



CO-CREATION

共創経営レポート2015

PROFILE

丸井グループは、小売とカードを両輪とした事業展開で、幅広い年代のお客さまに豊かなライフスタイルを提供する企業グループです。1931年の創業以来、小売にクレジット販売を融合した独自のビジネスモデルにより、日本の小売業界の中で、他社にはない強みと地位を確立してきました。

そして今日、国内27店舗と約6,000名の従業員を擁する企業グループとして成長してきました。さらに近年の進化のけん引役となっているカード事業では、600万人にもおよぶ会員数を有し、年間総取扱高は2015年3月期に初めて1兆円を突破しました。

当社では現在、お客さま視点の「共創価値」経営の実践により、さまざまなビジネスモデル革新に取り組む、新たな成長ステージに向けた歩みを加速しています。

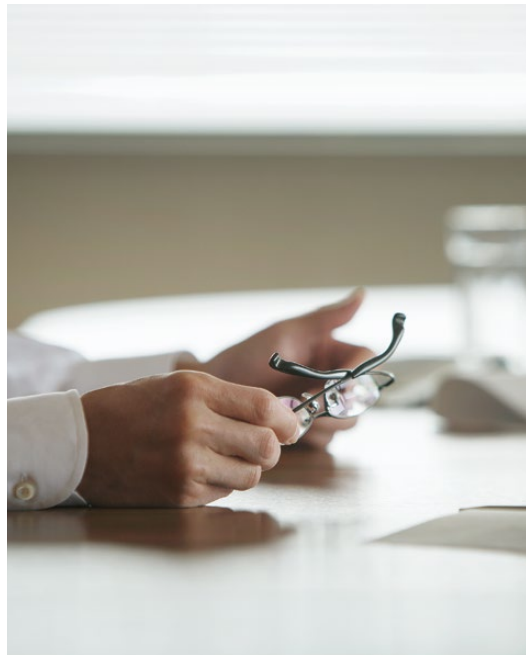
CO-CREATION

共創経営レポート2015

株式会社 丸井グループ

表紙について

3つの輪が重なるマークは、それぞれ「お客さま」「社会」「丸井グループ」を表しています。丸井グループが取り組む「共創価値」の経営は、お客さまの「しあわせ」を共に創っていくことをめざしていますが、それは「お客さま」「社会」「丸井グループ」が重なりあい、つながることではじめて実現できると考えているからです。



page 05

丸井グループの共創価値

私たちが考える共創価値とは、すべての事業プロセスに、お客さま視点を取り入れ、お客さまの「しあわせ」をパートナーと共に創りあげることです。

- 06 私たちがめざすもの
- 08 私たちの挑戦
- 10 ごあいさつ
- 12 取締役・監査役
- 14 執行役員
- 16 丸井グループの概要(2015年3月期)
- 18 財務・非財務ハイライト
- 20 社長メッセージ
- 25 CFOメッセージ
- 27 社外取締役メッセージ

Contents

— CO-CREATION
丸井グループ 共創経営レポート2015

page 31

共創のビジネス

私たちがすすめる「共創のビジネス」は、豊かなライフスタイルを求めるお客さまに、小売とカードの融合を通じて、「しあわせ」を提供することです。

- 32 革新と進化の歴史
- 34 「ライフスタイル共創企業」への革新
- 36 革新01：新たなカードビジネス
- 38 革新02：新たなストアブランド
- 40 革新03：新たなプライベートブランド展開



page 43

“CO-CREATION OF VALUE”

- 44 Case Study 01：取扱高1兆円突破！
「エポスカード」
- 46 Case Study 02：全国展開を推進！
「マルイ」×「モディ」
- 48 Case Study 03：九州初出店！「博多マルイ」
- 50 Case Study 04：履き心地を追求！
「ラクチンきれいソックス」

- 54 丸井グループ3つの事業セグメント
- 56 小売・店舗事業
- 58 カード事業
- 60 小売関連サービス事業

編集方針

「共創経営レポート2015」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、環境・社会・ガバナンス関連情報も包括的に掲載する「統合レポート」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、当社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、本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）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、不確定な要因を含んでいます。実際の業績などは、さまざまな要因により、これらの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、当社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。

page 63

共創のエンゲージメント

共創経営をグループ全体ですすめていくために、全員参加型経営に基づく組織風土づくりに着手しています。

- 64 共創経営の組織風土づくり
- 66 多様性推進委員会01：職種変更
- 68 多様性推進委員会02：女性の活躍
- 70 マルイミライ委員会：本業を通じた社会貢献
- 72 コーポレート・ガバナンス
- 78 役員一覧



page 85

財務情報／会社情報

- 86 財務・非財務サマリー
- 88 業績および財政状態の分析
- 92 連結貸借対照表
- 93 連結損益計算書及び連結包括利益計算書
- 94 連結株主資本等変動計算書
- 95 連結キャッシュ・フロー計算書
- 96 会社沿革
- 98 丸井グループの事業
- 102 丸井グループ店舗一覧
- 104 会社情報



丸井グループの共創価値

私たちが考える共創価値とは、すべての事業プロセスに、
お客さま視点を取り入れ、お客さまの「しあわせ」を
パートナーと共に創りあげることです。





私たちがめざすもの

お客様の「しあわせ」を パートナーと共に創りあげる

当社グループでは、店づくり・モノづくりはもちろん、カード事業などすべての事業のプロセスに「お客様視点」を強く取り入れる仕組みづくりをすすめています。お客様のニーズがライフスタイルの「しあわせ」へと変化する中、「お客様企画会議」をプロジェクトごとに開催しています。そこでお客様が今、どのようなご要望をお持ちなのかをうかがい、お客様と共に新しい「しあわせ」を創ることで、ビジネスの革新をすすめています。

このように、私たちのベースとなるのは、当社グループとお客様が一体となって「しあわせ」を共に創るという、共創価値ビジネスの実現です。また、この価値共創のプロセスにおいては、お客様はもとより、お取引先や地域社会の皆さま、従業員までを「パートナー」としてとらえ、あらゆる対話のステージにおいて、その声を着実に事業に反映するよう努めています。私たちの強みは、これを徹底的に、そして継続的にこなしていることです。

Numbers

のべ**4,400**名

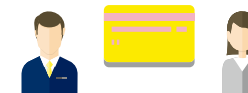
お客様と共に

渋谷マルイの「店づくり」

インターネットアンケートやグループインタビューなど
店づくり検討時に参画いただいたお客様の人数はのべ4,400名
店内環境をはじめフロアコンセプトに至るまでお客様と詳細に議論



16社



企業や商業施設と共に

「コラボレーションカード」

(株)エポスカードは、企業や商業施設、ファンクラブなど
全国16社(2015年7月31日現在)と
コラボレーションカードを発行、すべての会員は各提携先の
特典を共有でき、また提携先間では会員を相互に送客可能

60回/年

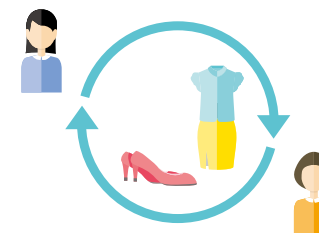


お客様と共に

「レディスシューズ」

9割のお客様が「履き心地」に不満を持っていた
パンプスをお客様と共に革新し大ヒットへ
お客様企画会議60回/年
モニター会に参加いただいたお客様は、のべ1,000名/年

85万点

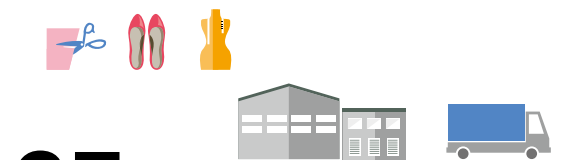


お客様と共に
衣料品・シューズの下取り

「循環型ファッション」

お客様からお預かりした衣料品やシューズ
85万点(2015年3月期)を、「店頭でのリユース販売」
「東北復興支援」「途上国への寄贈」の3つの方法で有効活用

25t-CO₂



地域社会と共に

「カーボンオフセット」

2015年3月に販売した「ラクチンきれいパンプス」の
販売点数分のCO₂排出量25t-CO₂を、神戸市と宮城県の
両地域において環境保全活動を通じてオフセット



私たちの挑戦

お客様の「しあわせ」を 小売とカードの融合で共に創る

私たちがめざすのは、お客様の「しあわせ」の実現です。お客様ニーズが、「モノの豊かさ」から「ココロの豊かさ」へと変化する中、お客様の「しあわせ」の変化に合わせたビジネスモデルの革新をおこなっています。店づくりでは、アパレルだけでなく、飲食やサービスを含めたカテゴリーを展開するショッピングセンター型店舗への転換をすすめています。モノづくりでは、多数のお客様のご意見・ご要望をうかがいながら企画されるレディスシューズが、大ヒット

商品となっています。そしてカード事業では、2006年にスタートした現行の「エポスカード」がVISAのスペシャルライセンス（直接発行権）を取得し、お客様のライフスタイル全般をサポートするカードとしてご支持をいただいています。これから私たちがすすむべき方向は、小売とカードが一体化した独自の事業を通じて、衣・食・住・遊・知・健・美をはじめとしたライフスタイルの「しあわせ」をお客様にご提供することです。

Numbers

2.6倍

ライフスタイル型にリニューアルした
「町田マルイのお買上客数」

幅広い年代のお客さまに親しまれ
お買上客数は2.6倍に向上



1億9,500万人

人気のバロメーター
「入店客数」

飲食・雑貨比率を高めた「マルイ」「モディ」を合わせた
年間入店客数は1億9,500万人
1日当たり54万人のお客さまが各店舗にご来店



200万足超

履き心地を追求
「ラクチンシリーズの
レディスシューズ」

累計販売数200万足超の大ヒット
あらゆるお客様に対応するサイズの拡大により
幅広い世代の女性ニーズにお応え



600万人

マルイ内外で拡大する
「カード会員数」

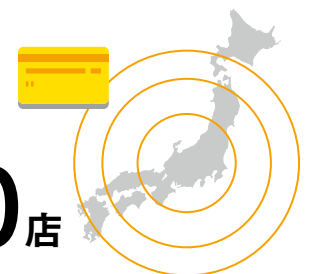
VISAのスペシャルライセンスを取得した丸井グループの
カード会員数は596万人（2015年6月末現在）
マルイ店舗はもちろん国内外でショッピングが可能



7,000店

全国へ拡大する
「エポスカード会員優待」

「エポスカード」優待割引施設は7,000店を超える
これからも全国へ、オトクがさらに拡大



ごあいさつ

丸井グループがめざすのは、
「共創価値」の経営です。

Shiroshi Aoi

青井 浩
代表取締役社長
代表執行役員

当社グループは今年、初めての統合レポートを発行しました。これは、関わりのあるすべてのステークホルダーの皆さまと、考え方や価値観、これからめざす方向性を共有したいとの思いからです。株主・投資家の皆さまはもとより、お客さま、お取引先さま、地域社会、当社グループの従業員など、多くの方々に支えられて日々の事業活動が成り立っています。当レポートが、ステークホルダーの皆さまとの相互理解を深める架け橋になれば幸いです。

当社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、お客さまとつながり続け、お客さまの「しあわせ」を共に創ることにあります。これこそが近年の革新と進化を支え続けてきたといえます。少しでもお客さまのお役に立ちたい、お客さまに喜んでいただきたい。そしてお客さまとのつながりを大切に、すべてをお客さま視点で考え、行動する。それが当社グループのDNAであり、私たちがめざす「共創経営」の原点です。

今、当社グループはビジネスモデルの大革新に着手しています。これまで小売・店舗事業とカード事業を両輪とする独自のビジネスモデルで企業価値を高めてきましたが、この独自性や強みはこれからも変わりません。しかし日本の社会が「モノの豊かさ」から「ココロの豊かさ」を求める時代に変化する中、お客さまの「しあわせ」のあり方が変わってきています。お客さまの「しあわせ」が変われば、ビジネスの形を革新していくのは当然のことです。「革新」とは、これまでの成功体験をお客さまの視点ですべてリセットすることを意味し、それはとても難しいことです。しかし、潜在するお客さまの「しあわせ」を共に新しく創りあげることは大きな楽しみであり、今、ようやくその道筋が見えてきたところだと考えています。

ステークホルダーの皆さまには、一層のご支援をお願い申し上げます。

2015年8月



取締役・監査役

2015年6月25日現在

「共創価値」の経営を 担う新マネジメント体制

丸井グループは「共創価値」の経営のもと、お客さまの変化に対応できる経営革新をすすめています。この実現のために取締役および監査役が果たす役割は、これまで以上に大きく、持続的成長と中長期的な企業価値向上を促していくことが求められます。

こうした目的を実現していくため、取締役の人数をスリム化し機動性を高め、取締役会の監督機能の強化を図っています。また、2014年6月から独立社外取締役として新たに株式会社プロノバ社長の岡島悦子氏を招き、女性の活躍を含め、経営理念に掲げた「人の成長」を促す多様性の推進などの施策をすすめています。これにより、独立社外取締役は富士急行株式会社社長の堀内光一郎氏と合わせ、2名となっています。

後列左より
高木 武彦 社外監査役
角南 哲二 常勤監査役
石井 友夫 取締役
中村 正雄 取締役
藤塚 英明 常勤監査役
大江 忠 社外監査役

前列左より
佐藤 元彦 取締役
堀内 光一郎 社外取締役
青井 浩 代表取締役社長
岡島 悦子 社外取締役





2015年6月 創業者「青井 忠治」寿像前にて

「ひとつのマルイグループ」をめざす 新執行体制

丸井グループは、お客さま一人ひとりの「しあわせ」やニーズにお応えしていくため、個々のグループ会社や事業ごとの部分最適の追求ではなく、すべての事業が重なりあい、掛け合わせることで、グループとしての新たな成長ステージをつくらうとしています。「ひとつのマルイグループ」は、そのための共有ビジョンです。

このビジョンを実現していくために、2015年6月に執行体制を一新し、グループ全体の執行体制の強化を図ると共に、女性や若手の登用を積極的におこない、次世代の経営陣の育成に向けた体制とするなど、「ひとつのマルイグループ」に向けた取組みをすすめています。

後列左より

伊賀山 真行 執行役員
伊藤 優子 執行役員
青野 真博 執行役員
斉藤 義則 執行役員
加藤 浩嗣 執行役員
津田 純子 執行役員

中列左より

佐々木 一 上席執行役員
猪野 明 上席執行役員
瀧元 俊和 常務執行役員
石井 友夫 常務執行役員
布施 成章 上席執行役員
小暮 芳明 執行役員

前列左より

中村 正雄 常務執行役員
青井 浩 代表執行役員
佐藤 元彦 専務執行役員
若島 隆 常務執行役員

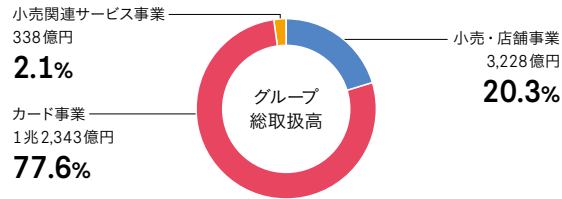


丸井グループ全体

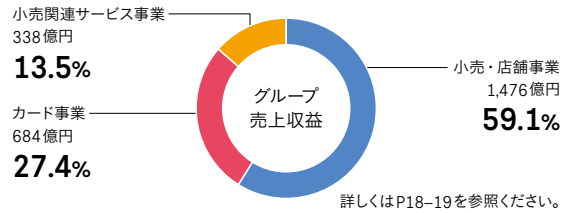
グループの成長性を表す新たな指標

グループ総取扱高

1兆4,691億円



*グループ総取扱高は、3事業の合計から小売・店舗事業におけるカード取扱高を控除した金額です。



営業利益

2017年3月期 360億円以上を目標値に設定

280億円

ROE

2017年3月期 6.0%以上を目標値に設定

5.2%

1株当たり配当金 / 配当性向

3期連続の増配
150億円の自社株買いを実施。配当性向は30%以上を目安

19円 / 32.3%

マルイグループ店舗数

「マルイ」24店舗
「モディ」3店舗

27店舗

従業員数

臨時従業員を含めると
約8,000名

5,918名

売場面積

「マルイ」と「モディ」を
合わせた面積

444,040m²

環境保全コスト

おもにマルイ店舗へのLED導入により
エネルギー使用量を削減

12億81百万円

電力使用

約8割が「マルイ」「モディ」店舗での
使用。前期比1%減

19,900万kWh

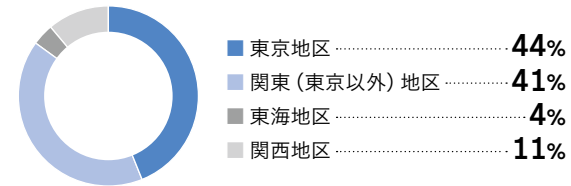
CO₂排出量

約7割が「マルイ」「モディ」店舗での
使用。前期比4%減

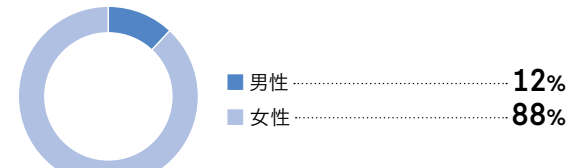
109,000t-CO₂

マルイ店舗

地域別店舗数比率



買上客数 男女別内訳*1



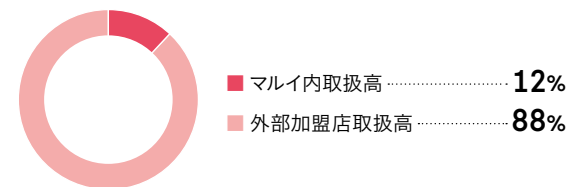
*1 エポスカード利用の買上客数内訳

エポスカード

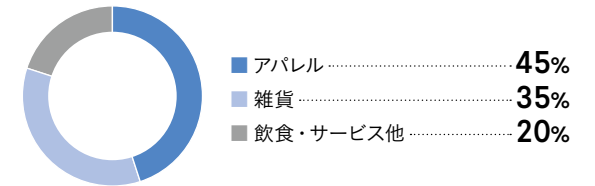
カード会員構成



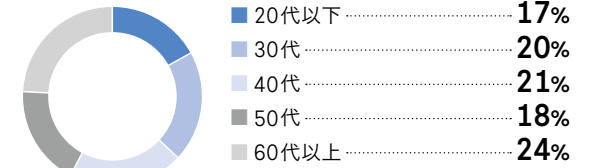
ご利用店舗



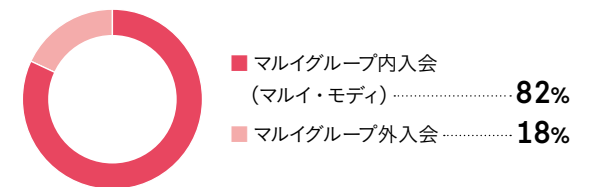
カテゴリー別売場面積



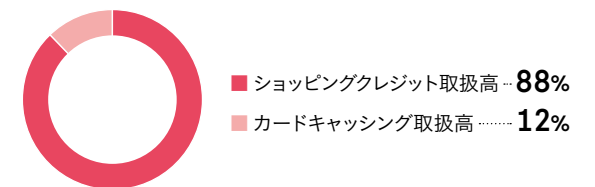
買上客数 世代別内訳*1



新規会員構成



ご利用形態



3月31日に終了した1年間	2010	2011	2012	2013	2014	2015
グループ総取扱高	—	—	—	—	1,297,250	1,469,111
小売・店舗事業	—	—	—	—	338,705	322,866
カード事業	—	—	—	—	1,054,706	1,234,339
小売関連サービス事業	—	—	—	—	34,695	33,816
消去*1	—	—	—	—	△130,857	△121,910
売上高	419,255	406,472	412,408	407,366	416,460	404,947
売上収益	—	—	—	—	253,077	249,847
売上総利益	149,926	144,736	147,240	148,172	155,726	158,144
販売費及び一般管理費	139,488	129,940	129,224	123,886	128,579	130,102
EBITDA	29,695	30,457	33,085	35,237	37,134	38,338
営業利益	10,438	14,795	18,015	24,285	27,146	28,042
当期純利益	5,104	△23,638	5,251	13,255	15,409	16,036
セグメント利益						
小売・店舗事業	37	2,110	7,547	9,885	10,562	8,074
カード事業	10,272	13,704	10,619	13,177	15,634	20,126
小売関連サービス事業	2,509	1,568	2,567	3,792	4,523	3,333
総資産	664,357	628,910	615,130	624,173	664,019	675,627
自己資本	312,188	284,526	289,975	303,637	315,446	306,795
割賦売掛金	95,871	111,760	142,995	171,187	213,466	227,121
営業貸付金	191,486	158,707	132,280	123,739	125,215	128,030
有利子負債	283,676	264,692	245,175	243,762	264,824	277,839
営業活動によるキャッシュ・フロー	30,811	30,280	24,897	5,111	△9,227	12,310
投資活動によるキャッシュ・フロー	△13,034	△7,033	△3,913	435	△6,791	△3,867
財務活動によるキャッシュ・フロー	△14,519	△22,926	△23,660	△5,571	16,141	△7,267
現金及び現金同等物	32,283	32,603	29,928	29,940	30,053	31,229
設備投資	17,398	14,332	7,941	7,665	11,238	9,786
減価償却費	19,257	15,661	15,069	10,951	9,988	10,296
1株当たり当期純利益 (EPS) (円)	18.65	△86.36	19.19	48.43	56.29	58.87
1株当たり純資産 (BPS) (円)	1,140	1,039	1,059	1,109	1,152	1,166
1株当たり年間配当金 (円)	14.0	14.0	14.0	15.0	18.0	19.0
配当性向 (%)	75.1	—	73.0	31.0	32.0	32.3
総還元性向 (%)	75.1	—	73.0	31.0	32.0	125.3
営業利益率 (%)	2.5	3.6	4.4	6.0	6.5	6.9
自己資本当期純利益率 (ROE) (%)	1.6	△7.9	1.8	4.5	5.0	5.2
総資産経常利益率 (ROA) (%)	1.5	2.2	2.8	3.9	4.3	4.2
自己資本比率 (%)	47.0	45.2	47.1	48.6	47.5	45.4
期末株価 (円)	678	537	690	975	885	1,365
時価総額 (自己株式含む) (億円)	2,160	1,711	2,198	3,106	2,820	3,803
株価収益率 (PER) (倍)	36.4	—	36.0	20.1	15.7	23.2
株価純資産倍率 (PBR) (倍)	0.6	0.5	0.7	0.9	0.8	1.2
総従業員数 (人)	6,847	6,492	6,218	6,101	5,966	5,918
総従業員女性比率 (%)	44.7	44.4	44.4	44.3	44.5	44.6
総店舗数 (店)	25	26	27	27	27	27
総売場面積 (千㎡)	453.3	457.8	458.4	453.1	446.5	444.0
環境保全コスト (万円)	63,370	89,370	116,450	114,130	92,450	128,100
電力使用量 (千kWh)	259,800	244,800	204,500	204,800	215,000	199,000
CO ₂ 排出量 (t-CO ₂)	130,600	114,900	96,300	104,300	113,000	109,000

*1 グループ取扱高の「消去」は、小売・店舗事業におけるカード取扱高を消去欄にて控除

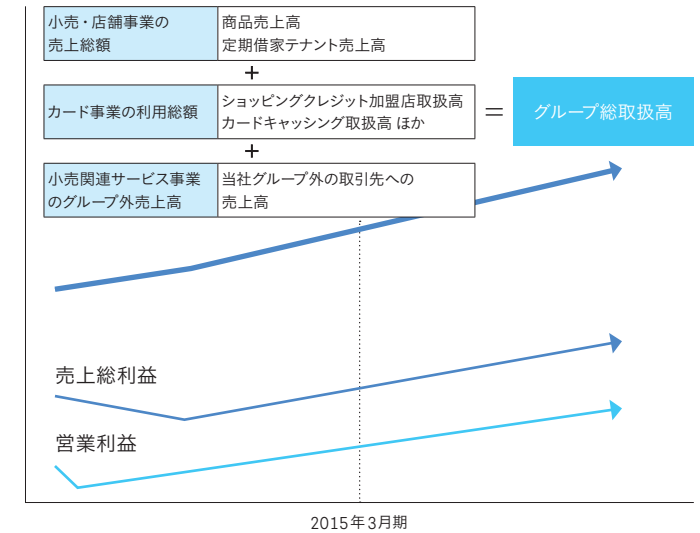
百万円

新経営指標「グループ総取扱高」の導入

ショッピングセンター (SC) 化の進行により商品売上高が家賃収入に切り替わっていくため、利益は成長を見込んでいるものの、見た目の売上高が漸減傾向を示し、売上高と利益のトレンドが一致しない状況が発生しています。そこで、このたびグループの成長性と経営実態を的確にお伝えするために、新たな指標「グループ総取扱高」を導入します。

また小売・店舗事業については、2016年3月期よりグローバルな基準に基づき、消化仕入売上高についてはお客さまへの販売額を売上計上する方法から、利益相当のみを計上する方法に変更します。これにともない「売上高」の表示を「売上収益」へ変更します。この2つの指標により、当社グループの実態をより正確にお伝えしていきます。

グループの成長性を表す「グループ総取扱高」



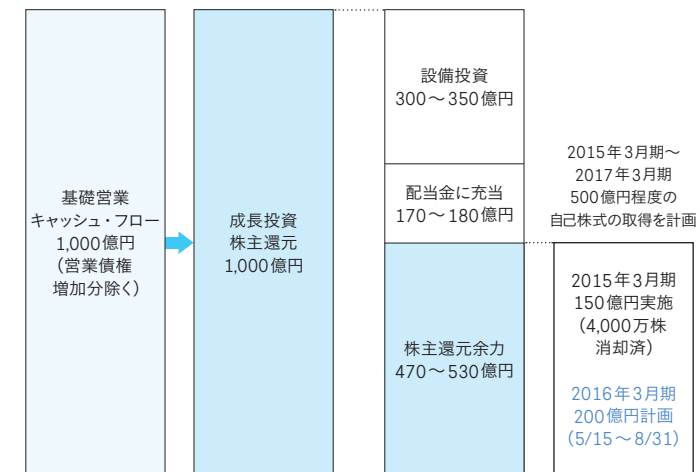
自己株式の取得および消却の実施

2017年3月期を最終年度とする3年間の中期経営計画において、成長戦略と財務戦略の推進による企業価値向上をめざしています。財務戦略においては、3年間で創出されるキャッシュ・フローを有効活用し、成長投資と株主還元を強化します。

その一環として、中期経営計画期間内に総額500億円程度の自己株式の取得を実施し、ROE 6%以上の早期達成とさらなる向上、および株主利益の増大をめざします。

以上の考え方のもと、2015年3月期は約150億円の自己株式の取得、ならびに4,000万株の自己株式の消却を実施しました。また、2015年5月より、総額200億円を上限とする自己株式の取得をすすめています。

キャッシュ・フローの活用



ビジネスモデルの革新により、 新たな価値創造をめざします。

丸井グループは、小売とカードを一体化した独自のビジネスモデルと、時代の変化に対応した革新のDNAで、これまでの発展の礎を築いてきました。加えて、お客さまや従業員とも一体化した事業活動の推進をめざす共創経営の実践で、新たな企業価値の創造にチャレンジしています。



青井 浩
代表取締役社長
代表執行役員

丸井グループの歴史と革新のDNA

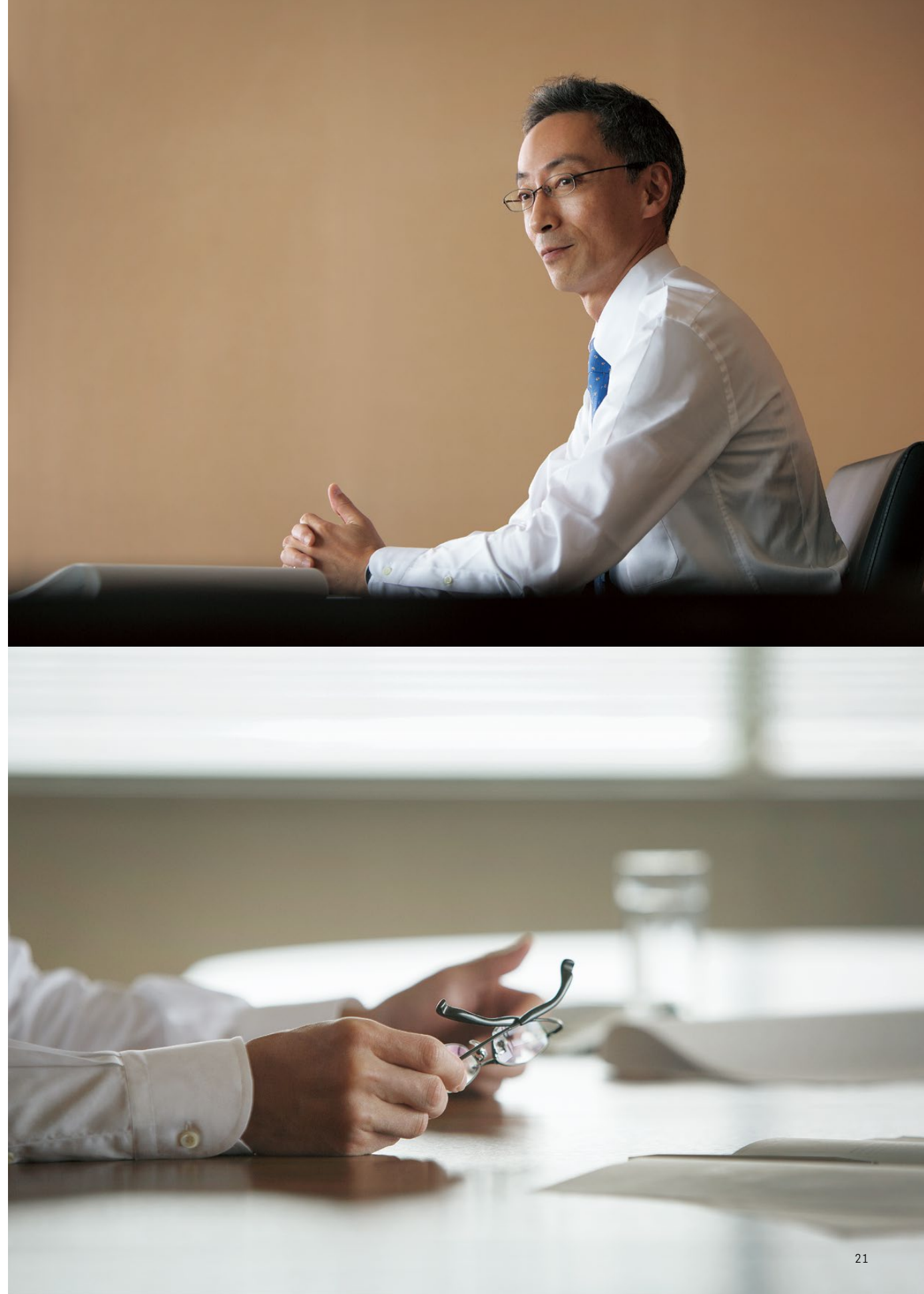
1931年に私の祖父にあたる青井忠治によって丸井は創業されました。創業時は、家具を月賦という分割払いで販売する割賦販売をおこなっていました。現在の丸井グループの小売とカードが一体になったビジネスモデルの原形はこの時すでにつくられ、その独自性は長く受け継がれることになりました。創業者は、割賦販売の近代化を図ることで丸井を急成長させ、1960年には日本最初のクレジットカードを発行しました。

1972年に私の父である青井忠雄が経営を引き継ぎ、1981年には新たなビジネスとして、クレジットのノウハウを活用したキャッシング(小口消費者ローン)を開始しました。1980年代半ばには、若年層向けファッションとクレジットカードを組み合わせたユニークなビジネスモデルを確立し、丸井は急成長を遂げました。そして1990年には30期連続の増収増益を達成するなど、日本の小売業界において、確固たるポジションを築きました。

しかし、1990年代に入ると、日本経済のバブル崩壊と共に「ヤング×ファッション×クレジットカード」というビジネスモデルが環境変化に適応できなくなり、当社は長い停滞期を迎えました。2005年には、私が経営を引き継ぎましたが、私の使命は丸井の革新のDNAを活かし、時代に適応した新しい企業価値創造のビジネスモデルを再構築することでした。

企業価値創造へのチャレンジ

小売やカード事業の復活に向けた課題は多々ありましたが、経営を引き継いだ当時最初に取り組んだのがクレジットカードの革新でした。これは2007年以降に貸金業法の改正が予定される中、キャッシング事業の先行きが不透明になっていたからです。そこで法改正がおこなわれる1年前の2006年に、それまで発行していた「赤いカード」と呼ばれるインハウスのクレジットカードに替えて、新たに「エポスカード」の発行を開始しました。



新たなステージに向けて、「小売事業の革新」と 「小売とカードが一体となったビジネス」に 磨きをかけてまいります。

「エポスカード」はVISAと提携することで、お客さまがマルイの店舗だけではなく世界中のVISA加盟店でご利用いただけるようになりました。本業と連動するショッピングクレジットの取扱高を拡大することで、キャッシング事業の収益の落ち込みをカバーする戦略を立てたのです。

しかし、貸金業法改正の影響は予想を大きく上回るものでした。当社でも、金利引き下げによる利益消失や、旧金利時代の利息の顧客への返還が、実に2014年まで9年間続き、この損失は少なく見積もっても1,000億円から1,500億円程度にもなりました。この間、2度の赤字決算を余儀なくされるなど、厳しい事業環境に直面しました。

その一方で、ショッピングクレジットの取扱高は毎年着実に伸長し、またキャッシング事業も底打ちするなど、ここ

数年はカード事業の躍進が、新たな企業価値創造に大きな役割を果たすまでに変貌を遂げました。時間はかかりましたが、これまで続けてきた革新が実を結び始めたと手応えを感じています。

新たな成長ステージに向けて

次に取組んだのが、小売事業の革新です。それまでは、ヤングやファッションに特化した戦略で「ヤングのマルイ」「ファッションのマルイ」といわれていました。そこから新たな戦略へのシフトを、有楽町に出店した2007年から段階的にスタートしました。



2006年
VISAと提携した「エポスカード」



2007年
有楽町マルイ



2014年
ショッピングセンター型店舗1号店「町田マルイ」



2014年
ハウステンボス エポスカード

いうまでもなく、日本社会は少子高齢化時代に入り、若者マーケットは急速に縮小することが明白でしたので、早急に対応する必要がありました。そこで、若者をターゲットにしたファッション商品中心の店づくりを根本から見直し、幅広い年代のお客さまに支持されるよう、雑貨や飲食の売場を増やすなどライフスタイル型の店づくりを推進しました。しかしこの取組みは、お客さまには喜んでいただき客数も増えましたが、収益性が悪化するという想定外の結果になりました。

この難題解決に数年の時間を要しましたが、その答えは店づくりのフォーマットにありました。これまでの(株)丸井の店づくりは百貨店型で、消化仕入をベースとした収益構造でした。これをショッピングセンター(SC)型店舗に転換することで、店づくりをファッション中心からライフスタイル中心にしても利益の向上が実現できるとわかりました。ショッピングセンター型店舗に転換すると、商品売上は家賃収入に置き換わるため、見た目の売上高は減少しますが、利益は改善します。このビジネスモデル革新により、転換が可能な面積に対し約7割の転換が終了する2017年3月期以降、小売・店舗事業の営業利益は段階的に高まっていく見通しです。

ひとつのマルイグループ

当社グループは、歴史的に小売とカードが一体となったビジネスモデルで独自の企業価値を創造してきましたが、その強みにはさらに磨きがかかっています。セグメント別の収益面から見ると、カード事業が今日の業績を支え、今後も収益拡大のけん引役になることがわかれると思います。しかしこれも、小売・店舗事業があつてのもので、カード事業を単独で切り離れた時にこれだけの強みを発揮できるわけではありません。

例えばエポスカード会員の8割はマルイ店舗での入会です。小売のノウハウを持つ社員が、お客さまがショッピングをされるタイミングでカード利用をおすすめするので入会率が高いのです。加えて店頭即時発行により、すぐにご利用いただけるので利用率も高まるなど、小売事業と一体化していることによる優位性が充分に発揮されています。提携カードにおいても、小売での経験を活かした人材が、提携先での施設価値向上の大きな力になっています。

一方、小売・店舗事業においては「エポスカード」があることで、お客さまにはクレジットによるショッピングを楽しんでいただくオプションをご提供することができ、売上拡大

お客様の「しあわせ」や「感動」を共有し、
これまでにはなかった価値を丸井グループの中に
見出していただくことが、共創経営のめざすところです。

につながっています。このように、マルイのお客さまはエポスカードのお客さまでもあり、またマルイの小売ノウハウがカード事業の拡大を下支えするなど、グループの事業や人材が相互に重なり合うことで、他社にはない事業価値を生み出しています。

こうした、「ひとつのマルイグループ」ともいえる一体的な重なりは、これまで自然におこなわれてきましたが、今後はこの強みをさらに際立たせるために、意図的かつ戦略的に施策と重ね合わせていきたいと考えています。

共創経営をめざして

当社グループには、創業以来のクレジット事業で培ってきた基本精神として「信用はお客さまと共に創りあげるもの」という考え方があります。信用(クレジット)は、お客さまの年齢や職業に応じて私たちがお客さまに与えるものではなく、お客さまを信じることで一緒につくっていくというものです。この考えをあらゆるステークホルダーの皆さまとの関係づくりにおいても大切にすることで、会社の発展と社会の発展とを両立できる経営を実践していきます。今、世の中は「モノの豊かさ」から「ココロの豊かさ」を求める

時代に変化しています。これにより、生活者の関心は、「モノ」から「ライフスタイル」に移り変わり、「みんなと一緒に」から「自分らしさ」を追求するようになりました。また、大量消費時代の終焉は、売り手市場から買い手市場への転換を促進し、顧客である生活者のニーズを考慮しない消費の押し付けは成り立たない時代になりました。

当社グループがめざす共創経営とは、言葉を変えれば「お客さまと共に」を徹底追求することです。店づくりにおいても、モノづくりにおいても、新たなサービスの提供においても、徹底的にお客さまのご要望をうかがい、共に創りあげる姿勢を貫くことが何より大切だと考えています。これにより、お客様の「しあわせ」や「感動」を共有し、これまでにはなかった価値を当社グループの中に見出していただくことが、共創経営のめざすところです。こうしてお客さまと共有できる価値づくりをすすめることが、結果として企業価値向上につながるものと確信しています。

これからも当社グループの経営にご期待をお寄せいただくと共に、変わらぬご支援を賜りますようお願い申し上げます。

2015年8月

2015年3月期の業績概要

当期は、3カ年にわたる中期経営計画の初年度でしたが、ほぼ計画どおりの業績を達成することができました。これにより、売上総利益は4期連続、営業利益は6期連続の増益となりました。

小売・店舗事業は、消費税増税の影響もあり減収減益となりましたが、計画値を上回ることができました。現在、従来の消化仕入中心の百貨店型から、定期借家契約のショッピングセンター(SC)型へのビジネスモデル転換による収益改善に取り組んでおり、その道筋も徐々に見えてきました。

また、今後の業績をけん引する役割を担うカード事業は、年間取扱高が1兆円を突破するなど順調な成長軌道にあり、売上高、営業利益共に2桁の伸長となりました。

3年間の営業キャッシュ・フローは すべて成長投資と株主還元に分

当社グループは、2017年3月期を最終年度とする3カ年の中期経営計画において、成長戦略と財務戦略の推進による企業価値の向上に取り組んでいますが、当計画における目標値と2015年3月期の実績は以下のとおりです。

経営目標	2015年3月期	2017年3月期(目標)
営業利益	280億円	360億円以上
ROE	5.2%	6.0%以上

これを実現するための財務戦略の要は、中期経営計画期間中の3年間でグループ事業から創出が見込まれる営業キャッシュ・フロー1,000億円を、すべて成長投資と株主還元に分する点にあります。これによりROE目標



企業価値の向上に向けて、 ROE目標を早期に達成します。

企業価値の向上に向けて、グループ事業から創出が見込まれる営業キャッシュ・フローをすべて成長投資と株主還元に分します。利益水準に合わせた適正な資本構成の実現に向け、今後も積極的な財務戦略を展開していきます。

Motoshiko Satoh

佐藤 元彦
取締役 専務執行役員 CFO

6%を早期に達成すると共に、2018年3月期以降の早い時期にROE8%、さらに10%以上をめざしていきます。

キャッシュ・フローの配分については、新店開設などの設備投資(=成長投資)に300~350億円を振り向けます。また株主還元として、配当金に170~180億円、自社株買い*1に500億円程度を充当する予定です。なお、カード事業の運転資金の増加に対しては、すべて外部からの資金調達を想定しています。

*1 P19 自己株式の取得および消却の実施

自社株買いと配当を両輪に

株主の皆さまへの利益還元を着実にすすめる

株主の皆さまに当社株式を長期保有していただくために、安定的・継続的な配当を実施すると共に、積極的な自社株買いで株主利益の増大をめざしています。

配当については、2013年3月期以降、業績の回復に合わせ、配当性向30%以上を目安に増配をおこなっています。これにより、当期の配当金は前期比1円増配の19円、配当性向は32%となりました。

株主還元と配当性向

	2013年 3月期	2014年 3月期	2015年 3月期	2016年 3月期(予定)
年間配当	15円	18円	19円	22円
配当性向	31%	32%	32%	32%
総還元性向	31%	32%	125%	146%

一方、自社株買いについては、先の方針に基づき、当期は総額150億円(1,072万株)の取得を実施しましたが、今後も順次2017年3月までに約350億円程度の取得を予定しています。また自己保有株式4,000万株(発行済株式総数の12.55%に相当)の消却を2015年3月におこないました。

今後も、株主利益の増大と利益水準に合わせた適正な資本構成の実現に向け、株主の皆さまへの還元を適宜おこなってまいります。

ビジネスモデルの転換に対応した

新経営指標「グループ総取扱高」を導入

近年すすめているビジネスモデルの転換に対応するため、経営実態をよりの確に表す新たな経営指標を導入します。これにより、2016年3月期の業績予想および業績報告においては、利益成長とリンクするトップライン指標として「グループ総取扱高」を開示すると共に、小売・店舗事業の売上高の会計基準を見直し*2、その表記も「売上高」から「売上収益」に変更します。

*2 P19 新経営指標「グループ総取扱高」の導入

当社グループの売上高は、構造的には小売・店舗事業が大半を占めています。しかし今後、ビジネスモデルの転換で店舗のSC化がすすむ中で、商品売上高は家賃収入へと切り替わるため、見た目の売上高は漸減傾向を示すこととなります。一方、小売・店舗事業における収益性の改善やカード事業の伸長により、売上総利益や営業利益は成長トレンドにあることから、トップライン指標としての「売上高」と、利益指標との間にミスマッチが生じつつありました。

今回の新指標導入により、中期経営計画の進捗を図る経営成績をよりの確に表示し、経営指標としての有用性が高まるものと考えています。

2015年8月

社外取締役メッセージ

丸井グループは、過去の成功体験に依存することなく、積極果敢な革新で新たな活路を開こうとしています。

堀内 光一郎

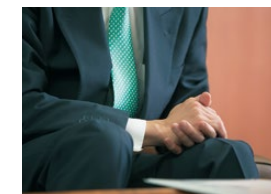
堀内 光一郎

社外取締役
富士急行株式会社 代表取締役社長



丸井グループの社外取締役に就任以来、私は社外の視点を大切にしながら、経営への助言・提言をおこなってきました。一般に、社外取締役の役割は、経営が内輪の理論に陥ったり、自社の常識が世間の非常識となったりしないよう、経営にけん制機能と緊張感を与えることだと考えています。ただ、これまでの丸井グループの経営を見る限りそうした懸念はなく、コーポレート・ガバナンスは健全に機能していると考えています。

丸井グループの強みは、適切なリスクテイクをしながら時代の変化に適応し、革新に常に挑戦している点にあります。小売事業とカード事業を融合したビジネスモデルで、これまでの事業基盤を築いてきた丸井グループですが、少子高齢化や



消費者のモノ離れといった事業環境への対応は、大きな経営課題です。しかし、そうした中でも丸井グループは過去の成功体験に依存することなく、積極果敢な革新で新たな活路を開こうとしています。小売におけるビジネスモデル革新や九州エリアへの出店、「エポスカード」による事業の躍進は、まさにそうした経営姿勢の象徴といえます。

丸井グループのガバナンス体制は、今期からまた新たなステージに入ります。私は、自らに課せられた責務を再認識し、株主や投資家の皆さまのご期待に沿えるよう、丸井グループの企業価値の向上に努めてまいります。

2015年8月



社 外取締役としての私の役割は、丸井グループの持続的な成長を促し、中・長期的な企業価値の向上を図るための助言をおこなうことだと思っています。私はこれまで、経営アドバイザーとして多くの企業変革を支援する仕事に従事してきましたので、そうした知見を活かして、着実な成長を遂げることができるよう、経営をサポートしたいと考えています。また、経営人材開発や組織開発も私の専門領域なので、経営面から人の成長を促すための環境整備に注力しています。

丸井グループの強みは、経営の革新性と多様性を活かした組織にあると感じます。ここ数年、小売・店舗事業を中心にビジネスモデルの革新に取り組んでいますが、「人の成長＝企業の成長」を経営理念に掲げるとおり、失敗や変化を恐れない企業文化があります。また組織面でも人材の多様性を尊重し、職種変更の推進など組織の活力を促すための施策の数々は、丸井グループ

の将来価値を確実に向上させるはずで。私はこうした考えに共感し、良いところをさらに進化させていきたいと思っています。

そして取締役会もまた、重要案件の承認・決裁をするだけでなく、経営の課題や方向性等について自由闊達で建設的な意見交換をする場であればなりません。私は、社外取締役という立場を活かし、取締役会での議論がより活性化するよう努め、さらなる企業価値向上に貢献していきたいと考えています。

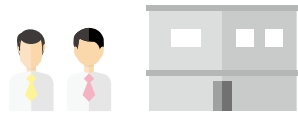
2015年8月

人材の多様性を尊重し、
組織の活力を促す施策の数々は、
丸井グループの将来価値向上に
つながるはずで。

岡島 悦子
社外取締役
株式会社プロノバ代表取締役社長



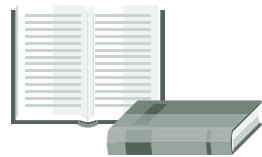
84年



のれん分けを受け開店
「創業1931年」

家具を主体に扱う月賦販売店として
東京・中野に開店
スタート時の従業員は2名

40年



1975年に死去した
「創業者没後節目の年」

同時に戦後70周年の節目でもある2015年、
創業者の伝記が小説『景気を仕掛けた男』
(著者：出町譲／幻冬舎)として出版

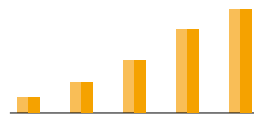
1億円



1962年の年末商戦
「日商1億円の大台突破」

1931年にのれん分けを受け開店して以来、
1962年12月に初めて日商が1億円を突破
当時の年商は約72億円

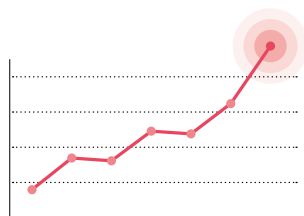
2,993億円



前期を更新し過去最高
「カード債権残高」

リボ・分割払残高+カードキャッシング残高の合計（一回払いを除く）
ショッピングクレジットの伸長と、
カードキャッシングの底打ちが相まって、
「エポスカード」の有利子債権残高が記録更新

7年ぶり



丸井グループの時価総額
「5,000億円回復」

2015年6月、時価総額が5,000億円回復
貸金業法改正の危機を乗り越え、
7年ぶりに突破

500万円



戦時体制下の一時閉鎖
「売りつくし売上高」

1941年商業活動規制により、
5店舗を一時閉鎖
6～7月に廃業売りつくしを実施

共創のビジネス

私たちがすすめる「共創のビジネス」は、豊かなライフスタイルを求めるお客さまに、
小売とカードの融合を通じて、「しあわせ」を提供することです。



*中央の画像は、「博多マルイ」が出店させていただく「KITTE博多」の完成イメージ。画像は日本郵便株式会社さまからのご提供です。

革新と進化の歴史

1931年、創業者青井忠治が東京・中野に最初の店舗を開設して以来、当社グループは、お客さまのニーズの変化に対応するため、数々の革新・進化にチャレンジしてきました。現在では、小売・店舗事業を中心に、カード事業、小売関連サービス事業を展開する企業グループとして成長しています。この成長の原点は「景気は自らつくるもの」という創業者の商売哲学に秘められたチャレンジ精神にあります。常に新たな革新に向かう経営姿勢は、現在の丸井グループ各社に脈々と受け継がれ、次の成長を生み出す原動力となっています。

時代の消費ニーズ 家具・洋服



1931年
「丸二商会」より、のれん分けを受け
中野に独立開店



1947年
戦前の本店跡に中野本店を再興



1950年
月賦再開のチラシ



1960年
日本初のクレジットカード発行



1962年
当時業界最大の新宿店
(現 丸井新宿東口ビル)
を開設

時代の消費ニーズ 耐久消費財



1969年
テレビコマーシャル
「丸井はみんな駅のソバ」



1972年
「丸井クレジットメンバーズ制度」を発売
新カード発行



1974年
ニュー新宿店
(現 新宿マルイ本館)を開設
首都圏の大型店舗
政策本格化

時代の消費ニーズ ファッション



1983年
日本初の国際規格準拠の
磁気カード発行

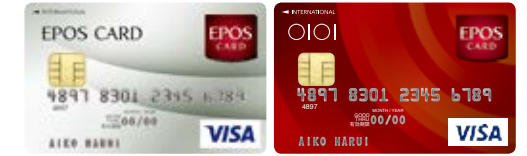


1985年
初の食品売場を併設した
上野店 (現 上野マルイ) を開設



1987年
テレビコマーシャル
「時代がそろっています」

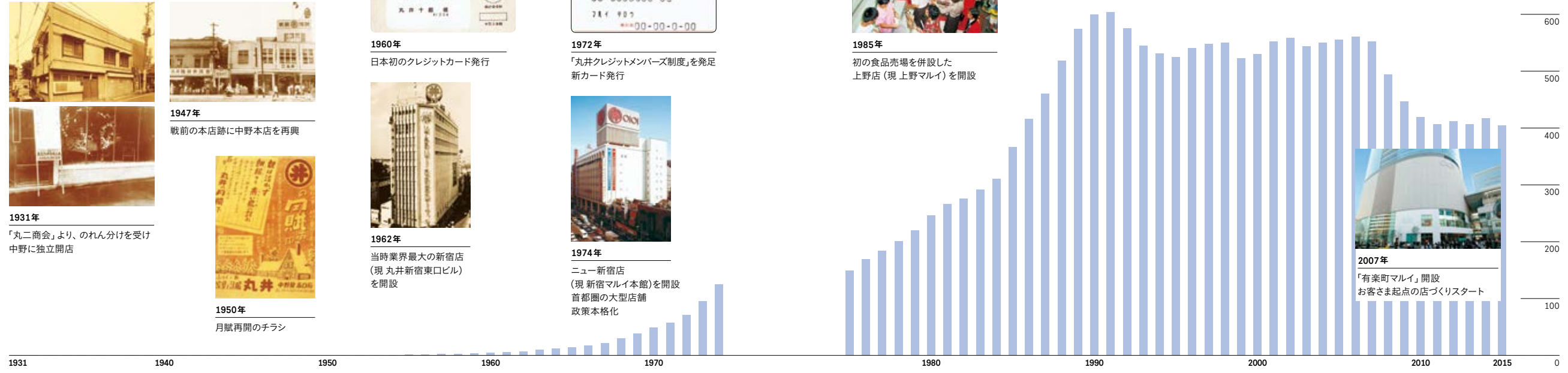
時代の消費ニーズ ライフスタイル



2006年
世界初 店頭即時発行 汎用性 ICカードの「エポスカード」を発行



2013年
タブレット端末でのカード発行を
全店で開始



月賦からクレジットへ発展

1931年、青井忠治が東京・中野駅前に26歳で独立創業。戦時中やむなく5店舗を閉鎖したものの、1946年には戦後最初の仮店舗を中野に再開。1960年には「月賦」を「クレジット」に改称、1966年には業界初のコンピュータを導入するなど、割賦販売の近代化をすすめる。

OIOI導入・店舗の大型化推進

1972年、青井忠雄が社長に就任。1973年には、新しい企業イメージ戦略として「OIOI」キャンペーンを開始。1974年開店の「ニュー新宿店」など、首都圏店舗の大型化を推進。1977年には全店オンラインが完成、急速な企業規模の拡大を支える。

「ヤングの丸井」高成長

1981年には小口消費者金融に進出しキャッシングを開始。商品とサービスを提供する業態が誕生。1980年代半ば、新規大型出店や既存店大型化と共に、高感度なファッションの提供により、「ヤングの丸井」としての評価を確立し高成長を遂げる。

業態開発・ネットワークの拡充

1990年は、30期連続の増収増益を達成。インテリア「インザルーム」、スポーツ「フィールド」などの新業態を開発すると共に、1998年には都市型ファッションに特化した主力5店舗を、「マルイシティ」に名称変更するなどネットワークの拡充を推進する。

丸井グループの新たな世紀

2000年にはキャッシングの返済方法にリボリング機能を備えた新「赤いカード」を発行。またファミリー業態の「マルイファミリー志木」、初の郊外型SCへの出店「マルイファミリー海老名」など新たな成長戦略を展開する。

豊かなライフスタイル

2005年、青井浩が社長に就任。これまでの若者向けファッション中心の店舗から、幅広い年代のお客さまにご利用いただけるライフスタイル型の店舗に進化。「なんばマルイ」をはじめ「有楽町マルイ」「京都マルイ」が誕生。「赤いカード」はライフスタイルを全般的にサポートする「エポスカード」に進化する。

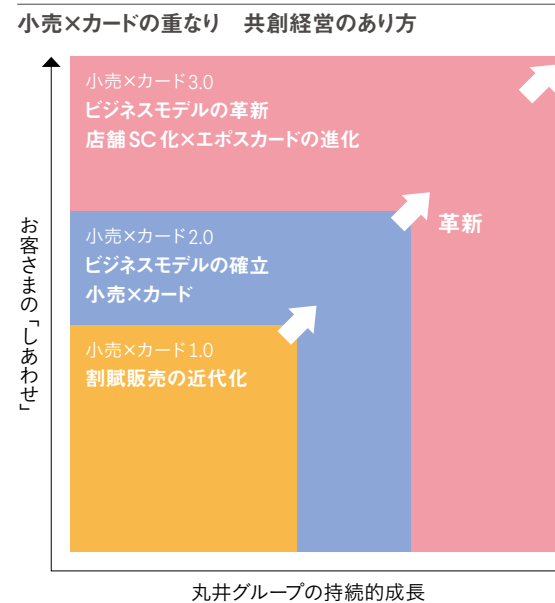
「ライフスタイル共創企業」への革新

これから丸井グループがすすむべき方向性は、創業以来、小売とカードの融合を通じて培ってきた丸井独自のDNAをベースに革新と進化を図り、豊かなライフスタイルを求めめるお客さまに、丸井独自の店舗・サービスを通じて、「しあわせ」をご提供していくことです。

小売とカードが融合したDNA

丸井グループは、単なる小売業でもなく、カード会社でもなく、小売とカードが一体化し、自然に重なり合った独自のビジネスモデルを展開しています。これは分割払いを前提としてスタートした家具販売の創業期から、今日に至るまで変わることのない、丸井独自のDNAです。

分割払いは相互信用に基づくビジネスです。丸井はお客さまを信用してお金を一時お立替えし、同じようにお客さまには丸井の商品を信用いただき、ご購入いただく。このように創業時から受け継いできたDNAをベースに、その時々、その時々の時流に合わせて革新・進化させてきたのが丸井の歴史といえます。その中心にあるのは、お客さまに「しあわせ」を感じていただくことを第一とする考え方です。



「ライフスタイル共創企業」への革新

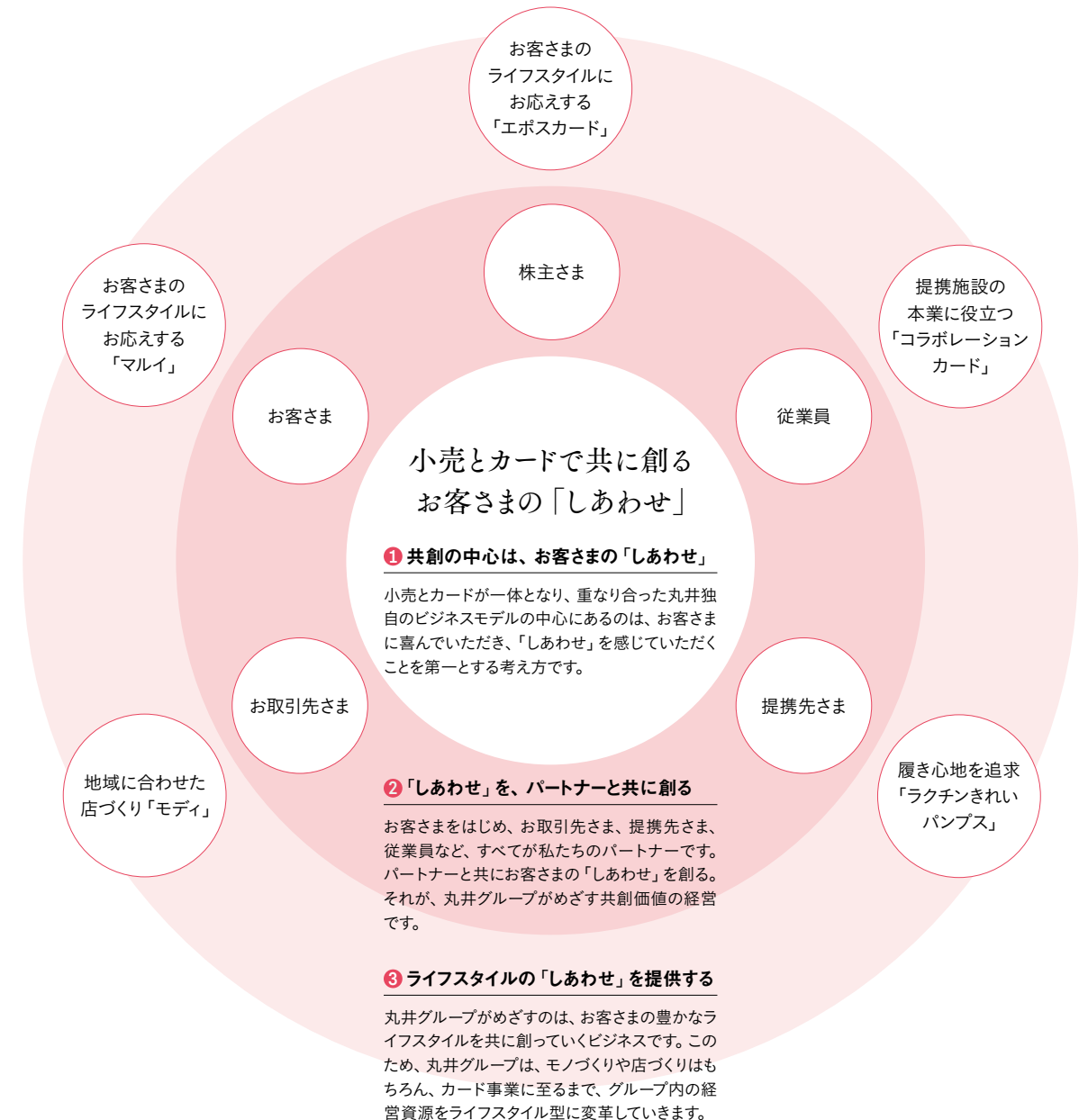
日本では消費行動において、「モノの豊かさ重視」と「ココロの豊かさ重視」が逆転し、お客さまが求める消費は日常生活を楽しく快適にするための消費、つまり生活の満足度や幸福度を高める「ライフスタイル」型の消費に変化しています。こうした変化を前に、丸井グループでは、これまでの「若者×ファッション」を中心としたビジネスから、年代を越えた幅広いお客さまのライフスタイルにお応えしていくために、モノづくり、品揃え、店づくり、接客、サービス、さらにそれらをサポートするカードなどのすべてを見直す大きな革新に着手しています。

これまで	これから
若者 × ファッション × 赤いカード	全世代 × ライフスタイル × エボスカード
消化仕入型店舗	定期借家契約型店舗

丸井グループがめざす共創経営

「ライフスタイル共創企業」をめざす丸井グループの中心にあるのは、

- ① 小売とカードの一体化で創る、お客さまの「しあわせ」です。
 - ② この「しあわせ」を丸井は、お客さまをはじめとしたパートナーとのつながりを通じて共に創っていきます。
 - ③ そして、小売とカードの融合を通じて、お客さまに豊かなライフスタイルの「しあわせ」をご提供していきます。
- この3つをつなげたものが、丸井グループがめざす共創経営です。



革新 01

新たなカードビジネス

「共創経営」をめざす丸井グループの革新の先陣を切ったのは、カードビジネスの革新です。お客さまの「しあわせ」の伸びしろを広げていくため、従来のマルイ店舗中心のハウスカードを抜本的に見直し、マルイ店舗内はもちろん、店舗外や商圏外でもご利用いただける汎用カード「エポスカード」へ転換。お客さまの利便性が飛躍的に向上しました。

お客さまの「しあわせ」を広げるカードへ

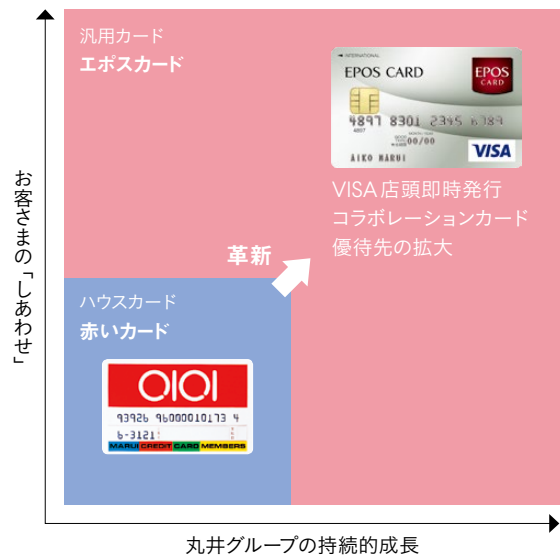
当社グループは、お客さまのライフスタイルのニーズに対応していくため、2006年3月、従来の「赤いカード」から「エポスカード」への転換をおこないました。

従来のカードとの大きな違いは、「赤いカード」があくまでマルイ店舗を利用するサポートツールであったのに対して、新しく生まれ変わった「エポスカード」は、マルイ店舗の枠を越え、汎用カードとなったことです。これにより、「エポスカード」は、衣・食・住・遊・知・健・美など、当社グループがめざすライフスタイル全般を支援するカードに革新し、進化を続けています。

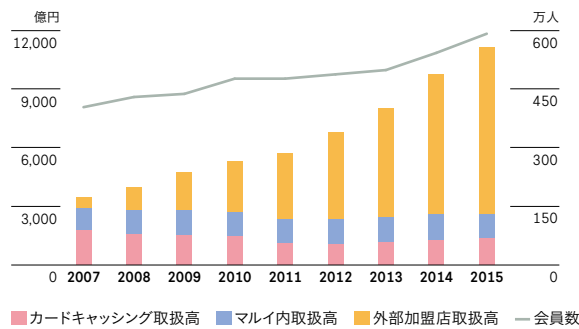
「エポスカード」の強み

「エポスカード」発行から9年経過した2015年3月期、会員数591万人、年間取扱高1兆円を達成しました。こうした成長を実現した強みの1つは、小売経験を活かした丸井グループの人材と組織の活用です。人材面では、小売のノウハウを持ったスタッフが小売視点で接客をします。組織面では、丸井グループ内で情報システムの開発を迅速におこなう体制が整備されています。2つ目は独自性の高いカードの仕組みです。世界初となるICチップ搭載のVISAカードの店頭即時発行やゴールドカードへの店頭切替。また会員のお客さまがすべての提携先の優待を利用できるコラボレーションカードなどの仕組みです。

カードの革新



「エポスカード」の会員数・年間取扱高

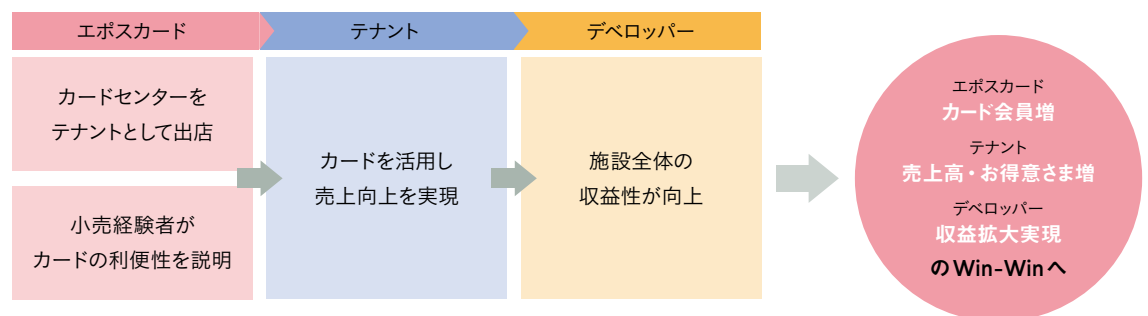


ライフスタイル共創を広げる「エポスカードネットワーク」

「エポスカード」は、1人のお客さまに1枚の発行となっており、すべての会員は提携先から提供された特典を共有できます。また、提携先間では会員を相互に送客しあえるネットワークを持っているのが特長です。今後ともさらに提携先を拡大し、このネットワークを拡充、さらに強固なものにしていきます。



商業施設の収益性を高める「エポスモデル」



革新 02

新たなストアブランド

「ライフスタイル共創企業」をめざす丸井グループの革新の2つ目は、これまでの消化仕入型店舗から、ライフスタイルニーズにお応えするショッピングセンター（SC）型店舗へと転換することです。すでに「モディ」3店舗を通じて運営ノウハウを蓄積しており、2018年をめどにマルイ全店舗をSC型店舗に革新していきます。（一部オーナーさまの承諾のない店舗を除く）

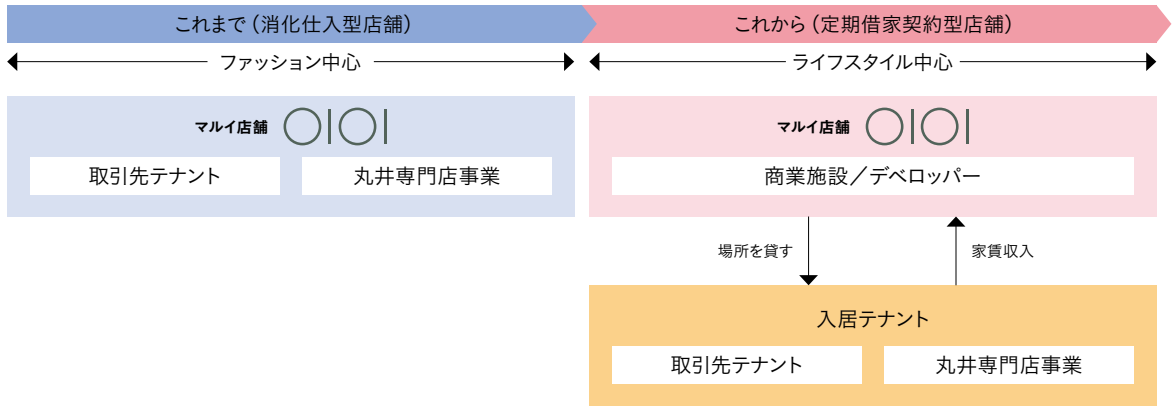
お客さまの「しあわせ」を広げる店づくり

丸井グループは、従来強みとしてきた「若者×ファッション」を中心とした店舗を、「全世代×ライフスタイル」のSC型店舗フォーマットへと、ビジネスモデルの転換をすすめています。

取引先売場の運営を消化仕入型から定期借家契約型（ショッピングセンター型）の運営方式に変更すると共に、これまでアパレルに偏重していた商品カテゴリーの構成を見直し、お客さまの支持の高い飲食や雑貨を増やすことで、入店客数や買上客数の増加を図り、収益の向上を実現していきます。

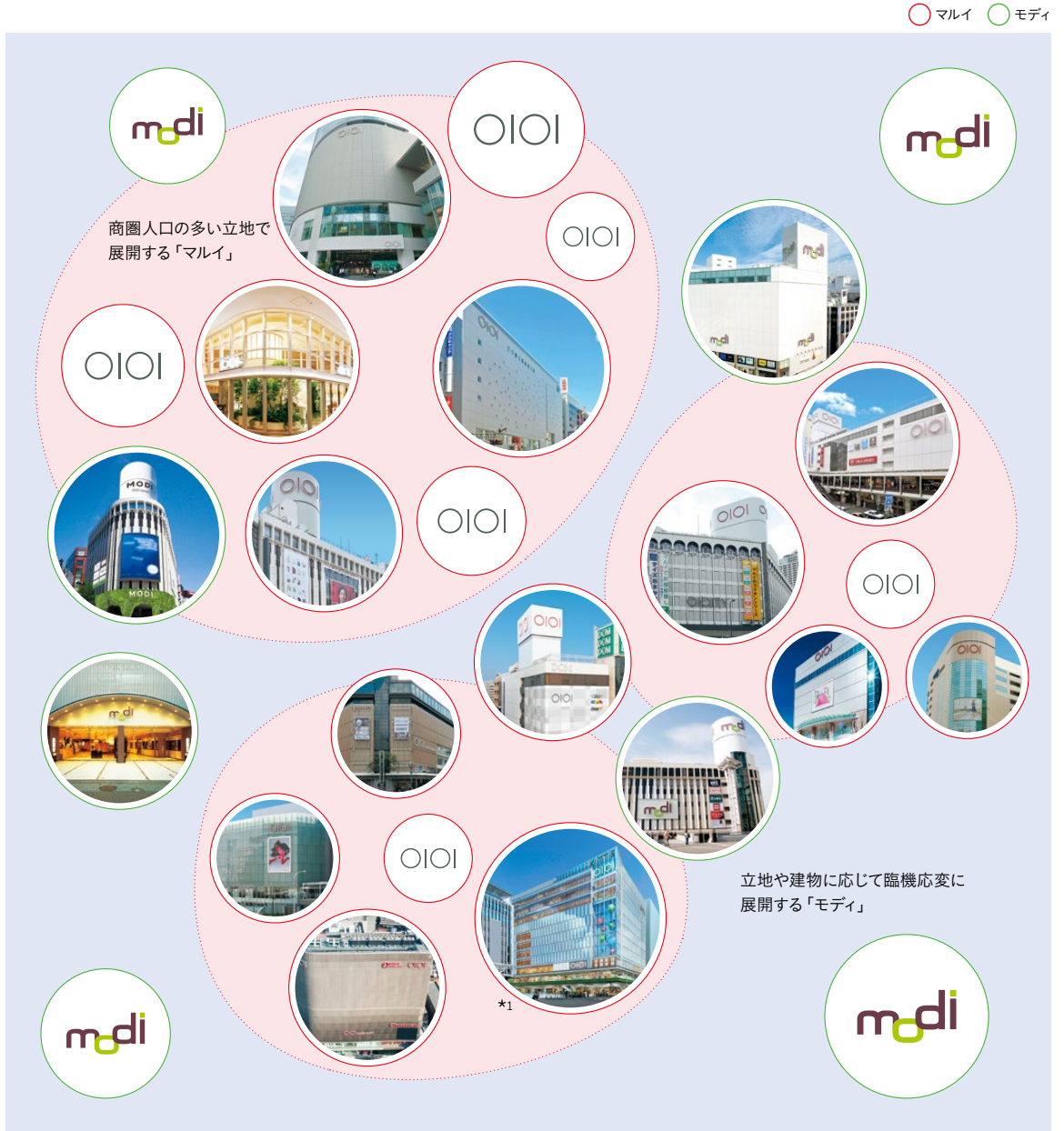


全店舗のフォーマットを革新



今後の成長戦略を支える2つのストアブランド

丸井グループには、「OIOI」のロゴの認知度を持つ「マルイ」と、グループ会社（株）エイムクリエイツが運営する「モディ」の2つのストアブランドがあります。主に商圏人口の多い立地で展開する「マルイ」と、立地や建物に応じて臨機応変に展開する「モディ」の2つのストアブランドで全国展開を加速していきます。



*1 画像は「博多マルイ」が出店させていただく「KITTE 博多」の完成イメージ。画像は日本郵便株式会社さまからのご提供です。

商圏人口の多い立地
商圏人口の少ない立地

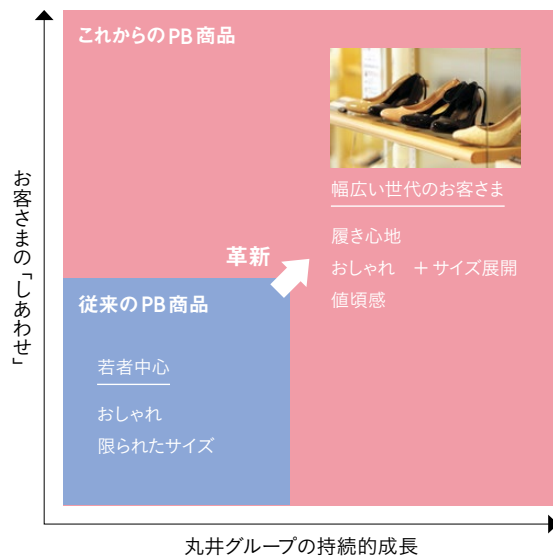
新たなプライベートブランド展開

「ライフスタイル共創企業」をめざす丸井グループの革新の3つ目は、プライベートブランド (PB) のモノづくりです。お客さま一人ひとりのライフスタイルニーズにお応えできるよう、商品の企画～製造～販売に至るまで、お客さまの声をうかがいながら、グループ各社が一体となり、共にモノづくり・売場づくりをすすめています。

お客さまの「しあわせ」を広げる靴づくりへ

丸井グループのモノづくりのポイントは、お客さま・社会・ライフスタイルの市場や価値観を知り、お客さまが知らずに諦めている潜在ニーズを探し、新たな価値を創造しお応えすることです。中でもこの取組みがすすんでいるのがレディースシューズ「ラクチンきれいパンプス」です。「履き心地」「おしゃれ」「値頃感」に加えて、これまでお客さまが諦めていた20.5cmや26.0cmの「サイズ」が加わり、新たな持続的成長へとつながっています。モノづくりを小売発想から生活サポート発想へと転換することで、「靴を履くすべての方のお役に立つ」という想いで、お客さまと共に靴づくりをすすめています。

PBの革新



共創の価値創造 「ひとつのマルイグループ」の連携

「ラクチンきれいパンプス」がお客さまに届くまで



グループ各社が連携し、お客さまのお手元へ



「ラクチンきれいパンプス」
累計販売数 200万足突破!



リユース&リデュース
お客さまの履かなくなったシューズを下取りし、履かなくなった原因を確認し、商品開発へ活かす



Case Study **01**
取扱高1兆円突破! 「エポスカード」



Case Study **02**
全国展開を推進!
「マルイ」×「モディ」

CO-CREATION OF VALUE

Case Study **03**
九州初出店! 「博多マルイ」



Case Study **04**
履き心地を追求!
「ラクチンきれいパンプス」



Case Study 03 画像は、「博多マルイ」が出店させていただく「KITTE 博多」の完成イメージ。
上記画像は日本郵便株式会社さまからのご提供です。



01

Case Study

取扱高1兆円突破！ 「エポスカード」

小売業を展開する当社グループならではのサービスや付加価値の提供で躍進を続ける「エポスカード」。全国展開の推進で新たな成長ステージに入りました。

2015年3月期、「エポスカード」の年間取扱高がついに1兆円を突破しました。2006年に発行を開始して以来、9年目での達成です。この間、カード会員数も591万人に達しました。特に直近4年間は、取扱高を毎年1,000億円以上伸ばすなど、「エポスカード」の成長スピードは加速傾向にあります。

当社グループでは、2019年には、年間取扱高2兆円、会員数800万人の達成を視野に、カード会員の獲得エリアをこれまでの首都圏と関西中心から全国に拡大する戦略を展開しています。さらにお客さまに便利にお使いいただけるクレジットカードをめざして、「エポスカード」はこれからも進化を加速します。



瀧元 俊和

常務執行役員
株式会社エポスカード 代表取締役社長

お客さまのメインカード化をめざし、 さまざまな革新にチャレンジ

店頭即時発行や与信システムなど、丸井グループがこれまでに蓄積したノウハウを活かし誕生した「エポスカード」は、ハウスカードから汎用カードに進化したことで「マルイ」店舗外の施設でも広く使っていただけるクレジットカードになりました。また年間100件以上にもよるシステム開発を、すべてグループ会社の(株)エムアンドシーシステムでおこなっていることも、さまざまな革新にチャレンジすることができた原動力となっています。こうした背景のもと、ゴールドカードの店頭切替をはじめ、コラボレーションカード、タブレット端末によるカード申込み、家賃保証、スマートフォン用アプリなど、数々の施策により、ここまで順調にカード会員数を伸ばすことができたと考えています。今後もさらに提携や優待などのネットワークを強化し、お客さまのメインカード化をめざして進化していきます。



タブレット端末によるカード申込み



岡本 和彦氏

ビザ・ワールドワイド・ジャパン株式会社
代表取締役

お客さまと向き合う姿勢こそが、 ブランド価値の向上とビジネスの成長を実現

エポスカード様は、「ICチップ搭載VISAカード」の店頭での即時発行という、世界的にも最先端の取組みを実現されている会社です。そして当社が提携するカードの中で最も勢いのあるカードの1つです。また、さまざまな商業施設との提携により、マルイ店舗外での利用率向上や、マルイ店舗がない地域での会員拡大を実現されています。「エポスVISAカード」が他社と違った魅力あるカードとしてお客さまに支持されているのも、小売業で培ったノウハウがあつてのことだと考えます。丸井グループは1960年当時から、ハウスカードによる独自のクレジットカードビジネスを展開されていました。そして、そのDNAが現在も社員一人ひとりに受け継がれ、お客さまと向き合うことで「エポスカード」の価値が高まり、会員数、利用率、取扱高共に好調に推移しているのだと思います。



「エポスカード」カウンター (MALera (モレラ) 岐阜)

02

Case Study

全国展開を推進！ 「マルイ」×「モディ」

今後、「マルイ」と「モディ」の2つのストアブランド展開で、小売・店舗事業のショッピングセンター（SC）化に向けたビジネスモデルの革新を推進し、「ライフスタイル共創企業」をめざします。



「マルイ」と「モディ」。丸井グループの小売・店舗事業は、今この2つのストアブランドで、新たな未来を切り開こうとしています。「マルイ」は、これまでのマルイ店舗をショッピングセンター型のお店として、よりお客さまのニーズにお応えする店づくりをめざしています。一方「モディ」は、立地や商圈特性、店舗規模の点など、従来

の「マルイ」店舗とは異なったコンセプトが必要な場面で、既成概念にとらわれない、より独自性の高い店づくりをめざしています。

この2つのブランドを柔軟に展開することにより、「ひとつのマルイグループ」として全国展開を推進していきます。



青野 真博
執行役員
株式会社丸井 常務取締役 店舗事業本部長



小山田 薫
株式会社エイムクリエイツ 常務取締役 商業・広告事業本部長

SC化の推進によって、 見えてきた課題を解決し進化していく

「町田マルイ」は、2014年春にショッピングセンター（SC）型店舗への転換を果たした第1号店です。「町田マルイ」は、お客さまのニーズに基づきライフスタイルカテゴリーの面積を4割から7割に拡大したことで、食物販のテナントなどが寄与し、買上客数は2.6倍に伸長しました。また新規カード会員数も、客層の拡大により2桁伸長しました。一方、相場家賃を下回っている区画の損益を改善したものの、初のSC化店舗としてノウハウが不足したことにより、店舗損益が計画を下回りました。その後の横浜・吉祥寺など既存店のSC化では、町田での課題を活かした結果、SC化した区画のほぼすべてで収益性が改善しました。今後は「ひとつのマルイグループ」として、「マルイ」と、(株)エイムクリエイツが運営する「モディ」を立地・規模に合わせ柔軟に展開していきます。

地域特性に合わせた、 柔軟で独自性のある店づくりが強み

「モディ」の特長は、政令指定都市を中心に展開を図る「マルイ」店舗とは異なり、比較的小さな地方都市を含めて、地域に合わせた柔軟な店づくりで出店している点です。それまで赤字が続いていた町田・戸塚・川越の「マルイ」3店舗を「モディ」にリニューアルし、黒字化を実現しました。現在の「モディ」3店舗はそれぞれ、ライフスタイル型、地域密着・デイリー型、専門店の集合型など、地域特性を活かした店づくりを展開しています。「マルイ」を太陽のような「恒星」と位置づけるならば、「モディ」は「マルイの惑星」として、地方都市・衛星都市など出店範囲が広く、丸井グループの全国展開のきっかけづくりになると考えています。2015年秋オープン予定の「渋谷モディ」は、東京の新しいライフスタイルとカルチャーを表現したシンボリックな「知的商業空間」をめざしています。



2014年5月に生まれ変わった「町田マルイ」
ショッピングセンター（SC）型店舗第1弾



2015年4月に生まれ変わった
「渋谷マルイ」



2015年秋にオープン予定
「渋谷モディ」



「博多マルイ」が出店させていただく「KITTE博多」の完成イメージ。上記画像は日本郵便株式会社さまからのご提供です。

03

九州初出店！「博多マルイ」

Case Study

2016年春、「マルイ」が念願の九州初出店を果たします。
 加えて同店舗は、ショッピングセンター(SC)型「マルイ」のモデル店舗としての
 期待を担ってのスタートです。

「博多マルイ」が出店する福岡市は、人口152万人を抱える九州最大の政令指定都市です。その中心にあるJR博多駅の駅前という好立地に「博多マルイ」は誕生します。同店は、当社グループにとって九州への初出店というだけでなく、SC化をすすめる「マルイ」のモデル店舗となるもので、総力を結集した店づくりがすすんでい

ます。5年ぶりの新店となる「博多マルイ」は、地域の多くのお客さまのご意見を取り入れながら、地域の皆さまに育てていただけるようなお店にしたいと考えています。新たなチャレンジを始めた当社グループを象徴する存在になるはずで



西野 淳
 株式会社丸井 博多開店準備室 店長

九州や博多の魅力を発信する、 この地域ならではの店づくり

「博多マルイ」はJR博多駅前に建設される日本郵便株式会社さまの商業ビルの核テナントとして出店します。1時間以内でご来店可能な商圏人口は400万人以上、また九州を訪れる年間200万人を超える勢いの外国人観光客の玄関口としても大きな役割を担っています。

お客さまに「自分たちのお店」が福岡にできたと感じていただくために、店づくりのコンセプトからフロア設計、テナント、店舗環境をはじめ、モノづくりなどリアルな企画会議を200回以上開催し、のべ1,600名近いお客さまにご参加いただくなど、開店前からお客さまと一緒に店づくりをすすめています。また、Webサイト上に「コミュニティサイト」をオープンし、企画会議への参加が難しいお客さまにも気軽にご参加いただいています。「博多マルイ」は、九州や博多の魅力を発信できる、この地域ならではの店づくりをめざします。



建設中の建物は「博多マルイ」が出店する日本郵便株式会社さまの「KITTE博多」。左は隣接するJR博多シティ(2015年5月)



お客さま企画会議の様子



「博多マルイ」コミュニティサイト
hakata-fan.0101.co.jp/

石岡 治郎

株式会社丸井 博多開店準備室
 お客様ニーズ担当 マネジャー



本音の意見が真剣に飛び交う お客さま企画会議

お客さま企画会議には、20~60代の幅広い年代のお客さまにご参加いただいています。会議では、各フロアのコンセプトや、内装など理想の店づくりについてお客さまと共に話し合いますが、本音の意見が飛び交い、真剣そのものです。ライフスタイルも性別も世代も違う、多様なご意見を1つにまとめていく難しさはありますが、皆さまのご意見を反映した結果を関連部署でまとめ、次の会議でご報告した際にお客さまに喜んでいただけると、お客さまと共に店づくりをおこなっているという実感が湧き、私たちがお客さまに元気づけられています。

当社グループがすすめるプライベートブランド (PB) 戦略の中心となる商品が、「ラクチンシリーズ」のレディースシューズです。お客さまのご要望やご不満を徹底的におうかがいし商品開発に反映したモノづくりをおこない、おかげさまで200万足を超える大ヒット商品になりました。特にパンプスは、「履き心地」「ファッション性」「価格」「サイズ対応」など、女性がシューズに求める基本要件を、

お客さまと共に考え、理想のシューズづくりを実現したことが成功につながっています。消費市場の成熟化に伴い、生活者はつくり手側から一方的に押し付けられる商品やサービスを容易には受け入れなくなっています。共に考え、共に創りあげるプロセスや姿勢に共感していただくことで、PB商品は、お客さまにとって真に価値ある商品になることをめざしています。

04 履き心地を追求! 「ラクチンきれいパンプス」

Case Study

お客さまと共に、価値ある商品を創りあげる。そんな当社グループのモノづくりへの想いをカタチにしたPB商品。その代表が「ラクチンきれいパンプス」です。



佐々木 一

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 シューズ事業本部長

モノづくりを通じて、

お客さまに「しあわせ」をご提供していく

ラクチンシリーズのパンプスを開発したのは、7年ほど前にさかのぼります。お客さまにアンケートを実施したところ、約9割の女性が「履き心地」に不満を持っていました。その後、新PBの開発の際にお客さまのニーズをうかがった結果、「履き心地」「おしゃれ」「値段」というキーワードが出てきました。本当にお客さまが望んでいるものが世の中になければ、自分たちでつくっていかうという決意で、パンプスの「履き心地」に対して不満を感じるお客さまと共にモノづくり会議をスタートしました。お客さまのニーズを定量化し、私たちと想いを共有する方々とサンプルをつくり、お客さまと確認し修正を続ける。そのことを実直に繰り返したことで、累計200万足を超える大ヒットにつながりました。ラクチンシリーズはモノづくりを通じて、お客さまと「しあわせ」を共に創るものだと考えています。



お客さまモニター会



オリジナルの木型でつくるサンプル



コミュニティサイト「シューズLABOプラス」



伊賀山 真行

執行役員
株式会社丸井 取締役 Web事業本部長

お客さまと共に創った通販のサイトを通じて、
全国にマルイのファンを創る

お客さまの買い方がネット通販に大きくシフトする中、当社グループの通販では、シューズが好調に推移しています。これまで、お客さまにシューズの通販をさらに快適にご利用いただくために、座談会、アンケートを通じてニーズをうかがい、通販サイトの刷新や、配送返送無料サービスの導入などをおこなってきました。また、品揃えの核となる「ラクチンきれいパンプス」やそのモノづくりを、店舗のない地域のお客さまにもお知らせするためのプロモーションを実施、さらにシューズに関心をお持ちの全国のお客さまが、ネットで気軽にモノづくりにご参加いただけるよう、コミュニティサイト「シューズLABOプラス」を立ち上げています。これからも、商品はもちろん、買いやすいサイトや利便性を向上する仕組みなど、すべての接点で共創の取組みを推進し、全国にマルイファンと「ラクチンきれいパンプス」ファンを創っていきたいと思います。



CO-CREATION OF VALUE

丸井グループはお客さまとの接点を大切に、常にお客さまと同じ視点で、時代ごとに変化するお客さまの「しあわせ」を共に創ってきました。当社グループが持つ革新のDNAとは、常にお客さまの「しあわせ」をステークホルダーと共に創ってきた共創価値の歴史です。



建設中の建物は「博多マルイ」が出店する
日本郵便株式会社さまの「KITTE 博多」(2015年5月)



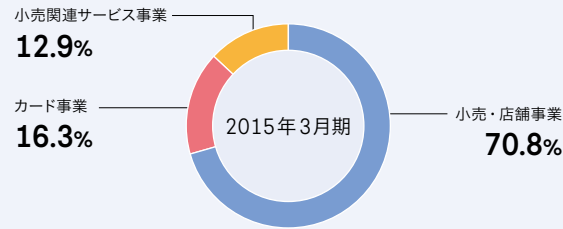
丸井グループ3つの事業セグメント

「ひとつのマルイグループ」と3つの事業セグメント

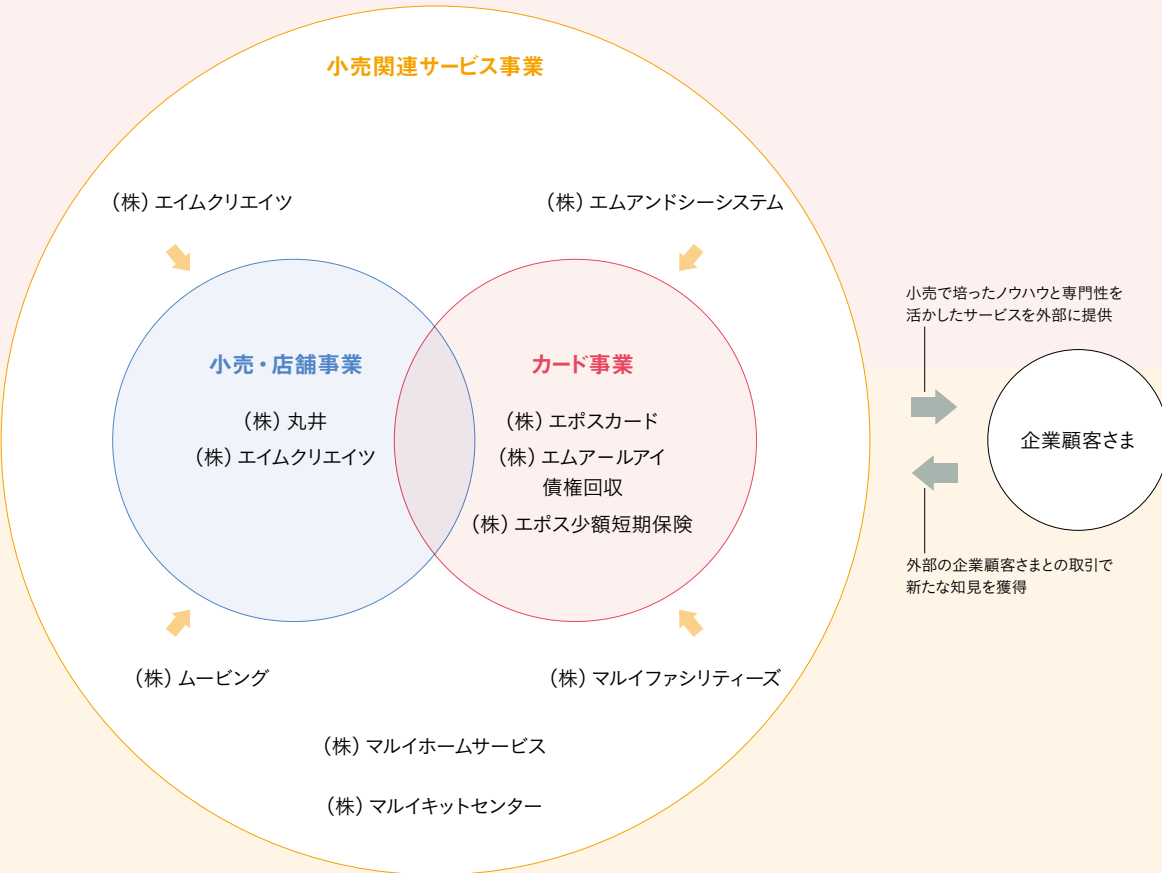
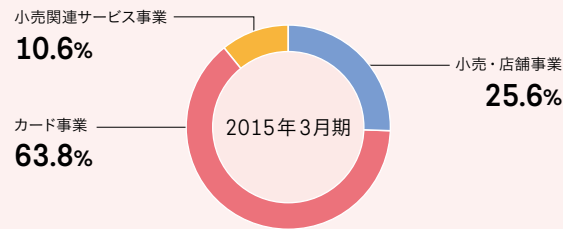
当社グループの事業は、「小売・店舗」「カード」「小売関連サービス」の3つの事業セグメントから構成されます。当社グループの特長は、これらの事業が相互に重なり合い、一体化したサービスをお客さまに提供することで、他社にはないオンリーワンの付加価値を生み出している点にあります。

それぞれのセグメントの業績は、事業セグメント間に生じている目には見えないシナジーによって生み出されるもので、個々に切り離された活動によって達成されているものではありません。いつの時代にあっても「ひとつのマルイグループ」の視点を大切にしながら、各事業の発展とお客さまにご提供する価値のあり方を考えていきます。

売上高構成比



営業利益構成比

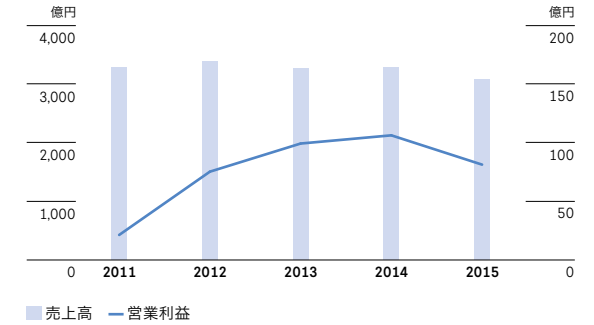


小売・店舗事業

店舗・カード・Webを連携させた丸井グループ独自の小売サービスを展開しています。

事業内容	衣料品・装飾雑貨等の仕入販売・商業施設の賃貸および運営管理等
事業会社	(株)丸井 (株)エイムクリエイツ
店舗数/総売場面積	国内27店舗/444千㎡
取扱高	3,228億円 (商品売上高と定期借家テナント売上高の合計)

売上高/営業利益

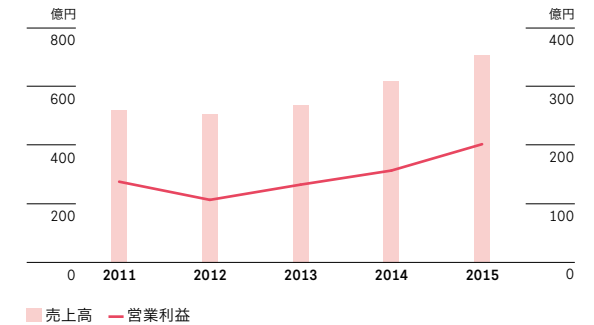


カード事業

小売視点のクレジットカードビジネスで丸井グループの業績をけん引しています。

事業内容	クレジットカード業務、消費者ローンおよび家賃保証等
事業会社	(株)エポスカード (株)エムアールアイ債権回収 (株)エポス少額短期保険
カード会員数	591万人 (内：プラチナ/ゴールド会員103万人)
取扱高	1兆2,343億円 (ショッピングクレジット取扱高とカードキャッシング取扱高等の合計)

売上高/営業利益

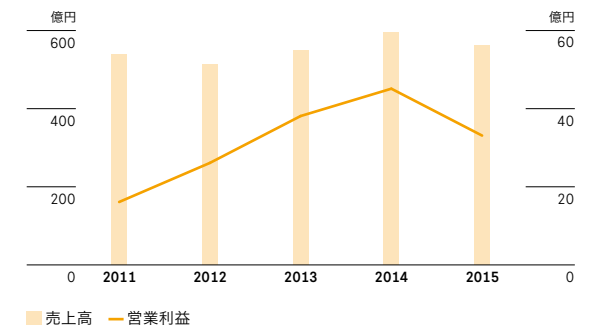


小売関連サービス事業

小売・店舗事業やカード事業を支援すると共に新たなビジネスの創出に取り組んでいます。

事業内容	店舗内装、広告宣伝、ファッション物流受託、情報システムサービス、建物等の保守管理、不動産賃貸等
主な事業会社	(株)エイムクリエイツ (株)マービング (株)エムアンドシーシステム (株)マルイファシリティーズ (株)マルイホームサービス
取扱高	338億円

売上高/営業利益



小売・店舗事業

当期業績の概要

2015年3月期の小売・店舗事業の業績は、消費税率引き上げの影響に加え、店舗のショッピングセンター（SC）化の推進により、従来の商品売上高が家賃収入に切り替わったことなどから減収になりました。利益面でも、固定費の削減に努めましたが営業減益となりました。

2015年3月期の業績

売上高	3,026億93百万円（前期比-6.1%）
商品売上高	2,965億64百万円（同-6.5%）
賃貸収入等	61億29百万円（同+22.4%）
営業利益	80億74百万円（前期比-23.6%）

事業戦略

当社グループでは、日本国内における少子高齢化や消

費者ニーズが「モノの豊かさ」から「ココロの豊かさ」へと大きく変化中、これまでの若者・衣料品を中心とした商売の見直しをすすめ、年代を越えた幅広いお客さまの多様なライフスタイルに対応できるよう、ビジネスモデルの転換を図っています。具体的には、下記の3つの革新への取組みにより、ご利用客数の拡大を図り、小売・店舗事業の収益力改善を実現します。

これらの革新をすすめることで、低迷を続けてきた小売・店舗事業の復活をめざします。今後の成長戦略の柱として、「マルイ」と「モディ」の2つのストアブランドを立地や規模に合わせ柔軟に展開していきます。

「マルイ」は、(株)丸井が運営するSC型の新しい店舗として、既存店のリニューアルと共に、新店のオープンもすすめていきます。既存店では、2015年4月に「JAM

「店づくり」の革新

P38もあわせてご覧ください。

重点テーマ	<ul style="list-style-type: none"> 百貨店型からSC型への転換を促進。（消化仕入販売から定期借家契約へ）相場賃料を確保できるテナントが収益性を高める。
当期の成果	<ul style="list-style-type: none"> 初のSC型店舗としてリニューアルした「町田マルイ」は、雑貨や飲食カテゴリーを強化したことで客層が広がり、オープン以降の入店客数は1.3倍、買上客数は2.6倍と前年を大きく上回って推移。 定借化への切り替えは10%まで進捗。
今後の取組み	<ul style="list-style-type: none"> 「町田マルイ」「丸井吉祥寺店」「渋谷マルイ」での大型改装に続き、今後3年で全体の70%、5年で定借化を完了させる予定。（一部オーナーさまの承諾のない店舗除く）

「売場」の革新

重点テーマ	<ul style="list-style-type: none"> 自主売場の専門店化に向けた競争力強化。
当期の成果	<ul style="list-style-type: none"> PB商品開発で先行するシューズ売場は、グループ横断のプロジェクトで販売機会の拡大や生産性向上を実現。
今後の取組み	<ul style="list-style-type: none"> 自主売場を専門店として進化させるべく経営資源を集中し、競争力の強化と収益性の改善に向けた選択と集中を徹底。 自社の店舗で展開する場合でも相場賃料をベースに3%以上の利益率を確保していく。 2015年秋にオープン予定の「ららぽーと立川立飛」への出店準備。

「商品」の革新

P50もあわせてご覧ください。

重点テーマ	<ul style="list-style-type: none"> 外部出店に向け、新PBの商品力強化・バリエーションを拡大。
当期の成果	<ul style="list-style-type: none"> お客さまニーズの徹底把握で開発された「ラクチンシリーズ」のレディースシューズは、累計販売数200万足を突破する業界のベストセラー商品に。
今後の取組み	<ul style="list-style-type: none"> 外部出店を視野に入れた「ラクチンきれいバンプス」のさらなる販売力強化と、これに続く新PB商品の開発強化。

年代を越えた幅広いお客さまの多様なライフスタイルに対応できるよう、ビジネスモデルの転換を図っています。

小売・店舗事業は、「店づくり」「売場」「商品」の革新で収益力改善を実現しています。特に「店づくり」の重点テーマとして百貨店型からショッピングセンター型へのビジネスモデルの転換に取り組んでいます。

中村 正雄

取締役 常務執行役員 小売・店舗事業責任者
株式会社丸井 代表取締役社長



渋谷」が「渋谷マルイ」に生まれ変わりました。2016年春、九州初出店となる「博多マルイ」は、今後のSC型「マルイ」のモデル新店舗としてオープンする予定で、着々と準備がすすんでいます。

一方「モディ」は、子会社の(株)エイムクリエイツが運営するSC型店舗ですが、「マルイ」とは異なった発想やコンセプトでの店づくりをすすめています。2015年秋には、「CITY渋谷」が「渋谷モディ」として全面改装されますが、グループ各社のあらゆるノウハウを結集させた革新的なSC型店舗になる予定です。



町田マルイ



レディースシューズ売場

今後の見通し

小売・店舗事業においては、店舗のSC化や定借化により収益性の改善がすすみ、利益は成長トレンドとなる一方で、商品売上高は家賃収入へと切り替わるため漸減傾向を示すなど、売上と利益の動向がミスマッチとなる問題がありました。

こうしたビジネスモデルの転換がすすむ中、経営実態をよりの確に示すため、2016年3月期から「売上高」の表記を「売上収益」と改め、会計基準の見直しを図ります。（詳しくはP19を参照ください。）

なお、今期の小売・店舗事業の業績は、下記のとおり予想しています。今後は徐々に店舗のSC化や定借化の推進により利益改善がすすんでいく見通しです。

2016年3月期の業績予想

取扱高*1	3,250億円（前期比+0.7%）
売上収益*2	1,410億円（前期比-4.5%）
商品売上高	935億円（同-8.5%）
消化仕入売上高	390億円（同-1.7%）
賃貸収入等	85億円（同+47.0%）
営業利益	85億円（前期比+5.3%）

*1 商品売上高+定期借家テナント売上高

*2 消化仕入売上高は、従来の総額表示から純額表示に変更後

カード事業

当期業績の概要

2015年3月期のカード事業の業績は、カード会員数の拡大やショッピングクレジットでの利用額拡大に加え、カードキャッシングの取扱高も堅調に推移し3期連続の増収増益となりました。

2015年3月期の業績

取扱高	1兆2,343億円 (前期比+17.0%)
ショッピングクレジット	9,765億円 (同+15.9%)
カードキャッシング	1,373億円 (同+7.5%)
その他	1,204億円 (同+43.3%)
売上高	684億36百万円 (前期比+15.2%)
割賦手数料	258億20百万円 (同+24.7%)
消費者ローン利息収入	217億12百万円 (同+3.0%)
加盟店手数料	149億25百万円 (同+17.2%)
その他	59億78百万円 (同+22.1%)
営業利益	201億26百万円 (前期比+28.7%)

事業戦略

カード事業は、年間取扱高が1兆円を突破するなど、新たな成長ステージに向けた成長を続けています。しかし、エポスカードの会員は首都圏に集中しており、未だ空白の地域が多くあります。また日本では、クレジットカードの利用率が低いことから、より利便性を図るための仕組みづくりをすすめる必要もあります。

こうした背景から、当社グループでは、下記のとおり、「会員数の拡大」と「利用率・利用額の向上」を両輪とした施策を全国規模で展開し、カード事業の成長を加速する方針です。

カード事業は、今後上記の施策を着実に推進していくことで、グループ業績のけん引役としての役割を果たしていきます。これにより、カードの取扱高を毎年1,500億円から2,000億円程度コンスタントに増加させ、2020年



ICチップ搭載VISAカード「エポスカード」

3月期には2兆円の達成を計画しています。また利益面でも、每期30～40億円程度の営業増益を実現する考えです。

クレジットカードの事業環境も、2020年開催の東京オリンピック・パラリンピックを控え、大きなチャンスを迎えています。訪日外国人の増加に備えて、国を挙げてクレジットカードでの決済インフラが整備されるため、ショッピングでのカード利用が増加する見込みです。当社グループにおいても、この追い風の環境をしっかりとらえ、次なる成長につなげていきます。

今後の見通し

2016年3月期のカード事業の業績については、4期連続の増収増益を見込んでいます。ショッピングクレジット取扱高は、店舗のSC化で生み出される小売人材を活かした提携カードの拡大で、一層の伸長を図ります。キャッシング取扱高も、これまで以上に「借りやすく、返しやすい便利な仕組み」を追求することで、着実な成長をめざします。業績予想は下記のとおりです。

2016年3月期の業績予想

取扱高	1兆4,660億円 (前期比+18.8%)
ショッピングクレジット	1兆1,560億円 (同+18.4%)
カードキャッシング	1,600億円 (同+16.5%)
その他	1,500億円 (同+24.5%)
売上収益	750億円 (前期比+9.6%)
割賦手数料	280億円 (同+8.4%)
消費者ローン利息収入	230億円 (同+5.9%)
加盟店手数料	180億円 (同+20.6%)
その他	60億円 (同+0.4%)
営業利益	220億円 (前期比+9.3%)

「会員数の拡大」に向けて

重点施策1: コラボレーション カードの拡大と 提携先の本業支援	<ul style="list-style-type: none"> ■ カード発行拠点の全国展開に向け、企業提携カード、施設提携カード、ファンクラブカードなど、新規提携先の開拓を強化。 ■ 新店出店を控える九州エリアを戦略地域とし、2016年3月期末には13万人(当期8万人)の会員数をめざす。
重点施策2: ネット入会の拡大	<ul style="list-style-type: none"> ■ 全国でのテレビCMによるプロモーションで認知度を高め、Webサイトからの入会を促進。 ■ マルイ店舗の商圈内では、申し込みアプリの導入と店頭受取で新規入会を促進。
重点施策3: 店舗との連携強化	<ul style="list-style-type: none"> ■ カードの新規発行の75%を占め、ゴールドカード会員の切り替え拠点でもあるマルイ店舗との連携を強化。 ■ マルイ店舗のSC化に合わせて新たに「カード推進担当」を設置し、施設やテナントのサポート体制を強化。

「利用率・利用額の向上」に向けて

重点施策1: 優待特典の充実と 認知度向上	<ul style="list-style-type: none"> ■ マルイのノウハウを活かした提携カード会員向け優待セールやポイントの拡充。 ■ 会員向け期間限定の特別優待キャンペーンでカード利用を喚起。
重点施策2: 店頭即時発行の メリットを追求	<ul style="list-style-type: none"> ■ 必要な時に、その場でカードを即時発行してご利用いただける強みを訴求。 ■ タブレット端末を使った迅速な入会審査。

九州地区での提携先は5社に拡大



ハウステンボス
エポスカード

させぼ五番街
エポスカード

九電工
エポスカード



クラブハウス
エポスカード



JQ CARD
エポス

小売関連サービス事業

当期業績の概要

2015年3月期の小売関連サービス事業の業績は、前期に内装工事の大型案件があった反動により、減収減益になりました。

2015年3月期の業績

売上高	338億16百万円 (前期比-2.5%)
営業利益	33億33百万円 (前期比-26.3%)

事業戦略

当事業に属する事業会社は、丸井グループの主力事業である小売・店舗事業やカード事業を、独自のノウハウと専門性を活かして強力でバックアップする一方、外部企業へのサービス提供による事業拡大を基本戦略にしています。(各グループ会社の概要はP98～101を参照ください。)

当社グループは、各グループ会社が展開するビジネスを「ひとつのマルイ」として相互に重ね合わせ一体化させることで、既存事業の競争力強化と共に、新たな事業機会の創出をめざしています。例えば、店舗の開発においては、(株)エイムクリエイツが空間プロデュースや内

装工事、広告・宣伝を担当し、(株)ムービングが店内物流や納品業務を代行します。また、(株)マルイファシリティーズが施設の警備や清掃・防災業務を担います。

こうした一連のサービスは、小売業で培った独自のノウハウに基づくもので、付加価値も高いことから外部の企業や顧客との取引拡大にも積極的に取り組んでいます。

今後の見通し

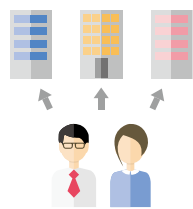
2016年3月期の小売関連サービス事業の業績は、増収増益を見込んでいます。丸井グループ各社へのサービス強化と共に、外部顧客との取引拡大で、引き続き業績の拡大を図ります。

2016年3月期の業績予想

売上収益	350億円 (前期比+3.5%)
営業利益	35億円 (前期比+5.0%)



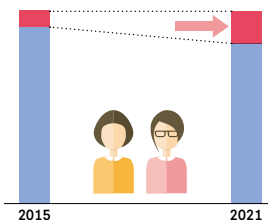
345名



グループ内の会社を越えた
「職種変更者数」

中期経営計画に掲げる個人の中の多様性と、
従業員の成長の実現をめざし、「職種変更」を積極的に推進
2015年春の職種変更者は345名 / 5,918名中、全体の6%

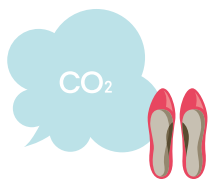
28名



役員も含めた
「女性管理職数」

管理職における女性の比率は8%
女性従業員が活躍できる組織風土づくりをすすめ、
2021年3月期には17%をめざす

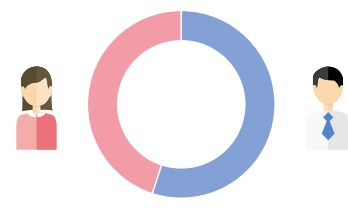
4,676g



1足当たりの
「カーボンフットプリント」

「ラクチンきれいパンプス」の
「ヴェリココVI1F5-8014」1足の
原材料手配からサイクルまでの間に排出されるCO₂量

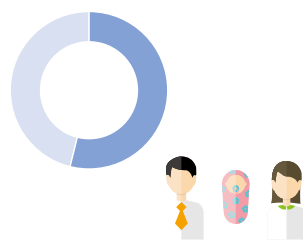
45%



グループ全体に占める
「女性従業員比率」

日本社会全体で女性の活躍に注目が集まる中、
丸井グループでは2,600名を超える女性従業員が活躍
グループ約5,900名に占める女性従業員比率は45%

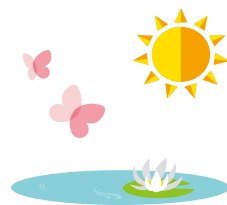
54%



周囲の理解がポイント
「男性社員育休取得率」

丸井グループでは男性社員の育児参加も推進
すべての対象者が取得できる短期育児休業制度を導入

860m²超



地域のお客さまに親しまれる中野マルイ
「四季の庭・水辺の庭」

中野マルイの店舗の西側に広がる里山・ビオトープ
2013年には公益財団法人都市緑化機構より
「都市のオアシス」に認定

共創のエンゲージメント

共創経営をグループ全体ですすめていくために、
全員参加型経営に基づく組織風土づくりに着手しています。





共創経営の組織風土づくり

当社グループでは、共創経営をグループ全体で推しすすめていくために、グループ全体を横断する組織の風土づくりに着手しています。
 会社・組織を越えた「ひとつのマイルグループ」は、そのための共有ビジョンです。

全員参加型経営のプラットフォーム

当社グループは、中長期的な企業の成長と経営理念の実現をめざし「中期経営推進委員会」を設置しています。

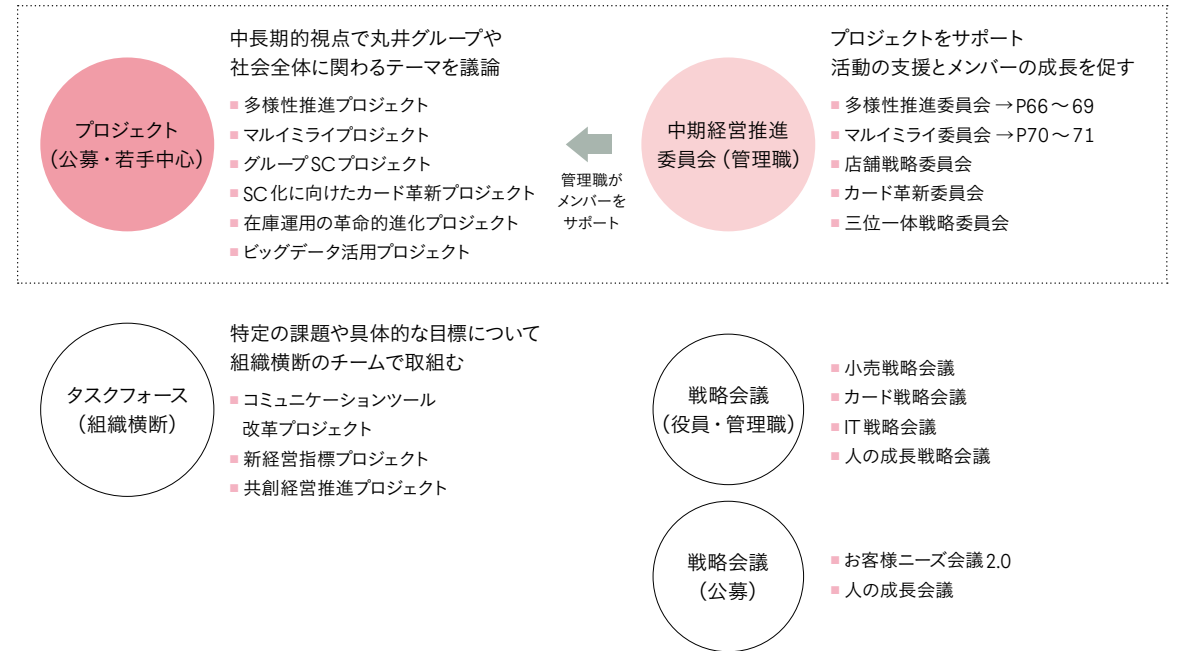
「中期経営推進委員会」には、「多様性推進委員会」「マイルミライ委員会」など5つの委員会があります。内容については半期ごとに見直し、年度末には進捗報告等を開催し、グループ従業員全体で共有しています。

本委員会は中長期的視点でグループや社会全体に関わるテーマを議論する、グループ公認プロジェクトをサポートします。また、このプロジェクトはグループの従業員一人ひとりが参加できる全員参加型経営のプラットフォームとなります。

さらに、当社グループは「職種変更」という独自の人材施策の取組みにより、個々の事業を重ね合わせ、グループとして新たな成長ステージをつくる組織風土の基盤があります。めざしているのは、小売・店舗事業、カード事業等の個々の成長ではなく、「ひとつのマイルグループ」としてグループ全体の事業を限りなく重ねていき、グループ全体が成長することです。これにより、従業員の一人ひとりが成長し、個人の成長がグループの成長へとつながる取組みを広げていきます。

2016年3月期グループ公認プロジェクト・委員会・戦略会議

グループ横断の公募メンバーが、未来志向でグループや社会全体を議論するプロジェクト



プロジェクトの様子



マイルミライプロジェクト 公認



多様性推進プロジェクト 公認



在庫運用の革命的進化プロジェクト 公認



エポスカードアプリ開発プロジェクト



SCビジネスフェアプロジェクト

職種変更

当社グループは、2015年3月期から3カ年の中期経営計画に基づき、多様性推進を計画の柱の1つとして掲げ、生産性が高く、革新を起こしやすい組織風土の確立をめざしています。この確立のため、「個人の中の多様性」「男女の多様性」「年代の多様性」の3つの多様性の実現できるよう、多様な職種をもつグループ会社間での職種変更の積極化、意思決定の場への女性・若手の参画をすすめています。

お客様の視点を強化「職種変更」

グループ職種変更者
2013年3月期からの累計 **約1,000名**

「職種変更」は、「個人の中の多様性」を実現していくために、主に2013年4月より拡大させています。中期経営推進委員会・プロジェクトの発表で、職種を変更した従業員の活躍の様子が広まり、グループ間の職種変更希望者が増加。2015年4月には345名、累計では1,000名以上（グループ全従業員の18%）の従業員がグループ各社への職種変更をしています。特に、営業店での異動者が多く、責任者では2人に1人が職種変更をしています。今後は、さらにグループ各社への異動を拡大していきます。

1つの職種での経験が長くなると、当たり前な仕事をこなしていくことが多くなりがちです。新しい職種を担当すると、この「当たり前」と思われることの中に、とても新鮮に感じることや疑問に思うことがあります。職種変更の視点は、「当たり前」や「思い込み」を捨てて、お客様の視点に立ち、お客様のニーズのヒントをつかんでいくことにあります。これまでの経験と、お客様に近い新鮮な視点があれば、日々の業務をさらに革新していくことができます。毎日の小さな積み重ねが、ビジネス全体を大きく変える原動力になるのです。

さまざまな職種を紹介「お仕事フォーラム」

「職種変更」によるキャリア支援をすすめるため、グループ各社の仕事を紹介する「お仕事フォーラム」による説明会をはじめ、ブースを設けた個別相談会も定期的開催しています。またグループのイントラネットでも、各社の仕事を紹介しています。こうした取組みで、自らの成長につなげるための新たな職種へのチャレンジを支援しています。



田上 愛
株式会社ムービング 人材開発・グループ物流本部 人事・能力開発部 人事・能力開発課

2店舗のレディスバッグ売場で接客を経験した後、(株)ムービングで人事を担当

接客が好きで、人のためになることが好きだったので、就活ではお客さまのお役に立つことを考えている丸井グループを選びました。その後、入社から3年間はレディスバッグの売場で接客にたずさわり、お客さまに感謝されることがあると、改めてお客さまのお役に立っているという喜びを実感することができました。

(株)ムービングに異動して人事担当となった今では、アルバイトさん800名が私の大切なお客さまであり、売場で感じたお客さまのお役に立ちたいという気持ちは今でも変わらずに持ち続けています。



経歴
2009年 大宮店入社
2010年 大宮店 レディスバッグ
2012年 シティ渋谷 レディスバッグ
2012年 現職

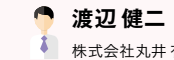


平林 哲也
株式会社エボスカード 営業本部 営業推進部 営業推進課 チーフリーダー

商品のバイヤー、売場のフロア責任者、全店を統括するサポートマネジャーなどを経て、今年から(株)エボスカード営業推進課

カードセンターの接客でもお客さまの気持ちに寄り添い、お客さまにとって楽しいお買物の延長として感じていただくために異動してきたと思っています。大勢のお客さまに笑顔でお帰りいただけるように、売場でのノウハウを活かしていきたいと考えています。

経歴
1984年 蒲田店入社
2003年 サポートマネジャー・チーフバイヤー等本社スタッフを経験
2010年 新宿マルイアネックス 統括マネジャー
2014年 現職



渡辺 健二
株式会社丸井 有楽町マルイ レディスファッショングッズ ショップ長

雑貨担当のチーフバイヤーを経て、有楽町マルイの売場責任者

本社勤務が長く、雑貨売場のチーフバイヤーとバイヤーを担当してきました。多くのことを学ばせていただきましたが、久しぶりに売場の責任者となり改めて気づくことが多くあります。売場ではお客



さまがニュースやネットをご覧になり、タイムリーに情報が入ってきます。そうしたお客さまニーズにお応えした売場づくりをおこなうのはスピーディな対応が必要です。それを実現しお客さまに喜んでいただくことが、仕事の醍醐味だと感じています。

経歴
1993年 吉祥寺店入社
レディスシューズやレディスバッグで売場スタッフを経験
2002年 チーフバイヤー等本社スタッフを経験
2012年 Web事業部 婦人雑貨課 チーフバイヤー
2015年 現職

女性の活躍

当社グループでは、従業員5,918名の約45%に当たる2,641名（2015年3月末現在）が女性従業員です。

また、店舗での買上客数の約90%が女性となっている一方で、

マルチ店舗の意思決定の場に参画する女性の責任者は2割と少ないのが現状です。

女性従業員比率が増加する中、「女性の活躍」はグループにとっての経営課題となっています。

多様性推進委員会の取組み

女性管理職比率 **8% → 17%** (2021年3月期目標)

当社グループでは、さまざまな価値観を持つ人たちが働いていますが、お客さまのお役に立ち、人として成長したいという想いは、入社時からの男女共通した想いです。しかし、女性の場合は、結婚・出産などライフイベントの壁があり、これらの壁を越える新しい働き方の開発が急務となっています。現状においては、出産を考えると「両立できるだろうか」という不安が大きく、仕事か子どもの選択を迫られると感じる従業員が多いのも確かです。

2015年3月期からの中期経営計画に基づき、多様性推進を戦略の柱の1つとして、「個人の中」「男女」「年代」の3つの多様性を掲げています。男女の多様性については、管理職メンバーで構成する「多様性委員会」が中心となり、「新しい制度づくり」と「意識改革」の両輪で取組みをすすめています。「新しい制度づくり」では、ライフイベントを抱えて働き続ける女性が圧倒的に少ないことから、勤務エリアや時間帯を固定して働く制度を導入しました。「意識改革」では、女性が横のネットワークをつくる場としての「共有会」を開催し、男女問わず多くの従業員が参加しています。

女性イキイキ指数で「見える化」

女性の活躍の重点指標として「女性イキイキ指数」を設定しています。同指数は、「意識改革・風土づくり」「女性の活躍推進」の2つの視点から項目ごとに「見える化」したもので、2021年3月期までの目標数値を掲げています。

	2014年 3月期	2015年 3月期	2017年 3月期 (目標)	2021年 3月期 (目標)
意識改革・風土づくり				
女性活躍浸透度	37%	60%	100%	100%
女性の上位職志向	41%*1	64%*1	60%	80%
男性社員育休取得者率	14%	54%	60%	100%
女性の活躍推進				
育児フルタイム復帰率	36%	55%	70%	90%
女性リーダー数	545名	576名	650名	900名
女性管理職数	24名	28名	35名	55名
女性管理職比率	7%	8%	11%	17%

*1 女性の上位職志向は2014年6月と2015年6月のアンケート結果による

「多様性推進委員会」の方向性

- 生涯を通じて活躍できる働き方の検討
 - ライフイベントに対応した働き方の選択肢を増やす
 - 長く働き続ける女性の母集団を増やす
- 女性の意思決定への参画を増やす
 - 意識改革と「場」づくりをすすめ、上位職をめざす女性を増やす
 - 男性の意識改革を促し、女性の活躍を支援する

これらの取組みを通じて、次世代の管理職を担う女性リーダーを育てていくことによって、生産性の向上と革新を起こしやすい組織風土の確立をめざします。

性別や世代を越えて、
従業員一人ひとりの個性を多様性ととらえています。

津田 純子 2016年3月期 多様性推進委員会
執行役員
株式会社丸井 取締役 マルイファミリー志木 店長



当社グループでは2015年3月期から多様性の発想を広げ、性別や世代を越えて、従業員一人ひとりの個性を多様性ととらえています。多様性の推進を実現するには組織風土の革新はもちろん、従業員一人ひとりが自分の意見を発信し、積極的な姿勢でコミュニケーションを取っていくことが重要です。

阿部 和美 2015年3月期 多様性推進委員会
株式会社丸井 取締役 大宮店 店長



各自が意見を発信していくためには、自分自身の視野を広げ成長し続けていく必要があります。そういった個々の成長の上で、お互いのコミュニケーション方法を変え、お互いを認め合い協力し合うことが「多様性の推進」であり、企業価値の向上につながると思います。



丸井グループでは2014年9月に本社にて、中堅（グレードG4）の女性従業員を対象としたワークショップを実施しました。合計350名の参加者が、イキイキと働ける企業風土について考えるきっかけになると共に、丸井グループ横断のネットワークづくりの場になりました。

本業を通じた社会貢献

当社グループがめざすCSRは、本業を通じた社会貢献をグループ全体で推進していくことです。

2010年からスタートした「衣料品の下取り」の取組みは、店舗やグループ各社各部を巻き込みながら、

「婦人靴の下取り」へと広がり、現在では会社全体で開催される活動へと拡大しています。

当社グループでは、お客さまと取組む本業を通じた社会貢献を「マルミライ」と呼び、

マルミライプロジェクト・委員会を通じて、この活動をさらに進化させていきます。

「循環型ファッション」によるリユース

お客さまからお預かりした
衣料品・シューズ点数

約440万点

日本国内で衣料品がリユース・リサイクルされる割合は3割未満といわれています。着なくなった衣料品やシューズを有効活用したいと思っている方も多いのですが、持っていくところや方法がわからないこともあり、結果的に約7割以上が有効活用されことなく廃棄されているのが現状です。こうした社会の課題に対応していくため、お客さまと一緒に取組む環境・社会貢献活動として、衣料品・シューズを再利用する「循環型ファッション」という仕組みを確立しています。

「循環型ファッション」は、2010年からマルミ店舗各店で開催された「衣料品下取り」からスタートしました。「衣料品下取り」は、お客さまがお持ちいただいた衣料品をマルミ店舗で1点につき200円の割引券と交換する形で下取りをし、その後グループ内の商品センターで分類・メンテナンスをおこない、東北復興商店街や、マルミ店舗での再販売などを通じて有効活用をする取組みです。2014年からは、衣料品以上にお客さまを悩ませているシューズの下取りも開始、2010年春から2015年3月までの累計で、のべ43万人のお客さまから約440万点の衣料品・シューズの下取りをおこないました。

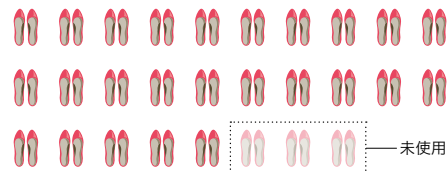
お客さまの「シューズの悩み」

「エポスカード」会員女性 1,112名に聞きました。

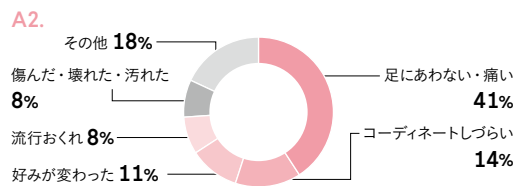
Q1. シューズは何足持っていますか？

そのうち未使用のシューズは？

A1. 平均28足、そのうち平均3足は未使用です。

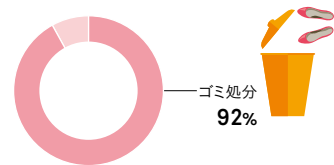


Q2. 未使用となった理由は？（複数回答）



Q3. 履かなくなったシューズはどうされていますか？

A3. 「ゴミとして処分」が92%でした。



「エコプロダクツ大賞推進協議会会長賞」を受賞

自社製品に関わらず衣料品やシューズを下取りし、店頭や東北で再販売・再利用してもらおうといった「循環型ファッション」によるリユースの取組みが評価され、2014年に開催された「エコプロダクツ2014」において「エコプロダクツ大賞推進協議会会長賞」を受賞しました。

下取りからスタートした

履かないシューズをつくらない「リデュース」の実現

レディスシューズの「下取り&リユース」

捨てるのはもったいない。
誰かに使ってもらえたら
うれしい！



下取りの会場を設置



来店されたお客さまの声

- ・試し履きの時は良かったが、長時間の着用で足が痛くなった
- ・足の幅や甲の高さに不満がある
- ・年齢と共に、履き心地を重視するようになった

下取りしたシューズはリユースマーケットなどで販売



商品センターで分類・メンテナンス



お気に入りを見発見！
大満足！



「リユース」を越えた「リデュース」

お客さまからいただいた声をもとに、「リユース」を越えた「リデュース」の実現をめざしています。

幅広いお客さまに期待以上にご満足いただける商品・サービスを提供していくことが、「リデュース」につながると思え、あらゆる角度から「リデュース」につながる提案をおこなっています。

お客さまの足に合うシューズ選びをサポート



お客さまにピッタリ合うモノづくり



「ラクチンきれいなパンプス」では、サイズと幅を広げた足長12サイズ×足幅2タイプ＝合計24サイズ展開に。お客さまの足に合う、履き心地を追求したシューズづくりをすすめています。

コーポレート・ガバナンスの基本的な考え方

当社グループでは健全で公正な経営を第一に、長期安定的に企業価値を向上させていくことをコーポレート・ガバナンスの基本的な考え方としています。監督機能の強化と透明度の高い経営を推進するとともに、経営の透明性・公平性をより一層高めるため、取締役の任期短縮、社外取締役の複数選任などをおこなってきましたが、今後もより一層のコーポレート・ガバナンスの充実に努めていきます。

1. コーポレート・ガバナンス体制

当社は、6名の取締役により構成される取締役会と4名の監査役により構成される監査役会からなる監査役設置会社としています。

また、全体の経営執行体制の強化を図るため執行役員制度を導入しています。2015年6月25日から執行役員制度のさらなる活用によって業務執行の機能性を高めるとともに、取締役を10名から6名に減員し、経営陣から独立した社外取締役の意見をより反映させやすくすることで、取締役会の監督機能の強化を図っています。

取締役会および取締役

2015年6月25日より、社内取締役4名、社外取締役2名、計6名体制としています。

社内取締役

青井 浩 代表取締役社長	代表執行役員	—
佐藤 元彦	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
中村 正雄	常務執行役員	小売・店舗事業責任者
石井 友夫	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

社外取締役

堀内 光一郎	東京証券取引所の独立役員の基準を満たしており、それぞれの経験と知見を活かし、取締役会での活発な議論を促しながら、当社グループの経営のけん制機能を果たしています。
岡島 悦子	

→P27～28「社外取締役メッセージ」

取締役会は、業務執行の監督と企業価値向上に向けたグループ戦略構築のための議論の場となっています。取締役の任期は1年とし、執行の透明性と経営責任の明確化を図っています。取締役会は原則として年10回開催しています。

監査役会および監査役

当社は会社法に基づく監査役設置会社であり、監査役会は、常勤監査役2名および独立社外監査役2名の合計4名の構成です。2015年6月25日の定時株主総会においては、社外出身で大手金融機関や事業会社における豊富な経験と幅広い見識を有している藤塚氏が常勤監査役として選任されました。

監査役4名は、監査方針、監査計画等を定め、取締役および会計監査人等からその職務の執行状況について報告を受けるとともに、取締役会その他重要な会議への出席、代表取締役との定期的なミーティングの実施など監査機能の充実が図られています。

経営会議

当社は、グループ全体の業務執行に関する議論、情報共有の場として、経営会議を定期的開催しています。執行役員を構成メンバーとする経営会議は、業務執行の最高意思決定機関であるとともに、グループ全体での情報共有を促進しています。

2015年4月より、決議範囲を見直し、より迅速な意思決定が可能な体制に改めました。

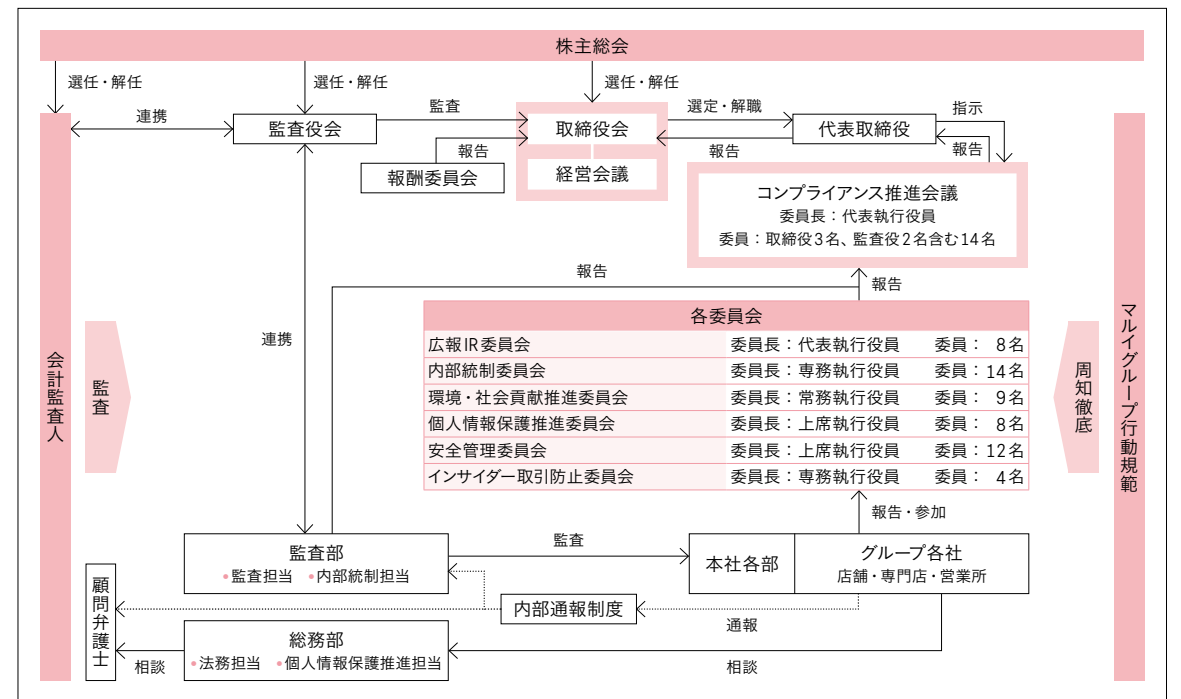
コーポレート・ガバナンス強化の取組み

2007年	純粋持株会社へ移行
2008年	社外取締役1名を選任 経営責任を明確にするため全取締役の任期を1年に短縮
2014年	2人目の社外取締役を選任 「ひとつのマルイグループ」として企業価値向上をめざす
2015年	業務執行の機動性を高めるため、取締役を10名から6名に減員、執行役員制度の活用を強化 社外役員独立性基準の策定と公表

コーポレート・ガバナンス体制の概要

組織形態	監査役設置会社
取締役 人数	6名
任期	1年
社外取締役	2名(独立役員)
社外取締役の活動状況 (2014年4月1日～2015年3月31日)	堀内 光一郎 取締役会10回すべてに出席 岡島 悦子 第78回定時株主総会で選任後開催の取締役会8回すべてに出席
監査役 人数	4名
任期	4年
社外監査役	2名(独立役員)
社外監査役の活動状況 (2014年4月1日～2015年3月31日)	大江 忠 取締役会10回すべてに出席／監査役会15回すべてに出席 高木 武彦 取締役会10回すべてに出席／監査役会15回すべてに出席

コーポレート・ガバナンスの体制図



社外取締役・社外監査役のサポート体制

社外取締役、社外監査役へのサポートは、経営企画部および総務部、監査部が担っています。取締役会の資料を事前に配布し、必要に応じてその内容の説明をおこなっています。

社外役員の選任状況

社外取締役および社外監査役の独立性を客観的に判断するために、「社外役員独立性基準」を定めています。

→P77「社外役員独立性基準」

社外役員の選任理由

堀内 光一郎 社外取締役（独立役員）	富士急行株式会社の長年にわたる会社経営の経験と幅広い見識を有し、独立した客観的な立場から当社社外取締役として積極的に質問・助言いただくなど、現に職務を適切に遂行していただいております。引き続き経営の監督機能の強化を図ることを主たる選任理由としています。
岡島 悦子 社外取締役（独立役員）	株式会社プロノバの経営経験と幅広い見識を有し、またダイバーシティ(多様性)に関する造詣も深く、独立した客観的な立場から当社社外取締役として積極的に質問・助言いただくなど、現に職務を適切に遂行していただいております。引き続き経営の監督機能の強化を図ることを主たる選任理由としています。
大江 忠 社外監査役（独立役員）	弁護士として長年培ってきた法的な専門知識と経験をもとに、当社社外監査役として現に職務を適切に遂行していただいております。引き続き公正な監査をしていただくことを主たる選任理由としています。
高木 武彦 社外監査役（独立役員）	税理士の資格を有し、会計分野に関する専門知識と経験をもとに、当社社外監査役として現に職務を適切に遂行していただいております。引き続き公正な監査をしていただくことを主たる選任理由としています。

* 岡島悦子氏は、株式会社プロノバの代表取締役社長であり、当社は、ダイバーシティ(多様性)に関する造詣が深い同社に女性の活躍推進に向けた研修のサポートをしています。この研修のサポートは計8回、支払額は2百万円(2015年3月期)ですが、当社の「社外役員独立性基準」を満たしており、かつ、実質面においても独立性への影響はございません。

役員報酬

経営改革の一環として2003年10月以降の役員退職慰労金新規積み立て金を停止し、2008年6月には役員退職慰労金制度を廃止しています。また、ストックオプション制度を導入するなど、取締役の報酬体系の見直しをすすめています。

役員報酬は、定額の基本報酬と業績連動型報酬としての株式報酬型ストックオプションから構成されています。ただし、社外取締役については、その役割を勘案し基本報酬のみとしています。

2012年6月27日の株主総会決議により取締役報酬限度額を、年額300百万円(使用人兼務取締役に対する

2015年3月期の役員報酬

	報酬等の総額(百万円)	報酬等の種類別の総額(百万円)		対象となる役員の員数(人)
		基本報酬	ストックオプション	
取締役(社外取締役を除く)	200	173	27	8
監査役(社外監査役を除く)	34	34	—	3
社外役員	33	33	—	4

* 総額の他、取締役3名が子会社から報酬54百万円の支給を受けています。

使用人分給与を除く)としています。一方、当該報酬限度額とは別枠で取締役(社外取締役を除く)に付与する株式報酬型ストックオプションとしての新株予約権の報酬限度額は、年額100百万円となっています。なお、取締役個々の報酬については社外取締役が委員として参加する報酬委員会において、グループ経営に対する責任の度合い、中期経営計画の進捗度合い等を勘案し、協議・決定しています。

また、監査役の報酬限度額は月額6百万円で、監査役個々の報酬については、監査役会の協議によって定めています。

監査報酬

有限責任あずさ監査法人を会計監査人に選任して監査を受け、監査報酬を支払っています。監査報酬の決定については、会社の規模・業務の特性などを勘案し、適切に決定しています。なお、非監査業務の報酬は、社債発行に係るコンフォートレター作成業務などの委託です。

2015年3月期の監査報酬

	当社(百万円)	連結子会社(百万円)
監査証明業務に基づく報酬	100	37
非監査業務に基づく報酬	1	2

2. 内部統制システムおよびリスク管理体制

内部統制システム

当社グループは、グループ経営という視点で内部統制システムの整備をすすめ、健全で透明性が高く効率的な経営を推進しています。グループとして定めている「マルイグループ行動規範」の周知徹底を図り、役員・従業員全員で高い倫理観のもと、法令を順守した健全な企業活動を推進していきます。

マルイグループ行動規範
www.0101maruigroup.co.jp/ci/action.html

リスク管理体制

経営上の高リスク分野を管理するため設置した6委員会(広報IR委員会、内部統制委員会、環境・社会貢献推進委員会、個人情報保護推進委員会、安全管理委員会、インサイダー取引防止委員会)により、スピーディな業務の改善と事故の未然防止を図るとともに、各委員会の統括機能として代表取締役を議長とするコンプライアンス推進会議を設置し、当社グループのリスク管理をおこなっています。

また、内部統制の推進を総務部と監査部が連携しておこない、グループ各社の業務内容、想定されるリスクとその対応策の文書化・モニタリングなどを通じて、経営上のリスクの最小化を推進しています。

さらに社内の相談窓口に加え、社外の弁護士にも直接通報できるマルイグループホットライン(内部通報制度)を設置し、問題発生の未然防止と早期発見を図っています。

その他の活動状況

2015年3月期のIR活動においては、アナリスト・機関投資家向けに半期ごとの説明会を開催しました。また証券会社主催のコンファレンスにも参加しました。今後は国内海外共に株主・投資家との対話活動の機会を増やしていきます。

なお、IR情報については、ホームページにて掲載しています。

IR情報
www.0101maruigroup.co.jp/ir/index.html

このほか、CSR活動を推進しており、「CSRレポート」として毎年公表しています。

CSRレポート
www.0101maruigroup.co.jp/csr/report.html

3. 特記事項

買収防衛策（当社株式の大量取得行為に関する対応策）

当社は、2008年5月12日開催の当社取締役会において、当社株式の大量取得行為に関する対応策（買収防衛策）の導入を決議し、同年6月27日開催の当社第72回定時株主総会において株主の皆さまのご承認をいただきました。2011年6月29日開催の当社第75回定時株主総会において、株券電子化への対応等にとまなう形式的な修正等、所要の変更をおこなったうえで、更新することについてご承認をいただきました。その後、2014年6月26日開催の当社第78回定時株主総会において、従来のものから実質的な変更をおこなうことなく更新することについて株主の皆さまからご承認をいただいています。

1. 当社の財務および事業の方針の決定を支配する者の在り方に関する基本方針

当社は、当社の財務および事業の方針の決定を支配する者の在り方としては、当社の企業価値および株主共同の利益を確保し、向上させる者が望ましいと考えています。

また、当社の企業価値および株主共同の利益を向上させていくためには、当社の企業理念や経営資源に関する十分な理解、中長期的な視点に立った安定的な経営が不可欠であると考えています。

現在、当社は小売業界における厳しい競争の中、企業価値および株主共同の利益を確保し、向上させるため、全力で取組んでいます。わが国の資本市場においては、ある程度の法的な整備がおこなわれたとはいえ、対象となる会社の経営陣と十分な協議や合意のプロセスを経ることなく、一方的に大量の株式を取得する行為がおこなわれることも十分あり得ると判断しています。

もとより、当社は、上場会社である以上、当社株式の売買は、株主や投資家の皆さまの自由な判断においてなされるのが原則であり、当社株式の大量取得行為がおこなわれる場合においても、これに応じるべきか否かの判断は、最終的には株主の皆さまの判断に委ねられるべきものであると考えています。従いまして、当社の企業価値および株主共同の利益に資するものであれば、これを否定するものではありません。

しかしながら、株式の大量取得行為の中には、その目的からみて、真摯に合理的な経営をめざすものではなく、会社に回復し難い損害をもたらすもの、株主に株式の売却を事実上強要するおそれのあるもの、対象会社の株主や取締役会がその条件などについて検討し、あるいは対象会社の取締役会が代替案を提示するための十分な時間や情報を提供しないものなど、対象会社の企業価値および株主共同の利益に資さない取得行為がおこなわれる可能性も否定できません。

当社は、このような買収者は、当社の財務および事業の方針の決定を支配する者として適当ではないと判断いたします。

2. 目的

企業価値および株主共同の利益に資さない株式の大量取得行為がおこなわれる可能性を否定できない現状を踏まえ、当社株式の大量取得行為がおこなわれる場合に、株主の皆さまが適切な判断をするために、あるいは当社経営陣や独立委員会等が買収者と交渉・協議するために、必要・十分な情報と時間を確保することにより、当社の企業価値および株主共同の利益を確保し、向上させることを本プランの目的としています。

買収防衛策の詳細について、以下をご覧ください。
www.0101maruigroup.co.jp/pdf/settlement/14_0513/14_0513_2.pdf

社外役員独立性基準

株式会社丸井グループ（以下「当社」という）は、当社の適正なガバナンスにとって必要な客観性と透明性を確保するために、当社における社外役員（社外取締役及び社外監査役をいい、その候補者を含む）の独立性基準を以下のとおり定め、社外役員が次の項目全てを満たす場合、当社にとって十分な独立性を有しているものとみなします。

1. 現に当社及び当社の関係会社（以下、併せて「当社グループ」という）の業務執行者（注1）ではなく、かつ就任前10年以内に業務執行者であったことがないこと。
2. 当社グループを主要な取引先としている者（注2）、またはその業務執行者でないこと。
3. 当社グループの主要な取引先（注3）、またはその業務執行者でないこと。
4. 当社の議決権の10%以上の議決権を直接または間接的に保有している当社の大株主、またはその業務執行者でないこと。
5. 当社グループが総議決権の10%以上の議決権を直接又は間接的に保有している者の業務執行者でないこと。

（注釈）

注1：「業務執行者」とは、株式会社の業務執行取締役、執行役、執行役員、業務を執行する社員、会社以外の法人・団体の理事、その他これらに類する役職の者および会社を含む法人・団体の使用人等をいう。

注2：「当社グループを主要な取引先としている者」とは、次のいずれかに該当する者をいう。

1. 当社グループに対して商品またはサービスを提供している取引先グループ（直接の取引先が属する連結グループに属する者をいう、以下同様とする）であって、直前事業年度における当社グループへの当該取引先グループの取引額が1,000万円以上でかつ当該取引先グループの連結売上高または総収入金額の2%を超える者。
2. 当社グループが負債を負っている取引先グループであって、直前事業年度末における当社グループの当該取引先グループへの負債総額が1,000万円以上でかつ当該取引先グループの当該事業年度末における連結総資産の2%を超える者。

注3：「当社グループの主要な取引先」とは、次のいずれかに該当する者をいう。

1. 当社グループが商品またはサービスを提供している取引先グループであって、直前事業年度における当社グループの当該取引先グループへの取引額が1,000万円以上でかつ当社グループの連結売上高の2%を超える者。
2. 当社グループに対して負債を負っている取引先グループであって、直前事業年度末における当社グループへの当該取引先グループへの負債総額が1,000万円以上でかつ当社グループの当該事業年度末における連結総資産の2%を超える者。
3. 当社グループが借入れをしている金融機関グループ（直接の借入先が属する連結グループに属する者をいう）であって、直前事業年度末における当社グループの当該金融機関グループからの借入金総額が当社グループの当該事業年度末における連結総資産の2%を超える者。

注4：「多額の金銭その他の財産」とは、その価額の総額が直前事業年度において1,000万円以上のものをいう。

注5：「近親者」とは、配偶者及び二親等内の親族をいう。

注6：「重要な業務執行者」とは、取締役、執行役、執行役員及び部長格以上の業務執行者またはそれらに準ずる権限を有する業務執行者をいう。

注7：「社外役員の相互就任関係」とは、当社グループの業務執行者が他の会社の社外役員であり、かつ、当該他の会社の業務執行者が当社の社外役員である関係をいう。

6. 当社グループから役員報酬以外に多額の金銭その他の財産（注4）を得ているコンサルタント、公認会計士等の会計専門家および弁護士等の法律専門家でないこと。なお、これらの者が法人・組合等の団体である場合は当該団体に所属する者を含む。

7. 当社グループから多額の金銭その他の財産（注4）による寄付を受けている者でないこと。なお、これらの者が法人・組合等の団体である場合は当該団体に所属する者を含む。

8. 当社の会計監査人でないこと。なお、会計監査人が法人・組合等の団体である場合は当該団体に所属する者を含む。

9. 過去5年間に、上記2～8までに該当していた者でないこと。

10. 近親者（注5）が上記の2～8までのいずれか（6号及び8号を除き、重要な業務執行者（注6）に限る）に該当する者でないこと。

11. 社外役員の相互就任関係（注7）となる他の会社の業務執行者でないこと。

役員一覧

2015年6月25日現在

取締役



青井 浩

代表取締役社長
所有株式数：2,020,900株
1961年1月17日生

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 委員長
広報IR委員会 委員長
報酬委員会



堀内 光一郎

社外取締役
所有株式数：0株
1960年9月17日生

1983年 4月 株式会社日本長期信用銀行入行
1988年 3月 富士急行株式会社入社
同社経営企画部長
6月 同社取締役
1989年 2月 同社専務取締役
6月 同社代表取締役 専務取締役
9月 同社代表取締役社長（現任）
2008年 6月 当社社外取締役（現任）
2012年 6月 株式会社山梨中央銀行
社外監査役（現任）

会議／委員会

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16日生

1989年 4月 三菱商事株式会社入社
2001年 1月 マッキンゼー・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 アステラス製薬株式会社
社外取締役（現任）
当社社外取締役（現任）

会議／委員会

報酬委員会

監査役



藤塚 英明

常勤監査役
所有株式数：0株
1955年9月1日生

1980年 4月 株式会社三菱銀行（現 株式会社
三菱東京UFJ銀行）入行
2007年 6月 株式会社三菱東京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 オリオン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
2015年 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



角南 哲二

常勤監査役
所有株式数：1,700株
1958年8月13日生

1981年 3月 当社入社
2002年 1月 当社営業本部 店舗企画部長
2004年10月 当社営業本部 DM事業部長
2006年 4月 株式会社マルイヴォイ
代表取締役社長
株式会社エムアンドシーシステム
常務取締役
2011年 4月 株式会社エムアールアイ債権回収
代表取締役社長
2014年 4月 当社顧問
2014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



佐藤 元彦

取締役
所有株式数：44,600株
1953年12月17日生

1977年 3月 当社入社
2000年 1月 当社営業本部仕入・物流管理部長
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（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
報酬委員会



中村 正雄

取締役
所有株式数：16,900株
1960年6月11日生

1983年 4月 当社入社
2003年 5月 当社営業本部 店舗企画部長
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
（現任）
2015年 4月 当社取締役 常務執行役員
小売・店舗事業責任者（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



石井 友夫

取締役
所有株式数：14,100株
1960年7月16日生

1983年 4月 当社入社
2005年10月 当社グループコンプライアンス部長
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
（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
安全管理委員会
報酬委員会



大江 忠

社外監査役
所有株式数：65,100株
1944年5月20日生

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：2,300株
1945年1月23日生

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）

執行役員



青井 浩

代表執行役員

1961年1月17日生

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 委員長
広報IR委員会 委員長
報酬委員会



佐藤 元彦

専務執行役員

1953年12月17日生

1977年 3月 当社入社
2000年 1月 当社営業本部仕入・物流管理部長
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（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
報酬委員会



中村 正雄

常務執行役員

1960年6月11日生

1983年 4月 当社入社
2003年 5月 当社営業本部 店舗企画部長
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
（現任）
2015年 4月 当社取締役常務執行役員
小売・店舗事業責任者（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



若島 隆

常務執行役員

1956年11月19日生

1981年 3月 当社入社
2001年 1月 当社営業本部 商品企画部長
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（現任）
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（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
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



瀧元 俊和

常務執行役員

1959年11月5日生

1982年 3月 当社入社
2003年10月 株式会社ゼロファースト
カード・クレジット企画部長
2009年 3月 当社執行役員 グループ利益改善
担当部長
10月 株式会社エポスカード 取締役
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（現任）
株式会社ゼロファースト
代表取締役社長
株式会社エムアールアイ債権回収
取締役（現任）
6月 当社取締役執行役員
2015年 4月 当社常務執行役員 カード事業担当
（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
個人情報保護推進委員会



石井 友夫

常務執行役員

1960年7月16日生

1983年 4月 当社入社
2005年10月 当社グループコンプライアンス部長
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
（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
安全管理委員会
報酬委員会



猪野 明

上席執行役員

1955年1月21日生

1977年 3月 当社入社
2000年 1月 当社店舗企画部長
2004年 4月 当社営業本部 副本部長
6月 当社取締役 営業副本部長
2007年10月 当社取締役 執行役員
2009年 5月 株式会社エムクリエイツ
専務取締役
2013年 4月 株式会社エムクリエイツ
取締役社長（現任）
2015年 4月 当社上席執行役員（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



布施 成章

上席執行役員

1959年6月3日生

1982年 3月 当社入社
2005年 2月 株式会社エムアンドシーシステム
顧客システム開発本部長
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（現任）
6月 当社取締役 執行役員
2015年 4月 当社上席執行役員
監査担当システム担当（現任）

会議／委員会

経営会議
コンプライアンス推進会議
内部統制委員会
個人情報保護推進委員会 委員長



佐々木 一

上席執行役員

1963年11月24日生

1986年 4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
2009年10月 株式会社丸井
ニーズマーケティング部長
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
株式会社丸井 取締役 第3営業部長
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
株式会社丸井 専務取締役（現任）
株式会社エポスカード 取締役（現任）
6月 当社上席執行役員（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



小暮 芳明

執行役員
1960年9月5日生

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 3月 当社経営企画部長
2013年 4月 株式会社マルイファンリティーズ
取締役社長(現任)
5月 株式会社志木都市開発
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



青野 真博

執行役員
1962年3月4日生

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 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)
株式会社エイムクリエイツ 取締役
(現任)

会議/委員会
経営会議
環境・社会貢献推進委員会
安全管理委員会



斉藤 義則

執行役員
1962年7月25日生

1986年 3月 当社入社
2006年 8月 株式会社丸井 企画部長
2008年 7月 当社執行役員(現任) 財務部長
2011年 4月 株式会社丸井 Web事業部長
2013年 4月 株式会社エボスカード
提携事業部長
2014年10月 株式会社エボスカード
営業本部長(現任)
2015年 4月 株式会社エボスカード
常務取締役(現任)
株式会社エムアンドシーシステム
取締役(現任)

会議/委員会
経営会議



伊藤 優子

執行役員
1962年6月2日生

1986年 3月 当社入社
2007年10月 当社建築部長(現任)
2012年 4月 株式会社エイムクリエイツ 取締役
空間プロデュース事業本部
副本部長(現任)
2014年 4月 当社執行役員(現任)

会議/委員会
経営会議
環境・社会貢献推進委員会



加藤 浩嗣

執行役員
1963年7月30日生

1987年 3月 当社入社
2013年 4月 当社経営企画部長(現任)
2015年 4月 当社執行役員(現任)

会議/委員会
経営会議
広報IR委員会
内部統制委員会
インサイダー取引防止委員会



伊賀山 真行

執行役員
1964年6月19日生

1987年 4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 Web事業部副部長
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(現任)
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)

会議/委員会
経営会議
個人情報保護推進委員会



津田 純子

執行役員
1972年5月25日生

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(現任)

会議/委員会
経営会議



財務情報 / 会社情報

百万円

3月31日に終了した年間	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
グループ総取扱高	—	—	—	—	—	—	—	—	—	1,297,250	1,469,111
小売・店舗事業	—	—	—	—	—	—	—	—	—	338,705	322,866
カード事業	—	—	—	—	—	—	—	—	—	1,054,706	1,234,339
小売関連サービス事業	—	—	—	—	—	—	—	—	—	34,695	33,816
消去 ^{*1}	—	—	—	—	—	—	—	—	—	△ 130,857	△ 121,910
売上高	556,213	561,539	552,140	493,533	447,400	419,255	406,472	412,408	407,366	416,460	404,947
売上収益	—	—	—	—	—	—	—	—	—	253,077	249,847
売上総利益	200,533	209,347	210,288	177,565	160,125	149,926	144,736	147,240	148,172	155,726	158,144
販売費及び一般管理費	163,687	164,641	166,599	159,382	150,986	139,488	129,940	129,224	123,886	128,579	130,102
EBITDA	55,807	62,322	61,415	36,870	28,522	29,695	30,457	33,085	35,237	37,134	38,338
営業利益	36,846	44,705	43,688	18,183	9,138	10,438	14,795	18,015	24,285	27,146	28,042
当期純利益	19,168	23,983	4,248	7,603	△ 8,750	5,104	△ 23,638	5,251	13,255	15,409	16,036
セグメント利益											
小売・店舗事業	16,417	24,245	19,309	10,645	1,252	37	2,110	7,547	9,885	10,562	8,074
カード事業	18,032	19,818	21,892	5,740	6,725	10,272	13,704	10,619	13,177	15,634	20,126
小売関連サービス事業	5,167	4,429	6,913	6,772	3,740	2,509	1,568	2,567	3,792	4,523	3,333
総資産	712,644	722,578	740,373	695,491	685,351	664,357	628,910	615,130	624,173	664,019	675,627
自己資本	436,259	432,695	402,610	336,445	310,818	312,188	284,526	289,975	303,637	315,446	306,795
割賦売掛金	37,752	40,045	51,310	73,781	88,761	95,871	111,760	142,995	171,187	213,466	227,121
営業貸付金	249,252	258,488	248,464	222,534	207,117	191,486	158,707	132,280	123,739	125,215	128,030
有利子負債	181,135	201,175	239,308	277,537	292,061	283,676	264,692	245,175	243,762	264,824	277,839
営業活動によるキャッシュ・フロー	41,100	36,116	23,828	13,919	15,316	30,811	30,280	24,897	5,111	△ 9,227	12,310
投資活動によるキャッシュ・フロー	△ 19,105	△ 33,846	△ 28,025	3,134	△ 18,234	△ 13,034	△ 7,033	△ 3,913	435	△ 6,791	△ 3,867
財務活動によるキャッシュ・フロー	△ 10,135	△ 12,956	6,300	△ 32,241	2,409	△ 14,519	△ 22,926	△ 23,660	△ 5,571	16,141	△ 7,267
現金及び現金同等物	53,305	42,619	44,722	29,535	29,026	32,283	32,603	29,928	29,940	30,053	31,229
設備投資	30,272	25,812	30,293	23,649	24,073	17,398	14,332	7,941	7,665	11,238	9,786
減価償却費	18,961	17,616	17,727	18,686	19,384	19,257	15,661	15,069	10,951	9,988	10,296
1株当たり当期純利益 (EPS) (円)	54.31	70.39	12.92	24.91	△ 31.90	18.65	△ 86.36	19.19	48.43	56.29	58.87
1株当たり純資産 (BPS) (円)	1,241	1,286	1,233	1,207	1,135	1,140	1,039	1,059	1,109	1,152	1,166
1株当たり年間配当金 (円)	22.0	28.0	28.0	28.0	28.0	14.0	14.0	14.0	15.0	18.0	19.0
配当性向 (%)	40.5	39.8	216.7	112.4	—	75.1	—	73.0	31.0	32.0	32.3
総還元性向 (%)	40.5	144.4	646.1	911.3	—	75.1	—	73.0	31.0	32.0	125.3
営業利益率 (%)	6.6	8.0	7.9	3.7	2.0	2.5	3.6	4.4	6.0	6.5	6.9
自己資本当期純利益率 (ROE) (%)	4.5	5.5	1.0	2.1	△ 2.7	1.6	△ 7.9	1.8	4.5	5.0	5.2
総資産経常利益率 (ROA) (%)	5.4	6.4	6.1	2.4	1.1	1.5	2.2	2.8	3.9	4.3	4.2
自己資本比率 (%)	61.2	59.9	54.4	48.4	45.4	47.0	45.2	47.1	48.6	47.5	45.4
期末株価 (円)	1,441	2,325	1,445	1,061	523	678	537	690	975	885	1,365
時価総額 (自己株式含む) (億円)	5,312	8,571	5,327	3,380	1,666	2,160	1,711	2,198	3,106	2,820	3,803
株価収益率 (PER) (倍)	26.5	33.0	111.8	42.6	—	36.4	—	36.0	20.1	15.7	23.2
株価純資産倍率 (PBR) (倍)	1.2	1.8	1.2	0.9	0.5	0.6	0.5	0.7	0.9	0.8	1.2
総従業員数 (人)	8,558	8,156	8,154	7,147	7,085	6,847	6,492	6,218	6,101	5,966	5,918
総従業員女性比率 (%)	39.9	39.4	39.9	44.4	44.6	44.7	44.4	44.4	44.3	44.5	44.6
総店舗数 (店)	32	31	28	25	25	25	26	27	27	27	27
総売場面積 (千㎡)	381.4	381.4	381.4	381.4	444.8	453.3	457.8	458.4	453.1	446.5	444.0
環境保全コスト (万円)	—	—	58,830	66,060	73,190	63,370	89,370	116,450	114,130	92,450	128,100
電力使用量 (千 kWh)	—	—	—	—	—	259,800	244,800	204,500	204,800	215,000	199,000
CO ₂ 排出量 (t-CO ₂)	125,935	150,975	142,006	125,628	122,136	130,600	114,900	96,300	104,300	113,000	109,000

^{*1} グループ取扱高の「消去」は、小売・店舗事業におけるカード取扱高を消去欄にて控除

2015年3月期の経営環境は、政府の経済政策や日銀の金融政策などにより、企業収益や雇用情勢に改善が見られ、景気は緩やかな回復基調が続きました。一方で、消費税率引き上げの影響に加え、円安にともなう物価上昇や実質賃金の低下などにより消費マインドの回復は遅れ、個人消費は先行き不透明な状況が続きました。

このような環境のもと、当社グループでは3カ年の中期経営計画をスタートし、2017年3月期の連結営業利益360億円以上、ROE6%以上を目標に収益力強化に向けた施策をすすめ、企業価値向上に取り組んでいます。

損益の状況

当期の売上高は、前期比2.8%減となりました。カード事業が15.2%増と2桁伸長した一方、消費税率引き上げの影響などにより、小売・店舗事業と小売関連サービス事業が減収となりました。売上総利益は、カード事業の好調が寄与し、4期連続の増益となりました。

販売費及び一般管理費は、前期比1.2%増となりました。固定費や政策的な販売促進費は圧縮したものの、カード取扱高の拡大に連動したポイント費用などの変動費が増加しました。

以上の結果、営業利益は前期比3.3%増の280億円となり、経常利益の1.1%増とともに6期連続の増益となりました。また、特別損失に利息返還損失引当金繰入額126億円を計上しましたが、特別利益に投資有価証券売却益を120億円計上したことなどにより、当期純利益は前期比4.1%増、1株当たり当期純利益（EPS）は4.6%増と4期連続で増加しました。ROEは前期の5.0%から0.2ポイント改善し5.2%となりました。

損益の概況

売上高	4,049億47百万円（前期比-2.8%）
売上総利益	1,581億44百万円（同+1.6%）
販売費及び一般管理費	1,301億02百万円（同+1.2%）
営業利益	280億42百万円（同+3.3%）
経常利益	280億02百万円（同+1.1%）
当期純利益	160億36百万円（同+4.1%）
1株当たり当期純利益（EPS）	58.9円（同+4.6%）
自己資本当期純利益率（ROE）	5.2%（同+0.2ポイント）

セグメント別収益の状況

→P54「丸井グループ3つの事業セグメント」
小売・店舗事業の売上高は、消費税率引き上げの影響に加え、店舗のSC化の推進により従来の商品売上高が家賃収入に切り替わるなどから減収となりました。営業利益は、固定費の削減をすすめましたが減益となりました。

カード事業の売上高は、ショッピングクレジット利用額の増加により割賦手数料や加盟店手数料が増加したことに加え、カードキャッシングの取扱高の伸長により利息収入も増加し、2桁の増収となりました。これにともない営業利益も大幅に増加し、3期連続の増収増益となりました。

小売関連サービス事業は、前期に内装工事の大型受注があった反動で減収減益となりました。

売上高の状況

小売・店舗事業	3,076億11百万円（前期比-6.2%）
外部顧客売上	3,026億93百万円（同-6.1%）
カード事業	706億23百万円（同+14.3%）
外部顧客売上	684億36百万円（同+15.2%）
小売関連サービス事業	561億49百万円（同-5.6%）
外部顧客売上	338億16百万円（同-2.5%）

営業利益の状況

小売・店舗事業	80億74百万円（前期比-23.6%）
カード事業	201億26百万円（同+28.7%）
小売関連サービス事業	33億33百万円（同-26.3%）

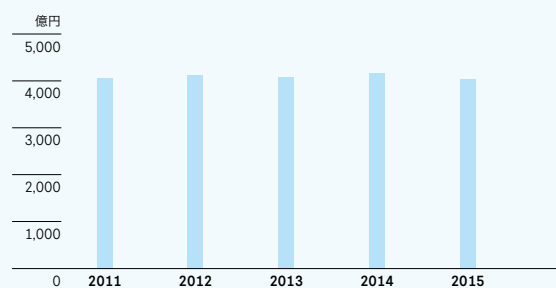
資産、負債および純資産の状態

当社グループでは、資本効率を念頭に置きつつ、健全な財務体質の維持に努めています。

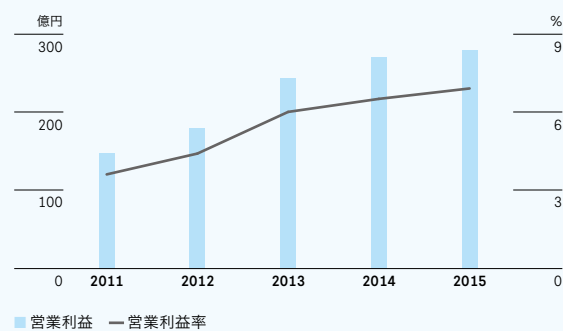
当期末の営業債権残高は、エポスカードのご利用客数の増加や加盟店での取扱高の高伸長により、前期末に比べ164億円増加し、過去最高を更新しました。その結果、当期末の総資産は、前期末に比べ116億円増加しました。

一方、負債合計は202億円増加しましたが、これは主に有利子負債が130億円増加したことによります。当社グループでは、有利子負債の効率化に取り組んでいますが、事業拡大にともなう資金需要も考慮に入れつつ、有利子負債の残高は、営業債権の残高を下回る水準を維持する方針です。当期末の営業債権に対する有利子負債の比率は、ほぼ前期末並みの78.2%となっています。

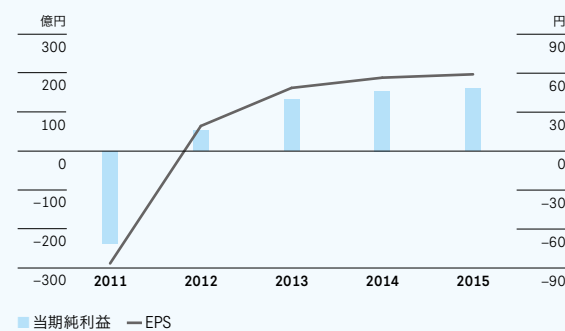
売上高



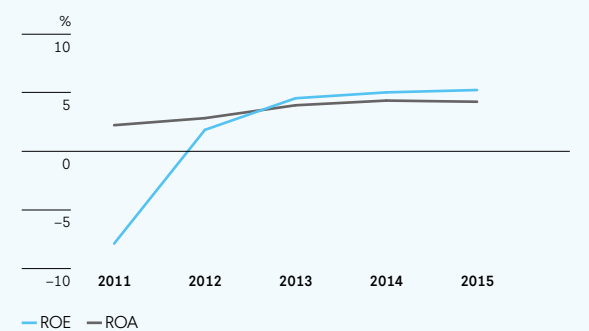
営業利益／営業利益率



当期純利益／EPS



ROE／ROA



純資産は、前期末に比べ86億円減少しましたが、これは主に当期純利益160億円を計上する一方、自己株式の取得により150億円、剰余金の配当により49億円それぞれ減少したことによります。この結果、自己資本比率は前期末から2.1ポイント低下し45.4%となりました。

主要項目の状況

営業債権	3,551億52百万円 (前期末比+4.9%)
割賦売掛金	2,271億21百万円 (同+6.4%)
営業貸付金	1,280億30百万円 (同+2.2%)
固定資産	2,488億73百万円 (同-0.2%)
負債合計	3,683億71百万円 (同+5.8%)
有利子負債	2,778億39百万円 (同+4.9%)
自己資本	3,067億95百万円 (同-2.7%)
自己資本比率	45.4% (同-2.1ポイント)
総資産	6,756億27百万円 (同+1.7%)

キャッシュ・フローの状況

当社グループでは、中期経営計画期間内に創出されるキャッシュ・フローを有効活用し、成長投資と株主還元強化をめざしています。

当期の営業活動によるキャッシュ・フローは123億円でしたが、カード事業の拡大により割賦売掛金・営業貸付金が164億円増加したため、この営業債権の増加分を除いた基礎営業キャッシュ・フローは287億円となりました。

これを店舗改装などによる固定資産の取得に108億円、配当金の支払いに49億円、自己株式の取得に150億円など、すべて企業価値向上に向けた成長投資と株主還元に充当しました。

以上の結果、当期末の現金及び現金同等物は、ほぼ前期末並みの312億円となりました。

主要項目の状況	2014年3月期	2015年3月期	前期増減
基礎営業キャッシュ・フロー	345億円	287億円	△57億円
営業債権等の増減	△437億円	△164億円	272億円
営業キャッシュ・フロー	△92億円	123億円	215億円
固定資産の取得	△94億円	△108億円	△14億円
有価証券の増減	△0億円	47億円	48億円
投資キャッシュ・フロー	△67億円	△38億円	29億円
配当金の支払い	△46億円	△49億円	△2億円
自己株式の取得	△0億円	△150億円	△150億円
財務キャッシュ・フロー	161億円	△72億円	△234億円
現金及び現金同等物の期末残高	300億円	312億円	11億円

2016年3月期の業績予想 (2015年8月4日現在)

および新経営指標の導入と売上高の会計基準変更

当社グループでは、ビジネスモデル転換をすすめる中、経営実態をよりの確に示すため新たな経営指標として「グループ総取扱高」を導入します。この取扱高は、小売・店舗事業におけるテナント売上高を含めた売上高、カード事業におけるショッピングクレジット加盟店取扱高やカードキャッシング取扱高、小売関連サービス事業のグループ外売上高、これらをすべて合わせたものになります。今後はグループの成長性を表す指標として「グループ総取扱高」を重視していきます。

あわせて経営実態をよりの確に表すため、小売・店舗事業の売上計上基準を変更します。グローバルな基準に則り、お客さまへの商品の販売と同時に取引先から商品を購入するため、販売額を売上計上する総額表示から利益相当のみを計上する純額表示に変更します。これにともない、従来の「売上高」の表示は「売上収益」とします。

2016年3月期の業績については、グループ総取扱高、売上収益、営業利益、親会社株主に帰属する当期純利益など、主要な収益項目すべてが伸長し、増収増益を計画しています。またセグメント別でも、すべての事業において増益を達成する予定です。

連結業績予想

グループ総取扱高	1兆7,100億円 (前期比+16.4%)
売上収益	2,510億円 (同+0.5%)
売上総利益	1,620億円 (同+1.6%)
販売費及び一般管理費	1,320億円 (同+0.5%)
営業利益	300億円 (同+7.0%)
親会社株主に帰属する当期純利益	175億円 (同+9.1%)
1株当たり当期純利益 (EPS)	69.0円 (同+17.2%)
自己資本当期純利益率 (ROE)	5.8% (同+0.6ポイント)

セグメント別の取扱高予想

小売・店舗事業	3,250億円 (前期比+0.7%)
カード事業	1兆4,660億円 (同+18.8%)
小売関連サービス事業	350億円 (同+3.5%)

セグメント別の売上収益予想

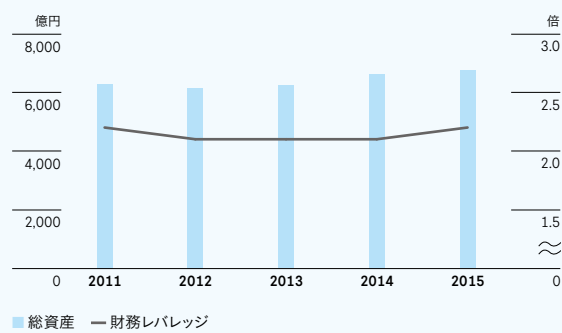
小売・店舗事業	1,410億円 (前期比-4.5%)
カード事業	750億円 (同+9.6%)
小売関連サービス事業	350億円 (同+3.5%)

* 外部顧客のみ

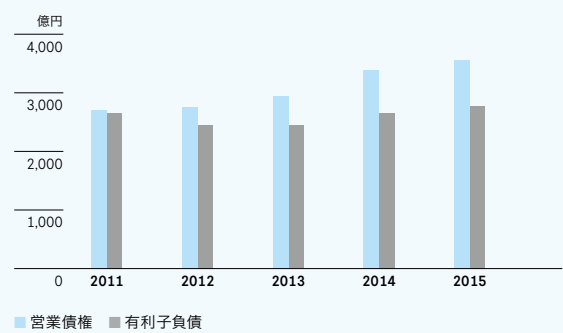
セグメント別の営業利益予想

小売・店舗事業	85億円 (前期比+5.3%)
カード事業	220億円 (同+9.3%)
小売関連サービス事業	35億円 (同+5.0%)

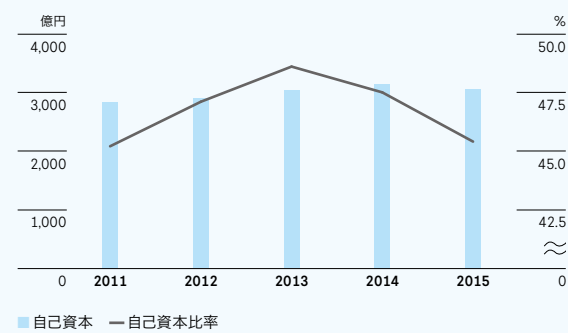
総資産／財務レバレッジ



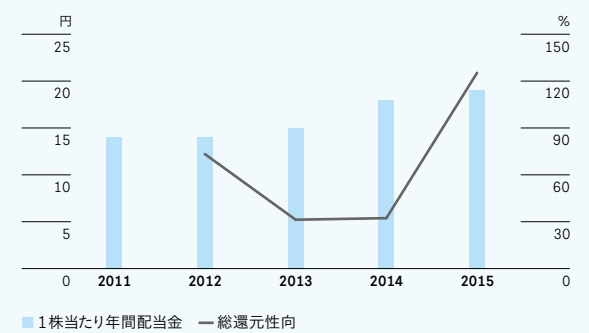
営業債権／有利子負債



自己資本／自己資本比率



1株当たり年間配当金／総還元性向



連結貸借対照表

株式会社丸井グループ及び連結子会社
2014年及び2015年3月31日現在

	百万円		
	2014年3月期	2015年3月期	前期増減
資産の部			
流動資産			
現金及び預金	30,064	31,240	1,176
受取手形及び売掛金	6,323	6,453	129
割賦売掛金	213,466	227,121	13,655
営業貸付金	125,215	128,030	2,815
商品	19,285	16,834	△2,451
繰延税金資産	9,122	6,444	△2,678
その他	18,503	18,738	234
貸倒引当金	△7,440	△8,110	△670
流動資産合計	414,542	426,753	12,210
固定資産			
有形固定資産			
建物及び構築物	256,435	256,707	272
減価償却累計額	△189,372	△193,076	△3,704
建物及び構築物(純額)	67,062	63,631	△3,431
土地	99,402	99,665	263
建設仮勘定	162	488	325
その他	36,964	35,146	△1,818
減価償却累計額	△28,528	△26,236	2,291
その他(純額)	8,436	8,909	472
有形固定資産合計	175,064	172,694	△2,369
無形固定資産	6,625	6,237	△387
投資その他の資産			
投資有価証券	24,213	25,030	817
差入保証金	37,735	35,824	△1,910
繰延税金資産	3,285	6,348	3,062
その他	2,552	2,738	185
投資その他の資産合計	67,786	69,941	2,154
固定資産合計	249,476	248,873	△602
資産合計	664,019	675,627	11,607
負債の部			
流動負債			
買掛金	29,975	27,002	△2,973
短期借入金	71,324	56,839	△14,485
1年内償還予定の社債	20,000	17,000	△3,000
コマ-シャル・ペーパー	12,000	10,000	△2,000
未払法人税等	2,211	3,340	1,128
賞与引当金	4,016	3,763	△253
ポイント引当金	2,813	4,590	1,777
商品券等引換損失引当金	150	153	3
その他	27,250	28,593	1,343
流動負債合計	169,740	151,281	△18,459
固定負債			
社債	82,000	85,000	3,000
長期借入金	79,500	109,000	29,500
繰延税金負債	1,214	1,516	302
利息返還損失引当金	6,870	12,652	5,781
債務保証損失引当金	123	140	16
資産除去債務	536	548	12
その他	8,144	8,232	87
固定負債合計	178,389	217,090	38,700
負債合計	348,130	368,371	20,241
純資産の部			
株主資本			
資本金	35,920	35,920	—
資本剰余金	91,307	91,307	—
利益剰余金	236,274	197,875	△38,398
自己株式	△53,832	△19,290	34,541
株主資本合計	309,669	305,813	△3,856
その他の包括利益累計額			
その他の有価証券評価差額金	5,776	982	△4,794
その他の包括利益累計額合計	5,776	982	△4,794
新株予約権	39	39	0
少数株主持分	402	420	17
純資産合計	315,889	307,255	△8,633
負債純資産合計	664,019	675,627	11,607

連結損益計算書及び連結包括利益計算書

株式会社丸井グループ及び連結子会社
2014年及び2015年3月31日に終了した連結会計年度

	百万円		%
	2014年3月期	2015年3月期	前期比
連結損益計算書			
売上高	416,460	404,947	97.2
売上原価	260,733	246,802	94.7
売上総利益	155,726	158,144	101.6
販売費及び一般管理費			
広告宣伝販促費	14,849	14,712	99.1
ポイント引当金繰入額	2,813	4,590	163.2
貸倒引当金繰入額	6,361	7,748	121.8
利息返還損失引当金繰入額	867	—	—
給料及び手当	33,300	33,165	99.6
賞与引当金繰入額	3,799	3,533	93.0
地代家賃	16,535	15,345	92.8
減価償却費	8,542	8,771	102.7
その他	41,509	42,237	101.8
販売費及び一般管理費合計	128,579	130,102	101.2
営業利益	27,146	28,042	103.3
営業外収益			
受取利息	125	110	88.0
受取配当金	417	446	106.9
償却債権回収益	1,112	1,275	114.6
固定資産受贈益	726	194	26.7
その他	253	196	77.4
営業外収益合計	2,635	2,222	84.3
営業外費用			
支払利息	1,828	1,870	102.3
その他	254	392	153.9
営業外費用合計	2,083	2,262	108.6
経常利益	27,698	28,002	101.1
特別利益			
投資有価証券売却益	—	12,094	—
特別利益合計	—	12,094	—
特別損失			
固定資産除却損	1,381	1,097	79.5
減損損失	—	1,859	—
店舗閉鎖損失	162	—	—
利息返還損失	—	390	—
利息返還損失引当金繰入額	—	12,652	—
その他	77	95	124.2
特別損失合計	1,621	16,095	—
税金等調整前当期純利益	26,076	24,001	92.0
法人税、住民税及び事業税	3,331	6,193	185.9
法人税等調整額	7,314	1,745	23.9
法人税等合計	10,646	7,938	74.6
少数株主損益調整前当期純利益	15,430	16,062	104.1
少数株主利益	20	25	123.8
当期純利益	15,409	16,036	104.1
連結包括利益計算書			
少数株主損益調整前当期純利益	15,430	16,062	104.1
その他の包括利益			
その他有価証券評価差額金	1,032	△4,794	—
その他の包括利益合計	1,032	△4,794	—
包括利益	16,462	11,268	68.4
(内訳)			
親会社株主に係る包括利益	16,441	11,242	68.4
少数株主に係る包括利益	20	25	123.8

連結株主資本等変動計算書

株式会社丸井グループ及び連結子会社
2014年及び2015年3月31日に終了した連結会計年度

	百万円									
	株主資本					その他の包括利益累計額				
	資本金	資本剰余金	利益剰余金	自己株式	株主資本合計	その他有価証券評価差額金	その他の包括利益累計額合計	新株予約権	少数株主持分	純資産合計
2013年4月1日残高	35,920	91,307	225,554	△53,889	298,893	4,744	4,744	25	389	304,051
当期変動額										
剰余金の配当			△4,653		△4,653					△4,653
当期純利益			15,409		15,409					15,409
自己株式の取得				△2	△2					△2
自己株式の処分		△35		59	24					24
自己株式処分差損の振替		35	△35		—					—
その他			△0		△0					△0
株主資本以外の項目の 当期変動額(純額)						1,032	1,032	14	13	1,060
当期変動額合計	—	—	10,720	56	10,776	1,032	1,032	14	13	11,837
2014年4月1日残高	35,920	91,307	236,274	△53,832	309,669	5,776	5,776	39	402	315,889
当期変動額										
剰余金の配当			△4,927		△4,927					△4,927
当期純利益			16,036		16,036					16,036
自己株式の取得				△15,002	△15,002					△15,002
自己株式の処分		△6		43	36					36
自己株式の消却		△49,500		49,500	—					—
利益剰余金から 資本剰余金への振替		49,507	△49,507		—					—
株主資本以外の項目の 当期変動額(純額)						△4,794	△4,794	0	17	△4,776
当期変動額合計	—	—	△38,398	34,541	△3,856	△4,794	△4,794	0	17	△8,633
2015年3月31日残高	35,920	91,307	197,875	△19,290	305,813	982	982	39	420	307,255

連結キャッシュ・フロー計算書

株式会社丸井グループ及び連結子会社
2014年及び2015年3月31日に終了した連結会計年度

	百万円		
	2014年3月期	2015年3月期	前期増減
営業活動によるキャッシュ・フロー			
税金等調整前当期純利益	26,076	24,001	△2,075
減価償却費	9,988	10,296	307
ポイント引当金の増減額(△は減少)	1,094	1,777	683
貸倒引当金の増減額(△は減少)	△830	670	1,500
利息返還損失引当金の増減額(△は減少)	△4,288	5,781	10,070
賞与引当金の増減額(△は減少)	399	△253	△652
受取利息及び受取配当金	△542	△556	△13
支払利息	1,828	1,870	41
固定資産除却損	848	604	△243
投資有価証券売却損益(△は益)	0	△12,094	△12,094
減損損失	—	1,859	1,859
売上債権の増減額(△は増加)	△133	△129	4
割賦売掛金の増減額(△は増加)	△42,278	△13,655	28,623
営業貸付金の増減額(△は増加)	△1,475	△2,815	△1,339
たな卸資産の増減額(△は増加)	103	1,964	1,861
買掛金の増減額(△は減少)	1,766	△2,973	△4,740
その他	2,049	980	△1,069
小計	△5,393	17,328	22,721
利息及び配当金の受取額	441	475	33
利息の支払額	△1,818	△1,906	△88
法人税等の支払額	△2,710	△3,721	△1,011
法人税等の還付額	253	135	△118
営業活動によるキャッシュ・フロー	△9,227	12,310	21,537
投資活動によるキャッシュ・フロー			
固定資産の取得による支出	△9,439	△10,874	△1,434
投資有価証券の取得による支出	△99	△17,931	△17,831
投資有価証券の売却による収入	12	22,684	22,671
差入保証金の差入による支出	△511	△70	440
差入保証金の回収による収入	3,383	2,165	△1,218
その他	△137	159	297
投資活動によるキャッシュ・フロー	△6,791	△3,867	2,923
財務活動によるキャッシュ・フロー			
短期借入金の純増減額(△は減少)	△30,937	△29,985	952
長期借入れによる収入	25,000	45,000	20,000
社債の発行による収入	19,902	19,897	△5
社債の償還による支出	—	△20,000	△20,000
コマーシャル・ペーパーの純増減額(△は減少)	7,000	△2,000	△9,000
自己株式の取得による支出	△2	△15,016	△15,013
配当金の支払額	△4,653	△4,927	△274
その他	△167	△234	△66
財務活動によるキャッシュ・フロー	16,141	△7,267	△23,408
現金及び現金同等物の増減額(△は減少)	122	1,176	1,053
現金及び現金同等物の期首残高	29,940	30,053	112
連結の範囲の変更に伴う現金及び現金同等物の増減額(△は減少)	△10	—	10
現金及び現金同等物の期末残高	30,053	31,229	1,176

会社沿革

1931年	2月	創業者青井忠治が「丸二商会」からのれん分けを受け独立、中野区桃園町に開店
1935年	4月	商号を「丸井」と改める
1936年	10月	旧中野本店所在地に店舗を新設
1937年	3月	資本金5万円で「株式会社丸井」を設立
1941年	7月	戦時下の商業活動規制により全5店舗を一時閉鎖
1947年	2月	戦前の本店跡に中野本店を再興
1955年	4月	青井忠雄（現名誉会長）入社
1960年	1月	「月賦」を「クレジット」に呼称変更
	3月	日本最初のクレジットカードを発行
1963年	2月	社訓「すべて汝がことなれ」を制定
	4月	東京証券取引所市場第二部に株式を公開
1965年	6月	東京証券取引所市場第一部に昇格
1966年	1月	スクラップ&ビルド政策を本格的にスタート
	8月	業界で初めてコンピュータを導入
1970年	1月	1月期決算で、月賦業界で売上高トップに
1971年	1月	丸井コンピュータセンター完成
1972年	3月	会長に青井忠治、社長に青井忠雄が就任
1973年	1月	「OIOI」キャンペーンを開始、全店の電話番号を0101に統一
1974年	5月	「ニュー新宿店（現新宿マルイ本館）」を開店
1975年	8月	創業者 青井忠治死去
	9月	「赤いカード」の店頭即時発行システムを開始
1981年	2月	小口消費者ローンの取扱いを開始
1983年	8月	日本初の国際規格準拠の「磁気カード」を発行
1984年	9月	(株)エムアンドシーシステムを設立し、情報システム業に進出
1991年	1月	30期連続増収増益を達成
1994年	11月	本社新社屋が中野駅北口に完成
1995年	9月	新ロゴマーク「OIOI」を導入
2000年	1月	ホームページ「マルイウェブサイト」を開始
2003年	10月	グループが一体となった経営体制へ移行
	10月	関西1号店「神戸マルイ」を開店
2004年	2月	マルイ最大の「北千住マルイ」を開店



丸井創業者 青井 忠治



1960年

日本初のクレジットカード



1972年

青井忠治が会長に、2代目社長に青井忠雄



2003年

関西1号店「神戸マルイ」

2005年	3月	「マルイカード」がビザ・インターナショナルよりスペシャルライセンス（直接発行権）を取得
	4月	会長に青井忠雄、社長に青井浩が就任
	5月	丸井グループ中期経営計画を発表
2006年	3月	「エポスカード」の発行を開始（世界初の汎用性ICカードの店頭即時発行）
	9月	大阪1号店「なんばマルイ」を開店 (株)エイムクリエイツの新業態「町田モディ」を旧マルイビィ町田跡地に開設
2007年	10月	(株)丸井が持株会社制へ移行し、商号を(株)丸井グループに変更
	10月	「有楽町マルイ」を開店
2008年	4月	「エポスゴールドカード」発行開始
	6月	青井忠雄が名誉会長に就任
2010年	2月	新PB「ラクチン」シリーズ販売開始
	11月	楽天(株)と業務提携
	12月	天皇后両陛下(株)マルイキットセンター行幸啓
2013年	6月	「エポスカード」会員500万人突破
	9月	タブレット端末でのカード発行を全店で開始
	10月	初の九州進出となる博多出店を発表
2014年	5月	定期借家契約によるテナント導入店舗第1弾「町田マルイ」をリニューアル
	6月	丸井グループ中期経営計画(2015年3月期～2017年3月期)を発表
2015年	2月	丸井グループの株価が7年4カ月ぶりの高値、東証1部の値上がり率でトップ エポスカードの年間取扱高が「1兆円」達成
	4月	「渋谷マルイ」(旧マルイジャム渋谷)をリニューアル



2005年

青井忠雄が会長に、3代目社長に青井浩



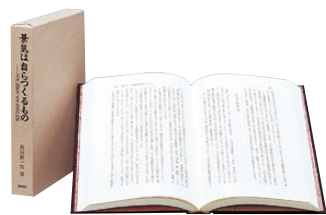
2010年

天皇后両陛下(株)マルイキットセンター行幸啓



2014年

定期借家契約によるテナント導入店舗第1弾「町田マルイ」をリニューアル



「丸井」創業者・青井忠治の伝記『景気は自らつくるもの』
(著者：鳥羽欽一郎／東洋経済新報社)

1987年7月、青井忠治の十三回忌を機に、伝記「景気は自らつくるもの」を東洋経済新報社から記念出版しました。日本のクレジット産業史をベースに、青井忠治の商人哲学と丸井の半世紀の歩みを紹介しています。



「丸井」創業者・青井忠治の小説『景気を仕掛けた男』
(著者：出町譲／幻冬舎) 2015年8月27日発売

創業者青井忠治の没後40年と戦後70周年を機に、同じ富山出身の出町譲氏が創業者を描いた小説『景気を仕掛けた男「丸井」創業者・青井忠治」を執筆し、幻冬舎より出版されました。富山からの希望に燃えた上京、丸二商会での厳しい修行、丸井創業、戦後再興、社内での葛藤など、さまざまな苦難を乗り越え、商売一筋に尽力した忠治の姿と、それを支えた多津子夫人の内助の功が印象に残る作品となっています。

丸井グループの事業

2015年4月1日現在

小売・店舗事業



お客さまからご要望の多い雑貨や飲食をはじめとしたライフスタイル全般に対応するカテゴリーの拡充に向け、独自のSC型の店づくりへの転換をすすめています。

また、2016年春には念願の九州初出店となる「博多マルイ」が開業します。

(株) 丸井



会社設立	2007年10月1日	従業員数	3,959名
資本金	1億円	本社	〒164-8701 東京都中野区中野4丁目3番2号
取締役社長	中村 正雄	電話	03-3384-0101 (代表)
営業目的	マルイ小売・店舗事業、通信販売事業 専門店事業 (自主・PBの運営・開発)	URL	www.0101.co.jp

カード事業



日本で初めての「クレジットカード」を発行したマルイグループ。2006年の「エポスカード」発行スタート以来、2015年3月期に初めて年間取扱高1兆円を突破、長年のノウハウを活かしカード会員数の拡大と利用率・利用額の向上に取り組み、事業基盤のさらなる強化をすすめています。

(株) エポスカード



会社設立	2004年10月1日	従業員数	801名
資本金	1億円	本社	〒164-8701 東京都中野区中野4丁目3番2号
取締役社長	瀧元 俊和	電話	03-4574-0101 (代表)
営業目的	クレジットカード業務、クレジット・ローン業務	URL	www.epocard.co.jp

空間プロデュース・商業・広告事業



マルイグループで培ったノウハウを活かし、さまざまな集客施設の設計施工、プランニング、販促・宣伝、運営をトータルでご提案。お客さまに喜んでいただける施設づくりを推進します。

(株) エイムクリエイツ



会社設立	1959年8月4日
資本金	1億円
取締役社長	猪野 明
営業目的	商業施設設計・施工、広告企画制作、プロパティマネジメント
従業員数	350名
本社	〒164-0001 東京都中野区中野3丁目34番28号
電話	03-5340-0101 (代表)
URL	www.aim-create.co.jp

トータルファッション物流事業／ネット通販サポート事業



マルイで培ったネット通販ノウハウと先進の物流オペレーションで、さまざまなニーズにお応えし、お客さまのビジネスを強力にバックアップしていきます。

(株) ムービング



会社設立	1960年10月25日
資本金	1億円
取締役社長	若島 隆
営業目的	貨物自動車運送業、貨物運送取扱業他
従業員数	359名
本社	〒335-0032 埼玉県戸田市美女木東2丁目5番1号
電話	048-233-1000 (代表)
URL	www.moving.co.jp

情報システム事業



小売・店舗事業とカード事業をシステム面でバックアップしています。また安全性に優れた設備をもつデータセンターを活用し、高品質なシステム運用をおこなっています。

(株) エムアンドシーシステム



会社設立	1984年9月1日
資本金	2億34百万円
取締役社長	布施 成章
営業目的	ソフトウェア開発、コンピュータ運営
従業員数	110名
本社	〒164-8701 東京都中野区中野4丁目3番2号
電話	03-5343-0100 (代表)
URL	www.m-and-c.co.jp

総合ビルマネジメント事業



マルイをはじめとした大型商業施設の警備・設備・清掃・フードコートホールオペレーションなどの業務を総合的に運営・管理しています。「お客様の安全・安心」と「快適な環境」を提供し、ビルマネジメントで「施設価値向上」に貢献しています。

不動産賃貸事業



エポスカードが展開する家賃収納型の保証人代行サービス「ROOM iD」の訴求を強化すると共に、ご利用明細やEメール、ホームページ等で告知をおこなうなど、エポスカードとの連携を強化しています。

債権回収事業



クレジットの草分けである丸井で培った債権回収ノウハウと小売業で磨き上げてきた接客対話力が最大の強みです。お客さまのご事情に配慮したコンサルティング接客で、安心と信頼のサービスを提供しています。

(株) マルイファシリティーズ

MARUI FACILITIES

会社設立	1987年7月1日
資本金	1億円
取締役社長	小暮 芳明
営業目的	総合ビルマネジメント事業
従業員数	329名
本社	〒164-0001 東京都中野区中野3丁目34番28号
電話	03-3229-0101(代表)
URL	www.marui-facilities.co.jp

(株) マルイホームサービス

OIOI HOME SERVICE

会社設立	2007年10月1日
資本金	1億円
取締役社長	柴田 直哉
営業目的	不動産賃貸事業
従業員数	69名
本社	〒164-0001 東京都中野区中野3丁目34番28号
電話	03-6361-0101(代表)
URL	www.marui-hs.co.jp

(株) エムアールアイ債権回収

MRI SERVICER

会社設立	2004年11月25日
資本金	5億円
取締役社長	増田 一壽
営業目的	債権管理回収業務、信用調査業務
従業員数	55名
本社	〒164-0001 東京都中野区中野3丁目34番28号
電話	03-4574-4700(代表)
URL	www.mri-s.co.jp

少額短期保険事業



「ROOM GUARD」は、賃貸住宅にお住まいのお客さまを「家財」「修理費用」「賠償責任」の3つの補償でサポートします。

用度品ピックアップ業務



店舗で販売の際に使用するさまざまな用度品を円滑にデリバリーするためのピックアップ業務や商品の検品業務、事務サービス業務をサポートしています。これらの業務を通じ、障がいのある方の雇用と自立を促進します。

(株) エポス少額短期保険



会社設立	2013年2月1日
資本金	3億円(資本準備金含む)
取締役社長	麻生 泉
営業目的	少額短期保険事業
従業員数	9名
本社	〒164-0001 東京都中野区中野3丁目34番28号
電話	03-4546-0101(代表)
URL	www.epos-ssi.co.jp

(株) マルイキットセンター

障がい者雇用促進のための特例子会社

OIOI Kit Center

会社設立	2003年10月1日
資本金	4,250万円
取締役社長	堀口 武夫
営業目的	用度品のピックアップ業務および商品の検品業務他
従業員数	46名
本社	〒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
電話	048-421-7351(代表)

マルイグループ 小売関連サービス事業 各社ホームページのご案内

空間プロデュース・商業・広告事業



(株) エイムクリエイツ
www.aim-create.co.jp

トータルファッション物流事業



(株) ムービング
www.moving.co.jp

情報システム事業

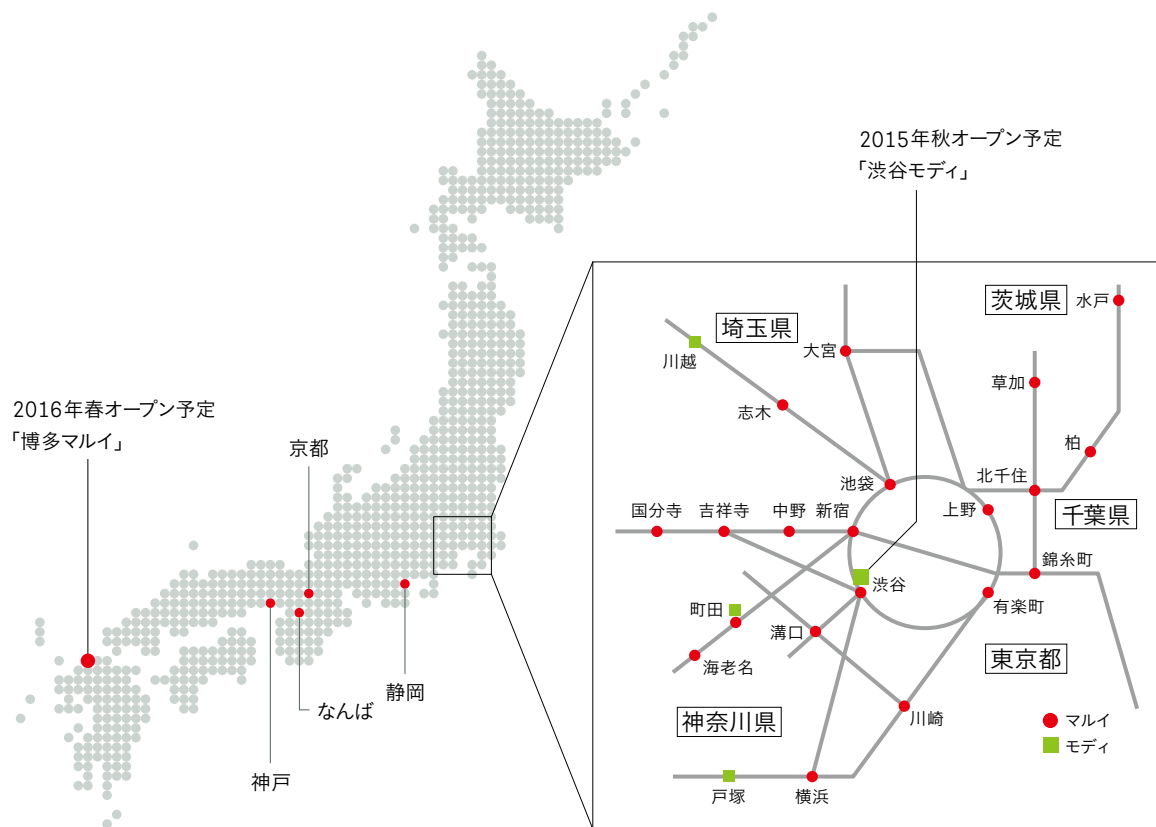
(株) エムアンドシーシステム
www.m-and-c.co.jp

総合ビルマネジメント事業
(株) マルイファシリティーズ
www.marui-facilities.co.jp

不動産賃貸事業
(株) マルイホームサービス
www.marui-hs.co.jp

丸井グループ店舗一覧

2015年6月30日現在



マルイ店舗

店名	売場面積 (m ²)	売上高 (億円)	開店日	所在地	TEL	
新宿マルイ	30,590	284	1948年 9月10日	〒160-0022 新宿区新宿3-30-13	03-3354-0101	
池袋マルイ	12,170	68	1977年 2月25日	〒171-0021 豊島区西池袋3-28-13	03-3989-0101	
渋谷マルイ	4,240	92*1	1958年10月 1日	〒150-0041 渋谷区神南1-22-6	03-3464-0101	
錦糸町店	22,990	130	1983年 9月 2日	〒130-0022 墨田区江東橋3-9-10	03-3635-0101	
上野マルイ	16,390	139	1985年 8月24日	〒110-8502 台東区上野6-15-1	03-3833-0101	
北千住マルイ	35,300	345	2004年 2月27日	〒120-8501 足立区千住3-92	03-5244-0101	
有楽町マルイ	18,500	229	2007年10月12日	〒100-0006 千代田区有楽町2-7-1	03-3212-0101	
中野マルイ	4,950	53	1931年 2月17日	〒164-0001 中野区中野3-34-28	03-3382-0101	
吉祥寺店	11,950	56	1960年10月30日	〒180-8552 武蔵野市吉祥寺南町1-7-1	0422-48-0101	
町田マルイ	7,550	57	1980年 9月20日	〒194-0013 町田市原町田6-1-6	042-728-0101	
国分寺マルイ	14,300	140	1989年 3月 1日	〒185-8562 国分寺市南町3-20-3	042-323-0101	
マルイシティ横浜	16,770	138	1996年 9月20日	〒220-0011 横浜市西区高島2-19-12	045-451-0101	
川崎店	12,300	47	1988年 3月11日	〒210-0024 川崎市川崎区日進町1-11	044-245-0101	
マルイファミリー溝口	32,260	213	1997年 9月12日	〒213-0001 川崎市高津区溝口1-4-1	044-814-0101	
マルイファミリー海老名	19,500	127	2002年 4月19日	〒243-0483 海老名市中央1-6-1	046-232-0101	
大宮店	18,640	110	1982年 9月28日	〒330-9501 さいたま市大宮区桜木町2-3	048-642-0101	
草加マルイ	16,530	45	1992年 2月21日	〒340-0015 草加市高砂2-9-1	048-922-0101	
マルイファミリー志木	18,900	130	2000年 2月25日	〒353-0004 志木市本町5-26-1	048-487-0101	
千葉店	18,810	73	1964年 4月24日	〒277-0005 柏市柏1-1-11	04-7163-0101	
茨城店	13,300	39	1970年 7月25日	〒310-0015 水戸市宮町1-2-4	029-225-0101	
静岡店	13,460	57	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	120	2006年 9月22日	〒542-0076 大阪市中央区難波3-8-9	06-6634-0101
兵庫県	神戸マルイ	6,940	51	2003年10月 3日	〒650-0021 神戸市中央区三宮町1-7-2	078-334-0101
京都府	京都マルイ	8,760	44	2011年 4月27日	〒600-8567 京都市下京区四条通河原町東入真町68	075-257-0101
福岡県	博多開店準備室	15,000 (予定)	—	2016年春 オープン予定	〒812-0011 福岡市博多区博多駅前4-2-1 ザイマックス博多駅前ビル2階	092-518-0101

モディ店舗

店名	売場面積 (m ²)	売上高 (億円)	開店日	所在地	TEL	
渋谷モディ	9,840	—	2015年秋 オープン予定	〒150-0041 渋谷区神南1-21-3	—	
町田モディ	13,720	86	2006年 9月28日	〒194-0013 町田市原町田6-2-6	042-812-2700	
神奈川県	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
埼玉県	川越モディ	7,850	13	2007年 3月24日	〒350-1122 川越市脇田町4-2	049-227-5950

*1 「渋谷マルイ」の売上高は、2015年3月期の2館時のものです。



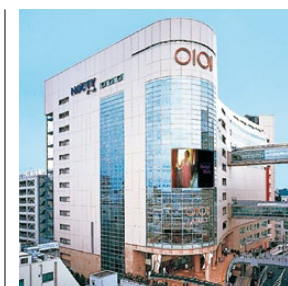
新宿マルイ



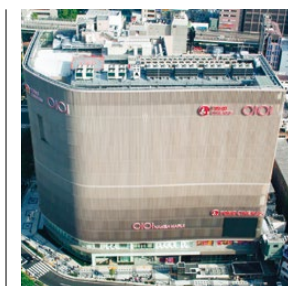
北千住マルイ



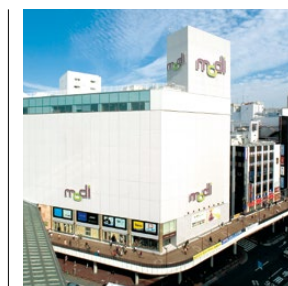
有楽町マルイ



マルイファミリー溝口



なんばマルイ



町田モディ

会社情報

2015年3月31日現在

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・店舗事業、カード事業、小売関連サービス事業をおこなうグループ会社の経営計画・管理など

店舗数 マルイ：
関東を中心に、東海、関西に24店舗
(2016年春1店舗オープン予定)

モディ：
関東に3店舗 (2015年秋1店舗オープン予定)

売場面積 444,040㎡

従業員数 5,918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
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
株式会社横浜銀行

会計監査人 有限責任あずさ監査法人

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

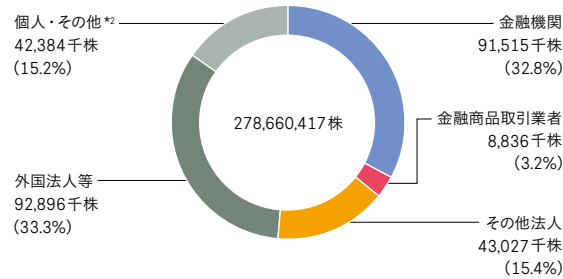
発行可能株式総数 1,400,000,000株

発行済株式の総数 *1 278,660,417株

株主総数 22,979名

*1 発行済株式の総数のうち、全体の5.6%に当たる15,588千株を自己株式として保有しています。

所有者別株式分布



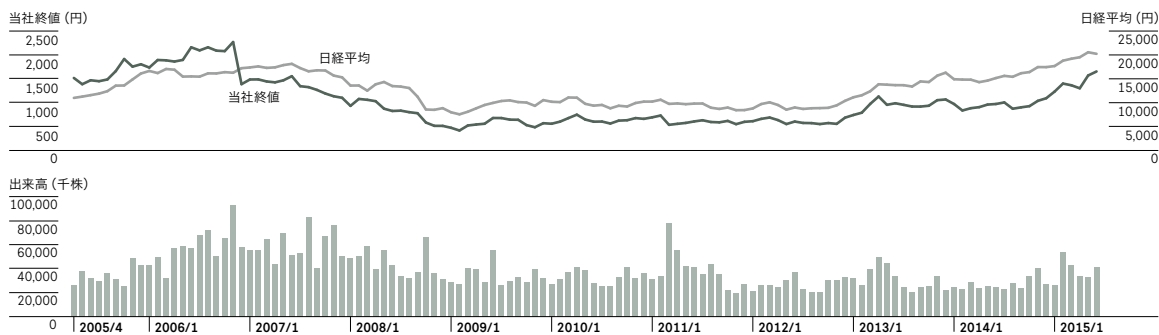
*2 個人・その他には自己株式15,588千株が含まれています。

大株主の状況 (上位10位)

株主名	持株数 (千株)	持株比率 *3 (%)
日本マスタートラスト信託銀行株式会社 (信託口)	22,808	8.7
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社 (信託口)	19,965	7.6
青井不動産株式会社	6,019	2.3
株式会社三菱東京UFJ銀行	5,808	2.2
JUNIPER	4,661	1.8
NORTHERN TRUST CO. (AVFC) RE U.S. TAX EXEMPTED PENSION FUNDS	4,194	1.6
資産管理サービス信託銀行株式会社 (証券投資信託口)	4,100	1.6
東宝株式会社	3,779	1.4
BNPパリバ証券株式会社	3,680	1.4
公益財団法人青井奨学会	3,234	1.2

*3 持株比率は自己株式を控除して計算しています。

株価チャート



編集後記

「共創経営レポート2015」は、ステークホルダーの皆さまより当社グループをご理解いただき、実りある対話を促進するためのツールとしてご活用いただけるよう、2015年初めて発行いたしました。当レポートの作成にあたっては、2014年12月から社内プロジェクトチームを立ち上げ、編集方針や訴求内容の検討を続ける一方、社内外のさまざまなステークホルダーへの取材をおこない、読者ニーズの把握にも努めました。

プロジェクトチームは、グループ代表の青井を筆頭に、経営企画部、財務部、総務部、CSR推進部の主要メンバー、社外のコーポレートコミュニケーションコンサルタントで構成し、数カ月におよぶ多面的な議論を通して、当社グループの企業価値の「見える化」に挑戦いたしました。近年、統合レポートが世界的な関心を集めておりますが、当社グループでもIIRC (国際統合報告評議会) の提唱する「国際統合報告フレームワーク」を参照しながら、当レポートの編集をすすめました。

今後読者の皆さまからのご意見やご要望を反映しながら徐々にレポートの完成度を高め、真に情報価値のあるコミュニケーションツールとして進化させていきたいと考えております。持続的な成長と、長期的な企業価値の創造に向けて、今、丸井グループが何を考え、どうすすもうとしているのか、少しでもご理解いただければ幸いです。

坂本 晋

共創経営レポート 編集長
(株)丸井グループ 総務部 広報室長

マルイグループ ホームページのご案内



(株)丸井グループ
企業情報・IR情報
www.0101maruigroup.co.jp

小売・店舗事業



(株)丸井
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

カード事業



(株)エポスカード
www.eposcard.co.jp

お問い合わせ先

株式会社 丸井グループ
〒164-8701 東京都中野区中野4-3-2
Tel : 03-3384-0101 (代表)
Fax : 03-5343-6615
E-mail : koho-ml@0101.co.jp

企業情報について 総務部 広報室
IR・決算情報について 財務部 財務課
株式について 総務部 総務課

