

2015年3月期 第2四半期
丸井グループ 決算説明会



2014年11月6日

1. 上半期の売上高・営業利益は、計画を上回る

小売・店舗事業・・・消費増税の影響による減収幅は想定の範囲内
カード事業・・・会員数・取扱高が順調に拡大

2. 中期経営計画(2014～16年)スタートから半年、着実に進捗

小売・店舗事業のビジネスモデル転換(S C化)は、横浜・渋谷などへ順次拡大
カード事業を中心とした全国展開は、九州地区で重点的に取組み拡大

3. ROE向上に向けた財務戦略に転換

中期経営計画の進捗にあわせ、キャッシュ・フローを有効活用

1

2014年度上半期決算概要と通期見通し

損益計算書: 売上・利益ともに計画達成

・消費増税の影響による売上高の減少と、カード事業の販管費増加により減収減益となるが、売上・利益ともに計画を達成

	12年度 上半期	13年度 上半期	14年度 上半期	前年比	計画差
	億円	億円	億円	%	億円
売上高	1939	1959	1937	99	+27
売上総利益 (総利益率(%))	711 (36.6)	740 (37.8)	774 (39.9)	104 (+2.1)	+19 (+0.4)
販管費	615	633	669	106	+14
営業利益	96	107	105	98	+ 5
経常利益	95	111	105	95	+ 5
当期利益	38	61	59	96	+ 9
E P S (円)	13.8	22.4	21.5	96	+3.3

セグメント情報：2事業が計画を達成

- ・小売・店舗事業は、消費増税影響による減収減益ながら計画達成
- ・カード事業は順調に拡大し、売上・利益ともに2桁伸長

【売上高】

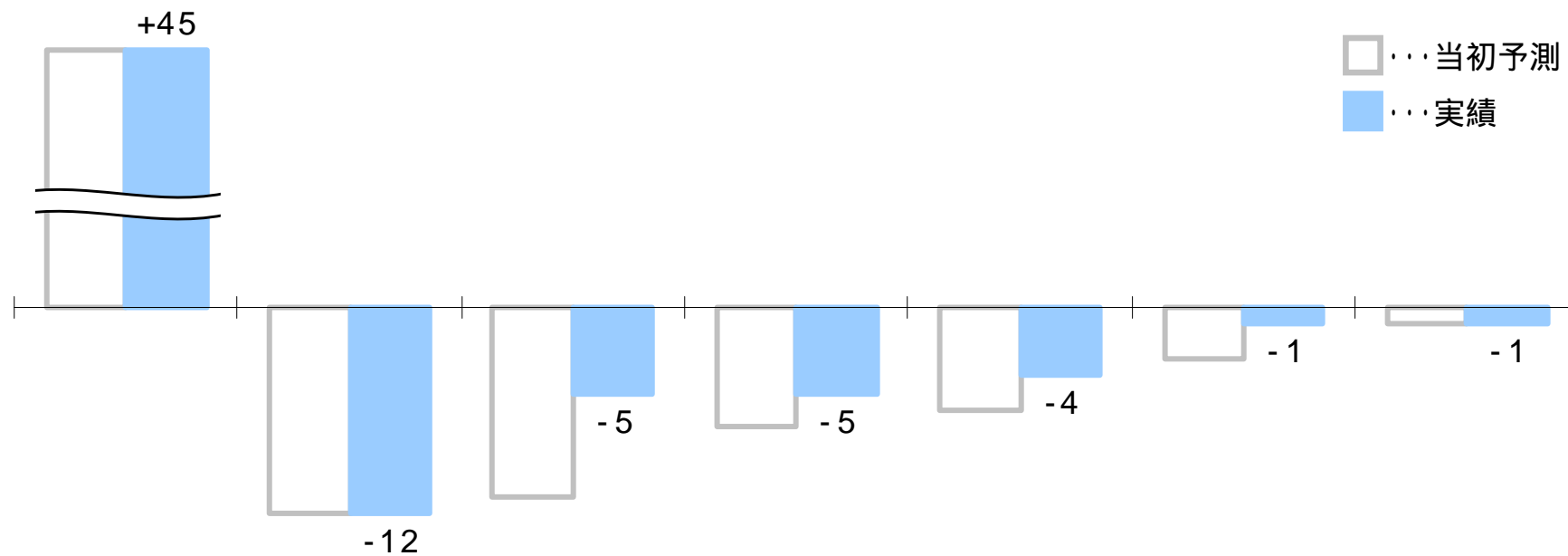
【営業利益】

	12年度	13年度	14年度	前年比	計画差	12年度	13年度	14年度	前年比	計画差
	上半期	上半期	上半期			上半期	上半期	上半期		
	億円	億円	億円	%	億円	億円	億円	%	億円	
小売・ 店舗事業	1574	1540	1463	95	+7	31	29	21	72	+6
カード事業	260	295	354	120	+24	64	76	89	117	+4
小売関連 サービス	238	272	276	102	-5	16	20	14	71	-1

小売・店舗事業の消費増税影響は予測を下回る

・上半期の消費増税影響は予測を下回り28億円(12億円)となる

消費増税の影響額(売上高ベース・億円)

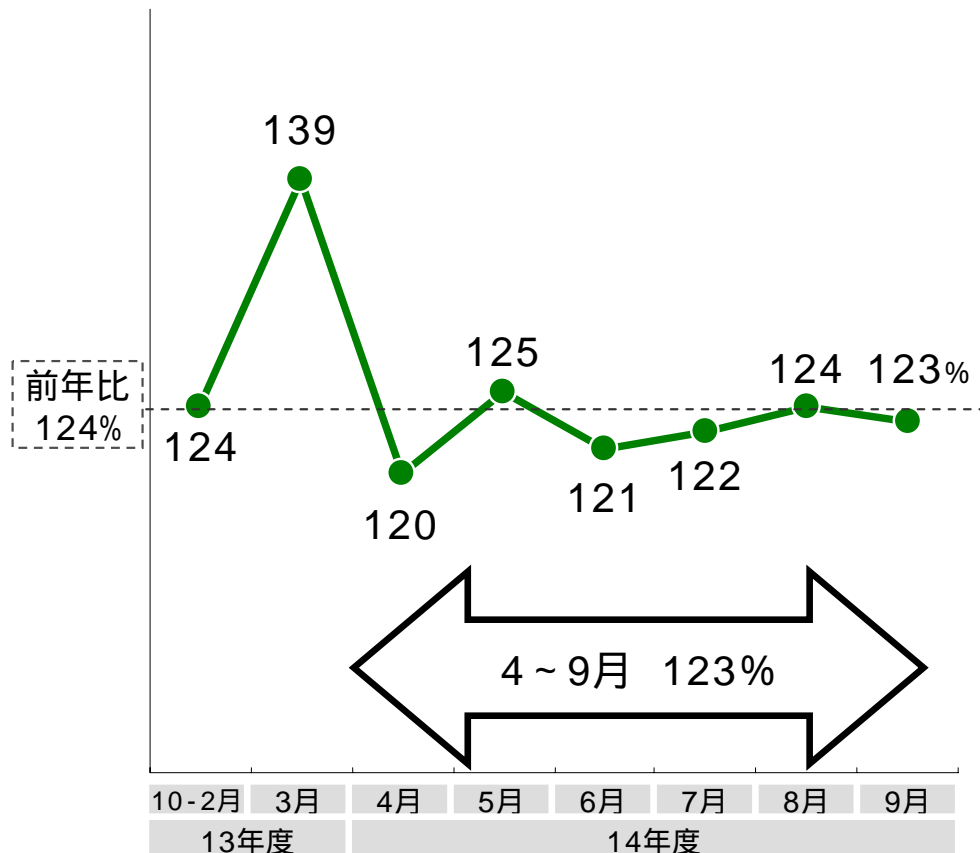


第4四半期	4月	5月	6月	7月	8月	9月
13年度	14年度					

カード事業の消費増税の影響は軽微

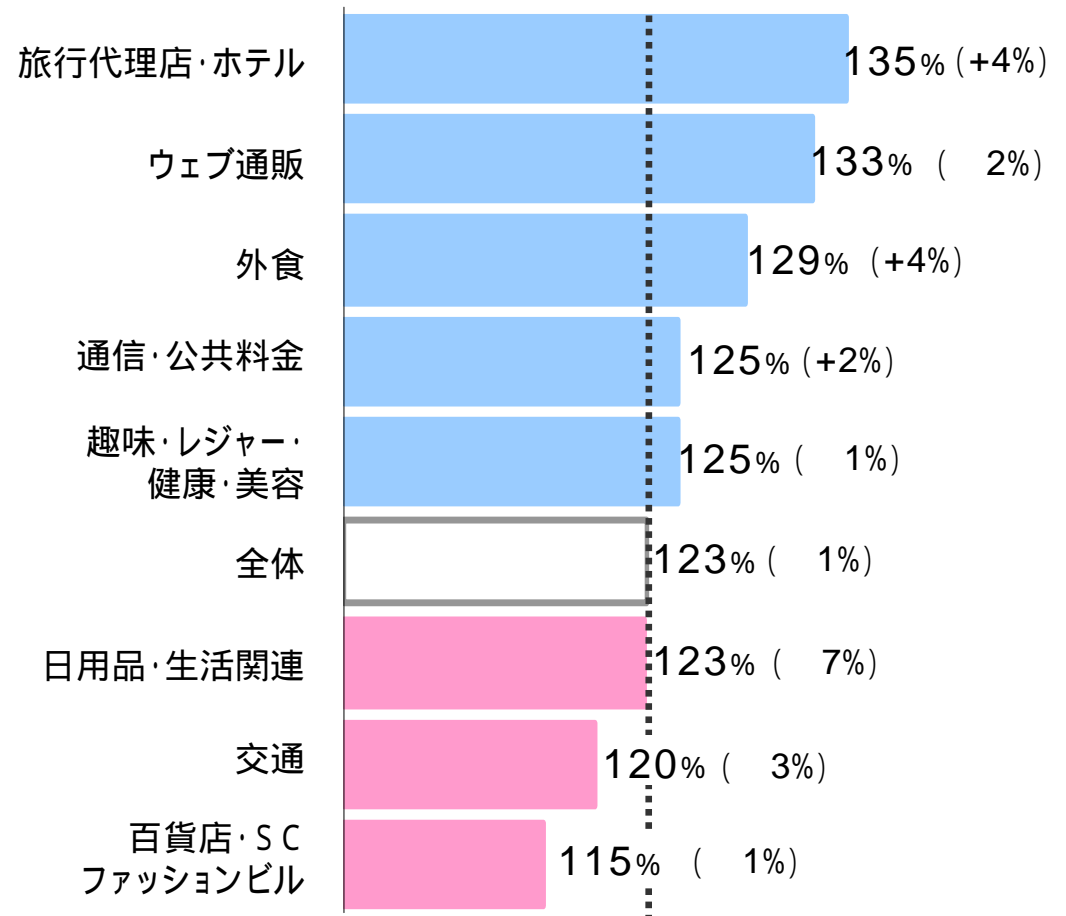
- ・外部加盟店の取扱高前年比は、4～9月123%、直近は増税前の基調まで復調
- ・ライフスタイル全般のカテゴリをカバーしているため、増税影響を受けにくい

外部加盟店取扱高前年比推移



加盟店利用実績カテゴリ別前年比(4～9月)

()内は消費税影響前の13年10月～14年2月の比差



販管費：利息返還損失引当金を積み増し

- ・カード事業拡大に連動して変動費は増加、その他の執行は抑制
- ・利息返還請求の増加で計画を上回る

	12年度 上半期	13年度 上半期	14年度 上半期	前年比	計画差
	億円	億円	億円	%	億円
カード事業変動費	55	64	79	123	
ポイント費用	26	32	42	130	
貸倒費用	29	32	37	117	
利息返還費用	—	—	22	—	
人件費	221	222	225	101	
その他	339	347	343	99	
販管費合計	615	633	669	106	+14

貸借対照表：債権の流動化を実施

・カード事業の成長による営業債権の増加に対し、リボ債権の流動化による調達を実施

	14年3月末	14年9月末	増減
	億円	億円	億円
営業債権	3387	3391	+4
割賦売掛金	2135	2112	-23
(債権流動化)	(460)	(633)	(+173)
営業貸付金	1252	1279	+27
固定資産	2495	2505	+10
有利子負債	2648	2638	-10
自己資本	3154	3204	+50
自己資本比率	47.5 %	48.2 %	+0.7 %
総資産	6640	6641	+1

2014年度通期見通しは、当初計画通り

・昨年度の消費税駆け込み需要の反動 45億円の影響や、カード事業の拡大を見込み、通期見通しは当初計画通り

	12年度	13年度	14年度	前年比
	億円	億円	億円	%
売上高	4074	4165	4090	98
売上総利益 (総利益率(%))	1482 (36.4)	1557 (37.4)	1595 (39.0)	102 (+1.6)
販管費	1239	1286	1315	102
営業利益	243	271	280	103
当期利益	133	154	160	104
ROE (%)	4.5	5.0	5.0	100
EPS (円)	48.4	56.3	58.4	104

配当方針

- ・配当水準は「連結配当性向 30%以上」を目安とし、安定的・継続的な増配を目指す

配当予定

- ・14年度の間配当は1株当たり9円、期末配当は10円とし、年間配当は1円増配の19円を予定

	中間	期末	年間配当	配当性向
12年度	7円	8円	15円	31%
13年度	9円	9円	18円	32%
14年度	9円	10円	19円	33%

2

中期経営計画(2014～16年)の進捗

1. 小売・店舗事業のビジネスモデルの転換を進める

2. 成長軌道にのったカード事業、小売関連サービス事業を中心に
全国展開を推進し、さらなる収益の拡大を図る

3. 活力があり、生産性が高く、革新を起こしやすい組織を確立する

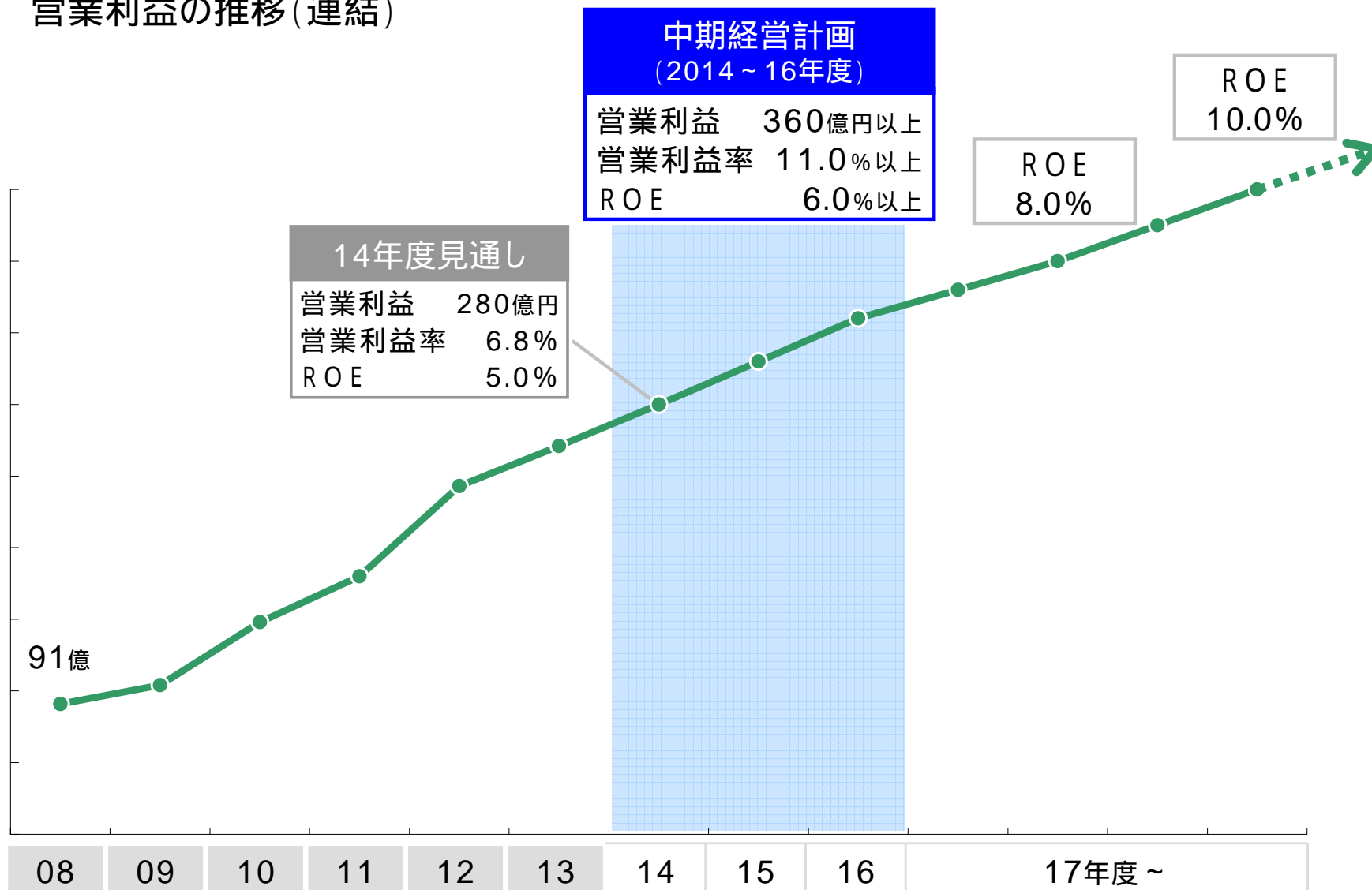


営業利益360億円以上、営業利益率11.0%以上、ROE6.0%以上の達成

今後の成長戦略: 17年度以降もROE向上を継続

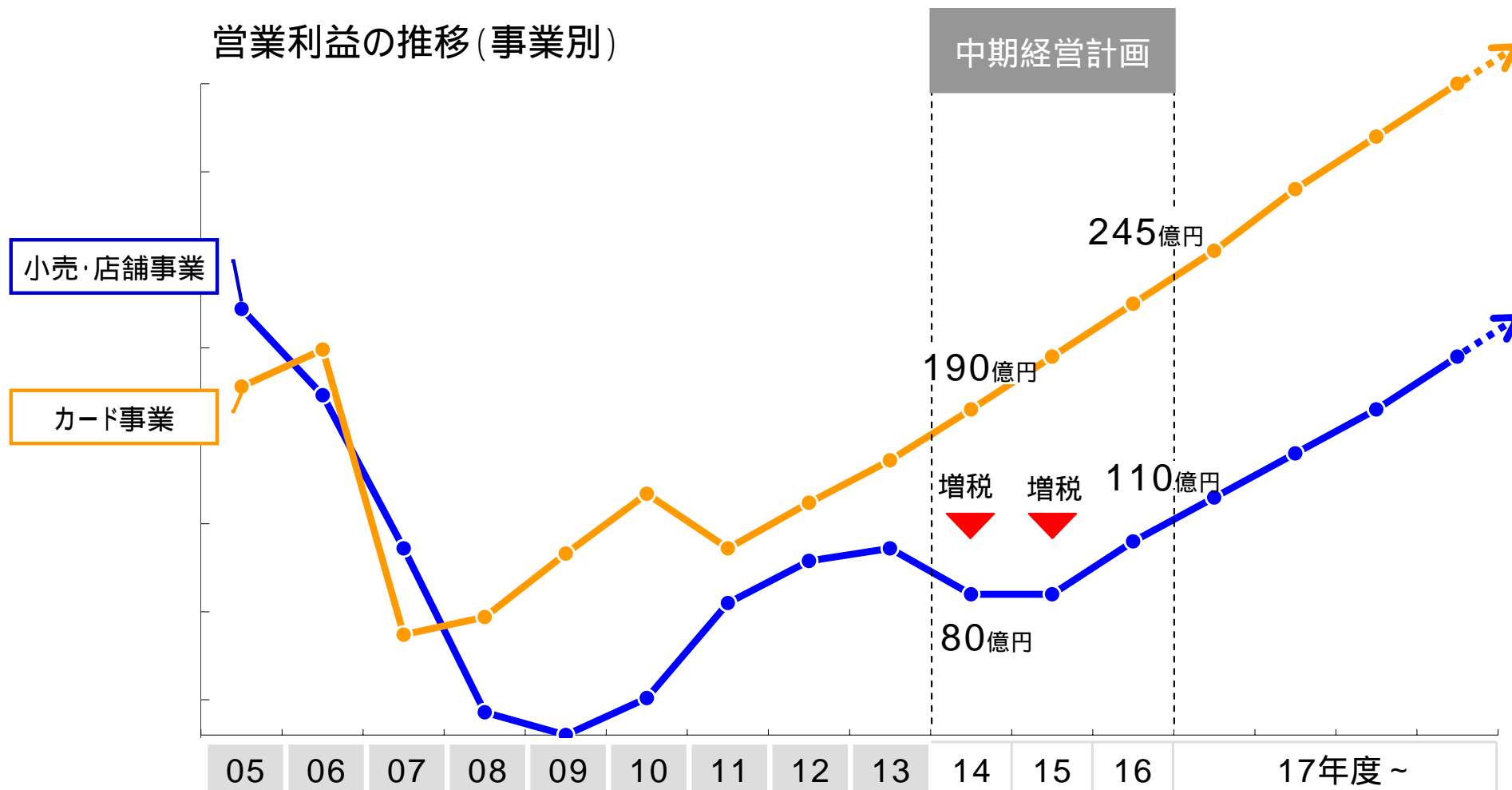
・2014～16年度までの中期経営計画でROE 6.0%以上を実現

営業利益の推移(連結)

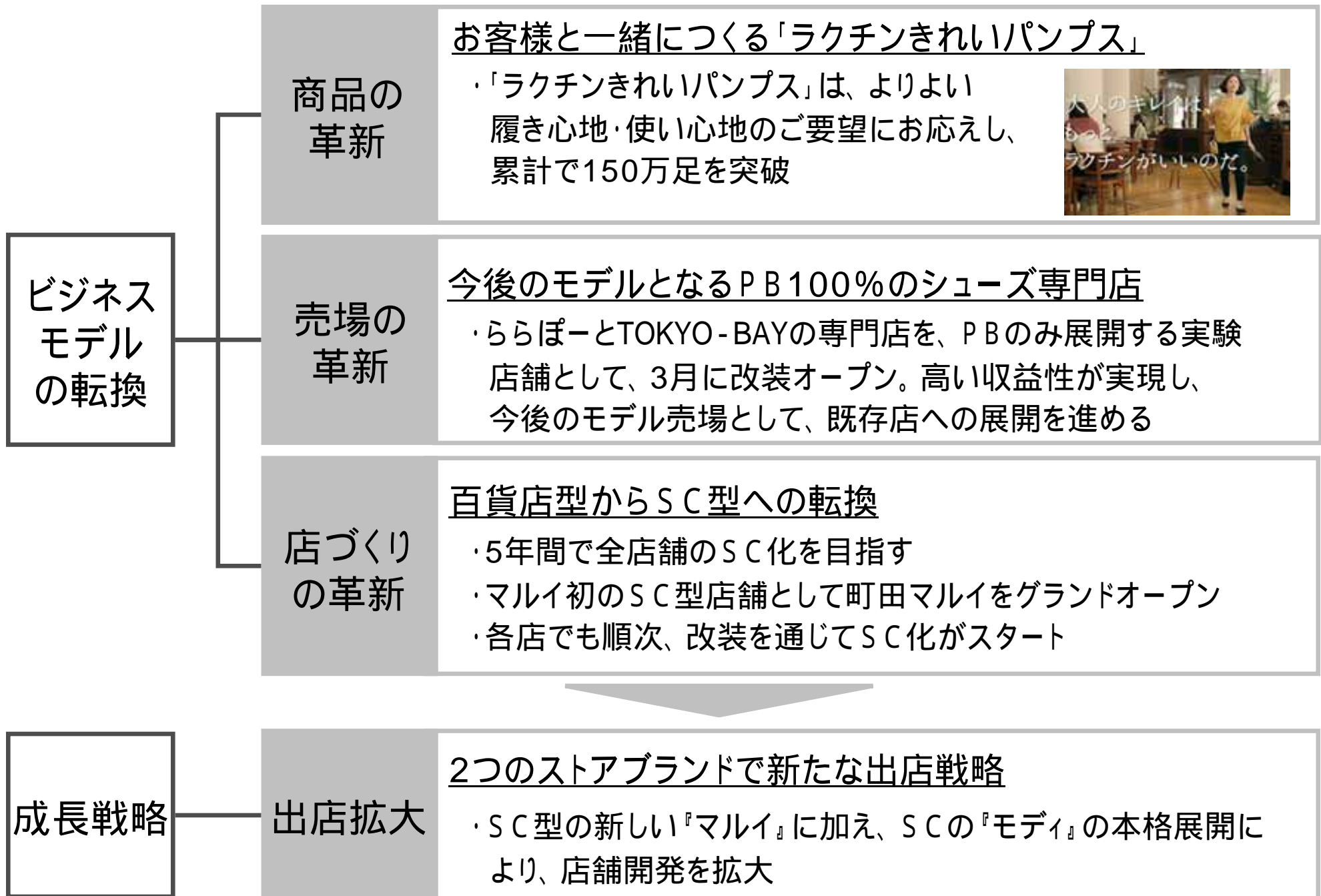


事業別のロードマップ:2つの事業をバランスよく成長

- ・小売・店舗事業は2度の増税への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る、グループを牽引



小売・店舗事業のビジネスモデルの転換



1. 若年人口の減少と非正規雇用の拡大で、若者マーケットが急激に縮小、客層・客数を拡大し、若者中心から全年代型の店づくりへの転換が急務
2. 消費者のニーズが、従来のファッション・アパレル中心からライフスタイル・非アパレルへとシフト、カテゴリーバランスの見直しが急務
3. 商業施設の主流が定借型のショッピングセンターに移行する中、消費者の支持の高いテナントがS Cに集中、仕入型からの脱却が急務



マルイ独自のS C型ビジネスモデルへ転換

変わらないこと

- ・自主売場と取引先売場で構成する店づくり
- ・全館を通じた、お客さまへのカードのご案内・発行

変わること

< 取引先売場 >

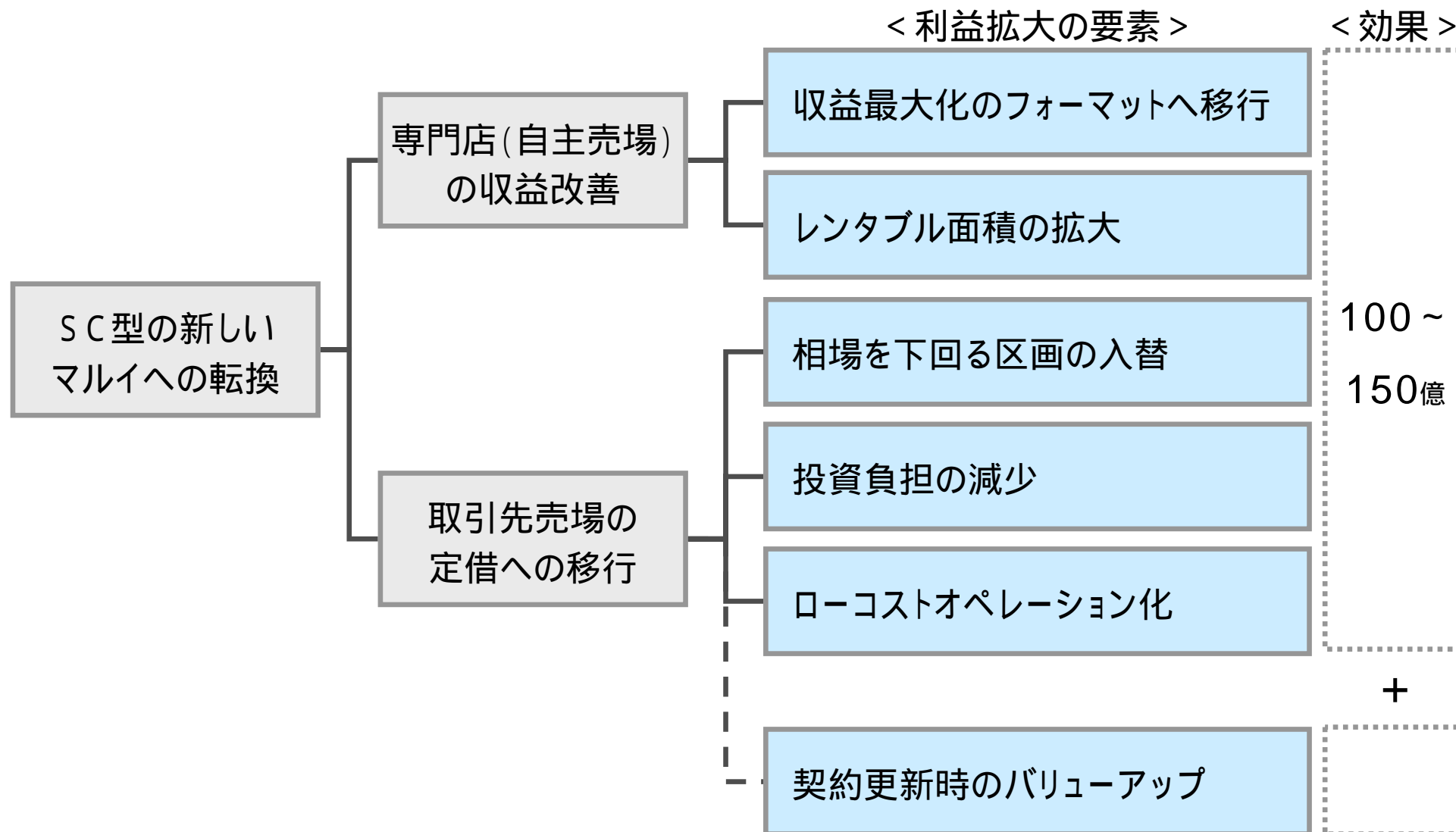
- ・アパレルテナントが縮小し、ライフスタイル提案型テナントが拡大することで、客層・客数が拡大
- ・「消化仕入契約」から「定期借家契約」へ
- ・お客様の支持の高いテナントを積極的に導入

< 自主売場 >

- ・損益管理を実家賃ベースから相場家賃ベースへ切り替え、競争力を強化し、利益水準の向上と売場の統廃合を進める

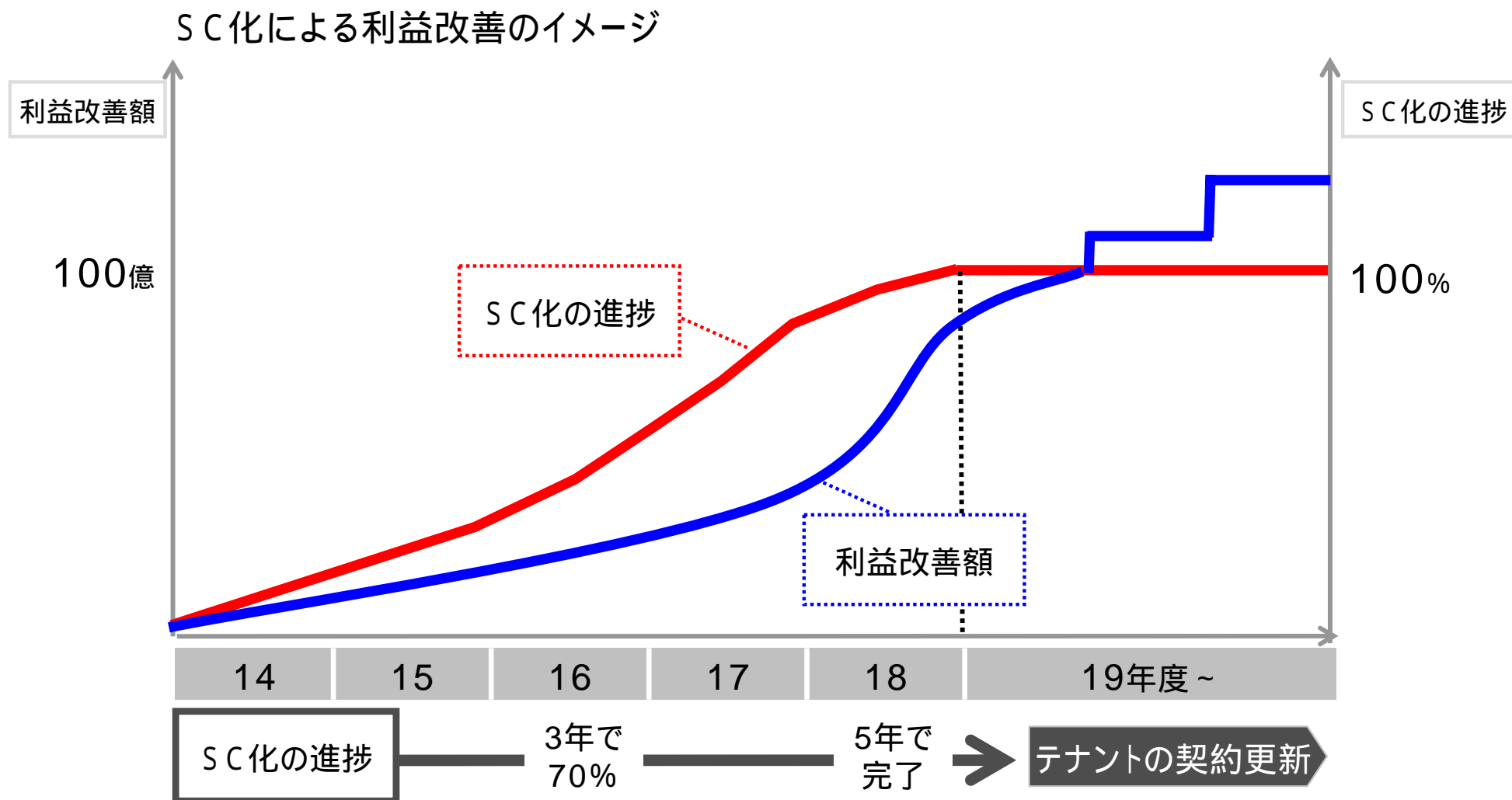
店づくりの革新：S C型への転換の利益ポテンシャル

・S C化完了時点での利益改善ポテンシャルは100億円を超える規模



利益拡大のロードマップ: 移行効果は3～5年後

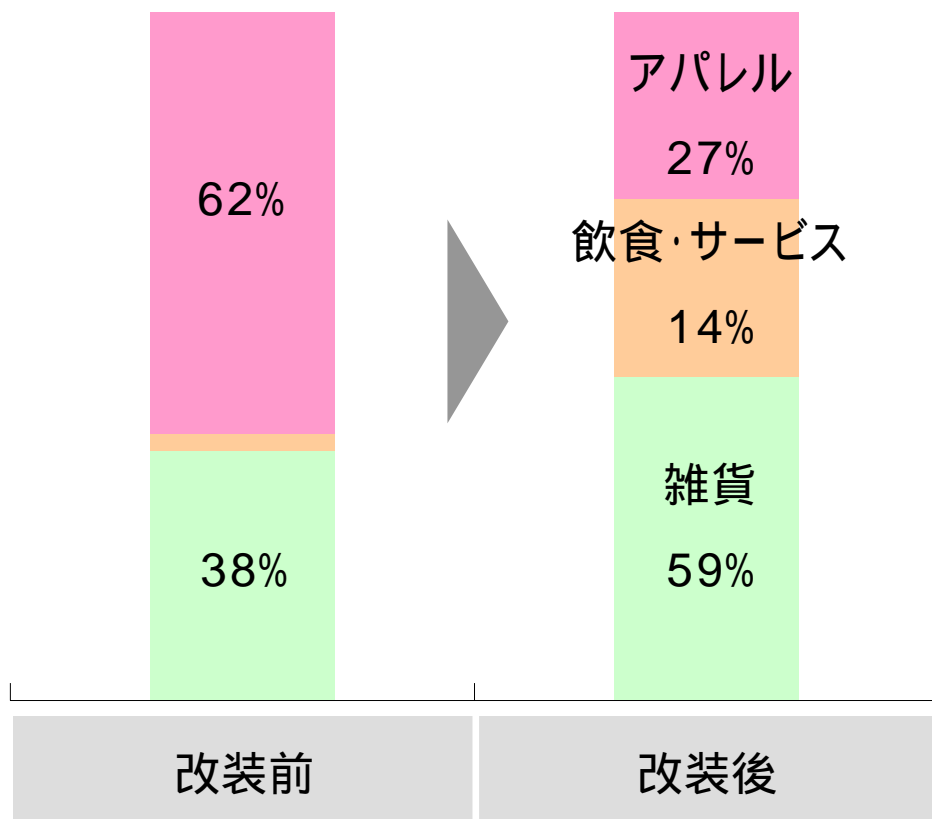
- ・ SC化が70%程度進む3年後から増益幅が拡大の見込み
- ・ 契約更新以降、施設の魅力向上により段階的に収入増



初のS C化店舗、町田マルイの状況

- ・お客様のニーズにお応えして、飲食・雑貨の構成を大幅に拡大
- ・買上客数は上半期で114万人(約2.5倍)となり、初年度総売上高は前年比110%となる見込み
- ・隣接する町田モディも基調は変わらず

面積構成



ミスターワッフル



オルビス



おむすび権兵衛



レディスシューズ



お客様と一緒にすすめる博多のマルイ

- ・16年春の開店に向けて、お客さまと一緒に店づくり・モノづくりをすすめる
- ・7月に公募をスタートし、20代から70代までのお客様約500名が登録
- ・ファンサイトを軸に「Webアンケート」と「企画会議」で、お客様の意見を集める

お客さま公募の記者会見



ファンサイトの活用



ファンサイトにご登録いただいたお客様の声



博多といえばコレ、と言われるような、新たな博多名物となる商品開発。一時的な流行ではなく、今後長く愛される商品をジャンルを問わず開発してみたい。

山口県下関市 40代 男性 よこさん

最近は通販のみの利用ですが、ラクチンシリーズがお気に入りです。そんなマルイが博多に出来るの聞き、とても楽しみであり、ぜひともオープンに関わりたと思っていますので応募です。

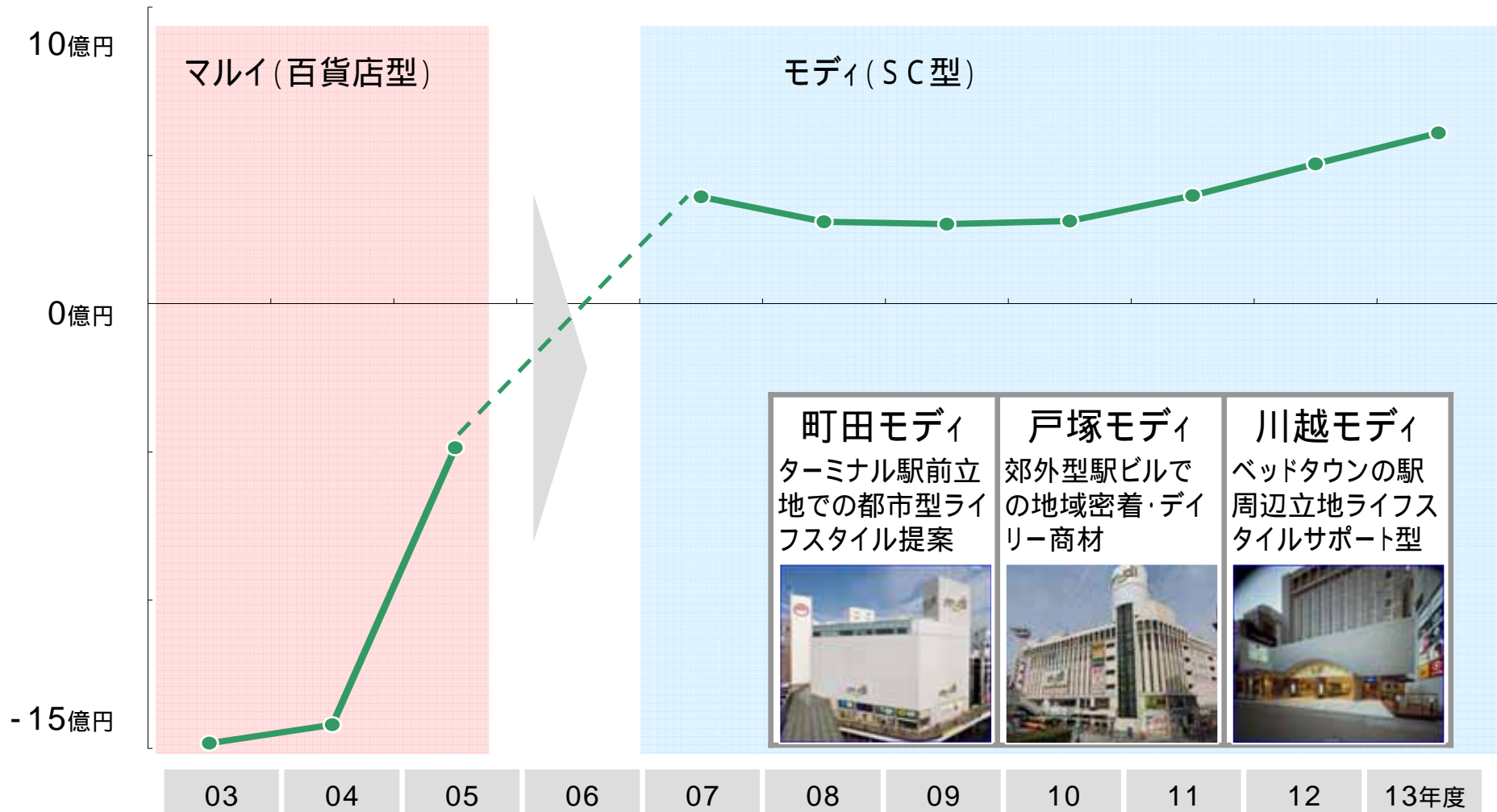
福岡県福岡市城南区 40代 女性 いのうえさん



出店戦略：S C型『モディ』への転換で黒字化

07年にS C型の「モディ」への移行した3店舗は、ともに黒字化に成功

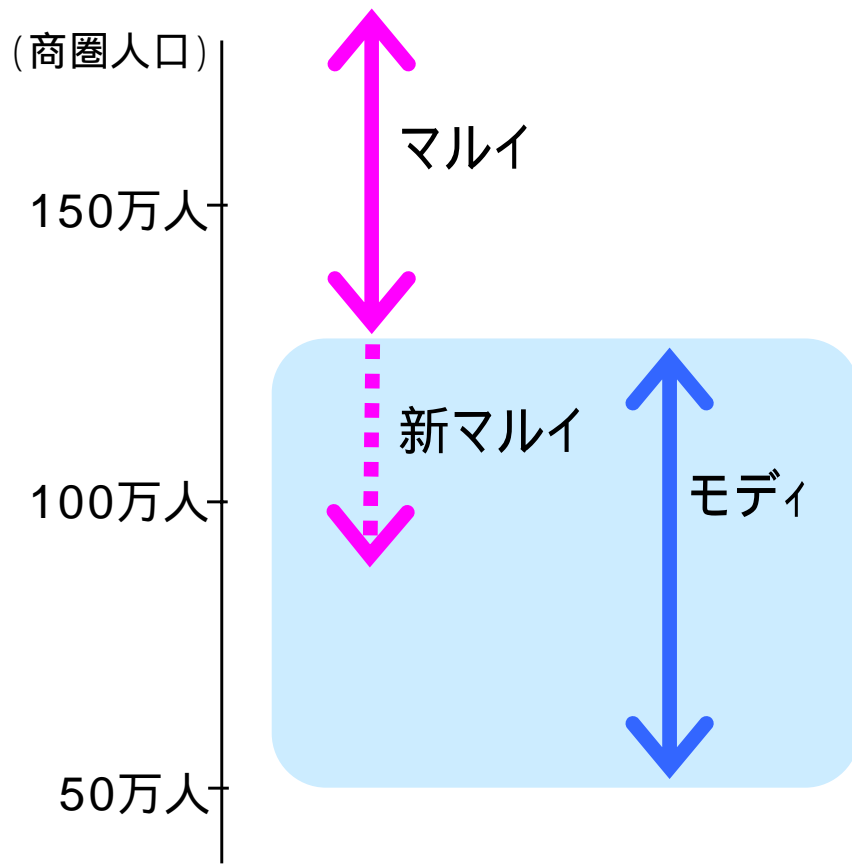
モディの営業利益推移(3館平均)



出店戦略：2つのストアブランドを本格展開

- ・SC化により『マルイ』の出店余地が拡大、狭商圈での出店が可能な『モディ』の本格展開と合わせ、2つのストアブランドで出店を拡大
- ・ランドマークであるシティ渋谷を、『モディ』のフラッグシップとしてリニューアル

出店余地が拡大



15年秋に渋谷に『モディ』を開業



・全館改装だけでなく、区画ごとの入替えなどにより順次SC化を進める

SC化のロードマップ

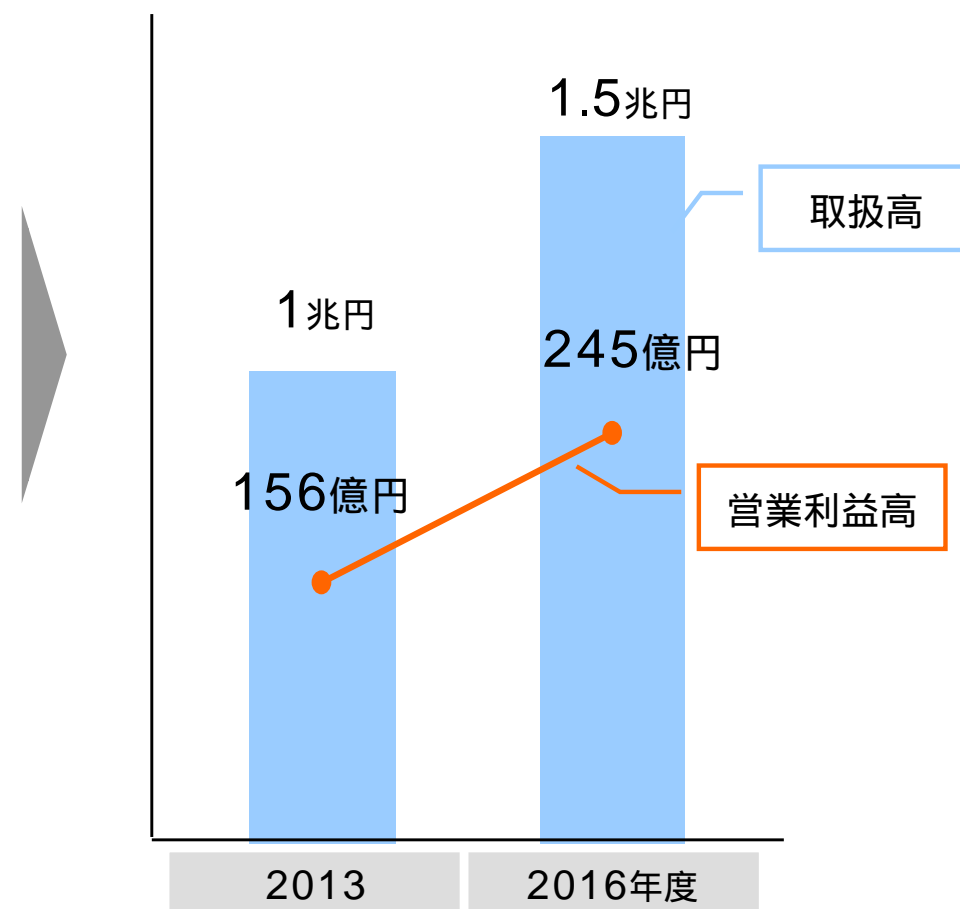
	14年度	15年度	16年度	17年度	18年度
SC化率	8%	25%	70%	80%	完了
新規出店			博多	新規出店開発(マルイ・モディ)	
全館改装	町田	渋谷 他			
数期に分けた改装	横浜 他				
区画ごとに入替え	全店を対象に順次実施				

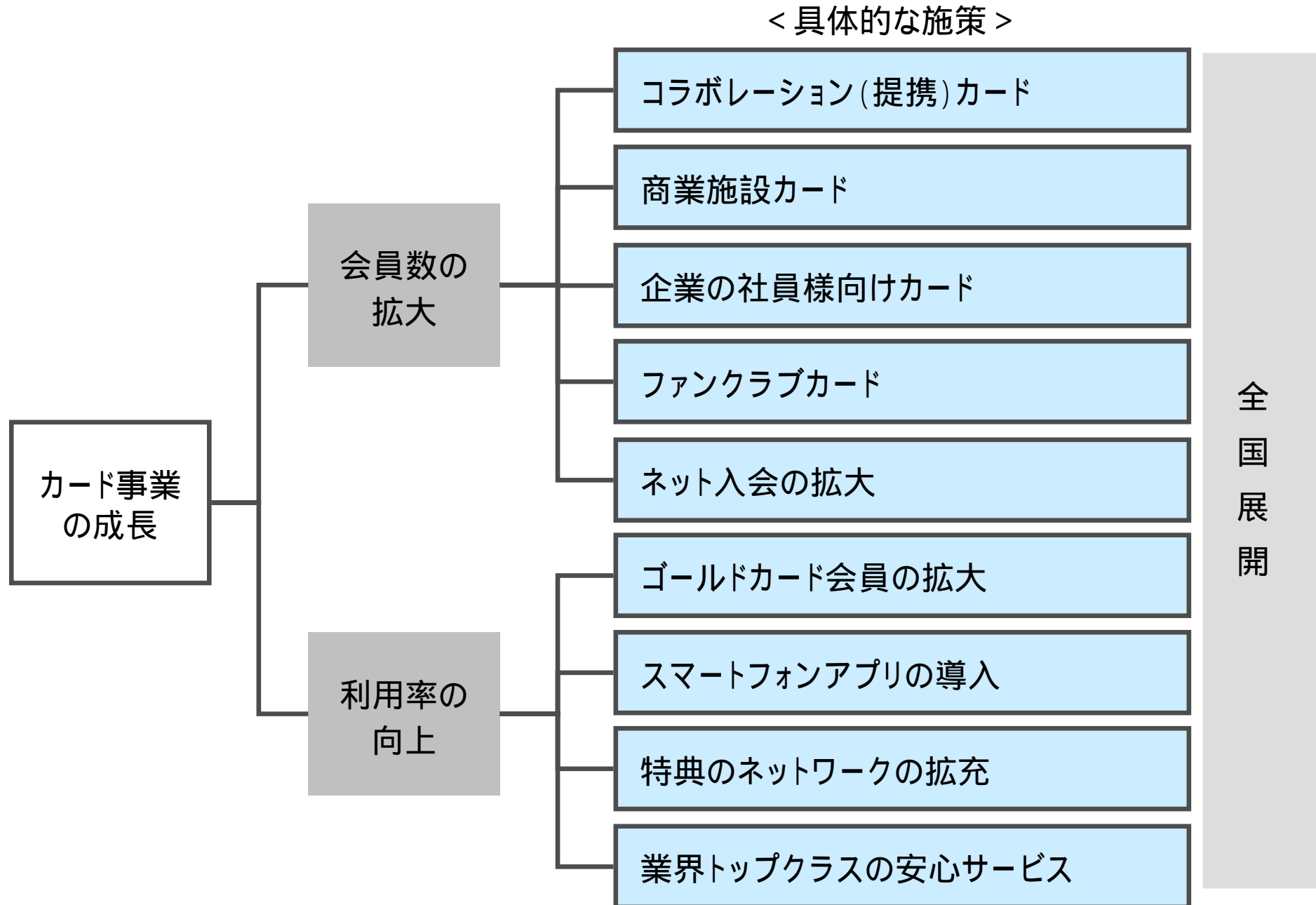
カード事業を中心とした全国展開の推進

- ・「会員数の拡大」と「利用率の向上」で計画達成を目指す
- ・カード事業は高度成長期に入り、毎年コンスタントに30億円程度の増益を計画

	13年度	16年度
新規カード会員	71万人	90万人
カード会員数	540万人	660万人
利用客数	350万人	460万人
利用率	65%	70%

取扱高は毎年
約1500億円ずつ増加





・店舗外発行数は8.1万枚で全体の23%まで拡大

1. モンテエポスカード (モンテローザ)

・九州限定企画2000円割引キャンペーンにより、上半期は計画比1.4倍の11,000人がご入会、年間では25,000人となる見通し



2. ハウステンボスカード

・7月より新規会員の募集をスタート。好調に推移し、上半期では2,500人、初年度は7,000人と計画を1,000人上回る見通し



3. モナ新浦安との施設提携

・エムクリエイツのPM受託と連携し、8月にカードセンターを開設。新規会員は上半期2ヵ月で900人、初年度発行は5,000人となる見通し

草加マルイでのカード入会と同規模・・・5000人/年(13年度実績)



- ・九州地区のカード会員は14年度に8万人、16年春の博多開店までに10万人達成の見通し

京都府では京都マルイ開店後3年間で会員約9万人

1. ビッグエコー 提携カード (2014.10.27 ~ 申込み受付)

- ・全国に約350店舗を持ち、カラオケ業界シェア2位。
- ・初年度発行計画は10,000人以上



2. させぼ五番街 施設カード (2014.11.22 ~ 申込み受付)

- ・カードセンターを設置し、タブレットによる店頭即時発行をスタート予定。初年度発行は6,000人を目指す



3. (株)九電工 社員様向けカード

- ・社員様(家族含む)に会員になっていただく新しい取組み
- ・カードのデザインは社員様のプロジェクトにて作成



九州エリアでは、その他数件の提携案件が進行中

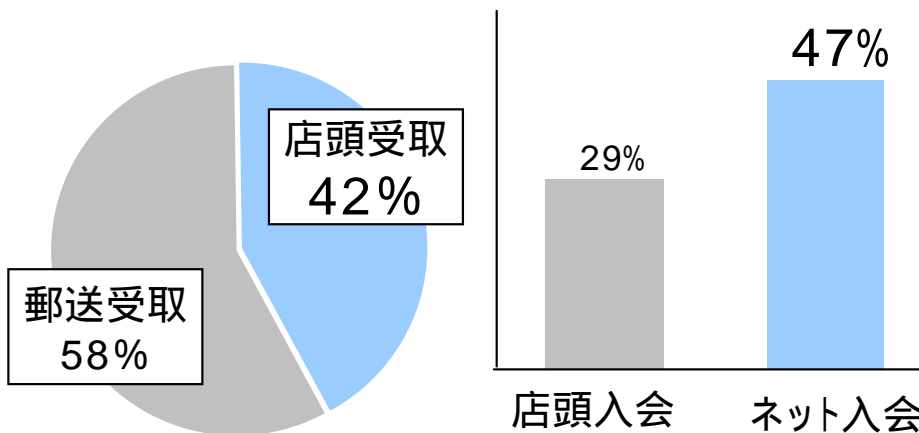
- ・ネット経由での入会が急拡大し、上半期で2.2万人と1.4倍 なんばマルイ(全店1位)と同規模
- ・エポスカードアプリ(8月リリース)は、75日間で15万ダウンロードを達成

ネット入会の拡大

- ・ご利用の理由(14年6・7月実施アンケートより)

- 1位「審査に通るか不安」・・・27%
- 2位「時間がかかる」・・・26%

カード受取方法(商圈内) 入会1カ月間の利用率



アプリの開発

- ・年間で60億円の取扱高の押し上げ効果を見込む



プッシュ通知例



プッシュ通知の
タップ率
約20%

- ・オートログイン機能
- ・利用日、お支払日がわかるカレンダー
- ・ミニゲームでポイント 等

多様性の取組み

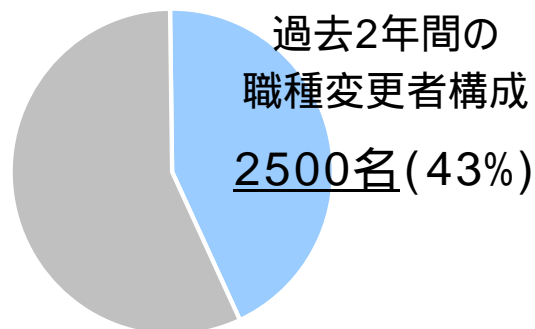
- ・活力があり、生産性が高く、革新を起こしやすい組織の確立を目指して
取組みを推進

個人の中の多様性

- ・事業所内の責任者を
全員人事異動すること
で革新を促す

例:ムービング(ファッション物流事業)

- ・グループ会社間の異動
を積極的に実施すること
で、組織を活性化



年代の多様性

- ・若手社員への権限委譲
をすすめる

例:スマートフォンアプリ開発
(若手中心のプロジェクト)



男女の多様性

- ・男性の育児参加を促進し
かつ業務改善を実現し
ている企業を表彰する、
「イクメン企業アワード
2014特別奨励賞」を
受賞



3

ROE向上に向けた財務戦略

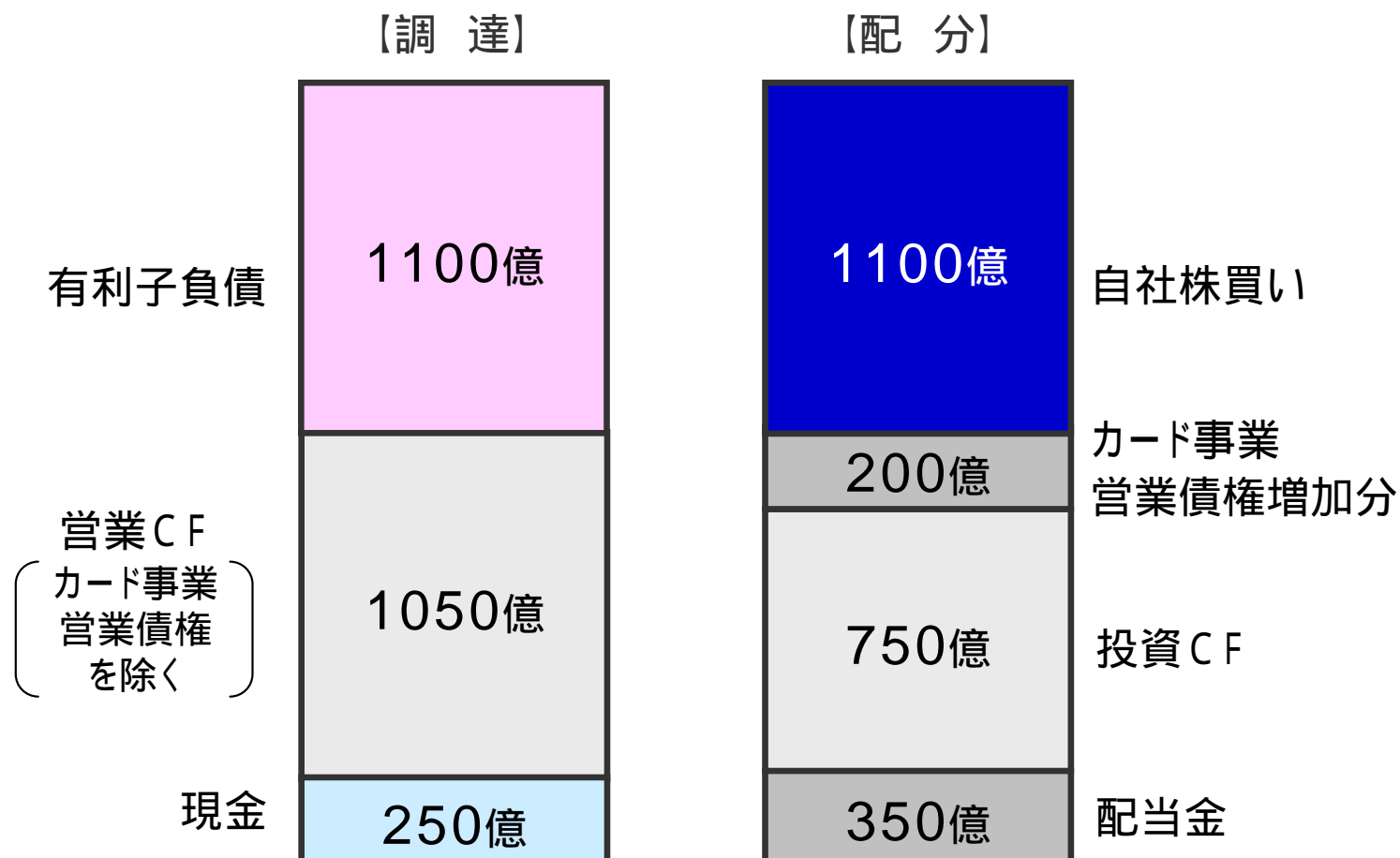
これまでの財務戦略の経緯

・資本効率を念頭に置きつつ、社内外の環境に応じた柔軟な財務戦略を展開

	02～04年度	05～08年度	09～13年度	14年度～
財務戦略	ROE重視	収益レベルに応じた資本の圧縮	収益力回復 財務体質健全化	ROE向上
施策	自社株買い 178億円	自社株買い 1089億円	有利子負債圧縮	成長投資 株主還元
ROE	3.5% 4.5% (01年)	5.5% 2.7%	1.6% 5.0%	早期向上
有利子負債/ 営業債権	65% (04年)	69% 99%	99% 78%	80%を維持
外部環境変化と その影響	01年～ 金庫株解禁	07年～ 貸金業法改正による 上限金利引下げ	08年～ リーマンショックによる 資金調達環境悪化	ROE重視

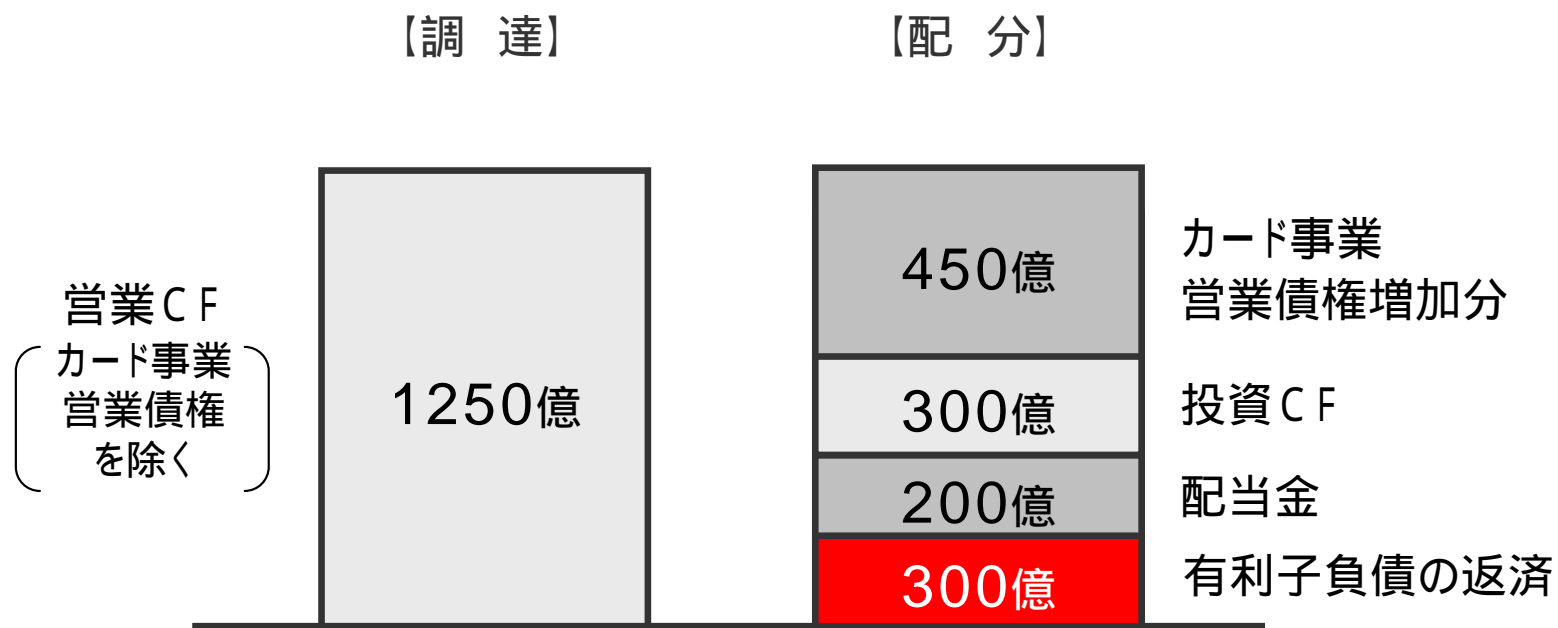
・収益レベルに応じて資本を圧縮するため、約1100億円の自社株買いを実施

05年～08年度(4年間)のキャッシュ・フロー



・キャッシングの縮小により資金需要も減少したため、財務の安定性確保を優先し、有利子負債を抑制

09年～13年度(5年間)のキャッシュ・フロー



- ・有利子負債の圧縮により13年度末は営業債権の8割を下回る水準
- ・財務の健全性が高い一方で、ROEは低い水準にとどまる

丸井グループ貸借対照表より

	丸井グループ		〔カード会社 平均〕	差異
	08年度	13年度		
営業債権 ()	2959億円	3387億円		
有利子負債 ()	2921億円	2648億円		
/	99%	78%	(98%)	-20%
自己資本比率	45%	48%	(10%)	+38%
ROE	-2.7%	5.0%	(7.0%)	-2.0%

流通信販系大手の13年度実績より

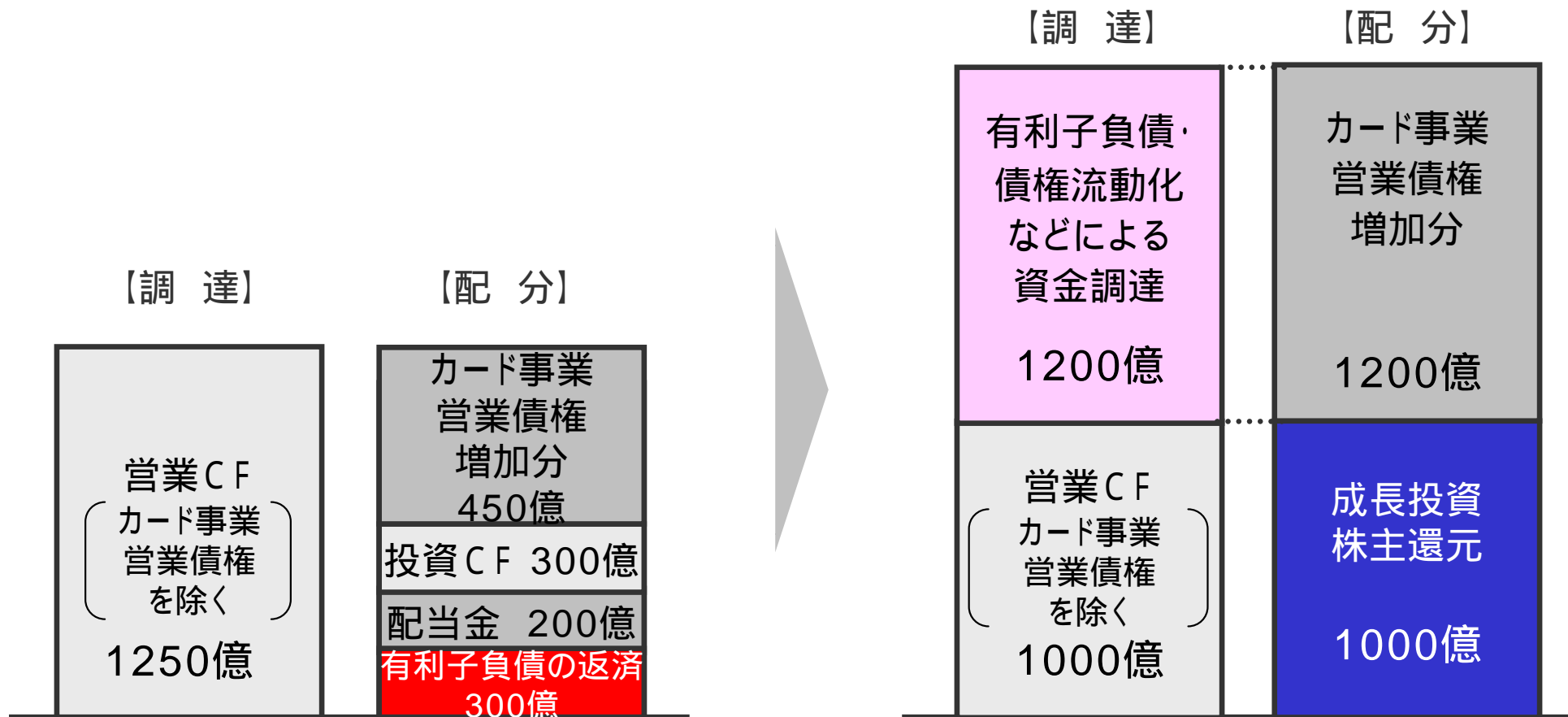
- ・財務の健全性を維持しつつ、営業債権の増加には資金調達で対応
- ・中期経営計画期間3年間の営業キャッシュ・フローは、すべて成長投資と株主還元に分ける

<これまで>

09年～13年度(5年間)

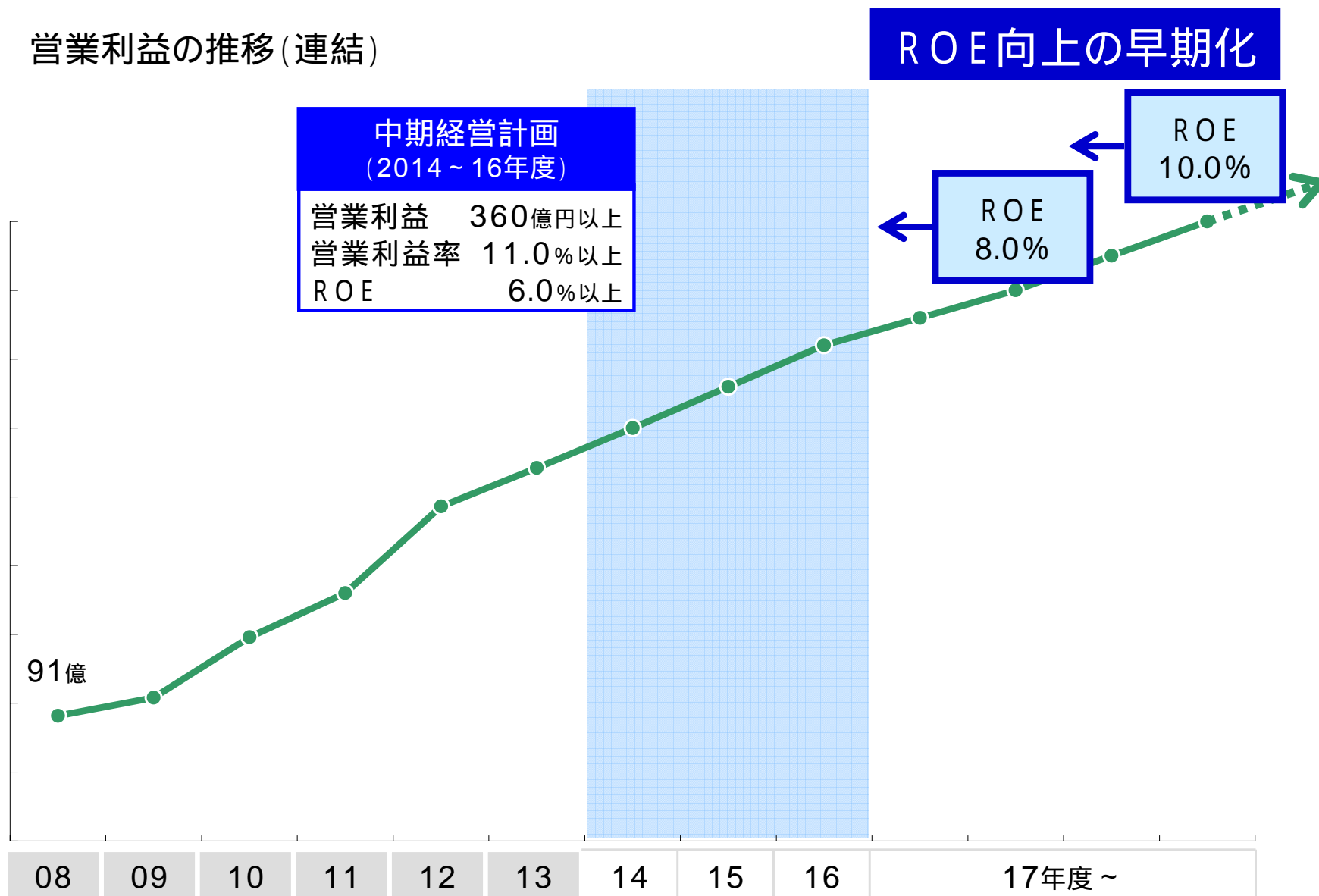
<これから>

14年～16年度(3年間)



・利益成長 + 財務戦略で早期のROE向上を目指す

営業利益の推移(連結)



參考資料

主要指標 (上半期実績・前年比)

小売事業

【既存店客数】	万人	%
入店客数	8910	101
買上客数	3923	102
~ 29歳	229	91
30歳~	546	103
食品・レストランを除く自社カード利用者		
【売上実績】	億円	%
総売上高	1530	96
既存店	1396	98
小売・店舗事業売上高	1438	95
商品売上高	1410	95
Web	92	100
賃貸収入等	28	114

「総売上高」は商品売上高と定借テナント売上等の合計

カード事業

【会員数・客数】	万人	%
新規カード会員数	35	99
期末カード会員数	568	110
ゴールド・プラチナ	94	130
利用客数	306	106
【取扱高】	億円	%
ショッピング	4631	119
キャッシング	693	111
【営業債権残高】		
リボ・分割	1589	109
キャッシング	1279	103
【売上実績】		
カード事業合計	354	120
ショッピング他	245	129
リボ分割手数料	135	137
加盟店手数料	77	122
家賃保証・運転免許他	33	121
キャッシング	109	103

	13年度	14年度	前年比
	億円	億円	%
リボ分割残高	1606	1745	109
割賦手数料	207	245	118
加盟店手数料	127	149	117
キャッシング残高	1252	1295	103
キャッシング収入	211	220	104
小売店舗事業荒利率	27.7%	27.8%	+0.1
小売店舗事業 消費増税 売上高影響	45	-73	-



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。