



中村 正雄
取締役 常務執行役員
小売事業責任者

RETAILING BUSINESS

小売事業

グループ全体の事業シナジーを追求しながら、
小売事業のさらなる発展をめざします。

社会の成熟化にともない、個人の価値観が「モノの豊かさ」から「ココロの豊かさ」へ変化していく中で、情報技術の革新などにより、個人消費は「モノ消費」から「コト消費」にシフトしていくことがより鮮明になっており、この傾向は、今後ますます続いていくものと考えています(図1)。

また、1995年からの業態別の販売額を見ますと、従来の仕入型の業態の低迷に対し、「コト消費」も展開できるショッピングセンター(SC)は堅調に推移しています(図2)。

このような世の中の変化に合わせ、丸井グループの小売事業は、店舗をSC型・定期借家(定借)型に転換するビジネスモデル革新に挑戦しています(図3)。

これは、これまでの商売の仕組みからすると、お取引先さまとの契約形態や店舗の運営方式に至るまで180度の

転換を意味し、大きな決断をとまなうものでした。しかし、お客さまとの「共創」による店づくりをめざす当社にとっては、将来的には必ずや小売事業の復活につながるものと確信しています。

店舗のSC・定借化を推進することで、私たちは今まで以上に柔軟にお店の商品やサービスのカテゴリーバランスを変化させることができるようになるはずです。これは、お客さまに支持され、喜んでいただける店づくりを実現するうえでとても大切なことです。小売事業は当社グループの原点であり、収益の柱に育ったカード事業も小売の魅力の上に立脚しています。これからも、グループ全体の事業シナジーを追求しながら、小売事業のさらなる発展をめざしていきたいと考えています。

図1:消費支出額 (1995年=100)

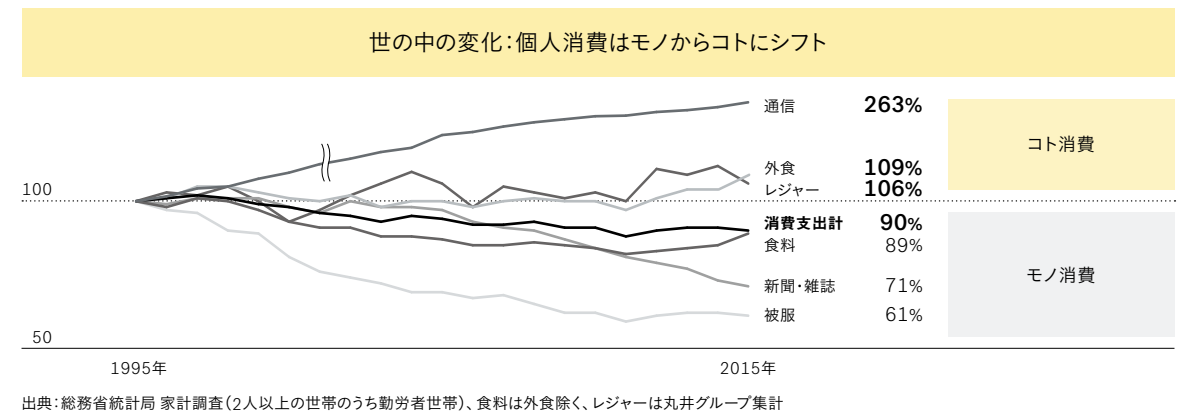


図2:業態別販売額 (1995年=100)

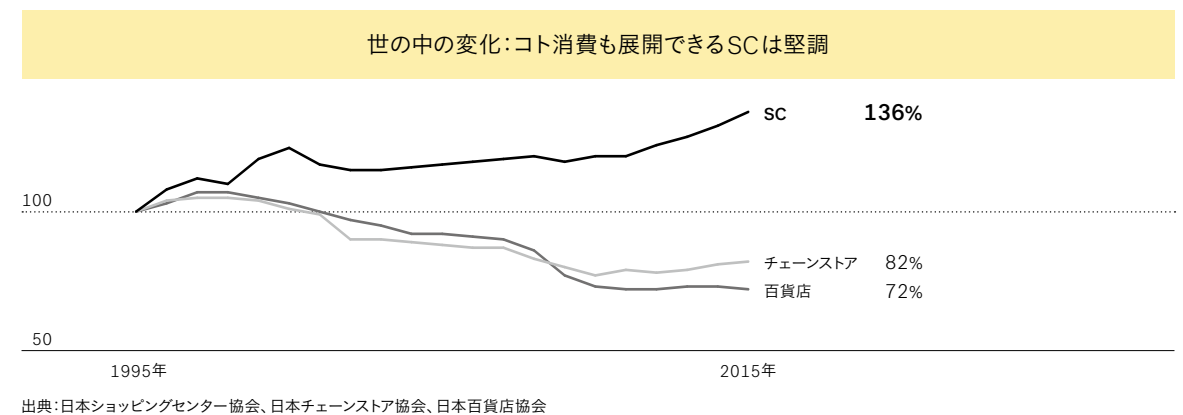
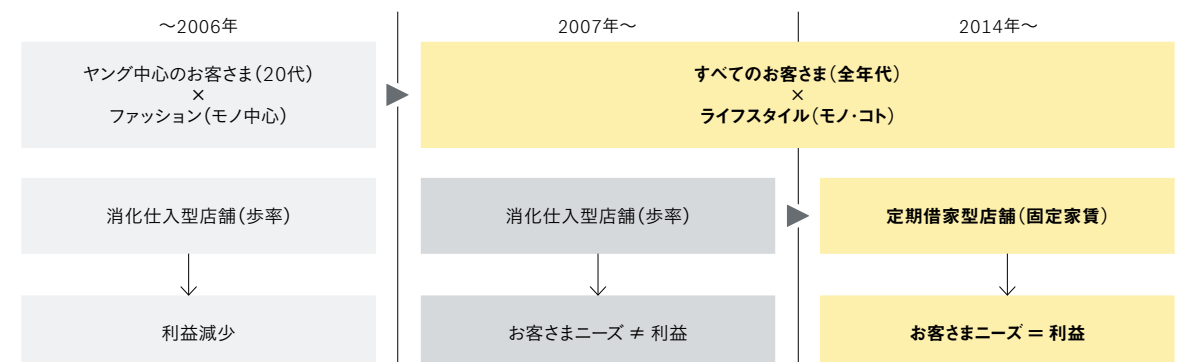


図3:世の中の変化を踏まえた丸井グループのビジネスモデル



RETAILING BUSINESS

小売事業



佐々木 一
上席執行役員
株式会社丸井 代表取締役社長

お客さまにどのような価値や
「しあわせ」をご提供できるのか。
その真価が問われていると思います。



2016年4月「博多マルイ」オープン

丸井グループにおける小売事業の最大のミッションは、事業を再度成長軌道に乗せることです。店舗のSC・定借化やオムニチャネルの推進は、その実現に向けた重要な戦略ですが、これは手段であって目的ではありません。最終的にはお客さまにご支持いただける商品やサービス、そして接点を確実にご提供し、継続的な利益成長を実現しなければなりません。これを実現するには、5年後、10年後といった先々を見据えた取組みが重要です。この先、お客さまのライフスタイルはどう変化するのか。その中で私たちは、お客さまにどのような価値や「しあわせ」をご提供できるのか。その真価が問われていると思います。

2016年4月にオープンした「博多マルイ」は、これからの店舗のあるべき姿を示すモデルケースになりました。これからもお客さまやお取引先さま、そして地域・社会の皆さまや従業員と一体となった「共創」の店づくりをすすめ、こうした成功事例を着実に積み上げていきます。

POINT

事業構造転換による収益の拡大

小売事業における事業構造の転換は、3つの取組みを軸に着実にすすめていきます。定借化による大幅な利益改善と、オムニチャネルでの収益拡大などで、2021年3月期までに180億円以上の利益をめざしています。

1. SC・定借化

SC・定借化では、既存店舗の改装を計画的にすすめており、2019年3月期までに一部物件オーナーさまの意向による対象外の店舗を除いた定借化可能な区画すべての契約を変更する計画です。SC・定借化形態で初の新規店舗となった「博多マルイ」は、定借テナントと競争力のある自主専門店をバランス良く配置し、収益率ではROI*112%、NOI利回り*2は4%以上の達成を見込んでいます。既存店は「博多マルイ」を今後のモデル店舗として、同様の共創の取組みをすすめていきます。

2. オムニチャネル推進

自主専門店、PB商品は面積の適正化など選択と集中を引き続きすすめていくと同時に、Web通販の雑貨カテゴリーの強化やグループのノウハウを重ね合わせた「体験ストア」など、独自のビジネスモデルで事業領域を拡大し、収益を伸ばしていきます。

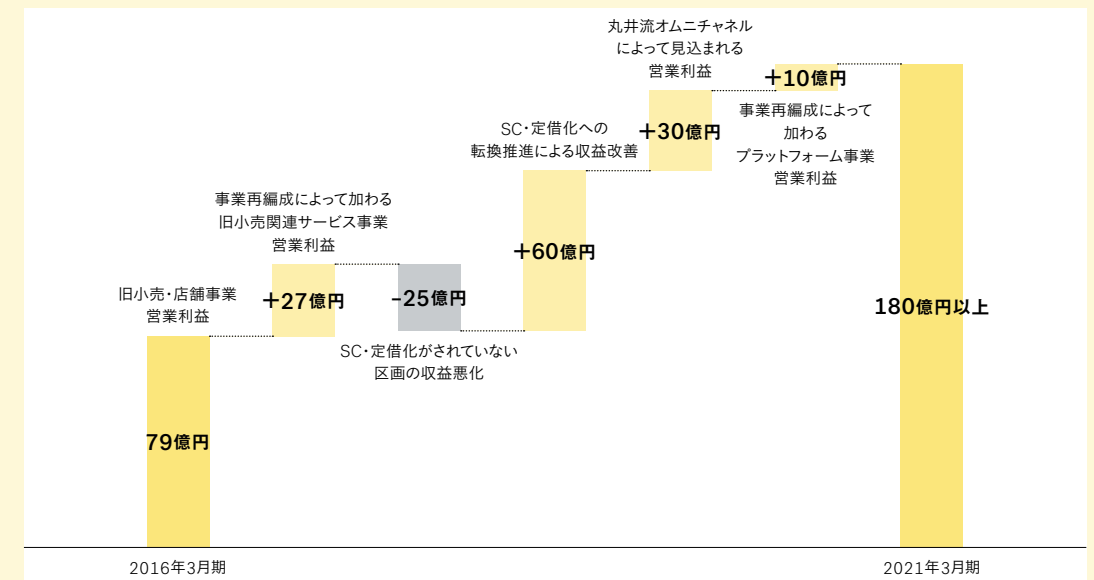
3. プラットフォーム事業

店舗内装・物流・ビルマネジメントをはじめIT(システム開発)などの旧小売関連サービス事業は、店舗とWeb通販で実施しているリアルタイムの在庫管理など、他社にはない独自のノウハウを活かし、今後はプラットフォーム事業としてB to Bビジネスを拡大していきます。

*1 企業が事業活動のために投下した資本に対してどれだけ利益を生みだせるかをはかる指標。

*2 純営業収益(NOI)を不動産の市場価格(時価)で割った値。不動産の収益力をはかる指標。

小売事業の利益増減イメージ





瀧元 俊和
常務執行役員
フィンテック事業責任者

FINTECH BUSINESS

フィンテック事業

カード事業からフィンテック事業へ。
お客さまとの共創により、新たな可能性を追求します。

日本のクレジットカード市場は、未だ発展途上にあり、2020年の東京オリンピック・パラリンピックに向けたインフラ整備により、年平均伸長率は8%程度が見込まれ、取扱高も現状の50兆円から70兆円を超える見通しとなっています。エポスカードの取扱高は、これまで、業界平均を上回って推移しており、今後も、さらなる成長をめざしています(図1)。

また他社との比較では、2016年3月期のカード会員数は613万人で、同じ流通系の他社に比べて会員数は4分の1、また、取扱高はエポスカードが1兆円台であるのに対して他社は4兆円台と差があるものの、稼働カード1枚当たりの利益は、他社に比べて高く、高い収益性を確保しています(図2)。

以上のようなクレジット市場の成長性とエポスカードの強みを踏まえ、丸井グループのカード事業は、2016年4月からフィンテック事業として新たなスタートを切りました。

同時に、その事業領域も未来志向のものへと再定義(拡大)することで、持続的な成長をめざします。所得の違いや、地域の違いにかかわらず、より多くのお客さまに気軽に便利にご利用いただけるサービスへと進化させていく考えです。お客さまにとっての「エポスカード」の魅力は、使ってみて「本当に良かった」「安心して使えた」「ちょっとしあわせ」と実感していただけるような独自のサービスや特典を次々と付加してきた点にあります。最近ではアニメやゲーム企業との提携で、主力顧客層である若年層の会員を拡大するなどの取組みをすすめています。また、システムづくりを共にしているエムアンドシーシステムをはじめとしたグループ事業との連携を高め、独自性の高いビジネスを推進するとともに顧客資産やノウハウを活かしたサービス事業の拡大をすすめることにより、営業利益の拡大と資本効率の向上を追求していきます(図3)。

図1: クレジット取扱高の推移と今後のクレジット市場

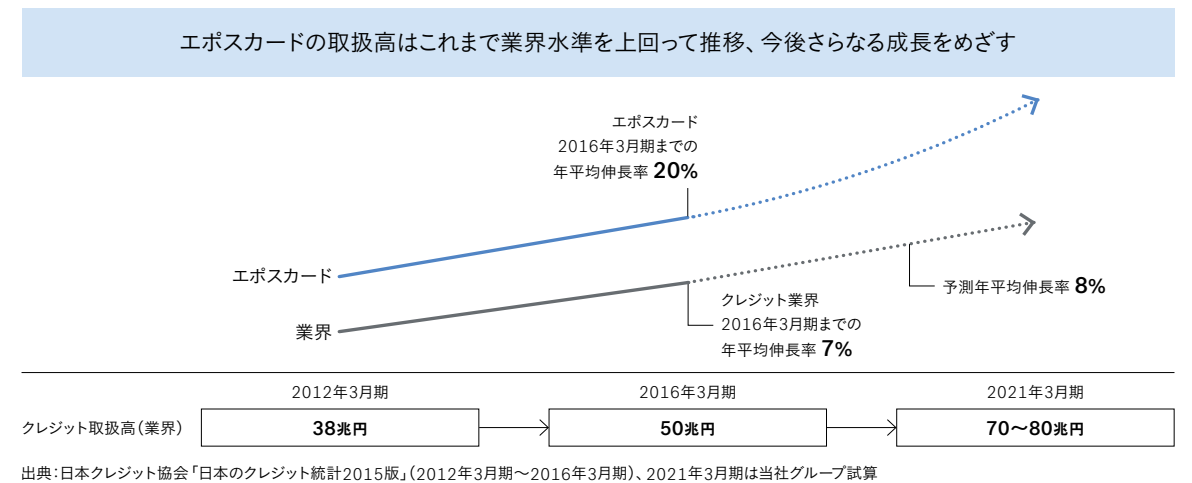


図2: 他社比較 (2016年3月期セグメントベース、丸井グループ調べ)

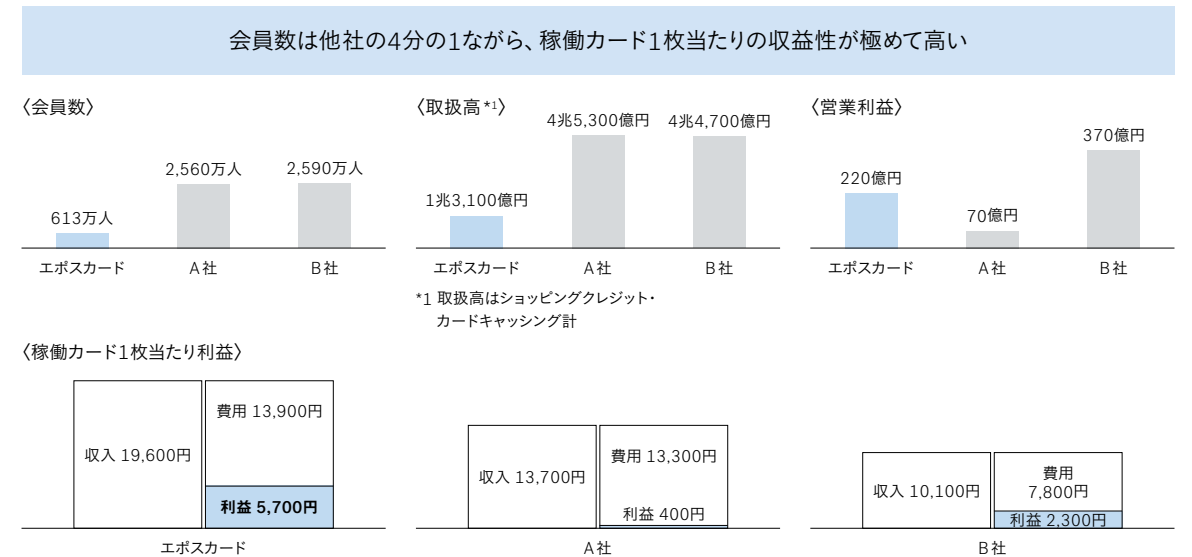
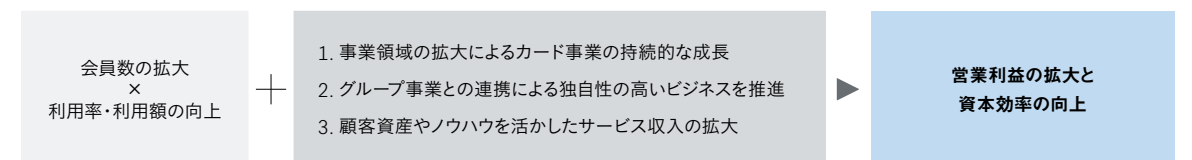


図3: フィンテック事業の成長戦略



FINTECH BUSINESS

フィンテック事業



斎藤 義則
上席執行役員
株式会社エポスカード 代表取締役社長

エポスカードをお客さまにとって楽しく 「夢」のあるカードに育てていきます。



エポスカードによるフィンテック事業の領域拡大は、会員数の拡大と利用率・利用額の向上に支えられています。カード会員数は、「博多マルイ」の開店を見据え、九州を戦略地域としたことで、この数年は九州地区で特に大きく増やすことができました。加えて、さまざまな商業施設や企業との提携によってグループ外発行が増加し、商圈外の会員数も増加しています。現在、日本全国でエポスカードファンの拡大に取り組んでおり、その成果は着実に表れています。

エポスカードを、お客さまにもっと楽しく、いろいろなライフシーンで毎日使っていただけるような「夢」のあるクレジットカードに育てていきたいと思っています。丸井グループには独自の与信管理のノウハウやITを駆使した先進的なシステムがあります。これから、こうしたグループとしての強みを活かすことで、お客さまに「しあわせ」をご提供し、事業の持続的な成長をめざしていきます。

POINT

フィンテック事業の成長戦略

商業施設や、アニメやゲーム企業との提携の拡大やカードの利用率や利用額の向上により、2021年3月期の年間総取扱高は、現状の1.7倍の、2兆5,000億円以上をめざします。エポスカードを中心としたフィンテック事業の強みは、以下のとおりです。

1. 小売経験のある人材による提携先の価値向上

エポスカードカウンターに、小売とカードのノウハウをあわせ持つ当社グループの人材が常駐し、施設の販売スタッフへカードのおすすめ方法のアドバイスをおこなうなど、きめ細かなサポートを実施することで、施設のファンづくりなど提携施設の価値向上に貢献しています。

2. ITを活用した仕組み

エポスカードは「ICチップ搭載VISAカード」として、店頭ですぐご利用いただける即時発行が可能であることに加え、タブレット端末でのスピード申し込みや、クレジット申し込みアプリ(特許取得)など、最新の技

術を取り入れた仕組みを導入することで、コストをおさえ、利用率の高いカードを実現しています。

3. 独自の与信ノウハウと顧客資産

当社グループには、「信用はお客さまと共につくるもの」という創業以来の信念があります。これは年齢・職業・年収などにかかわらず、お客さまの信用はご利用やお支払いの実績により創りあげられるものという考え方です。そのためカード会員は、クレジットニーズの高い若者や、女性の会員が多いのが特長です。

4. システム開発の内製化

フィンテック事業が強みを発揮する背景には、小売事業と両輪で一体化した独自のビジネスモデルがあります。また、システム会社を自前で持ち、一体となって取り組むことで、年間100件を超えるシステム開発を内製する体制をとり、スピードを持ってビジネスモデルを進化させる原動力となっています。

フィンテック事業総取扱高・営業利益中期計画

