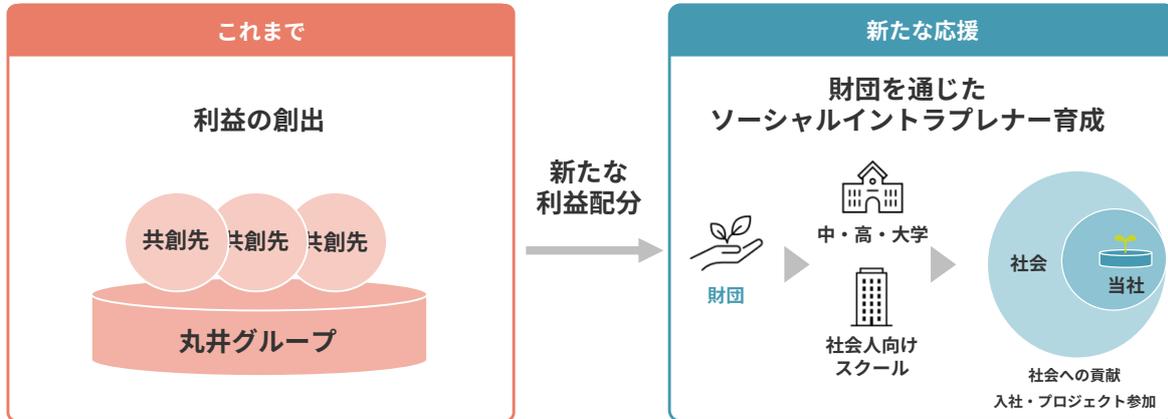
「フロー」のデータの分析からは、「好き」を仕事に活かしている社員のフロー比率が78%ととても高いことがわかってきました。

「好き」を仕事にする社員の活躍を応援し、現在の「フロー」比率47%を2031年60%へ高めてまいります。

## 本業を通じた新たな社会貢献

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



25

さらに、本業を通じた新たな社会貢献として、  
ビジネスにより創出した利益を原資に、  
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。

これにより、将来世代の働きがい・社会課題解決にむけた事業創出を応援してまいります。

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

インパクトの本格的な拡大はこれからですが、新たな芽が生まれておりますのでご紹介いたします。

それが、ミュージアムエポスカードです。こちらは第1回目の好きを応援するコンクールでオーディエンス賞を受賞した取組みです。

ミュージアムが好きで1000年先にも残したいという一人のアルバイト社員からの提案で誕生いたしました。

## 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



@ . . . . .

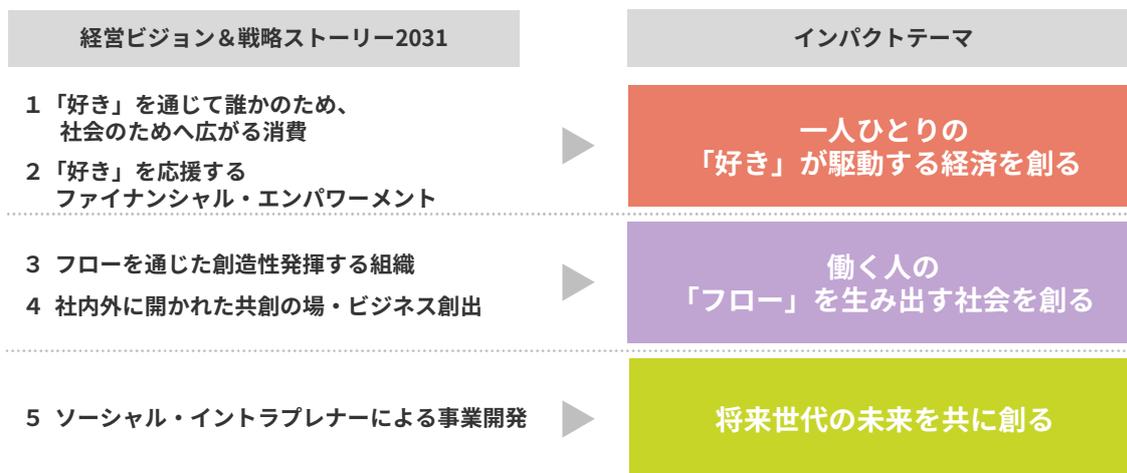
ミュージアムエポスカード、  
見れば見るほど良い…  
**発案された方に拍手です！**

ミュージアムエポスカードは  
実は受賞から、約1年弱で実現できたサービスです。  
これは、社員の好きとお取引先さまの思いが一致した結果と考えます。  
おかげさまで、共創先さまからも感謝のお言葉や  
さらに、お客様からもご支持いただき、  
25年5月末現在 約2か月で新規会員数は2920名となり、好調にスタートしております。

今後も、こうした社会へつながる事例を拡大していきます。

- 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**

最後に、インパクト目標です。



これまでご説明した各戦略ストーリーはそれぞれ「好きが駆動する経済」「働く人の「フロー」を生み出す社会」、ソーシャル・イントラプレナーによる事業開発は「将来世代の未来」へ組み込んでいきます。

## 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

結果、2031年にむけてのインパクトは、  
こちらの3テーマ 6つの重点項目へアップデートいたします。

## 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%

それぞれのテーマに対して、  
サービス利用者数・サービス数・フロー比率など、  
計10個のKPIを軸に、推進してまいります。

## 2031年インパクトによる財務価値

	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

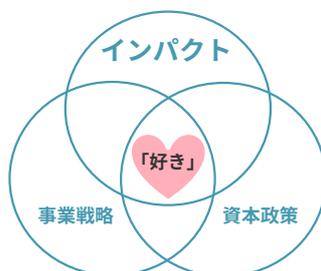
2031年グループ取扱高  
**10兆円**へ寄与

こうしたインパクトの取り組みにより、財務価値は、  
将来世代の事業創出で100億円、  
好きが駆動する経済にて約6兆円以上。

2031年に掲げるグループ取扱高10兆円の目標に対し、  
インパクトにより約6割の寄与を目指してまいります。

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



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

3~4倍      15%以上      25倍以上

高成長・高還元を目指す

以上を踏まえ、2031年「好き」が駆動する経済にむけて、  
事業戦略とインパクトの一体化により、  
高成長・高還元をめざし、インパクトと利益の2項対立を乗り越えてまいります。

ご説明は以上でございます。  
ご清聴ありがとうございました。

# 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

それでは、「フィンテックの戦略ストーリー」について、ご説明いたします。



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)

本日の発表者は私相田と、関崎になります。よろしくお願いいたします。

- 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

本日はご覧の2点についてお話しいたします。

# 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

はじめに、中計の振り返りと26年3月期の計画です。

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

22年3月期からスタートした現中期経営計画の振り返りです。

「会員戦略」は、「好き」を応援するカードが牽引し、新規入会は過去最高を更新しましたが、中計目標の年間100万人には届きませんでした。

「家計シェア最大化戦略」では、シェア向上が見込まれるゴールド新規客が伸び悩んだことで、取扱高の成長が停滞しました。

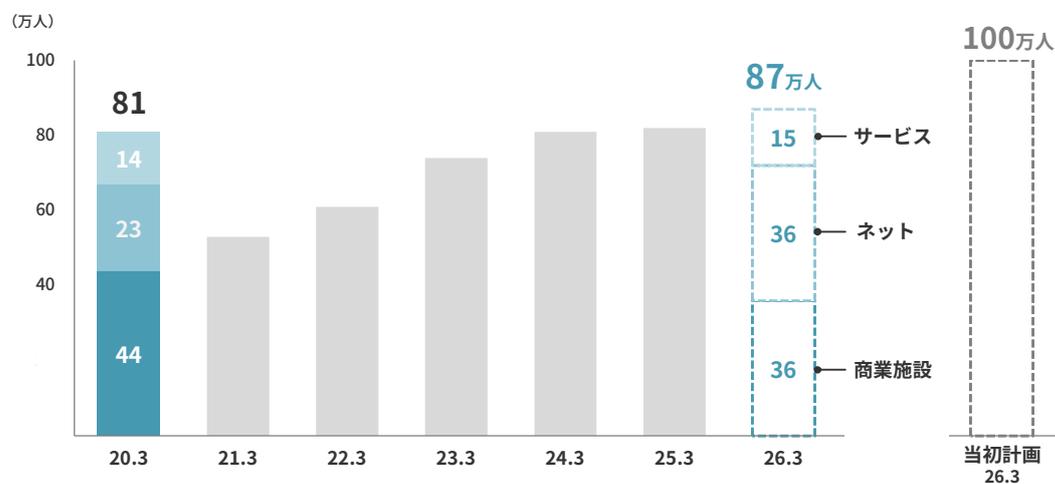
また、「新規事業」においては、複数の新規事業をスタートすることができましたが、中計期間中の利益貢献は限定的でした。

それぞれについて、ご説明いたします。

## 新規入会の状況

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



まず新規入会の状況です。

入会チャネルの転換が進み、ネット入会が拡大した一方、コロナからの回復が想定より遅れ、26年3月期は計画の100万人には届かず、87万人の見通しです。

会員数 **111万人** \*25.3 時点

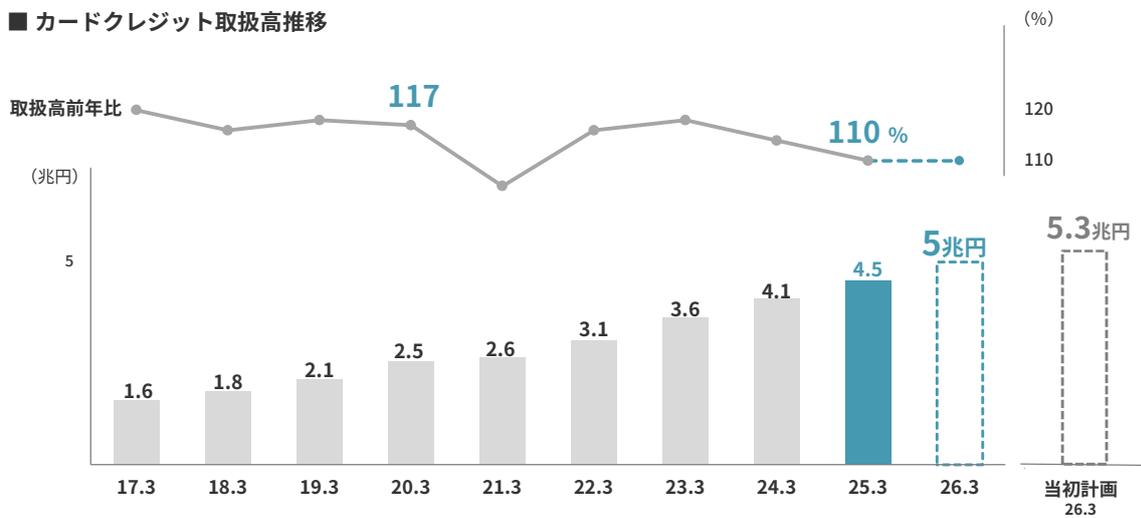
<p>社会貢献系</p>  <p>エポスTOGETHERカード</p>	<p>音楽</p>  <p>ずっと真夜中でいいのに。</p>	<p>スポーツ</p>  <p>琉球ゴールデンキングス</p>	<p>オンリーワン</p>  <p>エポスペットカード</p>
	<p>アニメ</p>  <p>エヴァンゲリオン</p>	<p>キャラクター</p>  <p>ミッフィー</p>	<p>ゲーム</p>  <p>オトメイト</p>

「好き」を応援するカードの会員数は111万人と、中計目標の100万人を前倒して達成。アニメ、キャラクターなど推し活系のカードから、社会貢献系、オンリーワンカードなど企画の幅も広がりました。

## 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



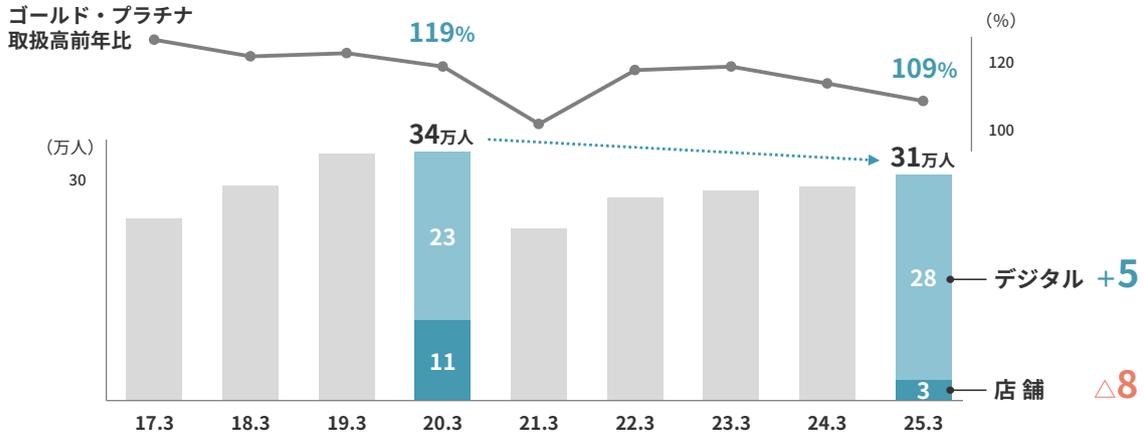
続いてカードクレジット取扱高の状況です。

取扱高は5兆円規模まで拡大いたしましたが、中計目標の5.3兆円には届かない見通しです。

# ゴールドカードの状況

## 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

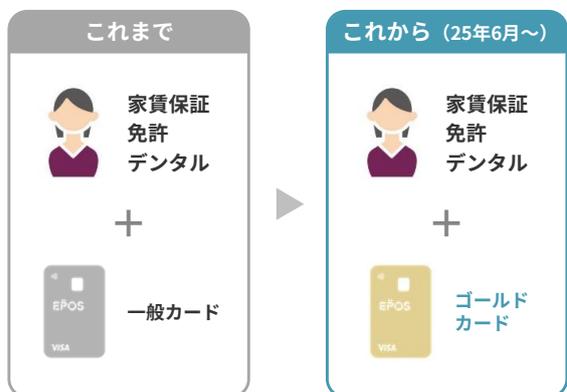


計画未達の主要因は、エポスカードの成長を牽引してきたゴールドカードの伸び悩みです。小売の自主PB撤退の影響もあり、店舗でのご入会の減少を、デジタルで補いきれず、家計シェア向上が見込まれるゴールド新規客が減少し、取扱高の伸びが鈍化しました。

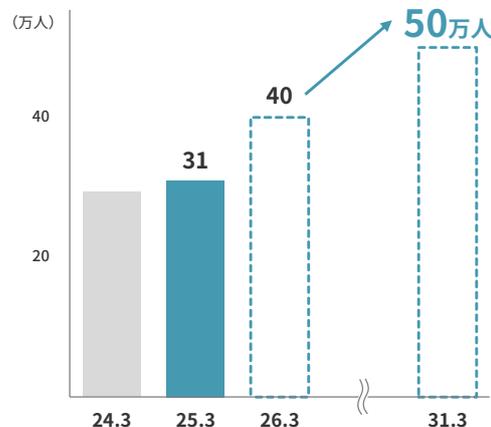
## ゴールド新規客拡大の取り組み

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



ゴールド新規客の拡大にむけて、今月から家賃保証などエンベデッド・ファイナンス利用客に対して、入会時からゴールドカードの発行を開始、31年3月期はゴールド新規客50万人をめざしてまいります。

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

新規事業についてです。  
21年10月から開始したデンタルクレジットを皮切りに4つの新規事業を開発も、  
現中計の計画は未達、次期中計での利益貢献を見込んでおります。

## 26年3月期 数値計画

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		26年3月期		
	億円	前年比 %	億円	前年比 %	前年差 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

26年3月期の計画です。

総取扱高は、5兆1,400億円、営業利益は中計目標には届かないものの、29億円増益の470億円の計画です。

1 中計の振り返りと26年3月期の計画

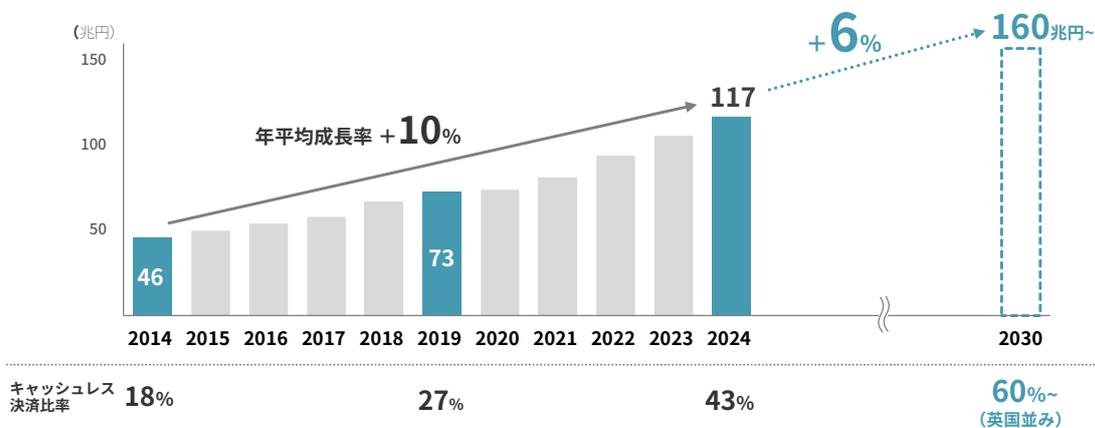
2 **フィンテックの戦略ストーリー**

それでは、フィンテックの戦略ストーリーをお話します。

## クレジットカード市場の展望

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

はじめにクレジットカード市場の展望です。

キャッシュレス決済比率は2024年に政府目標の40%を1年前倒しで達成し、クレジットカード決済額も、117兆円まで拡大してまいりました。

当社では、大手シンクタンクの予測などを参考に、

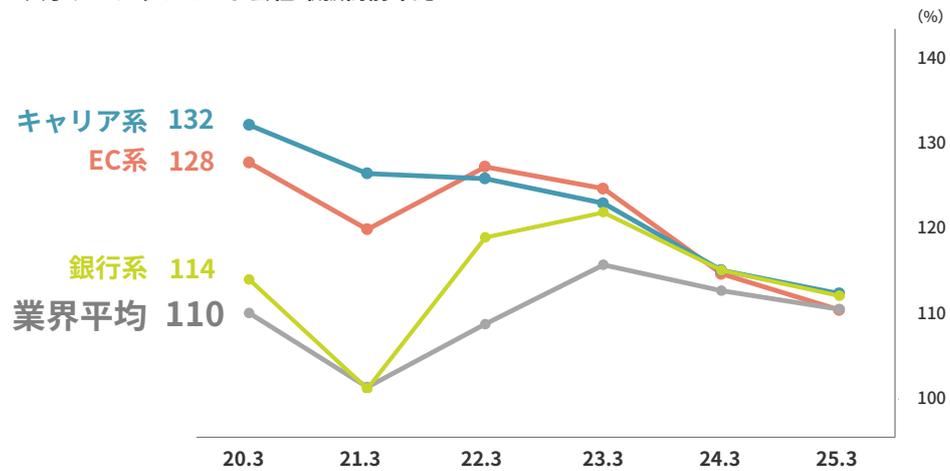
クレジットカード決済額は、今後も年平均6%程度で成長し、

2030年のキャッシュレス決済比率は、イギリス並みの60%まで拡大すると推計しております。

## 競合他社の状況

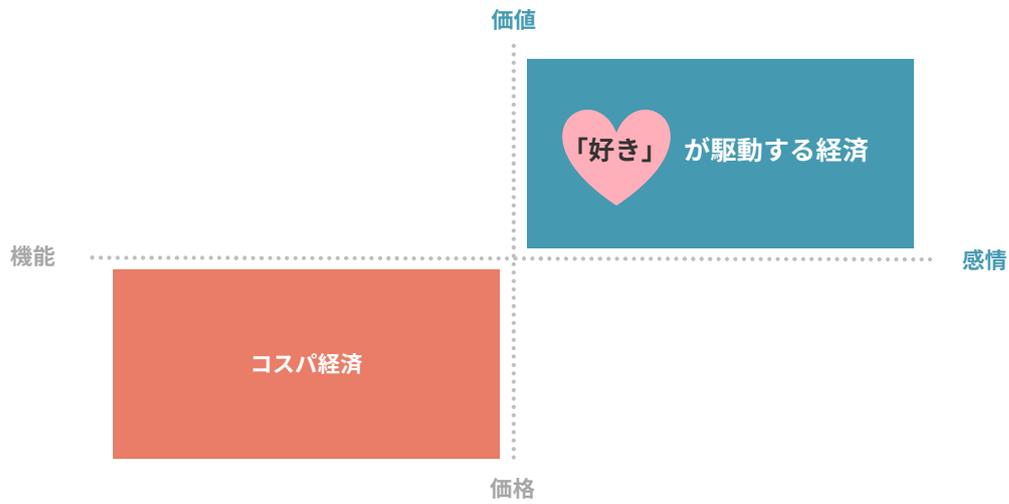
業界平均を大きく上回っていた大手各社も、足元では10%成長に収束

■大手クレジットカード会社 取扱高前年比

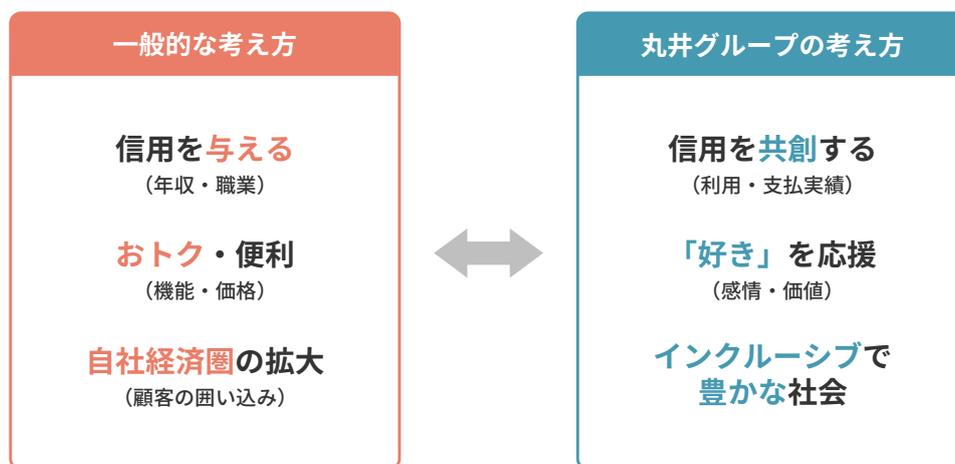


競合他社は、これまで大規模なポイント還元を実施することで成長してまいりましたが、足元では業界平均並みの10%成長に収束しており、差がつかない状況となっております。

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



このような状況の中で、当社は、「機能や価格」を重視するコスパ経済において、熾烈なポイント競争により、限られたパイを奪い合うのではなく、一人ひとりの「好き」が原動力となる、新たな市場の創造することで、業界平均を上回る成長を実現してまいります。



これまでも、丸井グループは、お客さまとともに信用を積み重ね、お客さまの好きを応援する取り組みを通じて、全ての人がしあわせを感じられる「インクルーシブで豊かな社会」をめざしてまいりました。

独自の価値観を持つ当社だからこそ、時代のニーズに適応し、新たな市場の担い手になることができると考えています。

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

「インパクトと利益の二項対立を乗り越える」というビジョンの具現化にむけて、フィンテック事業においても、さまざまな取り組みを推進してきておりますが、本日は、先にインパクトのパートで説明がございました、『一人ひとりの「好き」が駆動する経済を創る』を中心にフィンテックの戦略ストーリーについて、ご説明いたします。

- 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

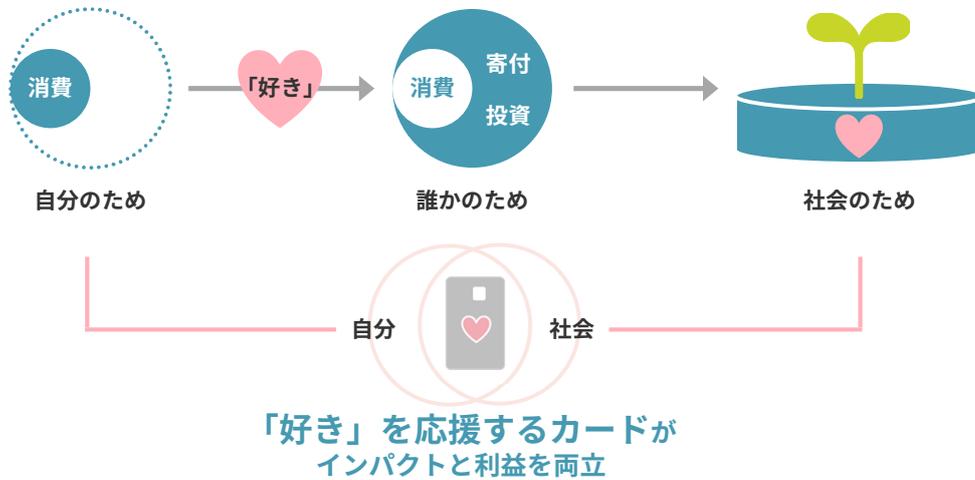
インパクトの実現に向けた取り組みについて、ご覧の4点についてご説明いたします。  
①・②は関崎より、③以降は改めて相田より説明させていただきます。

- 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

では、はじめに、「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



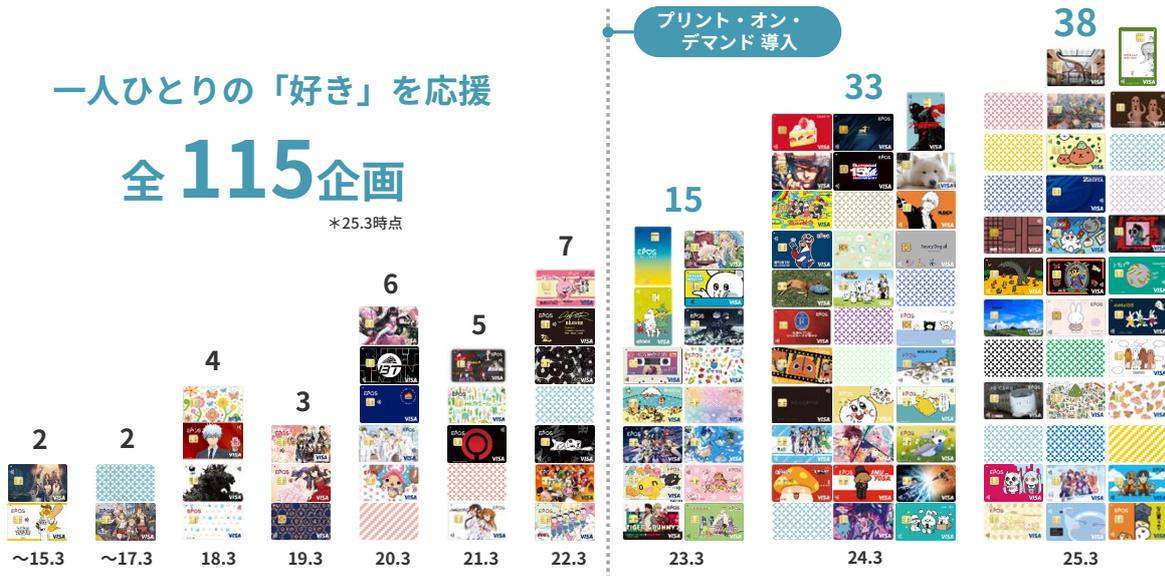
「好き」を応援するビジネスの目的は、「好き」を通じて「自分のため」の消費が「誰かのため」になり、やがて「社会のため」へと広がっていくことでインパクトと利益を両立させることにあります。

その架け橋となるのが「好き」を応援するカードです。

一人ひとりの「好き」を応援

全 **115** 企画

\*25.3時点



2014年にスタートした「好き」を応援するカードは、  
プリント・オン・デマンドの導入を契機に企画数を大幅に増やし、  
お客さまの多種多様な「好き」にお応えしてきました。

## 「好き」を応援するカードの課題

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

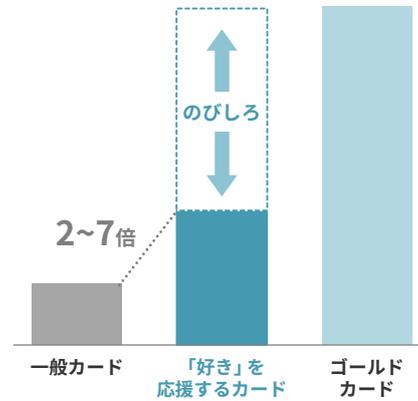


メインカードとして使いたいの  
に  
限度額がいっぱい使えない



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



一方で、限度額や入会後の体験について、お客さまから、  
様々なご意見をいただいています。  
また、LTVは一般カードより高いものの、ゴールドカードと比較すると  
伸びしろが大きい状況にあります。

## 「好き」を応援するカードの進化

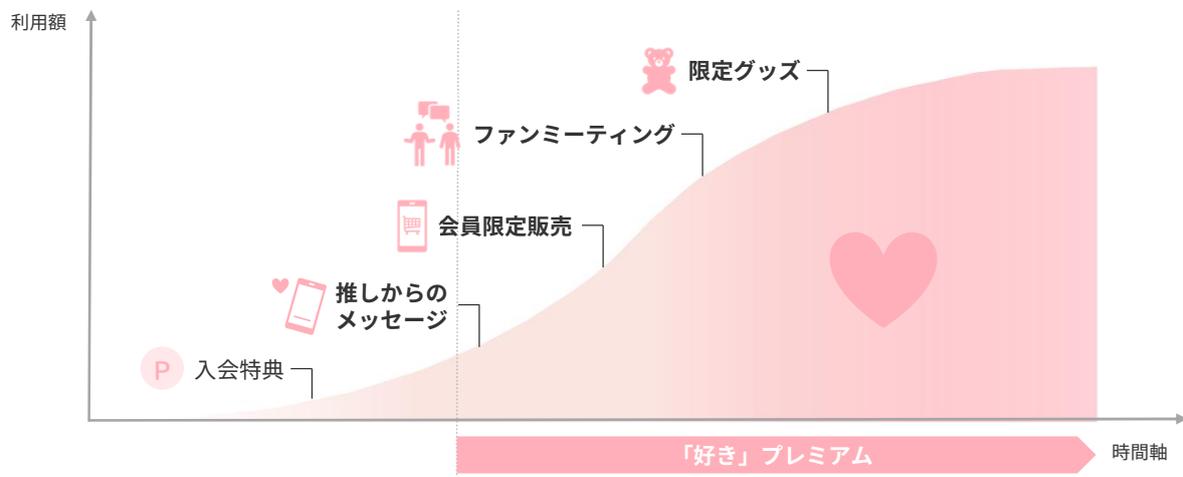
ゴールドカードとは異なる体験価値を提供する、新たなプレミアム会員を創出

	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

そこで、更にお客さまの「好き」にお応えするため、  
新たなプレミアム会員プログラムを導入いたしました。  
限度額については、対象となる全会員のステップアップが完了、  
利用特典についてはご利用に応じたオリジナルグッズの提供を9企画で開始いたしました。

## プレミアムな体験の拡大

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

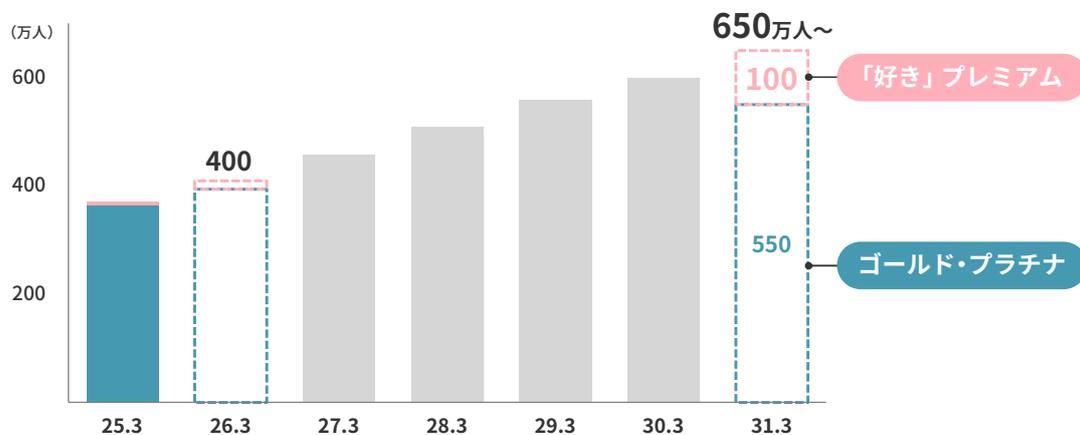


今後は限定グッズの開発に加え、アプリを通じたオンラインでの体験や、会員限定販売・ファンMTGなどプレミアムな体験を設計し、お客さまの「好き」にお応えしてまいります。

## プレミアム会員数の計画

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



31年3月期の「好き」プレミアムの会員は100万人、  
ゴールド・プラチナをあわせた、プレミアム会員総体で650万人以上をめざします。

## 「好き」を通じた寄付



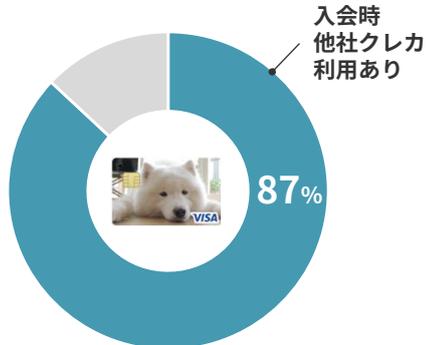
ここからは、「好き」を社会に繋げるための取り組みである  
寄付機能付きカードについてお話します。

寄付機能付きのカードはこれまでに19企画を開発、会員数は9万人まで拡大しています。

## メインカードへのスイッチ

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**

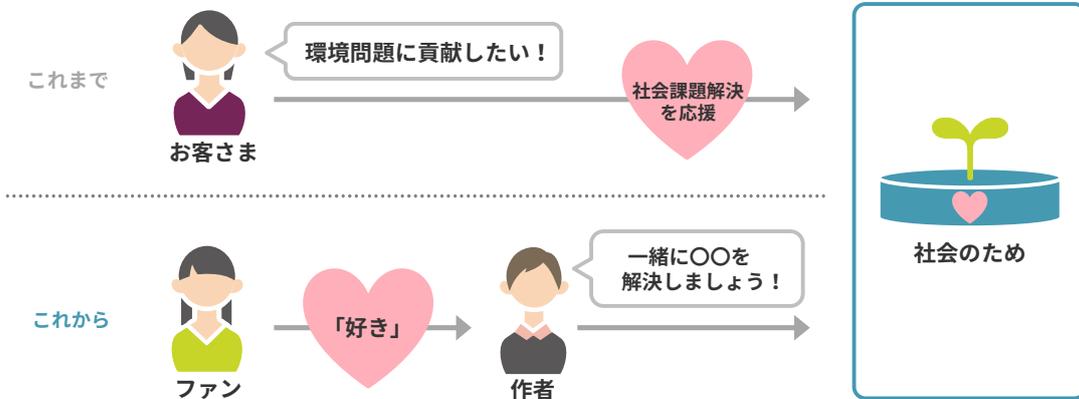
中でも、エポスペットカードは、ペットの写真をカード券面にできることに加え、利用額の0.1%が保護犬猫の殺処分問題を解決するプロジェクトに寄付される点が支持されています。

会員の約9割は、入会時に他社クレジットカードの利用者でしたが、この寄付機能がスイッチとなり、多くの方にメインカードとしてご利用いただいております。LTVは一般券面の10倍、また寄付額は開始1年で500万円と、インパクトと利益の両立を実現しています。

## 「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



これまでの寄付機能付きカードは直接的に社会貢献をテーマにしていたものが中心でしたが、今後はお客さまの「好き」をきっかけに、キャラクターやアニメの作者の想いを応援できる取り組みも合わせて拡大してまいります。

# 「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～）

手挙げ **152企画 240人**



新宿マルイ アルバイト社員

## ■ 具現化した企画

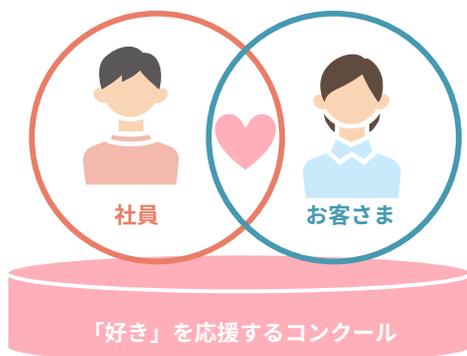


様々なカテゴリーで「好き」を通じた寄付を拡大していくためには、創造性の高い企画開発が必要です。全社員が手挙げで参加できる「好き」を応援するコンクールは、これまでに152企画 240名が参加、昨年、アルバイト社員から提案されたミュージアムエポスカードを、25年3月に具現化いたしました。現在、更に3企画でローンチに向けた準備を進めています。

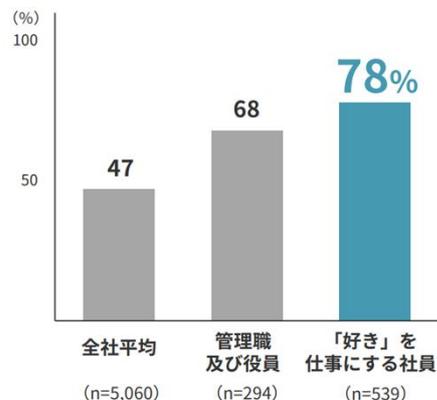
## 自分の「好き」を仕事に活かす場

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は、社員の「好き」を仕事に活かす場になっています。自分の「好き」を活かすことが、「フロー」に入りやすい状態につながり、優れたアイデアを生み出す要因となっていると考えています。

## 「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



今後は、この「好き」を応援するコンクールを社員だけではなく、将来世代やスタートアップ・また副業として取り組んでいただける方など、社内外に開かれた共創の場へと進化させます。そして、会社にいながら社会を変える、ソーシャル・イントラプレナーによる「好き」を応援する事業開発をめざしてまいります。

## インパクト目標

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

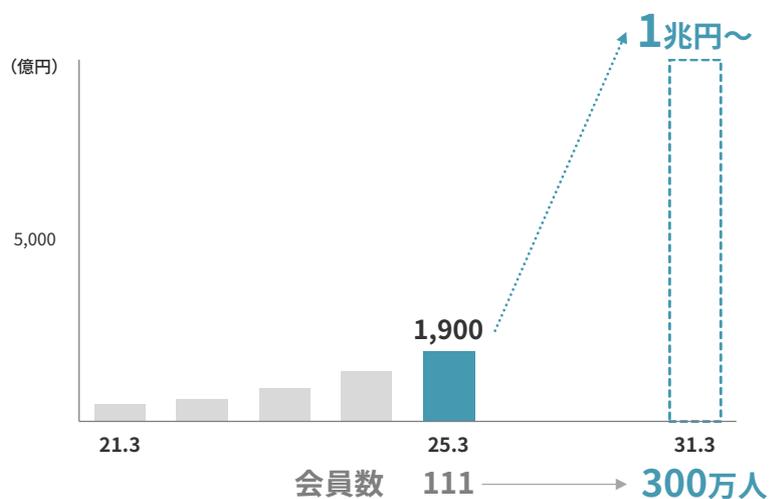
寄付参画者 **100**万人

以上を踏まえた、インパクト目標です。  
これまで、寄付機能付きカードなど「好き」を通じて社会とつながる金融サービスは10万人の方に利用していただいておりますが、  
今後は寄付機能付きカードの推進とともに、新たなメニューを開発し、100万人まで拡大いたします。

## 「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



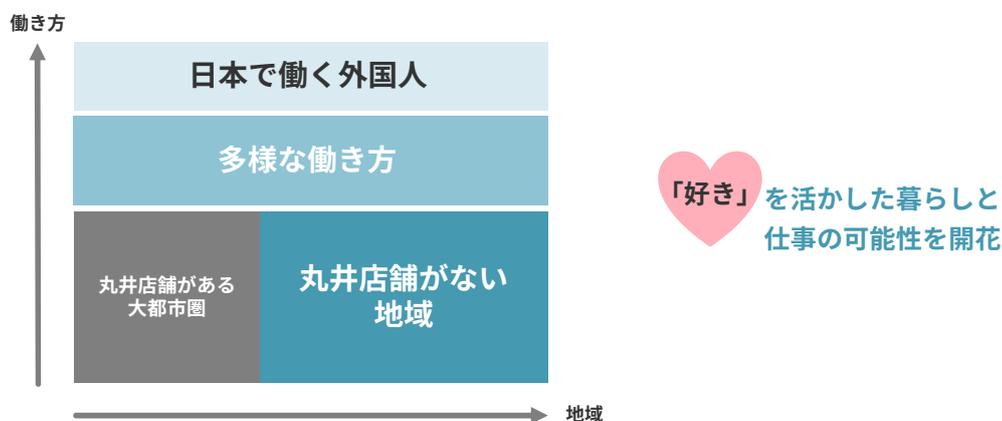
これらの取り組みを通じ、  
31年3月期の「好き」を応援するカードの取扱高は1兆円、  
会員数300万人をめざしてまいります。

- 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

続きまして、「好き」を応援するファイナンシャル・エンパワーメントの取り組みについてです。

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・エンパワーメントの拡大

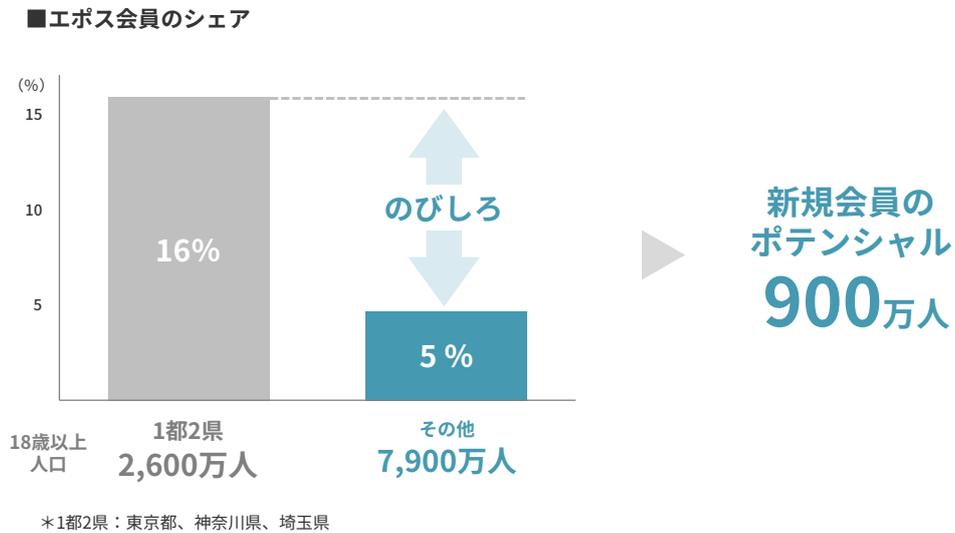


当社は今後、自営業やスタートアップ、フリーランサーなど多様な働き方の人達、そして日本で働く外国人の方々にむけて、ファイナンシャル・エンパワーメントを通じて、「好き」を活かした暮らしと 仕事の可能性を開花させる応援をしてまいります。また、いままで丸井の店舗がない大都市圏以外の地域のお客さまとの接点が十分ではありませんでしたが、今後、そうした地域の方々へのサービス提供を拡大してまいります。

丸井店舗がない地域、多様な働き方、日本で働く外国人の順に、ご説明いたします。

## 丸井店舗がない地域の伸びしろ

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



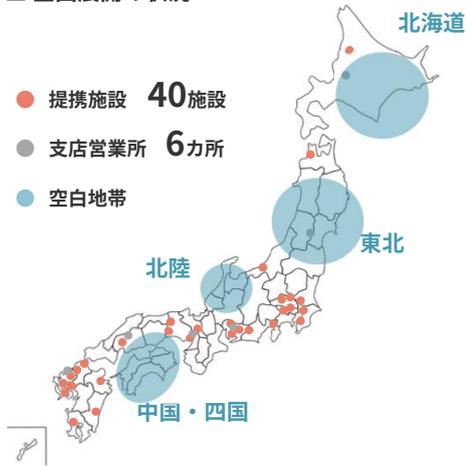
はじめに、丸井店舗がない地域への取り組みについてです。  
丸井の店舗がある1都2県のエポスカード会員のシェアが16%なのに対して、  
その他の地域のシェアは5%に留まっています。  
今後、1都2県と同様のシェアまで高めると、新規会員のポテンシャルは900万人と、  
伸びしろが大きい状況です。

## 丸井店舗がない地域への取り組み

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

- 提携施設 40施設
- 支店営業所 6カ所
- 空白地帯



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

1都2県以外のシェア拡大にむけて、提携施設の開発に加え、新自主運営ユニットの推進による、「好き」を応援するカードの会員拡大を推進してまいります。  
外部施設イベントの拡大につきましては、このあとの小売のパートで詳しくご説明します。

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



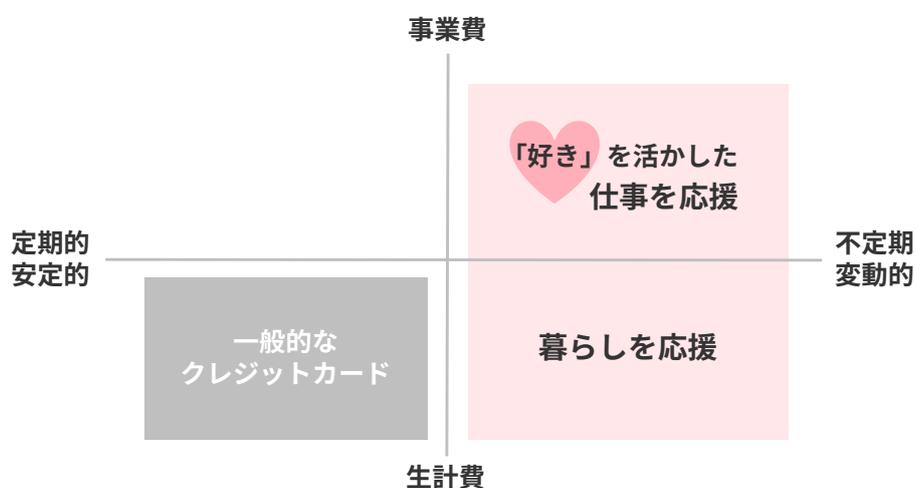
次に、多様な働き方へのファイナンシャル・エンパワーメントです。

「多様な働き方」とは、「好き」を仕事にする、自ら会社を営むスモールビジネスオーナーや、会社員でも歩合度合の高いお仕事を選擇した人たちです。

例えば、農業を営む個人事業主は収入が収穫期に合わせて発生するので不定期です。また、月給の会社員の中には歩合制で収入が変動的な方もいらっしゃいます。

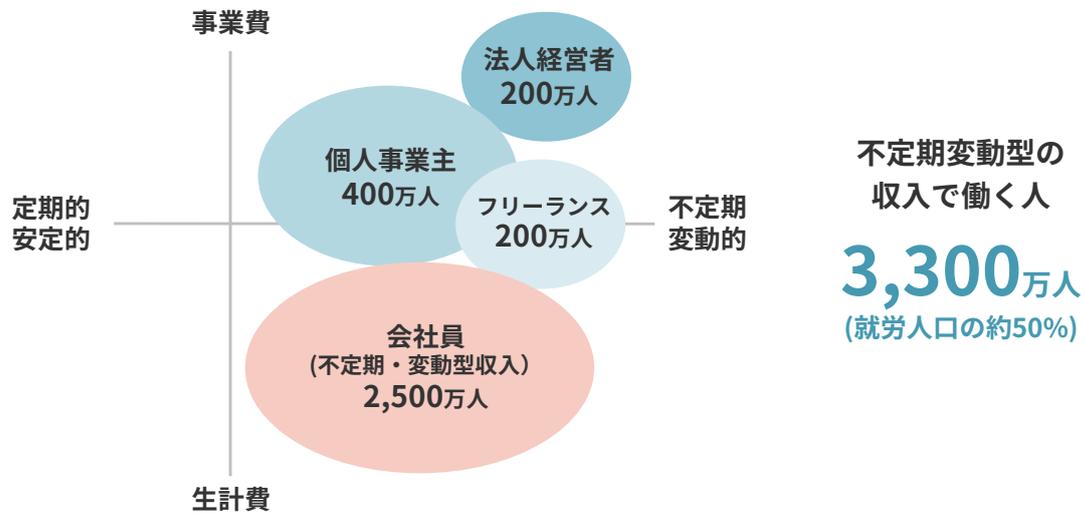
私たちはこれまでも、こうした不定期・変動的な収入の方々に向けて「信用の共創」によるカード発行を行ってまいりました。

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



今後はこの取り組みをファイナンシャル・エンパワーメントへ進化させてまいります。

一般的な金融サービスは月1・定額の「月収」を前提としており、不定期・変動型収入で働く人たちにとっては非常に利用しづらいものとなっています。私たちはこのような方々へ、事業の資金繰りを支援する「仕事」の応援と、収入形態に合わせた家計のやりくりを実現する「暮らし」の応援でエンパワーメントしてまいります。



\*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

不定期・変動的な収入で働く人たちは全国に3,300万人いらっしゃるかと推計しており、就労人口の半数近くに相当します。

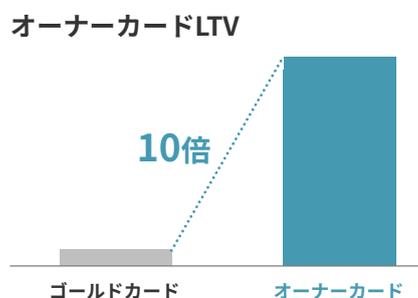
個人事業主やフリーランスの方は、事業の資金繰り、生計費の双方のニーズがあると考えられますので、業種や職種に応じたサービスを個別に提供いたします。

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



現中計期間中には、オーナーカードとフリーランサーカードを新規事業としてスタートしました。

オーナーカードは、スモールビジネスの法人経営者に特化し、個人の信用に基づく事業与信と、繰り上げ返済など収入の状況に合わせた返済方法で、経営者が資金繰りをコントロールしやすい設計になっています。その結果、ゴールドカードと比較して10倍と非常に高いLTVを実現しています。

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！

また25年3月には、ランサーズ様との共創により、「ランサーズカードVisa」をスタート。フリーランスで働く方のニーズに対応し、お客さまからもご支持いただいています。



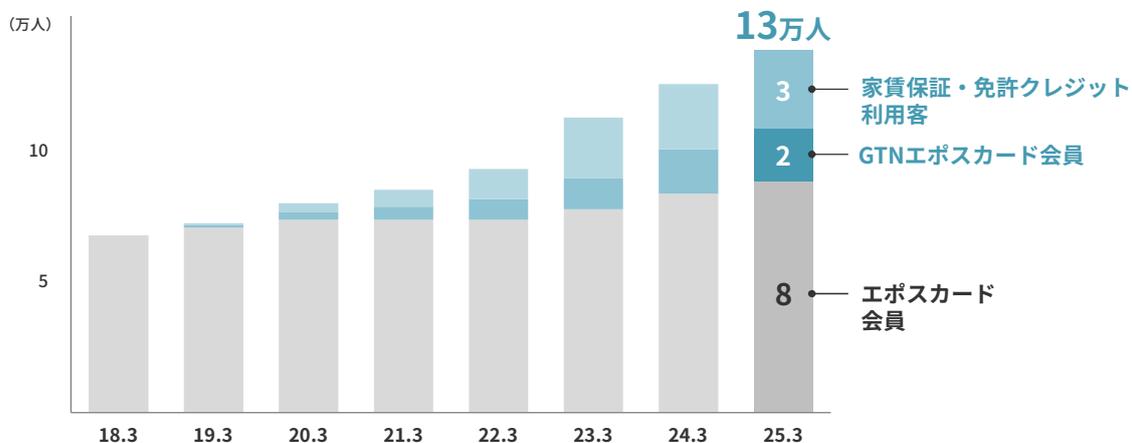
今後、多様な働き方を応援する新たな取り組みを加速させてまいります。  
スモールビジネスオーナーやフリーランスの方にむけては、発行対象の拡大や  
共創の推進により会員拡大をはかっていきます。

またより暮らしを応援する視点で、個人事業主や不定期・変動型収入のお客さまに、  
多様な働き方に合わせた新たなサービスを設計してまいります。

## 外国人に向けたこれまでの取り組み

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



次に、日本で働く外国人への取り組みについてです。

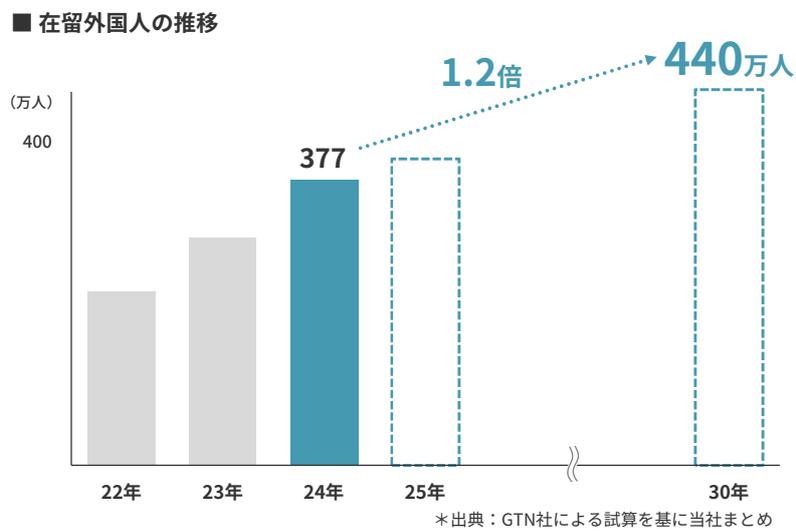
2017年よりGTN社との共創を開始、

日本で働く外国人に向けた金融サービスの提供を強化し、

カード・家賃保証などを合わせた利用者数は13万人に拡大しています。

## 在留外国人の今後の予測

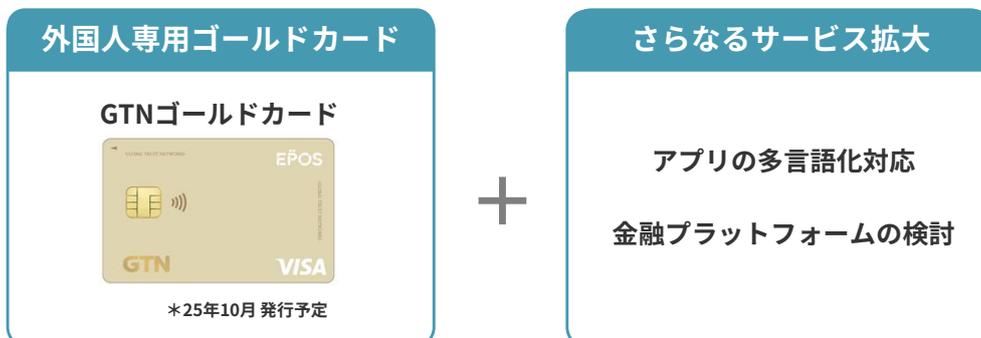
在留外国人は、2030年に440万人まで増加する予測



在留外国人の方は、コロナ禍以降伸長しており、2030年までに440万人まで増加する見通しです。

## 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



外国人金融サービス利用者

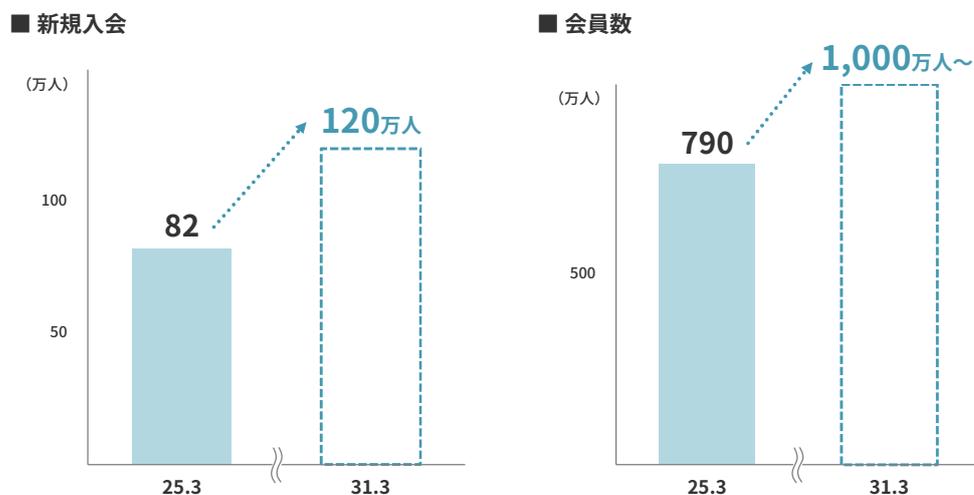
31年3月期 **25万人**～ (25.3月期比 2倍)

これまでGTN社と築いてきたオープンイノベーションをさらにすすめ、  
日本で働く外国人の方への取り組みとして、  
日本初となる外国人専用ゴールドカードを、25年10月から発行いたします。

また、今後、エポスアプリ等デジタル接点での多言語化対応など、サービス拡大に取り組み、  
31年3月期には外国人のお客さまの金融サービス利用者数、25万人を計画しております。

## 31年3月期 新規入会・会員数の計画

新規入会は120万人、会員数は1,000万人をめざす



82

最後に新規入会と会員数の計画です。

「好き」を応援するカードと、ファイナンシャル・エンパワーメントの取り組みを通じて、31年3月期の新規入会は120万人、会員数は1,000万人を実現してまいります。

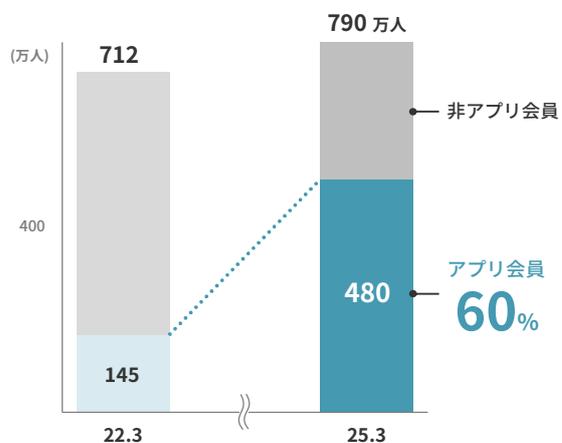
- ① 「好き」を通じて、誰かのため社会のためへと広がる消費
- ② 「好き」を応援するファイナンシャル・エンパワーメント
- ③ 1・2を支えるデジタル接点の進化
- ④ 利益のさらなる成長にむけて

続いて、顧客とのデジタル接点の進化です。  
「好き」を通じて誰かのため社会のためへと広がる消費と  
「ファイナンシャル・エンパワーメント」には、  
お客さまとのデジタル接点が必要不可欠となってまいります。

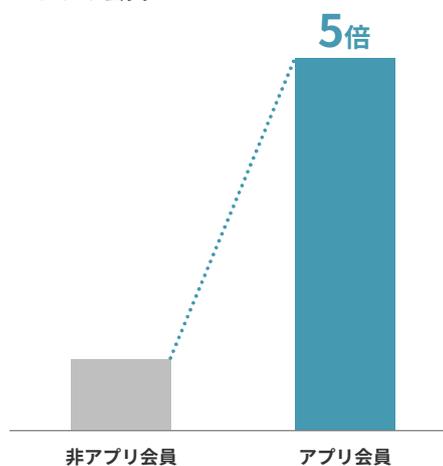
## アプリ会員数とLTV

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

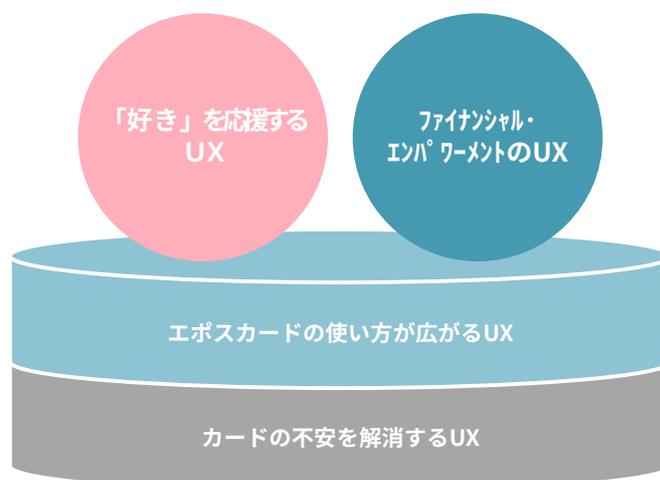


■ アプリ会員のLTV



ライフスタイルアプリ会員は480万人と会員の約6割まで拡大し、アプリ会員のLTVは、非アプリ会員の約5倍となっております。

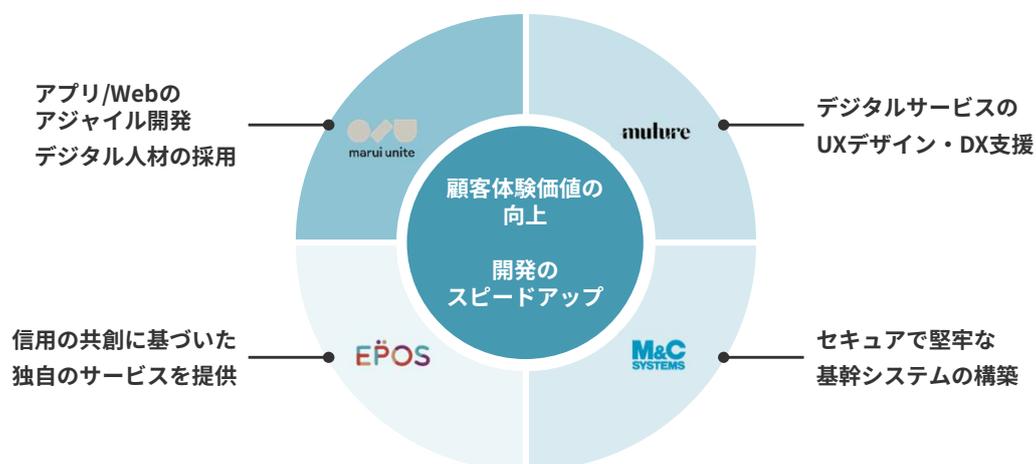
現状のUXを土台に、「好き」を応援するカードとファイナンシャル・エンパワーメントのUXを新たに構築



ライフスタイルアプリは「お客さま一人ひとりに寄り添う」というコンセプトのもと、「不安を解消するUX」や「エポスカードの使い方が広がるUX」を実現することで、多くのお客さまにご利用いただき、LTVの向上に貢献しております。

今後は、「好き」を応援するカードと、ファイナンシャル・エンパワーメントの拡大に応じて、新たなUXを構築してまいります。

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



そのために、マルイユナイト・muture・M&C・エポスカードの四位一体で、ビジネスとシステム開発が一体のアジャイルな開発体制を構築することで顧客体験価値をさらに向上させ、ロイヤルカスタマーをさらに増やしてまいります。

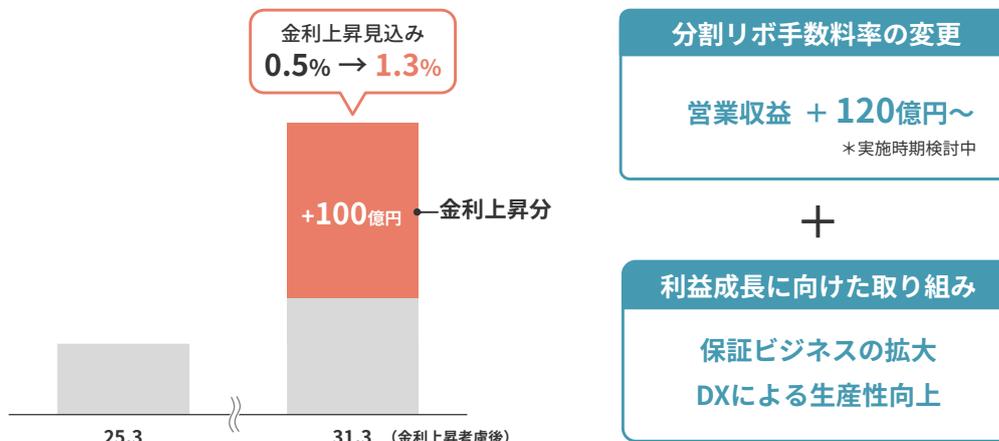
- ① 「好き」を通じて、誰かのため社会のためへと広がる消費
- ② 「好き」を応援するファイナンシャル・エンパワーメント
- ③ 1・2を支えるデジタル接点の進化
- ④ **利益のさらなる成長にむけて**

最後に、利益のさらなる成長に向けた取り組みについてです。

## 利益成長に向けた取り組み

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



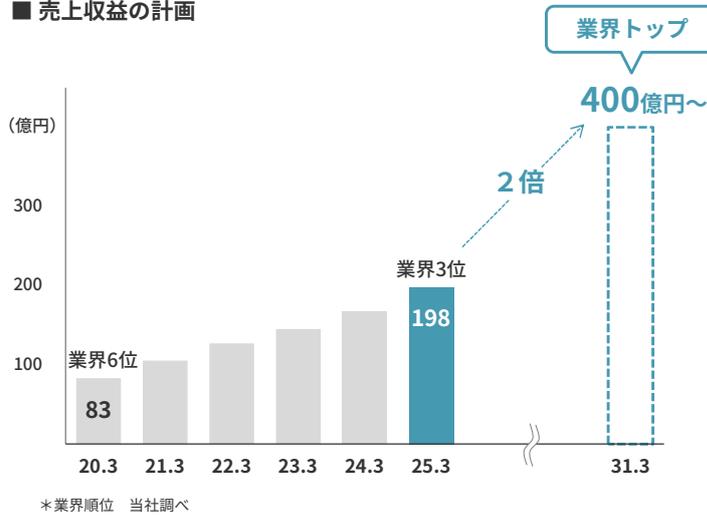
今後のリスクとして、金利上昇による金融費用の増加があります。  
31年3月期の金融費用は金利上昇分だけで100億円前後の増加を見込んでおります。

このリスクに対処するため、分割・リボ手数料率の変更を実施してまいります。加えて、BSを使わない保証ビジネスの拡大と、DXによる生産性向上を通じて、さらなる利益成長をめざします。

## 家賃保証の拡大

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



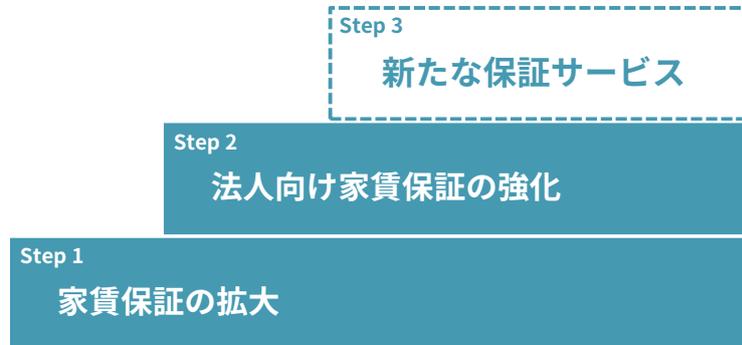
### 中期の取り組み

- 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)

はじめに、現中計で拡大してきた、家賃保証についてです。  
売上収益は着実に増加し、31年3月期には、現状の約2倍を計画、  
業界トップをめざしてまいります。

今後の取り組みとして、大手不動産管理会社との提携に加えて、  
商業施設や物流施設などの法人向け家賃保証の取り組みを強化してまいります。

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



また、今後は家賃保証の取り組みに加え、BSを使わない新たな保証サービスを検討し、さらなる収益の多層化をはかってまいります。

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

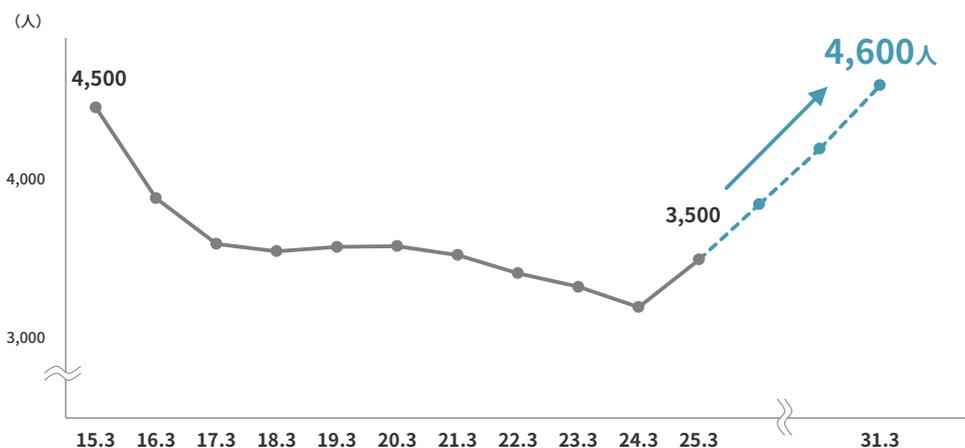
新たな収益の検討と合わせて、プロセッシング部門のDXも進めてまいります。

これまでお客さまからのお問い合わせは電話対応が中心でしたが、  
今後は、AIで完結できる接客領域を増やしてまいります。

また、支払相談や不正利用など、個別での対応が必要なお客さまからの相談については、  
AIがお客さまに関する情報を的確に提供し、オペレーターをサポートする体制を実現します。

プロセシングのDX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

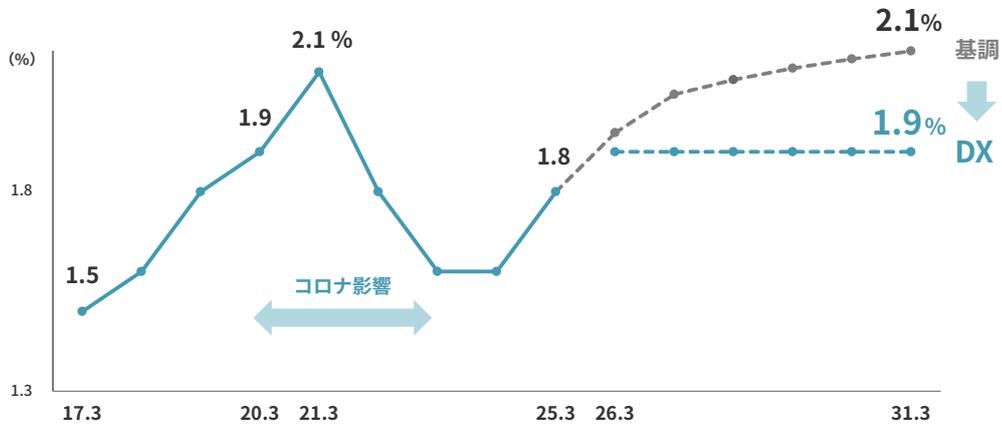


このようなプロセシング部門のDXを推進していくことで、小売からの人材の受け入れなどにより一時的に低下していた社員一人あたりのカード会員数は、4,600人まで生産性を高めてまいります。

## 貸倒費用の抑制

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



また、人とAIが協調することにより、効率的で、精度の高い審査や督促をおこない、コロナ以降、徐々に高まる貸倒償却率を、現状と同水準に抑制することをめざしてまいります。

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を支えるデジタル接点の進化

本日お話ししたインパクト実現に向けた戦略ストーリーのまとめです。

「『好き』を通じて、誰かのため社会のためへと広がる消費」にむけて、「好きプレミアム」や「寄付機能付きカード」の拡大させ、新たな金融サービスを開発してまいります。

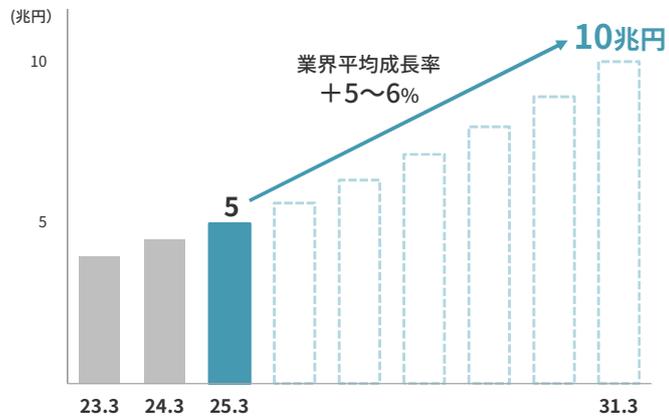
「『好き』を応援するファイナンシャル・エンパワーメント」では、丸井店舗がない地域への取り組みの強化に加え、多様な働き方をする方々や外国人に向けた金融サービスをさらに拡充してまいります。

そして、それらを支えるデジタル接点をさらに進化させていくことで、一人ひとりの「好き」が駆動する経済を実現させたいと考えております。

## インパクトの実現による事業成長

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

これらの取り組みにより、グループ総取扱高は、業界平均を上回る成長率を実現させ、31年3月期に10兆円をめざし、取扱高と利益の成長を加速させてまいります。

以上になります。ご清聴ありがとうございました。

# 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

それでは、小売の戦略ストーリーについてご説明申し上げます。



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  
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）

ここからは私青野と沓掛より説明をさせていただきます。

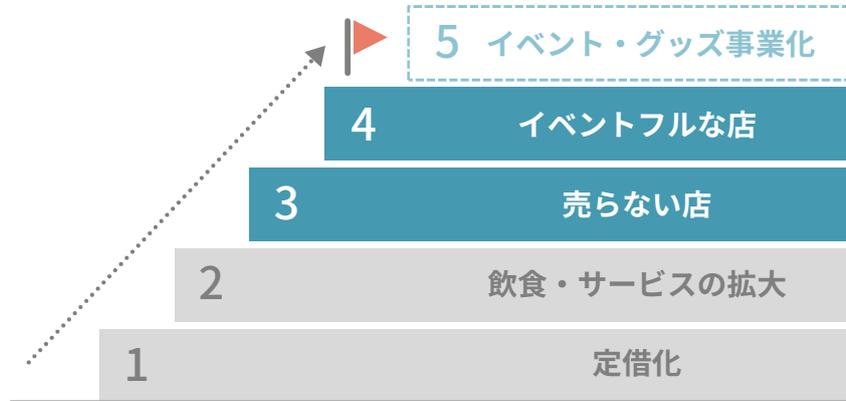
- 1 現中計の振り返り
- 2 経営ビジョンの実現にむけた小売の戦略
- 3 2031年にむけた具体的な取り組み

ご覧の3点についてご説明させていただきます。

- 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

まず、現中計の振り返りです。

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

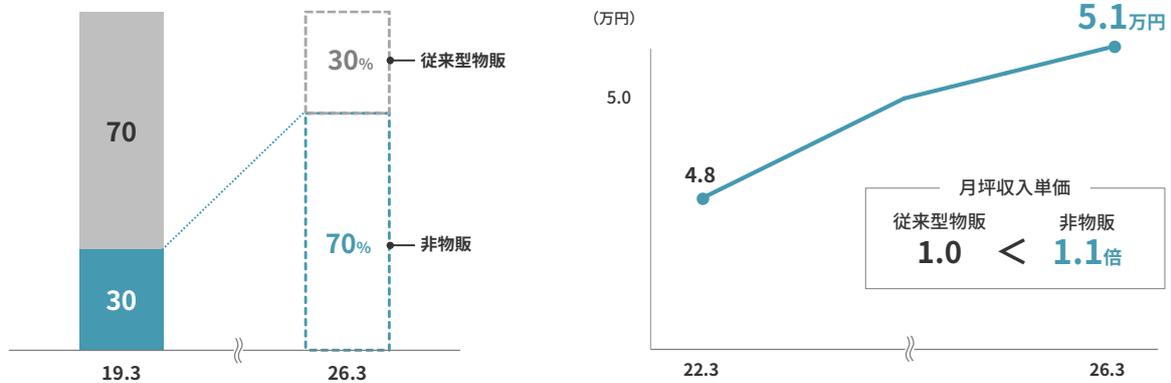


現中計では、中期的な環境変化の予測に基づき、売らない店、イベントフルな店づくりに取組んでまいりました。

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



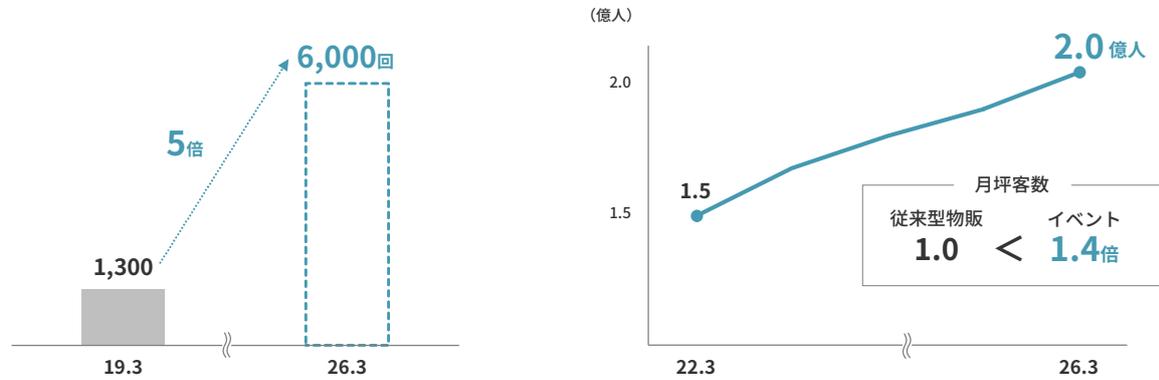
コロナ前では、洋服を中心とした従来型物販の構成が7割を占めていましたが、食、サービス、体験型のテナントを大胆に拡大することで、従来型物販と非物販の構成は逆転し、収入単価も5.1万円まで向上しております。

## イベントフルな店

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

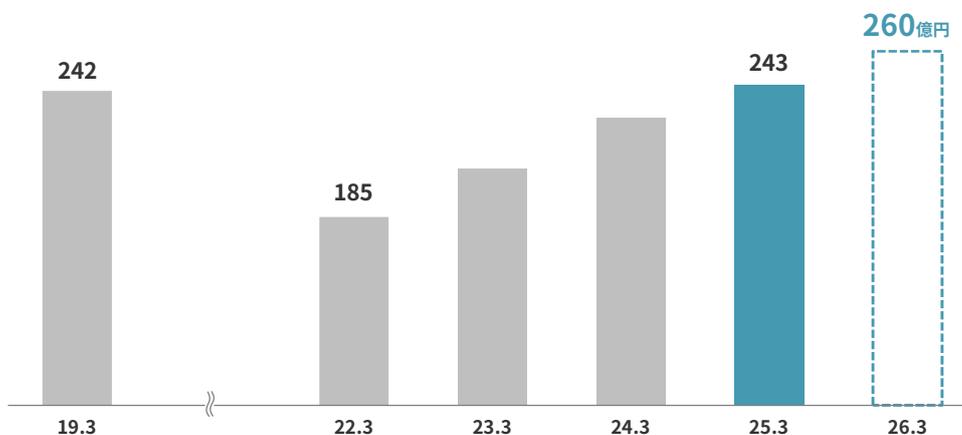


103

イベントフルな店づくりに取組み、イベント開催数は、コロナ前の5倍に拡大いたしました。新しいお客さまが増加することで、今年度の入店客数は2億人を見込んでおります。

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



ECの取扱高は、242億円をピークに、22年3月期には185億円まで落ち込んでおりました。しかし、WEB専門人材を活用し、オンラインビジネス本来の取組みを進めることで、25年3月期は243億円と過去最高を更新いたしました。

## 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

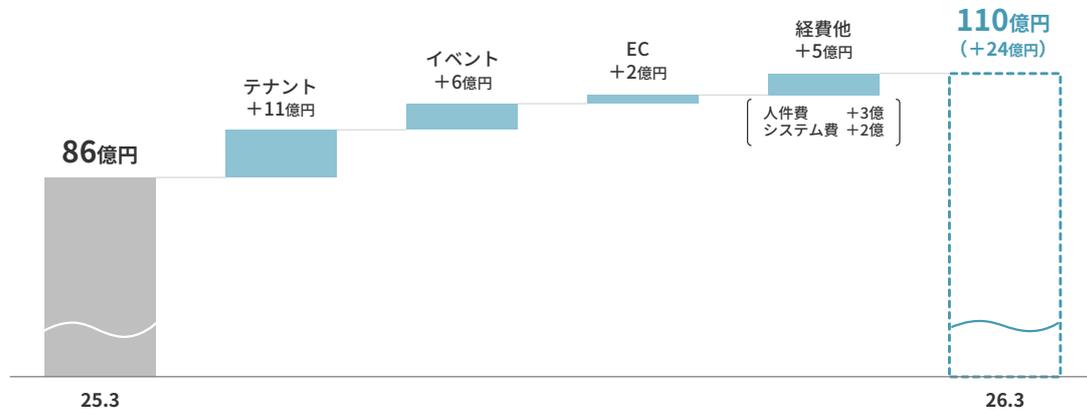
	25年3月期		26年3月期		
	前年比	前年差	前年比	前年比	前年差
	億円	%	億円	%	億円
総取扱高	3,244	109	3,300	102	+56
売上収益	756	108	785	104	+29
営業利益	86	124	110	128	+24

105

26年3月期の営業利益の見通しです。昨年度の86億円に対し、今年度は110億円と24億円増益の見通しです。

## 営業利益の増減内訳

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



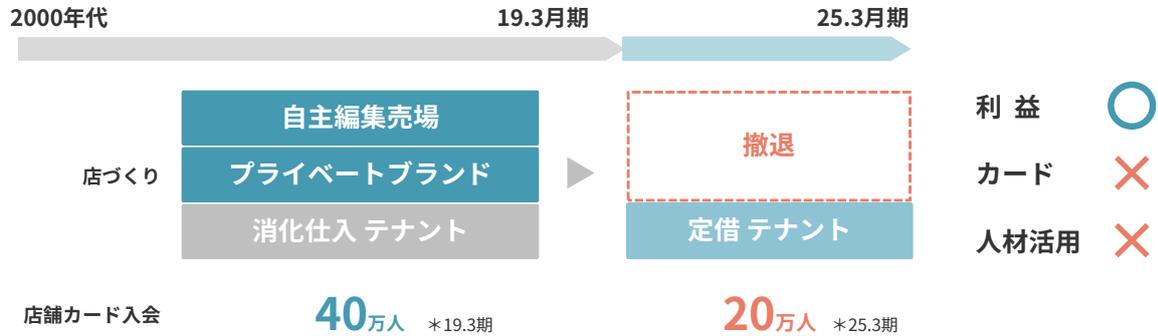
営業利益の増減内訳です。テナント・イベント・ECは、概ね計画通りの見通しです。一方で人件費、光熱費の単価増、店舗修繕費の増加などにより、経費削減が5億円にとどまるため、営業利益は、当初計画を10億円下回る110億円となる見通しです。

- 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

続いて、グループの経営ビジョン実現にむけた、  
小売の戦略についてご説明させていただきます。

## 小売事業の課題

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



これまで当社は、自主編集売場・プライベートブランドを中心に、社員が会員募集を行うことで、フィンテックとのシナジーを発揮してまいりました。しかしながら、自主・PBの撤退と定借化によって、利益が向上した一方で、店舗でのカード入会数は半減し、シナジーが低下しました。加えて、自主・PBで働いていた人材を、小売以外に再配置したことで、本来の人材の強みが活かされない状況を作り出しています。

## 小売人材を活かす新自主運営ユニット

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**

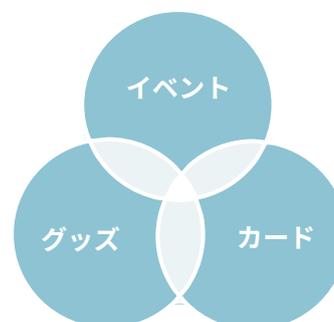
商品の **企画・調達力**

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



当社の強みは人材です。 自主売場で培ったお客さまに寄り添う「接客力」、PBで培った「商品の企画・調達力」、セールや大型催事で培った「イベント運営力」、そしてカードのメリットを伝え、さりげなくご案内ができる、「会員募集力」、これらが長年培ってきたノウハウです。こうした高度なノウハウを持った小売人材が、当社にはまだ1700人おります。

この人材を再配置し、強みを活かすことで、新自主運営ユニットを拡大することが可能となります。

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



新自主運営ユニットは、お客さまのイベントでの体験と、顧客満足につながるグッズを、リアルな場を通じて提供いたします。

同時に、小売人材がカードのご案内をすることで、会員拡大につなげ、フィンテックを支援します。

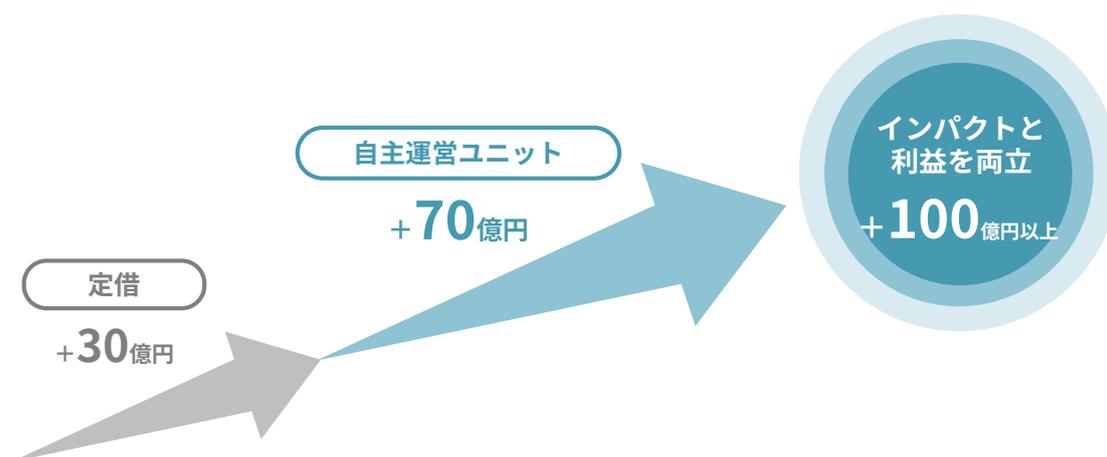
新自主運営ユニットは、これまで培ってきた丸井のノウハウが凝縮された、丸井グループならではのビジネスモデルです。

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

今後の事業戦略は、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、インパクトと利益の両立を実現してまいります。

## 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



112

31年3月期に向けた目標です。定借により30億円、自主運営ユニットで70億円、あわせて100億円以上の収益拡大を目指します。

これらの取り組みを通じてインパクトと利益を両立し、さらなる成長を実現してまいります。

- 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**

ここからは、2031年にむけた具体的な取り組みについて私からご説明させていただきます。

- 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

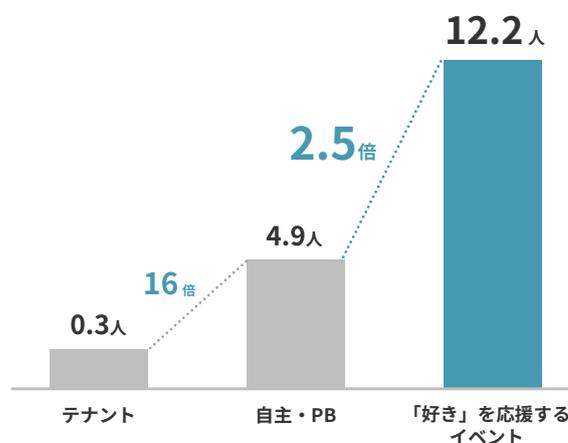
ご覧の4点についてご説明いたします。

- 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

まず初めに、自主運営ユニットによるカード会員の拡大についてご説明します。

## 「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

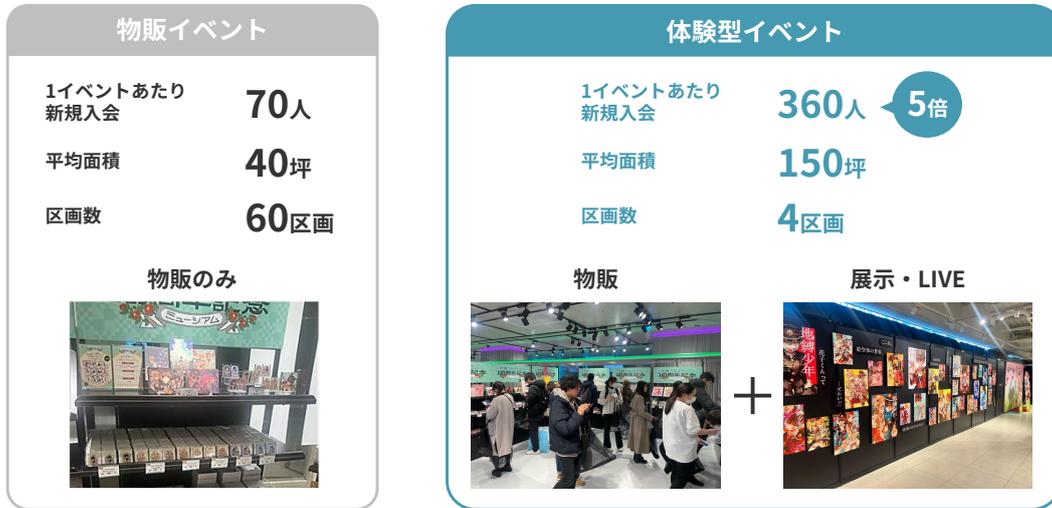
\*会員募集力：売上高100万円あたりの新規会員数の25.3期実績  
\*自主・PBは縮小直前の17.3期実績を利用

「好き」を応援するイベントの特徴は、その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、さらにその2.5倍とずば抜けて高く、今後、この「好き」を応援するイベントを店舗・外部施設で拡大していくことにより、カードの新規ご入会を飛躍的に拡大してまいります。

## 「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



117

これらの「好き」を応援するイベントを拡大するにあたり、今後大きなポテンシャルを秘めているのが、体験型のイベントです。

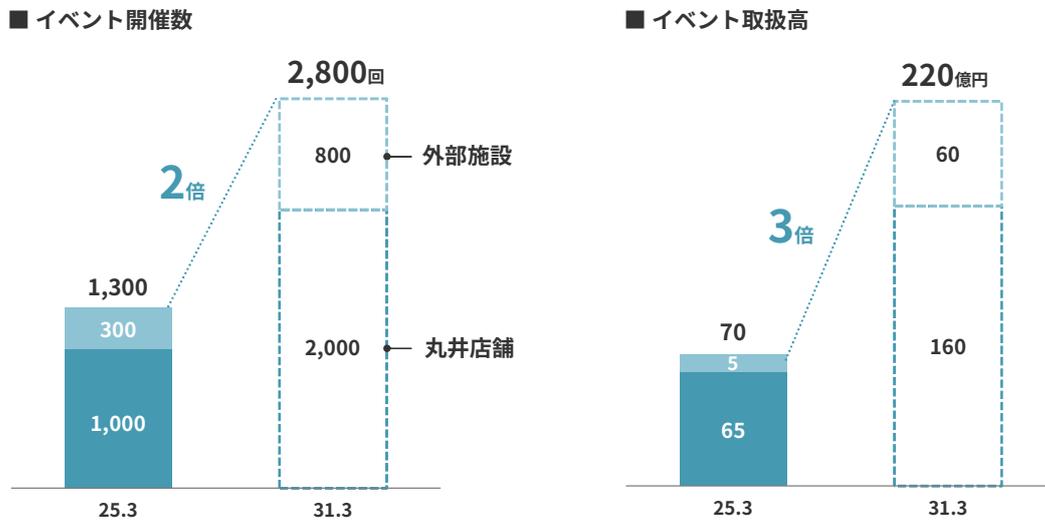
このような体験型イベントは、お客さまニーズが高いことに加え、カード会員募集力も高いイベント形態です。

一方で、体験型イベントを開催するイベントスペースは、現状ではまだ4区画と少なく、ここが伸びしろであると考えております。

今後、このようなイベントスペースを拡充し、さらなるイベントの拡大を戦略的に進めてまいります。

## 「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



118

31年3月期にむけては、「好き」を応援するイベントを丸井店舗・外部施設で拡大し、開催数を2倍の2,800回、取扱高を3倍の220億円に拡大してまいります。

自主運営ユニットは丸井店舗以外でも成立可能

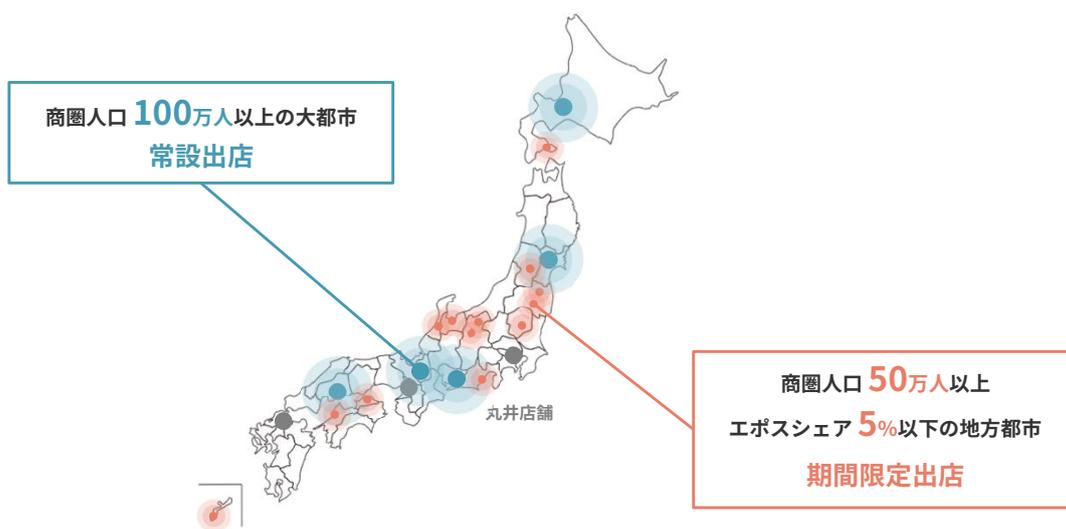


**「丸井店舗のない大都市」**  
**「エポスシェアの低い地方都市」**へ展開し  
**「好き」**を応援するカード会員増を支援

こうした「好き」を応援するイベントを実現する自主運営ユニットは、丸井店舗以外でも成立可能と考えております。  
「丸井店舗のない大都市」に加え、「エポスシェアの低い地方都市」でも展開することで、フィンテックの「好き」を応援するカード会員の拡大戦略を支援してまいります。

## 自主運営ユニットの全国展開

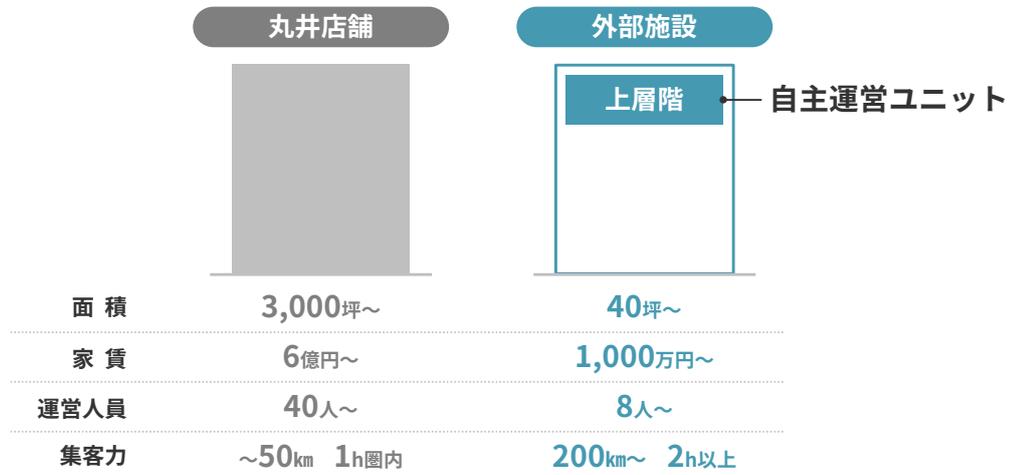
丸井店舗のない大都市に常設出店し、エポスシェアが低い地方都市は期間限定で出店



120

自主運営ユニットの全国展開ですが、商圏人口100万人以上の大都市には、イベントを常設出店していきます。  
また、商圏人口50万人以上でエポスシェアが低い地方都市には、期間限定でイベント展開し、地域に応じた出店で全国展開を加速していきます。

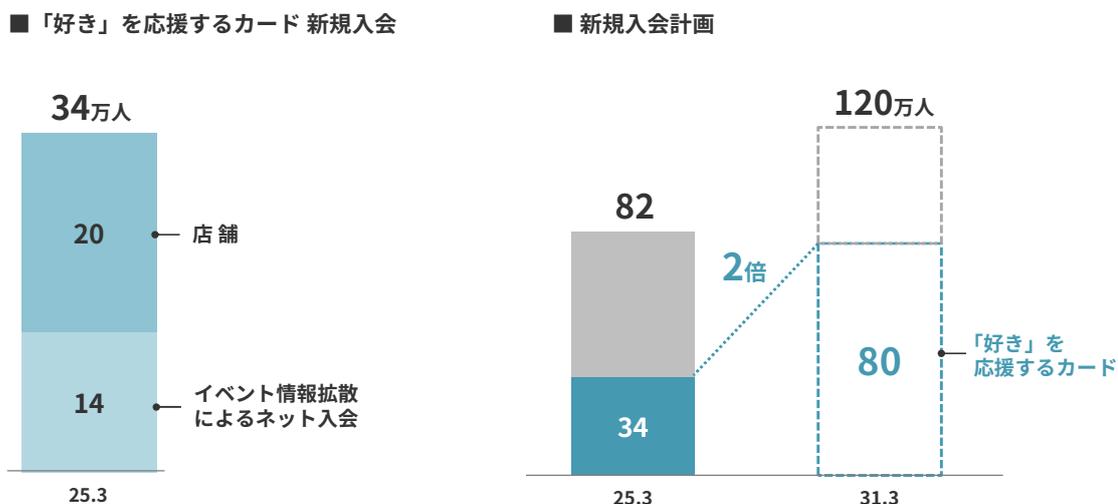
自主運営ユニットは出店コストを抑えつつ、小規模で機動的な出店が可能



自主運営ユニットでの出店は、丸井店舗での出店と比べ、小規模かつ、上層階の出店でも高い集客力が見込めることから、出店コストを低く抑えることが可能です。テナント誘致や集客に困っている全国の商業施設を中心に、低コスト・少人数で機動的に全国での出店を進めていきます。

## 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



122

「好き」を応援するカードの新規入会は現在34万人ですが、そのほとんどが「好き」を応援するイベント効果によるものです。自主運営ユニットを軸に、「好き」を応援するイベントにより顧客接点を飛躍的に高めることで、31年3月期には「好き」を応援するカードの新規入会を80万人まで拡大し、フィンテックの更なる成長を支援してまいります。

- 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

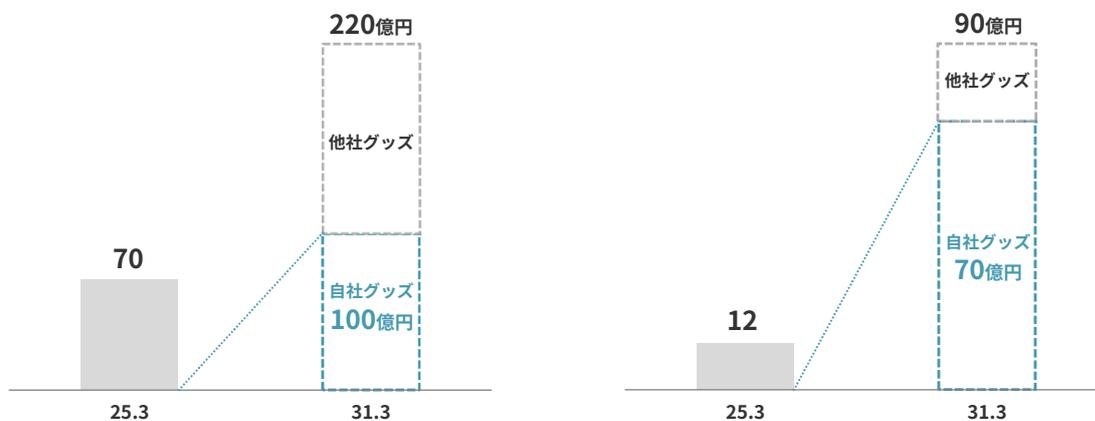
次に、自主運営ユニットによる収益拡大についてご説明します。

## 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

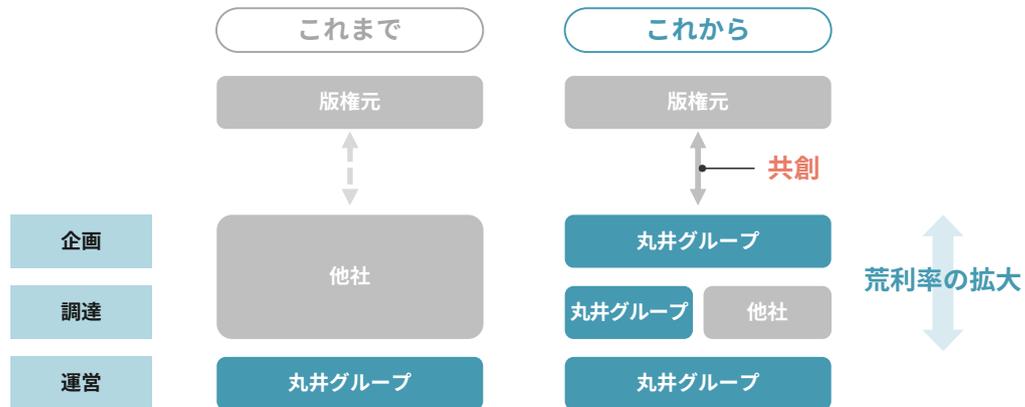
■ グッズ収入



収益拡大にむけての取り組みとしては、  
企画・調達・運営までを一気通貫でおこなう自社グッズを拡大していきます。  
31年3月期に自社グッズの取扱高を100億円、収入を70億円まで拡大し、  
収入構造の転換を進めてまいります。

## 「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



これまでのイベントにおいては他社の製造したグッズを委託販売しておりましたが、今後、グッズ事業に本格的に参入し、著作権元との共創により、自社商品の企画・調達・運営を一気通貫で手掛けることで荒利率を高め、収益拡大を図ります。

## 「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

### ■ 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



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

ここで、直近の事例をご紹介します。

テーブルトーク・ロールプレイング、TRPGという、一部のコアなファンに絶大な人気を誇るゲームの事例です。TRPGは、個人作家が作成したゲームシナリオを、参加者がオンラインで購入し、キャラクターになりきって進めるゲームで、物語への没入感が高いのが特徴です。

このゲームが大好きな入社4年目の社員、Kさんが、「好き」をビジネスにつなげたい、まだ世の中の多くに知られていないこのゲームの魅力をもっと広げたいという想いでTRPGのイベント企画に携わった結果、昨年度は6作品で1万人、1.2億円の実績につながっております。

## 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

自社グッズ 全9商品 販売点数 1.7万点



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



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

そのうちの1つである、一気通貫型の自社グッズトライアルの事例をご紹介します。

Kさんが好きな作品の1つ、「プルガトリウムの夜」の作家にグッズを提案し、作家さんが今回イベント・グッズの経験が初めてで、丸井との共創を歓迎してくれたことにより、企画・調達・販売を一気通貫で行う自社グッズの開発が実現いたしました。

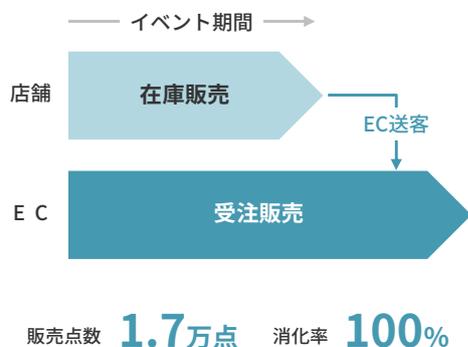
このような、まだ大手が参入していない「好き」領域においては、当社のグッズ製造の自由度も高く、数は多くなくとも熱量の高いファンがいることもあり、伸びしろがあると考えております。

この事例においても、作品の世界観を体現したグッズはファンに非常に好評をいただき、9商品で1.7万点の販売につながりました。

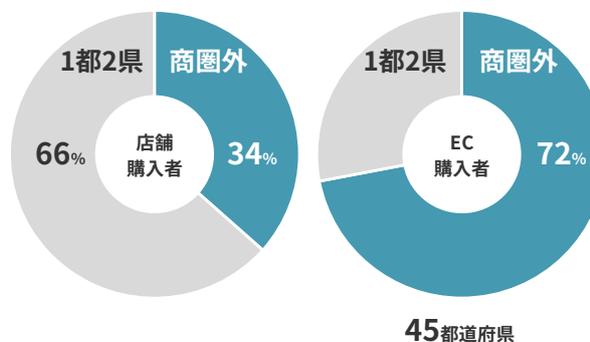
## 自社グッズにおけるEC活用

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

■「ブルガトリウム之夜」自社グッズ実績



■ 自社グッズ購入者 居住別売上高構成

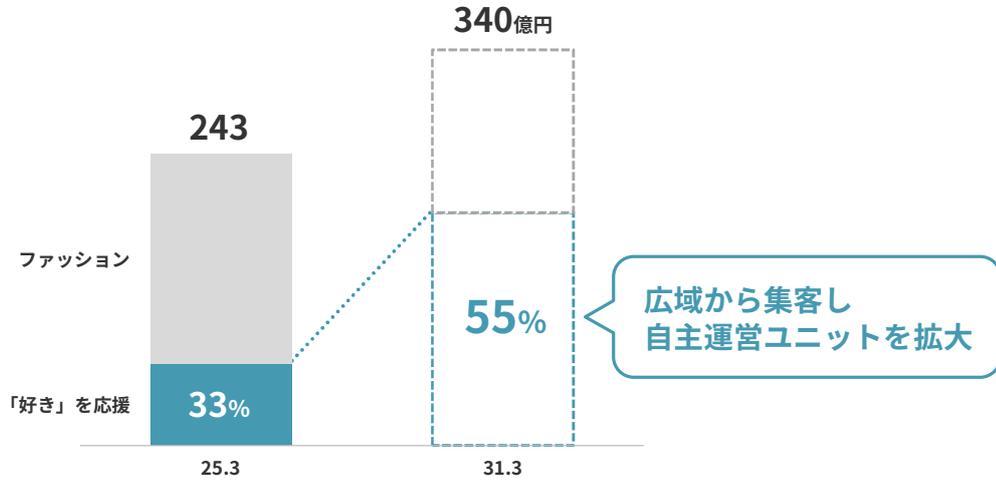


また、店舗に加え、ECも活用することで、消化率100%を実現することができました。店舗イベント終了後も、ECに送客することで、店舗で買えなかったお客さまや、イベントに来れなかった方も購入することができ、大変喜んでいただいております。また、EC購入のお客さまは店舗に比べ、商圏外構成が72%と高く、45都道府県と全国からの集客につながっています。

## 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



129

EC取扱高は、31年3月期には25年3月期比+100億円の、340億円を計画していますが、そのうち「好き」を応援するカテゴリーの構成は55%まで拡大する計画です。

ECを活用することで、広域からお客さまを集客し、自主運営ユニットの拡大につなげてまいります。

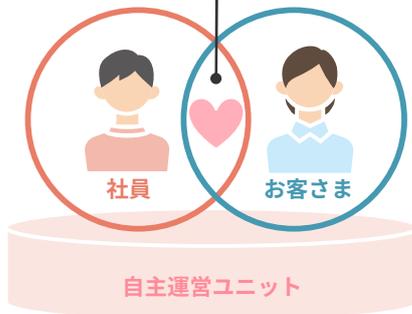
## 「好き」を仕事に活かす場

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

「好き」を応援するグッズ・イベント



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

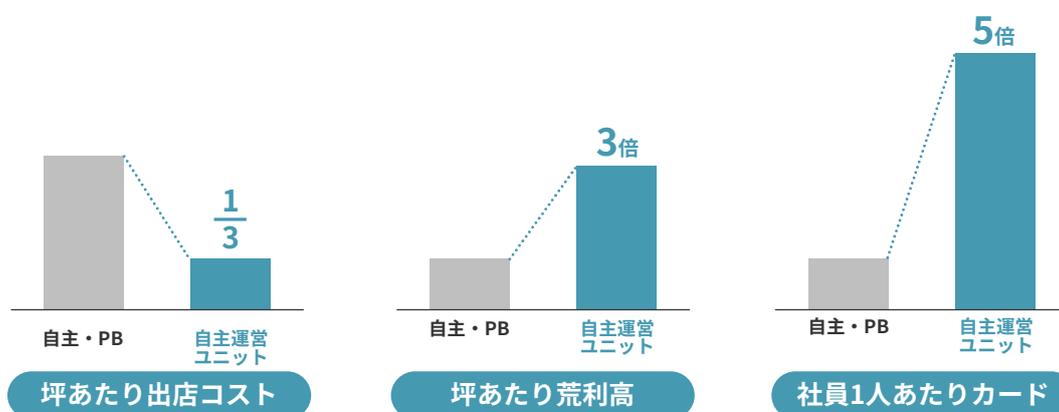
25.3期	▶	31.3期
63%		75%

自主運営ユニットの拡大を通じて、当社が掲げるインパクトの1つでもある、「好き」を仕事に活かす社員の割合を高めることが可能になります。

自主・PBの撤退により顧客接点が減少し、「強み」を活かす機会を失っていた社員が、自主運営ユニットに従事することで、仕事に喜びを見出し、小売人材としての能力を存分に発揮する機会が創出されると考えております。

## 自主運営ユニットの独自性

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

また、自主運営ユニットは、かつての自主・PBと比較しても、高い独自性がございます。自主・PBと比較し、坪あたりの出店コストが1/3と低く、坪あたりの荒利高も3倍、さらに、広域から新たなお客さまを集客することで、社員1人あたりの新規カードは5倍と高いことが特徴です。

これらの特徴を持つ自主運営ユニットを今後戦略的に拡大することで、小売事業の成長を牽引し独自性を高めてまいります。

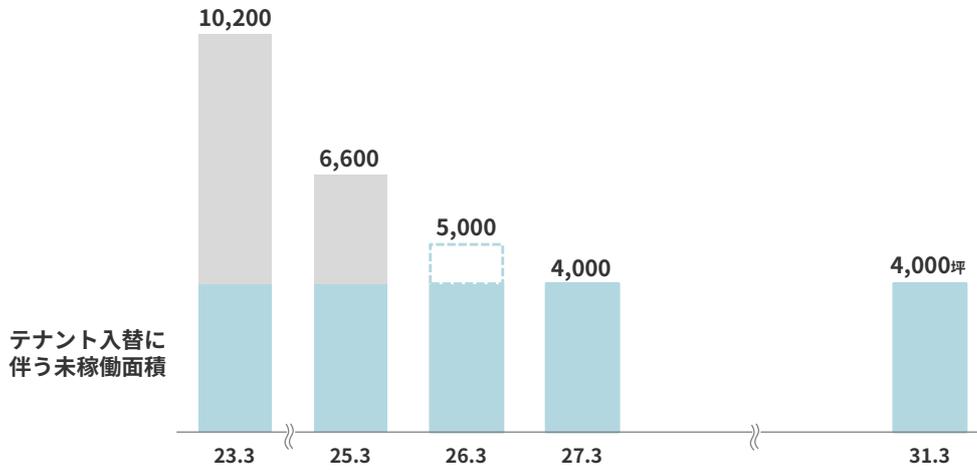
- ① 自主運営ユニットによるカード会員の拡大
- ② 自主運営ユニットによる収益の拡大
- ③ 定借収入の拡大
- ④ 小売のリスク

次に、定借収入の拡大です。

## 未稼働面積

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



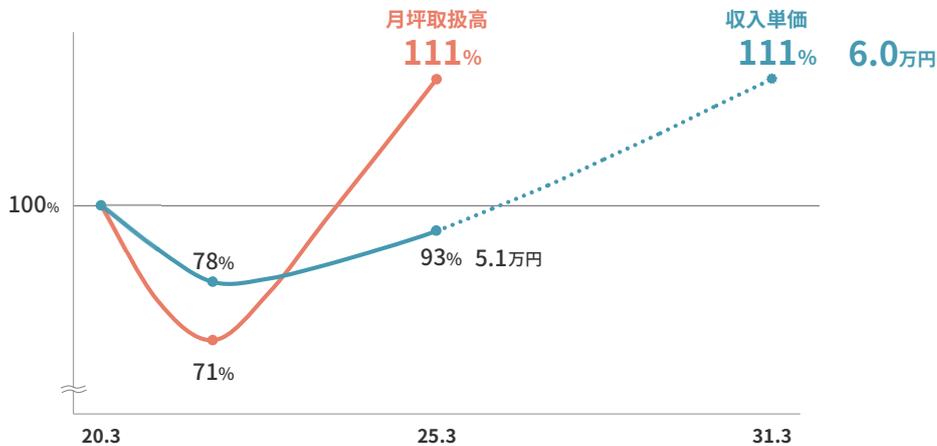
133

これまでの定借収入の拡大は、未稼働面積の圧縮による定借面積拡大が大きく寄与してまいりました。自主・PBの撤退で一時的に増加した未稼働区画は、その後順調に削減をしてまいりましたが、定期的なテナント入替に伴い未稼働区画は最低でも4000坪程度は発生することから、27年3月期以降は、ほぼ横ばいとなる見込みで、面積拡大による収入増はあまり見込めない状況です。

## 定借収入の拡大

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



134

一方で、収入単価の向上はまだまだ伸びしろがあります。収入単価の向上においては、坪当たりの取扱高の向上が大きく関係してまいりますが、その関係には遅効性があります。

坪当たり取扱高は、一時期コロナ前の71%まで落ち込みましたがその後回復し、現在はコロナ前の111%まで伸長しています。

一方で、収入単価はコロナでは、取扱高ほどには落ち込まなかったものの、回復には一定の時間がかかります。現在は、コロナ前比93%の水準ではありますが、テナントの入替を進めることで、31年3月期までには、坪当たり取扱高のコロナ前比と同水準の111%である、6万円台まで回復できると考えております。

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

135

具体的な新規テナント入替の事例です。  
自主運営ユニットが展開するイベントと連動するような、「好き」を応援するカテゴリーのテナントの導入を進めています。  
このようなテナントは収入単価だけでなく客数も多く、イベントとの親和性も高いことから、館全体への波及効果が見込めます。  
イベントに加え、こうしたテナントの集客効果により、店舗全体の入店客数が増加することで、新規カード拡大や、施設価値の向上を図ってまいります。

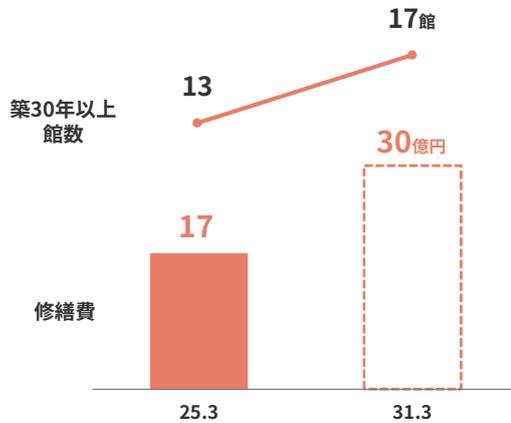
- ① 自主運営ユニットによるカード会員の拡大
- ② 自主運営ユニットによる収益の拡大
- ③ 定借収入の拡大
- ④ **小売のリスク**

最後に、小売のリスクについてです。

## 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



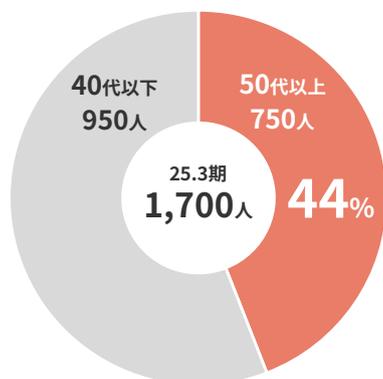
低効率の店舗を  
圧縮することで修繕費を抑制

1つ目のリスクは店舗の老朽化です。  
22店舗26館のうち、築30年以上の店舗が拡大することで、  
安全上のリスクと店舗コストが増大いたします。  
低効率の店舗を計画的に圧縮することで、修繕費の抑制を進めてまいります。

## 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

2つ目のリスクは小売人材の高齢化です。

自主・PB経験者1700人のうち、50代構成が4割を超え、

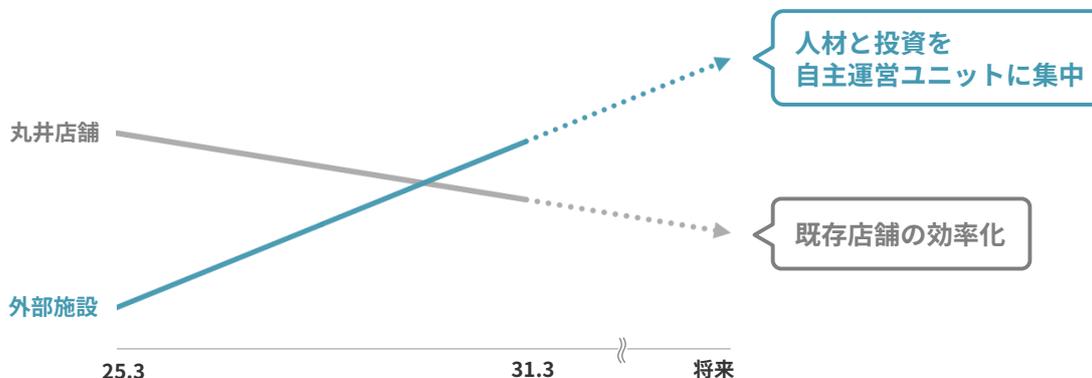
今後、定年退職で減少していきます。

この課題に対し、売場で活躍している人材によるOJTや研修など、  
人材育成によるノウハウの伝承を行い、

加えて、グループの小売人材の自主運営ユニットへの配置転換を  
計画的に進めてまいります。

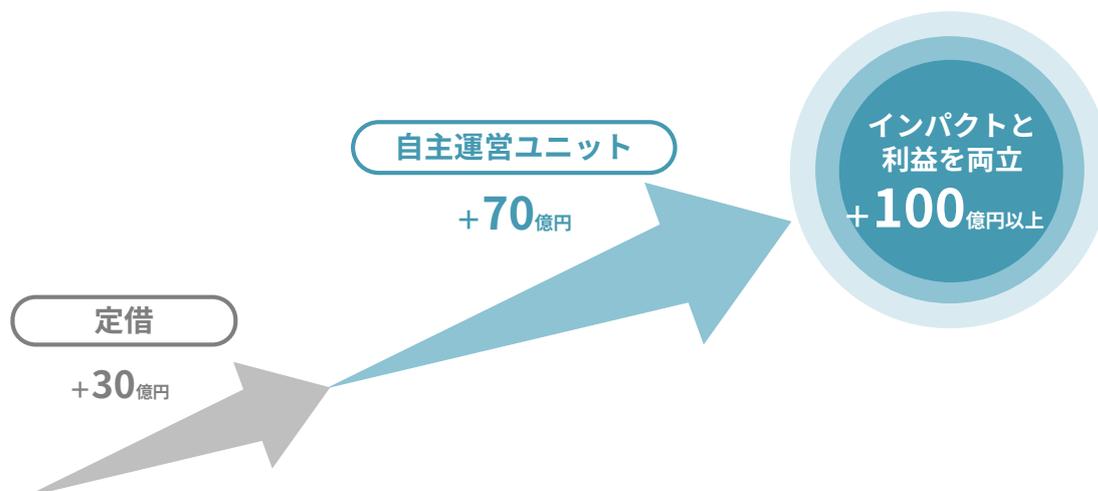
丸井店舗の効率化と自主運営ユニットの全国展開を同時に進め、人材を再配置

■ 自主運営ユニット拡大の考え方



店舗・人材アロケーションにつきましては、  
 このような自主運営ユニットの全国展開の進捗と並行して進めてまいります。  
 丸井店舗の効率化と、自主運営ユニットの全国展開への投資を同時並行で進め、  
 人材の再配置を行うことで、  
 よりカード会員募集の効率の高い運営形態へとシフトしてまいります。

自主運営ユニットを中心に収益+100億円以上を実現する



140

最後となりますが、31年3月期に向けて、定借で+30億円、自主運営ユニットで+70億円、トータルでは100億円以上の収益拡大を目指します。

「好き」を応援するビジネスを拡大することで、小売の更なる成長を実現いたします。

ご説明は以上です。ご清聴ありがとうございました。

# 質疑応答



# 「好き」が駆動する経済へ

©IDEA FACTORY/DESIGN FACTORY ©IDEA FACTORY ©SBH ©2019 コーエーテクモゲームス All rights reserved. ©宮知英秋/集英社・テレビ東京・電通・BNP・アープレックス TM & © TOHO CO., LTD.  
©祥菱 剛/集英社・N A S・新アニースのまじ様プロジェクト ©ABC-A・東映アニメーション ©TYRE MOON・ufotable・FSNPE ©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/おそでさん製作委員会 ©鈴木英・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&B? PARTNERS ©あふる・秀文社/野分活動委員会 ©ちかちか Art by あか右く ©DNP ©LYRICAL NANOHA PROJECT ©CHOCOLATE Inc.  
©マリマリマリー ©SQUARE ENIX/人類会議 ©Moomin Characters™ ©ユキヲ/COMICメテオ ©石塚プロ・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. ©つかうか ©岸本斉史 スゴッド/集英社・テレビ東京・ひそろ © 2014 駅メモ!プロジェクト ©上海アリス幻樂団 ©PENGINBOX  
©NO CORPORATION ©CHIMITAN © 2023 Naoki Hashimoto ©藤本タツキ/集英社・M A P P A ©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 ©久保帯大/集英社・テレビ東京・dent su・ひえる  
© 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・上野裕子/ポプラ社 Illustrations Dick Bruna © copyright Mercis by 1955-2025 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.  
©全国サブ物産展 ©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。

OIOI  
MARUI GROUP