

2015年3月期 本決算

# 丸井グループ 決算説明会



2015年5月14日

1 . 2014年度決算概要

2 . 中期経営計画の進捗と今後の取組み

3 . ビジネスモデルの転換に対応した新経営指標

4 . 2015年度の計画・株主還元

1

## 2014年度決算概要

- 1 . 売上総利益は4期連続、営業利益は6期連続の増益
- 2 . 150億円の自社株買いと4000万株の消却を実施
- 3 . カード事業が順調に拡大し、取扱高は1兆円を突破

# 損益計算書：売上・利益ともに計画達成

- ・消費増税とS C化の影響で売上高は減収も、営業利益は6期連続の増益
- ・R O Eは5.2%、0.2ポイント改善

	12年度	13年度	14年度	前年比	計画差
	億円	億円	億円	%	億円
売上高	4074	4165	4049	97	+39
売上総利益 (売上総利益率(%))	1482 (36.4)	1557 (37.4)	1581 (39.1)	102 (+1.7)	+6 (-0.2)
販管費	1239	1286	1301	101	+6
営業利益	243	271	280	103	0
経常利益	244	277	280	101	0
当期利益	133	154	160	104	0
E P S (円)	48.4	56.3	58.9	105	+0.2
R O E (%)	4.5	5.0	5.2	+0.2	+0.1

# セグメント情報：小売・店舗事業が計画を達成

- ・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・営業利益ともに2ケタ伸長

## 【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
	億円	億円	億円							
小売・ 店舗事業	3316	3278	3076	94	+25	102	106	81	76	+11
カード事業	537	618	706	114	-1	132	156	201	129	-9
小売関連 サービス	501	595	561	94	-17	35	45	33	74	-2

SC化による影響 -2%

## 販管費：カード事業の変動費が増加

- ・カードの取扱高拡大に連動しポイント費用など変動費が増加
- ・固定費や政策的な販売促進費は圧縮

### 販管費の内訳

	13年度	14年度	前年差
	億円	億円	億円
販売促進費	111	99	-13
ポイント費用	71	97	+25
販売事務費	211	208	-3
人件費	441	441	0
設備費	285	282	-3
減価償却費	85	88	+2
貸倒費用	64	77	+14
利息返還費用	9	—	-9
その他	8	10	+2
<b>販管費合計</b>	<b>1286</b>	<b>1301</b>	<b>+15</b>

### < 前年差の内訳 >

変動費	固定費他
億円	億円
	-13
+25	
	-3
	0
	-3
	+2
+14	
	-9
	+2
<b>+39</b>	<b>-24</b>

# 貸借対照表：営業債権が拡大

- ・カード事業の拡大により営業債権が増加
- ・債権流動化は、上半期に135億円のリボ債権を流動化
- ・自社株買いにより自己資本比率は減少するが時価ベースでは増加

	14年3月末	15年3月末	増減
	億円	億円	億円
営業債権	3387	3552	+165
割賦売掛金	2135	2271	+137
( 債権流動化 )	( 460 )	( 665 )	+205
営業貸付金	1252	1280	+28
固定資産	2495	2489	-6
有利子負債	2648	2778	+130
自己資本	3154	3068	-87
自己資本比率	47.5 %	45.4 %	-2.1 %
自己資本比率(時価ベース)	36.5 %	53.1 %	+16.6 %
総資産	6640	6756	+116



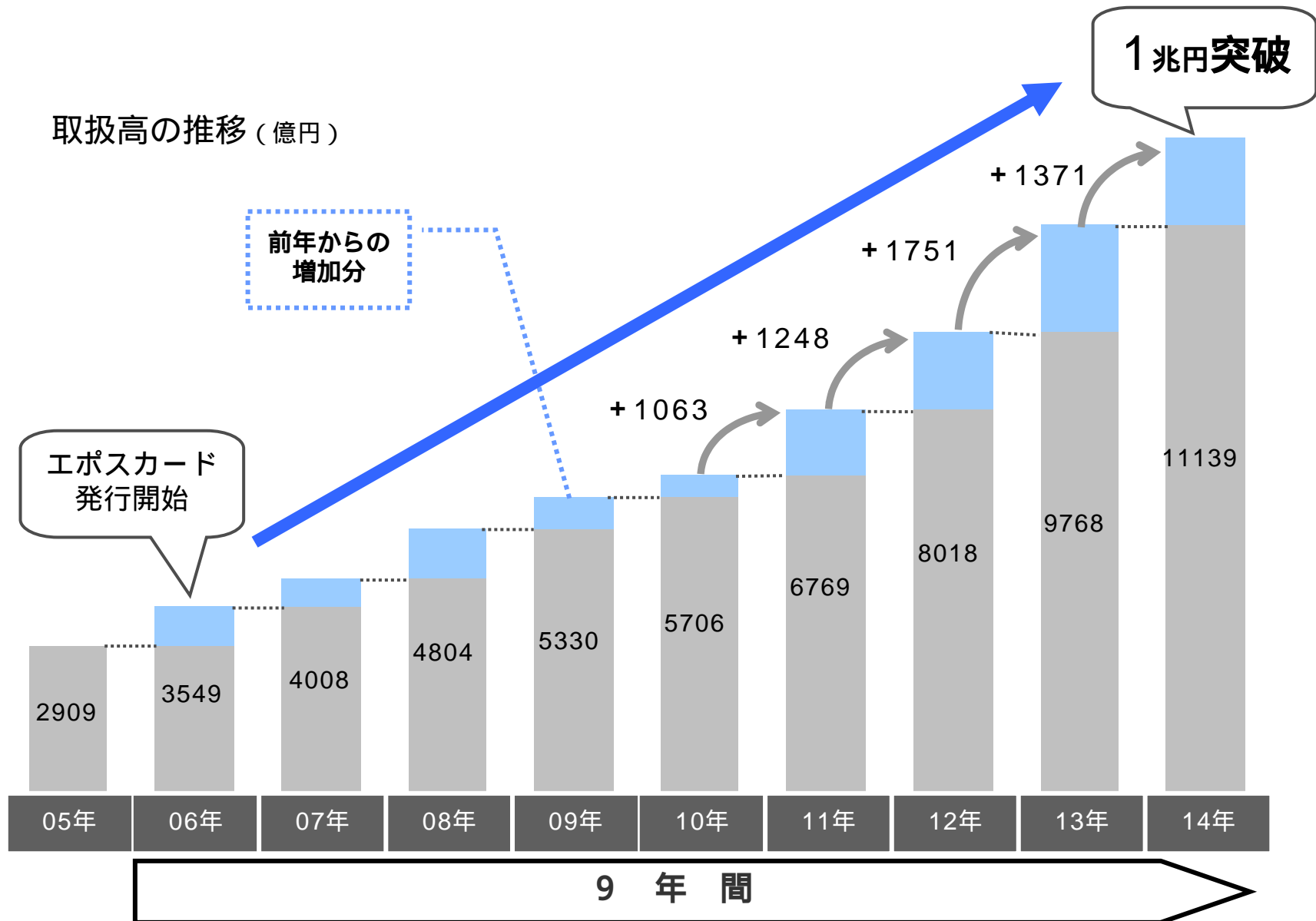
# キャッシュ・フローの状況：営業CFは投資・株主還元へ



- ・ 営業債権等の増減分を除いた実質ベースの営業キャッシュ・フロー 288億円をすべて設備投資と株主還元に充当

	13年度	14年度	前年差
	億円	億円	億円
営業キャッシュ・フロー（実質ベース）	345	288	57
営業債権等の増減	438	165	273
営業キャッシュ・フロー	92	123	215
設備投資（保証金返還含む）	61	87	27
有価証券の増減	1	48	48
投資キャッシュ・フロー	68	39	29
配当金の支払い	47	49	3
自己株式の取得	0	150	150
財務キャッシュ・フロー	161	73	234
現金及び現金同等物の期末残高	301	312	12

# カード事業取扱高：ショッピングが急拡大し、1兆円を突破



2

## 中期経営計画進捗と今後の取組み

# 中期経営計画（2014～16年度）の骨子

- 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．多様性を活かし、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、ROE6.0%以上の達成

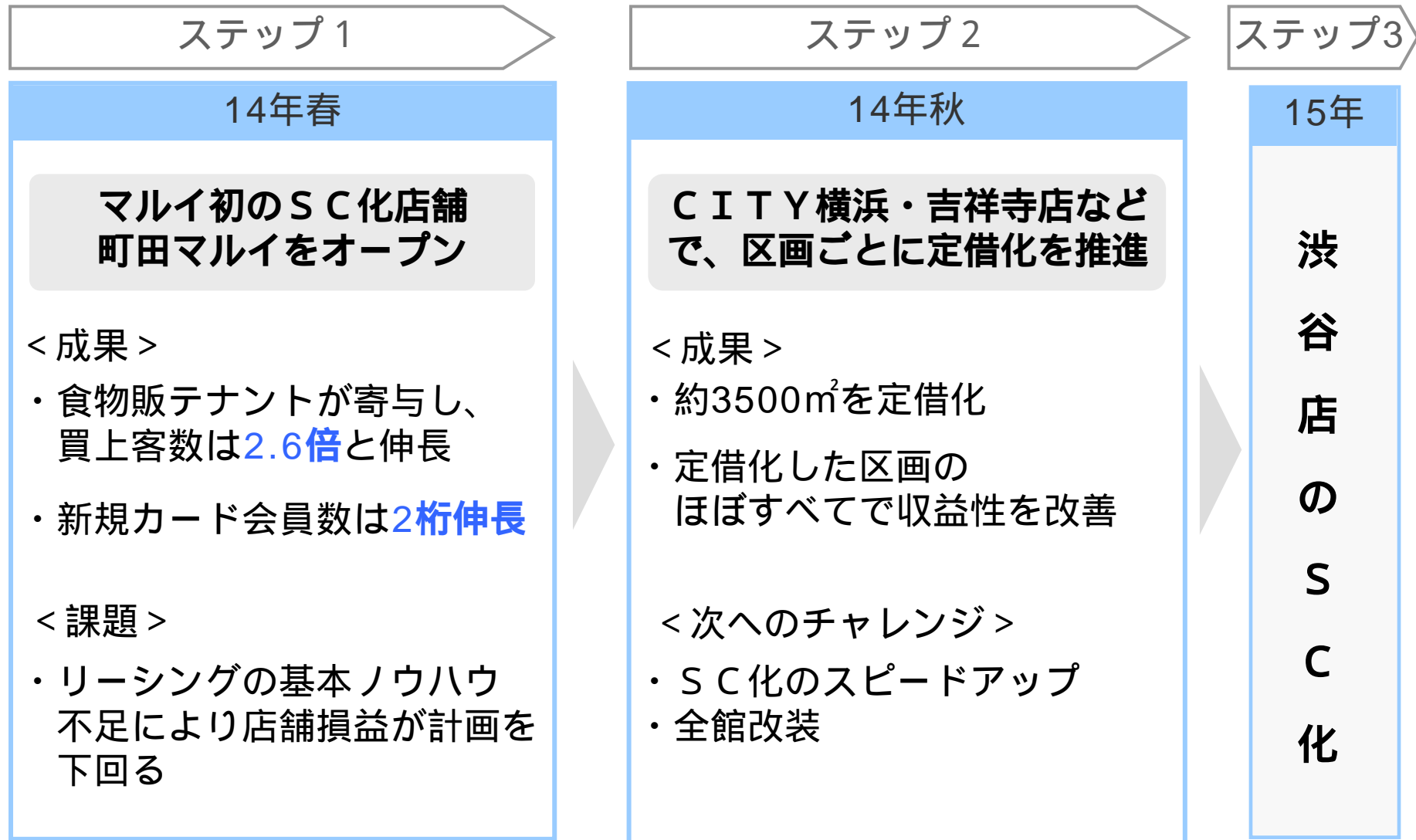
+

- 4．企業価値向上に向けた財務戦略（下半期より）

# 小売・店舗事業のビジネスモデルの転換

<b>考え方</b>	<p><b>資本効率向上につながるビジネスモデルに転換し企業価値を高める</b> 自社の不動産コストを基にした損益管理から、 <u>相場家賃(ハードルレート)を基にした損益管理へ転換</u></p>
<b>店づくり の革新</b>	<p><b><u>百貨店型からSC型への転換</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>・ 相場家賃を下回っている区画の損益を改善</li></ul>
<b>売場の 革新</b>	<p><b><u>専門店化に向け、自社売場の選択と集中をスタート</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>・ 自店内でも相場家賃をベースに3%以上の利益率を確保できる 自社売場に経営資源を集中 = 専門店化</li></ul>
<b>商品の 革新</b>	<p><b><u>外部出店に向け、新PBの商品力強化・バリエーションを拡大</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>・ 婦人シューズを中心に、付加価値が高く市場競争力のある商品を開発</li><li>・ 15年秋には「ららぽーと立川立飛」への出店が決定</li></ul>
<b>成長戦略</b>	<p><b><u>2つのストアブランドによる全国展開を推進</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>・ 「ひとつのマルイグループ」として、(株)丸井が運営するSC型の新しい『マルイ』と (株)エムクリエイツが運営するSC『モディ』を立地・規模にあわせ柔軟に展開</li></ul>

# S C化の状況：課題を解決しながら、着実に進捗



## < 渋谷2館の課題 >

- ・ かつてのマルイ（ヤング・ファッション）の象徴
- ・ 時代の変化に対応できず、全店のなかでも特に低迷
- ・ 立地が近接し店舗コンセプトの明確な差別化に苦戦

## 渋谷店のS C化を成功させて、全体のS C化を推進

### 新しいマルイの始まり

（グループによる小売・店舗事業）

渋谷店は、グループの2つのストアブランドでリニューアル

J A M渋谷は、(株)丸井によるS C「渋谷マルイ」へ

C I T Y渋谷は、(株)エイムクリエイツによるS C「渋谷モディ」へ



## 2館のカテゴリー：2つのブランドによって差別化

### 渋谷マルイ



4月オープン

(株)丸井

フロア	カテゴリー
8F	アニメ・ゲーム
7F	雑貨
6F	メンズアパレル
5F	コスメ    ファッション雑貨
4F	レディースアパレル
3F	レディースアパレル
2F	レディースアパレル
1F	飲食    ファッション雑貨

### 渋谷モディ



15年秋オープン

(株)エイムクリエイツ

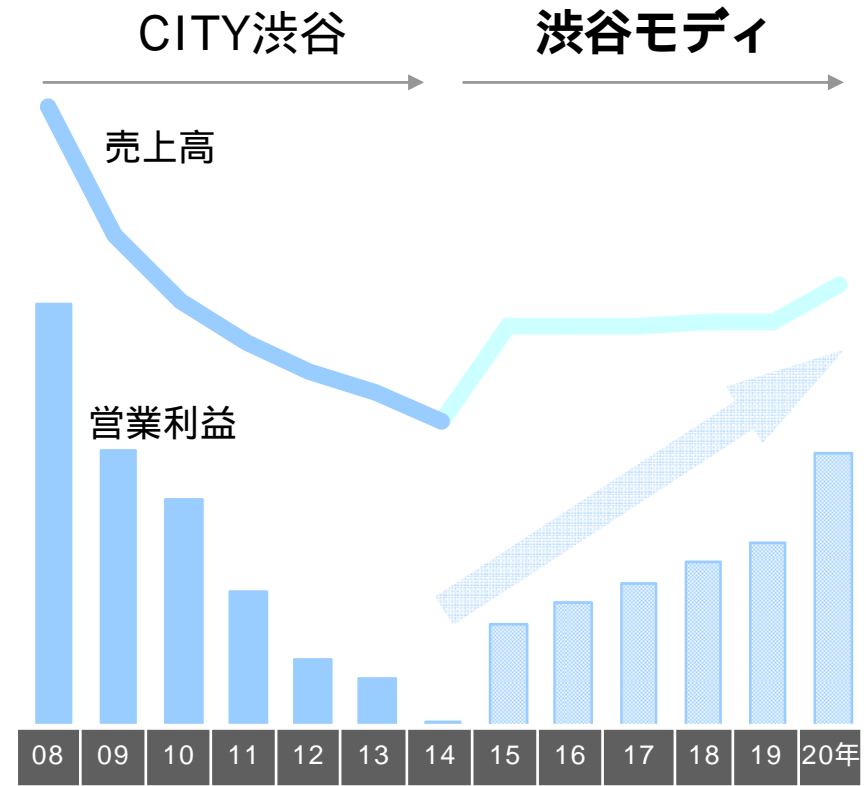
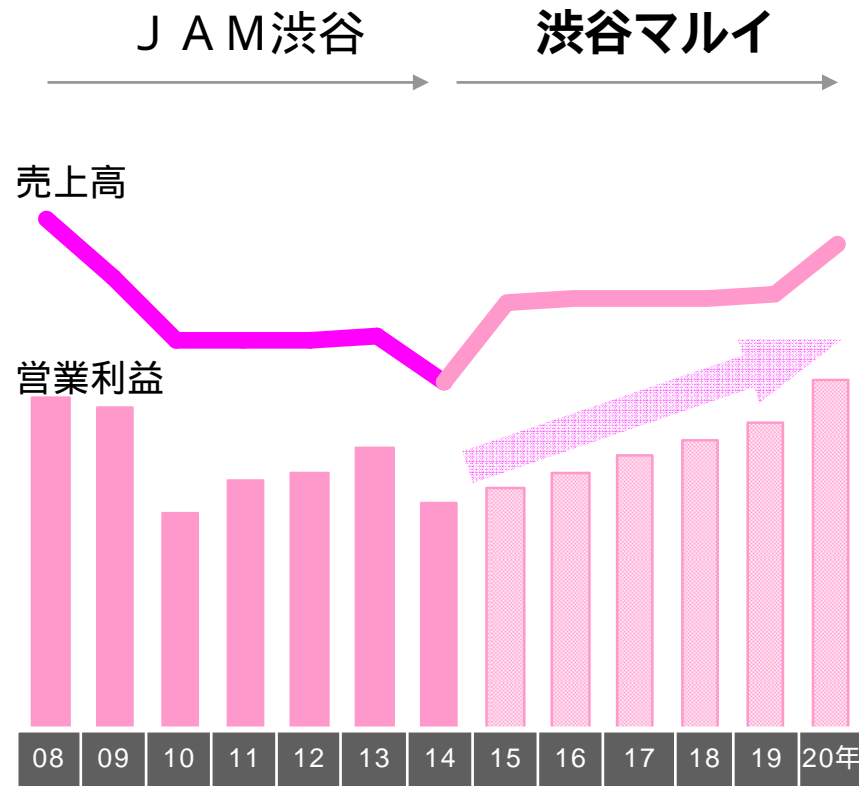
フロア	カテゴリー
9F	ルーフトップレストラン
8F	アミューズメントスペース
7F	HMV & BOOKS TOKYO
6F	
5F	ファッション雑貨 食雑貨 コスメ
4F	
3F	セレクト 新業態
2F	
1F	サービス
B1F	ワンコンセプト完結型ショップ

- 従来から支持の高いアパレルに加え、飲食や雑貨カテゴリーを導入

- 店舗コンセプトを大幅に刷新し  
これからの渋谷にマッチした商業施設へ

# 収益の見通し

## 売上高・利益の見通し

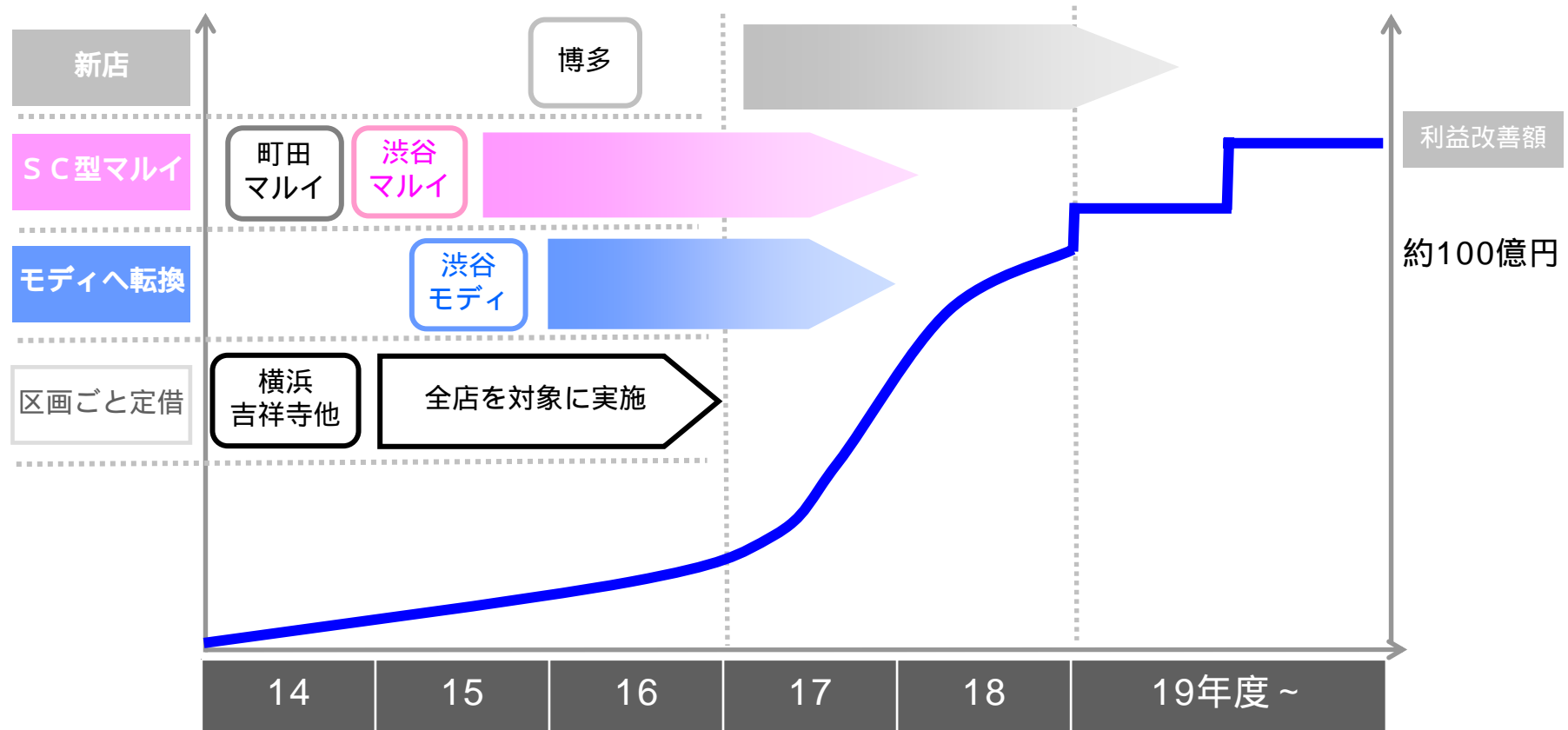


< 営業状況 前年比 (4/24 ~ 5/10) >  
 ・売上高129% ・客数 156% ・カード 123%

・ライフスタイルカテゴリーの拡大で、  
 買上客数は3倍を計画

# SC化のロードマップ：3～5年後にかけて段階的に収益改善

利益改善のイメージ



SC化の進捗率 = 定借面積 / 定借可能面積 \* マルイとモディの合計

# 新規出店：2016年春に博多駅前にオープン予定

- ・ 新たなS C型マルイとして、開店に向け着々と準備を進行



日本郵便株式会社様がご計画の博多駅中央街S W計画（仮称）に出店させていただきます。上記画像は日本郵便株式会社様からの提供です。



11F }
8F
7F
〇〇〇
1F
地下1F

【オープン】  
2016年春

【丸井使用部分】  
地上1F～7F

【予定売場面積】  
約15000㎡

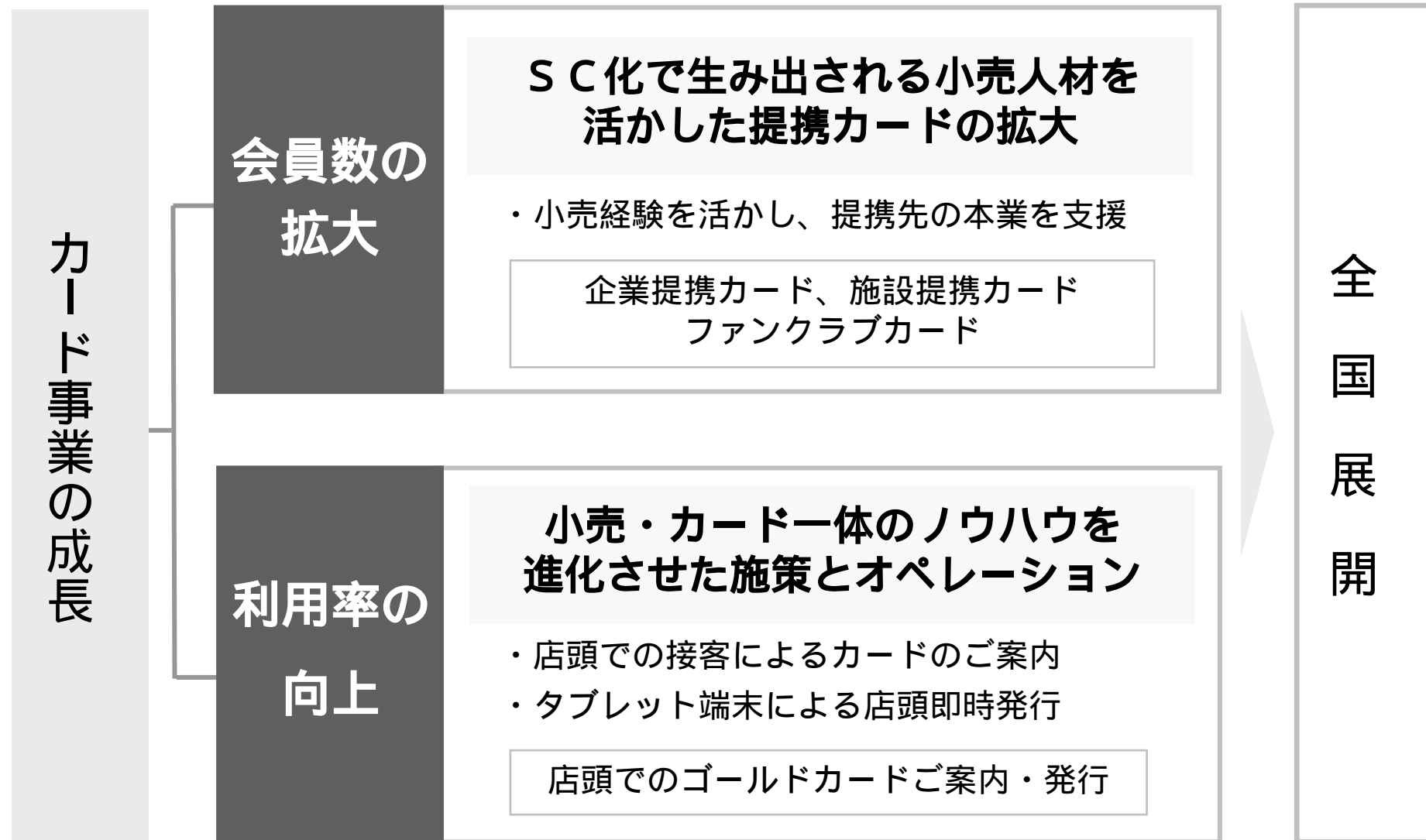
【投資額】  
50億円

# カード事業を中心とした全国展開の推進

# カード事業の独自性：小売とカードが融合し高成長を実現

背景	強み	実績																					
<p data-bbox="226 384 775 552"><b>創業以来の小売・カード一体運営</b></p> <ul data-bbox="259 628 719 1046" style="list-style-type: none"> <li>・日本初のクレジットカード発行</li> <li>・お客様と一緒に信用を作っていくDNA</li> <li>・グループ内の人材交流</li> <li>・積極的なIT投資</li> </ul>	<p data-bbox="837 384 1386 552"><b>小売事業とカード事業が融合したビジネスモデル</b></p> <ul data-bbox="842 624 1382 1098" style="list-style-type: none"> <li>・小売とカードのノウハウを併せ持つ人材</li> <li>・自社店頭発行による低い顧客獲得コスト</li> <li>・ITを活かした即時発行</li> <li>・利用実績に応じてお勧めするゴールドカード</li> </ul>	<p data-bbox="1449 384 1998 552"><b>キャッシングからショッピングへ転換に成功</b></p> <ul data-bbox="1426 580 2009 671" style="list-style-type: none"> <li>・貸金業法改正による収益減少を乗り越え収益構造を転換</li> </ul> <table border="1" data-bbox="1442 695 1998 1158"> <thead> <tr> <th></th> <th>当社</th> <th>他社平均</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>会員数伸長率</td> <td>+9%</td> <td>+1%</td> </tr> <tr> <td>取扱高伸長率</td> <td>+20%</td> <td>+13%</td> </tr> <tr> <td>利用率</td> <td>63%</td> <td>56%</td> </tr> <tr> <td>貸倒率</td> <td>1.7%</td> <td>1.9%</td> </tr> <tr> <td>営業利益率</td> <td>28%</td> <td>17%</td> </tr> <tr> <td>営業利益成長率</td> <td>+24%</td> <td>+3%</td> </tr> </tbody> </table> <p data-bbox="1491 1182 1839 1206">他社平均は公表資料を基に当社作成</p>		当社	他社平均	会員数伸長率	+9%	+1%	取扱高伸長率	+20%	+13%	利用率	63%	56%	貸倒率	1.7%	1.9%	営業利益率	28%	17%	営業利益成長率	+24%	+3%
	当社	他社平均																					
会員数伸長率	+9%	+1%																					
取扱高伸長率	+20%	+13%																					
利用率	63%	56%																					
貸倒率	1.7%	1.9%																					
営業利益率	28%	17%																					
営業利益成長率	+24%	+3%																					

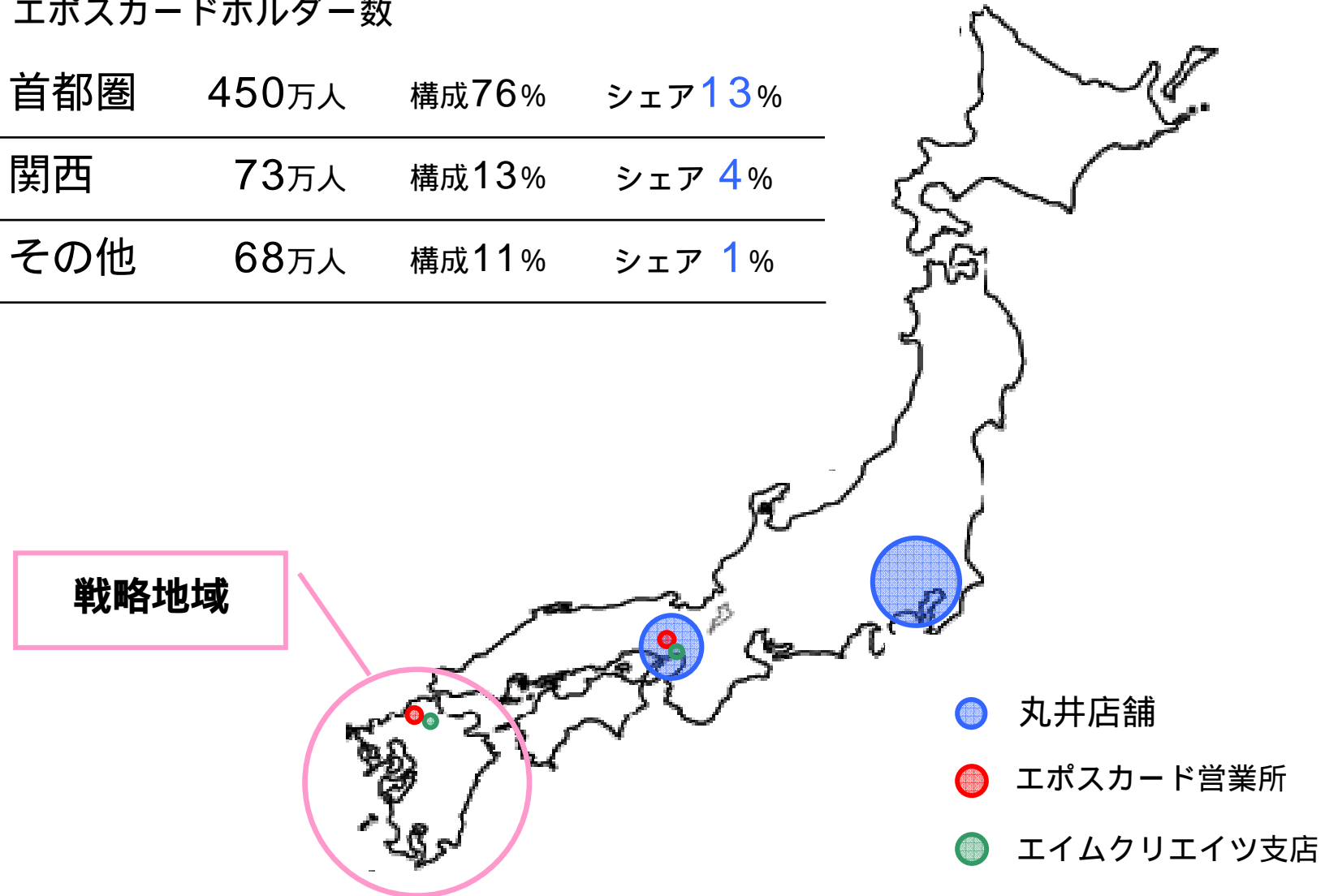
中長期的な価値向上：2019年度のセグメント営業利益 約 **2倍** 14年度比



# 全国展開：空白地帯に拡大の余地あり

エポスカードホルダー数

首都圏	450万人	構成76%	シェア13%
関西	73万人	構成13%	シェア4%
その他	68万人	構成11%	シェア1%





# 九州地区への展開：提携カードの取組みが順調に拡大

- 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13万人達成の見通し

京都府では京都マルイ開店後3年間で会員約9万人

博多新店

させぼ五番街 エポスカード (14年11月)

JQ CARD エポス (15年3月)

ハウステンボス エポスカード (14年7月)

クラブホークス エポスカード (15年2月)

九電工 エポスカード (14年12月)

# エリアの拡大：全国展開を加速

## エポスカード東北営業所の開設

- ・ 関西、九州に続いて営業所を仙台に開設（15年4月1日）
- ・ 東北地区の優待先や提携先開拓を強化



## 施設提携カードの拡大

- ・ ノウハウや人材を活かし、首都圏のマルイ空白地帯や地方都市の商業施設で施設カードを発行



モナ新浦安（14年8月～）



モレラ岐阜（15年7月予定）

## ネット申込みの強化

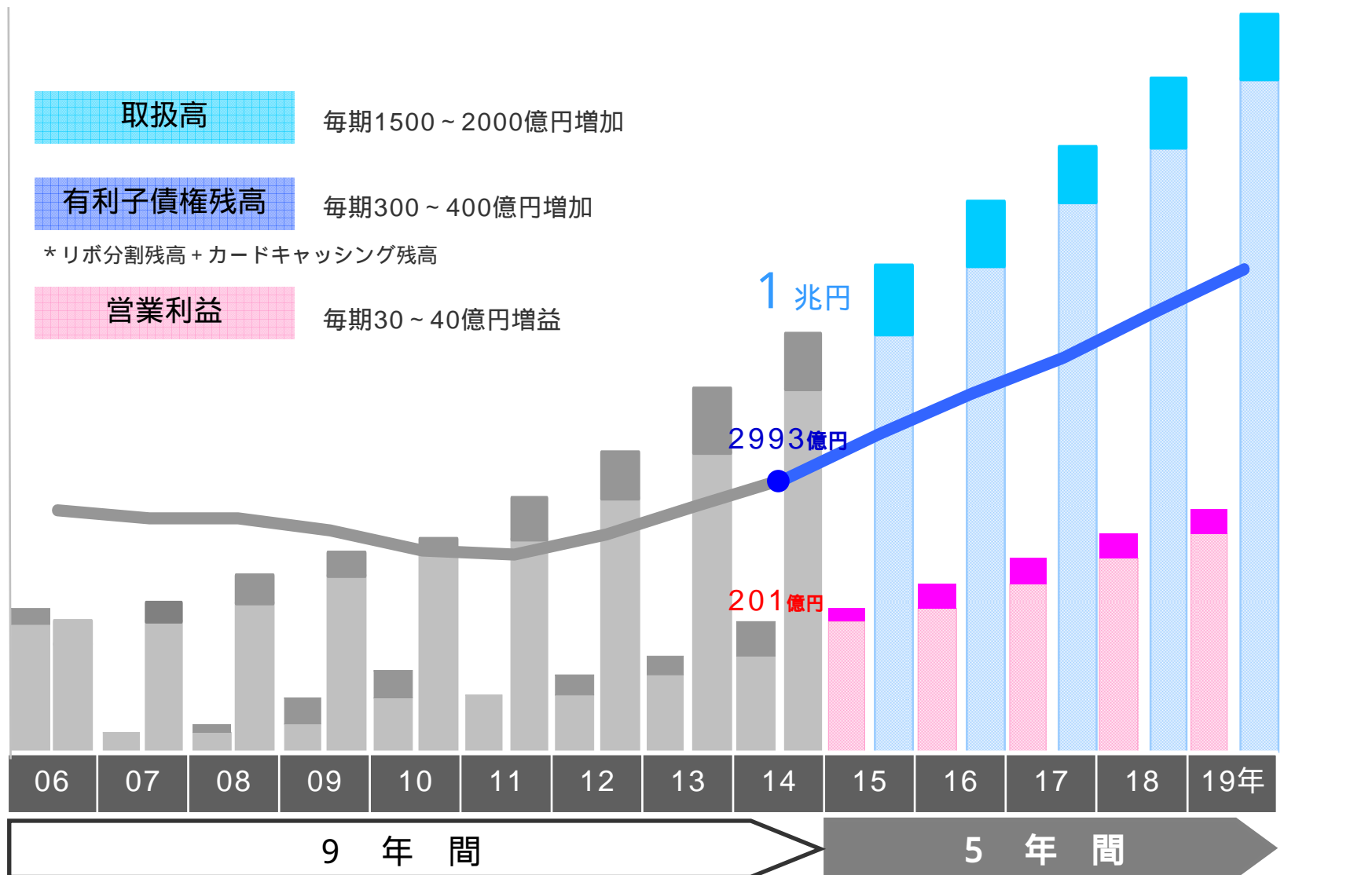
- ・ 申込みアプリの導入と店頭受取りの開始により、入会数は拡大  
< 14年度実績 > 3.3万人（前年比194%）



# 今後の見通し：2019年に取扱高は2兆円を計画

カード事業取扱高・残高・営業利益の見通し

2兆円

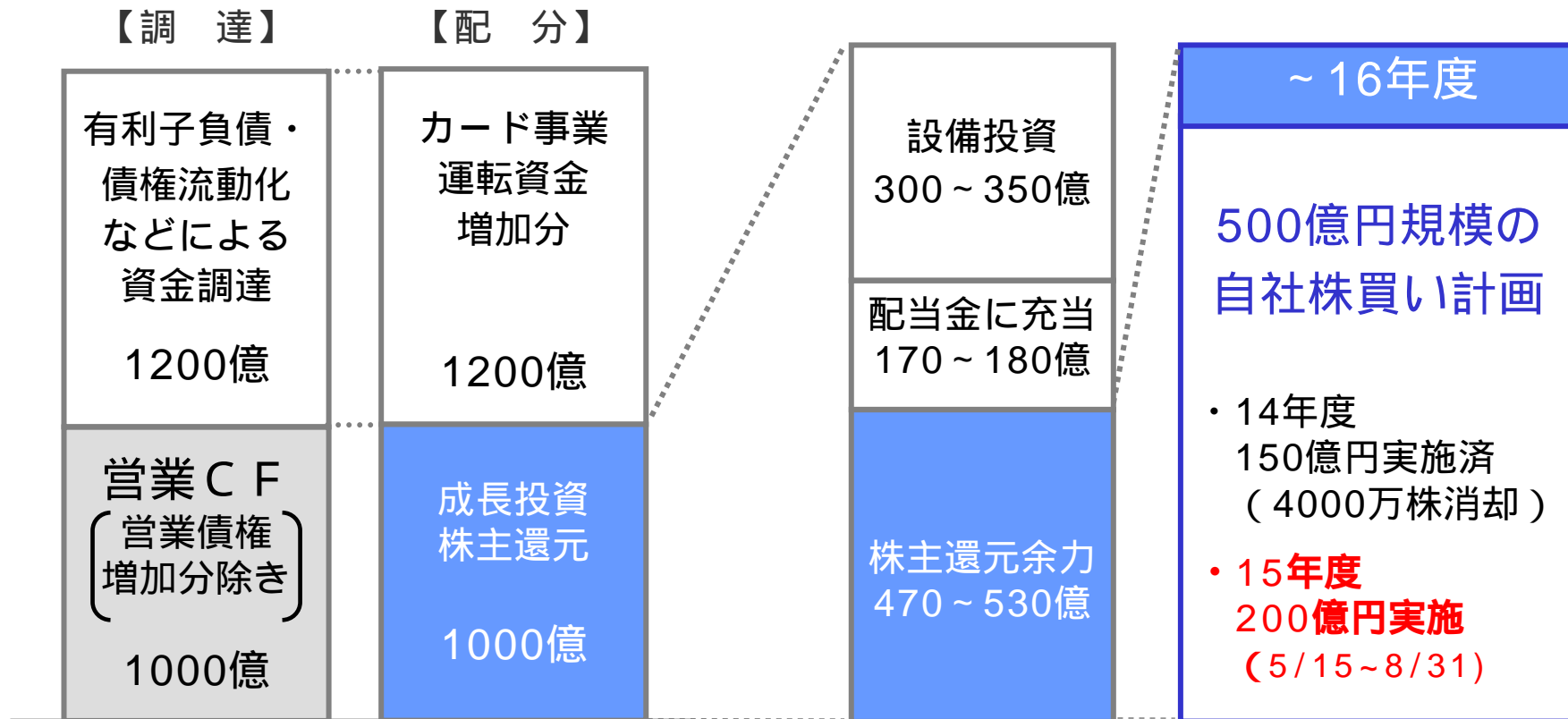


# 企業価値の向上に向けた財務戦略

# 財務戦略：15年度は200億円の自社株買いを実施

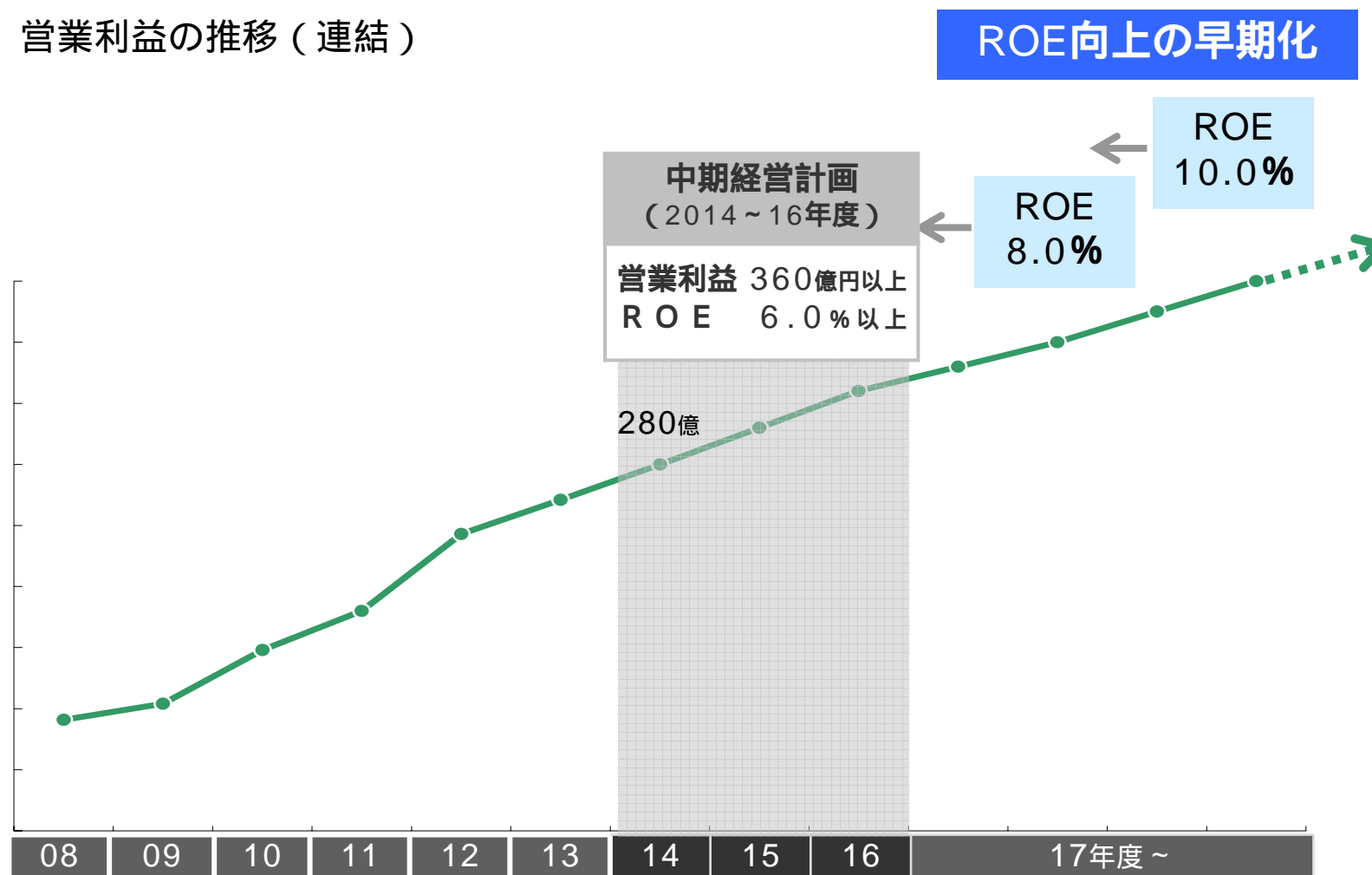
- ・ 中期経営計画期間中の営業CFは、すべて成長投資と株主還元に分
- ・ 14年度150億円、15年度200億円の自社株買いを実施

14年～16年度（3年間）のキャッシュフロー計画



- ・ 利益成長 + 財務戦略で早期の R O E 向上を目指す

営業利益の推移（連結）



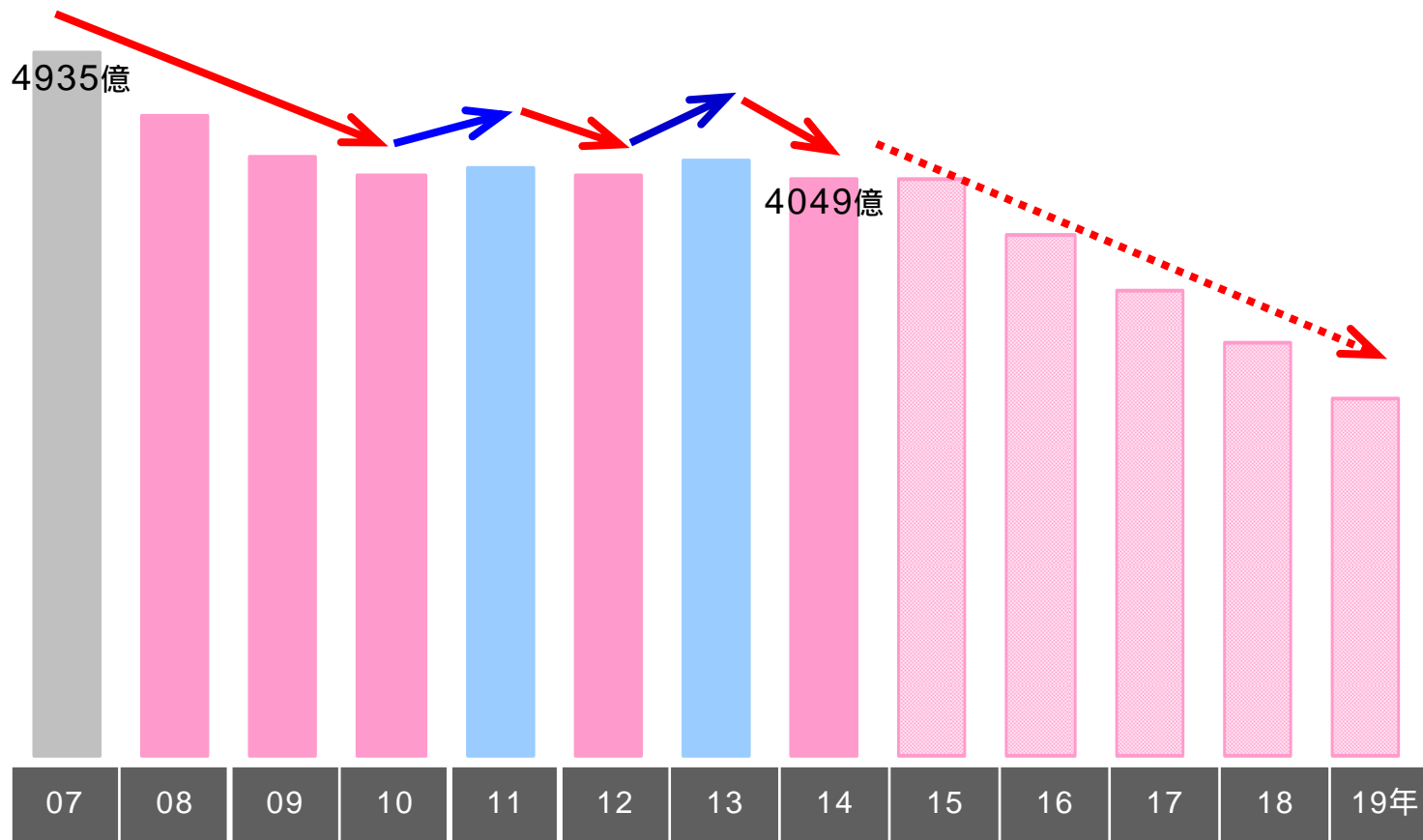
3

## ビジネスモデルの転換に対応した新経営指標

# 売上高の見通し：直近は一進一退、今後はS C化で減少

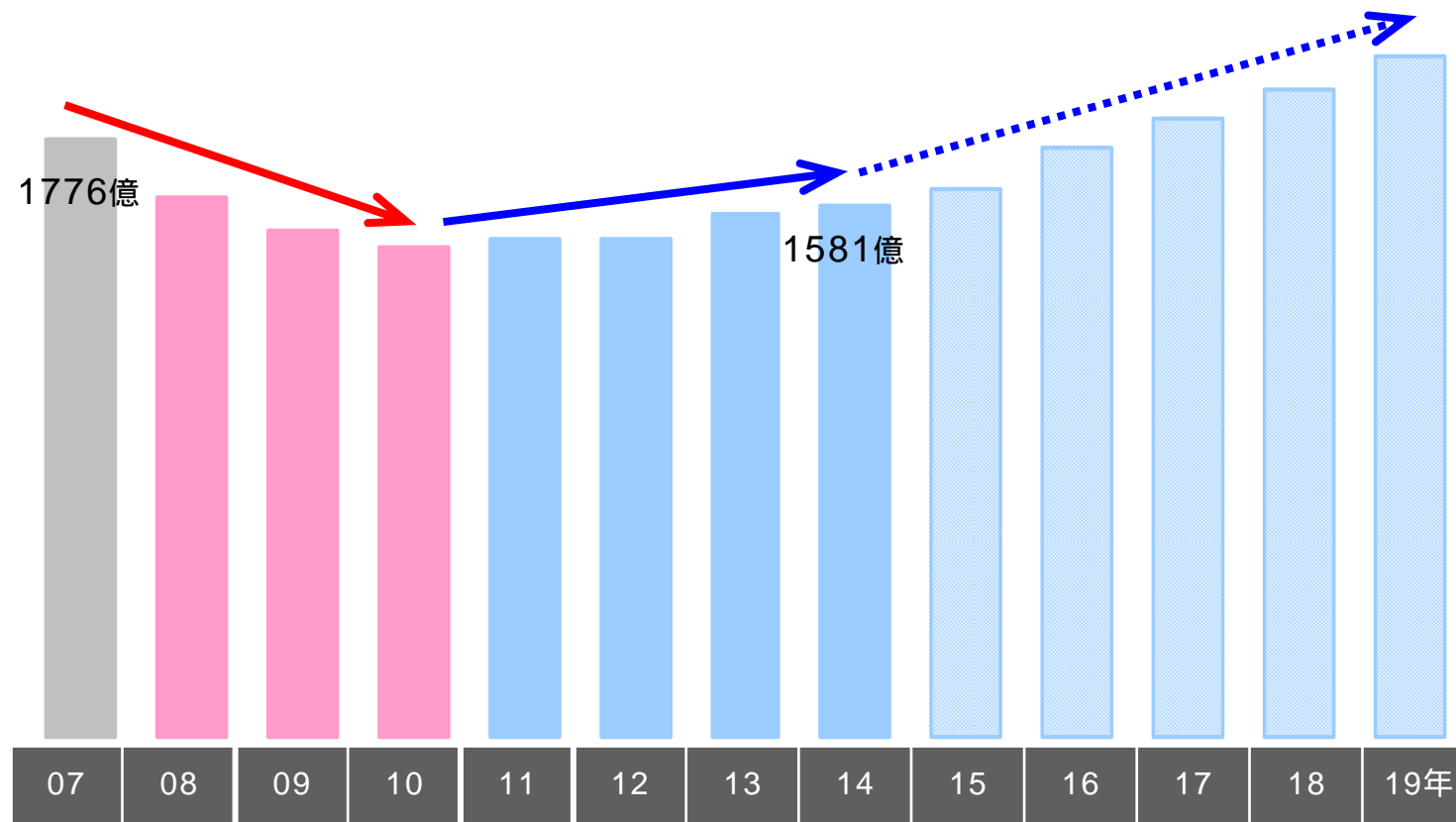
店舗のS C化

(商品売上高から家賃収入へ)

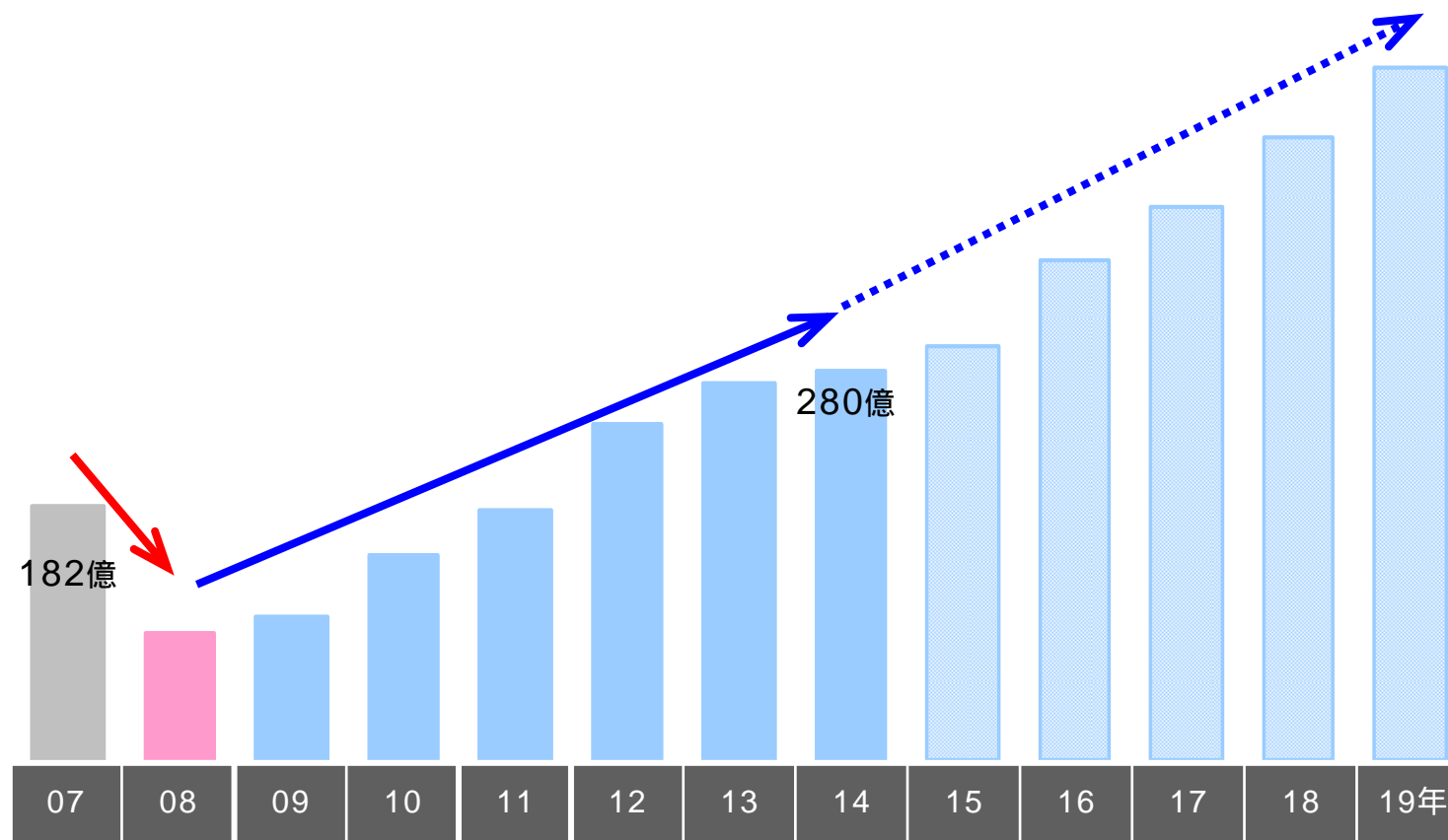




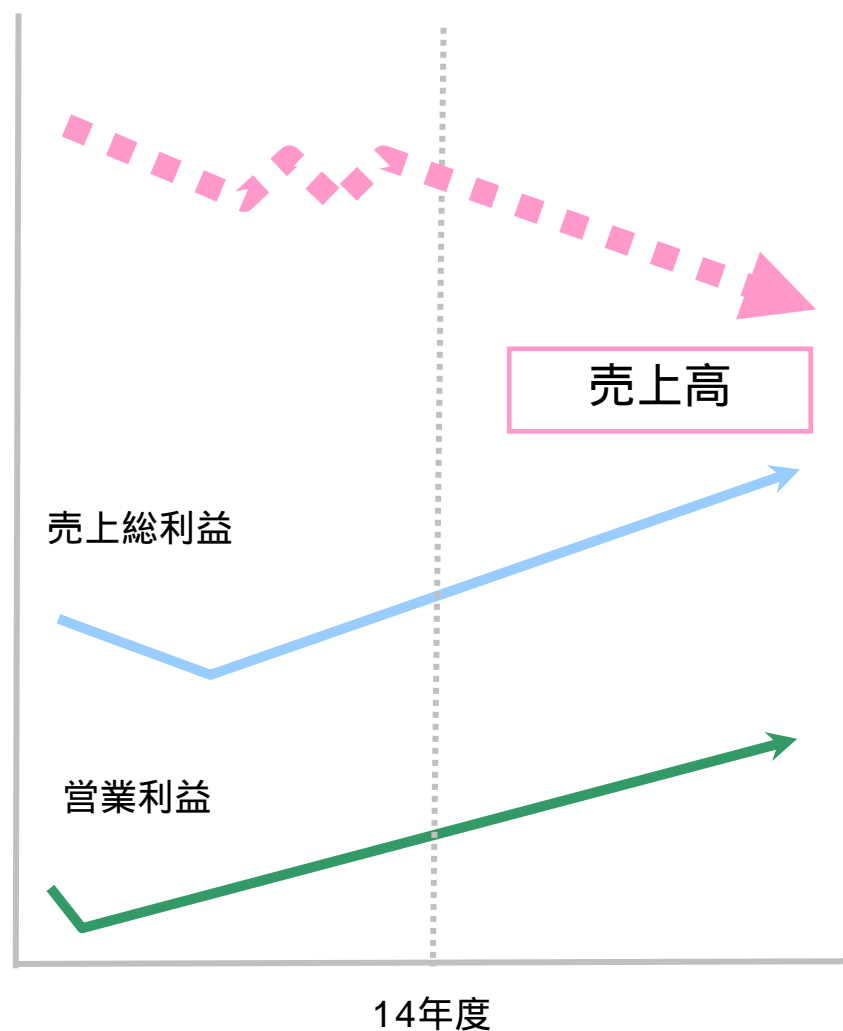
# 売上総利益の見通し：4年連続増収、今後も増益基調



# 営業利益の見通し：6年連続増益、今後も成長トレンド



# 売上高のトレンドと利益のトレンドが一致しない

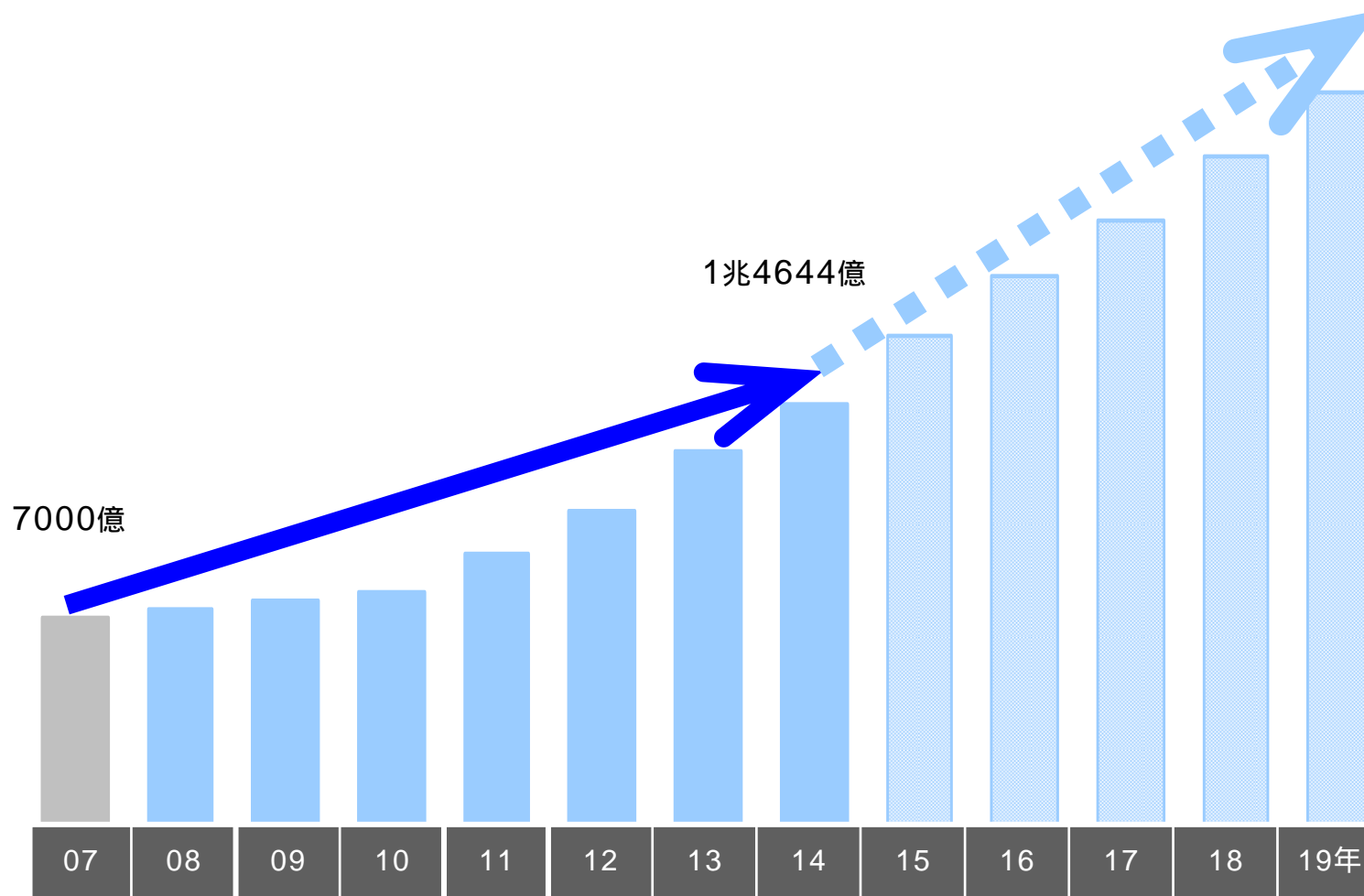


売上高は、  
S C化によって、大幅に減少

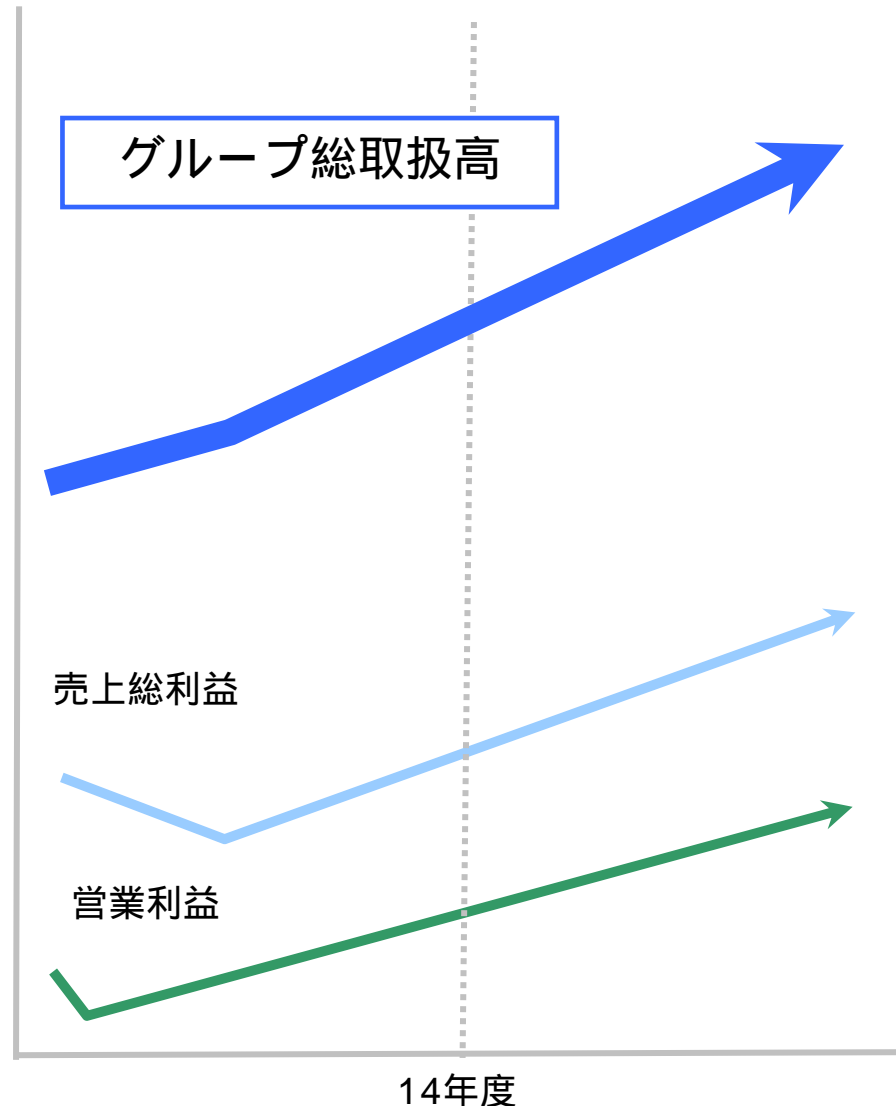
利益は成長するため、  
売上高と利益成長がミスマッチ

**新たな経営指標を採用**

# グループ総取扱高：各事業の取扱高合計は今後も拡大



# 新指標：グループの成長性と、経営実態を的確に伝える



利益成長とリンクする  
トップライン指標

グループ総取扱高

経営実態をよりの的確に  
表す会計

売上高の会計基準を変更

# グループ総取扱高：成長性を表す経営の重要指標

- ・ 小売店舗の総売上高やカードの利用総額、外部売上高の合計

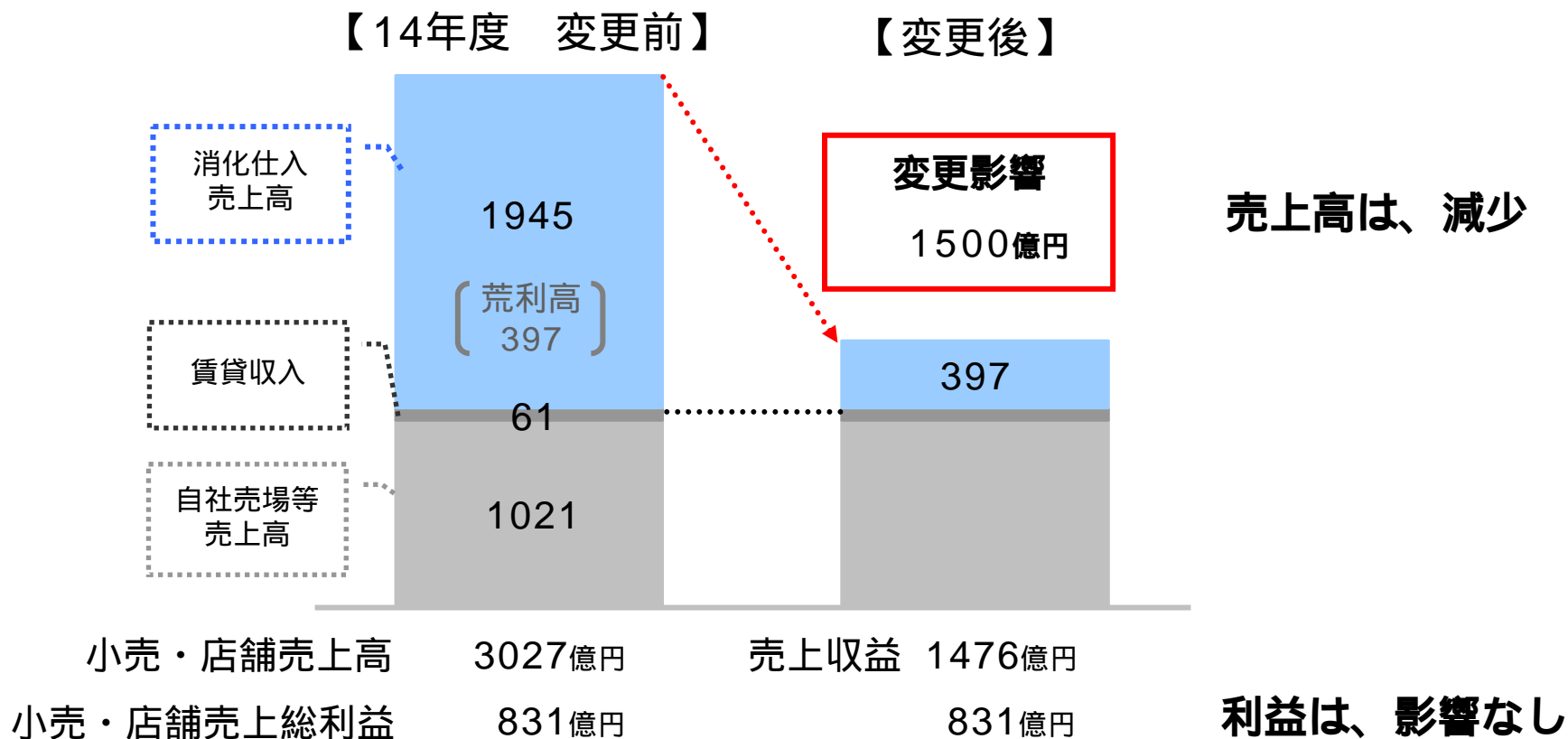
小売・店舗事業	商品売上高、定借テナント売上高
カード事業	ショッピング加盟店取扱高、カードキャッシング取扱高他
小売関連サービス事業	外部売上高

## グループ総取扱高の計画

	14年度	15年度	前年比
	兆 億円	兆 億円	%
グループ総取扱高	1 4644	1 7100	117
小売・店舗事業	3229	3250	101
カード事業	1 1077	1 3500	122
小売関連サービス事業	338	350	103

# 売上基準の変更：経営実態をよりの的確に表す会計基準

- ・ 小売・店舗事業の消化仕入契約の売上高を総額表示から、グローバルスタンダードな純額表示へ変更
- ・ 売上高の名称を「売上収益」へ変更



4

## 2015年度の計画・株主還元



## 2015年度計画：増収増益の計画

- ・グループ総取扱高は1兆7100億円、17%増、営業利益は7期連続の増益
- ・ROEは5.8%、EPSは69.4円と18%増の見通し

	14年度新基準		15年度		前年比	前年差
	兆	億円	兆	億円	%	
グループ総取扱高	1	4644	1	7100	117	2456
売上収益		2498		2510	100	12
売上総利益 (売上総利益率(%))		1581 (63.3)		1620 (64.5)	102 (-)	39 (+1.2)
販管費		1301		1320	101	19
営業利益 (営業利益率(%))		280 (11.2)		300 (12.0)	107 (-)	20 (+0.8)
当期利益		160		175	109	15
EPS(円)		58.9		69.4	118	+10.5
ROE(%)		5.2		5.8	-	+0.6

旧基準による15年度売上計画 4045億円(前年比100%)

## 2015年度セグメント利益計画：3事業すべて増益

- ・小売・店舗事業はS C化が進捗、カード事業は過去最高益を見込む

	14年度	15年度	前年比	前年差
	億円	億円	%	
小売・店舗事業	81	85	105	+4
カード事業	201	220	109	+19
小売関連サービス事業	33	35	105	+2

14年度の流動化影響（18億）を考慮すると、カード事業の実質増益額は+37億

## 自社株買い

- ・ 200億円の自社株買いを実施

## 配当方針・配当予定

- ・ 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
- ・ 14年度の期末配当金は、**1円増配**の10円、  
15年度の年間配当金は、**3円増配**の22円、**4期連続の増配**を予定

	11年度	12年度	13年度	14年度	15年度
年間配当	14円	15円	18円	19円	22円
配当性向	73%	31%	32%	32%	32%
総還元性向	73%	31%	32%	125%	146%



## 參考資料

# 次期見通しの前提条件



単位：億円,%

【売上収益】	14年度	15年度	前年比
小売・店舗事業	1476	1410	96
商品売上高	1021	935	92
消化仕入売上高	397	390	98
賃貸収入等	58	85	147
カード事業	684	750	110
リボ分割手数料	258	280	108
加盟店手数料	149	180	121
カードキャッシング	217	230	106
小売関連サービス事業	338	350	103

【取扱高】	14年度	15年度	前年比
ショッピング	8547	10400	122
カードキャッシング	1373	1600	117
ショッピング取扱高は、グループ外加盟店でのショッピングクレジット取扱高			
【営業債権残高】	14年度	15年度	前年比
リボ・分割	1713	2030	119
カードキャッシング	1280	1480	116



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。