

中期経営計画の基本方針

丸井グループのミッションは、「お客さまのお役に立つために進化し続ける」「人の成長＝企業の成長」という経営理念に基づき、お客さまをはじめ、社員、お取引先さま、地域社会、株主・投資家の皆さまなど、すべてのステークホルダーの「しあわせ」を共に創ることにあります。その結果として生み出される企業価値のさらなる向上をめざし、2021年3月期を最終年度とする5カ年の中期経営計画に取り組んでいます。

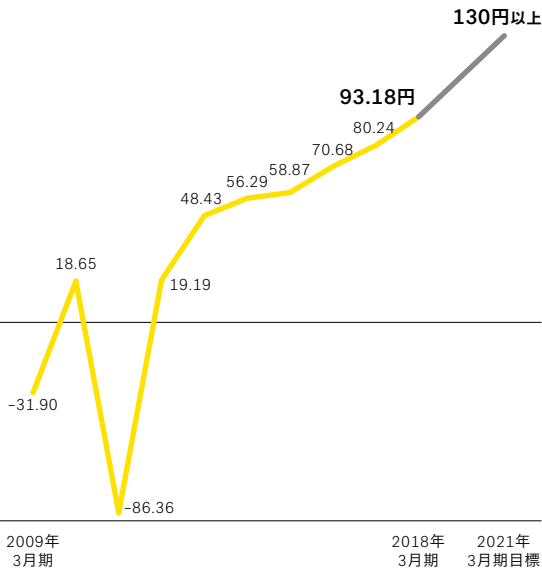
重視するKPIの2021年3月期目標		
「EPS 130円以上」「ROE 10%以上」「ROIC 4%以上」を達成		
計画の骨子		
グループの統合的な運営による 企業価値の向上	グループ事業の革新による 新たな事業の創出	最適資本構成の構築と 生産性のさらなる向上
具体的な取り組み		
小売セグメント	店舗	SC・定借化による事業構造の転換を実現、次世代型ライフスタイルSCの展開により、資本生産性をアップ
	オムニチャネル	ECに軸足を置いたビジネスを推進し、グループのノウハウを重ね合わせた「体験ストア」など、独自のビジネスモデルで事業領域を拡大
	プラットフォーム	店舗内装や物流、ビルマネジメントなど小売で培ったノウハウを統合的に運営、B to Bビジネスを推進
フィンテックセグメント	カード	全国でのエポスカードファン拡大に向け、商業施設やコンテンツ系企業との提携を強化、高い収益性の維持と事業規模拡大を両立
	サービス	クレジットのノウハウを活用した家賃保証や保険などサービス収入を拡大し、投下資本の少ないビジネスでROICを向上
	IT	新たなテクノロジーの活用によりお客さまの利便性を高め、グループの事業領域拡大をサポート
最適資本構成		利益成長によるROICの向上と、グループの事業構造に見合った最適資本構成を構築し、安定的にROICが資本コストを上回る構造を実現
成長投資		SC・定借化のノウハウを活用した商業施設の開発や、技術革新を取り入れるためのベンチャー投資など、将来の企業価値向上につながる成長投資を実施
生産性向上		「ひとつのマイルグループ」として事業ポートフォリオにあわせた人材活用を進め、グループの生産性をさらに向上

重視する3つのKPI

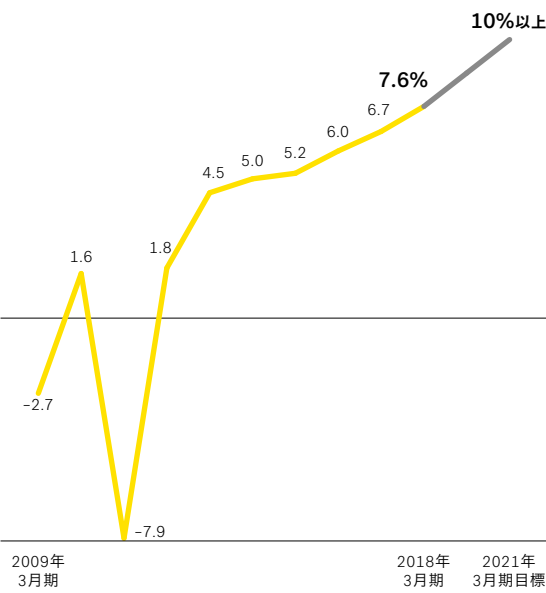
丸井グループでは、「共創経営」の考えのもと、すべての事業資産を社会からの「預かりもの」と考えることで、ステークホルダー間の利益の調和が進み、企業価値が向上すると考えています。ステークホルダーの皆さまより「お預かり」したものは、有効活用し、増やしてお返しすべきという発想で、2017年3月期から、3つの指標をグループ全体の重要指標(KPI)として採用しています。中長期の企業価値向上を重視する観点から1株当たり当期純利益(EPS)と自己資本当期純利益率(ROE)、本業の収益性を評価する指標として投下資本利益率(ROIC)を掲げています。

2018年3月期は、EPSについては93.18円、利益の増加と資本政策の効果もあり、前期比16.1%増と大幅な伸びとなりました。ROEも0.9ポイント増の7.6%、ROICも0.1ポイント向上し3.2%となり、3つの指標すべて計画を達成しました。2019年3月期のEPSは、17.9%増の109.9円を計画しており、過去最高を更新する見通しです。

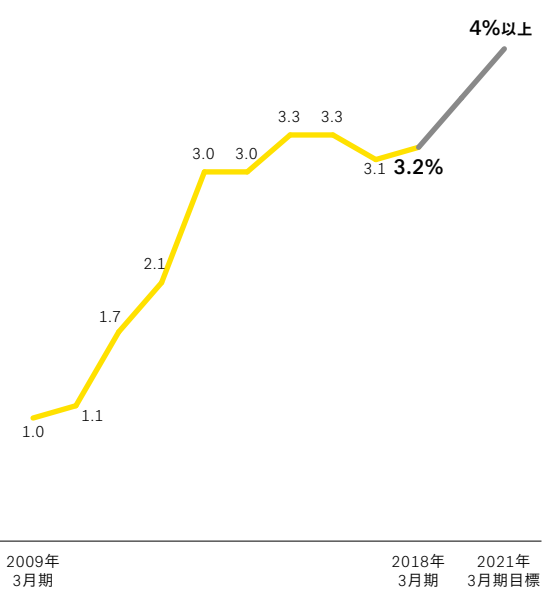
1株当たり当期純利益 (EPS)



自己資本当期純利益率 (ROE)



投下資本利益率 (ROIC)



10年後を見据えた機会と脅威

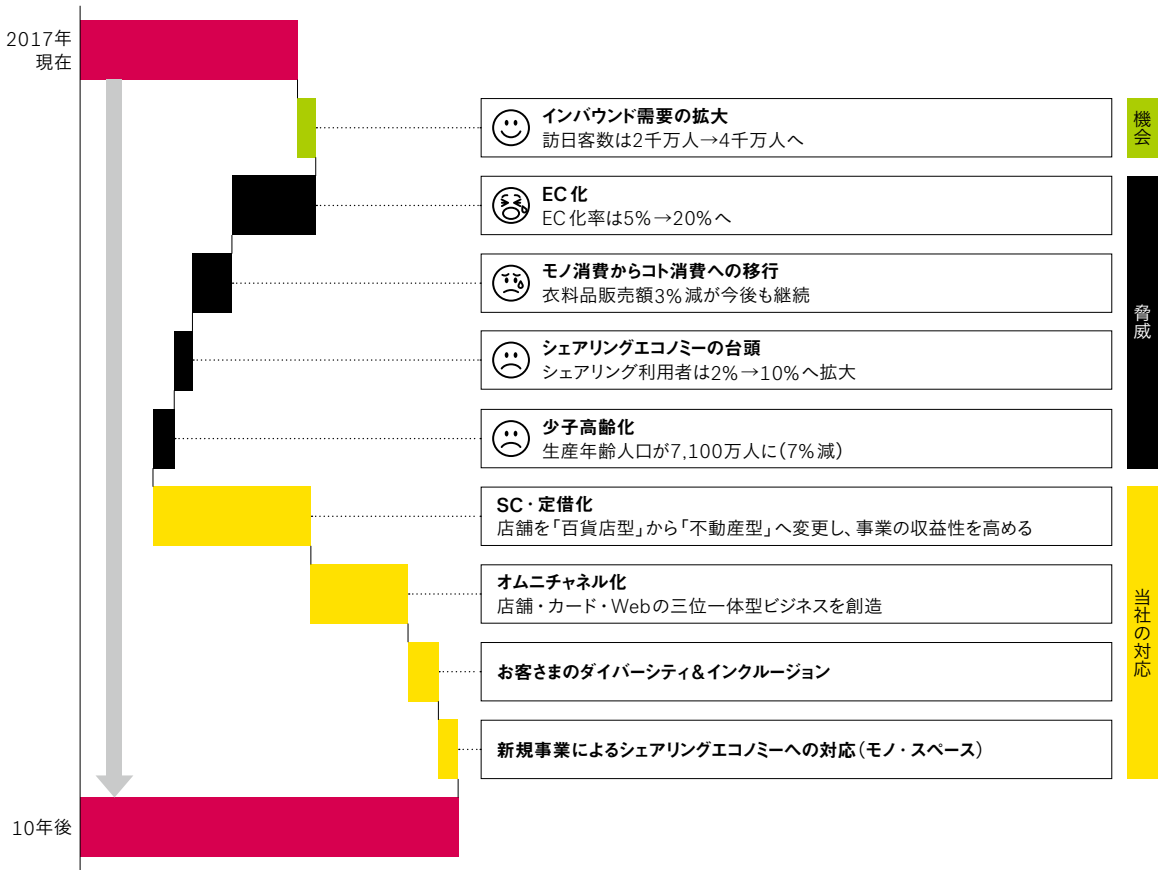
丸井グループは、今後10年間の経営を考える上で、次の8つの長期トレンドを重視しています(2017年5月発表)。
(1)EC化、(2)モノ消費からコト消費への移行、(3)シェアリングエコノミーの台頭、(4)少子高齢化、(5)インバウンド需要の拡大、(6)キャッシュレス化、(7)貯蓄から資産形成へ、(8)低金利時代の終息です。

「EC化」の脅威をチャンスに

「店舗でモノを売る」小売業は、「EC化」による影響をより大きく受けると考えられます。また「シェアリングエコノミーの台頭」も、言い換えると「モノを買わなくなる」ということなので脅威といえます。加えて「少子高齢化」は、消費の担い手である生産年齢人口が減少するということです。

これらの脅威に対する私たちの対応は、「SC・定借化」と「オムニチャネル化」です。「SC・定借化」によって、「EC化」の影響を受けにくい飲食等のカテゴリーを拡大するほか、ECでは代替できないサービスや体験を提供するテナントを拡充。さらに、オムニチャネル型のテナントの導入を進め、ECと共に成長していく戦略を進めています。あわせて、

小売における2017年以降10年間の機会と脅威



新規事業でシェアリングエコノミーの時代に向けた新たなビジネスを開発中です。人口減少に対しては、年齢・身体的特徴・性別を超えてすべての人を楽しんでいただける商品・サービスを提供する「お客さまのダイバーシティ&インクルージョン」の取り組みを進めることで、客層と客数の拡大を図ります。

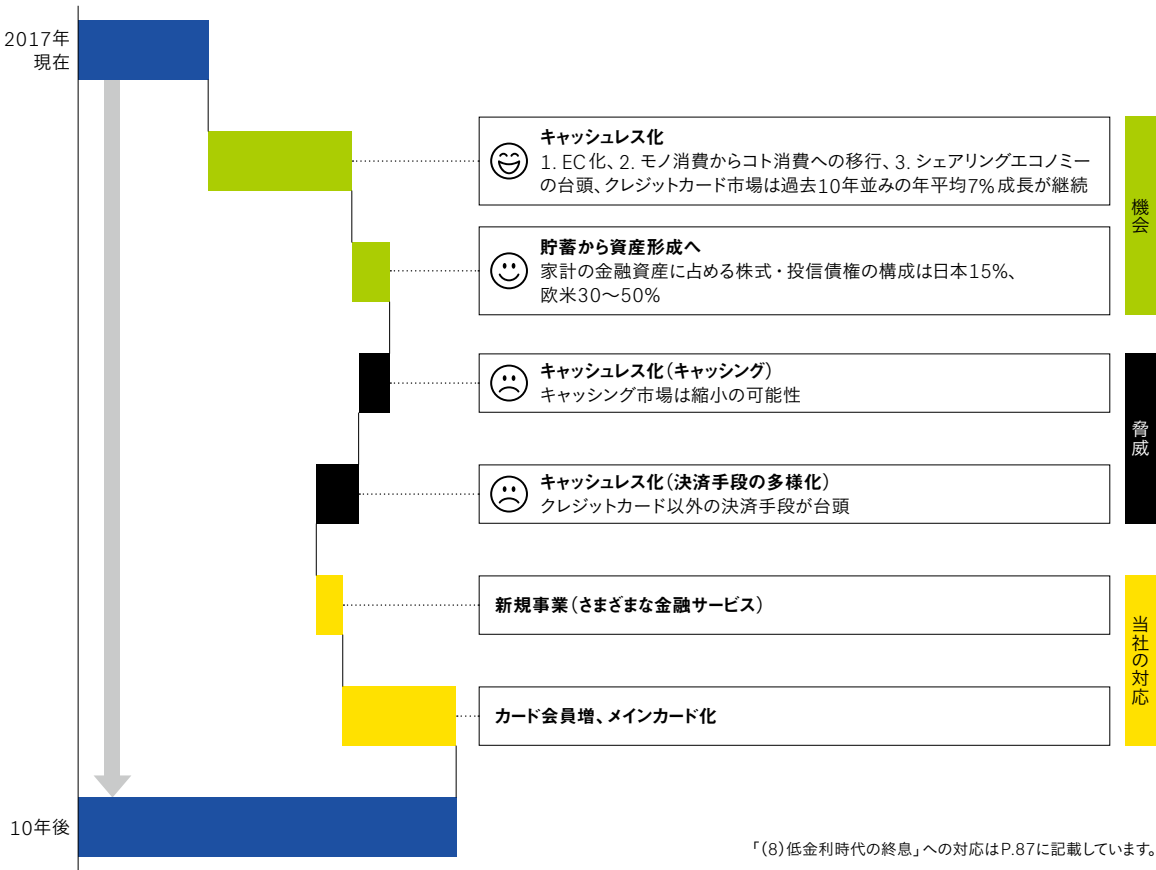
「キャッシュレス化」への対応

フィンテックセグメントの最大の機会は「キャッシュレス化」です。EC化や、「モノからコトへ」の消費の変化などにより、クレジットカード市場は継続して年率7%程度で成長することが予想されます。また、「貯蓄から資産形成へ」については、従来のクレジットカード事業からフィンテックへの

事業の再定義によって機会となりました。脅威は「キャッシュレス化」によるキャッシング市場の縮小と、決済手段の多様化によりクレジットカード以外の決済手段が台頭し、クレジットカードのシェアが侵食される可能性です。

これらに対して、2006年にエポスカードをハウスカードから、汎用カードへ革新したことで「キャッシュレス化」の恩恵を受ける事業に転換しました。決済手段の多様化にも、QRコード決済「EPOS Pay」の導入などクレジットカードを関連させることで対応します。また、ファイナンシャル・インクルージョンの実現をめざし、「貯蓄から資産形成へ」の流れを証券事業として展開していきます。

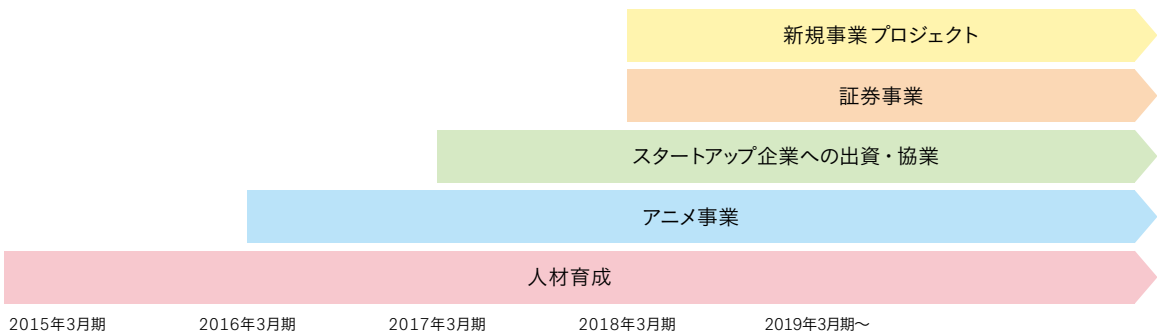
フィンテックにおける2017年以降10年間の機会と脅威



「(8)低金利時代の終息」への対応はP.87に記載しています。

新たな成長に向けた投資の進捗

2021年3月期を最終年度とする5カ年の中期経営計画では、成長投資を重点取り組みの一つに掲げ、SC・定借化のノウハウを活用した新規事業の開発や、技術革新を取り入れるためのスタートアップ企業への投資など、将来の企業価値向上につながる成長投資300億円を計画しています。初年度の2017年3月期から2018年8月現在までの投資額は、実施見込みを合わせ約70億円となっています。

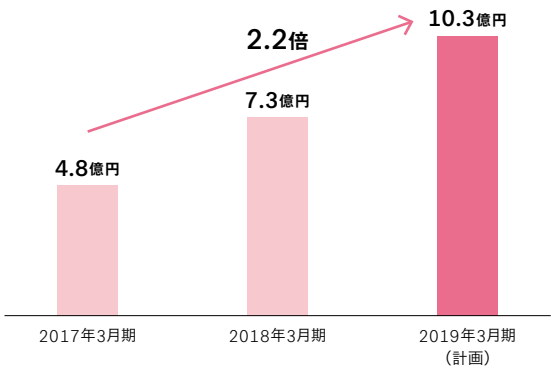


人材育成への投資

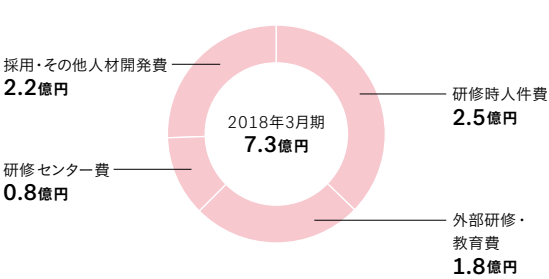
丸井グループでは、「人のお役に立ちたい」という想いを持つ社員の成長が、すべての価値を生み出す源であると確信し、多様な価値観の尊重はもちろん、一人ひとりがイキイキと成長し続けられる組織風土の醸成をめざしています。2019年3月期は、2018年3月期の4割増の10億3,000万円の投資を実施し、未来を担う人材を創出していきます。

2017年3月期以降は、次世代経営者育成プログラムや、スタートアップ企業への出向、またビジネススクールへの派遣や各種プロジェクト活動、勉強会や研究会など、「自ら考え、自ら行動する」社員の育成に向けて、社員が自主的に手を挙げて参加し成長するための仕組みづくりを充実させています。

人材投資額の推移



人材投資額の内訳



新規事業への投資

今後の丸井グループの成長を牽引し、企業価値の向上に貢献する事業は、小売やフィンテックといった業種にとらわれず、丸井グループの強みである「店舗・カード・Web」の三位一体を活かすことで、社会の課題を解決する事業になっていくと考えています。

そのため、今後の新規事業への投資については、社会課題の解決を当社独自のビジネスモデルで事業化するものにフォーカスするとともに、それらを共に創ってくださる

スタートアップ企業にも積極的に投資していきます。これまでもアニメ事業などに投資を行い、一定の成果を上げつつありますが、2018年8月からは証券事業をスタートしたほか、6つの新規事業プロジェクト(シェアリング、シェアハウス、ファイナンシャル・インクルージョン、飲食カテゴリーの新業態開発、パーソナライズ化(サイズ)、ライフスタイルアプリ・ウォレット)を同時に立ち上げることで、新たな事業を急ピッチで開発していきます。

新規事業プロジェクトの取り組み

シェアリング
「所有」から「使用」という社会的変化の中で、モノやスキルのシェアという、未来につながる文化の醸成をめざしています。特に、リアル店舗を持つという強みを活かし、洋服や時計のシェアリングをはじめとした「売らない店」という体験を、多くのお客さまに提供しています。

シェアハウス
生活にとって欠かせないものでありながら、都市部への人口集中や地価高騰といった社会課題を持つ、「住まい」という分野。その中で、お客さまがより便利でお得に暮らせるよう、シェアハウスを中心としたコミュニティづくりや地域へのお役立ちをめざした取り組みを検討しています。

ライフスタイルアプリ・ウォレット
お客さまの生活に必要で、スマートフォンのQRコード決済にも対応する「ライフスタイルアプリ」について、研究・導入を進めています。同時に、このようなアプリや独自のサービスを通じて、マール店舗周辺エリアと連携し、街やエリア全体を盛り上げていきます。

担当役員のコメント



青木 正久
執行役員
新規事業推進部長
兼 アニメ事業担当

時代の変化にあわせて進化

丸井グループは、少子高齢化など課題先進国といわれる日本ですべての人が「しあわせ」を感じられる、インクルーシブで豊かな社会の実現をめざしています。そのために、既存の事業にとらわれず、店舗やカード、Webといった丸井グループの持つ経営資源やノウハウを活かすことで、そういった社会課題を解決したいと考えています。この課題を解決する中で、当社独自のビジネスモデルとして事業化し企業価値を高めていくのが新規事業プロジェクトのねらいです。各プロジェクトでは、既成概念にとらわれることなく、お客さまのニーズやお悩みの多い分野で独自のビジネスモデルを構築する計画です。それぞれの規模感についても丸井グループでしか解決できないような、社会全体のご期待に応えるものにしたいと考えています。

今後も丸井グループの成長をさらに加速させるため、時代やお客さまニーズの変化に合わせた事業構造に進化していきたいと考えています。

スタートアップ企業との共創を通じて 見えてくる未来の丸井グループ

丸井グループに新しい革新の風を呼び込もうと始まったのが、スタートアップ企業との共創。EC決済代行、投資型医療[®]、ネットショップ開設サービス、外国人専門の生活総合支援サービスなど、実際にスタートアップ企業に出向し、新しい価値観を学ぶ社員4名が、丸井グループの課題とこれからの可能性について語ります。

中島 優介

出向先：投資型医療[®]
(株)ミナケア

田口 恭平

出向先：外国人専門の生活総合支援サービス
(株)グローバルトラストネットワークス

三森 麻衣

出向先：EC決済代行
GMO ペイメントゲートウェイ (株)

芝尾 崇孝

出向先：ネットショップ開設サービス
BASE (株)



スタートアップ企業への出向は「職種変更」の延長

中島：(株)ミナケアへの出向の話は突然でした。もともと丸井グループでは、小売の(株)丸井から物流の(株)ムービングに異動して4年経ったところでした。(株)ムービングへの職種変更が自分を大きく成長させてくれたという実感があったので、また新しい業界での仕事にチャレンジできることへのワクワク感や成長への期待の方が強かったです。(株)ミナケアではおもに新規事業の企画をする仕事をしていますが、法人営業や、人事や広報、経理に関連することなど、幅広く仕事をさせてもらっています。

芝尾：BASE(株)で現在所属している部署では、新しいサービスを企画し、ビジネスモデル設計やシステム構築・日々の運営まですべてを担当しています。私自身、挑戦や新しいことが大好きなので、日々が自分の成長につながると考え楽しくやっています。その中でサービスを通じて新しい世の中のニーズが見えてくる時はワクワクします。例えばパソコンが使えない20代の女性がスマートフォンだけで年間数千万円を売り上げたり、ポップアップストアにファンが殺到したりと、丸井グループでは出会えないような人たちに会えます。

田口：私の出向している(株)グローバルトラストネットワークス(GTN)は、日本に来る外国人の生活を向上させるという理念のもとに、家賃保証事業などを行っている会社です。社員の7割が外国人で、債権回収も15言語に対応しています。審査基準がエボスカードとまったく異なるのがおもしろいです。

三森：私はGMO ペイメントゲートウェイ(株)で、ECサイトに決済システムの導入を検討しているお客さまに提案資料をつくり営業をしています。丸井グループではずっと売場や商品開発の仕事をしてきて、フィンテックや営業は

苦手分野だと思っていたので、突然出向の話を知った時は不安な気持ちの方が大きかったのですが、やってみるととても楽しくて、日々、自身の成長を感じています。

中島：私も出向を通じて自己の成長を感じています。丸井グループでは一つのプロジェクトを自分だけで組み立てるということはあまりなかったので、仕事は分業で行うものという感覚がありました。プロジェクトを組み立てるには幅広いビジネススキルが必要で、自分にはそこが圧倒的に足りていないということが、今どんどん浮き彫りになっています。スタートアップ企業で働いたからこそ気づけた課題に対して学び、自分の成長につなげる。それが出向のバリューの一つだと思っています。

田口：出向は、丸井グループの「職種変更」で今まで経験してきた「いろいろなジャンルに異動すると成長する」ということを、さらに実感できると思います。スタートアップ企業では一人でいろいろなことを行う必要があります。ですので、何かの業務を極めるというよりは、個人のスタイルや生業を極めて、一段高いタワーをつくり、それが並ぶことが多様性ではないかと思うようになりました。丸井グループの社員は思った以上にスタートアップ企業でやっていけると、実際に行ってみて感じました。

芝尾：専門スキルと経験の掛け合わせが大事ですね。BASE(株)に来て思ったのは、テクノロジーの分野ではスキルや発想で今の20代に勝てる気はともしない。でも彼らはリアルでのコミュニケーションやビジネスを組み立てる経験は不足していて、そういった部分を自分の知見で微力ながら支えています。自分と違う人を見ると、足りないスキルに気づいて成長することに改めて気づかされました。丸井グループは職種変更で流動性はあるのですが、社外や他業種の「違う人材」を取り入れるとさらに良い循環が生まれるのではないかと思います。

外から見た丸井グループ

田口：スタートアップ企業はリソースに余裕がないので、育った人を入れるしかありません。それを考えると、丸井グループは本当に人を大切に育てる会社だなと思います。

三森：スタートアップ企業では、社員一人ひとりのスキルが非常に高く、利益につながっている一方で、会社の未来について考える機会はあまりありません。丸井グループは、会社や組織が今後どうなっていくのか、中長期的に考える機会が多かったので、そのパワーのすごさを改めて感じました。でも逆に、私たちはそれを個に落とし込むことができて

いるだろうか。

芝尾：あと、スタートアップ企業の強みはスピードがとてつもなく速いことですよね。外のサービスを使えばいいとか、考え込まずにやってみて、その後改善していこうという文化なので、発想がかなり違いますね。

中島：私は予防医療の大切さを広めるための新規事業の企画に携わっていますが、4月にキックオフして夏までにはサービスインしようと言われた時には、びっくりしました。

田口：「これは3日で終わらせて1週間で仕上げよう」とか、スケジュールを書く時から違います。このスピード感は、丸井グループに持って帰りたいものの一つです。

芝尾：スタートアップ企業のアウトプットする速さと数はすごいですね。ただ、サービスの粗さもあるし、最初からスケールを大きくすることはできませんが。

中島：大企業がスタートアップ企業と同じスピードで進むようになればいいかというと、必ずしもそうではないと思います。大企業には大企業の、スタートアップにはスタートアップの良さや役割があるので、お互いの良いところを取り入れつつ補い合う関係にあるべきだという気がしています。

芝尾：出向して見方が大きく変わったと思ったのは、スタートアップ企業は今の売上をどう上げるか以上に、「サービスを通じてどんな未来をつくらしていきたいか」という未来への責任があることです。もちろん最終的には利益を出すこ

とも考えるのですが、それは必ずしも「今」ではなく、きちんと叶えたい「未来」が実現するようにビジネスを考えています。

田口：スタートアップ企業の方が意外と時間軸は長いのかもしれませんね。目の前のためではなくて、もっと大きな未来のゴールを見据えた時に、この事業をやっていかないとダメだよねという組み立て方です。今の利益を上げることだけにフォーカスして、何かをやるということはないですよ。

芝尾：根底にある目的が、利益以上に課題解決の方が強く、ミッションを達成することが本業ですね。「今すぐ利益を出すこと」も重要ですが、そこによりすぎてしまうと、未来のお客さまのお役に立てず、ミッションを達成することもできないかもしれません。

田口：あと、ミッションを第一に考えると、業種・業態の概念がなくなってきます。(株)GTNは、本業は携帯電話事業でも家賃保証事業でもなく、二つの国をつなぐ港になることだと言っています。今は日本に来る外国人が多いので、日本でサポートしているけれど、世界中で見るとターゲットは他国で暮らす12億人。どの国でも「外国人」はないがしろにされているから、(株)GTNのノウハウを持っていれば世界中どこでも容易にビジネスができると。そう考えると、丸井グループの本業って何だろうと最近よく考えていて、小売とか金融という話ではなくて、もう一段進化している気がします。

プレイヤーの一人ひとりが責任を持って動く

中島：(株)ミナケアは、上司のことも役職ではなくファーストネームで呼ぶなどフランクに接していて、意見が言いやすいです。上司との距離感はとても大事だなと思っています。

芝尾：BASE(株)も上司とはフラットな関係で、仕事のプロセスについては細かく言わないですね。企画書に対しても指示ではなくて、内容に対して意見を言います。基本

的にすべてを自分で決めていくので、結果にも自分が責任を持ちます。

三森：提案から見積作成、アフターフォローまで、営業一人の裁量がとても大きい仕事です。ちょっとした説明不足やミスが、お客さまの大きな損害につながるかもしれないという責任を感じながら、スピード感を持ってやっています。

田口：スタートアップ企業は自分で責任を持たないと動けないですからね。丸井グループの内部にいたころは「大企業」ということに甘えていて、自分の仕事にきっちり責任を持てていなかったんじゃないかと、外に出て思いました。

三森：GMOペイメントゲートウェイ(株)の職場の先輩は、一つの提案に自分の年収を賭けられるかという基準でプレゼンするそうです。そういう意識で今まで提案をしてきたか?と自問自答し、一人ひとりが仕事に対してもっと強い意思を持てるかどうかが課題だと感じました。

中島：これまでは、自分に「こうしたい」という意思がないから、先輩から「こうしなさい」という指示が先に来ていた

のだと思います。世の中の人に見てほしい、買ってほしいと自分が心から思えるサービスをつくれるとしたら、テンションが大きく上がると思うので、そういう仕事の仕方をしたほうが楽しいし、そんなチームをつくらしていきたいと思います。

芝尾：「アクションは自分から起こす」という文化が、私たちが丸井グループに持って帰ることで加速し、やがてそれが組織風土になっていってほしいと思います。そういった風土を体感として感じられたことは、今回の出向で得られた貴重な経験です。

田口：「スタートアップ企業ではできるのに、丸井グループではできない」ことはないと思う強めています。私たち一人ひとりがもっと「自分にできることは何だろう」と考えて、自分の力で責任を持って動くようになったら、自分自身も丸井グループもより強くなれると信じています。

中島：出向した私たちが持つべき責任ですよね。出向で学んだことを活かして、少しでも、会社を良い方向に変えていきたいと思っています。

出向社員4名の経歴



中島 優介

2011年入社
(株)丸井 マルイファミリー溝口
(株)丸井 店舗サポート部
(株)ムービング グループ物流部



三森 麻衣

2014年入社
(株)丸井 池袋マルイ
(株)丸井 オムニチャネル事業本部



田口 恭平

2006年入社
(株)丸井 川崎店
(株)エイムクリエイツ プランニング部
(株)エムアンドシーシステム
システム企画部
(株)エボスカード クレジット管理部



芝尾 崇孝

2005年入社
(株)エイムクリエイツ 広告事業本部
(株)丸井 ニーズマーケティング部
(株)丸井 オムニチャネル事業本部

(株)丸井 社長メッセージ

「売らない」からこそできることを考え、
お客さまにとって価値のある
サービスを実現していきます。

佐々木 一
上席執行役員
(株)丸井 代表取締役社長



これまで利益改善を支えてきたSC・定借化は2019年3月期に100%完了を見込み、次の成長の鍵を握るEC事業は3期連続で増収となったものの、市場の成長性を考えると不足感のある結果でした。

今後もEC化や「モノからコト」への消費変化、シェアリングエコノミーの台頭など環境変化は加速することが予測されます。これらを踏まえ、ECに代替されない飲食サービステナントや、ECと共存共栄できる「体験型」「オムニチャネル型」「シェアリング型」テナントで構成される未来の店づくりに向けてさまざまなトライアルを実施していきます。

また、今後のEC戦略の重要なポイントとして、オムニチャネル化とパーソナライズ化を進めていきます。あわせて、店舗のあり方も見直しが必要です。インターネットでできることはインターネットでやると割り切り、店舗では「インターネットで対応しきれないこと」かつ「お客さまにとって価値のあること」に注力します。例えば、足のお悩みを抱えるお客さまが多いレディスシューズでは、カウンセリング接客に必要な知識やスキルを身につける育成プログラムをスタートしました。そして、在庫を店舗で持たずにECの仕組みで販売する「体験ストア」を展開することで、バックヤード業務を削減して店頭での接客時間を拡大するなど、カ

ウンセリング接客を行う体制も整備しています。今後は、販売はインターネットに任せ、店舗ではカウンセリングサービスや体験を提供するなど、お客さまの側に立った「売ることを前提としない接客」に移行していくと考えています。また、お客さまが重視されているサイズの問題に関しては、お手持ちのシューズや足の計測結果に基づき、一人ひとりの足にぴったり合うサイズをインターネット上でも提供できるようにしていきます。

新しい小売はサービスに近い形になると考えられますので、今後の事業評価においてはLTV(生涯利益)を重視して取り組みを進めていきます。これによって、売上のように短期的な数字ではなく、お客さまにとって本当に良いことは何かと考えるようになり、よりお客さまのお役に立つサービスを提供できると考えています。

お客さまのニーズに対して、店舗とECを通じて「一人ひとりにあわせたパーソナライズ」でしっかりお応えしていくことがインクルーシブな社会の実現をめざす我々の役割です。「小売＝売る」という枠を越え、「売らない」からこそできることを考え、お客さまにとって価値のあるサービスを実現していきます。

小売セグメントの進捗と今後の戦略

SC・定借化は87%と着実に進捗

2018年3月期の営業利益は88億円で、前期に対して11億円増加し、計画を達成しました。定借化やECによる収益改善や未稼働区画の減少等により増益となりました。また、重要指標であるROICは、2.8%で0.3ポイント改善しました。

2015年3月期から2019年3月期までの5年間で、「商品を仕入れて販売する」仕入型から、「スペースを貸す」不動産型へ移行し、商品荒利から賃貸収入へと収益構造の転換を進めています。2018年3月期はSC・定借化率が87%となり、利益改善額は32億円と着実に進行しています(図1)。赤字となっていた仕入大型区画の分割・入れ替えを着実に進めたことで、計画を上回る収益改善を実現しました。

SC・定借化にあわせて、従来のアパレル中心の売場構成から、お客さまニーズの高い飲食やサービス・雑貨を中心とした、ライフスタイル型の店づくりを進めてきました。売場構成は、飲食・サービスが4年間で約2倍の29%まで拡大し、アパレルは53%から31%まで縮小しています。また、お客さまとの共創を通じて導入階の飲食化を進めた

結果、年齢・性別を超えたすべてのお客さまにご利用いただけるインクルーシブなお店を実現し、買上客数・取扱高共に伸長しています。

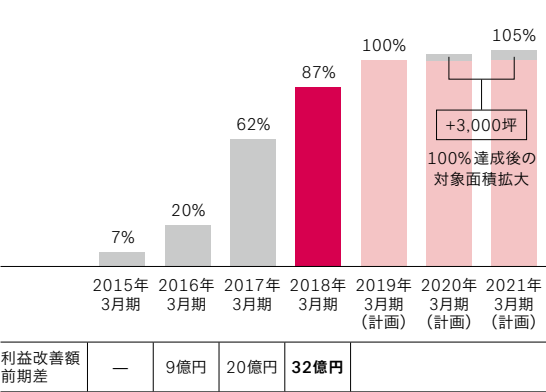
今後は、当初計画通り2019年3月期に定借化率100%を実現する見込みです。また、ストックスペースの売場化と自主専門店の面積適正化により、SC・定借化の対象面積が増加したため、2020年以降さらに3,000坪の定借化を行います。

ECの総取扱高は230億円、2017年3月期に対して108%と伸長しました(図2)。お取引先さまとの在庫情報の共有により自社倉庫にない商品の品揃えを拡充したことや、KDDI(株)が展開するネットショッピングモール「Wowma!」との協業を2017年2月から開始したことがEC拡大につながりました。

ECと共存共栄するテナントを導入

これまではモノ消費からコト消費への対応として、アパレル構成の見直しやコトメニューの導入を進めてきましたが、今後はEC化の進行への対応を進めていきます。具体的には、飲食やサービスといったECに代替されないテナントや、

図1：定借化率の実績・計画



定借化率＝定借化面積／定借化対象区画面積
オーナーさまのご意向による定借化対象外店舗の区画・自主専門店売場・イベントスペース・食品売場などは定借化対象外区画

図2：EC 取扱高の実績

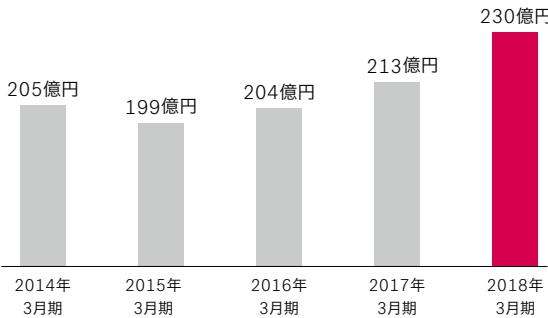


図3：未来の店づくりのイメージ例(店舗ならではの体験を提供)



「体験型」「シェアリング型」「オムニチャネル型」といったECと共存共栄するテナントの導入です(図3)。

「体験型」とは、「Apple 新宿」のように、モノ消費よりも見たり、聞いたり、体験したりするなどのコト消費傾向が強い体験価値を提供するテナントです。例えば、新宿マルイ本館の「lululemon(ルルレモン)」では、店内や屋上を使ったヨガのイベントなどを開催しています。「シェアリング型」とは、モノや場所などを多くの人と共有・交換・再分配できる仕組みを提供しているテナントです。例えば、協業で運営する有楽町 マルイ・なんばマルイの高級ブランド腕時計レンタル「KARITAKE」や、静岡マルイのコワーキングスペース「enicia」などが挙げられます。「オムニチャネル型」は、ECが販路の主体となっているお店で、ECにできない機能を実店舗で補完しているテナントです。新宿 マルイ本館の「FABRIC TOKYO」は、店舗でオーダースーツの採寸を行い、2着目以降はECで購入することができます。

EC 事業のさらなる拡大に向けて

EC 事業の拡大にともない、出荷件数が3年間で1.4倍に拡大しており、物流システムの改善が急務となっています。

2018年3月期にはロボット型倉庫「オートストア」を導入し、在庫収納量を3倍に増やすとともに、出荷作業量を40%削減しました。今後は、物流センターの増床や、24時間対応の自動ピッキング・梱包機の導入も検討しています。2018年2月には、Web 通販の購入商品の店舗受け取りサービスを全店舗で展開し、お客さまからご好評をいただくとともに、配送料の値上げ影響を抑えることができました。

また、スマートフォンに適したUI/UXの実現をめざし、2017年にUI/UXの専任部署を設置しました。2019年3月期にはスマートフォンに最適化したアプリを本格導入し、今後はお客さまとの共創による抜本的な見直しを実施していきます。



大量の商品を保管・管理



必要な商品をロボットが自動でピッキング

EC 購入時のサイズミスマッチの問題に対しては、スウェーデン発のバーチャサイズ(株)とのコラボレーションにより対応していきます。具体的には、体の計測データをもとに理論的にフィットするサイズをマッチングするのではなく、過去に購入してフィットしたと感じる洋服と、EC 上で購入を検討している洋服をネット上でサイズ比較することで、お客さまが主観的に心地良いと感じているサイズとのマッチングを実現します。今後は店舗でもこの取り組みを拡大する予定です。

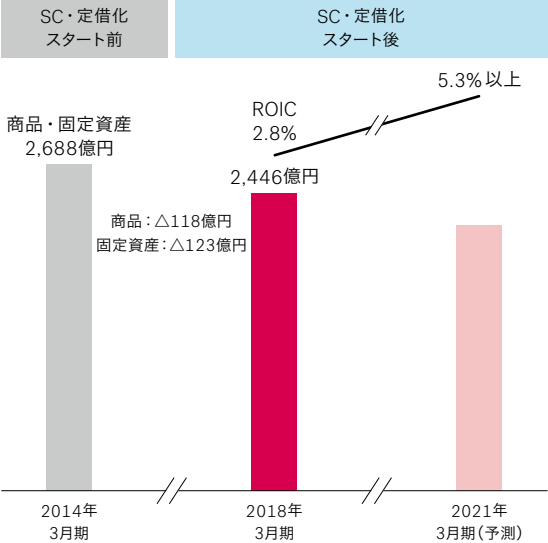
専門店事業の課題と対応

SC・定借化にともない、専門店事業は圧縮による面積適正化を推進してきました。今後はカテゴリーごとの収益と新規カード会員の募集状況を踏まえ、継続する事業と、撤退してSC・定借化により利益を改善する事業、レンタルや体験ストアなどへの業態転換を図ることで再生させる事業に分け、再構築を進めていきます。

まず業態転換として、「所有から使用」という世の中の流れの中で非常に注目されているレンタル事業に参入します。2019年3月期に、お客さまアンケートでも要望の多かったレディスドレスからスタートし、5年後には売上高50億円、営業利益率30～40%、ROIC(5年平均)70%をめざします。

また、プライベートブランドのレディスシューズでは成人女性の足サイズをほぼ100%カバーする16サイズを展開し、インクルーシブなモノづくりを実現してきました。今後はアパレルでも、「わたし仕様のスーツ」として、サイズを従来の5倍以上に拡大するとともにオーダーメイドを実施することで、一人ひとりに合ったパーソナライゼーションを進化させ、老若男女、LGBTの方も含めたすべてのお客さまに「ぴったり」を提供していきます。あわせて、店舗で採寸データを登録し、ECで継続購入していただける環境を整えることで、すべてのお客さまと長いお付き合いを実現し、LTV(生涯利益)を高めていきます。

図4：ROICの見通し



ROICの見通し

利益の向上と投下資本の効率化を共に進めることによって、2021年3月期のROICは計画通りの5.3%以上をめざします(図4)。利益の向上については、これまでSC・定借化が牽引してきましたが、今後はEC 事業の成長、人員効率化による経費削減、SC・定借化のバリューアップを進めることで実現していきます。2021年3月期のECの取扱高は、2018年3月期の約1.4倍となる330億円を見込んでいます。経費削減では、フィンテックを中心に、人的資源を成長分野へ有効に再配置することで効率を高めていきます。

投下資本については、SC・定借化を進めることで効率化を図ります。SC・定借化は、より少ない資産で利益を創出できる事業です。商品の仕入れが発生しなくなり、内装費負担も軽減されるため固定資産が圧縮でき、4年間で投下資本を約240億円減少させることができました。今後もこうした取り組みを推進することで、ROICの向上をめざします。

(株)エポスカード 社長メッセージ

プレミアムカードの会員拡大と
新たな提携ビジネスを推進し、
さらなる成長をめざします。

斎藤 義則

上席執行役員
(株)エポスカード 代表取締役社長



2 018年3月期は、エポスカードのショッピング取扱高が拡大したことなどにより、営業利益は6期連続の増益、ROICも計画を達成するなど、業績は順調に推移しました。特に、プラチナ・ゴールドカードのプレミアムカード会員の取扱高が初めて1兆円を超えるなど、高伸長を続けており、事業全体の成長の牽引役となっています。

また、SC・定借化の進展にともない低迷していたマルイ・モディ店舗での新規カードの入会者数も、店舗とカードの連携を強化した入会促進施策の実施などにより、着実に回復傾向にあります。あわせて、外部商業施設との提携についても2018年8月現在で22施設まで拡大、アニメなどコンテンツ企業とのコラボレーションカードの発行も積極的に進めており、年間80万人以上の新規入会に向けて計画通りに推移しています。今後は、さらなる新規入会の拡大に向けて、インターネットやサービス分野での入会促進を強化していきます。2019年3月期より日本最大のECサイト決済代行を担うGMOペイメントゲートウェイ(株)や、賃貸不動産仲介・管理の業界大手(株)エイブルと協業をスタートしました。あわせて、カード会員数の成長

鈍化の要因となっている退会者数の増加への対応として、既存会員のゴールドカード化を進めることで継続率を高め、早期に新規入会100万人以上をめざします。

丸井グループがめざすファイナンシャル・インクルージョンは、その実現に向けて着々と進んでいます。2018年8月には証券事業がスタートし、これまでお応えできていなかったエポスカード会員の「資産形成」へのニーズに対応するなど金融サービスの拡充を図るとともに、今後のキャッシュレス化の進展にともない普及が見込まれるQRコード決済など、急激に変化する決済市場への対応を万全に行います。

また、今後の取扱高の拡大にともなって増大する審査・回収業務については、積極的なシステム投資により自動化を推進することで、生産性のさらなる向上を図ります。あわせて、これまでカード事業の収益拡大は営業債権の増加をとまっていたましたが、今後は家賃保証など資産の増加をとまならないサービス収益を拡大することで、収益力と資本効率の高い事業を展開していきます。

フィンテックセグメントの進捗と今後の戦略

ショッピングとサービスが伸長

2018年3月期の営業利益は303億円で、32億円増となり、6期連続の増益となりました。また、ROICについては、計画通りの3.8%となっています。売上収益についてもショッピングやサービスが順調に推移したことで約1,000億円まで拡大し、6期連続の増収となりました。

ショッピング取扱高は、業界平均を上回る15%増の1兆6,009億円となりました(図1)。このうち、プラチナ・ゴールドカードといったプレミアムカード会員の取扱高は初めて1兆円を超え、全体を牽引しました。これは、2008年にゴールドカードの発行をスタートして以降、さまざまな施策を積み重ねてきた結果です。プレミアムカードの取扱高は直近5年間の年平均伸長率が27%となり、会員数も184万人まで拡大することができました。

2018年3月期のリボ・分割取扱高は、前期に実施したリボ・分割の施策が一巡したことにより、ショッピング取扱高の伸長率を下回る前期比9%増となりました。2019年3月期はその反動がなくなることから、リボ・分割取扱高は17%増を見込んでいます。お客さまにとってニーズの高い

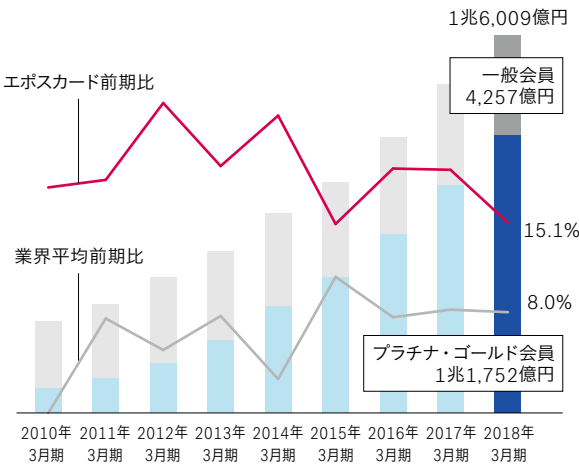
分割払いの取り組みを強化し、分割利用加盟店の拡大や、後から分割払いに変更できるサービスの導入により、分割払いの取扱高は大きく伸長しています。

また、2016年4月に発足したアニメ事業部と連携し、ファンの方々に喜ばれるオリジナルデザインのエポスカードを展開。2018年3月期もゴジラエポスカード、銀魂エポスカード、新テニスの王子様エポスカードなどのコラボレーションカードを発行し、アニメカードの構成は新規カードの10%程度まで拡大しています。

商業施設との連携は、2018年8月現在、22施設まで拡大しました。小売ノウハウを持つ社員が常駐し、カードをお勧めするスキームが好評を得ており、マルイ・モディ店舗のない地域にお住まいのカード会員が100万人を超えるなど、全国展開は着実に進んでいます。

サービス取扱高は家賃保証が牽引し、前期比20%増と大幅に伸長しました。家賃保証はグループのノウハウ、強みを活かせる事業で、民法改正を背景に直近5年間の年平均成長率が32%と高成長を実現しています。2021年3月期には、売上収益は2018年3月期の2倍の100億円まで

図1：ショッピングクレジット取扱高の推移



ゴジラエポスカード
TM&©TOHO CO., LTD.



新テニスの王子様エポスカード
©許斐 剛/集英社・NAS・新テニスの王子様プロジェクト



銀魂 エポスカード
銀魂 ©空知英秋/集英社・テレビ東京・電通・BNP・アニプレックス



新テニスの王子様エポスカード
©許斐 剛/集英社・NAS・新テニスの王子様プロジェクト

拡大する計画です。

貸倒費用については、営業債権の増加により28%増となりましたが、貸倒率は1.60%と引き続き低い水準を維持しています。

ゴールドカード会員の拡大で

退会を抑制してLTV(生涯利益)を高める

2016年の博多 マルイオープンを機に、毎年80万人以上の新規カード会員を計画していましたが、2年連続で未達成となりました。また、新規入会の伸び悩みに加え、退会者の増加により、会員数の成長も鈍化しています。

そこで現在、ゴールドカードへのステージアップの取り組みを進めています。プラチナ・ゴールドカード会員は、90%を超える極めて高い継続率のため、ゴールド化を進めることが退会抑制につながります。また、ゴールドカードは収益性も高く、会員数を拡大することでフィンテック全体のLTV(生涯利益)を高めていきます。

ゴールド化の施策として、お客さまのご要望にお応えした独自の家族カード「エポスファミリーゴールド」を2018年6月よりスタート。計画を上回るペースで拡大しています。あわせて、データとIT・AIを掛け合わせたマーケティングの再構築も進めていきます。新規入会からゴールド化までのプ

ロセスを検証することで、会員ごとにカスタマイズしたコミュニケーション戦略を展開し、戦略的にゴールドカードへのステージアップを図ります。これらの取り組みにより、早期にプレミアムカード会員数300万人をめざします(図2)。

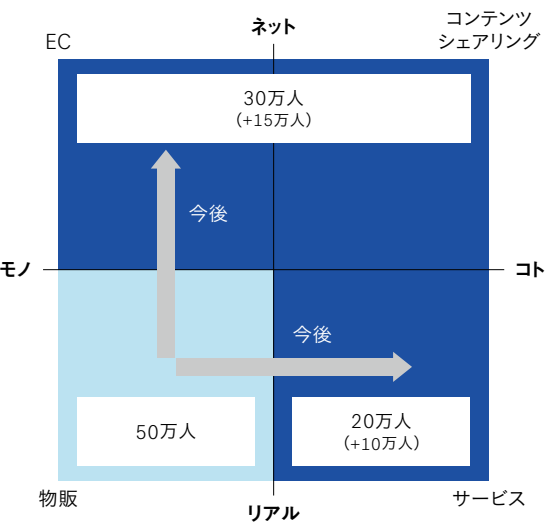
「ネット×コト」領域での事業領域拡大で

新規入会促進

これまで、新規入会は丸井グループの強みである店舗を軸に進めてきましたが、今後は「ネット×コト」領域の企業との提携を強化していきます(図3)。EC利用やリカーリング、家賃決済は、継続的な利用につながり、その後のゴールド化率が高いため、収益性の高い事業領域となっています。「リアル×モノ」での新規入会は現状の50万人規模を維持しつつ、新たに「ネット×コト」領域での新規入会を、現状の2倍の規模まで拡大していきます。

規模拡大に向けた一つ目の取り組みは、国内最大の決済代行会社であるGMOペイメントゲートウェイ(株)との協業です。業界初の24時間リアルタイム審査により、カード申し込みから購入、クレジット決済、入会特典までをすぐに利用できるようになり、ユーザーへの利便性を大幅に高めています。また、EC加盟店においても、利用客増やリピーターづくりに加え、エポスカード会員の送客による新規客

図3：今後の提携先の方向性



の開拓に貢献できます。2019年3月期の第3四半期から本格的に展開し、5年目には入会拠点200ショップ以上、新規入会10万人以上の規模まで拡大していきます。

二つ目にコト分野では、全国に直営422店舗、FC375店舗を持つ賃貸不動産仲介・管理の業界大手の(株)エイブルとの協業が、2018年4月より一部店舗でスタートしています。2021年3月期には家賃保証の利用客数は約8万人、新規カードの発行は約4万人を見込んでいます。こ

れらの取り組みを進めることで、早期に総会員数800万人以上をめざします。

QRコード決済「EPOS Pay」の実証実験を開始

クレジットカードが利用できないことが多い中小飲食店をターゲットに、一部エリアで実証実験を開始しました。今後はその結果を踏まえ、店舗や提携施設への導入を進め、店舗周辺などで、カード会員の生活圏での加盟店を開拓し、少額の現金決済についてQRコード決済をご利用いただくことで、カードの決済シェア拡大をめざします。

今後の見通し

2019年3月期は、ROICが3.9%、営業利益が前期比11%増の335億円で、32億円の増益を見込んでいます(図4)。総取扱高は前期比16%増の2兆2,800億円、売上収益は14%増の1,243億円の見通しです。

中期経営計画の最終年度である2021年3月期には、営業利益400億円以上、総取扱高3兆円以上を見込んでいます。また、エポスカードの成長にともなう営業債権の増加に対し、債権流動化を行い、ROICは当初計画通り4.1%以上をめざします(図5)。

図2：エポスカード会員数の見通し

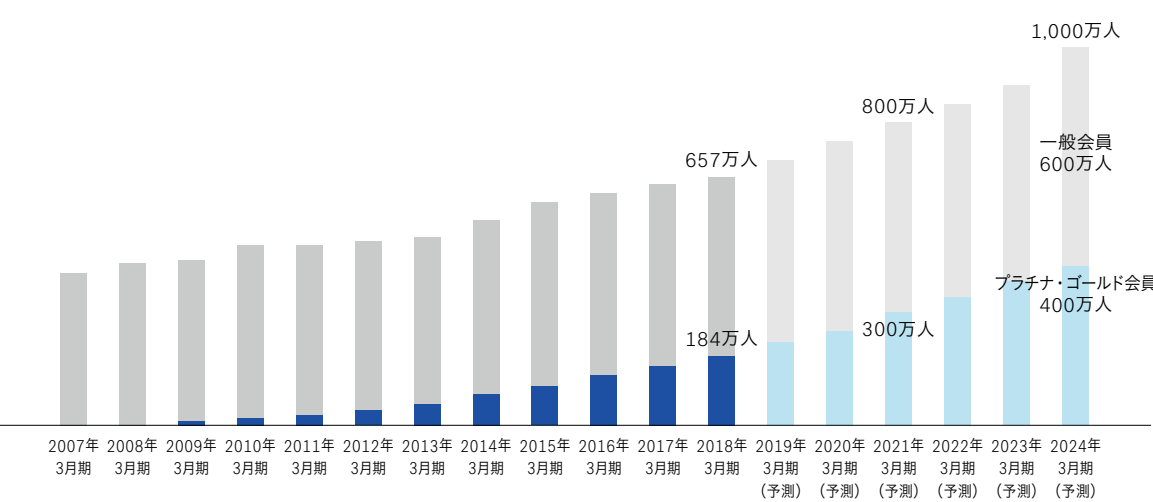


図4：フィンテックセグメント中期計画

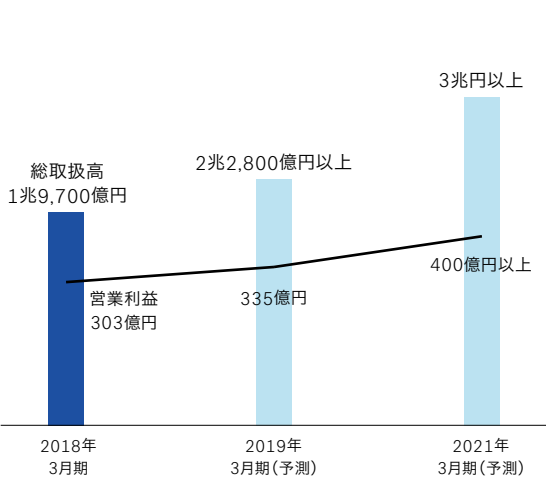


図5：フィンテックセグメント営業債権・ROICの見通し

