

# 丸井グループの企業価値創造

## 成長戦略・資本政策



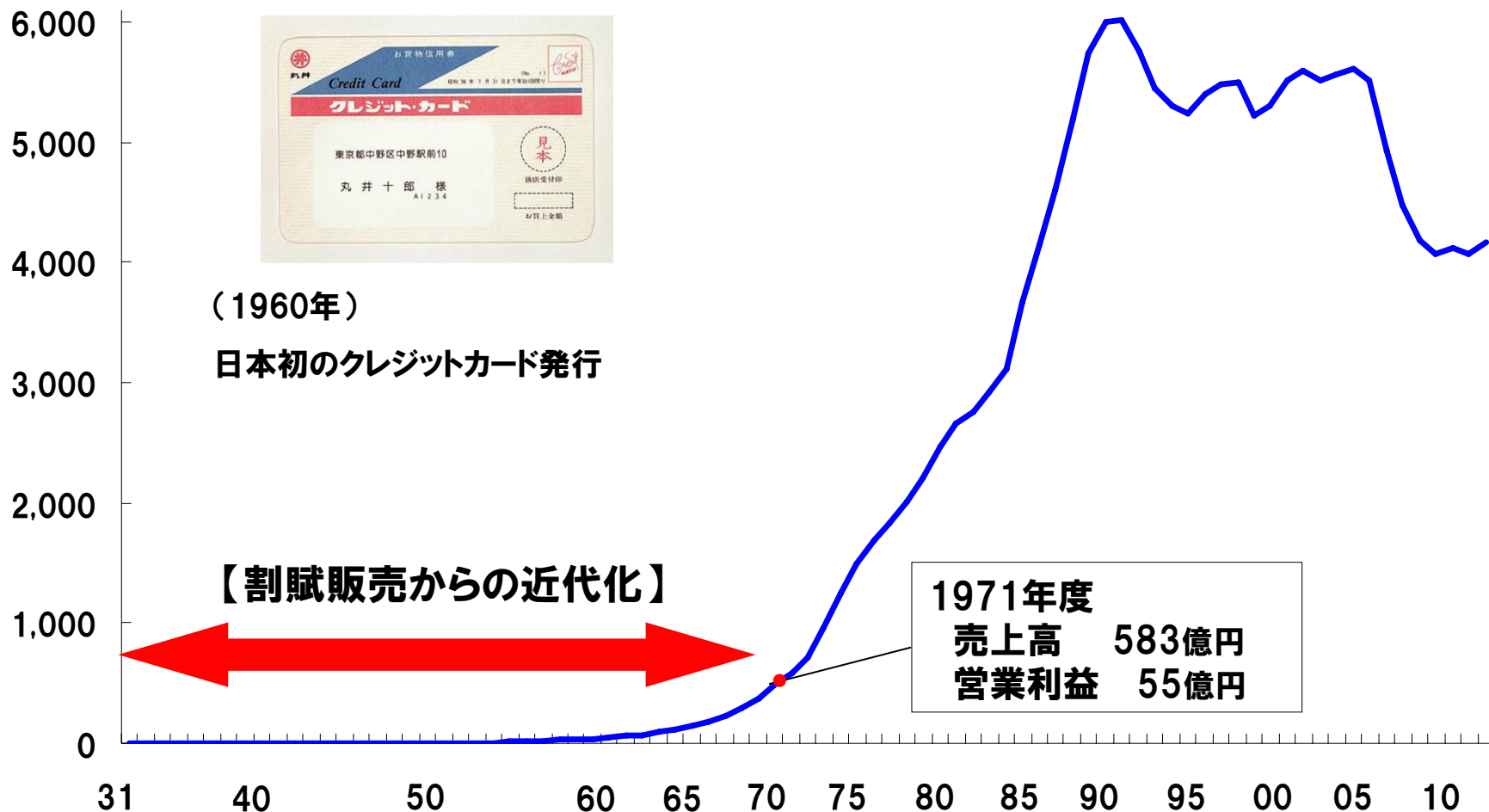
2014年9月11日

**創 業 1 9 3 1 年**  
**事 業 内 容 小売・店舗事業**  
**カード事業**  
**小売関連サービス事業**

## 主要指標(2014年3月期)

・売上高	416,460	百万円
・営業利益	27,146	百万円
・当期純利益	15,409	百万円
・売上高営業利益率	6.5	%
・ROE	5.0	%
・EPS	56.3	円
・従業員数	5,966	名

## 連結売上高(億円)

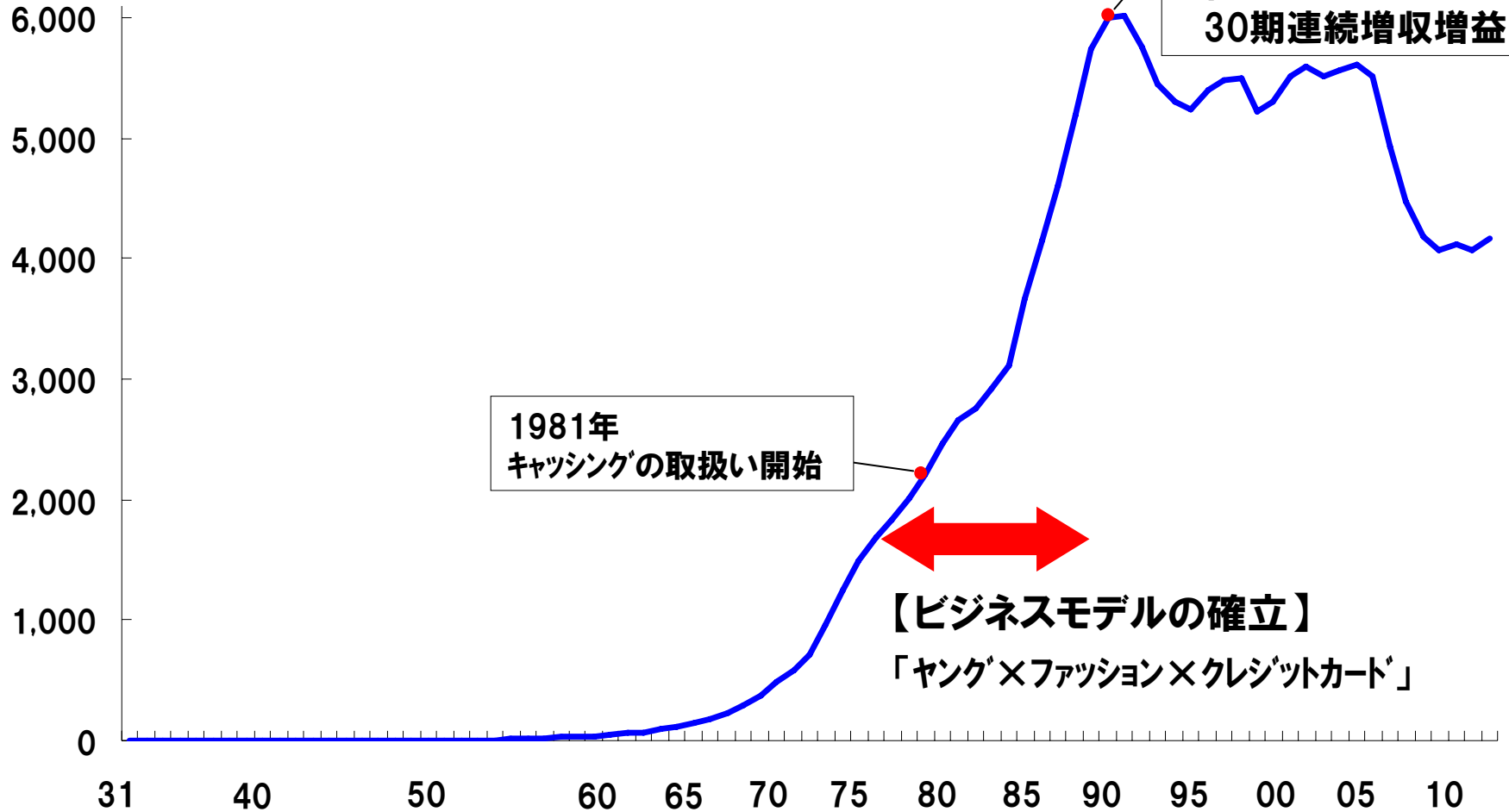


社長

青井忠治

# 丸井グループの歴史

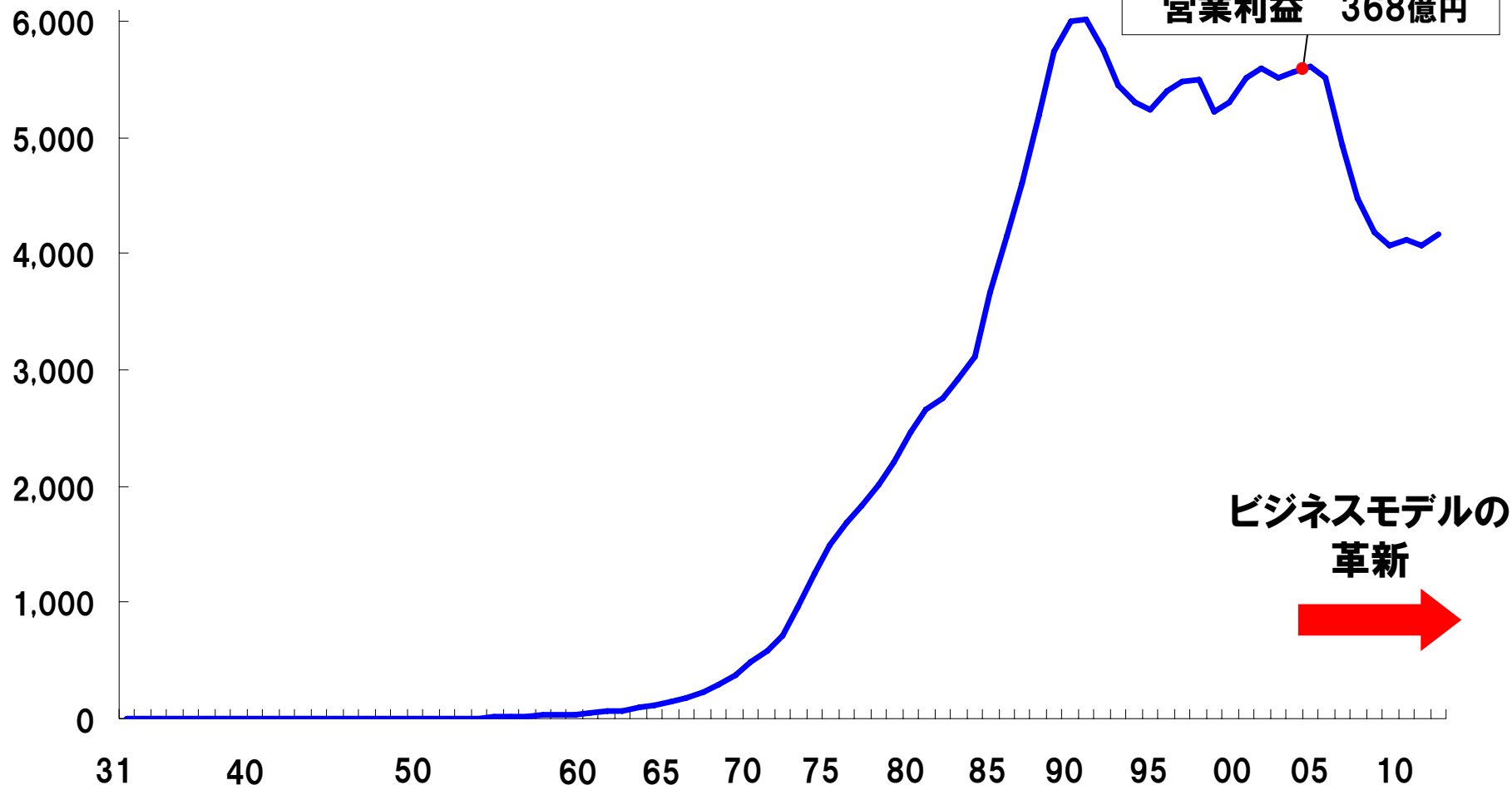
連結売上高(億円)



社長

青井忠雄

連結売上高(億円)



これまで

ヤング

ファッション

クレジットカード



これから

?

?

?

# カード事業の革新

## クレジットカード



- ハウスカード
- キャッシング

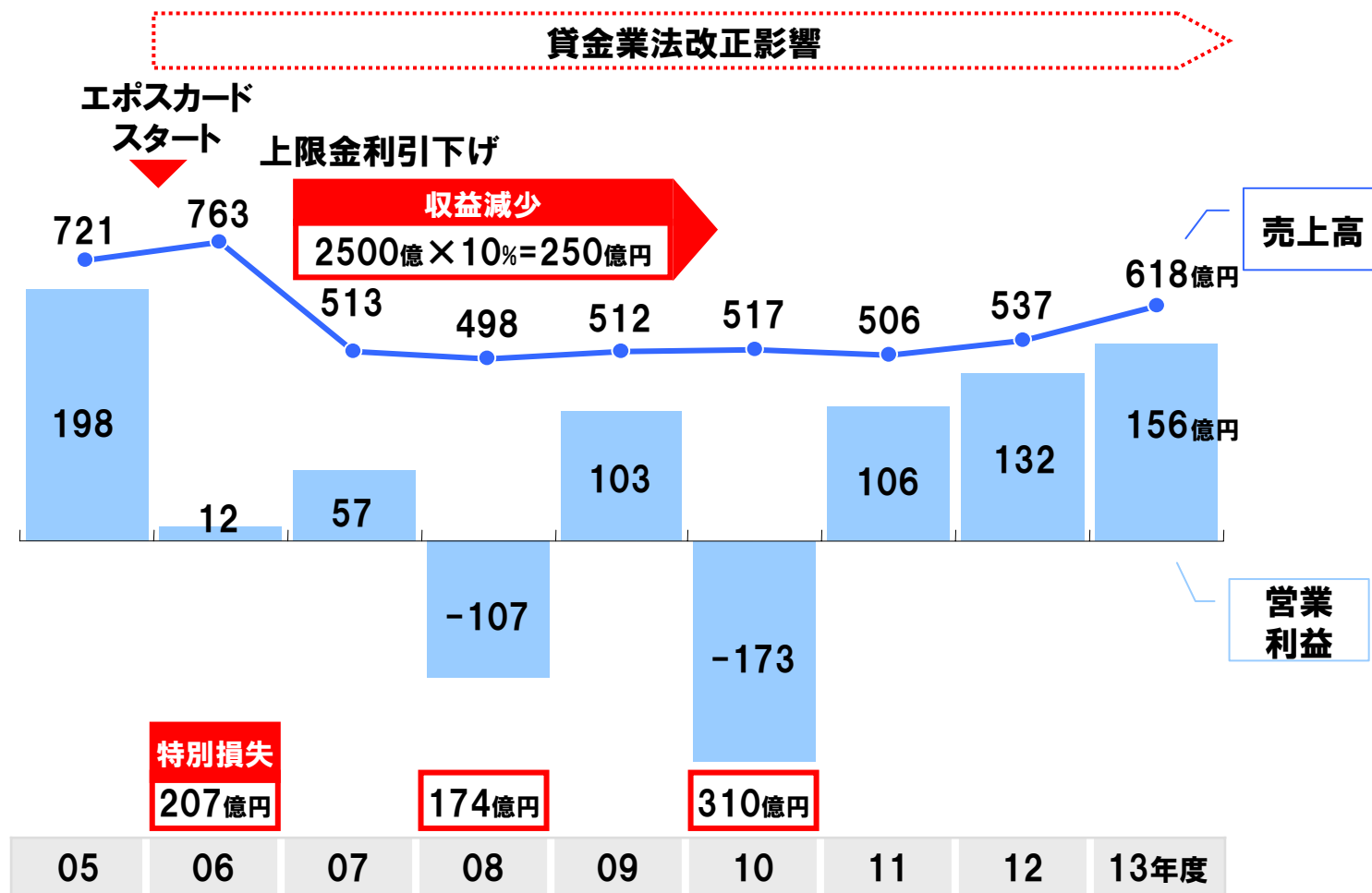
## エポスカード (2006年3月～)



- インターナショナルカード
- ショッピングクレジット

・27%の金利を18%に引下げる貸金業法改正により、8年間で約1000億円の損失

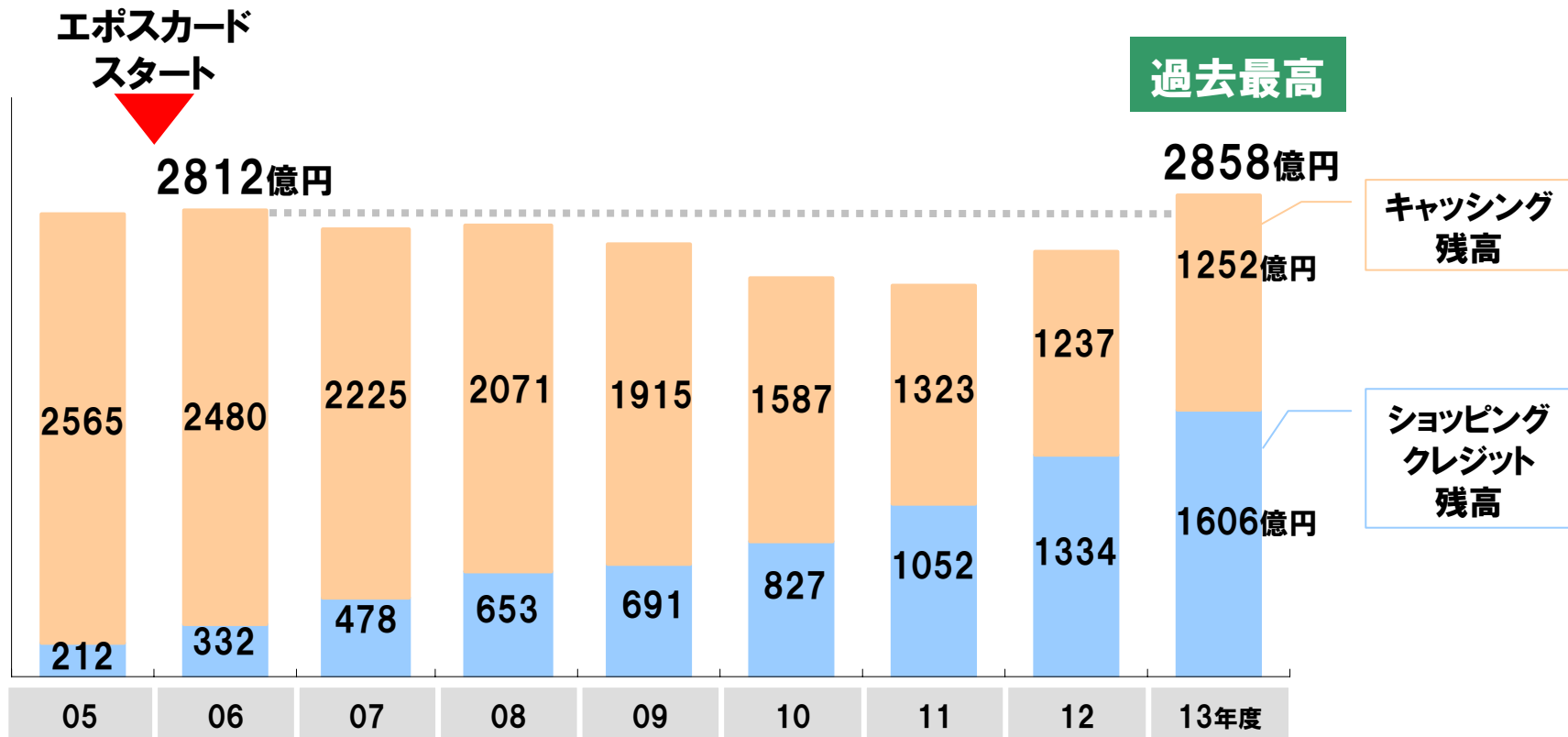
## ■カード事業の推移(実質)





## ・カード事業はキャッシング中心からショッピングへ

### ■営業債権残高の推移



- ・市場規模拡大と全国展開の推進で過去最高益を目指す

## 全国展開の推進

- ・マルイ店舗商圏外へも進出することで、現在500万人の会員を18年度までに1000万人まで拡大



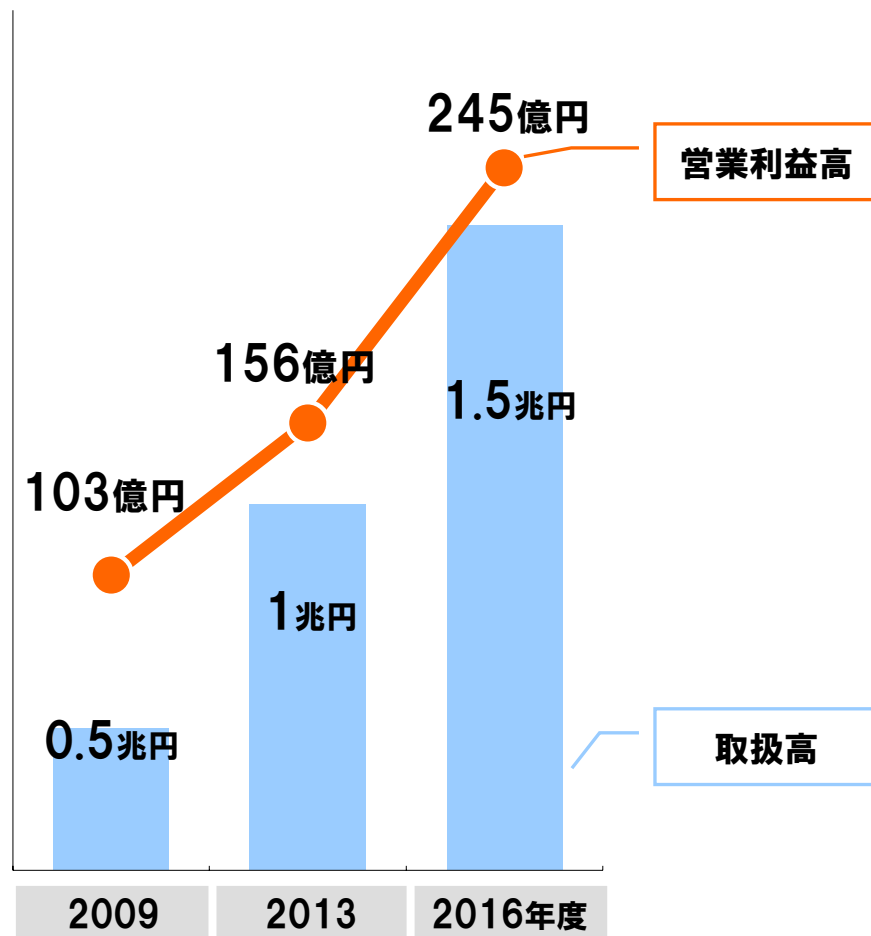
## インフラ拡充

- ・クレジット決済比率をアメリカ並みの26%まで高める方針

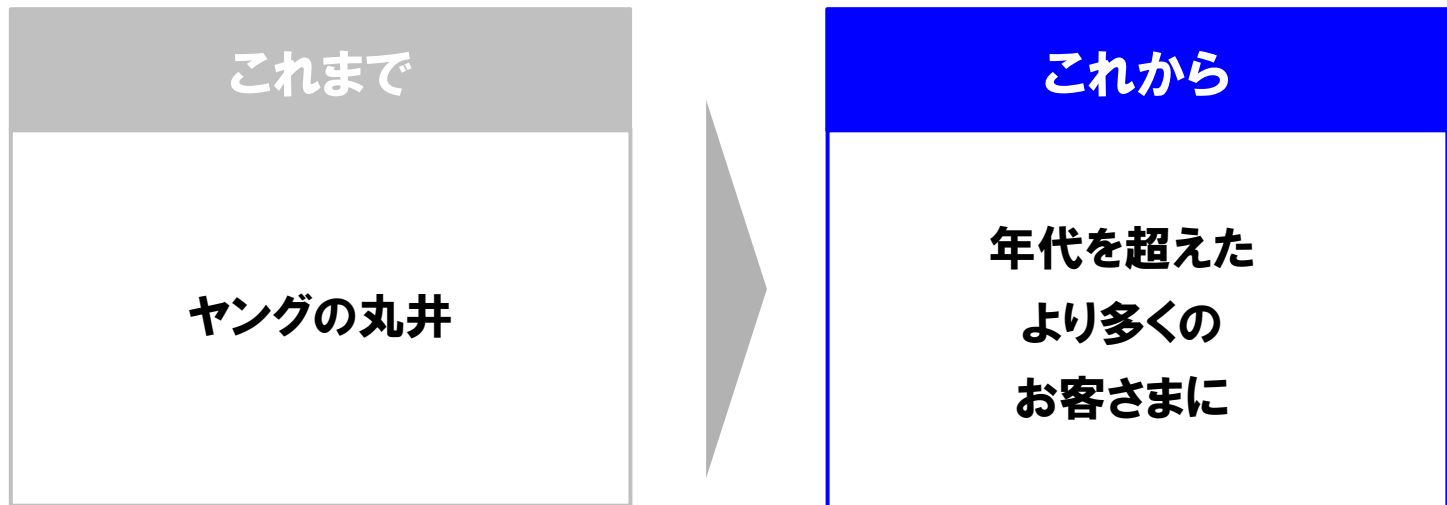
### ■クレジットカード決済比率

日本	19%
アメリカ	26%
韓国	57%

## ■カード事業の成長



# 顧客の革新



これまで

ヤングの丸井

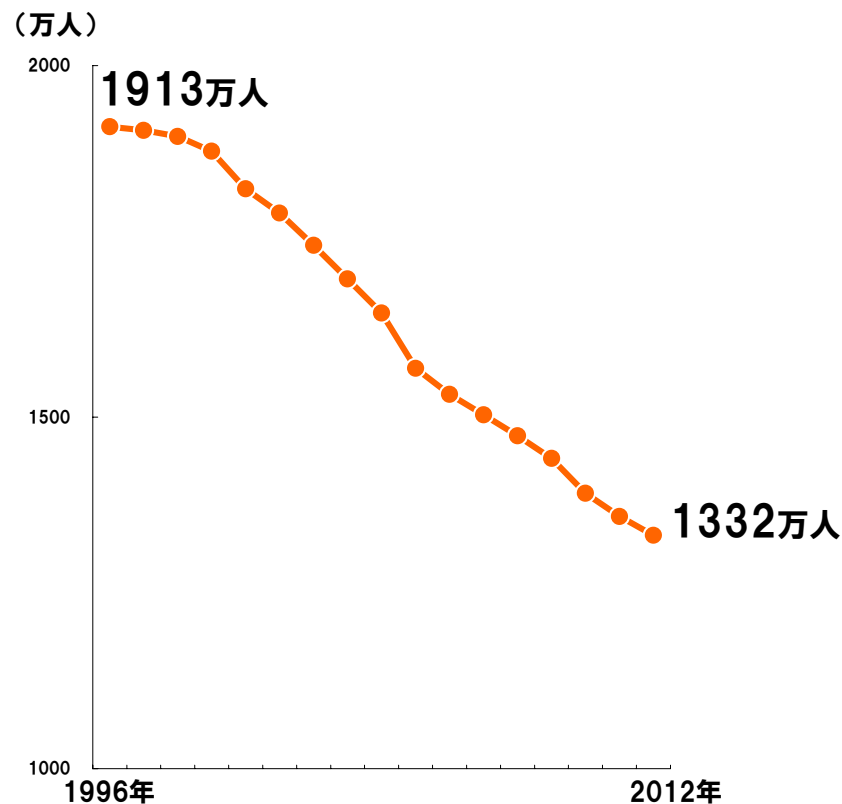
これから

年代を超えた  
より多くの  
お客さまに

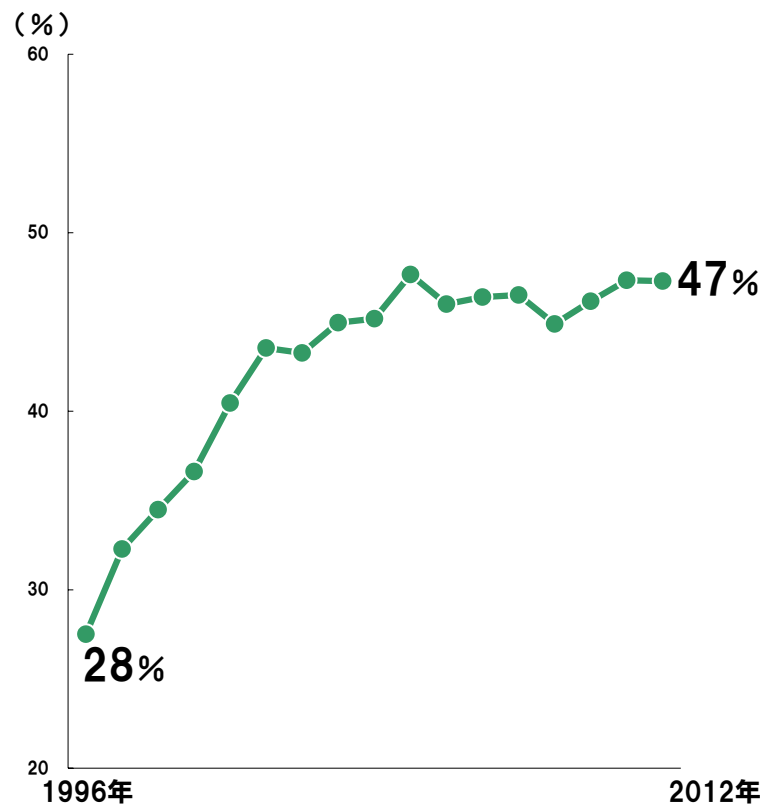
## ・若年層のマーケットは、人口減少・非正規雇用の拡大により急激に減少

- ・20歳代の人口は1996年をピークに減少し、96年に比べ7割まで縮小
- ・若者の非正規社員の構成が約半数まで急拡大

### ■20歳代人口の推移

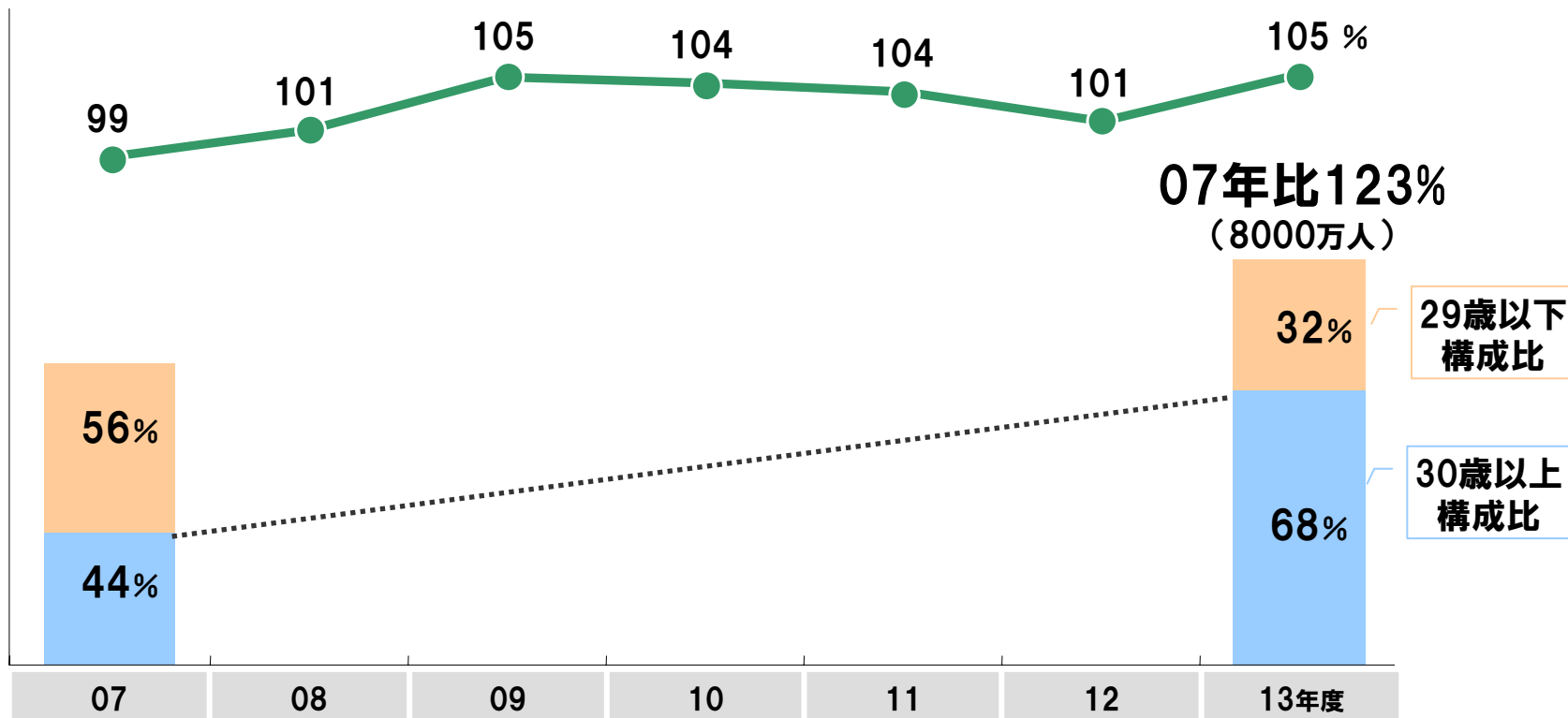


### ■若者の非正規社員の構成比



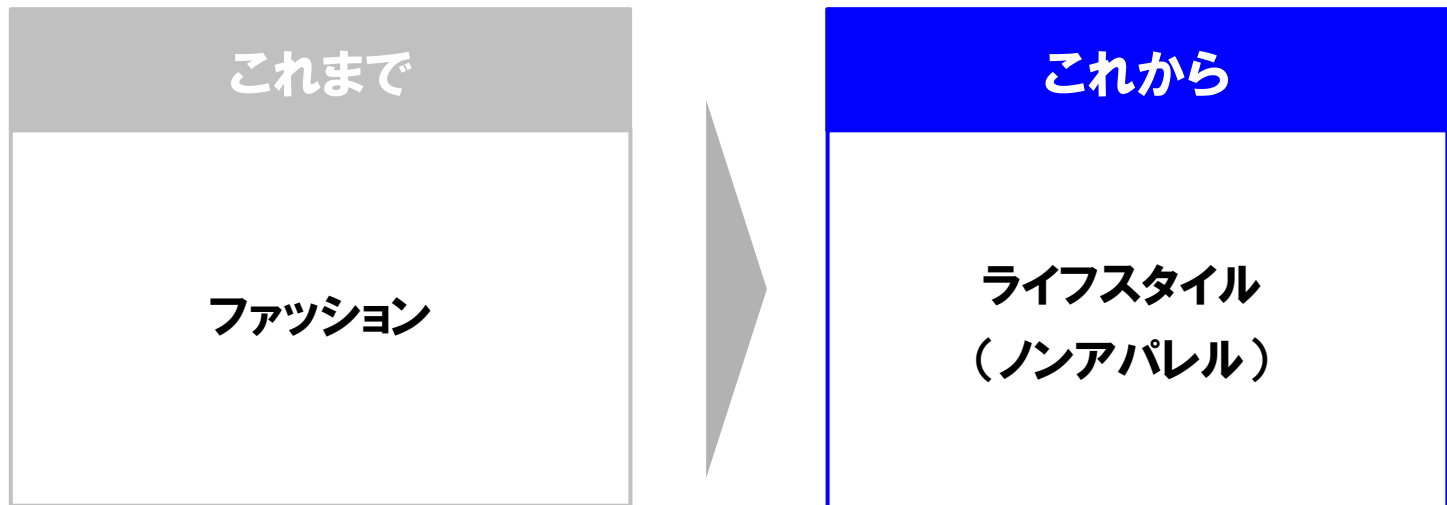
・品揃え、店づくり、接客・サービスを見直し、客層・客数を拡大

■買上客数 既存店前年比



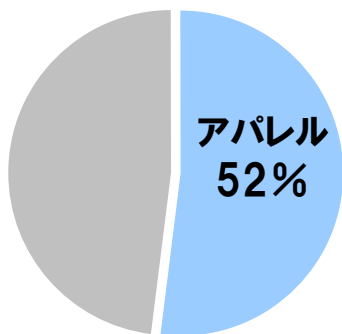
※年齢別客数構成は、食品・レストランを除くカード利用客

# ファッションの革新



・お客さまのニーズにお応えしても、お応えしなくても利益が減少

## ■面積構成(13年度)



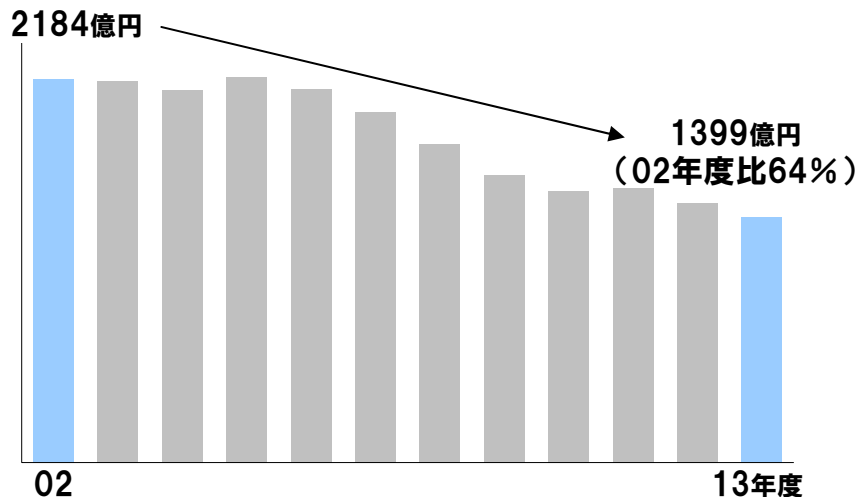
## ■お客さまの声



マルイは、**服ばかりで楽しくない。**  
雑貨・食品・飲食が揃うと気軽に使える

洋服は毎日買わない。毎日行くには  
食品が必要

## ■アパレル売上高推移

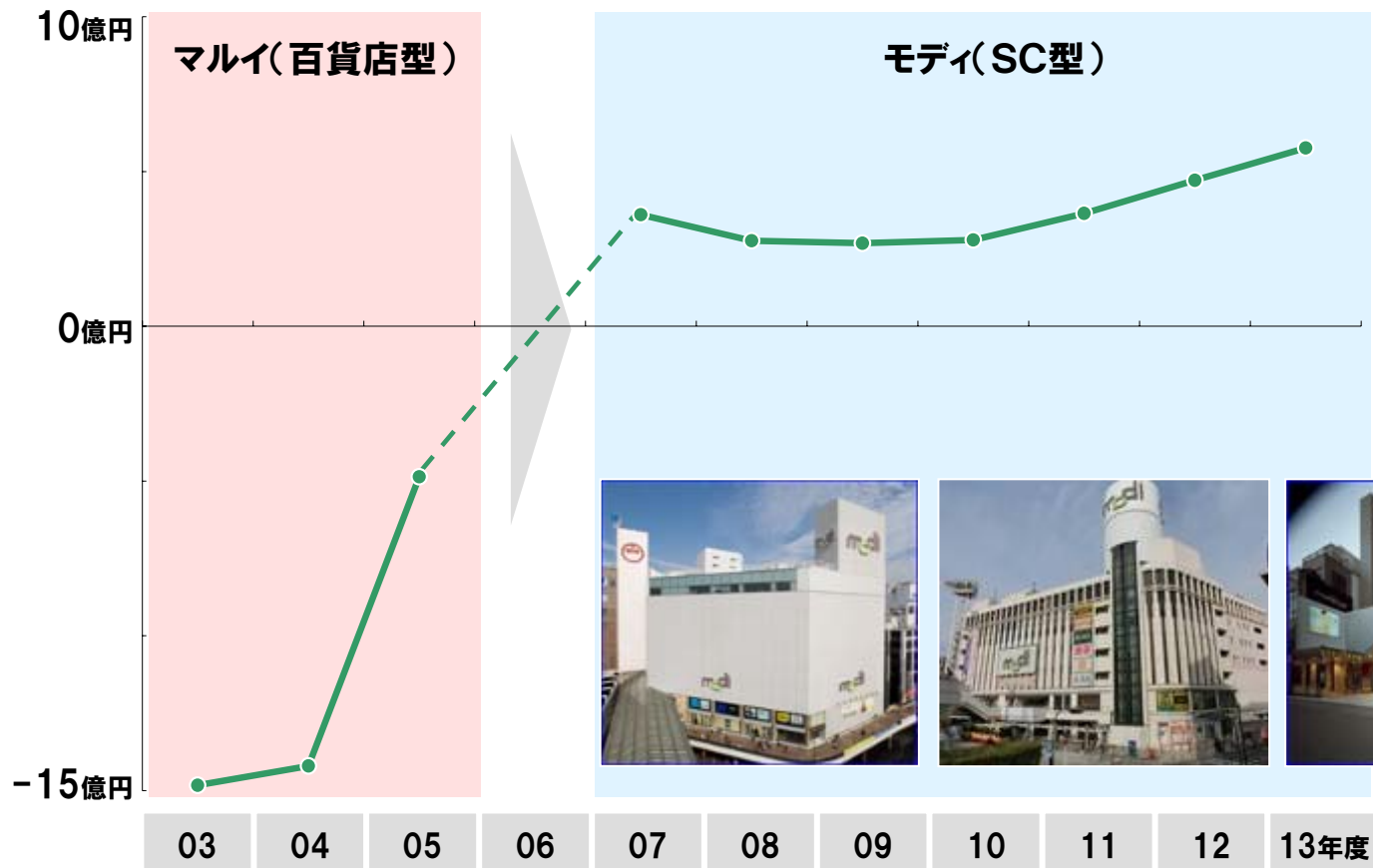


## ■私たちが直面したジレンマ

	満足度	客数	利益
雑貨・飲食 拡大	↑	↑	↓
アパレル 維持	↓	↓	↓

## SC型の「モディ」への移行した3店舗ともに黒字化に成功

### ■モディの営業利益推移





# 町田マルイとモディの概要



## 町田マルイ(百貨店型)



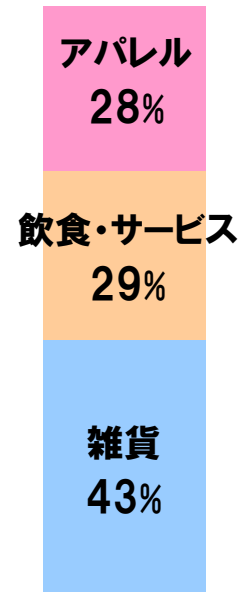
- ・面積 2284坪
- ・フロア数 地上6F
- ・13年度売上高 64億円

## 町田モディ(SC型)



- ・面積 3390坪
- ・フロア数 地下1F 地上10F
- ・13年度取扱高 90億円

### ■カテゴリーバランス

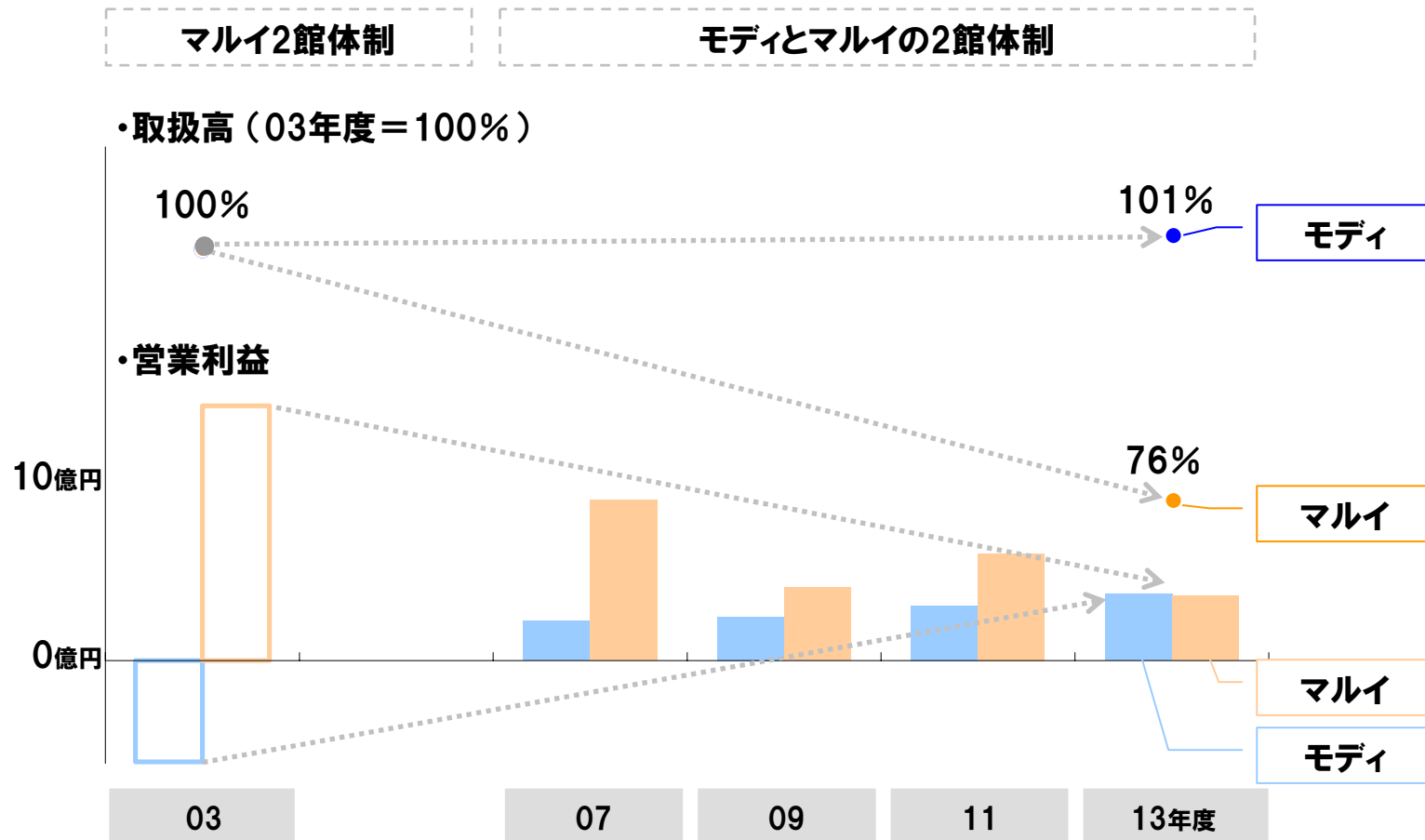


### ■フロア構成

10F	レストラン
9F	レストラン
8F	書籍・英会話
7F	楽器・文房具
6F	ファッション・雑貨
5F	雑貨
4F	ファッション・カフェ
3F	ファッション・雑貨
2F	ファッション・雑貨
1F	ファッション・カフェ
B1F	雑貨

・モディへ業態変更したことで黒字化を達成、マルイの利益と同水準に

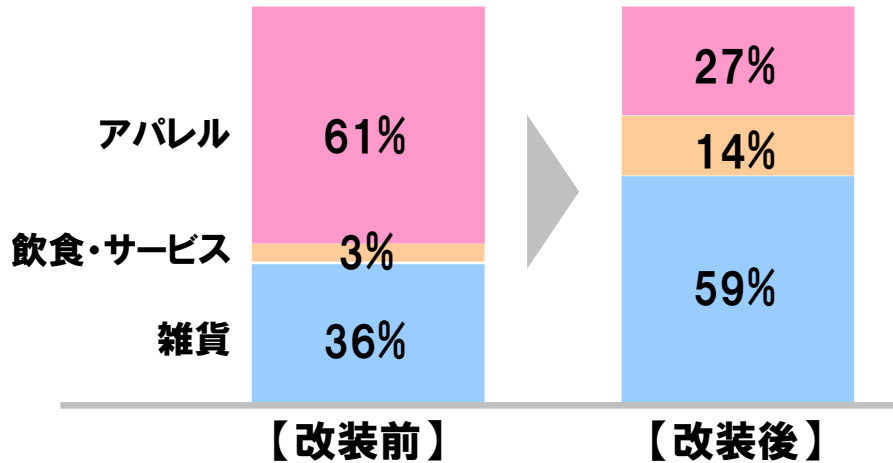
## ■モディとマルイの業績の推移



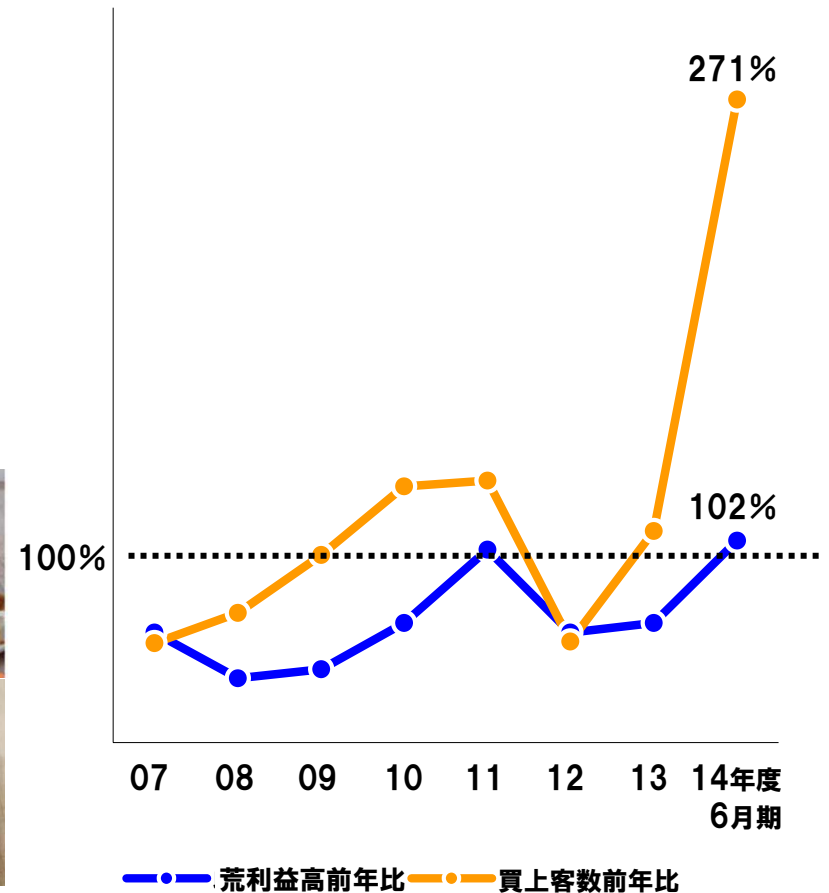
# SC型に転換した町田マルイの改装(5月21日グランドオープン)

・飲食・雑貨を拡大したことにより客数が拡大し、収入の減少も反転する見込み

■カテゴリーバランス

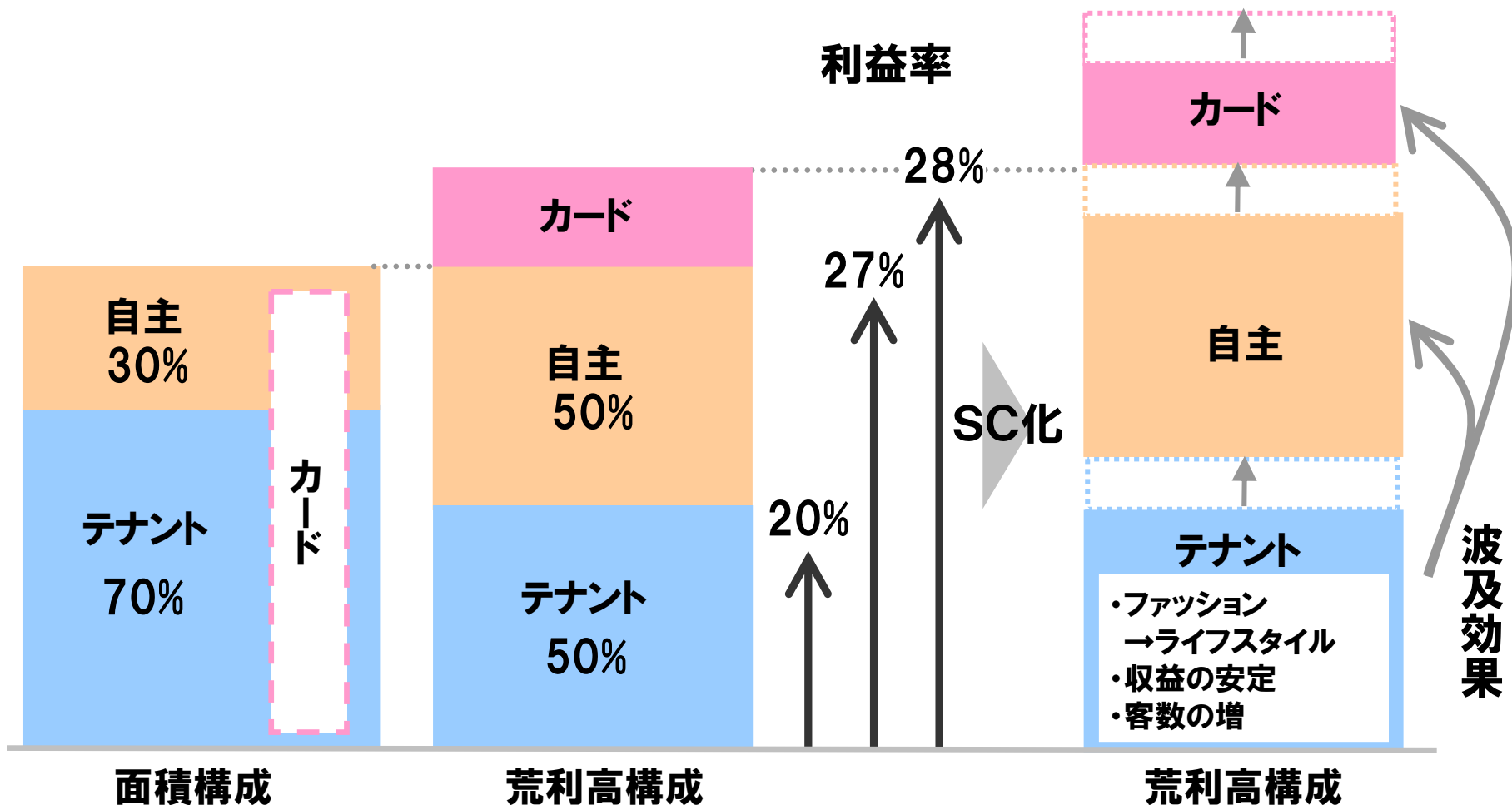


■荒利益高実績・買上客数前年比



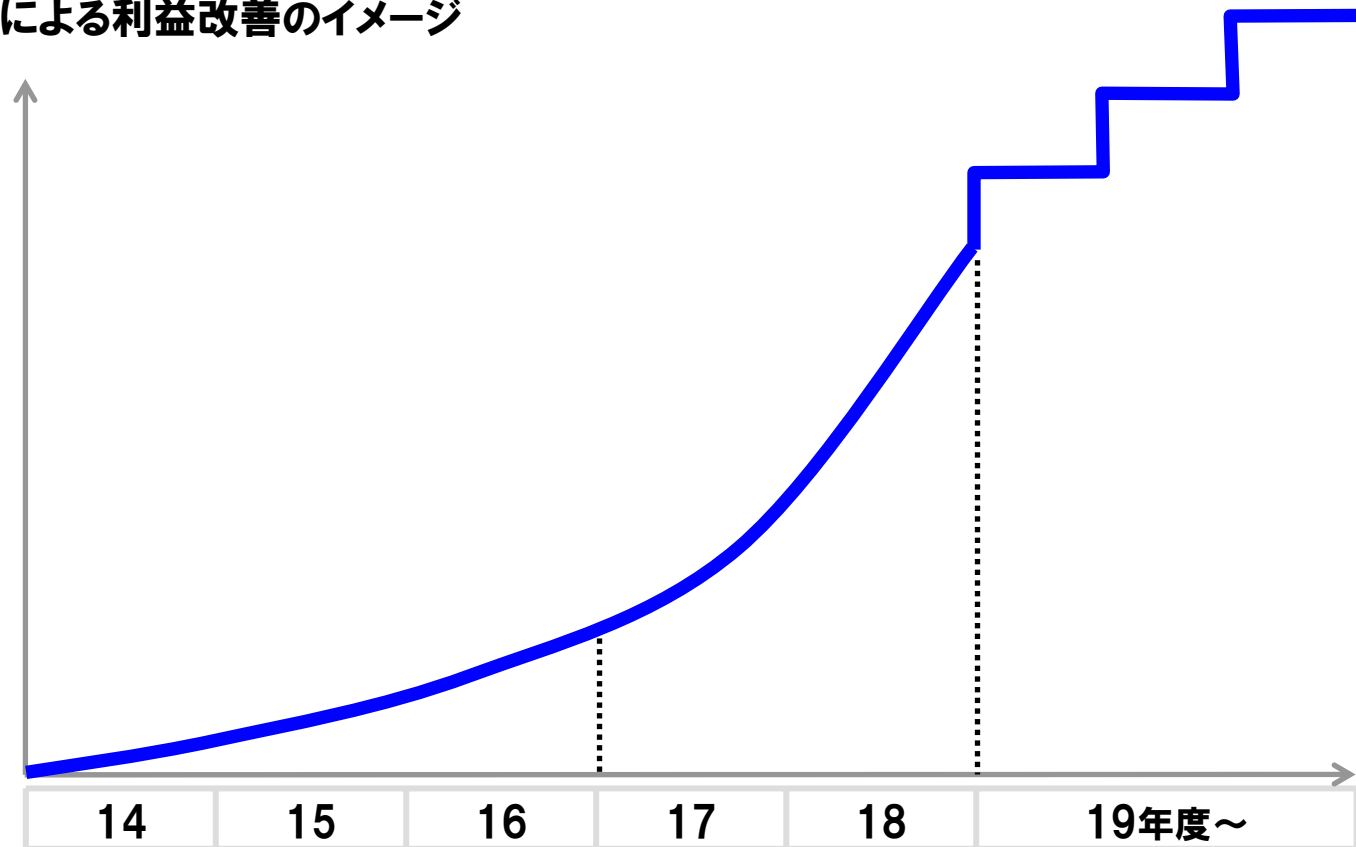
# SC型新マルイ店舗の収益構造

- ・ライフスタイル中心の店づくりに転換することで客数を大幅に拡大
- ・客数増の効果でテナント・自主・カードすべての収益向上



- ・ SC化が70%程度進む3年後から増益幅が拡大

■SC化による利益改善のイメージ



SC化の進捗

3年で  
70%

5年で  
100%

テナントの契約更新

これまで

ヤング

ファッション

クレジットカード  
(キャッシング)



これから

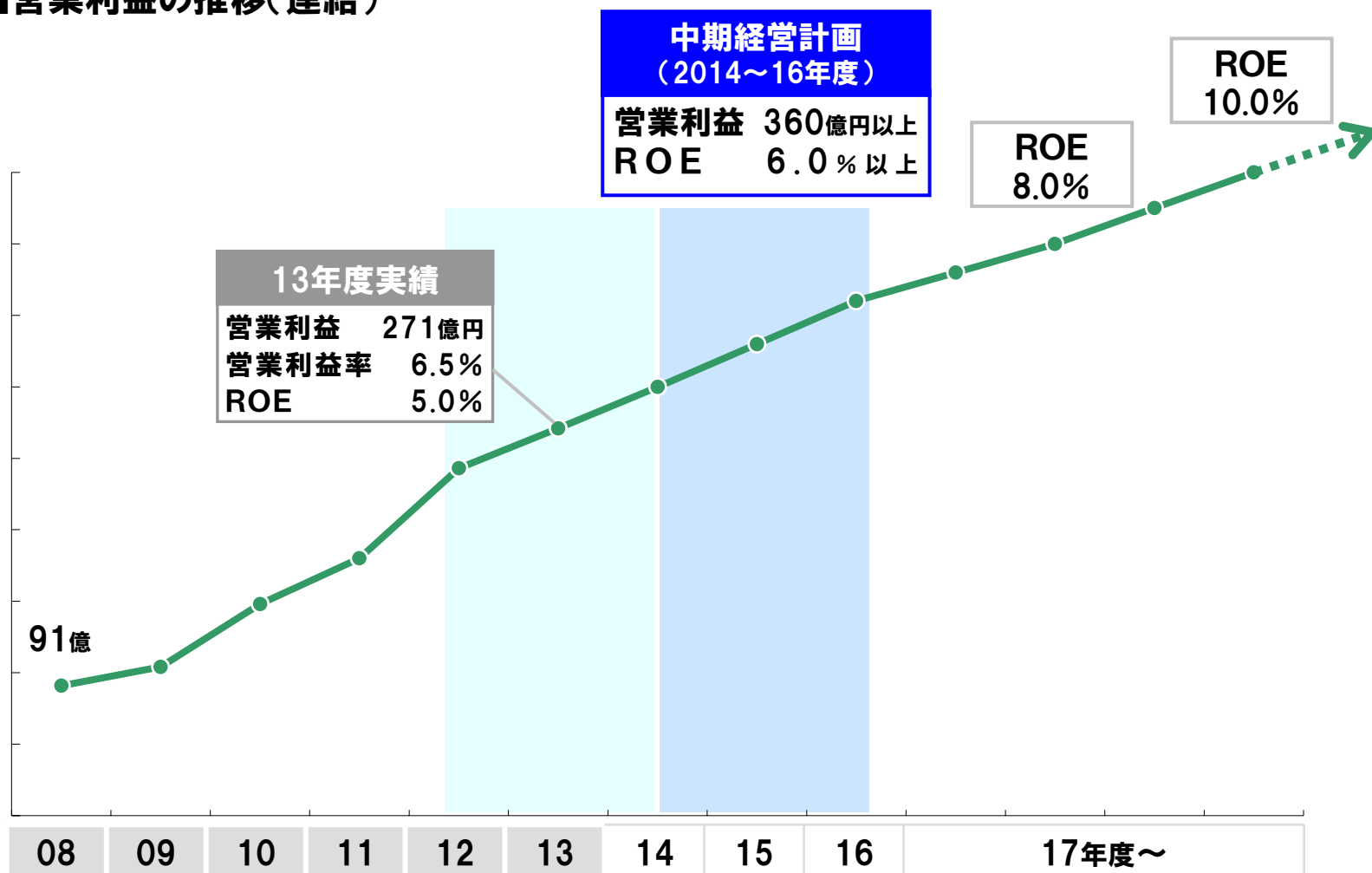
年代を越えて  
より多くのお客さま

ライフスタイル  
(ノンアパレル)

エポスカード  
(ショッピングクレジット)

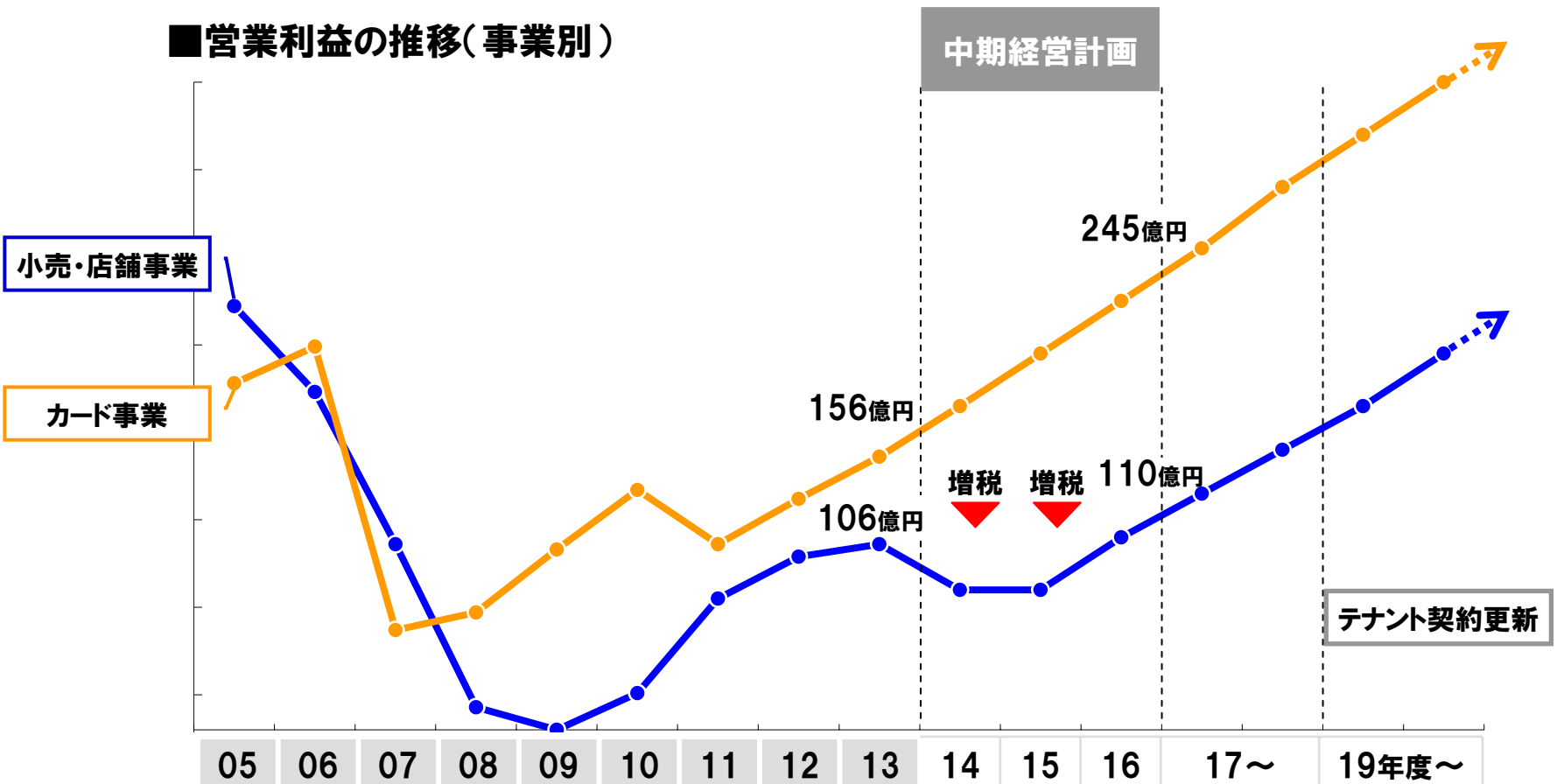
・2014～2016年度までの中期経営計画でROE6.0%以上を実現

## ■営業利益の推移(連結)



- ・小売・店舗事業は2度の増税影響対応とビジネスモデルの転換を実施
- ・カード事業は全国展開をすすめ、グループを牽引

■ 営業利益の推移(事業別)

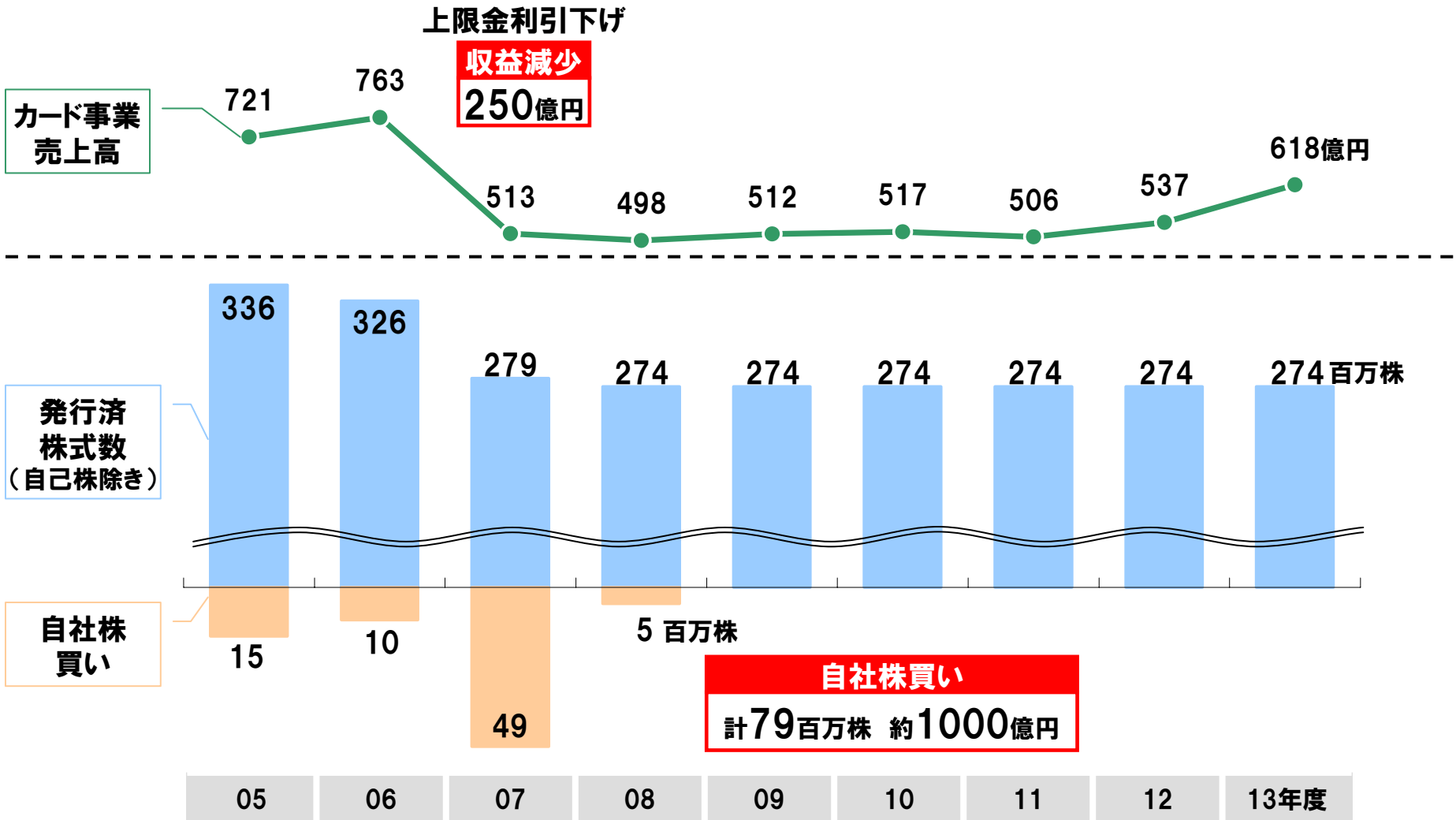




# 資本政策

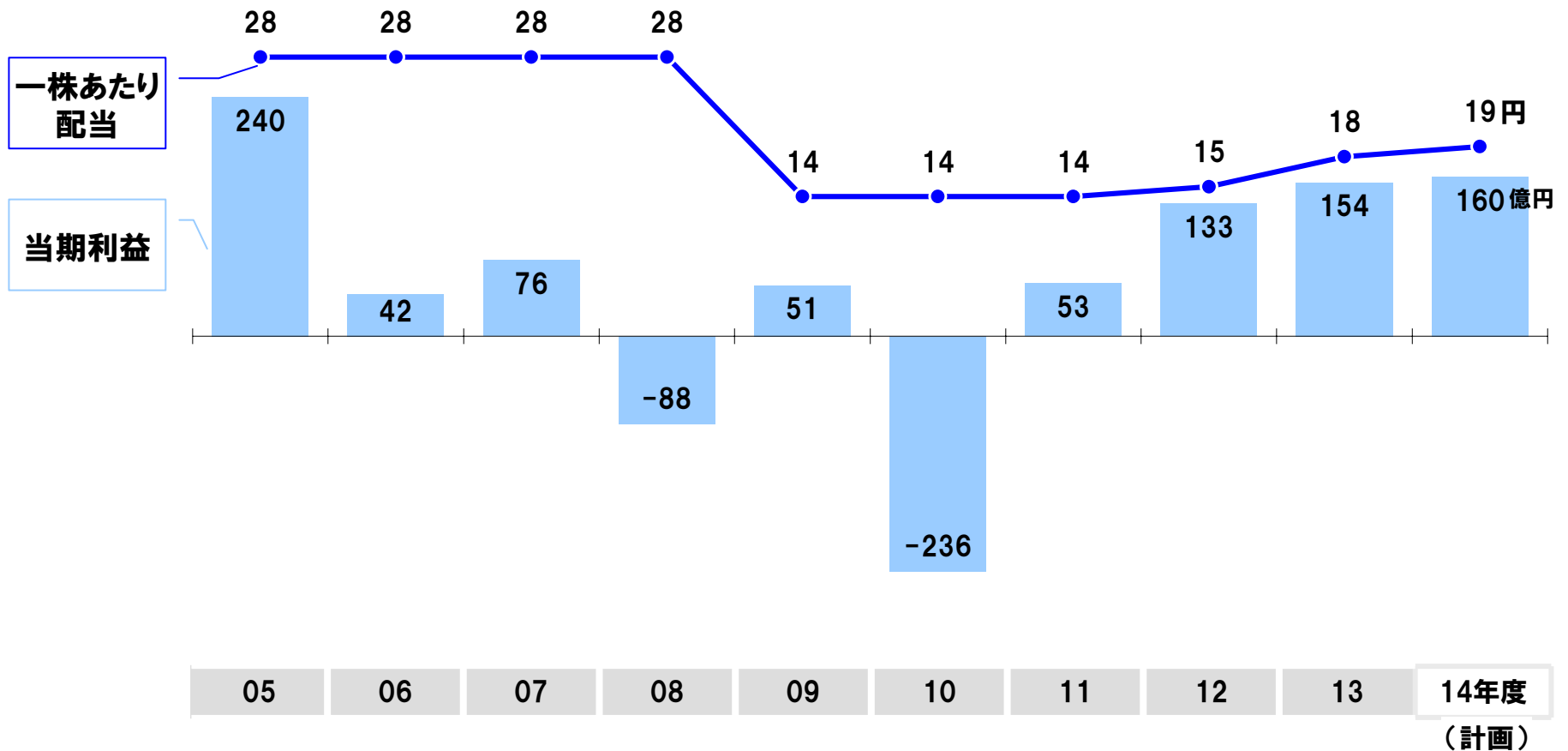
# 利益水準に合わせた資本の圧縮

・収益の減少に伴い、79百万株(発行済株式の23%、約1千億円)の自社株買いを実施



# 安定した配当政策

- ・長期保有をしていただくために、業績にかかわらず、安定的・継続的に配当を実施
- ・2012年度以降は業績の向上にあわせて配当性向30%以上を目安に実施



- ・有利子負債が営業債権よりも少額
- ・SC型新マルイ転換により改装設備投資額が半減、キャッシュフローに余力

## ■2013年度丸井グループB/Sより

	丸井グループ	カード会社平均	差異
営業債権 (①)	3387億円	-	-
有利子負債 (②)	2648億円	-	-
差引	739億円	-	-
②÷①	78%	98%	-20%
自己資本比率	48%	10%	+38%
ROE	5.0%	7.0%	-2.0%

※流通信販系大手4社の13年度実績より

**成長戦略とあわせて自社株取得等の資本政策についても積極的に検討し、企業価値の向上を図る**

# 参考資料

# <参考資料> 丸井グループ過去10年間の業績

	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013 年度
<b>売上高</b>	5562	5615	5521	4935	4474	4193	4065	4124	4074	(億円) 4165
<b>営業利益</b>	368	447	437	182	91	104	148	180	243	(億円) 271
<b>営業利益率</b>	6.6	8.0	7.9	3.7	2.0	2.5	3.6	4.4	6.0	(%) 6.5
<b>ROE</b>	4.5	5.5	1.0	2.1	-2.7	1.6	-7.9	1.8	4.5	(%) 5.0
<b>EPS</b>	54.3	70.4	12.9	24.9	-31.9	18.7	-86.4	19.2	48.4	(円) 56.3

# <参考資料> 定借化で何が変わるか？

	2014年度	2016年度	2018年度	2020年度～
定借化率	5%	70%	100%	テナントの 入替スタート
客数	微増	大幅増	大幅増	大幅増
収益	改善	改善	改善	大幅に改善
キャッシュ フロー	改善	改善	改善	改善
ダウンサイド リスク	低下	低下	低下	低下

- ・当期より社外取締役2名体制(うち1名は女性)

## <現状の役員体制>

	取締役	監査役
社内	8名	2名
社外	2名	2名

## <ガバナンス体制の変遷>

2008年	社外取締役の登用
2012年	報酬委員会設置
2012年	株式報酬型ストックオプション導入
2014年	社外取締役に女性を登用

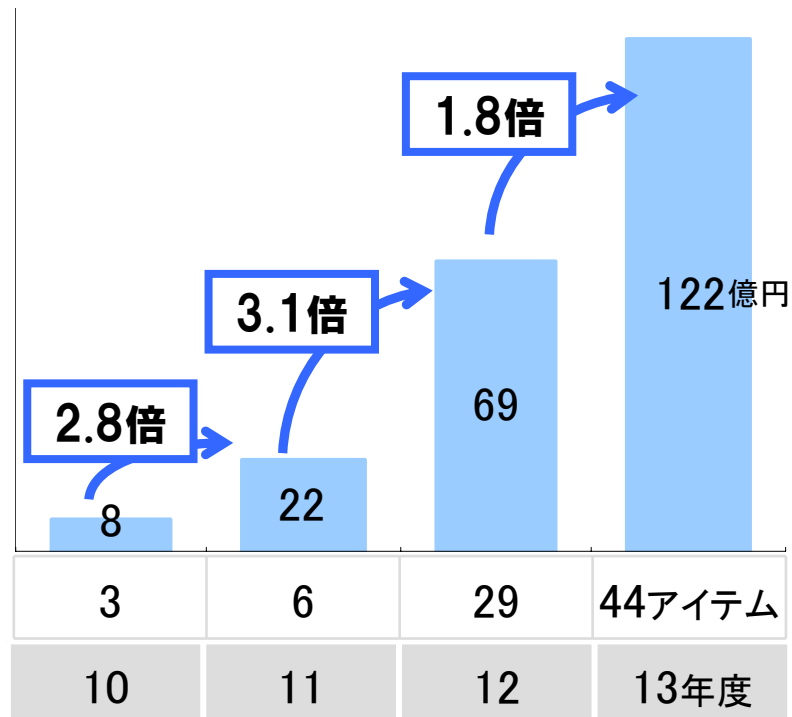
コンプライアンス推進会議や内部統制委員会などにより、リスク管理体制の強化をはかり、より一層のガバナンス体制の充実に努める



# <参考資料>新PBの拡大

- ・新PBは、全44アイテムまで拡大。シューズとバッグのプロモーションを強化、Webとも連動し、売上高は122億円で1.8倍と高伸長

お客さまと一緒につくりました。  
マルイの『ラクチン』シリーズ





本資料に掲載しております将来の予測に関する記述は、当社が現在入手している情報及び合理的であると判断する一定の前提に基づいており、実際の業績等は様々な要因により大きく異なる可能性があります。