

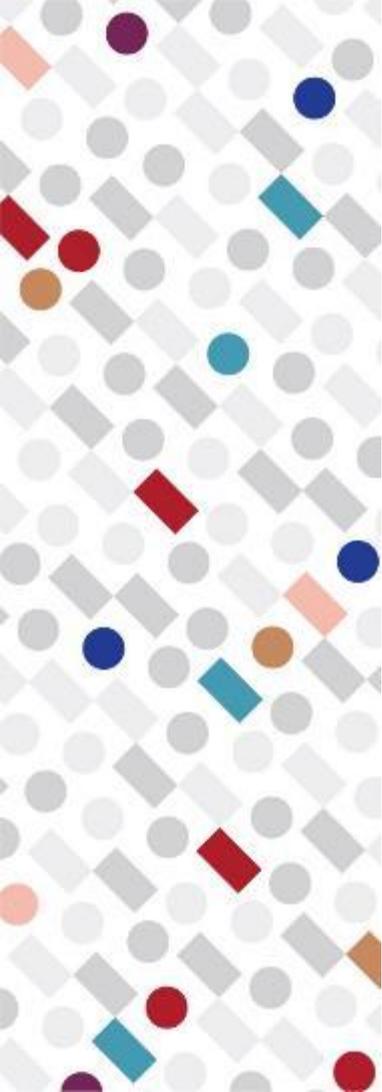
株式会社 丸井グループ

ステークホルダーとの対話を
通じた企業価値創造の実践

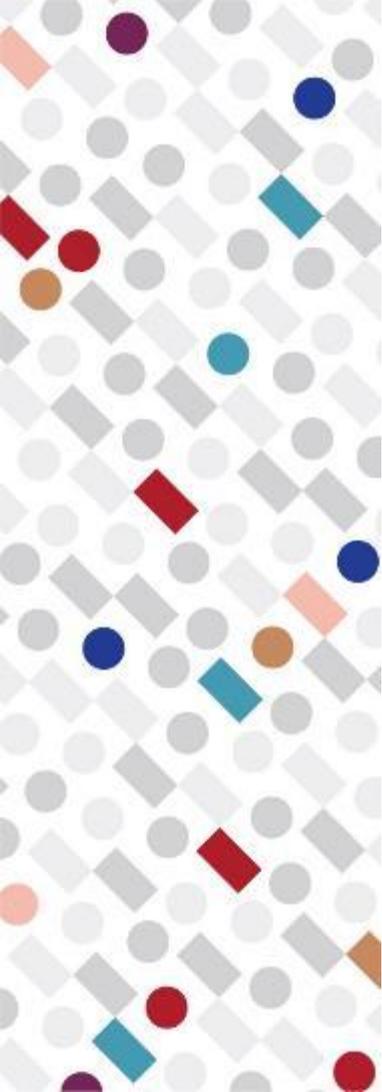


MARUI GROUP

2021年3月10日



- 1 丸井グループの概要**
- 2 ステークホルダーとの共創**
- 3 株主・投資家との対話を通じた価値共創**



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、フィンテック ※小売・金融一体の独自のビジネスモデル

社員数：約5130名

小 売

マルイ



- 関東を中心に、東海・関西・九州に24店舗
- 取扱高 3201億円
- 年間来店客数 2億1000万人

フィンテック

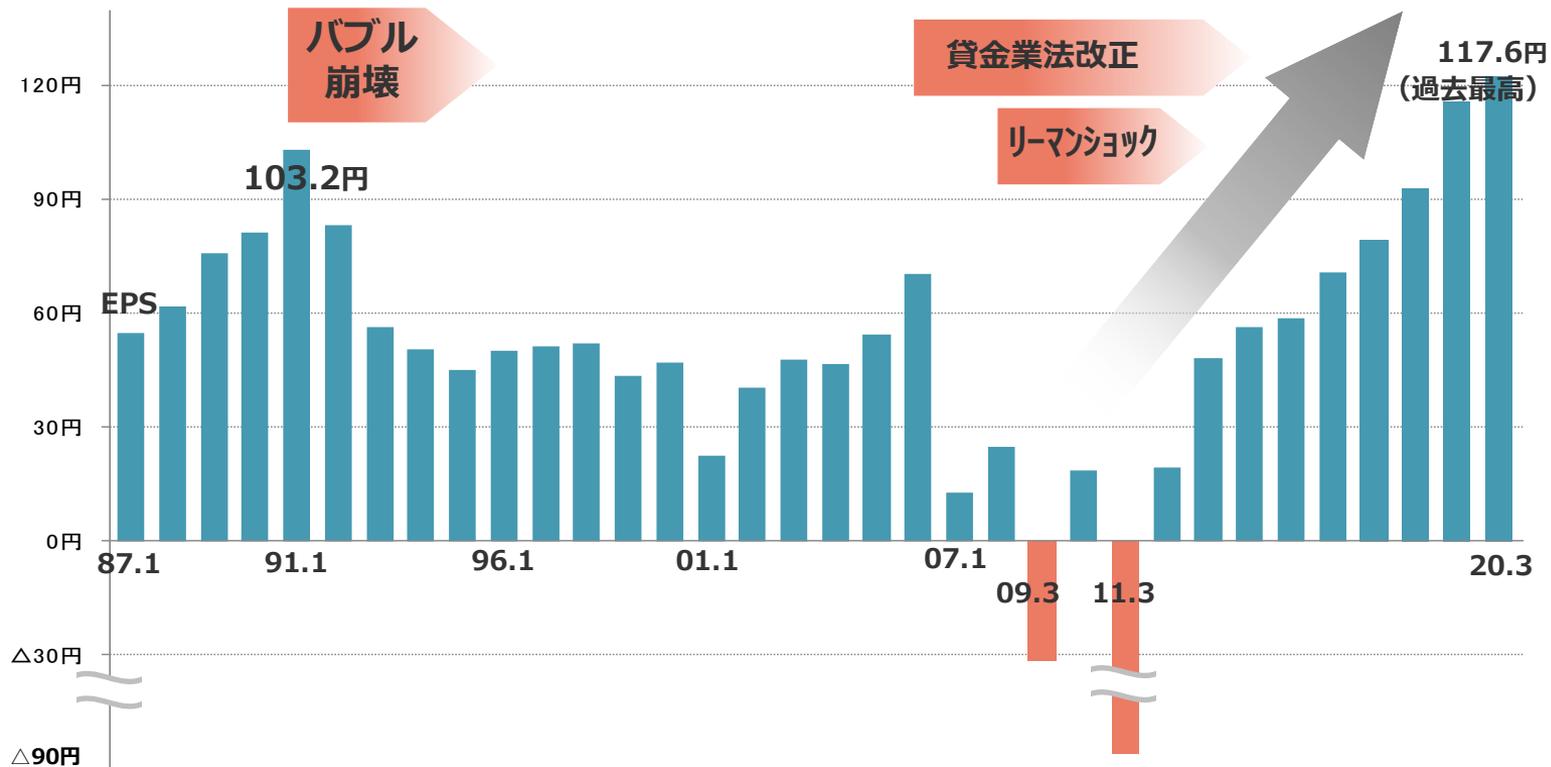
エポスカード



- カード会員数720万人
- 取扱高 2兆6788億円
(2020年3月期)



■ 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』

(創業者：青井忠治)

共創の集大成
博多マルイ



累計500万足突破！
ラクチンきれいシューズ



日本初！クレジット払いで
投資信託を購入できる
tsumiki証券

共創 = お客さまと共に創る

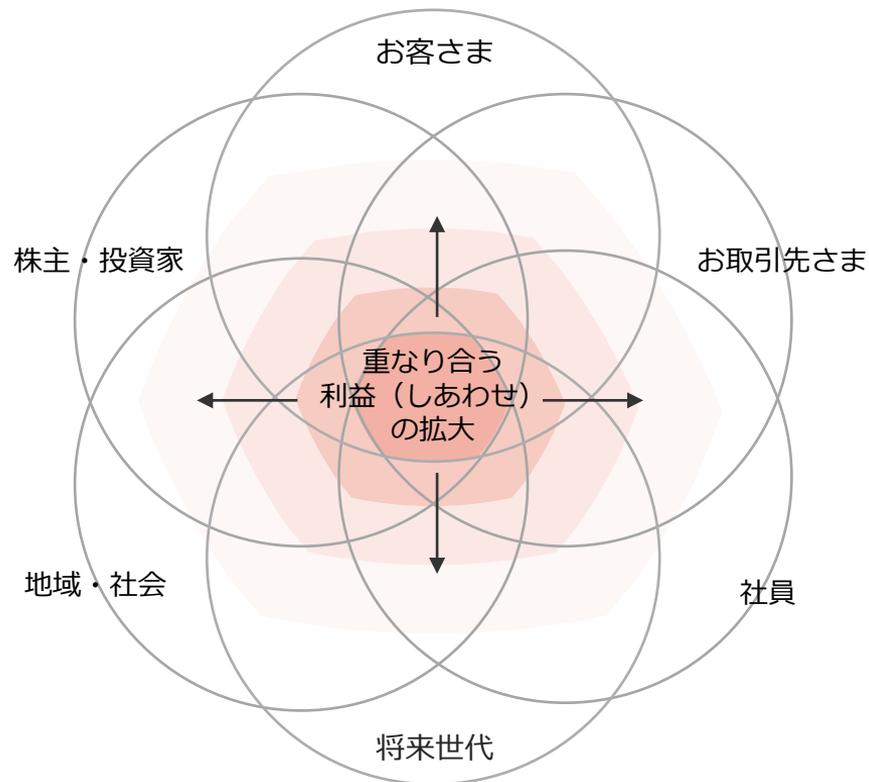


年会費無料の
ゴールドカード



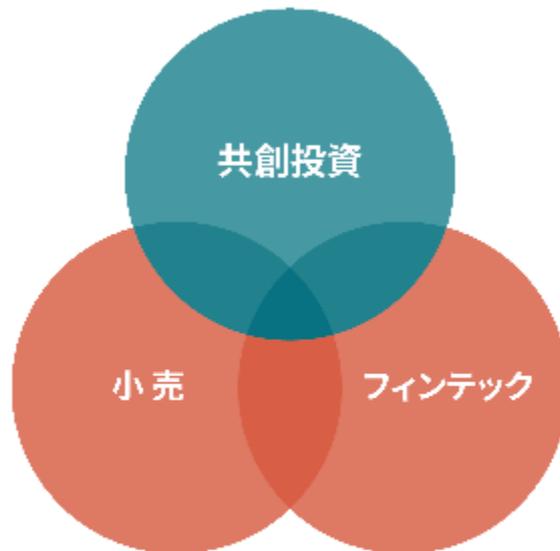
エポスカードアプリ
331万DL突破

当社が考える企業価値：6ステークホルダー



今後の方向性（1）





小売・フィンテックに「共創投資」を加えた三位一体の新たなビジネスモデルを創出

2016年

ESG推進部を新設

2017年

CSR推進部をサステナビリティ部へ改称

2019年

丸井グループビジョン2050を策定



<VISION BOOK 2050>

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



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

■ブルームバーグ ESG開示企業ランキング

- ・小売業で2年連続 世界1 位を獲得
- ・国内の全業種でも 1 位

	世界 小売業	国内 全業種
1位	丸井グループ	丸井グループ
2位	A社（イギリス）	E社（サービス業）
3位	B社（ポルトガル）	F社（鉱業）
4位	C社（アメリカ）	G社（通信）他2社
5位	D社（イギリス）	—

*世界全業種では10位

■DJSI

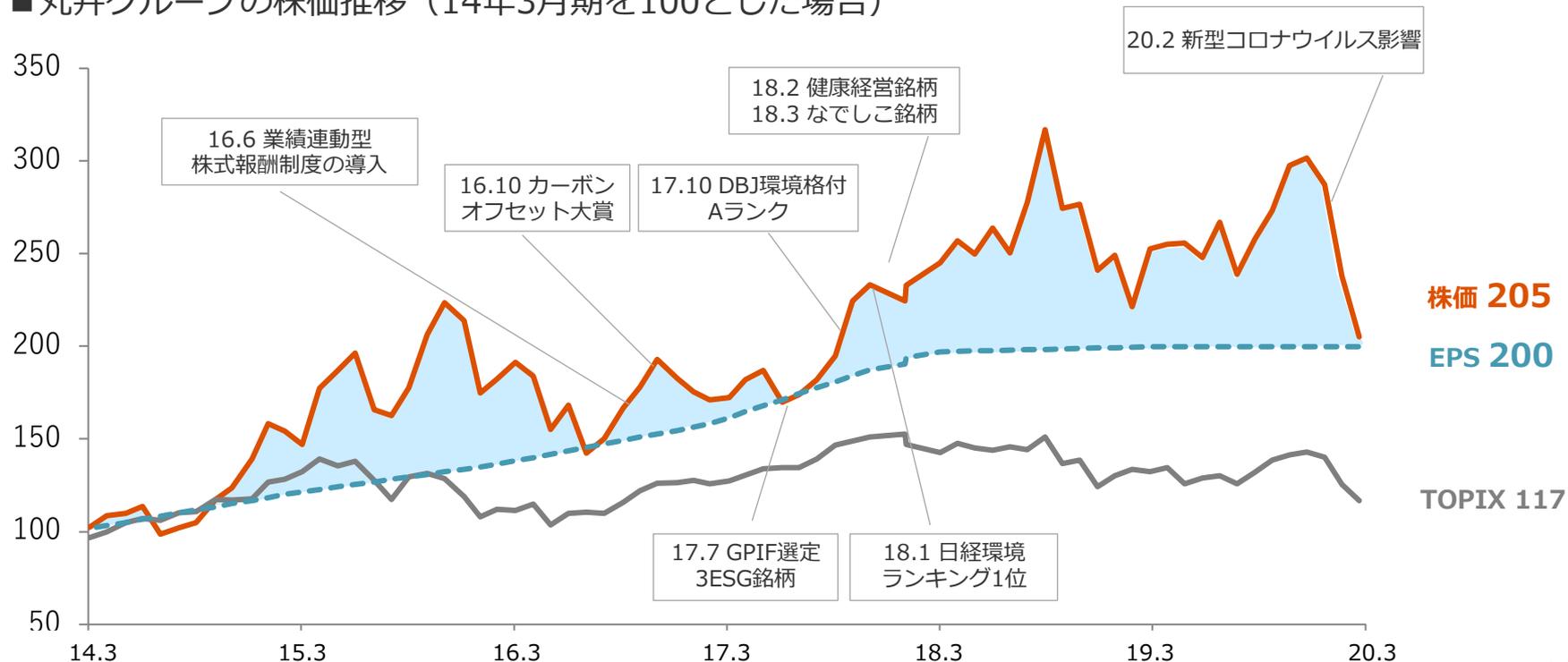
- ・小売業で世界 1 位を獲得

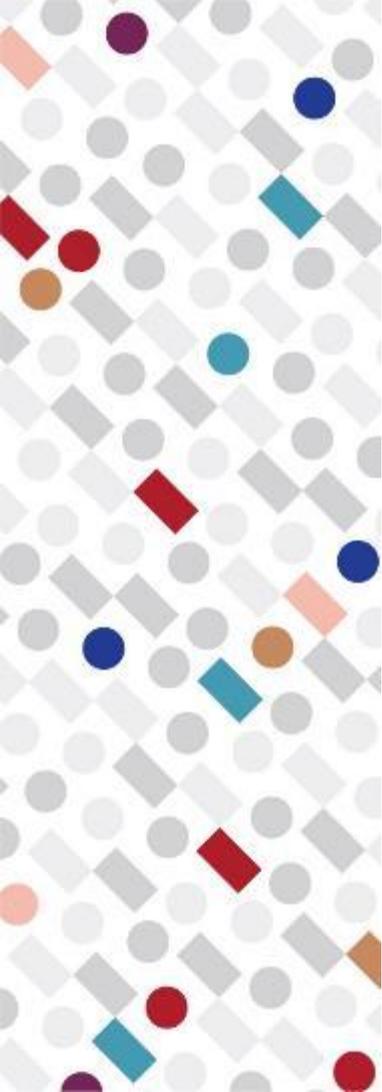
Member of
**Dow Jones
 Sustainability Indices**

Powered by the S&P Global CSA

・ ESGの取り組みが加速した15年3月期以降は、「ESGプレミアム」が拡大

■ 丸井グループの株価推移（14年3月期を100とした場合）





2

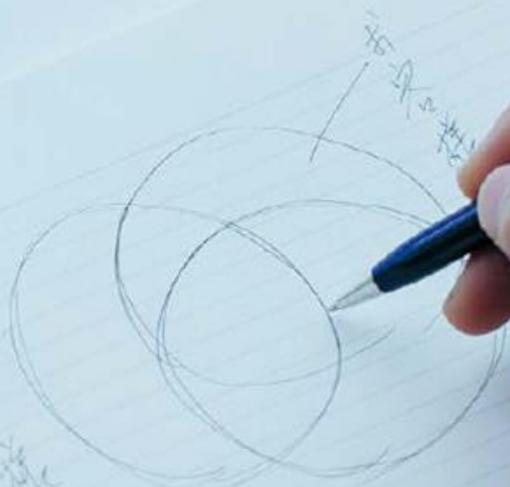
ステークホルダーとの共創

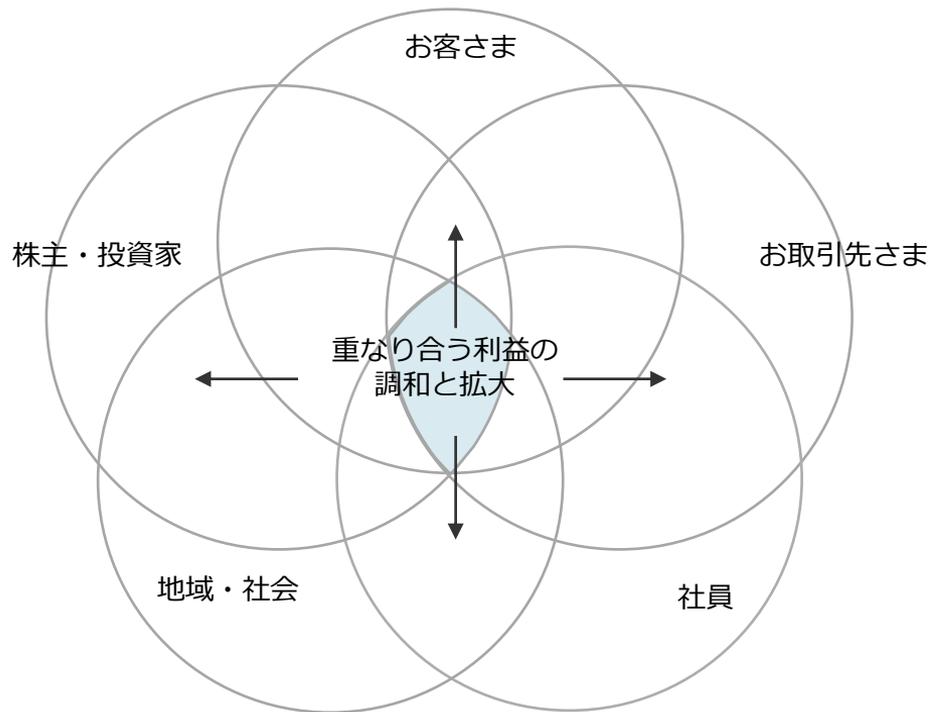
Section 01 / page 16 - 35

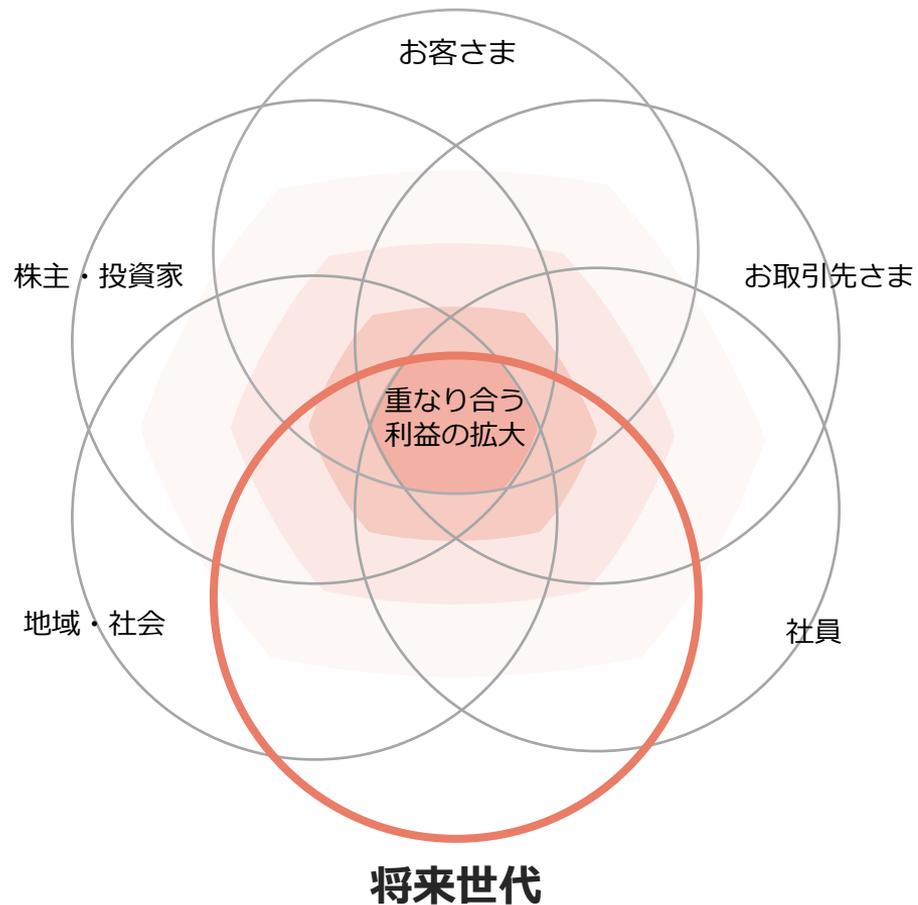
丸井グループが考える 企業価値

「共創価値」経営の実践で企業価値の向上をめざす丸井グループ。
私たちが考える企業価値とは一体どのようなもので、
その背景にはどのような想いがあるのか。
社長メッセージや投資家との対談など、
さまざまな切り口を通して、その真意をお伝えします。

株主様







30年前、私たちの地球を一つの有限な「宇宙船地球号」に充てて、「宇宙船地球号 操縦マニュアル」なる本を書き残しました。それは、彼にとって将来世代の人類にあたる50年後の私たちに託した、いわば手紙のような贈り物です。そこには、「宇宙船地球号」を人間がうまく操縦し、生命を維持するための示唆に満ちています。

バックミンスター・フラーは、「人類は地球が何十億年もかかって蓄積してきた有限の化石燃料を、無知であるがためにエネルギーとして使い続け、貯金を食いつぶすように生きてきた」と指摘しています。太陽や風などから得られる無限のエネルギーがあるのに、なぜ人類はそのことに気づかないのか。これは後の世代の人類に、無責任であると言っているのと同じです。バックミンスター・フラーの眼差しは、常に未来へと向かっていました。私たちが何をなすべきか、それは、バックミンスター・フラーが提唱する「富」の定義を知ることで明白になります。「富」の定義について、彼は次のように述べています。

The Number of Forward Days for Future Generations

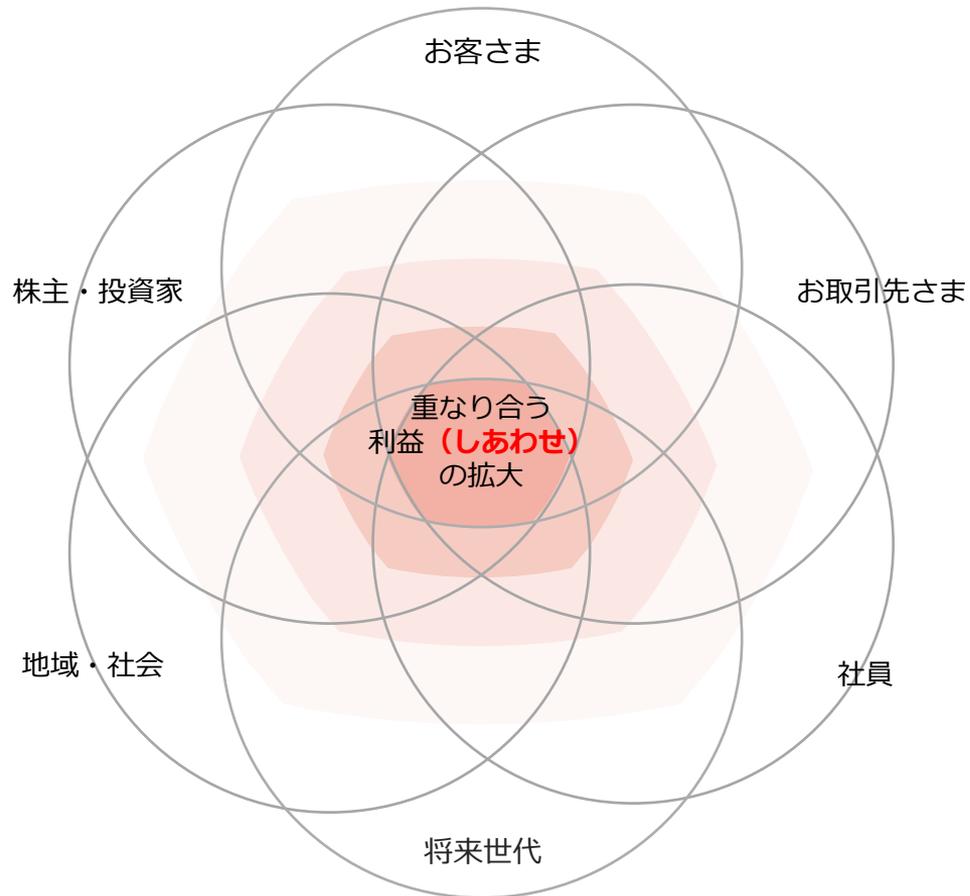
「富」とは、私たちが将来世代のために残せる「未来の日数」である。

バックミンスター・フラー

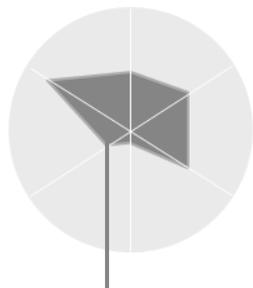
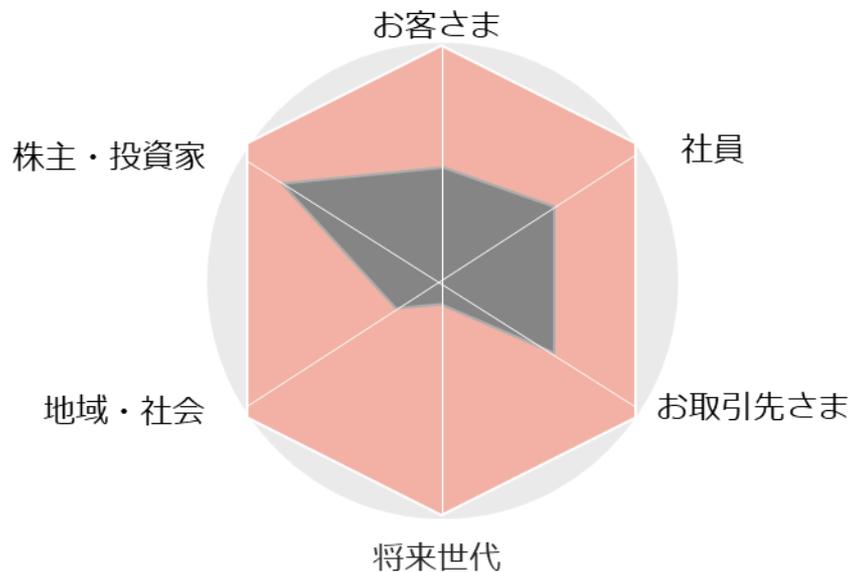
“富というのは、代謝的、超物質的再生に関して、物質的に規定されたある時間と空間の解放レベルを維持するために、私たちがいる数の人間のために具体的に準備できた未来の日数のことだ”

バックミンスター・フラー氏

バックミンスター・フラー『宇宙船地球号 操縦マニュアル』(P.111頁)より引用

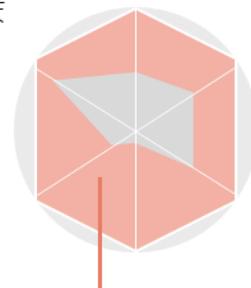


ステークホルダーが求める価値：「利益」も「しあわせ」も



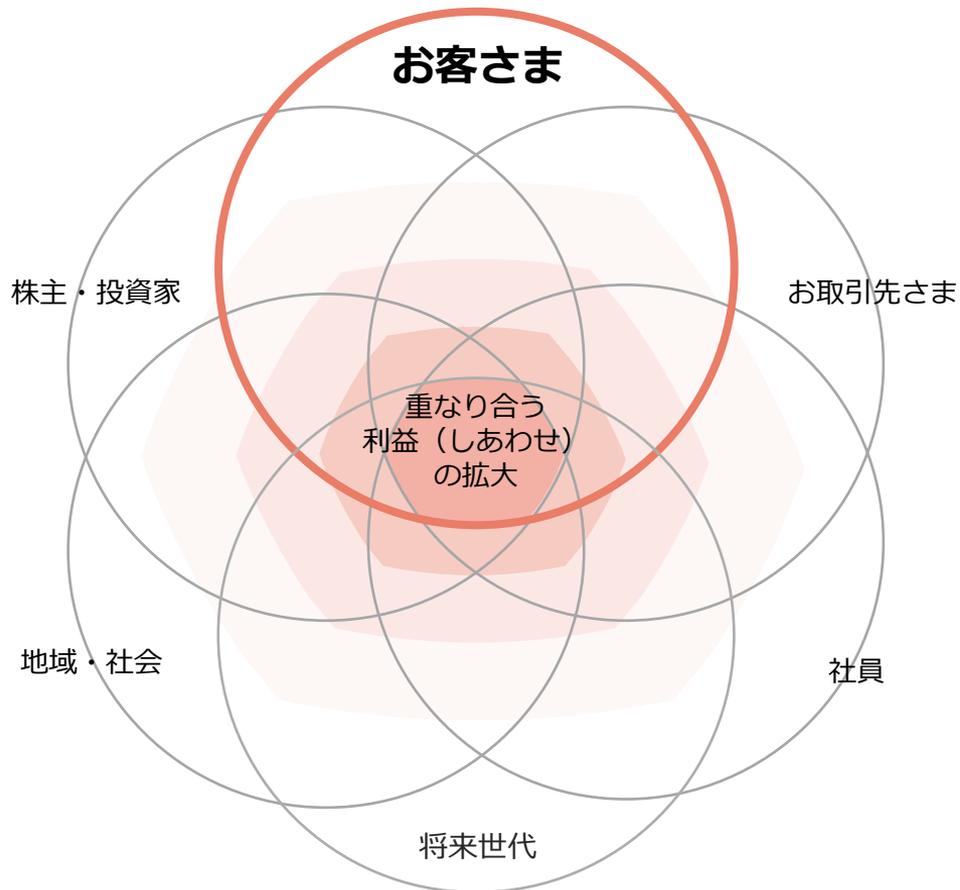
これまで見ていた価値

金銭的な利益



これまで見ていなかった価値

金銭的な価値以外の期待 = しあわせ

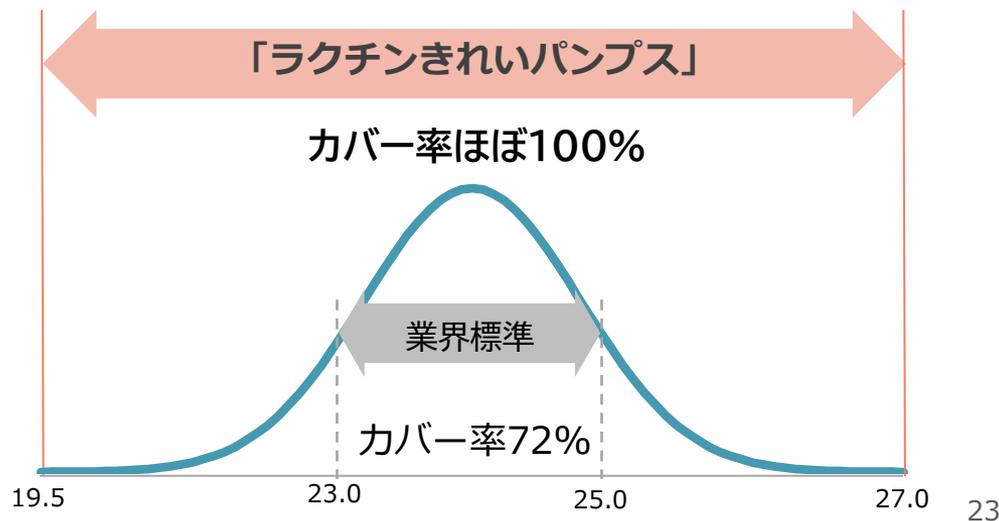


- ・お客さまと一緒に創ったラクチンきれいパンプスは、業界でも異例の大ヒット



累計販売足数

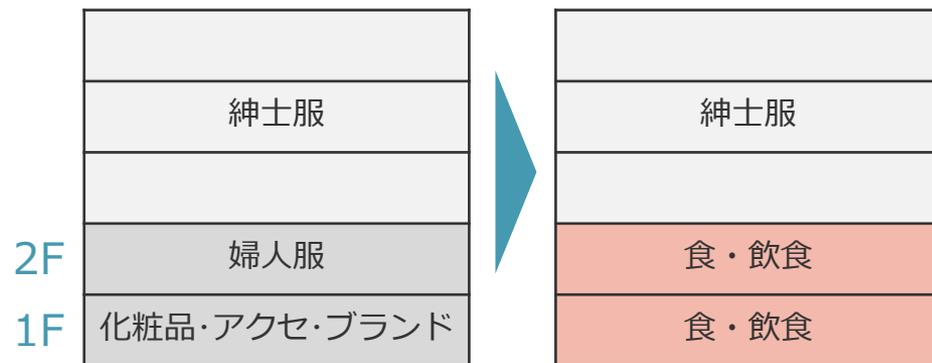
500万足以上



- 600回以上開催した店づくり企画会議に、のべ15000名以上のお客さまが参画



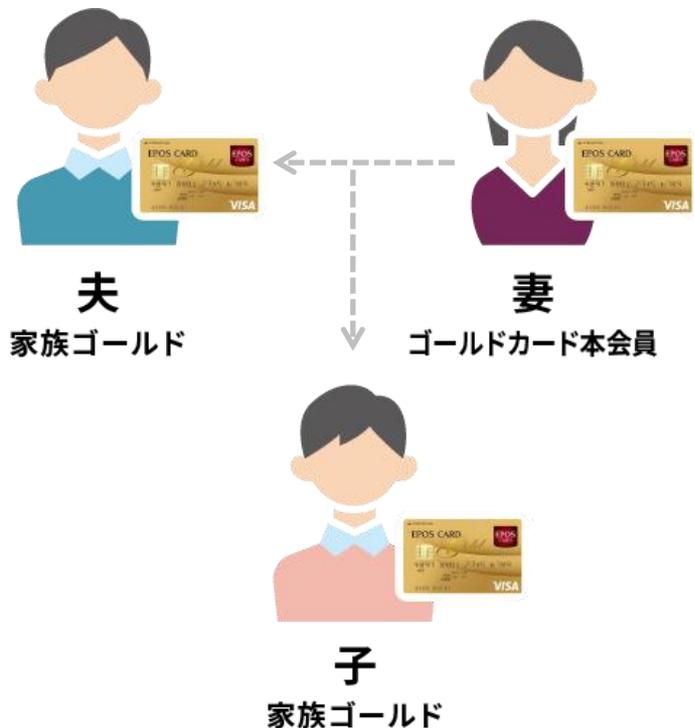
■ 丸井店舗で初めて導入階を飲食に



■ 開店初年度実績（有楽町マルイとの比較）

入店客数	<u>1.3倍</u>
買上客数	<u>1.2倍</u>
新規カード入会	<u>1.5倍</u>

- ・お客さま座談会を経て方向転換、ゴールドカード拡大を牽引する存在に



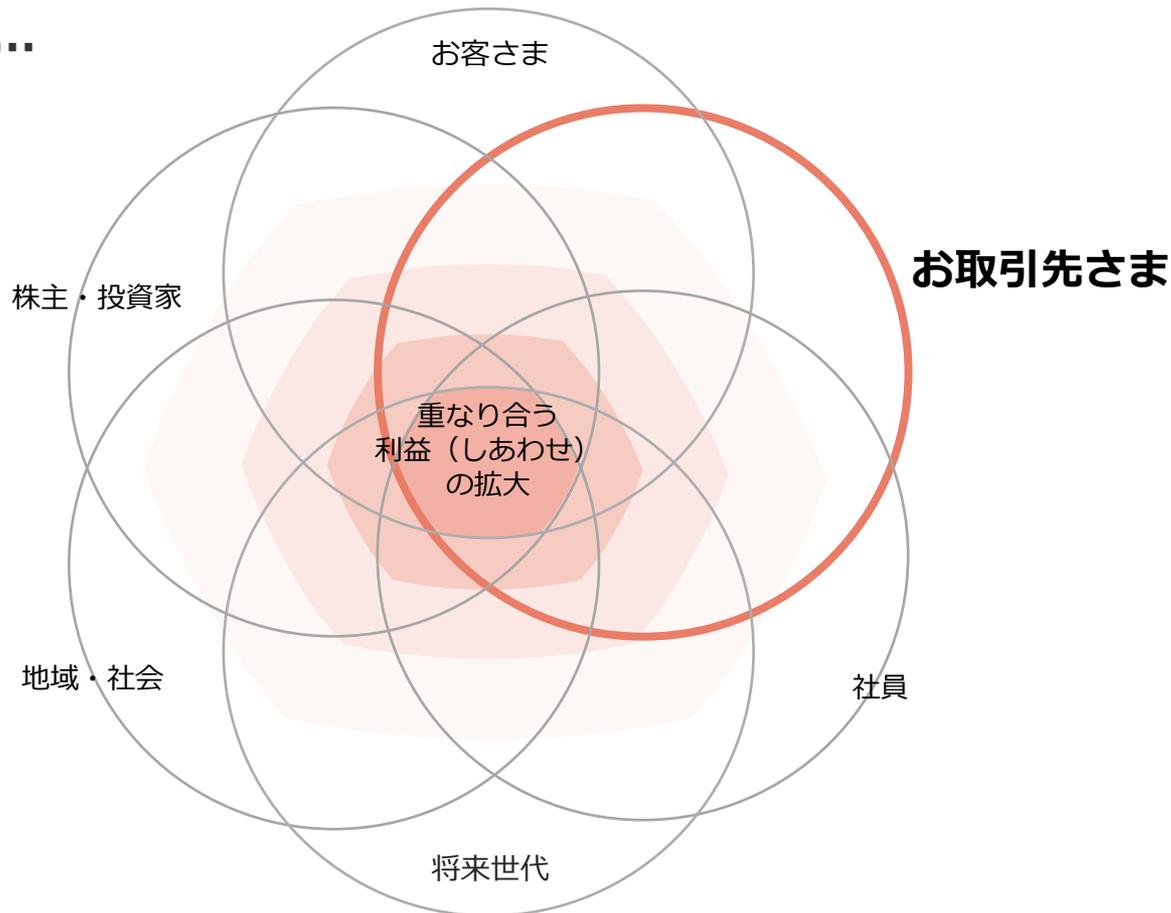
【当初案】ロイヤリティプログラム

お客さま座談会

【変更後】エポスファミリーゴールド
(家族カード)

- エポスファミリーゴールドの特徴
- ・ゴールド・プラチナカード会員からのご紹介で、ご家族には年会費永年無料でゴールドカードを発行
- ・利用明細は個人ごとに発行
- ・家族間のポイントシェアが可能

コロナ禍においては…



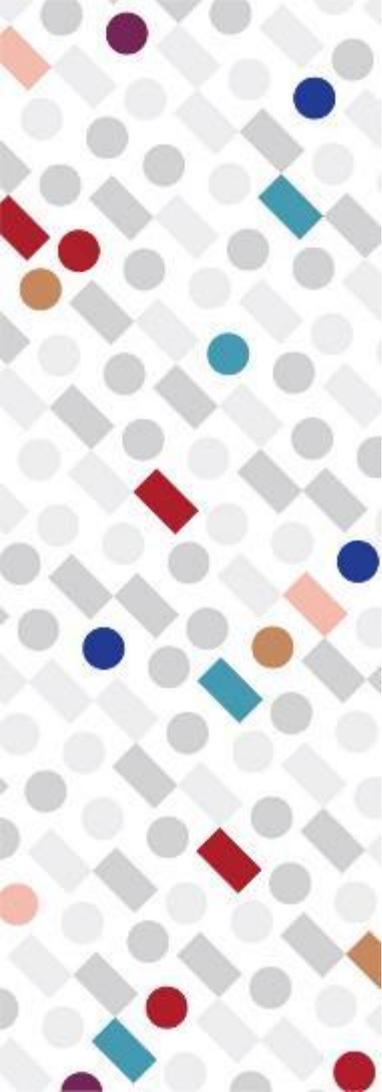
新型コロナウイルスを乗り越えるためのパートナーシップ強化について

株式会社丸井（本社：東京都中野区）は、新型コロナウイルスという未曾有の危機とともに乗り越えるために、マルイ・モディ店舗にご出店いただいているお取引先さまとのパートナーシップ強化策を実施いたします。

丸井グループでは「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」の実現をめざし、お取引先さまとともに魅力ある店づくりを進めてまいりました。しかし、新型コロナウイルス感染拡大による緊急事態宣言にともない突然の休業を余儀なくされ、共創パートナーであるお取引先さまは極めて厳しい状況下に置かれています。こうした状況を受けて、当社は事業活動の指針である共創理念に基づき、以下の取り組みを行うことといたしました。

<具体的な内容>

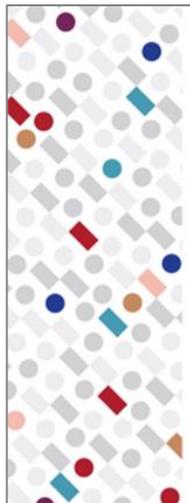
- (1) お取引先さまの休業期間中の家賃および共益費を全額免除
- (2) 消化仕入のお取引先さまの最低保証売上を6カ月間撤廃（3～8月期）
- (3) ご希望に応じて敷金1～2カ月分を返却
- (4) ご希望に応じて5～7月期の支払いを6カ月間猶予



3

株主・投資家との対話を通じた価値共創

2016年度以降、株主・投資家からの声に応える形で 決算説明会で今後の方向性を説明



3
今後の方向性について
～株主・投資家の皆さまとの対話を踏まえて～

代表取締役社長 青井 浩

株主・投資家の皆さまからの声



- ・丸井グループは今後どのような会社になりたいのか？
- ・次期中期経営計画についての方向性は？
- ・キャピタルアロケーションについての考え方は？

27

* 2020年3月期決算説明会 資料より

2016年度

- ・ 目指すべきバランスシートを明示してほしい

2017年度

- ・ SC・定借化完了後の店舗戦略は？
- ・ ファイナンシャルインクルージョンの進捗は？
- ・ 今後の資本政策の方向性は？

2018年度

- ・ キャッシュレス化の進展によるクレジットカードビジネスへの影響は？
- ・ 新たな成長に向けた投資の進捗は？
- ・ 今後の成長戦略と企業価値向上の考え方は？

2019年度

- ・ 定借化後の店舗戦略は？
- ・ キャッシュレス化に向けた戦略は？
- ・ サステナビリティ経営に向けた取組みは？
- ・ 資本政策の方向性は？
- ・ 業種にもとづく区分では、丸井グループを評価しにくい
（何を参考に評価すればよいのか？）

2020年度

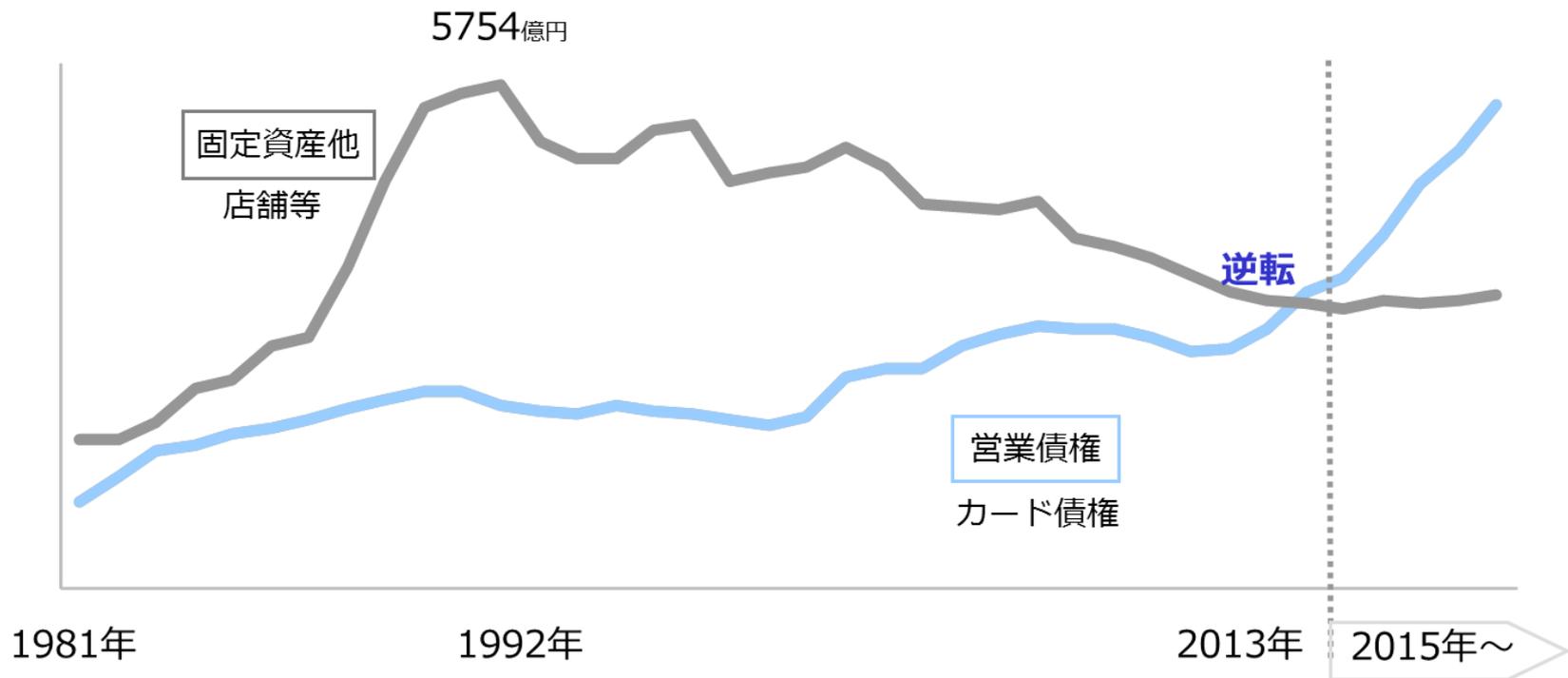
- ・ 丸井グループは今後どのような会社になりたいのか？
- ・ 次期中期経営計画についての方向性は？
- ・ キャピタルアロケーションについての考え方は？

① 資本政策について

**ステップ1 : 目指すべきバランスシートを明示してほしい
(2016年度)**

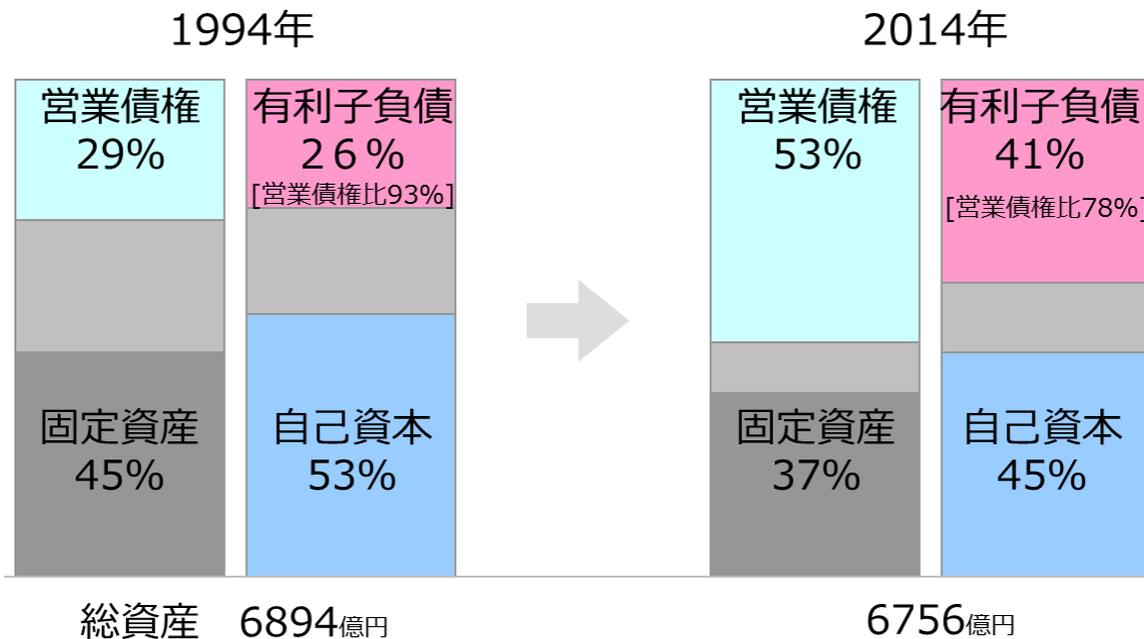
- ・ 2006年のエポスカードの発行により、グループの事業構造が大きく変化、2013年度には店舗などの固定資産を営業債権が上回る

■資産の推移と見通し



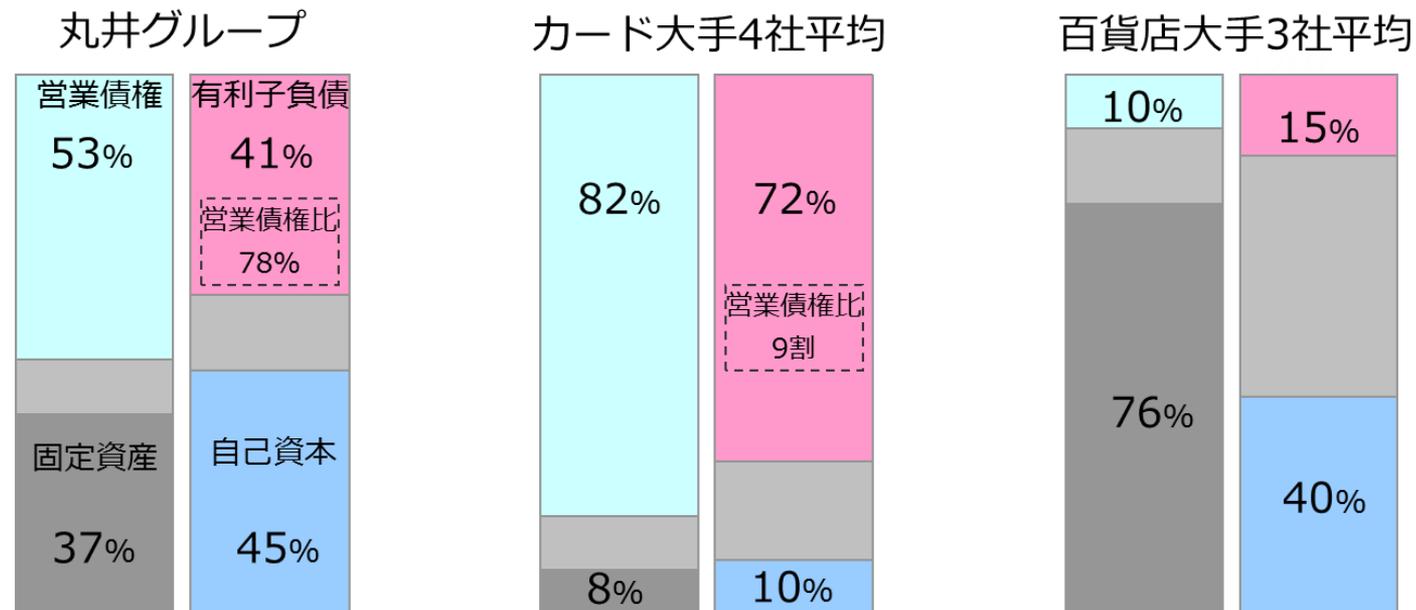
- ・ 資産サイドでは営業債権が拡大し、グループ事業が構造転換
- ・ 一方、資金調達では従来と同様、有利子負債に比べ自己資本の構成が高い

■ 貸借対照表の比較

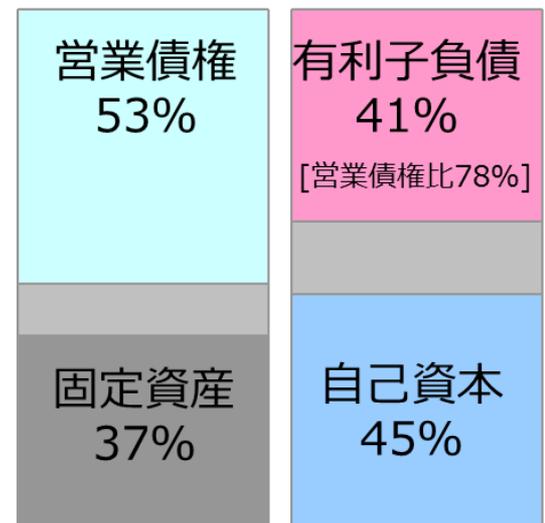


- ・カード他社との比較では、営業債権に対し、有利子負債の調達構成が低い
- ・高い自己資本比率は、調達を内部留保でまかなう百貨店大手と同水準

■ B / S 他社比較



資産サイドは、
グループの事業構造
が転換

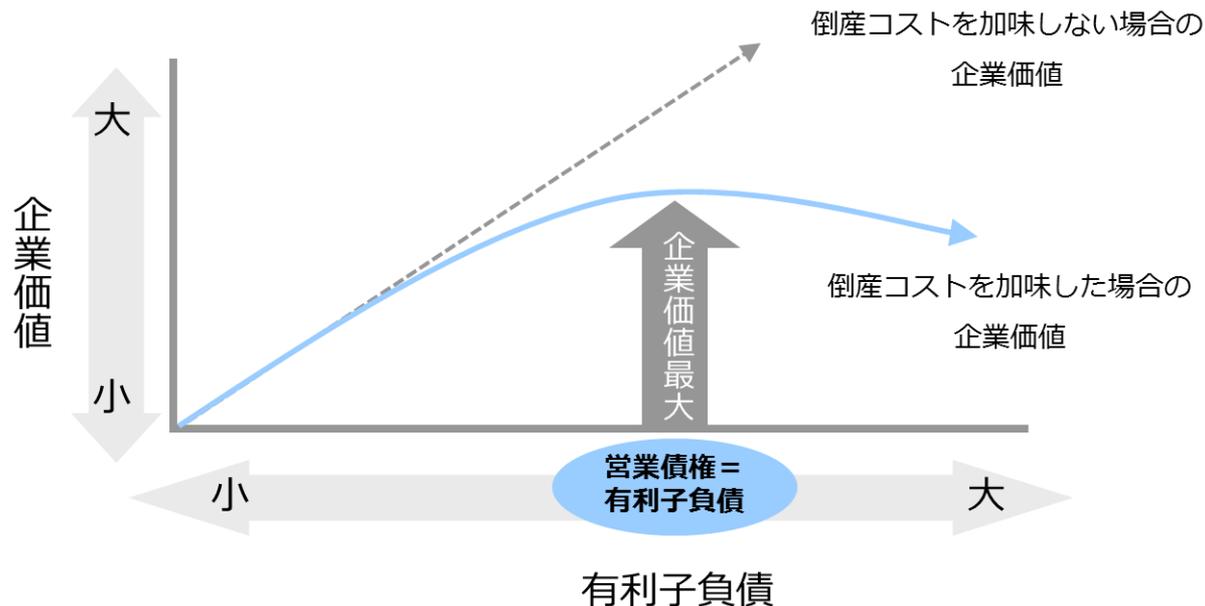


調達サイドでは、
自己資本の構成は高く
百貨店型から変わって
いない

グループの事業・収益構造に見合ったバランスシートへ

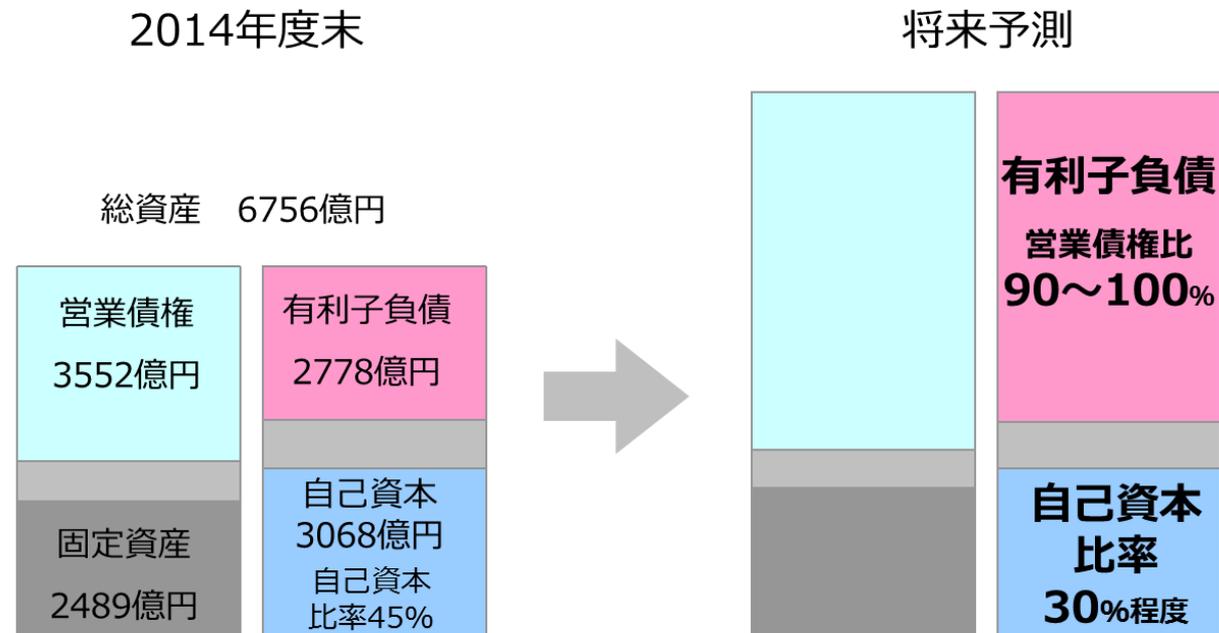
有利子負債調達をどこまで高めるか：債権額を上限に

- ・ 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



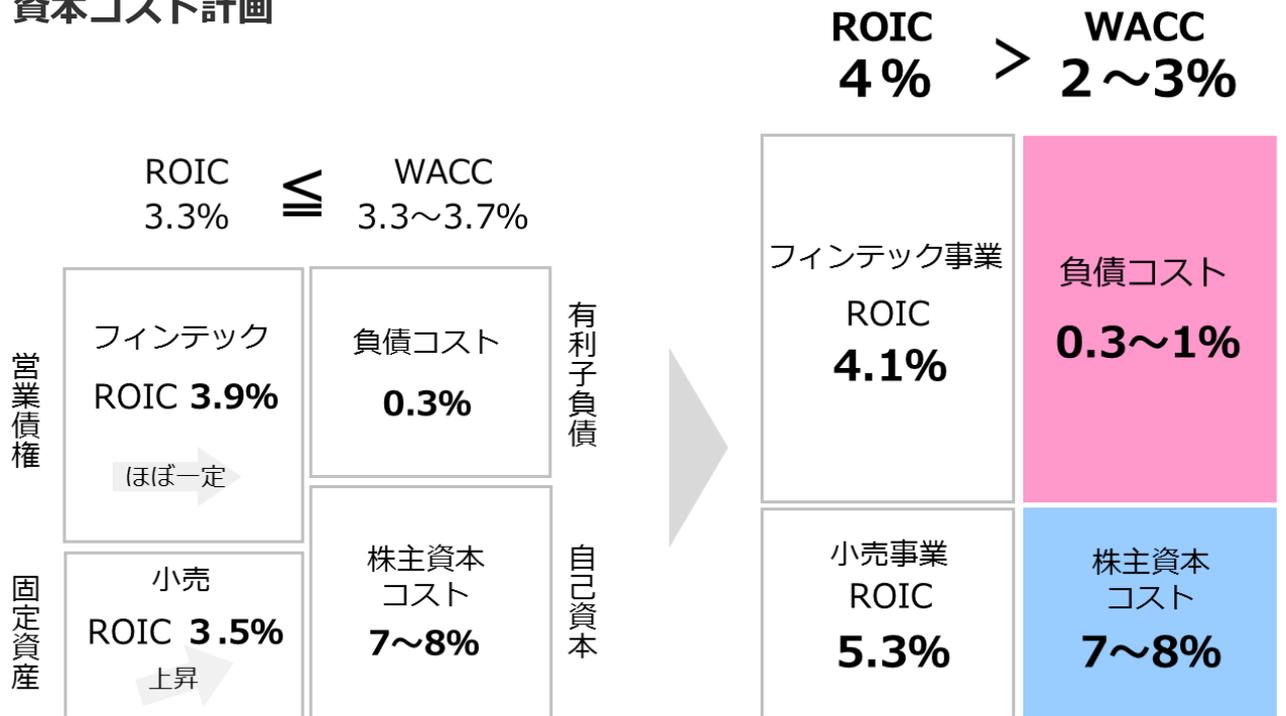
負債調達は債権額を上限とし、財務の安全性から**9割**を目安に設定

- ・有利子負債は、営業債権額を上限とし、債権の9割程度まで残高拡大
- ・中長期的な自己資本比率は、30%程度を目安とする



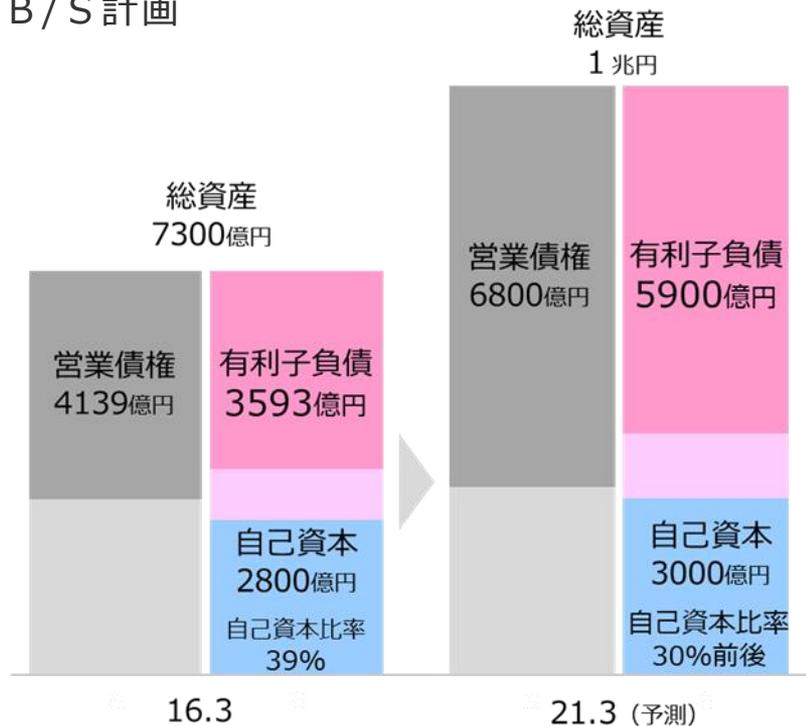
- ・フィンテックはコストの低い負債で調達、小売は株主資本を利用しROICがWACCを安定的に上回る構造へ転換

■ ROIC・資本コスト計画

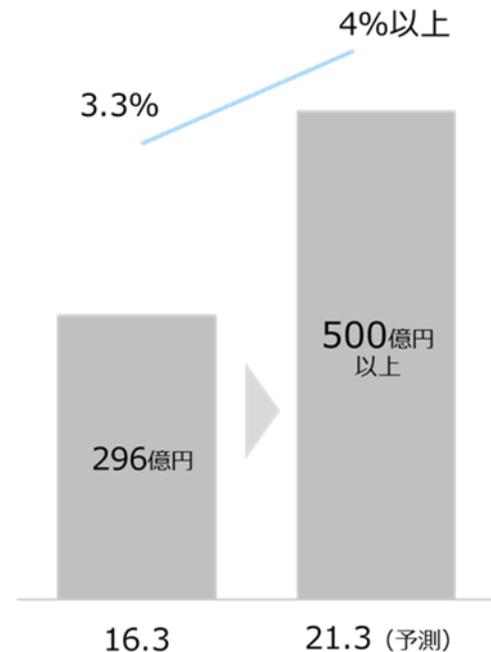


- ・最適資本構成として有利子負債は営業債権の9割、自己資本比率は30%
- ・小売の構造転換とフィンテックの拡大でR O I Cは4%以上へ

■ B / S 計画



■ 営業利益/ROIC計画



結果としてのバランスシート

意思をもってバランスシートをデザインする経営

	ROIC		WACC
2016年3月期	3.3%	≤	3.3~3.7%
2017年3月期	3.1%	>	3.0%
2018年3月期	3.3%	>	3.1%
2019年3月期	3.7%	>	2.8%
2020年3月期	3.7%	>	3.0%

**19年3月期よりROEは
株主資本コストを上回る水準に上昇**

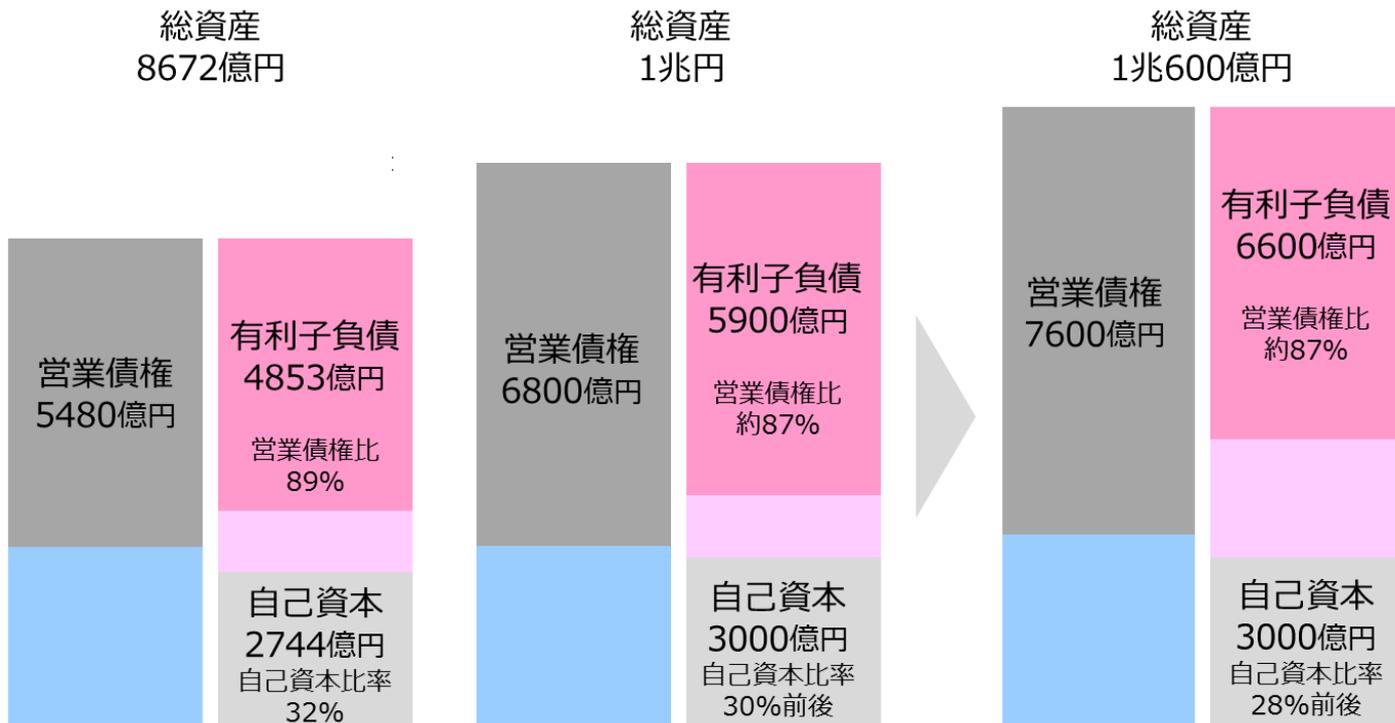
	ROE		株主資本コスト
2016年3月期	6.0%	<	7.0～8.0%
2017年3月期	6.7%	<	7.2%
2018年3月期	7.6%	<	8.0%
			
2019年3月期	9.1%	>	6.8%
2020年3月期	8.8%	>	6.9%

① 資本政策について

ステップ2 : 今後の資本政策の方向性は?

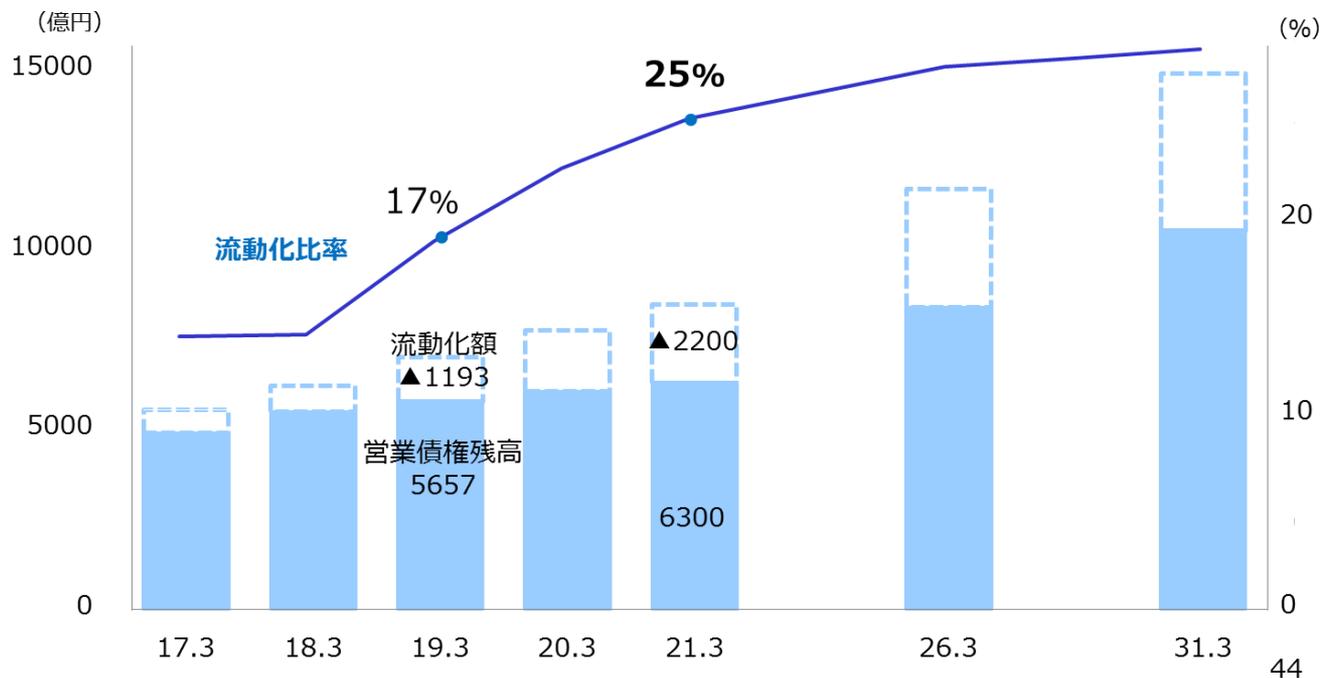
フィンテックの成長によりカードの営業債権が増加し、
バランスシートが大きくなるリスクについて
どう考えているのか?

- ・ 18年3月期の自己資本比率は32%と、最適資本構成30%に近づく
- ・ 21年3月期は営業債権が計画を上回り、総資産が1兆円を超える見込み

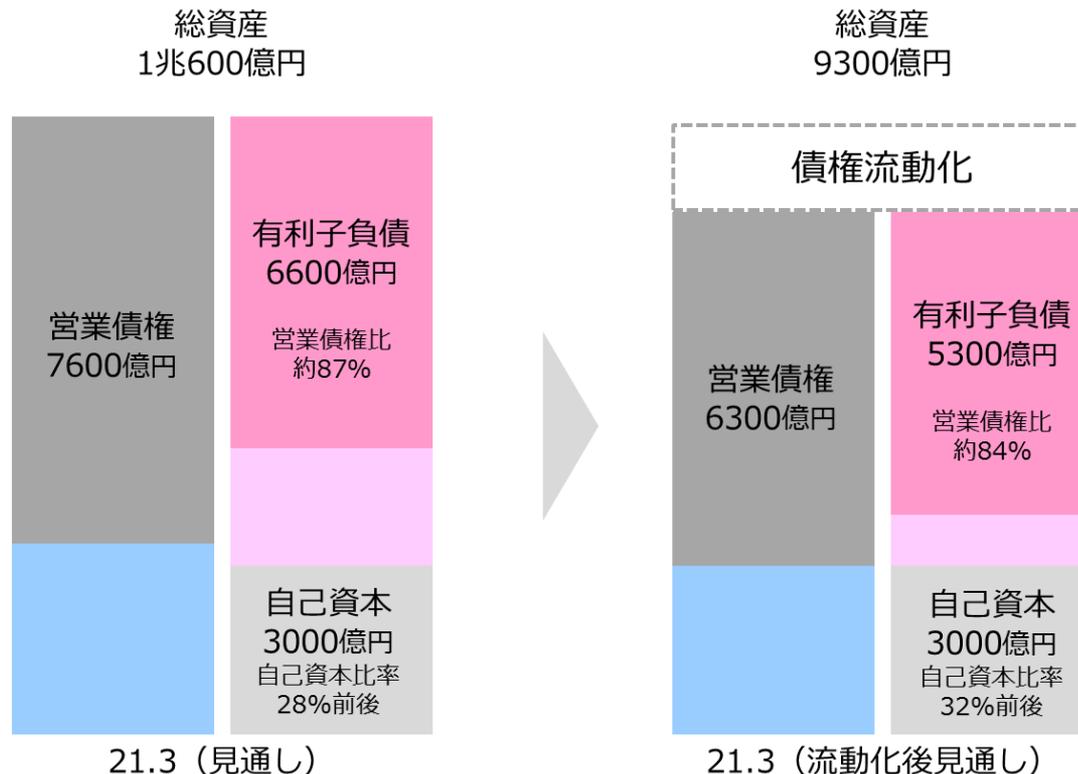


- ・ 営業債権の流動化による調達を他社並みの25%程度まで計画的に拡大し、調達手段の多様化によるリスク減少を図る

■ 営業債権残高と流動化推移



- ・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



② ビジョンについて

- ・丸井グループは今後どのような会社になりたいのか？
(2019年9月期)

■有形投資と無形投資の推移（産出額に占める比率）

アメリカ



イギリス



日本東証一部
時価総額
(約2190社)

約550兆円

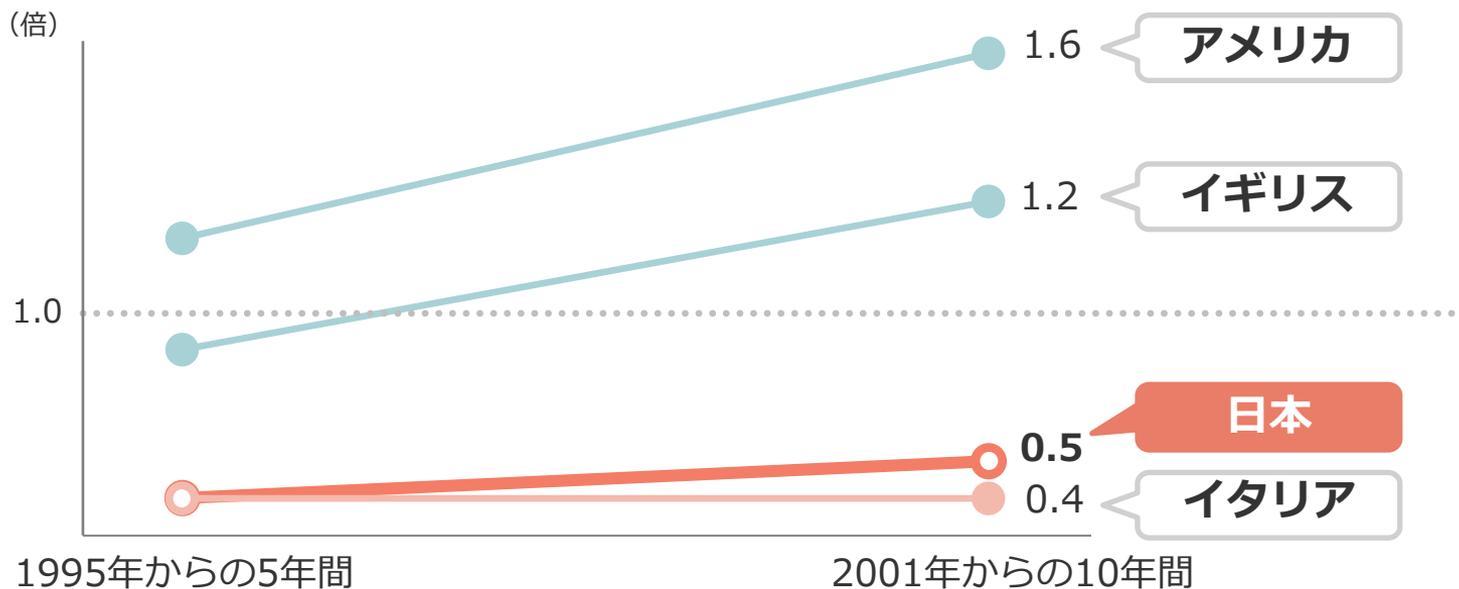
<

GAFA + M
時価総額

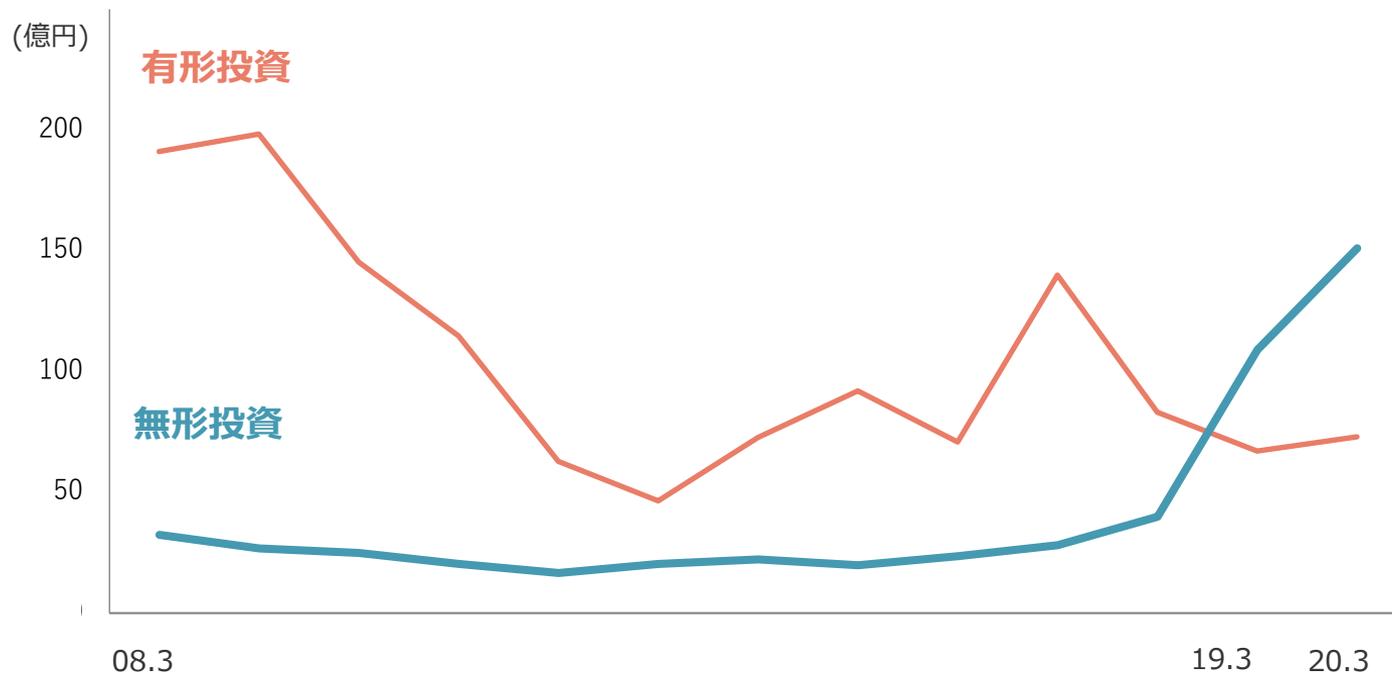
約560兆円

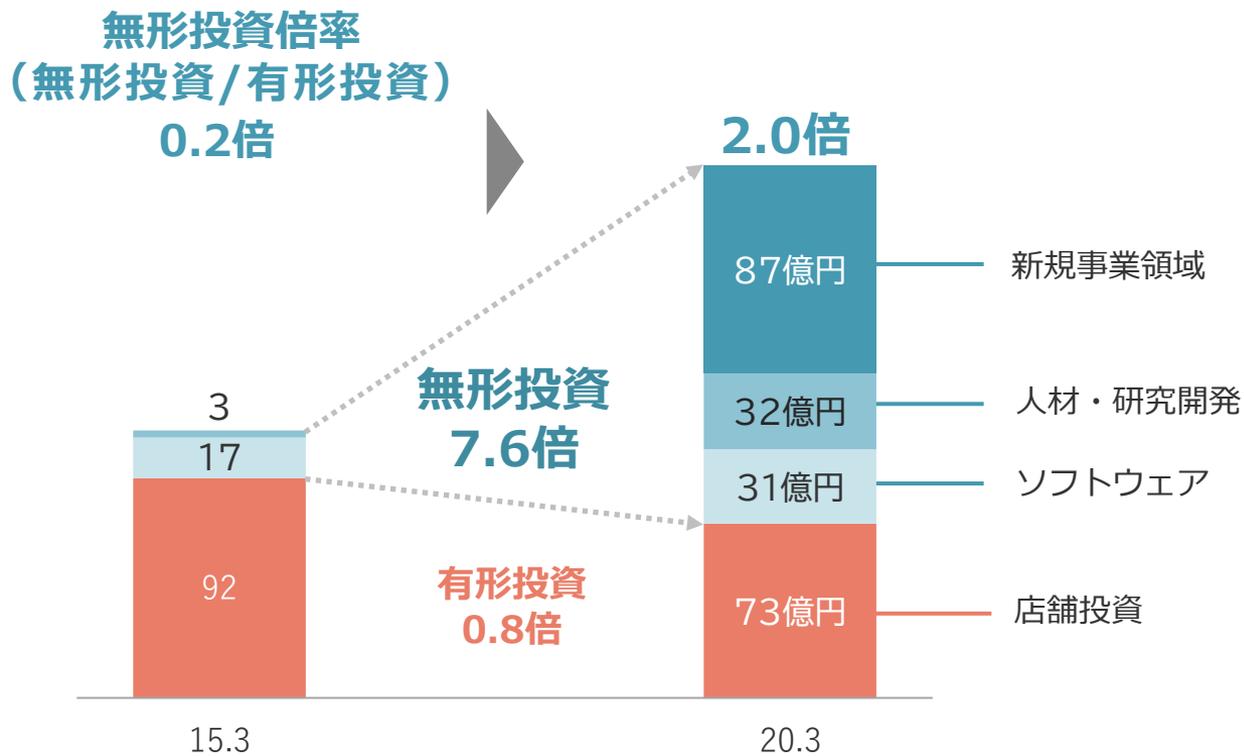
*時価総額 = 2020年4月30日時点

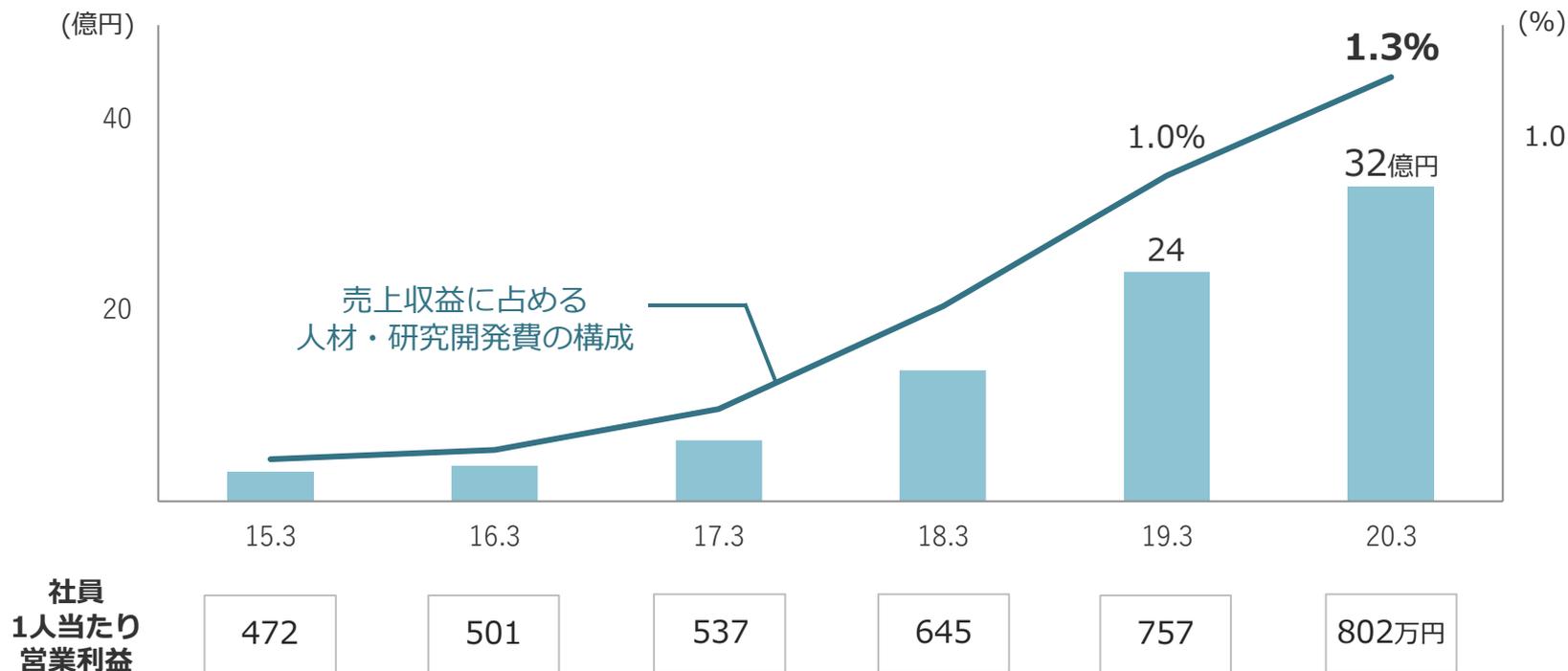
■ 無形投資倍率（無形投資/有形投資）



■ 無形投資・有形投資の推移







15.3比 1.7倍

ソフトウェア開発の内製化

年間
230件
(2日に1件ローンチ)

コスト
40%低減

ROI
313%
投資32億円
リターン100億円

・投資先は28社、累計投資金額は約203億円IRRは79%とハードルレートの10%上回る

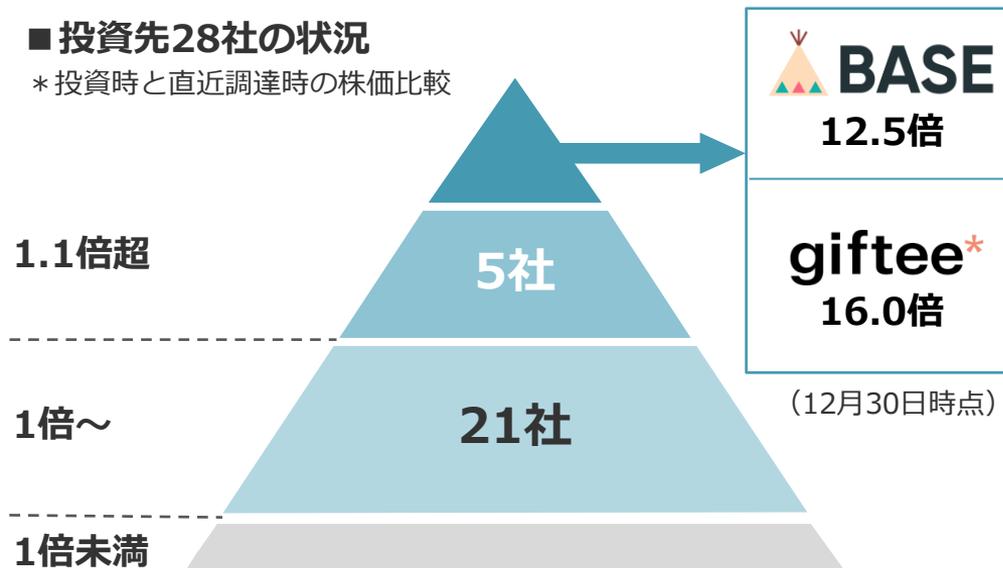
■丸井グループの投資実績

tsumiki証券	19億円
D2C&Co.	16億円
スタートアップ	111億円
ファンド	57億円

累計203億円

■投資先28社の状況

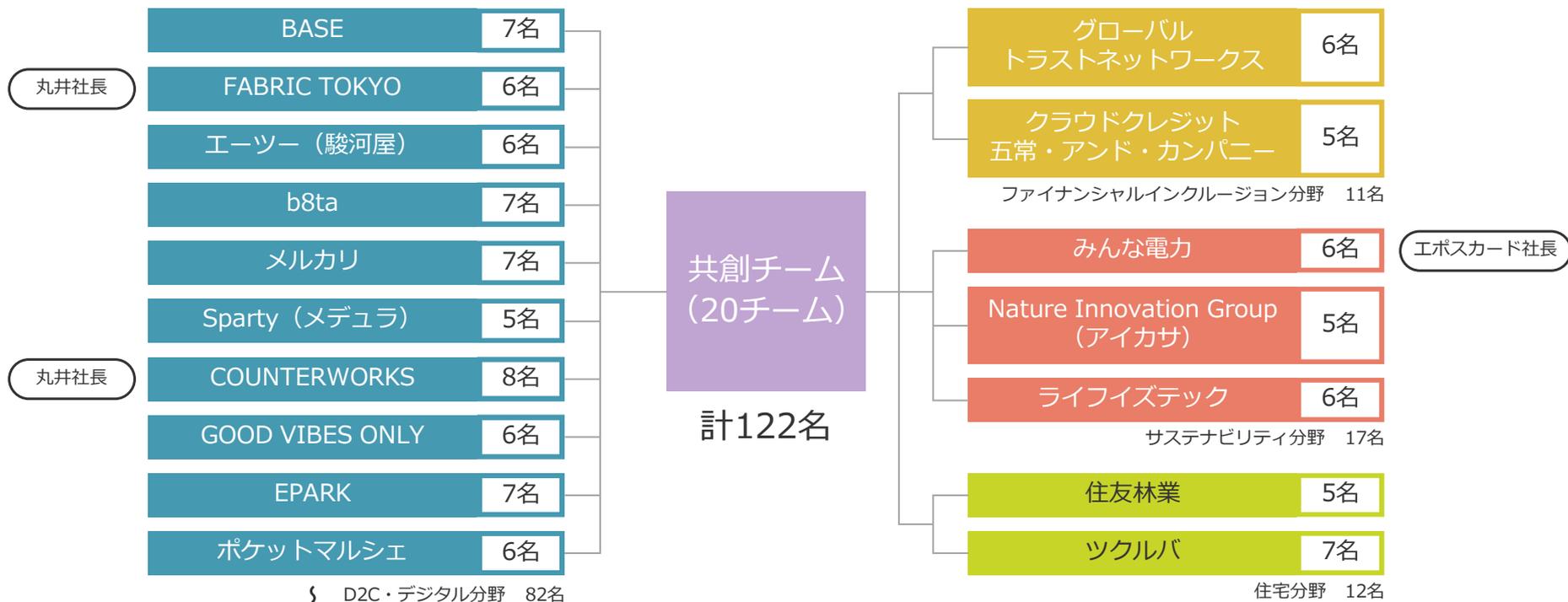
*投資時と直近調達時の株価比較



ハードルレート < IRR 79%
IRR 10%

* IRR：保有する有価証券のうち、対象とする銘柄につき直近調達時価格、上場株は各会計期末時点で売却したものと仮定し算出

・オープンイノベーションの確実な成功に向け、執行役員がリーダーの共創チームを新設



* 投資先以外も含む

「Marui Co-Creation Pitch 2021」

スタートアップ企業とのピッチイベントを開催し新たな協業先を開拓



- ・ 企業の協業・成長支援を推進する
(株)サムライインキュベートと共同開催
選抜されたスタートアップ企業10社がプレゼン



- * 株式会社シェアウイング
お寺ステイを提案



- * (株)DATAFLUCT
Sustainable Creditを提案



将来世代の若手経営者との共創により本業シナジーを実現



WED株式会社 山内 奏人氏

- ・ 2000年生まれ
- ・ 2016年 15歳で「ウォルト(現WED)株式会社」を創業
- ・ 2018年 レシート買い取りアプリ「ONE」をリリース
- ・ 2020年 **丸井グループと協業**
商業施設向けのテナント精算/売上報告システムを共同開発

「Future Accelerator Gateway」

大学生、大学院生との共創でデジタルネイティブな新規事業を開発



×



Life is Tech!®



- ・ ライフイズテック（株）
水野氏監修の
アクセラレーター・プログラム
- ・ 大学生、大学院生を公募
丸井G社員とのチーム組成





