



CO-CREATION



CO-CREATION

共創経営レポート 2018

SECTION 01

丸井グループがめざす共創サステナビリティ経営

- 01 丸井グループの共創理念
- 02 信用の共創
- 06 社長メッセージ
- 16 Dialogue 01：
経済性と社会性を両立させ、社会に必要とされる
「いい会社」とは

SECTION 02

共創サステナビリティ経営の価値創造モデル

- 22 共創サステナビリティ経営のビジネスモデル
 - 22 景気は自らつくるもの
 - 24 「店舗・カード・Web」三位一体のビジネスモデル
 - 26 統合思考を可能にする独自の純粋持株会社
 - 28 三位一体のビジネスモデルを実現する仕組み
 - 30 インクルージョン視点による重点テーマの特定
 - 32 インクルーシブで豊かな社会を共に創る
- 34 Dialogue 02：
マイクロファイナンスの視点から見た
「ファイナンシャル・インクルージョン」
- 38 丸井グループがめざす
「ファイナンシャル・インクルージョン」
 - 38 すべての人への
「ファイナンシャル・インクルージョン」
 - 40 クレジットカードによる日本初の証券事業
 - 44 Dialogue 03：
つみたて投資ですべてのお客さまの
「しあわせ」をお手伝い
 - 48 証券事業を共に支えるグループ社員
- 50 丸井グループ独自の一体経営
 - 50 共感力と革新力を磨く「職種変更」
 - 52 「多様性推進」が革新を起こす組織をつくる
 - 54 「働き方改革」で一人ひとりが活躍できる場に
 - 56 評価制度と求める人物像を再定義
 - 58 Dialogue 04：
共創サステナビリティ経営を可能にする
独自の一体経営
 - 62 「インクルージョン」への大きな共感

SECTION 03

共創サステナビリティ経営のマネジメント

- 66 中期経営計画
 - 66 中期経営計画の基本方針
 - 67 重視する3つのKPI
 - 68 10年後を見据えた機会と脅威
 - 70 新たな成長に向けた投資の進捗
 - 72 Dialogue 05：
スタートアップ企業との共創を
通じて見えてくる未来の丸井グループ
 - 76 小売セグメント
 - 80 フィンテックセグメント
- 84 CFOメッセージ
 - 85 めざすべきバランスシート
 - 88 株主還元の実績と今後の方針
- 90 共創経営のガバナンス
 - 90 企業価値共創のコーポレートガバナンス
 - 93 社外取締役メッセージ
 - 102 役員一覧

- 108 会社情報
- 110 店舗ネットワーク
- 112 財務・非財務サマリー
- 114 外部格付・表彰一覧

- 116 「統合報告・ESG対話フォーラム」に参加して
- 117 編集後記

編集方針

「共創経営レポート」には、経営理念や事業戦略を中心に、業績や事業概況、財務情報等を記載しています。加えて、持続的成長を支える、非財務情報も包括的に掲載する統合報告書として編集しています。株主・投資家の皆さまをはじめ、あらゆるステークホルダーの皆さまに、丸井グループの理解促進にご活用いただければ幸いです。なお、レポートの編集にあたっては、IIRC(国際統合報告評議会)が提唱する「国際統合報告フレームワーク」(2013年12月公表)、経済産業省が策定した「価値協創ガイドライン」(2017年5月公表)を参照しています。

将来の見通しに関する注意

本レポートのうち、当社グループの将来に関する数値情報は、本レポート発行時点における情報に基づいて当社グループが判断したものであり、不確定な要素を含んでいます。実際の業績などは、さまざまな要因により、これらを見通しとは大きく異なる可能性がありますので、ご承知おきください。実際の業績に影響を与える重要な要素には、丸井グループを取り巻く経済情勢、為替レート、株式相場などが含まれます。

丸井グループの

共創 理念

丸井グループは1931年の創業以来、小売と金融が一体となった独自のビジネスモデルを時代の変化、消費者の変化にあわせて進化させ続けてきました。そして今、私たちは、すべてのステークホルダーと共に価値を創る「共創サステナビリティ経営」を進めています。すべてのステークホルダーにとっての利益の調和である「しあわせ」を共に創ることが、その目的です。

時代と共に変化するお客さまニーズや社会の課題に対して、どう未来を切り開いていくのか。その実現に向けて私たちが注目したのが、「インクルージョン(包摂)」という考え方です。丸井グループでは、すべてのステークホルダーとの共創を通じて、すべての人が「しあわせ」を感じられるインクルーシブで豊かな社会の実現をめざしていきます。

めざす姿

すべての人が「しあわせ」を感じられる
インクルーシブで豊かな社会を共に創る

経営理念

お客さまのお役に立つために進化し続ける
人の成長＝企業の成長

創業の精神

信用はお客さまと共につくるもの
景気は自らつくるもの



共創経営レポート

🌐 www.0101maruigroup.co.jp/ir/lib/i-report.html

毎年9月に発行する統合レポート
経営戦略面にフォーカス



2018年12月
発行予定

共創サステナビリティレポート

🌐 www.0101maruigroup.co.jp/sustainability/lib/s-report.html

毎年12月に発行するサステナビリティレポート
地域・社会とのつながりにフォーカス



信用の 共創

MARUI's CORE VALUE

「信用の共創」とは何か？

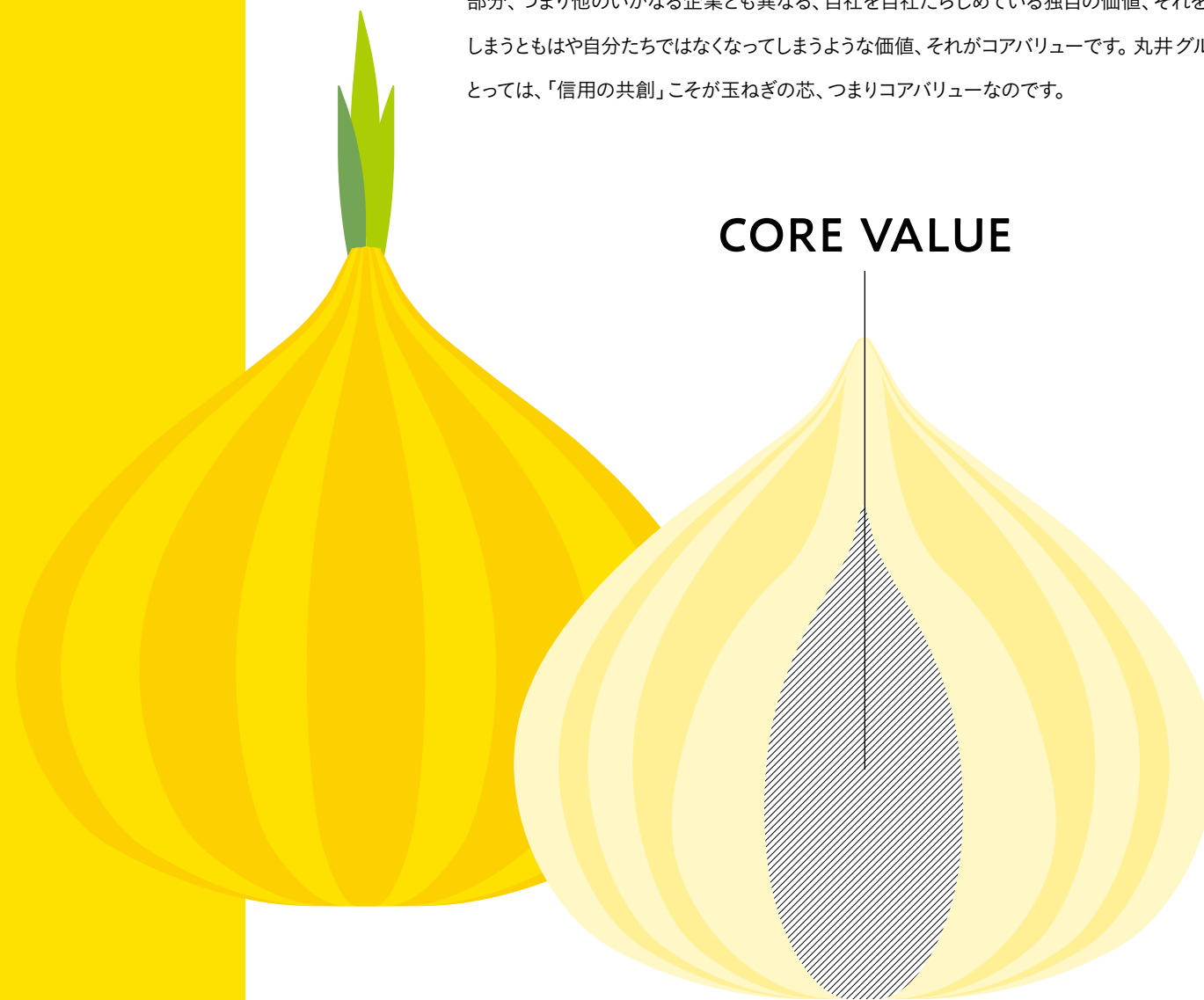
これは創業者の言葉「信用は私たちがお客さまに与えるものではなく、
お客さまと共につくるもの」に由来しています。

丸井グループの「玉ねぎの芯」

丸井グループにとってのコアバリューとは、玉ねぎの芯のようなものです。玉ねぎは表面の茶色くバリバリした皮から芯に至るまで、何層にも折り重なるようにできています。企業も同じようなもので、外からよく見える部分と、内側にあって見えにくい部分があります。

当社でいうと、外側の皮にあたるのは全国の主要都市にあるマルイ・モディ店舗や、約660万人のエポスカード会員などでしょうか。これらは誰から見てもわかりやすいのですが、当社独自の価値かという、そうでもありません。同じような価値を持つ企業はたくさんあります。そして1枚1枚玉ねぎをむいていくと、ついにこれ以上むけないという芯の部分に行き当たります。この芯の部分、つまり他のいかなる企業とも異なる、自社を自社たらしめている独自の価値、それを除いてしまうとやはり自分たちではなくなってしまうような価値、それがコアバリューです。丸井グループにとっては、「信用の共創」こそが玉ねぎの芯、つまりコアバリューなのです。

CORE VALUE



TRUST



信用の共創

「信用の共創」とは、創業者の言葉「信用は私たちがお客さまに与えるものではなく、お客さまと共につくるもの」に由来するもので、丸井グループの創業の精神の一つです。創業時の商売は家具の月賦販売でした。当時高額だった家具を幅広いお客さまにご購入いただけるよう、当社が購入代金を一時お貸しして、それを月々の分割払いで返済していただくというものです。現金商売のように一期一会で売ったら縁が切れてしまうという関係ではなく、売った後も、10回、12回、24回払いなど、お客さまとお店との付き合いが長く続きます。

お支払いの遅れがなければ、ご利用可能金額が増え、ご利用期間が長くなるほどお客さまの信用はだんだんと上がっていきます。こうしたお客さまとのかかわりの中で、「信用はお客さまと共につくるもの」という精神が生まれてきました。このように私たちは、お客さまの年収や職業、資産の有無などに応じて一方的に信用を与えるのではなく、ご利用実績を通じてお客さまと双方向で信用を共に創っていく、つまり「信用の共創」を積み重ねてきたのです。

「しあわせ」の共創

丸井グループは、コアバリューである「信用の共創」という言葉の通り、商品・店舗・クレジットカードなど、さまざまなサービスをお客さまと共に創ってきました。そして近年は、この共創の考え方をすべてのステークホルダーへと広げています。

その実現に向けて私たちが注目したのが、「インクルージョン(包摂)」という考え方です。インクルージョンには、これまで見過ごされてきたものを包含する・取り込むという意味があります。丸井グループは、これまでの経営のあり方を「インクルージョン」という視点で捉え直すことで、共創サステナビリティ経営への第一歩を踏み出し、すべての人が「しあわせ」を感じられるインクルーシブで豊かな社会の実現をめざしていきます。



「共創サステナビリティ経営」を通じて 新たな価値を創造し、未来を切り開く

青井 浩

代表取締役社長 代表執行役員

2018年3月期の振り返り

利益・配当共に過去最高を更新

まず、2018年3月期の概況についてご報告します。当期は、私たちが現在取り組んでいる5カ年の中期経営計画の2年目にあたりますが、おかげさまで計画は順調に進捗し、EPSは93.2円(前期比16%増)、ROEは7.6%(同0.9ポイント増)と、いずれも計画を達成することができました。また、営業利益は352億円(同13%増)と9期連続の増益、年間配当金は38円(同5円増)と6期連続の増配となり、過去最高を更新しました。また、2018年3月期末の株価は2,168円で、前期末比143%となり、同期間の日経平均の113%を30ポイント上回ることができました。

このように、当期の業績はおかげさまで好調に推移し、企業価値についても高い評価をいただきました。とりわけ、企業価値評価に関しては、前期(2017年3月期)が当期に劣らぬ好業績であったにもかかわらず、期末の株価は前期末比94%とマイナスで、日経平均の113%に対しても19ポイント下回っていたことと比較すると、大きく改善することができました。それでは、なぜこのように大きく改善したのか、その要因を当期の振り返りを通じて分析してみます。要因は3つほど考えられます。

前例のないSC・定借化の実効性

1点目は、SC・定借化の進捗による小売セグメントの増益です。SC・定借化とは、百貨店型の店舗から不動産型の店舗への全面的な転換のことで、現在進めている中期経営計画の主要な施策の一つです。その目的は、長期的な消費者ニーズの潮流である「モノからコトへ」の変化に対応して、モノだけでなく、飲食やサービス、体験などを提供できる店舗に転換することでお客さまニーズにお応えするとともに、それまで停滞していた小売の利益を改善することです。

しかしながら、中期経営計画の初年度にあたる前期は、SC・定借化の急速な進展の副作用で、売場の入れ替えや改装にともなう未稼働面積(収益を生まない売場)が一時的に拡大したため、小売セグメントの利益は減益となりました。このことが、そもそも店舗の全面的なSC・定借化という前代未聞の戦略の成否について心配されていた株主・投資家の皆さまの不安を裏打ちしてしまう結果となったことは、想像に難くありません。私たちは、これはあくまでも一時的な事象であり、時間が経てば必ず良い結果につながり、利益も改善するとご説明しましたが、やはり、業界でも前例のないことだけに、結果が出るまでは判断できないという反応でした。

「都市のオアシス」に認定されている新宿 マルイ 本館の英国様式庭園「Q-COURT」にて



当期はSC・定借化のさらなる進捗と未稼働面積の減少によって、小売セグメントは予定通り増益に転じることができ、株主・投資家の皆さまにもようやく私たちの戦略の実効性をご評価いただけるようになりました。また、他社の百貨店が一部の店舗でSC・定借化による新店舗を開業して話題になったことなども、当社の戦略を認識していただくいい機会になったと思われまます。

2期連続でROICがWACCを上回る

2点目は、超過利益を拡大することで企業価値を向上させることができたことです。当期のROIC(投下資本利益率)は小売の利益が改善したこともあり、3.2%と前期から0.1ポイント改善し、2期連続でROICがWACC(加重平均資本コスト)を上回りました。私たちは、中期経営計画の開始にあたり、株主・投資家の皆さまとの対話を受けて、5年後のめざすべきバランスシートをつくり、最適資本構成の目標を設定しました。

この計画をもとに財務・資本政策を実施したことで、前期はWACCの改善によって超過利益を実現し、当期はROICの改善によってさらに超過利益を拡大することができました。このように、株主・投資家の皆さまとの対話を

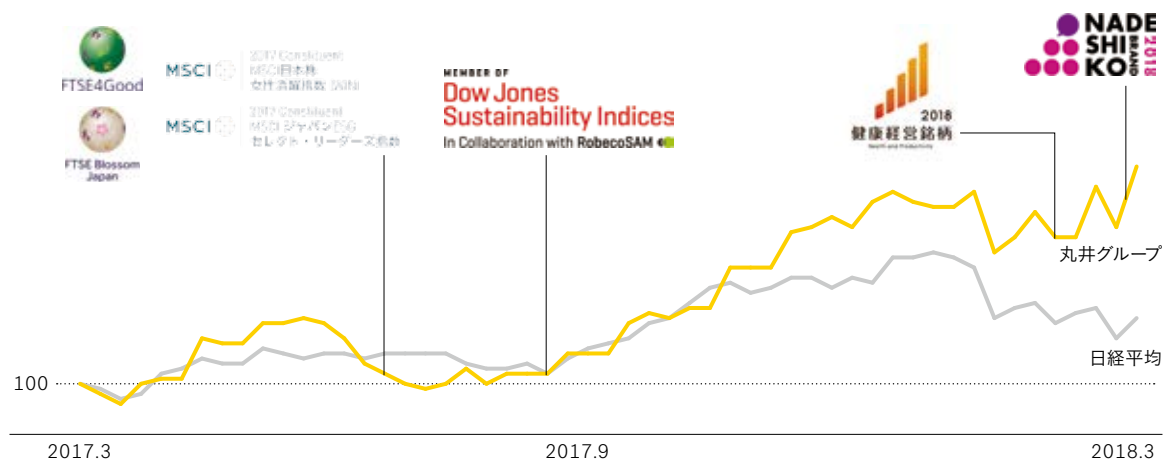
重ねたおかげで、ようやく継続的に企業価値を高めていける企業体質ができ上がりつつあります。

ESGのフロントランナーをめざす

3点目はESGへの取り組みを高く評価していただいたことです。私たちは、世の中の動きに先駆けて、2008年から今でいう「働き方改革」に着手し、2013年からは女性活躍推進に取り組んできました。そして、2017年3月期には、取り組むべきESGのテーマを「インクルージョン(包摂)」と定め、国連の「持続可能な開発目標(SDGs:Sustainable Development Goals)」と関連させることで4つの重点テーマに編成して本格的な取り組みを開始しました。

ESGのフロントランナーをめざす私たちの取り組みは、おかげさまで高い評価をいただき、当期はGPIF(年金積立金管理運用独立行政法人)の選定したESG投資の三つの指標すべてに採用されたことをはじめ、グローバルな格付け機関であるDJSI(ダウ・ジョーンズ・サステナビリティ・インデックス)にも採用され、加えて、「なでしこ銘柄2018」や「健康経営銘柄2018」にも選定されました(図1)。おそらく、このような実績を受けてのことと思いますが、2018年5月の決算説明会の際、ある投資家さまから

図1: 丸井グループの株価推移 (2017年3月を100とした場合)



「丸井グループは小売でもフィンテックでもなくESGの会社だ」というコメントをいただきました。このコメントは私たちにとってうれしいおほめの言葉であるだけでなく、これから私たちが進むべき方向性を示しているようにも思います。このように、当期は戦略、財務、プレ財務(いまだ財務

情報に顕在化していないが、財務情報と同様に重要な情報)のすべての取り組みが互いに関連しながら一体となって進み、そのことが企業価値として高くご評価いただいた1年となりました。ステークホルダーの皆さまのご支援に、改めて心より感謝申し上げます。

10年後に向けた「未来の店舗」

SC・定借化の本当の目的

次に、今後の企業価値創造についてご説明させていただきます。まず、SC・定借化完了後の店舗について、5年計画で進めてきたSC・定借化はおかげさまで、2019年3月期で完了する見通しです。私たちはこれまで、SC・定借化を通じて小売の利益改善を進めると同時に、「モノからコトへ」という消費の長期的な変化に対応するため、アパレルの面積を縮小し、飲食とサービスの面積を拡大してきました。とりわけ、導入階をすべて飲食で展開するという、これまでの百貨店の常識を覆した博多マルイの成功事例を他の店舗にも導入したことで、全店ベースでの客数、取扱高も順調に改善してきました。

しかしながら、SC・定借化を通じた利益の改善やカテゴリーバランスの変更による店舗の活性化などは、あくまでもSC・定借化を進めるプロセスで実現される改善効果であって、SC・定借化そのものの本来の目的ではありません。SC・定借化の本当の目的は、これまでの店舗の概念を革新して、10年後に向けた「未来の店舗」をつくることです。百貨店型から不動産型の店舗に転換することで、ようやく「未来の店舗」の創造に向けた準備が整うのです。

脅威にさらされる店舗のあり方

では、私たちのめざすべき「未来の店舗」とはどのようなものか。それは、ひとことで言うと「売らない店」です。これまでは、店舗といえば何らかの商品かサービスを売るところ

でした。しかし、このような店舗のあり方は今後、中長期的に二つの理由で脅威にさらされると考えられます。

一つはEC化の進展、もう一つはあらゆる商品・サービスのコモディティ化です。今後、EC化がさらに進むことによって、あらゆる商品・サービスの売り買いはECに集約されていくことが想定されます。すでに米国では「アマゾン・ショック」によって、未曾有の規模でショッピング・モールが閉鎖され、専門店チェーンが倒産に追い込まれています。また、世界中で商品・サービスのコモディティ化が進展することで低価格化が進み、価格競争がリアル、ECを問わず激化した結果、価格のリーダーシップを発揮できなく一部の大規模ビジネスを除いて、それ以外は軒並み駆逐されています。

こうして「店舗」は、中長期的には閉鎖を余儀なくされるか、際限のない価格競争に巻き込まれて恒常的な利益率の低下に甘んじるかの二者択一を迫られていくように思われます。

「売らない店」という選択

しかし、私たちはそこに第3の選択肢があると考えます。それが「売らない店」という「未来の店舗」です。私たちがめざす「未来の店舗」は、モノやサービスを売る代わりに体験やコミュニティという価値を提供します。これまで私たちは店舗で「接客・販売」に従事してきました。ですが、その際の接客は、結局のところ販売するためのものではな

かったか。もし仮に、販売はECに任せてしまって、店舗は接客だけに特化したらどうなるか。

その答えを私たちは2017年、米国のいくつかの店で目の当たりにしました。それは「お客さま店のスタッフも楽しくなる!」ということでした。私たちが訪れたのは、もともとECで成長したビジネスが顧客との接点を拡大するために設けたリアル店舗です。そこでは、お客さまは何も買わなくていいので、自由に商品を手に取ったり、試着したりしながら、着せ替えごっこのようにして楽しそうにはしゃいでいました。また、店のスタッフは何も売らなくていいので、のびのびと接客しながら、さまざまな商品を試していただいたり、友人のように相談に乗ったりしてお客さまに喜んでいただいていた。要するに、みんな幸せそうにしていたのです!

この光景を目にして、私は体に電流が走るようなショックを受け、目から鱗がはがれ落ちるのを感じました。「そうか、お店は売らないとこんなにも楽しく、幸せになれるのか…。突然モノログになってしまい恐縮ですが(笑)、これが「売らない店」です。この気づきを得て、それまで漠然とした予感のようなものにとどまっていた私たちのビジョンは、より明確な形をとり始めました。「モノからコトへ」のメガトレンドに対応する「未来の店舗」は、単に飲食やサービスのカテゴリーを増やした店舗ではなく、ネットと連携して体験やコミュニティを提供する店舗であり、それを実現するためには「モノやサービスを売る店」から「売らない店」へ180度転換することが必要なのです。

売らない結果としての売上

未来に向けた私たちの取り組みがスタートしました。前述した米国の店は、いわゆるオムニチャネル型といわれるものですが、このような店舗のテナント導入を開始しました。また、自社でも婦人靴のプライベートブランドの「体験ストア」を開発し、展開を始めました。さらに、2018年春には、新宿マルイ本館にアップルストア「Apple 新宿」を導入しました。アップルストアは、世界中の誰もが知っている「体験型ストア」の象徴として、私たちが導入を熱望していた店舗です。アップルストアの隣には、アスレティックウェアなどを扱う「lululemon(ルルレモン)」に出店していただきました。ルルレモンもまた、責任者の方いわく「何をしてもオーケーだが、売ることだけは禁止」をポリシーとした、文字通り「売らない店」で、彼らはその代わりに店内でヨガのワークショップを開催したりしてお客さまと一緒にコミュニティづくりを行っています。もちろん、アップルストアでもルルレモンでも商品は売っていて、面積当たりの売上効率は世界でもトップクラスですが、あくまでも体験やコミュニティを提供することの結果としての売上であって、売ることを目的とした結果ではないということが、これまでの店とは決定的に異なる点です。

また、2018年6月には渋谷マルイにスタートアップ企業のBASE(株)との協業で「SHIBUYA BASE」をオープンしました。このショップは、ご自身のブランドを手がけるECのオーナーさま向けに、ファンであるお客さまとの交流や新しいお客さまとの出会いを目的として、気軽に活用できる



体験型ストアの象徴「Apple 新宿」(新宿マルイ本館)



アスレティックウェアブランド「lululemon(ルルレモン)」(新宿マルイ本館)



BASE(株)と協業したECサイトのリアルショップ「SHIBUYA BASE」(渋谷マルイ)

リアルのを提供する店舗で、新しい店舗のあり方として多くのオーナーさまから期待していただいています。

このようなテナントや自社のショップをさらに開発し、導入することで、私たちは「未来の店舗」を実現していきます。

私たちが進めてきたSC・定借化は、この「未来の店舗」をつくるために必要な前提条件を整えることでした。そして、SC・定借化の後に、いよいよ未来に向けた価値創造が始まります。

脅威を機会に変える力

QRコード決済が台風の目になる

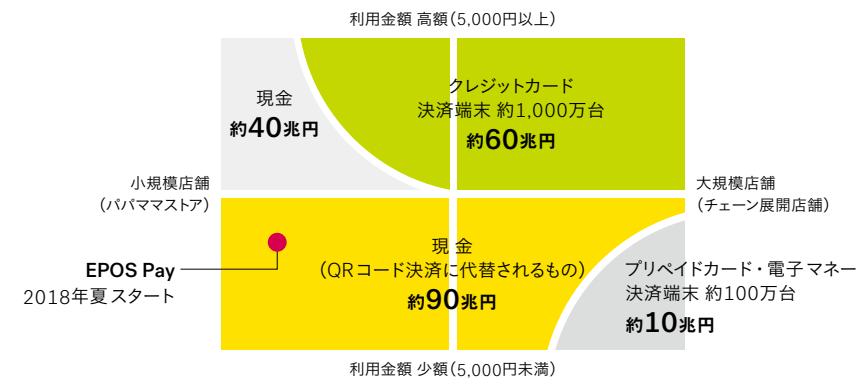
フィンテックを取り巻く中長期的な環境変化として、キャッシュレス化の進展があります。当社のフィンテックの主力であるクレジットカードは、これまでもキャッシュレス化に貢献してきましたが、今後は、中国で爆発的な発展を遂げているQRコード決済が台風の目になると予想されます。QRコード決済の普及によって、クレジットカードがこれに取って代わられるのではないかと脅威が想定されますが、私たちはこのリスクは限定的であると考えます。それどころか、QRコード決済の普及は、クレジットカードにとって、むしろプラスになる可能性があります。

この脅威と機会を検証するために、今後のキャッシュレス化について概観してみます(図2)。まず、日本の決済

市場は、銀行取引と住宅ローンを除くと約200兆円の規模ですが、大規模店舗、チェーン展開店舗での5,000円以上の高額決済を中心にクレジットカードが約60兆円、同じく交通機関やコンビニなどを中心とした5,000円以下の少額決済ではプリペイドカード・電子マネーが約10兆円と、それぞれが便利な決済手段として独自のドメインを確立しています。したがって、新たな決済手段としてのQRコード決済のターゲットは、中小規模のビジネスと5,000円以下の少額決済を中心とした約90兆円の市場になると思われます。

そして、今後はこれら三つの決済手段が棲み分ける形で、全体としてキャッシュレス化が進むと考えられます。この棲み分けという状況は、中国でも同様だといわれています。

図2：高額決済はクレジットカード、少額決済はQRコード決済・電子マネーへの棲み分けが進行



出典：内閣府「国民経済計算」、日本クレジット協会、日本銀行「決済動向」、カード・ウェブ「電子決済総覧2017-2018」、その他公表資料をもとに当社作成(銀行取引・住宅ローンを除く)

なぜかという、QRコードは新たな決済手段になり得ると同時に、既存の決済手段の新たなインターフェースにもなり得るからです。つまり、スマートフォンに登録したクレジットカードと連結することで、QRコードを通じてクレジットカードで決済することも可能で、その場合クレジットカードは姿が見えないので、一見QRコードで決済しているように見えますが、実際には高額を支払いはクレジットカードでの決済を選択する人が中国でも多いといわれています。

これは、すでに日本でも使われているApple Payなどでも同じです。iPhoneに交通系ICカードやクレジットカードを登録しておき、交通機関では交通系ICカード、その他の高額を支払いはクレジットカードを選んで決済する人が大半ではないでしょうか。このように、今後はQRコード決済などのスマートフォン決済が普及することで、クレジットカードが支払いの場面に登場する機会が少なくなっていくことは間違いなさそうですが、目に見えなくなるだけでクレジットカードの利用はこれまで以上に増えていくことが見込まれます。

QRコード決済「EPOS Pay」の導入

私たちがこのチャンスを捉えるべく、エポスカードと紐づけた「EPOS Pay」というQRコード決済を2018年夏からスタートしました。マルイの店舗を中心に、近隣の商店街や飲食店と加盟店契約を結び、これまでエポスカードが使えなかった店での少額決済のご利用を促進します。あわせて、スマートフォンでのご利用を通じて収集されるデータを活用して、



スマートフォンにアプリをダウンロードし、店頭でのQRコード読み込みにより決済完了

お客さまと加盟店双方にメリットのあるマーケティングを実施することで、お客さまの生活圏を中心とした地域経済圏を形成し、全国どこでも使えるQRコード決済のプラットフォームをめざす競合他社との差別化を図っていきます。

提携によるECとシェアリングの成長促進

さらに今後のクレジットカードの成長を促進する二つの中長期トレンドとして、EC化とシェアリング・エコノミーの進展があります。これまでもEC化はクレジットカードの成長を後押ししてきました。実際に、近年のエポスカードの成長に最も貢献してきたのはECでのご利用です。そこで、私たちは2018年5月からスタートしたGMOペイメントゲートウェイ(株)との提携を通じて、ECでのご利用をさらに拡大していきます。

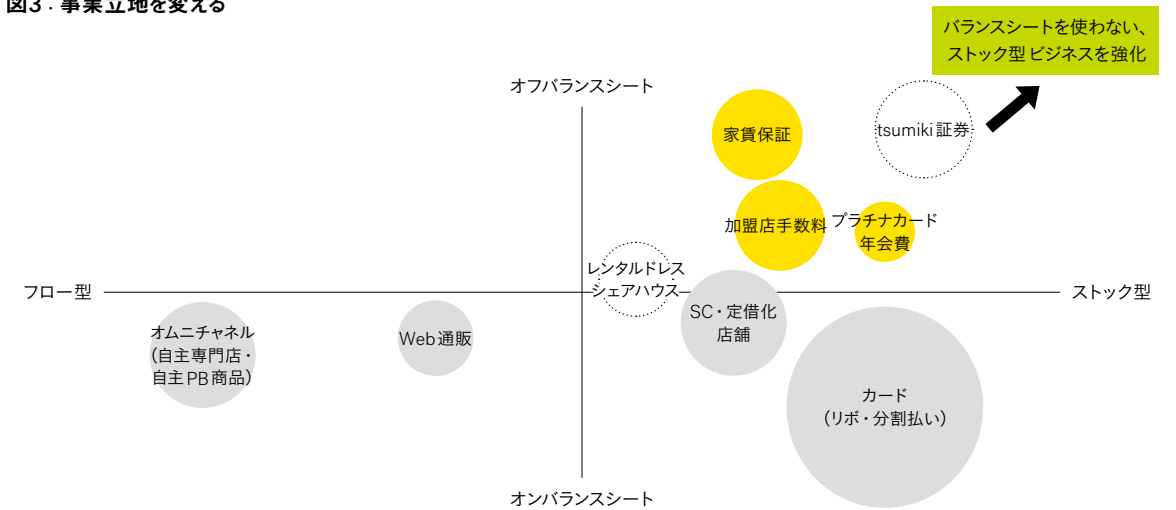
また、もう一つの牽引役が、リカーリングといわれる定期的取引です。これまでは、電気、ガス、水道などの公共料金やスマートフォンの料金などが典型的なりカーリングでしたが、今後は(株)エイブルとの提携により、これまでクレジットカードで払えなかった家賃の支払いを可能にすることで、家計の中で最大の定期的支出である家賃のクレジットカード払いを進めていきます。

加えて、定期的取引は、今後シェアリング・エコノミーの進展にともない、サブスクリプション取引が普及することで、さらに拡大していくものと想定されます。当社ではすでにブランドバッグや高級腕時計、洋服などのシェアリング・ビジネス各社との協業を通じてクレジットカードでの定期的取引を進めていますが、今後はシェアリング・エコノミーの進展と共に、さらに取扱高は伸びていくものと考えます。

バランスシートを使わないビジネスの強化

クレジットカード・ビジネスは、このように、キャッシュレス化、EC化、シェアリング・エコノミーの進展という三つのメガトレンドを捉えることで、今後も安定的な成長が見込まれますが、一方で課題もあります。それは、カードビジネスの拡大にともなうバランスシート拡大のリスクと、負債の増加にともなう金利上昇のリスクです。

図3：事業立地を変える



バランスシート拡大のリスクに対しては、2019年3月期から債権の流動化の比率を従来の12%から25%程度まで段階的に高めていくことで、調達手段の多様化による安定性の向上と最適資本構成を実現していきます。これにより、カードビジネスの債権が計画を上回って推移した場合でも、2021年3月期の総資産は1兆円を下回る水準に抑制し、自己資本比率は30%以上を維持します。あわせて、今後は家賃保証や証券事業などのいわゆるバランスシ-

トを使わないビジネスを強化することで、資本効率の向上をめざします(図3)。

金利上昇のリスクについては、これまでも固定金利の割合を多めにし、調達の年限も短期、中期、長期のバランスをとりながら、返済も年度ごとに平準化されるように進めてきましたので、今後金利が上昇した場合でも影響を受ける割合は小さく、また借り換えごとにその影響が分散・長期化されるため、利益へのインパクトは最小限に抑えられる見通しです。

「共創サステナビリティ経営」による社会課題の解決

強みは「店舗・カード・Web」の三位一体

最後に、新たな事業による価値創造についてご説明します。SC・定借化完了の目途が立ち、カードビジネスが軌道に乗ってきたことを受けて、2019年3月期からは、新たな事業の開発に全力で取り組んでいます。今後、丸井グループの成長を牽引し、企業価値の向上に貢献する事業は、小売やフィンテックといった業種の枠にとらわれず、丸井グループの強みである「店舗・カード・Web」の三位一体を活かした事業になっていくと考えます。

私たちはこれまでもアニメ事業のように、小売・フィンテックの枠にとらわれない新規事業を開発し、育ててきました。おかげさまで、アニメ事業はスタートから2年間で取扱高約50億円、LTV(Life Time Value:生涯利益)ベースで約30億円の事業に成長しました。今後は、「店舗・カード・Web」の三位一体を活用して社会課題を解決する事業開発にフォーカスすることで、私たちの進化の次のステージである「共創サステナビリティ経営」へと歩みを進めていきます。

証券ビジネスに新風を吹き込む

その第一歩がファイナンシャル・インクルージョンです。丸井グループは創業時の月賦販売に始まり、1960年に日本初のクレジットカードを発行して以来、一貫して年齢や収入にかかわらず、若者を含むすべての人にクレジットを提供してきました。私たちは、こうした丸井グループのDNAを未来につなげていくために、クレジット以外でもすべての人に金融サービスを提供したいという強い想いを持っており、これをファイナンシャル・インクルージョンと呼んでミッションに掲げています。

その第一弾として、2019年3月期からついに証券事業に参入しました。これまで、ごく一部の富裕層向けに提供されてきた資産形成のサービスを、若者を含めたすべての人にご提供することをめざします。背景にあるのは、若者の将来への不安です。内閣府「国民生活に関する世論調査」(2017年6月)によると、6割近くの若者が将来のお金について不安を抱えており、貯金や節約に励んでいますが、投資については「よくわからない」「怖い」などの理由で資産形成はほとんど進んでいません。一方で、日本は先進国中、金融資産に占める現預金の割合が最も高く、その額は900兆円にも及ぶといわれています。そのため、金融資産の伸びが諸外国と比べて低く、金融庁は「貯蓄から資産形成へ」の流れを進めようとしています。若者の将来への不安を希望に変え、社会課題の解決をめざすのが、私たちの証券事業です。異業種からの参入という点を活かした柔軟な発想と、新規参入の利点を活かした斬新なビジネスモデルで、証券ビジネスに新風を吹き込む意気込みです。

具体的には、若者だからこそ長い時間をかけてこつこつ、ゆっくりつみたてることができる「つみたてNISA」対象の投資信託に特化して販売します。商品の選択にあたっては、志を同じくするパートナーの運用会社と厳選した、自信を持ってお勧めできる投資信託だけを扱います。また、私たちの強みである「店舗・カード・Web」の三位一体を

活かして、日本で初めてクレジットカード(エポスカード)の1回払いでつみたて投資ができるサービスを開始します。あわせて、店舗でのサポートや金融教育を実施するとともに、小売ならではの感性を活かした新鮮なブランディング、マーケティングを行うことで、10年以内に100万人のお客さまと1兆円の預かり資産残高の獲得をめざしています。

新たな社会課題解決型の事業を通じ、未来を切り開く

証券事業を皮切りに、シェアリング・エコノミーや、飲食の新業態、テクノロジーを活用したパーソナライゼーションなど、さまざまな新規事業の開発に同時並行で取り組んでいきます。これらのほとんどは、社会課題の解決を当社独自のビジネスモデルで事業化することをめざしており、それを実現するためにスタートアップ企業との共創も加速していきます。新たな事業を通じて丸井グループの未来を切り開き、これまでの事業とあわせて新たな価値を創造していきます。

今後もすべてのステークホルダーの皆さまとの対話を通じて企業価値の共創を進めていきますので、変わらぬご支援、ご鞭撻のほどよろしくお願い申し上げます。

2018年8月

青井 浩

代表取締役社長 代表執行役員

社長メッセージについては、下記よりご覧いただけます。

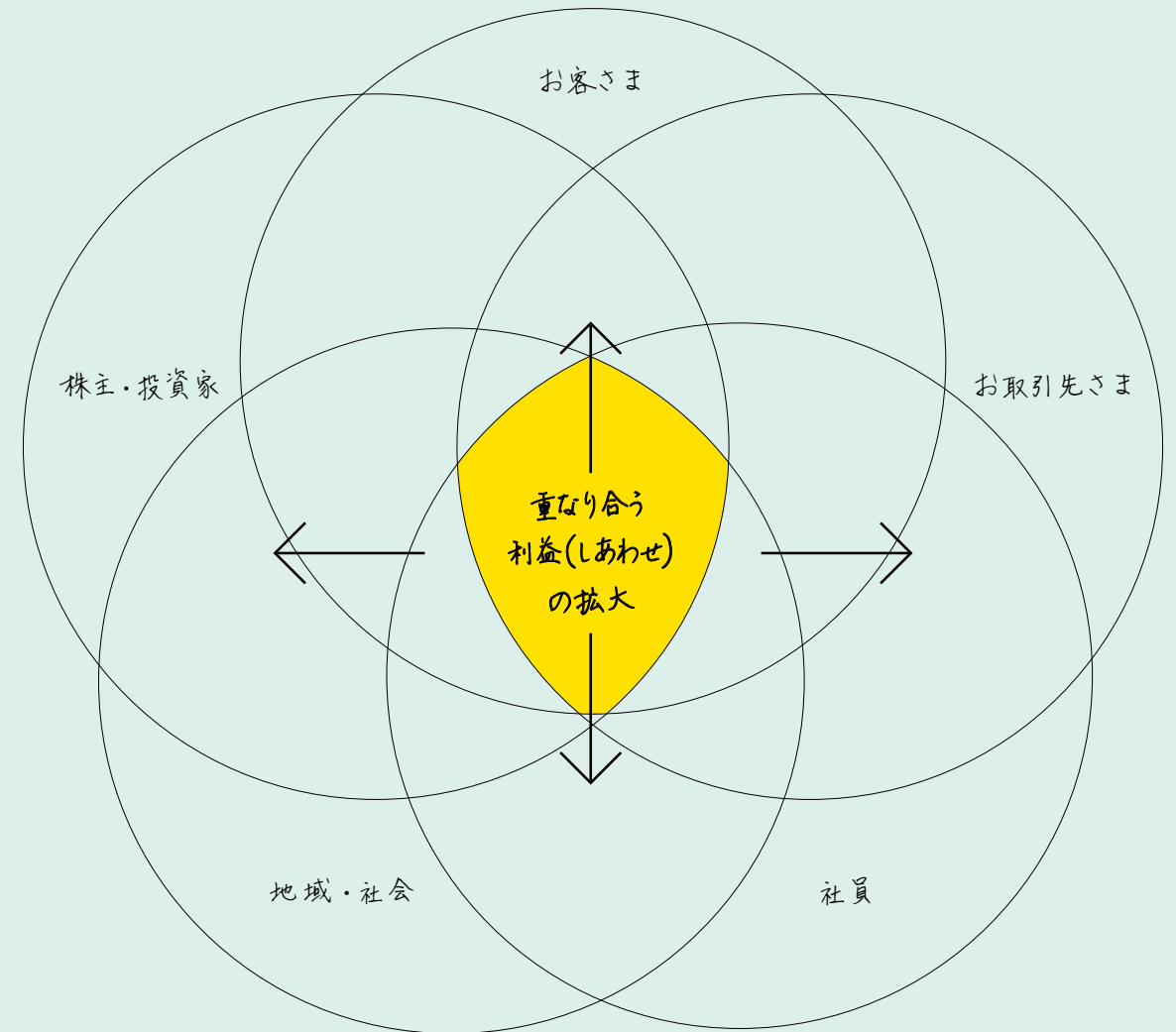
2015年3月期：「共創経営」の宣言
www.0101maruigroup.co.jp/ir/message/ceo_2015.html

2016年3月期：企業価値視点の「共創経営」
www.0101maruigroup.co.jp/ir/message/ceo_2016.html

2017年3月期：「共創経営」のビジネスモデル
www.0101maruigroup.co.jp/ir/message/ceo_2017.html



私たちがめざす企業価値の共創



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

経済性と社会性を両立させ、 社会に必要とされる「いい会社」とは

経済性と社会性の両立をめざすサステナビリティ経営が重視される中、これからの社会に必要とされる「いい会社」を本気で応援する長期投資家があります。「しあわせ」「お役立ち」「インクルージョン」の視点が生み出す新たな可能性について、鎌倉投信(株)創業者の新井和宏氏と、丸井グループ代表の青井が語り合います。

新井 和宏 氏

鎌倉投信株式会社
取締役 資産運用部長(対談時)

青井 浩

株式会社丸井グループ
代表取締役社長 代表執行役員



新たな金融を通じて、 「資産形成」と「社会形成」の両立をめざす

青井: 新井さんは鎌倉投信(株)を立ち上げる前は、何十兆円もの資産を、数字を駆使して運用する金融のど真ん中にいらっしゃったわけですが、今は同じ金融の世界でも正反対のお仕事をされています。なぜ、そこまで両極端に振幅を変えられたのですか。

新井: 一つは、数字でやる運用に限界を感じたからです。私は根っからの理系人間で、当時は数式だけで投資判断を行う「クオンツ運用」で世界一だったパークレイズ・グローバル・インベスターズ(株)(現ブラックロック・ジャパン(株))で、「投資はサイエンス」であるという投資哲学を追求していました。世界中のアナリストが出す業績予想を統計的に分析し、出てきた結果で何十兆円もの株取引を行っています。ところが、2007年に過労によるストレス性の難病にかかり、会社も投資も辞める決意をしたのです。そんな時、坂本光司先生の『日本でいちばん大切にしたい会社』という本に出会い、気持ちが一变しました。それまでの私にとって、会社は数字による売買の対象でしかなかったのですが、会社には人の血が通っていると思うようになりました。それで、極端の反対側の端まで行ってみようと思い、鎌倉投信(株)を立ち上げました。

青井: 両端をご覧になったわけですね。ただ、反対の極端に行ってしまうと、投資信託は成り立たないのではないですか。どのようにバランスを取っているのですか。

新井: 鎌倉投信(株)では、お客さまの最低限の資産形成に必要な4~5%のリターンを提供できる環境をつくった上で、それ以外は社会性を追求し、社会に貢献する「いい会社」に投資しています。儲からない会社にもお金が行かないと、社会課題は解決しません。目先の利益は出なくとも、ある程度成長していて利益の出る会社と、そうでない会社とを組み合わせれば、お客さまにリターンは返せるはず。それが、私たちがやりたかった社会性という観点で、もう一つの目標は「愛される金融」です。会社さんから必要とされる金融でありたいし、そのためには会社さんと苦楽を共にすると決めたのです。

当たり前の成長戦略として、 「サステナビリティ」を企業文化に組み込む

青井: 何社くらいの会社に投資されていますか。

新井: 63社に投資しています。私たちは、「いい会社になりたい」とか、「こういう会社にしたい」という軸がぶれなければいいのです。過去に投資から外れたのは7社で、その理



新井 和宏 氏

鎌倉投信株式会社
取締役 資産運用部長(対談時)

国内系信託銀行、外資系資産運用会社に勤めたのち、大病をきっかけに2008年、同志4人で鎌倉投信株式会社を共同創業。自身が運用責任者を務める投資信託「結い 2101」は、社会性を重視して会社を評価し、2018年7月末時点で個人投資家19,000人以上、純資産総額372億円超、投資先企業をすべて公開する独自のスタイルを貫く。著書には『投資は「きれいごと」で成功する』『幸せな人は「お金」と「働く」を知っている』『持続可能な資本主義』がある。



すべての人に「しあわせ」になっていただけるような
お金を目的化しない金融のコミュニティ。
それが本来あるべき金融の姿だと思うのです。

新井 和宏氏



由は買収や上場廃止など制度上の問題と、経営者の交代により方針が変わり、共に社会性の追求ができなくなったためです。

青井：日本企業は4年で経営者が交代する会社がとても多いですが、交代によって経営方針が変わり、極端な場合には正反対に進むこともあります。最低10年位は、経営者が変わらない方が望ましいと思うのです。そうでないと、「いい会社」や「サステナビリティ」は根づかないのではないのでしょうか。

新井：おっしゃる通りで、私たちが選択する会社の多くがオーナー系になる理由もそこにもあります。

青井：結果的に、長期経営はオーナー系企業が多いですが、私はそこに大きな問題意識があります。これから先のことを考えると、その他の企業も長期経営にしないと、社会全体のサステナビリティにつながらないと思うのです。先日、英国のマークス&スペンサー社の方が、「サステナビリティは普通の当たり前の成長戦略」なので、例えトップが変わっても変える必要がない。だからこれまでの124年間、サステナビリティが一つの企業文化になっているというのです。

新井：やはり経営者は10年や20年かけないと、企業文化そのものがつくれないのだと思います。本来あるべきガバナンスの牽制機能は、経営者や社員が自分たちの存在意義にまっすぐ向き合っているか、企業文化そのものが醸成されているかです。「経営者は短く切って交代させた方がいい」という今のガバナンスの方法論が間違っているのです。

ESGで大切なのは、「本業でこんな社会にしていこう」という経営者の本気度

青井：ESGによる企業評価は良い流れだと思っています。

新井：ESGの考え方そのものは、とてもいいと思います。ただ使う側が評価点を上げることにとらわれると、企業が均質化していく恐れがあります。会社にとって一番大切なことは、個性と本気度です。本気でないものを見ても、人は感動しないのです。時にお客さまから「この会社はいい何をやっているのだ！」とクレームもいただきます。そんな時に私たちは、投資先の経営陣のところへ行って対話をしますが、そこで試されるのは会社さんの本気度です。私たちが知りたいのは、「これからの社会を自分の本業でこんな社会にしていこう」というコミットメントです。それが見えてこない、投資しようとは思わないですね。

青井：私たちは、「共創」や「インクルージョン」という価値観を大きく打ち出しているのですが、新卒の何人かに入社動機を聞いたら、全員が「インクルージョンの会社だから」と答え、驚きました。強いメッセージは、確実に反応が返ってきます。改めて頑張らないといけないと思っています。

新井：会社の将来は人材が決めるので、人材の評価は見えざる資産の中で一番大きいと思います。これまで数値化できなかった、社員の幸福度や会社の雰囲気、を可視化する研究を行っています。きちんと評価される形にしていきたいですね。



あるべき金融とは、お金を通じて、 かかわる人すべてが「しあわせ」になること

青井：鎌倉投信(株)のお客さまは、どんな方たちですか。

新井：社会に対する意識が高い方ばかりで、30~40代を中心とした約1万9千人のお客さまです。6割のお客さまがつみたて投資をされています。私たちは業績が悪い時にこそ会社を支えようと決めているのですが、そのことを強く感じたのは東日本大震災の時でした。他のファンドは、「日本株はもうだめだ」と流出しましたが、私たちのお客さまは誰一人として解約しなかったのです。

青井：日本株はだめだからとパッと売ってしまう。私は、それが当たり前という考え方に疑問を持っています。

新井：私たちは投資信託ですが、お金を目的化しないコミュニティをつくりたかったのです。お客さま、投資先、すべての人に「しあわせ」になっていただけるものこそが、本来あるべき金融の姿です。それには、単なる業種としての金融の領域を超えたものをつくらないといけないと考えています。

企業の成長とは、お客さまや社会の 「お役に立ち続けること」である

新井：昔、丸井さんにはお世話になりました。今の丸井さんはだいぶ変わりましたね。



青井：私は2005年に社長になったのですが、改めて過去を振り返り、なぜこの会社は創業から70年も続いてきたのかと考えてみたのです。その時に思い出したのが、子供のころから聞いていた「丸井には、お世話になった」という言葉でした。「丸井に行った」とか「丸井で買った」ではなく、この「お世話になった」というお客さまの感覚こそが、丸井を70年間継続させたコアバリューではないかと思ったのです。「お世話になった」という言葉は、会社側から表現すれば「お役立ち」です。時代もお客さまも変わる中、丸井の「お役立ち」度が減ってきたから業績が低迷してきたのだと、その時に思ったのです。非常に追い詰められたところで、当社の経営理念に掲げた「お客さまのお役に立つために進化し続ける」「人の成長＝企業の成長」という考えが出て、経営改革をスタートしました。ですので、新井さんの発言や取り組みには、根本のところで共感できるのです。

新井：私が丸井さんに期待することは単純です。昔あった丸井ではなく、今の若い人たちが行く丸井をつくってほしいのです。そのための答えは、先ほど出ていた「インクルージョン」にあると思います。若い人たちにはエネルギーがあるので、そうした価値観に共感して集まってくるということは、老若男女あらゆる人が興味を持って集まってくるということです。社会的活動の拠点として、皆が集まる丸井になってほしいと思っています。



「丸井には、お世話になった」という
お客さまの感覚こそが、丸井をこれまで継続させた
コアバリューではないかと思ったのです。

青井 浩

SECTION 02

共創サステナビリティ経営の 価値創造モデル

CONTENTS

- 22 共創サステナビリティ経営のビジネスモデル
 - 22 景気は自らつくるもの
 - 24 「店舗・カード・Web」三位一体のビジネスモデル
 - 26 統合思考を可能にする独自の純粋持株会社
 - 28 三位一体のビジネスモデルを実現する仕組み
 - 30 インクルージョン視点による重点テーマの特定
 - 32 インクルーシブで豊かな社会を共に創る
- 34 Dialogue 02：マイクロファイナンスの視点から見た「ファイナンシャル・インクルージョン」
- 38 丸井グループがめざす「ファイナンシャル・インクルージョン」
 - 38 すべての人への「ファイナンシャル・インクルージョン」
 - 40 クレジットカードによる日本初の証券事業
 - 44 Dialogue 03：つみたて投資ですべてのお客さまの「しあわせ」をお手伝い
 - 48 証券事業を共に支えるグループ社員
- 50 丸井グループ独自の一体経営
 - 50 共感力と革新力を磨く「職種変更」
 - 52 「多様性推進」が革新を起こす組織をつくる
 - 54 「働き方改革」で一人ひとりが活躍できる場に
 - 56 評価制度と求める人物像を再定義
 - 58 Dialogue 04：共創サステナビリティ経営を可能にする独自の一体経営
 - 62 「インクルージョン」への大きな共感

景気は自らつくるもの

丸井グループは創業以来87年間、創業者の「景気は自らつくるもの」という言葉の通り、月賦販売から始まった小売・金融一体の独自のビジネスモデルを、時代やお客さまニーズの変化にあわせて、革新・進化させてきました。振り返ってみると、丸井グループのこれまでの商売もまた、現在の私たちがめざしている「インクルージョン」だったのではないかと考えています。



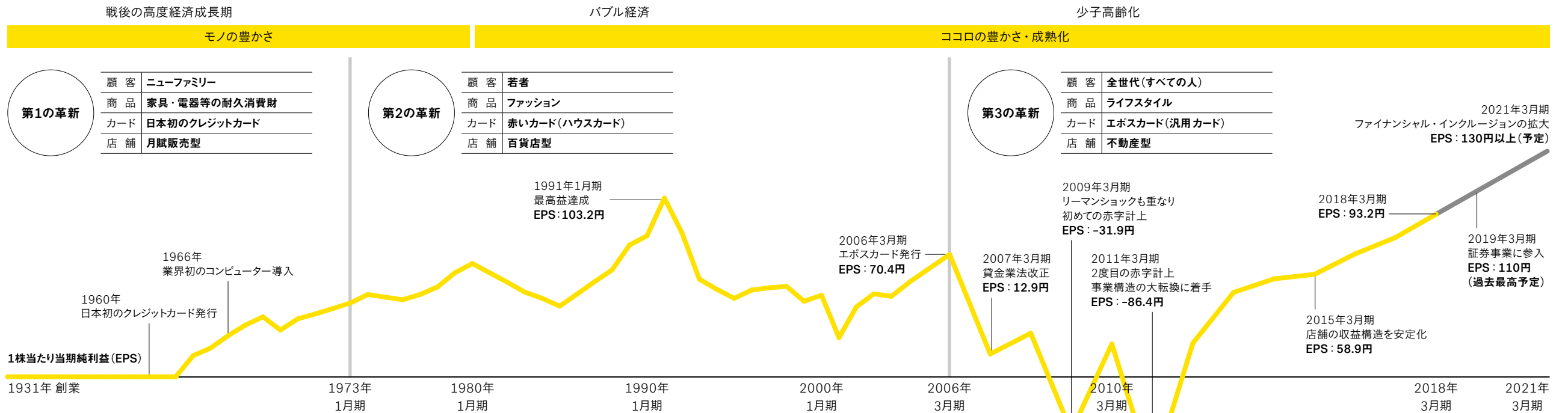
丸井グループ創業の精神
丸井創業者 青井忠治の言葉

「信用はお客さまと共につくるもの」

小売・金融一体の独自のビジネスモデル

「景気は自らつくるもの」

時代のニーズに適応し、革新・進化させる力



月賦の丸井

創業者 青井 忠治

在任期間：1931年～1972年(41年間)

創業期は家具の月賦販売からスタートしました。当時の家具は高額であったため、まとまったお金がなく、家具が欲しくても一括購入することが困難な人たちをインクルードし、小売と金融を一体化させた月賦販売の仕組みを通じて課題解決を図りました。月賦百貨店、そして日本初のクレジットカード発行、業界初のコンピューター導入等により、その時代の豊かさの提供に努めました。

ヤングとファッションの丸井

二代目 青井 忠雄

在任期間：1972年～2005年(33年間)

1980年代から耐久消費財のクレジット販売 ニーズが衰退し、他の月賦店が小売を捨て金融に特化する中、当社は耐久消費財に変わり伸びつつあったファッションに特化。これまであまり目を向けられてこなかった若者をインクルードすることで、クレジットニーズを喚起し、小売を捨てることなくクレジット販売を革新。これらの戦略により、当社は1991年に最高益を達成しました。

インクルージョンの丸井

三代目 青井 浩

在任期間：2005年～

貸金業法改正やリーマンショックの影響により、2度の赤字を計上。こうした状況を受けて、お客さまの消費行動の変化やEC化・キャッシュレス化、少子高齢化など、長期的な社会課題への対応に向けて、三つの革新を行いました。「顧客の革新」では、これまでの若者に特化したビジネスを180度転換し、年齢・性別・身体的特徴などを超えたすべての人に支持されるビジネスへと進化。「カードの革新」では、2006年にこれまでのハウス

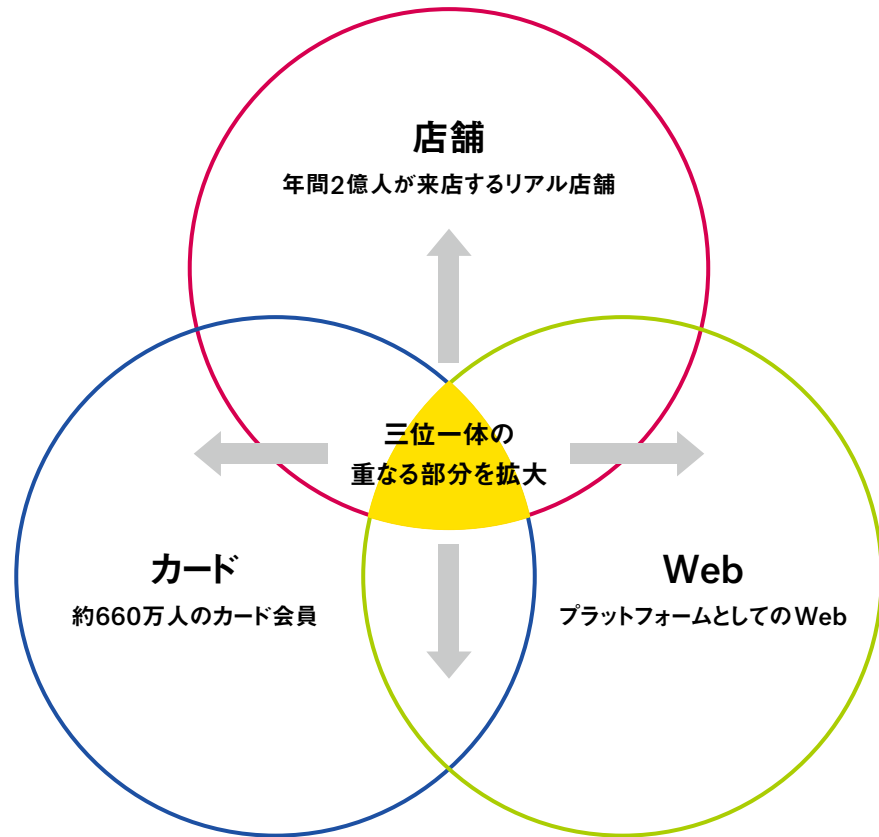
カードから、汎用カードである「エポスカード」に進化させ、収益構造をキャッシングからショッピングクレジットへと転換。「小売の革新」では、商品を仕入れて販売する仕入型から、「モノ」「コト」どちらも提供できる不動産型商業施設へと事業構造を転換しました。店舗の収益力を安定化することでダウンサイドリスクを遮断するとともに、お客さまとの共創による店づくりに取り組み、入店客数、買上客数の拡大につなげています。



「店舗・カード・Web」三位一体のビジネスモデル

2006年以降のビジネスの革新を通じて、店舗、カードのあり方を180度転換し、そこにプラットフォームとしてのWebを加えた、「店舗・カード・Web」三位一体のビジネスモデルの構築を進めています。丸井グループがめざすのは、それぞれの事業が個々バラバラでなくグループ一体となって、重なり合う部分を拡大していくことで、お客さまの「しあわせ」を実現することです。

グループ一体経営による三位一体ビジネスの拡大



グループ総取扱高

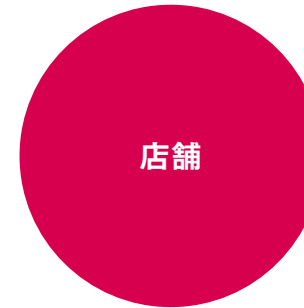
2兆1,894億円

2018年3月期のグループ総取扱高は前期比13%増、初めて2兆円を超える。その約7割がフィンテックのショッピングクレジット取扱高。

グループ社員数

5,548人

平均勤続年数は20年、44%が女性社員。グループ会社間人事異動を全体の約43%が経験。



「売ること」を目的としない未来の店舗

丸井グループは現在、これまでの「商品を仕入れて販売する」仕入型の店舗から、「スペースを貸す」不動産型のSC・定借化を進めており、2019年3月期中に100%完了の見込みです。そして収益構造もまた、消化仕上売上高(純額)から賃貸収入へと変化しています。これにより今後は、店舗で培ってきた顧客資産や接客ノウハウをベースに、モノやサービスを「売ること」を目的としない、体験やコミュニティという価値を提供する「未来の店舗」の創造に向けた準備が整いました。

リアル店舗	全国の政令指定都市を中心としたマルイ・モディ26店舗 エポスカード社員が常駐し接客対応(グループ外の22施設) 自主専門店を展開(グループ外の7施設)
オムニチャンネル	店舗で試着体験し、ネットで購入する「体験型ストア」



すべての人に「末永く」使っていただけるカード

丸井グループのエポスカードには、若者を中心とした約660万人の大切なお客さまをはじめ、長年の「信用の共創」で培ってきたビッグデータがあります。私たちは「ファイナンシャル・インクルージョン」をミッションに掲げ、こうした資産を活用し、収入や年齢にかかわらず、すべての人に末永く使っていただけるカードをめざしています。これまでの支払う・借りるといった決済中心のカードから、資産形成やさまざまな金融サービスを提供できるカードをめざします。

特徴と規模	若者を中心とした約660万人のカード会員 ショッピングクレジット取扱高は前期比15%増の1兆6,009億円 ショッピングクレジット取扱高の93%が外部施設やECサイトでの利用
領域の拡大	日本初の外国人留学生向けカードの発行 アニメ事業を通じたカード会員の拡大 決済中心のカードから、さまざまな金融サービスへ



ITを強化し一人ひとりに対応した「プラットフォーム」

丸井グループには、店舗とカードの一体化で培ってきた、IT・情報システムや物流のプラットフォームがあります。2018年にはデジタルトランスフォーメーション推進本部を設置するなど、ITを中心に基盤のさらなる強化を図っています。これらの対応が、スマートフォン・ネット時代に対応した店舗・カードの融合を進め、一人ひとりのお客さまに対応した「プラットフォーム」として、EC事業や証券事業、そして新規事業の展開を可能にしています。

EC	ECサイト「マルイウェブチャネル」および外部ECサイトとの協業
グループの連携	小売・金融一体化を支援するITシステム 小売・金融の経験を持つシステムスタッフ 信用の共創で培ってきたビッグデータ
プラットフォームの強化	スマートフォンを軸にしたエポスカードのUI(ユーザーインターフェイス) Web通販を支えるグループ内物流

統合思考を可能にする独自の純粋持株会社

丸井グループは2007年に純粋持株会社へと移行し、グループの事業会社と、純粋持株会社(株)丸井グループによる役割を明確にしたことで、三位一体のビジネスモデルの活用が可能になりました。さらに、経営にインクルージョンの視点を組み込んだことで、三位一体の重なる部分の拡大が同時にステークホルダーの利益の重なり合う部分の拡大につながる、まるでメビウスの輪のような道筋が明らかになりました。

経営における「遠心力」と「求心力」を同時に高める

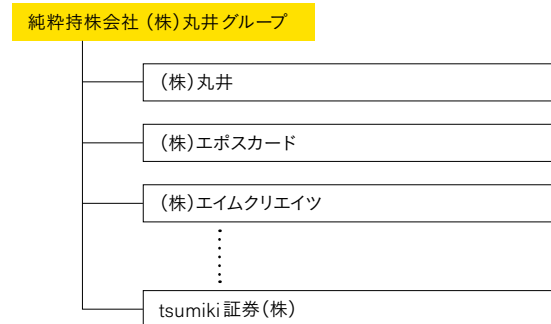
丸井グループが一般的な純粋持株会社と異なる点は、すべての社員が純粋持株会社である(株)丸井グループに一括で採用されている点と、事業会社に配属された場合にも、そのまま共通の人事制度が適用される点です。こうした仕組みがあることで、グループ会社間の人事異動や、事業会社を越えて経営課題を議論する「グループ横断プロジェクト」の運営が可能となり、三位一体のビジネスモデルが実現しています。

私たちが純粋持株会社に移行した理由は、グループ一体経営における「遠心力」と「求心力」を同時に高めるためです。事業会社が個々の専門性やノウハウを発揮して成長すると、グループから離れようとする「遠心力」が働きま

す。その際、同時に「求心力」を高めることができなければ、当社の強みであるグループ一体となったビジネスモデルが弱体化してしまいます。そして「求心力」を高める役割を果たすのが純粋持株会社です。すべての社員が純粋持株会社に所属していることで、「丸井グループ」として一体化し、「遠心力」と同時に「求心力」がバランス良く発揮できるようになりました。この「求心力」により、tsumiki証券(株)の新規事業に象徴されるように、各グループ会社が持つノウハウ・ナレッジなどの人的・知的資本を重ね合わせることができ、それをグループの組織資本へと転換することが可能になりました。

純粋持株会社に移行後のグループ組織図

一括採用・共通人事



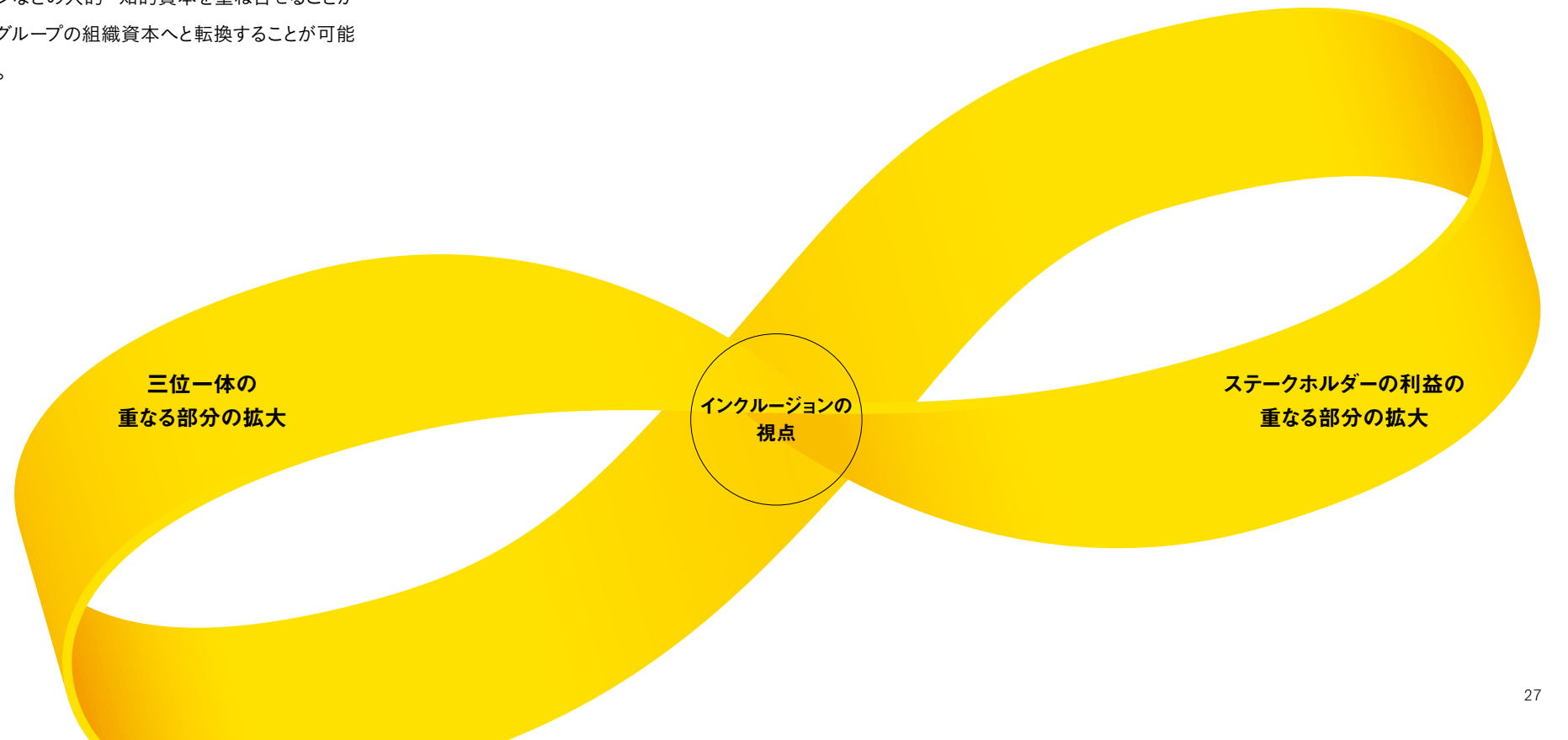
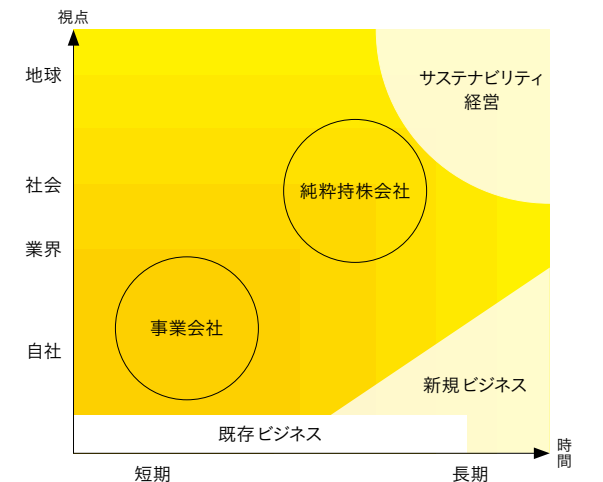
企業価値と社会価値の両立を実現する統合思考

純粋持株会社に移行したもう一つの大きな理由は、より長期的な視点を経営に取り入れるためです。企業経営では時間軸を長く考えれば考えるほど、視点は自社から業界、社会へと広がっていきます。そのような中、比較的短期視点で利益の拡大が求められる事業会社の社長と、サステナビリティや社会課題への対応など、長期視点が求められる社長を、同一人物が担うことは極めて困難です。そのため純粋持株会社へ移行することで、役割を明確にしました。これにより、個々の事業の対立や矛盾を越えて、グループ全体の最適化をめざす統合思考が可能となり、三位一体のビジネスモデルの構築が進みました。

経営にインクルージョンの視点を組み込みこんだ丸井グループにとって、三位一体の重なる部分を拡大すること、すべてのステークホルダーの利益(しあわせ)の重なり合う部分を拡大することは表裏一体で、まるでメビウスの輪のように同時に実現していくものと捉えています。これ

により、企業が長年にわたり創造する価値と、ステークホルダーおよび社会全体に対して創造する価値との両立が実現するのです。

視点軸と時間軸



三位一体のビジネスモデルを実現する仕組み

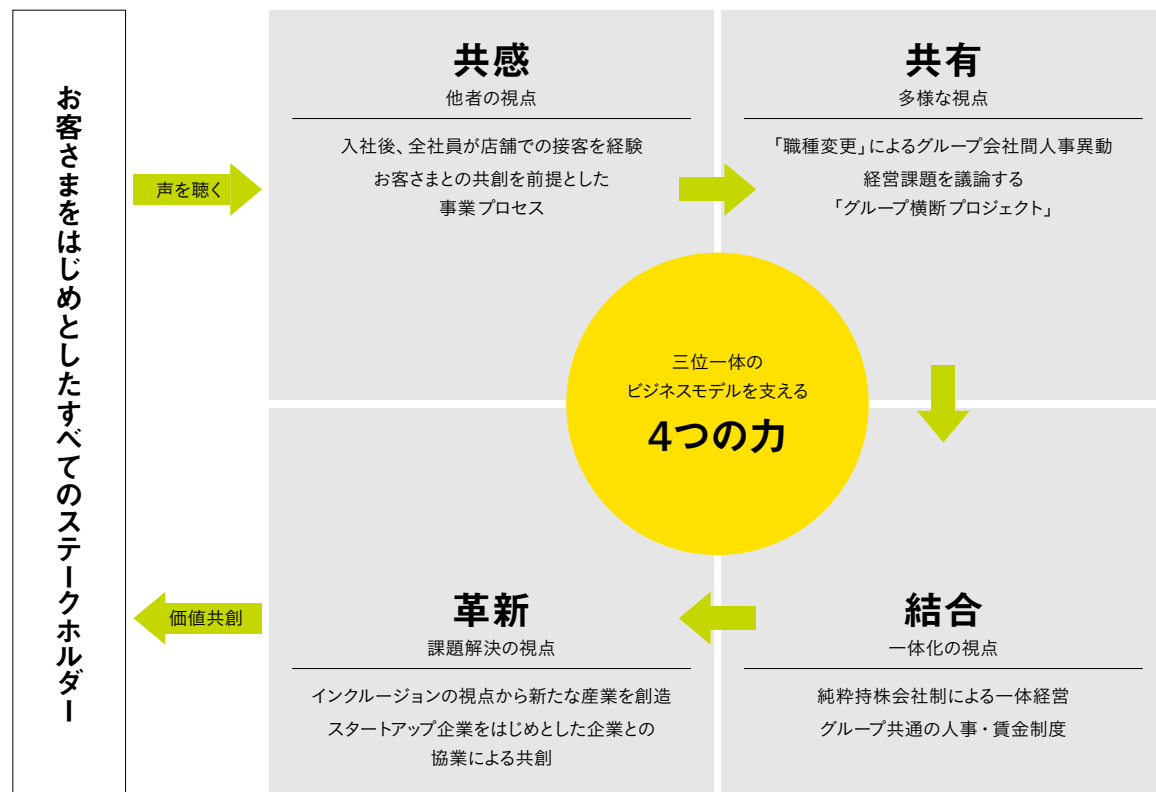
三位一体の独自のビジネスモデルを支えているのは、個々の力をグループ全体の力へと転換していく仕組みにあります。また、グループとして渾然一体となった事業活動により、幅広く継続的に社会へのお役立ちを提供できるビジネスへと変化することで、お客さまのお付き合い期間が長くなっていきます。

三位一体を可能にするグループ一体経営

個々の人的資本をグループの組織資本に転換

グループ社員一人ひとりの個々の力である人的資本を、グループの組織資本に転換する4つの力があります。これらの力を育む「場」を提供するのが、丸井グループの一体経営の仕組みです。一人ひとりの力は暗黙知でしかありませんが、お客さまをはじめとするすべてのステークホルダーとの共創や、丸井グループ独自の組織風土を介することで、個々の力以上の新しい力を発揮することが可能になります。この結集した力こそが、三位一体のビジネスモデルによる価値の共創を実現します。

→P50 丸井グループ独自の一体経営



丸井グループがめざす本業の収益構造

お客さまとの関係が長期にわたる事業

これまでの事業のあり方を180度転換していくことで、お客さまのお付き合い期間はこれまで以上に長期にわたることになります。家賃保証や資産形成サービスでは、お客さまとの関係が3年、5年、10年、20年以上へと及ぶ定期取引になるため、エポスカードのメインカード化が進み、ゴールドカード会員数の増加にもつながります。このような、お客さまとの長きにわたる信頼関係を通じた「信用の共創」が、これまで以上に重要になります。

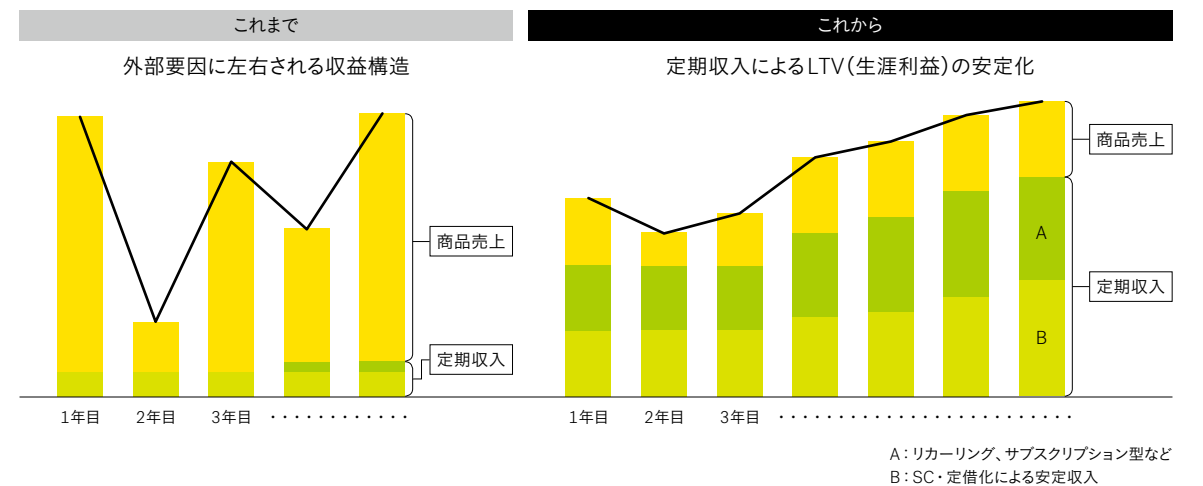
→P38 すべての人への「ファイナンシャル・インクルージョン」

定期収入で積み上げるLTV(生涯利益)

これまでの収益構造は、モノやサービスの販売が大半を占めていたため、小売でいえば天候や為替、インパウンドなどの外部要因に左右されることが多く、収益増減のボラティリティが大きいという課題がありました。しかし、SC・定借化により収益構造が商品売上から家賃収入へと転換し、また、カード決済によるリキャッシングやサブスクリプション型のサービスが、相対的に増加することで、期間収益に占める定期収入の割合が大きくなっていきます。これにより、期間収益を積み上げたグループ全体のLTV(生涯利益)が、安定的に伸びていくことが予想されます。

→P66 中期経営計画

定期収入で積み上げるLTV(生涯利益)の向上(イメージ)



ナレッジやノウハウを財務資本に転換

家賃保証やつみたて証券、シェアリングサービスなどの事業は、ナレッジやノウハウなどグループの経営資源を重ねることで力が発揮される事業です。丸井グループでは、これらの知的資本を三位一体で活用することで、資産や負債をあまり使わず、総資産の増加を抑制し、知的資本を財務資本に転換することで安定的なROICの向上をめざしていきます。

→P85 めざすべきバランスシート



インクルージョン視点による重点テーマの特定

丸井グループは、これまで取り組んできた「すべての人」に向けたビジネスを、「インクルージョン(包摂)」の視点で捉え直し、2016年11月に下記の4つの重点テーマを定めました。これらを三位一体のビジネスモデルで事業化し、ステークホルダー間の利益の重なり拡大をめざします。

重点テーマ 1

お客さまのダイバーシティ&インクルージョン

お客さまの年齢・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・店舗のあり方を追求していきます。

- インクルーシブな店づくり P77
- インクルーシブなモノづくり P79
- ファイナンシャル・インクルージョン P38



重点テーマ 3

エコロジカル・インクルージョン

環境負荷の少ない事業を推進し、低炭素社会や循環型社会の実現をめざし、自然と環境の調和を図るエコロジカルなライフスタイルを提案していきます。

- グループ一体で進める環境負荷の低減 P101
- 自主企画商品におけるリデュース(発生抑制)
- お取引先さまとの責任ある調達
- 環境負荷低減を実現する革新的サービス



重点テーマ 2

ワーキング・インクルージョン

「お客さまのお役に立つために進化し続ける」「人の成長=企業の成長」という考えのもと、社員一人ひとりにとっての活躍の場を提供していきます。

- 「多様性」を活かす組織づくり P52
- 人の成長を支える「健康経営」 P55
- 新たな成長に向けた「人材への投資」 P70



重点テーマ 4

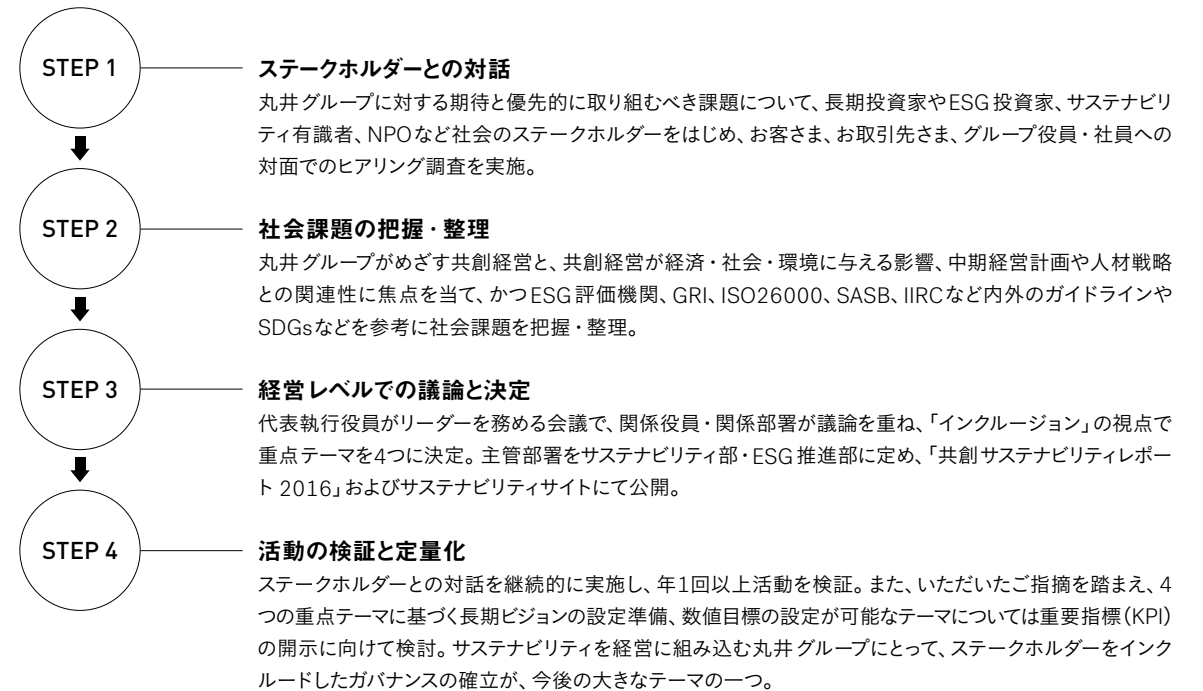
共創経営のガバナンス

すべてのステークホルダーの利益、「しあわせ」の調和を図るために、ステークホルダーをインクルードした経営の仕組みづくりに着手します。

- ステークホルダーとの共創
- サステナビリティマネジメントの推進 P65
- 次世代リーダーの育成 P97
- リスクマネジメント P100



重点テーマの設定プロセス



重点取り組みのマトリックス



● お客さまのダイバーシティ&インクルージョン ◎ ワーキング・インクルージョン ■ エコロジカル・インクルージョン ◇ 共創経営のガバナンス

インクルーシブで豊かな社会を共に創る

丸井グループは、コアバリューである「信用の共創」を活かした未来志向の「共創 サステナビリティ経営」を進めています。解決すべき社会課題をインクルージョンの視点から特定し、それを独自の三位一体のビジネスモデルで事業化することで、企業価値向上と社会課題の解決を同時に実現していきます。こうして生まれる新たな事業が、今後の丸井グループの成長を牽引し、これからの本業となっていく予定です。

すべての人が「しあわせ」を感じる
インクルーシブで豊かな社会の実現



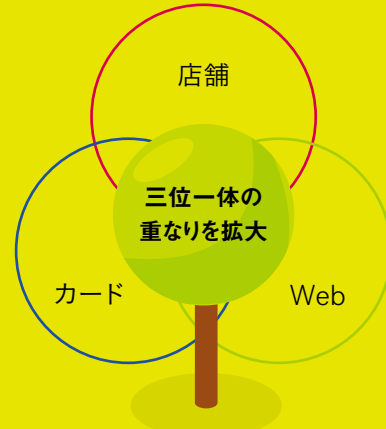
インクルージョンは理念であると同時に事業戦略

なぜ、共創なのか。それはインクルーシブな社会の実現のためです。一部の人だけが「しあわせ」になっても社会全体は「しあわせ」にはなれないからです。丸井グループは会社中心ではなく、ステークホルダーと共に価値を創ることで、社会・地球課題を改善していきます。したがって、インクルージョンは理念であると同時に、事業戦略でもあるのです。

社会・地球課題
少子高齢化
若者の将来への不安
深刻化する地球環境問題
インターネット化による情報格差の拡大



三位一体のビジネスモデル



信用の共創

創業者の言葉に由来する
丸井グループのコアバリュー

インクルージョンの視点

新規事業の考え方が既存事業を変えていく
第一弾はファイナンシャル・インクルージョン(証券事業)

しあわせの共創へ

すべてのステークホルダー間の利益の
重なりを拡大を実現していく

マイクロファイナンスの視点から見た「ファイナンシャル・インクルージョン」

グラミン日本が進める「マイクロファイナンス」と、丸井グループの「ファイナンシャル・インクルージョン」には、組織の形を超えて相通じるものがあります。ちょうど同じ時期にグラミン銀行創設者のユヌス博士と出会った二人がめざした金融は、未来に開かれた金融でした。同じ想いを強く持つ二人が、「ファイナンシャル・インクルージョン」の可能性について語ります。

菅正広氏

一般社団法人
グラミン日本 理事長



青井浩

株式会社丸井グループ
代表取締役社長 代表執行役員

グラミン銀行創設者のユヌス博士との出会い

青井：私は2007年にグラミン銀行創設者のユヌスさんの来日講演に感銘を受け、友人と一緒にユヌスさんを特別顧問に迎えたソーシャル・ビジネス・プラットフォームという一般財団法人をつくりました。菅さんは、どのような経緯でユヌスさんと出会い、グラミン日本を立ち上げる決心をされたのですか。

菅：2008年にバングラデシュのグラミン銀行を訪問した際、初めてユヌスさんにお会いしました。その際、ユヌスさんから日本でも必ずやマイクロファイナンスはできると励まされたことを今でも鮮明に覚えています。それから足かけ10年になりましたが、今回ようやくグラミン日本の立ち上げにこぎつけました。私はそれまで財務省で財政・金融行政に携わっていましたが、2004年頃に叔父が継いでくれていた実家の酒屋が廃業に追い込まれました。その時の社会

の対応を見て「何て冷たい社会なのだろう。自分が年をとった時にはこういう社会には住みたくない」と強く思いました。そのような時にマイクロファイナンスとユヌスさんに出会い、自分のこれまでの行政経験はマイクロファイナンスをやるためにあったのではないかとさえ思うようになりました。以来、ユヌスさんにはお会いするたびに勇気と元気をもらい、人生で最も尊敬する人です。

青井：私は当時から、本業そのもので社会に貢献したいと考えていたのですが、どう進めたら良いのかわからずに行った時、ユヌスさんの「貧困を博物館に」というクリエイティブな発想に触れ、衝撃を受けました。それまでは本業のビジネスで得た利益をチャリティやCSR活動に充てるという考え方が一般的でした。しかし、ソーシャルビジネスでは、出資をしてもらっても配当は支払わず、事業資金として使うというのですから。

菅：ユヌスさんの「ソーシャルビジネス7原則」の中に、「投資家は投資額を回収するが、それ以上の配当は分配されない」という原則があります。例えば、投資家がソーシャルビジネスに100を投資して、それが120～130になっても投資家へのリターンは元本のみというものです。普通の株式会社であれば、残りの20～30を配当として投資

家に分配するわけですが、ソーシャルビジネスの配当はゼロです。投資額以上の利益はソーシャルビジネスの改善や拡大のために使われるという原則ですね。

青井：私たちのような上場会社としては、配当を支払える形で本業＝社会貢献を実現しようと思っていますが、ユヌスさんのソーシャルビジネスの考え方には励まされました。私たちは企業価値を、すべてのステークホルダーの「しあわせ」が重なることと定義していますが、それまで完全に分かれていると思っていたところに重なりが見え、その後の私の考え方が大きく変わりました。

情報の非対称性を埋めるのは「互いの信頼」

青井：グラミン銀行は発展途上国だけでなく、アメリカなどの先進国にもありますが、日本ではどのような人がお客さまになるのでしょうか。

菅：グラミン日本の借り手になる方は、働く意欲はあっても今は生活に困窮している方々です。働いて生活をステップアップしたいシングルマザーや前向きに生きていきたいワーキングプアの方々など、これまで金融から排除されて

菅正広氏

一般社団法人 グラミン日本 理事長

福島県生まれ。財務省で財政金融政策に携わり、世界銀行日本政府代表理事などを務めた後、2017年より明治学院大学大学院教授。2008年にユヌス博士に出会ったのが人生の転機になる。日本でのマイクロファイナンス進展を決意し、2017年8月、グラミン日本準備機構を仲間と共に立ち上げる。2018年9月13日、グラミン日本を設立・事業開始。



きた方々が対象です。融資の条件は5人一組の互助グループをつくってもらうことだけで、無担保・無保証の融資です。シードマネーになるお金と同時に働く機会や就労支援をワンセットで提供したいと考えています。自分で起業してもいいし、人に雇われてもいい。介護士やファイナンシャルプランナーなどになりたい人には、資格を取得するスクールフィーを融資したいと考えています。

青井：5人一組というのは世界共通で、日本でも同様に取組まれるのですか。

菅：はい。これはグラミン銀行のコアの要素なので、グラミン日本も5人一組の互助グループをつくることを踏襲しようと思います。私たちは、働く意欲があっても今はお金がない人に無担保・無保証でお貸しするわけですが、一般の銀行はそういう人には貸しません。本当に必要な人に必要なお金を提供するのが本来の金融であるはずですが、現実にはそうなっていません。情報の非対称性の問題が解けないからです。グラミンモデルはこの問題を5人一組の互助グループをつくり、毎週ミーティングを開くことで解決しようとしたのです。逆にいうと、借り手との間で信頼が醸成されなければ、融資は実行されません。そこで一番重要なのが「互いの信頼」です。

異なるルーツから同じ考え方が重なる機縁

青井：当社のクレジットカードのビジネスは、小売出身であるため独自というだけでなく、創業以来続く与信哲学が他の会社と違うのです。お客さまの年収、資産、年齢、勤め先などを審査して与信の限度額を決めるのではなく、どんな人でも低い与信額から始まり、ご利用額と支払実績によって限度額を上げていきます。また、カードビジネスのROICは1～2%程度が普通なのですが、私どもは3.8%。なぜかという、30歳代までの若いお客さまが5割を占めており、収入や資産がまだ少ないにもかかわらず、家を借りたり、結婚して子供が産まれたりとライフイベントの出費が多く、カードの利益率が高いのです。欧米の投資家に話をすると誰も理解してくださらないのですが、貸倒率は業界最低水準です。創業者はこのことを「信用はお客さまと共に作るもの」と言い、私たちはこの「信用の共創」こそが、87年間の歴史を支えてきた価値の源泉、コアバリューだと考えています。

菅：信用や信頼をお客さまと共に創るというのは、まさにグラミンのビジネスモデルと同じ考え方ですね。グラミン日本では、借り手を「メンバー」と呼んでいますが、それは

一方的な与信ではなく、共に信頼をつくっていくからです。丸井さんの共創の考え方が重なっていますね。

青井：初めてグラミン銀行の話を聞いた時、何か通じるものがあり、私たちは一人ではなかったのだと強く思いました。それまでは誰にも理解されない、独自の金融だと自認していたのです。それが、私たちがやっていたのはファイナンシャル・インクルージョンであり、まったく違うルーツから同じ考え方が偶然にも重なったことに、運命のようなものを感じました。ファイナンシャル・インクルージョンは、世界中の伝統的な金融とは異なり、ある意味で未来に向けた金融だとユヌスさんに気づかされました。ファイナンシャル・インクルージョンをクレジットカードに限ることなく、金融サービス全体に視点を広げて考えると、ほとんどの金融サービスが富裕層向けに提供されており、若者を含めたそのほかの人たちには行き届いていないという状況があります。これはおかしいと思い、つみたて投資専門の証券会社を設立したのです。グラミン銀行と当社のビジネスが、実は見かけや生まれを超えて相通ずるものがあることが明確にわかりました。信用を共に創ることもそうですし、すべての人をインクルードする姿勢もそうです。

菅：グラミン日本がめざす社会の理念はいくつかありますが、

その一丁目一番地が「貧困のない、誰もが生き活きと生きられる社会」を創ることです。社会的な弱者を包摂すること。まさにマイクロファイナンスはファイナンシャル・インクルージョンへのチャレンジです。ファイナンシャル・インクルージョンは、これから世界や社会の潮流として先駆けの取り組みになると信じています。国連が主導するSDGsもその流れの一環です。SDGsの目標1に「あらゆる場所で、あらゆる形態の貧困に終止符を打つ」と掲げられていますが、これは開発途上国の貧困だけでなく、日本を含む先進国の貧困についても対象です。「2030年までに、各国定義によるあらゆる次元の貧困状態にある、すべての年齢の男性、女性、子供の割合を半減させる」と明確に謳われています。私たちがグラミン日本でやろうとしていることは、このSDGsにも完全に合致しています。アフリカのことで「Fast alone, Far together(早く行きたければ一人で、遠くに行きたければみんなで行け)」というものがありますが、私たちはこれをグラミン日本のモットーにしています。仲間と一緒になら、たとえ自分が倒れても志は遠くまで行ける。ですから私たちは仲間と一緒に前に進もうと思っています。

お金のない人に無担保でお金を貸す
というのがグラミン銀行ですが、
そこで重要なのが「互いの信頼」です。

菅 正広 氏

まったく違うルーツから
同じ考え方が偶然にも重なったことに、
運命のようなものを感じました。

青井 浩

すべての人への「ファイナンシャル・インクルージョン」

ファイナンシャル・インクルージョンは、金融サービスが富裕層に集中するという社会課題を、三位一体のビジネスモデルで解決していくものです。丸井グループは、若者を中心とした「すべての人」が豊かさを感じられるような金融サービスを提供していきます。

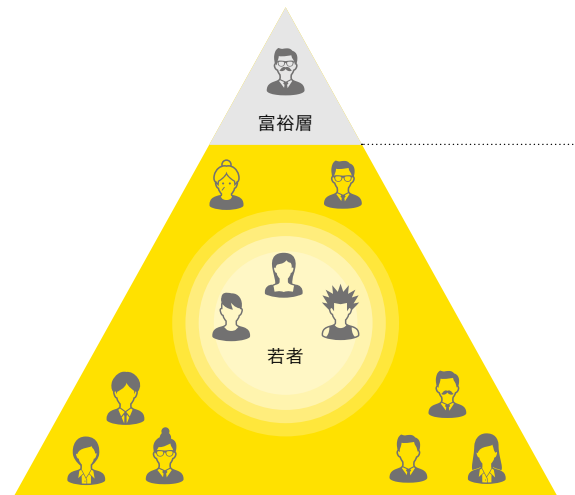
収入や年齢にかかわらず、すべての人に

丸井グループは1960年に日本で初めてとなるクレジットカードを発行して以来、年齢・職業・収入などにかかわらず、すべての人にクレジットを提供する事業を展開してきました。2017年10月からは、在留外国人や留学生にも対象を広げ、外国人専門の生活総合支援企業である(株)グローバルトラストネットワークス(GTN)と協業し、エポスカードを通じて外国人の就学・就労・永住など、さまざまな生活環境を資金提供や決済サービスの面から支援す

る、国内初の外国人専用クレジットカードを発行しました。

2018年には、ファイナンシャル・インクルージョンの本命として証券事業に参入しました。投資を通じた資産形成サービスは、そのほとんどが一部の富裕層向けに集中しており、若者を含めたそのほかの人たちにはサービスが及んでいないという現状があります。私たちの証券事業のミッションは、この社会課題の解決であり、年齢・職業・収入などにかかわらず、すべての人に金融サービスを提供するファイナンシャル・インクルージョンの実現です。

若者などを中心としたすべての人に





1960年
日本初のクレジットカード発行



「赤いカード」で若者のライフスタイルを豊かに



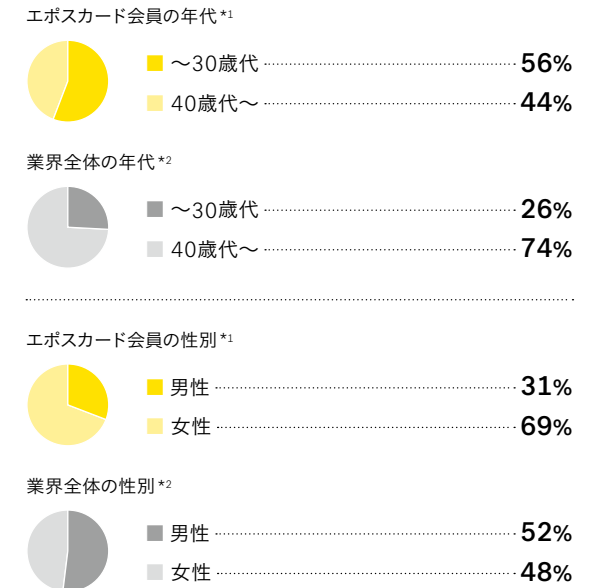
若者などを中心としたすべての人への金融サービスを提供

日本初の外国人専用クレジットカードの発行
日本初のクレジットカードによる証券事業

クレジットの基本精神と与信哲学

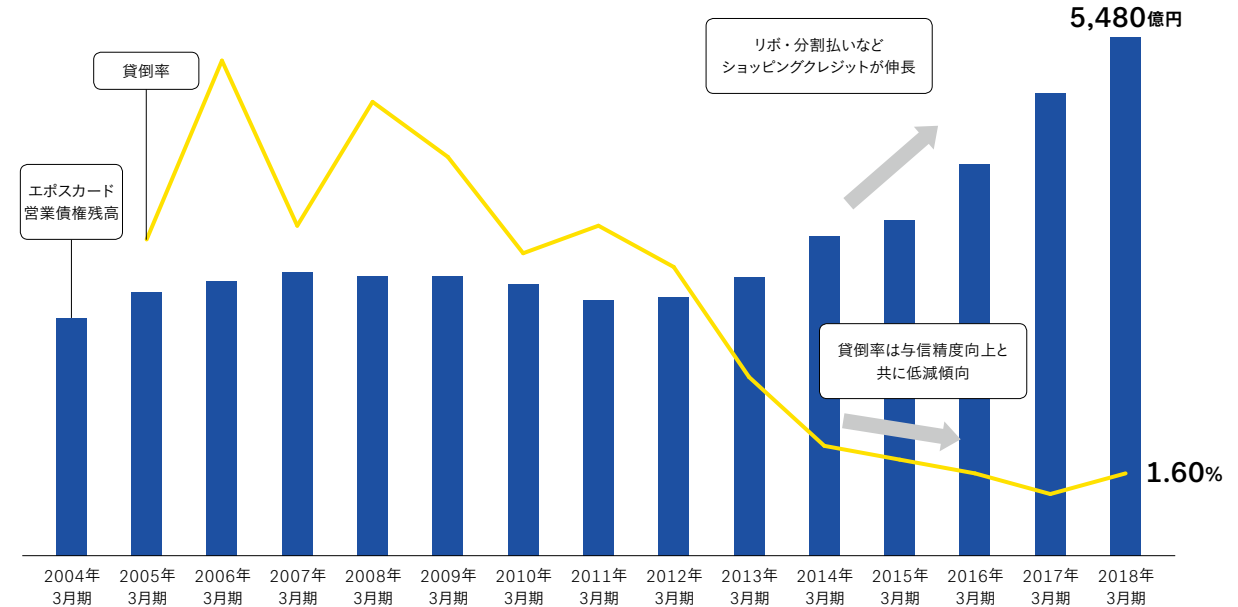
丸井グループには、「信用はお客さまと共につくるもの」という創業以来のクレジットの基本精神があります。当社が考える信用とは、当社がお客さまに付与するものではなく、お客さまにとって無理のない限度額を設定し、お客さまのご利用実績などを見ながら、少しずつ信用額を高めていく仕組みであり、お客さまと一緒に積み上げていくものです。そのため、当社のクレジットカード会員は、カード利用経験のない大学生や未成年、18～30歳代の若者のお客さまが中心となっており、ファーストカード率が約3割を占めています。ここで培われたお客さまの信用情報が、創業から今日に至るまでの膨大なデータとして蓄積され、どういったケースがお支払いいただけて、どういったケースが貸倒れになってしまうのか、千差万別のノウハウとして積み上がっています。ビッグデータへと成長している「初期与信」と、お客さまとの共創による「途上与信」の組み合わせにより、貸倒率は業界最低水準の1.60%となっています。さらに、店舗でのカード発行をお断りする謝絶率は、業界平均の24%に対して、私たちはわずか8%です。

若者・女性を中心とした会員構成



*1 稼働会員ベース
*2 一般社団法人日本クレジット協会「日本のクレジット統計2017年版」

高成長と低い貸倒率を両立



クレジットカードによる日本初の証券事業

ファイナンシャル・インクルージョンの本命である証券事業は、若者の将来に向けたお金の不安を希望に変え、かつ「貯蓄から資産形成へ」の流れにも貢献します。事業展開にあたっては、三位一体のビジネスモデルを活用します。丸井グループは、小売業という異業種からの参入で、お客さま視点の新たな発想により証券業に新しい風を吹き込みます。

証券事業参入の背景

丸井グループの証券事業がめざすのは、つみたて投資を通じたお客さまの「しあわせ」と、より良い社会の実現です。事業に参入した背景には、若者を中心とした「お金に対する不安」がありました。国民生活に関する世論調査(2017年6月)によると、18～30代の約6割が、現在の生活ではなく、「将来のため」に貯蓄などで備えていると回答しており、将来の備えを重視する若年層が増加しています。

一方で、日本は金融資産に占める現預金の割合が高く、家計金融資産の伸びが諸外国に比べて低水準となっており、金融庁は「貯蓄から資産形成へ」の流れを進めようとしています。このような背景を踏まえて、お客さまのお金への不安を少しでも和らげることができないか。安心してお金を育てていけるサービスは何かを考え抜いた結論が、「つみたて投資専門の証券会社」の設立でした。

クレジットカードで「つみたてNISA」を購入

つみたて投資専門の証券会社、tsumiki証券(株)は、投資初心者を中心とした「すべてのエポスカード会員さま」に、国の基準をクリアした「つみたてNISA」対象の投資信託を定期・定額のクレジットカード払いでつみたてていくサービスを提供します。クレジットカードで投資信託を購入できるのは、日本初のスキームで、最低投資額は月3,000円、最大で毎月50,000円を上限に投資信託を購入できます。契約は1回払いのみで、支払手数料はありません。つみたての代金は、毎月のお買物や携帯電話などの利用代金と一緒にお客さまの銀行口座から引き落とします。10年後には100万人のお客さまにサービスを提供し、1兆円の預かり資産残高をめざします。

クレジット市場の成長は、今後、ECやリカーリングに牽引されることが見込まれています。リカーリングとは、例えばガス・電気・水道・家賃など継続的に支払いがあるもの

で、これらの支払いを利用するエポスカード会員は、ゴールドカード会員(ロイヤルカスタマー)になっていただける可能性が5倍に高まります。また、ゴールドカード会員になると利用額が大幅に増加するため、リカーリングである「つみたてNISA」のスキーム自体では大きな収益を得られなくても、カード収益を合わせたグループ全体の収益で見ると、少ない先行投資で大きなリターンが得られるモデルです。

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を
どのように	「日本初」エポスカードのクレジット払いで

「つみたてNISA」とは？

2018年1月より、金融庁は「貯蓄から資産形成へ」に向けて、「つみたてNISA」の運用をスタートしました。年間の投資上限額40万円と少額から始められること、20年の長期にわたる非課税制度であること、対象商品は長期の資産形成に適した一定の投資信託に限定されていることなど、若者や投資初心者の「長期・つみたて・分散投資」を応援する制度です。

若者の将来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：2015年 電通総研

2017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%

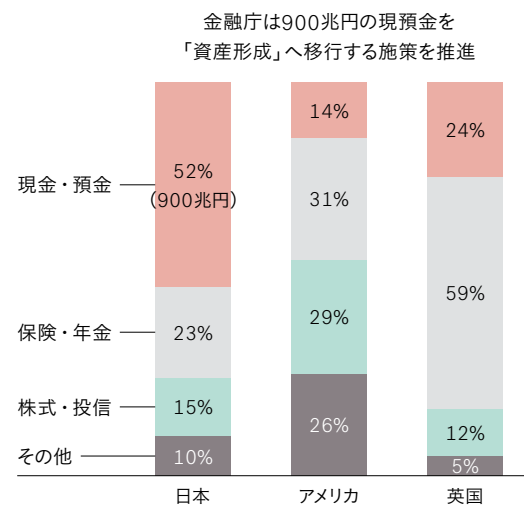
出典：ビザ・ワールドワイド

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：2016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



出典：2016年 日本銀行「資金循環統計」、金融庁「金融レポート」

tsumiki証券×nendo

今回「tsumiki証券」のデザインを手がけたのは、佐藤オオキ氏率いる世界的なデザインオフィス「nendo」です。

「お金」や「投資」に対する不安の大きな原因は、「目に見えない」ことであると仮定。資産形成を、自分を守ってくれる「オマモリ」という形でプロダクト化し、普段から身につけたり生活空間に置くことで、将来が守られている感覚を自然と得られることをめざしました。

また、社名についてもシンプルでわかりやすいサービスと、「こつこつ・ゆっくり・自分のペース」で資産形成していく様子、そして、お金だけでなく温かい「気持ち」もつみたてていく感覚から、「tsumiki(積+気)」と名づけました。



佐藤オオキ氏

デザインオフィスnendo代表。1977年カナダ生まれ。2002年早稲田大学大学院理工学研究科建築学専攻修了、同年、デザインオフィスnendo設立。Newsweek誌「世界が尊敬する日本人100人」に選出され、世界的なデザイン賞で数々の「Designer of the Year」を受賞。「プロフェッショナル 仕事の流儀」(NHK)、「アナザースカイ」(日本テレビ系)などに出演。おもな著書に『ネンドノカンド 脱カデザイン論』(小学館)、『問題解決ラボ』(ダイヤモンド社)、『400のプロジェクトを同時に進める 佐藤オオキのスピード仕事術』(幻冬舎)、『佐藤オオキのボツ本』(日経BP社)、『コップってなんだっけ?』(ダイヤモンド社)がある。

tsumiki証券が実現する新たなサービス

tsumiki証券(株)は、つみたてを通じて「すべてのお客さまのしあわせ」をお手伝いする会社です。

日本では約6,000の投資信託が販売されていますが、tsumiki証券(株)ではその中から選りすぐりの4本をお客さまに提供していきます。私たちと同じ想いで、お客さまのために、長期の資産形成を応援しているコモンズ投信(株)の「コモンズ30ファンド」、セゾン投信(株)の「セゾン・バンガード・グローバルバランスファンド」「セゾン資産形成の達人ファンド」、レオス・キャピタルワークス(株)の「ひふみプラス」の4本を提供しています。お客さまに寄り添って、資産形成の大切さ、「長期・つみたて」の良さを伝えている運用会社3社と共に、お客さまとの対話活動などを通じて、「貯蓄から資産形成へ」を進めていきます。



tsumiki

tsumiki証券株式会社
www.tsumiki-sec.com/



サービスの詳細

- 毎月のご利用金額は3,000～50,000円
- お支払いは1回払いのみ(金利・手数料なし)
- ショッピングなどのお支払いと一緒に引き落とし
- ご利用に応じてポイントも付加

tsumiki証券(株)で購入できる投資信託

つみたてNISA対象
約150本

日本で販売されている投資信託
約6,000本

tsumiki証券(株)の選りすぐりの4本

運用会社	商品名
コモンズ投信(株)	コモンズ30ファンド
セゾン投信(株)	セゾン・バンガード・グローバルバランスファンド セゾン資産形成の達人ファンド
レオス・キャピタルワークス(株)	ひふみプラス



2018年6月末現在

つみたては、みんなをしあわせにする。

未来のために、こつこつ・ゆっくり・自分のペースで、安心をつみたてていく。
つみたてNISA対象の投資信託を、エポスカードで毎月定額でつみたてるサービスです。
未来のために、自分らしくお金を育てる。2018年8月、サービスを開始しました。

01 POINT

お申し込みは、スマホで簡単に。
資産形成になじみがない方でも、
使いやすいように、シンプルでわかりやすい
ユーザーインターフェースを実現しました。



02 POINT

お支払いは、毎月のつみたて金額を
エポスカードで決済。
つみたて金額や継続年数に応じて、
エポスカードのポイントを貯めることができお得です。



03 POINT

Webでのサービスと同時に、
マールイ店舗でもお申し込みをお手伝い。
お申し込み後もフォローアップセミナーなど、
Webと店舗を融合したサービスを提供します。



04 POINT

ちょっと不安な資産づくりを、
見てさわれる形の「オマモリ」に。
マールイ店舗でお受け取りいただけます。
お守りのように、いつもそばに置いてください。



tsumiki証券株式会社 ブランドムービー
www.youtube.com/watch?v=VuQLSEqKY0c





tsumiki



つみたて投資ですべてのお客さまの「しあわせ」をお手伝い

「お金に対する将来への不安」や「お金を安心して増やしたい」というお客さまのニーズにお応えし、丸井グループはつみたて投資専門のtsumiki証券(株)を設立しました。

2018年8月にサービスを開始したtsumiki証券(株)のCEOとCOOが、これからの抱負を語ります。

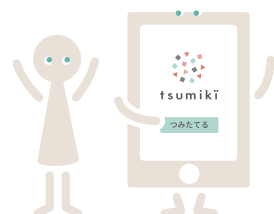
寒竹 明日美

tsumiki証券(株)
代表取締役 CEO



仲木 威雄

tsumiki証券(株)
代表取締役 COO



なぜ、丸井グループは証券事業に参入したのか

寒竹: 丸井グループでは、年齢や収入にかかわらずすべての人に金融サービスをご提供する「ファイナンシャル・インクルージョン」をミッションに掲げています。証券事業への参入は、このミッションに基づくものです。

仲木: 初めて青井社長にお会いした時に、「まだ信用がない若い人たちと一緒に信用をつくっていくためのクレジットカードビジネスを長年かけて積み上げてきた」ことや、「これからは、まだ余裕のない若い人たちの不安を希望に変えるために、資産形成サービスを提供していきたい」という証券事業への想いをうかがい、ワクワクしました。独立系の運用会社に在籍していた15年間、長期投資仲間のご縁を広げるべくセミナーで全国行脚し、多くのファンド仲間の方々と対話してきました。こつこつ長期投資を実践している仲間からは、将来への不安が薄れ、生き方の選択肢が広がったゆえの心のゆとりを感じました。

寒竹: 丸井グループのお客さまは、約半分が20~30代の方、そして7割が女性です。今後のサービスを検討するにあたり、お客さまの声をうかがうと「お金に対する将来不安」がとても大きいことがわかってきました。不安があるので、皆さん「貯金」はしています。でも、貯金では増えないことはわかっていらっしゃる。私たち丸井グループとしてお役に立てることは何か、安心してお金を増やしていただけるサービスは何か、考える中で出てきたのが、つみたて投資でした。

仲木: つみたて投資は、世の中でいわれている「投資の鉄則」とは異なります。例えば、自分で株式市場の動きなどの情報をチェックし、「ドキドキ」しながら「安く買って高く売る」ことは重要ではありません。安い時も高い時も“淡々”と「つみたてを続けていく」ことが「つみたての鉄則」なのです。信頼できる運用会社の真つ当な投資信託をこつこつとつみたてることは、これから長期で資産を形成する人たちにとって有用な手法です。つみたては、「Buy&Forget(買ったら忘れる)」の“お任せ投資”なのです。



未来を信じて始めるつみたて投資を文化にしたい。

一人ひとりが

「お金や信用をまわす経済」は爽快です。

仲木 威雄

寒竹：「お金を貯めたい」という考え方の背景には、「大切にしたいこと」「実現したいこと」「大切な人」など一人ひとりの想いがあります。安心して大切なお金を増やしていただくには、つみたてが一番だと思います。

エポスカードで投資信託を購入する

日本初の取り組み

寒竹：投資をするにはまとまったお金がないとできないと多くの方が思っています。tsumiki証券(株)の特徴は、エポスカードで月3,000円からつみたてができるということです。これは、日本初の取り組みになります。毎月1回払いで、いつものお買物や携帯電話などの代金と一緒に引き落とされ、つみたて金額や期間に応じてエポスポイントも加算されます。投資に対して感じる敷居の高さを、いつもお使いのエポスカードで解決することを考えています。

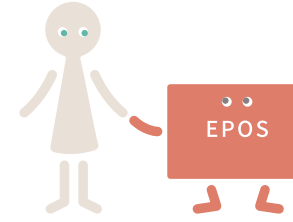
仲木：月100円や1,000円からだと気軽に始めることができる一方、投資目的があいまいなまま短期間でやめてしまう傾向があります。また、投資信託でつみたてをしている方々のボリュームゾーンは10,000円ですが、初めての方には10,000円は少し高いと感じられるのではないのでしょうか。3,000円は、支出を見直すか、何かを少し我慢すれば拠出でき、目的を明確にして継続することをコミットするには、ちょうどいい金額だと考えました。毎月のつみたてで将来の安心を買い、今を生きましょう。

寒竹：金融の言葉は、難しいものが多いですね。お客さまにわかりやすくお伝えするにはどうすればいいか、かなり苦労しました。

仲木：わかりやすくお伝えするというのはとても大切であり、Webなどで簡潔に説明することを心がけています。一方で、これからtsumikiで資産形成を始める人たちに、難しい金融用語を理解して勉強していただくとは思っていません。それよりも、つみたての効用や付き合い方、心持ちなどをお伝えしたい。加えて、お金のカッコえ使い方も！

寒竹：あわせて、マルイ店頭で、商品の選び方や契約書の内容、Web画面の見方など、Webだけでは解決できないご不明な点を気軽に聞いていただける場もご用意したいと考えています。Webとリアル両面で、お客さまをサポートしていきます。

仲木：パートナーとなった運用会社の代表の方々が、改めて大切だと口を揃えて言っていることの一つが、まさに直接会って伝えることの大切さです。Webの機能が充実して便利になっても、同じ空間で顔を見て話す方が、想いや熱量は深く真に伝わると思います。もちろん、リアル感のあるWebサポートができるようにもしていきます。



投資はすてきな社会貢献

寒竹：証券事業は、お客さまの未来のお金をつくるサービスなので、私たちの信用が問われる部分でもあります。私たちがご提供する商品は4本で、長期のつみたて投資の良さを私たちと同じ想いでお客さまに伝えている運用会社さまの投資信託です。資産形成を始めたいのに、商品が多すぎて選べないとお客さまの声を反映し、わかりやすく絞りました。また国の基準をクリアした「つみたてNISA」の対象ですので、資産づくりが初めての方や忙しい方、投資がこわいと思っておられる方にも安心して取り組んでいただけたと考えています。

仲木：だからこそ、パートナーとしてふさわしいのは「顔の見える運用会社」です。①運用会社の理念に共感できるか、②継続して運用実績を高めるための活動ができているか、③お客さまとの対話活動が行われているかがおもな基準で、定量・定性の両面で丁寧に評価し、信じて託すにふさわしい商品をセレクトしています。私たちがかわる投資信託ビジネスは究極のシェアリングビジネスだと思います。お客さまから託されたお金は、販売会社(tsumiki証券(株))を経て、運用会社が投資信託を通じ、価値ある企業に託します。そして、企業の経済活動を経て、個人のもとに還ってきます。お客さま、運用会社、販売会社に加え、企業と社会の五方良しで成り立つ、リターン共有の、息の長いサステナブルビジネスです。まだまだ本気でこのビジネスに取り組んでいる運用会社と販売会社は少ないですが、私たちがフロントランナーとなり、つみたての輪を広げていきたいと思っています。



未来のお金をつくるサービスなので、
私たちの信用が問われる部分でもあります。

寒竹 明日美

経営資源の活用で丸井グループ全体の 企業価値向上をめざす

寒竹：「つみたてNISA」は、お客さま本位の商品設計であるため、投資信託の販売にかかわる手数料ゼロ・信託報酬も低利に設定されています。収益性の観点から積極的に取り組まない会社も多い中、私たち丸井グループが参入できるのは、エポスカード会員さま約660万人の顧客基盤があること、そして店舗やシステム、グループの人材・関連会社など経営資源を最大限に活かすことができるからです。

仲木：ライフスタイルに共感し、その人の所有している素敵な「モノ」を買う、「投資信託」もそういう素敵な「モノ」になります。また、グループ力を活かすためには個々人の力も重要で、「魅力ある社員一人ひとりが「たった一人の幸せ」のために「たった一人に向き合う」ことで、一人ひとりに寄り添ったサービスが提供できるのだと思います。私が入社して感じた、社員のお客さま共感力を存分に発揮できるでしょう。

寒竹：お客さまに長期のつみたてを行っていただくことは、エポスカードとも長くお付き合いいただけるということにもなります。丸井グループの企業価値向上においても非常に意義のあることだと考えています。

証券事業を共に支えるグループ社員

新 しいことを形にしていく道のりは大変なことも多いですが、とても楽しいです。新規事業は前例がないことをやるので、データに基づきしっかりと仮説を立て、「大丈夫だ!」と自信を持って提案できるようにしたい。お客さまにとってのお金の「しあわせ」は人それぞれ。お金に関する知恵と安心を手に入れることができるイベントや、体験・コミュニケーション機会の提案を通じて、お客さまが将来への不安を解消し、楽しくお金を使える毎日を共につくってまいります。

内田 真宏

株式会社エポスカード
フィンテック事業推進部
保有資格：証券外務員



空 間プロデュースや経営企画を経て、証券事業の立ち上げに携わっています。tsumiki証券(株)は、丸井グループ内外でのさまざまな経歴やスキルを持った人材が集まって力を合わせながら生まれ、メンバーだけでなくまわりの方の協力も大きな力となっています。そういう意味では、会社という単位ではなく、かかわっていただく方が協力してカタチになる。お客さまとの長い付き合いを大切に、共感するコミュニティが広がる事業をめざしたいと思います。

田中 聡一郎

tsumiki証券株式会社
お客さまエンゲージメント部
保有資格：証券外務員
ファイナンシャルプランナー



ク レジットカード決済で投資信託を購入できる新スキームは、丸井グループだからこそできることです。今後、より多くのお客さまにご利用いただき、将来への不安を希望に変えるために、基盤を支えるシステム部門として安定稼働を図りつつ、新たな提案をすることでtsumiki証券(株)とご利用いただくお客さまに貢献したいと考えています。

井村 寿男

株式会社エムアンドシーシステム
顧客システム開発2部
保有資格：ITパスポート
個人情報取扱主任者

社 内でのセミナーに参加した際に、人生100年時代における資産形成の重要性を知り、同じような想いの方が多いことにに対して問題意識を覚えていました。小売で培った接客力を活かして、お客さまに寄り添い、何でもご相談いただけるスタッフになりたいと思います。いい意味で「金融っぽくない」雰囲気大切にしながら、若い世代はもちろん、すべての世代から支持されるtsumiki証券(株)をめざします。

南山 京美

株式会社丸井
有楽町 マルイ レディスシューズ
保有資格：ファイナンシャルプランナー



世 の中で「社会に貢献したい」という機運が高まる中、そのうちの一つである「頑張っている企業を応援したい」という気持ちを叶えるのと同時に、社会課題である「お金に対する不安」も軽減できる「応援投資」の魅力に気づき、今まで敬遠していた方も、一歩踏み出せるような仕事に携わりたいと思い、この事業に参画しました。お金のことはよりパーソナルなアドバイスが求められるので、一人ひとりに寄り添って、気軽にどこにいても利用できる、Web・店舗連動型のサービスを構築していきたいです。

山中 未来

株式会社エポスカード
フィンテック事業推進部



フ ァイナンシャルプランナー育成講座に参加したことでお金に対する不安があるのに踏み出し方がわからない方がたくさんいることを知り、そのような方々に学んだ知識を広めていきたいと思いました。「初めての投資はtsumikiにしよう」と思っていたら、お客さまが求める情報をたくさん発信していきたいです。常識にとらわれない取り組みができる丸井グループで、お客さまのニーズを見つけ、深掘りし、新たな気づきとして形にしていくことにワクワクしています。

佐久間 礼華

株式会社エポスカード
フィンテック事業推進部
保有資格：証券外務員
ファイナンシャルプランナー

金 融や証券は「苦手」という意識を持ちやすい分野なので、そういった方が第一歩を踏み出せるお手伝いをするのが私たちの役割だと思っています。現在は、お客さまが求めているものを、座談会などを通してうかがい、一つずつ形にしていくことに喜びを感じています。たくさんのお客さまに愛されるサービスを実現し、将来やお金に対して「安心」で「明るい」イメージを持てる社会づくりに貢献したいです。

出村 麻衣

tsumiki証券株式会社
お客さまエンゲージメント部
保有資格：証券外務員



シ ステム部門で10年間、外部とエポスカードのシステムを連携させる業務に携わってきました。今後はこの経験を活かしてお客さまとtsumiki証券(株)をつなげ、「資産形成はtsumikiがいいよ!」とお客さまに噂されるくらい、資産形成がらくちんで大切であることを広げたいです。ゆくゆくは、投資信託だけでなくとどまらず、お客さまのお役に立てる投資商品を研究し、日本で初めてクレジットカードで利用できるサービスをどんどん実現したいですね。

小熊 達也

tsumiki証券株式会社
オペレーション部
保有資格：証券外務員



工 ポスカードがファーストカードとして多くの若い年代のお客さまにご利用いただいていることは、私たちの証券事業の強みの一つだと思っています。直近まで店舗で働いていたので、店舗で接していたお客さまの顔や声を思い描きながら、お客さまと社員という垣根を越えて、一緒にお金のことについて学んでいけるようなコミュニティをつくり上げていきます。

佐久間 勇人

株式会社エポスカード
フィンテック事業推進部
保有資格：証券外務員

海 外派遣セミナーで、自己実現のためにお金を使い豊かに暮らす北欧の社会を視察し、日本でも安心して暮らすための資産形成の仕組みが必要だと考えるようになりました。tsumiki証券(株)では、ファイナンシャルプランナーとしてお金の知識をお伝えすることはもちろん、実際にお客さまのお悩みを会話の中からおうかがいして不安を解消していきます。すべての方が、安心して自己実現のためにお金を使い、豊かに生きることができるといいですね。

春日井 宏幸

株式会社丸井
新宿 マルイ 本館
レディスバッグ
保有資格：
ファイナンシャル
プランナー



共感力と革新力を磨く「職種変更」

「職種変更」とは、丸井グループを含む12社のグループ会社間で異動する独自の人事制度です。小売店舗からITへ、物流からカード会社へなど多岐にわたり、まるで別会社に転職するようなものです。2018年4月までの累計で、全グループ社員の約43%にあたる2,200人が職種変更を経験しています。

すべての社員は入社後、まずお客さまとのリアルな接点を持つ売場などに配属されます。実際にお客さまニーズに触れることで、相手の立場に立ち、想いを共有して相手を理解できる「共感する力」を養います。その後は、グループ会社間で異動してさまざまな職種を経験することで、変化や違いを楽しみ、自ら行動する「革新する力」を身につけていきます。また職種変更は、新たな業務に就くことで、これまでの当たり前や思い込みを捨てるきっかけになり、自身の成長はもちろん、職種変更者を受け入れる側にもいい変化を与えます。グループを横断して異動をくり返すため、グループ間に横串を通すことにもつながり、グループ一体経営がさらに強化されます。このような職種変更制度により、お客さま視点を持った、変化に強い社員が育成され、イノベーションを起こしやすい組織風土の醸成につながっています。

(株)丸井の売場などで接客を経験し、実際にお客さまニーズに触れることで「共感する力」を身につける

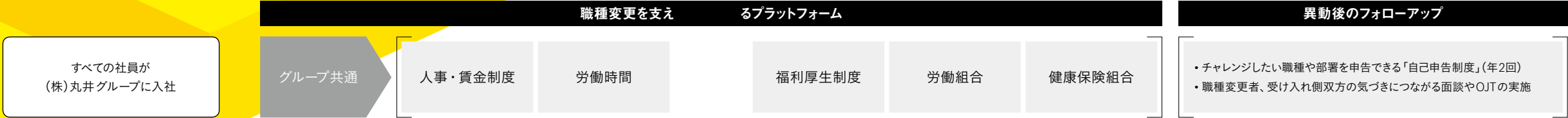
多様な職種を体験することで、変化を楽しみ、自ら行動する「革新する力」を養う

「共感する力」と「革新する力」を合わせ持つ人材が、各業界の当たり前や思い込みにとらわれない提案を実行

お客さま視点を持った、変化に強い社員へと成長し、グループ視点の提案を実践

共通の人事制度
グループ会

だから実現する
社間異動





「多様性推進」が革新を起こす組織をつくる

丸井グループでは、違う個性を持つ約6,000人の社員が互いを認め合い、さまざまな価値観を融合させることが、革新を起こす企業文化を醸成すると考えています。2015年3月期から中期経営計画に多様性推進を掲げ、「個人の中」「男女」「年代」の三つの多様性を進めています。特徴的なのが、自ら手を挙げる公募制で、全社員が参加できるグループ横断のプロジェクトや会議です。所属部署や年齢・役職を問わず、小論文で選抜されたメンバーが参加でき、対話を通じてグループ経営にとって重要なテーマを考えています。



未来志向で深く議論する

「グループ横断プロジェクト」

中長期視点で会社や社会全体にかかわるテーマについて、未来志向で深く議論する4つの公認プロジェクトがあります。プロジェクトで学んだ知識やアイデアを各職場に持ち帰り、ビジネスや働き方にどう活かせるかなどアクションプランを考え、実行します。プロジェクトのメンバーは1年ごとに入れ替わるため、知見を蓄え意識改革を行った主体的なメンバーが毎年創出され、「自ら考え、自ら行動する」企業文化が醸成されます。

社員のコメント



矢野 夏樹

サステナビリティプロジェクトメンバー
株式会社丸井
有楽町マルイ レディスシューズ

プロジェクト活動を通して、私たちがめざす「インクルーシブな社会」の未来像が明確になってきました。貧困・環境問題といった社会課題の解決が、丸井グループの事業や成長の軸となっていくと実感しています。今後取り組みたいのは「地球上のすべての人との共創」です。よりインパクトが大きく、世界へ波及していくような革新を丸井グループから起こしていきたいと思っています。



マルイミライプロジェクト

2011年にスタート。現在はすべてのお客さまに喜んでいただける商品・サービスを具体的に検討する。



多様性推進プロジェクト

2015年にスタート。現在は「個人の中」「年代」の多様性に焦点を当て、イノベーションを生み出しやすい職場環境づくりを推進。



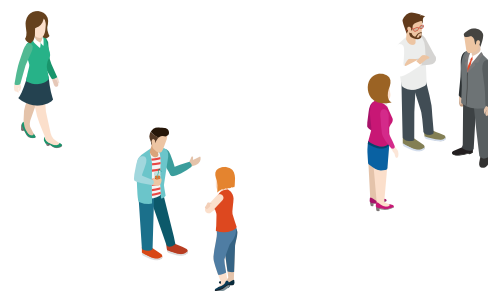
健康経営推進プロジェクト

2016年にスタート。2050年に「わたし、健康!」と言える人を100%にすることをビジョンとして掲げる。



サステナビリティプロジェクト

2018年にスタート。広い視野で、複数の異なる未来シナリオから、2050年に丸井グループがめざすべき姿を検討。



毎回1,000人が応募する「中期経営推進会議」

「中期経営推進会議」は、丸井グループの今後の経営にとって重要となる、さまざまなテーマについて考える場と位置づけ、長期視点のテーマを設定しています。また、2016年1月からは、参加対象者を「グループ幹部」のみから、自ら手を挙げて参加意思を示した「全社員」へと拡大し、ほぼ毎月開催。毎回1,000名前後が応募し、選抜された約300名のメンバーで活発な対話を行っています。



中期経営推進会議
参加社員数
2,768名
(グループ全社員の約50%)



会議テーマの一例

2017年の会議テーマ

丸井グループを取り巻く社会環境とこれからの未来について

長期的環境変化と新たな成長に向けた取り組みについて

丸井グループのESG～未来志向の「本業＝社会へのお役立ち」の取り組みに向けて～/阿部 知代氏、杉山 文野氏、垣内 俊哉氏

デジタル産業革命～あらゆる産業が「再定義」される時代～/スクラムベンチャーズ 宮田 拓弥氏

世界の経営学からみるイノベーション創出への視座/早稲田大学ビジネススクール 入山 章栄氏

2018年の会議テーマ

サステナブルな社会の実現に向けた企業戦略/PwCサステナビリティ合同会社、ピーターD. ビーダーセン氏

Hello! Mirajjin～未来の価値観って・・・?～

シンギュラリティとエクスポネンシャル思考～激動の時代に生き残る企業と人の条件/エクスポネンシャル・ジャパン 齋藤 和紀氏

長期外部環境と丸井グループへの影響/PwCサステナビリティ合同会社、ピーターD. ビーダーセン氏

つみたてで叶えるお客さまのしあわせ/コモンズ投信(株) 渋澤 健氏、セゾン投信(株) 中野 晴啓氏、レオス・キャピタルワークス(株) 藤野 英人氏



「働き方改革」で一人ひとりが活躍できる場に

「お客さまのお役に立つために進化し続ける」「人の成長＝企業の成長」という経営理念を掲げる丸井グループにとって、企業とは社員一人ひとりの活躍の「場」です。年代・性別・ライフスタイル・性的指向等にかかわらず互いを認め合い、革新を生み出しやすい職場環境づくりを推進することで、人が育ち、誰もがチャンスを得られる場の整備を進めています。

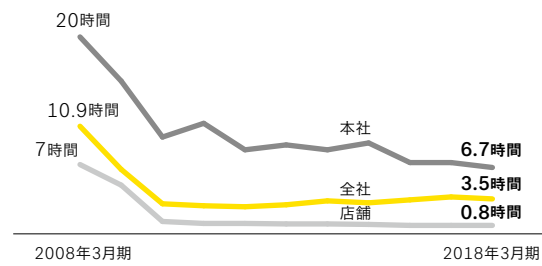


1人当たり月間平均残業時間を3.5時間に削減

2008年より働き方改革に着手し、現在は日本で最も残業が少ない会社の一つとなりました。

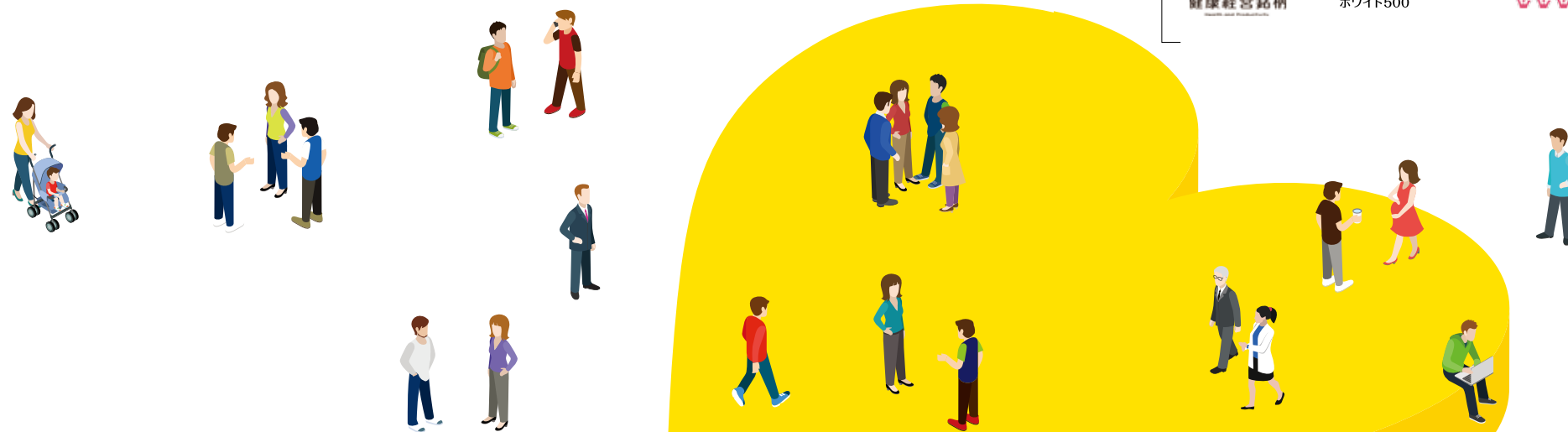
まず所属ごとに時間外労働の削減方針や目標を設定し、店舗では10分単位で設定した最大50通りの就業パターンで計画的なシフトを作成。また、納返品などの店舗におけるバックヤード作業をグループ会社が担うことで、店舗社員の接客を中心とした人員配置が可能になりました。その結果、2018年3月期の1人当たり平均残業時間は年間42時間／月間3.5時間まで削減。2008年3月期と比較して本社勤務の社員は、月間平均残業時間が6.7時間と約3分の1に、全国26の店舗の社員の月間平均残業時間は、0.8時間と約10分の1になり、生産性の向上と人件費の効率化につながりました。

1人当たり月間平均残業時間



残業時間の削減と効果

	2008年3月期	2018年3月期	効果
1人当たり年間平均残業時間	130時間	42時間	-88時間
総残業代	33.6億円	7.7億円	-25.9億円
離職率(定年退職者除く)	6.8%	2.3%	-4.5ポイント



今よりもっと活力高く戦略としての「健康経営」

丸井グループの「健康経営」は、社員一人ひとりが健康を切り口に意識や行動を変えることにより、組織全体の活力を高めることで、企業価値向上につなげていくことをめざしています。そのためには、「病気になること」(予防)だけではなく、「皆が、今よりもっと活力高く、しあわせになること」が重要です。中期経営計画でも健康経営を戦略の一つに掲げ、丸井健康保険組合と健康推進部を連携させながら、グループ全体で健康経営を進めています。こうした取り組みは外部からも高く評価され、2016年に「DBJ健康経営格付」で最高ランクを取得、2017年から2年連続で「健康経営優良法人～ホワイト500～」に、2018年には小売業から唯一「健康経営銘柄2018」に選定されました。

また2018年3月からは、社員のヘルスリテラシーを高めるために「日本健康マスター検定」受検を社員に呼びかけ、これまでにのべ約1,000人から申し込みがありました。受検者の97%が「勉強を通じて意識や行動に変化が起きた」と回答しており、今後も制度と風土づくりの両面から取り組みを進めていきます。



健康推進活動の変遷

1962年	丸井健康保険組合を設置
1970年	丸井健保会館を開館
2008年	プロジェクトを立ち上げ、残業時間の削減に着手
2011年	丸井健康保険組合が「ヘルスアッププログラム」を開始し、メタボ率が全国平均と比較して大きく減少 健康管理室(現健康推進部)を新設し、専属の産業医が着任
2013年	「こころとからだのサポートダイヤル」導入
2014年	健康推進部が全社員の健康診断データと、生活習慣・仕事への取り組み姿勢の関係性の分析を開始 全国に分散する事業所の全社員を対象に「セルフケア教育」を開始 女性特有の健康面の不安解消をサポートする相談窓口「ウェルネスリーダー」を全国に設置
2016年	「身体」「情動」「精神性」「頭脳」の状態を高める習慣形成をめざす「レジリエンスプログラム」をトップ層へ導入 労働協約に新たに「健康推進」の項を設け、企業と社員それぞれの責務を明示 社外アドバイザーボードを導入し、専門家の視点を取り入れた健康経営・データ解析を開始 グループ横断の「健康経営推進プロジェクト」を発足
2017年	グループ安全衛生方針を策定し、安全衛生水準の向上と自主的な安全衛生活動を全社的に推進することを宣言
2018年	健康経営最高責任者としてCHO(Chief Health Officer)を設置

社員のコメント



新倉 智宏
株式会社丸井グループ
健康推進部

一人ひとりが主体的に健康への取り組みを意識することで、生活習慣や運動習慣の改善だけでなく、自分の行動に自信が持てる「自己効力感」も大きく向上する効果が出ています。健康を切り口に、活力高く、しあわせを感じられる社員が増えることで、人と組織が活性化する良い影響が丸井グループ全体に波及し、成長をさらに加速させる原動力につながることを期待しています。



評価制度と求める人物像を再定義

丸井グループは、「お客さまのお役に立つために進化し続ける」「人の成長＝企業の成長」という経営理念に基づき、誰も置き去りにされることなく、すべての人が「しあわせ」を感じられるインクルーシブで豊かな社会をめざしています。人事評価制度や求める人物像も、経営理念や丸井グループがめざす姿の視点で再定義するため、社員・学生および内定者と議論し改定しました。



社員自ら議論して改定した評価制度

丸井グループは2017年10月より人事評価制度を刷新し、「バリュー評価」と「パフォーマンス評価」の2軸評価を実施しています。刷新にあたっては、2015年12月にスタートした新人事・評価制度を考えるグループ横断分科会で、のべ約2,900人の社員が、運用案・定量目標・定性目標について議論を重ねました。

「バリュー評価」は、経営理念・バリューに基づく、社員一人ひとりの主体的な取り組みが求められます。それにより、「期首に与えられた目標さえ達成すればいい」ということではなく、世の中の変化やお客さまニーズにお応えする

ために、新しい発想や高い目標へのチャレンジが次々と生まれ、強い組織の実現をめざします。また、役職ごとに求められる人物像を踏まえ、自己評価と他者評価(上司・同僚・部下)とを多面的に行います。全社員が評価者としてお互いの働きぶりに関心を持ち、共に考え、コミュニケーションを深化させるねらいもあります。

一方、「パフォーマンス評価」は、「個人」ではなく「チーム」として成果を出すことが求められます。それにより、お互いの得意・不得意を補い合い、教え合い、「お客さまのお役に立つため」のチームとして成長し続ける、多様性が生きる組織の実現をめざします。

多様性を活かす人事制度

2017年9月より、労働協約に「性自認、性的指向を理由に差別的取り扱いをしない」という文言を追加。仕事や自分、家族についてのLGBTに関する悩みを相談できる窓口を社外に続いて社内にも設置しました。2018年4月からは配偶者向け人事制度を、法律婚に加え異性事実婚や同性パートナー婚に適用を拡大。従来の「配偶者」の呼称を「パートナー」に変更し、休暇や手当、福利厚生などの制度を適用しました。

「共感」「革新」を掲げる求める人物像

丸井グループではグループ行動規範の改定に続き、求める人物像の改定を実施しました。新たに「共感する力」「革新する力」を掲げ、丸井グループの求める人材を明示。社員一人ひとりが多様なステークホルダーの視点に立ち、相手の想いや痛みを理解できる「共感する力」こそが、お客さまをはじめ、社会や環境の課題解決につながる「革新する力」を生み出す源となります。この求める人物像は、共創サステナビリティ経営を進める丸井グループの全社員がめざすべき人物像です。

…… 新社員のコメント



山下 萌笑

株式会社丸井グループ
2018年4月入社

社会で働くということは、周りの人や社会に恩返しをしていくことだと考えていた私にとって、丸井グループの経営理念はまさに同じ想いでした。業界・職種に縛られずに革新していくマインドを持つ丸井グループなら、時代が変わっていく中でも社会に必要とされる企業であり続けられると思いい、入社を決めました。さまざまな職種を経験しながらスキルを高め、たくさんの人の心に残るようなお役立ちをしていきたいです。

…… 新社員のコメント

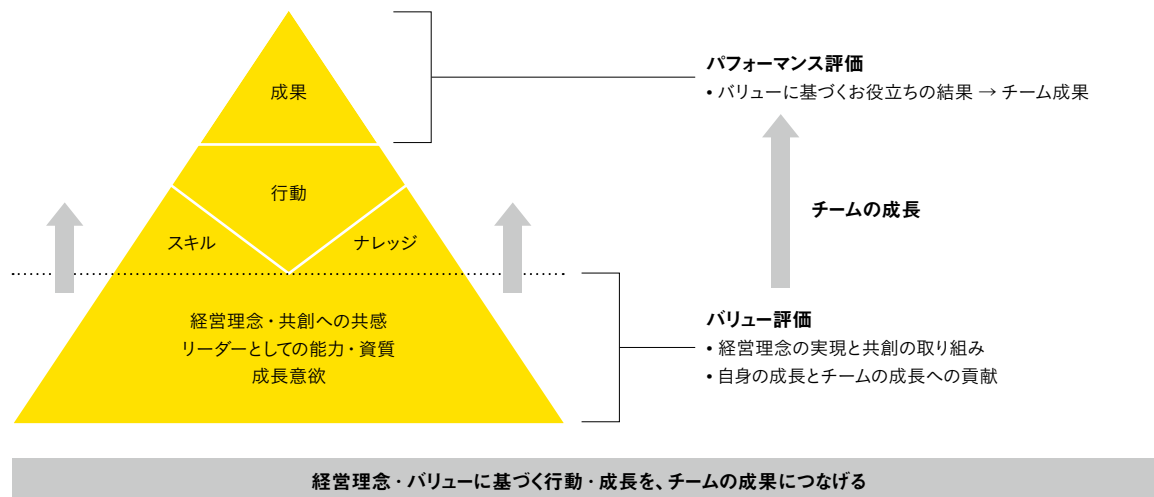


石川 拓磨

株式会社丸井グループ
2018年4月入社

就職活動の軸としていた「人のために働く」ことと、丸井グループの経営理念に共通点を感じて入社しました。就職活動中も感じたことですが、丸井グループには人が好きで共感力が高い人が多いと改めて実感しています。私自身も「共感する力」は持っていると感じますが、「革新する力」はまだ不足しています。今後、働くことを通じてしっかりと身につけていきたいと考えています。

新人事評価制度のイメージ



共創サステナビリティ経営を可能にする独自の一体経営

グループ一体経営によって、職種変更や役職を超えた横断プロジェクトが実現し、数々の新しい取り組みや事業が生まれてきました。この一体経営を基盤に、丸井グループは今後もイノベーションを創出できるのか？グループ最大の「職種変更」となったセグメント責任者の中村、瀧元と、横断プロジェクト開始当初を知る津田、瓦が語ります。



純粋持株会社への移行が「グループ一体経営」を実現

中村：2005年に青井さんが社長に就任し、2007年に純粋持株会社に移行する前は、いわゆる事業持株会社で(株)丸井が小売業をやりつつ本社機能を持っていましたが、採用は各事業会社が独自に行っていて、背番号意識が強い時代でした。

瀧元：2003年に、それぞれの事業ごとに販売会社をついたのですが、自分の成果のためにとにかく売り込む感じになっていて、社員のしあわせや成長に反するような社風が目立っていました。それ以前は(株)丸井の一括採用で、一つ釜の飯で育った感じでした。今はやっと元に戻ったなという印象です。

瓦：当時はギスギスした時代だったと思います。完全な実績主義で、たくさん売るのが一番高い評価・給料をもらえるという中で、助け合い、教え合うより自分を守るというか。2007年に青井さんが全社員に配布したお手紙の中で、なぜ純粋持株会社に移行するのか、どういった想いで経営理念を策定したのかが綴られていましたが、社員や事業同士がお互いに助け合いながら成長していくという風土が今ようやくできたと感じています。

津田：意識が完全に変わりました。個人の能力を高めて成果を出していた時代から、グループ社員としてそれぞれの事業に携わっていきこうという気持ちが高まってきました。

中村：純粋持株会社にして、(株)丸井グループの一括採用になったことで、背番号も一つになりました。昔は入口は同じでも、専門分野に行くと、商品だったら商品で定年、システムに行ったらシステムで定年だったので、ある意味で独立した事業会社のようなところもあったけれど、元に戻って、かつ進化したという感じですね。

新しいアイデアが生まれる源泉「職種変更」

中村：今では社員の約43%がグループ会社間人事異動「職種変更」を経験していますが、お客さまとの共創がスタートした2007年ごろが始まりでしたね。当時の売場は、自分たちでかたくなに勝手なお客さま像をつくり上げてしまっていたので、職種をスイッチしない限り発想が転換できなくなっていました。

瓦：私が職種変更をして一番良かったのは、ネットワークが広がることで自分の中の視点が増え、新しいアイデアが生まれたことです。2018年4月にエポスカードから小売に異動しましたが、小売、フィンテック、テクノロジーの結びつきを自然と考えるようになりました。職種変更は、グループの力を重ね合わせて新しいことに取り組むための源泉になっていると感じます。

津田：同感です。私は小売が長いのですが、バイヤーや販促担当を経て、店長や新規事業を経験すると、やはり自身の引き出しが増えていきます。グループ内はもちろん、お取



津田 純子

執行役員
(株)丸井 取締役
マルイファミリー溝口店長

中村 正雄

取締役 常務執行役員
フィンテックセグメント責任者
(株)エムクリエイツ 代表取締役社長

瀧元 俊和

常務執行役員
CIO (Chief Information Officer)
小売セグメント責任者
(株)エムアンドシーシステム 代表取締役社長

瓦 美雪

執行役員
(株)丸井 取締役
上野 マルイ店長

引先さまや地域など社外の方とのつながりも広がり、新しいものにたどり着ける感覚があります。お互いの関係性の中に価値があるというのは複雑で、他社には模倣しづらいのではないのでしょうか。

中村：2017年に小売セグメント責任者から、瀧元さんを入れ替わる形でフィンテックセグメント責任者になりました。これは社内外に相当のインパクトがありました。私も最初異動のことを聞いた時には驚きましたが、会社全体で若い人も含めて職種変更していこうという時に、一番象徴的な小売とフィンテックのセグメント責任者がスイッチするというのは、一つの大きなメッセージだと思うのです。

瀧元：私の場合、社歴としては販売、販促担当や業務企画担当などもやってきたので、知らない所に行く感覚はまったくなかったのですが、行ってみると、これまで気づかなかったエポスカードの可能性も見え、小売の立場から新たな打ち手がすぐに考えられました。これは、グループとしては相当に良かったのではないかと思います。

中村：瀧元さんとスイッチしたことで、どうやって小売とフィンテックをもっと融合していくか、交流が盛んになりました。元々、(株)エポスカード社長の斎藤さんは丸井の役員から、(株)丸井社長の佐々木さんはエポスカードの役員からと、皆がスイッチしています。定期的にスイッチしながら、いろいろな気づきをグループの打ち手として考えていきたいですね。

年齢・役職を超えて交流する 「グループ横断プロジェクト」

瀧元：グループ内で職種変更はできて、ほぼ全員が丸井グループへの新卒入社で純粋培養なので、風土は変えていかなければいけないですね。

津田：2013年くらいからでしょうか。「グループ横断プロジェクト」で、経営の重点テーマを、ボトムアップとそれをサポートする経営陣という体制でやっていこうと決めたのは、社内の風土や雰囲気に着実に変わったと思います。

瓦：全事業から年齢も職位も関係なく集まって、フラットに意見を出し合っていくので、参加した全員がいい刺激を受けている気がします。我々も新入社員の意見から、「未来を考えるとそうだよ」と、気づかされることがあります。

津田：グループ横断プロジェクトも職種変更も、やりたいと思った人が手を挙げて参加し、フラットな関係で話し合えるので、新しい発想につながります。残業時間の削減も現在の健康経営も、さかのぼると、管理職だけでなく若手も一緒に考えようと2008年に立ち上げた「働くプロジェクト」が始まりでしたね。考え方も徐々に攻めに進化して、健康な人はもっとイキイキ度を高めようと発展していきました。

瓦：「多様性推進プロジェクト」も、最初にやったことは女性の育児短時間勤務の応援でした。労働時間の長さではなく、アウトプットの質での評価を浸透させること。そのためには、男性も積極的に育休を取りましようとか。そして男性の育休取得が当たり前になり、現在は生産性を上げて公私共に活力あるライフスタイルをつくっていきましようとして進化しています。

中村：振り返ってみると、上司に合わせて残業している人や、指示されたまま続けているルーティンワークも多かった。今はパフォーマンス評価とバリュー評価で、数値目標の達成度や経営理念の実行度で人事評価をするので、残業しないでいかに成果を出せるか考えなければいけない。

瀧元：やらなくてもいい仕事は全部なくして、お客さまや人の成長のために考える時間を持ってもらいたいです。職種変更はいい経験になりますが、(株)エムアンドシーシステムやカード事業では専門知識もかなり必要で、進化も早いので、勉強しないと戦えないという面もあります。

瓦：後は、睡眠を取って運動もしてきちんとした食事をするので、仕事の質が高まりますよね。頭がクリアになるし、新しい発想も出てきます。そういう意味で言うと、健康経営でその土台ができてきたという感じがします。

中村：健康は昔であれば企業価値を高めるための付け



足しだったと思うのですが、創造的な仕事は健康が前提であって、そうでないとイノベーションは起きてこない。位置づけが本質の根底に置き換わっている感じがします。

丸井グループのDNAが若者にとっての魅力

瓦：外部に出るとよくわかるのですが、人のお役に立つことがしあわせだと感じられる「人」が、丸井グループの大きな強みで、「誰も置き去りにしない」というインクルージョンの考え方は非常に良くフィットすると思っています。「困っている人はいないかな」という視点で課題に気づき、ビジネスとして解決することでイノベーションが生まれてくるのだと思います。

瀧元：私もインクルージョンが、丸井グループにとっての大きなテーマだと感じています。丸井グループがここまで成長できたのは、置き去りにされそうになっている人たちに喜んでいただいて、「丸井があつてよかった」と言っていたからであり、それが丸井グループのルーツになっています。2018年からスタートした証券事業も、若い人たちが置き去りにされないようにと考えた結果なのです。

ルーツから考えてもこの方向性が良いと思います。若い方がつみたてNISAをやって、60歳になった時に「本当にエポスカードでやってよかった」と思っていたらいいですよ。

中村：採用面接をしていて感じるのですが、最近の新卒の方たちは丸井グループに対する見方が変わってきましたね。以前は特定の事業をやりたいという方が多かったのですが、今は経営理念に共感して受けに来ている。それに、丸井グループはいろいろな事業をやっているから、職種変更で自分の可能性を試せると言ってくれます。

津田：職種変更は、若い人たちにあまり抵抗がなかったこともあって、「成長するチャンス」だという考え方が浸透しましたね。当社では当たり前になったことですが、学生から見ると会社の魅力なのでしょうね。新しいことにチャレンジする文化ができることで、個人だけでなく事業も成長し、イノベーションの芽もたくさん出てくるのだと思います。

中村：イノベーションの芽を新たなグループ事業としていくことを模索している最中なので、新しいことへチャレンジする文化を定着させて、人の成長が企業の成長につながる会社にしていきたいですね。

「インクルージョン」への大きな共感

「インクルージョンフェス2018」開催～共に創ろう、みんなの「しあわせ」～
社員の意識改革と多様性を「体験・体感」できる場として、
社員向けの「インクルージョンフェス」を2017年から開催しています。
第2回となる2018年は、開催3日間で社員やその家族など約1,700名が参加し、
「インクルージョン」の「共感の輪」が広がりました。



お客さまの
ダイバーシティ &
インクルージョン



車いすの試乗など、障がいや
ご不便を当事者の方と一緒に
体感できるブースや、個々の違い
を活かせるパラスポーツの体験
ブースを設置。LGBTや障がい
者の方と人生や暮らしについて
対話できる企画も開催され、実
体験から個々の違いを理解でき
る機会となりました。



「個人の中」
「年代」の
多様性を推進



社外の多様な価値観にふれる
機会として、「丸井の外で何が起
きている!？」をテーマに、社外
で活躍している丸井グループの
元社員や、出向中の社員による
講演・パネルトークを開催。
また、他企業とつながること
のできる「ビジネスコンパ」では積極
的に社外との対話を深めました。

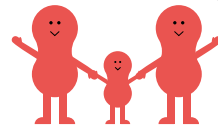


心身のリラックスのための太極
拳体験のほか、瞑想を見える化
するウェアラブル端末「JINS
MEME」で瞑想の深さを体感。
また、ライザップメソッドの特別
講演や、食から考える健康とし
て有機野菜の販売など、アタ
マ・カラダ・食のあらゆる面から
の健康を体感しました。

アタマ・カラダ・
あらゆる健康



インクルージョンフェスは、グループ
横断プロジェクトのメンバーが、
「マイミライ」「多様性」「健康」の
三つのテーマに基づき企画・運営し
ています。





SECTION 03

共創サステナビリティ経営の マネジメント

CONTENTS

66	中期経営計画
66	中期経営計画の基本方針
67	重視する3つのKPI
68	10年後を見据えた機会と脅威
70	新たな成長に向けた投資の進捗
72	Dialogue05：スタートアップ企業との共創を通じて見えてくる未来の丸井グループ
76	小売セグメント
80	フィンテックセグメント
84	CFOメッセージ
85	めざすべきバランスシート
88	株主還元の実績と今後の方針
90	共創経営のガバナンス
90	企業価値共創のコーポレートガバナンス
93	社外取締役メッセージ
102	役員一覧

SUSTAIN ABILITY MANAGEMENT

中期経営計画の基本方針

丸井グループのミッションは、「お客さまのお役に立つために進化し続ける」「人の成長＝企業の成長」という経営理念に基づき、お客さまをはじめ、社員、お取引先さま、地域社会、株主・投資家の皆さまなど、すべてのステーク

ホルダーの「しあわせ」を共に創ることにあります。その結果として生み出される企業価値のさらなる向上をめざし、2021年3月期を最終年度とする5カ年の中期経営計画に取り組んでいます。

重視するKPIの2021年3月期目標

「EPS 130円以上」「ROE 10%以上」「ROIC 4%以上」を達成

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
新たな事業の創出

最適資本構成の構築と
生産性のさらなる向上

具体的な取り組み

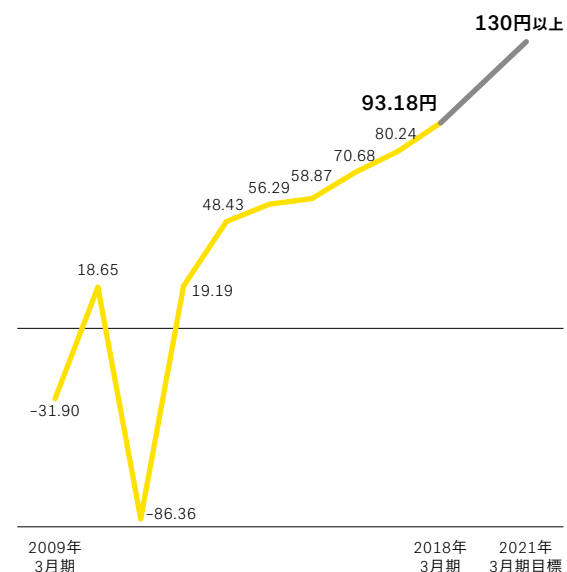
小売セグメント	店舗	SC・定借化による事業構造の転換を実現、次世代型ライフスタイルSCの展開により、資本生産性をアップ
	オムニチャネル	ECに軸足を置いたビジネスを推進し、グループのノウハウを重ね合わせた「体験ストア」など、独自のビジネスモデルで事業領域を拡大
	プラットフォーム	店舗内装や物流、ビルマネジメントなど小売で培ったノウハウを統合的に運営、B to Bビジネスを推進
フィンテックセグメント	カード	全国でのエポスカードファン拡大に向け、商業施設やコンテンツ系企業との提携を強化、高い収益性の維持と事業規模拡大を両立
	サービス	クレジットのノウハウを活用した家賃保証や保険などサービス収入を拡大し、投下資本の少ないビジネスでROICを向上
	IT	新たなテクノロジーの活用によりお客さまの利便性を高め、グループの事業領域拡大をサポート
最適資本構成	利益成長によるROICの向上と、グループの事業構造に見合った最適資本構成を構築し、安定的にROICが資本コストを上回る構造を実現	
成長投資	SC・定借化のノウハウを活用した商業施設の開発や、技術革新を取り入れるためのベンチャー投資など、将来の企業価値向上につながる成長投資を実施	
生産性向上	「ひとつのマルイグループ」として事業ポートフォリオにあわせた人材活用を進め、グループの生産性をさらに向上	

重視する3つのKPI

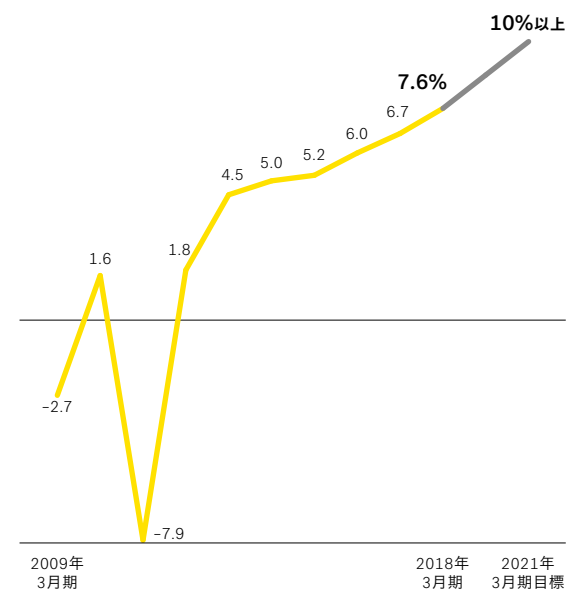
丸井グループでは、「共創経営」の考えのもと、すべての事業資産を社会からの「預かりもの」と考えることで、ステークホルダー間の利益の調和が進み、企業価値が向上すると考えています。ステークホルダーの皆さまより「お預かり」したものは、有効活用し、増やしてお返しすべきという発想で、2017年3月期から、3つの指標をグループ全体の重要指標(KPI)として採用しています。中長期の企業価値向上を重視する観点から1株当たり当期純利益(EPS)と自己資本当期純利益率(ROE)、本業の収益性を評価する指標として投下資本利益率(ROIC)を掲げています。

2018年3月期は、EPSについては93.18円、利益の増加と資本政策の効果もあり、前期比16.1%増と大幅な伸びとなりました。ROEも0.9ポイント増の7.6%、ROICも0.1ポイント向上し3.2%となり、3つの指標すべて計画を達成しました。2019年3月期のEPSは、17.9%増の109.9円を計画しており、過去最高を更新する見通しです。

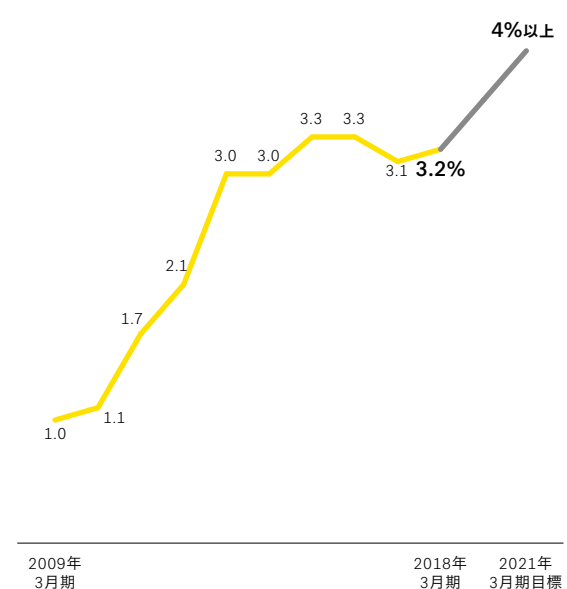
1株当たり当期純利益(EPS)



自己資本当期純利益率(ROE)



投下資本利益率(ROIC)



10年後を見据えた機会と脅威

丸井グループは、今後10年間の経営を考える上で、次の8つの長期トレンドを重視しています(2017年5月発表)。(1)EC化、(2)モノ消費からコト消費への移行、(3)シェアリングエコノミーの台頭、(4)少子高齢化、(5)インバウンド需要の拡大、(6)キャッシュレス化、(7)貯蓄から資産形成へ、(8)低金利時代の終息です。

「EC化」の脅威をチャンスに

「店舗でモノを売る」小売業は、「EC化」による影響をより大きく受けると考えられます。また「シェアリングエコノミーの台頭」も、言い換えると「モノを買わなくなる」ということなので脅威といえます。加えて「少子高齢化」は、消費の担い手である生産年齢人口が減少するということです。

これらの脅威に対する私たちの対応は、「SC・定借化」と「オムニチャネル化」です。「SC・定借化」によって、「EC化」の影響を受けにくい飲食等のカテゴリーを拡大するほか、ECでは代替できないサービスや体験を提供するテナントを拡充。さらに、オムニチャネル型のテナントの導入を進め、ECと共に成長していく戦略を進めています。あわせて、

小売における2017年以降10年間の機会と脅威



新規事業でシェアリングエコノミーの時代に向けた新たなビジネスを開発中です。人口減少に対しては、年齢・身体的特徴・性別を超えてすべての人に楽しんでいただける商品・サービスを提供する「お客様のダイバーシティ&インクルージョン」の取り組みを進めることで、客層と客数の拡大を図ります。

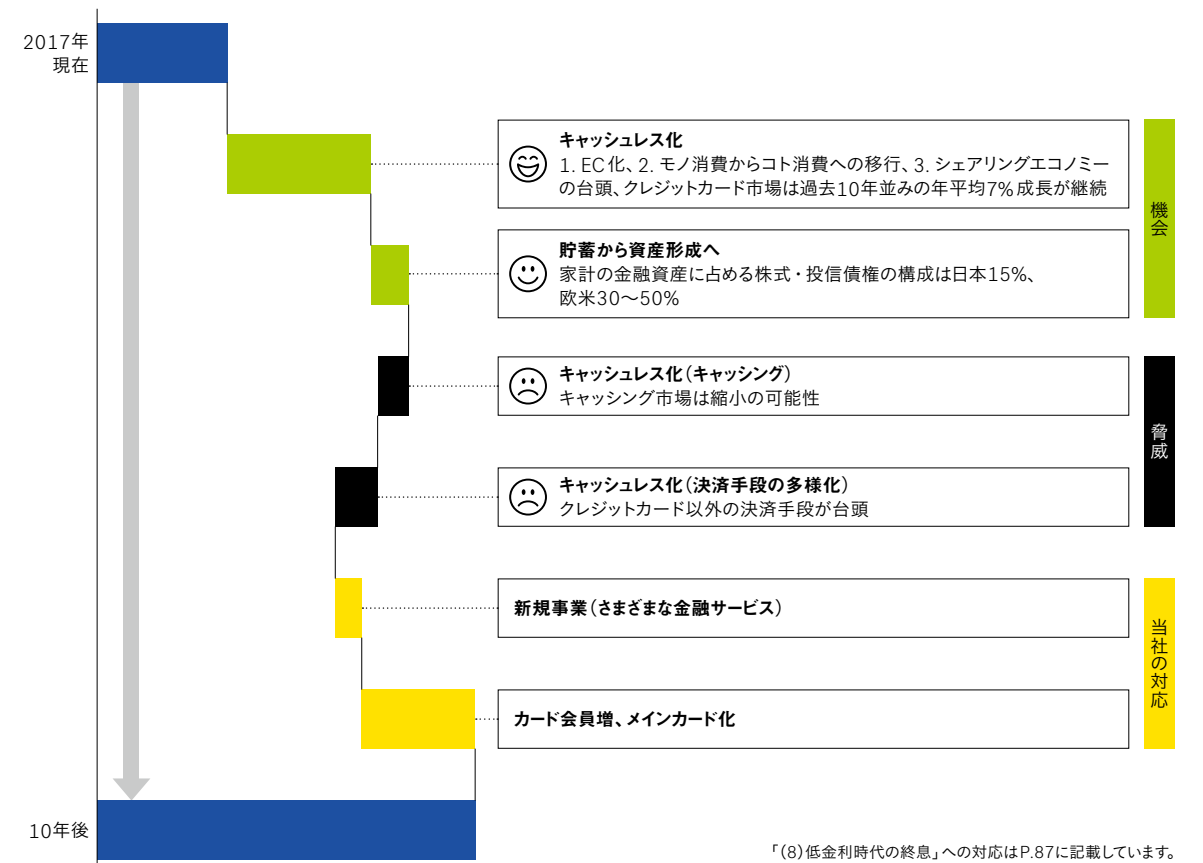
「キャッシュレス化」への対応

フィンテックセグメントの最大の機会は「キャッシュレス化」です。EC化や、「モノからコトへ」の消費の変化などにより、クレジットカード市場は継続して年率7%程度で成長することが予想されます。また、「貯蓄から資産形成へ」については、従来のクレジットカード事業からフィンテックへの

事業の再定義によって機会となりました。脅威は「キャッシュレス化」によるキャッシング市場の縮小と、決済手段の多様化によりクレジットカード以外の決済手段が台頭し、クレジットカードのシェアが侵食される可能性です。

これらに対して、2006年にエポスカードをハウスカードから、汎用カードへ革新したことで「キャッシュレス化」の恩恵を受ける事業に転換しました。決済手段の多様化にも、QRコード決済「EPOS Pay」の導入などクレジットカードを関連させることで対応します。また、ファイナンシャル・インクルージョンの実現をめざし、「貯蓄から資産形成へ」の流れを証券事業として展開していきます。

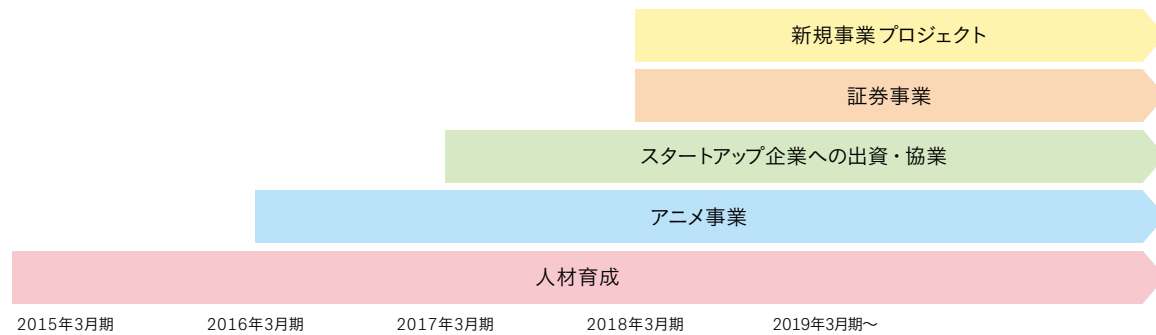
フィンテックにおける2017年以降10年間の機会と脅威



「(B)低金利時代の終息」への対応はP.87に記載しています。

新たな成長に向けた投資の進捗

2021年3月期を最終年度とする5カ年の中期経営計画では、成長投資を重点取り組みの一つに掲げ、SC・定借化のノウハウを活用した新規事業の開発や、技術革新を取り入れるためのスタートアップ企業への投資など、将来の企業価値向上につながる成長投資300億円を計画しています。初年度の2017年3月期から2018年8月現在までの投資額は、実施見込みを合わせ約70億円となっています。

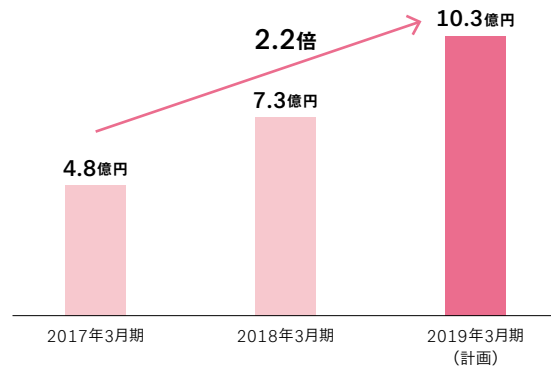


人材育成への投資

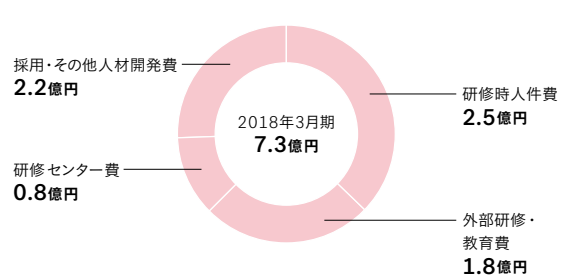
丸井グループでは、「人のお役に立ちたい」という想いを持つ社員の成長が、すべての価値を生み出す源であると確信し、多様な価値観の尊重はもちろん、一人ひとりがイキイキと成長し続けられる組織風土の醸成をめざしています。2019年3月期は、2018年3月期の4割増の10億3,000万円の投資を実施し、未来を担う人材を創出していきます。

2017年3月期以降は、次世代経営者育成プログラムや、スタートアップ企業への出向、またビジネススクールへの派遣や各種プロジェクト活動、勉強会や研究会など、「自ら考え、自ら行動する」社員の育成に向けて、社員が自主的に手を挙げて参加し成長するための仕組みづくりを充実させています。

人材投資額の推移



人材投資額の内訳



新規事業への投資

今後の丸井グループの成長を牽引し、企業価値の向上に貢献する事業は、小売やフィンテックといった業種にとらわれず、丸井グループの強みである「店舗・カード・Web」の三位一体を活かすことで、社会の課題を解決する事業になっていくと考えています。

そのため、今後の新規事業への投資については、社会課題の解決を当社独自のビジネスモデルで事業化するものにフォーカスするとともに、それらを共に創ってくださる

スタートアップ企業にも積極的に投資していきます。これまでもアニメ事業などに投資を行い、一定の成果を上げつつありますが、2018年8月からは証券事業をスタートしたほか、6つの新規事業プロジェクト(シェアリング、シェアハウス、ファイナンシャル・インクルージョン、飲食カテゴリーの新業態開発、パーソナライズ化(サイズ)、ライフスタイルアプリ・ウォレット)を同時に立ち上げることで、新たな事業を急ピッチで開発していきます。

新規事業プロジェクトの取り組み



シェアリング

「所有」から「使用」という社会的変化の中で、モノやスキルのシェアという、未来につながる文化の醸成をめざしています。特に、リアル店舗を持つという強みを活かし、洋服や時計のシェアリングをはじめとした「売らない店」という体験を、多くのお客さまに提供しています。

シェアハウス

生活にとって欠かせないものでありながら、都市部への人口集中や地価高騰といった社会課題を持つ、「住まい」という分野。その中で、お客さまがより便利でお得に暮らせるよう、シェアハウスを中心としたコミュニティづくりや地域へのお役立ちをめざした取り組みを検討しています。

ライフスタイルアプリ・ウォレット

お客さまの生活に必要で、スマートフォンのQRコード決済にも対応する「ライフスタイルアプリ」について、研究・導入を進めています。同時に、このようなアプリや独自のサービスを通じて、マルチ店舗周辺エリアと連携し、街やエリア全体を盛り上げていきます。

担当役員のコメント



青木 正久

執行役員
新規事業推進部長
兼 アニメ事業担当

時代の変化にあわせて進化

丸井グループは、少子高齢化など課題先進国といわれる日本ですべての人が「しあわせ」を感じられる、インクルーシブで豊かな社会の実現をめざしています。そのために、既存の事業にとらわれず、店舗やカード、Webといった丸井グループの持つ経営資源やノウハウを活かすことで、そういった社会課題を解決したいと考えています。この課題を解決する中で、当社独自のビジネスモデルとして事業化し企業価値を高めていくのが新規事業プロジェクトのねらいです。各プロジェクトでは、既成概念にとらわれることなく、お客さまのニーズやお悩みの多い分野で独自のビジネスモデルを構築する計画です。それぞれの規模感についても丸井グループでしか解決できないような、社会全体のご期待に応えるものにしたと考えています。

今後も丸井グループの成長をさらに加速させるため、時代やお客さまニーズの変化に合わせた事業構造に進化していきたいと考えています。

スタートアップ企業との共創を通じて 見えてくる未来の丸井グループ

丸井グループに新しい革新の風を呼び込もうと始まったのが、スタートアップ企業との共創。EC決済代行、投資型医療[®]、ネットショップ開設サービス、外国人専門の生活総合支援サービスなど、実際にスタートアップ企業に出向し、新しい価値観を学ぶ社員4名が、丸井グループの課題とこれからの可能性について語ります。

中島 優介

出向先：投資型医療[®]
(株)ミナケア

田口 恭平

出向先：外国人専門の生活総合支援サービス
(株)グローバルトラストネットワークス

三森 麻衣

出向先：EC決済代行
GMOペイメントゲートウェイ(株)

芝尾 崇孝

出向先：ネットショップ開設サービス
BASE(株)



スタートアップ企業への出向は「職種変更」の延長

中島：(株)ミナケアへの出向の話は突然でした。もともと丸井グループでは、小売の(株)丸井から物流の(株)ムービングに異動して4年経ったところでした。(株)ムービングへの職種変更が自分を大きく成長させてくれたという実感があったので、また新しい業界での仕事にチャレンジできることへのワクワク感や成長への期待の方が強かったです。(株)ミナケアではおもに新規事業の企画をする仕事をしていますが、法人営業や、人事や広報、経理に関連することなど、幅広く仕事をさせてもらっています。

芝尾：BASE(株)で現在所属している部署では、新しいサービスを企画し、ビジネスモデル設計やシステム構築・日々の運営まですべてを担当しています。私自身、挑戦や新しいことが大好きなので、日々が自分の成長につながると考え楽しくやっています。その中でサービスを通じて新しい世の中のニーズが見えてくる時はワクワクします。例えばパソコンが使えない20代の女性がスマートフォンだけで年間数千万円を売り上げたり、ポップアップストアにファンが殺到したりと、丸井グループでは出会えないような人たちに会えます。

田口：私の出向している(株)グローバルトラストネットワークス(GTN)は、日本に来る外国人の生活を向上させるという理念のもとに、家賃保証事業などを行っている会社です。社員の7割が外国人で、債権回収も15言語に対応しています。審査基準がエポスカードとまったく異なるのがおもしろいです。

三森：私はGMOペイメントゲートウェイ(株)で、ECサイトに決済システムの導入を検討しているお客さまに提案資料をつくり営業をしています。丸井グループではずっと売場や商品開発の仕事をしてきて、フィンテックや営業は

苦手分野だと思っていたので、突然出向の話を知った時は不安な気持ちの方が大きかったのですが、やってみるととても楽しくて、日々、自身の成長を感じています。

中島：私も出向を通じて自己の成長を感じています。丸井グループでは一つのプロジェクトを自分だけで組み立てるということはあまりなかったので、仕事は分業で行うものという感覚がありました。プロジェクトを組み立てるには幅広いビジネススキルが必要で、自分にはそこが圧倒的に足りていないということが、今どんどん浮き彫りになっています。スタートアップ企業で働いたからこそ気づけた課題に対して学び、自分の成長につなげる。それが出向のバリューの一つだと思っています。

田口：出向は、丸井グループの「職種変更」で今まで経験してきた「いろいろなジャンルに異動すると成長する」ということを、さらに実感できると思います。スタートアップ企業では一人でいろいろなことを行う必要があります。ですので、何かの業務を極めるというよりは、個人のスタイルや生業を極めて、一段高いタワーをつくり、それが並ぶことが多様性ではないかと思うようになりました。丸井グループの社員は思った以上にスタートアップ企業でやっていけるなど、実際に行ってみて感じました。

芝尾：専門スキルと経験の掛け合わせが大事ですよ。BASE(株)に来て思ったのは、テクノロジーの分野ではスキルや発想で今の20代に勝てる気はともしない。でも彼らはリアルでのコミュニケーションやビジネスを組み立てる経験は不足していて、そういった部分を自分の知見で微力ながら支えています。自分と違う人を見ると、足りないスキルに気づいて成長することに改めて気づかされました。丸井グループは職種変更で流動性はあるのですが、社外や他業種の「違う人材」を取り入れるとさらに良い循環が生まれるのではないかと思います。

外から見た丸井グループ

田口：スタートアップ企業はリソースに余裕がないので、育った人を入れるしかありません。それを考えると、丸井グループは本当に人を大切に育てる会社だなと思います。

三森：スタートアップ企業では、社員一人ひとりのスキルが非常に高く、利益につながっている一方で、会社の未来について考える機会はあまりありません。丸井グループは、会社や組織が今後どうなっていくのか、中長期的に考える機会が多かったのも、そのパワーのすごさを改めて感じました。でも逆に、私たちはそれを個に落とし込むことができていたのだろうか。

芝尾：あと、スタートアップ企業の強みはスピードがとてつもなく速いことですよ。外のサービスを使えばいいとか、考え込まずにやってみて、その後改善していこうという文化なので、発想がかなり違いますね。

中島：私は予防医療の大切さを広めるための新規事業の企画に携わっていますが、4月にキックオフして夏までにはサービスインしようと言われた時には、びっくりしました。

田口：「これは3日で終わらせて1週間で仕上げよう」とか、スケジュールを書く時から違います。このスピード感は、丸井グループに持って帰りたいものの一つです。

芝尾：スタートアップ企業のアウトプットする速さと数はすごいですよ。ただ、サービスの粗さもあるし、最初からスケールを大きくすることはできませんが。

中島：大企業がスタートアップ企業と同じスピードで進むようになればいいかという、必ずしもそうではないと思います。大企業には大企業の、スタートアップにはスタートアップの良さや役割があるので、お互いの良いところを取り入れつつ補い合う関係にあるべきだという気がしています。

芝尾：出向して見方が大きく変わったと思ったのは、スタートアップ企業は今の売上をどう上げるか以上に、「サービスを通じてどんな未来をつかっていきたいか」という未来への責任があることです。もちろん最終的には利益を出すこ

とも考えるのですが、それは必ずしも「今」ではなく、きちんと叶えたい「未来」が実現するようにビジネスを考えています。

田口：スタートアップ企業の方が意外と時間軸は長いのかもしれませんね。目の前のためではなくて、もっと大きな未来のゴールを見据えた時に、この事業をやっていかないとダメだよねという組み立て方です。今の利益を上げることだけにフォーカスして、何かをやるということはないですよ。

芝尾：根底にある目的が、利益以上に課題解決の方が強く、ミッションを達成することが本業ですね。「今すぐ利益を出すこと」も重要ですが、そこによりすぎてしまうと、未来のお客さまのお役に立てず、ミッションを達成することもできないかもしれません。

田口：あと、ミッションを第一に考えると、業種・業態の概念がなくなってきました。(株)GTNは、本業は携帯電話事業でも家賃保証事業でもなく、二つの国をつなぐ港になることだと言っています。今は日本に来る外国人が多いので、日本でサポートしているけれど、世界中で見るとターゲットは他国で暮らす12億人。どの国でも「外国人」はないがしろにされているから、(株)GTNのノウハウを持っていれば世界中どこでも容易にビジネスができると。そう考えると、丸井グループの本業って何だろうと最近よく考えていて、小売とか金融という話ではなくて、もう一段進化している気がします。

プレイヤーの一人ひとりが責任を持って動く

中島：(株)ミナケアは、上司のことも役職ではなくファーストネームで呼ぶなどフランクに接していて、意見が言いやすいです。上司との距離感はとても大事だなと思っています。

芝尾：BASE(株)も上司とはフラットな関係で、仕事のプロセスについては細かく言わないですね。企画書に対しても指示ではなくて、内容に対して意見を言います。基本

的にすべてを自分で決めていくので、結果にも自分が責任を持ちます。

三森：提案から見積作成、アフターフォローまで、営業一人の裁量がとても大きい仕事です。ちょっとした説明不足やミスが、お客さまの大きな損害につながるかもしれないという責任を感じながら、スピード感を持ってやっています。

田口：スタートアップ企業は自分で責任を持たないと動けないですからね。丸井グループの内部にいたころは「大企業」ということに甘えていて、自分の仕事にきっちり責任を持っていなかったんじゃないかと、外に出て思いました。

三森：GMOペイメントゲートウェイ(株)の職場の先輩は、一つの提案に自分の年収を賭けられるかという基準でプレゼンするそうです。そういう意識で今まで提案をしてきたか?と自問自答し、一人ひとりが仕事に対してもっと強い意思を持てるかどうかが課題だと感じました。

中島：これまでは、自分に「こうしたい」という意思がないから、先輩から「こうしなさい」という指示が先に来ていた

のだと思います。世の中の人に見てほしい、買ってほしいと自分が心から思えるサービスをつくれるとしたら、テンションが大きく上がると思うので、そういう仕事の仕方をしたほうが楽しいし、そんなチームをつかっていきたいと思います。

芝尾：「アクションは自分から起こす」という文化が、私たちが丸井グループに持って帰ることで加速し、やがてそれが組織風土になってほしいと思います。そういった風土を体感として感じられたことは、今回の出向で得られた貴重な経験です。

田口：「スタートアップ企業ではできないのに、丸井グループではできない」ということはないと感じています。私たち一人ひとりがもっと「自分にできることは何だろう」と考えて、自分の力で責任を持って動くようになったら、自分自身も丸井グループもより強くなれると信じています。

中島：出向した私たちが持つべき責任ですよ。出向で学んだことを活かして、少しでも、会社を良い方向に変えていきたいと思っています。

出向社員4名の経歴



中島 優介

2011年入社
(株)丸井 マルイファミリー溝口
(株)丸井 店舗サポート部
(株)ムービンググループ物流部



三森 麻衣

2014年入社
(株)丸井 池袋マルイ
(株)丸井 オムニチャネル事業本部



田口 恭平

2006年入社
(株)丸井 川崎店
(株)エイムクリエイツ プランニング部
(株)エムアンドシーシステム
システム企画部
(株)エボスカード クレジット管理部



芝尾 崇孝

2005年入社
(株)エイムクリエイツ 広告事業本部
(株)丸井 ニーズマーケティング部
(株)丸井 オムニチャネル事業本部

(株)丸井 社長メッセージ

「売らない」からこそできることを考え、
お客さまにとって価値のある
サービスを実現していきます。

佐々木 一
上席執行役員
(株)丸井 代表取締役社長



これまで利益改善を支えてきたSC・定借化は2019年3月期に100%完了を見込み、次の成長の鍵を握るEC事業は3期連続で増収となったものの、市場の成長性を考えると不足感のある結果でした。

今後もEC化や「モノからコト」への消費変化、シェアリングエコノミーの台頭など環境変化は加速することが予測されます。これらを踏まえ、ECに代替されない飲食サービステナントや、ECと共存共栄できる「体験型」「オムニチャンネル型」「シェアリング型」テナントで構成される未来の店づくりに向けてさまざまなトライアルを実施していきます。

また、今後のEC戦略の重要なポイントとして、オムニチャンネル化とパーソナライズ化を進めていきます。あわせて、店舗のあり方も見直しが必要です。インターネットでできることはインターネットでやると割り切り、店舗では「インターネットで対応しきれないこと」かつ「お客さまにとって価値のあること」に注力します。例えば、足のお悩みを抱えるお客さまが多いレディスシューズでは、カウンセリング接客に必要な知識やスキルを身につける育成プログラムをスタートしました。そして、在庫を店舗で持たずにECの仕組みで販売する「体験ストア」を展開することで、バックヤード業務を削減して店頭での接客時間を拡大するなど、カ

ウンセリング接客を行う体制も整備しています。今後は、販売はインターネットに任せ、店舗ではカウンセリングサービスや体験を提供するなど、お客さまの側に立った「売ることを前提としない接客」に移行していくと考えています。また、お客さまが重視されているサイズの問題に関しては、お手持ちのシューズや足の計測結果に基づき、一人ひとりの足にぴったり合うサイズをインターネット上でも提供できるようにしていきます。

新しい小売はサービスに近い形になると考えられますので、今後の事業評価においてはLTV(生涯利益)を重視して取り組みを進めていきます。これによって、売上のように短期的な数字ではなく、お客さまにとって本当に良いことは何かと考えるようになり、よりお客さまのお役に立つサービスを提供できると考えています。

お客さまのニーズに対して、店舗とECを通じて「一人ひとりにあわせたパーソナライズ」でしっかりお応えしていくことがインクルーシブな社会の実現をめざす我々の役割です。「小売＝売る」という枠を越え、「売らない」からこそできることを考え、お客さまにとって価値のあるサービスを実現していきます。

小売セグメントの進捗と今後の戦略

SC・定借化は87%と着実に進捗

2018年3月期の営業利益は88億円で、前期に対して11億円増加し、計画を達成しました。定借化やECによる収益改善や未稼働区画の減少等により増益となりました。また、重要指標であるROICは、2.8%で0.3ポイント改善しました。

2015年3月期から2019年3月期までの5年間で、「商品を仕入れて販売する」仕入型から、「スペースを貸す」不動産型へ移行し、商品荒利から賃貸収入へと収益構造の転換を進めています。2018年3月期はSC・定借化率が87%となり、利益改善額は32億円と着実に進行しています(図1)。赤字となっていた仕入大型区画の分割・入れ替えを着実に進めたことで、計画を上回る収益改善を実現しました。

SC・定借化にあわせて、従来のアパレル中心の売場構成から、お客さまニーズの高い飲食やサービス・雑貨を中心とした、ライフスタイル型の店づくりを進めてきました。売場構成は、飲食・サービスが4年間で約2倍の29%まで拡大し、アパレルは53%から31%まで縮小しています。また、お客さまとの共創を通じて導入階の飲食化を進めた

結果、年齢・性別を超えたすべてのお客さまにご利用いただけるインクルーシブなお店を実現し、買上客数・取扱高共に伸長しています。

今後は、当初計画通り2019年3月期に定借化率100%を実現する見込みです。また、ストックスペースの売場化と自主専門店の面積適正化により、SC・定借化の対象面積が増加したため、2020年以降さらに3,000坪の定借化を行います。

ECの総取扱高は230億円、2017年3月期に対して108%と伸長しました(図2)。お取引先さまとの在庫情報の共有により自社倉庫にない商品の品揃えを拡充したことや、KDDI(株)が展開するネットショッピングモール「Wowma!」との協業を2017年2月から開始したことがEC拡大につながりました。

ECと共存共栄するテナントを導入

これまではモノ消費からコト消費への対応として、アパレル構成の見直しやコトメニューの導入を進めてきましたが、今後はEC化の進行への対応を進めていきます。具体的には、飲食やサービスといったECに代替されないテナントや、

図1：定借化率の実績・計画

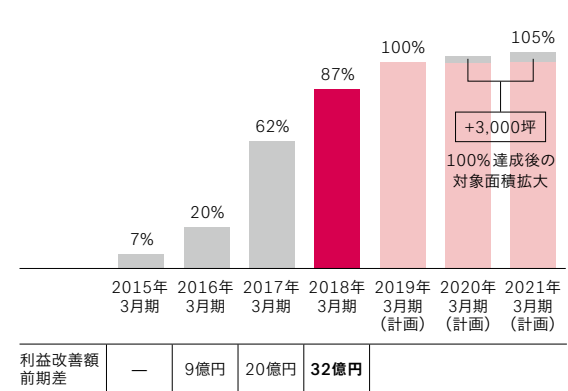
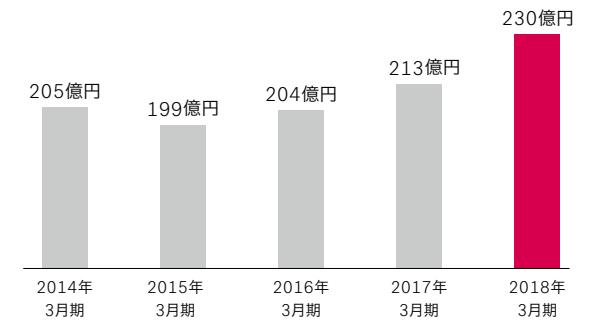
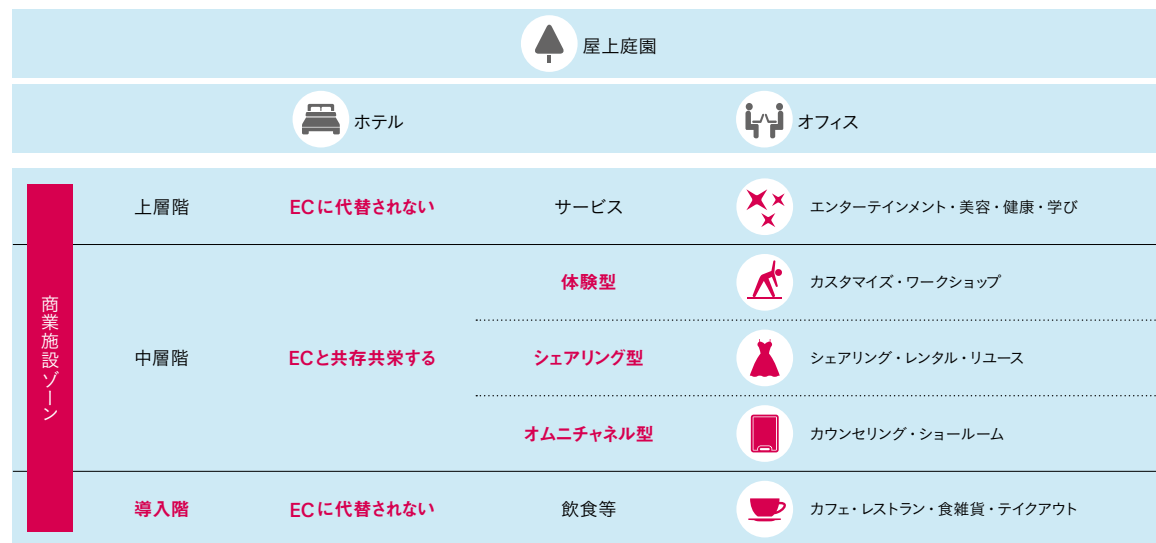


図2：EC取扱高の実績



定借化率=定借化面積/定借化対象区画面積
オーナーさまのご意向による定借化対象外店舗の区画・自主専門店売場・イベントスペース・食品売場などは定借化対象外区画

図3：未来の店づくりのイメージ例(店舗ならではの体験を提供)



「体験型」「シェアリング型」「オムニチャネル型」といったECと共存共栄するテナントの導入です(図3)。

「体験型」とは、「Apple 新宿」のように、モノ消費よりも見たり、聞いたり、体験したりするなどのコト消費傾向が強い体験価値を提供するテナントです。例えば、新宿マルイ本館の「lululemon(ルルレモン)」では、店内や屋上を使ったヨガのイベントなどを開催しています。「シェアリング型」とは、モノや場所などを多くの人と共有・交換・再分配できる仕組みを提供しているテナントです。例えば、協業で運営する有楽町マルイ・なんばマルイの高級ブランド腕時計レンタル「KARITOKU」や、静岡マルイのコワーキングスペース「enicia」などが挙げられます。「オムニチャネル型」は、ECが販路の主体となっているお店で、ECにできない機能を実店舗で補完しているテナントです。新宿マルイ本館の「FABRIC TOKYO」は、店舗でオーダースーツの採寸を行い、2着目以降はECで購入することができます。

EC事業のさらなる拡大に向けて

EC事業の拡大にともない、出荷件数が3年間で1.4倍に拡大しており、物流システムの改善が急務となっています。

2018年3月期にはロボット型倉庫「オートストア」を導入し、在庫収納量を3倍に増やすとともに、出荷作業量を40%削減しました。今後は、物流センターの増床や、24時間対応の自動ピッキング・梱包機の導入も検討しています。2018年2月には、Web通販の購入商品の店舗受け取りサービスを全店舗で展開し、お客さまからご好評をいただくとともに、配送料の値上げ影響を抑えることができました。

また、スマートフォンに適したUI/UXの実現をめざし、2017年にUI/UXの専任部署を設置しました。2019年3月期にはスマートフォンに最適化したアプリを本格導入し、今後はお客さまとの共創による抜本的な見直しを実施していきます。



大量の商品を保管・管理



必要な商品をロボットが自動でピッキング

EC購入時のサイズミスマッチの問題に対しては、スウェーデン発のパーチャサイズ(株)とのコラボレーションにより対応していきます。具体的には、体の計測データをもとに理論的にフィットするサイズをマッチングするのではなく、過去に購入してフィットしたと感じる洋服と、EC上で購入を検討している洋服をネット上でサイズ比較することで、お客さまが主観的に心地良いと感じているサイズとのマッチングを実現します。今後は店舗でもこの取り組みを拡大する予定です。

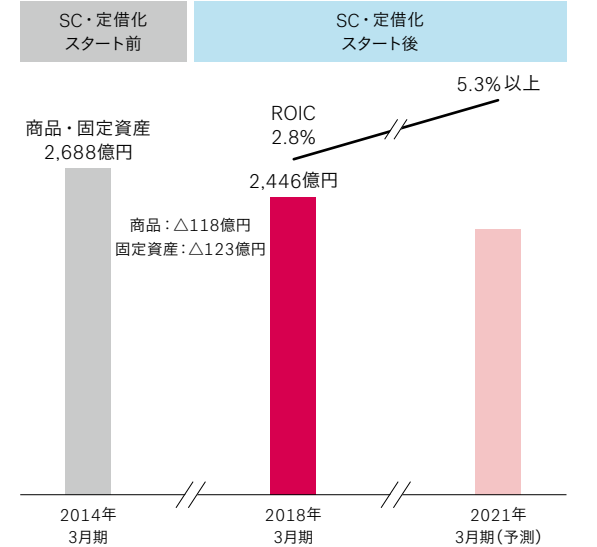
専門店事業の課題と対応

SC・定借化にともない、専門店事業は圧縮による面積適正化を推進してきました。今後はカテゴリーごとの収益と新規カード会員の募集状況を踏まえ、継続する事業と、撤退してSC・定借化により利益を改善する事業、レンタルや体験ストアなどへの業態転換を図ることで再生させる事業に分け、再構築を進めていきます。

まず業態転換として、「所有から使用」という世の中の流れの中で非常に注目されているレンタル事業に参入します。2019年3月期に、お客さまアンケートでも要望の多かったレディスドレスからスタートし、5年後には売上高50億円、営業利益率30~40%、ROIC(5年平均)70%をめざします。

また、プライベートブランドのレディスシューズでは成人女性の足サイズをほぼ100%カバーする16サイズを展開し、インクルーシブなモノづくりを実現してきました。今後はアパレルでも、「わたし仕様のスーツ」として、サイズを従来の5倍以上に拡大するとともにオーダーメイドを実施することで、一人ひとりに合ったパーソナライゼーションを進化させ、老若男女、LGBTの方も含めたすべてのお客さまに「ぴったり」を提供していきます。あわせて、店舗で採寸データを登録し、ECで継続購入していただける環境を整えることで、すべてのお客さまと長いお付き合いを実現し、LTV(生涯利益)を高めていきます。

図4：ROICの見通し



ROICの見通し

利益の向上と投下資本の効率化を共に進めることによって、2021年3月期のROICは計画通りの5.3%以上をめざします(図4)。利益の向上については、これまでSC・定借化が牽引してきましたが、今後はEC事業の成長、人員効率化による経費削減、SC・定借化のバリューアップを進めることで実現していきます。2021年3月期のECの取扱高は、2018年3月期の約1.4倍となる330億円を見込んでいます。経費削減では、フィンテックを中心に、人的資源を成長分野へ有効に再配置することで効率を高めていきます。

投下資本については、SC・定借化を進めることで効率化を図ります。SC・定借化は、より少ない資産で利益を創出できる事業です。商品の仕入れが発生しなくなり、内装費負担も軽減されるため固定資産が圧縮でき、4年間で投下資本を約240億円減少させることができました。今後もこうした取り組みを推進することで、ROICの向上をめざします。

(株)エポスカード 社長メッセージ

プレミアムカードの会員拡大と
新たな提携ビジネスを推進し、
さらなる成長をめざします。

斎藤 義則

上席執行役員

(株)エポスカード 代表取締役社長



2 018年3月期は、エポスカードのショッピング取扱高が拡大したことなどにより、営業利益は6期連続の増益、ROICも計画を達成するなど、業績は順調に推移しました。特に、プラチナ・ゴールドカードのプレミアムカード会員の取扱高が初めて1兆円を超えるなど、高伸長を続けており、事業全体の成長の牽引役となっています。

また、SC・定借化の進展にともない低迷していたマルイ・モディ店舗での新規カードの入会者数も、店舗とカードの連携を強化した入会促進施策の実施などにより、着実に回復傾向にあります。あわせて、外部商業施設との提携についても2018年8月現在で22施設まで拡大、アニメなどコンテンツ企業とのコラボレーションカードの発行も積極的に進めており、年間80万人以上の新規入会に向けて計画通りに推移しています。今後は、さらなる新規入会の拡大に向けて、インターネットやサービス分野での入会促進を強化していきます。2019年3月期より日本最大のECサイト決済代行を担うGMOペイメントゲートウェイ(株)や、賃貸不動産仲介・管理の業界大手(株)エイブルと協業をスタートしました。あわせて、カード会員数の成長

鈍化の要因となっている退会者数の増加への対応として、既存会員のゴールドカード化を進めることで継続率を高め、早期に新規入会100万人以上をめざします。

丸井グループがめざすファイナンシャル・インクルージョンは、その実現に向けて着々と進んでいます。2018年8月には証券事業がスタートし、これまでお応えできていなかったエポスカード会員の「資産形成」へのニーズに対応するなど金融サービスの拡充を図るとともに、今後のキャッシュレス化の進展にともない普及が見込まれるQRコード決済など、急激に変化する決済市場への対応を万全に行います。

また、今後の取扱高の拡大にともなって増大する審査・回収業務については、積極的なシステム投資により自動化を推進することで、生産性のさらなる向上を図ります。あわせて、これまでカード事業の収益拡大は営業債権の増加をともなっていました。今後は家賃保証など資産の増加をともなわれないサービス収益を拡大することで、収益力と資本効率の高い事業を展開していきます。

フィンテックセグメントの進捗と今後の戦略

ショッピングとサービスが伸長

2018年3月期の営業利益は303億円で、32億円増となり、6期連続の増益となりました。また、ROICについては、計画通りの3.8%となっています。売上収益についてもショッピングやサービスが順調に推移したことで約1,000億円まで拡大し、6期連続の増収となりました。

ショッピング取扱高は、業界平均を上回る15%増の1兆6,009億円となりました(図1)。このうち、プラチナ・ゴールドカードといったプレミアムカード会員の取扱高は初めて1兆円を超え、全体を牽引しました。これは、2008年にゴールドカードの発行をスタートして以降、さまざまな施策を積み重ねてきた結果です。プレミアムカードの取扱高は直近5年間の年平均伸長率が27%となり、会員数も184万人まで拡大することができました。

2018年3月期のリボ・分割取扱高は、前期に実施したリボ・分割の施策が一巡したことにより、ショッピング取扱高の伸長率を下回る前期比9%増となりました。2019年3月期はその反動がなくなることから、リボ・分割取扱高は17%増を見込んでいます。お客さまにとってニーズの高い

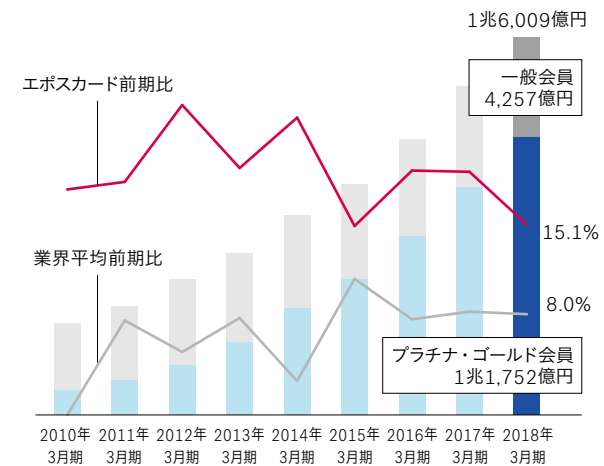
分割払いの取り組みを強化し、分割利用加盟店の拡大や、後から分割払いに変更できるサービスの導入により、分割払いの取扱高は大きく伸長しています。

また、2016年4月に発足したアニメ事業部と連携し、ファンの方々に喜ばれるオリジナルデザインのエポスカードを展開。2018年3月期もゴジラエポスカード、銀魂エポスカード、新テニスの王子様エポスカードなどのコラボレーションカードを発行し、アニメカードの構成は新規カードの10%程度まで拡大しています。

商業施設との連携は、2018年8月現在、22施設まで拡大しました。小売ノウハウを持つ社員が常駐し、カードをお勧めするスキームが好評を得ており、マルイ・モディ店舗のない地域にお住まいのカード会員が100万人を超えるなど、全国展開は着実に進んでいます。

サービス取扱高は家賃保証が牽引し、前期比20%増と大幅に伸長しました。家賃保証はグループのノウハウ、強みを活かせる事業で、民法改正を背景に直近5年間の年平均成長率が32%と高成長を実現しています。2021年3月期には、売上収益は2018年3月期の2倍の100億円まで

図1：ショッピングクレジット取扱高の推移



ゴジラエポスカード
TM&©TOHO CO., LTD.



新テニスの王子様 エポスカード
©許斐 剛/集英社・NAS・新テニスの王子様プロジェクト



銀魂 エポスカード
銀魂 © 空知英秋/集英社・テレビ東京・電通・BNP・アニプレックス



新テニスの王子様 エポスカード
©許斐 剛/集英社・NAS・新テニスの王子様プロジェクト

拡大する計画です。

貸倒費用については、営業債権の増加により28%増となりましたが、貸倒率は1.60%と引き続き低い水準を維持しています。

ゴールドカード会員の拡大で

退会を抑制してLTV(生涯利益)を高める

2016年の博多 マルイオープンを機に、毎年80万人以上の新規カード会員を計画していましたが、2年連続で未達成となりました。また、新規入会の伸び悩みに加え、退会者の増加により、会員数の成長も鈍化しています。

そこで現在、ゴールドカードへのステージアップの取り組みを進めています。プラチナ・ゴールドカード会員は、90%を超える極めて高い継続率のため、ゴールド化を進めることが退会抑制につながります。また、ゴールドカードは収益性も高く、会員数を拡大することでフィンテック全体のLTV(生涯利益)を高めていきます。

ゴールド化の施策として、お客さまのご要望にお応えした独自の家族カード「エポスファミリーゴールド」を2018年6月よりスタート。計画を上回るペースで拡大しています。あわせて、データとIT・AIを掛け合わせたマーケティングの再構築も進めていきます。新規入会からゴールド化までのプ

ロセスを検証することで、会員ごとにカスタマイズしたコミュニケーション戦略を展開し、戦略的にゴールドカードへのステージアップを図ります。これらの取り組みにより、早期にプレミアムカード会員数300万人をめざします(図2)。

「ネット×コト」領域での事業領域拡大で

新規入会促進

これまで、新規入会は丸井グループの強みである店舗を軸に進めてきましたが、今後は「ネット×コト」領域の企業との提携を強化していきます(図3)。EC利用やリカーリング、家賃決済は、継続的な利用につながり、その後のゴールド化率が高いため、収益性の高い事業領域となっています。「リアル×モノ」での新規入会は現状の50万人規模を維持しつつ、新たに「ネット×コト」領域での新規入会を、現状の2倍の規模まで拡大していきます。

規模拡大に向けた一つ目の取り組みは、国内最大の決済代行会社であるGMOペイメントゲートウェイ(株)との協業です。業界初の24時間リアルタイム審査により、カード申し込みから購入、クレジット決済、入会特典までをすぐに利用できるようになり、ユーザーへの利便性を大幅に高めています。また、EC加盟店においても、利用客増やリピーターづくりに加え、エポスカード会員の送客による新規客

図2：エポスカード会員数の見通し

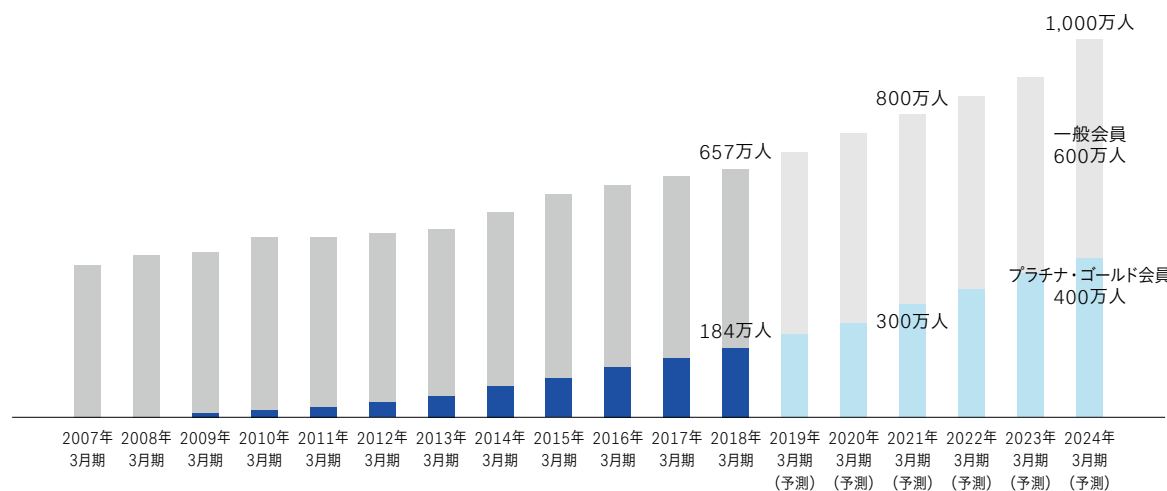
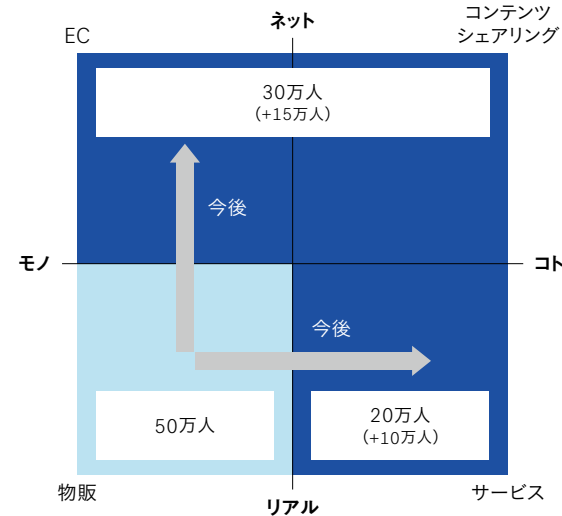


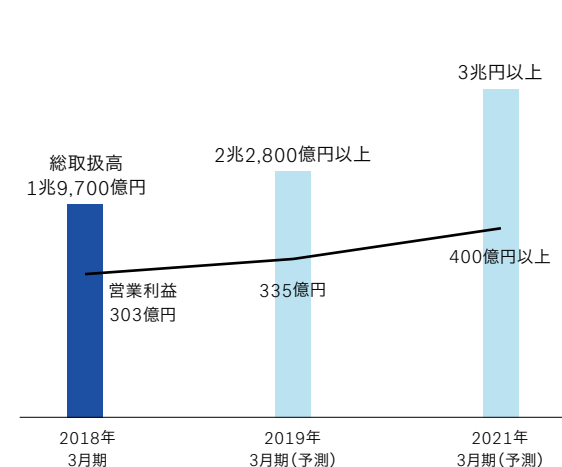
図3：今後の提携先の方向性



の開拓に貢献できます。2019年3月期の第3四半期から本格的に展開し、5年目には入会拠点200ショップ以上、新規入会10万人以上の規模まで拡大していきます。

二つ目にコト分野では、全国に直営422店舗、FC375店舗を持つ賃貸不動産仲介・管理の業界大手の(株)エイブルとの協業が、2018年4月より一部店舗でスタートしています。2021年3月期には家賃保証の利用客数は約8万人、新規カードの発行は約4万人を見込んでいます。こ

図4：フィンテックセグメント中期計画



れらの取り組みを進めることで、早期に総会員数800万人以上をめざします。

QRコード決済「EPOS Pay」の実証実験を開始

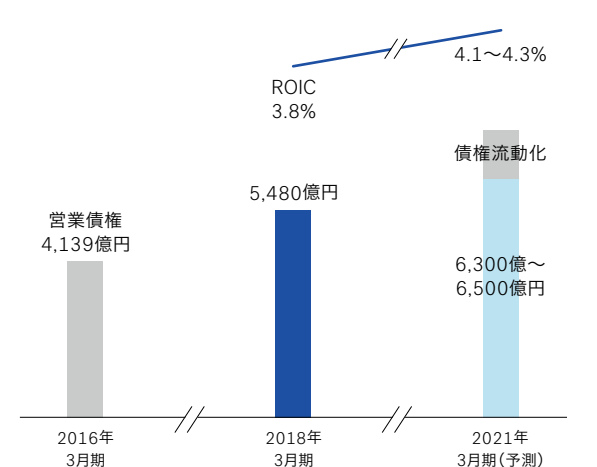
クレジットカードが利用できないことが多い中小飲食店をターゲットに、一部エリアで実証実験を開始しました。今後はその結果を踏まえ、店舗や提携施設への導入を進め、店舗周辺などで、カード会員の生活圏での加盟店を開拓し、少額の現金決済についてQRコード決済をご利用いただくことで、カードの決済シェア拡大をめざします。

今後の見通し

2019年3月期は、ROICが3.9%、営業利益が前期比11%増の335億円で、32億円の増益を見込んでいます(図4)。総取扱高は前期比16%増の2兆2,800億円、売上収益は14%増の1,243億円の見通しです。

中期経営計画の最終年度である2021年3月期には、営業利益400億円以上、総取扱高3兆円以上を見込んでいます。また、エポスカードの成長にともなう営業債権の増加に対し、債権流動化を行い、ROICは当初計画通り4.1%以上をめざします(図5)。

図5：フィンテックセグメント営業債権・ROICの見通し





グループの事業構造に見合った
最適資本構成を構築し、
安定的にROICが資本コストを
上回る構造を実現します。

佐藤 元彦
専務執行役員 CFO

中 期経営計画の2年目となる2018年3月期のグループ総取扱高は、ショッピングクレジット取扱高の高伸長が牽引し、前期比13%増の2兆1,894億円となり、初めて2兆円を超えました。営業利益は352億円と9期連続の増益、当期純利益は209億円と7期連続の増益となりました。利益成長に加えて、自己株式の取得や増配の効果により、ROEは7.6%(前期比0.9ポイント増)、EPSは93.2円(同16%増)と伸長し、TSR(株主総利回り)についても45.6%とTOPIX平均の22%を大きく上回りました。ROICは小売セグメントの利益改善が寄与し、3.2%(同0.1ポイント増)となり、中期経営計画で目標とする企業価値創造に向けた事業構造・資本構造の転換を着実に進

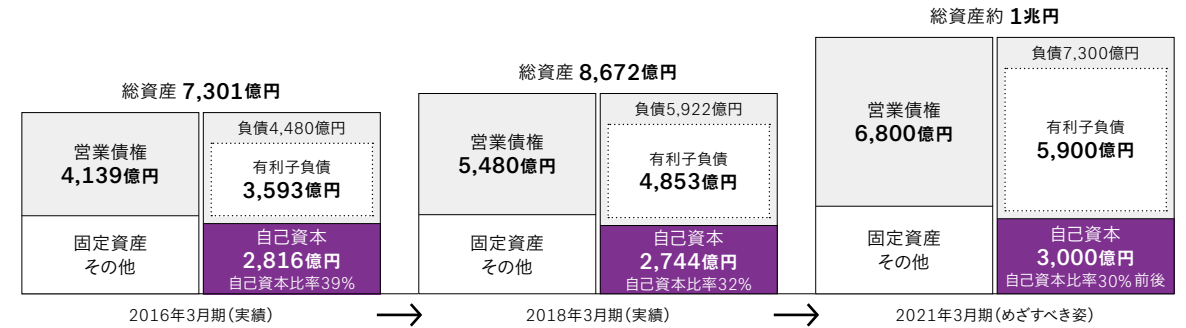
めたことで、2期連続で資本コスト(WACC3.0%)を上回ることができました。

資本構成については、長期的な企業価値向上を見据え、現在進めている証券事業への参入、今後展開する予定の新規事業や、ビジネスの革新などにあわせて最適な「めざすべきバランスシート」を構築していきます。総資産はフィンテックにおける営業債権(割賦売掛金・営業貸付金)の拡大で2021年3月期には約1兆円となる見通しです。一方、調達サイドは自己資本の厚い、従来の小売主導型の構成であったため、中期経営計画において、ビジネスモデルの変化にあわせてこれを見直し、自己資本比率30%程度を目安に構築することとしました。増加する資金需要に対しては、コストの低い資金調達で対応し、有利子負債の構成を高めることでグループ全体の資本コストを引き下げしていきます。ただし、有利子負債の残高は安全性を考慮して営業債権の9割程度を目安としています。

今後の資金調達は、営業債権の増加額が当初計画を上回る見通しのため、金融機関からの借入や社債の発行に加え、営業債権の流動化を積極的に活用する方針です。総資産と負債の増加を抑制し資産効率の向上に取り組んでいきます。

01 POINT 「めざすべきバランスシート」

営業債権の拡大に対しては有利子負債の調達で対応
最適資本構成として、自己資本比率は30%程度を目標に設定

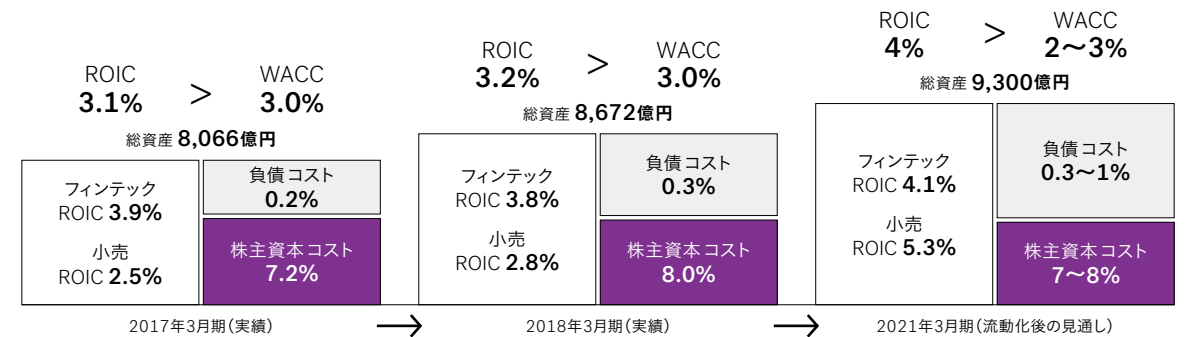


これまでのバランスシートは、資産サイドは金融主導型だったものの、調達サイドは自己資本の厚い、従来の小売主導型でした。調達サイドをグループの収益構造に見合った形に改めていくため、2021年3月期を最終年度とする中期経営計画では「めざすべきバランスシート」の構築を掲げまし

た。営業債権の拡大に対しては有利子負債の調達で対応、有利子負債は営業債権の9割程度を目安とし、自己資本比率は当社グループにとって最適と考える30%前後を目標とすることを決めました。

02 POINT ROIC(投下資本利益率) > WACC(加重平均資本コスト)による企業価値創造

ROICの向上と資本コストの引き下げにより、ROICがWACCを安定的に上回る構造をめざす
財務戦略が着実に進行し、2018年3月期は前期に引き続き超過利益を実現

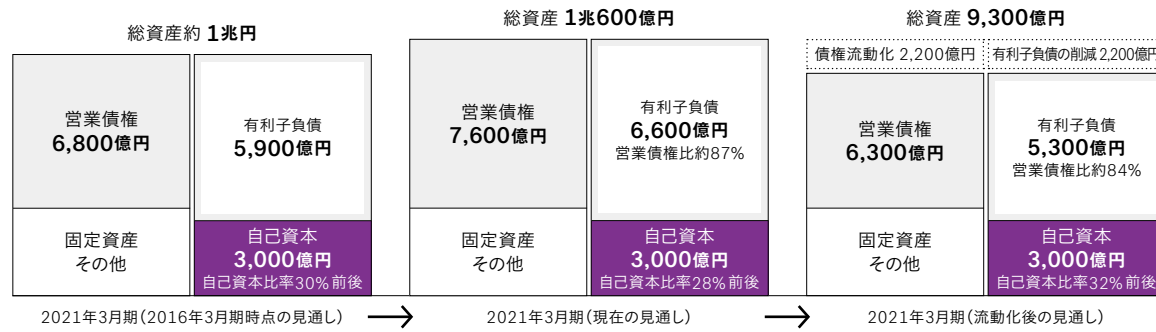


2018年3月期は、小売セグメントのROICを向上することができ、2期連続でROICがWACCを上回りました。今後、フィンテックセグメントは、家賃保証など投下資本の少ないサービス収入の拡大をはじめ、証券事業など新領域への取り組みにより、2021年3月期のROIC4.1%以上をめざして

いきます。小売セグメントは、SC・定借化率100%達成後には、ECの成長による利益増やSC・定借化のバリューアップなどで利益向上を進めるとともに、資産の増加がともなわれない事業への取り組みを進めることで投下資本の効率化を図り、2021年3月期のROIC5.3%以上をめざします。

03 「めざすべきバランスシート」の見通しと課題

2018年3月期の自己資本比率は32%と、最適資本構成の30%前後に近づく
2021年3月期は、営業債権が当初計画を上回り、総資産が1兆円を超える見込み

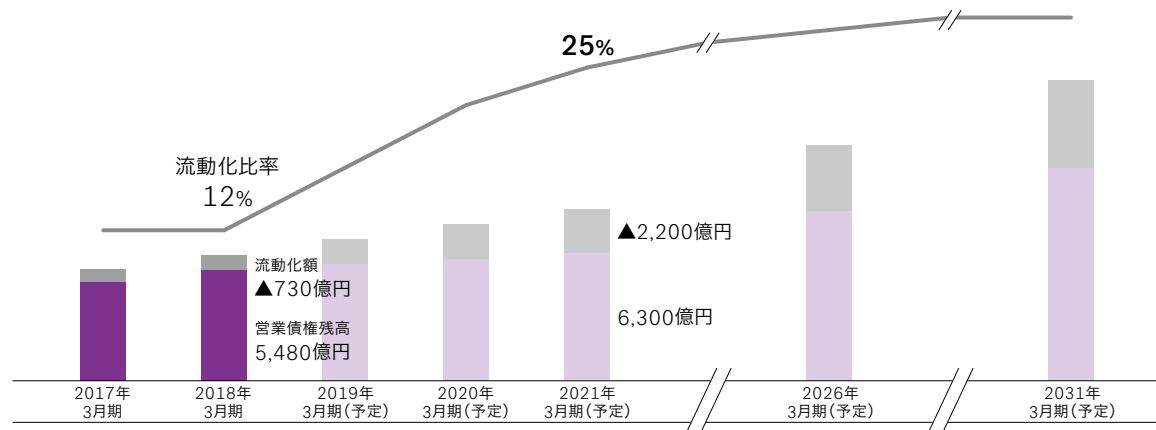


2016年3月期に39%だった自己資本比率が2018年3月期には32%となり、最適資本構成の30%に近づきつつあります。一方で、フィンテックの拡大により2021年3月期の営業債権は、当初計画を上回る見通しであり、これにともなう有利子負債の増加により総資産は1兆円を超え、自己資本比率は30%を下回る見込みです。

この課題に対して、2019年3月期から営業債権の流動化による資金調達を計画的に拡大していきます。前期末は営業債権の12%だった流動化比率を25%程度まで引き上げることで、2021年3月期の総資産は1兆円を下回る水準に抑制。自己資本比率は目標である30%以上を維持し、最適資本構成をめざします。

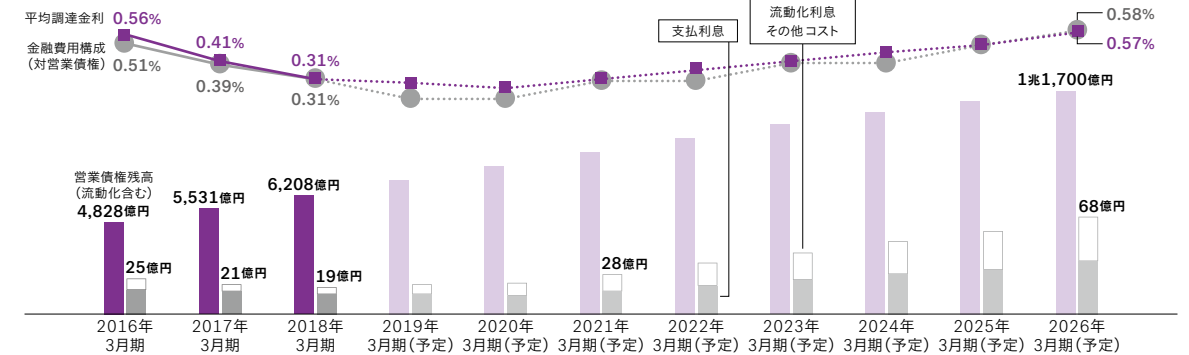
債権流動化の計画

営業債権の流動化による資金調達は営業債権の12%から25%程度まで計画的に拡大
2021年3月期の総資産は1兆円を下回る水準に抑制し、自己資本比率30%以上を維持



04 金利上昇リスクの確認(影響額の試算)

金利上昇リスクが見込まれるも、金融費用に与える影響は限定的
適切なバランスでの資金調達により、負債コストの抑制に取り組む

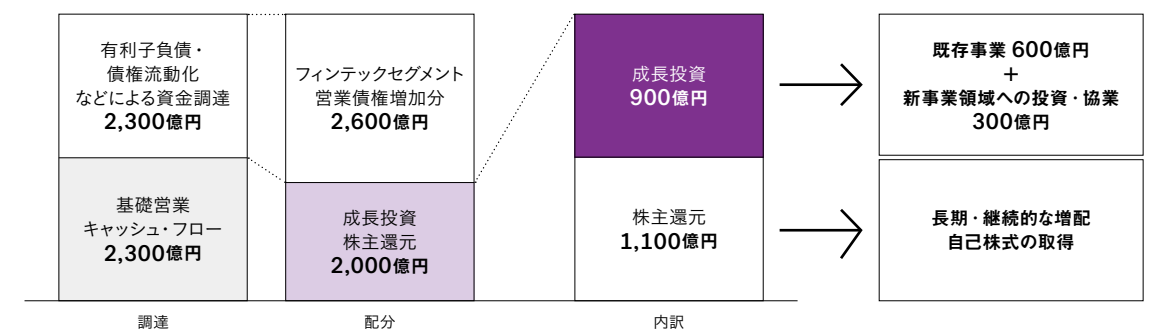


引き続きフィンテックの拡大が見込まれる中で負債の増加は避けられず、調達金利が上昇した場合の影響が大きくなると予測されるため、当社ではそのリスクを試算しています。長期金利が毎年0.1%ずつ上昇すると想定した場合、2026年3月期の当社の平均調達金利は、2018年3月期の0.31%から0.57%に上昇すると予想されます。これにより、金融費用は2026年3月期には60億円を超えますが、営業債権

(流動化額を含む)に対する金融費用の割合は0.58%程度と、現在の水準と比較しても大きくは上昇しない見通しです。近年の良好な調達環境を活かした低利な調達や調達年限の長期化、金利の固定化などに取り組むことで、金利上昇リスクをすでに一定程度吸収できています。今後も金利動向に留意し、負債コストを抑制していきます。

05 キャッシュ・フローの計画

中期経営計画5年間(2017年3月期~2021年3月期)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に分



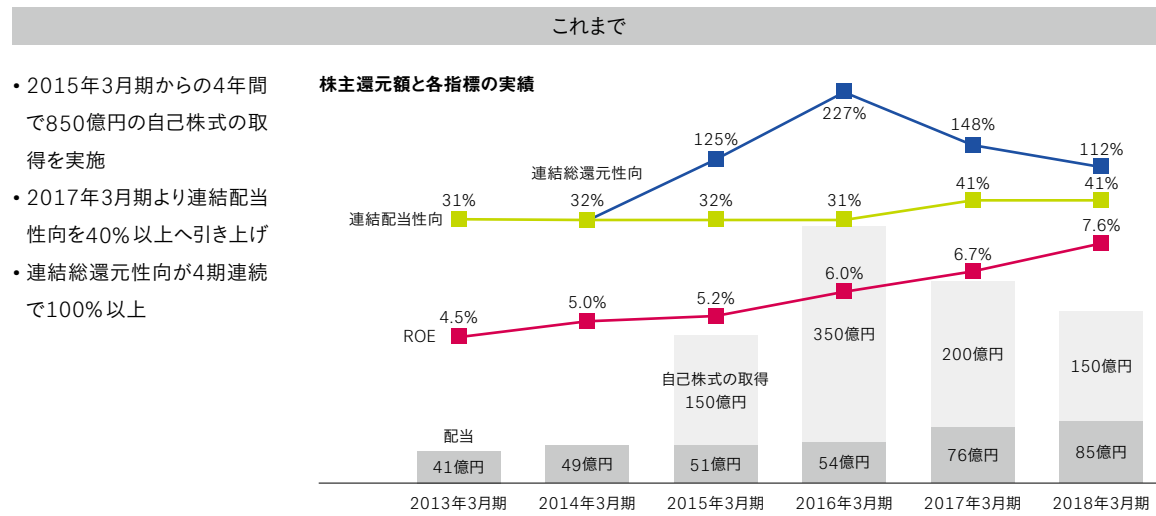
中期経営計画期間中の営業キャッシュ・フローから、営業債権の増加による資金支出等を除いた基礎営業キャッシュ・フローは、2,300億円を計画。うち2,000億円は成長投資と株主還元に分する予定です。成長投資は900億

円とし、うち300億円は新事業領域へ投資し、協業を通じて本業の拡張と革新につなげていきます。株主還元は1,100億円とし、長期・継続的な増配と自己株式の取得を予定しています。

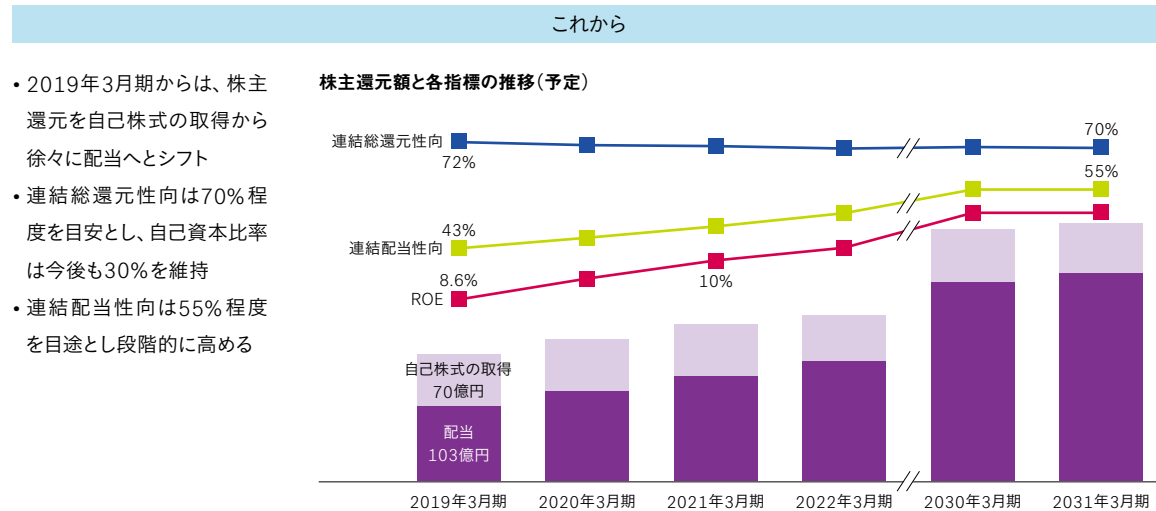
長期・継続的な増配をめざす

丸井グループはこれまでの4年間、自己株式の取得を積極的に行うとともに、2017年3月期には連結配当性向の目標を30%以上から40%以上に引き上げました。連結総還元性向は4期連続で100%以上となり、高い水準の株主還元を実施してきました。今後は、株主還元を自己株式の取得から徐々に配当へシフトし、連結配当性向は55%

程度を目途として段階的に高めていくことで、長期・継続的な増配をめざしていきます。連結総還元性向は、自己資本比率が今後も30%を維持できる水準である70%程度を目安とします。なお、取得した自己株式は原則として消却する予定です。



- 2015年3月期からの4年間で850億円の自己株式の取得を実施
- 2017年3月期より連結配当性向を40%以上へ引き上げ
- 連結総還元性向が4期連続で100%以上

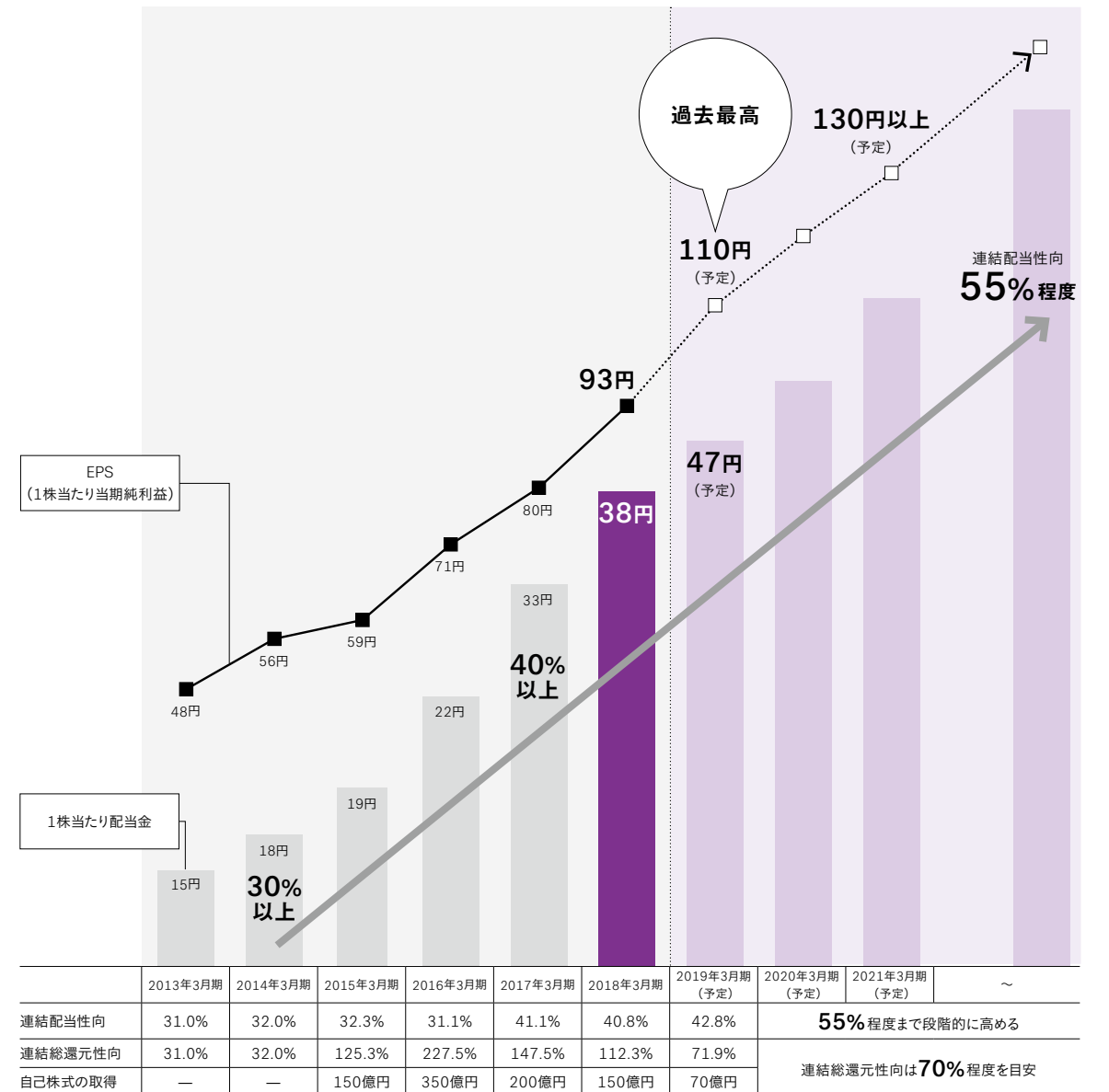


- 2019年3月期からは、株主還元を自己株式の取得から徐々に配当へとシフト
- 連結総還元性向は70%程度を目安とし、自己資本比率は今後も30%を維持
- 連結配当性向は55%程度を目途とし段階的に高める

「高成長」と「高還元」の両立

2018年3月期の1株当たり配当金は5円増配、過去最高となる38円となりました。2019年3月期のEPSは利益成長と資本政策により、過去最高となる109.9円をめざします。配当金については、新たな株主還元の方針に基づき、

7期連続の増配となる47円を予定。自己株式の取得については、70億円の取得を進めています。なお、2018年5月には、これまでに取得した自己株式1,000万株の消却を実施しました。

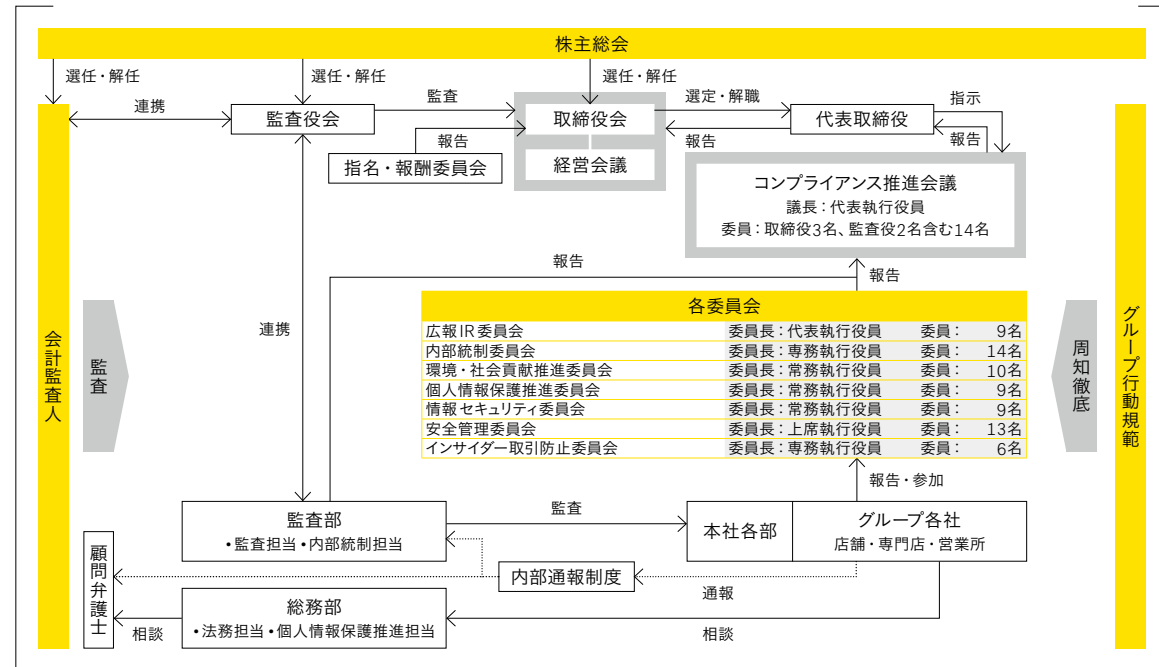
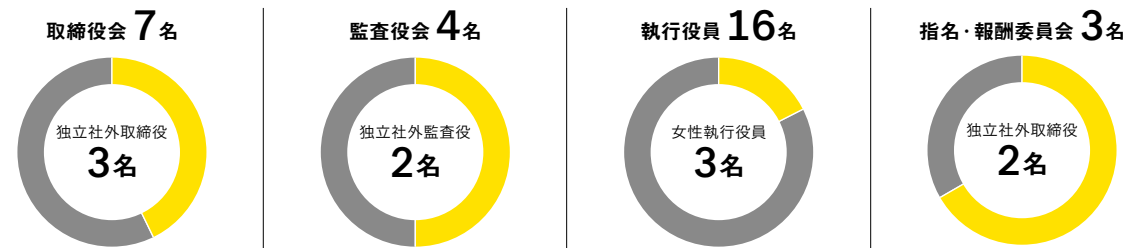




企業価値共創のコーポレートガバナンス

丸井グループは、「お客さまのお役に立つために進化し続ける」「人の成長＝企業の成長」という経営理念に基づき、すべてのステークホルダーの「しあわせ」を共に創る「共創サステナビリティ経営」をめざし、中長期的な企業価値の向上に取り組んでいます。こうした中で、共創経営によるコーポレートガバナンスを強化していくことは、すべてのステークホルダーの利益の調和を図る丸井グループにとって、経営の最重要課題の一つです。

当社グループは監査役設置会社として、取締役会と監査役会のほか、業務執行の最高意思決定機関である経営会議、指名・報酬委員会を設置しています。また、ESGを含む経営上の高リスク分野を管理する7委員会を設置するとともに、各委員会の統括機能としてコンプライアンス推進会議を設置しています。また、堀内光一郎社外取締役（2008年6月就任）が任期満了で退任したこととともない、2018年6月より新社外取締役を1名選任しました。



各委員会のメンバー
www.0101maruigroup.co.jp/pdf/committee_members.pdf



取締役会のおもな審議事項

2018年3月期の取締役会におけるおもな審議内容は下記の通りです。取締役会では決議事項・報告事項に加え、社外取締役による問題の提起や、ESGを含む長期的な企業価値向上に向けたテーマディスカッションの時間を設け、自由闊達な議論・意見交換を行っています。

	おもな決議事項および報告事項	議論テーマ	
第1四半期	<ul style="list-style-type: none"> 成長投資の進捗 買収防衛策の廃止 株主分布状況 	<ul style="list-style-type: none"> 取締役会の実効性評価結果 取締役の業績連動賞与 社外有識者との取り組み状況 	<ul style="list-style-type: none"> 今年の株主総会 取締役会の評価
第2四半期	<ul style="list-style-type: none"> 監査役会による監査計画 政策保有株式の状況・売却方針 資金調達の方針 	<ul style="list-style-type: none"> 人事評価制度の見直し 労働協約の改定 (LGBT・育児制度変更) 	<ul style="list-style-type: none"> 株主総会の振り返り
第3四半期	<ul style="list-style-type: none"> 丸井グループ行動規範改定 丸井グループ各種方針策定 グループ横断公認プロジェクトの進捗 	<ul style="list-style-type: none"> コンプライアンス推進会議報告 共創サステナビリティ説明会の概要 	<ul style="list-style-type: none"> 新規事業について
第4四半期	<ul style="list-style-type: none"> 証券事業の設立 CMA(共創経営塾)の進捗 日本ディーブローニング協会入会 配偶者向け人事制度の見直し 	<ul style="list-style-type: none"> 経営会議・委員会の方針 資金調達の方針 アニメ事業のサービス SBT認証取得(温室効果ガス削減目標) 	<ul style="list-style-type: none"> ガバナンスの取り組み

EXAMPLE 取締役会でのテーマディスカッション



いわれているので、事業計画を精査した上で、固定費・変動費共にしっかりコントロールしていく必要があります。

岡島：エポスカードの拡大が目的ではないので、金融が身近に感じられるようにマーケティングと広報を上手に行う必要があります。また、組織体制も重要で、外部から専門知識を持つ人材を登用することになると思いますが、その場合は、当社の理念に共感できる人でなくてはなりません。

青井：確かにそれは重要なポイントだと思います。現状の候補者は、単に専門知識を持っているだけでなく、一緒に若者を中心としたファイナンシャル・インクルージョンを実現し、資産形成の文化をつくっていくと考えている方です。

岡島：長期投資なので一度始めると簡単には撤退できない事業ですが、レピュテーションリスクが高いので、撤退基準については事前に検討しておくべきではないでしょうか。

加藤：今後、事業計画の精査とあわせて検討いたします。

室井：投資家は、事業の社会的意義を考えると同時に、この投資が企業価値を毀損しないことを求めます。業界ではつみたてNISAは儲からないという認識なので、ほかの事業へのシナジー効果を含め、トータルでシナリオを描いて説明できるようにすることが重要です。

青井：クレジットカードでの投資にこだわったのは、まさにそれが理由です。事業単体の利益だけでなく、グループとしてのLTV(生涯利益)を含めた収益効果が見込めるので説明できると考えています。

本レポートでは、取締役会の決議事項として上程する前に行われた、証券事業参入に関するディスカッションの概要をご紹介します。

加藤：今回の新規事業のポイントは、クレジットカードを利用した投資信託の購入です。基本的にクレジットカードによる投資信託の購入は認められていませんが、証券会社を設立して、累積投資であればクレジットカードの1回払いで決済できることがわかり、事業化を進めることにしました。

室井：ファイナンシャル・インクルージョンは、丸井グループとしての戦略的意義も社会的意義も大きいので、ぜひ進めていくべきです。一方、一般的につみたてNISAは信託報酬が非常に薄いビジネスと



取締役会の実効性評価

取締役会の機能向上を目的として、2016年3月期から年1回、取締役会の実効性評価を実施しています。まずは全取締役および全監査役を対象に、取締役会の規模・構成、運営体制、意思決定プロセス、役割・責務などの実効性に関する自己評価アンケートを実施。その後アンケートの集計結果を踏まえ、取締役会において現状の評価結果および課題を共有するとともに今後の対応について建設的な議論を行います。

2018年3月期の取り組み

役員報酬：中長期インセンティブの初回の業績連動期間が2019年3月期で終了することを見据え、取締役会で、ガバナンスの取り組みの一つである役員報酬について議論する機会を設けました。当社の変動報酬割合が国内他企業と比較しても低いことを再認識するとともに、業績連動報酬の評価指標としてESG関連などのプレ財務情報を導入する企業事例を把握し、今後の役員報酬を設計する上での検討項目を整理することができました。

後継者計画：2017年4月より次世代経営者育成プログラム(共創経営塾：CMA)をスタートさせ、経営幹部に必要な知識や心得などの習得を図りました。また、育成プログラムを終了した1期生の2年目についてもグループ間人事異動により、要求水準が高い部署や、責任範囲の広い役職への配置・登用を行い、実践を通じた継続的な成長の場を設けました。

2018年3月期の評価結果

評価点

取締役の増員や次世代経営者育成プログラムのスタートなどにより評価全体としては高く、取締役会の実効性は引き続き十分確保されていると評価

課題点

- ① 前期同様、役員報酬の中長期インセンティブ変動報酬割合が低い
- ② 中長期的に後継者候補の発掘・育成をする次世代経営者育成プログラム(共創経営塾：CMA)全体が途上段階である

課題点①への対応

役員報酬：新たな中長期インセンティブの業績連動期間となる次回に向け、世の中の動向や国内他企業の状況を把握した上で、変動報酬割合の拡大や従来の評価指標に加え、サステナビリティ経営に向けたESG関連のプレ財務情報の導入など、中長期的な企業価値向上と連動した役員報酬を設計していきます。

課題点②への対応

後継者計画：取締役会で次世代経営者育成プログラム(共創経営塾：CMA)の全体内容やその後の配置・登用を含めた継続的な育成体制などについて議論をするとともに、取締役会にてプログラム参加者と定期的に対話する場を設け、継続的にモニタリングできる機会、環境をつくることも検討しています。

社外取締役メッセージ



丸井グループが取るべきリスクに 経営資源を配分できているのかに注目

岡島 悦子

社外取締役(2014年6月就任)
指名・報酬委員会メンバー

私 が社外取締役に就任してからの4年間で、ガバナンスの実効性が相当高まったと思います。まずは、社内取締役を減員するとともに社外取締役を増員し、社外比率が相対的に増えました。取締役会のアジェンダの立て方も良くなってきていて、より戦略を中心に活発な議論ができる場へと変わってきました。取締役会の実効性評価でも、アンケートを通じて各役員の声をしっかり拾い上げ、改善項目に対して素早くアクションを起こすことができます。

丸井グループにおける私の役割は、次のイノベーションを起こす人材をつくり、次の経営者をつかっていくことです。これは私の専門分野でもありますので、仕組みや進め方を含めて、しっかりとかかわっていきたく考えています。現在、丸井グループは社会課題の解決と利益を両立するために、三位一体の新規事業として事業領域を拡大しています。新たな事業領域では、既存の成功モデルの時とはまったく違う人材が求められます。中期経営計画では、成長

投資として新規事業に300億円の枠を設定していますが、次の非連続な成長エンジンを担う若手社員を選抜し、協業するスタートアップ企業に出向させています。これには二つの意味があり、事業自体からのキャピタルゲインではなく事業領域を拓けるツールという意味と、若手社員が違うリーグの試合にどんどん出ていくことで、意思決定の経験を積んでもらうという意味があります。例えば、次のサッカーワールドカップは2022年、その次は2026年です。では2026年の決勝で勝つためにどんな選手が必要ですかと聞かれてもまったくわからないはずですが、しかし、何も準備をしないというわけにはいきません。これは企業においても同様で、将来を見据えて変化に対応できる人材を育て、意思決定の機会をたくさん経験した人材を育成していく必要があります。もしかしら、その人たちが新たな産業自体をつくっていくかもしれません。私は自身を着火剤だと思っているので、丸井グループが取るべきリスクに経営資源を配分できているのかを、この後の取締役会でも注目していくつもりです。

社 外取締役への就任を決めた理由は二つあります。まず一つは、丸井グループの「お客さまと共に創る」という考え方に大変共感したからです。もう一つは、AIやシェアリングなどが世の中の大きな流れになる中で、丸井グループが外部のいろいろな方と一緒に、新しいことに取り組んでいる先見性のすばらしさです。私は運送会社の社長を務めていますが、運送業も単に「お客さまのモノを運ぶ」というカテゴリーから、「お客さまの資産を預かって運ぶ」へと変化し、お客さまの立場に立った視座が求められています。その点では、丸井グループと同じ視座でのお手伝いができると考えています。一方で、業種・業態も異なるため、同じ視座でありつつも、別の見方で、丸井グループの経営に新たな提案ができるのではないかと考えています。

経営者は、世の中の流れを見ながら進むべき方向性を判断し、それを実行に移していかなければなりません。判

断に迷った時、同じ経営者としての経験があり、経営者ならではの共通言語で語る事ができる者同士の方が相談しやすいのではないのでしょうか。

社外取締役としての私の基準は、丸井グループの戦略が「お客さまのため」になるかどうかということです。もちろん、投資リスクが大きい先進的な案件では、どのくらいの期間で回収できるのかなど、取締役会での議論が必要です。しかし、それによってお客さま視点で新たな価値を創造することができるかと判断した場合には、「行け、行け」と応援します。一方で、たとえそれが先進的な取り組みであっても、お客さま視点の1歩、2歩先では行きすぎている場合があります。お客さまにとっても、ビジネス的にも、ちょうど良いのは「半歩先」です。常にお客さま視点に立って、「半歩先」の価値創造を後押ししていくつもりです。

同じ経営者という立場で、 お客さま視点による半歩先の 価値創造を後押しする

田口 義隆
社外取締役(2018年6月就任)
指名・報酬委員会メンバー



激動する経営環境の中で いかにして次世代の 成長戦略を構築するか

室井 雅博
社外取締役(2017年6月就任)

社 外取締役に就任して丸1年、丸井グループの経営を監督する立場から精力的に活動してきました。経営幹部へのヒアリング、多くの店舗やデータセンターの見学、社員有志が集う「中期経営推進会議」への参加。海外機関投資家と直接対話する機会も持つことができました。それらの活動を通じて、丸井グループの三つの特徴に気がつきました。

一つ目は、丸井グループの経営の中核にESGがあり、インクルージョン、サステナビリティというキーワードを通じてグループ全体に浸透しているということです。顧客参加型の店舗・商品開発、バリューチェーン全体の環境対策、働き方改革などについて、現場の社員がイキイキと語る姿を見ることができました。また、環境経営・健康経営・IR活動では次々と賞や認定を獲得し、各種ESG投資銘柄としても選定されています。

二つ目は、丸井グループが革新の真っ只中にいるということです。社員数百人が集う「中期経営推進会議」では、EC化やシェアリングエコノミーが小売業に与えるインパクトや、キャッシュレス化がカード事業に与える潜在的な脅威などが、デジタル化先進国における個別の具体的な事例を交えて共有されています。丸井グループの社員は、健全な危機感を持ちつつ本業の自己革新と新事業創造に取り組んでいます。

三つ目は、オープンイノベーションの活用です。小売やフィンテックの周辺では、新しい消費者ニーズを先取りしてキラリと光る新ビジネスを展開している企業があります。丸井グループは質の高いエコシステムを活用して、優れたスタートアップ企業との関係を構築し、協業や出資を通じてさまざまな実証実験を展開しています。これらの活動から次世代のシェアリングビジネスやフィンテックビジネスが育っていくものと期待しています。

社外取締役の役割は、まずは独立した立場からの監督という「守り」です。ESGの視点で企業活動を推進する丸井グループでは、守りの面での心配は少ないと思います。今後の課題は、激動する経営環境の中でいかにして次世代の成長戦略を構築するかということです。独立した立場からしっかり議論していきます。



コーポレートガバナンス・ガイドラインの改定

丸井グループは、中長期的な企業価値の向上に向け、より健全で透明性が高く、収益力のある効率的な経営を推進するため、「丸井グループ コーポレートガバナンス・ガイドライン」を下記の通り改定しました。

当社は、(株)東京証券取引所が定める実効的なコーポレートガバナンスの実現に資する主要な原則を取りまとめ

た「コーポレートガバナンス・コード」の各原則および、2018年6月に上場規則として改訂された点についても、その趣旨・精神を尊重しています。

各原則の実施状況については、「コーポレートガバナンス報告書」の末尾「コーポレートガバナンス・コード実施状況表」をご参照ください。

2018年6月の改定事項

改定項目	改定内容	本レポート 該当ページ
取締役会の役割(第4条)	<ul style="list-style-type: none"> 取締役会が後継者計画を監督している旨に加え、次世代経営者育成プログラム(共創経営塾:CMA)を明記 取締役および監査役の最低出席率を明記 	P97
取締役会の構成(第5条) 監査役会の構成(第9条)	<ul style="list-style-type: none"> 取締役の専門知識や経験等のバックグラウンドの違いに加え、ジェンダーや国際性を踏まえた多様な構成とすることを明記 監査役として必要な知識を「財務・会計・法務」とし、あわせて「財務・会計」の専門家の設置を明記 	P102 P103
取締役、監査役候補者と代表取締役社長(CEO)以下の経営陣の選任・解任(第15条)	<ul style="list-style-type: none"> 選任に加え解任についても明記 解任の明記にともない、客観性・透明性ある手続きの確立として、指名・報酬委員会の活用を明記 	P90
取締役、監査役、執行役員の報酬(第16条)	<ul style="list-style-type: none"> 報酬に対する考え方、業績連動報酬の内容を明記 	P97
リスク管理体制(第19条)	<ul style="list-style-type: none"> 2018年6月に情報セキュリティ委員会を設置し、グループの情報資産のセキュリティを確保するための体制および方針の策定を明記 	P100
資本政策の基本方針(第23条)	<ul style="list-style-type: none"> 資本コストを把握した上で、資本政策を実施している旨を明記 設備投資・人材投資などへの成長投資の考え方を明記 	P84 P70
株主還元(第24条)	<ul style="list-style-type: none"> 連結配当性向および連結総還元性向の目安を新たに設定 取得した自己株式は原則として消却することを明記 	P88
政策保有株式(第25条)	<ul style="list-style-type: none"> 原則として保有しない 個別保有株式の検証内容は、守秘性等から検証の全体概要として開示する旨を明記 議決権行使基準については、議案ごとに判断する旨を明記 	P98

丸井グループ コーポレートガバナンス・ガイドライン
www.0101maruigroup.co.jp/pdf/cgg_20180625.pdf
 コーポレートガバナンス報告書
www.0101maruigroup.co.jp/pdf/cgr.pdf



役員報酬制度

取締役の報酬は、株主総会で決議された報酬限度額の範囲内で、グループ経営に対する責任度合い、中期経営計画の進捗度合い等を総合的に考慮した上で、指名・報酬委員会が決定します。また、執行役員の報酬についても、指名・報酬委員会が決定します。

取締役の報酬は、経営の意思決定および監督機能を十分に発揮するための対価としてふさわしい水準に設定します。取締役の報酬は、定額報酬のほかに、短期インセンティブとして事業年度ごとの会社業績に基づく業績連動賞与と、中長期インセンティブとして中長期的な会社業績に基づく業績連動型株式報酬で構成します。報酬の一定割合を業績と連動させることにより、持続的な成長に向けたインセンティブとして機能させます。ただし、社外取締役

については、その役割と独立性の観点から定額報酬のみとします。

業績連動賞与は、報酬額の90分の10に相当する額を基礎とし、事業年度ごとの業績目標(連結営業利益)に対する達成度合いに応じて90~110%の範囲内で変動させて決定します。

業績連動型株式報酬は、2017年3月期~2019年3月期の3カ年を対象として、各取締役の役位に応じてポイントを毎年一定の時期に付与し、重視する3つのKPI(ROE、ROIC、EPS)の目標値に対する達成度に応じて0~100%の範囲で業績連動係数を決定し、これを累積ポイント数に乗じて各取締役に交付する株式数を決定します。

2018年3月期の役員報酬(百万円)

	定額報酬	業績連動賞与 (短期インセンティブ)	業績連動型株式報酬 (中長期インセンティブ)	報酬等の総額
代表取締役社長	84	9	9	102
取締役(社外取締役を除く)	148	16	16	181
社外取締役	38	0	0	38
監査役(社外監査役を除く)	34	0	0	34
社外監査役	15	0	0	15

取締役の報酬限度額を年額300百万円、取締役に支給する業績連動賞与の報酬限度額は年額100百万円、取締役に付与・交付を行う業績連動型株式報酬の報酬限度額は年額300百万円、監査役の報酬限度額は月額6百万円と株主総会で決定しています。

次世代経営者育成プログラム

経営に革新を起こせる人材を育成するため、2017年4月に次世代経営者育成プログラム(共創経営塾:CMA)を開設しました。この制度は公募制をとっており、手を挙げた若手社員の中から毎年20名程度を選出。選出された社員は、外部機関と社外取締役の監修を受けて設計した研修により、経営の視点を1年かけて学びます。研修終了後も、戦略的なグループ間人事異動を通じて幅広い実務を経験し、継続的に次世代リーダーとして育成します。



次世代リーダーの育成
www.0101maruigroup.co.jp/sustainability/theme04/leader.html



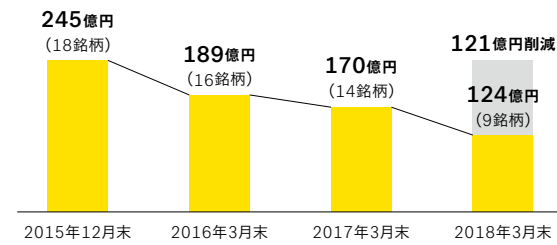
政策保有株式

企業価値向上に向けて、戦略上重要な協業およ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方針です。2016年2月開催の取締役会において、当社が株式を保有する企業とは、すでに一定の取引関係が構築されていることを確認し、資産効率や株価変動リスクの観点から段階的に保有金額を削減することとしました。

以降、毎年7月または8月開催の取締役会にて個別の保有株式についての収益状況などを検証するとともに、保有金額の削減状況を確認しています。2018年3月末の政策保有株式は9銘柄(2015年12月末比9銘柄減)とな

り、貸借対照表計上額は124億円(同121億円減)となりました。

貸借対照表計上額の推移



アドバイザリーボードの継続

2016年7月から「アドバイザリーボード」を設置しています。現メンバーとの契約期間は、2018年7月1日から2019年6月30日までの1年間の予定です。

アドバイザリーボードは、急激に変化する外部環境や多様化する社会に対応し、グループ一体となって中期経営計画の達成および中長期的な企業価値向上に向けた戦略

を策定するため、経営戦略や各事業への知見を有する社外の有識者から多面的な助言・提言を得ることを目的としています。代表取締役社長や関連する取締役・担当者を交えた2カ月に1回程度の定例会議のほか、個別テーマに応じた提言をいただくとともに視察などもいただいています。

アドバイザリーボードメンバー



大江 匡氏
株式会社ブランテックアソシエイツ 代表取締役会長兼社長

専門性と活動内容
ユーザー視点での不動産活用に関する提言

- 店舗の方向性について議論・提言
- 店舗を視察し、今後の店舗のあり方を議論
- 物流センターを視察し、環境改善を提案
- グループ会社にて講演を実施



増島 雅和氏
森・濱田松本法律事務所 パートナー

専門性と活動内容
新たなフィンテック事業展開に向けた情報提供

- 具体的な成長投資先の提案
- 証券事業参入に向けた助言・提言
- フィンテックに関する法律への助言



山本 雄士氏
株式会社ミナケア 代表取締役

専門性と活動内容
健康経営推進に向けた分析・助言

- 「健康」と「生産性」の関連の見える化について議論・提言
- 健康経営銘柄取得への指導
- 健康経営推進に向けた社外事例などの共有・提言



山田 メユミ氏
株式会社アイスタイル 取締役

専門性と活動内容
シェアリング、オムニチャネルに関する情報提供

- シェアリングエコノミーやオムニチャネルなど世の中の潮流に関するテーマについて議論

株主・投資家の皆さまとの企業価値共創

丸井グループでは、株主・投資家の皆さまとの対話を通じて、いただいた声を共創経営に反映していくために積極的なIR活動を実施しています。

対話のツールとして2015年より発行している「共創経営レポート」「共創サステナビリティレポート」は、代表取締役社長の青井自らが指揮をとり、年間40回以上の企

画会議を経て発行する経営戦略書です。

また、「価値協創ガイドンス」を踏まえた企業と投資家の対話の場として、経済産業省が進める「統合報告・ESG対話フォーラム」の参加メンバーを取締役上席執行役員

の加藤が務め、意見交換を定期的に行っています。



株主の皆さまとの対話

株主総会は企業経営に関する最高意思決定機関であり、株主の皆さまの意思や声が経営に最大限反映されるよう、開かれた株主総会に向けて議事進行など運営面の見直しを行い、対話の場の拡大を進めています。

2018年6月定時株主総会 ご来場株主さま数：182人 ご質問数：14件 議決権行使率：87.6%

出席された株主さまの声

社会の課題を解決する
ビジネスを発掘し、事業化するという
方向性に期待しています。

質疑も丁寧にわかりやすく
回答されていて、
とても良い株主総会でした。

つみたてNISAで若者の投資への
不安をどう解消するのか、
よく理解できました。



機関投資家の皆さまとの対話

IR部・経営企画部・総務部・ESG推進部が連携し、決算説明会や年2回のIR DAY、国内外投資家訪問、個別取材対応など、直接対話の機会を設けています。さらに、環境省が進める「環境情報開示基盤整備事業」に参加し、ESG投資家との対話や、約150の機関投資家や企業にアンケートを実施し、経営や情報発信の改善に活かしています。

2018年3月期 対話機関数：のべ約250機関 説明会実施数：4回 説明会ご来場者数：364人

投資家さまの声

定借化完了後の
成長戦略のイメージが知りたいです。

株主としては自己株式の取得より
配当性重視のほうが嬉しいです。

「売らない店」という
概念が素晴らしいと思いました。

モバイル決済への脅威には、
どのように対応していくのでしょうか？

ESG経営のフロントランナーとして
もっとアピールしては？



共創経営 ガバナンスのリスク対応

共創サステナビリティ経営をグループ一体として進めていくために、2017年に「グループ行動規範」を改定し、「グループ人権方針」「グループ安全衛生方針」を定めました。2018年6月には、グループ全体の情報セキュリティへの対応を強化するために、「グループ情報セキュリティ方針」「グループ プライバシーポリシー」「グループ ソーシャルメディアポリシー」を制定しました。あわせて、税の透明性確保や税務リスクの最小化に向け、「グループ税務方針」を定めました。

グループ情報セキュリティ方針(抜粋)

目的

本グループ方針は、お客さま、および丸井グループの情報資産を、社内外の故意または偶然によるすべての脅威から保護し、安定した事業活動を継続することを目的として、情報セキュリティマネジメントシステムを構築・運営するための方針として定めます。

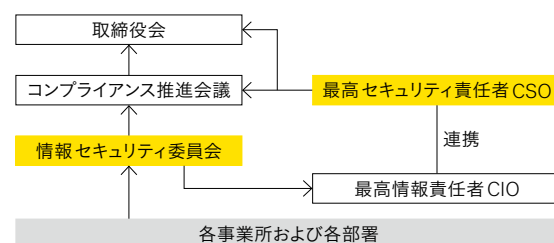
基本原則

- (1) 丸井グループは、その事業において、個人および組織から提供を受けた情報を適切に取り扱い、当該個人および組織の権利・利益を保護します。
- (2) 丸井グループは、その事業において、営業秘密、技術情報、その他の価値ある情報を適切に取り扱い、丸井グループの権利・利益を保護します。
- (3) 丸井グループは、情報セキュリティ対策に関わる研究および人材育成に努めることで、お客さまの情報セキュリティの確保・向上を図り、お客さま、ひいては社会全体の信頼に応えます。

グループ全体の情報セキュリティの強化

グループ全体の情報システムのリスク対応は、(株)丸井グループ代表執行役員を議長とするコンプライアンス推進会議がグループ全体を統括しています。新たに2018年6月、「情報セキュリティ委員会」を設置し、グループ全体の情報資産などを保護・管理する最高セキュリティ責任者として、CSO(Chief Security Officer)を配置しました。CSOは、グループ全体の情報セキュリティシステムを管理する最高情報

丸井グループの情報セキュリティ体制



責任者 CIO (Chief Information Officer) と連携しています。重大な情報セキュリティインシデントが発生した場合には、認知した部署の所属長は、情報セキュリティ委員長に報告。情報セキュリティ委員長は、CIO に報告し、CSO は (株)丸井グループ CEO に適宜報告します。CSO は専門チームを設置し、対応します。

第三者機関によるアセスメントの実施

丸井グループでは、グループ全体の情報セキュリティ対策を整備するために、必要な人材の育成・確保を計画的に行い、グループ役員・社員に対する啓発と教育を実施しています。さらに、丸井グループの全体の情報セキュリティ体制・レベルについての現状を把握するために、専門の第三者機関による情報セキュリティアセスメントを実施しました。今後も定期的にあセスメントを行い、さらなる改善につなげていきます。

2050年を見据えた環境低減目標の策定

丸井グループでは、重点テーマの一つに「エコロジカル・インクルージョン」を定めています。「グループ環境方針」を2016年に改定し、環境負荷の少ない事業を推進し、低炭素社会や循環型社会の実現をめざし、自然と環境の調和を図るエコロジカルなライフスタイルを提案しています。また生産者の責任として、材料の調達からモノづくり、商品の販売から廃棄されるまでのバリューチェーン全体において、環境負荷の低減を推進しています。

丸井グループの環境中長期目標

温室効果ガス排出量削減の長期目標

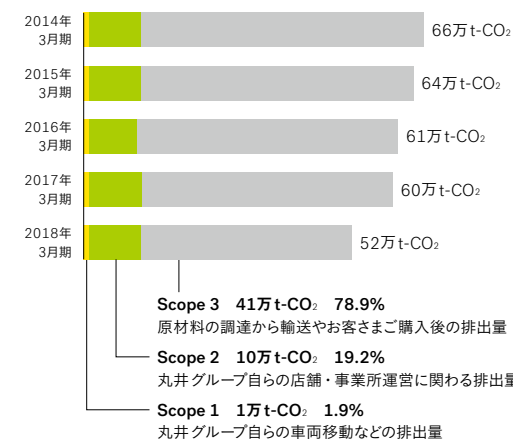
2050年までに2017年3月期比でScope1&2の合計を80%削減
中間目標：2030年までにScope1&2の合計を40%削減、Scope3を35%削減

再生可能エネルギー100%に向けた目標

2030年までに事業活動で消費する電力の100%を再生可能エネルギーにする
中間目標：2025年までに事業活動で消費する電力の70%を再生可能エネルギーにする

温室効果ガス排出量の80%削減をめざす

丸井グループは今後の事業活動の変化と自然資本に与える影響を踏まえて、2050年を見据えた環境負荷低減の目標値策定に向けて協議を続け、温室効果ガス排出量の削減目標を策定しました。電力削減に向けて特定した、丸井グループの温室効果ガス削減目標は、日本の小売業界で初めて、国際的なイニシアチブである「Science Based Targets (SBT) イニシアチブ」の認定を取得しました。



再生可能エネルギー100%をめざす

丸井グループは、事業活動で消費する電力を100%再生可能エネルギーで調達することを目標に掲げる企業が参加する国際的イニシアチブ「RE100」に加盟しました。目標達成に向けて、みんな電力(株)の新たなサービス「ENECT RE100プラン」のトライアルに参加し、再エネ電力サービスの導入を推進します。このサービスは日本で初めて、ブロックチェーン技術により供給元の再エネ発電所の特定(電源のトレーサビリティ)を実現するもので、「RE100」が重視する再エネ電力調達の原則に沿うものと考えています。



RE100代表のコメント

Mr. Sam Kimmins

Head of RE100, The Climate Group

By committing to 100% renewable power, Marui Group is growing corporate demand for renewables in Japan and accelerating the country's low-carbon economy. In trialing blockchain technology to trace renewable sources, Marui Group is further showcasing how high levels of ambition can drive smart energy innovation.

役員一覧

2018年6月25日現在

役員一覧

取締役



青井 浩

代表取締役社長
所有株式数：1,538,300株
1961年1月生

1986年 7月 当社入社
1991年 4月 当社取締役 営業企画本部長
1995年 4月 当社常務取締役
営業本部副本部長 兼 営業企画部長
2001年 1月 当社常務取締役 営業本部長
2004年 6月 当社代表取締役 副社長
2005年 4月 当社代表取締役社長
2006年 10月 当社代表取締役社長
代表執行役員(現任)

会議／委員会 経営会議 議長
コンプライアンス推進会議 議長
広報IR委員会 委員長
指名・報酬委員会



岡島 悦子

社外取締役
所有株式数：0株
1966年5月生

1989年 4月 三菱商事株式会社入社
2001年 1月 マックゼー・アンド・カンパニー
入社
2005年 7月 株式会社グロービス・マネジメント・
バンク 代表取締役社長
2007年 6月 株式会社プロノバ
代表取締役社長(現任)
2014年 6月 当社社外取締役(現任)
2015年 11月 ランサーズ株式会社
社外取締役(現任)
12月 株式会社セプテーニ・
ホールディングス 社外取締役(現任)
2016年 3月 株式会社リンクアンドモチベーション
社外取締役(現任)

会議／委員会 指名・報酬委員会



田口 義隆

社外取締役
所有株式数：0株
1961年4月生

1985年 3月 西濃運輸株式会社(現セイノー
ホールディングス株式会社)入社
1989年 7月 同社取締役
1991年 7月 同社常務取締役
1996年 6月 同社専務取締役
1998年 10月 同社代表取締役 副社長
2003年 6月 同社代表取締役社長(現任)
2018年 6月 当社社外取締役(現任)

会議／委員会 指名・報酬委員会



加藤 浩嗣

取締役
所有株式数：5,200株
1963年7月生

1987年 3月 当社入社
2015年 4月 当社執行役員 経営企画部長
2016年 6月 当社取締役 上席執行役員
経営企画部長 兼 IR部長
10月 当社取締役 上席執行役員
経営企画部長 兼 IR部長
兼 ESG推進担当
2017年 10月 当社取締役 上席執行役員
CDO(Chief Digital Officer)、
IR部長 兼 経営企画・ESG推進担当
(現任)
2018年 2月 tsumiki証券株式会社 取締役
(現任)
4月 株式会社エムアンドシーシステム
専務取締役(現任)

会議／委員会 経営会議
コンプライアンス推進会議
広報IR委員会
環境・社会貢献推進委員会
インサイダー取引防止委員会

監査役



藤塚 英明

常勤監査役
所有株式数：600株
1955年9月生

1980年 4月 株式会社三菱銀行(現 株式会社
三菱UFJ銀行)入行
2007年 6月 株式会社三菱東京UFJ銀行
(現 株式会社三菱UFJ銀行)
執行役員 総務部長
2010年 6月 千歳興産株式会社 取締役社長
2012年 4月 オリバス株式会社 取締役
専務執行役員 コーポレート
センター長
2015年 4月 同社取締役
6月 当社常勤監査役(現任)

会議／委員会 経営会議
コンプライアンス推進会議
広報IR委員会



布施 成章

常勤監査役
所有株式数：9,800株
1959年6月生

1982年 3月 当社入社
2007年 4月 株式会社エムアンドシーシステム
取締役
2011年 4月 当社執行役員
株式会社エムアンドシーシステム
常務取締役
2013年 4月 株式会社エムアンドシーシステム
代表取締役社長
6月 当社取締役 執行役員
2015年 4月 当社上席執行役員
監査担当 情報システム担当
2016年 4月 当社上席執行役員
CIO(Chief Information Officer)、
監査担当
2018年 6月 当社常勤監査役(現任)

会議／委員会 コンプライアンス推進会議
内部統制委員会



室井 雅博

社外取締役
所有株式数：0株
1955年7月生

1978年 4月 野村コンピュータシステム株式会社
(現 株式会社野村総合研究所)入社
2000年 6月 同社取締役
2002年 4月 同社取締役 常務執行役員
2009年 4月 同社代表取締役 専務執行役員
2013年 4月 同社代表取締役 副社長
2016年 6月 菱電商事株式会社 社外取締役
(現任)
2017年 6月 当社社外取締役(現任)
2018年 6月 農林中央金庫監事(現任)



石井 友夫

取締役
所有株式数：18,400株
1960年7月生

1983年 4月 当社入社
2007年 4月 当社執行役員
グループコンプライアンス部長
2009年 6月 当社取締役 執行役員 総務部長
2013年 4月 当社取締役 執行役員 人事部長
2015年 4月 当社取締役 常務執行役員
健康経営推進最高責任者、
人事部長、総務・健康推進担当
2017年 4月 株式会社ムービング
代表取締役社長(現任)
2018年 6月 当社取締役 専務執行役員
CSO(Chief Security Officer)、
CHO(Chief Health Officer)、
監査・総務・人事・健康推進担当
(現任)

会議／委員会 経営会議
コンプライアンス推進会議
広報IR委員会
環境・社会貢献推進委員会



中村 正雄

取締役
所有株式数：21,500株
1960年6月生

1983年 4月 当社入社
2007年 4月 当社執行役員
グループ事業開発部長
2008年 6月 当社取締役 執行役員
経営企画部長 兼 事業開発部長
2011年 4月 当社常務取締役 常務執行役員
株式会社丸井 代表取締役社長
2015年 4月 当社取締役 常務執行役員
小売・店舗事業責任者
2016年 4月 株式会社エイムクワイツ
代表取締役社長(現任)
5月 当社取締役 常務執行役員
小売事業責任者
2017年 10月 当社取締役 常務執行役員
フィンテックセグメント責任者(現任)

会議／委員会 経営会議
コンプライアンス推進会議
広報IR委員会



大江 忠

社外監査役
所有株式数：74,700株
1944年5月生

1969年 4月 弁護士登録
1989年 4月 司法研修所民事弁護教官
1994年 3月 キヤノン株式会社 社外監査役
(現任)
2004年 6月 当社社外監査役(現任)
2011年 6月 ジェコー株式会社 社外取締役
(現任)
2015年 6月 日産化学工業株式会社
社外取締役(現任)



高木 武彦

社外監査役
所有株式数：5,200株
1945年1月生

2001年 7月 金沢国税局長
2002年 7月 税務大学校長
2003年 7月 国税庁退官
8月 税理士登録
2006年 5月 株式会社東天紅 社外監査役
(現任)
2008年 6月 当社社外監査役(現任)
2010年 6月 川田テクノロジー株式会社
社外監査役(現任)

所有株式数は2018年3月31日現在の状況

執行役員



青井 浩

代表執行役員
1961年1月生

1986年 7月 当社入社
1991年 4月 当社取締役 営業企画本部長
1995年 4月 当社常務取締役
営業本部副本部長 兼 営業企画部長
2001年 1月 当社常務取締役 営業本部長
2004年 6月 当社代表取締役 副社長
2005年 4月 当社代表取締役社長
2006年 10月 当社代表取締役社長
代表執行役員(現任)

会議／委員会 経営会議 議長
コンプライアンス推進会議 議長
広報IR委員会 委員長
指名・報酬委員会



佐藤 元彦

専務執行役員
1953年12月生

1977年 3月 当社入社
2005年 6月 当社取締役
グループ経営企画部長
2008年 6月 当社常務取締役 常務執行役員
2012年 4月 当社専務取締役 専務執行役員
2015年 4月 当社取締役専務執行役員 CFO、
経営企画・財務担当、
カード事業・情報システム責任者
2016年 6月 当社専務執行役員 CFO、
経営企画・IR・財務担当
2017年 4月 当社専務執行役員 CFO、
IR・財務担当(現任)

会議／委員会 経営会議
コンプライアンス推進会議
広報IR委員会
内部統制委員会 委員長
インサイダー取引防止委員会 委員長



石井 友夫

専務執行役員
1960年7月生

1983年 4月 当社入社
2007年 4月 当社執行役員
グループコンプライアンス部長
2009年 6月 当社取締役 執行役員 総務部長
2013年 4月 当社取締役 執行役員 人事部長
2015年 4月 当社取締役 常務執行役員
健康経営推進最高責任者、
人事部長、総務・健康推進担当
2017年 4月 株式会社ムービング
代表取締役社長(現任)
2018年 6月 当社取締役 専務執行役員
CSO(Chief Security Officer)、
CHO(Chief Health Officer)、
監査・総務・人事・健康推進担当
(現任)

会議／委員会 経営会議
コンプライアンス推進会議
広報IR委員会
環境・社会貢献推進委員会



佐々木 一

上席執行役員
1963年11月生

1986年 3月 当社入社
2007年 10月 株式会社エポスカード 取締役
カード企画部長
2012年 4月 株式会社丸井 取締役 自主商品部長
2013年 4月 当社執行役員
2014年 4月 株式会社丸井 常務取締役
専門店事業本部長
6月 当社取締役
2015年 4月 当社取締役 上席執行役員
小売・店舗事業担当
株式会社丸井 専務取締役
株式会社エポスカード 取締役
2016年 4月 当社上席執行役員(現任)
株式会社丸井 代表取締役社長
(現任)

会議／委員会 経営会議
コンプライアンス推進会議
内部統制委員会
安全管理委員会 委員長



斎藤 義則

上席執行役員
1962年7月生

1986年 3月 当社入社
2008年 7月 当社執行役員 財務部長
2011年 4月 株式会社丸井 取締役
Web事業部長
2013年 4月 株式会社エポスカード
取締役 提携事業部長
10月 株式会社エポスカード
取締役 営業本部長
2015年 4月 株式会社エポスカード 常務取締役
株式会社エムアンドシーシステム
取締役(現任)
2016年 4月 当社上席執行役員(現任)
株式会社エポスカード
代表取締役社長(現任)

会議／委員会 経営会議
コンプライアンス推進会議
内部統制委員会
個人情報保護推進委員会
情報セキュリティ委員会



中村 正雄

常務執行役員
1960年6月生

1983年 4月 当社入社
2007年 4月 当社執行役員
グループ事業開発部長
2008年 6月 当社取締役 執行役員
経営企画部長 兼 事業開発部長
2011年 4月 当社常務取締役 常務執行役員
株式会社丸井 代表取締役社長
2015年 4月 当社取締役 常務執行役員
小売・店舗事業責任者
2016年 4月 株式会社エムクワイ
代表取締役社長(現任)
5月 当社取締役 常務執行役員
小売事業責任者
2017年 10月 当社取締役 常務執行役員
フィンテックセグメント責任者(現任)

会議／委員会 経営会議
コンプライアンス推進会議
広報IR委員会



瀧元 俊和

常務執行役員
1959年11月生

1982年 3月 当社入社
2009年 3月 当社執行役員
2011年 4月 株式会社エポスカード 常務取締役
2012年 4月 株式会社エポスカード 代表取締役社長
6月 当社取締役執行役員
2015年 4月 当社常務執行役員(現任)
2016年 4月 当社常務執行役員
フィンテック事業責任者
株式会社 マルイホームサービス
代表取締役社長
2017年 10月 当社常務執行役員
小売セグメント責任者(現任)
2018年 4月 当社常務執行役員
CIO(Chief Information Officer)
株式会社エムアンドシーシステム
代表取締役社長(現任)

会議／委員会 経営会議
コンプライアンス推進会議
広報IR委員会
内部統制委員会
個人情報保護推進委員会 委員長
情報セキュリティ委員会 委員長



若島 隆

常務執行役員
1956年11月生

1981年 3月 当社入社
2006年 6月 当社取締役 営業副本部長
兼 営業企画部長
2011年 4月 当社取締役 執行役員
株式会社ムービング
代表取締役社長
2013年 4月 当社取締役 執行役員 CSR 推進・
不動産事業・建築担当
戸塚商業ビル管理株式会社
代表取締役社長(現任)
6月 株式会社なかのサンクオーレ
代表取締役社長(現任)
2015年 6月 当社常務執行役員 CSR 推進・
不動産事業・建築担当
株式会社 エムクワイ 取締役
(現任)
2017年 4月 当社常務執行役員 サステナビリティ・
不動産事業・建築担当(現任)

会議／委員会 経営会議
コンプライアンス推進会議
環境・社会貢献推進委員会 委員長



加藤 浩嗣

上席執行役員
1963年7月生

1987年 3月 当社入社
2015年 4月 当社執行役員 経営企画部長
2016年 6月 当社取締役 上席執行役員
経営企画部長 兼 IR 部長
10月 当社取締役 上席執行役員
経営企画部長 兼 IR 部長
兼 ESG 推進担当
2017年 10月 当社取締役 上席執行役員
CDO(Chief Digital Officer)、
IR 部長 兼 経営企画・ESG 推進担当
(現任)
2018年 2月 tsumiki 証券株式会社 取締役
(現任)
4月 株式会社エムアンドシーシステム
専務取締役(現任)

会議／委員会 経営会議
コンプライアンス推進会議
広報IR委員会
環境・社会貢献推進委員会
インサイダー取引防止委員会



小暮 芳明

執行役員
1960年9月生

1983年 4月 当社入社
2006年 3月 当社グループ財務部長
2007年 4月 当社執行役員(現任)
2008年 7月 当社人事部長
2009年 10月 株式会社丸井 ヴォイ事業本部長
2011年 4月 当社経営企画部長
2013年 4月 株式会社 マルイファシリティーズ
代表取締役社長(現任)
5月 株式会社志木都市開発
代表取締役社長(現任)
2015年 4月 株式会社 マルイホームサービス
取締役(現任)

会議／委員会 経営会議
コンプライアンス推進会議
内部統制委員会
安全管理委員会





青野 真博

執行役員
1962年3月生

1984年 3月 当社入社
2008年 3月 株式会社丸井 婦人・雑貨部長
2010年 4月 株式会社丸井 レディス事業部長
2011年 4月 株式会社丸井 取締役
事業推進部長
2013年 4月 当社執行役員(現任)
2014年 4月 株式会社丸井 取締役
店舗事業本部長(現任)
2015年 4月 株式会社丸井 常務取締役(現任)
株式会社エムクリエイツ 取締役
(現任)

会議／委員会 経営会議
安全管理委員会



伊藤 優子

執行役員
1962年6月生

1986年 3月 当社入社
2007年10月 当社建築部長(現任)
2012年 4月 株式会社エムクリエイツ 取締役
空間プロデュース事業本部 副本部長
兼 クリエイティブ統括部長
2014年 4月 当社執行役員(現任)
2016年 4月 株式会社エムクリエイツ 取締役
空間プロデュース事業本部 副本部長
兼 デザイン統括部長
2016年10月 株式会社エムクリエイツ 取締役
空間プロデュース事業本部 副本部長
兼 クリエイティブ統括部長(現任)
2018年 4月 グループデザインセンター長(現任)

会議／委員会 経営会議
環境・社会貢献推進委員会



伊賀山 真行

執行役員
1964年6月生

1987年 3月 当社入社
2009年 4月 当社新規事業担当部長
10月 株式会社丸井 ヴォイス事業副本部長
2012年 4月 株式会社丸井 Web 事業部長
2014年 4月 株式会社丸井 取締役
Web 事業本部長
2015年 4月 当社執行役員(現任)
株式会社ムービング 取締役
(現任)
2016年 4月 株式会社丸井 取締役
オムニチャネル事業本部長(現任)

会議／委員会 経営会議
個人情報保護推進委員会
情報セキュリティ委員会



津田 純子

執行役員
1972年5月生

1995年 3月 当社入社
2014年 4月 株式会社丸井 中野 マルイ店長
2015年 4月 当社執行役員(現任)
株式会社丸井 取締役
マルイファミリー志木店長
2017年 4月 当社執行役員
新規事業推進部長
2018年 4月 株式会社丸井 取締役
マルイファミリー溝口店長(現任)

会議／委員会 経営会議
コンプライアンス推進会議
安全管理委員会



瓦 美雪

執行役員
1963年8月生

1986年 3月 当社入社
2007年 4月 株式会社丸井 神戸 マルイ店長
2008年10月 株式会社丸井
ブランド開発事業部長
2012年 4月 当社CSR 推進部長
2015年 4月 株式会社エポスカード 取締役
営業本部 提携事業部長
2016年 4月 当社執行役員(現任)
株式会社エポスカード 取締役
営業本部長
2018年 4月 株式会社丸井 取締役
上野 マルイ店長(現任)

会議／委員会 経営会議



青木 正久

執行役員
1969年7月生

1992年 4月 株式会社ムービング入社
2015年 4月 株式会社丸井
新宿 マルイアネックス店長
10月 当社アニメ事業部 開設準備室
2016年 4月 当社アニメ事業部長
2017年 4月 当社執行役員(現任)
2018年 4月 当社新規事業推進部長
兼 アニメ事業担当(現任)

会議／委員会 経営会議



会社概要

商号	株式会社 丸井グループ MARUI GROUP CO., LTD.
本社所在地	〒164-8701 東京都中野区中野4丁目3番2号
創業	1931年2月17日
会社設立	1937年3月30日
資本金	359億20百万円
事業目的	小売セグメント、フィンテックセグメントを 行うグループ会社の経営計画・管理など
店舗数	マルイ・モディ：関東を中心に、東海、 関西、九州に26店舗
売場面積	439,800m ²
社員数	5,548名 (グループ合計：臨時従業員は含めておりません)
主要取引銀行	株式会社三菱東京UFJ銀行*1 株式会社三井住友銀行 三菱UFJ信託銀行株式会社 株式会社みずほ銀行 株式会社日本政策投資銀行
会計監査人	有限責任あずさ監査法人

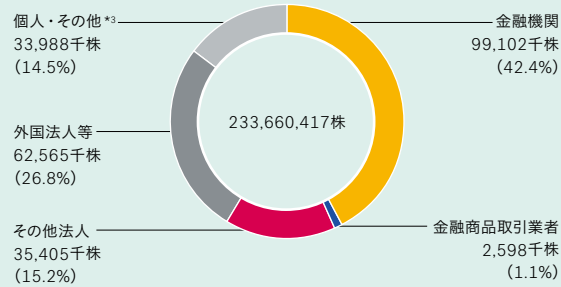
*1 現：株式会社三菱UFJ銀行

株式情報

上場証券取引所	東京証券取引所 市場第一部(貸借銘柄)
証券コード	8252
発行可能株式総数	1,400,000,000株
発行済株式の総数*2	233,660,417株
株主総数	24,302名

*2 発行済株式の総数のうち、全体の5.5%に当たる12,767千株を自己株式として保有しています。

所有者別株式分布



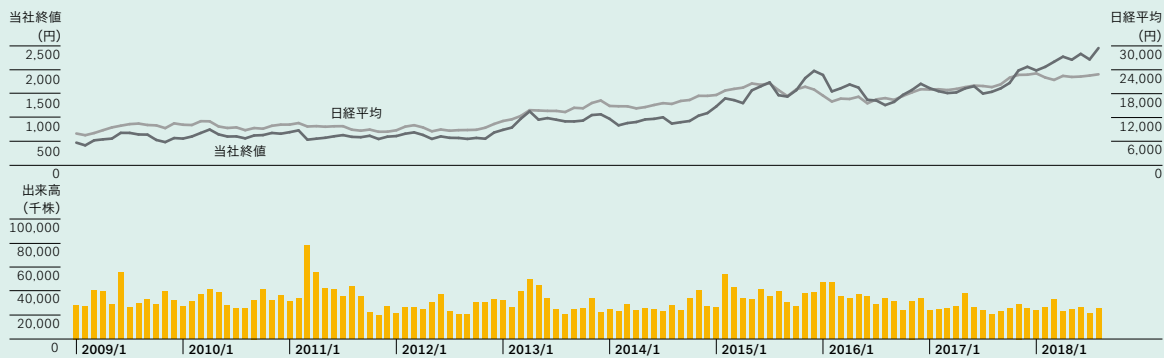
*3 個人・その他には自己株式12,767千株が含まれています。

大株主の状況(上位10位)

株主名	持株数 (千株)	持株比率*4 (%)
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	31,735	14.4
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口)	17,242	7.8
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口9)	6,220	2.8
青井不動産株式会社	6,019	2.7
株式会社三菱東京UFJ銀行*1	5,808	2.6
UBS AG LONDON A/C IPB SEGREGATED CLIENT ACCOUNT	4,171	1.9
東宝株式会社	3,779	1.7
資産管理サービス信託銀行株式会社(証券投資信託口)	3,770	1.7
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口5)	3,603	1.6
STATE STREET BANK WEST CLIENT-TREATY 505234	3,529	1.6

*4 持株比率は自己株式を控除して計算しています。また、役員報酬BIP信託および株式付与ESOP信託が保有する502千株を含めて計算しています。

株価チャート



丸井グループの事業

(株)丸井
マルイ店舗の運営、自主・PBの運営・開発、通販事業、 外部専門店事業
〒164-8701 東京都中野区中野4丁目3番2号 Tel: 03-3384-0101(代表)
www.0101.co.jp

(株)エポスカード

クレジットカード業務、クレジット・ローン業務
〒164-8701 東京都中野区中野4丁目3番2号 Tel: 03-4574-0101(代表)
www.eposcard.co.jp

(株)エイムクリエイツ

商業施設の業態提案・設計・内装施工・運営管理、モディ店舗の運営、 広告企画制作
〒164-0001 東京都中野区中野3丁目34番28号 Tel: 03-5340-0101(代表)
www.aim-create.co.jp

(株)ムービング

貨物自動車運送業、貨物運送取扱業
〒335-0032 埼玉県戸田市美女木東2丁目5番1号 Tel: 048-233-1000(代表)
www.moving.co.jp

(株)エムアンドシーシステム

ソフトウェア開発、コンピュータ運営
〒164-8701 東京都中野区中野4丁目3番2号 Tel: 03-5343-0100(代表)
www.m-and-c.co.jp

(株)マルイファシリティーズ

ビルメンテナンス業、警備サービス業
〒164-0001 東京都中野区中野3丁目34番28号 Tel: 03-3229-0101(代表)
www.marui-facilities.co.jp

(株)マルイホームサービス

不動産賃貸事業
〒164-0001 東京都中野区中野3丁目34番28号 Tel: 03-6361-0101(代表)
www.marui-hs.co.jp

(株)エムアールアイ債権回収

債権管理回収業務、信用調査業務
〒164-0001 東京都中野区中野3丁目34番28号 Tel: 03-4574-4700(代表)
www.mri-s.co.jp

(株)エポス少額短期保険

少額短期保険事業
〒164-0001 東京都中野区中野3丁目34番28号 Tel: 03-4546-0101(代表)
www.epos-ssi.co.jp

tsumiki証券(株)

つみたてNISA対象投資信託をエポスカード決済にて販売
〒164-8701 東京都中野区中野4丁目3番2号 Tel: 03-3384-0101(代表)
www.tsumiki-sec.com

(株)マルイキットセンター

用度品ピックアップ業務、商品検品業務、各種印刷業務ほか
〒335-0032 埼玉県戸田市美女木東2丁目5番1号 戸田商品センター2号館 Tel: 048-421-7351(代表)

公益財団法人
青井奨学会
AOI SCHOLARSHIP FOUNDATION

2018年度
新大生奨学生

丸井グループ創業者 青井忠治は、わが国の次代を担う人材、社会に有為な人材の養成に寄与することを目的に「青井奨学会」を設立。以来40年以上にわたり、大学生、高校生への奨学金給付事業および学生や卒業生との交流支援事業を実施しています。

設立：1973年1月(2012年公益財団法人に移行)
理事長：青井 忠雄((株)丸井グループ 名誉会長)
奨学金給付総額：18億1,000万円
累計奨学生数：1,561名 (2018年4月現在)

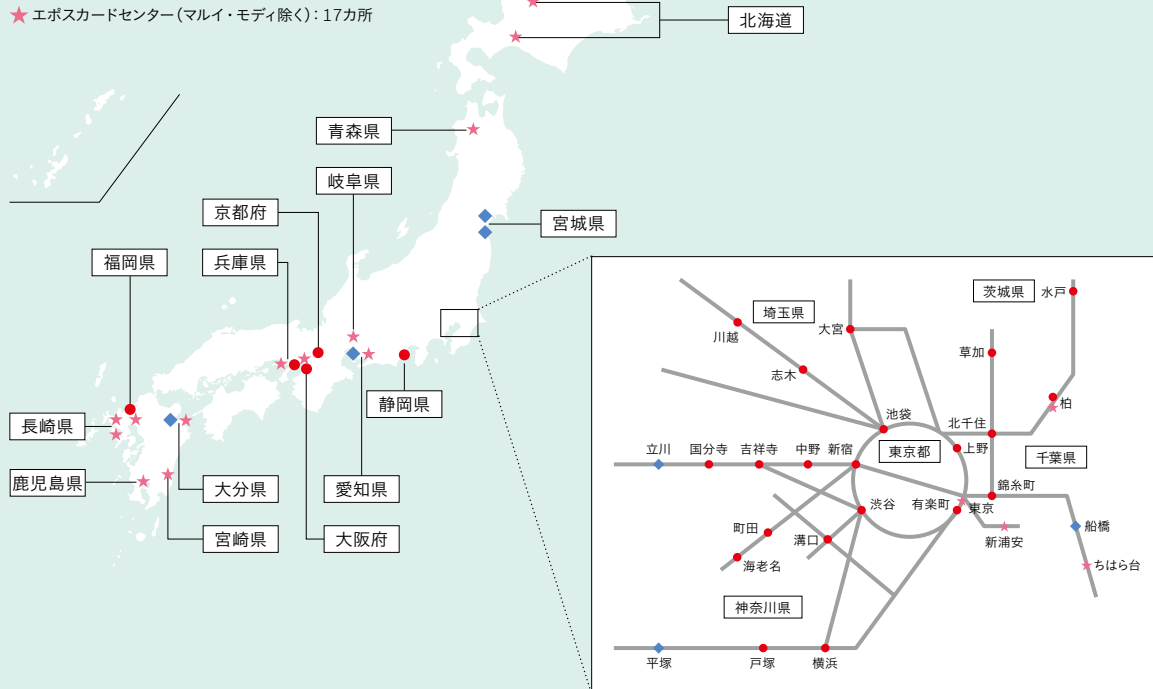
事務局：〒164-8701 東京都中野区中野4-3-2 丸井グループ本社内
電話：03-5343-0351

店舗ネットワーク

2018年3月31日現在

店舗ネットワーク

- マルイ・モディ: 26店舗
- ◆ 自主専門店(マルイ・モディ除く): 7店舗
- ★ エポスカードセンター(マルイ・モディ除く): 17カ所



マルイ・モディ店舗

	店名	売場面積 (m ²)	取扱高 (億円)	開店日	所在地	TEL
東京都	北千住マルイ	35,300	374	2004年 2月27日	〒120-8501 足立区千住3-92	03-5244-0101
	新宿マルイ	30,590	246	1948年 9月10日	〒160-0022 新宿区新宿3-30-13	03-3354-0101
	有楽町マルイ	18,500	216	2007年10月12日	〒100-0006 千代田区有楽町2-7-1	03-3212-0101
	町田店	21,270	153	1980年 9月20日	〒194-0013 町田市原町田6-1-6	042-728-0101
	上野マルイ	16,390	127	1985年 8月24日	〒110-8502 台東区上野6-15-1	03-3833-0101
	丸井錦糸町店	22,990	123	1983年 9月 2日	〒130-0022 墨田区江東橋3-9-10	03-3635-0101
	国分寺マルイ	14,300	122	1989年 3月 1日	〒185-8562 国分寺市南町3-20-3	042-323-0101
	渋谷店	14,090	115	1958年10月 1日	〒150-0041 渋谷区神南1-22-6	03-3464-0101
	池袋マルイ	12,170	57	1952年 1月20日	〒171-0021 豊島区西池袋3-28-13	03-3989-0101
	中野マルイ	4,950	55	1931年 2月17日	〒164-0001 中野区中野3-34-28	03-3382-0101
神奈川県	丸井吉祥寺店	11,950	53	1960年10月30日	〒180-8552 武蔵野市吉祥寺南町1-7-1	0422-48-0101
	マルイファミリー溝口	32,260	211	1997年 9月12日	〒213-0001 川崎市高津区溝口1-4-1	044-814-0101
	戸塚モディ	16,580	93	2007年 3月15日	〒244-0003 横浜市戸塚区戸塚町10	045-862-0135
	マルイファミリー海老名	19,500	89	2002年 4月19日	〒243-0483 海老名市中央1-6-1	046-232-0101
埼玉県	マルイファミリー横浜	16,770	82	1996年 9月20日	〒220-0011 横浜市西区高島2-19-12	045-451-0101
	マルイファミリー志木	18,900	110	2000年 2月25日	〒353-0004 志木市本町5-26-1	048-487-0101
	大宮マルイ	13,970	67	1982年 9月28日	〒330-9501 さいたま市大宮区桜木町2-3	048-642-0101
千葉県	草加マルイ	16,530	46	1992年 2月21日	〒340-0015 草加市高砂2-9-1	048-922-0101
	川越モディ	7,850	18	2007年 3月24日	〒350-1122 川越市臨田町4-2	049-227-5950
茨城県	柏店	18,810	67	1964年 4月24日	〒277-0005 柏市柏1-1-11	04-7163-0101
静岡県	丸井水戸店	13,300	19	1970年 7月25日	〒310-0015 水戸市宮町1-2-4	029-225-0101
静岡県	静岡店	13,460	32	1969年 9月21日	〒420-0857 静岡市葵区御幸町6-10	054-252-0101
大阪府	なんばマルイ	17,000	106	2006年 9月22日	〒542-0076 大阪市中央区難波3-8-9	06-6634-0101
京都府	京都マルイ	8,760	45	2011年 4月27日	〒600-8567 京都市下京区四条通河原町東真町68	075-257-0101
兵庫県	神戸マルイ	6,940	43	2003年10月 3日	〒650-0021 神戸市中央区三宮町1-7-2	078-334-0101
福岡県	博多マルイ	15,000	76	2016年 4月21日	〒812-0012 福岡市博多区博多駅中央街9-1	092-415-0101

新宿マルイは、「本館」「アクセス」「メン」の3館、渋谷店・町田店・柏店・静岡店は、それぞれ「マルイ」「モディ」の2館を展開しています。

自主専門店(マルイ・モディ除く)

	店名	所在地	TEL
宮城県	マルイのシューズ 仙台バルコ2店	〒980-8450 仙台市青葉区中央3-7-5 仙台バルコ2階	022-212-8350
	マルイモデル 泉パークタウンタピオ店	〒981-3204 仙台市泉区寺岡6-5-1 泉パークタウンタピオ1階	022-342-5950
東京都	マルイのシューズ ららぽーと立川立飛店	〒190-0015 立川市泉町935-1 ららぽーと立川立飛1階	042-540-6235
神奈川県	マルイのシューズ ららぽーと湘南平塚店	〒254-8510 平塚市天沼10-1 ららぽーと湘南平塚1階	0463-25-5101
千葉県	マルイのシューズ&バッグ/時計 ららぽーとTOKYO-BAY店	〒273-8530 船橋市浜町2-1-1 ららぽーとTOKYO-BAY 南館2階	047-421-7264
愛知県	ラクチンきれいシューズ Fit Studio イオンモール木曽川店 (体験ストア常設ショップ)	〒493-0001 一宮市木曽川町黒田字南八ツ池25-1 イオンモール木曽川1階	0586-84-2131
大分県	マルイのシューズ アミュプラザおおい店	〒870-0831 大分市要町1-14 アミュプラザおおい2階	097-573-3220

エポスカードセンター(マルイ・モディ除く)

	店名	所在地	TEL
北海道	千歳アウトレットモール・レラ エポスカードセンター	〒066-8765 千歳市柏台南1-2-1 千歳アウトレットモール・レラ エポスカードセンター	0123-27-3511
	フィールエポスカードセンター	〒070-0031 旭川市1条通8-108 フィール旭川地下1階 フィールエポスカードセンター	0166-29-6711
青森県	ELM エポスカードセンター	〒037-0004 五所川原市大字唐笠柳字藤巻517-1 ELM2階 ELMエポスカードセンター	0173-38-4311
東京都	KITTE 丸の内 エポスカードセンター	〒100-7004 千代田区丸の内2-7-2 KITTE 丸の内4階 KITTE 丸の内エポスカードセンター	03-5224-6611
千葉県	MONAカードセンター	〒279-0012 浦安市入船1-5-1 MONA新浦安2階 MONAカードセンター	047-390-5411
	モラージュ柏 エポスカードセンター	〒277-0837 柏市大山台2-3 モラージュ柏2階 モラージュ柏 エポスカードセンター	04-7137-1411
	ユニモちはら台 エポスカードセンター	〒290-0194 市原市ちはら台西3-4 ショッピングモール ユニモちはら台2階 ユニモちはら台 エポスカードセンター	0436-40-5411
岐阜県	モレラ岐阜 エポスカードセンター	〒501-0497 本巣市三橋1100 モレラ岐阜2階 モレラ岐阜 エポスカードセンター	058-320-5811
愛知県	星が丘 テラス エポスカードセンター	〒464-0802 名古屋千種区星が丘元町16-50 星が丘 テラス EAST1階 エポスカードセンター	052-788-7311
大阪府	岸和田CanCan エポスカードセンター	〒596-0014 岸和田市港緑町2-1 岸和田カンカンベイサイドモール イースト棟2階 岸和田CanCanエポスカードセンター	072-433-5311
	アスピア明石 エポスカードセンター	〒673-0886 明石市東沖ノ町6-1 アスピア明石 地下1階 アスピア明石 エポスカードセンター	078-915-0611
福岡県	アミュプラザ博多 JQ CARD エポスカウンター	〒812-0012 福岡市博多区博多駅中央街1-1 アミュプラザ博多 B1階 JQ CARD エポスカウンター	092-432-5911
長崎県	ハウステンボス エポスカードセンター	〒859-3292 佐世保市ハウステンボス町8-2 パサージュ2階 ハウステンボス エポスカードセンター	0956-27-0971
	さざぼ五番街 エポスカードセンター	〒857-0855 佐世保市新港町2-1 さざぼ五番街 プロムナード東ゾーン1階 さざぼ五番街 エポスカードセンター	0956-37-3711
大分県	アミュプラザおおい JQ CARD エポスカウンター	〒870-0831 大分市要町1-14 アミュプラザおおい3階 JQ CARD エポスカウンター	097-513-2411
宮崎県	橋 エポスカードセンター	〒880-8586 宮崎市橘通西3-10-32 ボンベルタ橋西館1階 橋 エポスカードセンター	0985-35-4811
鹿児島県	アミュプラザ鹿児島 JQ CARD エポスカウンター	〒890-0053 鹿児島市中央町1番地1 アミュプラザ鹿児島2階 JQ CARD エポスカウンター	099-812-6411



マルイ店舗・商品情報
www.0101.co.jp



ネット通販マルイウェブチャネル
voi.0101.co.jp



エポスカード
www.eposcard.co.jp





	2008年3月期	2009年3月期	2010年3月期	2011年3月期	2012年3月期	2013年3月期	2014年3月期	2015年3月期	2016年3月期	2017年3月期	2018年3月期
グループ総取扱高	—	—	—	—	—	—	1,297,250	1,469,111	1,703,353	1,933,685	2,189,374
小売*1	—	—	—	—	—	—	—	—	341,478	326,327	328,486
フィンテック*1	—	—	—	—	—	—	—	—	1,473,539	1,723,254	1,972,482
消去*2	—	—	—	—	—	—	—	—	△ 111,664	△ 115,896	△ 111,594
売上収益*3	—	—	—	—	—	—	253,077	249,847	245,867	237,022	238,999
売上高*3	493,533	447,400	419,255	406,472	412,408	407,366	416,460	404,947	—	—	—
売上総利益	177,565	160,125	149,926	144,736	147,240	148,172	156,642	159,448	160,035	165,964	174,405
販売費及び一般管理費	159,382	150,986	139,488	129,940	129,224	123,886	129,495	131,406	130,419	134,711	139,162
EBITDA*4	36,870	28,522	29,695	30,457	33,085	35,237	37,134	38,338	39,286	41,374	45,517
営業利益	18,183	9,138	10,438	14,795	18,015	24,285	27,146	28,042	29,615	31,253	35,243
親会社株主に帰属する当期純利益	7,603	△ 8,750	5,104	△ 23,638	5,251	13,255	15,409	16,036	17,771	18,724	20,907
セグメント利益*1											
小売*1	—	—	—	—	—	—	—	—	10,658	7,759	8,826
フィンテック*1	—	—	—	—	—	—	—	—	23,094	27,111	30,310
小売・店舗事業*1	10,645	1,252	37	2,110	7,547	9,885	10,562	8,074	7,856	—	—
カード事業*1	5,740	6,725	10,272	13,704	10,619	13,177	15,634	20,126	22,186	—	—
小売関連サービス事業*1	6,772	3,740	2,509	1,568	2,567	3,792	4,523	3,333	3,674	—	—
総資産	695,491	685,351	664,357	628,910	615,130	624,173	664,019	675,627	730,126	806,575	867,150
自己資本	336,445	310,818	312,188	284,526	289,975	303,637	315,446	306,795	281,610	273,883	274,434
割賦売掛金	73,781	88,761	95,871	111,760	142,995	171,187	213,466	227,121	279,763	348,191	402,030
営業貸付金	222,534	207,117	191,486	158,707	132,280	123,739	125,215	128,030	134,107	140,569	146,011
有利子負債	277,537	292,061	283,676	264,692	245,175	243,762	264,824	277,839	359,324	434,327	485,331
営業活動によるキャッシュ・フロー	13,919	15,316	30,811	30,280	24,897	5,111	△ 9,227	12,310	△ 35,310	△ 45,955	△ 19,329
基礎営業キャッシュ・フロー*5	—	—	—	—	—	—	—	25,484	26,788	28,188	35,853
投資活動によるキャッシュ・フロー	3,134	△ 18,234	△ 13,034	△ 7,033	△ 3,913	435	△ 6,791	△ 3,867	△ 4,063	1,995	747
財務活動によるキャッシュ・フロー	△ 32,241	2,409	△ 14,519	△ 22,926	△ 23,660	△ 5,571	16,141	△ 7,267	40,719	47,630	27,773
現金及び現金同等物	29,535	29,026	32,283	32,603	29,928	29,940	30,053	31,229	32,575	36,245	45,437
設備投資	23,649	24,073	17,398	14,332	7,941	7,665	11,238	9,786	12,882	15,696	10,250
減価償却費	18,686	19,384	19,257	15,661	15,069	10,951	9,988	10,296	9,670	10,121	10,274
1株当たり当期純利益 (EPS) (円)	24.91	△ 31.90	18.65	△ 86.36	19.19	48.43	56.29	58.87	70.68	80.24	93.18
1株当たり純資産 (BPS) (円)	1,207	1,135	1,140	1,039	1,059	1,109	1,152	1,166	1,161	1,196	1,245
1株当たり年間配当金 (円)	28.0	28.0	14.0	14.0	14.0	15.0	18.0	19.0	22.0	33.0	38.0
配当性向 (%)	112.4	—	75.1	—	73.0	31.0	32.0	32.3	31.1	41.1	40.8
総還元性向 (%)	911.3	—	75.1	—	73.0	31.0	32.0	125.3	227.5	147.5	112.3
営業利益率 (%) *6	3.7	2.0	2.5	3.6	4.4	6.0	10.7	11.2	12.0	13.2	14.7
自己資本当期純利益率 (ROE) (%)	2.1	△ 2.7	1.6	△ 7.9	1.8	4.5	5.0	5.2	6.0	6.7	7.6
投下資本利益率 (ROIC) (%)	1.9	1.0	1.1	1.7	2.1	3.0	3.0	3.3	3.3	3.1	3.2
総資産経常利益率 (ROA) (%)	2.4	1.1	1.5	2.2	2.8	3.9	4.3	4.2	4.1	4.1	4.2
自己資本比率 (%)	48.4	45.4	47.0	45.2	47.1	48.6	47.5	45.4	38.6	34.0	31.6
期末株価 (円)	1,061	523	678	537	690	975	885	1,365	1,613	1,513	2,168
時価総額 (自己株式含む) (億円)	3,380	1,666	2,160	1,711	2,198	3,106	2,820	3,803	4,494	3,535	5,066
株価収益率 (PER) (倍)	42.6	—	36.4	—	36.0	20.1	15.7	23.2	22.8	18.9	23.3
株価純資産倍率 (PBR) (倍)	0.9	0.5	0.6	0.5	0.7	0.9	0.8	1.2	1.4	1.3	1.7
期末発行済株式数 (自己株式含む) (株)	318,660,417	318,660,417	318,660,417	318,660,417	318,660,417	318,660,417	318,660,417	278,660,417	278,660,417	233,660,417	233,660,417
期末自己株式数 (株)	39,913,811	44,918,979	44,941,174	44,946,398	44,947,345	44,948,289	44,901,353	15,588,364	36,270,334	4,704,750	13,269,506
社員数 (人)	7,147	7,085	6,847	6,492	6,218	6,101	5,966	5,918	5,899	5,732	5,548
女性社員比率 (%)	44.4	44.6	44.7	44.4	44.4	44.3	44.5	44.6	45.5	45.1	44.4
女性管理職比率 (%)	—	—	—	—	—	6.4	7.3	8.5	8.9	10.0	11.0
離職率 (定年退職者除く) (%)	—	—	—	—	—	2.8	2.3	2.0	1.6	2.6	2.3
総店舗数 (店) *7	25	25	25	26	27	27	27	27	28	27	26
総売場面積 (千 m ²)	381.4	444.8	453.3	457.8	458.4	453.1	446.5	444.0	441.8	452.1	439.8
エポスカード会員数 (赤いカード含む) (万人)	429	437	476	476	487	498	542	591	613	636	657
貸倒率 (%)	4.22	3.91	3.19	3.35	3.10	2.32	1.84	1.68	1.57	1.45	1.60
エネルギー使用量 (GJ)	—	—	—	—	—	1,998,182	2,525,815	2,350,595	2,305,099	2,341,454	2,327,713
GHG 排出量 (Scope 1 & 2) (t-CO ₂) *8 *9	125,628	122,136	130,600	114,900	96,300	86,765	119,129	111,216	103,613	118,183	113,104
GHG 排出量 (Scope 3) (t-CO ₂) *8 *9	—	—	—	—	—	—	550,612	530,595	509,070	489,439	412,256

*1 2017年3月期よりセグメント区分を、従来の「小売・店舗事業」「カード事業」「小売関連サービス事業」から「小売」「フィンテック」へ変更しています。

*2 グループ取扱高の「消去」は、「小売」におけるカード取扱高を消去欄にて控除しています。

*3 2016年3月期より、消化仕入取引に関する売上高を総額表示から利益相当額のみを売上上に計上する純額表示へ変更しています。

これにともない売上高の表示を売上収益に変更しています。

*4 EBITDA = 営業利益 + 減価償却費

*5 基礎営業キャッシュ・フローは、営業キャッシュ・フローから営業債権の増加額等を控除した金額です。

*6 営業利益率は、2013年3月期までは売上高、2014年3月期より売上収益をベースに算出しています。

*7 2017年3月期より、マルイ・モディの2館を1店舗としています。

*8 Scope 1 & 2は、丸井グループ自らの排出量、Scope 3は原材料の調達から輸送やお客さまご購入後の排出量です。

Scope 3の算定結果については、みずほ情報総研(株)に確認していただきました。

*9 2014年3月期より集計範囲をグループ全体に拡大しています。

2015年10月にIR部を、2016年10月にESG推進部を設置し、機関投資家の皆さまとの対話や情報開示を強化しています。また、多様性推進や健康経営を中期経営計画に掲げることで、企業価値向上につなげています。

世界的な社会的責任投資指標




FTSE Russellによる、ESGに関する評価基準を満たす企業を構成銘柄とした指標「FTSE4Good Index Series」に2年連続で選定。2018年6月末現在、世界で925社(うち日本企業は152社)が選ばれている。




世界的な社会的責任投資(SRI)株式指数である「Dow Jones Sustainability Index(DJSI)」の、アジアパシフィック地域の構成銘柄「Dow Jones Sustainability Asia Pacific Index」に選定。



ESGの側面における取り組みや情報開示に優れた企業を選定する「The Sustainability Yearbook 2018」において、小売セクター唯一の日本企業として「Yearbook Member」に初めて選定。



損保ジャパン日本興亜アセットマネジメント株式会社が独自に設定する「SNAMサステナビリティ・インデックス」の構成銘柄に初めて選定。同インデックスは、調査会社によるESG評価を重視する運用プロダクト「SNAMサステナブル運用」に活用される。



国内上場企業約4,000社の中から、「企業統治」「環境」「社会性」「人材活用」をポイントとし、社会性に優れた企業と評価して選定した約150社の株価を指数化した社会的責任投資株価指数「モーニングスター社会的責任投資株価指数」の構成銘柄に2年連続で選定。

GPIFが選定する3つのESG指標



ESGに関する多様な基準を満たしている企業のパフォーマンスを反映するインデックスで、業種ニュートラルになるように設定されているESG指標「FTSE Blossom Japan Index」に2年連続で選定。



日本株の時価総額上位500銘柄のうち、MSCIのESG格付けが最も低いCCC銘柄などを対象外とし、各業種の中から格付けが相対的に高い銘柄を選別して構成するESG指標「MSCIジャパンESGセレクト・リーダーズ指数」に2年連続で選定。



日本株の時価総額上位500銘柄のうち、国際産業分類基準における各業種の中で、性別多様性に優れた銘柄を対象に構築されたESG指標「MSCI日本株女性活躍指数」に2年連続で選定。


JPX日経インデックス400

資本の効率的活用や投資者を意識した経営観点など、グローバルな投資基準に求められる諸条件を満たした「投資者にとって投資魅力の高い会社」で構成される株価指数に初めて選定。


アメリカ「Institutional Investor」において、「日本のベストIRカンパニーランキング」の小売セクターにおいて3部門で1位に選出

Best Analyst Days	総合第1位
Best ESG/SRI Metrics	総合第1位
Best Corporate Governance	総合第1位
Best CEOs	バイサイド第3位
Best IR Programs	総合第3位、バイサイド第2位
Most Honored Companies	総合第5位

米国金融専門誌「Institutional Investor」が日本の大手上場企業を選定対象に、世界の機関投資家・証券アナリストの投票結果をもとに発表するもので、2018年は機関投資家・証券アナリスト1,002名410機関が投票。




CO₂など温室効果ガスの排出量管理や気候変動におけるリスクと機会に対するマネジメントなどが認められ、「CDP 2017 気候変動」調査にて2年連続でA-ランクに認定。




2050年に向けて、丸井グループが設定した温室効果ガス排出量削減目標が、日本の小売業で初めて、国際的な「Science Based Targets (SBT) イニシアチブ」の承認を取得。

「第21回環境経営度調査」


1997年から年1回実施している、企業の環境対策と経営を両立させる取り組みを評価する調査で、丸井グループは「環境経営推進体制」「汚染対策・生物多様性対応」「温暖化対策」の3項目で満点となり、「小売り・外食」部門の首位を獲得。




社員の健康管理を経営的な視点で考え戦略的に取り組んでいる企業として、組織体制や施策実行などの取り組みが小売業種で最も高く評価され、「健康経営銘柄2018」に初めて選定。




社員一人ひとりが自ら積極的に参画するための仕掛けと、社員の声をスピーディに実現するための仕組みで多様性を推進している点などが評価され、「なでしこ銘柄」に初めて選定。




社員自ら手を挙げる組織風土や、「リアル」×「EC」×「フィンテック」を融合した新規サービス創出を実現している点が評価され、「新・ダイバーシティ経営企業100選」に初めて選定。




多様な勤務体系の構築により残業時間を削減し、働きやすい職場を実現していることが評価され、「働きやすい生産性の高い企業・職場表彰」にて優秀賞を初めて受賞。



労働協約「差別待遇の禁止」に「性自認、性的指向を理由に差別的取り扱いをしない」という文言の追加、LGBTに関する社内相談窓口の設置などが評価され、「PRIDE指標」にて最高評価「ゴールド」を受賞。



米国の2大レポートコンペティションの一つ「International ARC Awards」にて、2017年の「共創サステナビリティレポート2016(英語版)」受賞に続き、「共創経営レポート2017(英語版)」がブロンズ賞を受賞。



米国の2大レポートコンペティションの一つ「2017 Vision Awards」にて、「共創サステナビリティレポート2017(英語版)」がゴールド賞を、「共創経営レポート2017(英語版)」がシルバー賞を受賞。


日経アニュアルレポートアワード2017

2017年に発行した丸井グループの統合報告書「共創経営レポート2017」が、「トップマネジメントのメッセージ」「中長期的企業価値向上策と実現のためのロードマップ」「総合的完成度」の3項目において高く評価され、優秀賞を受賞。

格付投資情報センター(R&I)


金融債務についての総合的な債務履行能力に対する格付けとして、A-の評価を獲得。

丸井グループホームページのご案内



各評価の詳細やその他受賞の内容はホームページにてご覧いただけます。
www.0101maruigroup.co.jp/ci/award.html

メール配信
 最新のリリース情報や決算情報のお知らせに加え、イベントのご案内やアンケートなどを行っています。
www.0101maruigroup.co.jp/ir/infomail/reg.html





グループ12社の社員
中野本社にて

「統合報告・ESG対話フォーラム」に参加して

丸井グループでは、株主・投資家の皆さまとの共創を進めていくうえで、対話をとても重視していることもあり、経済産業省が企業の統合的な情報開示と投資家との対話を促進するプラットフォームとして設立した「統合報告・ESG対話フォーラム」に、フォーラムメンバーとして参加しています。このフォーラムは、2017年に経済産業省が策定した「価値協創ガイドンス」の活用をはじめ、その普及・浸透のあり方について、企業と投資家とが討議する場です。

企業にとっての「価値協創ガイドンス」とは、経営理念をはじめ、ビジネスモデル、戦略、ガバナンス等を体系的・統合的に整理し、情報開示や投資家との対話の質を高めるための手引きです。会議の中では、丸井グループの共創経営や、「価値協創ガイドンス」を踏まえた「共創経営レポート2017」の報告を行いました。これまでの会議では、ビジネスモデルやKPI、SDGsなど統

合報告における関連な議論を交わし、アクションプランを策定しました。「共創経営レポート2018」の作成にあたっては、IIRC（国際統合報告評議会）のフレームワークはもちろんのこと、「価値協創ガイドンス」の内容も吟味し、活用しています。

経済産業省では、「価値協創ガイドンス」を参照した企業経営や情報開示をサポートするため、「価値協創ガイドンス」のロゴマークを作成しましたが、丸井グループはこの趣旨に賛同し、本レポートにロゴマークを表示することにいたしました。

加藤 浩嗣

統合報告・ESG対話フォーラムメンバー
(株)丸井グループ 取締役 上席執行役員 CDO
IR部長 兼 経営企画・ESG推進担当



編集後記

「共創経営レポート2018」を最後までお読みいただき、ありがとうございます。

丸井グループでは、3年を一区切りとしてレポートを制作しており、今回の「共創経営レポート2018」が新たなタームのスタートとなります。制作にあたっては、ステークホルダーの皆さまに何をお伝えすべきか、社長の青井を中心に、経営企画部、IR部、財務部、サステナビリティ部、ESG推進部、総務部からなるプロジェクトチームで、議論を重ねてきました。そしてとりついた答えがコアバリューです。「これがなくなると丸井グループではなくなる」というコアバリューをお伝えすることこそが、当社の本質をご理解いただくための近道と考えたのです。創業以来脈々と受け継がれてきたコアバリュー「信用の共創」が、丸井グループの現在のビジネスや未来のビジネスにどうつながっているのか、少しでもご理解いただければ幸いです。

「共創経営レポート」は、ステークホルダーの皆さまとの対話を通じて共創の輪を広げていくためのプラットフォームです。皆さまから幅広くご意見・ご要望をいただけるよう、Webアンケートも始めました。ぜひ忌憚ないご意見をいただきたく存じます。

今後も引き続き、丸井グループへのご支援を賜りますよう、お願い申し上げます。

松本 孝洋

共創経営レポート2018 編集長
(株)丸井グループ 総務部 広報室長
koho-ml@0101.co.jp

「共創経営レポート2018」Webアンケートフォーム
www.0101.co.jp/form2/pub/maruigrp/
2018report



本文中に記載のQRコードは(株)デンソーウェブの登録商標です。