

# MARUI IR DAY 2025



2025年12月9日



**1 メインカード化に向けたアプリの取り組み**

質疑応答

**2 「好き」を応援するビジネスを実現する組織・人材**

質疑応答

**3 社外取締役との対話**

質疑応答

本日の内容はご覧の通りです。



## メインカード化に向けたアプリの取り組み

(株) マルイユナイト

代表取締役 社長 山根 丈明

(株) Muture

執行役員

米永 さら沙



それでは、「メインカード化に向けたアプリの取組み」について、ご説明いたします。

## 発表者のご紹介



株式会社丸井グループ  
執行役員  
DX推進室長  
マルイユナイト 社長

**山根 丈明**

1999年 入社  
2023年 丸井グループ 執行役員（現任）  
2024年 マルイユナイト 社長（現任）  
2025年 DX推進室長（現任）  
エポスカード 取締役（現任）  
エムアンドシステム 取締役（現任）  
Muture 取締役（現任）



株式会社Muture  
執行役員

**米永さら沙**

2014年 デジタルプロモーション会社 入社  
2017年 グッドパッチ 入社  
2022年 Muture 執行役員 出向（現任）

4

本日はアプリ開発を担当しているマルイユナイトのわたくし山根と、  
グループのDX推進を担当しておりますMutureの米永よりご説明いたします。

## 1 ライフスタイルアプリのメインカード化への寄与

## 2 開発プロセスの進化



本日の内容はライフスタイルアプリのメインカード化への寄与と、  
アプリの開発プロセスの進化の2点です。

前半を私から、後半パートは米永よりご説明いたします。

# 1

## ライフスタイルアプリのメインカード化への寄与



まずはアプリのメインカード化への寄与です。

私は7年前のアプリの企画時から長くアプリ担当をさせていただいております。  
本日は一部ですけれども、これまでの取り組みをご紹介できるのは非常に  
嬉しく思っております。

① メインカード化の取り組み

② 今後の「好き」を応援する取り組み

はじめにメインカード化の取組みについてご説明し、  
次に今後の好きを応援する取組みについてご説明いたします。

① メインカード化の取り組み

② 今後の「好き」を応援する取り組み

(決算再掲) 31年3月期に向けたKPI



9

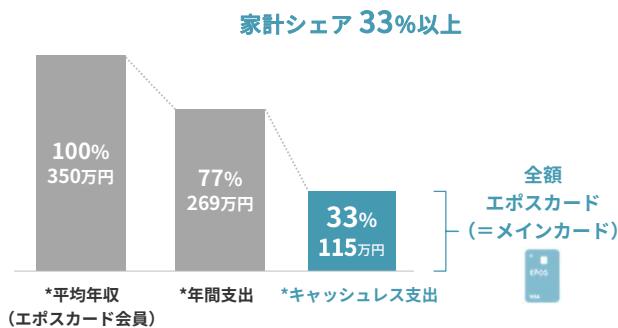
決算でもご説明した通り、31年3月期にむけて私たちは新たなKPIとして  
メインカード率を設定いたしました。

## メインカードの定義



メインカードの定義は、家計シェア33%以上

### ■ メインカードの定義



### ■ 参考：クレジットカードの利用額



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

\*(株)ジェーシービー『クレジットカードに関する総合調査(22年度版)』  
に基づき当社試算

10

今回、メインカード率は家計シェア33%以上といたしました。

エポスカード会員の平均のキャッシュレス支出は年間115万円と推計されます。  
これを全額エポスカードでお支払いいただいた場合、その額は家計シェア33%にあたります。  
また115万円という水準は他社が公表している調査より推計いたしました  
お持ちのクレジットカードの合計利用額ともほぼ同水準となっております。

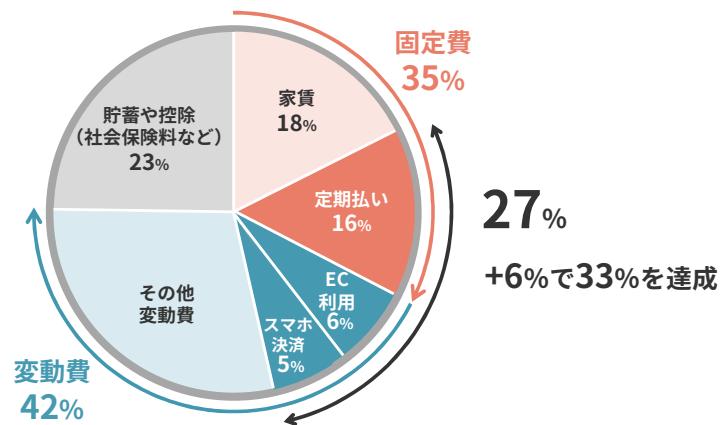
お持ちの複数のクレジットカードでのご利用をエポスに切り替えていただくことで  
到達する水準と言い換えることができます。

## 家計シェア33%の水準



定期払い・EC利用・スマホ決済の27%に、その他利用6%を加えると家計シェア33%に到達

■ エポス会員の平均的な家計の状況



\*経済産業省「令和6年度 電子商取引に関する市場調査報告書」、MMD研究所「2025年1月決済・金融サービスの利用動向調査」、野村総合研究所「金融ITフォーカス 2025年4月号」、総務省「家計調査(2024年度)」に基づき当社試算

11

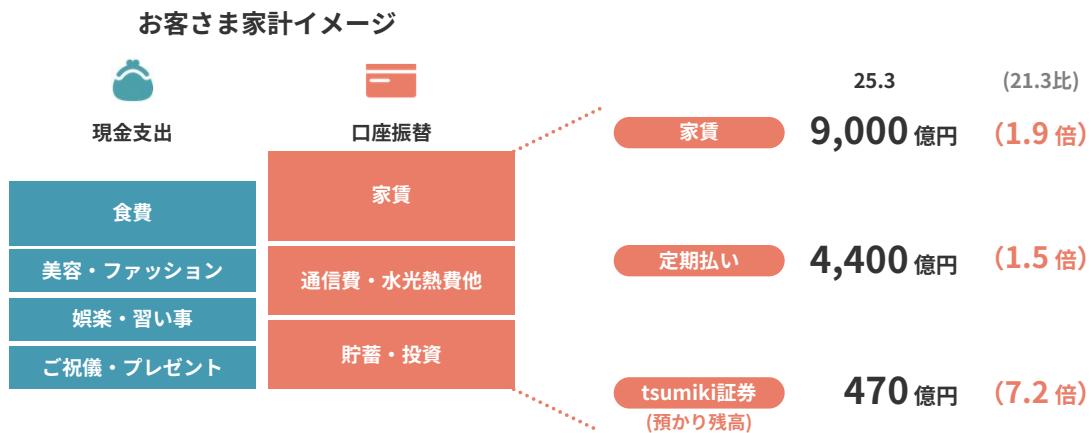
今回の家計シェア33%は、家賃払い除きで達成すべき指標として定めました。

エポス会員の平均的な家計の状況から推測いたしますと、  
定期払いやEC、スマホ決済でエポスをご利用いただければ、  
それだけで家計シェアの27%になり、その他の利用を6%加えて到達する水準となっております。

## 家計シェア最大化の取り組み



家賃は1.9倍、通信費・水光熱費等の定期払いは1.5倍と順調に取扱高を拡大



12

私たちは前中計期間より家計シェア最大化戦略を打ち出してまいりました。

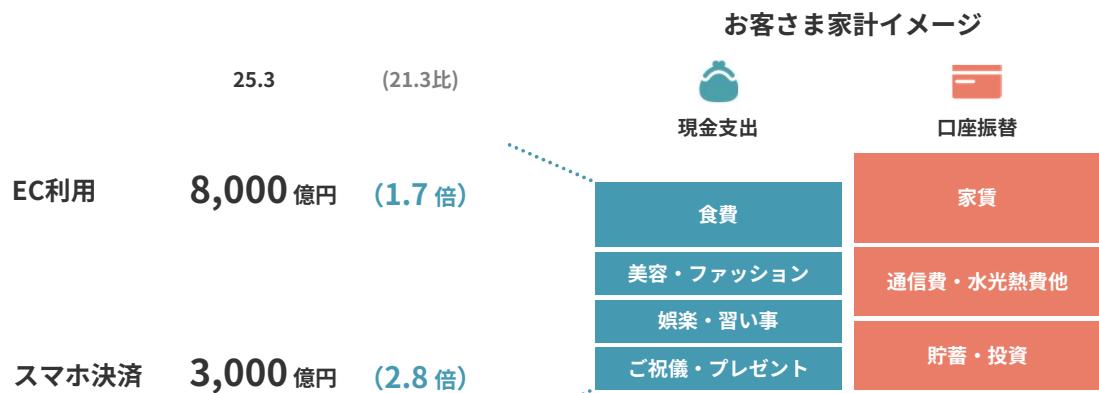
固定費に当たる口座振替からの切替では、家賃や通信費・水道光熱費など、定期払いのエポスでのお支払いを促進してまいりました。

前中計期間では、家賃、定期払いの取扱高はそれぞれ1.9倍、1.5倍と伸長し、tsumiki証券での預かり残高は7.2倍と大きく伸長いたしました。

## 家計シェア最大化の取り組み



EC利用は1.7倍、スマホ決済は2.8倍に伸長



13

現金支出からの切替では、  
EC利用やスマホ決済の取扱高が1.7倍、2.8倍と着実に伸長いたしました。

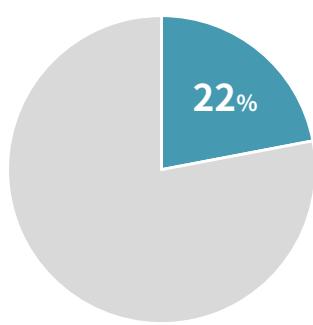
## 現状のメインカード率



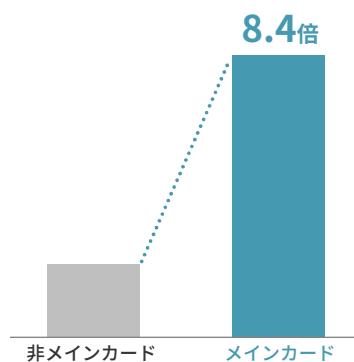
メインカード率は22%、メインカード会員はLTVが8.4倍

### ■ メインカード率

\* 「メインカード＝家計シェア33%以上」のお客さまの割合



### ■ メインカード・非メインカードの LTV比較



14

この結果、「家計シェア33%を超えているお客様の構成」であるメインカード率は現在22%となっております。

また、メインカード客のLTVは、非メインカード客に対して実に8倍以上と高い水準にあります。

## アプリ会員のメインカード率



アプリ会員のメインカード率は27%、非アプリ会員に比べて2.3倍高い

エポスカード全体

アプリ会員

2.3倍

非アプリ会員

22%



27%



12%

15

メインカード率をアプリ会員と非アプリ会員に分解いたしますと、  
アプリ会員は27%で非アプリ会員に対し2.3倍高く、  
エポスカードのメインカード化を牽引しております。

ここからはアプリのメインカード化にむけた取組みをご説明いたします。

## ライフスタイルアプリのコンセプト



「お金のやりくり」の体験を通じてお客様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

業界他社



機能提供型

「お金のやりくり」の体験を通じて  
お客様のライフスタイル全般をサポート

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

16

アプリ企画当時、業界他社では支払確認等の機能を提供する言わば  
「機能提供型」のアプリが多く見られました。

それに対して、私たちのアプリは「お金のやりくり」の体験を通じて、  
お客様のライフスタイル全般をサポートする体験提供型のアプリを志向いたしました。

この時社内でつけたコードネームがライフスタイルアプリで、  
この呼称は現在も社内で使われています。

## お金のやりくりに関するお客様の声①



お客様がお金のやりくりで気にしていることは「使い過ぎ」

「使い過ぎ」が心配



クレジットカード利用



キャッシュレス決済のデメリット

限度額まで使えてしまうので、  
使いすぎてしまわないか常に不安

今月いくらカードを使ったか  
把握しづらくて不安

\*お客様インタビューより

- |   |                   |     |
|---|-------------------|-----|
| 1 | 使い過ぎてしまいそう        | 48% |
| 2 | 種類が多く分かりにくい       | 44% |
| 3 | 個人情報流出や不正利用の恐れがある | 41% |

\*消費者庁「大学生のキャッシュレス決済に関するアンケート」

17

お金のやりくりにおいてお客様がクレジットカードやキャッシュレス決済の利用時に最も気にされていたのが使いすぎが怖いということでした。

## 私たちの仮説



「使い過ぎ」の不安を解消することで、安心して使えるようになりエポスの利用が増えるのでは



お客さま

使い過ぎの  
不安がある



使い過ぎたらすぐにお知らせすれば  
安心して使えるのでは？

### 当時の業界の常識



使いすぎをお知らせすると  
ショッピングやリボの利用が減る

18

当時業界では使いすぎを抑止すると利用阻害になってしまい、  
さらにリボ払いにも悪影響が出てしまうという考え方が常識でした。

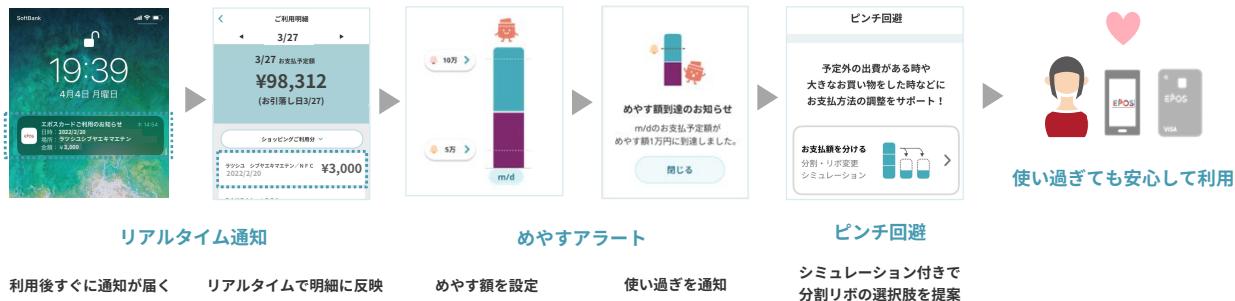
私たちは使いすぎたらすぐにお知らせすることでお客さまは安心してエポスを使えるようになり、かえって利用が増えるのではないかと、業界とは全く逆のアプローチをとりました。

## 「使い過ぎ」の不安を解消するUX



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けます。

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



19

こうして生まれたのが使いすぎの不安を解消するUXです。

カード利用をしたらすぐに通知が届き、明細にも即時反映するようにいたしました。  
月々の利用のめやす額を設定し、それを超えたら通知の届く  
「めやすアラート」という機能も用意し、  
今いくら使ったかが明確で、使いすぎにいち早く気付けるUXをつくりました。

また万一使いすぎた際もシミュレーション付きの分割リボの選択肢を提案し、  
お客様が納得して、ピンチ回避できるようにいたしました。

## お金のやりくりに関するお客さまの声・私たちの仮説②



家計管理のサポートをすることでエポスの利用が増えるのでは？

手間のかかる家計簿は面倒

私たちの仮説

エポスでざっくり家計管理ができれば  
エポスに支払いをまとめてくれる



お客さま

やりたいこと

月末にヒヤヒヤしないよう  
支出をコントロールしたい

知りたいこと

コントロールしやすい固定費以外が  
どのくらいあるか？



当時の業界の常識

支出をコントロールすると  
カード利用が減ってしまう

20

つぎに着目したのが家計管理についてです。

家計簿は面倒で多くの方が挫折されている一方で、  
お客さまからは「支出はちゃんとコントロールしたい」という声が聞かれました。

お客さまが知りたいのはコントロールしやすい固定費以外がどのくらいあるか？  
程度で家計簿アプリは過剰で面倒という反応でした。

これに対し業界では支出をコントロールしてしまうと  
カード利用も減ってしまうという考え方が主流でした。

私たちはエポスでざっくり家計管理ができれば支出自体は減っても  
エポスに支払いをまとめていただけるのではないかという風に考えました。

## 家計管理のUX



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

21

こうして生まれたのが家計管理のUXです。

エポスで払うだけで自動的に明細を固定費と固定費以外に分け、ざっくりと家計管理ができる「世界一ズボラな家計簿」というコンセプトのエポ家計を用意いたしました。

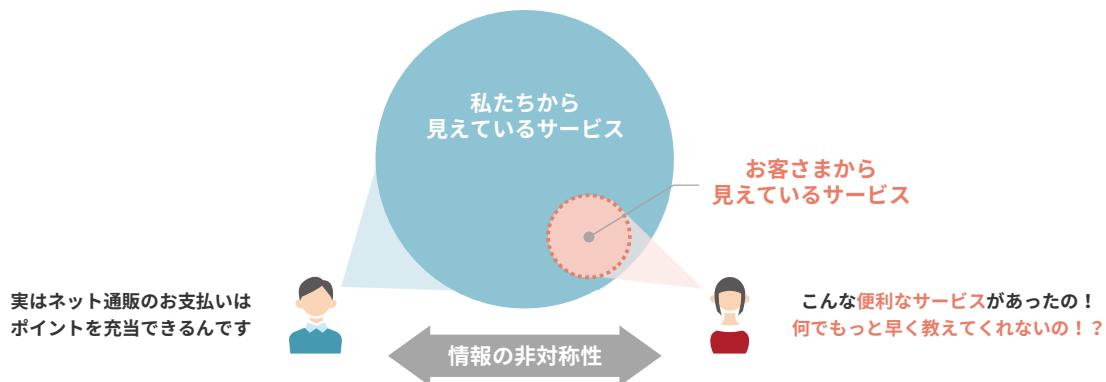
お客様の家計管理のわずらわしさを解放することで、家計管理を目的にエポスに支払いをまとめていただけることを目指しました。

固定費についてはあえて空欄ができるようなUIにし、エポスで払っていない固定費を払いたくなるしきけを用意しました。

## お金のやりくりに関するお客様の声③



お金のやりくりに役立つ体験を用意してもお客様になかなか伝わらないのでは？



22

ここまでお伝えしたUXを用意しても、  
お客様になかなか伝わらないのではないかという懸念もございました。

インタビュー等でエポスの提供するサービスをご説明すると  
何でもっと早く教えてくれないのかというおしゃかりをいたたくこともあり、  
私たちとお客様とで持っている情報が不均衡な状態でした。

## 私たちの仮説



アプリと相性のいいゲーミフィケーションで遊び心をくすぐって、関心を引く仕掛けがつくれる



お客様

サービスを  
あまり知らない



### 私たちの仮説

#### ゲーミフィケーション



アプリと相性の良いゲームを使って  
遊び心をくすぐるしきけを作り自然とサービスを体験

### 当時の業界の常識

#### プッシュ型

(メール・プッシュ通知)

その時たまたま関心があった人以外  
ほとんどの人がスルー

#### プル型

(ネット・アプリのメニュー表示)

メニューをそのまま置いておいても  
見ていただけない

23

サービスの認知に対しては業界や”以前の私たち”は  
メールやプッシュ通知やホーム画面へのアイコン設置等でお知らせしておりましたが、  
なかなかお客様に届かない状況が続いておりました。

そこで、アプリと相性のいいゲーミフィケーションで遊び心をくすぐって、  
自然とサービス体験できる仕掛けが作れるのでは？と考えました。

## サービス理解のUX

ゲーム感覚でサービスを知る・体験するきっかけにより、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」



24

こうして生まれたサービス理解のUXがクエストです。

ダウンロード直後は真っ白で殺風景なホーム画面が「エポスのサービスを知ったり、体験していただくお題」をクリアすると、アイテムがおかれていくって、エポスカードのキャラクターであるエポッケのお部屋が変化していきます。

楽しみながらエポスやクレジットに対する理解が自然に高まり、ご自身にあったサービスを使っていただけるUXを構築いたしました。

## 私たちの基本思想



丸井グループの「信用の共創」という基本思想に立ち返り、アプリを企画

私たちの基本思想

当時の業界の常識

お客様と信用を共創

カード会社がお客さまに信用を供与

分かりやすくして  
お客さまの不安を取り除く

お客さまと情報を共有し  
最適な選択肢を提示する

分かりやすくすると  
利用の阻害になる

必要以上の情報を伝えると  
利用の阻害になる

25

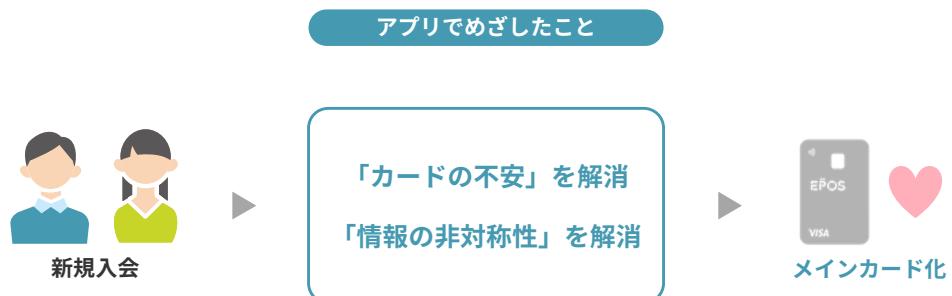
ここまで3つのアプリのUXをご紹介しましたが、  
UX構築では信用の共創という私たちの基本思想を大切にしました。

お客様の不安を取り除いたり、お客さまと私たちの持っている情報を極力そろえ、  
選択肢を提示するという、当時の業界の常識とは真逆のアプローチをとり、  
アプリを企画いたしました。

## アプリでめざしたこと



「カードの不安」 「情報の非対称性」を解消するUXを構築し、メインカード化をめざす



26

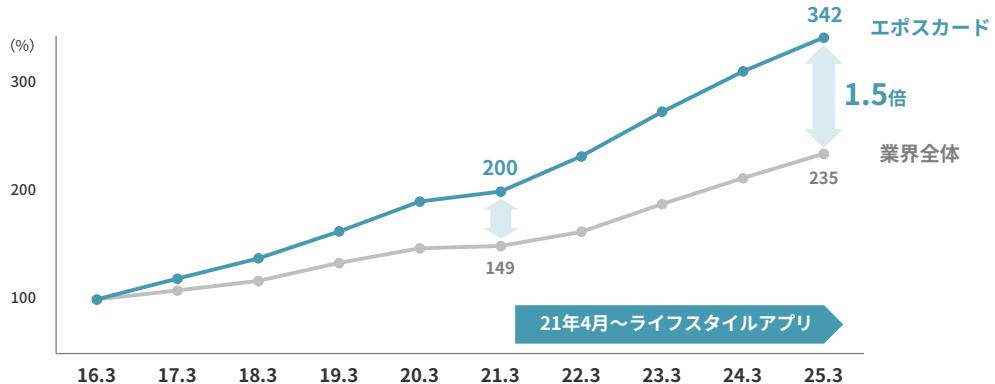
このように私たちはアプリでお客様の「カードの不安を解消」し、  
お客様と私たちの「情報の非対称性を解消」することで  
家計シェアを向上させ、メインカード化を目指しました。

## 取扱高成長率～業界比較～



エポスカードの取扱高は業界全体を上回って推移、アプリローンチ後は業界との差異がさらに拡大

### ■ 取扱高の成長率推移



27

これらの取組みの結果として、  
エポスカードと業界全体の取扱高の成長率を比較いたしました。

10年前を100とした時の成長率を比べますと  
エポスカードは業界全体を大きく上回っております。

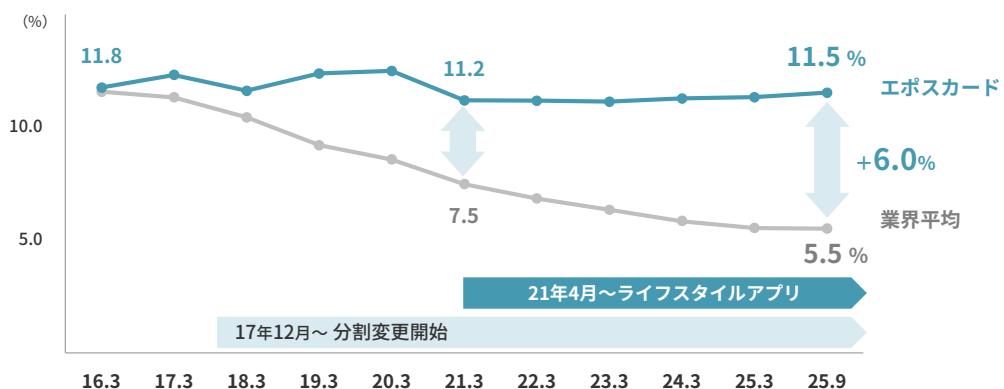
ライフスタイルアプリローンチ後はその差がさらに開きました。

## 分割・リボ取扱高割合 ~業界比較~



エポスカードの分割リボ率は業界平均を上回って推移、業界との差異は拡大

### ■ 取扱高に占める分割・リボの割合



\*業界平均：日本クレジット協会「クレジットカード動態調査結果」より「クレジットカードショッピング」に占める「2月を超える支払」の割合  
\*エポスカード：「2月を超える支払」のうち、2回払い・ボーナス1回払いを除いた分割・リボの割合

28

取扱高に占める分割・リボの割合の業界平均との比較です。

この10年間でエポスカードと業界平均は大きく開きました。  
分割変更の導入やアプリの導入が貢献していると考えております。

① メインカード化の取り組み

② 今後の「好き」を応援する取り組み

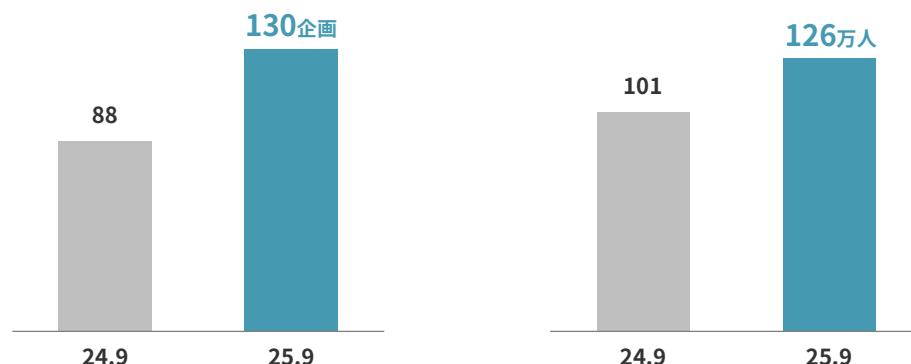
ここからは今後の好きを応援する取組みをご説明します。

## (決算再掲) 「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



30

初めに、「好き」を応援するカードの状況です。

決算発表でもご説明いたしましたが、企画数は1年前の88企画から130企画へと拡大し、会員数も101万人から126万人に増加いたしました。

## 「好き」を応援するカードの新たなUX



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」



クエストと連動し、ホーム画面にキャラクターのアイテムが追加

31

今後はアプリでも好きを応援するUXを充実させてまいります。

今年度よりスタジオUGカードの会員様限定で、  
アプリのホーム画面をカード券面のキャラクターである「ごきげんぱんだ」の画像に  
着せ替えができる取組みを実施いたしました。

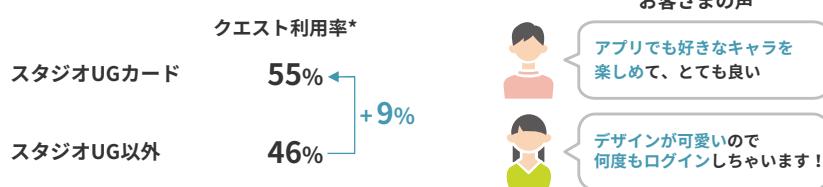
さきほどご説明した「クエスト」と連動させ、  
エポスカードの便利な機能やサービスを探索していただくことで、  
ホーム画面にキャラクターのアイテムが追加されていきます。

## リリース後の反応



スタジオUG新規会員のクエスト利用率が向上し、プレミアムな体験につながっている

### クエスト利用率の向上



会員の多い3企画は年内のリリースが決定、今後その他の企画に拡大

32

リリース後の検証結果ですが、新規入会客のクエスト利用率を比較してみると、  
スタジオUGカードの方は、それ以外の方より9%向上しております。

お客様からもご好評をいただいており、  
年内には会員の多い3企画で着せ替えのリリースが決定しております。

今後もその他の企画に拡大してまいります。

## 「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



33

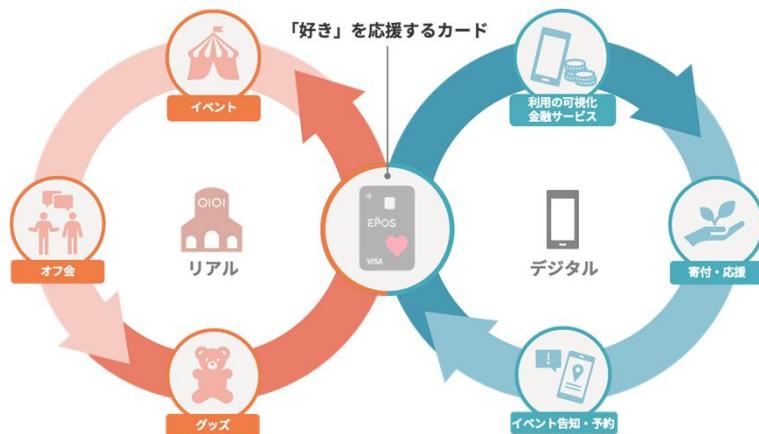
好きを応援するカードについては今後、好きプレミアムを導入いたします。

限度額については、ゴールド会員と同水準に引上げ、  
利用特典についてはご利用に応じたオリジナルグッズを提供してまいります。  
アプリでもUXを構築しプレミアム化を促進してまいります。

## 今後の好きを応援するUX



他社では提供できないリアルと融合した独自性あるサービスを構築し、メインカード化に繋げる



リアルとデジタルを融合した体験でメインカード化を促進

34

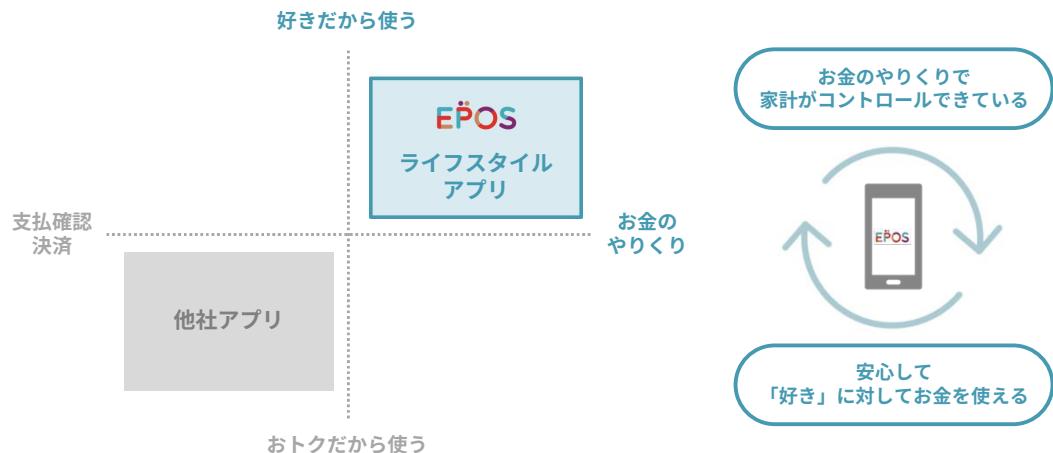
今後の好きを応援する UXです。

これまでご紹介したUXに加えて、他社では提供できないリアルと融合した  
独自性あるサービスを構築しメインカード化を促進してまいります。

## アプリのポジショニング



他社とは異なる独自の価値提供により「好き」が駆動する経済の実現に寄与



35

私たちのアプリはお金のやりくりで使う、  
好きだから使うという独自のポジションを確立してまいります。

またお金のやりくりにより家計がコントロールできている状態は、  
安心して好き消費にお金を使えるという循環につながります。

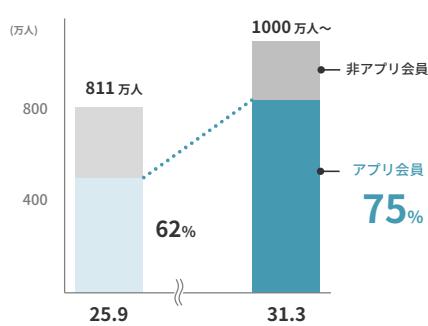
アプリを通じて好きが駆動する経済の実現に寄与してまいります。

## アプリ会員計画

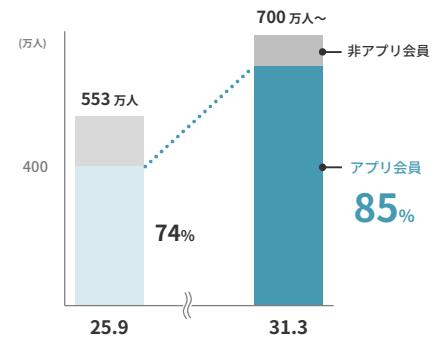


31年度のエポス会員に対するアプリ会員の構成は75%、ショッピング利用会員に対する構成は85%の計画

■ アプリ会員数



■ ショッピング利用会員におけるアプリ会員数



36

今後のアプリ会員の計画です。

31年3月期にはエポス会員に対するアプリ会員の構成は75%、  
ショッピング利用会員に対する構成は85%まで上昇する計画です。

## 10兆円達成に向けたメインカード率



新規施策により34%まで上昇、さらにアプリ会員の拡大により35%、グループ総取扱高10兆円を達成



37

最後に31年3月期に向けたメインカード率の計画です。

現状の22%から、既存施策のみでの成長ではメインカード率は26%にとどまりますが、  
好きプレミアムや初めからゴールドといった新たな施策を加えることで34%まで高めます。

さらにアプリ会員の拡大やアプリのUX向上を加えることで  
10兆円に必要なメインカード率35%を達成してまいります。

## 2

### 開発プロセスの進化



続いて、開発プロセスの進化について、Muturē米永からお話をさせていただきます。

## 丸井グループのデジタル・IT領域の体制



デジタル・ITに関連する3社が密に連携することで、開発プロセスの進化を実現

	設立年	役割
	1984年	セキュアで堅牢な基幹システムの構築
	2022年	グループ全体の組織変革・DX支援
	2024年	アプリ・Webのアジャイル開発・内製化

39

まずははじめに、丸井グループにおけるデジタル・IT関連各社の役割についてです。

かねてより、M&Cシステムはグループの基幹システムを構築してまいりましたが、グループ全体のDXを推進するために22年にMutureを設立。  
さらに昨年設立したマルユナイトにおいては内製開発の専門組織としてアプリ・webのアジャイルの開発を行っております。

現在この3社が密に連携することで、DXに取り組んでおります。

## 合弁会社Mutureの設立・土屋CDXOの参画



これまで社内にいなかったデジタル領域の専門人材採用を進め、専門視点からグループのDX変革を加速

■ 22年 合弁会社 Muture 設立

■ 23年 CDXOとして参画



株式会社 グッドパッチ  
代表取締役社長

株式会社 丸井グループ  
執行役員

Chief Digital Transformation Officer

土屋 尚史 氏

40

まずMutureですが、丸井グループとグッドパッチの合弁会社として設立しました。  
私、米永もグッドパッチよりMutureに出向しております。

Mutureはデジタル専門人材の組織で、専門的視点から新たな可能性を発見し、  
グループ全体のDXを加速させる役割を担っています。  
グッドパッチ代表の土屋も丸井グループのCDXOとして参画し、  
Mutureと共に変革を進めてまいりました。

- ① アジャイル開発の導入
- ② アプリ・Web開発組織の設立
- ③ 内製化の加速

41

これまで行ってきた変革の取り組みは、主にこちらの3つです。  
それぞれ順を追ってお話しさせていただきます。

- ① アジャイル開発の導入
- ② アプリ・Web開発組織の設立
- ③ 内製化の加速

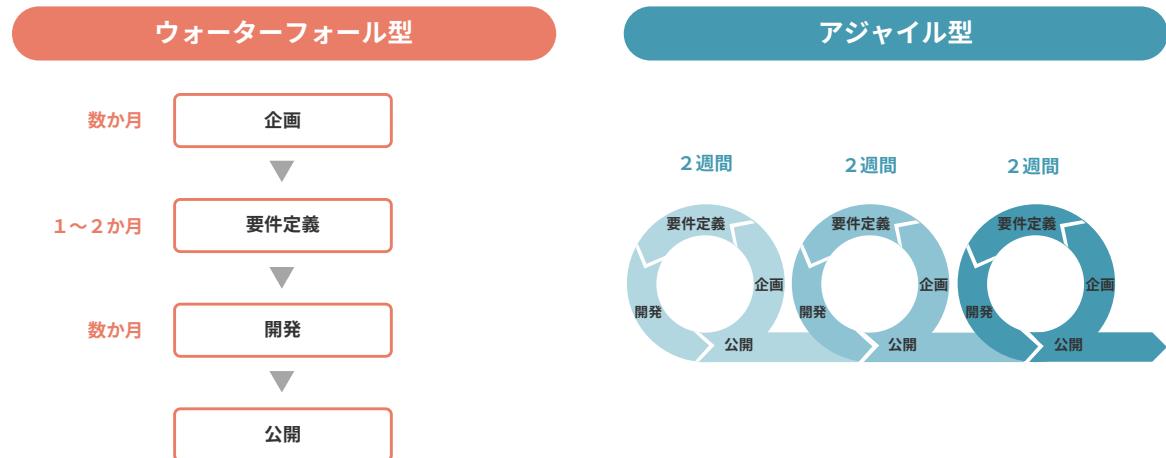
42

はじめに、アジャイル開発の導入についてです。

## 2021年リリース当初のLSアプリ開発体制



仕様を先に決めて、リリースまで変更しないウォーターフォール型の開発で進行



43

アプリをリリースした21年当初の丸井グループの開発体制は、左のウォーターフォール型が中心でした。これは、あらかじめ決めた順番どおりに、工程にそって進めていく開発手法です。

一方、アジャイル型は、素早く小さな単位で、作る・出す・直すを繰り返していく手法です。

領域ごとに最適な手法を選びながら、アプリやデジタル体験の部分ではアジャイルを取り入れていく

### ウォーターフォール型

ゴール・要件が明確  
計画通りに着実に進める

### アジャイル型

正解がなく不確実  
ニーズ・変更に柔軟に対応する

基幹システムなど

アプリ・Webサービスなど

44

ウォーターフォール型は、ゴール・要件が明確で計画通り着実に進めることが大事な基幹システムなどの領域に適しています。

一方で、アジャイル型は、正解がなく不確実で、ユーザーの反応を見ながらニーズに柔軟に対応することが望ましいアプリ・Webサービスのような領域に適しています。

そのため、ライフスタイルアプリにおいては、アジャイル型へシフトしました。

- ① アジャイル開発の導入
- ② アプリ・Web開発組織の設立
- ③ 内製化の加速

次に、そのアジャイル開発を実践するアプリ・Web開発組織の設立についてです。

## アジャイル開発の実践における課題



仮説検証サイクルのスピードアップには、意思決定フローもアジャイルに合わせて変革する必要性



本来は2週間で  
企画～公開まで回したい

企画

EPOS

ビジネス企画決裁

要件定義

M&C  
SYSTEMS

アプリ開発決裁

意思決定者が分散し確認・承認に時間がかかる

46

アジャイル開発は「素早く作り、素早く改善する」ことが特徴ですが、体制だけをアジャイルにしても、決裁など意思決定者が分散していると確認や承認に時間がかかり、なかなかスピードがあがりません。

そのため、意思決定フロー自体も、アジャイルに合わせて変える必要がありました。

## アプリ・Web開発組織「マルイユナイト」設立



マルイユナイトに権限を集約、部門・組織を横断した共創型でアジャイル開発を推進

### ■ 24年 マルイユナイト 設立



アプリ・Web開発にまつわる  
予算・決裁・スケジュールの意思決定権を集約

### ■ アジャイル開発の進め方



部門・組織を横断して一体でサイクルをまわす  
共創型で進行しリリースの頻度を向上

47

そこで昨年新たに設立したのが、アプリ・Web開発の権限と責任を集中させた組織「マルイユナイト」です。

シンプルな意思決定構造にし、アプリ・Web開発に必要な人材を集中させました。

エポスカード、エムアンドシーシステムから、開発に関わる人材が「兼任」という形でマルイユナイトに参加しています。

こうした権限集約と部門・組織を横断した共創型の進行により、アジャイル開発が真に機能し、リリース頻度も向上いたしました。

## 組織の壁を超えて協業する企業文化

これまでの企業文化変革で共創の文化をめざしていたことで、アジャイルな進め方がスムーズに浸透

### グループ間職種変更異動

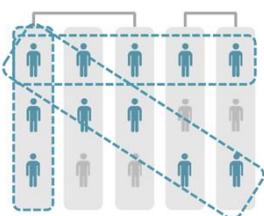
手挙げに基づき事業をまたぎ異動



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  
参加社員  
**17 チーム**  
**163 名**  
\*25.9時点

## 部門・組織横断で協業できる共創の文化

48

このような、組織を横断をする共創型の働き方は、  
もとより丸井グループが目指していたものです。

組織の壁を超えて協業する意思を持つ企業文化が、  
アジャイル開発のスムーズな導入を後押しいたしました。

- ① アジャイル開発の導入
- ② アプリ・Web開発組織の設立
- ③ 内製化の加速

最後に、内製化の加速についてです。

世の中の変化に柔軟に対応するため、技術的判断を的確に素早く行える組織づくりを推進

技術的判断の  
スピードと精度のさらなる向上



企画段階から技術的知見を交えた  
密なコミュニケーション



エンジニア ビジネス側



エンジニアを中心とした専門人材の採用を進める

50

AIをはじめとする技術革新のスピードが加速する中、  
迅速かつ的確な技術判断がこれまで以上に求められています。

事業の課題や提供価値を理解し、  
ビジネス側とエンジニア側が密にコミュニケーションをとりながら  
自社で技術方針を定めていけるよう、エンジニアを中心とした  
専門人材の採用を進めております。

## 開発内製化に向けた取り組み



専門人材が働きやすい環境を構築し、優秀なエンジニアから選ばれる組織へ

### 給与体系

市場水準に合わせ新設

### ツール・開発環境

AI駆動開発環境や  
コラボレーションツールなどを整備

### 採用活動

イベントでの積極的な情報発信  
リファラル採用の導入



エンジニア向けイベントでのブース出展

51

そして、専門人材が力を発揮できる環境づくりも必要不可欠です。

まず、専門人材の給与体系を、市場水準に合わせて新たに設計。  
次に、AI駆動開発など、専門人材が業務でスムーズに働ける開発環境を整備。

さらに採用活動も、イベント出展による認知拡大、  
リファラル採用の導入など積極的にアプローチしています。

## マルイユナイトに参画したエンジニア



エンジニアリングの専門技術・組織形成に精通した人材がユナイトに入職し、内製化が加速



マルイユナイト  
Chief Technology Officer  
**巣籠 悠輔**



マルイユナイト  
Head of DX Engineering  
**佐藤 大典**

- ・東京大学大学院 工学系研究科技術経営戦略学専攻（松尾豊研究室）修了
- ・国内外の大手企業で勤務を経験し、スタートアップではCTOを務める
- ・Forbes 30 Under 30 Asiaに選出

- ・大手ECマース企業やスタートアップで開発組織責任者を経験
- ・内製開発組織の構築を主導
- ・開発組織の技術顧問としても活動

52

実際に、外部から非常に優秀な人材がマルイユナイトへ続々と参画しています。

チーフテクノロジーオフィサーとしては巣籠氏が就任いたしました。  
東京大学を卒業し、その後同大学院では松尾豊研究室に所属、AIに深い知見を持ち、  
国内外の大手企業での勤務やスタートアップの立ち上げ等、豊富な経験をお持ちです。

また、ヘッドオブDXエンジニアリングとしては、  
大手ECマース企業やスタートアップで開発組織責任者を経験し、  
内製開発組織の構築にも知見を持つ佐藤氏も加わりました。

## グループ全体におけるデジタル人材の参画



マルイユナイトでのエンジニア採用の他、グループ全体でも優秀なデジタル人材が続々と参画

### UXデザイン



Muture  
UX / プロダクトデザイナー  
**金子 剛**

国内大手ITでの経験を経て  
多数のスタートアップで  
UXデザインの統括を経験

### デジタル基盤整備



エムアンドシーシステム  
データテクニカルディレクター  
**近藤 賢志**

国内大手ネットフリマで  
エンジニアリングを経験

### 将来世代共創



Life is Tech!

共創投資先のライフィズテック(株)で  
技術講師を務めていた学生が入社

25年度：1名 / 26年度：3名（予定）



Muture  
ストラテジックデザイナー  
**福島 麻衣**

大手外資コンサルで  
DX戦略策定を経験



エムアンドシーシステム  
情報セキュリティ部  
**下村 源治**

大手ネット銀行で  
セキュリティ対策業務を経験

53

グループ全体でも優秀なデジタル人材が続々と参画しております。

Mutureでは、組織変革やデザインの専門性を持つメンバーの採用が順調に進んでいます。  
丸井グループのデジタル基盤整備に向けては、データ分析や情報セキュリティに強い人材が  
エムアンドシーシステムに加わっております。

また、将来世代との共創においては、共創投資先である、  
デジタル教育を手掛けるライフィズテック様で技術講師を務めていた学生が  
当社に興味を持ち、入社いただくケースも出てまいりました。

## DX推進の加速に向けた体制



Mutureによる変革を基盤に、グループ各社が連携して一体でDXによる企業価値向上を実現



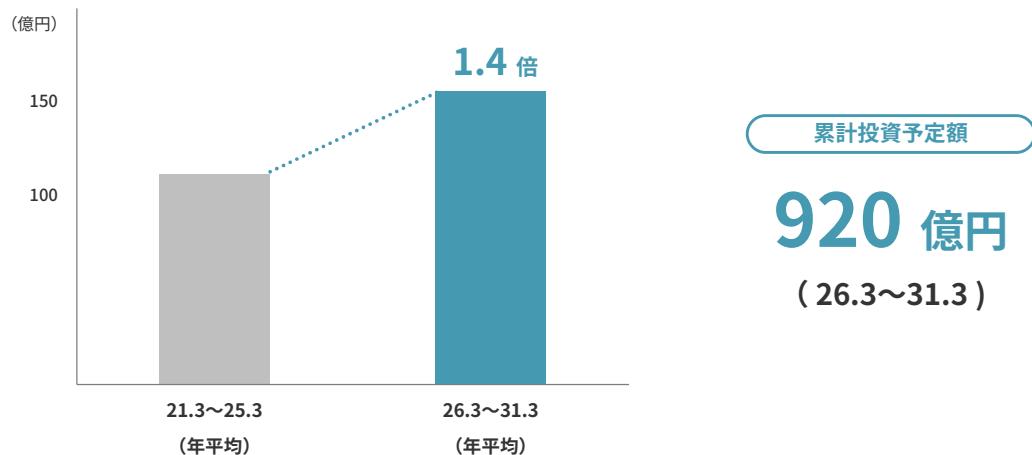
54

これまでご説明した開発プロセスの進化とグループ全体のデジタル人材の参画により、  
グループ各社が一体となり、DXによる企業価値向上を実現してまいります。

## 今後のデジタル・IT投資の計画



26年3月期～31年3月期のデジタル・IT投資は、前中計期間との比較で年平均1.4倍、累計920億円を予定



55

最後に今後のデジタル・IT投資の計画です。

現中計期間のデジタル・IT投資は、前中計期間と比較して年平均1.4倍の920億円を予定しております。

## 質疑応答



## 「好き」を応援するビジネスを実現する 組織・人材

(株) 丸井グループ 執行役員

石岡 治郎

(株) 丸井

乾 由布子

(株) 丸井

石川直美

(株) エポスカード

松本 幸子



## 「好き」を応援するビジネスを実現する組織・人材

- 1 「好き」を応援するユニット推進室の取り組み
- 2 「好き」を応援するユニットを支える人材



本日の内容です。



# 1

## 「好き」を応援するユニット推進室の取り組み

(株)丸井グループ執行役員  
「好き」を応援するユニット推進室長 石岡 治郎



それでは、好きを応援するビジネスを実現する組織・人材について  
ご説明をさせていただきます。

## 発表者のご紹介



株式会社丸井グループ  
執行役員

「好き」を応援するユニット推進室長

**石岡 治郎**

1997年 入社  
2020年 丸井グループ人事部長  
2022年 丸井グループ執行役員（現任）  
2023年 丸井 営業企画部長  
丸井 取締役（現任）、エポスカード取締役（現任）  
2024年 イベント事業準備室長  
2025年 「好き」を応援するユニット推進室長（現任）

60

「好き」を応援するユニット推進室の石岡でございます。

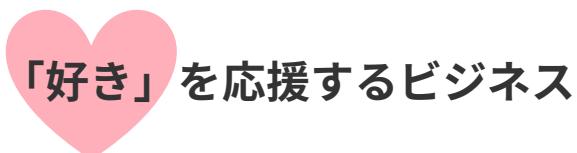
先に、この「好き」を応援するユニット、という名称について補足をさせていただきます。  
これまでイベント・グッズ・カードの組み合わせを「新自主運営ユニット」、  
とお伝えしてまいりましたが、これを「好き」を応援するユニットと改称しまして、  
併せて、推進する組織名称も、これまでのイベント事業準備室から  
「好き」を応援するユニット推進室にあらためさせていただきました。

私からは、この推進室の取り組みについてご説明をさせていただきます。  
どうぞよろしくお願ひいたします。

ビジョン



戦 略



61

当社は「好き」が駆動する経済をビジョンとして掲げ、  
これを実現するための戦略として、好きを応援するビジネスを進めております。

## 「好き」を応援するビジネスの模倣障壁



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



62

決算でもご説明しましたように、好きを応援するビジネスは  
他社では模倣しづらい障壁があると考えております。

左側のコンテンツが印刷されたカードだけ切り取ってみると模倣は可能で、  
実際、世の中にも出回っております。

しかし、そこに好きの世界観を体験できるイベントやグッズ、加えて、  
お客様と好きを共有できる人材など、これまで当社が小売を通じて  
培ってまいりました要素を掛け合わせた体験価値の全体が、  
好きを応援するビジネスとなっておりますので、これがまず第1の障壁となります。

ここに第2の障壁として、当社独自の企業文化が  
好きを応援するビジネスを生み出すプラットフォームそのものとなりますので、  
これによって障壁は一段と高まります。

## 「好き」を応援するユニット推進室について



丸井の各部門を兼務する組織の壁を越えた横断的な体制で「好き」を応援するビジネスを推進



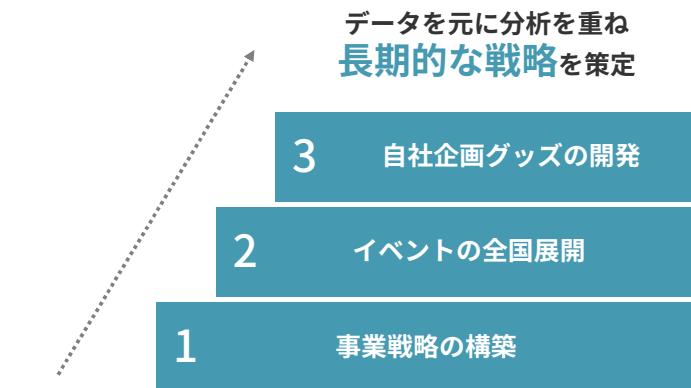
63

この「好き」を応援するビジネスを推進していく組織が、  
私が所属する好きを応援するユニット推進室ですが、実は特殊な組織体制となっております。

ユニット推進室の専任メンバー、実は戦略を組み立てる5人のみとなっておりまして、  
大多数のメンバーは推進室に所属しながら、丸井の各組織を兼務しており、  
事業部門の立場でエポスカードやグループ各社と連携をしております。

このように、戦略と事業を着実に結びつけるために組織の壁を超えた横断的な体制で、「好き」を応援するビジネスを推進しております。  
そして、このような体制を作りやすくしているのが先ほども触れました当社の企業文化で、  
この壁を越えて活躍できる文化があるからこそ、「好き」を応援するビジネスを  
グループ一体で推進できると、私自身が実感をしております。

「好き」を応援するビジネスの具現化に向け、長期的な視点で戦略を策定



64

この推進室が発足して以来、「好き」を応援するビジネスの具現化に向けて、データを基に分析を重ねて、長期的な視点で事業戦略を策定してまいりました。

その戦略に基づき、イベントの全国展開や自社企画グッズの方向性を組み立てております。

## イベントの全国展開

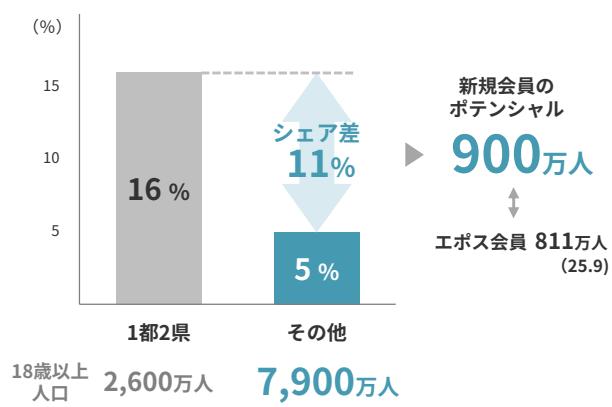


「好き」を応援するイベントを全国で開催することで会員募集を拡大

■ 大都市圏以外の地域でのポテンシャル



全国展開を通じた新規会員の拡大



\*1都2県：東京都、神奈川県、埼玉県

65

イベントの全国展開につきましては、これまで丸井店内が中心だった「好き」を応援するイベントを全国へと拡大してまいります。

エポスカードのシェアは丸井店舗が集中する1都2県では16%ですが、それ以外の地域は5%しかございません。

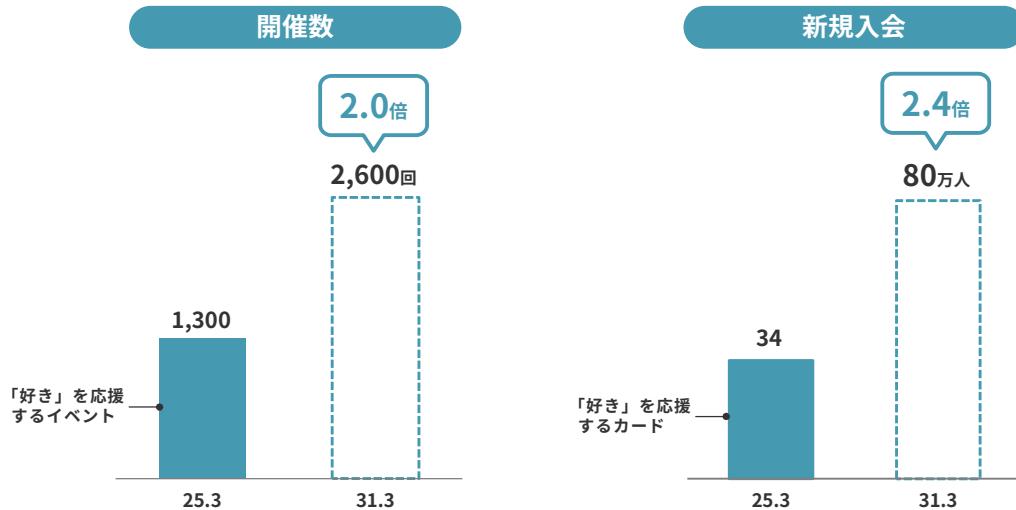
これを1都2県並みに高めてまいりますと、新規会員のポテンシャルは900万、現状の会員数を上回る規模となります。

このように、イベントを通じた会員募集を全国に広げていくことで、さらなる新規会員の拡大につなげてまいります。

## 「好き」を応援するイベントの計画



31年3月期にイベント開催数を2倍の2,600回に拡大することで、新規入会80万人を実現



66

「好き」を応援するイベントの計画です。

全国展開などの取り組みを通じて、イベントの開催数を31年3月期には、  
現状比2倍の2,600回まで拡大してまいります。  
これによって、好きを応援するカードの新規会員80万人の実現を目指してまいります。

## 自社企画グッズの開発



「好き」を推し活に限定せず、広義の「好き」を対象として自社企画グッズを拡大

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

67

自社企画グッズの開発につきましては、好きの対象推し活に限定せず、  
ペットやスポーツなど、一人ひとりにとってのかけがえのない「好き」まで広げてまいります。

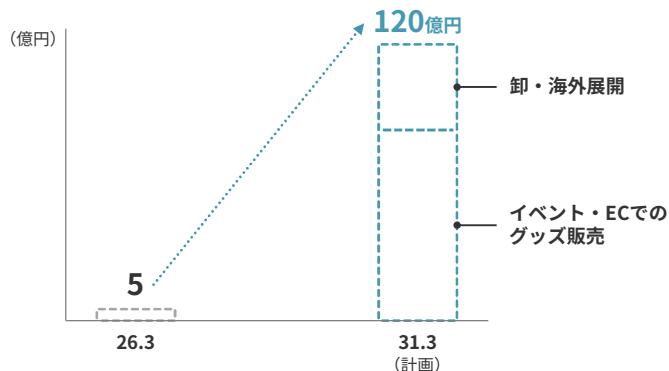
これによって、より独自性の高い丸井ならではのオリジナルグッズの開発に  
チャレンジしてまいります。

## 自社企画グッズの計画



31年3月期の自社企画グッズ売上高は、卸や海外展開も視野に入れて120億円を目指す

### ■ 自社企画グッズ売上高



### ■ 独自の差別化ポイント

#### ファンである社員が企画

「好き」だからこそわかる  
ファン心理を反映したグッズづくり

#### お客さまとの「共創」文化

お客さまと社員が一緒に企画する  
「共創」のノウハウを活かしたグッズづくり

68

この自社企画グッズの計画です。

31年3月期は、現状比20倍以上の120億の実現を目指しております。

大変チャレンジングな目標ではございますが、当社の強みを存分に發揮することで実現は可能だと考えております。

その強みの一つが、ファンである社員が企画するということです。  
好きだからこそわかるファン心理を反映したグッズづくりが可能となります。

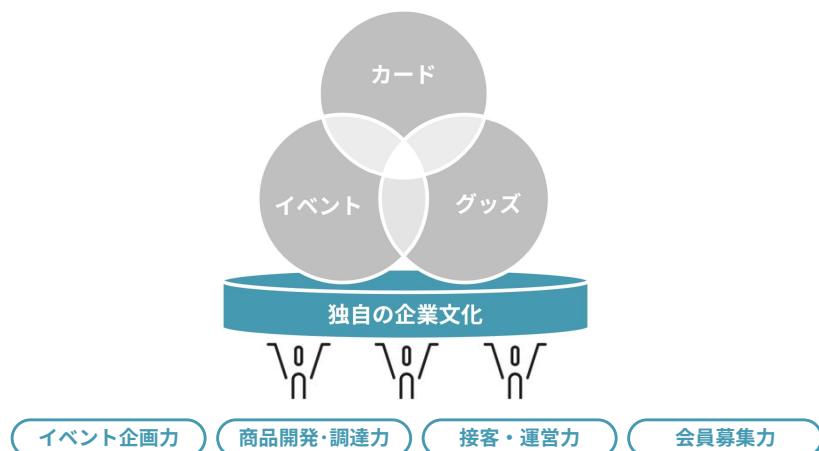
二つ目が、これまでのPB商品や店づくりを通じて培ってまいりましたお客様との共創の文化があるということです。  
この共創のノウハウを生かし、ファンであるお客様と社員が一緒になって企画することで、より体験価値の高いグッズづくりが可能となります。

このような強みも冒頭に触れました、当社独自の企業文化で培われてきたと言えると考えております。

## 独自の企業文化



推進室を中心とした人材と独自の企業文化により「好き」を応援するユニットを拡大



69

そして、この独自の企業文化が支えておりますのが、人材です。

好きを応援するユニットの拡大には、小売のノウハウを備えた当社の人材が不可欠です。  
この小売のノウハウはイベントの企画力、商品の開発・調達力、  
お客様に寄り添う接客力と会員募集力で成り立っております。

次章からはこのノウハウを備えたスキルを応援するユニットを支える人材について、  
実際に取り組みに関わっておりますメンバーから、ご説明をさせていただきます。

## 2

### 「好き」を応援するユニットを支える人材

- (株)丸井 「好き」を応援するイベント事業本部 乾由布子  
(株)丸井 「好き」を応援するイベント事業本部 石川直美  
(株)エポスカード 新宿マルイ カードセンター 松本幸子



ここからは「好き」を応援するユニットを支える人材について、  
実際に取り組んでいる内容を3つのパートに分けてご説明させていただきます。

## 発表者のご紹介



株式会社丸井  
「好き」を応援するイベント事業本部

イベント開発課

### 乾 由布子

2019年 入社

2019年 国分寺マルイ レディス雑貨売場

2023年 丸井 店舗サポート部 イベント運営課

2024年 丸井 「好き」を応援するイベント事業本部 イベント開発課

経験

自主PB

イベント運営・企画

グループ横断プロジェクト

71

「好き」を応援するイベント事業本部 イベント開発課の乾でございます。  
どうぞよろしくお願ひいたします。

## イベントの流れと役割



「好き」を応援するイベントにおいて、イベント企画を担当しています



ここが私の担当です！

イベント企画



売場運営



入会案内



カード発行



72

「好き」を応援するイベントでは、企画・売場運営・入会案内・カード発行という一連の流れをすべて自社社員で行っています。

私はその中でもイベント企画を担当しておりますし、この後はファンの皆さんと作り上げたイベントの事例を交えながら、具体的に取り組んでいることを詳しくご説明させていただきます。

## イベントの開発

O|O  
MARUI GROUP



ゲーム配信が好きで、インディーズゲームの世界を知りました。  
その中で『殺戮の天使』に出会い、一緒に取り組みがしたい！と思い調査しました

### インディーズゲーム

DL販売で手軽に遊べて  
ライブ配信などを通じて人気が高まる

個人・少人数チームによる制作

低予算での開発

自由で独創的な内容



累計DL数100万以上の個人制作のホラーゲーム



...

今でも一番大好きなゲーム！  
他にはない魅力があるよね



...

今までない感情が湧くような  
すごい名作…！泣いた…

73

私はもともと動画サイトでゲーム配信を観ることが好きで、  
その中でも特にインディーズゲームという世界に興味を持ちました。

インディーズゲームは、個人や少人数での小規模な制作体制、  
小規模な予算、そしてそれらを感じさせない、クリエイターの個性が光る  
独創的なストーリーやゲーム性が特徴です。

ダウンロード販売で手軽に遊べることや、ライブ配信等を通じて人気が高まってきています。

私はその中のひとつである「殺戮の天使」という作品の、  
段々と謎が明らかになっていくストーリーや魅力的なキャラクター達に惹かれ、  
同時に動画にコメントしているユーザーの熱量の高さから  
「自分以外にもこの作品に心動かされた人が大勢いる！」と言う風に感じました。

そして現業を通じて作品を盛り上げられないかと思い、さらに詳しく調査しました。

## 版元へのアプローチ

O|O  
MARUI GROUP



直近イベント開催がなく、10周年の節目とわかり版元さまへアプローチ  
ファンとの共創による大型展示イベントをご提案！



版元さま

今まで実現できていなかった豪華な展示など  
ファンに喜んでもらえる企画にしたい！



予算的にすべての実現は厳しいけれど、  
何とかして実現したい…！とチームに相談



クラウドファンディングで資金を集めたら？

チームメンバー



目標金額 400万円に対し

4,500万円があつまる



...

殺戮の天使に何度も心を救われてきたので、  
ついに恩返しができて本当に嬉しいです！

74

調査を進める中で、直近はイベント開催もなく、  
ちょうど10周年の節目が近いということが分かり、作者さまのホームページから直接  
「10周年記念のイベントなど一緒にできないか」とアプローチをしました。

すると版元さまも10周年にあわせて何か一緒に実現したい！と  
前向きなお返事をくださり、様々な企画アイデアもご提案をいただきました。

ただ、予算の問題でそれらすべてを実施することは難しくもあり、  
なんとか実現できないかとチームに持ち帰り相談したところメンバーから  
「クラウドファンディングで資金を集めたらどうか？」とアドバイスをもらい、  
展示会の制作費をクラウドファンディングで募集することになりました。

結果として、目標額400万円のところ、最終的に目標を大きく上回って  
4,500万円が集まり、ご支援いただいたファンの方々からも、  
イベント開催前にも関わらず「今回のような企画を実施してくれてありがとう」  
という感謝の声や「素敵なイベントになることを楽しみにしている」という  
期待のコメントが多数寄せられ、プレッシャーにも感じつつモチベーションも高く  
イベントにのぞみました。

## イベント内容の企画

O|O  
MARUI GROUP



「一緒に10周年を祝いたい！」というファンの期待に応えるイベントを企画  
世界観を体現する展示やグッズで売上高 4,800万円 新規入会 1,000人を実現！

### 世界観の体現



ゲームのラストシーン



実物大の展示として再現

ファンの思い入れが深いラストシーンを再現

### オリジナルグッズ



作中の印象的なシーン



体験チェキ撮影 + ケース



印象的なシーン「鎌ドン」を体験し持ち帰れるグッズ

75

クラウドファンディングが想定以上の成果となったことで、  
急ピッチで企画内容をアップデートすることになりましたが

イベントは当初考えていた展示内容よりもはるかに世界観にこだわった豪華な企画にすることができました。

いちファンとしても思い入れの深い、作品のラストシーンを再現した展示は非常に好評で、感極まって涙するファンの方の様子を現場で目の当たりにした際は、改めて実現できてよかったですと感動しました。

また、印象的なシーンを再現し俳優さんとの掛け合いを実際に体験できる「鎌ドン」企画では、その様子をチェキで撮影し、ケースに入れて持ち帰れるという独自性の高いグッズも製作いたしました。

400セット用意したこの商品は完売し、お客さまに大変喜んでいただきました。

## 版元さま・お客さまの声



版元さま

丸井さんのご提案とファンの支援のお陰で  
当初は想像もしなかった大規模企画が実現  
でき、イベントは大成功でした！



お客さま

思い入れ深いシーンの再現展示があって  
思わず泣いちゃいました…この作品が  
好きでよかったと思えるイベントでした



ファン目線で企画を行うことがイベントの成功に繋がると実感しています。  
今後もお客さまに喜んでいただける企画を実現したいです！

76

今回、版元さまには多大なご助力をいただきましたが、  
「丸井の提案をきっかけに当初は想定しなかったような規模での企画が実現し、  
大成功を収めることができた」と言っていただけました。

お客さまも、何度も会場に足を運んでいただく方もおられまして、  
思い入れの深いシーンの展示で泣いてしまった、この作品が好きでよかったというコメントや、  
展示会実施への感謝のお言葉も多数いただき、それまでの苦労が報われるような想いでした。

自分としては、ファンの目線で企画を行うことでお客さまに寄り添ったイベントが実現でき、  
それが結果として多くのファンに刺さり、利益にもつながるということを実感しました。

今後も今回得た知見を活かし、より良い企画を提案していきたいと考えています。

## 発表者のご紹介



株式会社丸井  
「好き」を応援するイベント事業本部

イベント運営推進担当

### 石川 直美

2005年 入社  
2016年 博多マルイ 自主レディスアパレル ショップ長  
2021年 EC事業部 事業企画課  
2025年 「好き」を応援するイベント事業本部 イベント運営推進担当（現任）

経験

自主PB ショップ長

イベント運営責任者

グループ横断プロジェクト

77

続いて、「好き」を応援するイベント事業本部 イベント運営推進担当の石川より  
ご説明させていただきます。

## イベントの流れと役割



「好き」を応援するイベントにおいて、売場運営とカード入会案内を担当しています



78

乾さんたち企画担当からイベントの企画内容や想いを引き継ぎまして  
実際に運営するのが私たちの役割です。

売場運営・エポスカード入会案内それぞれどのような取り組みをおこなっているか  
具体的にご説明いたします。

## イベント運営に参画した事例

お取引先さまの課題を解決し、丸井の運営・接客ノウハウで大きな成果につながりました

### 徳川美術館90周年イベント（愛知県名古屋市）

#### ■ イベント開催の背景



開催期間	<b>58日間</b>	グッズ売上高	<b>3.2億円</b>
入館者数	<b>9万人</b>	新規入会	<b>3,200人</b>
*24年度年間：17万人			



美術館スタッフだけでは運営・接客が不安・・・



安心安全な運営・ファンへの接客はお任せください！

ノウハウと実績が支持され実現

私がイベント運営に参画した「徳川美術館90周年イベント」を事例にご説明させていただきます。

こちらのイベントは約2ヶ月間で入館者数9万人、  
昨年度の美術館の年間入館者数は17万人でしたので、  
大変多くのお客さまを集客することができました。

売上高も3億円、新規カード入会も3200人と大きな成果につながっております。  
イベントを開催するにいたった背景ですが、多くのお客様のご来店が予想されており、  
美術館スタッフだけでは、運営・接客がとても不安という状況の中、  
これまでのお取組みにご評価いただき、今回運営を任せさせていただけたことになりました。



自主PBの経験を活かし、お客様に楽しんでいただける売場運営を実践しています！

売場づくり



回遊性を高めるゾーニング  
VMD経験による演出・陳列

入場案内



スムーズな整列・入場案内  
気配り・心配りのお声掛け

接客



ファン社員による刀剣勉強会  
ファン目線での接客トーク

売場運営は初めに売場づくりを行います。自主PBで培った売場経験を活かし、回遊性を高めるゾーニングや安全に配慮した導線設計、手に取りたくなる演出・陳列を行っていきます。

入場案内については、『待たされる』や『わからない』というストレスの要素が軽減できるよう人員配置や飽きさせない工夫を考えます。

たとえばお待ちいただいている間に、商品一覧が掲載されているリーフレットのお渡しや今回のイベントでしか手に入らない購入特典のご案内を行い、ただ整列を促すだけではなく、お客様1人ひとりに笑顔でお声掛けし、気持ち良くお待ちいただけるように心配りをします。

接客については、少しでもお客様の「好き」という気持ちに寄り添えるよう、事前にコンテンツの内容をスタッフみんなで確認し理解を深めます。

今回の徳川美術館のイベントでは、歴史好きの方から、刀剣にまつわるゲームを取り口に興味を持たれた方まで様々な方がいらっしゃいました。そのため、お客様が何を好きなのか、どうしたら嬉しいかをお客さま目線で考えることを意識して、刀剣の名称だけでなく、刀剣にまつわる背景まで幅広く情報を学ぶことで、スタッフ全員がファン目線で接客できるように心がけていました。

## 入会案内



徳川美術館のお客さまは特に「寄付」に共感していただけますが、対話を通じてニーズを深掘りし、お客さま一人ひとりにあったご案内をしています！

### ファンに響く入会特典



限定デザイン



入会限定グッズ



お守り＆ピンバッジ  
(非売品)



寄付

刀剣由来のモチーフカード  
(非売品)

入会時に1,000円を  
丸井が徳川美術館に寄付

### エポスおすすめポイント

¥0 入会金・年会費永年無料

P 2,000円分のポイントプレゼント

P たまつたポイントで美術館に寄付

安心べんりなアプリ

81

次にエポスカードの入会案内です。

可愛いカードのデザインや非売品の入会特典に価値を感じるお客様や、ポイントや割引が響くお客様、それぞれお客様の興味を示すところが違うのでそのお客様が喜ぶポイントを会話の中からお伺いしご案内しています。ご来場の際にはカードをご存知なかった方にも興味を持っていただけています。

例えば、今回の徳川美術館のイベントではコラボカードがあり、こちらのカードはご入会時に1000円が丸井より美術館に自動寄付される特徴がありました。

また、入会後も継続して美術館を応援したい方、社会貢献に興味のある方には貯まったポイントで美術館に寄付できることも大変響きました。

こうした独自の入会特典に加え、お客さまのニーズにあわせて、エポスのおすすめポイントを組合わせて一人ひとりにあったご案内をしています。

## お取引先さま・お客さまの声



徳川美術館  
課長Sさん

過去最大の入館者数でしたが、安心安全な  
売場運営やお客さまに向き合う姿勢など  
当館も学ばせていただきました。



お客さま

特典も丁寧に教えていただけた上、好きな  
文化財に貢献できることが決め手となって  
入会しました！



お客さまの「好き」の熱意にお応えし、イベントでのお買物や体験を  
楽しんでもらえることが私たちの喜びであり、やりがいです！

82

こうしたお客さまに寄り添った売場運営や、入会案内により、お取引先さまからは、「美術館での初めての試みで、不安が多くたが、安心安全な売場運営やお客様対応でお任せして良かったです。」というコメントをいただいております。

また、お客さまからは「特典も丁寧に教えていただいた上に、好きな文化財に貢献できることが決め手となり入会しました！」という嬉しいコメントをいただきました。

「好き」を応援するイベントは、お客さまの熱量がとても高いのが特徴です。  
だからこそ、コンテンツの世界観をきちんと学び、ファン目線で  
運営・接客することを心掛けています。

こうした取り組みを通じて、お客さまにお買物や体験を楽しんでもらえることが、イベント運営の最大のやりがいです！

## 発表者のご紹介



株式会社エポスカード  
新宿マルイ

カードセンター

**松本 幸子**

1997年 入社

2004年 北千住マルイ 子供服売場

2017年 エポスカード 営業推進課

2024年 エポスカード 新宿マルイ カードセンター（現任）

経験

自主PB

グループ横断プロジェクト

グループ公認イニシアチブ

83

最後に、エポスカード 新宿マルイエポスカードセンターを担当しております  
松本からご説明させていただきます。

## イベントの流れと役割



「好き」を応援するイベントにおいて、カード発行を担当しています



84

イベントの流れの中で、私はカード発行を担当しています。  
具体的にどの様な取り組みをしているのか、ご説明させていただきます。

## カード発行の流れ



お客様に寄り添ったご案内を心掛け、喜んでいただくことを第一に接客しています

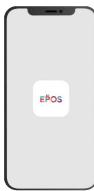
### 入会案内

入会案内担当  
から引き継ぎ



### アプリダウンロード

お客様のスマホに  
アプリダウンロード



1人で複数人  
同時に接客

### 申込入力

お客様自身で  
申込入力



### ご利用案内

お客様ニーズに  
あわせたご利用案内



1人ひとり  
丁寧にご説明

チームでサポートし合いながら、効率的かつ丁寧にご案内！

85

カード発行の流れについてご説明いたします。

石川さん達が盛り上げてくださったお客様が、カード入会を決めてください、  
その気持ちが下がらないように、お客様の「楽しい！」という気持ちに  
寄り添ってご案内をするのが私の役目です。

カード発行は、お客様自身のスマホにアプリをダウンロードしていただき、  
ご自身で申込入力をさせていただきますので、1人で複数人同時に  
接客することが可能です。

実際に私は最大8~10名 同時に受け持つこともあります。

カード発行でとても大事になってくるのはご利用案内です。

こちらは1人ひとり丁寧にご説明しています。

ご利用案内について、もう少し詳しくご説明いたします。

## ご利用案内：カードの不安解消



86

はじめにカードに対する不安についてです。

最近増えている不正利用が心配なお客様には、  
カード利用時にリアルタイムで「どこのお店でいくら使ったか」を通知してくれるサービスや、  
初めてのカードで使いすぎが心配なお客様には、  
設定した金額を超えるとアラート通知してくれるサービスをご案内します。

また、比較的若い方に多いお支払いに関する不安については、  
支払方法をシミュレーションしながら、  
分割やリボなど比較選択できるサービスを丁寧にご案内しています。  
こうしたお客様からの不安を、一人ひとりの表情や反応を見ながら、  
安心してご利用いただけるサービスをご説明しています。

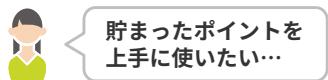
## ご利用案内：カードのメリット



ポイントを貯めたい…



固定費をまとめて管理し  
ポイントも貯まる



貯まったポイントを  
上手に使いたい…



お金を使わずに資産づくり  
できる「ポイント投資」

エポスカードのサービス



興味・関心が高いポイントの貯め方・使い方など、対話を通じて  
さりげなくニーズを伺い、最適なサービスをご案内をしています！

87

次にカードのメリットについてです。

カードセンターでは、お客様の関心がそれぞれ異なる為、接客中の対話を通じて  
一人一人のニーズにあったご提案をさせて頂いております。

その中でもお客様の興味関心を特に感じる的是ポイントの部分です。

ポイントを貯めたい方には、公共料金などの固定費をまとめてエポスカードで  
お支払いいただき、ポイントが貯まりやすくなるご案内をしています。

例えば、「最近、ニュースでも異常気象とか秋が短くなったり急に冬になったり、  
熊の出没が増えたり…、ってよく聞きますよね。

その大きな原因の1つが CO<sub>2</sub>排出なんですよ。

中でも、私たちが普段使っている“電気”が大きな割合を占めているんです」など、  
一見自分と遠く感じてしまう環境問題を難しい言葉を使わずにお話しています。  
対話を通じて身近に感じてもらったお客様に「みんな電力エポスプランなら  
かんたんに環境にいいことができて、ポイントも2倍たまります！」とご案内をしています。

貯まったポイントを上手に使いたい方には、お金を使わずに資産づくりができる  
「ポイント投資」をご案内しています。

他にもエポスカードにはたくさんのサービスがございますが、一人ひとりに最適な  
サービスを組合せてご案内しています。

## お客さまの声



20代の  
お客さま

カードを作るのは初めてで不安でしたが、  
松本さんは親身に丁寧に不安を取り除いて  
くださったので、安心して使っています！



50代の  
お客さま

環境に良いことを何かしたいが、何をして  
いいか分からなかった。松本さんのお話を  
伺い「みんな電力」を始められました！



かつて自主売場では「お客さまのお役に立つ」「笑顔になっていただく」  
ことを重視していました。カードセンターでも同様の接客を実践しています！

88

こうしたお客さまに寄り添ったご利用案内を実践することで、  
初めてカードを作ったお客さまからは、「丁寧な説明で不安が解消し、安心して使っています！」というコメントや、  
みんな電力をご案内したお客さまからは、「環境にいいことをお得にはじめられてよかったです！」という嬉しいコメントを  
いただいております。

私が20年経験していた子供服売場では、0歳児からご高齢のお客様まで  
どの世代のお客さまであっても「お客さまのお役に立ちたい」「笑顔になっていただきたい」という一心で接客していましたが、カードセンターでも商品が、サービスに代わっただけで、  
その気持ちは全く変わりません。

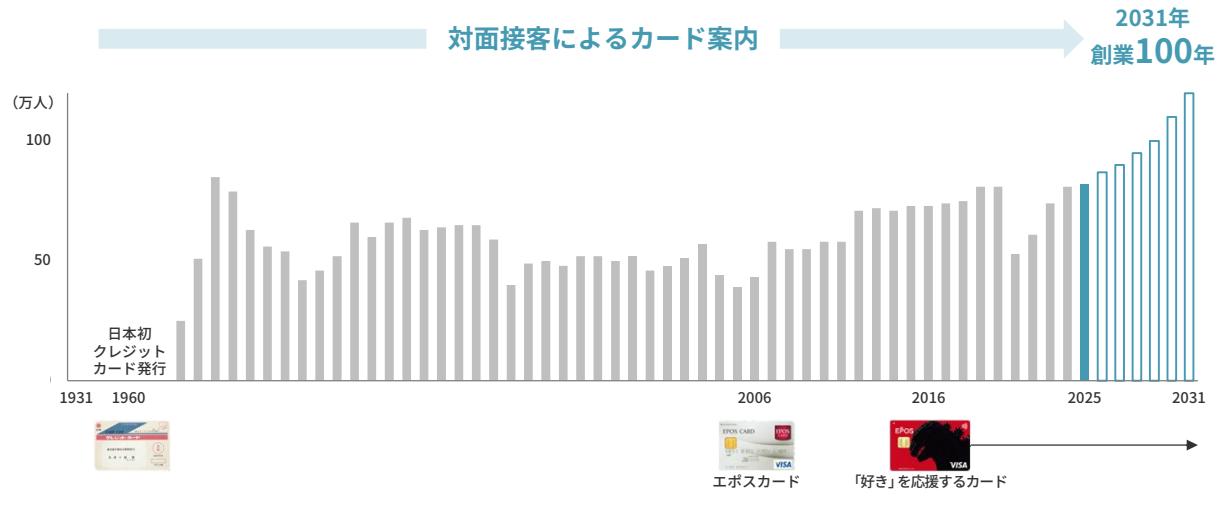
私自身がエポスカードが大好きです！お客さまにもエポスカードが好きになって  
頂けるよう、エポスの良さを丁寧にご説明し、お客さまを笑顔にする接客を  
実践してまいります。

## 創業から受け継がれるノウハウの蓄積



創業以来、一貫して対面接客によるカードのご案内をおこないノウハウが蓄積

### ■ 新規カード入会数実績・見通し



89

こうした対面接客によるカードのご案内は、  
創業以来、一貫して積上げてきた丸井グループのノウハウとなります。

このノウハウの蓄積こそが、競合他社には一朝一夕には真似できない、  
競合優位性であると考えています。

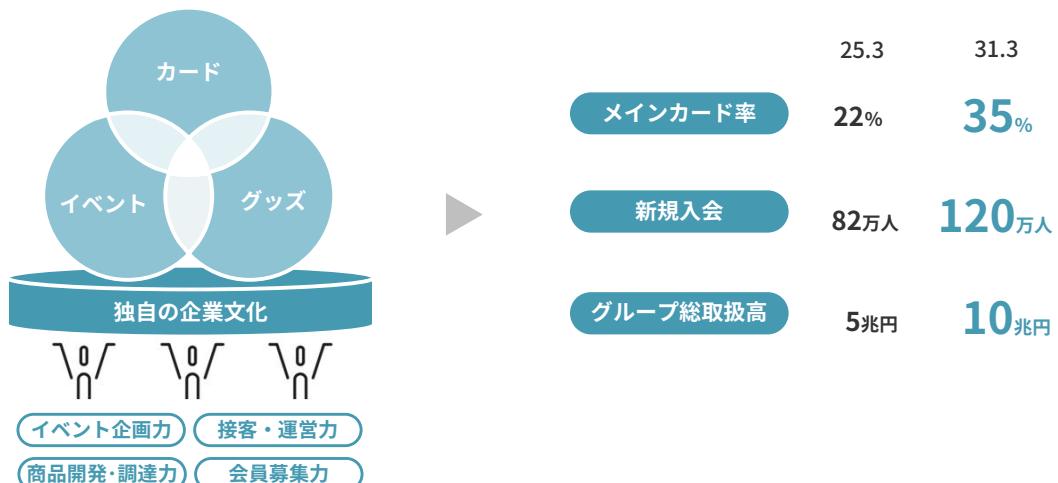
2031年には丸井グループ創業100周年を迎えます。

ここまで3名よりご説明してきました、「イベント企画」「売場運営・入会案内」「カード発行」といった人材ノウハウに更に磨きをかけ、新規カード入会を拡大してまいります。

## 31年3月期に向けたKPI



人材ノウハウを活用することで「好き」を応援するユニットを拡大し、グループ目標を実現



90

最後に31年3月期に向けたKPIです。

人材ノウハウの活用と、独自の企業文化により「好き」を応援するユニットを拡大し  
グループ目標である、メインカード率35%、新規入会120万人、グループ総取扱高10兆円の  
達成を実現してまいります。

ご説明は以上となります。ご清聴ありがとうございました。

## 質疑応答



# 3

## 社外取締役との対話

(株) 丸井グループ 社外取締役 中神 康議  
指名・報酬委員、戦略検討委員長



## 自己紹介 中神 康議



丸井グループ 社外取締役（2021年6月～）

指名・報酬委員、戦略検討委員長



慶應義塾大学 経済学部卒  
カリフォルニア大学バークレー校 経営学修士

約20年の経営コンサルティング経験を経て、投資業界へ  
2005年に投資助言会社を設立、代表取締役社長就任  
2013年にみさき投資を設立、代表取締役社長就任

日本取締役協会 副会長  
コーポレートガバナンス・コードの改定に関する  
有識者会議（令和7年度）メンバー

93

社外取締役の中神康議です。

現在、任意の委員会で指名・報酬委員、戦略検討委員長も務めています。

本日は二つのテーマについてお話しします。

一つは丸井グループのガバナンス、もう一つは「好きが駆動する経済」について、社外取締役としてのお話をしたいと思います。

その前に、私が社外取締役、ビジネスマンとして大切にしている基本認識をお話しします。

ピーター・ドラッカーは「事業の目的は顧客の創造」と述べています。

丸井グループにおいても顧客の創造、さらに新しい市場を作ることが重要な柱だと理解しています。

さらに、新しい市場や顧客は模倣障壁によって守られているかが重要で、守られていなければ利益は失われます。

特に金融事業は模倣容易性が高いため、その点をいつも気にはしています。

ガバナンスの観点では、新しい市場を創出し、その模倣障壁が機能しているか、そして、それが株主共同の利益につながるかを確認することが

ガバナンスとして大事なことだと理解しながら、社外取締役としての任務を果たしていきたいと考えています。

教科書的ではなく独創的な特徴があり、ガバナンス4軸に社外取締役として貢献

### 特徴

6つのステークホルダー視点から価値創造を見ている

### 本質的なガバナンスの4つの軸

1. 監視（株価・業績・モニタリング）
2. 責任（企業理念・CEO選解任・取締役会のあり方）
3. 協力（戦略構築・資本配分）
4. 関与しない（業務執行・運営）

94

一つ目のテーマである丸井グループのガバナンスについて、どう見ているかをお話しします。

ご案内のとおり、丸井グループのガバナンスは決して教科書的ではないと理解しています。常に独創的であり、それこそが経営の本質だと考えています。なぜ教科書的ではないのかというと、まずマルチステークホルダーガバナンスとして、6つのステークホルダーの視点から価値創造がされているかを見ている点です。

また、ガバナンス論では取締役会はモニタリングボードであるべきというのが一つの主張ですが、丸井は現在も監査役会設置会社であり、この点も教科書的ではありません。

ただ、制度がどうあるべきかということを超えて、ガバナンスの本質を考えると、私は4つの軸があると考えています。

一つは、監視すること。株式市場からの評価や、それを支えるハイレベルな業績についてしっかり監視することです。

次に、責任を持つこと。企業理念やCEOの選解任、取締役会のあり方、有事の際の独立性などに関して、取締役会として責任を持つことです。

そして、協力すること。執行と一緒に企業としての大戦略や資本配分の適切性を議論し、協力すること。

最後に大変重要なのが、関与しないこと。業務執行や運営など、明確に関与しない領域を定めることです。

この4つが本質的なガバナンスの軸であり、私個人としても貢献をしてきたと思っています。

監視については、社外取締役に就任した4年前、  
モニタリングフレームワークを持ちませんかと最初に提案しました。  
丸井グループの取締役会は多様性を重視していますが、  
そのままでは議論が散逸してしまう恐れがあります。  
そこで、株価や業績、ROE・ROICなどの状況と業界・競合との比較について、  
議論の土台となるようなモニタリングフレームワークを設定しました。  
さらに、丸井グループは異なる事業経済性の小売とフィンテックという  
ビジネスを持っています。  
フィンテックではライフ・タイム・バリューが積みあがっているのか、  
小売では店舗ごとの収益性をハイレベルで見る、というような  
モニタリングフレームワークと、これを支えるFP&Aの整備を進めてきました。

責任については、理念やパーカスに関する議論や対話は常にっていますし、  
CEO選解任に関する指名・報酬諮問委員会での議論も進めてきました。

協力については、戦略検討委員長として「好き」が駆動する経済という  
構想を執行とともに策定し、その頑健性や資本配分を議論しました。

一方で、業務運営や執行の細部には関与しないことを自ら戒めています。

繰り返しになりますが、丸井グループのガバナンスは教科書的ではありません。  
しかし、極めて実効性の高いボードへと進化してきたと理解しています。  
以上がガバナンスに関する私のコメントです。

本日のテーマ「『好き』が駆動する経済」について、三つの視点でコメントする

### ① 新しい顧客を創造しているか

- ・一人ひとりの「好き」に基づく価値を提供し、熱量の高いセグメントを形成
- ・狭義で約20兆円、広義で約70兆円規模のブルーオーシャン市場を創出

### ② 新しい市場が独自の模倣障壁で守られているか

- ・フィンテックと小売の相乗効果（与信ロジック、ファン目線のイベント運営）
- ・人材プール、採用・育成制度・企業文化（人的資本、手挙げの文化）

### ③ どの程度のビジネススケールになるか

- ・取扱高10兆円、グループ総取扱高年平均成長率12%以上、TSR年平均成長率12%以上、PBR3～4倍を目指す
- ・フィンテックがLTVの積み上げ型の安定的な構造であるからこそ挑戦ができる

95

もう一つのテーマである「好き」が駆動する経済について、三つの視点からコメントいたします。

一つ目は、この新しい「好き」が駆動する経済という考え方、新しい顧客を創造しているのかという視点。

二つ目は、それが独自の模倣障壁によって守られているのかという視点。

三つ目は、それがどのくらいのビジネススケールになるのかという視点です。

まず一つ目、新しい顧客を創造しているのかという点です。

業界全体を俯瞰すると、クレジットカード事業は今、ポイント競争によるパワーゲーム化が進み、体力戦・総力戦の様相を呈しています。「好き」という感情ではなく、決済の利便性やコスパを軸にしたレッドオーシャンで戦っている状況です。

一方で、経済が成熟化する中で、顧客一人ひとりにとってかけがえのない価値や固有の感情に基づくセグメントが生まれています。

例えば本日「殺戮の天使」のような事例もあり、私自身は詳しくありませんが、非常に熱量の高い経済が実際に発生しています。

丸井グループのフィンテック事業は、こうしたブルーオーシャンに正面から取り組んでいます。

これが「好き」が駆動する経済であり、狭義の「好き」でも約20兆円、広義に拡大すれば約70兆円という大きな市場があります。さらに寄付機能を加えることで、好きを通じて誰かのため、社会のために貢献するような新しい消費・新しい市場も生まれています。

次に二つ目、その新しい市場が模倣障壁によって守られているかについてです。カードの券面だけを見ると簡単に真似できそうですが、実際には「好き」が駆動する経済を実現するには、特殊な事業構造や組織能力が不可欠です。例えば、カードとイベントやグッズをかけあわせるような、フィンテックと小売のリアルな現場との相乗効果には、事業構造そのものの特殊性があります。その中に、即日発行を可能にする与信ロジック、イベントでファン目線の接客ができる「好き」を応援するユニット、そのための人材プール、採用・育成制度、そして「手挙げ文化」や「フロー状態」に象徴される企業文化があります。

こうした要素の組み合わせなしに、「好き」が駆動する経済に向けて長期持続的にやっていくことは簡単ではないと考えており、模倣障壁は非常に高いと考えています。

最後に三つ目、この経済がどれほどスケールするかについてです。現時点の目標は、取扱高10兆円、グループ取扱高の年平均成長率12%以上、TSR年平均成長率12%以上、PBR3~4倍を目指すことです。

ただし、この新たな経済の実現は、顧客や市場を新しくつくるということであり、本質的にはどこまで拡大することができてしまうのかは、誰にも予測できません。だからこそ楽しみなわけですが、冷静に見ると、フィンテック事業はライフ・タイム・バリューが積み上がる構造であるため、安心して新しい挑戦ができるビジネスの特徴があります。スケールがどこまでいくのか、非常に楽しみだと社外取締役として感じています。

## 質疑応答



# 「好き」が駆動する経済へ

©studio UG - NishimuraYuji  
TM & © TOHO CO., LTD.  
©Makoto Sanada / 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-i@0101.co.jpにご連絡ください。

0101  
MARUI GROUP