

株式会社丸井グループ

第85期 定時株主総会
事業報告



1

2021年3月期 連結業績概要

それでは、2021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



・連結営業利益は63%減の153億円、親会社株主に帰属する当期純利益は91%減の23億円

	20年3月期	21年3月期	前年比	前年差	計画差
	兆 億円	兆 億円	%	億円	億円
グループ総取扱高	2 9,037	2 9,192	101	+155	△508
売上収益	2,476	2,208	89	△267	△22
売上総利益	1,957	1,783	91	△173	△12
販管費	1,537	1,630	106	+93	+190
営業利益	419	153	37	△266	△202
親会社株主に帰属する 当期純利益	254	23	9	△231	△132

3

まず連結業績ですが、利息返還費用の積み増しやコロナ影響により、
連結営業利益は63%減の153億円。

当期利益は、91%減の23億円と大幅な減益となりました。

セグメント別利益の状況

- ・小売は2期連続、フィンテックは9期ぶりの減益

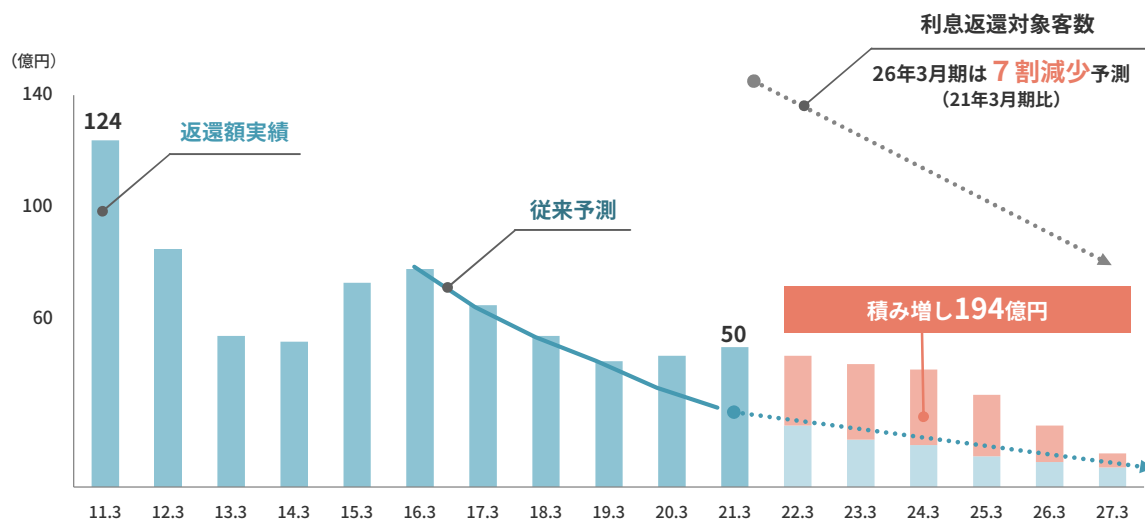
営業利益						ROIC	
	20年3月期	21年3月期				21年3月期	前年差
			前年比	前年差	計画差		
	億円	億円	%	億円	億円	%	%
小売	100	15	15	△85	△15	0.5	△2.9
フィンテック	384	203	53	△181	△187	2.5	△2.1
全社・消去	△65	△65	—	0	0	—	—
連結	419	153	37	△266	△202	1.4	△2.3

セグメント別の営業利益は、小売、フィンテックともに大幅な減益。

小売はコロナ影響により前期比85%減の15億円、
フィンテックは利息返還費用の積み増しが影響し、
前期比47%減の203億円でした。

利息返還

■ 利息返還対象客と返還額の見通し



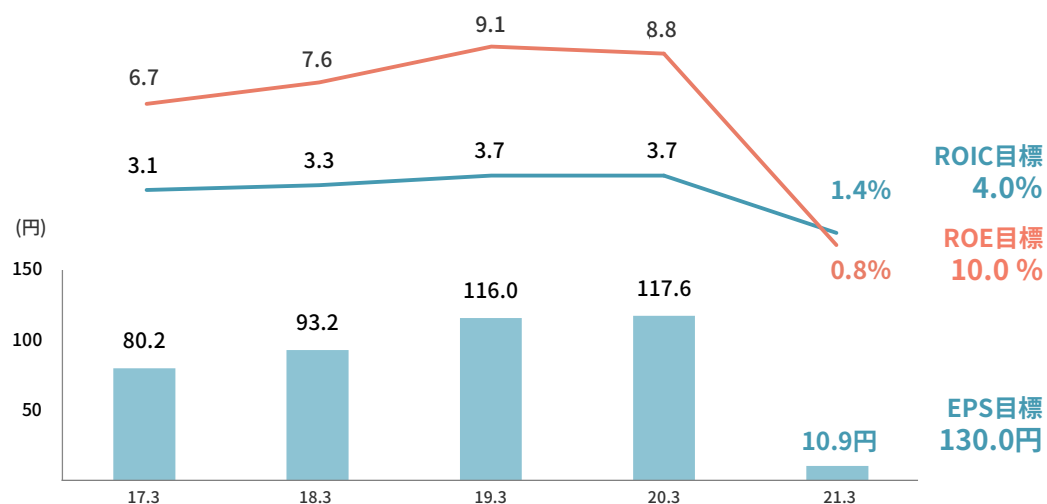
次に、利息返還費用の積み増しについて詳細をご説明致します。

2017年3月期以降は継続して返還額が減少しておりましたので、その傾向から将来の返還額を予測しておりましたが、2020年3月期から2021年3月期にかけては、一部事務所の広告宣伝活動の活発化に伴い、返還額がこの見通しを上回りました。

そのため今後、利息返還対象顧客は大幅に減少していくものの、返還額はしばらく横ばいが続く見通しを新たに立て、試算に基づく不足額194億円を第4四半期に計上いたしました。

主要KPIの進捗

・コロナ危機までは順調に推移も、最終年度の21年3月期は目標未達成



これらの結果、

前中期経営計画の主要KPIは、4年目の後半までは、

順調に推移してまいりましたが、最終年度の目標を達成することが
できませんでした。

ご期待にお応えすることができず、大変申し訳ございませんでした。

2022年3月期 通期見通し



・営業利益は前年比238%の365億円、当期利益は前年比709%の165億円を見込む

	21年3月期	22年3月期	21年3月期比	21年3月期差	20年3月期差
EPS（一株当たり当期純利益）（円）	10.9	79.6	733	+68.7	△38.0
ROE（自己資本利益率）（%）	0.8	5.9	—	+5.1	△2.9
ROIC（投下資本利益率）（%）	1.4	3.2	—	+1.8	△0.5

< 参考 >

	億円	億円	%	億円	億円
グループ総取扱高	2 9,192	3 4,100	117	+4,908	+5,063
売上収益 *	2,072	2,120	102	+48	△209
売上総利益	1,783	1,850	104	+67	△107
販管費	1,630	1,485	91	△145	△52
営業利益	153	365	238	+212	△54
親会社株主に帰属する当期純利益	23	165	709	+142	△89

* 売上収益については、21年3月期・22年3月期共に改正会計基準第29号（収益認識に関する会計基準）適用後の値を記載しております。

7

次に2022年3月期の通期見通しです。

主要指標は前年比で大幅伸長いたしますが、

コロナ前の2020年3月期との比較では、EPS、ROE、当期純利益は65%程度、

ROIC、営業利益は85%程度の水準を予測しております。

コロナ影響からの回復は2年後の2024年3月期を想定しております。

2

新中期経営計画

2022年3月期～2026年3月期の5ヵ年計画

次に、新中期経営計画につきましてご説明申し上げます。

- ① 将来世代との共創を通じて、社会課題の解決と収益を両立
- ② 店舗とフィンテックを通じて、
「オンラインとオフラインを融合するプラットフォーマー」をめざす
- ③ 人材、ソフトウェアに加えて、新規事業、共創投資への無形投資を進めることで、知識創造型の企業に進化
- ④ ステークホルダーをボードに迎え、
「利益と幸せの調和」に向けた共創経営を推進

骨子です。

- ① 将来世代との共創を通じて、社会課題の解決と収益を両立させてまいります。
- ② 店舗とフィンテックを通じて、オンラインとオフラインを融合するプラットフォームをめざします。
- ③ 人材、ソフトウェアに加えて、新規事業、共創投資への無形投資を進めることで、知識創造型の企業へと進化します。
- ④ ステークホルダーをボードに迎えることで、利益と幸せの調和に向けた共創経営を進めます。

事業戦略 × 資本政策 × インパクト

それでは、本題に入ります。

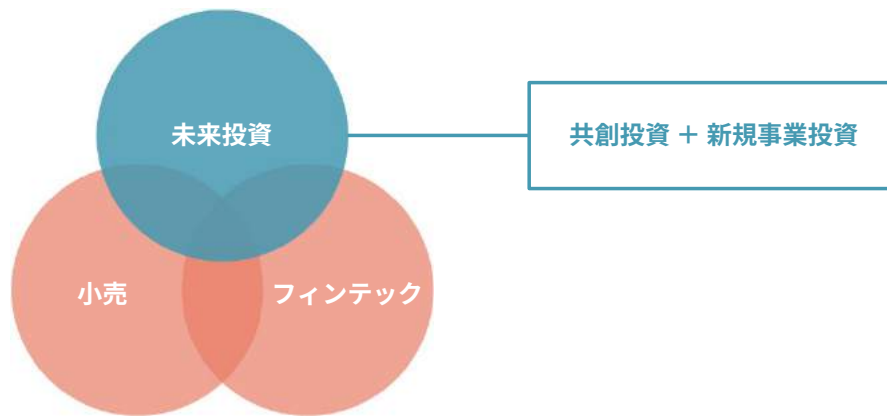
事業戦略、資本政策、インパクトの順にご説明します。

事業戦略 × 資本政策 × インパクト

はじめに、事業戦略です。

今後のグループ事業の全体像

- ・新たな三位一体のビジネスモデル推進により、さらなる企業価値の拡大をめざす



今後のグループ事業の全体像です。

小売、フィンテックに未来投資を加えた三位一体のビジネスモデルを
創出してまいります。

① コロナ後の商業不動産市況は見通しが不透明

- ・ 空室率 2%上昇 △10億円
- ・ 賃料 2%下落 △10億円 の営業利益影響を予測

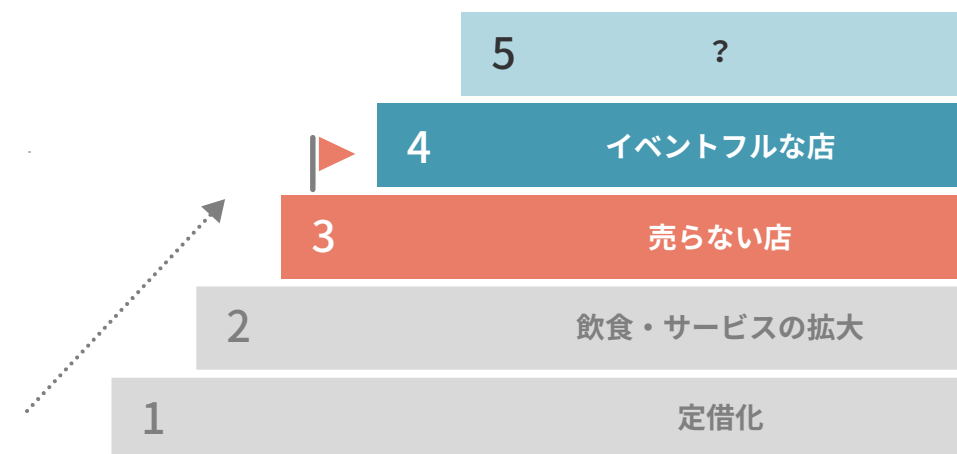
② 百貨店業態からの転換を進め、新たな店舗へと進化することで
マイナスを乗り越え、さらなる成長を実現

始めに、小売です。

コロナ後の商業不動産の市況は見通しが不透明です。

空室率の上昇や相場賃料の下落により、
営業利益ベースでマイナス20億円程度の影響が見込まれます。

こうした市況の悪化に対して、私たちは、
これまで取り組んできた百貨店業態のトランスフォーメーションを
さらに進めることで、新たな成長を実現してまいります。



百貨店業態のトランスフォーメーションは、
これまで第1段階として消化仕入れから定借への転換を行い、
あわせて飲食・サービスカテゴリーを拡大してまいりました。

今後は、第3段階の売らない店、第4段階のイベントフルな店づくり、
そして第5段階の新規事業を通じて、
トランスフォーメーションの完成をめざしてまいります。

店舗＝「オンラインとオフラインの融合」のプラットフォーム

- ・ ネットサービス、ストアフロント型のEC、D2Cブランドなどの独自のテナントを導入
- ・ 23社の共創投資先と172名の共創チームで取組みを推進



メルカリステーション



SHIBUYA BASE



FABRIC TOKYO

第3段階の売らない店は、
店舗をオンラインとオフラインの融合のプラットフォームと位置づけます。

具体的には、メルカリ様などのネットサービスや、
BASE様などのストアフロント型のeコマース、
FABRIC TOKYO様のようなD2Cブランドなどの独自のテナントを導入することで、
未来に向けた店づくりを進めます。

オンラインとオフラインをつなぐさまざまなイベントを創出
イベントが来店動機になる楽しい店づくり

- ・アニメ事業や新規事業のイベントを開催
(アニメ・ゲーム、食、コスメ、ソーシャル関連)
- ・フィンテックと連携し、マルイ以外の全国の商業施設でも展開できるよう事業化

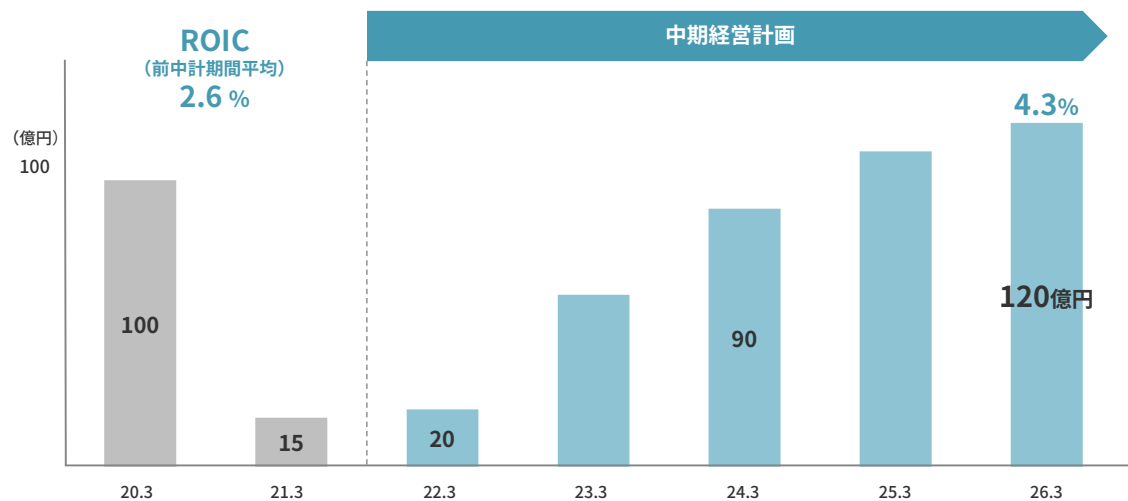


第4段階の「イベントフルな店づくり」では、
アニメ事業やこのあとご説明する新規事業を中心に、
オンラインとオフラインをつなぐ様々なイベントを創出することで、
イベントが来店動機になる、楽しい店づくりを進めます。

具体的には、アニメやゲームのほか、パン、ヴィーガン、フードテックなどの
飲食関連、Kポップ、Kコスメ、さらには、インクルージョンフェスなどの
ソーシャル関連のイベントも各店で開催してまいります。

小売：営業利益見通し

- ・中期経営計画最終年度は、営業利益120億円の見通し



小売の営業利益の見通しです。

2026年3月期の営業利益は120億円、ROICは4.3%を見込んでおります。

① コロナ禍で顕在化したリスク

- ・ コロナ前における店舗での会員募集構成は55%と高水準
- ・ 環境変化影響を受けやすいトラベル&エンタメの取扱高構成は14%



- ・ ネット入会の比率を向上
- ・ EC、ネット関連サービス、家賃など家計シェア最大化の推進

② コロナ禍で加速したキャッシュレス化の潮流を捉えつつ、 独自戦略の展開で取扱高は5年後に2倍へ

18

続いて、フィンテックです。

フィンテックは、コロナ禍でリスクとチャンスの両方が顕在化しました。

リスクとしては、店舗での新規入会の構成が55%と依然として高いこと、
取扱高に占めるトラベル&エンターテインメントのご利用の比率が高いことなどです。

こうした課題に対応するため、今後はネットでの入会と、eコマースや定期払いでの
ご利用を促進してまいります。

一方、チャンスはキャッシュレス化が加速したことです。

キャッシュレス化という大きな潮流をしっかりと捉えつつ、独自戦略を展開することで、
5年後の取扱高は現状の2倍以上をめざします。



非接触決済機能を搭載



廃プラ素材を採用
(日本初)
*21年10月より

フィンテックの独自戦略です。

4月からスタートした新カードは、縦型のスマートなデザインでお客様からご好評をいただいております。

新たに搭載されたVISAタッチにより、電子マネーと同様の非接触決済が可能になり、スピードと利便性はQRコード決済を上回ります。

また、日本初の廃棄プラスチック素材のカードとしてCO2の削減にも貢献してまいります。



- 1 一人ひとりのライフスタイルを
応援するさまざまな機能
- 2 ゲームのように楽しみながら
エポスカードのサービス・機能を紹介
- 3 UXを高めることでLTVの向上を目指す

合わせて、4月からは「エポス ライフスタイルアプリ」がスタートしています。

新アプリは、ゲームのように楽しみながら、独自のサービスや機能をカスタマイズすることができます。

新アプリを通じてUXを飛躍的に高めることで、LTVの向上を目指してまいります。

一人ひとりの「好き」を応援するカード



©カラー

エヴァンゲリオン
エポスカード



©2021 San-X Co., Ltd. All Rights Reserved.

リラックマ
エポスカード



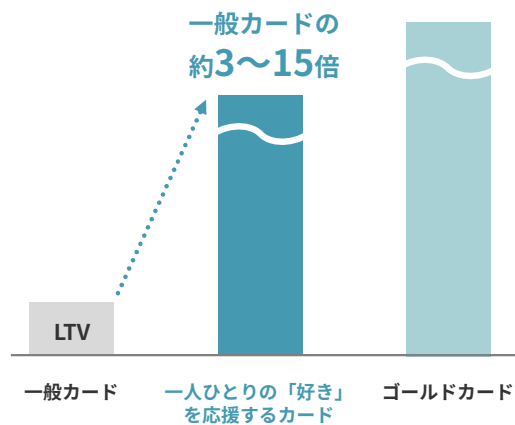
©2021 San-X Co., Ltd. All Rights Reserved.

すみっぐらし
エポスカード



TM & © TOHO CO., LTD.

ゴジラ
エポスカード



アニメ事業と連携して発行しているコンテンツカードは、
今やエポス・ゴールドカードに次ぐ第2の柱に成長してまいりました。

今後は、「一人ひとりの『好き』を応援する」カードをさらに拡充してまいります。

みんな電力エポスプラン 50 万人ご利用

インパクト

CO2削減
100万t以上

収益

電気料金
お支払いによる
家計シェア最大化

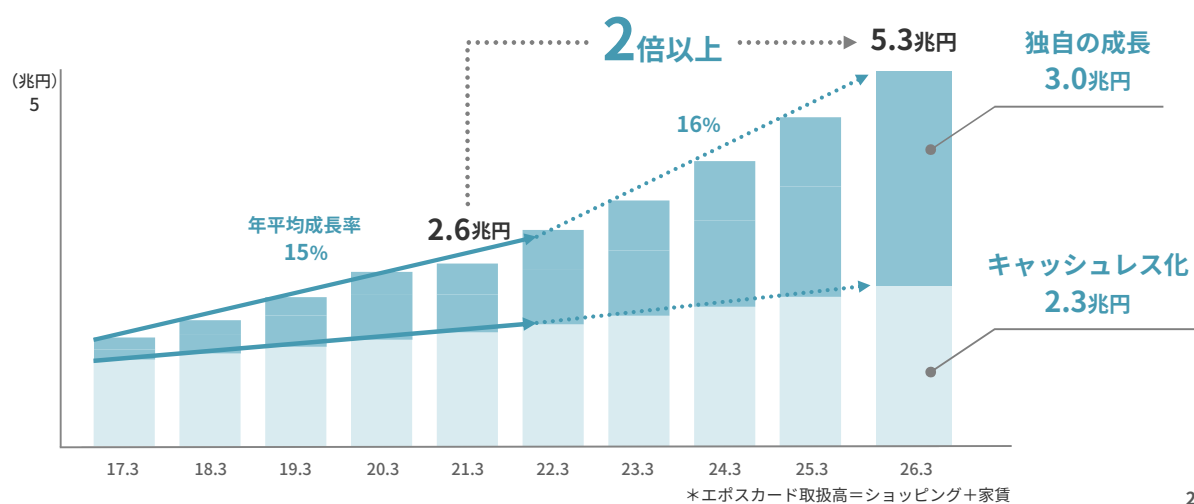
みんな電力様との共創で進めている再生エネルギーのお勧めは、
5年間で50万人のご利用を目指します。

自社の再生エネルギーへの転換に加え、
お客様に働きかけることで、社内外で100万トン以上の削減をめざします。

このように、お客様との共創を進めることで、収益とインパクトの両立を実現して
まいります。

フィンテック：取扱高見通し

■ エポスカード取扱高

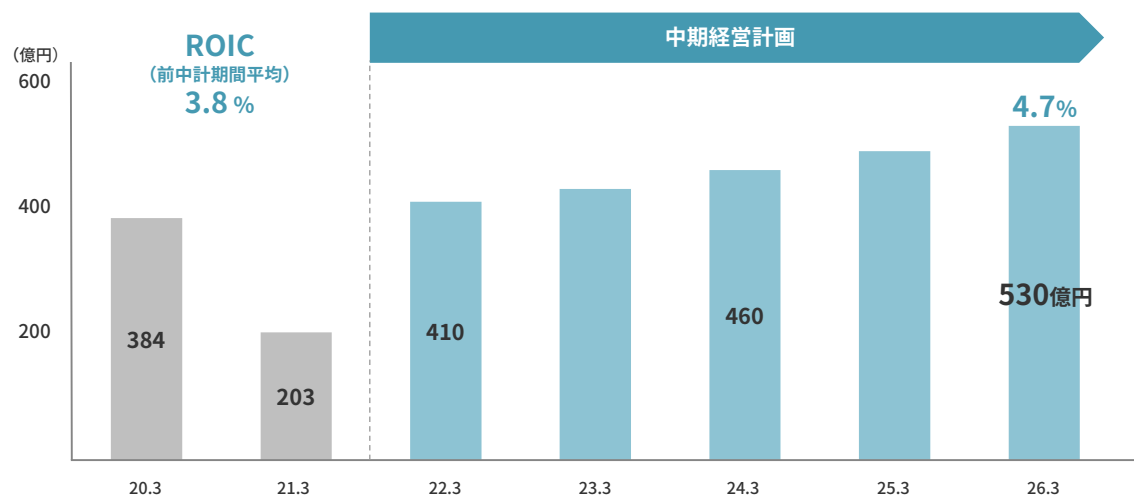


以上を通じて、

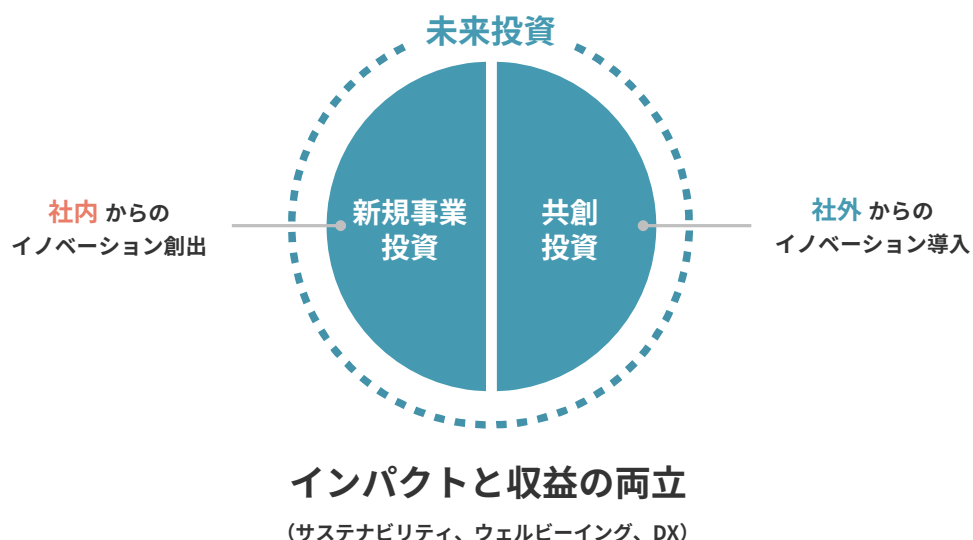
フィンテックの取扱高は5年後に、現状の2倍以上の5兆3,000億円をめざしてまいります。

フィンテック：営業利益見通し

- ・中期経営計画最終年度の営業利益は530億円の見通し



営業利益は、530億円、ROICは4.7%をめざします。



続いて、未来投資です。

未来投資は、インパクトと収益の両立を目指して、イノベーションを創出します。

新規事業投資は社内からのイノベーションの創出、
共創投資は社外からのイノベーションの導入をめざします。



新規事業のビジネスモデルです。

eコマースを基軸としながらも、
当社の得意技である店舗の運営やフィンテックを生かし、
独自のビジネスモデルを構築してまいります。

- ・創業以来の共創の理念を活かして、丸井グループでは価値を共につくる共創投資を実践

M & A	共創投資
できあがった事業の買収	共創による価値創出
即時収益化	長期的な収益 ①既存事業への貢献利益 ②ファイナンシャルリターン
分かりやすいが、リスクは高い (2/3が失敗?)	リスクは高いが、コントロール可能 (ラウンドごとの出資)

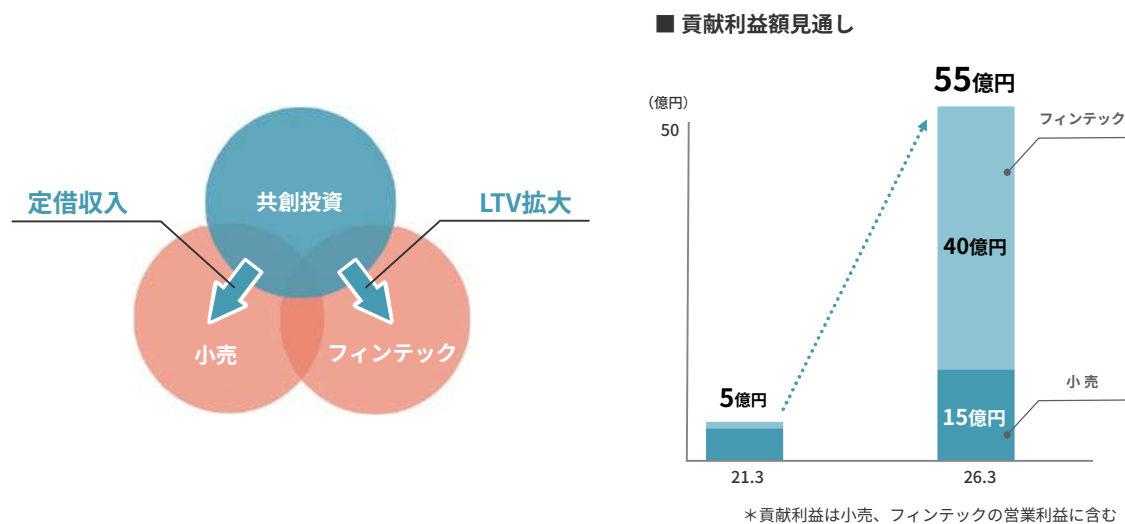
次に、共創投資です。

共創投資は当社にとっては、M&Aの代替戦略です。

M&Aが出来上がった事業を買収することで即時に収益を計上するのに対して、共創投資の収益は、既存事業への貢献利益とファイナンシャルリターンで、中長期的に実現します。

共創投資：既存事業とのシナジー

- ・小売、フィンテックへの貢献利益は、中期経営計画の最終年度には55億円以上をめざす



共創投資の貢献利益です。

2026年3月期には、小売で15億円、フィンテックで40億円、
合計で55億円を見込んでおります。

共創投資：ファイナンシャルリターン



	21年3月期	26年3月期（予測）
共創投資額	223 億円	430 億円
投資有価証券残額	421 億円	720 億円
含み益	135 億円	370 億円
出資企業数	28 社	約 70 社
上場企業数	2 社	約 20 社
IRR	71 %	20 %

イグジットポリシー

- ・ ①協業の進捗状況②業績の推移③マーケットの状況等を勘案して個別に判断
- ・ 売却益が生じた場合には、約50%を株主還元し、残りを再投資

ファイナンシャル・リターンです。

これまでの共創投資の投資額は223億円で、その他を含めた
B/Sの投資有価証券の残高は、2021年3月期で421億円、含み益は135億円です。

今後5年間の上場予定は約20社で、5年後の投資有価証券の残高は720億円、
含み益は370億円を予測しております。

連結営業利益見通し

- ・中期経営計画最終年度の連結営業利益は、600億円を見込む

	20年3月期	26年3月期	20年3月期比	20年3月期差
	億円	億円	%	億円
小売	100	120	120	20
フィンテック	384	530	138	146
未来投資	—	20	—	
全社・消去	△65	△70	—	△5
連結	419	600	143	181

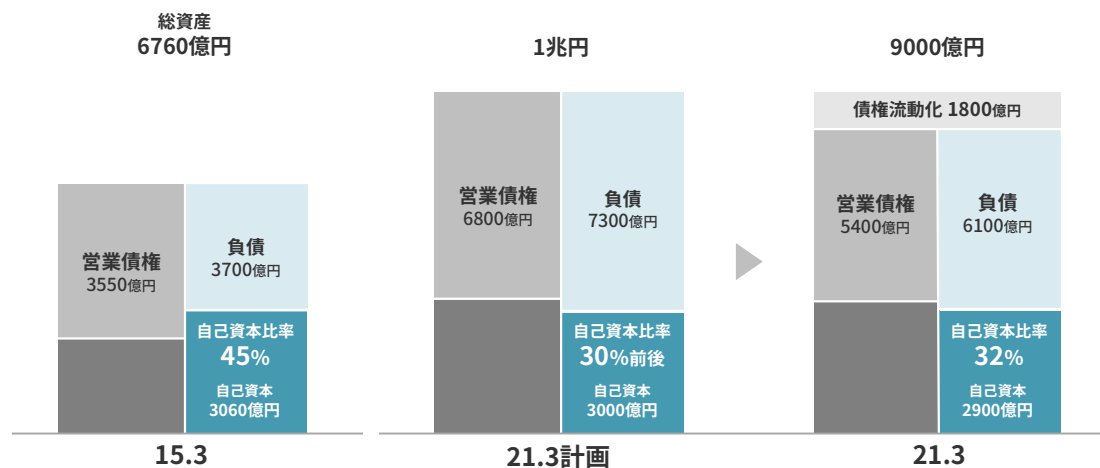
以上を踏まえた連結の営業利益の見通しです。

2026年3月期の営業利益は、小売が120億円、フィンテックが530億円、未来投資が20億円、連結で600億円を計画しております。

事業戦略 × 資本政策 × インパクト

続いて、資本政策です。

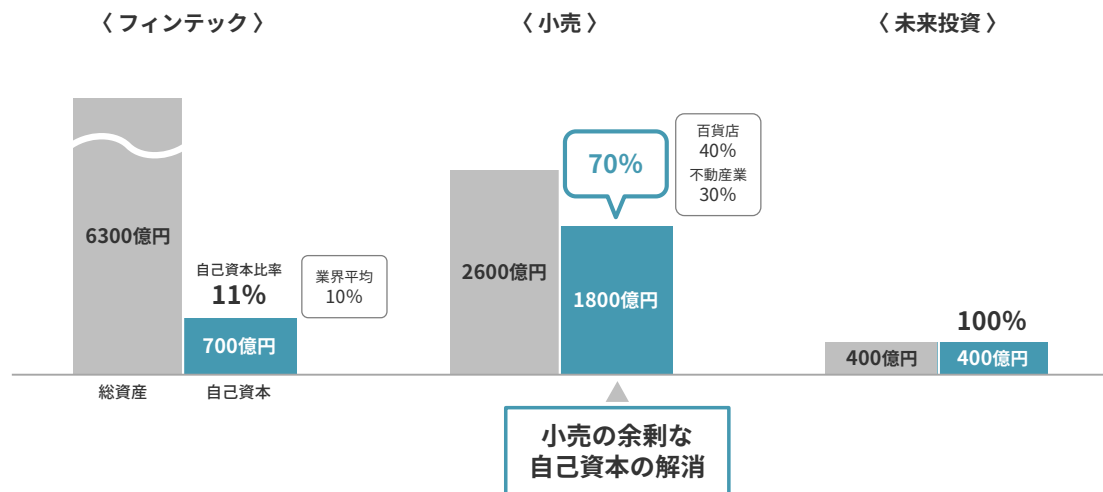
・フィンテック中心の事業構造への転換にあわせ、めざすべきバランスシートを実現



前中計では、フィンテック主導の事業構造への転換に合わせて、
目指すべきバランスシートを実現することができました。

21年3月期バランスシートの状況

・小売は定借化にともない安定化も、自己資本比率は依然として高い水準

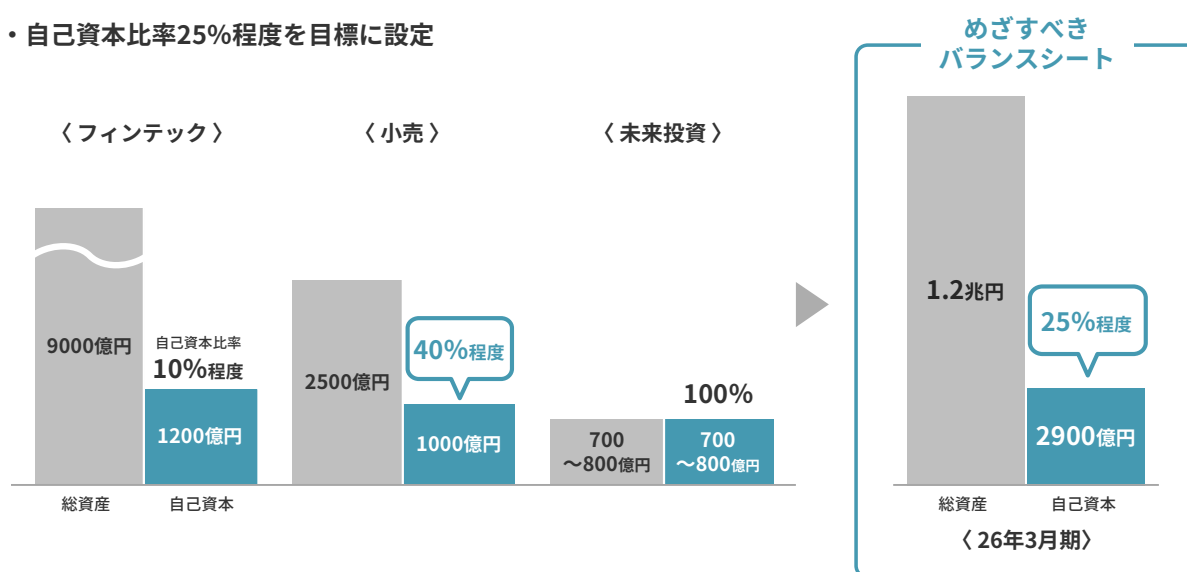


そして、こちらが2021年3月期のバランスシートです。

小売の自己資本比率は、定借化によって事業構造が安定化したにも関わらず、70%と百貨店平均の40%や、不動産業平均の30%と比べても高い水準にあります。

めざすべきバランスシートのイメージ

- ・自己資本比率25%程度を目標に設定

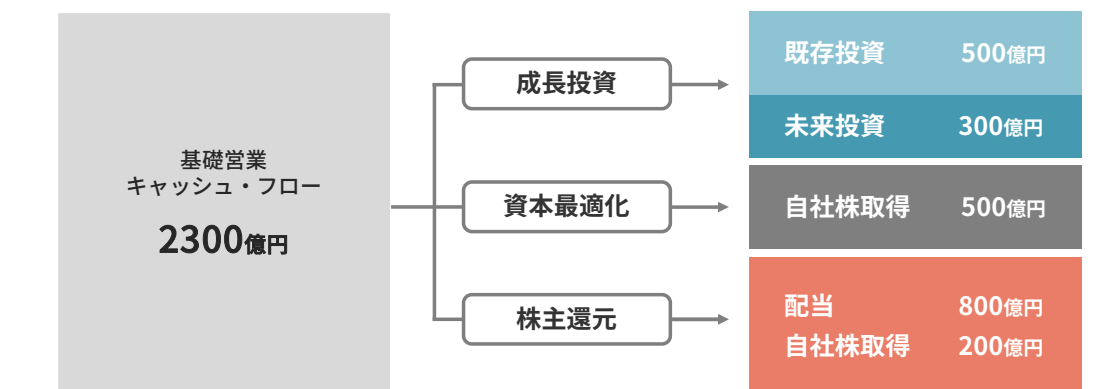


そこで、小売の自己資本比率を40%に適正化し、
余剰資本を再配分することで、連結の自己資本比率を25%程度とすることを目安に、
バランスシートの見直しを進めてまいります。

資本配分

- ・ 未来投資を含め成長投資に800億円、資本最適化を目的とした自社株取得に500億円、株主還元1000億円を配分

■ 資本配分計画（22年3月期～26年3月期）



35

資本配分です。

今後5年間の基礎営業キャッシュフロー約2,300億円を以下の通りに配分してまいります。

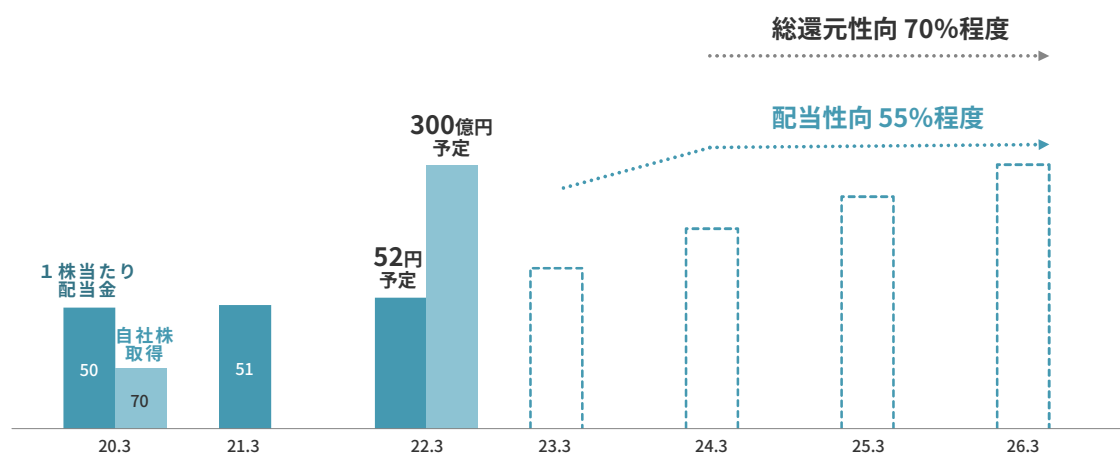
成長投資として、既存事業に500億円、未来投資に300億円。

資本の最適化に向けて500億円の自社株取得。

株主還元は配当で800億円、自社株取得で200億円です。

配当・自社株取得

- ・ 22年3月期の配当は1円増の52円、資本最適化により自社株取得300億円を予定
- ・ 配当性向55%、総還元性向70%をベースに長期安定的な増配を継続



配当と自社株取得です。

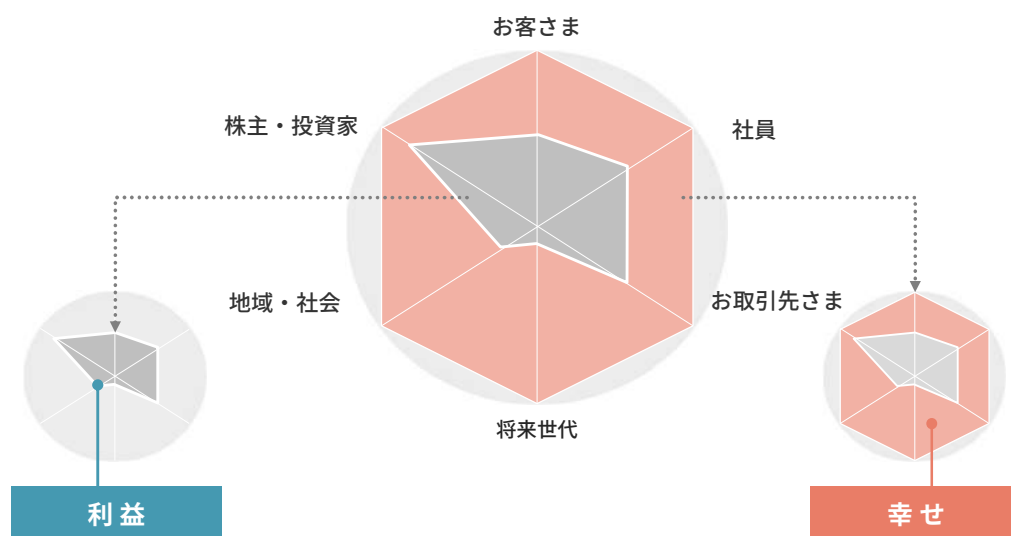
2022年3月期の一株当たり配当金は52円、自社株取得は300億円を予定しております。

その後は、配当性向55%、総還元性向70%を目安に、引き続き長期安定的な増配を目指してまいります。

事業戦略 × 資本政策 × インパクト

続いて、インパクトです。

ステークホルダーが求める価値：「利益」も「幸せ」も



ステークホルダーの求める「利益と幸せ」を共に実現する共創経営に向けて、歩みを進めます。

ステークホルダー経営



- ・ステークホルダーをボードに迎えガバナンス体制を進化、
社外取締役比率1/2、女性取締役比率1/3となる予定



中神 康議氏

みさき投資株式会社
代表取締役社長



ピーターD.ピーダーセン氏

NPO法人ネリス 代表理事
大学院大学至善館 専任教授



小島 玲子氏

当社 執行役員 CWO
ウェルネス推進部長

その第一歩として、ステークホルダーをボードに迎えることで、
ガバナンス体制を進化させてまいります。

新任の取締役候補として、みさき投資の中神康議氏、
サステナビリティの専門家であるピーター・ピーダーセン氏、
産業医でウェルビーイングの専門家である小島玲子氏の選任を、
本総会で決議いただきたいと考えております。

これにより、取締役会の社外取締役比率は1/2、
女性取締役比率は1/3となる予定です。

	重点項目	取り組み方法
将来世代の未来を 共につくる	脱炭素社会の実現	お客さまとの共創による社会排出の削減
	サーキュラーエコノミーの実現	お取引先さま・お客さまとの共創による社会的廃棄の削減
一人ひとりの幸せを 共につくる	一人ひとりの自己実現を応援	信用の共創に基づく金融サービスの提供 将来世代の起業支援
	一人ひとりの「好き」を応援	新規事業創出・共創投資 アフィニティカード創出
共創の プラットフォームを つくる	共創の「場」づくり	共創の「場」としての店舗の活用 共創の「場」としてのカードの活用
	社内外に開かれた働き方の実現	オープンイノベーションの実践 イノベティブな組織の醸成

合わせて、2019年に公表した「VISION2050」に基づき、
サステナビリティとウェルビーイングに関わる目標を「インパクト」として、
中期経営計画に織り込んでまいります。

インパクトは、「VISION2050」の表現をアップデートして、
「将来世代の未来を共につくる」、
「一人ひとりの幸せを共につくる」、
「共創のプラットフォームをつくる」としました。

主要KPI（26年3月期）



インパクト

CO2排出削減量 **100万t** 以上

サーキュラーなライフスタイルの選択肢の提供 お客さま数 **100万人** 以上

信用の共創に基づく金融サービス提供 お客さま数 **450万人** 以上

一人ひとりの「好き」を応援する選択肢の提供 お客さま数 **350万人** 以上

新規事業創出数 累計件数 **20件** 以上

将来世代との共創の取り組み件数 累計件数 **150件** 以上

財務指標

EPS 200円 以上 **ROE 13.0%** 以上 **ROIC 4.0%** 以上

41

最後に、主要KPIです。

インパクトは、CO2排出削減量100万トン以上、をはじめとして、
将来世代との共創の取り組み150件以上、など6項目を設定しております。

そして、これらを実現することで、EPS 200円以上、ROE 13%以上、
ROIC 4%以上をめざしてまいります。

以上のような取り組みを通じて、さらなる企業価値向上につとめてまいります。
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。