

# 共創の「与信ノウハウ」

丸井グループが考える「金融」とは、これまでの富裕層を中心とした限定的なサービスではなく、収入や世代を問わず、すべての人が必要な時に必要なサービスを受けることができるファイナンシャル・インクルージョンです。そのため収入の少ない学生や若者など、日本ではまだ金融的な「信用がない」とされる人と共に「信用」を積み上げていく、「信用の共創」を創業当時から続けてきました。このような、お客さま視点に立った「金融」のあり方が、業界最低水準の貸倒率1.80%を実現しています。

## 若年層や女性を中心とした会員構成

エポスカードは、独自の「与信ノウハウ」により、カード利用経験のない大学生や未成年を含め、18～30歳代の若者や女性のお客さまが会員構成の中心となっており、ファーストカード率が約3割\*を占めています。

\* (株)エポスカード調べ

## 創業から連綿と続く与信哲学

丸井グループが考える信用とは、お客さまと共に創るものです。そのためエポスカードでも、お客さまにとって無理のない限度額を設定し、ご利用実績を見ながら、少しずつ限度額を高めていく仕組みとしています。

**初期与信**

創業からの与信ノウハウに基づいた  
ビッグデータを活用

他社では否認となるお客さまも  
限度額を抑え謝絶率を低減

➔

**途上与信**

創業者の言葉

「信用はお客さまと共につくるもの」即ち共創の精神

ご利用頻度・ご利用額、ご入金実績に基づき  
限度額を拡大

**貸倒率は業界最低水準の1.80%**

	一般的な考え方	丸井グループの与信哲学
信用とは	年齢・職業・年収などに応じてお客さまに与えるもの	年齢・職業・年収等にかかわらず、お客さまのご利用やお支払いの実績によりつくり上げられるもの
お支払い遅延	お客さまに責任がある	お客さまだけが悪いのではなく、契約した側にも責任があるため、ともに支払方法を検討する
審査の結果 発行できない	否認・否決 業界平均否認率：24%	謝絶(お申し込みに感謝したうえで、お断りする) 謝絶率を下げるため、与信の精度を上げ続けている 店舗における謝絶率：8%



TM & © TOHO CO., LTD.

# 01

## お客様のライフスタイル全体で家計シェア最大化

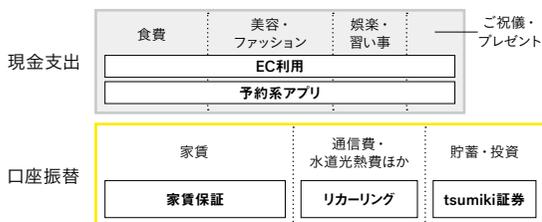
さまざまな企業がスマホ決済に参入し、キャッシュレス市場の競争は激化しています。スマホ決済で得られるデータを活用して将来の金融サービスにつなげる戦略をとる他社に対して、丸井グループはエポスカードを通して、お客様の家計全体に向けた独自の金融決済サービスを提供し、ライフスタイル全体における家計シェアを最大化していきます。

### 戦略1

#### 家賃や水道光熱費など、家計全体へのアプローチ

丸井グループが目指すのは家計に占める割合が大きい「口座振替」も含めたアプローチです。通信費・水道光熱費などリカーリングの取り組みを強化するとともに、家賃保証サービスを提供することで家賃のカード払いを実現。さらに、貯蓄・投資については、tsumiki証券を通じて、クレジットカードによるつみたて投資のサービスを提供しています。これらの取り組みを強化することにより、家計全体におけるシェアを高めていきます。

#### 家計全体へのアプローチ



### 戦略2

#### 「エポスファミリーゴールド」で、家族全員を会員化

ゴールド・プラチナカードはロイヤルティが高く、利用率は90%を超え、退会抑制にもつながっています。2018年6月、お客さまとの共創により、ゴールド・プラチナカード会員の家族(非会員・一般会員の方)も年会費永年無料でゴールドカードをお持ちいただける「エポスファミリーゴールド」を開始しました。2019年3月期は、5万人の既存会員から6万人の家族をご紹介いただき、総計5万世帯まで増加。家族のゴールドカード会員化により、家計におけるエポスカード決済のシェアが従前の14%から平均23%に

上昇しており、2024年3月期には50万世帯100万人以上の会員数をめざしています。

#### エポスカードのご利用状況

	一般カード	ゴールド	プラチナ	合計
利用率(%)	54	92	100	66
利用客数(万人)	253	193	7	453

- ・会員数(カード枚数)重視からLTV重視の運営にシフト
- ・家賃・リカーリング・ECなどの取り組み強化でゴールド化率を向上

### 戦略3

#### エポスアプリで広がる、あらゆるお金の使い方

「現金支出」での新たなチャンスとして、コンサートのチケット予約やタクシーの配車など、予約アプリの普及に注目しています。各種予約アプリとの連携を強化することで、非対面でのエポスカード決済を拡大し、結果としてキャッシュレス化の普及に貢献していきます。

#### 社員のコメント



常松 紗帆

(株)エポスカード  
会員サービス部 CS推進課

エポスカードは、家計シェアの拡大に寄与するリカーリングを重視しています。先日、リカーリングをご利用中のゴールドカード会員のお客さまから、「毎月の公共料金の支払いでポイントが多く貯まるカードは他社にない」という喜びの声をいただきました。このような、実際にご利用いただいているお客さまの声を活かして、家計シェアの最大化に向けて取り組んでいきたいと思っております。

# 02

## 定期取引によるサブスクリプション型ビジネス

今後さらに強化していくのが、家計において最大の支出である家賃のカード払い、そしてtsumiki証券(株)が進める投資信託をクレジットカードでご購入いただく資産形成の領域です。定期的にエポスカードで決済していただくことで、継続的なLTVの拡大につながるサブスクリプション型ビジネスとなっています。

### 家賃収納型の保証代行人サービス「ROOM iD」

入居時の保証人手続きが不要となる家賃保証と、家賃のカード払いがセットになったサービスです。家計の最大の支出である家賃は、通常クレジットカードで支払うことはできませんが、家賃保証サービスを提供することで、家賃のカード払いを実現しました。特徴である家賃でポイントが貯まるサービスや丸井グループの信用力などの強みを活かすことで、売上収益は順調に拡大しています。今後は住友林業レジデンシャル(株)さまや(株)エイブルさまを中心

### 丸井グループの強み

	エポスカード	他社
家賃でポイント	○	—
運営	カード事業との一体運営	—
システム	カスタマイズ 自社開発	自社仕様 (委託)
信頼性	丸井グループの信用力	中小規模 (上場は専業4社)

に大手提携先との連携を強化するとともに、カード会員に対して家賃保証サービスがある物件を集めた独自サイトを通じて訴求することで、外部と内部から利用客の拡大を図っていきます。

### 若年層・投資未経験の方に向けた「tsumiki証券」

投資が未経験の方でも安心してご利用いただける「つみたて投資」専門の証券会社として、2018年8月にスタートしました。サービス開始から約7カ月が経過した2019年3月末時点では、約16,000人のお客さまにお申し込みいただいています。Web申し込みの手軽さやカード決済の利便性、わかりやすいユーザーインターフェースにより、資産形成を身近に感じていただけた結果、若年層・投資未経験のお客さまにも多くご支持いただいています。



### 社員のコメント



### 梅原 千津子

(株)エポスカード  
ホーム事業本部  
ホーム事業1部 営業2課

### 住まい方の選択肢の多様化に合わせ、インクルーシブな商品・サービスを提供したい

家賃保証サービス「ROOM iD」のお客さまは若い方が多く、男女の構成が半々です。エポスカード会員は女性の割合が圧倒的に高いため、家賃保証サービスは新たなお客さまの拡大につながっていると考えています。毎月の家賃でポイントが貯まるサービスは他社になく、転居の際に「またROOM iDを利用したい」という声をいただくなど、お客さまに支持されています。また、マルイやモディの店舗がある安心感と信用力、エポスカードの独自サービスと顧客基盤、システム関連のニーズ対応力は強みであると思います。今、賃貸住宅にお住まいの20歳のお客さまも、30年後には50歳になり、住まい方の選択肢も一層多様化していくことが予想されます。今後は入居者審査の再構築をはじめ、「見守りサービス」「かけつけサービス」や家事代行、宅配クリーニング、家具・家電レンタルなどの住関連サービスとの連携も必須と考えています。外国人対応も含め、インクルーシブな商品・サービスを提供することで、不動産管理会社さま、入居者さま、物件を所有するオーナーさまのお役に立ち、進化し続けることが目標です。

# 03

## 金融がめざすLTVの方向性

エポスカードのLTVを拡大していくためには、「ご利用金額」と「継続率」が鍵になります。今後は、ご利用金額の増加と継続率向上につながるサブスクリプション収入を強化していくことで、LTVのさらなる拡大を図ります。

### サブスクリプション収入の強化でLTVを拡大

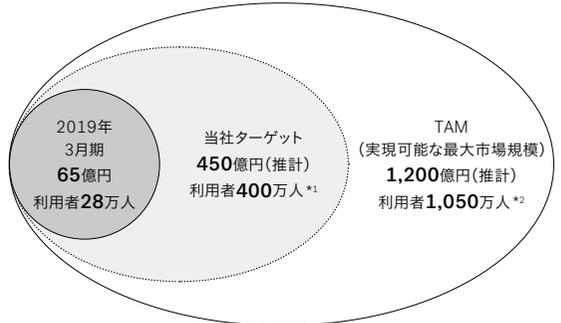
カードのLTVはご入会いただいてから退会されるまでに得られる収入とかかるコストとの差額です。エポスカードにご入会いただくと、カード発行にともなう初期コストが大きいので、ほとんどの場合1年目の収支はマイナスになります。しかし、2年目以降はコストが小さくなるため、ご利用が増えれば数年後には初期コストを回収してプラスに転じ、その後は安定的に利益が積み上がっていきます。

今後は、市場規模が大きく持続的成長が見込める家賃保証などのサブスクリプションをさらに強化していきます。サブスクリプションは定期的なお支払いになるため、ご利用金額の増加に加え、継続率向上につながります。サブスクリプションの強化により、LTVのさらなる伸長をめざします。

<参考>丸井グループの家賃保証事業のTAM試算

家賃保証事業の2019年3月期の売上収益は65億円と、直近5年間は年平均+30%で伸長しています。加えて、家賃保証事業のTAM(実現可能な最大市場規模)は推計約1,200億円にもなるため、今後も持続的な成長が見込める事業分野だと考えています。

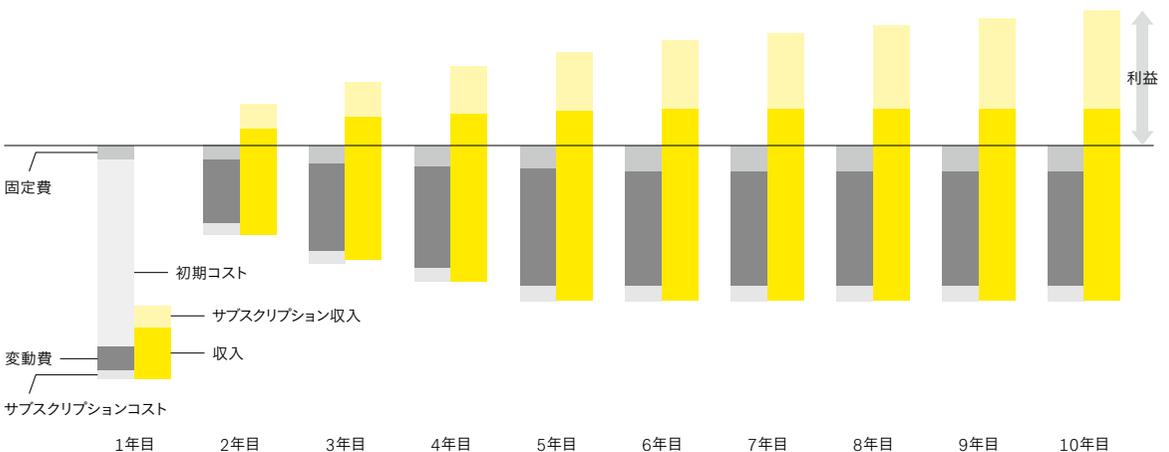
2025年 家賃保証事業のTAM試算(イメージ)



\*1 2024年3月期時点(賃貸居住のエポスカード会員)+(賃貸居住の非エポスカード会員×市場シェア)より推計

\*2 2021年3月期予想賃貸住宅物件数および保証会社利用率より推計

### これからのカードビジネスのLTV(イメージ)



# Fintech

## フィンテックの進捗と今後の戦略

### 新規エポスカード入会は目標としていた80万人を達成、 取扱高も初めて2兆円を突破

2019年3月期の営業利益は、36億円増の350億円と7期連続の増益となりました。ROICは営業利益の拡大と債権流動化による投下資本の効率化で4.2%となり、中期経営計画目標の4.1%を2年前倒しで達成しました。

エポスカードの総取扱高は前期比17%増の2兆3,000億円となり、初めて2兆円を突破。過去10年間の年平均伸長率は+19%と、業界平均の+7%を大きく上回っています(図1)。ショッピング取扱高は1兆8,800億円まで拡大、ゴールド・プラチナカード会員のご利用が直近5年間で年平均26%増と全体を牽引しています。

ショッピングリボ・分割も、分割利用が可能な加盟店の拡大や、後から分割払いに変更できるサービスの導入により分割払いが高伸長し、リボ・分割を合わせた取扱高は前期比25%増と拡大しています。この結果、リボ・分割の残高は、分割払い強化前の2016年3月期と比べて1.6倍、中でも分割払いは5.1倍と大きく伸長しました(図2)。新規利用客の増加に加え、分割払いは返済期間が短く計

画が立てやすいためご利用金額が増えて取扱高が拡大、結果として加盟店手数料も増加しています。また、相対的に貸倒比率の低い分割残高の構成が上がったことで貸倒費用が抑制され、ROICの向上にもつながっています。

家賃保証についても、売上収益が65億円となり、5年間の年平均成長率+30%以上の高伸長を継続しています。エポスカードによる家賃の支払いは約2,600億円まで拡大し、取扱高に占める割合も10%超となっています。

カード会員数は688万人まで拡大し、ゴールド・プラチナカード会員数も215万人と高伸長しました。新規カード入会についても、かねてより目標としていた80万人を達成。店舗・商業施設での入会が安定して50万人台を維持していることに加え、ネット入会とサービス分野での入会が増加しています。また、2019年3月期には新たに8つの商業施設との提携をスタートし提携施設は25施設まで拡大、商圏内外ともにカードホルダーシェアが上昇しています。一方で、提携施設のない北陸、中国、四国地方のシェア率が低いため、今後このエリアの会員拡大に努めます(図3)。

2018年8月にスタートしたtsumiki証券(株)は、想定

図1：エポスカード総取扱高推移

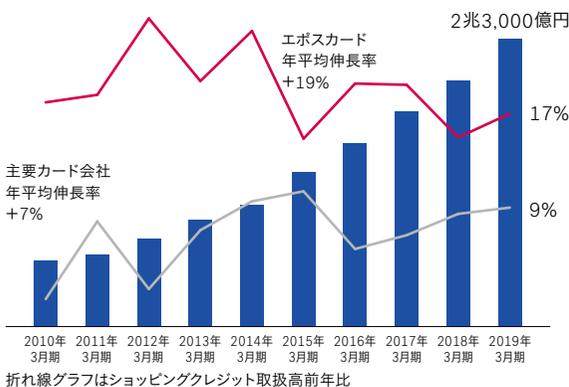
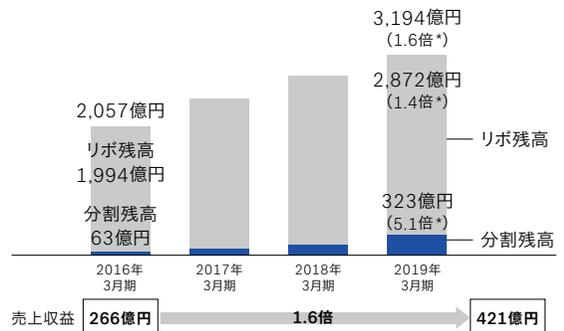


図2：リボ・分割残高と売上収益



\* 2016年3月期比

担当役員のコメント



中村 正雄

取締役 専務執行役員  
フィンテック事業責任者

長期ビジョン実現に向け、新たな金融サービスを創出する

フィンテック事業では、エポスカードのショッピング取扱高の10年間年平均伸長率が19%と業界平均の2倍を超える高成長を続けています。小売の成長を支えたカードが、今では店舗がカードの成長を支える関係に逆転しましたが、丸井グループにおける両事業は人材も店舗もシステムも経営資源はすべて共有する二つで一つの表裏であり完全なる補完関係です。私は2年前に小売事業からフィンテック事業に担当が代わりましたが、丸井グループでは企業価値の向上と革新に向けて、現在5割強の社員がグループ間で担当職種を変更しており、将来的には100%をめざしています。その目的は、新しい視点で革新を起こしやすい風土づくりと、個人の中の多様性を目覚めさせるためです。お客さまと丸井グループの深いエンゲージメントを築き続けることがフィンテック事業の役割であり、長期ビジョンの実現に向けて、カード会員の拡大とLTVの両立、新たな成長に向けた金融サービスの創出、加速するデジタル化への対応など、ミッションも明確になりました。今後も事業の成長に慢心することなく、着実に取り組みを進めてまいります。

通り若年層、投資未経験者を中心にご支持いただいています。口座稼働率や、月々のつみたて平均金額は計画を上回る一方で、申込数は1.6万人と計画を下回っており、今後の顧客開拓が課題となっています。

独自のキャッシュレス戦略「家計シェア最大化」を推進

フィンテックでは、キャッシュレス化に向けて、独自の戦略「家計シェアの最大化」を推進することで、フィンテックのLTV拡大をめざします。現在カード会員の家計シェア(世帯年収に占めるエポスカードの利用割合)は平均12%ですが、一般カードの5%に対して、ゴールドカードは17%、

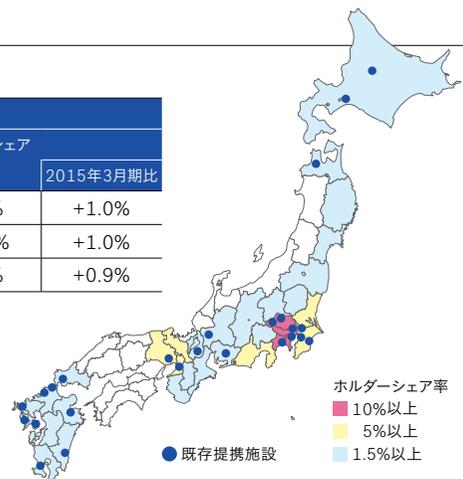
プラチナカードは41%まで上昇します。また、最も取扱高の大きいゴールドカード会員の家計シェアは平均では17%ですが、家計シェア10%未満の会員が4割を占めており、拡大の余地は十分にあります。

家計シェアの低い世帯と高い世帯を比較すると、家賃やりカーリングがカードで決済されている世帯の家計シェアが高くなっています。家賃やりカーリングは継続利用につながりメインカード化が進むため、食費や娯楽など現金支出の領域でもカード決済が増加し、家計における決済シェアが高まります。その結果、ゴールドカード化率やカードLTVが未利用客に比べて4~5倍となります。したがって、

図3：エポスカード会員数の状況

	2015年3月期
	会員数 (全国展開前)
累計	591万人
商圏内	525万人
商圏外	67万人

会員数	2019年3月期			
	2015年3月期比		ホルダーシェア	
	2015年3月期比		2015年3月期比	
688万人	116%	6.6%	+1.0%	
575万人	110%	11.5%	+1.0%	
113万人	169%	2.1%	+0.9%	



家計シェア最大化戦略には、家賃やリカーリングの拡大が重要になってくると考えています。

## 独自の強みを活かして成長を続ける家賃保証事業

### 売上収益100億円以上をめざす

家賃保証市場は、2020年の民法改正を受けて家賃総額で11兆円規模\*まで拡大しています。家賃保証業界は、専業や信販系カード会社を中心に約250社が参入していますが、今後、流通系の大手クレジットカード会社の新規

図4：家賃保証事業の売上収益推移



参入や外国人対応など、競争はさらに激化すると予想されます。当社の強みは、最大の特徴である「家賃でポイントが付くサービス」に加えて、「カード事業とのジョイントによる効率運営」や「取引先のニーズに対応したシステム力」、そして「丸井グループの財務力を活かした高い信頼性」にあります。また、今後は住友林業レジデンシャル(株)さまや(株)エイブルさまを中心に大手提携先との連携を強化するとともに、賃貸物件にお住まいのカード会員に対して当社家賃保証サービスのある物件を集めた独自サイトを通じて利用を促進することで、外部と内部から利用客の拡大を図ります。こうした取り組みにより、2021年3月期には売上収益100億円以上をめざします(図4)。

\* (株)エポスカード推計

### 協業によりEC利用と新規入会の拡大を促進

今後継続的な成長が見込まれるECでの利用拡大も重要なポイントの一つです。これについては、GMOペイメントゲートウェイ(株)さまとの協業により、カード会員のEC利用の促進と、新規入会の拡大を図ります。一般的にユーザーがEC上で決済する場合、サイトごとにカード番号の登録が必要ですが、今回の協業ではすべての提携サイトでの決済が、新

## 担当役員のコメント



齋藤 義則

常務執行役員  
(株)エポスカード 代表取締役社長

### LTVの極大化に向け、家計消費のシェア最大化をめざす

2019年3月期は、商業施設やネット・サービス領域での新規入会が計画通り推移し、エポスカードの発行開始以来初めて新規会員が80万人を超え、会員数も約700万人まで拡大しました。また、ショッピング取扱高の高伸長と家賃保証などサービス事業の成長により、総取扱高も2兆円を突破することができました。

フィンテックセグメントでは、今後進展するキャッシュレス化への対応に加え、グループのLTV重視の経営を推進するため、エポスカードの家計消費におけるシェアの最大化をめざしてまいります。

この「家計シェアの最大化戦略」では、口座振替が主体の家賃や公共料金などのカード決済を促進することで、既存会員の継続利用とメインカード化を推進し、利用率・利用額のさらなる向上を図ります。そのためには、これまでの商業施設との提携に加え、家賃保証やリカーリング、サブスクリプション企業との新たな提携、協業、まさに「この指とーまれ!」の取り組みを一層強化してまいります。また、ファミリーゴールドでは、2019年から店舗のご案内も開始し、家族全員の会員化をさらに加速させてまいります。

今後は、会員拡大を軸とした提携戦略や全国展開の推進に加えて、LTVのさらなる向上に向け、既存会員の「家計シェアの最大化戦略」による独自の成長戦略を展開してまいります。

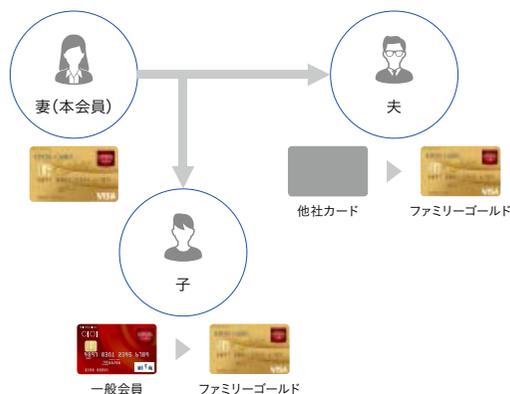
規利用であっても会員のID・パスワードのみで決済できるため、EC利用の利便性が飛躍的に高まります。各提携サイトではエポスカード会員の募集も行い、24時間リアルタイム審査で、申し込みと同時に決済や入会特典の利用が可能となります。この取り組みを推進することで5年後には提携先数200社以上、新規入会10万人以上をめざします。

### 店舗でのご案内でファミリーゴールド会員拡大を加速 フィンテックの総取扱高を5年後に5兆円へ

2018年にスタートしたエポスファミリーゴールド(図5)は、5万世帯で会員数11万人となりました。ファミリーゴールドをご利用の世帯では、家族のゴールドカード会員化により、家計でのエポスカードの決済シェアが、それまでの14%から平均23%まで上昇しています。Webサイトやメールでの会員募集に加え、店舗でのご案内を開始することで会員拡大を加速させ、5年後には50万世帯100万人以上をめざします。

ゴールドカード会員数を拡大するとともに、ゴールドカード会員の家計シェア17%を、5年間で22~25%程度まで高めることで、取扱高は8,000億円から1兆円程度の増加を図ります。これによりカード会員全体の家計シェアも

図5：家族全員のゴールドカード会員化イメージ



12%から16%に上昇する見通しです。

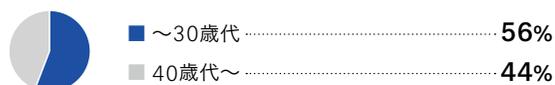
これらの施策を進めることで、フィンテック全体の総取扱高は、5年後には5兆円以上と、業界トップクラスの水準まで高めていきます。

### 今後の見通し

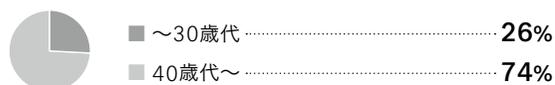
2020年3月期はROICが4.4%、営業利益は40億円増の390億円を見込んでいます。そして、中期経営計画の最終年度である2021年3月期にはROIC4.5%、営業利益420億円以上をめざします。

### フィンテックの概要(2019年3月期)

#### エポスカード会員の年代\*1



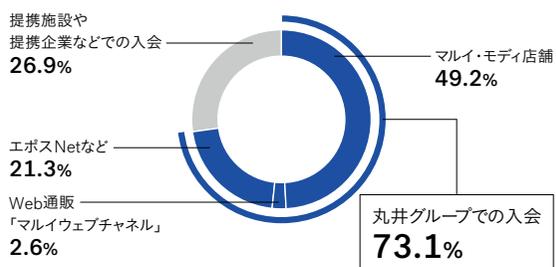
#### 業界全体の年代\*2



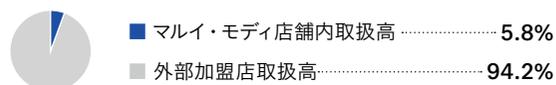
#### エポスカード会員の性別\*1



#### エポスカード新規会員の入会経路



#### エポスカードご利用店舗構成



\*1 稼働会員ベース

\*2 一般社団法人日本クレジット協会「日本のクレジット統計2018年版」