

# MARUI GROUP'S BUSINESS MODEL

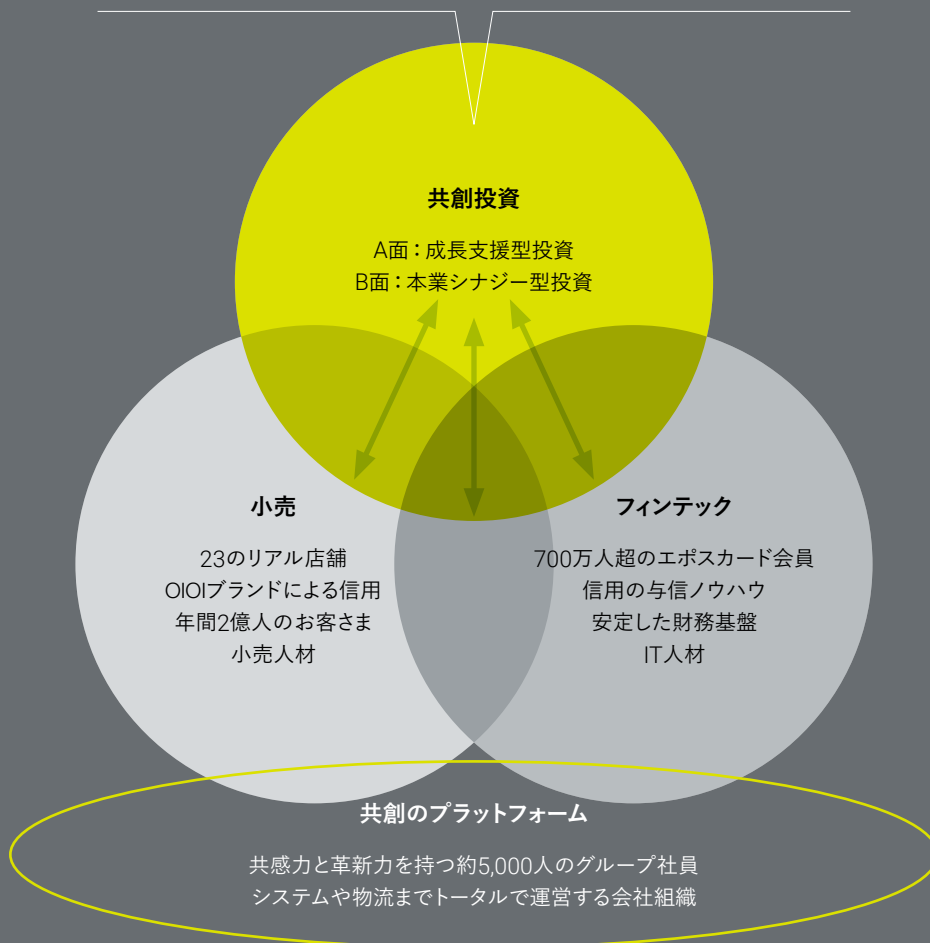
共創のエコシステム

事業編

## 新たな三位一体のビジネスモデル

丸井グループは社会の一員として、解決すべき社会課題をインクルージョンの視点から特定し、ビジネスを通じてステークホルダーと共創することで、企業価値向上と社会課題の解決を同時に実現することをめざしています。今後はコアバリューである「信用の共創」を活かした小売×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によって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ます。

共創投資は、丸井グループの既存事業のプラットフォームをベースに、未来を変える新規事業を創る実験的「場」である



## 丸井グループの3つの事業

### 共創投資

#### アナログレコードのようにA面とB面で構成

丸井グループが考える「投資」とは、一般的なベンチャーキャピタルのような、投資リターンや配当を目的とするものではなく、同じ志を持つ仲間として互いの強みを出し合い、「しあわせ」な未来を共創するパートナーとしてシナジーを発揮し合うことです。A面の「成長支援型投資」では、私たちの経営理念やビジョンを共有し、協業していただけるベンチャー企業に投資を行います。これは、デジタル/サステナビリティ・ネイティブの将来世代が、「好きなこと」を事業化するために必要なリソースを提供する応援投資でもあります。B面の「本業シナジー型投資」では、優れた無形資産を持つ企業や新規事業に投資を行い、協業を進めることで互いの本業の利益拡大と社会課題の解決につなげます。



有楽町マルイ

#### アフターデジタル時代のリアル店舗「売らない店」

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。小売の最大の強みは年間2億人が来店される23のマルイ・モディ店舗。店舗で売ることを目的とせず、体験価値の提供や顧客とのエンゲージメントの場として活用する、D2Cブランドやコンテンツ、サブスクリプションなどのテナントを拡大していくことで、アフターデジタル時代のリアル店舗ならではの価値を提供する「売らない店」をめざしています。EC主体のビジネスを展開するブランドはリアル店舗をエンゲージメントの場として活用することで、LTV(生涯利益)向上が見込まれます。

### 小売

## フィンテック

#### 家計シェア最大化戦略でLTVを向上

丸井グループが考える「フィンテック」とは、これまでの富裕層を中心とした限定的な金融サービスではなく、収入や世代を問わず、すべての人が必要な時に必要なサービスを受けることができるファイナンシャル・インクルージョンです。そのため、まだ収入の少ない若年層にも低い限度額でクレジットカードを発行し、ご利用とお支払いをくり返すことで、信用とともに積み上げていく、「信用の共創」を創業当時から続けています。そして、現在進めている戦略が「家計シェア最大化」です。家賃や水道光熱費、投資など、口座振替を利用することの多い項目にもエポスカードを通じてサービスを提供し、ご利用額の拡大とお付き合い期間の長期化を図ることでLTVの向上をめざしています。



## 共創投資の投資哲学

丸井グループでは2016年からの4年間で、アニメ事業や証券事業の立ち上げ、シェアリングエコノミーに対応した新規事業の開発、長期ビジョンの実現に向けたサステナビリティ企業やファイナンシャル・インクルージョン企業への投資など、さまざまな成長投資を行ってきました。中でも、ベンチャー企業への出資・協業は、投資に関するノウハウの取得と人材の育成に合わせて慎重に行ってきた種まきが、ついに共創投資として実現したものです。

共創投資を本格化するため、2020年1月にD2C&Co.(株)を立ち上げ、丸井グループ内の共創投資部と連携することで、共創のエコシステムの構築をめざします。共創投資の目的は、投資リターンだけではなく、「しあわせ」な未来を共創するパートナーとしてシナジーを生み出すことです。そのため投資先の選定では、ビジョンの実現性や将来性、協業シナジーを軸に絞り込んでいます。

新規事業領域への投資は、4年間の累計で157億円。その中のベンチャー投資については、投資先が20社、投資額は71億円となり、直近の時価で試算した全体のIRR<sup>\*1</sup>(内部収益率)はコロナ危機にもかかわらず34%と、社内で定めた投資基準の10%を上回っています。

\*1 IRR：保有する有価証券のうち、対象とする銘柄につき直近調達時価格、上場株は各会計期末時点で売却したものと仮定し算出

### 新規事業領域の状況

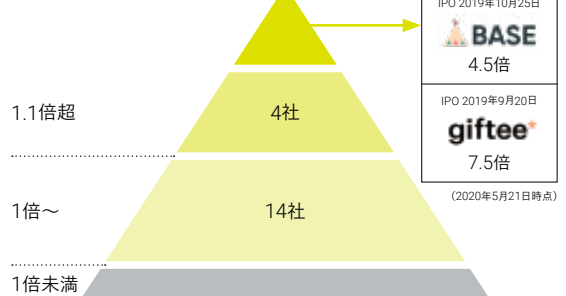
#### 2020年3月期 投資状況

tsumiki証券(株) D2C&Co.(株)	19億円 16億円
ベンチャー	71億円
ファンド	51億円

累計157億円

#### 投資先20社の状況

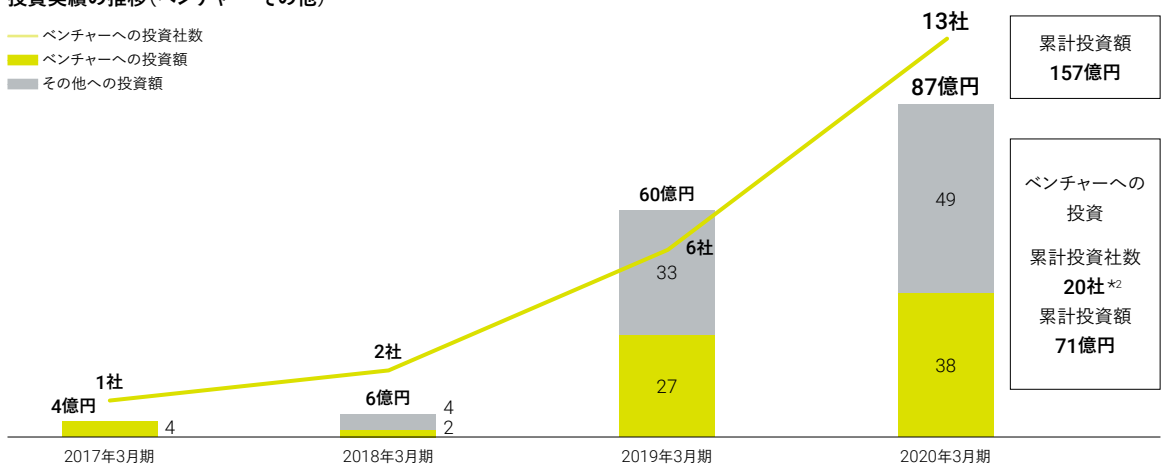
投資時と直近調達時の株価比較



IRR 34%

### 投資実績の推移(ベンチャー・その他)

- ベンチャーへの投資社数
- ベンチャーへの投資額
- その他への投資額



\*2 別年度で同一会社への投資があるため、各年度の投資社数と累計投資社数は一致しません。

## 小売

D2Cブランドと共に、  
将来世代に向けた  
新しいビジネスを創ります

人口減少、消費低迷等により小売が業態として非常に厳しい環境にあると世間からはとらえられています。しかし、私はそんなことはないと思っています。確かに大量生産・大量消費のモノやサービスの需要は縮小していくでしょう。ですが、既存のビジネスモデルがもはや通用しなくなっていく一方で、自分らしくありたいという気持ちに寄り添うパーソナライズのニーズは、将来世代を中心に加速度的に拡大しています。自分らしく豊かに、しあわせになりたいという気持ちに対応するビジネスモデルができれば、小売には非常に明るい未来があるのではないかと思います。そのカギとなるプレイヤーがD2Cブランドです。欧米のD2Cブランドと出店交渉した際、まさに将来世代の人たちが志向するサステナブルな世界観を実感しました。オンライン中心で運営している彼らには、実店舗や接客スキルというリソースがありません。それらを丸井が補完することで、将来世代に向けた新しいビジネスを創造していくことができると確信しています。



青野 真博

上席執行役員  
(株)丸井 代表取締役社長  
(株)エイムクリエイツ 取締役

## 共創投資

スタートアップやD2C企業との  
協業に向け共創投資を  
開始しました

共創のエコシステムは、丸井グループが単独で発展することよりも、すべてのステークホルダーが「しあわせ」になれるよう、社会に開かれたエコシステムを将来世代と一緒ににつかっていくというものです。その実現を担うのが、新たな三位一体のビジネスモデル。小売・フィンテックに新たに加わったのが、スタートアップ企業やD2C企業などへの共創投資です。これは、協業を通じて既存事業とのシナジーを図り、互いにパートナーとして成長をめざしていくモデルです。新規事業領域への投資は2023年3月期までの7年間で合計300億円を予定していますが、現在、累計157億円と順調に進んでいます。他社のVC(ベンチャーキャピタル)はあくまでもファイナンシャルリターンが目的ですが、丸井グループの共創投資はどれだけビジョンを共有し、実現できるかが重要であると考えています。そこが他社との大きな違いです。小売・フィンテックと連動しながら、「この指とーまれ!」とともに進化・成長していきたいと考えています。



青木 正久

取締役 上席執行役員 共創投資部長  
ディーツーシーアンドカンパニー(株) 取締役

## フィンテック

共創企業とのコラボレーションで、  
社会課題の解決とビジネスを  
両立させます

共創投資先とのコラボレーションは、エポスカードの成長はもちろん、新たなフィンテック事業を成長させるために重要になると考えています。今後の世の中の変化を踏まえた先進的な取り組みをしている企業との提携ですから、そこから得られる価値は、仮に今は小さくても、将来大きく花開くと期待しています。例えば、みんな電力さまとの協業では、エポスカード会員アンケートで利用意向の高かった再エネ電力への申し込みが、カードデータとの連携により簡単にできるようになりました。これをしっかりとアピールし、日本全体に環境問題に対する関心が集まる機運を高められるよう、お役に立ちたいと思っています。こうした取り組みは、ただ単に社会貢献をするだけでなく、エポスカードで決済していただくものなので、その輪が広がれば収益面でのリターンも大いにあります。社会課題の解決とビジネスを両立させるという視点で、常にお客さまにとって利便性の高い新サービスを考えていきます。



斎藤 義則

常務執行役員 フィンテック事業担当  
(株)エポスカード 代表取締役社長  
(株)エムアールアイ債権回収 取締役