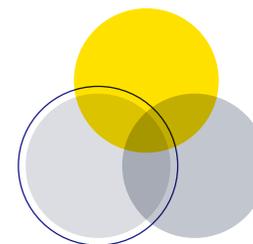
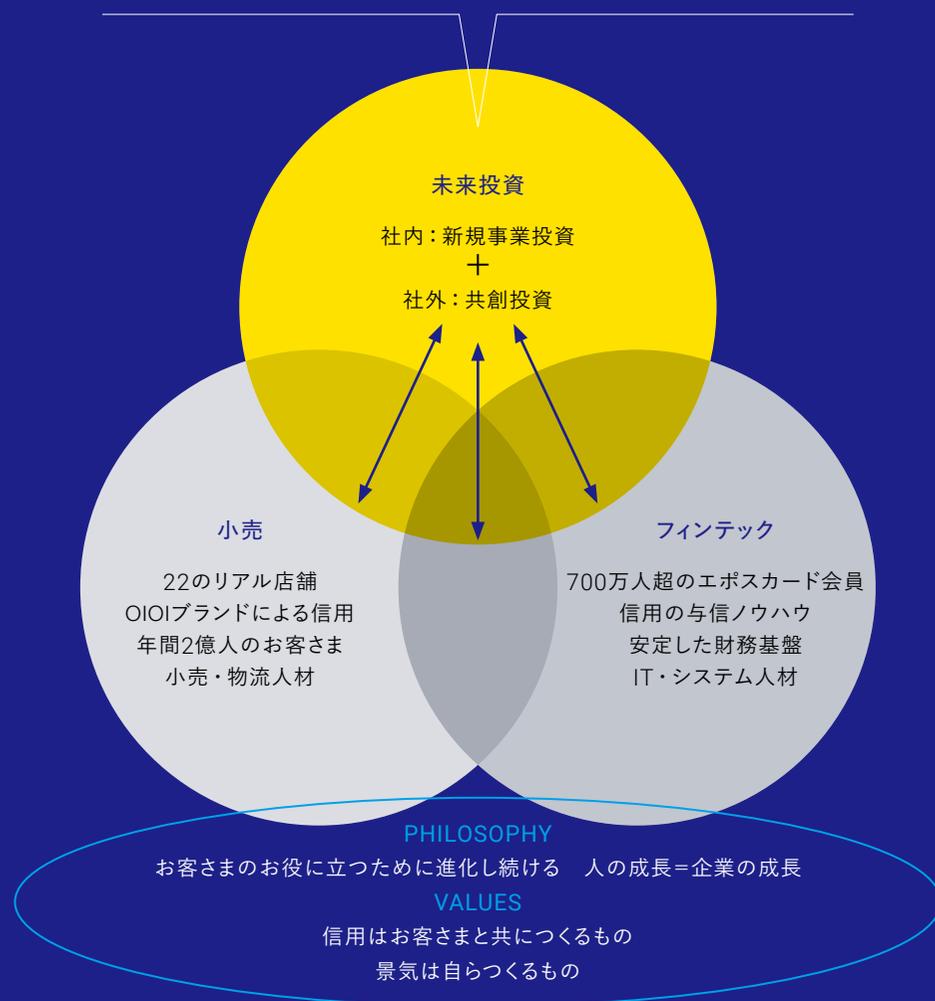


MARUI GROUP'S BUSINESS MODEL

インパクトを実現する三位一体のビジネスモデル

丸井グループの企業価値は、すべてのステークホルダーの「利益」と「しあわせ」を調和・拡大させることです。ステークホルダーの皆さまとの共創を通じて企業価値向上と社会課題の解決を同時に実現し、社会にとって良い「インパクト」を起こすことをめざしています。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、「未来投資」を加えた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。

未来にとって良い価値を生む事業にしか投資をしない。
イノベーションの創出により、「インパクト」と収益の両立をめざす実験的「場」である。



RETAILING

小売

年間2億人のお客さまが来店されるリアル店舗

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。マルイ・モディ店舗では売ることを目的とせず、オンラインとオフラインを融合したリアルならではの価値を追求するため、「売らない店」「イベントfulな店」への転換を進めています。

テナントさまには、全世代から人気のある飲食・サービスカテゴリや、根強いファンが多くネット販売をメインとしているD2Cブランド、ホビーやアニメのコンテンツ・エンターテインメントやサステナビリティの企業などが名を連ね、お客さまとのエンゲージメントの場としてリアル店舗を活用していただいています。

リアル店舗のめざす姿



取扱いカテゴリ

	売場面積9.6万坪 2014年3月期	売場面積9.4万坪 2021年3月期
アパレル	44%	24%
雑貨	38%	40%
飲食・サービス・ほか	18%	36%

取り組みの事例



フードコート「HARA8(はらっは)」
(マルイファミリー溝口)



BULK HOMME THE STAND
(新宿マルイ本館)



東京アニメセンター
in DNP PLAZA SHIBUYA(渋谷モディ)



PARK by CAMPFIRE
(渋谷モディ)

VOICE

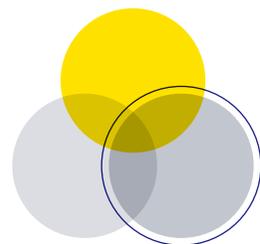


青野 真博
上席執行役員 小売事業担当
(株)丸井 代表取締役社長

「イベントfulな店」でテナントサクセスを実現する

小売事業にとって、テナントサクセスは非常に重要です。お取引先さまと、パートナーとして共創してきたからこそ、創業から90年間歩み続けることができました。小売事業が責任を持つのは、テナントさまに出店していただくまでではなく、テナントさまが成功するまでです。テナントさまのブランドが世の中に広く知られたり、会社として成長していただかないと、出店していただく意味がないと思うのです。新中期経営計画で掲げた「売らない店」「イベントfulな店」は、その業態がお客さまに支持され、結果として利益を継続的に生むことをめざしています。つまり、インパクトKPIと財務KPIは乖離するものではなく、同じ方向を向いています。語られる文脈が社会課題解決か、経済性かの違いだけなのです。

もし、丸井グループが小売事業しかない会社だったとしたら、今掲げている「売らない店」「イベントfulな店」、ひいてはテナントサクセスは決して実現できません。三位一体であることがテナントさまへの提供価値となり、収益を上げる仕組みもつくることができます。インパクトを実現するうえでも、三位一体のビジネスモデルは必要不可欠です。



FINTECH

フィンテック

信用の共創によりお客さまの一生に寄り添う

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していたことで、信用を共に積み上げていく、「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、お客さまの家賃・水道光熱費などの定期払いや貯蓄、投資などの資産形成においてエポスカードをご利用いただく「家計シェア最大化」と、ユーザーエクスペリエンス(UX)を飛躍的に高める「ライフスタイルアプリ」の導入です。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生涯利益(LTV)の向上をめざしています。

フィンテックのプラットフォーム



ショッピング取扱高に占めるゴールドカード会員利用 (2021年3月期)



新エポスカード



ライフスタイルアプリ

VOICE



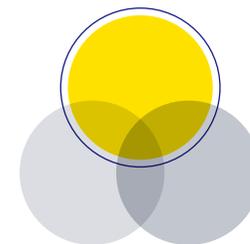
齋藤 義則

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

次の5年間でインパクトを実現するブランディングを確立していく

2006年、エポスカードを立ち上げた時の基本的なコンセプトは、「ファーストカード&フォーエバーカード」でした。お客さまにとって初めてつくるカードであり、一生使っていただくカードにしよう。しかし、いつの間にか前面に打ち出していったのは「お得なエポスカード」でした。これは、後発として他社にキャッチアップし、追いつき、追い越そうとしてきた結果です。したがって、新中期経営計画を進める次の5年間は、この「お得なエポスカード」から脱却し、いかにブランディングするのが重要だと考えています。

その取り組みの一例が、アニメカードに代表されるようなコンテンツ系のカードであり、一人ひとりの「好き」を応援するカードです。コンテンツ系カードはアニメだけに留まらず、今後はスポーツ、カルチャー、音楽、さらには未来投資で開発中の新規事業をすべて包括し、無限にある「好き」を応援していきます。エポスカード内にも共創推進部を設置したことで、未来投資の「共創チーム」ともう一段深い連携を取ることが可能になりました。これらの推進がエポスカードの会員数を増やし、エポスカードの新たなブランド価値を創造すると考えています。



FORWARD-LOOKING INVESTMENTS

未来投資

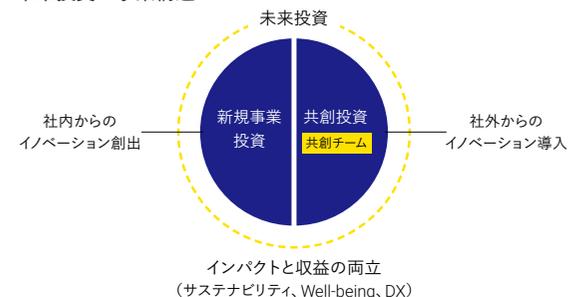
イノベーションの創出によりインパクトと収益の両立をめざす

丸井グループの「未来投資」とは、一般的なベンチャーキャピタルのように投資リターンや配当を目的とするのではなく、インパクトと収益の両立をめざしています。

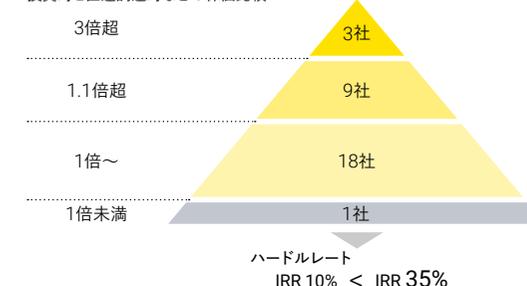
「新規事業投資」では、ストアフロント型のECを基軸に、小売×フィンテックを活用した参入障壁の高いビジネスモデルのみを構築。「共創投資」では、私たちに共感していただけるスタートアップ企業への投資や協業を進めるとともに、社員の出向など、未来を共創するパートナーとしてシナジーを発揮し合っています。未来投資は、5年間の累計で251億円。うちスタートアップ投資は累計31社134億円、IRR*は35%と、社内で定めた投資基準の10%を上回っています。

* 保有する有価証券のうち、非上場株は直近調達時価格、上場株は2021年9月末時点の株価で会計期末に売却と仮定し算出

未来投資の事業構造



投資先31社の状況 投資時と直近調達時などの株価比較



VOICE



相田 昭一

上席執行役員 CDO
(Chief Digital Officer)
共創投資担当
(株)okos 取締役

共創を通じて知識創造型企業に変化していく

「未来投資」は共創投資と新規事業投資からなり、共創投資はスタートアップなどとのコラボレーションによるイノベーション導入を、新規事業投資は社内の事業開発によるイノベーション創出をめざしています。この「共創投資」において、オープンイノベーションを成功させるための推進力が「共創チーム」です。「共創チーム」はグループ役員がリーダーとなり、グループ各社より選抜されたメンバーが本業と兼任で協業を推進することで、共創を成功させ、ひいては、投資先の企業価値を高めます。

丸井グループが今後、サステナブルに成長し、社会課題の解決を通じてお客さまに必要な存在であり続けるためには、自社が革新するだけでは当然限界があります。その中で、我々は小売とフィンテックで積み上げてきた知見や資産を活用し、スタートアップや将来世代との共創を通じて、インパクトと収益の両立を具現化していきます。すでに将来世代である大学生との新規事業開発や、起業しているスタートアップの皆さまとの社会課題解決を通じた新たな価値の創造がスタートしており、新しい取り組みを通じて知識創造型企業に変化していきます。