

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、株主・投資家の皆さま、地域・社会、お取引先さま、社員に、将来世代を加えたステークホルダーの皆さまと、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

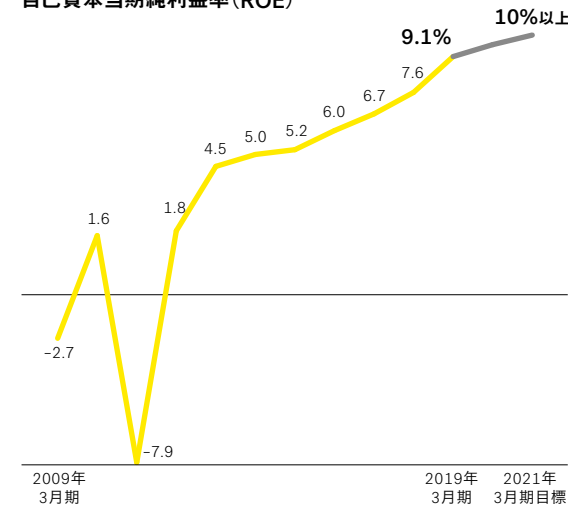
小売 セグメント	店舗事業	SC・定借化により、従来の百貨店型ビジネスからの事業構造の転換を実現し、次世代型のライフスタイルSCの展開で、資本生産性を高める
	オムニチャネル事業	ECに軸足を置いたビジネスを推進し、グループのノウハウを重ね合わせた独自のビジネスモデルで事業領域を拡大
	プラットフォーム事業	店舗内装や物流、ビルマネジメントなど小売で培ったノウハウを統合的に運営、B to Bビジネスを推進
フィンテック セグメント	カード事業	全国でのエポスカードファン拡大に向け、商業施設やコンテンツ系企業との提携を強化、高い収益性の維持と事業規模拡大を両立
	サービス事業	クレジットのノウハ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を高める
	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 ⇒ P101 めざすべきバランスシート	
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 ⇒ P88 将来の企業価値向上につながる成長投資	
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合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。

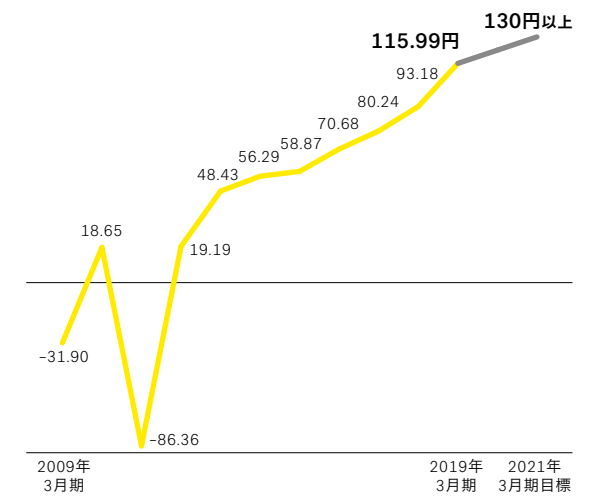
2019年3月期はEPSが前期比24.5%増の115.99円となり、28年ぶりに過去最高を更新。ROEは1.5ポイント増の9.1%となり株主資本コストを、ROICは0.4ポイント向上の3.7%と3期連続でWACCを、それぞれ上回りました。企業価値創造に向けた事業構造・資本構造への転換を着実に進めたことで、5カ年の中期経営計画において3年目の

自己資本当期純利益率(ROE)

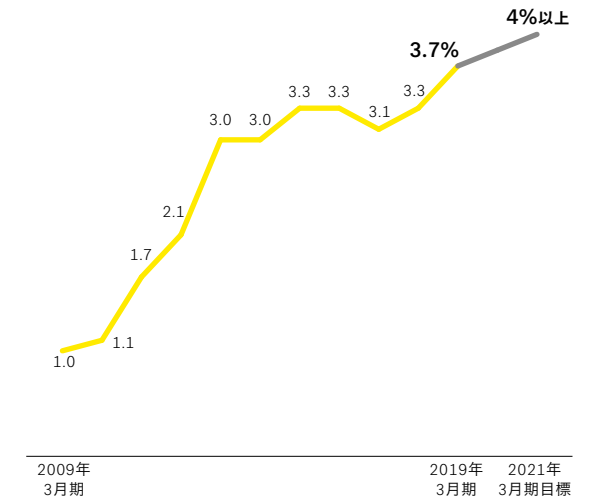


目標とした3つのKPIおよび営業利益計画をすべて達成し、2021年3月期目標は十分達成できるものと考えています。

1株当たり当期純利益(EPS)



投下資本利益率(ROIC)*



* 2019年3月期より、営業外収益に純額で計上していた償却債権回収益を、売上収益に入金額を計上し、販売費及び一般管理費に回収費用を計上する総額表示へ変更しています。なお2018年3月期については遡及適用後の数値を表示しています。

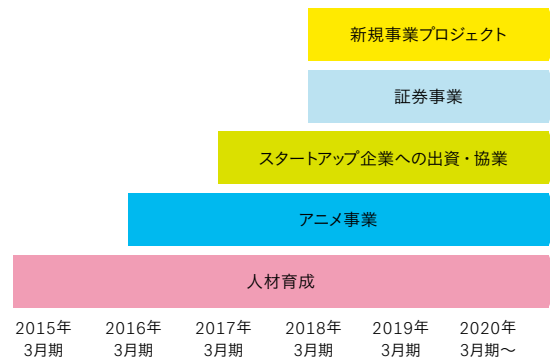
将来の企業価値向上につながる成長投資

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を計画しています。

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の枠にとらわれず、丸井グループが培ってきた強みやノウハウを活かして、社会の課題を解決する事業であると考えています。その第一弾が、ファイナンシャル・インクルージョンの実現に向けて2018年8月にスタートした証券事業です。また、新規事業プロジェクトでは、サステナビリティと収益の両立を図る新たな事業開発を進めています。

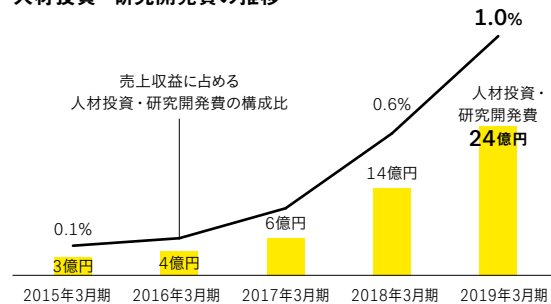
将来の企業価値の源泉となる人材投資・研究開発費を拡大
人材への投資は、会計上は経費として計上されるため、短期的には期間利益を一時的に減らすこととなりますが、人的資本への継続的な投資なくして、経営理念の「人の成長＝企業の成長」を実現することはできません。将来の企業価値の源泉となる無形資産としての人材投資が重視さ

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への投資も積極的に行ってまいります。

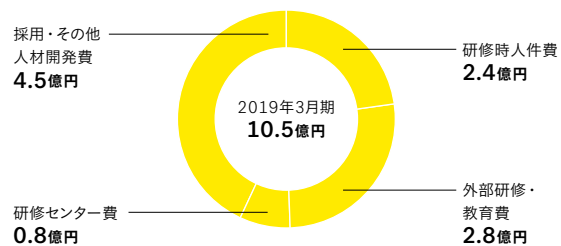


れる中、丸井グループは人材投資・研究開発費の推移と、人材投資額の内訳を開示しています。2019年3月期の人材投資・研究開発費は、2018年3月期から10億円増の24億円、売上収益に占める割合も1%に達しました。人材投資については今後も、毎年10億円程度を継続的に実施していく計画です。

人材投資・研究開発費の推移



人材投資額の内訳



担当役員コメント



石井 友夫

専務執行役員
CHO (Chief Health Officer)
監査・総務・人事・健康推進担当
丸井健康保険組合 理事長

人の力こそ丸井グループの力

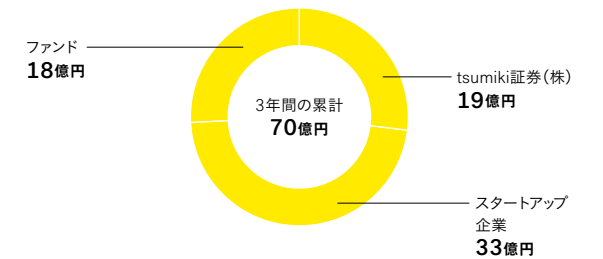
VUCAの時代といわれる現代においては、潮目の変化に気づき何が本流になっていくのかという、先を読む力が重要となってきます。変化に気づき仮説を立てて実行していくのは、まさしく人の力であり、丸井グループが「人の成長＝企業の成長」を経営理念に掲げている所以でもあります。したがって、当社がサステナブルな成長を実現していくために、人材投資は極めて重要なポジションにあります。現在、教育・研修はもとより、スタートアップ企業への出向など、さまざまな視点から人材育成を進めており、投資計画は予定通り進捗しています。これまでの取り組みの中で感じているのは、困難を避けることなく、前向き・自発的に行動する人は歩留り高く成長していくということです。人材投資は短期的なリターンが見えにくい投資でもありますので、全体のボトムアップもさることながら、こうした自ら手を挙げチャレンジする人が一人でも多くなるよう「指を高く掲げ」、効果的な取り組みを展開していきたいと考えています。

新規事業投資の進捗

新たな事業の創出につながる成長投資は、2017年3月期からの3年間で70億円を実行しました。そのうちスタートアップ企業への投資は9社、33億円で、各社と小売・フィンテック両事業との協業を進めています。

しかし、2021年3月期までに合計300億円を予定していましたが、現時点での進捗が遅れています。そのため、当初計画から最終年度を2年延長し、2023年3月期までの投資計画とし、着実にオープンイノベーションを実施していきたいと考えています。

新規事業投資の内訳 (2017年3月期～2019年3月期)



おもな投資先スタートアップ企業 (2019年8月時点)

企業名	事業概要
お金のデザイン	ロボアドバイザーを使用した資産運用・FPやIFAとのマッチングサービスなど
Laxus	ブランドバッグが使い放題(貸したり借りたり)になるC2Cシェアリングプラットフォーム
giftee	個人、法人、自治体を対象とした各種eギフトサービスの企画・開発・運営など
sitateru	国内外の縫製工場などをデータベース化し、オンライン上で衣服生産の全工程をサポートするプラットフォーム

企業名	事業概要
BASE	ネットショップ作成・オンライン決済サービス
GTN	外国人向け家賃保証事業・携帯電話サービスなど
みんな電力	「顔の見える電力」を特徴とする再生可能エネルギー中心の電力小売業
FABRIC TOKYO	カスタムオーダーアパレルブランド「FABRIC TOKYO」の運営

Detailing

小売の進捗と今後の戦略

SC・定借化は計画通り完了

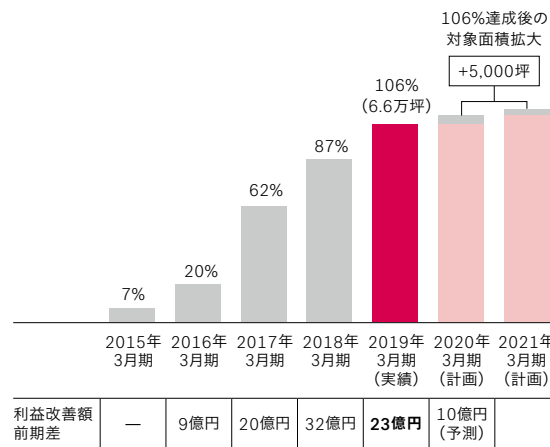
店舗価値が向上し入店客数は過去最高の2.1億人

2019年3月期は、営業利益が26億円増の114億円、ROICが1.0ポイント改善して3.8%となりました。当社は2015年3月期より5カ年計画で、商品を仕入れて販売する百貨店型のビジネスモデルから定期借家契約により家賃を得るショッピングセンター型商業施設への転換(SC・定借化)を進めてきました。2019年3月期にはSC・定借化が計画通り完了し、定借化率は106%となりました。今後はストックスペースの売場化などにより、さらに5,000坪程度の定借面積の増加を予定しています(図1)。

定借化が完了したことで、定借面積の比率は定借化前(2014年3月期)の12%から76%まで高まりました。また、カテゴリー別ではアパレルの面積が44%から29%まで縮小する一方で、飲食・サービスが18%から29%まで拡大し、総利益率も20.6%から21.2%まで改善しています。定借化によって店舗価値が向上したことで、入店客数は10年前の1.3倍、過去最高の2.1億人となりました。

ECについては、お取引先さまとの在庫情報の共有による品揃えの拡充やKDDI(株)さまの「au Wowma!」など外部サイトの拡大、マルイ店舗での商品受取などに取り組み、売上高は5%増の242億円、4期連続の増収となりました。

図1：定借化・利益改善の計画と進捗の状況(各年期末時点)



定借化率=定借化面積/当初の定借化対象区画面積(6.2万坪)
オーナーさまのご意向による定借化対象外店舗や、自主専門店売場・イベントスペースなどは定借化対象外区画

小売ノウハウを活かした新しい自主運営売場を拡大

アニメ事業は4年で取扱高12億円から75億円と6倍に拡大しています。店内のイベントでは、1~2週間という短期間、かつ省スペースで展開することで、坪効率は通常の数倍にのぼっています。また、接客に長けた丸井グループ社員が運営することで、取扱高やエポスカード発行の拡大につながっています。今後はこうした小売ノウハウを活かし、シェアリングや各種イベントなど、新しい自主運営売場の取り組みを拡大していきます。

新たな店舗戦略「デジタル・ネイティブ・ストア」

SC・定借化の完了により収益改善と利益の安定化が実現しましたが、NOI利回りは都心店、郊外店ともにハードルレートを下回っています(図2)。今後は契約更新にともなうバリューアップを通じてハードルレートを達成するとともに、差別化戦略である「デジタル・ネイティブ・ストア」へと進化することで、ハードルレートの引き上げをめざします(図3)。

あらゆるものが、いつでもどこでもインターネットで買えるようになった今の時代は、ただモノを買うだけならネットの方が便利で、わざわざ店舗に行くことはむしろストレスになりつつあります。こうした感覚はデジタル・ネイティブ世代である若年層で顕著なため、今後消費者の世代交代が進むにつれて、店舗でお買物をする人たちが減少することが懸念されます。こうした新しい消費者にも支持されるために、デジタル・ネイティブ・ブランドを積極的に導入することで、ネットでは提供できない体験や濃密なコミュニケーションの場を提供する店舗に進化していこうというのがデジタル・ネイティブ・ストアです。

デジタル・ネイティブ・ブランドには、いわゆるD2C、シェアリングやサブスクリプション・ビジネスなどが含まれます。新宿マルイ本館などにご来店いただいているFABRIC TOKYOさまはオーダースーツのブランドで、店頭では採寸だけを行い、注文はネットで行う、ECが前提のビジネスです。

デジタルペンのリーディングカンパニーのワコムさまは、商品在庫を一切持たず、お客さまに体験だけを提供するショップを新宿マルイ アネックスにご来店いただいています。丸井グループ社員が運営を受託しており、体験ストア経由の客単価は通常のEC経由の客単価より高くなっています。リユースホビーのECで日本一の駿河屋さまは、新宿マルイ アネックスにご来店いただいたところ、女性客構成が自社のECや他店舗を大きく上回り、取扱高・客数ともに駿河屋さまNo.1店舗となっています。駿河屋さまにとっては、マルイ店舗が新しいお客さまの獲得のための重要なタッチポイントとなっています。

ハードルレートを引き上げる丸井グループの提供価値

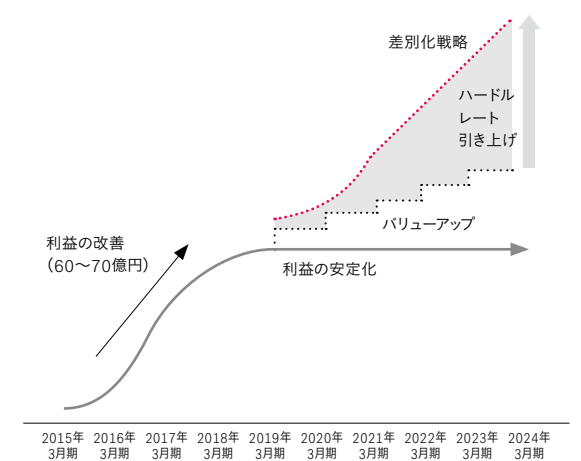
これまでの百貨店型・ショッピングセンター型のビジネスモデルでは、店舗の売上とECが完全に分離し、お取引先さまは店舗での「売上だけ」を目安に賃料の妥当性を判断

図2：NOI利回り(2019年3月期)

	実績	ハードルレート(期待利回り)
都心店	3.9%	4.0%
郊外店	6.4%	7.0%

NOI利回り=NOI(事業損益)÷施設時価

図3：小売利益改善イメージ



担当役員のコメント



瀧元 俊和

常務執行役員CIO
小売事業責任者
(株)エムアンドシーシステム
代表取締役社長

新たな顧客体験を共創しましょう!

小売事業の責任者となり、もうすぐ2年となります。この間、ショッピングセンター型のビジネスへと大きく転換を図り、お取引先の皆さまのご協力により完了できたことは大変うれしく思っています。また、フィンテックの担当から小売の担当となったことで、より一層両者が一体となっていることが実感できました。カードの勧誘やゴールドカードへのアップグレードなどはDMやメールではなかなか進みませんが、店舗でのお買物の際に販売員がご案内することで、気持ち良く応じていただけます。反面、エポスカード会員にEC事業やマルイ・モディ店舗の魅力がきちんとお伝えできず、ご利用が限られているため、もっと丁寧にお伝えする必要がありますと考えています。今後は定借期間満了にともなう入れ替えが増えてまいります。お客さまにとって価値のある体験ができるリアルの拠点として、新たな顧客体験を共に創造していただける方々を集めていただければ幸いです。ぜひ一緒に新しいお店をつくっていきましょう! よろしくお祈りします。

してきました。一方、デジタル・ネイティブ・ストアは、店舗での体験やコミュニティがECでの売上を拡大する「触媒」となるだけでなく、エンゲージメントを高め、LTV(生涯利益)の向上にもつながります。お取引先さまは店舗での売上だけでなく、ECでの売上や中長期的な時間軸であるLTVの視点も加味して賃料の水準を柔軟に考えることができるようになります。このように、ECでの売上やエンゲージメントを含め、中長期的な視点でお取引先さまにメリットを提供するのが、未来のマルイの店づくりです。

デジタル・ネイティブ・ブランドは、すべての購買行動をデータ化し活用することで、新規顧客の獲得やエンゲージメントの向上を図り、EC売上と中長期的なLTVの最大化をめざしています。そして、その収益構造は、トラフィック、成約率、客単価、継続率の4つに因数分解され、マルイ・モディ店舗2.1億人の入店客や688万人のエポスカード会員、また丸井グループ社員による売場運営の受託などが大きな差別化ポイントになります(図4)。この丸井グループ独自の付加価値提供により、マルイ・モディ店舗の不動産価値を向上させ、中長期的にハードルレートの引き上げを実現していきます。

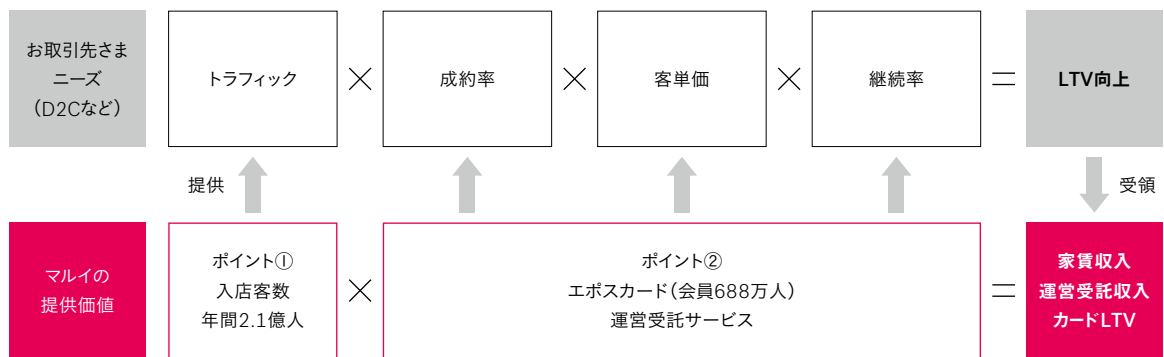
今後はD2Cや体験・コンテンツ、シェアリング、飲食・サービスなど、新たな価値を提供するテナントの構成を拡大します。5年後にはデジタル・ネイティブ・ストアの構成を全体の25%にまで高め、その客数や波及効果で、マルイ・モディの「店舗全体」をデジタル化していく計画です。

カテゴリーの拡大・サイズマッチングの進化・PBのEC軸への転換によりECを拡大

現状のECはアパレルやファッション雑貨が中心ですが、今後はニーズが高く、購入頻度の高いコスメやスポーツ関連を開発し、取扱いブランド数も増やしていきます。また、ECでの購入時に不満の多いサイズの取り組みも進めていきます。ECと店舗での購入履歴を統合したデータをもとにおすすめサイズを表示し、お客さまの主観に合うサイズマッチングを実現していきます。加えて、PBについてはEC軸への転換を図ります。SNSで共感コミュニケーションを拡大し、店舗は「試着」や「EC購入の体験の場」としていきます。そして、デジタル主体でLTVの拡大に取り組んでいきます。

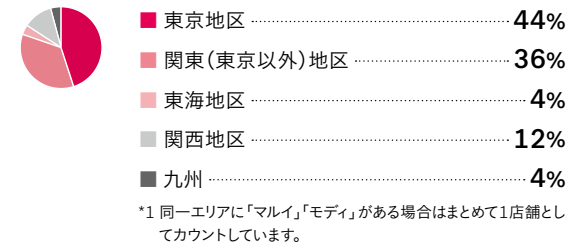
これらの施策を進めることで、2020年3月期の営業利益は14%増の130億円をめざします。

図4：お取引先さまへの付加価値の提供

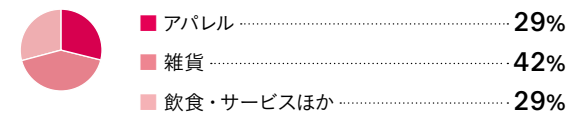


小売の概要 (2019年3月期)

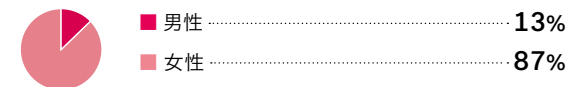
地域別店舗数構成 *1



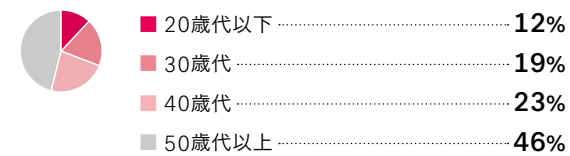
カテゴリー別売場面積構成



買上客数 男女別構成 *2



買上客数 世代別構成 *2



*2 エポスカード利用の買上客数構成

マルイ・モディ店舗

店名	売場面積 (m ²)	取扱高 (億円)
東京都		
北千住マルイ	35,300	388
新宿マルイ	30,590	300
有楽町マルイ	18,500	214
町田店	21,270	155
丸井錦糸町店	22,990	131
上野マルイ	16,390	130
渋谷店	14,090	125
国分寺マルイ	14,300	115
中野マルイ	4,950	63
池袋マルイ	12,170	59
丸井吉祥寺店	11,950	53
神奈川県		
マルイファミリー溝口	32,260	222
戸塚モディ	16,580	92
マルイファミリー海老名	19,500	83
マルイシティ横浜	16,770	81
埼玉県		
マルイファミリー志木	18,900	110
大宮マルイ	13,970	68
草加マルイ	16,530	46
川越モディ	7,850	17
千葉県		
柏店	18,810	72
静岡県		
静岡店	13,460	28
大阪府		
なんばマルイ	17,000	110
京都府		
京都マルイ	8,760	49
兵庫県		
神戸マルイ	6,940	45
福岡県		
博多マルイ	15,000	85

新宿マルイは、「本館」「アネックス」「メン」の3館、渋谷店・町田店・柏店・静岡店は、それぞれ「マルイ」「モディ」の2館を展開しています。

担当役員のコメント



青木 正久
取締役 上席執行役員
アニメ事業担当
(株)丸井 代表取締役社長

「新しい小売のカタチ」を外部に発信

定借化が完了し、安定した収益基盤を確保した現在、次世代マルイへとさらに進化することが急務だと考えています。モノからコトへ、提供すべき価値に正解はなく、ゴールもありません。そのために、これまでリアル店舗でモノを売り、大きな利益を上げてきたマルイの成功体験を、一度忘れてしまうことが必要です。

特に、「デジタル・ネイティブ・ストア」へと進化する際には、これまでの「モノ」を売る「商品軸」の考え方から、「体験」を売る「顧客軸」へ移行していかなければいけません。その時に大事なのが、お客さまのニーズをマイニングし、具現化すること。これは、当社社員が最も得意とすることだと確信しています。

また、接客力やコミュニケーション力が高い店舗人材やシステム、物流を自社で持っているのが、丸井グループの強みです。この点をさらに強化し、「新しい小売のカタチ」を「この指とまれ!」と外部発信していくことで、共感・共鳴してくださるお取引先さまに、多数集まっていたいただけるものと考えています。

Fintech

フィンテックの進捗と今後の戦略

新規エポスカード入会は目標としていた80万人を達成、取扱高も初めて2兆円を突破

2019年3月期の営業利益は、36億円増の350億円と7期連続の増益となりました。ROICは営業利益の拡大と債権流動化による投下資本の効率化で4.2%となり、中期経営計画目標の4.1%を2年前倒しで達成しました。

エポスカードの総取扱高は前期比17%増の2兆3,000億円となり、初めて2兆円を突破。過去10年間の年平均伸長率は+19%と、業界平均の+7%を大きく上回っています(図1)。ショッピング取扱高は1兆8,800億円まで拡大、ゴールド・プラチナカード会員のご利用が直近5年間で年平均26%増と全体を牽引しています。

ショッピングリボ・分割も、分割利用が可能な加盟店の拡大や、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が高伸長し、リボ・分割を合わせた取扱高は前期比25%増と拡大しています。この結果、リボ・分割の残高は、分割払い強化前の2016年3月期と比べて1.6倍、中でも分割払いは5.1倍と大きく伸長しました(図2)。新規利用客の増加に加え、分割払いは返済期間が短く計

画が立てやすいためご利用金額が増えて取扱高が拡大、結果として加盟店手数料も増加しています。また、相対的に貸倒比率の低い分割残高の構成が上がったことで貸倒費用が抑制され、ROICの向上にもつながっています。

家賃保証についても、売上収益が65億円となり、5年間の年平均成長率+30%以上の高伸長を継続しています。エポスカードによる家賃の支払いは約2,600億円まで拡大し、取扱高に占める割合も10%超となっています。

カード会員数は688万人まで拡大し、ゴールド・プラチナカード会員数も215万人と高伸長しました。新規カード入会についても、かねてより目標としていた80万人を達成。店舗・商業施設での入会が安定して50万人台を維持していることに加え、ネット入会とサービス分野での入会が増加しています。また、2019年3月期には新たに8つの商業施設との提携をスタートし提携施設は25施設まで拡大、商圏内外ともにカードホルダーシェアが上昇しています。一方で、提携施設のない北陸、中国、四国地方のシェア率が低いため、今後このエリアの会員拡大に努めます(図3)。

2018年8月にスタートしたtsumiki証券(株)は、想定

図1：エポスカード総取扱高推移

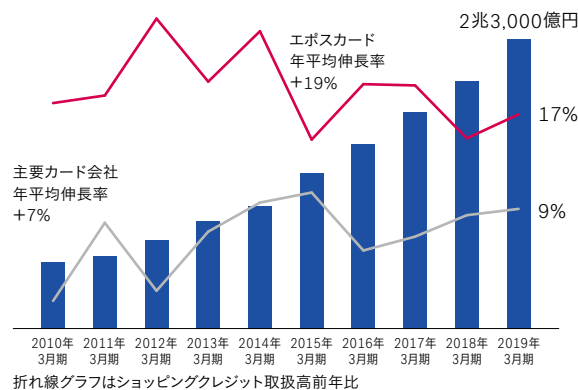
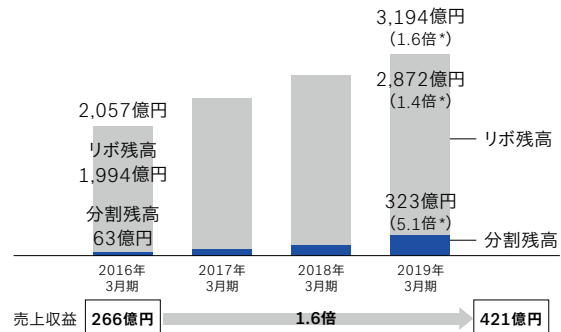


図2：リボ・分割残高と売上収益



* 2016年3月期比

担当役員のコメント



中村 正雄

取締役 専務執行役員
フィンテック事業責任者

長期ビジョン実現に向け、新たな金融サービスを創出する

フィンテック事業では、エポスカードのショッピング取扱高の10年間年平均伸長率が19%と業界平均の2倍を超える高成長を続けています。小売の成長を支えたカードが、今では店舗がカードの成長を支える関係に逆転しましたが、丸井グループにおける両事業は人材も店舗もシステムも経営資源はすべて共有する二つで一つの表裏であり完全なる補完関係です。私は2年前に小売事業からフィンテック事業に担当が代わりましたが、丸井グループでは企業価値の向上と革新に向けて、現在5割強の社員がグループ間で担当職種を変更しており、将来的には100%をめざしています。その目的は、新しい視点で革新を起こしやすい風土づくりと、個人の中の多様性を目覚めさせるためです。お客さまと丸井グループの深いエンゲージメントを築き続けることがフィンテック事業の役割であり、長期ビジョンの実現に向けて、カード会員の拡大とLTVの両立、新たな成長に向けた金融サービスの創出、加速するデジタル化への対応など、ミッションも明確になりました。今後も事業の成長に慢心することなく、着実に取り組みを進めてまいります。

通り若年層、投資未経験者を中心にご支持いただいています。口座稼働率や、月々のつみたて平均金額は計画を上回る一方で、申込数は1.6万人と計画を下回っており、今後の顧客開拓が課題となっています。

プラチナカードは41%まで上昇します。また、最も取扱高の大きいゴールドカード会員の家計シェアは平均では17%ですが、家計シェア10%未満の会員が4割を占めており、拡大の余地は十分にあります。

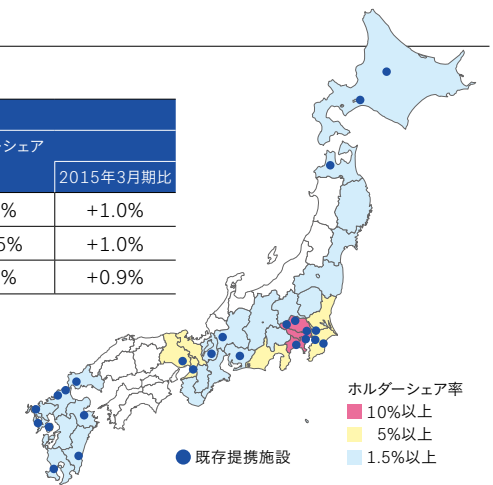
家計シェアの低い世帯と高い世帯を比較すると、家賃やリカーリングがカードで決済されている世帯の家計シェアが高くなっています。家賃やリカーリングは継続利用につながりメインカード化が進むため、食費や娯楽など現金支出の領域でもカード決済が増加し、家計における決済シェアが高まります。その結果、ゴールドカード化率やカードLTVが未利用客に比べて4~5倍となります。したがって、

独自のキャッシュレス戦略「家計シェア最大化」を推進

フィンテックでは、キャッシュレス化に向けて、独自の戦略「家計シェアの最大化」を推進することで、フィンテックのLTV拡大をめざします。現在カード会員の家計シェア(世帯年収に占めるエポスカードの利用割合)は平均12%ですが、一般カードの5%に対して、ゴールドカードは17%、

図3：エポスカード会員数の状況

	2019年3月期				
	会員数	ホルダーシェア			
	2015年3月期比	2015年3月期比	2015年3月期比		
累計	591万人	688万人	116%	6.6%	+1.0%
商圏内	525万人	575万人	110%	11.5%	+1.0%
商圏外	67万人	113万人	169%	2.1%	+0.9%



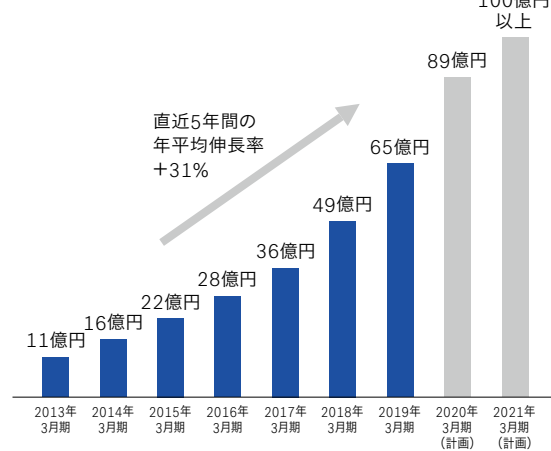
家計シェア最大化戦略には、家賃やリカーリングの拡大が重要になってくると考えています。

独自の強みを活かして成長を続ける家賃保証事業

売上収益100億円以上をめざす

家賃保証市場は、2020年の民法改正を受けて家賃総額で11兆円規模*まで拡大しています。家賃保証業界は、専業や信販系カード会社を中心に約250社が参入していますが、今後、流通系の大手クレジットカード会社の新規

図4：家賃保証事業の売上収益推移



参入や外国人対応など、競争はさらに激化すると予想されます。当社の強みは、最大の特徴である「家賃でポイントが付くサービス」に加えて、「カード事業とのジョイントによる効率運営」や「取引先のニーズに対応したシステム力」、そして「丸井グループの財務力を活かした高い信頼性」にあります。また、今後は住友林業レジデンシャル(株)さまや(株)エイブルさまを中心に大手提携先との連携を強化するとともに、賃貸物件にお住まいのカード会員に対して当社家賃保証サービスのある物件を集めた独自サイトを通じて利用を促進することで、外部と内部から利用客の拡大を図ります。こうした取り組みにより、2021年3月期には売上収益100億円以上をめざします(図4)。

* (株)エポスカード推計

協業によりEC利用と新規入会の拡大を促進

今後継続的な成長が見込まれるECでの利用拡大も重要なポイントの一つです。これについては、GMOペイメントゲートウェイ(株)さまとの協業により、カード会員のEC利用の促進と、新規入会の拡大を図ります。一般的にユーザーがEC上で決済する場合、サイトごとにカード番号の登録が必要ですが、今回の協業ではすべての提携サイトでの決済が、新

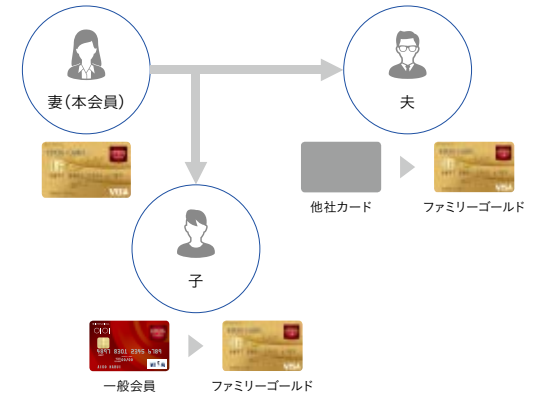
規利用であっても会員のID・パスワードのみで決済できるため、EC利用の利便性が飛躍的に高まります。各提携サイトではエポスカード会員の募集も行い、24時間リアルタイム審査で、申し込みと同時に決済や入会特典の利用が可能となります。この取り組みを推進することで5年後には提携先数200社以上、新規入会10万人以上をめざします。

**店舗でのご案内でファミリーゴールド会員拡大を加速
フィンテックの総取扱高を5年後に5兆円へ**

2018年にスタートしたエポスファミリーゴールド(図5)は、5万世帯で会員数11万人となりました。ファミリーゴールドをご利用の世帯では、家族のゴールドカード会員化により、家計でのエポスカードの決済シェアが、それまでの14%から平均23%まで上昇しています。Webサイトやメールでの会員募集に加え、店舗でのご案内を開始することで会員拡大を加速させ、5年後には50万世帯100万人以上をめざします。

ゴールドカード会員数を拡大するとともに、ゴールドカード会員の家計シェア17%を、5年間で22~25%程度まで高めることで、取扱高は8,000億円から1兆円程度の増加を図ります。これによりカード会員全体の家計シェアも

図5：家族全員のゴールドカード会員化イメージ



12%から16%に上昇する見通しです。

これらの施策を進めることで、フィンテック全体の総取扱高は、5年後には5兆円以上と、業界トップクラスの水準まで高めていきます。

今後の見通し

2020年3月期はROICが4.4%、営業利益は40億円増の390億円を見込んでいます。そして、中期経営計画の最終年度である2021年3月期にはROIC4.5%、営業利益420億円以上をめざします。

担当役員コメント



齋藤 義則
常務執行役員
(株)エポスカード 代表取締役社長

LTVの極大化に向け、家計消費のシェア最大化をめざす

2019年3月期は、商業施設やネット・サービス領域での新規入会が計画通り推移し、エポスカードの発行開始以来初めて新規会員が80万人を超え、会員数も約700万人まで拡大しました。また、ショッピング取扱高の高伸長と家賃保証などサービス事業の成長により、総取扱高も2兆円を突破することができました。

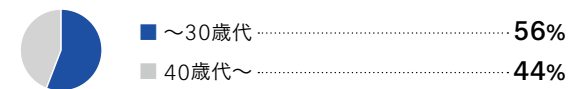
フィンテックセグメントでは、今後進展するキャッシュレス化への対応に加え、グループのLTV重視の経営を推進するため、エポスカードの家計消費におけるシェアの最大化をめざしてまいります。

この「家計シェアの最大化戦略」では、口座振替が主体の家賃や公共料金などのカード決済を促進することで、既存会員の継続利用とメインカード化を推進し、利用率・利用額のさらなる向上を図ります。そのため、これまでの商業施設との提携に加え、家賃保証やリカーリング、サブスクリプション企業との新たな提携、協業、まさに「この指とーまれ!」の取り組みを一層強化してまいります。また、ファミリーゴールドでは、2019年から店舗でのご案内も開始し、家族全員の会員化をさらに加速させてまいります。

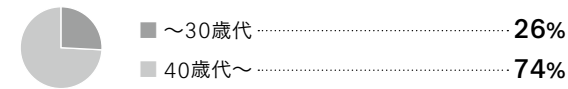
今後は、会員拡大を軸とした提携戦略や全国展開の推進に加えて、LTVのさらなる向上に向け、既存会員の「家計シェアの最大化戦略」による独自の成長戦略を展開してまいります。

フィンテックの概要 (2019年3月期)

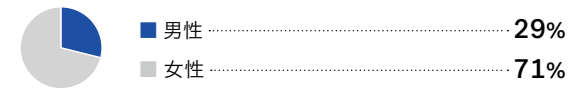
エポスカード会員の年代*1



業界全体の年代*2



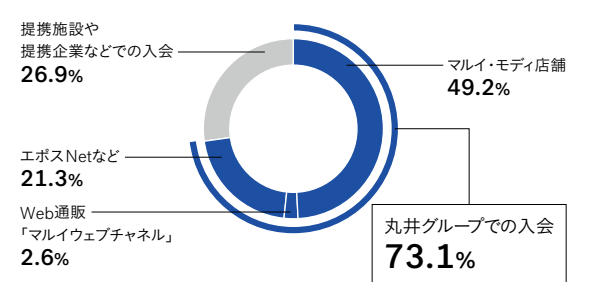
エポスカード会員の性別*1



*1 稼働会員ベース

*2 一般社団法人日本クレジット協会「日本のクレジット統計2018年版」

エポスカード新規会員の入会経路



エポスカードご利用店舗構成

