

第80回定時株主総会

平成28年度以降の経営施策

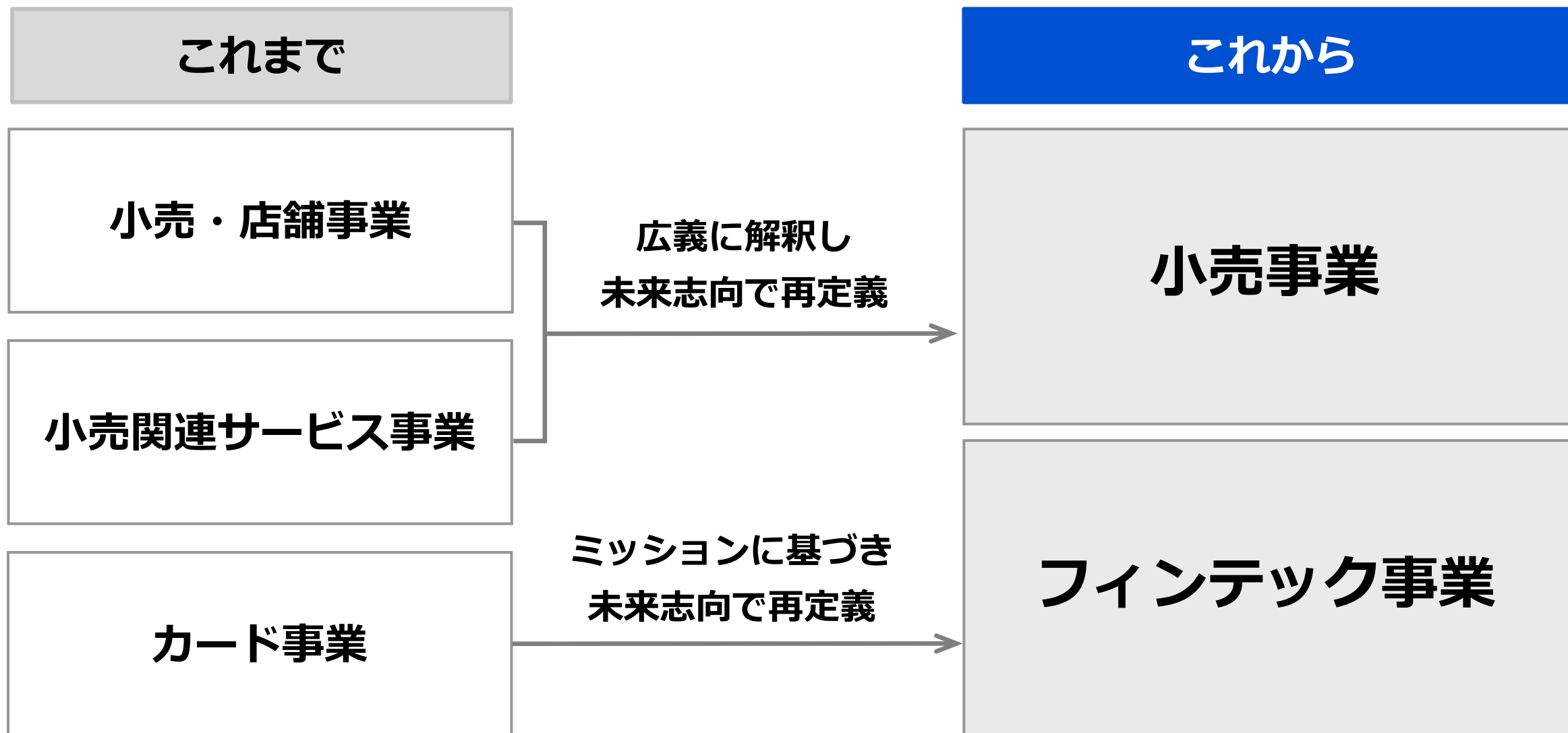
- ・モノ消費からコト消費へシフト

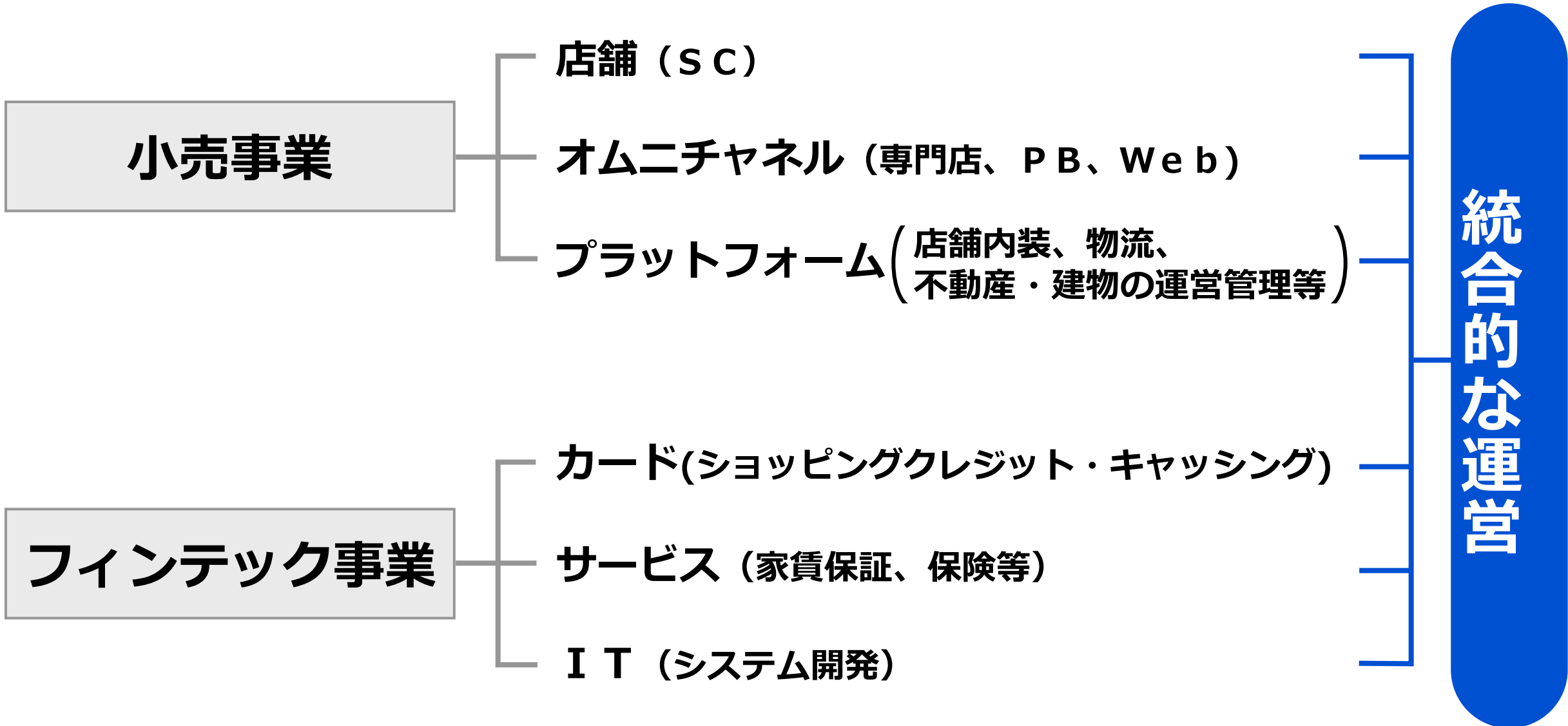
- ・EC市場の急成長
- ・店舗・商業施設の衰退リスク

- ・2020年に向けたクレジット市場の拡大
- ・技術革新による市場激変の可能性

- ・ガバナンス改革による投資家の変化
- ・資本効率の向上・持続的な成長への期待の高まり

グループ事業の再定義と再編成

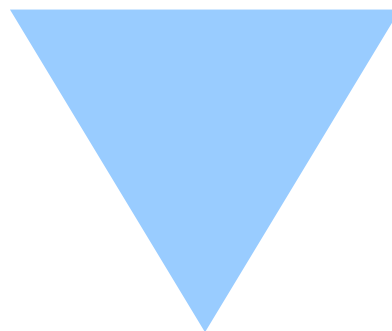




小売事業

「S C・定借化」とは

従来の百貨店型の仕入販売方式



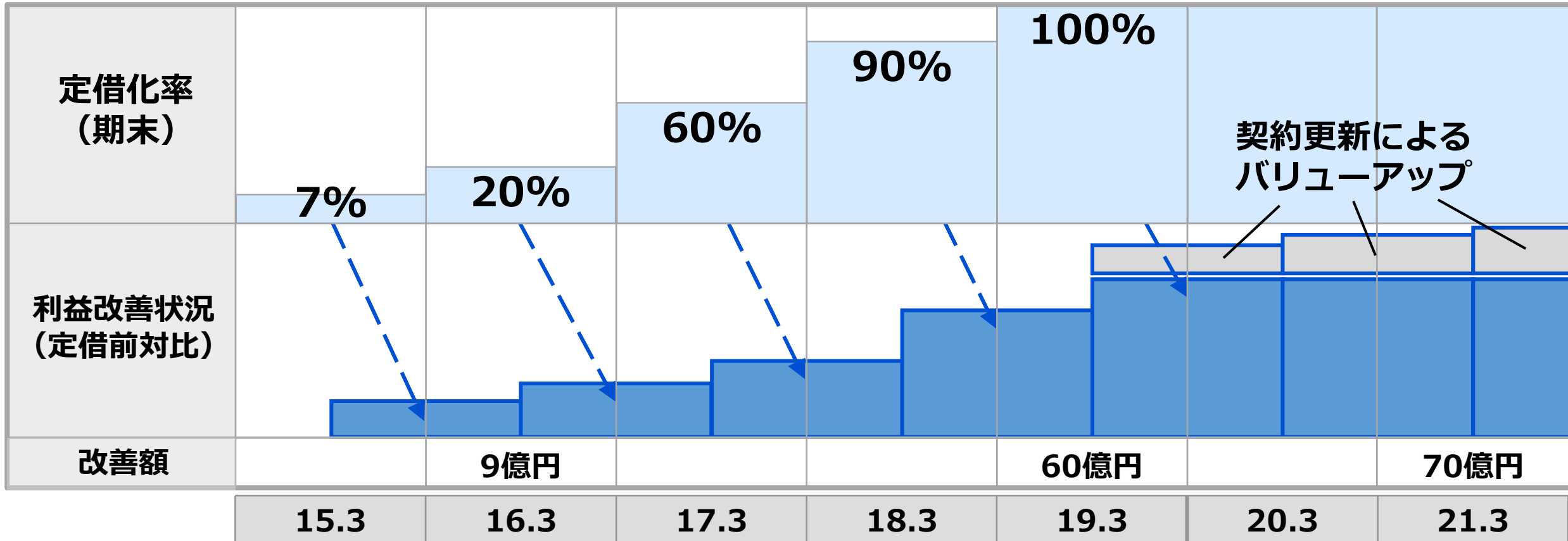
期限を定めて売場区画ごとに
賃貸借契約を結ぶ
定期借家契約へ切替える

ショッピングセンター型の運営方式

事業構造の転換：S C・定借化の計画

- ・ 現中期経営計画で実施してきたS C・定借化を19年3月期までに完了
- ・ その後は、契約更新によるバリューアップで、収益を向上

■ 定借化・利益改善の計画



※定借化率 = 定借化面積 / 定借化対象区画面積

※定借化対象外区画：オーナー様との取り決めによる定借化対象外店舗の区画・自主売場・イベントスペース・食品売場等

SC定借化による、はじめての新設店

2016年4月21日オープン



若者

ファッション

赤いカード

全年代

ライフスタイル

エポスカード

1. 「SC・定借化」による店づくり

定借テナントと競争力の高い自主専門店をバランス良く配置

2016年4月21日オープン



■投資額・期待収益

投資額	57億円
ROI	12%
NOI利回り	4%以上

●ROI …………… 投資に対する利益率

●NOI利回り … 不動産物件の収益率をしめす指標

2. お客様との「共創」による店づくり

2007年以來取り組んできたお客さま・お取引先さまとの「共創」による店づくりが実現



のべ15000人の地元のお客さまと600回以上「お客さま企画会議」を実施

開店1ヶ月のご来店客数が過去最高

3.カード先行型の開店

- ・博多マルイ開店前に九州地区で会員13万人を達成
- ・開店後は、既存会員の口コミや専用アプリで入会が加速



地元の博多織をイメージした
「KITTE博多エポスカード」

新規カード会員数は過去最高を記録

オムニチャネル：構造転換

- ・ 専門店、P B、W e bの構造転換をすすめ、継続的な利益成長を計画

オムニチャネル事業

■ 専門店、P B

不採算カテゴリーの廃止や
統廃合により面積を適正化

[面積13年度比]

15年度：7割 → 20年度：6割程度

■ W e b

成長分野のシューズ等雑貨売上
構成の拡大により収益向上

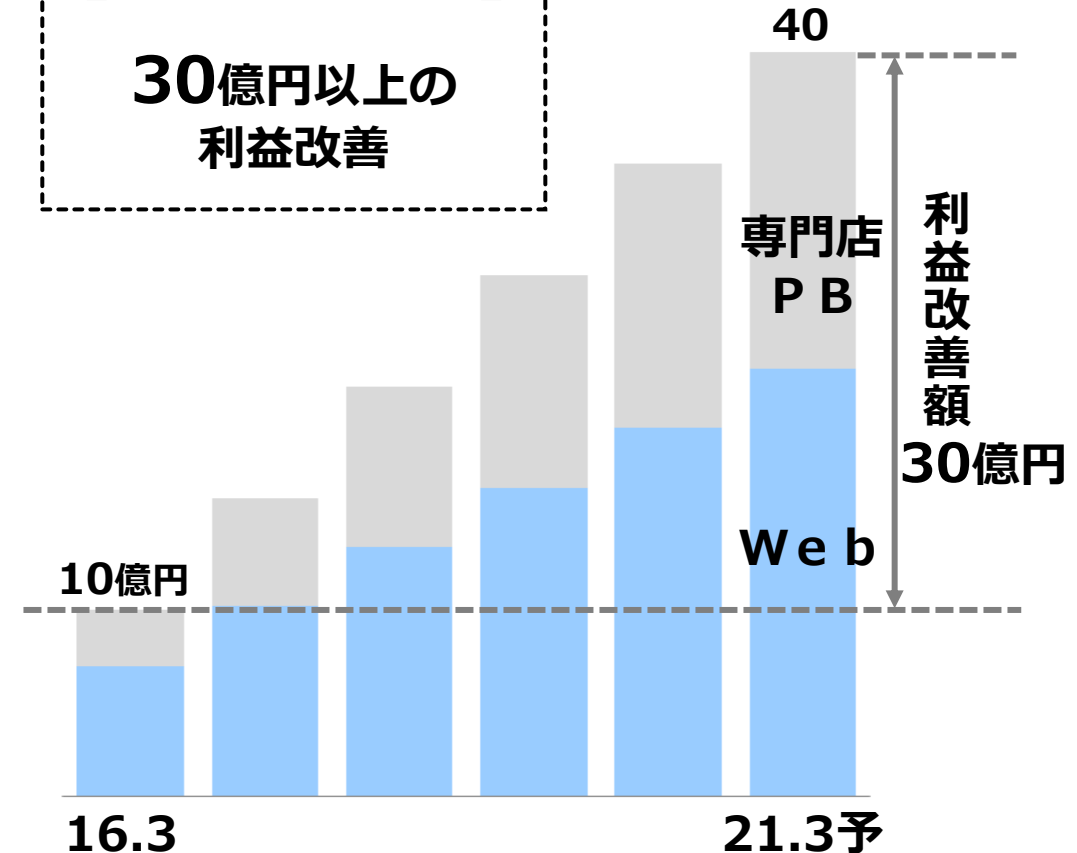
[シューズ等雑貨構成]

15年度：5割超 → 20年度：7割程度

■ 利益改善計画

[15~20年度]

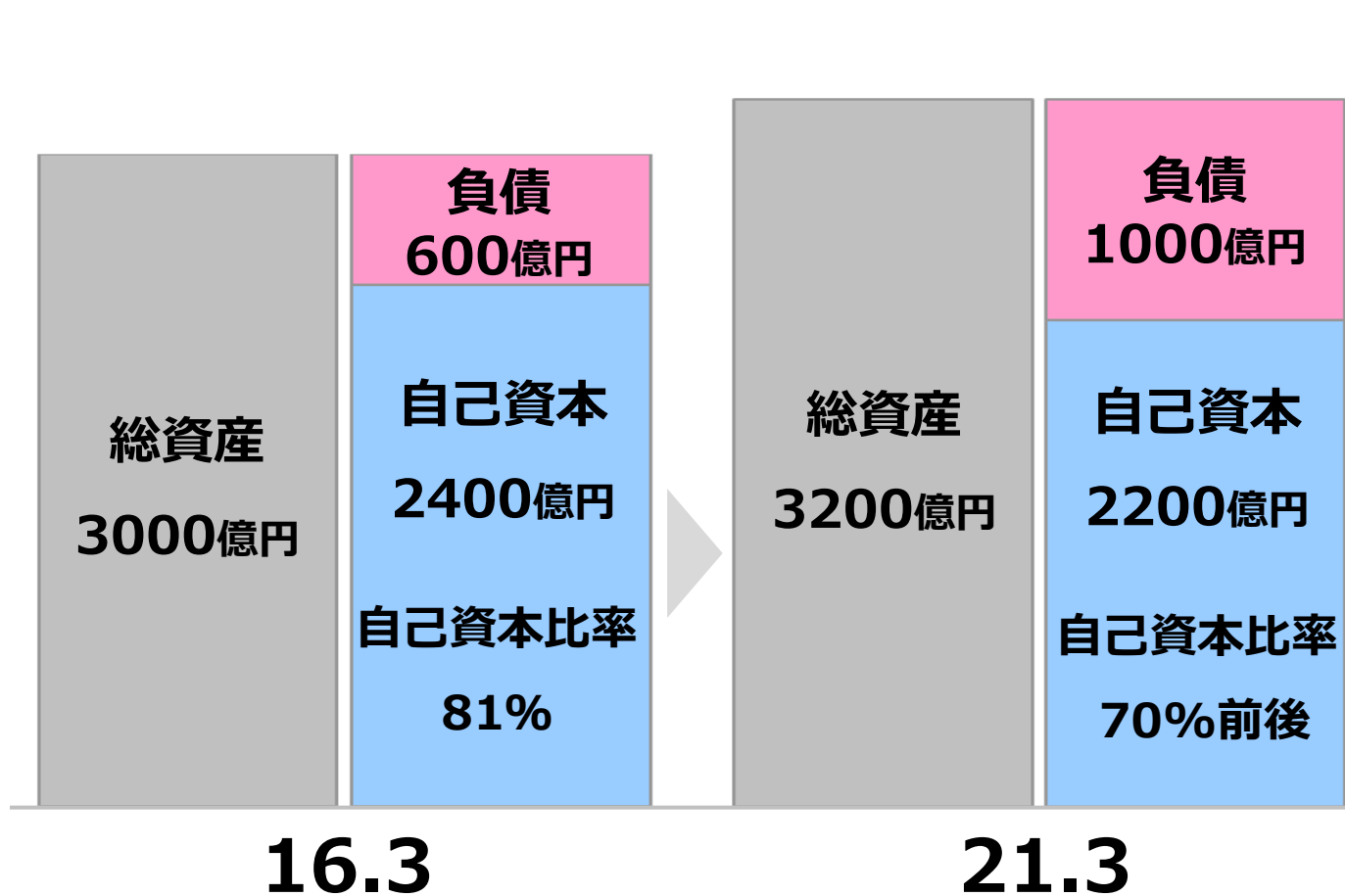
30億円以上の
利益改善



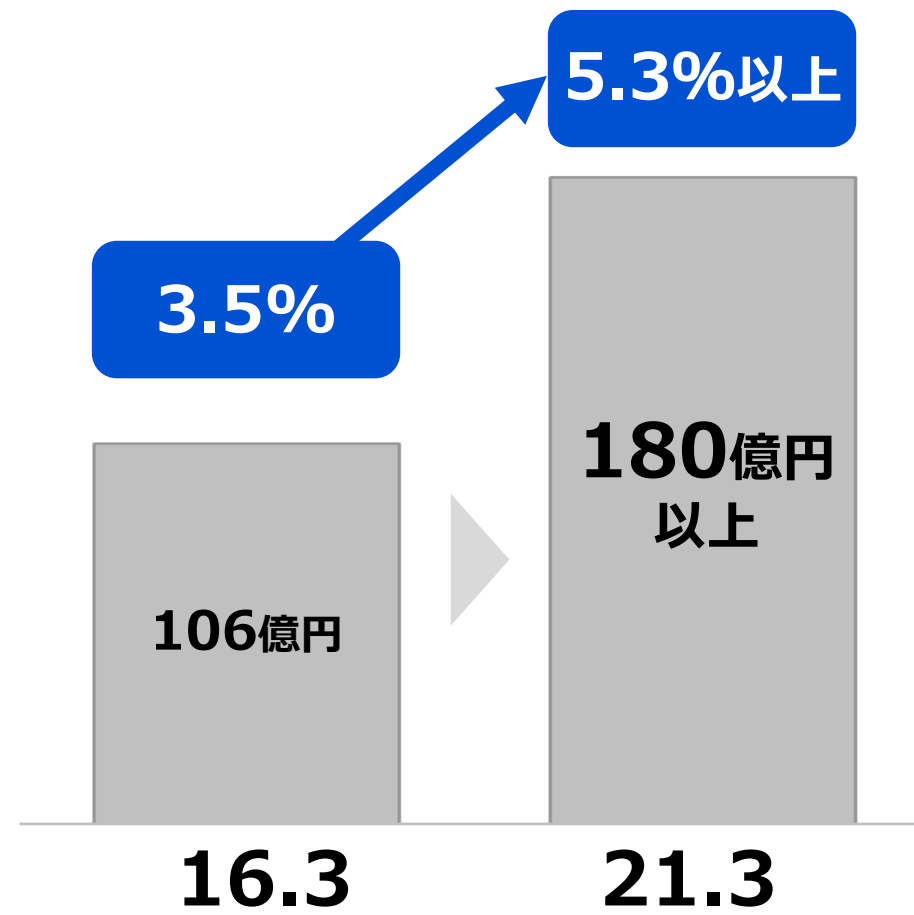
小売事業 B/S、ROIC (投下資本利益率) 計画

- ・ 21年3月期までにROIC 5.3%以上をめざし、資産効率を向上

■ B/S 計画



■ 営業利益・ROIC計画



フィンテック事業

エポスカードの全国展開

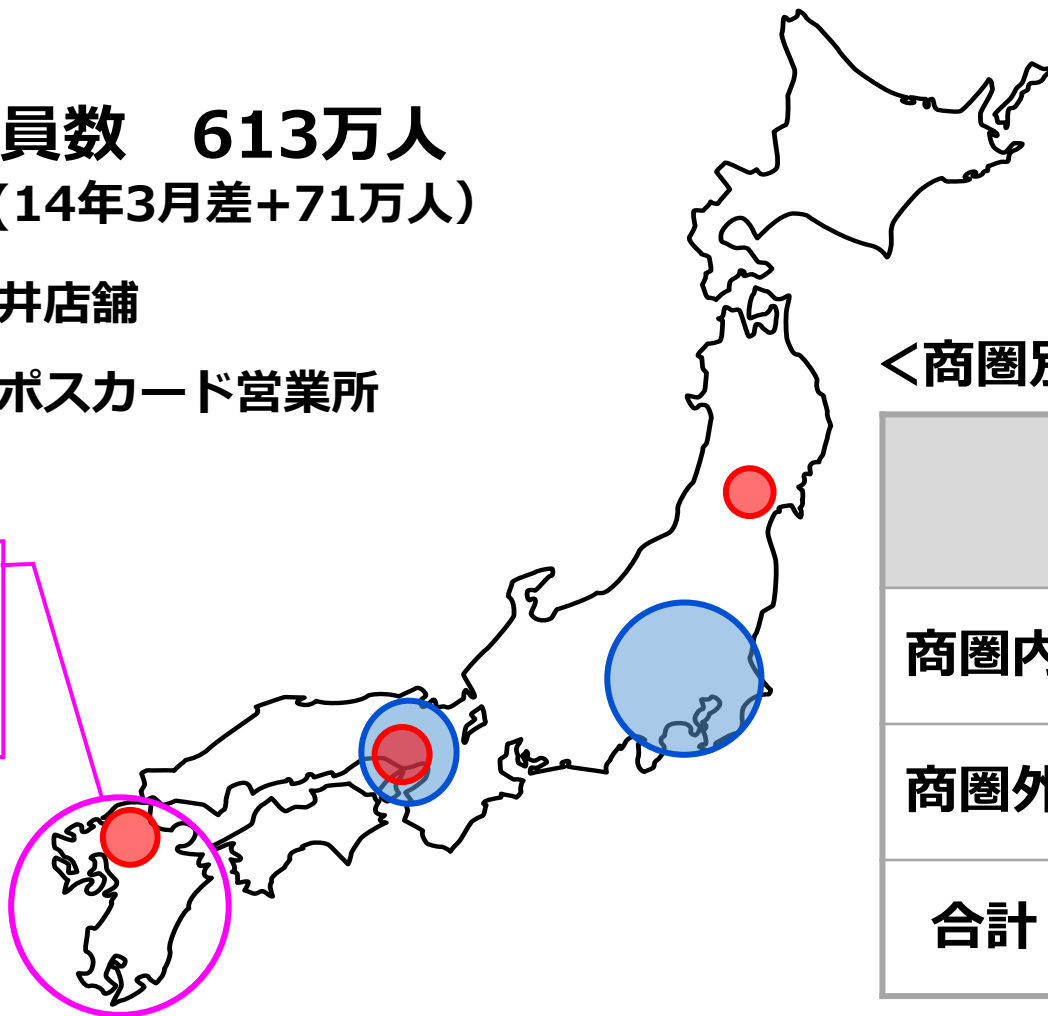
- ・カード会員は2年間で71万人増加し、特に九州地区で急伸長
- ・施設提携などグループ外発行が増加し、商圏外の会員数は1.5倍に

【16年3月時点】

カード会員数 613万人
(14年3月差+71万人)

- 丸井店舗
- エポスカード営業所

九州地区
13万人
(+8万人)



＜商圏別会員数＞

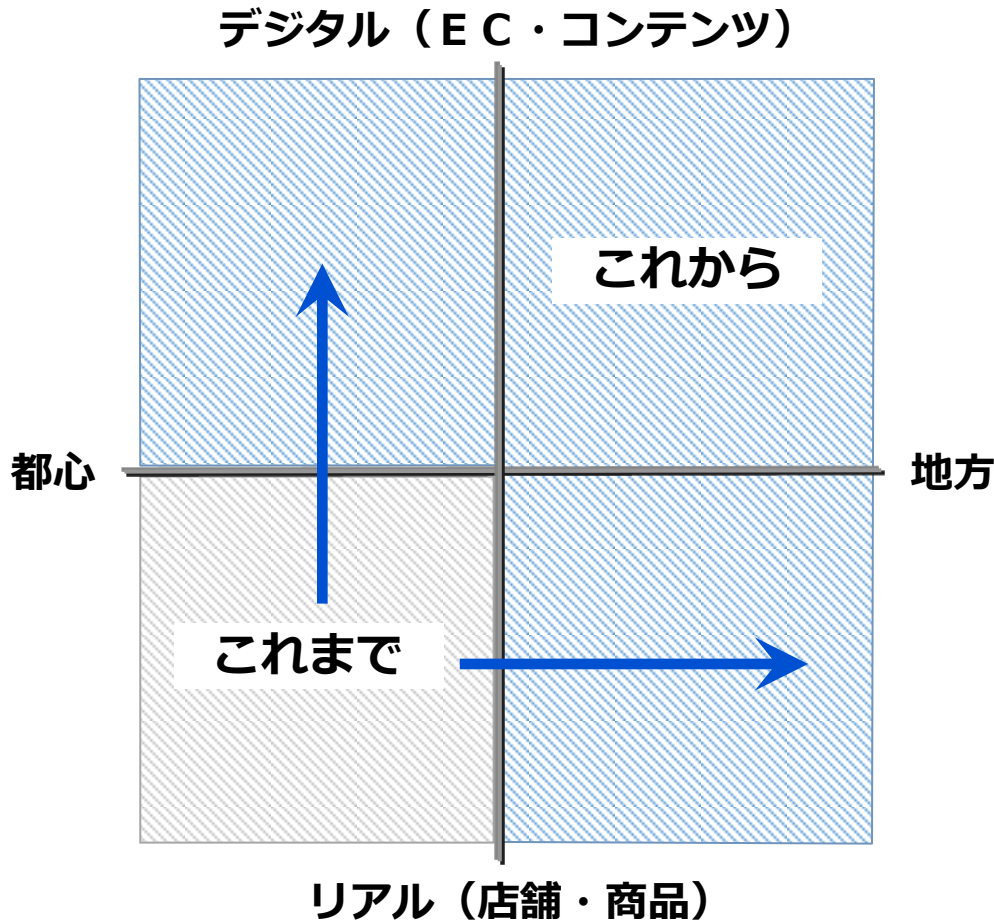
(万人)

	14.3	16.3	14.3比	構成
商圏内	505	556	110%	91%
商圏外	37	57	154%	9%
合計	542	613	113%	100%

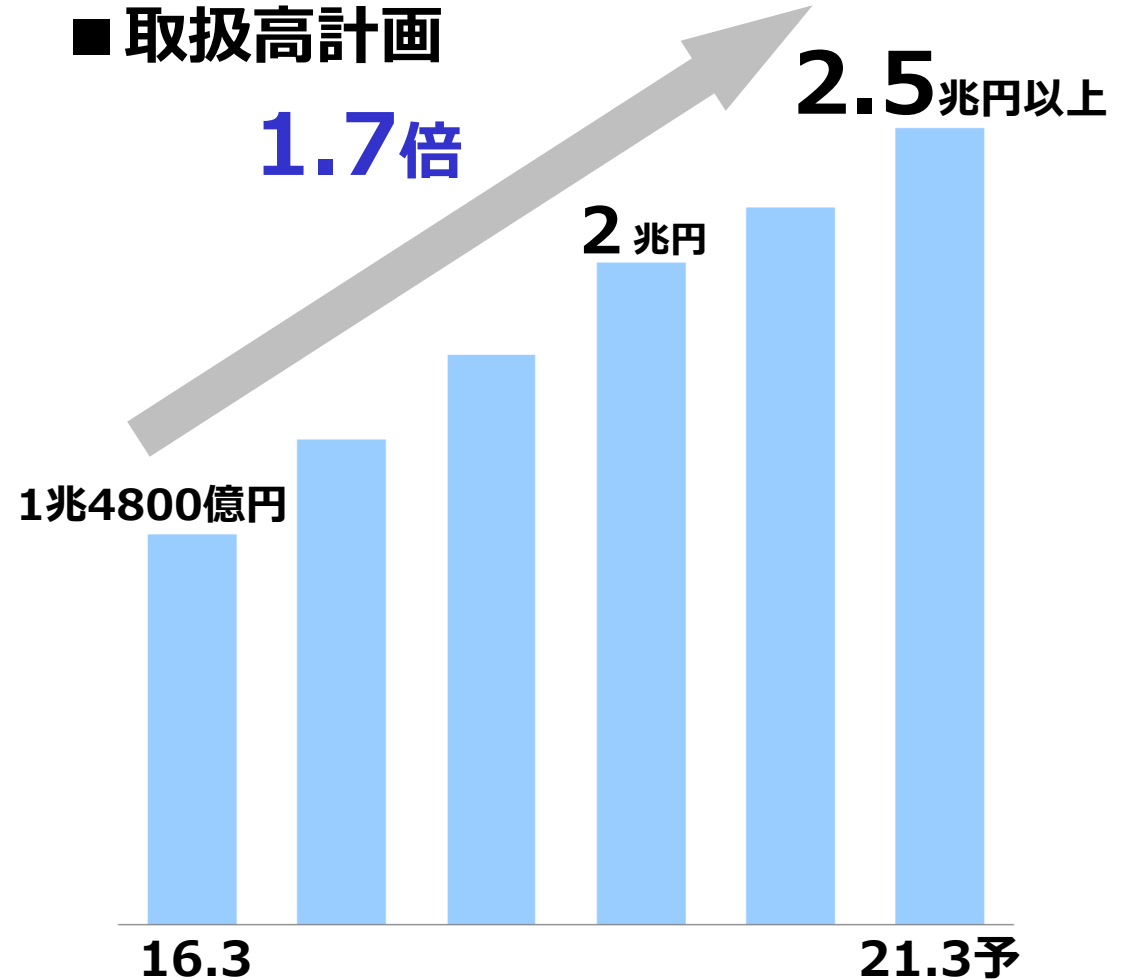
事業領域の拡大

- ・ 事業領域の拡大の戦略により会員数および利用額の拡大
- ・ 21年3月期に取扱高 2兆5000億円以上を見込む

■ 事業領域



■ 取扱高計画



ノウハウを活かしたサービス収入

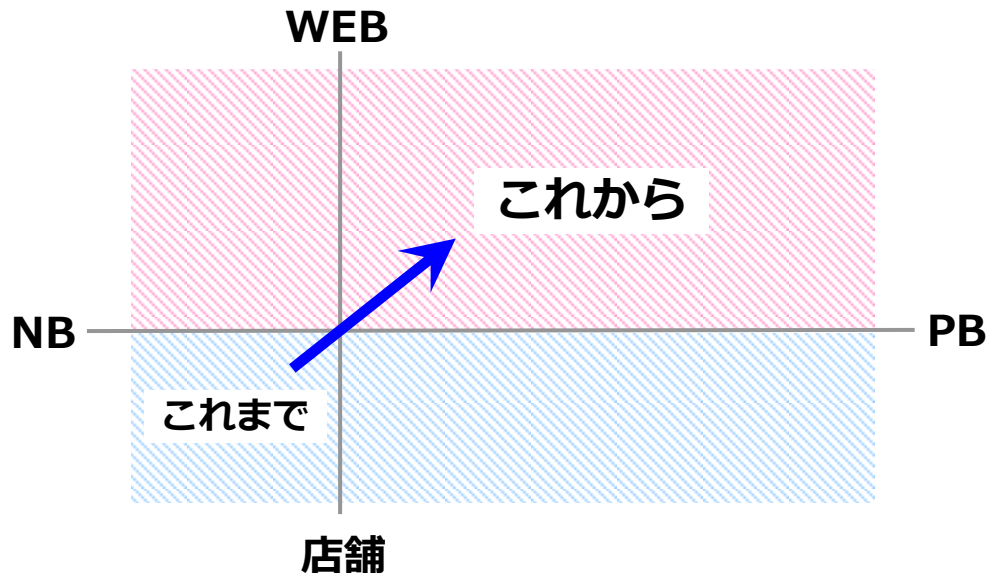
- ・クレジットの与信ノウハウを活かした、サービス収入を拡大
- ・資金負担のない事業の拡大で、ROIC(投下資本利益)を向上

■ 家賃保証事業

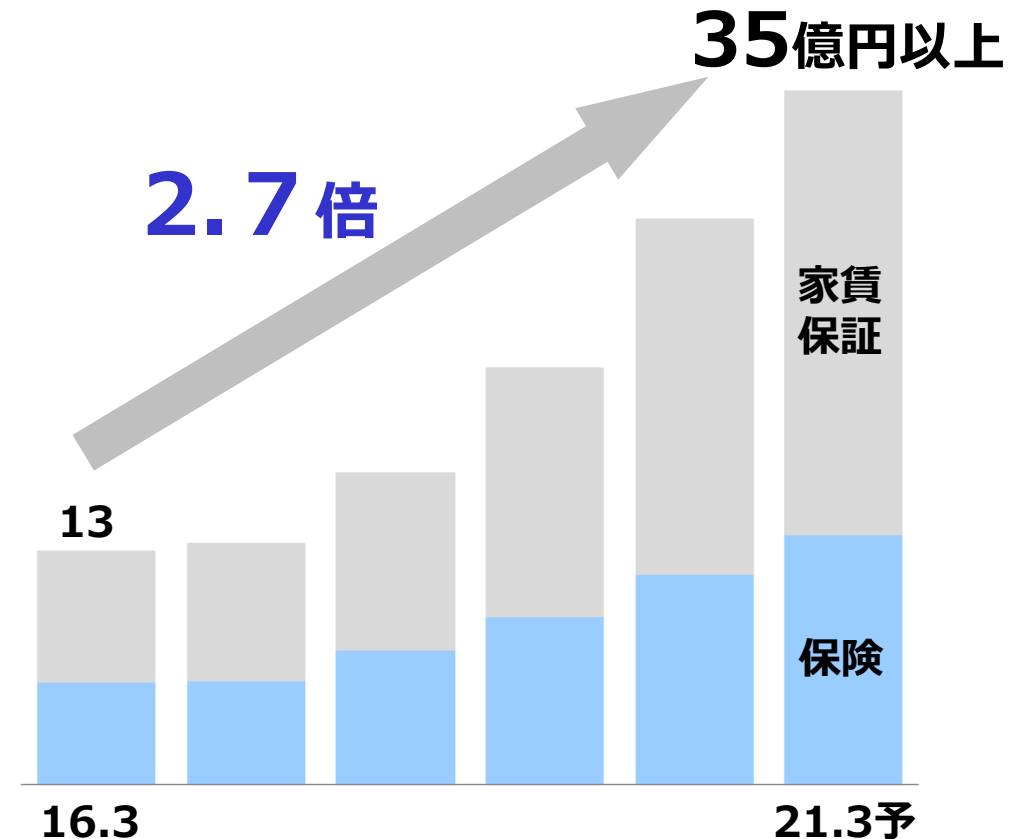
- ◎ 事業所の設置や商品開発で、
営業力・商品力を強化し全国展開

■ 保険事業

- ◎ WEB販売・PB商品の開発で事業拡大



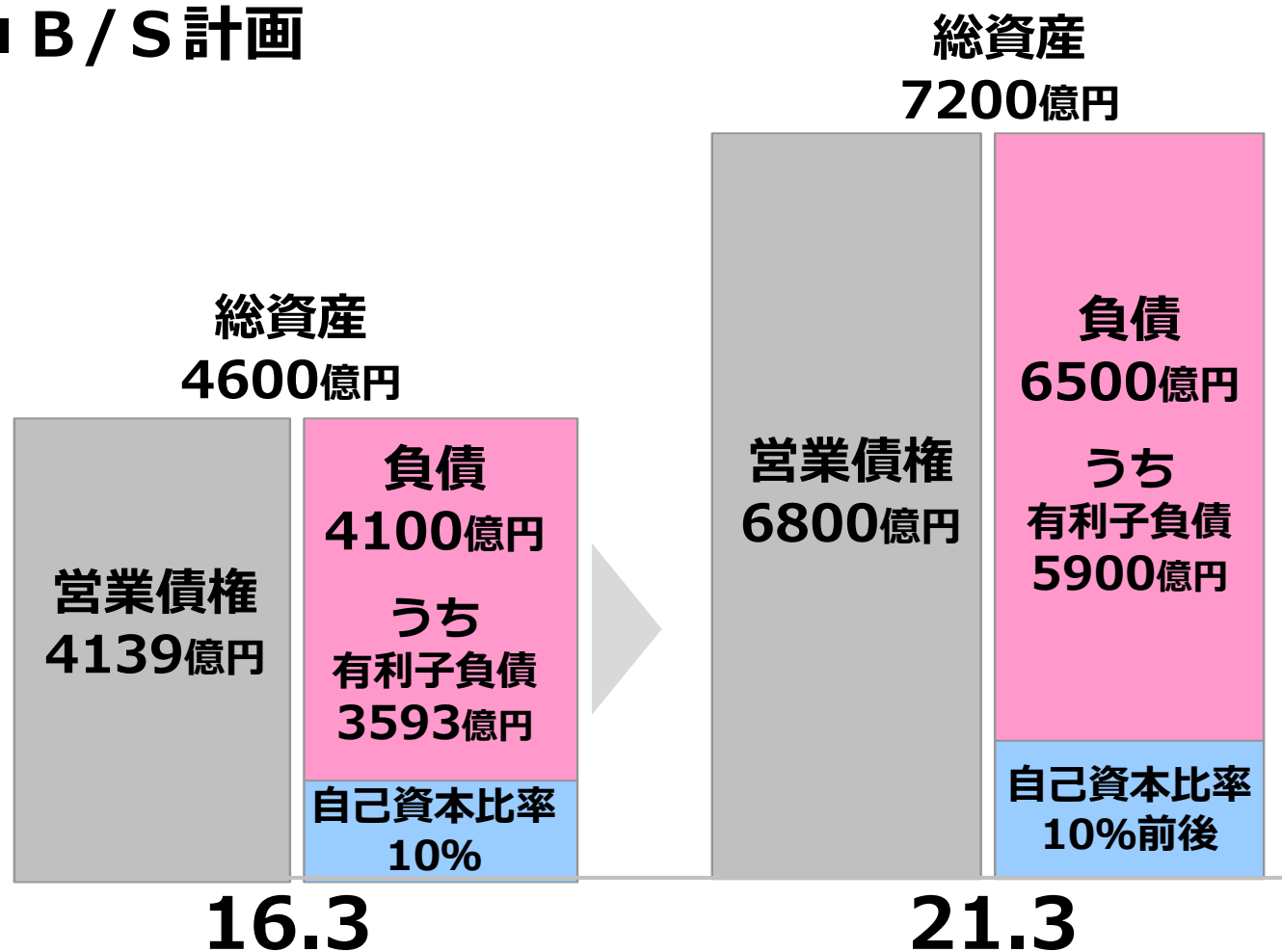
■ 営業利益の計画



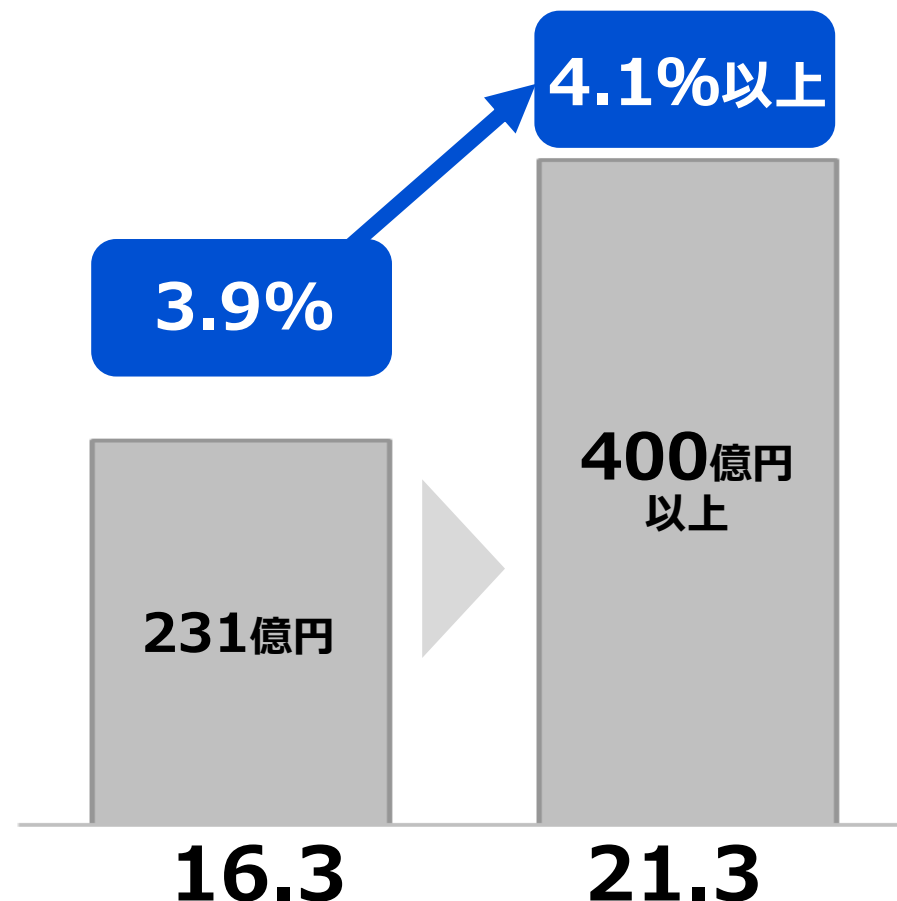
フィンテック事業 B/S、ROIC (投下資本利益率) 計画

- ・ 営業債権は2600億円増加し、21年3月期までにROIC 4.1%以上をめざす

■ B/S 計画



■ 営業利益・ROIC計画

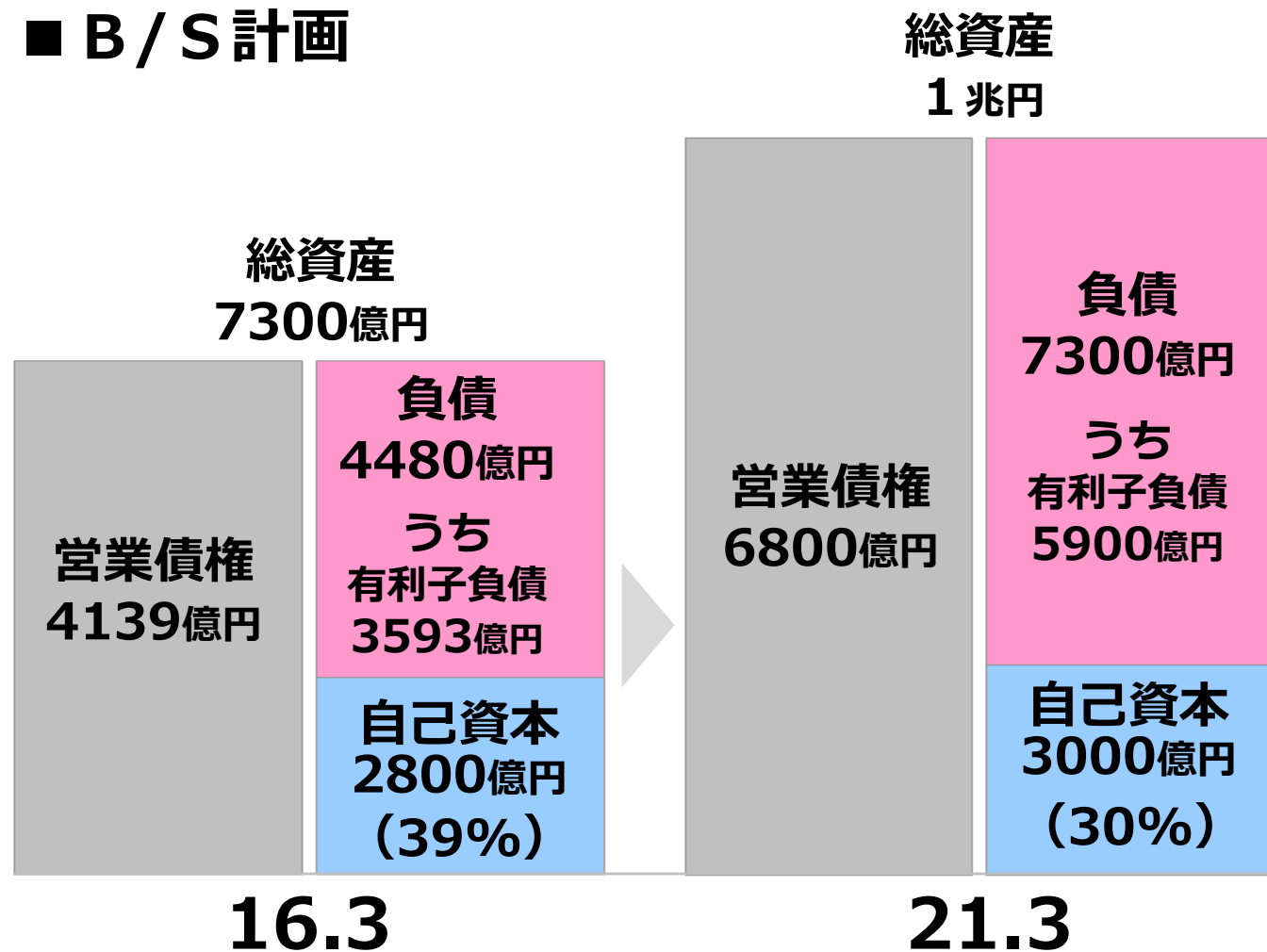


最適資本構成、成長投資

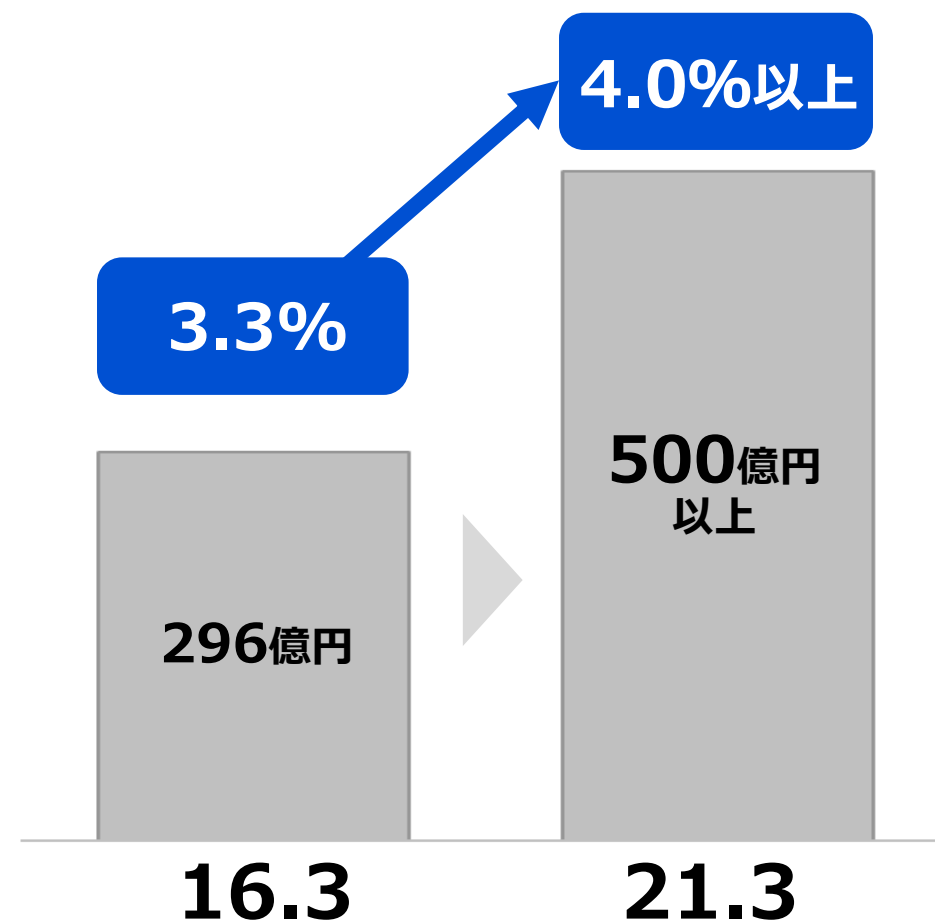
連結B/S、ROIC(投下資本利益率)計画

- ・ 営業債権の拡大で、21年3月期の総資産は1兆円の見通し
- ・ 最適資本構成として自己資本比率は30%前後を目安に設定

■ B/S計画



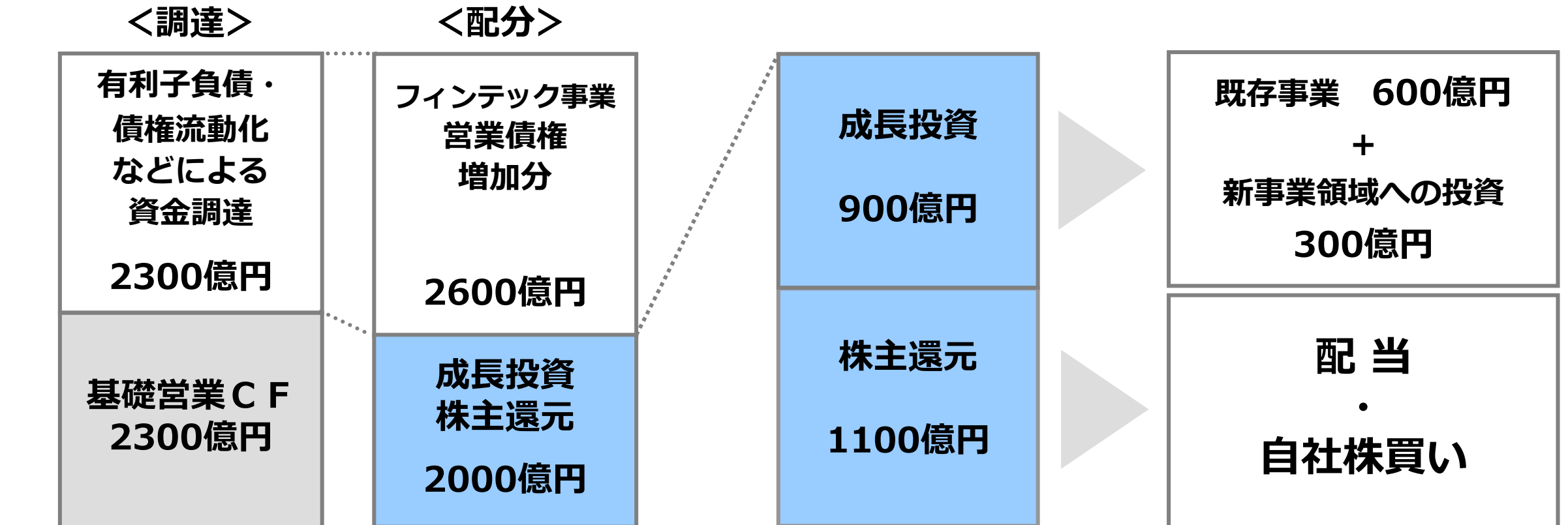
■ 営業利益・ROIC計画



キャッシュフロー計画

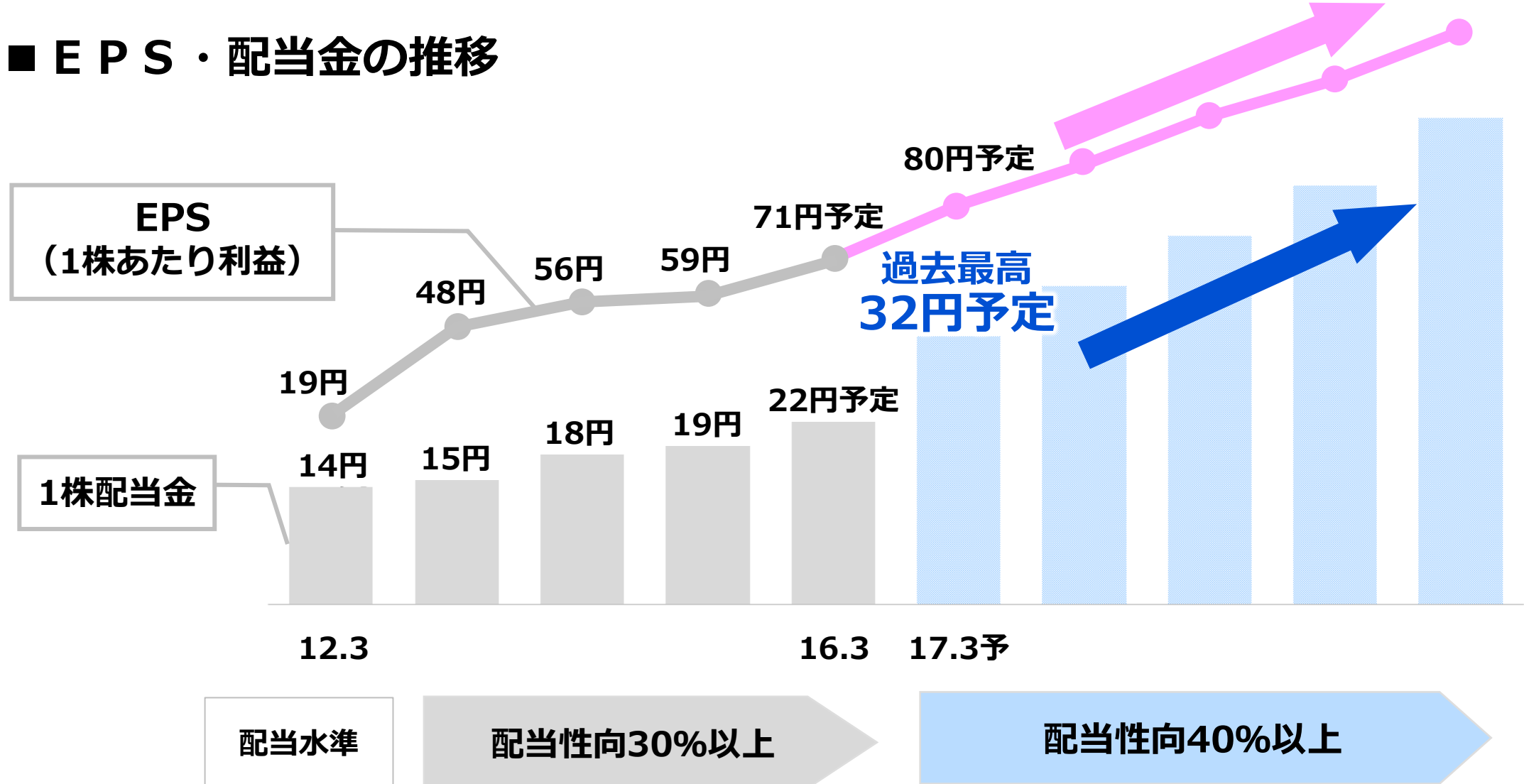
- ・ 新中計 5 年間の基礎営業キャッシュフローの見通しは、2300億円
- ・ 持続的な成長と資本効率向上に向け、成長投資と株主還元を配分

■ 16年～20年度（5年間）のキャッシュフロー計画



- ・ 配当性向を30%以上から40%以上へ引き上げ、高成長と高還元を両立

■ E P S ・ 配当金の推移



- ・ 中長期的な企業価値向上に向けた取組みを推進

◇ 中長期インセンティブの導入

取締役の報酬と当社の株式価値との連動性をより明確にし、中長期的な業績向上と企業価値増大への貢献意識を高めることを目的に導入

◇ 指名・報酬委員会の設置

[目的] 経営陣選任に関する客観性・透明性の向上

[内容] 社外取締役を主要な構成委員とする指名委員会を設置し
既存の報酬委員会と統合

	2016年3月期
ROE	6%
ROIC	3.3%
EPS	71円



2021年3月期
10%以上
4%以上
130円以上

営業利益	296億円
------	-------

500億円以上
