



CO-CREATION

Section 02 / page 36 — 87

丸井グループの「共創価値」経営

丸井グループが推進する「共創価値」経営とは、具体的にはどのようなものなのか。

2016年春にオープンした「博多マルイ」における店づくりなどを例にしながら、

お客さまや地域・社会、さらにはお取引先さまなど、

パートナーとの共創価値創造への取組みをご紹介します。





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



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

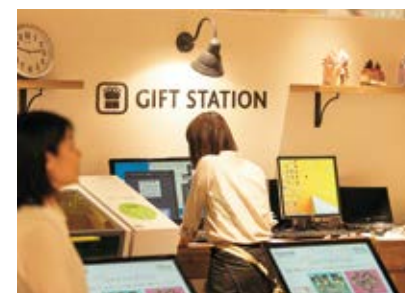




2016年4月21日、あいにくの雨の中、迎えたオープン当日。
夜を徹して並ばれたお客さまもいらっしゃるなど、
大盛況の中、予定より30分くり上げてグランドオープン。



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



お客さまと一緒に創った 「博多マルイ」がついにオープン

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

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

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

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

九州地域のお客さまとのつながり



店づくりに参加されたお客さま人数
のべ**15,000**人以上



「お客さま企画会議」開催数
600回以上



開店から1カ月間の入店客数
227万人



開店時の九州地域のエポスカード会員
13万人超



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



「お客さま企画会議」ご参加の皆さまと「博多マルイ」にて(2016年5月)



共に創りあげたお客さまと1カ月ぶりの再会

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

長野 未来 博多マルイ 営業担当

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

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

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

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

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

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

企画会議への参加がきっかけで
お客さまから販売スタッフに

石田 美由紀

博多マルイ 雑貨売場担当

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

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

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

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

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

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

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



「味の兵四郎」が共創により これまでの歴史を覆す大革新を遂げる

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

1900年から受け継がれる「味の兵四郎」の想い

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

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

お客さまの声から生まれる新たな歴史



横手 友梨氏
だし処 兵四郎 店長

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

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



「味の兵四郎」ブランドサイト
ajino-hyoshiro.com/



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

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

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

すべてのお客さまの快適をめざした店づくり

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

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

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

➡ □□P62 すべてのお客さまに向けて

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



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



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



車イスをご利用されるお客さまから見た「博多マルイ」
篠原 彩さま

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

「博多マルイ」の店づくりを振り返って

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

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

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



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

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

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

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

「博多マルイ」出店に先駆け 九州全域でエポスカードの提携の輪を拡大

これまでのエポスカードは、「マルイ」店舗を拠点に活動していました。

来店されるお客さまを通じて、カード会員数を増やしていくというビジネスです。

しかし、「マルイ」店舗のない九州地区では、丸井グループにとって初となる、カード先行型の取組みをすすめました。

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

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

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

1日当たり発行枚数の過去最多を記録

1,182枚

お客さまと共に創った「KITTE 博多エポスカード」



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

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



利用促進をはかる
エポスカード提携先

6社

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



提携先施設のカードセンター

4カ所

「ハウステンボス」「さざぼ五番街」「アミュプラザおおいた」「ボンベルタ橋」の4施設でエポスカードの従業員が常駐するカードセンターを開設。



九州地区の優待施設を開拓

300施設

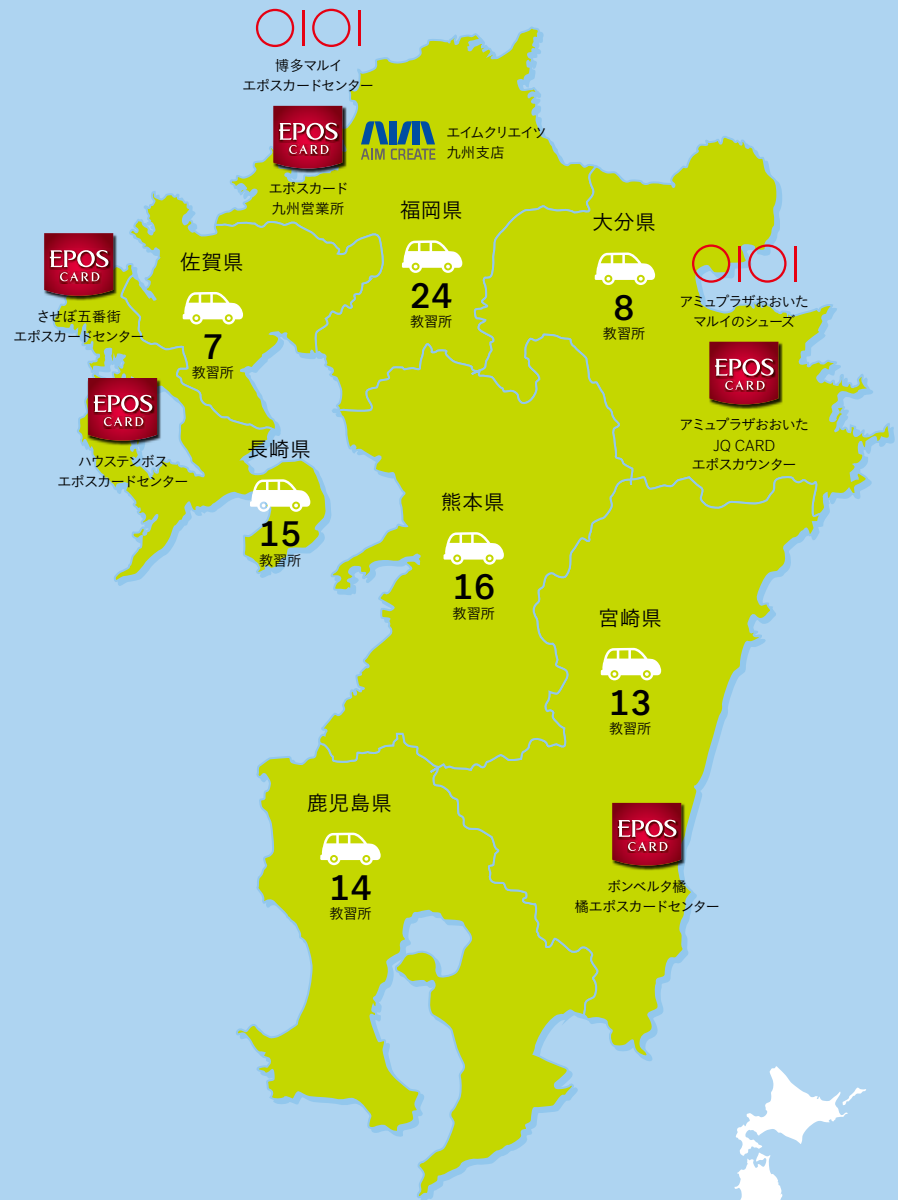
九州の優待施設は、居酒屋のモンテローザグループ各店、地元の佐世保バーガーの老舗「ビッグマン」など300施設まで拡大。全国では約7,000施設。



自動車教習所と提携
運転免許クレジット

97カ所

九州地区の自動車教習所169カ所のうち、97カ所と提携。



九州地区のエポスカード認知度

9% → 50%以上

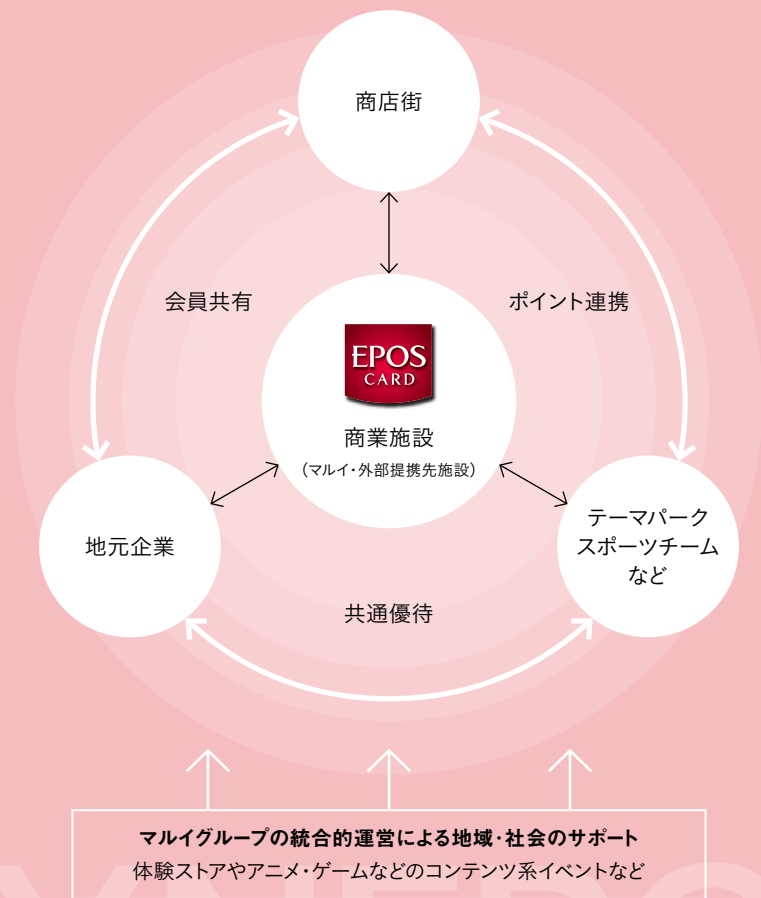
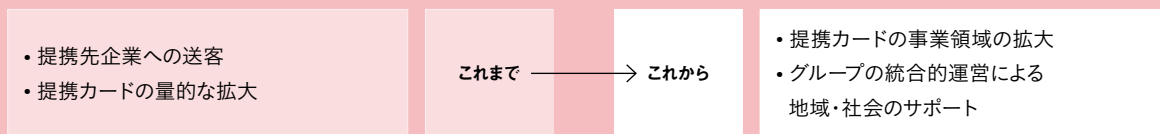
2013年 「博多マルイ」オープン時



2016年8月31日現在

グループの統合的な運営により拡大する 提携の輪と新たなビジネス

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



統合的な運営で事業領域をさらに拡大

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

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

カードとアニメの融合で実現する地方創生ビジネス

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

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

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

「おそ松市 in MIYAZAKI」を訪れたお客さまの数

のべ10,000人

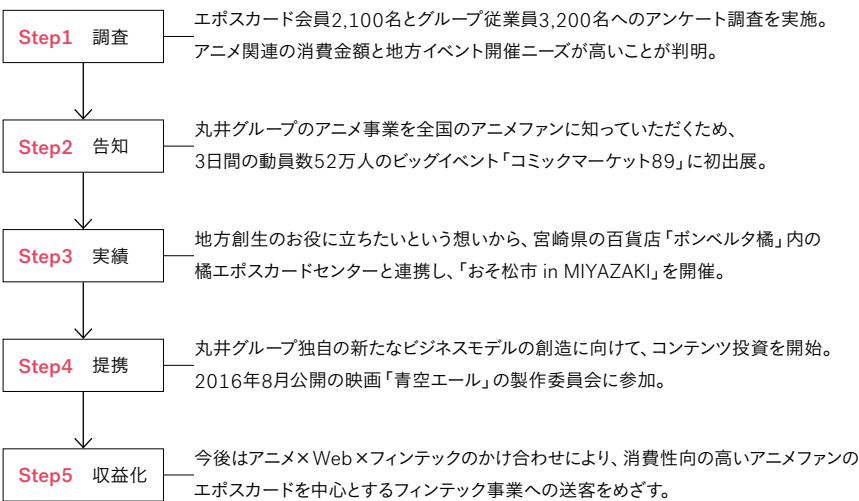


© 赤塚不二夫／おそ松さん製作委員会



イベントに並ぶお客さま

アニメ・コンテンツ事業への参入

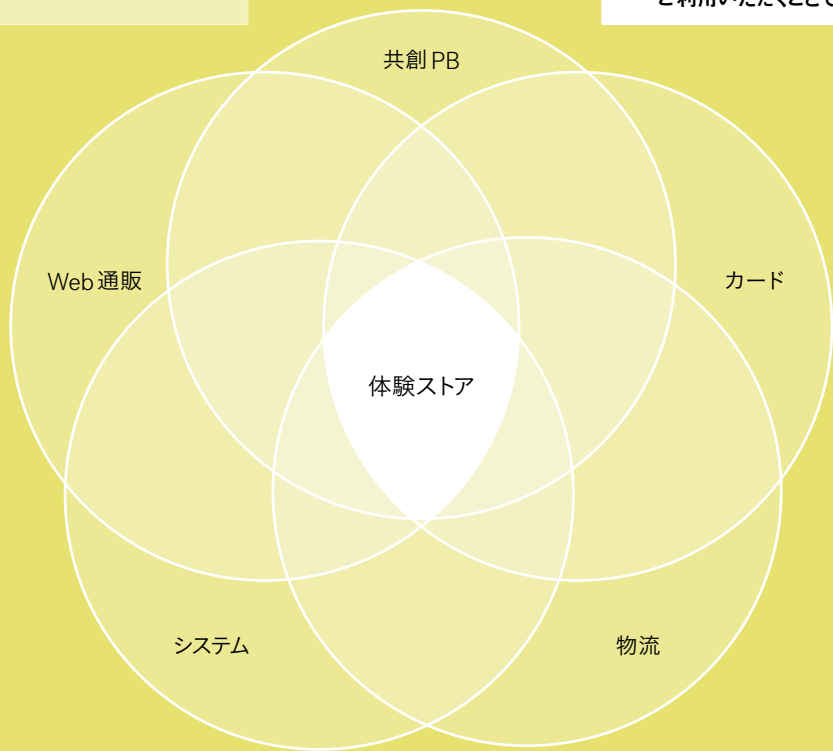
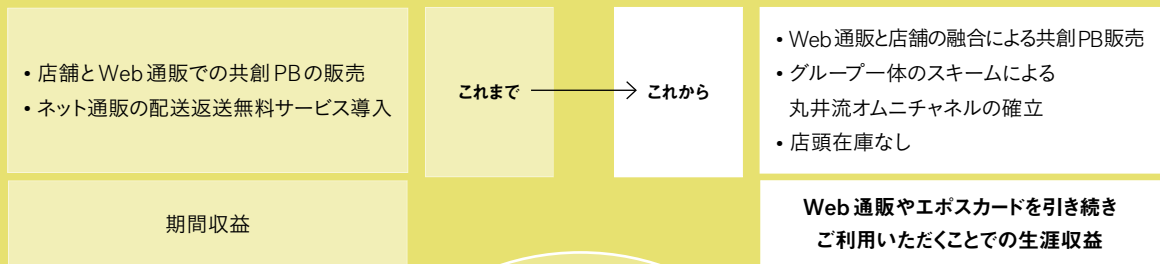


映画「青空エール」(2016年8月公開)
主演:土屋太鳳 監督:三木孝浩
©2016 映画「青空エール」製作委員会
© 河原和音／集英社

Web 通販とリアル店舗を融合した 在庫を持たないシューズの「体験ストア」

丸井グループには、2010年に販売を開始した大ヒット商品「ラクチンきれいパンプス」を中心に、お客さまと共に開発をおこなうプライベートブランド(PB)があります。これを私たちは共創 PBと呼んでいます。

共創 PBは、Web 通販とリアル店舗を融合させ、また自社のシステムおよび物流によるグループ一体型のスキームによる「体験ストア」の開始により、お客さまに新しい顧客価値を提供しています。



Web 通販とリアル店舗が融合した「体験ストア」

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

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

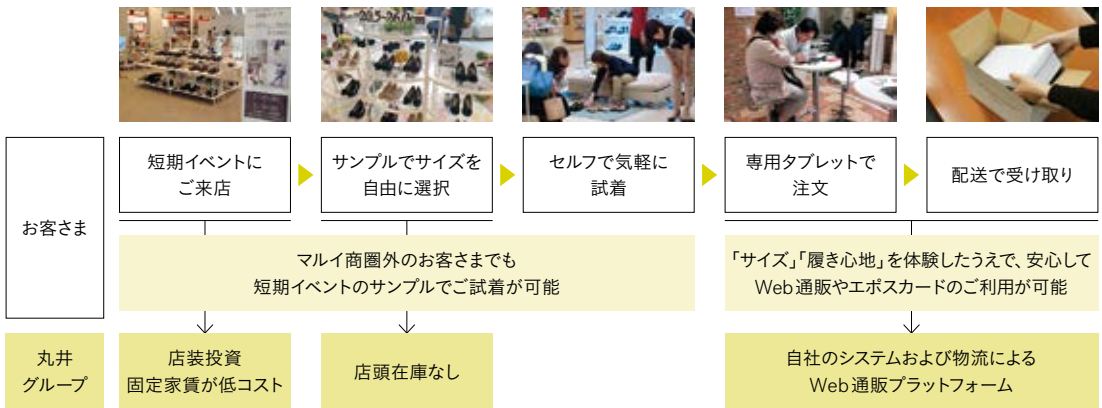
当社グループ独自のビジネススキームの確立

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

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

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

「体験ストア」のスキーム



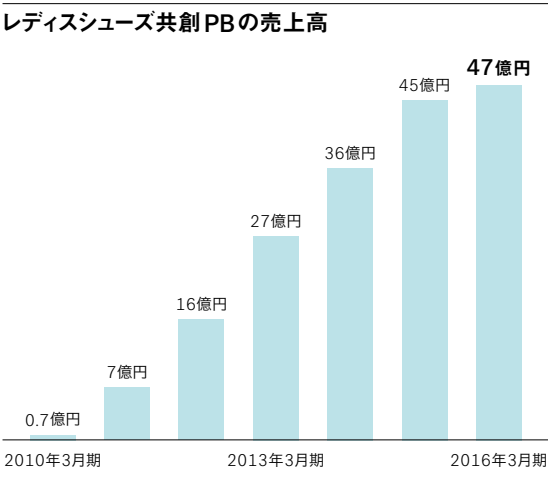
お客さまと共に開発した 共創PBのモノづくり

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

シューズ: マルイのラクチンシューズ
🌐 voi.0101.co.jp/voi/webshop/collabo_product/index.jsp
パンツ: アパレルブランド「ru(アールユー)」
🌐 search-voi.0101.co.jp/voi/shop/ru/

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

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



未来に向け、革新を起こす力を創る

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

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

多様性の
組織風土

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

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

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

「職種変更」
という仕組み

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

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



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



売場が変われば、接客するお客さまが変わり、新たに学べることがあるからです。

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

グループ会社間異動者数

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

各年4月と10月の異動時の合計、2016年は4月のみ

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

約25%



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



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

「多様性推進プロジェクト」の取り組み



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



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

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

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

士が互いの個性を知る場にもなっています。

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



2016年3月期 多様性推進プロジェクトメンバー



女性の活躍推進



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

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

取り組み実績

「イクボスアワード2015」グランプリを受賞

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



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

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

子育てサポート企業として「プラチナくるみん」認定を取得

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



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

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

女性イキイキ指数

		2014年3月期	2015年3月期	2016年3月期	2017年3月期(目標)	2021年3月期(目標)
意識改革・風土づくり	女性活躍浸透度	37%	60%	74%	100%	100%
	女性の上位職志向	41%*1	64%*1	62%*1	60%	80%
	男性従業員育休取得率	14%	54%	66%	60%	100%
女性の活躍推進	育児フルタイム復帰率*2	36%	55%	66%	70%	90%
	女性リーダー数	545名	576名	603名	650名	900名
	女性管理職数	24名	28名	29名	35名	55名
	女性管理職比率	7%	8%	8.9%	11%	17%

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

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

「マルイミライプロジェクト」の取り組み



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



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

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

議論された7つのテーマ

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

すべてのお客さまに向けて

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



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



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

^{*1}「公益財団法人日本ケアフィット共育機構」が運営する研修。



「LGBTフレンドリーバッジ」とイベント期間中の渋谷モディ。

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

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

「中期経営推進会議」の取り組み



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

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

2016年会議のテーマ

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



講演の後には毎回積極的な質疑応答がおこなわれます。

COLUMN

販売スタッフがイキイキと働けるための環境づくり



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

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



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

常勤産業医から見る「健康」の新たな意味

「健康」のオフェンスとディフェンスとは

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

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

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

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

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

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

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

小島：丸井グループは首都圏をはじめ全国に事業所が分散しているため、「セルフケア教育^{*2}」を年間260回実施し、

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

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

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

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

石井 友夫

取締役 常務執行役員
健康経営推進最高責任者
総務・人事・健康推進担当



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

小島 玲子

健康推進部長
丸井グループ専属産業医
医師、医学博士

お客さまの「しあわせ」を共に創る 丸井グループの従業員たち

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



日浅 美樹

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

2001年入社 株式会社エムクリエイツ
空間デザイン本部
2016年現在 株式会社エムクリエイツ
空間プロデュース事業本部
デザイン部 ディレクション5担当



高橋 竜大

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

2009年入社 株式会社丸井 国分寺マルイ
紳士服売場担当
2016年現在 株式会社丸井
オムニチャネル事業本部
オムニチャネル推進課



小笠原 理恵

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

2008年入社 株式会社丸井 大宮マルイ(旧大宮店)
インテリア売場担当
2016年現在 株式会社エムアンドシーシステム
営業システム開発本部
営業システム開発部 営業情報担当



小菅 清隆

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

1994年入社 株式会社ムービング
横浜物流センター
2016年現在 株式会社ムービング
車両担当
運行管理・橋内



水科 侑子

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

2012年入社 株式会社丸井 柏店
紳士服売場担当
2016年現在 株式会社エボスカード
有楽町マルイ エボスカードセンター



松坂 貴幸

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

1999年入社 株式会社丸井 上野マルイ(旧マルイシティ上野)
紳士カジュアル服売場担当
2016年現在 株式会社丸井グループ
人事部 人事課



齊藤 由美

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

2012年入社 株式会社マルイホームサービス 業務企画部
契約課(2003年より臨時社員)
2016年現在 株式会社マルイホームサービス
業務企画部 業務課



金田 幸雄

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

1989年入社 株式会社マルイファンリティーズ 大井町店
(2007年閉店) 設備担当
2016年現在 株式会社マルイファンリティーズ
マルイファミリー 志木 設備事業所



石川 良美

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

2007年入社 株式会社丸井 上野マルイ(旧マルイシティ上野)
婦人雑貨売場担当
2016年現在 株式会社マルイキョットセンター
用度品担当



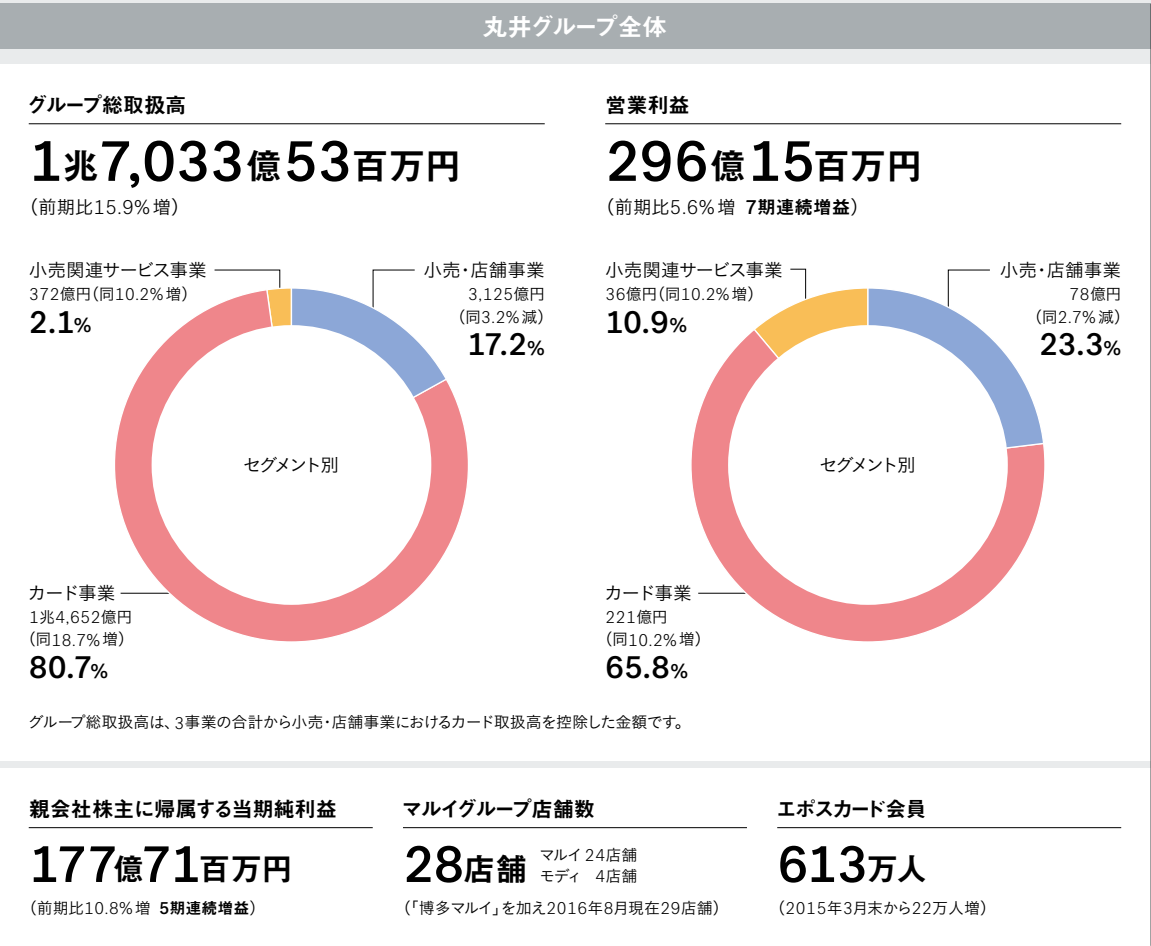
南部 武秀

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

1995年入社 株式会社丸井 大井町店(2007年閉店)
婦人服売場担当
2016年現在 株式会社エムアルアイ債権回収
債権回収事業部 回収1課

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

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





企業価値重視の新中期経営計画の策定

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

前中期経営計画の振り返り

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

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

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

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

図1: 定借化面積の実績・計画(累計)

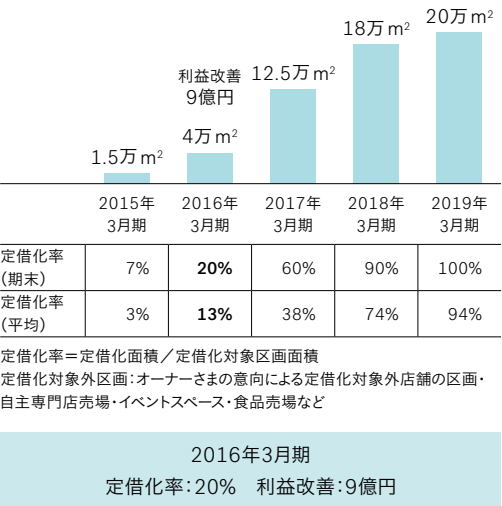
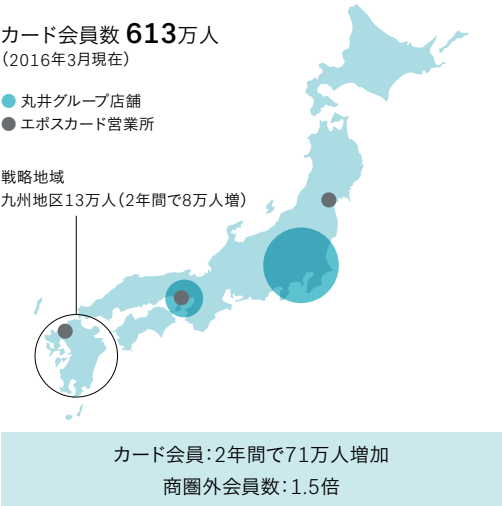
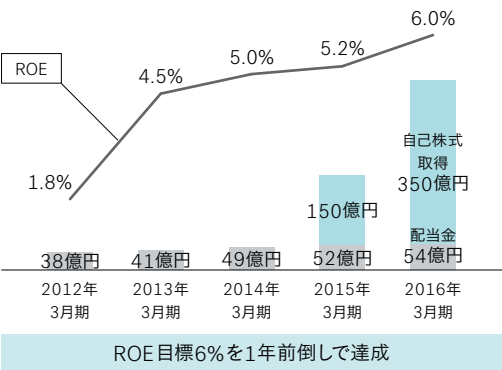


図2: カード事業の全国展開



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

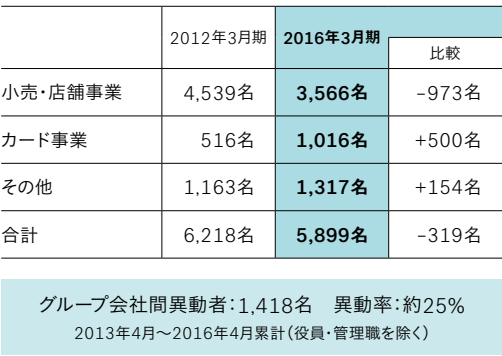
図3: 株主還元とROEの推移



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

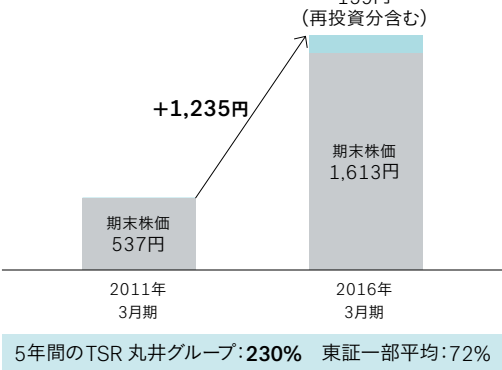
小売のノウハウを持った人材が収益性の高いカード事

図5: 就業人員(臨時従業員を除く)



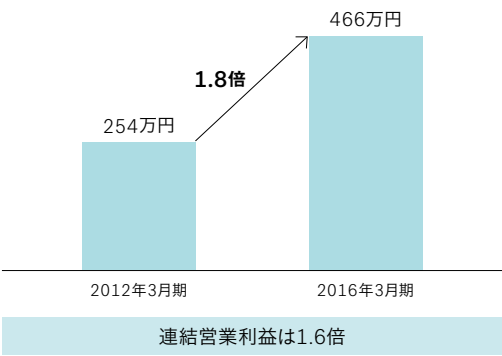
その結果、株主価値を表す指標の1つであるTSR(株主総利回り)は、2011年3月期からの5年間で見ると230%(年率換算27%)となり、東証一部平均72%(年率換算11%)を大幅に上回ることができました(図4)。

図4: TSR(株主総利回り)



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

図6: 1人当たり営業利益(臨時従業員を含む)





各事業の再定義と再編成

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

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

フィンテック事業の再定義(めざす事業領域)

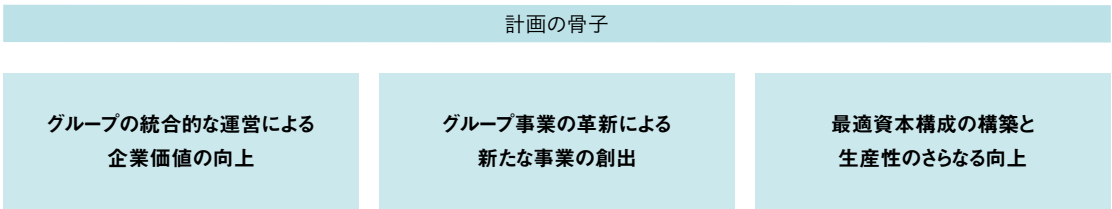
金融サービスの事業領域を顧客層での観点で見た場合、銀行など既存の金融が対象としている顧客層は、所得や規模が大きい方々になります(図8左)。一方、金融(Finance)と技術(Technology)の融合であるフィンテックの本質は、既存の金融ではサービスが行き届かなかった顧客層に、サービスを提供することといえます。この「金融の民主化」こそ、フィンテックのミッションととらえ、若者層に豊かなライフスタイルを実現する金融サービスを提供することこそが当社グループのミッションであると考えています。また、未来志向という点で、これからはリアルからデジタルへ、また都心から地方を含む全国へと領域の拡大をめざしてい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

新中期経営計画

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

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

2021年3月期を最終年度とする「新中期経営計画」



具体的な取組み

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

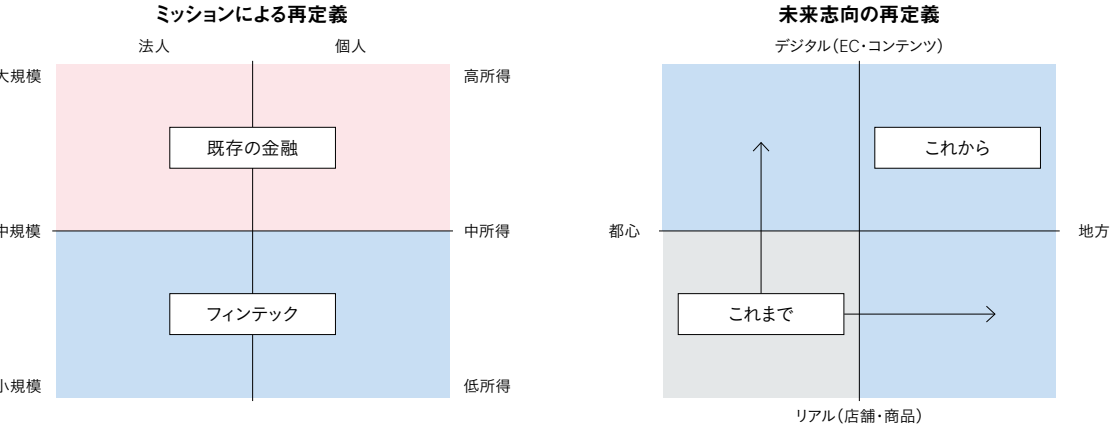


「新中期経営計画」の取組みにより2021年3月期までに「ROE 10%以上」「ROIC 4%以上」「EPS 130円以上」を達成

図7:各事業の再定義と再編成



図8:フィンテック事業の再定義(めざす事業領域)





中村 正雄
取締役 常務執行役員
小売事業責任者

RETAILING BUSINESS

小売事業

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

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

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

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

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

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

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

図1:消費支出額 (1995年=100)

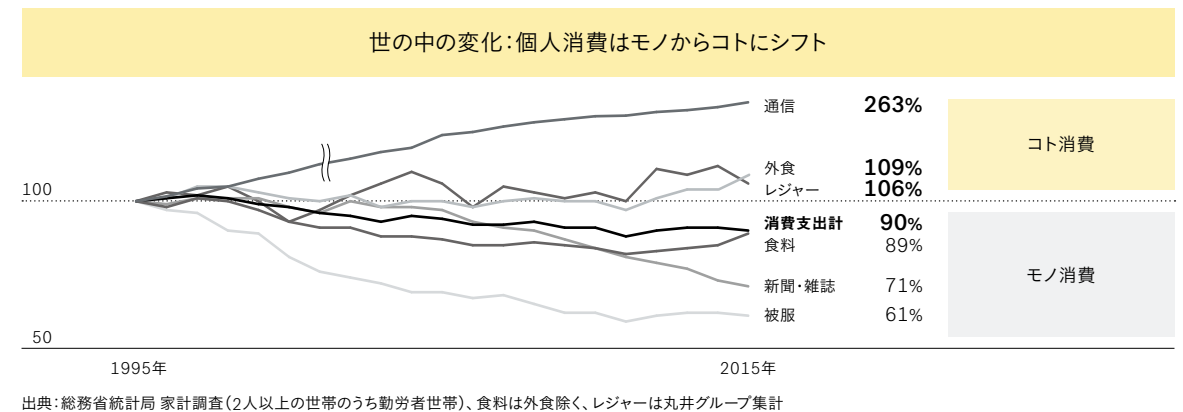


図2:業態別販売額 (1995年=100)

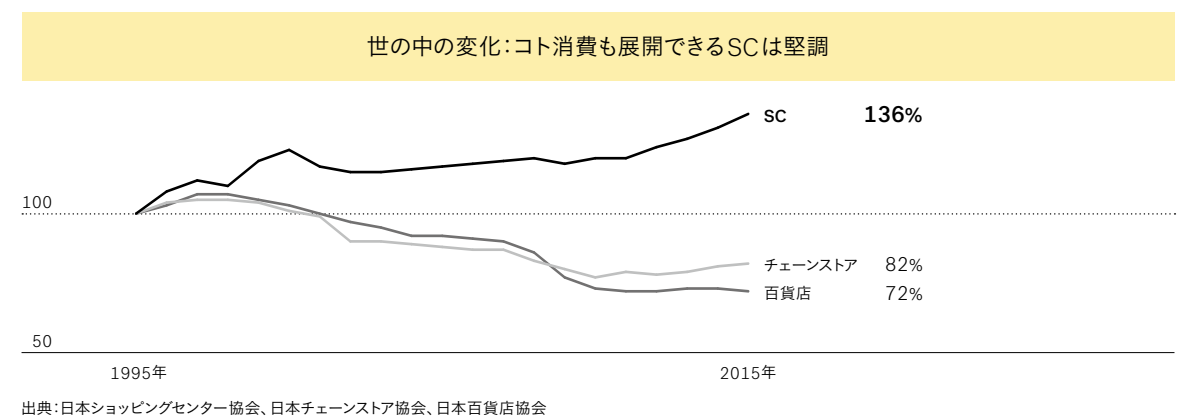
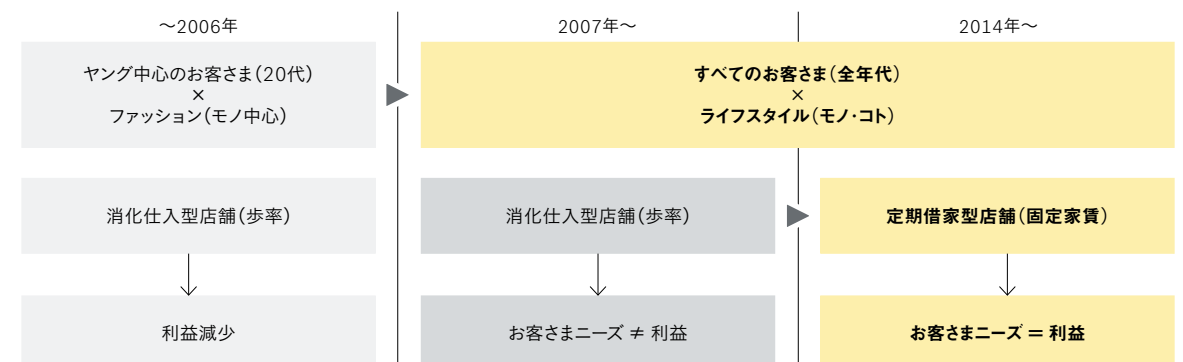


図3:世の中の変化を踏まえた丸井グループのビジネスモデル



RETAILING BUSINESS

小売事業



佐々木 一
 上席執行役員
 株式会社丸井 代表取締役社長

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



2016年4月「博多マルイ」オープン

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

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

POINT

事業構造転換による収益の拡大

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

1. SC・定借化

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

2. オムニチャネル推進

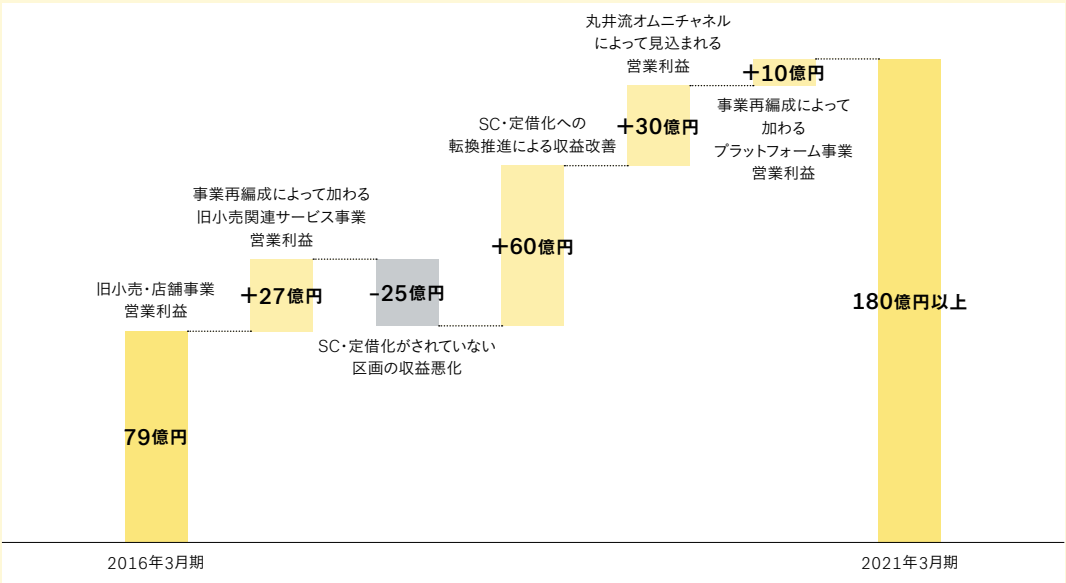
自主専門店、PB商品は面積の適正化など選択と集中を引き続きすすめていくと同時に、Web通販の雑貨カテゴリーの強化やグループのノウハウを重ね合わせた「体験ストア」など、独自のビジネスモデルで事業領域を拡大し、収益を伸ばしていきます。

3. プラットフォーム事業

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

*1 企業が事業活動のために投下した資本に対してどれだけ利益を生みだせるかをはかる指標。
 *2 純営業収益(NOI)を不動産の市場価格(時価)で割った値。不動産の収益力をはかる指標。

小売事業の利益増減イメージ





瀧元 俊和
常務執行役員
フィンテック事業責任者

FINTECH BUSINESS

フィンテック事業

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

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

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

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

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

図1: クレジット取扱高の推移と今後のクレジット市場

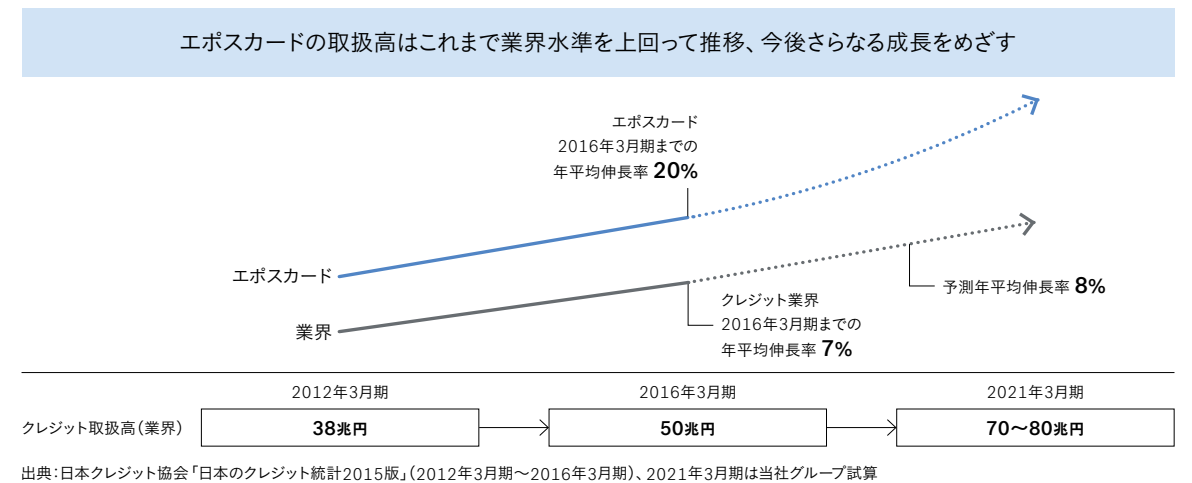


図2: 他社比較 (2016年3月期セグメントベース、丸井グループ調べ)

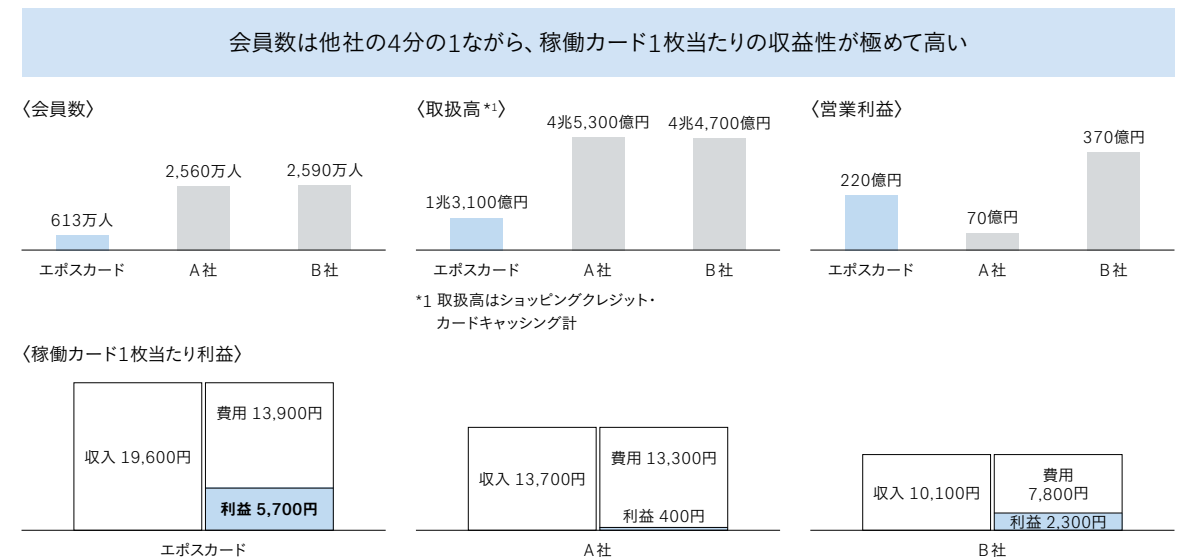
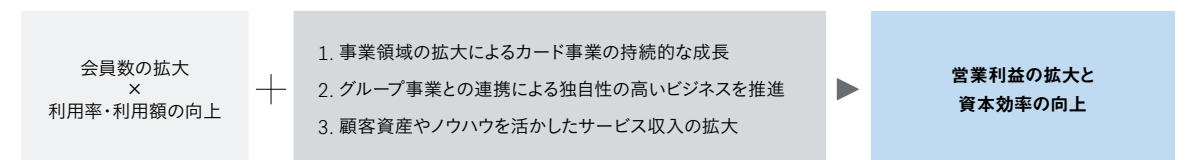


図3: フィンテック事業の成長戦略



FINTECH BUSINESS

フィンテック事業



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

エポスカードをお客さまにとって楽しく 「夢」のあるカードに育てていきます。



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

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

POINT

フィンテック事業の成長戦略

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

1. 小売経験のある人材による提携先の価値向上

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

2. ITを活用した仕組み

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

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

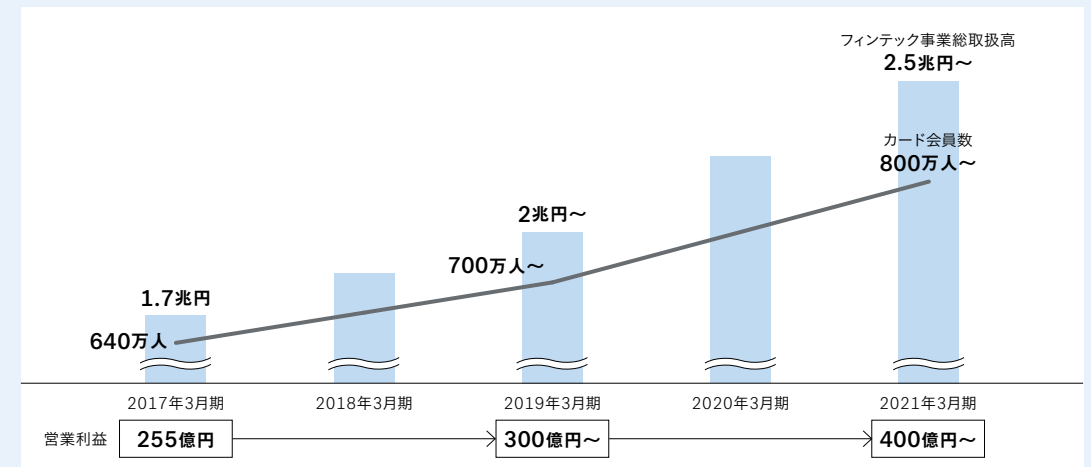
3. 独自の与信ノウハウと顧客資産

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

4. システム開発の内製化

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

フィンテック事業総取扱高・営業利益中期計画



丸井グループ独自の 最適な資本構成をめざします。

佐藤 元彦
専務執行役員 CFO



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

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

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

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



バランスシートの歴史的転換

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

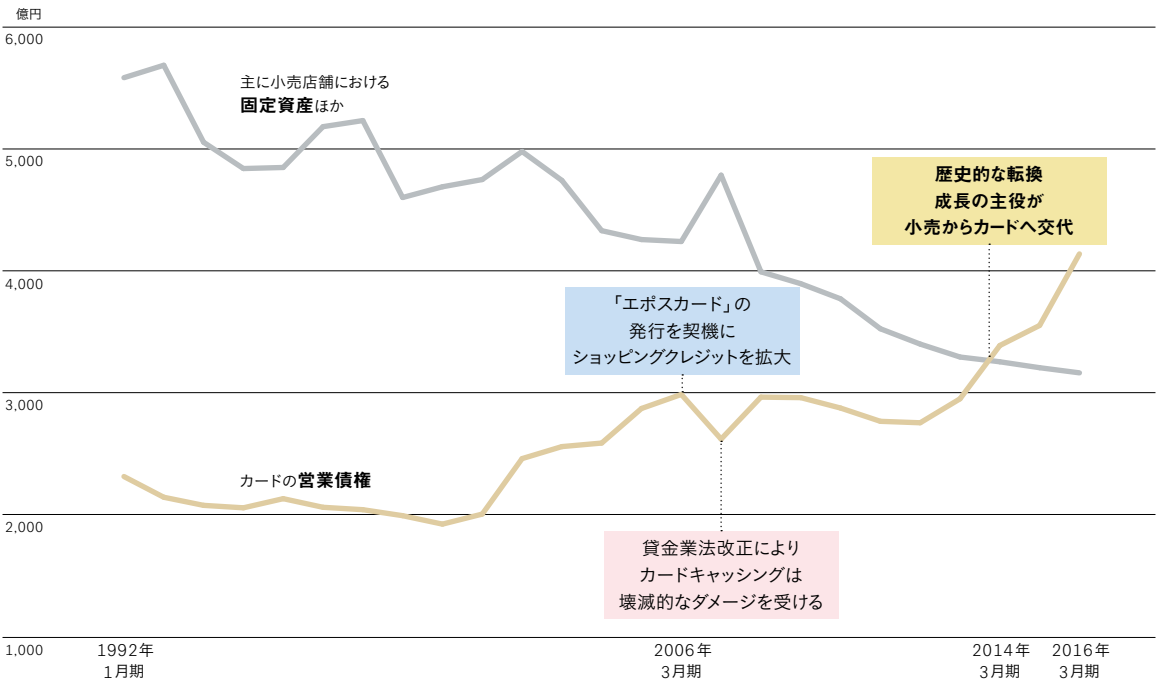
丸井グループは創業以来、小売とカードが一体となった独自のビジネスモデルを進化させてきました。これまで成長を牽引してきたのは小売で、カードはそれを支える存在でした。その頃のカードは、当社の店舗のみで利用できるハウスカードで、主な収益源はカードキャッシングでしたが、2007年から施行された貸金業法改正の影響が大きく、収益源であったカードキャッシングは壊滅的なダメージを受けました。

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

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

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

資産残高の推移



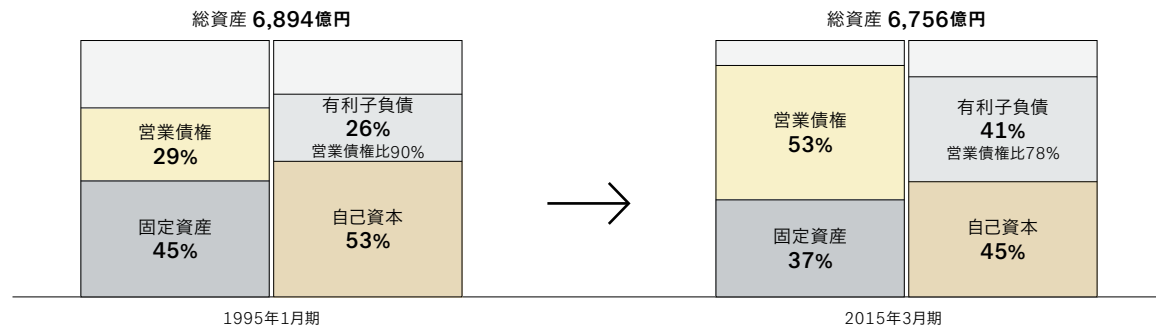


これまで

これから

資産サイドでは営業債権が拡大

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

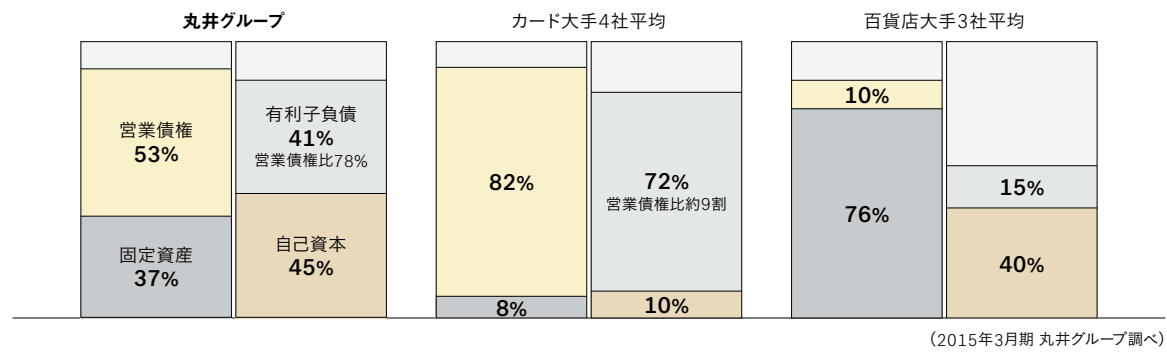


2015年3月期のバランスシートと、20年前の1995年1月期のバランスシートを比較してみると、総資産はほぼ同規模です。しかし、1995年1月期に3割弱だった営業債権が

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

バランスシートの同業他社比較

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

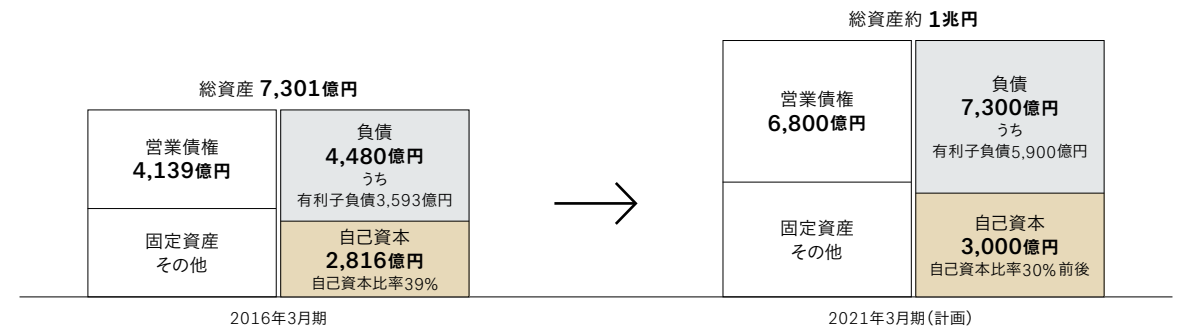


バランスシートを同業他社と比較してみると、カード会社大手4社の平均では、営業債権に対する有利子負債の割合が約9割ですが、当社グループは78%となっています。一方、自己資本は45%とカード会社平均の10%を大きく上回っています。

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

めざすべきバランスシート

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

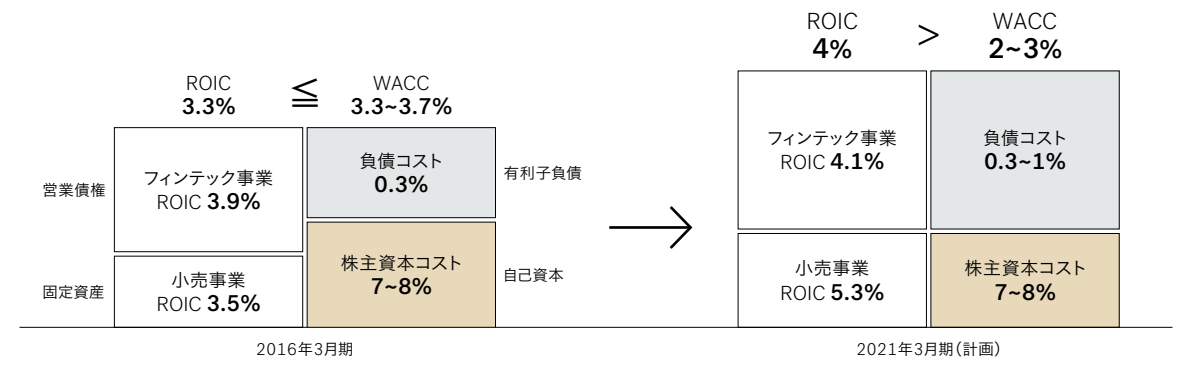


今後の「めざすべきバランスシート」は、この右側を当社グループの収益構造に見合った形に改めていくことです。総資産はフィンテック事業による営業債権の拡大で、2021年

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

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

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

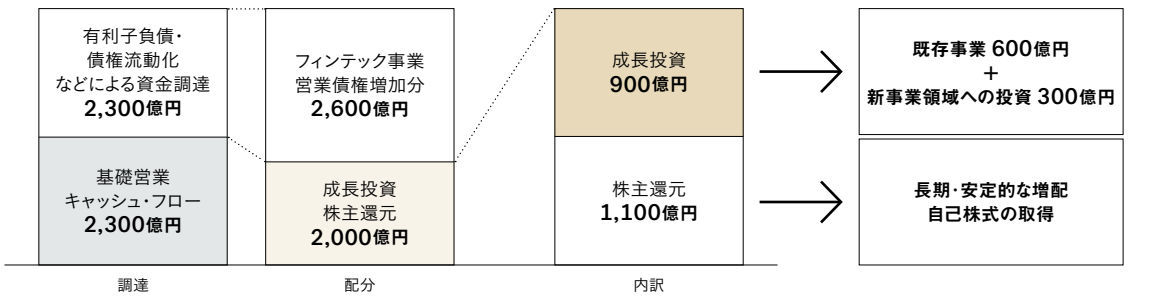


フィンテック事業はサービス収入が拡大、小売事業はSC・定借化により、ROICを高めていきます。また、財務戦略として、拡大するフィンテック事業はコストの低い有利子負債

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

キャッシュ・フローの計画

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



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

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

「高成長」と「高還元」の両立

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

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

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

