

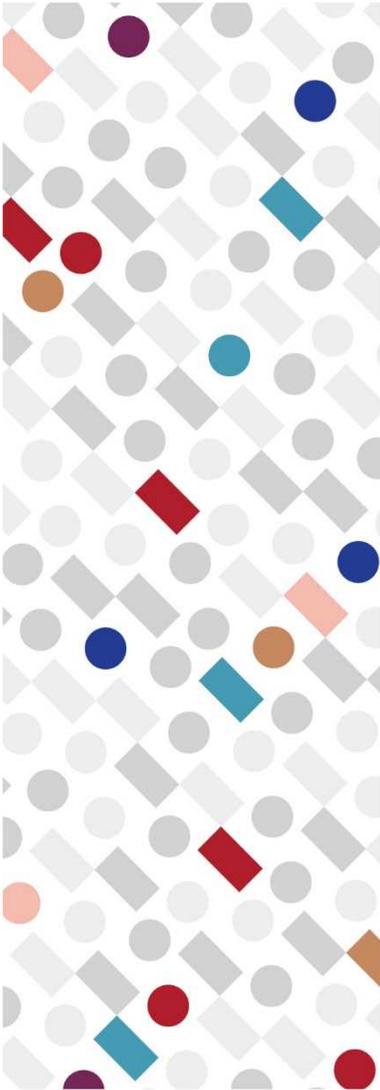
株式会社 丸井グループ

MARUI IR DAY
中期経営計画進捗説明会



2020年6月12日





本日の内容

16:00～ **小売セグメントの進捗と今後の取り組み**

(株)丸井 取締役社長 青木 正久

(株)丸井 取締役 マルイファミリー溝口店長 瓦 美雪

16:15～ **質疑応答**

16:35～ **フィンテックセグメントの進捗と今後の取り組み**

(株)エポスカード 取締役社長 斎藤 義則

(株)エポスカード 取締役 会員サービス部長 津田 純子

16:50～ **質疑応答**

MARUI IR DAY

中期経営計画進捗説明会

<小売セグメント>



2020年6月12日



発表者のご紹介



株式会社丸井グループ 取締役 上席執行役員

株式会社丸井 取締役社長

青木 正久

【職歴】

- 1992年 入社
- 2015年 丸井 新宿マルイアネックス店長
- 2016年 丸井グループ アニメ事業部長
- 2017年 丸井グループ 執行役員
- 2018年 丸井グループ 新規事業推進部長
兼 アニメ事業担当
- 2019年 現職



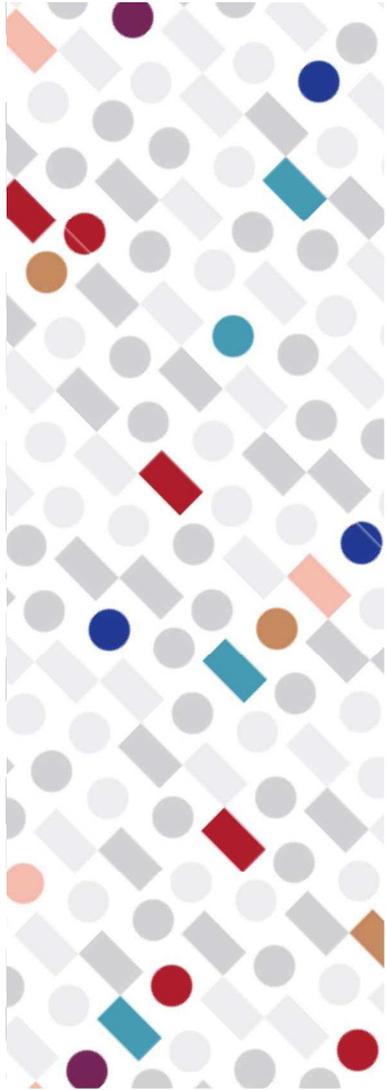
株式会社丸井グループ 執行役員

株式会社丸井 取締役 マルイファミリー 溝口店長

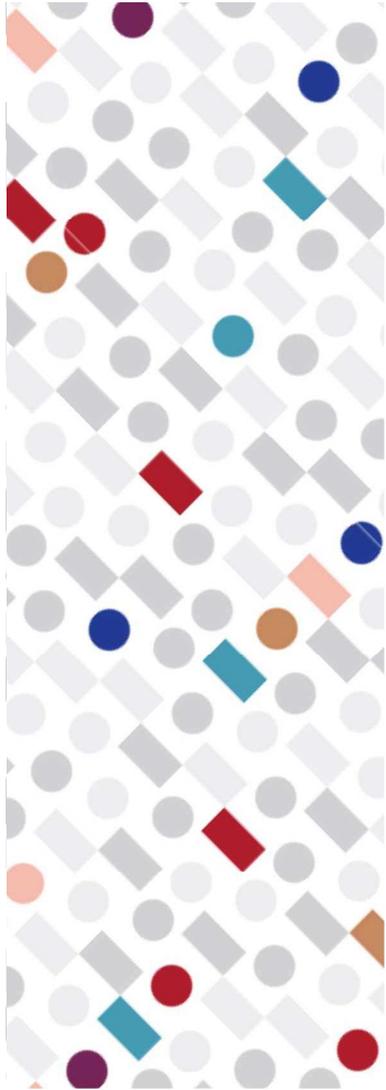
瓦 美雪

【職歴】

- 1986年 入社
- 2007年 丸井 神戸マルイ店長
- 2008年 丸井 ブランド開発事業部長
- 2012年 丸井グループ CSR推進部長
- 2016年 丸井グループ 執行役員
エポスカード 取締役営業本部長
- 2018年 丸井取締役 上野マルイ店長
- 2019年 現職



- 1 . 20年3月期 決算概要
- 2 . 現況と今後の方向性



1. 20年3月期 決算概要

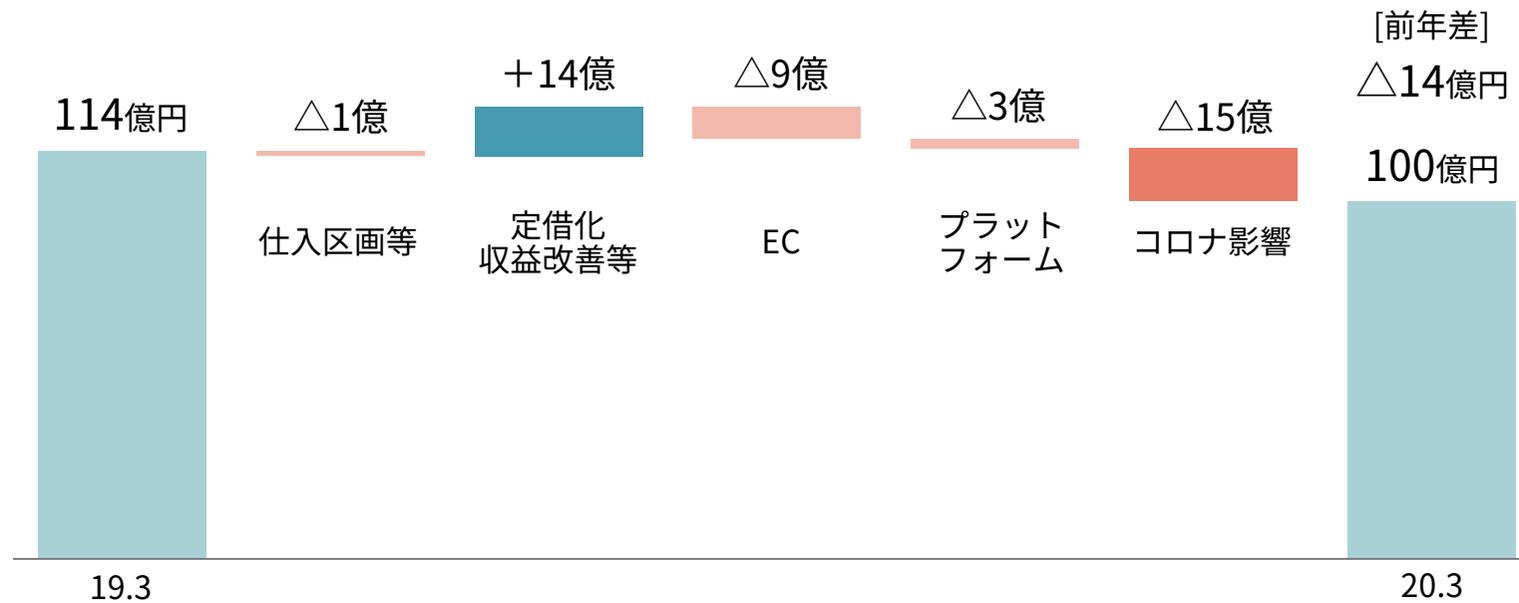
- 営業利益は100億円（前年差△14億円）、3期ぶりの減益
- コロナの利益影響は3月期の店舗休業・セール中止等で△15億円
- S C・定借化はさらに進捗、定借化面積は6.9万坪まで拡大
- E Cは競合激化と3月期セール中止等もあり苦戦、5期ぶりの減収

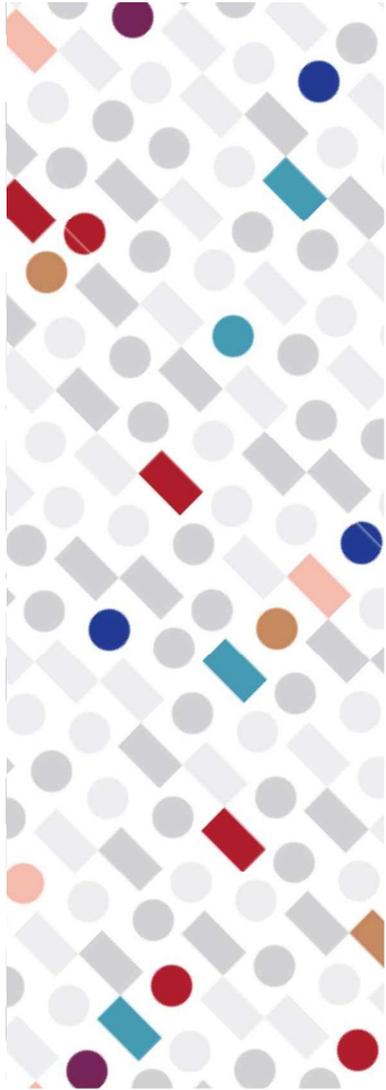
2020年3月期 実績

	19年3月期	20年3月期	前年差・比	計画差
ROIC (%)	3.8	3.4	△0.4	—
	億円	億円	%	億円
総取扱高	3,370	3,201	95	△99
売上収益	1,317	1,163	88	△59
営業利益	114	100	88	△15

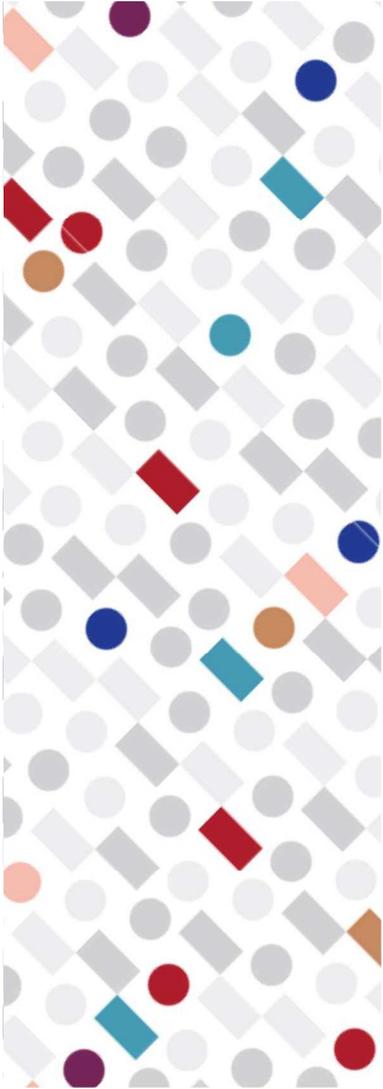
2020年3月期 営業利益 増減要因

定借化の収益改善は堅調も、EC苦戦とコロナ影響により△14億円の減益
コロナ影響を除くと前年並みに推移





2. 現況と今後の方向性



店舖

営業店 再開状況

緊急事態宣言の解除にあわせ、順次営業再開

	要請	対応	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 20日～ カード会員向けセール中止 28日 一部店舗のみ週末休業	65%
4月	7日 緊急事態宣言	4日 全店で週末休業 8日～ 全店臨時休業（8店舗は食料品のみ時短営業）	27% *暫定値
5月	14日～ 一部解除 26日～ 全面解除	14日～ 静岡マルイ 営業再開 20日～ 博多マルイ 営業再開 21日～ なんばマルイ・神戸マルイ 営業再開 下旬 カード会員向けセール中止	20% *店舗・Webのみ *速報値
6月	—	1日～ 全店で営業再開	102% *店舗・Webのみ *1～10日計

※6月は閉鎖店除き

パートナーシップ強化策

新型コロナ危機をお取引先さまとともに乗り越えるため、強化策を実施

具体的内容	対応数
(1) お取引先さまの休業期間中の家賃および共益費を全額免除	全 2,100テナト
(2) 消化仕入のお取引先さまの最低保証売上を6カ月間撤廃	100テナト
(3) ご希望に応じて敷金1~2カ月分を返却 *6カ月以上預託するお取引先さまが対象	600テナト (構成比 30%)
(4) ご希望に応じて5~7月期の支払いを6カ月間猶予	160テナト (構成比 8%)

お取引先さまアンケートを実施し、4月24日に上記強化策を決定

強化策の目的

グループの「共創」視点として、お取引先さまとのリレーションをさらに推進

最悪のシナリオ

コロナによる市況悪化が継続、お取引先さまの経営を直撃



強化策の効果

共創・リレーション強化により共存共栄を実現



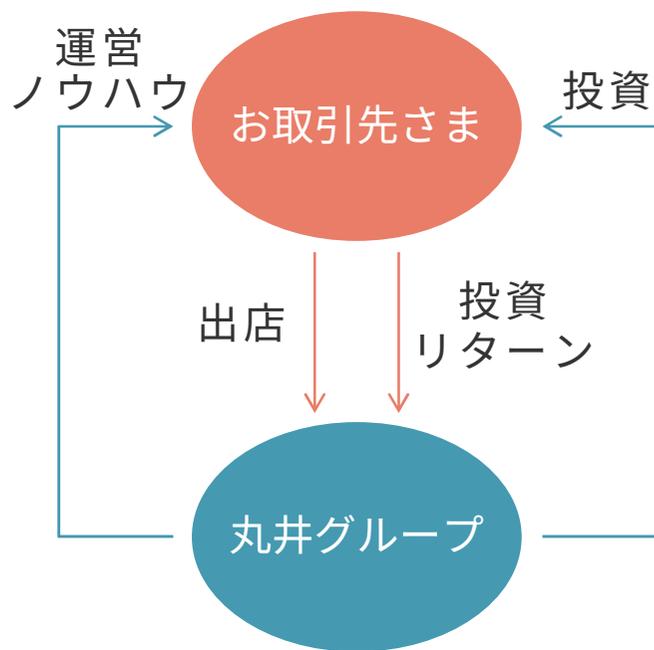
取引先支援策 ①

店舗休業により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



取引先支援策 ②

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



お取引先さまの声

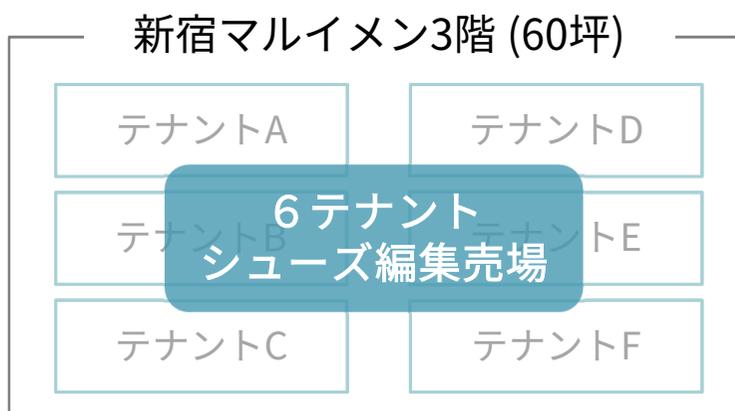
- ・リアル初出店の決め手は店舗運営ノウハウ
- ・E C 専業には非常に魅力的な仕組み

店舗運営受託計画

	20.3	21.3	24.3
ショップ数	4ショップ	20ショップ	80ショップ
社員数	17名	90名	350名

取引先支援策 ③

「運営受託 × 小規模テナント × 編集」のスキームで独自の編集売場を実現



20年下期、上野マルイ雑貨編集売場オープン予定

お取引先さま

小規模出店による賃料抑制 (約5坪～)

継続雇用のリスク減

丸井

グループ社員によるカードLTV獲得

運営受託による受託料収入

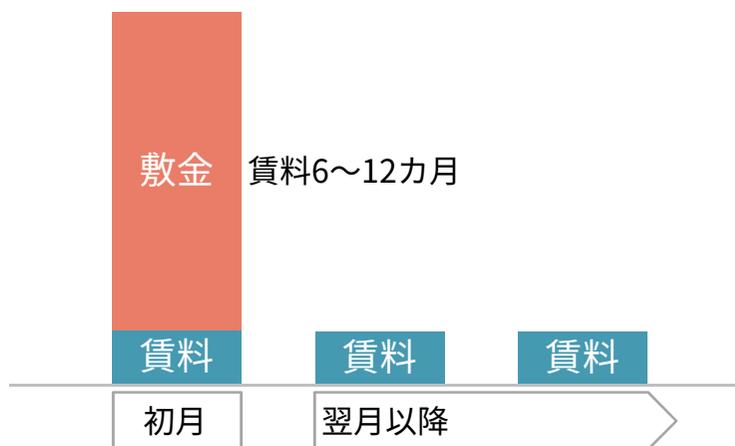
品揃えの拡大

取引先支援策 ④

エポスカードの家賃保証サービス提供により、低コスト出店を支援 (20年6月～)

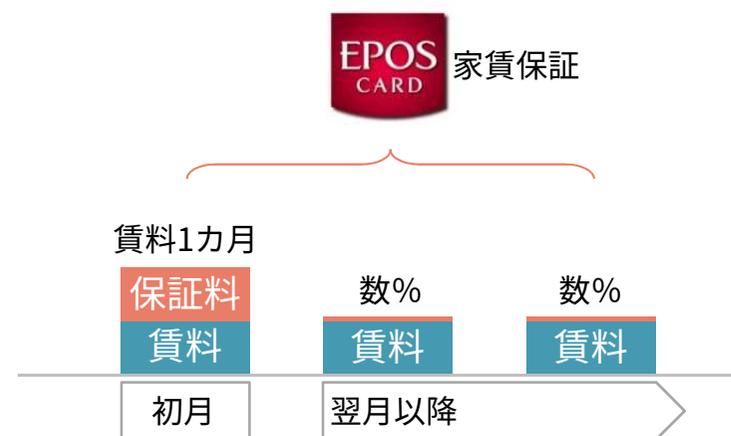
通常

出店時に敷金を一括払い
(イニシャルコスト 高)



家賃保証

保証料を家賃と合わせて支払い
(イニシャルコスト 低)



今後の方向性

デジタルシフト下においても、リアルの体験価値は成長に向けた重要な要素

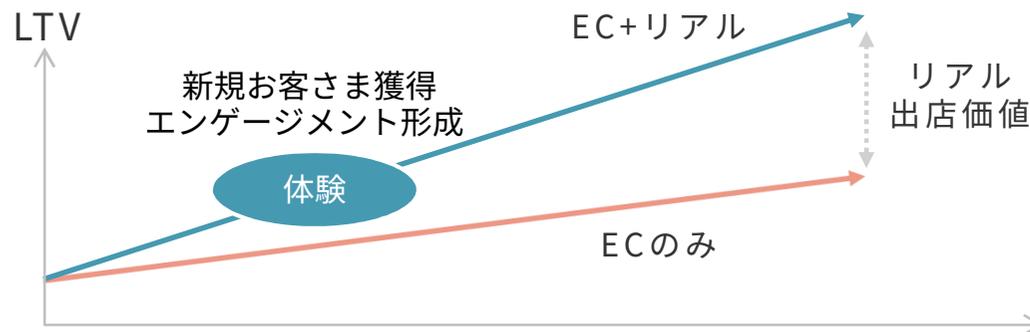
——— 方向性 ———

——— デジタルシフトにおけるリアルの価値 ———

モノを売る・買う場



体験を提供する場



【エンゲージメント効果】

高い成約率

×

高単価

×

継続率

=

高いLTV



「実店舗とオンラインを併用する顧客の客単価は、
オンラインしか利用しない顧客と比べて2倍以上になる」

導入テナント例

新たな体験価値の提供に向けたテナントを導入

mercari station

メルカリ初の旗艦店
(6/10～、新宿マルイ本館)

運営受託

今後10拠点へ拡大予定



N organic

リアル初出店
(6/11～、有楽町マルイ)

運営受託

サイバーエージェント連結子会社のシロクが
展開するスキンケアブランド



導入テナント例

新たな体験価値の提供に向けたテナントを導入

O'right

日本初出店
(6/11～、有楽町マルイ)

運営受託

台湾発祥のサステナブルなヘアケアブランド



kay me

D2Cアパレルブランド
(6/1～、有楽町マルイ)

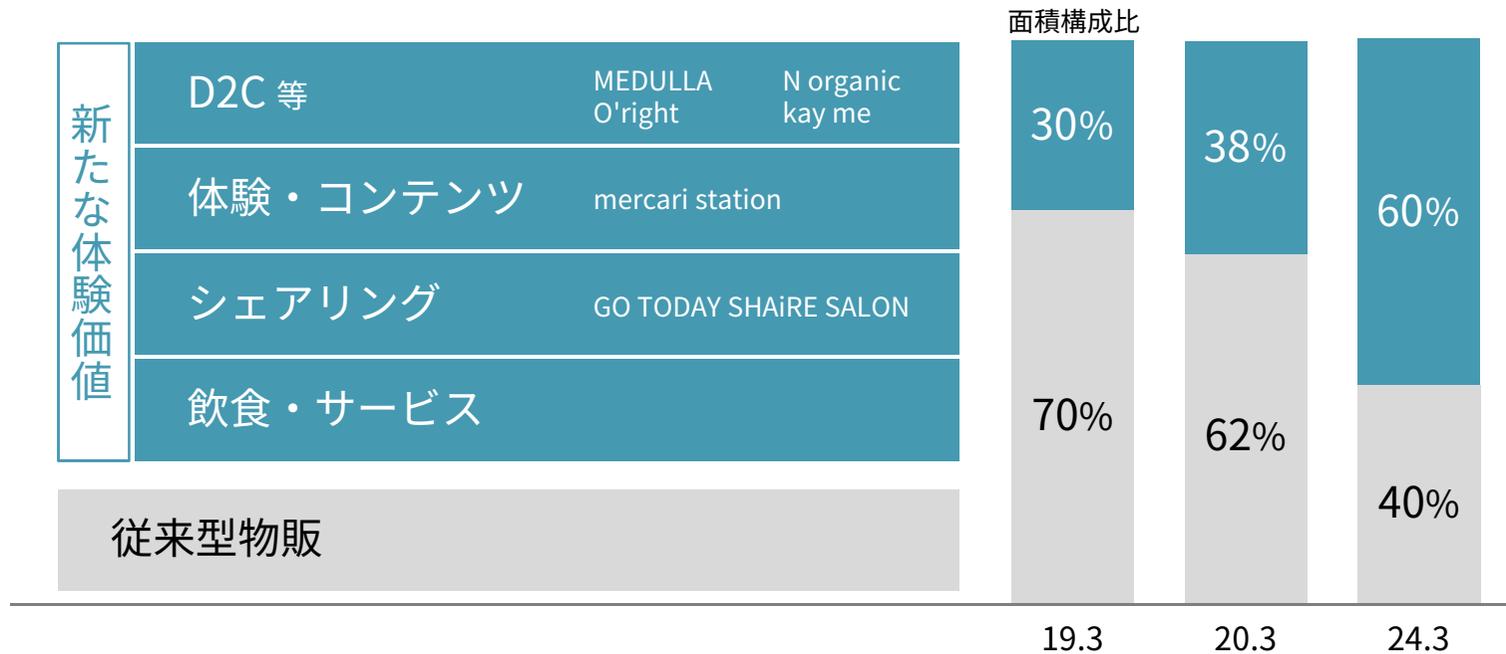
スタイリング相談などの来店予約も可能

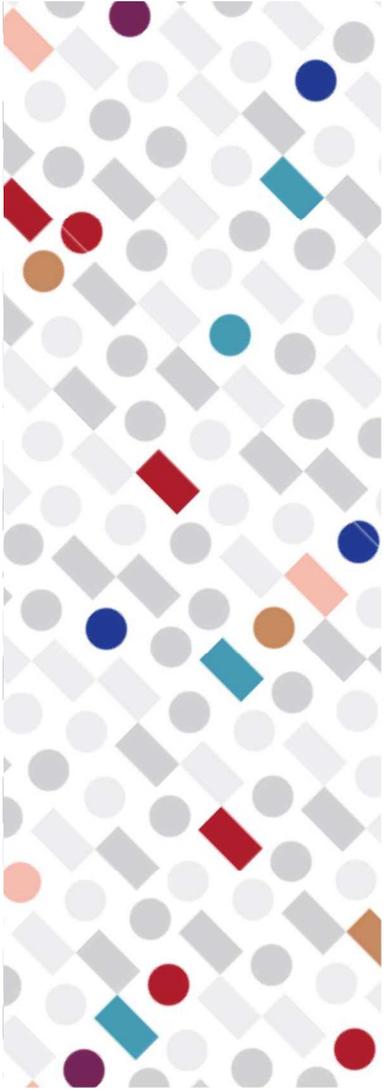


新たな店舗づくりに向けた中期目標

体験を提供するテナント構成を60%まで拡大

コロナ禍を契機に、モノからコトへの流れを、更に加速していく





EC

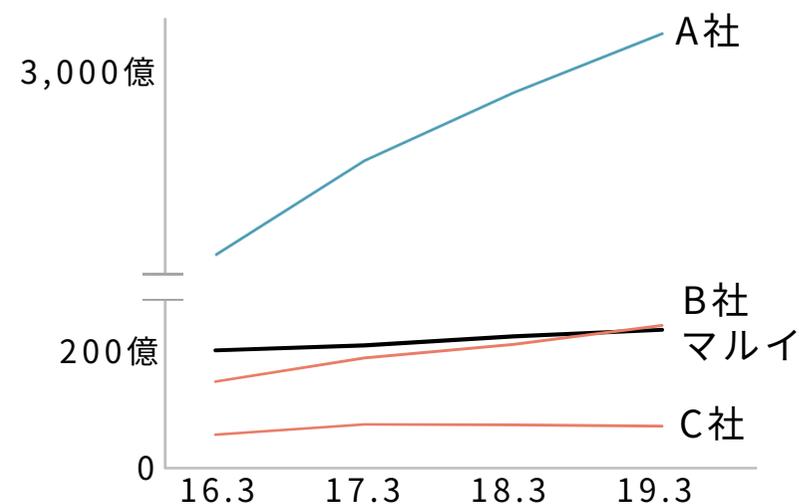
業界全体の現況

業界の優勝劣敗が進み、マルイは独自性が発揮できず

業界の動向

大手モール	寡占化が進行	➡
アパレル各社	脱モール 直営比率拡大	➡
ファッションEC	競争激化により 成長率鈍化	➡
マルイ	商品・サービスの 差別化できず	➡

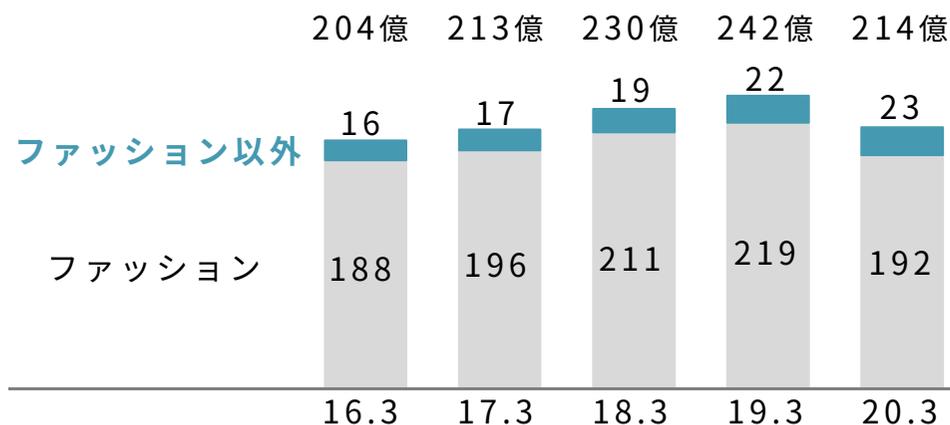
売上高



マルイの現況

ファッションカテゴリで規模拡大を図るも苦戦し減収
 一方、店舗で拡大するファッション以外（美・食・健康等）はECでも伸長

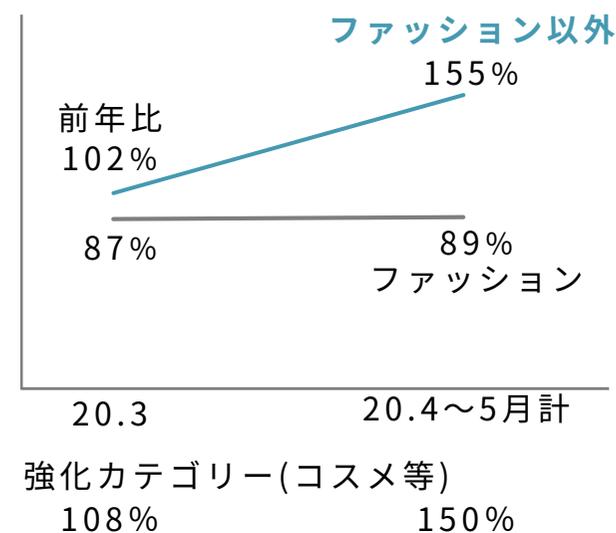
EC売上高



ファッション構成

	2016.3	2017.3	2018.3	2019.3	2020.3
EC	92%	92%	92%	91%	89%
店舗	50%	45%	40%	35%	30%

EC足元の状況



カテゴリーの拡大

EC未出店のファッション以外ブランドを早期に導入し、売上規模を拡大

店舗内 1,300ブランド内訳

EC未出店 980 ブランド	ファッション以外	810
	ファッション	170
EC出店済 320 ブランド	ファッション以外	90
	ファッション	230

強化カテゴリー 390ブランド	
生活雑貨	170
食物販	130
ホビー	50
コスメ	40
レストラン・サービス 420	

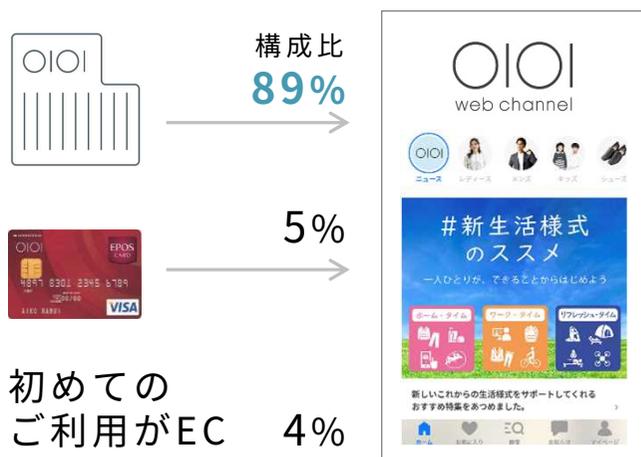
ファッション以外売上構成

20.3 → 24.3
10% → 50%

店舗・EC併用客の拡大

ECの入口である店舗との連携を高め、EC新規客・併用客を拡大

— EC初回購入前 ご利用先 —



※20年4月お客さまアンケートより

— 店舗・EC併用客 —

20年3月期 EC購入単価



お客様の利便性向上

アプリ利用促進や協業先連携等により、体験価値を向上

アプリ (19年9月～)

ダウンロード件数 32万件 計画比1.3倍
訪問回数 622万回 計画比1.2倍
ブラウザ比 7倍
客単価 ブラウザ比 1.2倍



UIをさらに改善し利便性を向上
21.3月期 アプリ売上高前年比 2.5倍～3倍

動画コンテンツ等

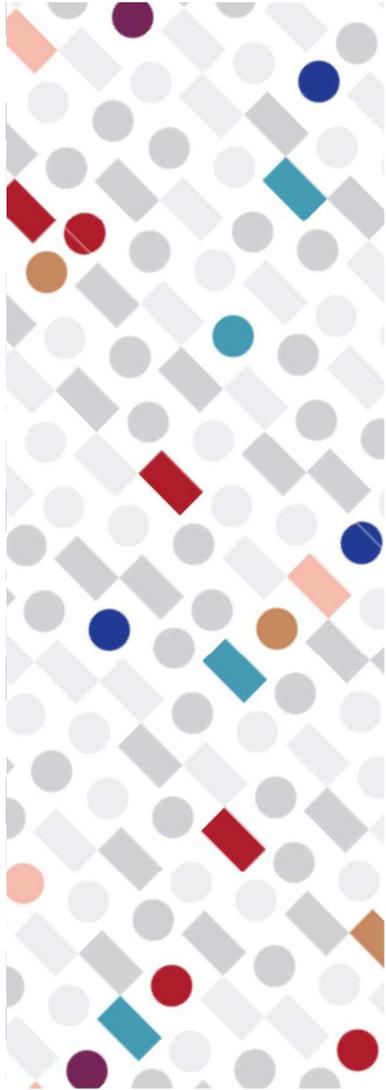
商品紹介動画
20年5月～
オンライン接客
20年7月～



データ連携

メルカリさまとの協業
一次流通と二次流通のデータ連携

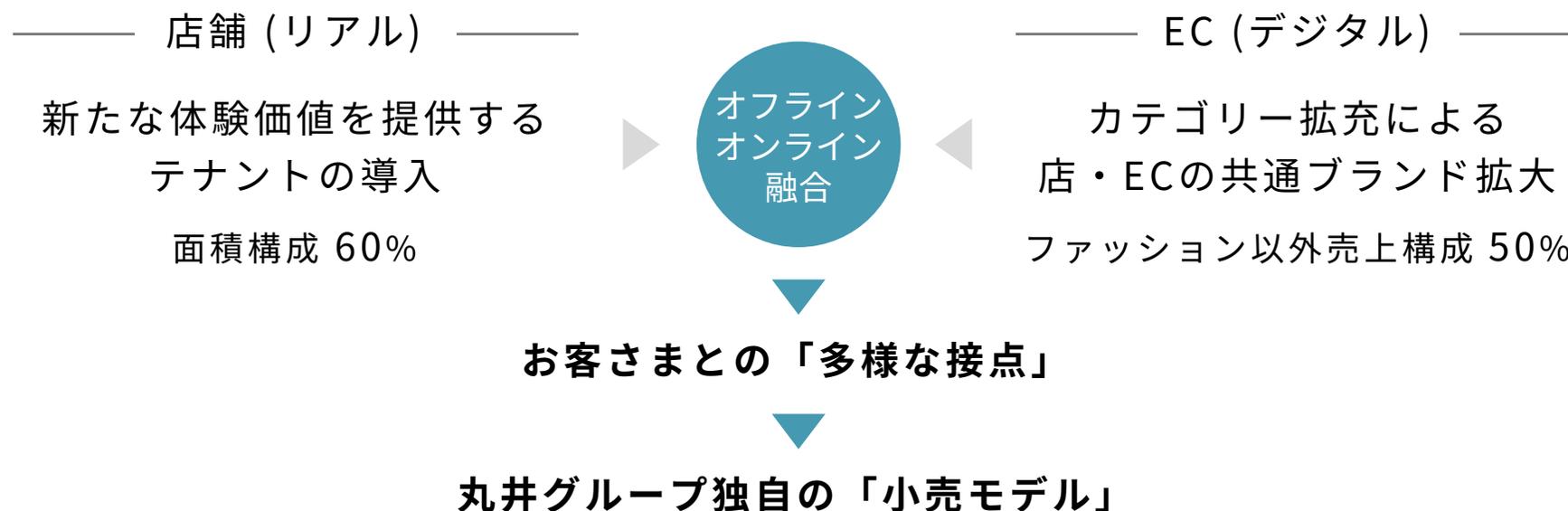




小売事業の方向性

今後の小売事業

共創投資でのD2C等の導入により、店舗とEC共通ブランドを拡大、
提供する価値を最大化



共創投資によるシナジー

共創投資・フィンテックとの三位一体で、グループ独自のビジネスモデルを構築

駿河屋

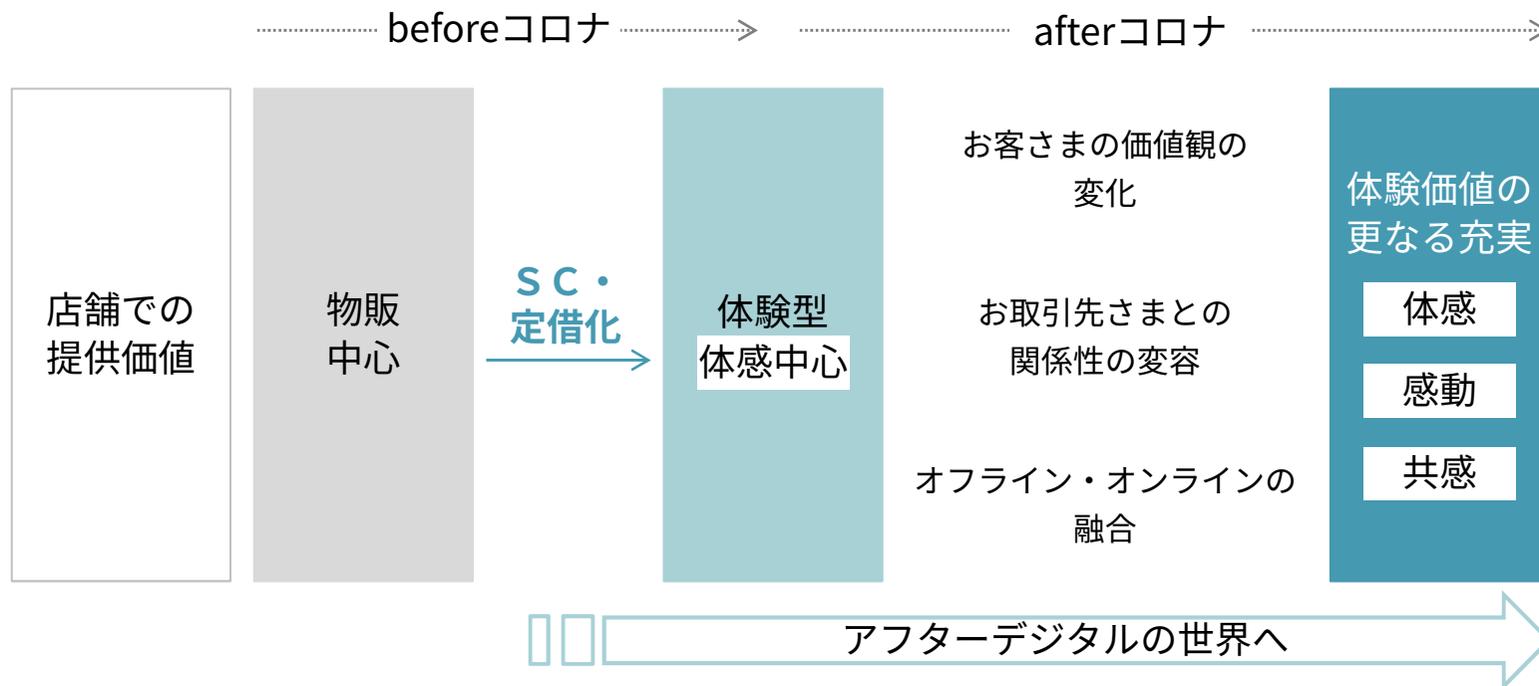


FABRIC TOKYO



リアル店舗の価値向上に向けて

アフターコロナに向け、お客さまの価値観は加速度的に変化、
これまで進めてきた「体験型店舗」の価値が更に高まる





質疑応答 (小売)

MARUI IR DAY

中期経営計画進捗説明会

<フィンテックセグメント>



2020年6月12日



本日の発表者のご紹介



株式会社 丸井グループ 常務執行役員
株式会社 エポスカード 取締役社長
齋藤 義則

【職歴】

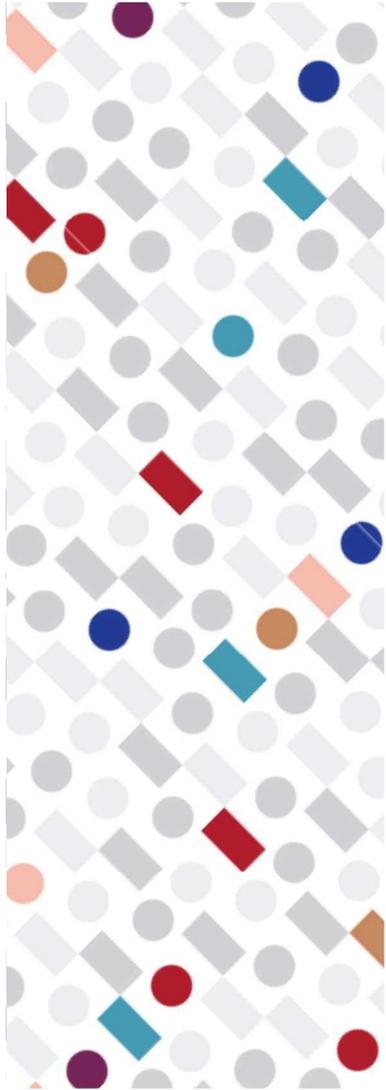
1986年 入社
2007年 丸井 町田マルイ店長
2008年 丸井グループ執行役員 財務部長
2011年 丸井取締役 Web事業部長
2013年 エポスカード取締役営業本部長
2015年 エポスカード常務取締役
2016年 現職



株式会社 丸井グループ 執行役員
株式会社 エポスカード 取締役 会員サービス部長
津田 純子

【職歴】

1995年 入社
2014年 中野マルイ店長
2015年 丸井グループ執行役員
丸井取締役 マルイファミリー志木店長
2017年 丸井グループ新規事業推進部長
2018年 丸井取締役 マルイファミリー溝口店長
2019年 現職



本日の内容

(1) 20年3月期の実績

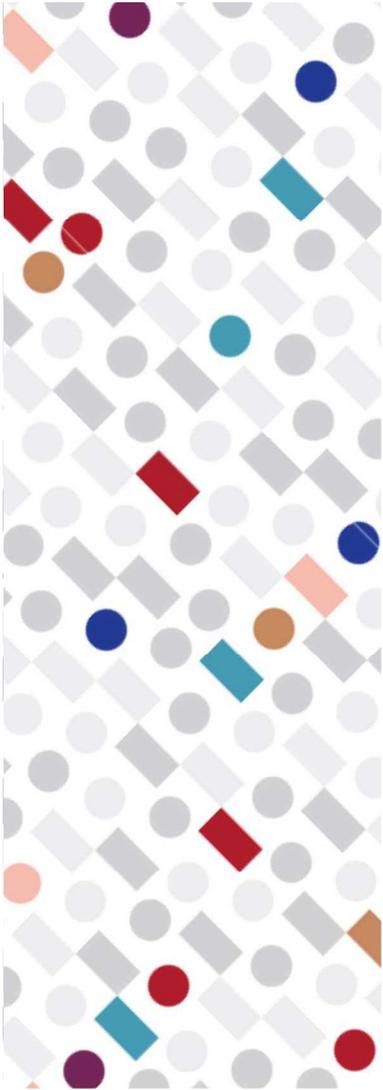
(2) 新型コロナウイルスの影響について

エポスカード 取締役 津田 純子

(3) 今後の方向性について

(4) 貸倒・利息返還の状況

エポスカード 取締役社長 斎藤 義則



(1) 20年3月期の実績

- 営業利益は384億円（前年差+34億円）と8期連続の増益、ROICは4.6%と前年に対して+0.4%
- ショッピングと家賃保証が引き続き高伸長し、業績を牽引
- カード会員数は720万人（+32万人）と700万人を突破
- 新型コロナウイルスにより、売上収益はマイナスしたものの、カード発行費用等の変動費の減少で、営業利益への影響は+2億円

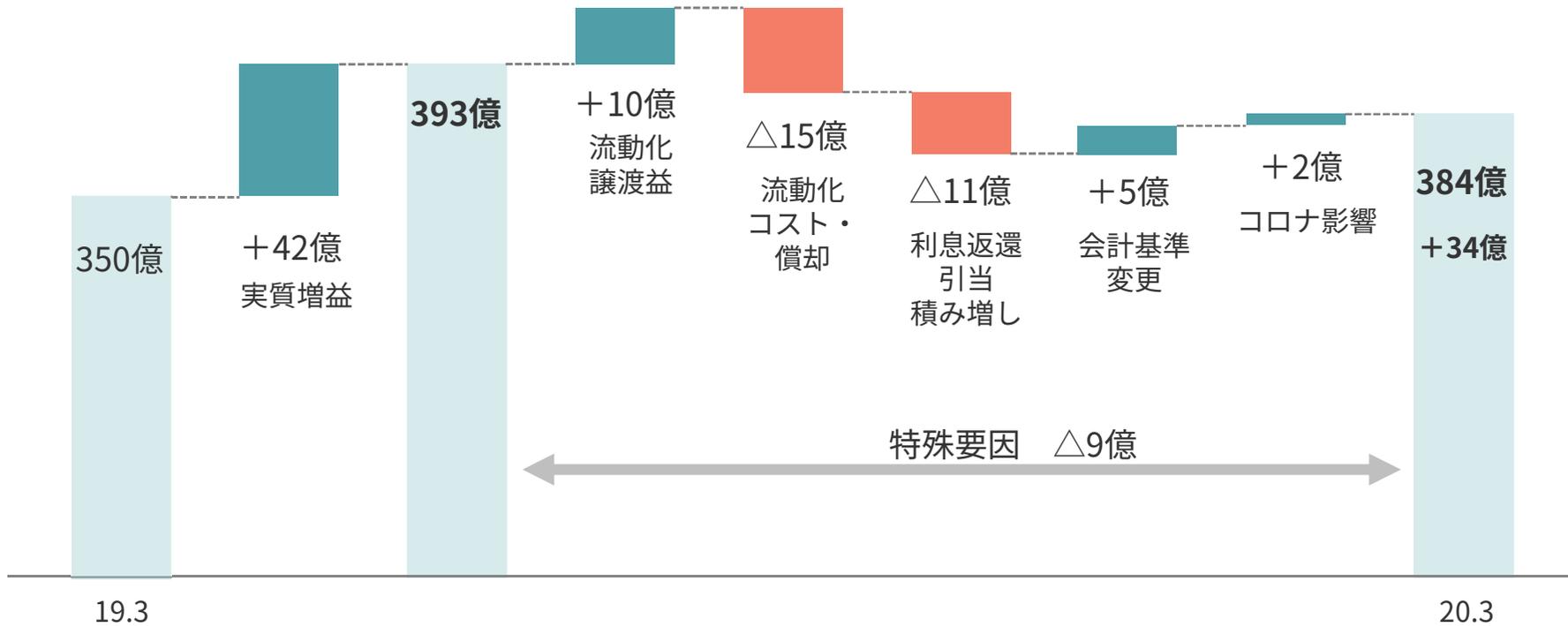
20年3月期 数値実績

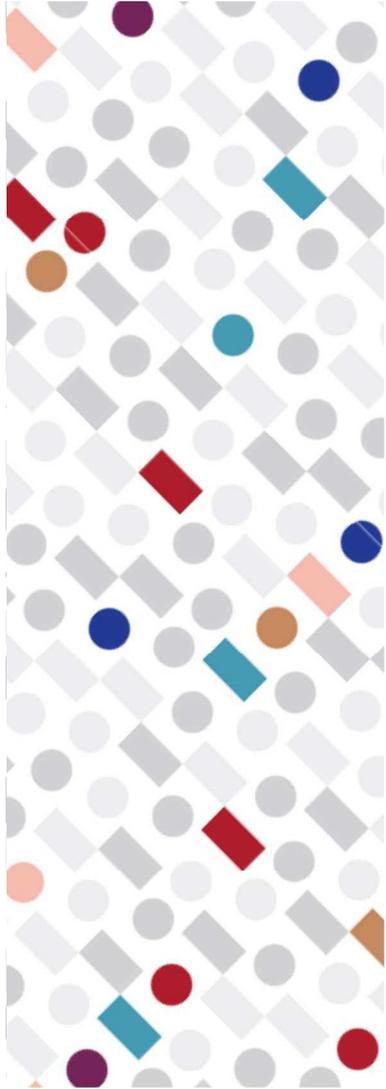
- 営業利益は384億円（前年比110%）、ROICは4.6%（前年差+0.4%）

	18年3月期		19年3月期		20年3月期			
		前年比		前年比		前年比	前年差	計画差
ROIC (%)	3.9	—	4.2	—	4.6	—	+0.4	—
投下資本（億円） （流動化除き）	5,310	114	5,698	107	5,745	101 (108)	+47 (+553)	△244
	兆 億円	%	兆 億円	%	兆 億円	%	億円	億円
総取扱高	1 9,725	114	2 3,106	117	2 6,788	116	+3,682	△777
売上収益	1,104	112	1,283	116	1,395	109	+112	△28
販管費	790	112	933	118	1,011	108	+78	△21
営業利益	314	111	350	111	384	110	+34	△6

特殊要因除きの営業利益

- 特殊要因を除いた営業利益は393億円（前年差+42億円）



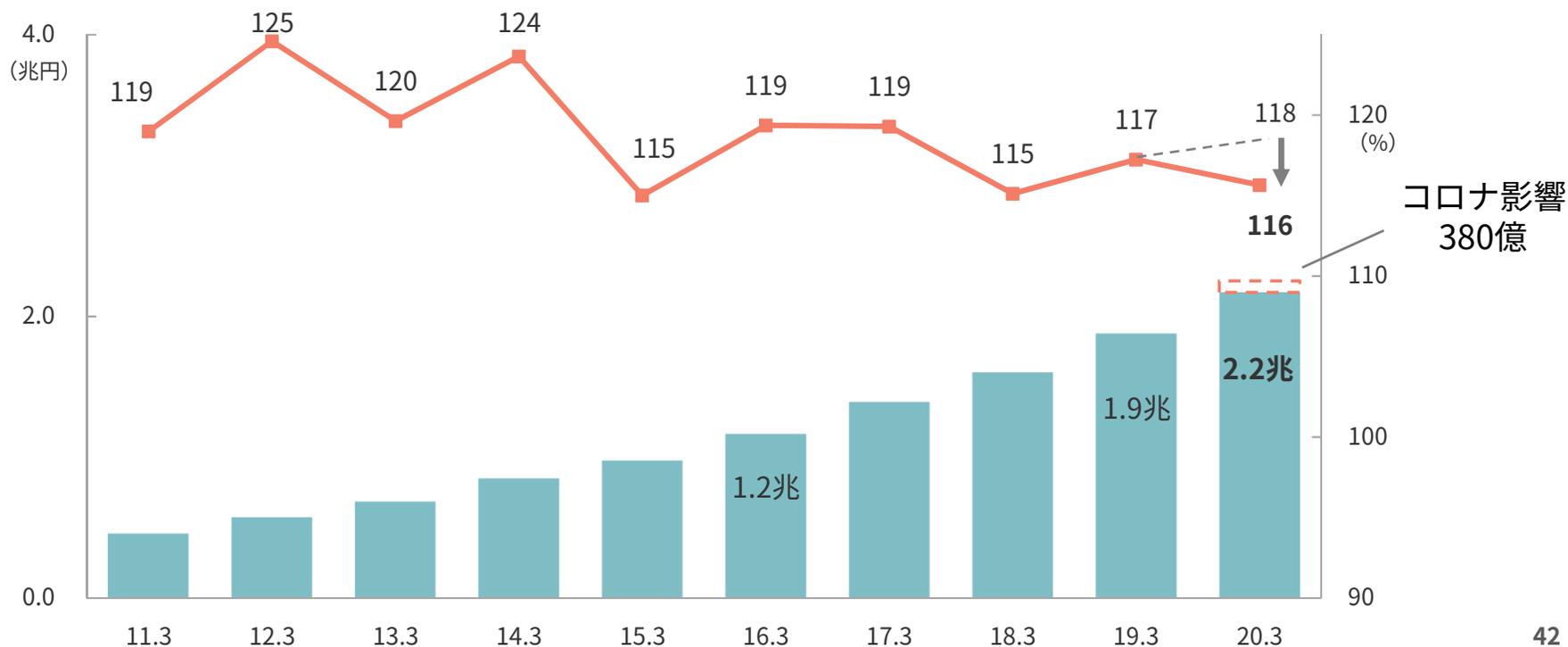


(2) 新型コロナウイルスの影響について

ショッピング取扱高の推移

- ・新型コロナの影響を受けたものの、ショッピングは2.2兆円（前年比116%）と拡大

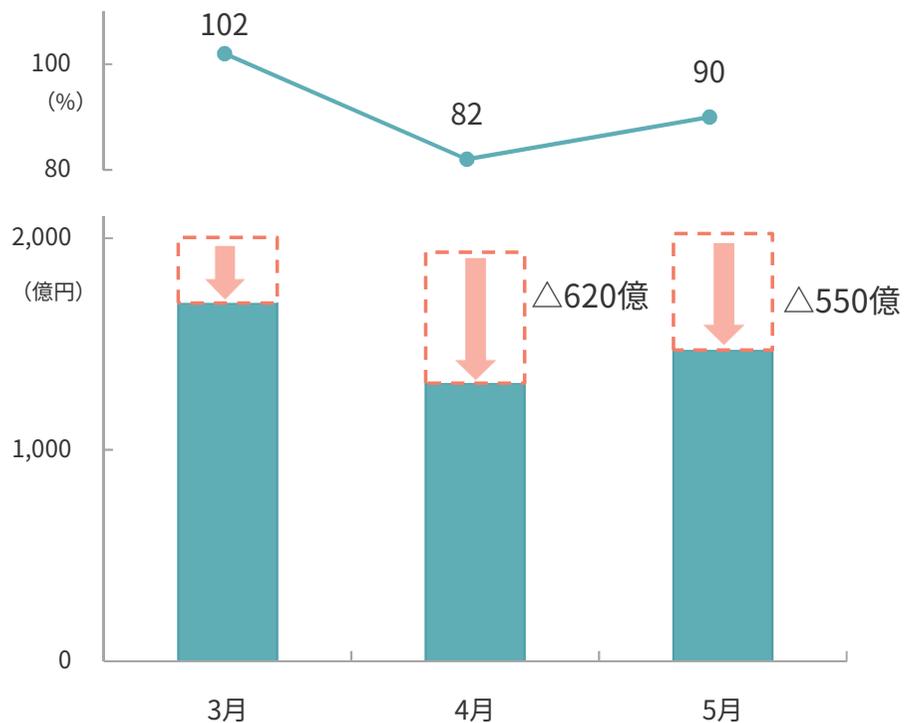
■過年度推移



新型コロナによるショッピング取扱高の影響

- ・ 外出自粛や休業等により、4月期マイナスの5割はトラベル&エンターテインメントの減少

■加盟店取扱高の状況



<4月期の減少内訳>

	減少額
合計	△620億
トラベル&エンターテインメント	△310億
(うち解約)	△25億
大型商業施設	△110億

ショッピング取扱高 今後の見通し

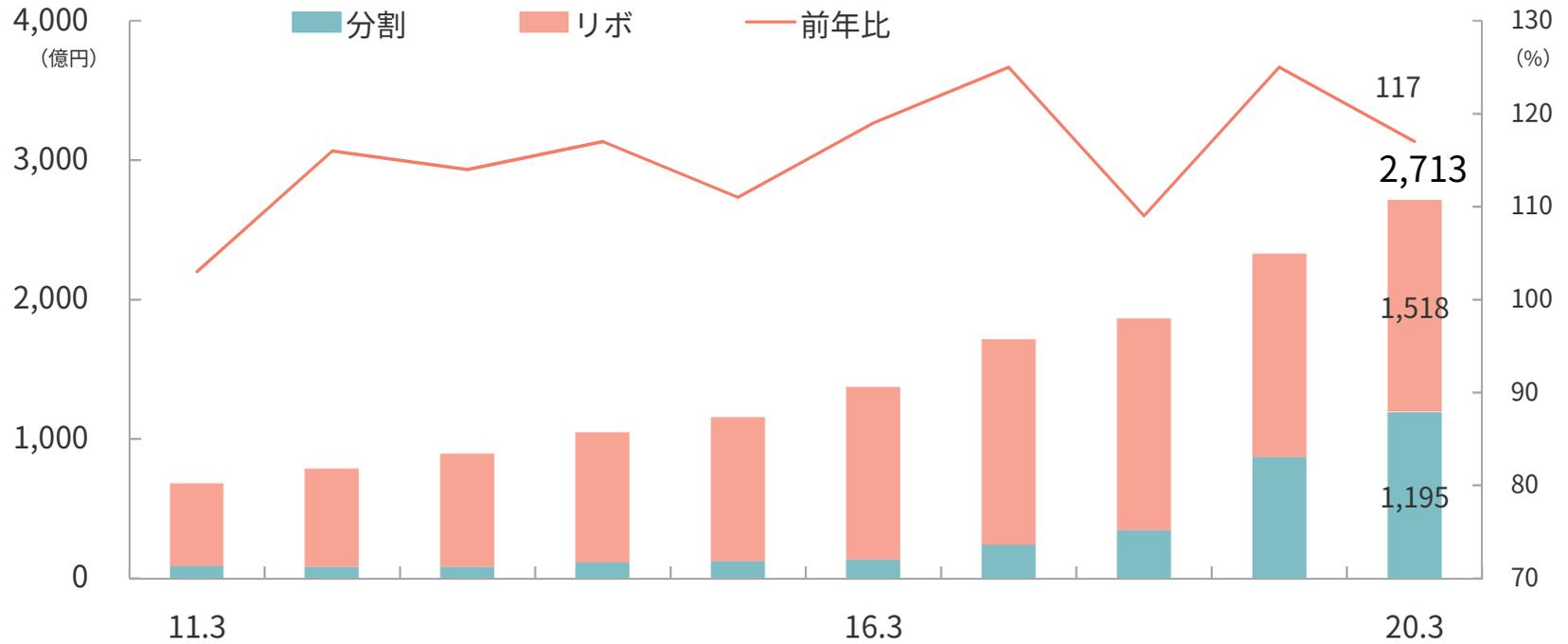
	4-5月 伸長率	回復の 見通し	コロナ影響が なかった場合	今期の影響額
トラベル	△78%	 中～長期	4,000億 (シェア15%)	△2,000～ △3,000億
エンターテインメント	△82%	 短～1年	600億 (2%)	△100～ △300億
大型商業施設	△62%	 短～1年	2,100億 (8%)	△300～ △800億
EC	+41%	—	4,200億 (16%)	+300～ +700億

ショッピング取扱高： 2.1～2.3兆円（影響額△2,500～△5,400億）

リボ分割の状況

- 分割の利用が牽引し、取扱高は2,700億円（前年比117%）と高伸長

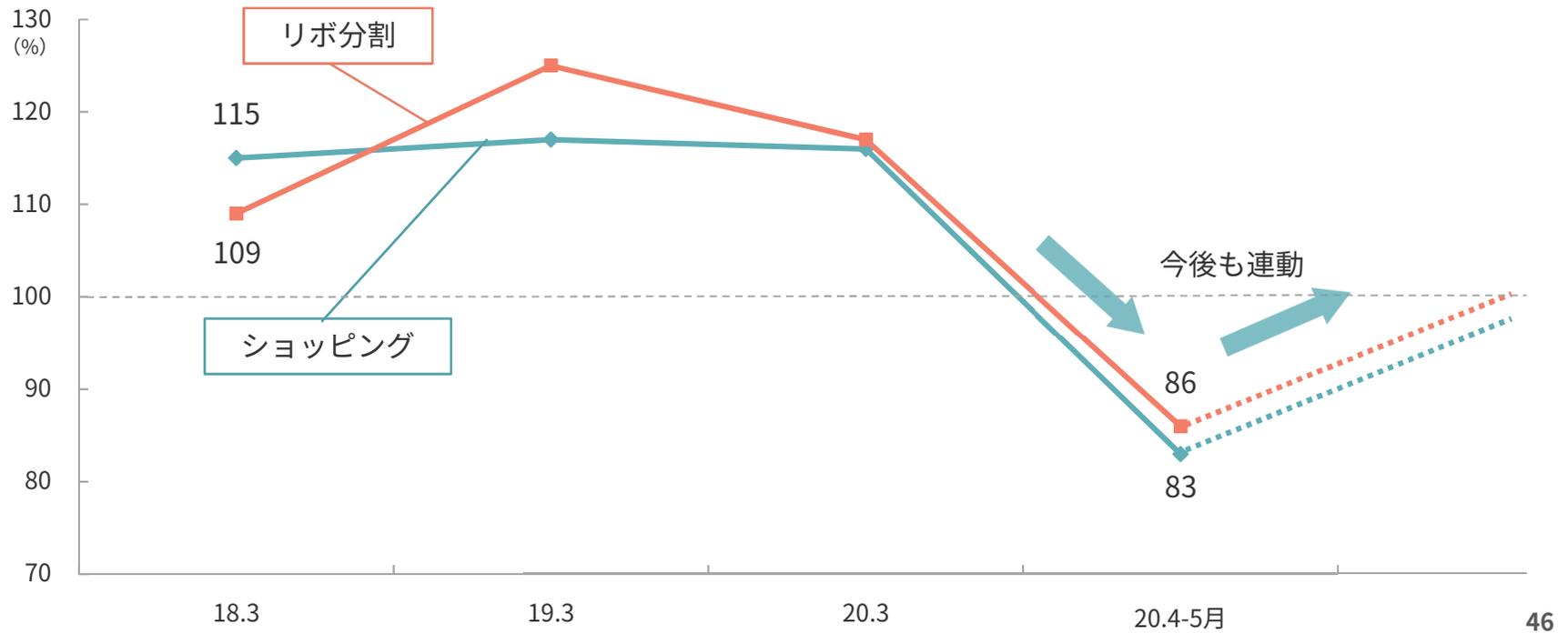
■取扱高推移



リボ分割の直近の状況

- ・ 新型コロナによるショッピング取扱高の減少により、リボ分割取扱高も連動して減少

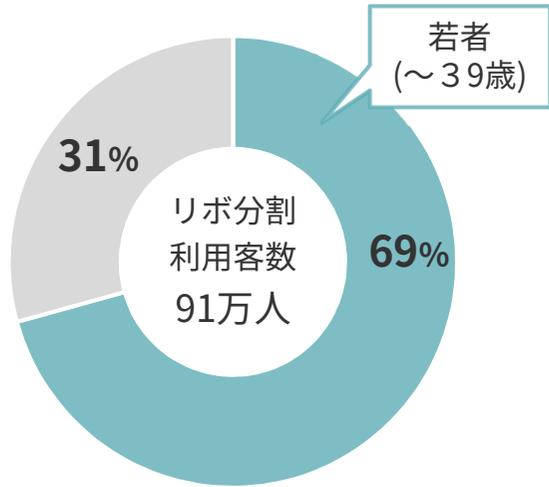
■取扱高前年比の推移



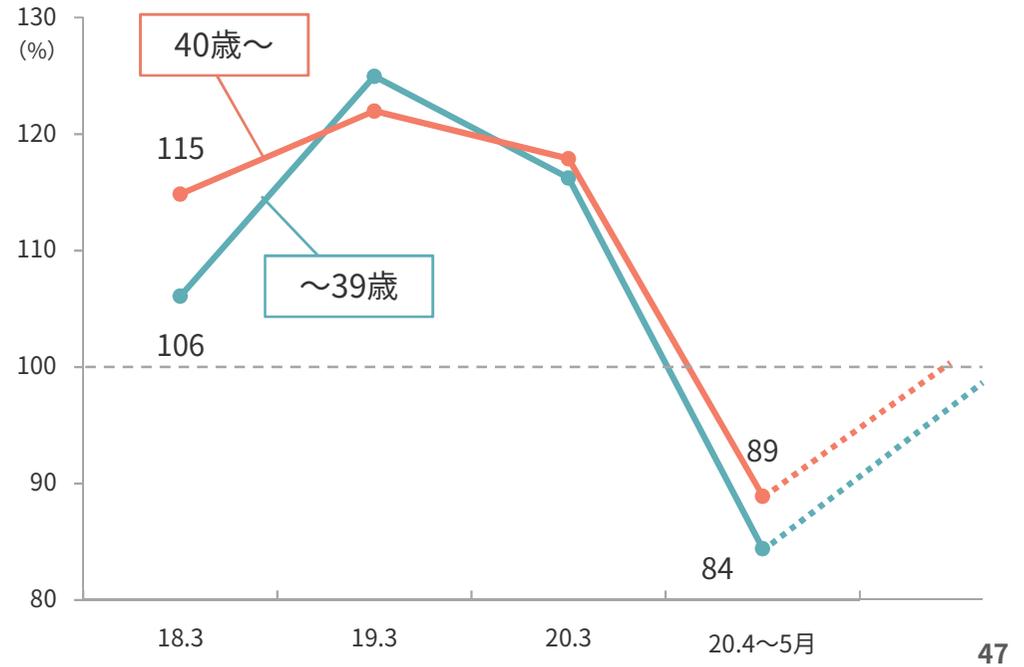
リボ分割の年代別利用状況

・若者の構成が高いものの、約3割が40歳以上で幅広く、取扱高も年代に関係なく推移

■利用客数の年代構成



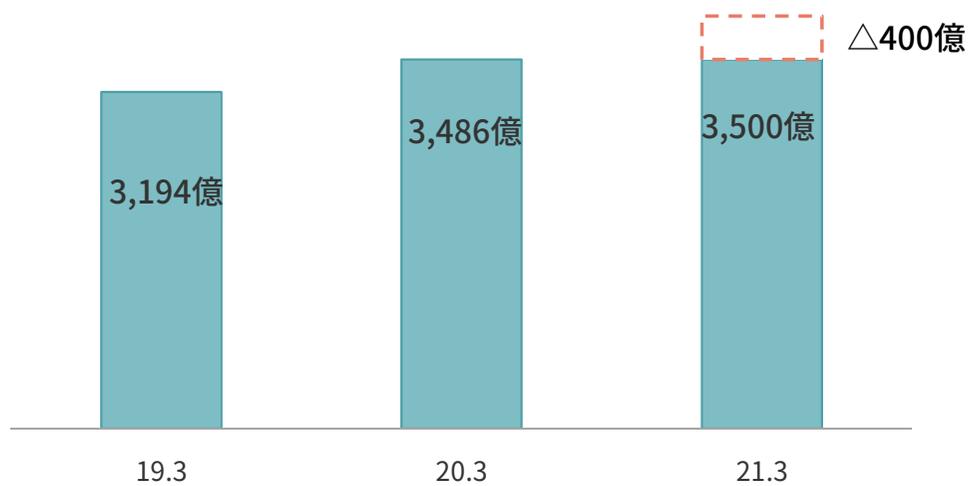
■年代別取扱高の推移



リボ分割 今後の見通し

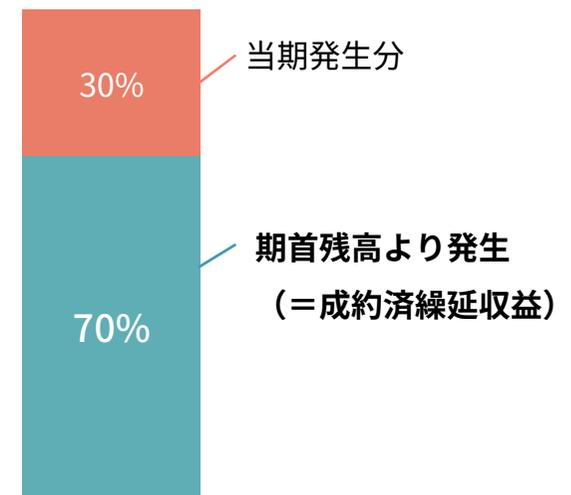
リボ分割取扱高： 影響額△300億～△600億

■リボ分割残高の見通し（取扱高影響額△600億の場合）



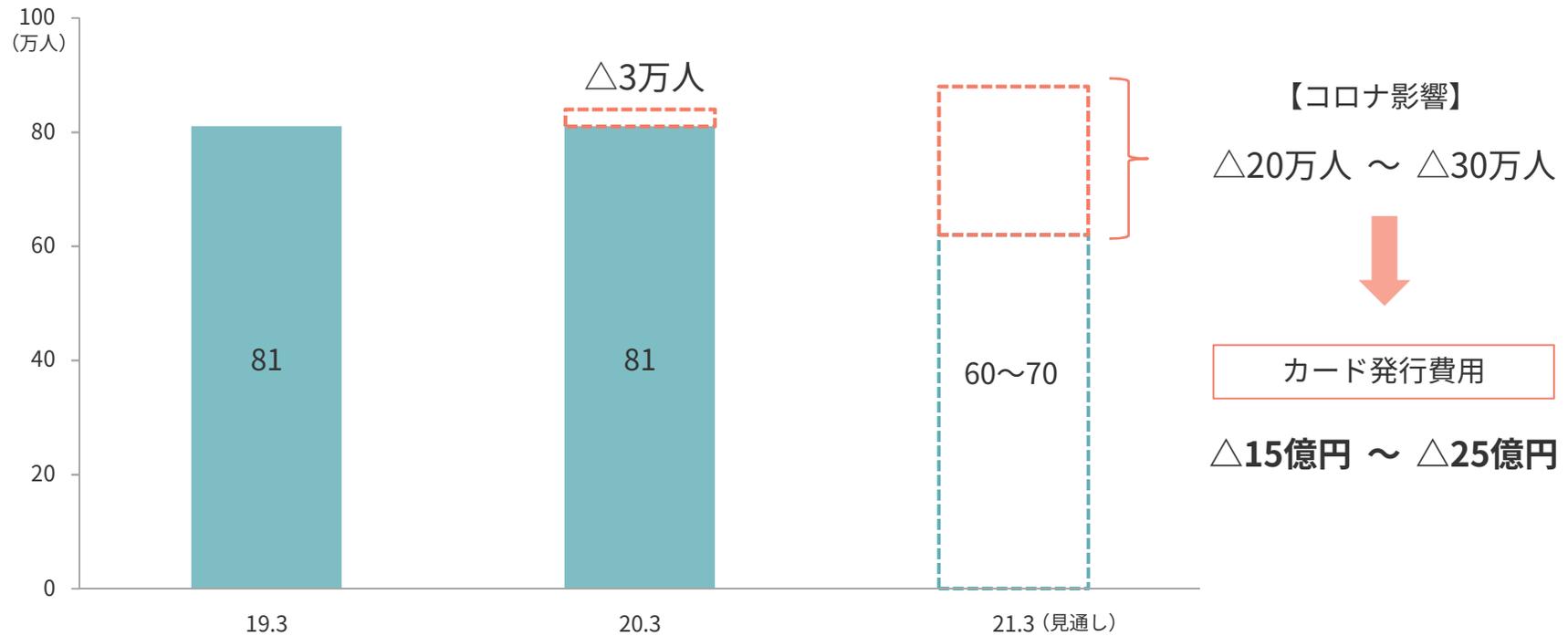
平均残高 3,340億 < 3,500億

(売上収益の構造)



新規カードの見通し

- ・店舗の休業等により計画に対し20~30万人のマイナス、一方カード発行費用が20億程度減少



(参考) 21年3月期 コロナ影響試算の内訳 ※20.5.28決算説明会より再掲

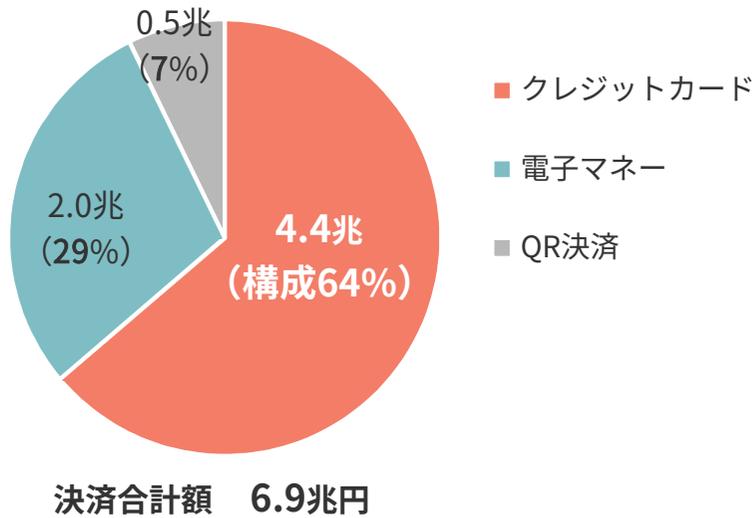
セグメント	20年3月期	21年3月期 前年差	
		コロナ影響なし	コロナ影響試算反映後
フィンテック	384億円	+40億円	+5億円 ~ △5億円

	コロナ影響なし (前年差)	楽観的シナリオ (A) (20年10月に基調回復)	~	悲観的シナリオ (D) (21年10月に基調回復)
取扱高	+4,300億	△2,500億	~	△5,400億
売上収益	+100億	△100億	~	△175億
販管費	+60億	△65億	~	△130億
営業利益 (前年差)	+40億	△35億 (+5億)	~ ~	△45億 (△5億)

キャッシュレス決済でのポイント還元状況

■ポイント還元策の状況

- ・決済額の64%がクレジットカード



(キャッシュレス推進協議会より：3月)

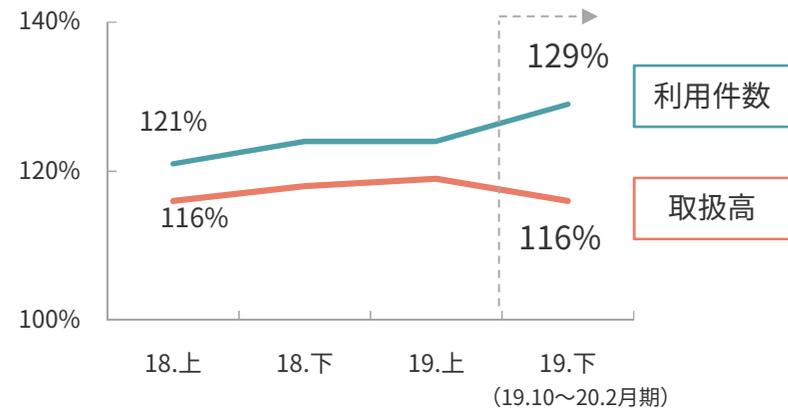
■エポスカードの状況

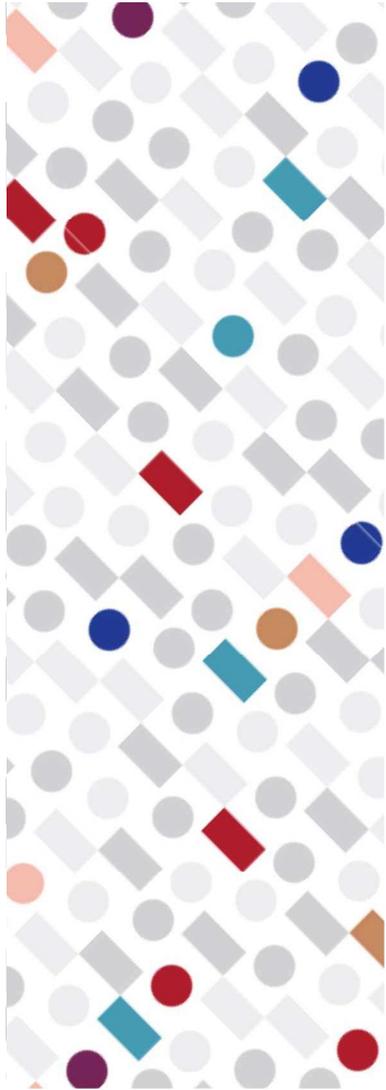
- ・還元対象取扱高 1,470億円
- ・ポイント還元額 70億円

押し上げ効果
+70億
(+0.5%)

少額決済を中心に、利用件数が拡大

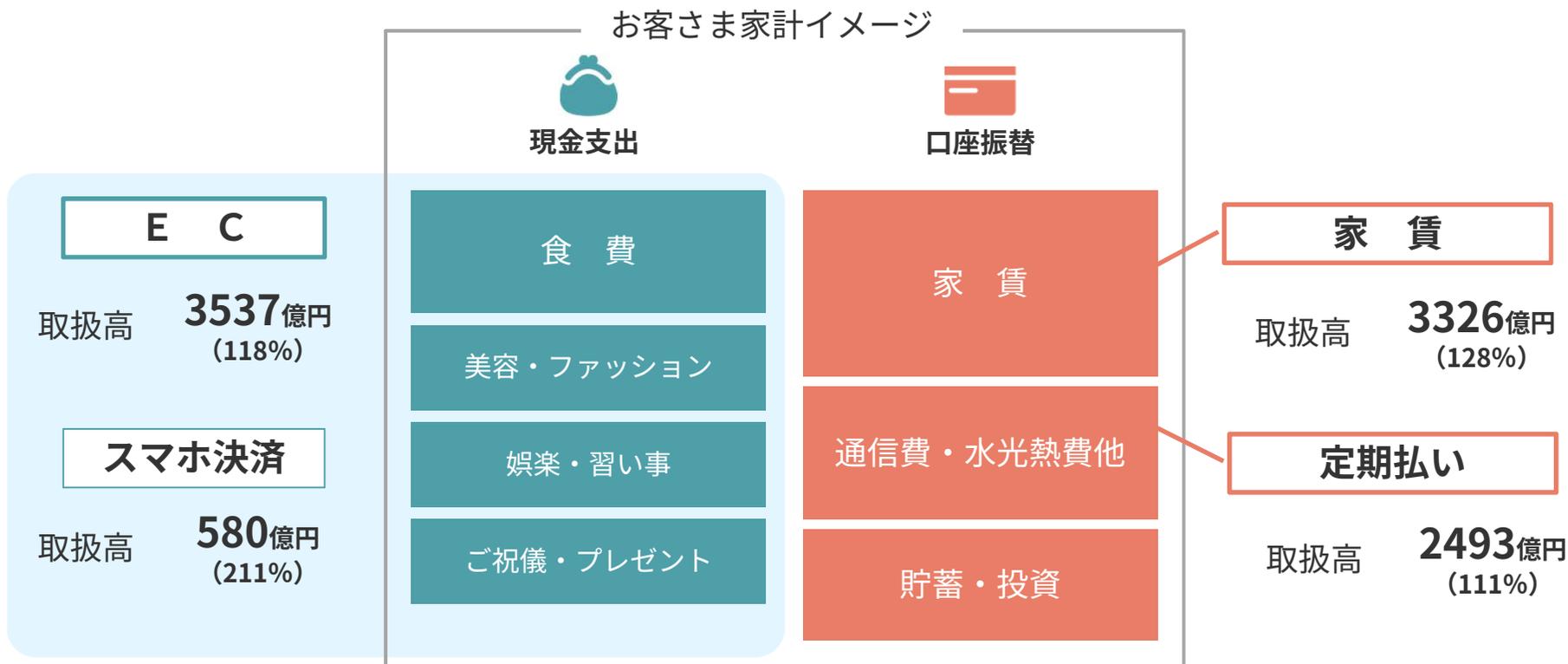
<取扱高前年比推移>





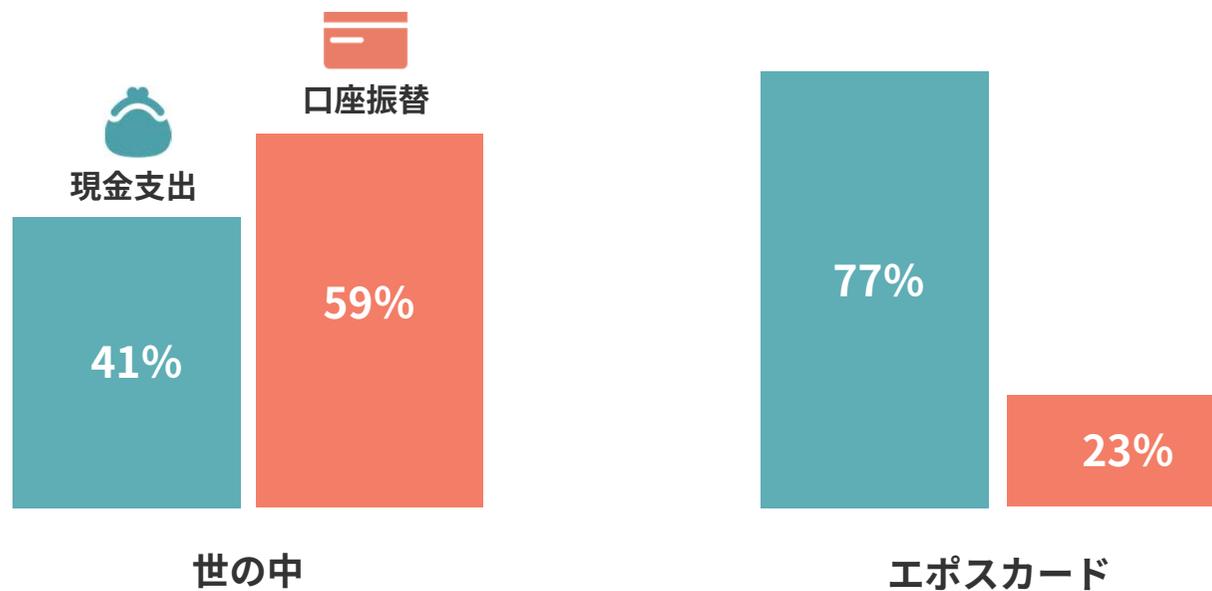
(3) 今後の方向性について

家計シェア最大化 19年度の振り返り



世の中支出との比較

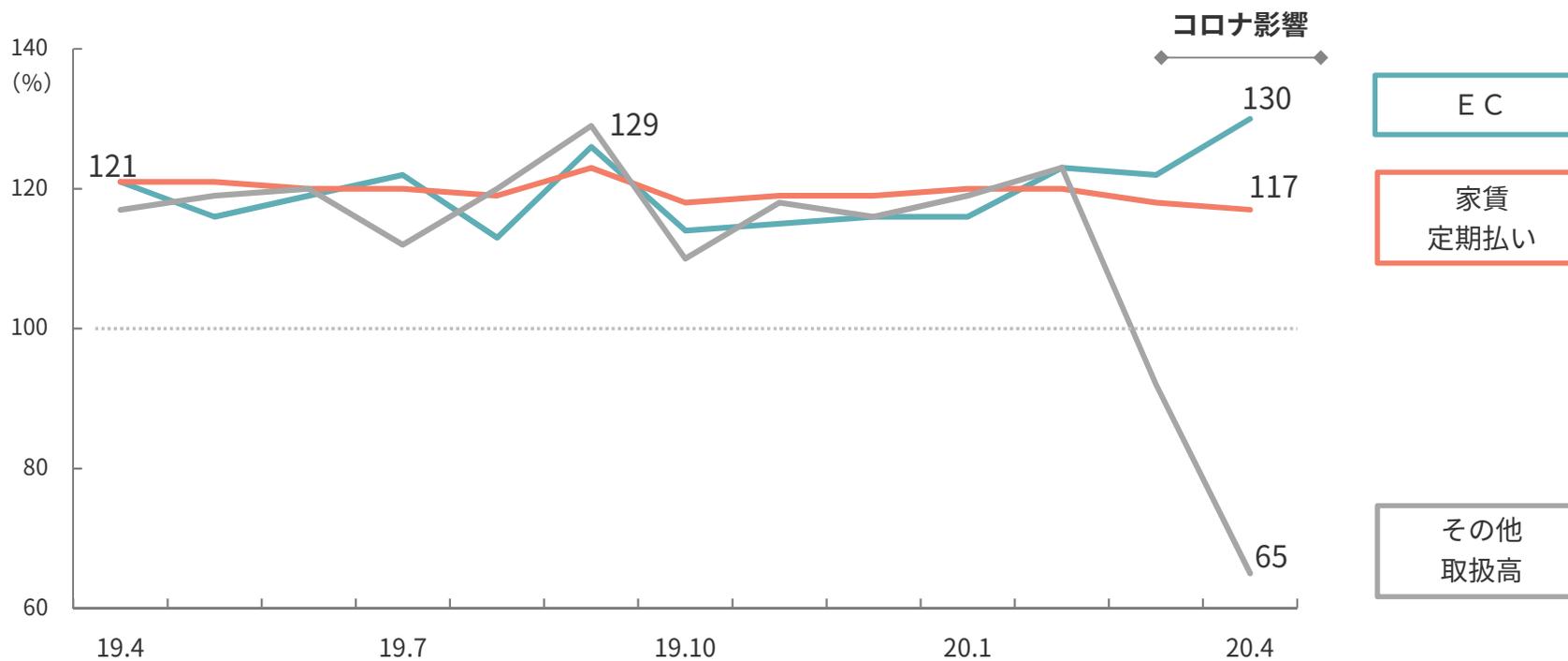
- 一般家計では口座振替の固定的支出の割合が約6割と高いが、エポスカードは逆の構造



取扱高の直近推移

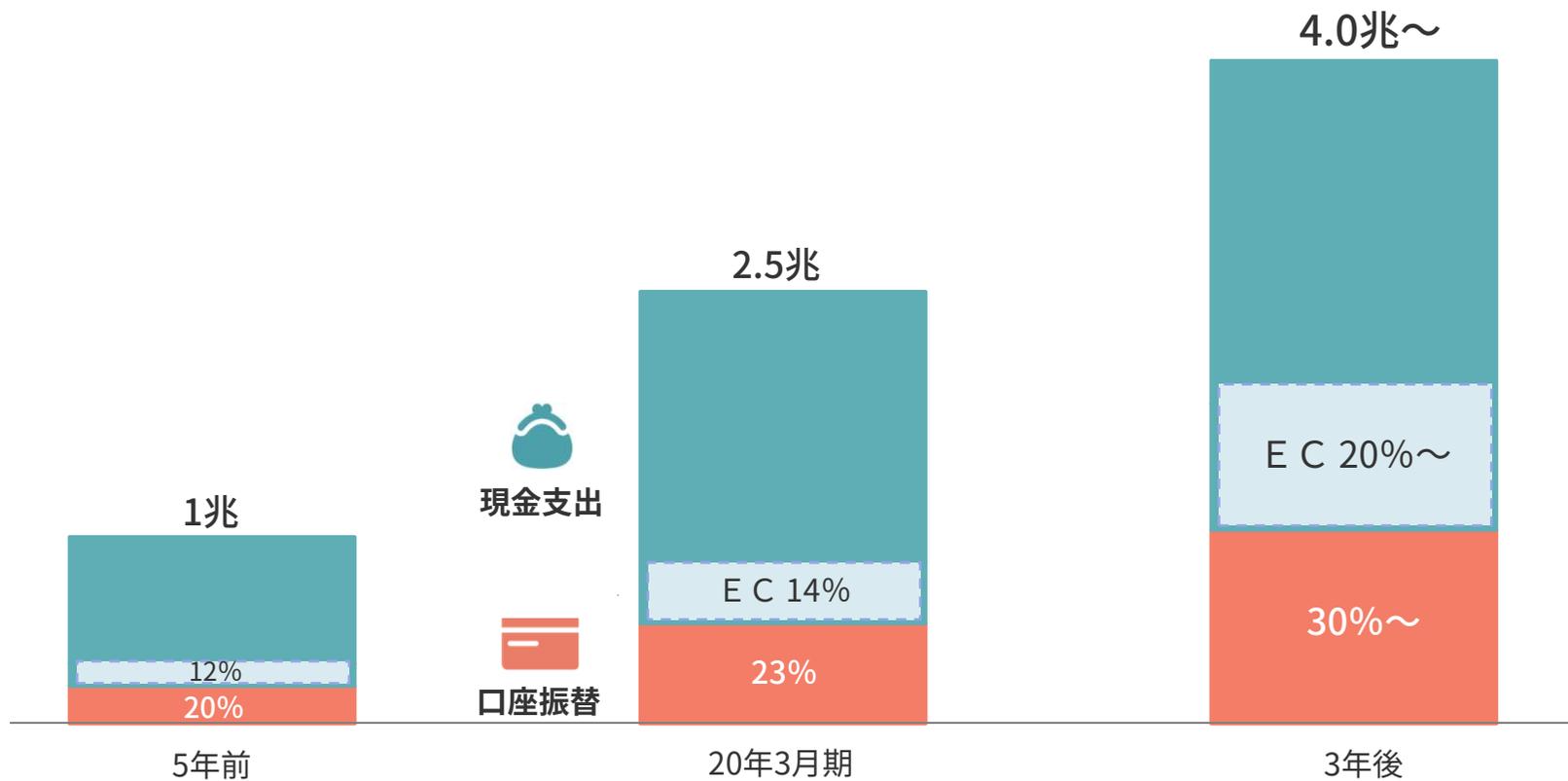
- ・家賃、定期払い、E Cは安定的に推移する一方、それ以外の取扱高が大幅に減少

■取扱高の月別推移



家計シェア最大化 今後の方向性

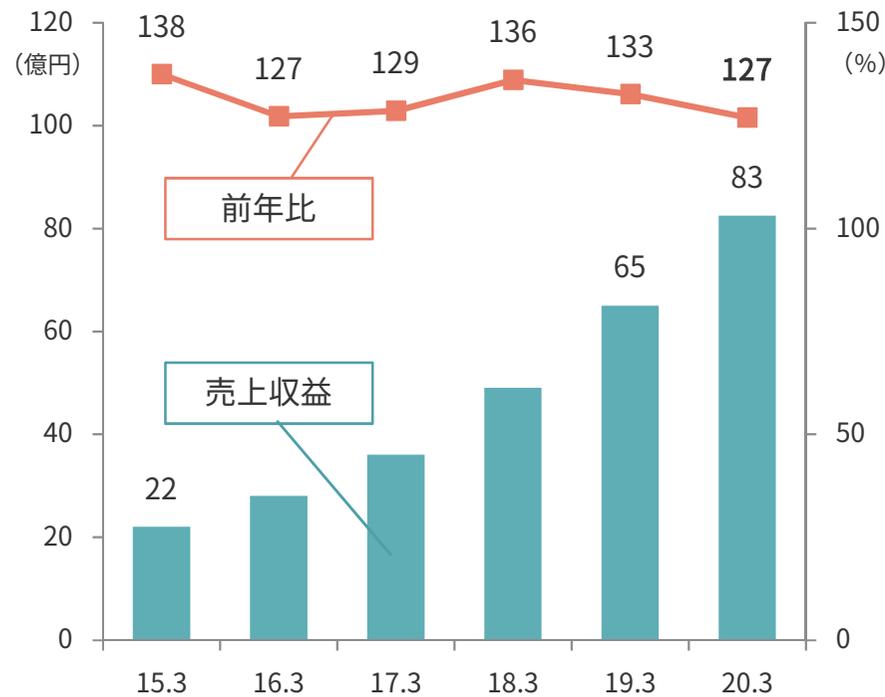
- ・家計シェア最大化戦略を推進することで、収益の安定化と事業の成長を両立



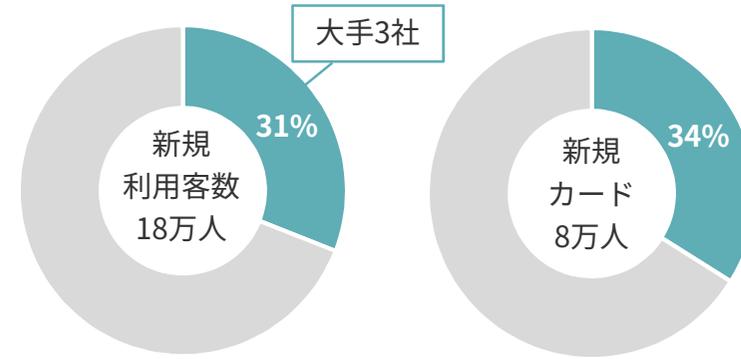
家賃保証の状況

・新型コロナ影響等により計画は未達ながら、戦略提携先の寄与によって売上は順調に拡大

■売上収益の推移



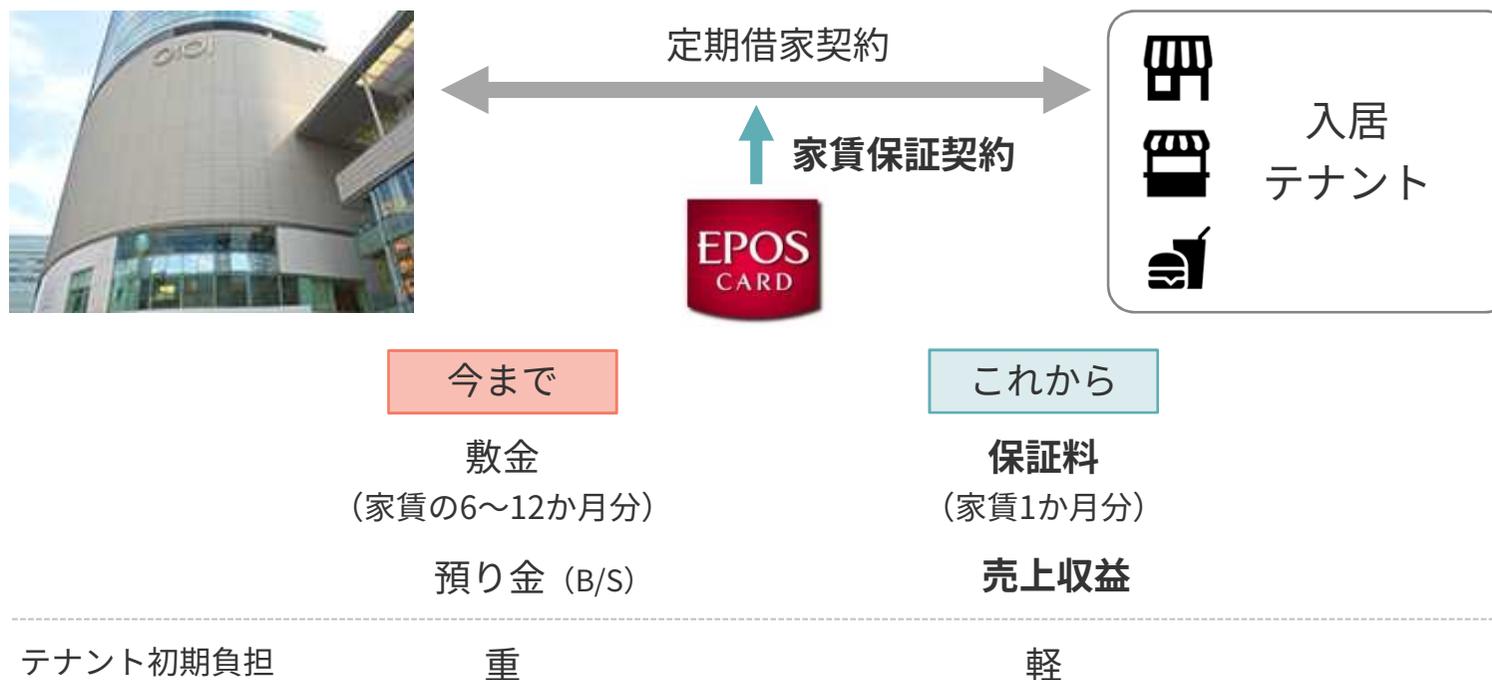
■戦略提携先の状況



エイブル 住友林業レジデンシャル Nasic ナジック 学生情報センター

家賃保証の新たな取組み

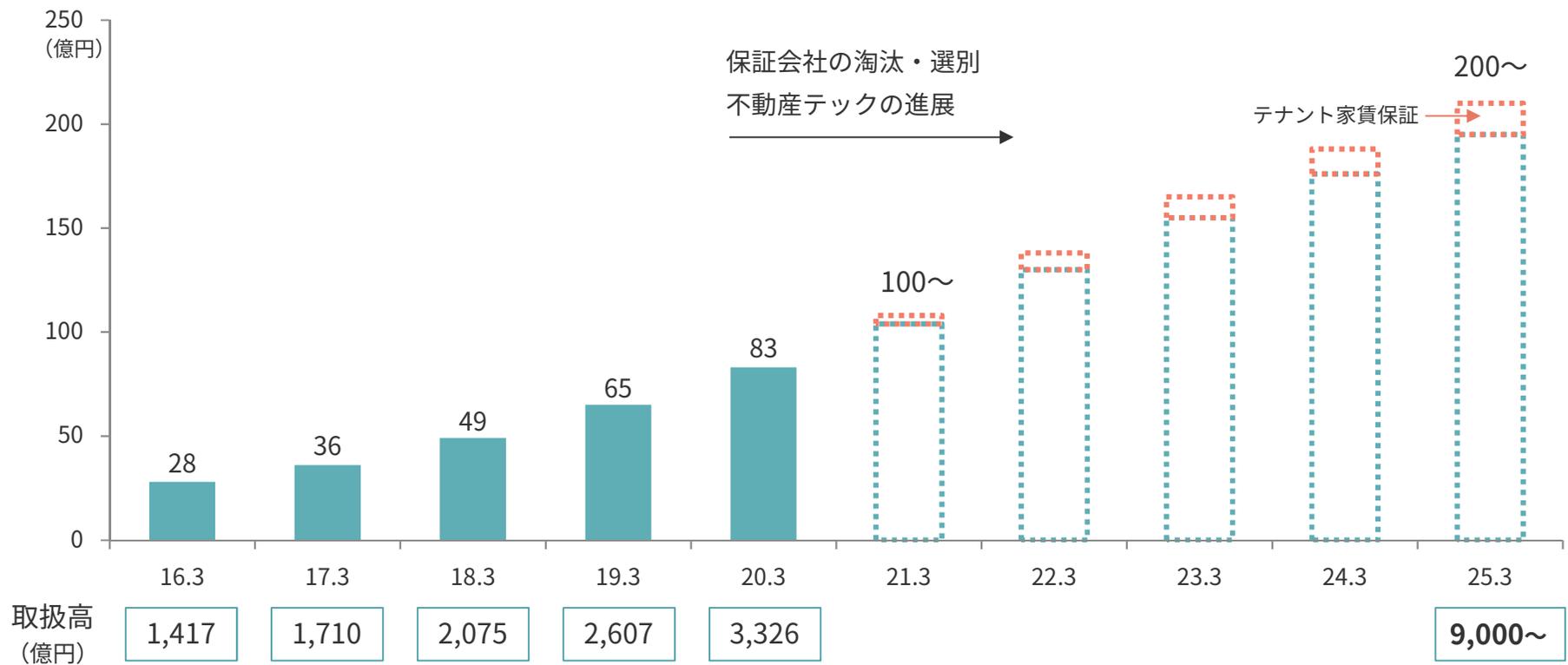
- 丸井との連携で入居テナント向けの家賃保証を導入、新たな取組みで事業拡大



丸井店舗からスタートし、ノウハウを蓄積後、提携している全国の商業施設へ取組みを順次拡大

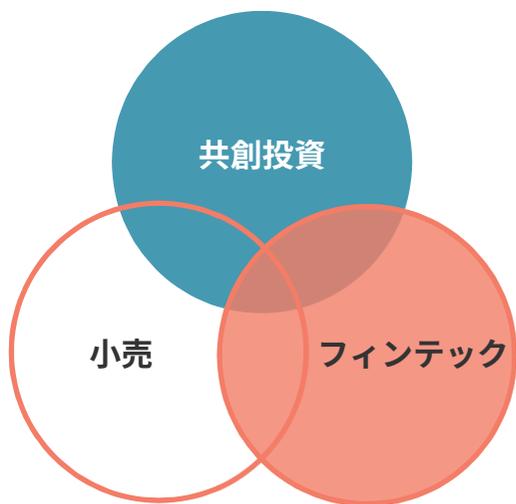
家賃保証の今後の見通し

- ・新型コロナによる環境変化をチャンスに、5年後には売上収益200億円以上を目指す

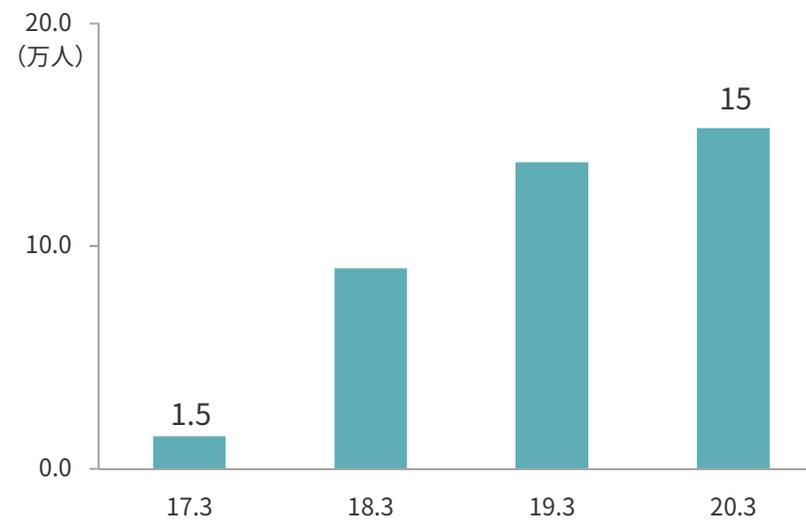


共創投資との取組み

- 本業シナジー型投資による共創を推進し、会員拡大とLTVの向上を図る



■アニメ事業 新規カードの推移



- 若者比率 62%
- 利用率 94%



LTVが高い

本業シナジー型投資による共創の先行事例

■(株)エーツー（駿河屋）

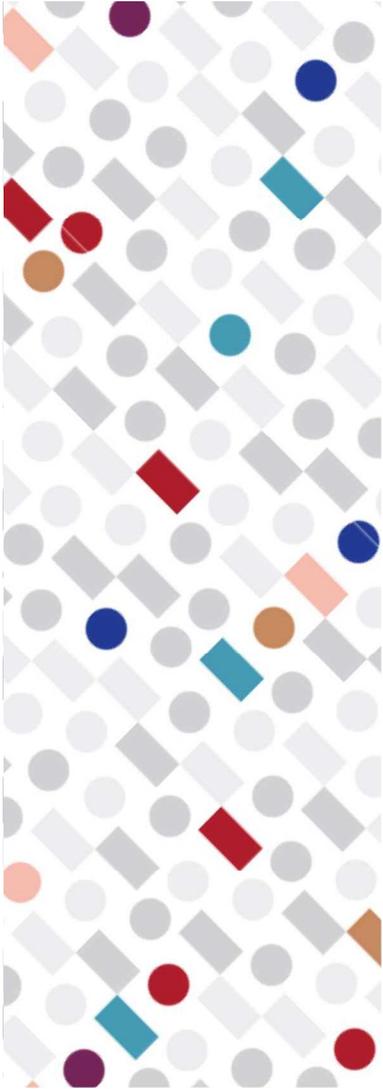


- 出資 : 2019年12月
- 小売 : 丸井店舗への出店 (3店舗)
マルイウェブチャネルへの出店
- フィンテック : 提携カード (年間6,000人)
エポスかんたん決済の導入

■(株)グローバルトラストネットワークス



- 出資 : 2018年4月
- 小売 : なんばマルイへの出店
- フィンテック : 外国人向け家賃保証
外国人向けクレジットカード
(年間3,000人)

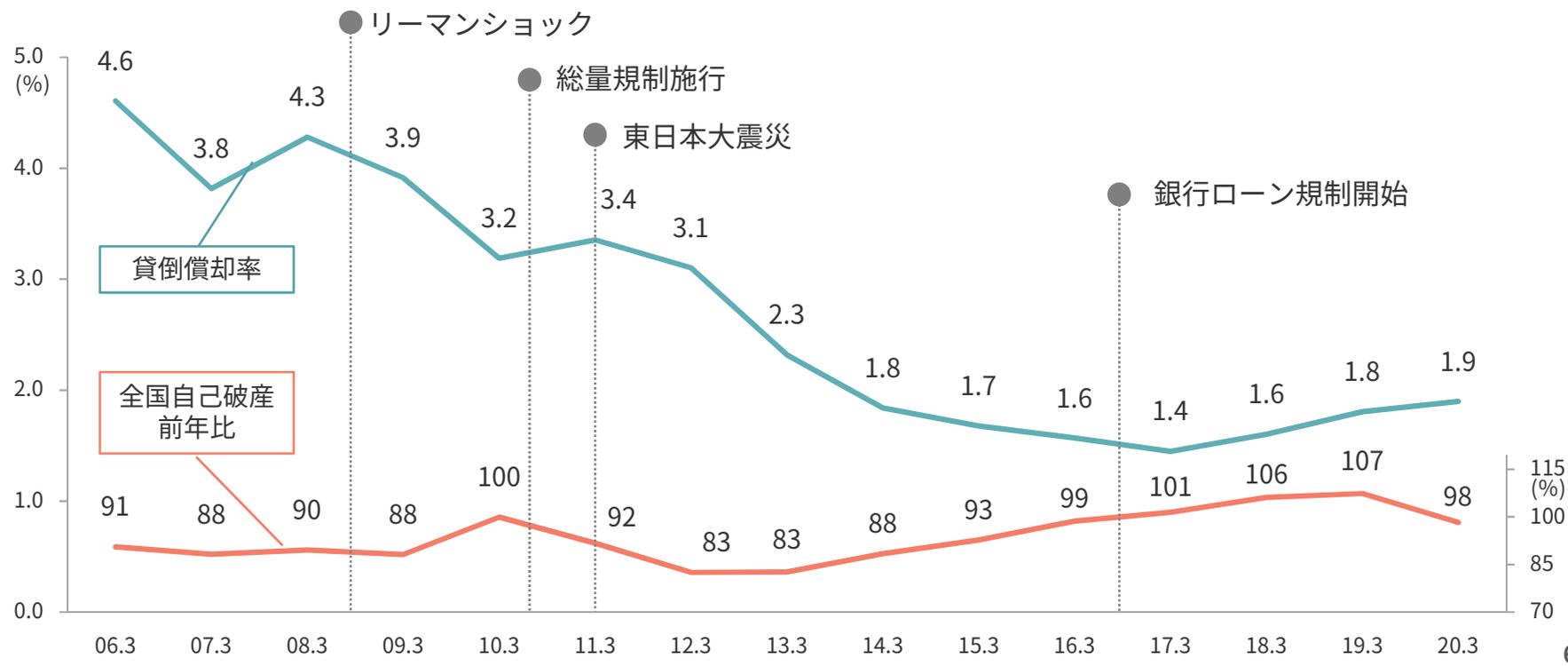


(4) 貸倒・利息返還の状況

貸倒償却率の長期推移

• 大きな環境変化の下でも債権の健全化が進み、償却率は1%台の業界最低水準で推移

■ 貸倒償却率の推移



他社との比較

- ・他社と比べて会員の若者比率は高い一方、売上に対する貸倒費用・貸倒償却率はともに低い

		A社	B社
若者（～39歳） 会員比率	50%	23%	40～50%
貸倒費用 売上比	12%	16%	18%
貸倒償却率	1.9%	2.6%	1.9%

※各社の最新決算資料より当社推計

- ・創業以来のDNAである「信用の共創」に基づく独自の与信ノウハウにより、貸倒リスクを管理



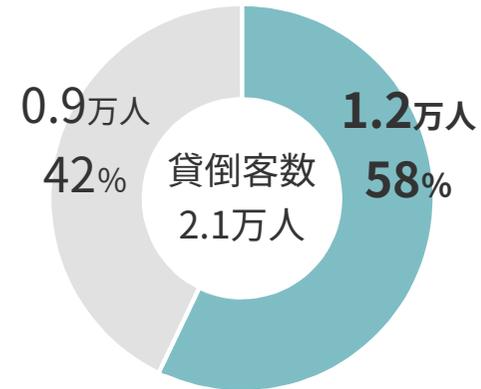
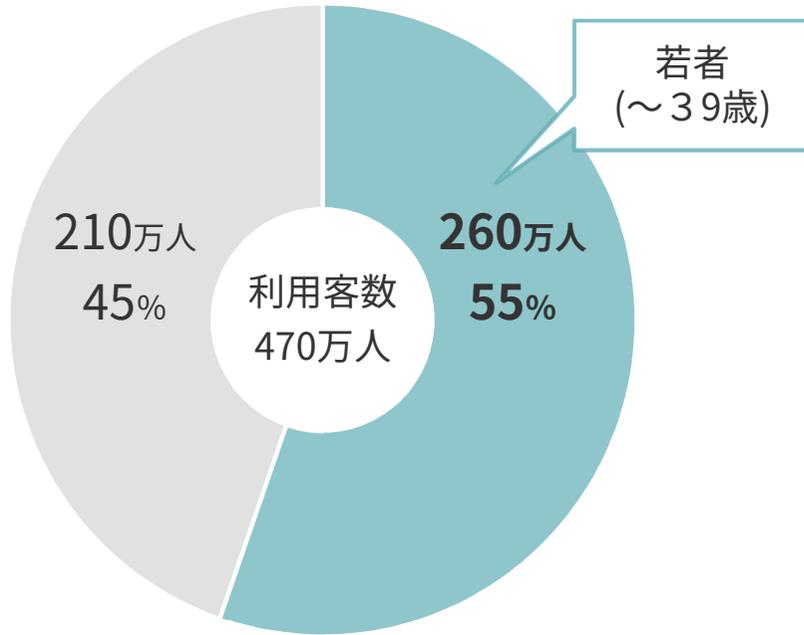
■利用限度額 他社比較

	入会時	ゴールド
エポス	50万円	150万円
A社	200万円	500万円
B社	100万円	200万円

利用客数と貸倒客数の状況

- 利用客数と貸倒客数は年代別に大きな差はなく、若者の貸倒償却率は全体よりも低い状況

■20年3月期 利用客数と貸倒客数



(貸倒償却率)

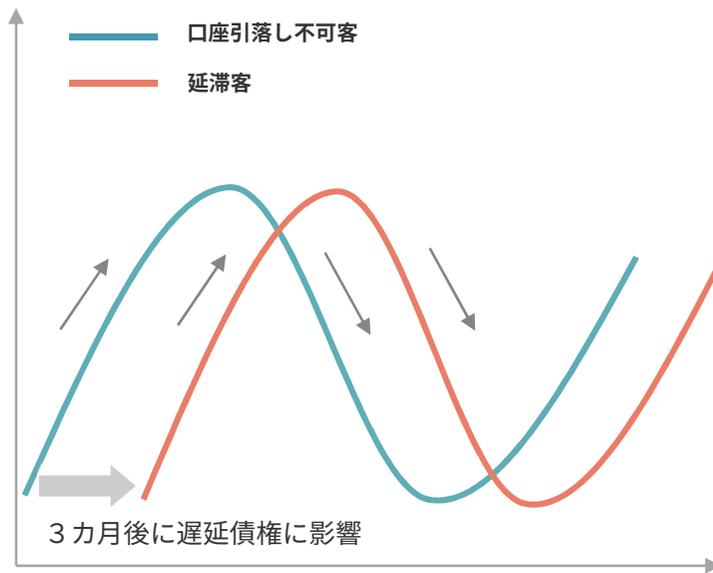
全体	若者 (~39歳)	40歳以上
1.9%	1.7%	2.2%

貸倒先行指標の状況

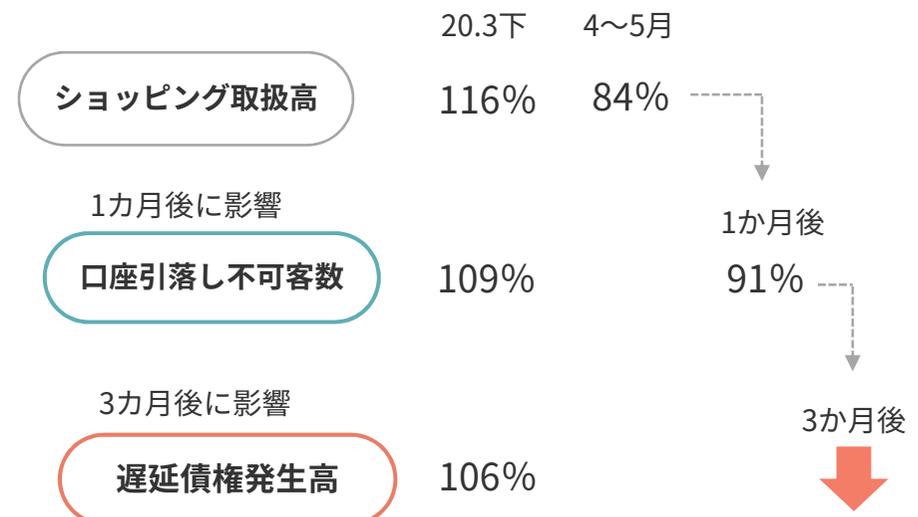
- 取扱高に連動し口座引落し不可客数は減少、その後遅延債権が減少し、貸倒のマイナス要因に

■債権の動き

- 口座引落し不可客は延滞客の先行指標として推移



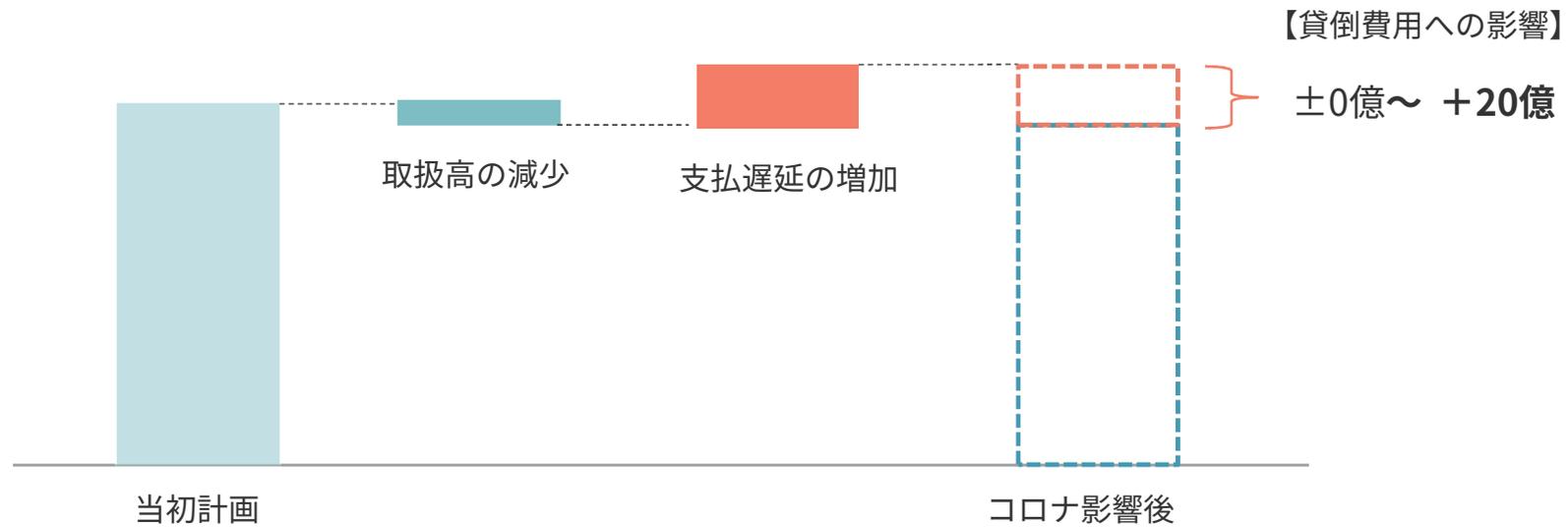
■直近の推移



貸倒の今後の見通し

- 取扱高の減少と支払遅延の増加を踏まえ、貸倒費用のコロナ影響は最大で+20億程度と推計

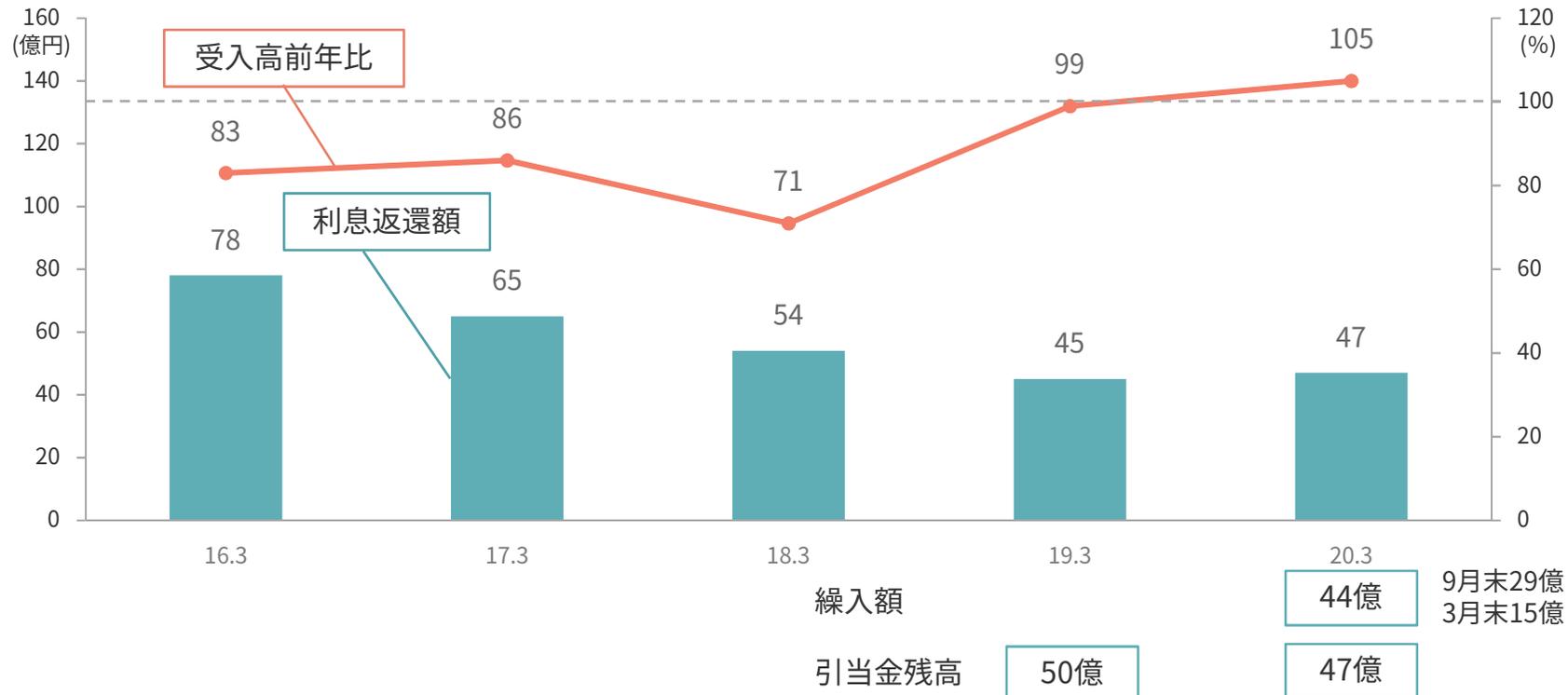
■遅延債権残高の見通し



利息返還の状況

- 先行指標の弁護士介入受入高が前年を上回ったため、期末に15億円の引当の積み増しを実施

■利息返還額と受入高前年比の推移





質疑応答 (フィンテック)



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。

OIOI
MARUI GROUP