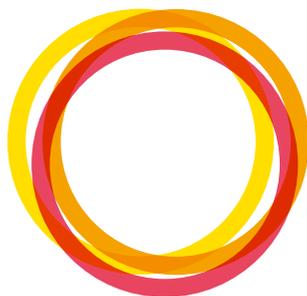


丸井グループは  
小売業なのか？  
それとも金融業なのか？



CO-CREATION

共創経営レポート 2017

私たちは、  
その「いずれか」ではなく  
「両方」です。

株式会社丸井グループ

## Section 01

### 丸井グループがめざす共創経営

- 02 丸井グループが考える企業価値
- 04 社長メッセージ
- 12 Dialogue 01：構造的に儲かり、構造的に成長できる企業という視点

## Section 02

### 共創経営のビジネスモデル

- 20 **事業構造**
  - 20 ① 歴史編：時代にあわせて事業構造を革新
  - 22 ② 現在の姿：成長の主演は小売から金融へ逆転
  - 26 ③ 小売・金融の定義：
    - 一人ひとりのお客さまに寄り添う丸井グループの「リテールビジネス」
  - 28 ④ めざす姿：共創経営のビジネスモデル
- 30 **小売事業**
  - 30 ① 構造：年間約2億人の顧客接点を持つリアル店舗
  - 32 ① 構造：共創の店づくりと独自のオムニチャネル戦略
  - 34 ② インクルージョンの視点：
    - 年齢・性別・身体的特徴を超えて楽しんでいただくために
  - 36 ② インクルージョンの視点：
    - お客さまと共に創るインクルージョン視点のモノづくり
- 38 **フィンテック事業**
  - 38 ① 構造：年平均17%で成長を続けるフィンテック事業
  - 40 ① 構造：さまざまな金融サービスを身近に
  - 42 ② インクルージョンの視点：
    - すべてのお客さまへのファイナンシャル・インクルージョン
  - 44 ② インクルージョンの視点：
    - 丸井グループを支えるビッグデータと共創の与信ノウハウ
  - 48 Dialogue 02：フィンテックの本質はファイナンシャル・インクルージョン
- 54 **グループ一体経営**
  - 54 ① グループ統一のプラットフォームと「職種変更」
  - 56 ② 「多様性」を活かす組織づくり
  - 62 ③ 人の成長を支える「健康経営」
  - 64 Dialogue 03：データ解析を通じて「健康経営」を推進する

## Section 03

### 共創経営のマネジメント

- 72 中期経営計画
- 78 CFOメッセージ
- 79 めざすべきバランスシート
- 82 共創経営のマネジメント体制
  - 84 社外取締役メッセージ
  - 87 コーポレートガバナンス
- 94 役員一覧
- 99 会社情報
- 100 財務・非財務サマリー
- 102 丸井グループの事業
- 104 店舗ネットワーク
- 106 外部格付・表彰一覧
- 108 編集後記

## 共創経営レポートについて

日頃より丸井グループをご愛顧、ご支援いただいている皆さまに心より御礼申し上げます。また、このレポートを初めてご覧いただいている皆さま、当社に興味をお持ちいただき、ありがとうございます。

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、消費者の変化にあわせて進化させ続けてきました。そして、今、私たちは、すべてのステークホルダーと共に価値を創る「共創経営」をすすめるようとしています。すべてのステークホルダーにとっての利益の調和である「しあわせ」を共に創ることが、その目的です。

そのような価値共創をすすめるため、2015年から丸井グループの統合報告書として「共創経営レポート」を発行してきましたが、3冊目となるこのレポートでは、丸井グループ独自のビジネスモデルとその未来について詳しくご説明します。

私たちは当初より、レポートを3年間で一区切りと捉えています。この後に続く「共創サステナビリティレポート」では、「共創経営レポート」で予告的に語った「ファイナンシャル・インクルージョン」に焦点を当てる予定です。

そして2018年以降は、丸井グループにとって次のステージとなる「共創経営」を本格化させていきますので、どうぞご期待ください。

|  | 共創経営レポート   | 共創サステナビリティレポート |
|--|--|----------------|
| <p>STEP 1：2015年3月期<br/>「共創経営」の宣言</p>  <p>お客さまの「しあわせ」をパートナーと共に創る<br/><b>共創価値の経営</b></p>          |  <p>2020年を見据えて丸井グループがめざすこと<br/><b>すべてのお客さまに向けて</b></p>      |                |
| <p>STEP 2：2016年3月期<br/>企業価値視点の「共創経営」</p>  <p>私たちが考える企業価値<br/>すべてのステークホルダーの利益、「しあわせ」の調和</p>    |  <p>私たちの未来に向けたテーマ<br/>すべての人が「しあわせ」を感じる<br/>インクルーシブな社会</p> |                |
| <p>STEP 3：2017年3月期<br/>「共創経営」のビジネスモデル</p>  <p>インクルーシブな社会を実現する<br/>小売・金融一体の<br/>独自のビジネスモデル</p> | <p>2017年12月<br/>発行予定</p> <p>誰も置き去りにしない<br/>丸井グループがめざす<br/>「ファイナンシャル・インクルージョン」</p>  |                |

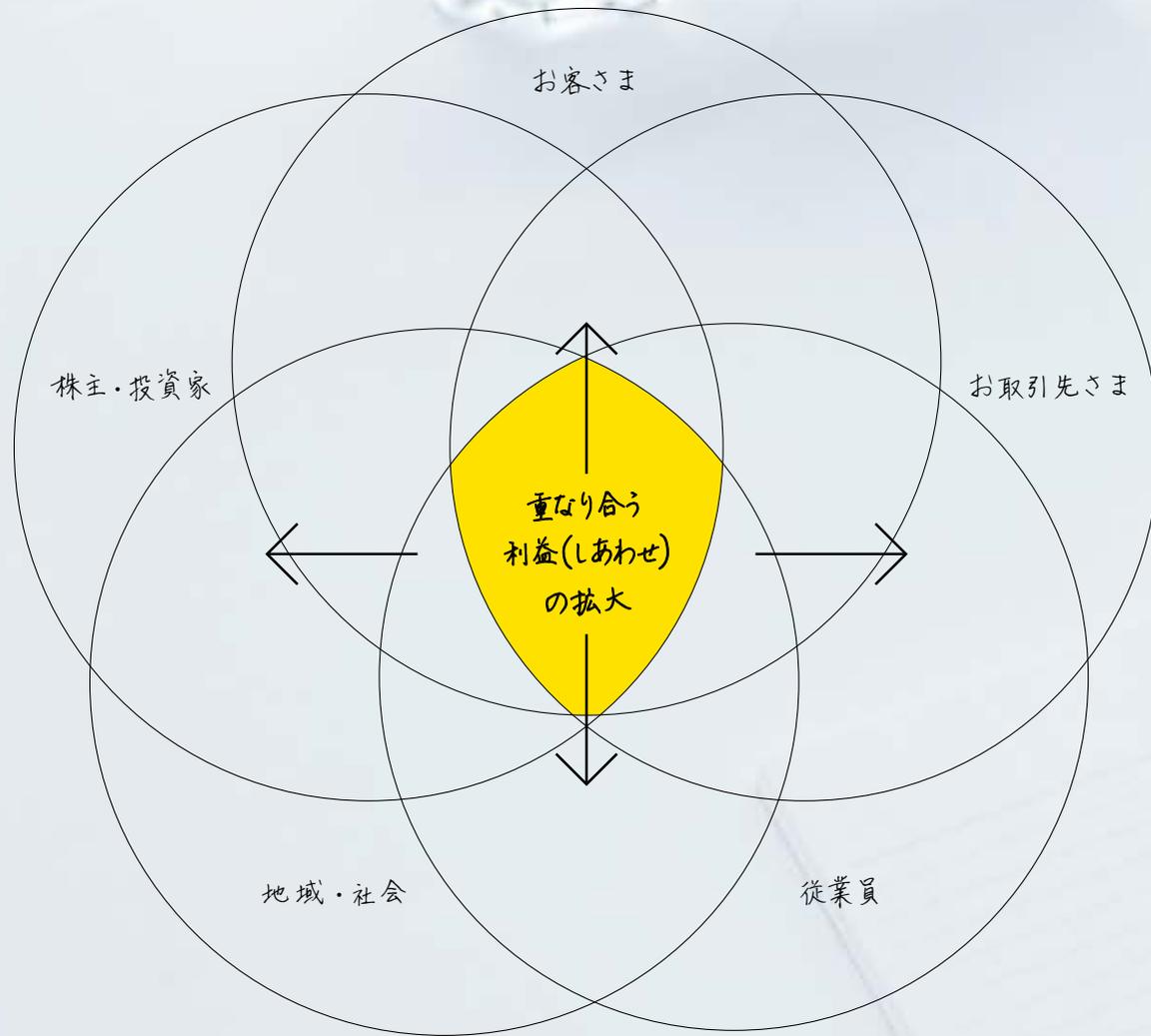
編集方針：「共創経営レポート」には、経営理念や事業戦略を中心に、業績や事業概況、財務情報等を記載しています。加えて、持続的成長を支える、非財務情報も包括的に掲載する統合報告書として編集しています。株主・投資家の皆さまをはじめ、あらゆるステークホルダーの皆さまに、丸井グループの理解促進にご活用いただければ幸いです。なお、本レポートの編集にあたっては、IIRC（国際統合報告評議会）が提唱する「国際統合報告フレームワーク」（2013年12月公表）を参照しています。

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、ご承知ください。実際の業績に影響を与える重要な要素には、丸井グループを取り巻く経済情勢、為替レート、株式相場などが含まれます。

共創経営レポート  
www.0101maruigroup.co.jp/ir/lib/i-report.html

共創サステナビリティレポート  
www.0101maruigroup.co.jp/sustainability/lib/s-report.html

Section 01  
丸井グループがめざす共創経営



|            |   |                           |
|------------|---|---------------------------|
| 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                   |

「共創経営」がめざすのは  
重なり合う「しあわせ」の拡大

丸井グループが考える企業価値

丸井グループは、すべての人の「しあわせ」をステークホルダーと共に創る「共創経営」をすすめています。丸井グループを取り巻くステークホルダーは、お客さまをはじめ、株主・投資家の皆さま、お取引先さま、地域・社会の皆さま、従業員など多岐にわたります。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ますが、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、そのすべてのステークホルダーの皆さまの「しあわせ」が重なり合う部分をさらに大きくすることこそが、真の企業価値であると考えています。

そのためにはステークホルダーとの対話を重ね、ビジネスの仕組みやすすめ方を常に革新させていく必要があります。この対話・工夫を通じて、新たな価値を創出することこそが、丸井グループの考えるイノベーションであり、私たちがめざす「共創経営」です。

# 企業価値の創造に向けて 未来への一歩を踏み出す

## 明らかになってきた課題

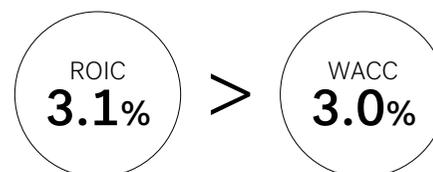
まず、2017年3月期の概況についてご報告します。当期は、私たちが現在取り組んでいる5カ年の中期経営計画の初年度にあたりますが、おかげさまで計画は順調に進捗し、EPSは80.2円(前期比14%増)、ROEは6.7%(同0.7ポイント増)と、いずれも目標を達成することができました。また、営業利益は313億円(同6%増)と8期連続の増益、年間配当金は33円(同11円増)で過去最高となりました。加えて、最適資本構成に向けた財務戦略をすすめたことで、投下資本利益率(ROIC)が加重平均資本コスト(WACC)を上回り、ようやく企業価値の創造を実現することができるようになってきました。さらに、2017年7月には、GPIF(年金積立金管理運用独立行政法人)が採用したESG投資の3指数のすべてに丸井グループが採用されるという嬉しいニュースもありました(→P.106)。

このように、企業価値創造に向けて未来への一歩を踏み出した丸井グループですが、一方で、課題も明らかになってきました。2017年3月期の当社のTSR(株主総利回り)は-4.5%で、TOPIX平均の17%を下回っています。EPSが14%増と高成長を遂げ、配当も22円から33円へと大幅増配となったにもかかわらず、なぜTSRは市場平均を下回ってしまったのか。

その理由は、おそらく当社の企業価値が投資家をはじめとしたステークホルダーの皆さまに十分に理解されておらず、評価されていないからではないかと思われます。では、どのような点において当社の企業価値が理解、評価されづらいかという点、これまでのステークホルダーの皆さまとの対話の中から推測されるのは、次の2点です。

1つは、私たちが丸井グループの「独自のビジネスモデル」と呼んでいるものが外部から見てわかりづらいということ。もう1つは、未来への取組み、とりわけリスクへの対応が明確

ROICがWACCを上回る構造に転換(2017年3月期)



ESG投資・社会的責任投資の指数に採用



MEMBER OF  
**Dow Jones Sustainability Indices**  
In Collaboration with RobecoSAM

青井 浩

代表取締役社長 代表執行役員

に示されていないということです。従って、このレポートでは、  
① 丸井グループのビジネスモデル、② 丸井グループの機会と脅威について、しっかりとご説明したいと思います。

## ① 丸井グループのビジネスモデル

### ミドリムシとしてのアイデンティティ

丸井グループの特徴は、創業以来の「小売・金融一体の独自のビジネスモデル」にあります。私たち社内の人間にとっては、このことは日々の商売の中に息づく、ごく自然で、当たり前のことなのですが、問題は、社外のステークホルダーの皆さまから見た時に、わかりづらい、特に、「小売・金融一体」ということが理解しづらいという点にあると考えています。実際に、投資家の皆さまからいただく質問の中で最も多いのは、「丸井グループは小売業なのか金融業なのか」というものです。この問いかけに対して、私たちはいつも「両方です」とお答えするのですが、納得していただける方は多くありません。困ったことです(笑)。

どのくらい困ったことかという、少々突飛な喩えかもしれませんが、もしあなたがミドリムシだったとして、誰かに「あなたは動物ですか、植物ですか」と聞かれたとします。あなたはどうか答えますか。「両方です」としか、答えようがないのではないのでしょうか。なぜなら、もし、動物か植物のどちらかだ

と答えると、質問者は納得するかもしれませんが、ミドリムシとしてのあなたのアイデンティティを否定してしまうことになるからです。それは、あなたにとっても私たちにとっても、できないことです。ミドリムシの特徴は動物であると同時に植物でもあることで、それがミドリムシ独自の価値であるように、丸井グループにとっても、小売であると同時に金融であることが特徴であり、企業価値の源泉となっています。

### 成長の主役と脇役の関係が逆転

具体的にご説明します。丸井グループは約640万人のクレジットカード会員を持つ小売業として、お得意さまであるクレジットカード会員の皆さまにマルイ店舗をご利用いただくことで成長してきました。ですが、別の視点から見ると、丸井グループは年間のべ約2億人のお客さまがお買物に訪れる店舗を持った金融業でもあります。これまで私たちは、お客さまがマルイでお買物される際の利便性を高めるためのツールとしてクレジットカードをご提供することで、小売を中心に成長してきました。

しかし、時代の変化、特に「モノからコトへ」という消費者ニーズの変化とともに、小売とクレジットカードの関係にも変化が求められるようになってきました。そうした中で、私たちも従来のマルイ店舗だけで利用可能なクレジットカードから、世界中どこでもご利用いただける汎用クレジットカードへと転換することで、ビジネスモデルを革新しました。それが

2006年に発行を開始したエポスカードです。それ以来、エポスカードの会員数は400万人から640万人に増加して1.6倍となり、ショッピング取扱高も1,800億円から約8倍となる1兆3,900億円へと成長しました。かつては100%であったマルイ店舗でのご利用額の割合も、今では10%未満となっています。このように、小売の成長を支える脇役であったカードと主役であった店舗の関係は、今では店舗がカードの成長を支える側に回ることで、主役と脇役の関係は逆転しつつあります。

この事業構造の変化を明確に示しているのが、バランスシートです。2014年3月期には、創業以来、丸井グループの成長を牽引してきた小売店舗の土地や建物などの固定資産とカードの営業債権が逆転し、以来、営業債権の残高は過去最高を更新し続けています。

### 小売と金融はコインの表と裏

ここで強調したいことは、このような事業構造の転換、イノベーションは、丸井グループが小売業から金融業に鞍替えしたことによって実現したわけではなく、小売業としての店舗をカード事業の成長のために活用したことで実現できたということです。カード事業の取扱高に占めるマルイ店舗での取扱高の割合は10%未満としましたが、一方、カード会員のマルイ店舗における入会者は8割以上で、両事業は完全に補完関係、つまり2つで1つの関係にあります。

コインに例えると、小売と金融はコインの表と裏のようなものです。テーブルの上でコインを縦に置いて、端っこを指先でピンと弾くと、コインはコマのように勢いよく、くると回ります。この時、コインは静止していた時の円形ではなく、球形に見えています。丸井グループのビジネスモデルはこの回転し続けるコインのようなもので、表も裏もない球の形をしています。

その財務状況を報告するために、ある時点で球体の写真撮ると、静止した状態の小売と金融という2つの円が認められます。すると、その面の上にはいろいろな情報を読

み取ることができるので、どちらが大きい小さいか、どちらが表でどちらが裏かというような検討をすることもできますが、そうしたことはあくまでも参考情報であって、丸井グループそのものにとってはあまり重要なことではありません。丸井グループにとって重要なことは、コインの回転がより滑らかになり、回転スピードが増すことで、より美しく力強い球体になっていくことなのです。

従って、私たちはこれからも小売と金融を分けることなく、人材も店舗もデータもすべてを一体の事業として共有し、「小売・金融一体の独自のビジネスモデル」を進化させることで、企業価値の向上をめざしていきます。

## ② 丸井グループの機会と脅威

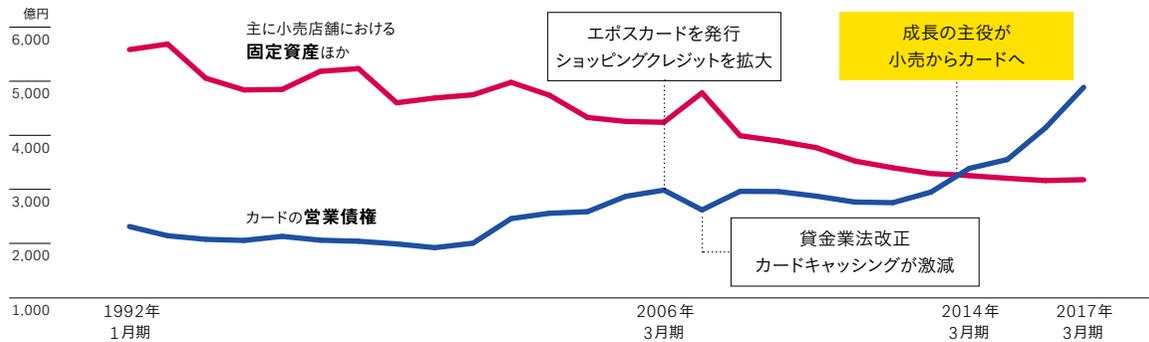
### 10年後を見据えた8つの環境変化

丸井グループのビジネスモデルが、未来に向けた企業価値創造を実現できるか否かは、私たちが今後の環境変化に長期的に対応していけるかにかかっているといえます。

そこで、およそ10年後を見据えた長期の環境変化について考えてみたいと思います。私たちは、10年後に向けた環境変化について、8つの潮流に注目しています。このレポートでは、これらの潮流が今後、当社の事業にどのような機会と脅威をもたらすかについて検証するとともに、当社の対応についてご説明します。

- (1) EC化
- (2) モノ消費からコト消費への移行
- (3) シェアリングエコノミーの台頭
- (4) 少子高齢化
- (5) インバウンド需要の拡大
- (6) キャッシュレス化
- (7) 貯蓄から投資へ
- (8) 低金利時代の終息

### 資産残高の推移



## 小売事業の機会と脅威

まず、小売事業にとっては、インバウンド需要の拡大が機会とみなされます。一方、脅威は複数想定されますが、中でも最大の脅威はEC化です。今後EC化がすすむことで、これまでの「店舗でモノを売る」小売業は、すでに米国や中国で顕在化しているように、衰退していくことが想定されます。さらに、いわゆるモノ消費からコト消費への移行がすすむことで、モノの需要はさらに減少していきます。近年顕著になっているアパレルの衰退は、この傾向が顕在化したものとみなされます。加えて、シェアリング

エコノミーが台頭してきます。シェアリングは、いい換えるとモノを消費しなくなるということなので、小売にとっては脅威です。そして、少子高齢化により、消費者の数も減少していきます。

これらに対する私たちの対応は、主に現在、中期経営計画ですすめているSC・定借化、つまり百貨店型の店舗から不動産型の店舗へのビジネスモデルの転換とオムニチャネル化の2つです。SC・定借化によって、今後ECに代替されることが避けられないアパレルを縮小し、ECに代替されにくい飲食やサービス、体験を提供するテナントを拡充

小売事業における今後10年間の機会と脅威



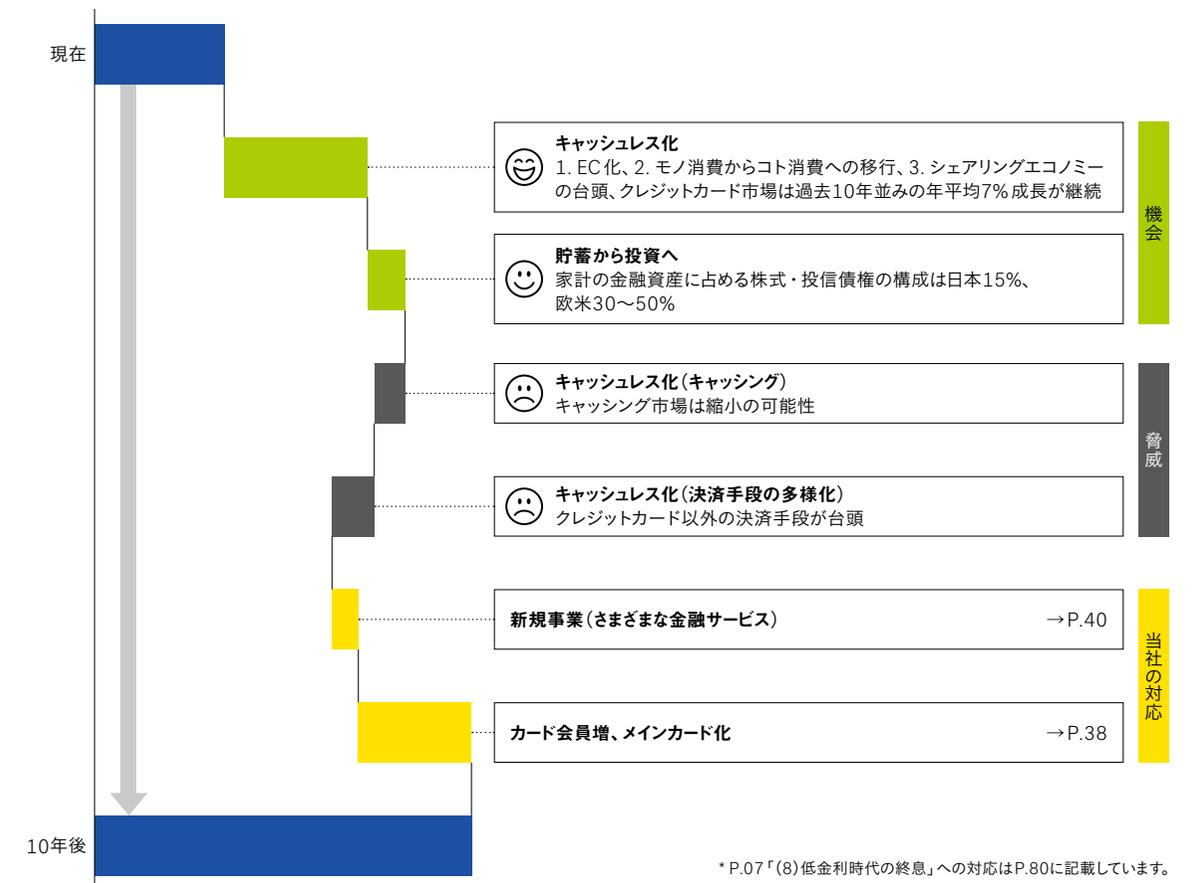
していきます。また、オムニチャネル化によって、ECと補完的なビジネスに進化することで消費者にとっての新たな価値を創造していきます。

少子高齢化に対しては、年齢や身体的特徴(障がいの有無を含む)、性別(LGBTを含む)を超えて、すべての人を楽しんでいただける商品、商業施設、サービスを提供する、お客さまに向けた「ダイバーシティ&インクルージョン」を推進することで客層と客数の拡大をすすめます。シェアリングエコノミーについては、新規事業として取組むことで、事業領域を拡大していきます。

## フィンテック事業の機会と脅威

フィンテック事業にとっては、キャッシュレス化が最大の機会と想定されます。EC化や、モノ消費からコト消費への移行、シェアリングエコノミーの台頭などは、すべてキャッシュレス化を促す要因になると思われます。当社のフィンテックの主力事業であるクレジットカード市場は、キャッシュレス化の進展に伴い、過去10年間、年平均7%のペースでコンスタントに成長してきましたが、今後も2020年の東京オリンピック・パラリンピックに向けて環境整備がすすむことから、引き続き年平均7%程度の成長が継続することが

フィンテック事業における今後10年間の機会と脅威



\* P.07「(8)低金利時代の終息」への対応はP.80に記載しています。

見込まれます。一方、脅威としては、キャッシュレス化の進展に伴うキャッシング市場の縮小や、テクノロジーの進化による決済手段の多様化で、クレジットカード市場が侵食されることが懸念されます。

これらに対する私たちの対応は、すでに2006年からすすめているエポスカードによるハウスカードから汎用クレジットカードへのビジネスモデル転換と、中期経営計画で掲げているカード事業からフィンテック事業への事業の再定義です。決済手段の多様化によるクレジットカード市場の侵食の脅威を、自らがフィンテック事業に進化することで機会に転じさせ、また、事業領域を拡大することで、貯蓄から投資への潮流をビジネスチャンスとして取り込んでいきます。

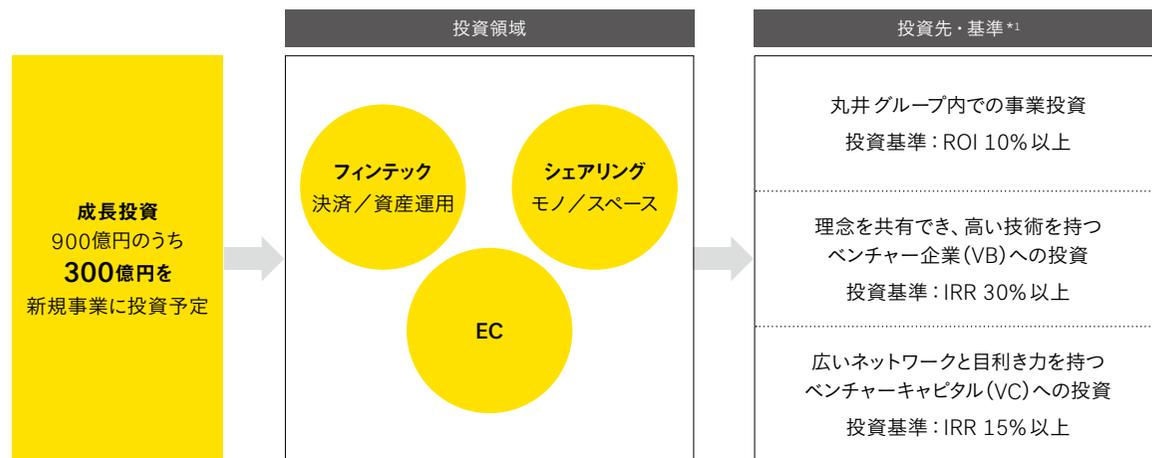
### ダウンサイドリスクの遮断と成長投資

以上をまとめると、まず、小売事業では、不動産型の店舗に転換することで、衰退する百貨店型ビジネスから離脱します。また、収益的には、商品の売上高から家賃収入に移行することで、天候や流行、インバウンド需要などの外部環境にほとんど左右されることのない安定した収入を実現します。あわせて、定期借家契約を活用した定期的なテナントの入れ替えによるバリューアップを通じて、着実な成長を実現します。

従来の百貨店型と比べてアップサイドの機会を収益化する力は低下しますが、最大の狙いはダウンサイドのリスクを遮断することにあります。かつての経済成長期には消化仕入方式の百貨店型ビジネスが長らくアップサイド

### 中期経営計画(5カ年)の成長投資

**投資ポリシー**  
純投資ではなく、投資・協業を通じて本業の拡張と革新に貢献する



\*1 調査部・新規事業推進部が、投資基準をもとに対象企業への投資・協業をすすめる

チャンスを享受してきましたが、今や時代は完全に逆転し、低成長経済に入っただけでなく、「モノを売る店舗」は消費者ニーズの変化やEC化の拡大によって、長期的に大きなリスクを抱えているからです。

次に、自社店舗やプライベートブランド(PB)だけでなく、テナントも含めて、ECに代替されることなく、ECと補完的な関係をつくることのできるオムニチャネル化によって、新しい価値を創造し、EC化の潮流を捉えて成長できるビジネスに転換していきます。さらに、不動産型になることで活用の自由度が格段に広がる店舗では、新規事業としてシェアリングビジネスも展開します。モノのシェアリングだけでなく、スペースのシェアリングにも取り組むことで、お客さまにとってのコミュニティづくりの場を提供し、ライフスタイル・ニーズの変化にお応えしていきます。

中期経営計画では、2021年3月期までに300億円の新規事業への投資を予定しており、オムニチャネルやシェアリングエコノミー、フィンテックなどへの取組みをオープンイノベーションを通じてすすめるために、すでに投資・協業を実施しています。

### 未来志向のビジネスモデル

私たちがめざしている未来志向の小売は、百貨店でも、ショッピングモールでも、駅ビルでも、ファッションビルでもなく、また、専門店でもない、まったく新しい小売のビジネスモデルです。このように、未来志向で進化した小売の店舗が、今度はフィンテック事業に効いてきます。年間のべ約2億人のお客さまにご来店いただける店舗を持つ金融業は、世界中でも私たちがくらいしかいないからです。この店舗と、約640万人のカード会員、小売とカードが連携したビッグデータを活かしてファイナンシャル・インクルージョンを実現し、さらにカード事業を成長させていくことが、私たちのめざす未来志向のフィンテック事業です。

私たちの未来に向けた価値創造の取組みは始まったばかりです。また、めざすビジネスモデルの説明も、このレポートでできる限り試みたつもりですが、まだまだ不十分だと自覚しています。従って、とりわけ投資家の皆さまには、プロとしての厳しいご意見をいただきたいと思っています。

また、お客さま、お取引先さま、地域・社会の皆さま、そして従業員、すべてのステークホルダーの皆さまとの対話を通じて企業価値の共創をすすめていきたいと思っております。今後ともご支援、ご鞭撻のほどよろしくお願い申し上げます。

2017年8月

**青井 浩**  
代表取締役社長 代表執行役員

社長メッセージについては、下記よりご覧いただけます。

2015年3月期:「共創経営」の宣言  
[www.0101maruigroup.co.jp/ir/message/ceo\\_2015.html](http://www.0101maruigroup.co.jp/ir/message/ceo_2015.html)  
 2016年3月期:企業価値視点の「共創経営」  
[www.0101maruigroup.co.jp/ir/message/ceo\\_2016.html](http://www.0101maruigroup.co.jp/ir/message/ceo_2016.html)



# 構造的に儲かり、 構造的に成長できる 企業という視点

企業家も投資家も企業価値を上げたいという点では同じです。  
価値創造を担う「同じ舟」に乗っていないながら、その性質は両者で異なります。  
しかしこの共通点と相違点こそが、緊張感のある対話を成り立たせ、  
互いに鍛え合うことで、長期的な社会の利益をつくっていくのです。

**奥野 一成氏**

農林中金バリューインベストメンツ株式会社  
常務取締役(CIO)

**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

## 長期投資家にとっての企業との対話

**青井:** 企業家と長期投資家は、「同じ舟」に乗っていても、同じ側に乗ってはダメだという、奥野さんの長期キャピタルアロケーションの考え方は面白いですね。「同じ舟」でも違う側に乗っているからこそ対話が成り立つし、企業価値の向上につながる。長期投資に対するリターンによって、互いの利益になっていくというイメージですね。

**奥野:** もちろん「同じ舟」の同じ側に乗って企業価値を上げていく長期投資家もいます。これはどちらが良い悪いではなく、両者それぞれが違ったスペックで企業家を見極めているということです。

**青井:** 「同じ舟」の同じ側に乗っている長期投資家は、それぞれの投資スタイルは異なりますが、共通するのは「共に創る」という視点です。私は企業価値というと、当社の哲学に「共に創る＝共創」があるので、投資家との関係もそういう寄り添うような形、「同じ舟」の同じ側で共創関係を築けると良いと思っていました。しかし奥野さんの投資スタイルはある意味で、真逆なのですね。

**奥野:** 10年間、国内外の企業へ長期投資をおこなっていますが、良い会社は同じ匂いがするのです。ビジネスの本質というか、ネイチャーですね。それを我々は「構造」と呼んでいます。我々金融屋のスペックは、広くいろいろな産業を知り、その中で最も正しい「構造」を持つ会社を選んでいくことです。経営者はいずれ代わります。ウォーレン・ Buffettがいつもいっていることですが、経営者よりもむしろ、経営者がいなくても回る会社に投資しなさいと。

企業家も長期投資家も、事業の経済性(付加価値・競争優位性・長期潮流)を見極め、「どの事業に資源を配分するか」というキャピタルアロケーションの選択では同じです。例えば日本電産が三協精機製作所を買収したケースのように、「動くもの、回るもの」という強みを外すことなく周辺事業へ資源配分し、産業構造そのものを変えることができます。これに対し我々は、産業構造そのものにポジティブに働きかけることはしませんが、儲けるロジックがきちんとあれば、業種や国境に限定されることなく、さまざまな企業に資源配分をおこないます。企業家も投資家も企業価値を上げたいという点では同じです。その熱意の中で、共通点と相違点が存在するからこそ、対話が成り立つのだと考えています。

## 「金融がわかる小売屋、小売がわかる金融屋」というビジネスモデル

**青井:** 北米へIR訪問した際、ある機関投資家から「バッド・インダストリー、グッド・マネジメント」といういい方をされました。我々のビジネスモデル転換に賛同はするものの、小売・百貨店でかつクレジットカードの業界、そして比較的割安な株価に対して、「それはバッド・インダストリーにいるからではないか」と。ところが、丸井グループのクレジットカードの取扱高が発行からの10年間で年平均17%の成長を続け、しかも貸倒率が業界最低水準の1.45%にあると説明しても、この独自のポジションが理解できないというのです。



**奥野 一成氏**

農林中金バリューインベストメンツ株式会社  
常務取締役 (CIO)

1992年に日本長期信用銀行入社。長銀証券、UBS証券を経て、2003年に農林中央金庫へ転籍。オルタナティブ投資に従事した後、2007年より「長期厳選投資自己運用ファンド」を開始。2009年、農中信託銀行にプロジェクトを移し、年金基金等外部投資家向けファンドの運用助言業務に従事。2014年、投資助言業務に特化した農林中金バリューインベストメンツに移籍し、現在に至る。京大大学法学部卒業、ロンドンビジネススクールファイナンス学修士課程修了。



**良い会社は同じ匂いがするのです。  
それを我々は「構造」と呼んでいます。**

——— 奥野 一成氏

**奥野:** 私は小売も金融も本来的にはバッド・インダストリーではないと思っています。経営者の皆さんが異口同音におっしゃるのは、付加価値を提供する時に一番大切なのは、顧客との接点を持っているということです。

これまで私は、丸井さんを「小売」として見ていましたが、現在は「小売を持った金融屋」という仮説があります。顧客ニーズを聞き取る店舗網があり、そこに小売がわかる金融屋がいる。あるいは、金融がわかる小売屋がいる。しかも、小売や金融の従業員がグループ間を異動するという「職種変更」というシステムをつくっている。丸井さんのように小売でありながら、金融で顧客との接点をきちんと持っている企業はまずないわけです。一方、金融と小売を一体で運営するというビジネスは非常にすばらしいのですが、それを具体的な数字やビジネスモデルとして落とし込んでいく作業が必要だと思います。

**青井:** 我々はずっと暗黙知でやってきているので、ビジネスモデルを明らかにしてほしいと、よくいわれています。運営する小売店舗は、まさにバッド・インダストリーから構造転換し、ビジネスモデルがガラッと変わりました。しかし店舗を訪れていただいても、見た目は以前の百貨店と大きくは変わりません。クレジットカードが伸びて儲かっていたら良いわけですが、環境が変化してきた時、暗黙知からはすむべき答えは出てこないと思います。せっかくの強みが損なわれないよう、我々自身が形式化して、次世代やそのまた次の世代へ正確に伝承していく必要があります。構造的に儲かるということと、構造的に経営者に頼らなくても成長していくことは同じですよ。

**奥野:** それがビジネスモデルの面白いところです。ビジネスモデルは「型」なのです。それを我々が論理的に納得できるかどうかは、数字に落ちるロジックができていくかです。ここを煮詰めることが重要だと思います。



## これまで培ってきたナレッジ・ノウハウなど、 差別化の源泉をどう結びつけていくかだと考えています。

—— 青井 浩

### 「小売と金融」掛け合わせによるブレークスルー

**奥野**：もう1つは、ビジネスモデルにおける何らかのブレークスルーを持つことです。丸井さんを「売場を持っている金融屋」と考えた場合、例えば余っているキャパシティを提供するなど、いろいろな発想が出てきます。商業施設など固定費産業で成り立つビジネスは、シェアリングエコノミーそのものですね。

**青井**：運営する小売店舗は、不動産型ビジネスに変わっています。自主売場は、どちらかというとECを軸足にしており、ショールームのようになってきています。不動産型ビジネスになるということは、百貨店と違ってモノを売らなくてもいいのです。場所が貸せればいいわけです。例えばシェアリングオフィスや、コワーキングスペース、何かの教室、そういった場所のシェアリングエコノミーは新規事業としてやろうとしています。

**奥野**：ビジネスモデルが変われば打ち手が増えますが、参入する競合他社もたくさんいます。やはり強みをそこに組み込んでいかないと。おそらく丸井さんの強みはカード会員。そしてカードにはICチップが入っています。これをさまざまなビジネスにつながるテクノロジーとして捉えることが可能です。

**青井**：誰でもできる機能だけでは一気に競争に巻き込まれてしまい、成長も利益率向上も実現しません。クレジットカードと掛け合わせることで、会員制ビジネスにしていきたいと思っています。そうすると今度は会費など、サブスクリプションという可能性が出てきます。サブスクリプションになると、またカードに戻ってきて、月額料はカードで決済することになります。ずっと使っていただければ、カードの生涯価値が上がって利益率がどんどん高まっていきます。独自のものをいくつ掛け算できるかだと思います。

### インターネットによる「N対N」の世界

**奥野**：ビジネスモデルを抽象化していくと、変わるものと変わらないものが必ず出てきます。それを見極めていくためには、過去や成功体験に縛られず、ゼロベースで考えることが大切です。変わるものでいうと、1つ目にインターネットがあります。インターネットでつながる時代はこれまでまったくなかったわけで、個人主義や個人人の「ニーズの発散」が世界中で起こっています。企業にとっては昔のように、少品種を大量生産すれば良い世界ではなくなったのです。

**青井**：とても共感できます。当社では、長期の環境分析をグループ従業員と共有するため、これまでの20世紀とこれからの21世紀の大きな違いは何かという会議を開催しました。「これまでとの違いはインターネット、つまりコミュニケーションが変わるということだ」と。これまでは1対1、1対Nだったコミュニケーションが、インターネットによりN対Nに変わっていく。N対Nの世界から、例えばメルカリなど、B to CではなくC to Cのビジネスが出てくるのです。

**奥野**：丸井さんの強みはやはり「顧客との接点」です。例えば、現在プロ向けに発行している普通社債を、顧客向けに発行するとします。そうすると、バランスシートの左側も右側も、顧客と直接つながるわけです。会社が潰れる時は借入金が返せなくなった時、だから借入金の調達を多様化するほうが私は大切だと思うのです。それができるのがN対Nの世界です。

### 人口動態の変化を「斜め」から見る インクルージョン視点

**奥野**：変わるものの2つ目は、人口動態による成長性の鈍化です。約1億2,675万人の日本の人口が今後減少していくことは自明ですが、本当にそうなのか。人口動態だけ

を捉えると日本の小売はダメだとなりますが、例えば都市部をとってみたらどうなるのか。きちんと人口が増えているところはあります。我々のように常に斜めから見る視点で投資をしていると、捉え方が違ってくるのです。丸井さんが面白いのは、小売店舗が都市部に集中していることです。

**青井**：我々は少子高齢化や人口減少を「インクルージョン」という視点で捉えています。年代や性別に関係なく、障がいのある方、外国人やLGBTの方などにに向けたビジネスで、フロントランナーをめざしています。クレジットカードでは、既存の金融サービスが行き届かない若年層や中・低所得者層に特化してきたので、ある種の「型」を持っています。斜めの視点から見ると、マクロ人口が減少しても、お客さまが増えれば良いのです。これまで培ってきたナレッジ・ノウハウなど、差別化の源泉をどう結びつけていくかだと考えています。

**奥野**：企業家の価値創造が0から1を創出することに対して、我々のような長期投資家の価値創造は、企業がつくれた1を効率良く100にしていくものだと考えています。しかし我々金融屋は、0を-1にしてしまう企業にエクイティをつけたりすると、効率良く-100にしてしまいます。2008年のリーマンショックの時のように、まさに世界を潰してしまうリスクがあるのです。だから私は、この経営者は1をつくれる人なのか、-1にしてしまう人なのかを常に見極めながら、対話をしているのです。それが我々の考える「世界を良くする」ということなのです。丸井さんにも、常に1をつくることにこだわっていただきたいですね。

**青井**：似たようないい方をすれば、間違った投資家と対話をしてしまうと、企業が変な方向に行く可能性もあるということですね。今回は同じプロとして良い意味で対峙し、緊張感を持って対話できたことは新鮮でした。奥野さんがいわれるように、「両輪」として互いに鍛え合うことで、長期的な社会の利益をつくっていきたくて考えています。

## Section 02

# 共創経営の ビジネスモデル

丸井グループがめざすのは、誰一人取り残されることなく  
すべての人が「しあわせ」を感じるインクルーシブな社会です。  
ビジネスの工夫を通じて、サステナビリティと収益を両立し、  
ステークホルダーの利益、重なり合う「しあわせ」を拡げていきます。



# 時代にあわせて事業構造を革新

丸井グループは、創業以来86年間、時代やお客さまニーズの変化にあわせて小売・金融一体の独自のビジネスモデル・事業構造を革新、進化させ続けてきました。成長の主役が金融に交代する中、私たちはこれからも小売と金融を分けることなく、人材も店舗もデータもすべてを一体の事業として共有し、小売・金融一体の独自のビジネスモデルを進化させることで、企業価値の向上をめざしていきます。

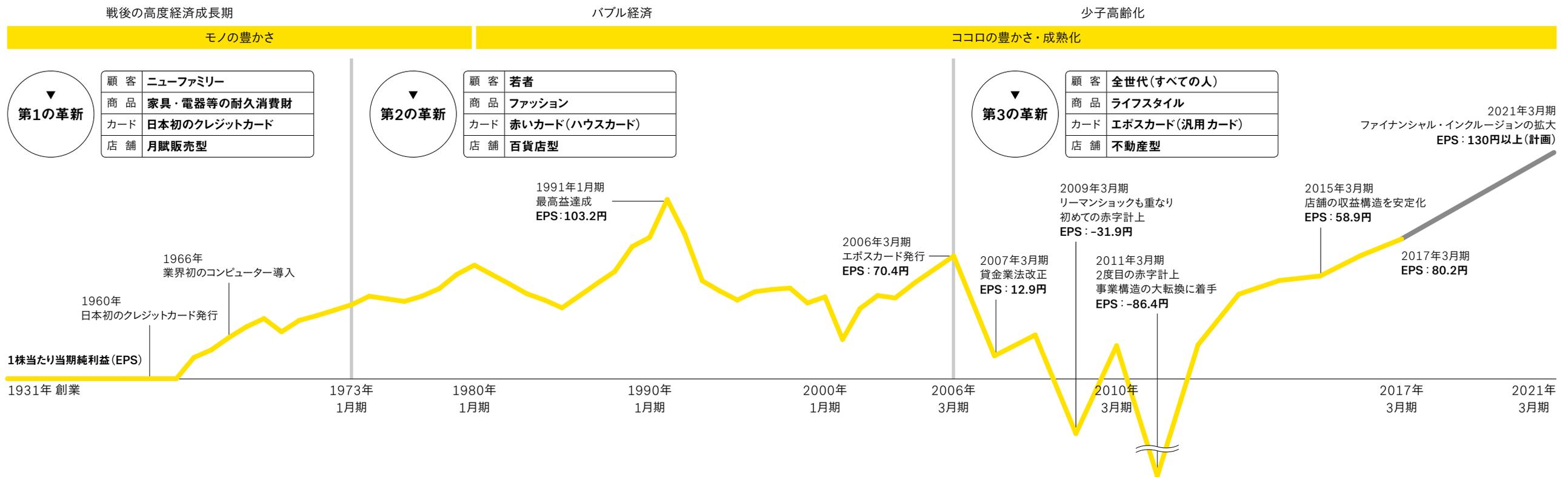
丸井グループのDNAの原点  
創業者 青井忠治の言葉

「信用はお客さまと共につくるもの」

小売・金融一体の独自のビジネスモデル

「景気は自らつくるもの」

時代のニーズに適応し、革新・進化させる力



## 家具の月賦販売

創業者 青井 忠治

在任期間：1931年～1972年(41年間)

創業期のビジネスは、家具の月賦販売でした。月賦販売は、家具を販売する時に、同時に信用を供与する、つまり、お金をお貸しするというもので、小売と金融が一体となったビジネスです。1960年には日本初のクレジットカードを発行、1966年には業界初のコンピューターを導入するなど、月賦販売の近代化をすすめました。

## ファッションのクレジット販売

二代目 青井 忠雄

在任期間：1972年～2005年(33年間)

高度経済成長期に国民の所得が増加したことなどから、他の月賦店が小売を捨てて金融に特化する中、当社は耐久消費財に変わって伸びつつあったファッションに特化。顧客を思い切って若者にシフトし、DCブランドブームの一翼を担いました。また、1981年にはキャッシングをスタート。これらの戦略により、当社は1991年に最高益を達成しました。

## ライフスタイルとショッピングクレジット

三代目 青井 浩

在任期間：2005年～

2006年の貸金業法改正や、2008年のリーマンショックの影響により、2度の赤字決算を余儀なくされました。こうした状況を受けてビジネスモデルの革新に着手。顧客の革新では、これまでの若者に特化したビジネスを180度転換し、年代を超えたすべての人に支持されるビジネスへと進化。2006年に発行を開始したエポスカードは、汎用カード化することで、収益構造を

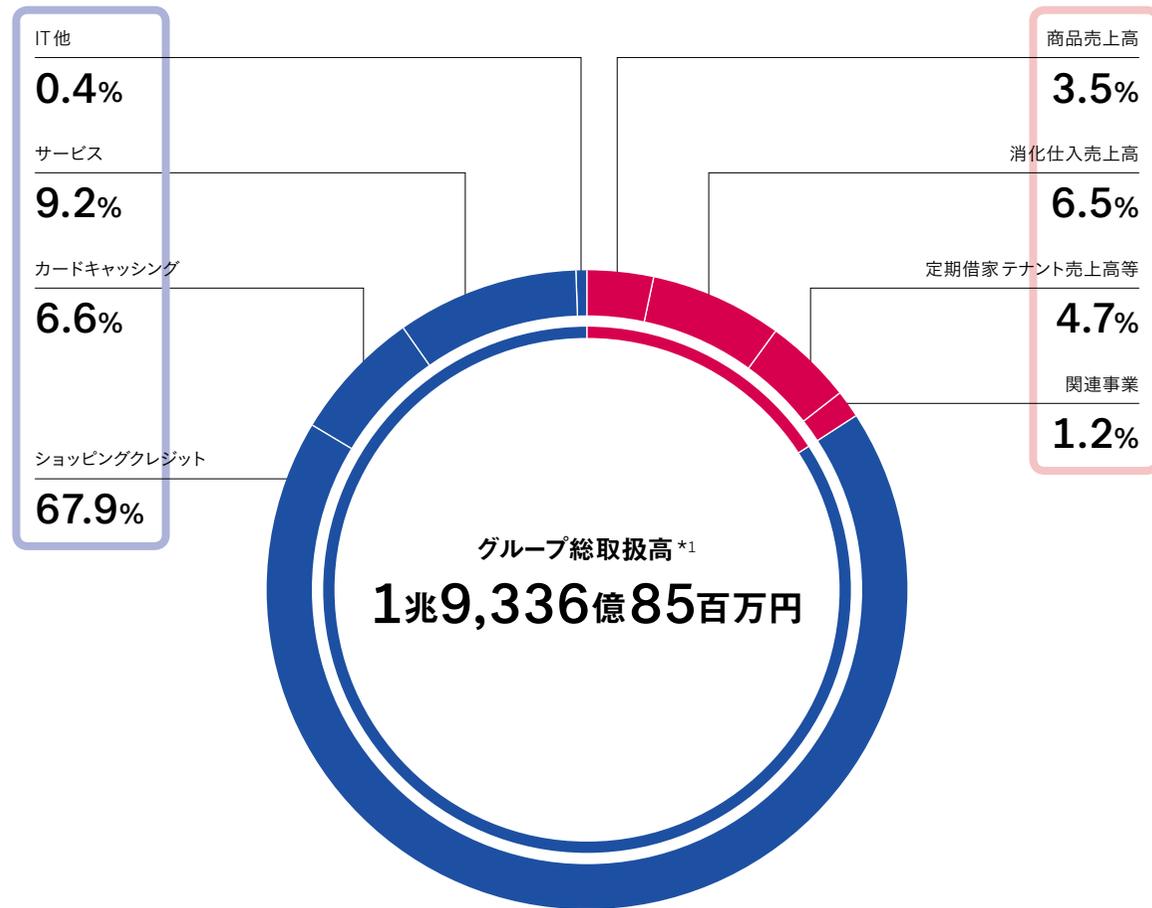
キャッシングからショッピングクレジットへと転換させました。そして「モノを売る店舗」は、2014年より「モノ」「コト」どちらも提供できる不動産型商業施設へと事業構造を転換し、店舗の収益力を安定化することでダウンサイドリスクを遮断するとともに、お客さまとの共創による店づくりに取り組み、入店客数、買上客数の拡大につなげています。

# 成長の主役は小売から金融へ逆転

かつての丸井グループは、金融を持った小売業として、カードは小売店舗を支える存在でした。ところが、2006年の汎用カード化にともない、エポスカードの取扱高が急拡大し、小売・金融の一体運営はそのままに、成長の主役が交代。全国31の店舗は、カードの発行拠点として成長を支える役割を担います。

フィンテック事業\*2：84%

小売事業\*2：16%



丸井グループの2017年3月期のグループ総取扱高\*1は、1兆9,337億円です。このうち、約16%の3,263億円が小売事業の取扱高、約84%にあたる1兆7,233億円がフィンテック事業の取扱高となり、フィンテック事業がグループ全体の成長を牽引しています。

\*1 グループ総取扱高は、2事業の合計からセグメント間の取引を消去した金額です。  
\*2 構成比は消去前の数値を使用しています。

## ビジネスモデルの革新

丸井グループは、お客さまの消費行動の変化や、EC化・キャッシュレス化、少子高齢化など、長期的な社会課題への対応に向けて3つの革新をおこないました。ダウンサイドリスクを遮断し、アップサイドの成長基盤となる新たな小売・金融一体のビジネスモデルへの転換をすすめています。

- 顧客の革新** ▶ 若者から全世代、さらに顧客のインクルージョンへ
- 小売の革新** ▶ 仕入型から不動産型へ収益構造を転換、オムニチャネル化へ
- カードの革新** ▶ ハウスカードから汎用カードへ、さらにフィンテックによる事業領域の拡大

### ダウンサイドリスクの遮断



#### 百貨店型から不動産型へ

「商品を仕入れて販売する」百貨店型から、「場所を貸して家賃を得る」不動産型商業施設に移行することで収益を安定化。飲食、サービスや体験を提供するテナントを拡充することが可能となりました。

#### 独自のオムニチャネル戦略

PB商品を中心とした自主専門店を、店舗・カード・Webが一体化した「体験ストア」に順次切り替えています。お客さまがサンプルを自由に試せて、Web通販で購入するという、新しい売場の形です。

### アップサイドの成長基盤



#### ハウスカードから汎用カードへ

ビザ・ワールドワイド・ジャパン(株)との提携により、ハウスカードから全世界で使える汎用カードへ。お買物と連動したショッピング取扱高が急増、年平均17%で拡大し、グループの成長を牽引しています。

#### カード事業からフィンテック事業へ

キャッシュレス化による決済手段の多様化に応じた新サービスの導入や、将来に不安を抱える若者などに向けた貯蓄から投資への対応など、すべての人に対する金融サービスの実現をめざし、カード事業からフィンテック事業へ再定義をはかりました。

### 小売事業の収益構造

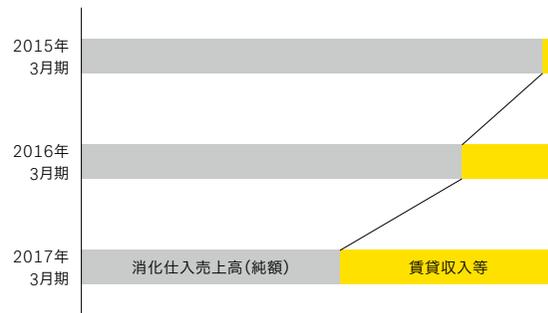
これまでは「商品を仕入れて販売する」仕入型だったため、収益は商品売上高に左右されていました。これに対し、2019年3月期までに100%(定借化対象区画のみ)の切り替えを計画している不動産型では、「スペースを貸す」ことで賃貸収入を得ることができ、収益構造は安定化します。SC・定借化をすすめ契約を不動産型へ切り替えることで、テナントの消化仕入売上高が減少し、定期借家テナント売上高等の取扱高が増加します。消化仕入売上高(純額)と賃貸収入等の増減を見ると、小売事業の収益構造の変化を如実に見て取ることができます。

共創PB商品を中心に扱う自主専門店については、不動産型への切り替えにともない、KPIを売上高営業利益率から相場賃料に対する期待利回り(NOI利回り)へと見直しをおこないました。具体的にはハードルレートを都心店ではNOI利回り4%以上、郊外店では7%以上と設定し、利益改善とあわせて自主専門店の不動産時価を把握し、売場・倉庫面積も含めた資産効率を最大化していきます。あわせて、当期の損益だけでなくカード会員の募集やWeb会員登録などによる中長期利益の視点を加味した企業価値連動型のKPIとすることで、継続すべき自主専門店と撤退すべきものをさらに選別していきます。

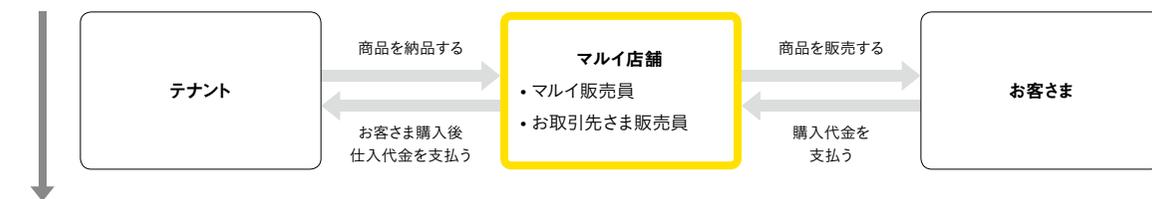
#### サービスの概要

|          |  |
|----------|--|
| 店舗       | 31店舗(マルイ25店舗・モディ6店舗)   |
| オムニチャネル  | 共創PB商品を中心とした自主専門店<br>Web通販サイト「マルイウェブチャネル」<br>短期イベント出店型の「体験ストア」 |
| プラットフォーム | 店装・広告・プロパティマネジメント<br>ビルマネジメント<br>物流・IT など                      |

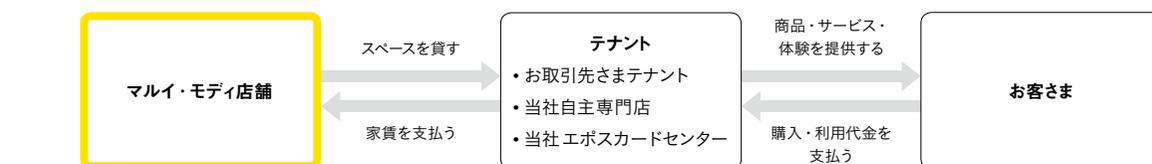
#### 消化仕入売上高(純額)と賃貸収入等の構成の変化



#### これまで：仕入型の収益構造



#### これから：不動産型の収益構造



### フィンテック事業の収益構造

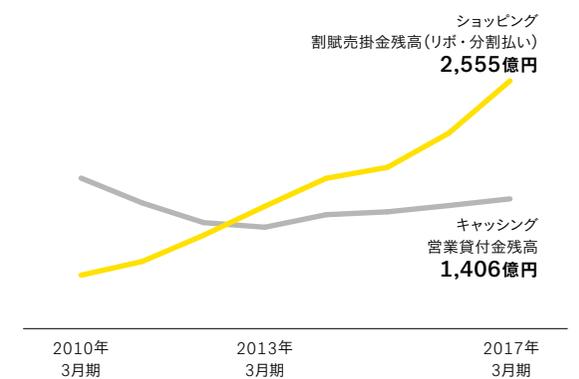
日本のクレジットカード取扱高の年平均成長率が7%の中で、フィンテック事業の核であるエポスカードの取扱高は年平均17%の成長を続けています。営業債権については、2013年3月期に割賦売掛金残高(リボ・分割払い)が営業貸付金残高を上回り、収益構造はキャッシングからショッピングへと転換しています。現在では、フィンテック事業取扱高の約81%をショッピングクレジットが占め、一方でカードキャッシングの割合は、約8%にすぎません。

カードビジネスの成長は、会員数の増加と、カードの稼働率、1枚当たり利用額によって左右されます。エポスカードには毎年70万人を超える新規会員が入会しており、うち約80%は、丸井グループ内の店舗およびECサイトからの申し込みです。丸井グループの店舗は、人口流入の多い主要都市にあることが、新規会員の増加を支えています。また、小売事業の不動産型への転換にともない、店舗での必要人員は減少するため、(株)エポスカードへの配置転換をすすめています。これにより、提携をすすめている外部施設のエポスカードセンターに接客経験豊富かつ小売マインドを持った従業員が常駐し、新規入会を推進します。さらに、施行が予定されている120年ぶりの民法(債権法)大改正を背景に、住宅等の家賃保証サービスが近年拡大し

#### サービスの概要

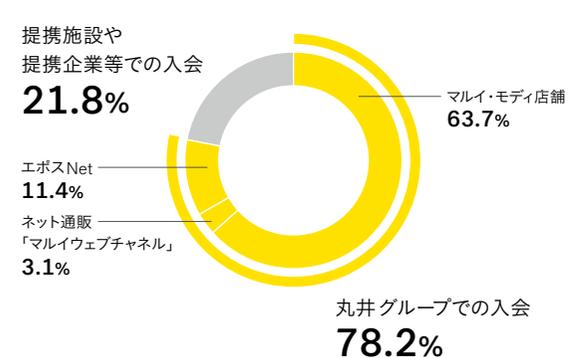
|      |   |
|------|---|
| カード  | エポスカード  |
| サービス | 家賃収納型の保証人代行サービス<br>「ROOM iD」<br>賃貸住宅入居者向けの家財保険<br>「ROOM GUARD Be」 |
| IT   | システム開発  |

#### キャッシングからショッピングへ事業構造を転換

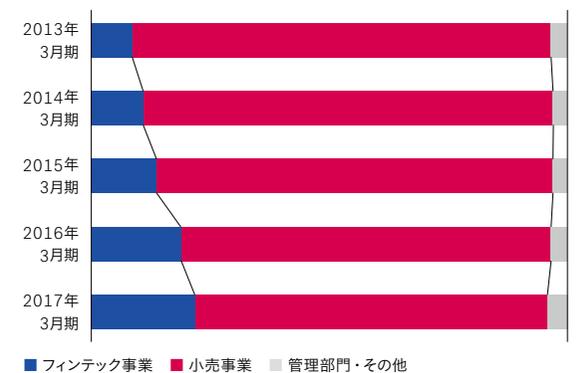


ています。そのほか、保険サービスをはじめ、投下資本をともしない高利率の既存事業およびサービス収入の拡大により、フィンテック事業の成長をはかっていきます。

#### エポスカード新規会員の入会経路(2017年3月期)



#### グループ従業員の事業別の構成推移



# 一人ひとりのお客さまに寄り添う 丸井グループの「リテールビジネス」

丸井グループは創業以来、一人ひとりのお客さまの生活実態に応じたニーズを拾い上げ、寄り添い、きめ細かくお応えすることをめざしてきました。  
インターネット化が浸透する中、金融・非金融を超えたサービスを組み合わせ、お客さまの「信頼」に応える付加価値を提供していくことが、丸井グループのめざす「リテールビジネス」の姿であると考えています。

## 「金融・非金融サービス」の組み合わせ

金融庁の森信親長官は、2017年5月の「フィンテックは共通価値を創造できるか」という講演の中で、「金融機関であれ、非金融機関であれ、単一主体で顧客のニーズをカバーできるような幅広い金融・非金融サービスの組み合わせを提供できる主体は現在はまだ存在しないように思われます」と述べられています。丸井グループのフィンテック事業を「金融サービス」、小売事業を「非金融サー

ビス」と捉え直してみると、「丸井グループは、すべてのお客さまに対して、金融・非金融という幅広いサービスの組み合わせを通じて、豊かなライフスタイルを提供する企業グループである」と表現することができます。これこそ、丸井グループが創業以来めざしてきた小売・金融一体のビジネスモデルをいい表した言葉であるといえます。

## お客さま起点の「リテールビジネス」

丸井グループのビジネスモデルは、個々の製品やサービスの内容から、これまで小売と金融が分けて捉えられてきました。しかし私たちにとっての小売と金融は、1枚のコインの表と裏のように、いずれかに分けて考えることができない一体となったビジネスです。例えば当社のエポスカードを軸とした金融サービスは、リアル店舗の発行拠点を持ち、お買物でのご利用が中心のクレジットカードのため、非金融サービスに連動した金融だといえます。

丸井グループのビジネスを事業者視点ではなく、お客さまに提供する機能から考えた時、非金融サービスはもちろん、金融サービスにおいても、企業向けではなく消費者をお客さまとした「リテールビジネス」であると定義することができます。私たちは一人ひとりのお客さまの生活実態に応じたニーズを拾い上げ、寄り添い、きめ細かくお応えしていくことが、丸井グループの「リテールビジネス」の姿であると考え、金融・非金融の組み合わせにより、すべての人が「しあわせ」を感じるインクルーシブで豊かな社会づくりをめざしています。

## フィンテックの新たなプレーヤーとして先導役を

「フィンテックの進化により金融が高度化する中において、顧客がテクノロジー自体を評価することは難しいので、人や企業への信頼に基づいてサービスを選択していくのではないかと金融庁の森長官は述べられています。AIの活用や仮想通貨など、消費者にとって高度な金融・非金融サービスが出現する中、お客さまの「信頼」に応える付加価値のあるサービスを提供していくか否かが、今後の金融機関の競争力を左右する大きな要因になるとされています。

もともと当社のビジネスは月賦販売から始まり、お客さまから返済のご相談をいただくなど、金融・非金融サービスを分けることなくお客さまと一緒に創ってきた歴史があります。また日本初のクレジットカード発行や、業界初のコンピューター導入など、テクノロジーを活用したサービスを先駆的に提供してきました。こうしたことから、リアル店舗での顧客接点を持ち、かつ金融・非金融をあわせ持った丸井グループは、顧客からの信頼を得る、フィンテックの新たなプレーヤーとして先導役を果たせるのではないかと考えています。

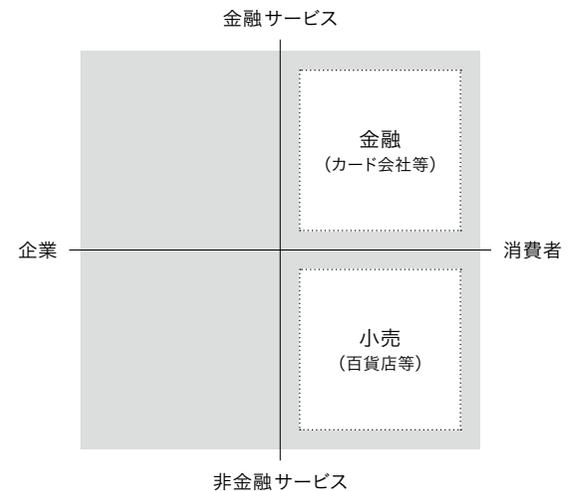
2017年5月 金融庁長官 森 信親氏 講演  
「フィンテックは共通価値を創造できるか」の仮訳より抜粋

“金融機関であれ、非金融機関であれ、単一主体で顧客のニーズをカバーできるような幅広い金融・非金融サービスの組み合わせを提供できる主体は現在はまだ存在しないように思われます”

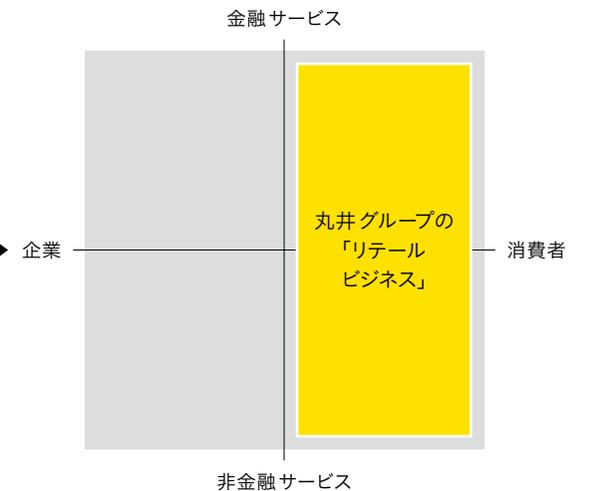
“フィンテックの進化により金融が高度化する中において、顧客がテクノロジー自体を評価することは難しいので、人や企業への信頼に基づいてサービスを選択していくのではないかと”

出典：金融庁ウェブサイト講演等「Will FinTech create shared values?」仮訳  
www.fsa.go.jp/common/conference/danwa/20170525/02.pdf

## 事業者視点のビジネスの定義

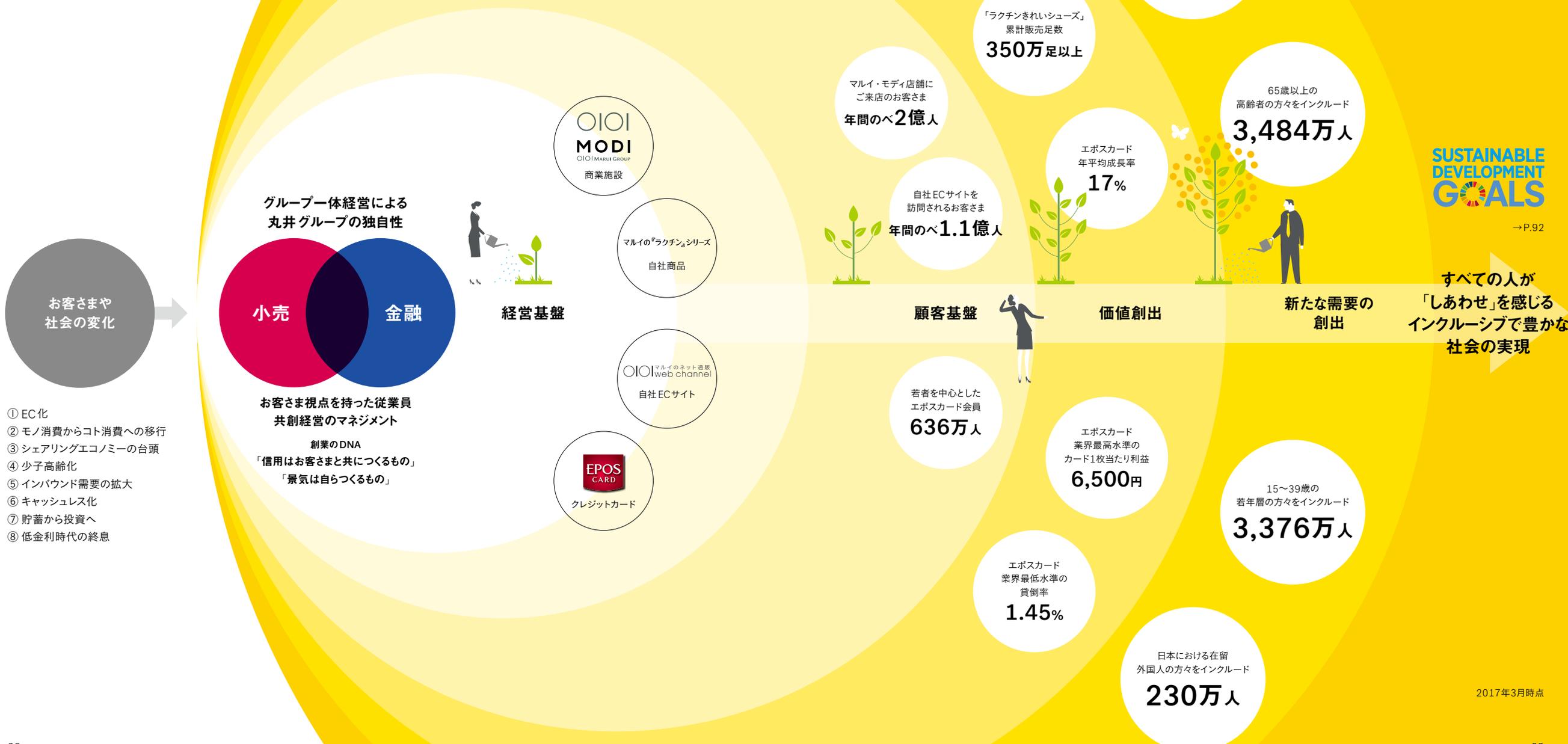


## 丸井グループのビジネスの定義



# 共創経営のビジネスモデル

丸井グループがめざすビジネスとは、すべてのステークホルダーとの共創により、「課題」を「価値」に変えていくことです。少子高齢化など課題先進国といわれる日本には、約1億2,675万人の多様な人々が暮らしています。丸井グループは、すべての人が取り残されることなくインクルードされ、「しあわせ」を感じる豊かな社会をめざしています。それが、私たちのめざす「共創経営のビジネスモデル」です。



- ① EC化
- ② モノ消費からコト消費への移行
- ③ シェアリングエコノミーの台頭
- ④ 少子高齢化
- ⑤ インバウンド需要の拡大
- ⑥ キャッシュレス化
- ⑦ 貯蓄から投資へ
- ⑧ 低金利時代の終息

# 年間約2億人の顧客接点を持つリアル店舗

小売としての側面から見た丸井グループの最大の強みは、年間のべ約2億人のお客さまとの接点があることです。人口流入の多い全国の政令指定都市を中心に、大型商業施設を31店舗有しており、来店客数は拡大しています。また、他社商業施設へのPBの専門店出店やエポスカードの提携を通じて、さらなる接点拡大にも取り組んでいます。

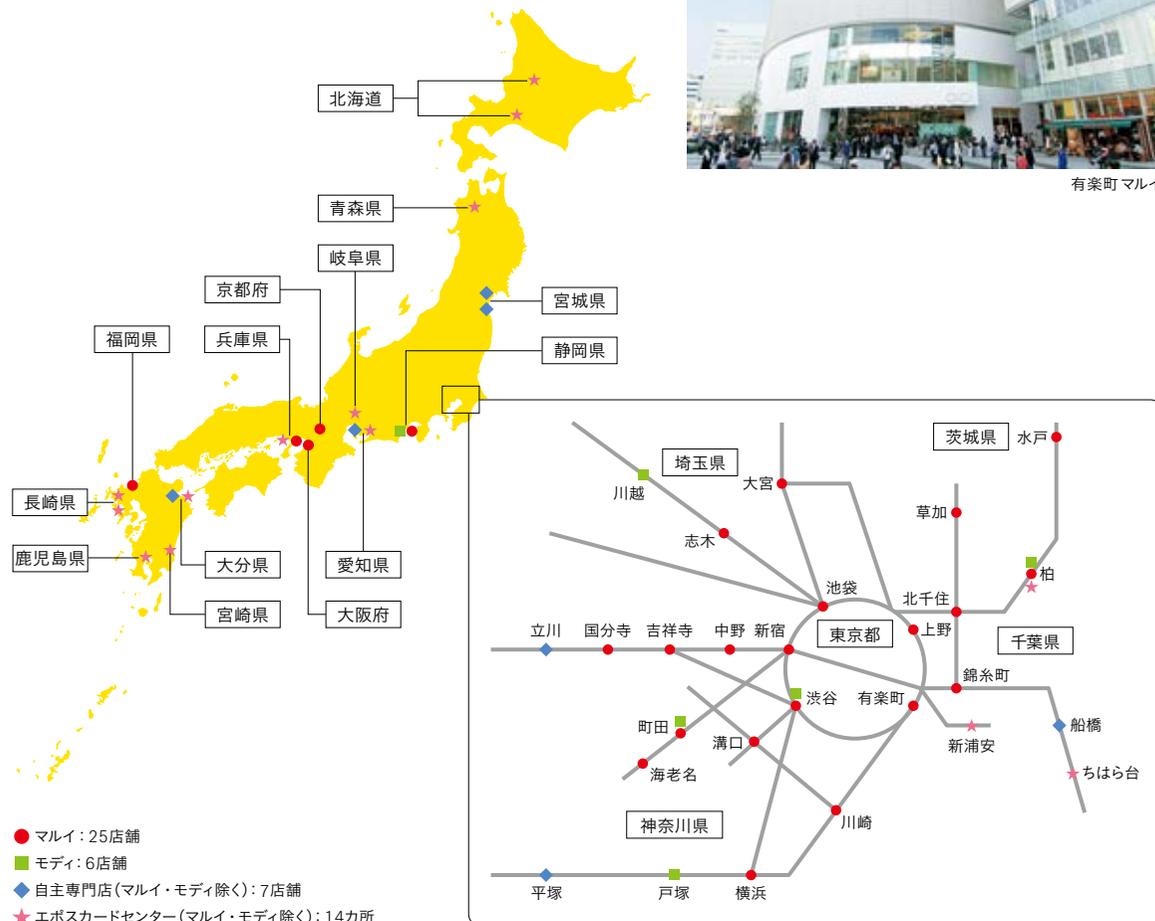


## 全国主要都市に立地するマルイ店舗

(株)丸井が運営する商業施設



有楽町マルイ



### POINT 1

#### 顧客接点となるリアル店舗を好立地に保有

日本全体では少子高齢化がすすんでいるものの、都市部の人口は増加傾向にあるなど、地域ごとの格差は広がっています。丸井グループの31の店舗は、政令指定都市を中心に、人口流入が多く利便性の高い一等地に出店しているため、毎日でも気軽に立ち寄っていただけるフロア構成に変更し、自然とお客さまが集まる「場」づくりをすすめています(→P.32)。



#### 地域特性を活かしたモディ店舗

(株)エイムクリエイツが運営する商業施設



渋谷モディ

### POINT 2

#### 他社商業施設への専門店出店とオムニチャネル化

丸井グループはPB商品、なかでも「ラクチンきれいシューズ」(→P.36)を扱う専門店を、マルイ店舗の商圏外にある他社商業施設を中心に、ショップテナントとして出店しています。また、短期イベント型の「体験ストア」(→P.33)も他社商業施設にて開催。今後は、リアルショップとECそれぞれの強みを活かした、丸井グループ独自のオムニチャネル戦略を強化することで、お客さまとの接点拡大へとつなげていきます。

#### 自主専門店

テナントとして出店し、(株)丸井のPB商品などを販売



イオンモール木曾川 Fit Studio

### POINT 3

#### 小売ノウハウを活用したエポスカードの商業施設提携

エポスカードの提携先商業施設には小売経験を持つ(株)エポスカードの従業員が常駐しています。お客さまや施設テナントにとってのメリットや自らの経験から得たおすすめ方法について、施設テナントの販売員の方に直接説明するなど、カードに対する理解促進をはかっています。マルイ店舗における小売経験によって身につけたノウハウが、施設のファンづくりやカード会員の拡大の取組みにおいても活かされています。

#### グループ内外にあるエポスカードセンター

小売事業での接客経験豊富な従業員が常駐



博多マルイ エポスカードセンター

# 共創の店づくりと独自のオムニチャネル戦略

EC化が急速にすすむ中、今後のリアル店舗には「ECに代替されないもの」と「ECと補完関係にあるもの」が求められます。店づくりや新たなサービスの導入に際し、お客さまにご参加いただくことで、課題や潜在ニーズを掘り起こし、時代に合った新たな価値を創りあげていきます。

## 業界常識ではなく、お客さま視点の店づくり

店舗の収益構造を不動産型の家賃収入に移したことで、従来のアパレル中心から、「モノ消費からコト消費へ」という長期的なトレンドに対応できる飲食やサービス・雑貨中心のカテゴリー構成に大きく変化しています。お客さまやテナントさまを巻き込んだ「お客さま企画会議」を店舗ごとに開催することで、業界常識ではなく、お客さま視点に立った店づくりをすすめています。例えば1階などの導入階

には、世代や性別問わずお客さまからのご要望が多い飲食を展開した結果、中層・上層フロアへの買い回り効果が波及しています。また上層階には、生活と密着した携帯電話会社やクリニック、英会話教室等の体験型ショップを展開することで、自然とお客さまが集まるフロア構成へと変わり、上層フロアの収益が改善しています。



お客さまやテナントさまとの「お客さま企画会議」 お客さまのご意見に基づいた1階の「食のフロア」 生活に密着した上層階の「体験型ショップ」

## バラエティに富んだフロア構成は間違っていなかったと確信

共創の店づくりは、お客さまやテナントさまのニーズと、小売業界の常識とのギャップを発見するキッカケになりました。2016年4月にオープンした博多マルイは、「お客さま企画会議」でいただいたニーズにお応えし、1階はすべて食テナント、中上層階はキッチン雑貨や漢方薬など、バラエティに富んだフロア構成になりました。お客さまニーズとNOI利回りが両立するテナントさまの導入に苦労しながら、同時にアパレル比率の低さに不安を感じていたのも事実です。しかし開店から1年で有楽町マルイと同規模の1,340万人のお客さまにご来店いただくことができ、私たちがすすめてきた店づくりは間違っていなかったと確信しています。



**青野 真博**  
執行役員  
株式会社丸井 常務取締役  
株式会社エイムクリエイツ 取締役

## すべての人に最適なお買物体験を

全国各地のさまざまな商業施設で短期イベント型「体験ストア」を開催しています。「体験ストア」とは、Web通販とリアル店舗を融合させ、お客さまにとって最もスムーズで満足度の高いお買物体験をめざす新しい売場の形です。店舗では陳列された全サイズのサンプルを自由に試着できる「体験」を提供し、購入はWeb通販でおこないます。この「体験ストア」は、エポスカードの入会やWeb通販の会員登録増加による、中長期利益の拡大につながります。



店頭タブレットから商品購入も可能

## オムニチャネル関連の歩み

|       | 通販・ネットでの施策                           | リアル店舗での施策                 |
|-------|--------------------------------------|---------------------------|
| 1988年 | カタログ通販誌「Voi」発行                       |                           |
| 1995年 |                                      | 商品単品管理システムを全店導入           |
| 2005年 |                                      | 商品単品在庫リアルタイム更新導入          |
| 2006年 | ECサイト「マルイウェブチャネル」開設                  |                           |
| 2007年 |                                      | 店舗からECサイトへレシートクーポンで送客     |
| 2008年 | 店舗・ECの在庫一元化完了、EC向けに店舗在庫出荷            |                           |
| 2009年 | エポスNet ID・マルイウェブチャネルIDを統合            | マルイウェブチャネル商品の店舗受取りサービスを開始 |
| 2010年 | マルイウェブチャネル画面に取扱い店舗・在庫表示を開始           |                           |
| 2015年 | AI活用のレコメンドを開始                        |                           |
|       | リアル店舗・マルイウェブチャネルの購買データを統合            |                           |
| 2016年 | LINE公式アカウントを開始                       | PBシューズの「体験ストア」を全国で開始      |
| 2017年 | KDDI(株)のECモール「Wowma!」にマルイ運営ショップをオープン |                           |
|       | Web通販自社物流センターにロボット倉庫「オートストア」導入       |                           |

## 従業員のコメント



**芝尾 崇孝**  
株式会社丸井  
オムニチャネル事業本部  
体験型ストア推進担当

「体験ストア」とは、「ラクチンきれいなシューズは試してこそ良さがわかる」というお客さまの声からヒントを得て発案した仕組みです。スタート当初は課題もありましたが、マルイ店舗がない地域の方にも「ラクチンきれいなシューズ」をお届けできるようになりました。今後も売場とECの両方で改善を重ね、最適な顧客体験を追求していきます。

## 従業員のコメント



**萩原 万里子**  
株式会社丸井  
錦糸町店  
「ラクチンきれいなシューズ Fit Studio」担当

丸井錦糸町店で、店頭在庫を持たない新しい売場「体験ストア」のトライアルがスタートしました。これまで以上にシューズの品質を高めることで、多くのお客さまに喜んでいただける店づくりをめざしました。半年が経った今では、お客さまから「便利だね」と嬉しいお言葉をいただくことが増え、毎日の励みにつながっています。

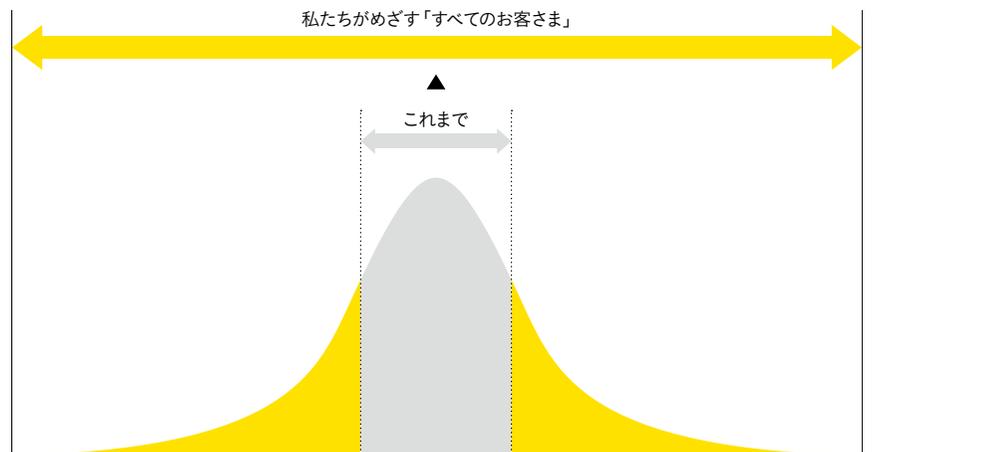
# 年齢・性別・身体的特徴を超えて 楽しんでいただくために

丸井グループは、東京オリンピック・パラリンピックが開催される2020年に向け、年齢の幅を超えて、LGBTの方々を含めた性別を超えて、障がいの有無を超えて、すべてのお客さまに楽しんでいただくためにさまざまな取り組みをおこなっています。

## お客さまのダイバーシティ&インクルージョン

日本には、約1億2,675万人の多様な人々が暮らしています。すべての人が活躍できる「場」という視点に立つと、「課題」は「機会」へと変えることができるはず。丸井グループがめざすビジネスとは、「すべての人」のお役に立てるように

工夫することで「機会」を「価値」に変えていくことです。それが、私たちのめざす「お客さまのダイバーシティ&インクルージョン」です。



**高齢者の比率**  
日本の65歳以上の  
高齢者人口は3,484万人  
**27.5%**  
総務省統計局「人口推計調査」

**障がいの比率**  
日本で障がいのある方は  
860万人  
**6.8%**  
内閣府「平成29年版障害者白書」

**LGBTの比率**  
日本でLGBTの方は13人に1人  
市場規模5.94兆円  
**7.6%**  
電通ダイバーシティラボ「LGBT調査2015」

## 従業員の接客サービスの向上

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」では、従業員11人が公認インストラクターの資格を持ち、研修を内製化しています。また外部講師による「ユニバーサルマナー検定」や「LGBT研修」、外国人講師による「インバウンド研修」を実施するなど、ハード面に加えて接客(ハート)面からも安心して楽しくお買い物いただける環境づくりに取り組んでいます。



車イスをご利用のお客さま対応の研修では、自ら車イスに試乗し、操作方法も学ぶ

## お客さまへの発信を強化

性別・障がいの有無を超えてお客さまに喜んでいただける丸井グループの「共創」の店づくりを知っていただくことに重点を置き、さまざまな発信をおこなっています。性的指向や性自認のいかんにかかわらず、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「レインボープライド」に参加するなど、積極的な発信と共創活動をすすめています。



「東京レインボープライド2017」にブースを出展し、幅広いサイズを展開する「ラクチンきれいシューズ」などをご紹介



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ぶ



日本ブラインドサッカー協会とパートナーシップ契約を締結し、男女日本代表選手の皆さまにオフィシャルスーツを提供

## 従業員のコメント



**金沢 仁美**  
株式会社丸井グループ  
サステナビリティ部  
マイルイライブプロジェクト担当

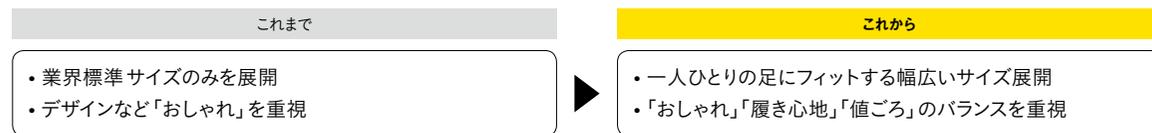
## グループ全体でLGBTダイバーシティを推進

2016年5月の「東京レインボープライド2016」に参加した当時は、まだ社内でのLGBTへの理解はそれほど高くありませんでしたが、最近では各部署から自発的に研修の要望が入るなど、この1年で従業員の意識が大きく変化していると感じています。2017年5月の「東京レインボープライド2017」ではマルイ・モディ12店舗でのレインボーフラッグの掲示に加え、東京レインボープライドの広告誌やコラボショッパーの配布をおこないました。また、メインとなるパレードには従業員約80名が丸井グループオリジナルTシャツを着用して参加するなど、「お客さまのダイバーシティ&インクルージョン」がグループ全体に着実に浸透してきています。今後もグループの新しい事業や取組みを企画していきたいです。

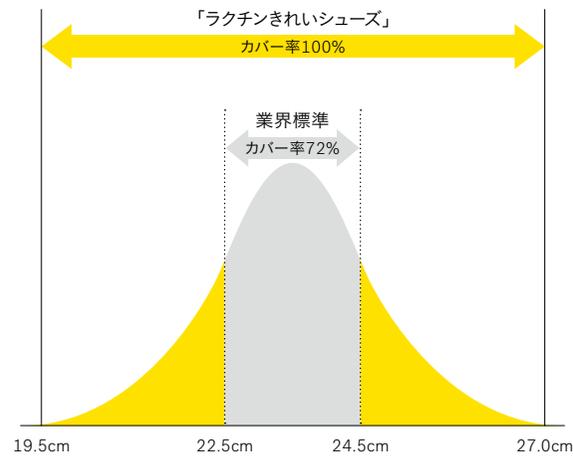
# お客さまと共に創る インクルージョン視点のモノづくり

丸井グループが考えるモノづくりは、一人ひとりの身体的特徴に合った商品をつくることです。身体的特徴を超えて、誰も排除することなく、すべての人のお役に立てるような商品の開発、販売の仕組みをつくり、新たな需要の創造によるビジネスモデルの確立をめざしています。

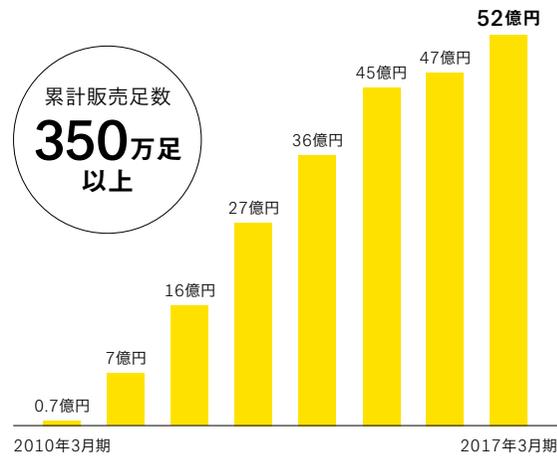
## 一人ひとりにフィットするサイズ展開を実現



### 足サイズを100%カバーするサイズ展開



### 「ラクチンきれいシューズ」の売上高



#### お客さまの「シューズの悩み」

シューズの履き心地に不満があると  
答えたお客さまの割合

**90%**

開発当初に実施したエポスカード会員さまアンケートより

#### 購入後に履かなくなるシューズ

足に合わない・痛いために履かなくなると  
答えたお客さまの割合

**41%**

開発当初に実施したエポスカード会員さまアンケートより

### お客さま参画型の商品開発

「ラクチンきれいシューズ」開発当初のアンケートでは、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」「値ごろ」のすべてを満たしたシューズ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かうと決意し、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「お客さま企画会議」をスタートしました。お客さまと一緒に考え、一緒につくることをくり返し、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「ラクチンきれいシューズ」として販売しています。



ラクチンきれいシューズ  
voil.0101.co.jp/voil/webshop/customer\_portal/index.jsp

「ラクチンきれいシューズ」は、例えば足のサイズが大きかったり、小さかったりといった身体的特徴で、履きたくても履けなかったという方々にも対応し、従来の7サイズ展開から、19.5～27.0cmの16サイズ展開へとカバーサイズを拡大しました。これにより足サイズを100%カバーする、すべての人に喜んでいただける「ラクチンきれいシューズ」を実現し、累計販売足数は350万足を突破しています。

### 「サイズ」というニーズに着目

日本人の成人女性の足サイズは、20.5～26.0cmといわれていますが、従来の業界標準のシューズサイズは、22.5～24.5cmに設定され、そのカバー率は72%でした。そこで

すべてのお客さまのお役に立つモノづくりをすすめています。



#### 従業員のコメント



斉木 愛

株式会社丸井  
オムニチャネル事業本部  
シューズ事業課

「ラクチンきれいシューズ」のデビュー当時から販売スタッフとして携わり、お客さまのシューズに関するお悩みをお聞きしてきました。シューズ売場の新規出店や改装を通して、履き心地や豊富なサイズ展開を、一人でも多くのお客さまにお試しいただくための環境づくりをすすめています。お客さまからいただく喜びの声が、私の原動力になっています。

#### 従業員のコメント



五井 美希

株式会社丸井  
オムニチャネル事業本部  
シューズ事業課

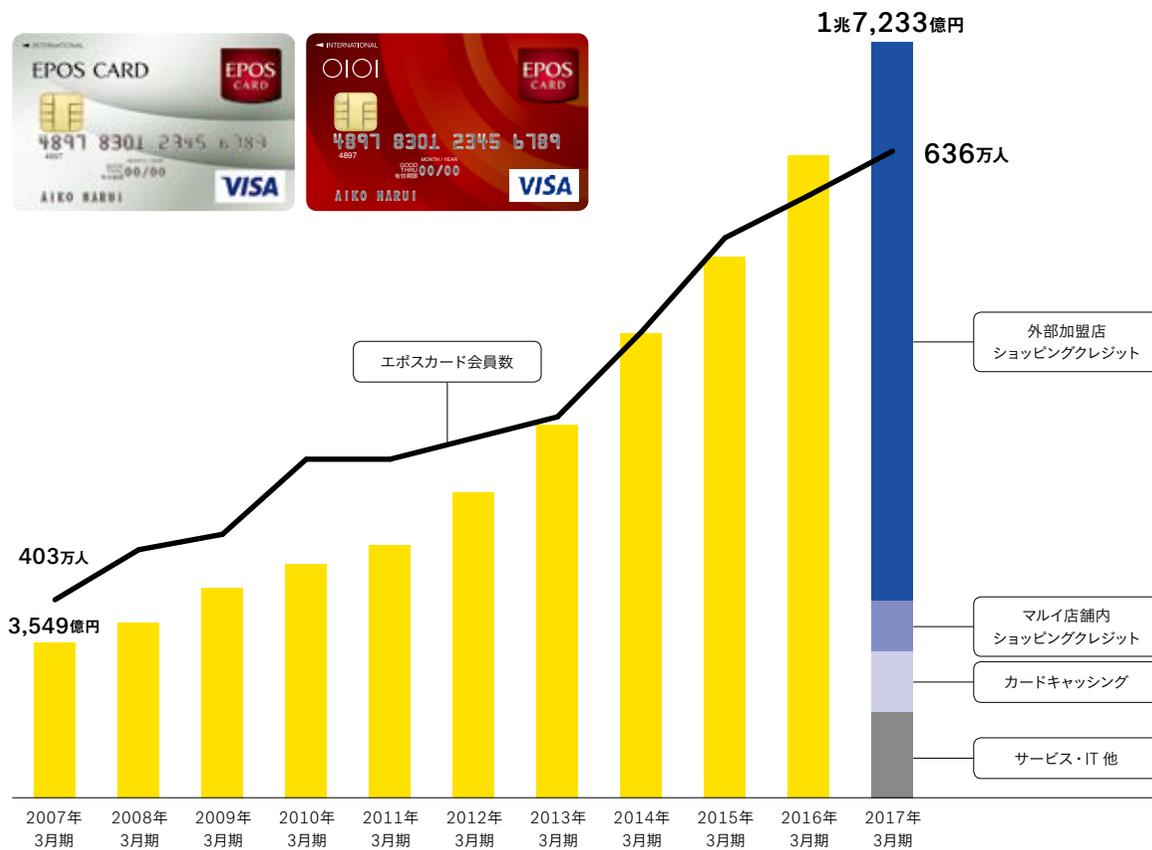
「お客さま企画会議」でのご意見をもとに、ニーズに寄り添った商品開発をおこなっています。シューズのサイズ展開を拡大した際は、「履ける喜びやおしゃれの楽しさを知った」という声をいただき、微力ながらもお客さまの人生をサポートできたことに、大きなやりがいを感じています。今後もお客さまの声に真摯に耳を傾け、商品開発に取り組んでいきたいです。

# 年平均17%で成長を続ける フィンテック事業

フィンテック事業の取扱高は、クレジットカード業界の年平均成長率7%を大幅に上回る年平均17%で成長を続けています。エポスカードは、ピザ・ワールドワイド・ジャパン(株)から直接ライセンスを付与されたことで、

丸井グループ店舗のみで使えるハウスカードから、世界中で使える汎用カードへと進化しました。2006年の発行開始以来、ショッピングクレジットの伸長により、丸井グループの成長を牽引しています。

フィンテック事業の取扱高の推移



## POINT 1

### 若者を中心とした会員構成と高い収益性

入会時の利用限度額を低額に設定しており、学生や未成年など、これから収入が伸びていくお客さまの入会も可能です。その結果、エポスカードが人生で初めて持つクレジットカードとなるファーストカード率は約30%<sup>\*1</sup>となっています。ご利用頻度・ご利用額に応じて年会費永年無料のゴールドカードをおすすめし、現在では会員の約25%をゴールド/プラチナカード会員が占めています。ゴールドカード会員は、リボ・分割払いの高い利用率を維持しつつ、利用額が増加するため、収益向上につながっています。

\*1 (株)エポスカード調べ

## POINT 2

### ITを駆使したオペレーションによる店頭即時発行

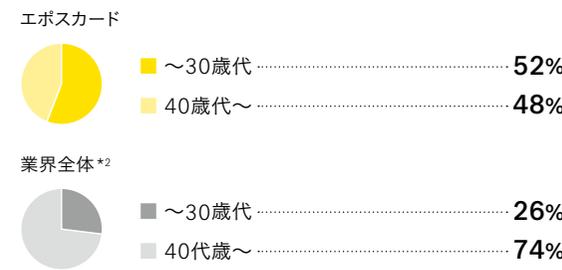
システム管理・開発はグループ会社(株)エムアンドシーシステムが担当。年間100件以上のシステム開発をおこない、最新技術の導入やスピード対応を実現しています。エポスカードは、店頭タブレット端末での申し込みから、世界最速の最短20分でカード発行できるICチップ搭載VISAカードです。その場でカードをお渡しし、当日からご利用いただくことでメインカード化の確率が高まり、その後の稼働率も向上します。

## POINT 3

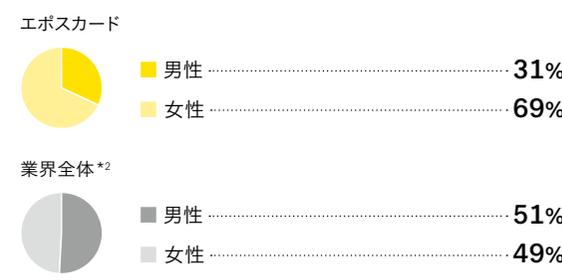
### 全国展開を支える提携先への独自スキーム

新規カード会員の獲得に向け、他社商業施設・異業種企業との提携カードを発行し、全国で発行拠点を拡大。提携先施設にはエポスカードセンターがテナントとして出店し、(株)エポスカードの従業員がお客さまへのご案内、申し込みから発行までの接客をおこないます。また一般的な提携カードは、入会した提携先の優待のみを受けるのに対し、エポスカードは1枚保有するだけで当社のすべての提携先優待を受けることができ、お客さま・提携先・当社にとってメリットがある独自スキームを構築しています。

## カード会員の年代



## カード会員の性別



\*2 一般社団法人日本クレジット協会「日本のクレジット統計2016年版」

## NEWS

### クレジットカード事業が第16回「ポーター賞」を受賞しました。

創業以来の割賦販売に加え、1960年に日本初のクレジットカードを発行するなど長年にわたり培ってきた丸井グループのカード事業が、「小売支援のクレジットカードという位置づけのもと、発行時の利便性を確保し、顧客と一緒に信用を創造するという方針で30代以下の顧客を中心に持ち、リボルビング払い利用率が高い」という点を高く評価していただきました。

[www.porterprize.org/pastwinner/](http://www.porterprize.org/pastwinner/)

ポーター賞とは?  
製品、プロセス、経営手腕においてイノベーションを起こし、これを土台として独自性がある優れた戦略を実践し、高い収益性を達成・維持している企業を表彰するため、2001年7月に創設されました。ハーバード大学のマイケル・E・ポーター教授に由来するものです。

# さまざまな金融サービスを身近に

これまでエポスカードを通じてご提供してきたのは、支払う、借りるといった金融サービスに限られていましたが、今後はベンチャー企業を含めて、さまざまなフィンテック企業とオープンイノベーションを展開することで、貯める、殖やす、応援する、貸す、備えるなど、さまざまな領域にご提供できるサービスを拡大していきます。



…… 従業員のコメント



間室 広伸  
株式会社エポスカード  
クレジット管理部

## すべてのお客さまが、必要な時に必要な場所で使えるカードへ

2006年に発行を開始したエポスカードは、ビザ・ワールドワイド・ジャパン(株)と直接ライセンス契約を結び、ICチップ付きクレジットカードで世界初の店頭即時発行(特許取得)を実現したカードです。小売事業が全世代すべてのお客さまに向けた店づくりに踏み出そうとした時、カードでもグループ横断のプロジェクトを立ち上げ、1年かけてめざすべき姿の議論を重ねました。最終的に「すべてのお客さまが、必要な時に必要な場所で使えるカード」にするために、ハウスカードから汎用カードへの移行を決断しました。ICチップ付きクレジットカードの店頭即時発行はビザ・ワールドワイド・ジャパン(株)でも初めてということで、セキュリティ基準も高く、交渉は難航しました。ですが、丸井グループはシステム開発、情報セキュリティ管理、カード発行に至るまでのすべてをグループ会社で内製化しているため、課題をグループ一体となって解決していった結果、無事に発行の許可を得ることができました。



支払う

## 簡単・スムーズなお支払

2017年3月よりApple Payで「エポスカード」の利用が



可能となりました。お持ちのエポスカードを簡単にiPhoneやApple Watchに登録でき、コンビニなどでスムーズにお支払ができます。

## 仮想通貨「ビットコイン」の試験導入



2017年4月の改正資金決

済法の施行や、国内のビットコイン保有者の急増を受け、2017年8月より国内最大のビットコイン・ブロックチェーン企業である(株)bitFlyerが提供するアプリ「bitFlyerウォレット」による、仮想通貨「ビットコイン」決済サービスの試験導入を新宿 マルイ アネックスで開始しました。



寄付する

## 障がい者アーティストによるデザインカード

応募作品から、お客さま人気投票等で選ばれた



2作品が、新しい「デザインカード」として2017

年6月にデビューしました。1枚当たりカード発行料500円は、一般社団法人障がい者自立推進機構に全額寄付しています。

## エポスポイントで寄付活動をサポート

エポスカードのポイント交換メニューに「寄付」項目を加え、お客さまの「社会のお役に立ちたい」という想いにお応えしています。寄付先は、子ども教育支援のユニセフをはじめ、人道支援・難民救済、環境・地域支援、障がい者支援の4つのカテゴリ、14団体から選べます。



学ぶ

## エポスカード会員限定「マネーセミナー」

ファイナンシャルプランナーによる「マネーセミナー」を実施。応募者の約8割が30代以下で、若者の金融サービスへの興味の高さが実証されました。



応援する

## 月々の家賃を立替・保証

家賃収納型の保証人代行サービス「ROOM iD」は、少子高齢化などにより困難となってきた入居の際の保証人手続きが不要となる、家賃の立替と保証がセットになったサービスです。

## アニメコンテンツを世界へ

2016年4月にアニメ事業部を発足し、年間12兆円市場といわれる日本が誇るアニメコンテンツを世界へ広げるため、作品の価値を高める協業や、ファンの方々に喜ばれるオリジナルデザインのエポスカードを展開しています。



オトモエポスカード ©IDEA FACTORY / DESIGN FACTORY  
カプコンエポスカード ©CAPCOM CO., LTD. ALL RIGHTS RESERVED.  
銀魂 エポスカード ©空知英秋 / 集英社・テレビ東京・電通・BNP・アニプレックス

…… 従業員のコメント



村林 佳樹  
株式会社丸井グループ  
アニメ事業部

丸井グループが映画「銀魂」(実写版)製作委員会に参加したことをきっかけに発行したコラボレーションカードは、開始2カ月で発行枚数が10,000枚を超える人気となりました。以前(株)エポスカードに在籍していた時の経験を活かしておこなったカードや店舗を活用したプロモーションで、「銀魂」のヒットに貢献できたことを誇りに思っています。

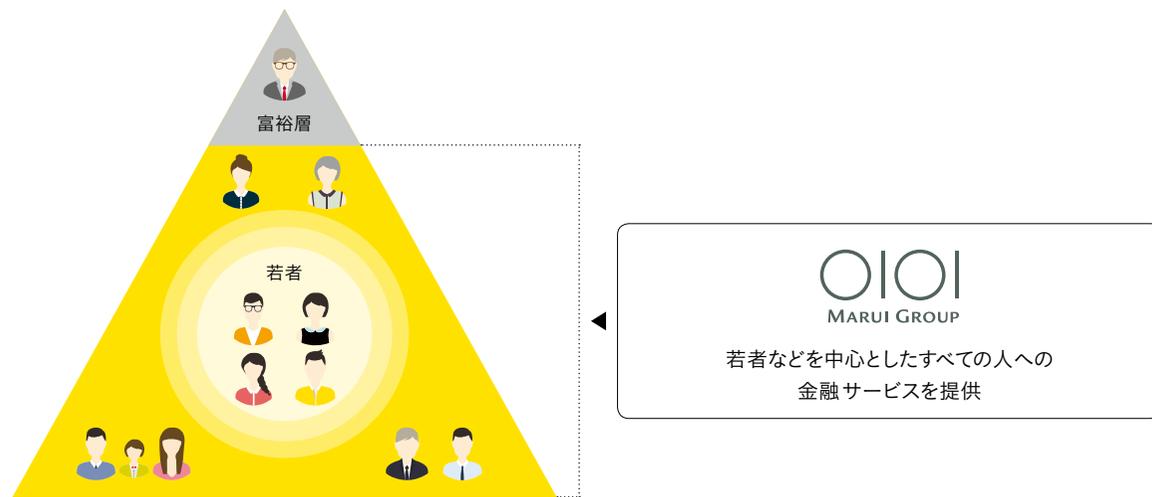
# すべてのお客さまへの ファイナンシャル・インクルージョン

丸井グループがめざすファイナンシャル・インクルージョンは、若者を中心とした「すべての人」が豊かさを感じられるような金融サービスを提供していくことにあります。この考え方は、国連の「持続可能な開発目標」(SDGs: Sustainable Development Goals)の「誰も置き去りにしない」という視点と一致するものです。

## 若者などを中心としたすべての人に

これまでの金融サービスは、富裕層を中心としたサービスに限定されていました。これに対してフィンテックの考え方は、収入や世代を問わず、すべての人に金融サービスを提供しようというものです。丸井グループは、「すべての人に金

融サービスを提供するファイナンシャル・インクルージョン」をミッションとし、既存の金融ではサービスが行き届かなかった若者を中心としたすべての人に、豊かなライフスタイルを実現する金融サービスを提供しています。



金融資産を十分に保有できていない30歳以下の世帯  
家計の金融資産約1,700兆円のうち  
30歳以下世帯の保有割合  
**6.6%**  
財務省「説明資料(相続税・贈与税)」(2015年10月)より作成

将来の備えを重視する18~39歳  
現在の生活ではなく将来のために  
貯蓄や投資などで備えている  
**58.2%**  
内閣府「国民生活に関する世論調査」(2017年6月調査)より作成

## 本当の意味で豊かな社会とは

丸井グループが「すべての人」に視点を広げた背景には、「豊かな社会とはどういうことか」という問いかけがあったからです。日本においても格差の問題がありますが、改めて振り返ってみた時、多くの人が物質的に豊かになった中で、取り残されている人もいることがわかってきました。

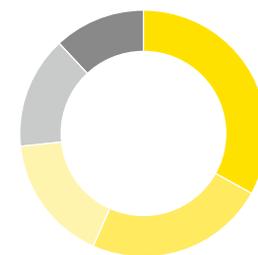
商品でいうと、例えばレディスシューズの業界標準サイズは日本人女性の72%しかカバーしていないなど、まだ一部の方へは行き届かないという現実があります。最も極端なのが金融サービスの世界です。多くは一部の富裕層を対象に提供されてきた実情があります。すべての人に行き届く商品やサービスが実現しない限り、本当の意味で豊かな社会になったとはいえないのではないかと考えたのです。そして、社会貢献としてではなく、ビジネスとして成り立つような持続可能な成長を、金融サービスでつくっていく必要があると考えています。

## 丸井グループがめざすインクルージョン

丸井グループのお客さまは、18~30歳代の若年層が中心です。これは創業当時の精神である「単価の高い家具の一括購入が困難な若年層のお役に立つ」を継承していることによります。カード利用経験のない大学生や未成年のお客さまにも安心してご入会いただけるよう、独自の与信哲学に基づき、入会時の利用限度額を他社よりも低く設定する施策から、当社カードを人生で初めて持つクレジットカードとされるお客さまも多く、一人のお客さまと長い関係性を築いています。

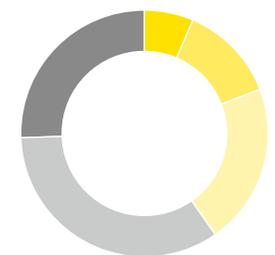
日本は先進國中、金融資産に占める現預金の割合が最も高いといわれる一方で、約1,700兆円の家計金融資産のうち、30歳代以下世帯の保有割合は6.6%に過ぎず、将来の備えを重視する若年層が増えてきています。私たちはこれらを社会的課題と捉え、従来のカードによる支払う、借りるといったサービスから、貯める、殖やす、応援する、貸す、備えるなど、さまざまな金融サービスを、若者を中心としたすべての人へ拡大しています。

## 国内の世帯別所得金額構成



厚生労働省「国民生活基礎調査の概況」(2016年)より作成

## 国内の世帯主年代別家計金融資産保有額構成



財務省「説明資料(相続税・贈与税)」(2015年10月)より作成

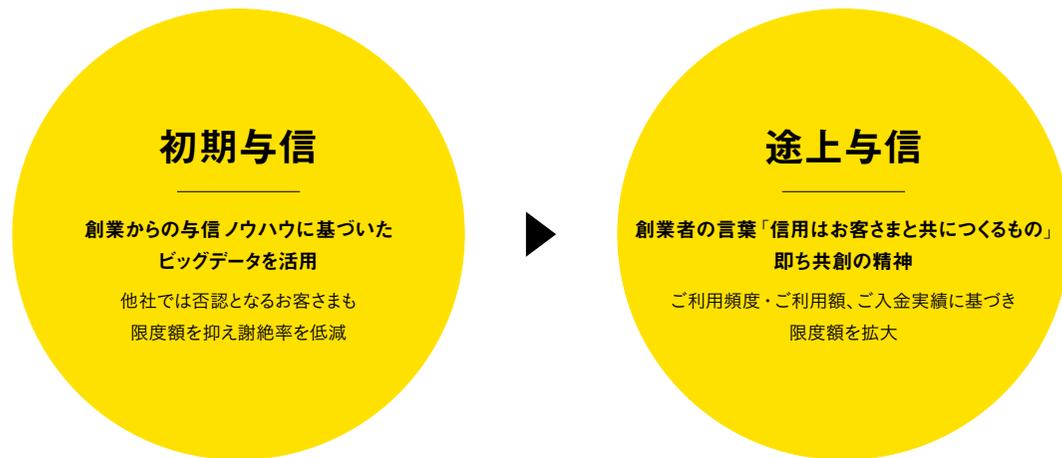
# 丸井グループを支える ビッグデータと共創の与信ノウハウ

丸井グループには、「信用はお客さまと共につくるもの」という創業以来の精神があります。これは年齢・職業・年収などにかかわらず、お客さまのご利用頻度やお支払いの実績により信用が創りあげられるものという考え方です。その結果、貸倒率は業界最低水準の1.45%となっています。

## クレジットの基本精神

クレジットカード発行審査やご利用上限額設定における当社の与信基準は、「信用はお客さまに与えるものでなく、共につくるもの」という創業から連綿と続く与信哲学に基づ

いています。お客さまの年齢・職業・年収で判断する他社とは一線を画し、丸井グループは入会後のご利用頻度・ご利用額をもとに、お客さまと信頼関係を構築しています。



| 丸井グループのクレジットの基本精神 |   |
|-------------------|---|
| 信用とは              | 年齢・職業・年収などにかかわらず、お客さまのご利用やお支払いの実績により創りあげられるもの     |
| お支払い遅延            | お客さまだけが悪いのではなく、契約した側にも責任があるため、共に支払方法を検討する         |
| 審査の結果発行できない       | 謝絶(お申し込みに感謝した上で、お断りする)<br>謝絶率を下げるため、与信の精度を上げ続けている |

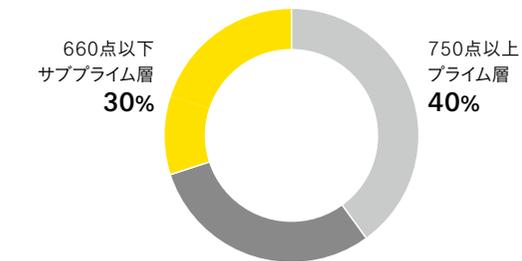
## アメリカの「クレジットスコア」と丸井グループの「ビッグデータ」

アメリカではクレジットカードを保有すると、その利用履歴が「クレジットスコア」として収集され、信用情報機関で保管されます。「クレジットスコア」とは、クレジットカードのご利用に加え、住宅ローンや自動車ローンの返済状況、借入残高などの履歴が信用情報として登録されているもので、300～850点の間で国民各自に得点が付与されています。平均は680点程度で、660点以下がいわゆる「サブプライム層」とされ、アメリカ全体では30%を占めています(図1)。この「クレジットスコア」は、各自のカード発行や銀行での借入のみならず、就職する際や家を借りる際など、生活する

上でのすべての審査の判断基準として使用され、利用履歴に基づき、信用度の高低が設定される仕組みです。

丸井グループにも、お客さまのお支払実績に基づく信用情報「ビッグデータ」があります。初めてカードをおつくりいただく際、外部信用情報をベースにした審査に加え、当社独自の与信ノウハウとして活用しています。これは、家具の月賦販売でクレジットビジネスを始めた創業時から現在に至るまで、「信用はお客さまと共につくるもの」という共創の精神を持って積み上げてきたものです。当社の信用とは、当社がお客さまに付与するものではなく、お客さまにとって無理のない限度額を設定し、お客さまのご利用実績などを見ながら、少しずつ信用額を高めていく仕組みです。そのため当社の会員は、カード利用経験のない大学生や未成年、18～30歳代の若者のお客さまが中心になっており、人生で初めて持つクレジットカードとなるファーストカード率が30%を占めています。ここで培われたお客さまの信用情報が、創業から今日に至るまで膨大なデータとして蓄積され、どういったお客さまのケースが与信通りになり、どういったケースが貸倒れになってしまうのか、千差万別のノウハウを積み上げ、与信精度を上げ続けています。これが、現在の当社の初期与信の基準となる「ビッグデータ」へと成長しています。

図1：アメリカ「クレジットスコア」における消費者の構成



出典：Fair Isaac Corporation (FICOスコア)より作成

## 「信用はお客さまと共につくるもの」という与信哲学

エポスカードは、「初めてつくって未永くご利用いただけるカード」をめざし、初期与信ではご利用限度額を他社よりも低く設定することで、他社ではカードをおつくりになれなかった方への金融サービスも実現しています。その結果、エポスカード会員の構成は購買意欲の高い18～30歳代の若者が中心となっています。途上与信では与信管理プラットフォームを活用し、お客さまのご利用実績に応じて利用限度額を引き上げていくことで、貸倒率も業界最低水準となっています。一般的にカードご利用経験のない方、銀行口座をお持ちでない方は、初期与信で審査に通らず、カード発行をお断りされるケースが多くあります。当社店舗ではカード発行をお断りする「謝絶率」が8%なのに対し、業界平均は23%と多くの方が除外されているのが実態です。この違いも「信用はお客さまと共につくるもの」という与信哲学に基づいています。



瀬元 俊和  
常務執行役員  
フィンテック事業責任者

**アメリカの「クレジットサイクル」と丸井グループの「貸倒率の低さ」**

アメリカでは、サブプライム層への貸出を拡大すると、返済が遅れて延滞率が上がり、延滞率が上がると貸出を抑えるので延滞率が下がる、そしてまた貸出を増やすというサイクルをくり返しています。これは「クレジットサイクル」と呼ばれています(図3)。近年は延滞率が増加周期に入っているため、取扱高が好調なカード会社であってもトップラインの伸びほど利益の増加が表れないのが現状です。さらにインクルージョンの視点で捉えた時、「クレジットサイクル」にあわせて貸出を増減させることは、お客さまの生活不安の解消や、サブプライムの解決には結びついていないといえます。

これに対して丸井グループは、2005年から2008年にかけては貸金業法改正の影響もあり一時的に貸倒率が上昇したものの、その後は低減傾向にあり、直近の貸倒率は業界最低水準の1.45%です。一方で、日本のクレジット業界の年平均成長率7%に対し、エポスカードは年平均17%の成長を続けています。これはアメリカの「クレジットサイクル」とは真逆の傾向にあり、当社のビジネスは持続可能なモデルであり、ファイナンシャル・インクルージョンを実現しているといえます(図4)。

**AIの活用による与信基準の精度向上**

当社の与信基準の特徴は、お客さま一人ひとりのお買物や生活に密着した信用情報をもとになっている点です。当社のゴールドカードご案内基準の精度を検証するため、2016年にAIを活用した実験をおこないました。当社のゴールドカード基準とAIが選ぶゴールドカード基準に差異が見られ、AIを活用する他社とは違った、独自の与信基準であることが結果にも表れました。現在は、AIが新たに抽出したゴールドカード候補者のご利用動向を観測し、与信基準のさらなる精度向上へとつなげています(図2)。

図2：ゴールドカードご案内基準の比較

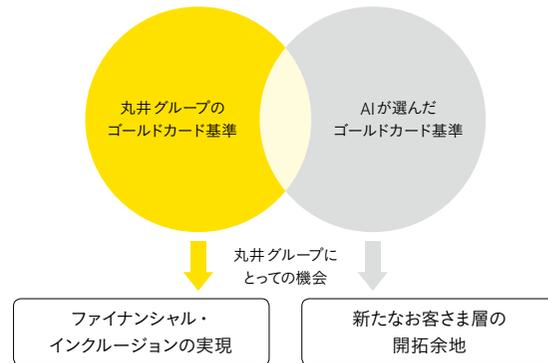


図3：アメリカのクレジットカード債権残高と延滞率(90日超)推移

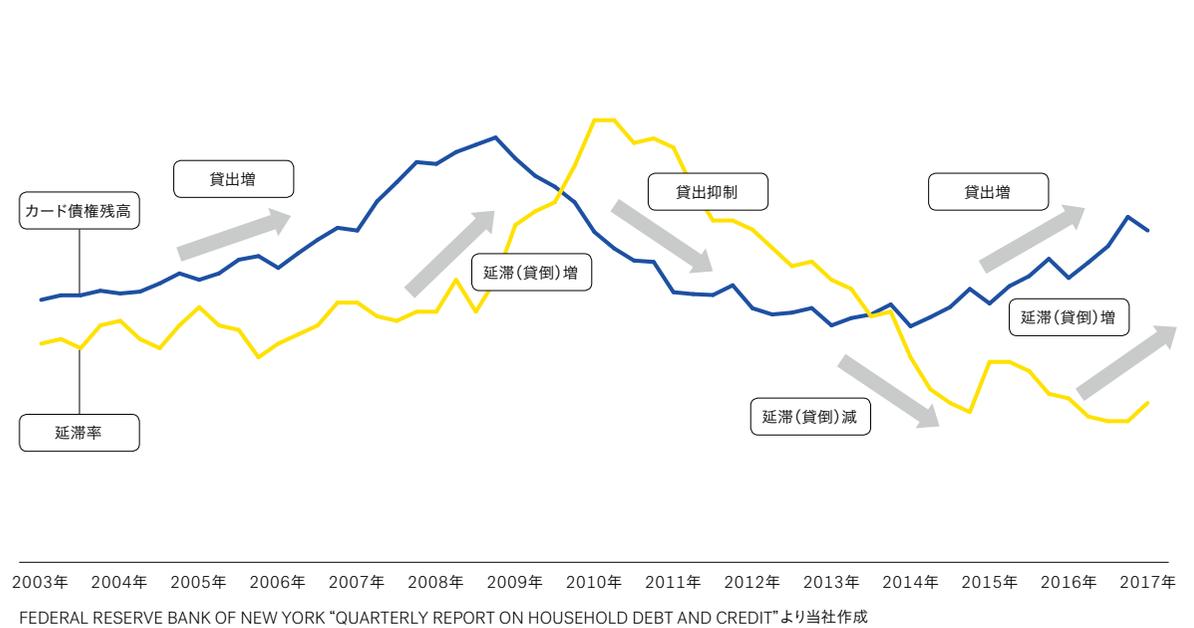
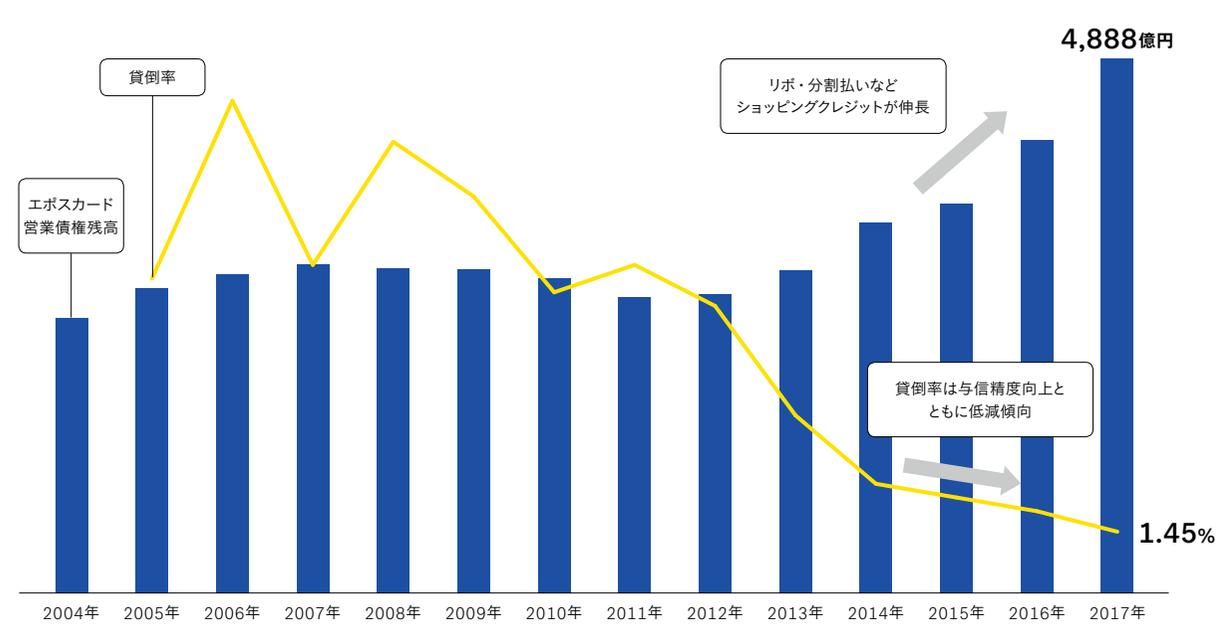


図4：エポスカードの営業債権残高と貸倒率の推移



**加藤 浩嗣**  
取締役 上席執行役員  
IR部長 兼 経営企画・ESG推進担当

**世界的に見てもほかには存在しないビジネスモデル**

2017年7月にアメリカへIR訪問した際、クレジットカード市場のアナリストから、「なぜエポスカードは若者を中心とした会員構成にもかかわらず、業界水準を上回る高成長を実現し、貸倒率が一定もしくは低減しているのか」というご質問をいただきました。そこで知ったのが「クレジットサイクル」です。アメリカでは、サブプライム層のカード会員が増え、その層への貸出が増えていくと必ず貸倒率も増えていく、という業界常識があります。しかしエポスカードの場合は、年平均17%で成長を続けているにもかかわらず、貸倒率は低減しています。これは創業当時から暗黙知的におこなってきた「共創」と「ビッグデータ」の与信ノウハウによるものです。今回のIR訪問を通じて、当社のようなビジネスモデルは、世界的に見てもほかには存在しないのではないかと同時に、丸井グループの強みがまだ十分に理解されていないということがわかり、今後のIR活動の課題が明確になりました。

# FinTech Financial Inclusion

## フィンテックの本質はフィナンシャル・インクルージョン

フィンテックの第一人者である増島雅和氏との対談を通じて、丸井グループにおけるフィンテックとフィナンシャル・インクルージョンが拓く可能性について議論します。

### 増島 雅和氏

丸井グループ アドバイザリーボード  
森・濱田松本法律事務所  
パートナー

### 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  
パートナー



データだけでは踏み切れないことがあります。最後は人による一押しに重みがあるのです。  
増島雅和氏



フィナンシャル・インクルージョンは、「データII信用」を一緒につくっていくプロセスなのです。  
青井浩

## ファイナンシャル・インクルージョンと共創

**青井:**「フィンテックの本質は、ファイナンシャル・インクルージョンである」という話を2016年の春頃に増島先生からお聞きして、強い印象を受けました。インクルージョンという視点であれば、丸井グループがやるべきことなのではないかと目を見開かされました。増島先生は、リーマンショックの影響が、このファイナンシャル・インクルージョンにつながっているとご指摘されていますよね。

**増島:** ビジネスは金融であってもそうでなくても、多くの人の支持を得ないと成り立たないわけです。しかし既存の金融ビジネスは複数の選択肢を与えず、消費者はあるものを利用するしかなかったわけです。それがリーマンショックの時、金融ビジネスのグリーディさが牙をむき、弱い人を切つて自分たちが残ろうとする志向が表面化しました。リーマンショック後は、金融ビジネスから排除されている人たちのための金融をやろうと考える人たちが出てきて、世の中のニーズとそれを満たすリソースがびったり合い、大きな意味でファイナンシャル・インクルージョンの流れにつながったのだと思います。

**青井:** リーマンショック自体は、サブプライム層が家を買える仕組みを金融工学などでつくっていったけれど、実はそれが砂の城というか、虚構のような形だったので崩れ去ってしまった。それを確固たるテクノロジーというか、技術の裏付けがあるものでつくっていくのが、フィンテックというイメージでしょうか。



**増島 雅和氏**

丸井グループアドバイザーボード  
森・濱田松本法律事務所 パートナー

東京大学法学部、コロンビア大学ロースクール卒業。Wilson Sonsini Goodrich & Rosati パロアルトオフィス、金融庁監督局、経済産業省「ブロックチェーン検討会」委員、内閣官房「シェアリングエコノミー検討会議」委員等を歴任。

**増島:** おっしゃる通りです。その頃はファイナンシャル・テクノロジーと呼ばれていたのですが、結局は金融工学、計算の世界でおこなっていたわけです。理論的には裏付けがありますが、実際にそれが本当なのかという裏付けはなかったのです。そこに裏付けを与えたのがデータです。データをリアルタイムに常時取っていくことで、モニタリングができるようになりました。

**青井:** 当社は1931年の創業なのですが、月賦販売として若い人たちに分割払いで家具を買っていただく商売からスタートしました。振り返ってみると、我々がやってきたことは一種のファイナンシャル・インクルージョンだったのではないかと考えています。

**増島:** 当時は産業が成長していた時期なので、個人や特にサラリーマンになりたての若い人たちは、お金を借りられなかったと思います。一方でモノが普及していき、欲しくても買えない人たちにどう提供していくのかを問われる中で実現したのが当時でいう月賦販売です。これは現在でいうファイナンシャル・インクルージョンの精神の体現といつていい。

**青井:** パナソニックの創業者 故松下幸之助さんに「水道哲学」という考え方があります。電気製品をローコストでつくりさえすれば、蛇口をひねると水が出てくるのと同じように、すべての人に電気製品が行き渡り、主婦がつらい洗濯から解放されるというものです。当時の洗濯機はいくら良いものをつくっても高価だったので、それを販売するにあたっては、月賦やクレジットが普及の役に立ったといわれていました。当社がやってきたことには、そういう役割もあったのだと励まされる気持ちになりました。

**増島:** 例えば田舎から出てきて仕送りのあまりない人がカードで買物をする時、丸井さんの販売員に「そんなに使っちゃダメですよ」と止められることもあったわけです。本当の意味でお客様のことをちゃんと見ているのです。単なる資金回収ではなく、若い人に対して長期のつながりを持つビジネスをやってこられたのが良かったのだと思います。

## 私たちが次に考えていることは、 若者が将来の見通しを立てられるような 資産形成サービスの提供です。

青井 浩



**青井:** そこは本当に当社の財産だと思っています。私が一番好きな創業者の言葉に「信用というのは我々がお客さまに与えるものではなく、お客さまと一緒につくっていくものだ」というものがあるのですが、初めて知った時には感動しました。こういった「共に創る」という発想の金融業は、マイクロファイナンスなどを除くと、日本だけでなく世界でもほとんどないのではないかと思います。

## データの組み合わせによる価値の創出

**青井:** よく「データ、データ」といわれることに対して、私は少し引かかるところがあります。データがたくさんあり、ビッグデータをAIで回せば解決できる部分もありますが、それだけではデータによって金融から排除される人ができてしまう。本当のインクルージョンは、データを一緒につくっていく、「データ＝信用」を一緒につくっていくプロセスであり、一方的に収集した情報で信用を判断するのとは違うと思うのです。

**増島:** データの観点は非常に面白いですね。データには人が勝手に作りあげているステレオタイプを外すという面があります。例えば、人は「主婦」であるとか「若いサラリーマン」であるといったカテゴリーで判断されてしまいがちですが、本来は個人個人で違うわけです。モノのデータ

だけでは「服を買いました」という情報のみですが、服を買うお金をどこから調達したのか、この時期にお金が不足していたのかなど、金融データと非金融データがあわさると、「この人に今何をすすめるべきか」が見えてきて、データとしての価値が大きくなるのです。

## 若者が抱く将来への不安を希望へ

**青井:** 成人を迎えた人たちに「今年の抱負は何ですか」と質問するインタビューを見て、衝撃を受けたことがあります。回答の1番目が「節約」、2番目が「貯金」だったので。7割の若者はお金に対する不安を持ちつつも具体的にどうしたらいいのかわからず、とりあえず節約と貯金をするのです。それだけでは備えも安心も築けません。そこで私たちが次に考えていることは、若者が将来の見通しを立てられるような資産形成サービスの提供です。若いので原資はないかもしれませんが、少しずつ積み立てていけば、マーケットのアップダウンはあっても資産は増やしていける。そういうところに力を入れていきたいと思っているのです。

**増島:** グーグル検索の分析でわかったのですが、人は20代から70代くらいまでずっとお金の悩みを抱えて生きています。未来の不確実性に対する不安が、お金の不安という形で出てくるのではないのでしょうか。そのような中では、



社会にどれだけの価値を加えたかで評価される。  
それが究極のインクルージョンかもしれないですね。

増島 雅和氏

個人にリアルタイムで並走してくれるサービスが求められると思うのです。「今のあなたはこういう状態なので、こういうパターンになり、将来はこうなります」となれば、お金の不安が将来の希望につながってきます。そのようなサービスの1つが、先ほどいわれた資産形成だと思います。資産形成の何が良いのかというと、自分の将来の見通しがある程度良くなっていくことで、今をベストに過ごせるようになるという点です。車好きな人が、車を買ったとしても生活が破綻しないよう、サポートするための手段を一緒に考えて、購入後の生活をアドバイスしてもらえる。そんなサービスがつかれると思うのです。

### データと人間の共創

**青井**：先生がいわれた生活のアドバイスは、ファイナンシャル・アドバイザー・サービスですね。子どもは若い人にも投資とか資産運用のサービスを提供したいと考えているのですが、それをどうやって若い人たちに行き届かせるかが課題であると思います。投資というとちょっとハードルが高いので、まずはお金の知識というか興味を引くようなことがあると入っていきやすいのではないかと考えています。

**増島**：機械は、一度開発してしまえば、相手が1人であろうが100万人であろうがコストは変わらないのです。しかも、1人より100万人に提供する方がより正確で、価値が高ま

るのがデータのポイントです。ただ、それを全部機械でやるのではなく、機械と人を組み合わせる。何か大きな判断をしたいと思った時には、データだけでは踏み切れないことがあります。誰かに相談して、データを共有し、相手に最後の一押しをしてもらい重みというものがあると思うのです。

**青井**：ファイナンシャルプランナーの前野彩さんとお話をした時、印象的だったことがあります。前野さんがクライアントにまず聞くことは「あなたが本当にやりたいことは何ですか」という質問だそうです。例えばペットのことが大切であれば、ペットのために費やすお金は減らさないようにして、それ以外のところで節約していきましょう、というアドバイスをされるのです。お金について安心できることが、その人が本当にやりたいこと、生きたい人生の実現を助けるというアプローチです。

**増島**：エンゲージメントがそういう世界だと思います。丸井さんのクレジットの仕組みも基本は同じで、自分が将来なりたい自分に向かっていくのだということを実感できるようなサービスをつくれたら、そのサービスから離れることはできないと思うのです。

**青井**：まだ開拓の余地が非常にあるというか、データの活用の仕方にもいろいろありそうですが、データの活用と人間の関わりとの組み合わせ方も、まだまだ開発の余地がありそうですね。

### 「仮想通貨」が拓く新たな価値のモノサシ

**増島**：企業の価値のモノサシに株価がありますが、一方で、そうではないという話が出てきています。それを実現しようとしているのが仮想通貨です。企業はソーシャルキャピタルといわれる価値を生み出しているのですが、その部分が正しく株価に反映されている保証がないわけです。正しく反映する金融商品が存在すれば、それで測りましょうという話になるかもしれない。

**青井**：現在の株式市場ではESG投資が話題になっていますが、それは確実に外部からの影響が強くなってきているからです。もう少し幅広いステークホルダーにとっての利益をきちんと見ていかないと、少なくとも中長期的には、持続不可能になっていく。今の延長線上ではあるのですが、やはりそちらのほうに向かっていかないといけないという気持ちが、だんだん高まってきていることの表れですね。

**増島**：仮想通貨自体は配当もないので、持っても儲からないわけです。でも、皆がそれをもち、使いたいという話

になると値段が高くなっていく。例えば「丸井コイン」を出して、コインを持つ人が増えればコインの価値が上がって、持っている人たちの資産が増えていきます。そうなれば「お客さん＝株主」よりも、もっとつながっていると思うのです。コインという金融によってつながっている。それが仮想通貨の持っているビジョンなのです。

**青井**：すごいビジョンですね。資本主義を乗り越えて、超克していくようなサステナブルなシステムを実現するための仮想通貨を考えていらっしゃるというのは、今日初めてうかがったのですが、仮想通貨に携わっている人たち全員が必ずしもそういうビジョンを持っているわけではないですよ。

**増島**：お金儲けの手段として見ている人も多いですが、仮想通貨の持っているビジョンが実現した世界になると、NPOだろうが個人だろうが企業だろうが、社会にどれだけの価値を加えたかということで評価され、持続するという状況がつかれるかもしれない。それが究極のインクルージョンかもしれないですね。



# 革新を起こす人材を育成する「職種変更」という人事異動

丸井グループは2007年から純粋持株会社へと移行し、現在10のグループ会社を運営しています。純粋持株会社への移行は、各会社の専門性を追求しながらも、横串を通した統合的運営をおこなうことで、1つ1つの分業では生み出せない「未来志向のビジネスモデル」をつくる足がかりになりました。

約6,000名の従業員が共通の人事制度のもと、グループ会社間異動「職種変更」をおこないます。1つの職種経験が長くなると、当たり前にならなくなることが多くなりがちです。新たな業務での「なぜ?」という素朴な疑問は、これまでの当たり前や思い込みを捨てるきっかけになり、自身の成長はもちろん、職種変更者を受け入れる側の業務にも良い変化を与えます。職種変更経験者が増えることで、お客さま視点を持った変化に強い従業員が育成され、革新を起こしやすい企業へと成長します。



## 共通の人事制度 グループ会

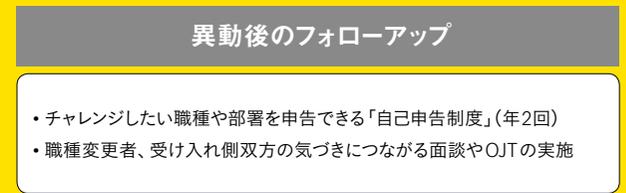


## だから実現する 社間異動



さまざまな職種を経験した従業員が小売視点でお客さまニーズを捉え、各業界の当たり前や思い込みを超えた提案を実行

お客さま視点を持った変化に強い従業員へと成長し、小売・金融が一体となったグループ視点の提案を実践



# お客さまのお役に立つために すべての従業員の活躍を推進

丸井グループでは「多様性推進」を、「お客さまのお役に立つために進化し続ける」「人の成長＝企業の成長」という経営理念をすすめるための戦略の1つとして、2015年3月期から中期経営計画に掲げています。多様性推進の目的は、約6,000名の従業員一人ひとりが個性を活かし、イキイキと活躍できる組織づくりの実現です。社会は変動の時にあり、人々の価値観やニーズもまた多様化しています。

このような変化に対応していくためには、互いの長所を出し合い、一人では難しいことはチームで取組み、それを企業価値向上につなげていく力の蓄積も必要となります。その実現のために、従業員一人ひとりが個性を認め合える「風土づくり」に取組み、仕事にやりがいを持って挑み成長していける「制度改革」をおこない、その風土と制度を多様性推進に活かせる「マネジメント変革」をすすめています。

## 「多様性推進」の3つのテーマ

|  |   |   |
|--|---|---|
| <p>1. 一人ひとりが個性を認め合い尊重する風土づくり</p>   | <p>2. 一人ひとりの活躍を支える制度・仕組みづくり</p>   | <p>3. 多様性推進を活かすためのマネジメント変革</p>  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>グループ横断の「職種変更」の取組み</li> <li>「中期経営推進会議」の取組み</li> <li>グループ横断の公認プロジェクトの取組み</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>働き方改革(残業時間の削減)</li> <li>育児と介護の両立支援制度の充実</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>コミュニケーション変革</li> <li>全員参加運営の機会づくり</li> <li>自ら変わる風土づくり</li> </ul> |

## 毎回1,000名が応募する「中期経営推進会議」

「中期経営推進会議」は、丸井グループの今後の経営にとって重要となる、さまざまなテーマについて考える場と位置づけています。以前は、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3～5年の時間軸ですすめる中期視点のテーマを設定しています。また、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、選抜された約320名のメンバーで活発な対話をおこなっています。外部講師を招いての特別講演も定期的を開催しています。



## 会議テーマの一例

### 2016年会議のテーマ

丸井グループを取り巻く環境分析と今後の予測

小売事業・フィンテック事業中期経営計画

博多マルイ共創の取組みについて

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業界と丸井グループ/  
特別講演 みずほ証券株式会社

フィンテックがめざす世界と丸井グループの事業/  
特別講演 森・濱田松本法律事務所  
パートナー 増島 雅和氏(アドバイザリーボード)

ビジネス誌記者から見た小売業界と丸井グループ/  
特別講演 株式会社東洋経済新報社  
東洋経済オンライン編集部 印南 志帆氏

### 2017年会議のテーマ

中国・アメリカ・日本の比較から見る流通業界動向/  
特別講演 株式会社野村総合研究所

丸井グループを取り巻く社会環境とこれからの未来について

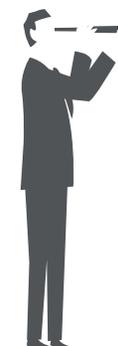
Fashion Business 創造する未来/  
特別講演 一般社団法人ウイメンズ・エンパワメント・イン・ファッション 代表理事 尾原 蓉子氏

ストーリーとしての競争戦略：優れた戦略の条件/  
特別講演 一橋大学大学院国際企業戦略研究科  
教授 楠木 建氏

小売事業・フィンテック事業中期経営計画

お金の安心と可能性をかたちに変える/  
特別講演 株式会社Cras 代表取締役 兼  
FPオフィス will 代表 前野 彩氏

INNOVATION × 6,000





中田 広志

株式会社エムアンドシーシステム  
ストアシステム開発本部 通信ネットワーク担当

「体験ストア」のシステム開発を担当していますが、誰のためにつけているのか、見えにくくなるがありました。「中期経営推進会議」では、世の中の流れや会社の大きな動きを理解することができるため、「お客さまのお役に立つのか」「進化する余地はないのか」など、仮説を立てて考えるようになりました。まだ顕在化していないニーズを捉えることで、さらなる共創価値が実現できると思っています。

丸井グループには「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」という経営理念のもと、「自ら手を挙げる」公募制で全従業員が積極的に参加できるグループ横断の会議・プロジェクトがあります。メンバーの主体性を尊重するため、応募時に参加への意思を小論文で提出し、選抜されたメンバーのみが参加できる仕組みです。今回は、経営にとって重要なテーマを考える「中期経営推進会議」に参加した10名に話を聞きました。



グループ一体経営

①グループ統一のプラットフォームと「職種変更」

②「多様性」を活かす組織づくり

③人の成長を支える「健康経営」



高柳 麻紀

株式会社丸井  
営業企画部 営業企画課

「中期経営推進会議」に参加すると、時間軸や視野に広がりのある気づきが得られます。世の中の変化がさらに早まり多様化する中、お客さまの「何をどう選ぶか」という基準も複雑化しています。現在は小売事業の戦略立案・推進を担当していますが、これからの未来を見据えた時、お客さまの「しあわせ」をステークホルダーと共に創りあげる共創経営は、さらに重要度が増していくと思います。



高橋 一将

株式会社丸井  
有楽町マライ レディス雑貨担当

目今の業務に追われているとひとりよがりな行動になりがちですが、「中期経営推進会議」に参加するとグループがめざすべきことを再確認でき、業務の本質が明確になります。「お客さまのお役に立つために進化し続ける」という経営理念は、私たちにとって大きな道標です。異なる業務をおこなう従業員同士でも、共にお客さま視点大切に考えるため、めざすべき方向が同じになるのだと感じます。



高村 祐貴人

株式会社エムクリエイツ  
空間プロデュース事業本部 リーシング部

「中期経営推進会議」がきっかけで、自身で深く考えることが習慣化し、環境変化にも敏感になり、未来を見て行動するようになりました。宅建士を取得後、現在のリーシング部に職種変更したことで、お取引先さまにさまざまな事業を掛け合わせた商環境ソリューションを提供できていると感じています。会議や日々の勉強で得た情報をもとに、「今何ができるのか」考え、チャレンジを続けています。

「中期経営推進会議」

人の成長 =

企業の成長



村田 恵実

株式会社丸井  
錦糸町店「ラクチンきれいシューズ Fit Studio」担当

「中期経営推進会議」に参加して、私が勤務する体験ストア「Fit Studio」が、グループの「重なり」から生まれた新たなビジネスモデルだと再確認しました。販売用タブレットの通信速度を上げたり、エポスカード入会とWeb通販会員の登録がよりスムーズに連動するよう改善がなされたり、お客さまに今まで以上に満足いただくため、グループ一体となって取り組んでいます。



森本 梓

株式会社丸井グループ  
不動産事業部 不動産事業課

短時間勤務の私にとって、「中期経営推進会議」は会社の戦略を瞬時に理解できる絶好の機会です。参加することで、どのように自分の考えや想いを本業に活かしていけば良いのか、整理することができます。丸井グループは働く一人ひとりが主役で、そうした個々の成長が会社の成長へつながっています。働く時間が短くても、精いっぱいお客さまのお役に立つことを考えていきたいです。



中村 哲也

株式会社丸井  
オムニチャンネル事業本部 Webマーケティング課

限られた世界の中で仕事をしていると、どうしても考え方が偏ったり、従来型の発想に陥りがちです。「中期経営推進会議」は、経営視点・投資家視点・多様なお客さま視点など、多くの視点から考え、中長期の時間軸でものを考えるヒントとなります。現在ECを担当していますが、会議後は参加できなかったメンバーにも情報を共有し、共通認識を持って未来志向で仕事に臨むよう心がけています。



山本 真理

株式会社エポスカード  
ホーム事業本部 営業3課

入社した頃は、「目のお客さまに喜んでいただくにはどうしたら良いか」ばかりを考えていました。しかし「中期経営推進会議」に参加してからは、私たち従業員の働く環境やお取引先さまとの関わり方、丸井グループを取り巻く環境の変化を考えるようになり、少しずつ視野が広がってきました。今後は「どうしたら自分も周りもハッピーになれるか」を考えながら、共創経営を実践していきたいと思っています。



山口 剛

株式会社ムービング  
Web・フルフィルメント事業部 ECサイト運営課

「中期経営推進会議」への参加は、毎回テーマについて考えることで、現業についても立ち止まって考える良い機会になっています。初めての職種変更で(株)ムービングに異動し、物流やシステムを自前で持っている丸井の強みを実感しました。これまでバイヤーとしてWeb通販に携わっていましたが、同じECでもまったく異なる考えに触れることができ、考え方や視野の広がりにつながっていると感じています。



上村 明日香

株式会社丸井  
ららぽーと湘南平塚店「マライのシューズ」担当

個人の成長とは、常識だと思い込んでいたことを、新しい発想や違った視点で捉え実行すること。そしてそれが、グループ全体の成長につながると感じています。「中期経営推進会議」では、世の中の変化や丸井グループの強みを理解することができ、どのように現業に活かしていくか考えるヒントになります。参加者同士の議論では新たな気づきを得られ、共に成長合っている仲間だと感じています。



- グループ体経営 : ①グループ統一のプラットフォームと「職種変更」
- ②「多様性」を活かす組織づくり
- ③人の成長を支える「健康経営」



人間の性格を9つに分類する自己分析(エニアグラム)を使い、人との接し方を学ぶ



聴覚障がいのあるグループ従業員から、仕事や日常生活で役立つ手話を学ぶ



有名フォトグラファー Leslie Kee 氏がLGBTの方々を撮影した「OUT IN JAPAN」写真展



ココロとカラダをリラックスさせるヨガ体験により、「今この瞬間」の自分に集中



身体づくりに必要な体力と運動発達に必要な基本動作を学ぶ子供向け「ミスノ流忍者学校」



「血管年齢」「骨チェック」「肺活量」「背筋・握力」などを計測し自分のカラダを知る



車イス利用者のサポート方法や、自ら車イスに試乗して操作方法を学ぶ



アイマスクを着用して視覚を遮断し、盲導犬と一緒に歩く感覚を体験



妊婦疑似体験ジャケットを着用し、妊婦の「辛さ・大変さ」「喜び」を体験

# 「インクルージョン」への大きな共感

丸井グループは、お客さまの「しあわせ」をすべてのステークホルダーと共に創る共創経営をすすめています。時代とともに変化するお客さまニーズや社会の課題に対して、どう未来を切り拓いていくのか。その鍵として私たちが注目したのが、「インクルージョン(包摂)」という考え方です。

「インクルージョンフェス2017」開催  
**共に創ろう、みんなの「しあわせ」**  
 本業を通じて「インクルージョン」を実現していくには、従業員一人ひとりが互いの個性を認め合い尊重する風土づくりが必要です。従業員の意識改革と多様性を「体験・体感」できる場づくりとして、従業員向けの「インクルージョンフェス」を2017年8月に初めて開催しました。開催2日間で従業員やその家族など約1,500名が参加し、「インクルージョン」への大きな共感を呼びました。



**特別講演**  
「多様性を活かす組織づくりに向けて」

**出口 治明氏**  
ライフネット生命保険株式会社 創業者

---

**特別講演**  
「Inclusion for Innovation  
～バリアバリューから未来を創る～」

**垣内 俊哉氏**  
株式会社ミライロ 代表取締役社長

---

**トークイベント**  
「障がい者を支援するパラリンアートとの出会い」

**セイン・カミュ氏**  
一般社団法人 障がい者自立推進機構 理事



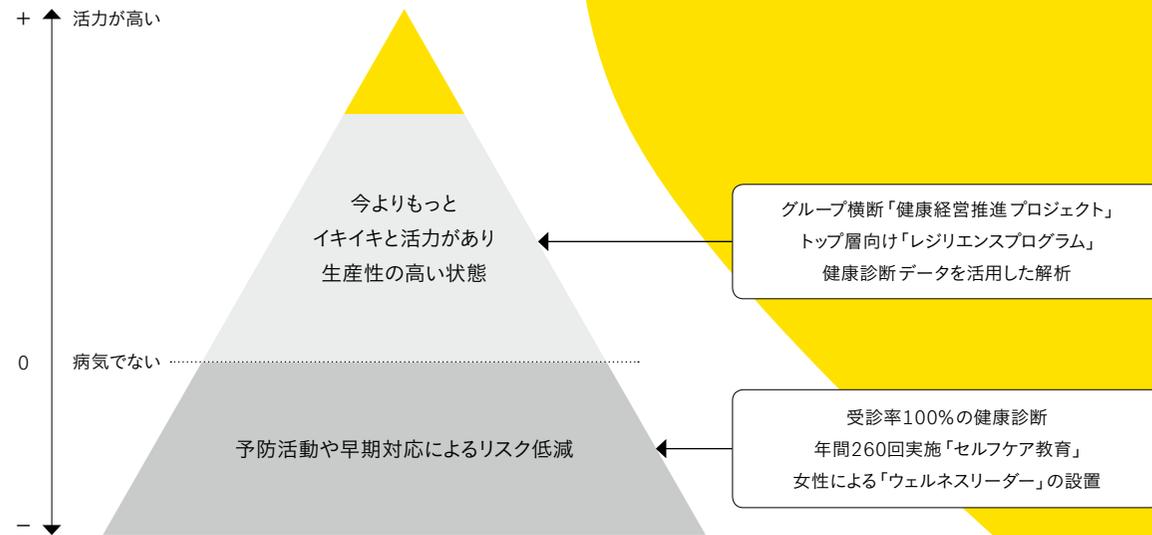
当日の企画・運営にあたっては、自ら手を挙げ選抜された多様なメンバーが集う、中期経営計画の公認プロジェクト「マルイミライ」「健康経営推進」「多様性推進」のメンバーが中心となり、各プロジェクトの活動内容や想いを参加者に伝える機会となりました。  
[www.0101maruigroup.co.jp/sustainability/](http://www.0101maruigroup.co.jp/sustainability/)

# 今よりもっと活力高く 戦略としての「健康経営」

丸井グループの「健康経営」は、従業員一人ひとりが健康を切り口に意識や行動を変えることにより、組織全体の活力を高めることで、企業価値向上につなげていくことをめざしています。そのためには、「病気になること」(予防)だけではなく、「皆が、今よりもっと活力高く、しあわせになること」が重要です。中期経営計画においても健康経営を戦略のひとつに掲げ、丸井健康保険組合の活動と健康推

進部の活動を連携させながら、グループ全体で健康経営をすすめています。こうした取り組みは外部からも高く評価され、2016年10月に(株)日本政策投資銀行による「DBJ健康経営格付」で最高ランクを取得、2017年2月には経済産業省「健康経営優良法人～ホワイト500～」に選定されました。

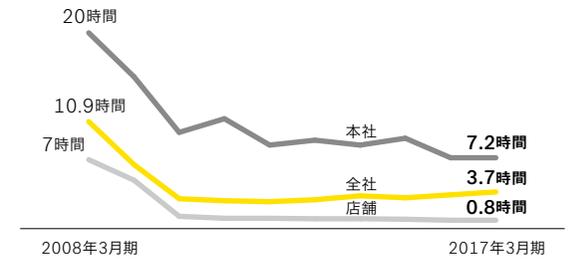
## 活力度合



## 1人当たり月間平均残業時間3.7時間

丸井グループでは健康経営を働き方改革の一環と捉え、2008年より労働時間管理・勤務体系の多様化に取り組んでいます。所属ごとに時間外労働の削減方針や目標を設定し、さらに店舗では10分単位で設定した最大50通りの就業パターンで計画的なシフト作成をおこなっています。また、グループ全体で業務の最適化をおこない、納返品などの店舗におけるバックヤード作業をグループ会社が担うことで、店舗従業員の接客を中心とした人員配置が可能になりました。その結果、2017年3月期の1人当たり平均残業時間は年間44時間/月間3.7時間まで削減。2008年3月期と比較して本社勤務の従業員は、月間平均残業時間が7.2時間と約3分の1に、全国31の店舗の従業員の月間平均残業時間は、0.8時間と約9分の1になり、生産性の向上と人件費の効率化につながりました。

## 1人当たり月間平均残業時間



## 残業時間の削減と効果

|               | 2008年3月期 | 2017年3月期 | 効果       |
|---------------|----------|----------|----------|
| 1人当たり年間平均残業時間 | 130時間    | 44時間     | -86時間    |
| 総残業代          | 33.6億円   | 8.2億円    | -25.4億円  |
| 離職率(定年退職者除く)  | 6.8%     | 2.6%     | -4.2ポイント |

## 健康推進活動の変遷

- 1962年 丸井健康保険組合を設置
- 1970年 丸井健保会館を開館
- 2008年 プロジェクトを立ち上げ、残業時間の削減に着手
- 2011年 丸井健康保険組合が「ヘルスアッププログラム」を開始し、メタボ率が全国平均と比較して大きく減少  
健康管理室(現健康推進部)を新設し、専属の産業医が着任
- 2013年 「こころからだのサポートダイヤル」導入
- 2014年 健康推進部が全従業員の健康診断データと、生活習慣・仕事への取り組み姿勢の関係性の分析を開始  
全国に分散する事業所の全従業員を対象に「セルフケア教育」を開始  
女性特有の健康面の不安解消をサポートする相談窓口「ウェルネスリーダー」を全国に設置
- 2016年 「身体」「情動」「精神性」「頭脳」の状態を高める習慣形成をめざす「レジリエンスプログラム」をトップ層へ導入  
労働協約に新たに「健康推進」の項を設け、企業と従業員それぞれの責務を明示  
社外アドバイザーボードを導入し、専門家の視点を取り入れた健康経営・データ解析を開始  
グループ横断の「健康経営推進プロジェクト」を発足
- 2017年 働き方改革の一環として健康経営を推進

# データ解析を通じて 「健康経営」を推進する

健康データ解析の第一人者である山本雄士氏との対話を通じて、丸井グループにおける健康と業績の関係性の見える化、「オフェンス」の健康経営に焦点を当てて議論します。

## 山本 雄士氏

丸井グループ アドバイザリーボード  
株式会社 ミナケア 代表取締役  
医師

## 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



皆が、今よりもっと活力高く  
「しあわせ」になることが  
企業の力をも高めると考えています。

小島 玲子



健康経営とは、  
「経営」という言葉が付いているように  
経営課題としての健康なのです。

山本 雄士氏



「心身ともに充実していること」が、  
企業の持続可能性を高める

**山本**：健康経営は大切なコンセプトですが、決して新しいものではありません。なぜ今、一定の盛り上がりを見せているかというと、「ニッポン一億総活躍プラン」や働き方改革など、国としていかに生産性を上げていくかという議論の中で、健康経営が1つの包括的な概念として再評価されているからだと思います。また仕組みの面でも、健康経営の成果を検証し見える化するためのデータが、ようやく整ってきました。そして企業も、短期的な利益だけを追求するのではなく、中長期的な視点に立った時に企業が健全であること、そこで働く多様な従業員が心身ともに充実していること、これが実は大切なことだと気づいたことが大きな転換です。当たり前のことを、当たり前を考えなければいけない時代になってきたという気がします。

**小島**：企業の健康活動というと、従業員の疾病予防の活動を指すことが一般的ですが、それだけではなく従業員が「心身ともに充実していること」が、企業の持続可能性を高めると思います。WHO(世界保健機関)も、「健康とは、病気でないとか弱っていないということではなく、肉体的にも、精神的にも、社会的にも、すべてが満たされている状態を指す」と定義しています。丸井グループの健康経営がめざしているのも、そこなのです。

**山本**：先日、アメリカで健康経営の話をした時に「高齢化社会におけるECサイトと健康経営」の議論になりました。外出できない高齢者がECサイトにより買物にアクセスすることができるようになるという意見と、動く必要性が減るた

め高齢者が衰えてしまうのではないかという意見が大きく対立しました。そういったジレンマを抱え結論は出ないのですが、それもある意味で健康経営の1つなのです。すでに超高齢社会を迎えている日本では、企業はシニア層の顧客や社会に、どのようにして健康を見据えたアプローチをしていくのか、経営のあり方を考えていく必要があります。

**小島**：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」という経営理念のもと、お客さまのしあわせをすべてのステークホルダーと共に創る共創経営をすすめています。それにはまず、従業員自身がしあわせでイキイキしていなければ、お客さまをしあわせにすることはできません。丸井健康保険組合の「ディフェンス活動」(守り)と、健康推進部の「オフェンス活動」(攻め)が連携して健康経営をすすめています。

**山本**：健康経営と社内で呼ぶようになったのは最近かもしれないませんが、丸井グループではおそらく従業員の皆さんも気づいていないくらい、長く健康経営と合致するような理念や取組みを続けてきたというのが、外から見ていた私の見解です。それは2011年からお付き合いのある丸井健康保険組合との取組みから始まり、経営陣あるいは小島先生と議論していても感じました。

データ解析による「健康と業績」の見える化

**小島**：丸井グループでは2014年から、従業員約6,000名の健康診断データを分析し、生活習慣と仕事の取組み姿勢との関連性を見ています。問診で「食事の量や内容に気をつけている」と答えた約2,800名と、気をつけていない



**山本 雄士氏**  
丸井グループアドバイザーボード  
株式会社ミナケア 代表取締役  
医師

1999年 東京大学医学部を卒業後、同付属病院、都立病院などで循環器内科などに従事。2007年 日本人医師として初めてハーバードビジネススクール修了(MBA)。日本内科学会認定内科医、日本医師会認定産業医。科学技術振興機構フェロー、株式会社キャピタルメディカ最高医療責任者、内閣官房医療イノベーション推進室企画調査官、慶應義塾大学クニカリサーチセンター客員准教授などを経て、現在、ソニーコンピュータサイエンス研究所リサーチチャーを兼任。2014年 日本起業家賞受賞。厚生労働省保健医療2035推進参与に就任。また教育活動として山本雄士ゼミを主宰。 www.minacare.co.jp



健康経営は「戦略センター」、  
あるいは「投資センター」として  
捉えることができます。

—— 山本 雄士氏

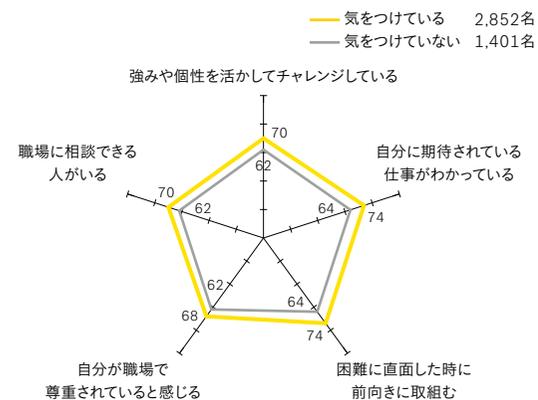
約1,400名について、仕事の取組み姿勢に関する項目とクロス分析をおこなったところ、「困難に直面した時に前向きに取組む」「仕事でチャレンジしている」などの項目で、100点満点換算で約10点の差がありました(解析結果1)。「良い睡眠が取れているか」という観点から解析すると、仕事の取組み姿勢に約15点と、さらに大きな差が見られました(解析結果2)。3年連続で同じ結果が出ています。

**山本**：企業は健康診断データを持ってはいても、そのようにデータを活用するという点については、業界全体の誰も考えていなかったというのが一般的です。丸井グループの場合はレベルが高くて、ようやく思い描いていたことが形になってきたという印象です。

**小島**：健康のデータというと、一般にはメタボ率や喫煙率といった話が発信されますが、従業員の立場に立ってそれ

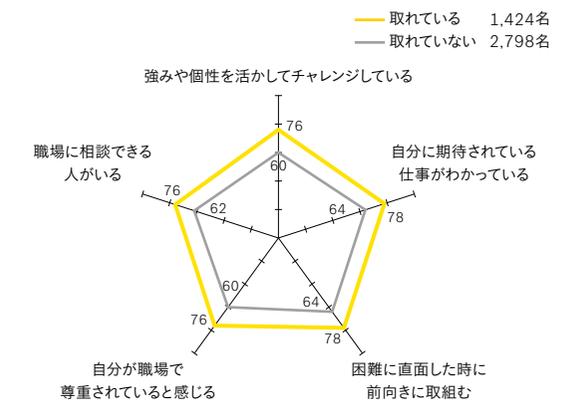
解析結果1

「食事の量や内容に気をつけている」と答えた従業員2,852名は、「気をつけていない」と答えた従業員1,401名に比べ、仕事への取組み姿勢が前向きで、職場でのコミュニケーションが良好



解析結果2

「良い睡眠が取れている」と答えた従業員1,424名は、「取れていない」と答えた従業員2,798名に比べ、仕事への取組み姿勢が前向きで、職場でのコミュニケーションが良好



2017年3月期健康診断データより

健康を通じて、社会にも活力と「しあわせ」を波及できるような会社を一人ひとりの力を引き出しながら本気でつくっていききたい。

—— 小島 玲子



らの受けとめ方を考えると、「健康」と「仕事」がどう結びつくのか、実感に乏しい面があるのではないのでしょうか。健康が仕事のパフォーマンスに与える影響を見える化することが必要と考えます。そこで、健康と業績の関係を解析するにあたり、健康データ解析の専門家である山本先生にアドバイザーボードとしてご協力いただきました。解析の結果、「良い睡眠が取れている」群は、翌年の業績が統計学的に有意に高いことがわかりました。年齢や職級、性別による偏りを排除してもなお、そのような相関が出たのです。さらに、「運動の習慣が週2回以上1年以上ある」群も、翌年の業績が上がっていることが、解析で明らかになりました。

**山本：**睡眠や運動と個人の業績が連動するというデータが得られたことで、それが結果的に会社全体の業績に連動していく関連性が見えてきます。これは従業員にとっても会社にとっても大変重要な数値です。お客さまや投資家にとっても、なぜ健康経営を推進するのかということが、よりクリアになると考えるからです。

ここでとても大切なことは、健康経営というのは「経営」という言葉が付いているように、経営課題としての健康なのです。これまで医療支出は、やむを得ず出さなければならぬ面が強い「コストセンター」として捉えられていましたが、健康経営は「戦略センター」、あるいは「投資セン

ター」として捉えることができると思います。健康診断データの変化を経年で見ていくことで、健康を害するかもしれないリスク、あるいは稼げる機会を失うという意味でのコストなど、一定の将来予測が可能になってきています。

### 従業員が「自ら考え、自ら行動する」 仕組みの構築

**小島：**丸井グループでは2016年、社内の最高法規である労働協約に「健康推進」の項を新たに設け、健康経営について会社と従業員の責務を明示するなど、制度としての取組みをすすめています。一方で従業員が「自ら考え、自ら行動する」健康経営の文化を推進するために、丸井グループ全体の中期経営計画の公認プロジェクトとして「健康経営推進プロジェクト」を2016年11月に立ち上げました。プロジェクトメンバーの選抜には、主体性を尊重し、全従業員からの手挙げ制で「なぜ健康経営推進プロジェクトに参加したいのか」をテーマとした小論文をまず提出してもらいました。その結果多くの応募があり、倍率5倍以上の人気プロジェクトとなりました。新入社員から50代までの多様なメンバー51名が選抜され、毎月1回全国の店舗から集結し、丸一日かけて健康経営推進について話し

合っています。さらにこのメンバーが中心となって各店舗や所属部署での活動を広げています。

**山本：**本来、新規事業の立ち上げではメンバーの目線合わせや意識統一をはかるものですが、健康については一般的に、イベント的なワークショップを1回だけおこなったり、外部講師を通じての勉強会になりがちです。

**小島：**本プロジェクトでは時間をかけて「丸井グループがめざす健康とは何か」を皆で徹底的に議論しました。そして、健康について学びを深め、半年かけてメンバー全員が腹落ちする健康経営推進ビジョン「すべてはみんなのハッピーのために～しなやかなアタマとカラダで今よりもイキイキ～」を策定しました。現在はプロジェクトメンバーやウェルネスリーダーなどをあわせると、グループ全体で従業員の約20名に1名が、主体的に健康を推進する立場に立っています。

一方で、上司やトップ層の理解も欠かせません。トップ層自らの活力向上と、それを周囲に波及させてもらうため、2016年2月から部長職などトップ層を対象に「レジリエンスプログラム」を開始しました。プログラム内容は、2日間の合宿とその後10カ月間にわたり、4つの活力「身体(食事・運動・睡眠)」「情動」「精神性」「頭脳」の状態を高める習慣形成をめざすもので、活力度合と周囲への影響について、本人・部下・ご家族の360度評価をおこないます。未受講者と受講者で活力度合の変化値を比較すると、受講者群の方が、信念高く行動し、効果的に休息が取れるようになるなど変化が大きいという結果が出ました。部下やご家族からは、「上司の感情コントロールが良くなった」「家族と一緒に取り組んでいます」といった声が寄せられています。今後も従業員とトップ層の双方からアプローチし、全員がイキイキと活力高く、健康を通じて、社会にも活力と「しあわせ」を波

及できるような会社を一人ひとりの力を引き出しながら本気でつくっていききたいと思っています。

**山本：**そこまですると、活動に関わった従業員の言葉がリアルな肉声になり、組織全体への浸透もすみやすいと思います。「自分たちにとっての健康経営はこれだ」と皆で話し合うというのは、すばらしいことです。

### データ精度向上により 「健康経営ポートフォリオ」を最適化

**山本：**日本を含めたグローバルなアンケート調査では、会社が従業員の健康に留意していると、従業員のやりがいや会社への忠誠心が上がり、離職率が下がるという数字が出ています。定性的な数値ではありますが、従業員の健康を大切に思っているという姿勢自体が、会社に良い結果をもたらすことは疑いようがありません。会社への忠誠心や、離職率の低さが利益の何割に貢献しているかについての正確な数字はありませんが、ごく自然な考え方として、当然その方が強い組織、強い会社になると思います。

**小島：**今後、健康が生産性、パフォーマンスに与える影響について、よりわかりやすく訴求力のある指標を検討し、企業活動の一環として健康経営を推進する原動力としたいと考えています。

**山本：**どのようなことに取組むと丸井グループにとって最適な健康経営になり、ひいては利益、事業の持続性、発展性に寄与するのかをさらに探っていくと、それが「健康経営のポートフォリオ」となり、それらがさらにロジカルなストーリーとして描けるようになるでしょうね。

## Section 03

# 共創経営の マネジメント

丸井グループでは、すべての事業資産を社会からの「預かりもの」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。

この考え方を軸にして、共創経営を推進しています。

### 中期経営計画の基本方針

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

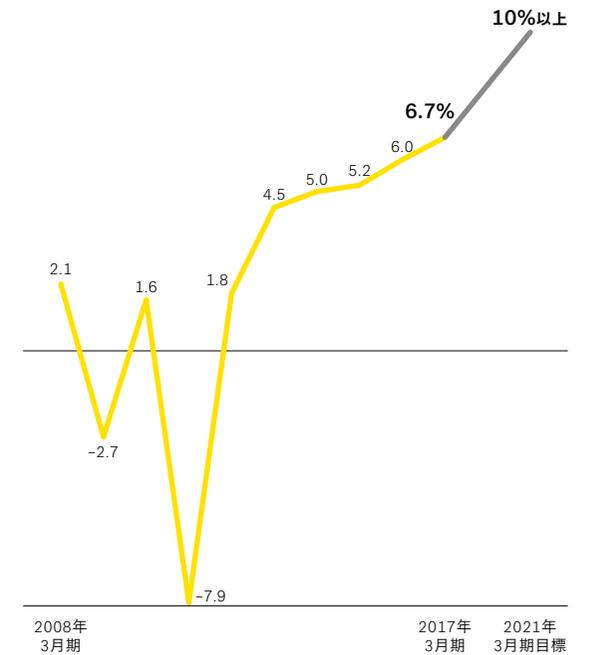
ホルダーの「しあわせ」を共に創ることにあります。その結果として生み出される企業価値のさらなる向上をめざし、2021年3月期を最終年度とする5カ年の中期経営計画に取り組んでいます。

| 重視するKPIの2021年3月期目標                           |   |   |
|--|---|---|
| <b>「ROE 10%以上」「ROIC 4%以上」「EPS 130円以上」を達成</b> |   |   |
| 計画の骨子  |   |   |
| グループの統合的な運営による<br>企業価値の向上                    | グループ事業の革新による<br>新たな事業の創出  | 最適資本構成の構築と<br>生産性のさらなる向上  |
| 具体的な取組み                                      |   |   |
| <b>小売事業</b>                                  | 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               |
| <b>フィンテック事業</b>                              | 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、技術革新を取り入れるためのベンチャー投資など、将来の企業価値向上につながる成長投資を実施 |   |
| 生産性向上  | 「ひとつのマルイグループ」として事業ポートフォリオにあわせた人材の育成や活用をすすめ、グループの生産性をさらに向上             |   |

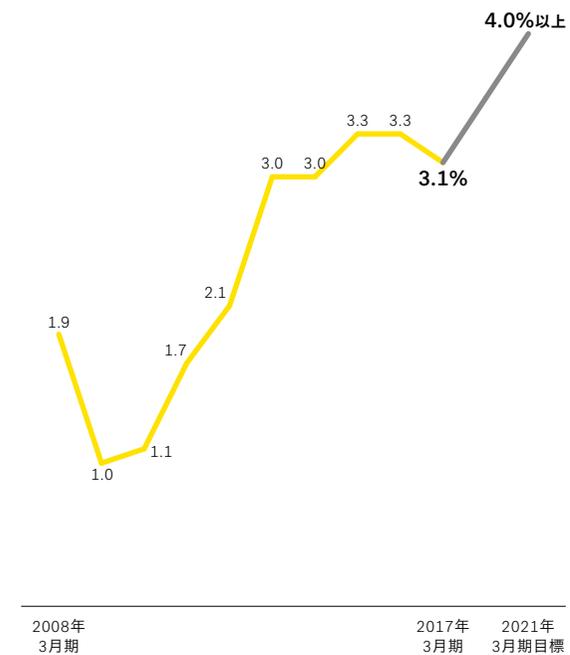
### 重視する3つのKPI

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

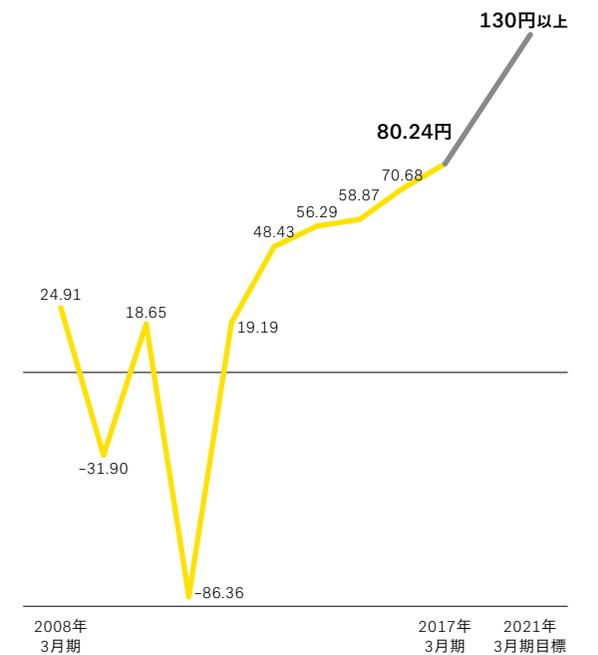
自己資本当期純利益率(ROE)



投下資本利益率(ROIC)



1株当たり当期純利益(EPS)



## 小売事業の進捗と今後の戦略

### SC・定借化の進捗

2019年3月期までの5年間で、「商品を仕入れて販売する」仕入型から、「スペースを貸す」不動産型へ移行し、収益構造を商品売上高から賃貸収入とする転換をすすめています。2017年3月期におけるSC・定借化の進捗状況は、面積ベースで62%（計画差2%増）、利益改善額は累計で29億円（計画差4億円増）と計画を上回るスピードですすんでいます。その影響で計画よりも未稼働面積が拡大し、小売事業の営業利益が減少しましたが、移行期特有の一時的なマイナス要因と捉えています。

### 「モノ消費からコト消費」への対応

SC・定借化の進捗にともない、従来のアパレル中心の売場構成から、お客さまニーズの高い飲食やサービス・雑貨を中心としたライフスタイル型の店づくりをすすめています。不動産型として初めての新規出店となった博多マルイは、

2016年4月のオープン以降も計画を上回る入店客数を維持し、KPIとして計画した相場賃料に対する期待利回り（NOI利回り）4%以上を達成しました。既存店においても、地元のお客さまのご要望を反映させた共創の店づくりをすすめており、2館体制で運営してきた丸井静岡店と丸井柏店は「マルイ」「モディ」として2016年春・秋にリニューアルオープンしました。今後も従来の「モノを売る店舗」にこだわらず、年間のべ約2億人の来店客数と都心部駅前の立地を活かして、リアル店舗の強みである体験の「場」の提供や、新規事業となるシェアリングエコノミー型のサービス（モノ・スペース）の提供開始により、お客さまニーズを創造していきます。

### グループの統合的運営による

### オムニチャネル化の推進

当社のPB商品を中心とした自主専門店においても、SC・

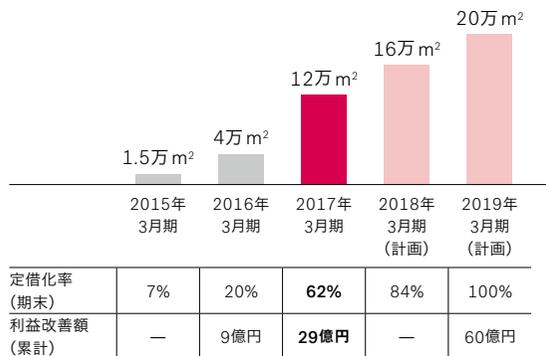
定借化店舗と同じく中長期的な利益拡大による企業価値向上をめざしています。2017年3月期の損益だけでなく、エポスカード入会やWeb通販サイト「マルイウェブチャネル」への会員登録によって生まれるLTV（生涯利益）の視点を取り入れ、既存事業の収益性を検証しています。リアル店舗の「体験」の部分とWeb通販に融合した「体験ストア」は、2016年3月の短期イベント開始以来、全国の商業施設で47企画（2017年3月期実績）を開催。錦糸町店や静岡マルイなどでは、レディスシューズ・レディスアパレルを「体験ストア」常設ショップへ移行するなど、既存のリアル店舗でも拡大しています。また、EC分野では2017年2月にKDDI（株）のECモール「Wowma!」に、マルイ運営ショップをオープン。3,800万の契約を持つauのお客さまとの接点が増えたことで、EC売上高が拡大する見込みです。



**佐々木 一**  
 上席執行役員  
 株式会社丸井  
 代表取締役社長

丸井グループが、SC・定借化によるライフスタイル型の店づくりと利益の安定化、オムニチャネル推進による事業モデルの転換をすすめる中で、現場の取組みは大きく変化しています。しかし、お客さまやお取引先さまをはじめとする皆さまとすすめてきた共創活動と同じように、お客さまニーズにお応えし、お客さまが望む「しあわせ」をめざしていることに変わりはありません。私たちは、好立地に位置する店舗や共創PB商品、店舗とECを支えるIT・物流、自社従業員による接客・販売など独自の強みを持っています。こうした強みを重ね合わせ、丸井グループにしかないビジネスで、10年20年先の新しい価値を生み出していきます。

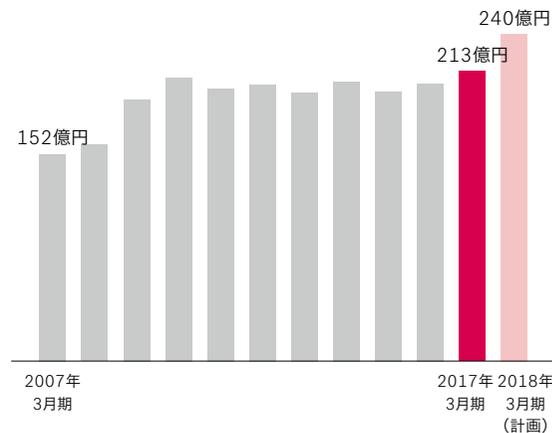
### 店舗：定借化面積の実績・計画（累計）



定借化率＝定借化面積／定借化対象区画面積  
 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

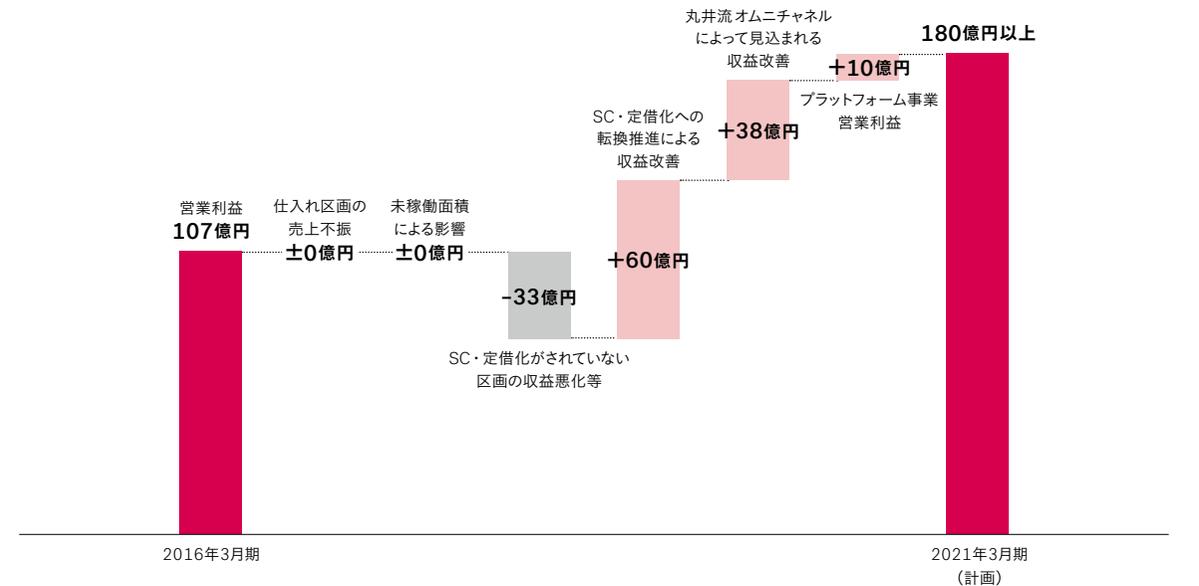
2017年3月期  
 定借化率：62% 利益改善額（累計）：29億円

### EC売上高推移の実績・計画



2018年3月期(計画)  
 EC売上高：240億円

### 小売事業の利益増減イメージ(中期経営計画期間)



## フィンテック事業の進捗と今後の戦略

### 成長を支えるグループの統合的な運営

フィンテック事業の総取扱高は、エポスカードの発行を開始した2007年3月期から年平均17%の成長を続けており、2017年3月期には1兆7,233億円となりました。ECやコト消費におけるクレジット利用が高伸長し、カード取扱高の成長を牽引しました。エポスカードは他社に比べ取扱高は少ないものの、高い収益性と効率性を実現しています。この構造を支えているのが、グループの統合的な運営です。これまでも小売事業の人材による対面での入会促進やネット申し込みの店頭受取り、ゴールドカードの店頭切り替えなど、店舗・Webを活用した効率的なオペレーションを実現してきました。今後も、グループ内にシステム会社を持つ優位性を活かし、お客さまニーズに対してスピーディに対応するとともに、高いユーザビリティを実現することで、競争力の向上に取り組んでいきます。

### 会員数拡大と利用率・利用額の向上

2017年3月期における新規カード会員数は、博多マルイの開店を機に年間80万人を計画していましたが、丸井グループ外の提携カードの苦戦が影響し、74万人となりました。今後はエポスカードの強みが最も活かせる商業施設との提携を拡大することで全国展開を推進するとともに、ECやサービス・コンテンツ関連など、成長性の高い分野での提携をすすめることで、カード会員数の拡大に取り組んでいきます。

また、お客さまニーズにお応えして、分割払いを利用できる加盟店の拡大や支払時におけるリボ払いへの変更方法の改善など、お客さまの利便性を高める取組みをすすめたことで、リボ・分割払いの取扱高は高伸長し、利益にも貢献しました。

さらに、ショッピング取扱高の成長を牽引しているゴールド・プラチナカード会員は157万人(前期比18%増)と、全体の約25%を占めるまでになり、ショッピング取扱高に占める割合も約70%にまで拡大しました。今後も、新たなロイヤリティプログラムの導入などにより、ゴールド・プラチナカード会員数・利用額のさらなる拡大に取り組めます。

### 多様化する決済サービスへの対応

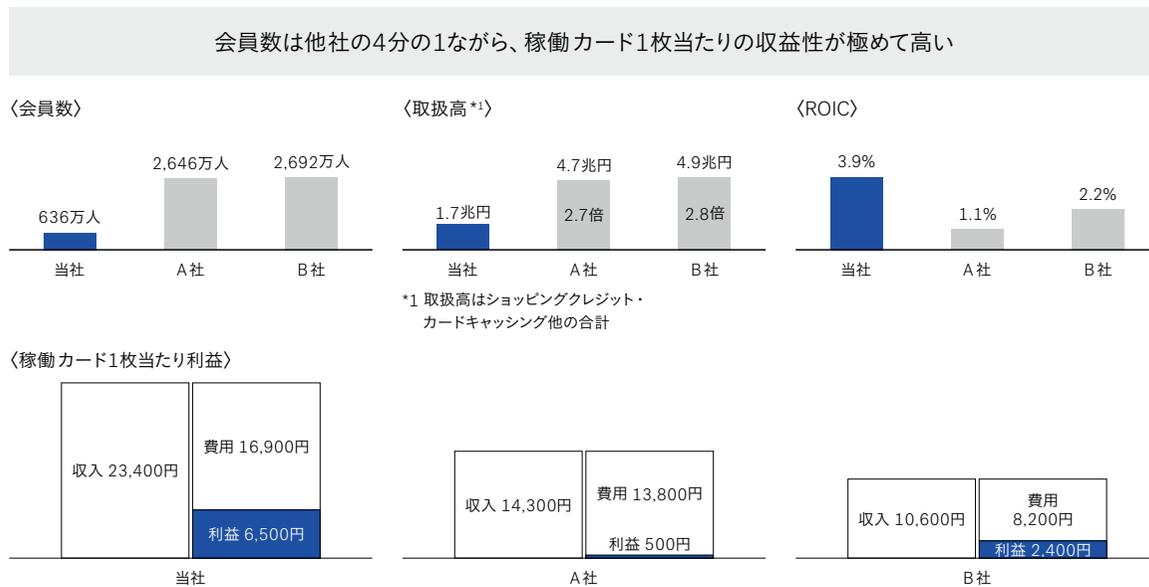
モバイル決済の市場は急速に拡大しており、海外勢の参入や、「楽天ペイ」「Coiney」をはじめとする新たな決済サービス事業者の出現など、決済手段の多様化がすすんでいます。丸井グループでは、2016年8月に渋谷モディへ「Origami Pay」を試験的に導入し、2017年3月にはエポスカードの「Apple Pay」への対応を開始しています。今後も世の中やお客さまの動向を注視し、最適な決済サービスを提供していきます。



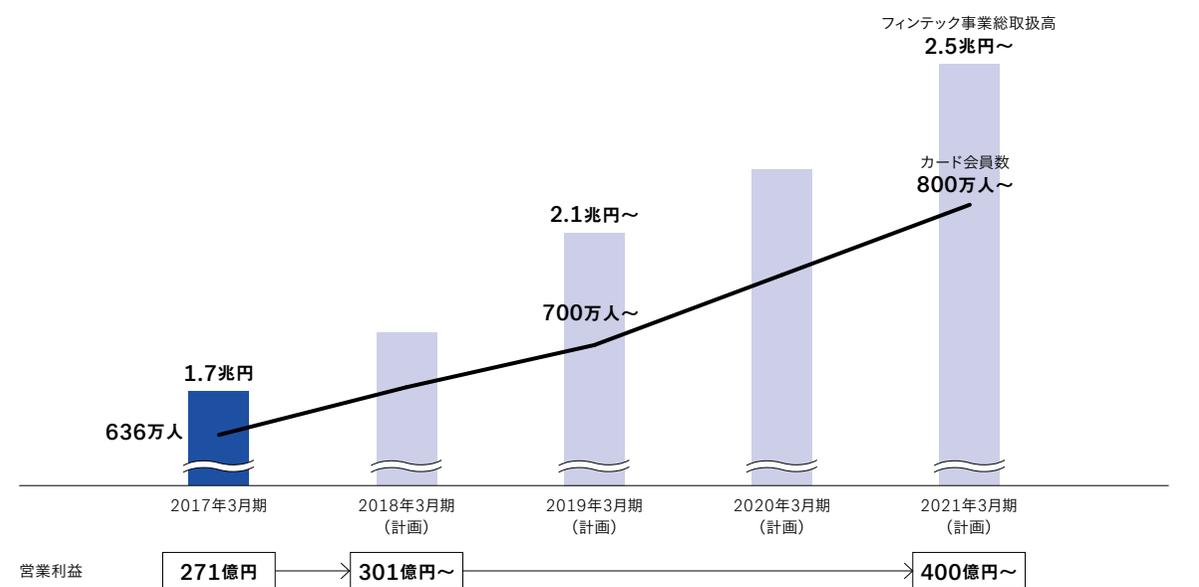
**斎藤 義則**  
 上席執行役員  
 株式会社エポスカード  
 代表取締役社長

私たちはこれまで、クレジットカードを通じた支払決済を中心に金融サービスを提供してきました。しかし、少子高齢化や年金問題などを背景に、若者は将来に対する不安を抱えており、お金に対する関心は投資や節約などさまざまな領域に広がっています。こうした状況を踏まえ、2017年4月にフィンテック事業本部を新設しました。今後はグループの経営資源を活かすとともに、さまざまな企業とオープンイノベーションを展開することで、「貯める」「殖やす」「備える」など、提供する金融サービスの領域拡大をすすめる、ファイナンシャル・インクルージョンの実現をめざしていきます。

### 他社比較 (2017年3月期セグメントベース、丸井グループ調べ)



### フィンテック事業(総取扱高・営業利益・カード会員数)中期計画





佐藤 元彦  
専務執行役員 CFO

## 事業の革新にあわせた 最適な資本構成を構築しています

中期経営計画の1年目となる2017年3月期のグループ総取扱高は、フィンテック事業におけるショッピングクレジット取扱高が牽引し、前期比14%増の1兆9,336億85百万円となりました。営業利益は312億53百万円と8期連続の増益、当期純利益は187億24百万円と6期連続の増益となりました。利益成長に加えて、自社株買いや増配の効果もあり、ROEは6.7%(前期比0.7ポイント増)、EPSは80.2円(同14%増)と伸長しました。ROICは事業構造の転換にともない小売事業が減益となったことにより、3.1%(同0.2ポイント減)となりましたが、財務戦略が着実に進行し、ROICがWACCを上回る構造を実現しました。

現在、各事業では、中期経営計画の3つのKPI(ROE・ROIC・EPS)を達成するために、現場のKPIにブレークダウンしています。小売事業の自主専門店では、「NOI利回り」

「LTV(生涯利益)」を事業および売場の新KPIとしました。従業員一人ひとりが納得して日々の業務で活かせるよう、2017年4月からプロジェクト形式で丸井グループや事業を取り巻く環境変化、企業価値の考え方を学び、なぜKPIの導入が必要なのか、どうすればKPIを達成できるのかなど、積極的な議論をおこなっています。

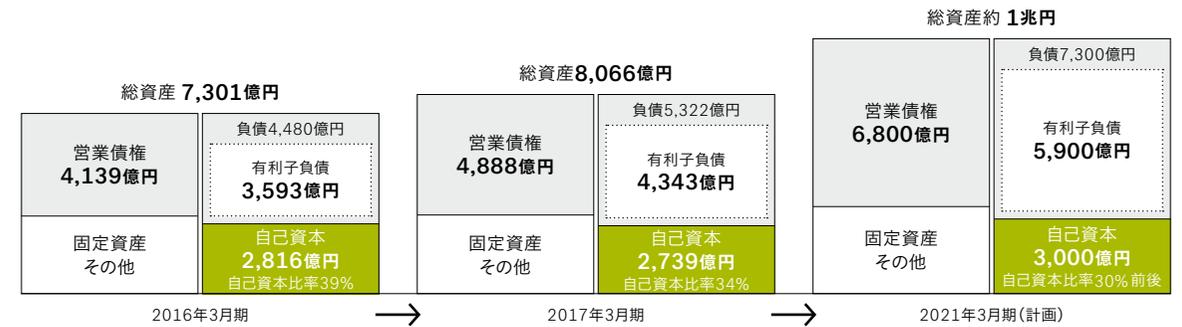
また、「めざすべきバランスシート」については、2006年のエポスカード発行以来、拡大を続けるフィンテック事業の営業債権の伸びを想定し、自己資本を最適化している最中です。しかし、丸井グループがめざすビジネスモデルが変化すれば、最適資本構成も変化するはずで、長期的な企業価値向上を見据え、現在すすめている新規事業やビジネスの革新にあわせた最適なバランスシートを構築していきます。

## めざすべきバランスシート

POINT  
01

### 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



これまでのバランスシートは、資産サイドは金融主導型だったものの、調達サイドは自己資本の厚い、従来の小売主導型でした。2021年3月期を最終年度とする中期経営計画においては、営業債権の拡大に対しては有利子負債の調達で対応、有利子負債は営業債権の9割程度を目安とし、自己資本

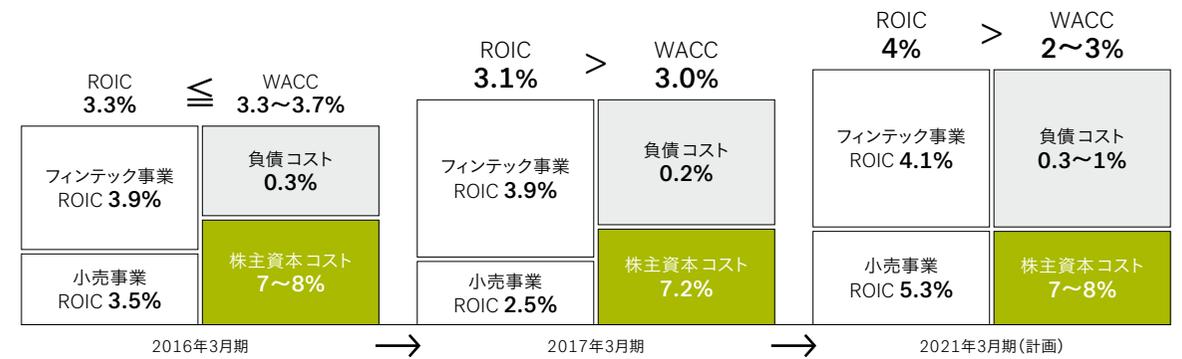
比率は当社グループにとって最適と考える30%前後をめざしています。

2017年3月期の有利子負債は4,343億円となり、営業債権に対する比率は89%まで上昇しました。

POINT  
02

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

ROICの向上と資本コストの引き下げにより、ROICがWACCを安定的に上回る構造をめざす  
財務戦略が着実に進行し、2017年3月期は超過利益を実現

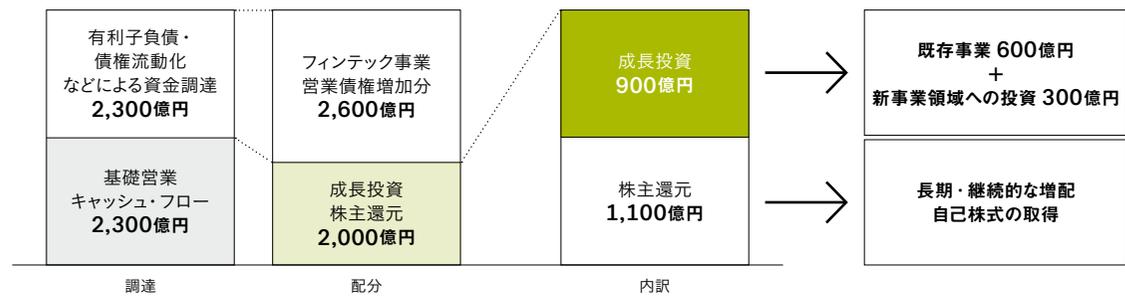


フィンテック事業はサービス収入の拡大、小売事業はSC・定借化により、ROICを向上させていきます。あわせて、財務戦略として、拡大するフィンテック事業はコストの低い有利子負債の構成を高めることで、グループ全体の資本コストを引き下げる方針です。

2017年3月期は、この方針に基づき、着実に財務戦略をすすめた結果、ROICがWACCを上回る構造が実現しました。

**POINT 03** キャッシュ・フローの計画

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

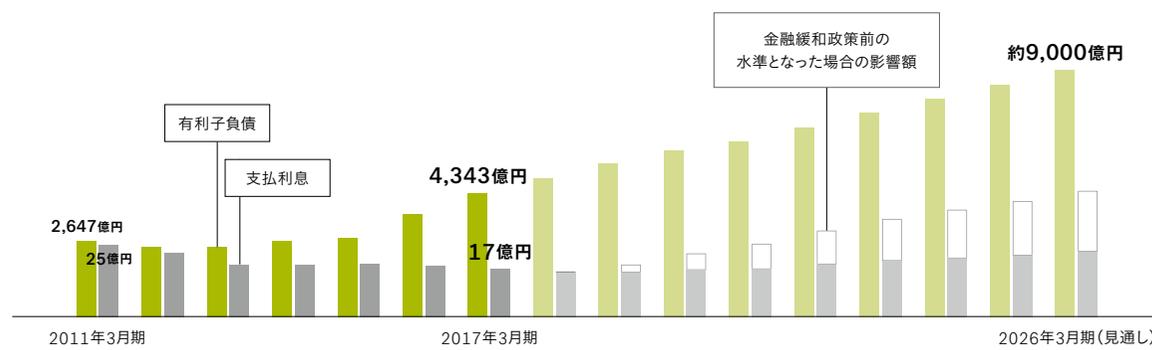


フィンテック事業の拡大にともなう、営業債権の増加を除いた期間中の基礎営業キャッシュ・フローは、2,300億円を計画。うち2,000億円は成長投資と株主還元に分けていく予定です。成長投資は900億円とし、うち300億円は新事業領域への投資・協業を通じて本業の拡張と革新につなげ

ていきます。株主還元は1,100億円とし、長期・継続的な増配と自己株式の取得を予定しています。自己株式の取得はキャッシュ・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は原則として消却する予定です。

**POINT 04** 有利子負債と支払利息の見通し

今後の調達リスクに備え、調達年限の長期化・金利の固定化・返済の平準化を促進



資金調達は金融機関からの借入や社債の発行を中心におこない、有利子負債は営業債権の9割程度を目途とし、財務の安全性を確保しています。

2017年3月期の有利子負債は6年前と比較し1,700億円程度増加しましたが、日銀の金融緩和政策の影響もあり、支払利息は8億円減少しました。しかしながら、将来の金利

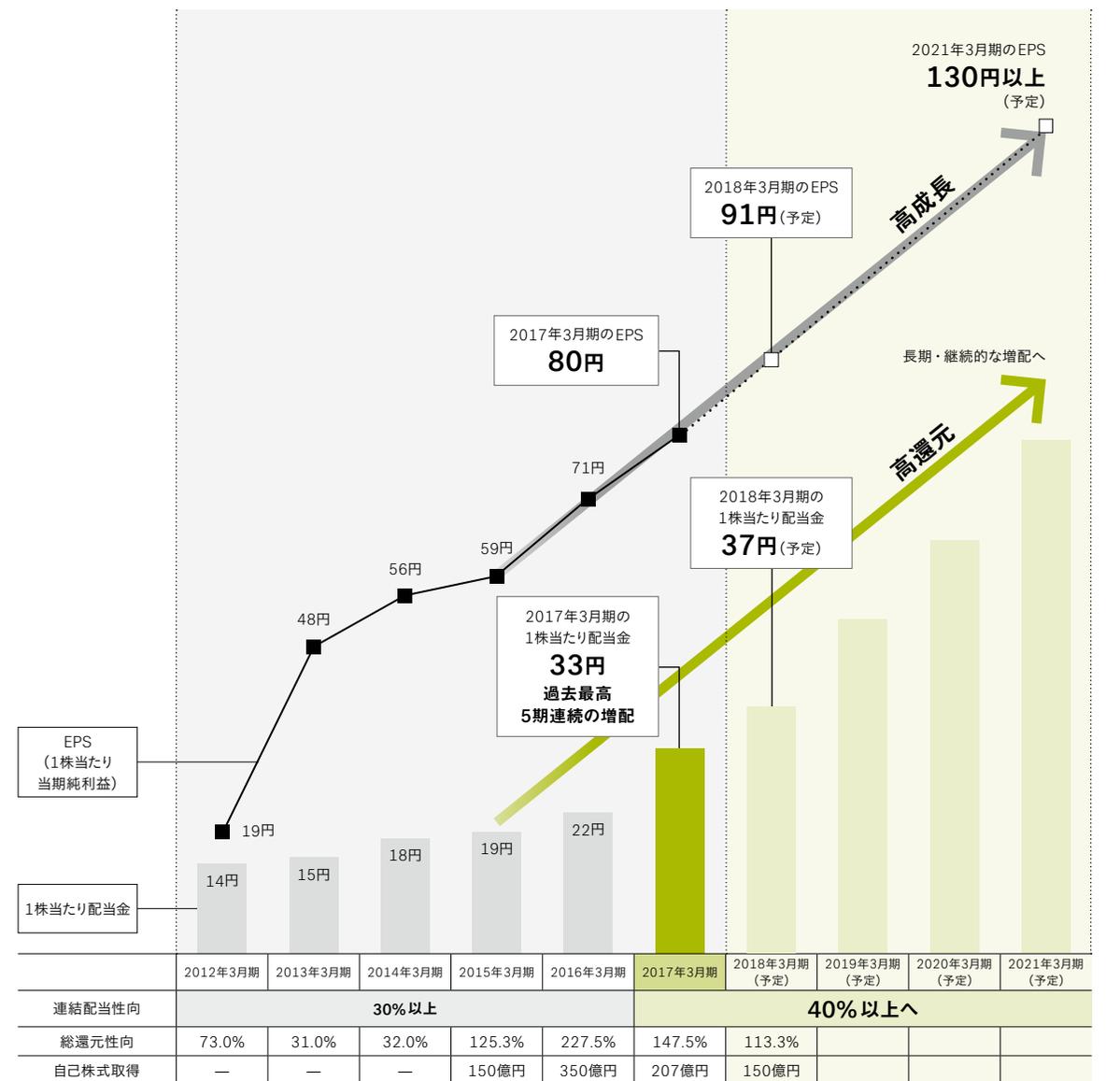
上昇リスクに備え、調達年限の長期化・金利の固定化・返済の平準化をすすめています。現在の平均調達年限は6年超とリボ債権の回収期間の約2倍、固定金利の割合も65%と構成を高めています。金利上昇局面となった場合でも、業績への影響を急激に受けることのないような調達をおこなっています。

**POINT 05** 「高成長」と「高還元」の両立

配当性向は40%以上、EPSの成長とあわせた長期・継続的な増配をめざす

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、中長期で株式を保有していただけるよう、2021年3月期を最終年度とする中期経営計画においては、連結配当性向の目安を40%以上としています。これにより、2017年3月期の

1株当たり配当金は過去最高の33円、2018年3月期においても37円と6期連続の増配を予定しています。今後もEPSの長期的な成長に応じた配当水準の向上に努め、「高成長」と「高還元」の両立をめざしていきます。





後列左より

大江 忠 藤塚 英明 石井 友夫 中村 正雄 加藤 浩嗣 角南 哲二 高木 武彦  
社外監査役 常勤監査役 取締役 取締役 取締役 常勤監査役 社外監査役

前列左より

室井 雅博 堀内 光一郎 青井 浩 岡島 悦子  
社外取締役 社外取締役 代表取締役社長 社外取締役

社外取締役に就任して丸9年になりますが、丸井グループは常に理想とあるべき姿を求め、大変な推進力と革新性を持って経営されています。共創経営や最近のさまざまな成果は、何年も前から取組んできた改革が顕在化してきたものです。

例えば小売事業におけるSC・定借化への転換は、外から見ると急激な変化に感じるかもしれませんが、青井代表の頭の中にはずっと「小売業としての丸井グループのあり方」があり、SC・定借化への確信を持つことができたタイミングで一気にすすめられたのが実情です。フィンテックとして事業を再定義した際も同様です。7～8年前にはフィンテックという言葉は頭になかったと思いますが、元々持っている重要なビジネスモデル「小売と金融の融合」に、新たなビジネスの種を蒔き、仮説検証をくり返し、最終的に確信を持ったあるべき姿が「フィンテック」という名称で出てきたのです。取締役会においても突発的な話という印象はなく、出てきて当然である話でした。

社外取締役の役割は経営の監視・監督といわれています。私自身も長く会社を経営しているため、取締役会では「もう少しタイミングを検討した方が良いのではないか」など、アクセルではなく、おもにブレーキ側の役割を務めています。丸井グループにはお客さまの声を聴くという創業当時から企業風土があるため、取締役会も非常にフランクな場で、互いの意見を尊重した活発な議論がおこなわれます。指名・報酬委員会では、青井代表と岡島さんと私、つまり実質的には社外取締役が過半数という状態で、役員の報酬、選任を確認しています。私が社外取締役に就任した当時から、報酬制度は役職と成果に応じて明確に設定されていましたが、2016年の取締役会実効性評価に基づき、中長期インセンティブを導入しました。なにごとにも常に時代にあわせて進化させていくのが、丸井グループなのです。

2017年8月

社外取締役  
堀内光二郎

さまざまな成果は、  
取組んできた改革が  
顕在化してきたもの



丸井グループの共創経営とは、実は先端的な社会実験をおこなっているようなものです。「丸井グループ生態系」のような、エコシステムができていくのではないかと考えています。マルチステークホルダーの方々と共にニーズを創り、世の中に価値を提供していくステークホルダーマネジメントは、社会的に大変意義のある活動です。最近ではベンチャー企業などと協業することで、新たな価値の創出を仕掛けています。これらは青井代表の先見性がなせる業です。

しかし青井代表のリーダーシップは、命令するようなカリスマ型というより、従業員の中に納得感を醸成しながら自発的な行動を促す形、いわば「羊飼いな型リーダーシップ」です。ご自身の戦略を従業員に直接伝える場を度々設け、社内に手挙げ方式で参加するグループ横断プロジェクトを多く走らせ、お客さまとの接点を持った現場知の高い従業員を巻き込んで、共創によるイノベーション創出に取り組んでいます。「人の成長＝企業の成長」という経営理念のもとに、自ら考え、自ら行動する従業員を育てることが、丸井グループの特長である実行力や仮説検証のスピードの速さにつながっています。

私自身はリーダーシップ開発支援が専門のため、指名・報酬委員会や取締役会の中で、次の社長や経営層をどう戦略的に育成していくかを議論させていただいています。その成果として形にしたものが次世代経営者育成プログラムです。10年・20年先に経営トップ交代が起きる時には、経営は現在よりさらに複雑化し、難易度も高くなります。大胆な構造改革に着手する場合、やはり最低でも10～15年位の長期視点の経営が必要です。2017年4月に開設した共創経営塾(CMA)は長期経営を見据え、自ら手を挙げた20～40代の若手従業員から毎年20名程度を選出し、10年間で計200名程度の方々へ次世代の経営を担うための訓練を実施していきます。その後は実践を通じて、不確実な状況の中で意思決定する機会を与え、次世代を担う人材を戦略的に開発していく予定です。

2017年8月



社外取締役  
岡島悦子

共創経営塾(CMA)を  
スタートし、次世代を担う人材を  
戦略的に開発していく

正しいリスクテイクが  
持続的な成長戦略の実現を  
後押しする

2017年6月に社外取締役に就任しました。IT業界で常に先端技術やデジタル・イノベーションを追求してきた経験が、グループの成長戦略を検討する上で、お役に立てばと思っています。

私は(株)野村総合研究所で20年以上にわたり、大規模な情報システム開発、米国シリコンバレーにおける最先端技術の研究・業務提携、ITを活用した新事業・サービスの開発、ITベンチャー企業とのコラボレーションによるソリューション開発などを経験してきました。その後、本社機構の役員として13年間、経営企画・人事・広報・IR・リスク管理・CSR等を幅広く実践しました。特にIRでは8年間、日本・欧州・米州・アジアの機関投資家と数多く直接対話することができ、その実体験が自社のコーポレートガバナンス改革を遂行する上で、大変役立ちました。

丸井グループの強みは、激変する経営環境の中で常に自己革新にチャレンジし続けていることだと思います。消費者の皆さまが求めるものは刻々と変化し、世界の潮流としても、デジタル革命が急激に進展している中で、オムニチャネル、フィンテック、デジタル・コンテンツなどが重要な役割を果たすように、大胆に事業革新をすすめています。またガバナンス改革においても、指名・報酬委員会の設置、役員報酬の改革、次世代経営者育成プログラムの導入など、着々と施策を実行している先進企業であると思います。

自己革新にはリスクが伴うものです。特に、ビジネスモデルの転換や、最先端ITの導入などでは、予測が難しい新たなリスクに直面することもあります。独立社外取締役の一人として、戦略の正当性や新たに抱え込むリスクの大きさ等を厳しく評価するとともに、正しいリスクテイクによる持続的な成長戦略の実現を後押しするような、客観的でバランスの取れた行動と発言を心がけたいと考えています。

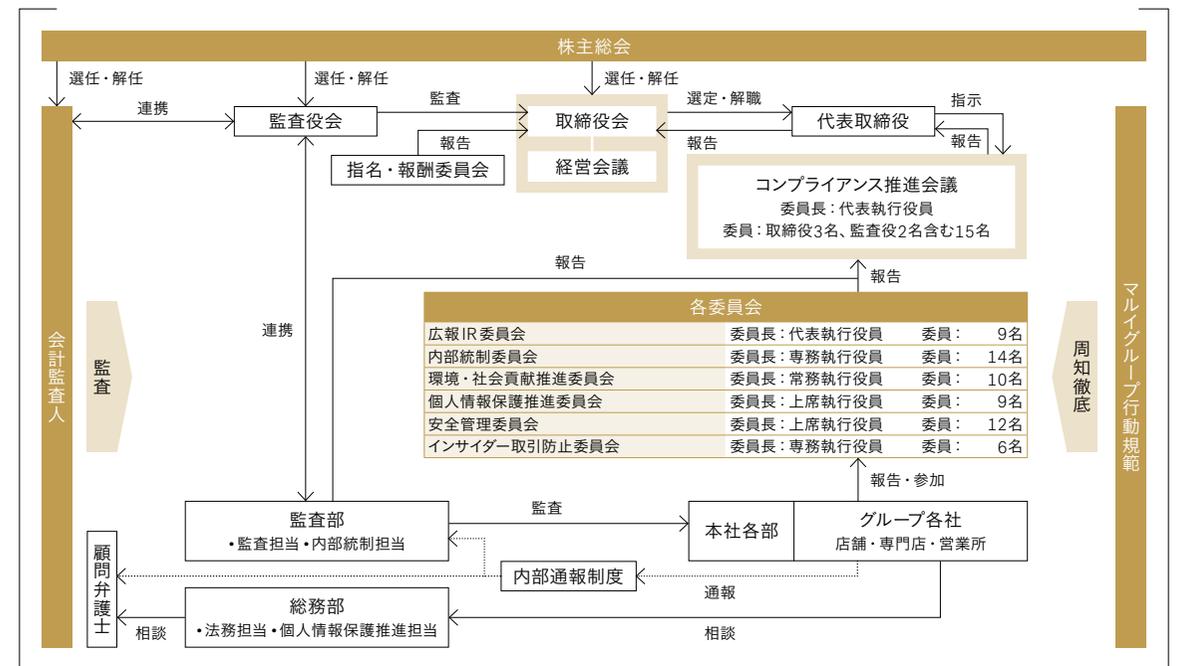
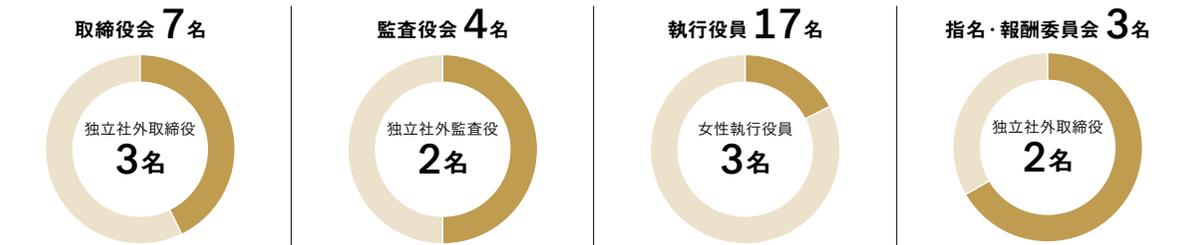
2017年8月



# 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」という思いを支援し、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。こうした中で、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、効率的な経営をめざしています。

当社グループは、取締役会と監査役会のほか、業務執行レベルの最高意思決定機関である経営会議、指名・報酬委員会を設置しています。また、経営上の高リスク分野を管理するため6つの委員会を設置し、スピーディな業務改善と事故の未然防止をはかるとともに、各委員会の統括機能としてコンプライアンス推進会議を設置しています。



各委員会のメンバー  
[www.0101maruigroup.co.jp/pdf/committee\\_members.pdf](http://www.0101maruigroup.co.jp/pdf/committee_members.pdf)

## 取締役会の実効性評価

取締役会の機能向上を目的として、2016年3月期から年に1回、取締役会の実効性評価を実施しています。まずは全取締役および全監査役を対象に、取締役会の規模・構成、運営体制、意思決定プロセス、役割・責務などの実効性に関する自己評価アンケートを実施します。その後アンケートの集計結果を踏まえ、取締役会において現状の評価結果および課題を共有するとともに今後の対応について建設的な議論をおこないます。2017年3月期の取締役会の実効性は、2016年3月期に続き十分確保されていると評価しています。

### 2016年3月期の評価結果

#### 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

- 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 後継者の育成プログラムが確立されていない

課題点①への対応

**2016年6月**：取締役の報酬制度を改定し、中長期インセンティブである業績連動型株式報酬と、短期インセンティブである業績連動賞与を導入し、変動報酬の割合を高めました。

課題点②への対応

**2016年5月**：社外取締役を主要メンバーとする指名・報酬委員会を設置し、取締役等の指名や経営陣の報酬等について審議することにより、客観性および透明性を確保しました。  
**2017年4月**：社外取締役にも積極的に関与していただきながら、次世代経営者育成プログラムの構築に取組み、共創経営塾(CMA: Co-Creation Management Academy)を開設しました。

### 2017年3月期の評価結果

#### 課題点と今後の対応

- 2016年6月の報酬制度改定後、役員報酬水準について外部機関による調査をおこなった結果、変動報酬の割合が他の企業と比較し、低位にあることを課題として認識しました。世の中の動向を踏まえて継続的に報酬割合を検証し、中長期的な企業価値向上と連動した取締役報酬をめざしていきます。
- 2017年4月に開設した次世代経営者育成プログラムの内容や運営体制が途上段階ですが、中長期的な視点で今後の人事配置・登用などの育成プログラムや運営体制の最善の姿を模索しながら、継続的に検証していきます。

## 次世代経営者育成プログラム

丸井グループの持続的な企業価値向上に向けて、経営に革新を起こせる人材を育成するため、2017年4月より次世代経営者育成プログラム「共創経営塾」を開設しました。この制度は公募制をとっており、手を挙げた若手従業員の中から毎年20名程度を選出。選出された従業員は、外部機関と社外取締役の監修を受けて設計した研修により、経営の視点を1年間かけて学びます。研修終了後も、実務を通じて継続的に次世代リーダーとしての育成をはかります。



#### 名称

共創経営塾  
 CMA: Co-Creation Management Academy

#### 目的

- 将来の丸井グループの経営を担う次世代リーダーを育成する
- 基本的な思考力・戦略構築力・プロジェクトマネジメントなど、リーダーとしての基礎的なスキルを身につける
- 自らビジョンを構築し、自らリーダーシップを持って組織を牽引できるようにする
- 組織の枠を超えたネットワークをつくり、全体最適な視点を持つ
- プログラム終了後も次年度以降の受講者のフォロー等を通じて、受講者間のコミュニティを形成する
- 業務以外の分野でも内外に学習機会を自らつくり、視野を拡げ、人間力を学ぶ

#### 対象

20～40代の従業員

#### 監修

一橋大学大学院 国際企業戦略研究科(ICS) 准教授 野間 幹晴氏  
 株式会社丸井グループ 社外取締役



**野間 幹晴氏**  
 一橋大学大学院  
 国際企業戦略研究科(ICS)  
 准教授

### 中長期で人を育てていくことが企業の命運を分ける

共創経営塾(CMA)の目的は、丸井グループの次世代リーダーを育成することです。第1期のメンバーは21名中8名が女性で、年齢の幅も広いので、視点が多様です。またグループ会社間の人事異動が盛んにおこなわれているため、個別最適ではなく全体最適の観点から議論できる方が多いのが印象的でした。一方で、「私が経営を担う」という当事者意識を強化することが課題でした。そこでプログラムを組み立てる際には、2つの点に注力しました。1つは、知見を広めると同時に視座を経営者のレベルに高めていくこと。もう1つは、新産業革命やフィンテックなどの破壊的イノベーションに対して、どのように対応するかについて深く議論することです。1年にわたるケース・スタディ、リーダーとの対話、自社課題探求などを通じて、インプットと思考の熟成をくり返していきます。企業価値向上の源泉は中長期の人材育成ですが、共創経営塾から次世代リーダーが巣立つことを期待すると同時に、確信しています。

## 買収防衛策の廃止

2008年6月の定時株主総会において、買収防衛策を導入しましたが、昨今の買収防衛策に関する諸動向や機関投資家をはじめとする国内外の株主の皆さまとの対話を踏まえて、コーポレートガバナンスの充実・強化に取組み、中期経営計画を着実に推進し、さらなる企業価値の向上をはかることが株主共同の利益の向上に資するものと考え、2017年6月の定時株主総会をもって廃止しました。

## アドバイザリーボードの設置

中期経営計画の達成および中長期的な企業価値向上に向けた戦略策定のため、2016年7月から「アドバイザリーボード」を設置しています。2017年7月には新メンバーを1名追加し、4名体制となりました。アドバイザリーボードは、急激に変化する外部環境や多様化する社会に対応し、グループ一体となって企業価値向上に取り組んでいくために、経営戦略や各事業への知見を有する社外の有識者から多面的な助言・提言を得ることを目的としています。関連する担当者を交えた月1回程度の定例会議のほか、個別テーマに応じた提言をいただいています。

| アドバイザリーボードメンバー  | 専門性と活動内容  |
|---|---|
|  <p>大江 匡氏<br/>株式会社 ブランテックアソシエイツ<br/>代表取締役会長兼社長</p> | <p>東京大学工学部建築学科卒業。東京大学大学院修士課程修了。菊竹清訓建築設計事務所勤務を経て1985年、(株)ブランテック総合計画事務所設立。当社では、ユーザー視点での不動産活用において、店舗のリノベーション案や物流センターの環境改善案について提言をいただいています。</p>   |
|  <p>増島 雅和氏<br/>森・濱田松本法律事務所 パートナー</p>              | <p>東京大学法学部、コロンビア大学 ロースクール卒業。Wilson Sonsini Goodrich &amp; Rosati パロアルトオフィス、金融庁監督局、経済産業省「ブロックチェーン検討会」委員、内閣官房「シェアリングエコノミー検討会議」委員等を歴任。当社では、新たなフィンテック事業展開において、オープンイノベーションへの提言や具体的な投資先の提案をいただいています。→P.48 Dialogue 02</p> |
|  <p>山本 雄士氏<br/>株式会社 ミナケア 代表取締役</p>                | <p>東京大学医学部を卒業後、同付属病院、都立病院などで循環器内科などに従事。日本内科学会認定内科医、日本医師会認定産業医。現在、ソニーコンピュータサイエンス研究所リサーチャーを兼任。当社では、健康経営推進における「健康と生産性」の相関分析や、健康経営銘柄取得への指導をいただいています。<br/>→P.64 Dialogue 03</p>  |
|  <p>山田 ムミ氏(新任)<br/>株式会社 アイスタイル 取締役兼CQO</p>        | <p>東京理科大学基礎工学部生物工学科卒業。化粧品メーカーなどを経て、1999年に個人で発行していた化粧品のメールマガジンをきっかけに「@cosme」を企画立案、サイト立ち上げに参画。経済産業省等の消費およびインターネット関連委員も歴任。当社では、女性視点を加えたオムニチャネル戦略への提言をいただいています。</p>   |

## ステークホルダーとの対話

丸井グループは企業価値を、すべてのステークホルダーの重なり合う利益、「しあわせ」の拡大であると考えています。そのため、すべてのステークホルダーにとってのガバナンスを実現するために建設的な対話を重ね、「共創経営」を実践しています。

### お客さまとの共創

「お客さま企画会議」は、単にお客さまの声を聴きするだけでなく、すべてのお客さまに選んでいただける店づくり・モノづくりの実現に向けて、お客さまご自身に価値創造プロセスに参画していただく共創活動です。



「お客さま企画会議」開催数

**600回以上**  
博多 マルイ開店時の場合

### 株主・投資家との共創

IR部とESG推進部が連携し、国内外の機関投資家の皆さまとの対話や情報開示を強化した結果、一般社団法人日本IR協議会2016年度「IR優良企業特別賞」など外部表彰の受賞や、構成銘柄への選出など、高い評価をいただきました。



機関投資家の皆さまとの対話

**約300機関**  
2017年3月期

### お取引先さまとの共創

2016年に「マルイグループ調達方針」を策定。安全・安心な商品の供給・調達はもとより、人権や労働環境などの取組みについて、アンケートの実施や現地確認などを、お取引先さまと共にすすめています。



お取引先さま説明会  
参加社数  
**約100社**  
2016年3月期

### 従業員との共創

グループ横断の「多様性推進プロジェクト」「マルイミライプロジェクト」「健康経営推進プロジェクト」「中期経営推進会議」など、所属会社が異なるメンバー同士で対話し考える場を提供しています。



グループ横断の  
プロジェクト参加従業員数  
**約320人/年間**  
2017年3月期

### 地域・社会との共創

「東京レインボープライド2017」への参加や、人気アニメ「おそ松さん」と地方商店街をコラボレーションした地方創生イベントの協業、エポスカードによる外部提携の拡大などをすすめています。



「東京レインボープライド2017」の  
来場者数  
**約10万人**  
2017年5月7日～8日

## サステナビリティ・マネジメント

丸井グループが、すべてのお客さまに豊かなライフスタイルを提供していくために重視しているのが、「インクルージョン(包摂)」という視点です。日本を含む世界193カ国が採択した「持続可能な開発目標」(SDGs: Sustainable Development Goals)の「誰も置き去りにしない」というインクルージョンの理念が込められており、この考え方は私たちの経営と同じ方向性を示すものです。丸井グループは、すべてのステークホルダーとの共創により、この目標達成に対して本業を通じて積極的に貢献し、すべての人が「しあわせ」を感じられるインクルーシブな社会づくりをめざしていきます。

マネジメント体制については、2016年10月にESG推進部を立ち上げ、2005年に発足したCSR推進部を2017年4月よりサステナビリティ部へと改称し強化しています。

### 重点テーマ1

#### お客さまのダイバーシティ&インクルージョン

私たちは、お客さまの年齢・性別・身体的特徴などを超え、すべてのお客さまに喜んでいただける商品・サービス・店舗のあり方を追求していきます。



### 重点テーマ2

#### ワーキング・インクルージョン

私たちは、「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」という考えのもと、従業員一人ひとりにとっての活躍の場を提供していきます。



### 重点テーマ3

#### エコロジカル・インクルージョン

私たちは、自然資本に配慮した環境負荷の少ない事業の推進と、自然や環境との調和をはかるエコロジカルなライフスタイルを提案していきます。



### 重点テーマ4

#### 共創経営のガバナンス

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



#### 重点テーマの設定プロセス

丸井グループがめざす共創経営と、共創経営が社会・環境など自然資本に与える影響に焦点を当て、その課題と機会について検討し、「インクルージョン」の視点で重点的に取り組むべきテーマを4つに決めました。設定にあたっては、ESG投資家やサステナビリティの有識者、NPOなど社会のステークホルダーをはじめ、お客さま、お取引先さま、グループ役員・従業員へのヒアリングをおこない、かつ、ESG評価機関の格付け、GRI、ISO26000、SASB、IIRCなど内外のガイドライン、SDGsなどを参考にしています。

各重点テーマの取り組みの詳細は、2017年7月1日にリニューアルしたサステナビリティサイトをご覧ください。  
[www.0101maruigroup.co.jp/sustainability/](http://www.0101maruigroup.co.jp/sustainability/)

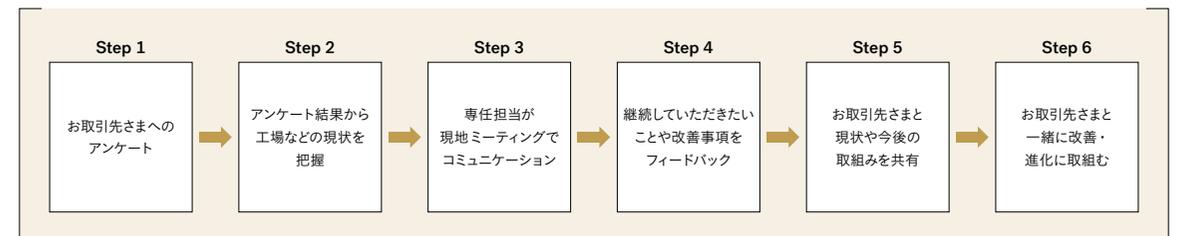
## お取引先さまとすすめる責任ある調達

2016年に「マルイグループ調達方針」を策定し、PBのお取引先さまには、公表に先がけて約100社を対象に説明会を実施しました。説明会では、「人権」「労働問題」などの課題にサプライチェーン全体で取り組む重要性について、具体的な事例等を交えながら、丸井グループの考え方をご説明し、お取引先さまからはご賛同をいただきました。

2017年からは、安全・安心な商品の供給・調達をはじめ、人権や労働環境などの取り組みについて、お取引先さまへのアンケートの実施や現地確認をすすめています。現地確認ではサステナビリティ部の専任担当が現地で



ミーティングをおこない、製造を委託している国内外の工場の環境配慮への取り組みや従業員の労働条件など、現場の労働・安全衛生状況を確認しています。



## バリューチェーン全体での環境負荷の見える化

丸井グループではCO<sub>2</sub>など温室効果ガス排出量について、2014年3月期より従来のScope 1 & 2に加え、Scope 3による算定をスタートしました。これにより、丸井グループ自らの排出量(Scope 1 & 2)だけではなく、原材料の調

達から輸送やお客さまご購入後の排出量(Scope 3)を含む、グループを超えたバリューチェーン全体の環境負荷の見える化をはかり、お客さま、お取引先さま、地域・社会と共に環境負荷低減活動をすすめています。

### Scope 3 算定結果(2017年3月期)



環境省・経済産業省が定めた「サプライチェーンを通じた温室効果ガス排出量算定に関する基本ガイドライン」に準拠し算定しています。Scope 3の算定結果については、みずほ情報総研(株)に確認していただきました。

Scope 3 算定結果  
[www.0101maruigroup.co.jp/sustainability/theme03/environment\\_01.html](http://www.0101maruigroup.co.jp/sustainability/theme03/environment_01.html)

取締役



青井 浩

代表取締役社長  
所有株式数：1,538,300株  
1961年1月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5月16日生

1989年 4月 三菱商事株式会社入社  
2001年 1月 マッキンゼー・アンド・カンパニー  
入社  
2005年 7月 株式会社グロービス・マネジメント・  
バンク 代表取締役社長  
2007年 6月 株式会社プロノバ  
代表取締役社長(現任)  
2014年 6月 アステラス製薬株式会社  
社外取締役(現任)  
当社社外取締役(現任)  
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



加藤 浩嗣

取締役  
所有株式数：4,500株  
1963年7月30日生

1987年 3月 当社入社  
2015年 4月 当社執行役員 経営企画部長  
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  
10月 当社取締役 上席執行役員  
経営企画部長 兼 IR部長  
兼 ESG推進担当  
2017年 4月 当社取締役 上席執行役員  
IR部長 兼 経営企画・ESG推進  
担当(現任)  
株式会社 エムアンドシーシステム  
常務取締役(現任)

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

監査役



藤塚 英明

常勤監査役  
所有株式数：600株  
1955年9月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 オリパス株式会社取締役  
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：2,000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 株式会社マルイヴオイ  
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



室井 雅博

社外取締役  
所有株式数：0株  
1955年7月13日生

1978年 4月 野村コンピュータシステム株式会社  
(現 株式会社野村総合研究所)入社  
2000年 6月 同社取締役  
2002年 4月 同社取締役 常務執行役員  
2009年 4月 同社代表取締役 専務執行役員  
2013年 4月 同社代表取締役 副社長  
2016年 6月 三菱商事株式会社 社外取締役  
(現任)  
2017年 6月 当社社外取締役(現任)

**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



中村 正雄

取締役  
所有株式数：20,800株  
1960年6月11日生

1983年 4月 当社入社  
2007年 4月 当社執行役員  
グループ事業開発部長  
2008年 6月 当社取締役 執行役員  
経営企画部長 兼 事業開発部長  
2011年 4月 当社常務取締役 常務執行役員  
株式会社丸井 代表取締役社長  
2015年 4月 当社取締役 常務執行役員  
小売・店舗事業責任者  
2016年 4月 株式会社エムクリエイツ  
代表取締役社長(現任)  
5月 当社取締役 常務執行役員  
小売事業責任者(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：17,500株  
1960年7月16日生

1983年 4月 当社入社  
2007年 4月 当社執行役員  
グループコンプライアンス部長  
2009年 6月 当社取締役 執行役員 総務部長  
2013年 4月 当社取締役 執行役員 人事部長  
2015年 4月 当社取締役 常務執行役員  
健康経営推進最高責任者、  
人事部長、総務・健康推進担当  
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)  
2017年 4月 株式会社ムービング  
代表取締役社長(現任)  
株式会社 マルイファシリティーズ  
取締役(現任)

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



大江 忠

社外監査役  
所有株式数：71,700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 キャノン株式会社 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)

**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



高木 武彦

社外監査役  
所有株式数：3,400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 川田テクノロジー株式会社  
社外監査役(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

所有株式数は2017年3月31日現在の状況

執行役員



**青井 浩**

代表執行役員  
1961年1月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  
2005年 6月 当社取締役  
グループ経営企画部長  
2008年 6月 当社常務取締役 常務執行役員  
2012年 4月 当社専務取締役 専務執行役員  
2015年 4月 当社取締役専務執行役員 CFO、  
経営企画・財務担当、  
カード事業・情報システム責任者  
2016年 6月 当社専務執行役員 CFO、  
経営企画・IR・財務担当  
2017年 4月 当社専務執行役員 CFO、  
IR・財務担当(現任)

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



**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  
2007年 4月 当社執行役員  
グループ事業開発部長  
2008年 6月 当社取締役 執行役員  
経営企画部長 兼 事業開発部長  
2011年 4月 当社常務取締役 常務執行役員  
株式会社丸井 代表取締役社長  
2015年 4月 当社取締役 常務執行役員  
小売・店舗事業責任者  
2016年 4月 株式会社エイムクワイツ  
代表取締役社長(現任)  
5月 当社取締役 常務執行役員  
小売事業責任者(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  
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 株式会社エボスカード 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  
取締役(現任)  
株式会社エボスカード 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 株式会社エボスカード  
取締役 提携事業部長  
10月 株式会社エボスカード  
取締役 営業本部長  
2015年 4月 株式会社エボスカード 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)  
株式会社エボスカード  
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  
2006年 3月 株式会社エボスカード 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 株式会社エボスカード 取締役  
2011年 4月 株式会社エボスカード 常務取締役  
2012年 4月 株式会社エボスカード  
代表取締役社長  
6月 当社取締役執行役員  
2015年 4月 当社常務執行役員 カード事業担当  
株式会社エボスカード 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



**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  
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)  
2017年 4月 株式会社ムービング  
代表取締役社長(現任)  
株式会社 マルイファンリティーズ  
取締役(現任)

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



**若島 隆**

常務執行役員  
1956年11月19日生

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

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



**加藤 浩嗣**

上席執行役員  
1963年7月30日生

1987年 3月 当社入社  
2015年 4月 当社執行役員 経営企画部長  
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  
10月 当社取締役 上席執行役員  
経営企画部長 兼 IR部長  
兼 ESG推進担当  
2017年 4月 当社取締役 上席執行役員  
IR部長 兼 経営企画・ESG推進担当  
(現任)  
株式会社 エムアンドシーシステム  
常務取締役(現任)

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



**小暮 芳明**

執行役員  
1960年9月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 マルイファンリティーズ  
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 エイムクワイツ 取締役  
(現任)

**会議／委員会**  
経営会議  
安全管理委員会



**伊藤 優子**

執行役員  
1962年6月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 株式会社エムクリエイツ 取締役  
空間プロデュース事業本部 副本部長  
兼 クリエイティブ統括部長  
2014年 4月 当社執行役員(現任)  
2016年 4月 株式会社エムクリエイツ 取締役  
空間プロデュース事業本部 副本部長  
兼 デザイン統括部長  
2016年 10月 株式会社エムクリエイツ 取締役  
空間プロデュース事業本部 副本部長  
兼 クリエイティブ統括部長(現任)

**会議／委員会**  
経営会議  
環境・社会貢献推進委員会



**伊賀山 真行**

執行役員  
1964年6月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  
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  
株式会社丸井 取締役  
マルイファミリー志木店長  
2017年 4月 当社執行役員  
新規事業推進部長(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  
個人情報保護推進委員会



**青木 正久**

執行役員  
1969年7月16日生

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

**会議／委員会**  
経営会議

**会社情報**

2017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** 小売事業、フィンテック事業をおこなう  
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、九州  
に25店舗

**売場面積** モディ：関東・東海に6店舗  
452,100㎡

**従業員数** 5,732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

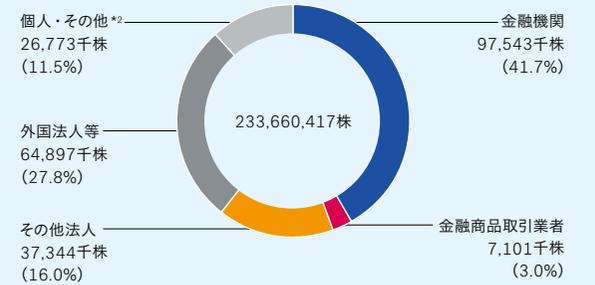
**発行可能株式総数** 1,400,000,000株

**発行済株式の総数**<sup>\*1</sup> 233,660,417株

**株主総数** 24,080名

<sup>\*1</sup> 発行済株式の総数のうち、全体の1.8%に当たる4,202千株を自己株式として保有しています。

**所有者別株式分布**



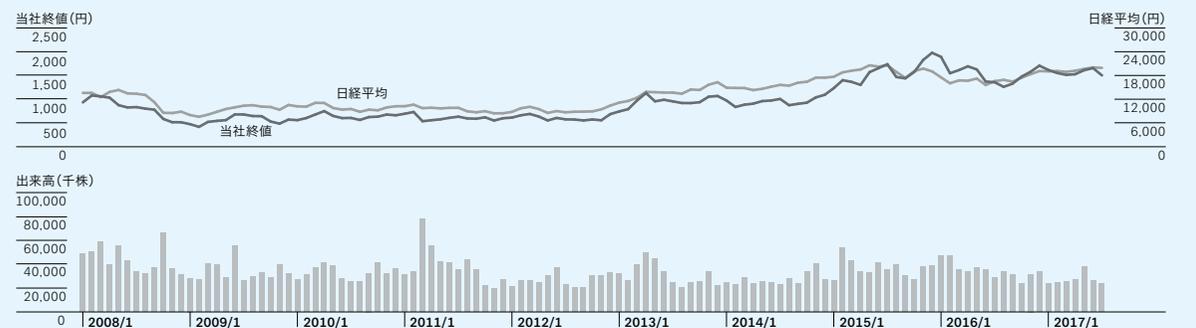
<sup>\*2</sup> 個人・その他には自己株式4,202千株が含まれています。

**大株主の状況(上位10位)**

| 株主名                            | 持株数<br>(千株) | 持株比率 <sup>*3</sup><br>(%) |
|--------------------------------|-------------|---------------------------|
| 日本マスタートラスト信託銀行株式会社<br>(信託口)    | 30,135      | 13.1                      |
| 日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社<br>(信託口)  | 17,144      | 7.5                       |
| GOLDMAN, SACHS & CO. REG       | 6,185       | 2.7                       |
| 青井不動産株式会社                      | 6,019       | 2.6                       |
| 株式会社三菱東京UFJ銀行                  | 5,808       | 2.5                       |
| 資産管理サービス信託銀行株式会社<br>(証券投資信託口)  | 5,460       | 2.4                       |
| 日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社<br>(信託口9) | 4,179       | 1.8                       |
| 日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社<br>(信託口5) | 3,814       | 1.7                       |
| 東宝株式会社                         | 3,779       | 1.6                       |
| 公益財団法人青井奨学会                    | 3,234       | 1.4                       |

<sup>\*3</sup> 持株比率は自己株式を控除して計算しています。また、役員報酬BIP信託および株式付与ESOP信託が保有する502千株を含めて計算しています。

**株価チャート**



# 財務・非財務サマリー

株式会社丸井グループおよび連結子会社

FACT BOOK

www.0101maruigroup.co.jp/ir/lib/fact.html

ESGデータブック

www.0101maruigroup.co.jp/sustainability/lib/databook.html

財務・非財務サマリー

|   | 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    | 2017年3月期    |
|---|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| グループ総取扱高                                    | —           | —           | —           | —           | —           | —           | —           | 1,297,250   | 1,469,111   | 1,703,353   | 1,933,685   |
| 小売事業*1                                      | —           | —           | —           | —           | —           | —           | —           | —           | —           | 341,478     | 326,327     |
| フィンテック事業*1                                  | —           | —           | —           | —           | —           | —           | —           | —           | —           | 1,473,539   | 1,723,254   |
| 消去*2  | —           | —           | —           | —           | —           | —           | —           | —           | —           | △111,664    | △115,896    |
| 売上収益*3                                      | —           | —           | —           | —           | —           | —           | —           | 253,077     | 249,847     | 245,867     | 237,022     |
| 売上高*3                                       | 552,140     | 493,533     | 447,400     | 419,255     | 406,472     | 412,408     | 407,366     | 416,460     | 404,947     | —           | —           |
| 売上総利益                                       | 210,288     | 177,565     | 160,125     | 149,926     | 144,736     | 147,240     | 148,172     | 156,642     | 159,448     | 160,035     | 165,964     |
| 販売費及び一般管理費                                  | 166,599     | 159,382     | 150,986     | 139,488     | 129,940     | 129,224     | 123,886     | 129,495     | 131,406     | 130,419     | 134,711     |
| EBITDA*4                                    | 61,415      | 36,870      | 28,522      | 29,695      | 30,457      | 33,085      | 35,237      | 37,134      | 38,338      | 39,286      | 41,374      |
| 営業利益  | 43,688      | 18,183      | 9,138       | 10,438      | 14,795      | 18,015      | 24,285      | 27,146      | 28,042      | 29,615      | 31,253      |
| 親会社株主に帰属する当期純利益                             | 4,248       | 7,603       | △8,750      | 5,104       | △23,638     | 5,251       | 13,255      | 15,409      | 16,036      | 17,771      | 18,724      |
| セグメント利益*1                                   |             |             |             |             |             |             |             |             |             |             |             |
| 小売事業*1                                      | —           | —           | —           | —           | —           | —           | —           | —           | —           | 10,658      | 7,759       |
| フィンテック事業*1                                  | —           | —           | —           | —           | —           | —           | —           | —           | —           | 23,094      | 27,111      |
| 小売・店舗事業*1                                   | 19,309      | 10,645      | 1,252       | 37          | 2,110       | 7,547       | 9,885       | 10,562      | 8,074       | 7,856       | —           |
| カード事業*1                                     | 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*1                                | 6,913       | 6,772       | 3,740       | 2,509       | 1,568       | 2,567       | 3,792       | 4,523       | 3,333       | 3,674       | —           |
| 総資産   | 740,373     | 695,491     | 685,351     | 664,357     | 628,910     | 615,130     | 624,173     | 664,019     | 675,627     | 730,126     | 806,575     |
| 自己資本  | 402,610     | 336,445     | 310,818     | 312,188     | 284,526     | 289,975     | 303,637     | 315,446     | 306,795     | 281,610     | 273,883     |
| 割賦売掛金                                       | 51,310      | 73,781      | 88,761      | 95,871      | 111,760     | 142,995     | 171,187     | 213,466     | 227,121     | 279,763     | 348,191     |
| 営業貸付金                                       | 248,464     | 222,534     | 207,117     | 191,486     | 158,707     | 132,280     | 123,739     | 125,215     | 128,030     | 134,107     | 140,569     |
| 有利子負債                                       | 239,308     | 277,537     | 292,061     | 283,676     | 264,692     | 245,175     | 243,762     | 264,824     | 277,839     | 359,324     | 434,327     |
| 営業活動によるキャッシュ・フロー                            | 23,828      | 13,919      | 15,316      | 30,811      | 30,280      | 24,897      | 5,111       | △9,227      | 12,310      | △35,310     | △45,955     |
| 基礎営業キャッシュ・フロー*5                             | —           | —           | —           | —           | —           | —           | —           | —           | 25,484      | 26,788      | 28,188      |
| 投資活動によるキャッシュ・フロー                            | △28,025     | 3,134       | △18,234     | △13,034     | △7,033      | △3,913      | 435         | △6,791      | △3,867      | △4,063      | 1,995       |
| 財務活動によるキャッシュ・フロー                            | 6,300       | △32,241     | 2,409       | △14,519     | △22,926     | △23,660     | △5,571      | 16,141      | △7,267      | 40,719      | 47,630      |
| 現金及び現金同等物                                   | 44,722      | 29,535      | 29,026      | 32,283      | 32,603      | 29,928      | 29,940      | 30,053      | 31,229      | 32,575      | 36,245      |
| 設備投資  | 30,293      | 23,649      | 24,073      | 17,398      | 14,332      | 7,941       | 7,665       | 11,238      | 9,786       | 12,882      | 15,696      |
| 減価償却費                                       | 17,727      | 18,686      | 19,384      | 19,257      | 15,661      | 15,069      | 10,951      | 9,988       | 10,296      | 9,670       | 10,121      |
| 1株当たり当期純利益(EPS)(円)                          | 12.92       | 24.91       | △31.90      | 18.65       | △86.36      | 19.19       | 48.43       | 56.29       | 58.87       | 70.68       | 80.24       |
| 1株当たり純資産(BPS)(円)                            | 1,233       | 1,207       | 1,135       | 1,140       | 1,039       | 1,059       | 1,109       | 1,152       | 1,166       | 1,161       | 1,196       |
| 1株当たり年間配当金(円)                               | 28.0        | 28.0        | 28.0        | 14.0        | 14.0        | 14.0        | 15.0        | 18.0        | 19.0        | 22.0        | 33.0        |
| 配当性向(%)                                     | 216.7       | 112.4       | —           | 75.1        | —           | 73.0        | 31.0        | 32.0        | 32.3        | 31.1        | 41.1        |
| 総還元性向(%)                                    | 646.1       | 911.3       | —           | 75.1        | —           | 73.0        | 31.0        | 32.0        | 125.3       | 227.5       | 147.5       |
| 営業利益率(%)*6                                  | 7.9         | 3.7         | 2.0         | 2.5         | 3.6         | 4.4         | 6.0         | 10.7        | 11.2        | 12.0        | 13.2        |
| 自己資本当期純利益率(ROE)(%)                          | 1.0         | 2.1         | △2.7        | 1.6         | △7.9        | 1.8         | 4.5         | 5.0         | 5.2         | 6.0         | 6.7         |
| 投下資本利益率(ROIC)(%)                            | —           | 1.9         | 1.0         | 1.1         | 1.7         | 2.1         | 3.0         | 3.0         | 3.3         | 3.3         | 3.1         |
| 総資産経常利益率(ROA)(%)                            | 6.1         | 2.4         | 1.1         | 1.5         | 2.2         | 2.8         | 3.9         | 4.3         | 4.2         | 4.1         | 4.1         |
| 自己資本比率(%)                                   | 54.4        | 48.4        | 45.4        | 47.0        | 45.2        | 47.1        | 48.6        | 47.5        | 45.4        | 38.6        | 34.0        |
| 期末株価(円)                                     | 1,445       | 1,061       | 523         | 678         | 537         | 690         | 975         | 885         | 1,365       | 1,613       | 1,513       |
| 時価総額(自己株式含む)(億円)                            | 5,327       | 3,380       | 1,666       | 2,160       | 1,711       | 2,198       | 3,106       | 2,820       | 3,803       | 4,494       | 3,535       |
| 株価収益率(PER)(倍)                               | 111.8       | 42.6        | —           | 36.4        | —           | 36.0        | 20.1        | 15.7        | 23.2        | 22.8        | 18.9        |
| 株価純資産倍率(PBR)(倍)                             | 1.2         | 0.9         | 0.5         | 0.6         | 0.5         | 0.7         | 0.9         | 0.8         | 1.2         | 1.4         | 1.3         |
| 期末発行済株式数(自己株式含む)(株)                         | 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 | 233,660,417 |
| 期末自己株式数(株)                                  | 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  | 4,704,750   |
| 総従業員数(人)                                    | 8,154       | 7,147       | 7,085       | 6,847       | 6,492       | 6,218       | 6,101       | 5,966       | 5,918       | 5,899       | 5,732       |
| 総従業員女性比率(%)                                 | 39.9        | 44.4        | 44.6        | 44.7        | 44.4        | 44.4        | 44.3        | 44.5        | 44.6        | 45.5        | 45.1        |
| 女性管理職比率(%)                                  | —           | —           | —           | —           | —           | —           | 6.4         | 7.3         | 8.5         | 8.9         | 10.0        |
| 離職率(定年退職者除く)(%)                             | —           | —           | —           | —           | —           | —           | 2.8         | 2.3         | 2.0         | 1.6         | 2.6         |
| 総店舗数(店)                                     | 28          | 25          | 25          | 25          | 26          | 27          | 27          | 27          | 27          | 28          | 31          |
| 総売場面積(千㎡)                                   | 381.4       | 381.4       | 444.8       | 453.3       | 457.8       | 458.4       | 453.1       | 446.5       | 444.0       | 441.8       | 452.1       |
| エポスカード会員数(赤いカード含む)(万人)                      | 403         | 429         | 437         | 476         | 476         | 487         | 498         | 542         | 591         | 613         | 636         |
| 貸倒率(%)                                      | 3.42        | 4.22        | 3.91        | 3.19        | 3.35        | 3.10        | 2.32        | 1.84        | 1.68        | 1.57        | 1.45        |
| エネルギー使用量(GJ)                                | —           | —           | —           | —           | —           | —           | 1,998,182   | 2,525,815   | 2,350,595   | 2,305,099   | 2,341,454   |
| GHG排出量(Scope 1 & 2)(t-CO <sub>2</sub> )*7*8 | 142,006     | 125,628     | 122,136     | 130,600     | 114,900     | 96,300      | 86,765      | 119,129     | 111,216     | 103,613     | 118,183     |
| GHG排出量(Scope 3)(t-CO <sub>2</sub> )*7*8     | —           | —           | —           | —           | —           | —           | —           | 550,612     | 530,595     | 509,070     | 489,439     |

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

\*2 グループ取扱高の「消去」は、小売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。

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

これにともない売上高の表示を売上収益に変更しています。

\*4 EBITDA = 営業利益 + 減価償却費

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

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

\*7 Scope 1 & 2は、丸井グループ自らの排出量、Scope 3は原材料の調達から輸送やお客さまご購入後の排出量です。

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

\*8 2014年3月期より集計範囲をグループ全体に拡大しています。

## 丸井グループの事業

2017年8月31日現在  
 純粋持株会社(株)丸井グループの会社情報はP.99に記載しています。

### (株)丸井

マルイ店舗の運営、自主・PBの運営・開発、通販事業、外部専門店事業

〒164-8701 東京都中野区中野4丁目3番2号

Tel: 03-3384-0101(代表)

www.0101.co.jp

### (株)エポスカード

クレジットカード業務、クレジット・ローン業務

〒164-8701 東京都中野区中野4丁目3番2号

Tel: 03-4574-0101(代表)

www.eposcard.co.jp

### (株)エイムクリエイツ

商業施設の業態提案・設計・内装施工・運営管理、モディ店舗の運営、広告企画制作

〒164-0001 東京都中野区中野3丁目34番28号

Tel: 03-5340-0101(代表)

www.aim-create.co.jp

### (株)ムービング

貨物自動車運送業、貨物運送取扱業

〒335-0032 埼玉県戸田市美女木東2丁目5番1号

Tel: 048-233-1000(代表)

www.moving.co.jp

### (株)エムアンドシーシステム

ソフトウェア開発、コンピュータ運営

〒164-8701 東京都中野区中野4丁目3番2号

Tel: 03-5343-0100(代表)

www.m-and-c.co.jp

### (株)マルイファシリティーズ

ビルメンテナンス業、警備サービス業

〒164-0001 東京都中野区中野3丁目34番28号

Tel: 03-3229-0101(代表)

www.marui-facilities.co.jp

### (株)マルイホームサービス

不動産賃貸事業

〒164-0001 東京都中野区中野3丁目34番28号

Tel: 03-6361-0101(代表)

www.marui-hs.co.jp

### (株)エムアールアイ債権回収

債権管理回収業務、信用調査業務

〒164-0001 東京都中野区中野3丁目34番28号

Tel: 03-4574-4700(代表)

www.mri-s.co.jp

### (株)エポス少額短期保険

少額短期保険事業

〒164-0001 東京都中野区中野3丁目34番28号

Tel: 03-4546-0101(代表)

www.epos-ssi.co.jp

### (株)マルイキットセンター

用度品ピックアップ業務、商品検品業務、各種印刷業務ほか

〒335-0032 埼玉県戸田市美女木東2丁目5番1号

戸田商品センター2号館

Tel: 048-421-7351(代表)

# MARUI GROUP



| 職種変更例 | 長谷 茂   | 下橋 香代   | 神保 朋枝  | 奥村 麻見   | 東垣内 正人  | 秦 祐子   | 佐山 貴彦  | 樋口 由梨  | 飯塚 明   | 諸橋 武志  | 川尻 貴明  |
|-------|--|---|--|---|---|--|--|--|--|--|--|
|       | <ul style="list-style-type: none"> <li>(株)丸井 錦糸町店 紳士担当</li> <li>(株)エポスカード 神戸マルイ カードセンター</li> <li>(株)エムアールアイ債権回収 債権回収事業部</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>(株)丸井 船橋店 契約保険担当</li> <li>(株)エポスカード 新宿マルイ カードセンター</li> <li>(株)マルイファシリティーズ 警備サービス部</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>(株)丸井 上野マルイ カードセンター</li> <li>(株)丸井グループ 財務部 経理課</li> <li>(株)エポス少額短期保険 業務企画部</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>(株)丸井 国分寺マルイ フィールド担当</li> <li>(株)丸井 有楽町マルイ レディースシューズ担当</li> <li>(株)マルイホームサービス 営業部</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>(株)丸井 大井町店 婦人担当</li> <li>(株)エポスカード ファイナンス推進部</li> <li>(株)丸井 営業企画部</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>(株)エイムクリエイツ 営業部</li> <li>(株)エイムクリエイツ デザイン部</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>(株)丸井 柏マルイ レディースバッグ担当</li> <li>(株)丸井 北千住マルイ メンズ統合ショップ</li> <li>(株)エムアンドシーシステム 顧客システム担当 兼 (株)エポスカード システム部</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>(株)丸井 有楽町マルイ レディースファッショングッズ担当</li> <li>(株)丸井グループ 財務部 経理課 兼 調査部</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>(株)エポスカード 大宮マルイ カードセンター</li> <li>(株)ムービング 物流担当</li> <li>(株)マルイキットセンター 事務サービス担当</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>(株)丸井 新宿マルイ本館 販売サービス担当</li> <li>(株)丸井 バッグ課 バイヤー</li> <li>(株)エポスカード 提携事業部</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>(株)丸井 池袋マルイ フィールド担当</li> <li>(株)丸井 大宮マルイ メンズ統合ショップ</li> <li>(株)ムービング 三郷フルフィルメントセンター 担当</li> </ul> |

## 店舗ネットワーク

2017年4月30日現在

店舗ネットワーク

### マルイ店舗

|         | 店名          | 売場面積 (m <sup>2</sup> ) | 取扱高 (億円)    | 開店日                    | 所在地                          | TEL          |
|---------|-------------|------------------------|-------------|------------------------|------------------------------|--------------|
| 東京都     | 新宿 マルイ      | 30,590                 | 261         | 1948年 9月10日            | 〒160-0022 新宿区新宿3-30-13       | 03-3354-0101 |
|         | 池袋 マルイ      | 12,170                 | 58          | 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                  | 44          | 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                 | 113         | 1983年 9月 2日            | 〒130-0022 墨田区江東橋3-9-10       | 03-3635-0101 |
|         | 上野 マルイ      | 16,390                 | 131         | 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                 | 342         | 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                 | 223         | 2007年10月12日            | 〒100-0006 千代田区有楽町2-7-1       | 03-3212-0101 |
|         | 中野 マルイ      | 4,950                  | 53          | 1931年 2月17日            | 〒164-0001 中野区中野3-34-28       | 03-3382-0101 |
|         | 吉祥寺店        | 11,950                 | 55          | 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                  | 61          | 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      | 125                    | 1989年 3月 1日 | 〒185-8562 国分寺市南町3-20-3 | 042-323-0101                 |              |
| 神奈川県    | マルイシティ横浜    | 16,770                 | 100         | 1996年 9月20日            | 〒220-0011 横浜市西区高島2-19-12     | 045-451-0101 |
|         | 川崎店         | 12,310                 | 39          | 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                 | 211         | 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                 | 93          | 2002年 4月19日            | 〒243-0483 海老名市中央1-6-1        | 046-232-0101 |
| 埼玉県     | 大宮 マルイ      | 13,970                 | 71          | 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                 | 41          | 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                 | 116         | 2000年 2月25日            | 〒353-0004 志木市本町5-26-1        | 048-487-0101 |
| 千葉県     | 柏 マルイ       | 8,220                  | 33          | 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                 | 25          | 1970年 7月25日            | 〒310-0015 水戸市宮町1-2-4         | 029-225-0101 |
| 静岡県     | 静岡 マルイ      | 7,920                  | 25          | 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                 | 108         | 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                  | 45          | 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                 | 85          | 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 <sup>2</sup> ) | 取扱高 (億円) | 開店日         | 所在地                    | TEL          |
|------|--------|------------------------|----------|-------------|------------------------|--------------|
| 東京都  | 渋谷 モディ | 9,840                  | 67       | 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                 | 87       | 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                  | 19       | 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  | 10,590                 | 17       | 2016年10月27日 | 〒277-0005 柏市柏1-2-26    | 04-7195-0101 |
| 静岡県  | 静岡 モディ | 5,540                  | 3        | 2016年11月19日 | 〒420-0857 静岡市葵区御幸町6-10 | 054-252-0101 |

### 自主専門店(マルイ・モディ除く)

|      | 店名  | 所在地                                      | TEL          |
|------|---|--|--------------|
| 宮城県  | マルイのシューズ 仙台バルコ2店                                | 〒980-8450 仙台市青葉区中央3-7-5 仙台バルコ2 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 |
| 東京都  | マルイのシューズ ららぽーと立川立飛店                             | 〒190-0015 立川市泉町935-1 ららぽーと立川立飛1階         | 042-540-6235 |
| 神奈川県 | マルイのシューズ ららぽーと湘南平塚店                             | 〒254-8510 平塚市天沼10-1 ららぽーと湘南平塚1階          | 0463-25-5101 |
| 千葉県  | マルイのシューズ&バッグ/時計 ららぽーとTOKYO-BAY店                 | 〒273-8530 船橋市浜町2-1-1 ららぽーとTOKYO-BAY 南館2階 | 047-421-7264 |
| 愛知県  | ラクチンきれいシューズ Fit Studio イオンモール木曽川店 (体験ストア常設ショップ) | 〒493-0001 一宮市木曽川町黒田字南八ツ池25-1 イオンモール木曽川1階 | 0586-84-2131 |
| 大分県  | マルイのシューズ アミュプラザおおいた店                            | 〒870-8550 大分市要町1-14 アミュプラザおおいた2階         | 097-573-3220 |

### エポスカードセンター(マルイ・モディ除く)

|      | 店名                         | 所在地  | TEL          |
|------|----------------------------|--|--------------|
| 北海道  | 千歳アウトレットモール・レラ エポスカードセンター  | 〒066-8765 千歳市柏台南1-2-1 千歳アウトレットモール・レラ エポスカードセンター              | 0123-27-3511 |
|      | フィール旭川 フィールエポスカードセンター      | 〒070-0031 旭川市1条通8-108 フィール旭川地下1階 フィールエポスカードセンター              | 0166-29-6711 |
| 青森県  | ELM エポスカードセンター             | 〒037-0004 五所川原市大字唐笠柳字藤巻517-1 ELM2階 ELM エポスカードセンター            | 0173-38-4311 |
| 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 |
|      | モラージュ柏 エポスカードセンター          | 〒277-0837 柏市大山台2-3 モラージュ柏2階 モラージュ柏 エポスカードセンター                | 04-7137-1411 |
|      | ユニモちはら台 エポスカードセンター         | 〒290-0194 市原市ちはら台西3-4 ショッピングモール ユニモちはら台2階 ユニモちはら台 エポスカードセンター | 0436-40-5411 |
| 岐阜県  | モレラ岐阜 エポスカードセンター           | 〒501-0497 本巣市三橋1100 モレラ岐阜2階 モレラ岐阜 エポスカードセンター                 | 058-320-5811 |
| 愛知県  | 星が丘 テラス エポスカードセンター         | 〒464-0802 名古屋千種区星が丘元町16-50 星が丘テラス EAST1階 エポスカードセンター          | 052-788-7311 |
| 兵庫県  | アスピア明石 エポスカードセンター          | 〒673-0886 明石市東沖ノ町6-1 アスピア明石 地下1階 b-5-2 アスピア明石 エポスカードセンター     | 078-915-0611 |
| 長崎県  | ハウステンボス エポスカードセンター         | 〒859-3292 佐世保市ハウステンボス町8-2 パサージュ2階 ハウステンボス エポスカードセンター         | 0956-27-0971 |
|      | させば五番街 エポスカードセンター          | 〒857-0855 佐世保市新港町2-1 させば五番街 プロムナード東ゾーン1階 A-106 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た 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た3階 302 JQ CARD エポスカウター         | 097-513-2411 |
| 宮崎県  | ボンベルタ橋 エポスカードセンター          | 〒880-8586 宮崎市橋通西3-10-32 ボンベルタ橋西館1階 橋 エポスカードセンター              | 0985-35-4811 |
| 鹿児島県 | アミュプラザ鹿児島 JQ CARD エポスカウター  | 〒890-0053 鹿児島市中央町1番地1 アミュプラザ鹿児島2階 JQ CARD エポスカウター            | 099-812-6411 |

|   |  |
|---|--|
|  <p>公益財団法人<br/><b>青井奨学会</b><br/>AOI SCHOLARSHIP FOUNDATION</p> | <p>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。</p>   |
|  <p>2017年度<br/>新大学奨学生</p>                                      | <p>設立：1973年1月(2012年公益財団法人に移行)<br/>         理事長：青井 忠雄(株)丸井グループ 名誉会長)<br/>         奨学金給付総額：17億4,600万円<br/>         累計奨学生数：1,549名</p> <p style="text-align: right;">(2017年4月現在)</p> |
| <p>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<br/>         電話：03-5343-0351</p>   |  |

## 外部格付・表彰一覧

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

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



**FTSE4Good**

FTSE Russellによる、ESGに関する評価基準を満たす企業を構成銘柄とした指標「FTSE4Good Index Series」に選定。2017年6月末現在、世界で883社(うち日本企業は148社)が選ばれている。



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



女性活躍の重点指標としての「女性イキキ指数」を設定したことなどが高く評価され、「SMBCなでしこ融資」において、「女性活躍の先進企業」の評価を獲得。



**FTSE Blossom Japan**

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



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



生活習慣病やメンタルヘルス不調対策だけでなく、活力の高い状態をめざすオフェンス(攻め)の健康対策についても評価され、「健康経営優良法人～ホワイト500～」に選定。



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



「小売支援のクレジットカードという位置づけのもと、発行時の利便性を確保し、顧客と一緒に信用を創造するという方針で30代以下の顧客を中心に持ち、リボリング払い利用率が高い」という点が高く評価され、第16回「ポーター賞」を受賞。



LGBTが働きやすい職場づくりをめざす任意団体「work with Pride」より、継続的な取り組みが評価され、「PRIDE指標シルバー」を受賞。



投資家の声を取り入れた開示資料の改善や、「共創経営レポート」の作成などの独自性を意識した活動が評価され、2016年度「IR優良企業特別賞」に選定。



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

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

|                   |                         |
|-------------------|-------------------------|
| Honored Companies | 総合第3位                   |
| Best IR Companies | 総合第1位、バイサイド第1位、セルサイド第2位 |
| Best CEO          | バイサイド第3位                |
| Best Analyst Days | 総合第2位                   |

米国金融専門誌「Institutional Investor」が日本の大手上場企業を選定対象に、世界の機関投資家・証券アナリストの投票結果をもとに発表するもので、2017年は機関投資家・証券アナリスト1,007名368機関が投票。



課単位での時間外労働に係る数値目標の設定や、グループ全体への健康経営の浸透をはかっている点などが評価され、「DBJ健康経営(ヘルスマネジメント)格付」の最高ランクを獲得。



「証券アナリストによるディスクロージャー優良企業選定」(平成28年度)において、小売部門で初の「第1位」を獲得。

格付投資情報センター(R&I)

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



CO<sub>2</sub>排出量の管理のほか、「環境・社会貢献推進委員会」の設置などが認められ、「CDP気候変動スコア」にてA-の評価を獲得。

● GPIF(年金積立金管理運用独立行政法人)が選定した日本株ESG指標

## 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・投資家情報・サステナビリティ・採用情報  
[www.0101maruigroup.co.jp](http://www.0101maruigroup.co.jp)

### メール配信

最新のリリース情報や決算情報のお知らせに加え、イベントのご案内やアンケートなどをおこなっています。  
[www.0101maruigroup.co.jp/ir/infomail/reg.html](http://www.0101maruigroup.co.jp/ir/infomail/reg.html)

### 小売事業



マルイ店舗・商品情報  
[www.0101.co.jp](http://www.0101.co.jp)



ネット通販マルイウェブチャネル  
[voi.0101.co.jp](http://voi.0101.co.jp)

### フィンテック事業



エポスカード  
[www.eposcard.co.jp](http://www.eposcard.co.jp)

## 編集後記

「共創経営レポート2017」を最後までお読みいただき、ありがとうございます。表紙にも内容にも驚かれた方が多かったのではないのでしょうか。

丸井グループでは、2015年に初めて「共創経営レポート」を発行した当初から、3年間を1つの区切りとして考え、「共創経営レポート」「共創サステナビリティレポート」を制作してまいりました。「共創経営」を宣言した1年目、企業価値視点の「共創経営」をテーマにした2年目、そして「共創経営」のビジネスモデルを解説した今回のレポートをあわせてお読みいただくことで、丸井グループの「共創経営」についてより深くご理解いただけると考えております。これまでのレポートはホームページにも掲載しておりますので、まだお読みいただいていない方はぜひ一読いただければと思います。

今回のレポートでは、株主・投資家をはじめとするステークホルダーの皆さまとの対話の中でご要望の多かった、ビジネスモデルと今後のリスクを含めた未来の取組みに焦点を当てております。図やグラフ、データを使ってできるだけわかりやすく表現するよう努めるとともに、前回ご好評いただいたステークホルダーとのダイアログを増やし、当社の価値創造の取組みをさまざまな角度からご説明いたしました。しかし、丸井グループ独自のビジネスモデルや未来に向けた取組みをご理解いただくにはまだまだ不十分だと認識しております。ぜひ当レポートをツールとして皆さまと対話させていただき、ご不明な点についてはその中でご説明していきたいと考えております。

「共創経営レポート」は、ステークホルダーの皆さまとの対話を通じて共創の輪を広げるためのプラットフォームです。皆さまからのご意見・ご要望がレポートを進化させるための鍵になりますので、ぜひ忌憚のないご意見をいただきたく存じます。

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。

### 松本 孝洋

共創経営レポート2017 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         |
| サステナビリティについて | サステナビリティ部/ESG推進部 |
| 株式について       | 総務部 総務課          |





発行月 2017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