

丸井グループのサステイナブルな 進化に向けた革新と企業価値の向上



2017年2月

1

丸井グループの紹介

丸井グループの概要

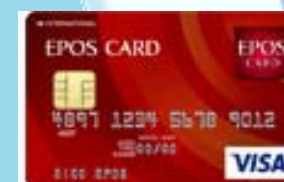
創 業 1931年 家具の月賦商として創業
事業内容 小売事業、フィンテック事業
※小売・金融一体の独自のビジネスモデル

小 売 事 業



フィンテック事業

エポスカード

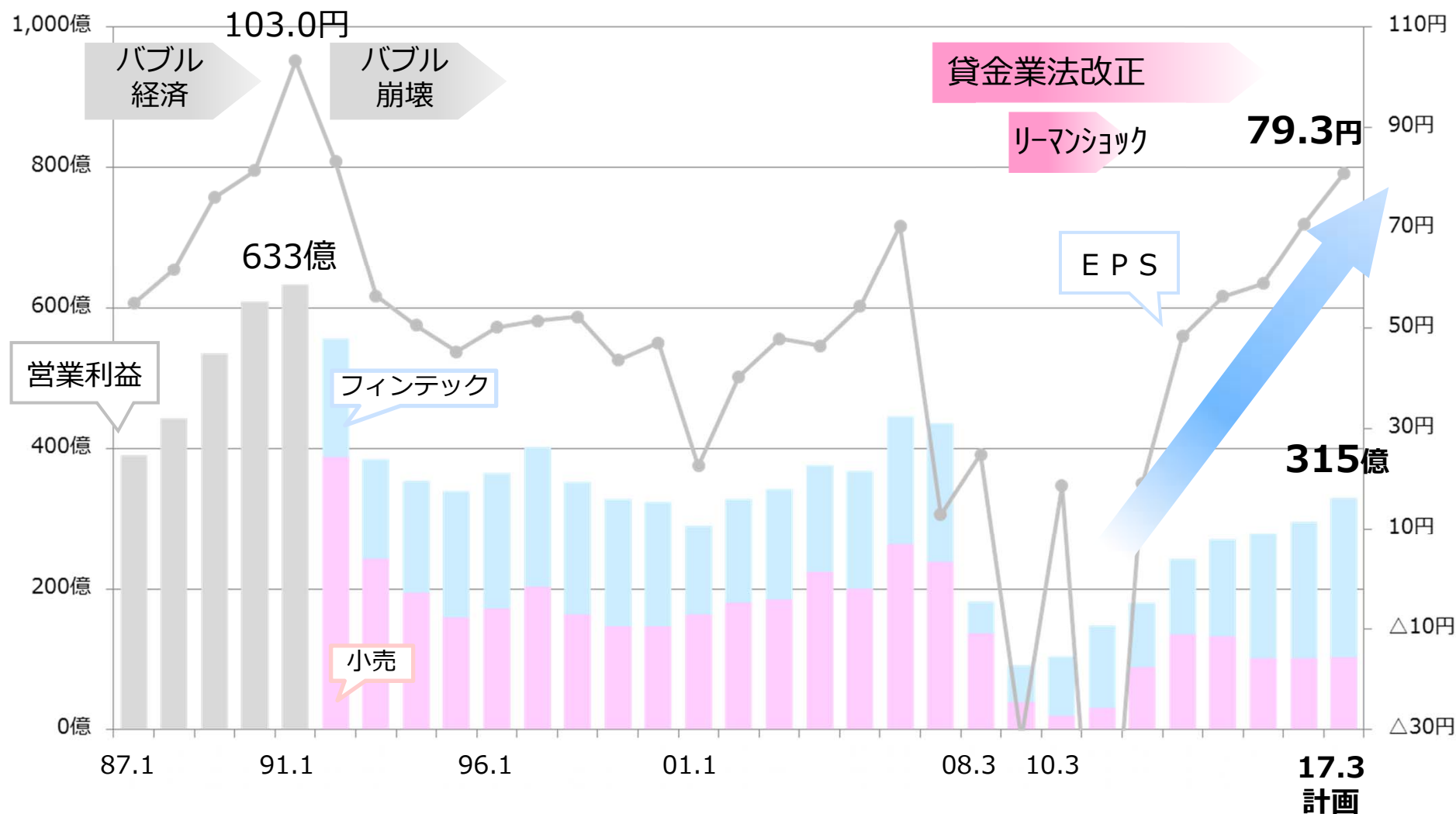


- 関東を中心に、東海・関西・九州に31店舗
- 取扱高 3415億円（2016年3月期）
- 年間入店客数 2億人（2016年3月期）

- カード会員数613万人（2016年3月期）
- 取扱高 1兆4735億円（2016年3月期）

業績の推移：8期連続営業増益の見込み

- ・ 2度の赤字決算をともなう経営危機を乗り越え、「共創経営」と「ビジネスモデルの革新」により、持続的成長と企業価値向上のステージへ



共創経営：お客さまとのオープンイノベーション

『信用は私達がお客様に与えるものではなく、お客様と共に作っていくもの』
(創業者：青井忠治)

累計300万足突破！
ラクチンきれいシューズ



共創の集大成
博多マルイ



年会費無料の
ゴールドカード

共創 = お客さまとの
オープンイノベーション



エポスカードアプリ
75万DL突破！



お客様の声を反映した広告宣伝



PB保険

共創経営：すべてのステークホルダーとともに企業価値を創る

企業価値

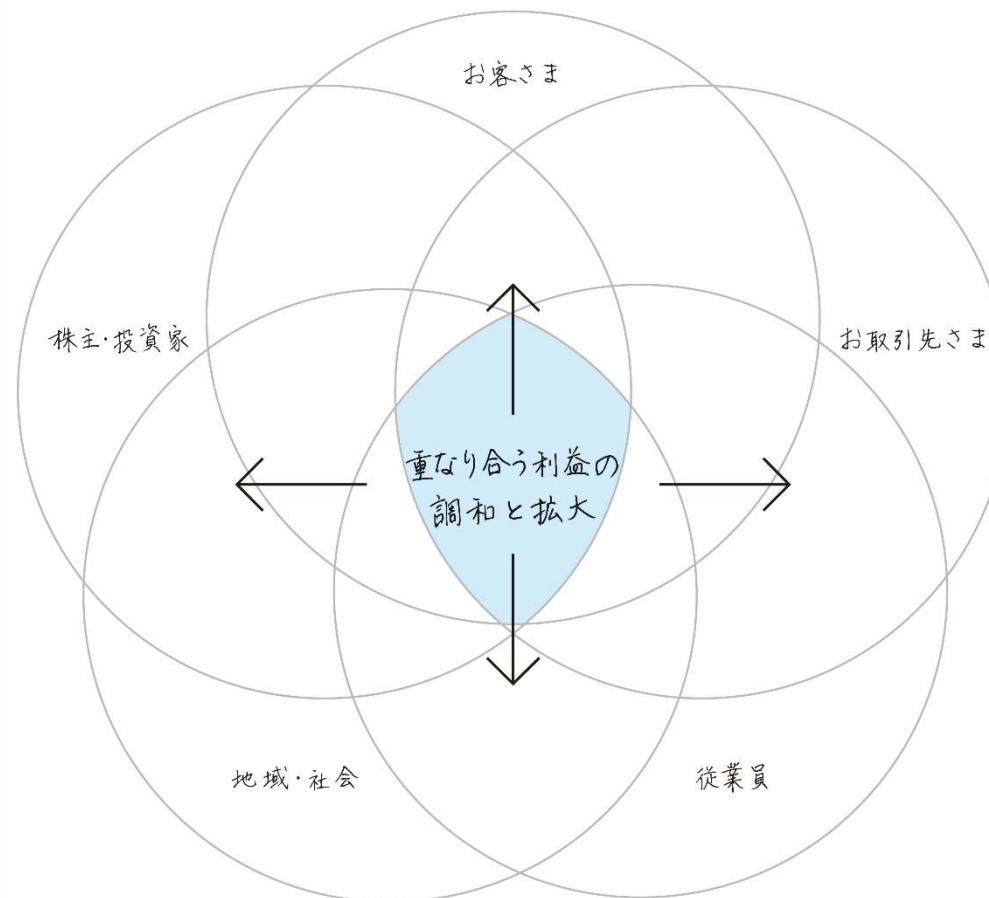
=

すべてのステークホルダーの「利益」の重なり合う部分

重なり合う部分の拡大

=

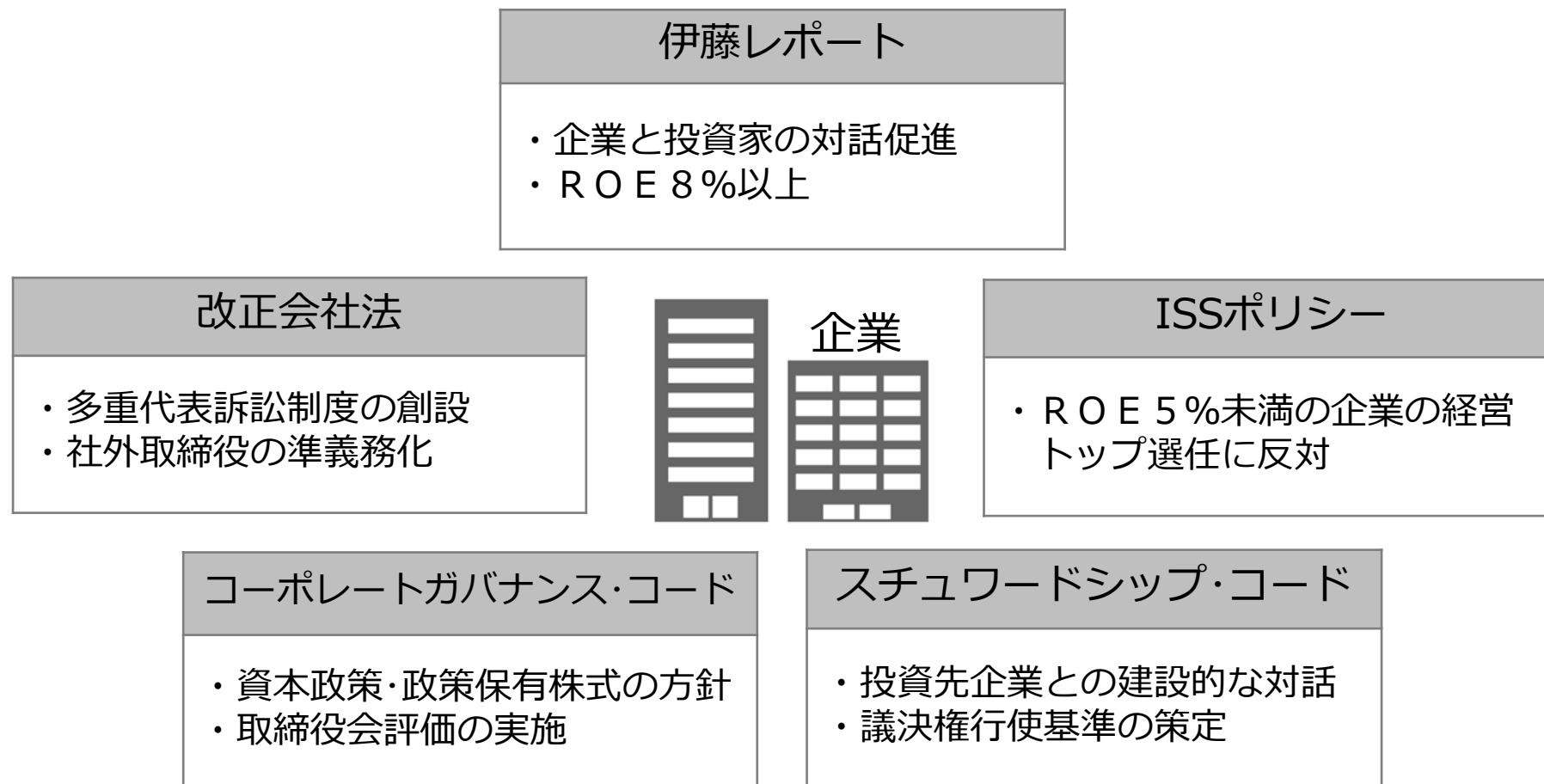
企業価値の向上



丸井グループのサステイナブルな成長に向けた革新

- ①コーポレートガバナンスの革新
- ②顧客の革新
- ③小売の革新
- ④カードの革新
- ⑤ I R 活動の革新

コーポレートガバナンスの革新



単に体裁を整えるのではなく、さらなる企業価値向上に向けてより実効性を高めるコーポレートガバナンスの革新に取り組む

- ①取締役会・経営会議の役割を再定義
- ②取締役を10名から6名に減員し、社外の構成を高める
- ③取締役会ではテーマを設けたディスカッションを実施
- ④コーポレートガバナンス・ガイドラインの策定
- ⑤取締役会の実効性評価を実施

コーポレートガバナンスの革新: ①取締役会・経営会議の再定義



- ・ 取締役会・経営会議の役割を整理・再定義し、経営の意思決定及び監督と業務執行を分離

取締役会	経営会議
【役割】 ・ 経営の意思決定及び監督 【位置づけ】 ・ グループ戦略構築のための議論の場 【構成メンバー】 ・ 取締役・監査役 【主な変更点】 ・ 議案は重要案件に絞り込み ・ 中長期的な課題をテーマとする議論を毎回実施	【役割】 ・ 業務執行の迅速な意思決定 【位置づけ】 ・ 業務執行レベルの最高意思決定機関 【構成メンバー】 ・ 執行役員 【主な変更点】 ・ 意思決定範囲を拡大 ・ 若手・女性を積極的に登用

コーポレートガバナンスの革新：②社内取締役の減員

- ・ 社内取締役を 4 名減員し、社外取締役を中心とした議論を活発化
- ・ 取締役と執行役員は役割の違いであり、取締役の地位は職責に連動しない

取締役

代表取締役社長	青井 浩
社外取締役	堀内 光一郎
社外取締役	岡島 悦子
取締役	中村 正雄
取締役	石井 友夫
取締役	加藤 浩嗣

社内取締役 8 名→4 名に減員

社外取締役比率 33%

執行役員

○ 代表執行役員 青井 浩	執行役員 小暮 芳明
専務執行役員 佐藤 元彦	執行役員 青野 真博
○ 常務執行役員 中村 正雄	執行役員 伊藤 優子
常務執行役員 瀧元 俊和	執行役員 伊賀山真行
常務執行役員 若島 隆	執行役員 津田 純子
○ 常務執行役員 石井 友夫	執行役員 瓦 美雪
上席執行役員 布施 成章	
上席執行役員 佐々木 一	
上席執行役員 斎藤 義則	
○ 上席執行役員 加藤 浩嗣	

※○印は取締役兼務執行役員

コーポレートガバナンスの革新：③テーマディスカッション

- ・取締役会では、決議事項・報告事項とは別に、毎回テーマを定めて重要な経営課題に関するディスカッションを実施

ディスカッションテーマ	主な内容
中期ビジョンについて	中計の進捗・中期ビジョンと今後の取組み
決算説明会の内容について	決算概要、新経営指標の導入、株主還元
統合レポートについて	初めて発行する統合レポートの内容
コーポレートガバナンス対応について	C Gコード対応、C Gガイドラインの内容
後継者計画の監督について	後継者計画のあり方、指名委員会の設置
中期的な要員計画について	実績と見通し、中期的な要員計画
多様性の推進について	成果と課題、企業価値向上に向けた今後の取組み
新中期経営計画に向けて	これまでの取組み、今後の取組み、中期ビジョン
取締役会の実効性評価について	自己評価アンケート結果を受けての課題と対応策
定時株主総会の振り返りについて	概況、議決権行使状況、総会の活性化に向けて
次世代経営陣育成プログラムについて	中長期的な育成プログラムの具体的なすすめ方

コーポレートガバナンスの革新：④ C Gガイドラインの策定

- ・ C Gコードを網羅し、当社のガバナンスの枠組みを体系的にまとめる
- ・ 企業価値向上に向け、C Gガイドラインに沿った取組みを推進

第25条（政策保有株式）

当社は企業価値向上に向けて、戦略上重要な協業及び取引関係の維持発展が認められる場合を除き、**原則として政策保有株式を保有しない**

⇒政策保有株式解消の話し合いの中で、新たな協業に発展するケースも

第27条（情報開示）

株主をはじめとするステークホルダーが当社への理解を深めるために有益な情報については、**財務情報・非財務情報にかかわらず、積極的に開示を行なう**

●共創経営レポート説明会 * 非財務情報に関する説明会

- ・ 当社の共創経営の取組みがどのように企業価値向上に結びついているかを、現場担当者が自ら説明

* 昨年12月に初開催。今年は12月5日（月）開催予定



コーポレートガバナンスの革新：⑤取締役会の実効性評価

- ・取締役会の実効性は十分確保されている一方で、複数の課題が存在
- ・あぶりだされた課題に対しては、スピーディに対応策を実施

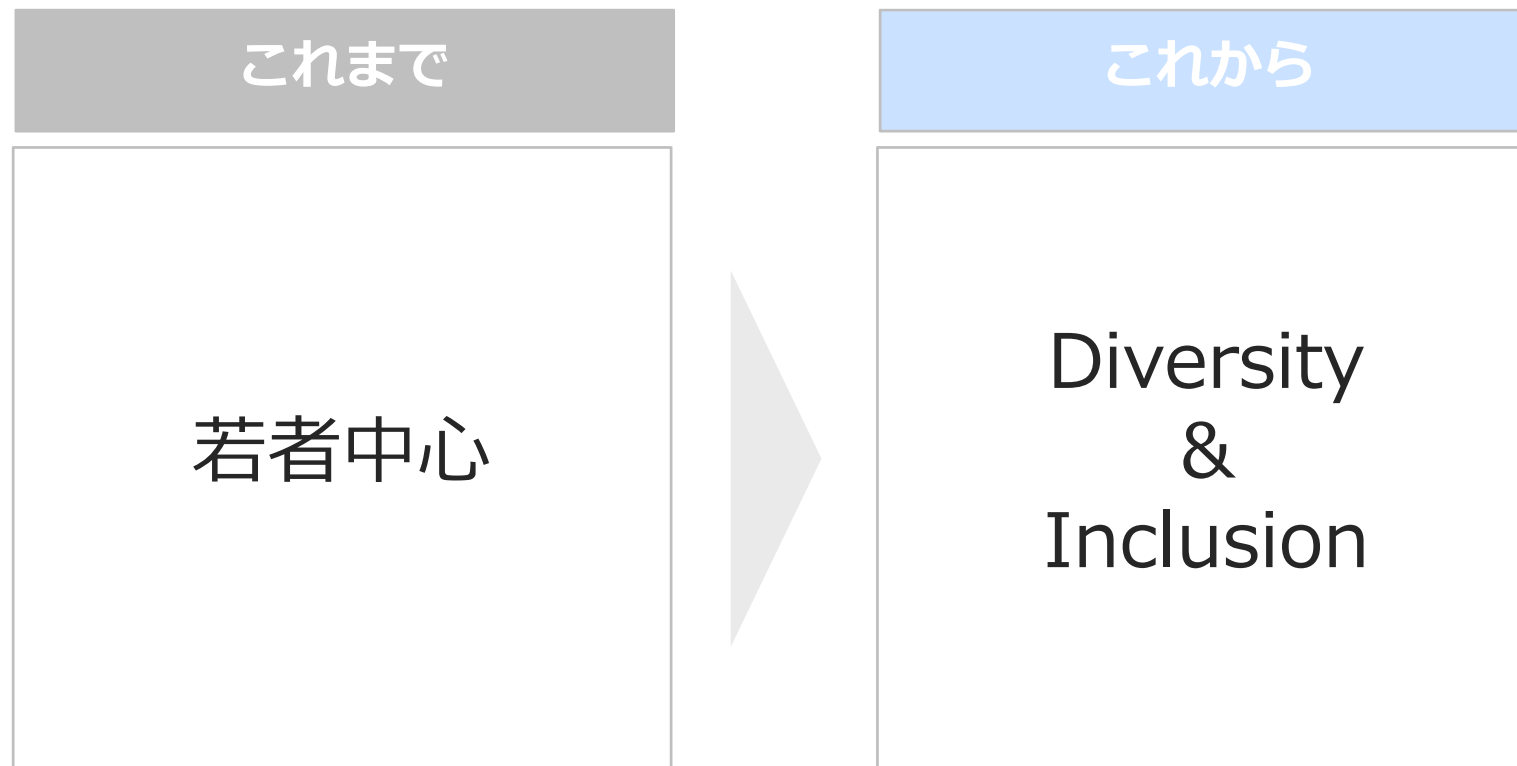
＜取締役会の実効性評価の結果＞

評価点	・取締役の減員により、社外取締役を中心に議論が活発化した ・社外役員の意見が最大限尊重されている
課題	・後継者の育成プログラムが確立されていない ・取締役の報酬が中長期的な企業価値向上と連動していない



対応策	○社外取締役が過半数を占める指名・報酬委員会を設置 ○後継者育成プログラムの作成に着手 ○中長期インセンティブとして業績連動型株式報酬を導入
-----	--

顧客の革新

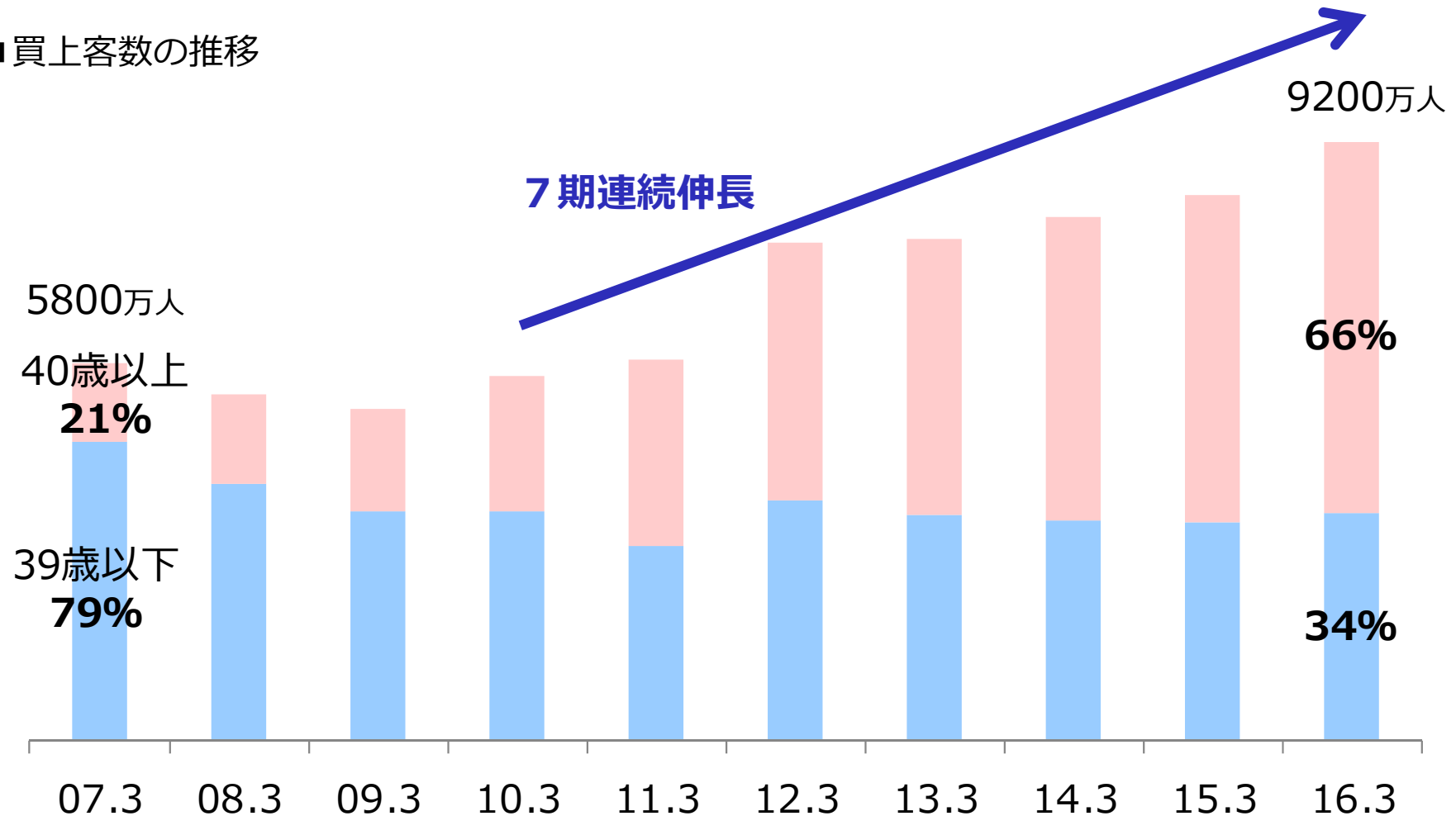


年齢・性別・身体的特徴などを超え、すべてのお客さまに喜んでいただける商品・サービス・店舗をご提供する

年齢層の拡大による客数の拡大

- 商品・売場・店舗・接客サービス等すべてを見直すことで、年代の幅が拡大し、買上客数は7年連続で拡大

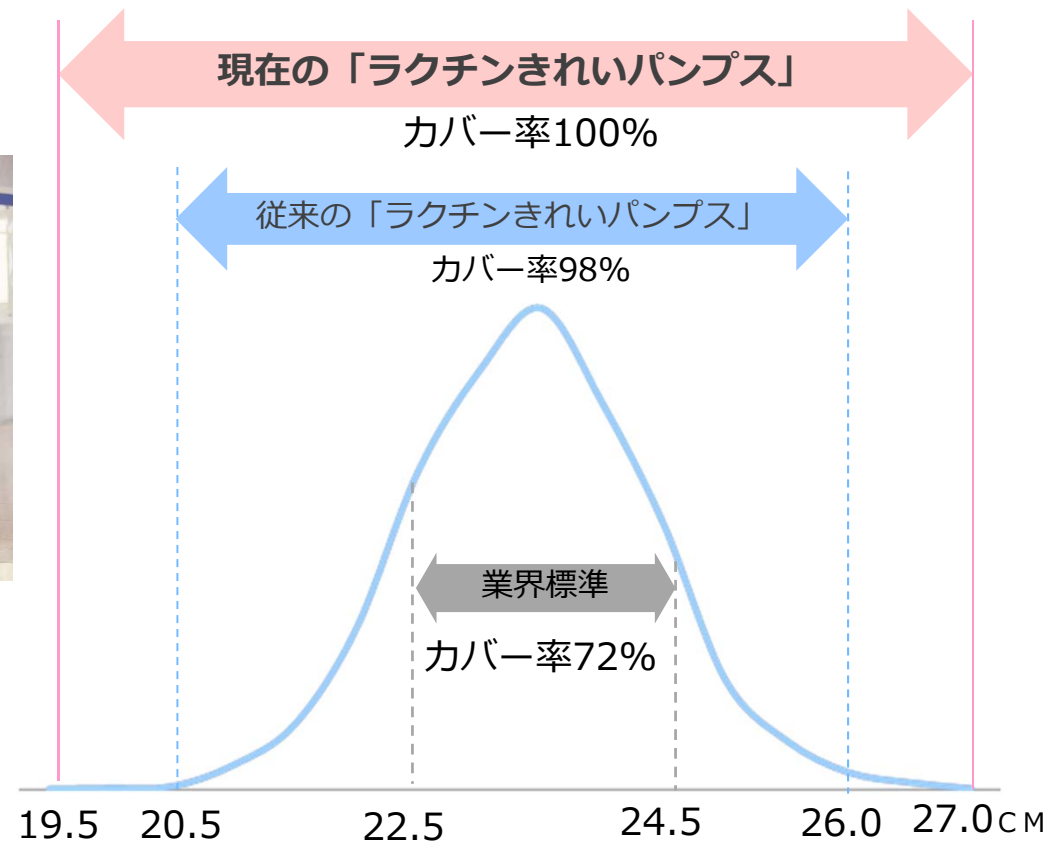
■買上客数の推移



新市場の創出～すべてのお客さまとともに：PBシューズ

- お客さまと共に創った「ラクチンきれいシューズ」は、累計販売300万足を超える異例のベストセラー
- 業界の常識では排除されてきた皆さまのニーズにお応えすることで新市場を開拓

■日本の成人女性の足サイズの分布と 婦人靴の展開サイズ



未来への取組み

- ・ 2020年東京オリンピック・パラリンピックに向け、すべてのお客さまに喜んでいただけるための取組みを進化させる

■ 障がいの有無を超えて楽しんでいただける
商業施設の実現



■ L G B T への取組み



小売の革新

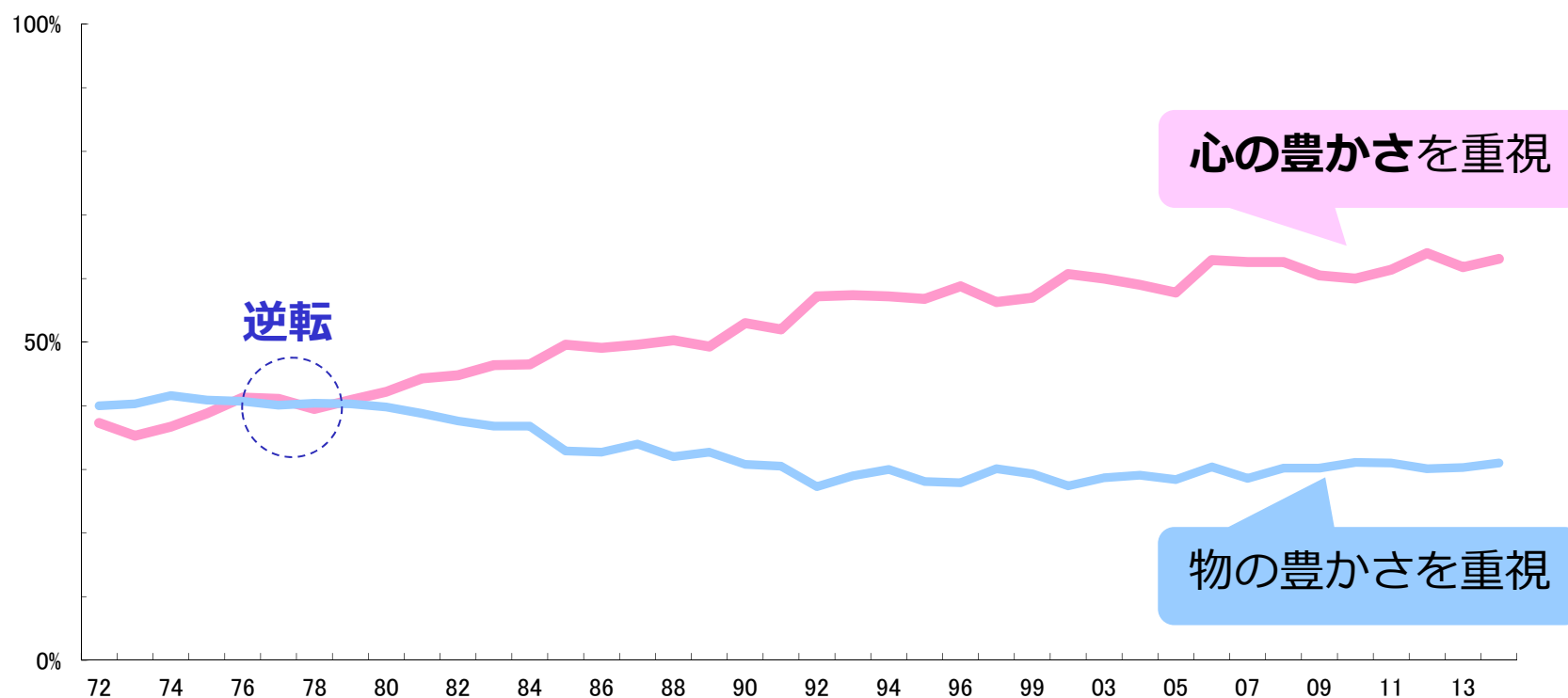


2015年3月期からの5年間で、すべての店舗を百貨店型から不動産型の商業施設に転換する（一部例外あり）

なぜS C化なのか：「物の豊かさ」から「心の豊かさ」へ

- ・日本人が「物の豊かさ」より「心の豊かさ」を志向する流れは、すでに30年以上前から進行

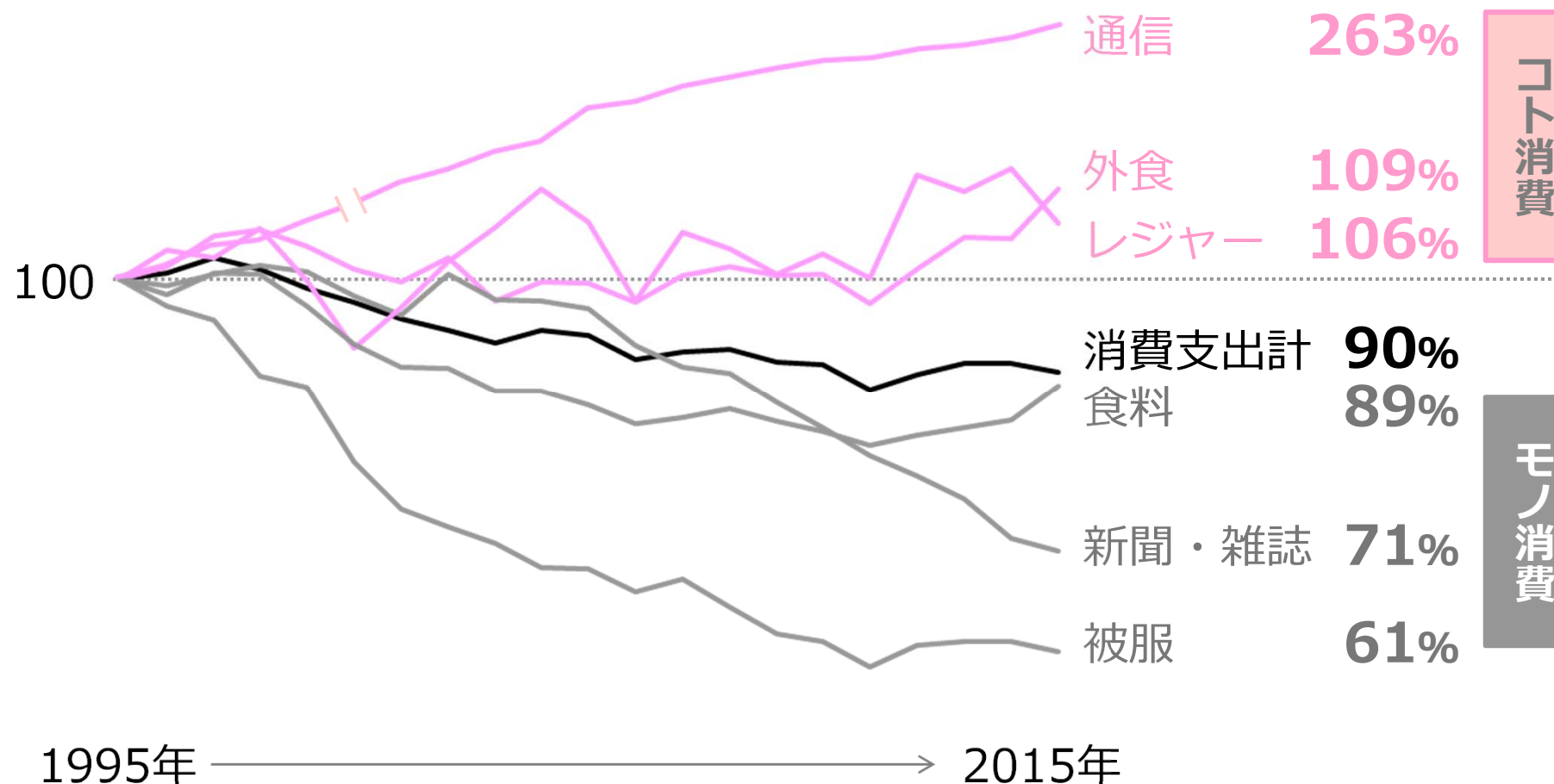
■ これからは心の豊かさか、まだ物の豊かさか
（内閣府『国民生活に関する世論調査』）



なぜ S C 化なのか：コト消費は社会の長期的ニーズ

- ・ 通信・外食・レジャーなど「コト消費」が増加する一方で
被服（アパレル）は6掛けなど「モノ消費」の落ち込みが顕著

■消費支出額（1995年=100）

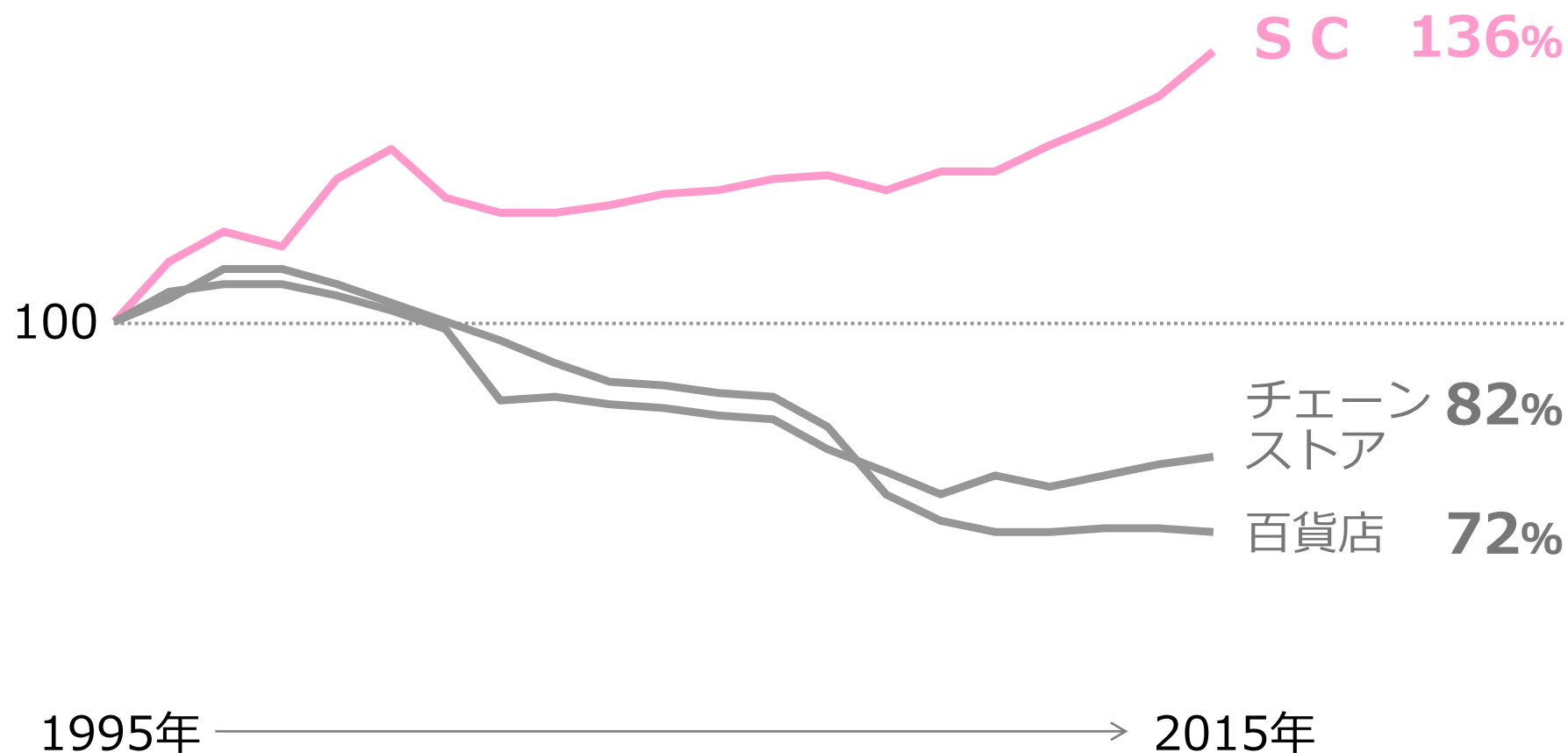


※出典：総務省統計局 家計調査(2人以上の世帯のうち勤労者世帯)、食料は外食除く、レジャーは当社集計

なぜS C化なのか：S Cは幅広いニーズに対応が可能

- ・モノ中心の百貨店・チェーンストアが苦戦する一方、モノとコトを提供できるS Cが成長

■業態別販売額（1995年=100）

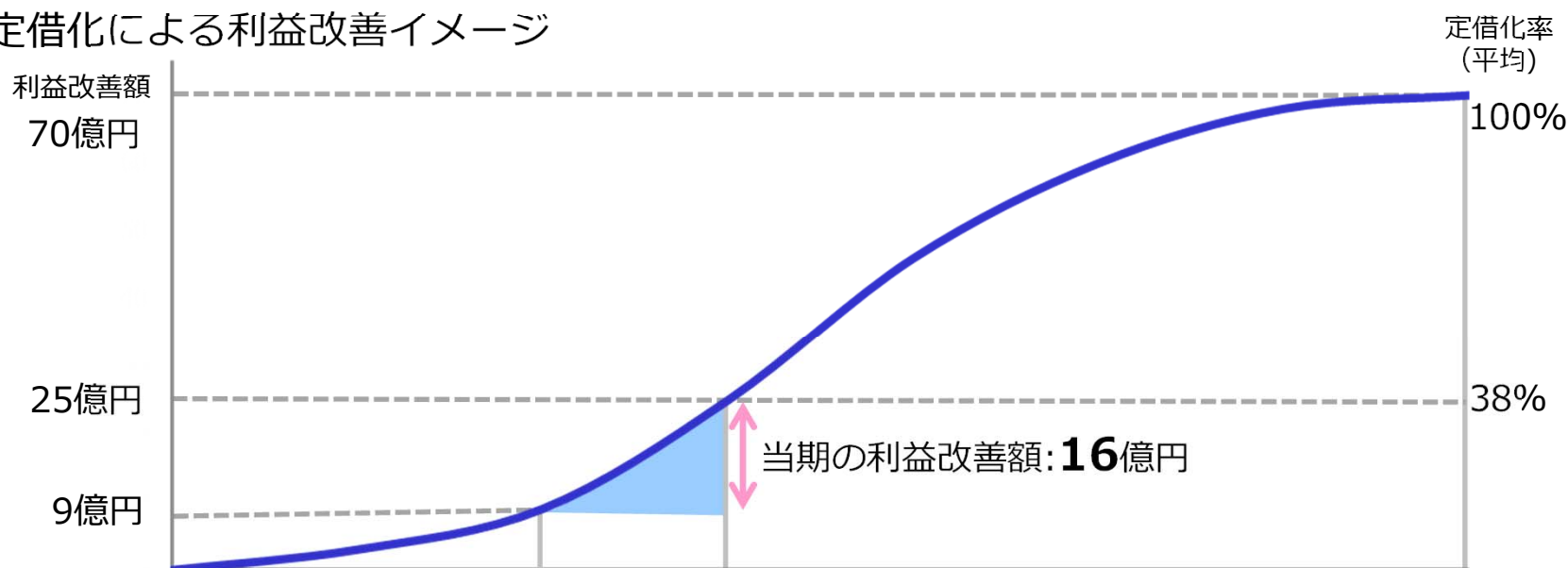


※出典：日本ショッピングセンター協会、日本チェーンストア協会、日本百貨店協会

S C・定借化：17年3月期は16億円の利益改善の見込み

- ・若者・衣料品を中心とした百貨店型商売から、年代を越えた幅広いお客さまのライフスタイルニーズにお応えできるS C型ビジネスへ
- ・19年3月期までにS C・定借化を完了、利益改善は70億円の見込み

■ S C・定借化による利益改善イメージ



	15.3	16.3	17.3	18.3	19.3	20.3	21.3
定借化率 (期末)	7%	20%	60%	90%	100%	—	—
定借化率 (平均)	3%	13%	38%	74%	94%	100%	100%

※定借化率 = 定借化面積 / 定借化対象区画面積

※定借化対象外区画：オーナー様との取り決めによる定借化対象外店舗の区画・自主売場・イベントスペース・食品売場等

共創の店づくり：博多マルイ

- ・ S C 型による次世代型マルイの初出店（2016年4月開店）
お客さまとの共創活動により、従来のマルイと全く異なる店づくりを実現

お客さまとの店づくり



延べ15000人の地元のお客さまが
「お客さま企画会議」や
「コミュニティサイト」に参加

飲食・雑貨中心の品揃え



導入階から飲食を拡大
ライフスタイル構成は7割

共創の成果：博多マルイ

- ・ 共創による店づくりにより、全年代のお客さまからご支持をいただく

■ 開店 6 カ月実績

	実績	有楽町マルイ との比較
入店客数	781万人	1.1倍
買上客数	216万人	1.6倍
新規カード 会員	3.5万人	1.5倍

* 比較は坪当たり

■ 投資額・期待収益

投資額	57億円
R O I	12%
N O I 利回り	4 %以上



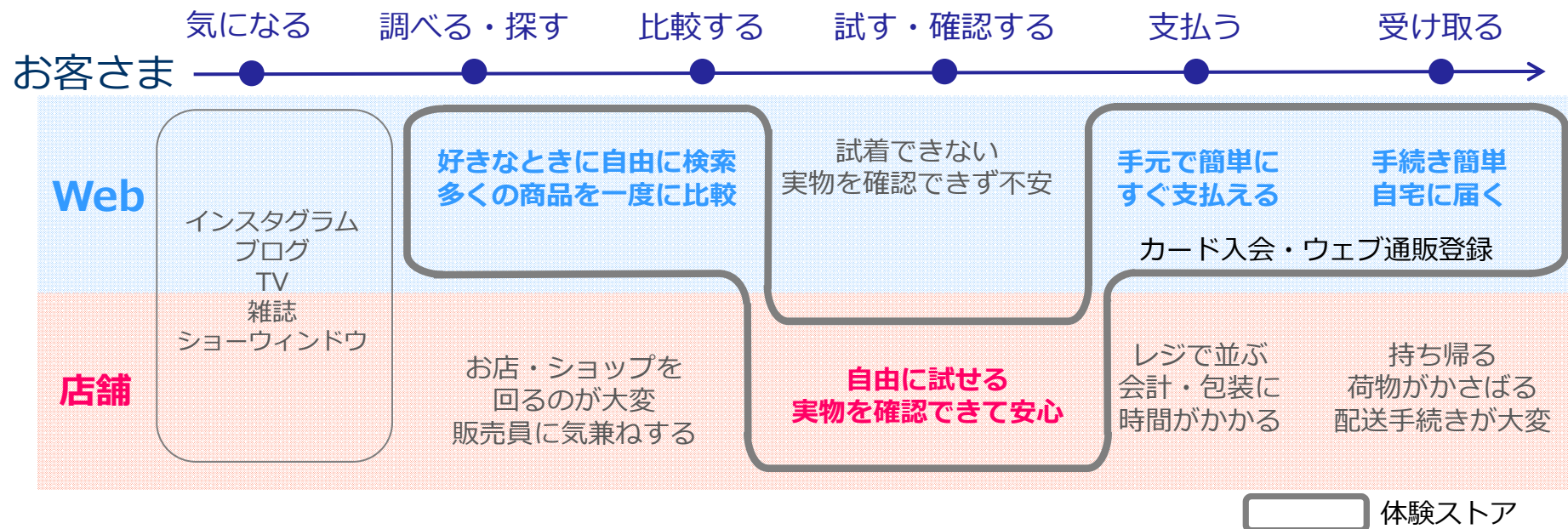
<成果>

買上客数と新規カード会員数は、歴代開店の最高を記録

オムニチャネルの取組み：体験ストア

- ・お客さまの快適なお買い物をデザインする「らくちんシューズ体験ストア」
- ・中長期利益を創出する新たなビジネスモデルとしてトライアルを実施

■体験ストアが提供する価値



■「らくちんシューズ体験ストア」上半期実績

開催
22カ所

お買上客数
1万人

カード入会
4,000人

ウェブ登録
7,000人

中長期利益
1.6億円

※今後はトライアルの検証をすすめ、マルイ既存店の常設や他アイテムへ波及

カードの革新

カードの革新：小売のサポートからの転換

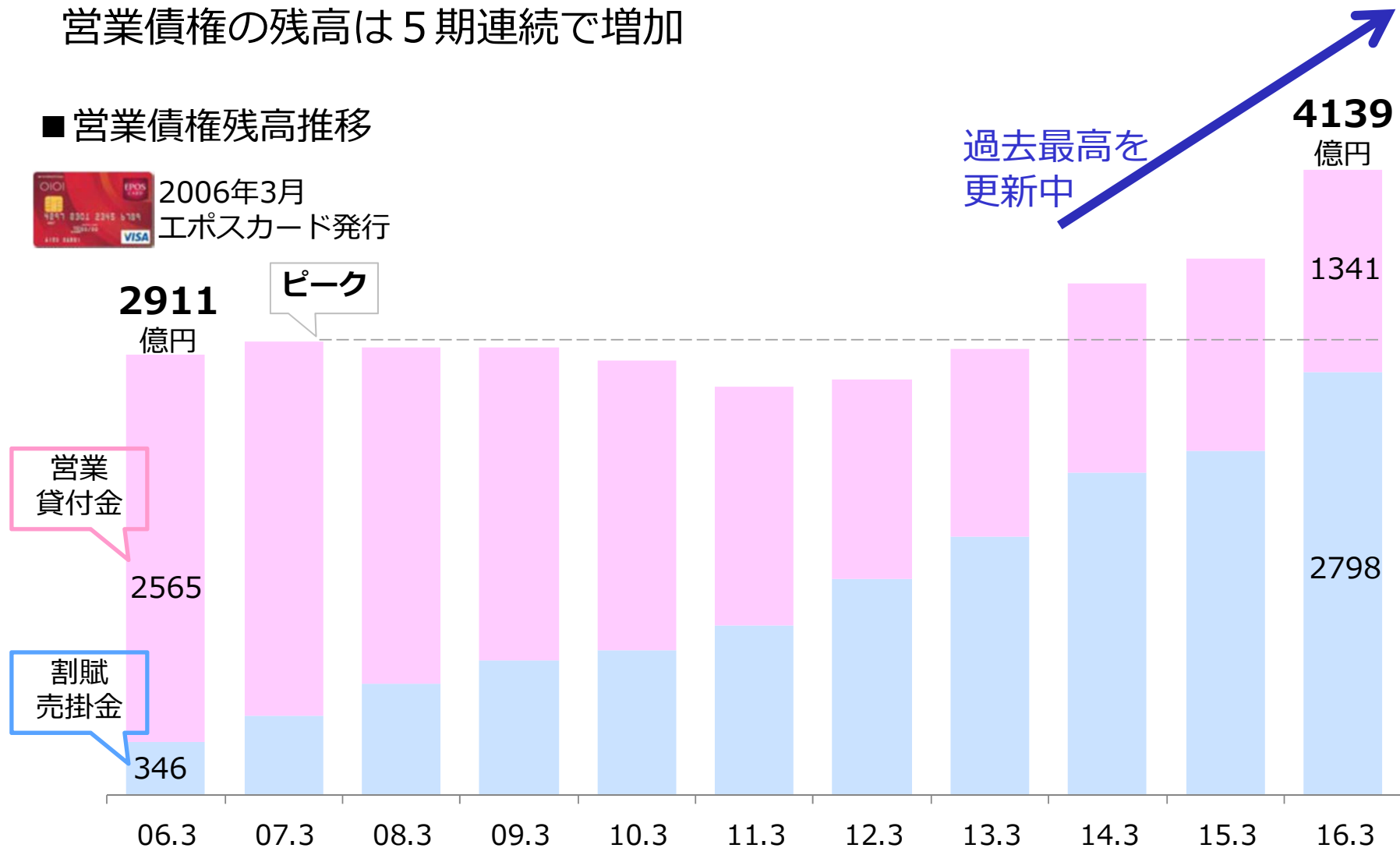


カード会員数613万人、取扱高1兆4千億円（2016年3月期）

事業構造の転換：創業の原点である小売・金融一体のカードへ革新

- ・カードの革新により、貸金業法改正による壊滅的な影響を乗り越える
営業債権の残高は5期連続で増加

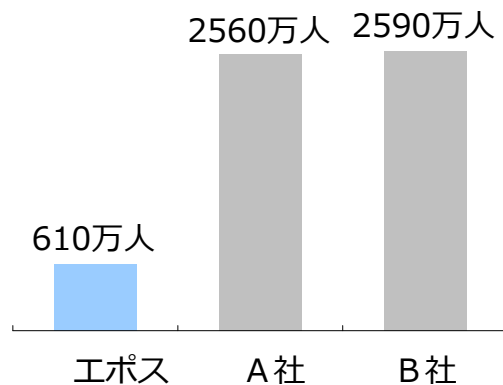
■ 営業債権残高推移



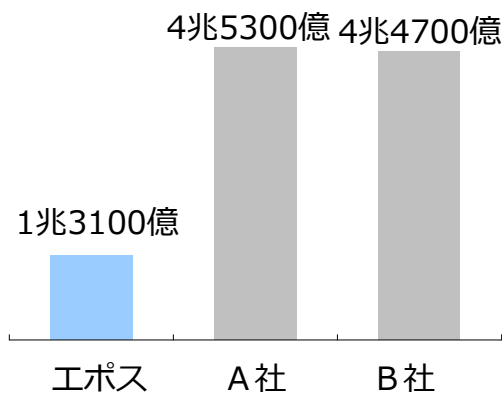
カード1枚あたりの利益は業界最高水準

- ・高付加価値型のビジネスモデルを実現

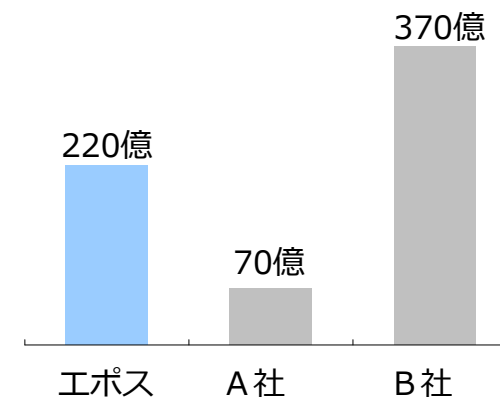
[会員数]



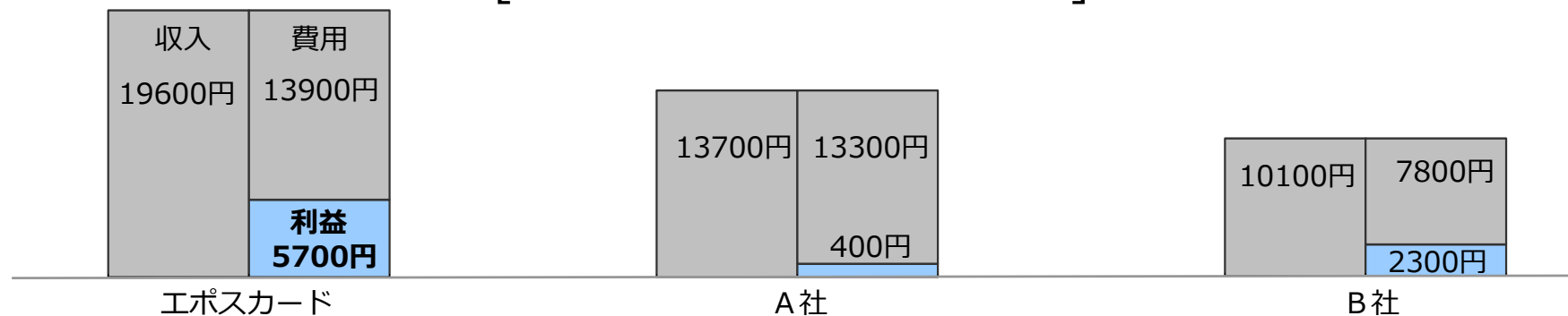
[取扱高]



[営業利益]



[稼動カード1枚当たり利益]



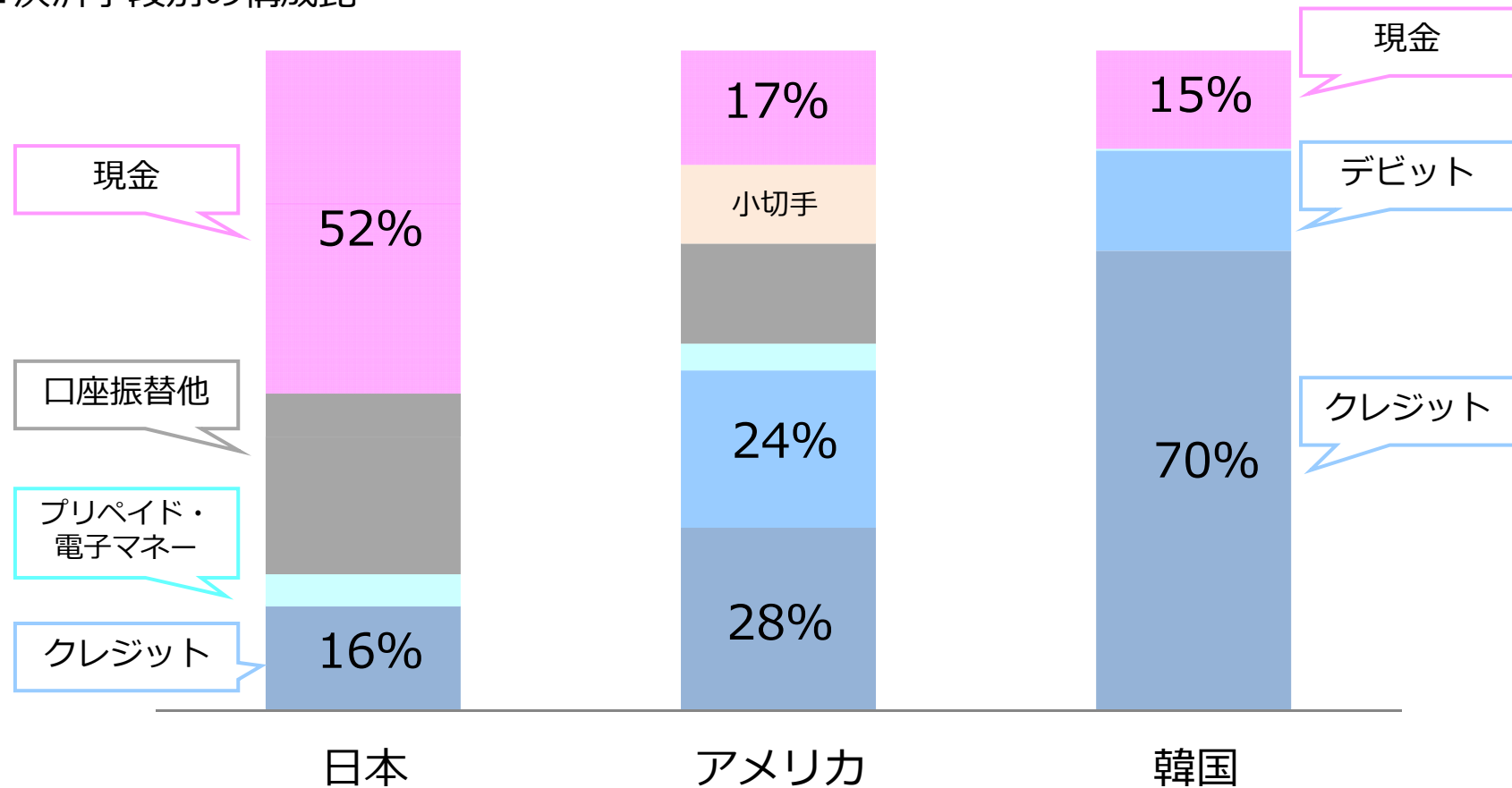
* 16年3月期・セグメントベース

* 取扱高はショッピング・キャッシング計

カード事業の持続可能性：決済ビジネスの国別比較

- ・日本は現金比率が圧倒的に高く、クレジット決済の伸びしろは大きい

■ 決済手段別の構成比

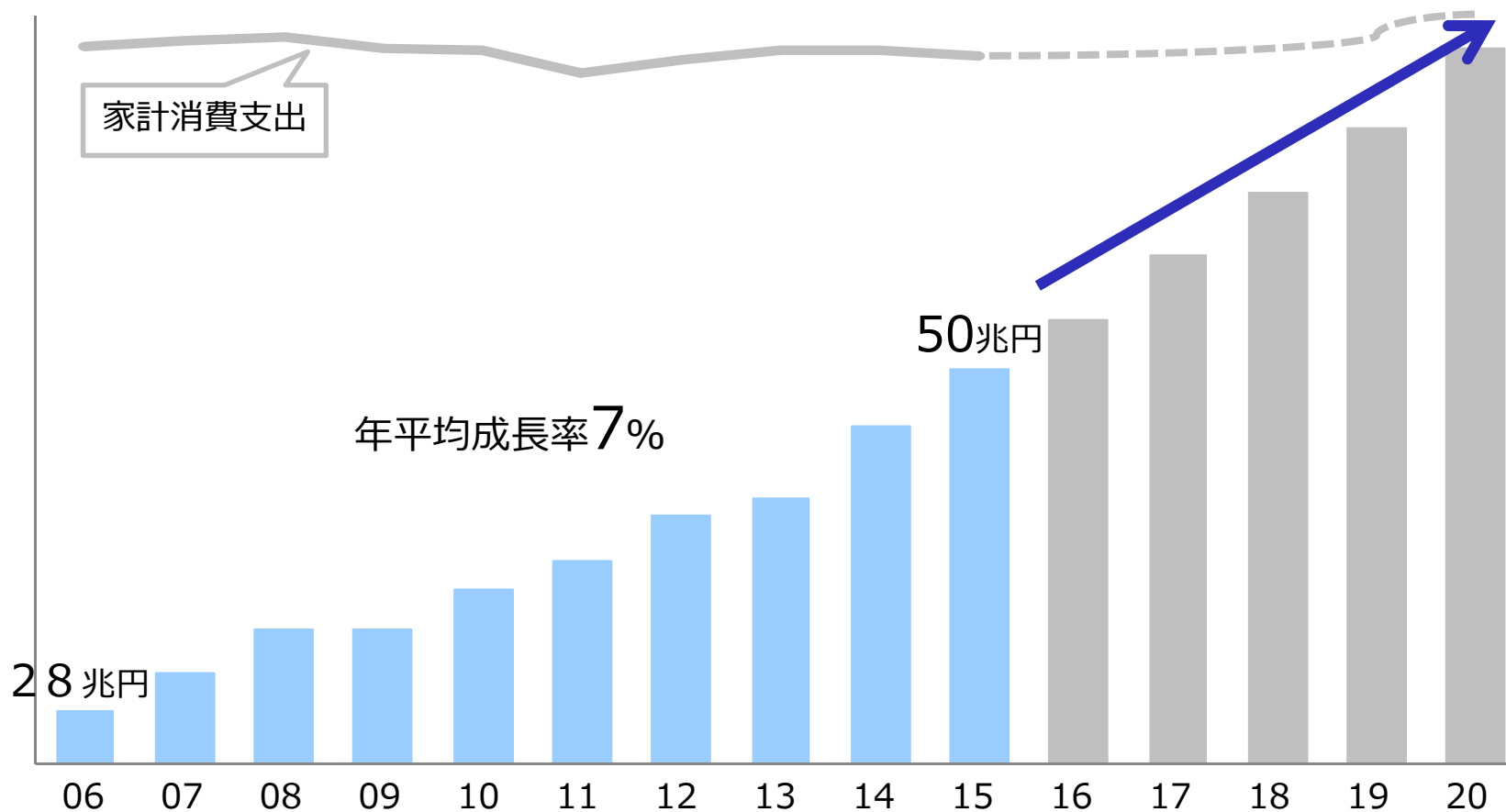


※経済産業省、三菱総合研究所、日本クレジット協会等各種資料より当社推計

中長期で見た消費動向：キャッシュレス化の進行

- ・家計消費は横ばいも、ショッピングクレジット取扱高は年平均7%で成長
2020年に向け政府のインフラ整備もすすみ、さらに拡大の見込み

■クレジットカードショッピング取扱高推移



※日本クレジット協会「日本の消費者信用統計」

IR活動の革新

■ I R部



- 2015年10月設立
- 7名のメンバーで活動
- 所属メンバーは経営企画部または財務部と兼任
- 年間約300社・延べ800名の機関投資家との対話を行う

■プロジェクト ～テーマに応じ、関連部署横断で取り組む

共創経営レポート	社長、経営企画部、I R部、E S G推進部、総務部、財務部 (管理職中心)
個人投資家向け説明会	経営企画部、I R部、総務部
共創経営レポート説明会	経営企画部、I R部、E S G推進部、総務部、財務部 (若手社員中心)

共創経営：すべてのステークホルダーとともに企業価値を創る

企業価値

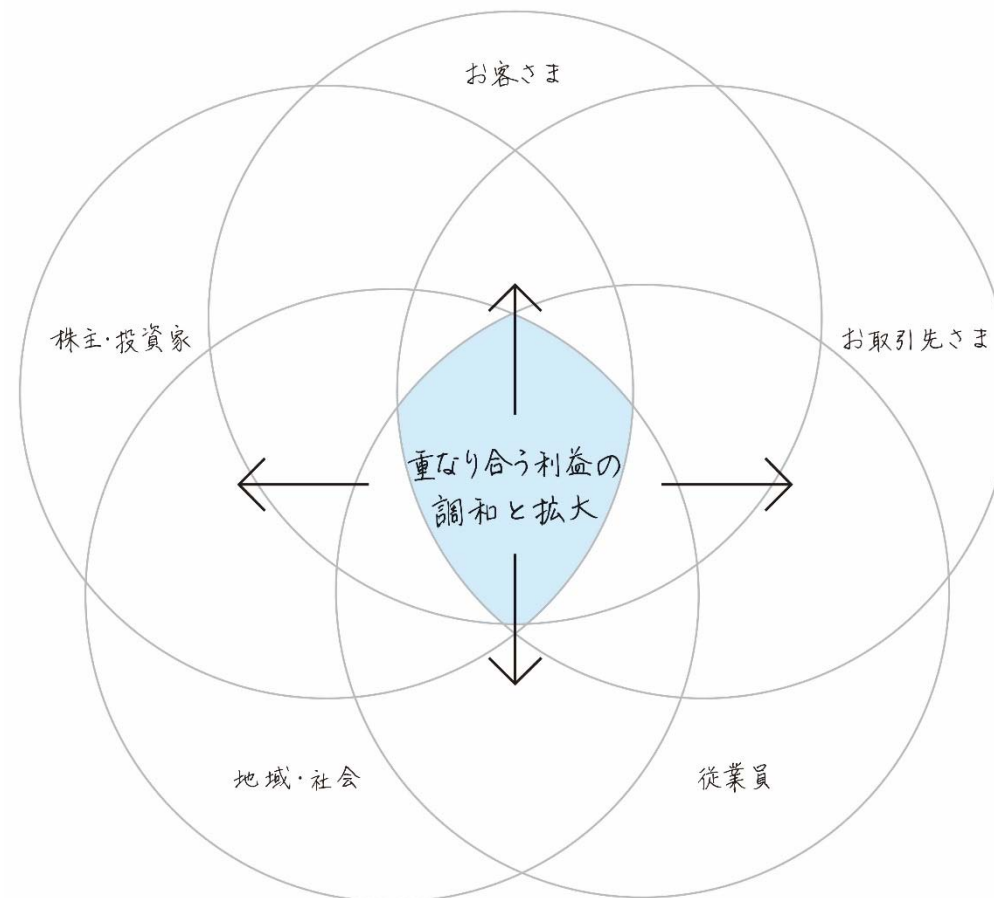
=

すべてのステークホルダーの「利益」の重なり合う部分

重なり合う部分の拡大

=

企業価値の向上



主な I R 活動メニュー

国内投資家		海外投資家	共 通
決算説明会 (2Q・本決算)	決算電話会議 (1Q・3Q)	海外 I R (欧州・アジア・北米)	開示資料 作成・改善
個別面談	スモールM	コンファレンス	ディスクロージャー ポリシー策定
I R DAY (事業中経説明会)	I R DAY (共創経営 R 説明会)	個別面談	社内への フィードバック
店舗見学会 施設見学会	個人投資家 説明会	店舗見学会 施設見学会	

■ 2015年の取組



初の統合報告書（共創経営レポート）制作にチャレンジ

投資家の声

- 投資家と真摯に向き合う姿勢は評価
- △「共創」と企業価値の繋がりがわからない

社内の議論

統合報告書は「対話のため」のツール
発行したらそのままでもいいのか？



共創経営レポート説明会を開催

～共創経営の具体的取組みについて、現場担当者から説明

投資家の声

- 日本初の先進的な取組み、素晴らしい
- 共創経営と企業価値の繋がりが理解できた
- △社外取締役とも対話したい

■ 2016年の取組み



2年目の統合報告書（共創経営レポート2016）

コンセプト

- ・ **共創経営と企業価値の繋がり**の明確化
- ・ 「対話」を軸に
- ・ 投資家ニーズを満たすコンテンツの掲載
- ・ 誰でも読みやすいストーリー展開



共創経営レポート説明会

- ～共創経営の具体的取組みについて、現場担当者に加え
お取引先さま・お客さまからも説明
- ～**社外取締役との対話**の場も設ける

投資家の声

- ・ 社外取締役との対話は継続して欲しい
- ・ 成功事例だけでなく失敗事例も知りたい

社内 I R : 全社的な企業価値向上の取組

- ・ 社内にて共有の場を設け、I R 活動で得た投資家の声をフィードバック
- ・ アナリスト・投資家の話を聞く場も定期的に設け、投資家ニーズの理解浸透をはかる

■ 従業員向け I R 共有会



《共有会のコンテンツ》

① I R 活動報告

- ・ 当社に対する投資家の見解・質問・意見の紹介
- ・ 社長によるロールプレイング

② セルサイドアナリストの講話

- ・ 小売業界の現状と当社について

③ 質疑応答

※参加者は部長クラスから新入社員まで
レポートによる公募で選出

投資家との共創の事例

I R 部設立

〇〇〇
MARUI GROUP

グループ会社社長様
部 店 長 様

グループ代表

2015年10月1日付 丸井グループの組織改定について

10月1日付で、丸井グループの組織を下記のとおり改定いたしますので、お知らせいたします。

記

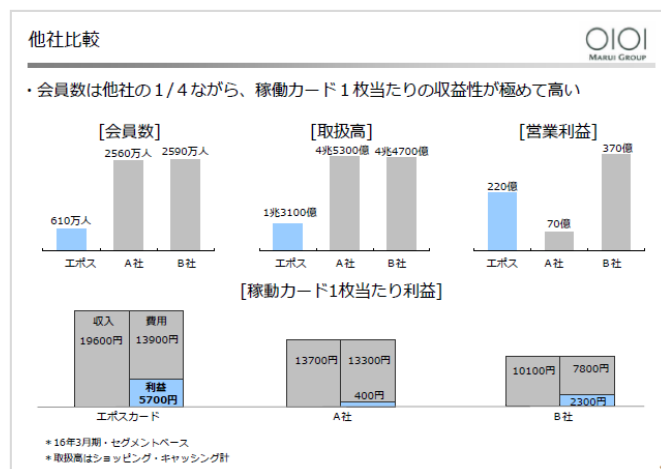
1. 丸井グループ
(1) アニメ事業部開設準備室の設置
・アニメやエンターテインメント分野の事業化を専任体制ですすめるため、アニメ事業部開設準備室を設置します。
イベントの運営や専門店開発を含め、海外も視野に入れた事業化を検討していきます。

(2) IR部の新設
・IR部を新設し、社外投資家のための企業IRに関する窓口を明確にします。

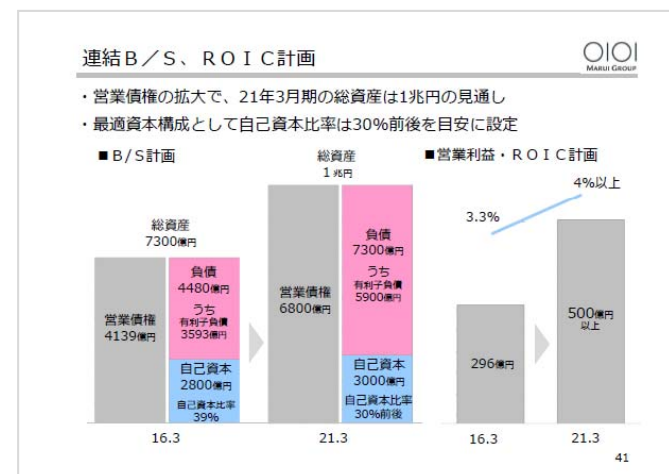
配当方針策定



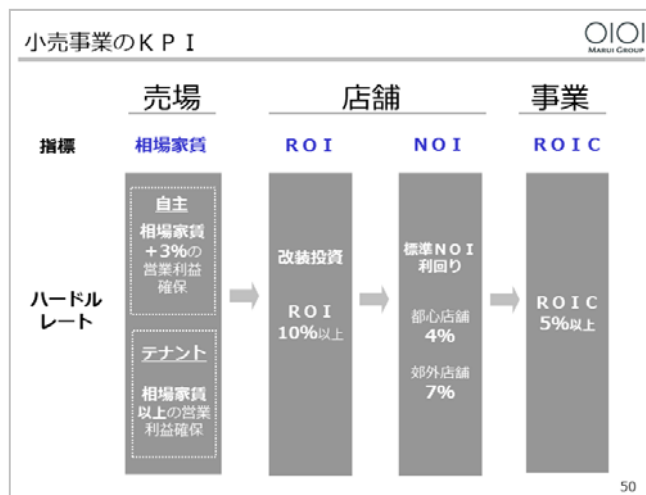
他社比較の開示



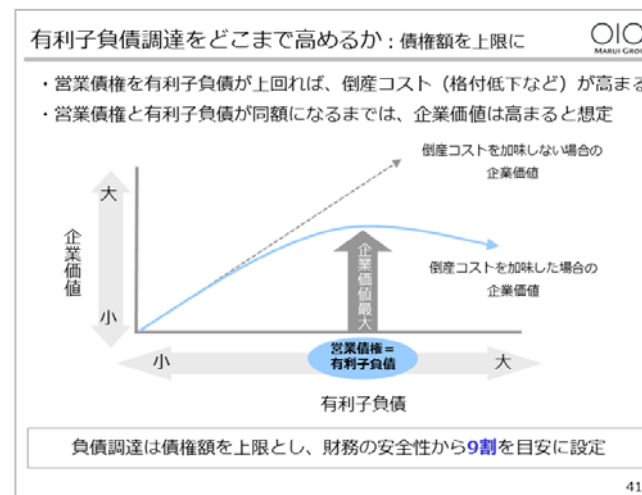
事業別 B / S 開示



ビジネスモデルの転換



最適資本構成



情報収集（海外 I R）

小売・EC・不動産・金融アナリストとミーティング



株主総会

株主様との座談会を予定



※画像はイメージです

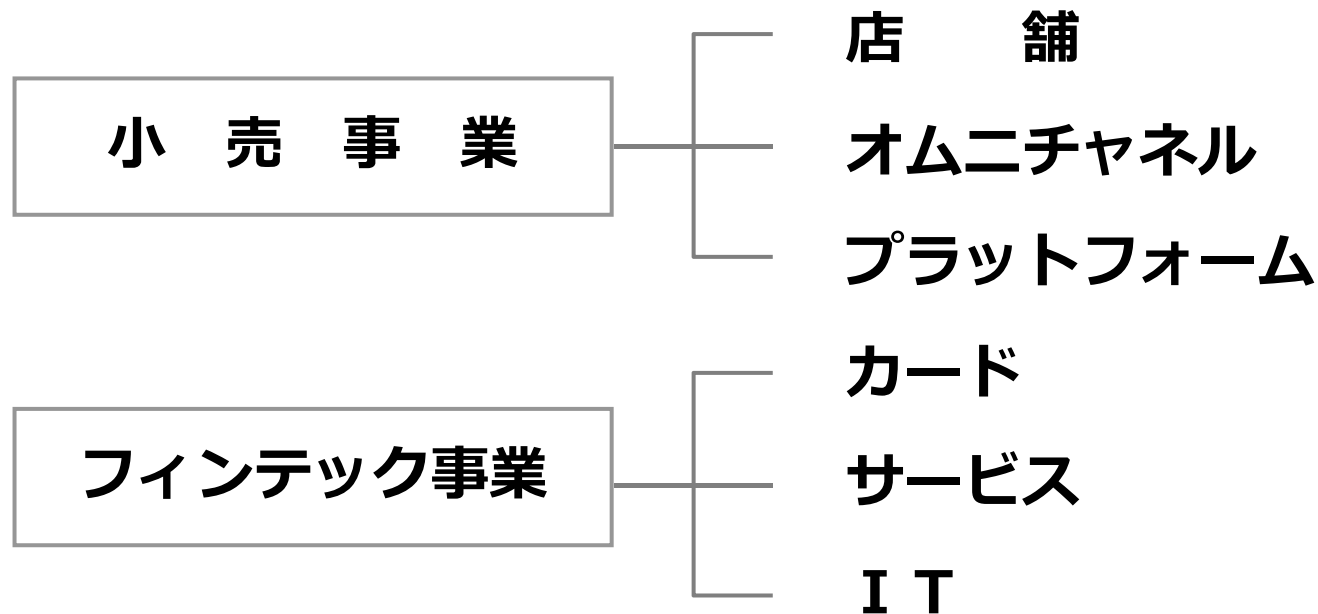


本資料に掲載しております将来の予測に関する記述は、当社が現在入手している情報及び合理的であると判断する一定の前提に基づいており、実際の業績等は様々な要因により大きく異なる可能性があります。お問い合わせは、I R部 03-5343-0075にご連絡ください。

＜参考資料＞

中期経営計画（17年3月期～21年3月期）

1. 事業の再定義と再編成



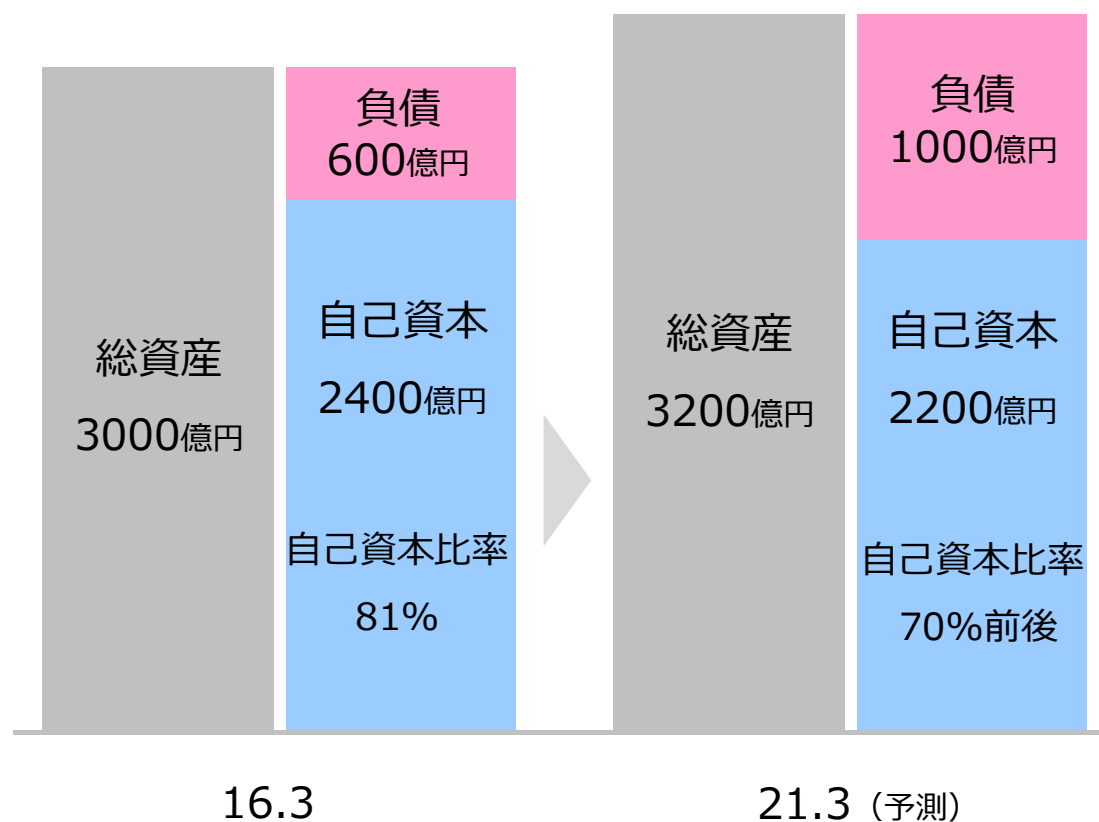
2. 株主・投資家の皆さまとの企業価値の共創

- ・最適資本構成の実現

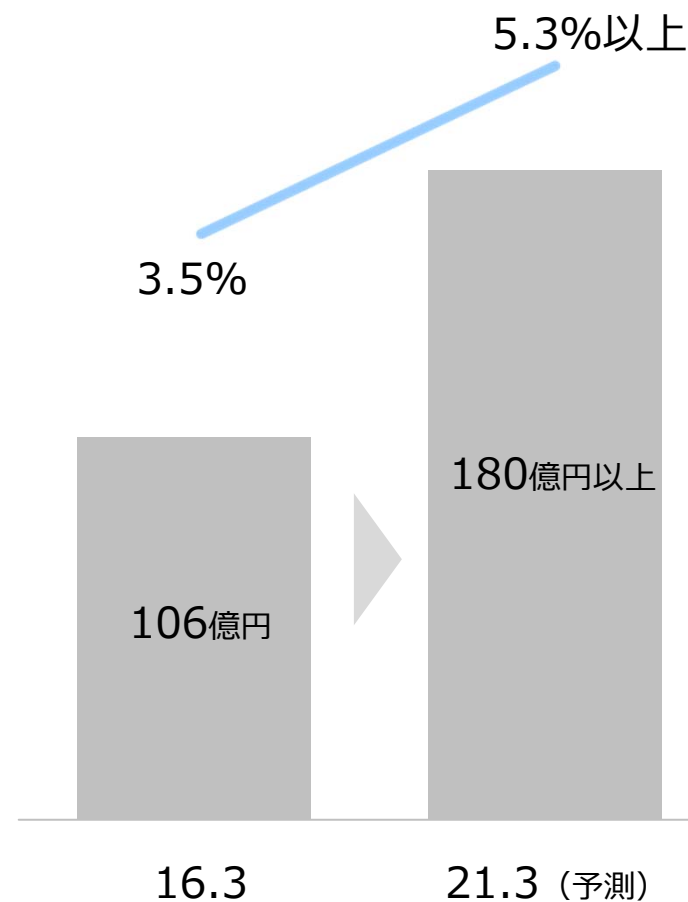
小売事業 B/S、R O I C計画

- ・ S C・定借化による事業リスク低減に伴い、自己資本は70%まで圧縮
- ・ 21年3月期までにR O I C 5.3%以上をめざし、資産効率を向上

■ B/S計画



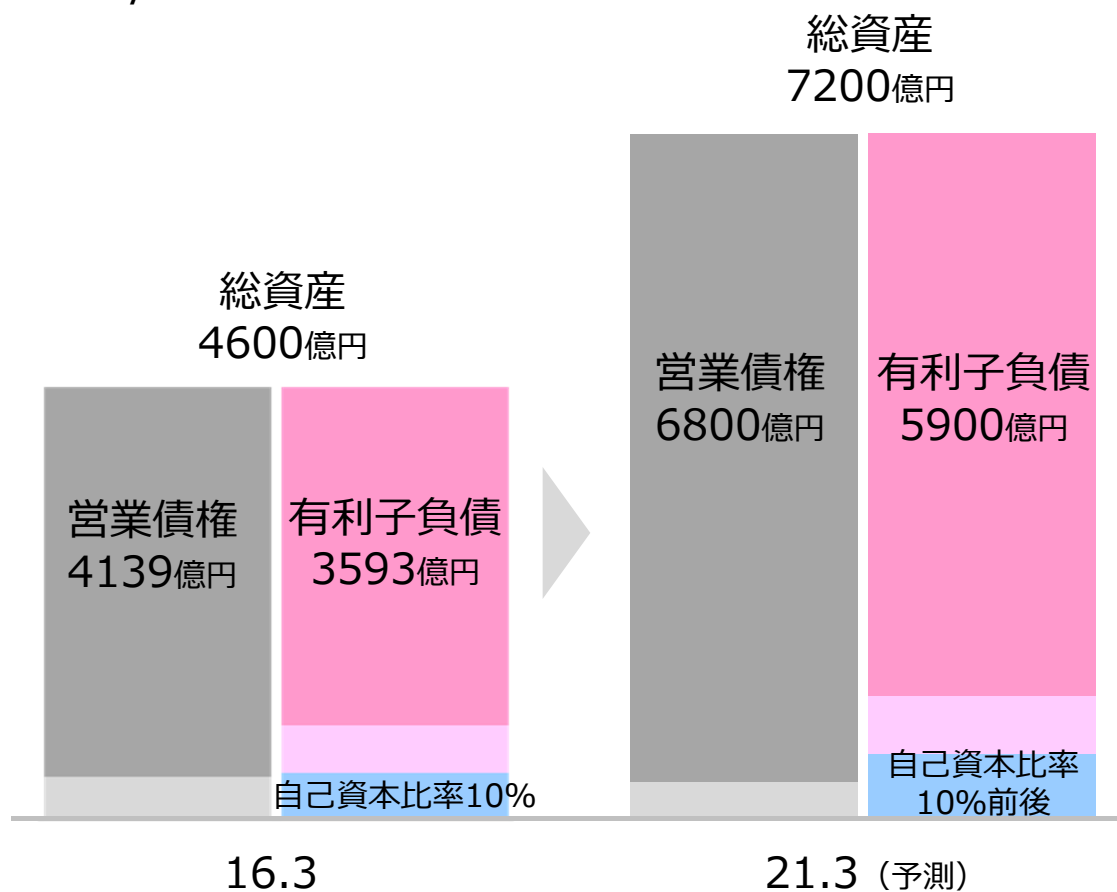
■ 営業利益・R O I C計画



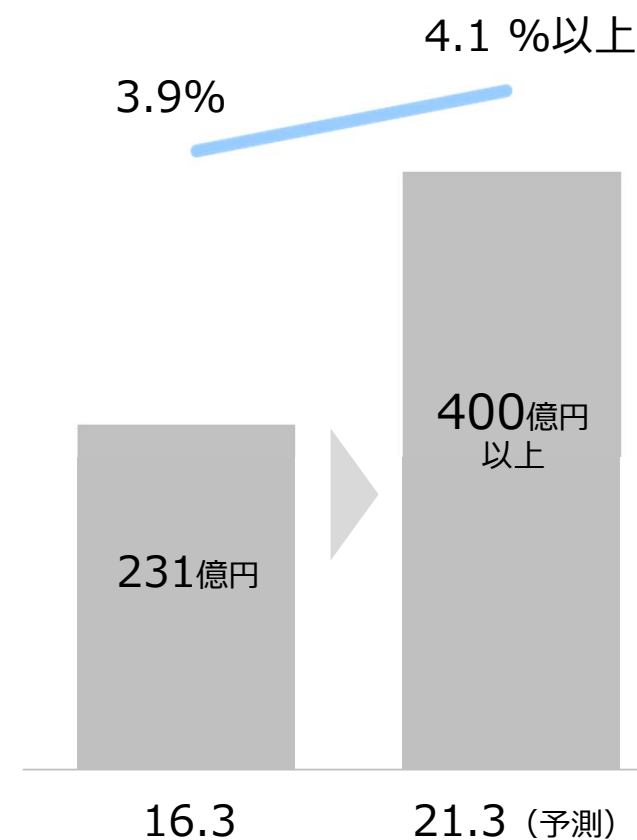
フィンテック事業 B/S、R O I C計画

- ・ 21年3月期までに営業債権は2600億円増
- ・ 資金負担のないサービス事業の拡大により、R O I C 4.1%以上をめざす

■ B/S計画



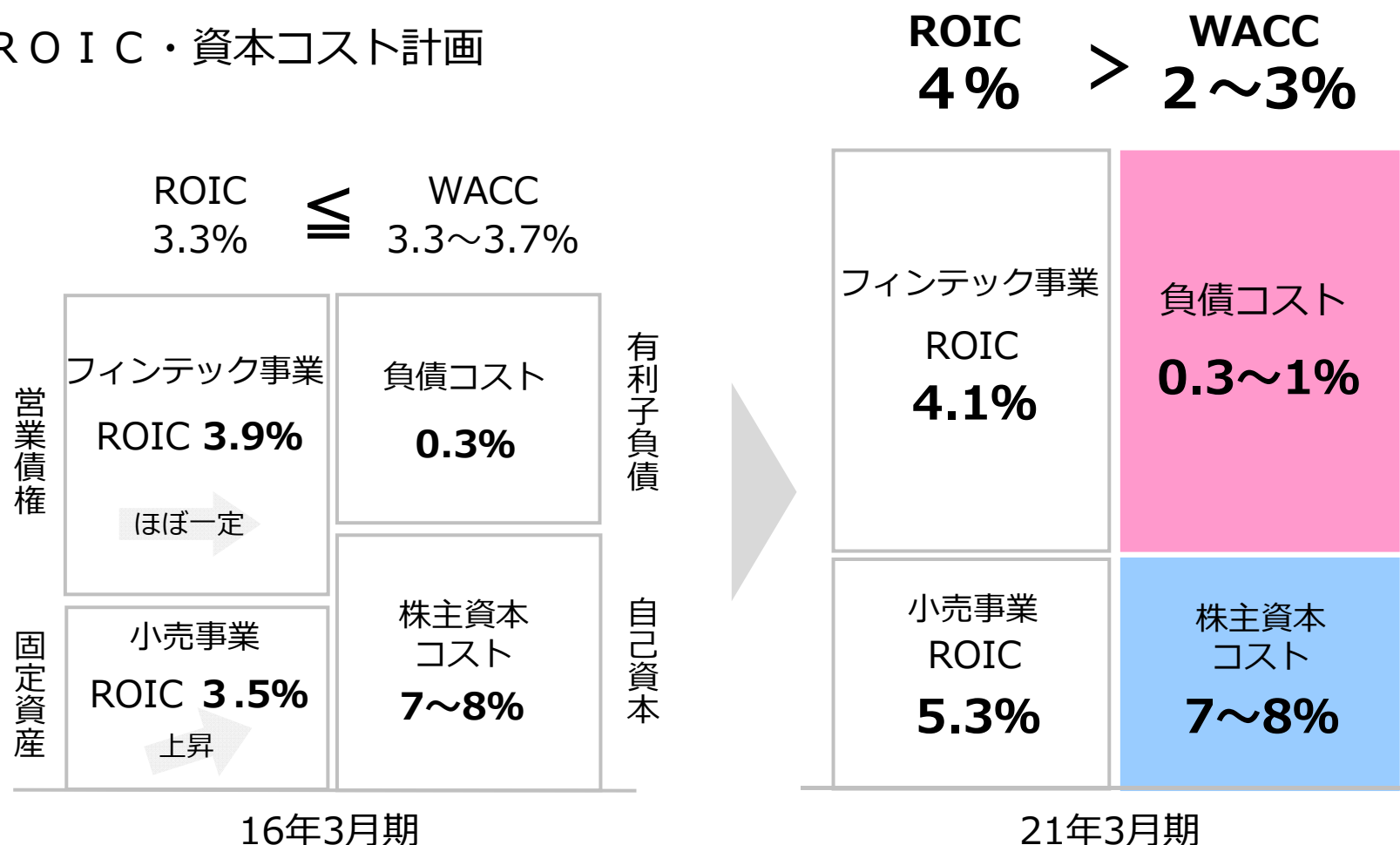
■ 営業利益・R O I C計画



最適資本構成の実現：R O I C・W A C C計画

- ・フィンテック事業はコストの低い負債で調達、小売事業は株主資本を利用
- ・E V Aスプレッドは18年3月期でプラスに転じ、超過利益は拡大の見込み

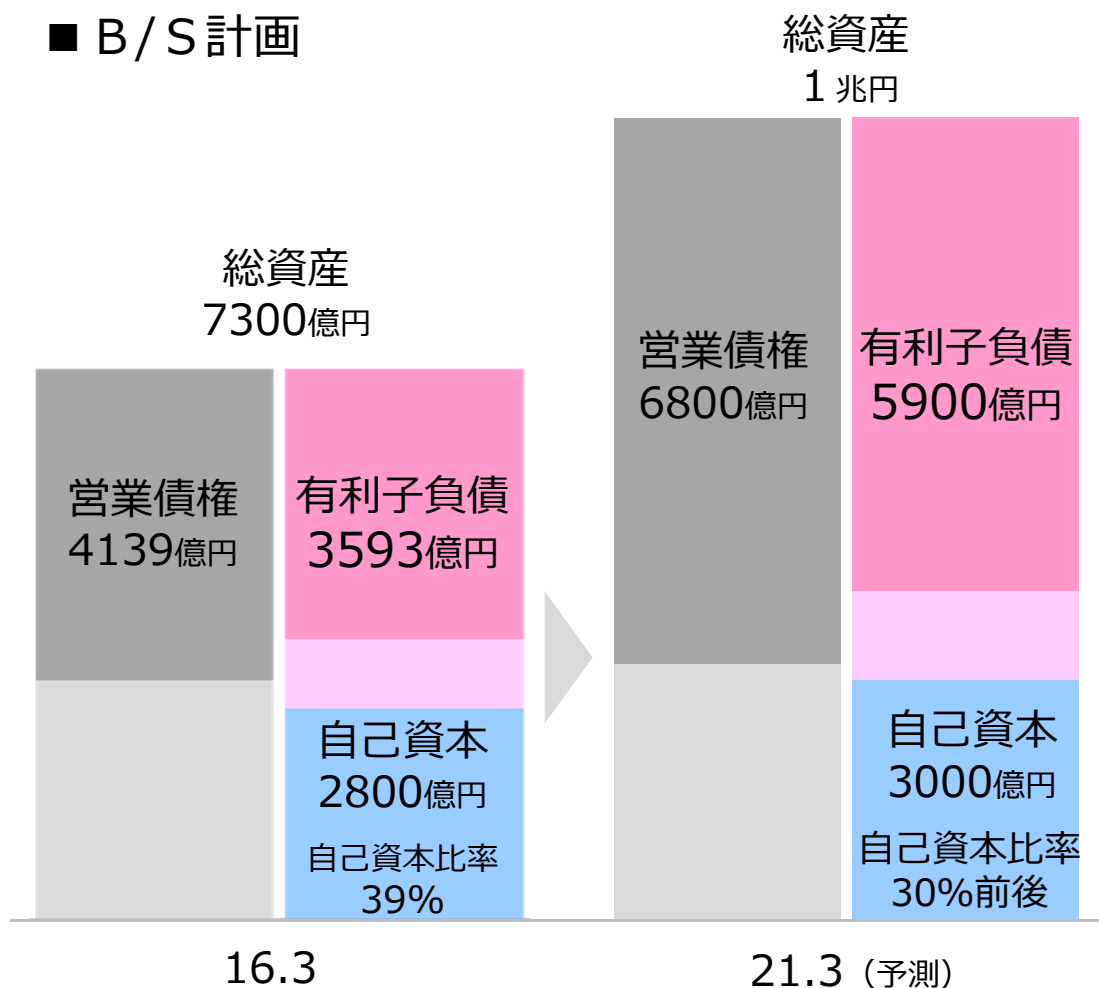
■ R O I C・資本コスト計画



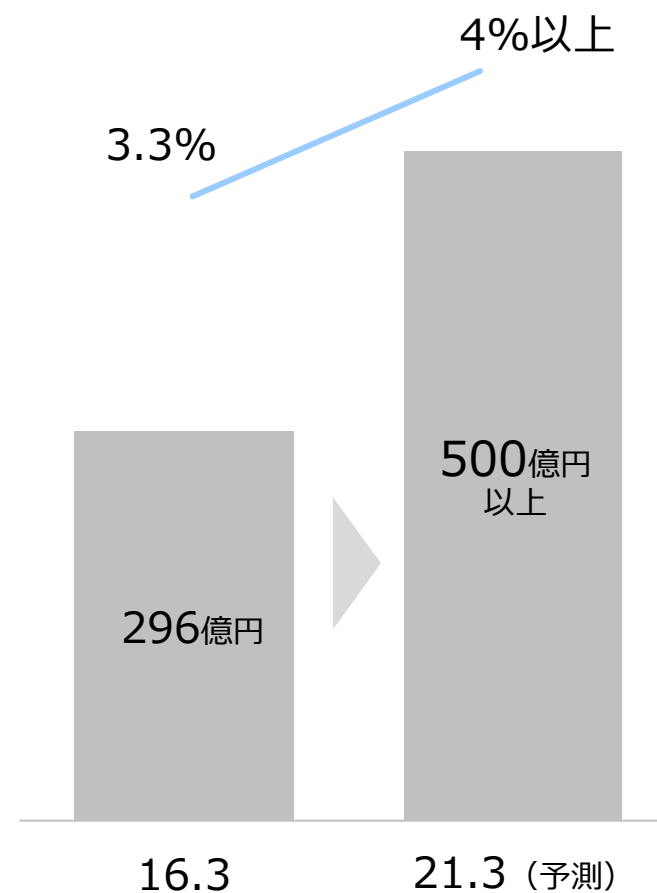
連結B/S、R O I C計画

- ・ 最適資本構成として有利子負債は営業債権の9割、自己資本比率は30%
- ・ 小売事業の構造転換とフィンテック事業の拡大でR O I Cは4%以上へ

■ B/S計画



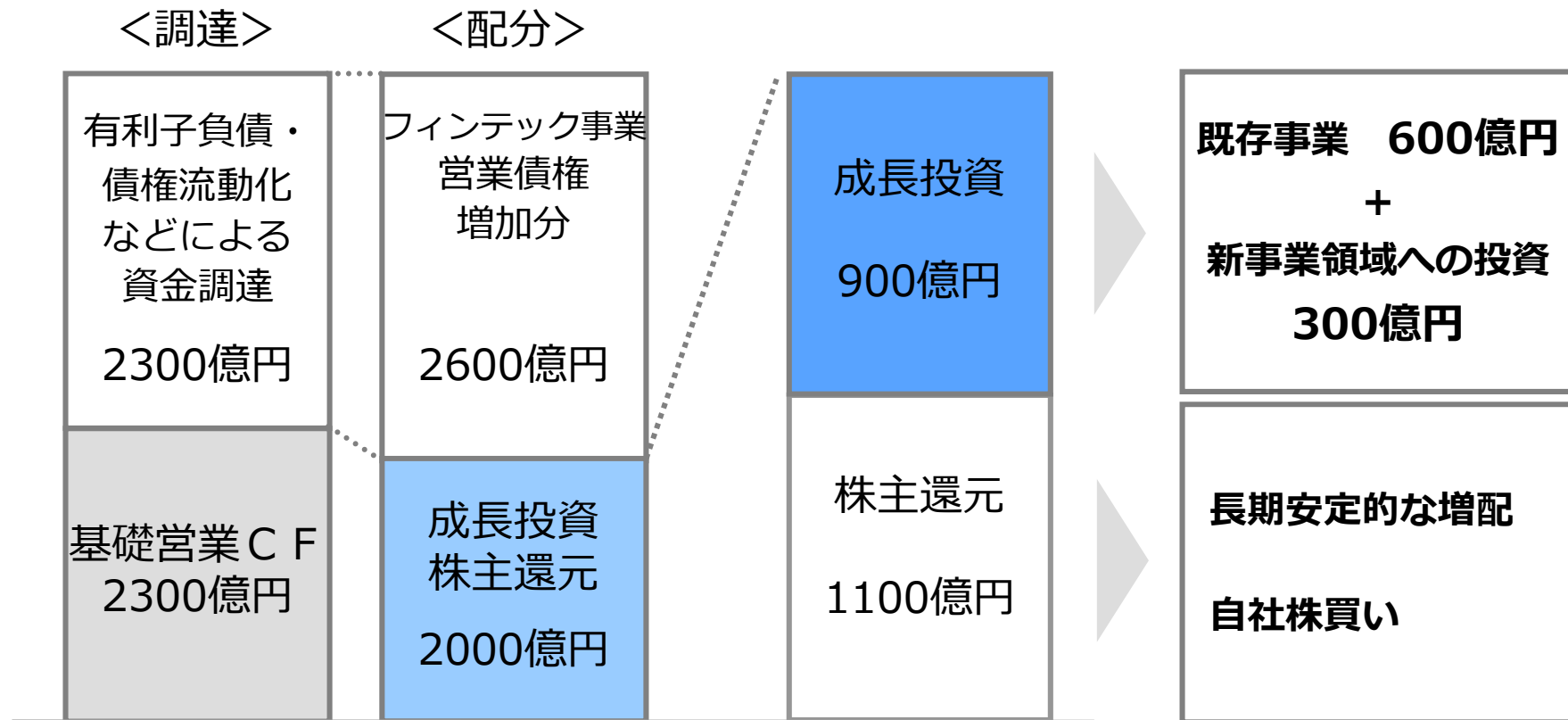
■ 営業利益・R O I C計画



最適資本構成の実現：キャッシュフロー計画

- ・ 中計 5 年間の基礎営業キャッシュフローの見通しは、2300億円
- ・ 持続的な成長と資本効率向上に向け、成長投資と株主還元に分

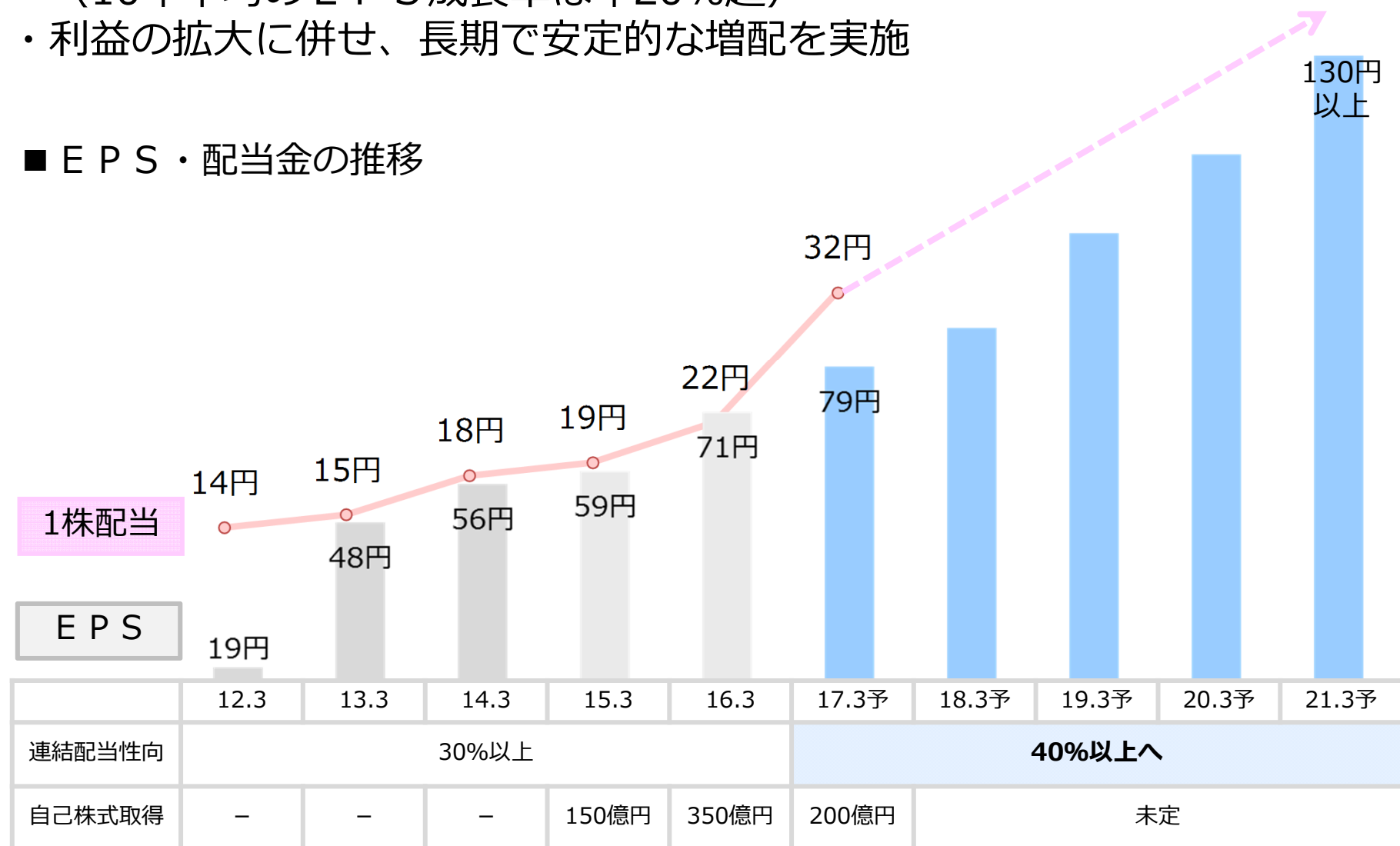
■ 16年～20年度（5年間）のキャッシュフロー計画



E P S ・ 配当見通し：高成長・高還元の両立をめざす

- ・ 事業の成長と資本政策により、E P S は過去最高の130円以上をめざす
(10年平均のE P S 成長率は年20%超)
- ・ 利益の拡大に併せ、長期で安定的な増配を実施

■ E P S ・ 配当金の推移



	2016年 3 月期	2021年 3 月期
R O E	6 %	10%以上
R O I C	3.3%	4%以上
E P S	71円	130円以上
営業利益	296億円	500億円以上