

MARUI GROUP'S  
**CO-CREATION PHILOSOPHY**

**丸井グループの共創理念体系**

---

私たちのめざす姿

**MISSION**

すべての人が「しあわせ」を感じられる  
インクルーシブで豊かな社会を共に創る

ミッションとは、丸井グループの企業としての使命、存在意義を言葉にしたものです。丸井グループのビジネスや企業活動は、このミッションを実現していくためにあります。丸井グループのすべての社員は、何かをなす時、何かに迷った時、その決断がミッションにかなっているか否かを常に心に問いかけて行動する。それが、このミッションの役割です。

**VISION 2050**

ビジネスを通じてあらゆる二項対立を  
乗り越える世界を創る

ビジョンとは、ミッションを実現するための道筋です。変化する外部環境を見極めながら、すべての社員が一丸となって進むべき方向を定めたものです。どんなに優れたミッション・バリューも、ビジョンを描き長期目標を設定してこそ、今何を優先的に実践すべきかが明確になり、具体的な事業戦略を推進することができます。

---

丸井グループは、2050年に向けた長期ビジョンの策定を機に、  
共創理念を「私たちのめざす姿」と「私たちの価値観」に整理し、  
それぞれの言葉が私たちの日々の事業活動の指針となるよう、策定の想いを明確化しました。

2019年2月改定

---

## 私たちの価値観

### PHILOSOPHY

## 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

経営理念とは、ミッションを実現していくために欠かせない行動指針です。「お客さまのお役に立つために進化し続ける」とは、社員一人ひとりが多様なステークホルダーの視点に立ち、相手の想いや痛みを理解できる「共感する力」を通じ、お役に立つことを意味しています。この共感する力を進化させ続けることが、お客さまをはじめ、社会や環境の課題解決につながる「革新する力」を生み出す源になると考えています。「人の成長=企業の成長」とは、この共感と革新する力を通じて、社員一人ひとりが自己実現を果たしていくことが、丸井グループの成長につながることを言葉にしたものです。

### VALUES

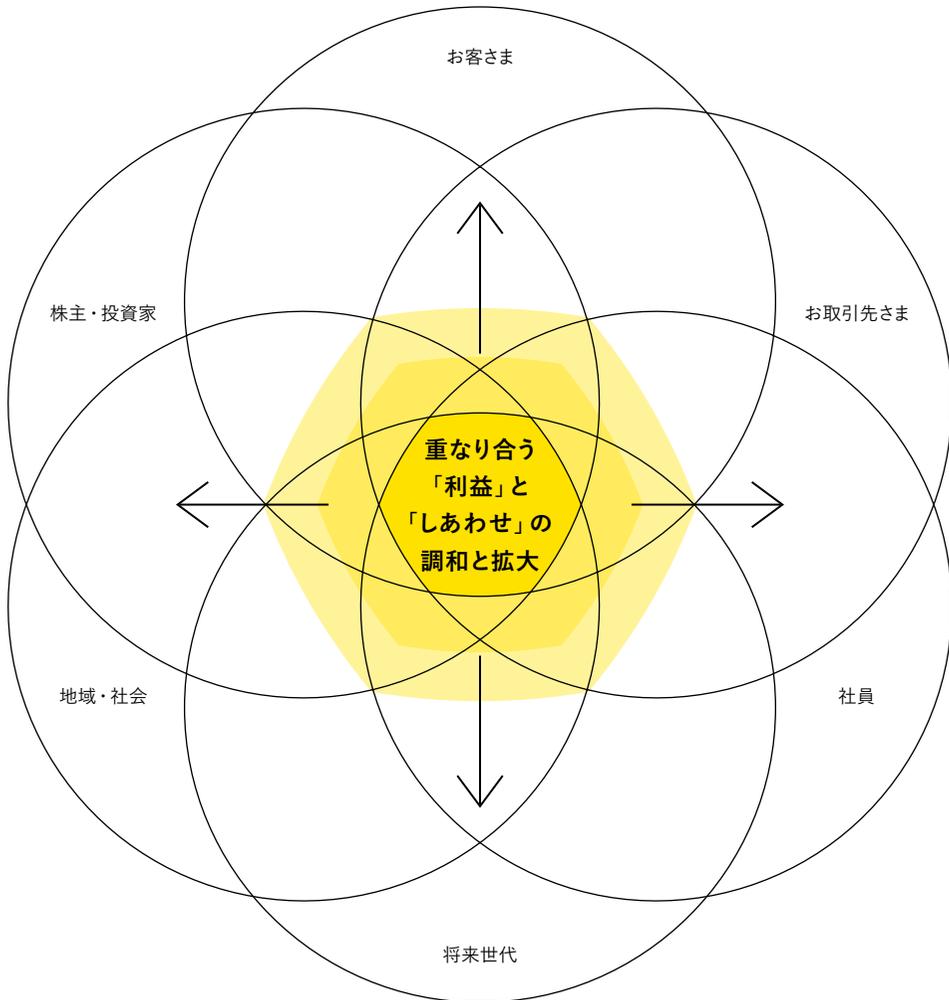
## 信用はお客さまと共につくるもの 景気は自らつくるもの

バリューとは、他のいかなる企業とも異なる、自社を自社たらしめている独自の価値です。これは丸井グループが継続的に持ち続けるべき創業の精神にほかなりません。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、お客さまと共につくるもの」に由来する「信用の共創」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、互いに積み重ねていくことを示しています。そして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根底から覆し、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」の気概です。

---

## 企業価値の定義

丸井グループでは、すべての人の「しあわせ」をステークホルダーと共に創る「共創経営」を進めてきました。私たちを取り巻くステークホルダーは、お客さまをはじめ、お取引先さま、株主・投資家の皆さま、地域・社会の皆さま、社員など多岐にわたりますが、2050年に向けた長期ビジョンを策定した2019年より、それまでの5つのステークホルダーの輪の中に「将来世代」を加え、6つのステークホルダーとしました。これは現世代だけの短期的な「しあわせ」ではなく、将来世代を含めたすべてのステークホルダーの皆さまの「利益」と「しあわせ」が重なり合う部分を、調和させ拡大することこそが真の企業価値であると考えたからです。



企業価値

＝

すべてのステークホルダーの「利益」と「しあわせ」の重なり合う部分

重なり合う部分の調和と拡大

＝

企業価値の向上

# CO-CREATION

## 共創の考え方

丸井グループのミッションには、「しあわせ」「インクルーシブ」など、私たちにとって大切な価値観が表現されています。他社との違い、丸井グループらしさで言えば、「共に創る」ことが特徴となっています。これは創業者の言葉「信用の共創」に由来するものですが、私たちはこの「共に創る」ビジネスのことを「共創経営」と呼んでいます。そのため丸井グループでは、「しあわせ」の共創はもちろん、このたびのコロナ危機における負荷をステークホルダーの皆さまと互いに分ち合い、ともに成長していきけるパートナーとして絆を深め、真の共創経営を実行することで、この危機をともに乗り越えていきたいと考えています。

## 「利益」と「しあわせ」

ステークホルダー間の利益は、社員の給料、株主の配当、商品の値段、お取引先さまの原価など、短期的には対立に見える部分があります。これらは、金銭で測れる価値としての「利益」です。一方で、金銭では測れない価値もあります。それが「しあわせ」です。各ステークホルダーが求める価値はしばしば相反しますが、中長期的に「対話」と「共創」を重ねていけば、互いの「利益」と「しあわせ」が調和し重なり合う部分があると考えています。今後は、ステークホルダーごとの「利益」と「しあわせ」がどこにあるのか、その仮説を立て、経営の実効性を評価できる指標の設定を進めていきます。

⇒P18 すべてのステークホルダーの利益としあわせの調和による企業価値の向上

# PARTNERSHIP

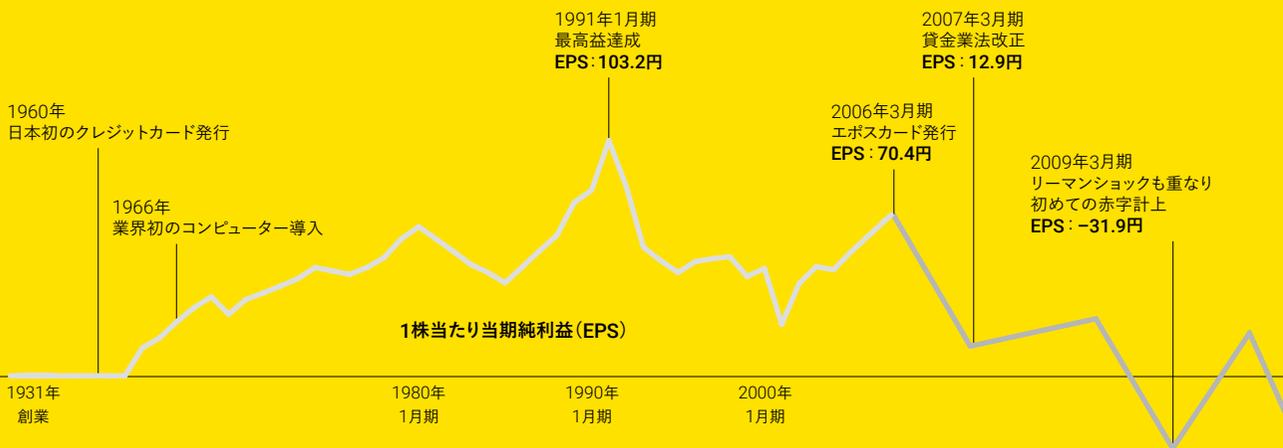
## パートナーシップの考え方

丸井グループでは、ステークホルダーの皆さまを、未来の「しあわせ」を共に創るパートナーととらえています。コロナ禍において私たちは、これまで見てこなかった社会や人との関係が相互に依存し合っていることを実感しました。緊急事態宣言にともない、店舗は突然の臨時休業を余儀なくされ、ご来店いただいているお取引先さまが極めて厳しい状況下に置かれている中、家賃という契約関係を取るのか、パートナーシップを取るのかを考えた時、私たちはお取引先さまとのパートナーシップによって支えられていると判断しました。目に見えない信頼に基づくパートナーシップこそが、丸井グループの共創を支えるものです。

## 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。

	1931年(創業)～
ビジネスモデル	労働集約型 小売主導
資産	固定資産
投資	有形投資



### 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たちに対して、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)

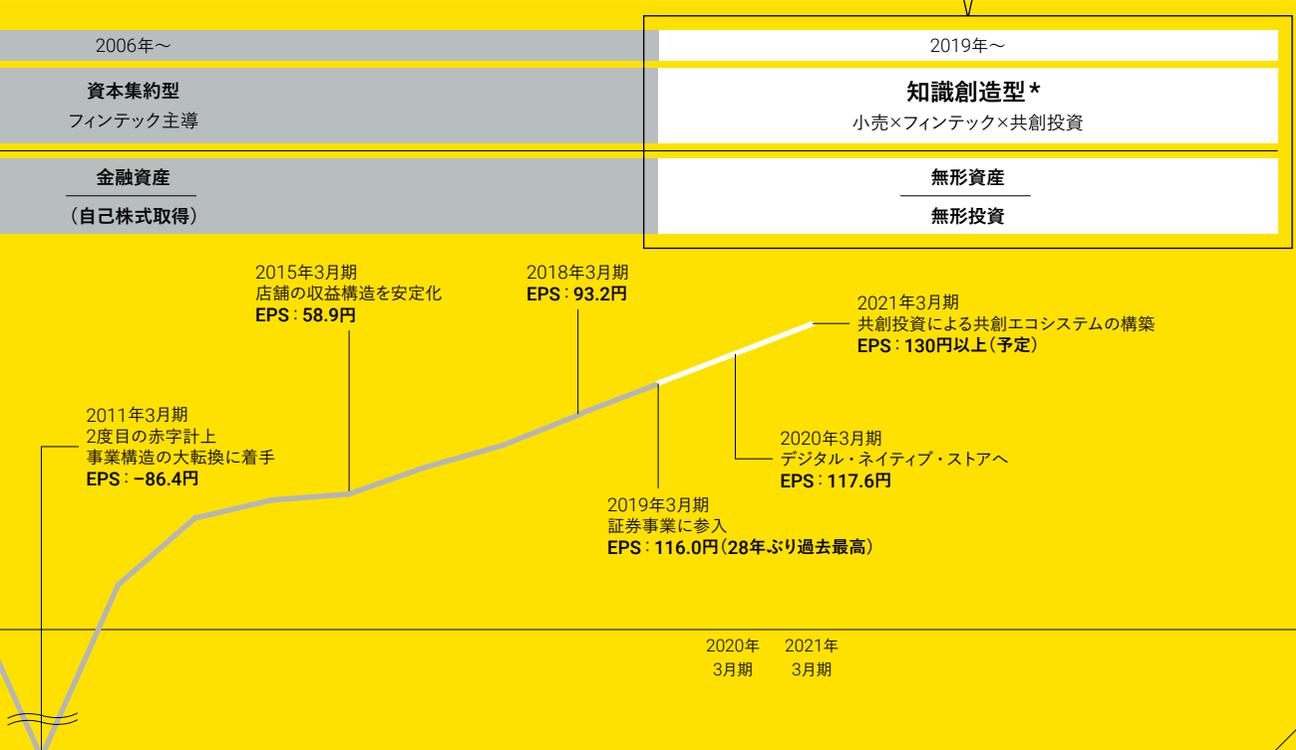
高度経済成長期に国民の所得が増加し、1980年代から耐久消費財のクレジットニーズが衰退。他の月賦販売店が小売を捨て金融に特化する中、伸びつつあったファッションに特化しました。それまであまり目を向けられてこなかった若者に信用を供与することで、小売を捨てることなく若者をインクルードした小売・金融一体のビジネスを革新させました。

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

## 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。



### フィンテック主導の資本集約型ビジネス(2006～2018年)



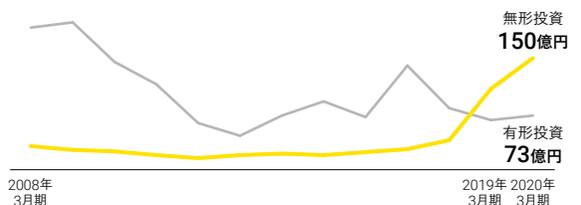
2005年～現在  
三代目社長 青井 浩(在任16年目)

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。



## 共創のエコシステム

丸井グループがめざすのは、世界に存在するあらゆる二項対立を乗り越え、すべての人が「しあわせ」を感じられるインクルーシブで豊かな社会の実現です。創業当時から続く、「小売・金融一体のビジネスモデル」から、無形投資を中心とした「小売×フィンテック×共創投資」へと経営をアップデートし、将来世代を加えた6ステークホルダーとの共創により、ビジネスを通じて社会や地球に開かれた「共創のエコシステム」をつくっていきたいと考えています。

丸井グループ創業の精神

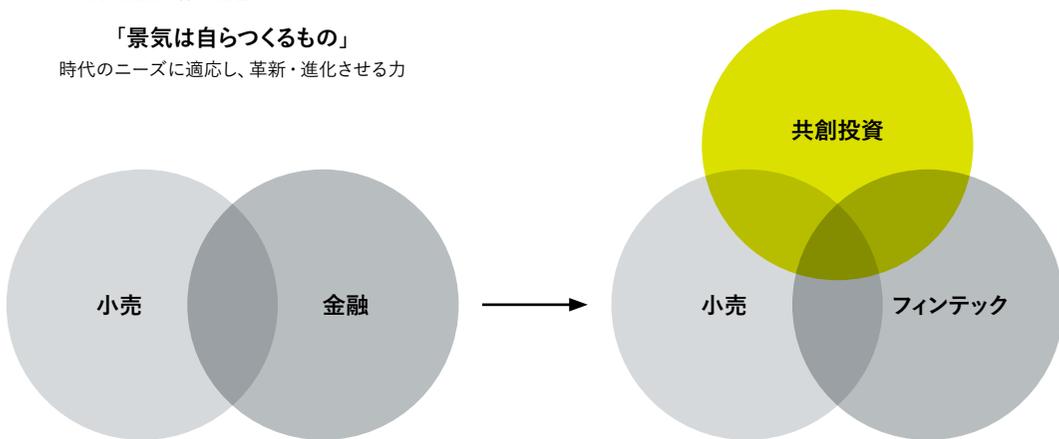
丸井創業者 青井 忠治の言葉

「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



### 信用の共創

「小売・金融の一体化」

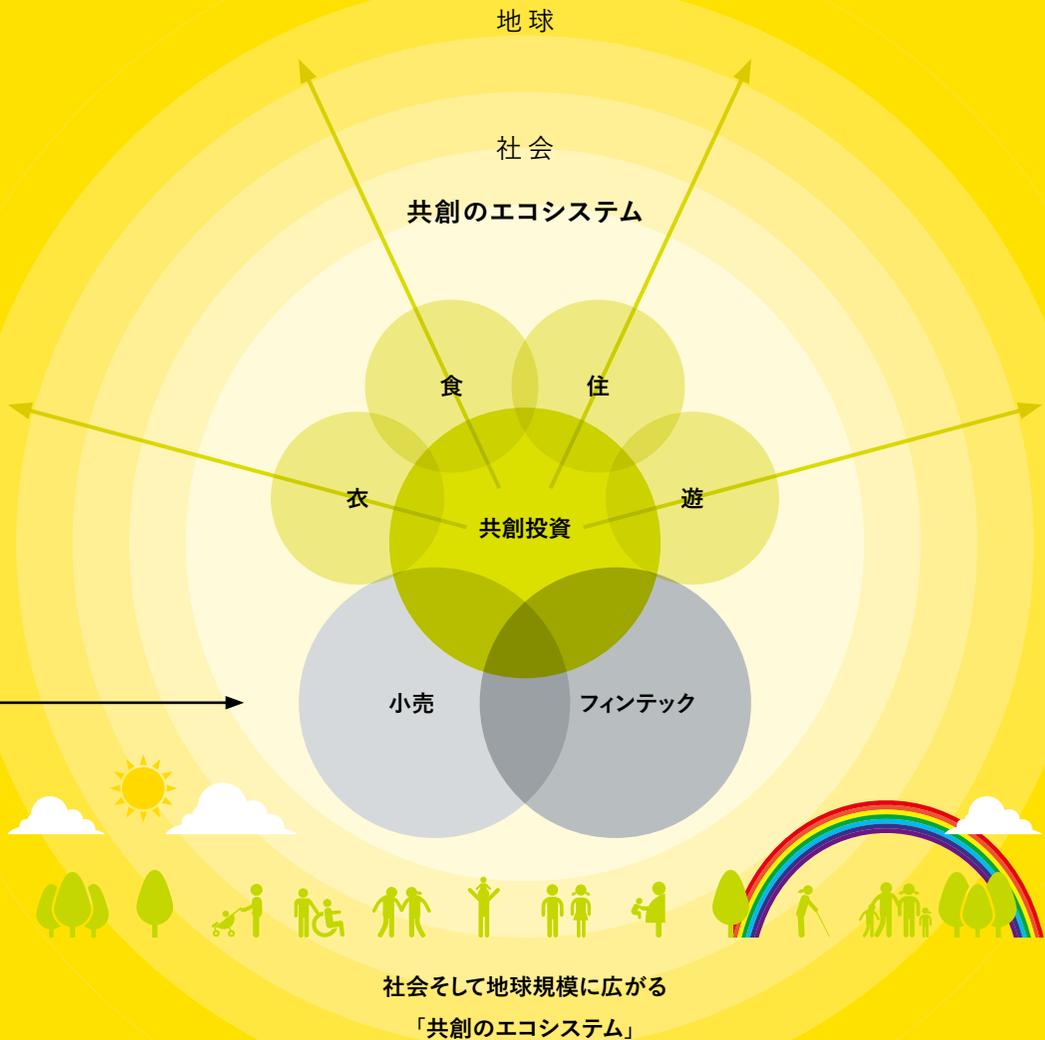
丸井グループの独自性を一言で言い表すならば、信用の共創に基づく「小売・金融の一体化」と言えます。創業時の家具の月賦販売から、その基本的なビジネスモデルは変わっていません。ご利用限度額を他社よりも低く設定することで、幅広いお客さまに金融サービスを提供してお買物を楽しんでいただき、ご利用実績を通じて一緒に信用を創っていく。現金商売のように一期一会で売ったら縁が切れてしまうという関係ではなく、こうした「信用の共創」を積み重ねてきました。

### 将来世代を加えた信用の共創

「小売×フィンテック×共創投資」

丸井グループは、2006年以降のビジネスモデルの転換を通じて、安定的なキャッシュ・フローによる収益基盤が整いつつあります。フィンテック事業はエポスカードの取扱高が継続的に拡大し、小売事業は仕入れて販売する百貨店型のビジネスから、家賃収入の不動産型ビジネスに転換しました。そのような基盤の中で、D2C企業やスタートアップ企業などへの「共創投資」を中核とした新たな三位一体のビジネスモデルこそが、丸井グループがめざすビジネスであると考えています。

丸井グループがめざす姿  
すべての人が「しあわせ」を感じられる  
インクルーシブで豊かな社会の実現



丸井グループは、これまで進めてきた共創経営を基盤にした共創投資を通じて、社会や地球に開かれた「共創のエコシステム」の創出をめざしています。そこには、丸井グループが単独で発展するのではなく、衣・食・住・遊のライフスタイル全般について、すべての人が取り残されることなく「しあわせ」になれるようなエコシステムを、ステークホルダーの皆さまと共に創っていきたいという想いが込められています。一部の人だけが「しあわせ」になっても、それは豊かな社会とは限りません。すべての人が「しあわせ」を感じられるようになって初めて、本当の意味で豊かな社会になったと言えるのではないのでしょうか。

この「共創のエコシステム」の実現には、丸井グループの社員はもちろん、お客さま、お取引先さま、株主・投資家、地域・社会、将来世代の皆さまとの共創が不可欠です。同じ志を持つ仲間や、共感していただける方を、「この指と一まれ!」と募り、現世代と将来世代が協力し合い、将来世代が活躍できる次の社会をつくっていきたく考えています。