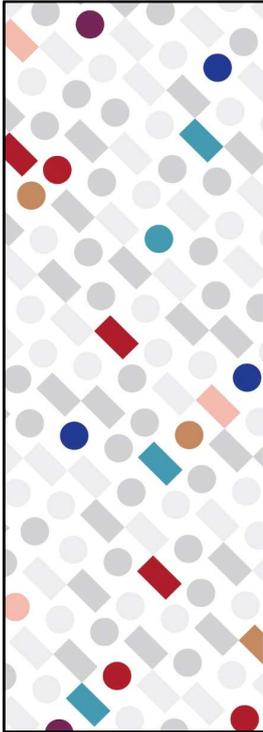


株式会社丸井グループ

第84回 定時株主総会
事業報告



2020年6月29日



1

2020年3月期 連結業績概要

それでは、2020年3月期、
連結業績概要についてご説明申し上げます。

連結業績トピックス



・営業利益は11期連続、当期純利益は9期連続の増益

	19年3月期	20年3月期	前期比	前期差	計画差
	兆 億円	兆 億円	%	億円	億円
グループ総取扱高	2,539.6	2,903.7	114	+3,641	△763
営業利益	412	419	102	+8	△21
親会社株主に帰属する当期純利益	253	254	100	+1	△11

・主要経営指標は新型コロナウイルスの影響等により計画を下回ったものの、EPSは、2年連続で過去最高を更新

	19年3月期	20年3月期	前期比	前期差	計画差
EPS (1株当たり当期純利益) (円)	116.0	117.6	101	+1.6	△5.1
ROE (自己資本利益率) (%)	9.1	8.8	—	△0.3	△0.4
ROIC (投下資本利益率) (%)	3.7	3.7	—	+0.0	△0.1

3

当期の営業利益は、前期比2%増の419億円で、11期連続の増益、当期純利益は、254億円となり、9期連続の増益となりました。

次に当社グループが重視するKPIにつきましては、新型コロナウイルスの影響等により計画を下回ったものの、1株当たり当期純利益は117.6円となり、2期連続で過去最高を更新しました。

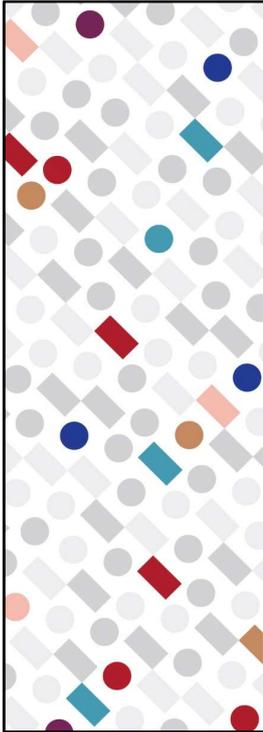
セグメント別利益の状況

- ・小売はコロナ影響マイナス15億円により前期比12%減で3期ぶりの減益
- ・フィンテックは8期連続の増益を達成

	営業利益					ROIC	
	19年3月期	20年3月期	前期比	前期差	計画差	20年3月期	前期差
	億円	億円	%	億円	億円		%
小売	114	100	88	△14	△15	3.4	△0.4
フィンテック	350	384	110	+34	△6	4.6	+0.4
全社・消去	△53	△65	—	△12	0	—	—
連結	412	419	102	+8	△21	3.7	+0.0

4

セグメント別の営業利益は、小売がコロナ影響がマイナス15億円あったことなどから、14億円減の100億円で3期ぶりの減益となりました。一方フィンテックは前期比10%増と8期連続の増益となりました。



2

コロナ危機への対応

続きます。直近のコロナ危機による業績への影響ならびに、当社の取り組みにつきまして、ご説明申し上げます。

営業概況

- ・2020年4月、5月については、食料品売場および一部テナントを除いて、全店休業
- ・6月1日から感染症防止策を講じながら全店営業再開

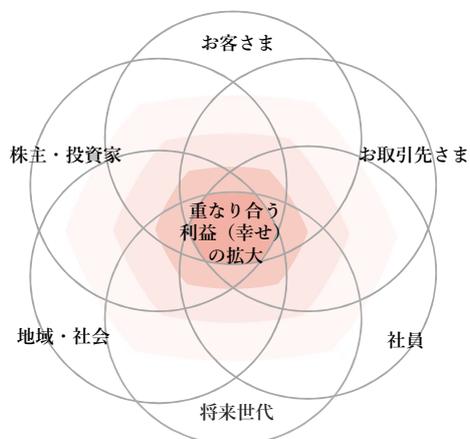
■営業概況

	要請	対応	小売 取扱高 前年比	フィンテック 取扱高 前年比
3月	27日 休業要請	5日 マルイ・モディ全店で時短営業開始 28日 一部店舗のみ週末休業	65%	102%
4月	7日 緊急事態宣言	8日 全店臨時休業 （8店舗は食料品のみ時短営業）	27%	82%
5月	14日～ 一部解除	14日～ 一部店舗営業再開	20%	90%
6月	1日～	1日 全店営業再開	—	—

4月7日の緊急事態宣言の発令以来、一部売場を除き全店で臨時休業を実施していたことにより、小売は4月・5月については、大変厳しい状況が続きました。

なお、5月14日からは一部店舗が営業を再開し、緊急事態宣言解除後の6月1日から全店の営業を再開いたしました。

丸井グループの共創経営



危機の時こそステークホルダーとの関りを見直し、パートナーシップを強める

7

私たちは「すべてのステークホルダーの利益と幸せを共につくる」共創経営に取り組んでおります。

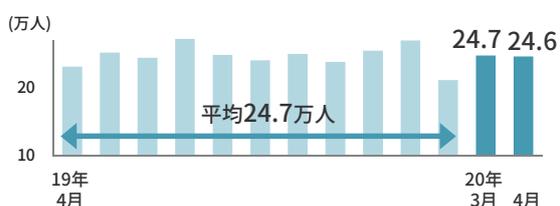
従いまして、このような危機の時にこそ、ステークホルダーの皆さまとの関わりを見直し、パートナーシップを強化し、この難局と一緒に乗り越えていきたいと考えております。

そこで、ステークホルダーの皆さまへの対応につきまして、ご報告申し上げます。

お支払いの状況

- お支払いに関するご相談は、4月に一時増加も5月以降は減少
- お支払いの状況に大きな変化なし
- 家賃支払に関するご相談には、政府の「住居確保給付金」をご案内

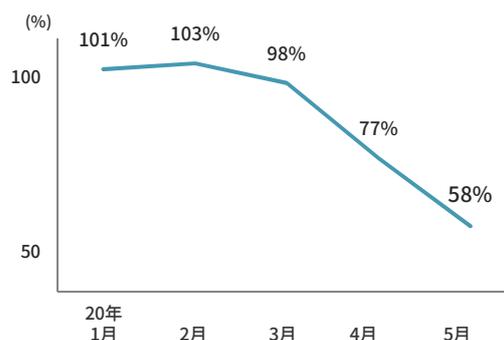
■口座引き落とし不可客数



ご利用の状況

- 外出自粛に伴い資金需要は減少

■キャッシング取扱高前年比



まず、初めにお客様です。

4月にはエポスカードのお支払いに関するご相談が一時的に増えましたが、5月以降は落ち着いてきております。

ご相談につきましては、お支払いの延期など柔軟に対応させていただいております。

ステークホルダーの皆さまへの対応：社員

店舗スタッフ 約1,900人

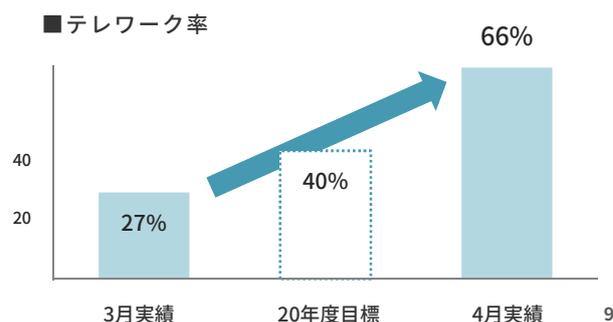
- ・ 臨時休業以降、原則、特別休暇
給与は全額補償（雇用調整助成金を申請）

物流・コールセンター 約1,200人

- ・ 事業継続が不可欠な部門は、センターの
分散化、飛沫感染防止の徹底など、
安心して働ける職場環境を整備

本社スタッフ 約2,200人

- ・ 3月までにモバイルPC2,200台が導入完了
- ・ 緊急事態宣言以降はテレワークが一気に浸透
感染防止とともに新たな働き方が促進



次に社員です。

店舗の社員につきましては、臨時休業期間は、原則特別休暇を取得し、給与は全額補償いたしました。

本社の人員につきましては、働き方改革の一環として導入を進めてきたモバイルPCの配布がちょうど完了したところでしたので、緊急事態宣言以降はテレワークが一気に浸透いたしました。

・ 共創の理念に基づき、お取引先さまとのパートナーシップを強化

〈パートナーシップ強化・支援策〉

- ・ お取引先さまの休業期間中の家賃を全額免除
- ・ 販路を失ったお取引先さまへ、業務提携先との連携でE C出店を支援
- ・ E C専業のお取引先さまに運営ノウハウを提供し、リアル出店の機会を創出
- ・ エポスカードの家賃保証サービスの提供により、低コスト出店を支援

多額のコストを見込む一方で、パートナーシップを強化し、中長期的な収益確保につなげる

10

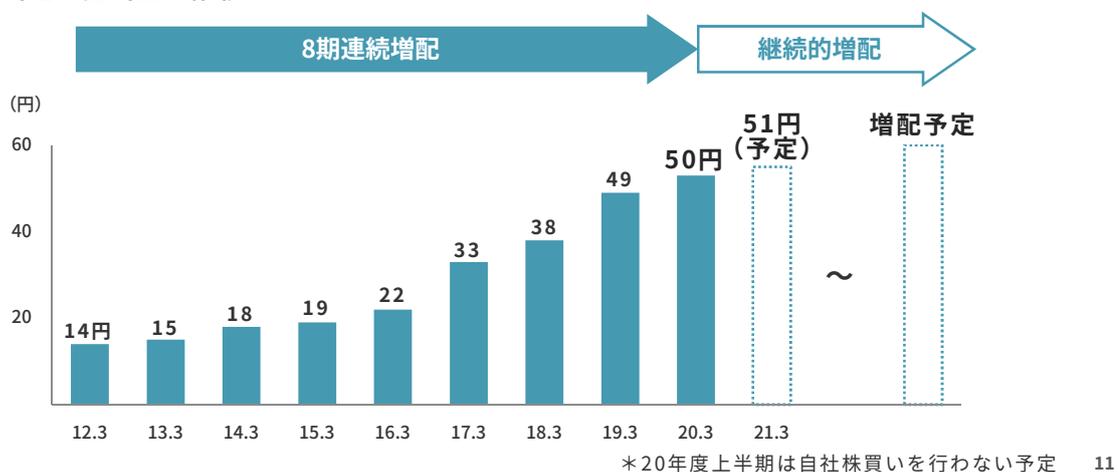
今回の危機で最も厳しい状況に直面しているのがお取引先さまです。突然の休業を余儀なくされ、営業再開の目処が立たない中、資金繰りに奔走されているお取引先さまに対して、私たちに何ができるか、何をなすべきかを役員で議論しました。

そして、この危機をお取引先さまとともに乗り越えるために、「休業期間中の家賃の全額免除」をはじめとするこちらのパートナーシップ強化策を実施いたしました。

家賃全額免除などに要するコストは多額ではありますが、パートナーシップ強化を通じて、この危機をともに乗り越えることで、中長期的に収益を確保してまいりたいと考えておりますので、ご理解を賜りますよう、お願い申し上げます。

- ・不透明な経営環境においても「長期・継続的な増配」の方針は堅持

■1株当たり配当金の推移



株主・投資家の皆さまに対しましては、不透明な経営環境ではございますが、以前からお伝えしてまいりました「長期・継続的な増配」という方針を続けてまいりたいと考えております。

2021年3月期コロナ影響試算

- ・ 今後については、半年から1年半はコロナ影響が続くと想定
- ・ 小売は店舗休業等により、大きな影響を受ける一方で、これまでの取り組みにより高伸長を続けるフィンテックはほぼ前年と同水準の利益を予測

■2021年3月期 営業利益のコロナ影響試算

セグメント	20年3月期	21年3月期 前年差			
		コロナ影響なし	コロナ影響試算反映後		
小売	100億円	±0億円	△30億円	～	△90億円
フィンテック	384億円	+40億円	+5億円	～	△5億円

2021年3月の業績予想については、現時点で新型コロナウイルス影響の適正な算定が困難であるため、未定とさせていただきます
今後、業績への影響を見極め、詳細が明らかになり次第、速やかに公表いたします

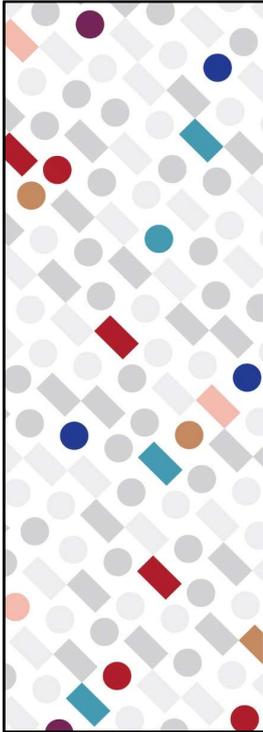
12

なお、こちらは2021年3月期のコロナ影響の試算です。

今後につきましては、半年から1年半は影響が続く可能性があることを想定し、複数のパターンで試算しています。

2021年3月期は、店舗休業の影響が大きい小売の営業利益は前年差30億円から90億円のマイナスを予測しています。
一方で、高伸長を続けておりますフィンテックの営業利益は、前年差プラス5億円からマイナス5億円になると予測しています。

しかしながら、現状では今後の見通しがまったく立たない状況ですので、通期の業績予想につきましては未定とさせていただきます。今後、業績への影響を慎重に見極め、詳細が明らかになり次第、速やかに公表いたします。



3 今後の方向性について

続きます、今後の方向性についてご説明申し上げます。

有形投資から無形投資への長期的シフト

■有形投資と無形投資の推移（産出額に占める比率）

アメリカ



イギリス

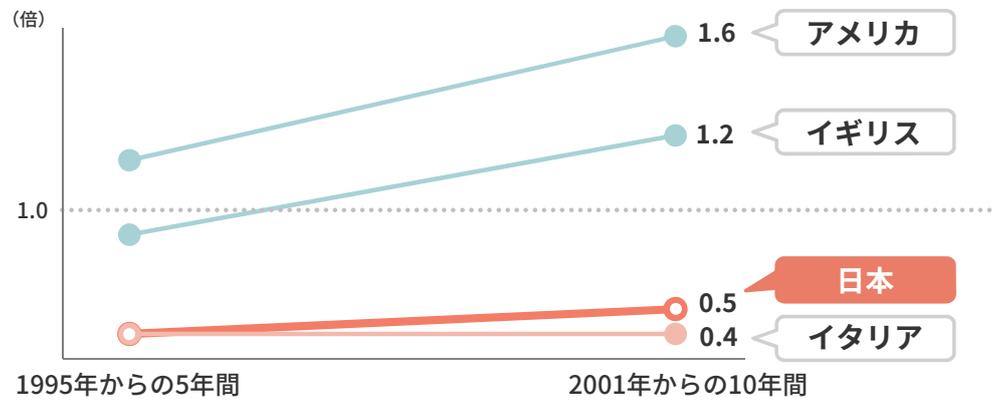


* 「無形資産が経済を支配する」 ジョナサン・ハスケル／スティアン・ウェストレイク著／山形 浩生訳／東洋経済新報社 より引用 14

まず初めにマクロの環境変化ですが、今後の方向性を考える上で私たちが最も注目するメガトレンドの一つが「有形投資から無形投資への長期的なシフト」です。
図のようにアメリカやイギリスでは既に無形投資が有形投資を上回り、逆転しています。

有形投資から無形投資への長期的シフト

■無形投資倍率（無形投資/有形投資）



*宮川努ほか(2015) RIETIポリシー・ディスカッション・ペーパー「無形投資と日本の経済成長」より当社作成

日本はというと、無形投資の有形投資に対する倍率は0.5と半分以下に留まっており、イタリアと近いようです。

2019年度
日本名目GDP

GAFAM
時価総額

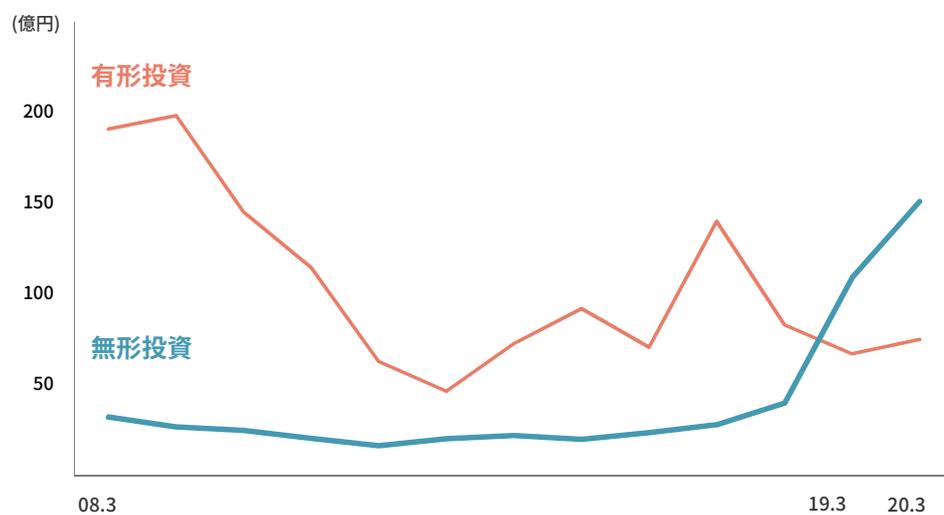
552兆円 < 576兆円

*時価総額=2020年4月30日時点

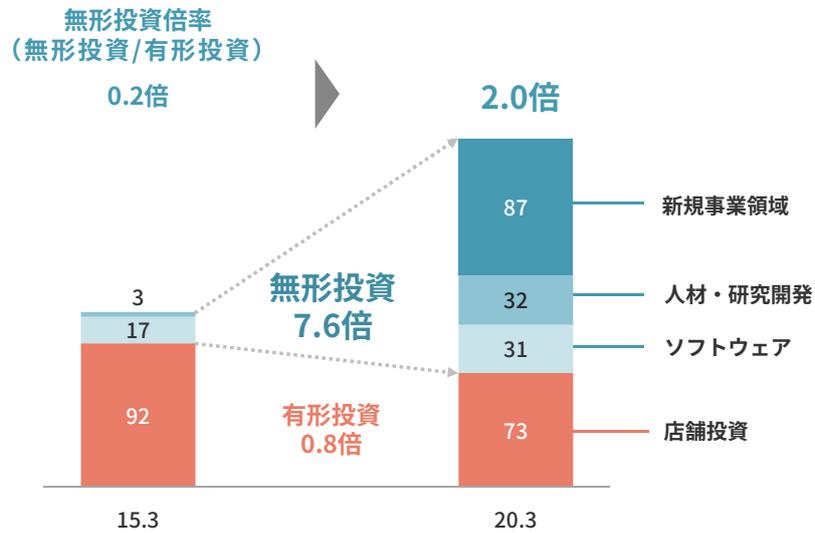
16

また、無形投資をリードするGAFAM+マイクロソフトの時価総額は日本のGDPを上回るとも言われています。

丸井グループの無形投資

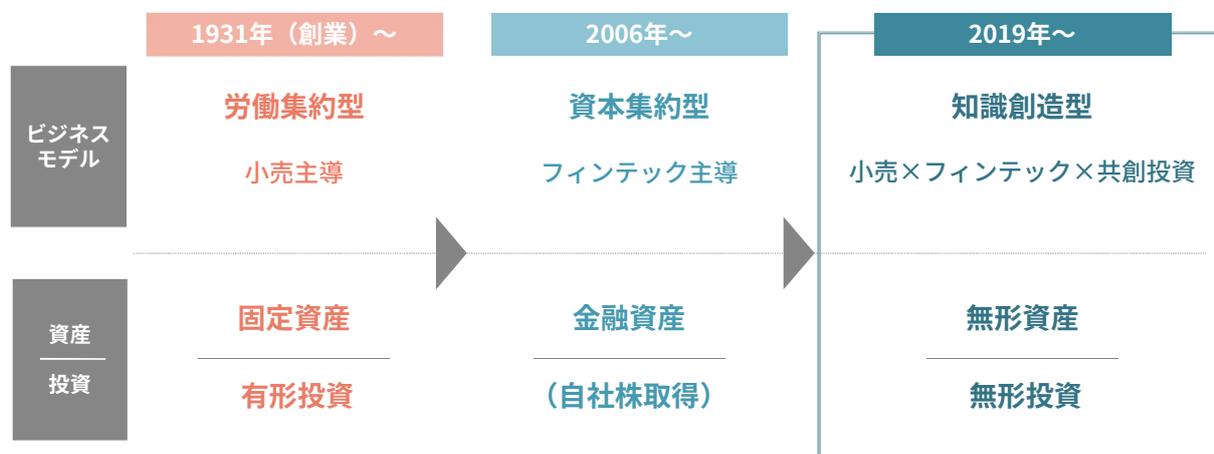


そして、こちらが丸井グループの有形投資と無形投資の状況です。
2019年3月期を境に逆転しています。

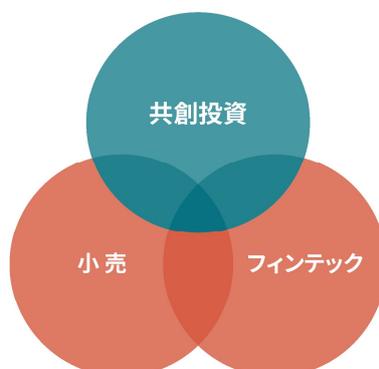


2020年3月期の無形投資は、5年前の7.6倍に拡大し、その額は有形投資の2倍に達しています。定借化に伴い店舗への有形投資が縮小する一方で、ソフトウェア、人材・研究開発、ベンチャー投資をはじめとした新規事業領域への無形投資が増加しています。

今後のめざすべき方向性



これらを踏まえた今後の方向性です。
当社は創業以来、小売主導の成長を続けてまいりました。
小売は労働集約型で、有形投資、有形資産が中心でしたが、2006年のエポスカード開始以来、フィンテック主導の成長にかわりました。
フィンテックは資本集約型で、調達には負債が中心となりますので、自己株式の取得を強化してきました。
今後は、無形投資を促進し、知識創造型企業へと進化することで、企業価値をさらに高めてまいります。



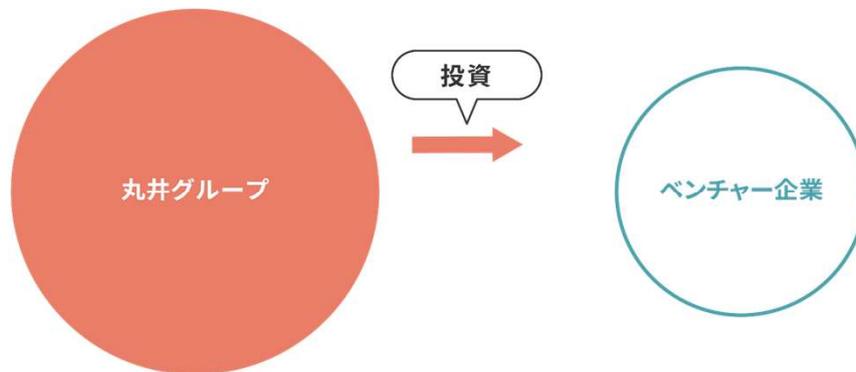
小売・フィンテックに「共創投資事業」を加えた三位一体の新たなビジネスモデルを創出

20

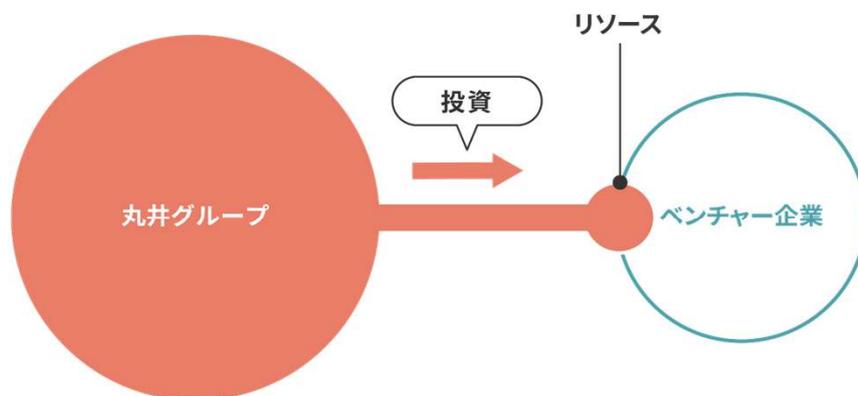
そのために今後は、小売、フィンテックに「共創投資」を加えた三位一体のビジネスモデルによってシナジーを追求することで、個々の事業の総和を超えた価値を生み出してまいります。



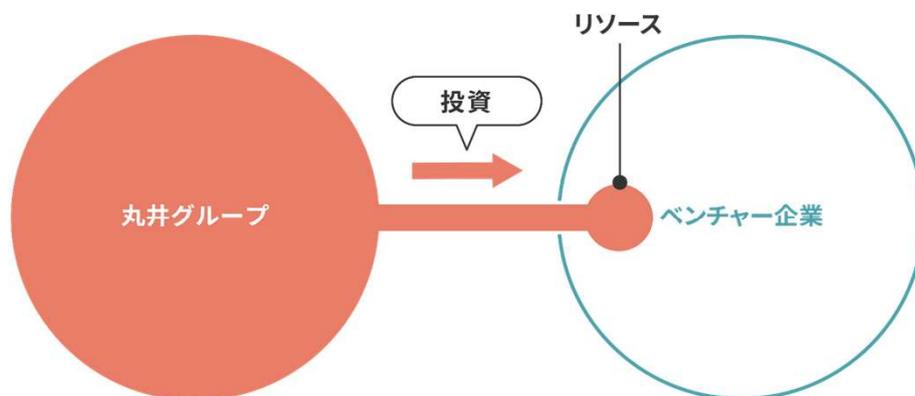
共創投資はアナログレコードのようにA面とB面で構成されます。
A面は「成長支援型投資」です。



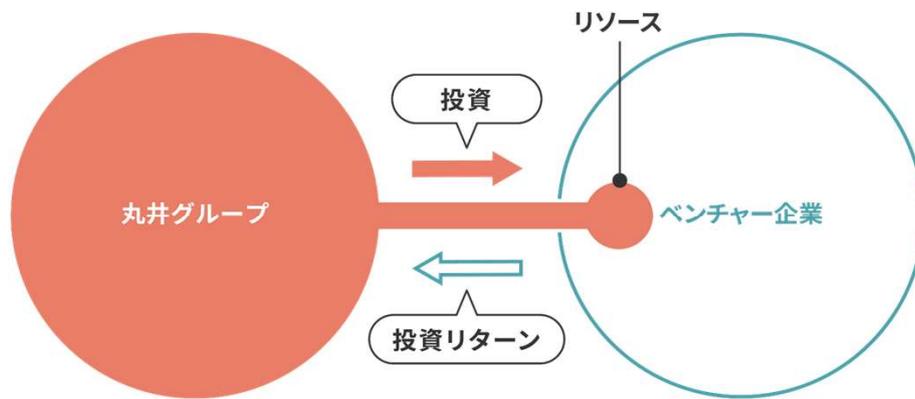
当社の経営理念やビジョンを共有し、協業できるベンチャー企業に投資します。



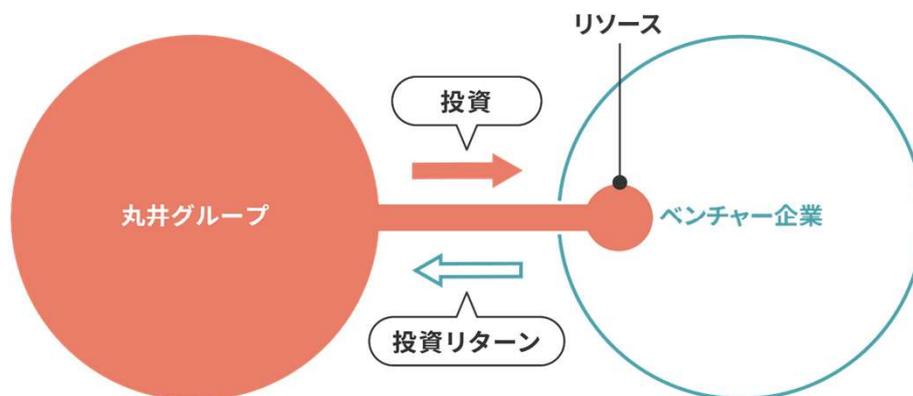
丸井グループのリソース（即ち、店舗、人材、エポスカード会員など）を提供し、協業を進めることで、



投資先企業の成長を促し、



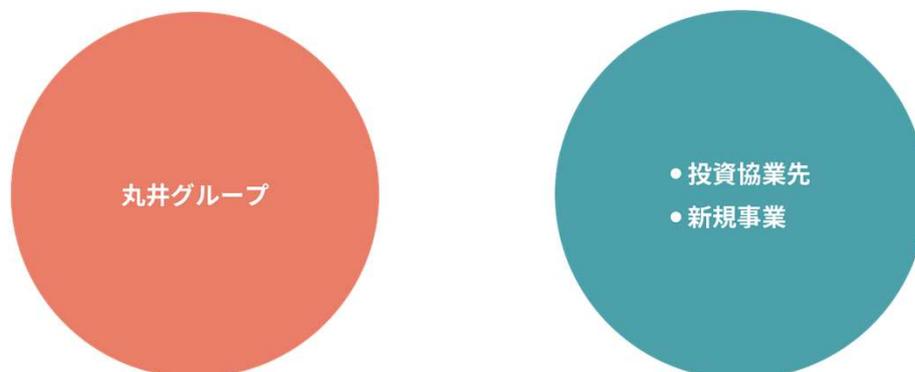
投資リターンを高めます。



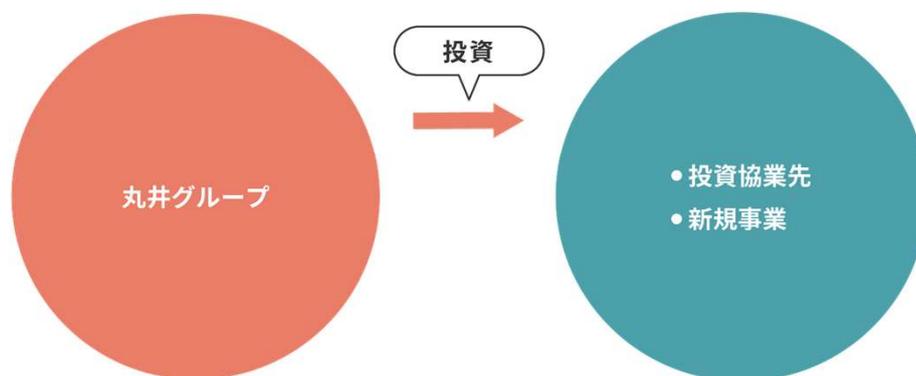
Spàrty BULK HOMME DINÉTE Gojo & Company, Inc.



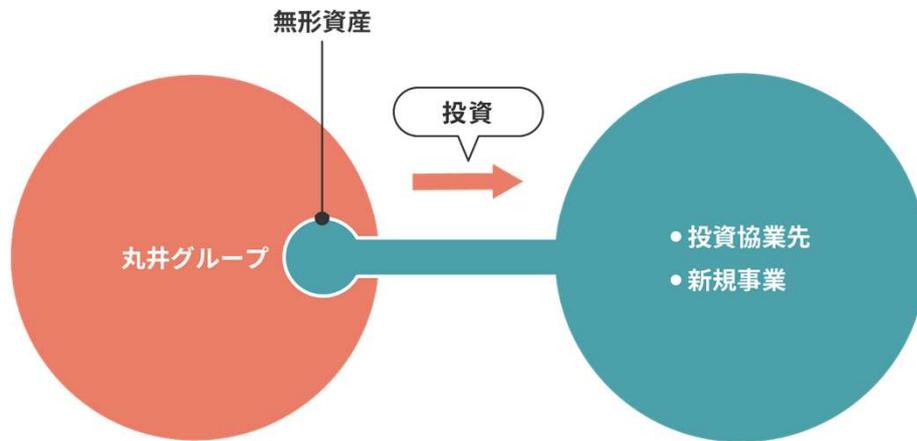
投資先は画面にありますようなイーコマース関連企業やD2Cブランドのほか、ファイナンシャル・インクルージョン企業などが対象となります。



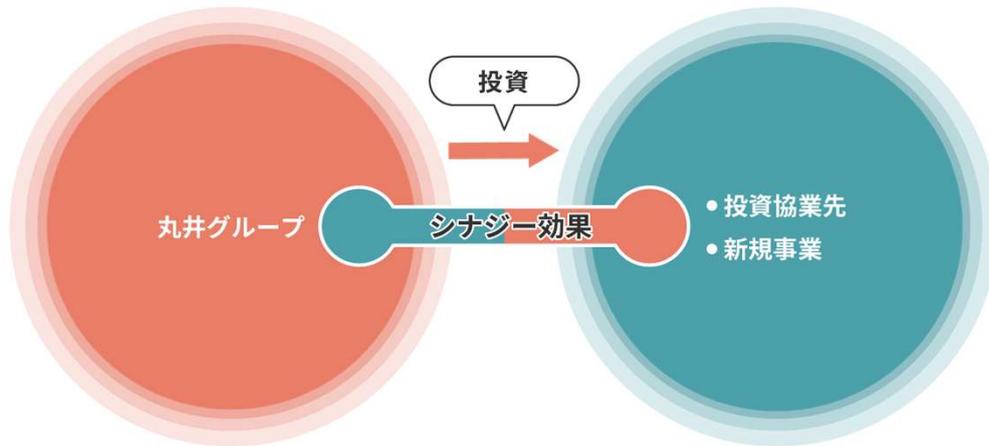
共創投資のB面は「本業シナジー型投資」です。



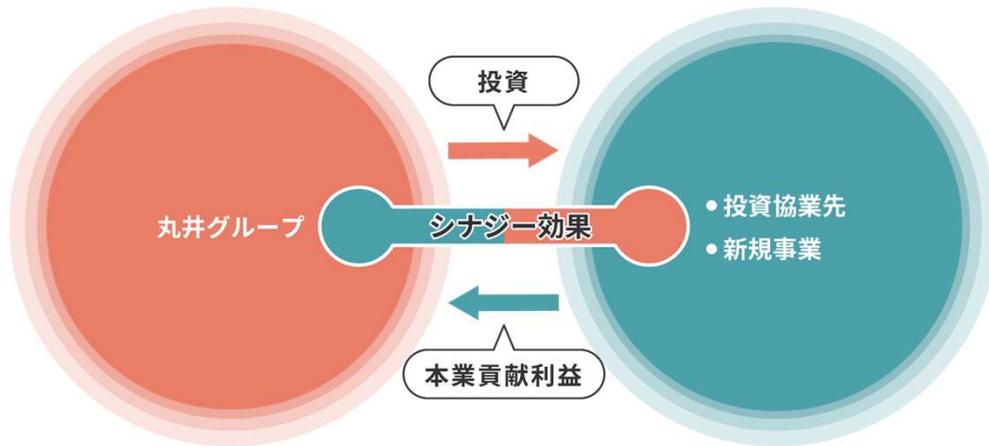
優れた無形資産を持つ企業や新規事業に投資を行います。



投資を通じて丸井グループに無形資産を導入します。

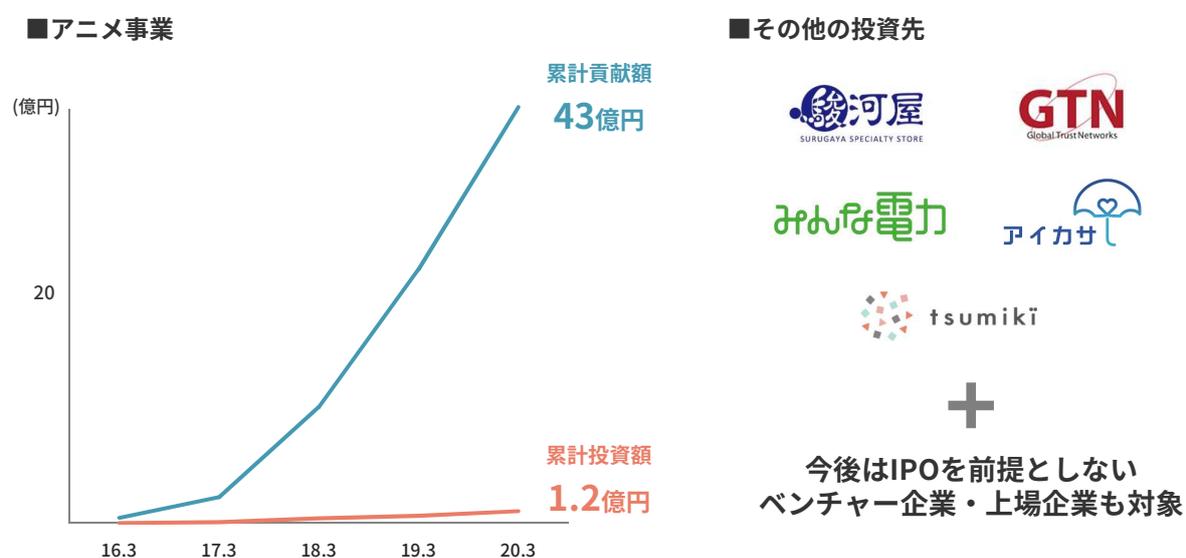


協業を進めることでお互いにシナジーを創出します。



投資に対するリターンは本業への貢献利益です。

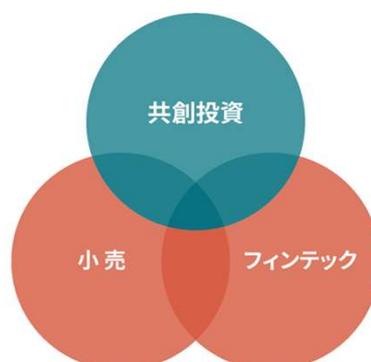
共創投資 B面：本業シナジー型投資



本業シナジー型投資の具体例は、アニメ事業です。

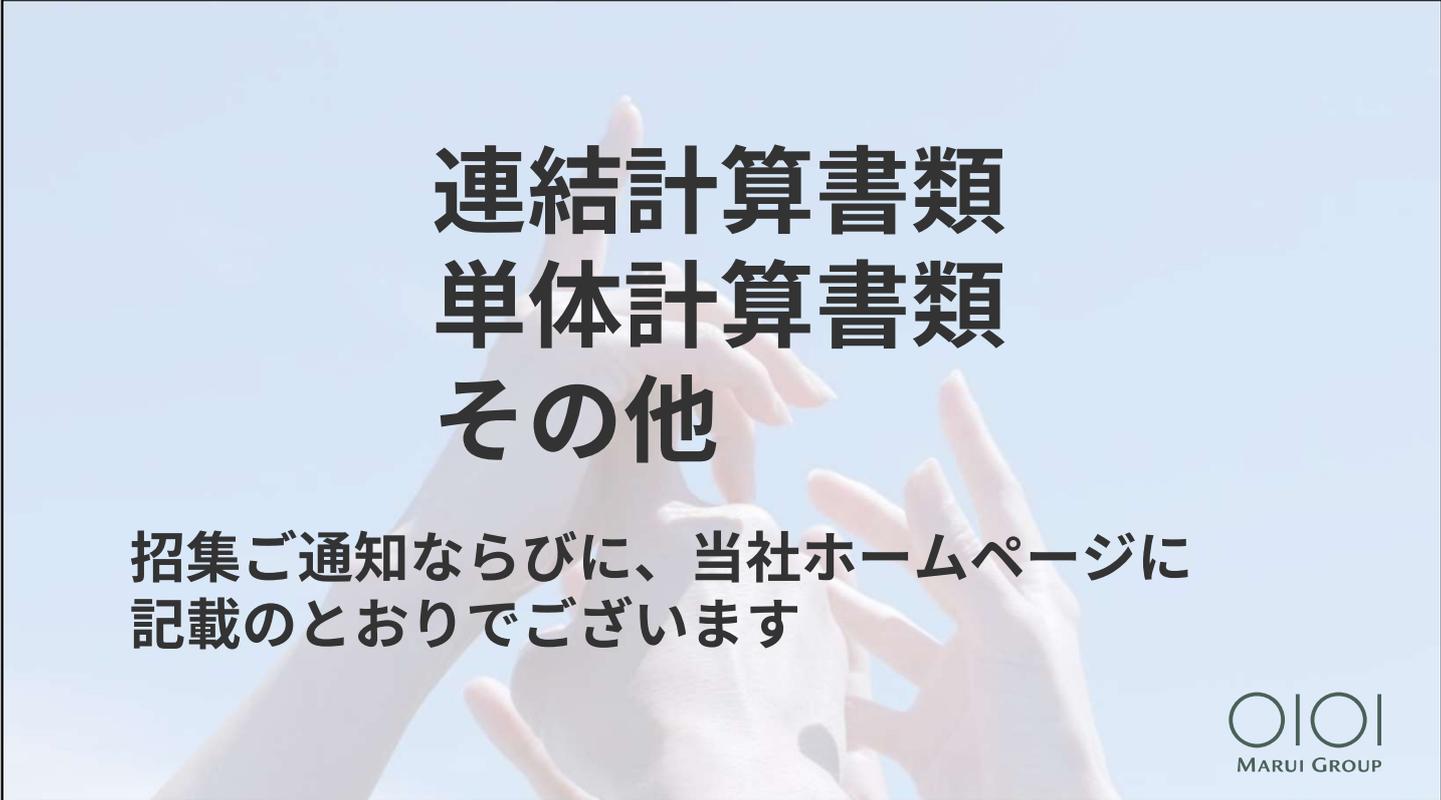
2016年3月期にスタートしたアニメ事業は、5年間でアニメ映画に1億2千万円投資し、本業への利益貢献額が43億円ですので、大きなリターンが実現できています。

その他の投資先は、アニメ関連イーコマースの駿河屋さま、みんな電力さまなどのサステナビリティ企業や新規事業のtsumiki証券などがあげられます。



すべてのステークホルダーの利益と幸せを共に創る

このように、
新たなビジネスモデルを創出することで、すべてのステークホルダーの利益としあわせを共に創り、より一層の企業価値の向上に努めてまいる所存ですので、株主の皆さまにおかれましては、今後とも変わらぬご支援、ご鞭撻を賜りますよう、お願い申し上げます。



連結計算書類 単体計算書類 その他

招集ご通知ならびに、当社ホームページに
記載のとおりでございます

〇|〇|
MARUI GROUP