

# 「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

“信用はお客さまと共につくるもの”

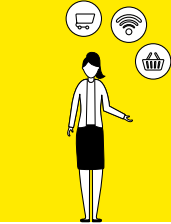
丸井創業者 青井 忠治の言葉



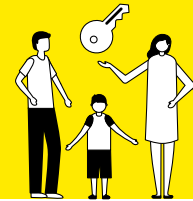
マルイ・モディ店舗への  
来店、商品購入・体験価値



店舗でおすすめされて  
エポスカードが  
ファーストカードに



エポスカードが  
メインカードとなり  
家計決済を集約



エポスカードの  
家賃保証サービス  
を利用し、賃貸借契約



将来の  
お金の不安に備え、  
若い時から  
つみたて投資を

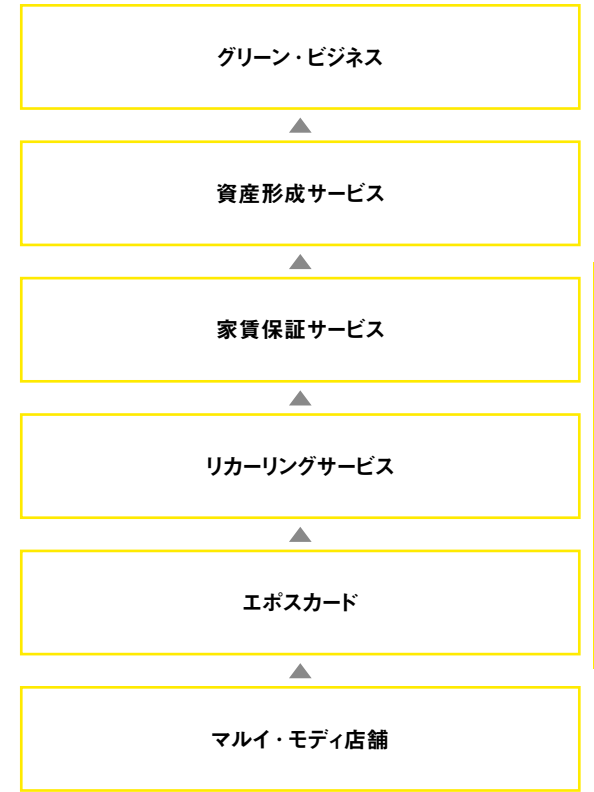


地球の未来のために  
自宅の電力を  
再生可能  
エネルギーへ

すべての人が「私らしく」「しあわせ」に  
生きるための選択肢を提供

お客さまとのお付  
き合いを一生涯に

丸井グループとお客さまの接点拡大



お客さまのお付き合い期間

## 一期一会～中長期のお付き合い

売ったら縁が切れてしまう一期一会の関係ではなく、お客さまに店舗での体験価値や、多様なサービスを提供することで、お客さまとの付き合いが長く続く。そのため「信用の共創」を積み重ねることができる。

## 一生涯のお付き合い

自分の未来のため、そして将来世代のため、サステナブルなマインドに共感していただけるお客さまと、共に「しあわせ」な社会を創ることができる。

## 創業時から続く月賦の精神「信用の共創」

丸井グループの創業時の事業は、当時高額だった家具を幅広いお客さまにご購入いただけるよう、当社が購入代金を一時お貸しして、それを月々の分割払いで返済していただく月賦販売でした。そのため現金商売のように一期一会で売ったら縁が切れてしまうという関係ではなく、売った後も、10回、12回、24回払いなど、お客さまとお店とのお付

き合いが長く続きます。そしてお支払いが遅れなければご利用可能金額が増え、ご利用期間が長くなるほどお客さまの信用はだんだんと上がっていきます。時代の変化に合わせて、お客さまに提供するサービスは変化しますが、私たちはこのように、ご利用実績を通じてお客さまと双方向で信用を共に創っていく、つまり「信用の共創」を積み重ねてきました。

## 長いお付き合いに欠かせない「カスタマーサクセス」

エポスカードを軸とした多様なサービスや、モノを売るだけでなくサブスクリプション型のサービスなどが増えることで、お客さまとのお付き合い期間はこれまで以上に長期にわたります。家賃保証や資産形成サービスは、お客さまとの関係が5年、10年、20年以上と長期間におよ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・プラチナカード会員数の増加にもつながります。そこで大切になるのが、「カスタマーサクセス」という考え方です。お客さまの不安や課題をどれだけ解決することができ、「しあわせ」になっていただけたのかを重視することで、お客さまの満足はもちろん、サービスの充実や新規事業の創出につながり、丸井グループの中長期的な利益の拡大にも寄与します。

# LTV

## 収益構造の根本的転換が切り開くLTV経営

丸井グループの収益構造は、近年のビジネスモデルの転換などにより、リカーリングレベニュー（継続的収入）が商品売上などの一時的な収入を上回り、かつ大きく伸長してきています。しかもこのリカーリングレベニューは契約に基づく継続的収入のため、当期だけでなく将来的な収入まで成約済み繰延収益として認識することが可能です。新たなビジネスモデルが生み出す、この将来の収入まで含むリカーリングレベニューは、LTV（生涯利益）を重視した長期視点での経営の重要な要素になると考えています。

### 単年度の売上収益から、定期取引に基づく継続的な収益構造へ

ビジネスモデルの転換によって、丸井グループとお客さま、お取引先さまとの付き合い期間は、これまで以上に長期におよんでいます。小売では、SC・定借化により3年から5年間の安定的・継続的な定期収益が見込めるようになってきています。また、金融においても、リカーリングや家賃の支払いなどが拡大したことでお客さまとの関係が10年、20年以上におよぶ定期取引になってきています。このような継続的に見込める収入がリカーリングレベニューです。

丸井グループの2019年3月期のリカーリングレベニューは売上総利益ベースで1,227億円と5年前との比較で約2.3倍、年平均成長率は+18%にもなっています。また、近年大きく伸長している家賃保証や資産形成サービスについては市場規模自体も今後拡大が見込まれているなど、

リカーリングレベニューは引き続き大きく伸長する見込みです。

このようなリカーリングレベニューの収益構造を持つという意味で、丸井グループのビジネスモデルに近いと考えているのがSaaS企業です。SaaS企業はこのような収益構造に加えて、サービス・プロダクトの独自性、顧客や取引先との強固な連携の仕組み、大きなTAM\*1などにより、高いLTVを生み出していると評価されています。これらの点も、丸井グループの今後のLTV経営を考えるにあたり、重視していくポイントだと考えています。

\*1 TAM（実現可能な最大市場規模）については、P43「<参考>丸井グループの家賃保証事業のTAM試算」をご覧ください。

### 「未来の種」として、将来的に認識される収益

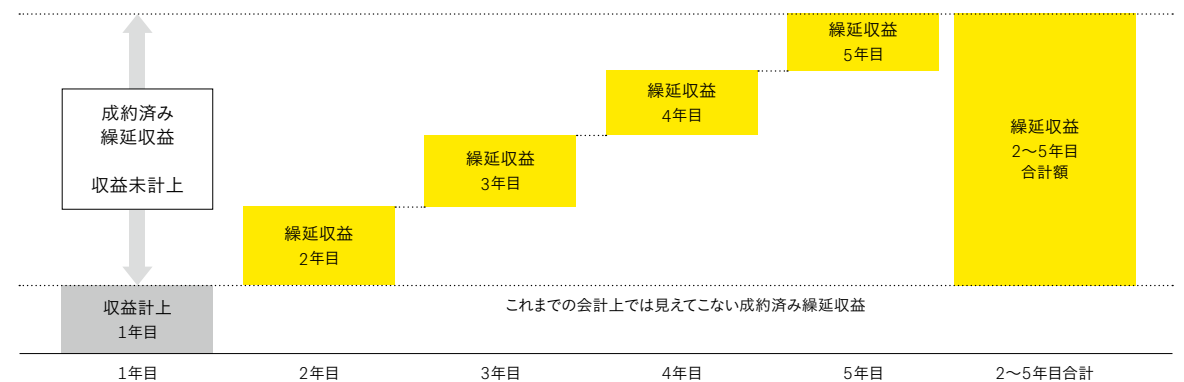
リカーリングレベニューは、未来の利益が見込めるものですが、損益計算書では、収入を1年で区切って開示するため、本質的な価値が十分に伝わりません。例えば、あるお客さまが今期に5年間のお取引を契約された場合、従来の収益認識の考え方では、お客さまからの1年目の売上収益のみが当期の収入として計上され、残4年分の成約済みの残存収益は見えてこないのです。

この成約済みの残存収益は、将来的には認識される予見性・可能性の高いものです。これを定量的に認識しているというのが「成約済み繰延収益」という概念です。丸井

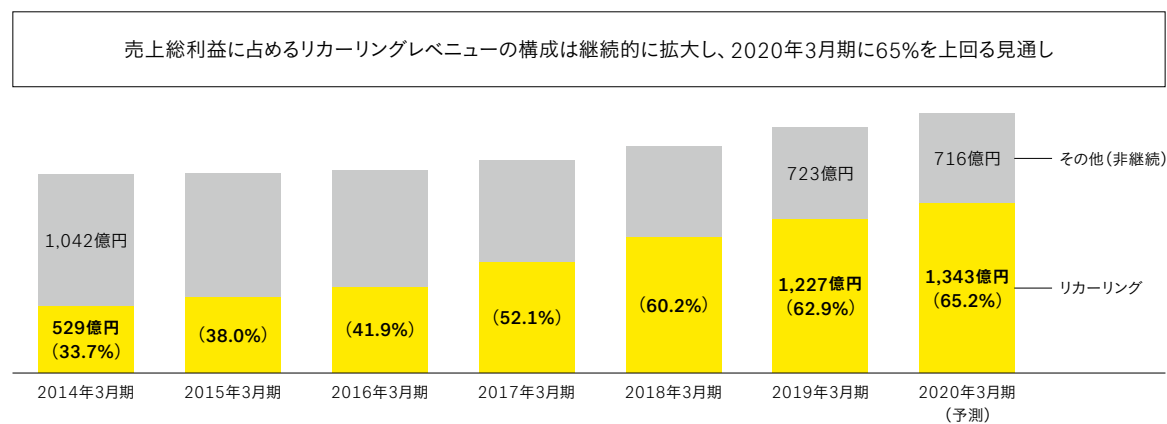
グループの2020年3月期の期首時点で将来収入となる成約済み繰延収益は、2019年3月期の連結売上収益の約1.4倍にあたる約3,600億円に達しています。新たなビジネスモデルが生み出すこの「成約済み繰延収益」の認識は、単年度ごとに区切られた収入が、実は過去・現在・未来につながるLTVの要素から成り立っているということを説明可能にします。これこそ、丸井グループの長期視点での経営につながる概念であると考えています。

⇒詳細は、P100「LTVの見える化」をご覧ください。

### 長期視点での経営につながる「成約済み繰延収益」の考え方（イメージ）



### 売上総利益に占めるリカーリングレベニュー構成\*2の推移



\*2 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。

### 社員のコメント



沓掛 奈保子  
(株)丸井グループ  
IR部 IR担当

#### 投資家の皆さまとの対話を通してLTV経営の見える化に取り組みます

丸井グループは小売と金融一体型の独自のビジネスモデルであるがゆえに評価が難しいという課題認識を持ち、投資家の皆さまとの対話を続けてきました。その中で将来収益の大きさが投資家の判断基準になっていることや、リカーリング比率の構成と伸長率に関心が高まっていることに気づきました。そこで、LTVが高いといわれる企業をリサーチすると、多くの企業が市場規模や顧客基盤、売上高、成長率などの将来期待収益を積極的に開示していることがわかりました。また、リカーリングレベニューのほかにも成約済み繰延収益やTAMという概念があり、こうしたデータを組み合わせることでLTV経営の見える化がよりわかりやすく実現できるのではないかと考えています。今後は、LTVの安定的な向上を図ると同時に、投資家とのたゆまぬ対話を通して丸井グループのLTVに基づく企業価値を正しく開示していきたいと思っています。