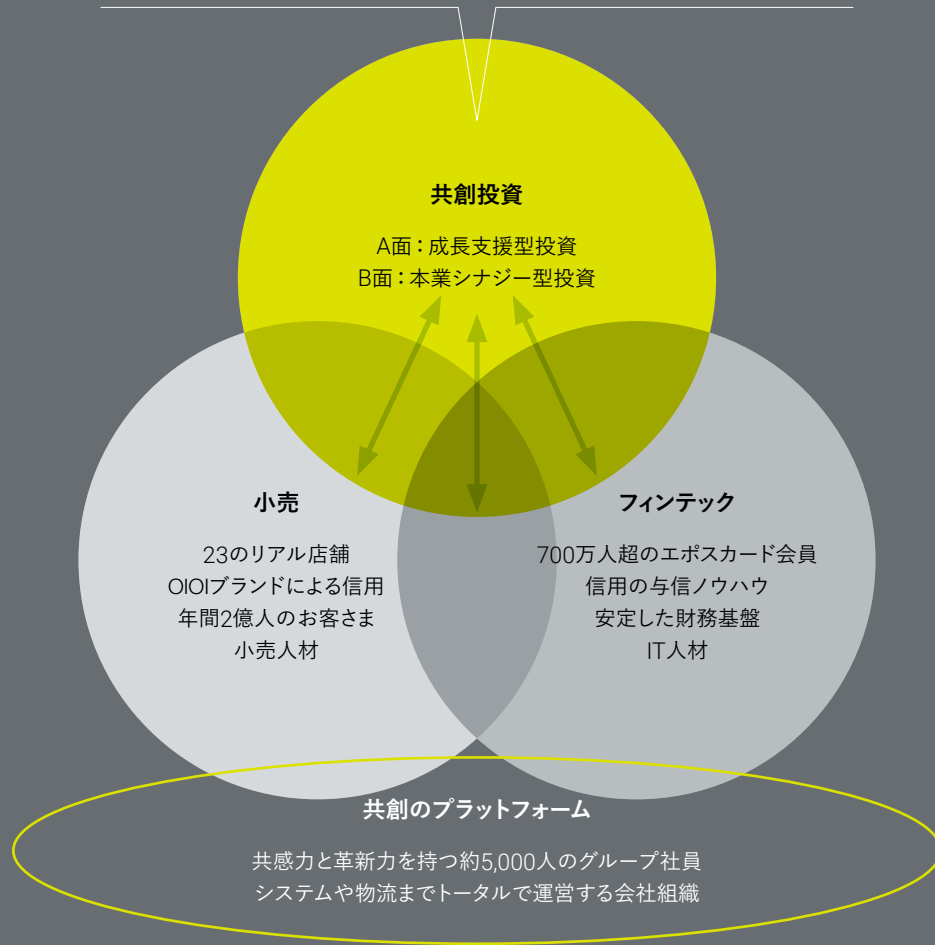


## 新たな三位一体のビジネスモデル

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

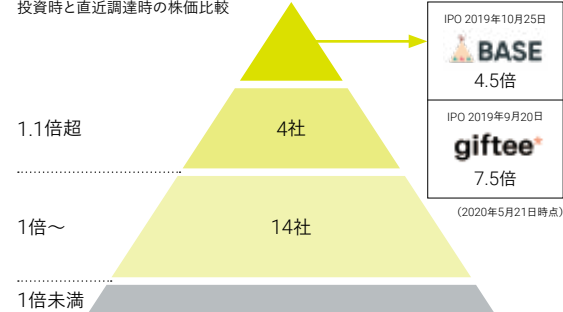
#### 2020年3月期 投資状況

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

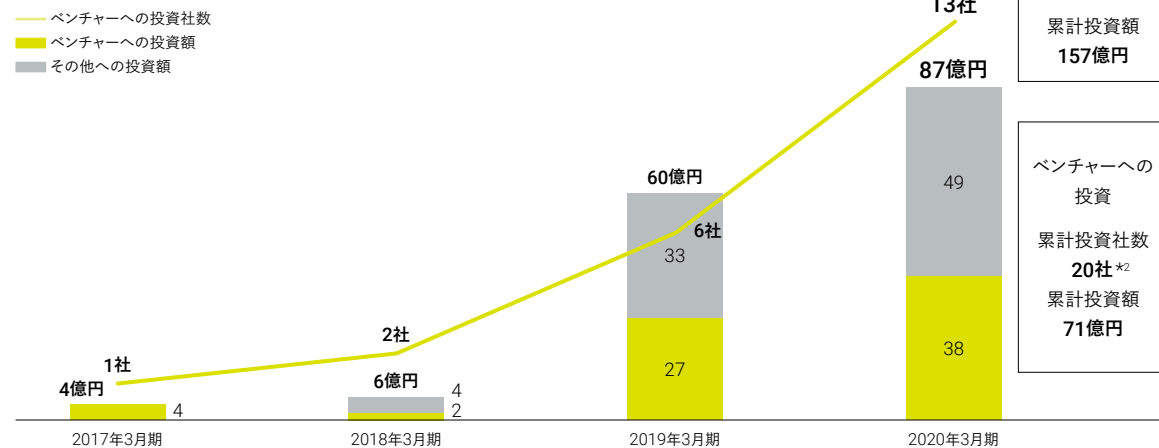
#### 投資先20社の状況

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)



\*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

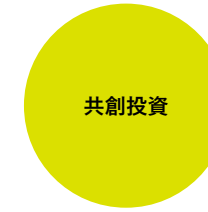
D2Cブランドと共に、  
将来世代に向けた  
新しいビジネスを創ります

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つく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はなく、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。



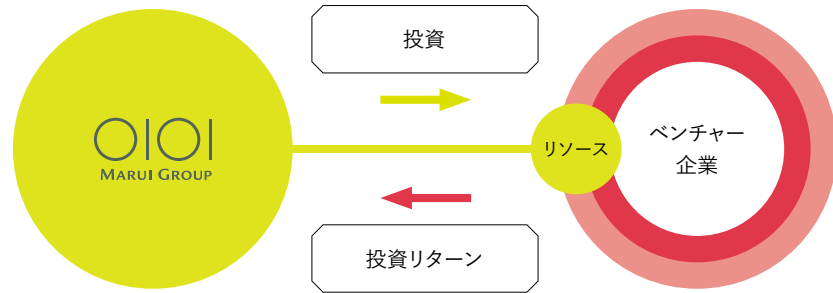
斎藤 義則

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

共創投資

A - S I D E  
成長支援型投資

成長支援型投資では、丸井グループ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。年間2億人が来店するマルイ・モディ店舗や700万人を超えるエポスカード会員、小売ノウハウを持つ人材といった丸井グループのリソースを提供し、協業を進めることで投資先企業の成長を促し、投資リターンを高めます。EC関連企業やD2Cブランドのほか、ファイナンシャル・インクルージョン企業などが投資の対象となります。



おもな投資先



TOPICS

新会社「D2C&Co.(ディーツーシーアンドカンパニー)株式会社」を設立

2020年1月、共創投資の一翼を担う新会社としてD2C&Co.(株)を設立しました。D2C&Co.(株)は、D2Cスタートアップ企業への投資・融資にとどまらず、丸井グループのリソースを結集して、送客を通じた成長支援や、リアル店舗への出店・運営にいたるまで、D2Cに関連する領域全般における、さまざまな取り組みを通じて、D2Cエコシステムの発展をめざします。



2020年2月12日、記者発表を開催



投資や出店のご相談はこちらから  
www.d2c.company/

b8ta

ペータ

出資	テナント出店	社員出向
出店舗舗/新宿マルイ本館		

シリコンバレー発の  
体験型店舗「b8ta」が日本初出店

「b8ta」は、「新しい『発見と体験』が生まれる場所」をコンセプトに、2015年にアメリカ・サンフランシスコで誕生した体験型店舗です。現在アメリカを中心に24店舗(アメリカ23店舗、ドバイ1店舗)展開しており、2020年8月、新宿マルイ本館と有楽町電気ビルに、2店舗同時にオープンしました。特徴は、RaaS(Retail as a Service: サービスとしての小売)と呼ばれるビジネスモデルで、すべての人にとって小売をより身近な存在にしていこうとめざしています。丸井グループの経営資源と組み合わせることで、リアル店舗ならではの価値を共に創り上げていきます。



お客様の行動分析を出品企業に提供

店内に設置された複数のカメラやセンサーでお客様の行動分析も行っています。商品の前で立ち止まった人数や、スタッフにどんな質問をしたのかなど、データを出品企業に提供することで、マーケティングや戦略に役立てることができます。



新宿マルイ本館1F「b8ta Tokyo - Shinjuku Marui」

店内のスタッフは展示商品の出品企業から直接事前研修を受け、商品知識を深めたうえでお客さまとのコミュニケーションを図ります。「b8ta Tokyo - Shinjuku Marui」では、店内のスタッフ8名のうち、6名が丸井グループの出向社員です。



40cm×60cm区画のサブスクリプション型の展示

最短半年から契約できる40cm×60cm区画のサブスクリプション型の展示スペースには、ガジェットやコスメなどさまざまな企業の商品が並び、商品を直接触って試すことができます。

社員コメント

もともとD2Cブランドやスタートアップ企業に興味があったため、アジア初出店となる「b8ta」のオープニングスタッフとして新しい挑戦をしたいと考え出向を希望しました。店舗を「売場」ととらえると、どうしても売上を意識するマインドになりがちですが、b8taテスターである私たちは、出品者さまのプロダクトに対する想いをすべて受け止め、お客さまへお伝えし、発見と体験をしていただくことをミッションとしています。また、店舗ではプロダクトに対してさまざまな反応が得られるので、カメラでの行動分析では得られないデータを引き出せるように全力で取り組んでいます。Withコロナ時代に大切な人と過ごす時間の中で、少しでも気持ちを楽に、本来のお買物の楽しさを思い出せるような空間として、b8taのような「体験を提供する店(デジタル・ネイティブ・ストア)」が、これからのリアル店舗の魅力になっていくと考えています。



田辺 久美子

(株)丸井  
b8ta Tokyo - Shinjuku Marui

# MEDULLA

メデュラ

出資	テナント出店	社員出向
出店店舗/有楽町マルイ		

## 日本初のパーソナライズシャンプーを提供

お客さま一人ひとりの悩みに合わせた日本初のパーソナライズシャンプーを提供するD2Cブランド「MEDULLA」。気候や日々の生活、年齢によって変化するさまざまな髪のお悩みに合わせてカスタマイズすることができます。2019年12月に有楽町マルイにフラッグシップストアを出店。今後は、エポスカードにおける提携も検討していきます。



### 約3万通りの組み合わせからパーソナライズ提案

Webサイトで9つの質問に答えるだけで、約3万通りの組み合わせから自分に合った商品をパーソナライズ提案します。一人ひとりに合わせて成分をブレンドし、2か月ごとに発送するというもので、その手軽さと効果から会員数は約20万人(2020年9月現在)を超えています。



### 10万以上の頭皮/髪に関するお客さまデータ

ラインナップはシャンプーのみならずヘアケア全般へと拡大しています。「MEDULLA」が集めた10万以上の頭皮/髪に関するお客さまのデータをもとに、お客さまのヘアカルテに沿ってつくるカスタムヘアオイルを展開しています。



### リアル店舗ならではのコンテンツ体験

「店頭で商品や香りを試したい」というお客さまの声にお応えし、有楽町マルイに体験ストアを出店。リアル店舗ならではの、頭皮診断やギフトラッピングといったコンテンツを体験していただけます。



深山 陽介氏

(株)Sparty  
代表取締役

#### ..... お取引先さまコメント

リアル店舗では、ECでの定量的な情報だけでは知れない、お客さまの生の声を聴くことができます。また、オンラインでは出会うことがなく、当社を知らないお客さま層に知っていただく貴重な機会にもなり、そこにリアル店舗出店の大きな可能性を感じています。髪質診断をしたい、香りを嗅いでみたかったなど、オフラインでしか体験できないことを求めて来店されるお客さまが多いです。丸井グループの方はD2Cブランドへの理解が深く、幅広くサポートをしていただいたことから、出店を決めさせていただきました。今回のコロナ禍でも、対応が迅速で親切だったことに加え、店舗でのライブ配信にもご協力いただきました。今後は店舗に関する協業だけでなく、人的な交流や共同での新規事業などを通して、D2Cひいては日本における「デジタル・ネイティブ・ストア」のあるべき形を共に創っていきたく思います。

# FABRIC TOKYO

ファブリックトウキョウ

出資	テナント出店	社員出向
出店店舗/新宿マルイ 本館・渋谷モディ・有楽町マルイ・池袋マルイ・神戸マルイ		

## ライフスタイルにFitするオーダーメイドスーツ

「Fit Your Life」をコンセプトに、サイズだけでなく、それぞれの生き方や価値観にフィットするオーダーメイドスーツを提供。お客さまの採寸から提携工場での生産・販売を一気通貫で手がけています。アパレル製品の大量廃棄が問題視される現状にあって、注文を受けてから製造するオーダーメイドという選択は、非常にサステナブルであり、丸井グループも共感しています。店舗で採寸したお客さまのサイズデータにより、一人ひとりにフィットするオーダーメイドスーツをネットで気軽に注文することができます。



### 最高の品質を適正価格でお届け

お気に入りのスタイルやサイズデータをWeb上で管理でき、体にフィットした洋服をオンラインで簡単に購入することができます。また、ファクトリーダイレクトでお客さまと生産者である工場を結びつけ、最高品質を適正価格でお届けしています。

#### ..... お取引先さまコメント

FABRIC TOKYOはインターネットから生まれたD2Cブランドですが、商品の特性上、身体の採寸とシルエットの調整はプロが行わなければなりません。そのため、必要な設備を整えた店舗を構える必要があります。マルイ店舗への出店は、有楽町マルイでの期間限定ショップが始まりでした。立地や客層が当社のターゲット層と相性が良かったので、その後は新宿マルイ 本館を皮切りに、出店を拡大させていただきました。私たちは原則としてパーゲンセールはしないのですが、エポスカード会員さまの10%OFF優待は、ブランドイメージを毀損することなく新規顧客を開拓できるのが魅力で、事業成長に大きく貢献していると感じています。丸井グループさまから出向していただいている皆さまと同じプロジェクトと一緒に働くことは、お互いの事業を深く理解する良い機会になっています。



向井 純一氏

(株)FABRIC TOKYO  
店舗開発スペシャリスト



### あなただけの着こなしをサポート

新宿マルイ 本館など、FABRIC TOKYOさまの店舗では、専門のコーディネーターがお客さまの体型の特性も考慮して採寸し、お客さまの解決したい課題、なりたいイメージをヒアリングしながら、一人ひとりのライフスタイルに合わせた着こなしをサポートします。



### 良いものへのこだわりを未来へ

中間流通を介さず、自社で一つひとつ生産者と提携し、それを包み隠さず伝えるトレーサビリティ(透明性)を重んじ、生産地や流通などに関する情報をオープンにしています。

#### ..... 社員コメント

社内の海外派遣プログラムで、アメリカにD2Cブランドのリアルストアを視察に行った際、お客さまもスタッフも楽しそうにしている様子を見て、「売らない店」の可能性を実感しました。また、丸井グループの店舗運営も変化していかなければいけないという課題を感じており、FABRIC TOKYOへの出向に手を挙げました。FABRIC TOKYOには、属人化しないという企業文化があります。暗黙知となりがちな接客スキルなども言語化することで、誰もが高いレベルの接客をすることができています。一方、丸井グループの良い点は、人の温かみ、共感性だと思います。出向してみて、丸井グループ社員の傾聴姿勢や温かい雰囲気がお客さまのお役に立つうえで欠かせない要素であり、今後も失ってはいけない企業文化だと感じました。出向経験を活かして、これまでの固定概念にとらわれない、ワクワクするリアルストアを実現したいと思っています！



岩本 友輔

(株)丸井  
FABRIC TOKYO出向  
(2020年8月当時)

## エコシステムとしてのD2Cの可能性

小売業者などを介さず、自社ECサイトやSNSを通じて消費者とブランドが直接つながる新しいビジネスモデル、D2C(Direct to Consumer)。丸井グループは2020年、D2Cスタートアップ企業をサポートするD2C&Co.(株)を設立し、D2Cエコシステムの発展をめざしています。D2Cブランドを運営し、マルイにリアル店舗を出店する森氏と当社加藤が、エコシステムとしてのD2Cの可能性を探ります。

### ECサイトを運営しているだけでは、砂漠の真ん中にお店を構えるようなもの

**加藤**：私が初めて森さんとお会いしたのは3年くらい前でした。オフィスにうかがった際、皆さんがすごく楽しそうに仕事をされていたのが印象的でした。しかし具体的な仕事の話になると、画面を使ってデータドリブンな解説をしていただき、「これがスタートアップ企業なのか!」とすごく驚き、感動した覚えがあります。そもそも、森さんが起業しようと思ったきっかけは何だったのでしょうか。

**森**：もともとファッションがすごく好きで、大学時代にはファッションメディアを立ち上げたり、パリやミラノにコレクションを見に行っていました。自分が好きなコーディネートやアイテムを身につけると、「毎日を前向きに過ごせる」力がファッションにはあります。ただ、大学卒業後にファッションの仕事に携わって感じたのが、ファッション業界は過去の成功事例にとらわれていてアナログだということです。新しいことを提案するのがファッションだと思っていたので失望しました。そんな時に輝いて見えたのがIT業界やベンチャー業界、スタートアップ企業です。不動産業界のベンチャーやメルカリの創業期に参画し、自分にはスタートアップ的な経営が合っていると思った一方で、ずっとファッションが心残りでした。

**加藤**：当社もバブルのころはファッション中心のビジネスで、当時は非常に人気でしたが、その後長期間低迷が続いたのは、過去の成功体験が影響したと思います。お客さまアンケートでは「丸井は服ばかり並んでいて気持ちが悪くなる」「接客が怖い」という声もいただきました。

**森**：父が人生で最初にスーツを買ったのが丸井さんだったみたいで、私も「ファッションの丸井」という印象はずっとあり

ました。D2Cが今は非常に注目されていますが、モノに対する評価よりも、モノの周辺にあるブランドの世界観や購入体験、顧客を巻き込んだコミュニティが総合的に評価されてブランドが成り立っていると思います。私は、自分の大好きなファッションとITを掛け合わせた事業モデルとして、D2Cのファッションブランドを始めました。

**加藤**：従来小売に携わっている人は売上目標の意識が高いため、お客さまとは「一期一会」の関係になりがちで、なかなかお客さまと長くお付き合いしていく姿勢に切り替わるのが難しいものです。森さんは、お客さまを継続的にフォローしていますよね。きちんと定量分析をすると、出店の価値もまったく違って来るので非常に驚きました。

**森**：不動産のベンチャーにいた時、たくさんのお客さんを次々と獲得するよりも、今いるお客さんに長く住み続けていただく安定した収益につながる事がわかったのです。今で言うLTVですね。お客さんが10年、20年と買い続けてくださることが、長期的に我々のブランドを形成していくと思っているので、初期のころからユニット・エコノミクスの考え方を持っていました。

**加藤**：我々は、店舗を究極的には「売らない店」にしたいと思っていますが、その中核を担うのがFABRIC TOKYOさんのようなD2Cブランドだと考えています。お客さまに直接ネットで販売できるD2Cブランドにとって、リアル店舗はどういう役割なのでしょう。

**森**：リアル店舗はブランドの世界観を訴求できる場、体験を届けられる場です。そして、メディアの役割もあります。ECサイトを運営しているだけだと、砂漠の真ん中にお店を構えるようなもので、見つけていただけないのです。お客さんの生活動線上にリアル店舗があることで、見つけていただくきっかけになる。インターネット広告の出稿料も高騰しているた



## YUICHIRO MORI × HIROTSUGU KATO

森 雄一郎 氏

株式会社FABRIC TOKYO  
代表取締役社長

加藤 浩嗣

株式会社丸井グループ 取締役 常務執行役員 CFO  
D2C&Co.(ディー・ツー・シー・アンド・カンパニー)株式会社 代表取締役社長





**D2Cブランドは商圏が全国でありグローバルでもあるので、ニッチなブランドであっても世界規模にもなります。そういう可能性を秘めているのも、D2Cブランドの魅力です。**

森 雄一郎 氏

株式会社FABRIC TOKYO 代表取締役社長

1986年、岡山県生まれ。大学卒業後、ファッションイベントプロデュース会社「ドラムカン」にてファッションショー、イベント企画・プロデュースに従事。その後、ベンチャー業界へ転向し、不動産ベンチャー「ソーシャルアパートメント」創業期に参画したほか、フリマアプリ「メルカリ」の立ち上げを経て、2014年2月、カスタムオーダーのビジネスウェアブランド「FABRIC TOKYO (旧・LaFabric)」をリリース。「Fit Your Life」をコンセプトに、顧客一人ひとりの体型に合う1着だけでなく、一人ひとりのライフスタイルに合う1着の提供に挑戦中。新宿マルイ本館や神戸マルイなど、リアル店舗を全国に展開。

め、ネットとリアルをうまく活用することで、集客コストが安くなると考えています。あとは、新たな取り組みをECに実装する前に実験する場としても活用しています。

加藤：インターネットで顧客を獲得したほうが安いだろうと思っている人が多いので、今のお話は驚く人が多いでしょうね。そのようなリアル店舗の価値を理解していただき、どんどん出店していただきたいですね。

### 緊急事態宣言中も売上自体は落ちず、解除後には過去最高のKPIを記録

加藤：私たちはコロナによって店舗を2カ月近く閉めましたが、こんなに長い期間閉店したのは戦争の時以来だったようです。御社はコロナの影響を受けましたか。アメリカではECサイトがこれまでの倍のスピードで成長したという話もありました。

森：我々もリアル店舗を休業せざるをえなかったのですが、新規のお客さんの獲得はストップしましたが、既存のお客さんがECサイトで購入してくださったので、売上自体は落ちませんでした。D2Cのメリットを強く感じましたね。我々にとっては、採寸データの登録数が最重要の経営指標なのですが、緊急事態宣言の解除により店舗を再スタートした7月の最終週には、過去最高のKPIを記録しました。ビジネススーツはスタンダードな洋服よりもサイズ感が重要なので、オーダーメイドかつECで買えるという選択肢の需要は伸び、多くのお客さんにご来店いただいています。

加藤：それだけFABRIC TOKYOというブランドのファンが多

いのだと思います。森さんは、なぜお客さまが自社のファンでいてくださるのだと思いますか。

森：私たちは自分たちの顧客を「ファン」とは言わずに、「ロイヤルカスタマー」と言っています。なぜなら、ファンがずっとファンであり続けるのは難しいからです。そのため、そこに危機感を持ち、お客さんのロイヤル度を可視化しています。また、最も大切にしているのはブランドコンセプト“Fit Your Life”です。体型だけでなく、ライフスタイルにフィットしたいという意味です。このコンセプトはWebサイトや店舗、組織の施策まで全部に紐づいていて、会議でも「それって“Fit Your Life”だけ」という発言がよく出ています。

### お客さまから発注をいただいてからつくるため、オーダーメイド自体がサステナブル

加藤：“Fit Your Life”はパーソナライズにもつながると思いますが、サステナビリティにおいてもパーソナライズは非常に重要だと考えています。アパレル業界には、つくられたモノの半分も売れていないという衝撃的なデータがありますよね。それが大量廃棄につながっています。

森：我々がオーダーメイドで始めた理由の一つはそこにあります。モノづくりの課題をすごく意識していて、“Fit Your Life”の下位概念に「テクノロジー」「サステナビリティ」「トレーサビリティ」を掲げました。日本では年間28万着程度が流通しているのですが、2019年には13万着しか売れていません。そして世界のCO<sub>2</sub>の10%、汚水の20%はアパレル業界から出て

います。地球を汚しながらつくっていて、それを捨てている。我々は発注をいただいてからつくるため、オーダーメイド自体がサステナブルだと認識しています。

加藤：スタートアップ企業は、社会課題を解決するビジネスが多い印象を受けています。そうした問題意識は、経営者の世代が若いという点にも関係しているのでしょうか。

森：それはあると思います。我々の世代は2年か3年ごとに、震災やテロ、リーマンショックなどを経験してきたため、問題意識をすごく抱えていると思います。「3つの円」という話があって、一つは「顧客の価値」、もう一つは「ビジネスの価値」。昔はこの2つの円だったのですが、今は「社会の価値」という3つ目の円が加わったといわれています。この3つの円が重なる部分を事業にするのが、若い起業家の共通認識だと思っています。

加藤：私たちは、すべてのステークホルダーに共通の利益を提供していこうと考えていますが、2019年から将来世代を加え、6つのステークホルダーとしました。将来世代をステークホルダーとしてとらえることで、ビジネスを展開する際に環境や食の問題も考える必要が出てくるので、自然とサステナビリティ経営に向かっていきます。

森：すばらしいですね。サステナブルな電力会社に出資して協業されているのも、そういう文脈ですよね。

### あらゆる経営リソースが揃って 良い事業、良いブランドが育っていく

加藤：D2Cブランドは、ボリューム的にあまり大きくならないのではないかとよくいわれますが、今後D2Cブランドが伸びていくには、どんなことがきっかけになると考えていますか。お客さまの「不」を解消するブランドであれば、伸びていくのでしょうか。

森：D2Cは今、氷山の一角でしかないと思っています。今は本当に黎明期、創生期で、次のステージ、そしてその次のステージもあると考えています。そこをしっかりと描いているブランドは、一流のトップ企業になると思います。当社の目標は10年以内にアパレルトップ10に入ることですが、私たちは入れると確信しています。伸びるカテゴリーは、洋服や家具や家電、食品や化粧品など、お客さんのライフスタイルを変革するような毎日使うものです。

加藤：アメリカでは若い世代がよくD2Cブランドを使っていますが、日本でもミレニアル世代以下がどんどん使うようになってきていると思います。若い人の中には、自分でD2Cを起業したいと考えている人も増えているのではないのでしょうか。

森：増えていくにはD2Cのエコシステムがすごく大事でしょうね。まずは挑戦する起業家。そこに参画する社員、メンバー。それから協業先の企業。そして、ヒト・モノ・カネ・情報など、あらゆる経営リソースが揃って良い事業、良いブランドが育っていくと思っています。D2C&Co.(株)の活動はエコシステムの一部を担うものすごく貴重ですし、業界をリードしていただきたいと率直に思います。

加藤：森さんにもご協力いただきながら、D2Cを組み入れた共創のエコシステムの構築を進めて社会に貢献していきたいと考えています。

森：D2Cブランドは商圏が全国でありグローバルでもあるので、ニッチなブランドであっても世界中に少しずつお客さんがいれば何万人規模にもなります。そういう可能性を秘めているのも、D2Cブランドの魅力です。

将来世代をステークホルダーとしてとらえることで、ビジネスを展開する際に環境や食の問題も考える必要が出てくるので、自然とサステナビリティ経営に向かっていきます。

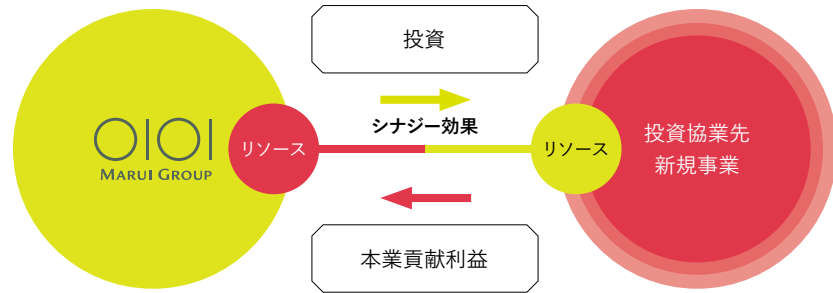
加藤 浩嗣



共創投資

B - S I D E  
本業シナジー型投資

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ます。投資を通じてその企業が持つ独自ノウハウなどの無形資産を導入。協業を進めることでお互いにシナジーを創出し、本業の利益拡大につなげます。2016年3月期にスタートしたアニメ事業をはじめ、本業へのシナジーが見込まれる場合には、IPOを前提としないベンチャー企業や上場企業への投資を行っていきます。投資対象はそのほか、サステナビリティ企業や新規事業の tsumiki証券(株)などが挙げられます。



おもな投資先



TOPICS

B面の1曲目はアニメ事業

小売・フィンテック事業の拡大に寄与する新たな本業貢献型事業として、2016年にアニメ事業部を発売。「青空エール」「銀魂」などアニメ・実写映画の製作委員会への参加などを通じて、コラボカードの発行や店舗でのイベント開催など、さまざまな協業を行っています。2016年3月期から2020年3月期までのアニメ映画への投資額は累計で1.2億円、連結営業利益への貢献額は43億円と、本業シナジーとして大きなリターンが実現できています。



ポケットマルシェ

出資

農家・漁師から食材を直接購入することができる産直プラットフォーム「ポケットマルシェ」。「食」のプラットフォームを通じて、食材の魅力だけでなくその裏側にある生産者のストーリーを発信することで、「自分の価値観で選ぶ」「共感する人から買う」といった購買の選択肢を消費者に提供し、さらに生産者と消費者との直接的なコミュニケーションを重視しています。資本業務提携をきっかけに、リアル店舗でのイベント展開やエポスカード会員に向けた優待・特典などを検討し、新たな体験価値の創出をめざします。



ツクルバ

出資

新規事業開発



デザイン・ビジネス・テクノロジーを掛け合わせた、場のデザインを行う(株)ツクルバさま。スタートアップ企業やIT企業のオフィス設計事業や、数ある中古・リノベーション住宅の中から理想の「一点もの」との出会いを提供するサービス「cowcamo(カウカモ)」を展開し、自分らしい暮らしの実現に向けた提案を行っています。今後は協業第一弾として、両社のリソースとノウハウを活用したリノベーション賃貸マンションブランドの共同開発を行っています。また丸井グループは協業の推進により、お客さまとの長いお付き合いによってLTVの向上が見込める「住」領域への取り組みを強化していきます。

お取引先さまコメント

当社は創業時から共創をテーマに会社の文化、事業づくりをしてきました。事業パートナーを探している中で、丸井グループさまの掲げる共創理念と当社の理念とが共感・共鳴したことが協業の決め手となりました。「オープンイノベーション」がキーワードになって久しいですが、真の意味で成功している事例は多くありません。言うは易し、行うは難し。徹底して言い続け、やり続け、組織の不文律になるまで昇華させる必要があると感じています。私は、生活者のために、社会のために価値を最大化するための手段が共創であると考えています。我々がともに向かうべきは顧客である生活者の体験価値最大化です。本協業は、まずはリノベーション賃貸マンションブランドの開発としましたが、これはデジタル体験を含めた賃貸住宅領域における体験のアップデートをするという広義の意味で考えています。青井社長とも「オープンイノベーションにおける日本の成功事例をつくろう!」と誓いを交わしました。必ずやこの提携を成功に導きたいと考えています。

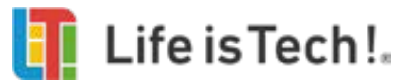


村上 浩輝氏  
(株)ツクルバ  
代表取締役 CEO



出資 社員出向

(株)Nature Innovation Groupさまが展開する日本初の傘のシェアリングサービス「アイカサ」。急な雨でも傘を買わずに、24時間70円でレンタルが可能。雨が上がった時は最寄りの傘スポットに返却し、濡れない体験を提供します。傘がないことで行動が制限されたり、雨に濡れて不快になることをなくす、「雨の日のモビリティサービス」としてのインフラを構築し、購入後に廃棄されてしまうビニール傘を減らすことで持続可能な社会をめざしています。全国のマルイ・モディ店舗に順次設置を進めながら、協業を推進しています。



ライフイズテック

出資 新規事業開発

中学生・高校生が参加する国内最大級のIT教育プログラム「Life is Tech!」。アプリ開発などのプログラミングと、デジタルアートという最新のIT技術を学ぶことによって、「創造する力」と「つくる技術」の習得をめざすプログラムを提供しています。資本業務提携をきっかけに、将来世代視点での丸井グループの新規事業創出に向けた協業を開始。学生のアイデアを当社の社員がサポートする形で並走し、新規事業開発などの共創を加速していきます。ノウハウのあるライフイズテックさまに全体の企画、学生の募集、メンタリングなどで伴走していただくことで、将来世代との共創の取り組みを拡大していきます。



11月中旬まで、大学生・大学院生の未来に変革を起こす画期的なアイデアを募集しています!  
www.0101maruigroup.co.jp/future/



駿河屋

出資 テナント出店 社員出向 提携カード

出店店舗/新宿マルイ アネックス・マルイシティ横浜・博多マルイ

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「駿河屋」。提携カードである「駿河屋エポスカード」の発行を2020年よりスタート。マルイ店舗には、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しています。また、通常の宅配サービスや駿河屋の店頭のみで対応していた商品買取時の発送と、駿河屋.jpで購入した商品の受取\*を、マルイ・モディ店舗の専用カウンターでも承る新サービスをスタート。店舗と(株)ムービングの物流網を活用するなど、今後も協業を通じて顧客体験の向上をめざします。\*受取サービスは、11月からスタート予定



丸井グループでは共創投資以外にも、  
本業シナジーを發揮する協業を進めています。



メルカリ

業務提携	テナント出店	運営受託
出店店舗/新宿マルイ 本館		

### 新たな価値を生み出す世界的なマーケットプレイス

「限りある資源を循環させ、より豊かな社会をつくりたい」。(株)メルカリさまの創業者が世界一周の旅で抱いた、そんな問題意識によって生まれたのがフリマアプリ「メルカリ」です。(株)メルカリさまは、テクノロジーの力で、世界中の個人と個人をつなぎ、誰もが簡単にモノの売り買いを楽しめる社会をつくっていきたく考えています。出品意向はあるものの出品未経験者のお客さまには、手軽に「メルカリ」を体験していただき、すでにご利用いただいているお客さまにはより身近に、便利にご利用いただくことを目的に、オンラインやオフラインのタッチポイントを拡大しています。



#### 初のリアル店舗「メルカリステーション」

2020年6月、メルカリ初のリアル店舗「メルカリステーション」が新宿マルイ 本館にオープンしました。デジタルを軸にしたリアルでの体験・サービスを提供するショップは、丸井グループの店舗戦略と親和性の高い取り組みです。新宿マルイ店、ららテラス武蔵小杉店、どちらも当社の社員が運営を受託しています。



#### 「メルカリ」を楽しく学べて、体験できる

「メルカリ」の使い方が習える「メルカリ教室」を開催。商品の見つけ方や買い方、不要なモノの出品方法など、「メルカリ」の楽しみ方を講師と一緒に体験できます。出品したい商品を撮影できるブースや、気軽に相談いただける「あんしん出品サポート」などもご用意しています。



#### 無人投函ボックスで

「簡単・便利」な発送体験  
売れた商品を投函するだけで発送できる無人投函ボックス「メルカリポスト」では、自動伝票発行から発送まで「簡単・便利」な発送を体験していただけます。お客さまは商品を持参するだけで、スタッフのサポートを受けながら、配達までを一貫して行える点が魅力です。

#### お取引先さまコメント

「メルカリ」の既存のお客さまだけでなく、「メルカリ」を利用したことがないお客さまにもご来店いただいています。お客さまの年代もさまざま、東京圏外からのご来店もあり、体験後アンケートでは満足度が90%近くと大きな反響をいただいています。「メルカリ」利用を面倒だと思っていたお客さまからも、体験後には「想定より簡単だった」「出品したい」というご意見をいただいています。丸井グループの皆さまには店頭の業務だけでなく、集客や運営改善などのご提案もいただいております。「メルカリステーション」を通して、「メルカリ」体験、ワークショップやイベント、ライブ配信など、さまざまな接点を持ち、メルカリグループの魅力を発信していくことで、応援して下さる人を増やしていきたいです。

#### 大堂 由紀子氏

(株)メルカリ  
Business Development OMO & mercari station マネージャー



詳しくは下記よりご覧ください。  
www.to-mare.com/news/2020/post-3.html

#### 社員コメント

メルカリさまとの協業は、丸井グループが掲げる「デジタル・ネイティブ・ストア」「売らない店」の志向と合致します。メルカリさまにとっても、店舗運営のノウハウと接客ができる人材、「メルカリ」体験をしていただく場が提供されることで、オフラインでの顧客接点が充実し、「メルカリ」へのエンゲージメントが高まると考えています。運営を受託する私たちは、お客さまはもちろんのこと、運営受託元であるメルカリさまのニーズも大切にしながらショップ運営を考えています。共創パートナーとして長くお付き合いできるように信頼関係の構築は欠かせません。「メルカリステーション」では、「メルカリ」体験を通じて、お客さま同士が自然と意気投合して教え合う様子などが多く見られ、店舗でのコミュニティの創出にも可能性を感じています。マルイ店舗の新しいビジネスモデルを構築し、今後30年先まで続く店舗のモデルをつくりたいと思っています。



松本 良  
(株)丸井  
新宿マルイ 本館 メルカリステーション