



# 企業価値重視の新中期経営計画の策定

丸井グループは、事業構造転換によるグループの革新を実現し、前中期経営計画において最重要指標であったROE目標6%を、2016年3月期に1年前倒しで達成することができました。そこで、さらなる企業価値の向上をめざし、2021年3月期を最終年度とする5カ年の新中期経営計画を策定しました。

## 前中期経営計画の振り返り

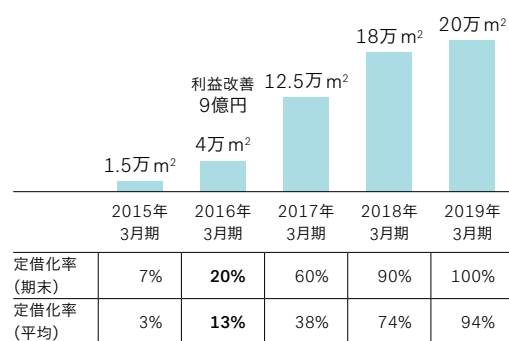
**各事業の概況**：丸井グループは、2006年のエポスカードの発行開始を契機に、これまでの小売中心からカード中心の事業構造へと転換をはかり、2014年3月期にはカード主導の、安定的な成長を可能にする事業構造ができ上がってきました。前中期経営計画(2015年3月期～2017年3月期)では、ROE6%以上の達成をめざし、成長戦略の要であるカード事業の全国展開を強化してきました。

小売・店舗事業は、ライフスタイル型の店づくりをめざし、SC(ショッピングセンター)・定期借家契約(定借)化を推進しています。定期借家テナントの導入は一部物件オーナーさまの意向によるSC・定借化対象外の店舗を除き、

2019年3月期の完了をめざしていますが、2016年3月期の進捗率は20%、9億円の利益改善となりました(図1)。自主専門店事業では、強みのあるカテゴリーへ選択と集中を推進し、また、Web事業では、アパレル中心から好調なシューズなど雑貨中心への転換をすすめてきました。

カード事業では、全国での会員募集に努め、「マルイ」店舗外でのカード発行を拡大したことで、商圏外の会員が増加しました。とりわけ、「博多マルイ」の開店を控えた九州地区を戦略地域とし、開店前までにカード会員が13万人超となりました(図2)。

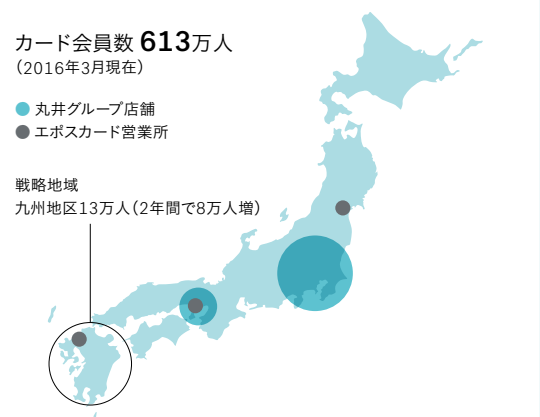
図1：定借化面積の実績・計画(累計)



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：オーナーさまの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

2016年3月期  
 定借化率：20% 利益改善：9億円

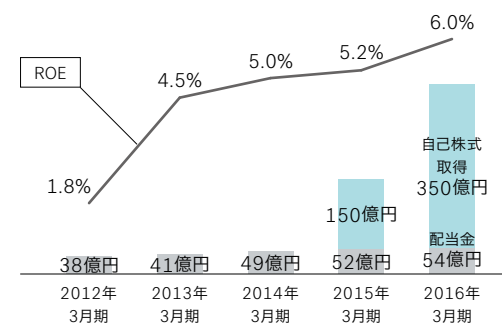
図2：カード事業の全国展開



カード会員：2年間で71万人増加  
 商圏外会員数：1.5倍

**ROE目標6%の早期達成**：各事業の取組みに加え、企業価値重視の観点から、2016年3月期までの2年間で500億円に及ぶ自己株式取得を積極的に実施したことなどにより、ROEはこの4年間で4ポイント上昇、2016年3月期に6%となり、目標を1年前倒しで達成しました(図3)。

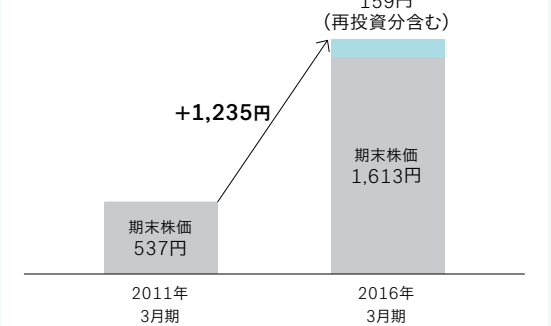
図3：株主還元とROEの推移



ROE目標6%を1年前倒しで達成

その結果、株主価値を表す指標の1つであるTSR(株主総利回り)は、2011年3月期からの5年間で見ると230%(年率換算27%)となり、東証一部平均72%(年率換算11%)を大幅に上回るすることができました(図4)。

図4：TSR(株主総利回り)



5年間のTSR 丸井グループ：230% 東証一部平均：72%

**グループ生産性の大幅向上**：当社グループでは事業構造の転換に合わせ、人材のグループ会社間の異動を推進し、従業員の成長を促すとともに「ひとつのマルイグループ」をめざしています(図5)。

小売のノウハウを持った人材が収益性の高いカード事

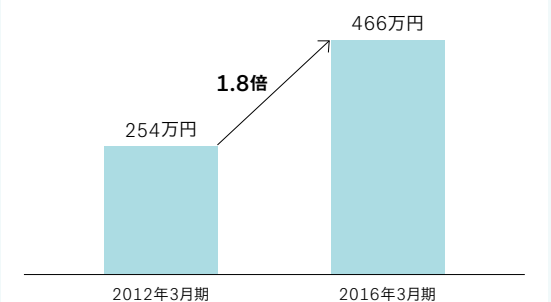
図5：就業人員(臨時従業員を除く)

	2012年3月期	2016年3月期	比較
小売・店舗事業	4,539名	3,566名	-973名
カード事業	516名	1,016名	+500名
その他	1,163名	1,317名	+154名
合計	6,218名	5,899名	-319名

グループ会社間異動者：1,418名 異動率：約25%  
 2013年4月～2016年4月累計(役員・管理職を除く)

業、小売関連サービス事業で活躍することなどにより、グループの生産性が大幅に向上しました。その結果、グループ会社間の異動を本格的に推進する前の2012年3月期から1人当たりの営業利益は1.8倍と、連結営業利益の伸びである1.6倍を上回りました(図6)。

図6：1人当たり営業利益(臨時従業員を含む)



連結営業利益は1.6倍



**各事業の再定義と再編成**

新中期経営計画スタートにあたり、これまでの3つの事業区分を改め、未来志向で事業を再定義し、中核である「小売事業」と「フィンテック事業」に再編成しました。同時に各事業の取組みについても再定義・再編成したうえで、グループの事業を統合的に運営していきます。

再編後の「小売事業」は、店舗(SC)とオムニチャネル(自主専門店・PB・Web)と、プラットフォーム(店舗内装・物流・ビルマネジメントなど)の3つで構成。また「フィンテック事業」は、カード(ショッピングクレジット・カードキャッシング)、サービス(家賃保証・保険など)、IT(システム開発)の3つで構成します。このように再定義することで、グループの事業の特長・強みが整理できます(図7)。

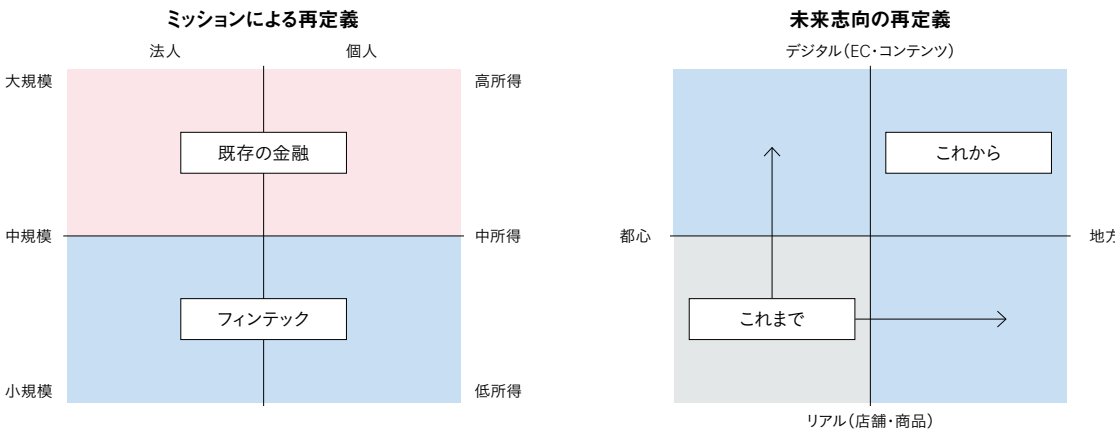
**フィンテック事業の再定義(めざす事業領域)**

金融サービスの事業領域を顧客層での観点で見た場合、銀行など既存の金融が対象としている顧客層は、所得や規模が大きい方々になります(図8左)。一方、金融(Finance)と技術(Technology)の融合であるフィンテックの本質は、既存の金融ではサービスが行き届かなかった顧客層に、サービスを提供することといえます。この「金融の民主化」こそ、フィンテックのミッションととらえ、若者層に豊かなライフスタイルを実現する金融サービスを提供することこそが当社グループのミッションであると考えています。また、未来志向という点で、これからはリアルからデジタルへ、また都心から地方を含む全国へと領域の拡大をめざしていきます(図8右)。今後も進化したテクノロジーを取り入れて、事業領域を拡大していきます。

図7:各事業の再定義と再編成



図8:フィンテック事業の再定義(めざす事業領域)

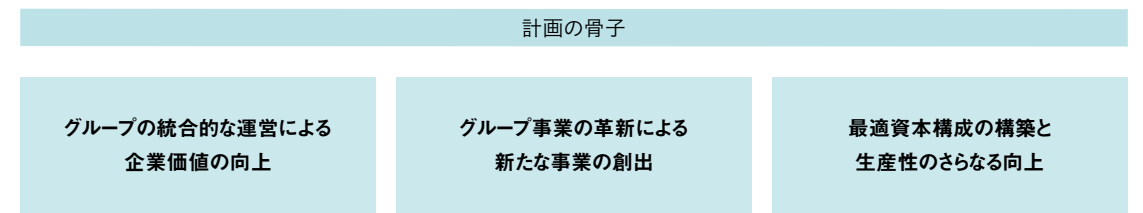


**新中期経営計画**

再定義・再編成した当社グループの各事業を重ね合わせ、統合的に運営することにより、企業価値を向上していきます。また、グループ事業の革新による新たな事業の創出、最適な資本構成(⇒ P83 めざすべきバランスシート)の構築と生産

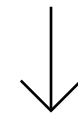
性の向上などをすすめることで、最終年度の2021年3月期にはROE10%以上、ROIC4%以上、EPS130円以上をめざします。

**2021年3月期を最終年度とする「新中期経営計画」**



**具体的な取組み**

小売事業	店舗事業	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
	オムニチャネル事業	Web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
	プラットフォーム事業	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
フィンテック事業	カード事業	全国でのエポスカードファン拡大に向け、商業施設や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
	サービス事業	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事業	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業容拡大に向けたM&A、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	「ひとつのマルチグループ」として事業ポートフォリオに合わせた人材活用をすすめ、グループの生産性をさらに向上	



「新中期経営計画」の取組みにより2021年3月期までに「ROE 10%以上」「ROIC 4%以上」「EPS 130円以上」を達成