

株式会社丸井グループ

今後の方向性について



今後の方向性につきまして申し上げます。

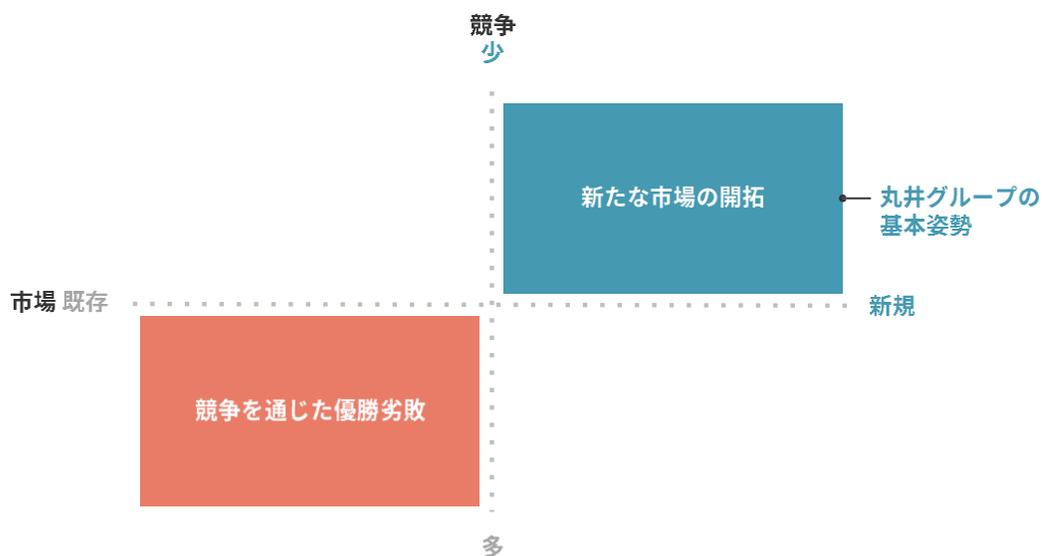
## 丸井グループの歴史

1960年には日本初のクレジットカードを発行、80年代には若者向けファッションの店舗を開発



当社は1960年に日本初のクレジットカードを発行し、1980年代には若者向けファッションの店舗を開発、2000年代からは小売・フィンテックに未来投資を加えた三位一体の独自のビジネスモデルを展開するなど、常に時代を先取りした革新的な取り組みで成長を遂げてまいりました。

競争の激しいレッドオーシャンを離れ、新たな市場を開拓していくことが丸井グループの基本姿勢



その背景には、既存の市場において競い合うのではなく、自ら新たな市場を開拓する、という基本姿勢があります。

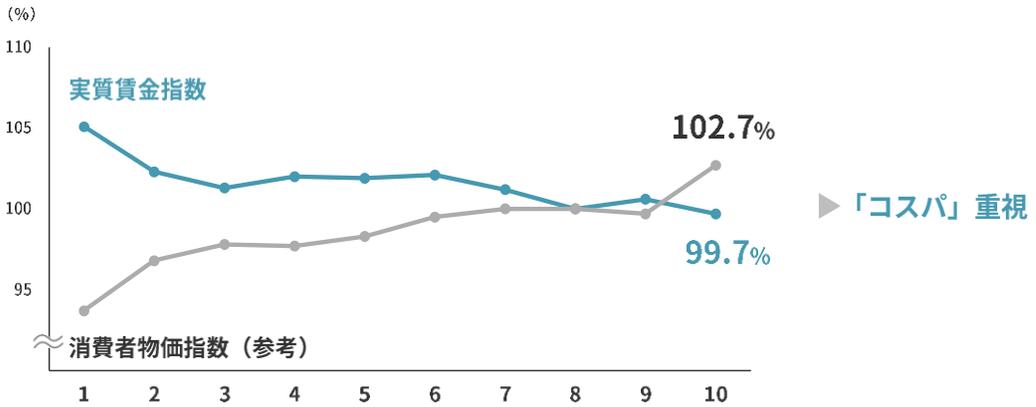


**「好き」が駆動する経済**

そのような私たちが、今後に向けて注目するのが、「『好き』が駆動する経済」です。

実質賃金は上がらず物価が上昇するなかで、機能と価格のバランスである「コスパ」を重要視

■ 実質賃金指数と消費者物価指数の比較



\*出典：厚生労働省「毎月勤労統計調査」

\*各指数は2020年を100とする

\*実質賃金は、名目賃金指数を消費者物価指数（持ち家の帰属家賃を除く総合）（令和2年基準）で除して算出

これまでのデフレ経済においては、「機能と価格のバランス」が重視されてきました。こうした傾向は、「コスパ」とも呼ばれ、賃金が上がらない中、消費者は年々「コスパ意識」を高めてきました。その一方で、これとは別の傾向も台頭してきています。

## 世の中の変化：メリハリ消費

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）

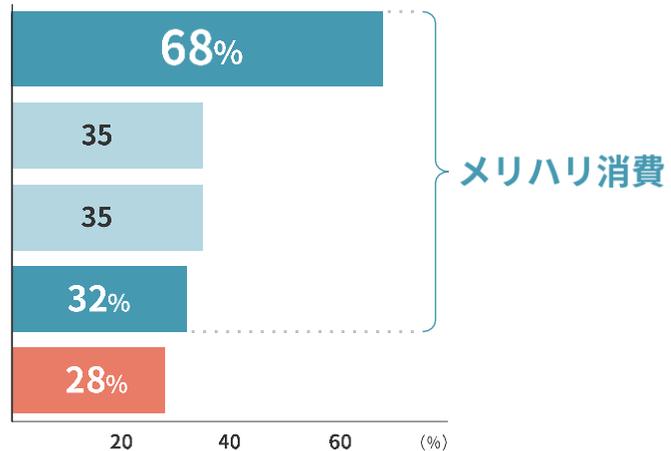
普段から、節約するものと、  
お金をかけるものを  
自分のなかで分けている

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



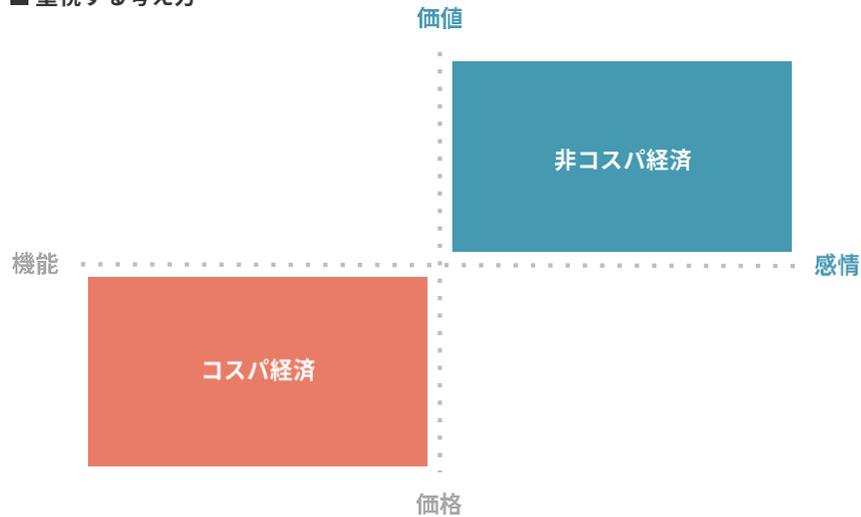
\* 出典：NRI「消費スタイルに関するWebアンケート調査」(10.4)、n=3,000

それが、「メリハリ消費」といわれる傾向です。

野村総合研究所の調査では、「普段から、節約するものとお金をかけるものを自分の中で分けている」と答えた消費者は68%と、「とにかく安くて経済的なものを買う」の28%を上回っています。メリハリ消費においては、「自分の趣味やコレクションなど、拘りたいものについては、できるだけお金をかける」といった、コスパ消費とは正反対の傾向が見られます。

デフレ経済で「コスパ経済」が拡大、「非コスパ経済」はメリハリ消費の傾向が高まることで拡大が期待

■ 重視する考え方



これを参考に、現状の経済を2つに分けてみたのがこちらです。

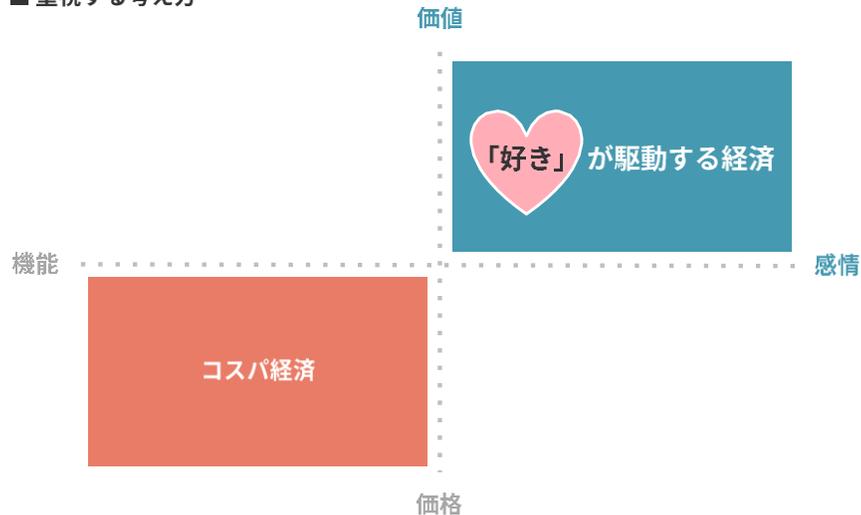
「機能と価格」を重視する経済を「コスパ経済」とすると、その対極に「感情と価値」を重視する「非コスパ経済」が位置付けられます。「コスパ経済」は大きな市場ですが、熾烈なコスト競争が繰り広げられるレッドオーシャンでもあります。一方、

「非コスパ経済」は新しい市場で、競争も少なく、メリハリ消費の拡大とともに成長が期待できるブルーオーシャンと考えられます。

## 「好き」が駆動する経済

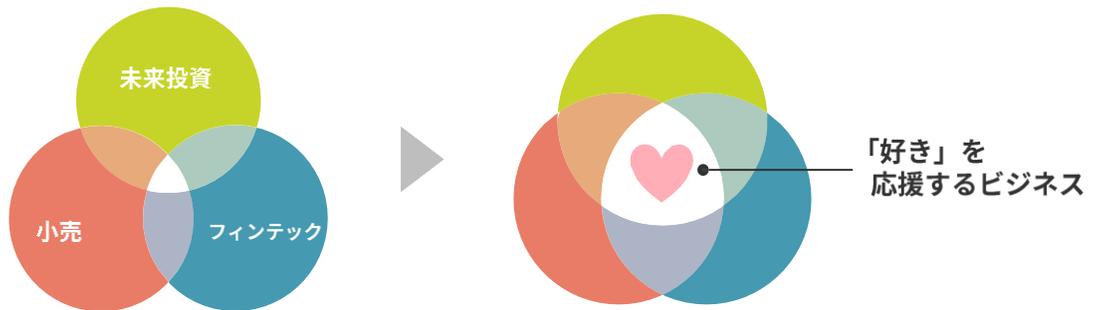
機能や価格ではなく、一人ひとりの感情や価値観が原動力となって動く新しい経済の領域

■ 重視する考え方



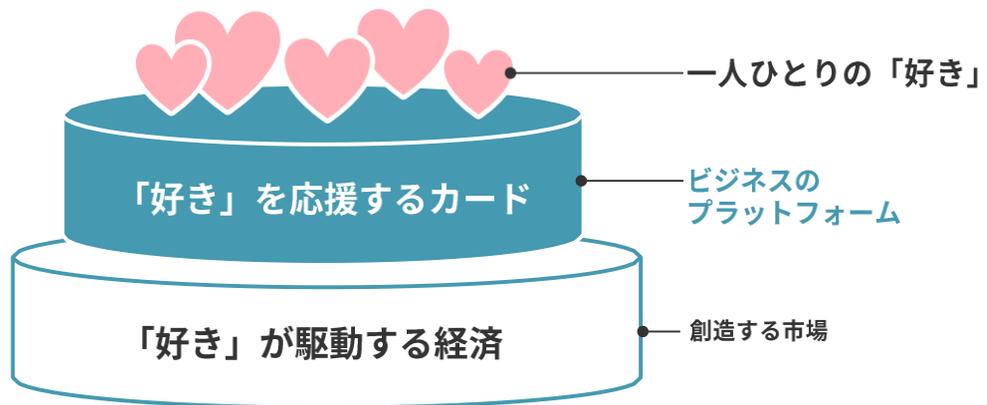
私たちはこのブルーオーシャンを「『好き』が駆動する経済」と呼びたいと思います。そして、熾烈なコスト競争が繰り広げられるレッドオーシャンを離れて、一人ひとりの感情や価値観、即ち「好き」が原動力となる新しい経済を開拓してまいります。

三位一体の独自のビジネスモデルの中心に「好き」を応援するビジネスを置き、集中的に投資



そのために、小売・フィンテック・未来投資の三位一体の中心に、「『好き』を応援するビジネス」を据えることにします。そして、この新たな中心に自社のリソースと投資を集中することで、独自の成長戦略を展開してまいります。

「好き」が駆動する経済の市場を創造するためのプラットフォームとなるのが「好き」を応援するカード



それでは、「『好き』を応援するビジネス」とは何か？

そのプラットフォームとなるのが、「『好き』を応援するカード」です。お客様一人ひとりの「好き」と当社の事業とを繋ぐプラットフォームとして「『好き』を応援するカード」を活用することで、お客様の幸せと収益の両立を目指してまいります。

## 「好き」を応援するカードの企画数

24年3月時点で78企画を発行し、内容は社会貢献、音楽、スポーツ、キャラクターなど多岐に渡る



「好き」を応援するカードは、現在、78企画、会員数は約90万人です。その内容は、ウクライナ難民支援の「トゥギャザー・カード」などの社会貢献系から、「ずっと真夜中でいいのに」などの音楽系、「琉球ゴールデン・キングス」などのスポーツ系をはじめ、「ちいかわ」などのキャラクターや、アニメ、ゲームなど多岐にわたっており、さらには、今年からは「オンリーワンカード」も登場しました。

## エポスオンリーワンカード第一弾

24年3月より世界で1枚だけのカードが発行できる「エポスペットカード」を開始



### オンリーワンカード第一弾

ご利用額の一部を動物愛護団体に寄付



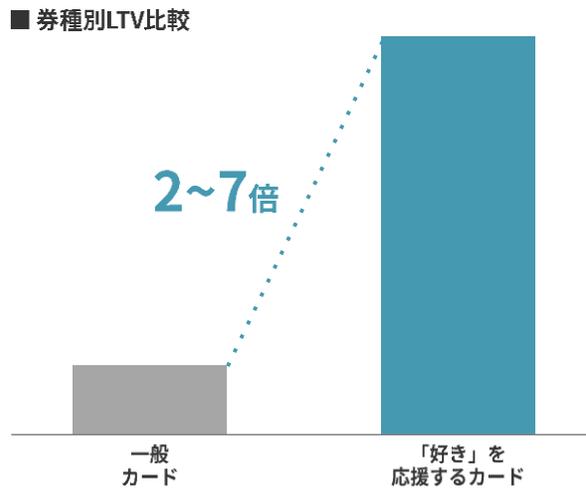
\*ペットカード会員のお客さまよりご承諾いただいた実際のカード券面を掲載

こちらがその第一弾、エポス・ペットカードです。

写真は、お客様からご承諾をいただいて掲載した、実際のカード券面です。文字通り世界で一枚だけのカードとしてご愛用いただいています。また、ご利用金額の一部が動物愛護団体に寄付されることもご支持の理由になっています。

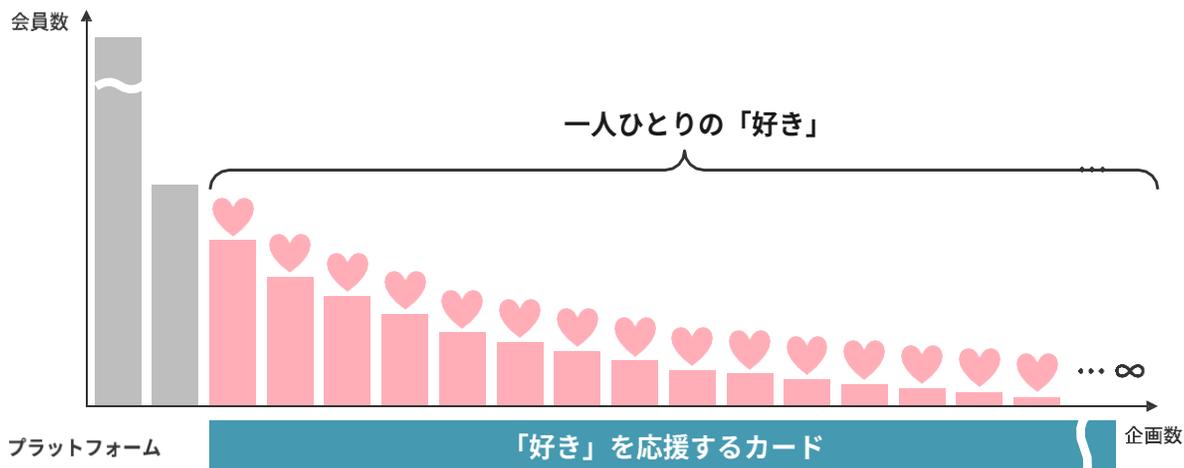
## 一般カードよりも高いLTV

「好き」を応援するカードは一人ひとりの価値観との結びつきが強くメインカード化、高いLTVを見込む



これらのカードは、お客様の価値観、感情との結びつきが強いことから、メインカードとしてのご利用が多く、一般のクレジットカードと比べて2倍～7倍の高い生涯収益が見込めます。

「好き」を応援するカードは「ロングテール」に相当、お客さまの数だけ無限に拡大する可能性を秘める



また、「『好き』を応援するカード」には優れた拡張性が期待されます。

「『好き』を応援するカード」のプラットフォーム上に、一人ひとりの好きをロングテール状に展開していくことで、「好き」の数だけ無限に増やせる可能性を秘めているからです。

## 「好き」を応援するコンクール

全社員参加型のコンクールを実施、社員の「好き」をビジネスに活かす企画を拡大

### ■ 第1回「好き」を応援するコンクール



応募者数 **131人** 

最終登壇者数 **27人**

優秀賞 **4件**



現在

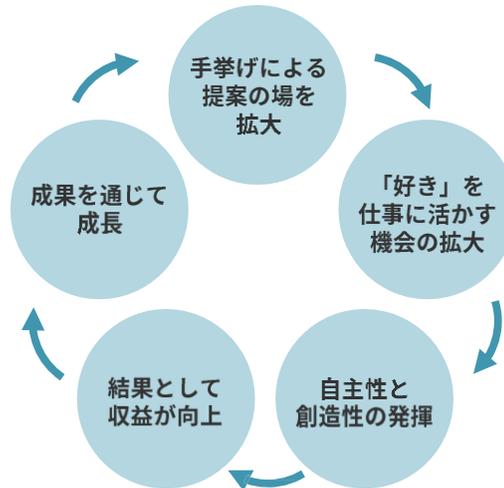
実装に向けて開発中

カードの企画・開発には丸井グループの全社員が参加します。

先般実施した「『好き』を応援するコンクール」では、初回にも関わらず131名の社員が参加し、提案を競い合いました。一般社員に加えて、中途採用のエンジニアの方や、アルバイトの方、長期インターンシップの学生さんなど多様な人が優秀賞を受賞しました。これらの提案は現在、実装に向けて鋭意開発中です。

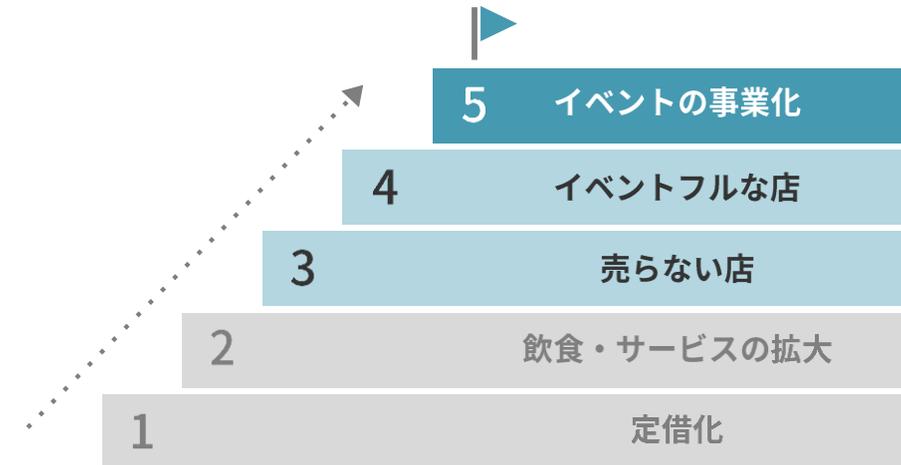
手挙げによる提案の場を拡大することで「好き」を活かす自主性と創造性を発揮、結果として収益が向上

### ■ 社員の「好き」を仕事に活かすサイクル



今後は、当社の特徴である「手上げ」の文化を活かして、こうした提案の場を広げてまいります。そして、社員が自分の「好き」を仕事に活かせる機会を増やすことで、自主性と創造性が発揮され、その結果として収益が向上し、一人ひとりがさらに成長する、という好循環サイクルを創り出してまいります。

小売の成長に向けたイベントの事業化は「小売のトランスフォーメーション」の最終段階



事業面では、小売の成長に向けて、イベントの事業化を行います。

イベントの事業化は当社が進めている「小売のトランスフォーメーション」の最終段階に相当します。販売を通じて培った対面接客技術を生かしたイベントは、高い集客力でテナント収益に貢献するだけでなく、「『好き』を応援するカード」の会員募集にも大きな相乗効果を発揮します。

## 「好き」を応援するイベント数

リアルでのイベントを通じてカードの認知が向上し、新規入会が拡大

### ■ 「好き」を応援するイベント実績



イベント開催数

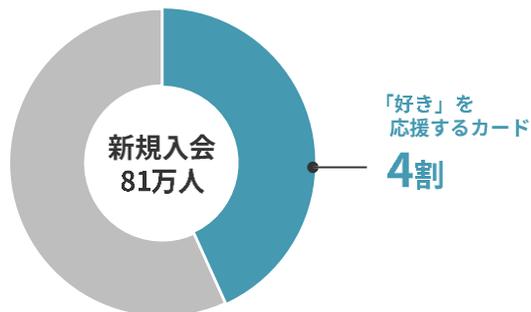
**1,300回**

新規入会数

**31万人**

\*24年3月期

### ■ エポスカードの新規入会における割合



新規入会  
81万人

「好き」を  
応援するカード

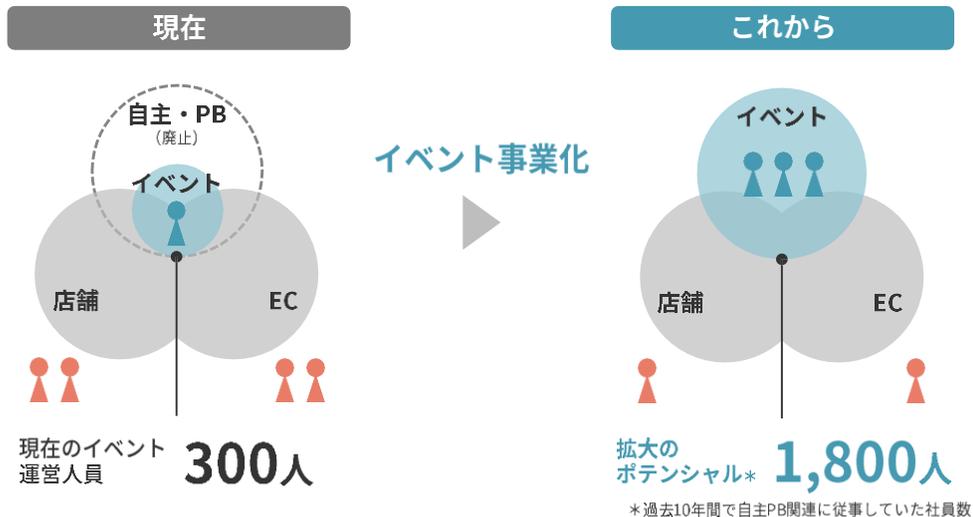
**4割**

\*24年3月期

昨年実施した「『好き』を応援するイベント」は、丸井店舗とその他商業施設を含めて約1300回で、31万人の会員を募りました。これは、エポスカード新規会員の4割を占めます。

## 小売の今後の成長事業と運営人員

イベントを今後の成長分野として事業化を検討、接客技術を持つ社員のポテンシャルを活かして拡大

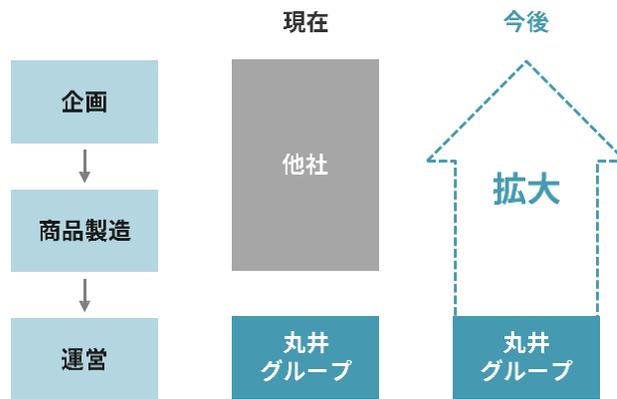


従いまして、今後は、イベントの事業化を通じて、「『好き』を応援するカード」の会員数を拡大してまいります。

現在、イベントに携わる社員は300名程度ですが、当社にはこれまで自主売場やプライベートブランドの販売を通じて接客技術を培ってきた社員が1800人ほどいます。これらの社員の中には、自主・PBの廃止によって得意の接客技術が活かせない仕事に携わっている方もいます。こうした社員がイベントの事業化を通じて接客技術を活かし、丸井の店舗だけでなく、全国の施設で開催するイベントで活躍できれば、カード会員の更なる拡大にも貢献できます。

## イベント事業の拡大

運営だけではなく企画やグッズの企画・製造まで拡大することで、利益の拡大を図る

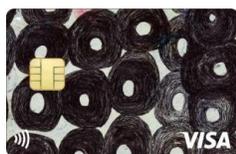


事業化に伴い、イベントの運営だけでなく、企画も行い、また、イベントに欠かせないグッズも、企画・製造まで手がけることで利益率を高めてまいります。

## 「好き」を応援する未来投資

未来投資においても「好き」を応援するビジネスで協業できる投資先を拡大

株式会社ヘラルボニー



▼  
アート

株式会社エーツー



▼  
ホビー

株式会社ミラティブ



▼  
ゲーム

株式会社ヤマップ



▼  
登山

また、未来投資においても、「『好き』を応援するビジネス」で協業できる投資先を増やします。これまでに実績のあるヘラルボニー様やホビーのエーツー様に加えて、ゲームのミラティブ様や、登山のヤマップ様などとの協業を進めます。

利用を通じて応援したい相手にポイントを寄付できる一連のカードの入会者が拡大



「使うたび、社会を前進させるカード。」

### ヘラルボニーカード

- ▶ 障害のあるアーティスト

### みんな電力エポスカード

- ▶ 再生可能エネルギー発電所

### ポケマルエポスカード

- ▶ 農漁業生産者

### エポス <sup>TOGETHER</sup> カード

- ▶ ウクライナ難民

応援先にポイントを寄付できる「好き」を応援するカードを拡大

最後に、「好き」の応援を通じた社会貢献と利益の両立です。

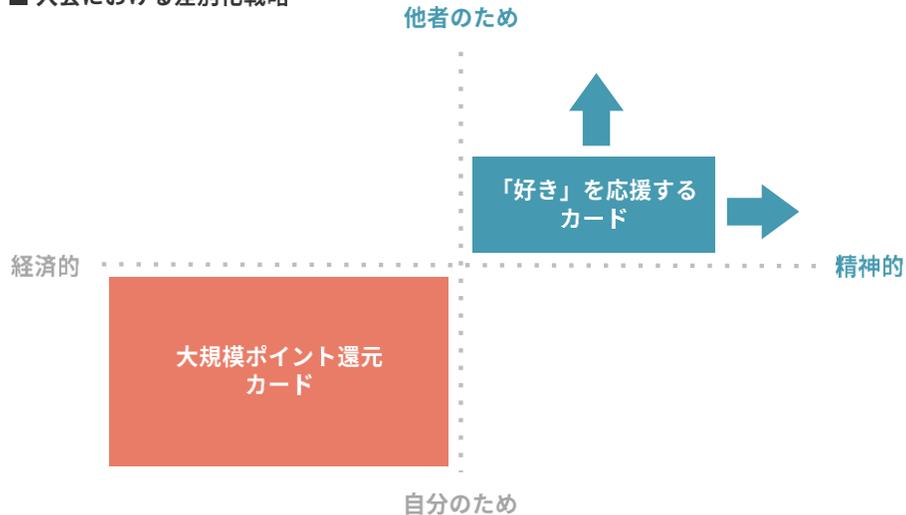
「使うたび、社会を前進させるカード」と銘打ったヘラルボニーカードは、ご利用額の一部を障害をお持ちのアーティストに寄付できることが、ご支持をいただいております、このことが入会の動機になっている方もいらっしゃいます。

同様の理由で、ご利用を通じて応援したい相手にポイントを寄付できる一連のカードの入会者が拡大しています。

## 今後の社会貢献と利益の両立の方向性

「誰かを応援することの喜び」という価値を重視し、社会貢献と利益の両立を目指す

### ■ 入会における差別化戦略



これまでクレジットカード業界では、経済的なメリットを重視する消費者に対して、ポイント還元競争が繰り広げられてきました。

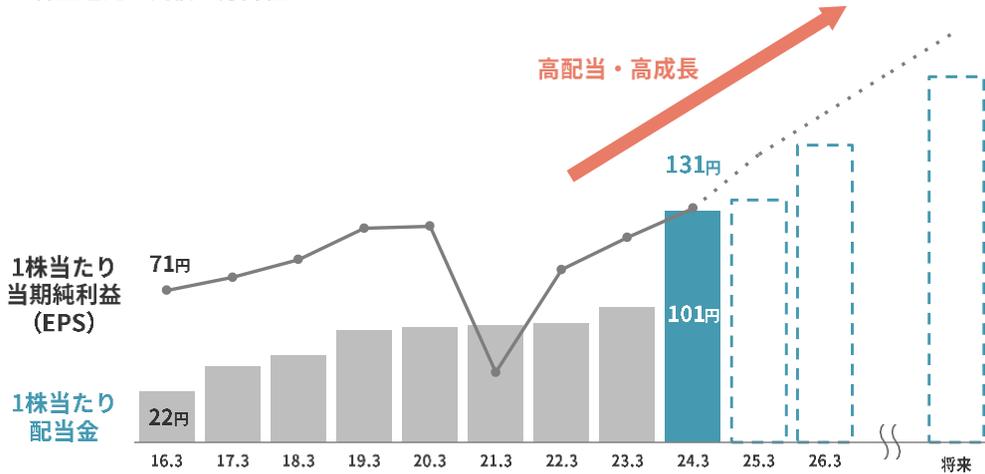
しかしながら、「『好き』を応援するカード」の会員は、この対極にある「誰かを応援することの喜び」という利他的、精神的な価値を重視しています。

私たちは社会の成熟化とともに増えていくこうした新しい消費者のニーズに応えることで、社会貢献と利益の両立を目指します。

## 高配当と高成長の両立

今後は高配当と同時に高成長を目指す新たな経営へと進化

### ■ 株主還元の実績と方向性



戦略の概要については、今秋公表予定

以上のような取り組みを通じて、今後は高還元と同時に高成長を目指してまいります。株主の皆様には引き続きご支援を賜りますようお願い申し上げます。

なお、数値目標を含めた戦略の概要につきましては、この秋を目処に鋭意策定中ですので、どうぞご期待ください。



# 「好き」が駆動する経済へ

私からのご説明は以上です。

ご静聴ありがとうございました。



ALL RIGHTS RESERVED 2023©ZUTOMAYO ©[NOiD] / murffin discs ©SBH ©琉球ゴールデンキングス ©nagano / chiikawa committee  
©2024 SANRIO CO., LTD. APPROVAL NO. L652082 ©カラー ©尾田栄一郎 / 集英社・フジテレビ・東映アニメーション  
© SQUARE ENIX CHARACTER DESIGN: TETSUYA NOMURA / ROBERTO FERRARI © PONOS Corp. ©Mirrativ, Inc. © 1998-2024 A-too 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、総務部 [mho55-sohmu@0101.co.jp](mailto:mho55-sohmu@0101.co.jp) にご連絡ください。

0101  
MARUI GROUP