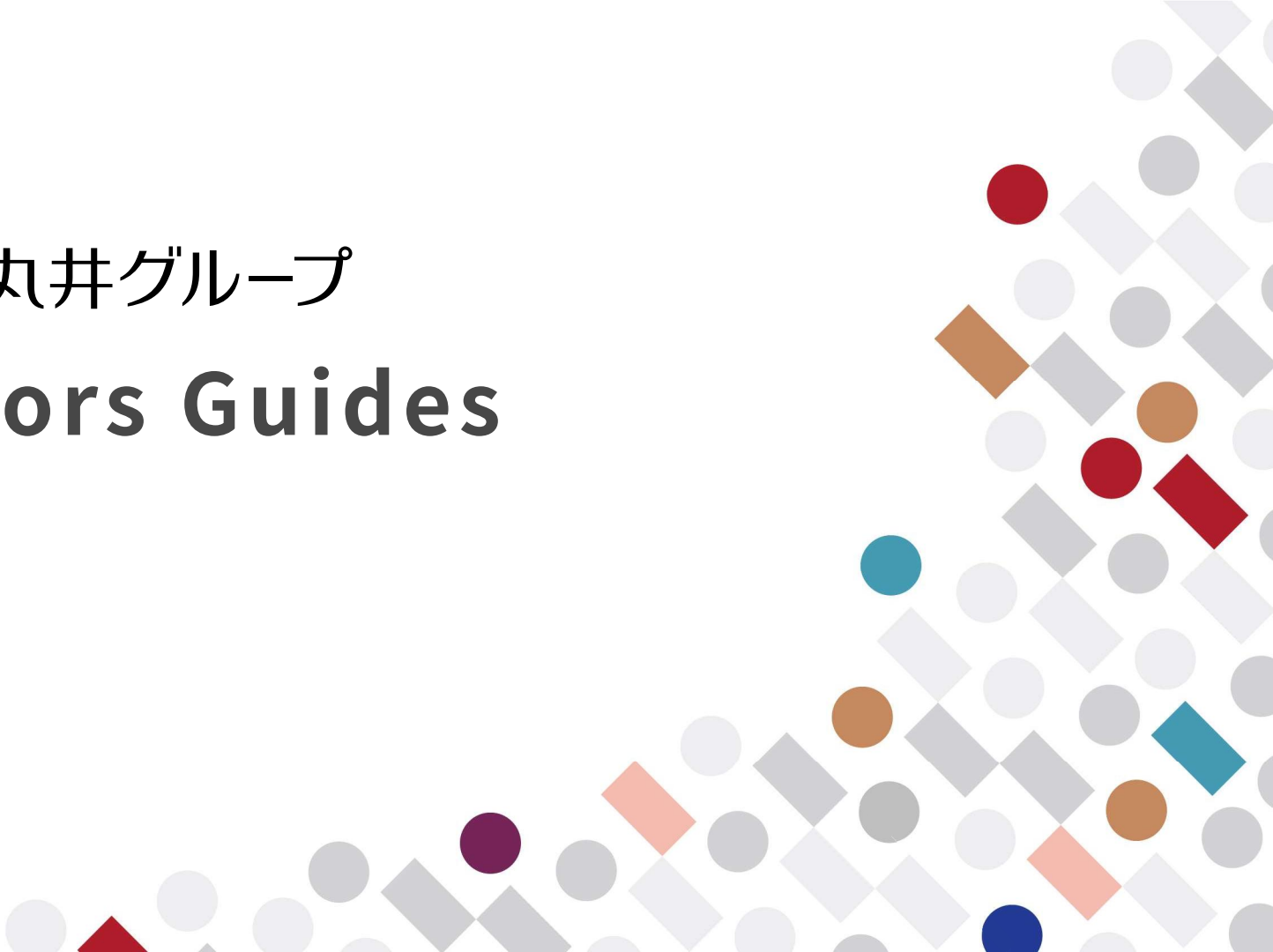


株式会社 丸井グループ

Investors Guides



2026年1月



1	丸井グループの概要	……P.2
2-1	小売事業	……P.17
2-2	フィンテック事業	……P.22
2-3	未来投資	……P.45
3	経営ビジョン&戦略ストーリー2031	……P.53
4	資本政策と株主還元	……P.137
5	KPI	……P.145
6	参考資料	……P.150

1

丸井グループの概要



新たな価値を創出し社会課題の解決を通じて、インパクト（社会的な変化や影響）と利益の両立をめざす

MISSION

すべての人が「しあわせ」を感じられる
インクルーシブな社会を共に創る

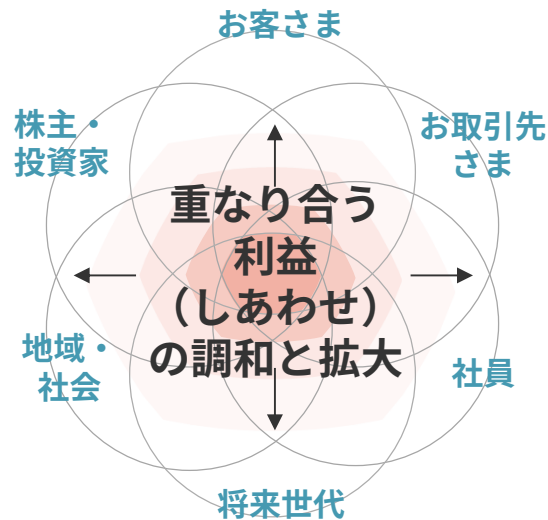
VISION2050

インパクトと利益の二項対立を乗り越える

IMPACT

将来世代の未来を共に創る
一人ひとりの「好き」が駆動する経済を創る
働く人の「フロー」を生み出す社会を創る

丸井グループが掲げる 6ステークホルダー経営



小売・フィンテック一体のビジネスモデルを推進

小売

首都圏や大都市圏を中心に全国22店舗を展開。
価値観の変化に合わせ百貨店型からSC型へビジネスモデルを転換。
コト消費拡大に対応し体験型や食・サービスのテナントの導入を促進



有楽町マルイ



飲食エリア「PARK MARCHE」
(有楽町マルイ)

営業利益 : 86億円^{*1}

店舗数 : 22店舗^{*2}

来店客数 : 1.9億人/年^{*1}

フィンテック

エポスカードを中心にコアバリュー「信用の共創」を活かした、独自のフィンテック事業を展開。若年層を中心に会員を獲得し、お客さまの人生に寄り添う長いお付き合いをめざす



エポスカード



会員向けの「エポスアプリ」

営業利益 : 441億円^{*1}

カード会員 : 811万人^{*3}

カード取扱高 : 4兆5,305億円^{*1}

^{*1}: 2025年3月期実績 ^{*2}: 2025年3月末時点 ^{*3}: 2025年9月末時点

コアバリューを軸に世の中やお客さまの変化に合わせ、小売と金融が一体となったサービスを開発・提供

1960年代～

日本初のクレジットカードを発行



1980年代～

若者向けファッションの店舗開発

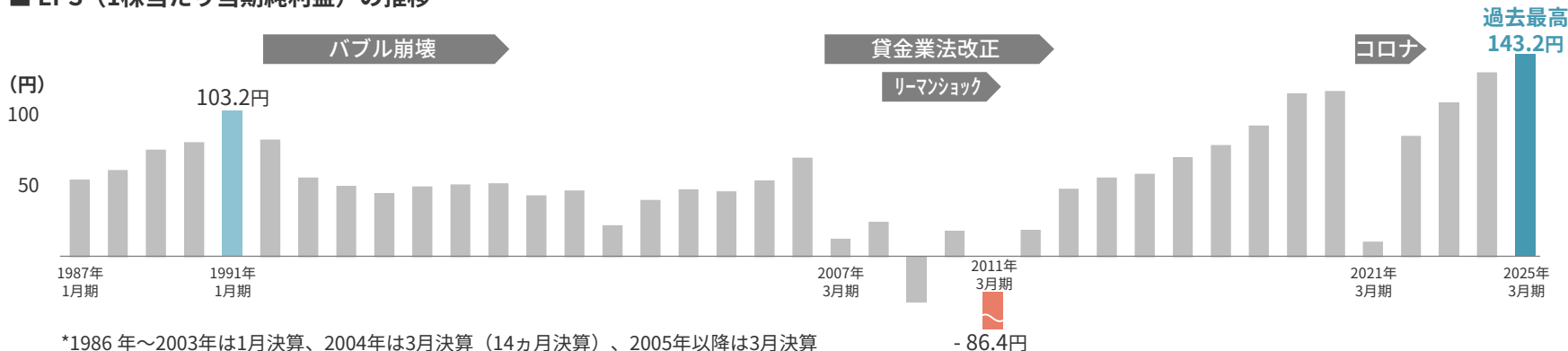


2000年代～

三位一体のビジネスモデルで
新たなビジネスを創造



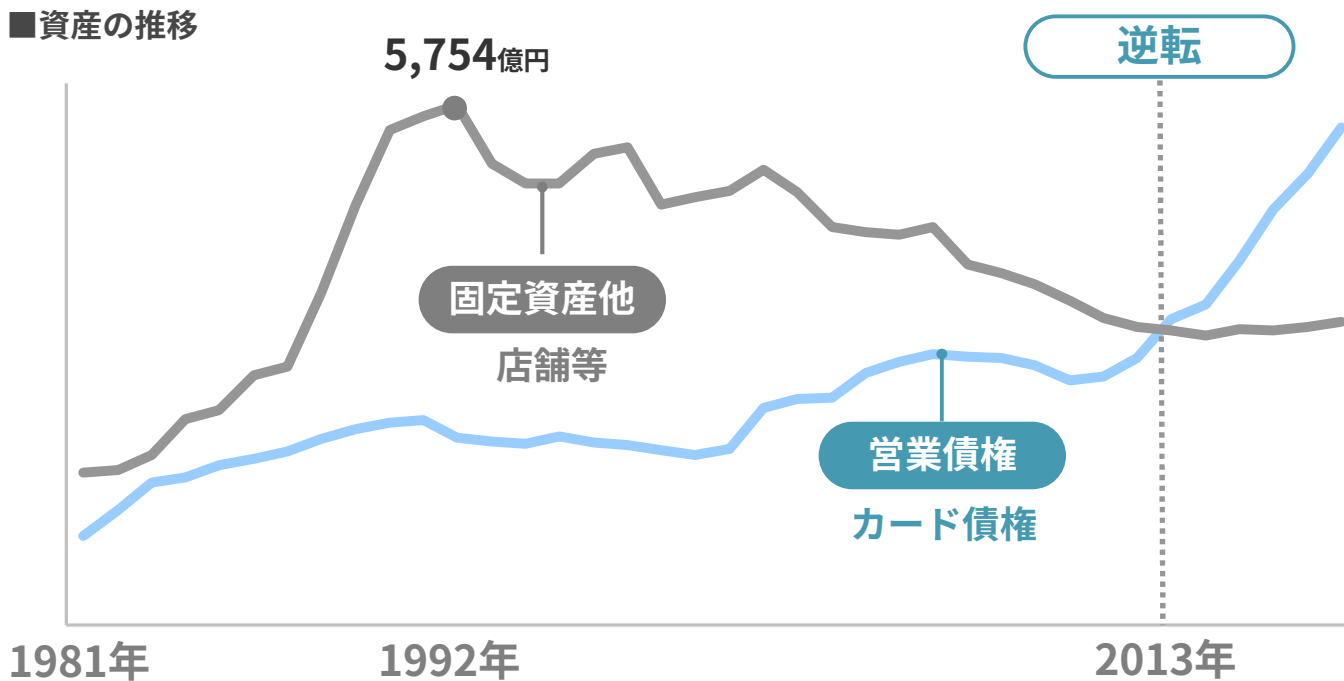
■ EPS (1株当たり当期純利益) の推移



*1986年～2003年は1月決算、2004年は3月決算（14ヵ月決算）、2005年以降は3月決算

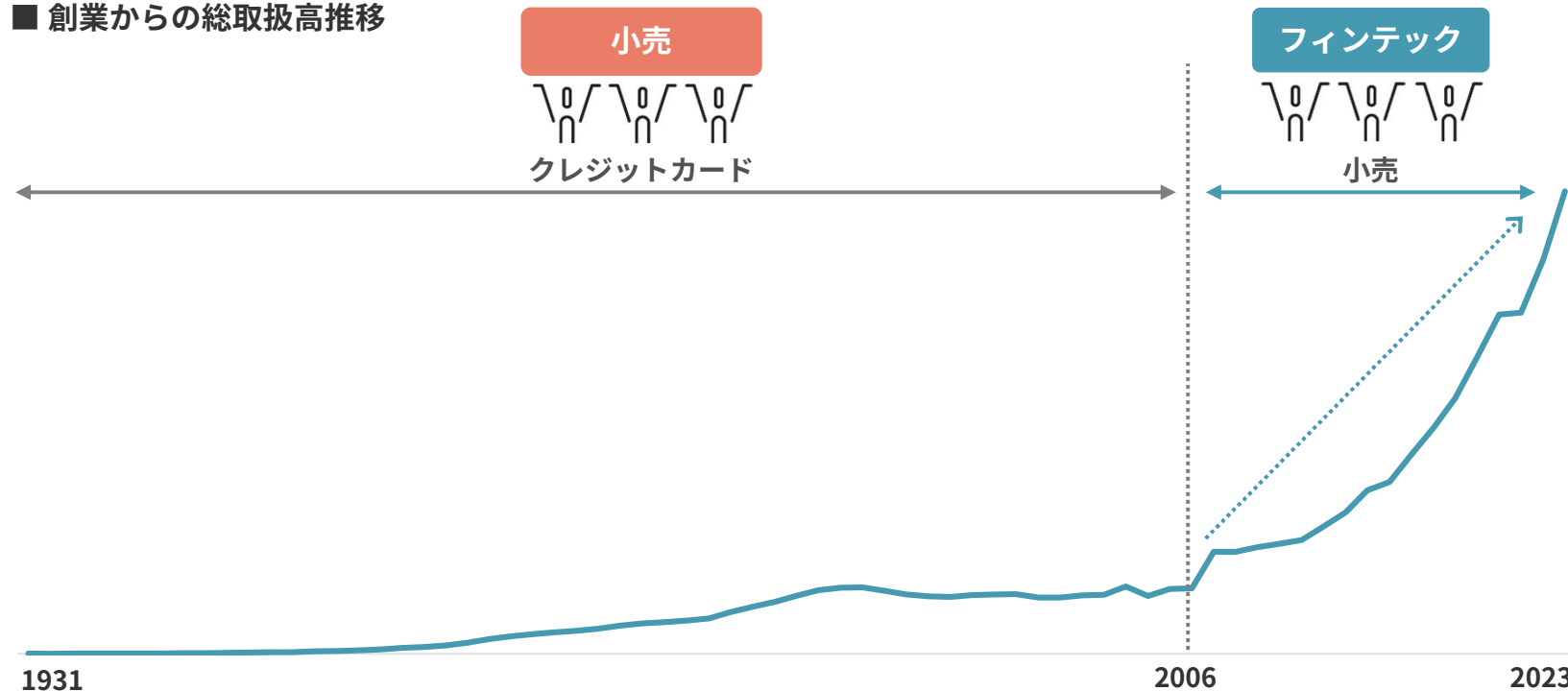
事業構造の歴史的転換：2013年度に資産構造が逆転

2006年のエポスカード発行で事業構造が転換し、2013年度には営業債権が店舗などの固定資産を上回る



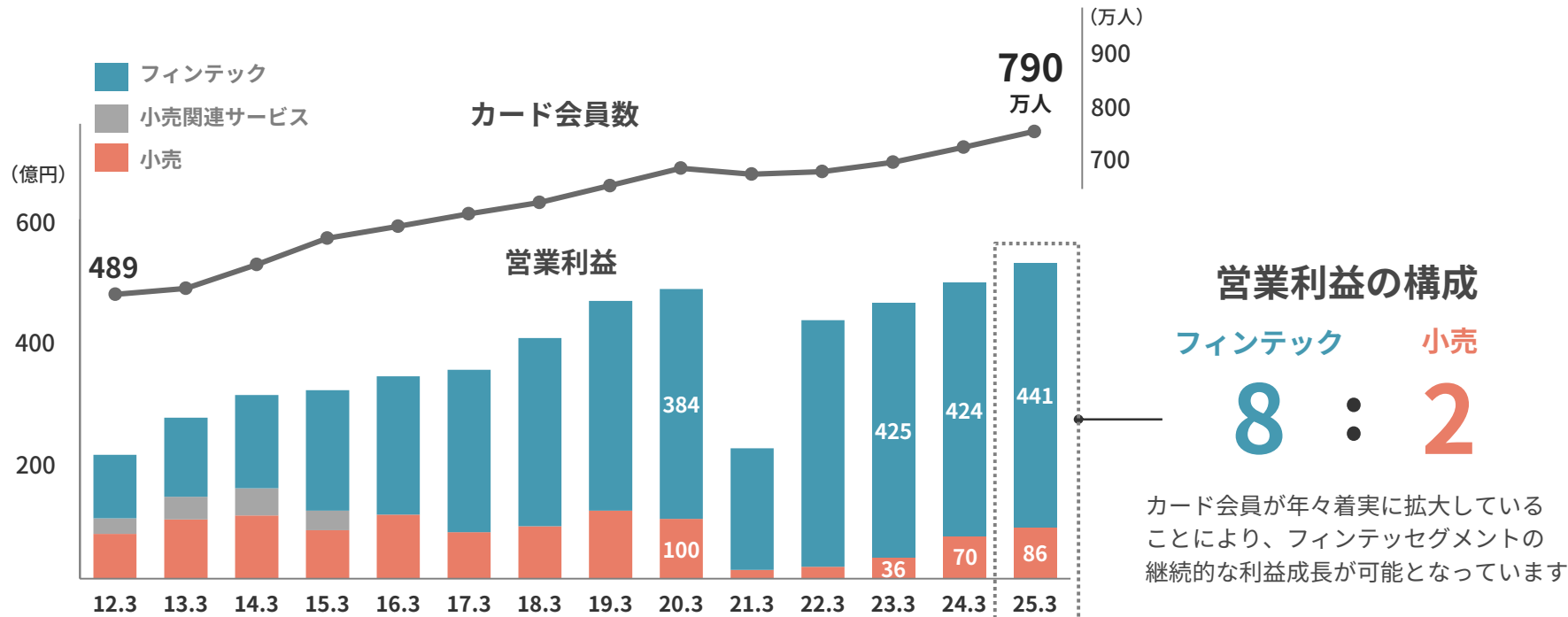
エポスカードの発行以降は小売がフィンテックをサポートする形に反転、高成長を実現

■ 創業からの総取扱高推移

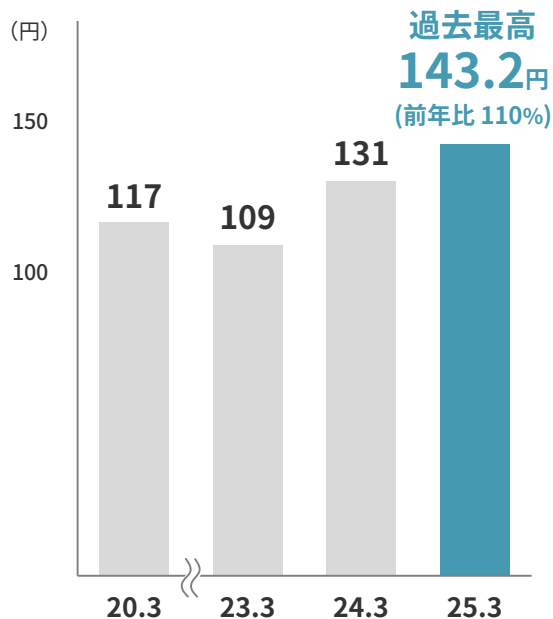


小売セクターでありながら、営業利益の大半はフィンテックセグメントによって占められる

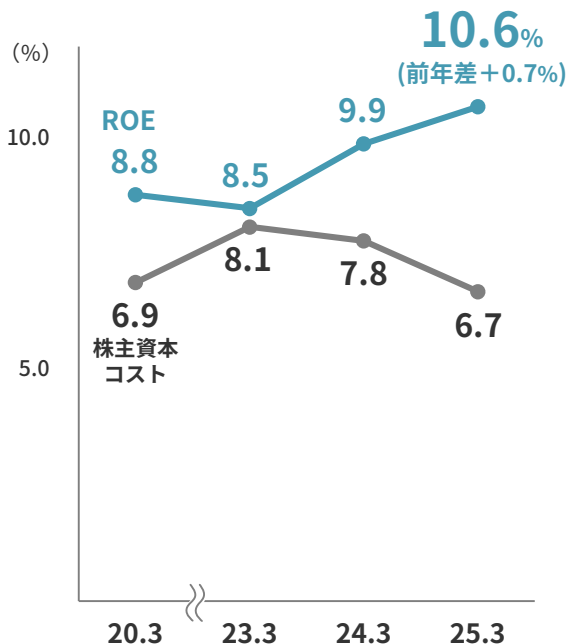
■営業利益とカード会員の推移



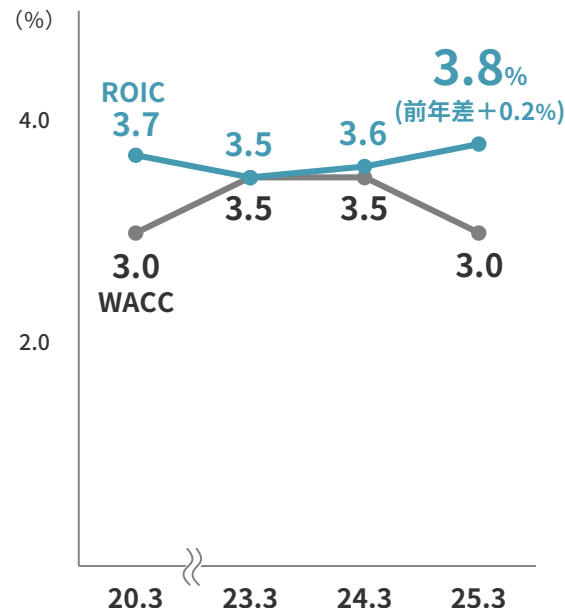
■ EPS



■ ROE・株主資本コスト



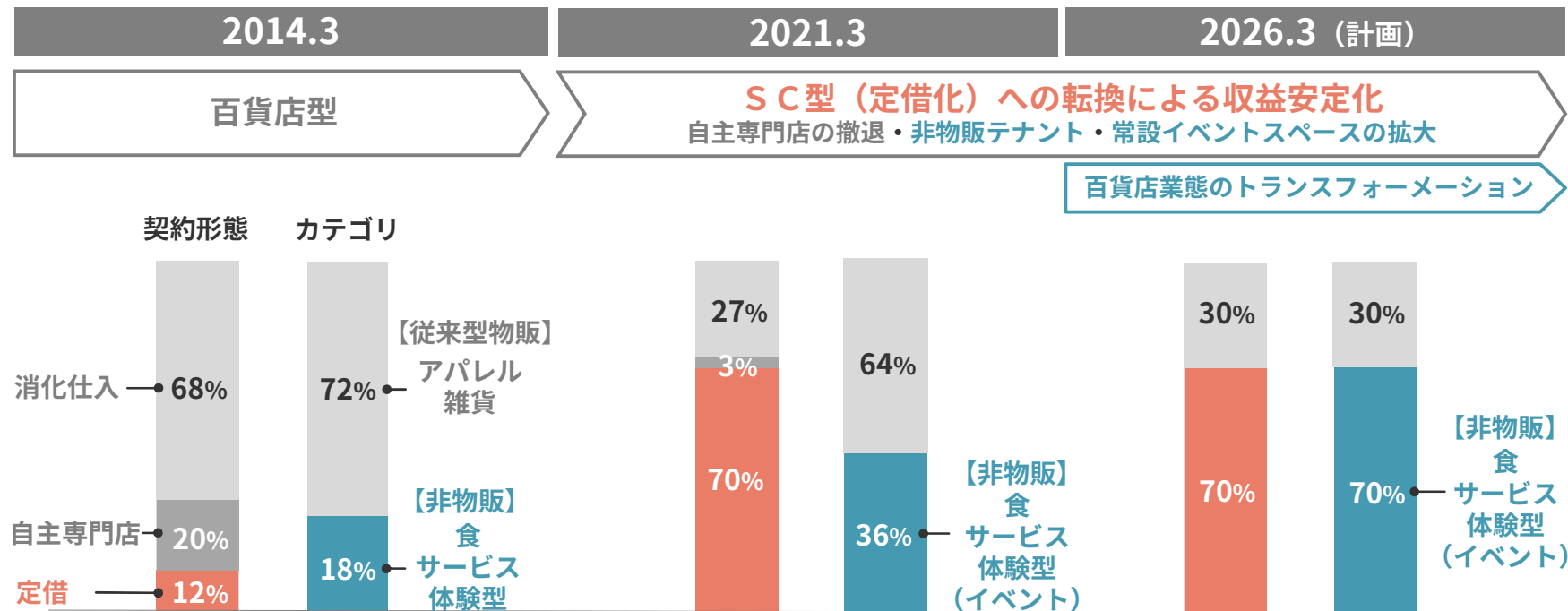
■ ROIC・WACC



*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

小売の強み：S C型のビジネスモデルへの転換

定借化による店舗の構造改革が進み、安定した収益性を実現。加えて、お客さまの変化にあわせ、従来の「モノを売るだけの店」から飲食・サービス・イベントなどの非物販カテゴリを拡大



お客さまに喜んでいただける、食・体験型・サービステナントの導入を推進

食



なかのダイドコテラス
中野マルイ

毎日の食卓を彩る食の専門店を集積
B1Fと1Fの2フロアで展開

体験型



ドローンスクール
海老名マルイ

無料体験会、説明会を毎日開催
国家資格取得をサポートするサービスも展開

サービス

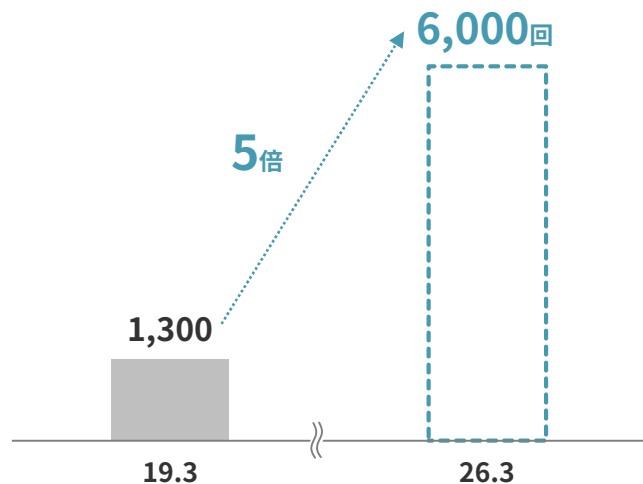


よつば会クリニック
有楽町マルイ

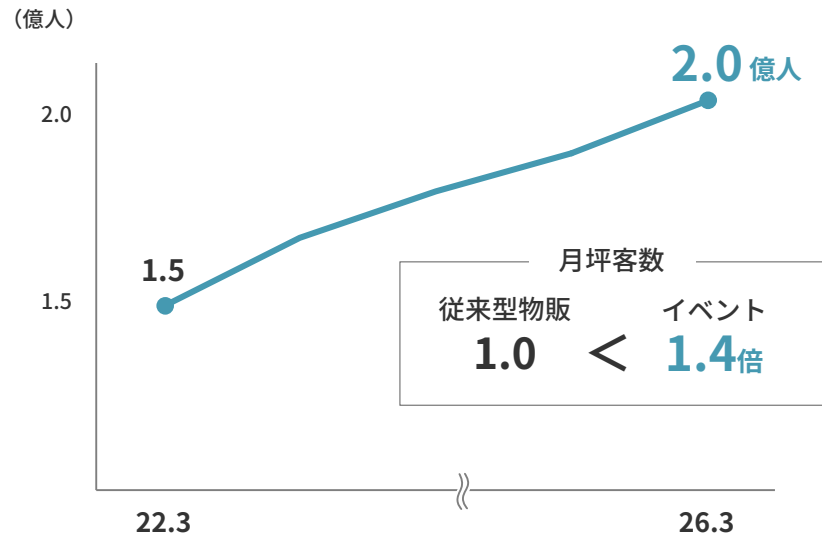
関西中心に展開する美容皮膚科
関東初開業として出店

イベントも順調に拡大し、26.3には新たなお客さまの増加で入店客数は2億円の見通し

■ イベント開催数

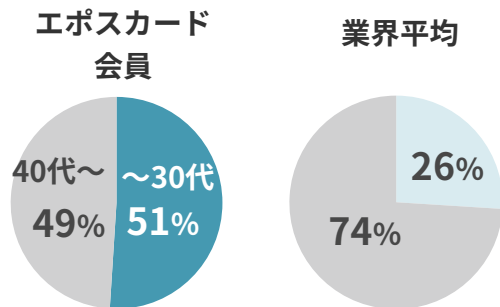


■ 既存店 入店客数



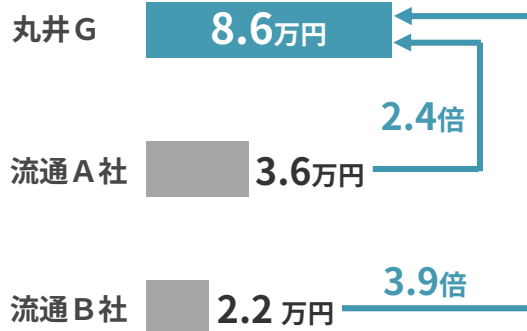
若い世代を中心とした顧客層、小売と一体となったビジネスモデル、創業当時の独自の与信ノウハウにより、国内他社カード会社と比べ低い貸倒率および高い収益性を実現

年代別会員構成



* 25年3月期実績
稼働客をベースに算出

1人当たり分割リボ残高



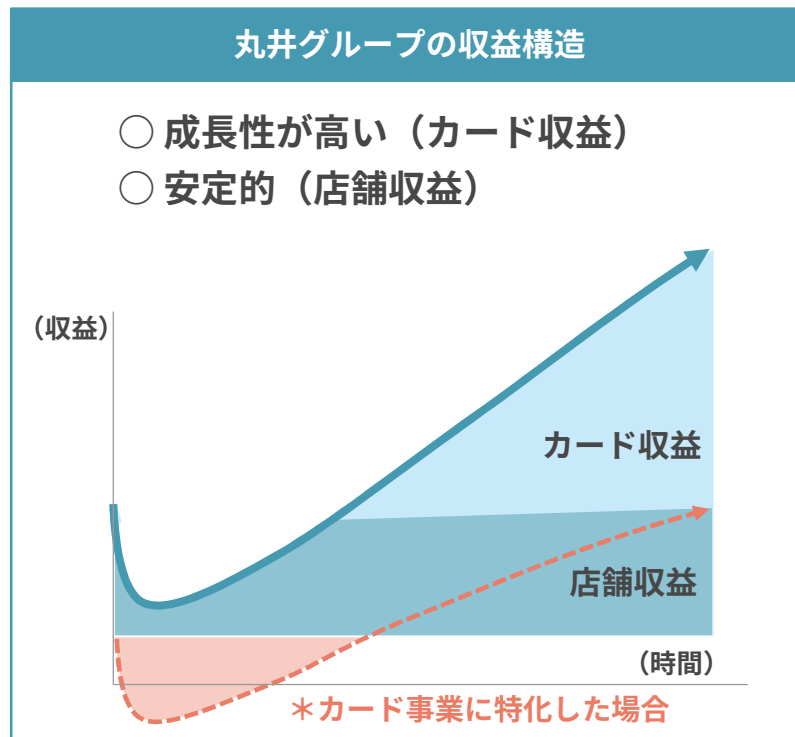
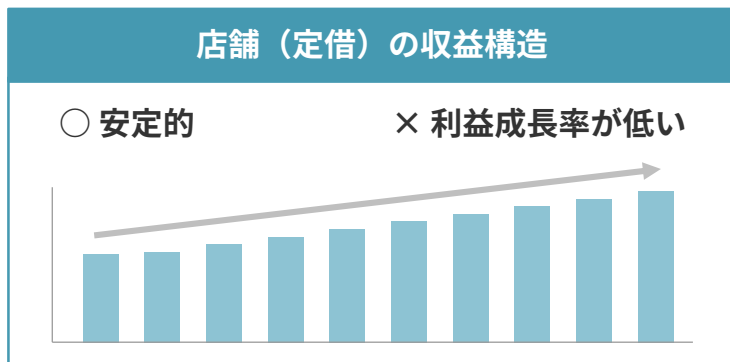
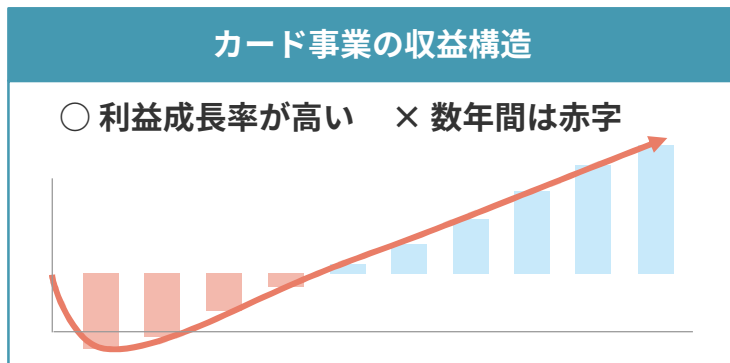
* 25年3月期実績
* 稼働カードをベースに算出

貸倒率

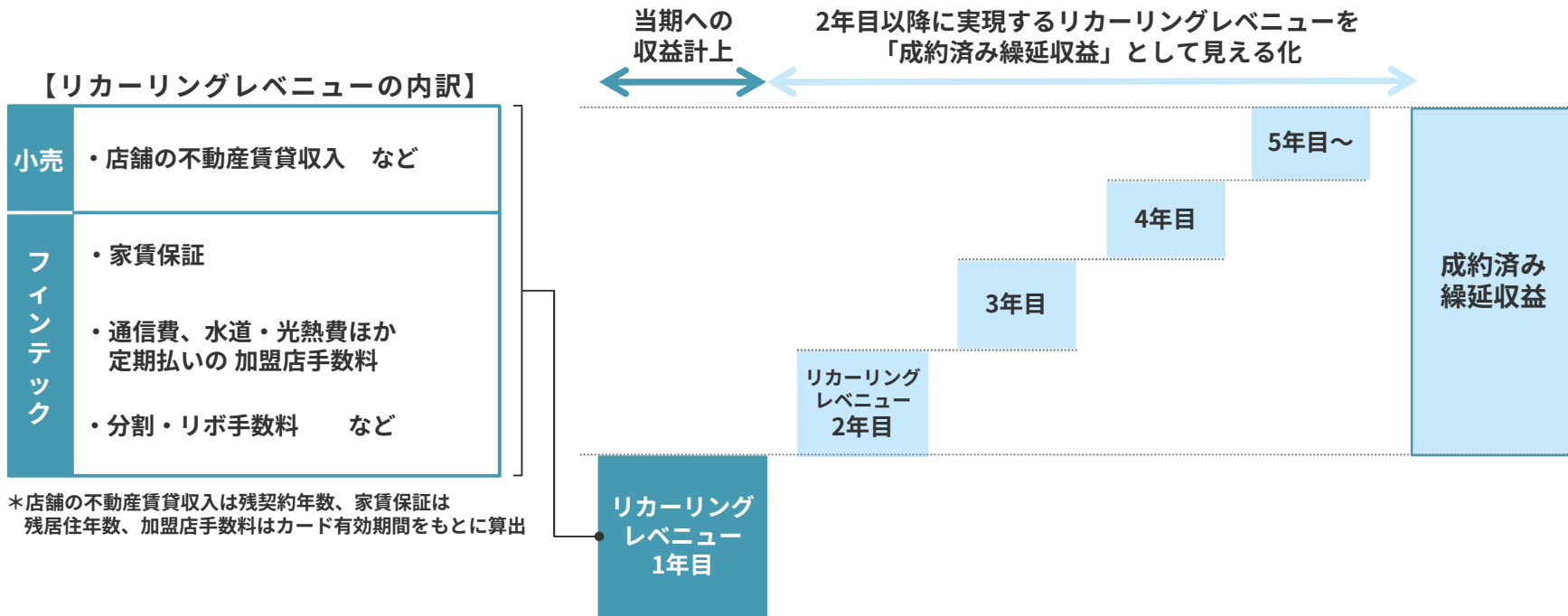


* 25年3月期実績

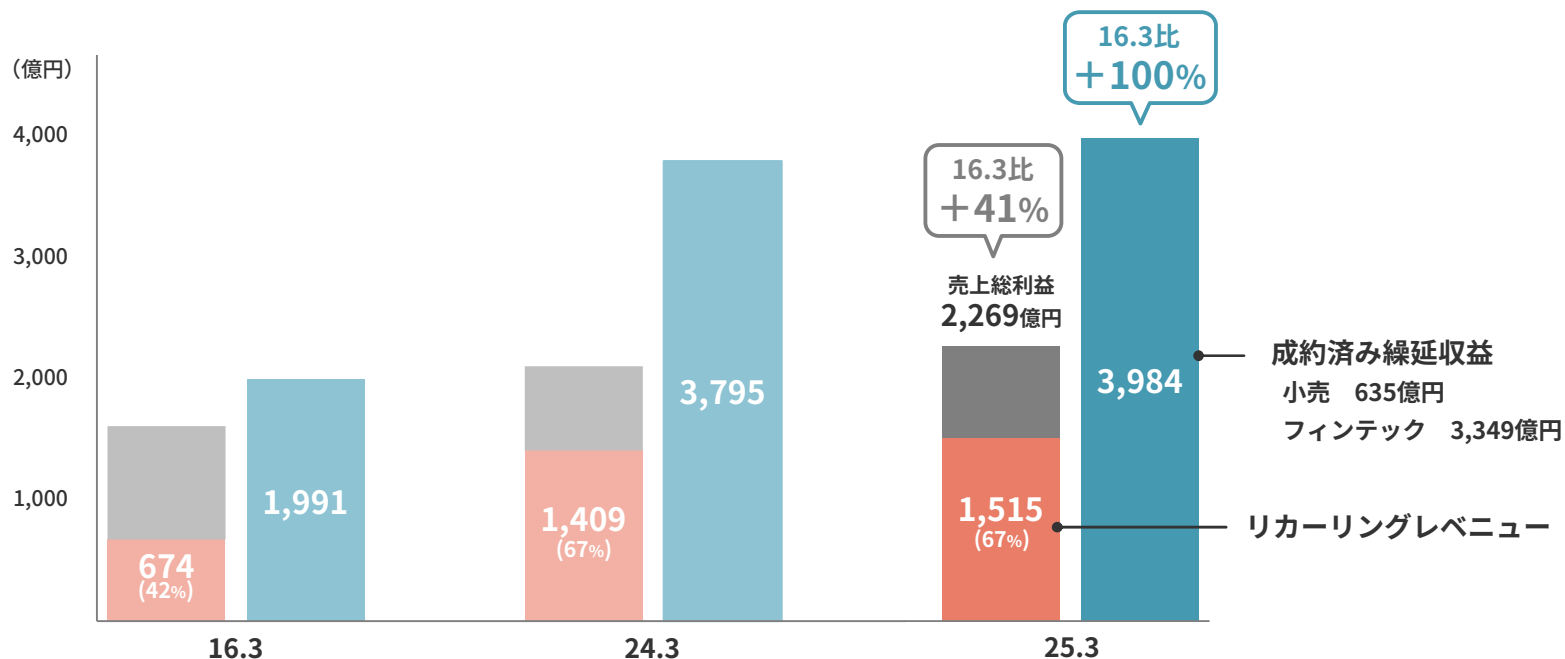
カード事業の高い成長性と安定した定借収入が融合した、独自の収益構造を確立



リカーリングレベニュー：お客さままたはお取引先さまとの契約に基づく定期的な収入



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

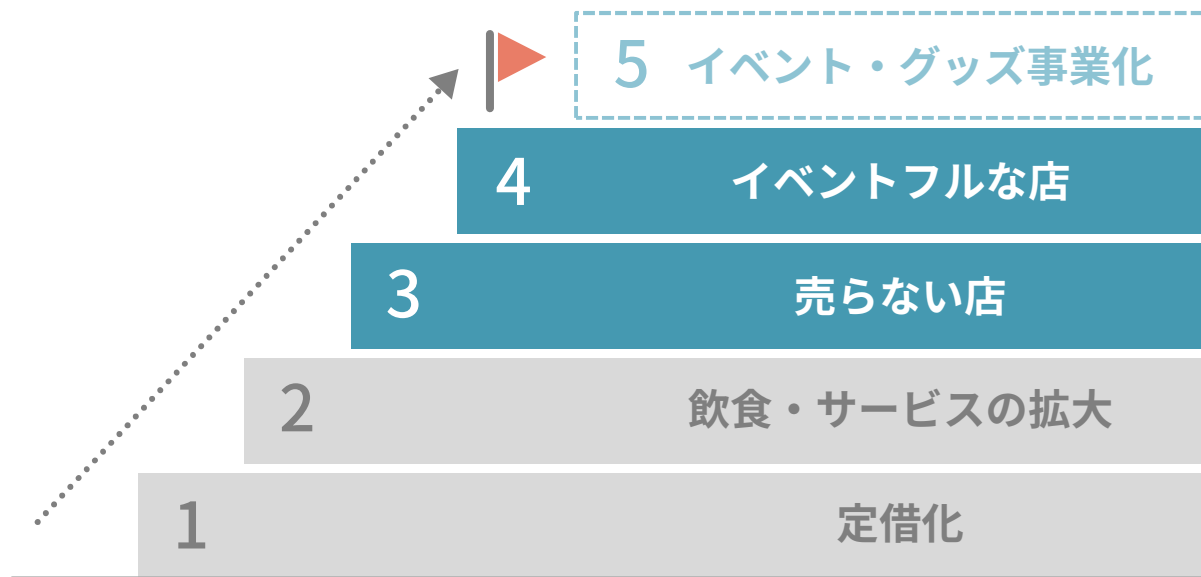
* 家賃保証は残居住年数、加盟店手数料(定期払い)はカード有効期間、店舗の家賃収入は残契約年数をもとに算出

2 - 1

小売事業

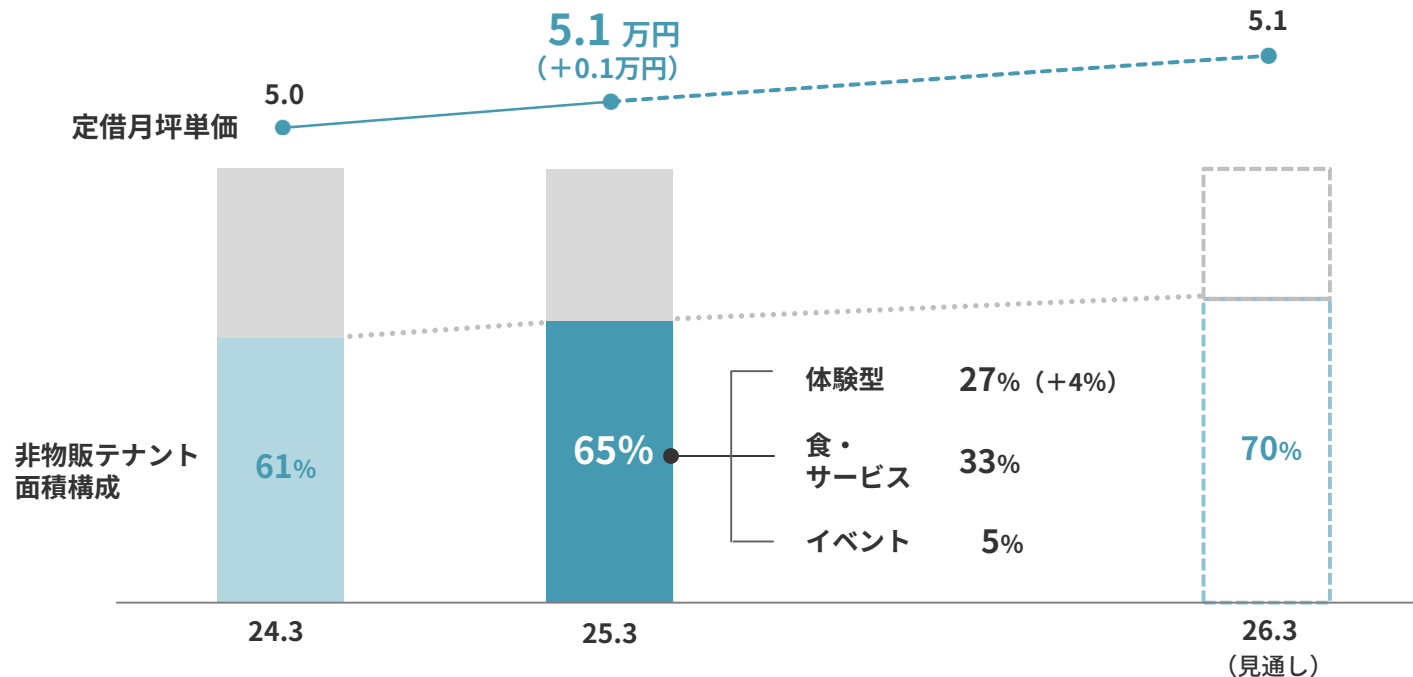


売らない店・イベントフルな店の推進で、体験型の店づくりを実現



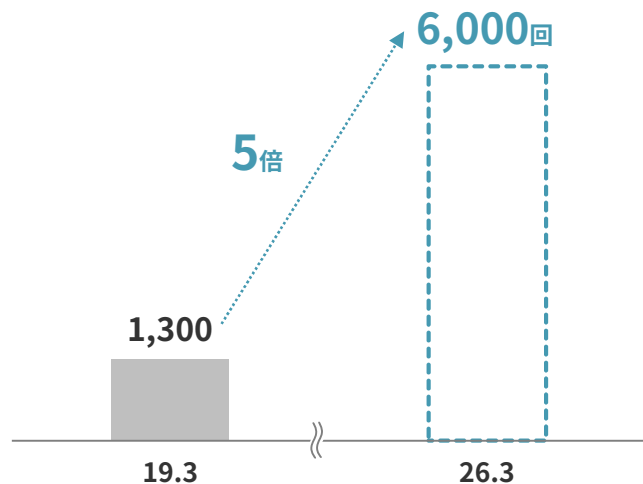
25年3月時点の非物販テナントの面積構成比は65%に拡大（前年差+4%）

■ カテゴリー転換の推移

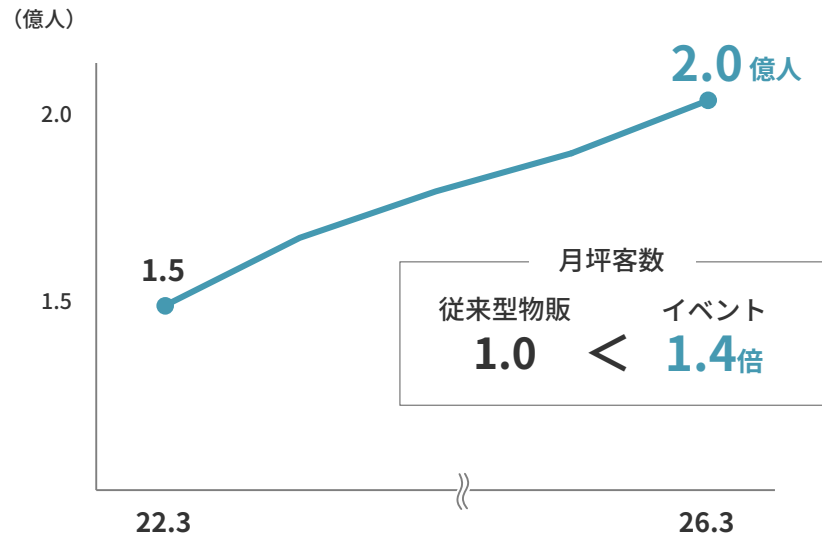


イベントを5倍に拡大し、新たなお客さまの増加で26年3月期の入店客数は2億人の見通し

■ イベント開催数



■ 既存店 入店客数



共創投資先であるカウンターワークス社との協業により実現。22年1月より本格稼働



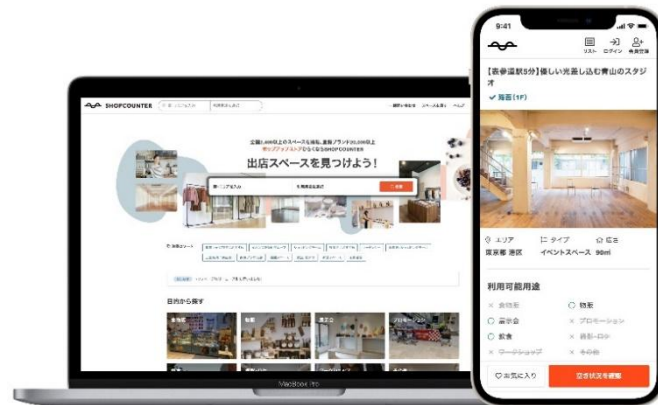
情報のオープン化

オンライン完結

店舗運営サポート

共創投資先 株式会社カウンターワークス

商業施設向けITサービス開発・運営



2-2

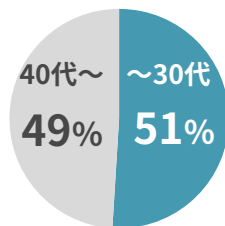
フィンテック事業



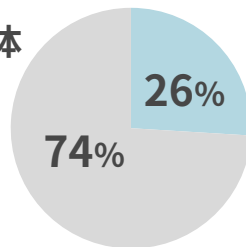
若者が多い会員構成により、高い収益性を実現

■年代別会員構成

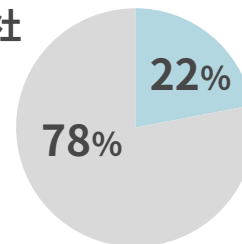
丸井G
(エポスカード)



業界全体



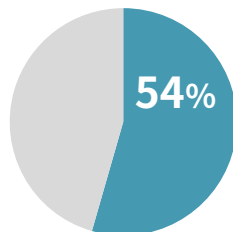
流通A社



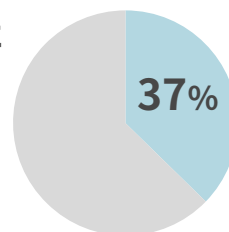
※稼働客をベースに算出

■割賦売掛金（流動化込）に占めるリボ・分割残高の割合

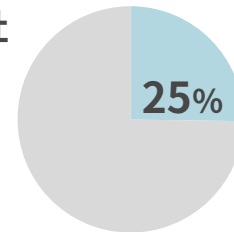
丸井G



流通A社



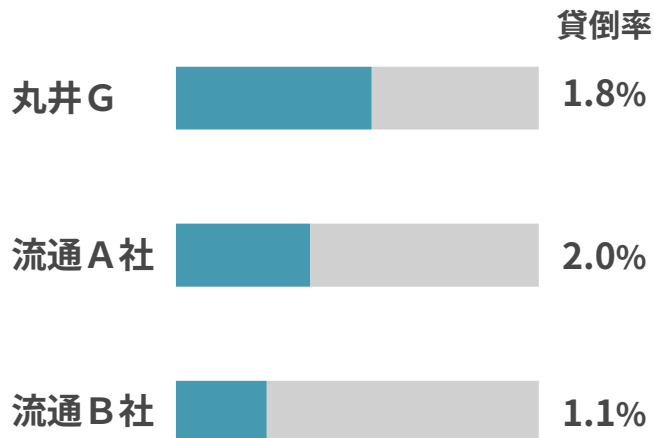
流通B社



フィンテックの強み：業界最低水準の貸倒率

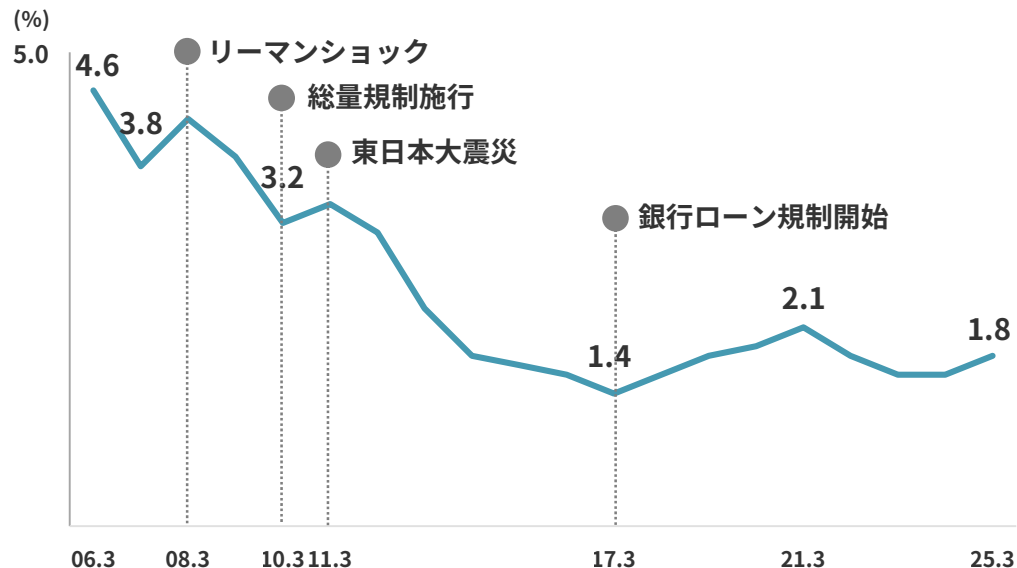
割賦売掛金に占める分割・リボ残高は54%ながら貸倒率は1.8%、
大きな環境変化の下でも債権の健全化が進み、貸倒率は業界最低水準で推移

■ 割賦売掛金残高（流動化込）に占める
分割・リボ残高の割合と貸倒率

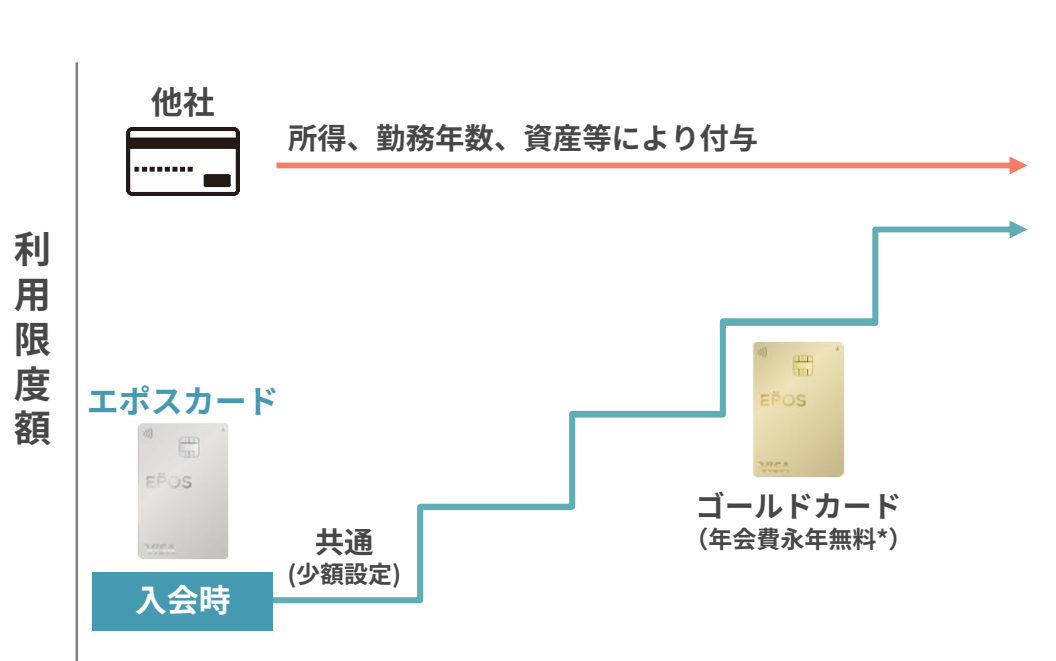


*2025年3月期

■ 貸倒率の推移



創業以来のノウハウとITの活用により、独自の与信システムを確立



■利用限度額 他社比較

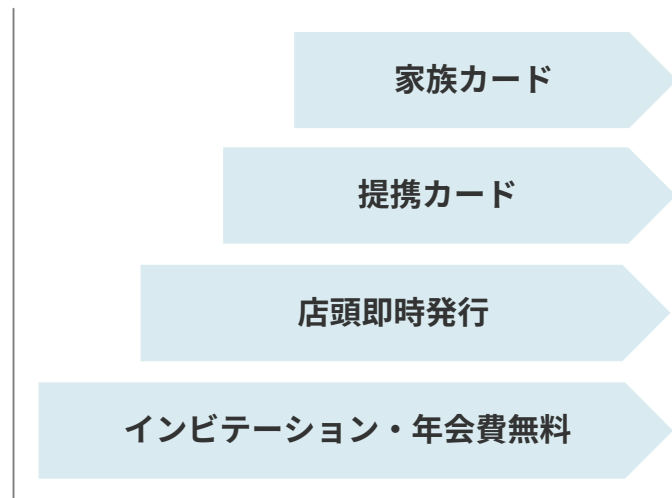
	入会時	ゴールド
エポスカード	50万円	150万円
A社	200万円	500万円
B社	100万円	200万円

* 当社からご招待：永年無料 * プラチナ・ゴールド会員のご家族からご紹介：永年無料
 * 上記以外：5,000円（税込） * 年間ご利用額50万円以上で翌年以降永年無料

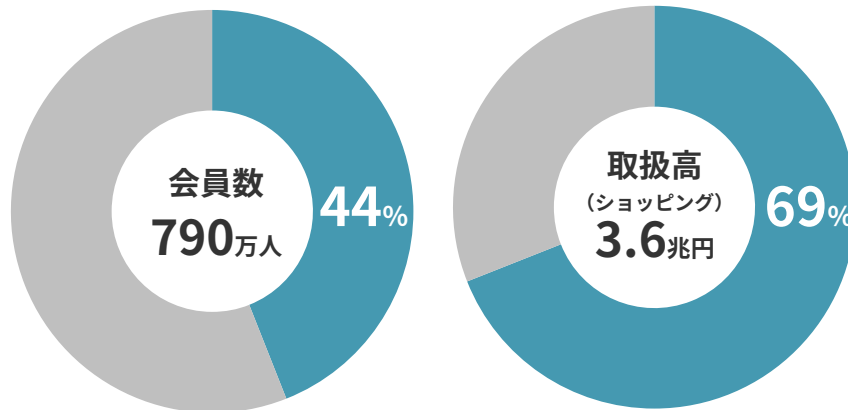
ゴールドカードは会員数構成4割で取扱高の7割を占めるなど、エポスカードの成長を牽引

■ 独自の発行方法

発行方法の多様化により会員数を拡大



■ ゴールドカード会員数・取扱高シェア



* 2025年3月期

エポスゴールドカードの特徴



エポスカード



エポスゴールドカード

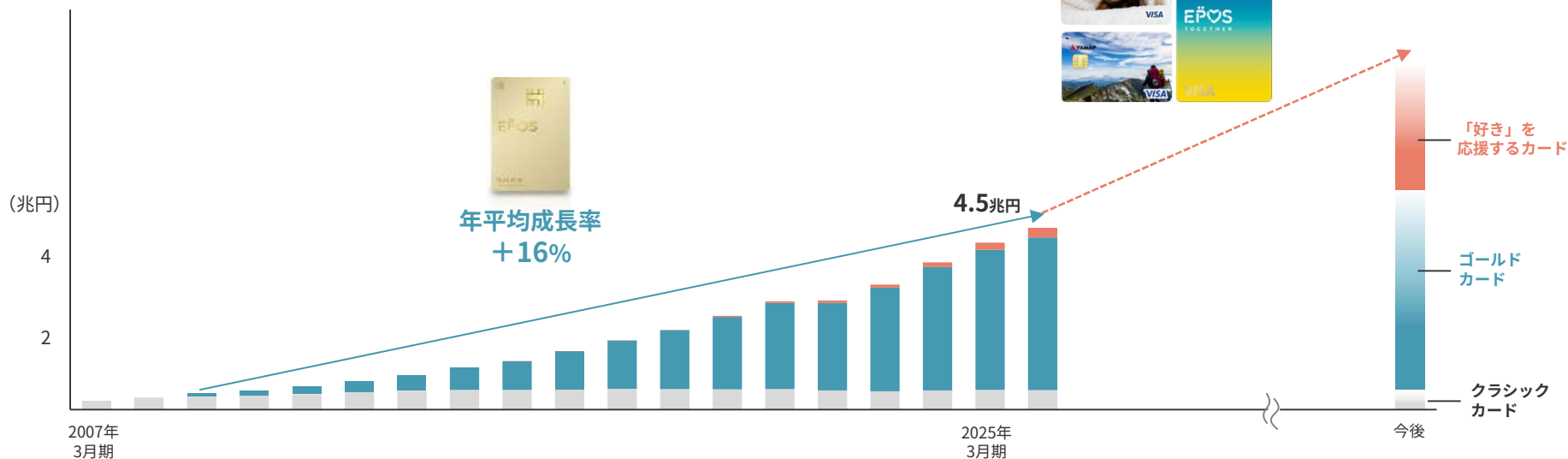
ポイント	ポイント有効期限	2年	無期限
	ポイント還元率	0.5%	0.5%
	選べるポイントアップ	—	3ショップまでポイント最大2倍
	年間ボーナスポイント	—	最大10,000pt
ファミリーカード	家族を年会費無料で ゴールドカードへご招待	—	○
	ファミリーボーナスポイント	—	最大3,000pt
	家族でポイントシェア	—	○
旅行	空港ラウンジ利用	—	無料
	海外旅行損害保険 最高補償金額	最大3,000万円	最大5,000万円

ゴールドカードの着実な拡大に加え、第2の成長エンジン「好き」を応援するカードが台頭

<カードクレジット取扱高の成長イメージ>

ゴールドカードが成長を牽引

第2の成長エンジン「好き」を
応援するカードによる成長をめざす



*上図はイメージであり、将来のカードクレジット取扱高を示唆・保証するものではありません

会員拡大に向けた新たな戦略：「好き」を応援するカード

アニメや音楽アーティスト、ゲームなどとコラボし、一人ひとりの多様な「好き」に寄り添い応援するカード
近年ではカード利用額の一定割合が「好き」の対象への寄付や還元につながる、社会貢献系のカードも増加

社会貢献系



エポスTOGETHERカード

音楽



ずっと真夜中でいいのに。

スポーツ



琉球ゴールデンキングス

オンリーワン



エポスペットカード

アニメ



エヴァンゲリオン

キャラクター



ミッフィー

ゲーム

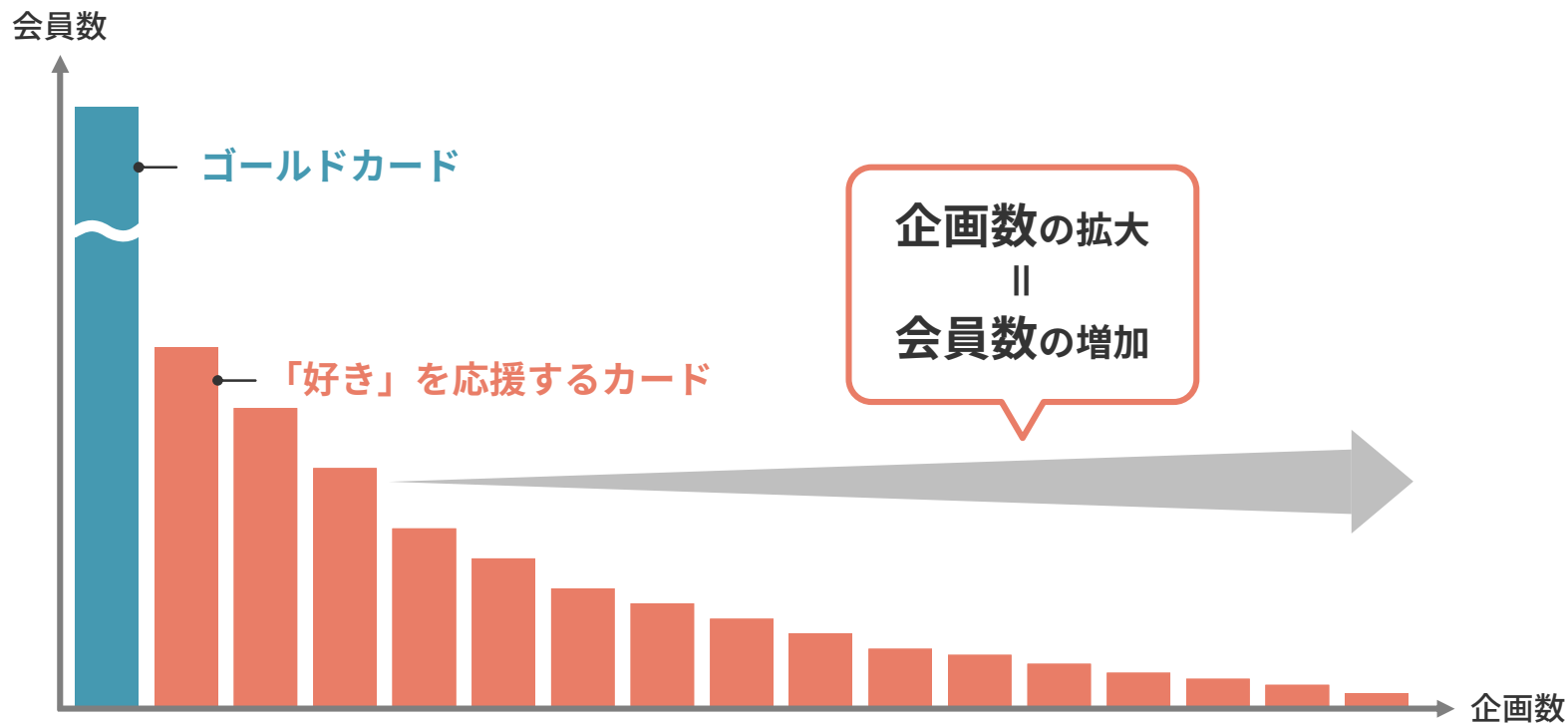


オトメイト

*25.3時点

全 **115** 企画 会員数 **111** 万人

1人ひとりの「好き」を応援＝ロングテール戦略



企画数の拡大を支えるインフラと、独自の特典を作るオペレーションが当社の優位性

インフラ



オペレーション

プリント・オン・デマンド

独自の景品・特典



一人ひとりの
「好き」に応える
エポス限定グッズ

低コストで小ロットの発行を実現

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

リアルでの顧客接点

イベント

「好き」に寄り添った
満足度の高い「体験」



ブルガトリウムの夜/
デストルドーの使者 POP UP SHOP in OIOI
(新宿マルイアネックス)

グッズ

お客さまニーズを
体現した「グッズ」



登場人物を
イメージした香水

作中に登場する
中華店Tシャツ

×



フィンテック

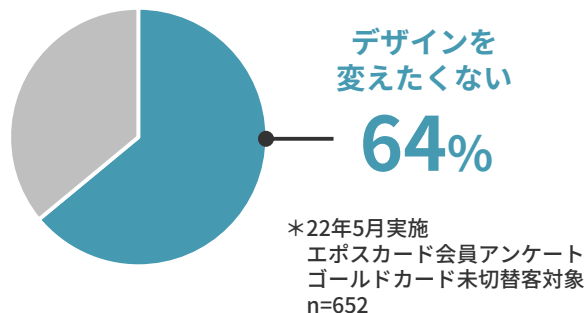
カード

お客さまとの
関係を構築する「サービス」



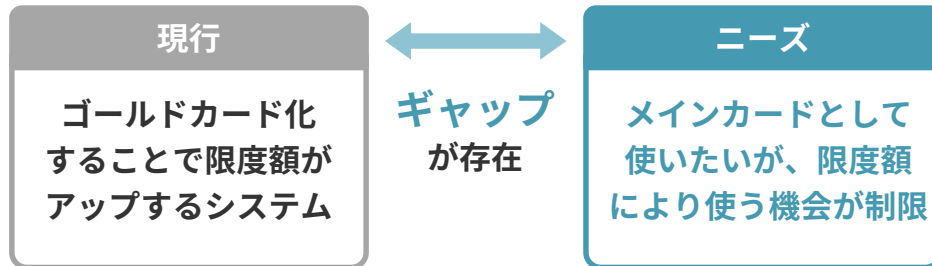
デザインがご好評をいただく一方で、限度額により使う機会は制限されてしまう状況

■ 「好き」を応援するカードデザインへの声



「好き」を応援するカードのデザインにしたいけどゴールドカードからランクダウンした

■ 「好き」を応援するカードのお客さまニーズとの乖離



「好き」を応援するカードはすぐ限度額に達してしまう。券面は気に入っているが、メインで使えるカードをもう1枚発行してもらえませんか？

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

■ お客さまの声

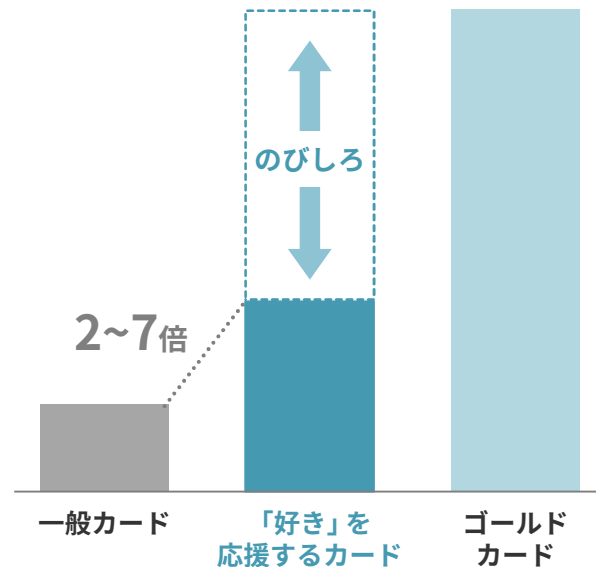


メインカードとして使いたいの
に
限度額がいっぱいで使えない



入会時の特典に惹かれて入会したが、
それ以降のイベントもほしい

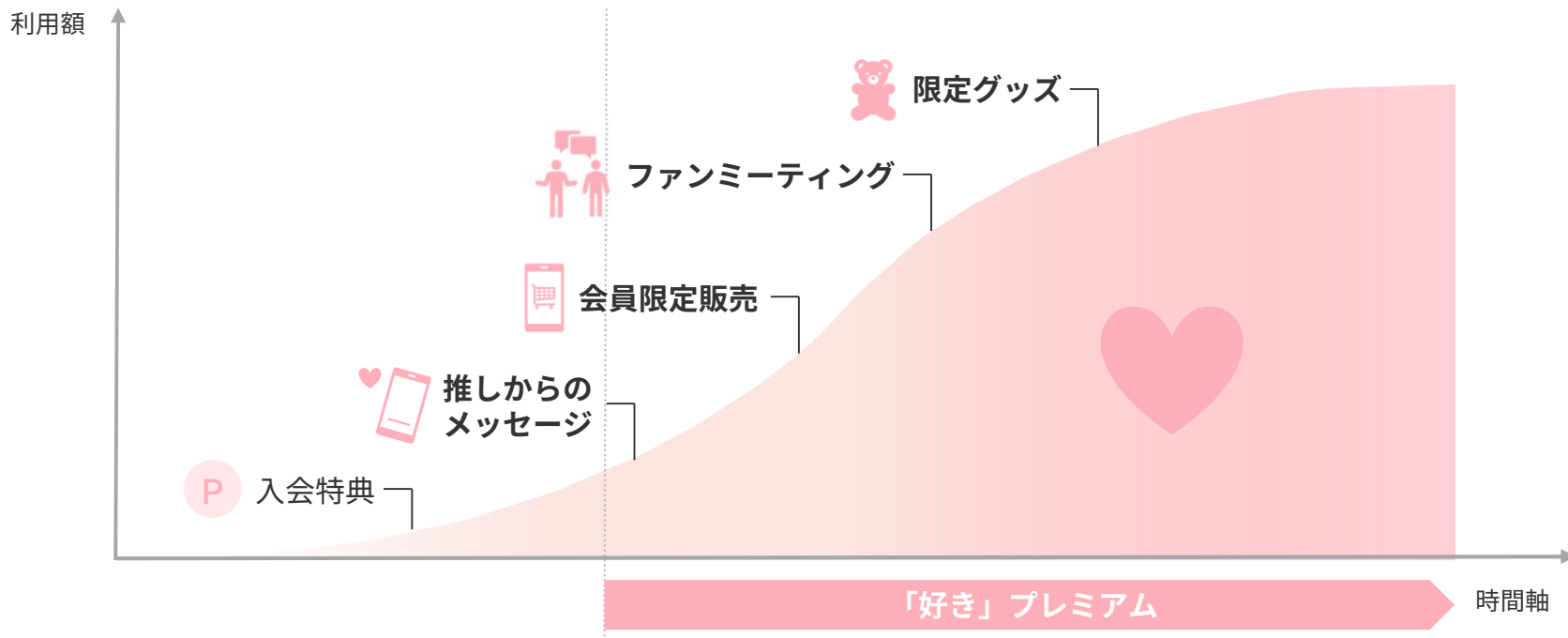
■ LTV比較



ゴールドカードとは異なる体験価値を提供する、新たなプレミアム会員を創出

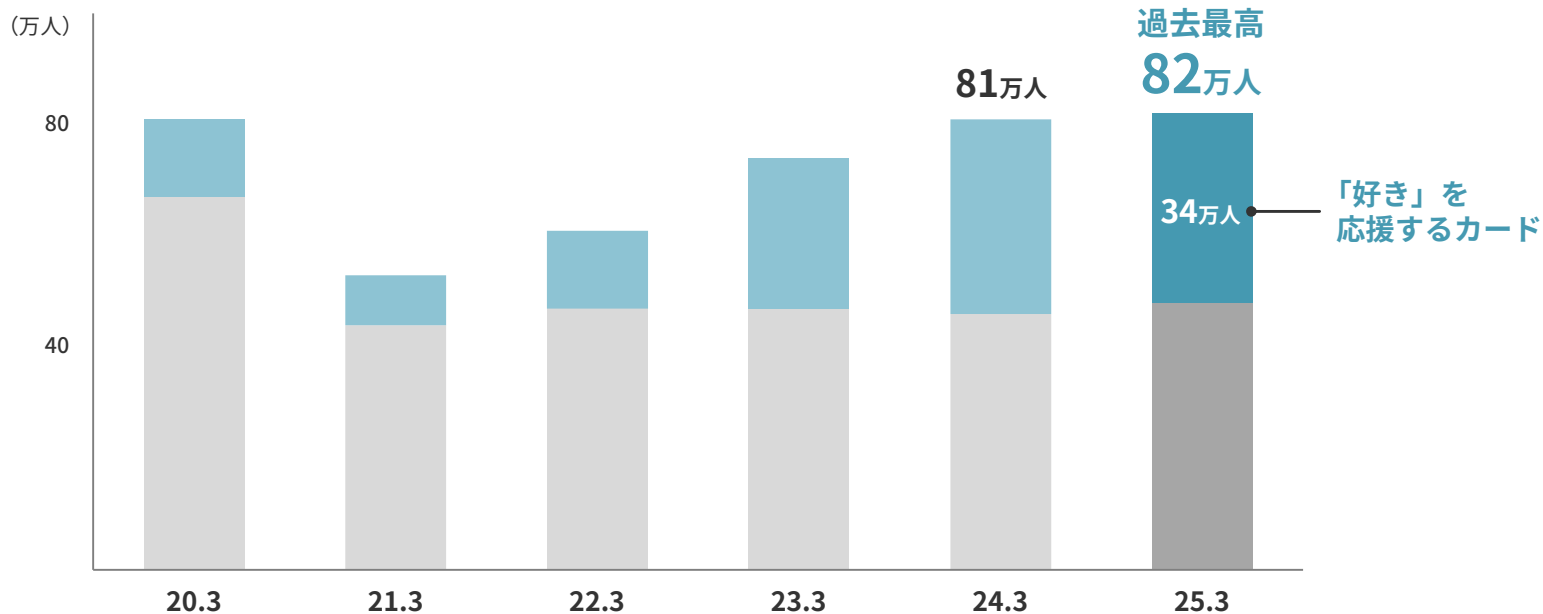
	ゴールドカード	「好き」プレミアム
限度額	50万円以上	ゴールドカードと 同水準に引き上げ
利用特典	通常ポイント + ボーナスポイント	通常ポイント + 企画ごとの限定特典

お客様の「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



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

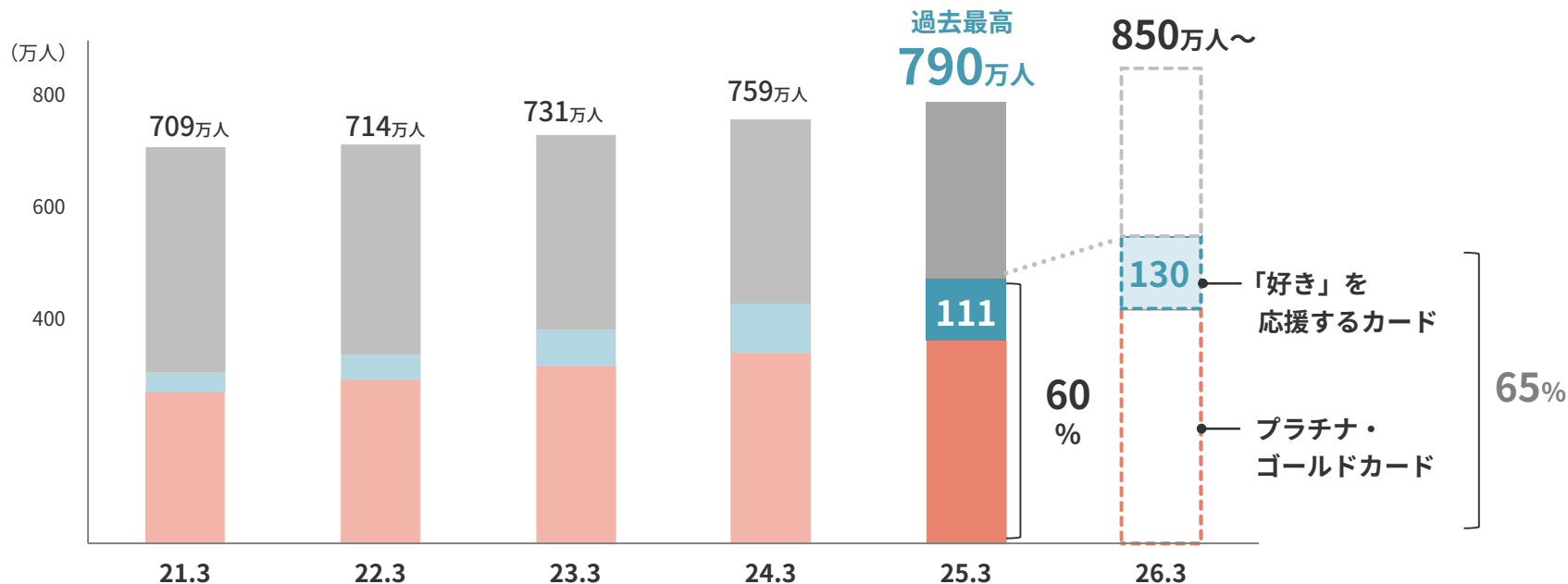


カード会員数の推移

25年3月期末のカード会員数は790万人と過去最高

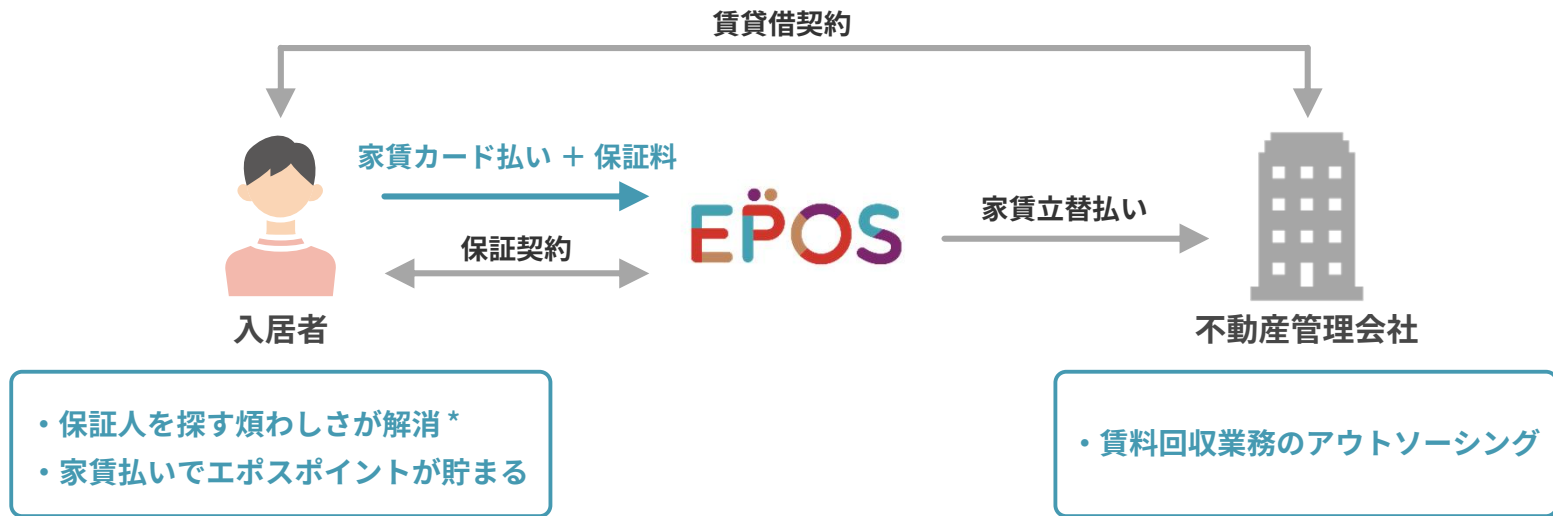
「好き」を応援するカード、プラチナ・ゴールドカードの割合は60%と着実に伸長

■ カード会員数の推移



家賃保証（エポスカードが賃貸物件入居者の連帯保証人となるサービス）を通じ、家賃のカード払いを実現

■ 家賃保証のビジネスモデル

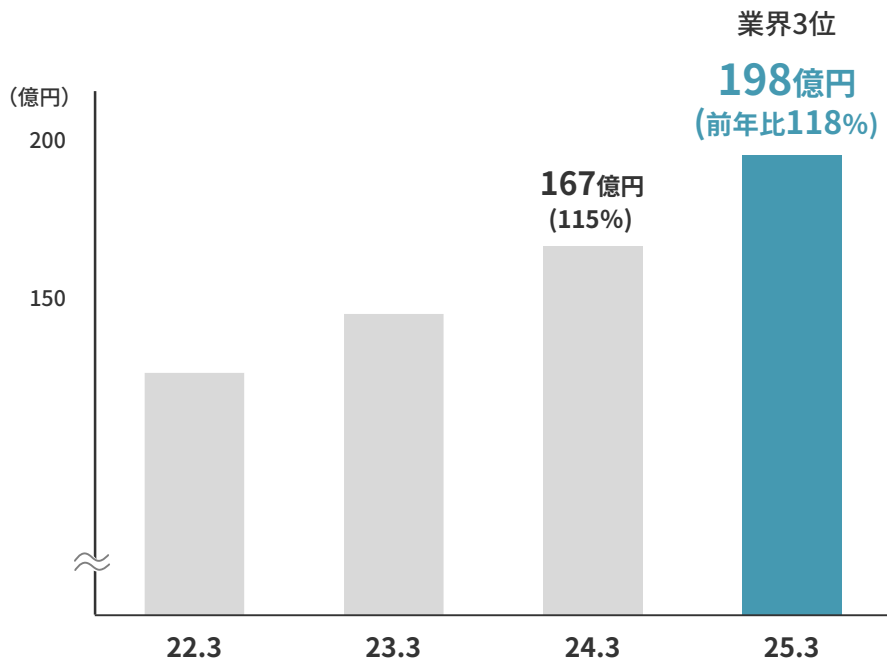


*日本では、賃貸物件を契約する際には連帯保証人を立てるか保証会社の家賃保証サービスに加入することが必須。

2020年4月 民法改正により、連帯保証人の保証上上限額（限度額）の提示が必要となり、連帯保証人の代替としての保証会社の需要はここ数年で大きく伸長

25.3月期は大手不動産管理会社との提携が本格稼働、オフィス・テナント向け家賃保証も順調に拡大

■ 売上収益の推移



大手不動産管理会社との提携

大手 3社

管理戸数
20万戸
※エイブル 23万戸

オフィス・テナント

24.3月期
6億円
(前年比2.4倍)

25.3月期
10億円

家計シェア最大化：②エポススマホカードの状況

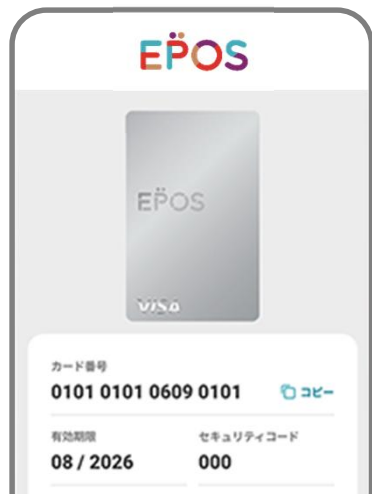
ECや少額決済の利用率が高く、利用客数も順調に推移

■ 利用状況

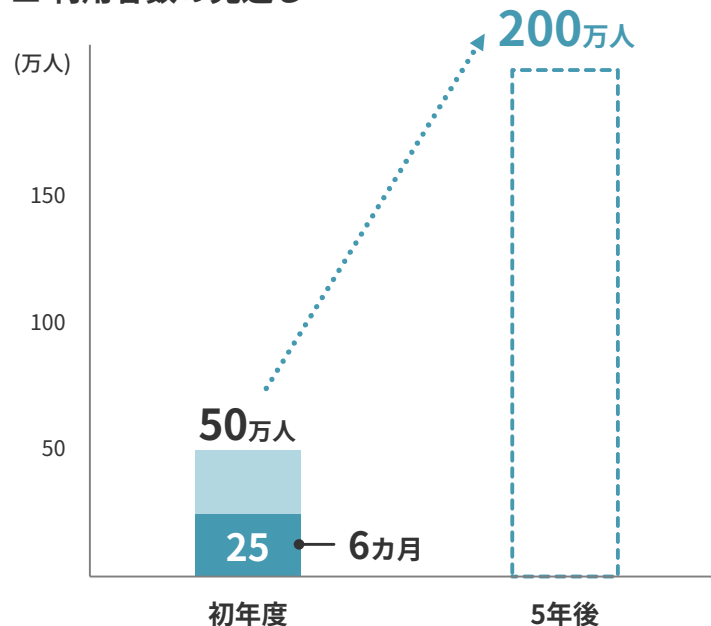
利用率
EC +23%
少額決済 +37%

*総体との比較

22年10月開始

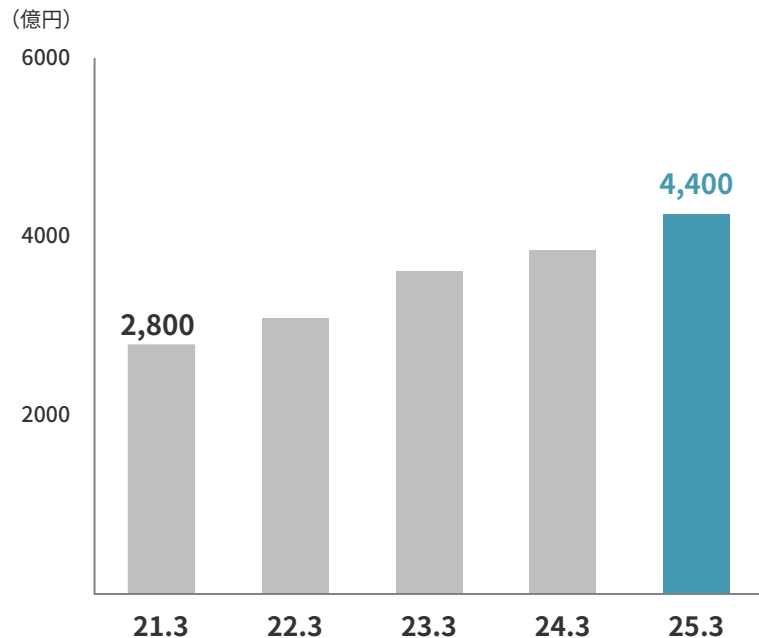


■ 利用客数の見通し



「共創」×「デジタル化」によって、定期払いの更なる拡大を目指す

■ 定期払いの実績



■ 具体的な取組み

- 1 みんな電力との取組みを中心とした公共料金利用の拡大
- 2 大手企業とのシステム連携・業務提携
- 3 新アプリ（ライフスタイルアプリ）での訴求

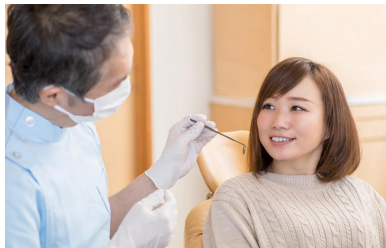
4つの新規事業がスタート、今後は事業規模を拡大しフィンテックの利益に貢献

26年3月期 限界利益

中期計画
20億円



見通し
5億円



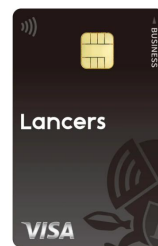
デンタルクレジット



Apple残価設定クレジット



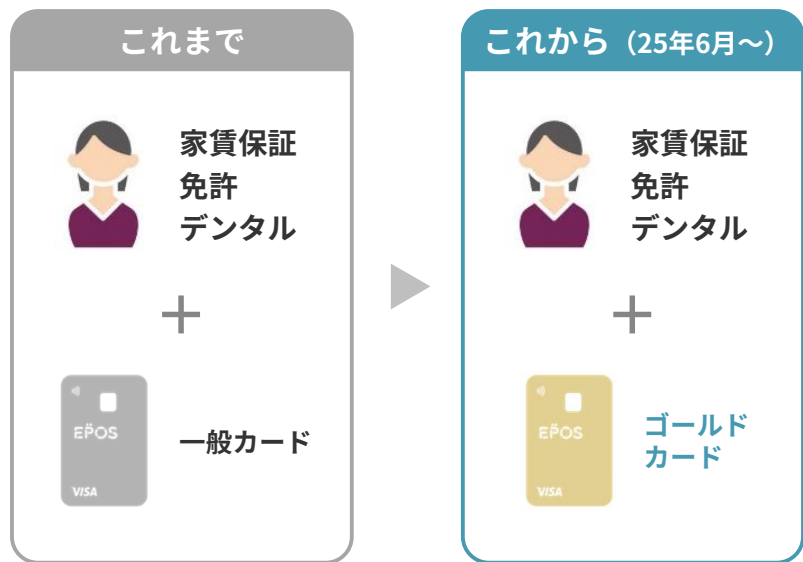
オーナー
カード



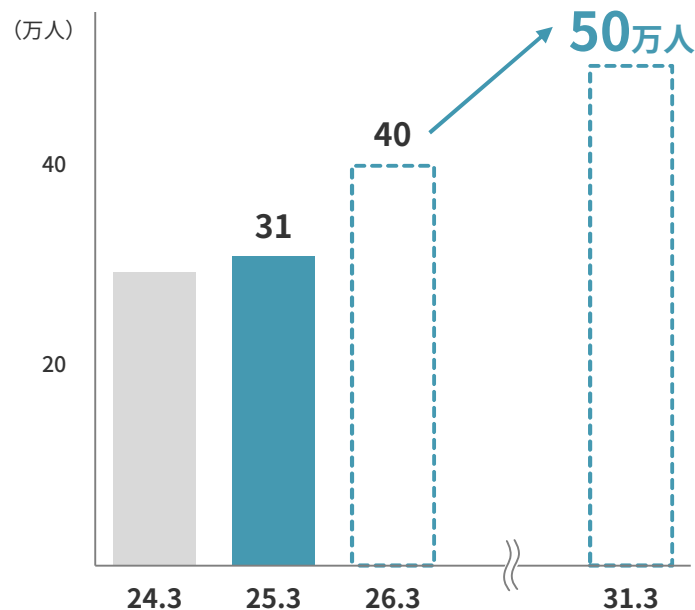
フリーランサー
カード

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

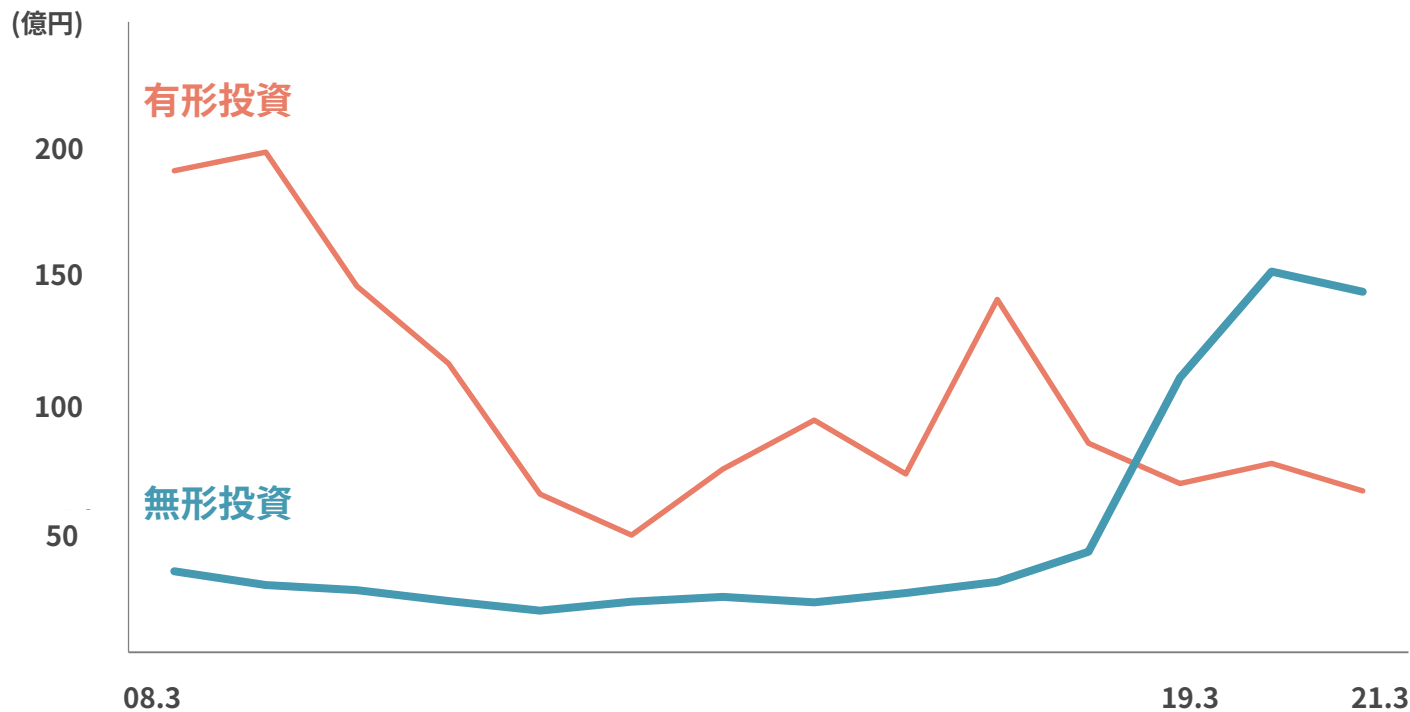


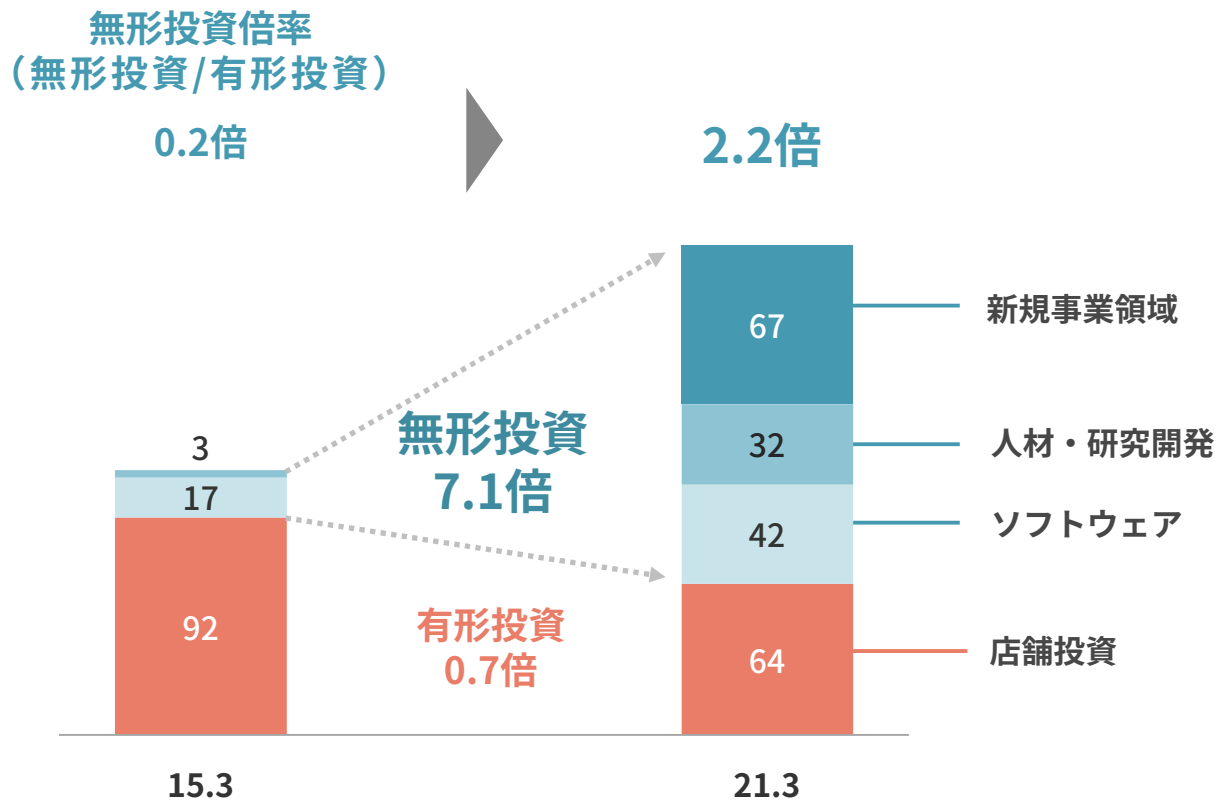
2 - 3

未来投資



2019年3月期を境に、無形投資が有形投資を逆転







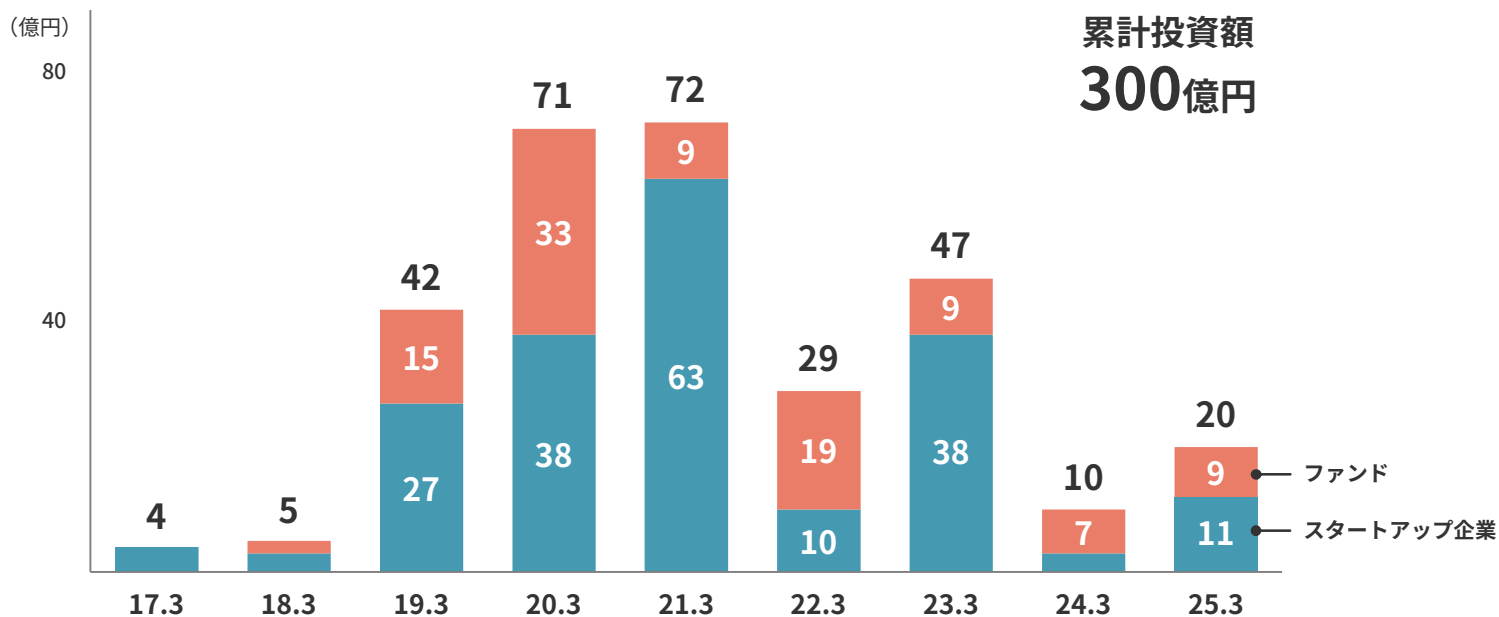


インパクトと収益の両立

(サステナビリティ、ウェルビーイング、DX)

25年3月期の投資額は20億、これまでの累計額は300億円

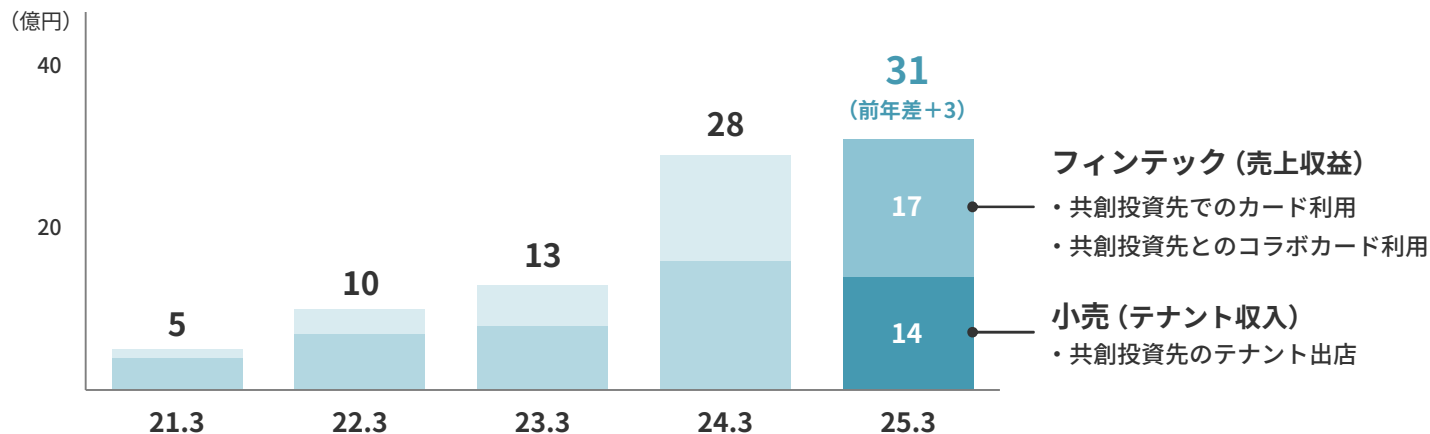
■ 共創投資の推移



*D2C & Coからの投資を含む

25年3月期の貢献利益は31億円、IRRは10%

■ 貢献利益額



フィンテック (売上収益)

- ・ 共創投資先でのカード利用
- ・ 共創投資先とのコラボカード利用

小売 (テナント収入)

- ・ 共創投資先のテナント出店

* 貢献利益は小売、フィンテックの営業利益に含む

■ IRR 25年3月期 ハードルレート
10% \geq **10%**

より精度を上げるため、投資基準の見直しを実施

これまで

これから

長期的な収益

協業重視

目的

既存事業への貢献利益と
ファイナンシャルリターン

初回：既存事業への貢献利益
追加：ファイナンシャルリターン

1社当たり
投資額

平均 **3**億円

平均 **0.5**億円

投資残額
(24.3~26.3見直し)

120億円

50億円

減損見込み
(26.3)

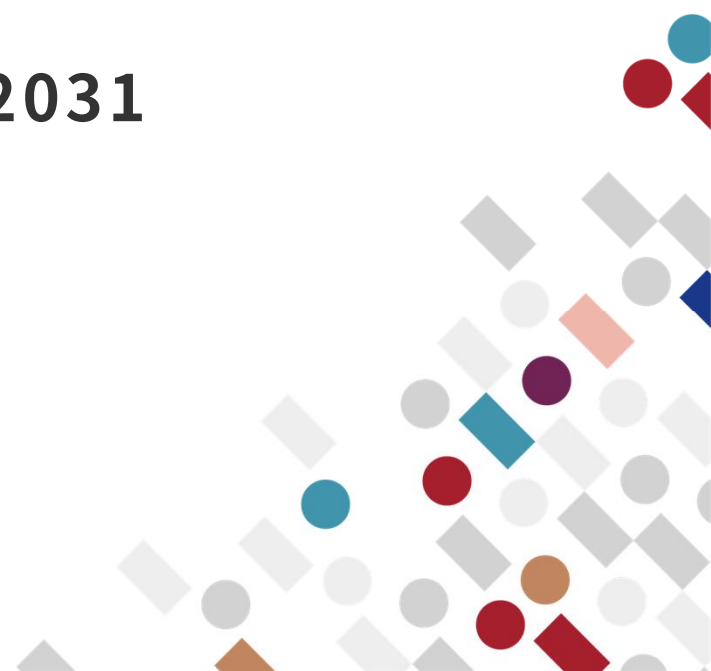
△ **25**億円

△ **10**億円

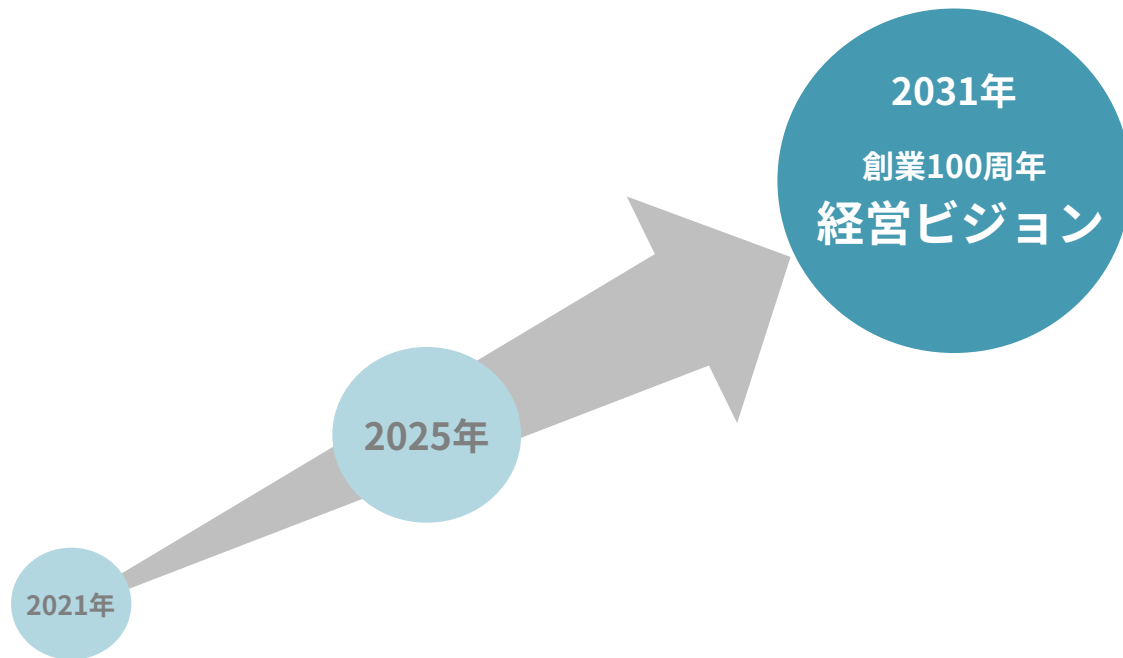
3

経営ビジョン&戦略ストーリー2031

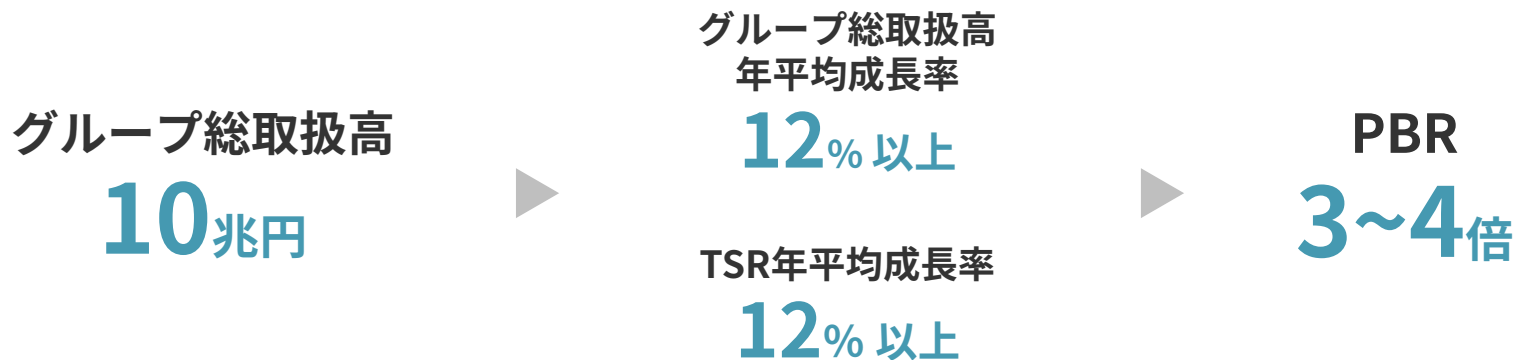
2026年3月期～2031年3月期



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



「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



(1) 「好き」が駆動する経済

(2) インパクトと戦略

(1) 「好き」が駆動する経済

(2) インパクトと戦略

VISION2050

インパクトと利益の二項対立を乗り越える



ビジョン

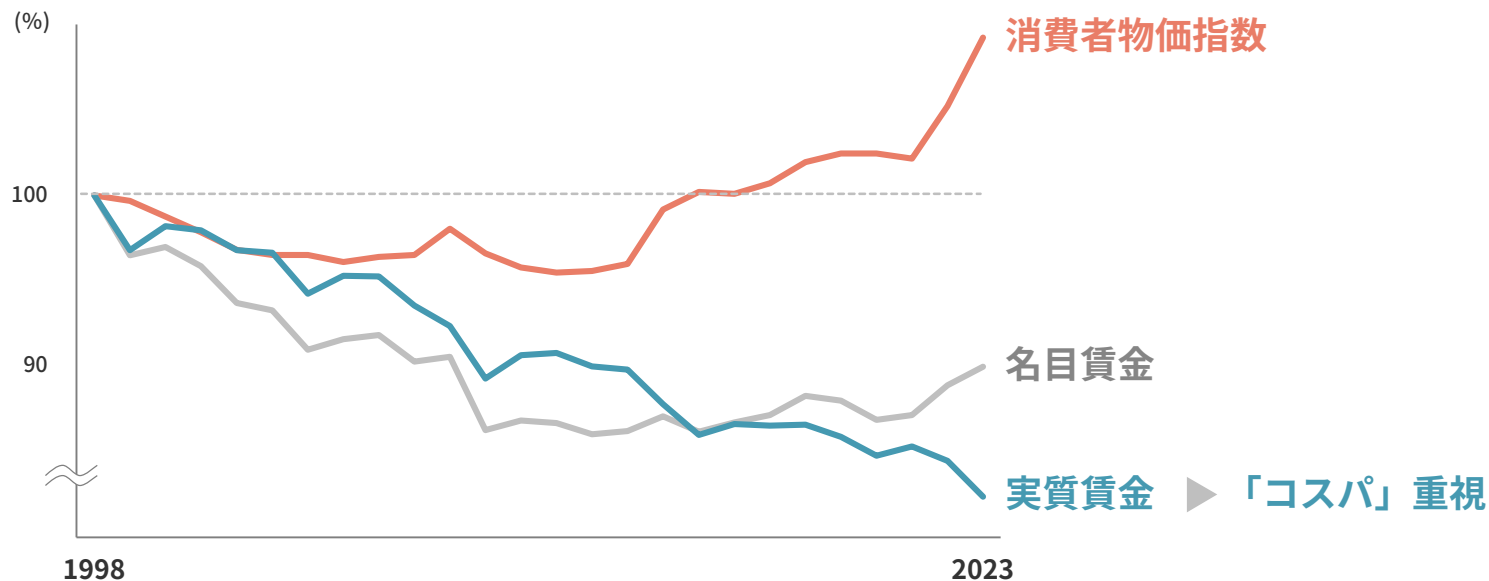
「好き」が駆動する経済

戦略

「好き」を応援するビジネス

デフレ経済においては賃金が上がらず機能と価格のバランスが重視され、消費者は「コスパ意識」を重視

■ 実質賃金指数と消費者物価指数の比較



*厚生労働省「毎月勤労統計調査」、総務省「消費者物価指数(持家の帰属家賃を除く総合)」
*各指数は1998年を100とする

節約するものとお金をかけるものを分けることを中心とした「メリハリ消費」の意識を持つ人は68%

■ 消費の二極化に関する購買意識（複数回答）

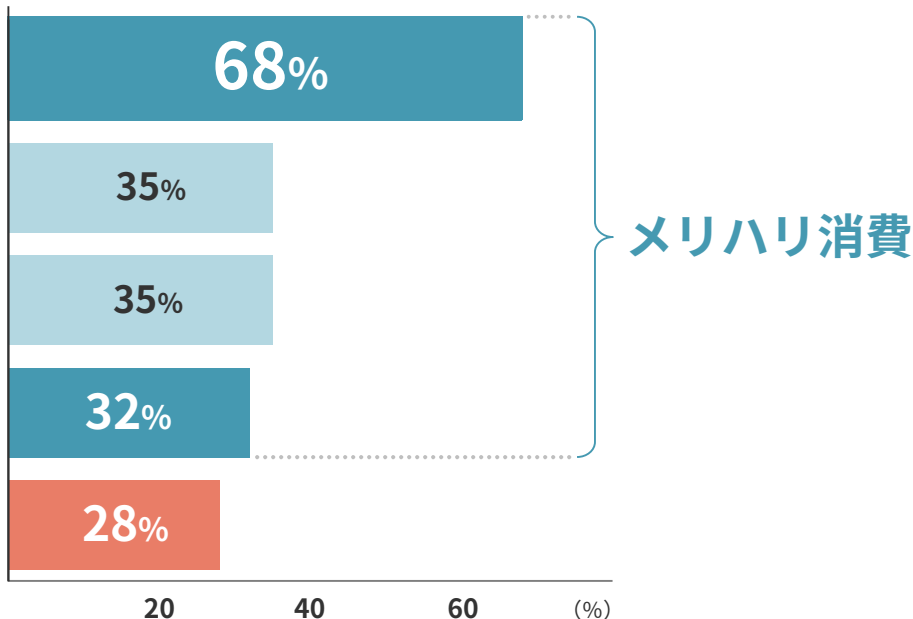
普段から、節約するものと、
お金をかけるもの
を自分のなかで分けている

他のものにかかるお金を節約してでも、
買いたい商品・サービスがある

自分へのごほうびとして、
贅沢なお金の使い方をすることがある

自分の趣味やコレクションなど、
こだわりたいものについては、
できるだけお金をかける

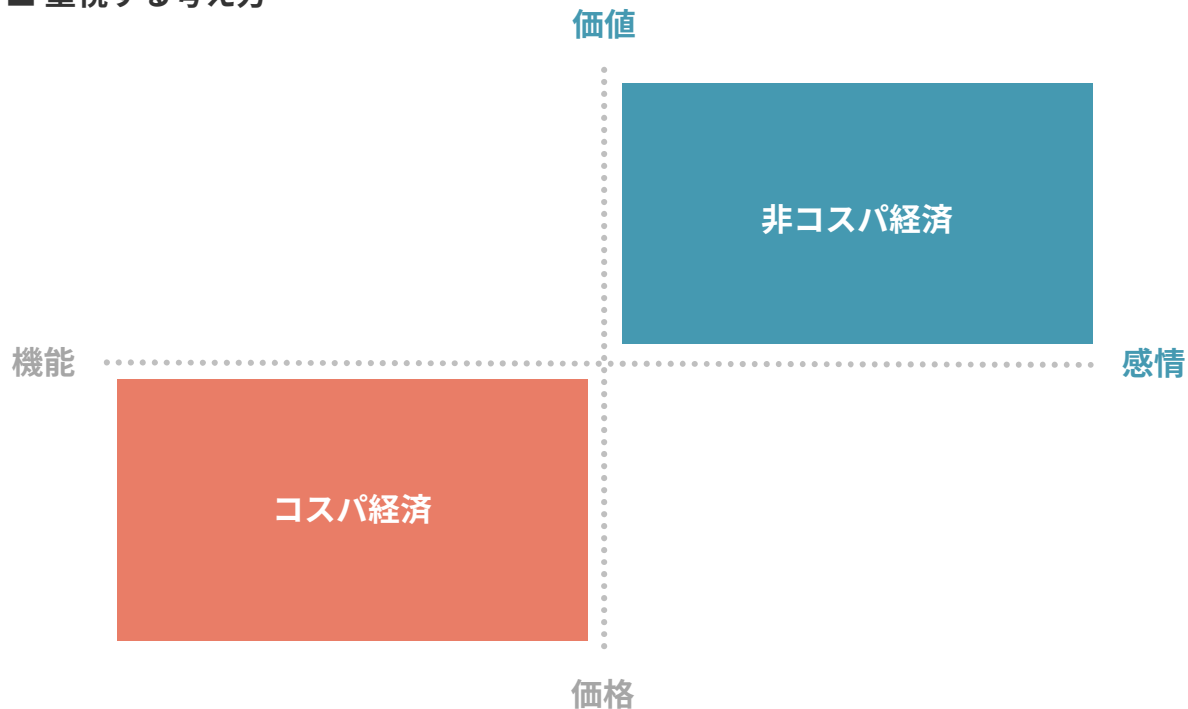
とにかく安くて経済的なものを買う



*NRI「消費スタイルに関するWebアンケート調査」(10.4)、n=3,000

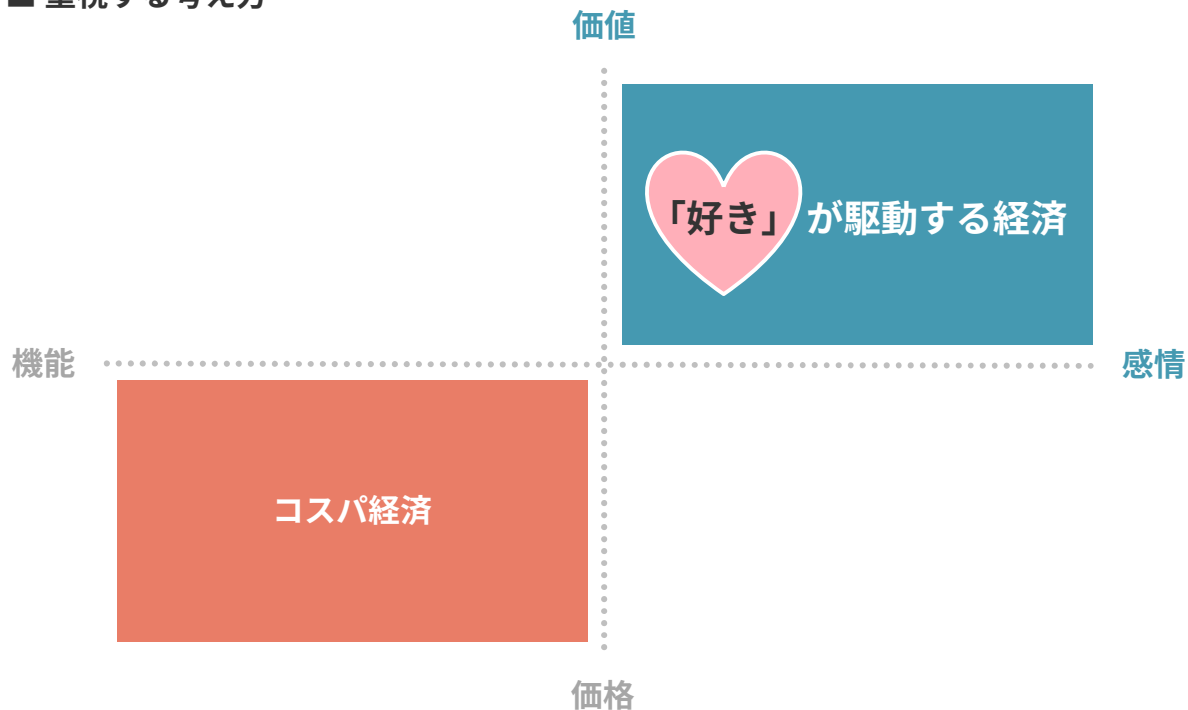
「コスパ経済」とは対照的に、「非コスパ経済」は新しい市場で今後成長が期待できるブルーオーシャン

■ 重視する考え方



熾烈なコスト競争から離れ、一人ひとりの「好き」が原動力となる新しい市場を創造

■ 重視する考え方



「好き」は推し活に限定せず、一人ひとりのかけがえのない「好き」を通じてしあわせの拡大をめざす

推し活



一人ひとりのかけがえのない「好き」



ペット



登山



スポーツ



食文化



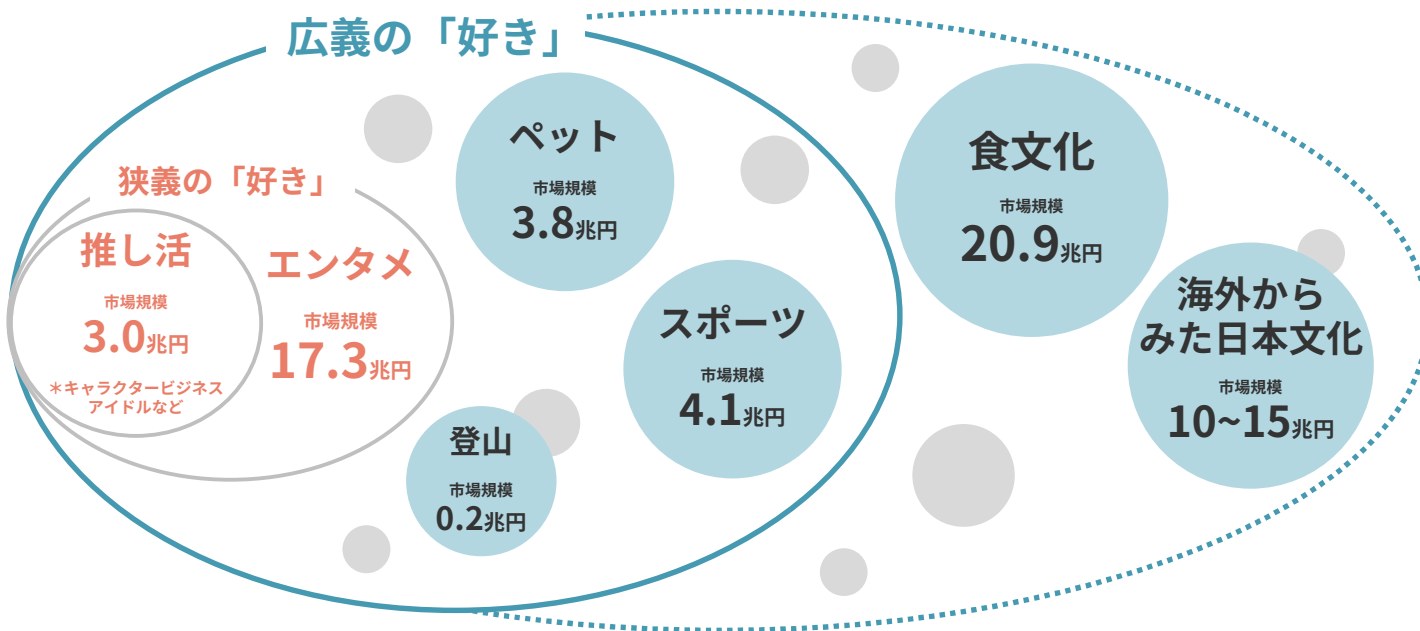
アート



日本文化

「好き」を応援するビジネスの市場規模

広義の「好き」を対象範囲とすることで、大きな市場規模になると予測



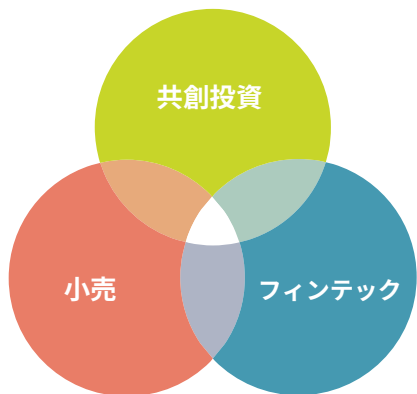
参考資料

矢野経済研究所「キャラクタービジネスに関する調査」、(株)クロス・マーケティング「日本ペ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 ペットにかかる年間支出調査」、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

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

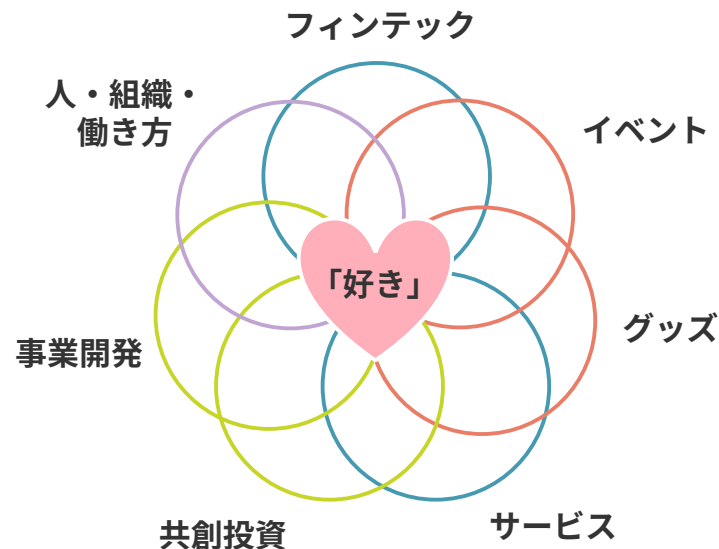
これまで

小売×フィンテック×共創投資



これから

「好き」を応援するビジネス



(1) 「好き」が駆動する経済

(2) インパクトと戦略

2019年2月、すべての人が「しあわせ」を感じられる、インクルーシブで豊かな社会を共に創るための道筋として「ビジョン2050」を宣言

■ VISION BOOK 2050



VISION2050

ビジネスを通じてあらゆる二項対立を
乗り越える世界を創る

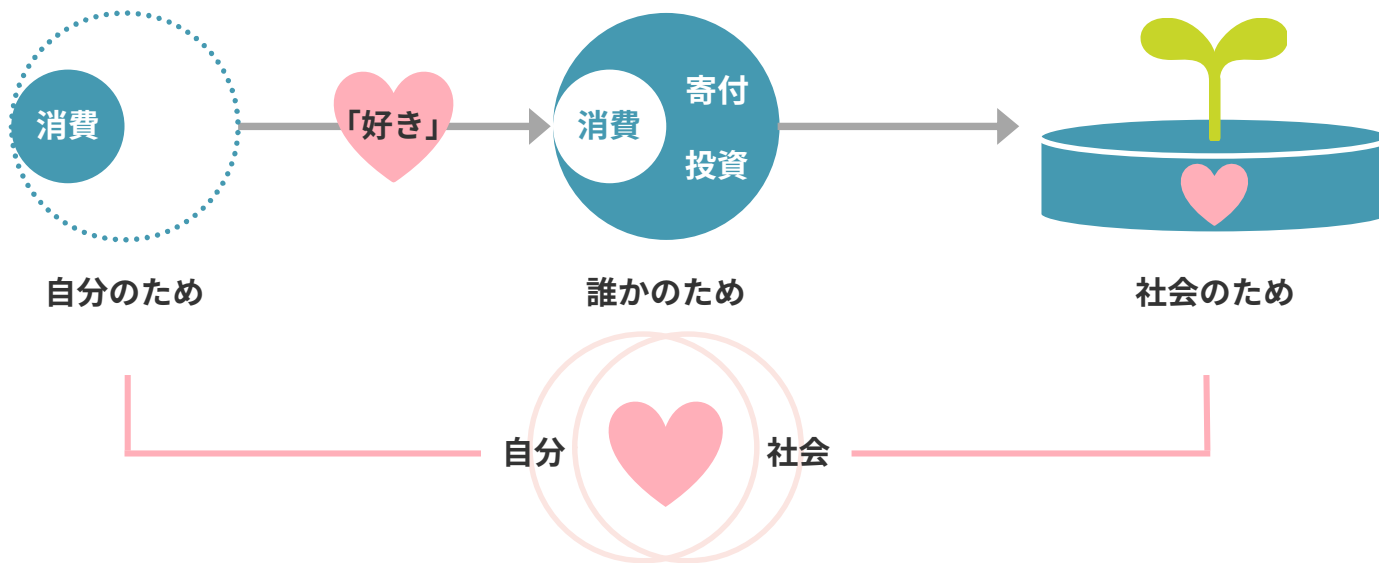
https://www.0101maruigroup.co.jp/sustainability/pdf/s_report/2018/s_report2018_a3.pdf

- 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 「好き」を応援するビジネスの進捗状況と今後の方向性
- ⑤ 「フロー」を通じた創造性の発揮
- ⑥ ソーシャル・イントラプレナーによる事業開発
- ⑦ 探究領域
- ⑧ インパクト目標

- 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 「好き」を応援するビジネスの進捗状況と今後の方向性
- ⑤ 「フロー」を通じた創造性の発揮
- ⑥ ソーシャル・イントラプレナーによる事業開発
- ⑦ 探究領域
- ⑧ インパクト目標

「好き」を通じて誰かのため、社会のためへと広がる消費

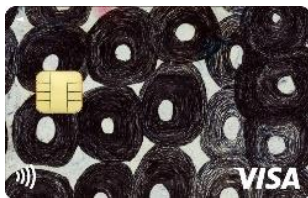
「好き」を介し、消費が「誰かのため」「社会のため」となることによるインパクトと利益の両立をめざす



「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

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



みんな電力エポスカード

▼
再生可能エネルギー
の生産者



エポスペットカード

▼
動物保護団体



ポケマルエポスカード

▼
一次産業の生産者



YAMAPエポスカード

▼
山岳保全団体

寄付機能付き券面数 **19**企画

*25年3月現在

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



@

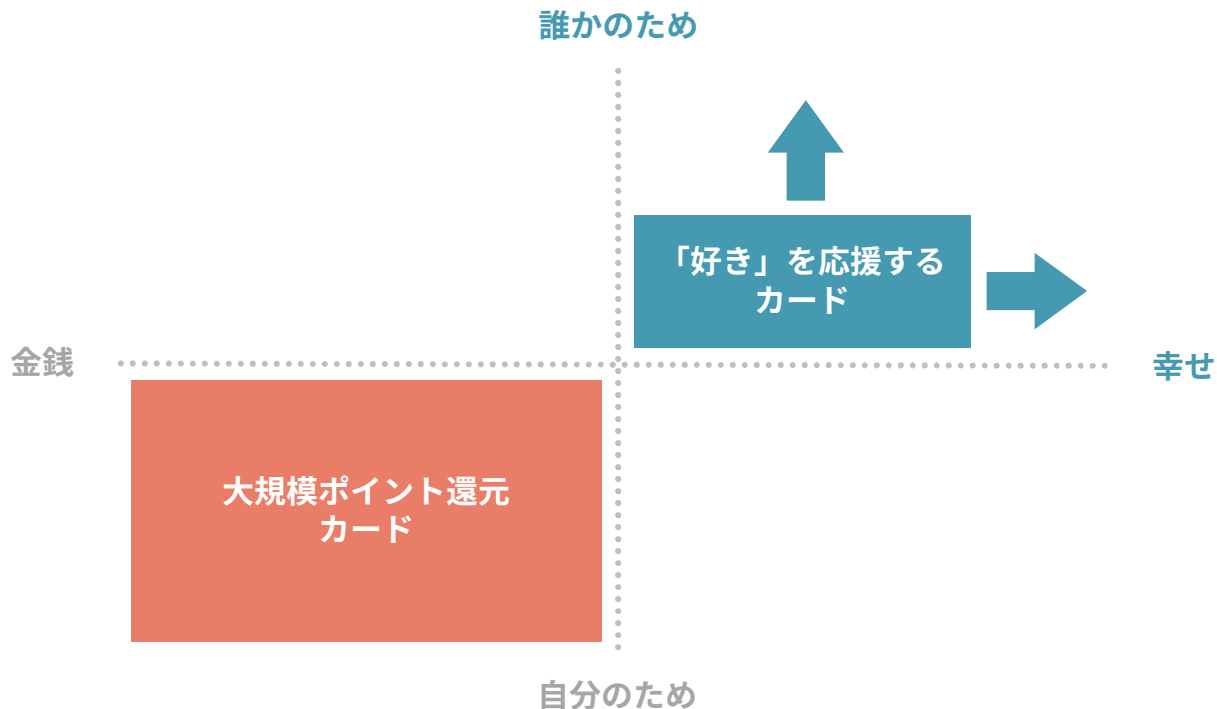
ミュージアムエポスカード、
見れば見るほど良い…
発案された方に拍手です！



@

ポイ活じゃなくて、
寄付できるカード。いいね！

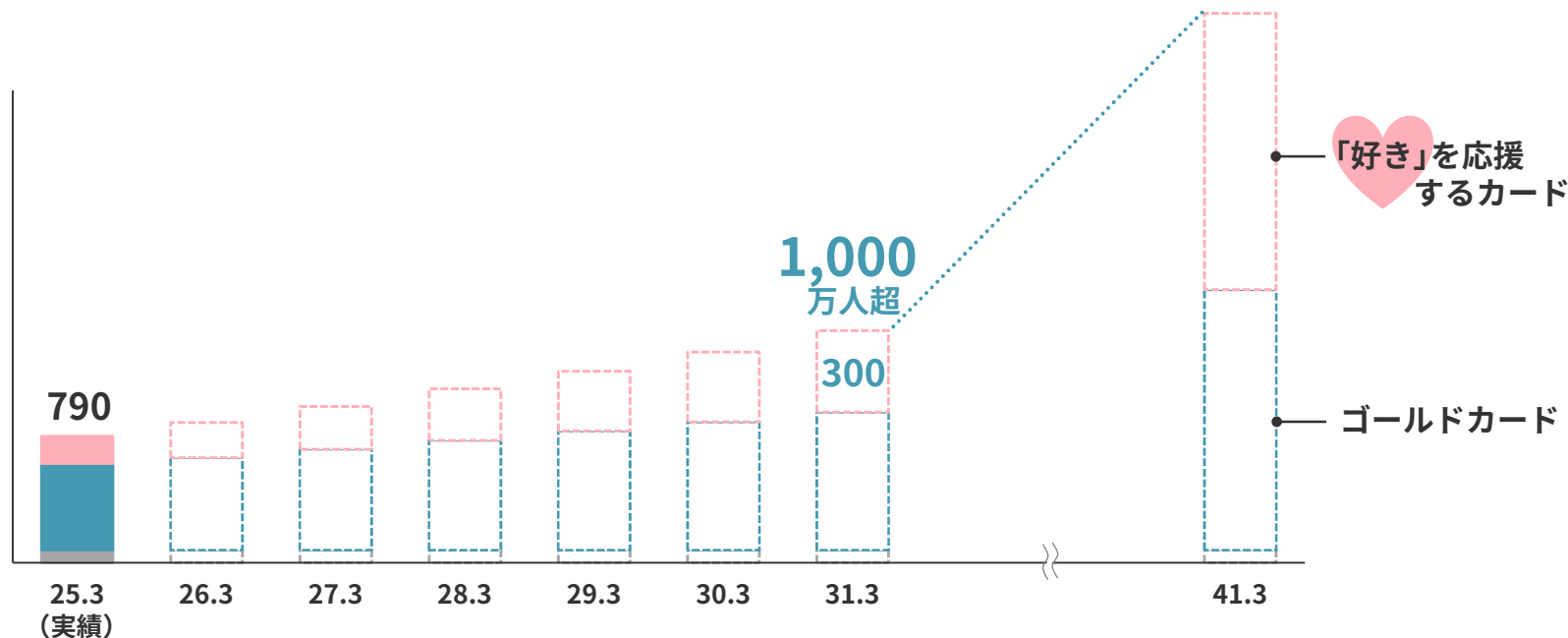
今後ますます増えていくと予想される新しいタイプの消費者に応え、差別化戦略を推進



「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



- 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 「好き」を応援するビジネスの進捗状況と今後の方向性
- ⑤ 「フロー」を通じた創造性の発揮
- ⑥ ソーシャル・イントラプレナーによる事業開発
- ⑦ 探究領域
- ⑧ インパクト目標

創業 1930年代～

新生活を応援



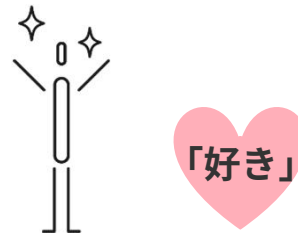
1980年代～

新社会人を応援



2025年～

「好き」を応援



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



多様な働き方へ向けたファイナンシャル・エンパワーメント

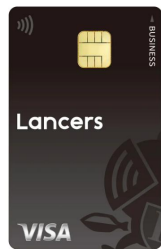
「オーナーカード」「ランサーズカード」「GTNカード」などを通じて多様な働き方を応援



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)

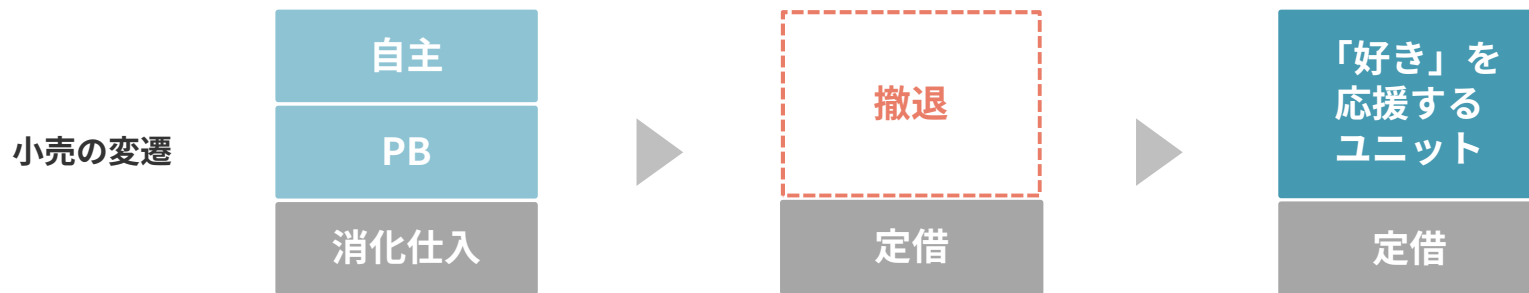
新規会員 (31.3)

+9万人



- 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 「好き」を応援するビジネスの進捗状況と今後の方向性
- ⑤ 「フロー」を通じた創造性の発揮
- ⑥ ソーシャル・イントラプレナーによる事業開発
- ⑦ 探究領域
- ⑧ インパクト目標

新たな顧客接点として、「好き」を応援するユニットを開発



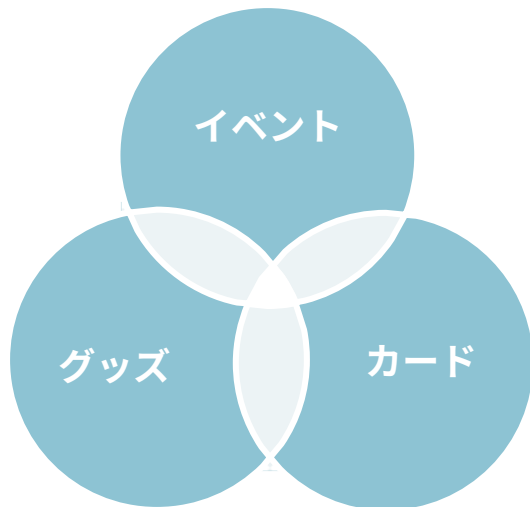
顧客接点
シナジー



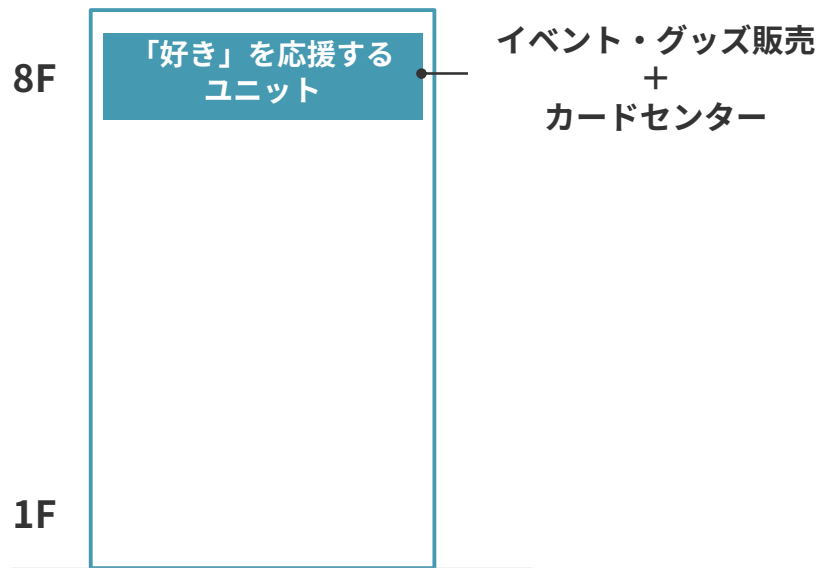
「好き」を応援するユニット

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

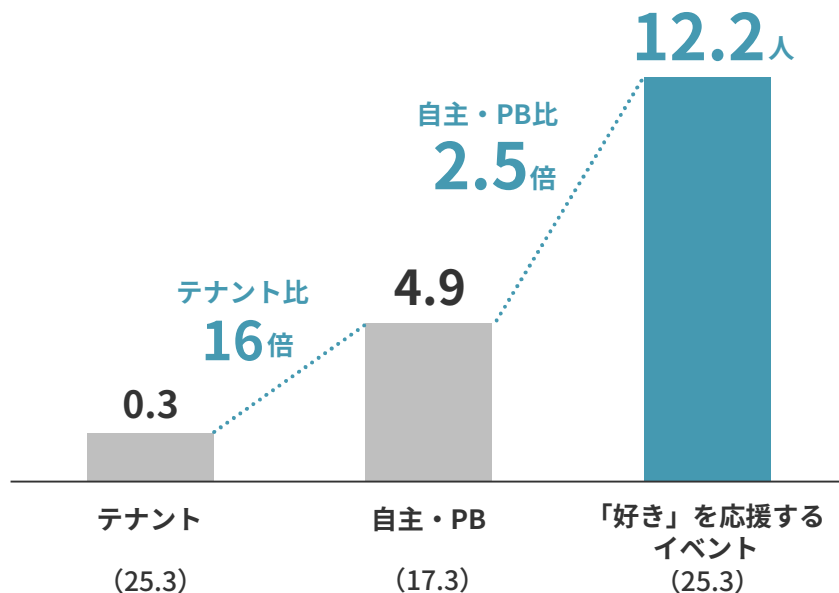


■ 有楽町マルイでのフロア展開イメージ



「好き」を応援するイベントの会員募集力

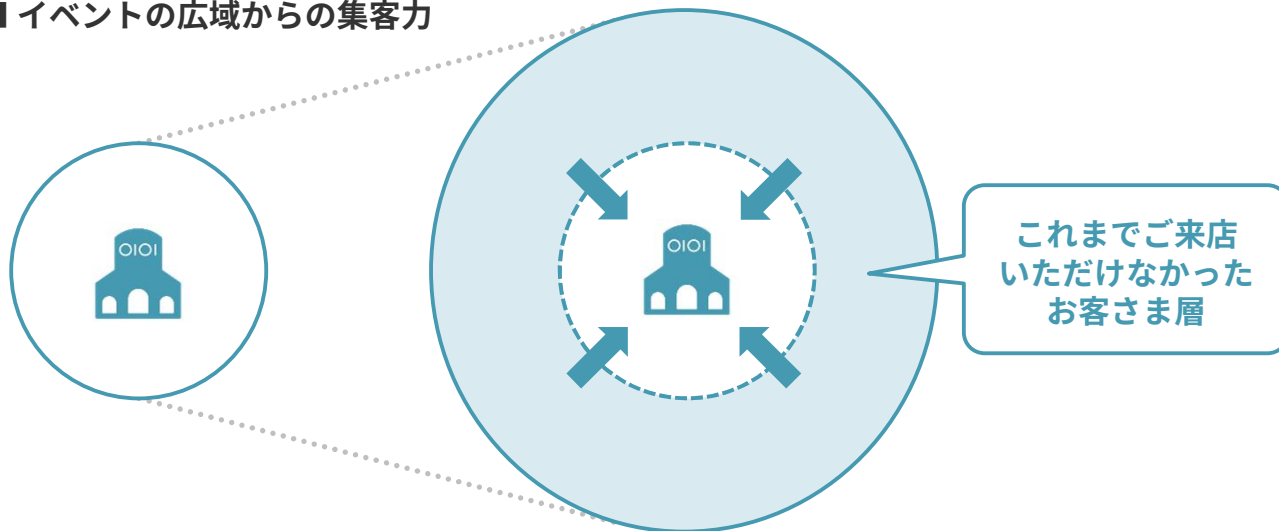
「好き」を応援するユニットにおけるイベントは、自主・PBに勝る高い会員募集力を発揮



*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



1時間圏内 / ~50km

お買い物を中心とした
丸井店舗の一般的な商圈



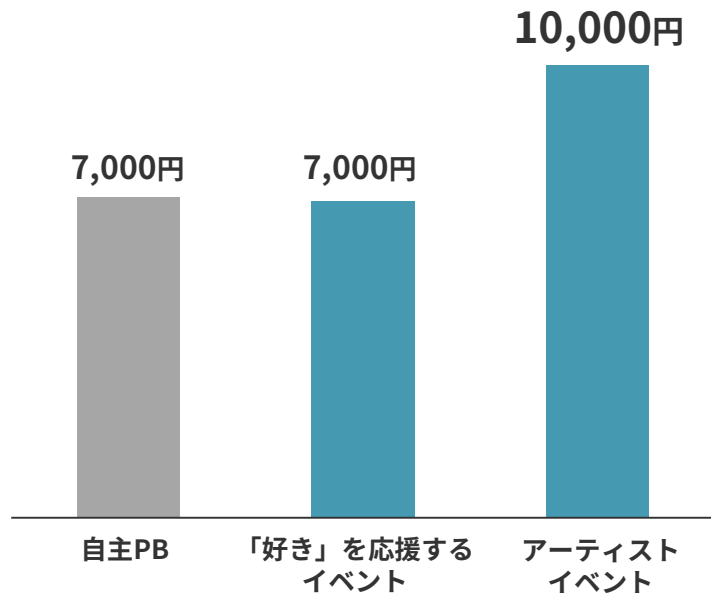
2時間以上 / 200km~

「好き」を応援する
イベントの商圈

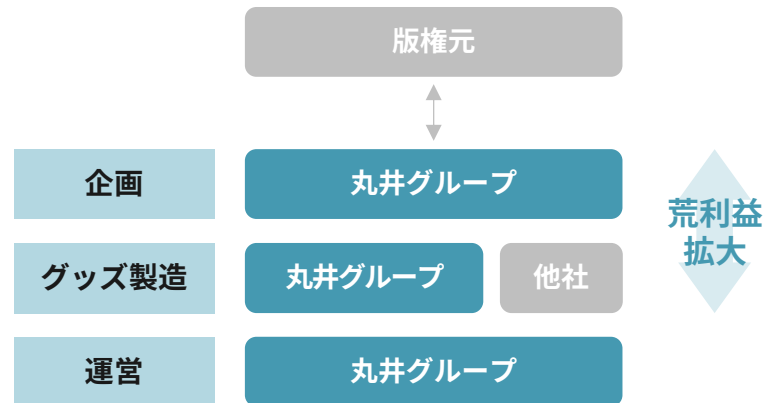
「好き」を応援するグッズのポテンシャル

「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



「好き」を応援する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

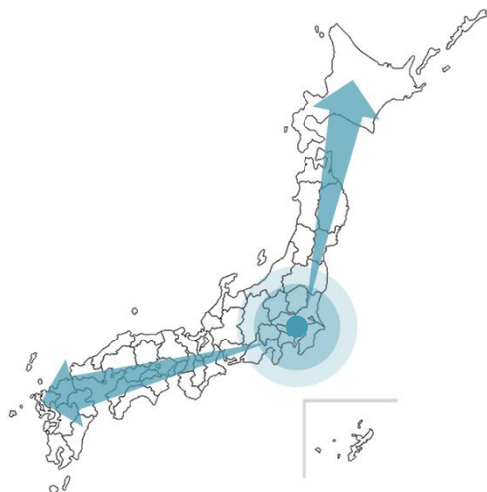
	自主PB	「好き」を応援する ユニット
面積	200～500坪	40～140坪
出店フロア	低層階	上層階
家賃イメージ	1	1/3

▼

全国での出店機会増

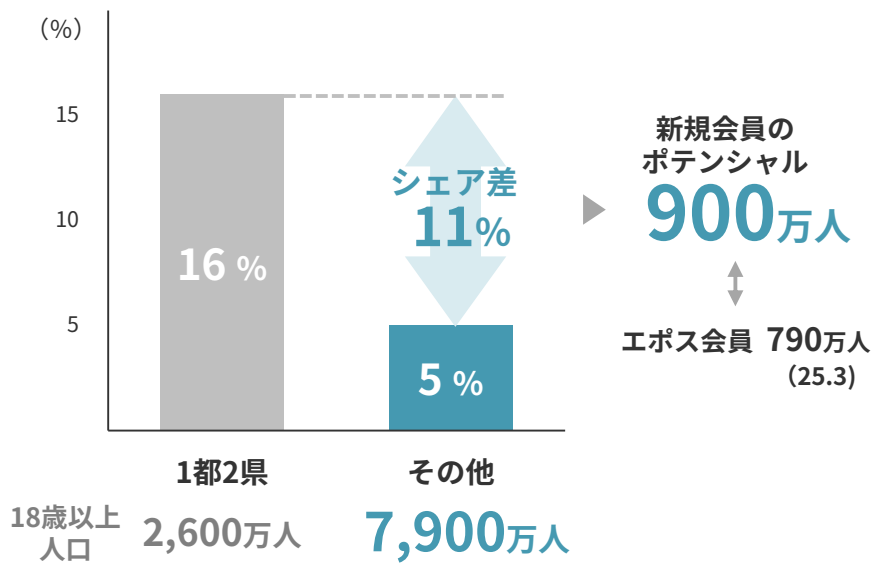
独自の強みを活かした会員募集により、大都市圏以外の地域でもシェアを拡大

■ 全国展開を通じた会員募集



「好き」を応援するユニットでの全国展開

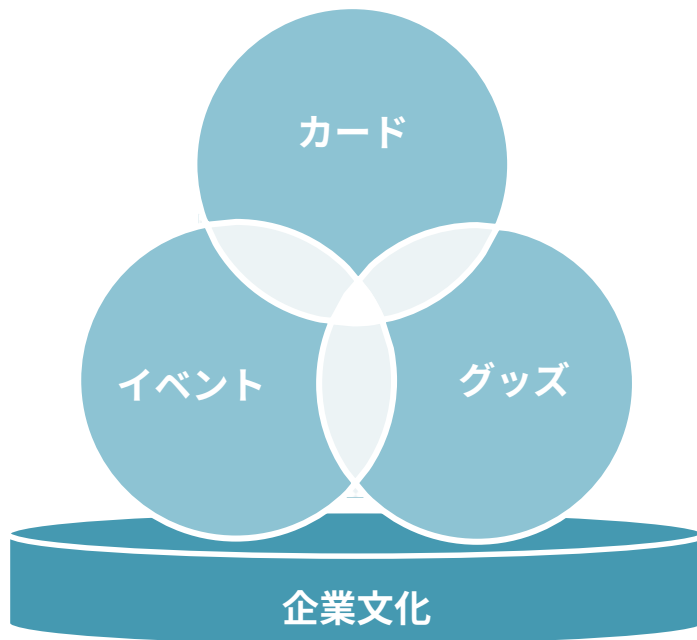
■ 大都市圏以外の地域でのポテンシャル

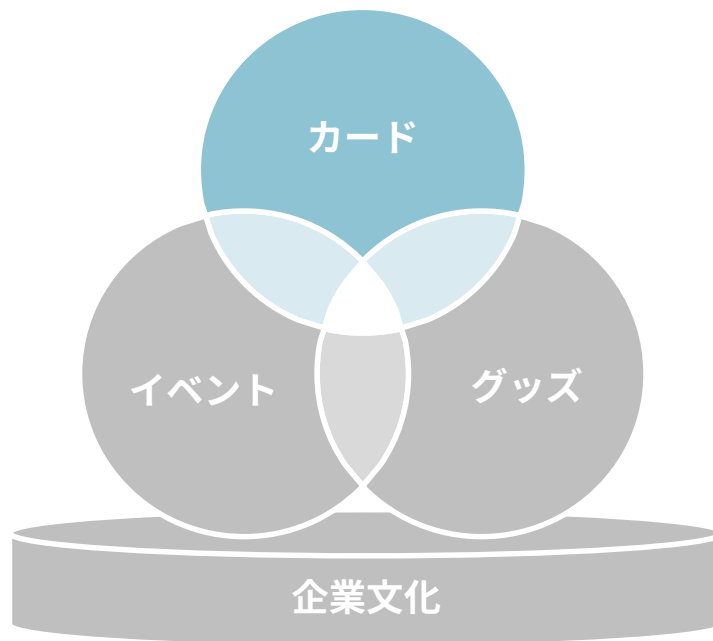


※1都2県：東京都、神奈川県、埼玉県

- 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 **「好き」を応援するビジネスの進捗状況と今後の方向性**
- ⑤ 「フロー」を通じた創造性の発揮
- ⑥ ソーシャル・イントラプレナーによる事業開発
- ⑦ 探究領域
- ⑧ インパクト目標

「好き」を応援するビジネスの核となるカード、イベント、グッズ、企業文化の進捗と今後の方向性



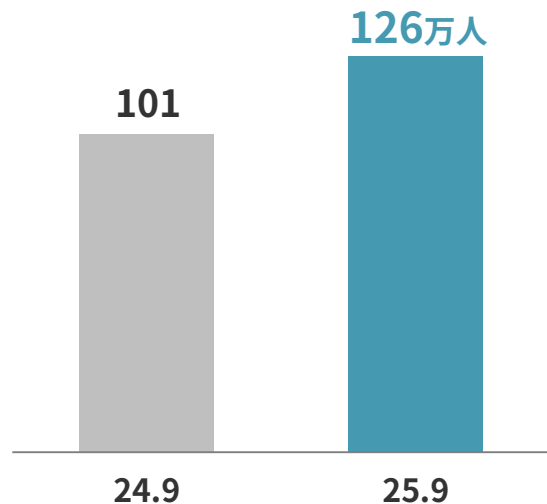
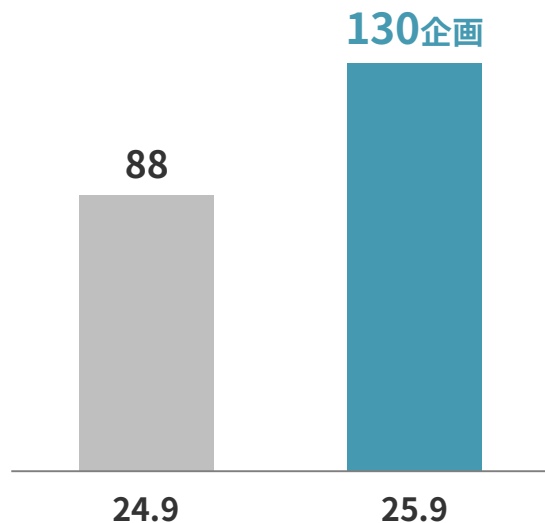


① 「好き」を応援するカードの状況

第2四半期の企画数は130企画、会員数は126万人まで拡大

■ 「好き」を応援するカードの企画数

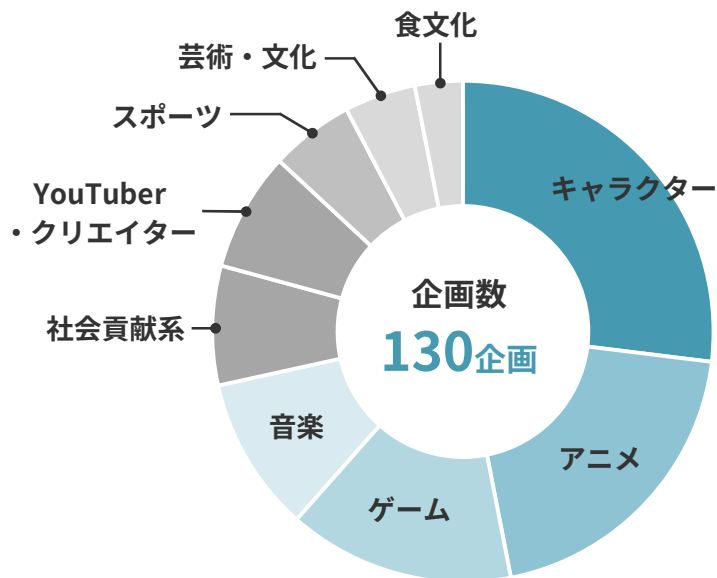
■ 「好き」を応援するカードの会員数



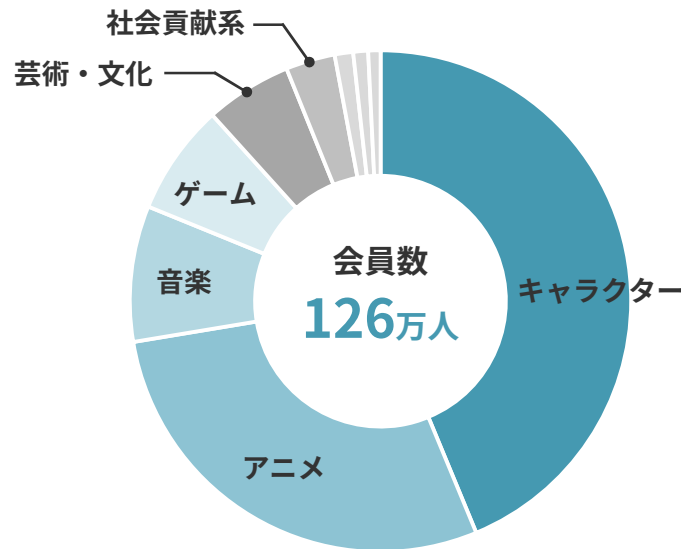
「好き」を応援するカードの内訳

カテゴリーはキャラクター、アニメ、ゲーム、音楽のほか社会貢献系、クリエイターなどへ拡大

■ 企画数 (カテゴリー別)

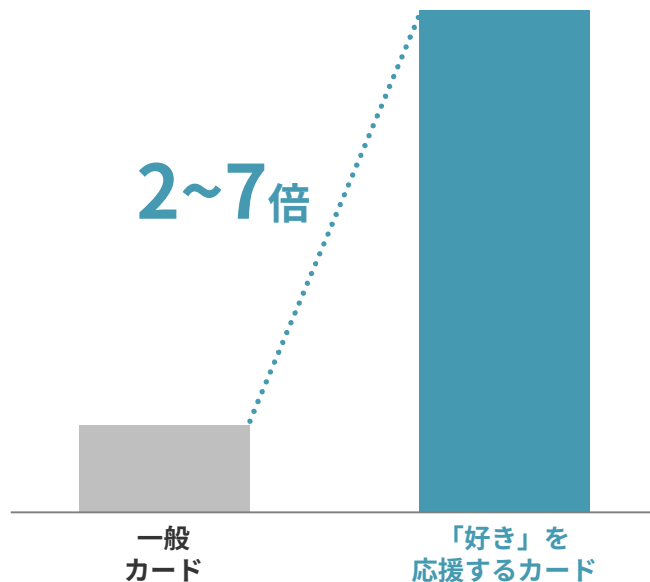


■ 会員数 (カテゴリー別)

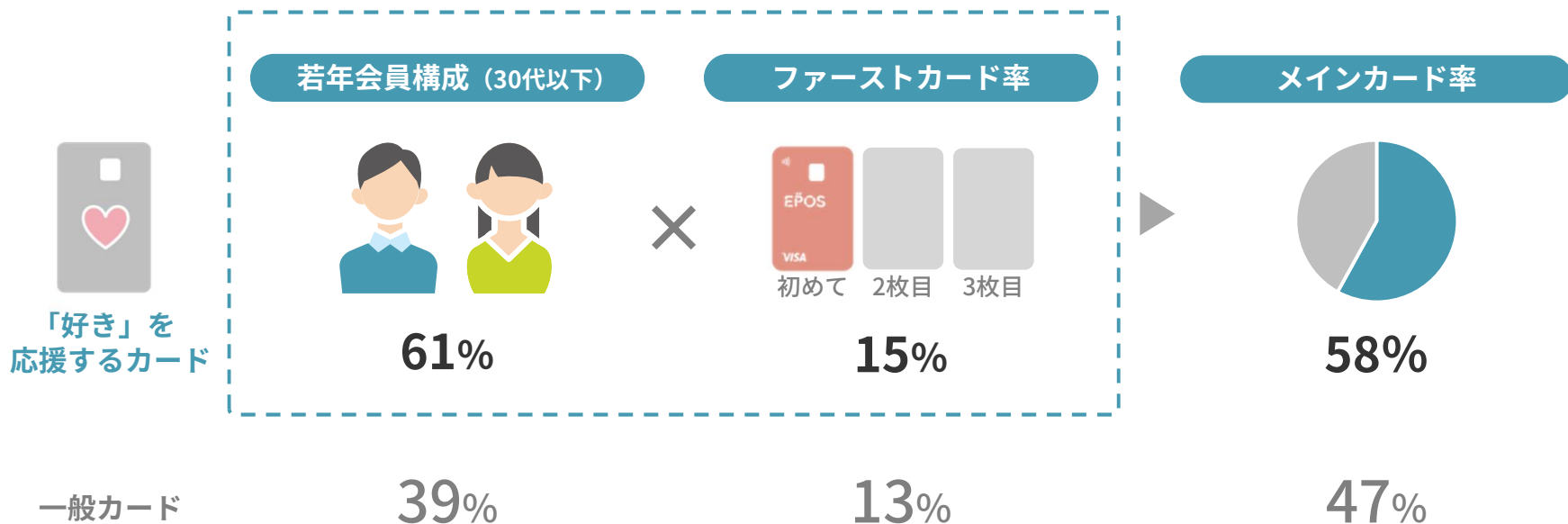


「好き」を応援するカードはLTVが2~7倍

■ 券種別LTV比較



「好き」を応援するカードは若年層かつファーストカードが多く、メインカード化しやすい



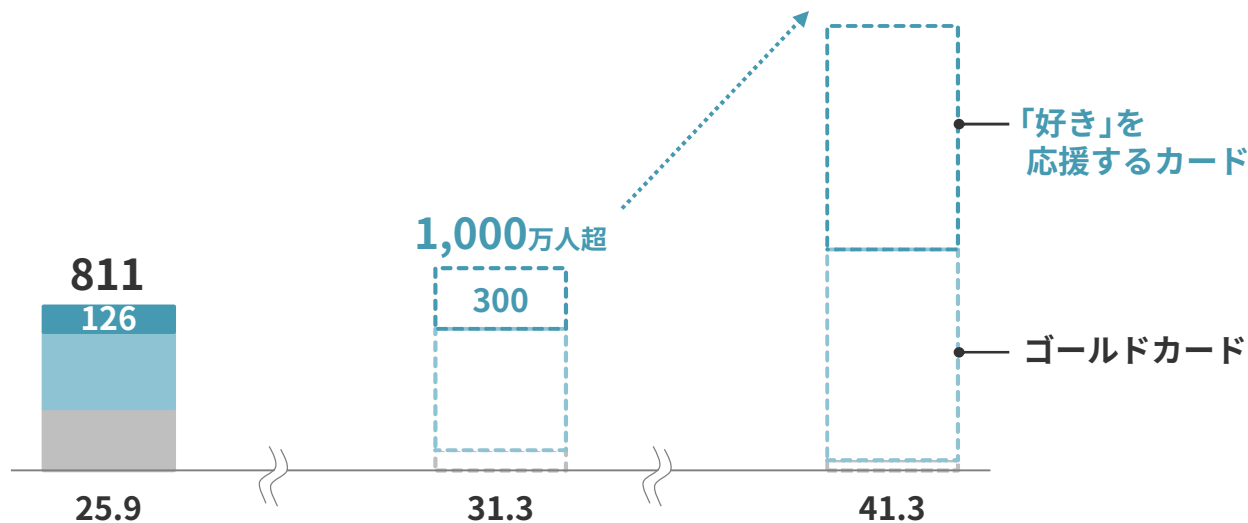
*ファーストカード率：当社にて推計

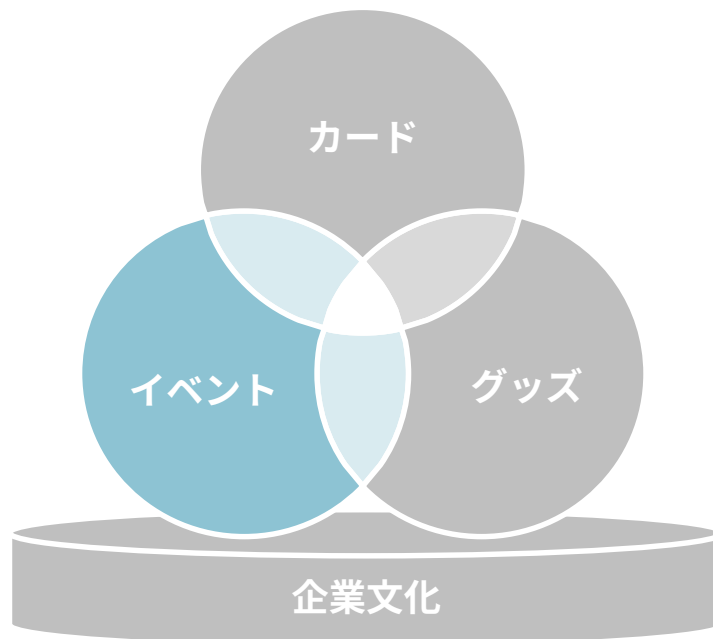
*メインカード率には初年度利用額から算出した将来予測を含む

「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

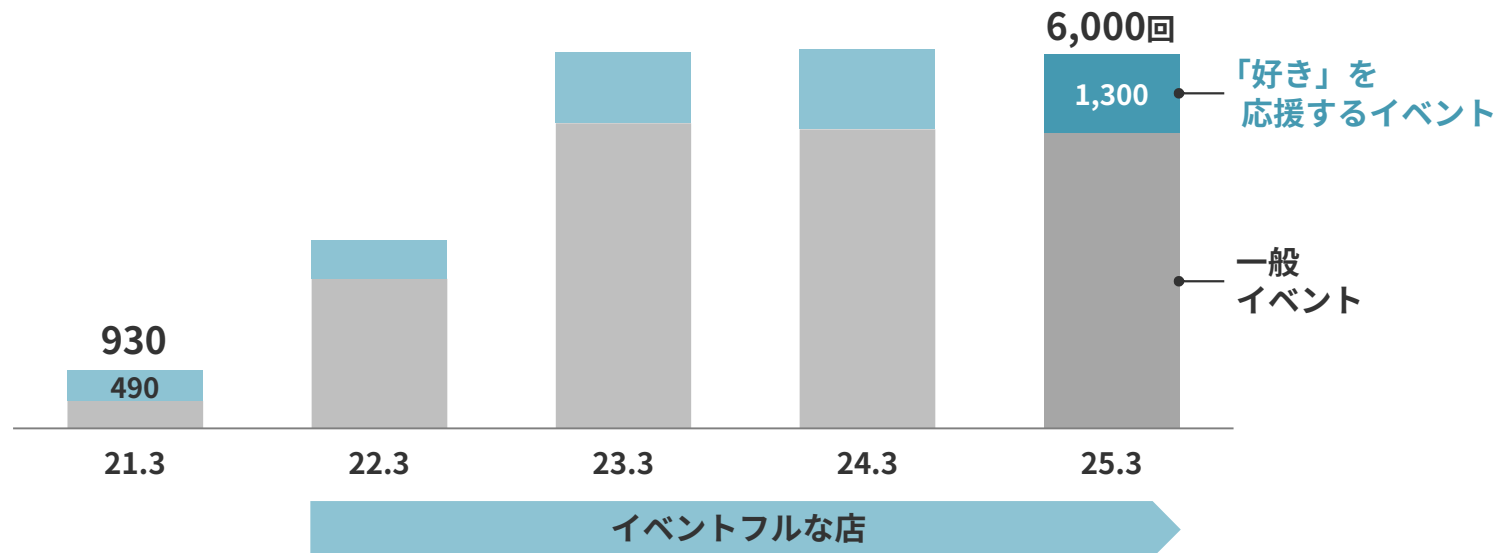




② 「好き」を応援するイベントの開催数

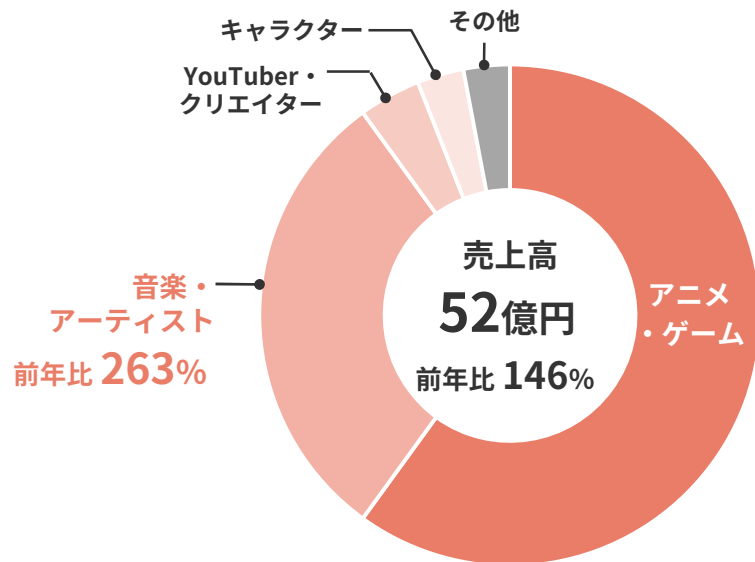
25年3月期のイベントは6,000回、うち「好き」を応援するイベントは1,300回

■ イベント種別開催数の推移

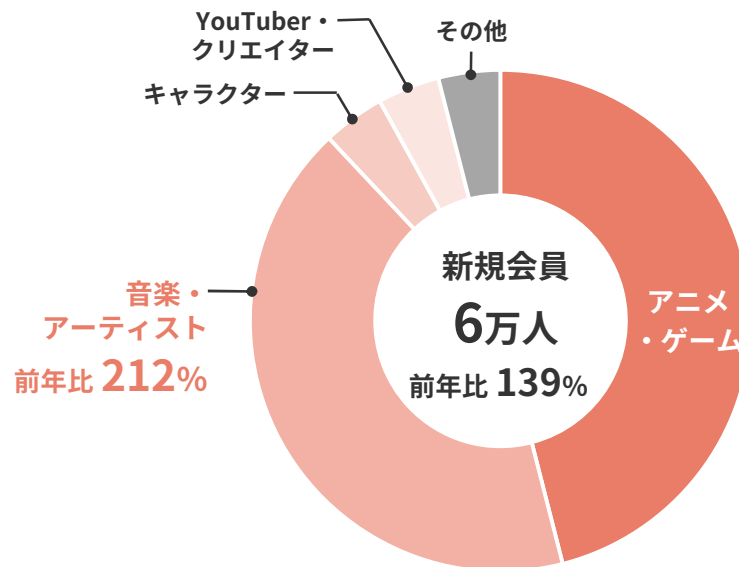


主なカテゴリーはアニメ・ゲーム、音楽・アーティスト、YouTuber・クリエイター、キャラクター

■ グッズ売上高（カテゴリー別）



■ 新規会員数（カテゴリー別）



*25.9時点

アーティストと共創したイベントの集客力で、「好き」を応援するイベントを牽引

■ 過去イベントを実施したアーティストの一例 *50音順



GACKT



Creepy Nuts



Saucy Dog



SUPER BEAVER



ずっと真夜中でいいのに。



超特急



TREASURE



BABYMONSTER



Mrs. GREEN APPLE



L'Arc-en-Ciel

■ 26.3期 上半期 実績

開催数 **70** 回以上

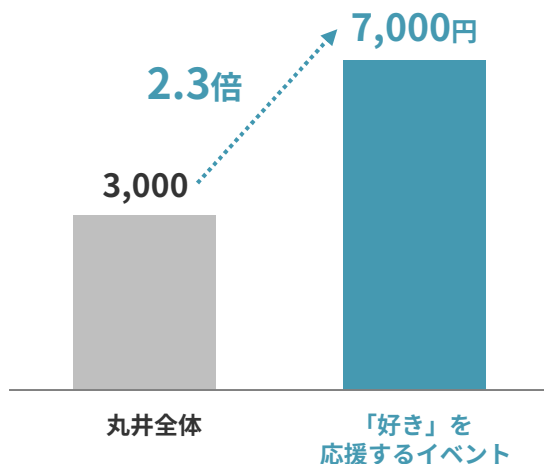
客数 **20** 万人以上

新規会員 **2** 万人以上

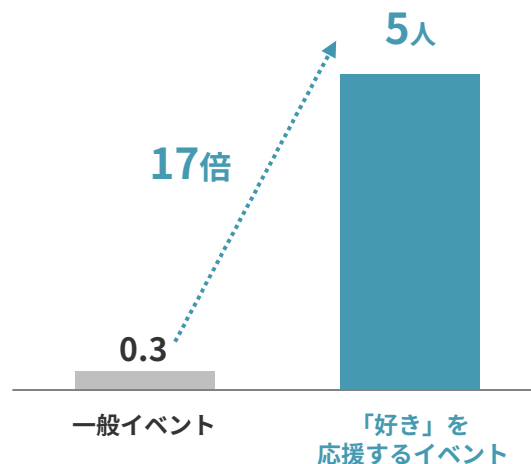
「好き」を応援するイベントの優位性

「好き」を応援するイベントは丸井店舗において最も効率の良い売場・運営形態

■ 客単価



■ 1日あたりの新規会員数

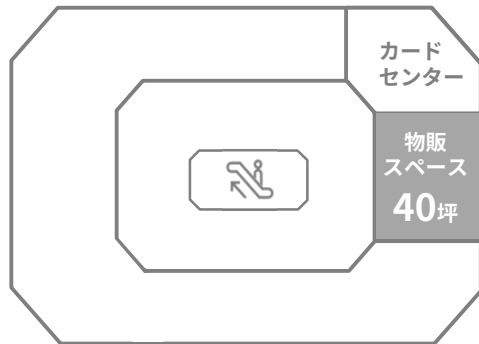


*25.3時点

「好き」を応援するイベントの種類

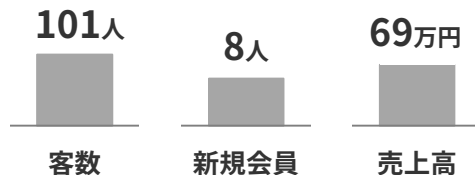
物販と展示を掛け合わせた大型イベントは客数・新規会員・売上高の伸長に寄与

物販中心イベント

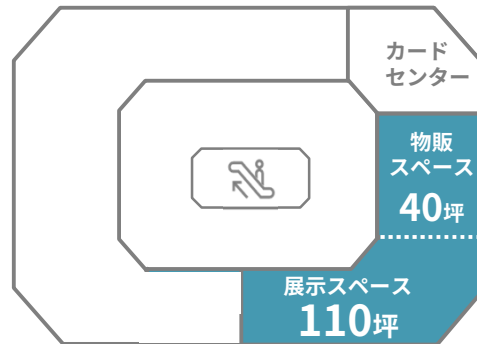


運営人員
4名

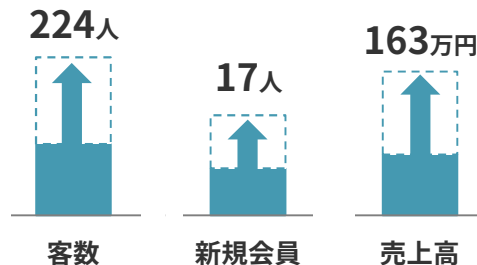
■ 1日あたり実績



物販×展示イベント



運営人員
6名



+ 入場料収入

*25.9時点

100坪級の広大な面積を活かして大型展示を掛け合わせた体験型イベントを拡大

クリエイター



©abec/BUNBUN 20th Exhibition CHARACTERS

abec / BUNBUN個展
「CHARACTERS」

有料展示

漫画・アニメ



©キヅナツキ / 新書館 ©キヅナツキ・新書館/ギヴン製作委員会

ギヴン展
- given exhibition -

有料展示

漫画・アニメ



©Tomiyaki Kagisora/SQUARE ENIX

ハッピーシュガーライフ
10th Anniversary ミュージアム
「永遠の一瞬を、貴方と。」

無料展示

開催数 約 **40** 回

客数 約 **15** 万人

新規会員 約 **1** 万人

*26.3期 上半期実績

今後の「好き」を応援するイベント

31年3月期に向けてはイベント内容を見直し、「好き」を応援するイベントを2倍まで拡大

■ 開催するイベントの内訳

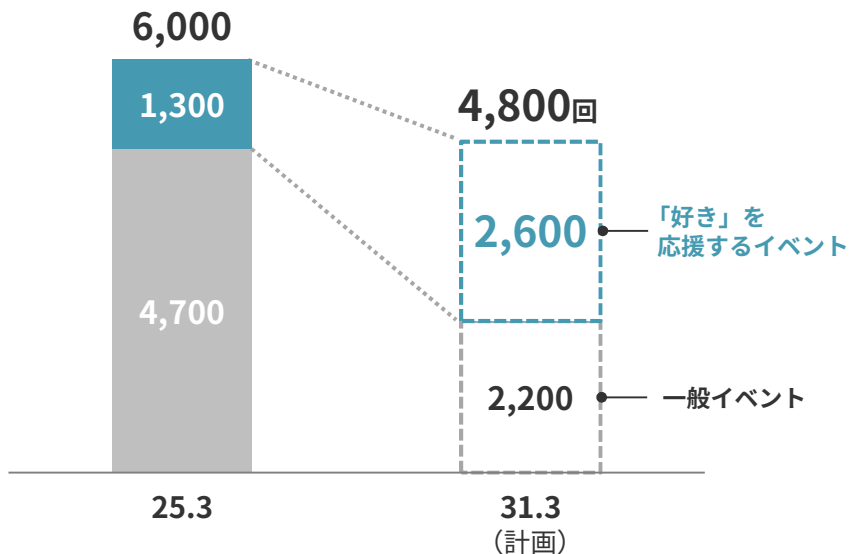
これまで

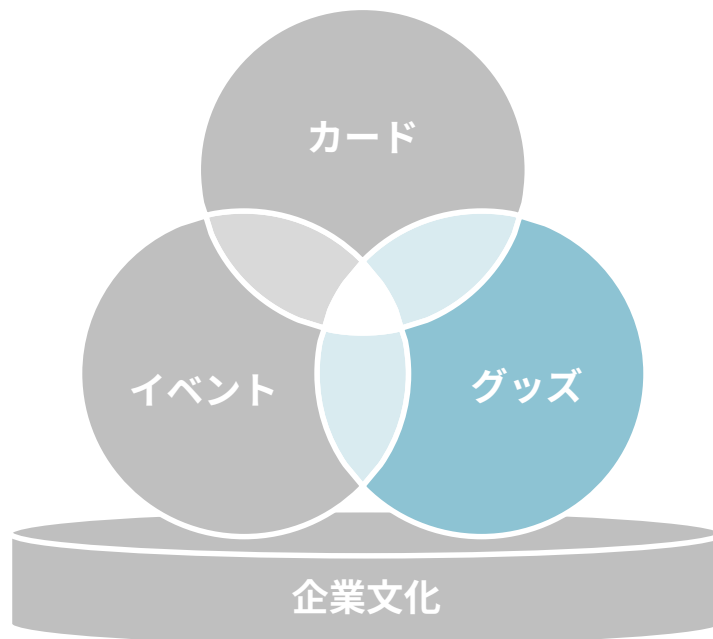
イベント開催数を拡大するフェーズ



これから

イベント内容を見直し、
「好き」を応援するイベントを拡大

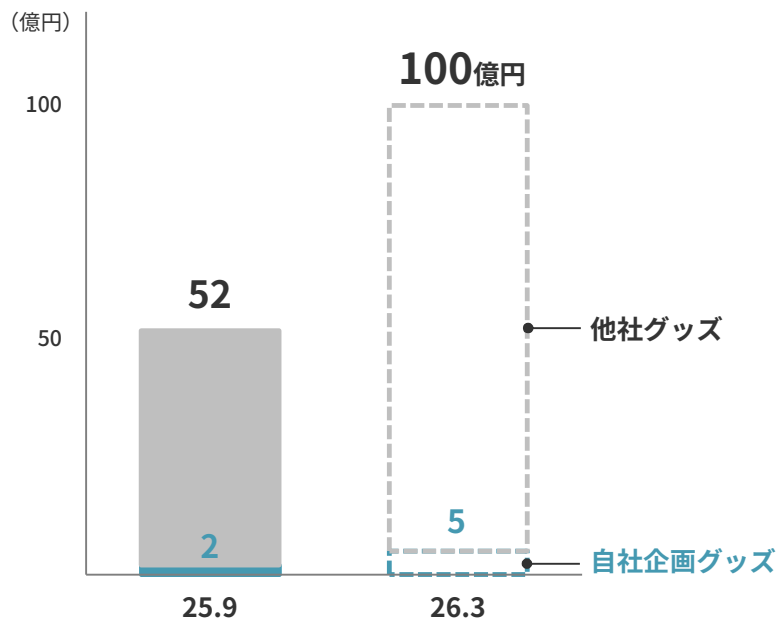




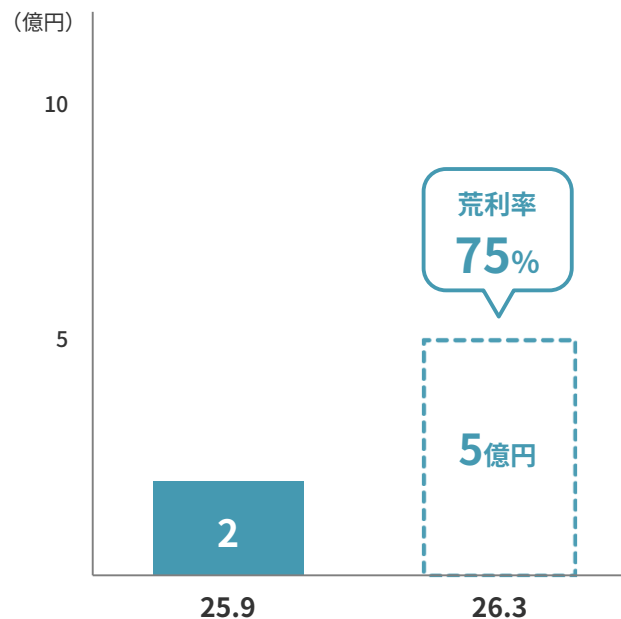
③ 「好き」を応援するグッズの状況

今年度からスタートした自社企画グッズはトライアル中も26年3月期に売上高5億円、荒利率75%の見込み

■ 「好き」を応援するグッズの売上高

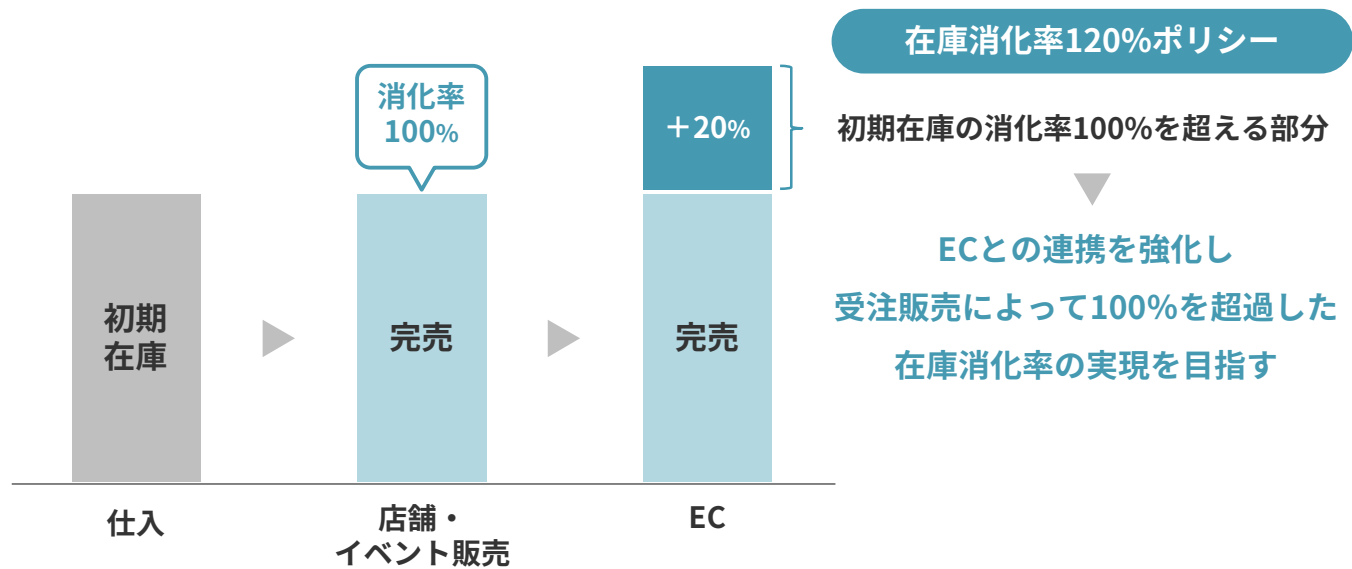


■ 自社企画グッズの売上高・荒利率



自主企画グッズは利益の確保のため「在庫消化率120%」のポリシーを実行

■ 消化率120%ポリシーのイメージ



作品の世界観を体現する独自性の高いオリジナルグッズを開発

等身大スタンディパネル

僕のヒーローアカデミア



© 堀越耕平／集英社・僕のヒーローアカデミア製作委員会

価格：33,000円

キャラクターをより身近に感じてもらえるように
等身大パネルとしてグッズ化

シーンアクリルジオラマ

「殺戮の天使」10周年記念 真田まこと展



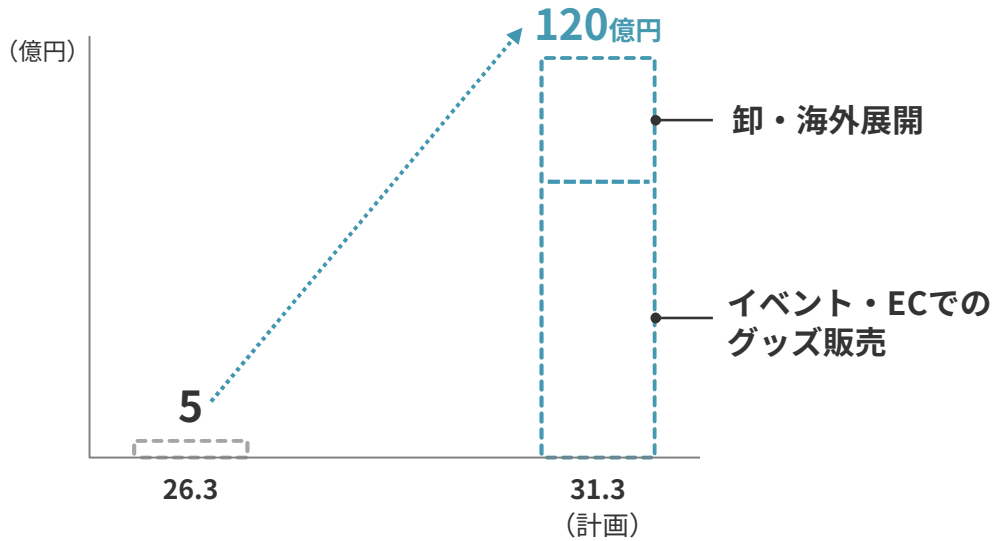
©真田まこと / Vaka, Inc.

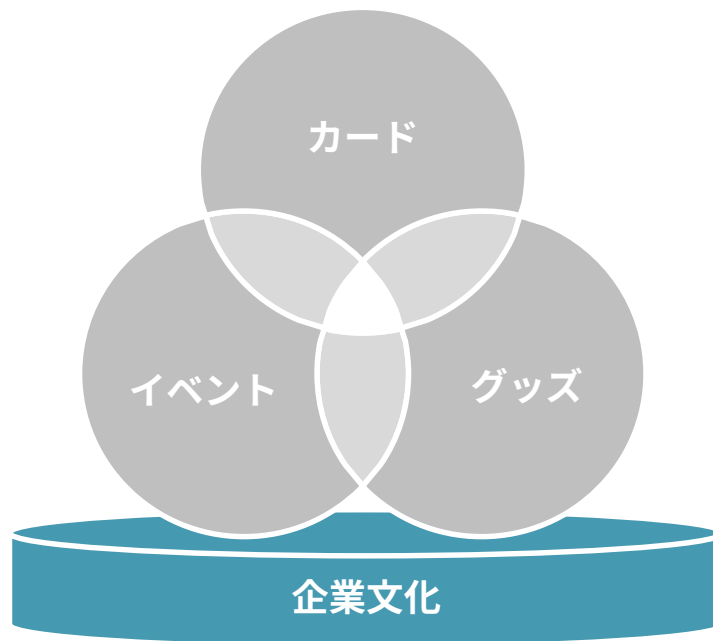
価格：3,080円

普通のアクリルスタンドではなく、ファンの記憶に残る
感動のラストシーンを「アクリルジオラマ」として再現

イベントと連携した販売やECとの連動に加え、卸や海外展開も視野に入れて規模を拡大

■ 「好き」を応援するグッズ（自社企画）の売上高計画





「好き」を応援するビジネスは
他社に模倣されるリスクはないのか？

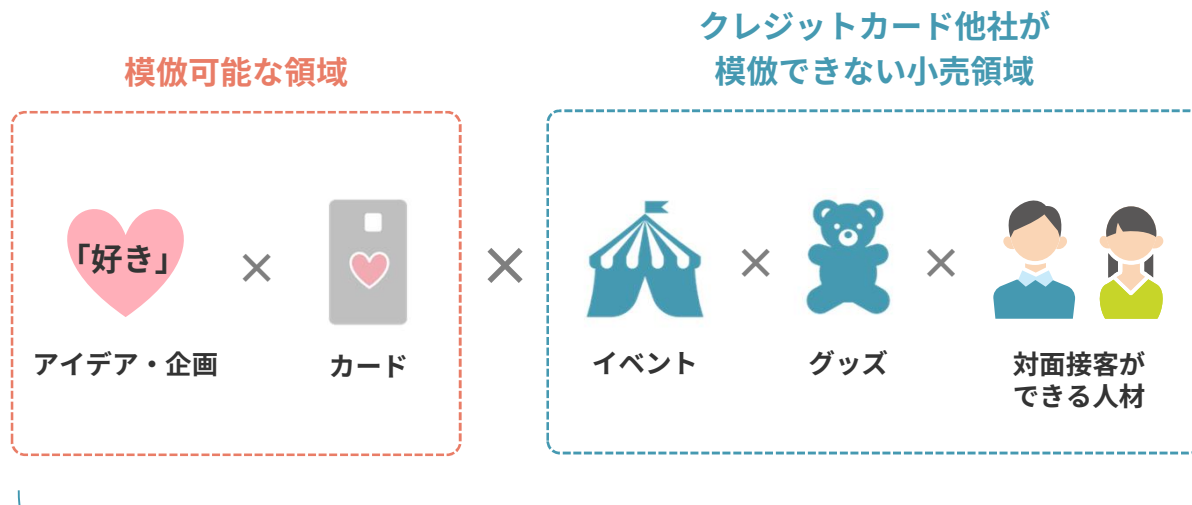
模倣可能な領域



一般的なコンテンツカード

第1の模倣障壁：小売×金融一体による体験価値の提供

小売業における企画・製造、店舗販売、対面接客のノウハウと人材により模倣障壁は高まる



各要素の掛け合わせから成る体験価値の全体
= 「好き」を応援するビジネス

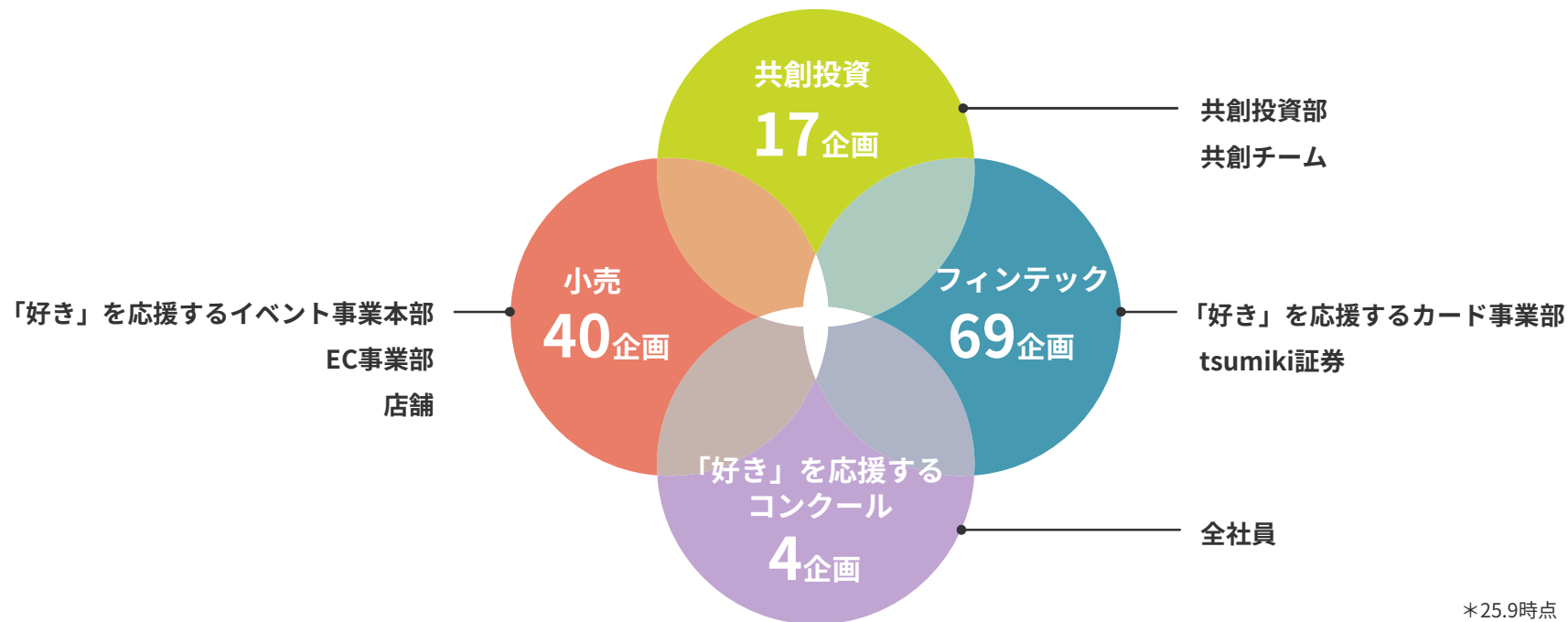
第2の模倣障壁：企業文化

他社が模倣しづらい小売との掛け合わせに加え、土壌となる企業文化により模倣障壁はさらに高まる



フィンテックに限らず小売、共創投資に加えてコンクール発の企画を含めてグループ全体で創発的に開発

■ 組織別「好き」を応援するカードの企画数

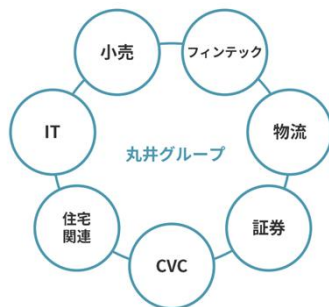


*25.9時点

これまでの企業文化変革の取り組みにより、社内外で協業できる共創の文化が醸成

グループ間職種変更異動

社員の手挙げに基づき
事業をまたぎ異動

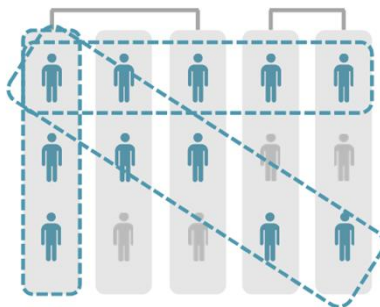


職種変更率 **86%**

*16.4~25.3累計

プロジェクト型組織

イニシアティブ・プロジェクト等



17 チーム

*25.9時点

共創チーム

共創投資先を含む社外との協業



合計 **17** チーム

参加社員 **163** 名

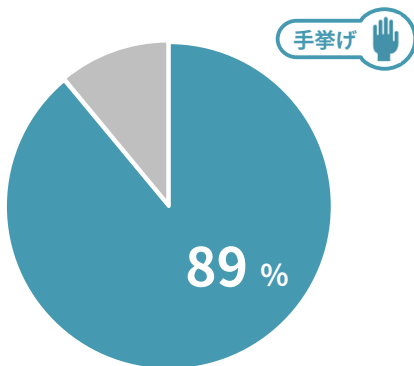
*25.9時点

部門・組織横断で協業できる共創の文化

年齢や役職を問わず様々な場に自ら手挙げし、主体的に参加・提案を行う文化も醸成

手挙げの文化

自ら手を挙げ
参画する社員率



*16.4~25.3累計

手挙げの場

イニシアティブ
「好き」を応援するコンクール
MARUI DIGI CUP



失敗を許容し挑戦を奨励

次につながる失敗を讃える
Fail Forward賞



社員による主体的な参加・提案を行う文化

「好き」のアイデアとプロジェクトリーダーは社内に加えて社外からも募集



これまで

社内にて募集

社内で部門を越えた協業

これから

社外にも開きアイデアとプロジェクトリーダーを広く募集

社内・社外との協業

これまで社内向けに開催してきたコンクールを来春より社外に拡大し、広くアイデアを募集

社内版

「好き」を応援するコンクール



累計応募者数 **240**名 累計企画数 **152**企画

社外オープン版

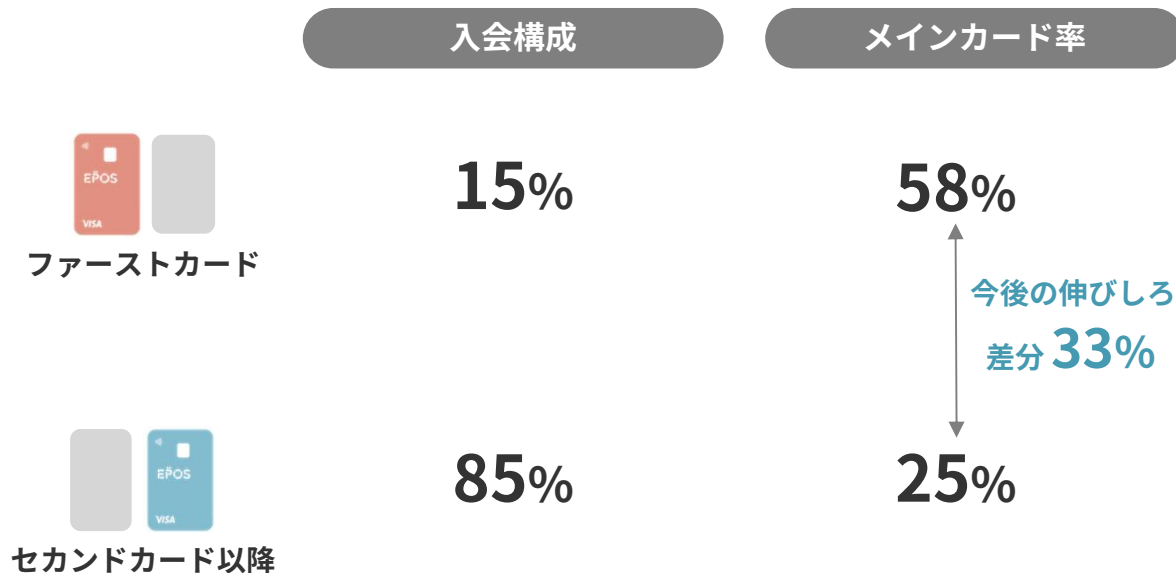
「好き」を応援するビジネスコンクール



2026年3月 開催予定

セカンドカード以降の入会構成はボリュームが大きく、そのメインカード率は今後に向けた伸びしろ

■ 「好き」を応援するカードのメインカード率

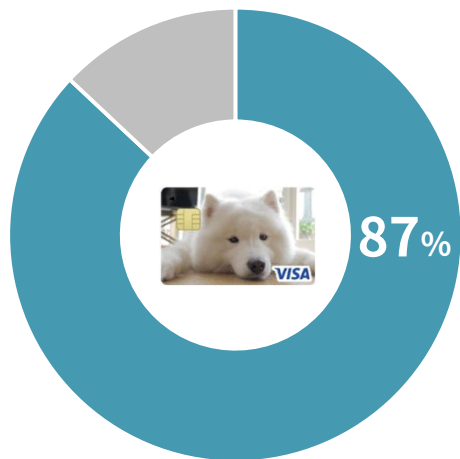


*ファーストカード入会構成：当社にて推計

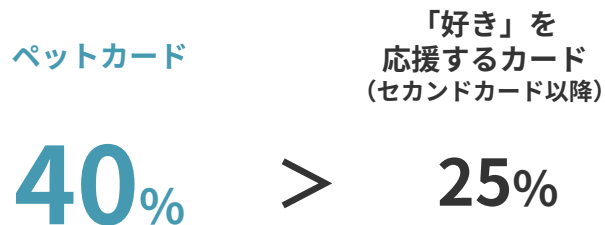
自身の「好き」をカードの券面とすることでメインカードとして利用されるお客さまが拡大

■ ペットカードのセカンドカード率

■ メインカード率



*当社にて推計



*メインカード率には初年度利用額から算出した将来予測を含む



うちの大切な子がカードに印刷されているなんて、
もうこのカードしか使いません！



使うたびに保護犬猫団体に寄付されるのは
控えめに言っても最高すぎる！！



他のカードを使っていたけどエポスペットカードに
切り替えた。これは自然に使いたくなる！

利用動機をこれまでのステータスやお得から「好き」へ転換することでメインカードとしての利用を拡大

クレジットカード業界

ステータスになるから使う

ポイント還元でお得だから使う



「好き」を応援するカード



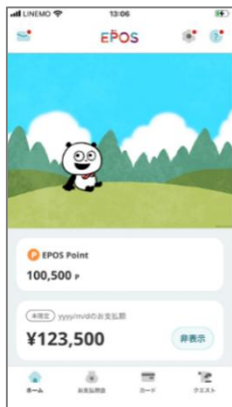
「好き」だから使う

新たな市場の創造

お客様の「好き」の要素をアプリのUX/UIに盛り込み“「好き」だから使う”という体験価値を提供

■ 事例紹介：「スタジオUG エポスカード」

ダウンロード初期



クエスト達成

©studio UG - NishimuraUjji

様々なサービス/機能を
アプリ内にて探索

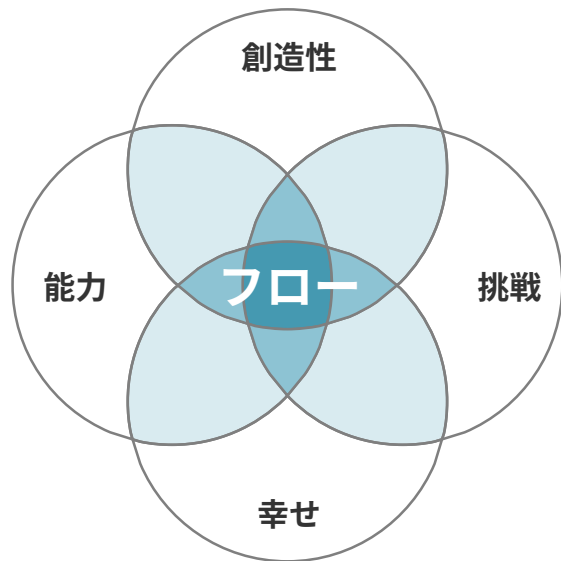
さらに探索することで
画面が豊かに変化

エポスカードの便利な機能やサービスを知る・利用することでホーム画面にアイテムが追加

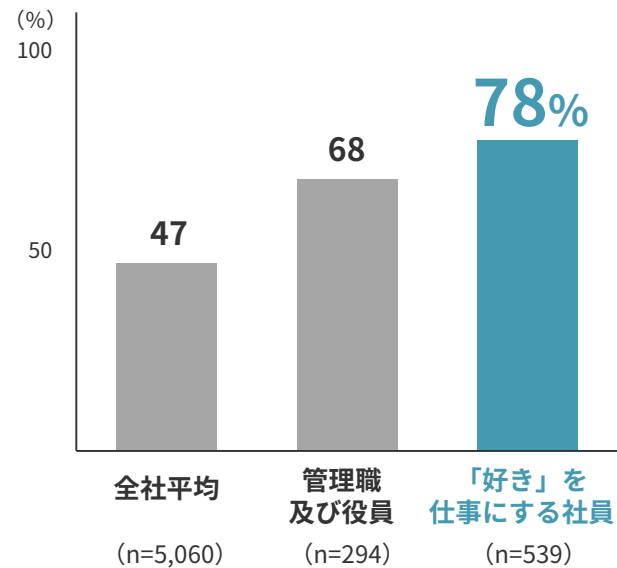
- ① 「好き」を通じて誰かのため、社会のためへと広がる消費
- ② 「好き」を応援するファイナンシャル・エンパワーメント
- ③ 1・2のための支援戦略
- ④ 「好き」を応援するビジネスの進捗状況と今後の方向性
- ⑤ 「フロー」を通じた創造性の発揮
- ⑥ ソーシャル・イントラプレナーによる事業開発
- ⑦ 探究領域
- ⑧ インパクト目標

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

「好き」を仕事に活かすことで、雇用形態に関わらず創造性を発揮して活躍

■ 「好き」を応援するコンクール（第1回・第2回）



応募者数 **240**人

企画数 **152**企画

手挙げ



「好き」を仕事に活かす 機会を拡大



雇用形態に関わらず 創造性を発揮



アイデア、ナレッジ、ノウハウなどの

無形資産を活かしたビジネスを拡大

- 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 「好き」を応援するビジネスの進捗状況と今後の方向性
- ⑤ 「フロー」を通じた創造性の発揮
- ⑥ **ソーシャル・イントラプレナーによる事業開発**
- ⑦ 探究領域
- ⑧ インパクト目標

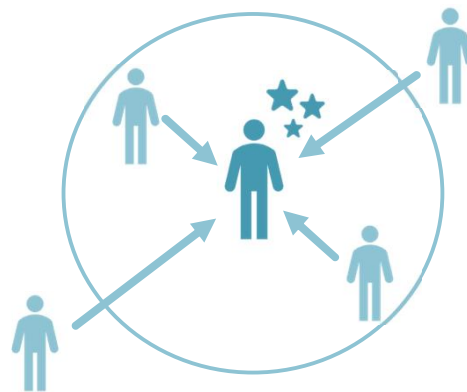
社外の起業家への共創投資に加え、社内起業家による事業開発によりイノベーション創出をめざす

起業家



+

社内起業家



当社の
取り組み

共創投資を通じた
イノベーション創出

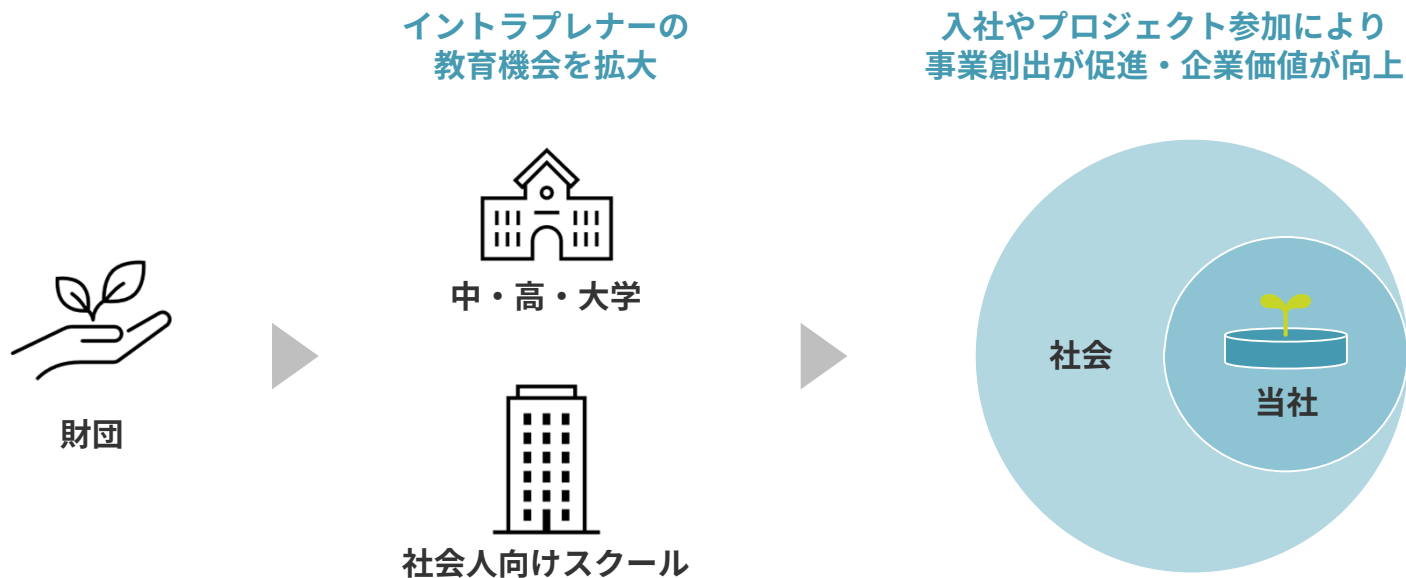
会社*に*ながら社会を変える
ソーシャル・イントラプレナーによる事業開発

「好き」を応援するコンクールを進化させ、ソーシャル・イントラプレナーによる事業開発をめざす



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



- 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 「好き」を応援するビジネスの進捗状況と今後の方向性
- ⑤ 「フロー」を通じた創造性の発揮
- ⑥ ソーシャル・イントラプレナーによる事業開発
- ⑦ **探究領域**
- ⑧ インパクト目標

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  「SUKI」の対象としての日本

- 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 「好き」を応援するビジネスの進捗状況と今後の方向性
- ⑤ 「フロー」を通じた創造性の発揮
- ⑥ ソーシャル・イントラプレナーによる事業開発
- ⑦ 探究領域
- ⑧ **インパクト目標**

経営ビジョン&戦略ストーリー2031

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

インパクトテーマ

一人ひとりの
「好き」が駆動する経済を創る

働く人の
「フロー」を生み出す社会を創る

将来世代の未来を共に創る

2031年独自の戦略インパクト

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

3テーマ 6項目 10KPI

テーマ・重点項目		2031年 KPI	
将来世代の 未来を 共に創る	脱炭素社会の実現	自社と社会と個人のCO2削減量	100万t以上
	将来世代の「事業創出」 を応援	将来世代の事業創出支援数 (ソーシャル・イントラプレナー)	5,000件以上
一人ひとりの 「好き」が 駆動する経済 を創る	「好き」を通じて誰かのため、 社会のためへと広がる消費	「好き」を通じて社会とつながる金融サービス利用者数	100万人以上
		「好き」を通じて社会とつながる金融サービス数	100件以上
	「好き」を応援する ファイナンシャル・ エンパワーメント	若者・外国人等の金融サービス利用者数	1,000万人
		多様な働き方を応援する金融サービス数	10件以上
働く人の 「フロー」を 生み出す社会 を創る	社内外に開かれた共創の場	世界中の優れた人材との共創の場の数	500回以上
		共創の場を通じた新たな事業の創出数	20件
	創造性を発揮する人・働き方	フローに入りやすい状態にある社員比率	60%
		自分の「好き」を仕事に活かしている社員比率	75%

テーマ・重点項目		31.3財務価値
将来世代の未来を共に創る	将来世代の「事業創出」を応援	取扱高 100億以上 (累計)
一人ひとりの「好き」が駆動する経済を創る	「好き」を通じて誰かのため、社会のためへと広がる消費	取扱高 3,000億円以上
	「好き」を応援する ファイナンシャル・エンパワーメント	取扱高 5.7兆円以上
働く人の「フロー」を生み出す社会を創る	社内外に開かれた共創の場	共創投資貢献利益 70億円
	創造性を発揮する人・働き方	無形資産比率 70%以上

インパクト財務価値目標

取扱高 **6兆円**以上

2031年グループ取扱高
10兆円へ寄与

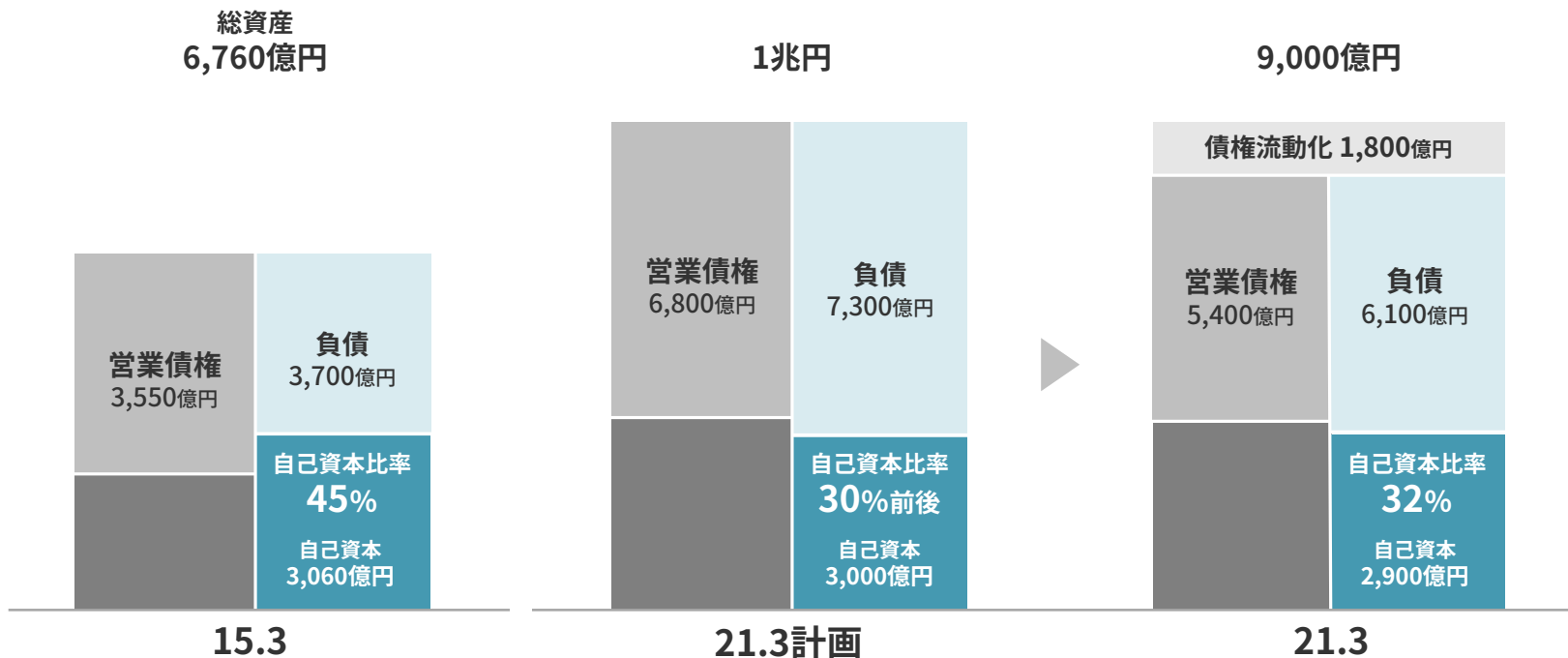
4

資本政策と株主還元



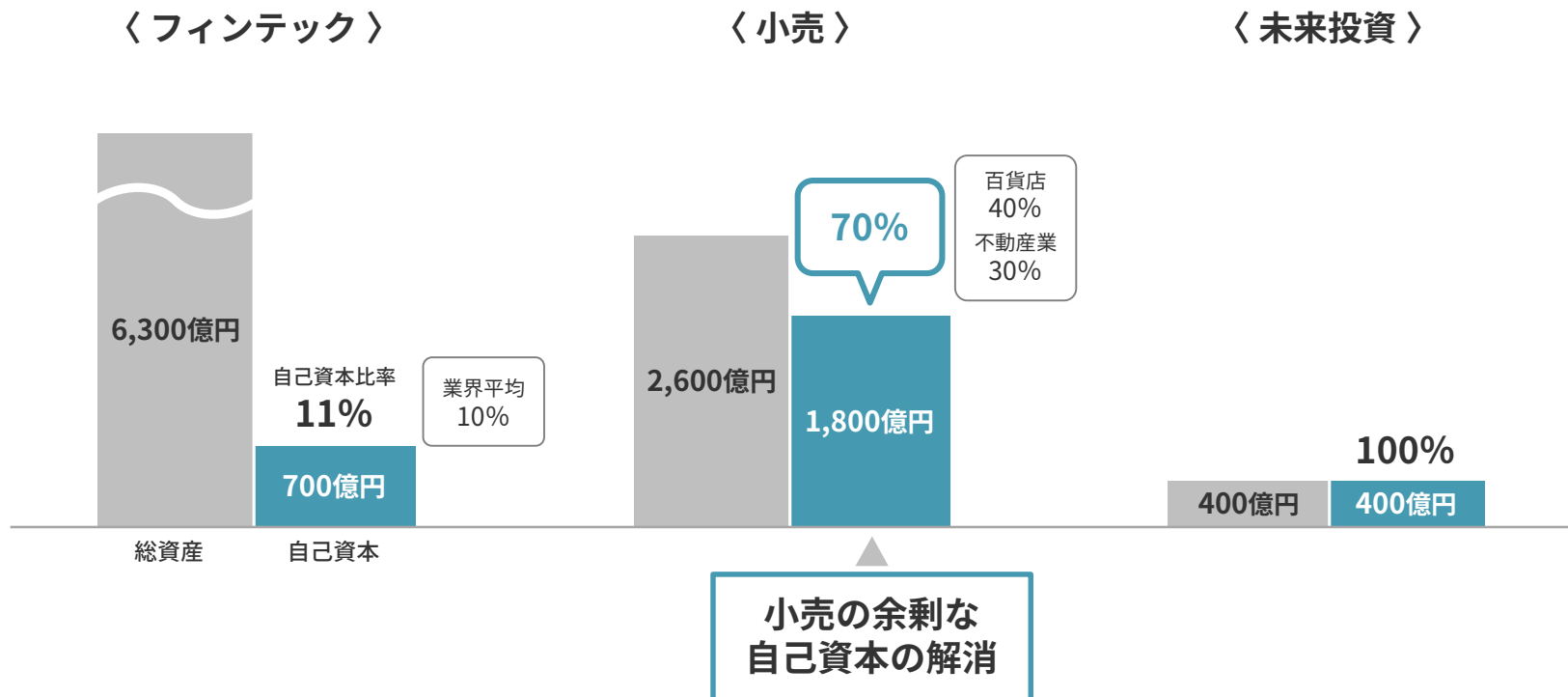
振り返り：17.3～21.3におけるバランスシートマネジメント

フィンテック中心の事業構造への転換にあわせ、めざすべきバランスシートを実現



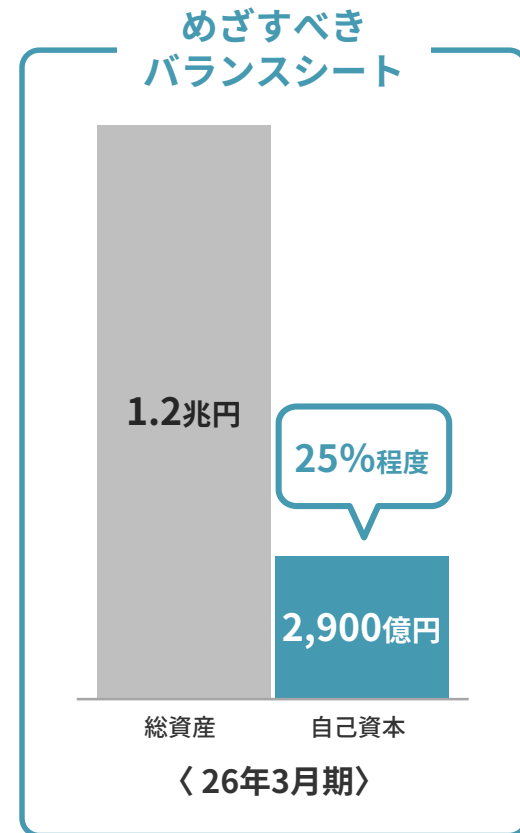
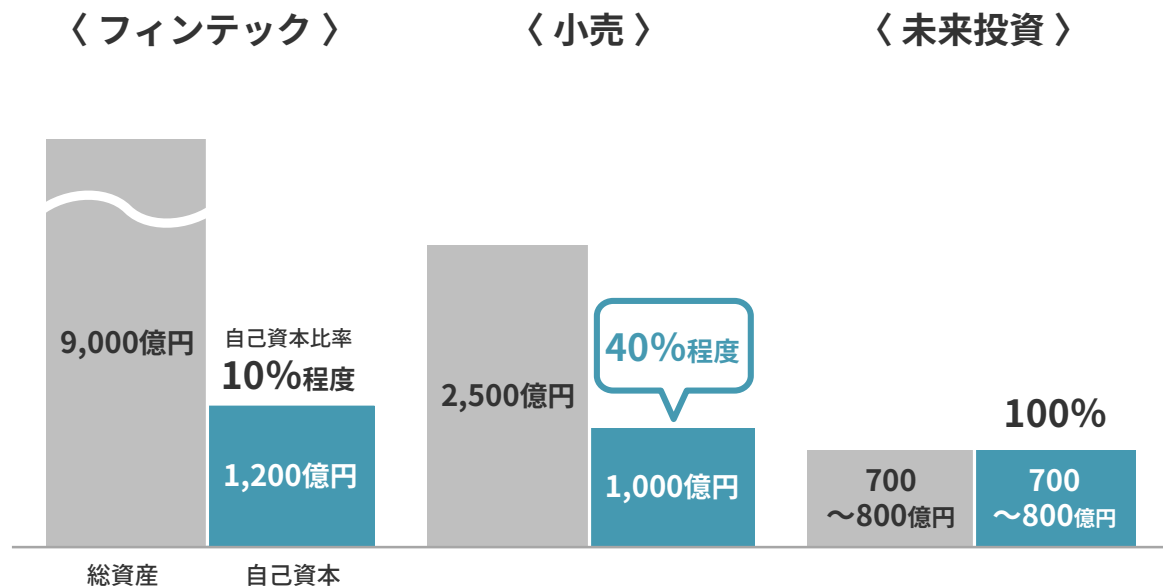
振り返り：21年3月期バランスシートの状況

小売は定借化にともない安定化も、自己資本比率は依然として高い水準



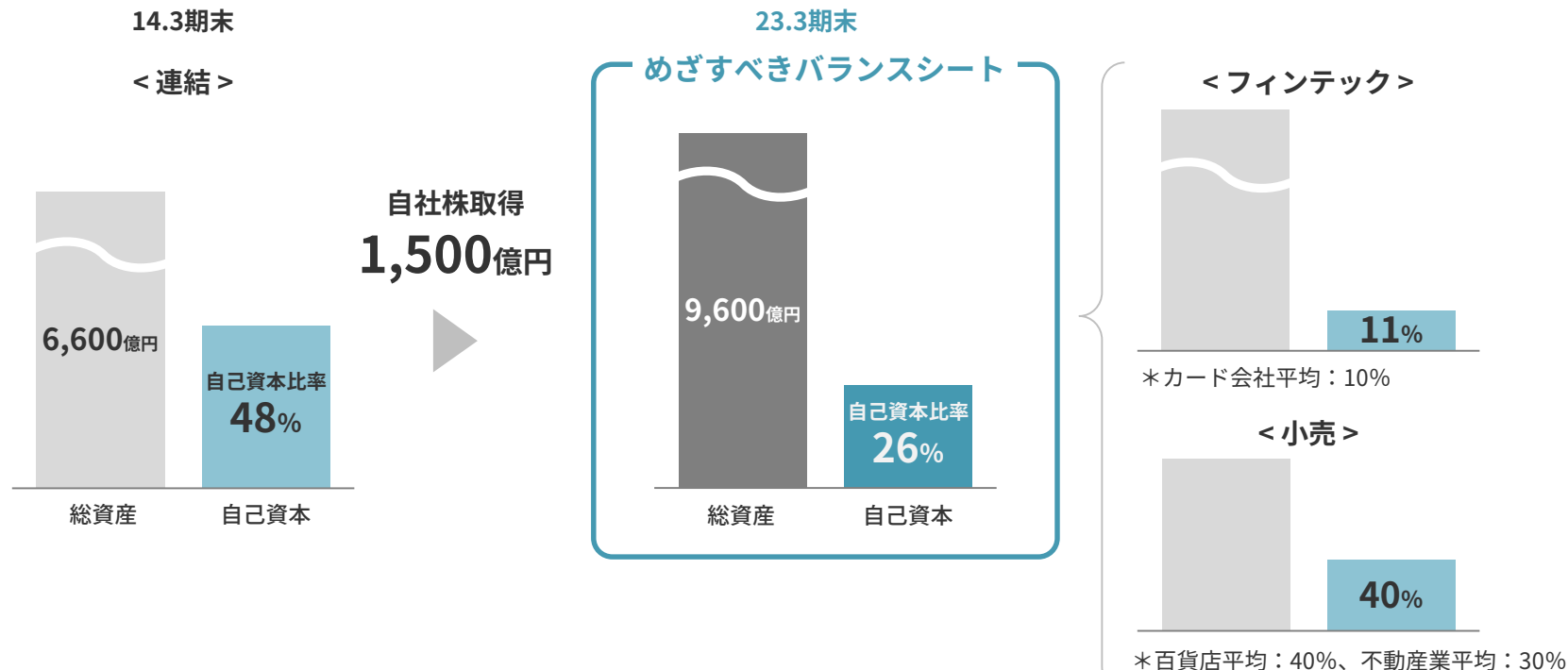
振り返り：前中計におけるめざすべきバランスシートのイメージ

自己資本比率25%程度を目標に設定



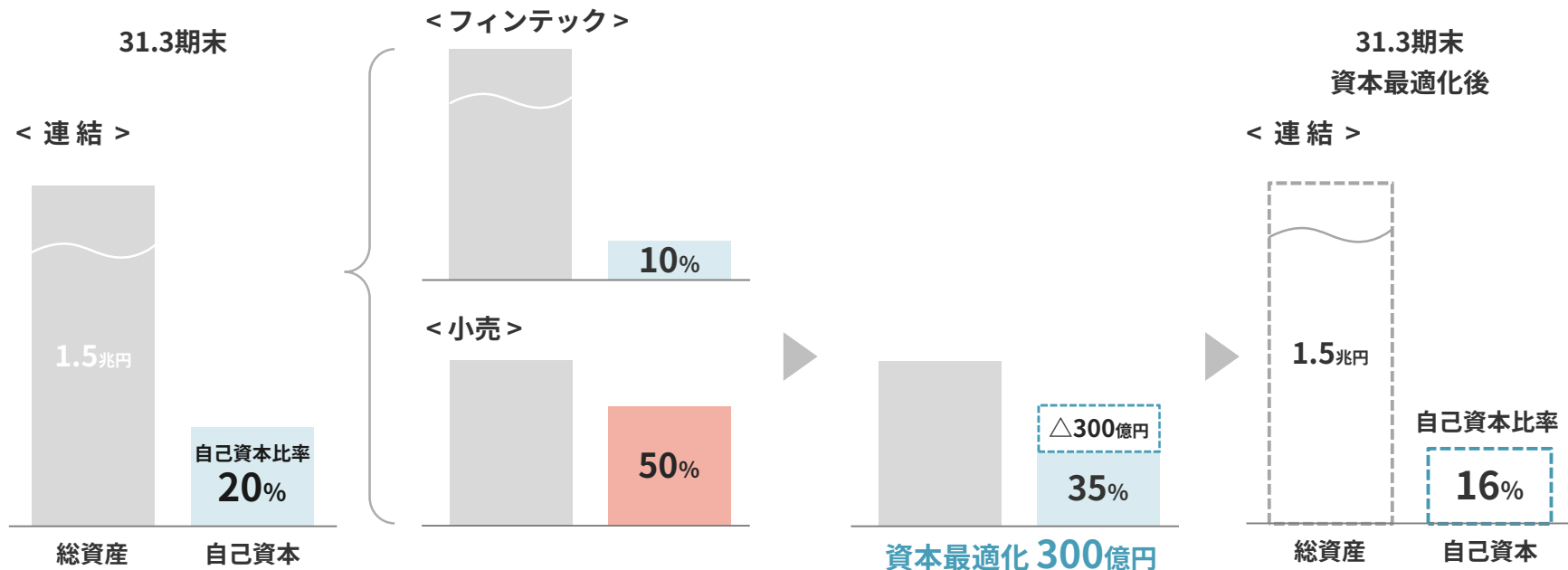
振り返り：めざすべきバランスシートを実現

フィンテック・小売の資本最適化により、23年3月期にめざすべきバランスシートが実現



31年3月期に向けた新たなめざすべきバランスシート

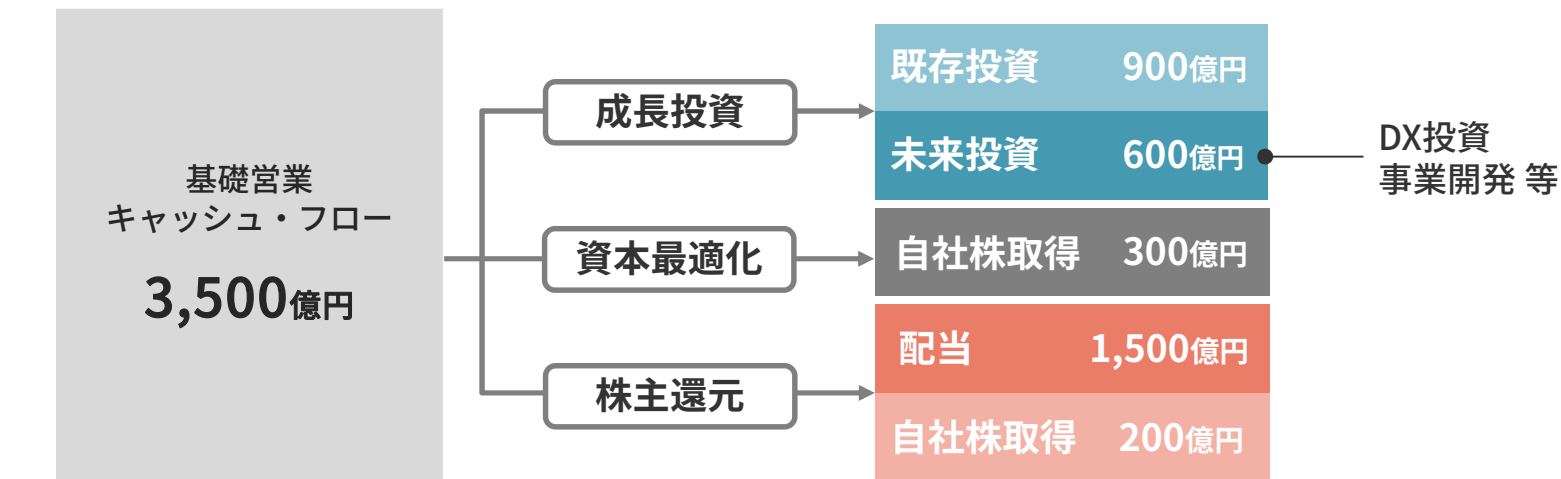
めざすべきB/Sから乖離した小売の資本最適化を実施、連結の自己資本比率は16%程度を目標に設定



* 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%

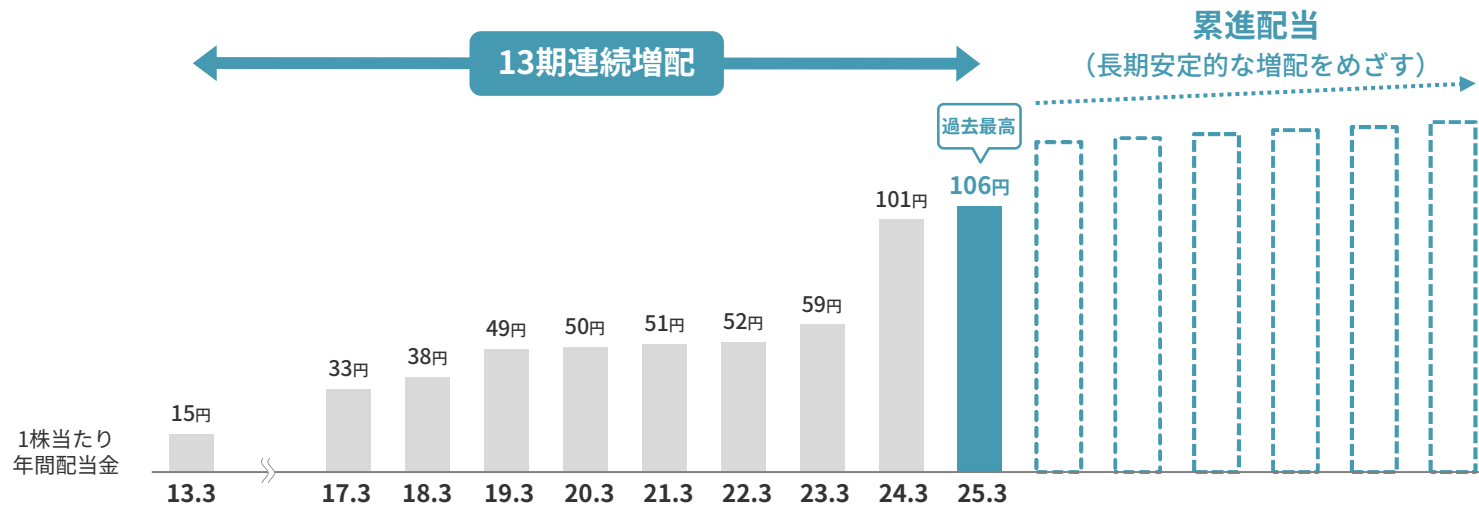
基礎営業キャッシュフロー3,500億円のうち、未来投資を含めた成長投資に1,500億円、資本最適化を目的とした自社株取得に300億円、株主還元1,700億円を配分

■ 資本配分 (26年3月期～31年3月期)



長期・継続的な増配を目指す株主還元が基本方針

■ 株主還元の推移



配当方針	連結配当性向 30%以上	連結配当性向40%~55%				DOE8%程度		DOE10%程度をめざす		
	計画的な自己株式の取得							株価水準などに応じて機動的に実施予定		
自己株式の取得 (億円)	—	200	150	70	70	—	300	260	34	185

※上図はイメージであり、将来の財務数値を示唆・保証するものではありません ※2025年5月時点

5

KPI

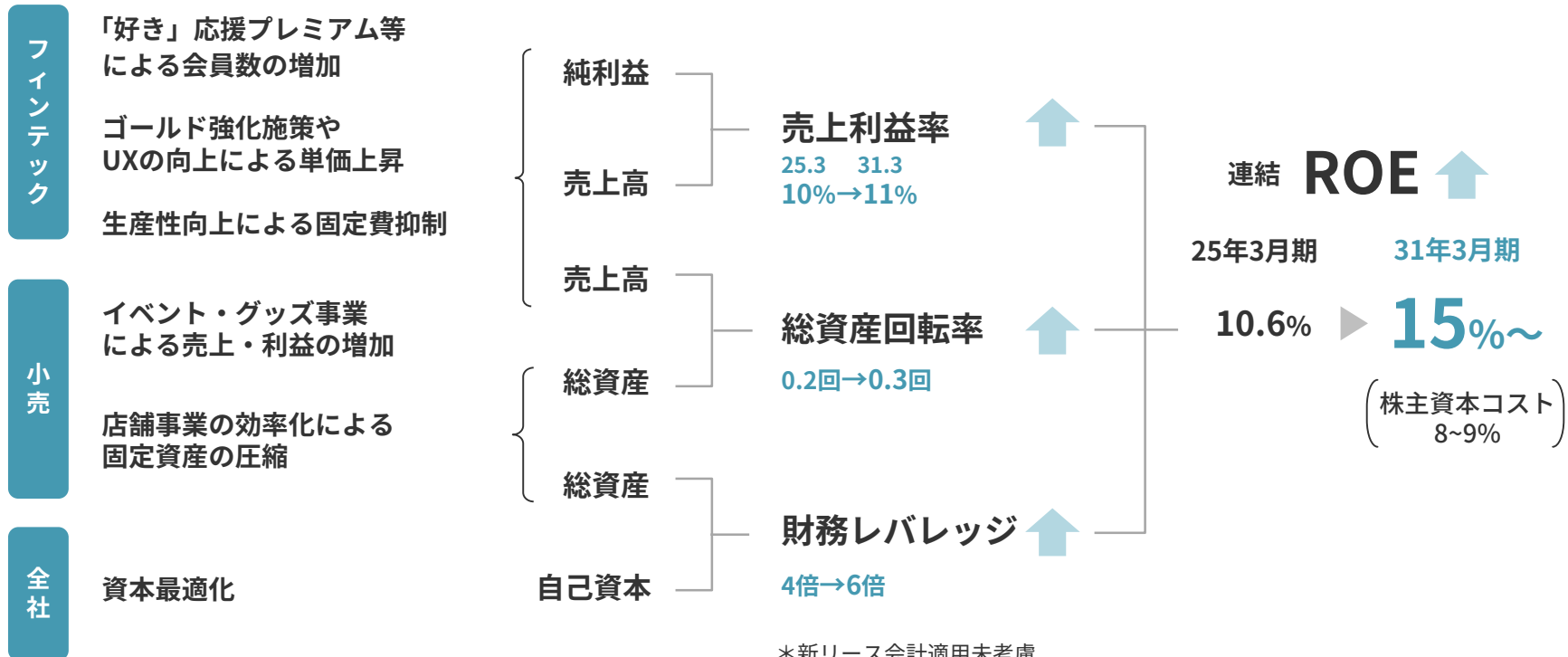
2026年3月期～2031年3月期



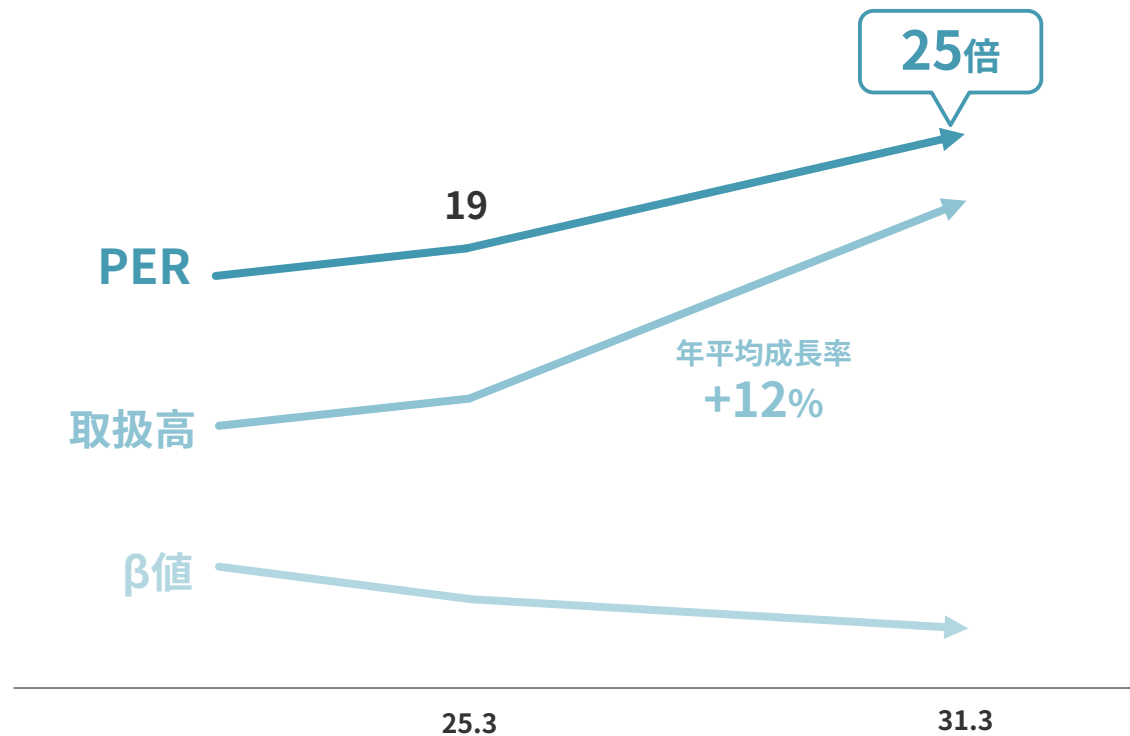
$$\text{PBR} = \text{ROE} \times \text{PER}$$

3~4倍 **15%以上** **25倍以上**

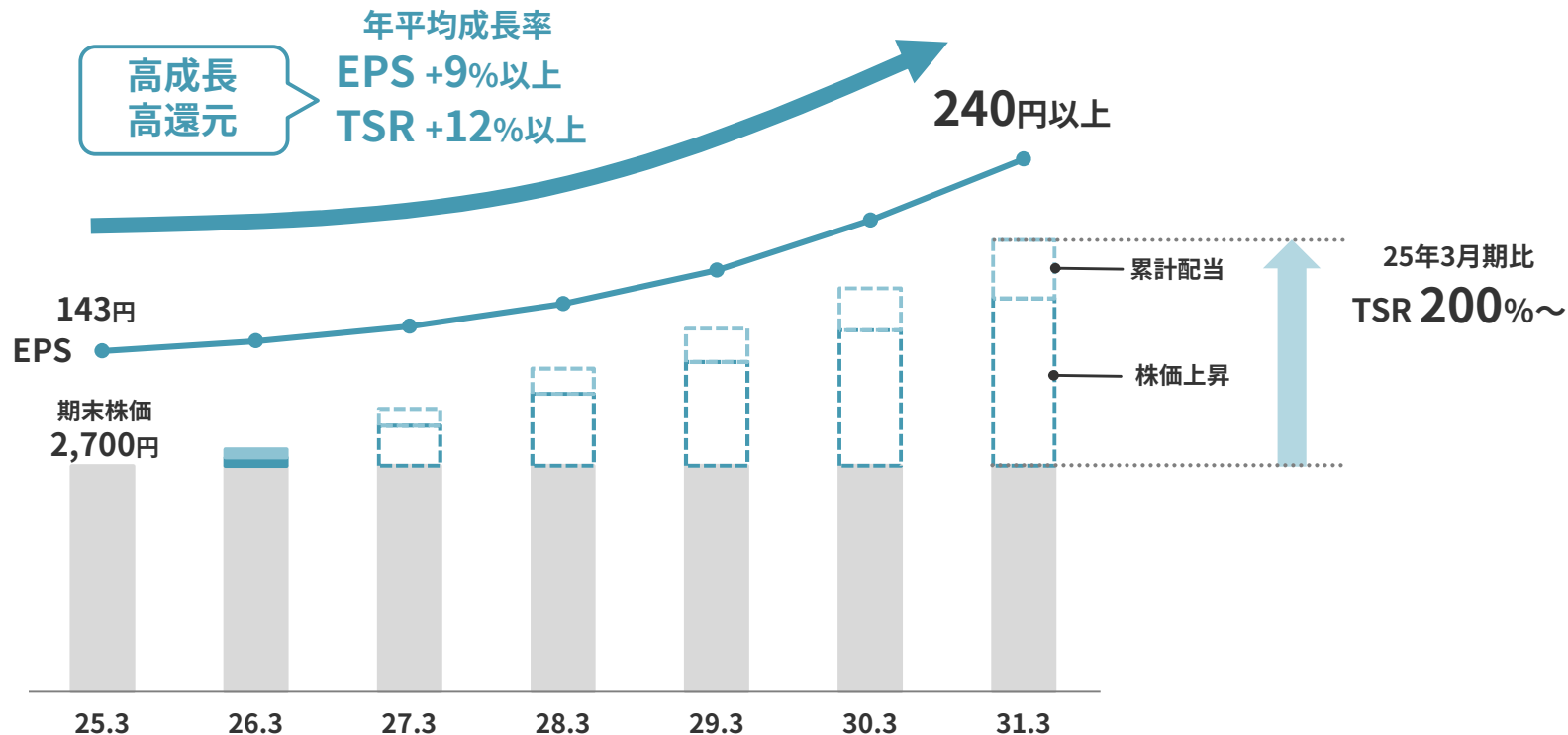
小売・フィンテックの施策に加え、全社資産圧縮や資本最適化で、31年3月期連結ROE15%以上をめざす



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



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

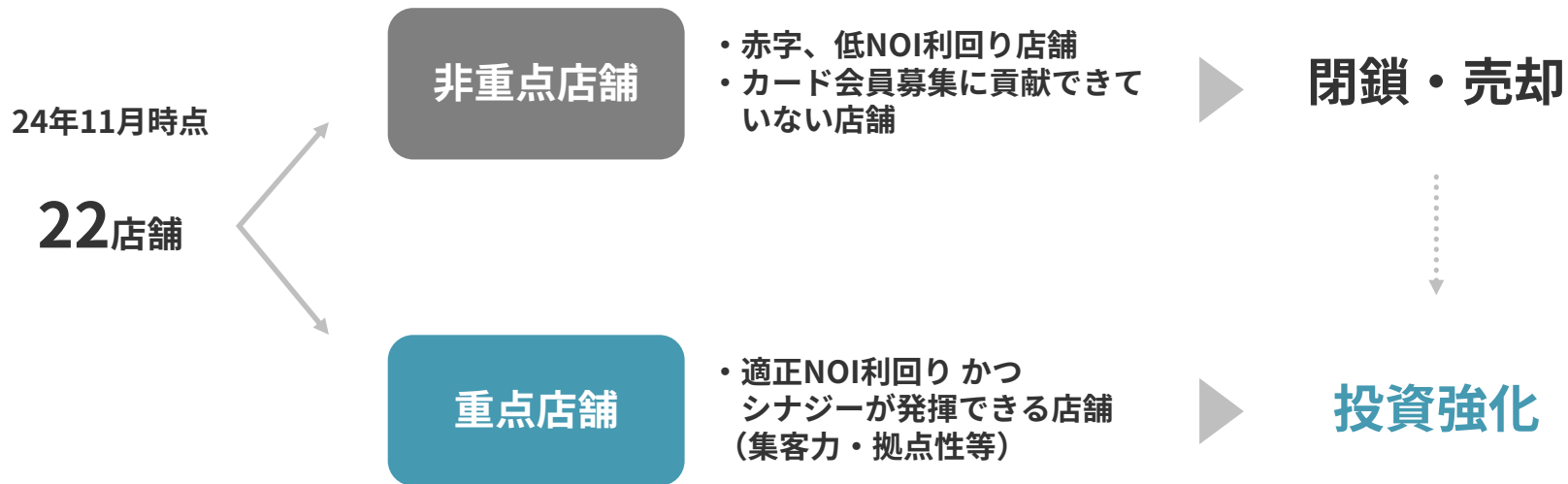


6

参考資料

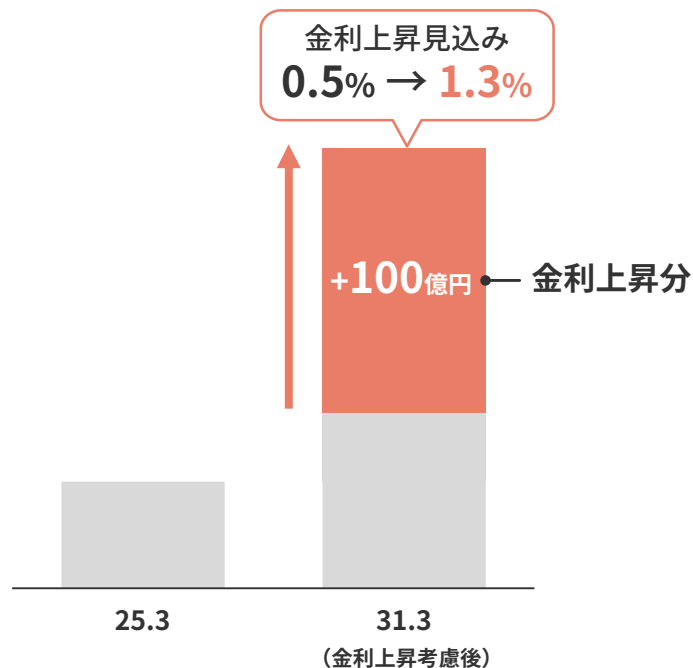


小売・フィンテックのシナジー最大化に向けて、重点店舗に投資・人材を集中投下



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

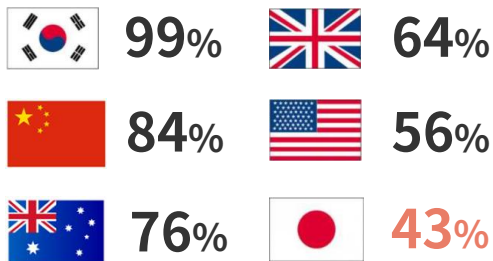
平均調達年限 7年→4年 (利率▲0.1%)

格付け向上 1～2ノッチ (利率▲0.2%)

*格付け：A (現状) ⇒ A+ ～ AA-

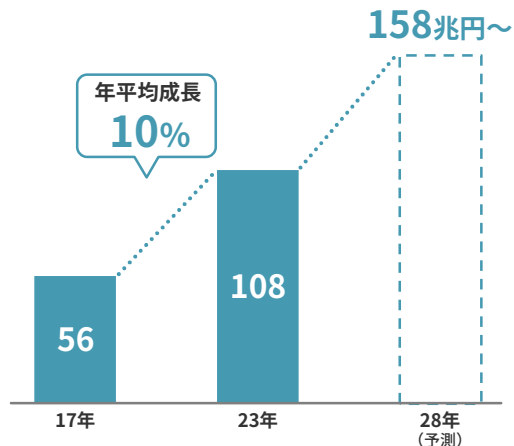
(参考) 日本のクレジットカード市場について

各国のキャッシュレス決済比率



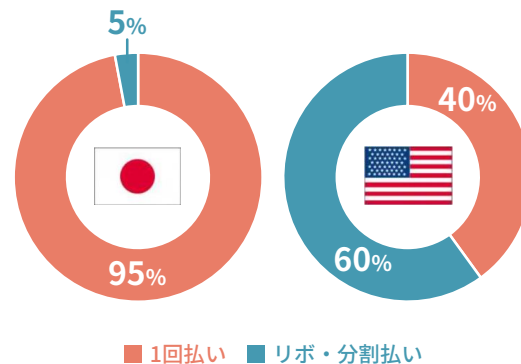
* 出典：(一社)キャッシュレス推進協議会
「キャッシュレス・ロードマップ2024」
※日本は2024年、他国は2022年実績

日本のクレジットカード市場



* 出典：経済産業省公式HP、矢野経済研究所

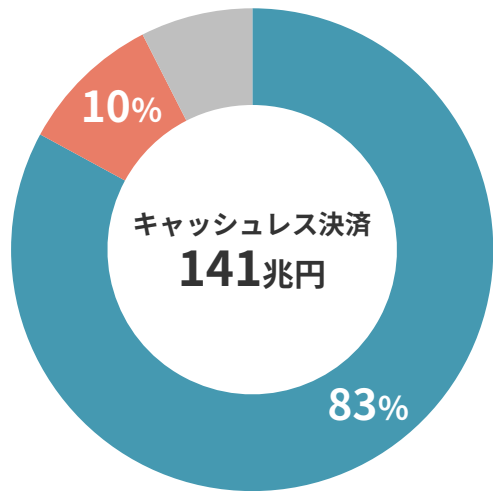
日米のクレジット支払方法



* 出典(日本)：日本のクレジット統計2024、クレジット協会
* 出典(米国)：American Bankers Association

日本のキャッシュレス決済比率は、韓国・中国・豪州・英国・米国と比べて低い水準となっておりますが、政府のキャッシュレス推進策などの影響もあり、決済比率は年々高まる中、2023年のクレジットカード取扱高は6年前に比べて52兆円増加しました。今後もクレジットカード市場は増加することが予想されており、2028年には158兆円を超える見通しです。またクレジットカードの支払い方法は1回払いが圧倒的に多く、リボ・分割払いの構成が6割ある米国と比べると貸倒などのリスクが非常に小さい市場となっています。

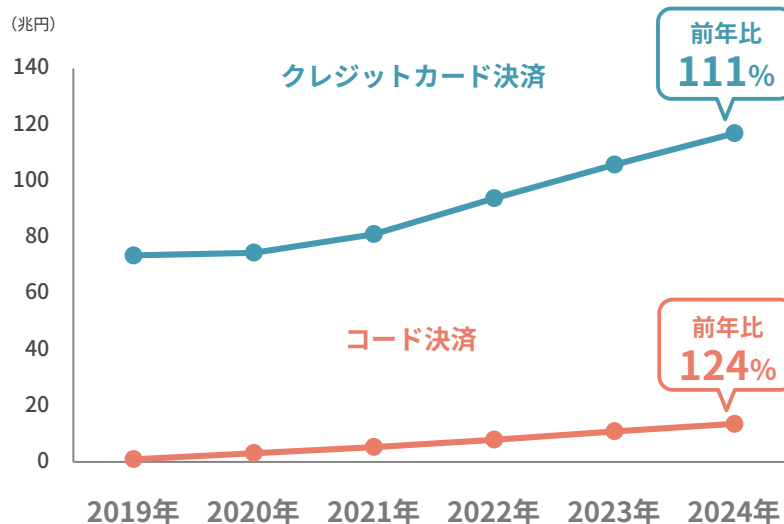
■ キャッシュレス決済の内訳 (2024年)



■ クレジットカード ■ コード決済 ■ その他

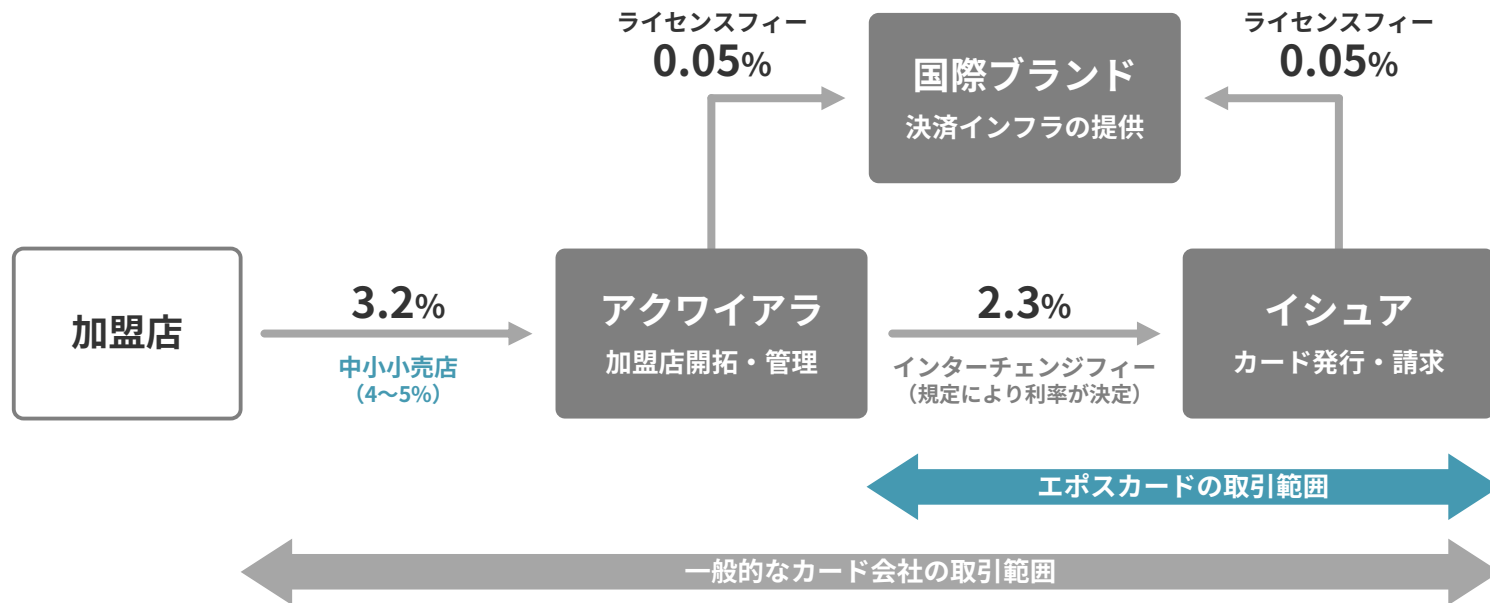
*出典：経済産業省

■ 取扱高推移



*出典：経済産業省、日本クレジット協会、キャッシュレス推進協議会

(参考) クレジットカード取引における関係性と収益構造



*出典：経済産業省 「キャッシュレス・ビジョン」

「お金のやりくり」の体験を通じてお客さまのライフスタイル全般をサポート

エポスカード



体験提供型

「お金のやりくり」の体験を通じて
お客さまのライフスタイル全般をサポート

業界他社



機能提供型

支払確認等の機能を
お客様がメニューとして選択をする

(参考) ライフスタイルアプリの取り組み事例：「使い過ぎ」の不安を解消

リアルタイムですぐに通知、使い過ぎた場合はお知らせすることで、安心してご利用いただく

リアルタイムで利用状況を可視化、使い過ぎた場合はお知らせ

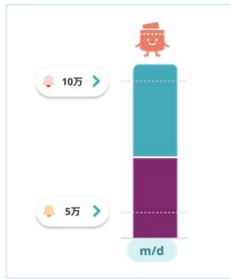


リアルタイム通知

利用後すぐに通知が届く



リアルタイムで明細に反映



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



使い過ぎても安心して利用

(参考) ライフスタイルアプリの取り組み事例：家計管理

エポス利用で、自動にざっくりと家計管理する「世界一ズボラな家計簿」エポ家計

エポス利用で、自動にざっくりと家計管理「エポ家計」



固定費を自動で振り分け



種類も分かる

水道が空欄だから埋めたい！



家計管理が手軽に、エポスにまとめよう

ゲーム感覚でサービスを知る・体験するしかけにより、サービスの理解を促進、ご利用につなげる

ゲーム感覚でサービスを知る・体験する「クエスト」



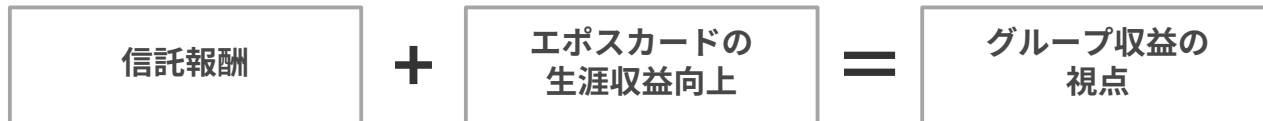
部屋が出来上がっていくのが楽しい

■ 提供するサービス

- 誰に ▶ 若者を中心としたすべての人に
- 何を ▶ 「つみたてNISA」対象の投資信託の購入
- どのように ▶ “エポスカード”のクレジット払いで

クレジット払いで投資信託を購入できるのは「日本初」のスキーム

■ 収益構造



100万人へサービスを提供、資産残高1兆円をめざす

「好き」が駆動する経済へ

©ABC-A・東映アニメーション ©2024 San-X Co., Ltd. All Rights Reserved. ©nagano / chiikawa committee ©琉球ゴールデンキングス
© SQUARE ENIX CHARACTER DESIGN: TETSUYA NOMURA / ROBERTO FERRARI

ALL RIGHTS RESERVED 2023©ZUTOMAYO ©カラー Illustrations Dick Bruna © copyright Mercis bv,1953-2025 www.miffy.com ©IDEA FACTORY/DESIGN FACTORY ©studio UG - NishimuraYuji
©abec/BUNBUN 20th Exhibition CHARACTERS ©キツナツキ / 新書館 ©キツナツキ・新書館 / ギヴン製作委員会 © Tomiyaki Kagisora/SQUARE ENIX
©堀越耕平 / 集英社・僕のヒーローアカデミア製作委員会 ©真田まこと / Vaka, Inc.

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。

0101
MARUI GROUP