

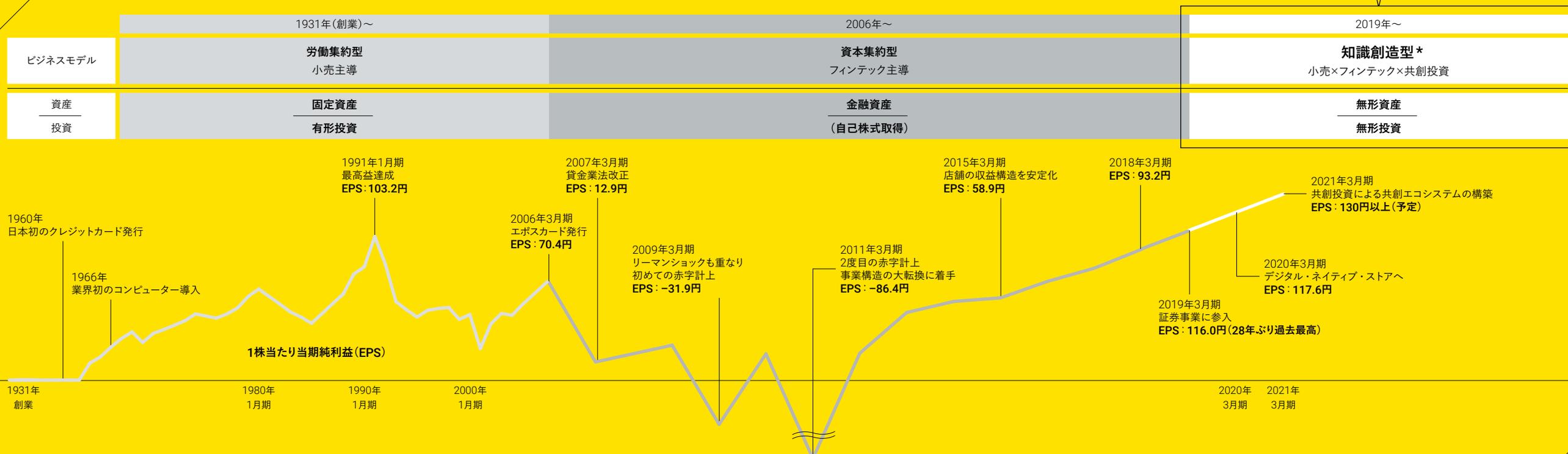
ビジネスモデルの革新と進化

丸井グループは小売・金融一体の独自のビジネスモデルを、時代やお客さまのニーズの変化に合わせて、革新・進化させてきました。あらためて、その革新・進化の歴史を振り返ってみると、それは連続的というよりも、過去の大きな成功体験を全否定したことで初めて実現できた非連続的な革新・進化だったと考えています。創業者の言葉「信用はお客さまと共につくるもの」「景気は自らつくるもの」は、まさに丸井グループのビジネスモデルの革新と進化を表しています。

共創投資主導の知識創造型ビジネスへ

2019年～：三代目社長 青井 浩(在任16年目)

資本集約型のフィンテックが成長する中、IT人材の育成などへの投資はもとより、D2C企業やスタートアップ企業、新規事業領域への投資など、これまでの小売×フィンテックに「共創投資」を加えた新たな三位一体のビジネスモデルを創出していきます。シナジーを追求することで、個々の事業の総和を超えた価値の創出をめざし、無形投資による知識創造型のビジネスに経営の舵を切り始めました。



小売主導の労働集約型ビジネス(1931～2005年)



1931～1972年
創業者 青井 忠治(在任41年)

創業期のビジネスは、家具の月賦販売でした。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だった人々に対して、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月賦販売で、小売と金融が一体となったビジネスを行っていました。

顧客	ニューファミリー
商品	家具・電器などの耐久消費財
カード	日本初のクレジットカード
店舗	月賦販売型



1972～2005年
二代目社長 青井 忠雄(在任33年)

高度経済成長期に国民の所得が増加し、1980年代から耐久消費財のクレジットニーズが衰退。他の月賦販売店が小売を捨て金融に特化する中、伸びつつあったファッションに特化しました。それまであまり目を向けられてこなかった若者に信用を供与することで、小売を捨てることなく若者をインクルードした小売・金融一体のビジネスを革新させました。

顧客	若者
商品	ファッション
カード	赤いカード(ハウスカード)
店舗	百貨店型

フィンテック主導の資本集約型ビジネス(2006～2018年)



2005年～現在
三代目社長 青井 浩(在任16年目)

従来のハウスカードをVISAとの提携により全世界で使える汎用カードであるエポスカードに進化させ、小売・金融の一体運営はそのままに、成長の主役は小売から金融へ。キャッシュレス化による決済手段の多様化に応じ、すべての人に向けた金融サービスの実現をめざし、それまでのカード事業からフィンテック事業へと再定義を図りました。

顧客	全世代(すべての人)
商品	ライフスタイル
カード	エポスカード(汎用カード)
店舗	ショッピングセンター型

* 無形投資が有形投資を逆転

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。そのため、丸井グループのバランスシートの構造は、小売の土地や店舗といった有形資産が、カードの営業債権を上回っていました。しかし2006年のエポスカード発行により取扱高が急拡大し、2014年3月期には、カードの営業債権が固定資産を逆転。さらに、2015年3月期から進めてきた定借化にともない店舗など有形資産への投資が縮小する一方で、フィンテックをはじめ、新規事業領域への共創投資、人材投資などを拡大した結果、2019年3月期を境に、無形投資が有形投資を上回りました。

