

# お客さまとの「多様な接点」

丸井グループが考える「小売」とは、店舗で商品を買ったら縁が切れてしまう関係ではなく、お客さまへの体験価値の提供はもちろん、不安や課題を解決するサービスを展開することで多様な接点を持ち、寄り添っていくことです。そのため、私たちの想いに共感してくださる企業、商業施設、提携施設、デジタル・ネイティブ・ブランドの皆さまと手を取り合い、お客さまとの接点をリアル店舗主体の世界を超えた、アフターデジタルの世界にふさわしい形に再構築し、共創の輪を拡大していきます。

## 好立地リアル店舗

マルイ・モディ店舗を、人口流入の多い全国の政令指定都市を中心に25店舗展開し、年間のべ2.1億人のお客さまにご来店いただいています。お客さまと直接接点を持つことで、ニーズの変化を察知することや、集いの「場」を提供することが可能です。



新宿マルイ 本館



有楽町マルイ



渋谷モディ



博多マルイ



エポスカードセンター

## エポスカード施設提携

マルイ・モディ店舗のない地域でも、カード会員さまや、まだ会員ではない方々が気軽に立ち寄れるよう、丸井グループ社員が常駐するエポスカードセンターを全国の提携施設に設置。外部の提携施設数は25カ所まで拡大しています。

## 自社・提携他社ECサイト

自社ECサイト「マルイウェブチャネル」は、まさにネットとリアルの融合です。ネットで購入した商品を、リアル店舗で受取または返品が可能です。またKDDI(株)の通販サイト「au Wowma!」、楽天市場やアマゾンにも出店し、お客さまとの接点を拡大しています。

# 01

## モノ売る小売から、デジタル・ネイティブ・ストアへ

私たちが暮らすリアルの世界は、スマホなどを通して、すべての情報・行動がデジタルでつながっています。生まれたころからIT技術・製品の普及した環境で育った「デジタル・ネイティブ」と呼ばれる現代の若者は、インターネットやSNSを当たり前のように利用しています。こうしたライフスタイルの変化を見据え、丸井グループが次にめざすのが「デジタル・ネイティブ・ストア」です。

### デジタル・ネイティブ・ストアとは？

これまでの店舗はリアルが主体で、デジタルは補完的な役割でした。しかし現在のアフターデジタルの世界では、すでにリアルの店舗はデジタル世界にすっぽりと包み込まれており、お客さまとの接点はリアルとデジタルの主従が逆転しています。そのため店舗の役割も、単にモノを売るだけではデジタルの利便性に負け、リアルである必要性はありません。そこで重要になるのが、リアルでしか実現できないお

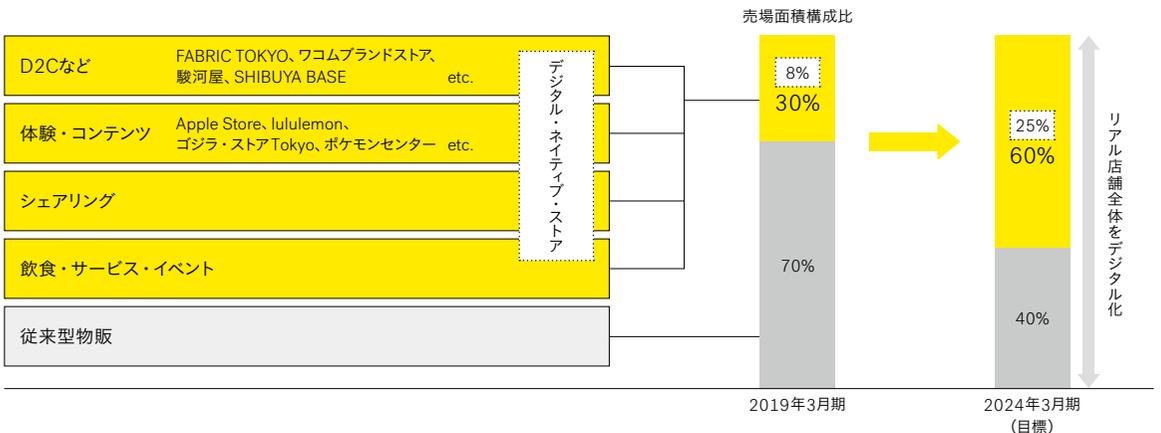
客さまの体験価値やコミュニティの創出です。

そのため丸井グループは、これまでに拡大してきた飲食・サービスなどに加え、ECを主体として世界中で台頭してきているデジタル・ネイティブ・ブランドのD2C(ダイレクト・トゥ・コンシューマー)、シェアリングやサブスクリプションのテナントさまに出店いただくことで、リアル店舗を、お客さまにとってリアルでしか体験できない出会いの「場」に変えていきます。

### 店舗の進化とともに、重視する指標も変化



### デジタル・ネイティブ・ストアの構成を25%まで高め、店舗全体をデジタル化



## 02

### お客さまの体験価値や、新たな出会いを提供する「場」

ECを軸にしたブランドの中には、リアル店舗ではお客さまに体験の場のみを提供し、商品の購入はECサイトで行っていただくというブランドもあります。その場合、「店舗で売上が立たない」という理由から、多くの商業施設で出店交渉が難航するという現実があります。しかし、丸井グループがめざすリアル店舗のミッションは、EC上の売上や顧客とのエンゲージメントの場を含めた中長期的なメリットをお取引先さまに提供していくことです。店舗で売上が立たないブランドだけでなく、店舗運営機能を持っていないブランドには、丸井グループが運営を受託するなど、デジタル・ネイティブ・ブランドにもリアル店舗ならではの価値を提供していきます。



#### FABRIC TOKYO

生き方や価値観にまでフィットするビジネスウェアを提供するブランド。新宿マルイ本館など、店舗で採寸したユーザーのサイズデータにより、スタイルに合うスーツをネットで注文できる。提携工場での生産から販売までを一気通貫で手がける。  
(丸井グループと資本業務提携)



#### BASE

ファッション・雑貨・ハンドメイド・食品など、80万ショップが無料で出店するネットショップ作成サービス。オーナーの方々からの「リアル店舗での展開を支援してほしい」というご要望にお応えて、渋谷マルイに最短3日間から出店可能。  
(丸井グループと資本業務提携)



#### 駿河屋

プラモデル、フィギュアなどアニメグッズを中心とした、中古ホビーの大手EC通販サイト。新宿マルイアネックスの店舗には、自社のECやほかの店舗と比べて多くの女性のお客さまが訪れ、従来とは異なる顧客層とのタッチポイントを獲得。

#### 社員のコメント



#### 平野 聡

(株)丸井  
新宿マルイアネックス  
イベント担当  
ワコムブランドストア新宿

店舗のあり方が変化の中で培った丸井グループ社員の対応力は、お取引先さまが実現したいことをかなえるうえで大切な要素だと思っています。ワコムさまも、専門外の接客を丸井グループ社員に委託することで解決できることがあると感じていただけたそうです。今はこのショップを通じて、ワコムさまのファンを増やし、お客さまのしあわせな時間をつくるために何をすればいいのか日々考えながら取り組んでいます。



#### wacom

デジタルペンのリーディングカンパニー。お客さまから「座って製品をじっくり試したい」とご要望いただき、顧客層と親和性のある、アニメ事業の旗鑑店新宿マルイアネックスに出店。商品在庫を一切持たず、お客さまに体験の場を提供。  
(丸井グループが運営受託)



#### DRENI

普段あまり着る機会のないドレス・バッグ・アクセサリをレンタルできる、家計にも環境にも優しい新サービス。ご自宅の保管スペースに余裕が生まれるだけでなく、購入するには躊躇する色やデザインにも気軽に挑戦できると好評。有楽町マルイにショールームを展開。  
(丸井グループの自主運営)

# 03

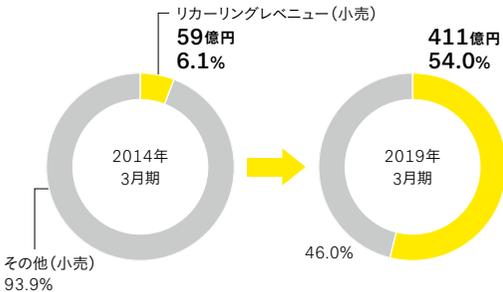
## 小売がめざすLTVの方向性

百貨店型からショッピングセンター型ビジネスモデルへの転換を進めたことで、小売のリカーリングレベニューが飛躍的に向上。今後は、デジタル・ネイティブ・ストアを推進し、LTVが高いデジタル・ネイティブ・ブランドにエンゲージメントの場を提供することで、より高いLTVをめざしていきます。

### SC・定借化でリカーリングレベニューが拡大

2015年3月期から進めてきたSC・定借化が2019年3月期で完了したことで、収益の中心が単年度の商品荒利から3～5年継続的に収益が見込める不動産賃貸収入に転換し、リカーリングレベニューが飛躍的に高まりました。2019年3月期には売上総利益ベースで411億円となり、SC・定借化前と比べて約7倍、構成比で5割を超えるまでに拡大しています。

売上総利益に占める小売リカーリングレベニュー構成\*

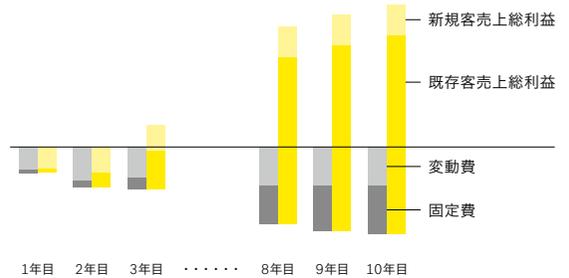


\* 売上総利益+販管費戻り(お取引先さまからいただく経費)における構成です。

### デジタル・ネイティブ・ブランドで考えるLTV

多くのデジタル・ネイティブ・ブランドにとって、リアル店舗は新たな顧客との接点であり、エンゲージメントを高める場です。リアル店舗とデジタルの双方向から接点を持続けることで、継続率向上・売上拡大につなげています。こうしたブランドでは、出店後数年間はコストが収入を上回るものの、既存客が積み上がってくるにつれて次第に収入がコストを上回るようになり、その後は利益が継続的に拡大していきます。

デジタル・ネイティブ・ブランドのLTV(イメージ)



### お取引先さまのコメント



森 雄一郎氏  
(株)FABRIC TOKYO  
代表取締役社長

#### パートナーとして、ともに時代を牽引しましょう

ECか店舗かという二元論で語られることが多い中、「デジタル・ネイティブ・ストア」を掲げ、顧客価値を尊重する姿勢を丸井グループさまから感じたことが、パートナーシップを組みたいと思ったきっかけです。また、経営トップから社員一人ひとりにいたるまで、旺盛なチャレンジ精神と行動力を随所に見る機会があり、私たちも学ぶことができたと感じました。リアル店舗の出店をきっかけに客単価は2倍以上、リピート率も大幅に向上しました。リピーターの約8割はオンラインでの購入ですが、多くの顧客は生地の確認やコーディネートの相談のために再度来店されていることから、ネットとリアル店舗の相乗効果を実感しています。小売でもそのほかの分野でも、デジタル前提の新しい時代が来たと感じます。「デジタル・ネイティブ・ストア」は3年もすれば世の中の当たり前となり、その先駆者は大きくアドバンテージを得ると思います。FABRIC TOKYOも小売の最先端を走りますので、双方で率直なフィードバックを行いながら時代を牽引し、伴走していきましょう。

# Detailing

## 小売の進捗と今後の戦略

### SC・定借化は計画通り完了

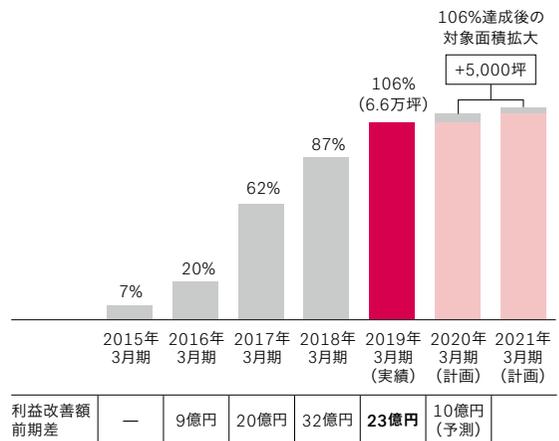
#### 店舗価値が向上し入店客数は過去最高の2.1億人

2019年3月期は、営業利益が26億円増の114億円、ROICが1.0ポイント改善して3.8%となりました。当社は2015年3月期より5カ年計画で、商品を仕入れて販売する百貨店型のビジネスモデルから定期借家契約により家賃を得るショッピングセンター型商業施設への転換(SC・定借化)を進めてきました。2019年3月期にはSC・定借化が計画通り完了し、定借化率は106%となりました。今後はストックスペースの売場化などにより、さらに5,000坪程度の定借面積の増加を予定しています(図1)。

定借化が完了したことで、定借面積の比率は定借化前(2014年3月期)の12%から76%まで高まりました。また、カテゴリー別ではアパレルの面積が44%から29%まで縮小する一方で、飲食・サービスが18%から29%まで拡大し、総利益率も20.6%から21.2%まで改善しています。定借化によって店舗価値が向上したことで、入店客数は10年前の1.3倍、過去最高の2.1億人となりました。

ECについては、お取引先さまとの在庫情報の共有による品揃えの拡充やKDDI(株)さまの「au Wowma!」など外部サイトの拡大、マルイ店舗での商品受取などに取り組み、売上高は5%増の242億円、4期連続の増収となりました。

図1：定借化・利益改善の計画と進捗の状況(各年期末時点)



定借化率＝定借化面積／当初の定借化対象区画面積(6.2万坪)  
オーナーさまのご意向による定借化対象外店舗や、自主専門店売場・イベントスペースなどは定借化対象外区画

### 担当役員のコメント



#### 瀧元 俊和

常務執行役員CIO  
小売事業責任者  
(株)エムアンドシーシステム  
代表取締役社長

#### 新たな顧客体験を共創しましょう！

小売事業の責任者となり、もうすぐ2年となります。この間、ショッピングセンター型のビジネスへと大きく転換を図り、お取引先の方々のご協力により完了できたことは大変うれしく思っています。また、フィンテックの担当から小売の担当となったことで、より一層両者が一体となっていることが実感できました。カードの勧誘やゴールドカードへのアップグレードなどはDMやメールではなかなか進みませんが、店舗でのお買物の際に販売員がご案内することで、気持ち良く応じていただけます。反面、エポスカード会員にEC事業やマルイ・モディ店舗の魅力がきちんとお伝えできず、ご利用が限られているため、もっと丁寧にお伝えする必要がありますと考えています。今後は定借期間満了にともなう入れ替えが増えてまいります。お客さまにとって価値のある体験ができるリアルの拠点として、新たな顧客体験を共に創造していただける方々を集めていただければ幸いです。ぜひ一緒に新しいお店をつくっていきましょう！ よろしくお祈りします。

### 小売ノウハウを活かした新しい自主運営売場を拡大

アニメ事業は4年で取扱高12億円から75億円と6倍に拡大しています。店内のイベントでは、1～2週間という短期間、かつ省スペースで展開することで、坪効率は通常の数倍にのぼっています。また、接客に長けた丸井グループ社員が運営することで、取扱高やエポスカード発行の拡大につながっています。今後はこうした小売ノウハウを活かし、シェアリングや各種イベントなど、新しい自主運営売場の取り組みを拡大していきます。

### 新たな店舗戦略「デジタル・ネイティブ・ストア」

SC・定借化の完了により収益改善と利益の安定化が実現しましたが、NOI利回りは都心店、郊外店ともにハードルレートを下回っています(図2)。今後は契約更新にともなうバリューアップを通じてハードルレートを達成するとともに、差別化戦略である「デジタル・ネイティブ・ストア」へと進化することで、ハードルレートの引き上げをめざします(図3)。

あらゆるものが、いつでもどこでもインターネットで買えるようになった今の時代は、ただモノを買うだけならネットの方が便利で、わざわざ店舗に行くことはむしろストレスになりつつあります。こうした感覚はデジタル・ネイティブ世代である若年層で顕著なため、今後消費者の世代交代が進むにつれて、店舗でお買物をする人たちが減少することが懸念されます。こうした新しい消費者にも支持されるために、デジタル・ネイティブ・ブランドを積極的に導入することで、ネットでは提供できない体験や濃密なコミュニケーションの場を提供する店舗に進化していこうというのがデジタル・ネイティブ・ストアです。

デジタル・ネイティブ・ブランドには、いわゆるD2C、シェアリングやサブスクリプション・ビジネスなどが含まれます。新宿マルイ本館などにご出店いただいているFABRIC TOKYOさまはオーダースーツのブランドで、店頭では採寸だけを行い、注文はネットで行う、ECが前提のビジネスです。

デジタルペンのリーディングカンパニーのワコムさまは、商品在庫を一切持たず、お客さまに体験だけを提供するショップを新宿マルイ アネックスにご出店いただいています。丸井グループ社員が運営を受託しており、体験ストア経由の客単価は通常のEC経由の客単価より高くなっています。リユースホビーのECで日本一の駿河屋さまは、新宿マルイ アネックスにご出店いただいたところ、女性客構成が自社のECや他店舗を大きく上回り、取扱高・客数ともに駿河屋さまNo.1店舗となっています。駿河屋さまにとっては、マルイ店舗が新しいお客さまの獲得のための重要なタッチポイントとなっています。

### ハードルレートを引き上げる丸井グループの提供価値

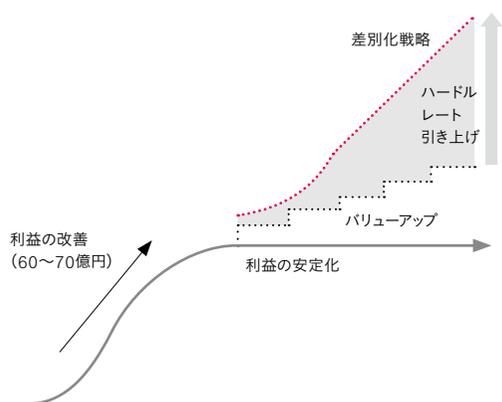
これまでの百貨店型・ショッピングセンター型のビジネスモデルでは、店舗の売上とECが完全に分離し、お取引先さまは店舗での「売上だけ」を目安に賃料の妥当性を判断

図2：NOI利回り(2019年3月期)

	実績	ハードルレート(期待利回り)
都心店	3.9%	4.0%
郊外店	6.4%	7.0%

NOI利回り=NOI(事業損益)÷施設時価

図3：小売利益改善イメージ



2015年 3月期 2016年 3月期 2017年 3月期 2018年 3月期 2019年 3月期 2020年 3月期 2021年 3月期 2022年 3月期 2023年 3月期 2024年 3月期

してきました。一方、デジタル・ネイティブ・ストアは、店舗での体験やコミュニティがECでの売上を拡大する「触媒」となるだけでなく、エンゲージメントを高め、LTV(生涯利益)の向上にもつながります。お取引先さまは店舗での売上だけでなく、ECでの売上や中長期的な時間軸であるLTVの視点も加味して賃料の水準を柔軟に考えることができるようになります。このように、ECでの売上やエンゲージメントを含め、中長期的な視点でお取引先さまにメリットを提供するのが、未来のマルイの店づくりです。

デジタル・ネイティブ・ブランドは、すべての購買行動をデータ化し活用することで、新規顧客の獲得やエンゲージメントの向上を図り、EC売上と中長期的なLTVの最大化をめざしています。そして、その収益構造は、トラフィック、成約率、客単価、継続率の4つに因数分解され、マルイ・モディ店舗2.1億人の入店客や688万人のエポスカード会員、また丸井グループ社員による売場運営の受託などが大きな差別化ポイントになります(図4)。この丸井グループ独自の付加価値提供により、マルイ・モディ店舗の不動産価値を向上させ、中長期的にハードルレートの引き上げを実現していきます。

今後はD2Cや体験・コンテンツ、シェアリング、飲食・サービスなど、新たな価値を提供するテナントの構成を拡大します。5年後にはデジタル・ネイティブ・ストアの構成を全体の25%にまで高め、その客数や波及効果で、マルイ・モディの「店舗全体」をデジタル化していく計画です。

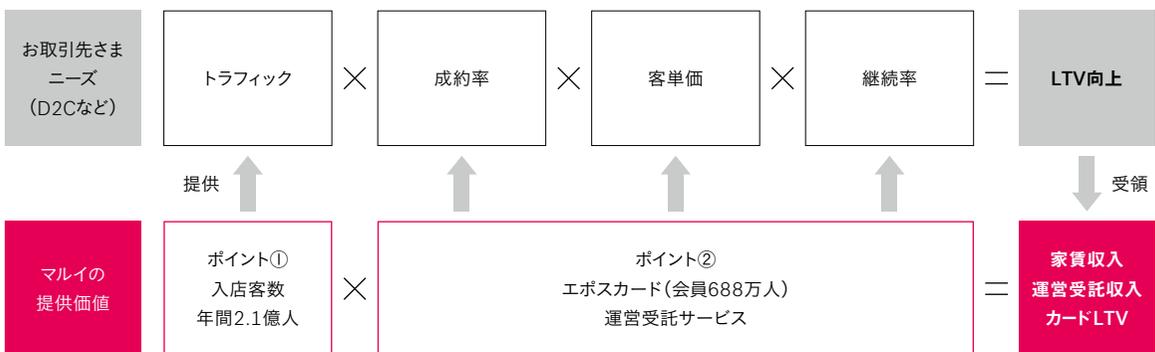
### カテゴリーの拡大・サイズマッチングの進化・PBの

#### EC軸への転換によりECを拡大

現状のECはアパレルやファッション雑貨が中心ですが、今後はニーズが高く、購入頻度の高いコスメやスポーツ関連を開発し、取扱ブランド数も増やしていきます。また、ECでの購入時に不満の多いサイズの取り組みも進めていきます。ECと店舗での購入履歴を統合したデータをもとにおすすめサイズを表示し、お客さまの主観に合うサイズマッチングを実現していきます。加えて、PBについてはEC軸への転換を図ります。SNSで共感コミュニケーションを拡大し、店舗は「試着」や「EC購入の体験の場」としていきます。そして、デジタル主体でLTVの拡大に取り組んでいきます。

これらの施策を進めることで、2020年3月期の営業利益は14%増の130億円をめざします。

図4：お取引先さまへの付加価値の提供



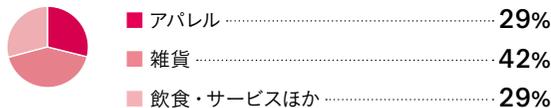
## 小売の概要 (2019年3月期)

### 地域別店舗数構成\*1



\*1 同一エリアに「マルイ」「モディ」がある場合はまとめて1店舗としてカウントしています。

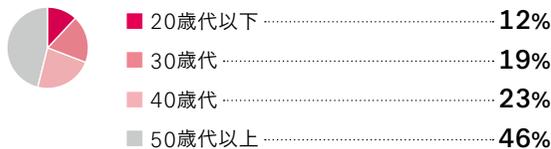
### カテゴリ別売場面積構成



### 買上客数 男女別構成\*2



### 買上客数 世代別構成\*2



\*2 エポスカード利用の買上客数構成

### マルイ・モディ店舗

	店名	売場面積 (m <sup>2</sup> )	取扱高 (億円)
東京都	北千住マルイ	35,300	388
	新宿マルイ	30,590	300
	有楽町マルイ	18,500	214
	町田店	21,270	155
	丸井錦糸町店	22,990	131
	上野マルイ	16,390	130
	渋谷店	14,090	125
	国分寺マルイ	14,300	115
	中野マルイ	4,950	63
	池袋マルイ	12,170	59
神奈川県	丸井吉祥寺店	11,950	53
	マルイファミリー溝口	32,260	222
	戸塚モディ	16,580	92
	マルイファミリー海老名	19,500	83
埼玉県	マルイシティ横浜	16,770	81
	マルイファミリー志木	18,900	110
	大宮マルイ	13,970	68
	草加マルイ	16,530	46
千葉県	川越モディ	7,850	17
千葉県	柏店	18,810	72
静岡県	静岡店	13,460	28
大阪府	なんばマルイ	17,000	110
京都府	京都マルイ	8,760	49
兵庫県	神戸マルイ	6,940	45
福岡県	博多マルイ	15,000	85

新宿マルイは、「本館」「アネックス」「メン」の3館、渋谷店・町田店・柏店・静岡店は、それぞれ「マルイ」「モディ」の2館を展開しています。

## 担当役員のコメント



### 青木 正久

取締役 上席執行役員  
アニメ事業担当  
(株)丸井 代表取締役社長

### 「新しい小売のカタチ」を外部に発信

定借化が完了し、安定した収益基盤を確保した現在、次世代マルイへとさらに進化する事が急務だと考えています。モノからコトへ、提供すべき価値に正解はなく、ゴールもありません。そのために、これまでリアル店舗でモノを売り、大きな利益を上げてきたマルイの成功体験を、一度忘れてしまう必要があります。

特に、「デジタル・ネイティブ・ストア」へと進化する際には、これまでの「モノ」を売る「商品軸」の考え方から、「体験」を売る「顧客軸」へ移行していかなければいけません。その時に大事なのが、お客さまのニーズをマイニングし、具現化すること。これは、当社社員が最も得意とすることだと確信しています。

また、接客力やコミュニケーション力が高い店舗人材やシステム、物流を自社で持っているのが、丸井グループの強みです。この点をさらに強化し、「新しい小売のカタチ」を「この指と一まれ!」と外部発信していくことで、共感・共鳴してくださるお取引先さまに、多数集まっていただけるものと考えています。