

# TOWARDS THE FUTURE

未来に向かって  
私たちの新しい旅がスタートします。



## 共創通信 vol.11

2022年3月期 中間報告書（2021年4月1日～2021年9月30日）

株式会社丸井グループ



“  
ステークホルダーの  
皆さまとともに  
インパクトの創出をめざす



日頃から丸井グループをご愛顧、ご支持いただいている皆さまに心から感謝申し上げます。また、新型コロナウイルスの影響を受けられた方々に、心よりお見舞いを申し上げます。2022年3月期の業績ですが、第2四半期のグループ総取扱高は1兆5,915億円(前年同期比18%増)、営業利益は211億円(前年同期比2%増)、親会社株主に帰属する当期純利益は122億円(前年同期比37%増)となりました。

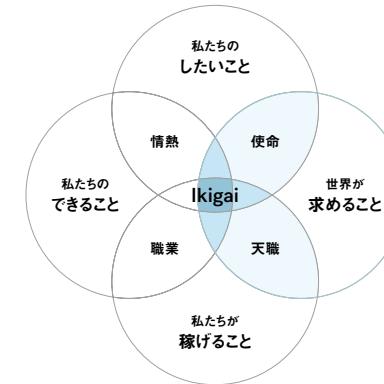
小売セグメントにつきましては、新型コロナウイルス感染拡大にともなう店舗休業や外出自粛などにより取扱高の回復が鈍化した一方、フィンテックセグメントの営業利益は5%増の238億円と第2四半期においては14期連続の増益となりました。

配当につきましては、中間配当は26円、年間では1円増配の52円を予定し、10期連続の増配、6期連続で過去最高を更新する見込みです。今後もこれまで通り長期的な成長を見据え、継続的な配当水準の向上に努めます。

今年5月に発表した、2026年3月期を最終年度とする新たな中期経営計画では、事業戦略、資本政策に「インパクト」を加えました。

インパクトとは、もともとNPOなどのソーシャルセクターで用いられていた概念で、活動を通じて生み出したい「社会的変化」を表しています。私の大好きな“Ikigai”の図を

### インパクト策定時に参考とした“Ikigai”の考え方



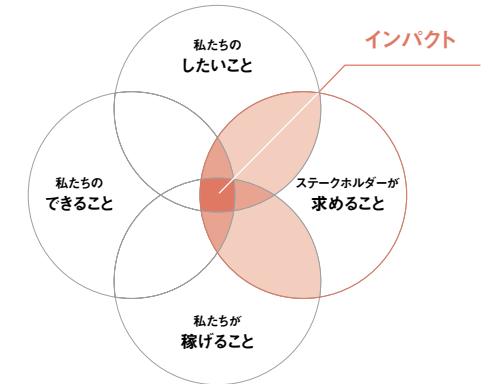
出典：2014年5月に Marc Winn氏が発表した“Ikigai”を視覚化した図を元に当社にて作成

参考によると、「Ikigai」は「生きがい」のことで、図によると「生きがい」とは、「私たちがやりたいこと」と「私たちができること」「私たちが稼げること」、そして「世界が求めること」という4つの輪が重なったところにあります。

この“Ikigai”の素敵なのは、「私たちがのしあわせ」と「世界が私たちに求めること」が交わる場所に本当のしあわせがあるという点で、利己と利他の心が調和していることです。これにならって、主語を個人から企業に置き換え、あわせて「世界が求めること」を「ステークホルダーが求めること」に置き換えてみました。これが私たちにとってのインパクトです。

私たちは、ステークホルダーの皆さまの声を聞いてそれに応えるという受け身の姿勢ではなく、私たちの理念やインパクトに共感していただける皆さまとともに取り組みを進め

### 丸井グループが考えるインパクトの定義



ていくことで、インパクトの創出をめざしていきます。

そのための第一歩として、今年6月からは経営の中核である取締役会に株主の代表やサステナビリティの専門家など、ステークホルダーを迎えました。加えて、アドバイザーとして将来世代にも参画していただくことで、さまざまな観点で新たな気づきをもたらしていただけるものと期待しています。

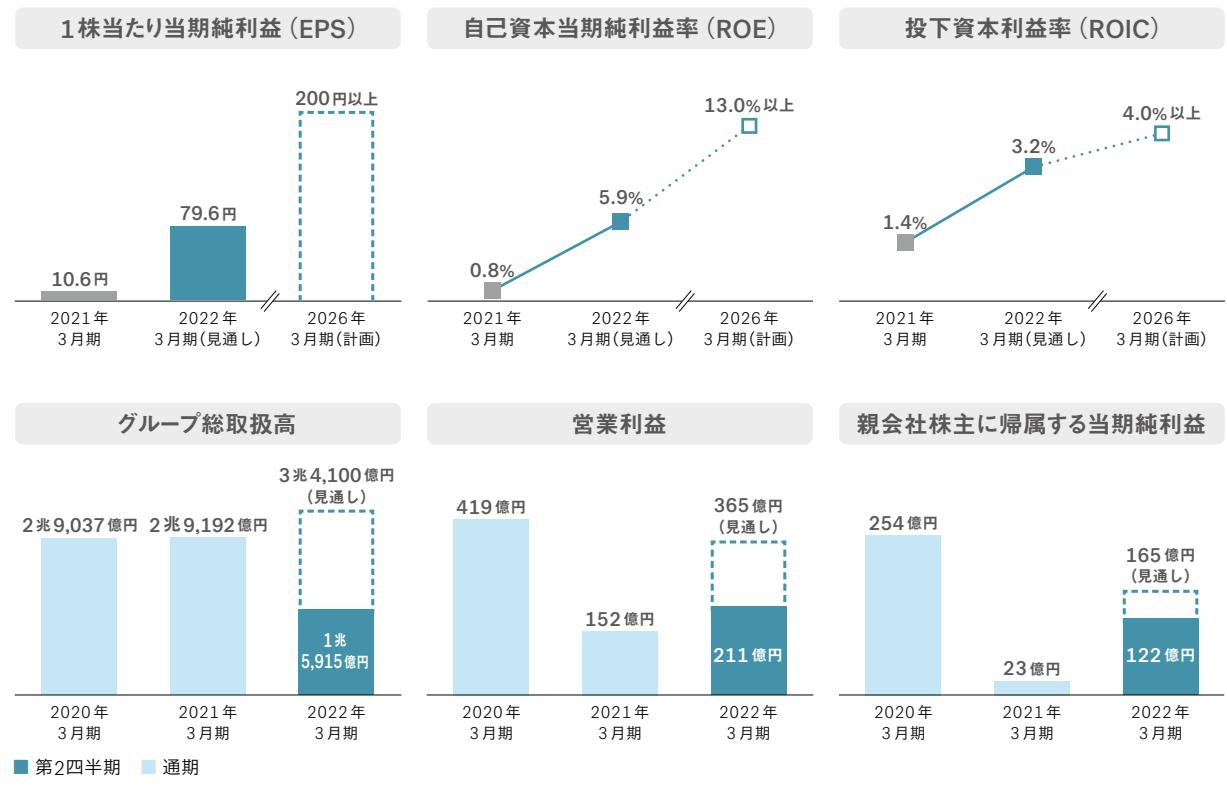
今後も株主の皆さまとの対話を通じ、すべての人が「しあわせ」を感じられるインクルーシブで豊かな社会の実現に向けて取り組んでいきますので、よろしくお願い申し上げます。

2021年12月

代表取締役社長 代表執行役員 CEO  
青井 浩

# 業績トピックス

2022年3月期第2四半期は、新型コロナウイルスの影響はあったものの、グループ総取扱高、営業利益、親会社株主に帰属する四半期純利益のいずれも増加しました。また、主要経営指標については、2022年3月期は、EPSが79.6円、ROEが5.9%、ROICが3.2%となる見通しで、新中期経営計画の最終年度である2026年3月期には、EPS200円以上、ROE13.0%以上、ROIC4.0%以上の達成をめざします。



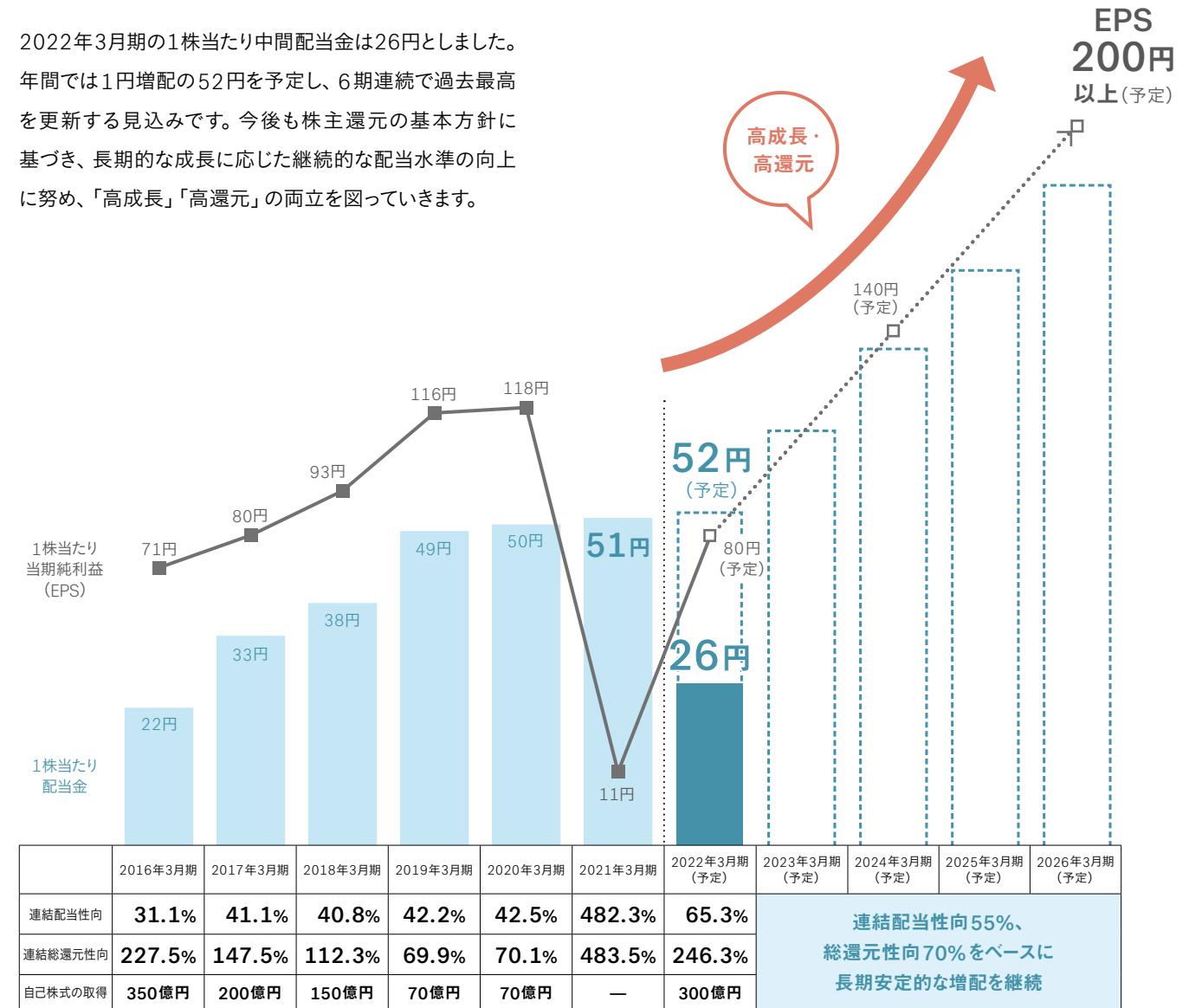
\* 2022年3月期より「収益認識に関する会計基準」(企業会計基準第29号2020年3月31日)等を適用しており、2021年3月期については、当該会計基準等を遡及適用した後の数値を記載しています。

決算情報の詳細は、丸井グループのホームページでご紹介しています  
[www.0101maruigroup.co.jp/ir/lib](http://www.0101maruigroup.co.jp/ir/lib)



# 株主還元の実績と方向性

2022年3月期の1株当たり中間配当金は26円としました。年間では1円増配の52円を予定し、6期連続で過去最高を更新する見込みです。今後も株主還元の基本方針に基づき、長期的な成長に応じた継続的な配当水準の向上に努め、「高成長」「高還元」の両立を図っていきます。

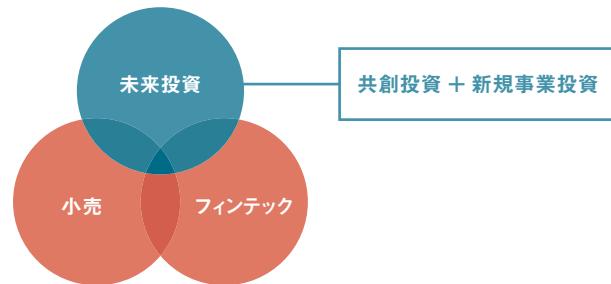


# SPECIAL FEATURE 新中期経営計画について

丸井グループは、2026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、すべてのステークホルダーの「利益」と「しあわせ」の実現に向けさらなる成長をめざしています。現役世代から将来世代への世代交代、デジタルテクノロジーの導入期から展開期への移行、有形資産から無形資産への長期的なシフト、これら3つの環境変化に注目し、今後のめざすべき方向性を定めています。

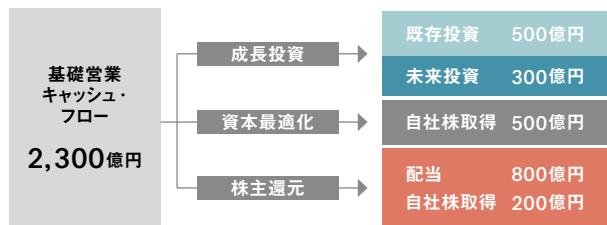
## 事業戦略

小売×フィンテックに、共創投資と新規事業投資からなる「未来投資」を加えた新たな三位一体のビジネスモデルを推進し、さらなる企業価値の向上をめざします。



## 資本政策

小売の自己資本比率を適正化し、余剰資本を再配分することで、バランスシートの見直しを進めていきます。今後5年間の基礎営業キャッシュ・フローは、成長投資に800億円、資本最適化に500億円、株主還元1,000億円を配分していきます。



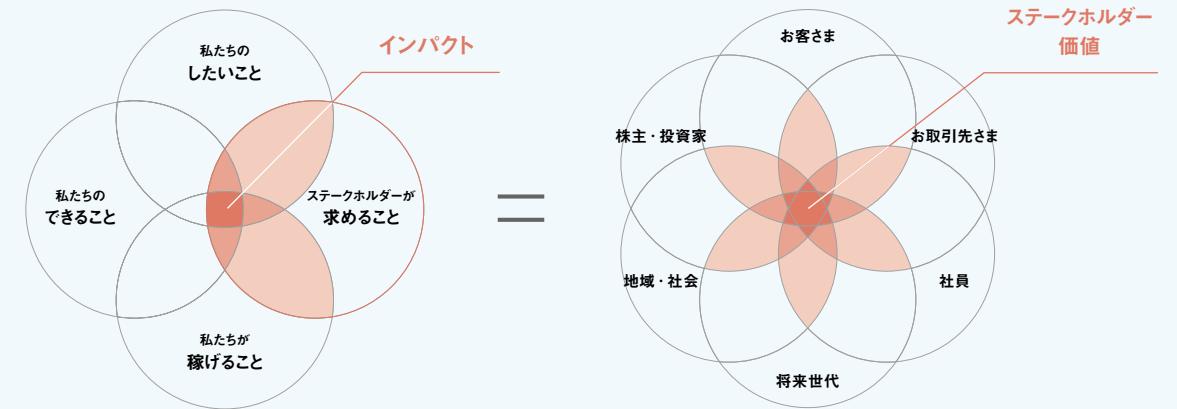
## インパクト

すべてのステークホルダーの「利益」と「しあわせ」の実現に向けて、「ビジョン2050」に基づき、サステナビリティとWell-beingにかかわる目標をインパクトとして設定しました。重点項目、取り組み方法、数値目標を定め、中期経営計画に織り込んでいます。

インパクト	CO <sub>2</sub> 排出削減量	100万t以上
	サーキュラーなライフスタイルの選択肢の提供	お客さま数 100万人以上
	信用の共創に基づく金融サービス提供	お客さま数 450万人以上
	一人ひとりの「好き」を応援する選択肢の提供	お客さま数 350万人以上
	新規事業創出数	累計件数 20件以上
	将来世代との共創の取り組み件数	累計件数 150件以上

## インパクトの実現へ向けた取り組み

インパクトは「ステークホルダーが私たちに求めること」の中で「私たちが応えられること、応えたいこと」であり、私たちの企業価値の定義である「すべてのステークホルダーの利益としあわせの調和」の創出と重なります。このインパクトの実現を通じて、「すべてのステークホルダーの利益としあわせの調和」を創出し、インパクト＝ステークホルダー価値＝企業価値の3つを一致させることをめざします。



インパクトの生み出す価値＝ステークホルダー価値＝企業価値

## 重点項目について

「将来世代の未来を共につくる」「一人ひとりのしあわせを共につくる」「共創のプラットフォームをつくる」という3つのテーマと6つの重点項目を設定しました。今後は、具体的な取り組み方法やKPIを策定していきます。

	重点項目	取り組み方法
将来世代の未来を共につくる	脱炭素社会の実現	グループ各社・各々が取り組み方法・KPI・価値創造ストーリーを今年度中に策定
	サーキュラーエコノミーの実現	
一人ひとりのしあわせを共につくる	一人ひとりの自己実現を応援	
	一人ひとりの「好き」を応援	
共創のプラットフォームをつくる	共創の「場」づくり	
	社内外に開かれた働き方の実現	

## 将来世代を「アドバイザー」に選任

重要なステークホルダーである将来世代の2人をアドバイザーに選任しました。将来世代ならではの、新たな視点や価値観に基づいた提言をいただくことで、「ステークホルダー経営」を加速させ、さらなる企業価値向上につなげていきます。



小澤 杏子 氏  
株式会社ユーグレナ 初代CFO\*  
\* Chief Future Officer : 最高未来責任者



渡辺 創太 氏  
Stake Technologies株式会社 CEO

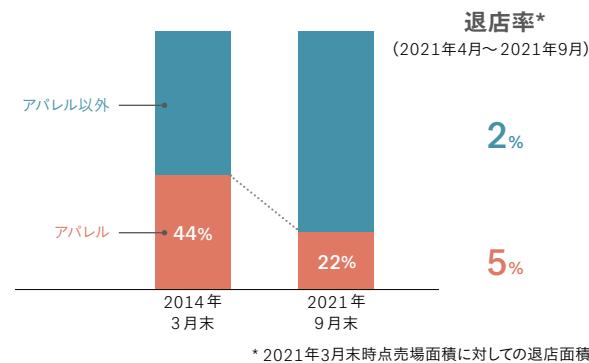
# 小売セグメント

二度にわたる緊急事態宣言の発出により、店舗は休業や時短営業を余儀なくされ、新型コロナウイルス影響からの回復は鈍化。前年の休業からの反動はあったものの、上半期の取扱高は前年同期比116%、コロナ前の前々年同期比では69%となりました。

## 加速するカテゴリ転換

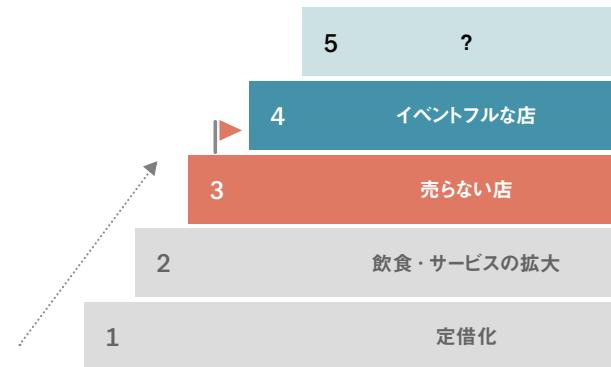
マルイ・モディでは入居するテナントのカテゴリ転換を進めています。食領域やサービステナントの導入を加速させたことで、コロナ禍において退店率の高いアパレルの面積構成は全体の約2割まで低下しています。それにより、新型コロナウイルスの影響による厳しい状況下でも、閉鎖区画の割合を示す「空室率」は業界平均を下回っています。

マルイ・モディ面積構成



## 百貨店業態のトランスフォーメーションを実現

百貨店業態のトランスフォーメーションを進めています。第1段階の「定借化」、第2段階の「飲食・サービスの拡大」を経て、現在はオンラインとオフラインの融合のプラットフォームである、第3段階の「売らない店」、イベントが来店動機になる第4段階の「イベントフルな店」への転換を推進。そして、第5段階では新規事業を通じてトランスフォーメーションの完成をめざします。

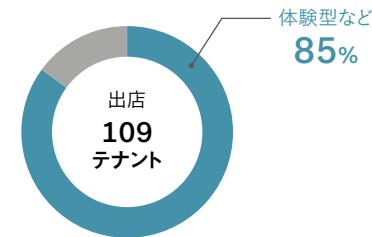


# AFTER DIGITAL REVOLUTION

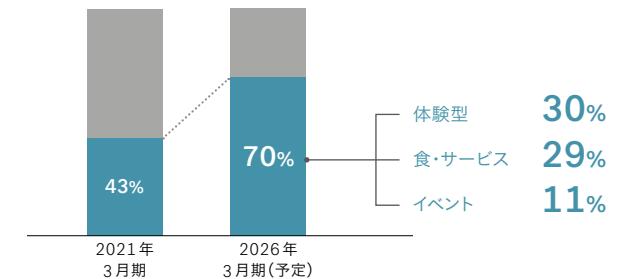
## → 体験型テナント導入による「売らない店」の拡大

店舗をオンラインとオフラインの融合のプラットフォームと位置づけ、リアル店舗ならではの価値創出をめざし、「売ることを目的としないD2Cブランドやネットサービスなどの体験型テナントの導入を進めています。また、新型コロナウイルスの影響で導入が加速し、2021年上半期の出店テナントの85%が体験型などの非物販テナントとなりました。新中計最終年度には店舗のカテゴリ面積構成の7割まで拡大をめざしています。

2021年上半期出店テナント



カテゴリ面積構成



## BULK HOMME THE STAND

2021年8月、メンズスキンケアブランドを運営する株式会社バルクオム初のフラッグシップショップが、新宿マルイ本館にオープン。店舗というリアルな空間における体験を通じて、メンズビューティの価値をすべての人へ広げることがめざします。同時に、提携カードの発行もスタートしました。



## PARK by CAMPFIRE

2021年11月、渋谷モディに、国内最大のクラウドファンディングCAMPFIREが運営する、体験に特化した常設型交流スペースがオープン。プロジェクトオーナーと支援者が直接交流できる機会を創出し、ブランドの認知度向上や創作活動を支援します。



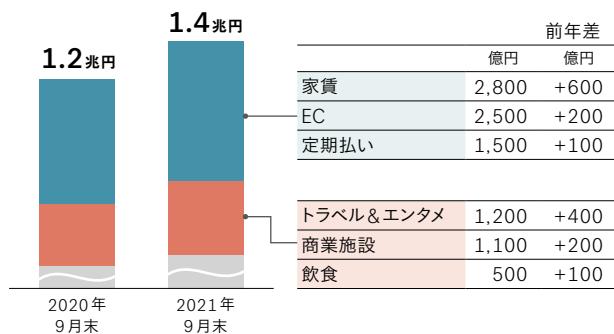
## フィンテックセグメント

新型コロナウイルス感染拡大により、伸長率は一時的に鈍化したものの、フィンテック取扱高は成長を続けています。戦略的に取り組みを進めている家賃、EC、定期払いの取扱高が拡大するとともに、新型コロナウイルスの影響による不振が続いていたトラベル&エンターテインメント、商業施設、飲食も徐々に回復しています。

### 家計シェア最大化

家計シェア最大化を推進した効果もあり、カードクレジットの取扱高は上半期として過去最高の1.4兆円を達成しました。カテゴリ別では、2020年と比べて家賃払いが600億円増、ECが200億円増、公共料金などの定期払いが100億円増と順調に推移し、今後も継続的な安定した収益の確保と事業成長を見込んでいます。

### カードクレジット取扱高の状況



### 「MARUI TOCLUS 吉祥寺」



写真 太田 拓実

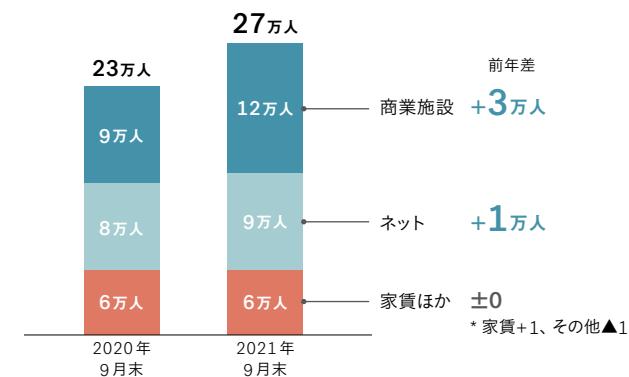
丸井吉祥寺店に隣接する旧邸宅をリノベーションしたシェアハウスです。4階には、コンセプトである「マルイと暮らす」を象徴する、住居と店舗をつなぐ専用通路を設置。一部テナントの優待サービスも受けられます。「住」領域の強化によって、家計シェア最大化による長いお付き合いを通じた生涯利益(LTV)向上をめざしています。

## LIFELONG RELATIONSHIPS

### 新規カード会員数は 安定的に成長

新型コロナウイルスの影響で減少していた新規カード会員数は、前年から4万人増え、27万人となりました。商業施設での入会、ネット入会どちらも回復傾向にあることに加え、家賃保証をきっかけとする入会も順調に推移しており、今後も継続的な成長を見込んでいます。

### 新規カード会員数の状況



### 新規入会拡大のための取り組み

#### ▶ 全国に広がる提携施設

北海道から鹿児島まで、商業施設との提携は30カ所を超え、全国に拡大しています。

丸井グループ社員が常駐し、施設と一体となって幅広いお客さまへエポスカードをご案内するとともに、カードを活用した施設価値向上に取り組んでいます。



T-FACEエポスカード



T-FACEエポスカードセンター

#### ▶ 一人ひとりの「好き」を応援するカード

アニメカードに代表される、一人ひとりの「好き」を応援するカードは、一般カードに比べて若者比率が高く、ゴールドカードに次ぐ収益性の高いカードとなっています。店舗でのイベントやお取引先さまとの共創によるファンクラブサイトの運営など、独自性の高い取り組みをグループで推進することで、ロイヤルティの高い会員の拡大をめざしています。



©khara



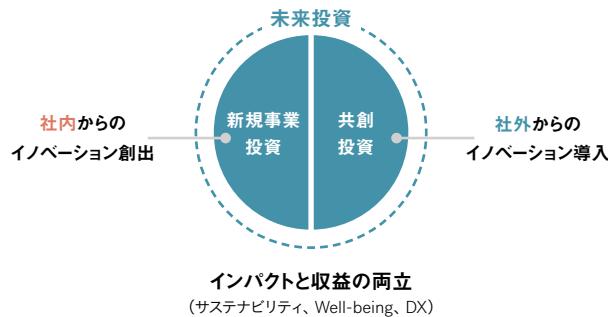
©nagano

# 未来投資

未来投資とは、これまで取り組んできた社内からのイノベーションの創出をめざす「新規事業投資」と、社外とのコラボレーションによるイノベーション導入を図る「共創投資」を組み合わせた投資領域です。

## インパクトと収益の両立をめざします

未来投資では、「新規事業投資」と「共創投資」を通じて、「サステナビリティ」「Well-being」「デジタルトランスフォーメーション(DX)」などによるインパクトと収益の両立をめざしています。



## 共創投資の状況

2021年9月末時点でのベンチャー企業への投資は、累計で31社、134億円となっています。全体のIRR\*1は35%と、ハードレートを\*2の10%を上回っています。

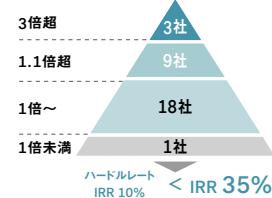
\*1 保有する有価証券のうち、非上場株は直近調達時価格、上場株は2021年9月末時点の株価で会計期末に売却と仮定し算出  
\*2 投資評価の基準の1つで、最低限必要とされる利回り

### スタートアップ投資の状況

	社数	投資額
2021年上半期	4社	7億円
累計	31社	134億円

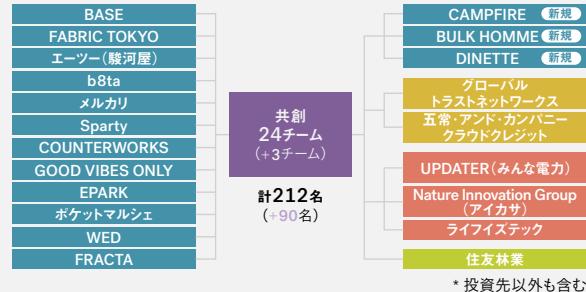
### 投資先31社の状況

\* 投資時と直近調達時などの株価比較



## 共創投資を推進する体制づくり

投資先との共創を進めるために設置した「共創チーム」は、執行役員をリーダーに据え、新たに3チームを加えた総勢212名からなる、24チームとなりました。「共創チーム」を通して投資先や協業先との取り組みを加速していきます。



# INVESTING FOR THE FUTURE

## ➔ 共創チームによるシナジーの創出

### 出店から提携カード、物流まで。「駿河屋」との取り組み

プラモデル、フィギュアなどアニメグッズを中心とした、中古ホビーの大手ECサイト「駿河屋.JP」を運営する株式会社エーツーへ、2019年12月に投資。マルイ・モディへの出店に加え、一部店舗の運営は丸井グループの社員が担っています。

また、提携カードを発行するほか、グループの物流網を活かし、「駿河屋.JP」でご購入いただいた商品の受け取りをマルイ・モディ店舗の専用カウンターで行うなど、さまざまな協業の取り組みが進んでいます。



ネット通販受け取りカウンター

丸井グループ社員が店舗運営を行う、マルイファミリー溝口の買取センター

## 第1回「Marui Co-Creation Pitch」受賞企業「株式会社ヘラルボニー」

第1回「Marui Co-Creation Pitch\*」で、優秀賞、オーディエンス賞を受賞した株式会社ヘラルボニーとの資本業務提携契約を2021年11月に締結しました。ポップアップショップの展開を進めるとともに、提携カードのご利用金額に応じてヘラルボニーの活動を支援することができる提携カードを発行するなど、取り組みを加速しています。

\* 丸井グループと株式会社サムライインキュベーターが主催する、スタートアップ企業を対象としたビジネスコンテスト



ヘラルボニーエポスカード

# ヘラルボニー

「異彩を、放て。」をミッションに掲げ、日本全国の福祉施設でアート活動をされている、おもに知的障がいのある作家とライセンス契約を結び、その作品のデータを軸に、さまざまな形で社会に提案するスタートアップです。

# 丸井グループのESG

丸井グループでは、ESG(環境・社会・ガバナンス)の視点を踏まえ、未来志向の「ステークホルダー経営」を進めています。



## 廃棄プラスチックのクレジットカードでCO<sub>2</sub>排出量を削減

2021年4月、廃棄プラスチックのリサイクル素材への切り替えを「みんな電力 エポスカード」から開始しました。廃棄プラスチックを利用したリサイクル素材を使用することで、従来のエポスカードと比べて、1枚当たり最大約9.8グラム\*のCO<sub>2</sub>排出量削減につながります。



\*カード製造会社のお取引先さまからのデータをもとに自社で策定

## サステナブルな「食」の未来を共創

2021年10月、食領域を通じた脱炭素社会の実現をめざし、発芽大豆由来の植物肉「ミラクルミート」を開発・生産するスタートアップであるDAIZ株式会社と資本業務提携契約を締結しました。今後は、リアル店舗出店による「ミラクルミート」の認知向上と、植物肉を食す文化の共創に取り組み、サステナブルな「食」の未来の実現をめざします。



戦略検討委員会 委員長



中神 康議  
(社外取締役)  
みさき投資株式会社  
代表取締役社長

サステナビリティ委員会 委員長



ピーター D. ピーダーセン  
(社外取締役)  
NPO法人NELIS 代表理事、  
大学院大学至善館専任教授

## ステークホルダーとともに進める経営体制へ

取締役会の新たな諮問機関として「戦略検討委員会」を設置し、社外取締役の中神康議氏が委員長として就任するとともに、「サステナビリティ委員会」の委員長にピーターD. ピーダーセン氏が就任しました。ステークホルダーの代表でもある社外取締役が積極的に経営に関与する体制を整備し、「ステークホルダー経営」の実現をめざします。

## 性別役割分担意識の見直しに向けて

### 「ジェンダーイクオリティプロジェクト」を設置

丸井グループでは、男女の固定的な役割分担意識により性別による働き方の差が生じ、それが女性活躍のボトルネックとなっているという課題認識のもと、2020年4月より、自ら手を挙げた意欲的な社員とともに課題解決に取り組んでいます。夫婦どちらかに負担が偏ることなく、ともに活躍できる環境の実現をめざしています。



### 女性活躍の重点指標「女性イキイキ指数」の目標値を新たに設定

女性の活躍を推進するため、「意識改革」と「制度づくり」の両輪で取り組みを進めています。2014年3月期より、目標値を掲げ取り組みを可視化しており、男性社員の育児取得率は、3年連続で100%を達成するなど、多くの項目で数値が上昇しました。これを受けて2021年4月には、2026年3月期の数値目標を新たに設定。プロジェクトの活動を通じて女性の活躍を推進していきます。

	指数	目的	2026年3月期目標
意識改革・風土づくり	固定化した性別役割分担意識の見直し度数 * 性別役割分担意識に対する「反対表明」の割合	家事・育児における性別を理由とした役割意識の見直しを通じて、Well-beingな風土を実現	50%
	男性の育児取得率100%の維持	夫婦共の育児を促進	100%
	男性の産休取得率(8週以内)	子育てのスタート時からの夫の育児参画を推進	80%
	男性の育児1カ月以上取得率	夫の継続的な育児参画の土台づくり	20%
女性の活躍推進	男性の家事・育児参画度	男性の家事・育児参画比率の向上	35%
	女性の上位職志向	女性活躍推進に向けた土台づくり	75%
	女性リーダー比率	マネジメント層の母集団づくり	40%
	女性管理職比率	マネジメントへの女性の参画	20%
	女性役員比率	経営への女性の参画	30%

## インクルージョンフェス2021秋

2021年9月、有楽町マルイにおいて「インクルージョンフェス2021秋」を開催。有楽町マルイの施設内での取り組みや、将来世代との未来を共に創る取り組みなど、さまざまな展示やイベントを通じて、お客さまがより良いライフスタイルを実現するための選択肢を発見、体感していただくことで、多くのお客さまに共感していただきました。

### ロスフラワー展示

イベントの中止などで廃棄予定だった花や紙を新たにリデザインし、ワクワクする空間に蘇らせました。



### 東洋英和女学院によるパネル展示

東洋英和女学院のSDGsに関するこれまでの活動を、パネル展示でご紹介しました。



※2021年7月16日 読売中高生新聞



## 丸井グループのWebメディア

# 「この指とーまれ!」未来について一緒に考えてみませんか?

丸井グループのミッションやビジョンに共感し、

「しあわせ」な未来を共に創ってくださるステークホルダーを募るべく、  
さまざまな情報を発信しています。

「この指とーまれ!」サイト、Twitterはこちらから

(左) Webサイト [www.to-mare.com](http://www.to-mare.com)

(右) Twitter [twitter.com/maruigroup](https://twitter.com/maruigroup)



### 公式 Twitter でも情報配信中!

公式 Twitter では、「この指とーまれ!」サイトの最新情報や  
セミナー情報、編集部の日常をツイートしています。ぜひ  
フォローをよろしくお願いします。



### ▶ ゆび News

丸井グループのESG活動やイベントなどの取り組み  
をタイムリーにお届けしていますので、ぜひご覧ください。



### ▶ Talk Forum

各界の最先端パーソンをお招きする対談企画。未来  
へのヒントに満ちた対談内容をお楽しみください。



### ▶ 公式チャンネル

YouTubeで配信中の、社員が参加する動画コン  
テンツ。さまざまなゲストを迎え、SDGsについて  
考えます。

### 株主さまへ丸井グループからeメール配信中

ニュース  
リリース

決算情報

月次  
営業概況

ご希望の情報を月1回程度、eメールでお届けします。  
配信登録はこちらから



丸井 eメール配信

検索

[www.0101maruigroup.co.jp/ir/infomail/reg.html](http://www.0101maruigroup.co.jp/ir/infomail/reg.html)



## 株式会社 丸井グループ