

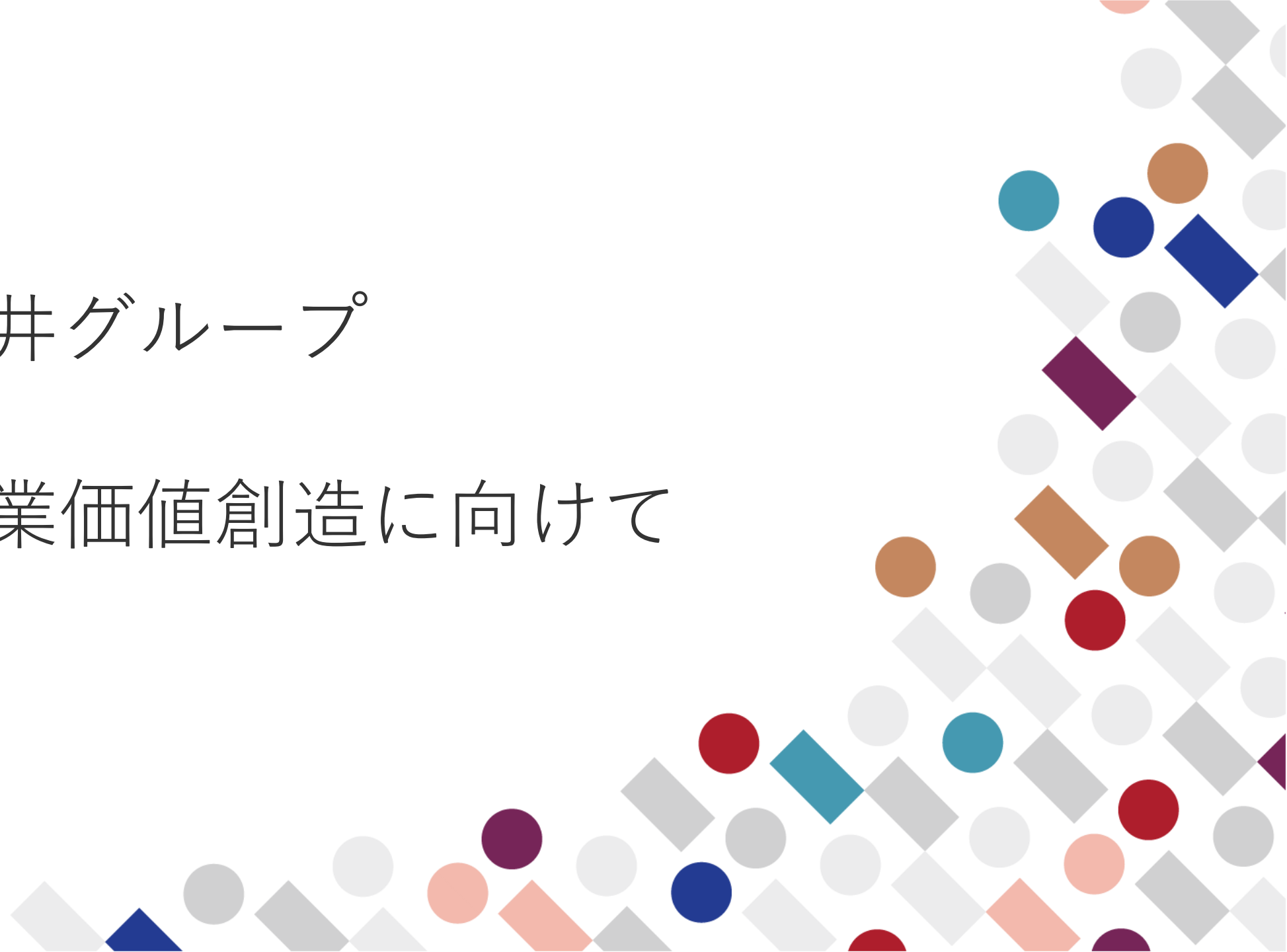
HFLP Bコース

丸井グループ

企業価値創造に向けて



2020年2月15日



1. 丸井グループの概要
2. 小売セグメントの成長戦略
3. フィンテックセグメントの成長戦略
4. 収益構造の転換とLTV経営について
5. 資本政策と株主還元
6. 成長投資
7. 丸井グループの共創サステナビリティ経営

1

丸井グループの概要

創 業 1931年 家具の月賦商として創業
事業内容 小売事業、フィンテック事業
※小売・金融一体の独自のビジネスモデル

小売事業

「マルイ」
お客さま多様な店のづくり



「モディ」
エリアに応じた店のづくり



フィンテック事業

エポスカード



- ・ 関東を中心に、東海・関西・九州に25店舗
- ・ 取扱高 3370億円
- ・ 年間入店客数 2.1億人

- ・ カード会員数 688万人
- ・ 取扱高 2兆3000億円

(2019年3月期)

私たちの目指す姿

MISSION

すべての人が幸せを感じられる
インクルーシブで豊かな社会を
共に創る

VISION2050

ビジネスを通じて
あらゆる二項対立を
乗り越える世界を創る

私たちの価値観

PHILOSOPHY

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

VALUES

信用はお客さまと共につくるもの
景気は自らつくるもの



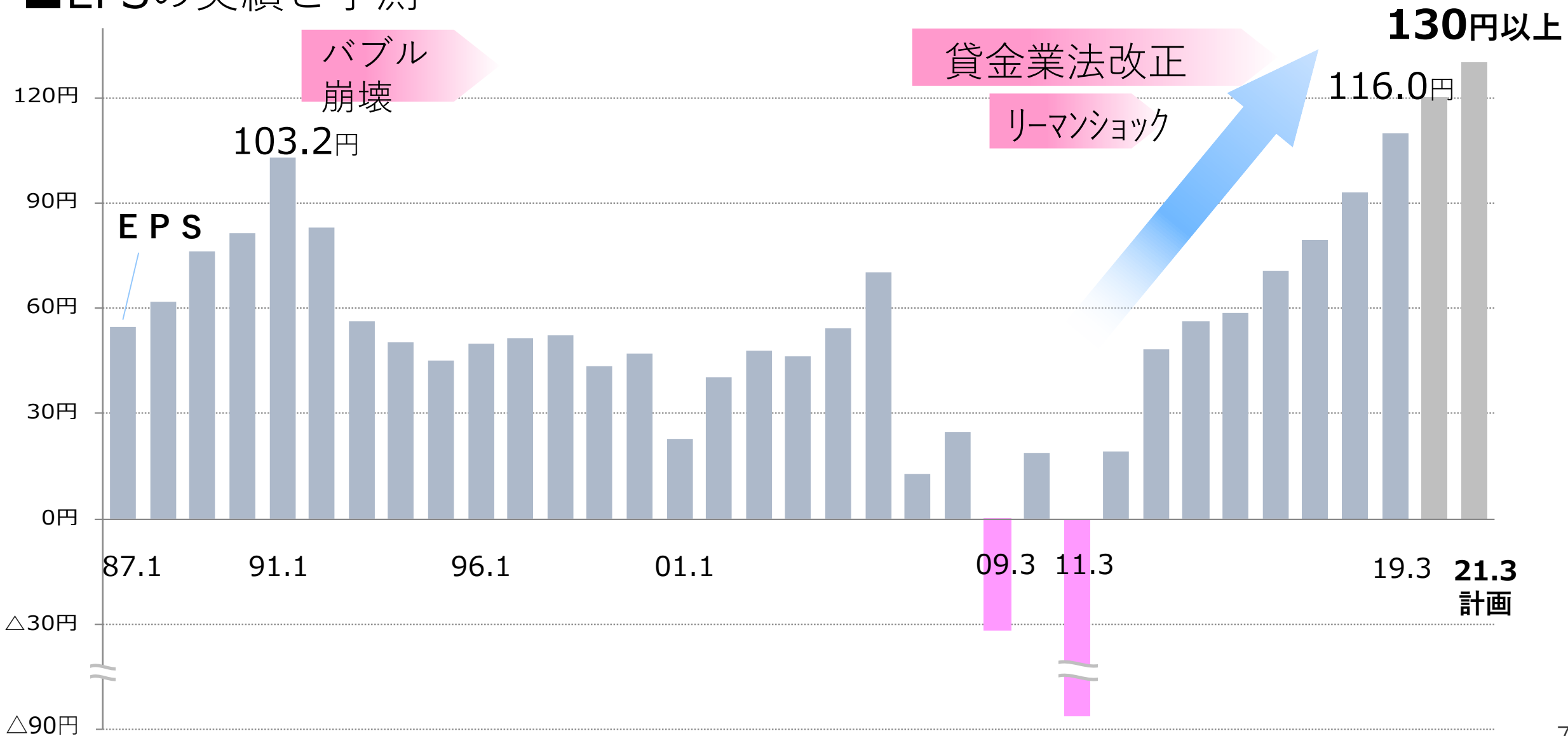
(創業者：青井忠治)

信用は、
私たちがお客さまに与えるものではなく、
与信

お客さまと共に創るもの
信用の共創

業績推移：2度の赤字を乗り越え、19年3月期に過去最高の116.0円を達成

■EPSの実績と予測



『信用は私たちがお客さまに与えるものではなく、お客さまと共に創るもの』

累計500万足突破！
ラクチンきれいシューズ

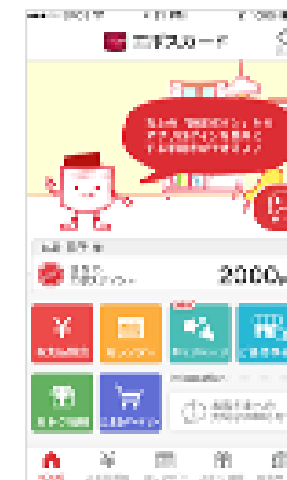


共創の集大成
博多マルイ

年会費無料の
ゴールドカード



共創 = お客さまとの
オープンノバージョン

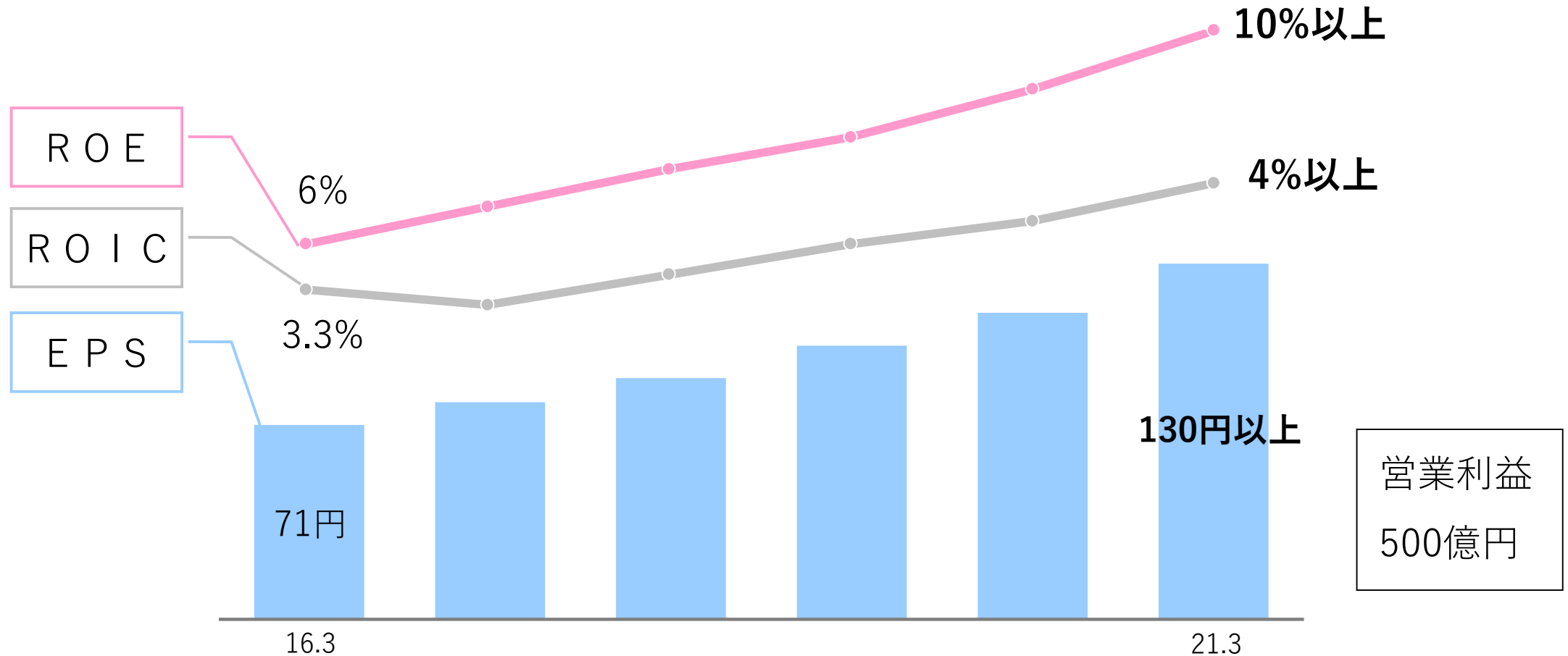


日本初！クレジット払いで
投資信託を購入できる tsumiki証券

エポスカードアプリ
235万DL突破！

< 中期経営計画の骨子 >

- ・ 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



2

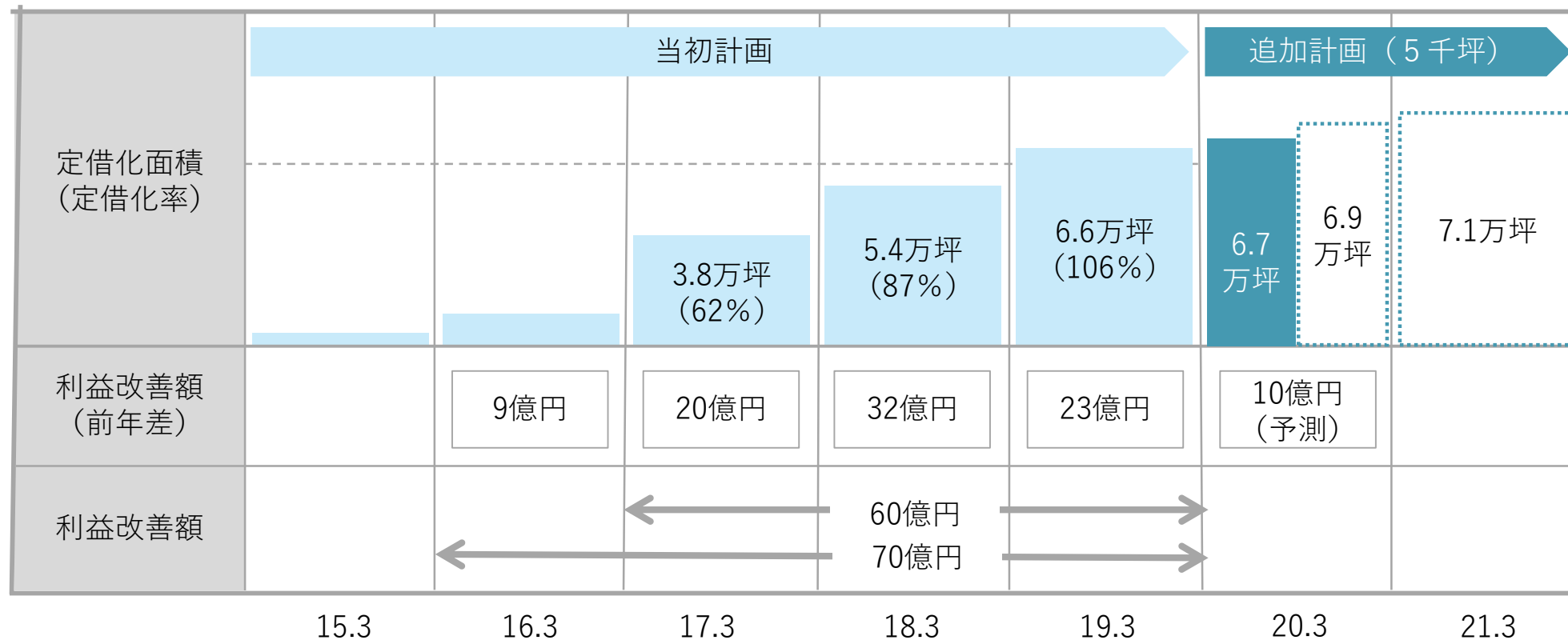
小売セグメントの成長戦略



- ・ 「モノ」中心から、「モノとコト」を提供するSC型へ
- ・ 2015年3月期からの5年間で、
すべての店舗を百貨店型から不動産型の商業施設に転換（一部例外あり）

- ・ 19年3月期の定借化率は106%と計画を達成、利益改善額は23億円
- ・ 定借対象区画の増加により、さらに5千坪の定借化を予定

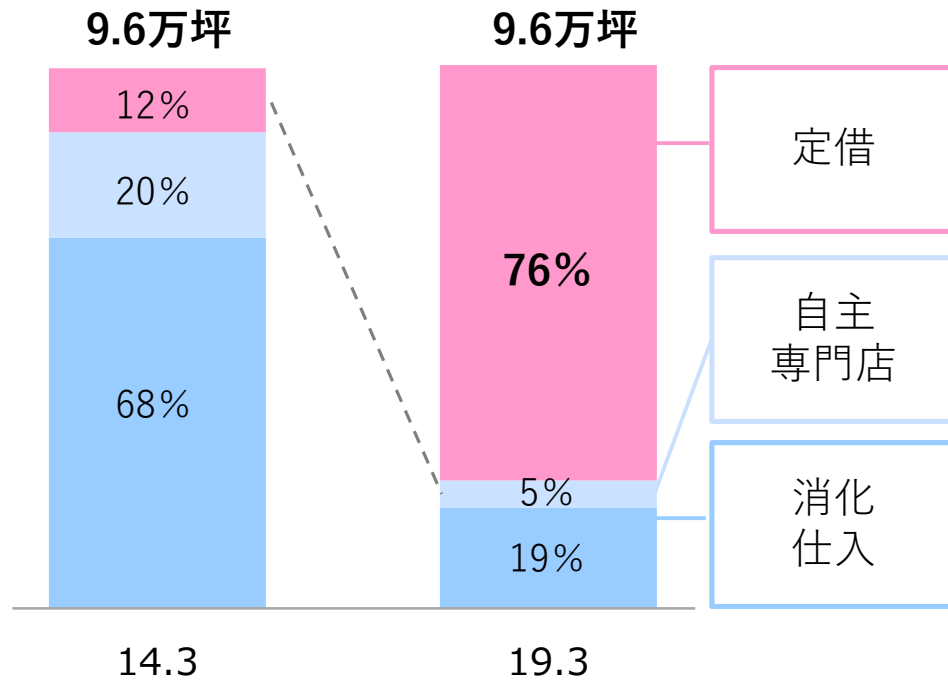
■ 定借化・利益改善の状況（各年期末時点）



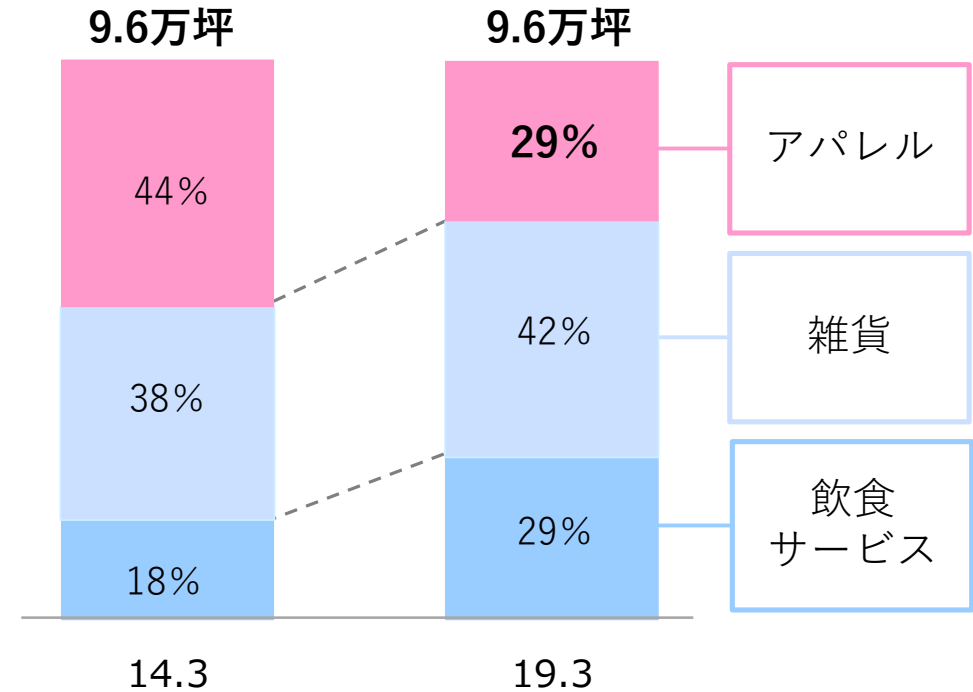
* 定借化率 = 定借化面積 / 当初の定借化対象区画面積 (6.2万坪)

- ・ 定借化達成による店舗の構造変革が進み、飲食・サービスカテゴリーが拡大
- ・ 利益率は21.2%と、定借化前に比べ+0.6%改善

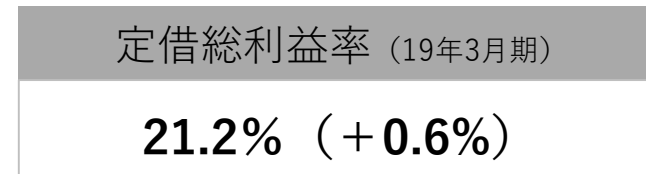
■ 契約形態



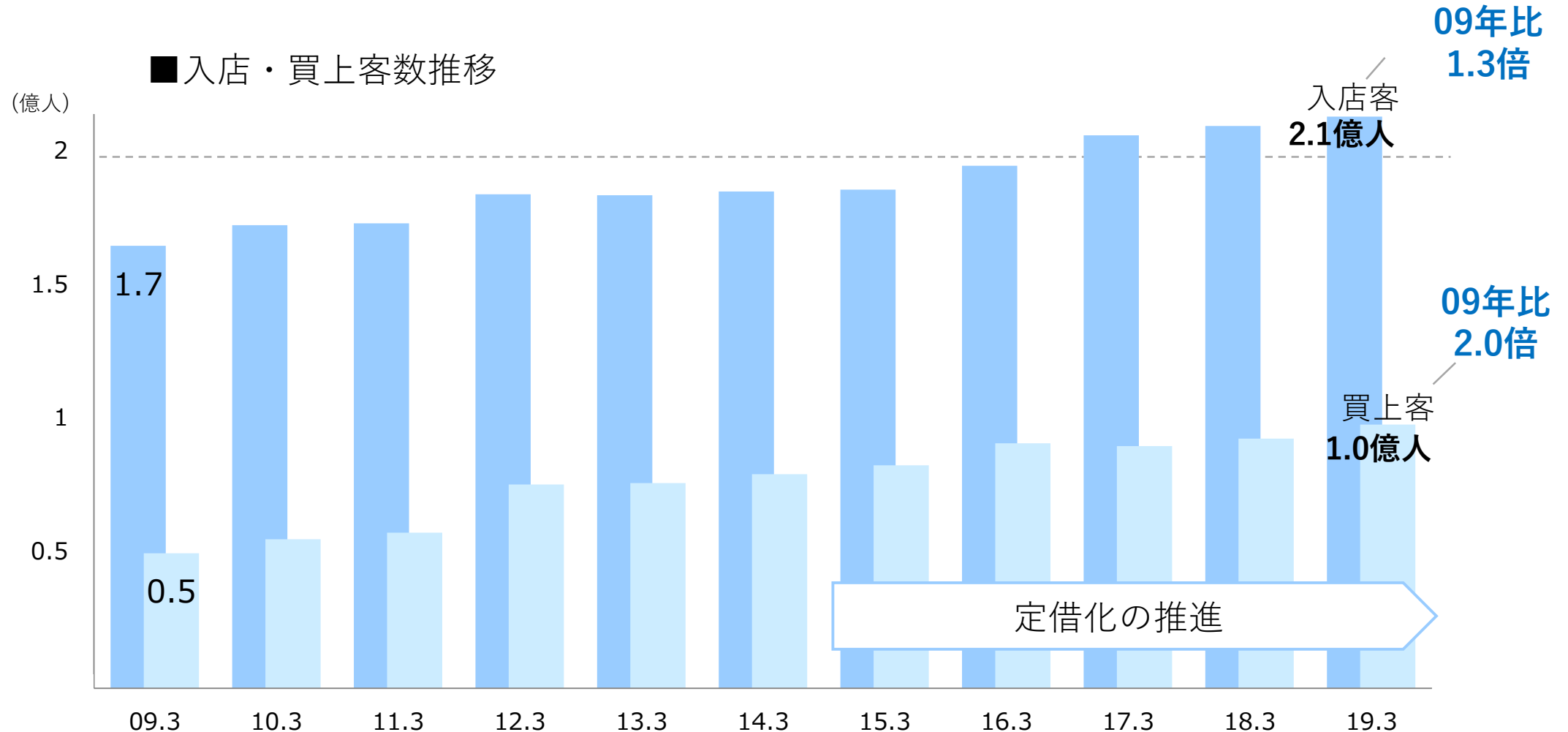
■ カテゴリー



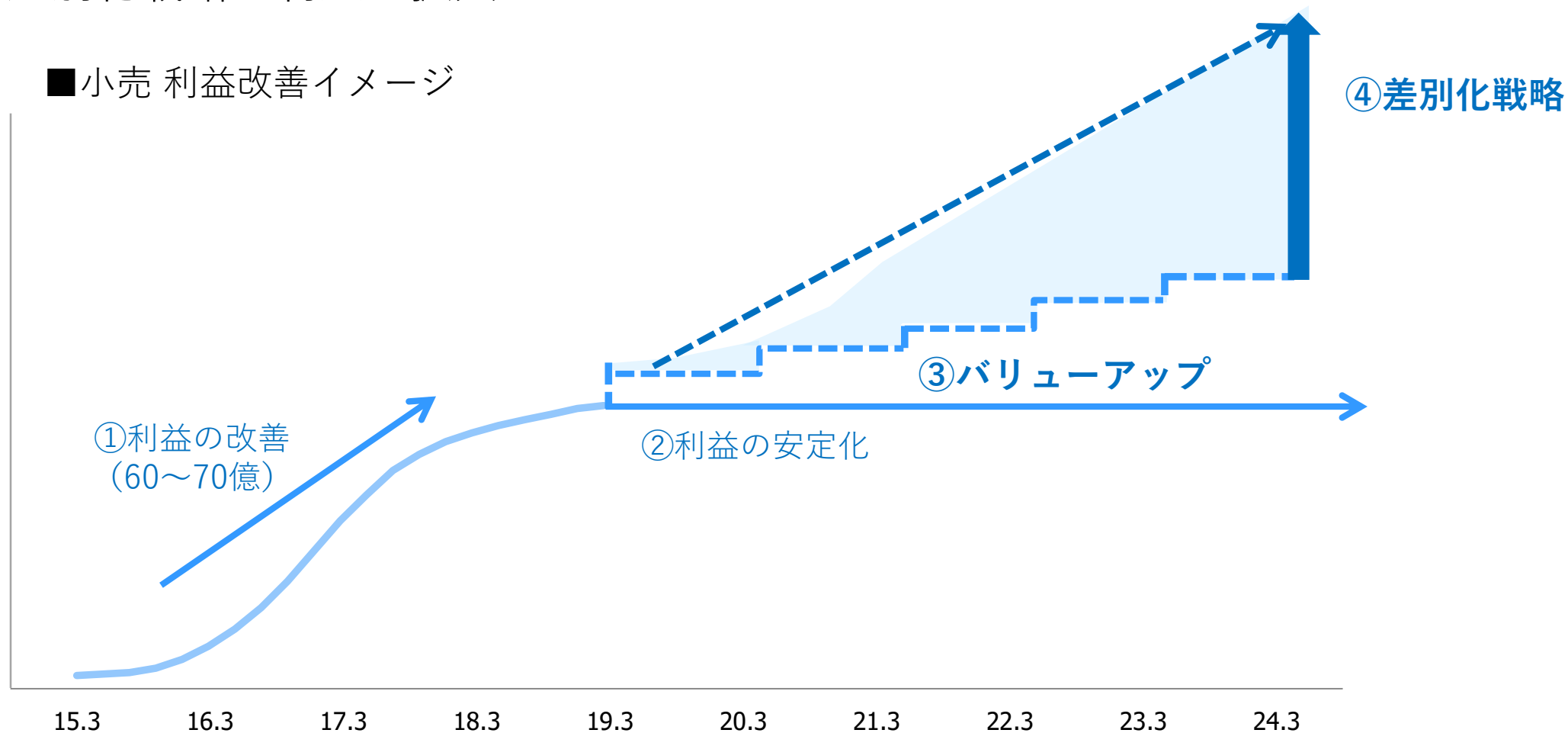
■ 利益率



- ・ 定借化により店舗価値が向上し、入店客数が増加
- ・ 直近3年は入店客数が2億人以上で推移、買上客数は09年比2倍



- ・ 定借化の完了により利益の改善、安定化が実現
- ・ 契約更新に伴うバリューアップを着実な推進と、未稼働区画マネジメントが課題
- ・ 新たな差別化戦略で利益を拡大





FABRIC TOKYO
(新宿マルイ・渋谷モディ・池袋マルイ)



オーダースーツのブランド
店舗で採寸、注文はEC

ECを前提としたビジネス
(店舗での売上が立たない)

SHIBUYA BASE
(渋谷マルイ)



個人や小規模テナントさまへ
リアルな売場を週単位で提供

丸井グループと資本・業務提携

ワコムブランドストア新宿
(新宿アネックス)

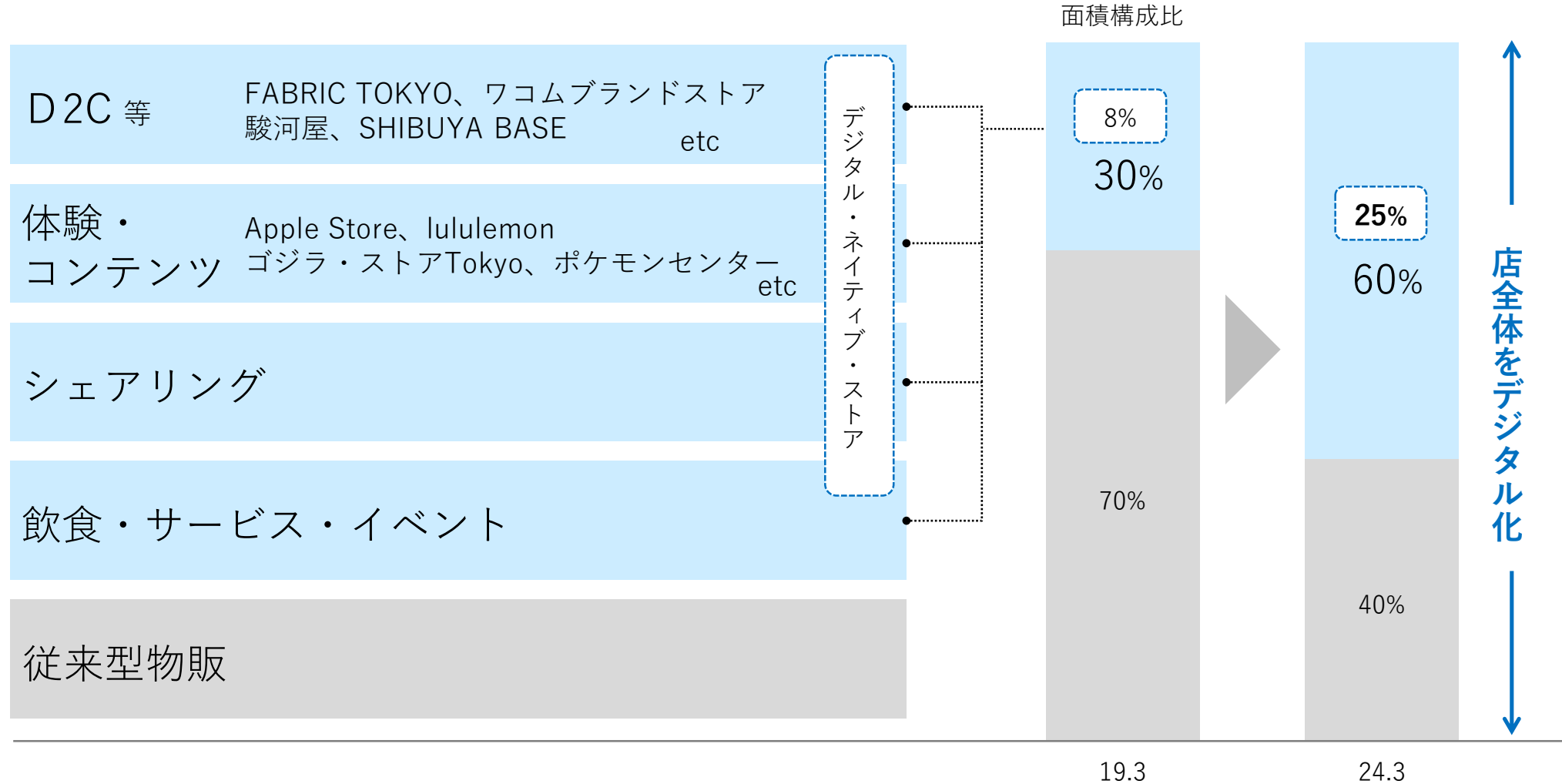


ペンタブレット世界シェアNo.1の
ワコムさまが展開する体験ストア

**メーカーさまのブランドを
体験する場**
(丸井グループが運営を受託)

新たな店舗づくりに向けた中期目標

- 新たな体験価値を提供するテナントを面積構成60%に拡大



3

フィンテックセグメントの成長戦略

カード会員
688万人

～30代カード会員
56%

ネット登録会員
84%

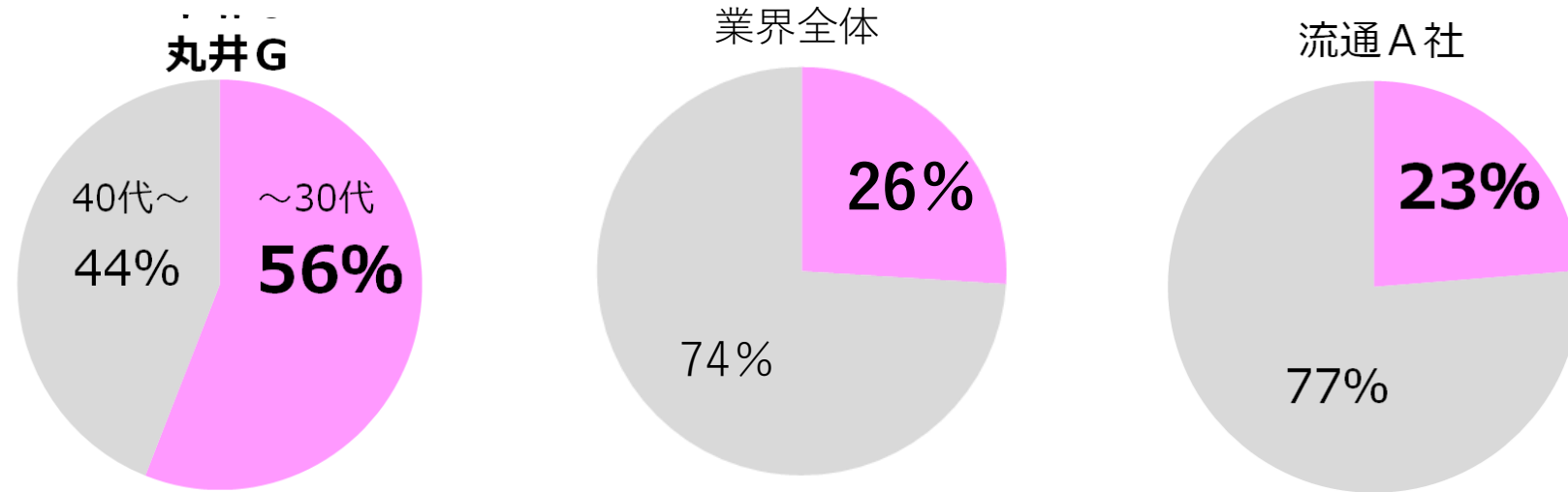
リアル店舗数
25店舗

年間来店客数
2.1億人

*会員構成は稼働客をベースに算出

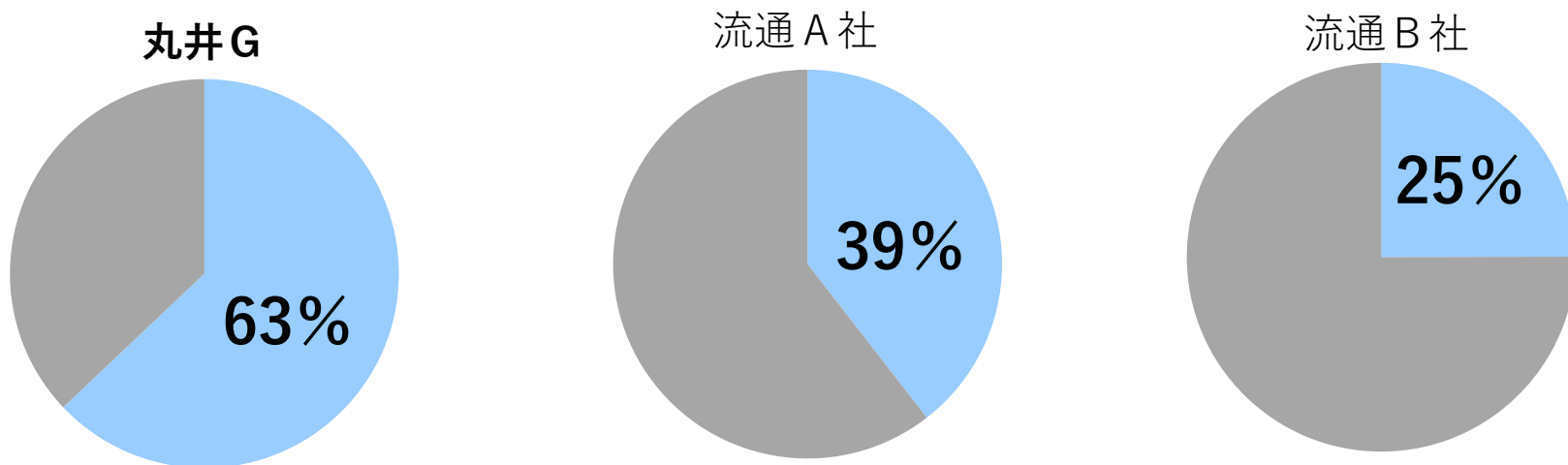
- ・若者が多い会員構成により、高い収益性を実現

【年代別会員構成】



※稼働客をベースに算出

【割賦売掛金（流動化込）に占めるリボ・分割残高の割合】

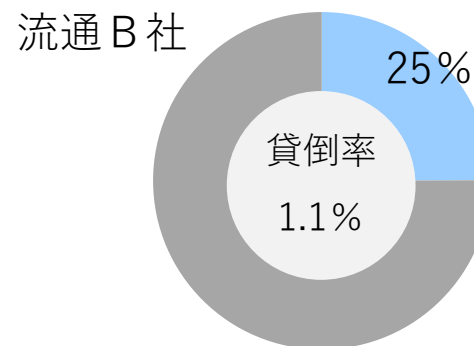
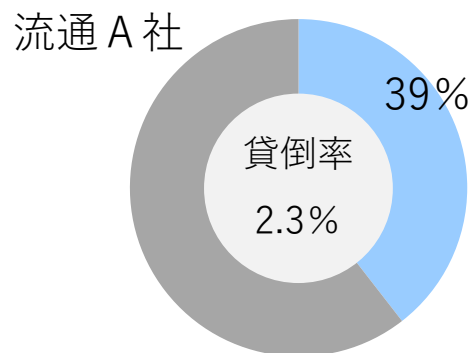
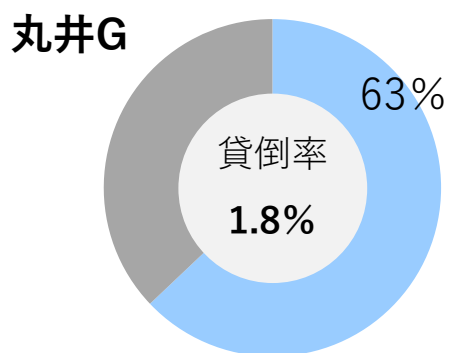


(2019年3月期実績)

フィンテックの強み：与信のノウハウ

- ・ 割賦売掛金に占めるリボ・分割残高構成は63%ながら、貸倒率は1.8%
- ・ 創業以来のノウハウとITの活用により、独自の与信システムを確立

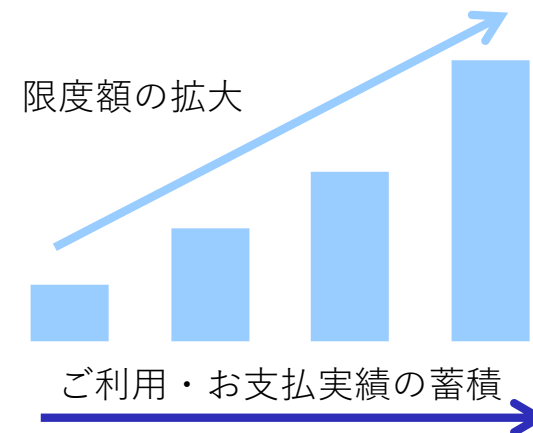
【割賦売掛金（流動化込）に占めるリボ・分割残高の割合と貸倒率】



(2019年3月期実績)

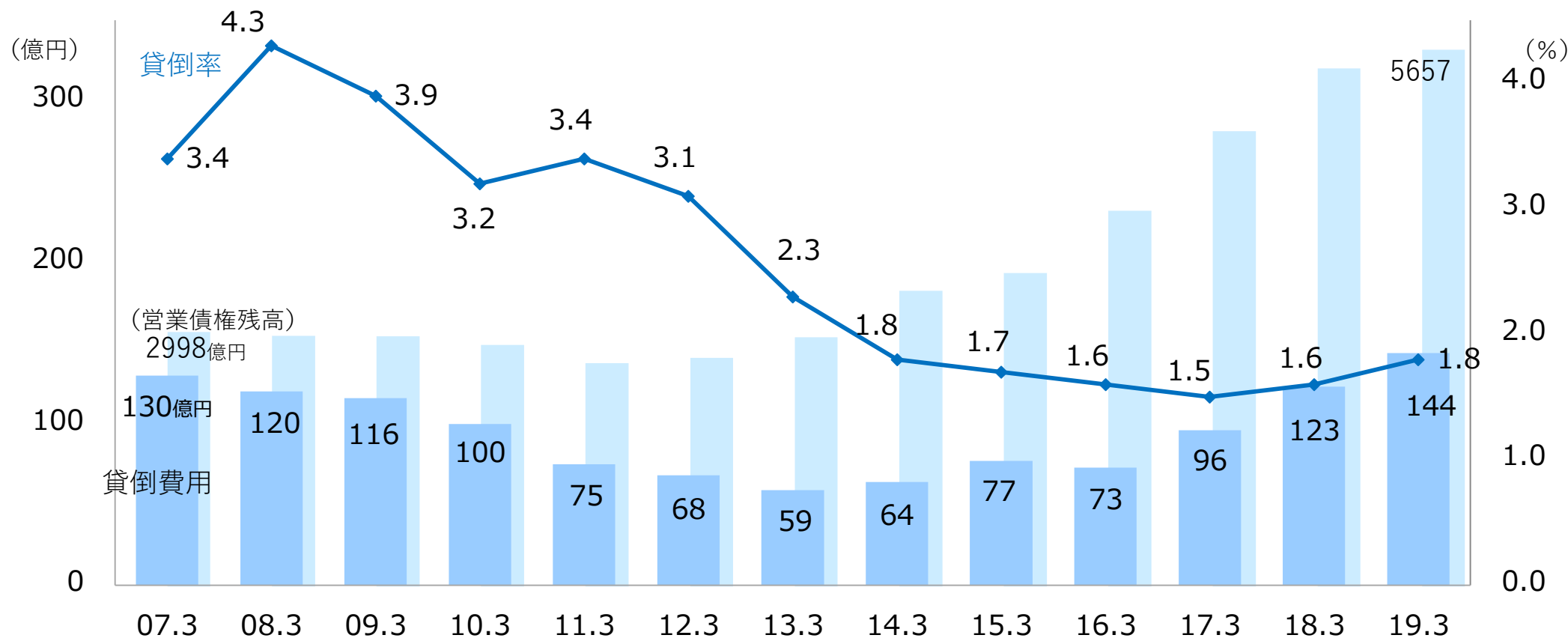
【ご利用限度額設定の基準】

他社	年齢	丸井グループ	ご利用実績	年齢
	職業		お支払い実績	職業
	年収			年収



- ・ 貸倒費用は営業債権残高の伸長に伴い上昇基調も、貸倒率は1%台で安定した推移

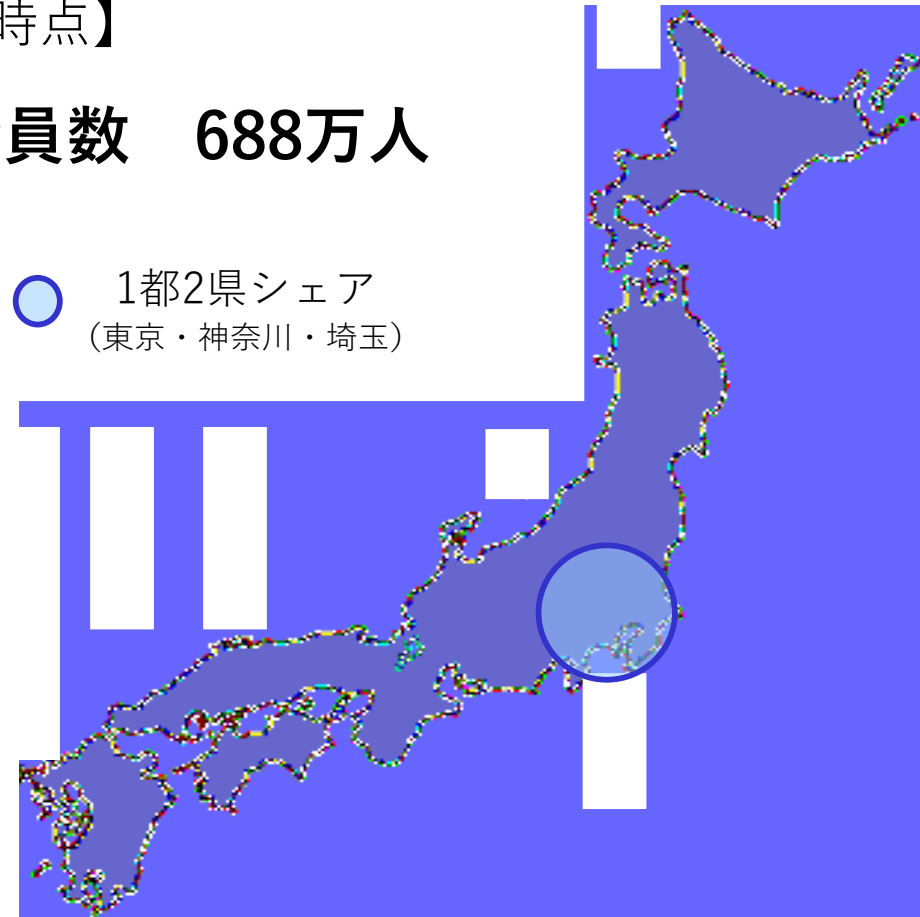
■ 貸倒費用および貸倒率推移



- ・グループのノウハウと人が活かせる商業施設との提携、
E C・サービス・コンテンツ系企業との提携により、会員数を全国に拡大

【19年3月時点】

カード会員数 688万人

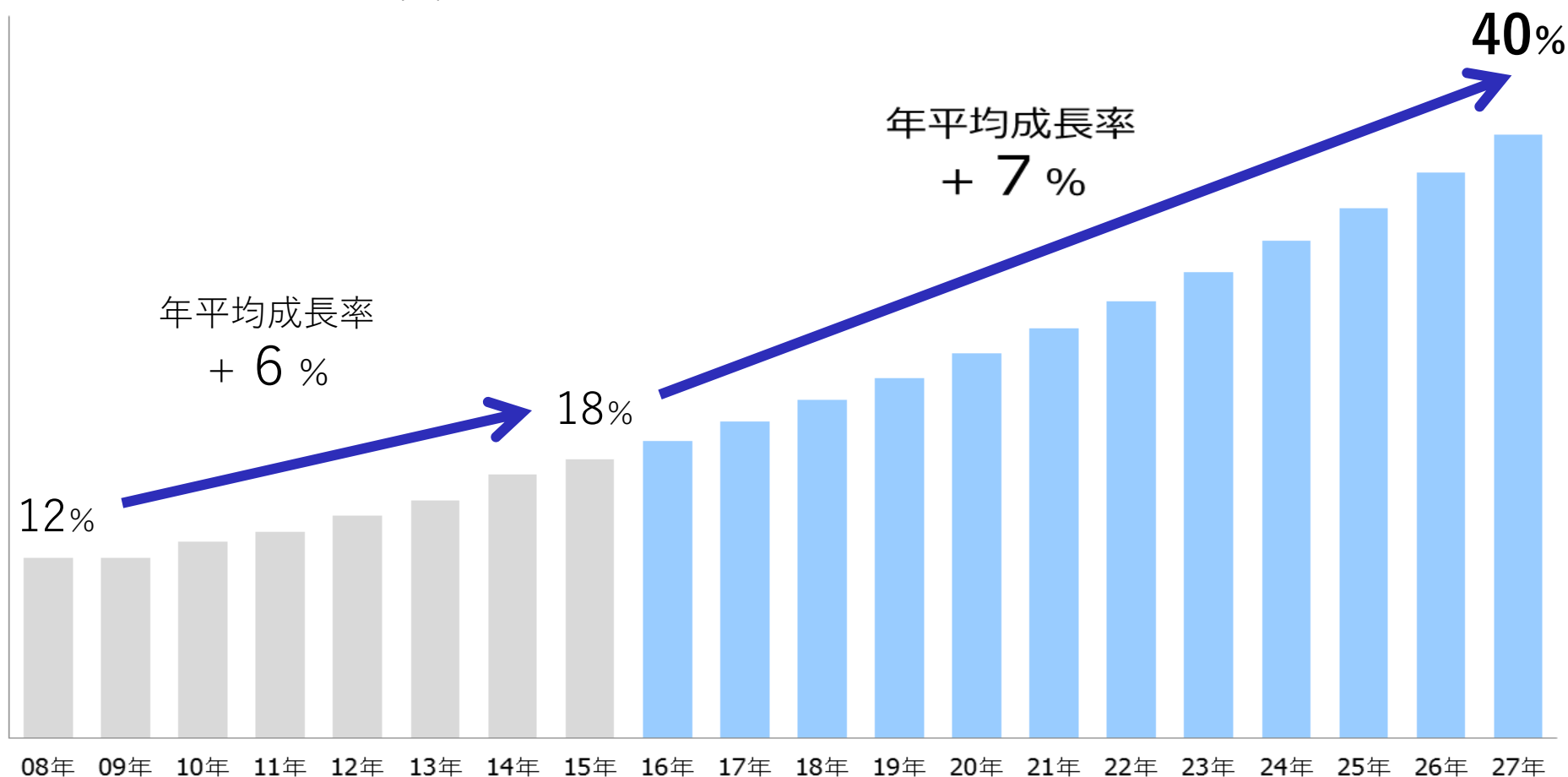


<会員数> (万人)

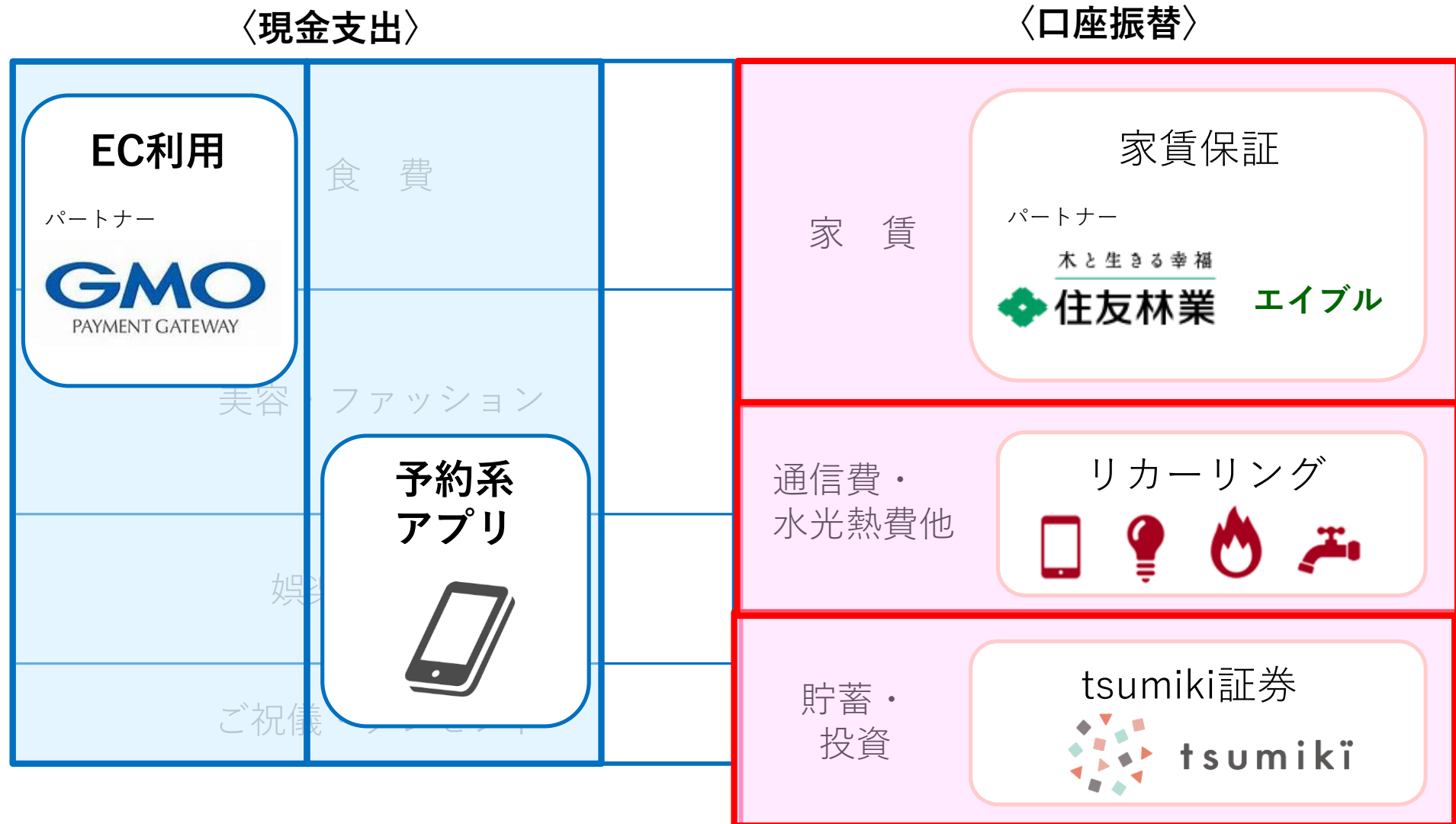
		19.3	構成	シェア
~39歳	1都2県	192	28%	24%
	他	151	22%	7%
	合計	343	50%	11%
40歳~		345	50%	-
合計		688	100%	-

- ・日本は現金比率が圧倒的に高く、クレジット決済の伸びしろは大きい
- ・政府は、政策指標として「キャッシュレス決済比率」を2027年に40%と設定

■キャッシュレス決済比率推移



■お客さまの家計構造



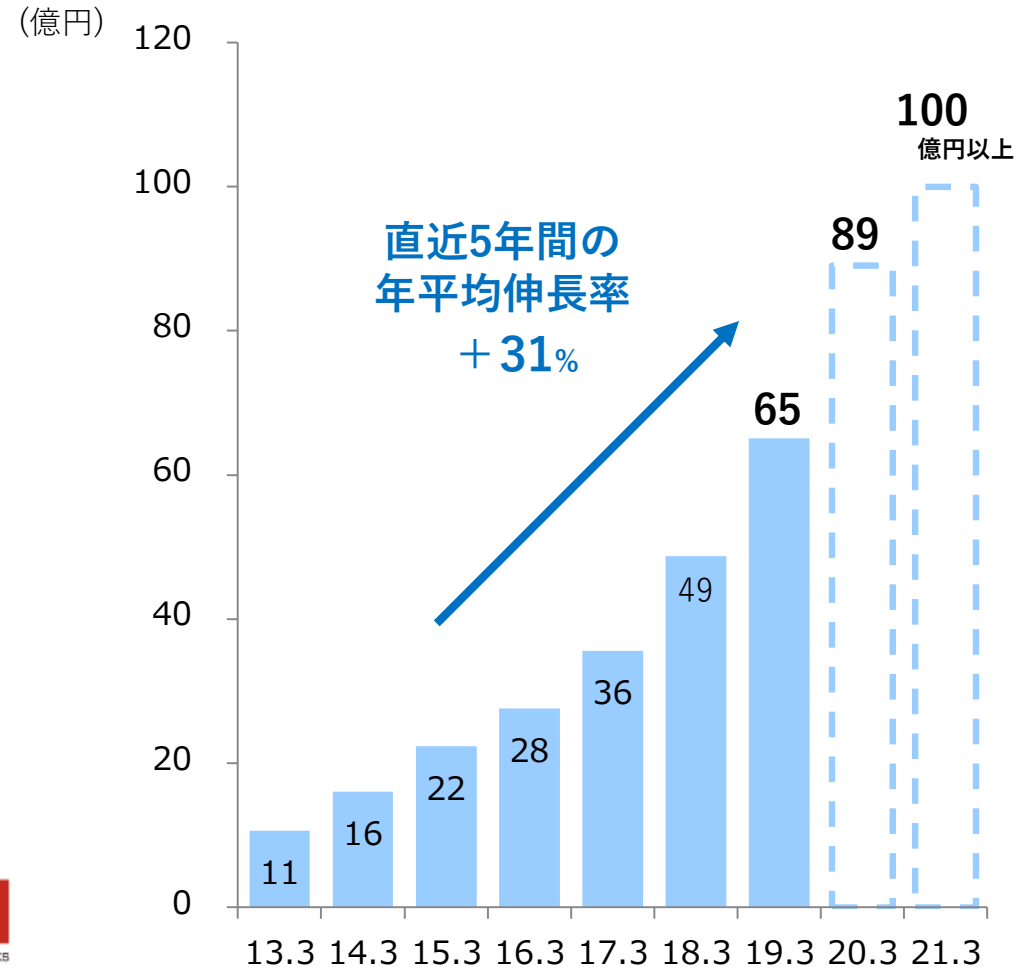
■ 当社の強み

	エポスカード	他社
家賃でポイント	○	—
運営	カード事業との一体運営	—
システム	カスタマイズ (自社開発)	自社仕様 (委託)
信頼性	丸井グループの信用力	中小規模 (上場は専業4社)

外国人向けサービスは、資本出資したGTN社との協業でいち早く参入



■ 売上収益推移



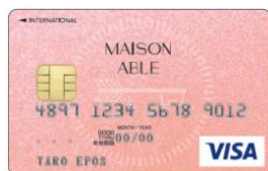
■提携先の拡大

住友林業レジデンシャル

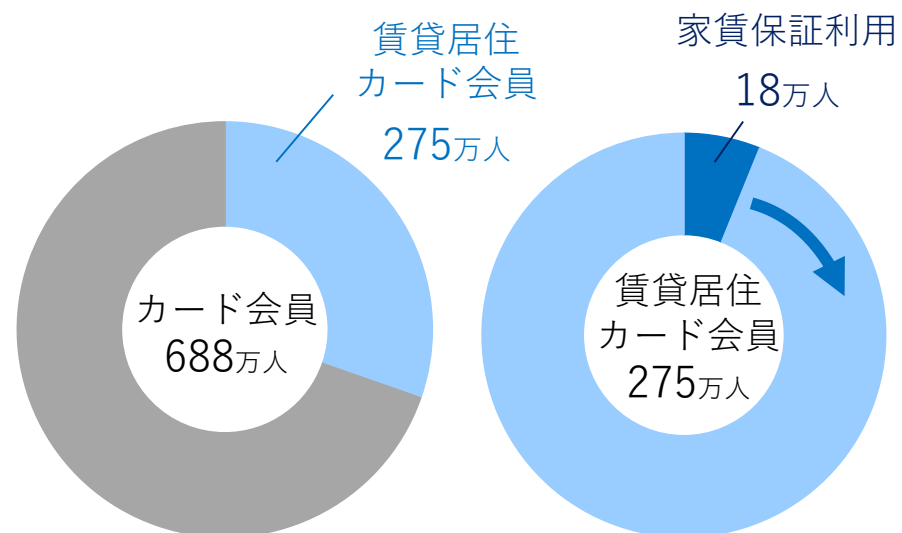
- ・既存提携先では利用客数は最大
システム連携により提携強化

エイブル

- ・全国直営店430店舗でエポスカードの
家賃保証の取扱をスタート（19.5～）
- ・提携カード「エイブルエポスカード」の
募集も同時に開始



■既存会員への利用促進



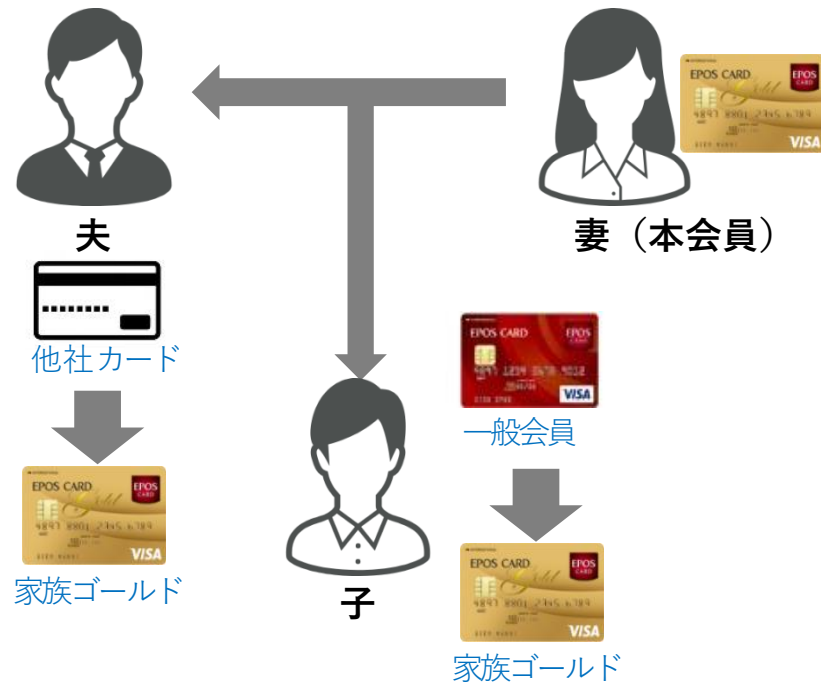
【お部屋探しNet（19.6～）】



- ・ファミリーゴールドカードによる家族全員の会員化を推進し、家計におけるエポスカード決済シェアを拡大

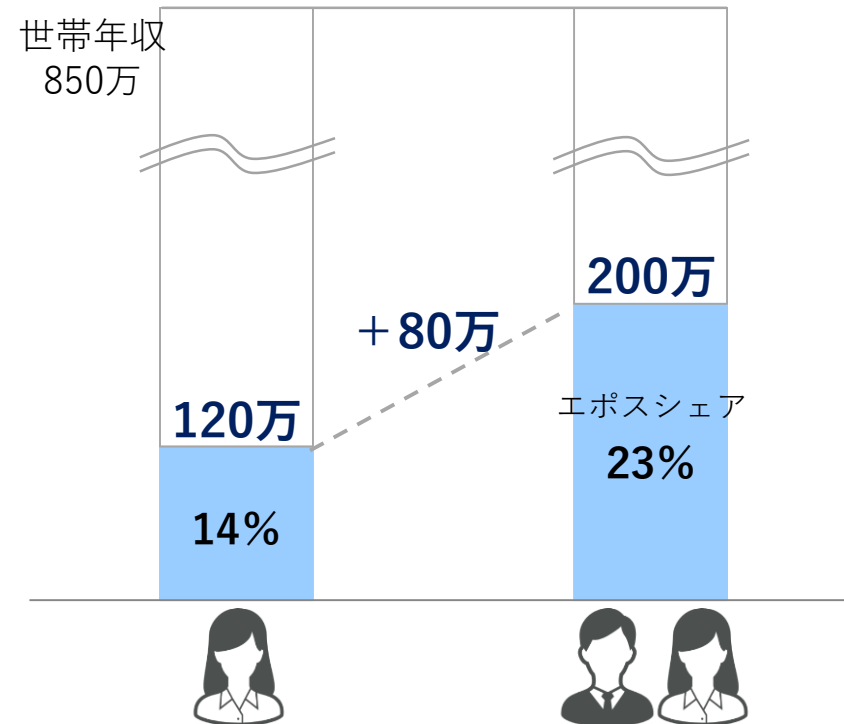
■家族全員の会員化イメージ

- ・ゴールドカードの本会員からの紹介で、家族全員をゴールドカード会員に



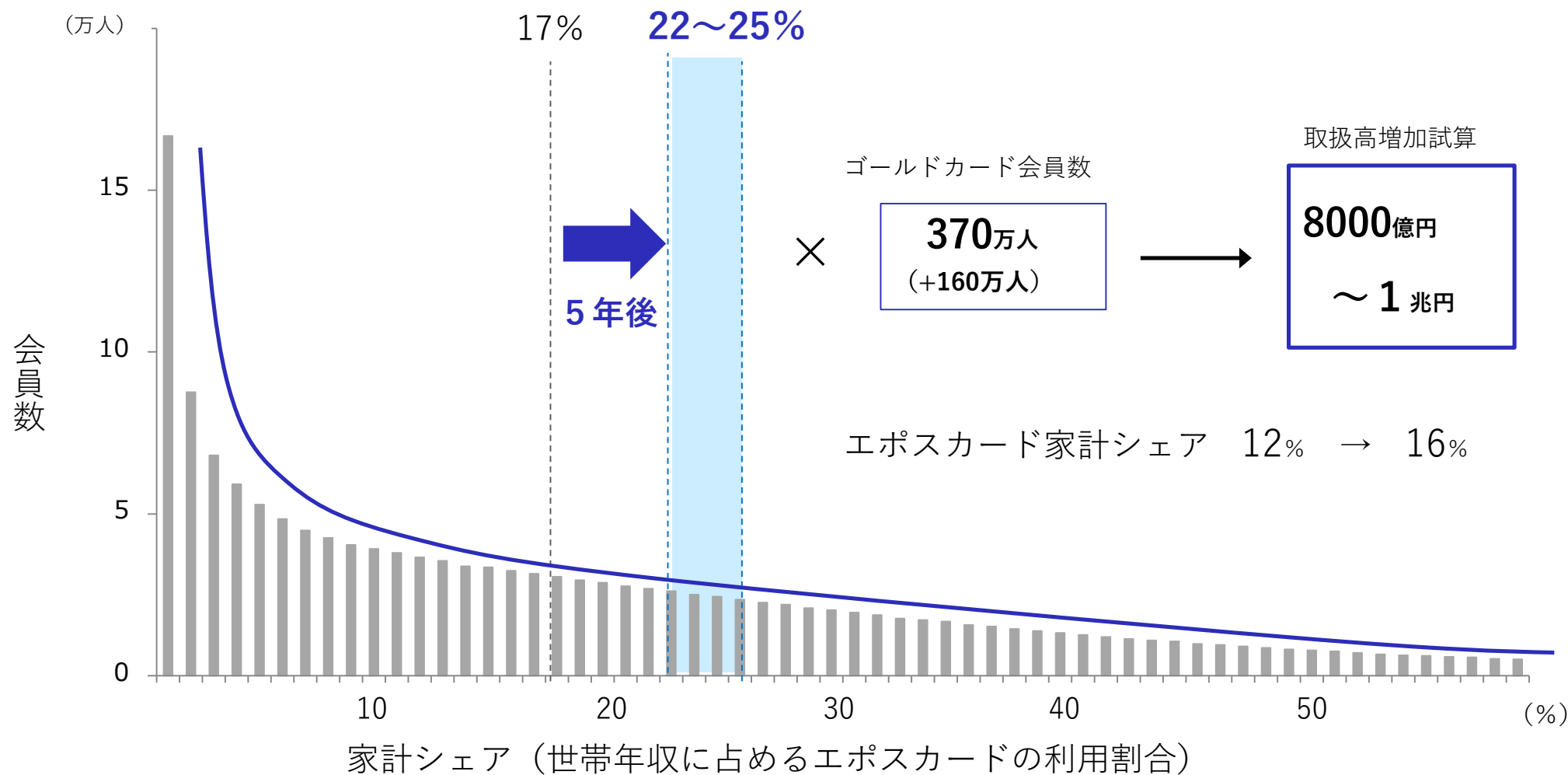
■2人世帯（夫婦）の利用状況

- ・世帯のエポス利用額が80万円増加、家計における決済シェアは23%に拡大



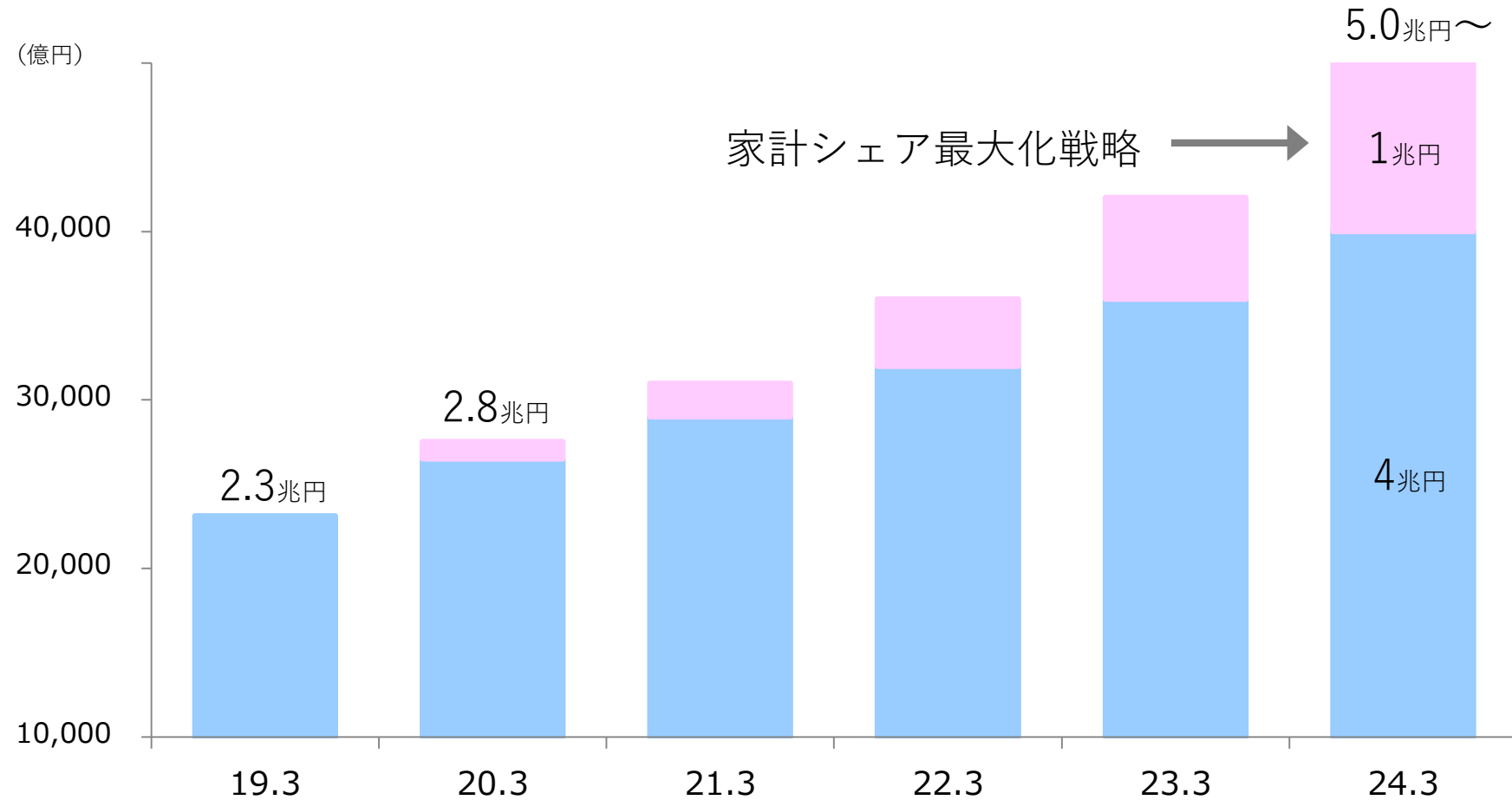
家計シェア拡大×家族全員の会員化の効果

- ・家計シェアの拡大と会員数の増加の掛け算で、取扱高をさらに拡大する



- ・ 24年3月期の総取扱高は、5兆円を見込む

■ 総取扱高推移



4

収益構造の転換とLTV経営

長期視点での経営の重要な要素 = LTV (Life Time Value)

「リカーリングレベニュー」

- ・ お客様、お取引先様との契約に基づく定期的な収入
(例) 不動産賃貸収入、リボ・分割手数料、家賃保証、年会費等

「成約済み繰り延べ収益」

- ・ 来期以降も継続的にご契約いただいている、お客様、お取引先様からのすでに約束された収益を換算したもので、収益の安定性の指標

リカーリング売上総利益構成比

- ・ 売上総利益ベースで見るとリカーリングレベニュー構成は60%超まで拡大
- ・ 2020年3月期も拡大し、65%を上回る見通し

■リカーリング売上総利益と構成

(単位：億円)

	2014年3月期	2018年3月期	2019年3月期	構成比	2018年3月期比伸長率	2014年3月期比伸長率
小売 計	59	340	411	54%	121%	695%
賃貸収入等	20	271	336			
その他	39	68	75			
フィンテック 計	470	741	815	69%	110%	173%
リボ・分割手数料	207	390	435			
加盟店手数料(リカーリング分)	8	17	19			
カードキャッシング手数料	211	239	245			
サービス収入	36	84	103			
その他	9	12	13			
連結リカーリングレベニュー	529	1,080	1,227	63%	114%	232%

※構成比は、各セグメントおよび売上総利益+販管費戻り（お取引先さまからいただく経費）に占める割合

- ・ S C ・ 定借化や家賃保証等によって将来収益が増加

(単位：億円)

■成約済み繰延収益

	2019年3月期 リカーリング レベニュー	2020年3月期以降 成約済み繰延収益	2019年3月期 リカーリング レベニュー比
小売	411	760	185%
フィンテック	815	2,517	309%
合計	1,227	3,277	267%

※販管費戻り（お取引先さまからいただく経費）を含む

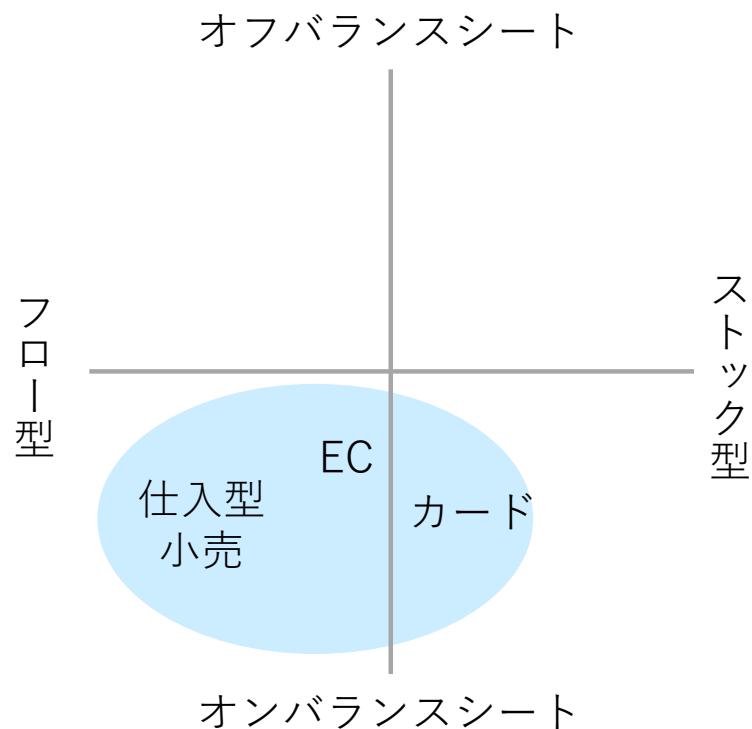
■成約済み繰延収益の考え方（イメージ）



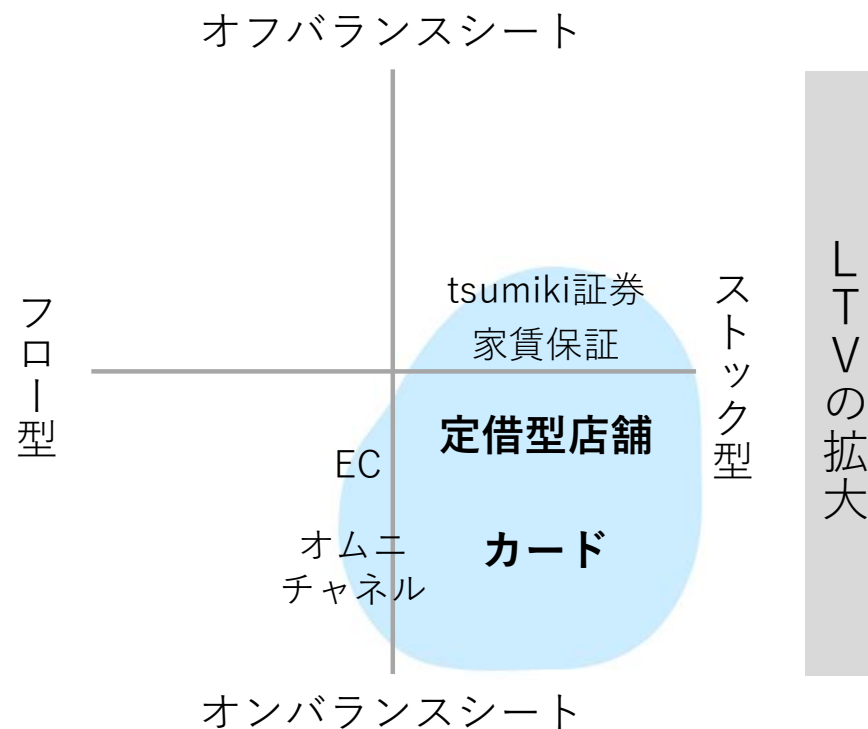
事業ポートフォリオと企業価値向上の考え方（これまで）

- ・長いお付き合いの実現に向け、今までのフロー型ビジネスから
カードと定借型店舗を中心としたストック型ビジネスへ事業構造を変化

<過去>

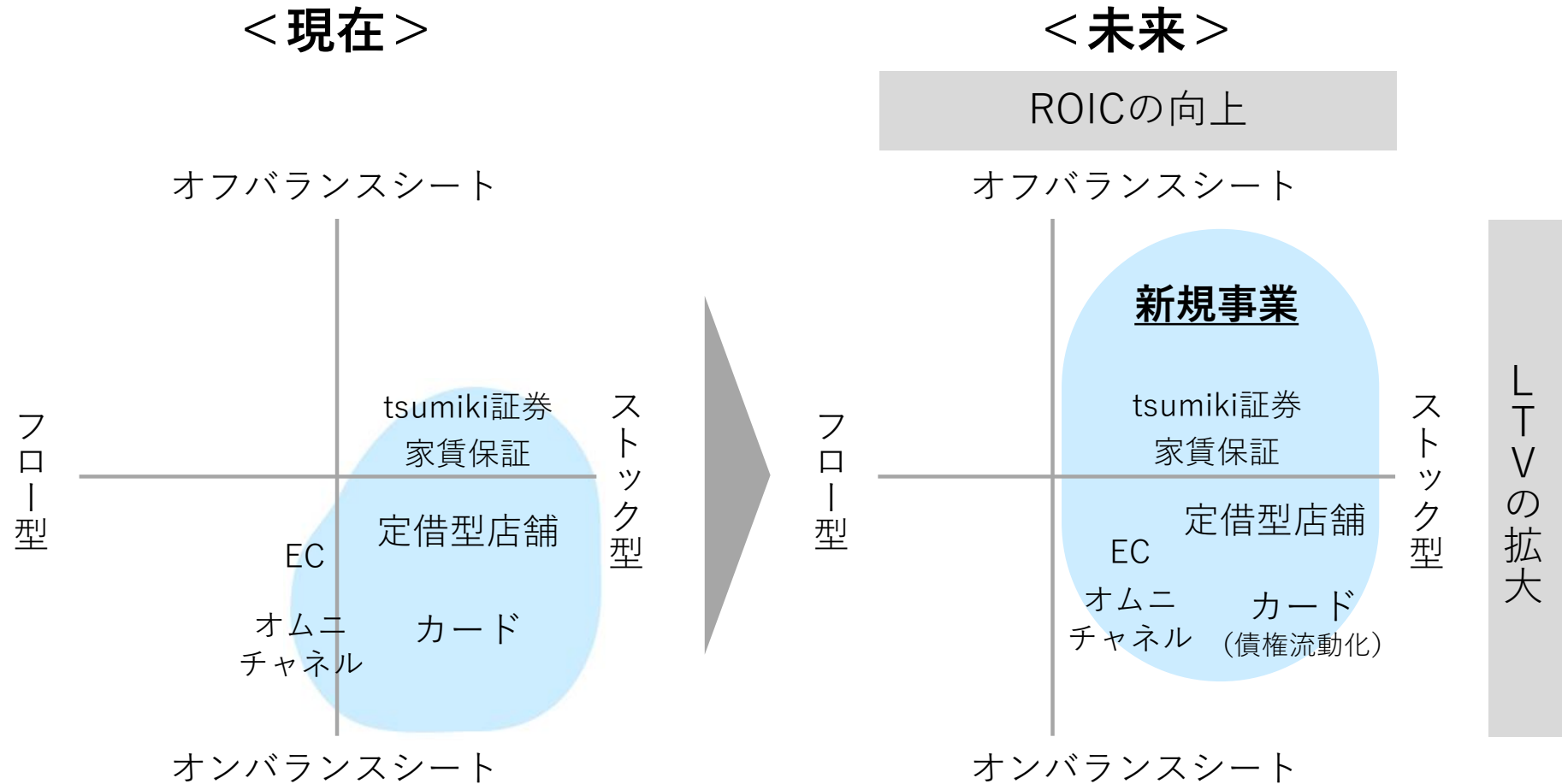


<現在>



事業ポートフォリオと企業価値向上の考え方（これから）

- ・ 今後はストック型×オフバランスシートビジネスを強化し、
LTV（生涯利益）とROICを重視した経営により企業価値の向上を追求



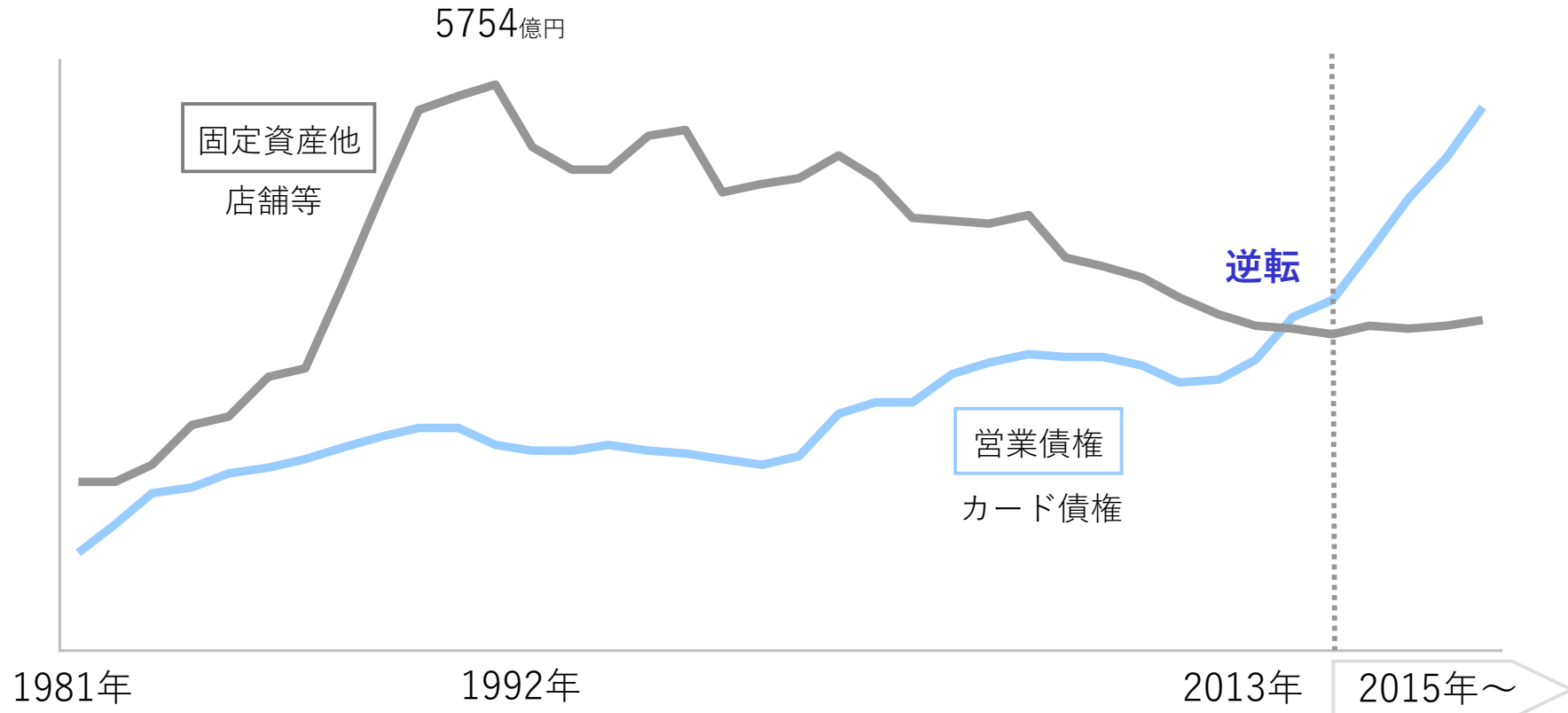
5

資本政策と株主還元

事業構造の歴史的転換：2013年度に資産構造が逆転

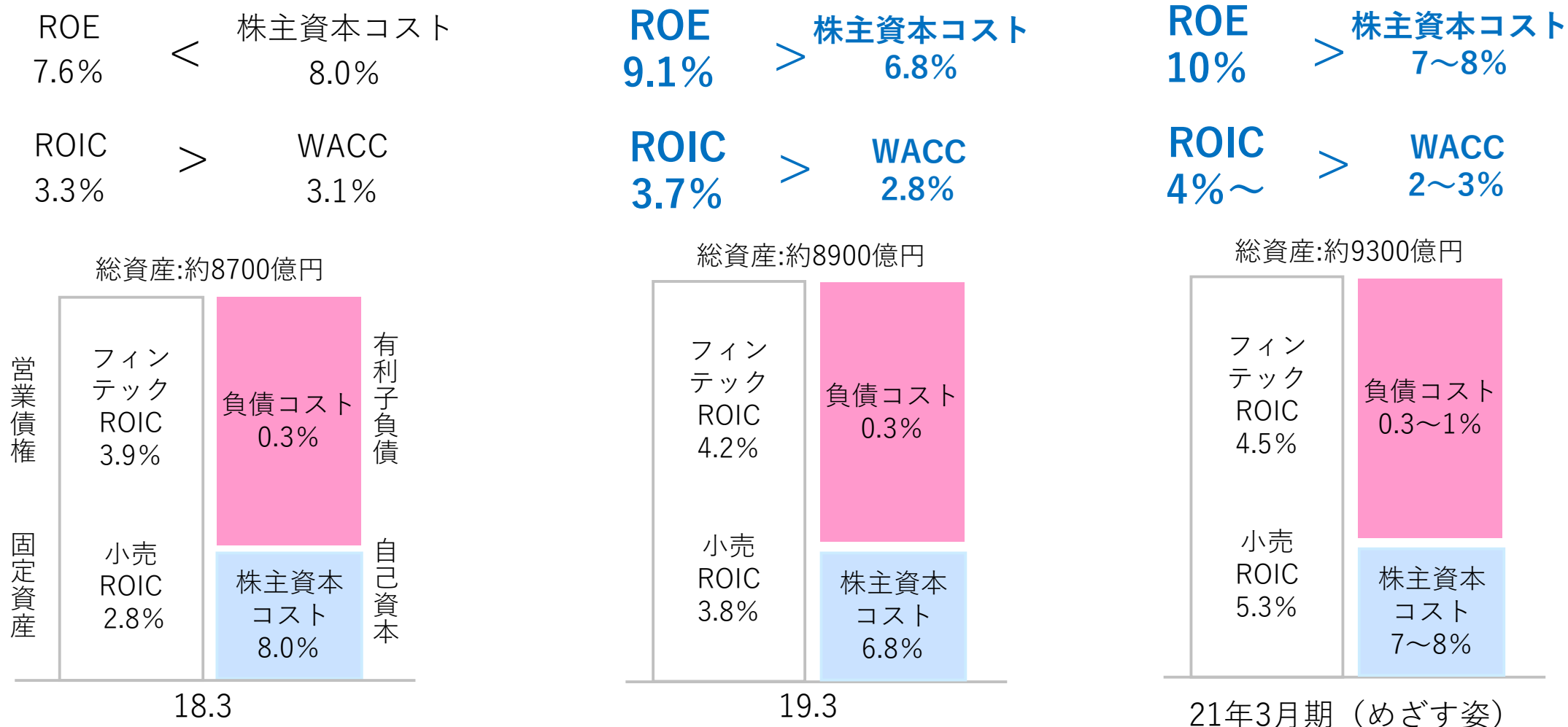
- ・ 2006年のエポスカードの発行により、グループの事業構造が大きく変化、2013年度には店舗などの固定資産を営業債権が上回る

■ 資産の推移



最適資本構成の実現：ROE、ROICの状況

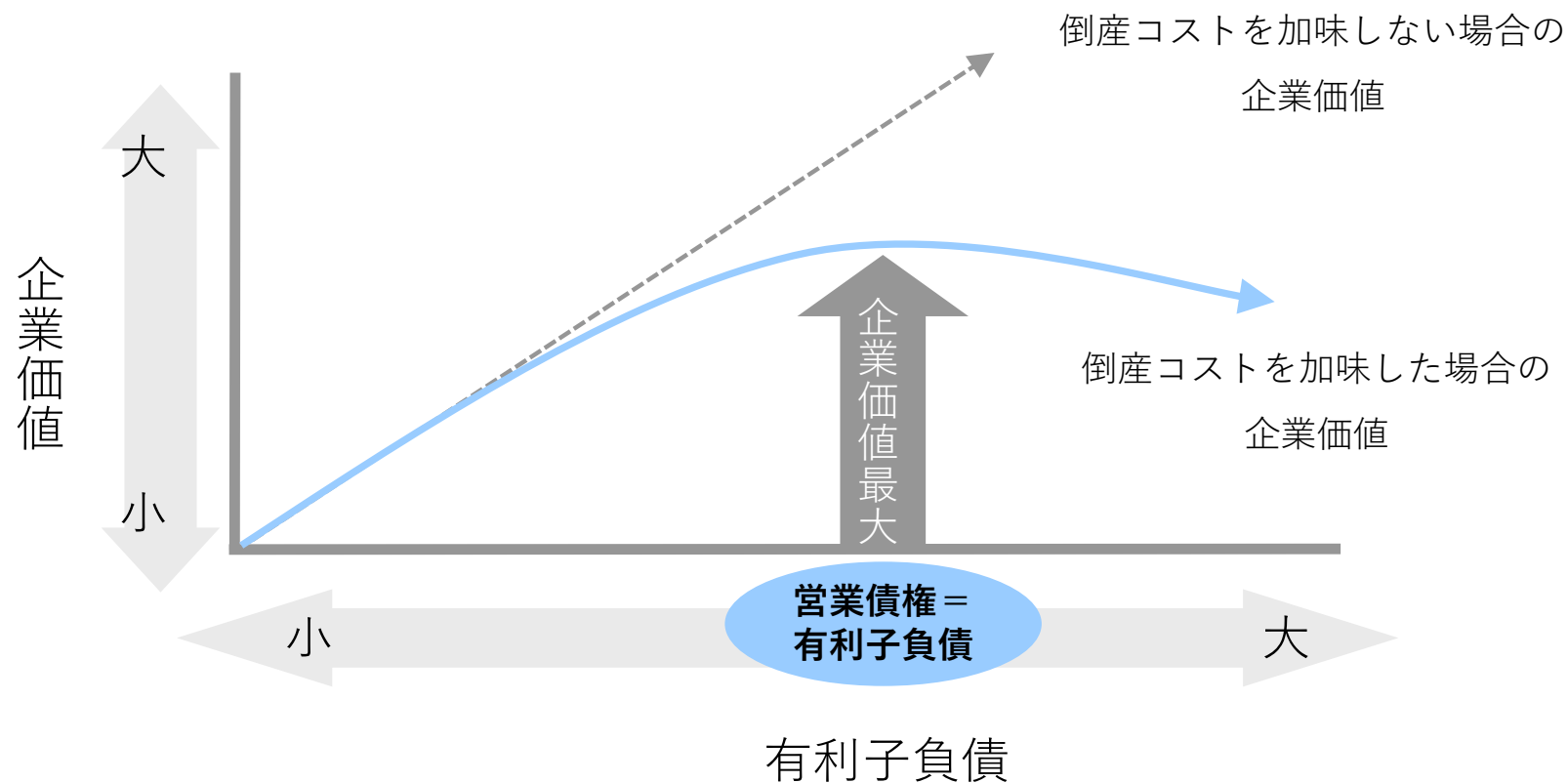
- ROEは9.1%と株主資本コストを上回る水準に上昇、ROICは3.7%に上昇、3期連続でWACCを上回る



※資本コスト（WACC）の算出方法を、株主資本の期末簿価から時価総額へ変更

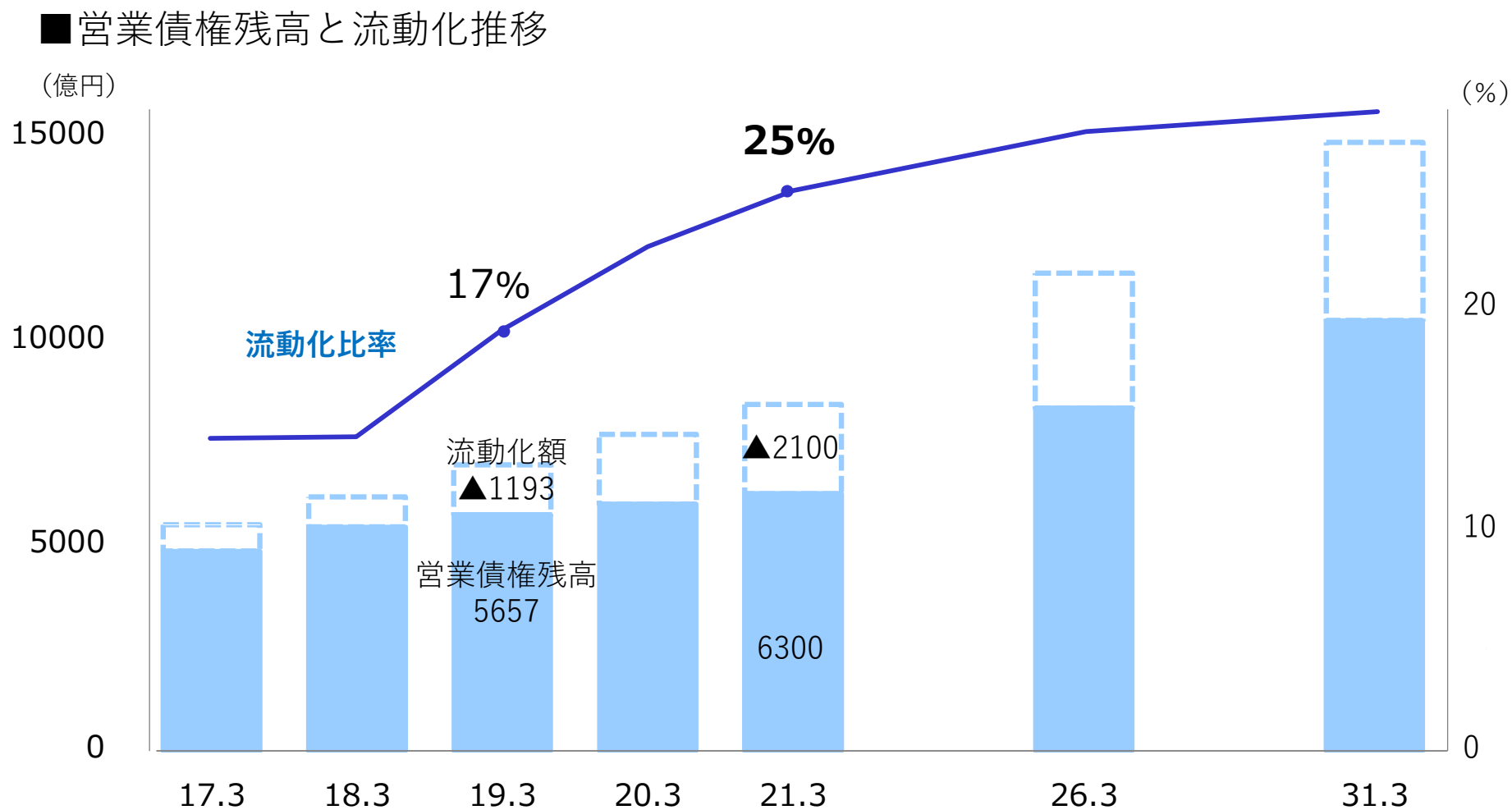
有利子負債調達をどこまで高めるか：債権額を上限に

- ・ 営業債権を有利子負債が上回れば、倒産コスト（格付低下など）が高まる
- ・ 営業債権と有利子負債が同額になるまでは、企業価値は高まると想定

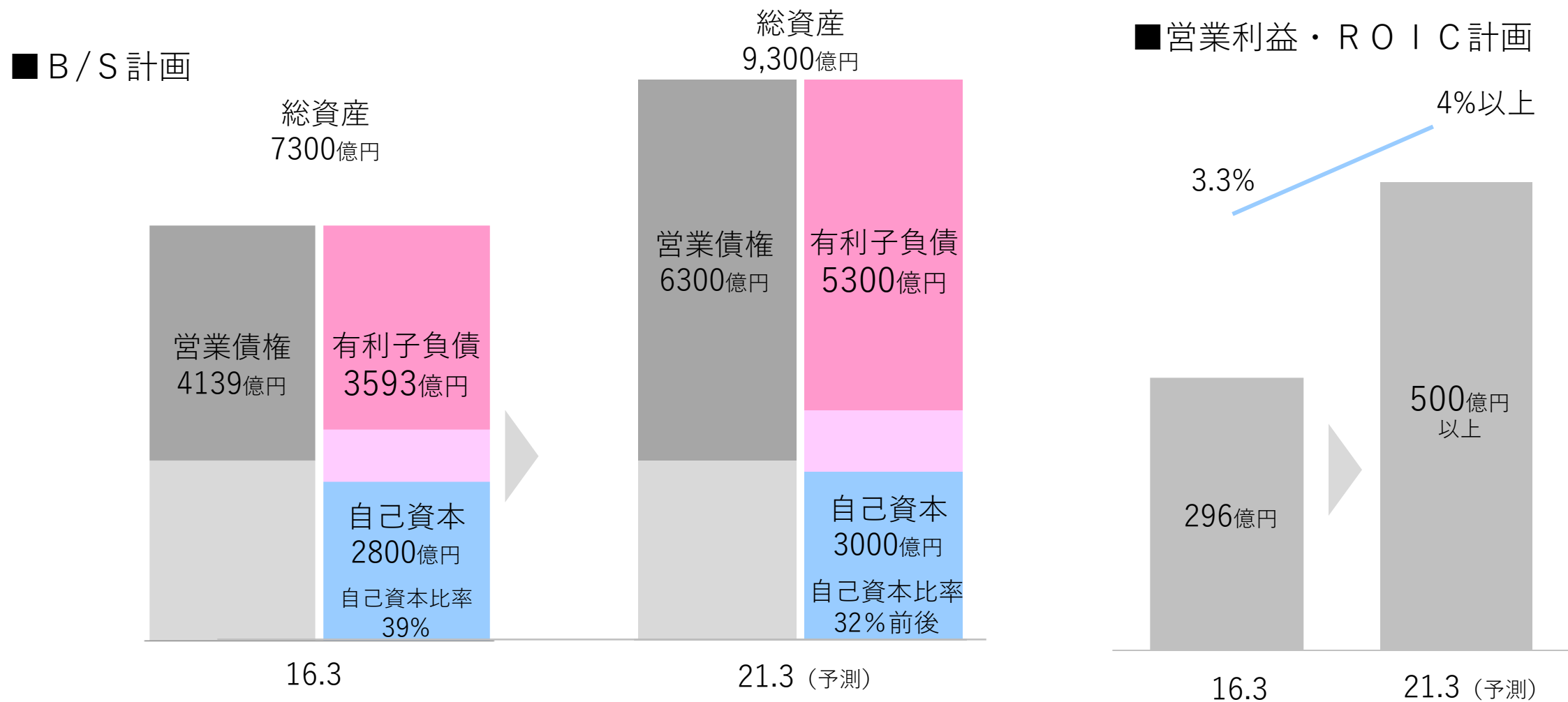


負債調達は債権額を上限とし、財務の安全性から**9割**を目安に設定

- ・ 営業債権の流動化による調達を他社並みの25%程度まで計画的に拡大し、調達手段の多様化によるリスク減少を図る

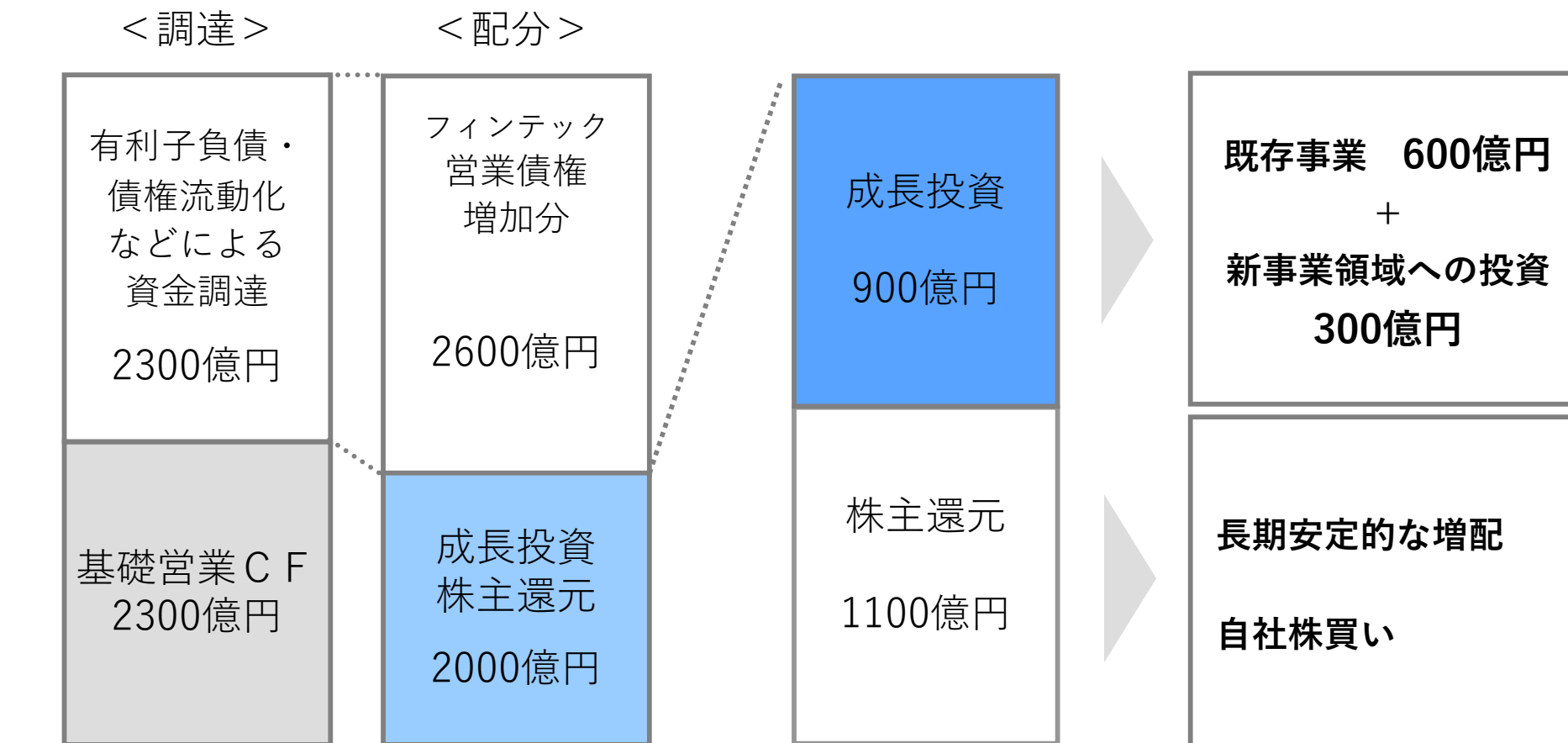


- ・最適資本構成として有利子負債は営業債権の9割、自己資本比率は30%
- ・債権流動化により、21年3月期の総資産は1兆円を下回る水準に抑制
- ・小売の構造転換とフィンテックの拡大でR O I Cは4%以上へ



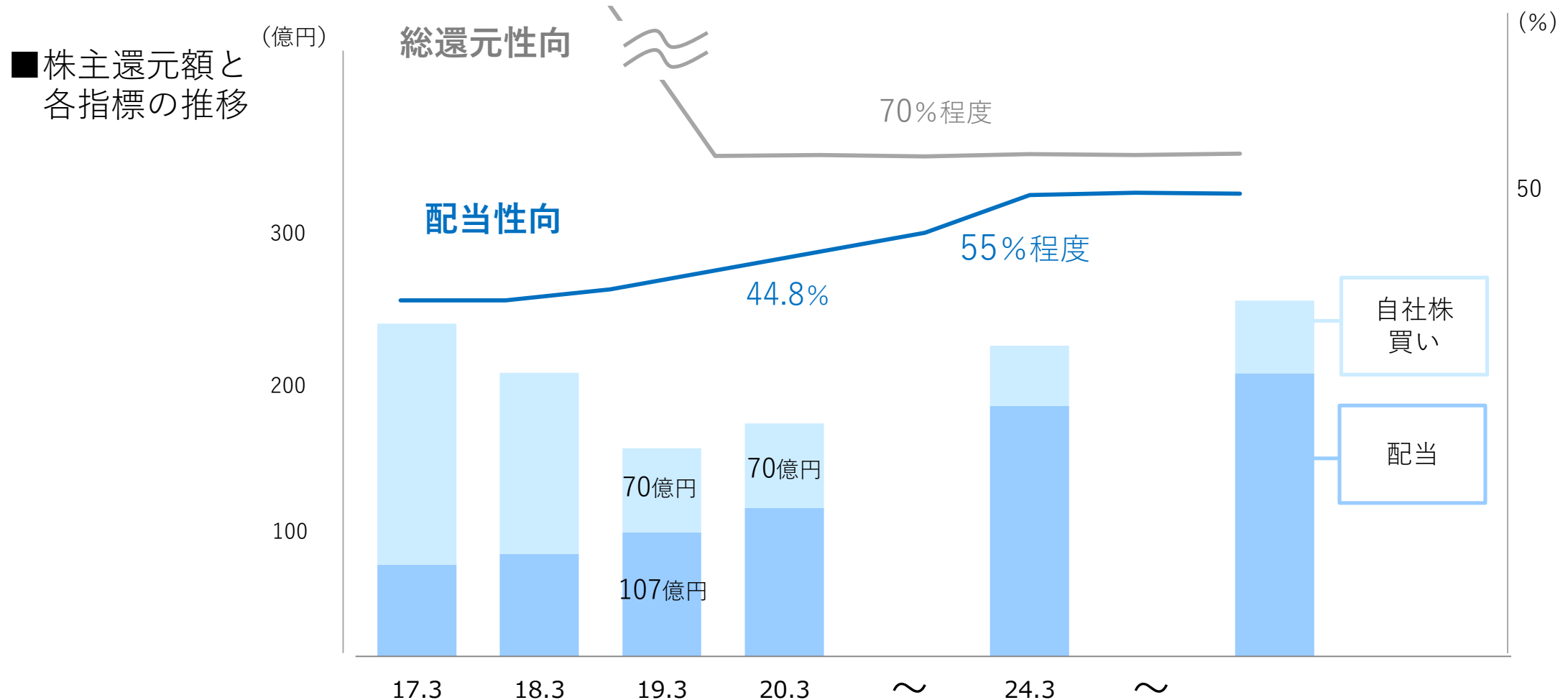
- ・ 中計5年間の基礎営業キャッシュフローの見通しは、2300億円
- ・ 持続的な成長と資本効率向上に向け、成長投資と株主還元を配分

■16年～20年度（5年間）のキャッシュフロー計画



今後の株主還元の方方向性

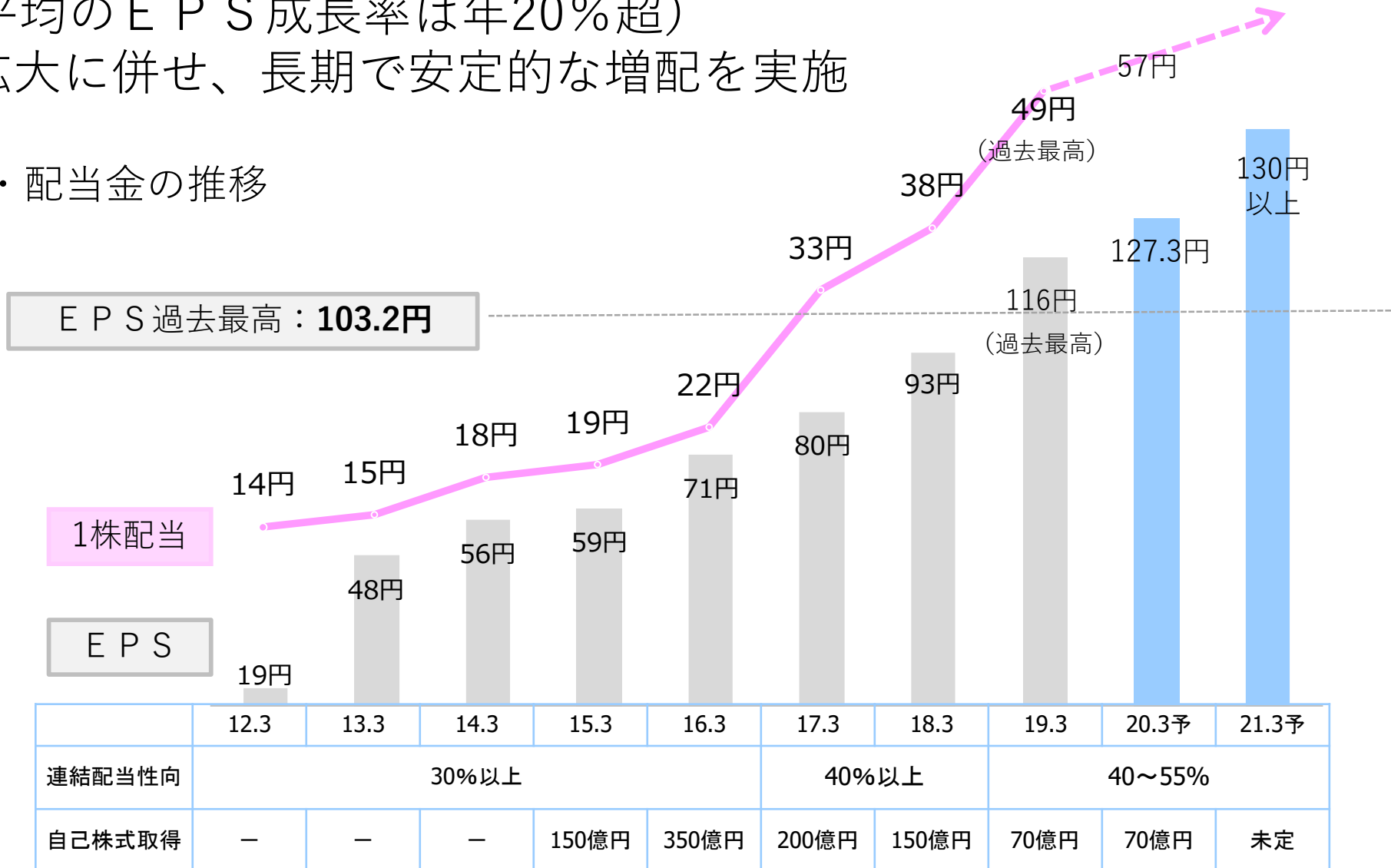
- ・株主還元を自社株買いから徐々に配当へシフト
- ・総還元性向は自己資本比率30%を維持できる水準の70%を目安とする
- ・配当性向は欧州並みの55%を目処とし、長期・継続的な増配をめざす



E P S ・ 配当見通し：高成長・高還元の両立をめざす

- ・ 事業の成長と資本政策により、E P S は過去最高の130円以上をめざす（21年3月期）
（10年平均のE P S 成長率は年20%超）
- ・ 利益の拡大に併せ、長期で安定的な増配を実施

■ E P S ・ 配当金の推移

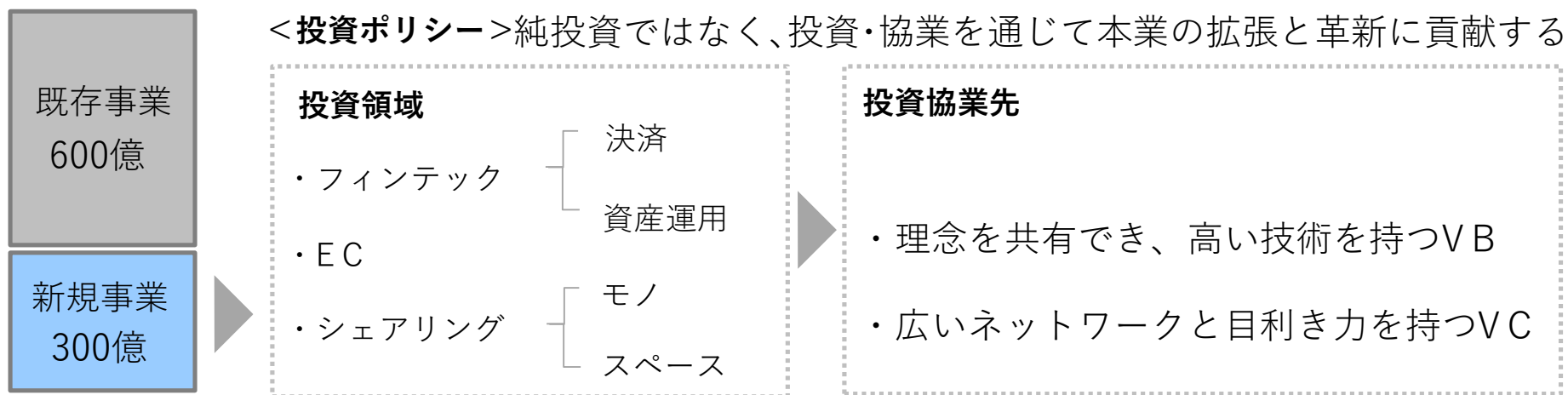


6

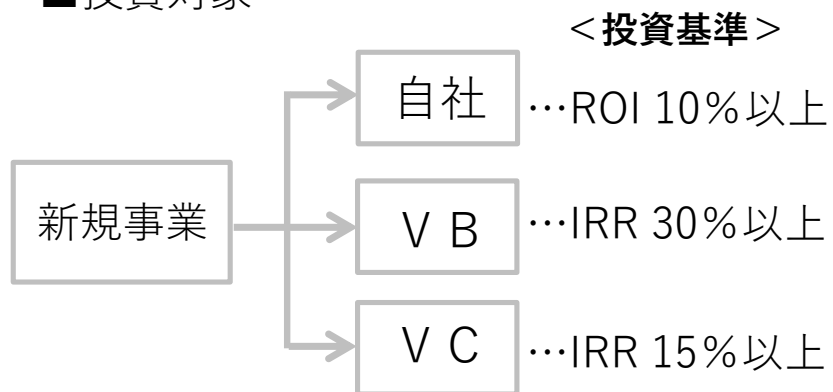
成長投資

- ・新たな成長に向けた900億の成長投資のうち、23年3月期までに300億円を新規事業へ投資
- ・グループ事業の拡張につながる領域でVB・VCへの投資を実施

■中期経営計画（5か年）の成長投資



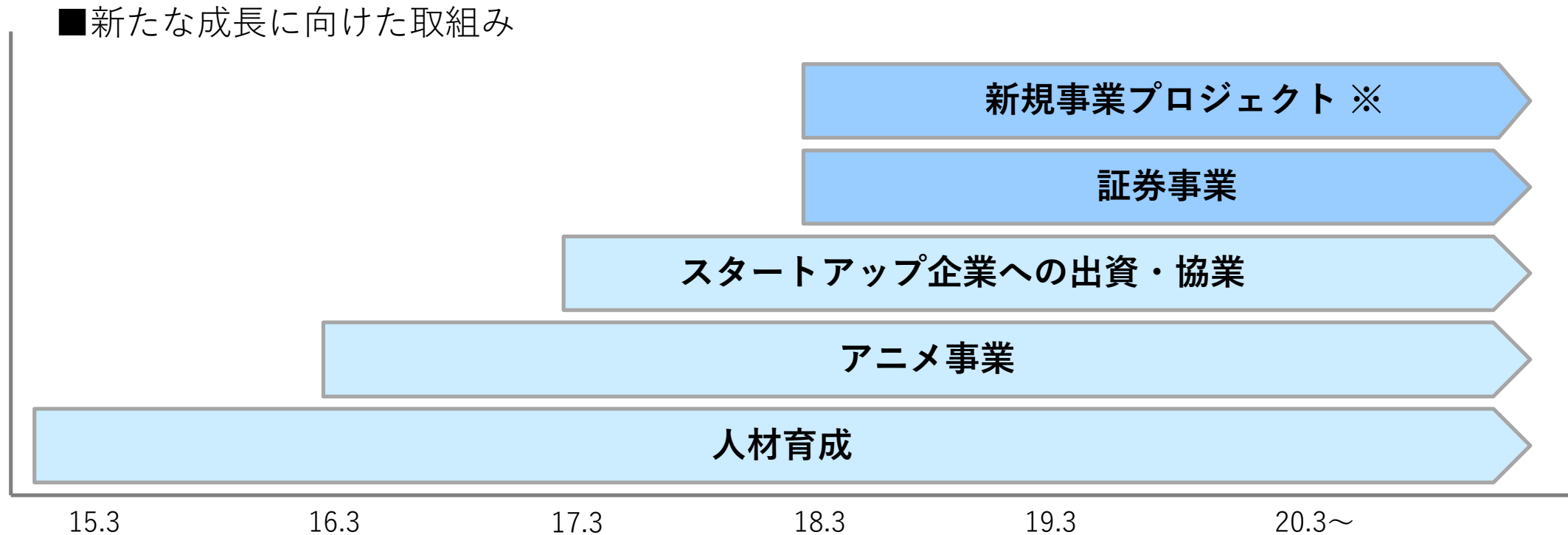
■投資対象



■投資実績



- ・ 新たな成長に向けた取組みは着実にスタート、今後は加速度的に成長
- ・ 新規事業への投資計画300億円のうち、83億円は既に決定



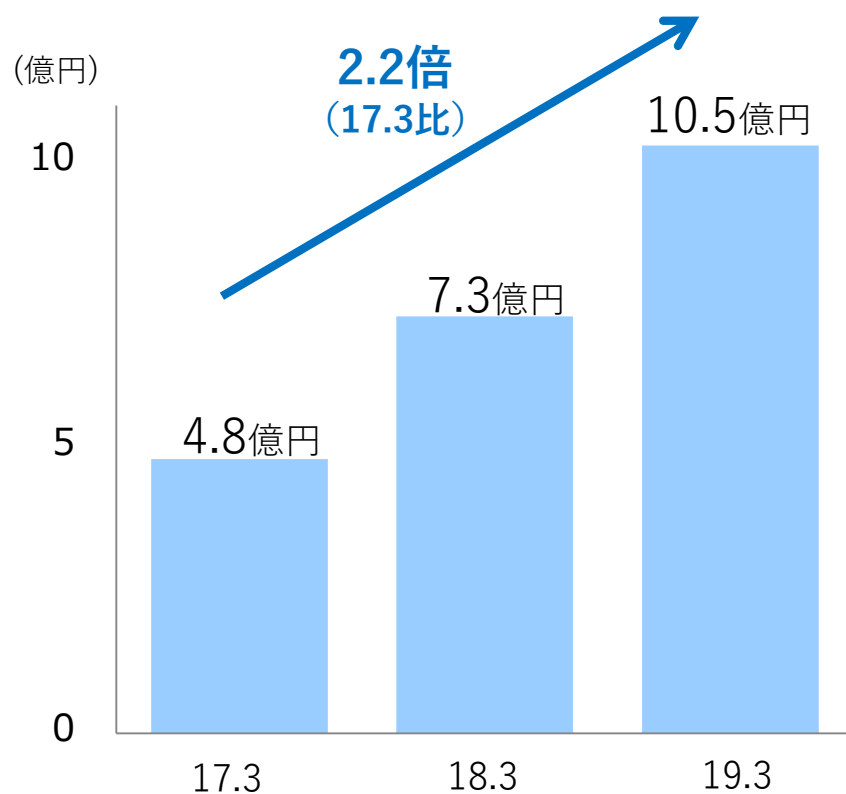
※新規事業プロジェクトのテーマ

- ・ シェアハウス
- ・ サステナブルビジネス
- ・ フードロス

- ・ ライフスタイルアプリ
- ・ 飲食カテゴリの新業態開発

- ・人材育成が今後の新たな成長の重要な基盤と捉え、投資を促進
- ・企業価値向上に向け、「自ら考え、自ら行動する」企業文化を醸成

■人材投資額推移



■主な取組み

- ・次世代経営者育成プログラム
- ・スタートアップ企業への出向
- ・ビジネススクールへの派遣や外部団体の人材育成プログラムへの参画
- ・若手から幹部まで全社員が手挙げにより参加する中期経営推進会議
- ・プロジェクト活動、勉強会、研究会
- ・学生インターンシップ

7

丸井グループの共創サステナビリティ経営

ビジネスと環境への配慮、社会課題の解決、ガバナンスへの取り組みが
一体となった未来志向の共創サステナビリティ経営

【SDGsのメッセージ】

「誰も置き去りにしない」



【丸井グループのサステナビリティのテーマ】

「インクルージョン」 (すべての人)



①お客さまの ダイバーシティ & インクルージョン



②ワーキング・インクルージョン



③エコロジカル・インクルージョン



④共創経営のガバナンス



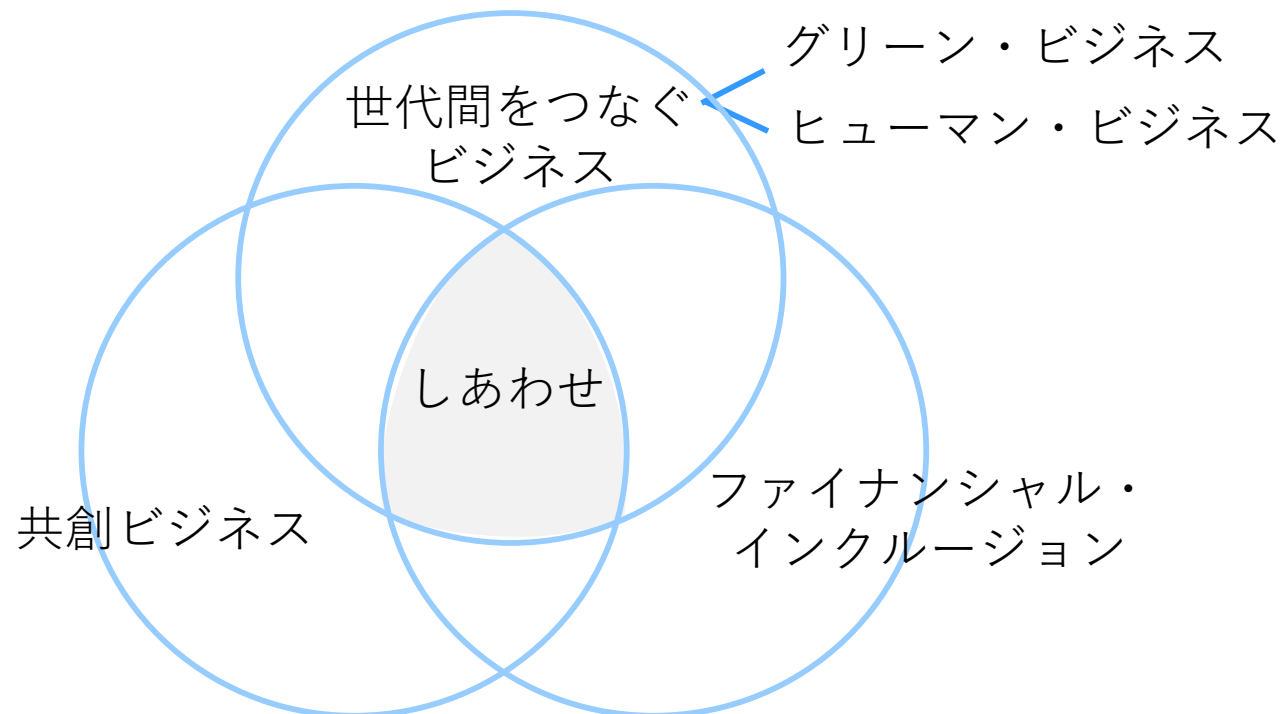
- ・ 持続可能な社会と地球環境の実現をめざす長期ビジョン
「丸井グループ ビジョン2050」をステークホルダーに公表

■VISION BOOK 2050



2019年2月発行

ビジネスを通じて あらゆる二項対立を乗り越える世界を創る



社員が長期ビジョン策定に参画

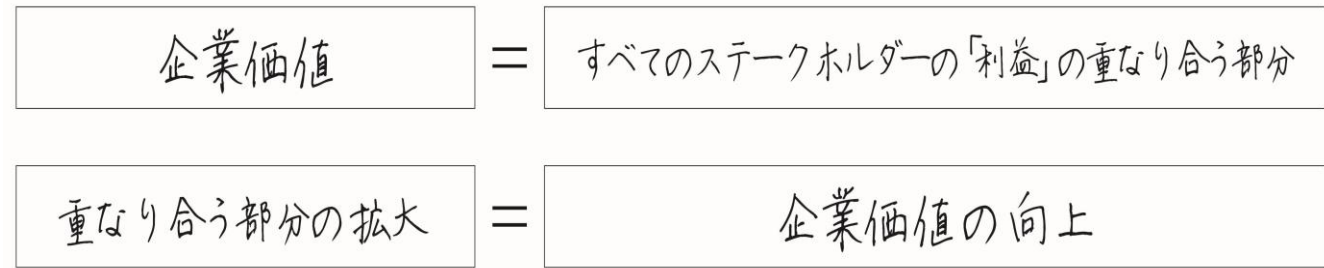
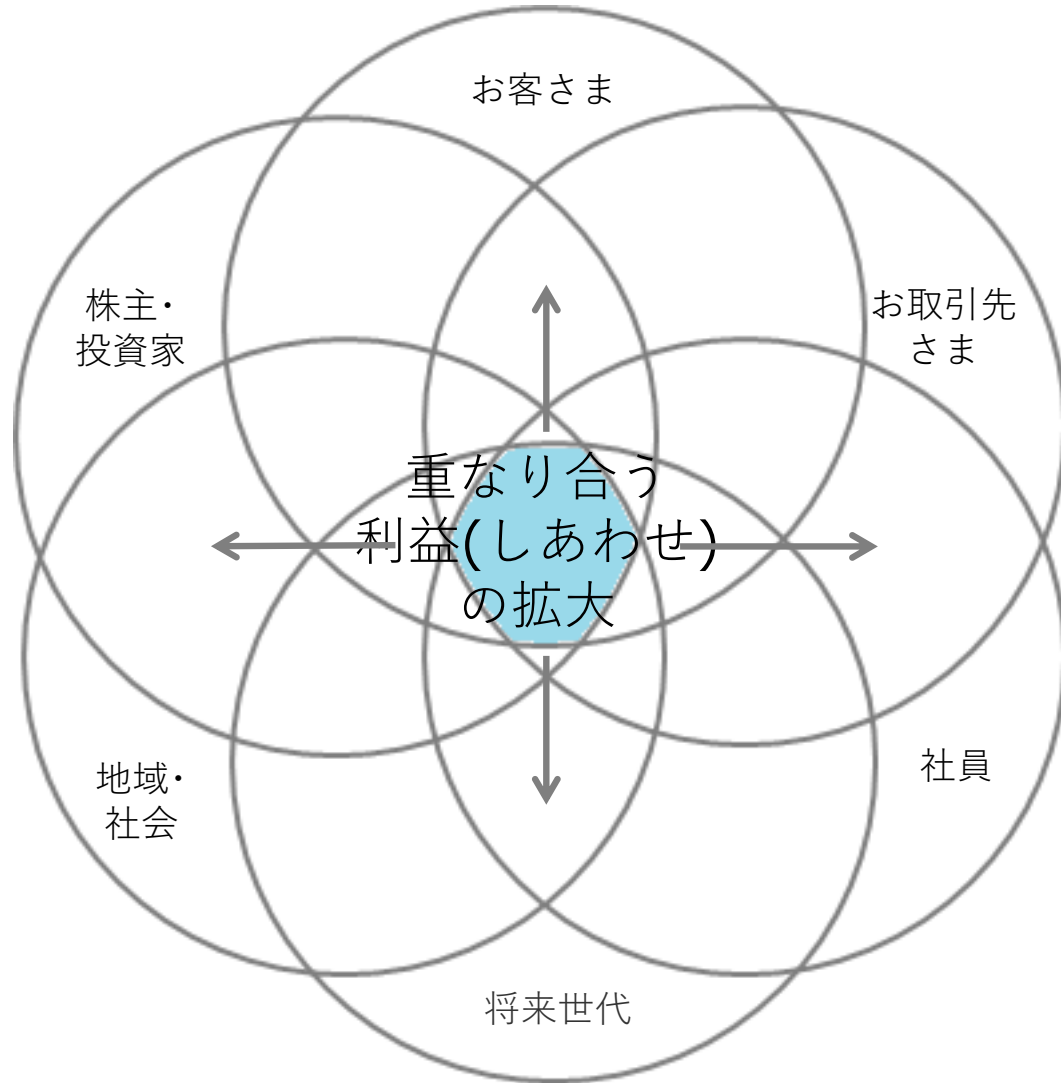
670名の社員が参画。

プロジェクトメンバーは、

約7倍の倍率を突破。



当社が考える「企業価値」：6ステークホルダーガバナンス



■ C O P 25 「1.5°C」への気運が更に高まる

- ・ 産業革命前より既に1度上昇。何も対応しなければ4°C以上上昇の可能性あり
- ・ 2°Cから1.5°Cに抑える事で人への影響が約4億人減少

<丸井グループの考え方>

将来世代の要請に対応し1.5°C以下を目指す

■ S B T（温室効果ガス削減目標）の「1.5°C」目標に認定



DRIVING AMBITIOUS CORPORATE CLIMATE ACTION

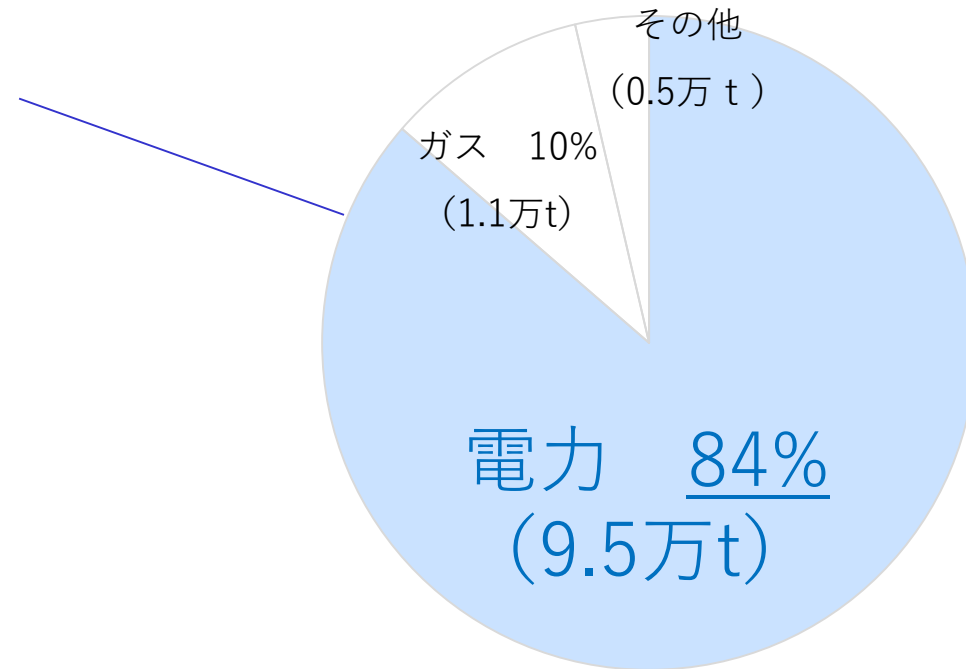
- ・ 「2°C」から「1.5°C」に更新認定（2019年9月）
- ・ 日本企業は3社

- ・ 環境コストのうち電力が最も高く、全体の約 6 割
- ・ 自らの事業から排出するCO2の内、約8割が電力による排出

■環境コスト

	コスト(円)	構成
電気	30億	59%
水道	8億	16%
ガス	3億	6%
廃棄物	2億	4%
その他	8億	16%
合計	51億	100%

■温室効果ガス排出量構成（スコープ1+2）



- ・ 店舗で使用する単位面積あたりの電力使用量は工場の2倍

- ・ 自社が使用するエネルギー100%を再生可能エネルギーに切り替えを決定

■2018年7月「RE100」へ加盟

〈目標〉

RE 100

2030年度

再生可能エネルギー100%

■新電力事業者さまと共創の取り組みを開始

(2018年9月~新宿マルイ本館、2019年4月~上野 他7店舗)

発電所

新電力事業者

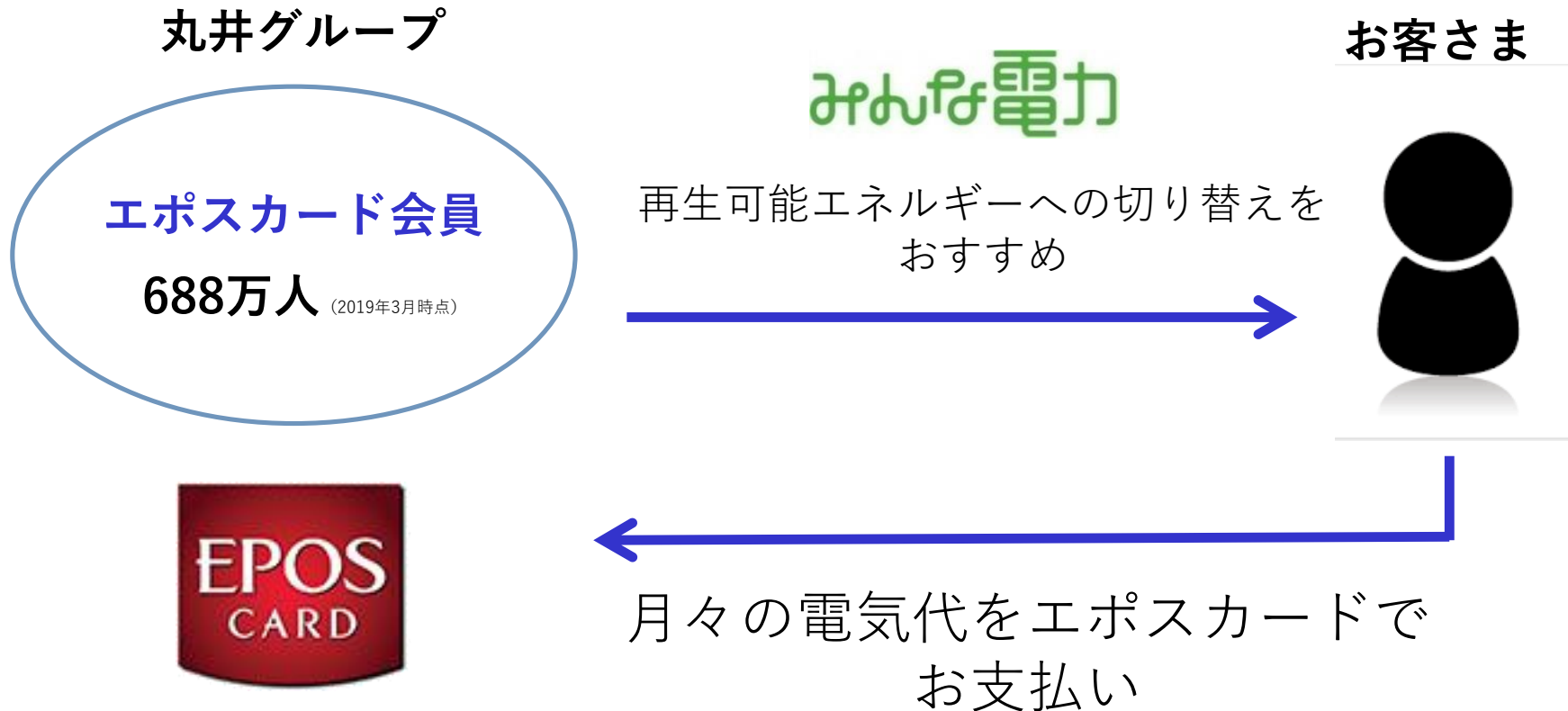
需要



- みんな電力さまとの資本提携によりサステナブルな選択肢を世の中に提供

■2018年12月 みんな電力さまと資本業務提携

- 電力の切り替えを検討されるお客さまへ丸井グループを通じてご紹介



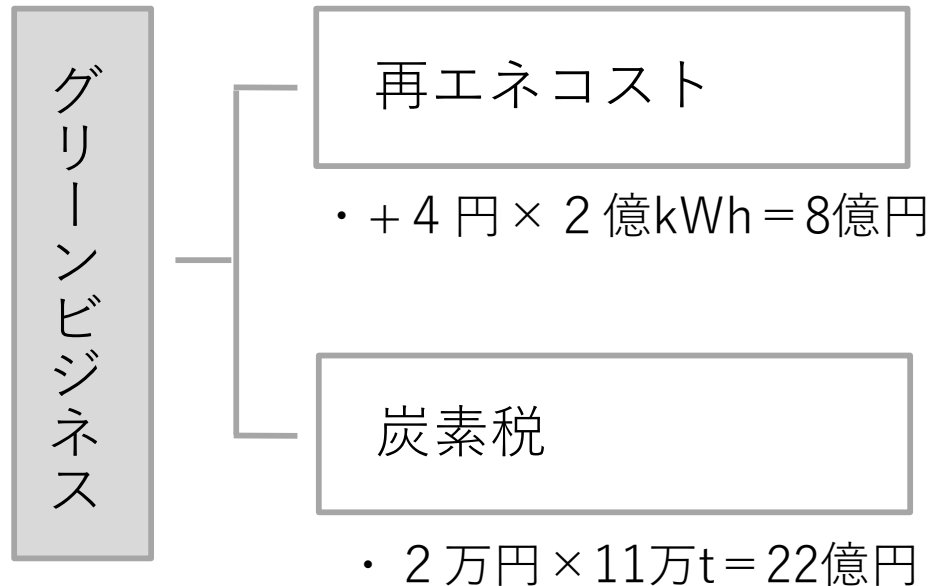
■財務的影響の情報開示を推進



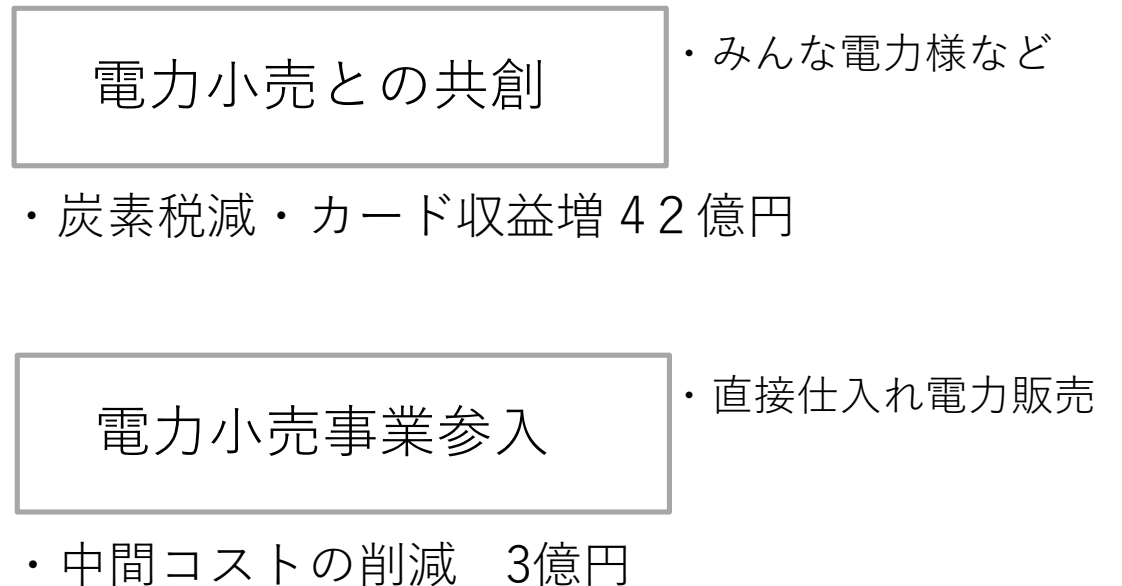
- ・「TCFD」へ賛同（2018年11月）
- ・有価証券報告書に記載（2019年3月期）

<30億円のリスク影響に対し45億円のビジネス機会が存在>

<リスク>



<機会>



- ・ 2008年よりプロジェクトで残業時間抑制の取り組みを開始

時間外目標の設定

多様な就業パターン

	2007年	2017年	効果
年間一人あたり残業時間	130時間	42時間	▲88時間
総残業代	33.6億円	7.3億円	▲26.3億円
退職率	6.8%	2.3%	▲4.5%

- ・ 2013年以来、部署横断のプロジェクトで取り組みを推進
- ・ 重点指標「女性イキイキ指数」を設定し社内外に公表、取り組みを可視化

■女性イキイキ指数 7項目

		2013年	2017年		2020年 (目標)
				13年比差	
風土づくり・意識改革	女性活躍浸透度	37%	97%	+60%	100%
	女性の上位職志向	41%	67%	+26%	80%
	男性社員の育休取得率	14%	109%	+95%	100%
女性の活躍推進	育児フルタイム復帰率	36%	63%	+29%	90%
	女性リーダー数	545名	643名	+98名	900名
	女性管理職数	24名	39名	+15名	55名
	女性管理職比率	7%	11%	+4%	17%

〈2008年当時 中計推進会議〉



〈現在の中計推進会議〉



グループ横断の職種変更の取り組み

[グループ会社間異動率]

約 **47** %

2013年4月～2018年10月累計
(役員・管理職を除く)

[異動後に成長を感じた社員割合]

約 **86** %

2016年11月に実施したアンケート結果

共創サステナビリティ経営を推進する企業風土

自ら手を上げて参加する場づくり

お客さまニーズ勉強会・研究会

人の成長会議



自ら手を上げて参加

グループ公認プロジェクト・委員会

外部ビジネススクールへの派遣

中期経営推進会議

次世代経営者育成
プログラム

グループ間職種変更異動

バリュー評価の
導入

2009

2010

2011

2012

2013

2014

2015

2016

2017

2018

人の成長を促す
制度設計

サステナビリティを育む企業文化

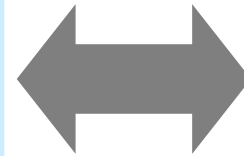
自主性

楽しさ

支援するマネジメント

本業を通じた社会課題の解決

価値の創造



対比する企業文化

強制

やらされ感

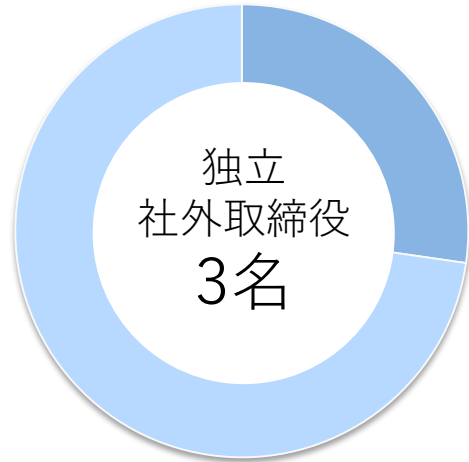
上意下達のマネジメント

本業と社会貢献

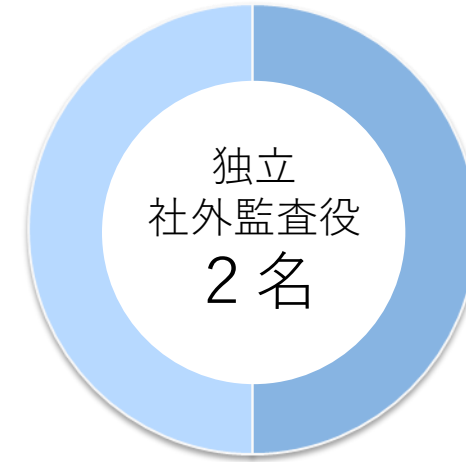
業績の向上

- ・健全で透明性が高く、収益力のある経営を推進

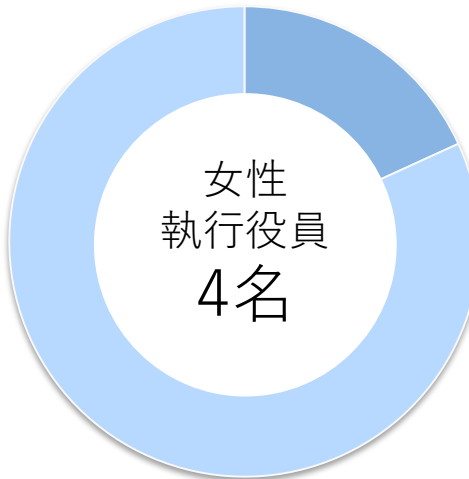
取締役会
8名



監査役会
4名



執行役員
18名



指名・報酬委員会
3名



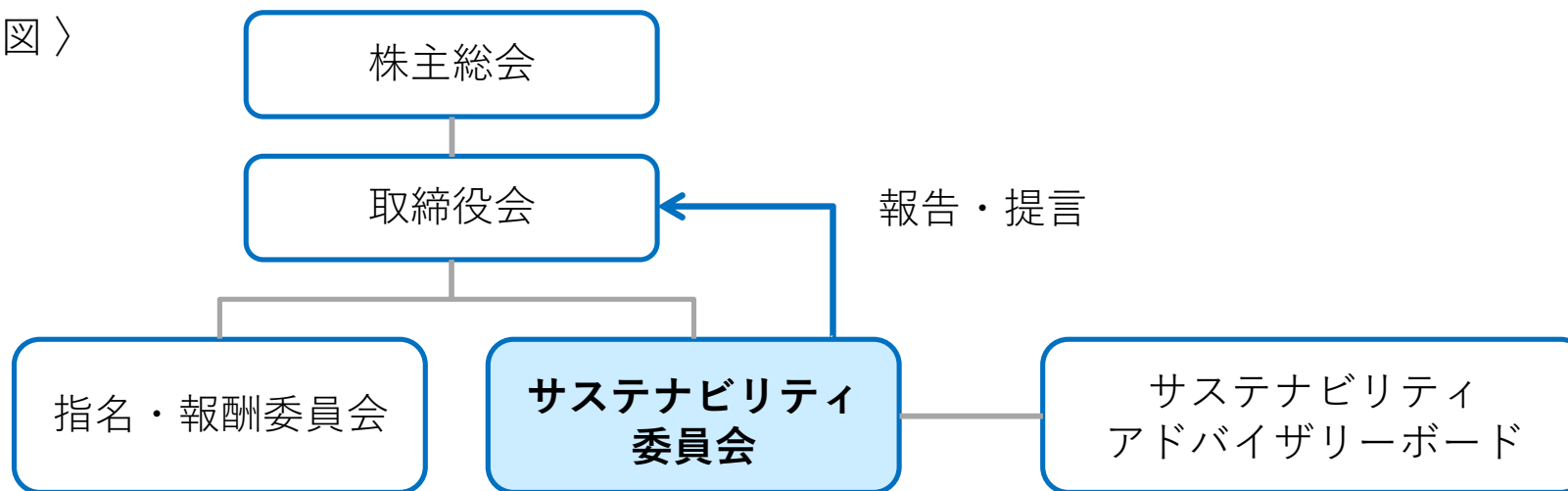
(2019年10月時点)

「ビジョン2050」の推進に向けたガバナンス体制を早期に整備

■ 「サステナビリティ委員会」の新設

- ・ 経営レベルで丸井グループ全体のサステナビリティ戦略・取組みを議論

〈組織図〉



■ 役員報酬制度の改定

- ・ 中長期的な企業価値向上への意識を高めるため、**業績連動型株式報酬の割合を拡大**

(現 行) 基本報酬：業績連動賞与：業績連動型株式報酬 = 8：1：1

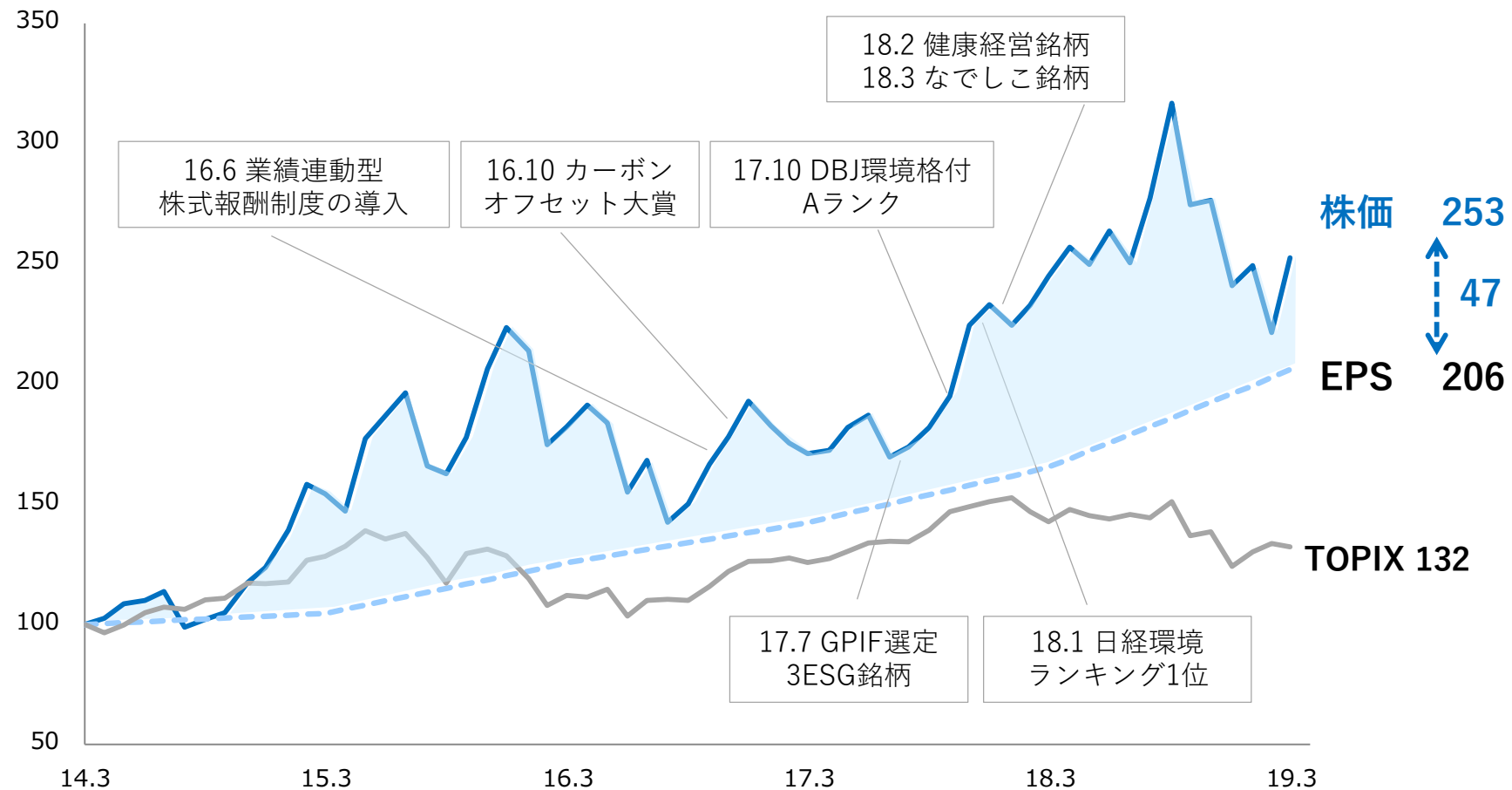
(変更後) 基本報酬：業績連動賞与：業績連動型株式報酬 = 6：1：3

- ・ 株式報酬の業績指標に、第三者機関の調査に基づく**ESG評価指標を追加**

サステナビリティの取り組みによる企業価値向上

- ESGの取り組みが加速した15年3月期以降は、EPSを上回り株価が伸長

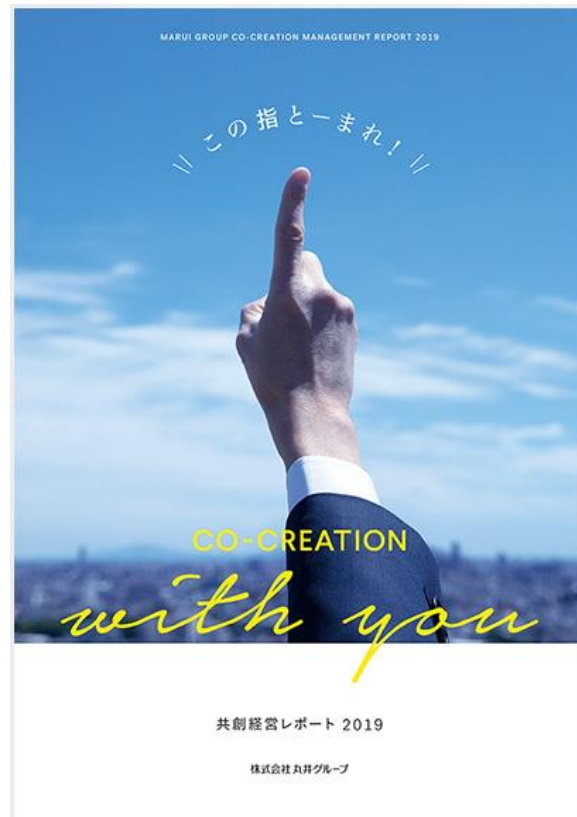
■丸井グループの株価推移（14年3月期を100とした場合）



ビジネスを通じて
あらゆる二項対立を

乗り越える世界を創る

当社グループでは、すべてのステークホルダーの皆さまに向けた
統合報告書「共創経営レポート」を2015年より発行しております。
下記URLよりアクセスいただき、是非ご覧ください。



<PDF版> <https://www.0101maruigroup.co.jp/ir/lib/i-report.html>

ご清聴ありがとうございました

