

## 江戸時代から伝わる月賦販売を クレジットカードへ革新

富山県出身だった創業者の青井忠治は、伊予商人に伝わる月賦販売に限りない可能性を感じつつも、無条件に信奉することを選びませんでした。まさに異端児として、伝統をそのまま継承するのではなく独自の月賦販売を開始し、1960年に日本で初めてのクレジットカードを発行しました。これが丸井グループの革新と進化の歴史の始まりです。

## 同業者たちが小売を捨てる中 ファッションとクレジットで勝負

戦後の高度経済成長期に、消費の中心だった家具などの耐久消費財が普及したことで、1980年代にクレジット販売のニーズが衰退。業界全体が危機を迎え、同業者たちは小売を捨てて金融に特化する道を歩みました。しかし丸井は小売を捨てることなく、ファッションに目を向け、若者を中心顧客とした新たなクレジットニーズを喚起しました。

## ビジネスモデルの

# 革新

# と

# 進化

戦後の高度経済成長期

バブル経済

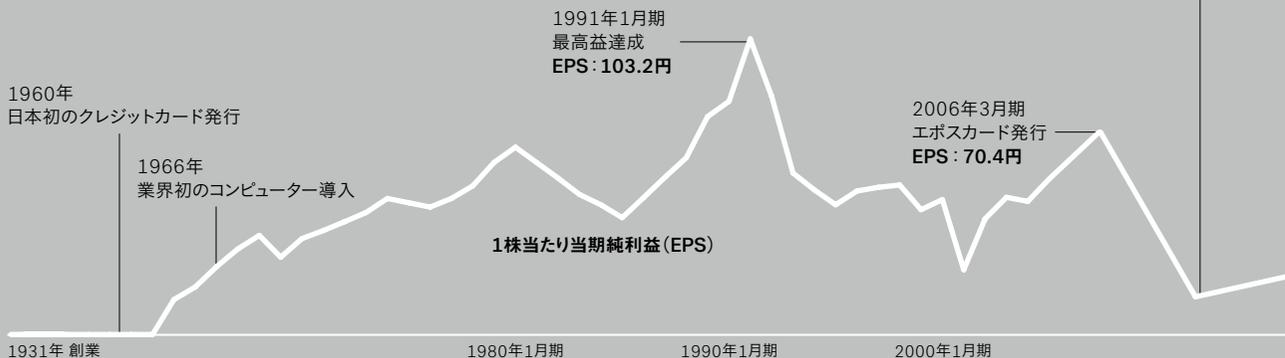
モノの豊かさ

### 第1の革新

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
経営	青井 忠治(1931~1972年)

### 第2の革新

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
経営	青井 忠雄(1972~2005年)



## 2度の赤字で経営危機に直面し 創業の原点を問い直す

1991年に最高益を記録するも、バブル崩壊とともにファッションニーズが急速に減少し、丸井は長い停滞期に突入しました。2006年にエポスカードを発行し期待が持たされた矢先、貸金業法改正やリーマンショックの影響を受け2度の赤字に。そこで創業の原点を問い直し、過去の成功体験から脱却してビジネスモデルの革新に乗り出しました。

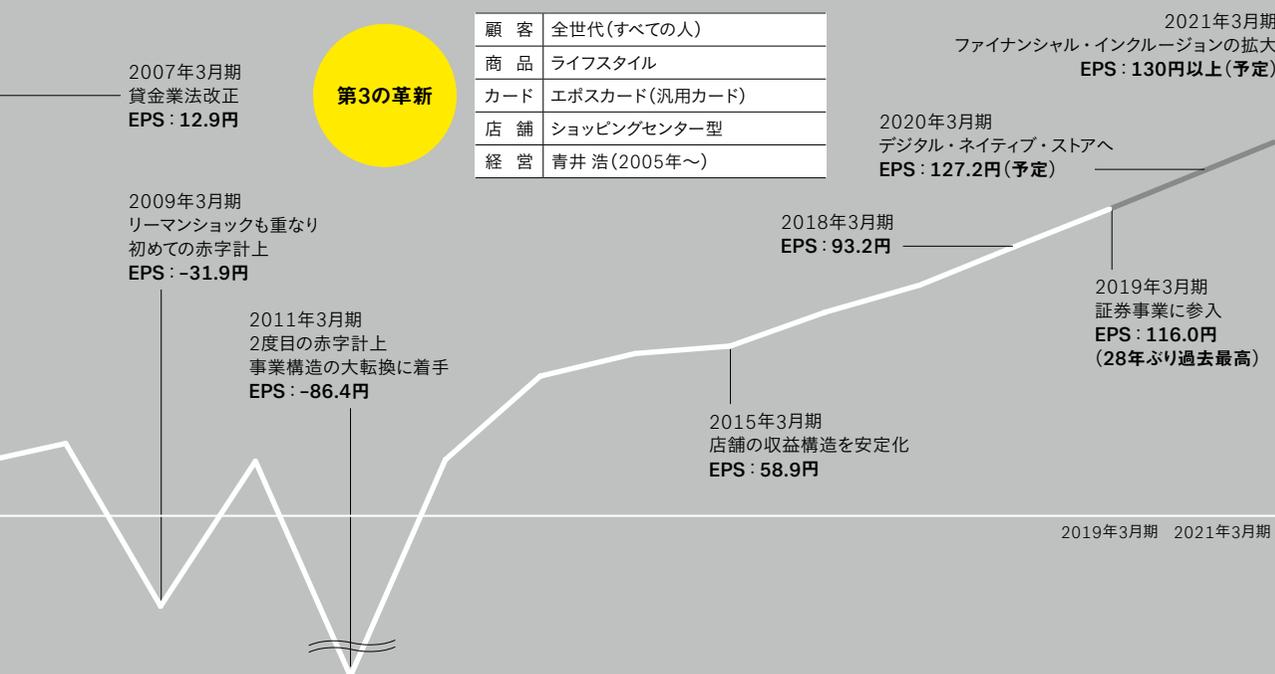
## 将来世代も含めたすべての人に 「しあわせ」のプラットフォームを

百貨店型の店舗からショッピングセンター型の店舗へ転換。さらにEC化の進展を踏まえ、デジタル・ネイティブ・ストアへ。コアバリューである「信用の共創」と、革新する力を活かし、2050年を見据え、将来世代も含めたすべての人に、「しあわせ」を実現する「場」を提供することで、「しあわせ」のプラットフォームをめざします。

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。私たちは、お客さまに寄り添い共感し、長いお付き合いの中で生まれる信用を、共に創り積み重ねていくことを重視しています。そしてお客さまの「しあわせ」や社会が変化すれば、私たちもビジネスのあり方をそれに合わせて革新・進化させていくのです。

少子高齢化

ココロの豊かさ・成熟化



# 信用の共創

創業者の言葉「信用は私たちがお客さまに与えるものではなく、お客さまと共に作るもの」に由来するものです。お客さまと一期一会で縁が切れてしまうという関係ではなく、互いに信用を積み重ね長いお付き合いをしていこうという、丸井グループの創業の精神の一つです。これは他のいかなる企業とも異なる、それを除いてしまうともはや自分たちではなくなってしまふような価値、自社を自社たらしめている独自の価値、つまりコアバリューです。

⇒P32「信用の共創」を積み重ねる丸井グループのビジネスモデル

## 景気は自らつくるもの

もう一つの創業者の言葉「景気は自らつくるもの」は、お客さまの「しあわせ」や社会が変化すれば、私たちもビジネスのあり方を見直し、新たな需要や市場を創造していくという、丸井グループの「革新と進化」への気概を表しています。過去に経営危機に直面した際、コアバリューを失わずに過去の成功体験を脱却することで、新たなビジネスモデルを築くことができました。企業とは、革新により進化していくものだと考えています。

⇒P28 ビジネスモデルの革新と進化

## 創業88年で蓄積した

# 強み

創業の精神に基づき、それを実現する組織風土を醸成し、他社とは一線を画す哲学を持ってシナジーを発揮すること。これが丸井グループの強みであり、企業としての競争優位性です。

## 小売と金融の シナジー

強みである「お客さまとの多様な接点」や「与信ノウハウ」は、まさに「小売と金融のシナジー」によって実現したものです。外部からは小売・金融と切り分けて評価をいただくことが一般的ですが、丸井グループは小売と金融を融合し、重なる部分を最大化することで、ほかにはないシナジーを発揮するものだと考えています。どちらか片方をなくしてしまうと、丸井グループという企業を語ることはできないのです。

⇒P44「シナジー」を生むITの力

# お客さまとの多様な 接点

小売の側面から見た最大の強みは、年間のべ2.1億人のお客さまが来店するリアル店舗を、人口流入の多い全国の政令指定都市を中心に展開している点です。そして自社施設にとどまらず、他社商業施設や提携企業を介したエポスカードによるお客さまとの接点、自社ECサイトや提携他社ECサイトなど、お客さまとの多様な接点を年々拡大しています。

⇒P36 お客さまとの「多様な接点」

# 与信 ノウハウ

業界最低水準の貸倒率を誇る丸井グループの与信基準は、他社と一線を画します。これは創業から連綿と続く「信用の共創」に基づく与信哲学によるものです。カード発行審査では、お客さまの年齢・職業・年収だけで判断せず、限度額を低く設定し、できるだけ多くの方に発行。お客さまのご利用頻度やお支払い実績をもとに、ともに信頼関係を構築しながら限度額を拡大していきます。そのため、ファーストカードやメインカード率が高いのが特徴です。

⇒P40 共創の「与信ノウハウ」

新たなことに挑戦する時、これまでになかったものを生み出す時、社員には大きな負荷がかかります。しかし、それを乗り越えることで人は成長します。自らの意思で挑戦することこそが、乗り越えるための原動力になります。そのため丸井グループでは、活力高くイキイキと働くことを重視し、自ら手を挙げる組織風土、まさに「この指と一まれ!」を実践しています。

⇒P60 共感や対話を通じて、「個の力」を「組織の力」へ

# 自ら手を 挙げる 組織風土