



## SECTION 03

# 共創サステナビリティ経営の マネジメント

## CONTENTS

|     |                                            |
|-----|--------------------------------------------|
| 66  | 中期経営計画                                     |
| 66  | 中期経営計画の基本方針                                |
| 67  | 重視する3つのKPI                                 |
| 68  | 10年後を見据えた機会と脅威                             |
| 70  | 新たな成長に向けた投資の進捗                             |
| 72  | Dialogue05：スタートアップ企業との共創を通じて見えてくる未来の丸井グループ |
| 76  | 小売セグメント                                    |
| 80  | フィンテックセグメント                                |
| 84  | CFOメッセージ                                   |
| 85  | めざすべきバランスシート                               |
| 88  | 株主還元の実績と今後の方針                              |
| 90  | 共創経営のガバナンス                                 |
| 90  | 企業価値共創のコーポレートガバナンス                         |
| 93  | 社外取締役メッセージ                                 |
| 102 | 役員一覧                                       |

# SUSTAINABILITY MANAGEMENT



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、社員、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。

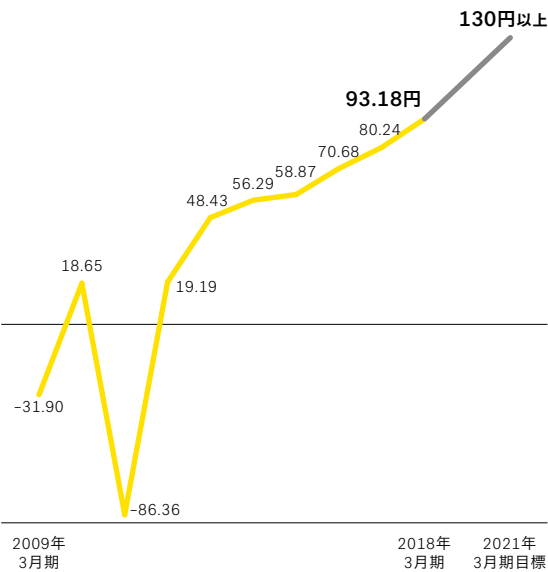
| 重視するKPIの2021年3月期目標                    |                          |                                                                       |
|---------------------------------------|--------------------------|-----------------------------------------------------------------------|
| 「EPS 130円以上」「ROE 10%以上」「ROIC 4%以上」を達成 |                          |                                                                       |
| 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                                              |
| 具体的な取り組み                              |                          |                                                                       |
| 小売セグメント                               | 店舗                       | 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                  | EC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                 | 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                     |
| フィンテックセグメント                           | カード                      | 全国でのエポスカードファン拡大に向け、商業施設やコンテンツ系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                     | 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                       | 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                                 |                          | 「ひとつのマイルグループ」として事業ポートフォリオにあわせた人材活用を進め、グループの生産性をさらに向上                  |

重視する3つのKPI

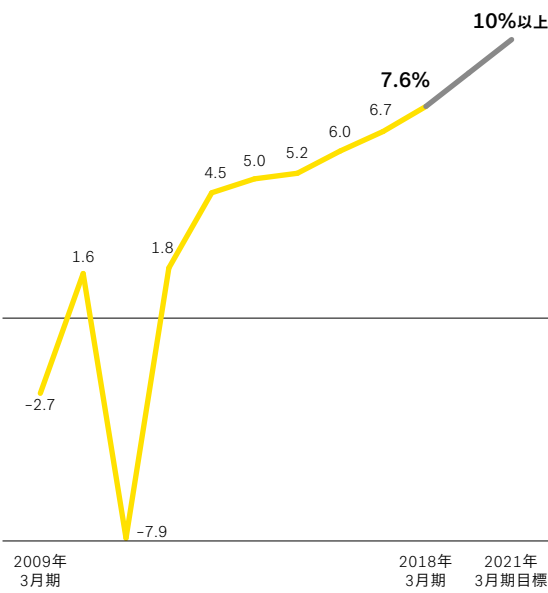
丸井グループでは、「共創経営」の考えのもと、すべての事業資産を社会からの「預かりもの」と考えることで、ステークホルダー間の利益の調和が進み、企業価値が向上すると考えています。ステークホルダーの皆さまより「お預かり」したものは、有効活用し、増やしてお返しすべきという発想で、2017年3月期から、3つの指標をグループ全体の重要指標(KPI)として採用しています。中長期の企業価値向上を重視する観点から1株当たり当期純利益(EPS)と自己資本当期純利益率(ROE)、本業の収益性を評価する指標として投下資本利益率(ROIC)を掲げています。

2018年3月期は、EPSについては93.18円、利益の増加と資本政策の効果もあり、前期比16.1%増と大幅な伸びとなりました。ROEも0.9ポイント増の7.6%、ROICも0.1ポイント向上し3.2%となり、3つの指標すべて計画を達成しました。2019年3月期のEPSは、17.9%増の109.9円を計画しており、過去最高を更新する見通しです。

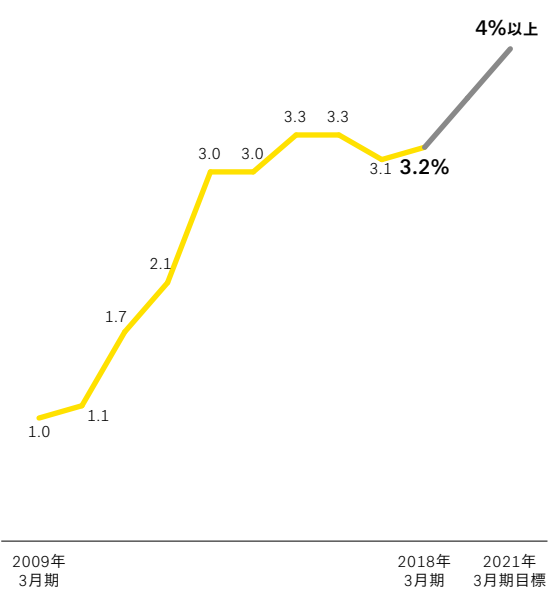
1株当たり当期純利益 (EPS)



自己資本当期純利益率 (ROE)



投下資本利益率 (ROIC)



10年後を見据えた機会と脅威

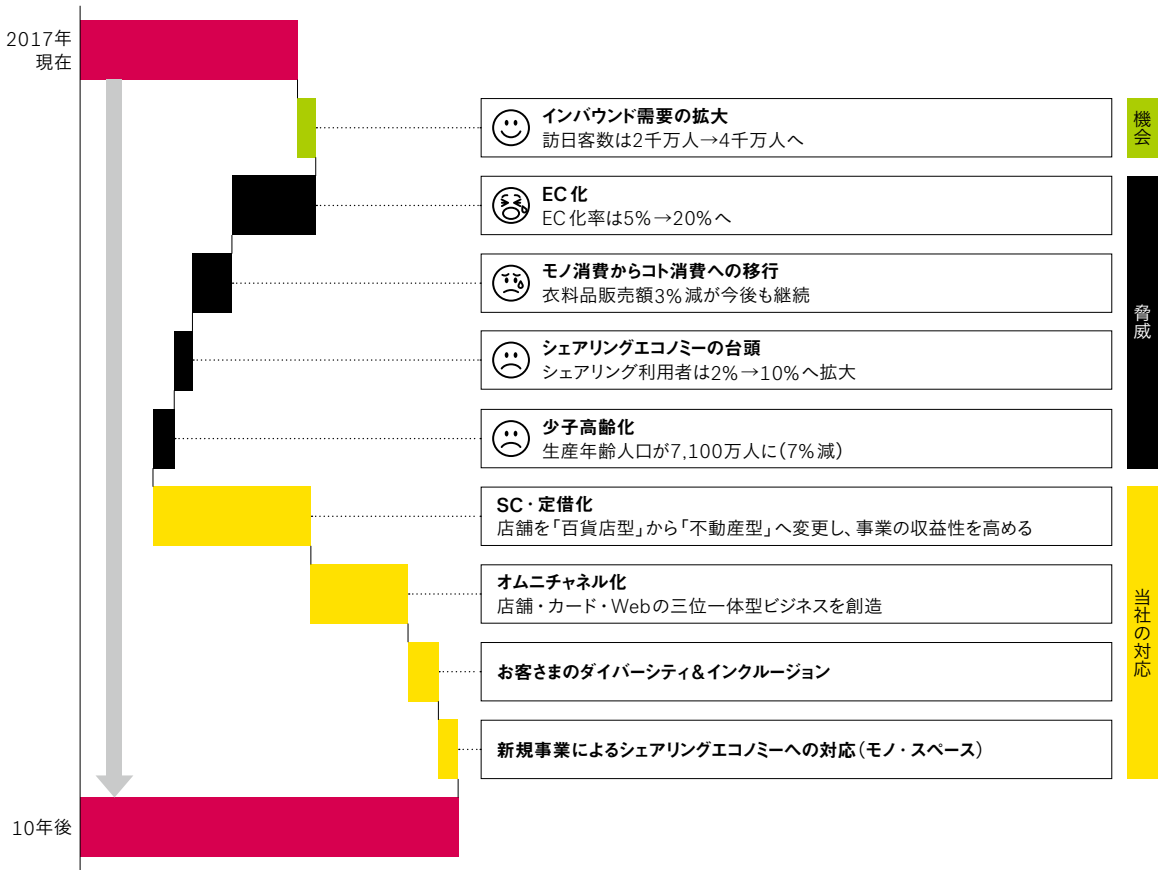
丸井グループは、今後10年間の経営を考える上で、次の8つの長期トレンドを重視しています(2017年5月発表)。  
(1)EC化、(2)モノ消費からコト消費への移行、(3)シェアリングエコノミーの台頭、(4)少子高齢化、(5)インバウンド需要の拡大、(6)キャッシュレス化、(7)貯蓄から資産形成へ、(8)低金利時代の終息です。

「EC化」の脅威をチャンスに

「店舗でモノを売る」小売業は、「EC化」による影響をより大きく受けると考えられます。また「シェアリングエコノミーの台頭」も、言い換えると「モノを買わなくなる」ということなので脅威といえます。加えて「少子高齢化」は、消費の担い手である生産年齢人口が減少するということです。

これらの脅威に対する私たちの対応は、「SC・定借化」と「オムニチャネル化」です。「SC・定借化」によって、「EC化」の影響を受けにくい飲食等のカテゴリーを拡大するほか、ECでは代替できないサービスや体験を提供するテナントを拡充。さらに、オムニチャネル型のテナントの導入を進め、ECと共に成長していく戦略を進めています。あわせて、

小売における2017年以降10年間の機会と脅威



新規事業でシェアリングエコノミーの時代に向けた新たなビジネスを開発中です。人口減少に対しては、年齢・身体的特徴・性別を超えてすべての人を楽しんでいただける商品・サービスを提供する「お客さまのダイバーシティ&インクルージョン」の取り組みを進めることで、客層と客数の拡大を図ります。

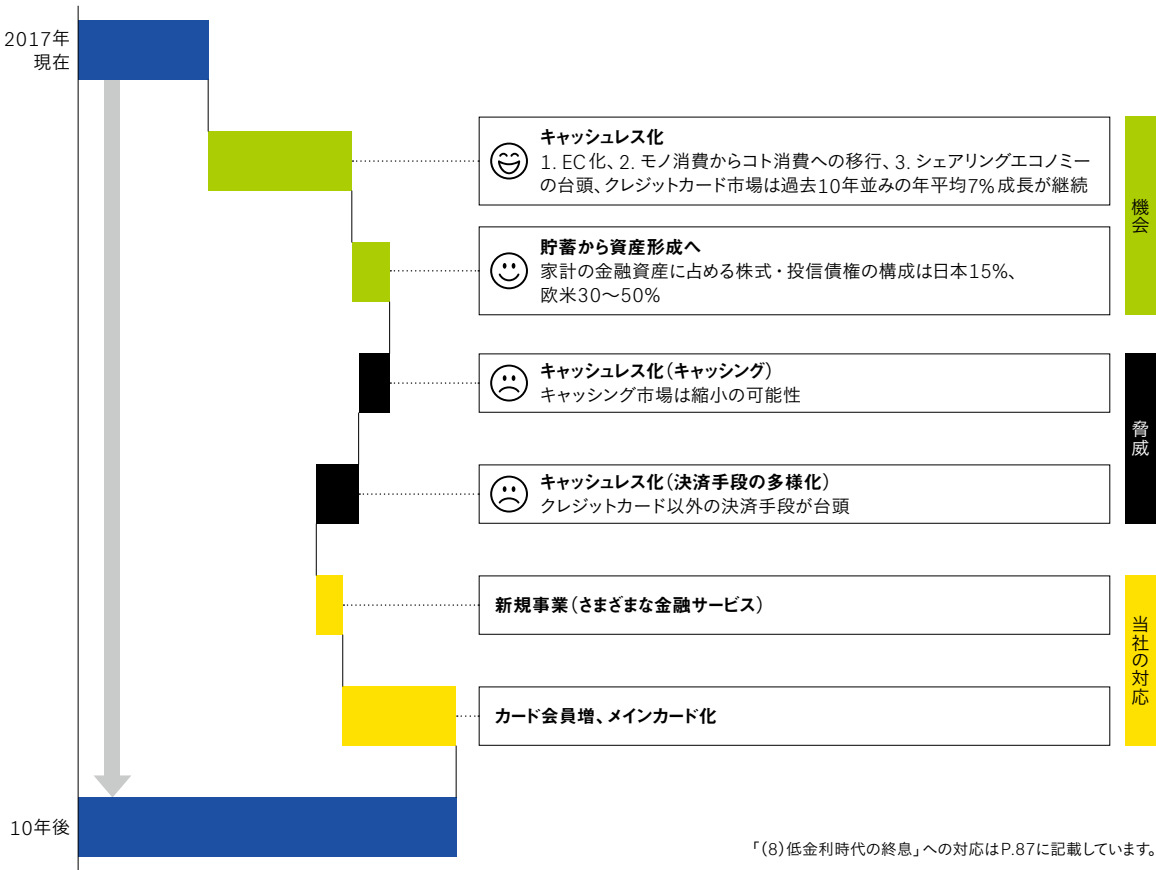
「キャッシュレス化」への対応

フィンテックセグメントの最大の機会は「キャッシュレス化」です。EC化や、「モノからコトへ」の消費の変化などにより、クレジットカード市場は継続して年率7%程度で成長することが予想されます。また、「貯蓄から資産形成へ」については、従来のクレジットカード事業からフィンテックへの

事業の再定義によって機会となりました。脅威は「キャッシュレス化」によるキャッシング市場の縮小と、決済手段の多様化によりクレジットカード以外の決済手段が台頭し、クレジットカードのシェアが侵食される可能性です。

これらに対して、2006年にエポスカードをハウスカードから、汎用カードへ革新したことで「キャッシュレス化」の恩恵を受ける事業に転換しました。決済手段の多様化にも、QRコード決済「EPOS Pay」の導入などクレジットカードを関連させることで対応します。また、ファイナンシャル・インクルージョンの実現をめざし、「貯蓄から資産形成へ」の流れを証券事業として展開していきます。

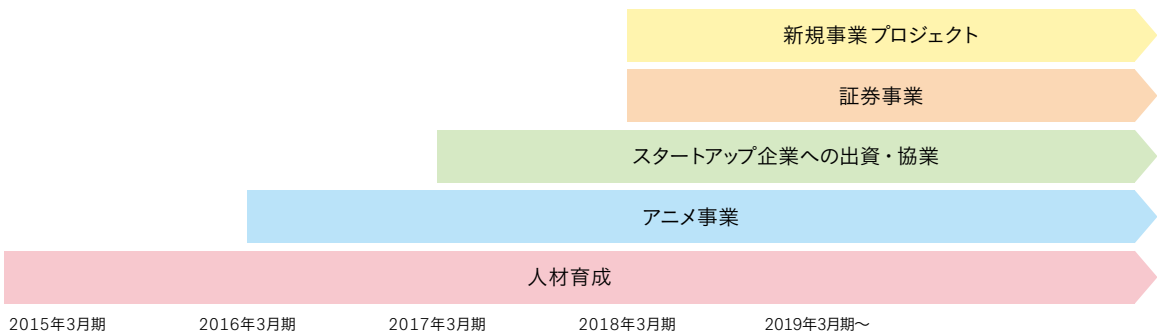
フィンテックにおける2017年以降10年間の機会と脅威



「(8)低金利時代の終息」への対応はP.87に記載しています。

新たな成長に向けた投資の進捗

2021年3月期を最終年度とする5カ年の中期経営計画では、成長投資を重点取り組みの一つに掲げ、SC・定借化のノウハウを活用した新規事業の開発や、技術革新を取り入れるためのスタートアップ企業への投資など、将来の企業価値向上につながる成長投資300億円を計画しています。初年度の2017年3月期から2018年8月現在までの投資額は、実施見込みを合わせ約70億円となっています。

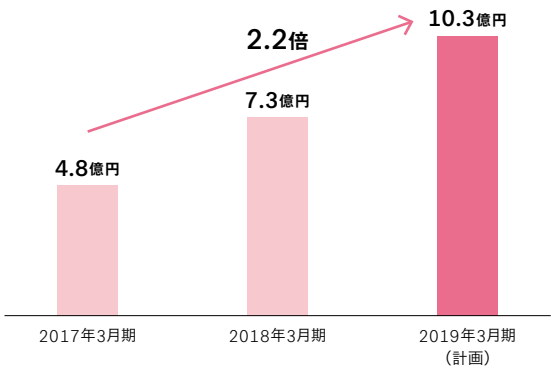


人材育成への投資

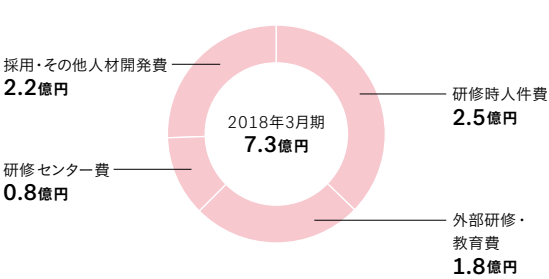
丸井グループでは、「人のお役に立ちたい」という想いを  
持つ社員の成長が、すべての価値を生み出す源であると確  
信し、多様な価値観の尊重はもちろん、一人ひとりがイキ  
キと成長し続けられる組織風土の醸成をめざしています。  
2019年3月期は、2018年3月期の4割増の10億3,000  
万円の投資を実施し、未来を担う人材を創出していきます。

2017年3月期以降は、次世代経営者育成プログラム  
や、スタートアップ企業への出向、またビジネススクールへ  
の派遣や各種プロジェクト活動、勉強会や研究会など、  
「自ら考え、自ら行動する」社員の育成に向けて、社員が  
自主的に手を挙げて参加し成長するための仕組みづくり  
を充実させています。

人材投資額の推移



人材投資額の内訳



新規事業への投資

今後の丸井グループの成長を牽引し、企業価値の向上に  
貢献する事業は、小売やフィンテックといった業種にとら  
われず、丸井グループの強みである「店舗・カード・Web」  
の三位一体を活かすことで、社会の課題を解決する事業  
になっていくと考えています。

そのため、今後の新規事業への投資については、社会  
課題の解決を当社独自のビジネスモデルで事業化するも  
のにフォーカスするとともに、それらを共に創ってくださ

スタートアップ企業にも積極的に投資していきます。これ  
までもアニメ事業などに投資を行い、一定の成果を上げ  
つつありますが、2018年8月からは証券事業をスタートし  
たほか、6つの新規事業プロジェクト(シェアリング、シェア  
ハウス、ファイナンシャル・インクルージョン、飲食カテ  
ゴリーの新業態開発、パーソナライズ化(サイズ)、ライフ  
スタイルアプリ・ウォレット)を同時に立ち上げることで、  
新たな事業を急ピッチで開発していきます。

新規事業プロジェクトの取り組み

**シェアリング**  
「所有」から「使用」という社会的変化の中で、モノやスキルのシェアという、未来につながる文化の醸成をめざしています。特に、リアル店舗を持つという強みを活かし、洋服や時計のシェアリングをはじめとした「売らない店」という体験を、多くのお客さまに提供しています。

**シェアハウス**  
生活にとって欠かせないものでありながら、都市部への人口集中や地価高騰といった社会課題を持つ、「住まい」という分野。その中で、お客さまがより便利でお得に暮らせるよう、シェアハウスを中心としたコミュニティづくりや地域へのお役立ちをめざした取り組みを検討しています。

**ライフスタイルアプリ・ウォレット**  
お客さまの生活に必要で、スマートフォンのQRコード決済にも対応する「ライフスタイルアプリ」について、研究・導入を進めています。同時に、このようなアプリや独自のサービスを通じて、マール店舗周辺エリアと連携し、街やエリア全体を盛り上げていきます。

担当役員のコメント



青木 正久  
執行役員  
新規事業推進部長  
兼 アニメ事業担当

時代の変化にあわせて進化

丸井グループは、少子高齢化など課題先進国といわれる日本ですべての人が「しあわせ」を感じられる、インクルーシブで豊かな社会の実現をめざしています。そのために、既存の事業にとらわれず、店舗やカード、Webといった丸井グループの持つ経営資源やノウハウを活かすことで、そういった社会課題を解決したいと考えています。この課題を解決する中で、当社独自のビジネスモデルとして事業化し企業価値を高めていくのが新規事業プロジェクトのねらいです。各プロジェクトでは、既成概念にとらわれることなく、お客さまのニーズやお悩みの多い分野で独自のビジネスモデルを構築する計画です。それぞれの規模感についても丸井グループでしか解決できないような、社会全体のご期待に応えるものにしたいと考えています。

今後も丸井グループの成長をさらに加速させるため、時代やお客さまニーズの変化に合わせた事業構造に進化していきたいと考えています。



## スタートアップ企業との共創を通じて 見えてくる未来の丸井グループ

丸井グループに新しい革新の風を呼び込もうと始まったのが、スタートアップ企業との共創。EC決済代行、投資型医療<sup>®</sup>、ネットショップ開設サービス、外国人専門の生活総合支援サービスなど、実際にスタートアップ企業に出向し、新しい価値観を学ぶ社員4名が、丸井グループの課題とこれからの可能性について語ります。

### 中島 優介

出向先：投資型医療<sup>®</sup>  
(株)ミナケア

### 田口 恭平

出向先：外国人専門の生活総合支援サービス  
(株)グローバルトラストネットワークス

### 三森 麻衣

出向先：EC決済代行  
GMO ペイメントゲートウェイ (株)

### 芝尾 崇孝

出向先：ネットショップ開設サービス  
BASE (株)



### スタートアップ企業への出向は「職種変更」の延長

**中島**：(株)ミナケアへの出向の話は突然でした。もともと丸井グループでは、小売の(株)丸井から物流の(株)ムービングに異動して4年経ったところでした。(株)ムービングへの職種変更が自分を大きく成長させてくれたという実感があったので、また新しい業界での仕事にチャレンジできることへのワクワク感や成長への期待の方が強かったです。(株)ミナケアではおもに新規事業の企画をする仕事をしていますが、法人営業や、人事や広報、経理に関連することなど、幅広く仕事をさせてもらっています。

**芝尾**：BASE(株)で現在所属している部署では、新しいサービスを企画し、ビジネスモデル設計やシステム構築・日々の運営まですべてを担当しています。私自身、挑戦や新しいことが大好きなので、日々が自分の成長につながると考え楽しくやっています。その中でサービスを通じて新しい世の中のニーズが見えてくる時はワクワクします。例えばパソコンが使えない20代の女性がスマートフォンだけで年間数千万円を売り上げたり、ポップアップストアにファンが殺到したりと、丸井グループでは出会えないような人たちに会えます。

**田口**：私の出向している(株)グローバルトラストネットワークス(GTN)は、日本に来る外国人の生活を向上させるという理念のもとに、家賃保証事業などを行っている会社です。社員の7割が外国人で、債権回収も15言語に対応しています。審査基準がエボスカードとまったく異なるのがおもしろいです。

**三森**：私はGMO ペイメントゲートウェイ(株)で、ECサイトに決済システムの導入を検討しているお客さまに提案資料をつくり営業をしています。丸井グループではずっと売場や商品開発の仕事をしてきて、フィンテックや営業は

苦手分野だと思っていたので、突然出向の話を知った時は不安な気持ちの方が大きかったのですが、やってみるととても楽しくて、日々、自身の成長を感じています。

**中島**：私も出向を通じて自己の成長を感じています。丸井グループでは一つのプロジェクトを自分だけで組み立てるということはあまりなかったので、仕事は分業で行うものという感覚がありました。プロジェクトを組み立てるには幅広いビジネススキルが必要で、自分にはそこが圧倒的に足りていないということが、今どんどん浮き彫りになっています。スタートアップ企業で働いたからこそ気づけた課題に対して学び、自分の成長につなげる。それが出向のバリューの一つだと思っています。

**田口**：出向は、丸井グループの「職種変更」で今まで経験してきた「いろいろなジャンルに異動すると成長する」ということを、さらに実感できると思います。スタートアップ企業では一人でいろいろなことを行う必要があります。ですので、何かの業務を極めるというよりは、個人のスタイルや生業を極めて、一段高いタワーをつくり、それが並ぶことが多様性ではないかと思うようになりました。丸井グループの社員は思った以上にスタートアップ企業でやっていけると、実際に行ってみて感じました。

**芝尾**：専門スキルと経験の掛け合わせが大事ですね。BASE(株)に来て思ったのは、テクノロジーの分野ではスキルや発想で今の20代に勝てる気はともしない。でも彼らはリアルでのコミュニケーションやビジネスを組み立てる経験は不足していて、そういった部分を自分の知見で微力ながら支えています。自分と違う人を見ると、足りないスキルに気づいて成長することに改めて気づかされました。丸井グループは職種変更で流動性はあるのですが、社外や他業種の「違う人材」を取り入れるとさらに良い循環が生まれるのではないかと思います。

## 外から見た丸井グループ

**田口**：スタートアップ企業はリソースに余裕がないので、育った人を入れるしかありません。それを考えると、丸井グループは本当に人を大切に育てる会社だなと思います。

**三森**：スタートアップ企業では、社員一人ひとりのスキルが非常に高く、利益につながっている一方で、会社の未来について考える機会はあまりありません。丸井グループは、会社や組織が今後どうなっていくのか、中長期的に考える機会が多かったので、そのパワーのすごさを改めて感じました。でも逆に、私たちはそれを個に落とし込むことができて

いるだろうか。

**芝尾**：あと、スタートアップ企業の強みはスピードがとてつもなく速いことですよね。外のサービスを使えばいいとか、考え込まずにやってみて、その後改善していこうという文化なので、発想がかなり違いますね。

**中島**：私は予防医療の大切さを広めるための新規事業の企画に携わっていますが、4月にキックオフして夏までにはサービスインしようと言われた時には、びっくりしました。

**田口**：「これは3日で終わらせて1週間で仕上げよう」とか、スケジュールを書く時から違います。このスピード感は、丸井グループに持って帰りたいものの一つです。

**芝尾**：スタートアップ企業のアウトプットする速さと数はすごいですよ。ただ、サービスの粗さもあるし、最初からスケールを大きくすることはできませんが。

**中島**：大企業がスタートアップ企業と同じスピードで進むようになればいいかという、必ずしもそうではないと思います。大企業には大企業の、スタートアップにはスタートアップの良さや役割があるので、お互いの良いところを取り入れつつ補い合う関係にあるべきだという気がしています。

**芝尾**：出向して見方が大きく変わったと思ったのは、スタートアップ企業は今の売上をどう上げるか以上に、「サービスを通じてどんな未来をつくらしていきたいか」という未来への責任があることです。もちろん最終的には利益を出すこ

とも考えるのですが、それは必ずしも「今」ではなく、きちんと叶えたい「未来」が実現するようにビジネスを考えています。

**田口**：スタートアップ企業の方が意外と時間軸は長いのかもしれませんね。目の前のためではなくて、もっと大きな未来のゴールを見据えた時に、この事業をやっていかないとダメだよねという組み立て方です。今の利益を上げることだけにフォーカスして、何かをやるということはないですよ。

**芝尾**：根底にある目的が、利益以上に課題解決の方が強く、ミッションを達成することが本業ですね。「今すぐ利益を出すこと」も重要ですが、そこによりすぎると、未来のお客さまのお役に立てず、ミッションを達成することもできないかもしれません。

**田口**：あと、ミッションを第一に考えると、業種・業態の概念がなくなってきます。(株)GTNは、本業は携帯電話事業でも家賃保証事業でもなく、二つの国をつなぐ港になることだと言っています。今は日本に来る外国人が多いので、日本でサポートしているけれど、世界中で見るとターゲットは他国で暮らす12億人。どの国でも「外国人」はないがしろにされているから、(株)GTNのノウハウを持っていれば世界中どこでも容易にビジネスができると。そう考えると、丸井グループの本業って何だろうと最近よく考えていて、小売とか金融という話ではなくて、もう一段進化している気がします。

## プレイヤーの一人ひとりが責任を持って動く

**中島**：(株)ミナケアは、上司のことも役職ではなくファーストネームで呼ぶなどフランクに接していて、意見が言いやすいです。上司との距離感はとても大事だなと思っています。

**芝尾**：BASE(株)も上司とはフラットな関係で、仕事のプロセスについては細かく言わないですね。企画書に対しても指示ではなくて、内容に対して意見を言います。基本

的にすべてを自分で決めていくので、結果にも自分が責任を持ちます。

**三森**：提案から見積作成、アフターフォローまで、営業一人の裁量がとても大きい仕事です。ちょっとした説明不足やミスが、お客さまの大きな損害につながるかもしれないという責任を感じながら、スピード感を持ってやっています。

**田口**：スタートアップ企業は自分で責任を持たないと動けないですからね。丸井グループの内部にいたころは「大企業」ということに甘えていて、自分の仕事にきっちり責任を持てていなかったんじゃないかと、外に出て思いました。

**三森**：GMOペイメントゲートウェイ(株)の職場の先輩は、一つの提案に自分の年収を賭けられるかという基準でプレゼンするそうです。そういう意識で今まで提案をしてきたか?と自問自答し、一人ひとりが仕事に対してもっと強い意思を持てるかどうかが課題だと感じました。

**中島**：これまでは、自分に「こうしたい」という意思がないから、先輩から「こうしなさい」という指示が先に来ていた

のだと思います。世の中の人に見てほしい、買ってほしいと自分が心から思えるサービスをつくれるとしたら、テンションが大きく上がると思うので、そういう仕事の仕方をしたほうが楽しいし、そんなチームをつくらしていきたいと思います。

**芝尾**：「アクションは自分から起こす」という文化が、私たちが丸井グループに持って帰ることで加速し、やがてそれが組織風土になっていってほしいと思います。そういった風土を体感として感じられたことは、今回の出向で得られた貴重な経験です。

**田口**：「スタートアップ企業ではできるのに、丸井グループではできない」とことはないと強く感じています。私たち一人ひとりがもっと「自分にできることは何だろう」と考えて、自分の力で責任を持って動くようになったら、自分自身も丸井グループもより強くなれると信じています。

**中島**：出向した私たちが持つべき責任ですよ。出向で学んだことを活かして、少しでも、会社を良い方向に変えていきたいと思います。

## 出向社員4名の経歴



中島 優介

2011年入社  
(株)丸井 マルイファミリー溝口  
(株)丸井 店舗サポート部  
(株)ムービング グループ物流部



三森 麻衣

2014年入社  
(株)丸井 池袋マルイ  
(株)丸井 オムニチャネル事業本部



田口 恭平

2006年入社  
(株)丸井 川崎店  
(株)エイムクリエイツ プランニング部  
(株)エムアンドシーシステム  
システム企画部  
(株)エボスカード クレジット管理部



芝尾 崇孝

2005年入社  
(株)エイムクリエイツ 広告事業本部  
(株)丸井 ニーズマーケティング部  
(株)丸井 オムニチャネル事業本部



(株)丸井 社長メッセージ

「売らない」からこそできることを考え、  
お客さまにとって価値のある  
サービスを実現していきます。

佐々木 一  
上席執行役員  
(株)丸井 代表取締役社長



これまで利益改善を支えてきたSC・定借化は2019年3月期に100%完了を見込み、次の成長の鍵を握るEC事業は3期連続で増収となったものの、市場の成長性を考えると不足感のある結果でした。

今後もEC化や「モノからコト」への消費変化、シェアリングエコノミーの台頭など環境変化は加速することが予測されます。これらを踏まえ、ECに代替されない飲食サービステナントや、ECと共存共栄できる「体験型」「オムニチャネル型」「シェアリング型」テナントで構成される未来の店づくりに向けてさまざまなトライアルを実施していきます。

また、今後のEC戦略の重要なポイントとして、オムニチャネル化とパーソナライズ化を進めていきます。あわせて、店舗のあり方も見直しが必要です。インターネットでできることはインターネットでやると割り切り、店舗では「インターネットで対応しきれないこと」かつ「お客さまにとって価値のあること」に注力します。例えば、足のお悩みを抱えるお客さまが多いレディスシューズでは、カウンセリング接客に必要な知識やスキルを身につける育成プログラムをスタートしました。そして、在庫を店舗で持たずにECの仕組みで販売する「体験ストア」を展開することで、バックヤード業務を削減して店頭での接客時間を拡大するなど、カ

ウンセリング接客を行う体制も整備しています。今後は、販売はインターネットに任せ、店舗ではカウンセリングサービスや体験を提供するなど、お客さまの側に立った「売ることを前提としない接客」に移行していくと考えています。また、お客さまが重視されているサイズの問題に関しては、お手持ちのシューズや足の計測結果に基づき、一人ひとりの足にぴったり合うサイズをインターネット上でも提供できるようにしていきます。

新しい小売はサービスに近い形になると考えられますので、今後の事業評価においてはLTV(生涯利益)を重視して取り組みを進めていきます。これによって、売上のように短期的な数字ではなく、お客さまにとって本当に良いことは何かと考えるようになり、よりお客さまのお役に立つサービスを提供できると考えています。

お客さまのニーズに対して、店舗とECを通じて「一人ひとりにあわせたパーソナライズ」でしっかりお応えしていくことがインクルーシブな社会の実現をめざす我々の役割です。「小売＝売る」という枠を越え、「売らない」からこそできることを考え、お客さまにとって価値のあるサービスを実現していきます。

小売セグメントの進捗と今後の戦略

SC・定借化は87%と着実に進捗

2018年3月期の営業利益は88億円で、前期に対して11億円増加し、計画を達成しました。定借化やECによる収益改善や未稼働区画の減少等により増益となりました。また、重要指標であるROICは、2.8%で0.3ポイント改善しました。

2015年3月期から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、商品荒利から賃貸収入へと収益構造の転換を進めています。2018年3月期はSC・定借化率が87%となり、利益改善額は32億円と着実に進行しています(図1)。赤字となっていた仕入大型区画の分割・入れ替えを着実に進めたことで、計画を上回る収益改善を実現しました。

SC・定借化にあわせて、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進めてきました。売場構成は、飲食・サービスが4年間で約2倍の29%まで拡大し、アパレルは53%から31%まで縮小しています。また、お客さまとの共創を通じて導入階の飲食化を進めた

結果、年齢・性別を超えたすべてのお客さまにご利用いただけるインクルーシブなお店を実現し、買上客数・取扱高共に伸長しています。

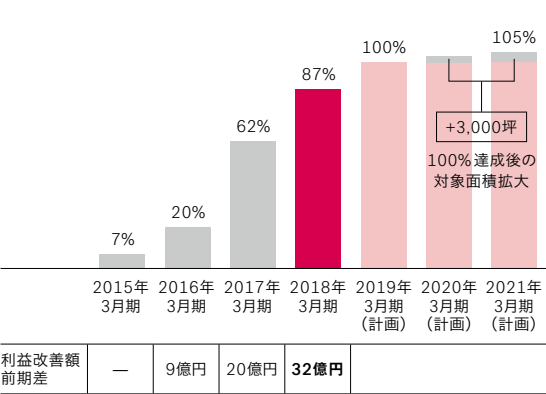
今後は、当初計画通り2019年3月期に定借化率100%を実現する見込みです。また、ストックスペースの売場化と自主専門店の面積適正化により、SC・定借化の対象面積が増加したため、2020年以降さらに3,000坪の定借化を行います。

ECの総取扱高は230億円、2017年3月期に対して108%と伸長しました(図2)。お取引先さまとの在庫情報の共有により自社倉庫にない商品の品揃えを拡充したことや、KDDI(株)が展開するネットショッピングモール「Wowma!」との協業を2017年2月から開始したことがEC拡大につながりました。

ECと共存共栄するテナントを導入

これまではモノ消費からコト消費への対応として、アパレル構成の見直しやコトメニューの導入を進めてきましたが、今後はEC化の進行への対応を進めていきます。具体的には、飲食やサービスといったECに代替されないテナントや、

図1：定借化率の実績・計画



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

図2：EC 取扱高の実績

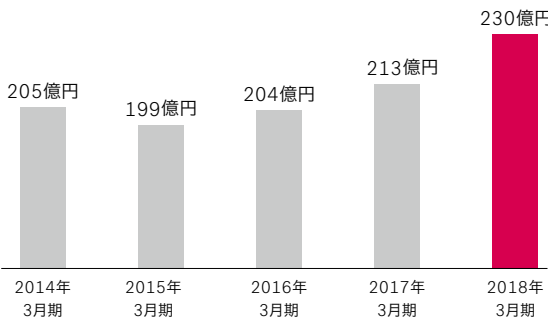


図3：未来の店づくりのイメージ例(店舗ならではの体験を提供)



「体験型」「シェアリング型」「オムニチャネル型」といったECと共存共栄するテナントの導入です(図3)。

「体験型」とは、「Apple 新宿」のように、モノ消費よりも見たり、聞いたり、体験したりするなどのコト消費傾向が強い体験価値を提供するテナントです。例えば、新宿マルイ本館の「lululemon(ルルレモン)」では、店内や屋上を使ったヨガのイベントなどを開催しています。「シェアリング型」とは、モノや場所などを多くの人と共有・交換・再分配できる仕組みを提供しているテナントです。例えば、協業で運営する有楽町 マルイ・なんばマルイの高級ブランド腕時計レンタル「KARITAKE」や、静岡マルイのコワーキングスペース「enicia」などが挙げられます。「オムニチャネル型」は、ECが販路の主体となっているお店で、ECにできない機能を実店舗で補完しているテナントです。新宿 マルイ本館の「FABRIC TOKYO」は、店舗でオーダースーツの採寸を行い、2着目以降はECで購入することができます。

EC 事業のさらなる拡大に向けて

EC 事業の拡大にともない、出荷件数が3年間で1.4倍に拡大しており、物流システムの改善が急務となっています。

2018年3月期にはロボット型倉庫「オートストア」を導入し、在庫収納量を3倍に増やすとともに、出荷作業量を40%削減しました。今後は、物流センターの増床や、24時間対応の自動ピッキング・梱包機の導入も検討しています。2018年2月には、Web 通販の購入商品の店舗受け取りサービスを全店舗で展開し、お客さまからご好評をいただくとともに、配送料の値上げ影響を抑えることができました。

また、スマートフォンに適したUI/UXの実現をめざし、2017年にUI/UXの専任部署を設置しました。2019年3月期にはスマートフォンに最適化したアプリを本格導入し、今後はお客さまとの共創による抜本的な見直しを実施していきます。



大量の商品を保管・管理



必要な商品をロボットが自動でピッキング

EC 購入時のサイズミスマッチの問題に対しては、スウェーデン発のバーチャサイズ(株)とのコラボレーションにより対応していきます。具体的には、体の計測データをもとに理論的にフィットするサイズをマッチングするのではなく、過去に購入してフィットしたと感じる洋服と、EC 上で購入を検討している洋服をネット上でサイズ比較することで、お客さまが主観的に心地良いと感じているサイズとのマッチングを実現します。今後は店舗でもこの取り組みを拡大する予定です。

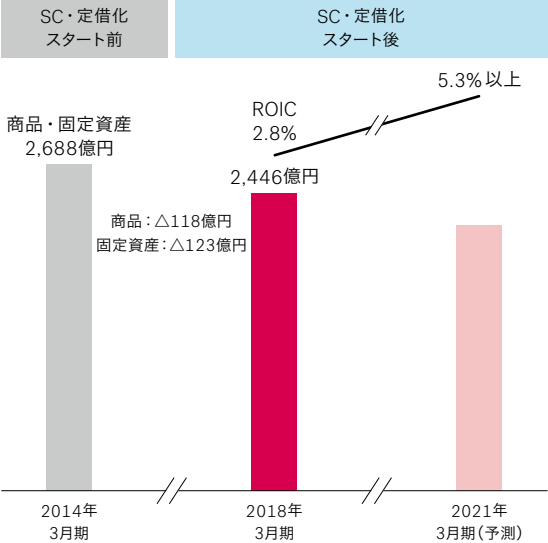
専門店事業の課題と対応

SC・定借化にともない、専門店事業は圧縮による面積適正化を推進してきました。今後はカテゴリーごとの収益と新規カード会員の募集状況を踏まえ、継続する事業と、撤退してSC・定借化により利益を改善する事業、レンタルや体験ストアなどへの業態転換を図ることで再生させる事業に分け、再構築を進めていきます。

まず業態転換として、「所有から使用」という世の中の流れの中で非常に注目されているレンタル事業に参入します。2019年3月期に、お客さまアンケートでも要望の多かったレディスドレスからスタートし、5年後には売上高50億円、営業利益率30～40%、ROIC(5年平均)70%をめざします。

また、プライベートブランドのレディスシューズでは成人女性の足サイズをほぼ100%カバーする16サイズを展開し、インクルーシブなモノづくりを実現してきました。今後はアパレルでも、「わたし仕様のスーツ」として、サイズを従来の5倍以上に拡大するとともにオーダーメイドを実施することで、一人ひとりに合ったパーソナライゼーションを進化させ、老若男女、LGBTの方も含めたすべてのお客さまに「ぴったり」を提供していきます。あわせて、店舗で採寸データを登録し、ECで継続購入していただける環境を整えることで、すべてのお客さまと長いお付き合いを実現し、LTV(生涯利益)を高めていきます。

図4：ROICの見通し



ROICの見通し

利益の向上と投下資本の効率化を共に進めることによって、2021年3月期のROICは計画通りの5.3%以上をめざします(図4)。利益の向上については、これまでSC・定借化が牽引してきましたが、今後はEC 事業の成長、人員効率化による経費削減、SC・定借化のバリューアップを進めることで実現していきます。2021年3月期のECの取扱高は、2018年3月期の約1.4倍となる330億円を見込んでいます。経費削減では、フィンテックを中心に、人的資源を成長分野へ有効に再配置することで効率を高めていきます。

投下資本については、SC・定借化を進めることで効率化を図ります。SC・定借化は、より少ない資産で利益を創出できる事業です。商品の仕入れが発生しなくなり、内装費負担も軽減されるため固定資産が圧縮でき、4年間で投下資本を約240億円減少させることができました。今後こうした取り組みを推進することで、ROICの向上をめざします。



(株)エポスカード 社長メッセージ

プレミアムカードの会員拡大と  
新たな提携ビジネスを推進し、  
さらなる成長をめざします。

斎藤 義則

上席執行役員  
(株)エポスカード 代表取締役社長



2 018年3月期は、エポスカードのショッピング取扱高が拡大したことなどにより、営業利益は6期連続の増益、ROICも計画を達成するなど、業績は順調に推移しました。特に、プラチナ・ゴールドカードのプレミアムカード会員の取扱高が初めて1兆円を超えるなど、高伸長を続けており、事業全体の成長の牽引役となっています。

また、SC・定借化の進展にともない低迷していたマルイ・モディ店舗での新規カードの入会者数も、店舗とカードの連携を強化した入会促進施策の実施などにより、着実に回復傾向にあります。あわせて、外部商業施設との提携についても2018年8月現在で22施設まで拡大、アニメなどコンテンツ企業とのコラボレーションカードの発行も積極的に進めており、年間80万人以上の新規入会に向けて計画通りに推移しています。今後は、さらなる新規入会の拡大に向けて、インターネットやサービス分野での入会促進を強化していきます。2019年3月期より日本最大のECサイト決済代行を担うGMOペイメントゲートウェイ(株)や、賃貸不動産仲介・管理の業界大手(株)エイブルと協業をスタートしました。あわせて、カード会員数の成長

鈍化の要因となっている退会者数の増加への対応として、既存会員のゴールドカード化を進めることで継続率を高め、早期に新規入会100万人以上をめざします。

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、その実現に向けて着々と進んでいます。2018年8月には証券事業がスタートし、これまでお応えできていなかったエポスカード会員の「資産形成」へのニーズに対応するなど金融サービスの拡充を図るとともに、今後のキャッシュレス化の進展にともない普及が見込まれるQRコード決済など、急激に変化する決済市場への対応を万全に行います。

また、今後の取扱高の拡大にともなって増大する審査・回収業務については、積極的なシステム投資により自動化を推進することで、生産性のさらなる向上を図ります。あわせて、これまでカード事業の収益拡大は営業債権の増加をとまなわなかったが、今後は家賃保証など資産の増加をとまなわらないサービス収益を拡大することで、収益力と資本効率の高い事業を展開していきます。

フィンテックセグメントの進捗と今後の戦略

ショッピングとサービスが伸長

2018年3月期の営業利益は303億円で、32億円増となり、6期連続の増益となりました。また、ROICについては、計画通りの3.8%となっています。売上収益についてもショッピングやサービスが順調に推移したことで約1,000億円まで拡大し、6期連続の増収となりました。

ショッピング取扱高は、業界平均を上回る15%増の1兆6,009億円となりました(図1)。このうち、プラチナ・ゴールドカードといったプレミアムカード会員の取扱高は初めて1兆円を超え、全体を牽引しました。これは、2008年にゴールドカードの発行をスタートして以降、さまざまな施策を積み重ねてきた結果です。プレミアムカードの取扱高は直近5年間の年平均伸長率が27%となり、会員数も184万人まで拡大することができました。

2018年3月期のリボ・分割取扱高は、前期に実施したリボ・分割の施策が一巡したことにより、ショッピング取扱高の伸長率を下回る前期比9%増となりました。2019年3月期はその反動がなくなることから、リボ・分割取扱高は17%増を見込んでいます。お客さまにとってニーズの高い

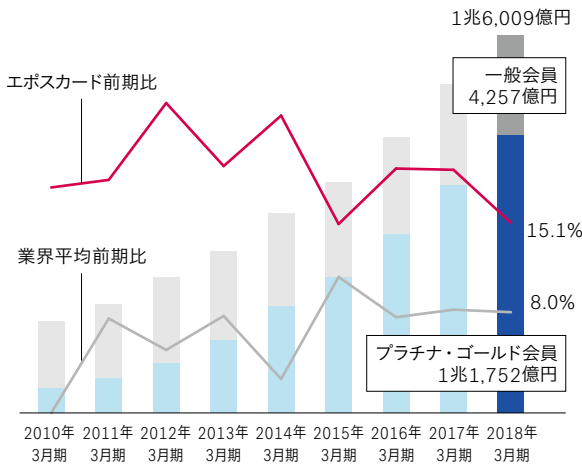
分割払いの取り組みを強化し、分割利用加盟店の拡大や、後から分割払いに変更できるサービスの導入により、分割払いの取扱高は大きく伸長しています。

また、2016年4月に発足したアニメ事業部と連携し、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。2018年3月期もゴジラエポスカード、銀魂エポスカード、新テニスの王子様エポスカードなどのコラボレーションカードを発行し、アニメカードの構成は新規カードの10%程度まで拡大しています。

商業施設との連携は、2018年8月現在、22施設まで拡大しました。小売ノウハウを持つ社員が常駐し、カードをお勧めするスキームが好評を得ており、マルイ・モディ店舗のない地域にお住まいのカード会員が100万人を超えるなど、全国展開は着実に進んでいます。

サービス取扱高は家賃保証が牽引し、前期比20%増と大幅に伸長しました。家賃保証はグループのノウハウ、強みを活かせる事業で、民法改正を背景に直近5年間の年平均成長率が32%と高成長を実現しています。2021年3月期には、売上収益は2018年3月期の2倍の100億円まで

図1：ショッピングクレジット取扱高の推移



ゴジラエポスカード  
TM&©TOHO CO., LTD.



新テニスの王子様エポスカード  
©許斐 剛/集英社・NAS・新テニスの王子様プロジェクト



銀魂 エポスカード  
銀魂 ©空知英秋/集英社・テレビ東京・電通・BNP・アニプレックス



新テニスの王子様エポスカード  
©許斐 剛/集英社・NAS・新テニスの王子様プロジェクト

拡大する計画です。

貸倒費用については、営業債権の増加により28%増となりましたが、貸倒率は1.60%と引き続き低い水準を維持しています。

ゴールドカード会員の拡大で

退会を抑制してLTV(生涯利益)を高める

2016年の博多 マルイオープンを機に、毎年80万人以上の新規カード会員を計画していましたが、2年連続で未達成となりました。また、新規入会の伸び悩みに加え、退会者の増加により、会員数の成長も鈍化しています。

そこで現在、ゴールドカードへのステージアップの取り組みを進めています。プラチナ・ゴールドカード会員は、90%を超える極めて高い継続率のため、ゴールド化を進めることが退会抑制につながります。また、ゴールドカードは収益性も高く、会員数を拡大することでフィンテック全体のLTV(生涯利益)を高めていきます。

ゴールド化の施策として、お客さまのご要望にお応えした独自の家族カード「エポスファミリーゴールド」を2018年6月よりスタート。計画を上回るペースで拡大しています。あわせて、データとIT・AIを掛け合わせたマーケティングの再構築も進めていきます。新規入会からゴールド化までのプ

ロセスを検証することで、会員ごとにカスタマイズしたコミュニケーション戦略を展開し、戦略的にゴールドカードへのステージアップを図ります。これらの取り組みにより、早期にプレミアムカード会員数300万人をめざします(図2)。

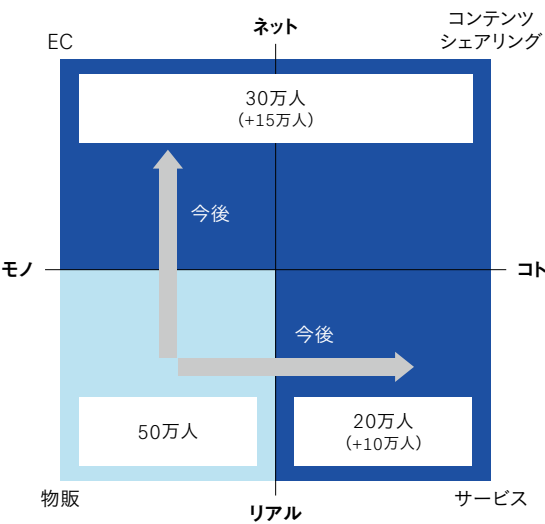
「ネット×コト」領域での事業領域拡大で

新規入会促進

これまで、新規入会は丸井グループの強みである店舗を軸に進めてきましたが、今後は「ネット×コト」領域の企業との提携を強化していきます(図3)。EC利用やリカーリング、家賃決済は、継続的な利用につながり、その後のゴールド化率が高いため、収益性の高い事業領域となっています。「リアル×モノ」での新規入会は現状の50万人規模を維持しつつ、新たに「ネット×コト」領域での新規入会を、現状の2倍の規模まで拡大していきます。

規模拡大に向けた一つ目の取り組みは、国内最大の決済代行会社であるGMOペイメントゲートウェイ(株)との協業です。業界初の24時間リアルタイム審査により、カード申し込みから購入、クレジット決済、入会特典までをすぐに利用できるようになり、ユーザーへの利便性を大幅に高めています。また、EC加盟店においても、利用客増やリピーターづくりに加え、エポスカード会員の送客による新規客

図3：今後の提携先の方向性



の開拓に貢献できます。2019年3月期の第3四半期から本格的に展開し、5年目には入会拠点200ショップ以上、新規入会10万人以上の規模まで拡大していきます。

二つ目にコト分野では、全国に直営422店舗、FC375店舗を持つ賃貸不動産仲介・管理の業界大手の(株)エイブルとの協業が、2018年4月より一部店舗でスタートしています。2021年3月期には家賃保証の利用客数は約8万人、新規カードの発行は約4万人を見込んでいます。こ

れらの取り組みを進めることで、早期に総会員数800万人以上をめざします。

QRコード決済「EPOS Pay」の実証実験を開始

クレジットカードが利用できないことが多い中小飲食店をターゲットに、一部エリアで実証実験を開始しました。今後はその結果を踏まえ、店舗や提携施設への導入を進め、店舗周辺などで、カード会員の生活圏での加盟店を開拓し、少額の現金決済についてQRコード決済をご利用いただくことで、カードの決済シェア拡大をめざします。

今後の見通し

2019年3月期は、ROICが3.9%、営業利益が前期比11%増の335億円で、32億円の増益を見込んでいます(図4)。総取扱高は前期比16%増の2兆2,800億円、売上収益は14%増の1,243億円の見通しです。

中期経営計画の最終年度である2021年3月期には、営業利益400億円以上、総取扱高3兆円以上を見込んでいます。また、エポスカードの成長にともなう営業債権の増加に対し、債権流動化を行い、ROICは当初計画通り4.1%以上をめざします(図5)。

図2：エポスカード会員数の見通し

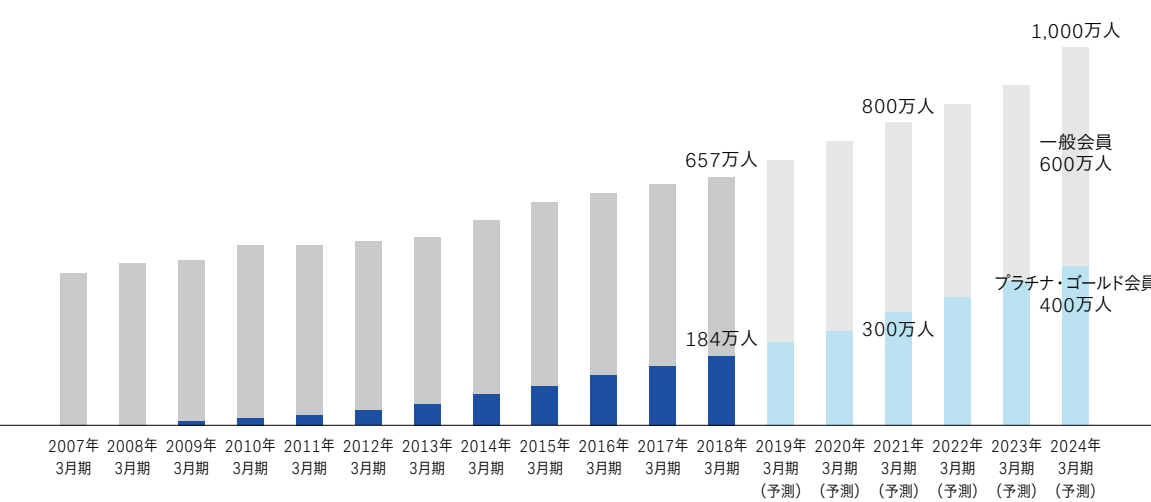


図4：フィンテックセグメント中期計画

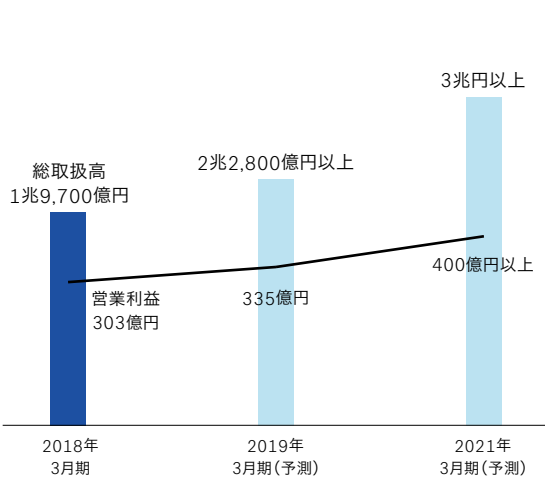
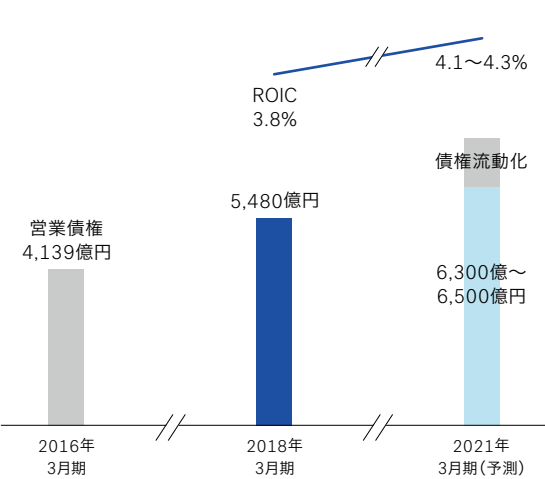


図5：フィンテックセグメント営業債権・ROICの見通し







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  
上回る構造を実現します。

佐藤 元彦  
専務執行役員 CFO

**中** 期経営計画の2年目となる2018年3月期のグループ総取扱高は、ショッピングクレジット取扱高の高伸長が牽引し、前期比13%増の2兆1,894億円となり、初めて2兆円を超えました。営業利益は352億円と9期連続の増益、当期純利益は209億円と7期連続の増益となりました。利益成長に加えて、自己株式の取得や増配の効果により、ROEは7.6%(前期比0.9ポイント増)、EPSは93.2円(同16%増)と伸長し、TSR(株主総利回り)についても45.6%とTOPIX平均の22%を大きく上回りました。ROICは小売セグメントの利益改善が寄与し、3.2%(同0.1ポイント増)となり、中期経営計画で目標とする企業価値創造に向けた事業構造・資本構造の転換を着実に進

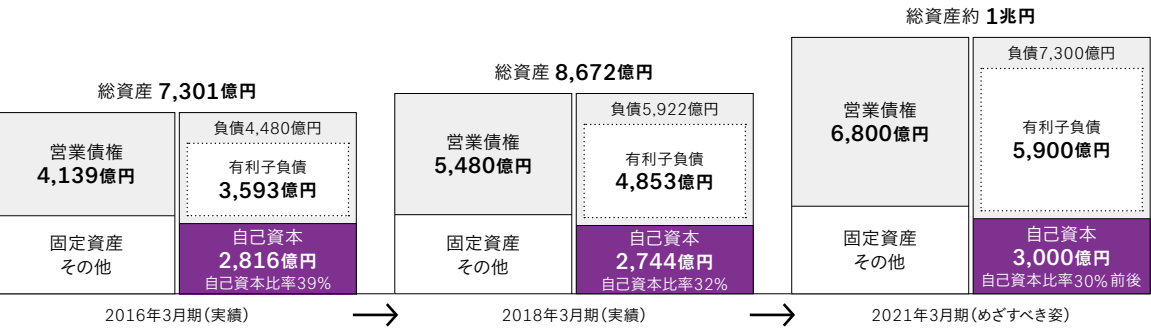
めたことで、2期連続で資本コスト(WACC3.0%)を上回ることができました。

資本構成については、長期的な企業価値向上を見据え、現在進めている証券事業への参入、今後展開する予定の新規事業や、ビジネスの革新などにあわせて最適な「めざすべきバランスシート」を構築していきます。総資産はフィンテックにおける営業債権(割賦売掛金・営業貸付金)の拡大で2021年3月期には約1兆円となる見通しです。一方、調達サイドは自己資本の厚い、従来の小売主導型の構成であったため、中期経営計画において、ビジネスモデルの変化にあわせてこれを見直し、自己資本比率30%程度を目安に構築することとしました。増加する資金需要に対しては、コストの低い資金調達で対応し、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していきます。ただし、有利子負債の残高は安全性を考慮して営業債権の9割程度を目安としています。

今後の資金調達は、営業債権の増加額が当初計画を上回る見通しのため、金融機関からの借入や社債の発行に加え、営業債権の流動化を積極的に活用する方針です。総資産と負債の増加を抑制し資産効率の向上に取り組んでいきます。

01 POINT 「めざすべきバランスシート」

営業債権の拡大に対しては有利子負債の調達で対応  
最適資本構成として、自己資本比率は30%程度を目標に設定

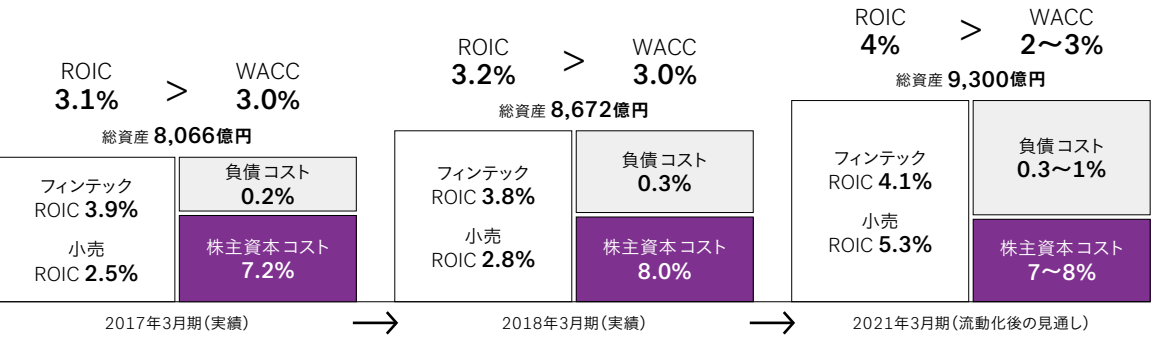


これまでのバランスシートは、資産サイドは金融主導型だったものの、調達サイドは自己資本の厚い、従来の小売主導型でした。調達サイドをグループの収益構造に見合った形に改めていくため、2021年3月期を最終年度とする中期経営計画では「めざすべきバランスシート」の構築を掲げまし

た。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%前後を目標とすることを決めました。

02 POINT 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、2018年3月期は前期に引き続き超過利益を実現

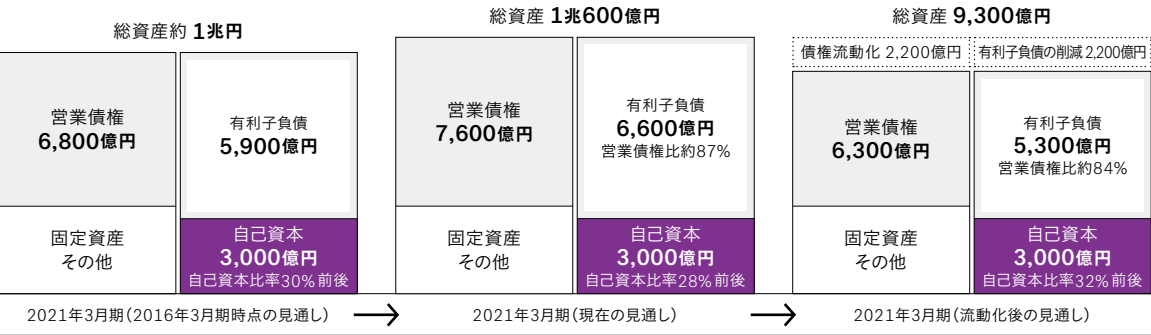


2018年3月期は、小売セグメントのROICを向上することができ、2期連続でROICがWACCを上回りました。今後、フィンテックセグメントは、家賃保証など投下資本の少ないサービス収入の拡大をはじめ、証券事業等新領域への取り組みにより、2021年3月期のROIC4.1%以上をめざして

いきます。小売セグメントは、SC・定借化率100%達成後には、ECの成長による利益増やSC・定借化のバリューアップなどで利益向上を進めるとともに、資産の増加がともなわな事業への取り組みを進めることで投下資本の効率化を図り、2021年3月期のROIC5.3%以上をめざします。

03 POINT 「めざすべきバランスシート」の見通しと課題

2018年3月期の自己資本比率は32%と、最適資本構成の30%前後に近づく  
2021年3月期は、営業債権が当初計画を上回り、総資産が1兆円を超える見込み

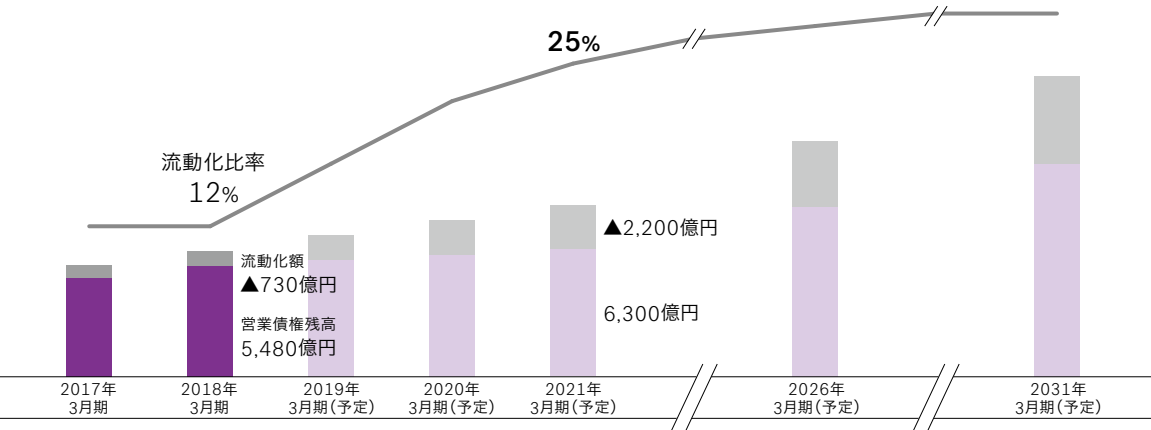


2016年3月期に39%だった自己資本比率が2018年3月期には32%となり、最適資本構成の30%に近づきつつあります。一方で、フィンテックの拡大により2021年3月期の営業債権は、当初計画を上回る見通しであり、これにともなう有利子負債の増加により総資産は1兆円を超え、自己資本比率は30%を下回る見込みです。

この課題に対して、2019年3月期から営業債権の流動化による資金調達を計画的に拡大していきます。前期末は営業債権の12%だった流動化比率を25%程度まで引き上げることで、2021年3月期の総資産は1兆円を下回る水準に抑制。自己資本比率は目標である30%以上を維持し、最適資本構成をめざします。

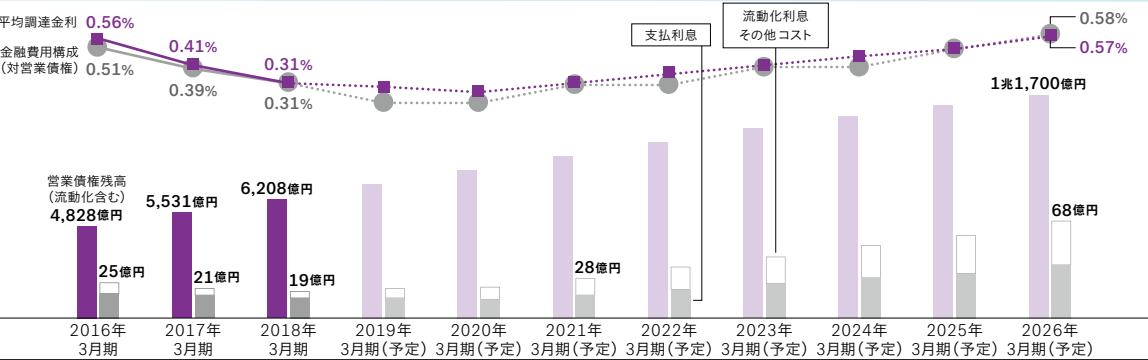
債権流動化の計画

営業債権の流動化による資金調達を営業債権の12%から25%程度まで計画的に拡大  
2021年3月期の総資産は1兆円を下回る水準に抑制し、自己資本比率30%以上を維持



04 POINT 金利上昇リスクの確認(影響額の試算)

金利上昇リスクが見込まれるも、金融費用に与える影響は限定的  
適切なバランスでの資金調達により、負債コストの抑制に取り組む

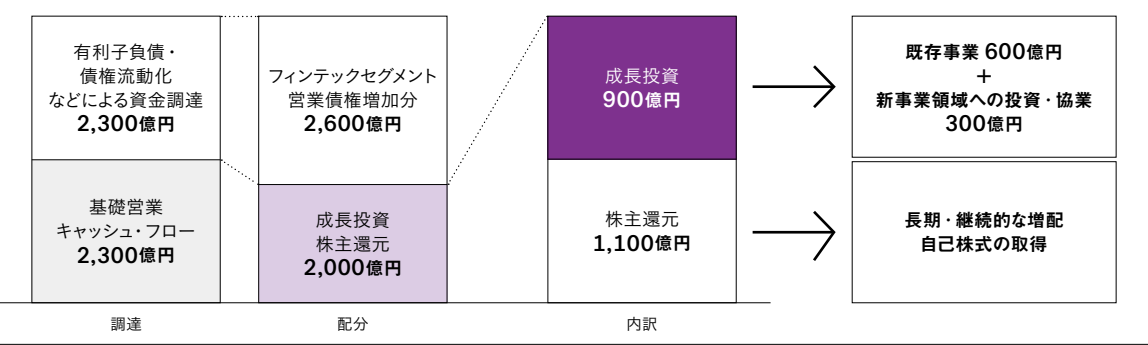


引き続きフィンテックの拡大が見込まれる中で負債の増加は避けられず、調達金利が上昇した場合の影響が大きくなると予測されるため、当社ではそのリスクを試算しています。長期金利が毎年0.1%ずつ上昇すると想定した場合、2026年3月期の当社の平均調達金利は、2018年3月期の0.31%から0.57%に上昇すると予想されます。これにより、金融費用は2026年3月期には60億円を超えますが、営業債権

(流動化額を含む)に対する金融費用の割合は0.58%程度と、現在の水準と比較しても大きくは上昇しない見通しです。近年の良好な調達環境を活かした低利な調達や調達年限の長期化、金利の固定化などに取り組むことで、金利上昇リスクをすでに一定程度吸収できています。今後も金利動向に留意し、負債コストを抑制していきます。

05 POINT 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配分



中期経営計画期間中の営業キャッシュ・フローから、営業債権の増加による資金支出等を除いた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配分する予定です。成長投資は900億

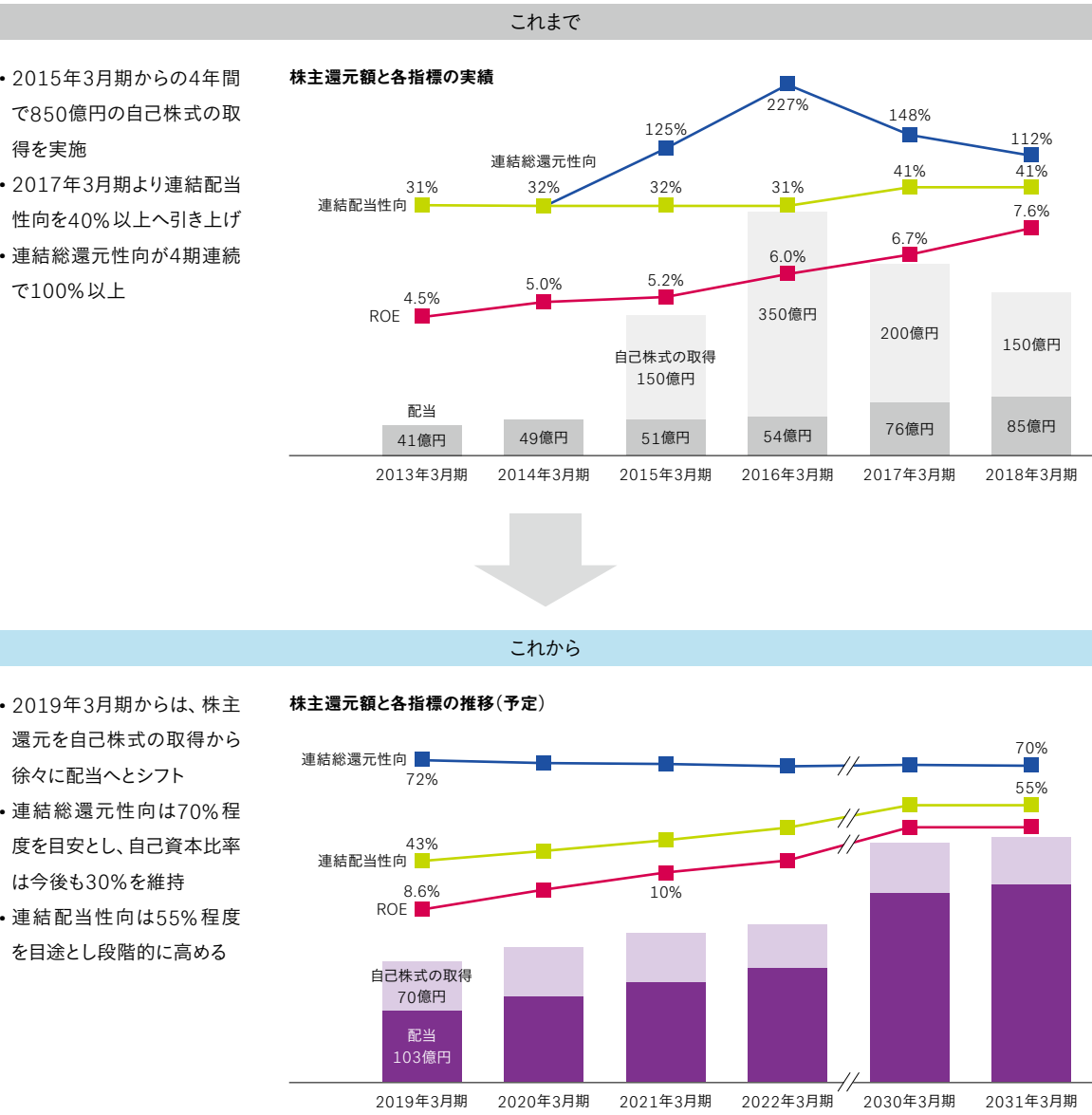
円とし、うち300億円は新事業領域へ投資し、協業を通じて本業の拡張と革新につなげていきます。株主還元は1,100億円とし、長期・継続的な増配と自己株式の取得を予定しています。



長期・継続的な増配をめざす

丸井グループはこれまでの4年間、自己株式の取得を積極的に行うとともに、2017年3月期には連結配当性向の目標を30%以上から40%以上に引き上げました。連結総還元性向は4期連続で100%以上となり、高い水準の株主還元を実施してきました。今後は、株主還元を自己株式の取得から徐々に配当ヘシフトし、連結配当性向は55%

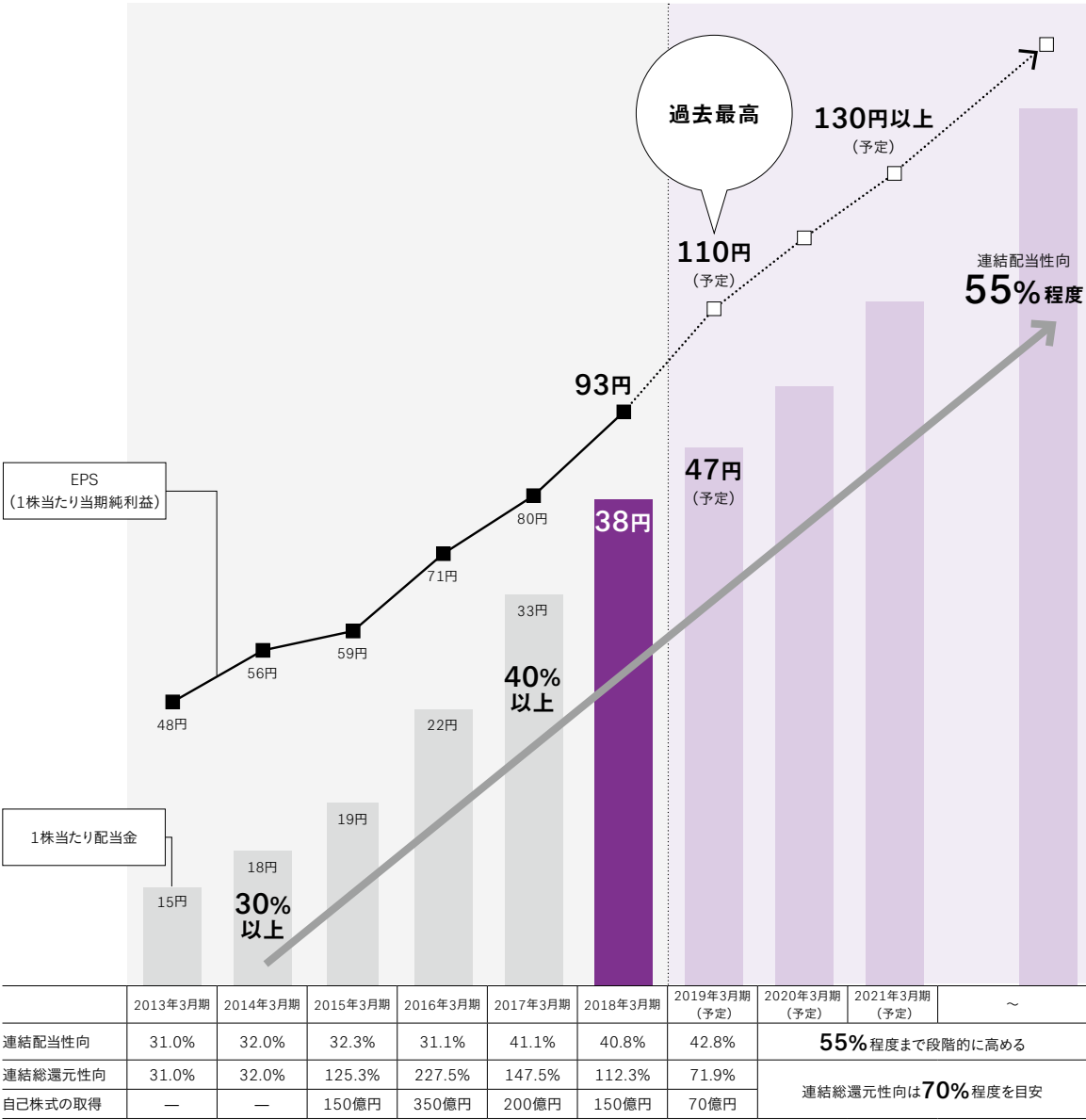
程度を目途として段階的に高めていくことで、長期・継続的な増配をめざしていきます。連結総還元性向は、自己資本比率が今後も30%を維持できる水準である70%程度を目安とします。なお、取得した自己株式は原則として消却する予定です。



「高成長」と「高還元」の両立

2018年3月期の1株当たり配当金は5円増配、過去最高となる38円となりました。2019年3月期のEPSは利益成長と資本政策により、過去最高となる109.9円をめざします。配当金については、新たな株主還元の方針に基づき、

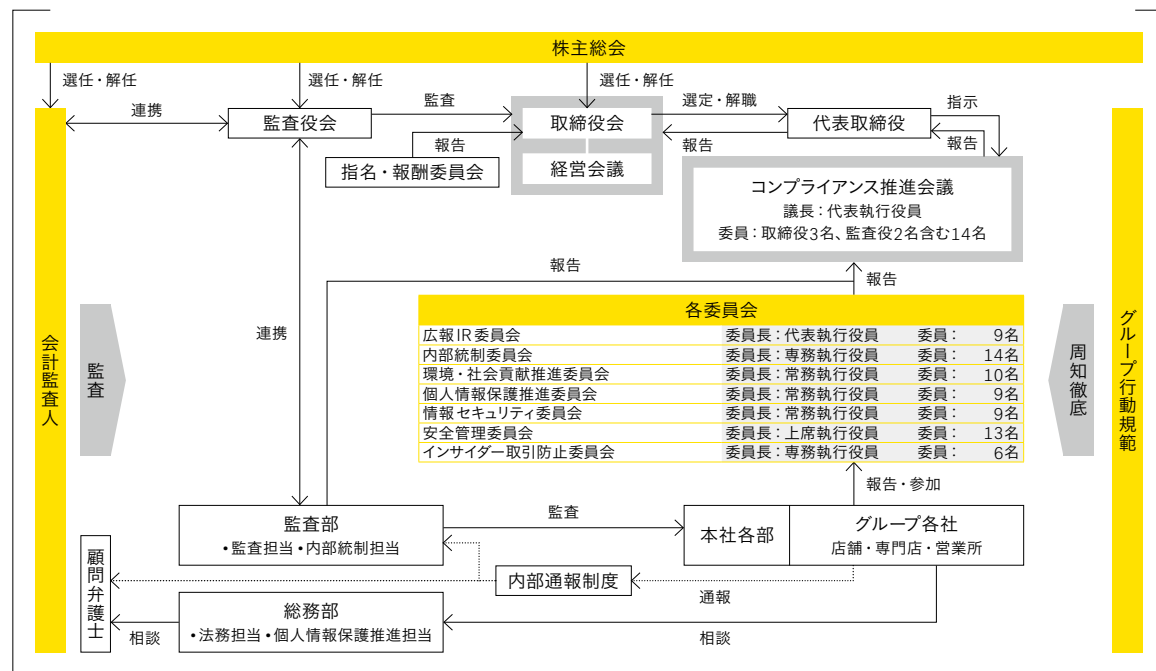
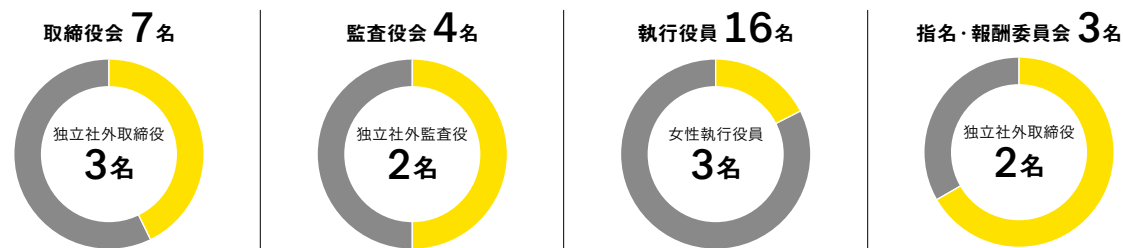
7期連続の増配となる47円を予定。自己株式の取得については、70億円の取得を進めています。なお、2018年5月には、これまでに取得した自己株式1,000万株の消却を実施しました。



## 企業価値共創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、すべてのステークホルダーの「しあわせ」を共に創る「共創サステナビリティ経営」をめざし、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、共創経営によるコーポレートガバナンスを強化していくことは、すべてのステークホルダーの利益の調和を図る丸井グループにとって、経営の最重要課題の一つです。

当社グループは監査役設置会社として、取締役会と監査役会のほか、業務執行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、ESGを含む経営上の高リスク分野を管理する7委員会を設置するとともに、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。また、堀内光一郎社外取締役（2008年6月就任）が任期満了で退任したこととともない、2018年6月より新社外取締役を1名選任しました。



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)

## 取締役会のおもな審議事項

2018年3月期の取締役会におけるおもな審議内容は下記の通りです。取締役会では決議事項・報告事項に加え、社外取締役による問題の提起や、ESGを含む長期的な企業価値向上に向けたテーマディスカッションの時間を設け、自由闊達な議論・意見交換を行っています。

|       | おもな決議事項および報告事項                                                                                                                |                                                                                                                                | 議論テーマ                                                                     |
|-------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------|
| 第1四半期 | <ul style="list-style-type: none"><li>・成長投資の進捗</li><li>・買収防衛策の廃止</li><li>・株主分布状況</li></ul>                                    | <ul style="list-style-type: none"><li>・取締役会の実効性評価結果</li><li>・取締役の業績連動賞与</li><li>・社外有識者との取り組み状況</li></ul>                       | <ul style="list-style-type: none"><li>・今年の株主総会</li><li>・取締役会の評価</li></ul> |
| 第2四半期 | <ul style="list-style-type: none"><li>・監査役会による監査計画</li><li>・政策保有株式の状況・売却方針</li><li>・資金調達の方針</li></ul>                         | <ul style="list-style-type: none"><li>・人事評価制度の見直し</li><li>・労働協約の改定(LGBT・育児制度変更)</li></ul>                                      | <ul style="list-style-type: none"><li>・株主総会の振り返り</li></ul>                |
| 第3四半期 | <ul style="list-style-type: none"><li>・丸井グループ行動規範改定</li><li>・丸井グループ各種方針策定</li><li>・グループ横断公認プロジェクトの進捗</li></ul>                | <ul style="list-style-type: none"><li>・コンプライアンス推進会議報告</li><li>・共創 サステナビリティ説明会の概要</li></ul>                                     | <ul style="list-style-type: none"><li>・新規事業について</li></ul>                 |
| 第4四半期 | <ul style="list-style-type: none"><li>・証券事業の設立</li><li>・CMA(共創経営塾)の進捗</li><li>・日本ディープリング協会入会</li><li>・配偶者向け人事制度の見直し</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>・経営会議・委員会の方針</li><li>・資金調達の方針</li><li>・アニメ事業のサービス</li><li>・SBT認証取得(温室効果ガス削減目標)</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>・ガバナンスの取り組み</li></ul>               |

**EXAMPLE** 取締役会でのテーマディスカッション



いわれているので、事業計画を精査した上で、固定費・変動費共にしっかりコントロールしていく必要があります。

**岡島**：エポスカードの拡大が目的ではないので、金融が身近に感じられるようにマーケティングと広報を上手に行う必要があります。また、組織体制も重要で、外部から専門知識を持つ人材を登用することになると思いますが、その場合は、当社の理念に共感できる人でなくてはなりません。

**青井:** 確かにそれは重要なポイントだと思います。現状の候補者は、単に専門知識を持っているだけでなく、一緒に若者を中心としたファイナンシャル・インクルージョンを実現し、資産形成の文化をつくっていかうと考えている方です。

岡島：長期投資なので一度始めると簡単には撤退できない事業ですが、レピュテーションリスクが高いため、撤退基準については事前に検討しておくべきではないでしょうか。

加藤：今後、事業計画の精査とあわせて検討いたします。

**室井:** 投資家は、事業の社会的意義を考えると同時に、この投資が企業価値を毀損しないことを求めます。業界ではつみたてNISAは儲からないという認識なので、ほかの事業へのシナジー効果を含め、トータルでシナリオを描いて説明できるようにすることが重要です。

**青井**：クレジットカードでの投資にこだわったのは、まさにそれが理由です。事業単体の利益だけでなく、グループとしてのLTV(生涯利益)を含めた収益効果が見込めるので説明できると考えています。

本レポートでは、取締役会の決議事項として上程する前に行われた、証券事業参入に関するディスカッションの概要をご紹介します。

**加藤**：今回の新規事業のポイントは、クレジットカードを利用した投資信託の購入です。基本的にクレジットカードによる投資信託の購入は認められていませんが、証券会社を設立して、累積投資であればクレジットカードの1回払いで決済できることがわかり、事業化を進めることにしました。

**室井:** ファイナンシャル・インクルージョンは、丸井グループとしての戦略的意義も社会的意義も大きいので、ぜひ進めていくべきです。一方、一般的につみたてNISAは信託報酬が非常に薄いビジネスと





## 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。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行います。

### 2018年3月期の取り組み

**役員報酬**：中長期インセンティブの初回の業績連動期間が2019年3月期で終了することを見据え、取締役会で、ガバナンスの取り組みの一つである役員報酬について議論する機会を設けました。当社の変動報酬割合が国内他企業と比較しても低いことを再認識するとともに、業績連動報酬の評価指標としてESG関連などのプレ財務情報を導入する企業事例を把握し、今後の役員報酬を設計する上での検討項目を整理することができました。

**後継者計画**：2017年4月より次世代経営者育成プログラム（共創経営塾：CMA）をスタートさせ、経営幹部に必要な知識や心得などの習得を図りました。また、育成プログラムを終了した1期生の2年目についてもグループ間人事異動により、要求水準が高い部署や、責任範囲の広い役職への配置・登用を行い、実践を通じた継続的な成長の場を設けました。

### 2018年3月期の評価結果

#### 評価点

取締役の増員や次世代経営者育成プログラムのスタートなどにより評価全体としては高く、取締役会の実効性は引き続き十分確保されていると評価

#### 課題点

- ① 前期同様、役員報酬の中長期インセンティブ変動報酬割合が低い
- ② 中長期的に後継者候補の発掘・育成をする次世代経営者育成プログラム（共創経営塾：CMA）全体が途上段階である

|          |                                                                                                                                                      |
|----------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 課題点①への対応 | <b>役員報酬</b> ：新たな中長期インセンティブの業績連動期間となる次回に向け、世の中の動向や国内他企業の状況を把握した上で、変動報酬割合の拡大や従来の評価指標に加え、サステナビリティ経営に向けたESG関連のプレ財務情報の導入など、中長期的な企業価値向上と連動した役員報酬を設計していきます。 |
| 課題点②への対応 | <b>後継者計画</b> ：取締役会で次世代経営者育成プログラム（共創経営塾：CMA）の全体内容やその後の配置・登用を含めた継続的な育成体制などについて議論をするとともに、取締役会にてプログラム参加者と定期的に対話する場を設け、継続的にモニタリングできる機会、環境をつくることも検討しています。  |

## 社外取締役 メッセージ



### 丸井グループが取るべきリスクに 経営資源を配分できているのかに注目

#### 岡島 悦子

社外取締役（2014年6月就任）  
指名・報酬委員会メンバー

**私** が社外取締役に就任してからの4年間で、ガバナンスの実効性が相当高まったと思います。まずは、社内取締役を減員するとともに社外取締役に増員し、社外比率が相対的に増えました。取締役会のアジェンダの立て方も良くなってきていて、より戦略を中心に活発な議論ができる場へと変わってきました。取締役会の実効性評価でも、アンケートを通じて各役員の声をしっかり和拾い上げ、改善項目に対して素早くアクションを起こすことができます。

丸井グループにおける私の役割は、次のイノベーションを起こす人材をつくり、次の経営者をつくっていくことです。これは私の専門分野でもありますので、仕組みや進め方を含めて、しっかりとかわっていきたくて考えています。現在、丸井グループは社会課題の解決と利益を両立するために、三位一体の新規事業として事業領域を上げています。新たな事業領域では、既存の成功モデルの時とはまったく違う人材が求められます。中期経営計画では、成長

投資として新規事業に300億円の枠を設定していますが、次の非連続な成長エンジンを担う若手社員を選抜し、協業するスタートアップ企業に出向させています。これには二つの意味があり、事業自体からのキャピタルゲインではなく事業領域を拓けるツールという意味と、若手社員が違うリーグの試合にどんどん出ていくことで、意思決定の経験を積んでもらうという意味があります。例えば、次のサッカーワールドカップは2022年、その次は2026年です。では2026年の決勝で勝つためにどんな選手が必要ですかと聞かれてもまったくわからないはずです。しかし、何も準備をしないというわけにはいきません。これは企業においても同様で、将来を見据えて変化に対応できる人材を育て、意思決定の機会をたくさん経験した人材を育成していく必要があります。もしかしたら、その人たちが新たな産業自体をつくっていくかもしれません。私は自身を着火剤だと思っているので、丸井グループが取るべきリスクに経営資源を配分できているのかを、この後の取締役会でも注目していくつもりです。

**社** 外取締役への就任を決めた理由は二つあります。まず一つは、丸井グループの「お客さまと共に創る」という考え方に大変共感したからです。もう一つは、AIやシェアリングなどが世の中の大きな流れになる中で、丸井グループが外部のいろいろな方と一緒に、新しいことに取り組んでいる先見性のすばらしさです。私は運送会社の社長を務めていますが、運送業も単に「お客さまのモノを運ぶ」というカテゴリーから、「お客さまの資産を預かって運ぶ」へと変化し、お客さまの立場に立った視座が求められています。その点では、丸井グループと同じ視座でのお手伝いができると考えています。一方で、業種・業態も異なるため、同じ視座でありつつも、別の見方で、丸井グループの経営に新たな提案ができるのではないかと考えています。

経営者は、世の中の流れを見ながら進むべき方向性を判断し、それを実行に移していかなければなりません。判

## 同じ経営者という立場で、 お客さま視点による半歩先の 価値創造を後押しする

**田口 義隆**  
社外取締役(2018年6月就任)  
指名・報酬委員会メンバー

断に迷った時、同じ経営者としての経験があり、経営者ならではの共通言語で語ることができる者同士の方が相談しやすいのではないのでしょうか。

社外取締役としての私の基準は、丸井グループの戦略が「お客さまのため」になるかどうかということです。もちろん、投資リスクが大きい先進的な案件では、どのくらいの期間で回収できるのかなど、取締役会での議論が必要です。しかし、それによってお客さま視点で新たな価値を創造することができるかと判断した場合には、「行け、行け」と応援します。一方で、たとえそれが先進的な取り組みであっても、お客さま視点の1歩、2歩先では行きすぎている場合があります。お客さまにとっても、ビジネス的にも、ちょうど良いのは「半歩先」です。常にお客さま視点に立って、「半歩先」の価値創造を後押ししていくつもりです。



## 激動する経営環境の中で いかにして次世代の 成長戦略を構築するか

**室井 雅博**  
社外取締役(2017年6月就任)

**社** 外取締役に就任して丸1年、丸井グループの経営を監督する立場から精力的に活動してきました。経営幹部へのヒアリング、多くの店舗やデータセンターの見学、社員有志が集う「中期経営推進会議」への参加。海外機関投資家と直接対話する機会も持つことができました。それらの活動を通じて、丸井グループの三つの特徴に気がつきました。

一つ目は、丸井グループの経営の中核にESGがあり、インクルージョン、サステナビリティというキーワードを通じてグループ全体に浸透しているということです。顧客参加型の店舗・商品開発、バリューチェーン全体の環境対策、働き方改革などについて、現場の社員がイキイキと語る姿を見ることができました。また、環境経営・健康経営・IR活動では次々と賞や認定を獲得し、各種ESG投資銘柄としても選定されています。



二つ目は、丸井グループが革新の真っ只中にいるということです。社員数百人が集う「中期経営推進会議」では、EC化やシェアリングエコノミーが小売業に与えるインパクトや、キャッシュレス化がカード事業に与える潜在的な脅威などが、デジタル化先進国における個別の具体的な事例を交えて共有されています。丸井グループの社員は、健全な危機感を持ちつつ本業の自己革新と新事業創造に取り組んでいます。

三つ目は、オープンイノベーションの活用です。小売やフィンテックの周辺では、新しい消費者ニーズを先取りしてキラリと光る新ビジネスを展開している企業があります。丸井グループは質の高いエコシステムを活用して、優れたスタートアップ企業との関係を構築し、協業や出資を通じてさまざまな実証実験を展開しています。これらの活動から次世代のシェアリングビジネスやフィンテックビジネスが育っていくものと期待しています。

社外取締役の役割は、まずは独立した立場からの監督という「守り」です。ESGの視点で企業活動を推進する丸井グループでは、守りの面での心配は少ないと思います。今後の課題は、激動する経営環境の中でいかにして次世代の成長戦略を構築するかということです。独立した立場からしっかり議論していきます。



コーポレートガバナンス・ガイドラインの改定

丸井グループは、中長期的な企業価値の向上に向け、より健全で透明性が高く、収益力のある効率的な経営を推進するため、「丸井グループ コーポレートガバナンス・ガイドライン」を下記の通り改定しました。

当社は、(株)東京証券取引所が定める実効的なコーポレートガバナンスの実現に資する主要な原則を取りまとめ

た「コーポレートガバナンス・コード」の各原則および、2018年6月に上場規則として改訂された点についても、その趣旨・精神を尊重しています。

各原則の実施状況については、「コーポレートガバナンス報告書」の末尾「コーポレートガバナンス・コード実施状況表」をご参照ください。

2018年6月の改定事項

| 改定項目                                      | 改定内容                                                                                                        | 本レポート<br>該当 ページ |
|-------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|
| 取締役会の役割(第4条)                              | ・取締役会が後継者計画を監督している旨に加え、次世代経営者育成プログラム(共創経営塾：CMA)を明記<br>・取締役および監査役の最低出席率を明記                                   | P97             |
| 取締役会の構成(第5条)<br>監査役会の構成(第9条)              | ・取締役の専門知識や経験等のバックグラウンドの違いに加え、ジェンダーや国際性を踏まえた多様な構成とすることを明記<br>・監査役として必要な知識を「財務・会計・法務」とし、あわせて「財務・会計」の専門家の設置を明記 | P102<br>P103    |
| 取締役、監査役候補者と代表取締役社長(CEO)以下の経営陣の選任・解任(第15条) | ・選任に加え解任についても明記<br>・解任の明記にともない、客観性・透明性ある手続きの確立として、指名・報酬委員会の活用を明記                                            | P90             |
| 取締役、監査役、執行役員の報酬(第16条)                     | ・報酬に対する考え方、業績連動報酬の内容を明記                                                                                     | P97             |
| リスク管理体制(第19条)                             | ・2018年6月に情報セキュリティ委員会を設置し、グループの情報資産のセキュリティを確保するための体制および方針の策定を明記                                              | P100            |
| 資本政策の基本方針(第23条)                           | ・資本コストを把握した上で、資本政策を実施している旨を明記<br>・設備投資・人材投資などへの成長投資の考え方を明記                                                  | P84<br>P70      |
| 株主還元(第24条)                                | ・連結配当性向および連結総還元性向の目安を新たに設定<br>・取得した自己株式は原則として消却することを明記                                                      | P88             |
| 政策保有株式(第25条)                              | ・原則として保有しない<br>・個別保有株式の検証内容は、守秘性等から検証の全体概要として開示する旨を明記<br>・議決権行使基準については、議案ごとに判断する旨を明記                        | P98             |

丸井グループ コーポレートガバナンス・ガイドライン  
📄 [www.0101maruigroup.co.jp/pdf/cgg\\_20180625.pdf](http://www.0101maruigroup.co.jp/pdf/cgg_20180625.pdf)  
コーポレートガバナンス報告書  
📄 [www.0101maruigroup.co.jp/pdf/cgr.pdf](http://www.0101maruigroup.co.jp/pdf/cgr.pdf)



役員報酬制度

取締役の報酬は、株主総会で決議された報酬限度額の範囲内で、グループ経営に対する責任度合い、中期経営計画の進捗度合い等を総合的に考慮した上で、指名・報酬委員会が決定します。また、執行役員の報酬についても、指名・報酬委員会が決定します。

取締役の報酬は、経営の意思決定および監督機能を十分に発揮するための対価としてふさわしい水準に設定します。取締役の報酬は、定額報酬のほかに、短期インセンティブとして事業年度ごとの会社業績に基づく業績連動賞与と、中長期インセンティブとして中長期的な会社業績に基づく業績連動型株式報酬で構成します。報酬の一定割合を業績と連動させることにより、持続的な成長に向けたインセンティブとして機能させます。ただし、社外取締役

については、その役割と独立性の観点から定額報酬のみとします。

業績連動賞与は、報酬額の90分の10に相当する額を基礎とし、事業年度ごとの業績目標(連結営業利益)に対する達成度合いに応じて90～110%の範囲内で変動させて決定します。

業績連動型株式報酬は、2017年3月期～2019年3月期の3カ年を対象として、各取締役の役位に応じてポイントを毎年一定の時期に付与し、重視する3つのKPI(ROE、ROIC、EPS)の目標値に対する達成度に応じて0～100%の範囲で業績連動係数を決定し、これを累積ポイント数に乗じて各取締役に交付する株式数を決定します。

2018年3月期の役員報酬(百万円)

|               | 定額報酬 | 業績連動賞与<br>(短期 インセンティブ) | 業績連動型株式報酬<br>(中長期 インセンティブ) | 報酬等の総額 |
|---------------|------|------------------------|----------------------------|--------|
| 代表取締役社長       | 84   | 9                      | 9                          | 102    |
| 取締役(社外取締役を除く) | 148  | 16                     | 16                         | 181    |
| 社外取締役         | 38   | 0                      | 0                          | 38     |
| 監査役(社外監査役を除く) | 34   | 0                      | 0                          | 34     |
| 社外監査役         | 15   | 0                      | 0                          | 15     |

取締役の報酬限度額は年額300百万円、取締役に支給する業績連動賞与の報酬限度額は年額100百万円、取締役に付与・交付を行う業績連動型株式報酬の報酬限度額は年額300百万円、監査役の報酬限度額は月額6百万円と株主総会で決定しています。

次世代経営者育成プログラム

経営に革新を起こせる人材を育成するため、2017年4月に次世代経営者育成プログラム(共創経営塾：CMA)を開設しました。この制度は公募制をとっており、手を挙げた若手社員の中から毎年20名程度を選出。選出された社員は、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年かけて学びます。研修終了後も、戦略的なグループ間人事異動を通じて幅広い実務を経験し、継続的に次世代リーダーとして育成します。



次世代リーダーの育成  
📄 [www.0101maruigroup.co.jp/sustainability/theme04/leader.html](http://www.0101maruigroup.co.jp/sustainability/theme04/leader.html)



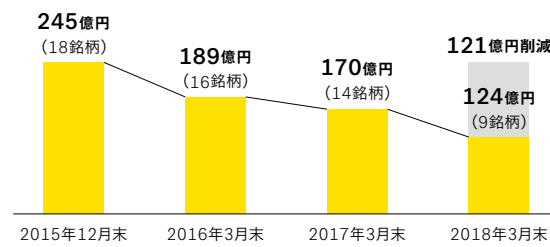
## 政策保有株式

企業価値向上に向けて、戦略上重要な協業および取引関係の維持発展が認められる場合を除き、原則として政策保有株式を保有しない方針です。2016年2月開催の取締役会において、当社が株式を保有する企業とは、すでに一定の取引関係が構築されていることを確認し、資産効率や株価変動リスクの観点から段階的に保有金額を削減することとしました。

以降、毎年7月または8月開催の取締役会にて個別の保有株式についての収益状況などを検証するとともに、保有金額の削減状況を確認しています。2018年3月末の政策保有株式は9銘柄(2015年12月末比9銘柄減)とな

り、貸借対照表計上額は124億円(同121億円減)となりました。

### 貸借対照表計上額の推移



## アドバイザリーボードの継続

2016年7月から「アドバイザリーボード」を設置しています。現メンバーとの契約期間は、2018年7月1日から2019年6月30日までの1年間の予定です。

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

を策定するため、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。代表取締役社長や関連する取締役・担当者を交えた2カ月に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くとともに視察などもいただいています。

### アドバイザリーボードメンバー



**大江 匡氏**  
株式会社 ブランテックアソシエイツ 代表取締役会長兼社長

専門性と活動内容  
ユーザー視点での不動産活用に関する提言  
・店舗の方向性について議論・提言  
・店舗を視察し、今後の店舗のあり方を議論  
・物流センターを視察し、環境改善を提案  
・グループ会社にて講演を実施



**増島 雅和氏**  
森・濱田松本法律事務所 パートナー

専門性と活動内容  
新たなフィンテック事業展開に向けた情報提供  
・具体的な成長投資先の提案  
・証券事業参入に向けた助言・提言  
・フィンテックに関する法律への助言



**山本 雄士氏**  
株式会社 ミナケア 代表取締役

専門性と活動内容  
健康経営推進に向けた分析・助言  
・「健康」と「生産性」の関連の見える化について議論・提言  
・健康経営銘柄取得への指導  
・健康経営推進に向けた社外事例などの共有・提言



**山田 メユミ氏**  
株式会社 アイスタイル 取締役

専門性と活動内容  
シェアリング、オムニチャネルに関する情報提供  
・シェアリングエコノミーやオムニチャネルなど世の中の潮流に関するテーマについて議論

## 株主・投資家の皆さまとの企業価値共創

丸井グループでは、株主・投資家の皆さまとの対話を通じて、いただいた声を共創経営に反映していくために積極的なIR活動を実施しています。

対話のツールとして2015年より発行している「共創経営レポート」「共創サステナビリティレポート」は、代表取締役社長の青井自らが指揮をとり、年間40回以上の企

画会議を経て発行する経営戦略書です。

また、「価値協創ガイダンス」を踏まえた企業と投資家の対話の場として、経済産業省が進める「統合報告・ESG対話フォーラム」の参加メンバーを取締役上席執行役員

の加藤が務め、意見交換を定期的に行っています。



### 株主の皆さまとの対話

株主総会は企業経営に関する最高意思決定機関であり、株主の皆さまの意思や声が経営に最大限反映されるよう、開かれた株主総会に向けて議事進行など運営面の見直しを行い、対話の場の拡大を進めています。

2018年6月定時株主総会 ご来場株主さま数：182人 ご質問数：14件 議決権行使率：87.6%



#### 出席された株主さまの声

社会の課題を解決する  
ビジネスを発掘し、事業化するという  
方向性に期待しています。

質疑も丁寧にわかりやすく  
回答されていて、  
とても良い株主総会でした。

つみたてNISAで若者の投資への  
不安をどう解消するのか、  
よく理解できました。



### 機関投資家の皆さまとの対話

IR部・経営企画部・総務部・ESG推進部が連携し、決算説明会や年2回のIR DAY、国内外投資家訪問、個別取材対応など、直接対話の機会を設けています。さらに、環境省が進める「環境情報開示基盤整備事業」に参加し、ESG投資家との対話や、約150の機関投資家や企業にアンケートを実施し、経営や情報発信の改善に活かしています。

2018年3月期 対話機関数：のべ約250機関 説明会実施数：4回 説明会ご来場者数：364人



#### 投資家さまの声

定借化完了後の  
成長戦略のイメージが知りたいです。

株主としては自己株式の取得より  
配当性向重視のほうが嬉しいです。

「売らない店」という  
概念が素晴らしいと思いました。

モバイル決済への脅威には、  
どのように対応していくのでしょうか？

ESG経営のフロントランナーとして  
もっとアピールしては？





## 共創経営 ガバナンスのリスク対応

共創 サステナビリティ経営をグループ一体として進めていくために、2017年に「グループ行動規範」を改定し、「グループ人権方針」「グループ安全衛生方針」を定めました。2018年6月には、グループ全体の情報セキュリティへの対応を強化するために、「グループ情報セキュリティ方針」「グループ プライバシーポリシー」「グループ ソーシャルメディアポリシー」を制定しました。あわせて、税の透明性確保や税務リスクの最小化に向け、「グループ税務方針」を定めました。

### グループ情報セキュリティ方針(抜粋)

#### 目的

本グループ方針は、お客さま、および丸井グループの情報資産を、社内外の故意または偶然によるすべての脅威から保護し、安定した事業活動を継続することを目的として、情報セキュリティマネジメントシステムを構築・運営するための方針として定めます。

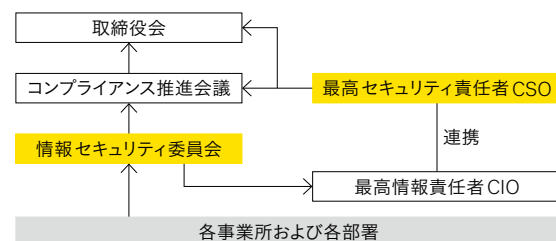
#### 基本原則

- (1) 丸井グループは、その事業において、個人および組織から提供を受けた情報を適切に取り扱い、当該個人および組織の権利・利益を保護します。
- (2) 丸井グループは、その事業において、営業秘密、技術情報、その他の価値ある情報を適切に取り扱い、丸井グループの権利・利益を保護します。
- (3) 丸井グループは、情報セキュリティ対策に関わる研究および人材育成に努めることで、お客さまの情報セキュリティの確保・向上を図り、お客さま、ひいては社会全体の信頼に応えます。

### グループ全体の情報セキュリティの強化

グループ全体の情報システムのリスク対応は、(株)丸井グループ代表執行役員を議長とするコンプライアンス推進会議がグループ全体を統括しています。新たに2018年6月、「情報セキュリティ委員会」を設置し、グループ全体の情報資産などを保護・管理する最高セキュリティ責任者として、CSO(Chief Security Officer)を配置しました。CSOは、グループ全体の情報セキュリティシステムを管理する最高情報

#### 丸井グループの情報セキュリティ体制



責任者 CIO(Chief Information Officer)と連携しています。

重大な情報セキュリティインシデントが発生した場合には、認知した部署の所属長は、情報セキュリティ委員長に報告。情報セキュリティ委員長は、CIOに報告し、CSOは(株)丸井グループCEOに適宜報告します。CSOは専門チームを設置し、対応します。

### 第三者機関によるアセスメントの実施

丸井グループでは、グループ全体の情報セキュリティ対策を整備するために、必要な人材の育成・確保を計画的に行い、グループ役員・社員に対する啓発と教育を実施しています。さらに、丸井グループの全体の情報セキュリティ体制・レベルについての現状を把握するために、専門の第三者機関による情報セキュリティアセスメントを実施しました。今後も定期的にあセスメントを行い、さらなる改善につなげていきます。

## 2050年を見据えた環境低減目標の策定

丸井グループでは、重点テーマの一つに「エコロジカル・インクルージョン」を定めています。「グループ環境方針」を2016年に改定し、環境負荷の少ない事業を推進し、低炭素社会や循環型社会の実現をめざし、自然と環境の調和を図るエコロジカルなライフスタイルを提案しています。また生産者の責任として、材料の調達からモノづくり、商品の販売から廃棄されるまでのバリューチェーン全体において、環境負荷の低減を推進しています。

### 丸井グループの環境中長期目標

#### 温室効果ガス排出量削減の長期目標

2050年までに2017年3月期比でScope1&2の合計を80%削減

中間目標：2030年までにScope1&2の合計を40%削減、Scope3を35%削減

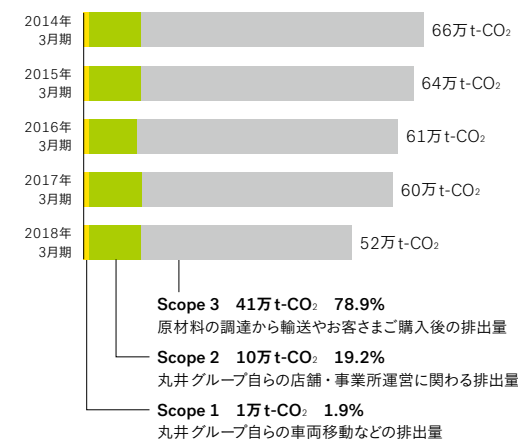
#### 再生可能エネルギー100%に向けた目標

2030年までに事業活動で消費する電力の100%を再生可能エネルギーにする

中間目標：2025年までに事業活動で消費する電力の70%を再生可能エネルギーにする

### 温室効果ガス排出量の80%削減をめざす

丸井グループは今後の事業活動の変化と自然資本に与える影響を踏まえて、2050年を見据えた環境負荷低減の目標値策定に向けて協議を続け、温室効果ガス排出量の削減目標を策定しました。電力削減に向けて特定した、丸井グループの温室効果ガス削減目標は、日本の小売業界で初めて、国際的なイニシアチブである「Science Based Targets (SBT) イニシアチブ」の認定を取得しました。



### 再生可能エネルギー100%をめざす

丸井グループは、事業活動で消費する電力を100%再生可能エネルギーで調達することを目標に掲げる企業が参加する国際的イニシアチブ「RE100」に加盟しました。

目標達成に向けて、みんな電力(株)の新たなサービス「ENECT RE100プラン」のトライアルに参加し、再エネ電力サービスの導入を推進します。このサービスは日本で初めて、ブロックチェーン技術により供給元の再エネ発電所の特定(電源のトレーサビリティ)を実現するもので、「RE100」が重視する再エネ電力調達の原則に沿うものと考えています。



#### RE100代表のコメント

##### Mr. Sam Kimmins

Head of RE100, The Climate Group

By committing to 100% renewable power, Marui Group is growing corporate demand for renewables in Japan and accelerating the country's low-carbon economy. In trialing blockchain technology to trace renewable sources, Marui Group is further showcasing how high levels of ambition can drive smart energy innovation.

## 役員一覧

2018年6月25日現在

役員一覧

### 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 議長  
広報IR委員会 委員長  
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 当社社外取締役(現任)  
2015年 11月 ランサーズ株式会社  
社外取締役(現任)  
12月 株式会社 セブテーニ・  
ホールディングス 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



#### 田口 義隆

社外取締役  
所有株式数：0株  
1961年4月生

1985年 3月 西濃運輸株式会社(現セイノー  
ホールディングス株式会社)入社  
1989年 7月 同社取締役  
1991年 7月 同社常務取締役  
1996年 6月 同社専務取締役  
1998年 10月 同社代表取締役 副社長  
2003年 6月 同社代表取締役社長(現任)  
2018年 6月 当社社外取締役(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：5,200株  
1963年7月生

1987年 3月 当社入社  
2015年 4月 当社執行役員 経営企画部長  
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 10月 当社取締役 上席執行役員  
CDO(Chief Digital Officer)、  
IR 部長 兼 経営企画・ESG 推進担当  
(現任)

2018年 2月 tsumiki証券株式会社 取締役  
(現任)  
4月 株式会社 エムアンドシーシステム  
専務取締役(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月生

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



#### 布施 成章

常勤監査役  
所有株式数：9,800株  
1959年6月生

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  
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 情報システム担当  
2016年 4月 当社上席執行役員  
CIO(Chief Information Officer)、  
監査担当  
2018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 菱電商事株式会社 社外取締役  
(現任)  
2017年 6月 当社社外取締役(現任)  
2018年 6月 農林中央金庫監事(現任)



#### 石井 友夫

取締役  
所有株式数：18,400株  
1960年7月生

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  
株式会社ムービング  
代表取締役社長(現任)  
2017年 4月 株式会社ムービング  
代表取締役社長(現任)  
2018年 6月 当社取締役 専務執行役員  
CSO(Chief Security Officer)、  
CHO(Chief Health Officer)、  
監査・総務・人事・健康推進担当  
(現任)

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



#### 中村 正雄

取締役  
所有株式数：21,500株  
1960年6月生

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  
(現任)  
2015年 4月 当社取締役 常務執行役員  
小売・店舗事業責任者  
2016年 4月 株式会社エイムクリエイツ  
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  
2017年 10月 当社取締役 常務執行役員  
フィンテックセグメント責任者(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



#### 大江 忠

社外監査役  
所有株式数：74,700株  
1944年5月生

1969年 4月 弁護士登録  
1989年 4月 司法研修所民事弁護教官  
1994年 3月 キヤノン株式会社 社外監査役  
(現任)  
2004年 6月 当社社外監査役(現任)  
2011年 6月 ジェコー株式会社 社外取締役  
(現任)  
2015年 6月 日産化学工業株式会社  
社外取締役(現任)



#### 高木 武彦

社外監査役  
所有株式数：5,200株  
1945年1月生

2001年 7月 金沢国税局長  
2002年 7月 税務大学校長  
2003年 7月 国税庁退官  
8月 税理士登録  
2006年 5月 株式会社東天紅 社外監査役  
(現任)  
2008年 6月 当社社外監査役(現任)  
2010年 6月 川田テクノロジーズ株式会社  
社外監査役(現任)

所有株式数は2018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 議長  
広報IR委員会 委員長  
指名・報酬委員会



## 中村 正雄

常務執行役員  
1960年6月生

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  
2017年 10月 当社取締役 常務執行役員  
フィンテックセグメント責任者(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



## 佐藤 元彦

専務執行役員  
1953年12月生

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



## 瀧元 俊和

常務執行役員  
1959年11月生

1982年 3月 当社入社  
2009年 3月 当社執行役員  
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(現任)  
2016年 4月 当社常務執行役員  
フィンテック事業責任者  
株式会社 マルイホームサービス  
代表取締役社長  
2017年 10月 当社常務執行役員  
小売セグメント責任者(現任)  
2018年 4月 当社常務執行役員  
CIO(Chief Information Officer)  
株式会社 エムアンドシーシステム  
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  
内部統制委員会  
個人情報保護推進委員会 委員長  
情報セキュリティ委員会 委員長



## 石井 友夫

専務執行役員  
1960年7月生

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  
2017年 4月 株式会社ムービング  
代表取締役社長(現任)  
2018年 6月 当社取締役 専務執行役員  
CSO(Chief Security Officer)、  
CHO(Chief Health Officer)、  
監査・総務・人事・健康推進担当  
(現任)

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



## 若島 隆

常務執行役員  
1956年11月生

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  
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 エムクリエイツ 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



## 佐々木 一

上席執行役員  
1963年11月生

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  
株式会社丸井 専務取締役  
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



## 加藤 浩嗣

上席執行役員  
1963年7月生

1987年 3月 当社入社  
2015年 4月 当社執行役員 経営企画部長  
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 10月 当社取締役 上席執行役員  
CDO(Chief Digital Officer)、  
IR部長 兼 経営企画・ESG推進担当  
(現任)  
2018年 2月 tsumiki証券株式会社取締役  
(現任)  
4月 株式会社 エムアンドシーシステム  
専務取締役(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



## 斎藤 義則

上席執行役員  
1962年7月生

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)

**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  
情報セキュリティ委員会



## 小暮 芳明

執行役員  
1960年9月生

1983年 4月 当社入社  
2006年 3月 当社グループ財務部長  
2007年 4月 当社執行役員(現任)  
2008年 7月 当社人事部長  
2009年 10月 株式会社丸井 ヴォイ事業本部長  
2011年 4月 当社経営企画部長  
2013年 4月 株式会社 マルイファシリティーズ  
代表取締役社長(現任)  
5月 株式会社志木都市開発  
代表取締役社長(現任)  
2015年 4月 株式会社 マルイホームサービス  
取締役(現任)

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





青野 真博

執行役員  
1962年3月生

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)  
株式会社エムクリエイツ 取締役  
(現任)

会議／委員会 経営会議  
安全管理委員会



津田 純子

執行役員  
1972年5月生

1995年 3月 当社入社  
2014年 4月 株式会社丸井 中野 マルイ店長  
2015年 4月 当社執行役員(現任)  
株式会社丸井 取締役  
マルイファミリー志木店長  
2017年 4月 当社執行役員  
新規事業推進部長  
2018年 4月 株式会社丸井 取締役  
マルイファミリー溝口店長(現任)

会議／委員会 経営会議  
コンプライアンス推進会議  
安全管理委員会



伊藤 優子

執行役員  
1962年6月生

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)  
2018年 4月 グループデザインセンター長(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  
情報セキュリティ委員会



青木 正久

執行役員  
1969年7月生

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  
2017年 4月 当社執行役員(現任)  
2018年 4月 当社新規事業推進部長  
兼 アニメ事業担当(現任)

会議／委員会 経営会議

