

時代にあわせて事業構造を革新

丸井グループは、創業以来86年間、時代やお客さまニーズの変化にあわせて小売・金融一体の独自のビジネスモデル・事業構造を革新、進化させ続けてきました。成長の主役が金融に交代する中、私たちはこれからも小売と金融を分けることなく、人材も店舗もデータもすべてを一体の事業として共有し、小売・金融一体の独自のビジネスモデルを進化させることで、企業価値の向上をめざしていきます。

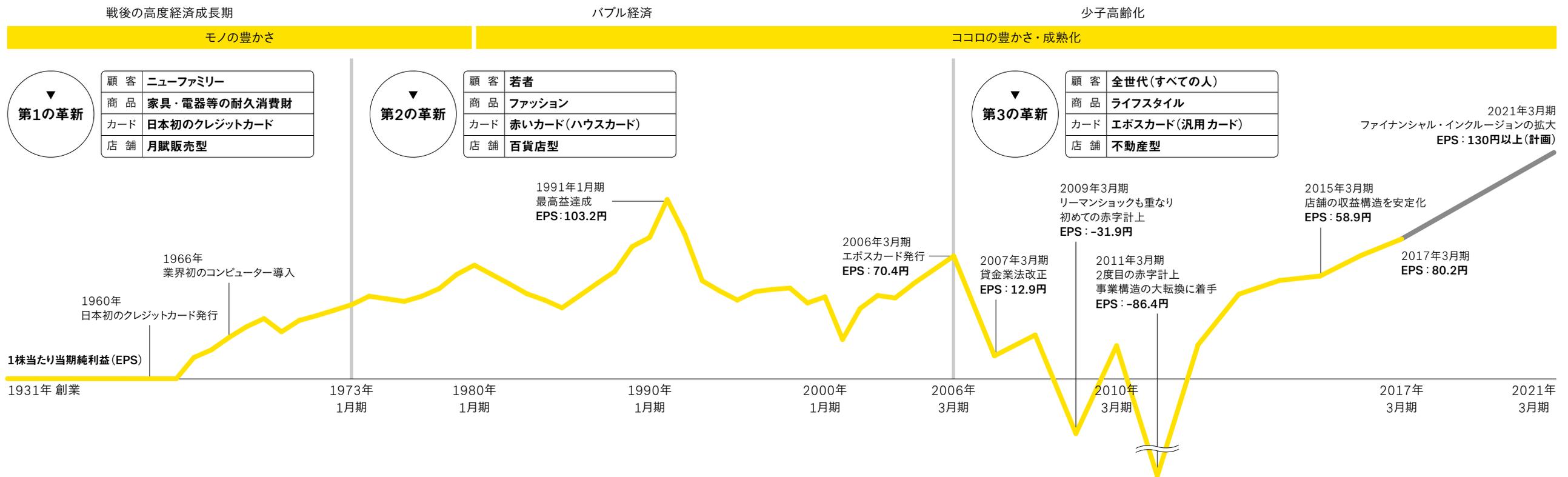
丸井グループのDNAの原点
創業者 青井忠治の言葉

「信用はお客さまと共につくるもの」

小売・金融一体の独自のビジネスモデル

「景気は自らつくるもの」

時代のニーズに適応し、革新・進化させる力



家具の月賦販売

創業者 青井 忠治

在任期間：1931年～1972年(41年間)

創業期のビジネスは、家具の月賦販売でした。月賦販売は、家具を販売する時に、同時に信用を供与する、つまり、お金をお貸しするというもので、小売と金融が一体となったビジネスです。1960年には日本初のクレジットカードを発行、1966年には業界初のコンピューターを導入するなど、月賦販売の近代化をすすめました。

ファッションのクレジット販売

二代目 青井 忠雄

在任期間：1972年～2005年(33年間)

高度経済成長期に国民の所得が増加したことなどから、他の月賦店が小売を捨てて金融に特化する中、当社は耐久消費財に変わって伸びつつあったファッションに特化。顧客を思い切って若者にシフトし、DCブランドブームの一翼を担いました。また、1981年にはキャッシングをスタート。これらの戦略により、当社は1991年に最高益を達成しました。

ライフスタイルとショッピングクレジット

三代目 青井 浩

在任期間：2005年～

2006年の貸金業法改正や、2008年のリーマンショックの影響により、2度の赤字決算を余儀なくされました。こうした状況を受けてビジネスモデルの革新に着手。顧客の革新では、これまでの若者に特化したビジネスを180度転換し、年代を超えたすべての人に支持されるビジネスへと進化。2006年に発行を開始したエポスカードは、汎用カード化することで、収益構造を

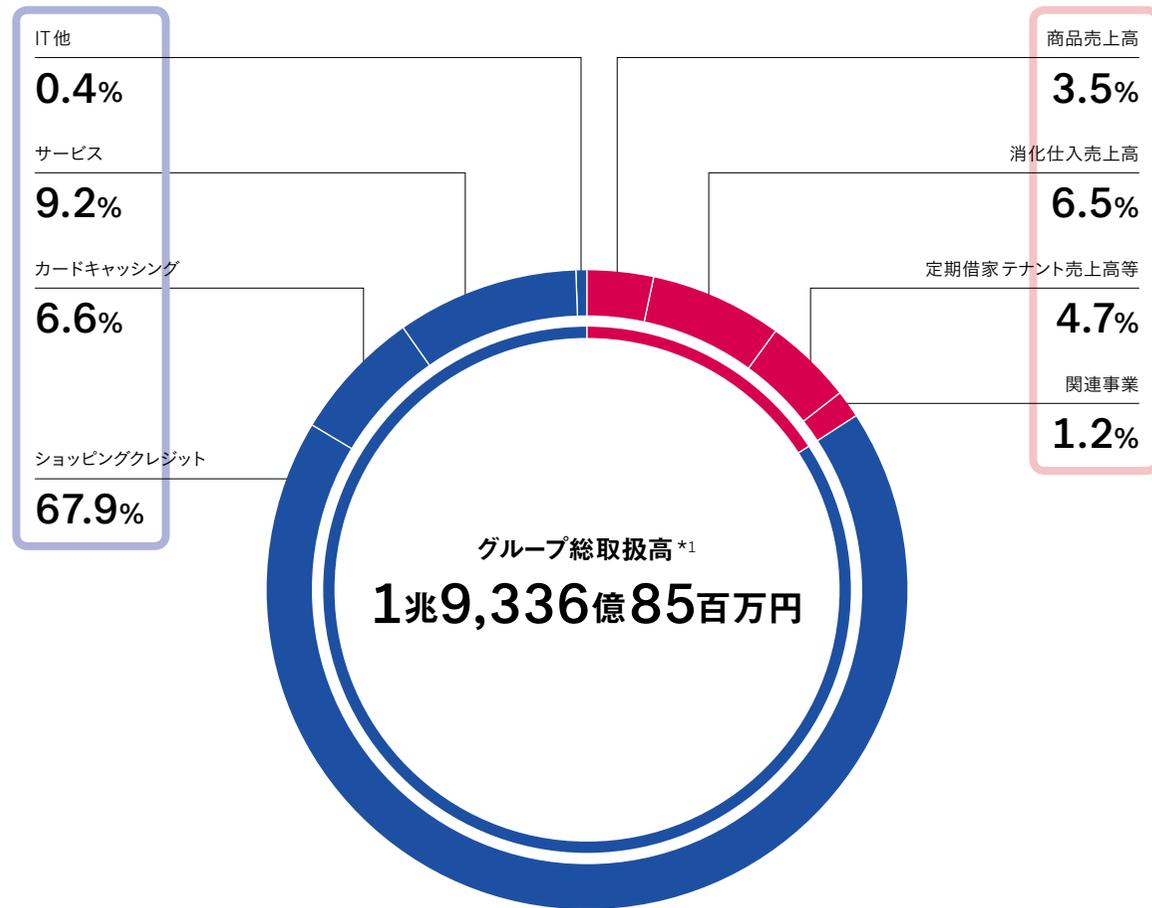
キャッシングからショッピングクレジットへと転換させました。そして「モノを売る店舗」は、2014年より「モノ」「コト」どちらも提供できる不動産型商業施設へと事業構造を転換し、店舗の収益力を安定化することでダウンサイドリスクを遮断するとともに、お客さまとの共創による店づくりに取り組み、入店客数、買上客数の拡大につなげています。

成長の主役は小売から金融へ逆転

かつての丸井グループは、金融を持った小売業として、カードは小売店舗を支える存在でした。ところが、2006年の汎用カード化にともない、エポスカードの取扱高が急拡大し、小売・金融の一体運営はそのままに、成長の主役が交代。全国31の店舗は、カードの発行拠点として成長を支える役割を担います。

フィンテック事業*2：84%

小売事業*2：16%



丸井グループの2017年3月期のグループ総取扱高*1は、1兆9,337億円です。このうち、約16%の3,263億円が小売事業の取扱高、約84%にあたる1兆7,233億円がフィンテック事業の取扱高となり、フィンテック事業がグループ全体の成長を牽引しています。

*1 グループ総取扱高は、2事業の合計からセグメント間の取引を消去した金額です。
*2 構成比は消去前の数値を使用しています。

ビジネスモデルの革新

丸井グループは、お客さまの消費行動の変化や、EC化・キャッシュレス化、少子高齢化など、長期的な社会課題への対応に向けて3つの革新をおこないました。ダウンサイドリスクを遮断し、アップサイドの成長基盤となる新たな小売・金融一体のビジネスモデルへの転換をすすめています。

- 顧客の革新** ▶ 若者から全世代、さらに顧客のインクルージョンへ
- 小売の革新** ▶ 仕入型から不動産型へ収益構造を転換、オムニチャネル化へ
- カードの革新** ▶ ハウスカードから汎用カードへ、さらにフィンテックによる事業領域の拡大

ダウンサイドリスクの遮断



百貨店型から不動産型へ

「商品を仕入れて販売する」百貨店型から、「場所を貸して家賃を得る」不動産型商業施設に移行することで収益を安定化。飲食、サービスや体験を提供するテナントを拡充することが可能となりました。

独自のオムニチャネル戦略

PB商品を中心とした自主専門店を、店舗・カード・Webが一体化した「体験ストア」に順次切り替えています。お客さまがサンプルを自由に試せて、Web通販で購入するという、新しい売場の形です。

アップサイドの成長基盤



ハウスカードから汎用カードへ

ビザ・ワールドワイド・ジャパン(株)との提携により、ハウスカードから全世界で使える汎用カードへ。お買物と連動したショッピング取扱高が急増、年平均17%で拡大し、グループの成長を牽引しています。

カード事業からフィンテック事業へ

キャッシュレス化による決済手段の多様化に応じた新サービスの導入や、将来に不安を抱える若者などに向けた貯蓄から投資への対応など、すべての人に対する金融サービスの実現をめざし、カード事業からフィンテック事業へ再定義をはかりました。

小売事業の収益構造

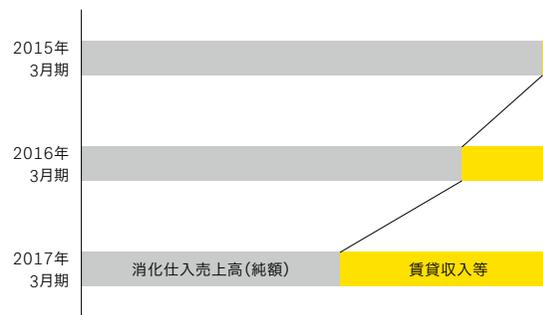
これまでは「商品を仕入れて販売する」仕入型だったため、収益は商品売上高に左右されていました。これに対し、2019年3月期までに100%(定借化対象区画のみ)の切り替えを計画している不動産型では、「スペースを貸す」ことで賃貸収入を得ることができ、収益構造は安定化します。SC・定借化をすすめ契約を不動産型へ切り替えることで、テナントの消化仕入売上高が減少し、定期借家テナント売上高等の取扱高が増加します。消化仕入売上高(純額)と賃貸収入等の増減を見ると、小売事業の収益構造の変化を如実に見て取ることができます。

共創PB商品を中心に扱う自主専門店については、不動産型への切り替えにともない、KPIを売上高営業利益率から相場賃料に対する期待利回り(NOI利回り)へと見直しをおこないました。具体的にはハードルレートを都心店ではNOI利回り4%以上、郊外店では7%以上と設定し、利益改善とあわせて自主専門店の不動産時価を把握し、売場・倉庫面積も含めた資産効率を最大化していきます。あわせて、当期の損益だけでなくカード会員の募集やWeb会員登録などによる中長期利益の視点を加味した企業価値連動型のKPIとすることで、継続すべき自主専門店と撤退すべきものをさらに選別していきます。

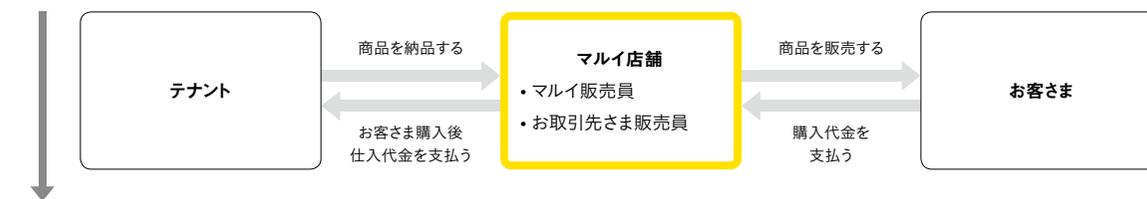
サービスの概要

店舗	31店舗(マルイ25店舗・モディ6店舗)
オムニチャネル	共創PB商品を中心とした自主専門店 Web通販サイト「マルイウェブチャネル」 短期イベント出店型の「体験ストア」
プラットフォーム	店装・広告・プロパティマネジメント ビルマネジメント 物流・IT など

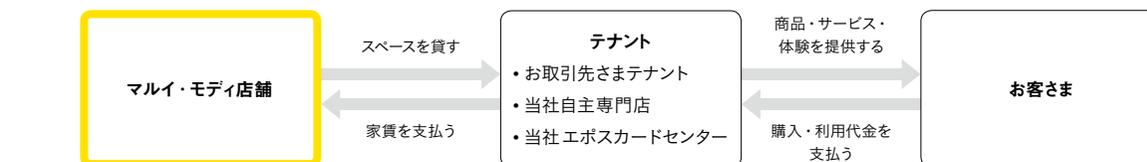
消化仕入売上高(純額)と賃貸収入等の構成の変化



これまで：仕入型の収益構造



これから：不動産型の収益構造



フィンテック事業の収益構造

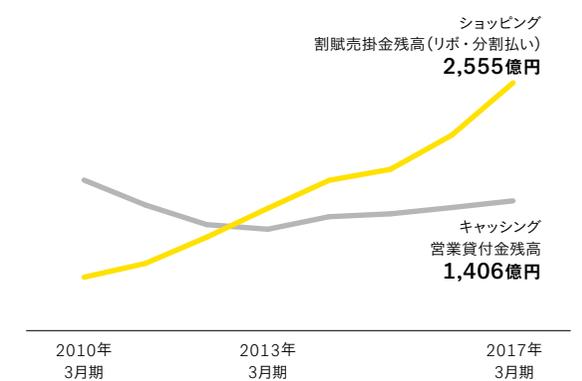
日本のクレジットカード取扱高の年平均成長率が7%の中で、フィンテック事業の核であるエポスカードの取扱高は年平均17%の成長を続けています。営業債権については、2013年3月期に割賦売掛金残高(リボ・分割払い)が営業貸付金残高を上回り、収益構造はキャッシングからショッピングへと転換しています。現在では、フィンテック事業取扱高の約81%をショッピングクレジットが占め、一方でカードキャッシングの割合は、約8%にすぎません。

カードビジネスの成長は、会員数の増加と、カードの稼働率、1枚当たり利用額によって左右されます。エポスカードには毎年70万人を超える新規会員が入会しており、うち約80%は、丸井グループ内の店舗およびECサイトからの申し込みです。丸井グループの店舗は、人口流入の多い主要都市にあることが、新規会員の増加を支えています。また、小売事業の不動産型への転換にともない、店舗での必要人員は減少するため、(株)エポスカードへの配置転換をすすめています。これにより、提携をすすめている外部施設のエポスカードセンターに接客経験豊富かつ小売マインドを持った従業員が常駐し、新規入会を推進します。さらに、施行が予定されている120年ぶりの民法(債権法)大改正を背景に、住宅等の家賃保証サービスが近年拡大し

サービスの概要

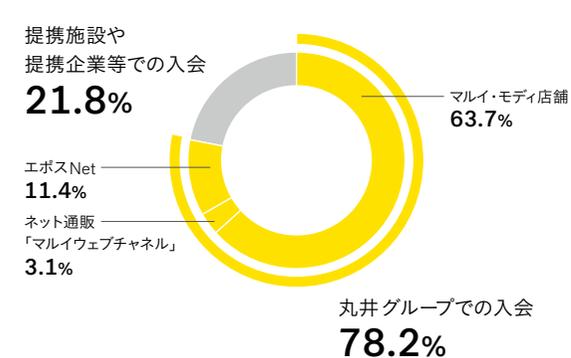
カード	エポスカード
サービス	家賃収納型の保証人代行サービス「ROOM iD」 賃貸住宅入居者向けの家財保険「ROOM GUARD Be」
IT	システム開発

キャッシングからショッピングへ事業構造を転換

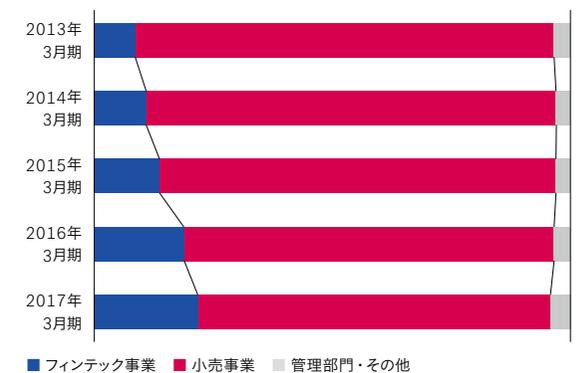


ています。そのほか、保険サービスをはじめ、投下資本をともしない高利率の既存事業およびサービス収入の拡大により、フィンテック事業の成長をはかっていきます。

エポスカード新規会員の入会経路(2017年3月期)



グループ従業員の事業別の構成推移



一人ひとりのお客さまに寄り添う 丸井グループの「リテールビジネス」

丸井グループは創業以来、一人ひとりのお客さまの生活実態に応じたニーズを拾い上げ、寄り添い、きめ細かくお応えすることをめざしてきました。
インターネット化が浸透する中、金融・非金融を超えたサービスを組み合わせ、お客さまの「信頼」に応える付加価値を提供していくことが、丸井グループのめざす「リテールビジネス」の姿であると考えています。

「金融・非金融サービス」の組み合わせ

金融庁の森信親長官は、2017年5月の「フィンテックは共通価値を創造できるか」という講演の中で、「金融機関であれ、非金融機関であれ、単一主体で顧客のニーズをカバーできるような幅広い金融・非金融サービスの組み合わせを提供できる主体は現在はまだ存在しないように思われます」と述べられています。丸井グループのフィンテック事業を「金融サービス」、小売事業を「非金融サー

ビス」と捉え直してみると、「丸井グループは、すべてのお客さまに対して、金融・非金融という幅広いサービスの組み合わせを通じて、豊かなライフスタイルを提供する企業グループである」と表現することができます。これこそ、丸井グループが創業以来めざしてきた小売・金融一体のビジネスモデルをいい表した言葉であるといえます。

お客さま起点の「リテールビジネス」

丸井グループのビジネスモデルは、個々の製品やサービスの内容から、これまで小売と金融が分けて捉えられてきました。しかし私たちにとっての小売と金融は、1枚のコインの表と裏のように、いずれかに分けて考えることができない一体となったビジネスです。例えば当社のエポスカードを軸とした金融サービスは、リアル店舗の発行拠点を持ち、お買物でのご利用が中心のクレジットカードのため、非金融サービスに連動した金融だといえます。

丸井グループのビジネスを事業者視点ではなく、お客さまに提供する機能から考えた時、非金融サービスはもちろん、金融サービスにおいても、企業向けではなく消費者をお客さまとした「リテールビジネス」であると定義することができます。私たちは一人ひとりのお客さまの生活実態に応じたニーズを拾い上げ、寄り添い、きめ細かくお応えしていくことが、丸井グループの「リテールビジネス」の姿であると考え、金融・非金融の組み合わせにより、すべての人が「しあわせ」を感じるインクルーシブで豊かな社会づくりをめざしています。

フィンテックの新たなプレーヤーとして先導役を

「フィンテックの進化により金融が高度化する中において、顧客がテクノロジー自体を評価することは難しいので、人や企業への信頼に基づいてサービスを選択していくのではないかと金融庁の森長官は述べられています。AIの活用や仮想通貨など、消費者にとって高度な金融・非金融サービスが出現する中、お客さまの「信頼」に応える付加価値のあるサービスを提供していくか否かが、今後の金融機関の競争力を左右する大きな要因になるとされています。

もともと当社のビジネスは月賦販売から始まり、お客さまから返済のご相談をいただくなど、金融・非金融サービスを分けることなくお客さまと一緒に創ってきた歴史があります。また日本初のクレジットカード発行や、業界初のコンピューター導入など、テクノロジーを活用したサービスを先駆的に提供してきました。こうしたことから、リアル店舗での顧客接点を持ち、かつ金融・非金融をあわせ持った丸井グループは、顧客からの信頼を得る、フィンテックの新たなプレーヤーとして先導役を果たせるのではないかと考えています。

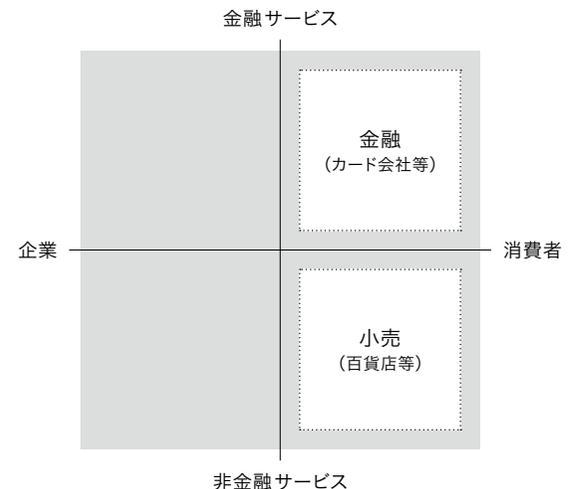
2017年5月 金融庁長官 森 信親氏 講演
「フィンテックは共通価値を創造できるか」の仮訳より抜粋

“金融機関であれ、非金融機関であれ、単一主体で顧客のニーズをカバーできるような幅広い金融・非金融サービスの組み合わせを提供できる主体は現在はまだ存在しないように思われます”

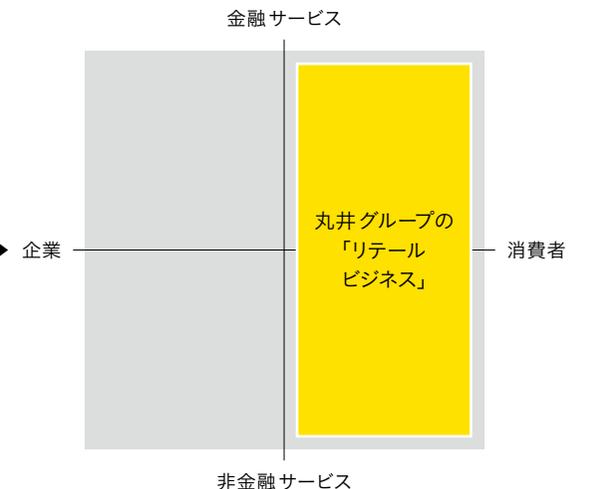
“フィンテックの進化により金融が高度化する中において、顧客がテクノロジー自体を評価することは難しいので、人や企業への信頼に基づいてサービスを選択していくのではないかと”

出典：金融庁ウェブサイト講演等「Will FinTech create shared values?」仮訳
www.fsa.go.jp/common/conference/danwa/20170525/02.pdf

事業者視点のビジネスの定義

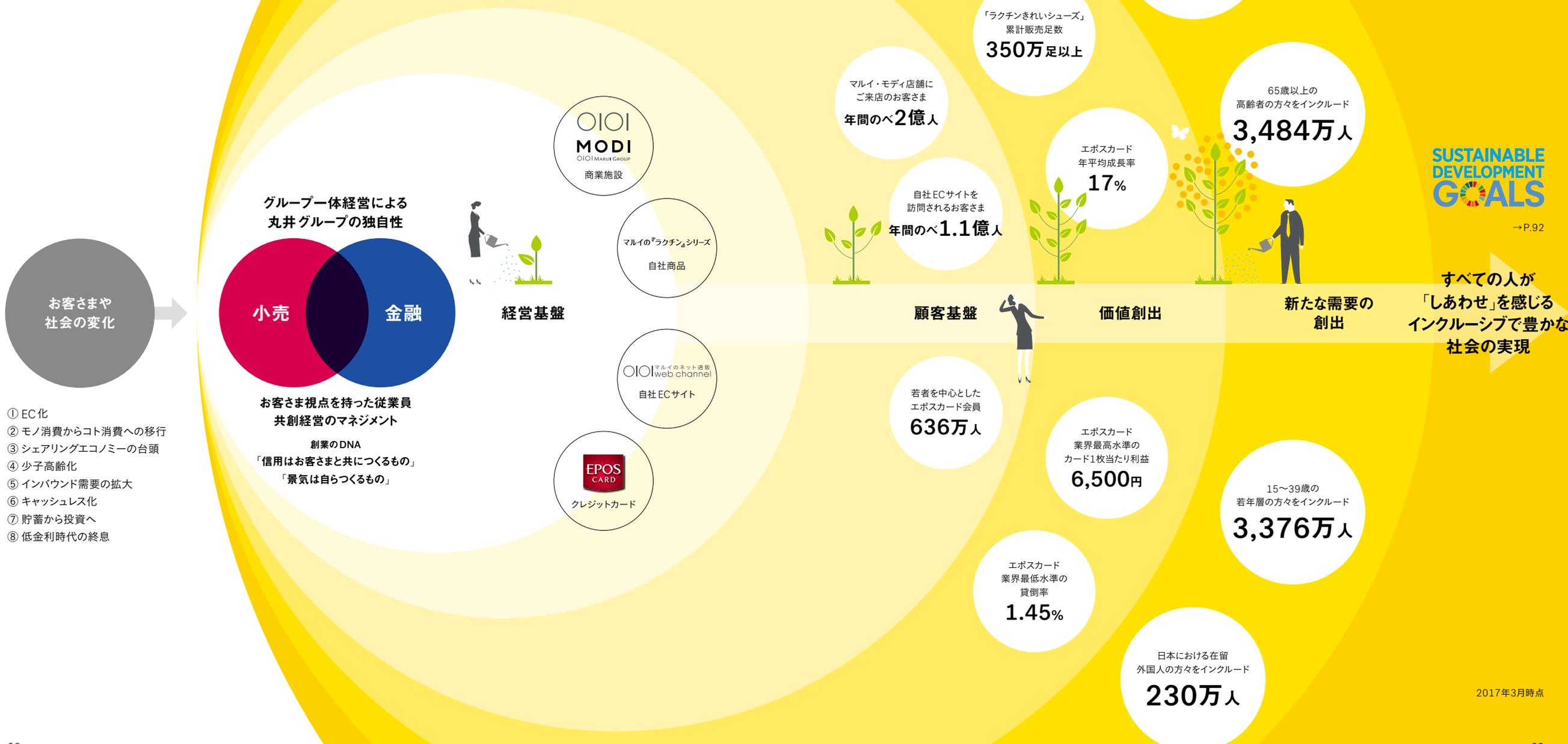


丸井グループのビジネスの定義



共創経営のビジネスモデル

丸井グループがめざすビジネスとは、すべてのステークホルダーとの共創により、「課題」を「価値」に変えていくことです。少子高齢化など課題先進国といわれる日本には、約1億2,675万人の多様な人々が暮らしています。丸井グループは、すべての人が取り残されることなくインクルードされ、「しあわせ」を感じる豊かな社会をめざしています。それが、私たちのめざす「共創経営のビジネスモデル」です。



- ① EC化
- ② モノ消費からコト消費への移行
- ③ シェアリングエコノミーの台頭
- ④ 少子高齢化
- ⑤ インバウンド需要の拡大
- ⑥ キャッシュレス化
- ⑦ 貯蓄から投資へ
- ⑧ 低金利時代の終息