



# 共創通信 vol.09

2021年3月期 中間報告書 (2020年4月1日～2020年9月30日)

## 表紙について

丸井グループがめざす未来への想いが、世界のあらゆる二項対立に揺らぎを生じさせるきっかけをつくり、まるでグラデーションのように、対立する色たちが交わり合っていく様子を表現しています。

THE WORLD IS CHANGING



## すべてのステークホルダーの 利益としあわせの調和による 企業価値の向上をめざす

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、このたびの新型コロナウイルスの影響による被害に遭われた方々へお見舞い申し上げますとともに、私たちの生活を支える業務に従事されている方々へ感謝申し上げます。当社におきましても、業績への影響はございますが、長期的な視点に立った経営を進め、ステークホルダーの皆さまの期待にお応えしてまいります。

2021年3月期の状況ですが、第2四半期のグループ総取扱高は1兆3,483億円(前年同期比5%減)、営業

利益は207億円(前年同期比8%減)、親会社に帰属する当期純利益は89億円(前年同期比36%減)と、新型コロナウイルスの影響により、営業利益、当期純利益は6期ぶりの減益となりました。これにより、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(EPS、ROE、ROIC)につきましては、残念ながら達成は困難な見通しとなりましたが、次期中期経営計画の中で早期達成をめざします。

小売セグメントにおいては、緊急事態宣言にともなう約2カ月間の臨時休業に加え、第2四半期の感染再拡大

の影響もあり、減益となりました。しかし、10月以降の取扱高は、第1四半期時点での想定を上回る水準で推移しており、今後も感染拡大防止に注力しながら、業績回復に取り組んでいきます。

フィンテックセグメントにおいては、取扱高はやや前年を下回ったものの、カード発行関連費用などの変動費の減少などにより、営業利益は増益となりました。コロナ禍で店舗や旅行・エンターテインメントなどの利用が減少する一方で、家賃保証や水道光熱費などの定期払いのご利用が堅調に推移したことから、今後もお客さまの生活基盤に関するご利用を強化することで、急激な環境変化に強い収益構造をつくっていきます。

配当につきましては、中間配当は25円、年間51円を予定し、5期連続で過去最高を更新する見込みです。新型コロナウイルスの影響により先行き不透明な経営環境ではありますが、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てまいります。

私たち丸井グループは、コロナ禍という未曾有の危機にあたり、創業の原点に立ち返って当社が提供する価値の本質を見極め、その再定義を行いました。当社はこれまで、時代の変化、お客さまの変化に合わせ、小売・金融一体のビジネスモデルを進化させてきました。今後はさらに小売、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によってシナジーを追求することで、個々

の事業の総和を超えた価値の創出をめざしていきます。

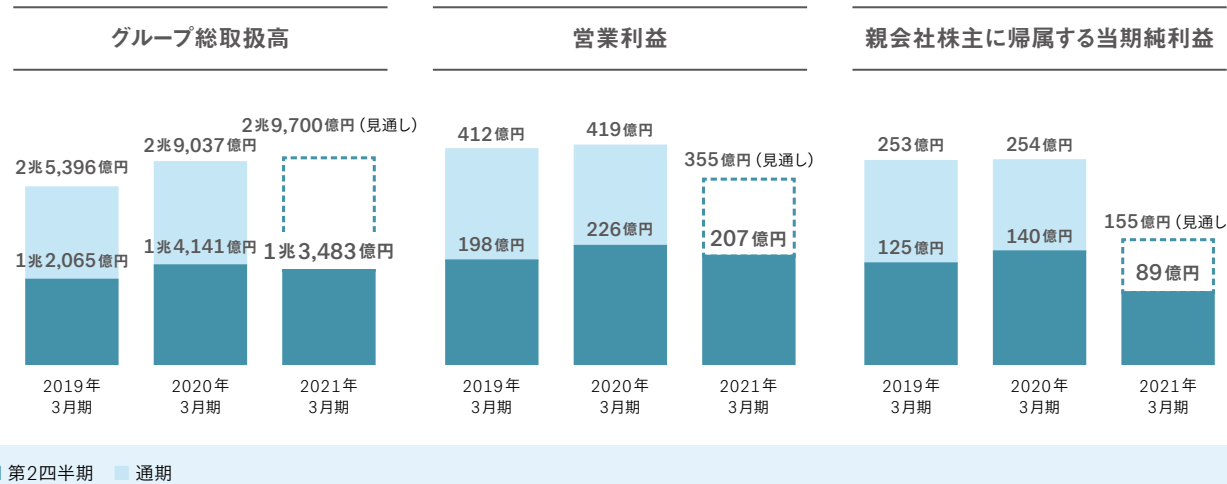
また、企業価値の定義についても変更を加えました。当社では、かねてより株主・投資家の皆さま、お客さま、お取引先さま、社員、地域・社会、将来世代といったすべてのステークホルダーの「利益の調和」を企業価値と定義していましたが、これに「しあわせ」を加え、「利益としあわせの調和」としました。ステークホルダーとの価値共創を追求する中で、それぞれのステークホルダーの期待を整理してみると、必ずしも金銭的なリターンだけではないと考えたからです。そこで、金銭的な利益以外の期待を「しあわせ」と名付け、すべてのステークホルダーの利益としあわせの調和による企業価値の向上をめざしていきます。

最後になりますが、今回のコロナ危機は、ステークホルダーの皆さまとパートナーシップを強化する機会になると考えています。ステークホルダーの皆さまと共にこの難局を乗り越え、明るい未来を創っていきたくと考えておりますので、よろしくお願い申し上げます。

2020年12月

## 業績トピックス

2021年3月期第2四半期は、新型コロナウイルスの影響により、営業利益・親会社株主に帰属する当期純利益ともに6期ぶりの減益となりました。これにともない、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、EPSが72.3円、ROEが5.3%、ROICが3.1%となる見通しです。現中計の目標値であるEPS：130円、ROE：10%、ROIC：4%については、次期中期経営計画の中で早期達成をめざします。



### 新型コロナウイルスの影響

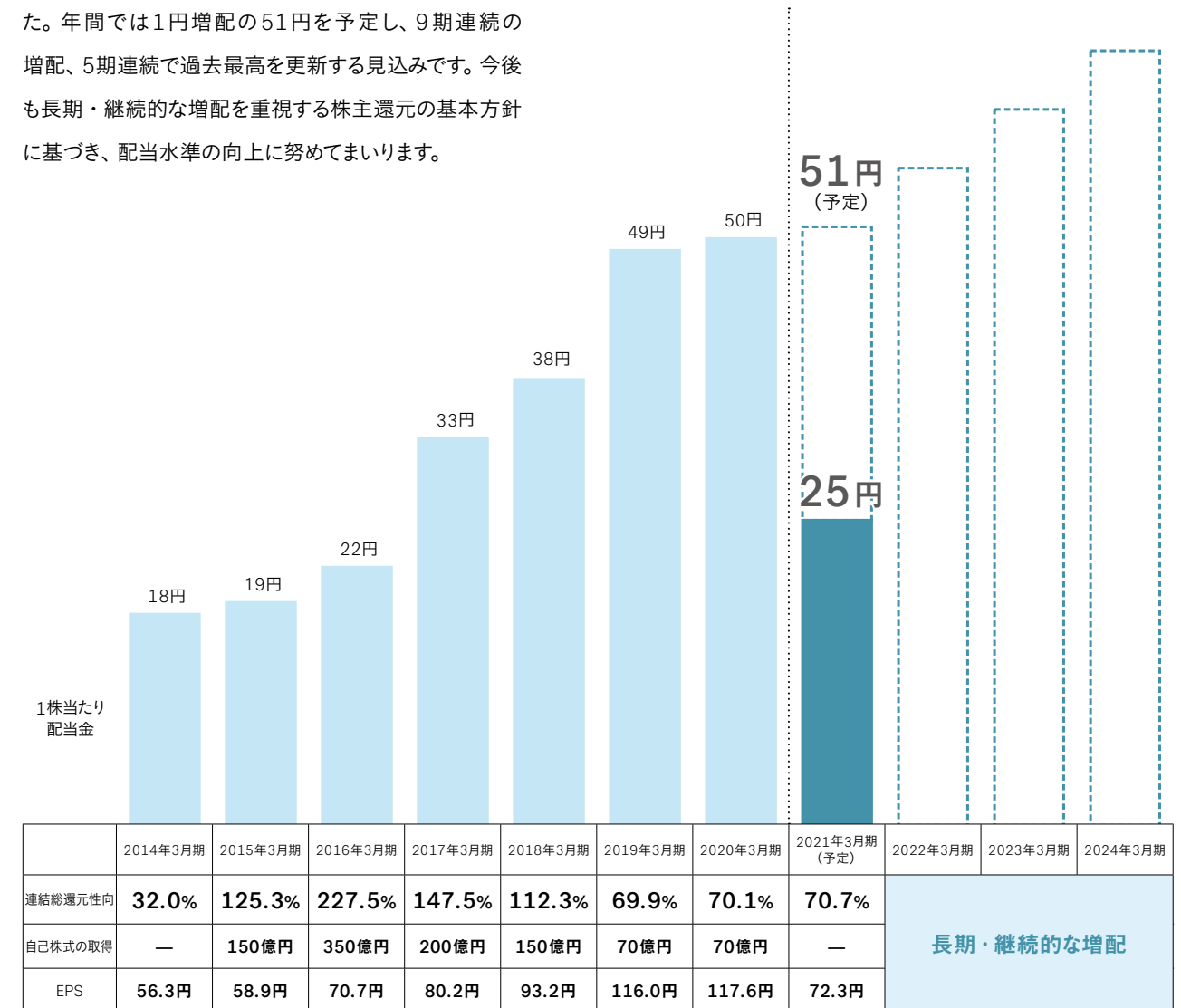
小売セグメントでは、マルイ・モディ店舗において、緊急事態宣言期間中の約2カ月間、食品売場と一部テナントを除く全店を臨時休業としました。この未曾有の危機を店舗に出店しているお取引先さまとともに乗り越えるために、休業期間中の家賃・共益費の免除などの施策を実施。さらに、第2四半期には感染再拡大が見られたことから、営業利益は推定で約33億円の減少となりました。また、フィンテックセグメントでは、カードキャッシングの取扱高が減少したことなどから、営業利益が約7億円減少し、合わせて連結営業利益への影響額は約40億円となっています。

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

2021年3月期の1株当たり中間配当金は25円としました。年間では1円増配の51円を予定し、9期連続の増配、5期連続で過去最高を更新する見込みです。今後も長期・継続的な増配を重視する株主還元の基本方針に基づき、配当水準の向上に努めてまいります。



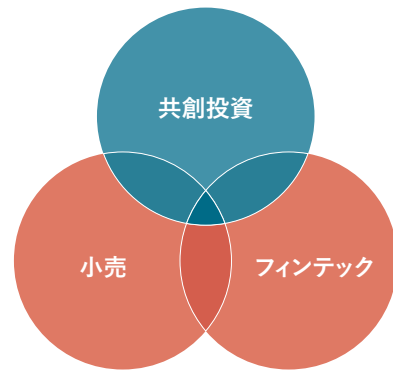


# 長期的な経営視点における方向性

2020年、新型コロナウイルスが世界中で猛威を振るい、丸井グループにおいても店舗の臨時休業を余儀なくされるなど、私たちを取り巻く環境は大きく変化しました。しかし、このコロナによる環境変化を事業のあり方の見直しの機会ととらえています。長期的な経営視点において、さまざまな取り組みを進めています。その中からおもな取り組みについてご紹介します。

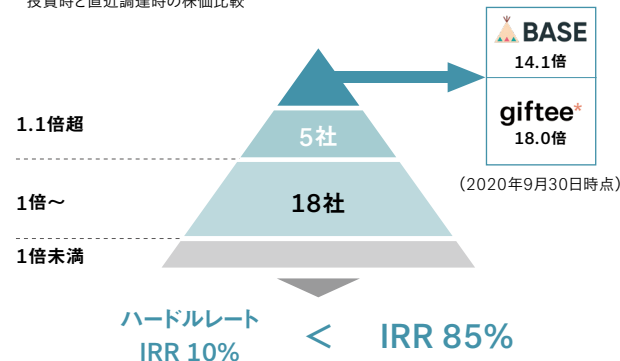
## 新たな三位一体のビジネスモデル

今後は、小売・フィンテックに「共創投資」を加えた三位一体のビジネスモデルによってシナジーを追求することで、個々の事業の総和を超えた価値の創出をめざします。共創投資は、丸井グループの経営理念やビジョンを共有し、協業していただけるベンチャー企業に投資を行う「成長支援型投資」と、優れた無形資産を持つ企業や新規事業に投資を行い、本業の利益拡大につなげる「本業シナジー型投資」の2種類で構成されます。



### 投資先25社の状況

\* 投資時と直近調達時の株価比較



### パートナーとシナジーを生み出す「共創投資」

2020年9月末時点での共創投資の状況は、累計25社190億円となっています。その中でもEC事業を展開するBASE(株)が上場したことにより、全体のIRR\*は85%と、ハードルレート\*10%を大きく上回っています。

また、協業先ごとに、執行役員をリーダーとする「共創チーム」を20チーム122名組成。今後は、投資だけでなく、協業の取り組みを加速させていきます。

\* 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

\* ハードルレート：投資評価の基準の1つで、最低限必要とされる利回り

### ▶ 顧客体験の向上



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通販サイト「駿河屋」。提携エポスカートの発行やマルイ店舗への出店で、従来とは異なる顧客層とのタッチポイントを獲得しています。また、(株)ムービングの物流網を利用し、マルイ・モディ店舗での商品買取時の発送や、「駿河屋.jp」で購入した商品の受取サービスを2020年11月にスタートしました。

### ▶ 新たな体験価値の創出



農家・漁師から食材を直接購入することができる産直プラットフォーム「ポケットマルシェ」。食材の魅力だけでなく、その裏側にあるストーリーを発信し「自分の価値観で選ぶ」「共感する人から買う」といった購買の選択肢と生産者とのコミュニケーションを提供します。今後は、リアル店舗でのイベントやエポスカート会員への優待・特典などを検討し、新たな体験価値の創出をめざします。

### ▶ すべてのライフステージで自分らしく

#### TSUKURUBA

ツクルバ



デザイン・ビジネス・テクノロジーを掛け合わせた、場のデザインを行う(株)ツクルバ。スタートアップ企業などのオフィス設計や、中古・リノベーション住宅の中から「一点もの」との出会いを提供する「cowcamo (カウカモ)」を展開しています。今後は、両社のリソースとノウハウを活用し、「リノベ×賃貸領域事業」を共同開発していきます。

### ▶ 持続可能な社会へ

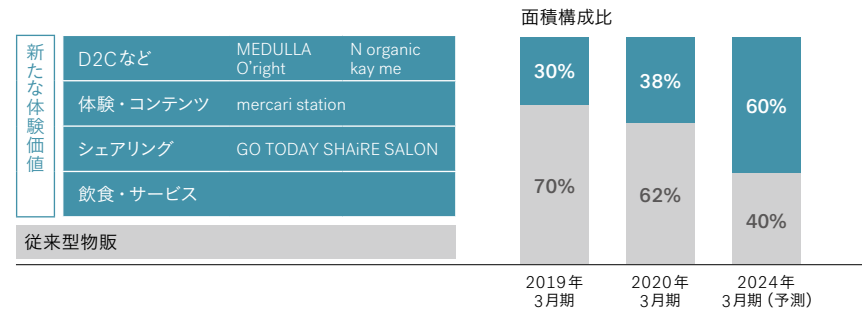


(株) Nature Innovation Groupが展開する日本初の傘シェアリングサービス「アイカサ」。急な雨でも傘を買わずに、24時間70円で手軽にレンタルが可能。「雨の日のモビリティサービス」としてのインフラを構築し、廃棄されてしまうビニール傘を減らすことで持続可能な社会をめざしています。全国のマルイ・モディ店舗への設置やエポスカート会員へのご優待など、協業を推進しています。

## 丸井グループのDX戦略

**新** 型コロナウイルスを契機にさまざまな場面でデジタル化が加速し、本格的なアフターデジタル時代に突入しようとしています。丸井グループでは、アフターデジタル時代において新たな価値を創出するための事業の見直しや人材育成に力を入れ、デジタル化を推進しています。

### アフターデジタル時代のリアル店舗「売らない店」



売ることが目的とせず、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D2Cブランドやコンテンツ、サブスクリプションなどのテナントを拡大していきます。「売らない店」でアフターデジタル時代のリアル店舗ならではの価値を創出します。



### b8ta ベータ

コンセプトは新しい「発見と体験」が生まれる場所。2015年にサンフランシスコで誕生した体験型店舗で、2020年8月新宿マルイ本館にオープンしました。RaaS (Retail as a Service: サービスとしての小売) と呼ばれるビジネスモデルを特徴としており、すべての人にとって小売をより身近な存在にしていこうと目指しています。



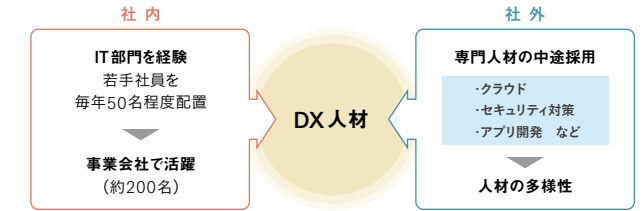
40cm×60cm区画を最短半年から契約できるサブスクリプション型の展示スペース。電子機器類だけでなくコスメなど、さまざまな企業の商品を直接触って試すことができます。



店内に設置された複数のカメラセンサーでお客さまの行動分析を行っており、商品の前で立ち止まった人数や、スタッフにどのような質問をしたのかなどを、出品企業にデータ提供。

## DX人材の育成

2017年より入社2～3年目の社員をIT子会社にて4～5年かけて育成し、その後小売やフィンテック、物流などの事業会社に配置しています。合わせて、高い専門知識を持つ人材を中途採用するなど、社内外両面からDX人材への投資を強化しています。

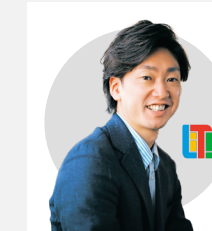


## 将来世代との共創



「Future Accelerator Gateway」は新規事業創出の登竜門として、将来世代である大学生・大学院生の皆さまから未来に変革を起こすような画期的なアイデアを募集します。ライフイズテック(株)のメンタリング(対話による気づきの助言)のもと、アイデアの種をグループ社員と一緒にブラッシュアップし、しあわせな未来を創る新規事業の創出をめざします。

### 取り組みの流れ



水野氏のメンタリングを通じ、当事者意識を持って実行できる、人を巻き込んで社会を変える実行力を持つアントレプレナーシップ(起業家精神)を身に付けます。

**水野 雄介氏**  
ライフイズテック(株)  
代表取締役CEO

中学生・高校生向けIT・プログラミング教育サービスを提供。2010年より現在まで、のべ52,000人以上の中高生が参加し、国内最大規模となっています。

### そのほかの共創の例



**WED(株)**  
テナント精算・売上報告システムを共同開発

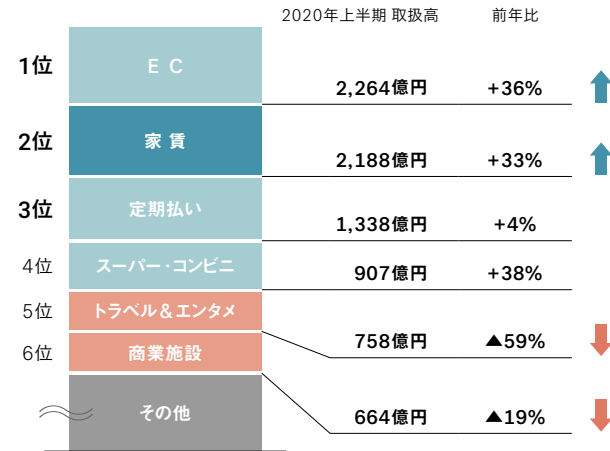


**(株)サムライインキュベート**  
スタートアップ企業から事業アイデアを募集するイベントを開催

## 安定した収益確保への取り組み

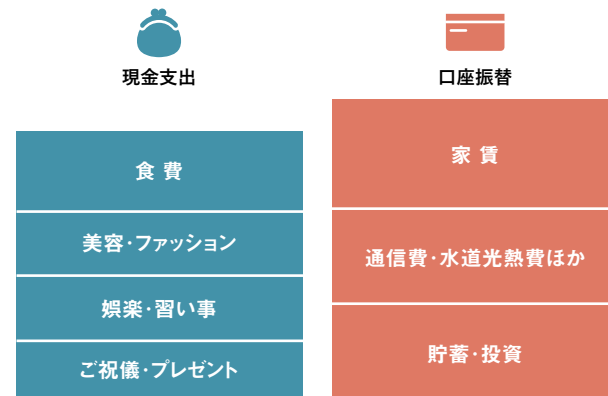
—「住」関連ビジネス—

2 2020年度上半期のエポスカード取扱高は、新型コロナウイルスの影響によりトラベル&エンタメや商業施設が落ち込んだものの、ECや家賃関連の取扱高は増加しました。中でも、家賃保証・家賃払いの取扱高は前年比33%増の2,188億円と、コロナ禍においても大幅に伸長しています。今後もこうした生活基盤に直結するご利用を拡大し、家計シェア最大化戦略を進めていきます。



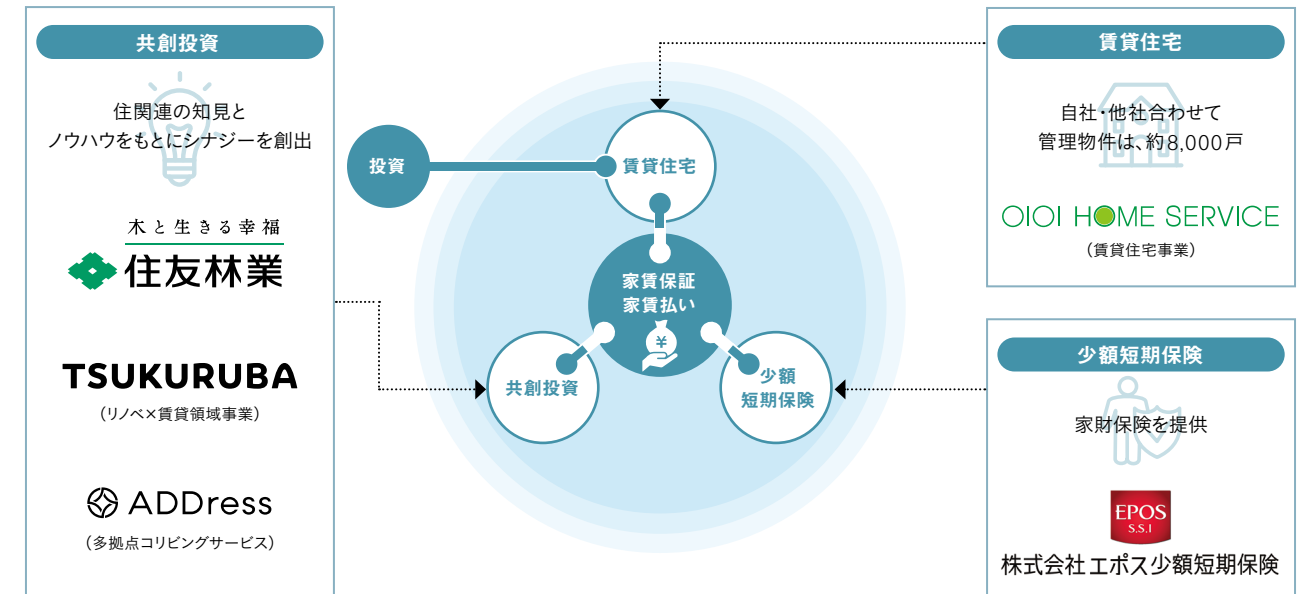
### 家計シェア最大化戦略

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し、ライフスタイル全般における家計シェアの最大化に取り組んでいます。口座振替が利用されることのできる家賃や水道光熱費などの定期払い、投資などに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が見込めます。また、家賃保証をご利用のお客さまはゴールドカード比率が高く、定期的なご利用を通じてメインカード化することで、LTV(生涯収益)は会員全体の1.8倍となっており、収益拡大にも貢献しています。



## 生活の基盤を支える「住」ビジネスの拡大

今後は、家賃保証・家賃払いを軸に、「住」関連ビジネスの拡大を図ります。グループ会社が展開する賃貸マンション事業や少額短期保険事業に加え、(株)ツクルバ、(株)アドレスをはじめとする提携企業など、「住」関連に積極的に投資することでフィンテック・共創投資とのシナジーを創出していきます。



### 「住友林業・エポス ゴールドカード」発行

住友林業の家オーナーに向けたゴールドカードを2020年11月に発行。家オーナーサイト「クラブフォレスト」オンラインショップでのポイント特典など、お得なご利用や利便性を高めることで、入会および継続利用による新規顧客の拡大やLTVの向上をめざします。





# 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、未来志向の共創サステナビリティ経営を進めています。



## 将来世代に今の地球環境を残すために「みんなで再エネ」プロジェクト

2020年9月、みんな電力(株)とともに、お客さまと一緒にCO<sub>2</sub>削減に取り組む「みんなで再エネ」プロジェクトをスタート。再エネ電力でお客さまとともに環境問題の解決をめざし、2024年度までに年間100万トンのCO<sub>2</sub>削減をめざします。

### 家庭にも再エネを — 「みんな電力」かんたんお申し込み—

「変更手続きが難しい」「面倒くさい」といった声にお応えし、エポスカードのポータルサイト「エポスNet」内から、かんたんに再エネ電力のお申し込みができるサービスを始めました。サービスのスタートにあたり、小泉 進次郎環境大臣からのお声かけで、プロジェクトの取り組みについて意見交換を行いました。



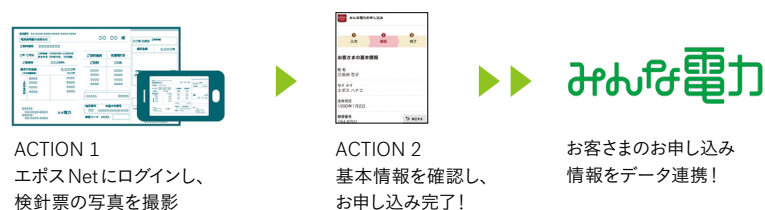
「みんな電力 エポスカード」が2020年10月より発行スタート

ご入会時に再エネ発電所の維持・開発に寄付がされるカード。2021年4月からは、クレジットカードとしては日本初の、廃棄プラスチックなどを使用した環境配慮素材に切り替えます。



(左から)当社代表の青井、小泉 進次郎環境大臣、みんな電力(株)の大石社長

### 必要なものはスマホと検針票のみ



### 未来へつなげる「グリーン・リカバリー」

コロナ危機から世界経済の再起を図る際に、グローバルなキーワードの一つになっているのが、持続可能な経済復興を意味する「グリーン・リカバリー」です。経済の立て直しをする際に、環境問題への取り組みを合わせて行うことで、よりレジリエントな社会・経済モデルへと移行していく考え方が広がっています。

## 月額制マイボトル給水サービス「Q-SUI (キュースイ)」

必要な時に必要な量だけ安全な水を、レストランなどの加盟店でマイボトルに給水できるサービスの実証実験をスタート。ご利用によって削減できたペットボトルの本数が見える化し、楽しみながら環境負荷低減できるマイボトル生活をサポートします。



## ダイバーシティ & インクルージョンの情報発信・交流拠点「ミライロハウス TOKYO」

(株)ミライロ初のリアル店舗「ミライロハウス TOKYO」が、2020年7月に丸井錦糸町店にオープンしました。製品・サービスの体験やレンタルから、交流会、イベント、研修、ワークショップなど多くの方々のライフスタイルをアップデートする「きっかけ」を提供しています。



(株)ミライロ：障がいのある当事者の視点を活かし、ユニバーサルデザインの考え方のもと、社会に新たな価値を創造する企業です。

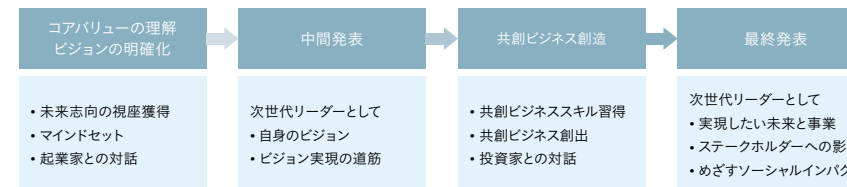
## 次世代経営者を育成「共創経営塾：CMA」

2017年4月より、経営に革新を起こせる人材の発掘と育成を目的とした共創経営塾(CMA)を開設しています。公募制にて若手社員を選出し、経営幹部に必要な知識の習得、経営層や外部の経営者・有識者との対話など、社外取締役の監修を受けて設計した研修により、1年かけて学びます。

### 新たに導入した体験型カリキュラム(例)

アフターデジタル時代の  
究極顧客思考ワークショップ  
藤井 保文氏  
株式会社ビービット 東アジア営業責任者

講演「サステナブル・ビジネスを生み出す  
シナリオ・ライターとしての価値観、  
ビジョンそして行動」  
ピーター・D・ビーダーセン氏  
NPO法人 NELIS 代表理事



店舗やエポスカードなどグループ各社の新しい情報をお届けします

**TOPIC** tsumiki 証券より  
**1** 「ポイント投資」がスタート

2020年12月より、エポスポイントを使って投資信託が購入できるようになりました。100ポイントから投資が可能で、初めての方でも手軽にご利用いただけるサービスを提供します。



**TOPIC** 国内初のブラインドサッカー専用コート  
**2** 「MARUI ブラサカ!パーク」がオープン

2020年6月、ブラインドサッカー日本代表選手のさらなる活躍と将来世代の育成をめざし、花小金井の丸井研修センター内にブラインドサッカー専用コートをオープンしました。



©JBFA

**TOPIC** フードコート「HARA8(はらっば)」  
**3** がぞくぞく登場

“「わたしにぴったり」をかなえる”がコンセプトのフードコート「HARA8」が、マルイファミリー溝口に続き、中野マルイ、マルイファミリー志木にもオープンしました。



**TOPIC** エポスカードより  
**4** 新たなコラボカードが仲間入り

サンエックス(株)の人気キャラクター「リラックマ」やマンガアプリ「GANMA!(ガンマ)」掲載の人気作品「多数欠」とのコラボレーションカードの発行が始まりました。



©2020 San-X Co., Ltd. All Rights Reserved.

**TOPIC** 小売分野で世界1位を獲得  
**5** 「DJSI World」に3年連続で選定

世界的な社会的責任投資(SRI)株主指数である「Dow Jones Sustainability World Index」の構成銘柄に日本の小売企業で唯一となる3年連続で選定。さらに、小売分野で世界1位となる評価を獲得し、「Industry Leader」に初選出されました。

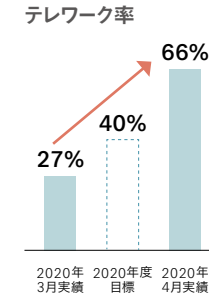
Member of  
**Dow Jones Sustainability Indices**  
Powered by the S&P Global CSA

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&A

**Q** 新型コロナウイルスの影響による社員の働き方の変化は？

**A** コールセンターなどの出社が不可欠な部門では、事務所の分散化や飛沫感染防止の徹底など、安心して働ける環境を整備しています。本社においては、働き方改革一環として進めてきたモバイルPCの導入が完了していたことにより、テレワークが可能となり、感染防止とともに新たな働き方が浸透しています。



**Q** 再生可能エネルギー導入の進捗状況は？

**A** 丸井グループでは、2030年度までに、自社で使用する電力を100%再生可能エネルギーに切り替える計画です。今年度の再エネ使用率は約50%を計画しており、新宿マルイ本館を始めとした15店舗・5施設(2020年11月現在)で再エネを導入するなど、目標達成に向けて順調に進捗しています。



**Q** 個人情報や機密情報などへのセキュリティ対策は？

**A** 外部からのサイバー攻撃に対し、ウイルスを含むEメールやインターネット通信を遮断するとともに、ファイアウォールで24時間365日システムを保護する監視体制をとっています。

さらに、個人情報や機密情報は適切にアクセスを制限し、社内PCから個人情報を含むEメール送信やインターネットへのアップロードを遮断するなど、情報漏洩リスクに備えています。

**Q** 新型コロナウイルスによる影響が続く中、資金繰りに問題はないのか？

**A** 丸井グループでは、フィンテックにかかわる資金が資金需要の大半を占めています。新型コロナウイルスの影響により、エポスカードの取扱高が予定を下回り、必要資金が減少したため、現時点においては手元資金の確保や融資枠の拡大といった対応を行う必要はありません。



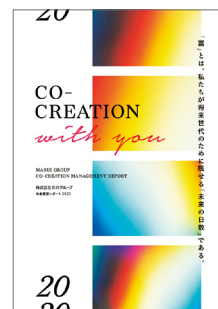
## 「共創経営レポート 2020」を発行

「共創のエコシステム」をメインテーマに、めざす姿と具体的な取り組みについて、当社経営層や社員と有識者によるダイアログなどを交え、さまざまな角度からご説明しています。新型コロナウイルス感染拡大という危機に直面し、社会や経済に大きな変化がもたらされましたが、このような状況だからこそ、コロナ禍をどのようにとらえ、どのようなビジョンを描くのかといった、未来にフォーカスした内容となっています。

### おもな内容

- ステークホルダーが求める価値「利益もしあわせも」
- 将来世代につなぐ未来へのアクション
- 「共創投資」を加えた新たな三位一体のビジネスモデル
- 共創サステナビリティのマネジメント

「共創経営レポート 2020」は、当社ホームページのIRライブラリーよりご覧いただけます。



## 未来志向のコミュニティサイト「この指と一まれ！」

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情報を発信しています。



### ▶ 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、チャレンジします。



### ▶ Talk Forum

各界の最先端パーソンをお招きする対談企画。未来へのヒントに満ちた対談内容にご期待ください。

▶ このほかにも、「ゆびNews」や、青井がおすすめ書籍を紹介する「Book Lounge」など、さまざまな未来志向のコンテンツをご用意しています。

「この指と一まれ！」Webサイト、Twitterはこちら

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

(右) Twitter [www.twitter.com/marui-group](https://www.twitter.com/marui-group)



### 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)



### 中間配当決議通知はがきの郵送廃止について

中間配当に関するご案内につきましては、これまで「中間配当金支払いについてのお知らせ」と題した郵便はがきをお送りしていましたが、今後は同はがきの郵送を廃止させていただくこととしました。今後は、当社ホームページにてご案内させていただきますので、何卒ご了承くださいませようお願い申し上げます。

[www.0101maruigroup.co.jp/ir/stock/dividend.html](http://www.0101maruigroup.co.jp/ir/stock/dividend.html)



## 株式会社丸井グループ

〒164-8701 東京都中野区中野4丁目3番2号  
電話 03-3384-0101 (代表)