

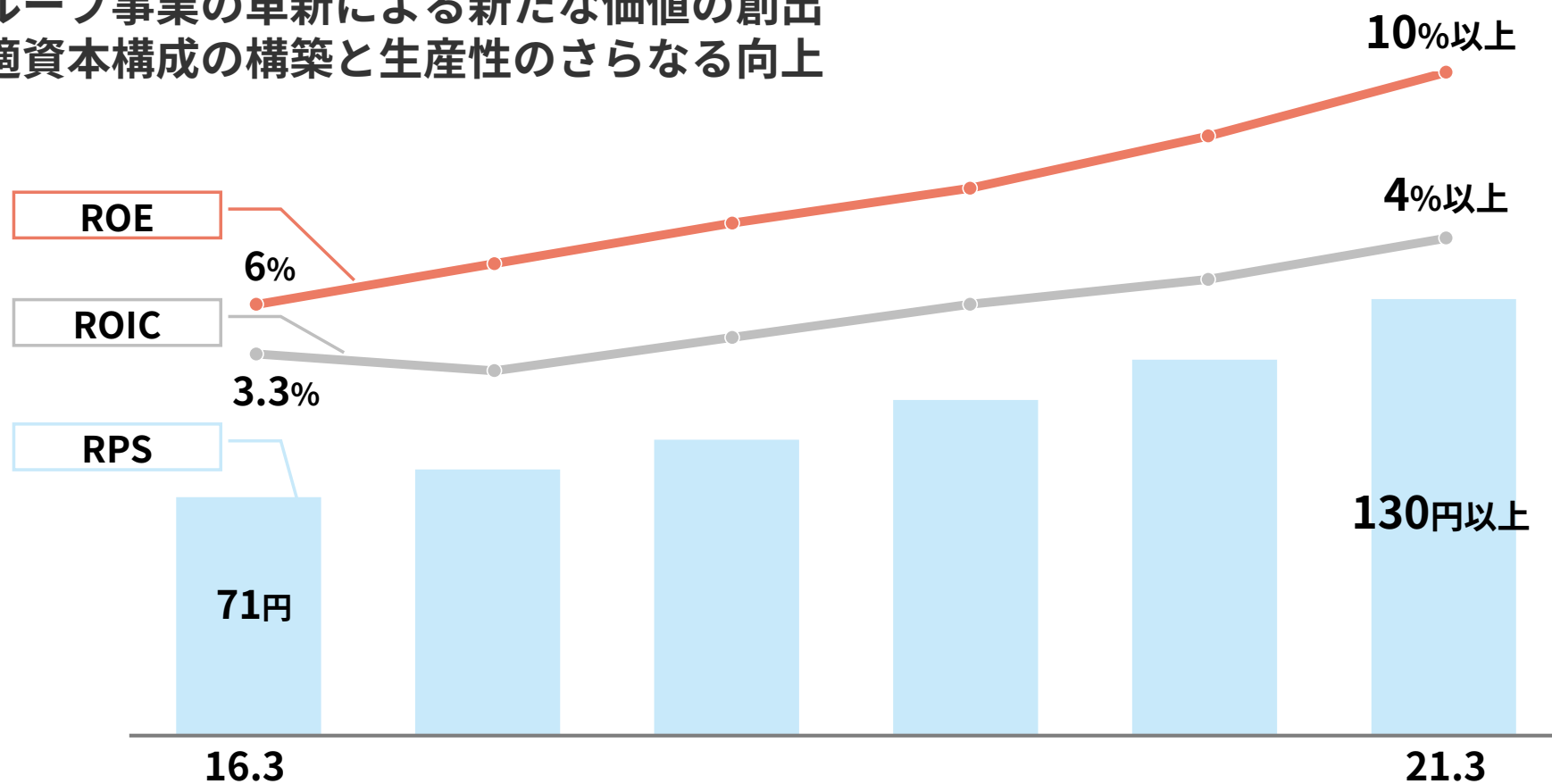
2

中期経営計画

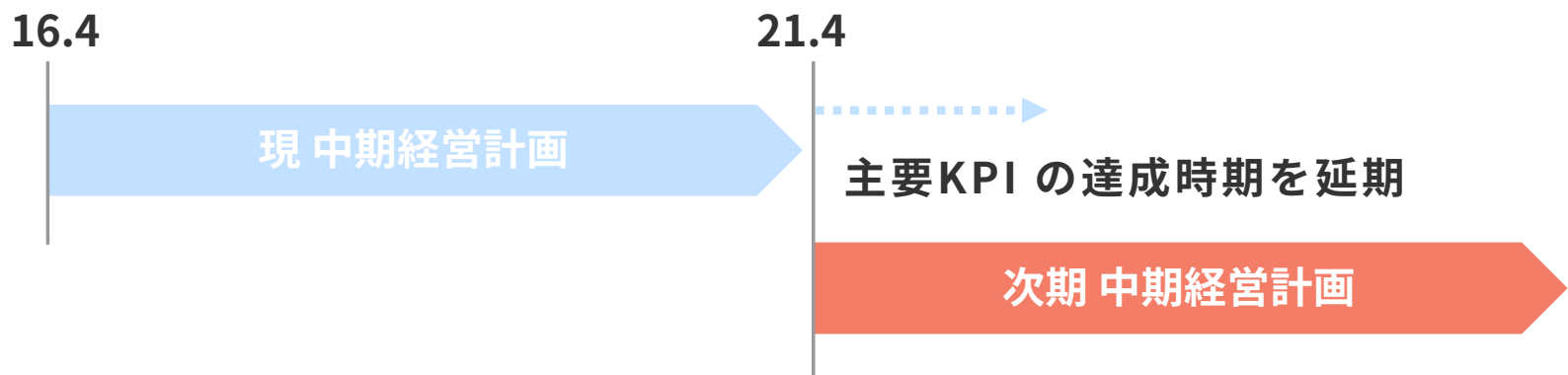
中期経営計画

＜中期経営計画の骨子＞

- グループの統合的な運営による企業価値の向上
- グループ事業の革新による新たな価値の創出
- 最適資本構成の構築と生産性のさらなる向上



- 現中期経営経計画は、21年3月期をもって予定通り終了
- 22年3月期より、次期中期経営計画をスタート
- 主要KPIについては、次期中期経営計画期間中での早期達成をめざす

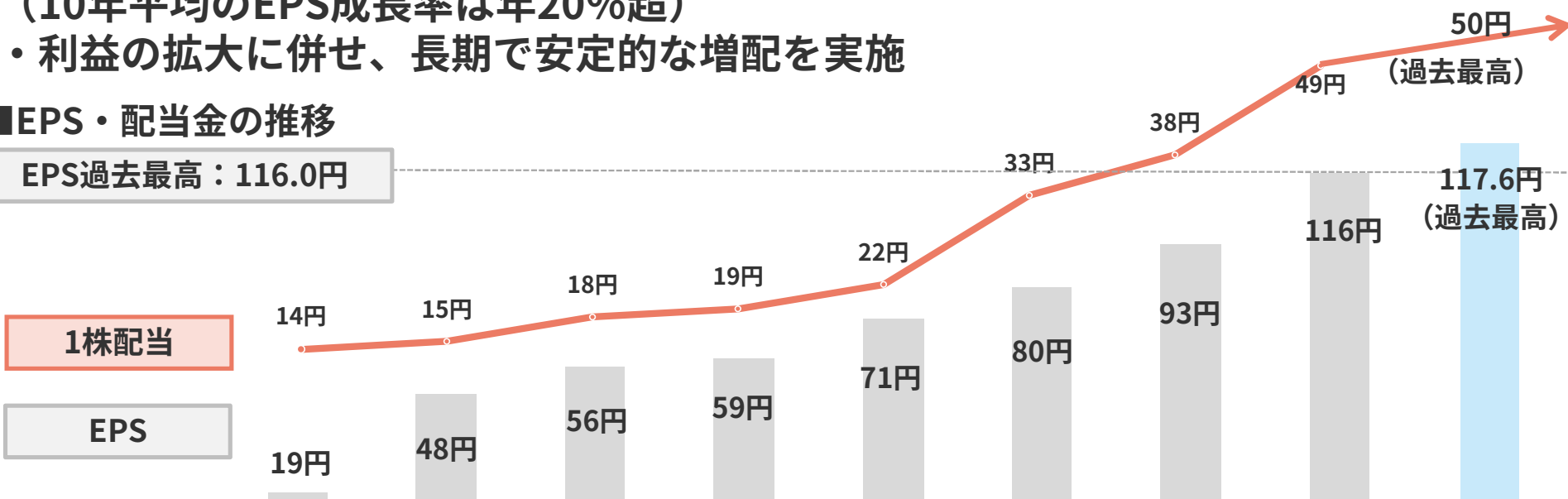


EPS・配当：高成長・高還元の両立をめざす

- ・事業の成長と資本政策により、EPSは20年3月期に過去最高の117.6円
(10年平均のEPS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

■EPS・配当金の推移

EPS過去最高：116.0円



	12.3	13.3	14.3	15.3	16.3	17.3	18.3	19.3	20.3
連結配当性向	30%以上					40%以上			
自己株式取得	—	—	—	150億円	350億円	200億円	150億円	70億円	70億円

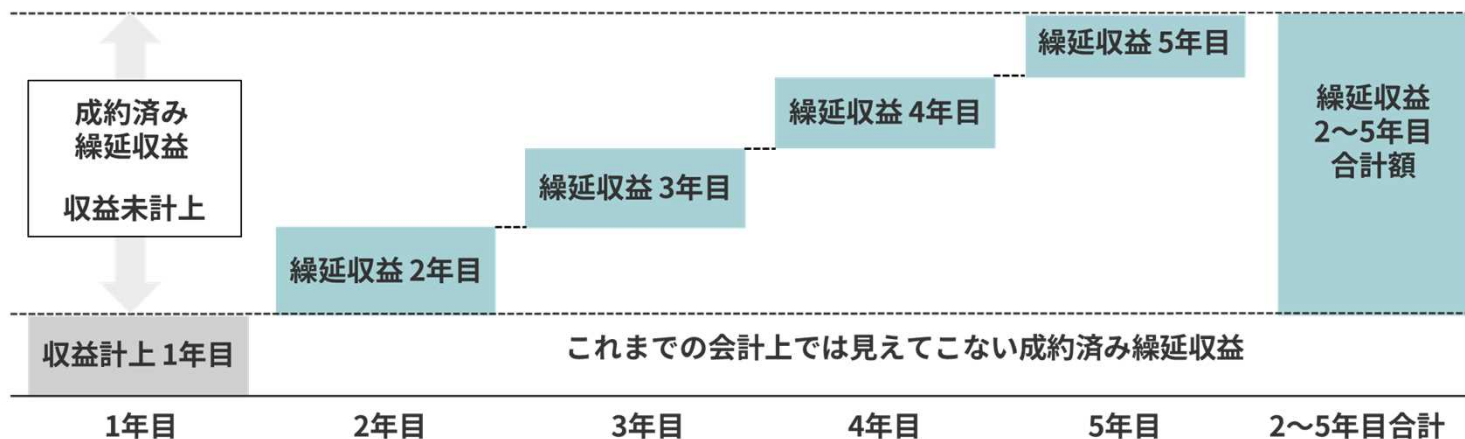
*連結配当性向の目安を40%から段階的に高め、2024年3月期55%程度を目標に長期・継続的な増配を目指します。

LTV経営の指標について

- ・ビジネスモデルの転換により、お客さま、お取引先さまと長期にわたる継続的な収益が拡大



- ・成約済み繰延収益の考え方（イメージ）



LTV経営の指標について

- ・リカーリングレベニューは1,311億円、7%増となり売上総利益に占める割合は65%まで高まる

リカーリングレベニュー（売上総利益ベース）

	19年3月期	20年3月期	前年比	前年差
	億円	億円	%	億円
小売	411	426	104	+15
フィンテック	815	885	109	+69
合計	1,227	1,311	107	+84
売上総利益内 構成 (%)	62.9	65.3	—	+2.4

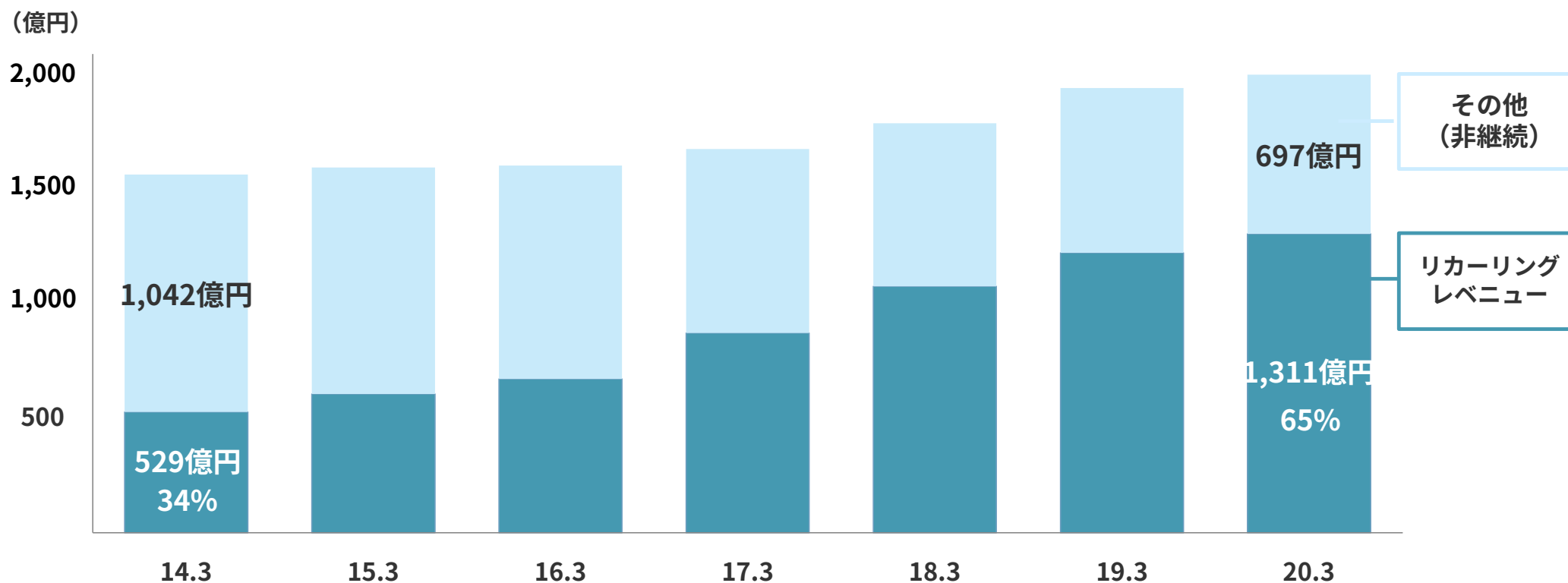
成約済み繰延収益

21年3月期以降	リカーリング レベニュー比
億円	%
814	191
2,687	304
3,500	267

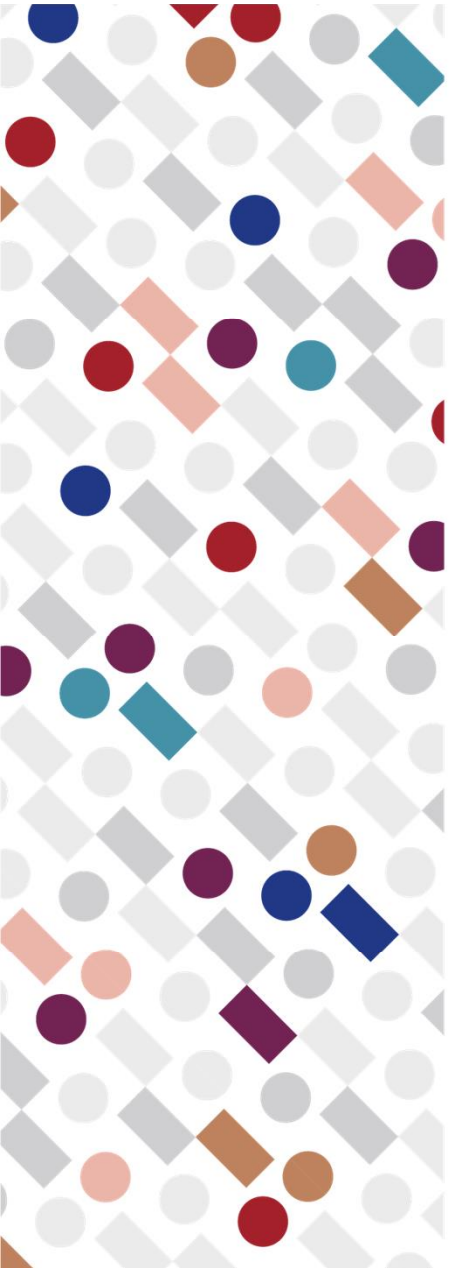
リカーリング売上総利益 過年度推移

- ・売上総利益に占めるリカーリングレベニューの構成は継続拡大

■売上総利益に占めるリカーリングレベニュー構成



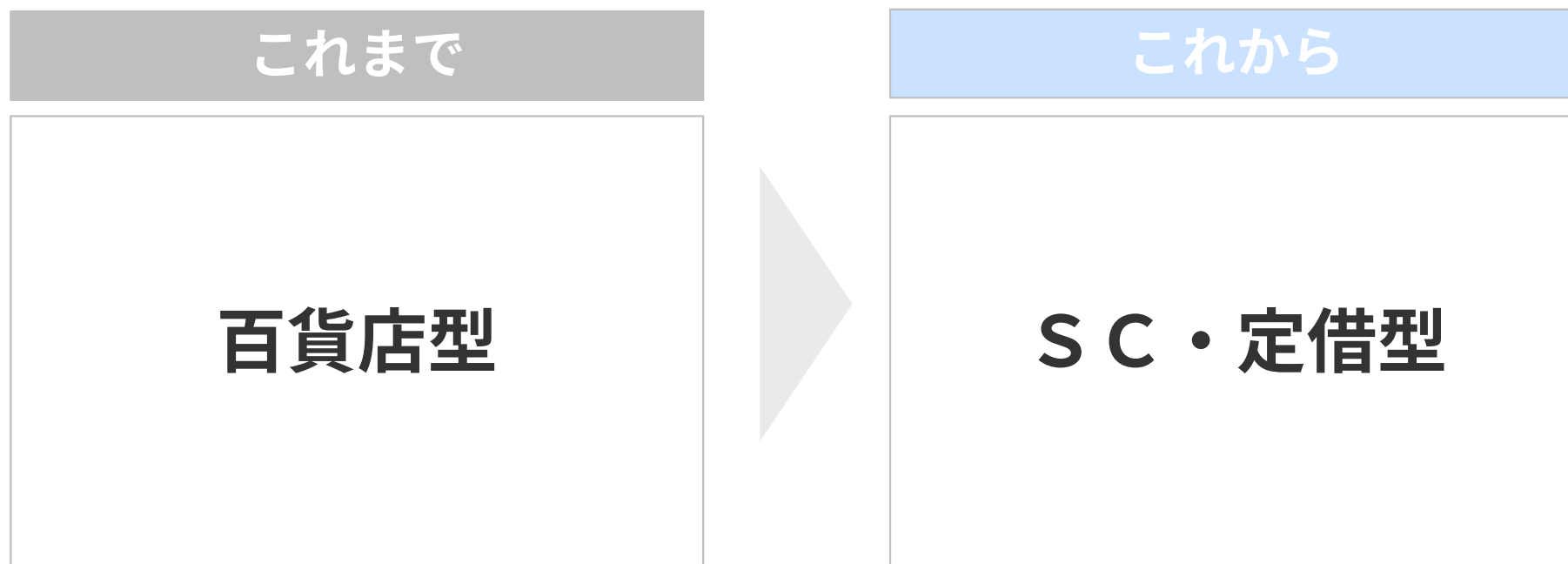
*売上総利益には、販管費戻り（お取引先さまから継続的にいただく経費）を含めています。



3

小売セグメントの成長戦略

小売の革新：S C型のビジネスモデルへの転換

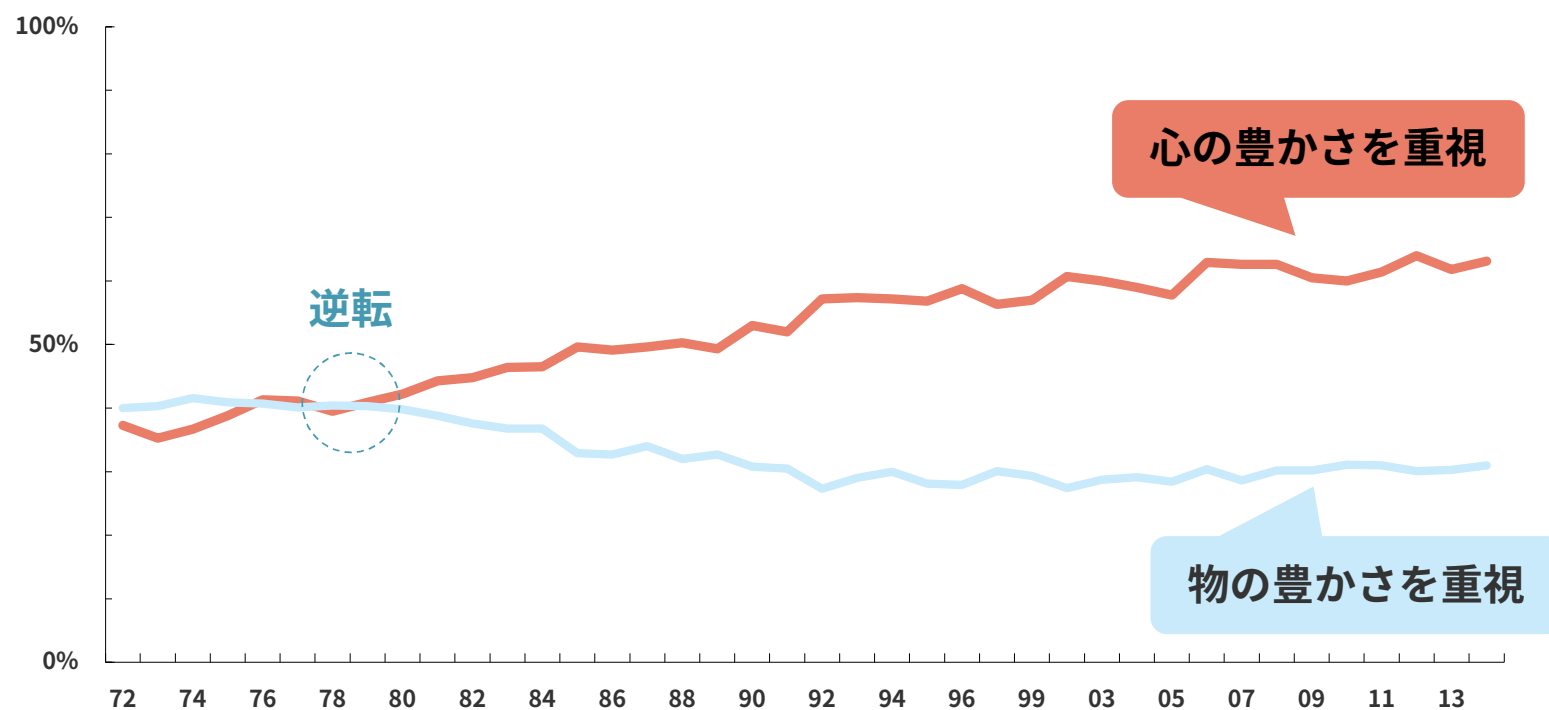


2015年3月期からの5年間で、すべての店舗を百貨店型から不動産型の商業施設に転換する（一部例外あり）

なぜSC化なのか：「物の豊かさ」から「心の豊かさ」へ

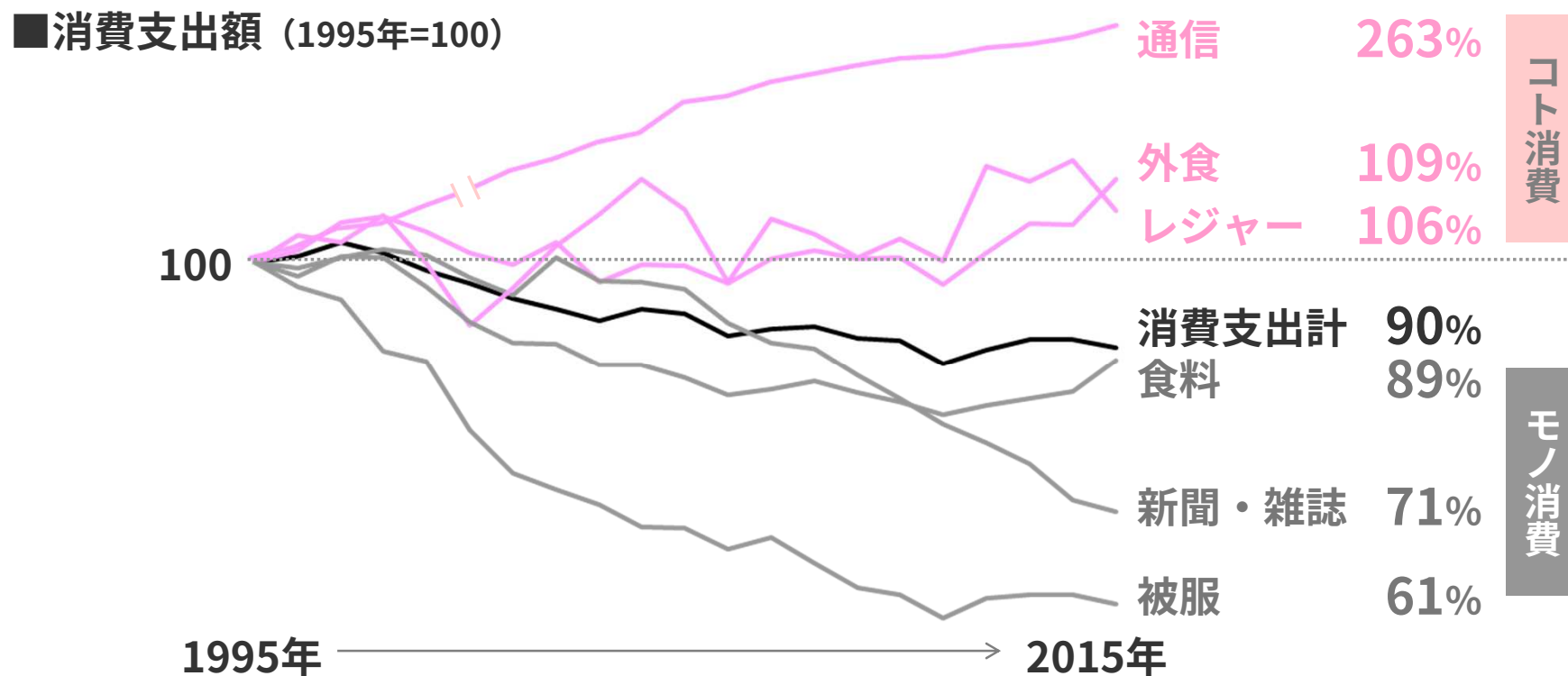
- 日本の消費者が「物の豊かさ」より「心の豊かさ」を重視する流れは、長期的なトレンドとして着実に進行

■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SC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

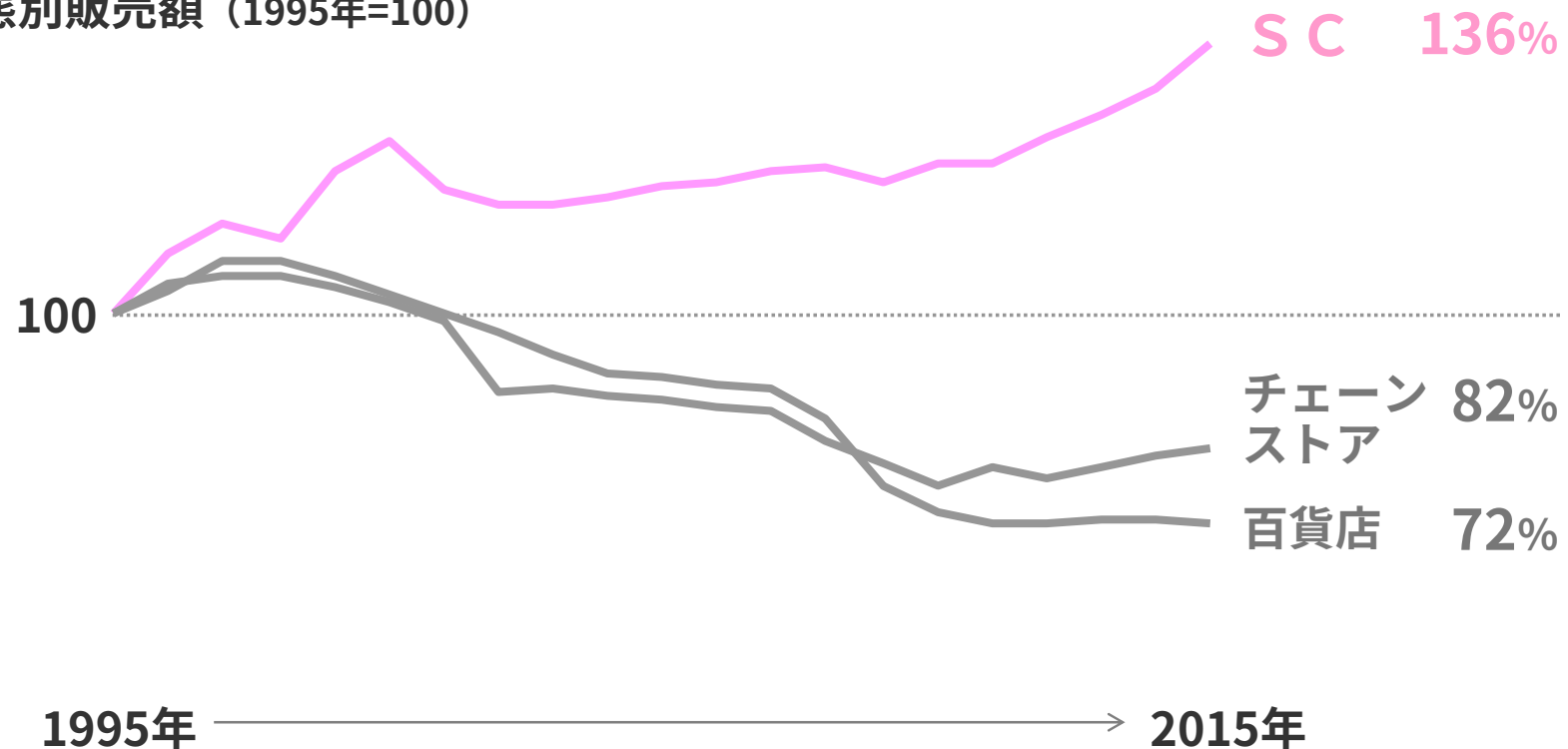


※出典：総務省統計局 家計調査(2人以上の世帯のうち勤労者世帯)、食料は外食除く、レジャーは当社集計

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）

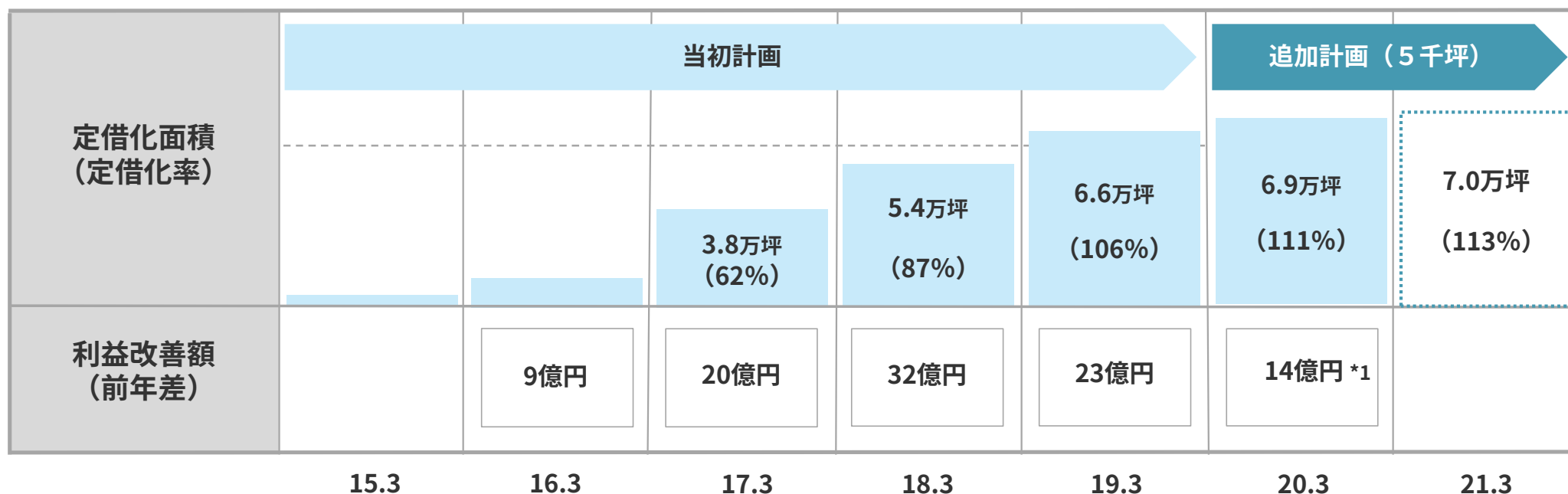


※出典：日本ショッピングセンター協会、日本チェーンストア協会、日本百貨店協会

店舗の状況

- ・ 当初の定借化計画は達成、自主・専門店の効率化などに伴い、さらに5千坪の定借化を追加

■定借化・利益改善の状況（各年期末時点）



*1 コロナ影響除き

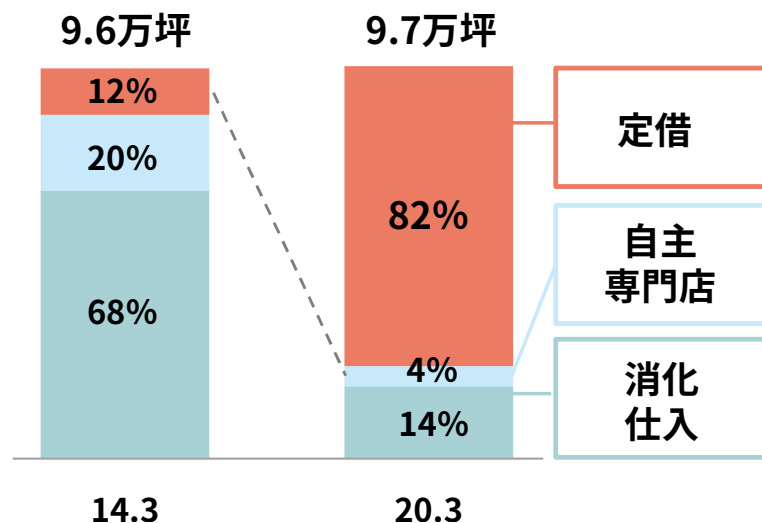
* 定借化率 = 定借化面積 / 当初の定借化対象区画面積 (6.2万坪)

* 定借化面積には期間中に閉店を迎えた定借化対象区画も含む

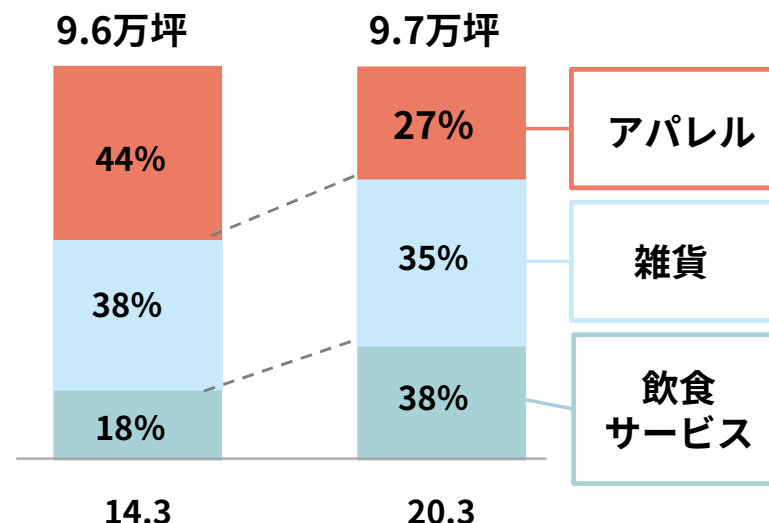
店舗の状況

- 定借化達成による店舗の構造改革が進み、飲食・サービスカテゴリーが拡大
- 利益率は22.6%と、定借化前に比べ+2.0%改善

■契約形態



■カテゴリー



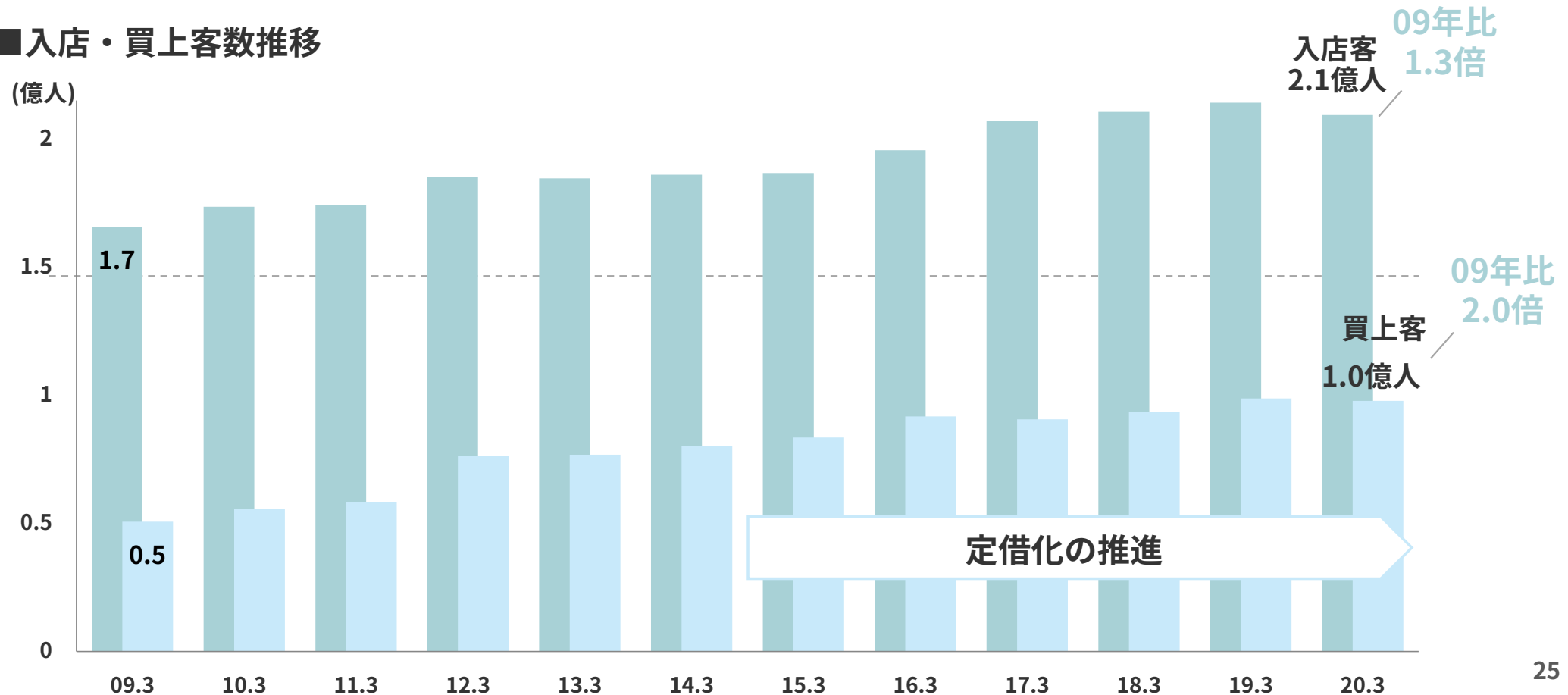
■利益率



店舗の状況

- 定借化により店舗価値が向上し、入店客が増加
- 直近3年は入店客数が2億人以上で推移、買上客数は09年比2倍

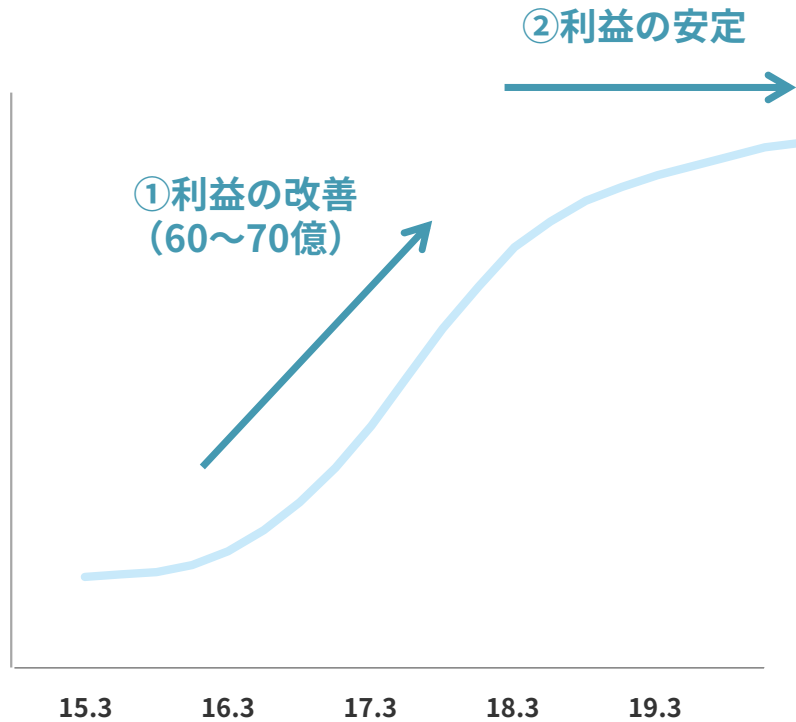
■入店・買上客数推移



定借化後の店舗戦略

- ・ 定借化の完了により利益の改善・安定化が実現
- ・ 一方でNOI利回りは都心店・郊外店ともにハードルレートを下回る

■小売 利益改善イメージ



■NOI利回り

※NOI利回り=NOI(事業損益)÷施設時価

〈2019年3月期〉

	実績	ハードル レート (期待利回り)
都心店	3.9%	4.0%
郊外店	6.4%	7.0%

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

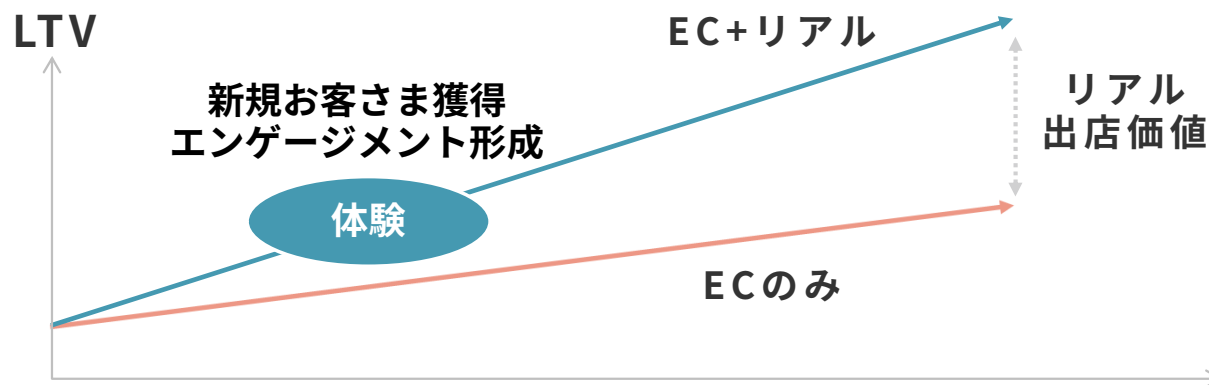
方向性

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】

$$\text{高い成約率} \times \text{高単価} \times \text{継続率} = \text{高いLTV}$$



「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

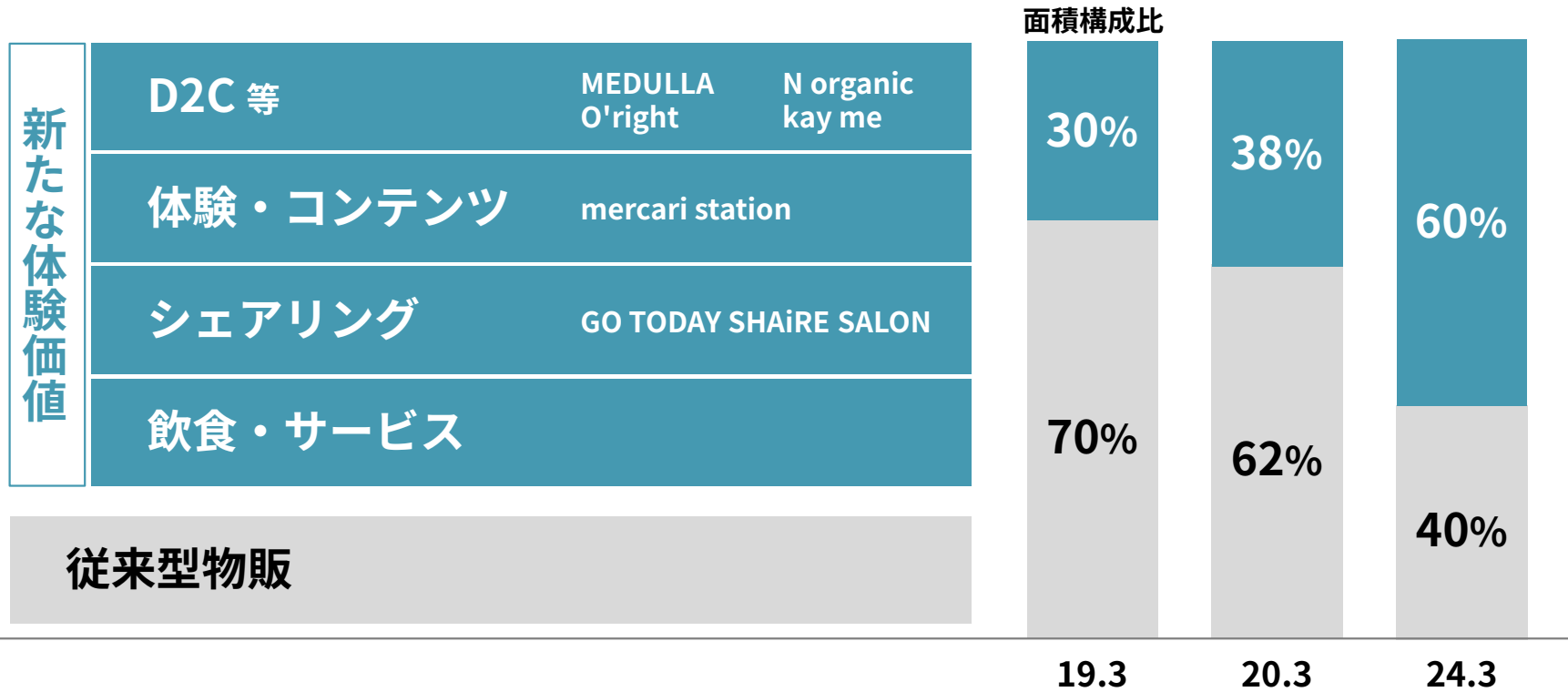
D2Cアパレルブランド
(6/1～、有楽町マルイ)

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

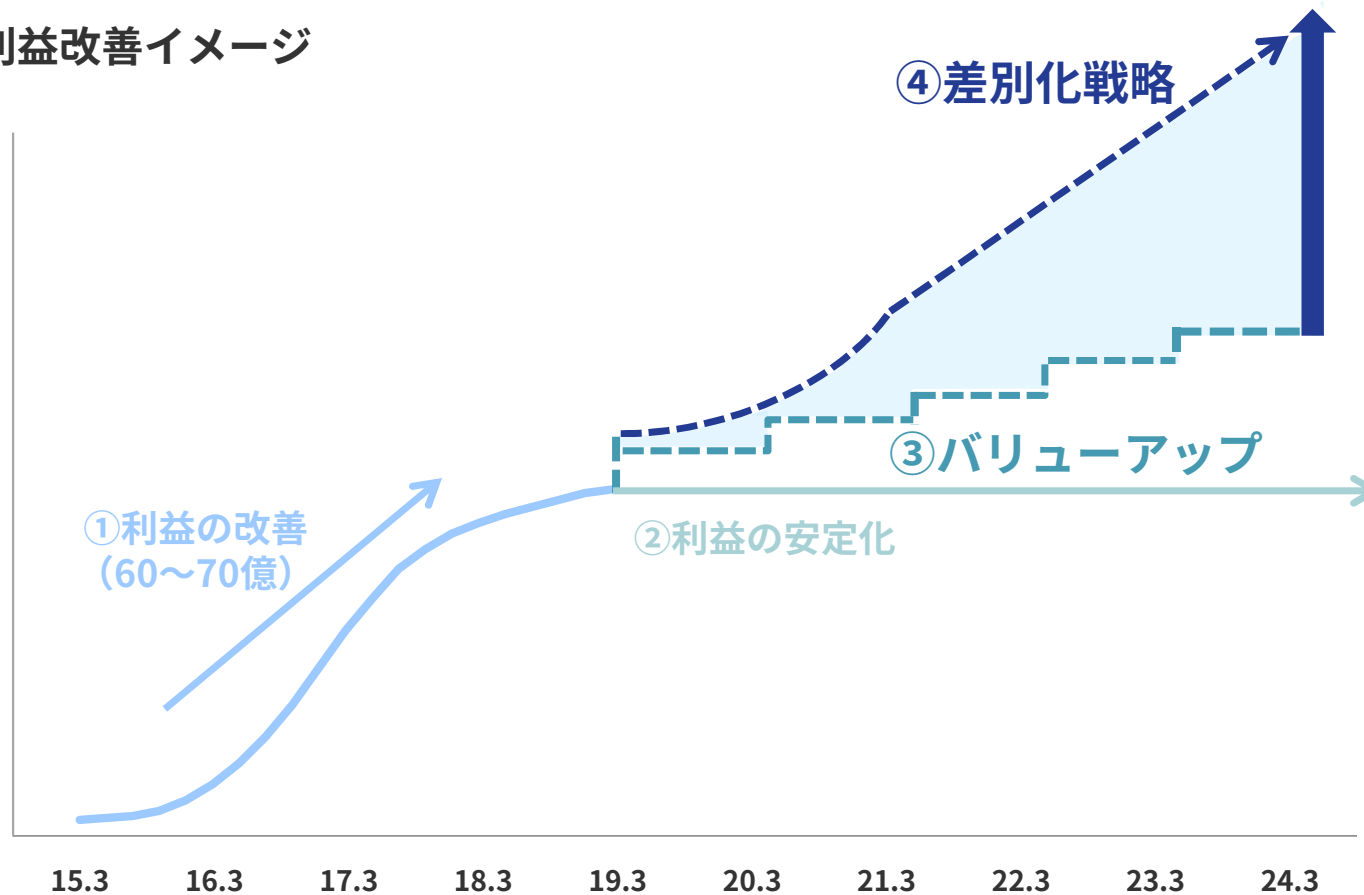
- ・ 体験を提供するテナント構成を60%まで拡大
 コロナ禍を契機に、モノからコトへの流れを、更に加速していく



定借化後の成長戦略

- 契約更新に伴うバリューアップを着実に推進
- 新たな差別化戦略で利益を拡大

■小売 利益改善イメージ



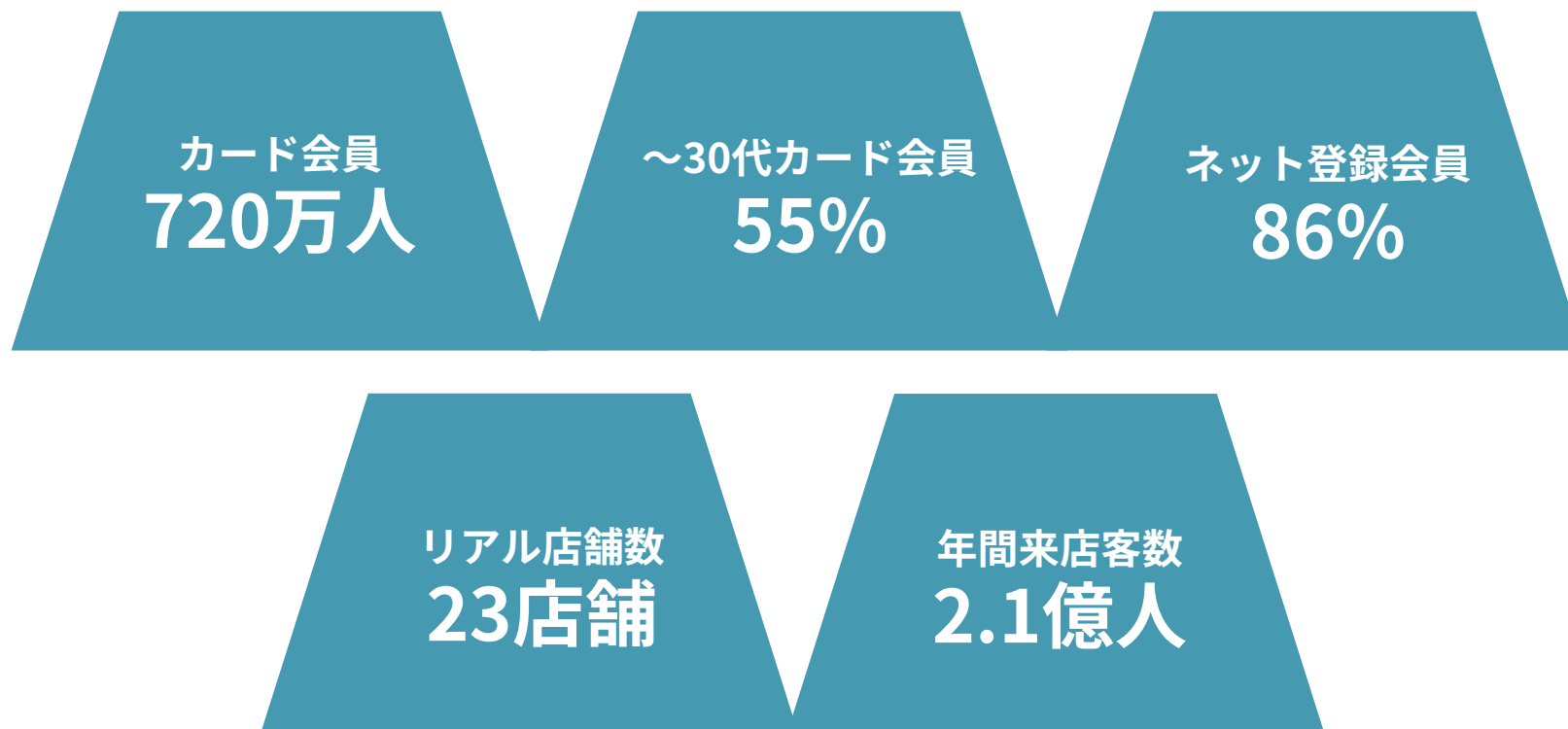


4

フィンテックセグメントの成長戦略



私たちのプラットフォーム



*会員構成は稼働客をベースに算出

(2020年3月期)

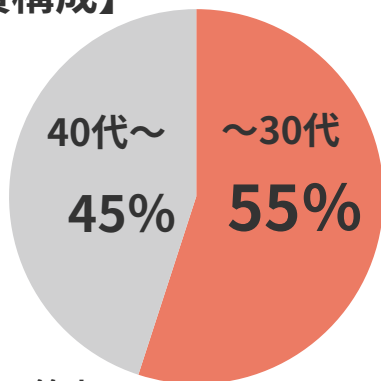
フィンテックの強み

フィンテックの強み：顧客資産

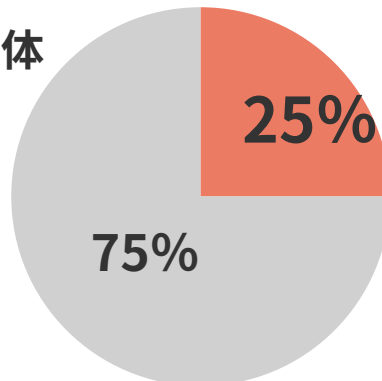
- ・若者が多い会員構成により、高い収益性を実現

【年代別会員構成】

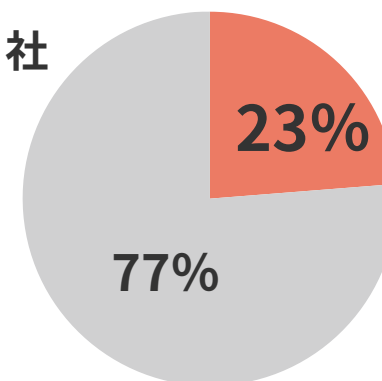
丸井G



業界全体



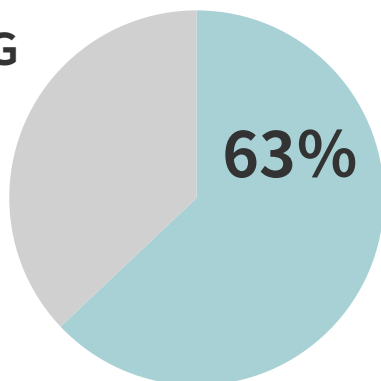
流通A社



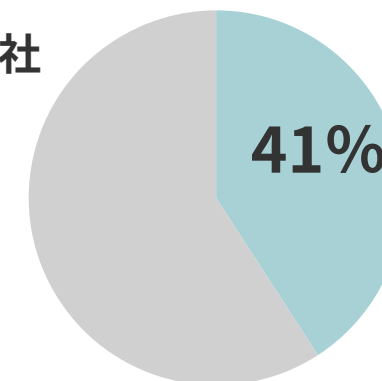
※稼働客をベースに算出

【割賦売掛金（流動化込）に占めるリボ・分割残高の割合】

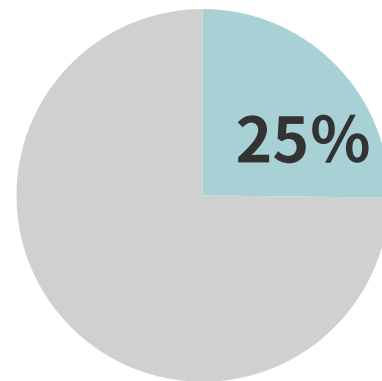
丸井G



流通A社



流通B社

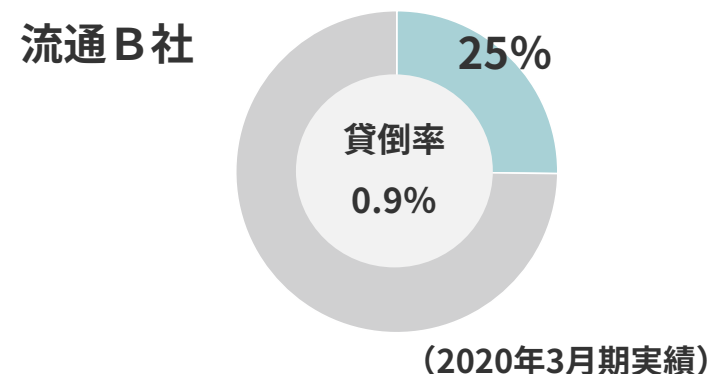
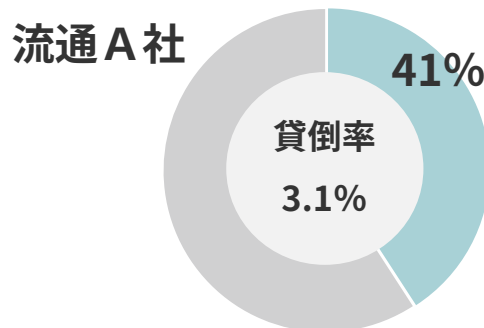
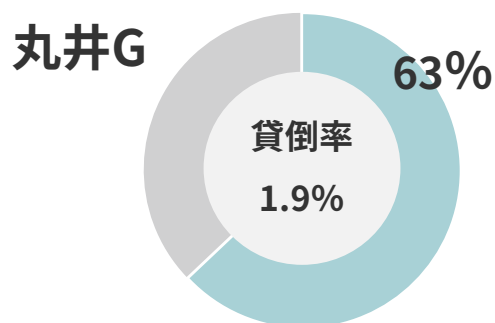


(2020年3月期実績)

フィンテックの強み：与信コストとノウハウ

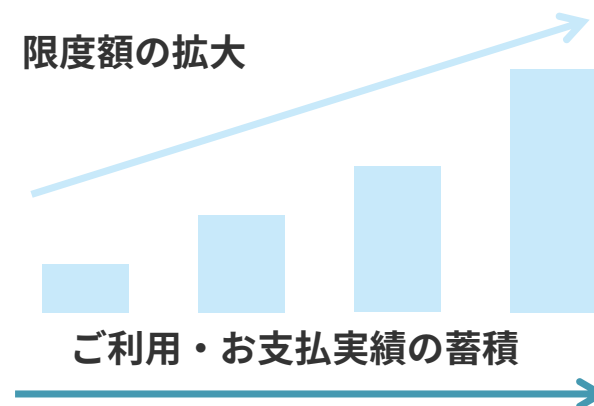
- ・ 割賦売掛金に占めるリボ・分割残高は63%ながら、貸倒率は1.9%
- ・ 創業以来のノウハウとITの活用により、独自の与信システムを確立

【割賦売掛金（流動化込）に占めるリボ・分割残高の割合と貸倒率】



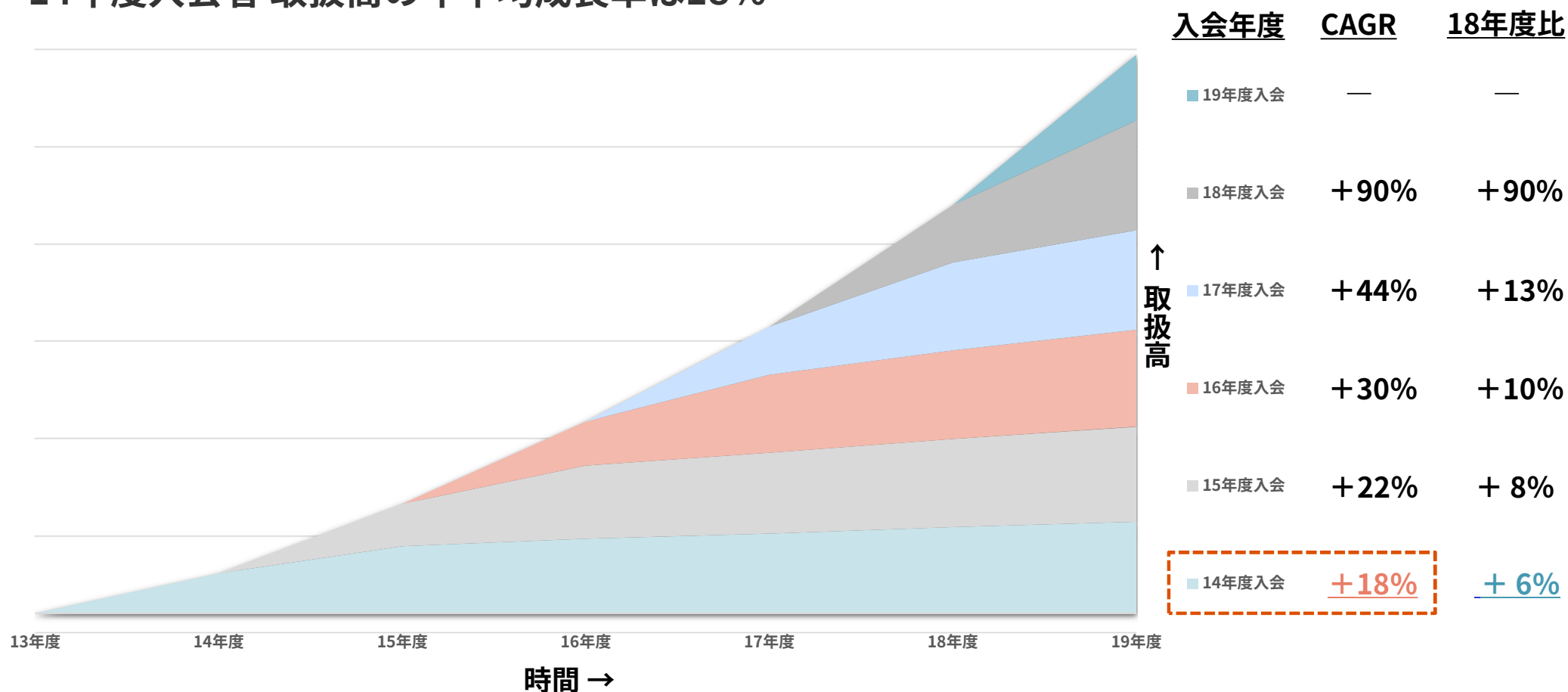
【ご利用限度額設定の基準】

基準	他社	丸井グループ
年齢	年齢	年齢
職業	職業	職業
年収	年収	年収
		ご利用実績
		お支払い実績



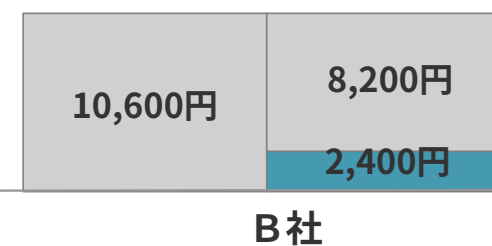
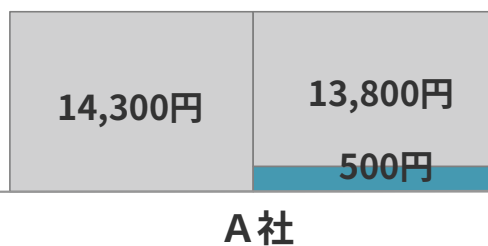
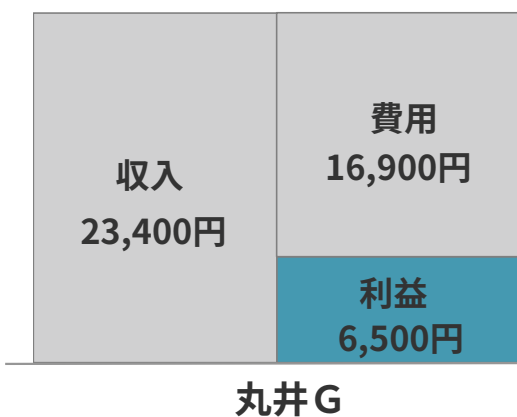
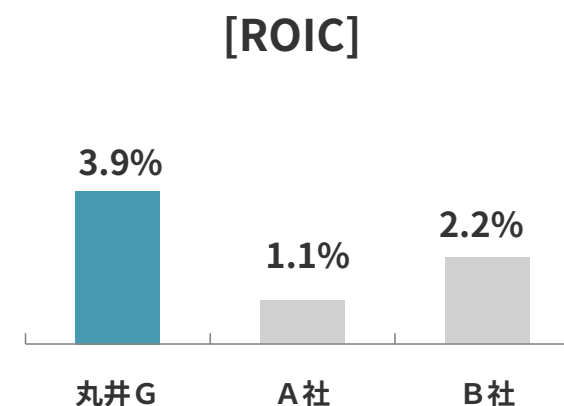
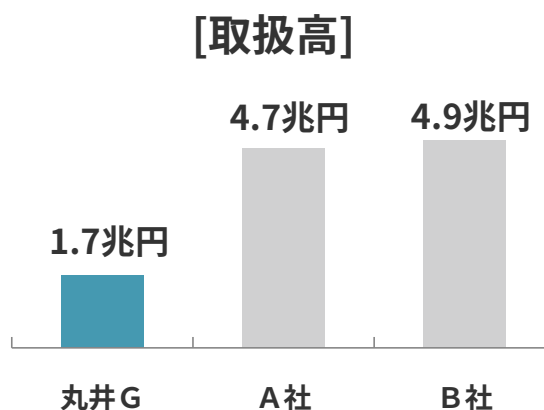
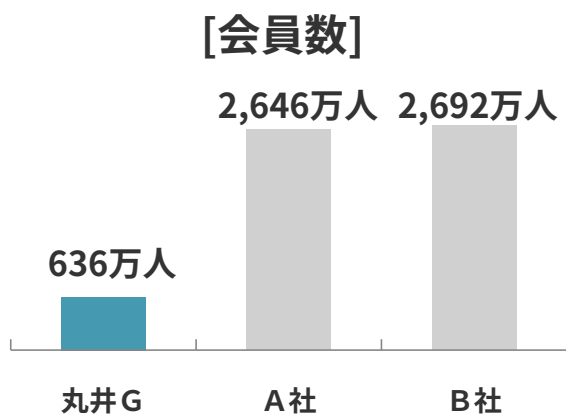
フィンテックの強み：入会年度別 過年度取扱高

- 過去入会者の取扱高も大きく増加しているため、安定的な収益拡大を実現
- 14年度入会者 取扱高の年平均成長率は18%



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

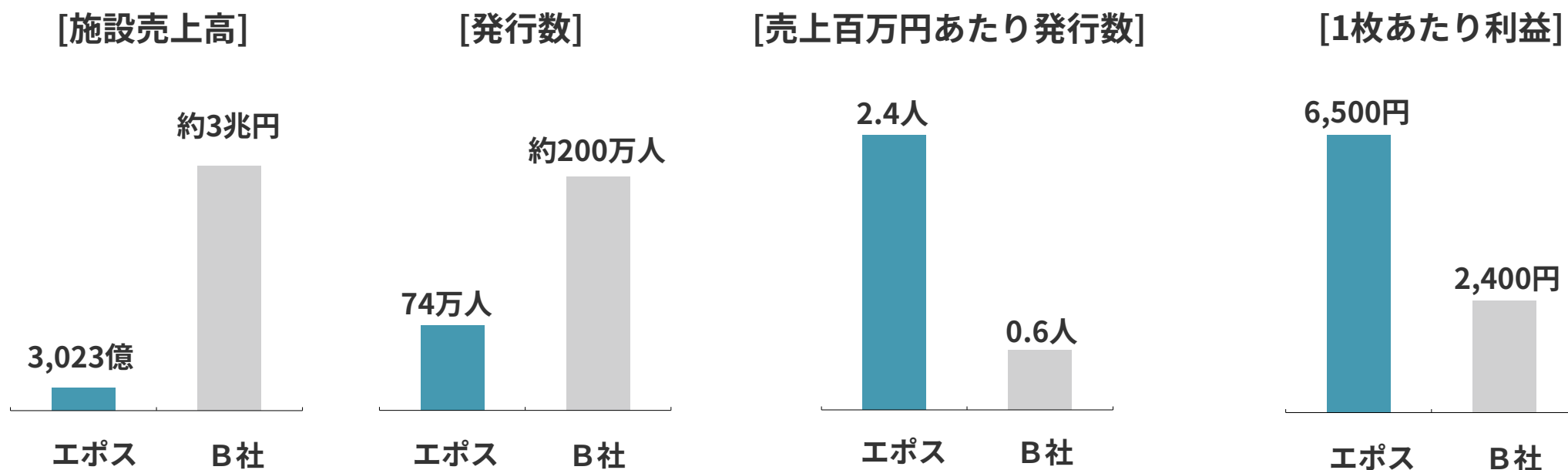


*取扱高はショッピング・キャッシング計

(2017年3月期 セグメントベース)

施設売上高に対する発行数も業界最高水準

- 「発行力」 × 「収益力」の強みの掛け合わせで利益でも業界最高を目指す



売上あたり発行4倍

×

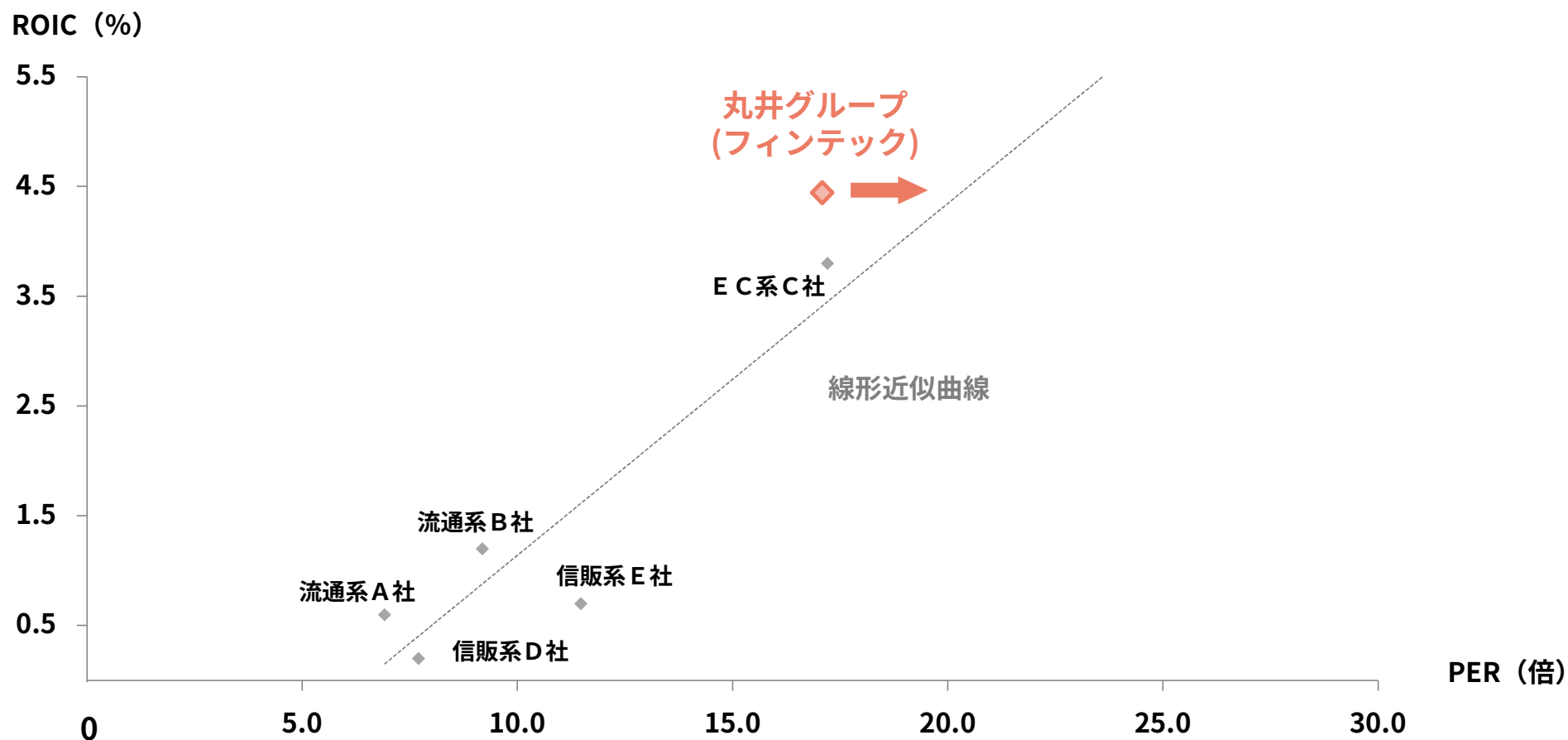
1枚当たり利益2.7倍

*数値は開示情報などより当社推計

(2017年3月期 セグメントベース)

業界最高水準の資産効率

・カード会社のROIC・PER比較



(他社数値は開示情報などより当社推計、株価は2019年9月9日時点、EPSは2019年度末見通し又はアナリストコンセンサス)

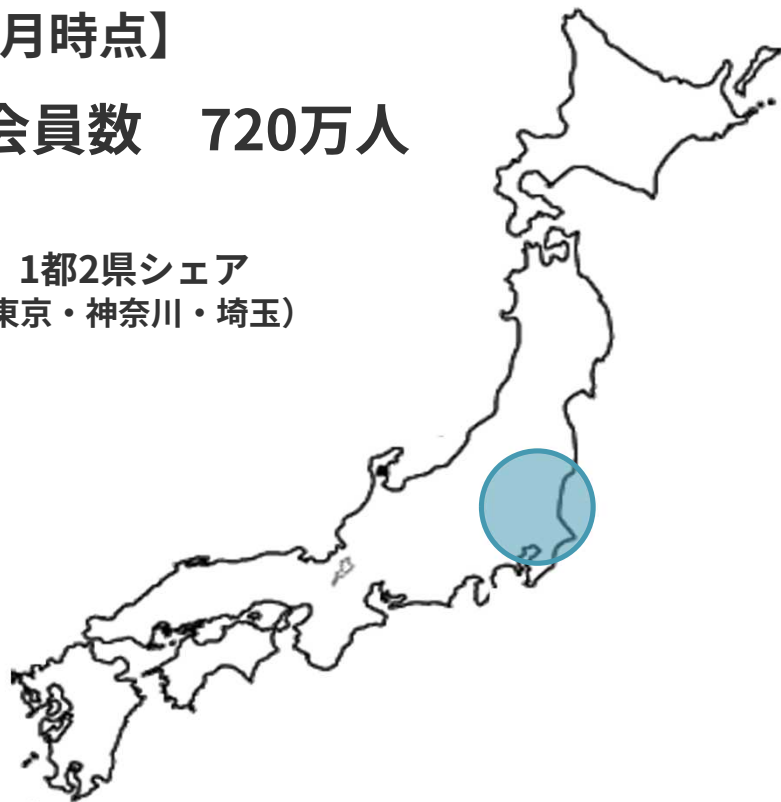
カード事業の全国展開

- ・グループのノウハウと人が活かせる商業施設との提携、
EC・サービス・コンテンツ系企業との提携により、会員数を全国に拡大

【20年3月時点】

カード会員数 720万人

● 1都2県シェア
(東京・神奈川・埼玉)



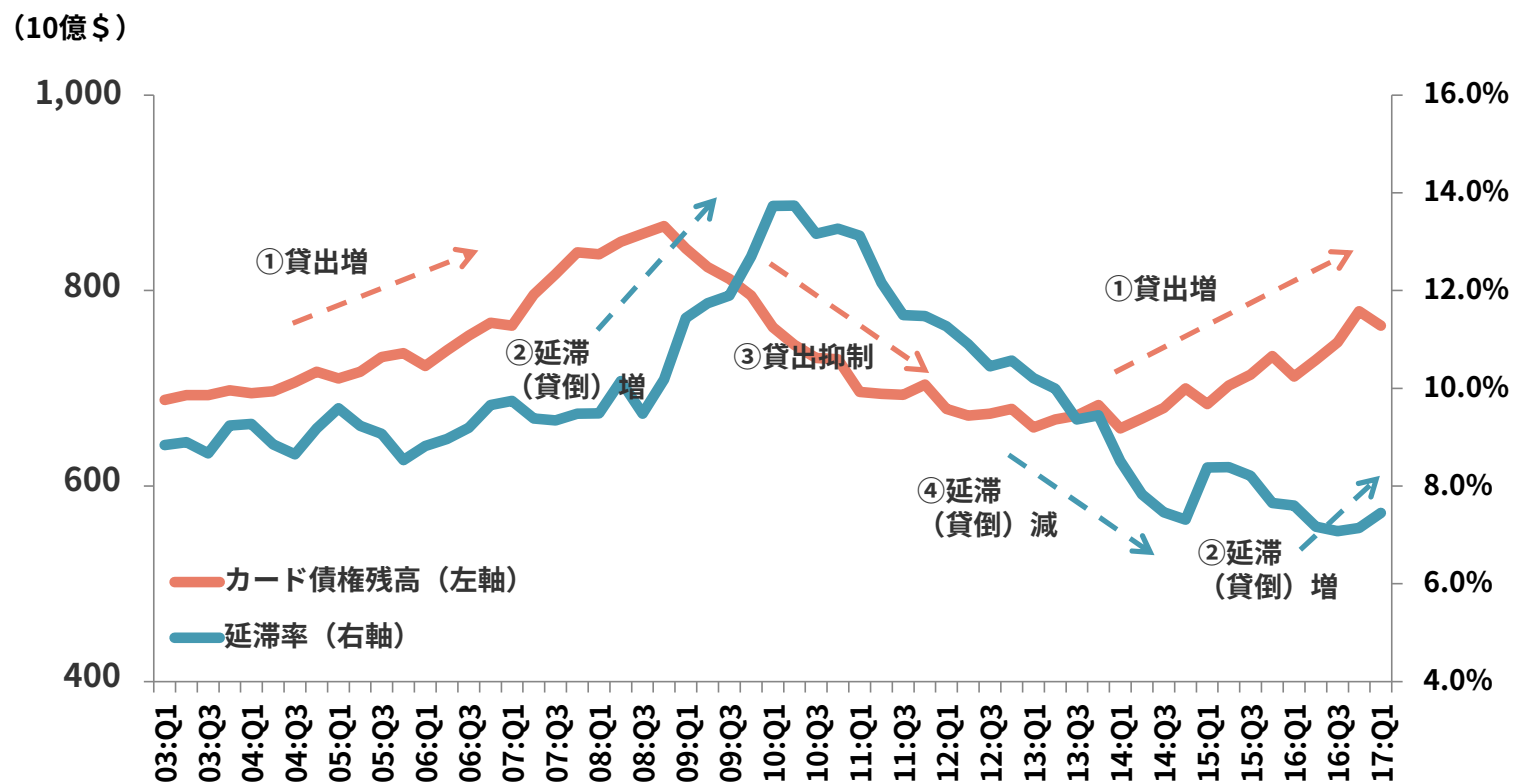
<会員数>

(万人)

		20.3	構成	シェア
~39歳	1都2県	194	27%	24%
	他	161	22%	8%
	合計	355	49%	12%
40歳~		365	51%	—
合計		720	100%	—

アメリカのクレジットカード債権と延滞率（90日超）推移

- ・一般的にはカードの債権残高が増加すると、それに伴い延滞率も増加する傾向が見られる

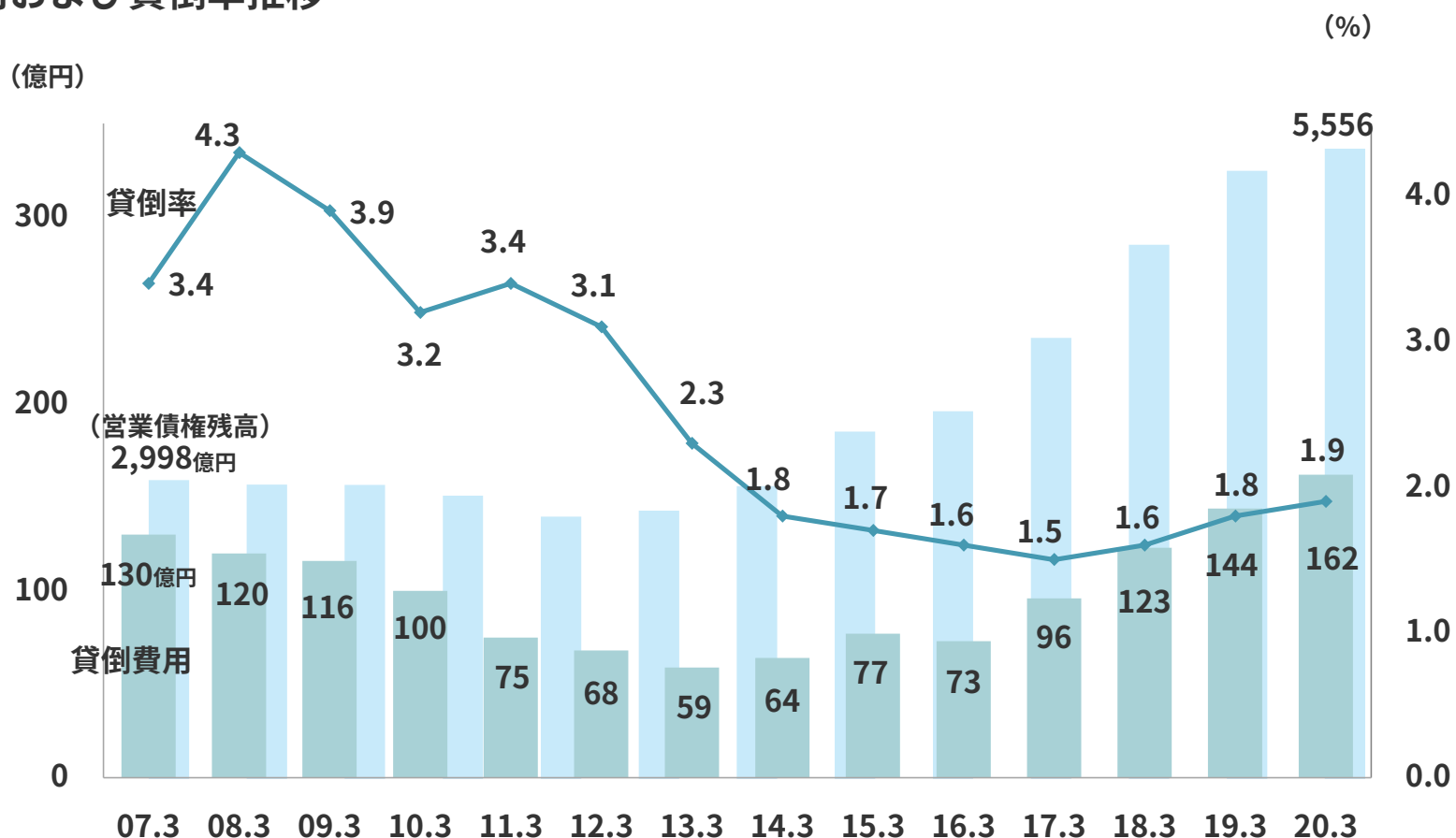


(FEDERAL RESERVE BANK OF NEW YORK 「QUARTERLY REPORT ON HOUSEHOLD DEBT AND CREDIT」より作成)

当社の貸倒費用の状況

- 貸倒費用は営業債権残高の伸長に伴い上昇基調も、貸倒率は1%台で安定した推移

■ 貸倒費用および貸倒率推移

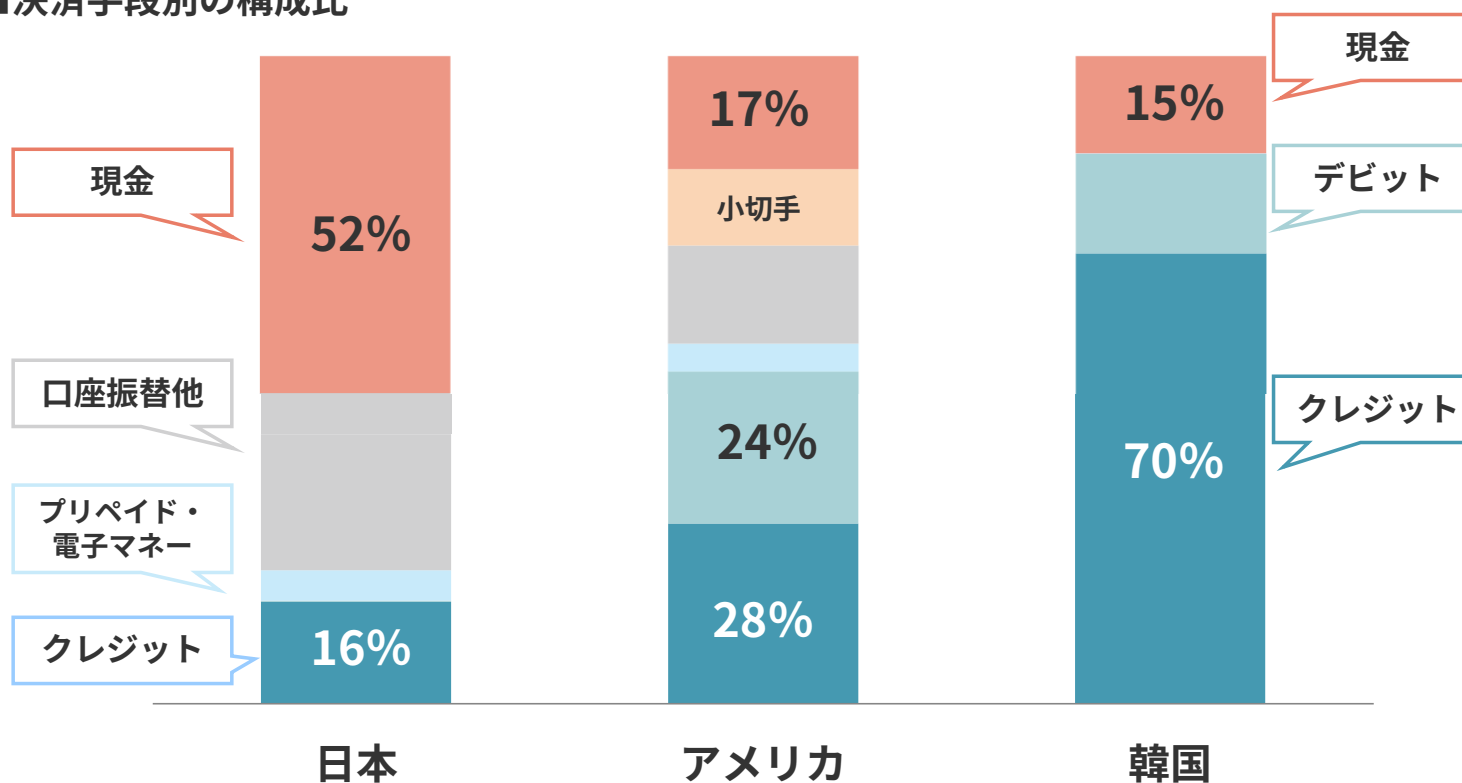


日本におけるフィンテックの状況

フィンテックの持続可能性：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

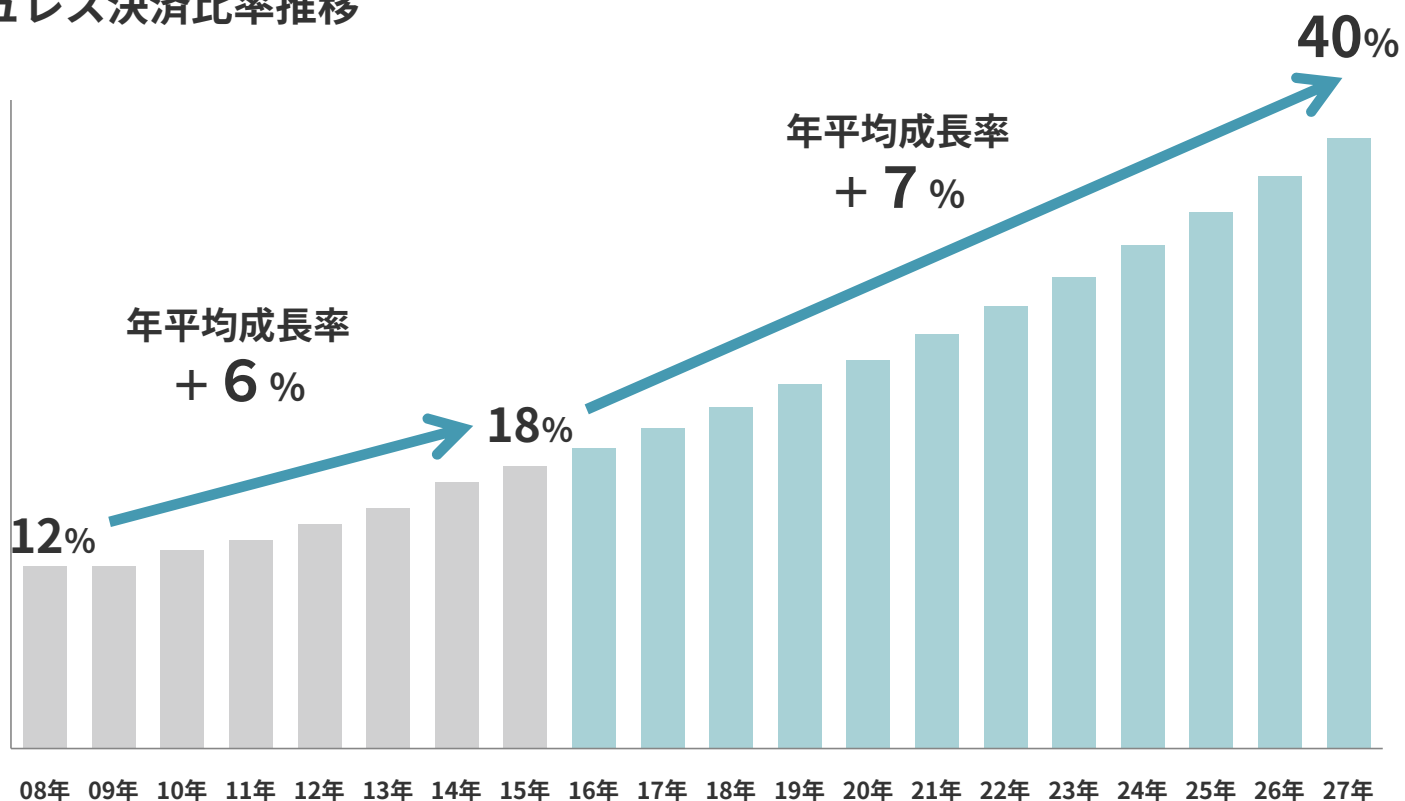


※経済産業省、三菱総合研究所、日本クレジット協会等各種資料より当社推計

キャッシュレス化の進行

- ・日本政府は、フィンテック社会に向けた政策指標として、「キャッシュレス決済比率」を2027年に40%と設定

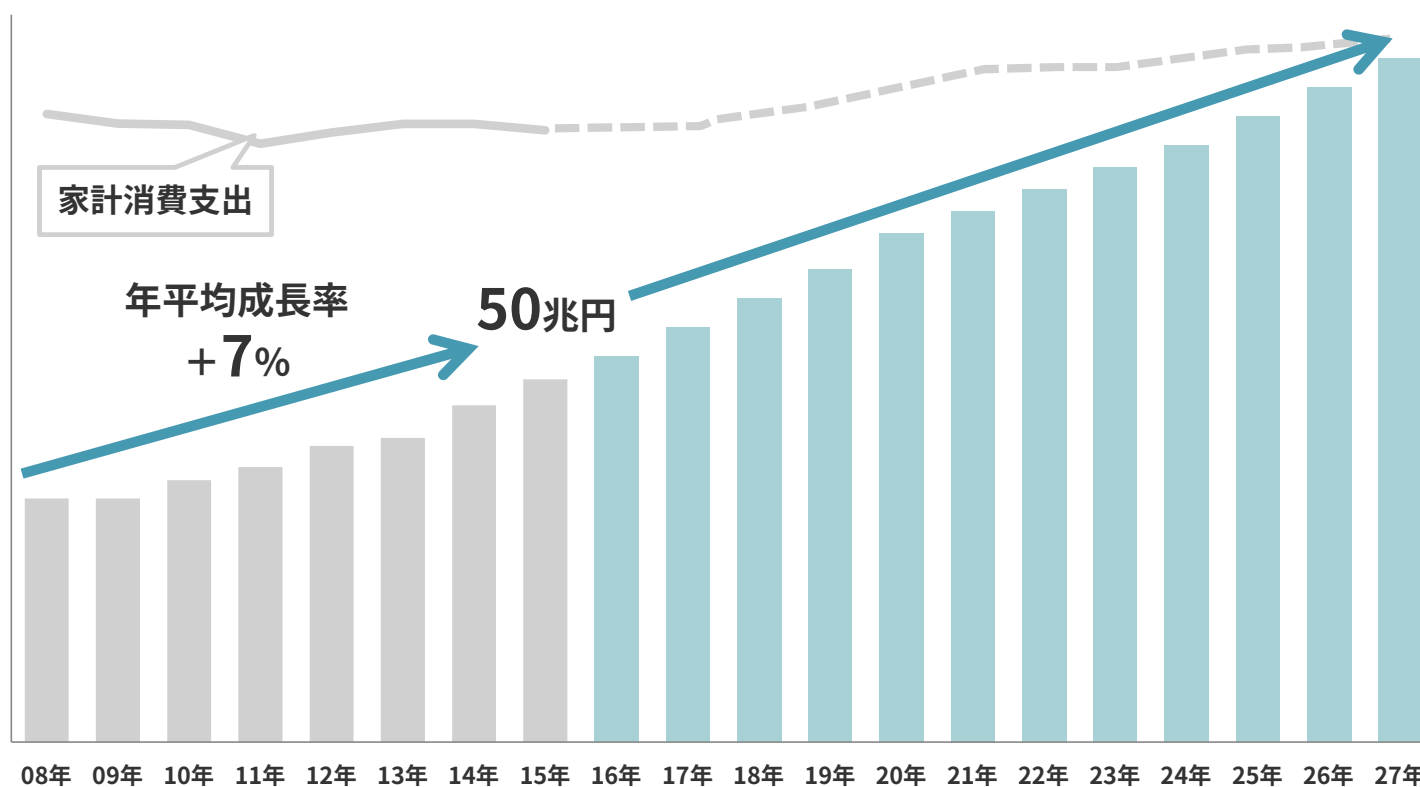
■キャッシュレス決済比率推移



中長期で見た消費動向とショッピングクレジットの推移

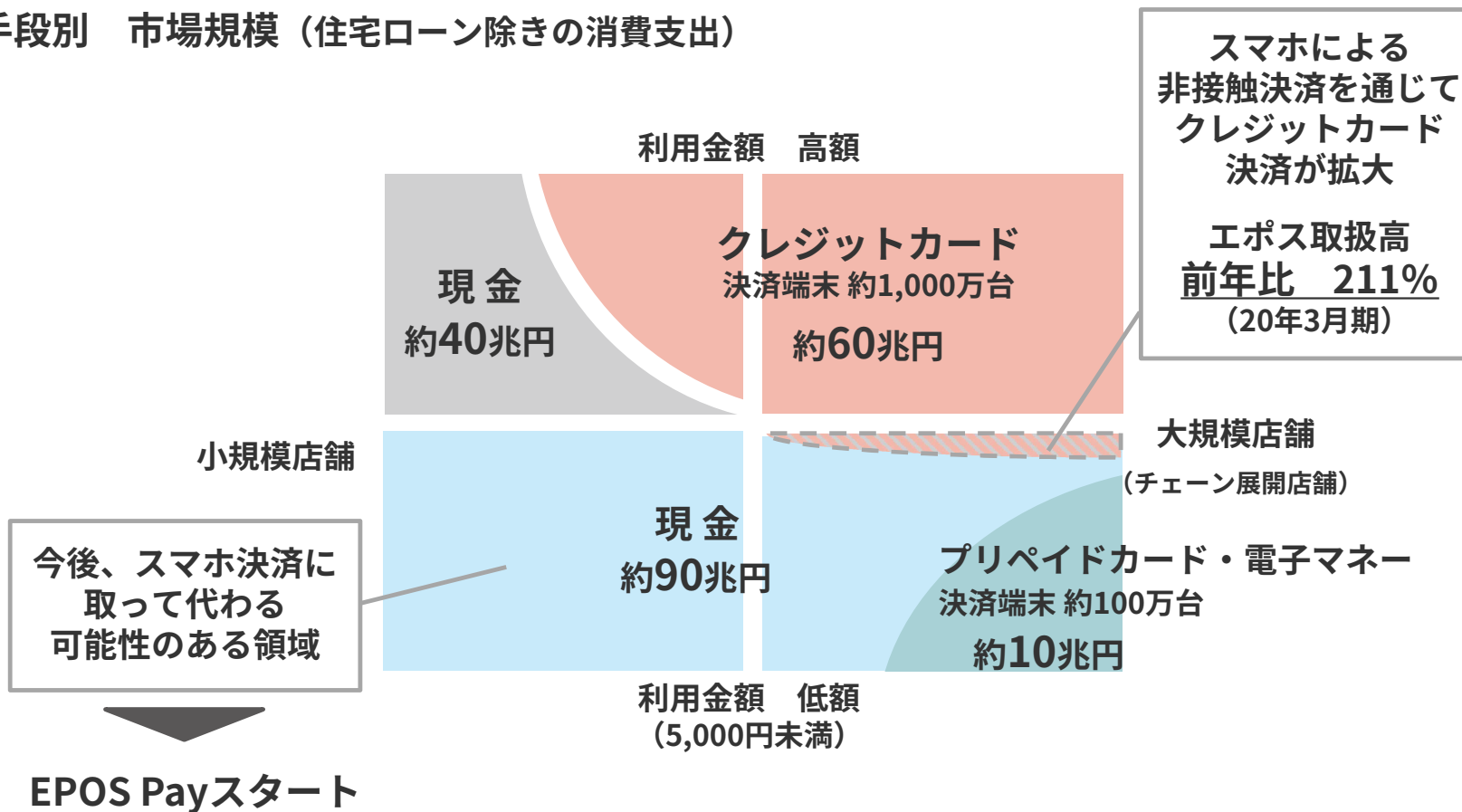
- ・家計消費は横ばいも、ショッピングクレジット取扱高は年平均7%で成長
2020年に向け政府のインフラ整備もすすみ、さらに拡大の見込み

■クレジットカードショッピング取扱高推移



決済手段別の市場における状況

■決済手段別 市場規模（住宅ローン除きの消費支出）



※内閣府 国民経済計算、日本クレジット協会、日本銀行「決済総覧」、電子決済総覧2017-2018、その他公表資料を元に当社作成

現状と今後の取り組み

アニメコラボカードの状況

- アニメコラボカードによる新規カードの発行が拡大
- アニメ事業開始から5年で、グループ営業利益へ13億円の貢献

■アニメカードの状況

- アニメコラボカードが13.2万人まで拡大



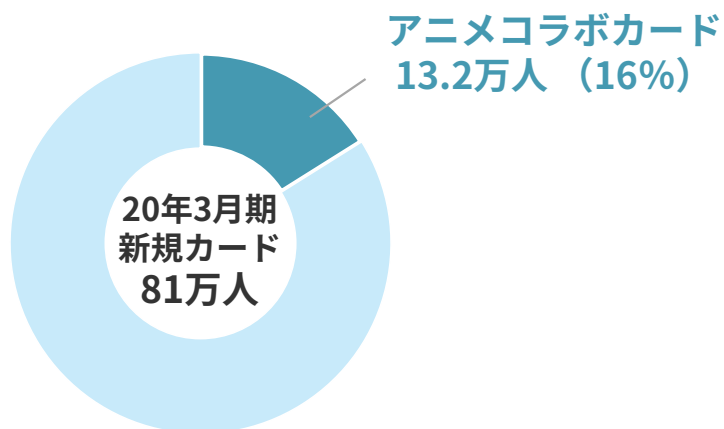
劇場版「Fate/stay night」
[Heaven's Feel]
©T・U・F



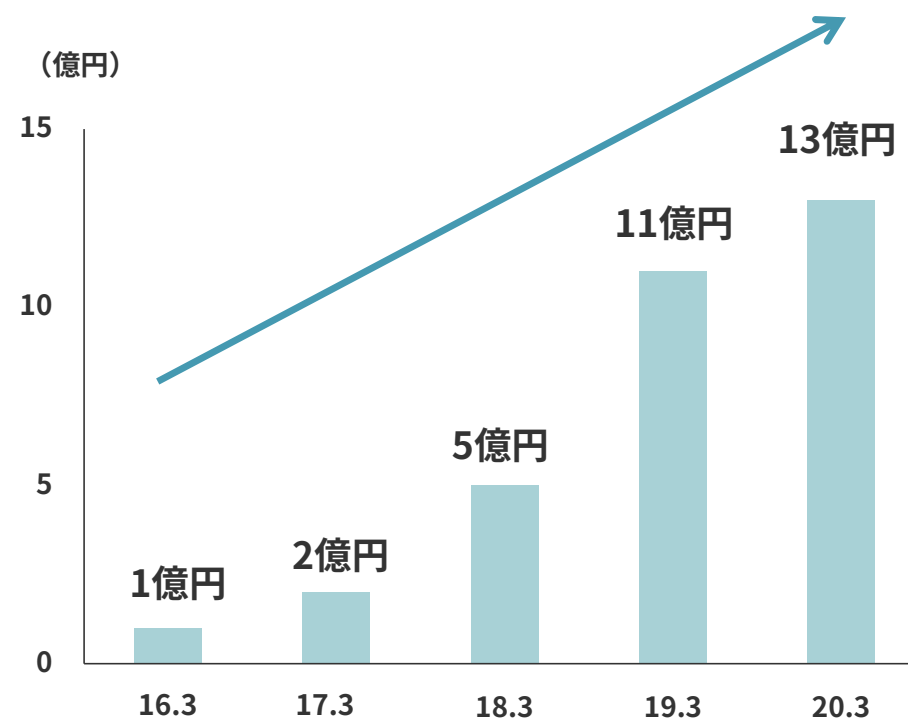
TM & © TOHO CO., LTD.
© 2019 Legendary. TM &
© TOHO CO., LTD.



©尾田栄一郎
／集英社・フジテレビ・
東映アニメーション



■グループ営業利益への貢献額



家賃保証事業の見通し

- ・ 独自性の高いビジネスモデルにより、高い成長率を実現

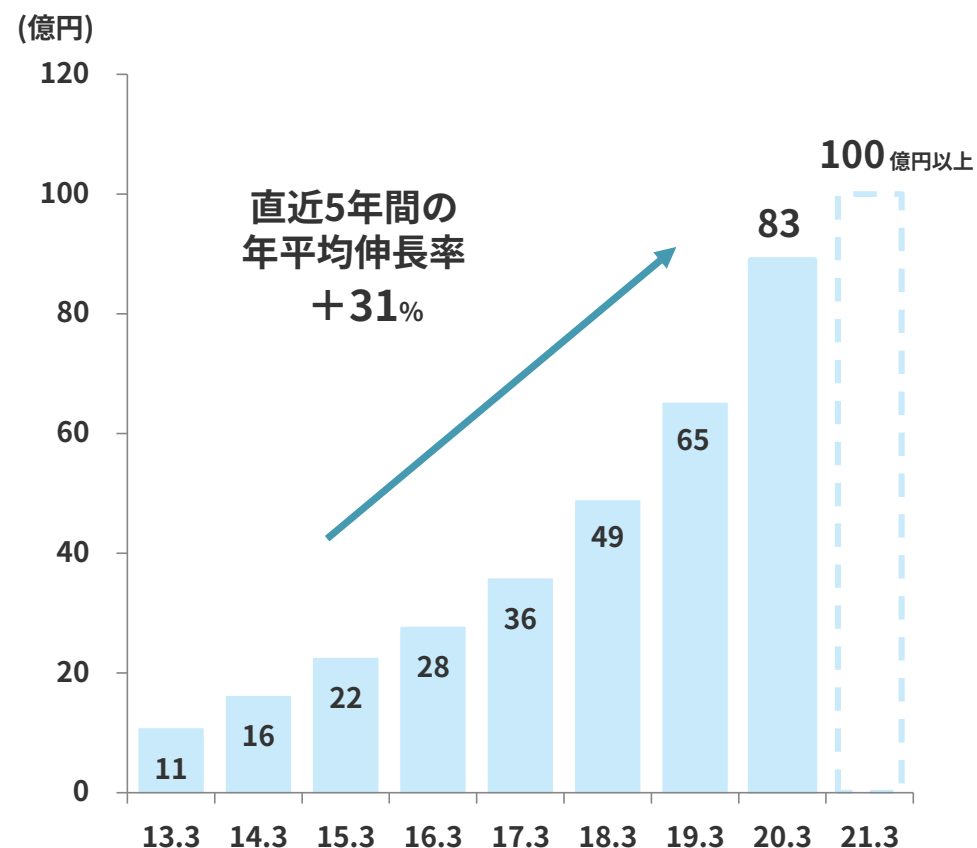
■ 当社の強み

	エポスカード	他社
家賃でポイント	○	—
運営	カード事業との一体運営	—
システム	カスタマイズ (自社開発)	自社仕様 (委託)
信頼性	丸井グループの信用力	中小規模 (上場は専業4社)

外国人向けサービスは、資本出資したGTN社との協業でいち早く参入



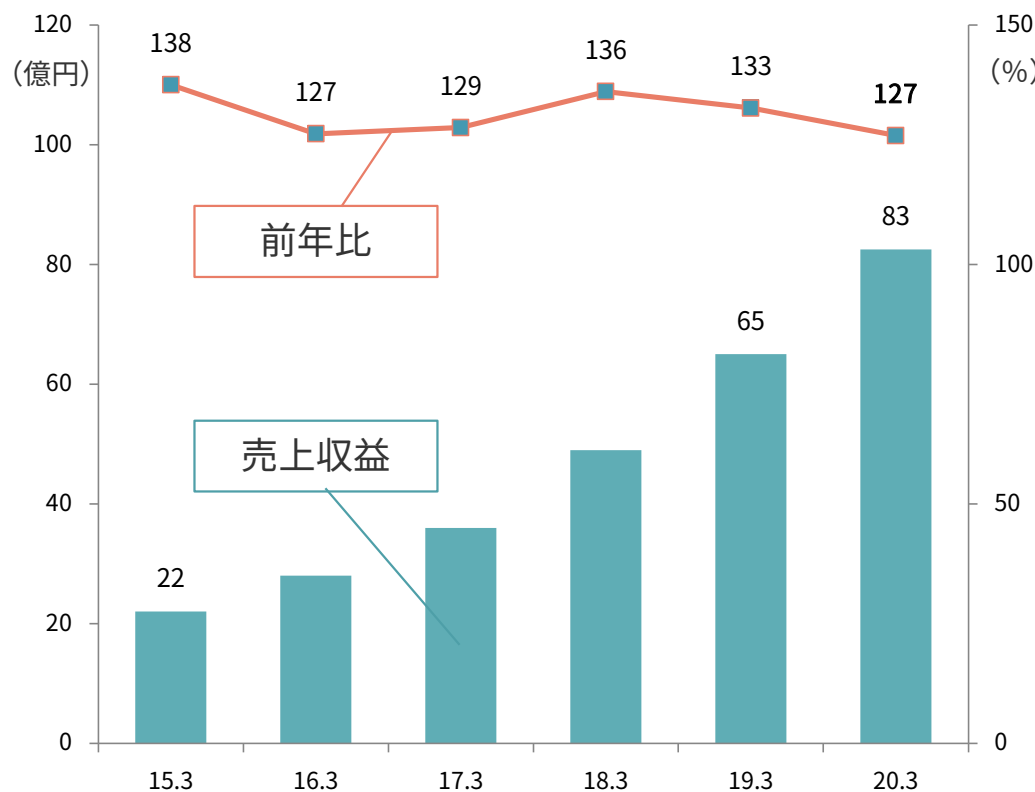
■ 売上収益推移



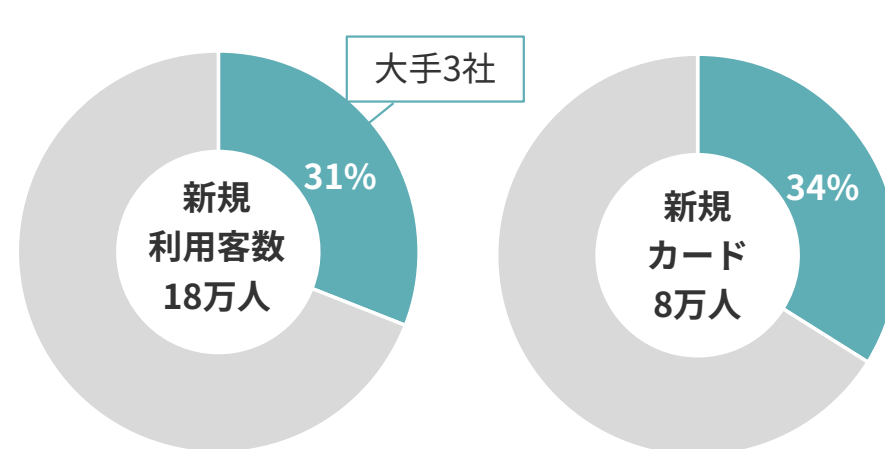
家賃保証の状況

・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



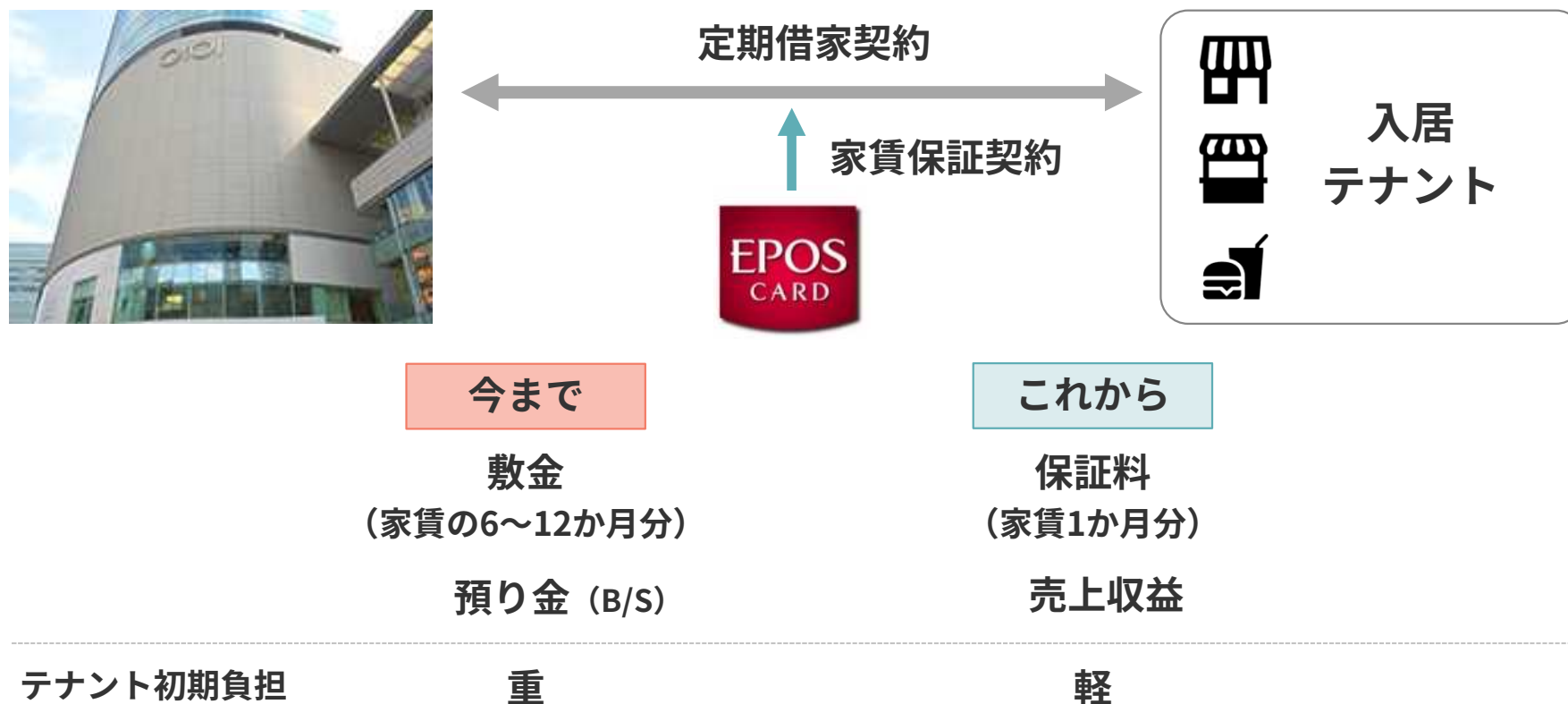
エイブル

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り組み

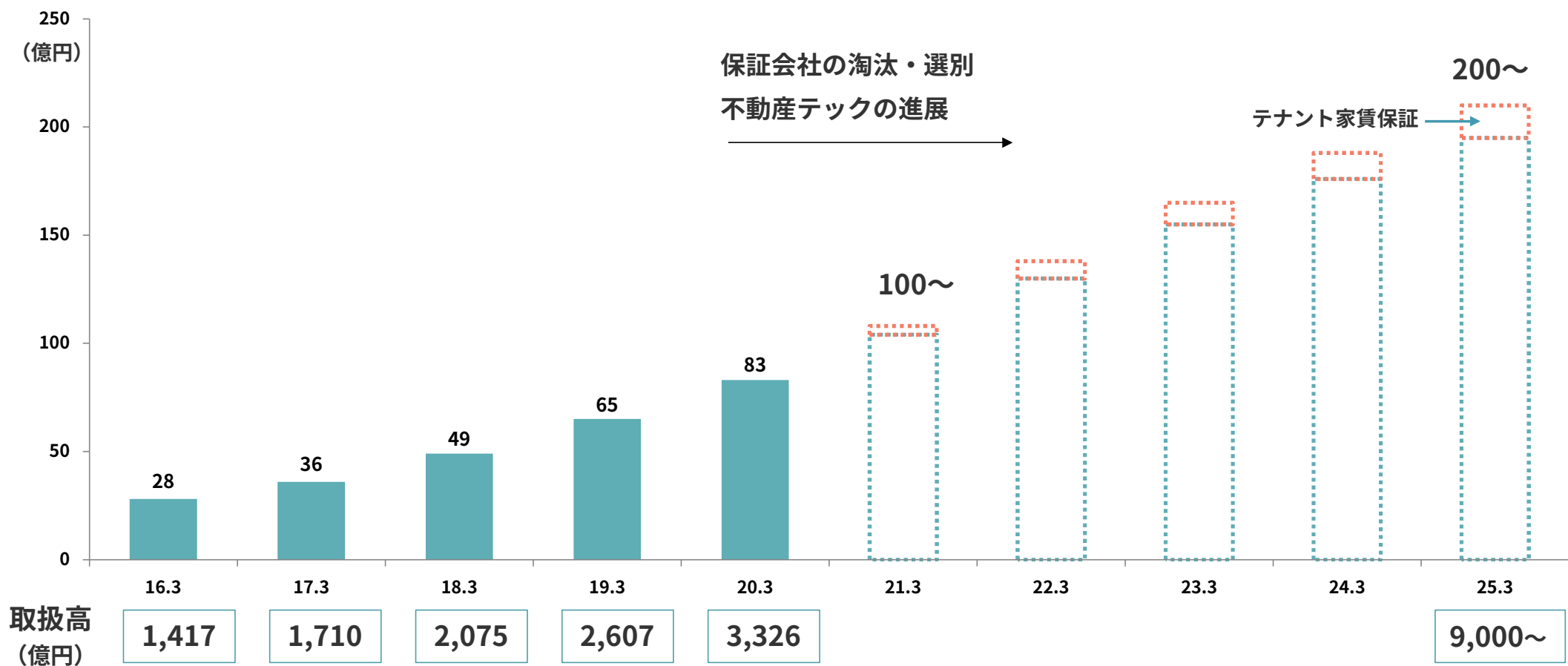
- 丸井との連携で入居テナント向けの家賃保証を導入、新たな取組みで事業拡大



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

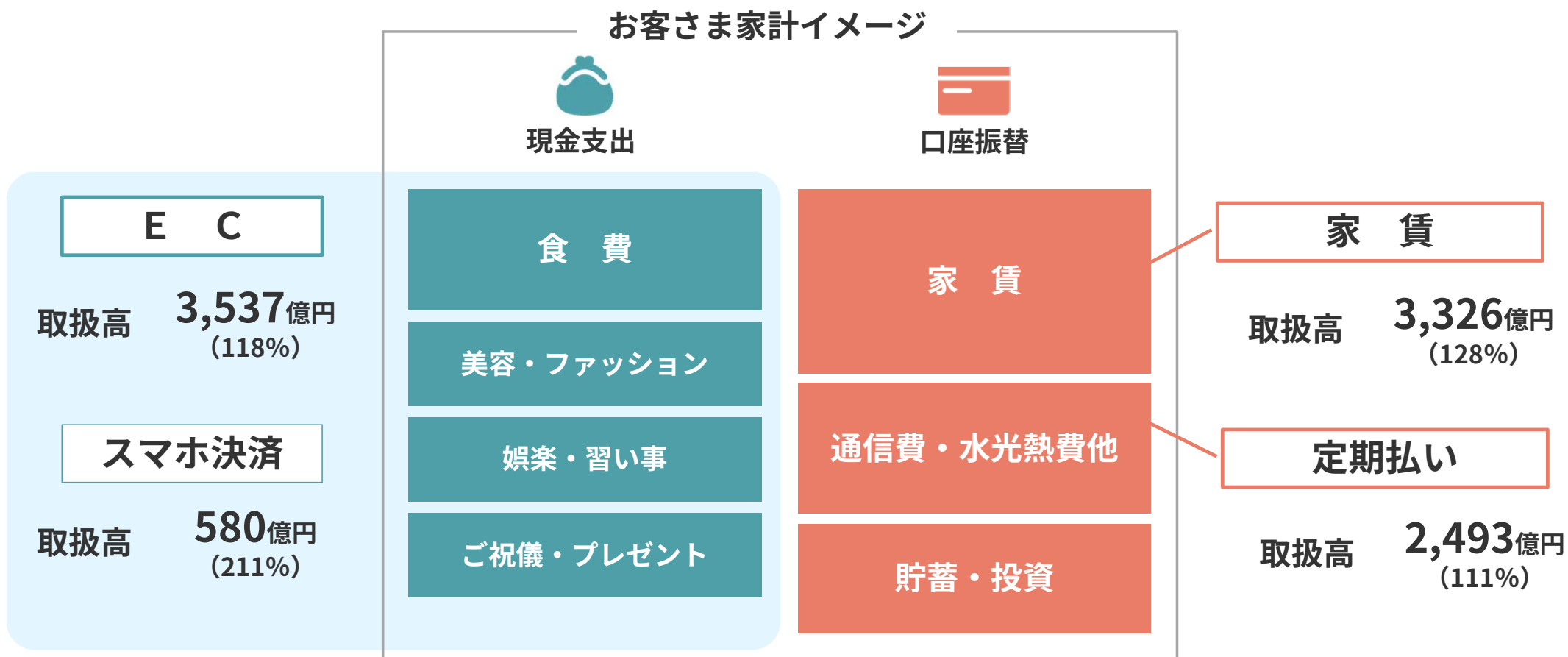
家賃保証の今後の見通し

- ・ 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



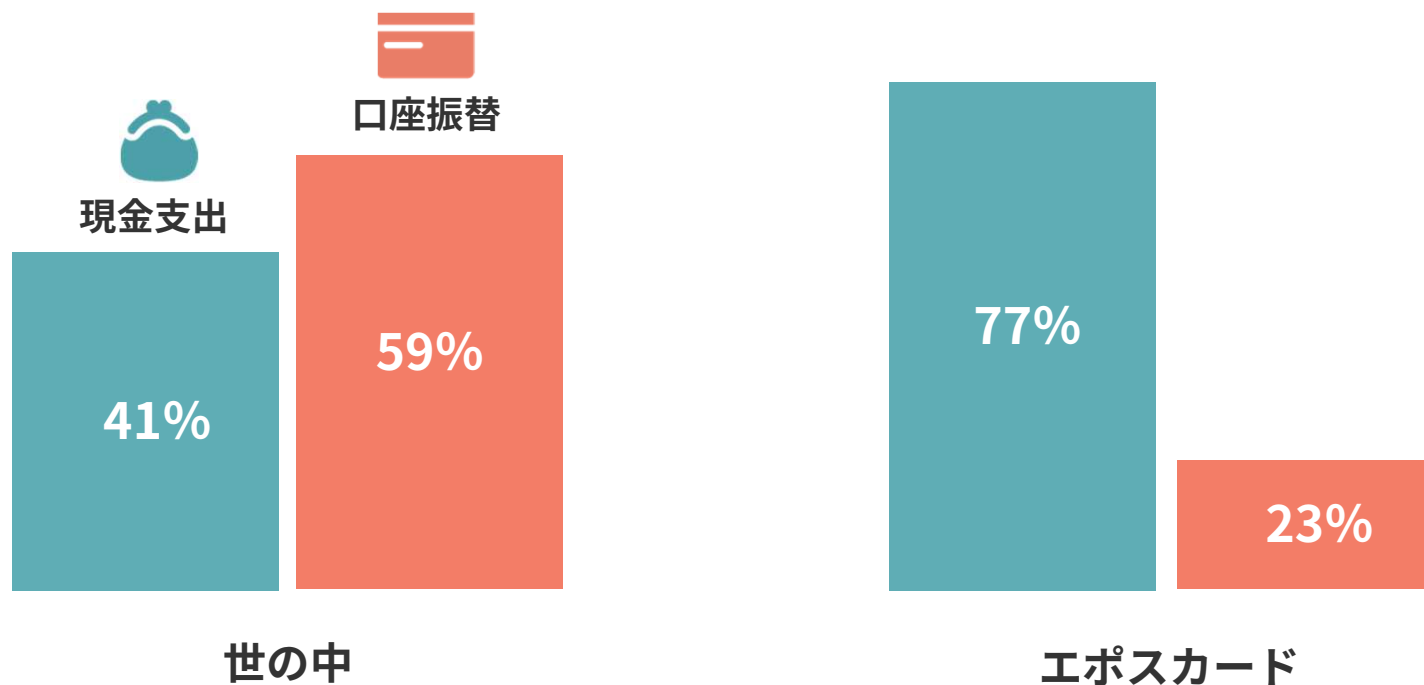
家計シェア最大化 20年3月期の振返り

- 家計全体において、独自の金融・決済サービスによりシェアを最大化



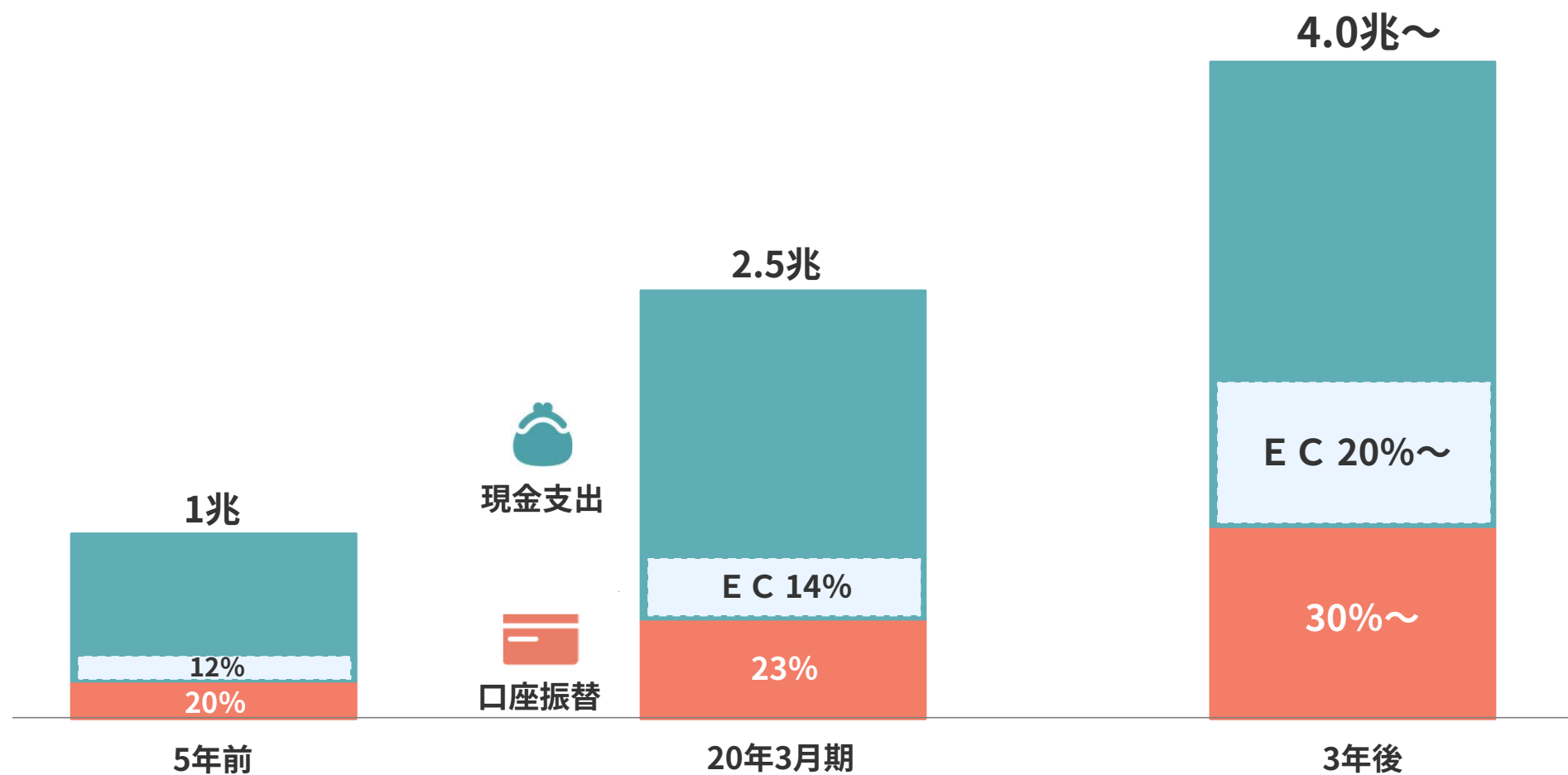
世の中支出との比較

- 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



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

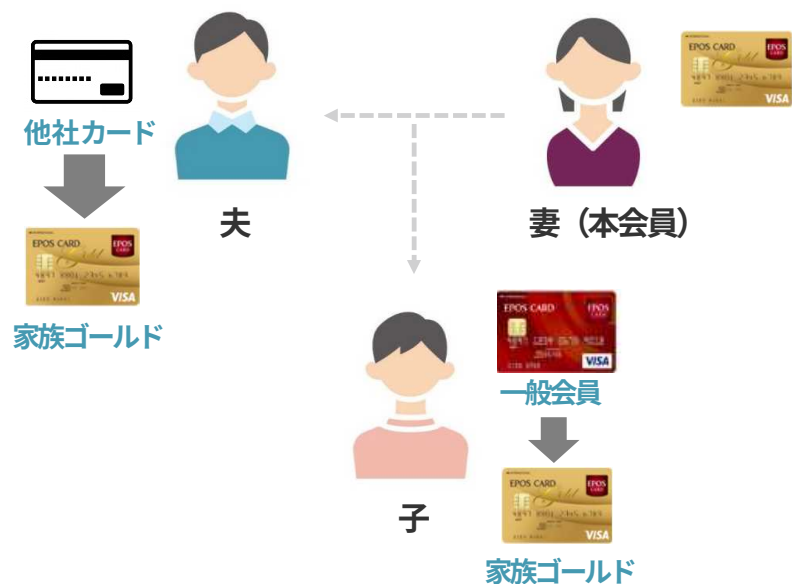


家族全員の会員化

- ・ファミリーゴールドカードによる家族全員の会員化を推進し、家計におけるエポスカード決済シェアを拡大

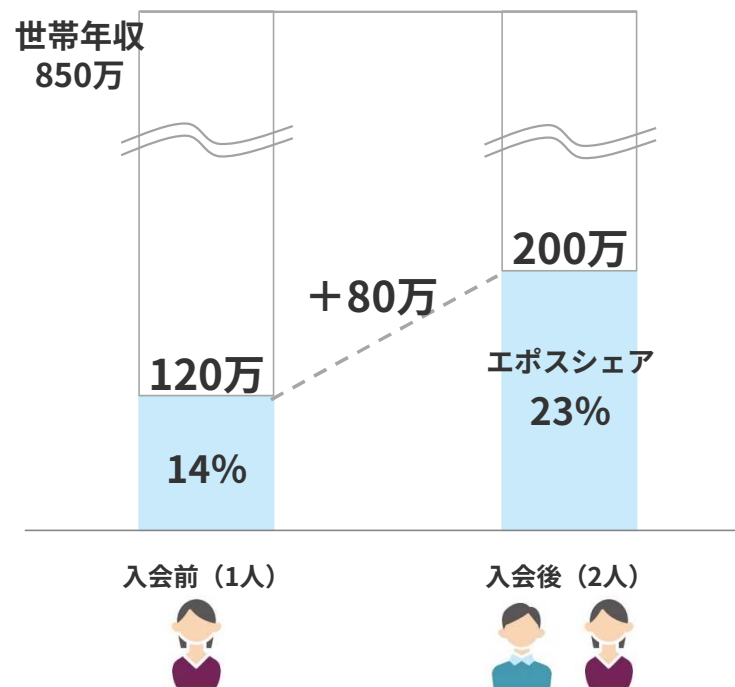
■家族全員の会員化イメージ

- ・ゴールドカードの本会員からの紹介で、家族全員をゴールドカード会員に



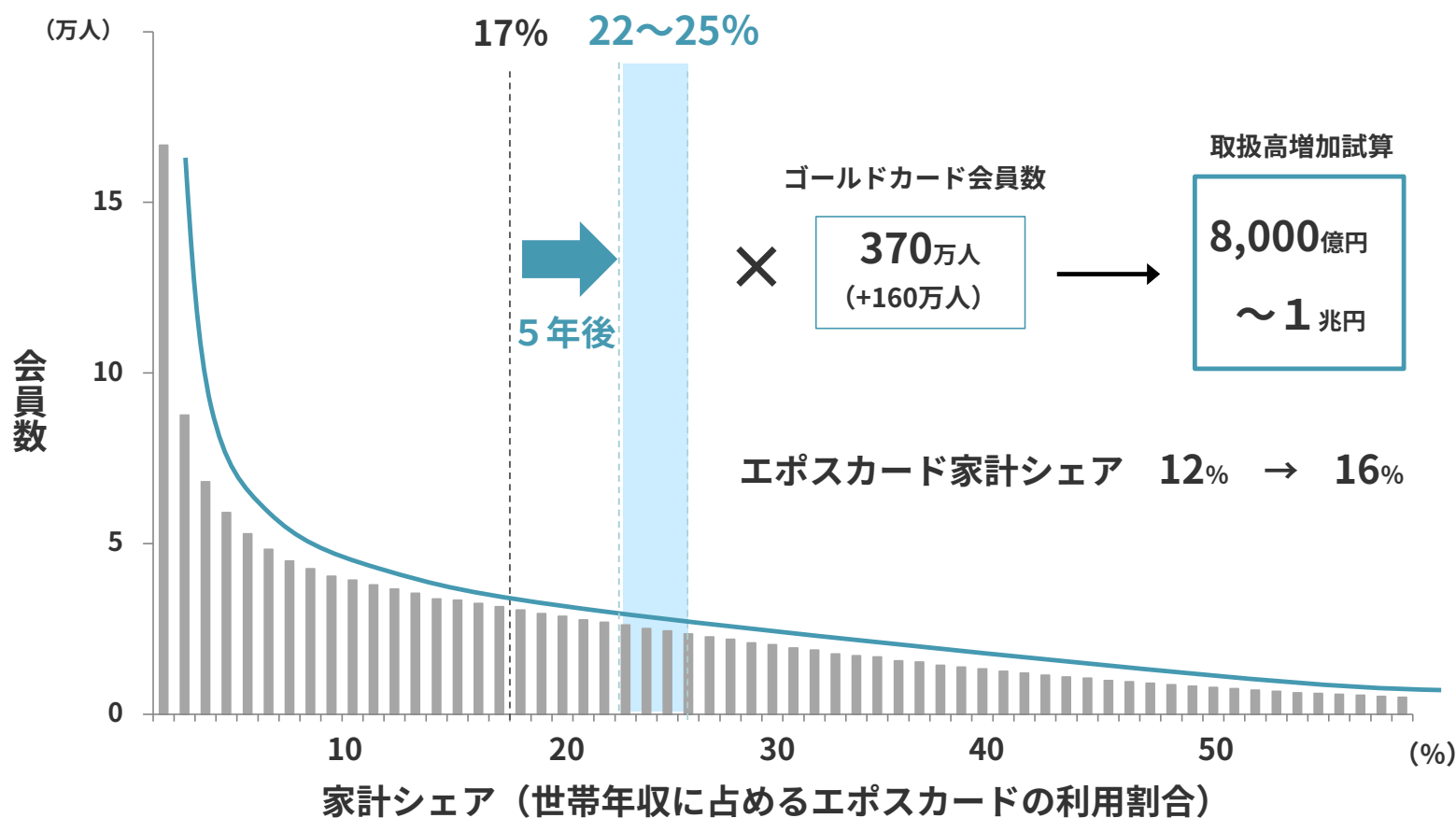
■2人世帯（夫婦）の利用状況

- ・世帯のエポス利用額が80万円増加、家計における決済シェアは23%に拡大



家計シェア拡大×家族全員の会員化の効果

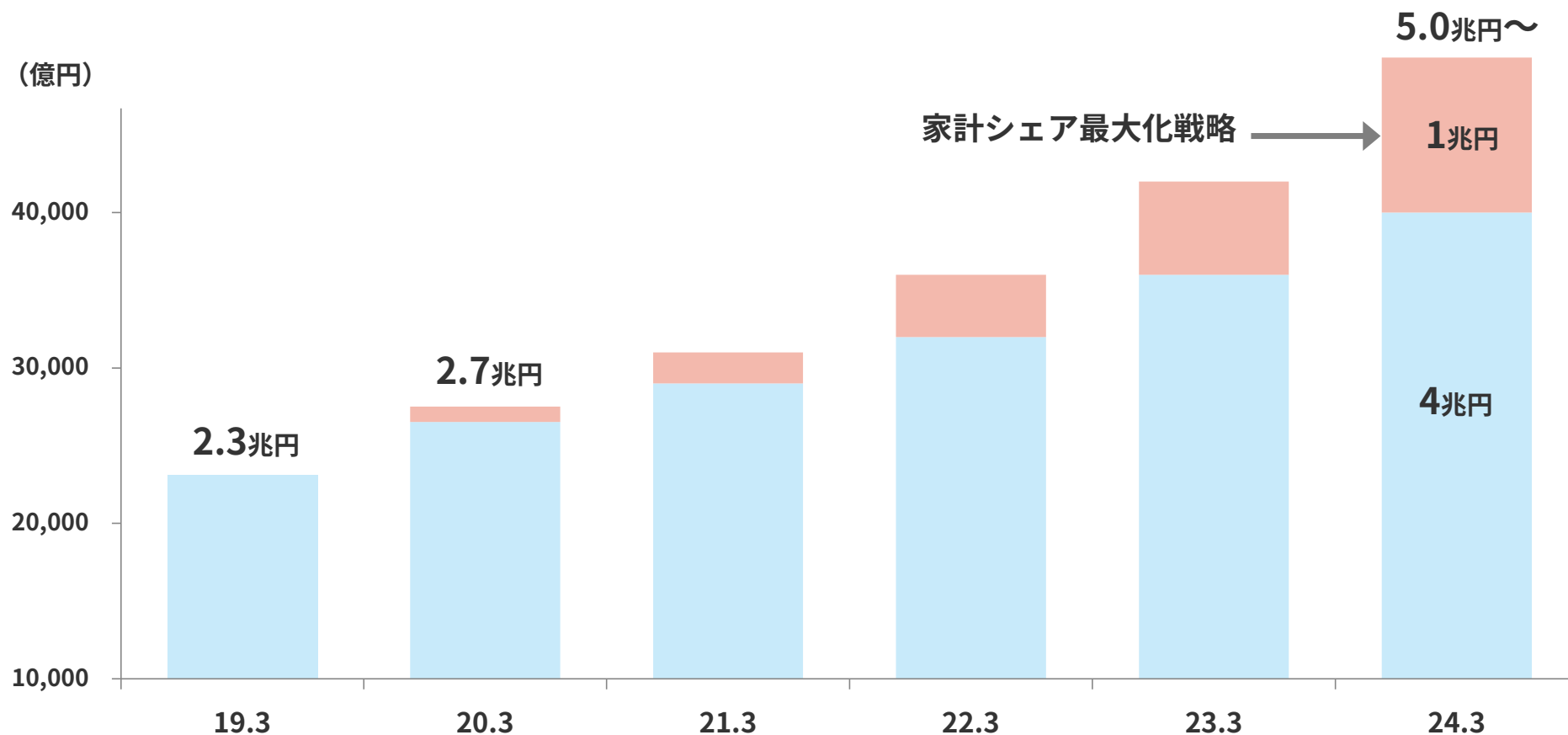
- 家計シェアの拡大と会員数の増加の掛け算で、取扱高をさらに拡大する



フィンテック総取扱高見通し

- ・ 24年3月期の総取扱高は、5兆円を見込む

■ 総取扱高推移



証券会社設立の背景：若者の不安と世の中の状況

■20代社会人が不安に思うこと

1位 **お金 59%** 2位 仕事 41% 3位 結婚 32%

出典：15年 電通総研

■17年新成人アンケート 今年の抱負

1位 **貯蓄 41%** 2位 **節約 34%** 3位 健康管理 30%

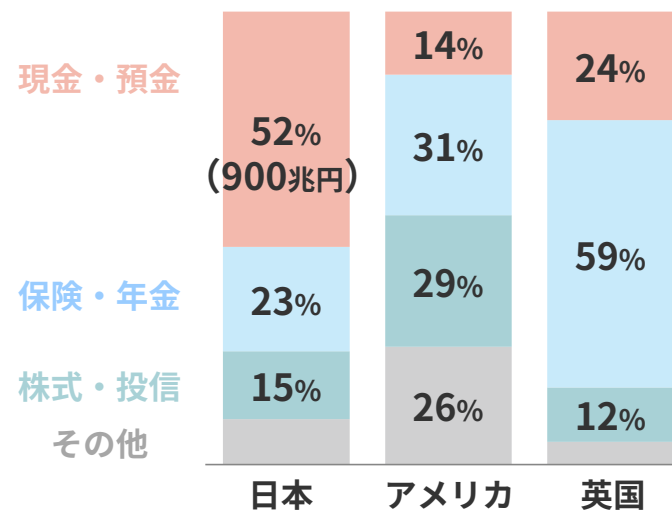
出典：ビザ・ワールドワイド

■資産運用や借入に興味や関心がない、または踏み出せない理由

1位 **難しそう、知識がない 60%**
2位 損することが不安 45%
3位 資金に余裕がない 39%

出典：16年 エポスカード会員の資産運用に対する調査

■国別家計金融資産の内訳



金融庁は900兆円の現預金を『資産形成』へ移行する施策を推進

出典：16年 日銀「資金循環統計」
金融庁「金融レポート」

新たな資産形成サービスの提供により社会的課題の解決をめざす

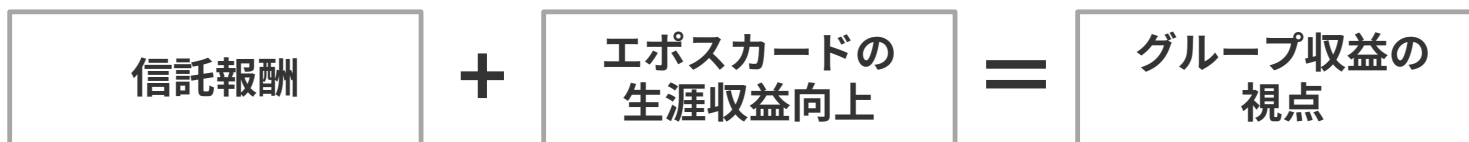
tsumiki証券の設立（2018年9月）

■提供するサービス

誰に	若者を中心としたすべての人に
何を	「つみたてNISA」対象の投資信託の購入
どのように	“エポスカード”のクレジット払いで

クレジット払いで投資信託を購入できるのは「日本初」のスキーム

■収益構造



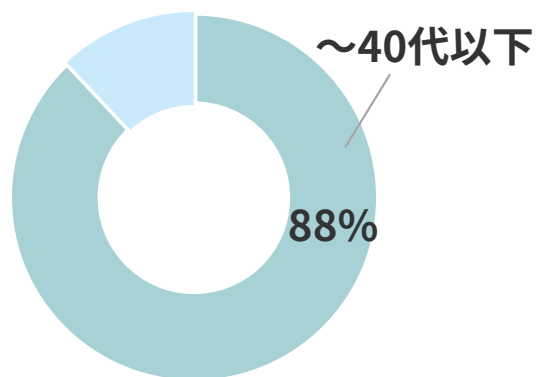
10年後に100万人へサービスを提供、資産残高1兆円をめざす

tsumiki証券の状況

- ・ 想定どおり若年層・投資未経験者のお客さまにご支持いただく
- ・ 申込数は3.2万人にとどまり、今後の顧客開拓が課題

■tsumiki証券 申込客の状況（18年9月～20年3月）

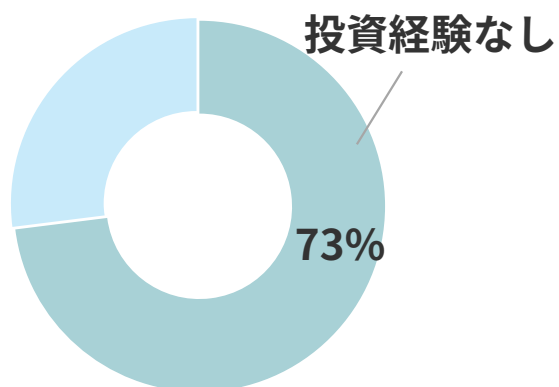
〈年代〉



(参考) 40代以下の構成

投資信託協会アンケート 約3割
独立系運用会社 約6割

〈投資経験〉

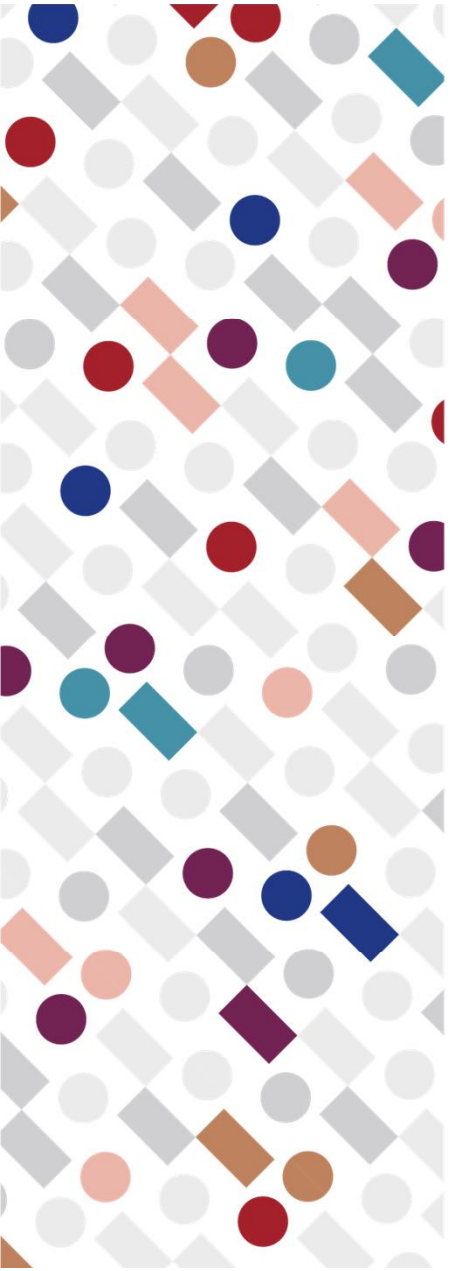


(参考) 投資経験なし構成

独立系運用会社 約4割

〈実績値〉

	実績	評価
申込数	3.2万人	×
稼働口座率	42%	○
1ヶ月当り単価	1.8万円	○



5

共創投資

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



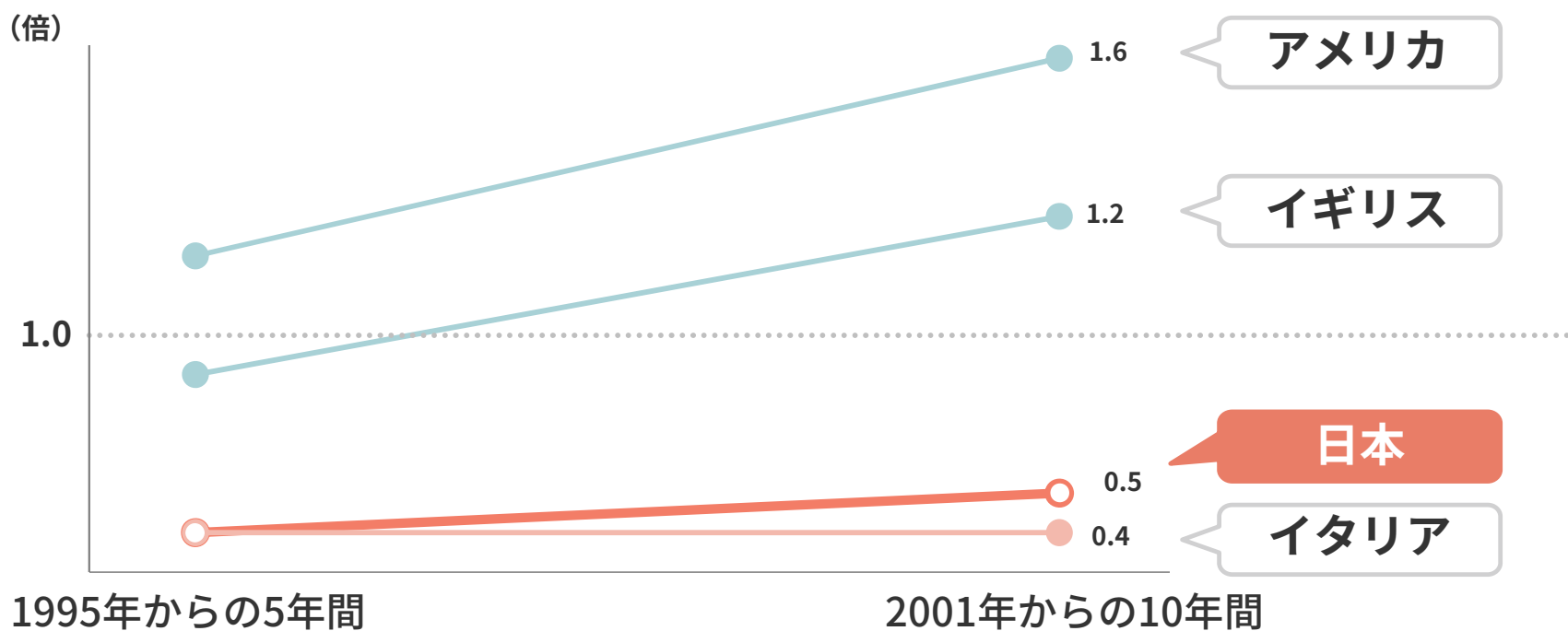
イギリス



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

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

2019年度
日本名目GDP

552兆円

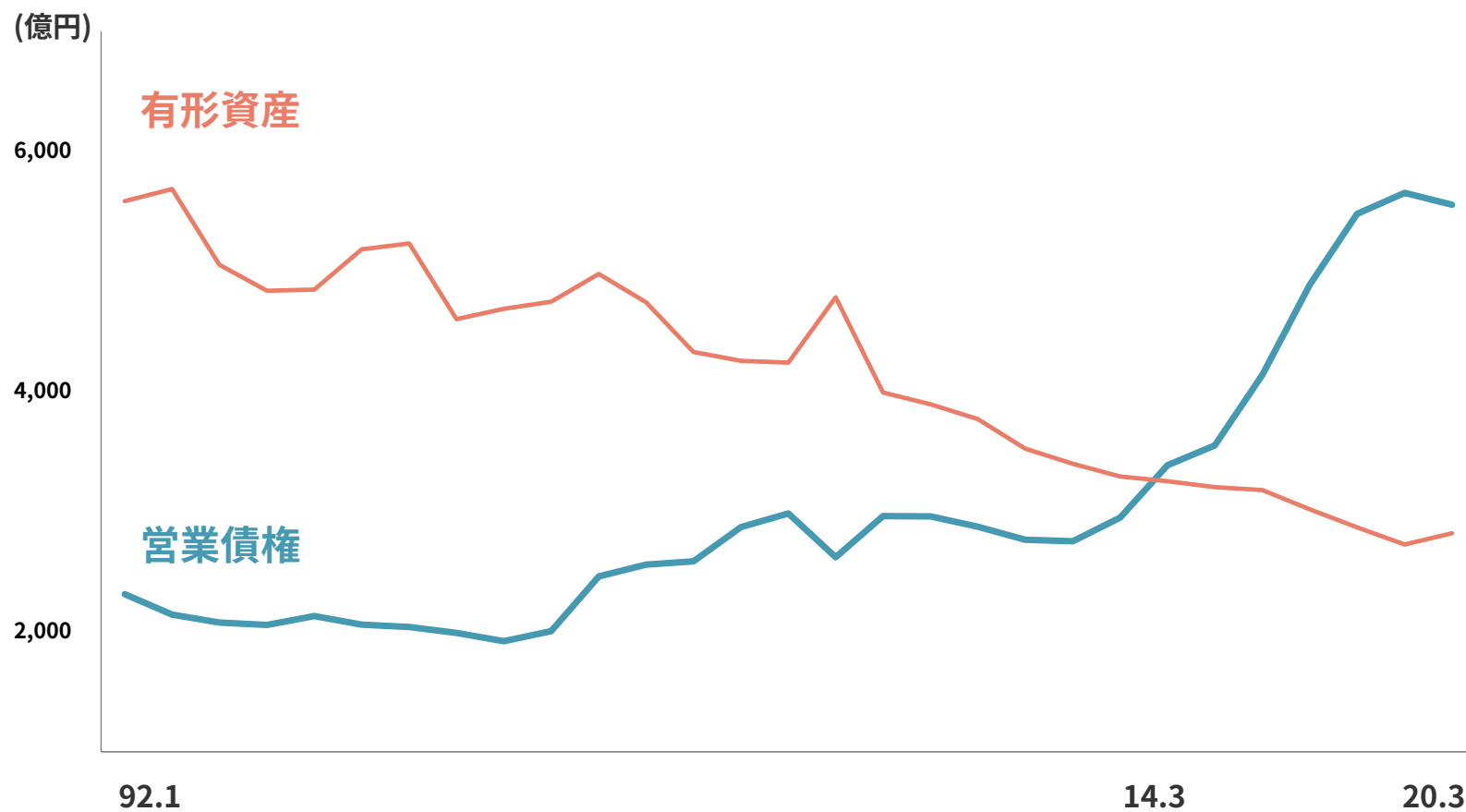
<

GAFA+M
時価総額

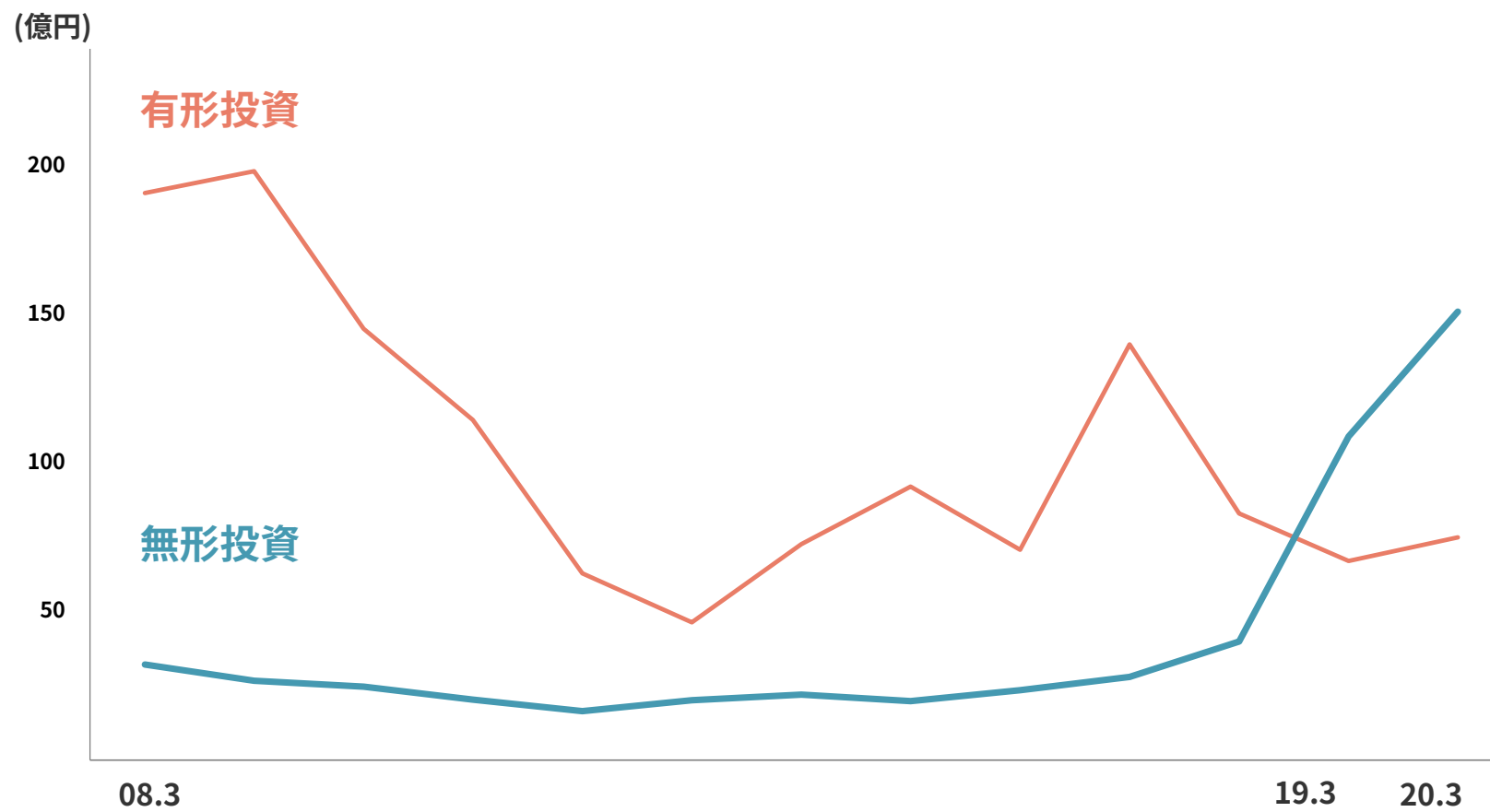
576兆円

*時価総額=2020年4月30日時点

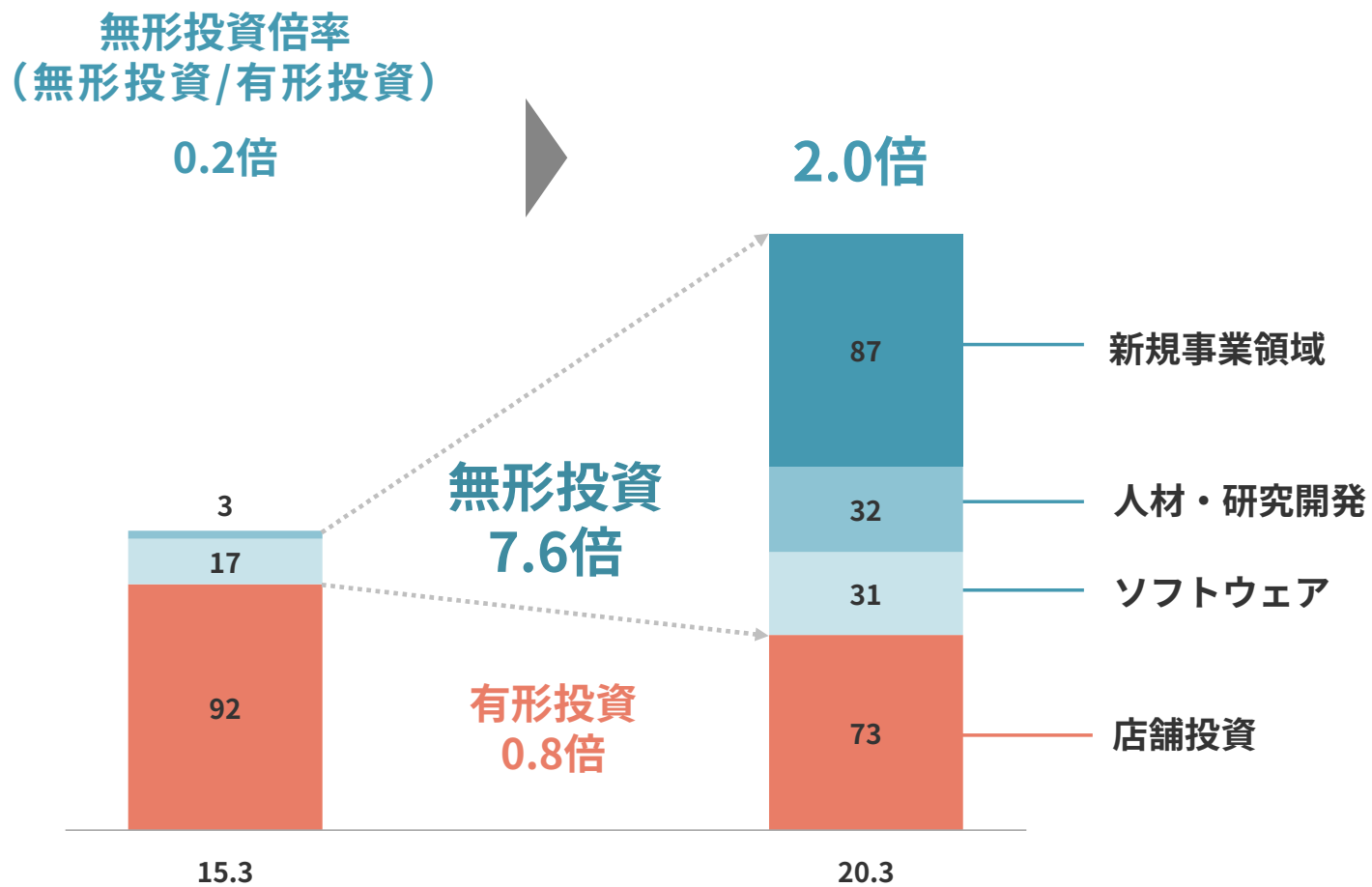
丸井グループの事業構造転換 (16年3月期決算資料より再掲)



丸井グループの無形投資



投資先の内訳



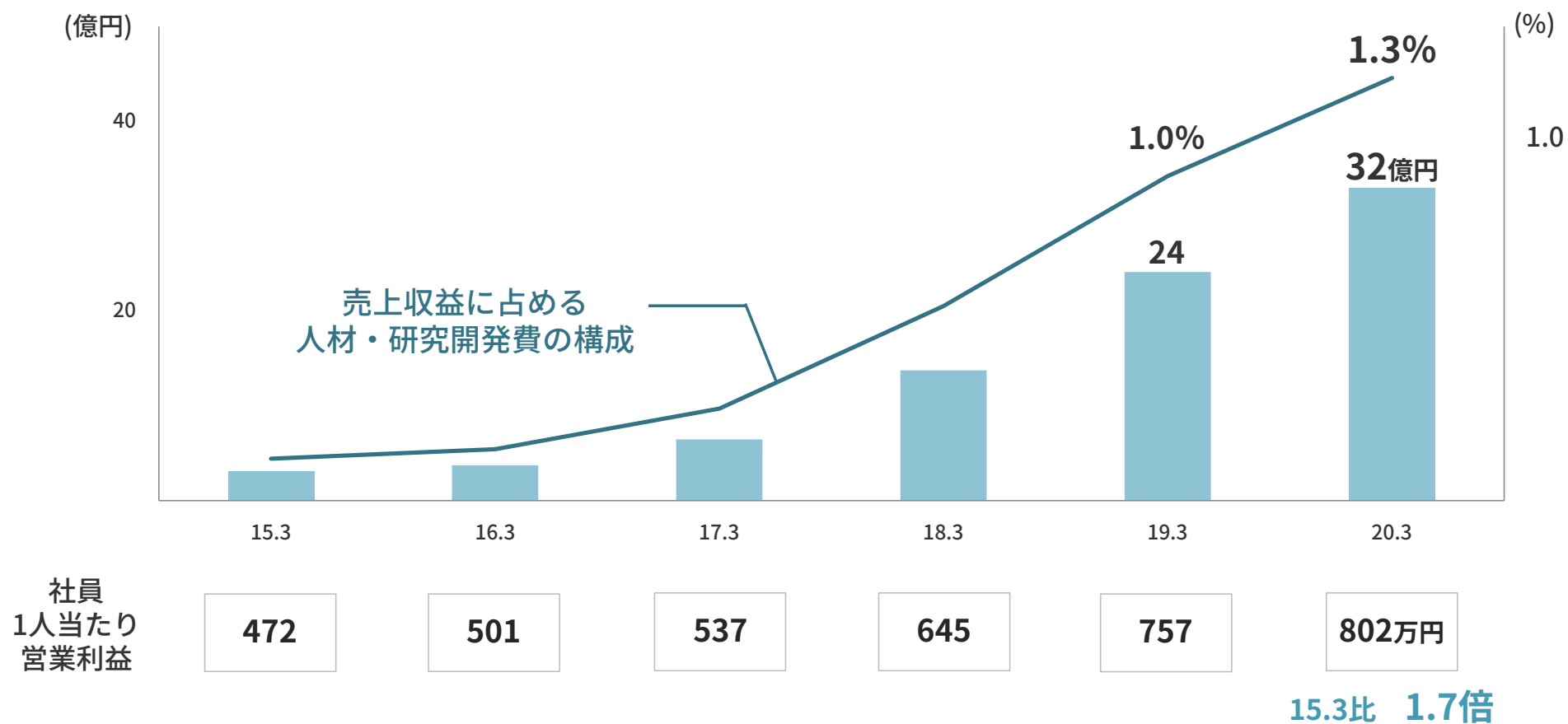
ソフトウェア開発の内製化

年間
230件
(2日に1件ローンチ)

コスト
40%低減

ROI
313%
投資32億円
リターン100億円

人材・研究開発費の状況



新規事業領域の状況

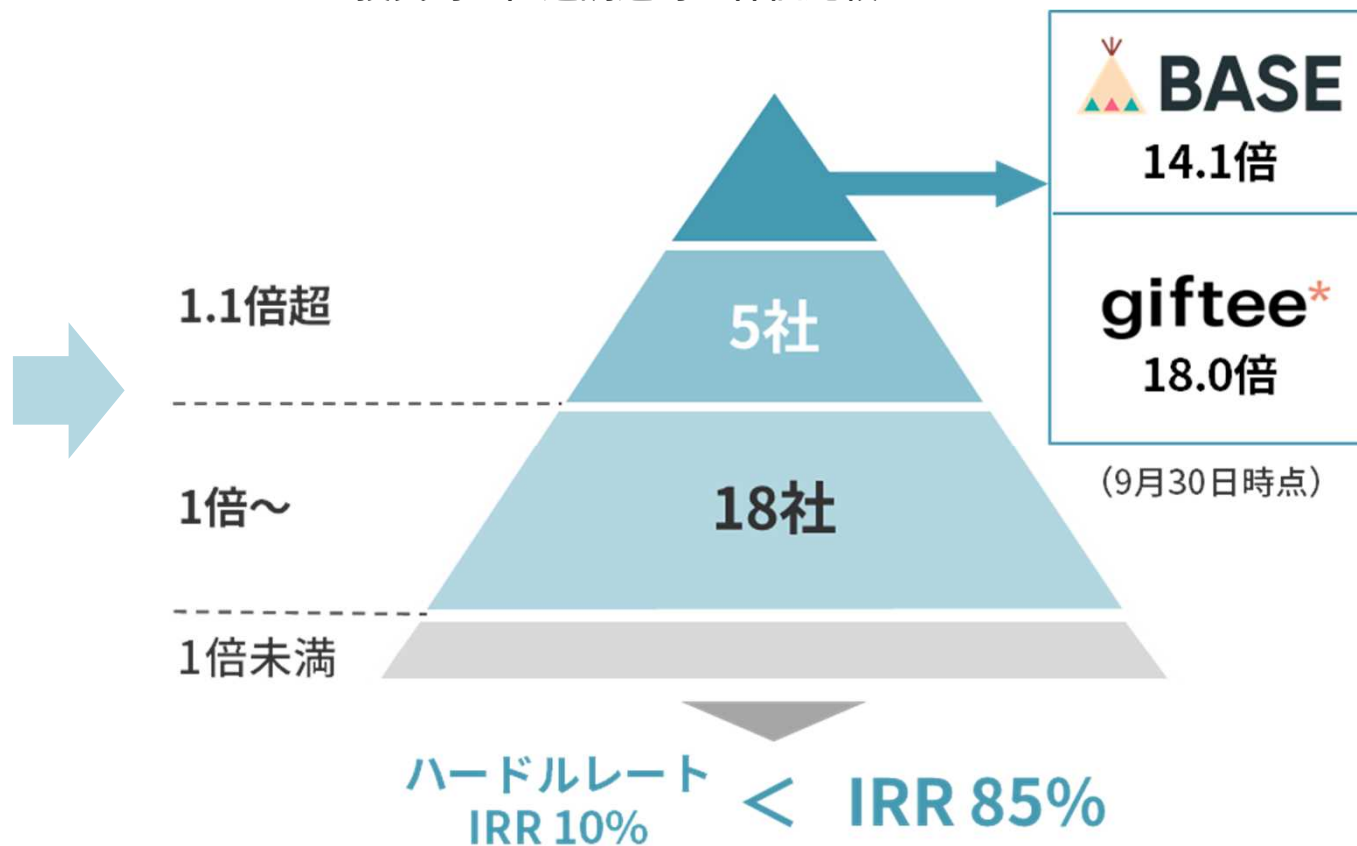
■20年9月末 投資状況

tsumiki証券	19億円
D2C & Co.	16億円
ベンチャー	103億円
ファンド	52億円

累計190億円

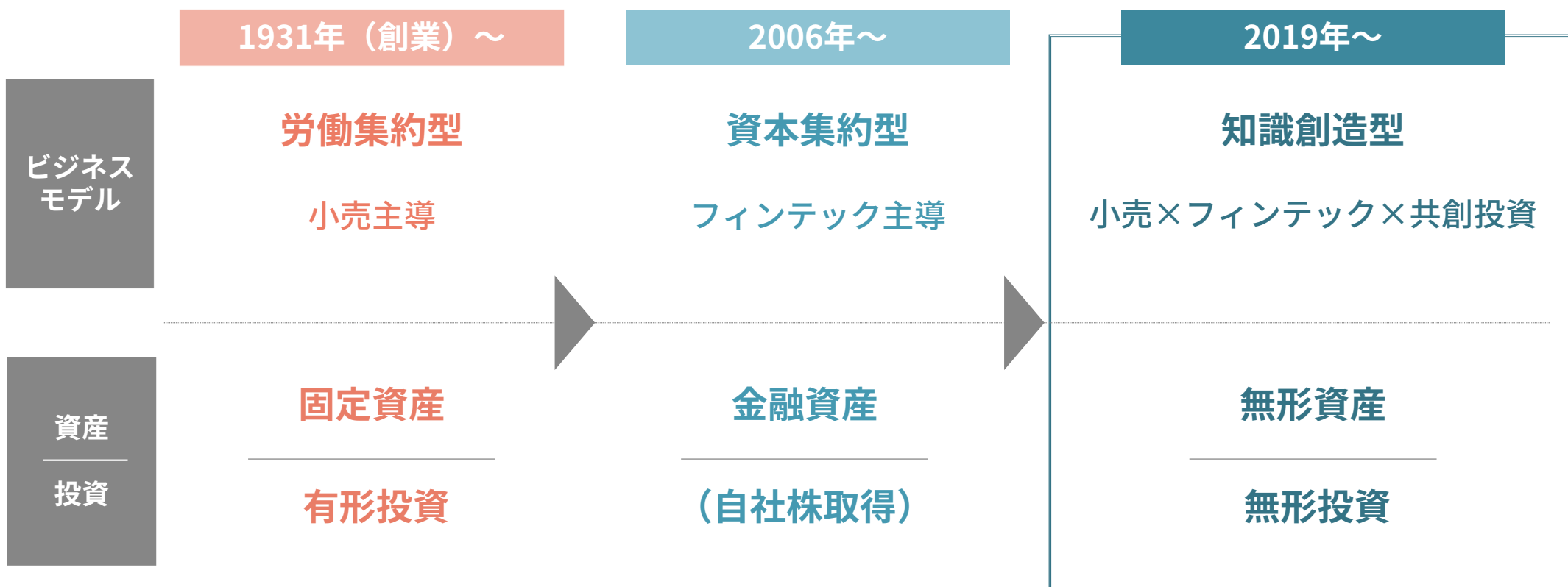
■投資先25社の状況

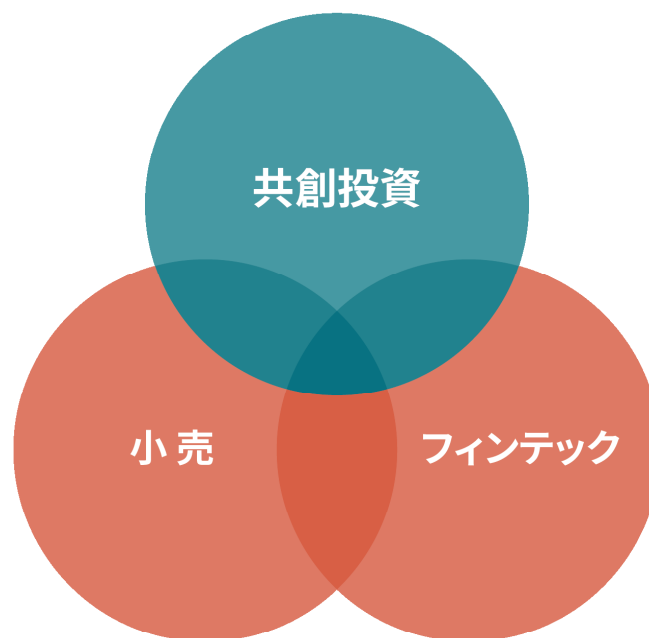
*投資時と直近調達時の株価比較



*IRR：保有する有価証券のうち、対象とする銘柄につき直近調達時価格、上場株は各会計期末時点で売却したものと仮定し算出

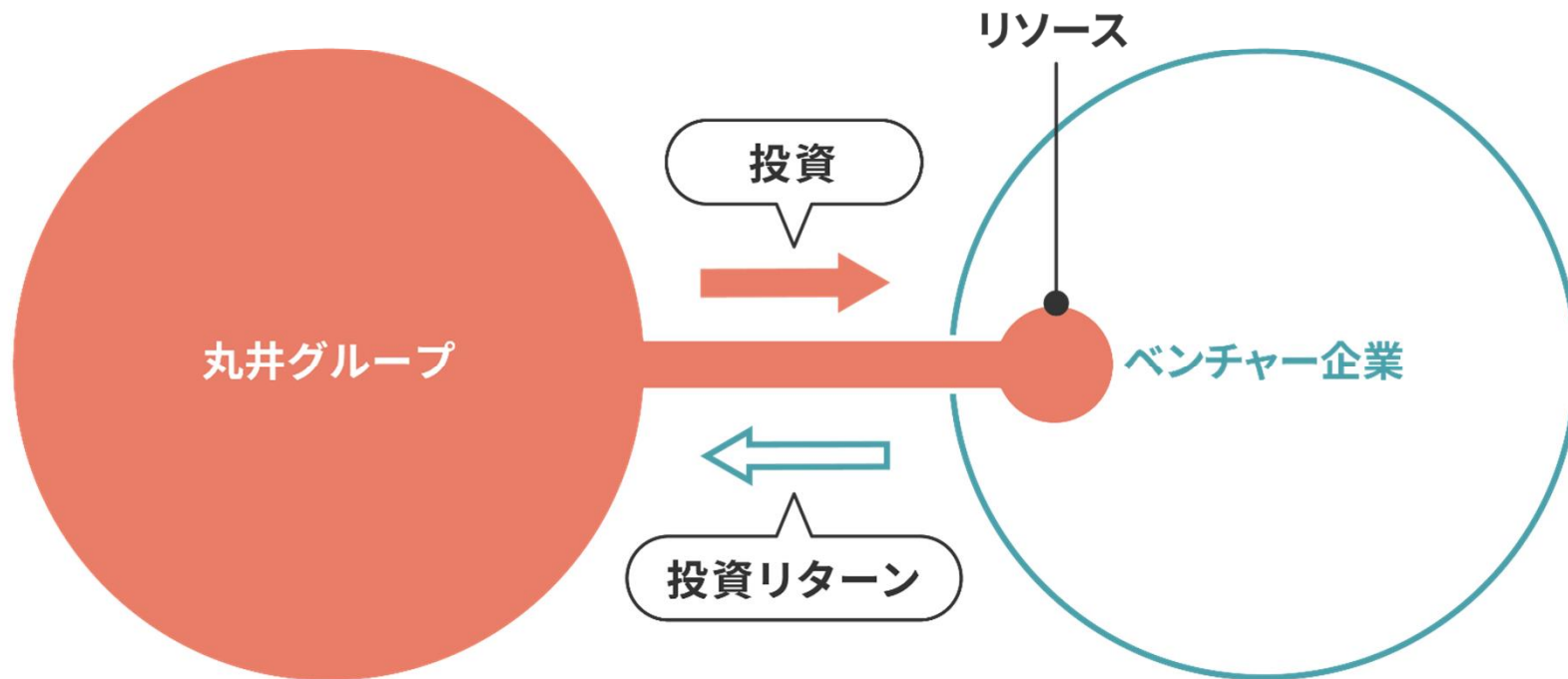
今後のめざすべき方向性





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

共創投資 A面：成長支援型投資



Sparty

BULK HOMME

DINÉTTE

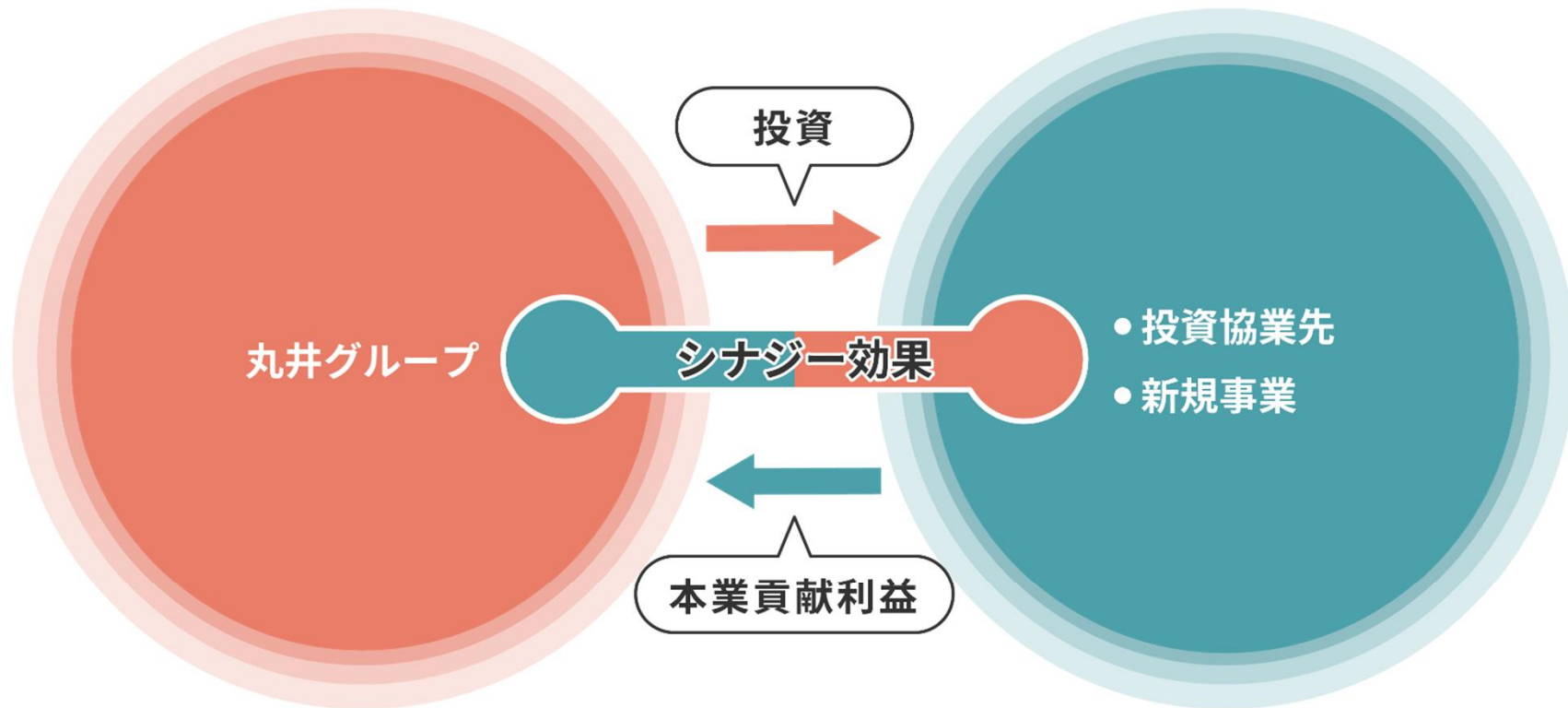
Gojo & Company, Inc.



共創投資 A面：成長支援型投資

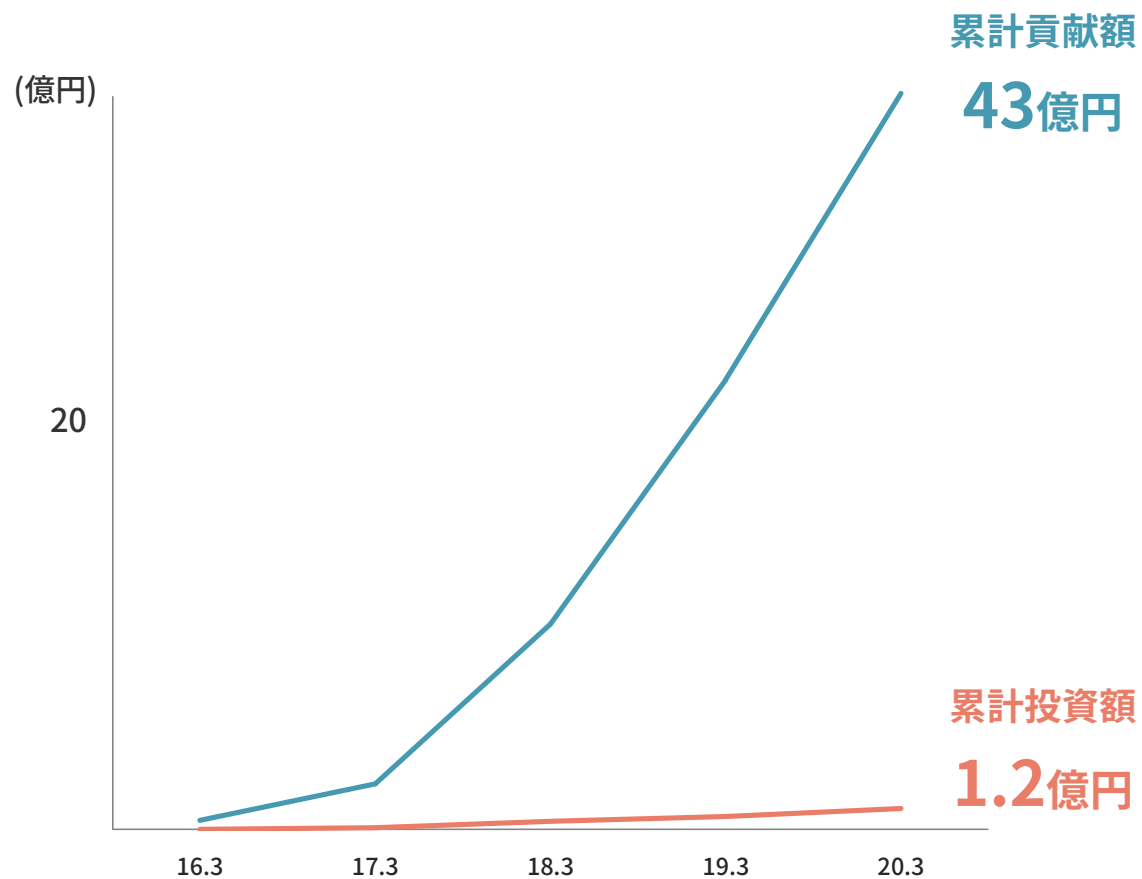
- 投資の成功確率を高めることで、IRR向上をめざす





共創投資 B面：本業シナジー型投資

■アニメ事業



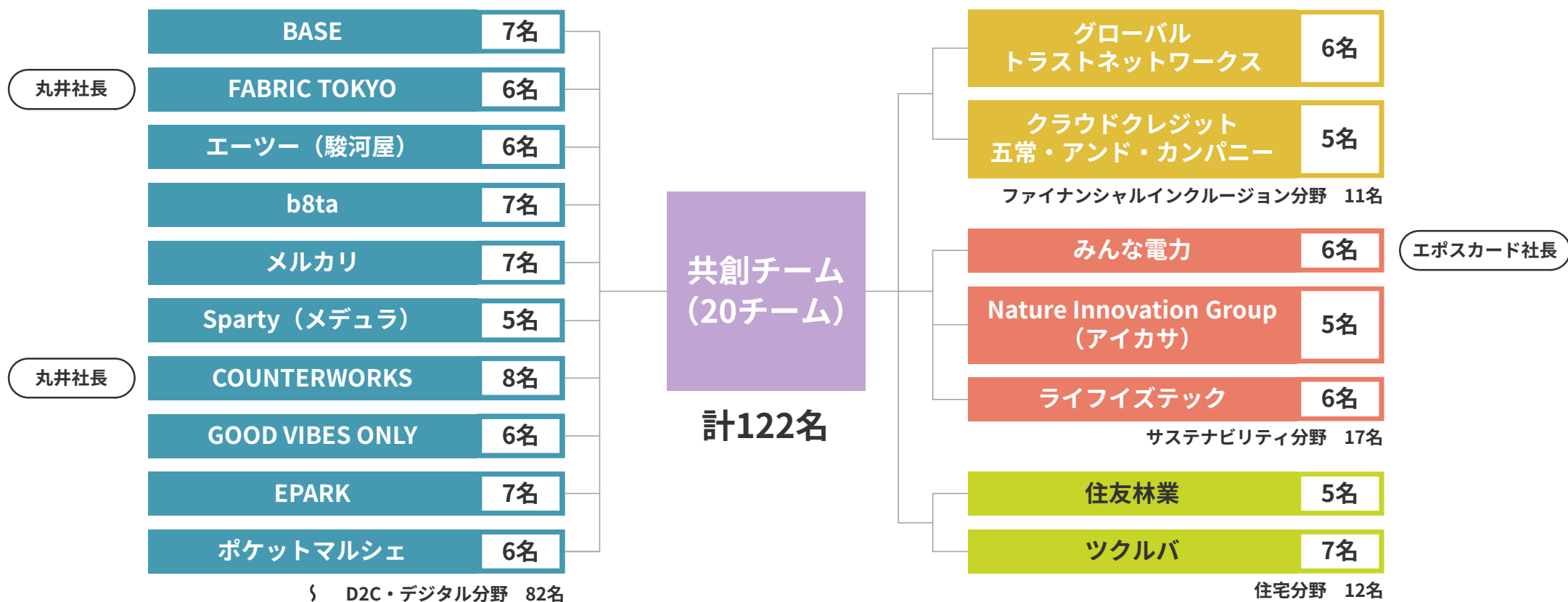
■その他の投資先



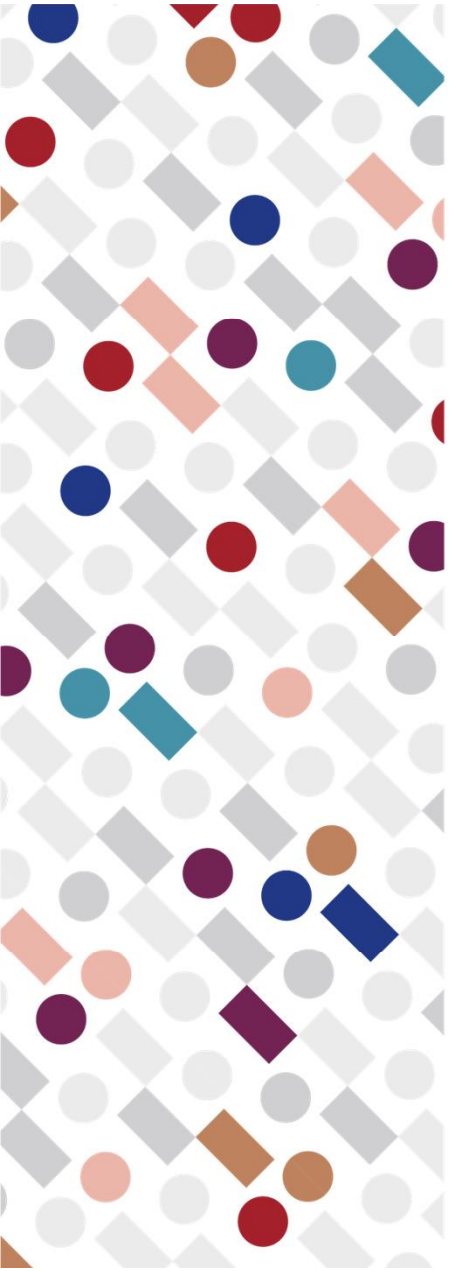
今後はIPOを前提としない
ベンチャー企業・上場企業も対象

共創投資の状況

・ オープンイノベーションの確実な成功に向け、執行役員がリーダーの共創チームを新設



*投資先以外も含む
(2020年9月末時点)



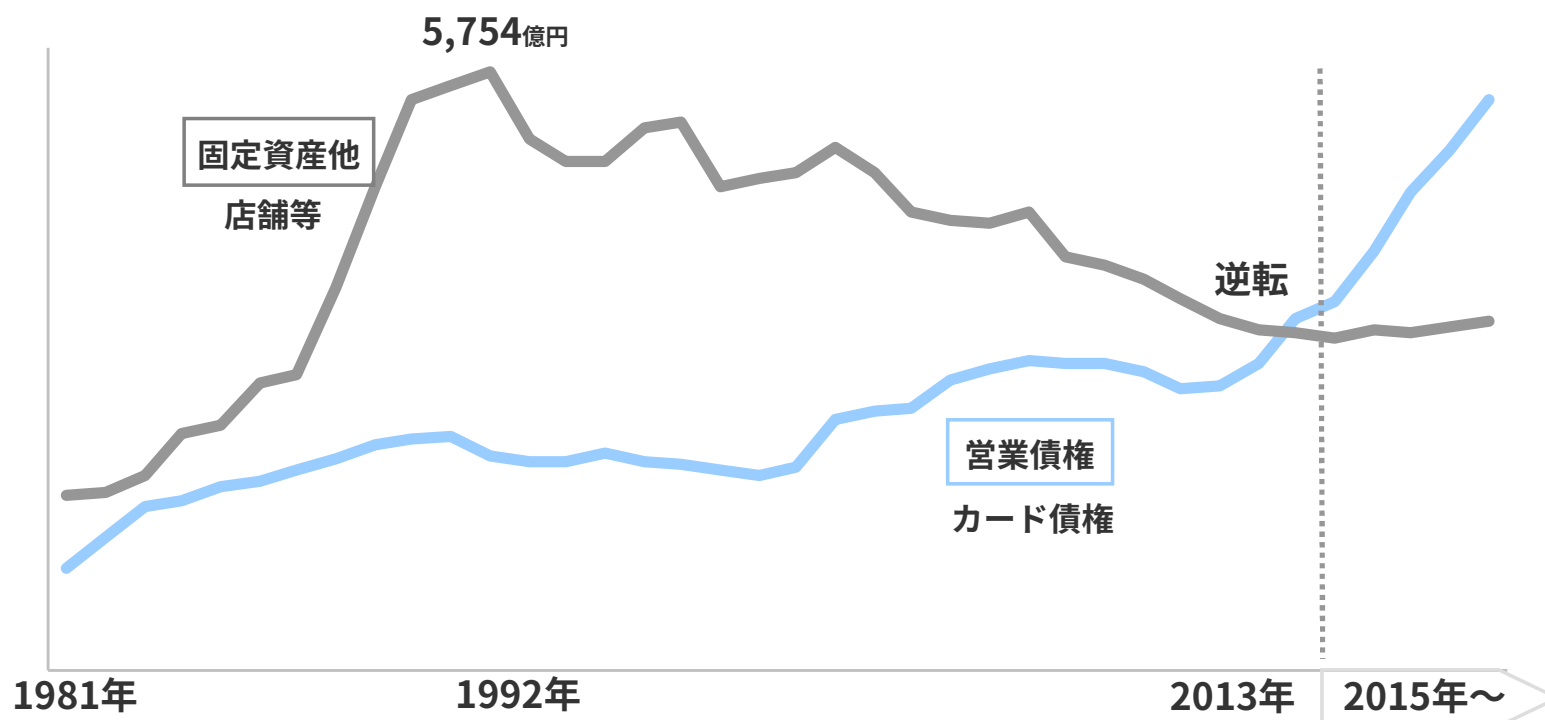
6

資本政策と株主還元

事業構造の歴史的転換：2013年度に資産構造が逆転

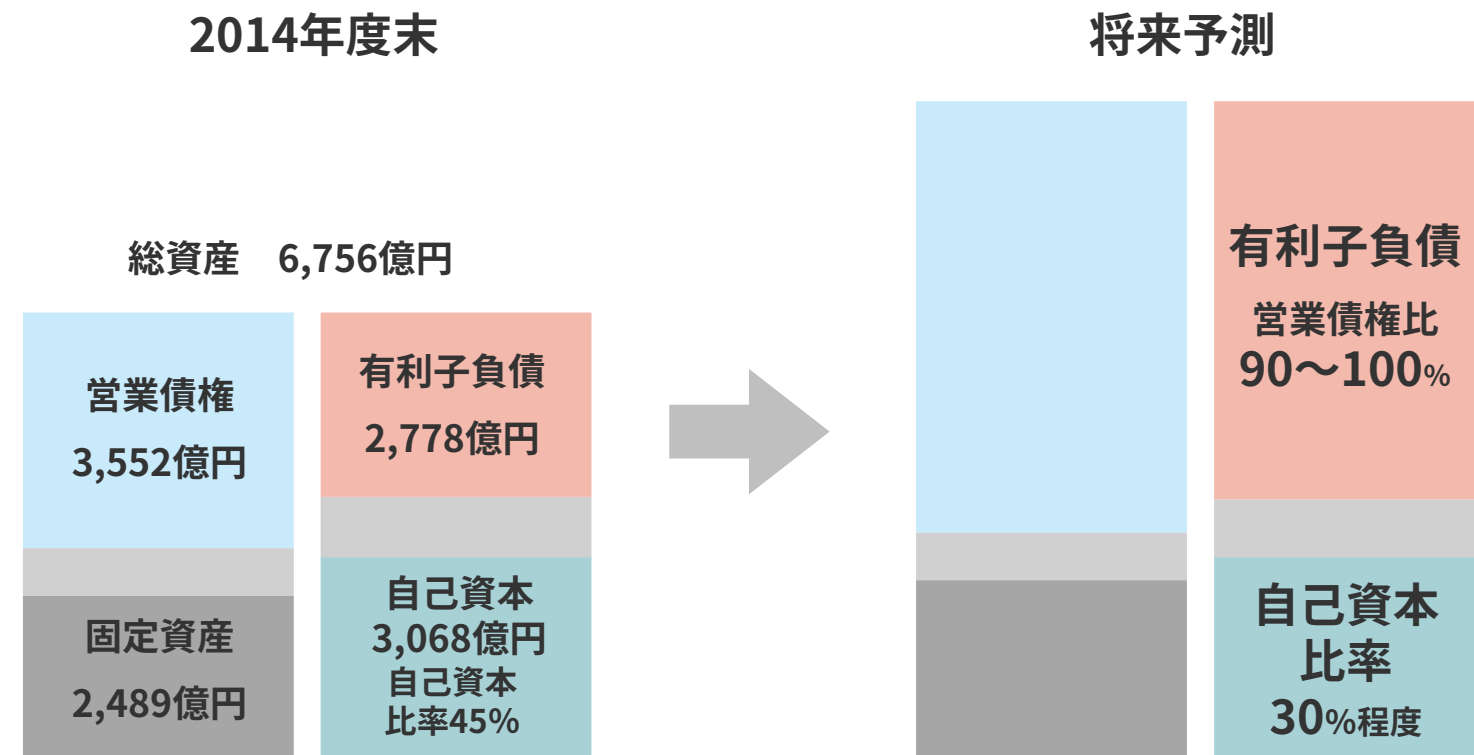
- 2006年のエポスカードの発行により、グループの事業構造が大きく変化、2013年度には店舗などの固定資産を営業債権が上回る

■資産の推移と見通し



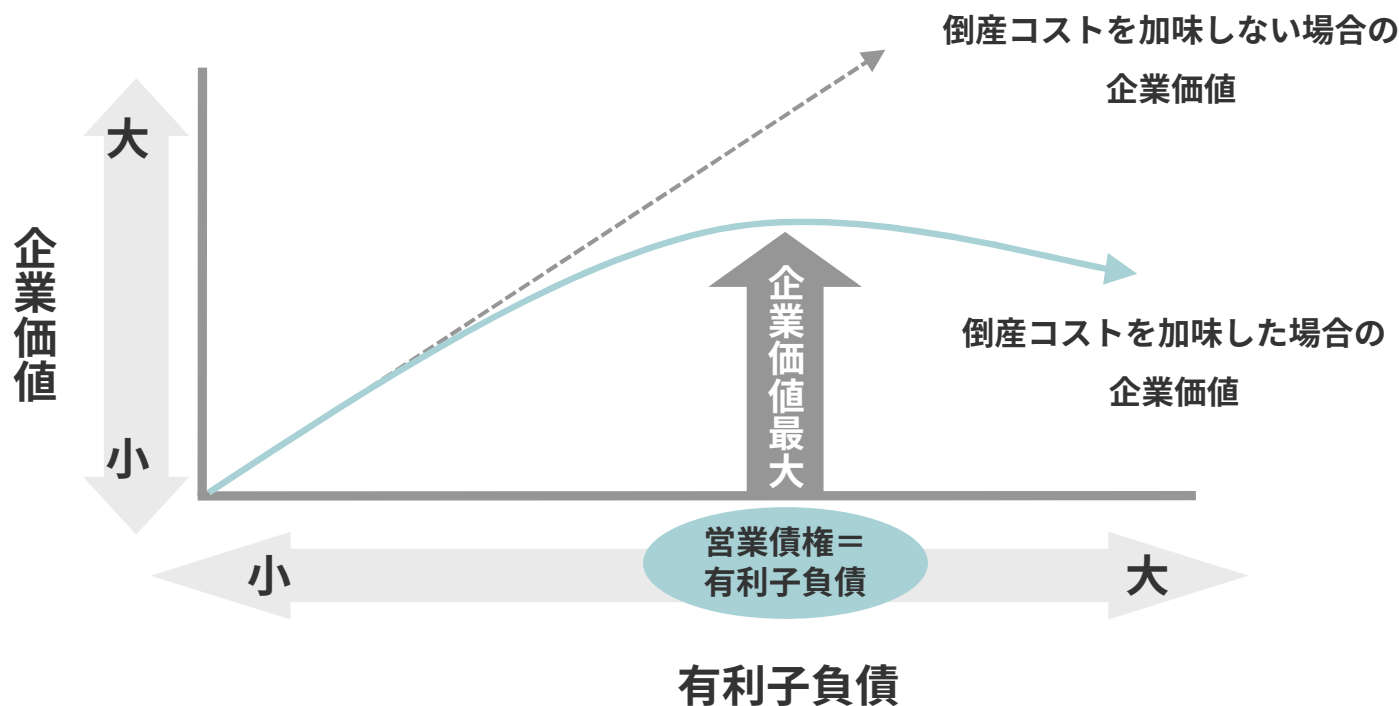
めざすB/Sイメージ：企業価値の最大化をはかる

- 有利子負債は、営業債権額を上限とし、債権の9割程度まで残高拡大
- 中長期的な自己資本比率は、30%程度を目安とする



有利子負債調達をどこまで高めるか：債権額を上限に

- 営業債権を有利子負債が上回れば、倒産コスト（格付低下など）が高まる
- 営業債権と有利子負債が同額になるまでは、企業価値は高まると想定

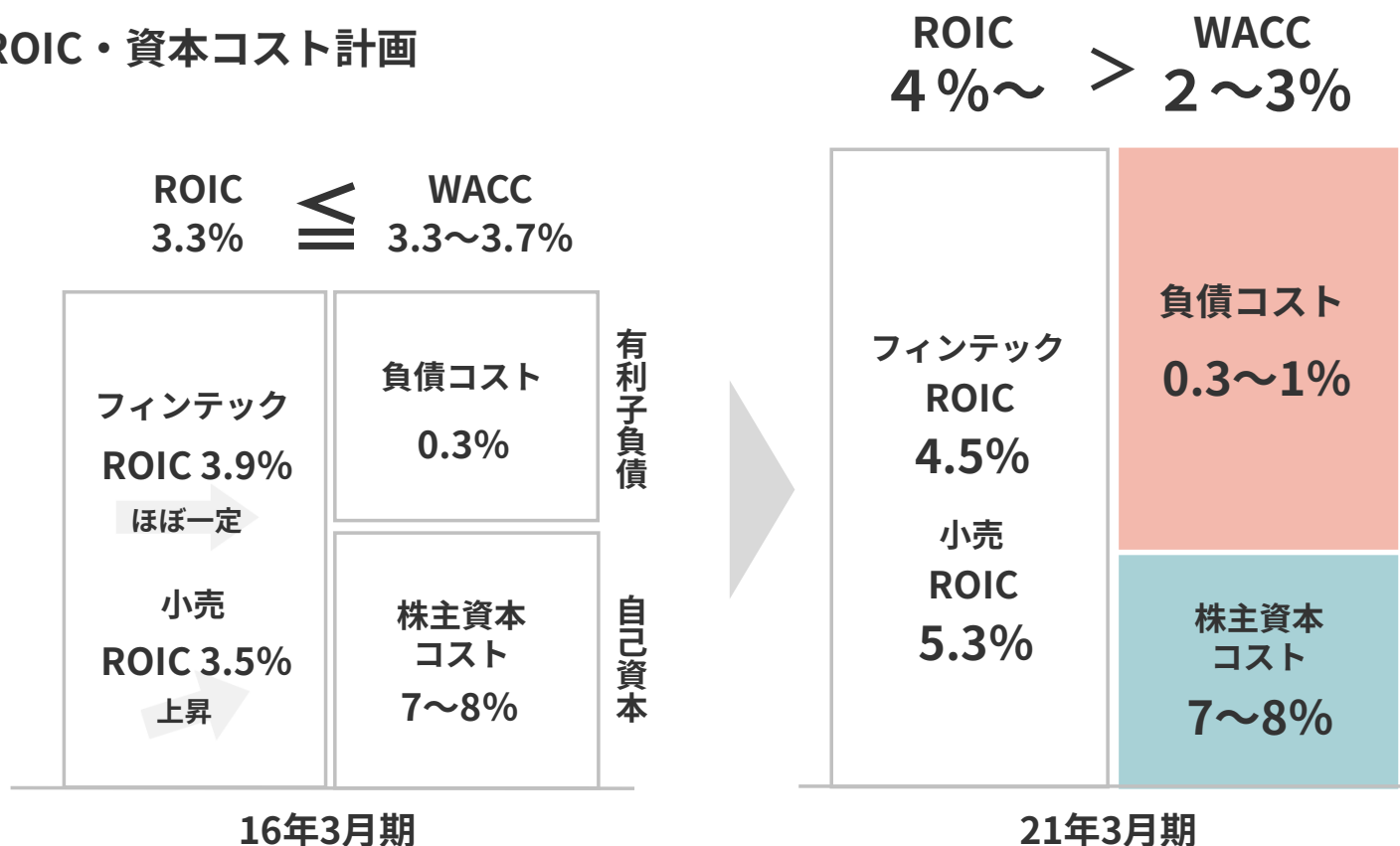


負債調達は債権額を上限とし、財務の安全性から9割を目安に設定

最適資本構成の実現：ROIC・WACC計画

- ・フィンテックはコストの低い負債で調達、小売は株主資本を利用
- ・EVAスプレッドは17年3月期にプラスに転じ、以降超過利益は拡大

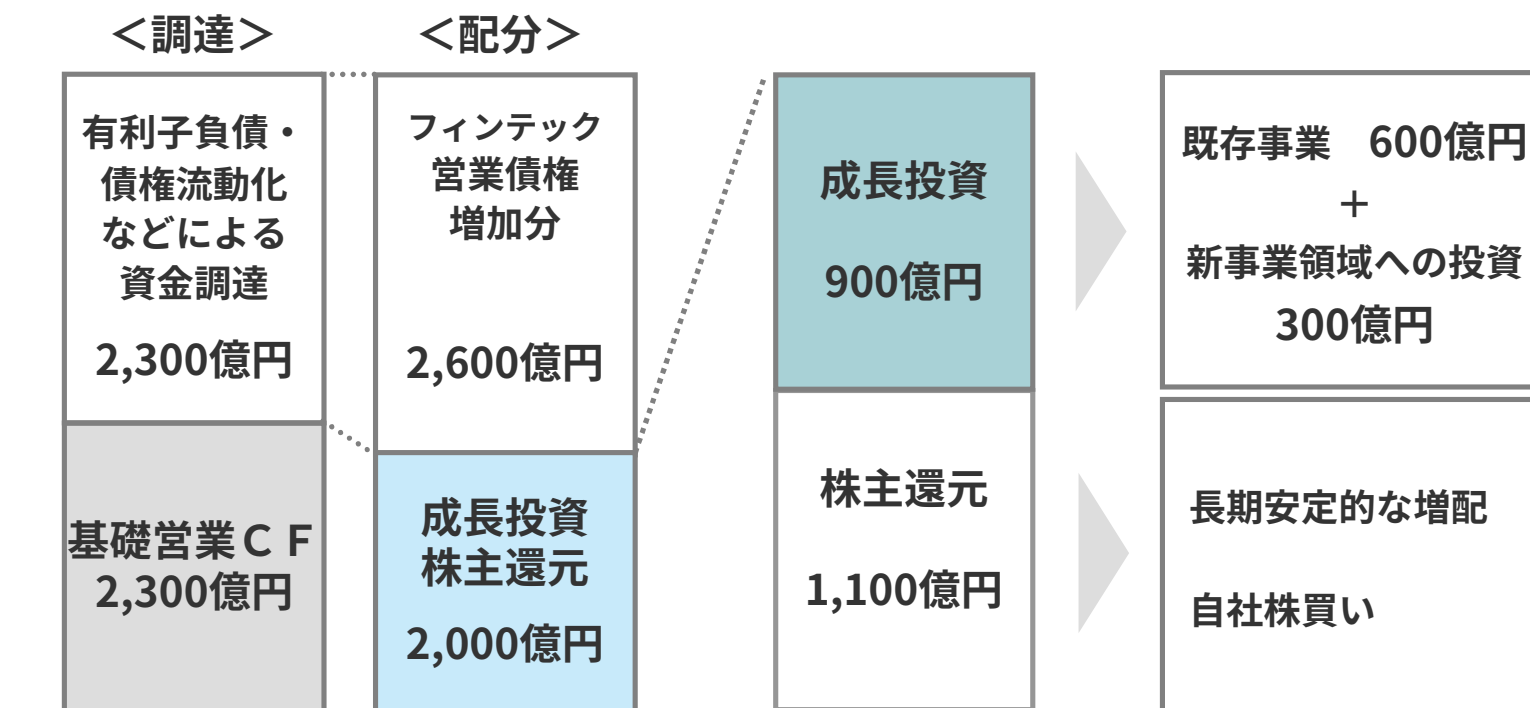
■ROIC・資本コスト計画



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、2,300億円
- 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を配分

■16年～20年度（5年間）のキャッシュフロー計画



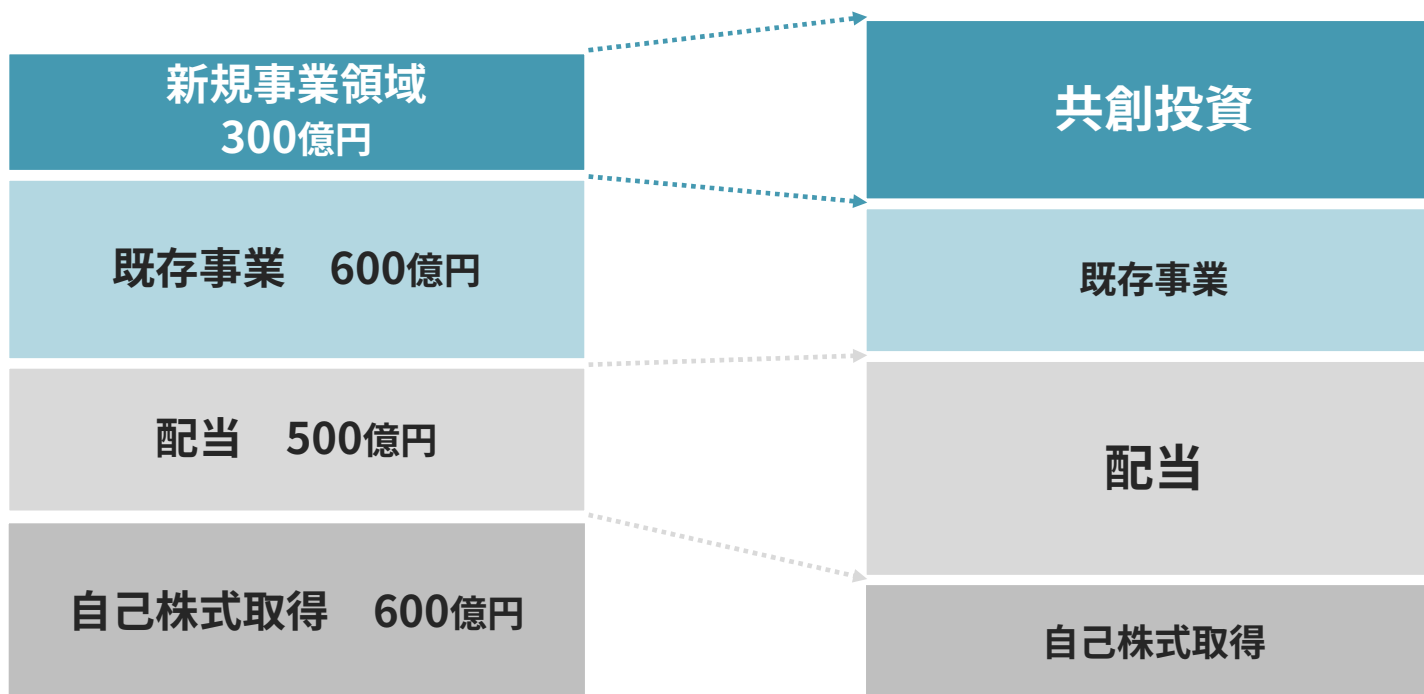
投資の全体イメージ

現 中計期間 16年4月～

次期 中計期間 21年4月～

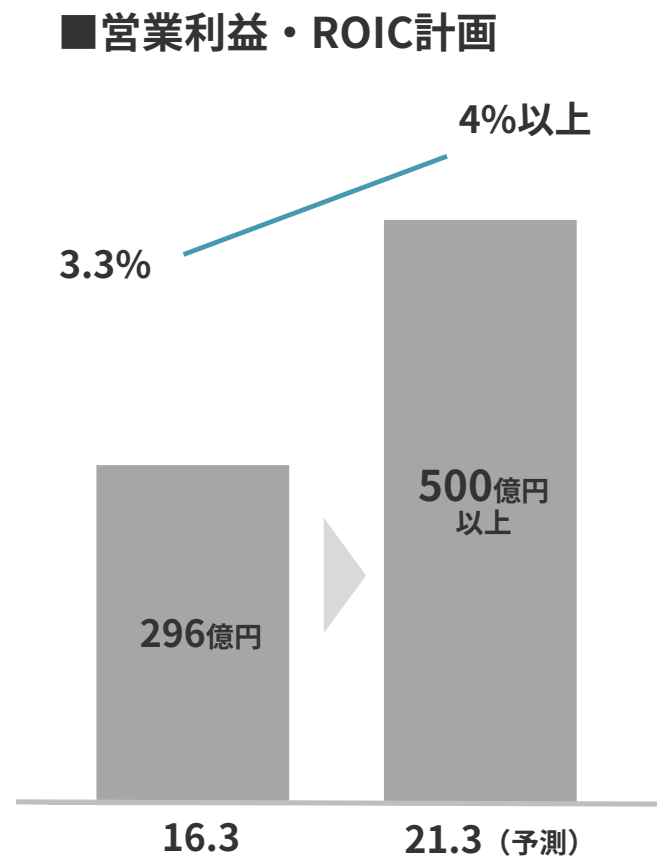
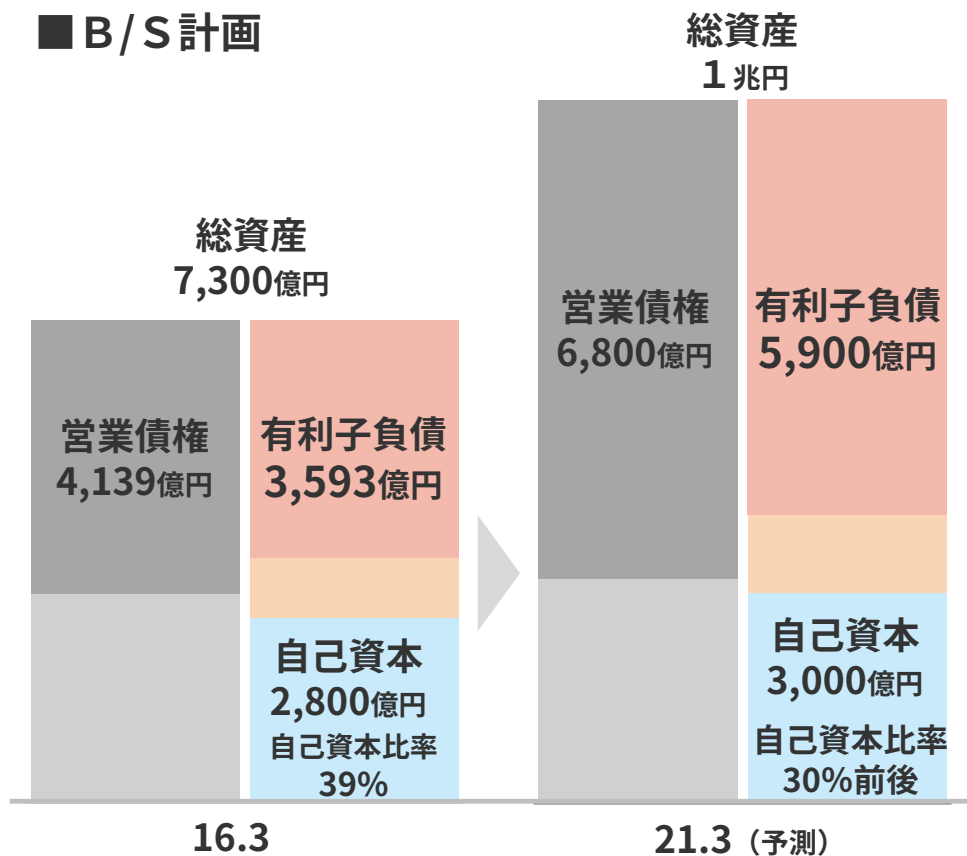
ROE > 資本コスト
ROIC > WACC

ROE > 10%以上
IRR > ROE



連結B/S、ROIC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%
- 小売の構造転換とフィンテックの拡大でROICは4%以上へ



ROE・ROICの状況

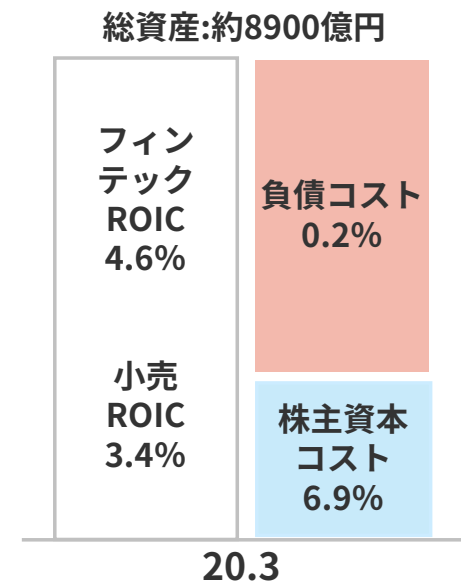
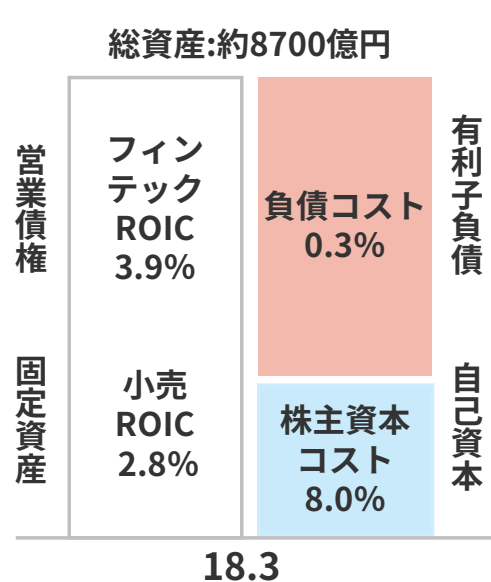
- ROEは8.8%と株主資本コストを上回る水準に上昇
- ROICは3.7%に上昇、4期連続でWACCを上回る

ROE 7.6% < 株主資本コスト 8.0%

ROIC 3.3% > WACC 3.1%

ROE 8.8% > 株主資本コスト 6.9%

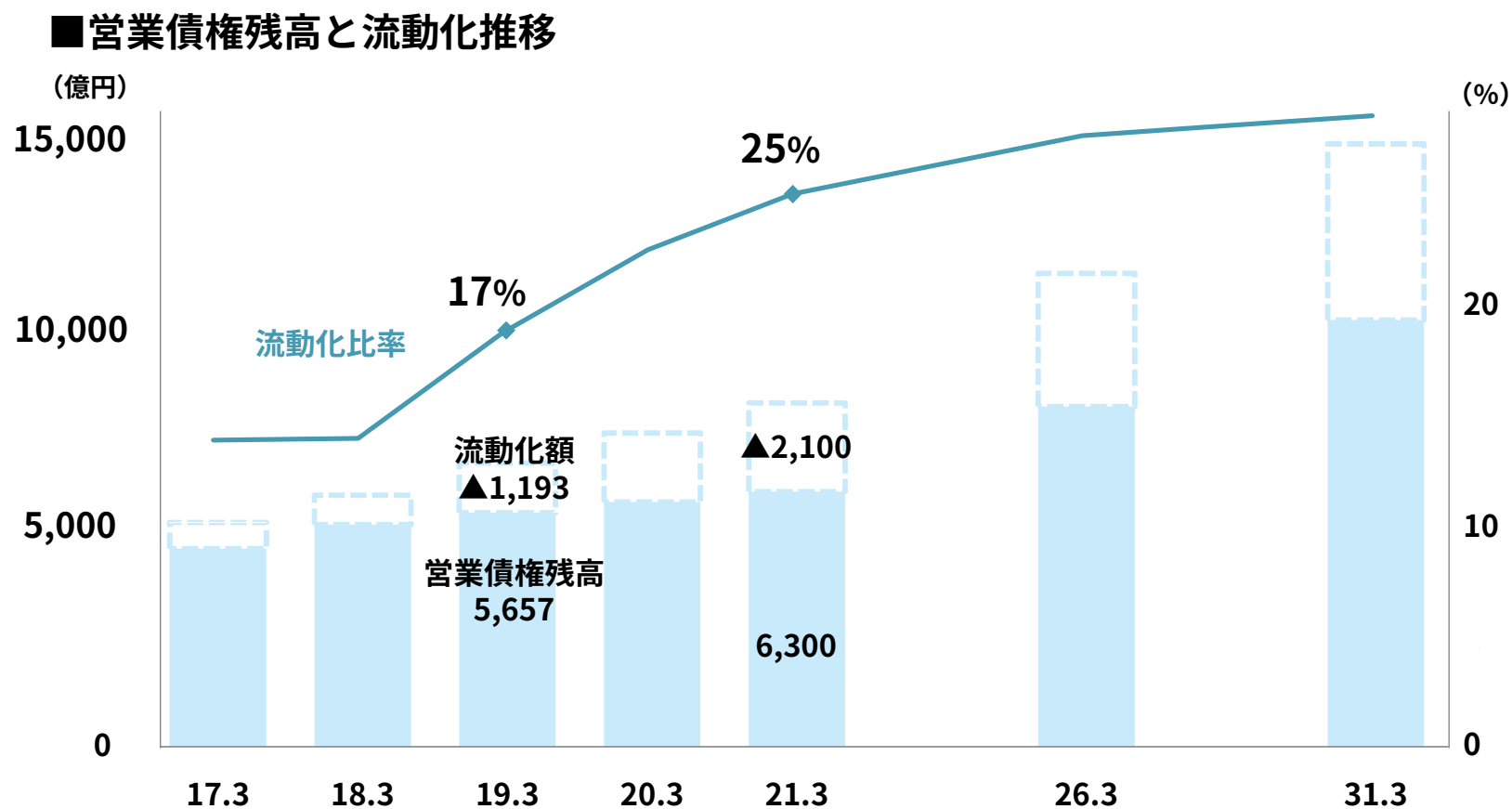
ROIC 3.7% > WACC 3.0%



※資本コスト（WACC）の算出方法を、株主資本の期末簿価から時価総額へ変更

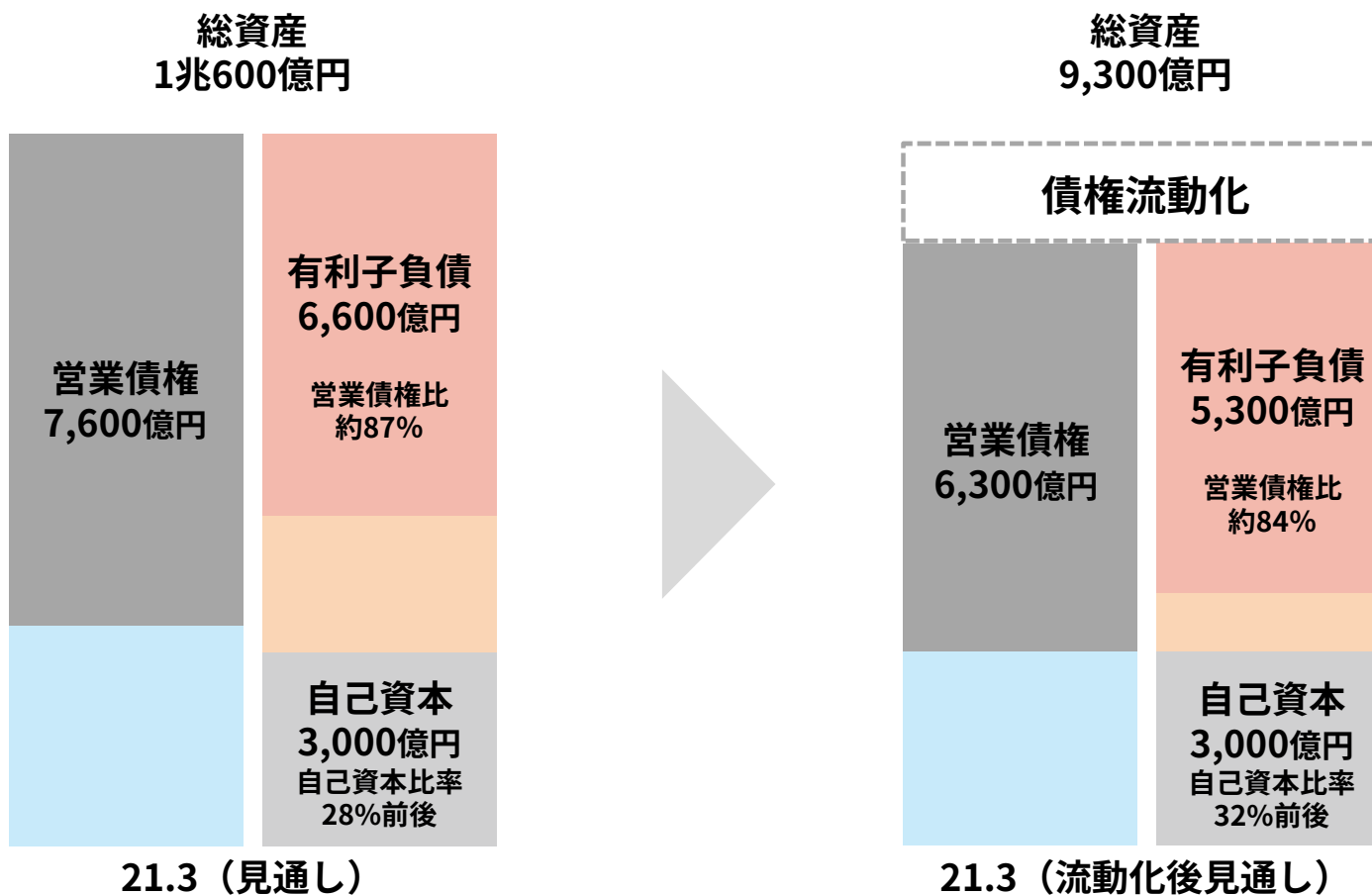
今後の債権流動化の方向性

- 営業債権の流動化による調達を他社並みの25%程度まで計画的に拡大し、調達手段の多様化によるリスク減少をはかる



債権流動化後のバランスシート

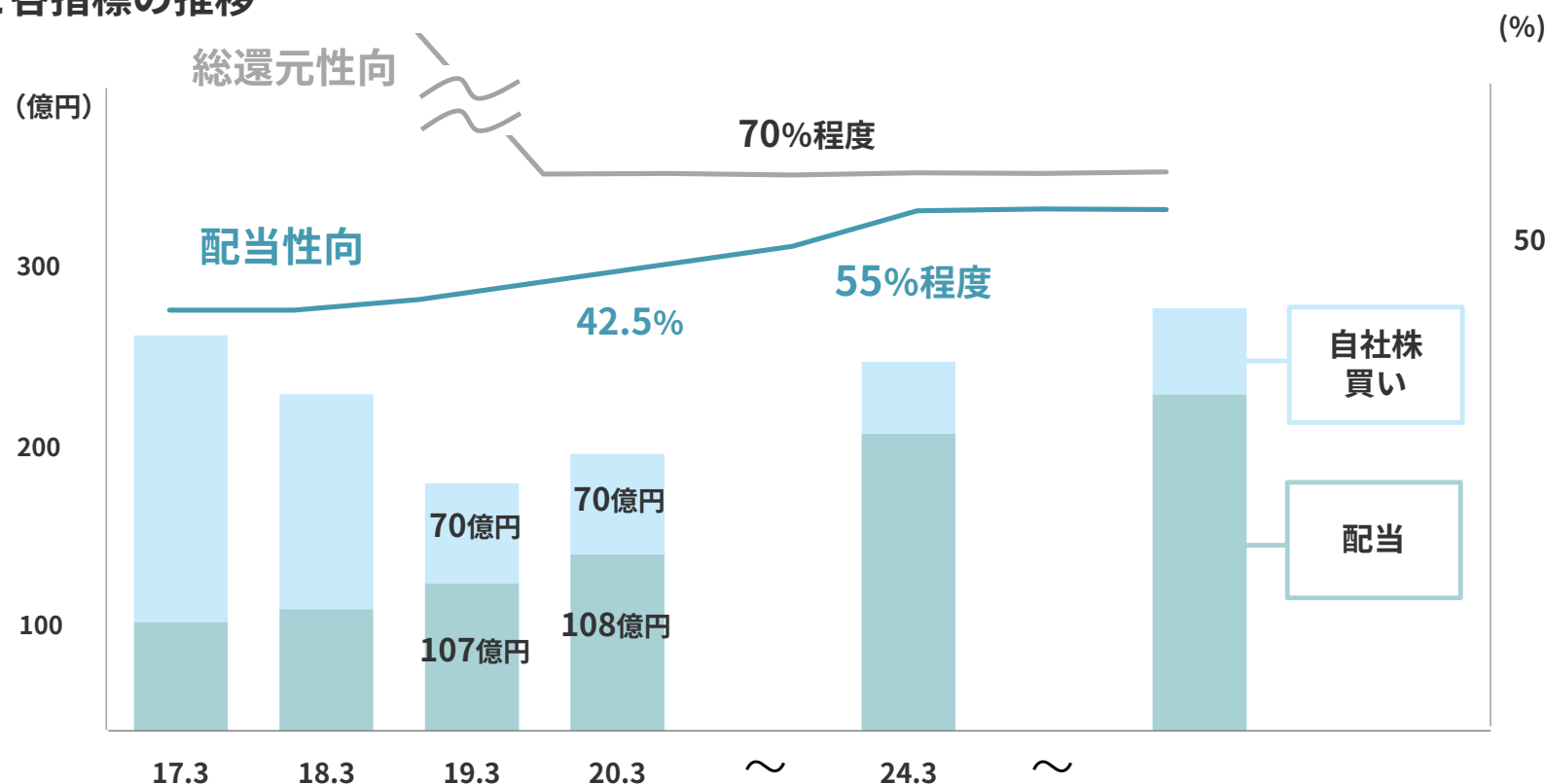
- 債権流動化により、21年3月期の総資産は1兆円を下回る水準に抑制



今後の株主還元の方方向性

- 株主還元を自社株買いから徐々に配当へシフト
- 総還元性向は自己資本比率30%を維持できる水準の70%を目安とする
- 配当性向は欧州並みの55%を目処とし、長期・継続的な増配をめざす

■ 株主還元額と各指標の推移



EPS・配当金成長率 他社比較

- ・将来にわたる安定的な収益を得られる構造に変化していった結果、丸井Gは他社と比較してもEPS・配当性向の伸長率が比較的高い

■EPS・配当金の成長率

		丸井グループ	生活用品 A社	家具販売 B社
EPS	実績 (16.3~20.3)	<u>14.8%</u>	7.1%	11.1%
	予想 (20.3~23.3)	<u>25.9%</u>	30.9%	6.6%
配当金	実績 (16.3~20.3)	<u>21.4%</u>	1.1%	14.4%
	予想 (20.3~23.3)	<u>21.1%</u>	13.3%	8.5%

* 予想はアナリストコンセンサス予想

今後の方向性

- ・リカーリングレベニュー拡大にもとづく安定的な利益成長と資本政策により長期的な高成長と高還元を両立

■今後のEPS・配当金イメージ

