

景気は自らつくるもの

丸井グループは創業以来87年間、創業者の「景気は自らつくるもの」という言葉の通り、月賦販売から始まった小売・金融一体の独自のビジネスモデルを、時代やお客さまニーズの変化にあわせて、革新・進化させてきました。振り返ってみると、丸井グループのこれまでの商売もまた、現在の私たちがめざしている「インクルージョン」だったのではないかと考えています。



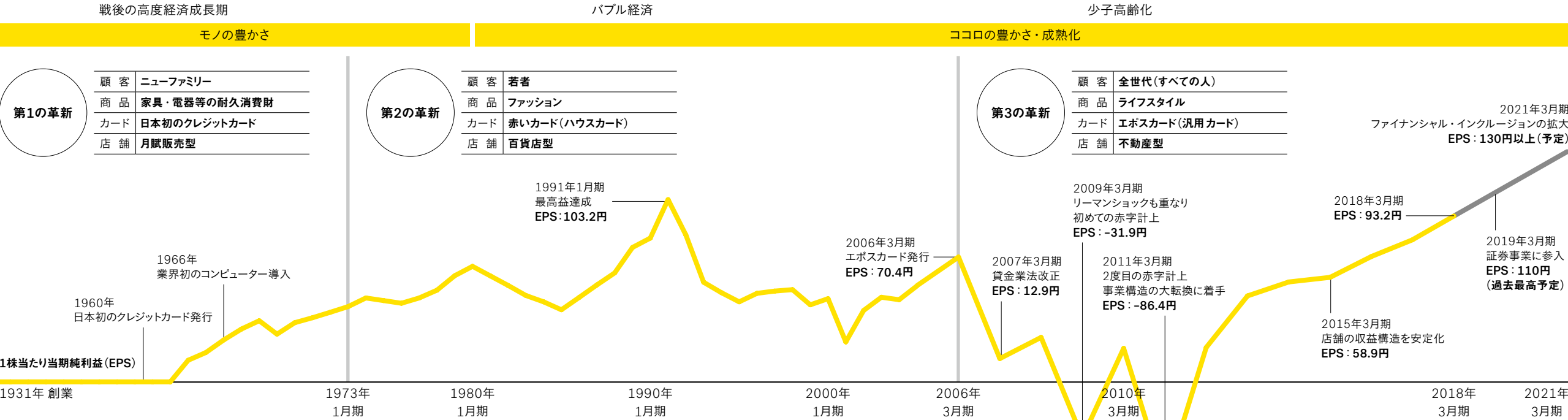
丸井グループ創業の精神
丸井創業者 青井忠治の言葉

「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



月賦の丸井

創業者 青井 忠治

在任期間：1931年～1972年(41年間)

創業期は家具の月賦販売からスタートしました。当時の家具は高額であったため、まとまったお金がなく、家具が欲しくても一括購入することが困難な人たちをインクルードし、小売と金融を一体化させた月賦販売の仕組みを通じて課題解決を図りました。月賦百貨店、そして日本初のクレジットカード発行、業界初のコンピューター導入等により、その時代の豊かさの提供に努めました。

ヤングとファッションの丸井

二代目 青井 忠雄

在任期間：1972年～2005年(33年間)

1980年代から耐久消費財のクレジット販売 ニーズが衰退し、他の月賦店が小売を捨て金融に特化する中、当社は耐久消費財に変わり伸びつつあったファッションに特化。これまであまり目を向けられてこなかった若者をインクルードすることで、クレジットニーズを喚起し、小売を捨てることなくクレジット販売を革新。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。

インクルージョンの丸井

三代目 青井 浩

在任期間：2005年～

貸金業法改正やリーマンショックの影響により、2度の赤字を計上。こうした状況を受けて、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、三つの革新を行いました。「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、年齢・性別・身体的特徴などを超えたすべての人に支持されるビジネスへと進化。「カードの革新」では、2006年にこれまでのハウス

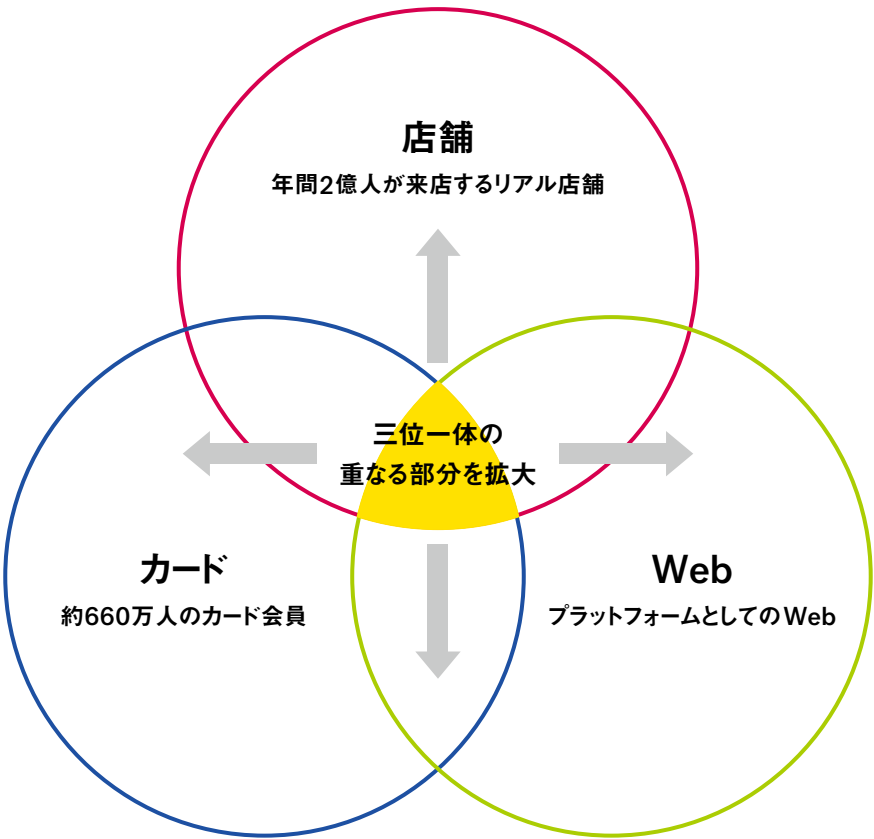
カードから、汎用カードである「エポスカード」に進化させ、収益構造をキャッシングからショッピングクレジットへと転換。「小売の革新」では、商品を仕入れて販売する仕入型から、「モノ」「コト」どちらも提供できる不動産型商業施設へと事業構造を転換しました。店舗の収益力を安定化することでダウンサイドリスクを遮断するとともに、お客さまとの共創による店づくりに取り組み、入店客数、買上客数の拡大につなげています。



「店舗・カード・Web」三位一体のビジネスモデル

2006年以降のビジネスの革新を通じて、店舗、カードのあり方を180度転換し、そこにプラットフォームとしてのWebを加えた、「店舗・カード・Web」三位一体のビジネスモデルの構築を進めています。丸井グループがめざすのは、それぞれの事業が個々バラバラでなくグループ一体となって、重なり合う部分を拡大していくことで、お客さまの「しあわせ」を実現することです。

グループ一体経営による三位一体ビジネスの拡大



グループ総取扱高

2兆1,894億円

2018年3月期のグループ総取扱高は前期比13%増、初めて2兆円を超える。その約7割がフィンテックのショッピングクレジット取扱高。

グループ社員数

5,548人

平均勤続年数は20年、44%が女性社員。グループ会社間人事異動を全体の約43%が経験。



「売ること」を目的としない未来の店舗

丸井グループは現在、これまでの「商品を仕入れて販売する」仕入型の店舗から、「スペースを貸す」不動産型のSC・定借化を進めており、2019年3月期中に100%完了の見込みです。そして収益構造もまた、消化仕上売上高(純額)から賃貸収入へと変化しています。これにより今後は、店舗で培ってきた顧客資産や接客ノウハウをベースに、モノやサービスを「売ること」を目的としない、体験やコミュニティという価値を提供する「未来の店舗」の創造に向けた準備が整いました。

リアル店舗	全国の政令指定都市を中心としたマルイ・モディ26店舗 エポスカード社員が常駐し接客対応(グループ外の22施設) 自主専門店を展開(グループ外の7施設)
オムニチャネル	店舗で試着体験し、ネットで購入する「体験型ストア」



すべての人に「末永く」使っていただけるカード

丸井グループのエポスカードには、若者を中心とした約660万人の大切なお客さまをはじめ、長年の「信用の共創」で培ってきたビッグデータがあります。私たちは「ファイナンシャル・インクルージョン」をミッションに掲げ、こうした資産を活用し、収入や年齢にかかわらず、すべての人に末永く使っていただけるカードをめざしています。これまでの支払う・借りるといった決済中心のカードから、資産形成やさまざまな金融サービスを提供できるカードをめざします。

特徴と規模	若者を中心とした約660万人のカード会員 ショッピングクレジット取扱高は前期比15%増の1兆6,009億円 ショッピングクレジット取扱高の93%が外部施設やECサイトでの利用
領域の拡大	日本初の外国人留学生向けカードの発行 アニメ事業を通じたカード会員の拡大 決済中心のカードから、さまざまな金融サービスへ



ITを強化し一人ひとりに対応した「プラットフォーム」

丸井グループには、店舗とカードの一体化で培ってきた、IT・情報システムや物流のプラットフォームがあります。2018年にはデジタルトランスフォーメーション推進本部を設置するなど、ITを中心に基盤のさらなる強化を図っています。これらの対応が、スマートフォン・ネット時代に対応した店舗・カードの融合を進め、一人ひとりのお客さまに対応した「プラットフォーム」として、EC事業や証券事業、そして新規事業の展開を可能にしています。

EC	ECサイト「マルイウェブチャネル」および外部ECサイトとの協業
グループの連携	小売・金融一体化を支援するITシステム 小売・金融の経験を持つシステムスタッフ 信用の共創で培ってきたビッグデータ
プラットフォームの強化	スマートフォンを軸にしたエポスカードのUI(ユーザーインターフェイス) Web通販を支えるグループ内物流

統合思考を可能にする独自の純粋持株会社

丸井グループは2007年に純粋持株会社へと移行し、グループの事業会社と、純粋持株会社(株)丸井グループによる役割を明確にしたことで、三位一体のビジネスモデルの活用が可能になりました。さらに、経営にインクルージョンの視点を組み込んだことで、三位一体の重なる部分の拡大が同時にステークホルダーの利益の重なり合う部分の拡大につながる、まるでメビウスの輪のような道筋が明らかになりました。

経営における「遠心力」と「求心力」を同時に高める

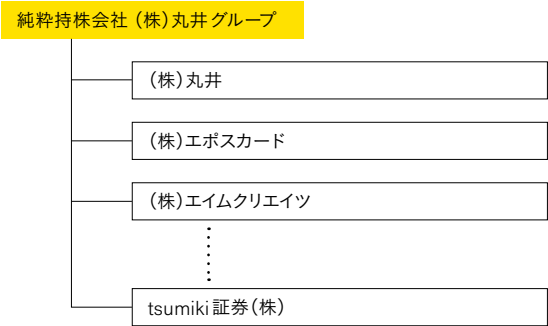
丸井グループが一般的な純粋持株会社と異なる点は、すべての社員が純粋持株会社である(株)丸井グループに一括で採用されている点と、事業会社に配属された場合にも、そのまま共通の人事制度が適用される点です。こうした仕組みがあることで、グループ会社間の人事異動や、事業会社を越えて経営課題を議論する「グループ横断プロジェクト」の運営が可能となり、三位一体のビジネスモデルが実現しています。

私たちが純粋持株会社に移行した理由は、グループ一体経営における「遠心力」と「求心力」を同時に高めるためです。事業会社が個々の専門性やノウハウを発揮して成長すると、グループから離れようとする「遠心力」が働きま

す。その際、同時に「求心力」を高めることができれば、当社の強みであるグループ一体となったビジネスモデルが弱体化してしまいます。そして「求心力」を高める役割を果たすのが純粋持株会社です。すべての社員が純粋持株会社に所属していることで、「丸井グループ」として一体化し、「遠心力」と同時に「求心力」がバランス良く発揮できるようになりました。この「求心力」により、tsumiki証券(株)の新規事業に象徴されるように、各グループ会社が持つノウハウ・ナレッジなどの人的・知的資本を重ね合わせることができ、それをグループの組織資本へと転換することが可能になりました。

純粋持株会社に移行後のグループ組織図

一括採用・共通人事



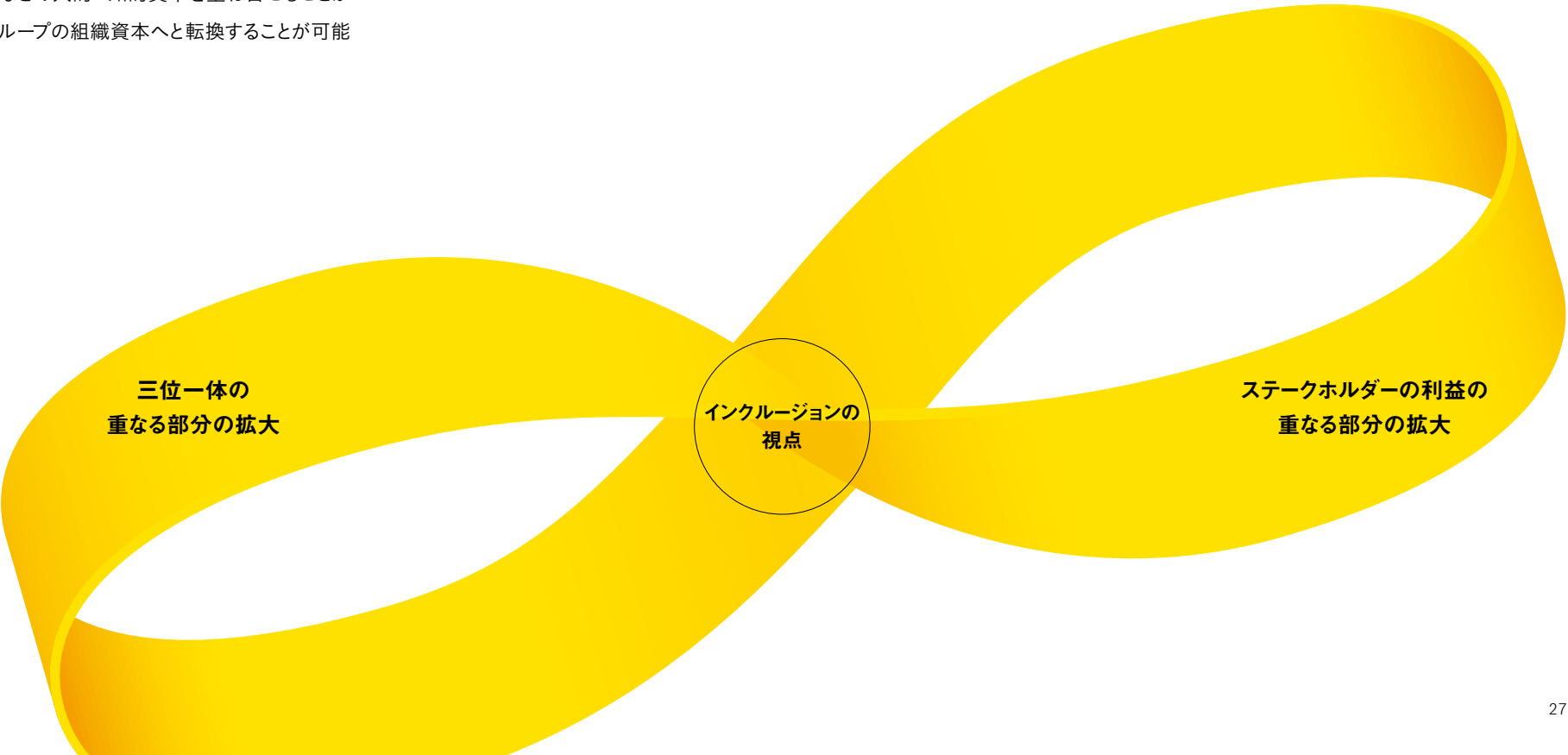
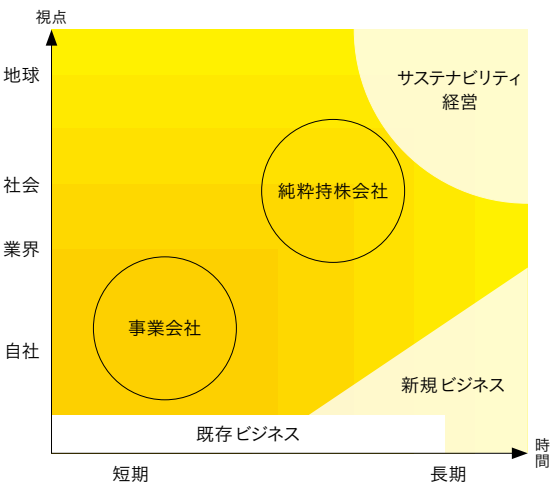
企業価値と社会価値の両立を実現する統合思考

純粋持株会社に移行したもう一つの大きな理由は、より長期的な視点を経営に取り入れるためです。企業経営では時間軸を長く考えれば考えるほど、視点は自社から業界、社会へと広がっていきます。そのような中、比較的短期視点で利益の拡大が求められる事業会社の社長と、サステナビリティや社会課題への対応など、長期視点が求められる社長を、同一人物が担うことは極めて困難です。そのため純粋持株会社へ移行することで、役割を明確にしました。これにより、個々の事業の対立や矛盾を越えて、グループ全体の最適化をめざす統合思考が可能となり、三位一体のビジネスモデルの構築が進みました。

経営にインクルージョンの視点を組み込みこんだ丸井グループにとって、三位一体の重なる部分を拡大すること、すべてのステークホルダーの利益(しあわせ)の重なり合う部分を拡大することは表裏一体で、まるでメビウスの輪のように同時に実現していくものと捉えています。これ

により、企業が長期にわたり創造する価値と、ステークホルダーおよび社会全体に対して創造する価値との両立が実現するのです。

視点軸と時間軸



三位一体のビジネスモデルを実現する仕組み

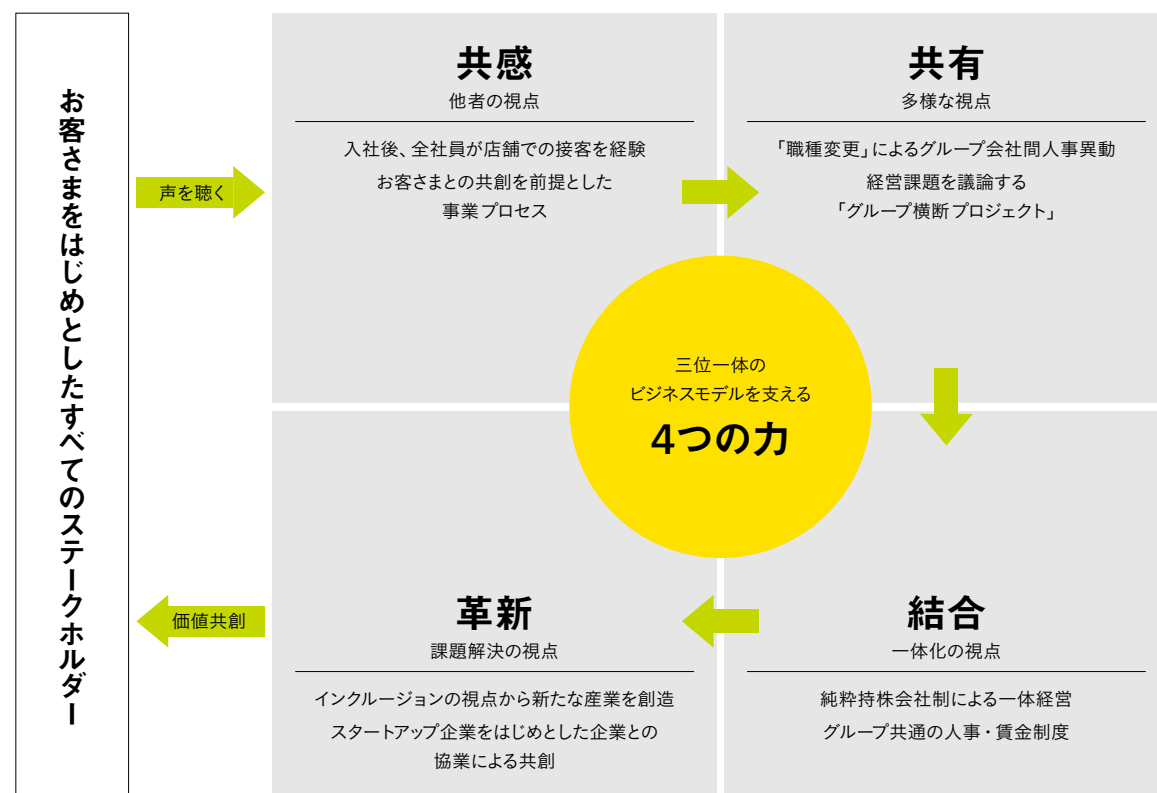
三位一体の独自のビジネスモデルを支えているのは、個々の力をグループ全体の力へと転換していく仕組みにあります。また、グループとして渾然一体となった事業活動により、幅広く継続的に社会へのお役立ちを提供できるビジネスへと変化することで、お客さまとの付き合い期間が長くなっていきます。

三位一体を可能にするグループ一体経営

個々の人的資本をグループの組織資本に転換

グループ社員一人ひとりの個々の力である人的資本を、グループの組織資本に転換する4つの力があります。これらの力を育む「場」を提供するのが、丸井グループの一体経営の仕組みです。一人ひとりの力は暗黙知でしかありませんが、お客さまをはじめとするすべてのステークホルダーとの共創や、丸井グループ独自の組織風土を介することで、個々の力以上の新しい力を発揮することが可能になります。この結集した力こそが、三位一体のビジネスモデルによる価値の共創を実現します。

➡P50 丸井グループ独自の一体経営



丸井グループがめざす本業の収益構造

お客さまとの関係が長期にわたる事業

これまでの事業のあり方を180度転換していくことで、お客さまとの付き合い期間はこれまで以上に長期にわたることになります。家賃保証や資産形成サービスでは、お客さまとの関係が3年、5年、10年、20年以上へと及ぶ定期取引になるため、エポスカードのメインカード化が進み、ゴールドカード会員数の増加にもつながります。このような、お客さまとの長きにわたる信頼関係を通じた「信用の共創」が、これまで以上に重要になります。

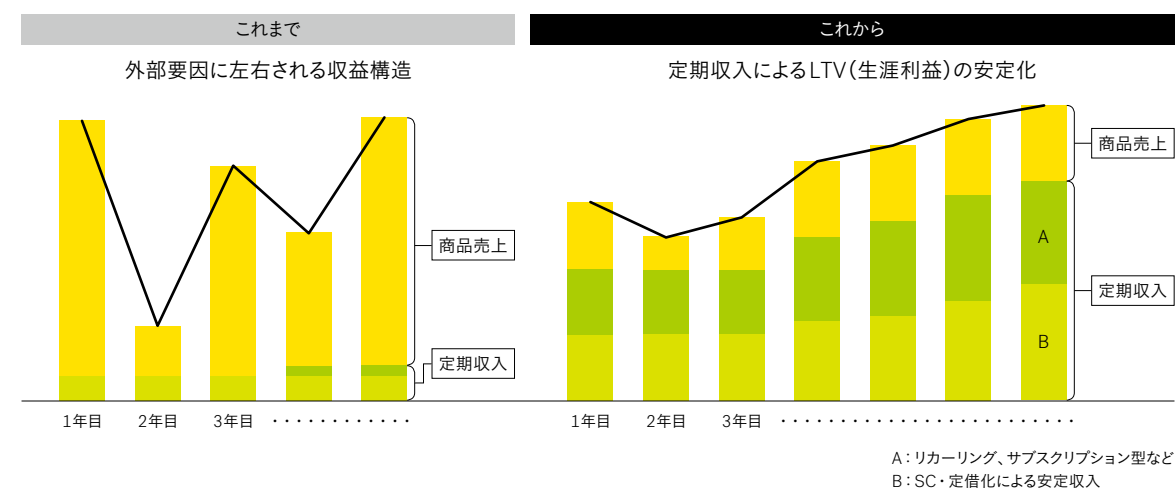
➡P38 すべての人への「ファイナンシャル・インクルージョン」

定期収入で積み上げるLTV(生涯利益)

これまでの収益構造は、モノやサービスの販売が大半を占めていたため、小売でいえば天候や為替、インバウンドなどの外部要因に左右されることが多く、収益増減のボラティリティが大きいという課題がありました。しかし、SC・定借化により収益構造が商品売上から家賃収入へと転換し、また、カード決済によるリキャッシングやサブスクリプション型のサービスが、相対的に増加することで、期間収益に占める定期収入の割合が大きくなっていきます。これにより、期間収益を積み上げたグループ全体のLTV(生涯利益)が、安定的に伸びていくことが予想されます。

➡P66 中期経営計画

定期収入で積み上げるLTV(生涯利益)の向上(イメージ)



ナレッジやノウハウを財務資本に転換

家賃保証やつみたて証券、シェアリングサービスなどの事業は、ナレッジやノウハウなどグループの経営資源を重ねること
で力が発揮される事業です。丸井グループでは、これらの知的資本を三位一体で活用することで、資産や負債をあまり使
わず、総資産の増加を抑制し、知的資本を財務資本に転換することで安定的なROICの向上をめざしていきます。

➡P85 めざすべきバランスシート



インクルージョン視点による重点テーマの特定

丸井グループは、これまで取り組んできた「すべての人」に向けたビジネスを、「インクルージョン(包摂)」の視点で捉え直し、2016年11月に下記の4つの重点テーマを定めました。これらを三位一体のビジネスモデルで事業化し、ステークホルダー間の利益の重なり拡大をめざします。

重点テーマ 1

お客さまのダイバーシティ&インクルージョン

お客さまの年齢・性別・身体的特徴などを超え、すべてのお客さまに喜んでいただける商品・サービス・店舗のあり方を追求していきます。

インクルーシブな店づくり	P77
インクルーシブなモノづくり	P79
ファイナンシャル・インクルージョン	P38



重点テーマ 3

エコロジカル・インクルージョン

環境負荷の少ない事業を推進し、低炭素社会や循環型社会の実現をめざし、自然と環境の調和を図るエコロジカルなライフスタイルを提案していきます。

グループ一体で進める環境負荷の低減	P101
自主企画商品におけるリデュース(発生抑制)	
お取引先さまとの責任ある調達	
環境負荷低減を実現する革新的サービス	



重点テーマ 2

ワーキング・インクルージョン

「お客さまのお役に立つために進化し続ける」「人の成長＝企業の成長」という考えのもと、社員一人ひとりにとっての活躍の場を提供していきます。

「多様性」を活かす組織づくり	P52
人の成長を支える「健康経営」	P55
新たな成長に向けた「人材への投資」	P70



重点テーマ 4

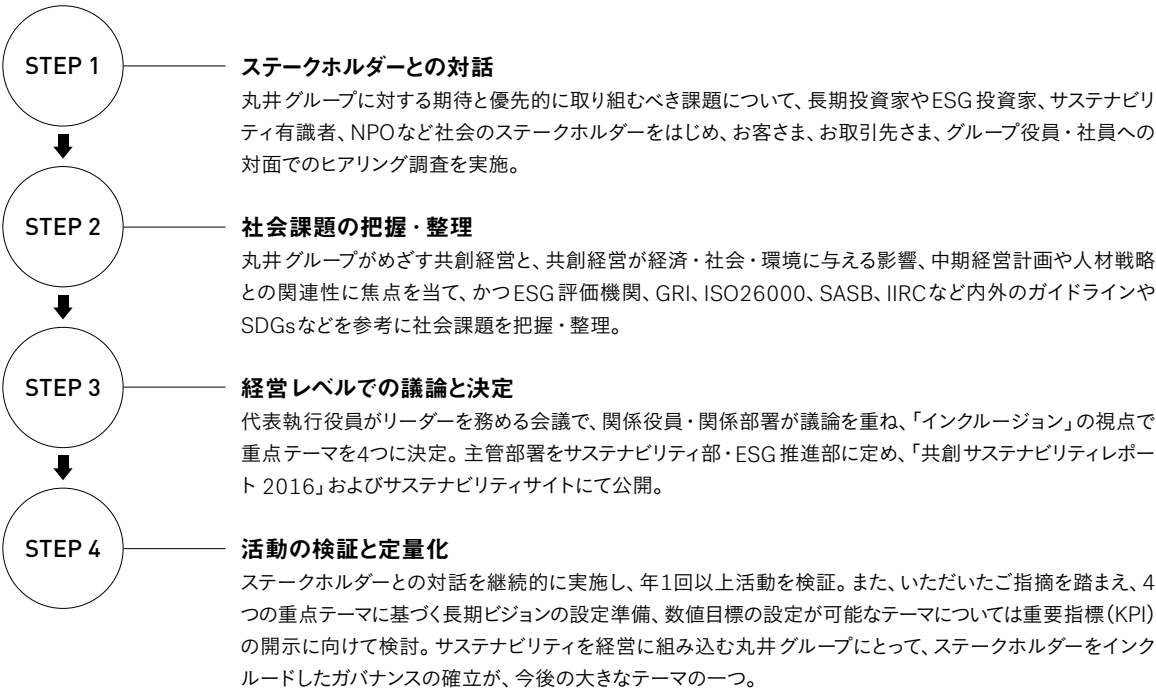
共創経営のガバナンス

すべてのステークホルダーの利益、「しあわせ」の調和を図るために、ステークホルダーをインクルードした経営の仕組みづくりに着手します。

ステークホルダーとの共創	
サステナビリティマネジメントの推進	P65
次世代リーダーの育成	P97
リスクマネジメント	P100



重点テーマの設定プロセス



重点取り組みのマトリックス



● お客さまのダイバーシティ&インクルージョン ◎ ワーキング・インクルージョン ■ エコロジカル・インクルージョン ◇ 共創経営のガバナンス

インクルーシブで豊かな社会を共に創る

丸井グループは、コアバリューである「信用の共創」を活かした未来志向の「共創 サステナビリティ経営」を進めています。解決すべき社会課題をインクルージョンの視点から特定し、それを独自の三位一体のビジネスモデルで事業化することで、企業価値向上と社会課題の解決を同時に実現していきます。こうして生まれる新たな事業が、今後の丸井グループの成長を牽引し、これからの本業となっていく。

インクルージョンは理念であると同時に事業戦略

なぜ、共創なのか。それはインクルーシブな社会の実現のためです。一部の人が「しあわせ」になっても社会全体は「しあわせ」にはなれないからです。丸井グループは会社中心ではなく、ステークホルダーと共に価値を創ることで、社会・地球課題を改善していきます。したがって、インクルージョンは理念であると同時に、事業戦略でもあるのです。

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の実現



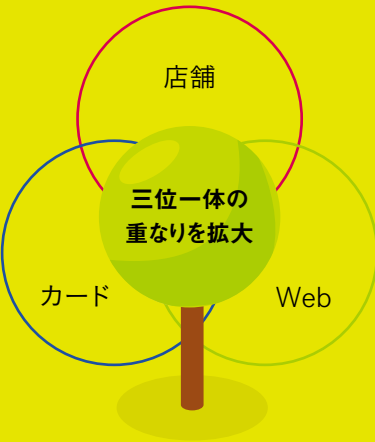
社会・地球課題

- 少子高齢化
- 若者の将来への不安
- 深刻化する地球環境問題
- インターネット化による情報格差の拡大

これからの
丸井グループの本業

企業価値の向上と
社会課題の解決を
同時に実現

三位一体のビジネスモデル



信用の共創

創業者の言葉に由来する
丸井グループのコアバリュー

三位一体を活用し 新たに事業化



インクルージョンの視点

新規事業の考え方が既存事業を変えていく
第一弾はファイナンシャル・インクルージョン(証券事業)

しあわせの共創へ

すべてのステークホルダー間の利益の
重なりを拡大を実現していく