

2009年 3月期
丸井グループ 第2四半期決算説明会



2008年11月14日

2008年度上半期

- ・連結決算概要
- ・振り返り

2008年度下半期

- ・下半期の施策
- ・通期見通し

今後の戦略

連結決算概要

損益計算書



単位: 億円、%

	前年実績	計画	実績	前年比	計画比	計画差
売上高	2368	2210	2188	92.4	99.0	-22
売上総利益	862	810	795	92.3	98.1	-15
販管費	779	775	755	96.9	97.4	-20
営業利益	82	35	40	48.6	114.4	+5
経常利益	77	30	33	43.3	111.1	+3
当期利益	8	5	14	176.7	288.0	+9

売上高の内訳



単位: 億円、%

	前年実績	計画	実績	前年比	計画比	計画差
売上高	2368	2210	2188	92.4	99.0	-22
小売	1860	1800	1794	96	100	-6
既存店	1623	1580	1572	97	100	-8
カード	253	220	228	90	104	+8
小売関連サービス	255	190	166	65	88	-24

5

売上総利益の内訳



単位: 億円、%

	前年実績	計画	実績	前年比	計画比	計画差
売上総利益	862	810	795	92.3	98.1	-15
小売	559	545	531	95	97	-14
カード	253	220	228	90	104	+8
小売関連サービス	50	45	36	71	78	-9
売上総利益率	36.4	36.7	36.3	-0.1	-0.4	-
小売荒利率	30.1	30.3	29.6	※0.5	-0.7	-

※小売荒利率-0.5%の影響・・・会計基準変更 : -0.3%

SPA・専門店 : 面積減少-0.1%、荒利率低下-0.1%

6

セグメント情報



単位:億円

	2007年度 上半期			2008年度上半期		
	小売事業	カード事業	小売関連サービス事業	小売事業	カード事業	小売関連サービス事業
売上高	1860	266	436	1820	244	327
営業費用	1820	241	400	1815	217	305
営業利益	40	26	37	6	28	22

7

上半期の振り返り

小売事業

小売売上の内訳



通信販売・専門店・新設店が好調に推移し、ほぼ計画通りの実績

単位: 億円、%

	前年実績	計画	実績	前年比	前年差	計画比	計画差
小売売上	1860	1800	1794	96	-66	100	-6
既存店	1623	1580	1572	97	-51	100	-8
営業店	1554	1500	1487	96	-67	99	-13
通信販売	69	80	85	124	16	106	5
専門店	37	40	44	113	7	108	4
新設店	24	120	123	-	99	103	3
閉鎖・減床店	176	60	55	31	-121	91	-5

上半期の取組み



昨年度より、徹底したお客さまニーズ調査を実施し、上半期の施策につなげる

調査数 160企画 調査対象者 11万人

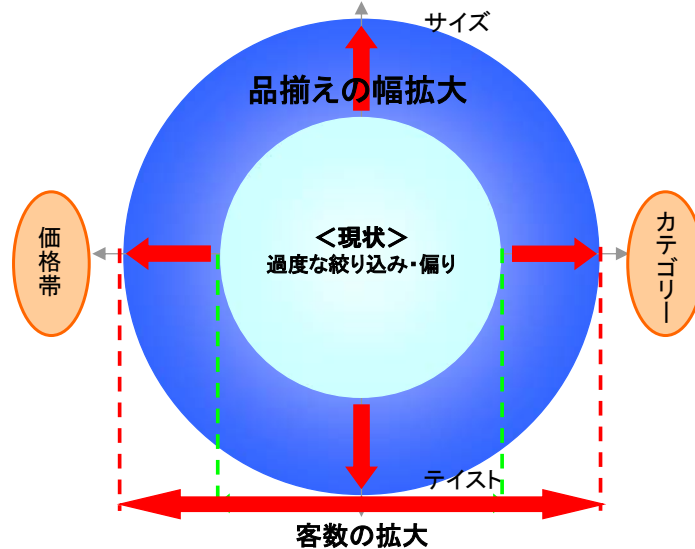
<お客さまのニーズ>



お客さまニーズの6割を占める「品揃えの見直し」に集中的に取り組む

11

品揃えの見直しによる客数の拡大



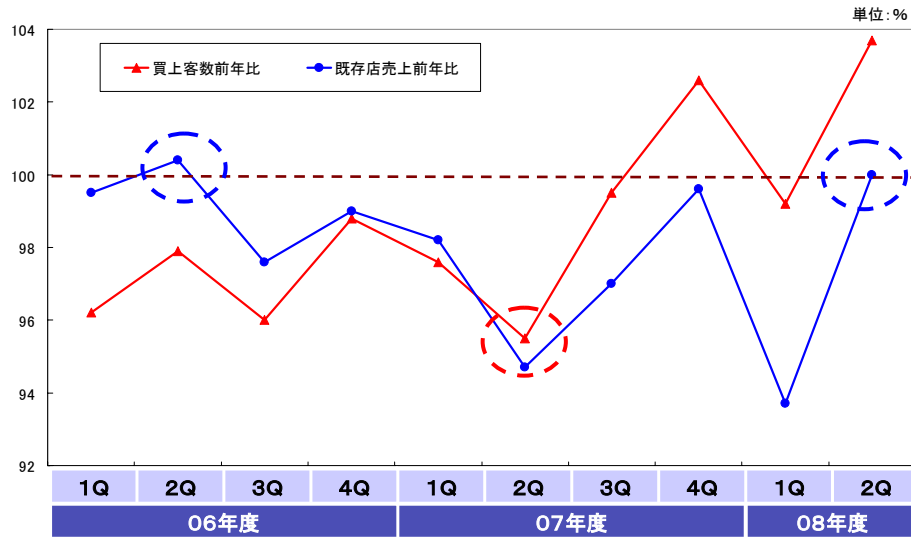
経営理念 → お客さまニーズ → 品揃えの見直し → 客数拡大 → 業績回復

12

買上客数・売上高前年比(既存店)



07年度第2四半期を底に客数が回復基調となり、第2四半期売上は2年振りに前年達成



13

①価格帯の見直し(お客さまのニーズアンケート結果)



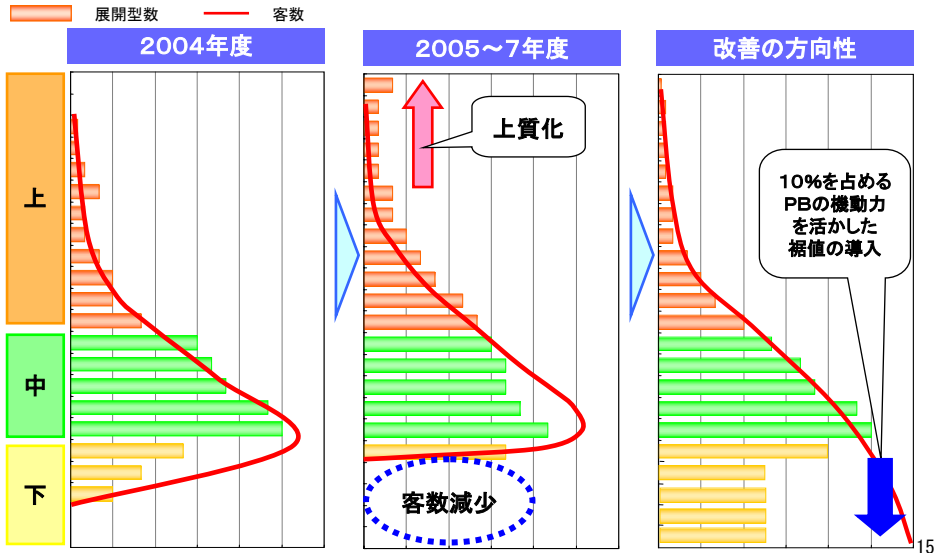
「手頃な価格」に対するニーズが最も高い

順位	なんばマルイ		川崎店		シティ横浜	
	品揃え	件	品揃え	件	品揃え	件
1	手頃な価格の品揃え	106	手頃な価格の品揃え	107	手頃な価格の品揃え	150
2	ライフスタイル雑貨 ショップの導入	105	カジュアルウェア の展開	64	ライフスタイル雑貨 ショップの導入	134
3	カジュアルウェア の展開	83	ライフスタイル雑貨 ショップの導入	63	靴・鞆の豊富な 品揃え	46
4	セレクトショップ の導入	47	靴・鞆の豊富な 品揃え	57	丸井でしか買えない ブランドの編集	46
5	定番・シンプルな 商品の品揃え	43	流行商品・雑誌 掲載商品の品揃え	46	セレクトショップ の導入	39

14

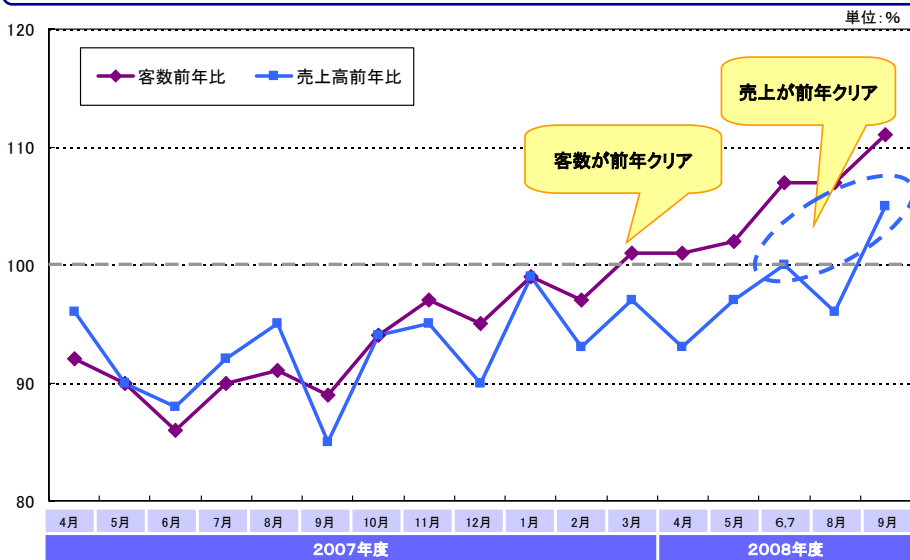
①価格帯の見直し 取組みの方向性

上質化によって縮小した低価格帯の復活と裾値の導入に取り組む



①価格帯の見直しの事例(神戸マルイ)

全店No. 1のPB商品構成を活かしていち早く価格帯を見直し、客数とともに売上が回復

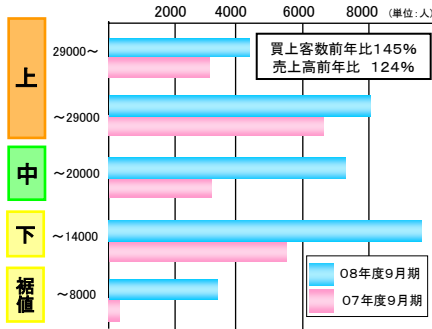


①価格帯の見直しの事例(商品別)

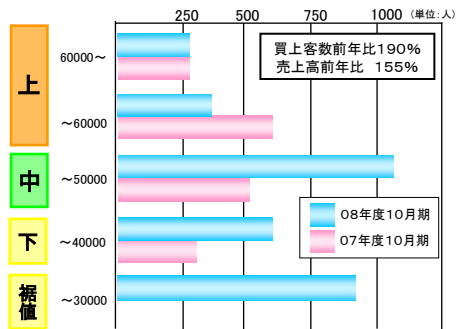


裾値商品を復活することで中価格帯が活性化し、客数増が売上拡大につながる

レディスブーツ買上客数



ビサルノスーツ買上客数



【他取り組み事例】

カテゴリー	婦人	紳士	ファッション雑貨	宝飾・時計
アイテム	・ニット・スカート・シャツ ・ドレス・デニム ・セットアップ	・スーツ・シャツ・ネクタイ ・シューズ・バッグ ・革小物・ベルト ・アンダー・ソックス	・パンプス・サンダル ・カジュアルバッグ ・カジュアルアクセ	・リング・マリッジリング ・アクセサリ ・ウォッチ

①価格帯の見直しの事例 (2プライススーツ業態の導入)



- ・ザ・スーパースーツストア(オンリー)5店舗を導入し好調に推移
- ・ビジネス関連アイテムへの相乗効果もあり、既存ビサルノショップの売上も伸長

●店舗全体のスーツ状況(オープン前後)

	販売点数	
	前10日間	後10日間
5店計	490点	2280点
オンリー	-	1290点
その他	490点	990点
点数前年比	94%	289%

●ビサルノアイテムの状況(5店舗 オープン前後)

	売上高前年比		
	前10日間	後10日間	差異
アイテム合計	94	112	+8
スーツ	103	107	+4
シャツ・タイ	89	111	+22
シューズ	93	117	+24

●経緯

- ・08年4月 (株)オンリーと業務提携
- ・8月21日 ファミリー海老名に導入
- ・9月19日 ファミリー溝口・錦糸町店
マルイシティ上野・川崎店
4店舗に導入

●ザ・スーパースーツストアご利用者の声

「まさか丸井に2プライスショップが入るとは思っていなかったが、入ってくれて嬉しいです」
「これからはスーツも丸井で買いたと思います」
＜お客さまアンケートの結果＞

- ・利用者の6割が2年以内の丸井利用があるにも関わらずスーツは購入していない
- ・丸井以外でのスーツ購入場所は7割が2プライス専門店

②カテゴリー幅拡大(お客さまのニーズアンケート結果)



生活雑貨やインテリアなどのライフスタイル対応雑貨に対するニーズも高い

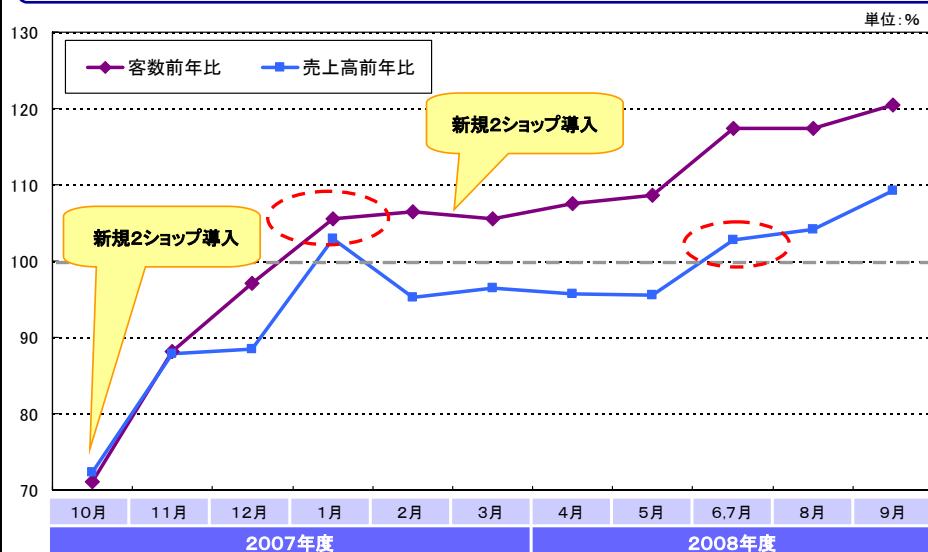
順位	なんばマルイ		川崎店		シティ横浜	
	品揃え	件	品揃え	件	品揃え	件
1	手頃な価格の品揃え	106	手頃な価格の品揃え	107	手頃な価格の品揃え	150
2	ライフスタイル雑貨 ショップの導入	105	カジュアルウェア の展開	64	ライフスタイル雑貨 ショップの導入	134
3	カジュアルウェア の展開	83	ライフスタイル雑貨 ショップの導入	63	靴・鞆の豊富な 品揃え	46
4	セレクトショップ の導入	47	靴・鞆の豊富な 品揃え	57	丸井でしか買えない ブランドの編集	46
5	定番・シンプルな 商品の品揃え	43	流行商品・雑誌 掲載商品の品揃え	46	セレクトショップ の導入	39

19

②カテゴリー幅拡大の事例(なんばマルイ)



ライフスタイル雑貨などカテゴリー幅の拡大で客数とともに売上が拡大



20

②カテゴリー幅拡大の事例(なんばマルイ)



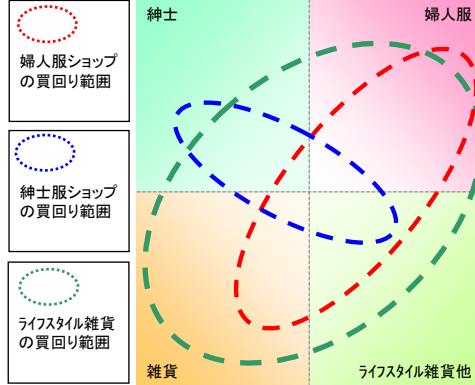
カード会員の購買動向分析により新ショップ導入効果等を検証、成功事例を波及

●ショップ別客数・買回り率

客数 順位	ショップ	客数 (万人)		買回り率 (%)
		客数	構成	
	店合計(203ショップ)	69.3	—	79.3
	新規4ショップ	5.2	7.5	88.2
1位	B1レディス雑貨	8.5	12.3	79.9
2位	婦人服ショップA	2.1	3.0	81.9
3位	新規ショップ①	1.6	2.3	88.2
4位	新規ショップ②	1.4	2.0	89.1
5位	新規ショップ③	1.3	1.9	88.6
6位	婦人服ショップB	1.3	1.9	71.7
7位	婦人服ショップC	1.2	1.7	85.6
8位	新規ショップ④	1.0	1.4	86.2

※買回り率: 自ショップ購入客の他ショップ利用率

●ライフスタイル雑貨ショップが幅広いカテゴリーへの買回りを促進



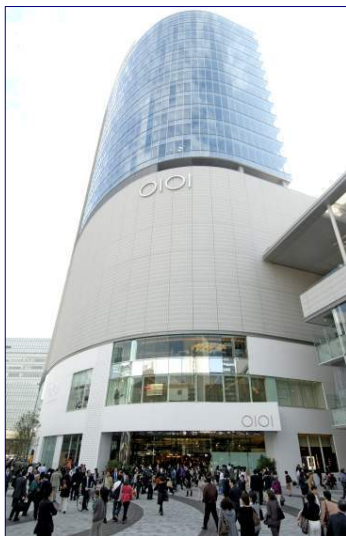
今後、改装により既存店への導入を推進

21

有楽町マルイの概況



お客さまのニーズに基づき、品揃え・店舗環境・接客を革新し、初年度目標を達成



売上高 237億円(計画比108% 計画差+17億円)

入店客数 1350万人(食品店舗除きで全店第1位)

●都心店舗との比較

	都心店舗 平均	有楽町マルイ	
		値	都心店比
25歳以上構成	62.0%	71.9%	+9.9%
被服・履物構成	74.4%	70.0%	-4.4%
客単価	9830円	8420円	86%
坪当り買上客数	400人	510人	127%

22

カード事業

カード事業 重要指標



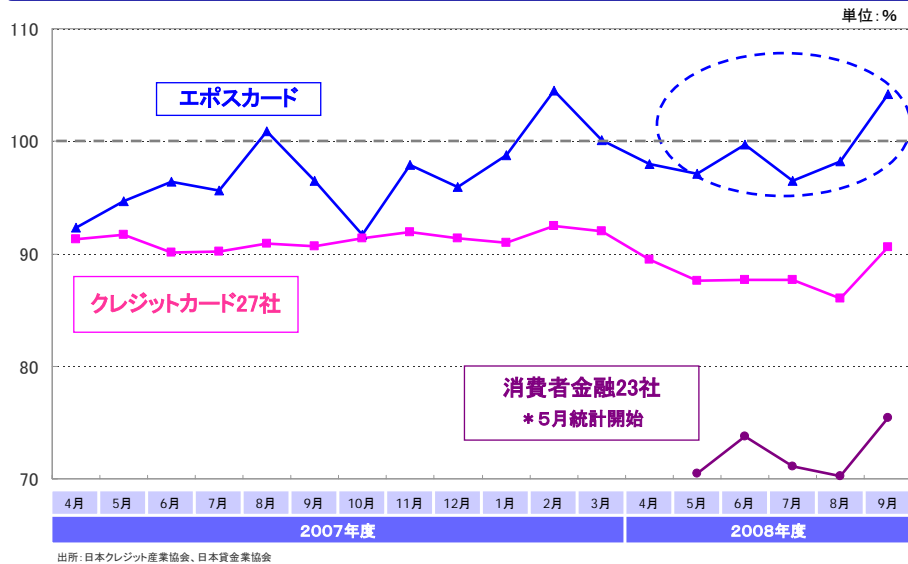
キャッシングはやや苦戦するも、会員数・ショッピング利用は計画を大きく上回る

		実績	前年比(%)	計画比(%)
カード	入会数 (万人)	27	125	105
	会員数 (万人)	415	104	101
ショッピング	取扱高 (億円)	1523	144	109
	丸井内取扱高 (億円)	648	113	105
	加盟店取扱高 (億円)	876	181	112
	リボ分割取扱高 (億円)	310	128	110
	リボ分割残高 (億円)	527	152	106
キャッシング	取扱高 (億円)	764	95	99
	利用客数 (万人)	65	93	95
	融資残高 (億円)	2146	91	100

キャッシングの取扱高



業界はマイナス基調が続くがエポスカードのキャッシング取扱高は前年並みで推移

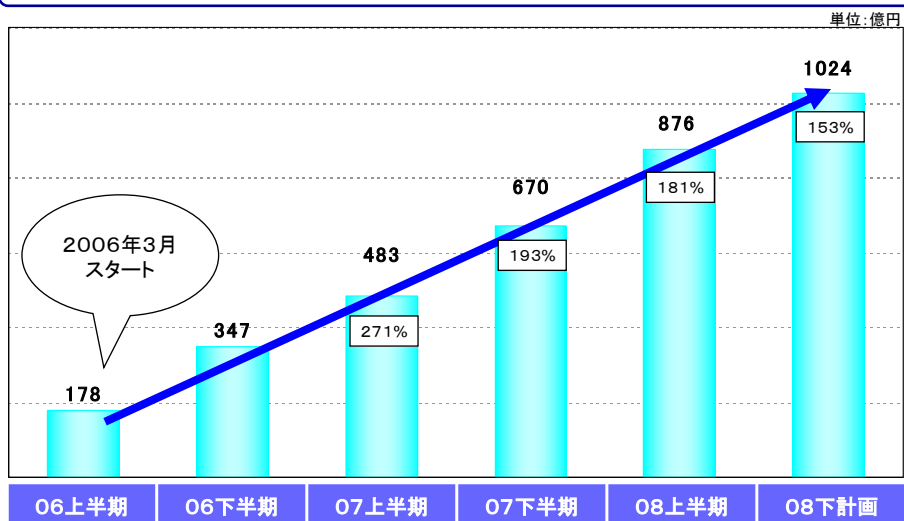


25

加盟店クレジット取扱高



06年より新規事業としてスタートした加盟店利用は、今年度は1900億円の取扱に拡大予定



(丸井内利用を除く)

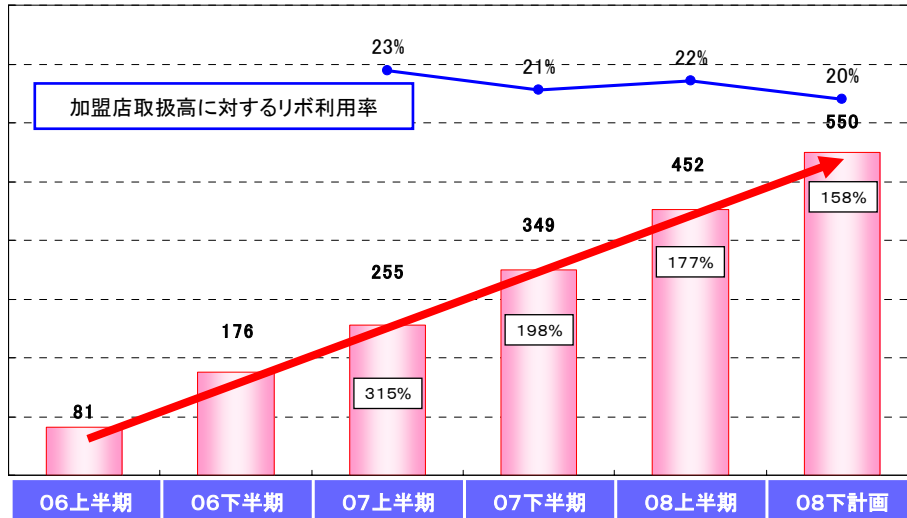
26

ショッピングリボ残高



ショッピングリボ残高も開始から2年半で急拡大、年度末には550億円に拡大の見込み

単位: 億円



ゴールドカードの導入(4月)



20代を中心に約10万人に発行 ゴールドカード会員の加盟店利用額は2倍に拡大

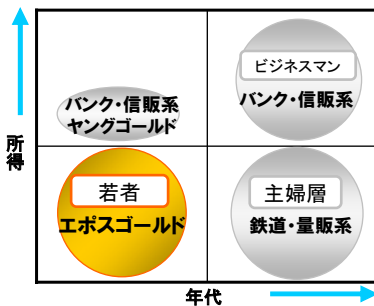
●事前のニーズ調査(ネットアンケート)

<一般的なゴールドカードの保有意向>

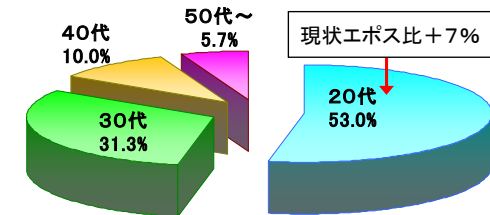
年代	20代	30代	40代
保有意向	35%	24%	18%

「身近なゴールド」保有意向が20代で70%

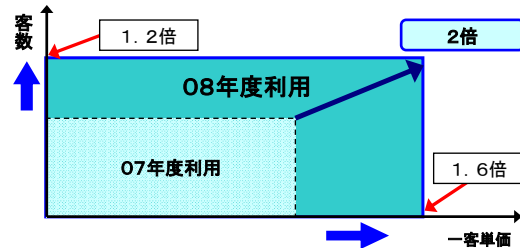
●エポスゴールドのポジショニング



●ゴールドカード会員の年代別構成



●ゴールドカード会員の加盟店利用状況

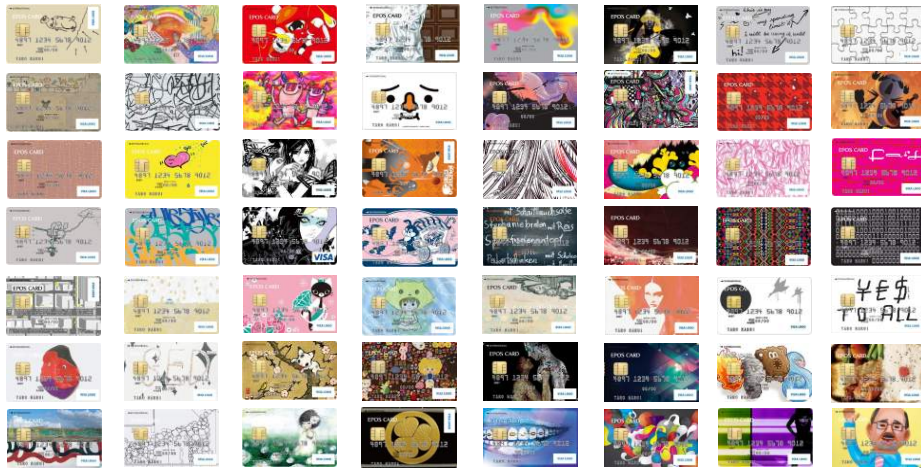


「EPOS 100 デザインカード」の導入



日本初！お客さまが自由に選べるデザインカードを発行

- 国内外のアーティストによる100デザインを発行(08年9月18日申込スタート)
- 発行手数料1000円(年会費は無料)



29

「EPOS 100 デザインカード」の概況(スタート～10月期)

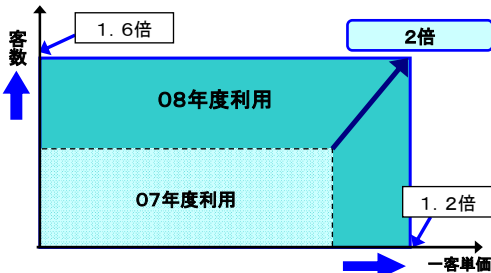


10月末までに6000枚を発行、ゴールドカード会員と同様、加盟店利用が2倍に拡大

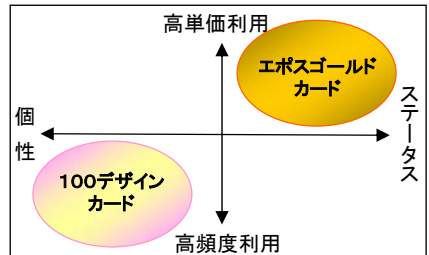
- 人気デザインベスト5



- デザインカード会員の加盟店利用状況



- ライフスタイルに応じたメインカードの提供



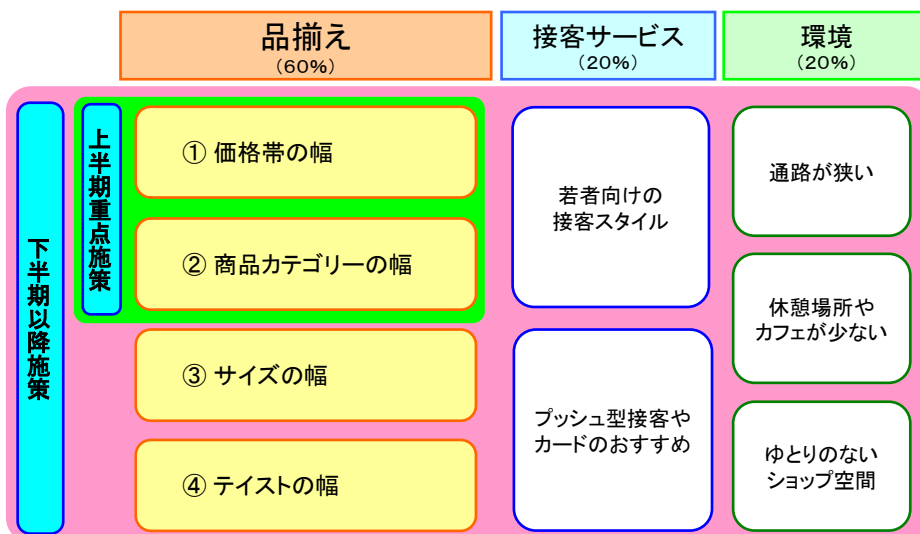
30

下半期の施策

下半期の取組み



「品揃えの見直し」を継続すると共に、お客さまニーズへの対応を更に強化する



下半期改装計画

① 年2回(春・秋)の大型改装ではなく、年間を通じた多店舗での改装に変更

	08上半期	下半期計画	主な 改装店舗	なんばマルイ、シティ横浜、 大宮店、など
改装費	40億円	70億円		
店舗数	17店舗	21店舗		
面積	3万㎡	5万㎡		

② お客さまとともにプランの仮説・検証を行い、投資効果の高い改装を実施

<なんばマルイの事例>

『お客さま参画会議』

年間で16回開催(07下半:10回 08上半:6回)

◎08年度上半期改装

- ・改装費 : 1億70百万(面積900㎡)
- ・年間荒利増 : +5億円

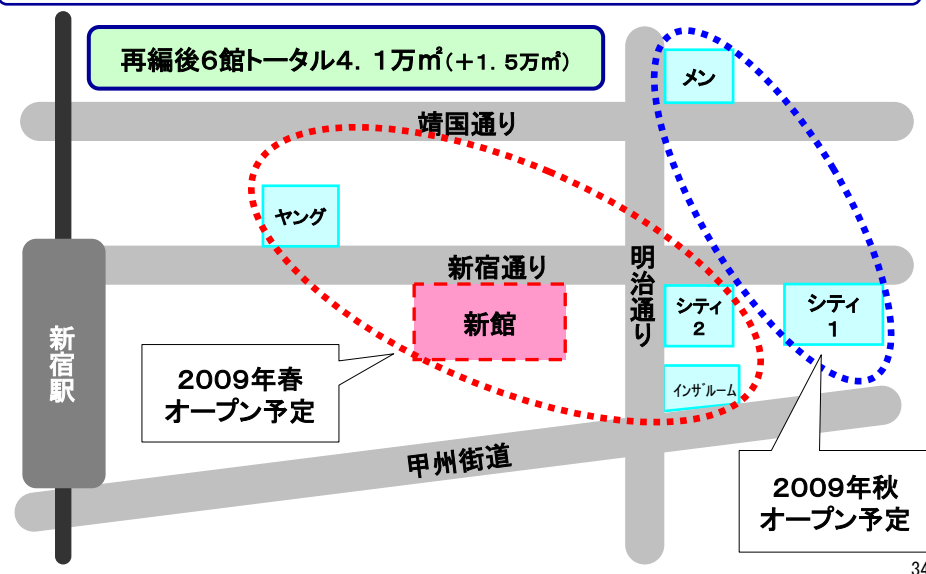
下半期計画	
改装費	8億90百万円
面積	4,000㎡



33

新宿地区の再編

2009年の春・秋で新館開店と合わせ、新宿地区5館をすべて改装し、再編を実施

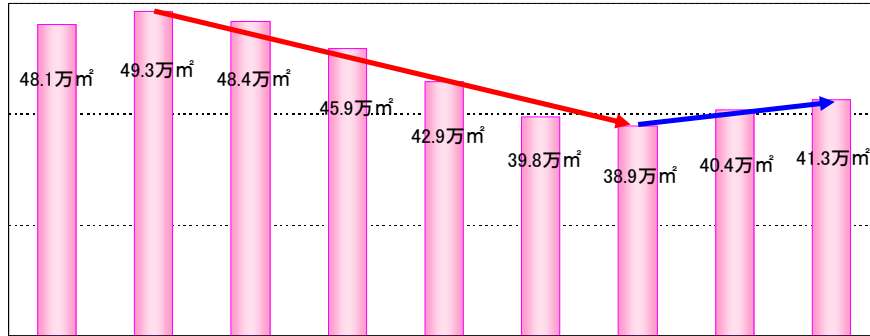


34

店舗面積の推移



新宿新館の開店により、2009年度店舗面積は+15,000㎡となり、6年ぶりに増加



	2002年度	2003年度	2004年度	2005年度	2006年度	2007年度	2008年度	2009年度	2010年度
新設	海老名	神戸・北千住	—	—	なんば シティ新宿1	有楽町	—	新宿新館	中野
閉鎖・縮小	FLD池袋 小田原店	八王子 川口・土浦 ONE渋谷 自由が丘	沼津店 ONE新宿	藤沢 be町田	川越・戸塚 所沢・津田沼 旧CITY新宿	mini立川 iRM池袋 中野・大井町 郡山 川崎店減床	国分寺減床	—	—

35

専門店出店の状況



08年度下半期は中国への出店4ショップを含む、計10ショップを出店予定

	出店施設	ショップ数	出店ショップ	
上半期	3月	上海 久光百貨店	1	アールユージーンズ
	4~7月	佐野プレミアムアウトレット 他	5	マルイアウトレット 他
	8月	仙台フォーラス	3	メンズ雑貨 / レッドシューズ / ウオッチ
	9月	調布パルコ	1	マルイモデル
		三井アウトレットパーク仙台港	1	レッドシューズTOKYO
下半期	上海 久光百貨店	1	アールユー	
	泉パークタウン タピオ	1	マルイモデル	
	10月	仙台泉プレミアムアウトレット	1	マルイアウトレット
		HEP FIVE	1	アルディートピサルノ
	11月 (予定)	阪急西宮ガーデンズ	3	ピサルノ / ウオッチ / インザルーム
		蘇州 久光百貨店	2	アールユー / アールユージーンズ
	3月 (予定)	杭州 杭州百貨店	2	アールユー / アールユージーンズ

年間計: 15施設 21ショップを出店

36

エポスコラボレーションカードの発行



従来にない提携方式の「エポスコラボレーションカード」を発行



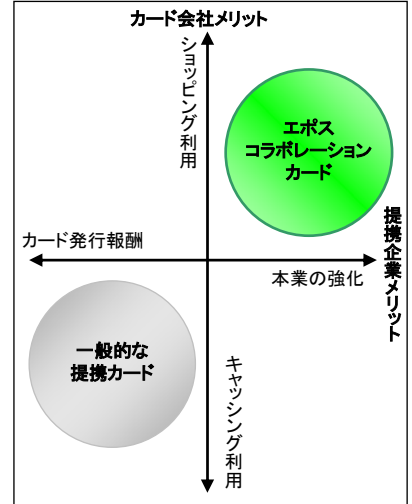
HPダイレクトプラスカード
10月発行開始

シダックスカード
11月発行開始

●お客さま(会員)を中心に相互に大きなメリット

お客さま	<ul style="list-style-type: none"> どのカードでも丸井を含む全ての提携企業の特典を享受できる
提携企業	<ul style="list-style-type: none"> 丸井からの送客による本業の収益向上 提携企業の増加で、企業相互の送客も拡大
エポスカード	<ul style="list-style-type: none"> 特典サービスの充実によるメインカード化 カード発行拠点が全国の提携企業に拡大 カード利用率向上でショッピング収益の拡大
丸井	<ul style="list-style-type: none"> 提携企業からの送客による客数増

●コラボレーションカードの戦略



2008年度 通期見通し

2008年度 通期見通し（連結）



単位：億円、%

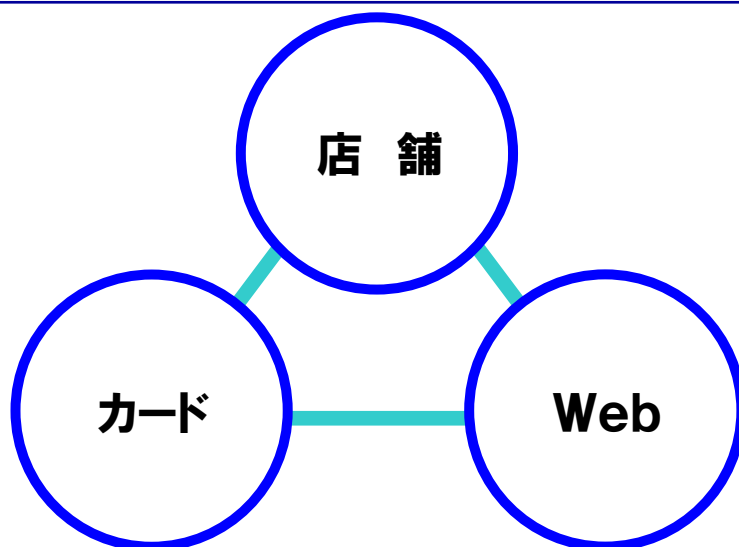
	前年実績	当初計画	修正計画	当初差	前年比
売上高 (下半期既存店)	4935	4660 (97%)	4600 (94%)	-60 (-3%)	93
売上総利益	1776	1680	1660	-20	93
販管費	1594	1560	1540	-20	97
営業利益	182	120	120		66
経常利益	173	110	110	±0	63
当期利益	76	35	35		46

39

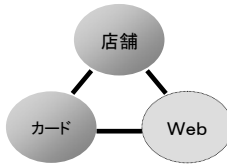
今後の戦略

店舗・カード・Web一体型 独自のビジネスモデル創造

店舗・カード・Webを融合させた、一体型の独自ビジネスモデルを確立する



①エポスカードのWeb会員の拡大



店舗での接客時にエポスカードのWeb会員の登録を推進

Web会員は70万人に急拡大、登録率は他社を大きく上回る

●Web会員登録 他社との比較

	カード会員数		
	※ 万人	Web 会員数 万人	構成
エポスカード	310	70	23%
流通系A社	1553	128	8%
流通系B社	2601	163	6%
信販系C社	907	49	5%
ネット系D社	313	75	24%

※赤いカード会員を除く
出所: 矢野経済研究所「クレジットカード市場の実態と展望」

●Web会員に登録いただく効果

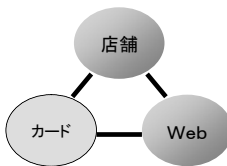
メインカード化によるショッピング利用率の向上

	登録者	未登録	差
ショッピング利用率	53%	42%	+9

メールによるローコスト販促

	閲覧率	閲覧者来店率	コスト/人
テレビ	57%	45%	9.2円
メール配信	30%	35%	0.9円

②マルチチャネル戦略—店舗・Web通販併用客の拡大



店舗とWeb通販の併用客は、店舗のみ利用客よりもご利用金額が多く、ご利用期間も長い

店舗での接客時にWeb通販の会員登録を推進

Web通販会員は96万人に急拡大、通販事業の拡大に寄与

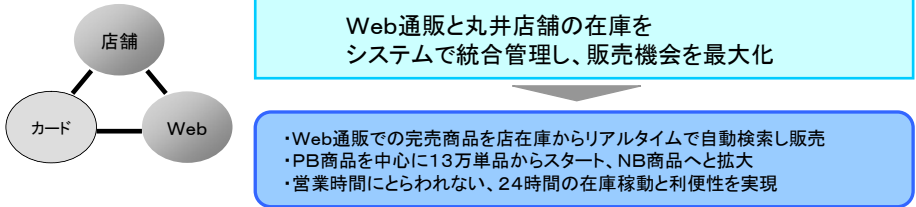
●店舗とWeb通販の新規併用客売上が拡大

	08年度			
	第1四半期		第2四半期	
		前年比		前年比
新規併用客数	1.5万人	130%	3.1万人	300%
新規併用客売上	3億28百万	340%	4億32百万	290%

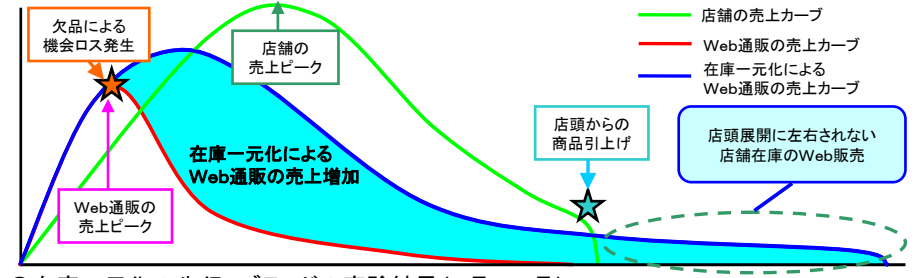
●通販事業は荒利ベースで2番店に

順位	店舗	08年間 荒利予測
1	北千住マルイ	97億円
2	通販事業	79億円
3	シティ横浜	74億円
4	有楽町マルイ	72億円

③ マルチチャネル戦略－店舗とWeb通販の在庫一元化



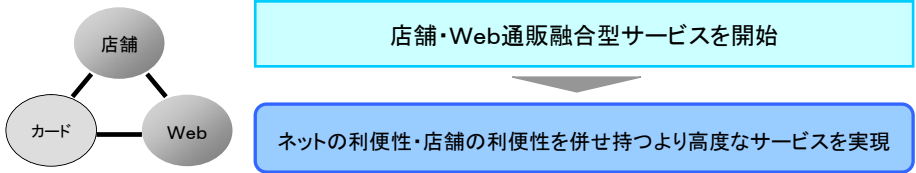
● 需要曲線の格差を活用した売上の最大化



● 在庫一元化の先行5ブランドの実験結果(6月～9月)

対象ブランド売上高	前年比	在庫一元化の効果
2億10百万	187%	+38P

④ マルチチャネル戦略－店舗・Web通販融合型サービス



● Web通販を利用して不満に感じている点(1都3県 店舗・Web通販併用客へのアンケート)

1位	試着ができない	43%
2位	実物が確認できない	40%
3位	配送料がかかる	35%
4位	返品が面倒	27%
5位	自分で直しに出すのが面倒	19%

<Web通販利用者に対する主なサービス>

- ・Webで商品を予約し、店舗で試着後に購入を決定
- ・店舗での商品受け取り・代金支払い・お直し
- ・店舗での交換・返品

09年春新宿新館よりスタート

顧客資産の活用

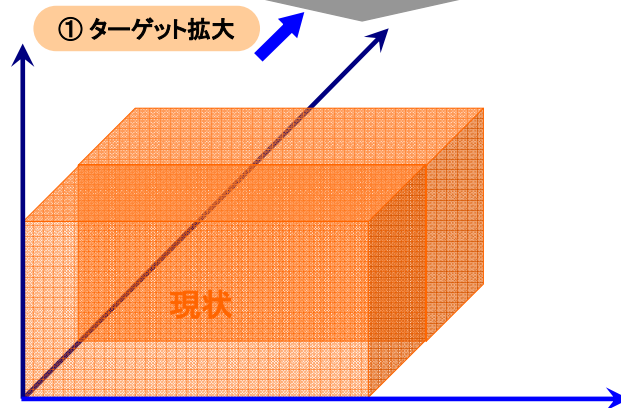
課題と方向性



(1) 現状のターゲットである年齢ヤングが今後減少

(2) 現状の膨大な入店客数(年間1億7千万人)を活かしきれていない

※買上客数 年間5千万人、買上率は30%程度 ※現状のカード会員継続は5年間



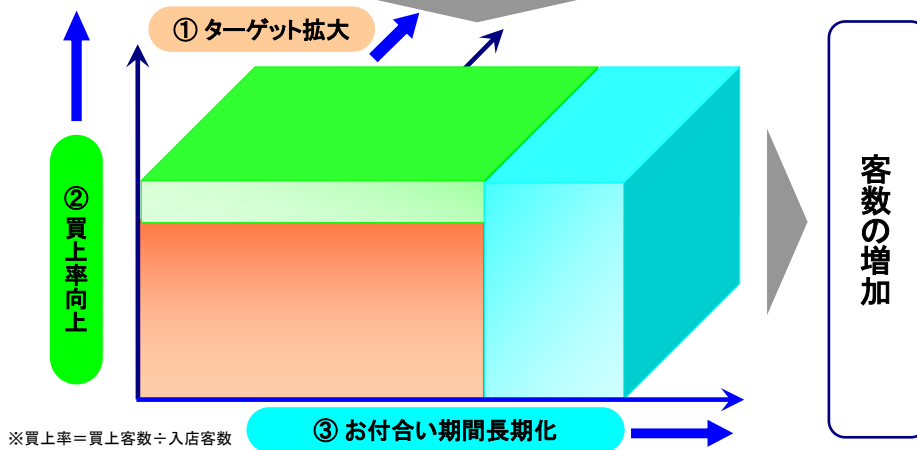
課題と方向性

(1) 現状のターゲットである年齢ヤングが今後減少

(2) 現状の膨大な入店客数(年間1億7千万人)を活かしきれていない

※買上客数 年間5千万人、買上率は30%程度

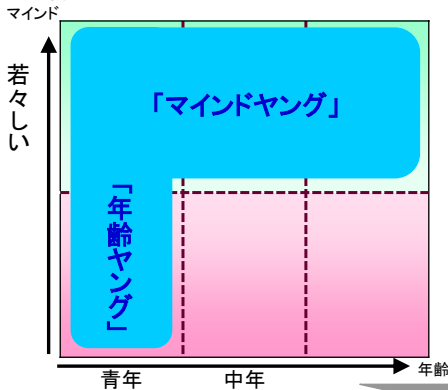
※現状のカード会員継続は5年間



① ターゲットの見直し

少子高齢化を見据え、ターゲットを「年齢ヤング」に加え「マインドヤング」まで拡大

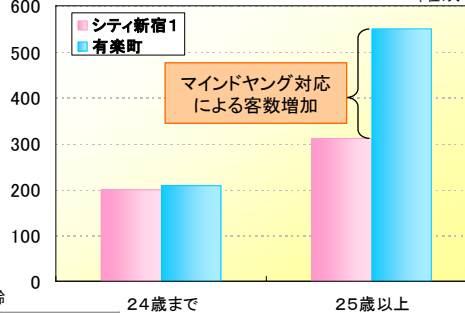
●新ターゲットのイメージ



●有楽町マルイでは新ターゲット戦略が奏効

⇒ シティ新宿1と比較すると25歳以上の客数が多い

<年代別坪当り客数>



新宿新館をはじめ、既存店も改装を通じてマインドヤング対応を推進

※「青春とは、人生のある期間ではなく、心の持ち方をいう」(サムエル・ウルマン「青春の詩」)

② 品揃えの見直しによる買上率向上

●年間買上客数5000万人を10%伸ばし、5500万人(+500万人)へ

買上率3%向上 入店客1億7000万人×買上率+3%=+500万人

●買上率比較(上半期)

丸井合計	32%
ファミリー志木 (07下改装店舗)	45%(前年差+4P)
シティ池袋 (07下改装店舗)	42%(前年差+3P)

●店内機会ロスの状況

<アンブリックス(裾値PB)スーツ購入者の分析>
・過去2年間の「スーツ」アイテム購入履歴

購入経験なし 60% 購入有 40%

<店内従業員へのアンケート>
・カジュアル時計着用者の購入場所

他店で購入 90% マルイ 10%

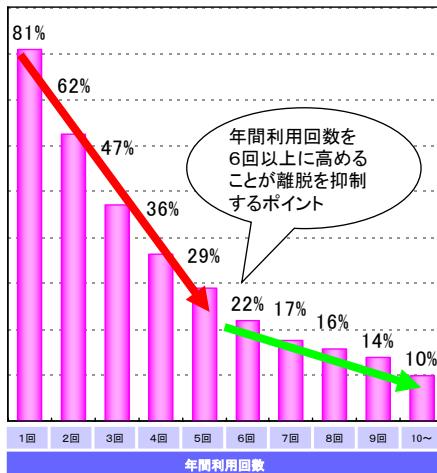
ポテンシャルを最大に活かし、買上率を向上させることで客数を拡大する

③ お付き合い期間の長期化

エポスカード会員10%OFFセールを年4回実施し、離脱防止へとつなげる

●年間利用回数と離脱率

・2006年度入会客の2007年度離脱率



エポスカード会員セールの実施

「年4回の10%OFF+スパークリング」
で年6回以上のご利用を促進
(春・夏・秋・冬の年4回実施予定)

お付き合い期間+3年の長期化を目指す

5年後の買上客数 +250万人

もう、マルッた?



<参考>

2008年9月25日~28日 会員セール状況
→期間中売上は前年対比1.6倍

SPA・専門店事業の スクラップ&ビルド政策

SPA・専門店事業の収益力向上



< 2003~2007年度 >

出店とともに、他社に先駆けて戦略的に行った店舗スクラップは2007年度で終了

- ・ 5店舗を出店・19店舗閉鎖 ⇒ 固定費▲240億円圧縮
坪当り売上高+5%(02比)、一人当り生産性+5%(02年度比)

< 今 後 >

SPA・専門店事業のスクラップ&ビルドを開始し、収益力を高める

- ・ お客さまニーズに基づく、新規ブランドの立上げ
- ・ 収益性が低く、今後の改善が見込めない既存ブランドの中止・効率化

中期的な計画により、人員をコントロールし生産性を向上

中止・効率化
ブランド人員
(人員不足分を採用)



新規ブランド人員

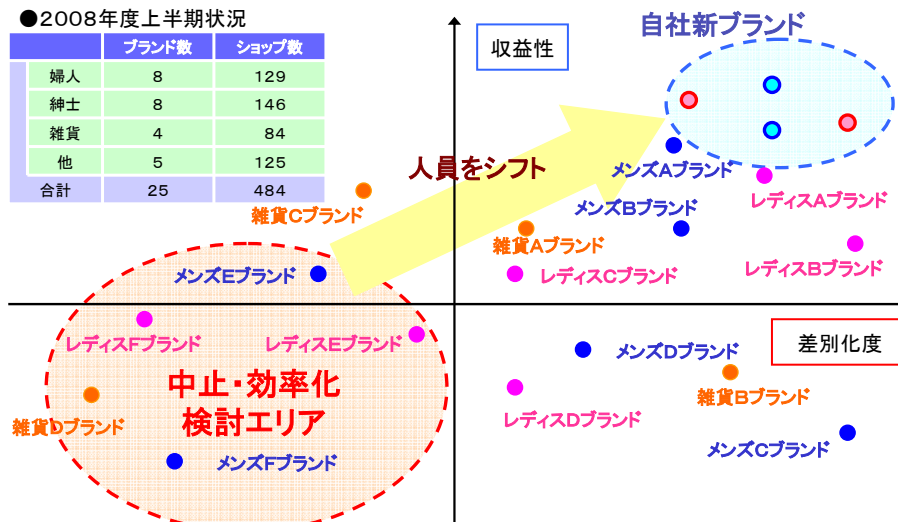
既存ブランドの退職補完

スクラップ&ビルドの考え方

収益性と他ブランドとの差別化度合いにより、事業のスクラップ&ビルドを検討

●2008年度上半期状況

	ブランド数	ショップ数
婦人	8	129
紳士	8	146
雑貨	4	84
他	5	125
合計	25	484



55

SPA・専門店事業のスクラップ&ビルド計画

<中止・効率化予定(下半期)>

	ブランド数	ショップ数	人員
婦人	1	19	90
紳士	2	22	70
他	0	4	40
合計	3	45	200人

<新規導入予定(下半期)>

	ブランド数	ショップ数	人員
婦人	2	12	50
紳士	1	3	10
他	2	12	40
合計	5	27	100人

他ショップ退職補充100人

<新規ブランドの例>



ローテイトストア (2店舗)
07年度新規事業コンクールグランプリ受賞
08年9月に事業化スタート



アンテナチュア (5店舗)
働く女性をターゲットに通勤対応の値頃な商品を展開



インザマーケット (7店舗)
ライフスタイル提案型の値頃な雑貨を展開

56

カード事業の方向性

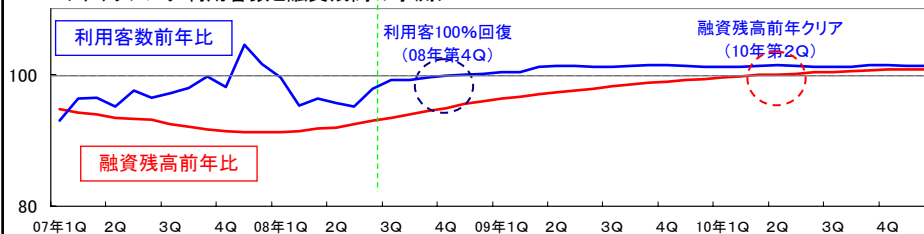
キャッシング事業の方向性



●エポスカード

① 事業規模は現状を維持	融資残高 1650~1700億円程度
② 施策の積上げで利用客数を拡大	利用客 70万人以上 (08年度予測 67万人)
③ 小口・安心に徹し一客単価を抑制	一客 20万円以下 (08年度予測 22万円)
④ 審査精度の向上で貸倒れを抑制	貸倒率 3.5%程度 (08年度予測 3.9%)

<キャッシング利用客数と融資残高の予測>



●ゼロファースト

新規客の募集は2006年度で中止し、既存客への貸付のみを継続 ⇒ 融資残高は漸次減少

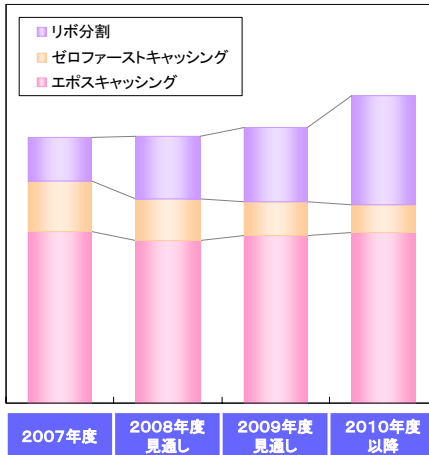
	2008年度見通し	2009年度見通し	2010年度見通し	2011年度見通し
期末残高	412億円	338億円(▲74億円)	277億円(▲61億円)	227億円(▲50億円)

カード事業の収益構造

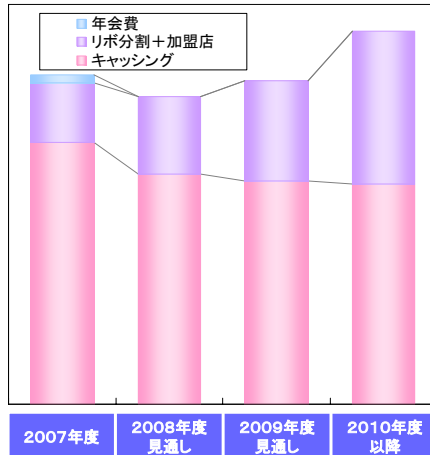


- ・期末残高はキャッシングの減少分をリボ・分割がカバーし、今年度は前年並みの予測
- ・売上高は今年度を底に、リボ・分割と加盟店手数料が今後の成長を支える

● 期末残高の予測



● 売上高の予測



株主還元

2008年度配当について



安定的な配当を継続し、2007年度と同額の年間28円を計画

配当金	中間配当	年間配当計画
	14円	28円

