

THE NEXT STAGE HAS BEGUN

10年後を見据えた、
新中期経営計画の前半がスタートしました。



共創通信 vol.10

2021年3月期 報告書（2020年4月1日～2021年3月31日）

株式会社丸井グループ



すべてのステークホルダーの 「利益」と「しあわせ」の調和と 拡大をめざす

代表取締役社長 代表執行役員 CEO
青井 浩

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申し上げるとともに、医療関係者をはじめ、感染拡大防止にご尽力されている方々に心より感謝申し上げます。

2021年3月期を最終年度とする5カ年の中期経営計画は、2020年3月期まで順調に推移しておりましたが、最終年度につきましては新型コロナウイルスの影響や利息返還損失引当金の追加計上などにより、3つの重点

指標（EPS、ROE、ROIC）はいずれも計画未達成となりました。大変申し訳ございませんでした。

2021年3月期の具体的な業績ですが、総取扱高は2兆9,192億円（前期比1%増）、営業利益は153億円（前期比63%減）、親会社株主に帰属する当期純利益は23億円（前期比91%減）と、営業利益は12期ぶり、当期純利益は10期ぶりの減益となりました。

小売セグメントにつきましては、4月期、5月期の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は大きく減少しました。その後は郊外

店を中心に回復傾向にありましたが、感染再拡大の影響もあり、年間では大幅な減収減益となりました。また、フィンテックセグメントにつきましても、9期ぶりの減益となりました。取扱高は外出自粛などによる影響で伸びが鈍化しましたが、ECでのご利用が伸長したことに加え、家賃保証などのサービス取扱高が前期比30%増と拡大し、前期を上回ることができました。今後も家賃保証やリカーリングなどに取り組み、お客さまの家計消費に関する利用拡大を図ります。

配当につきましては、年間配当は1円増配の51円で9期連続の増配となり、5期連続で過去最高を更新しました。新型コロナウイルスの影響により厳しい経営環境が続いていますが、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月には、2026年3月期を最終年度とする中期経営計画を発表しました。新たな中期経営計画では、「将来世代との共創を通じた社会課題の解決と収益の両立」「オンラインとオフラインを融合するプラットフォームをめざす」「知識創造型企業への進化」「『利益としあわせの調和』に向けた共創経営の推進」を骨子とし、「事業戦略×資本政策×インパクト」の視点からさまざまな取り組みを進めていきます。

事業戦略では、小売、フィンテックに未来投資を加えた三位一体のビジネスモデルの確立、資本政策では、自己

資本比率25%程度を目安としてバランスシートの見直しを進めます。インパクトでは、金銭的なリターンである「利益」と金銭的な利益以外の価値である「しあわせ」をともに実現するために、長期エンゲージメント投資、サステナビリティ、ウェルビーイングの専門家を新たに取締役に迎えました。あわせて、2019年に公表した「ビジョン2050」に基づき、サステナビリティとウェルビーイングにかかわる目標を中期経営計画に織り込んでいます。中期経営計画の重点指標につきましては、インパクトとしてCO₂排出削減量や将来世代との取り組み件数など6項目を設定し、これらを実現することで、2026年3月期にはEPS200円以上、ROE13%以上、ROIC4%以上をめざします。

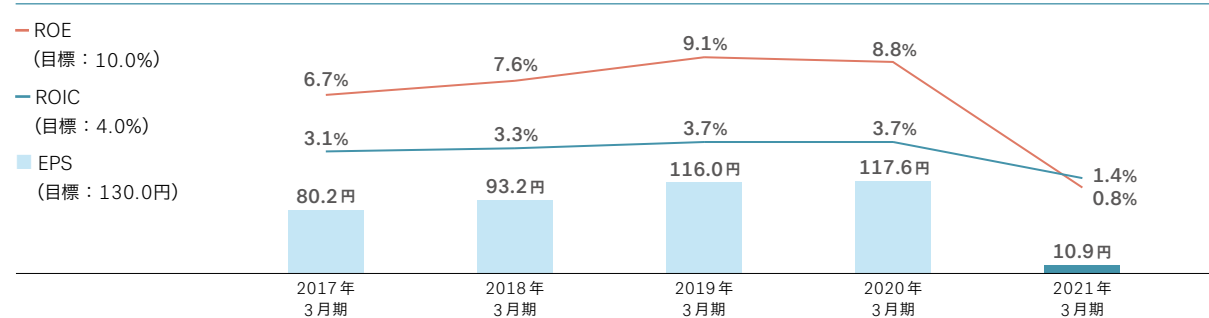
今後も株主の皆さまとの対話を通じ、すべての人が「しあわせ」を感じられるインクルーシブで豊かな社会を共に創る「共創経営」を進めていきますので、よろしくお願い申し上げます。

2021年6月

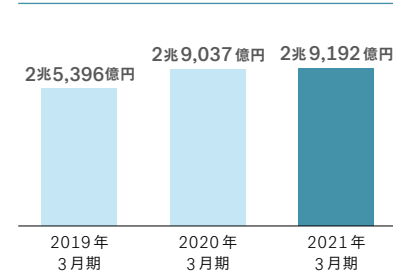
業績トピックス

2021年3月期は、新型コロナウイルスの影響と利息返還損失引当金の積み増しにより、営業利益は12期ぶり、親会社株主に帰属する当期純利益は10期ぶりの減益となりました。これにとまない、2021年3月期を最終年度とする中期経営計画の3つの重点指標は、EPS10.9円、ROE0.8%、ROIC1.4%といずれも計画未達成となりました。新たにスタートする中期経営計画の中でこの目標値を早期に達成し、さらなる成長をめざします。

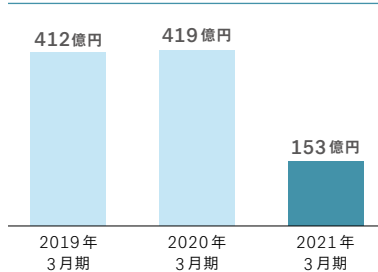
中期経営計画の3つの重点指標



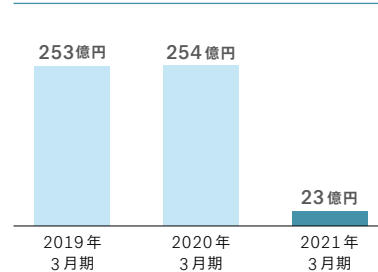
グループ総取扱高



営業利益



親会社株主に帰属する当期純利益



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

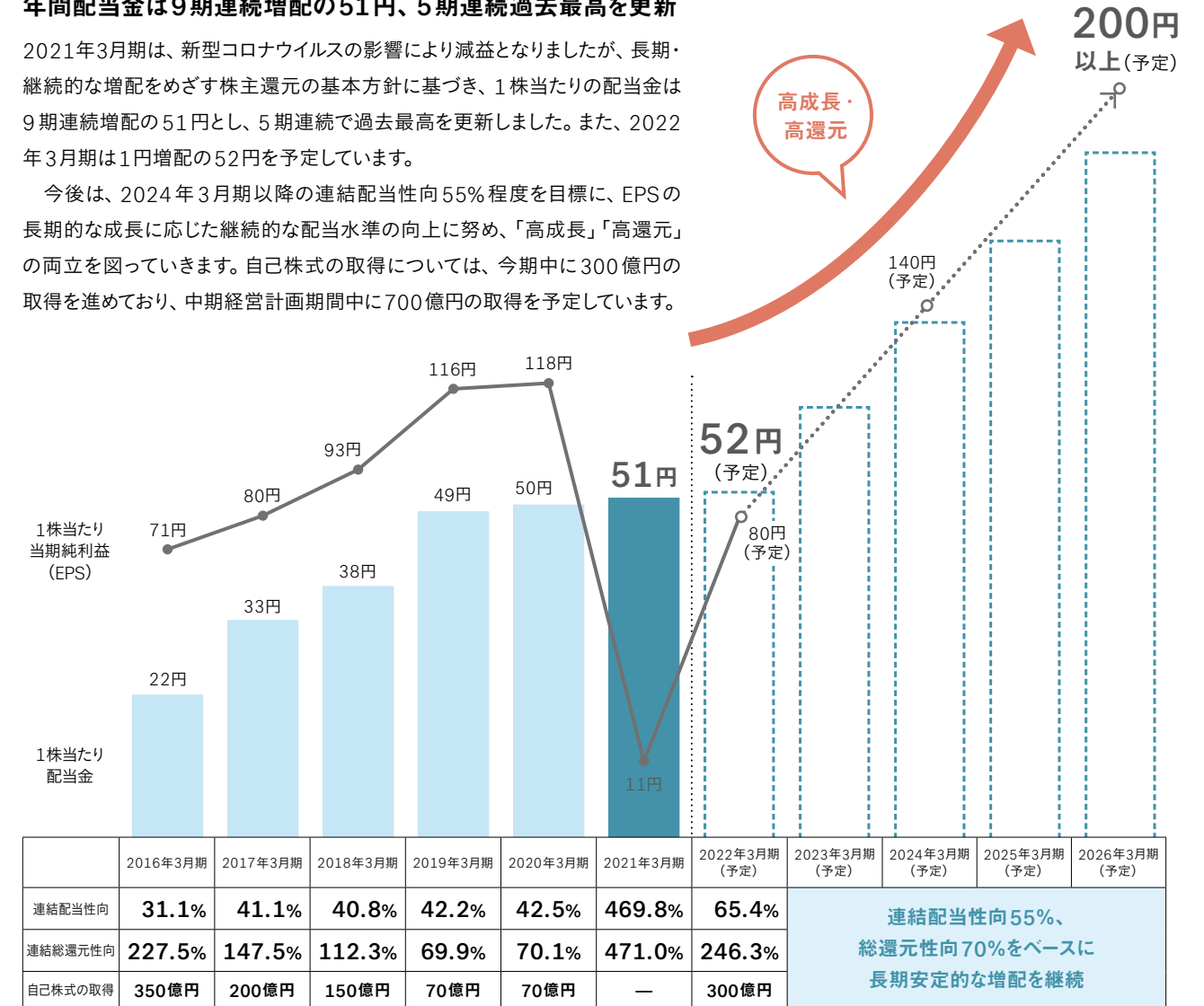


株主還元の実績と方向性

年間配当金は9期連続増配の51円、5期連続過去最高を更新

2021年3月期は、新型コロナウイルスの影響により減益となりましたが、長期・継続的な増配をめざす株主還元の基本方針に基づき、1株当たりの配当金は9期連続増配の51円とし、5期連続で過去最高を更新しました。また、2022年3月期は1円増配の52円を予定しています。

今後は、2024年3月期以降の連結配当性向55%程度を目標に、EPSの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。自己株式の取得については、今期中に300億円の取得を進めており、中期経営計画期間中に700億円の取得を予定しています。



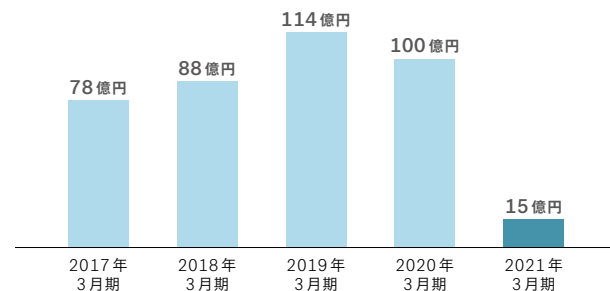
	2016年3月期	2017年3月期	2018年3月期	2019年3月期	2020年3月期	2021年3月期	2022年3月期 (予定)	2023年3月期 (予定)	2024年3月期 (予定)	2025年3月期 (予定)	2026年3月期 (予定)
連結配当性向	31.1%	41.1%	40.8%	42.2%	42.5%	469.8%	65.4%	連結配当性向55%、 総還元性向70%をベースに 長期安定的な増配を継続			
連結総還元性向	227.5%	147.5%	112.3%	69.9%	70.1%	471.0%	246.3%				
自己株式の取得	350億円	200億円	150億円	70億円	70億円	—	300億円				

2021年3月期の概況

小売

2 015年3月期からSC定借化によるビジネスモデルの転換を進め、収益改善と利益の安定化を図ってきました。しかし、2021年3月期は、新型コロナウイルス感染拡大による外出自粛や店舗の臨時休業にともなう取扱高の減少に加え、店舗に出店いただいているお取引先さまに対して休業期間中の家賃・共益費の免除などを実施したことで、小売セグメントの営業利益は15億円（前期比85%減）となりました。

小売セグメント営業利益



アフターデジタル時代のリアル店舗「売らない店」

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、アフターデジタル時代のリアル店舗ならではの価値創出をめざしています。「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、体験価値の提供やお客さまとのエンゲージメントの場として店舗を活用するテナントを拡大しています。

PostCoffee

POST COFFEE 株式会社は、コーヒー豆をカスタマイズして宅配することで、新しいコーヒーライフとの出会いを届けるD2C企業です。独自のシステムによるコーヒーのカスタマイズなど体験価値を提供しています。渋谷モディではポップアップショップを開催しました。



メルカリステーション

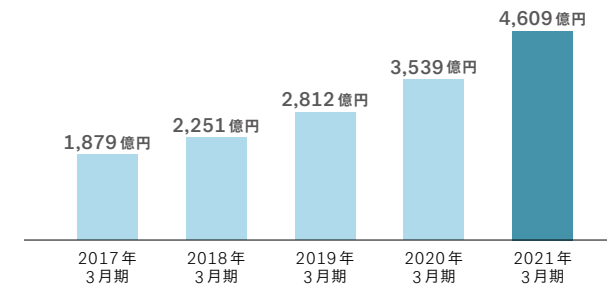
2020年6月、フリマアプリ「メルカリ」を体験しながら学べる「メルカリステーション」が新宿マルイ本館にオープン。店舗運営は、丸井グループ社員が担当しており、新宿マルイ本館の常設店のほか、マルイ・モディ各店で期間限定ショップも展開しています。



フィンテック

2 021年3月期は、外出自粛などによりトラベル・エンターテインメントの利用は大きく減少しましたが、家賃保証などのサービス取扱高は、前期比30%増と高伸長を継続しており、総取扱高についても、伸びは鈍化したものの2兆7,604億円と前期を上回りました。

サービス取扱高



安定した収益の確保「家計シェア最大化」

エポスカードでは、お客さまの家計全体に向けた独自の金融・決済サービスを提供することで家計シェアの最大化に取り組んでいます。口座振替での利用が多い家賃や公共料金などの定期払いや貯蓄・投資などの資産形成においてエポスカードをご利用いただくことで、環境変化に左右されない、継続的な安定した収益の確保と事業の成長が見込めます。

MARUI TOCLUS 吉祥寺

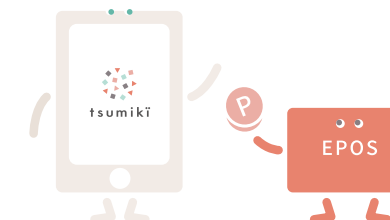
「MARUI TOCLUS 吉祥寺」は、丸井吉祥寺店に隣接する旧邸宅をリノベーションしたシェアハウスです。4階には、コンセプト「マルイと暮らす」を象徴する、住居と店舗をつなぐ専用通路を設置、一部テナントの優待サービスも受けられます。



写真 太田 拓実

tsumiki証券 ポイントで資産づくり

「ポイントを有効活用したい!」というお客さまの声にお応えし、2020年12月より、たまったエポスポイントを使って投資信託をご購入いただけるサービスがスタートしました。エポスカード会員の皆さまに、将来のための資産づくりという新たな選択肢を提供します。



SPECIAL FEATURE 新中期経営計画

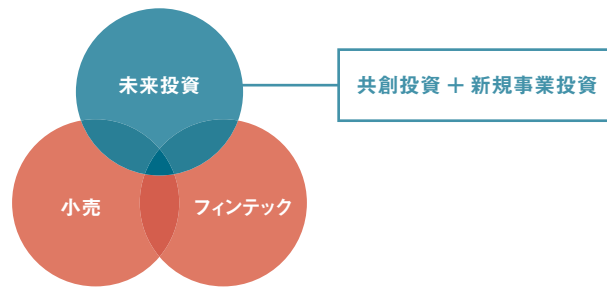
2026年3月期を最終年度とする5カ年の新中期経営計画を策定しました。
 現役世代から将来世代への世代交代、デジタルテクノロジーの導入期から展開期への移行、有形資産から無形資産への長期的なシフト—これら3つの環境変化に注目し、今後の方向性を定めています。

POINT 新中期経営計画について

01 事業戦略 × 02 資本政策 × 03 インパクト の順にご説明します。

01 事業戦略

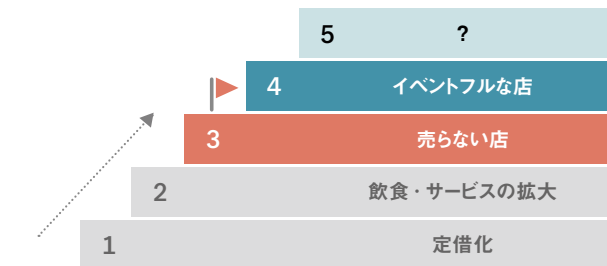
小売×フィンテックに、共創投資と新規事業投資からなる「未来投資」を加えた新たな三位一体のビジネスモデルを推進することで、さらなる企業価値の向上をめざします。また、未来投資をはじめとする無形投資を拡大することで、知識創造型の企業へ進化させていきます。



小売

百貨店業態のトランスフォーメーションを進めます

これまで取り組んできた百貨店業態からの転換をさらに進めていきます。定借化、飲食・サービスの拡大を経て、今後は、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」、第5段階の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。2026年3月期の営業利益は120億円、ROICは4.3%を見込んでいます。

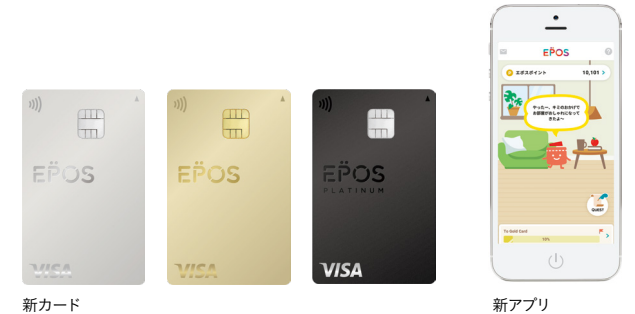


フィンテック

新カード、新アプリを通してUXを高めます

キャッシュレス化の潮流をとらえつつ、独自戦略を展開することで、5年後の取扱高は現状の2倍以上の5兆3,000億円、営業利益は530億円、ROIC4.7%をめざします。

新カードに搭載されたVISAタッチにより、電子マネーと同様の非接触型決済が可能になり、少額決済の利用を促進します。また、4月にスタートした「ライフスタイルアプリ」を通じてユーザーエクスペリエンス (UX) を飛躍的に高め、生涯利益 (LTV) の向上を図ります。



一人ひとりの「好き」を応援するカード

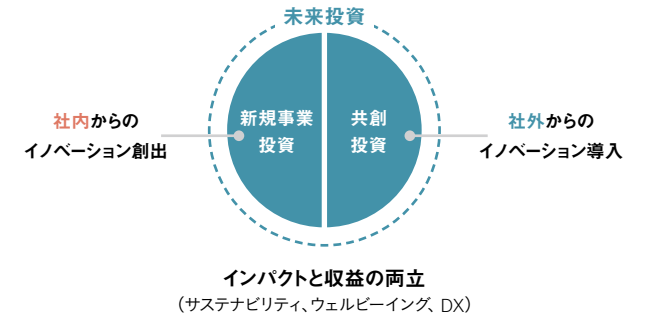
「リラックマ」や「おそ松さん」などの、国内外で人気のアニメ・キャラクターとコラボしたコンテンツカードを発行しています。一般カードに比べLTVが3～15倍と、エポスゴールドカードに次ぐ、第二の柱に成長しています。さらなるお客さまのしあわせの実現をめざし、今後は、コンテンツカードに代表される「一人ひとりの『好き』」を応援する」カードを拡充していきます。



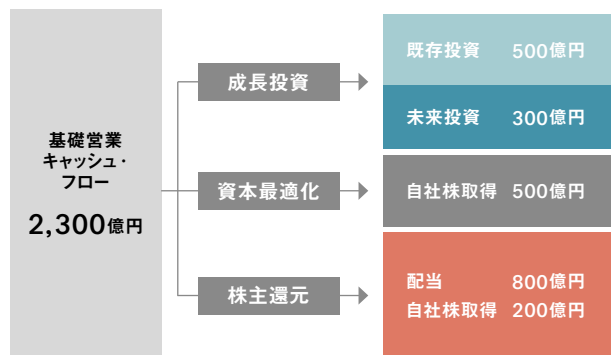
未来投資

インパクトと収益の両立をめざします

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」を合わせた投資領域です。「サステナビリティ」「ウェルビーイング」「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。



02 資本政策

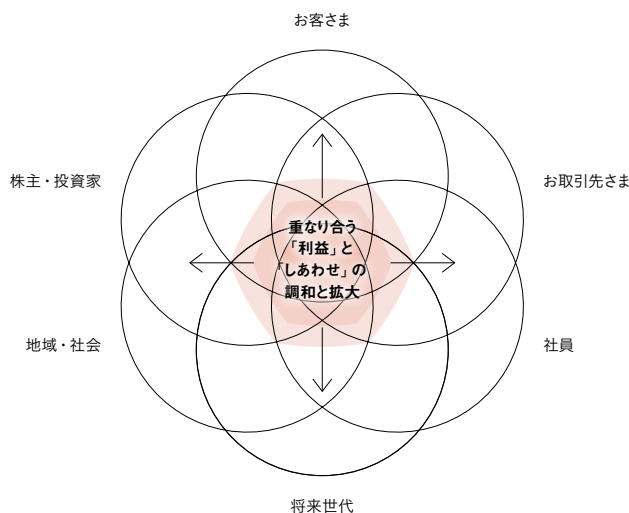


小売の自己資本比率を適正化し、余剰資本を再配分
前中期経営計画ではフィンテック主導の事業構造への転換にあわせ、めざすべきバランスシートを実現しました。今後は、小売の事業構造の安定化にともない自己資本比率を適正化し、余剰資本を再配分することでバランスシートの見直しを進めていきます。今後5年間の基礎営業キャッシュ・フロー約2,300億円については、成長投資に800億円、資本最適化に500億円、株主還元1,000億円を配分していきます。

03 インパクト

「利益」と「しあわせ」をともに実現する 共創経営に向けて

丸井グループでは、6つのステークホルダーの「利益」と「しあわせ」の重なる部分を企業価値と定義し、ステークホルダーの皆さまとともにその向上をめざす「共創サステナビリティ経営」を進めています。「ビジョン2050」に基づき、サステナビリティとウェルビーイングにかかわる目標を「インパクト」として、中期経営計画に織り込み、「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つの目的の実現に向けて、重点項目、取り組み方法、数値目標を定めています。



ステークホルダー視点をさらに活かす経営体制へ

ステークホルダーの求める「利益」と「しあわせ」をともに実現するために、長期エンゲージメント投資、サステナビリティ、ウェルビーイングの各分野の専門家を取締役に迎えました。これにより、「共創サステナビリティ経営」を加速させ、さらなる企業価値向上につなげていきます。



長期エンゲージメント投資分野

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



サステナビリティ分野

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



ウェルビーイング経営分野

小島 玲子

当社執行役員CWO
(Chief Well-being Officer)、
ウェルネス推進部長

取締役会の新体制

- ・社内取締役の2名減員により取締役の員数は6名となり、独立社外取締役比率は50%に向上
- ・女性取締役比率は33%となり、監査役を含めた女性役員比率も30%まで拡大

主要KPI (重点指標) の設定

2026年3月期の目標として「CO₂排出削減量100万t以上」をはじめとして、「将来世代との共創の取り組み150件以上」など、インパクト6項目を主要KPIとして設定しました。これらのインパクトを実現することで、EPS200円以上、ROE13.0%以上、ROIC4.0%以上をめざしていきます。

インパクト	CO ₂ 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
財務指標	EPS 200円以上 ROE 13.0%以上 ROIC 4.0%以上		

丸井グループのESG

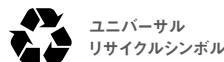
丸井グループでは、ESG(環境・社会・ガバナンス)の視点を踏まえ、未来志向の「共創サステナビリティ経営」を進めています。



廃棄プラスチックのリサイクル素材を使用した日本初のクレジットカードが誕生

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*1のCO₂排出量削減につながります。今後、自社で発行するすべてのカードをリサイクル素材へ切り替えた場合、5年間で最大約90t*2のCO₂排出量削減効果が見込まれ、同じ量のCO₂を吸収するために必要な森林面積は、東京ドーム約2個分に相当します*3。



ユニバーサル
リサイクルシンボル

*1 カード製造会社の取引先からのデータをもとに自社で策定 *2 エポスカードの年間発行枚数×5年間で試算 *3 林野庁ホームページ参照

インクルージョンフェス2021～共に創ろう、みんなのしあわせ～

「インクルージョンフェス」は、丸井グループのダイバーシティ&インクルージョンや、「ウェルネス経営」の取り組みを体感できる場として、2017年よりおもにグループ社員向けに開催してきました。今年は社員だけでなく、すべてのステークホルダーの皆さまに体感していただけるように、Webと店舗でより良い未来に向けたさまざまな展示・参加型のイベントとして開催しました。



Webサイトトップ画面



神戸マレイ スポーツ体験



池袋マレイ イベント担当社員

未来の新規事業を創出「Future Accelerator Gateway」

丸井グループ初の試みとして将来世代との共創による新規事業創出プログラム「Future Accelerator Gateway」を開催しました。これまでは、企業価値向上と次世代のコア事業の創出を目的に、社内で新規事業コンクールを行ってきましたが、今回は対象者を将来世代である大学生、大学院生およびそれに準ずる年齢の方(18～24歳)へと拡大し、広くアイデアを募集。約50件の提案の中から選ばれた将来世代の方々と丸井グループの社員で4チーム組成し、約3カ月間企画の検討を重ね、デモデーにおいて社外審査員や丸井グループ役員に事業提案を行いました。



ライフイズテック株式会社代表取締役CEOの水野雄介氏が全体企画監修や各チームへのメンタリングを実施。

優秀賞

●「名もなき美術館」

絵画作品を誰でも気軽に販売・購入できる、皆がアートを楽しめる展示会&プラットフォーム。

●「教科書のサブスクリプションサービス」

高価で使用期間の短い大学の教科書をレンタルできる、学生向けのサブスクリプションサービス。



チーム名「スーパーマリリンブラザーズ」



チーム名「iisa(イイサ)」

今よりもっと活力高く、「しあわせ」をめざすウェルネス経営

丸井グループがめざすウェルネス経営は、いわゆる社員の「健康」がゴールではありません。ウェルビーイングの視点を通じて新しい価値をつくり、社会全体を「しあわせ」あふれる場所にしていくことです。イキイキと活力にあふれ「しあわせ」を感じられる社員が増え、ワークエンゲージメントの高い組織へと変わり続けることで、社員にとっても社会にとっても価値となり、「しあわせ」な社会の共創に貢献できると考えています。

レジリエンスプログラム

レジリエンスプログラムはウェルネス経営を推進するための、経営トップ層向けの研修です。困難な中でも活力高く、「しあわせ」な人と組織をつくることを目的としています。





グループ各社の新しい情報をお届けします

01 新会社「okos(オコス)」スタート

新規事業の立ち上げと早期事業化や継続的な事業拡大を目的とするインキュベーション会社

「okos」を2021年5月に始動しました。「サステナビリティ」「ウェルビーイング」「デジタルトランスフォーメーション(DX)」の領域からスタートし、EC×メディア×店舗×フィンテックを活用した取り組みで、中長期的な収益貢献につなげていきます。



03 渋谷 モディに「東京 アニメセンター in DNP PLAZA SHIBUYA」オープン

「東京アニメセンター in DNP PLAZA SHIBUYA」(大日本印刷株式会社と一般社団法人日本動画協会が共同運営)は、リアルとバーチャルの融合による新しい体験価値を提供するアニメ文化の発信拠点です。企画展などを通じ、アニメーションのコンテンツ・エンターテインメントの魅力をクリエイティブな街・渋谷から発信します。



02 Cake.jpと資本業務提携

ケーキのECモールを展開する株式会社Cake.jpへ出資を行い、資本業務提携契約を締結しました。

Cake.jpの持つEC運営や商品・サービス開発などのノウハウをかけ合わせ、マルイ・モディ各店でのポップアップショップやECとの連携をはじめとした食関連の新規事業、また、エポスカード会員への決済にかかわる取り組みや優待など協業を進め、シナジーを高めています。



04 「vee ga boo(ヴィーガブー)」デビュー

2021年5月、ヴィーガンスイーツの詰め合わせボックスの通販サービス「vee ga boo」をプレスタートしました。毎月変わる厳選された5種類のブランドから、3種類を詰め合わせてお届け。原材料には動物性の食材や、卵や乳製品、はちみつ、白砂糖などを使用していません。アレルギーでお悩みの方、お子さまから大人までお菓子を買う時の新たな選択を提案します。



ステークホルダーの皆さまからのご質問にお答えします



Q 小売セグメントの業績が新型コロナウイルス影響前の水準に戻るのはいつぐらいと想定していますか？

A 取扱高につきましては、新型コロナウイルス影響前の水準に戻るのには2024年3月期を想定しています。しかし、コロナ後の商業不動産市況は見通しが不透明なため、空室率の上昇や相場家賃の下落が見込まれます。これに対し、これまで取り組んできた百貨店業態のトランスフォーメーションをさらに進めることで、利益の改善を図っていきたく考えています。

Q ソーシャルメディアの重要性が高まっていますが、どのように活用していますか？

A 各店のイベント情報をリアルタイムでお伝えするTwitterや、新製品のレビューを紹介するインスタライブなど、SNSそれぞれの特性を活かした40を超える公式アカウントを運営しています。今後は、新規事業のSNSを活用したファンづくりを積極的に進めていきます。公式アカウントは、丸井グループのホームページでご確認いただけます。

Q 今回多額の利息返還損失引当金を計上したのはなぜですか？

A 2017年3月期以降は継続して返還額が減少していましたが、一部法律事務所の広告宣伝活動の活発化にともない2期連続で前年を上回りました。今後、利息返還対象客数は5年間で約7割減少すると予測されているものの、返還額はしばらく横ばいが続く見通しを新たに立て、第4四半期に194億円を追加計上しました。

Q デジタルトランスフォーメーション(DX)の推進における人材の育成について、どのような取り組みを行っていますか？

A デジタルトランスフォーメーション(DX)人材の育成につきましては、入社2~3年目の社員が毎年50名ほどIT部門への職種変更を行っています。IT部門で3~5年ほど経験を積み、現在約200名の社員が各事業会社で活躍しています。そのほか、外部から専門スキルをもった人材を中途採用しています。



「この指と一まれ!」 未来志向の コミュニティサイト

「この指と一まれ!」サイト、Twitterはこちらから

(左) Webサイト www.to-mare.com

(右) Twitter twitter.com/maruigroup



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。サイトと連動したTwitterでは、最新の情報をお届けしています。アカウントをお持ちの方は、ぜひフォロー、リツイートをお願いします。



Talk Forum

各界の最先端パーソンをお招きする対談企画です。ここでしか聞けない裏話や将来の展望など、未来へのヒントに満ちた対談内容をお楽しみください。



Book Lounge

経営者はどんな本を読んでいるのか? 読書が好きな丸井グループ社長の青井が、「これは!」と刮目したビジネス書から漫画まで、多岐にわたる愛読書を紹介しています。



公式チャンネル

丸井グループ社員が、SDGsをテーマに皆さまのアクションを起こすきっかけとなる動画を自ら企画・撮影し、さまざまなことにチャレンジします。



ゆびNews

体験レポートや丸井グループのESG活動、必見のイベント情報などを随時発信していますので、ぜひご覧ください。

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



株式会社丸井グループ