



CO-CREATION

共創経営レポート 2016

株式会社丸井グループ

PROFILE

丸井グループは、小売事業とフィンテック事業を両輪とするユニークな事業形態で、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、当社グループは、国内29店舗と約6,000名の従業員を擁するまでに発展を遂げました。また近年は、600万人を超えるカード会員に支えられたフィンテック事業が、グループ業績の牽引役として成長を続けています。

丸井グループは今、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挑戦し、次のステージへの飛躍をめざしています。

COVER STORY

お客さまの「しあわせ」を

共に創る

丸井グループがすすめる「共創価値」経営とは、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。私たちはこの取組みを、小売事業における店づくりやモノづくり、さらにはフィンテック事業におけるカードサービスの開発に至るまで、徹底的かつ継続的におこなっています。

表紙:3つの輪が重なるマークについて

3つの輪は、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」が重なり合い、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。

2016年5月14日(土)、仲良く楽しそうに笑いながら「博多マルイ」を後にする親子のお客さま。博多駅に向かわれている途中にお声をかけ、お二人の「しあわせ」いっぱいの笑顔を、写真に収めさせていただきました。今回のレポートでは、表紙のお二人以外にも、「博多マルイ」にご来店のたくさんのお客さまにご登場いただきました。

お客さまの「しあわせ」を共に創る

丸井グループと お客さま

私たちがめざすのは、お客さまと一体となって「しあわせ」を共に創ることです。テーマやプロジェクトごとに、お客さまとの対話を重ねる「お客さま企画会議」では、徹底的にニーズやご要望をうかがいながら、店づくりや商品、そしてサービスのあるべき姿を共に探っていきます。対話を重ね、想いが重なるところに価値共創の真価があります。

➡ P42「博多マルイ」共創STORY 丸井グループとお客さま

2016年4月28日(木)、「博多マルイ」3Fの「マルイのシューズ」でお買物を楽しんでいたお客さま。



お客さまの「しあわせ」を共に創る

丸井グループと お取引先さま

お客さまの「しあわせ」を共に創るパートナーとして重要な役割を担うのが、お取引先さまです。丸井グループでは、共創価値ビジネスの一層の進化に向け、「博多マルイ」の出店にあたっては、お取引先さまにも初めて「お客さま企画会議」に参画していただきました。お客さま、お取引先さま、そして丸井グループ三位一体となった店づくりは、私たちにとても新たな気づきを与えてくれました。

➡ □□ P46「博多マルイ」共創 STORY 丸井グループとお取引先さま

「博多マルイ」の「お客さま企画会議」に参加して下さった、1F「だし処 兵四郎」と6F「REC COFFEE」のスタッフの皆さま。



お客さまの「しあわせ」を共に創る

丸井グループと 従業員

共創価値ビジネスを根幹の部分で支えるのが、丸井グループの多様性あふれる従業員たちです。「お客さま視点」という小売マインドを共有し、社会や時代の変化を機敏にとらえるチカラを備えている点が強みです。「人の成長＝企業の成長」という丸井グループの経営理念に基づき、これからも従業員一人ひとりがお客さまとのつながりを大切にしていきます。

➡ □□ P38 「博多マルイ」開店ドキュメント

➡ □□ P66 お客さまの「しあわせ」を共に創る丸井グループの従業員たち

2016年4月28日(木)、「博多マルイ」オープンから1週間。緊張感の中にも喜びに満ちた安堵と充実の表情を浮かべる販売スタッフ。

マルイはみなさまと一緒に歩んでいきたい。



お客さまの「しあわせ」を共に創る

丸井グループと 株主・投資家

「共創価値」経営の原点は、お客さまの「しあわせ」を追求することであり、それが長期的には丸井グループの企業価値向上につながると考えています。本来お客さまにとっての利益と株主・投資家の皆さまにとっての利益は、相反するものではなく、重なり合うものです。この重なり合う部分を大きくすることで、ステークホルダーの利益をさらに大きくしていきます。

→ □□ P28 Dialogue 01 「共創」という視点で長期投資家と経営者が語る

→ □□ P32 Dialogue 02 「ESG」をめぐるスペシャリストと企業との対話

私たちが鍛え上げていただく機会となる
株主・投資家の皆さまとの対話。



お客さまの「しあわせ」を共に創る

丸井グループと 地域・社会

丸井グループはお客さまを通じて、地域や社会と広くつながっています。丸井グループの事業活動が、地域・社会の発展や地方創生に貢献することができれば、それもまたお客さまの「しあわせ」になります。小さいお子さまやご高齢の方はもちろん、障がいのある方や外国人、LGBT（性的マイノリティ）に配慮した店づくりは、事業を通じた社会的課題の解決にもお役に立てると考えています。

➡ □□ P48 「博多マルイ」共創STORY 丸井グループと地域・社会

➡ □□ P50 グループ共創STORY

➡ □□ P58 共創経営をすすめる組織風土

2016年4月28日(木)、「博多マルイ」2Fエスカレーター横でお掛けになっていたお客さま。「博多マルイ」はお子さま連れのお客さまが多いのも特徴的。





お客さまの「しあわせ」を

共に創る

事業活動を通じてお客さまの「しあわせ」を共に創るという、丸井グループの「共創価値」経営への挑戦は、いま始まったばかりです。もっともっと多くの課題に取り組みながら、着実にその成果を生み出すべく、これからも努力を続けていきます。





CO-CREATION

共創経営レポート 2016



共創経営レポート2015 共創CSRレポート2015

丸井グループは、2015年8月に株主・投資家をはじめとしたステークホルダーの皆さまに向けた初の統合レポート「共創経営レポート2015」を、そして11月には「共創CSRレポート2015」を発行しました。「共創経営」とは、お客さまの「しあわせ」を共に創るという、丸井グループがめざしている経営を意味しています。「共創経営レポート2015」では経営戦略面に、「共創CSRレポート2015」では地域・社会とのつながりに焦点を当てています。

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

🌐 www.0101maruigroup.co.jp/csr/report.html

Section 01

16 丸井グループが考える企業価値

- 18 社長メッセージ
- 26 「共創価値」経営と企業価値
- 28 Dialogue 01
「共創」という視点で長期投資家と経営者が語る
- 32 Dialogue 02
「ESG」をめぐるスペシャリストと企業との対話

Section 02

36 丸井グループの「共創価値」経営

- 38 「博多マルイ」開店ドキュメント
- 42 「博多マルイ」共創STORY
 - 42 丸井グループとお客さま
 - 46 丸井グループとお取引先さま
 - 48 丸井グループと地域・社会
- 50 グループ共創STORY
 - 50 出店に先駆けた九州のファンづくり
 - 52 送客モデルの進化
 - 54 丸井流オムニチャネル
- 56 お客さまと共に開発した共創PBのモノづくり
- 58 共創経営をすすめる組織風土
- 64 Dialogue 03
常勤産業医から見る「健康」の新たな意味
- 66 お客さまの「しあわせ」を共に創る
丸井グループの従業員たち
- 68 業績と事業の概要(2016年3月期)
- 70 新中期経営計画
- 74 事業戦略(小売事業/フィンテック事業)
- 82 CFOメッセージ
- 83 めざすべきバランスシート

Section 03

88 経営体制／企業情報

- 90 共創経営のマネジメント体制
- 92 Dialogue 04
社外取締役から見る「共創経営」と「革新のDNA」
- 96 役員一覧
- 101 コーポレートガバナンス
- 104 丸井グループの事業
- 108 丸井グループの店舗ネットワーク
- 110 財務・非財務サマリー
- 112 会社情報
- 115 編集後記

編集方針

「共創経営レポート 2016」には、経営理念や事業戦略を中心に、業績や事業概況、財務情報等を記載しています。加えて、持続的成長を支える、非財務情報も包括的に掲載する「統合レポート」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、丸井グループの理解促進にご活用いただければ幸いです。なお、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。

丸井グループが考える 企業価値

「共創価値」経営の実践で企業価値の向上をめざす丸井グループ。
私たちが考える企業価値とは一体どのようなもので、
その背景にはどのような想いがあるのか。
社長メッセージや投資家との対談など、
さまざまな切り口を通して、その真意をお伝えします。





丸井グループの企業価値の共創は 始まったばかりです。

株主・投資家の皆さま、お客さま、お取引先さま、地域・社会の皆さまと
未来志向で企業価値の共創をすすめていけることを心から楽しみにしています。

青井 浩

代表取締役社長 代表執行役員

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。また、これまで丸井グループと接点のなかった皆さま、このレポートを手にとっていただきありがとうございます。

「共創経営レポート 2016」は私たちにとって2冊目の統合レポートになります。主な読者として想定しているのは、株主・投資家の皆さまですが、お客さまやお取引先さま、地域・社会の皆さまや学生の皆さまなど、さまざまな方にお読みいただけるよう心がけています。「共創経営レポート」というタイトルは、少し耳慣れないかもしれませんが、なぜ、統合報告書ではなく、わざわざ「共創経営レポート」としたのか。それには、私たちの想いが込められています。

このレポートのテーマは、丸井グループの企業価値創造ですが、私たちは企業価値をお客さま、株主さま、お取引先さま、地域・社会の皆さま、従業員など、すべてのステークホルダーと共に創っていきたくと思っています。なぜなら、企業価値とは、すべてのステークホルダーにとっての利益、そして「しあわせ」の調和だと考えるからです。

丸井グループの共創経営についてご紹介し、少しでも共感していただけるすべての方々と共に企業価値を創っていきたく。それが、この少し風変わりなタイトルに込められた私たちの想いです。

革新のDNA — 丸井グループの過去 —

丸井グループは、1931年に私の祖父、青井忠治が創業しました。創業時の商売は家具の月賦販売でした。月賦販売というのは、商品の販売と同時にクレジットを提供すること、いい換えれば、小売と金融が一体となったビジネスです。このビジネスモデルは、以後、時代が移り変わり、丸井が扱う商品や店づくりが変化しても、変わることなく受け継がれ、進化してきました。

月賦販売は伊予商人に伝わる商売でしたが、富山県の出身だった創業者は、月賦販売に限りない可能性を感じつつも、無条件に信奉することなく、これを批判的に継承することによって革新し、1960年には日本で初めてのクレジットカードを発行しました。これが第一の革新です。

クレジット販売は、戦後の高度成長期と共に発展し、丸井も順調に成長していきました。しかしながら、1980年代に入ると状況は一変しました。それまで消費の中心だった家具や家電などの耐久消費財が普及したことで、クレジット販売へのニーズが衰退し、業界全体が危機を迎えたのです。

この時期に、それまで丸井のライバルだった同業者たちは大手の百貨店やスーパーに買収され、その結果、小売

**“2005年、私は社長に就任しました。
私のミッションは、過去の丸井の成功体験を打破し、
革新によって新たなビジネスモデルを創ることでした。”**

を捨てて、金融に特化することで、以後はクレジット会社としての道を歩むことになりました。ところが、丸井だけは違う道にすすみました。

それまでの耐久消費財に代わって、需要が高まりつつあった消費財、中でもファッションの小売に特化し、同時に、当時は消費者としてあまり目が向けられていなかった若者を中心顧客とすることで、クレジットニーズを喚起し、小売を捨てることなく、クレジット販売を革新したのです。また、1981年には、クレジットのノウハウを活用したキャッシングをスタートしました。これが、当時「ヤング・ファッション・赤いカード」の丸井といわれた第二の革新です。この革新は大成功し、1991年、丸井の業績はピークを迎えます。

しかしながら、この成功は長続きしませんでした。バブルの崩壊と共に、若者の雇用状況は一変し、非正規雇用が拡大したのです。加えて、1996年からは若者の人口も減少に転じます。少子高齢化の始まりです。消費者のニーズ

も大きく変化しました。「モノの豊かさ」を求めてきた消費者は、バブルの崩壊によって、「ココロの豊かさ」を求める消費者へと変貌を遂げていったのです。私たちが特化していたファッションへのニーズは急速に減少していきました。丸井の業績は落ち込み、長い停滞の時期が始まりました。

そのような中、2005年、私は社長に就任しました。私のミッションは、過去の丸井の成功体験を打破し、革新によって新たなビジネスモデルを創ることでした。私たちは、まず、クレジットの革新からスタートしました。新しいクレジットカード「エポスカード」の発行を2006年から開始したのです。それまでの「赤いカード」は、丸井の店舗だけで発行し、丸井の店舗だけで利用できるカードで、主な収益源はキャッシングでした。「エポスカード」は、VISAと提携することによって、丸井の店舗以外でも発行でき、また、世界中のどこでも利用できるようになりました。

折しも、2007年から貸金業法改正が施行され、それまでの収益源だったキャッシングが壊滅的なダメージを被り

ました。貸金業法改正の影響は、私たちの想像を遥かに上回る凄まじいものでした。その影響は7年間にわたって続き、その間、丸井グループは創業以来初となった赤字決算を二度も余儀なくされる経営危機に直面しました。しかし、私たちは新しい「エポスカード」で、ショッピングクレジットを伸ばすことによって、この危機を乗り越えました。キャッシングからショッピングクレジットへの転換、創業の原点である小売と金融が一体となったカードへの革新です。

ところが、悪いことは重なるもので、苦戦が続いていた小売事業は金融危機（リーマンショック）の影響もあり、2008年には、利益がほとんどゼロになってしまいました。これは「モノの豊かさ」から「ココロの豊かさ」へとシフトする消費者のニーズに答えられなかったことが原因です。追い詰められた私たちは思い切った策に打って出ました。モノからコトへのニーズの変化に答えられないのは、私たちが過去の成功体験に囚われて、百貨店型の商売を革新できなかったからだ気づいたからです。百貨店型の商売は、モノを売ることには長けています。しかし、「ココロの豊かさ」を求める現代の消費者はコト、即ち飲食や体験、サービスなどを求めており、こうしたニーズに応えるには、百貨店型の業態は不向きなのです。

では、どうしたら良いのか。私たちの下した決断は、不動産型の商業施設へと業態転換することでした。2014年

から2018年までの5年間で、一部物件オーナーさまの意向による対象外の店舗を除き、原則すべての店舗を不動産型に転換することを決め、スタートしました。現時点での進捗率は3割程度ですが、成果を出しつつ着実にすすんでいます。これが、現在進行中の小売の革新です。

このように、丸井グループの歴史は、まさに革新の歴史です。そして、私たちは、丸井グループの革新のDNAを信じています。不動産型への業態転換を決断した時、ある役員は、「業種の違う別の会社に転職するほどの大変化」と表現しましたが、大変だといながらもどこかワクワクした様子でした。私たちは「革新する力」こそが、丸井グループの本質だと考えます。すべてのステークホルダーの「しあわせ」のために自ら革新し、進化し続けることが私たちのミッションです。

共創経営 — 丸井グループの現在 —

私たちは丸井グループの革新をお客さまと共にすすめています。かつて、私たちは自分たちだけで、あるいは、お取引先さまや同じ業界の専門家の方たちと一緒に商売に取り組むことで成長してきました。しかし、自社内、業界内の知見



1975年：「赤いカード」誕生 店頭即時発行システムを開始



2006年：世界初 ICチップ搭載VISA「エポスカード」の店頭即時発行を開始

**“丸井グループの歴史は、まさに革新の歴史です。
そして、私たちは、丸井グループの革新のDNAを信じています。”**

だけでは、どうしても過去の成功体験に縛られて、世の中の変化についていけなくなっていることに気づかされることになりました。それまでの商売の延長線上でどんなに頑張っても、いえ、頑張れば頑張るほど業績が悪化していったからです。自社の外、業界の外に新しい知見を求めなければ革新はできません。では、一体誰がそのような知見を持っているのか。それは、私たちの目の前にいるお客さまでした。

私たちはこれまで、商品やクレジットカードのプロとして、お客さまと接してきました。商品やクレジットカードについて、私たちの方がお客さまよりもよく知っているのは当たり前です。しかし、私たちのよく知っていることをお客さまに一方的にお話しているうちに、いつしかお客さまにおうかがいすること、ニーズをお聴きして、理解しようとするのを怠ってきたのではないかと。お客さまと毎日接しているということだけで、お客さまのこと、お客さまのニーズを理解していると思いついていたのではないかと。お客さまとの取組みは、このような反省から始まりました。

売場では、どうしてもお互いに売り手と買い手という関係から離れることが難しいため、売場とは違う場所で座談会の機会を設け、お客さまの本音をおうかがいしてみると、私たちの気づかなかったニーズが次々に出てきて、まさに目から鱗の連続でした。私たちは、お客さまをパートナーとして、革新に取組み始めました。

こうした取組みから生まれたのが、プライベートブランドの「ラクチンきれいパンプス」や「エポスゴールドカード」です。「ラクチンきれいパンプス」はデザインや価格だけでなく、それまで業界でなごりにされてきた履き心地やサイズ展開という潜在ニーズにお応えすることで、大きなご支持をいただき、発売以来累計販売足数300万足以上(2016年8月現在)という、業界でも例のないベストセラーとなりました。

「エポスゴールドカード」は、当社カードの中心顧客であ

る若い世代のお客さまにもお持ちいただけるカードにしたという願いから、年齢や年収に関わりなく、お得意さまであればすべての方にご利用いただけるゴールドカードになりました。おかげさまで、メインターゲット層である若い世代のお客さまを中心にご支持いただき、今や「エポスカード」の取扱高の60%以上を占めるまでに成長し、カード事業の成長ドライバーとなっています。

私たちは、このようなお客さまとの革新への取組みを、商品、品揃え、テナント開発、クレジットカード、宣伝・販促、IT、オペレーションに至るまで、商売のすべての領域でおこなっています。そして、その取組みのことを「共創」と呼んでいます。この「共創」の最新の成果が「博多マルイ」です。

丸井グループにとって初の九州出店となる「博多マルイ」では、600回以上に及ぶ「お客さま企画会議」やコミュニティサイトにのべ15,000人のお客さまにご参加いただき、一緒に店づくりに取組みました。「自分にピッタリが見つ



2016年4月「博多マルイ」オープン



「博多マルイ」お客さま企画会議

“私たちの考える企業価値は すべてのステークホルダーの利益、「しあわせ」の調和です。”

るお店」というコンセプトのもと、お客さまとの対話を重ねることで創りあげた「博多マルイ」は、おかげさまで大きなご支持をいただき、来店客数、お買上客数は共に好調な出足で、新規のカード会員数においては、開店時の歴代最高を記録することができました。また、「博多マルイ」は、お客さまとの取組みの集大成であるとともに、お取引先さまとの共創のスタートにもなりました。私たちの共創のパートナーは、このように少しずつ拡がりつつあります。そして、これから私たちが取組んでいきたいのが、すべてのステークホルダーとの企業価値の共創です。

私たちの考える企業価値はすべてのステークホルダーの利益、「しあわせ」の調和です。ステークホルダー間の利益は、しばしば相反するといわれます。例えば、お客さまを優先すると株主さまの利益が軽視され、株主さまの利益を重視すると従業員の利益が犠牲にされるというような具合です。確かに、お客さまの「しあわせ」をひたすら追求していれば自然と株主さまの利益につながるというわけではありません。私たちが、お客さまの「しあわせ」と株主さまの利益が重なるようなビジネスの仕方を工夫し、創り出さなければならないのです。それは、私たちにとっては、百貨店型から不動産型への業態転換でした。これによって、お客さまの「モノの豊かさ」から「ココロの豊かさ」へというニーズの変化にお応えすることができるようになったわけですが、同時に、株主さまの利益にもお応えできるようになりました。なぜなら、重要指標(KPI)が変わったからです。

百貨店型の時には、売上高に対する利益率がKPIでしたが、不動産型になると、不動産の時価に対する利益率、

いわゆるNOI利回りがKPIになります。この変化は、私たちにとても重要な気づきを与えてくれました。NOI利回りは不動産の時価に対する利回りなので、店舗の不動産が私たちの所有であるか賃借であるかに関わりなく、使用している不動産をどれだけ有効に活用して利益を生み出すことができているかということがポイントになります。

ところで、不動産、とりわけ土地は、今現在、私たちがそれを所有しているとしても、それは過去に私たちがほかの人から譲り受けたもので、将来、また誰かに譲り渡すことがあるかもしれません。つまり、超長期で見ると、私たちが自分たちの土地と思っているものも、実は世の中から一時的にお預かりしているに過ぎないのではないのでしょうか。だとすると、土地を利用する者はその対価として世の中から求められる付加価値を生み出し、世の中にお返しする責任があります。それが、NOIの期待利回りだと考えられます。

この「お預かり」したものを有効活用し、増やしてお返しするという事は、私たちと株主さまとの関係とまったく同じではないかというのが、私たちの気づきでした。私たちは、お客さまの「ココロの豊かさ」を求めるニーズにお応えしたいという一心で、不動産型の商売に転換したわけですが、不動産のNOI利回りを向上させることは、結果として、私たちが株主さまからお預かりしている資本に対する利回りであるROEの向上に直結することになったのです。

この「お預かり」という考え方をさらに広げると、従業員もまた、世の中から一時的にお預かりしていると考えられます。だとすると、会社は従業員が世の中のお役に立つ

ために活躍できるようにする場であるともいえます。このように考えてみると、対立や利益の相反が避けられないように見えていたすべてのステークホルダーがつながっていることが理解できます。そして、すべてのステークホルダーはお互いに近づくことでお互いの利益を増やすことができるのではないのでしょうか。

私たちは、すべてのステークホルダーを近づけ、その交わる部分をより大きくしていくことが企業の本質的な役割であり、それが企業価値の向上ではないかと考えます。すべてのステークホルダーの利益の対立を解消し、利益の調和をはかるために対話を重ねることが、私たちのめざす共創経営です。

企業価値の共創 — 丸井グループの未来 —

私たちは2017年3月期から2021年3月期に向けて、5年間の新たな中期経営計画をスタートしました。新中期経営計画では、まず、事業の再定義と再編成をおこないました。これまで、小売・店舗事業、カード事業、小売関連サービス事業の3つに分けていた事業セグメントのうち、小売・店舗事業と小売関連サービス事業を統合して、新たに小売

事業とし、カード事業をフィンテック事業と再定義しました。

小売事業は、店舗、オムニチャネル、プラットフォームの3つで構成されます。店舗は不動産型への転換をすすめ、オムニチャネルは従来の自主専門店、PB、Webを統合し、Webを軸足とした未来志向の小売に進化させます。また、従来の小売関連サービス事業は店舗とオムニチャネルを支える基盤として広義の小売事業に再編し、小売の進化を加速させます。

カード事業は、フィンテック事業と再定義することで、大きな飛躍をめざします。私たちは創業以来、小売と一体でクレジットの革新をすすめることによって成長を遂げてきました。これからは、若者を中心とした600万人を超えるカード会員と29店舗のリアルの顧客接点が一体となった独自のプラットフォームを、ベンチャー企業を含めたさまざまな企業と共に活用することでオープンイノベーションを展開し、より広い領域で金融サービスの革新をすすめ、新たな価値を創造していきます。▶▶P72 新中期経営計画 各事業の再定義と再編成

同時に、株主・投資家の皆さまとも企業価値の共創をすすめていきたいと考えています。新中期経営計画では、最適資本構成の実現をめざしますが、これは元々、投資家の皆さまから宿題としていただいていた「めざすべきバランスシートを示してほしい」というご要望に対する、私たちからのお応えでもあります。この数年間で、かつての小売主導

“株主・投資家の皆さまと経営課題について対話することは、課題解決の精度を上げるものと確信しています。株主・投資家の皆さまとの対話は、お客さまとの対話と同じだと考えるからです。”

の成長からカード主導の成長に移行したことで、バランスシートの左側はカードの営業債権が小売の固定資産を上回る創業以来の変化が生じたにもかかわらず、バランスシートの右側は、小売主導の時代のままでアンバランスになっていました。これを事業構造の転換に合わせて最適化していこうというものです。事業戦略とあわせて最適資本政策をすすめることで、企業価値を確実に向上させることができます。資本政策以外でも、株主・投資家の皆さまからたくさんの宿題をいただいています。▶▶P83 めざすべきバランスシート

「不動産型への転換が終了した後の小売の成長戦略はどのようなか」「Webをもっと成長させられないのか」など、事業戦略についての宿題も数多くいただいています。これらの課題を解決することは、もちろん私たちの仕事ですが、株主・投資家の皆さまと経営課題について対話することは、課題解決の精度を上げるものと確信しています。株主・投資家の皆さまとの対話は、お客さまとの対話と同じだと考えるからです。当社のことや業界の事情については、私

たちの方が詳しいのは当たり前です。その一方で、私たちはどうしても過去の成功体験や業界の常識などに囚われがちで、より広い視野、私たちの外から考えることが苦手です。その点、株主・投資家の皆さまは、「投資＝経営」の視点からさまざまな業種の企業、世界中の企業と関わっているわけですから、業種も国境も越えて通用する経営の普遍的な知見をお持ちです。対話を通じて、私たちが考え抜いたアイデアを株主・投資家の皆さまの普遍的な知見で鍛え上げていただくことで、企業価値がさらに向上できることを期待しています。

丸井グループの企業価値の共創は始まったばかりです。株主・投資家の皆さま、お客さま、お取引先さま、地域・社会の皆さまと未来志向で企業価値の共創をすすめていけることを心から楽しみにしています。

2016年8月

“すべてのステークホルダーの利益の対立を解消し、利益の調和をはかるために対話を重ねることが、私たちのめざす共創経営です。”



重なり合う利益の調和と拡大をめざします

丸井グループを取り巻くステークホルダーは多岐にわたります。「共創価値」経営においては、その中心にお客さまが位置づけられますが、ほかにも株主・投資家の皆さまをはじめ、お取引先さま、地域・社会の皆さま、従業員などによって当社グループの事業は支えられています。

こうしたステークホルダー間の利益は、しばしば相反関係にあるようにいわれることがあります。相互に重なり合う利益や価値も少なくありません。私たちは、その重なり合う部分こそが真の企業価値であり、これを「共創価値」経営によって調和させ、また拡大させていくことが企業価値の向上につながると確信しています。

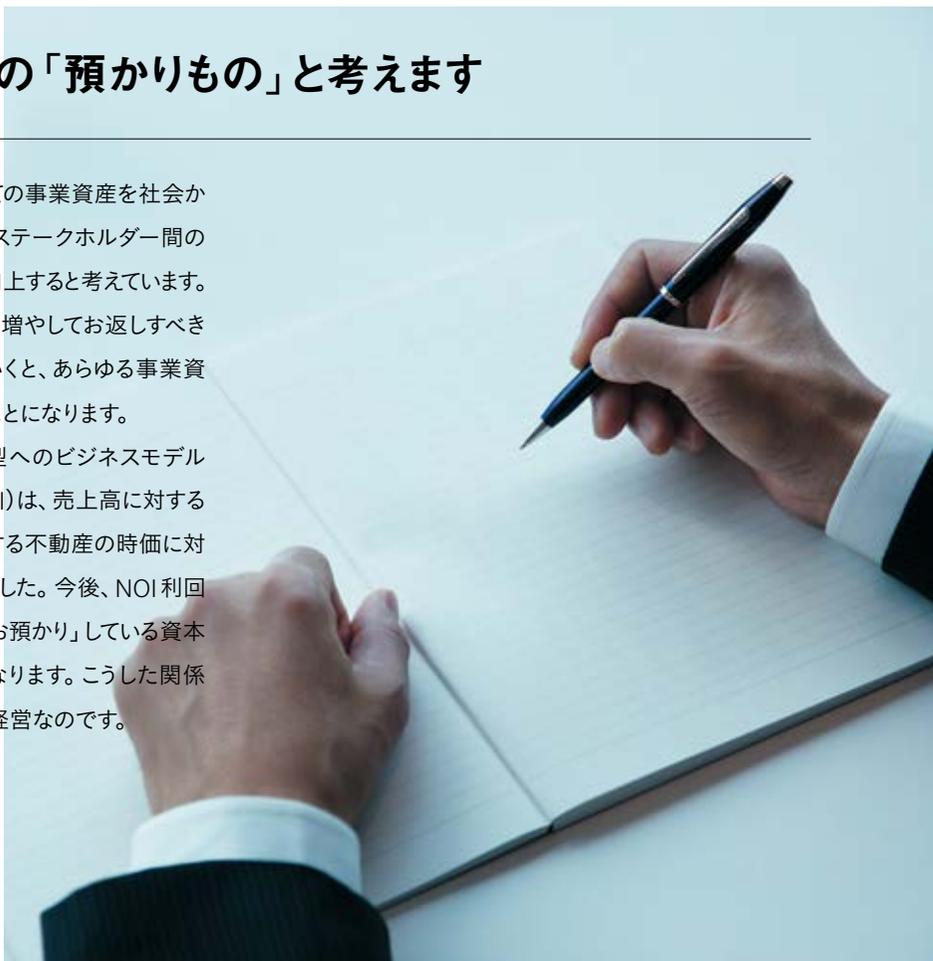
企業価値 = すべてのステークホルダーの「利益」の重なり合う部分

重なり合う部分の拡大 = 企業価値の向上

すべては社会からの「預かりもの」と考えます

「共創価値」経営においては、すべての事業資産を社会からの「預かりもの」と考えることで、ステークホルダー間の利益の調和がすすみ、企業価値が向上すると考えています。「お預かり」したものは、有効活用し増やしてお返しすべきです。この発想で経営を推進していくと、あらゆる事業資産の価値が相乗的に高まっていくこととなります。

例えば、百貨店型から不動産型へのビジネスモデル転換により、私たちの重要指標(KPI)は、売上高に対する利益率から、社会から「お預かり」する不動産の時価に対する利益率(NOI利回り)に変わりました。今後、NOI利回りが高まれば、結果的に株主から「お預かり」している資本の利回り(ROE)も向上することとなります。こうした関係性を高めていくことが「共創価値」経営なのです。



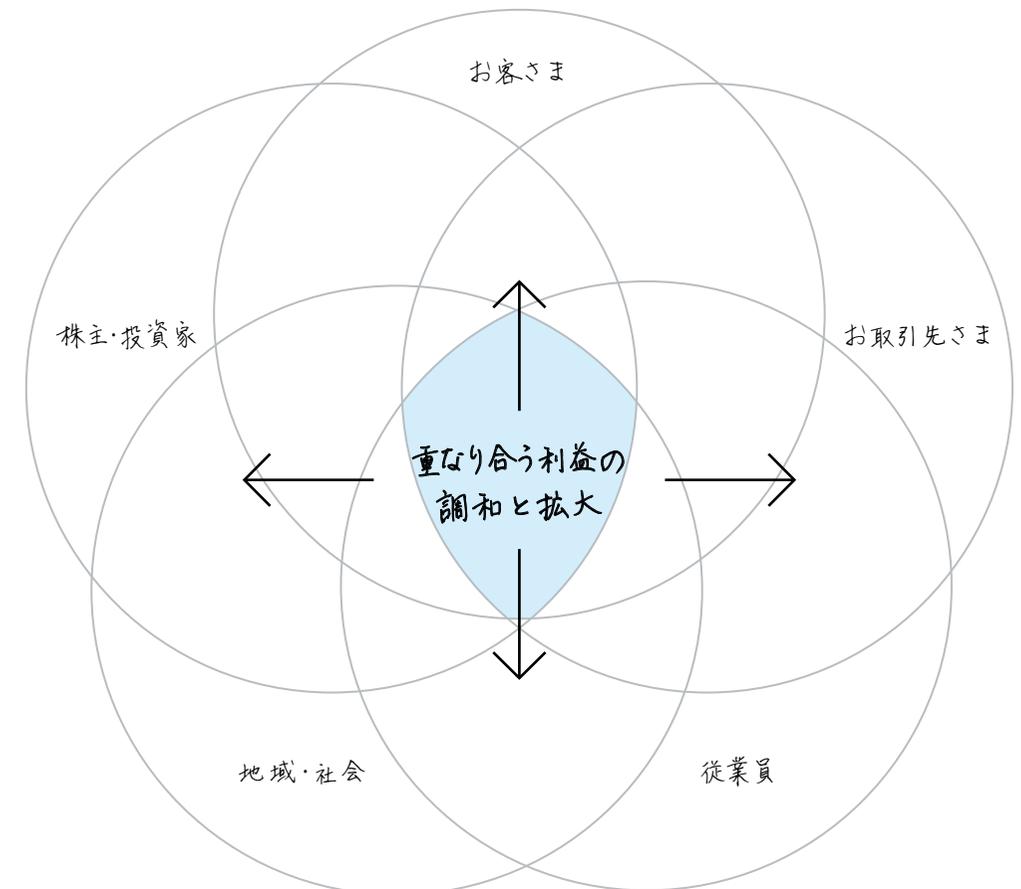
共創の対話は長期の時間軸です

「共創価値」経営においては、ステークホルダーとの、あるいはステークホルダー間の対話がとても重要な要素になりますが、これは相互に重なり合う利益を調和させる役割を果たします。しかもその対話は、あくまでも将来を見据えた長期の時間軸でおこなわれなければなりません。

同時に私たちがなすべきことは、ステークホルダー間で重なり合う利益を調和させるだけでなく、これをさらに拡

大させていくためのビジネスの仕組みやすすめ方を常に創造していくことだと考えています。当社グループの従業員一人ひとりには、創業以来、刻み込まれている「革新のDNA」があります。変化をいとわず、新たなことに挑戦し続ける精神こそが、これからも「共創価値」経営を強力に押しすすめる力になるはずです。

丸井グループが考える企業価値



長期のインベスターとして
投資先企業のお客さまの満足度が
一番大切だと思うのです。

藤野 英人氏

「共創」という視点で 長期投資家と経営者が語る

重要なのは、経営の時間軸

日本株アクティブ運用のプロである藤野英人氏をお迎えし、
経営する側と投資する側の両者にとって大切になる時間軸の取り方、
そして、企業価値の源泉となるお客さまに焦点を当てて対話していきます。

藤野 英人氏

レオス・キャピタルワークス株式会社
代表取締役社長



青井 浩

株式会社丸井グループ
代表取締役社長 代表執行役員



お客さまに喜んでいただけることと、
株主・投資家の皆さまに
喜んでいただけることには、
重なり合う部分がたくさんあるのです。

青井 浩



お客さまの声を聴くという原点に回帰

藤野:日本では昨今、団塊の世代が高齢化し消費がピークアウトする一方、スマートフォンなどの普及により若者の消費行動が大きく変化しています。加えて、消費の柱はモノからコトに移っています。丸井グループはかなり前からこうした動向に対応した施策を展開していますね。

青井:その変化を実感したのは2006年頃です。モノが売れなくなり、それまでの商売が通用しなくなりました。ITが発達して世の中が成熟化するにつれてニーズは多様化し、私たちがいつの間にか、お客さまから距離が離れてしまっていました。そこで原点回帰ということで、お客さまの声により耳を傾けるようにしたのです。

お客さまと共にすすめる「共創のイノベーション」

藤野:丸井グループは「共創」による店づくりに力を入れています。具体的にはどのように実践しているのですか。

青井:お客さまとの対話を徹底的におこないます。「お客さま企画会議」を開催し、店づくりのコンセプトやフロア構成、サービスや商品開発に至るまで、私たちの仮説をお客さまに直接投げかけてご意見をうかがいます。そして仮説が間違っていることがわかった時は、さらに対話を重ねて軌道修正をはかっていきます。私たちはこの取組みをもう10年近く続けてきました。お客さまとの共創によるイノベーションで、企業価値の創造をめざしています。

藤野:それはとても斬新な取組みですね。これまでにどんな成果に結びついていますか。

青井:当初は、私たちがこれまでに培ってきたプロとしてのプライドや成功体験が邪魔をして、うまくいかないこともありました。しかしここ数年は、手応えを感じています。2016年4月に開店した「博多マルイ」は1つの集大成といえるもので、600回以上の「お客さま企画会議」を経て創りあげました。お客さまとの「共創」を徹底した結果、ここまで変えたら「マルイ」じゃないといわれるようなお店に仕上がりに、むしろ大変好評をいただいています。地域のライフスタイルニーズを取り入れ、すべての世代のお客さまに楽しんでいただける商業施設になりました。

お客さまを起点にした「共創のインベストメント」

藤野:私たちは長期投資を基本とする「ひふみ投信」(日本株のアクティブファンド)の運用販売をおこなっていますが、投資する際に一番着目しているのは、投資先企業にとっての顧客です。なぜなら、企業は顧客との取引関係のもとで収益を生み出し、そこから配当原資も出てくるからです。丸井グループの株を保有する「ひふみ投信」としても、丸井グループのお客さまがハッピーになることが、一番の願いです。それによって企業価値が高まれば、ファンド価値も上昇し、私たちの顧客の利益に返ってくるからです。

青井:そういう視点で評価していただけるのは、とてもうれしいことです。実は当社グループはこの数年、お客さまに限らず、株主・投資家の皆さまとの対話にも力を入れているのですが、そこでは大きな気づきがありました。お客さまに喜んでいただけることと、株主・投資家の皆さまに喜んでいただけることには、重なり合う部分がたくさんあるのです。

ですから、この重なり合う部分をより大きくしていくことが、企業価値を高めることにつながるのではないかと考えています。

藤野:私たちのファンドの顧客は推定15万人いらっしゃいますが、彼らは株主であると同時に生活者でもあります。丸井グループの「共創経営」が成功し、店舗やエポスカードによって各地域の生活者が「しあわせ」を実感できれば、その生活者と重なる私たちの15万人の顧客もハッピーになるかもしれない。それはある意味、共創のインベストメントのようなものだと思います。私が丸井グループの経営に共感できるのも、こうした考え方が基本にあります。

重要なのは、経営の時間軸を長くすること

藤野:ステークホルダー間の重なり合う価値を大きくしていくうえで、時間軸はととても大切です。経営する側も、投資

する側も、互いに時間軸を長く取ることで、共通の利益として重なる部分が拡大していくように思えます。時間軸が短いと、利害対立が出てきます。短期の利益を追求すると、その取り合いになります。5年、10年と視点を先に置くと、相互の折り合いがつくようになるのです。

青井:私も過去に経験しましたが、目先のことにこだわりすぎると結局お客さまの支持を得られず、業績を伸ばすこともできず、投資家の期待を裏切ってしまう。ですから私は、あくまでも長期視点の経営を実践しつつ、投資家によって異なる時間軸も対話によってすり合わせる努力をしていきたいと考えています。投資家の方々にいろいろな意見をぶつけていただくことで、経営が鍛えられます。

藤野:あらゆるステークホルダーとの対話促進による「共創経営」の実践は、実に丸井グループらしい挑戦だと思います。私たちもこの先、長期にわたって皆さんを応援していきたいと思っておりますので、ますますの発展を期待しています。



藤野 英人氏

レオス・キャピタルワークス株式会社
代表取締役社長

野村投資顧問(現:野村アセットマネジメント)、ジャーディン・フレミング(現:JPモルガン・アセット・マネジメント)、ゴールドマン・サックス・アセット・マネジメントを経て、2003年レオス・キャピタルワークス創業。CIO(最高投資責任者)に就任。2009年取締役就任後、2015年10月より現職。中小型・成長株の運用経験が長く、ファンドマネージャーとして豊富なキャリアを持つ。JPKアカデミーフェロー。

「ESG」をめぐる スペシャリストと企業との対話

丸井グループのESGへの対応

丸井グループでは、お客さまの声を聴くという共創の風土を長期投資家の皆さまにも拡げています。

長期投資家が企業価値をはかるうえでESG(環境・社会・ガバナンス)を重視する中、

ESGスペシャリスト徳田展子氏との対談を通じて、

丸井グループのESGの現状と未来を浮き彫りにしていきます。

徳田 展子氏

東京海上アセットマネジメント株式会社
株式運用部投資調査グループ
兼 責任投資グループ ESGスペシャリスト



戸井田 敦子

株式会社 丸井グループ
CSR推進部長



寒竹 明日美

株式会社 丸井グループ
IR部 IR担当課長



左より 寒竹、徳田氏、戸井田

「ESG」をめぐる投資家のとらえ方

徳田:日本では2015年9月に、世界最大の運用資産を有する年金積立金管理運用独立行政法人(GPIF)がESG要因を重視する国連責任投資原則(PRI)に署名したことで、ESGの重要性が改めて認識され始めています。

当社においても、中長期的な視点で企業の価値を評価するにあたって、ESG要因を考慮することは必要不可欠であると考えています。現在、東京海上グループのCSR専門部門と連携し、投資プロセスに、より明確にESG要因を組み込んでいく体制整備をすすめています。また、2014年の「日本版ステewardシップ・コード」受け入れを機に、企業との対話内容をデータベース化して情報共有するなど社内の横の連携をこれまで以上に強化しています。

企業の「ESG」への対応

寒竹:企業のIR担当者としては、「伊藤レポート」「日本版ステewardシップ・コード」や「コーポレートガバナンス・コード」が導入されたことで、機関投資家の皆さまのIRに対する視点が、この1~2年で大きく変わってきたことを実感しています。当社においても2015年にIR部という専門部署を設けるとともに、「丸井グループコーポレートガバナンス・ガイドライン」(⇒□P101、102)を策定するなど、本格的に投資家の皆さまとの対話を強化しています。ただ、非財務情報の開示については、まだまだ不足していると感じています。



徳田 展子氏

東京海上アセットマネジメント株式会社
株式運用部投資調査グループ
兼 責任投資グループ ESGスペシャリスト

戸井田:CSR担当では2011年の東日本大震災以降、社会における企業の役割に注目が集まる中で、丸井グループが本業を通じて取組むCSR活動をお伝えしてきました。ただ投資家の皆さまから見た時、どうしたらもっとCSR情報を活かした情報としてとらえていただけるのか。その観点からこれまでの取組みをESG視点で整理し、企業として何を発信していくべきかを改めて考え始めています。現在は海外のESG評価機関による当社グループへの評価を精査し、グローバル視点でよりよく評価していただけるようなアプローチをすすめています。

徳田:ESG評価機関からの開示要望は高くなっていますよね。一方で、機関投資家には、情報に優先順位をつけて、何がその企業にとって重要な情報かを提示することが大切だと思っています。

戸井田:近年サプライチェーン全体を配慮したモノづくりが社会的にも重視されています。当社グループでも、サプライチェーン全体で社会的責任を果たす「CSR調達」の取組みをより強化するため、「マルイグループ調達方針」を2016年春に制定、公表しました。現在は、実際に生産工場へおうかがいし、今後の具体的な取組みについて、お取引先さまと一緒に検討をすすめています。

徳田:そういった取組みは、投資家としても非常に重視しています。サプライチェーンにおける社会・環境リスクを含め、事業活動におけるリスクを企業側がどのようにとらえ、それに対してどのような対応をとっているかといった情報も、ぜひ積極的に外部に発信していただきたいです。

早稲田大学大学院ファイナンス研究科修了。公益社団法人日本証券アナリスト協会検定会員。現職では、責任投資やSRIファンドを担当。ほかに、環境省「グリーン投資促進のための市場創出・活性化検討会」委員、「持続可能性を巡る課題を考慮した投資に関する検討会」委員、日経アンリアルレポートアワードの審査委員を務める。☎ www.tokiomarineam.co.jp/company/stewardship_code



「ESG」をめぐる投資家と企業との対話

寒竹:当社グループは昨年「共創経営レポート2015」と題する統合レポートを発行し、また現場の声をより知っていただくための「共創経営レポート2015説明会」(⇒□P102)を実験的に開催しました。シューズ担当の若手スタッフによる説明や、丸井グループ独自の多様な職種を持つグループ会社間や部門間での人事異動の仕組み「職種変更」などについて紹介しましたが、開催前は投資家の皆さまがそのような話に興味があるのか疑心暗鬼でした。結果として、これまでの決算説明会よりも多くの投資家の皆さまが出席され、好評をいただきました。私たちが当たり前のこととして取組んでいることにも強い関心を持っていただいたことで、こうした情報も定期的に発信していかなければ、まったく伝わらないのだと改めてわかりました。

徳田:丸井グループ独自の「職種変更」は、ほかの企業にはなかなかない仕組みなので、機関投資家としても興味があります。中長期的成長を考えると、従業員がイキイキと働ける職場づくりは、企業にとって重要なことだからです。

寒竹:EもSもGも本来は利益の源泉をなしているものです。日々の仕事と企業の成長、その道筋をしっかりと外部にお伝えすることが非常に重要だと気づきました。

企業と投資家は同じベクトルを持っている

徳田:中長期的な視点で企業を分析・評価するうえで、企業風土は重要です。丸井グループには、お客さまの声を聴く企業風土がありますが、それを機関投資家にも届けられたと感じています。

寒竹:実はIR部を設置した経緯も、「こんなにお客さまの声を聴いて経営をしているのだから、お客さまと同じように投資家の皆さまの声をもっと聴くべきだ」という発想からでした。社内でもIR活動の内容を従業員が自主的に参加する「中期経営推進会議」(⇒□P63 共創経営をすすめる組織風土「中期経営推進会議」の取組み)の中で報告し、現在では企業価値向上に向けて、役員から若手従業員まで一緒に対話を重ねています。
徳田:素晴らしい取組みですね。企業と投資家も企業価値向上に向けて、これまで以上にお互い歩み寄っていくことが必要ですね。当社では「資産運用を通じて豊かで快適な社会生活と経済の発展に貢献する」ことを経営理念の1つとしていますが、丸井グループの「事業活動を通じてお客さまのしあわせを共に創る」という共創経営にとってもよく似ています。豊かな社会がないと長期的なリターンも実現できませんよね。企業も機関投資家もそれぞれ何のために社会に存在するのかというレベルでも、同じベクトルを持っていると思います。



CO-CREATION

Section 02 / page 36 — 87

丸井グループの「共創価値」経営

丸井グループが推進する「共創価値」経営とは、具体的にはどのようなものなのか。
2016年春にオープンした「博多マルイ」における店づくりなどを例にしながら、
お客さまや地域・社会、さらにはお取引先さまなど、
パートナーとの共創価値創造への取組みをご紹介します。





「博多マルイ」開店ドキュメント

ここまで変えたら「マルイ」じゃない 共創のライフスタイル型次世代店舗が誕生

丸井グループ「共創経営」の集大成が、「博多マルイ」で実現。
従来の「マルイ」という概念を越えて、初めて「革新」と呼べる。



2016年4月20日、九州初出店となる「博多マルイ」オープン前日。
博多のお客さまに新しい「マルイ」を受け入れていただけるのか、
不安が残る中、開店準備がすすむ。



「お客さま企画会議」でいただいたご意見をもとに、
すべてのお客さまに楽しんでいただける飲食や雑貨など、
ライフスタイルカテゴリーが約7割を占める。





2016年4月21日、あいにくの雨の中、迎えたオープン当日。
夜を徹して並ばれたお客さまもいらっしゃるなど、大盛況の中、予定より30分くり上げてグランドオープン。



オープン初日、8万人を超えるお客さまがご来店。
店内のあちこちに行列ができ、共創の店づくりの手応えを実感。
オープン後のこれからは、博多の皆さまと共に育てていく店づくりの本番です。



お客さまと一緒に創った 「博多マルイ」がついにオープン

約2年にわたり、のべ15,000人以上のお客さまと1つずつ積み重ねてきた想いやアイデアが形に。「お客さま企画会議」を600回以上おこない、店名をはじめ店づくりのポイントやコンセプトの設定、フロア構成から品揃え、モノづくりやエポスカードデザイン、接客サービスまで、お客さまと一緒に熱く議論してきました。

2013年10月、「地域の皆さまに末永く愛着をお持ちいただけるお店」をめざし、共創の店づくりがスタートしました。お客さまが思い描く、理想のお店を共に創るため、2014年7月から「お客さま企画会議」にご参加いただけるお客さまの募集を開始。11月には丸井グループ初のコミュニティサイトをオープンし、より多くのお客さまに場所や時間の制約なく、共創にご参加いただける仕組みを構築しました。

お客さまから寄せられた「毎日立ち寄れるお店が良い」「居心地の良い空間が欲しい」「お買物以外でも楽しみたい」といったご意見から話し合いを重ね、店のコンセプト

を「自分にピッタリが見つかるお店」に決定。そして共創は店づくりにとどまらず、オリジナルデザインの「ラクチンきれいパンプス」(⇒P56、57)や「博多織」のカードデザイン(⇒P50)など、九州発の商品・サービスが完成しました。また、「博多マルイ」の売場構成についても、お客さまのご要望が少ないことが明確になったことから、従来の「マルイ」では約6割を構成していたアパレルカテゴリーの売場を3割に減らし、ライフスタイルカテゴリーの売場を7割にすることで、「マルイ」史上初の共創によるライフスタイル型次世代店舗が誕生しました。

九州地域のお客さまとのつながり



店づくりに参加されたお客さま人数
のべ**15,000**人以上



「お客さま企画会議」開催数
600回以上



開店から1カ月間の入店客数
227万人



開店時の九州地域のエポスカード会員
13万人超



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



「お客さま企画会議」ご参加の皆さまと「博多マルイ」にて(2016年5月)



共に創りあげたお客さまと1カ月ぶりの再会

約2年にわたって「お客さま企画会議」にご参加いただいた皆さまに、開店の1カ月後にお集まりいただき、今までの企画会議を振り返りながら「博多マルイ」オープン後のご意見やご感想をうかがいました。

長野 未来 博多マルイ 営業担当

オープンして約1カ月が経ちました。企画会議に初めてご参加いただいた際、「マルイ」をご存じない方も多かったですね。「博多マルイ」は皆さまにご意見をいただいた結果、飲食やライフスタイルの категорияが全フロアの7割を占めています。従来の「マルイ」からすると画期的な変化です。

私は出身が東京なのでもちろん知っていましたが、博多で育った友達は誰も「マルイ」を知らなかったですね。企画会議の参加メンバーに選ばれた時はすごくうれしかったです。今では「マルイ大使」になっつもりです。

博多育ちなので「マルイ」を知らなかったのですが、企画会議への参加から始めて2年近いお付き合いになりました。一緒に創ったお店なので愛着があります。友達を誘って何回か来店し、エポスカードにも入会しました。「REC COFFEE」やドライフルーツの「FAR EAST BAZAAR」は、企画会議で店長さんともお会いしているので特別な気持ちになりました。やはり、お人柄を知って来店するのは違いますよね。

ありがとうございます。テナントさまも含めた企画会議で皆さまからいただいたご意見が、かなり反映されていたのではないのでしょうか。おかげさまで、テナントさまも目標を超える順調なスタートとなっています。

「だし処 兵四郎」はプレゼントにも最適ですね。小ぶりのパッケージもありデザインも良い。企画会議で厳しい発言をさせていただきましたが、従来のパッケージは大袋だったり、ロゴも古さを感じるものでした。私たちの声を反映した「博多マルイ」仕様のパッケージやロゴがオープン時に店頭に並び、今後は他店舗の商品もすべて「博多マルイ」仕様のものに変えていくと聞いて、本当にうれしかったです。



アパレルやシューズの売場をサイズ別にしていないので、友達とお買い物に行きやすいです。通常のお店はサイズやテイストでフロアが違うので、一緒にお買い物する際にも気をつかうのですが、「博多マルイ」ではそれが無いのが特徴的ですね。これまで見ていなかったお店で、素敵な商品との出会いがあったり。企画会議で出会ったメンバーとお友達になったり。



**企画会議への参加がきっかけで
お客さまから販売スタッフに**

石田 美由紀

博多マルイ 雑貨売場担当

「お客さま企画会議」に参加し、博多を盛り上げようという丸井グループの強い思いを感じました。博多出身の私はそれが本当にうれしくて、オープン後も「博多マルイ」と一緒に過ごしたいと考えるようになりました。これからはスタッフとして、お客さまと一緒に博多を盛り上げていきます！



人と人との「つながり」って大切ですね。実は企画会議に参加されたお客さまで、「博多マルイ」の販売スタッフになった方がいらっしゃいます。

参加しているメンバーの熱意を感じましたよね。年齢も性別もさまざまな方々との会話は、普段の生活では得られない経験になりました。参加するたびにパワーをもらいました。



企画会議がアットホームな雰囲気なので、本音の会話がしやすかったです。会議のすすめ方も自分たちの意見を取り入れてくれて、距離感が縮まっていくのを実感しました。自宅に帰ってから思っていた意見は、コミュニティサイトに補足で投稿したり。



企画会議に参加するたびに、期待感がどんどん高まりました。九州初上陸のお店が欲しいという意見がたくさん出ていましたが、本当に実現しましたよね。自分たちの希望がかなうってうれしい。

店内の雰囲気も全体的にとっても良いですね。開放感があって照明も綺麗。それに、店内の音楽も良いですね。あまりにも気に入ったので、「博多マルイ」オリジナルCDを毎朝自宅ですべて流しています。



本当にありがとうございます。皆さまと出会って、初めて気づくことがたくさんありました。皆さまからいただいた共創へのご意見を、「博多マルイ」の今後に活かすことはもちろん、「マルイ」他店舗でもお客さまやお取引先さまと「共創の店づくり」をすすめていきます。





「味の兵四郎」が共創により これまでの歴史を覆す大革新を遂げる

「味の兵四郎」と丸井グループには、共通してお客さまの声を聴くという創業当時の企業風土があります。共創とは、これまでの概念を越えて、歴史を覆す大革新を遂げ、お客さまの「しあわせ」を共に創りあげることです。

1900年から受け継がれる「味の兵四郎」の想い

日本で初めてのご入りだしパックを世に送り出した「味の兵四郎」には、「忘己利他(もうこりた)」という経営理念があります。忘己利他とは、「己を忘れて他を利するは、慈悲の究極なり」という、自分を忘れて他人のためにつくすことを指しています。お客さまが美味しいものを味わった時に思わずこぼれる笑み、お客さまの喜ぶ姿が「味の兵四郎」の最大の喜びです。お客さまの声に耳を傾け、味へのこだわりを守りながら「簡単・便利・美味しい」を合言葉に、急速に変化するお客さまのニーズにお応えするために研究開発を重ねています。

原点となったのが、1900年から先々代が九州・福岡で営んでいた「割烹 兵四郎」です。調理場越しから垣間見ることのできた「美味しい」という笑顔が何よりの喜びでした。ご家庭でも手軽に楽しんでいただくため、1988年にあご入りだしパックを開発。1パックで、いつもの料理がグンと美味しくなる手軽さを実現しました。しかし開発当時、あごだしは一般家庭には知られていなかったため、全国の百貨店をまわりお客さまに試飲販売することから始めました。お客さまからいただく「美味しい」のお声や笑顔、時にいただく嬉しい声が、「味の兵四郎」の原動力となりました。今では簡単に本格的な料理が作れる万能だしとして、多くのご家庭で愛用されています。

お客さまの声から生まれる新たな歴史



横手 友梨氏
だし処 兵四郎 店長

あごだしを開発販売していた「味の兵四郎」が、食事処を併設した「だし処 兵四郎」として、「博多マルイ」へ出店することが決まりました。初めての飲食業への挑戦です。2015年11月、丸井グループが開催する「お客さま企画会議」に参加し、自慢のあごだしと地元九州の食材を活かした自信作の新メニューをお客さまに初披露。しかし地元のお客さまは「独自の売りが無い」と厳しい反応。また商品についても、「パッケージデザインが古い」と散々な評価に。お客さまは「味の兵四郎」に何を求めているのか、自問自答をくり返し、オープンまであと3カ月となりました。

「あごだしの伝統」にこだわりながら試行錯誤を重ね、なんとかオープンまでにメニューが決定。お客さまから合格点をいただくことができました。そして商品パッケージもブランドをわかりやすくするためにリニューアルし、歴史あるブランドロゴも刷新しました。お客さまからは、「まさかパッケージまでオープンに間に合うとは思わなかった」「とっても素敵。私たちの声が届いて感動」とのお声をいただいています。「味の兵四郎」はこれからも、お客さまの声に寄り添い、「美味しいの笑顔」のために革新を続けます。



「味の兵四郎」ブランドサイト
ajino-hyoshiro.com/



横手 友梨氏 | だし処 兵四郎 店長 (右)
西野 淳 | 博多マルイ 店長 (左)

すべてのお客さまにとって居心地の良い店づくりを「ハード」と「ハート」の両面から実現

丸井グループは、年代や性別に関係なく、ご高齢の方、障がいのある方、外国人やLGBT(性的マイノリティ)の方など、すべてのお客さまにご利用いただける店づくりをめざしています。「博多マルイ」では、すべてのお客さまに安心して楽しくお買い物いただけるよう、設備環境(ハード)と接客(ハート)の両面から、居心地の良い店づくりに取り組みました。

すべてのお客さまの快適をめざした店づくり

「博多マルイ」では、多様なお客さまに快適にお過ごしいただける店内環境をめざし、専門家やお客さまの意見を取り入れる共創の店づくりをすすめています。店づくりの前段階では、九州大学や「一般社団法人 生き方のデザイン研究所*1」にご協力いただき、障がいのある方が街中や商業施設にどういった課題や不安を抱えているのか、ユーザーワークショップ形式で検証・分析を実施。「トイレまでの距離がわかると便利」「電動車イス用の充電スペースがあると安心」といったアイデアを形にしました。また、「お客さま企画会議」にも車イスをご利用されるお客さまにご参加いただくなど、さまざまな方のご意見をいただきました。

さらに、オープン前には、(株)ミライロ*2監修により、エントランスやエスカレーター、トイレなどを障がいのある方の

視点で細部に至るまで確認していただきました。実際の使い勝手を検証し、イスに手すりをつけるなどの改善を実施。あわせて、「ハードは変えられなくても、ハートは変えられる」というコンセプトに基づき、同社が運営する、自分とは違う誰かの視点に立ち、適切な理解のもと行動するための「ユニバーサルマナー検定2級・3級」やLGBTに関する基礎知識や配慮すべき点を学ぶ「LGBTマナー研修」に当社グループの従業員が参加しました。そのほか、「サービス介助研修」や外国人講師による「インバウンド研修」を受講するなど、接客面(ハート)からも安心して楽しくお買い物していただける環境づくりに取り組んでいます。

▶▶▶ P62 すべてのお客さまに向けて

*1 障がいのある方が講師となって企業や学校などで研修をおこなうことにより、障がいのある方ならではの役割を果たす機会をつくるとともに、企業の接客や顧客満足度の向上につながる活動をおこなう一般社団法人。
*2 障がいを価値ととらえるバリアバリューの視点から、誰もが安心して快適に過ごすことができる、ユニバーサルデザインのモノやサービスを提案する企業。

「博多マルイ」では、オープン前に(株)ミライロ監修による施設診断を、細部に至るまでおこないました。
www.mirairo.co.jp/



トイレまでの距離を表示した案内板や電動車イス用の充電スペースは、九州大学や「一般社団法人 生き方のデザイン研究所」との取組みの中で出たアイデアを形にしました。



車イスをご利用されるお客さまから見た「博多マルイ」 篠原 彩さま

「お客さま企画会議」には、成長していく博多の街と一緒に創ることができると思い、参加しました。企画会議での意見がどの程度反映されているのか興味津々でした。オープン後、実際に行ってみると通路幅は広く、多機能トイレが各フロアに設置されているだけでなく、案内板には現在地からトイレまでの距離が表示され、また休憩スペースには車イスマークが貼られた充電スペースもありました。ここまで対応している商業施設は、九州では珍しいのではないのでしょうか。接客面でも、車イスの低い目線に合わせた丁寧な対応は安心感があり、私を含む車イス利用者にとっても快適に自身の時間を過ごせる空間に仕上がっていると感じました。

「博多マルイ」の店づくりを振り返って

平井:私が研究している「インクルーシブデザイン」は、障がいや身体的ではなく、社会的課題としてとらえ、あらゆる領域で製品やサービスから除外されてきた人々の本音を企画・開発の初期段階から、ユーザーワークショップ形式で聴き、課題を共有し、ビジネスとして成り立つデザインを共に(インクルード)考えることで実現します。この取り組みは、丸井グループの「共創」や「すべてのお客さま」の考え方と、とてもよく似ていました。

遠山:障がいのある方は、自分が社会の役に立っていると感じられる瞬間をなかなか経験できないといいますが、そうした方々のご意見は、異なる視点や発想であるが故に、多くの気づきがあるものです。

平井:今回は、丸井グループの従業員の方と障がいのある方が一緒に行動し、街中はどういった課題があるかを話し合い、設備環境(ハード)だけでなく使い勝手や接客面(ハート)の改善もはかるなど、共に解決策をまとめました。そうした課題解決の積み重ねは、障がいのある方だけでなく、ご高齢の方へのおもてなしにもつながります。
遠山:「博多マルイ」のように車イス用の充電スペースがあることで、車イスの方は安心して外出ができます。そういった居心地の良い場所が増えることは、すべての方々の社会参加を促すことにもつながります。丸井グループの共創の店づくりは、多くの人に生きるチカラを与えます。ぜひ継続して社会の期待に応えていただきたいですね。



平井 康之氏 (左)
九州大学大学院 芸術工学研究院
デザインストラテジー部門 教授

「インクルーシブデザイン」の国内第一人者。一人ひとりに向き合い、誰もが暮らしやすいデザインを公共空間などに応用。

遠山 昌子氏 (右)
一般社団法人 生き方のデザイン研究所
代表理事・コーディネーター

障がいのある方が障がいを強みに感じ、自分らしい生き方をデザインするためのコーディネーター。
www.facebook.com/ikikatanodesign

「博多マルイ」出店に先駆け 九州全域でエポスカードの提携の輪を拡大

これまでのエポスカードは、「マルイ」店舗を拠点に活動していました。
来店されるお客さまを通じて、カード会員数を増やしていくというビジネスです。
しかし、「マルイ」店舗のない九州地区では、丸井グループにとって初となる、カード先行型の取組みをすすめました。

「博多マルイ」の出店が決まった2013年、エポスカード九州営業所を開設。翌年に九州地区でのエポスカード認知度を調査したところ、わずか9%と低いものでした。「博多マルイ」オープンまでの2年間、店舗のない地域でファンを拡大していくため、プロモーションによる認知度アップと優待施設開拓を始めました。

地元企業や商業施設など提携先の拡大にも注力し、2014年7月の「ハウステンボス」を皮切りに、6社まで提携の輪を広げました。その結果、「博多マルイ」のオー

ブンを前に、九州地区の会員数は13万人を突破。エポスカードの認知度も50%以上に向上しました。そして「博多マルイ」オープンから2日後、1日当たり発行枚数が1,182枚と当社グループの過去最多を記録しました。

1日当たり発行枚数の過去最多を記録

1,182枚

お客さまと共に創った「KITTE 博多エポスカード」



「博多らしいデザインにしてほしい」というお客さまの声を受けて、博多出身のデザイナーが作成したデザインをもとに投票をおこなって決めた「博多織*1」をイメージしたカードです。

*1 博多地区で特産とされる絹織物。「博多マルイ」のエスカレーターサイドにも「博多織」をイメージしたレリーフ(浮き彫り細工)を使用しています。



ハウステンボスエポスカード
(2014年7月～)



させば五番街エポスカード
(2014年11月～)



九電エポスカード
(2014年12月～)



クラブホークスエポスカード
(2015年2月～)



JQ CARDエポスカード
(2015年3月～)



橋エポスカード
(2016年2月～)

COVERAGE



利用促進をはかる
エポスカード提携先

6社

「ハウステンボス」を皮切りに、「福岡ソフトバンクホークス」「JR九州」など、商業施設をはじめ、地元企業やテーマパークなどの提携を推進。全国では20社と提携。



提携先施設のカードセンター

4カ所

「ハウステンボス」「させば五番街」「アミュプラザおおいた」「ボンベルタ橋」の4施設でエポスカードの従業員が常駐するカードセンターを開設。



九州地区の優待施設を開拓

300施設

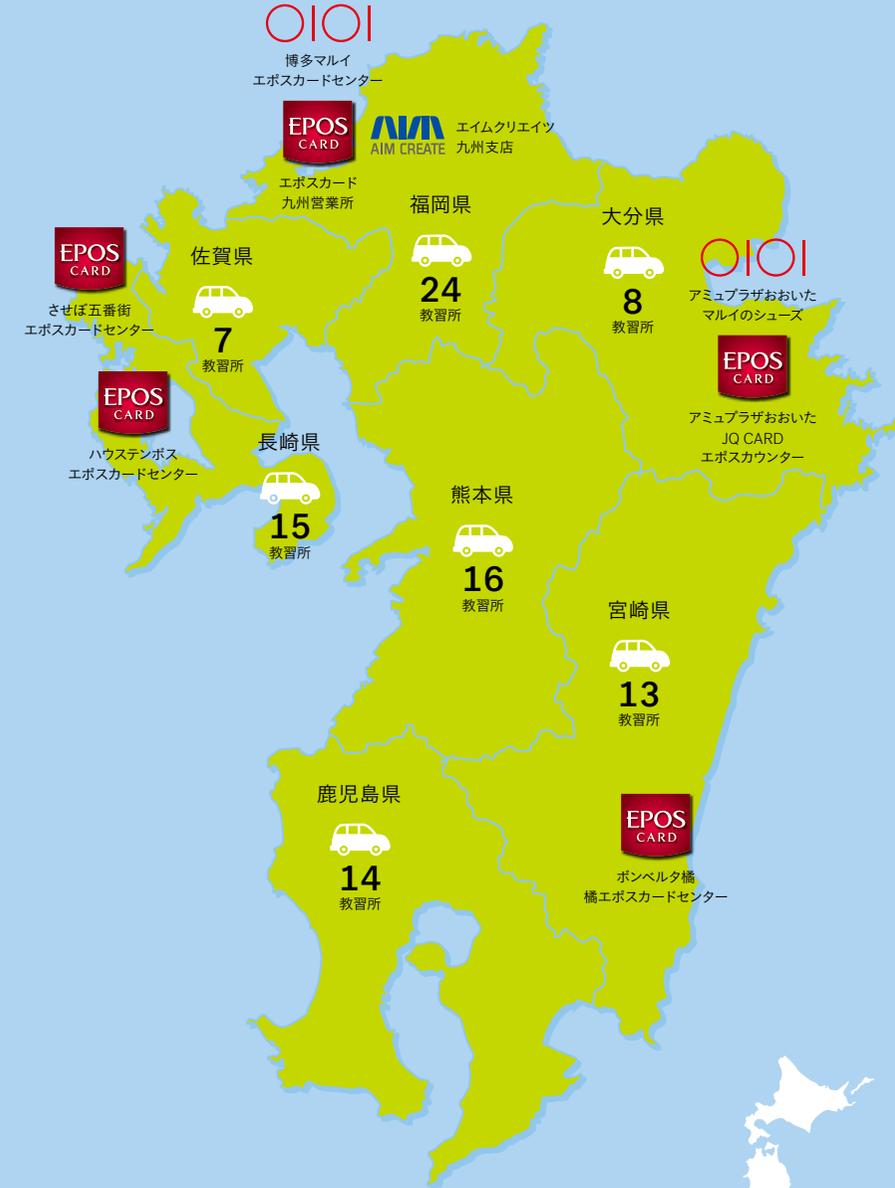
九州の優待施設は、居酒屋のモンテローザグループ各店、地元の佐世保バーガーの老舗「ビッグマン」など300施設まで拡大。全国では約7,000施設。



自動車教習所と提携
運転免許クレジット

97カ所

九州地区の自動車教習所169カ所のうち、97カ所と提携。



九州地区のエポスカード認知度

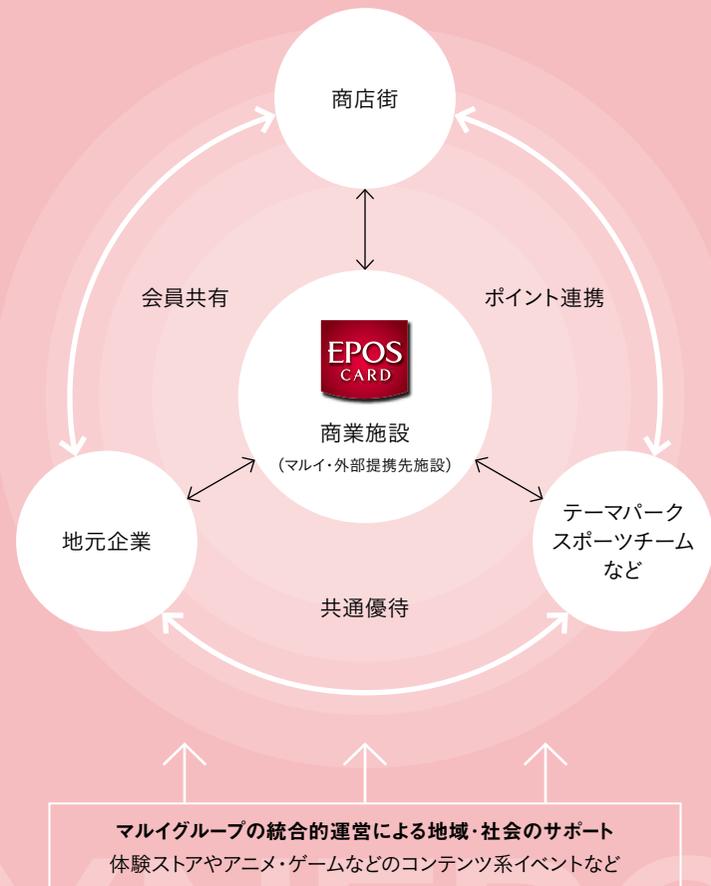
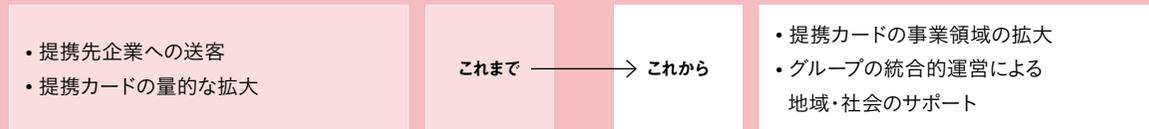
9% → 50%以上

2013年 「博多マルイ」オープン時



グループの統合的な運営により拡大する 提携の輪と新たなビジネス

小売経験のある人材の活躍により、商業施設をはじめ、地元企業やテーマパークなど、エポスカードの提携の輪を拡大しています。
Web通販とリアル店舗が融合した体験型イベント(⇒P54 丸井流オムニチャネル)の開催や、アニメ事業による地方商店街の活性化を通じた地方創生など、新たなビジネスを生み出しています。



統合的な運営で事業領域をさらに拡大

エポスカード会員は、どこで申し込みをしたカードであっても、エポスカードが提携するすべての企業や施設それぞれの優待特典を利用することができるので、全国の発行拠点が増えることでお客さまにも提携先企業にもメリットがあります。

これからは、提携カードの事業領域をさらに拡大するとともに、アニメやゲームといったコンテンツ系イベントなどの重ね合わせによるグループの統合的な運営により、地域のサポートをおこなうなど、送客モデルを進化させていきます。

カードとアニメの融合で実現する地方創生ビジネス

宮崎県の百貨店「ボンベルタ橘」との提携による「橘エポスカード」は、「ボンベルタ橘」と近隣の商店街が一体となって、街全体のにぎわいや魅力の向上をめざし、2016年2月より発行をスタートしたカードです。また、この取組みにアニメ

事業を重ね合わせたことで、商店街の活性化を通じた地方創生という、新たなビジネスが生まれました。

2016年3月、人気アニメ「おそ松さん」と宮崎の街がコラボレーションしたイベント「おそ松市 in MIYAZAKI」には、連日多くのお客さまにご参加いただきました。グッズ販売はもちろん、商店街を歩いて謎を解く「街歩き謎解きイベント」を実施。イベント期間中の21日間で、のべ10,000人が宮崎エリアを訪れ、多くのお客さまに「橘エポスカード」にご入会いただきました。イベントへのご参加は、県外からお越しの方が全体の約5割と、アニメの力で人を呼ぶ「地方創生」は、想定以上の手応えとなりました。

「おそ松市 in MIYAZAKI」を訪れたお客さまの数

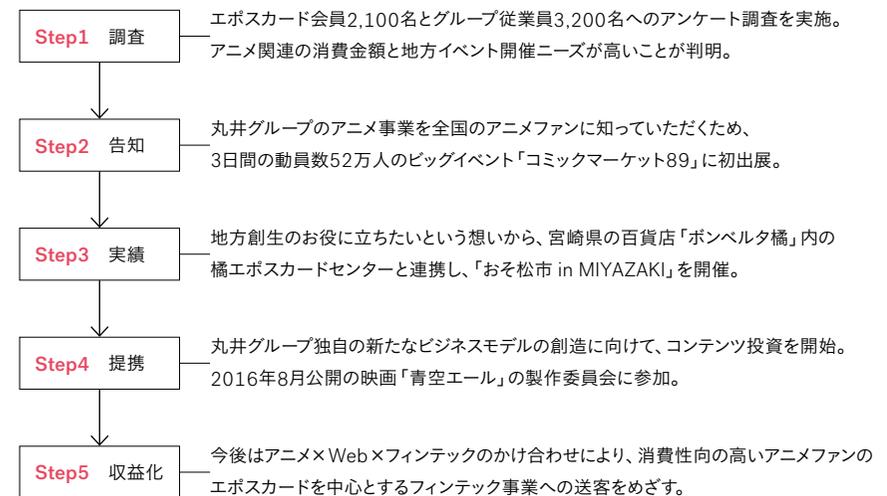
のべ10,000人



© 赤塚不二夫 / おそ松さん製作委員会

イベントに並ぶお客さま

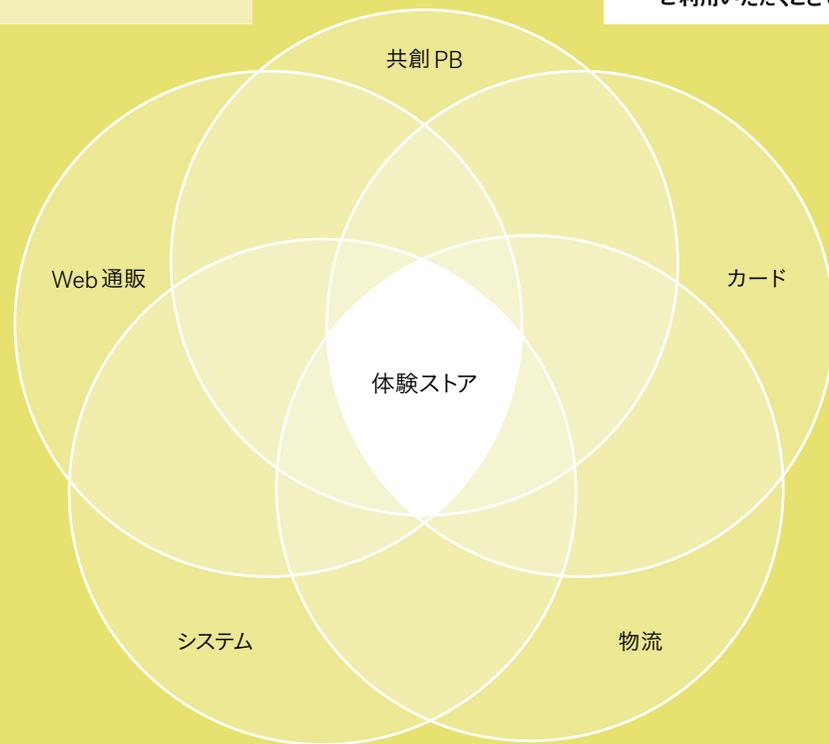
アニメ・コンテンツ事業への参入



映画「青空エール」(2016年8月公開)
主演:土屋太鳳 監督:三木孝浩
©2016 映画「青空エール」製作委員会
© 河原和音 / 集英社

Web通販とリアル店舗を融合した 在庫を持たないシューズの「体験ストア」

丸井グループには、2010年に販売を開始した大ヒット商品「ラクチンきれいパンプス」を中心に、お客さまと共に開発をおこなうプライベートブランド(PB)があります。これを私たちは共創PBと呼んでいます。共創PBは、Web通販とリアル店舗を融合させ、また自社のシステムおよび物流によるグループ一体型のスキームによる「体験ストア」の開始により、お客さまに新しい顧客価値を提供しています。



Web通販とリアル店舗が融合した「体験ストア」

「体験ストア」とは、今後、さらに拡大するWeb通販の仕組みを活用した丸井グループ独自の新たなビジネスモデルです。Web通販の仕組みは、お客さまにとって多くの利便性がある一方で、「試せないから着用感がわからない」「素材やサイズがわかりにくい」といった、ご不満もありました。特にシューズについては「サイズ」「履き心地」が重視されるため、購入をためらうお客さまも少なくありません。

そこで「体験ストア」は、試着用のサンプルを陳列し、お客さまに自由に試していただくという、「体験」の部分だけを短期イベント出店という形で実現しました。購入する際は、お客さまご自身が店頭の専用タブレット端末で注文し、商品をご自宅へ無料配送するというシステムです。この「体験ストア」は、期間限定の出店のため、通常の出店に比べ店舗への店装投資、固定家賃が少ないうえに、サンプル展示で在庫負担もないため、低コスト・低リスクでの展開が可能です。2015年9月の西鉄福岡(天神駅)での「ラクチンきれいパンプスお試し会」が「体験ストア」のスタートとなり、そのすそ野が全国各地に拡がり始めました。

当社グループ独自のビジネススキームの確立

「体験ストア」で共創PBのシューズをご購入いただいたお客さまの約70%がWeb通販会員にも登録し、同じく約40%の方にエポスカードをお申し込みいただいています。商品だけを単独で展開するよりも、「体験ストア」として展開し、Webとカードを重ね合わせることで客数が増え、Web通販やエポスカードをくり返しご利用いただくことで生涯収益の増加が期待できます。マルイ商圏外の広島・岐阜・名古屋など全国各地の商業施設で「体験ストア」を開催しています。

これらを支えるのは、エムアンドシーシステムによるタブレット注文システムの開発をはじめ、ムービングのWeb通販関連の物流業務など、「体験ストア」のスキーム全体に必要なプラットフォームです。これらをグループ内ですべて内製化している点が強みとなって、Webに軸足を置いた「体験ストア」という、ほかにはない当社グループ独自のビジネススキームの実現を可能にしています。

「体験ストア」ご利用のお客さまのうち
Web通販へ会員登録 エポスカードへご入会
約70% **約40%**

「体験ストア」のスキーム



お客さまと共に開発した 共創PBのモノづくり

丸井グループでは、すべてのお客さまのライフスタイルにお応えするため、プライベートブランド(PB)による「お客さま参画型」のモノづくりをすすめています。そして、共に創るお客さまからの厳しい合格基準をクリアしたもののみを商品化しています。

シューズ: マルイのラクチンシューズ

🌐 voi.0101.co.jp/voi/webshop/collabo_product/index.jsp

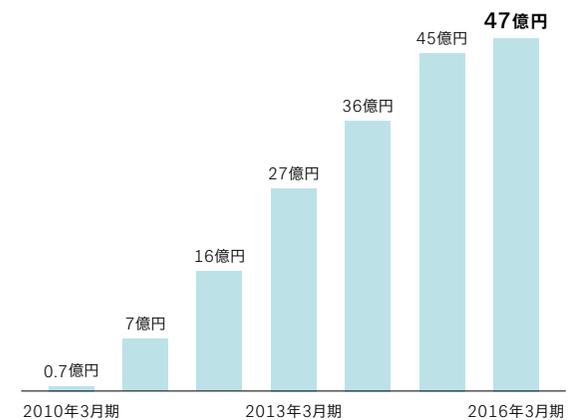
パンツ: アパレルブランド「ru(アールユー)」

🌐 search-voi.0101.co.jp/voi/shop/ru/

お客さまとの共創のモノづくりの原点は、2010年に販売を開始した「ラクチンきれいパンプス」です。開発当初、アンケートで9割の方が「靴の履き心地に不満がある」と答えており、お客さまが理想とする「おしゃれ」「履き心地」「値段」の3つすべてを満たしたパンプスは世の中にはありませんでした。それなら自分たちでつくっていきましょうと決意し、お客さまの足型を計測した分析結果をもとに木型の作成から着手し、履き心地に不満のあるお客さまと共に「モノづくり会議」をスタートしました。年間60回の会議で、約1,000名のお客さまにサンプルを履いていただき、履き心地やデザインの確認と修正を実直にくり返していきました。さらに、今までの7サイズ展開から20.5~26.0cmの12サイズ展開に拡大し、履きたくてもサイズがなくてあきらめていたお客さまにお応えした結果、2016年8月現在、累計販売足数300万足以上*1のヒット商品となりました。近年はレディスパンツでもお客さまの「サイズ」への不満が多いことがわかり、当社グループのアパレルブランド「ru(アールユー)」では、サイズを従来の10サイズから12サイズに拡大したところ、「博多マルイ」のレディスパンツの売上高は、既存店の約6倍(2016年6月現在)を記録し、多大なご支持をいただいています。

*1「ラクチンきれいパンプス」、サンダルやブーツなど「ラクチンきれいシューズ」の累計販売点数。

レディスシューズ共創PBの売上高



未来に向け、革新を起こす力を創る

丸井グループは共創経営を育む風土づくりをグループ全体ですすめていくために、年代や性別、組織の壁を越えた人材育成をおこなっています。

「人の成長＝企業の成長」という経営理念を掲げる当社グループにとって、一人ひとりが成長し続け、未来に向けて革新を起こす力を兼ね備えることが、お客さまの「しあわせ」を共に創ることにつながると考えています。

多様性の 組織風土



「多様性の推進」を経営方針の柱の1つに掲げ、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。

企業価値を向上させるためにはイノベーションが必要です。そのためには、革新する組織が必要であり、その中において「多様性」は欠かせない要素です。さまざまな価値観があり、それらが融合することで、革新が生まれると考えているからです。

高度成長期のように、社会全体が過去からの延長線上で右肩上がりに成長していた時代では、他社と同様のことをしていても成果が出ていた時もありました。しかし、グローバル化やIT化など、社会環境が大きく変化する時代においては、一人ひとりの価値観も異なり、お客さまのニーズも多様化しています。このような変化に対応し、成長していくためには、従業員自身が世の中に目を向けて、革新をすすめるべく主体的に行動する必要があります。こうした中、当社グループでは、「多様性の推進」を経営方針の柱の1つに掲げ、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。「男女の多様性」はもとより、「年代の多様性」「個人の中の多様性」など、変化に強い人材を育

成するために、グループ横断でキャリアを形成する仕組みや人が育つ風土づくり、誰もがチャンスを得られる環境の整備をすすめています。

「職種変更」 という仕組み



「職種変更」の機会は、当たり前や思い込みを捨てて、お客さまの視点に立ち、ニーズのヒントをつかむことにつながります。

「個人の中の多様性」の実現に向けて、2013年4月から、グループ共通の人事制度のもとでグループ会社間や部門間の人事異動をおこなう「職種変更」を本格的に推進しています。1つの職種での経験が長くなると、当たり前前に仕事をこなしていくことが多くなりがちです。「職種変更」の機会は、この当たり前や思い込みを捨てて、お客さまの視点に立ち、ニーズのヒントをつかむことにつながっています。

例えば、営業店の販売スタッフからフィンテック事業を担うエポスカードへの「職種変更」は、営業店で培った小売視点を活かしたサービスの提供など、グループの生産性向上を促しています。また、営業店の販売スタッフの中でも異なる売場に「職種変更」をするケースを増やしています。



「お仕事フォーラム」では、グループ各社で活躍している従業員が、仕事のやりがいや自身の体験談などを紹介します。



売場が変われば、接客するお客さまが変わり、新たに学ぶべきことがあるからです。

2016年4月までの累計で1,418名の従業員(グループ全従業員の約25%)が、グループ会社間で異動しています。「職種変更」をすすめるにあたり、従業員自身がキャリア形成について考える機会として、「お仕事フォーラム」を半年ごとに実施しています。グループ内のさまざまな職種を経験し、各社で活躍する従業員が、仕事のやりがいや自身の体験談などを紹介します。また、「お仕事フォーラム」の一環として各社の個別相談会も実施。さらに、「お仕事BOOK」を全従業員に配布するなど、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。

グループ会社間異動者数

	2013年	2014年	2015年	2016年
異動者数	287名	383名	552名	196名
異動者数累計	287名	670名	1,222名	1,418名

各年4月と10月の異動時の合計、2016年は4月のみ

全従業員のグループ会社間異動率
2013年4月～2016年4月累計(役員・管理職を除く)

約25%



ブースを設けた個別相談会では、グループ各社の従業員から直接仕事の内容を聞いたり、相談することができます。



「お仕事BOOK」グループ各社の各部署の事業内容や具体的な業務内容、実際に働く従業員のコメントなどを掲載しています。

「多様性推進プロジェクト」の取り組み



グループ横断のプロジェクトを通じて、所属が異なるメンバー同士が互いの個性を知る場にもなっています。



「ダイバーシティブック」
仕事と家庭の両立支援制度を社内周知し、制度を利用しやすい職場環境をつくることを目的として発行し、従業員に配付しています。

「一人ひとりが互いの良さを認め合い、全員がイキイキと活躍できる風土づくり」の推進を目的に、全員参加型の活動として「多様性推進プロジェクト」を通じた取り組みをおこなっています。2015年7月に社内公募で集まったグループ従業員の46名のメンバーを中心に、話し合った内容を各事業所に持ち帰り、共有して対話を深めるなど、各事業所と連携して活動をすすめています。

「多様性推進プロジェクト」は、当社グループが今後、さらに活力があり、生産性が高く革新しやすい組織となるにはどうすれば良いかを議論する場であると同時に、グループ横断のプロジェクトを通じて、所属が異なるメンバー同

士が互いの個性を知る場にもなっています。

また、プロジェクト活動の一環として、2016年2月には「多様性推進月間」を開催。仕事と家庭の両立支援制度を社内周知するための「ダイバーシティブック」を発行しました。さらに、部下のマネジメントを直接おこなっている責任者を対象に、「責任者共有会(ダイバーシティフォーラム)」を開催し、多様性を活かすためのマネジメントについて意見交換をおこなうなど、新しい取り組みもスタートしました。



2016年3月期 多様性推進プロジェクトメンバー



女性の活躍推進



女性の活躍を推進するため、「意識改革」と「制度づくり」の両輪で取り組みをすすめています。

丸井グループは、従業員5,899名の約46%に当たる2,685名(2016年3月期)が女性従業員であり、女性の活躍を推進するため、「意識改革」と「制度づくり」の両輪で取り組みをすすめています。2014年3月期には、女性活躍の重点指標として「女性イキイキ指数」を設定し、2021年3月期までの目標数値を掲げ、取り組みを可視化。わずか2年で、男性従業員育休取得率は約50%、育児フルタイム復帰率も約30%向上し、短期間で意識も行動も変化してきました。

取り組み実績

「イクボスアワード2015」グランプリを受賞

(株)丸井 取締役で大宮マルイ店長の阿部和美が、厚生労働省が主催する「イクボスアワード2015」においてグランプリを受賞しました。「部下



の主体的な頑張りを引き出すマネジメントの実践」「育児休職復職者との面談など、部下の状況に配慮した対応」「自ら定時退社を実践し、残業しない風土づくり」「多様性推進のリーダーとして、男性育児休職取得を全社的に推進」などの取り組みが評価されました。

なお、当社グループは「イクメン企業アワード2014」でも特別奨励賞を受賞しています。

子育てサポート企業として「プラチナくるみん」認定を取得

次世代育成支援対策推進法に基づく「子育てサポート企業」として2016年7月に「プラチナくるみん」の認定を受けました。「プラチナくるみん」認定とは、「くるみん」認定を受けた企業の中で、仕事と育児の両立支援制度の導入や



利用がすすみ、高い水準の取り組みをおこなう企業を評価しつつ、継続的な取り組みを促進するため、厚生労働省が2015年よりスタートしたものです。

当社グループでは、従業員が仕事と育児を両立できる環境整備のための企業目標と行動計画を定め、さまざまな取り組みを継続的にすすめています。

女性イキイキ指数

		2014年3月期	2015年3月期	2016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%	74%	100%	100%
	女性の上位職志向	41%*1	64%*1	62%*1	60%	80%
	男性従業員育休取得率	14%	54%	66%	60%	100%
女性の活躍推進	育児フルタイム復帰率*2	36%	55%	66%	70%	90%
	女性リーダー数	545名	576名	603名	650名	900名
	女性管理職数	24名	28名	29名	35名	55名
	女性管理職比率	7%	8%	8.9%	11%	17%

*1 女性の上位職志向は2014年6月と2015年6月、2016年4月のアンケート結果によるものです。

*2 育児フルタイム復帰率とは、ある一定の年に育休から短時間勤務で復帰した従業員数を分母とし、フルタイムに戻った女性従業員の割合の数値指標です。

「マルイミライプロジェクト」の取り組み

これからの日本の未来と丸井グループの役割をグループ横断で考えるプロジェクトです。



各店舗やグループ各社から代表として参加している59名と、それを支える店長、店次長、課長などが参加しています。

れていることを考え、ご高齢の方、障がいのある方などを含む、すべてのお客さまに向けた取り組みをすすめています。

議論された7つのテーマ

1. 高齢化社会(人口)・障がい者
2. 女性の活躍・育児・少子化
3. 外国人・インバウンド
4. LGBT(性的マイノリティ)
5. 東京オリンピック・パラリンピック
6. 環境・地球温暖化
7. 地域創生

「マルイミライプロジェクト」は、2011年からプロジェクト形式ですすめてきた「本業を通じた社会貢献活動」をさらに進化させるために、2015年7月から始動した参加型の会議です。年代や職場を越えた多様なメンバーで構成され、店舗やグループ各社が1つになり、これからの日本の未来と丸井グループの役割をグループ横断で考えるプロジェクトとなっています。世の中が抱える社会的課題について、身近に感じられる7つのテーマを取り上げ、議論をスタート。当社グループがお役に立てること、お客さまから求めら

すべてのお客さまに向けて

ご高齢の方や障がいのあるお客さまへの「おもてなしの心」と「正しい介助技術」を学ぶ「サービス介助研修*1」を店舗従業員のほぼ全員が受講しています。また、公認インストラクターの資格を持つ当社グループの従業員9名が研修を担当し、研修を内製化している点も特長です。



車イスをご利用のお客さま対応の研修では、自ら試乗し、操作方法も学んでいます。



高齢者疑似体験では、白内障ゴーグルをつけ、実際にどのように見えているのかを学びます。

*1 「公益財団法人日本ケアフィット共育機構」が運営する研修。



「LGBTフレンドリーバッジ」とイベント期間中の渋谷モディ。

2016年4月に「特定非営利活動法人 東京レインボープライド*2」が主催するイベント「東京レインボープライド2016」に、新宿・渋谷の「マルイ」「モディ」の5館が参加し、店頭でレインボーフラッグを掲げるなどの取り組みで、大きな反響を呼びました。こうした取り組みに先駆け、「LGBTマナー研修*3」を243名が受講し、イベント期間中には「LGBTフレンドリーバッジ」をつけてお客さまをお迎えしました。

*2 LGBTをはじめとするセクシュアル・マイノリティ(性的少数者)が、差別や偏見にさらされることなく、より自分らしく、前向きに生きていくことができる社会の実現をめざす団体、およびイベントの総称。
*3 LGBTに関する基礎知識や具体的な事例・配慮すべき点などを学ぶ(株)ミライロが運営する研修。

「中期経営推進会議」の取り組み

毎回1,000名前後が応募し、選抜されたメンバーで積極的な対話をおこなっています。



「中期経営推進会議」は、当社グループの今後の経営にとって重要となる、さまざまなテーマについて考えていく場と位置づけています。これまでは、経営方針などの説明を中心におこなっていましたが、現在は3年～5年の時間軸ですすめていく中期視点のテーマを設定しています。また、2016年1月からは、参加対象者をグループ幹部のみから自ら手を挙げ参加意思を示したグループ従業員へと拡大し、ほぼ毎月開催。毎回1,000名前後が応募し、選抜されたメンバーで積極的な対話をおこなっています。さらに、外部講師を招いての特別講演も定期的に開催しています。

2016年会議のテーマ

- 1月 「マーケットから見た企業価値について/特別講演」「カード革新プロジェクト報告」
- 2月 「すべてのお客さまのために～LGBTについて～/特別講演」
- 3月 「マーケットから見た企業価値について2/特別講演」
- 4月 「丸井グループを取り巻く環境分析と今後の予測」
- 6月 「小売事業中期経営計画」「フィンテック事業中期経営計画」「アニメ事業活動報告」
- 7月 「博多マルイ共創の取り組みについて」「投資家との対話報告(IR活動報告)」「アナリストから見た小売事業と丸井グループについて/特別講演」



講演の後には毎回積極的な質疑応答がおこなわれます。

COLUMN

販売スタッフがイキイキと働けるための環境づくり



販売スタッフがイキイキと働くためには、休憩も大切な要素の1つとして考えています。2016年4月にオープンした「博多マルイ」は、従業員用の休憩室を充実させ、従業員の働きやすい環境を整備しています。

カフェのような雰囲気ですすめた時間を過ごせる休憩室は館内に2カ所あり、1人で使えるカウンター席と複数人でも使えるテーブル席があります。お湯切れの心配がない自動の給湯器やパウダールーム、スマートフォン用の充電設備などは、スタッフの声から実現。テナントも含めた販売スタッフが快適に過ごせる休憩室となっています。



仕切りのあるカウンター席は、「1人でも快適に過ごしたい」との販売スタッフの声から実現しました。

Dialogue 03

常勤産業医から見る「健康」の新たな意味

「健康」のオフェンスとディフェンスとは

丸井グループの健康経営では、共創経営の重要なパートナーである従業員が、健康を切り口に意識や行動を変えることで、活力を高め労働生産性を上げて、企業価値の向上と社会貢献につなげていくことをめざしています。

石井：丸井グループは「人の成長＝企業の成長」という経営理念を掲げていますが、人が成長していくための基盤は何かというと、やはり健康であると思っています。健康診断など数値面の改善はもとより、従業員がイキイキと働くことができるかが、お客さまの「しあわせ」を創る共創経営をすすめていくうえで、重要なエンジンの1つになると考えています。

小島：人は機械ではありませんから、健康状態は日々のパフォーマンスに必ず影響します。例えば、アスリートは健康そのもののためではなく、より高いパフォーマンスを発揮するために、日々の食事や睡眠に配慮していますよね。私たちも同様です。日々の仕事で成長し続けようと考えた際、健康を切り離すことはできません。

石井：丸井グループでは、4年前から「職種変更」というグループ会社間や部門間の人事異動を積極的にすすめ、「個人の中の多様性」を高めています。異動によって従業員は一時的にパフォーマンスは下がり、ストレスが高まるものの、環境に適応させて自分を変え、さらに成長曲線が上がるという考え方が浸透し、今では「職種変更」が丸井グループにとって当たり前の文化になっています。その取り組みを後押ししたのが、小島先生の「成長にはストレス(負荷)と休息の両方が必要」という視点でした。

小島：ストレスがまったくなく休息ばかりでは、メンタルヘルス不調にはならないかもしれませんが、人としての能力の成長もありません。例えば、筋トレという負荷をかけること

によって体の能力が伸びるのと同じことです。企業の一般的な健康対策は、生活習慣病やメンタルヘルス不調などの病気にならないことをめざす、ディフェンス(守り)的な活動が中心です。しかし成長し続けるためには、変化に適応して自ら考え行動し、活力の高い状態をめざすオフェンス(攻め)の健康対策も必要です。丸井グループでは、丸井健康保険組合のディフェンス活動と連携しながら、健康推進部のオフェンス活動も加速していきたいですね。

石井：2016年2月から開始した「レジリエンス^{*1}プログラム」では、まず部長・店長クラスを対象に、身体(食事・運動・睡眠)、感情、思考、精神、4つの活力を高める習慣形成をめざしています。また、全従業員の健康診断時のアンケートには小島先生のご意見を受け、「仕事のミッションを理解している」「強みを活かしてチャレンジしている」などポジティブな質問を追加しています。仕事に取組む活力の度合いと、食事や睡眠などの生活習慣とをクロス分析できるようにし、積極的に攻めの健康対策につなげていきます。**小島**：丸井グループは首都圏をはじめ全国に事業所が分散しているため、「セルフケア教育^{*2}」を年間260回実施し、

「健康管理も仕事のうち」「元気で働く」という意識を高める文化づくりをすすめています。健康で活力の高い従業員が集まることで、会社や社会は確実に元気になります。健康はすべての活力の基盤なので、その対策はコストではなく、人という資産への投資だと思います。

石井：従業員一人ひとりの健康が企業価値につながるということを、丸井グループの従業員全員で考え、そういった組織風土を共に創っていくために、関連部門との「健康経営プロジェクト」を立ち上げました。まずは従業員の健康に対する意識向上を促進するための「健康イキイキ月間^{*3}」を開催したり、女性の健康推進リーダーを全国に設置したり、「KENKO企業会^{*4}」にも参加しました。「人の成長＝企業の成長」という経営理念にあるとおり、「共創」の根幹となる健康経営のレベルアップを共にめざしていきましょう。

^{*1}ここでは変化や困難にしなやかに対応する力をいう。
^{*2}自分の健康状態を認識し、向上を促すための工夫を教える当社グループ独自の研修。
^{*3}従業員の「健康増進・健康に対する意識の向上」をはかるため、2016年6月よりスタートした取組みで、「ストレスチェック」「健康とたばこに関するアンケート」などを実施。
^{*4}健康プログラムやノウハウなどを共有し、健康推進のレベルアップをはかることを目的とした全36社の集まり。

人が成長していくための
基盤は何かというと、
やはり健康であると思っています。

石井 友夫

取締役 常務執行役員
健康経営推進最高責任者
総務・人事・健康推進担当



健康で活力の高い
従業員が集まることで、
会社や社会は確実に元気になります。

小島 玲子

健康推進部長
丸井グループ専属産業医
医師、医学博士

お客さまの「しあわせ」を共に創る 丸井グループの従業員たち

丸井グループでは、グループ間の事業や人材を相互に重ね合わせ、「ひとつのマルイグループ」として他社にはない価値を生み出しています。その価値を生み出すためには、技術や専門性を高め続ける従業員と、変化に強い人材を育成することを目的として開始した、グループ会社間や部門間の人事異動「職種変更」による、従業員一人ひとりの成長が不可欠です。では、グループ各社の従業員は、日々どのように仕事に取り組んでいるのでしょうか。現場からの声をご紹介します。



日浅 美樹

空間をつくる過程では、さまざまな課題も出てきますが、完成したお店とそこにいらっしゃったお客さまの笑顔を見ると、次もまた頑張ろうという力が湧いてきます。

2001年入社 株式会社エムクリエイツ
空間デザイン本部

2016年現在 株式会社エムクリエイツ
空間プロデュース事業本部
デザイン部 ディレクション5担当



高橋 竜大

自分のアイデアが上司や部下にうまく伝わり、形になった時は非常にうれしいです。前職種の販促・企画での成功や失敗が、今の仕事の糧になっています。

2009年入社 株式会社丸井 国分寺マルイ
紳士服売場担当

2016年現在 株式会社丸井
オムニチャネル事業本部
オムニチャネル推進課



小笠原 理恵

システムが稼働し始めた時が一番うれしいです。仕事ではユーザーの視点が求められますが、売場で経験したことが確実に活かされています。

2008年入社 株式会社丸井 大宮マルイ(旧大宮店)
インテリア売場担当

2016年現在 株式会社エムアンドシーシステム
営業システム開発本部
営業システム開発部 営業情報担当



小菅 清隆

現在、トラックの配車・時間管理業務をおこなっています。今までのドライバー経験が、運転現場とのスムーズな連携に活かされています。

1994年入社 株式会社ムービング
横浜物流センター

2016年現在 株式会社ムービング
車両担当
運行管理・橋内



水科 侑子

紳士服売場で学んだ接客のノウハウが確実に活かされています。カードセンターに来てくださるお客さまに、期待以上の価値を提供できるよう、日々奮闘中です。

2012年入社 株式会社丸井 柏店
紳士服売場担当

2016年現在 株式会社エボスカード
有楽町マルイ エボスカードセンター



松坂 貴幸

一人ひとりがイキイキと働ける環境や、成長のきっかけをつくれるよう心がけています。新しいことに挑戦する方々と共に、自分自身も成長していきたいです。

1999年入社 株式会社丸井 上野マルイ(旧マルイシティ上野)
紳士カジュアル服売場担当

2016年現在 株式会社丸井グループ
人事部 人事課



齊藤 由美

お客さまへの返金・精算の窓口を担当しています。まわりのメンバーのサポートに対する感謝を忘れずに、これからも縁の下力持ちとして頑張っていきます。

2012年入社 株式会社マルイホームサービス 業務企画部
契約課(2003年より臨時社員)

2016年現在 株式会社マルイホームサービス
業務企画部 業務課



金田 幸雄

新人が成長していくのを見守ることが、とても楽しみです。若い従業員は、失敗を恐れずにどんどん挑戦し続けてほしいです。

1989年入社 株式会社マルイファミリーーズ 大井町店
(2007年閉店) 設備担当

2016年現在 株式会社マルイファミリーーズ
マルイファミリー 志木 設備事業所



石川 良美

障がいのある方一人ひとりの個性をよく理解して、配慮・サポートをおこないます。一人ひとりの成長の過程を見られることが、自分の喜びになっています。

2007年入社 株式会社丸井 上野マルイ(旧マルイシティ上野)
婦人雑貨売場担当

2016年現在 株式会社マルイキットセンター
用度品担当



南部 武秀

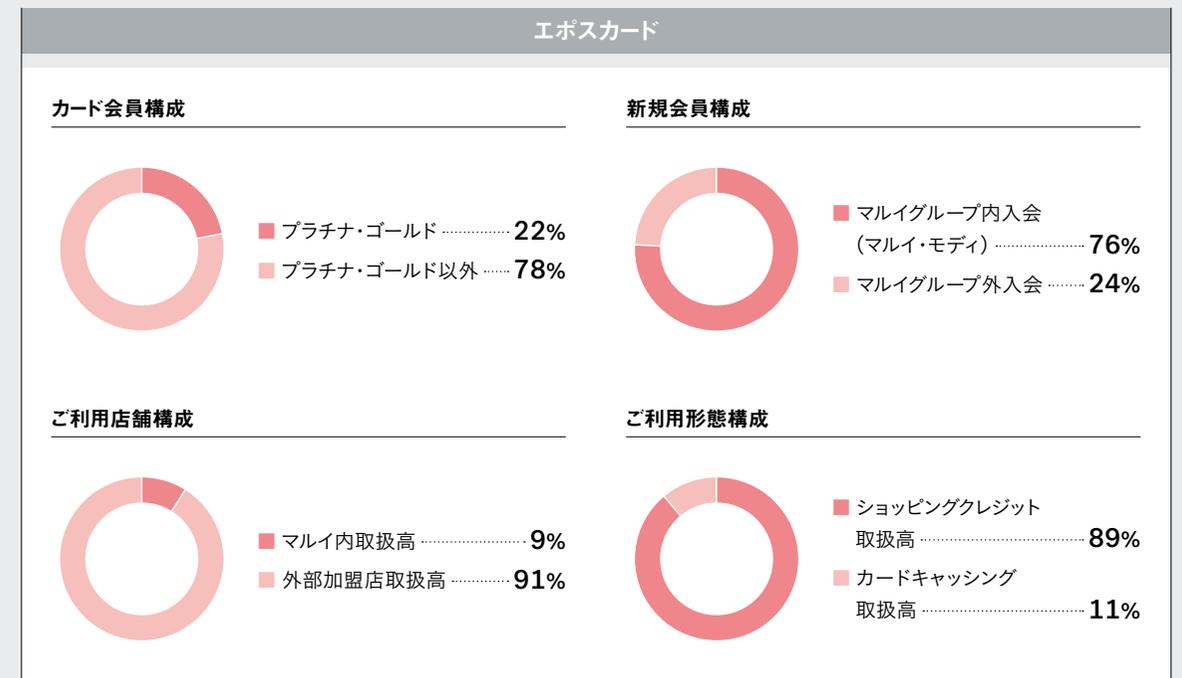
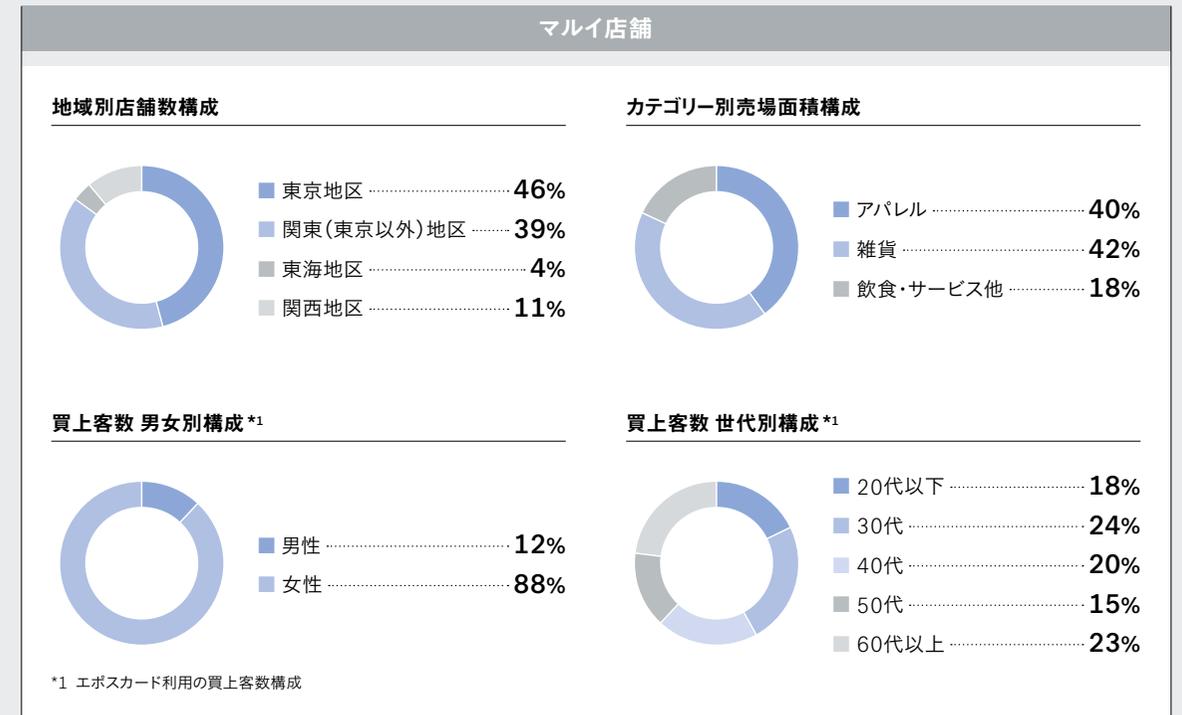
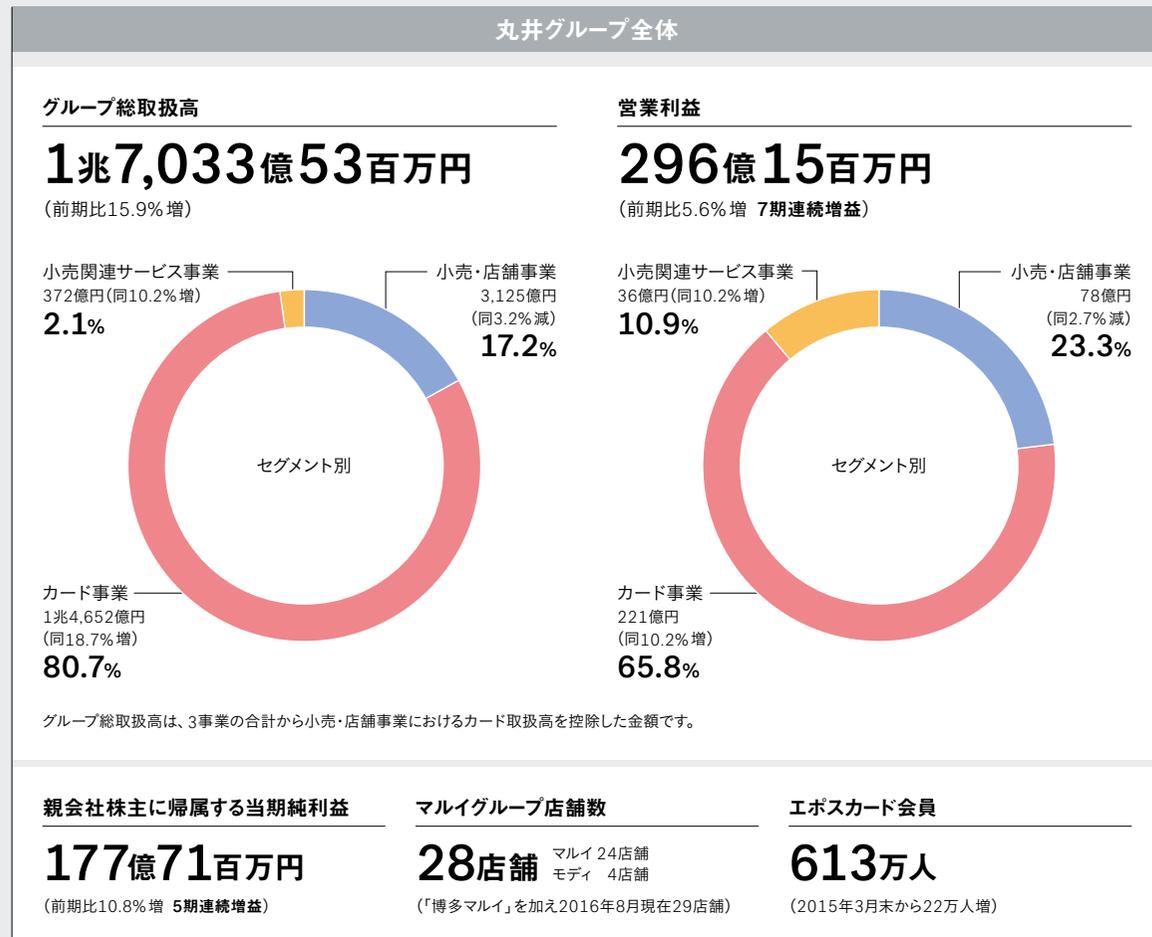
お支払いの完済に向けたご提案などをおこなっています。延滞をされているお客さまのご事情をお聴きし、共に解決していくという姿勢を常に意識しています。

1995年入社 株式会社丸井 大井町店(2007年閉店)
婦人服売場担当

2016年現在 株式会社エムアルアイ債権回収
債権回収事業部 回収1課

丸井グループの2016年3月期のグループ総取扱高は、1兆7,033億53百万円であり、その内訳は、80.7%がカード事業、17.2%が小売・店舗事業、2.1%が小売関連サービス事業でした。カード事業がグループ全体の事業を牽引し、小売・店舗事業は事業構造の転換をすすめ、親会社株主に帰属する当期純利益は5期連続で増益となり、ROEは中期経営計画の目標6%を1年前倒しで達成しました。

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/





企業価値重視の新中期経営計画の策定

丸井グループは、事業構造転換によるグループの革新を実現し、前中期経営計画において最重要指標であったROE目標6%を、2016年3月期に1年前倒して達成することができました。そこで、さらなる企業価値の向上をめざし、2021年3月期を最終年度とする5カ年の新中期経営計画を策定しました。

前中期経営計画の振り返り

各事業の概況：丸井グループは、2006年のエポスカードの発行開始を契機に、これまでの小売中心からカード中心の事業構造へと転換をはかり、2014年3月期にはカード主導の、安定的な成長を可能にする事業構造ができ上がってきました。前中期経営計画(2015年3月期～2017年3月期)では、ROE6%以上の達成をめざし、成長戦略の要であるカード事業の全国展開を強化してきました。

小売・店舗事業は、ライフスタイル型の店づくりをめざし、SC(ショッピングセンター)・定期借家契約(定借)化を推進しています。定期借家テナントの導入は一部物件オーナーさまの意向によるSC・定借化対象外の店舗を除き、

2019年3月期の完了をめざしていますが、2016年3月期の進捗率は20%、9億円の利益改善となりました(図1)。自主専門店事業では、強みのあるカテゴリーへ選択と集中を推進し、また、Web事業では、アパレル中心から好調なシューズなど雑貨中心への転換をすすめてきました。

カード事業では、全国での会員募集に努め、「マルイ」店舗外でのカード発行を拡大したことで、商圏外の会員が増加しました。とりわけ、「博多マルイ」の開店を控えた九州地区を戦略地域とし、開店前までにカード会員が13万人超となりました(図2)。

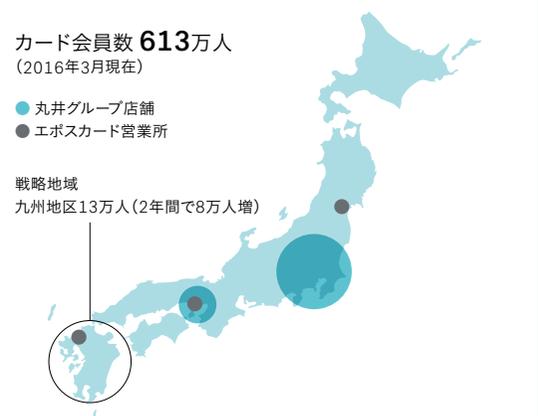
図1：定借化面積の実績・計画(累計)



定借化率=定借化面積/定借化対象区画面積
定借化対象外区画:オーナーさまの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

2016年3月期
定借化率:20% 利益改善:9億円

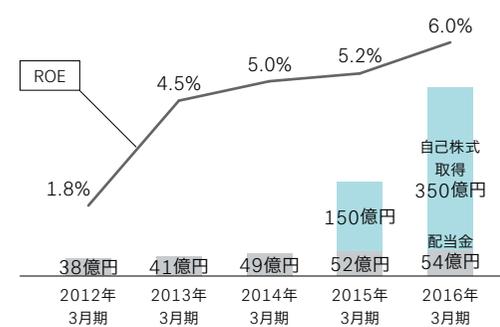
図2：カード事業の全国展開



カード会員:2年間で71万人増加
商圏外会員数:1.5倍

ROE目標6%の早期達成：各事業の取組みに加え、企業価値重視の観点から、2016年3月期までの2年間で500億円に及ぶ自己株式取得を積極的に実施したことなどにより、ROEはこの4年間で4ポイント上昇、2016年3月期に6%となり、目標を1年前倒して達成しました(図3)。

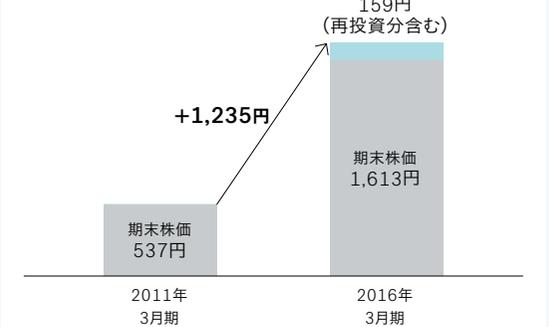
図3：株主還元とROEの推移



ROE目標6%を1年前倒して達成

その結果、株主価値を表す指標の1つであるTSR(株主総利回り)は、2011年3月期からの5年間で見ると230%(年率換算27%)となり、東証一部平均72%(年率換算11%)を大幅に上回るすることができました(図4)。

図4：TSR(株主総利回り)



5年間のTSR 丸井グループ:230% 東証一部平均:72%

グループ生産性の大幅向上：当社グループでは事業構造の転換に合わせ、人材のグループ会社間の異動を推進し、従業員の成長を促すとともに「ひとつのマルイグループ」をめざしています(図5)。

小売のノウハウを持った人材が収益性の高いカード事

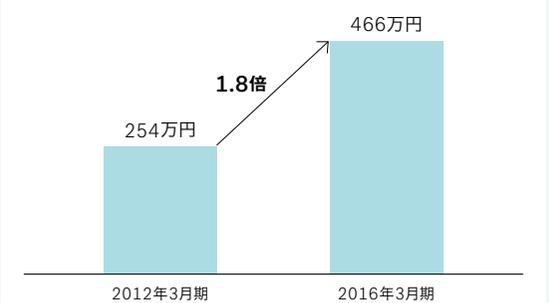
図5：就業人員(臨時従業員を除く)

	2012年3月期	2016年3月期	比較
小売・店舗事業	4,539名	3,566名	-973名
カード事業	516名	1,016名	+500名
その他	1,163名	1,317名	+154名
合計	6,218名	5,899名	-319名

グループ会社間異動者:1,418名 異動率:約25%
2013年4月～2016年4月累計(役員・管理職を除く)

業、小売関連サービス事業で活躍することなどにより、グループの生産性が大幅に向上しました。その結果、グループ会社間の異動を本格的に推進する前の2012年3月期から1人当たりの営業利益は1.8倍と、連結営業利益の伸びである1.6倍を上回りました(図6)。

図6：1人当たり営業利益(臨時従業員を含む)



連結営業利益は1.6倍



各事業の再定義と再編成

新中期経営計画スタートにあたり、これまでの3つの事業区分を改め、未来志向で事業を再定義し、中核である「小売事業」と「フィンテック事業」に再編成しました。同時に各事業の取組みについても再定義・再編成したうえで、グループの事業を統合的に運営していきます。

再編後の「小売事業」は、店舗(SC)とオムニチャネル(自主専門店・PB・Web)と、プラットフォーム(店舗内装・物流・ビルマネジメントなど)の3つで構成。また「フィンテック事業」は、カード(ショッピングクレジット・カードキャッシング)、サービス(家賃保証・保険など)、IT(システム開発)の3つで構成します。このように再定義することで、グループの事業の特長・強みが整理できます(図7)。

フィンテック事業の再定義(めざす事業領域)

金融サービスの事業領域を顧客層での観点で見た場合、銀行など既存の金融が対象としている顧客層は、所得や規模が大きい方々になります(図8左)。一方、金融(Finance)と技術(Technology)の融合であるフィンテックの本質は、既存の金融ではサービスが行き届かなかった顧客層に、サービスを提供することといえます。この「金融の民主化」こそ、フィンテックのミッションととらえ、若者層に豊かなライフスタイルを実現する金融サービスを提供することこそが当社グループのミッションであると考えています。また、未来志向という点で、これからはリアルからデジタルへ、また都心から地方を含む全国へと領域の拡大をめざしていきます(図8右)。今後も進化したテクノロジーを取り入れて、事業領域を拡大していきます。

図7:各事業の再定義と再編成

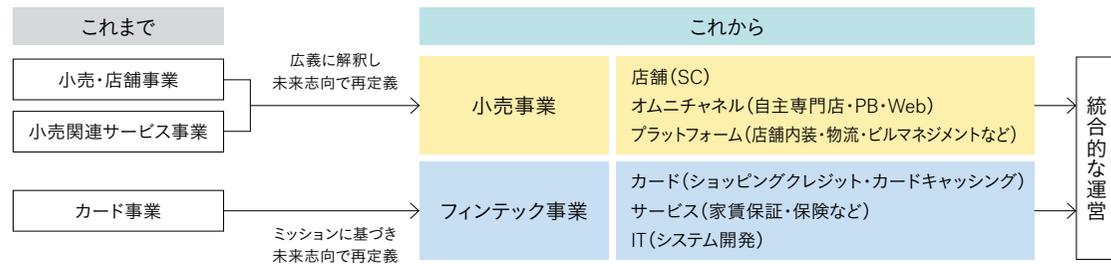
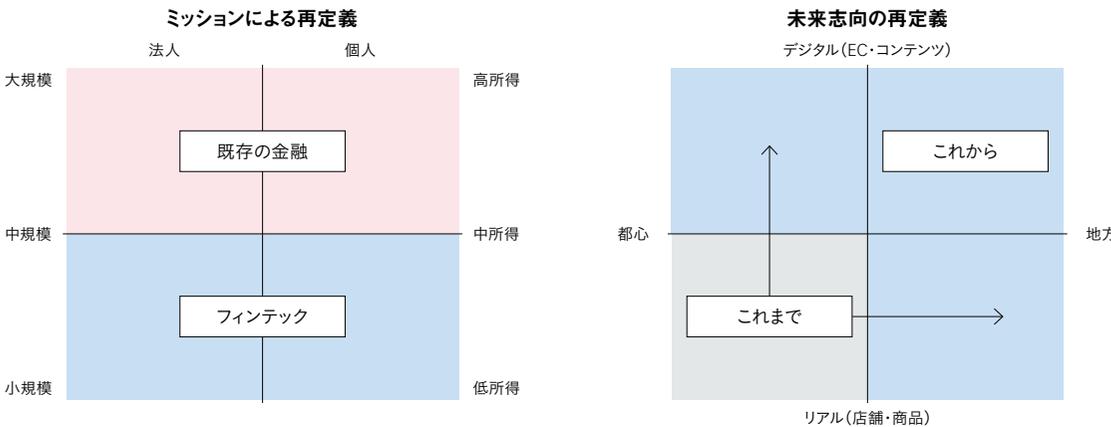


図8:フィンテック事業の再定義(めざす事業領域)

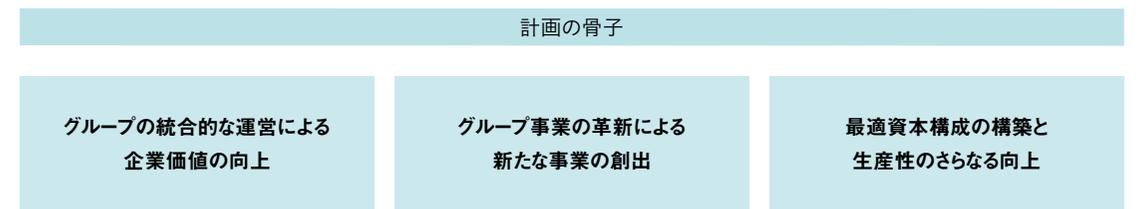


新中期経営計画

再定義・再編成した当社グループの各事業を重ね合わせ、統合的に運営することにより、企業価値を向上していきます。また、グループ事業の革新による新たな事業の創出、最適な資本構成(⇒P83めざすべきバランスシート)の構築と生産

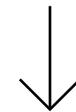
性の向上などをすすめることで、最終年度の2021年3月期にはROE10%以上、ROIC4%以上、EPS130円以上をめざします。

2021年3月期を最終年度とする「新中期経営計画」



具体的な取組み

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



「新中期経営計画」の取組みにより2021年3月期までに「ROE 10%以上」「ROIC 4%以上」「EPS 130円以上」を達成



中村 正雄
取締役 常務執行役員
小売事業責任者

RETAILING BUSINESS

小売事業

**グループ全体の事業シナジーを追求しながら、
小売事業のさらなる発展をめざします。**

社会の成熟化にともない、個人の価値観が「モノの豊かさ」から「ココロの豊かさ」へ変化していく中で、情報技術の革新などにより、個人消費は「モノ消費」から「コト消費」にシフトしていくことがより鮮明になっており、この傾向は、今後ますます続いていくものと考えています(図1)。

また、1995年からの業態別の販売額を見ても、従来の仕入型の業態の低迷に対し、「コト消費」も展開できるショッピングセンター(SC)は堅調に推移しています(図2)。

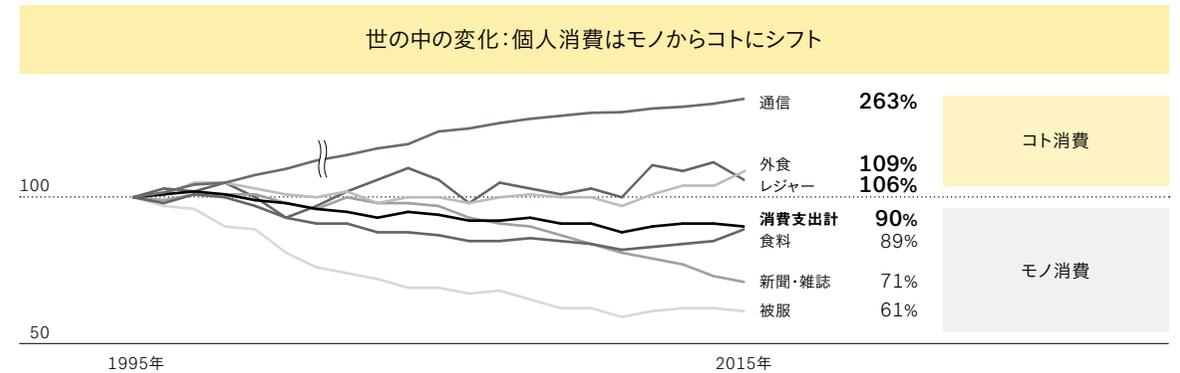
このような世の中の変化に合わせ、丸井グループの小売事業は、店舗をSC型・定期借家(定借)型に転換するビジネスモデル革新に挑戦しています(図3)。

これは、これまでの商売の仕組みからすると、お取引先さまとの契約形態や店舗の運営方式に至るまで180度の

転換を意味し、大きな決断をとまなうものでした。しかし、お客さまとの「共創」による店づくりをめざす当社にとっては、将来的には必ずや小売事業の復活につながるものと確信しています。

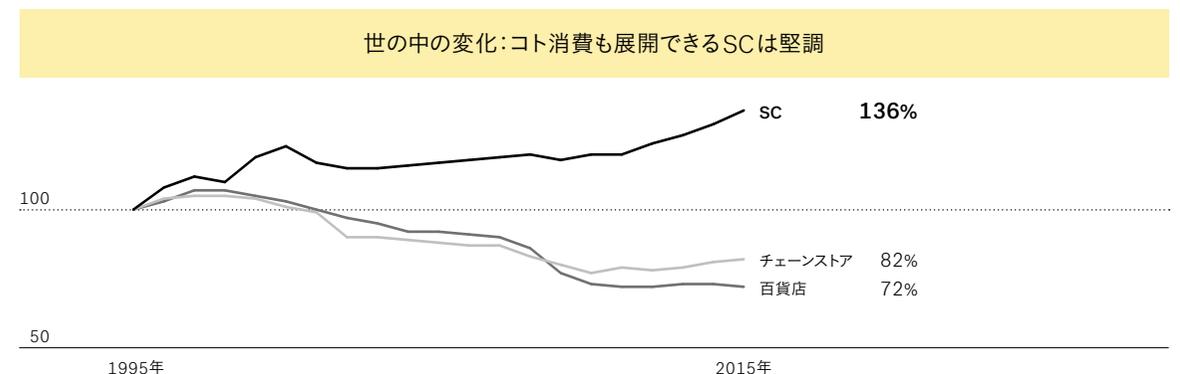
店舗のSC・定借化を推進することで、私たちは今まで以上に柔軟にお店の商品やサービスのカテゴリーバランスを変化させることができるようになるはず。これは、お客さまに支持され、喜んでいただける店づくりを実現するうえでとても大切なことです。小売事業は当社グループの原点であり、収益の柱に育ったカード事業も小売の魅力の上に立脚しています。これからも、グループ全体の事業シナジーを追求しながら、小売事業のさらなる発展をめざしていきたいと考えています。

図1:消費支出額 (1995年=100)



出典:総務省統計局 家計調査(2人以上の世帯のうち勤労者世帯)、食料は外食除く、レジャーは丸井グループ集計

図2:業態別販売額 (1995年=100)



出典:日本ショッピングセンター協会、日本チェーンストア協会、日本百貨店協会

図3:世の中の変化を踏まえた丸井グループのビジネスモデル



RETAILING BUSINESS

小売事業



佐々木 一
 上席執行役員
 株式会社丸井 代表取締役社長

お客さまにどのような価値や「しあわせ」をご提供できるのか。その真価が問われていると思います。



2016年4月「博多マルイ」オープン

丸井グループにおける小売事業の最大のミッションは、事業を再度成長軌道に乗せることです。店舗のSC・定借化やオムニチャネルの推進は、その実現に向けた重要な戦略ですが、これは手段であって目的ではありません。最終的にはお客さまにご支持いただける商品やサービス、そして接点を確実にご提供し、継続的な利益成長を実現しなければなりません。これを実現するには、5年後、10年後といった先々を見据えた取組みが重要です。この先、お客さまのライフスタイルはどう変化するのか。その中で私たちは、お客さまにどのような価値や「しあわせ」をご提供できるのか。その真価が問われていると思います。

2016年4月にオープンした「博多マルイ」は、これからの店舗のあるべき姿を示すモデルケースになりました。これからもお客さまやお取引先さま、そして地域・社会の皆さまや従業員と一体となった「共創」の店づくりをすすめ、こうした成功事例を着実に積み上げていきます。

POINT

事業構造転換による収益の拡大

小売事業における事業構造の転換は、3つの取組みを軸に着実にすすめていきます。定借化による大幅な利益改善と、オムニチャネルでの収益拡大などで、2021年3月期までに180億円以上の利益をめざしています。

1. SC・定借化

SC・定借化では、既存店舗の改装を計画的にすすめており、2019年3月期までに一部物件オーナーさまの意向による対象外の店舗を除いた定借化可能な区画すべての契約を変更する計画です。SC・定借化形態で初の新規店舗となった「博多マルイ」は、定借テナントと競争力のある自主専門店をバランス良く配置し、収益率ではROI*112%、NOI利回り*2は4%以上の達成を見込んでいます。既存店は「博多マルイ」を今後のモデル店舗として、同様の共創の取組みをすすめていきます。

2. オムニチャネル推進

自主専門店、PB商品は面積の適正化など選択と集中を引き続きすすめていくと同時に、Web通販の雑貨カテゴリーの強化やグループのノウハウを重ね合わせた「体験ストア」など、独自のビジネスモデルで事業領域を拡大し、収益を伸ばしていきます。

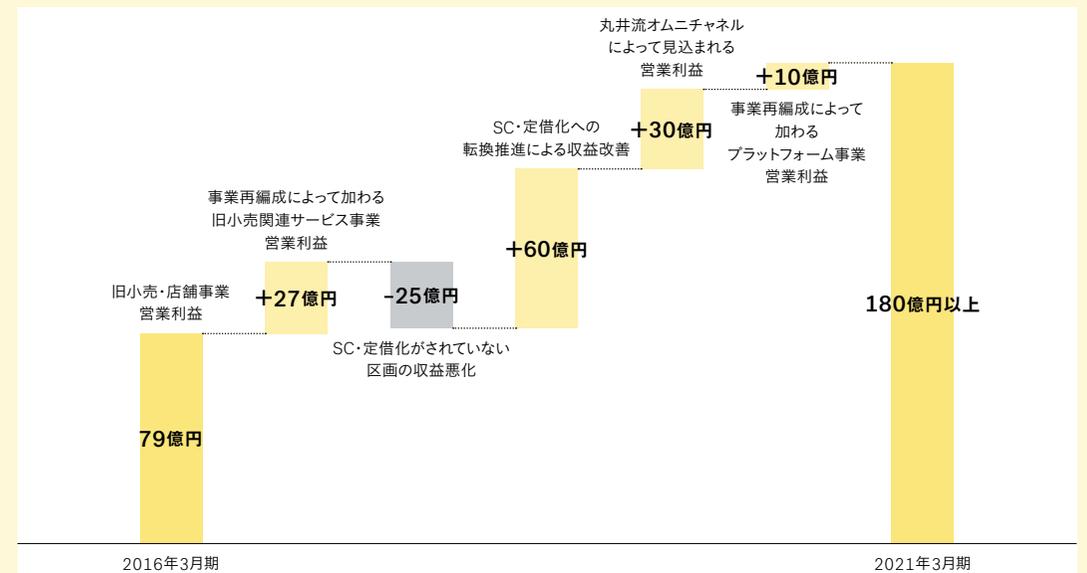
3. プラットフォーム事業

店舗内装・物流・ビルマネジメントをはじめIT(システム開発)などの旧小売関連サービス事業は、店舗とWeb通販で実施しているリアルタイムの在庫管理など、他社にはない独自のノウハウを活かし、今後はプラットフォーム事業としてB to Bビジネスを拡大していきます。

*1 企業が事業活動のために投下した資本に対してどれだけ利益を生みだせるかを表す指標。

*2 純営業収益(NOI)を不動産の市場価格(時価)で割った値。不動産の収益力を表す指標。

小売事業の利益増減イメージ





瀧元 俊和
常務執行役員
フィンテック事業責任者

FINTECH BUSINESS

フィンテック事業

カード事業からフィンテック事業へ。
お客さまとの共創により、新たな可能性を追求します。

日本のクレジットカード市場は、未だ発展途上にあり、2020年の東京オリンピック・パラリンピックに向けたインフラ整備により、年平均伸長率は8%程度が見込まれ、取扱高も現状の50兆円から70兆円を超える見通しとなっています。エポスカードの取扱高は、これまで、業界平均を上回って推移しており、今後も、さらなる成長をめざしています(図1)。

また他社との比較では、2016年3月期のカード会員数は613万人で、同じ流通系の他社に比べて会員数は4分の1、また、取扱高はエポスカードが1兆円台であるのに対して他社は4兆円台と差があるものの、稼働カード1枚当たりの利益は、他社に比べて高く、高い収益性を確保しています(図2)。

以上のようなクレジット市場の成長性とエポスカードの強みを踏まえ、丸井グループのカード事業は、2016年4月からフィンテック事業として新たなスタートを切りました。

同時に、その事業領域も未来志向のものへと再定義(拡大)することで、持続的な成長をめざします。所得の違いや、地域の違いにかかわらず、より多くのお客さまに気軽に便利にご利用いただけるサービスへと進化させていく考えです。お客さまにとっての「エポスカード」の魅力は、使ってみて「本当に良かった」「安心して使えた」「ちょっとしあわせ」と実感していただけるような独自のサービスや特典を次々と付加してきた点にあります。最近ではアニメやゲーム企業との提携で、主力顧客層である若年層の会員を拡大するなどの取組みをすすめています。また、システムづくりを共にしているエムアンドシーシステムをはじめとしたグループ事業との連携を高め、独自性の高いビジネスを推進するとともに顧客資産やノウハウを活かしたサービス事業の拡大をすすめることにより、営業利益の拡大と資本効率の向上を追求していきます(図3)。

図1:クレジット取扱高の推移と今後のクレジット市場

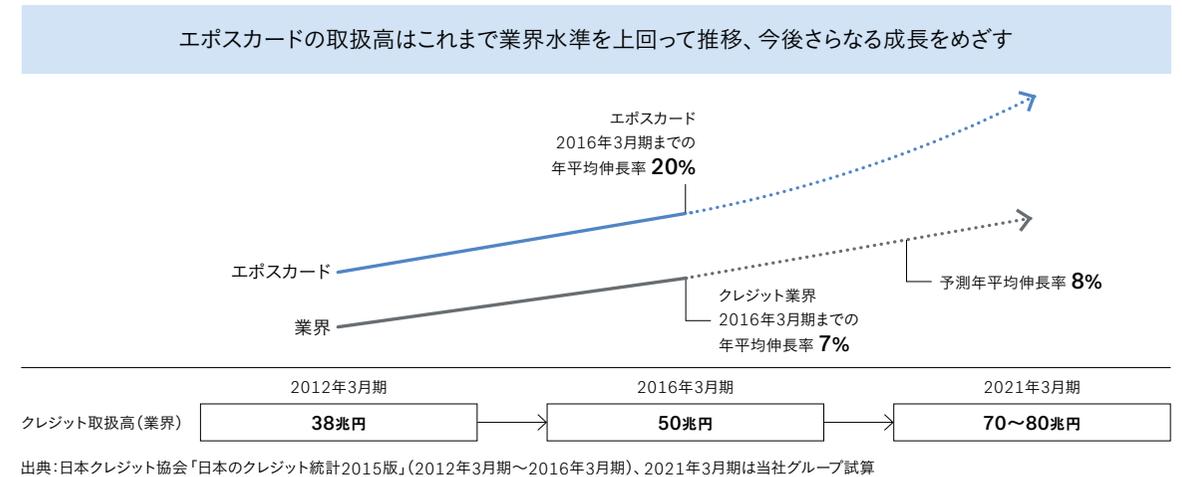


図2:他社比較 (2016年3月期セグメントベース、丸井グループ調べ)

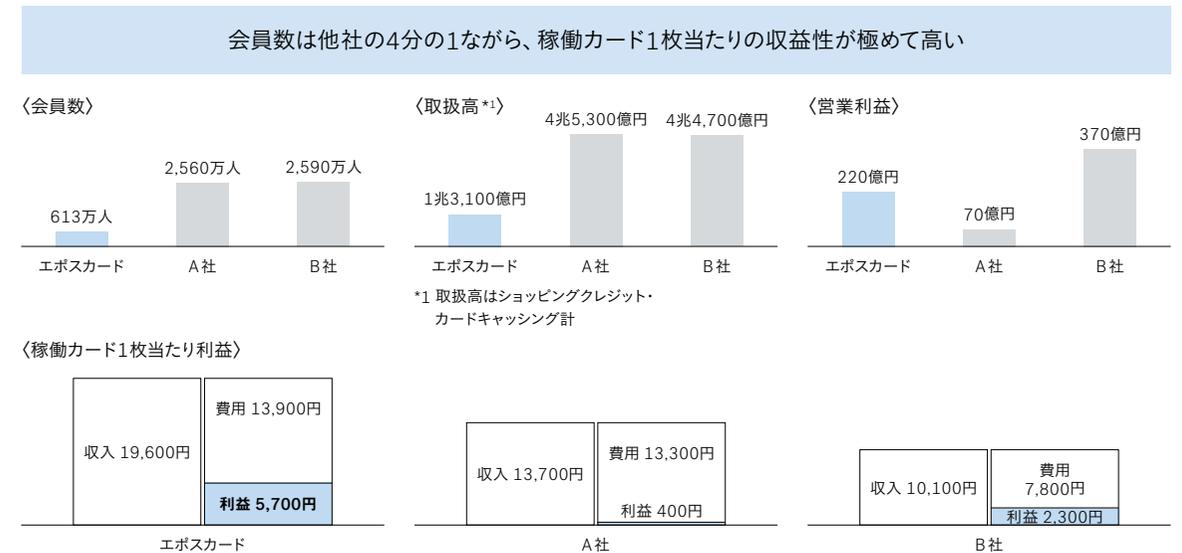
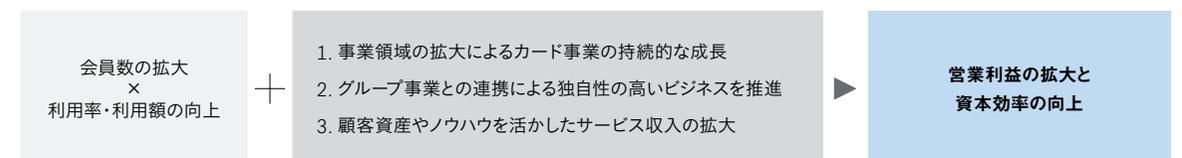


図3:フィンテック事業の成長戦略



FINTECH BUSINESS

ファイテック事業



齋藤 義則
 上席執行役員
 株式会社エポスカード 代表取締役社長

エポスカードをお客さまにとって楽しく「夢」のあるカードに育てていきます。



エポスカードによるファイテック事業の領域拡大は、会員数の拡大と利用率・利用額の向上に支えられています。カード会員数は、「博多マルイ」の開店を見据え、九州を戦略地域としたことで、この数年は九州地区で特に大きく増やすことができました。加えて、さまざまな商業施設や企業との提携によってグループ外発行が増加し、商圏外の会員数も増加しています。現在、日本全国でエポスカードファンの拡大に取り組んでおり、その成果は着実に表れています。

エポスカードを、お客さまにもっと楽しく、いろいろなライフシーンで毎日使っていただけるような「夢」のあるクレジットカードに育てていきたいと思っています。丸井グループには独自の与信管理のノウハウやITを駆使した先進的なシステムがあります。これから、こうしたグループとしての強みを活かすことで、お客さまに「しあわせ」をご提供し、事業の持続的な成長をめざしていきます。

POINT

ファイテック事業の成長戦略

商業施設や、アニメやゲーム企業との提携の拡大やカードの利用率や利用額の向上により、2021年3月期の年間総取扱高は、現状の1.7倍の、2兆5,000億円以上をめざします。エポスカードを中心としたファイテック事業の強みは、以下のとおりです。

1. 小売経験のある人材による提携先の価値向上

エポスカードカウンターに、小売とカードのノウハウを合わせ持つ当社グループの人材が常駐し、施設の販売スタッフへカードのおすすめ方法のアドバイスをおこなうなど、きめ細かなサポートを実施することで、施設のファンづくりなど提携施設の価値向上に貢献しています。

2. ITを活用した仕組み

エポスカードは「ICチップ搭載VISAカード」として、店頭ですぐご利用いただける即時発行が可能であることに加え、タブレット端末でのスピード申し込みや、クレジット申し込みアプリ(特許取得)など、最新の技

術を取り入れた仕組みを導入することで、コストをおさえ、利用率の高いカードを実現しています。

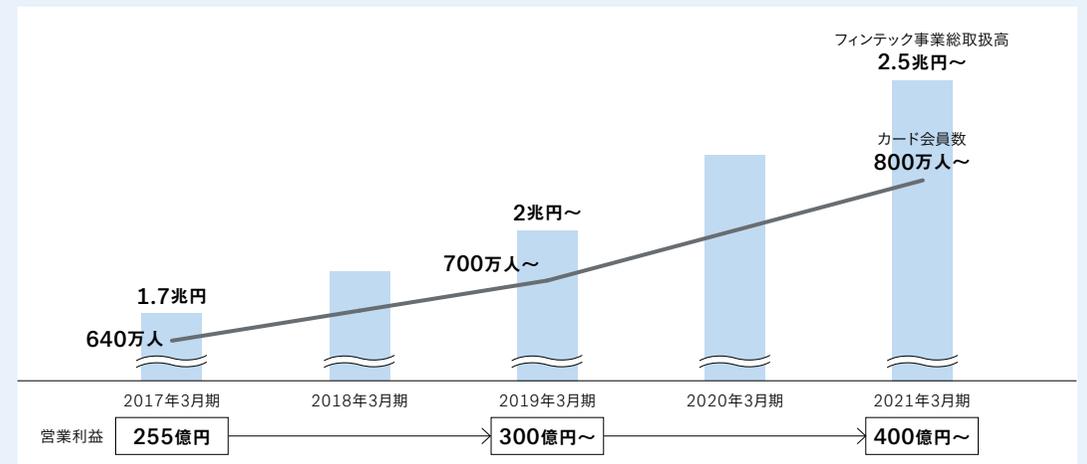
3. 独自の与信ノウハウと顧客資産

当社グループには、「信用はお客さまと共につくるもの」という創業以来の信念があります。これは年齢・職業・年収などにかかわらず、お客さまの信用はご利用やお支払いの実績により創りあげられるものという考え方です。そのためカード会員は、クレジットニーズの高い若者や、女性の会員が多いのが特長です。

4. システム開発の内製化

ファイテック事業が強みを発揮する背景には、小売事業と両輪で一体化した独自のビジネスモデルがあります。また、システム会社を自前で持ち、一体となって取り組むことで、年間100件を超えるシステム開発を内製する体制をとり、スピードを持ってビジネスモデルを進化させる原動力となっています。

ファイテック事業総取扱高・営業利益中期計画



丸井グループ独自の 最適な資本構成をめざします。

佐藤 元彦
専務執行役員 CFO



丸井グループでは2017年3月期から、グループ全体の重要指標(KPI)として3つの指標を採用しています。まずは、中長期の企業価値向上を重視する観点から、自己資本当期純利益率(ROE)と1株当たり当期純利益(EPS)の2点です。そして本業の収益性を評価する指標として、投下資本利益率(ROIC)を3点目に加えています。

中長期の収益を着実に上げていくという視点が重要ですが、本業による利益であるROICの向上が、結果として、株主へのリターンとしてROEにつながるわけですので、バランスを考えたKPIを設定していくべきです。グループ会社や各事業部は、それぞれの事業内容に基づいて個別のKPIを定めており、それぞれの積み上げがグループの経営指標となります。今回、グループ全体のKPIを定めたことで、グループ会社や各事業部は、その中で自分たちが何をやるべきか明確になったと思います。

また、これまでのビジネスモデルの革新を踏まえ、グループのこれからの事業・収益構造に見合ったバランスシートの革新にも取り組んでいきます。当社グループの資本構成は、2006年にハウスカードを汎用カードに切り替えたことで、カードの営業債権の割合が増加する一方、自己資本の構成は従来の小売事業のままでした。小売とカードの業界平均のバランスシートをベンチマークとし、当社グループの小売事業とフィンテック事業の今後5年間の伸びをシミュレーションした結果が、2021年3月期のあるべきバランスシートの姿となっています。

そして今後も、他社には例のないビジネスモデルを展開していく限り、「丸井グループ独自の最適な資本構成とは何か」を私たちは検討していく必要があります。この5年間でどんな成長を生み出し、それ以降の当社グループが何をやらなければならないのか、それが次世代の成長戦略へとつながっていきます。次の成長の柱が出てくれば、当然、資本構成も変わってくると考えています。

バランスシートの歴史的転換

2006年の「エポスカード」の発行を契機に、成長の主役が小売からカードへと転換
カード主導により安定的な成長を可能にする事業構造を実現

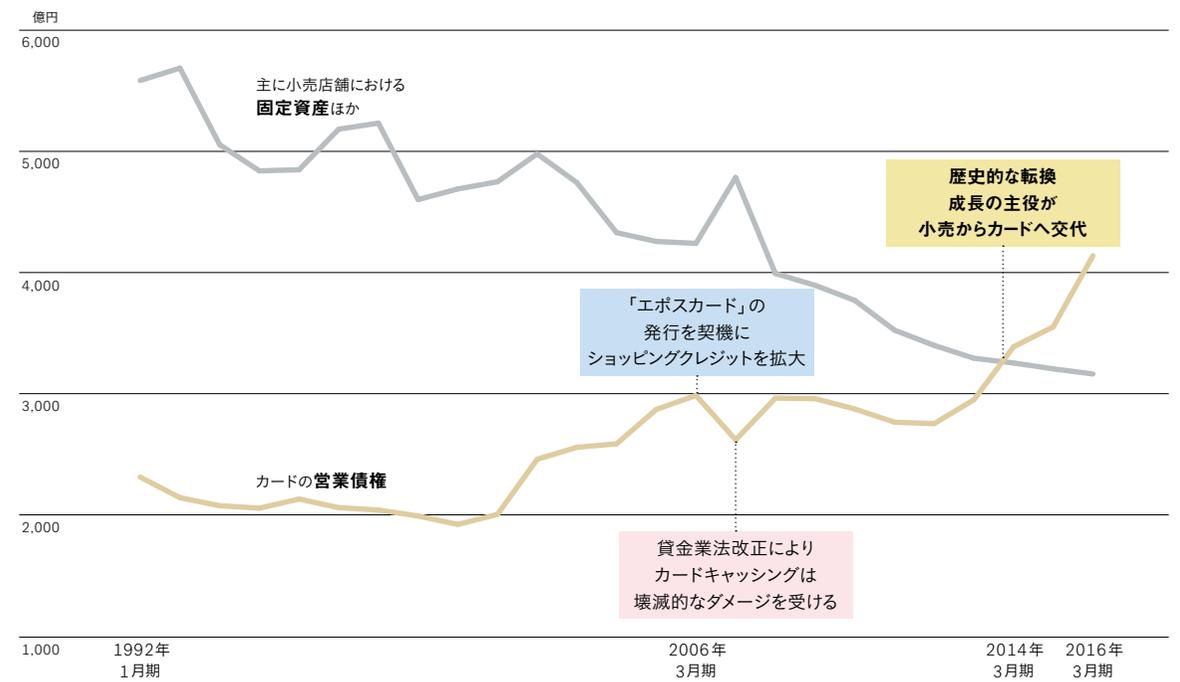
丸井グループは創業以来、小売とカードが一体となった独自のビジネスモデルを進化させてきました。これまで成長を牽引してきたのは小売で、カードはそれを支える存在でした。その頃のカードは、当社の店舗のみで利用できるハウスカードで、主な収益源はカードキャッシングでしたが、2007年から施行された貸金業法改正の影響が大きく、収益源であったカードキャッシングは壊滅的なダメージを受けました。

しかし貸金業法改正が施行される1年前の2006年、「エポスカード」の発行を契機に、カードキャッシングに頼らずにショッピングクレジットを伸ばすことでこの危機を乗

り越え、成長の主役を小売からカードへと転換しました。利益を着実に積み上げていけるカード事業が主導することで、グループとしてより安定的な成長を可能にする事業構造ができ上がってきたと思います。

その変化を如実に表したのが、バランスシートです。バランスシートの左側に注目すると、これまで資産の中心は店舗の土地・建物などの固定資産でしたが、2014年3月期にはカードの営業債権が資産の半分以上を超え、主役が交代しました。これは当社グループの創業以来、初めての歴史的な転換となりました。

資産残高の推移

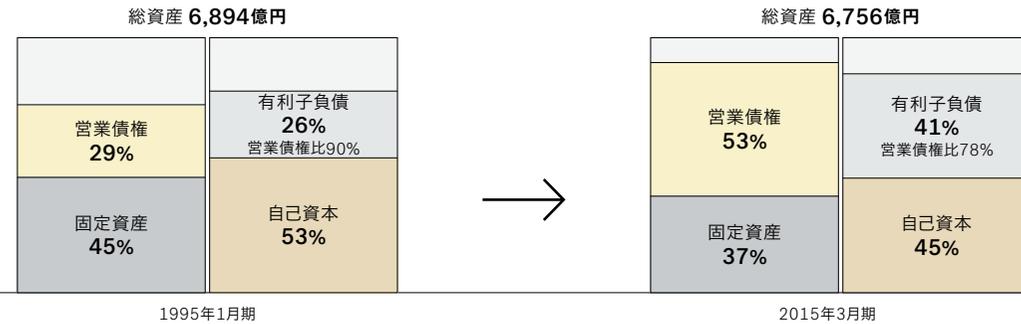


これまで

これから

資産サイドでは営業債権が拡大

総資産はほぼ同規模ながら、営業債権が資産の半分以上を占めるまでに拡大
一方、有利子負債の増加率は15ポイント程度で、自己資本も高い水準を維持

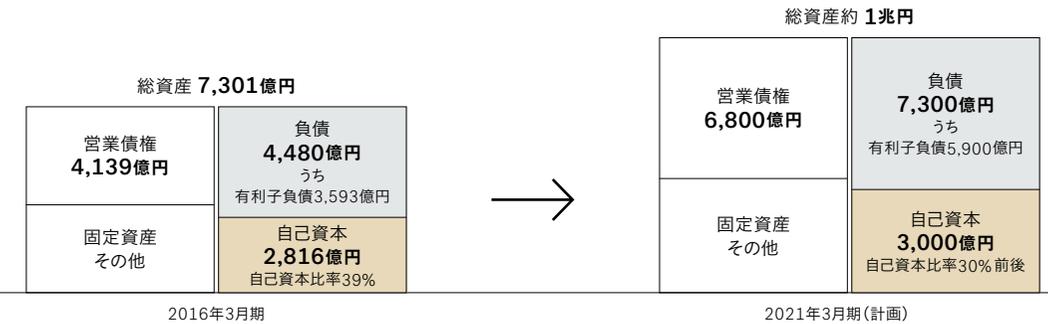


2015年3月期のバランスシートと、20年前の1995年1月期のバランスシートを比較してみると、総資産はほぼ同規模です。しかし、1995年1月期に3割弱だった営業債権が

資産の半分以上を占めるまでに拡大しています。一方、資金調達では、有利子負債の増加率は15ポイント程度で、自己資本も高い水準を維持しています。

めざすべきバランスシート

営業債権の拡大で、2021年3月期の総資産は1兆円の見通し
最適資本構成として自己資本比率は30%前後を目安に設定

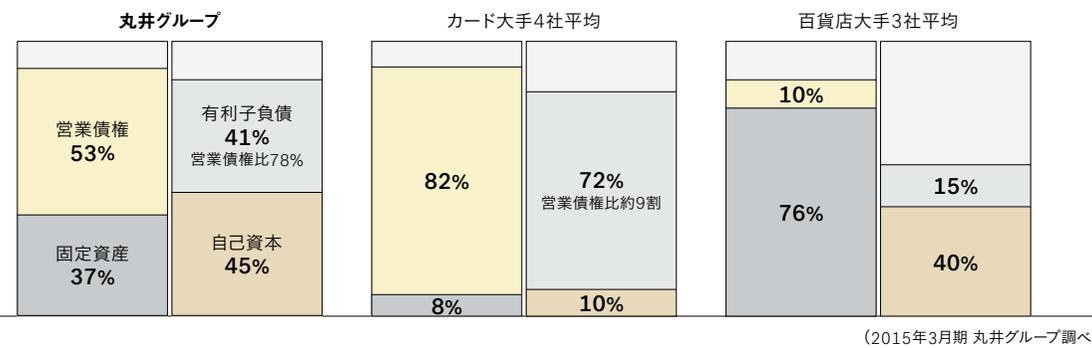


今後の「めざすべきバランスシート」は、この右側を当社グループの収益構造に見合った形に改めていくことです。総資産はフィンテック事業による営業債権の拡大で、2021年

3月期には約1兆円になる見通しです。有利子負債は営業債権の9割程度を目安とし、自己資本比率は私たちが最適な資本の割合と考える30%前後にしていきたいです。

バランスシートの同業他社比較

丸井グループの現状のバランスシートは、左右がアンバランス
左側はカード主導型に変わったものの、右側は依然として小売主導型

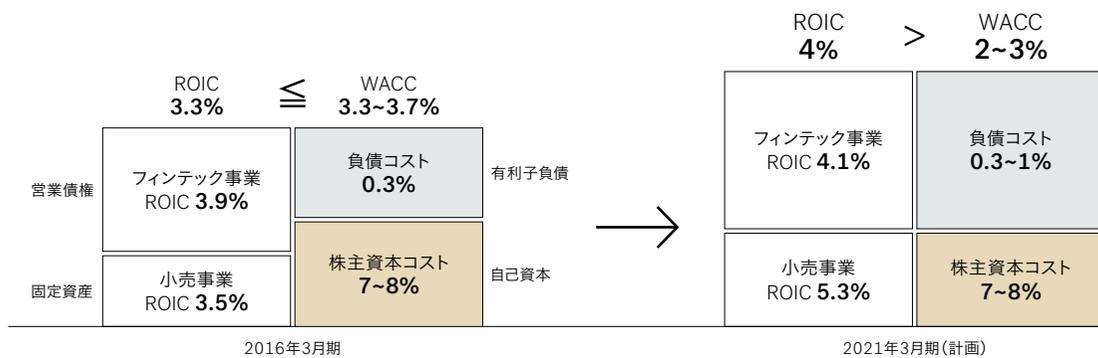


バランスシートを同業他社と比較してみると、カード会社大手4社の平均では、営業債権に対する有利子負債の割合が約9割ですが、当社グループは78%となっています。一方、自己資本は45%とカード会社平均の10%を大きく上回っています。

また百貨店との比較では、店舗などの固定資産が37%と百貨店の半分程度である一方で、自己資本は調達を内部留保でまかなう百貨店を上回っています。

ROIC(投下資本利益率) > WACC(加重平均資本コスト)により企業価値を創造

グループ全体ではROICを現在の3.3%から4%に高め、資本コストを引き下げること
ROICがWACCを安定的に上回る構造へ転換

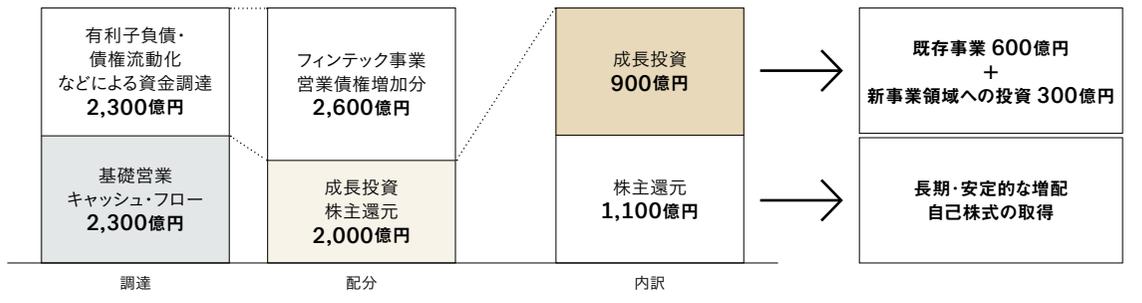


フィンテック事業はサービス収入が拡大、小売事業はSC・定借化により、ROICを高めていきます。また、財務戦略として、拡大するフィンテック事業はコストの低い有利子負債

での調達の構成を高めることでグループ全体の資本コストを引き下げ、ROICがWACCを安定的に上回る構造をめざします。

キャッシュ・フローの計画

新中期経営計画5年間(2017年3月期～2021年3月期)の基礎営業キャッシュ・フローの見通しは、2,300億円
持続的な成長と資本効率向上に向け、成長投資と株主還元に分



丸井グループでは、5年間の新中期経営計画期間内に創出されるキャッシュ・フローにより、成長投資と株主還元の強化をめざしていきます。営業債権の増加にともなう運転資金については約9割を外部からの借入で調達していきます。フィンテック事業の拡大にともなう営業債権の増加を除いた期間中の基礎営業キャッシュ・フローは2,300億円を計画しています。このうち、2,000億円は成長投資と株主還元に分けていく予定です。成長投資については、SC・定

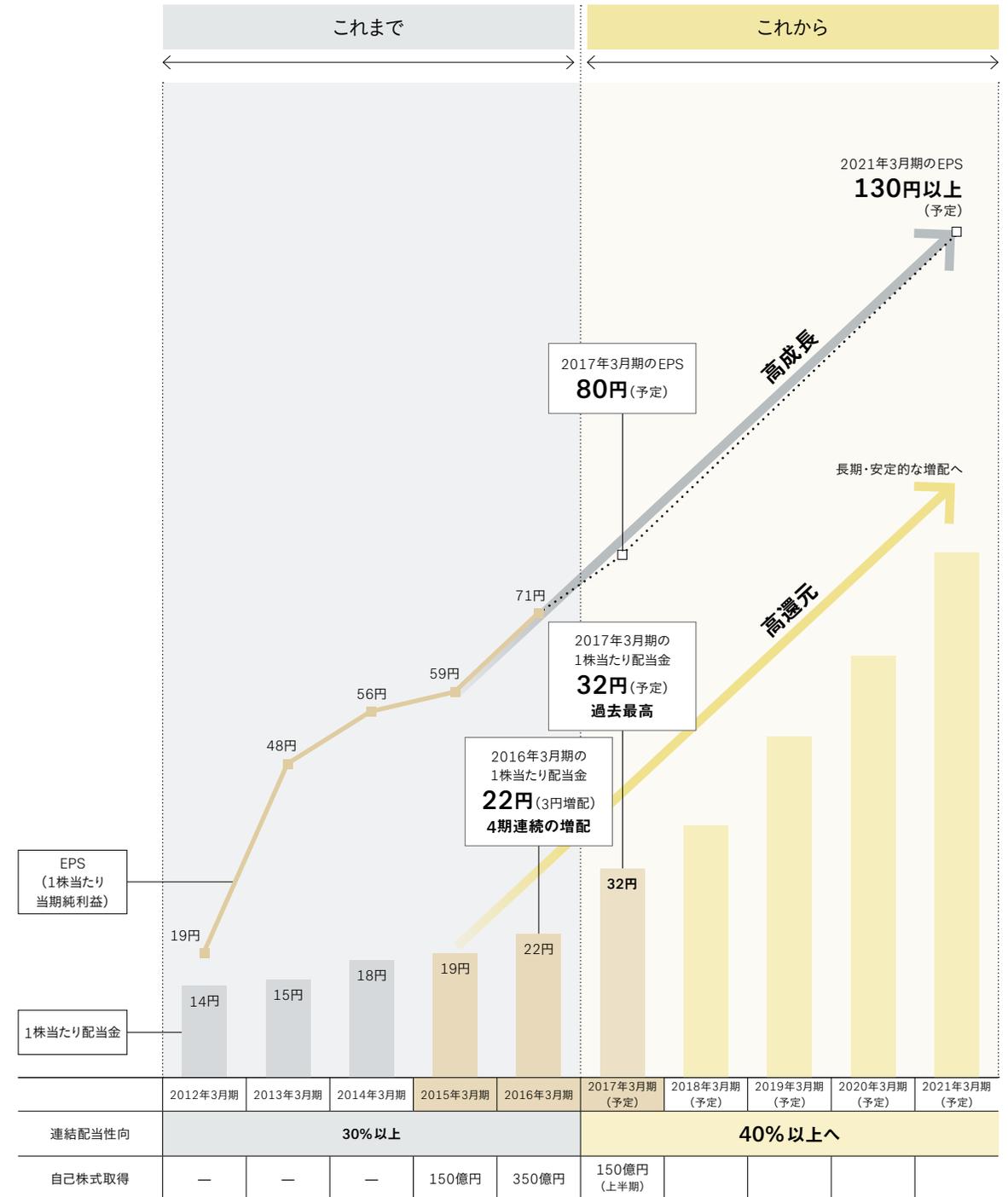
借化やシステム投資など既存事業に対する投資が600億円、そして、新事業領域への投資枠を300億円確保し、さまざまな施策を検討していきます。また株主還元は1,100億円とし、長期・安定的な増配と自己株式の取得を予定しています。自己株式の取得については、キャッシュ・フローの状況などを総合的に勘案し、資本効率と株主利益の向上に向けて、適切な時期に実施します。なお、取得した自己株式については、原則として消却していく予定です。

「高成長」と「高還元」の両立

配当性向を30%以上から40%以上へ引き上げ、利益成長とあわせて長期で安定的な増配をめざす

当社グループは、株主の皆さまへの利益還元を重要な経営課題と位置づけ、適正な利益配分を安定的に実施することを基本方針とし、業績動向や財務状況などを考慮しながら継続的な配当水準の向上に努めてきました。これまで連結配当性向30%以上を目安としてきましたが、長期投資家や個人株主の方々との対話を通じて、「自己株式の取得のみならず、配当水準を見直してほしい」という声を多くいただきました。

そうした対話を受けて、2017年3月期から配当性向を40%以上に引き上げることにいたしました。したがって、2017年3月期の1株当たり配当金は、2016年3月期に対し10円増配の32円と過去最高を予定しており、5期連続の増配となる見込みです。2021年3月期を最終年度とする新中期経営計画については、EPSの長期的な成長に応じた継続的な増配に努め、「高成長」と「高還元」の両立をめざしていきます。





Section 03 / page 88 — 115

経営体制／企業情報

丸井グループの「共創価値」経営を支えるコーポレートガバナンスの体制や仕組みと共に、当社グループの基本情報を掲載しています。



後列左より
高木 武彦 社外監査役
角南 哲二 常勤監査役
加藤 浩嗣 取締役
石井 友夫 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
中村 正雄 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

社外取締役から見る 「共創経営」と「革新のDNA」

丸井グループのガバナンスと取締役会

「共創経営」の実践で、中長期的な企業価値の向上に取り組む丸井グループ。
経営のかじ取りを担う取締役会ではどのような議論がなされ、
コーポレートガバナンスが機能しているのか。
社外取締役の二人が対話していきます。

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



岡島 悦子

社外取締役
株式会社プロノバ 代表取締役社長



少数精鋭で活発な議論がおこなわれている取締役会

岡島:丸井グループの社外取締役に就任して丸2年になりますが、取締役会はとても良い雰囲気です。私たち社外取締役2名を含め6名というスリムな体制ですので、活発な議論がしやすい規模かと思います。

また取締役会では、重要案件の決議だけでなく、中長期の視点に立った経営課題についても、自由闊達かつ建設的な議論がなされています。私は、経営戦略や組織開発を専門にしており、小売や金融の専門家ではないので、素人目線で疑問をぶつけることが多いのですが、毎回きちんと説明をいただいています。

堀内:丸井グループの取締役会は、実質的な討議があって、なおかつ決めるべきものは決めていくというプロセスが徹底しています。取締役会を活性化して有意義なものにしたいという強い考えのもと、議論しやすい場づくりにも工夫がされているのがわかります。社外取締役が取締役会の3分の1を占める割合にあるのも理想的です。

岡島さんが2年前に就任してからは、取締役会の雰囲気が一段と良くなりました。男性ばかりの会議では、議論が堅くなったり、方向が偏りがちですが、岡島さんが場を和ませてくださったり、議論を盛り上げるためのヒントをくださるので、いろいろなことがずいぶん変わったと感じています。

岡島:この1年を振り返っても、取締役会でのいろいろな議論が思い出されますね。特に私が印象に残っているのは、この春にオープンした「博多マルイ」にける会社の情熱です。それは、単に新店をつくるということではなく、将来に向けた「マルイ」という店のあり方を世に問うものとして、グループの総力を挙げて取り組む決意が感じられました。

お客さまの声に徹底的に耳を傾けて店づくりをおこなうという共創経営の考え方についても、「博多マルイ」を通じて理解を深めることができ、経営の方向性が間違っていないことを確信しました。

堀内:丸井グループはここ数年、店舗のSC化など大きな改革に取り組んできましたので、私はそうした議論が印象に残っています。当社グループがさらに企業価値を高めるためのビジネスモデルの革新は、青井社長が特に強い信念を持って取り組んでこられたことなので、議論の場で「なぜ今それをするのか」について熱く語られる時は、その決意のほどを知ることができました。

同時に青井社長は、会議では私たちの意見にもよく耳を傾けつつ、最終的には自身の考えや決断をしっかりと推しすすめていくというバランス感覚とリーダーシップがあります。今の当社グループのこうした取締役会やガバナンスのあり方が、事業や業績の伸長に結びついているのではないのでしょうか。

岡島:取締役会では、人材育成に関する議論もおこないましたね。丸井グループでは、「職種変更」というグループ会社間や部門間の人事異動を盛んにおこなっていますが、私はそれでは組織にノウハウが蓄積されないのではないかと少し危惧していました。

しかし議論の中で、「職種変更」によって若手にはチャンスが与えられ、またベテランも仕事への対応力が強化され、部門を超えた共創が実際に起こるなどメリットが大き

ことが理解できました。まさに「人の成長＝企業の成長」という経営理念が、確実に実践されているわけです。このように取締役会で、当社グループがどんな考えで企業価値向上を実現しようとしているのかを議論できるのは、とても有意義なことだと感じています。

今に始まったことではない丸井グループの革新

堀内:最近、投資家をはじめ社外の方々から、「丸井グループは変わった」との評価をいただくことが多いのですが、私の感覚は少し違います。私は2008年から社外取締役に務めていますが、当社グループがここに来て急に変わったという印象はありません。

当社グループには、常に先々の見通しにおける危機感があり、それをチャンスに変えるための革新をいとわないDNAがあります。ですから外からそう見えるとするなら、それは何年も前から取り組んできた改革が、ここに来て実を結びつつあるということではないのでしょうか。当社グループには常に「丸井らしさとは何か」を基本に置きながらも、革新的なことにチャレンジする組織風土があります。

岡島:私も同感です。今、日本企業の社外取締役に期待

されている役割の1つは、会社が適切なリスクテイクをしながら長期的な成長を実現できるよう、経営を後押し、あるいはサポートをすることだと思うのですが、すでに丸井グループには、その精神が宿っています。

ですから取締役会でも、前例や既成概念をベースにした議論よりも、あえてタブーを設けない議論をしようという雰囲気があり、やるなら中途半端ではなく、とことんやろうとする姿勢は、その好例といえるのではないのでしょうか。

堀内:それだけに、私たち社外取締役に、一方では丸井グループが取組もうとしている戦略や施策の妥当性やリスクもしっかり検証していく役割が求められていると認識しています。私自身も陸運関係の会社を運営していますが、リスクに備えた「守り」が大切な業界です。ですから当社グループの社外取締役としては、あえて保守的な視点から意見を申し上げています。

青井社長は、最終的にはすべてのステークホルダーにとっての最適位置を求めた経営判断をする経営者で、そこにまったくブレはないので、私も余計な遠慮をせずにものがいえています。

岡島:私の場合は恐らく、取締役会の多様性という意味でも、堀内さんとは異なる役割を期待されているのだと思います。ですから、女性としての視点に加え、「企業経営」や「人材育成」という側面から、丸井グループの成長を促すための提言を心がけています。

私は経営アドバイザーとして、多くの企業の成功事例や失敗事例を見てきましたので、当社グループが「攻め」の経営判断をするうえで、その経験を役立てることができると思っています。また、私の専門領域である人材開発や組織開発の面からも、当社グループのイノベーションを推進させ、より競争力のある会社づくりに貢献していきたいと考えています。



取締役



青井 浩

代表取締役社長
所有株式数:1,611,700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
指名・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
指名・報酬委員会



岡島 悦子

社外取締役
所有株式数:0株
1966年9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)
- 2016年 3月 株式会社リンクアンドモチベーション
社外取締役(現任)

会議／委員会
指名・報酬委員会

監査役



藤塚 英明

常勤監査役
所有株式数:200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 オリノバス株式会社取締役
専務執行役員 コーポレートセンター長
- 2015年 4月 同社取締役
6月 当社常勤監査役(現任)

会議／委員会
経営会議
コンプライアンス推進会議
広報IR委員会



角南 哲二

常勤監査役
所有株式数:1,900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
- 2007年 10月 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 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



中村 正雄

取締役
所有株式数:20,000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
- 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)
株式会社丸井 代表取締役社長
- 2016年 4月 当社取締役 常務執行役員
小売事業責任者(現任)
株式会社エムクリエイツ
代表取締役社長(現任)

会議／委員会
経営会議
コンプライアンス推進会議
広報IR委員会



石井 友夫

取締役
所有株式数:16,800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
- 2016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、
総務・人事・健康推進担当(現任)

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



加藤 浩嗣

取締役
所有株式数:2,000株
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
- 2015年 4月 当社執行役員 経営企画部長
10月 当社執行役員 経営企画部長
兼 IR部長
- 2016年 6月 当社取締役 上席執行役員
経営企画部長 兼 IR部長(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
インサイダー取引防止委員会



大江 忠

社外監査役
所有株式数:68,400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:2,400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 川田テクノロジーズ株式会社
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
指名・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 専務執行役員
2012年 4月 当社専務取締役 専務執行役員
2015年 4月 当社取締役 専務執行役員 CFO、
経営企画・財務担当、
カード事業・情報システム責任者
2016年 6月 当社専務執行役員 CFO、
経営企画・IR・財務担当(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



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
2015年 4月 当社取締役 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
2016年 4月 当社取締役 常務執行役員
小売事業責任者(現任)
株式会社エイムクリエイト
代表取締役社長(現任)

会議／委員会
経営会議
コンプライアンス推進会議
広報 IR委員会



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

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



斎藤 義則

上席執行役員
1962年7月25日生

1986年 3月 当社入社
2008年 7月 当社執行役員 財務部長
2011年 4月 株式会社丸井 取締役
Web 事業部長
2013年 4月 株式会社エポスカード
取締役 提携事業部長
10月 株式会社エポスカード
取締役 営業本部長
2015年 4月 株式会社エポスカード 常務取締役
株式会社エムアンドシーシステム
取締役(現任)
2016年 4月 当社上席執行役員(現任)
株式会社エポスカード
代表取締役社長(現任)
株式会社エムアールアイ債権回収
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
個人情報保護推進委員会



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
2006年 3月 株式会社エポスカード 取締役
カード事業部長
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
株式会社ゼロファースト
代表取締役社長
6月 当社取締役執行役員
2015年 4月 当社常務執行役員 カード事業担当
株式会社エポスカード 代表取締役社長
2016年 4月 当社常務執行役員
フィンテック事業責任者(現任)
株式会社マルイホームサービス
代表取締役社長(現任)

会議／委員会
経営会議
コンプライアンス推進会議
広報 IR委員会



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)
株式会社エイムクリエイト 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



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
2016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、
総務・人事・健康推進担当(現任)

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



加藤 浩嗣

上席執行役員
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
2015年 4月 当社執行役員 経営企画部長
10月 当社執行役員 経営企画部長
兼 IR部長
2016年 6月 当社取締役 上席執行役員
経営企画部長 兼 IR部長(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
インサイダー取引防止委員会





小暮 芳明

執行役員
1960年9月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 4月 当社経営企画部長
- 2013年 4月 株式会社マルイファシリティーズ 代表取締役社長(現任)
- 5月 株式会社志木都市開発 代表取締役社長(現任)
- 2015年 4月 株式会社マルイホームサービス 取締役(現任)

会議／委員会
経営会議
コンプライアンス推進会議
内部統制委員会



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 レディース事業部長
- 2011年 4月 株式会社丸井 取締役 事業推進部長
- 2013年 4月 当社執行役員(現任)
- 2014年 4月 株式会社丸井 取締役 店舗事業本部長(現任)
- 2015年 4月 株式会社丸井 常務取締役(現任) 株式会社エイムクリエイト 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
安全管理委員会



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ト 取締役 空間プロデュース事業本部 副本部長 兼 クリエイティブ統括部長
- 2014年 4月 当社執行役員(現任)
- 2016年 4月 株式会社エイムクリエイト 取締役 空間プロデュース事業本部 副本部長 兼 デザイン統括部長(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



伊賀山 真行

執行役員
1964年6月19日生

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

会議／委員会
経営会議
コンプライアンス推進会議
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
コンプライアンス推進会議



瓦 美雪

執行役員
1963年8月6日生

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

会議／委員会
経営会議
コンプライアンス推進会議
個人情報保護推進委員会

企業価値重視のコーポレートガバナンス

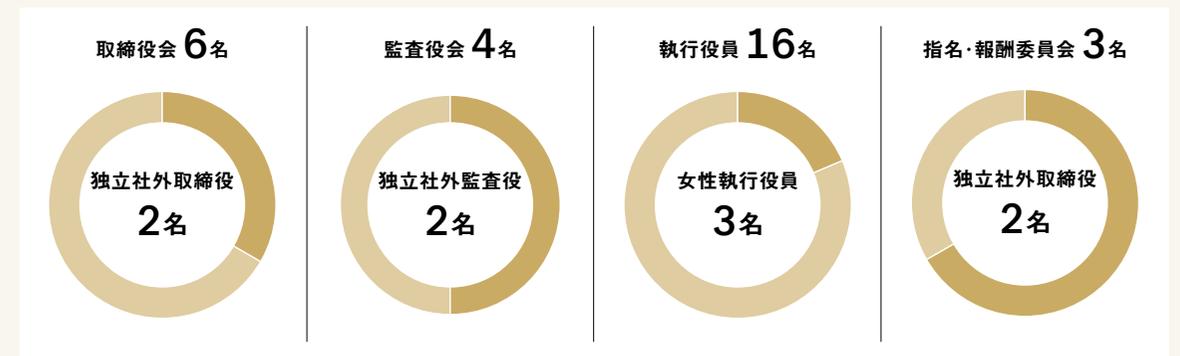
丸井グループは、「お客さまのお役に立つために進化し続ける」「人の成長＝企業の成長」という経営理念に基づき、従業員一人ひとりの「お客さまのお役に立ちたい」という想いを支援し、人の成長が企業の成長につながる好循環を生み出すことにより、中長期的な企業価値の向上に取り組んでいます。そのために、コーポレートガバナンスの強化を経営の最重要課題の1つとして位置づけ、健全で透明性が高く、収益力のある効率的な経営を推進しています。

当社グループは、取締役会および監査役会のほか、業務執行レベルの最高意思決定機関として、16名の執行役員

で構成する経営会議を設置しています。2016年3月期は、コーポレートガバナンスの強化に向け、取締役会・経営会議の役割の再定義や、それにとまなう取締役の減員など、さまざまな取り組みをおこなうとともに、「丸井グループコーポレートガバナンス・ガイドライン」を策定し、コーポレートガバナンスの基本的な考え方や、取組み方針を体系化しました。

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

コーポレートガバナンス報告書
www.0101maruigroup.co.jp/pdf/cgr.pdf



コーポレートガバナンス強化の変遷

2007年	10月	純粋持株会社へ移行	
2008年	6月	独立社外取締役1名を選任 堀内 光一郎: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ており、独立した客観的な立場から積極的に意見・助言いただいています。	
		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	6月	2人目の独立社外取締役を選任 岡島 悦子: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積極的に意見・助言いただいています。	
2015年	3月	取締役会・経営会議の役割を再定義し、経営の意思決定および監督と業務執行を分離 取締役会は、より重要な案件に絞り込むとともに、企業価値向上に向けたグループ戦略構築の場として、社外取締役を中心とした議論の活発化をはかりました。そして経営会議は、経営判断の迅速化をはかるため、取締役会からの業務執行の意思決定範囲を拡大しました。	
	4月	社外役員独立性基準を策定 社外役員独立性基準 www.0101maruigroup.co.jp/outside.html	
	6月	取締役を10名から6名に減員 社内取締役を4名減員し、社外取締役の意見を経営に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はかりました。	
	8月	初の統合報告書「共創経営レポート2015」を発行	
	10月	IRの専任部署を設置 株主・投資家の皆さまとの企業価値共創をめざし、年2回の決算説明会を開催するほか、国内・海外の株主・投資家の皆さま向けに個別IRミーティングやスモールミーティングを実施しています。 ▶ IR P113 アメリカ「Institutional Investor」において「日本のベストIR企業ランキング」の上位に丸井グループが選出	
	11月	「丸井グループコーポレートガバナンス・ガイドライン」を策定 コーポレートガバナンスの基本的な考え方や、取組み方針を体系化しました。本ガイドラインでは、取締役会は原則として3分の1以上を独立社外取締役とすることをはじめ、事業構造の変化に合わせた適切な資本構成の実現や原則として政策保有株式は保有しないことなど、企業価値向上に向けた方針を盛り込んでいます。 丸井グループコーポレートガバナンス・ガイドライン www.0101maruigroup.co.jp/pdf/cgg.pdf	
		地域・社会とのつながりに焦点を当てた「共創CSRレポート2015」を発行	
	12月	「共創経営レポート2015説明会」を開催 丸井グループ初の試みである「共創経営レポート2015説明会」を開催しました。機関投資家・アナリスト・メディアの皆さまに向けて、「レポート内容の理解をより深めていただきたい」との想いから、共創経営の考え方や具体的な取組み事例を代表取締役社長 青井浩や各事業担当者からご説明しました。	 

2016年	3～5月	取締役会の実効性評価を実施 全取締役および全監査役を対象に実施した取締役会の実効性に関する自己評価アンケートの結果をもとに取締役会で議論しました。その結果、取締役会の実効性は十分確保されていると評価しています。主な評価点・課題点は下記のとおりです。 評価点 ・取締役の減員により、社外取締役を中心とした議論が活発化している ・社外役員の意見が尊重されている ・株主や投資家などステークホルダーの視点が組み入れられている 課題点 ・後継者の育成プログラムが確立されていない ^① ・取締役の報酬が中長期的な企業価値向上と連動していない ^②
	5月	① 社外取締役中心の「指名・報酬委員会」を設置 指名・報酬委員会は、取締役会決議により選任された3名以上の委員(うち2名以上は社外取締役)で構成されます。なお、2016年5月12日の取締役会では、堀内光一郎(社外取締役)、岡島悦子(社外取締役)、青井浩(代表取締役)の3名が委員に選任されました。取締役等の指名や経営陣の報酬等について、社外取締役を主要メンバーとする委員会で審議することにより、客観性および透明性を確保し、コーポレートガバナンス体制のより一層の充実をはかることを目的としています。
	6月	② 取締役および執行役員、グループ子会社の取締役に対して中長期インセンティブ(業績連動型株式報酬制度)を導入 本制度は、3カ年ごとに重要指標KPI(当初3カ年はROE、EPS、ROIC等を使用)の目標値に対する達成度に応じて、0～100%の範囲で株式を付与するものです。本制度を導入するにあたり、役員報酬BIP(Board Incentive Plan)信託の仕組みを採用しています。これにより、取締役の報酬は、基本報酬・業績連動賞与・業績連動型株式報酬により構成されます。さらに、グループ経営幹部社員を対象に、当社の中長期的な業績向上と企業価値増大への貢献意識を高めることを目的として、株式付与ESOP(Employee Stock Ownership Plan)信託に基づくインセンティブプランもあわせて導入しました。

→ 株主・投資家の皆さまとの企業価値共創

2015年10月にIR部を設置し、7名のメンバーで主に機関投資家の皆さまとの対話をおこなっています。海外も含めて、年間200～300機関の方とお会いしていますが、投資家の皆さまと対話をさせていただくと、企業価値のとらえ方や、バランスシートの考え方についてなど、貴重な話をうかがうことができます。そこで学ばせていただいたことを、2021年3月期を最終年度とする新中期経営計画では活かしたつもりです。企業価値という言葉を一語で表現するのは決して容易ではありませんが、丸井グループが企業価値をどうとらえ、この向上に取り組んでいるかを説明することはとても大切なことだと思っています。当社が、この「共創経営レポート」を発行する大きな目的の1つはそこにあります。また、レポートだけでは説明しきれない部分もあると考え、「共創経営レポート2015説明会」を開催しました。そこでは、現場の若手従業員が登壇し、共創活動が企業価値につながっていることや、自らの働きがいやイキイキと語ったことで、投資家の皆さまにも「非常によく理解できた」とおっしゃっていただけました。この1年の取組みが実ったのか、日本証券アナリスト協会から「2015年度ディスクロージャーの改善が著しい企業」に選出されたほか、アメリカ「Institutional Investor」において「日本のベストIR企業ランキング」の上位にも選出されました。今後につきましても、ステークホルダーの皆さまに深くご理解いただけるよう、丁寧なご説明に努めていきたいと考えています。



加藤 浩嗣

取締役 上席執行役員
経営企画部長 兼 IR部長

小売事業



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4月には念願の九州初出店となる「博多マルイ」が開業しました。

(株)丸井



会社設立	2007年10月1日	従業員数	3,370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	佐々木 一	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

フィンテック事業



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	1,052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	斎藤 義則	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.eposcard.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、さまざまな商業・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。

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



マルイグループ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。

情報システム事業



小売事業とフィンテック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持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	中村 正雄
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、 モディ小売・店舗事業
従業員数	401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

(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、貨物運送取扱業ほか
従業員数	312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

(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	109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



マルイをはじめ全国の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。「お客さまの安全・安心」と「快適な環境」を提供し、ビルマネジメントを通じて「施設価値向上」に貢献しています。

(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	349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	

不動産賃貸事業



マルイグループの安心と信頼をベースに、賃貸マンションの管理事業を展開しています。また、エポスカードと連携し、展開する家賃収納型の保証人代行サービス「ROOM iD」の訴求を強化しています。

(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	瀧元 俊和	
営業目的	不動産賃貸事業	
従業員数	61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	

債権回収事業



クレジットの草分けであるマルイグループ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) 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	50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。

(株) エポス少額短期保険		EPOS SSI
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	8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	

グループ会社サポート業務



店舗で販売の際に使用する用品のピックアップ業務、商品の検品業務、事務サービス業務、出納センター業務などをおこなっています。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) マルイキットセンター		OIOI Kit Center
障がい者雇用促進のための特例子会社		
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	用度品ピックアップ業務、商品検品業務、各種印刷業務ほか	
従業員数	52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)	



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



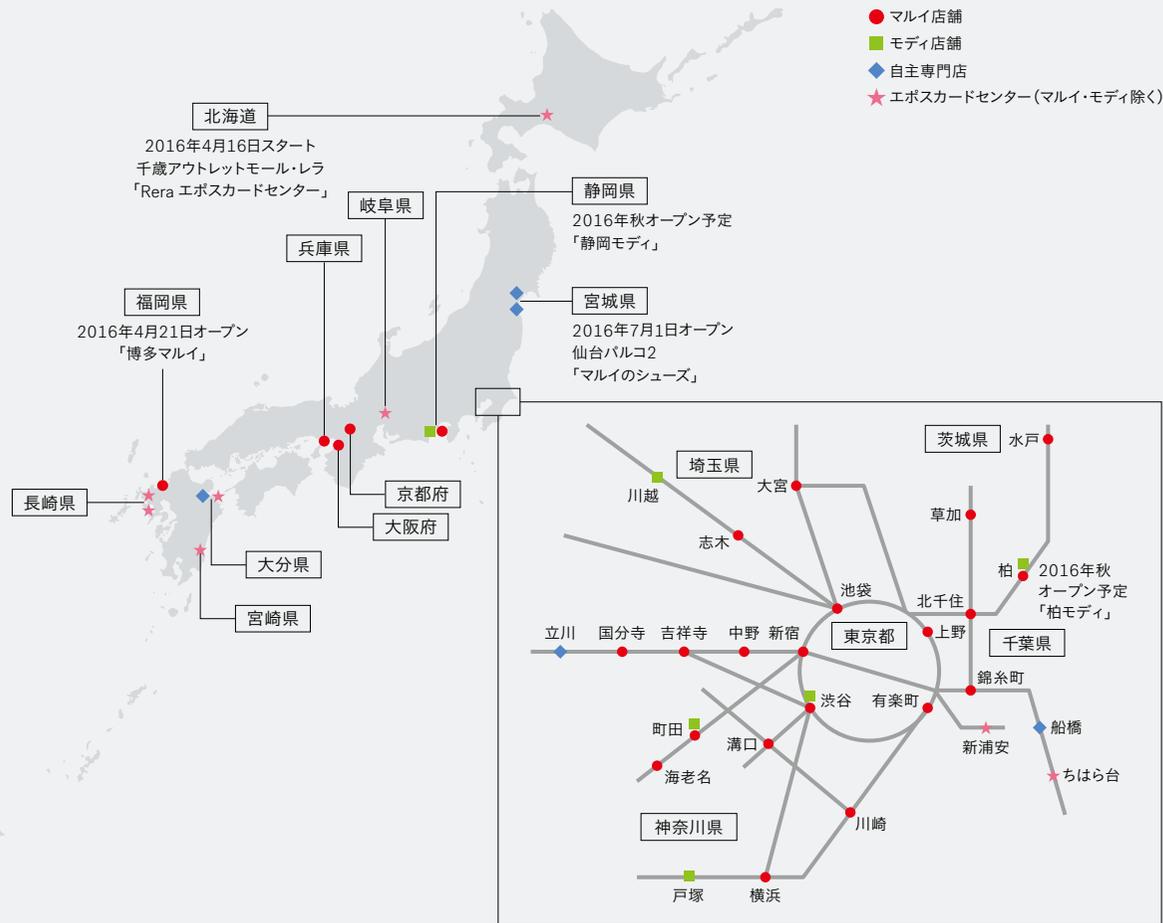
丸井グループ創業者 青井忠治は、わが国の次代を担う人材、社会に有為な人材の養成に寄与することを目的に「青井奨学会」を設立。以来40年以上にわたり、大学生、高校生への奨学金給付事業および学生や卒業生との交流支援事業を実施しています。

設立：1973年1月(2012年公益財団法人に移行)
理事長：青井 忠雄((株)丸井グループ 名誉会長)
奨学金給付総額：16億9,000万円
累計奨学生数：1,508名 (2016年4月現在)

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

平成28年度新大学奨学生

2016年8月31日現在



● マルイ店舗

取扱高は2016年3月期、その他は2016年8月31日現在

店名	売場面積 (m ²)	取扱高 (億円)	開店日	所在地	TEL
新宿マルイ	30,590	289	1949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	69	1952年 1月20日	〒171-0021 豊島区西池袋3-28-13	03-3989-0101
渋谷マルイ	4,240	43	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	127	1983年 9月 2日	〒130-0022 墨田区江東橋9-9-10	03-3635-0101
上野マルイ	16,390	145	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	344	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	231	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	55	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	57	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	136	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	122	1996年 9月20日	〒220-0011 横浜西区高島2-19-12	045-451-0101
川崎店	12,310	45	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	214	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	113	2002年 4月19日	〒243-0483 海老名市中央1-6-1	046-232-0101
大宮マルイ	13,970	96	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	122	2000年 2月25日	〒353-0004 志木市本町5-26-1	048-487-0101
柏マルイ	8,220	70 ^{*1}	1964年 4月24日	〒277-0005 柏市柏1-1-11	04-7163-0101
茨城県 水戸店	13,300	32	1970年 7月25日	〒310-0015 水戸市宮町1-2-4	029-225-0101
静岡県 静岡店	7,920	49 ^{*1}	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	117	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	48	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	42	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 博多マルイ	15,000	—	2016年 4月21日	〒812-0012 福岡市博多区博多駅中央街9-1	092-415-0101

■ モディ店舗

店名	売場面積 (m ²)	取扱高 (億円)	開店日	所在地	TEL
東京都 渋谷モディ	9,840	25	2015年11月19日	〒150-0041 渋谷区神南1-21-3	03-4336-0101
町田モディ	13,720	85	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	92	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	17	2007年 3月24日	〒350-1122 川越市脇田町4-2	049-227-5950
千葉県 柏モディ	—	—	2016年秋オープン予定	〒277-0005 柏市柏1-2-26(予定)	—
静岡県 静岡モディ	—	—	2016年秋オープン予定	〒420-0857 静岡市葵区御幸町6-10(予定)	—

*1 「柏マルイ」「静岡店」の取扱高は、2016年3月期の2館時のものです。

◆ 自主専門店

2016年8月31日現在

店名	所在地	TEL
東京都 マルイのシューズ ららぽーと立川立飛店	〒190-0015 立川市泉町935-1 ららぽーと立川立飛1階	042-540-6235
千葉県 マルイのシューズ&バッグ/時計 ららぽーとTOKYO-BAY店	〒273-8530 船橋市浜町2-1-1 ららぽーとTOKYO-BAY南館2階	047-421-7264
宮城県 マルイのシューズ仙台パルコ2店	〒980-8450 仙台市青葉区中央3-7-5 仙台パルコ2 4階	022-212-8350
マルイモデル泉パークタウンタピオ店	〒981-3204 仙台市泉区寺岡6-5-1 泉パークタウンタピオ1階	022-342-5950
大分県 マルイのシューズ アミュプラザおおい店	〒870-8550 大分市要町1-14 アミュプラザおおい2階	097-573-3220

★ エポスカードセンター(マルイ・モディ除く)

店名	所在地	TEL
北海道 千歳アウトレットモール・レラ Rera エポスカードセンター	〒066-8765 千歳市柏台南1-2-1 Rera エポスカードセンター	0123-27-3511
千葉県 MONA 新浦安 MONAカードセンター	〒279-0012 浦安市入船1-5-1 MONA 新浦安2階 MONAカードセンター	047-390-5411
ユニモちはら台 unimoちはら台 エポスカードセンター	〒290-0194 市原市ちはら台西3-4 ショッピングモール ユニモちはら台2階 unimoちはら台 エポスカードセンター	0436-40-5411
岐阜県 モレラ岐阜 MALera岐阜エポスカードセンター	〒501-0497 本巣市三橋1100 モレラ岐阜2階 MALera岐阜エポスカードセンター	058-320-5811
長崎県 ハウステンポス エポスカードセンター	〒859-3292 佐世保市ハウステンポス町8-2 パサージュ2階 ハウステンポス エポスカードセンター	0956-27-0971
させぼ五番街 エポスカードセンター	〒857-0855 佐世保市新港町2-1 プロムナード東ゾーン1階 A-106 させぼ五番街 エポスカードセンター	0956-37-3711
大分県 アミュプラザおおい JQ CARDエポスカウター	〒870-0831 大分市要町1-14 アミュプラザおおい3階 302 JQ CARDエポスカウター	097-513-2411
宮崎県 ポンベルタ橋 橋エポスカードセンター	〒880-8586 宮崎市橋通西3-10-32 ポンベルタ橋西館1階 橋エポスカードセンター	0985-35-4811



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



博多マルイ



渋谷モディ



町田モディ

	百万円											
	2006年3月期	2007年3月期	2008年3月期	2009年3月期	2010年3月期	2011年3月期	2012年3月期	2013年3月期	2014年3月期	2015年3月期	2016年3月期	
グループ総取扱高	—	—	—	—	—	—	—	—	1,297,250	1,469,111	1,703,353	
小売・店舗事業	—	—	—	—	—	—	—	—	338,705	322,866	312,511	
カード事業	—	—	—	—	—	—	—	—	1,054,706	1,234,339	1,465,227	
小売関連サービス事業	—	—	—	—	—	—	—	—	34,695	33,816	37,279	
消去 ^{*1}	—	—	—	—	—	—	—	—	△ 130,857	△ 121,910	△ 111,664	
売上収益 ^{*2}	—	—	—	—	—	—	—	—	253,077	249,847	245,867	
売上高 ^{*2}	561,539	552,140	493,533	447,400	419,255	406,472	412,408	407,366	416,460	404,947	—	
売上総利益	209,347	210,288	177,565	160,125	149,926	144,736	147,240	148,172	156,642	159,448	160,035	
販売費及び一般管理費	164,641	166,599	159,382	150,986	139,488	129,940	129,224	123,886	129,495	131,406	130,419	
EBITDA ^{*3}	62,322	61,415	36,870	28,522	29,695	30,457	33,085	35,237	37,134	38,338	39,286	
営業利益	44,705	43,688	18,183	9,138	10,438	14,795	18,015	24,285	27,146	28,042	29,615	
親会社株主に帰属する当期純利益	23,983	4,248	7,603	△ 8,750	5,104	△ 23,638	5,251	13,255	15,409	16,036	17,771	
セグメント利益												
小売・店舗事業	24,245	19,309	10,645	1,252	37	2,110	7,547	9,885	10,562	8,074	7,856	
カード事業	19,818	21,892	5,740	6,725	10,272	13,704	10,619	13,177	15,634	20,126	22,186	
小売関連サービス事業	4,429	6,913	6,772	3,740	2,509	1,568	2,567	3,792	4,523	3,333	3,674	
総資産	722,578	740,373	695,491	685,351	664,357	628,910	615,130	624,173	664,019	675,627	730,126	
自己資本	432,695	402,610	336,445	310,818	312,188	284,526	289,975	303,637	315,446	306,795	281,610	
割賦売掛金	40,045	51,310	73,781	88,761	95,871	111,760	142,995	171,187	213,466	227,121	279,763	
営業貸付金	258,488	248,464	222,534	207,117	191,486	158,707	132,280	123,739	125,215	128,030	134,107	
有利子負債	201,175	239,308	277,537	292,061	283,676	264,692	245,175	243,762	264,824	277,839	359,324	
営業活動によるキャッシュ・フロー	36,116	23,828	13,919	15,316	30,811	30,280	24,897	5,111	△ 9,227	12,310	△ 35,310	
投資活動によるキャッシュ・フロー	△ 33,846	△ 28,025	3,134	△ 18,234	△ 13,034	△ 7,033	△ 3,913	435	△ 6,791	△ 3,867	△ 4,063	
財務活動によるキャッシュ・フロー	△ 12,956	6,300	△ 32,241	2,409	△ 14,519	△ 22,926	△ 23,660	△ 5,571	16,141	△ 7,267	40,719	
現金及び現金同等物	42,619	44,722	29,535	29,026	32,283	32,603	29,928	29,940	30,053	31,229	32,575	
設備投資	25,812	30,293	23,649	24,073	17,398	14,332	7,941	7,665	11,238	9,786	12,882	
減価償却費	17,616	17,727	18,686	19,384	19,257	15,661	15,069	10,951	9,988	10,296	9,670	
1株当たり当期純利益(EPS)(円)	70.39	12.92	24.91	△ 31.90	18.65	△ 86.36	19.19	48.43	56.29	58.87	70.68	
1株当たり純資産(BPS)(円)	1,286	1,233	1,207	1,135	1,140	1,039	1,059	1,109	1,152	1,166	1,161	
1株当たり年間配当金(円)	28.0	28.0	28.0	28.0	14.0	14.0	14.0	15.0	18.0	19.0	22.0	
配当性向(%)	39.8	216.7	112.4	—	75.1	—	73.0	31.0	32.0	32.3	31.1	
総還元性向(%)	144.4	646.1	911.3	—	75.1	—	73.0	31.0	32.0	125.3	227.5	
営業利益率(%) ^{*4}	8.0	7.9	3.7	2.0	2.5	3.6	4.4	6.0	10.7	11.2	12.0	
自己資本当期純利益率(ROE)(%)	5.5	1.0	2.1	△ 2.7	1.6	△ 7.9	1.8	4.5	5.0	5.2	6.0	
投下資本利益率(ROIC)(%)	—	—	—	—	—	—	—	—	—	3.3	3.3	
総資産経常利益率(ROA)(%)	6.4	6.1	2.4	1.1	1.5	2.2	2.8	3.9	4.3	4.2	4.1	
自己資本比率(%)	59.9	54.4	48.4	45.4	47.0	45.2	47.1	48.6	47.5	45.4	38.6	
期末株価(円)	2,325	1,445	1,061	523	678	537	690	975	885	1,365	1,613	
時価総額(自己株式含む)(億円)	8,571	5,327	3,380	1,666	2,160	1,711	2,198	3,106	2,820	3,803	4,494	
株価収益率(PER)(倍)	33.0	111.8	42.6	—	36.4	—	36.0	20.1	15.7	23.2	22.8	
株価純資産倍率(PBR)(倍)	1.8	1.2	0.9	0.5	0.6	0.5	0.7	0.9	0.8	1.2	1.4	
期末発行済株式数(自己株式含む)(株)	368,660,417	368,660,417	318,660,417	318,660,417	318,660,417	318,660,417	318,660,417	318,660,417	318,660,417	278,660,417	278,660,417	
期末自己株式数(株)	32,217,405	42,222,840	39,913,811	44,918,979	44,941,174	44,946,398	44,947,345	44,948,289	44,901,353	15,588,364	36,270,334	
総従業員数(人)	8,156	8,154	7,147	7,085	6,847	6,492	6,218	6,101	5,966	5,918	5,899	
総従業員女性比率(%)	39.4	39.9	44.4	44.6	44.7	44.4	44.4	44.3	44.5	44.6	45.5	
総店舗数(店)	31	28	25	25	25	26	27	27	27	27	28	
総売場面積(千㎡)	381.4	381.4	381.4	444.8	453.3	457.8	458.4	453.1	446.5	444.0	441.8	
店舗の環境保全コスト(万円)	—	58,830	66,060	73,190	63,370	89,370	116,540	114,130	92,450	128,100	83,740	
電力使用量(千kWh)	—	—	—	—	259,800	244,800	204,484	204,825	214,905	199,700	196,196	
CO ₂ 排出量(Scope1・2)(t-CO ₂) ^{*5}	150,975	142,006	125,628	122,136	130,600	114,900	96,300	104,299	113,227	109,528	101,278	
CO ₂ 排出量(Scope3)(t-CO ₂) ^{*5}	—	—	—	—	—	—	—	—	550,612	530,595	509,070	

*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しています。

*2 2016年3月期より、消化仕入取引に関する売上高を総額表示から利益相当額のみを売上に計上する純額表示へ変更しています。これにともない売上高の表示を売上収益に変更しています。

*3 EBITDA = 営業利益 + 減価償却費

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

*5 Scope1・2は、丸井グループ自らの排出量、Scope3は原材料の調達から輸送やお客さまご購入後の排出量です。算定結果については、みずほ情報総研株式会社さまに確認していただきました。

会社情報

2016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
モディ：
関東に4店舗

売場面積 441,800㎡
従業員数 5,899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
株式会社日本政策投資銀行

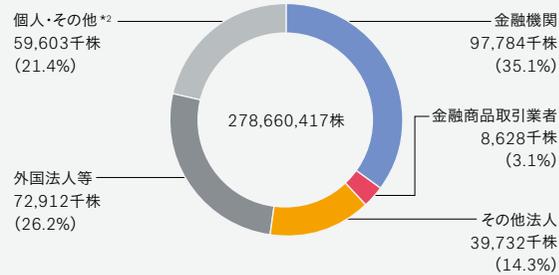
会計監査人 有限責任あずさ監査法人

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 21,770名

*1 発行済株式の総数のうち、全体の13%に当たる36,270千株を自己株式として保有しています。

所有者別株式分布



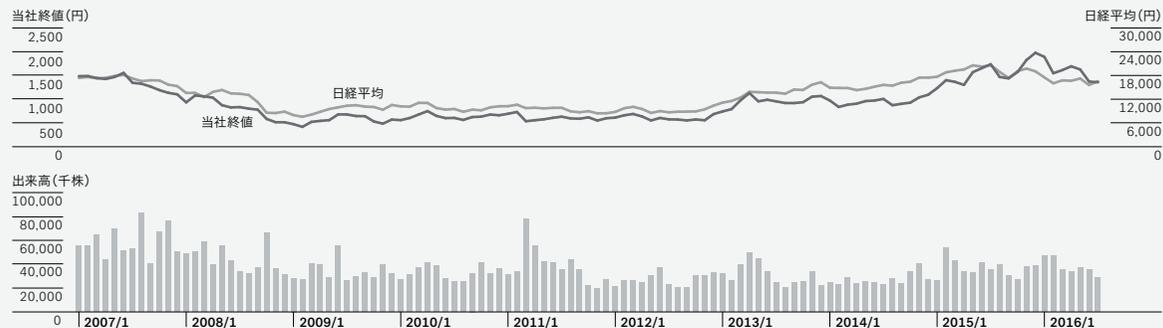
*2 個人・その他には自己株式36,270千株が含まれています。

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)	27,505	11.3
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社 (信託口)	22,496	9.3
青井不動産株式会社	6,019	2.5
株式会社三菱東京UFJ銀行	5,808	2.4
資産管理サービス信託銀行株式会社 (証券投資信託口)	5,133	2.1
東宝株式会社	3,779	1.6
MSCO CUSTOMER SECURITIES	3,654	1.5
公益財団法人青井奨学会	3,234	1.3
株式会社鳥山	3,104	1.3
STATE STREET BANK WEST	3,048	1.3
CLIENT-TREATY 505234		

*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



INFORMATION

**アメリカ「Institutional Investor」において
「日本のベストIR企業ランキング」の上位に丸井グループが選出**
丸井グループは、この度、世界的に有名なアメリカの金融専門誌「Institutional Investor」が発表した2016年の「Best Management in ALL-Japan Executive Team Ranking (日本のベストIR企業ランキング)」において、小売セクターでの「Best IR 企業」部門と、当社代表取締役社長 青井浩が「Best CEO」部門で上位に選出されました。

「Best IR 企業」部門
セルサイド **第2位**

「Best CEO」部門
セルサイド **第1位** / バイサイド **第3位** / 総合 **第2位**

「日本のベストIR企業ランキング」とは
米国金融専門誌「Institutional Investor」が日本の大手市場企業を選定対象に、世界の機関投資家・証券アナリストの投票結果をもとに発表するもので、2016年は機関投資家・証券アナリスト515名205機関が投票。ランキングには6項目(Best CEO / Best CFO / Best IR担当者 / Best IR企業 / BestアナリストDays / Bestホームページ)があります。

ランキング詳細
www.institutionalinvestor.com/Research/6280/
Honored-Companies.html#V1UuU01f2M8

「丸井」創業者・青井忠治の小説『景気を仕掛けた男』

創業者・青井忠治の没後40年と戦後70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、2015年8月に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。



丸井創業者 青井忠治



著者:出町譲 / 幻冬舎

マルイグループホームページのご案内

丸井グループ



企業情報・IR情報
www.0101maruigroup.co.jp

小売事業



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

フィンテック事業



エポスカード
www.eposcard.co.jp



編集後記

「共創経営レポート 2016」はいかがでしたでしょうか。丸井グループでは、ステークホルダーの皆さまとの対話のかけ橋として、また当社グループの経営や事業をより深くご理解いただくツールとして、2015年から「共創経営レポート」の発行をスタートしました。

2年目となった今回も、社長の青井を筆頭に、経営企画部、IR部、財務部、総務部、CSR推進部の主要メンバーからなるプロジェクトチームで議論を重ねました。また、読者の皆さまにとっても「読む価値」を感じていただけるレポートになるよう、この1年にお寄せいただいた多くのご意見やご要望も参考にさせていただきました。

今回のレポートでは「ステークホルダーとの共創」という視点から、昨年とは異なった切り口で、ステークホルダーダイアログを随所に設けています。さらに、共創経営の代表事例となった九州地区の取組み紹介には、「博多マルイ」の店づくりに参加されたお客さまや、実際にお買物されていたお客さまなど、たくさんの方々にご登場いただきました。撮影のお願いに快諾いただき、ありがとうございました。

「共創経営レポート」は、当社グループがステークホルダーの皆さまとの対話を通じて、共創の輪を上げていくためのプラットフォームです。まだまだ改善すべき点はあるかと思いますが、今後も皆さまとの対話を通じてヒントをいただきながら、「共創経営レポート」を進化させてまいります。

引き続き、丸井グループへのご支援を賜りますようお願い申し上げます。

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

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 IR部 IR担当
株式について 総務部 総務課



発行月 2016年9月
発行者 株式会社 丸井グループ
共創経営推進プロジェクト
企画・制作 株式会社エッジ・インターナショナル
Printed in Japan

