



共創通信 vol.08

2020年3月期 報告書（2019年4月1日～2020年3月31日）

表紙について

丸井グループがめざす「しあわせ」は、ステークホルダーの皆さまとの共創を通じて、初めて実現できるものです。困難な状況にある今だからこそ、皆さまとのパートナーシップを強化し、この危機を乗り越え、明るい未来を共に創っていきたいという想いを込めています。



ステークホルダーの皆さまとの パートナーシップを強め、 明るい未来を共に創る



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ご期待にお応えしてまいります。

2020年3月期の状況ですが、おかげさまで多くのお客さまにご利用いただき、消費増税や新型コロナウイルスの影響はあったものの、グループ総取扱高は2兆9,037億円（前期比14%増）と伸長し、営業利益は11期連続の増

益、当期純利益は9期連続の増益となりました。また、2021年3月期を最終年度とする中期経営計画の3つの重点指標につきましては、新型コロナウイルスの影響により、残念ながら達成は困難な見通しですが、次期中期経営計画の中で達成をめざします。

小売セグメントにおいては、ショッピングセンター型店舗への転換により収益改善と利益の安定化が進みました。今後は飲食・サービスの拡大に加え、店舗で売ることを前提とせず、デジタルを起点として体験やお客さまとのエンゲージメントの場を提供する「デジタル・ネイティブ・ブランド」を拡大し、アフターデジタル時代のリアル店舗ならではの価値をお客さまへ提供していきます。

フィンテックセグメントにおいては、インターネットからの入会や提携施設の拡大、アニメコンテンツとのコラボレーションを促進したことにより、年間の新規カード会員数が2年連続で80万人を超え、カード会員数は720万人となりました。また、取扱高につきましても、ショッピングクレジットが引き続き拡大し、合わせて家賃保証などのサービス取扱高が大幅に伸長したことから、2兆6,788億円まで拡大しています。今後は、エポスカード独自の金融・決済サービスを提供し、お客さまの家計に占めるエポスカード決済シェアの最大化に向けた取り組みを進め、さらなる成長をめざしていきます。

2020年1月には、消費者とブランドが直接つながるD2C(ダイレクトトゥコンシューマー)ビジネスの成長・発展をめざし、新会社「D2C&Co.(ディーツーシーアンドカンパニー)」を設立しました。D2Cスタートアップ企業への投資にとどまらず、年間2億人が来店するマルイ店舗や720万人のエポスカード会員、モノづくりや接客・販売に精通した人材など、丸井グループが持つリソースを結集し、グループ一体となってD2Cエコシステムの発展に貢献していきます。

配当につきましては、当初予想から見直いたしました。年間配当は1円増配の50円で8期連続の増配となり、4期連続で過去最高を更新しました。今後につきましては、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、これまで通り長期的な成長を見据えて、継続的な配当水準の向上に努めてまいります。

共創サステナビリティ経営については、2019年2月に策定した長期ビジョンと長期目標に基づき、環境、社会、ガバナンスへの取り組みをさらに進化させていきます。今後も引き続き長期視点での経営を進め、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しあわせ(利益)の調和と拡大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、当社の共創理念に基づき、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おります。ステークホルダーの皆さまとのさまざまな取り組みを通じて、この難局を乗り越え、明るい未来を共に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6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

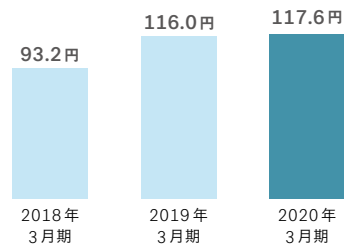
2020年3月期は、営業利益が11期連続の増益、

当期純利益も9期連続の増益となりました。

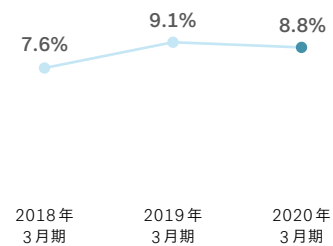
主要経営指標 (EPS、ROE、ROIC) は新型コロナウイルスの影響により計画を下回ったものの、

EPSは117.6円となり、2期連続で過去最高を更新しました。

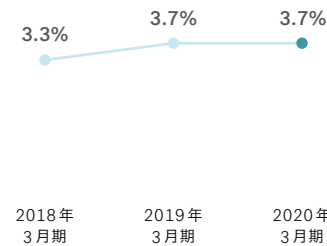
1株当たり当期純利益 (EPS)



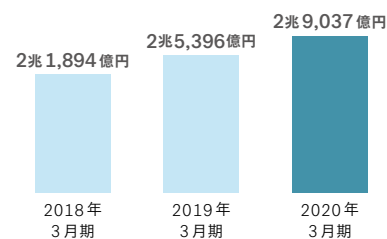
自己資本当期純利益率 (ROE)



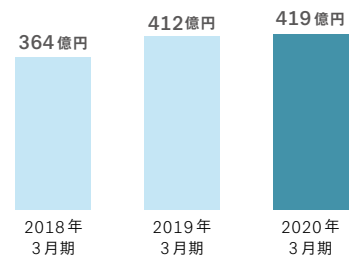
投下資本利益率 (ROIC)



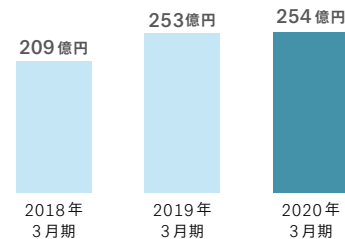
グループ総取扱高



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

2020年3月期の1株当たりの配当金は、当初予想を

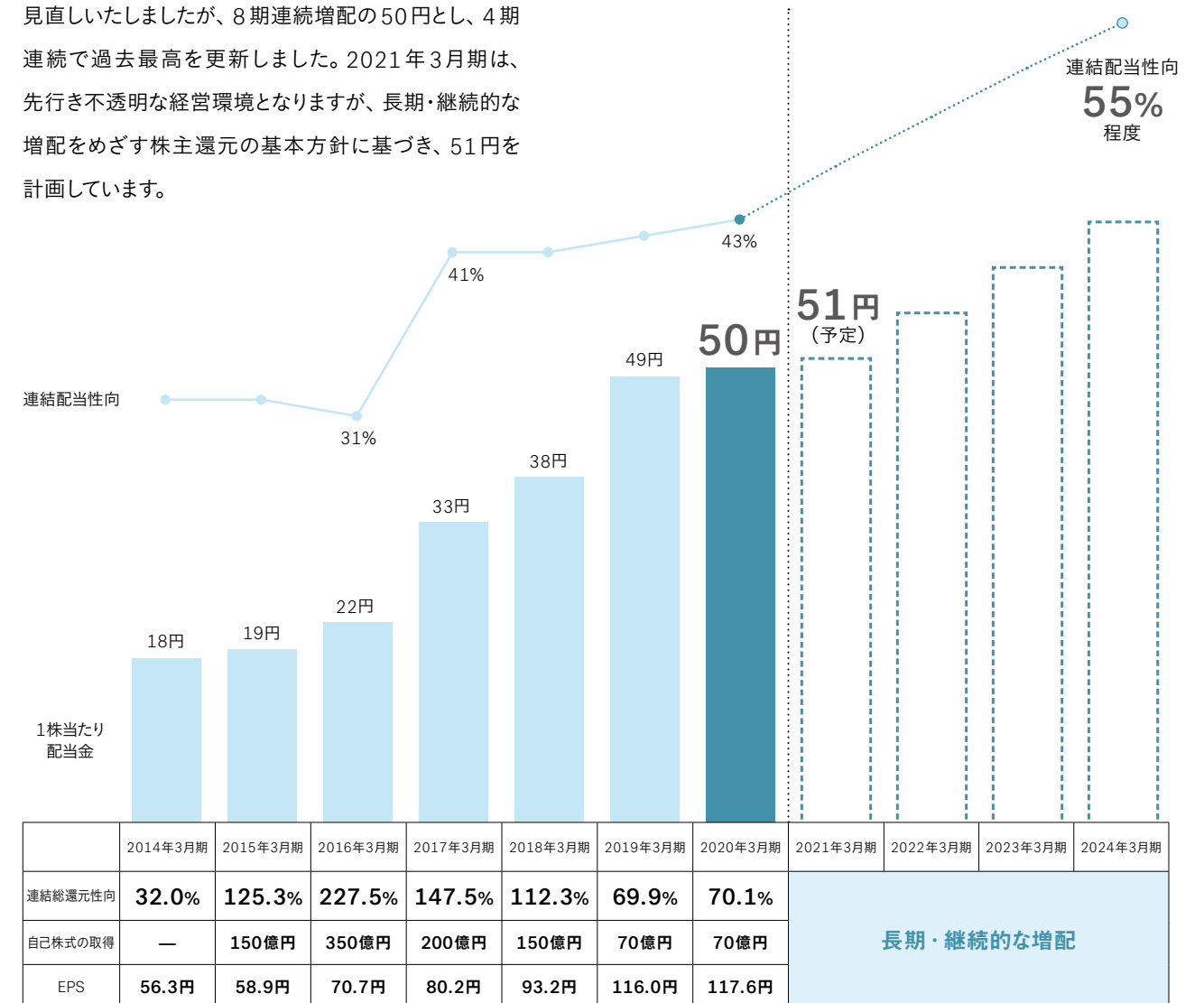
見直しいたしましたが、8期連続増配の50円とし、4期

連続で過去最高を更新しました。2021年3月期は、

先行き不透明な経営環境となりますが、長期・継続的な

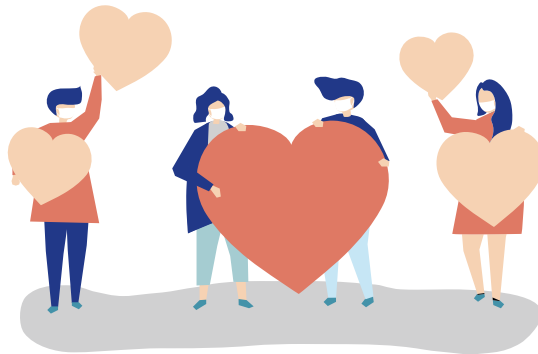
増配をめざす株主還元の基本方針に基づき、51円を

計画しています。



コロナ危機への対応

丸井グループでは、お客さま、お取引先さま、社員の健康と安全を第一に考え、さまざまな対応を進めています。危機のときこそステークホルダーとの関わりを見直し、パートナーシップをより強固なものにしていきたいと考えています。



2020年3月期における影響

今回の新型コロナウイルスによる影響は、営業利益ベースで13億円のマイナスでした。小売セグメントは、店舗休業やカード会員向けセールの中止などによって15億円のマイナスが発生。一方、フィンテックセグメントは、エポスカードでのショッピング利用や新規カード発行が減少したものの、それにもなうポイント費用やカード発行費などの販管費が圧縮され、2億円のプラス影響となっています。

営業利益の影響

セグメント	営業利益			おもな要因
	営業利益	営業収益	販管費	
小売	△15億円	△22億円	△7億円	・店舗休業 ・カード会員向けセールの中止
フィンテック	+2億円	△7億円	△9億円	・マルイ、加盟店利用の減少 ・新規カード発行の減少

2021年3月期における影響試算

今後につきましては、半年から1年半は影響が続くと想定し、複数のパターンで試算しています。小売セグメントは仮に、2021年3月期の営業利益を前年並みとした場合、影響は前年差で30億～90億円のマイナス、同様にフィンテックセグメントの営業利益も40億円増を想定した場合、コロナ影響により前年差プラス5億円～マイナス5億円になると予測しています。ただし、現時点では適正な算定が困難なため、業績予想は未定としています。

営業利益の影響試算

セグメント	2020年3月期	2021年3月期予測（前年差）	
		コロナ影響なし	コロナ影響試算反映後
小売	100億円	±0億円	△30億円～△90億円
フィンテック	384億円	+40億円	+5億円～△5億円

ステークホルダーの皆さまへの対応

お客さま

店舗においては、3月から時間短縮営業や週末の臨時休業を実施し、緊急事態宣言発令後は全店を臨時休業としました。宣言が解除された地域は、感染防止対策を講じたうえで順次営業を再開し、6月からは全店で営業を再開しています。また、エポスカードにおいては、お支払い期日変更などの対応に加え、家賃決済のお客さまには政府の住居確保給付金制度をご案内しています。



フェイスシールドを着けたスタッフが、店舗入口に設置した消毒液の使用をお客さまへご案内

お取引先さま

突然の臨時休業を余儀なくされ、ご来店いただいているお取引先さまが極めて厳しい状況に置かれています。そこで、ステークホルダーの利益拡大をめざす共創理念に基づき、休業期間中の家賃全額免除をはじめとするパートナーシップ強化策を実施しました。お取引先さまとのパートナーシップを強化することでこの危機をとともに乗り越え、中長期的な企業価値向上につなげていきます。

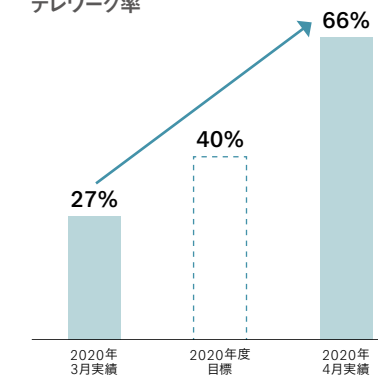
パートナーシップ強化に向けて

- 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 消化仕入れのお取引先さまの最低保証売上を6カ月間撤廃
- ③ ご希望に応じて敷金1～2カ月分を返却
*6カ月以上預託するお取引先さまが対象
- ④ ご希望に応じて5～7月期の支払いを6カ月間猶予

社員

店舗の休業などにより自宅待機となった社員は特別休暇とし、国の制度などを活用しながら給与を100%支給しました。また、コールセンターや物流センターなど出社が不可欠な部門については、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整備を実施。さらに、本社においては、働き方改革の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で、緊急事態宣言後のテレワーク実施率は66%まで上昇し、感染防止とともに新たな働き方が浸透しています。

テレワーク率

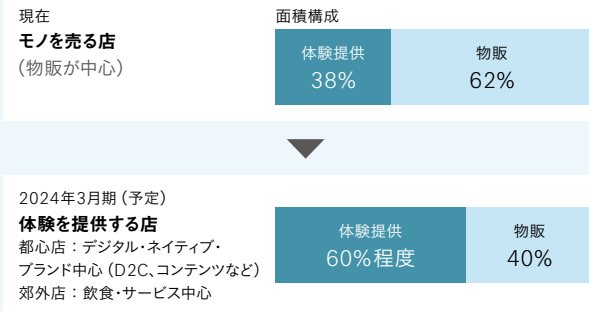


そのほかの取り組みにつきましては特設ページをご覧ください。
www.0101maruigroup.co.jp/together/



「モノを売る店」から「体験を提供する店」へ

S C・定借化が完了し、新たな店舗戦略として「モノを売る店」から「体験を提供する店」への転換を進めています。飲食・サービスに加え、D2Cブランドやシェアリング、アニメコンテンツなど、リアル店舗ならではの体験・コミュニケーションを提供するテナントの導入を推進。2024年3月期には体験提供型テナントの構成を60%まで拡大していきます。



“「わたしにぴったり」をかなえる” フードホール「HARA8」 はらっば

2019年11月、マルイファミリー溝口の2階に、“わたしにぴったり”をかなえる”をコンセプトにしたフードホール「HARA8」がオープン。時間帯に応じたメニューやハーフサイズなど、食におけるお客さまの多様なニーズにお応えし、豊富な選択肢をご用意しています。

並ばずラクチン!スマートフォンでご注文・お支払い

「それぞれのお店のレジに並ぶのはたいへん…」というお客さまの声にお応えし、「HARA8」ではスマートフォンを使ったオーダーシステムを導入。いろいろなお店のメニューを座席からご注文・お支払いいただけるので、ストレスフリーでお食事を楽しめます。



開店時の様子

詳しくは「HARA8」のWebサイトをご覧ください。
www.0101.co.jp/078/hara8



デジタル・ネイティブ・ブランドの導入

デジタル・ネイティブ・ブランドとは、D2C* (ダイレクトトゥコンシューマー) やシェアリング、パーソナライゼーションなど、デジタルネイティブ世代から支持されているブランドのことです。これらのブランドが持つ独自のビジネスモデルと、当社グループの経営資源やノウハウを組み合わせ、施設価値向上を実現していきます。

* Direct to Consumerの略。WebサイトやSNSなどのデジタルを起点にして消費者とブランドが直接つながる新しいビジネスモデル

mercari メルカリ



2020年6月、メルカリ初のリアル店舗「メルカリステーション」が新宿マルイ本館にオープン。出品したい商品が撮影できるブースや、メルカリで売れた商品を投函するだけで発送できる「メルカリポスト」などを設置した、メルカリを「体験しながら学べる」店舗です。

MEDULLA メデュラ



一人ひとりのお客さまに合わせて、カスタマイズされたパーソナライズシャンプーを提供するD2Cブランドです。「MEDULLA」のお申し込みは、Webサイトで9つの質問に答えるだけ。「自分に合った商品が見つけれない」といったお悩みを解決するサービスとなっています。有楽町マルイの店舗では、頭皮診断などリアル店舗ならではのコンテンツを体験できます。

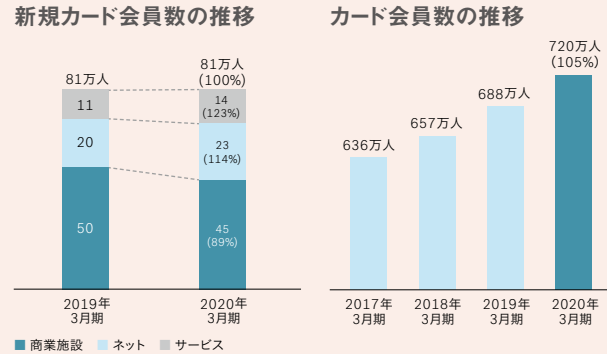
BASE ベース



国内最大級のECプラットフォームを運営するBASEが、渋谷マルイで展開する常設リアルショップ「SHIBUYA BASE」。ネットショップのオーナーさまに対して最短3日間からリアルの場を提供し、商品を販売するだけでなく、お客さまとの交流や出会いの場となっています。

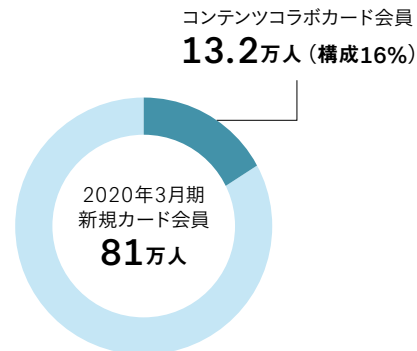
新規カード入会は2年連続で80万人を突破、 家計シェア最大化戦略により取扱高も拡大

ア ニメコンテンツとのコラボレーションや全国の商業施設との提携拡大に加え、ネット・サービス領域での入会が大幅に伸びたことで、新規カード会員数は2年連続で80万人を超え、会員数は720万人となりました。また、家賃保証やリカーリングなど、家計消費におけるシェア最大化の取り組みにより、取扱高は約2.7兆円まで拡大しています。



アニメとのコラボレーションが加速!

人気のアニメーションやゲームコンテンツとのコラボレーションカードを積極的に展開。カード発行のスタートに合わせて期間限定イベントを店舗で開催するなど、グループ全体で取り組みを進めました。2020年3月期は、コンテンツコラボカードの新規入会者が13.2万人まで拡大し、新規カード会員全体の16%を占めています。



ワンピースエポスカード
©尾田栄一郎/集英社・フジテレビ・東映アニメーション



すみっくぐらしエポスカード
©2019 San-X Co., Ltd. All Rights Reserved.



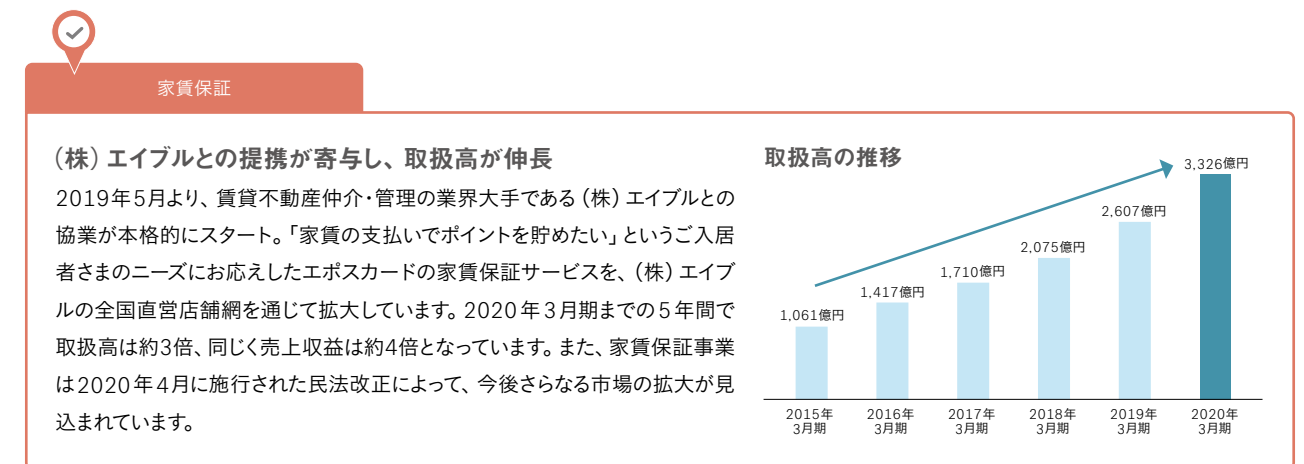
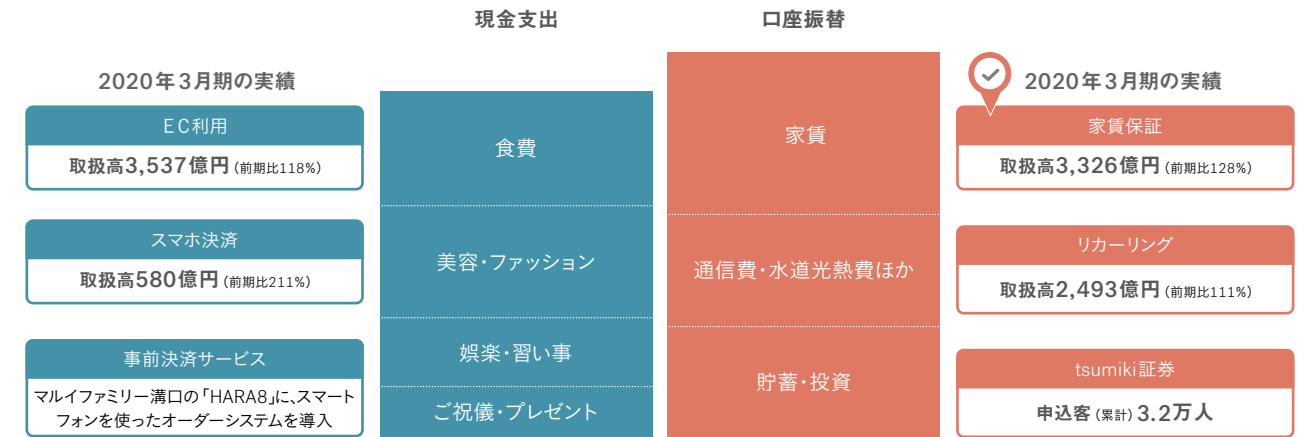
バンドリ! ガールズバンドパーティ! エポスカード
©BanG Dream! Project ©Craft Egg Inc. ©bushiroad All Rights Reserved.



新サクラ大戦エポスカード
©SEGA

お客様の家計におけるシェア最大化

丸井グループはエポスカードを通して、お客様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。2019年10月の消費増税にともなうキャッシュレス決済のポイント還元によって、スマホ決済の取扱高が大きく伸びたほか、家賃保証事業も順調に拡大しています。

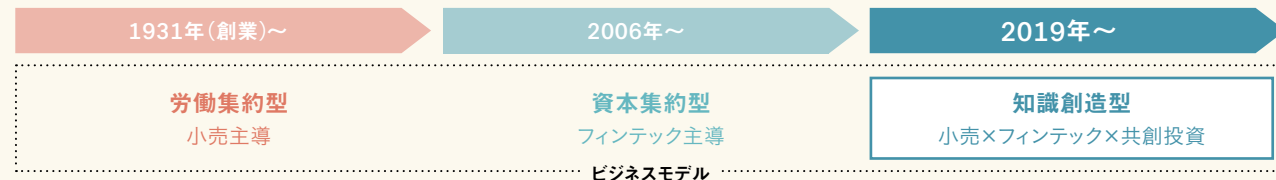


次期中期経営計画の方向性

共創投資で次なる成長ステージへ

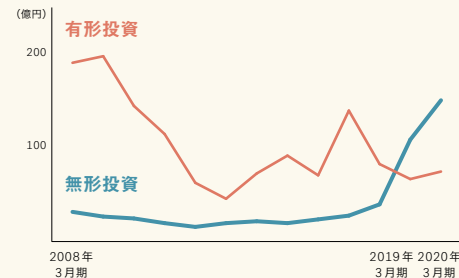
丸井グループはこれまで、時代の変化、お客さまの変化に合わせ、店舗中心の小売主導の成長から、エポスカードを軸とするフィンテック主導の成長へと進化してきました。今後はさらに、小売・フィンテックに共創投資を加えた「知識創造型」ビジネスモデルへと進化することで、企業価値を高めていきます。

めざすべき方向性



有形投資から無形投資へ

小売主導で成長していた時は店舗など有形資産への投資が中心でしたが、定借化にともない店舗投資は縮小し、フィンテック事業の成長によりソフトウェア投資が拡大しています。さらに、戦略的に人材・研究開発投資を強化するとともに、ベンチャー投資をはじめとした新規事業領域への投資も増加し、2019年3月期にはこうした無形資産への投資が有形資産への投資を逆転しています。今後も無形資産への投資を拡大し、知識創造型企业への進化を図ります。



TOPICS

新会社「D2C&Co. (ディーツーシーアンドカンパニー)」を設立

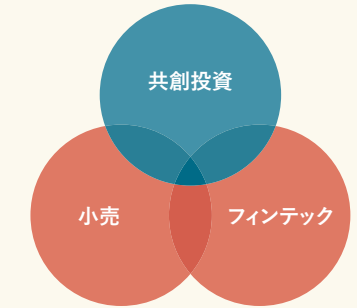
2020年1月、共創投資の一翼を担う新会社として「D2C&Co.」を設立しました。D2C&Co.は、D2Cスタートアップ企業への投資・融資にとどまらず、丸井グループのリソースを結集して、リアル店舗への出店・運営やECサイトの構築などの取り組みを進め、D2Cエコシステムの発展をめざします。



2020年2月12日(水)、TOKYO FM HALLにて記者発表を開催

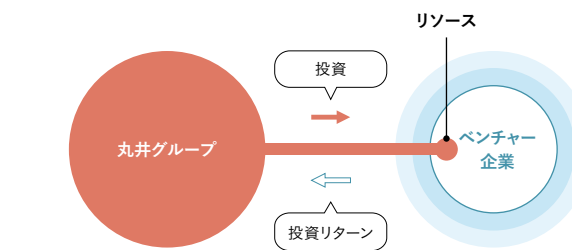
新たなビジネスモデルの創出

今後は、小売・フィンテックに「共創投資事業」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。共創投資はアナログレコードのように、「成長支援型投資」のA面と「本業シナジー型投資」のB面で構成されます。



A面 成長支援型投資

成長支援型投資では、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います。年間2億人が来店するマルイ店舗や720万人のエポスカード会員、小売ノウハウを持つ人材といった丸井グループのリソースを提供し、協業を進めることで投資先企業の成長を促し、投資リターンを高めます。EC関連企業やD2Cブランドのほか、ファイナンシャル・インクルージョン企業などが投資の対象となります。

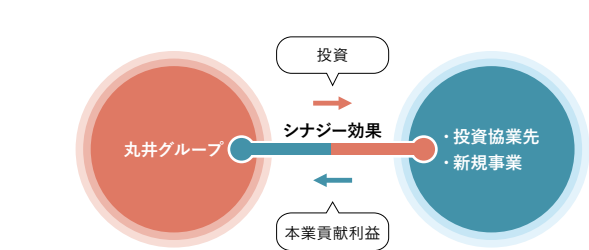


おもな投資先



B面 本業シナジー型投資

本業シナジー型投資では、優れた無形資産を持つ企業や新規事業に投資を行います。投資を通じてその企業が持つ独自ノウハウなどの無形資産を導入。協業を進めることでお互いにシナジーを創出し、本業の利益拡大につなげます。2016年3月期にスタートしたアニメ事業は、5年間でアニメ映画に1.2億円投資し、本業への利益貢献額が43億円になるなど、本業シナジーとして大きなリターンが実現できています。投資対象はそのほか、サステナビリティ企業や新規事業のtsumiki証券などがあげられます。



おもな投資先



丸井グループのESG

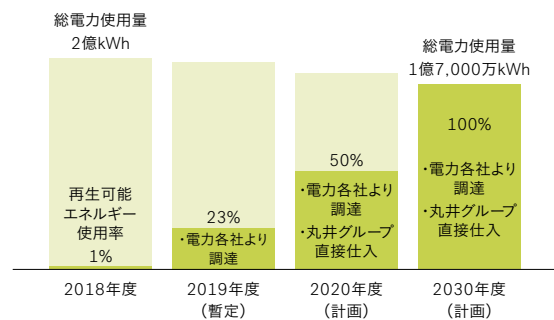
丸井グループでは、ESG(環境・社会・ガバナンス)の視点を踏まえ、未来志向の共創サステナビリティ経営を進めています。

2030年度までに再生可能エネルギーによる電力調達を100%へ

丸井グループが自社で排出するCO₂の約8割は、電力使用によるものです。**RE 100** | °C
そこで電力の中身そのものを太陽光や風力などの再生可能エネルギーに切り替え、2030年度に100%とすることを目標に掲げ、2018年7月に国際的イニシアチブ「RE100」に加盟。また、2019年9月にグループ会社の(株)マルイファミリーが小売電気事業者の登録を完了し、発電事業者から電力を直接仕入れることが可能となりました。2020年4月より再生電力の調達をスタートし、「新宿マルイメン」「柏マルイ」「柏モディ」へ供給しています。他の電力各社からの調達と合わせ、丸井グループの2020年度の再生可能エネルギー使用率は50%を計画しています。



再生可能エネルギー使用率



資源リサイクル率を高め環境負荷の低減へ

資源リサイクル率を高めるため、生ごみのリサイクルに重点的に取り組んでいます。マルイファミリー溝口では、ビル管理会社である「みぞのくち新都市(株)」と共同で、ごみ処理施設のリニューアルを行い、集積場のレイアウト変更や、テナントごとのごみ排出量の見える化などを実施。導入3カ月で生ごみのリサイクル率は100%に、資源ごみ全体のリサイクル率も30%以上向上し、76%となりました。今後は全店の資源リサイクル率を高め、さらなる環境負荷の低減をめざします。



マルイファミリー溝口ごみ処理施設導線レイアウト

イノベーションの創出に向けて

丸井グループでは、イノベーションを起こしやすい組織風土の醸成に向け、さまざまな取り組みを行っています。

「Future Accelerator Gateway」を開催

社員による新規事業コンクール「Future Accelerator Gateway(フューチャー・アクセラレーター・ゲートウェイ)」では、発表者=「起業家」、参加者=「投資家」の立場でプレゼンテーションと対話を行いました。外部専門家に審査やアドバイスをいただき、優れた提案については事業化に向けた検討も進めています。



スタートアップ企業への出向

多様なキャリアを持つ丸井グループ社員が、投資先を中心としたスタートアップ企業へ出向しています。将来を見据えた新規事業の創造につながる視野を養い、個人の裁量で意思決定する機会を多く経験し、異なる知と知が融合することで、オープンイノベーションを実現していきます。

おもな出向先



(株) Sparty



GMO ペイメントゲートウェイ(株)



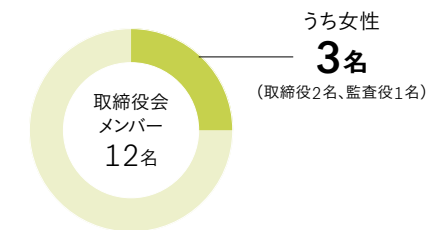
(株)グローバルトラストネットワークス



(株) FABRIC TOKYO

取締役会メンバーの女性比率が25%に向上

丸井グループでは、取締役会の実効性を高めるため、専門知識や経験、ジェンダーや国際性など、多様なメンバーで構成することを定めています。2020年6月29日開催の株主総会で新たに女性監査役が選任され、取締役会メンバーの女性比率は25%まで高まりました。



「この指とーまれ!」 未来志向の コミュニティサイト開設



2020年2月、コミュニティサイト「この指とーまれ!」を開設しました。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、情報を発信していきます。また、サイトと連動したTwitterアカウントも開設し、ステークホルダーの皆さまからのコメントを通じた双方向のコミュニケーションをめざしています。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。

「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/

(右) Twitter twitter.com/maruigroup



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にご期待ください。



Book Lounge

経営者はどんな本を読んでいるのか? 読書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きます。



ゆびNews

世間で注目される最新トピックや丸井グループのESG活動、必見のイベント情報などを随時発信していきますので、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

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