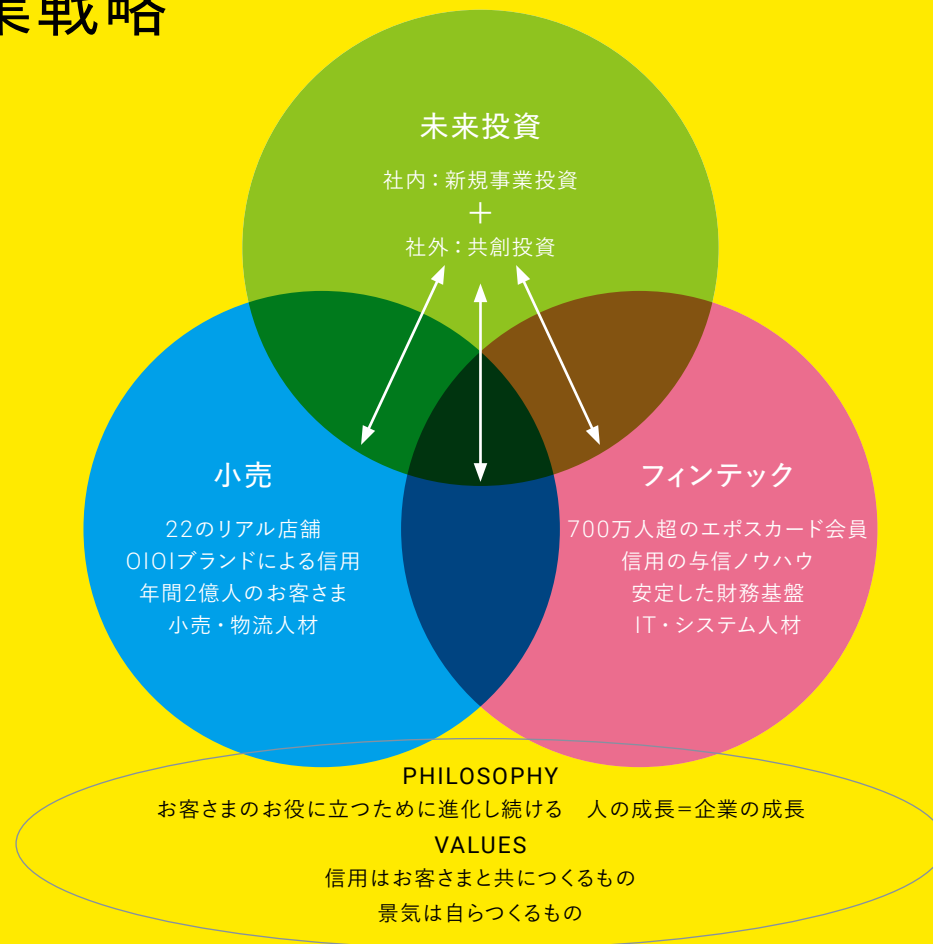


# インパクトを実現する事業戦略

## 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。



02

事業戦略

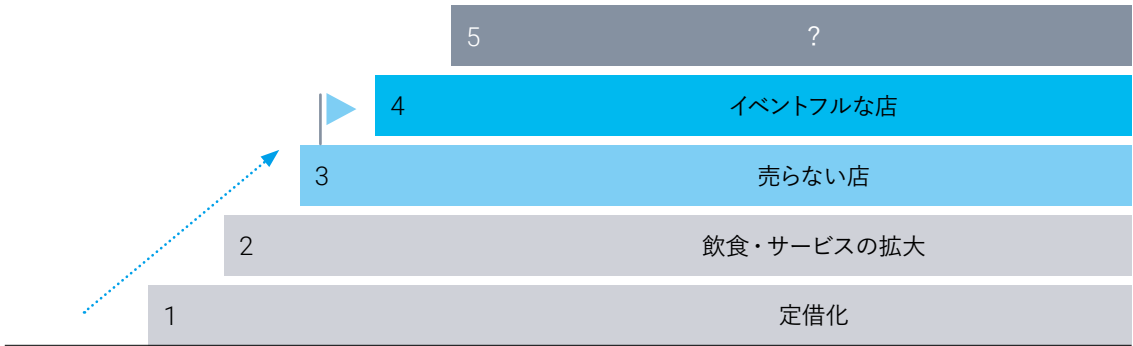
# 小売

## 「売らない店」「イベントフルな店」へと業態の進化を加速

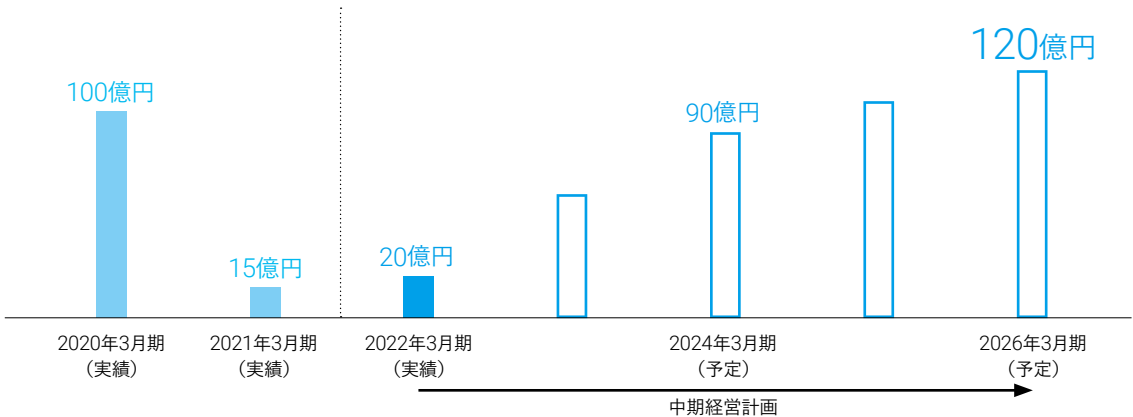
前中期経営計画の振り返りとしては、主要施策の一つであったSC定借化率100%は、2019年3月期に106%となり目標を達成しました。しかし、自主専門店・ECに関してはアパレル不振の影響により、利益改善額は未達となりました。

現在の小売の事業環境は、新型コロナウイルス感染症拡大の影響により商業不動産の見通しが不透明な状態です。この困難を打破するため、これまでも取り組んできた「百貨店業態のトランスフォーメーション」をさらに推進していきます。「売らない店」ではオンラインを中心に展開しているテナントさまとの共創によって未来に向けた店づくりを進めます。また、「イベントフルな店」では、アニメを中心とした「好き」を応援するイベントの幅を拡大し、さらにフィンテックと連携することで小売の施設価値の向上につなげていきます。このように業態の進化を加速させることでテナントさまの成長につなげるとともに、より多くのお客さまに支持していただけるリアル店舗を実現します。その結果として利益を継続的に創出し、2026年3月期には営業利益120億円をめざしています。

百貨店業態のトランスフォーメーション



営業利益の見通し



## 小売

## 店舗を「オンラインとオフラインの融合」のプラットフォームと位置づけ 「売らない店」への転換をさらに進める

未来に向けた店づくりのために、オンライン発のテナントさまとの協業や  
飲食・サービス・体験型テナントの導入など「売らない店」への転換を推進します。



### メルカリストーション

フリマアプリ「メルカリ」の出品方法や売れるコツなどが学べる「みんなのメルカリ教室」や商品を魅力的に撮影できる「撮影ブース」が設置されている実店舗です。「メルカリ」未経験者からヘビーユーザーまで幅広くご利用いただいています。



### SHIBUYA BASE

ネットショップ作成サービス「BASE」を利用するECブランドが、期間限定で実店舗を営業できるスペースです。実際に商品を見て触れていただくことで、お客さまとブランドのリアルな出会いの場となっています。また、実店舗で開業したいECブランドにとっては、出店手数料がかからず実店舗の運営にチャレンジできます。



### FABRIC TOKYO

オーダースーツのD2Cブランド「FABRIC TOKYO」のリアル店舗です。新宿マルイ本館などの店舗では採寸や素材・生地選びといった「オーダー体験」ができ、採寸したデータはECサイトや店頭で購入する際にご利用いただけます。

## 一人ひとりの「好き」を応援する 新しい発見のある楽しい「イベントフルな店」をめざす

アニメ・ゲームなどのコンテンツや新規事業を中心にさまざまなイベントを開催し、  
イベント自体が来店動機となる店づくりを通して、一人ひとりの「好き」を応援します。



### 東京リベンジャーズ

「東京リベンジャーズ」の映画公開とアニメ放映を記念し、渋谷モディ、博多マルイ、なんばマルイにて展示会イベントを開催。会場では、実写映画の展示およびアニメオリジナルの描き下ろしイラストを使用したグッズ販売などを行い、多くのお客さまにぎわいました。

©和久井健/講談社 ©2020 映画「東京リベンジャーズ」製作委員会



### グルテンフリー&ヴィーガンスイーツ

グルテンフリー&ヴィーガンスイーツの通販サービス「vee ga boo(ヴィーガブー)」の中でも人気のブランドを集めた販売イベントを開催しました。小麦や乳・卵を使わないスイーツを中心に通販では扱わない商品やイベント限定品など150種類以上を販売し、アレルギーをお持ちの方だけでなく、アレルギーのない方も含めて多くのお客さまにお楽しみいただきました。



### KOREAJU

ECサイトを中心に展開する韓国コスメのセレクトショップ「KOREAJU(コリアージュ)」では、定期的によりリアル店舗でのイベントを開催しています。コスメを自由に試せるテスターパーや韓国コスメ好きのスタッフとの交流などが好評で、お客さまからは「ずっと開催してほしい!」というお声をいただいています。

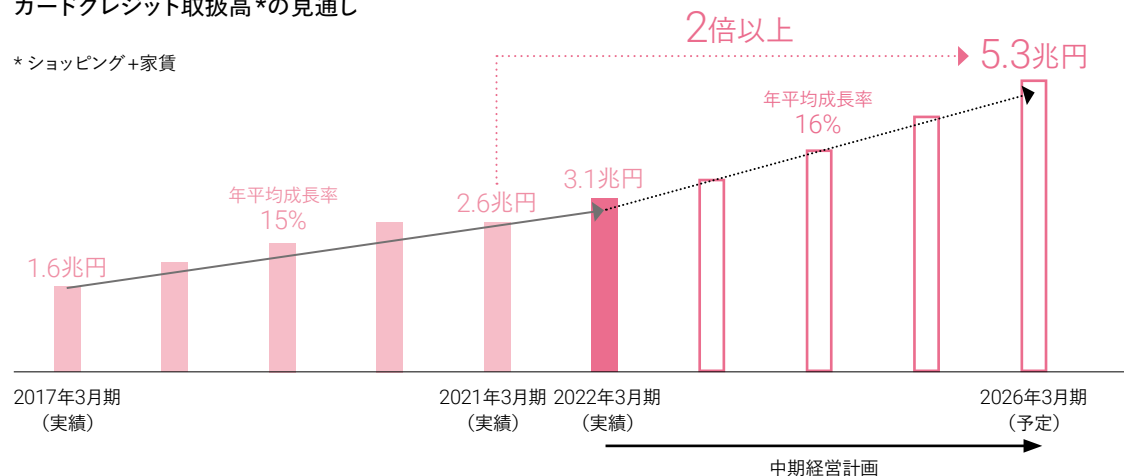
## キャッシュレス化の潮流をとらえて 成長を期す

カードクレジット取扱高は2017年3月期からの5年間で、年平均成長率15%と、国内市場の平均を上回って推移し、前中期経営計画最終年度の2021年3月期は2.6兆円を達成しました。新型コロナウイルス感染症拡大の影響による外出自粛や店舗の休業で、トラベル&エンターテインメントや大型商業施設の取扱高は苦戦した一方で、これまで取り組んできた家賃払いや定期払い、ECの利用が順調に拡大したことでマイナス分を補うことができました。家賃払いや定期払い、ECに重点を置いた「家計シェア最大化戦略」を通じて、2016年3月期から取扱高が2倍に拡大し、取扱高におけるこれらの項目の構成は46%を占めるまでに拡大しました。中でも家賃保証は、大手提携先との取り組みが軌道に乗り、取扱高の年平均成長率は26%、売上収益は100億円を突破しています。

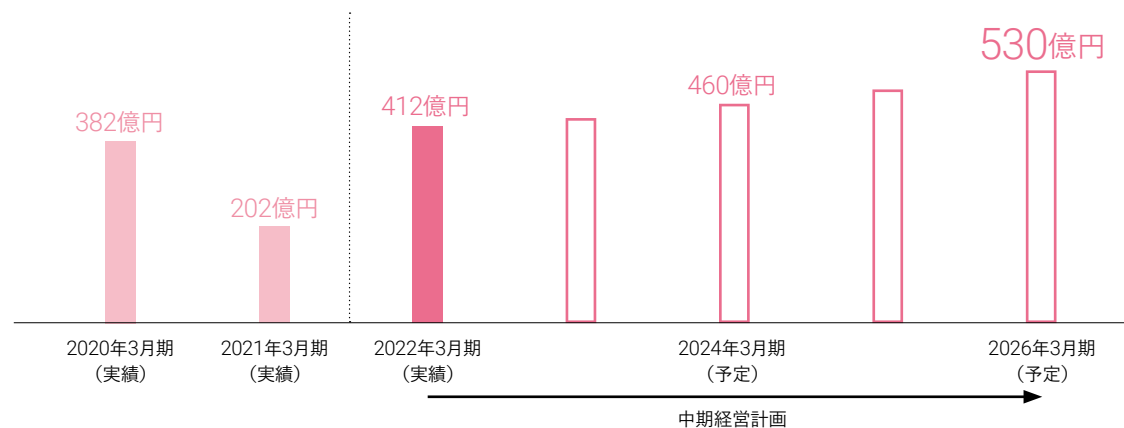
今後のクレジットカード市場は、キャッシュレス化が追い風となり、この5年間で年平均成長率8%で伸長し、2025年3月期には100兆円を超えることが期待されています。この潮流を好機ととらえ、独自成長を上乘せすることで引き続き市場を上回る高い成長を維持したいと考えています。2026年3月期のカードクレジット取扱高は、2021年3月期の2倍となる5.3兆円、営業利益は530億円をめざします。

### カードクレジット取扱高\*の見通し

\*ショッピング+家賃



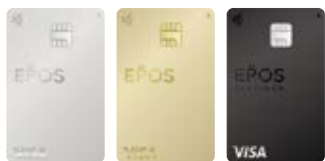
### 営業利益の見通し



## フィンテック

### 一人ひとりの自己実現を応援する

2021年4月にデザインを刷新したエポスカードに、新たに非接触決済機能(VISAタッチ)を搭載しました。これによりコンビニエンスストアなどでの少額決済のご利用が進むことが期待されます。同時期にスタートした新アプリ「ライフスタイルアプリ」はお客様一人ひとりのライフスタイルに合わせてサービスや機能がカスタマイズできます。これによりUXを飛躍的に高め、LTV(生涯利益)向上をめざします。新エポスカードとライフスタイルアプリの導入は取扱高の向上に寄与するものと考えています。



新エポスカード



ライフスタイルアプリ



アプリのご登録はこちらから  
[www.eposcard.co.jp/appli/index.html](http://www.eposcard.co.jp/appli/index.html)

### 再生可能エネルギー利用でインパクトと収益を両立

(株)UPDATERさまとの共創で再生可能エネルギーへの切り替えをカード会員のお客さまに働きかけることで、2026年3月期には社内外で100万t以上のCO<sub>2</sub>排出量削減をめざします。また、毎月の電気料金をカード決済することで家計シェアの最大化も実現でき、メインカード化による収益向上につながると考えています。脱炭素の取り組みをお客さまと共創することで、インパクトと収益を両立させていきます。



廃棄プラスチック使用の  
日本初のクレジットカード  
「みんな電力エポスカード」

### 一人ひとりの「好き」を応援するカード

アニメ・ゲームのコラボカードを中心とする「好き」を応援するカードは、お客さまから高い支持をいただいています。2017年3月期に3万人(総会員数636万人)だった会員数は、2022年3月期には45万人(総会員数714万人)にまで増えました。「好き」を応援するカードは、YouTubeやSNSなどオンラインとの親和性が高く、経済的なインセンティブを超えた入会動機による熱量の高いファンづくりにつながります。今後は店舗イベントに加え、オンラインでの取り組みを強化し、一人ひとりの「好き」を応援するカードを拡充していきます。2026年3月期は会員数100万人以上をめざします。



©2022 San-X Co., Ltd. All Rights Reserved.



©2022 San-X Co., Ltd. All Rights Reserved.



©カラー



©nagano

### DX強化とUX向上でBNPL市場参入へ

近年、フィンテックで急成長を遂げているカテゴリーがBNPL(Buy Now, Pay Later/後払い決済サービス)です。拡大を続けるECとデジタルウォレットの普及が同時進行することで、5~10年後の決済市場の環境は一変することが想定されています。BNPLはDXを通じた最適化を図ることで、オンラインだけでなく、オフラインの決済市場でも存在感をますます高める可能性が考えられます。丸井グループではこれを機会ととらえ、エポスカードの機能拡張として「エポス後払い」を導入します。同時にZ世代のスタートアップ企業との協業を通じて、DXとUXの最先端を追求していきます。

# 未来投資

## 既存事業とのシナジーによる インパクトと収益の両立

新たに丸井グループの事業に加わった未来投資は、新規事業投資と共創投資の2つで構成されています。

新規事業のビジネスモデルの基軸はECです。WebサイトやSNS、オウンドメディアなどを通じてファンづくりを促進することに加え、既存事業である小売・フィンテックを活かした店舗でのポップアップイベント運営やクレジットカード決済と組み合わせることで、参入障壁の高いビジネスモデルを構築します。

共創投資は、創業以来の共創の理念に基づいた、共創による価値創出を掲げています。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であるD2Cは、特に注力すべき投資領域であることからD2C&Co.(株)を設立し、D2Cスタートアップ企業への投資などを行っています。即時収益化をねらったM&Aではなく、既存事業への貢献利益やファイナンシャル・リターンによる中長期的な収益化を実現するものです。

これら2つの投資事業により、社内外のイノベーションを創出し、インパクトと収益の両立をめざしていきます。なお、投資額は2017年3月期から2022年3月期までに累計223億円となり、2026年3月期には累計430億円まで拡大していく予定です。

未来投資の事業構造

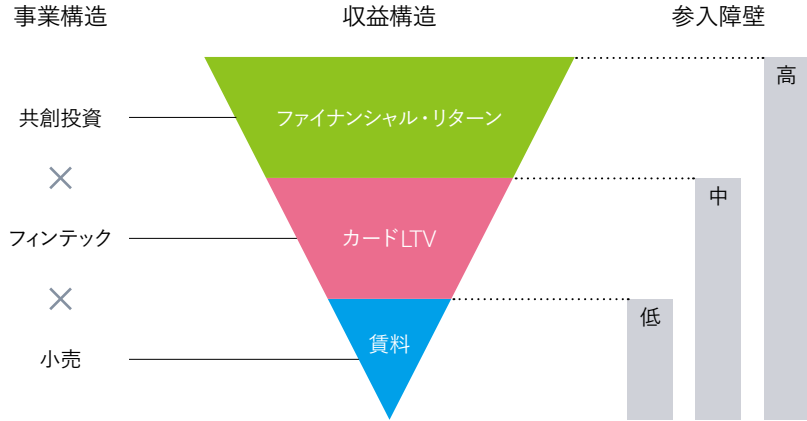


未来投資

共創投資により「売らない店」戦略の競争優位性が向上

「売らない店」の戦略は、小売とフィンテック、共創投資の3層で構成されています。それらに対応する収益構造は、賃料とカードLTV、ファイナンシャル・リターンとなり、下から上に向けて収益の規模が大きくなります。1層目の小売セグメントのみでは「売らない店」戦略は模倣が比較的容易であったといえます。しかし、2層目では創業以来培ってきた小売×フィンテックのビジネスモデルが基盤となるため、模倣することは困難です。そして、3層目に共創投資が加わったことで、さらに競争優位性が高まりました。結果として、「売らない店」は、これら3層の複合的な戦略により、参入障壁が格段に高まっていくと考えています。

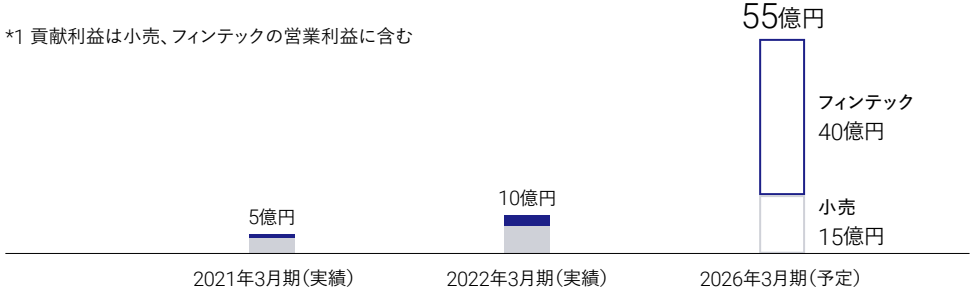
「売らない店」3層の複合戦略



共創投資先とのシナジーによる貢献利益の大幅増益

社外とのイノベーションを促進する共創投資と、店舗の定借収入やクレジットカードのLTV拡大による貢献利益は、2022年3月期時点で小売セグメントは7億円、フィンテックセグメントは3億円となりました。今後はおもに、小売セグメントでは共創投資先のブランドさまのテナント出店、フィンテックセグメントでは共創投資先でのカード利用や共創投資先とのコラボカード利用など、さまざまなシナジーを生み出します。その結果として、2026年3月期には、小売セグメントとフィンテックセグメントを合わせて2021年3月期比で約10倍以上の55億円の貢献利益をめざします。

共創投資による貢献利益額\*1



\*1 貢献利益は小売、フィンテックの営業利益に含む

IRR(内部収益率)\*2

2022年3月期 **27%** > ハードルレート **10%** IRRは27%と、ハードルレートの10%を上回り推移

\*2 保有する有価証券のうち、対象とする銘柄につき非上場株は直近調達時価格、上場株は各会計期末時点で売却したものと仮定し算出