

丸井グループ
2007年3月期 中間決算説明会



2006年11月10日
株式会社 丸 井

-
1. 2006年度 上半期 決算概要
 2. 2006年度 上半期の振り返り
 3. 2006年度 下半期以降の戦略
 4. 2006年度 通期見通し
-

2006年度 上半期 決算概要

損益計算書



売上高は前年比99%、営業利益は前年比96%と減収減益、計画差は - 36億円

単位: 億円、%

	前年実績	年初計画	実績	前年比	前年差	計画比	計画差
売上高	2676	2710	2647	98.9	-29	97.7	-63
売上総利益	1007	1040	1027	102.0	+20	98.7	-13
販管費	804	810	833	103.5	+29	102.8	+23
営業利益	203	230	194	95.7	-9	84.3	-36
経常利益	207	230	203	98.0	-4	88.3	-27
当期利益	104	105	33	32.2	-71	31.9	-72

売上高の内訳



小売売上が計画を下回り前年差 - 66億円となり、合計では前年差 - 29億円

単位: 億円、%

	前年実績	年初計画	実績	前年比	前年差	計画比	計画差
売上高	2676	2710	2647	98.9	-29	97.7	-63
小売	2052	2040	1986	97	-66	97	-54
カード・金融	360	386	370	103	+10	96	-16
小売関連サービス	264	284	291	110	+27	102	+7

5

売上総利益の内訳



小売荒利率は30.5%、前年+1.2ポイントと大幅に改善し、売上総利益は前年達成

単位: 億円、%

	前年実績	年初計画	実績	前年比	前年差	計画比	計画差
売上総利益	1007	1040	1027	102.0	+20	98.7	-13
小売	602	606	606	101	+4	100	0
カード・金融	360	386	369	103	+9	96	-17
小売関連サービス	45	48	52	115	+7	107	+4
売上総利益率	37.6	38.4	38.8	-	+1.2	-	+0.4
小売荒利率	29.3	29.7	30.5	-	+1.2	-	+0.8

6

営業利益の主な増減要因



小売荒利率アップにより荒利益は増加したが、販管費の増加をカバーできず

		前年差	計画差	
荒利益	小売売上高マイナス分	- 20億	- 16億	- 13億
	小売荒利率アップ(前年差+1.2%)	+ 24億	+ 16億	
	消費者ローン利息収入他	+ 16億	- 13億	
販管費	エボスカード関連費用	+ 38億	+ 13億	+ 23億
	利息返還費用・貸倒費用	+ 25億	+ 4億	
	システム開発費	- 14億	± 0億	
	その他	- 20億	+ 6億	
営業利益		- 9億	- 36億	

7

営業利益 計画未達成の要因



貸倒・利息返還費用およびカード発行費用の増加などにより、営業利益は36億の未達

小売事業	計画差	± 0億	・売上計画は未達成ながら、荒利率アップで計画を達成	
	カード	計画差	- 18億	<ul style="list-style-type: none"> ・加盟店手数料収入等の計画未達 - 8億 ・カード発行増による発行費用等の増加 - 6億 ・カード発行体制強化による人件費の増加 - 4億
カード金融事業	キャッシング	計画差	- 18億	<ul style="list-style-type: none"> ・市場環境変化による収入計画未達 - 7億 ・貸倒・利息返還費用増 - 11億

8

利息返還損失引当金



公認会計士協会の指針にもとづき計上方法を見直し、特別損失に109億円を計上

利息返還実績から、将来返還額を予測し算出

06年中間の引当金

132億円

前期に計上済の引当金 19億円

利息返還損失引当金 12億円
貸倒引当金(元金の債権放棄分) 7億円

再計算した前期引当金 128億円

当期と同じ方法で、前期引当額を再計算

109億円を、特別損失に計上

前期引当金19億円を、128億円に積み増し

当期利益は33億円となり、当初計画比69%減(11月2日業績修正)

9

セグメント情報



小売事業の営業利益率は3.7%と、前年ほぼ横ばい

単位:億円、%

	2005年度 上半期			2006年度上半期		
	小売事業	カード・金融 事業	小売関連 サービス事業	小売事業	カード・金融 事業	小売関連 サービス事業
売上高	2052	360	502	1986	386 (370)	518
営業費用	1974	243	477	1913 (1897)	277	484
営業利益	78	117	25	73 (89)	109 (93)	34
前年比	212	120	-	94 (115)	93 (80)	-
営業利益率	3.8	32.6	-	3.7 (4.5)	28.2 (25.1)	-

()は、エボスカードスタートにともなうグループ内でのクレジット取引を連結消去

10

2006年度上半期の振り返り

小売売上の内訳



閉鎖店の - 77 億をカバーできず減収となったが、既存ベースは前年を確保

単位: 億円、%

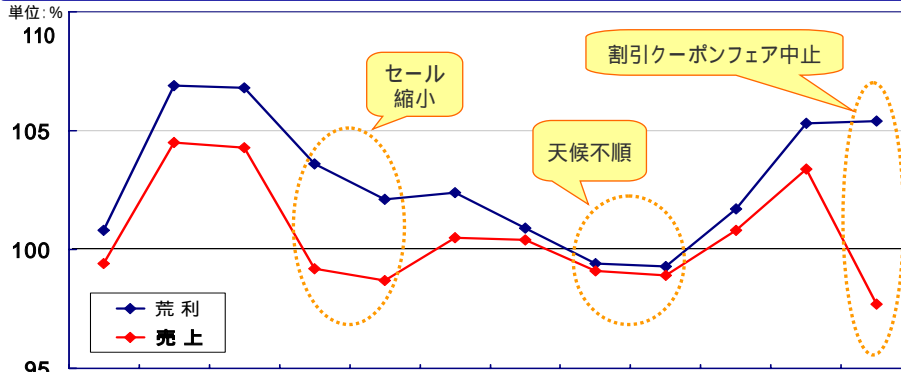
	前年実績	年初計画	実績	前年比	前年差	計画比	計画差
小売売上	2052	2040	1986	96.8	-66	97.4	-54
既存ベース	1964	2018	1964	100	0	97	-54
営業店	1904	1948	1896	99	-8	97	-52
ヴォイ	60	70	68	115	+8	97	-2
外部専門店	11	15	13	121	+2	92	-2
新設店	-	7	9	-	+9	135	+2
閉鎖店	77	-	-	-	-77	-	-

閉鎖店は、藤沢、ピィ町田、川越

売上・荒利 前年比推移 (既存店)



第1四半期は天候不順の影響で前年を下回ったが、第2四半期は回復基調



	10月	11月	12月	1月	2月	3月	4月	5月	6月	7月	8月	9月
荒利	100.8	106.9	106.8	103.6	102.1	102.4	100.9	99.4	99.3	101.7	105.3	105.4
売上	99.4	104.5	104.3	99.2	98.7	100.5	100.4	99.1	98.9	100.8	103.4	97.7
		102.8			99.5			99.5			100.4	

13

部門別 売上高・荒利高



荒利率は全部門が前年を上回り、+1.2%の改善

単位: 億円、%

	売上高	前年比	荒利高	前年比	荒利率	前年比差
小売事業	1986	97	605	101	30.5	+1.2
婦人用品	670	96	206	101	30.7	+1.8
紳士・スポーツ用品	387	99	139	101	36.0	+0.9
装飾雑貨	557	97	198	100	35.6	+1.1
家庭用品	119	88	26	94	22.1	+1.3
食品・レストラン	253	101	36	102	14.2	+0.1

14

SPA・専門店事業 売上・荒利



荒利率は各社とも大きく改善、全体では前年比差+3.1%と高伸長

単位:億円、%

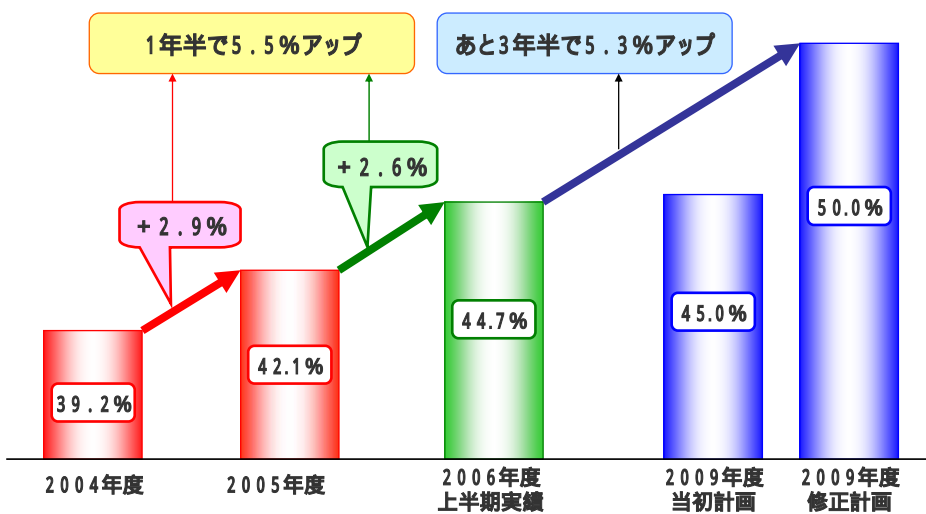
	売上高	計画比	荒利高	計画比	荒利率	計画比差	前年比差
合計	690	96	309	98	44.7	+0.7	+3.1
エムズモード (紳士・スポーツ)	238	97	104	98	43.8	+0.7	+2.1
ファッションナビ (婦人服)	141	97	72	100	50.8	+1.6	+8.7
パレット (婦人ファッション雑貨)	172	95	66	94	38.1	-0.4	+1.2
アクセス (趣宝・時計・眼鏡・家具)	139	95	67	97	48.4	+1.2	+1.7

アクセスにはインザルームを含む(インザルームは2006年8月1日付でアクセスより分社)

SPA・専門店事業 荒利実績と計画



1年半で当初の中経5ヵ年計画の45%をほぼ達成、残り3年半で50%に上方修正



消費者ローン利息収入と営業貸付金残高



環境悪化の中、消費者ローン利息収入・営業貸付金残高は前年を上回る

単位: 億円、%

	前年実績	年初計画	実績	前年比	前年差	計画比	計画差
消費者ローン利息収入	326	340	331	101.4	+ 5	97.3	- 9
丸井	262	262	256	97	- 6	98	- 6
ゼロファースト	64	78	75	118	+ 11	96	- 3

	前年実績	年初計画	実績	前年比	前年差	計画比	計画差
営業貸付金残高	2574	2629	2578	100.2	+ 4	98.1	- 51
丸井	2046	1992	1958	96	- 88	98	- 34
ゼロファースト	528	637	620	118	+ 92	97	- 17

17

カードビジネス収入と割賦売掛金残高



エボスカード発行により割賦手数料は20年ぶりに前年達成

単位: 億円、%

	前年実績	年初計画	実績	前年比	前年差	計画比	計画差
カードビジネス収入	34	46	39	114	+ 5	88	- 6
割賦手数料	9	15	12	140	+ 3	82	- 3
加盟店手数料	-	7	4	-	+ 4	50	- 3
カード年会費	14	15	14	100	0	93	- 1
その他	11	9	9	78	- 2	115	+ 1

	前年実績	年初計画	実績	前年比	前年差	計画比	計画差
割賦売掛金残高	258	370	394	152.5	+ 136	106	+ 24

18

2006年度下半期以降の戦略

なんばマルイ

○IOI

関西地区2店舗目となる「なんばマルイ」は、計画を上回る好調なペースで推移



2006年9月22日オープン

売場面積 17000㎡
初年度売上目標 170億円

導入158ブランド、3割が大阪初

自社ショップの売場面積は約4割

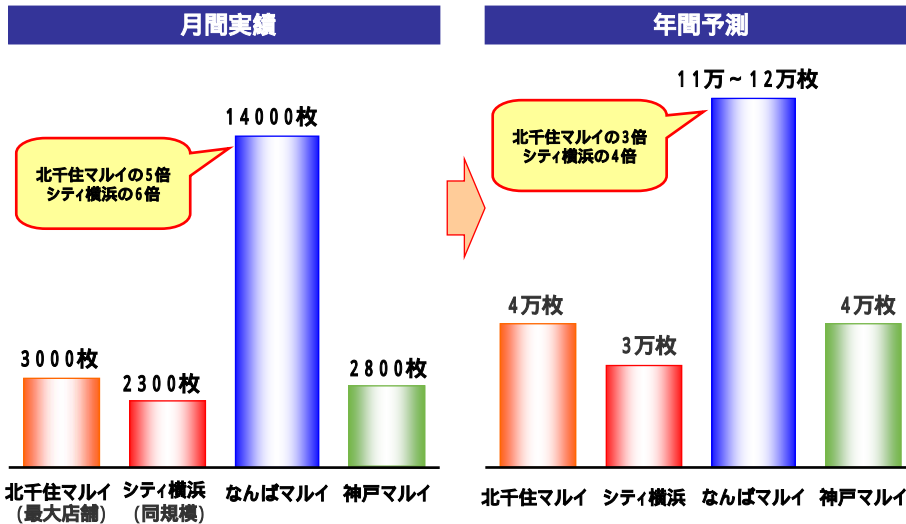
開店1ヵ月で130万人が来店

売上実績22億、計画比1.2倍

なんばマルイ 新規カードの状況



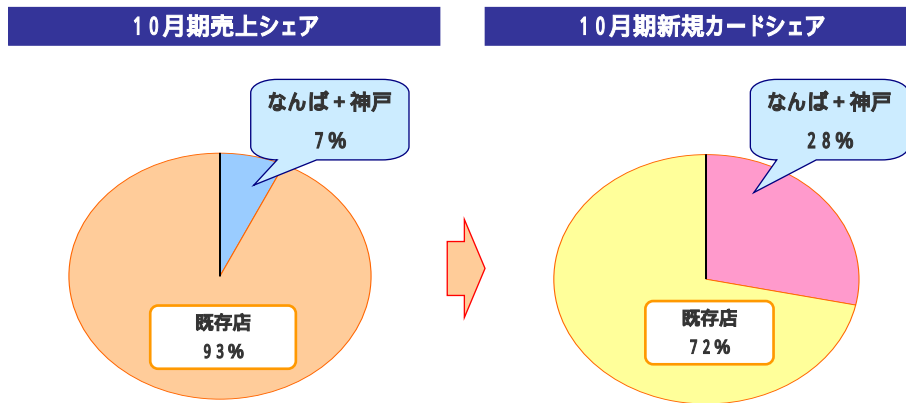
開店1ヵ月でエボスカード1.4万枚発行(計画比1.3倍)、年間予測11~12万枚



なんばマルイ 新規カードの状況



首都圏外への出店は、売上の拡大以上にカードビジネスに大きく貢献



なんば・神戸の2店舗は、売上シェア7%に対し、新規カードが28%

新宿新館



地下鉄13号線が開通予定の新宿3丁目に「マルイシティ新宿」としてオープン



2007年2月 オープン

地上14階 地下3階
地下1階から8階を丸井が使用
売場面積 9000㎡(予定)



23

有楽町店



丸井の新たな成長のスタートとなる基幹店



2007年秋オープン

地上20階 地下4階
1階から9階を丸井が使用
売場面積 20000㎡(予定)



24

シティ新宿 建替え計画



有楽町店をさらに進化させた、次世代の基幹店舗をオープン



2007年2月解体



2009年春オープン

25

スクラップ&ビルドの進捗状況



5年間で10店舗4館を閉鎖し、4店舗2館をオープン

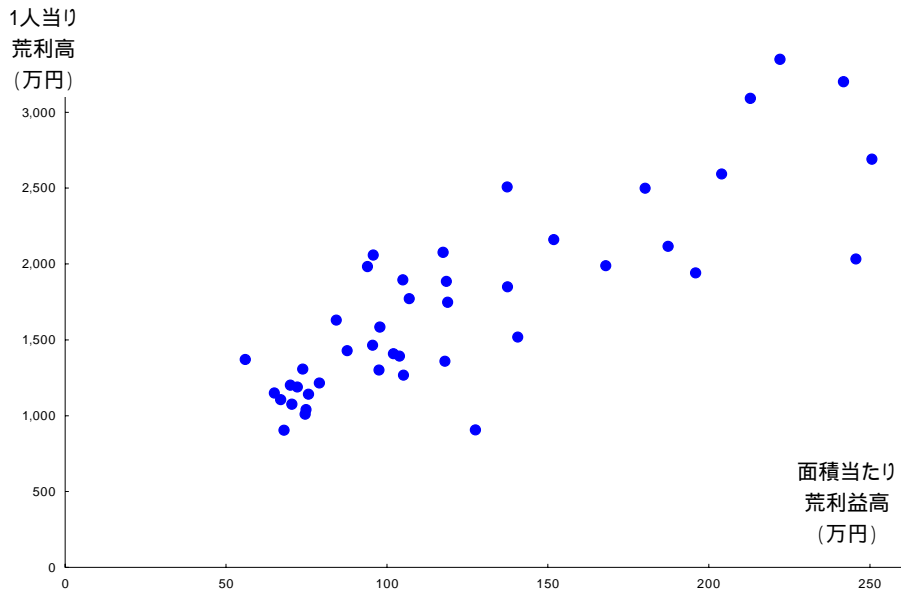
	期首	閉鎖	出店	期末
2003年度	31店舗 11館	川口 土浦 八王子 ワシタ谷 インザルーム自由が丘	神戸 北千住 インザルーム新宿	30店舗 10館
2004年度	30店舗 10館	沼津 ワシ新宿		29店舗 9館
2005年度	29店舗 9館	藤沢 be町田		28店舗 8館
2006年度	28店舗 8館	川越 戸塚 所沢 津田沼	なんば 新宿新館	25店舗 9館
2007年度 (予定)	25店舗 9館	中野	有楽町	25店舗 9館
合計		10店舗 4館 115,600㎡	4店舗 2館 90,900㎡	

実施済み

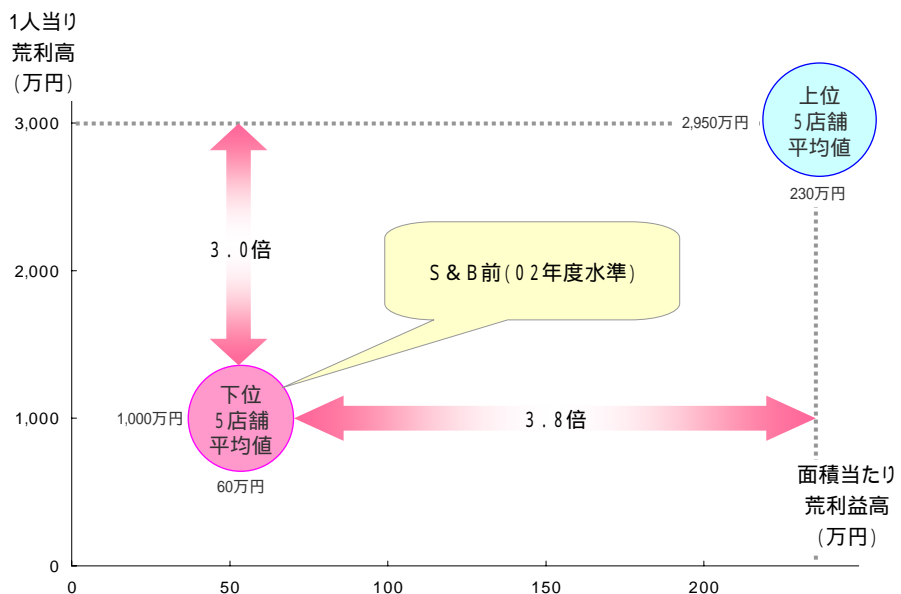
計画

26

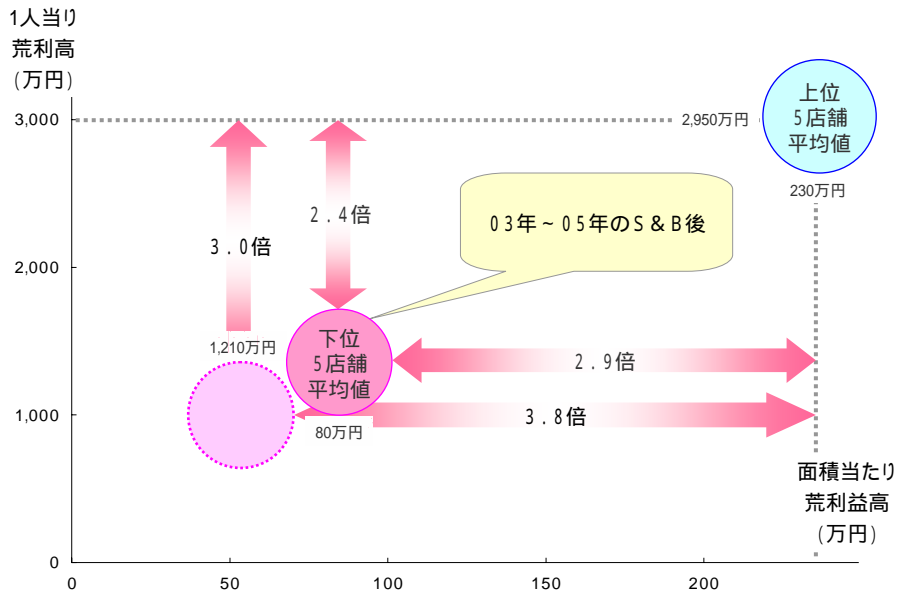
スクラップ&ビルドによる店舗間生産性格差の是正



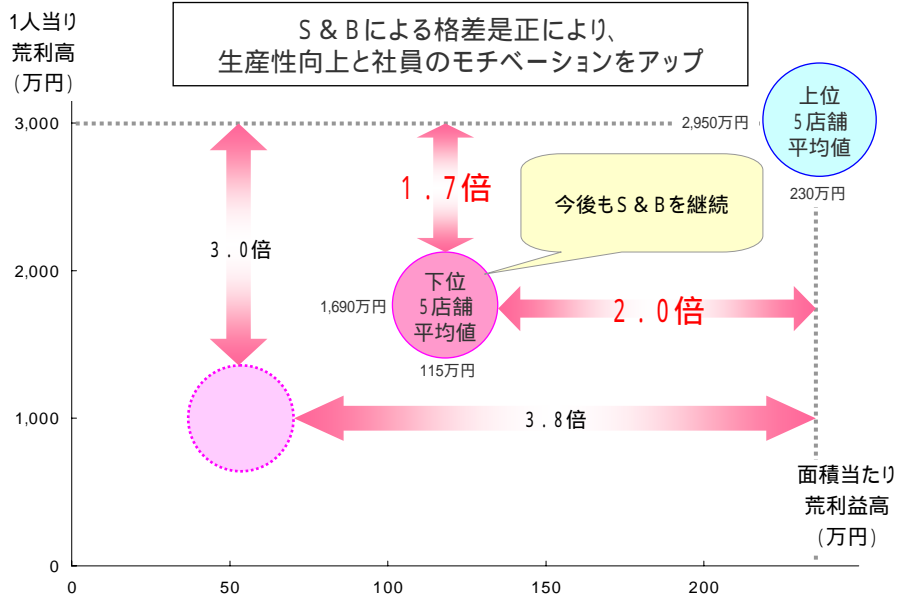
スクラップ&ビルドによる店舗間生産性格差の是正



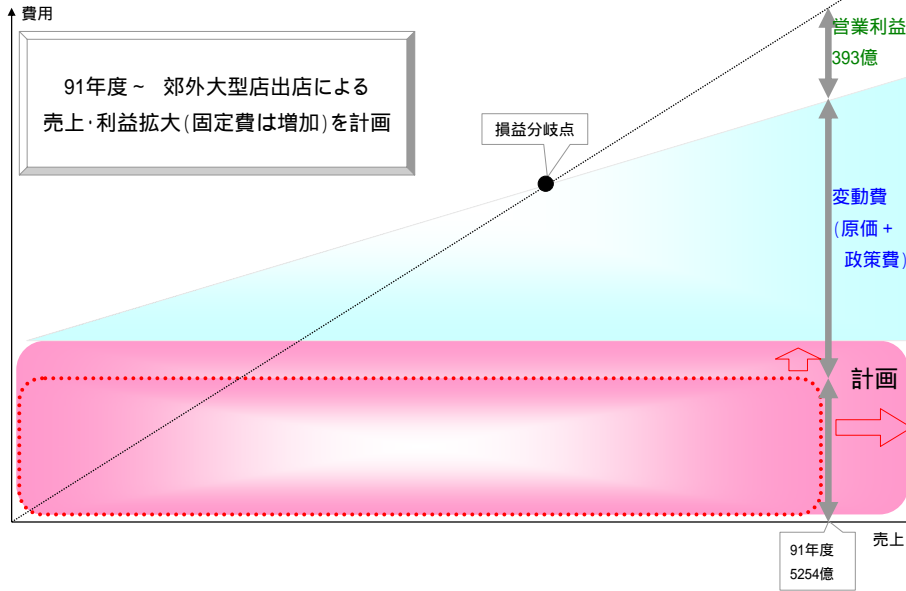
スクラップ&ビルドによる店舗間生産性格差の是正



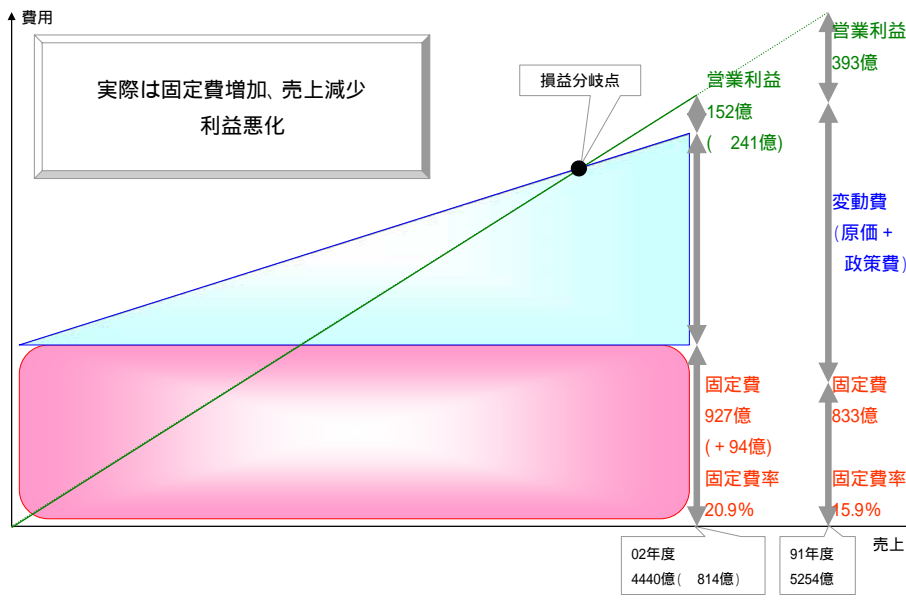
スクラップ&ビルドによる店舗間生産性格差の是正



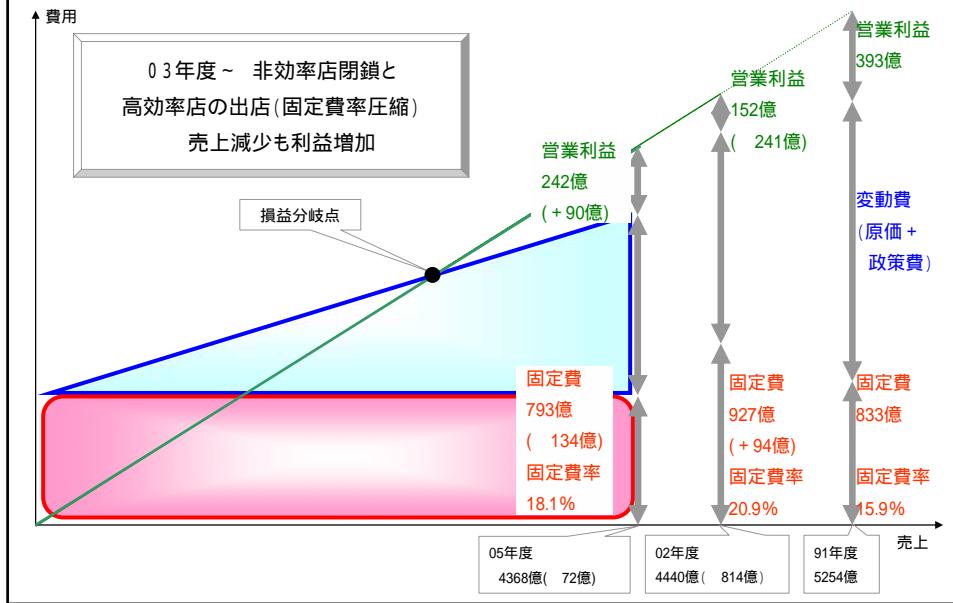
スクラップ&ビルドによる小売事業の体質強化



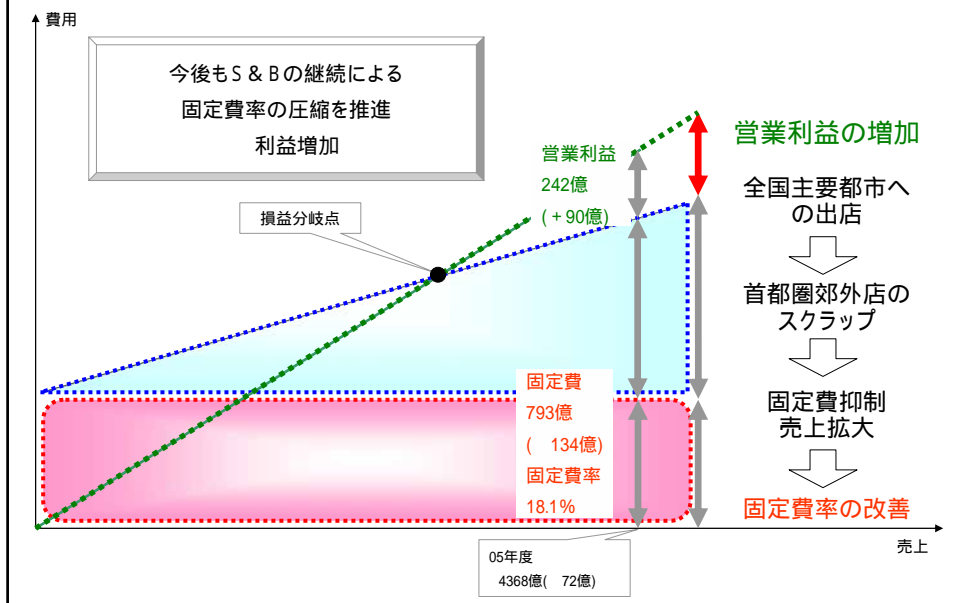
スクラップ&ビルドによる小売事業の体質強化



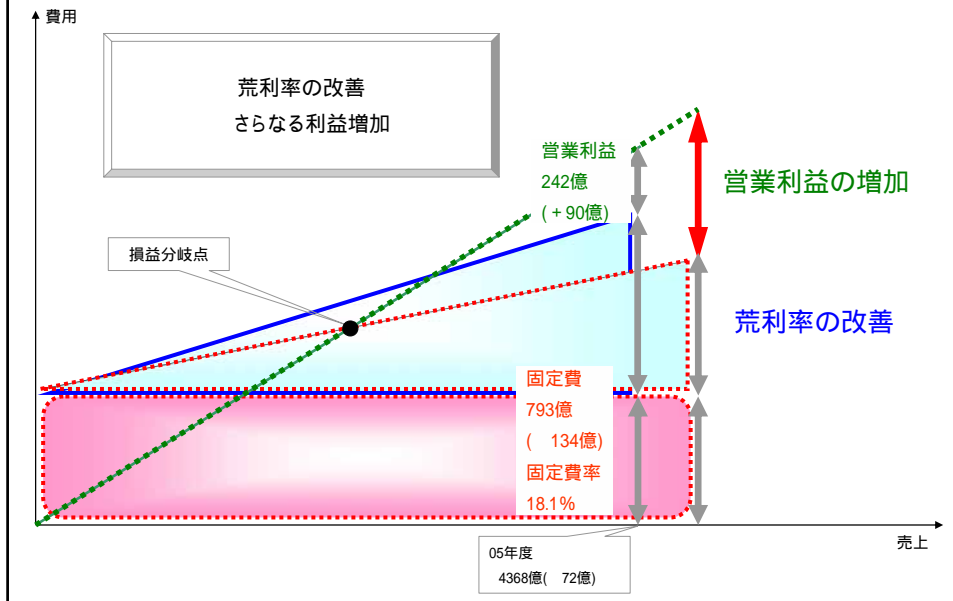
スクラップ&ビルドによる小売事業の体質強化



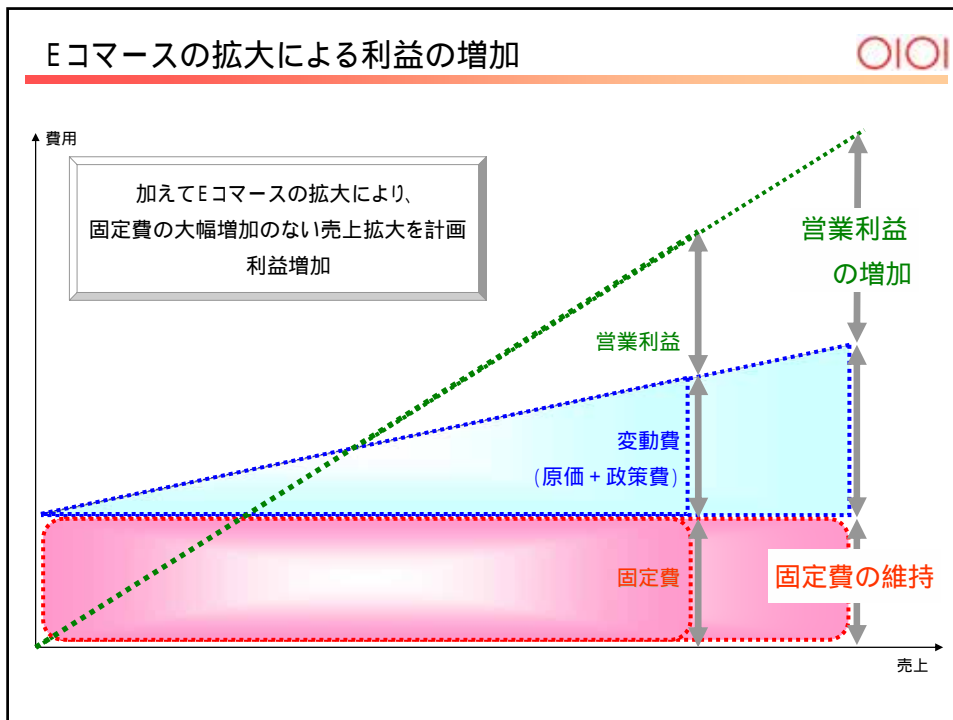
スクラップ&ビルドによる小売事業の体質強化



スクラップ&ビルドによる小売事業の体質強化



Eコマースの拡大による利益の増加



グループ経営資源の活用による閉鎖店舗の再生



小売からデベロッパーへの事業転換で、新たなビジネスモデルを創出

町田モディ



2006年9月28日オープン

閉鎖した「ビィ町田」を、賃貸方式のファッションビル「モディ」に転換
グループ会社のエイムクリエイツがPM事業として運営

全86ショップ、丸井SPAは5ショップ出店

ビィ町田対比は、売上1.3倍、来店1.7倍



グループ経営資源の結集により
閉鎖店舗の再生が成功

37

スクラップ&ビルド戦略



デベロッパー事業の手法と併せて、スクラップ&ビルドを加速

「モディ」への事業転換により、新たなビジネスチャンスが拡大

新たな収益源(家賃収入)

エイムクリエイツの、PM・店装・広告
一体型ビジネスの拡大

SPA・専門店出店拡大

エポス提携カードの拠点拡大



今後は、「小売」と「デベロッパー」の2つの事業で、出店戦略を推進

閉店した川越店・戸塚店も、「モディ」に転換

38

SPA・専門店 出店状況



2006年度は、10月時点で5施設に13ショップを出店し、累計で19ショップ

	出店施設	ショップ数	売場面積	出店ショップ
既存	ららぽーと船橋他	6	2900㎡	
9月	アクアシティお台場	1	150㎡	マルイアウトレット
	横浜ベイサイドマリーナ	1	350㎡	マルイアウトレット
	ららぽーと甲子園	1	200㎡	アールユー
	町田モディ	5	1300㎡	フィールド アールユー フォーハートジュエリー マルイモデル フォードットウォッチ
10月	ららぽーと豊洲	5	2700㎡	インザルーム マルイモデル フォードットウォッチ レッドシューズ シャンデリーク
累計		19	7600㎡	

SPA・専門店 出店状況



10月5日ららぽーと豊洲に5ショップ出店、売上は計画通りの順調なスタート



5ショップ合計の売場面積(2700㎡)は、東急ハンズ、スーパーあおきに次ぐ、3位の規模

開店1ヵ月売上は、5ショップ合計で1億3千万円

SPA・専門店 今後の出店計画



10ショップのオープンが決定、売場面積は18000㎡

出店施設	ショップ数	出店時期	売場面積
ダイヤモンドシティ武蔵村山	2	2006年11月	400㎡
インザルーム名古屋	1	2007年 1月	3300㎡
インザルームららぽーと横浜	1	2007年 3月	2400㎡
その他決定済み	6	-	4300㎡

名古屋「インザルーム」



オープン済み	今後の予定
19ショップ	10ショップ

29ショップ・18000㎡
前回+3000㎡

「なんばマルイ」1店舗分の規模に相当

41

アウトレット事業の状況



2006年9月オープンの新店2店舗をはじめ、秋冬物販売は好調な推移

	横浜ベイサイドマリーナ	アクアシティお台場	下北沢(路面店)
ショップ名	マルイアウトレットストア	マルイアウトレットストア	ファイナルインデックス
開店日	9月15日	9月9日	6月22日
売上予測(年間)	2.8億円	2.3億円	2.5億円
面積	350㎡	170㎡	300㎡



42

アウトレット事業の状況



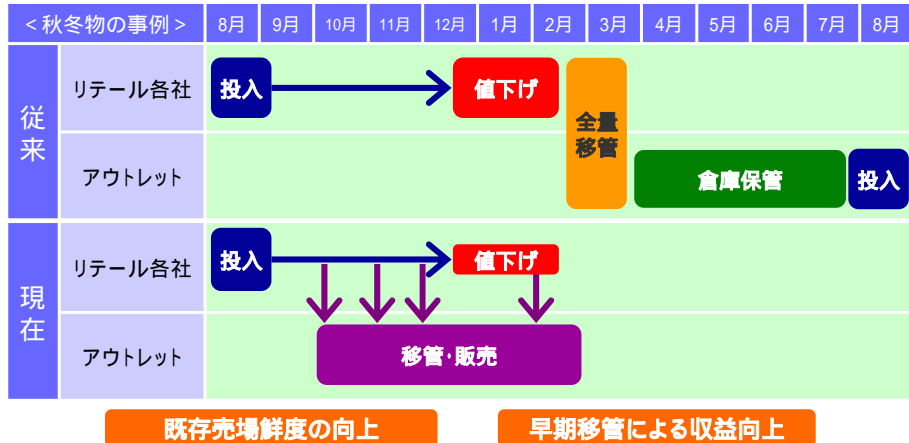
SPA・専門店事業の強化と並行して、アウトレットの事業化を推進

期中の在庫移管の取り組みを開始

- 荒利率アップに寄与 (+1%) -

外部出店によるチャネル拡大を継続

- 関西圏も含めてアウトレットモールを検討 -



43

マルイヴォイ エコマースの取組み



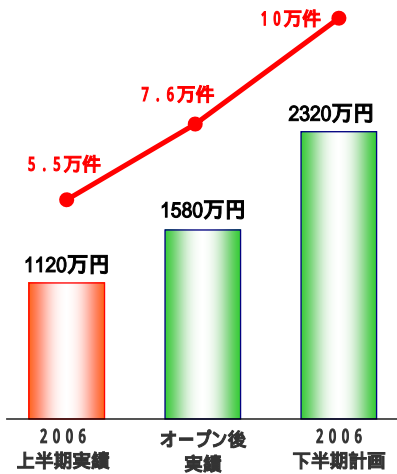
2006年9月29日 ヴォイ・オンラインをリニューアルし、「マルイweb channel」を開局



44

オープン後、アクセス数・売上ともに1日あたり1.4倍に拡大

1日当たり売上高・アクセス数

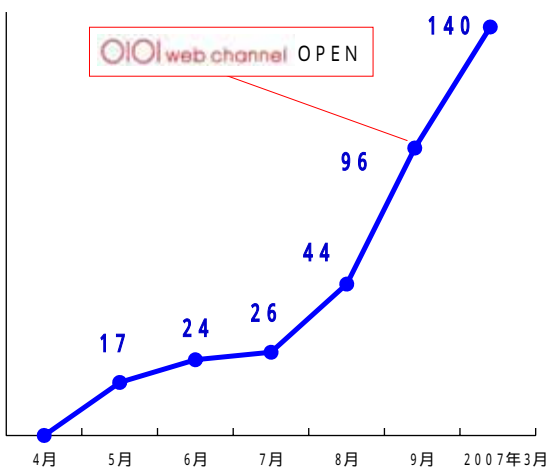


部門別 1日当たり売上高

部門	2006 上半期	オープン以降	
	万円	万円	倍
婦人	550	720	1.3倍
紳士	370	500	1.3倍
雑貨	200	360	1.8倍
レディースシューズ	120	260	2.1倍
合計	1120	1580	1.4倍

リアル店舗と同じ型数を展開する「webメガショップ化」を推進、9月末で96ショップに到達

メガショップ導入状況



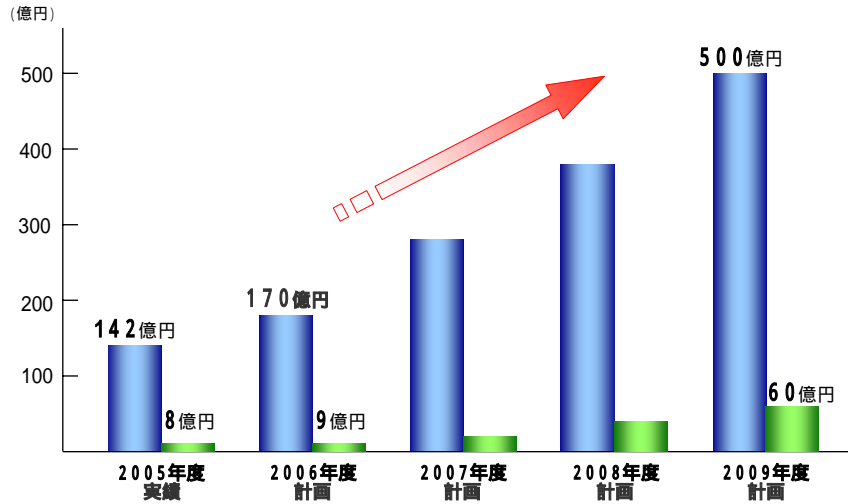
- レディース 売上高ベスト5
- アブワイザー・リッシュ
 - ソードフィッシュ
 - ジャイロ
 - タスタス
 - レッセパッセ

- メンズ 売上高ベスト5
- フィールド
 - メンズビギ
 - ヒロミチナカノ
 - オンボード
 - スクープマン

Ｅコマース事業 今後の計画



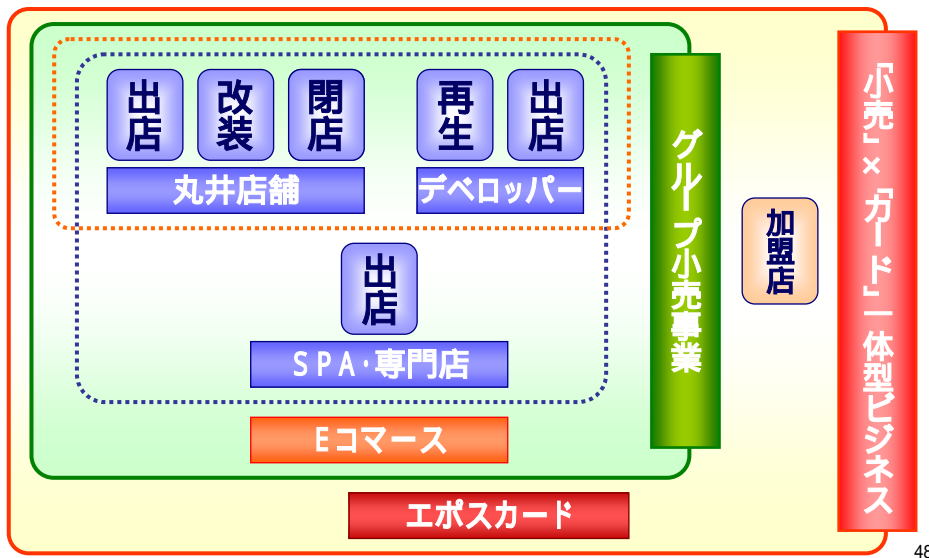
[2009年度] **売上高 500億円** **営業利益 60億円**



今後のグループ小売事業戦略



グループの経営資源を活かした、「小売」×「カード」一体型ビジネスを推進



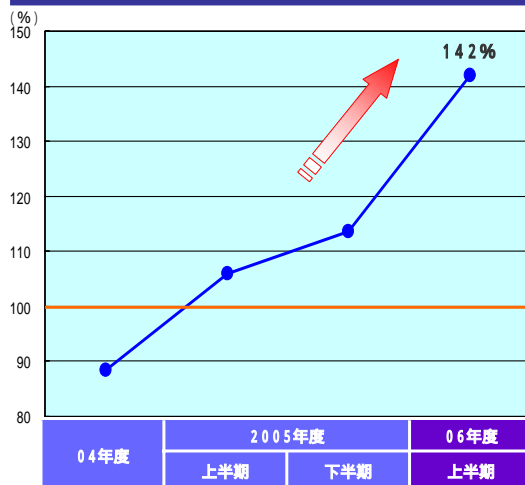
エポスカードの状況

カードの発行状況

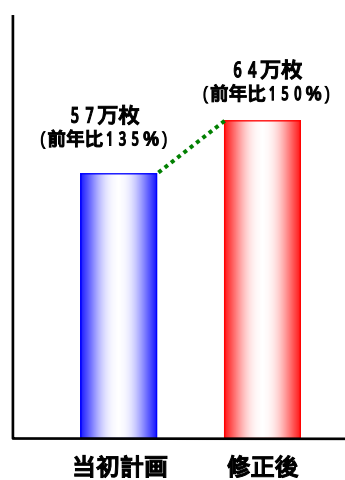


上半期の新規発行は前年比1.4倍と高伸長、年間計画も64万枚(計画+7万枚)に上方修正

新規発行 前年比推移



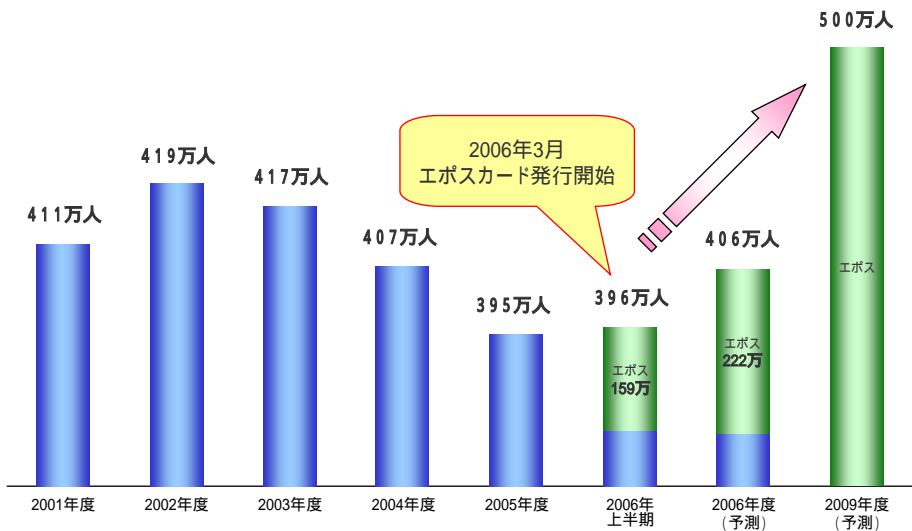
年間計画



カードホルダー数推移



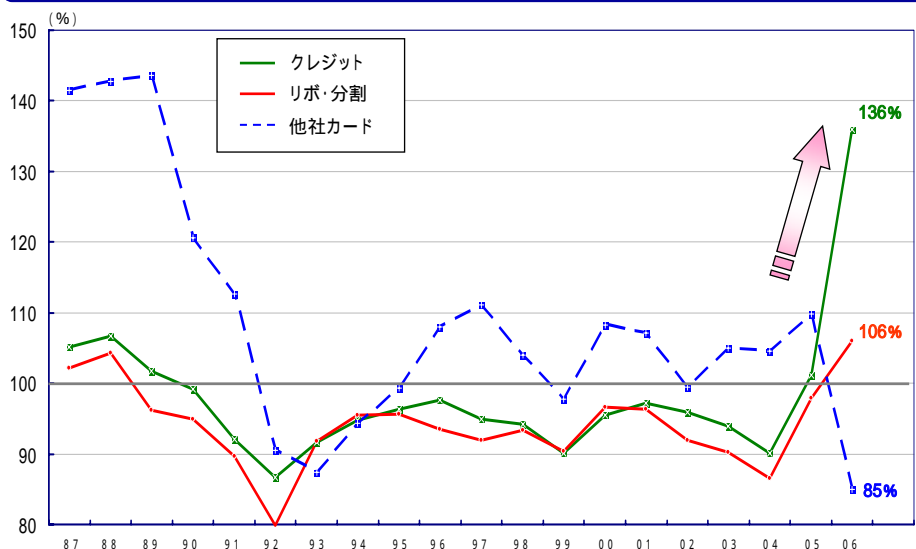
ホルダー数は2005年度を底にエボスカード発行を機に増加、2009年度500万人を目指す



丸井クレジット利用の前年比推移



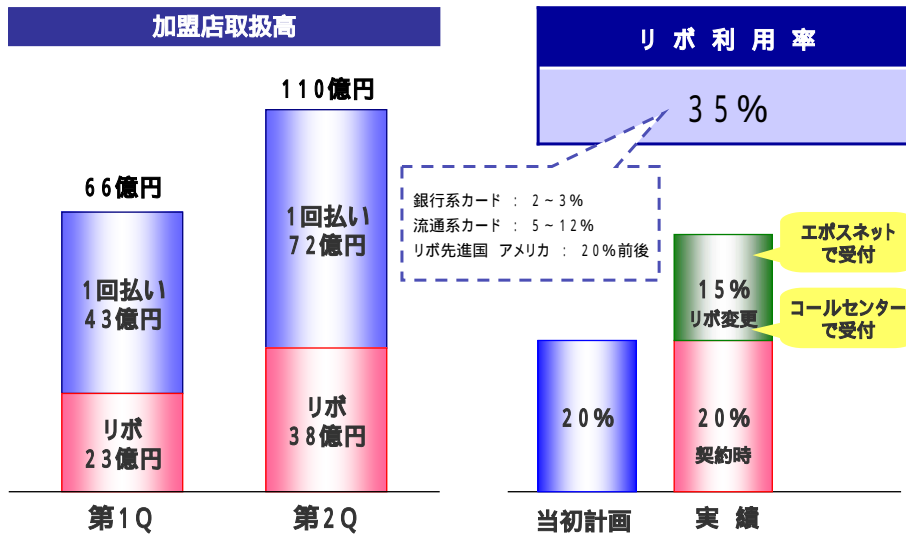
クレジットは1.4倍と急伸、リボ・分割は1988年以来18年ぶりに前年を確保



加盟店利用の推移



加盟店利用は順調に拡大、リボ利用率は35%と業界を大きく上回る水準

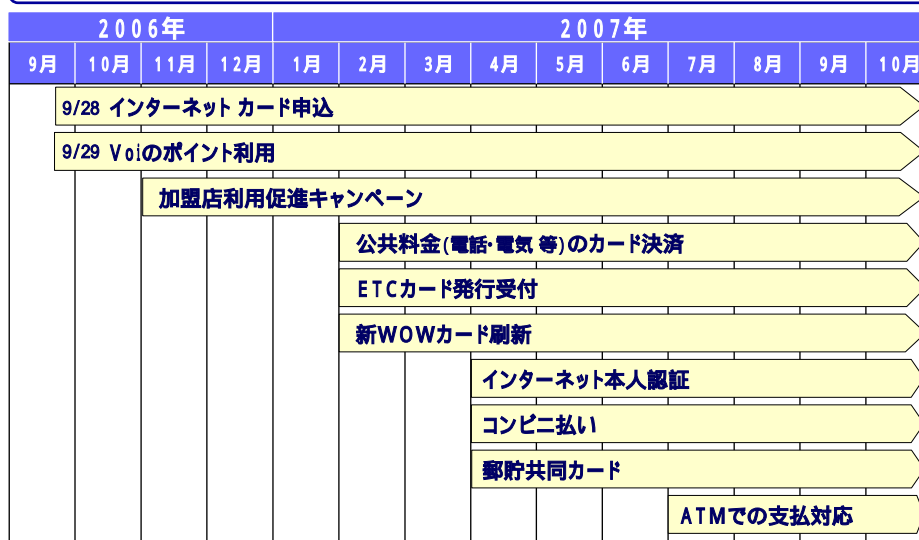


53

エポスカード 機能・サービスの充実

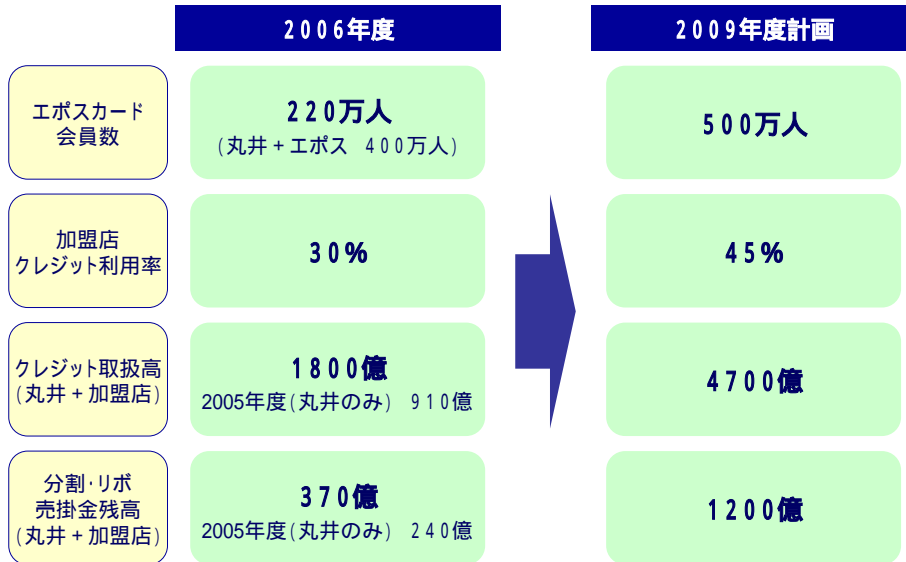


さらなる機能・サービスの充実で、メインカード化と全国展開を推進



54

今後のカード事業戦略(各指標計画)



貸金業法改正の影響と今後の対応

貸金業法改正の概要



貸金業法改正がほぼ決まり、来年の年初までに公布の見込み

2006年秋 臨時国会 法案提出

2007年秋 改正貸金業法 施行 2年半の猶予期間あり

上限金利引下げ	・29.2%を15～20%に引き下げ、グレーゾーンを撤廃
貸付総額規制	・他社の借入を含めた総額で、年収の1/3以上の貸付禁止 ・1社当り50万超または総額100万超は年収証明書が必要
その他	・信用情報機関への全件その都度登録 ・リボルビング利用時の総支払額・支払い期間の明示

57

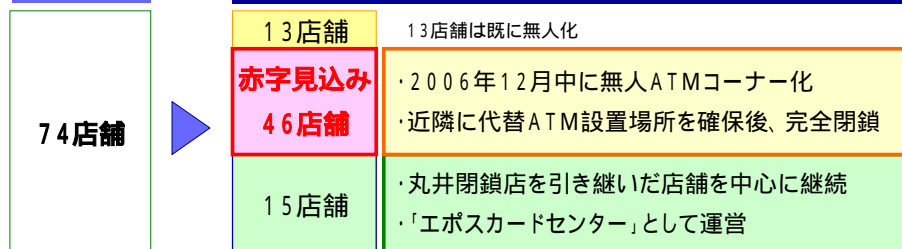
ゼロファーストの対応



環境変化に対応し13店舗は既に無人化、赤字見込み店舗(46店舗)と併せて順次閉鎖

2006年中間

今後の対応



ゼロファーストの新規会員募集は中止
コンビニATMとの提携をすすめ、利用拠点を確保
提携後は、エポスカードセンターも順次閉鎖

人材を含めた経営資源を、今後の発展が期待されるエポスカードに集中

58

貸金業法改正による影響額



貸金業法改正による影響額は、最大リスクを想定すると230億～260億

金利引下げ による 利益減少	利益影響	融資残高 2570億 丸井:1950億 ゼロファースト:620億	×	金利引下げ - 8% (実現金利2.6% 1.8%)
	- 200億			
ゼロファーストの 融資残高減少	利益影響	2006年上半期 平均融資残高 600億	→	2009年度 平均融資残高 430億
	- 30億	- 170億 × 18%		
総額規制等 による 貸倒の増加	利益影響	ゼロファースト貸倒損失予測		
	- 30億	2006年度	2007年度	2008年度
		33億	47億 (+14億)	49億 (+16億)

59

今後の事業戦略 (小売事業)



荒利改善、Eコマース拡大、S & Bにより2009年までに200億以上の利益増の見通し

小売荒利改善	利益影響	SPA事業の小売荒利改善 1500億 × 5% = 75億		
	+ 100億 ~ 110億	S & Bによる荒利改善 2700億 × 1% = 27億		
Eコマース	利益影響	Eコマース事業 営業利益		
	+ 50億	2006年度 9億	→	2009年度 60億
S & B ・ 専門店外部出店	利益影響	新設店	閉鎖店	SPA 外部専門店
	+ 70億	+ 110億	- 60億	+ 20億

60

今後の事業戦略 (カード事業)



2009年度までに、150億円強の利益増の見通し

カード事業

利益影響

+ 80億

会員の増加、加盟店利用の拡大等により利益寄与を計画

割賦・加盟店手数料	関連費用の増加
190億	
+ 150億	

関連費用の増加
- 70億

貸倒費用
利息返還費用

利益影響

+ 50億

貸倒・利息返還費用は、2006～2007年度がピーク
2008年以降は、増益要因

2006年度 165億	2009年度 115億 (- 50億)
-------------	---------------------

ゼロファースト

利益影響

+ 20億

店舗閉鎖により、収入が減少する一方、費用も減少

設備費、販促費、販売事務費など	- 20億
-----------------	-------

61

今後の事業戦略 (小売関連サービス事業)



外部利益の拡大が見込まれる各事業で、30億円以上の利益増の見通し

エイムクリエイツ

利益影響

+ 16億

PM・店装・広告の3事業一体のビジネスをさらに
深耕し、成長戦略を確立

ムービング

利益影響

+ 14億

首都圏 1のネットワークを活かした宅配事業の拡大
新商品センターと3PL型事業への移行で、ファッション
物流事業を拡大

シーエスシー

利益影響

+ 8億

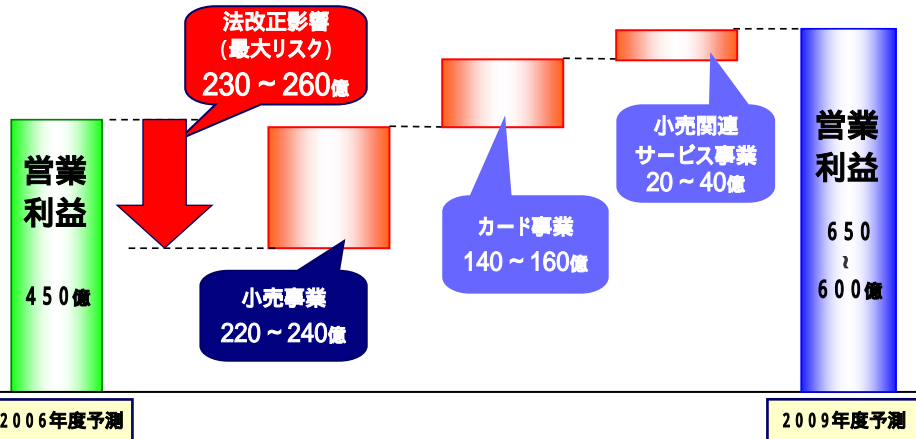
首都圏でのヤング層を対象とした
賃貸マンションのサブリース事業を拡大

62

貸金業法改正による、2009年度利益見通し



前提条件 ・上限金利29.2% 18%と仮定 → 実現金利26% 18% (-8%)



不確定要素も多いため、来年の決算発表までに中期経営計画を見直し

63

今後4年間のキャッシュフロー計画



利益減少に対し、営業債権と法人税の減額で、今後の投資には影響なし

単位: 億円

当初の4年間計画		利益見通し変更後	
税前当期利益	2750	税前当期利益	1700
減価償却	700	減価償却	700
除却・引当	200	除却・引当	300
キャッシング	650	キャッシング	150
割賦売掛金	1200	割賦売掛金	1400
法人税・他	900	法人税・他	550
営業CF	900	営業CF	900
設備投資	1100	設備投資	1100
その他	100	その他	100
投資CF	1000	投資CF	1000
フリーCF	100	フリーCF	100

利益	1050
引当金	+ 100
営業債権	+ 600
法人税	+ 350

営業CFは増減なし

64

2006年度 通期見通し

2006年度 通期見通し (連結)



単位: 億円、%

	前年実績	当初計画	修正後 通期計画	修正額	前年比
売上高	5615	5750	5570	-180	99
売上総利益	2093	2200	2130	-70	102
販管費	1646	1650	1680	+30	102
営業利益	447	550	450	-100	101
経常利益	462	550	460	-90	100
当期利益	240	255	125	-130	52

2006年度 通期見通しの前提条件



改正貸金業法の施行を待たず、速やかに金利引下げに対応予定

	上半期 実績	下半期	通期
既存ベース 小売売上前年比	100.0%	100.0%	100.0%
新設・閉鎖店影響	- 68億 (新設+9億、閉鎖 - 77億)	- 53億 (新設+91億、閉鎖 - 144億)	- 121億 (新設+100億、閉鎖 - 221億)
小売荒利率	30.5% (前年比差 + 1.2%)	31.0% (前年比差 + 1.1%)	30.8% (前年比差 + 1.2%)
営業貸付金残高	2578億 (前年比100%)	2490億 (前年比96%)	-
消費者ローン利息収入	331億 (前年比101%)	304億 (前年比93%)	635億 (前年比97%)
割賦手数料	12億 (前年比140%)	17億 (前年比170%)	29億 (前年比153%)
加盟店手数料	4億	6億	10億

07年3月よりキャッシング金利18%で計算

67

配当政策



中間配当金は業績連動の結果12円とし、年間配当金は28円を予定

現状の配当政策

中期経営計画の営業利益800億円の達成時に、1株配当金50円を予定
2009年度までは、800億円に対する達成率に応じて1株配当金を決定



	2005年度	2006年度		
		中間	期末	
営業利益	447億円	194億円	256億円	450億円
達成率	56%	24%	32%	56%
1株配当金	28円	12円	16円(予定)	28円(予定)

68

0101