

# 共創通信 vol.06

2019年3月期 報告書（2018年4月1日～2019年3月31日）

## 表紙について

スマホの普及やデジタル化の進展などの環境変化を踏まえ、丸井グループが進める新たな店舗戦略「デジタル・ネイティブ・ストア」。店舗で売ることを前提とせず、体験や顧客とのエンゲージメントの場を提供し、デジタル化社会における店舗のあり方を追求します。

## DIGITAL NATIVE STORE

モノ売る小売から、デジタル・ネイティブ・ストアへ





## 「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

日頃から丸井グループをご愛顧、ご支持いただいている皆さまに心から感謝申し上げます。

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、お客さまの変化にあわせて進化させ続けてきました。2019年3月期も、おかげさまで多くのお客さまにご利用いただき、グループ総取扱高は2兆5,000億円を超え、営業利益は10期連続の増益、当期純利益は8期連続の増益となりました。また、1株当たり当期純利益(EPS)は1991年以来28年ぶりに過去最高を更新、自己資本当期純利益率

(ROE)が株主資本コストを、投下資本利益率(ROIC)が加重平均資本コスト(WACC)をそれぞれ上回る水準まで伸長するなど、3つの重点指標はすべて計画を達成し、2021年3月期を最終年度とする中期経営計画は順調に進捗しています。

小売セグメントにおきましては、2015年3月期からスタートいたしましたSC・定借化の計画(商品を仕入れて販売する百貨店型から、定期借家契約により家賃を得るショッピングセンター型商業施設への転換)が完了し、事業モデルの転換が実現しました。これにより店舗の構造

改革が進み、飲食・サービスカテゴリーが拡大し、来店客数・利益率の向上につながっています。今後は、契約更新にともなうバリューアップを着実に推進するとともに、新たな差別化戦略として「デジタル・ネイティブ・ストア」を推進することで利益の拡大を図っていきます。デジタルネイティブ世代がよく利用するD2C(ダイレクトトゥコンシューマー)やシェアリングサービスなど、その場でモノを売ることを目的とせず、体験やコミュニティの場を提供する新しい店づくりに着手していきます。

フィンテックセグメントにおきましては、インターネットからの入会や提携施設の拡大により、カード会員数は688万人となりました。取扱高は初めて2兆円を超え、セグメント利益は、直近5年間で毎期30億円以上の増益を実現しています。また、ファイナンシャル・インクルージョンの実現に向けて昨年スタートしたtsumiki証券は、おかげさまで1.6万人のお客さまにお申し込みいただきました(2019年3月末時点)。わかりやすい言葉で表現したWebサイトやちょっとしたお悩み・不安にお答えするリアル店舗でのサポートなどにより、当初の想定どおり、若年層や投資未経験者のお客さまにご支持いただいています。

今後は、独自の金融・決済サービスによりお客さまの家計に占めるエポスカード決済シェアの最大化に向けた戦略を推進することで、フィンテックセグメントのさらなる成長を図っていきます。

配当につきましては、11円増配の49円で7期連続の増配となり、過去最高を更新いたしました。今後につきましては、EPSの長期的な成長に応じた継続的な配当水準の向上に努めます。具体的には利益成長に加え、現在40%以上としている連結配当性向を2024年3月期までに約55%へ段階的に高めることで、長期的な高成長と高還元の両立を実現していきます。

今年2月、社員や役員との約1年間の議論を経て、2050年に向けた長期ビジョンと長期目標を策定いたしました。今後は、より長期視点で経営を進め、これまでの株主・投資家の皆さま、お客さま、お取引先さま、社員、地域・社会に、新たに「将来世代」を加えたすべてのステークホルダーのしあわせ(利益)の拡大をめざしていきます。

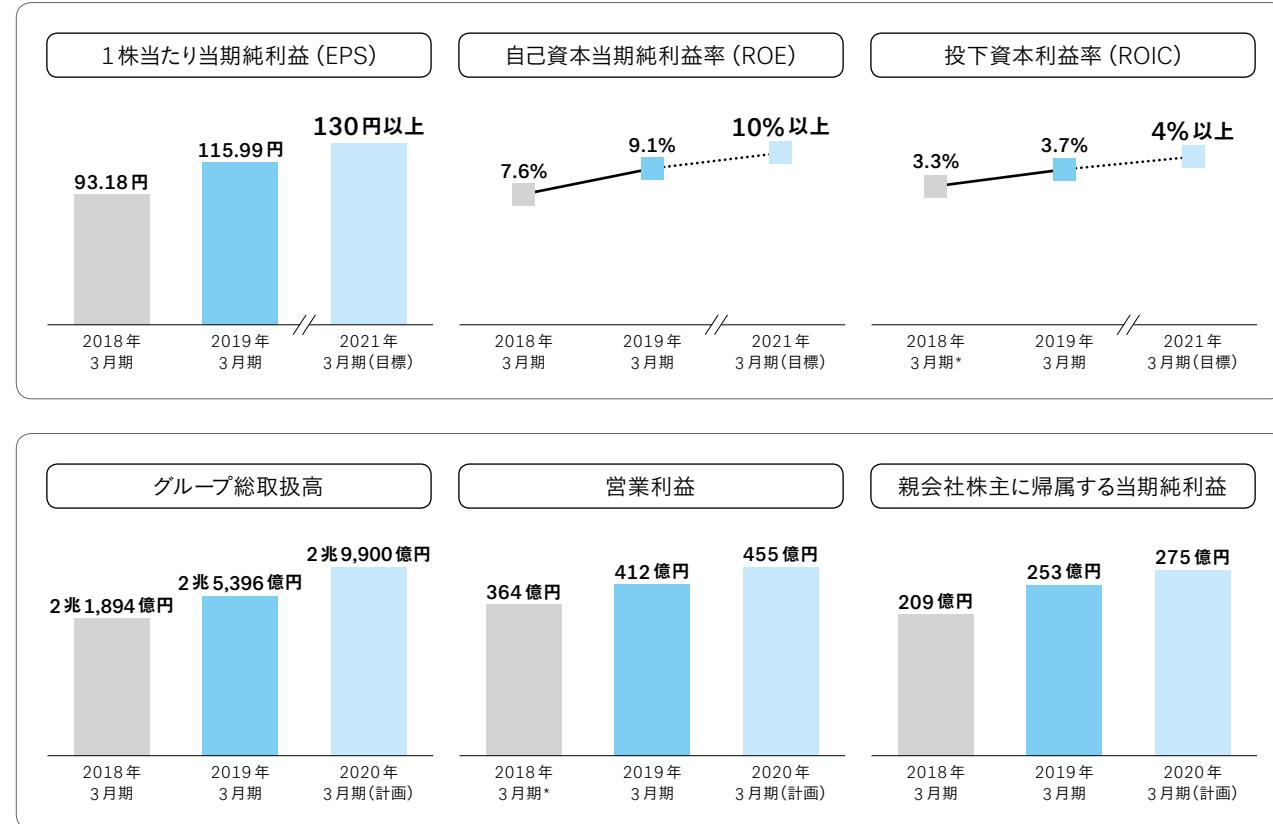
今後も株主の皆さまとの対話を通じ、すべての人が「しあわせ」を感じられるインクルーシブで豊かな社会を共に創る「共創サステナビリティ経営」を進めてまいりますので、よろしくお願い申し上げます。

2019年6月

代表取締役社長 代表執行役員 CEO  
青井 浩

## 業績トピックス

丸井グループでは、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。2019年3月期は、営業利益が10期連続、親会社株主に帰属する当期純利益は8期連続で増益となりました。また、1株当たり当期純利益(EPS)は28年ぶりに過去最高を更新するなど、中期経営計画の達成に向けて着実に進捗しています。



決算情報の詳細は、丸井グループのホームページでご紹介しています。 [www.0101maruigroup.co.jp/ir/lib](http://www.0101maruigroup.co.jp/ir/lib)

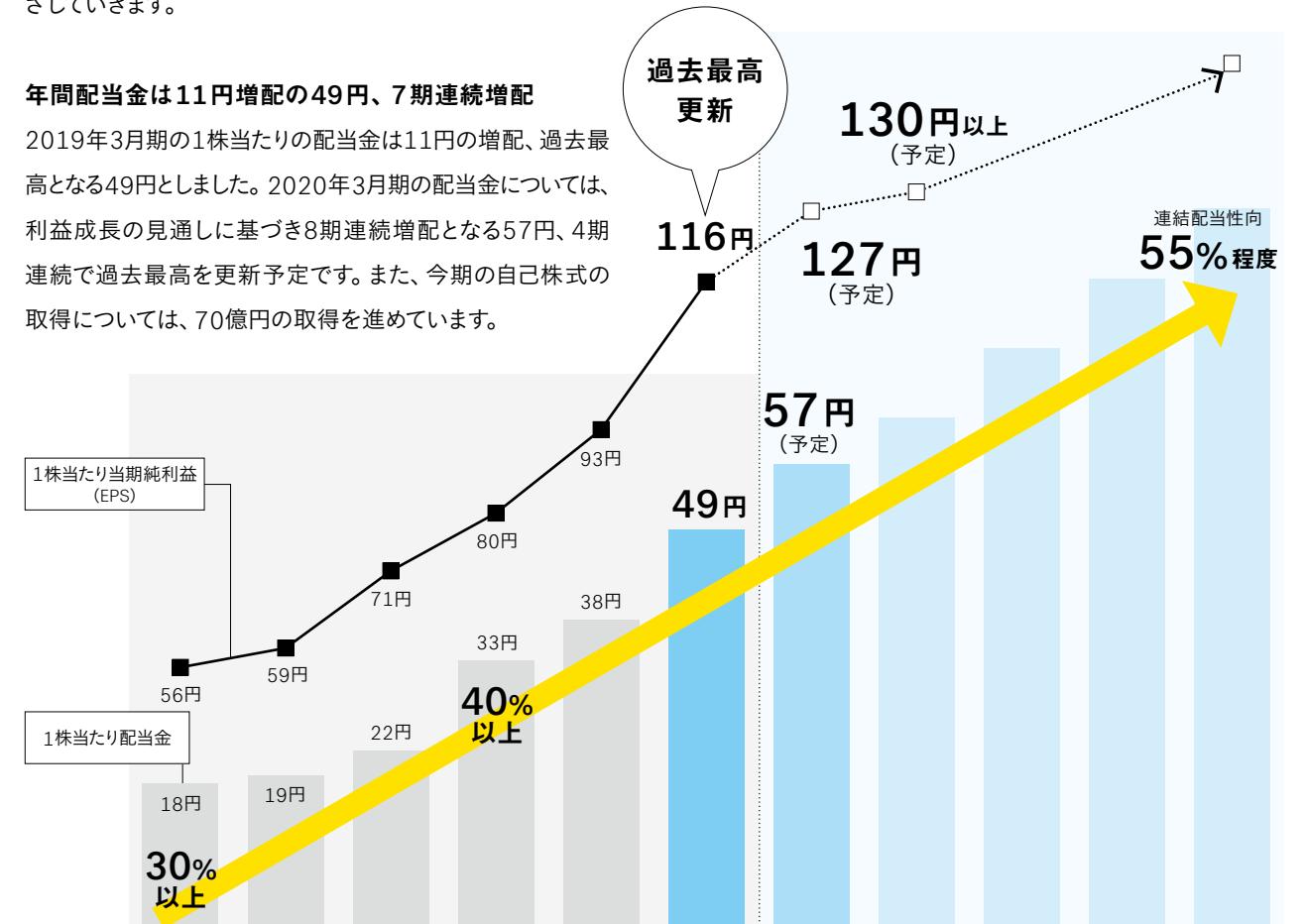
\* 2019年3月期より、売上の計上基準などを変更しています。これにともない、上記の投下資本利益率、営業利益の2018年3月期の実績は、変更後の基準に基づき表示しています。

## 株主還元の実績と方向性

丸井グループはこれまで、自己株式の取得を積極的に行い、また連結配当性向を30%から40%に引き上げ、高成長と高還元の高立を図ってきました。今後は、連結配当性向を2024年3月期55%程度を目標に段階的に高めることで、長期・継続的な増配をめざしていきます。

### 年間配当金は11円増配の49円、7期連続増配

2019年3月期の1株当たりの配当金は11円の増配、過去最高となる49円としました。2020年3月期の配当金については、利益成長の見通しに基づき8期連続増配となる57円、4期連続で過去最高を更新予定です。また、今期の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。



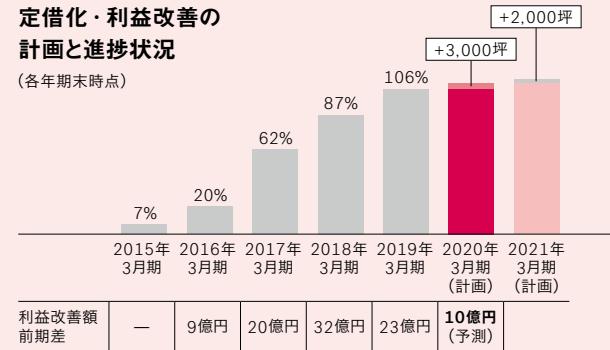
	2014年3月期	2015年3月期	2016年3月期	2017年3月期	2018年3月期	2019年3月期	2020年3月期(予定)	2021年3月期(予定)	2022年3月期(予定)	2023年3月期(予定)	2024年3月期(予定)
連結配当性向	32.0%	32.3%	31.1%	41.1%	40.8%	42.2%	44.8%	55%程度まで段階的に高める			
連結総還元性向	32.0%	125.3%	227.5%	147.5%	112.3%	69.9%	70.2%	連結総還元性向は70%を目安			
自己株式の取得	—	150億円	350億円	200億円	150億円	70億円	70億円				

## 定借化は計画通り100%完了 百貨店型からSC型へビジネスモデルを転換

2 015年3月期から5年間取り組んできた定借化は、2019年3月期で当初の計画を達成。ストックスペースの売場化など定借対象区画の増加によって、定借化率は106%となりました。これにより、商品を仕入れて販売する百貨店型のビジネスモデルから、定期借家契約により家賃を得るショッピングセンター型商業施設へと転換し、収益の安定化が実現しました。

### 定借化・利益改善の計画と進捗状況

(各年期末時点)



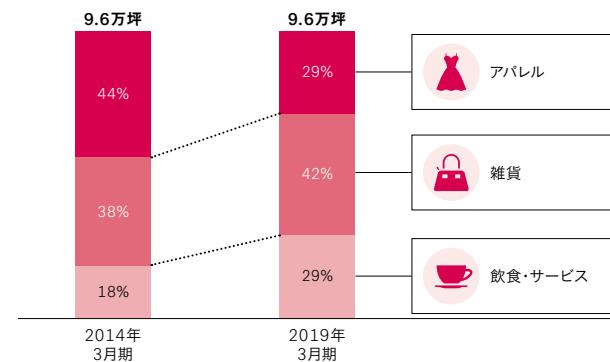
定借化率=定借化面積/当初の定借化対象区画面積(6.2万坪)

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

### 飲食・サービスを拡大、入店客数は過去最高に

定借化を進めたことで、アパレルの面積は44%から29%まで縮小し、お客さまからのご要望が多い飲食・サービスの面積が18%から29%に拡大しました。この結果、定借化によって施設価値が向上し、直近3年は入店客数が2億人以上で推移。2019年3月期は2億1,000万人と過去最高となりました。また、買上客数は2009年3月期と比較して2倍まで拡大しています。

### カテゴリ別面積構成比



### 新たな店舗戦略「デジタル・ネイティブ・ストア」

インターネットの高速化やスマホの普及にともない、さまざまな分野でデジタル化の動きが加速しています。あらゆるモノが簡単・便利にインターネットで購入できるようになり、店舗に求められる役割も変わりつつあります。丸井グループではこうした環境変化を踏まえ、新たな店舗戦略「デジタル・ネイティブ・ストア」の実現に向けた取り組みを進めています。店舗で売ることを前提にするのではなく、デジタルを起点とし、店舗で体験や顧客とのエンゲージメントの場を提供するテナントを拡大することで他社との差別化を図り、施設価値向上および利益の拡大をめざしていきます。

### Eコマースを前提としたビジネス



店舗で採寸し、注文はEコマースで行う、オーダーズーツのブランド「FABRIC TOKYO」をマルイ・モディ3店舗にて展開



インターネットショップを展開している個人や小規模テナントさまへリアルな売場を週単位で提供する「SHIBUYA BASE」

### メーカーさまのブランドを体験する場



新宿マルイ アネックスにオープンした、ペンタブレット世界シェアNo.1の株式会社ワコムさまが展開する体験ストア「ワコムブランドストア 新宿」

### 顧客接点の提供

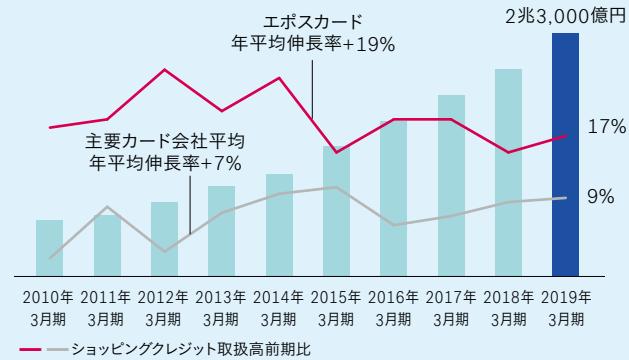


複数のシェアリングブランドをセレクトし、マルイ店舗にてシェアリング体験を提案

## エポスカートの取扱高が初めて2兆円を突破

**E** ポスカートの取扱高は、初めて2兆円を超え、2兆3,000億円まで拡大しました。これをけん引しているショッピングクレジットの取扱高は、引き続き業界平均を上回るペースで推移しています。

エポスカート取扱高の推移

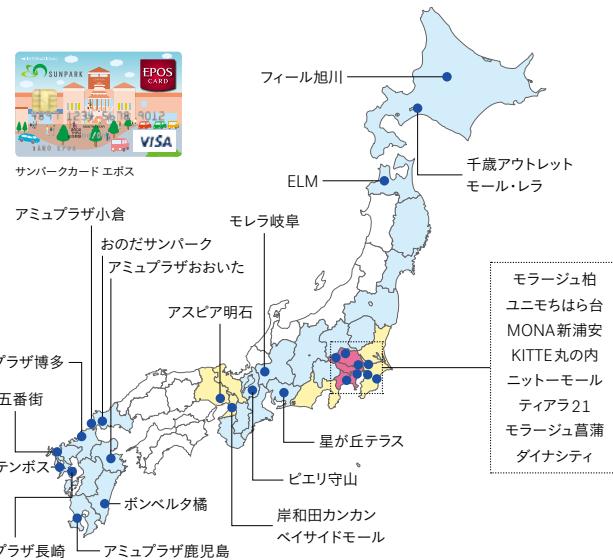


### エポスカートの新規入会者数は年間80万人台を達成

マルイ店舗や提携施設など「リアル・モノ」分野だけでなく、インターネット入会やサービス系企業提携など「ネット・コト」分野での取り組みを進めることで、新規入会者は81万人に拡大しました。商圈内外でエポスカート会員シェアが上昇しており、全国展開は順調に推移しています。

エポスカート会員シェア率

- 10%以上
- 5%以上
- 1.5%以上
- 既存提携施設

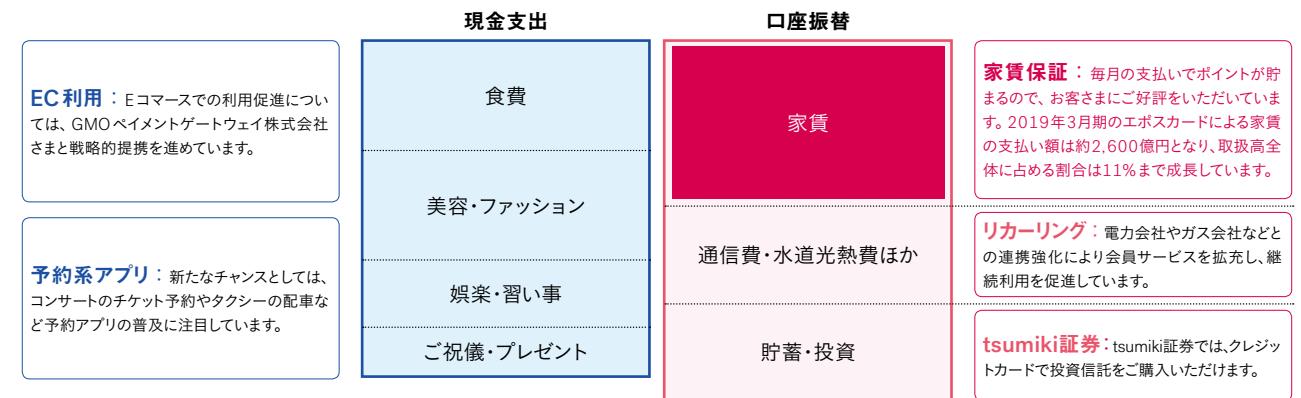


### 独自のキャッシュレス化戦略「家計におけるシェア最大化」

さまざまな企業がスマホ決済に参入し、大規模なキャンペーンを次々と展開するなど、キャッシュレス市場の競争が激化しています。スマホ決済で得られるデータを活用して将来の金融サービスにつなげる戦略をとる他社に対して、丸井グループは独自のキャッシュレス化戦略「家計におけるシェア最大化」を推進していきます。

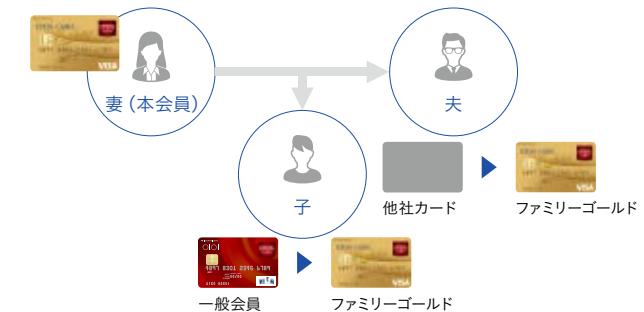
#### 1. 家計全体へのアプローチ

家計の構造は、大きく「現金支出」と「口座振替」に分けられます。他社がスマホ決済で重点を置く現金支出の少額決済を取り込む戦略に加え、当社は口座振替も含めた家計全体における独自の金融・決済サービスによりシェアを最大化していきます。



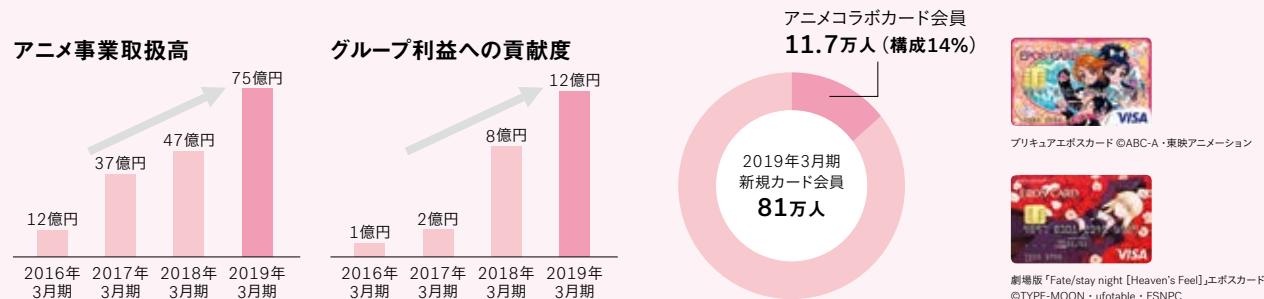
#### 2. ご家族全員の会員化

お客さまとの共創から生まれた「エポファミリーゴールド」を、2018年6月に開始しました。ゴールド・プラチナカード会員からのご紹介で、ご家族の方は年会費永年無料でゴールドカードをお申し込みいただけます。これにより、ご家族全員のカード会員化を促進し、家計におけるエポスカートの決済シェアが拡大。ショッピング取扱高の高伸長にも寄与しています。



## 開始から4年で 取扱高75億円に成長した「アニメ事業」

**ア**ニメ事業は事業開始から4年で、年間取扱高が75億円まで成長し、利益貢献額も12億円に達しました。特にアニメコンテンツとの提携カードの新規入会者数は、当期は約12万人まで拡大し、新規カード会員全体の14%を占めています。今後もコンテンツビジネスを積極的に展開することで、新たなお客さまとの接点を拡大していきます。



### 東宝×オレンジ×丸井グループの オリジナルアニメーション『そばへ』が公開スタート!

東宝株式会社さまとアニメーション制作会社のオレンジさまとタッグを組み、オリジナルショートアニメーション『そばへ』を製作しました。本作のテーマは「インクルージョン」。価値観の違いを理解することで世界が広がるイメージや心の動きを、美しい映像と音楽で表現しています。



「そばへ」公式サイトはこちら



### AIを利用したおカネの知育コンテンツ 「東京ツミタテ娘」サービス開始!

株式会社ソニー・ミュージックエンタテインメントさまと共に、対話型AIサービス「東京ツミタテ娘」をスタートしました。漫画『東京タラレバ娘』のマスコットキャラクターが「しあわせになるためのおカネ」の知恵を解説する、おカネの知育コンテンツです。漫画を通じて、若い世代の方々に金融サービスを身近に感じていただきたいという想いを込めています。



「東京ツミタテ娘」公式サイトはこちら

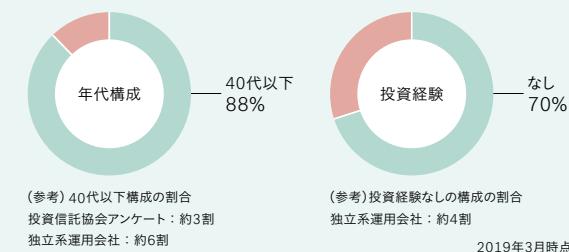


## 若年層・投資未経験の お客さまにご支持いただく「tsumiki証券」

**t**sumiki証券は、2018年にスタートした、投資が未経験の方でも安心してご利用いただける「つみたて投資」専門の証券会社です。月3,000円からコツコツ投資が可能で、6,000本以上の投資信託から長期間運用にふさわしい3社4本を厳選してお客さまにお届けしています。

### 若年層・投資未経験のお客さまからのご支持

サービス開始から約7カ月が経過した2019年3月末時点では、約16,000人のお客さまにお申し込みいただきました。Web申し込みの手軽さやカード決済の利便性、店舗でお客さまをサポートするスタッフの存在により、資産形成を身近に感じていただけた結果、若年層・投資未経験のお客さまに多くご支持いただいています。



### tsumiki証券のポイント

お申し込みは、スマホで簡単に  
エポスカードの登録情報と連携しているため、お申し込みが簡単! 書類のご提出もネットで完結します。



### シンプルでわかりやすいユーザーインターフェース

資産づくりになじみのない方でも使いやすい操作方法に加え、むずかしい金融の言葉もやさしく表現しています。

### エポスカードでつみたて

クレジットの引き落としなので、毎月自動でつみたてができます。さらに、つみたて金額や継続年数に応じてポイントを貯めることができお得です。

### マルイの店舗にてセミナー やイベントを開催!

少人数のセミナーや、運用会社とのイベントも定期的に開催。tsumiki証券のサービス  
ご相談窓口「tsumikiのサポート」  
や、つみたて投資の良さについてお話ししています。



2019年1月には、ご相談窓口「tsumikiのサポート」を有楽町マルイ8階に開設。Webだけではわからない、ちょっとした疑問・不安・お困りごとを、お買い物ついでに気軽にご相談いただけます。

詳しくはこちら



# 丸井グループのESG

丸井グループでは、環境・社会・ガバナンスを重視するESGを踏まえた、未来志向の共創サステナビリティ経営を進めています。



## 気候変動への取り組み

地球温暖化に対する世界の危機感が高まり、温室効果ガス排出量削減への動きが加速しています。これにともない、丸井グループでは、環境負荷低減に向けた長期目標を掲げ、再生可能エネルギーへの切り替えを進めています。切り替えによるコスト増などのリスクだけをとらえるのではなく、温室効果ガス排出量削減への取り組みは新たなビジネスの創出につながる機会であると考えています。今後も環境への取り組みをビジネスとして進めることで、企業価値の向上をめざしていきます。

### 温室効果ガス排出量削減に向けた目標を設定

2018年3月期に、今後の事業活動の変化と環境に与える影響を踏まえ、温室効果ガス排出量削減の中長期目標を



掲げました。これは、科学的な根拠に基づいた明確な削減目標と評価され、日本の小売業界では初となる「Science Based Targets (SBT) イニシアチブ」認定を取得しました。

### 温室効果ガス排出量削減の長期目標

2050年度までに自社のCO<sub>2</sub>排出量 (Scope1 & 2)を2016年度比で80%削減

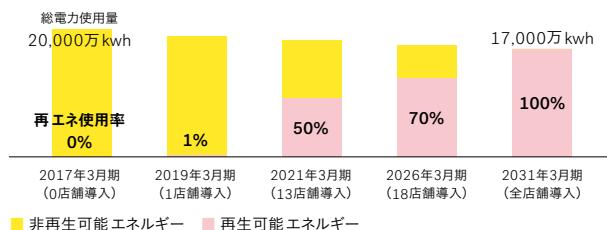
### 2030年までにすべての電力を再生可能エネルギーに

丸井グループの自社から排出されるCO<sub>2</sub>の約8割は、電力使用によるものです。



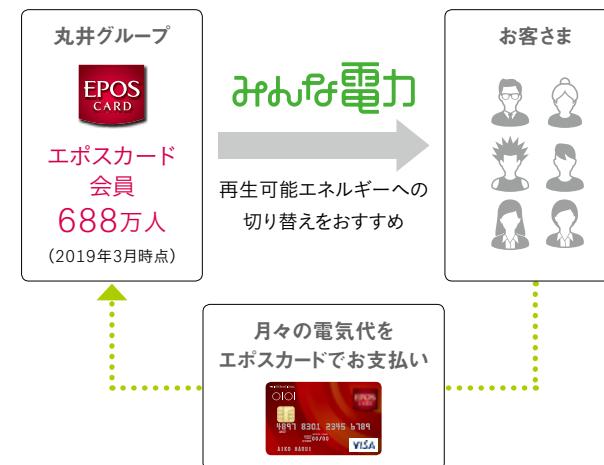
店舗ではあらゆるところで電力を消費しており、面積当たりの電力消費量は工場の約2倍といわれています。そこで、電力の中身そのものを再生可能エネルギーに切り替え、2030年に100%とすることを目標に掲げ、国際的イニシアチブ「RE100」に加盟しました。

### 再生可能エネルギー100%達成のロードマップ



### 再生可能エネルギーをビジネスに活かす

ブロックチェーン技術を活用し、再生可能エネルギーの供給元の特定を実現した「みんな電力株式会社」さまと資本業務提携を結ぶことで、再生可能エネルギーを優先的かつ安定的に確保する体制を構築しました。みんな電力株式会社さまとの協業により、エポスカード会員さまへの再生可能エネルギーによる電力の提供を検討しています。電力小売事業への参入も視野に入れており、お客さまにサステナブルな選択肢を提供するとともに、丸井グループのビジネスとの両立をめざしていきます。



## ダイバーシティ & インクルージョンの推進に向けて

### 「GENDER FREE HOUSE」を期間限定オープン

丸井グループでは、ファッションやメイクなどは本来、「性差にとらわれず、自分らしく、自由自在に楽しむもの」と考えています。そこで、さまざまな企業・団体との共創のもと、ジェンダーフリーコミュニティストアを2019年2月より期間限定で有楽町マルイにて展開。ジェンダーフリーなファッション、メイクのレッスンのほか、就活サポートなどのイベントも開催し、「自分らしく」「なりたい自分」になれる場所としてお客さまからご好評をいただくとともに、先駆的な取り組みとしてテレビや新聞など多くの媒体で紹介されました。



スーツ&シューズスペースでは、幅広いサイズの商品をご用意。この場で試着し、Web通販「マルイウェブチャネル」で商品をご購入いただきました。

### — お客さまの声 —



「ジェンダーフリー」と銘打ってあるので、サイズや個人的な悩みなど相談しやすいと思う。

1人で来店してもしっかりと対応してもらえ、欲しいものや自分に合うものを見つけられると思う。

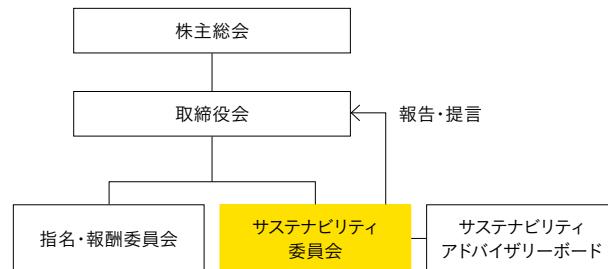


## サステナビリティ推進に向けたガバナンス

### サステナビリティ委員会の新設

2019年2月に長期ビジョンと長期目標を策定し、「VISION BOOK 2050」を発行しました。この長期ビジョンの実現に向け、外部環境変化に対応した長期的な「共創サステナビリティ経営」を推進していくことを目的に、取締役会の諮問機関として、サステナビリティ委員会を新設しました。

#### 組織図



丸井グループは2019年1月より、ESG分野の有識者を新たに「サステナビリティアドバイザリーボード」として3名招請しています。サステナビリティ委員会では、メンバーからの助言・提言をサステナビリティの取り組みに反映させます。

#### ガバナンス分野



**富山 和彦氏**  
株式会社経営共創基盤  
代表取締役CEO

#### 環境分野



**ピーター D. ビーダーセン氏**  
一般社団法人NELIS  
共同代表

#### 社会分野



**鈴木 雅剛氏**  
株式会社ボーダレス・  
ジャパン  
代表取締役副社長

### 役員報酬制度の改定

取締役の報酬は、定額の基本報酬のほかに、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されます。今回の改定では、共創サステナビリティ経営を推進するため、業績指標にESG指標を加えたうえで、中長期インセンティブの業績連動型株式報酬の割合を高めました。

(現 行) 基本報酬：業績連動賞与：業績連動型株式報酬＝8：1：1  
(改定後) 基本報酬：業績連動賞与：業績連動型株式報酬＝6：1：3

ステークホルダーの皆さまからのご質問にお答えします。

**Q** 消費税増税による影響について、どのように考えていますか？

**A** 小売、フィンテックともに増税による影響は軽微と予測しています。

小売については、定借化が進んでいることもあり大きな影響はありません。フィンテックでは、税率アップ分の経費負担増があるものの、加盟店手数料の対象となる取扱高が税込のため収入も増加し、こちらも影響はほぼないと見込んでいます。

**Q** 「働き方改革」にどのように取り組んでいますか？

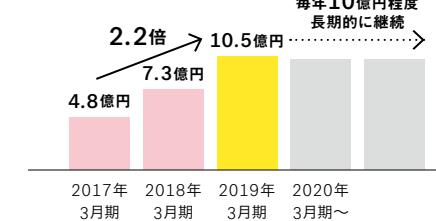
**A** 2008年より働き方改革に着手し、働く環境が大幅に改善しています。

残業削減時間の目標値を職場ごとに設定。店舗では、最大50通りの勤務パターンで計画的シフトを作成することにより、一人当たりの平均残業時間を大幅に削減しました。また、育児や介護にかかわる制度の整備やテレワークの導入など多様性を活かせる働き方を推進するとともに、創造性の高い働き方の実現に向けてさまざまな取り組みを進めています。

**Q** 次世代を担う人材の育成については、どのように考えていますか？

**A** 「自ら考え、自ら行動する」社員の育成に向けて、人材投資を継続的に実施しています。

#### 将来人材への投資額



社員の視野を広げるグループ横断のプロジェクト活動や、ビジネススクールへの派遣に加え、2017年3月期以降は、次世代経営者育成プログラムや、新規事業の創出につながるスタートアップ企業への出向など、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。

双方向の  
Webコミュニケーションを  
進めています



#### ご希望の情報をお届けするメール配信

株主様との対話ツールとして、メール配信を行っています。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い、双方向のWebコミュニケーションを進めていますので、ぜひご利用ください。

ご登録はコチラ [www.0101maruigroup.co.jp/ir/infomail/index.html](http://www.0101maruigroup.co.jp/ir/infomail/index.html)



# 「VISION BOOK 2050」発行

共創サステナビリティ経営を進めるなかで、「長期ビジョンとその実現に向けた長期目標を示してほしい」「長期目標に向けた進捗状況を定量的に示してほしい」という声を投資家の方からいただきました。それを受け、2018年3月期よりビジョン策定をスタート。そしてこの度、「丸井グループビジョン2050」を宣言し、共創サステナビリティレポートとして「VISION BOOK 2050」を発行しました。

## 世界が抱える二項対立による課題



## 共創を基盤とした3つのビジネス



## 将来世代を加えた6ステークホルダー



## 「ビジョン2050」策定までの道のり

「ビジョン2050」は、約1年間かけてグループ社員を起点に数多くの対話を重ねながら、丸井グループの30年後の未来と一緒に考え、策定しました。



サステナビリティプロジェクトを立ち上げ、「2050年の世界マップ」を作成しました。



30年後の主役である子どもたちとの意見交換を行いました。



「執行役員ビジョン合宿」を開催し、ビジョンについて議論を行いました。

「VISION BOOK 2050」は、こちらからご覧ください。

[www.0101maruigroup.co.jp/sustainability/lib/s-report.html](http://www.0101maruigroup.co.jp/sustainability/lib/s-report.html)



株式会社丸井グループ

〒164-8701 東京都中野区中野4丁目3番2号  
電話 03-3384-0101 (代表)