

### 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、従業員、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

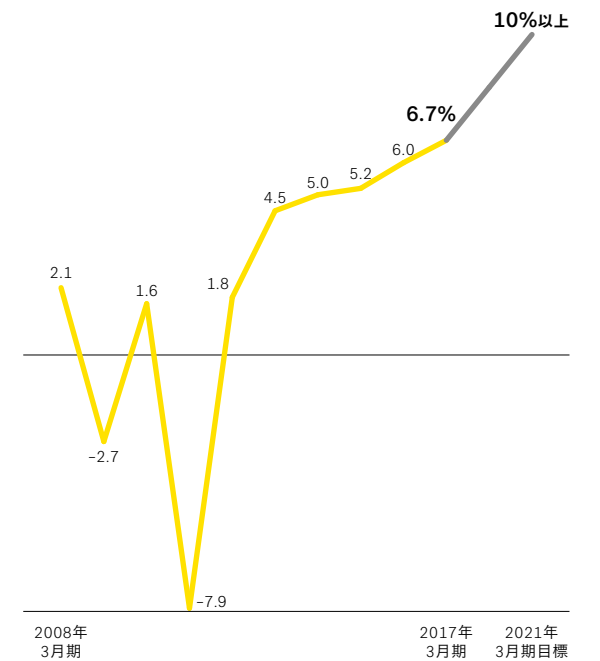
ホルダーの「しあわせ」を共に創ることにあります。その結果として生み出される企業価値のさらなる向上をめざし、2021年3月期を最終年度とする5カ年の中期経営計画に取り組んでいます。

重視するKPIの2021年3月期目標		
<b>「ROE 10%以上」「ROIC 4%以上」「EPS 130円以上」を達成</b>		
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
具体的な取組み		
<b>小売事業</b>	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
<b>フィンテック事業</b>	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、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	「ひとつのマルイグループ」として事業ポートフォリオにあわせた人材の育成や活用をすすめ、グループの生産性をさらに向上	

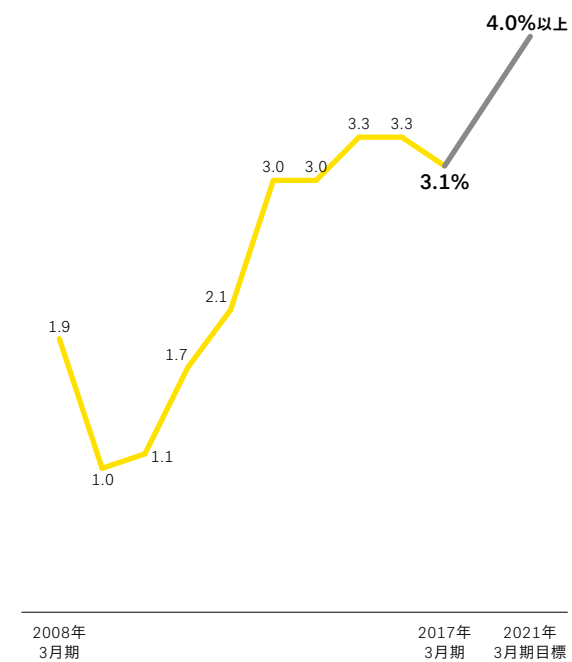
### 重視する3つのKPI

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すすみ、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。まずは、中長期の企業価値向上を重視する観点から自己資本当期純利益率(ROE)と1株当たり当期純利益(EPS)、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。

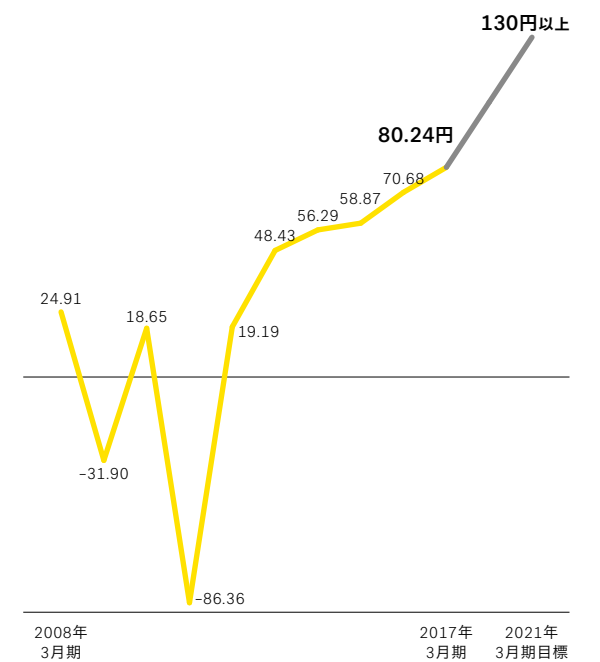
自己資本当期純利益率(ROE)



投下資本利益率(ROIC)



1株当たり当期純利益(EPS)



## 小売事業の進捗と今後の戦略

### SC・定借化の進捗

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、収益構造を商品売上高から賃貸収入とする転換をすすめています。2017年3月期におけるSC・定借化の進捗状況は、面積ベースで62%（計画差2%増）、利益改善額は累計で29億円（計画差4億円増）と計画を上回るスピードですすんでいます。その影響で計画よりも未稼働面積が拡大し、小売事業の営業利益が減少しましたが、移行期特有の一時的なマイナス要因と捉えています。

### 「モノ消費からコト消費」への対応

SC・定借化の進捗にともない、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すすめています。不動産型として初めての新規出店となった博多マルイは、

2016年4月のオープン以降も計画を上回る入店客数を維持し、KPIとして計画した相場賃料に対する期待利回り（NOI利回り）4%以上を達成しました。既存店においても、地元のお客さまのご要望を反映させた共創の店づくりをすすめており、2館体制で運営してきた丸井静岡店と丸井柏店は「マルイ」「モディ」として2016年春・秋にリニューアルオープンしました。今後も従来の「モノを売る店舗」にこだわらず、年間のべ約2億人の来店客数と都心部駅前の立地を活かして、リアル店舗の強みである体験の「場」の提供や、新規事業となるシェアリングエコノミー型のサービス（モノ・スペース）の提供開始により、お客さまニーズを創造していきます。

### グループの統合的運営による

### オムニチャネル化の推進

当社のPB商品を中心とした自主専門店においても、SC・

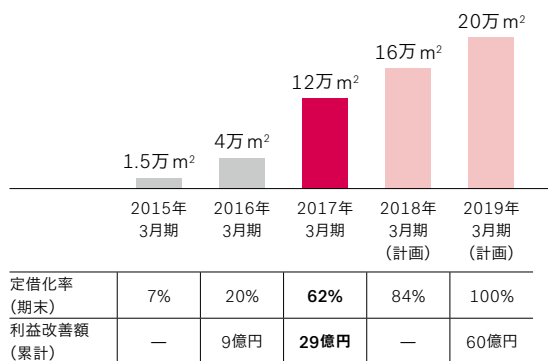
定借化店舗と同じく中長期的な利益拡大による企業価値向上をめざしています。2017年3月期の損益だけでなく、エポスカード入会やWeb通販サイト「マルイウェブチャネル」への会員登録によって生まれるLTV（生涯利益）の視点を取り入れ、既存事業の収益性を検証しています。リアル店舗の「体験」の部分とWeb通販に融合した「体験ストア」は、2016年3月の短期イベント開始以来、全国の商業施設で47企画（2017年3月期実績）を開催。錦糸町店や静岡マルイなどでは、レディスシューズ・レディスアパレルを「体験ストア」常設ショップへ移行するなど、既存のリアル店舗でも拡大しています。また、EC分野では2017年2月にKDDI（株）のECモール「Wowma!」に、マルイ運営ショップをオープン。3,800万の契約を持つauのお客さまとの接点が増えたことで、EC売上高が拡大する見込みです。



**佐々木 一**  
 上席執行役員  
 株式会社丸井  
 代表取締役社長

丸井グループが、SC・定借化によるライフスタイル型の店づくりと利益の安定化、オムニチャネル推進による事業モデルの転換をすすめる中で、現場の取組みは大きく変化しています。しかし、お客さまやお取引先さまをはじめとする皆さまとすすめてきた共創活動と同じように、お客さまニーズにお応えし、お客さまが望む「しあわせ」をめざしていることに変わりはありません。私たちは、好立地に位置する店舗や共創PB商品、店舗とECを支えるIT・物流、自社従業員による接客・販売など独自の強みを持っています。こうした強みを重ね合わせ、丸井グループにしかないビジネスで、10年20年先の新しい価値を生み出していきます。

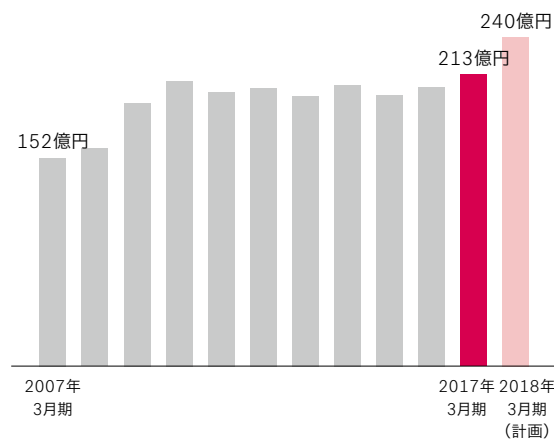
### 店舗：定借化面積の実績・計画（累計）



定借化率＝定借化面積／定借化対象区画面積  
 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

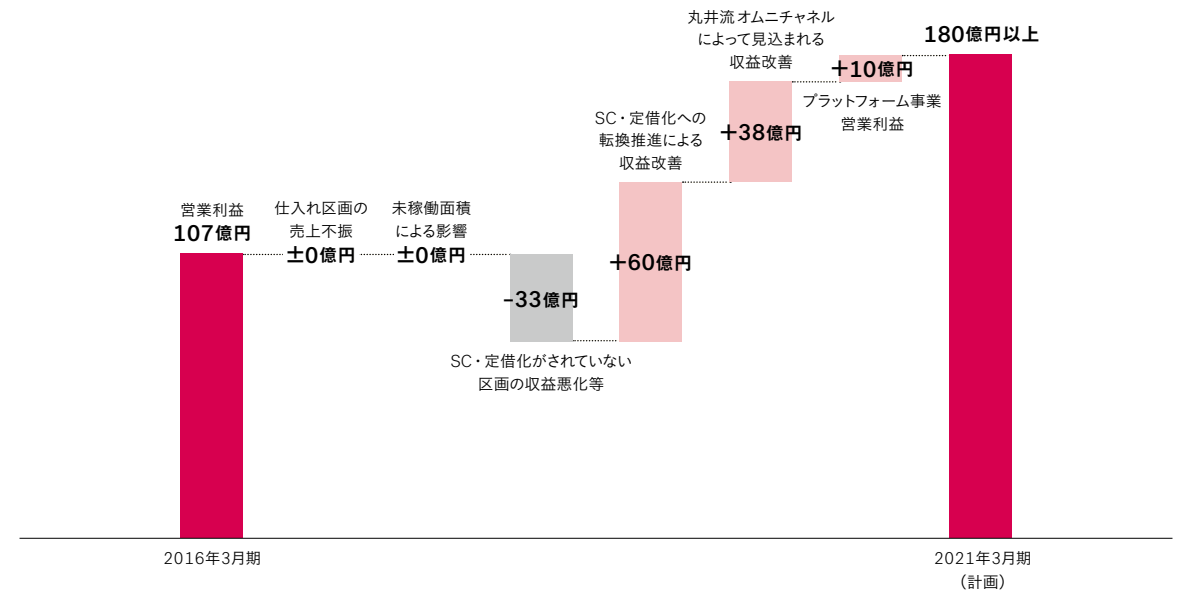
2017年3月期  
 定借化率：62% 利益改善額（累計）：29億円

### EC売上高推移の実績・計画



2018年3月期（計画）  
 EC売上高：240億円

### 小売事業の利益増減イメージ（中期経営計画期間）



## フィンテック事業の進捗と今後の戦略

### 成長を支えるグループの統合的な運営

フィンテック事業の総取扱高は、エポスカードの発行を開始した2007年3月期から年平均17%の成長を続けており、2017年3月期には1兆7,233億円となりました。ECやコト消費におけるクレジット利用が高伸長し、カード取扱高の成長を牽引しました。エポスカードは他社に比べ取扱高は少ないものの、高い収益性と効率性を実現しています。この構造を支えているのが、グループの統合的な運営です。これまでも小売事業の人材による対面での入会促進やネット申し込みの店頭受取り、ゴールドカードの店頭切り替えなど、店舗・Webを活用した効率的なオペレーションを実現してきました。今後も、グループ内にシステム会社を持つ優位性を活かし、お客さまニーズに対してスピーディに対応するとともに、高いユーザビリティを実現することで、競争力の向上に取り組んでいきます。

### 会員数拡大と利用率・利用額の向上

2017年3月期における新規カード会員数は、博多マルイの開店を機に年間80万人を計画していましたが、丸井グループ外の提携カードの苦戦が影響し、74万人となりました。今後はエポスカードの強みが最も活かせる商業施設との提携を拡大することで全国展開を推進するとともに、ECやサービス・コンテンツ関連など、成長性の高い分野での提携をすすめることで、カード会員数の拡大に取り組んでいきます。

また、お客さまニーズにお応えして、分割払いを利用できる加盟店の拡大や支払時におけるリボ払いへの変更方法の改善など、お客さまの利便性を高める取組みをすすめたことで、リボ・分割払いの取扱高は高伸長し、利益にも貢献しました。

さらに、ショッピング取扱高の成長を牽引しているゴールド・プラチナカード会員は157万人(前期比18%増)と、全体の約25%を占めるまでになり、ショッピング取扱高に占める割合も約70%にまで拡大しました。今後も、新たなロイヤリティプログラムの導入などにより、ゴールド・プラチナカード会員数・利用額のさらなる拡大に取り組めます。

### 多様化する決済サービスへの対応

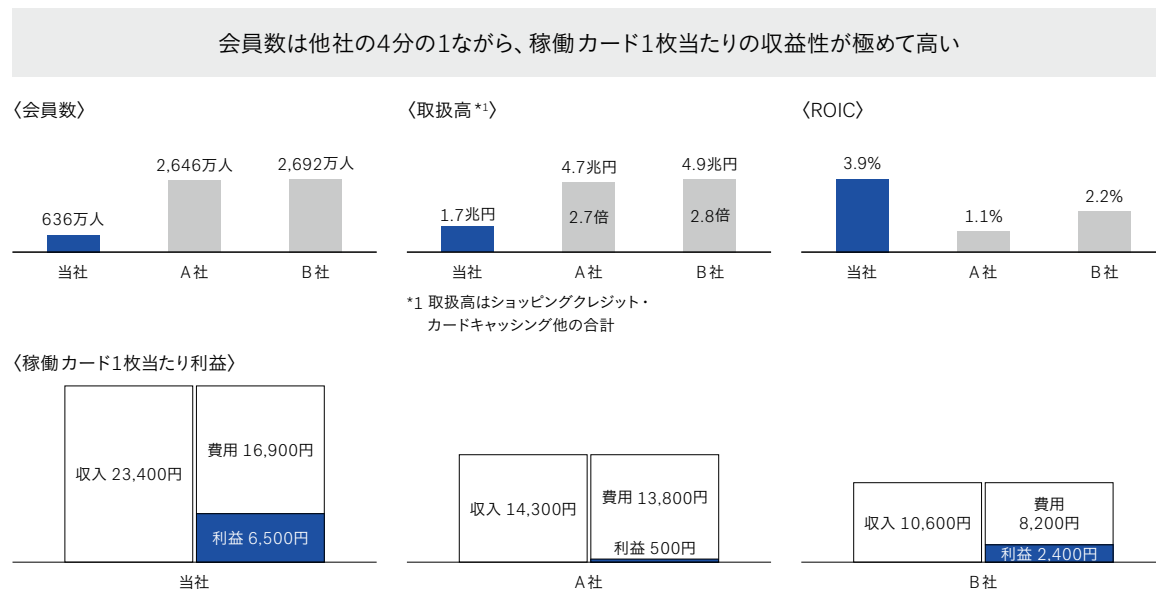
モバイル決済の市場は急速に拡大しており、海外勢の参入や、「楽天ペイ」「Coiney」をはじめとする新たな決済サービス事業者の出現など、決済手段の多様化がすすんでいます。丸井グループでは、2016年8月に渋谷モディへ「Origami Pay」を試験的に導入し、2017年3月にはエポスカードの「Apple Pay」への対応を開始しています。今後も世の中やお客さまの動向を注視し、最適な決済サービスを提供していきます。



**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

私たちはこれまで、クレジットカードを通じた支払決済を中心に金融サービスを提供してきました。しかし、少子高齢化や年金問題などを背景に、若者は将来に対する不安を抱えており、お金に対する関心は投資や節約などさまざまな領域に広がっています。こうした状況を踏まえ、2017年4月にフィンテック事業本部を新設しました。今後はグループの経営資源を活かすとともに、さまざまな企業とオープンイノベーションを展開することで、「貯める」「殖やす」「備える」など、提供する金融サービスの領域拡大をすすめる、ファイナンシャル・インクルージョンの実現をめざしていきます。

### 他社比較 (2017年3月期セグメントベース、丸井グループ調べ)



### フィンテック事業(総取扱高・営業利益・カード会員数)中期計画

