

創業者のお墓参りをするたびに
「自分の代でつづすわけにはいかない」と責任を感じていました。
「残業」と「おじさん」が嫌いです。
代表取締役社長 代表執行役員 青井

ハーバードへMBA留学。
そこで大きく価値観が変わり、
自分が、「安定」や「大規模」より
「イノベーション」や「越境」が大好きだと
気づきました。
社外取締役 岡島

シヨップ長の時にチームの温かさを知り、
商品企画時代のブラックな働き方で
気合と根性を培いました。
上席執行役員 佐々木

大学でファッションに目覚め、ファッションに関連する仕事がしたくて
1987年に丸井グループに入社しました。
性格はあまり自認していないのですが、よく頑固と言われます。
取締役 常務執行役員 加藤

丸井グループ全体が「丸」となって
革新する力を強く感じてワクワクしました。
丸井グループのさらなる価値の共創に
ワクワクは現在も進行中です。
取締役専務執行役員 中村

1969年に弁護士となり、
本年で50年になります。
今も法廷に立っています。
慎重な実務家肌の人間です。
およそ面白味がありません。
社外監査役 大江

振り返れば、20数年の間に
10以上の職種変更を重ねてきました。
自身の性格を一言で言えば「ポジティブ」です。
執行役員 津田

国税局、国税庁に40年間勤務しました。
若いころは、もっぱらマルサ(査察部)に勤務し、
大口悪質な脱税者を摘発していました。
社外監査役 高木

現役社員では最高齢になります。
どんな困難も必ず良い結果で解決できるという、
何事においても前向きにしか考えないタイプです！
副社長執行役員 佐藤

変化の激しい時代ですが、
ガバナンスの要である監査役として、
積極的に、かつ明るく楽しく企業価値向上に
尽力していきたいと思っています。
常勤監査役 藤塚

何でも自分でやらなければ気がすまない性分なので、
20~30代の時は残業にあけていました。
自身の性格を一言で表すと「真面目」です。
執行役員 伊賀山

長野出身の祖父が
【日本の真ん中・濃尾平野の交通要所】である
「水都」大垣で創業し、水の豊かな大垣で
生まれ育ちました。
社外取締役 田口

クルマ好きが高じて、
5年ほどトラックの運転手をしていました。
(株)丸井へ異動直後はトラック搬入口以外に、
店への入り方がわかりませんでした。
取締役 上席執行役員 青木

何でも体当たりしていたせいか
「ダイナマイト・カワラ」と呼ばれていました。
スイーツとお買物でエネルギーをチャージしています。
執行役員 瓦

「人がしあわせに働くとはどういうことか？」を
研究したくなり、大学院に行きました。
働く人と組織の活性化に貢献していきます。
執行役員 小島

当時はまだ月賦の売掛金を集金するという業務がありました。
エポスカードを皆で世に出すことができ、
その事業の責任者まで務めさせてもらえたことは
大変な誇りと思っています。
常務執行役員 瀧元

文科系出身でITとは縁がありませんでしたが、
グループの大半の事業とIT活用という点で
かかわることができ、大きなやりがいを感じるとともに、最後
までやりきることを信条として取り組んできました。
常勤監査役 布施

社外のお取引先さまと商談した数は、丸井グループ随一です。
お客さまはもちろんのこと、お取引先さまに恩返しできる、
そんな商売をしたいです。
上席執行役員 青野

本社のメンズDCブランド担当ではセンスのないことを痛感。
15年ぶりの店舗への異動で、わからないことばかりの新米副店長。
一から教えてくれる女性社員からの下っ端扱いに、
なぜか喜びを覚える毎日でした。
執行役員 小暮

エポスカード立ち上げのシステム構築を担当。
まわりからはB型なのに几帳面と言われることが多く、
ほめ言葉とらえています。
執行役員 海老原

各役員のユニークな自己執筆紹介は、
P110~118に全文を記載しています。

Management

SECTION 03

共創サステナビリティのマネジメント

巷では「守りの石井」と呼ぶ方もいますが、
自分の意識は異なっています。
8年前に3年かけて20kg減量し自分の体型も変えました。
専務執行役員 石井

入社店舗である町田店長に就任。
まさに故郷に錦を飾ったようでした。
財務部長時代は、運悪くリーマンショックに遭遇、
最も苦しい時期でした。
常務執行役員 斎藤

お客さまニーズにはまり、人を観察するのが大好きになりました。
まわりからは、余計なことまで気づかなくていいとよく言われます。
また、人と違ったことをすることが好きで、
それが今の仕事に活かしていると思います。
執行役員 新津

イノベーションを育む風土の日米格差に
危機感を抱くことが多く、
今でも政府系の
デジタルトランスフォーメーション
人材研究会の座長をしています。
常に「生懸命&誠実」がモットーです。
社外取締役 室井

強く打ち出すべき

投資家には、新しいビジネスモデルを

岡島：丸井グループの強さの根源は、革新のDNAと、そういうDNAを持った人たちが革新をつくり上げていく仕組みにあると考えています。当社はこの10年くらいの間に、変化に対応できる人をあの手この手でつくってきました。一番のコアには、青井代表のリーダーシップがあると思いますが、トップダウンでボトムアップを推進する仕組みをつくってきたことも大きいと思っています。

三瓶：おっしゃる通り、丸井グループは革新的な試みをいろいろと行い、その革新や変化の

精神が社員に浸透していることは私も感じています。しかし、その革新が将来どんなビジネスモデルになるのかが、投資家にはまだ十分に理解されていないと思います。株価の推移は順調に見えますが、市場からの評価はまだ十分ではありません。

室井：丸井グループのサステナビリティ経営はほぼ完璧で、また非常に誠実な社風なので、とてもリスクが小さい会社です。社外取締役の役割としてモニタリングといわれますが、あまり活躍する場がないのではと当初思ったほどです。

企業価値の向上をめぐる企業と投資家の建設的な対話が求められる中、社外取締役と機関投資家との対話はますます重要になってきています。そこで、3人の社外取締役が2人の長期投資家を迎え、丸井グループのビジネスモデルと、それを担う社員のあり方について語り合いました。

新たなビジネスモデルをめぐる
長期投資家×社外取締役初の直接対話

三瓶さんがおっしゃった点を解決するには、投資家とのミーティングの資料をもっと工夫して、裏づけとなるデータを提示することが望ましいのでしょうか。

三瓶：データについては最優先事項ではありません。「こういう考え方で、こういう仕組みで、ここに一番気をつけているから大丈夫なのだ」という点が7~8割で大切。その説明を聞いて、「エビデンスは?」と聞くとデータが出てくる。そこに残りの2割があれば、「なるほど」となります。先日、加藤取締役とファイナンシャル・インクルージョンと与信管理に絞った議論をさせていただきました。明確な方向性とあわせて多様なデータを示していただき、その場にいた弊社のファンドマネジャーやアナリストたちが「これはすごいぞ」と納得できたのです。つまり、投資家が「この企業は次の段階はこうなるのだな」と、ビジネスモデルを具体的に思い描けるようにすることが大切です。こういったアナウンスを多くの市場関係者に向けて強く行うことで、市場における期待値は上がっていきます。今はその入口だと感じています。

田口：丸井グループには革新の精神という揺るぎない背骨があり、モードやメソッドにこだわらず、いろいろなことを

やっていく変化対応力があります。それが、お客さまのLTV(生涯利益)向上につながっている理由だと思います。投資家の皆さんは、企業から新しいビジネスモデルが出てきた時には、どのように判断するのでしょうか。そのための物差しは何かあるのですか。

三瓶：物差しはないです。新しいビジネスモデルは、これまでにない形態なので、比較する対象がないのです。重要な点は、それが続く要素は何なのかということです。例えば10年、15年続くのか。そのビジネスモデルが続くと判断できれば「これはおもしろい!」となります。

槇野：私が現在の丸井グループの企業価値を評価する時、バリュエーションのおもなドライバーとしているのは、エポスカードのゴールド会員数の伸び率と、カード1枚当たりの利用金額で、それらをどう高めるかということです。ただ、ゴールド会員はロイヤルティが高い会員ですが、所得は他社の一般会員と同程度です。その会員がリボ払いやキャッシングでどれだけ伸びるのか。会社の計算では、将来首都圏の女性の3分の1がエポスカードを持っている計算になるのですが、それは本当に妥当なのか。その点が私には、まだわかっていないのです。もし株価が伸び悩んでいると

初の直接対話は撮影からスタート。社外取締役のみで投資家との対話に臨む本企画は、いったいどのような議論に発展するのか。緊張を秘めた各々の眼差しが印象的な1枚に。写真左より、田口社外取締役、槇野氏、三瓶氏、岡島社外取締役、室井社外取締役。

三瓶 裕喜氏

フィデリティ・投資株式会社
ヘッド・オブ・エンゲージメント

1987年早稲田大学理工学部卒業後、日本生命保険相互会社入社。その後、ニューヨーク、東京、ロンドンで外国株式アナリスト、ポートフォリオマネージャーを務める。経済産業省「伊藤レポート」プロジェクト委員、「価値協創ガイダンス」策定参画などに携わる。

**槇野 尚氏**

みさき投資株式会社 インベストメント・オフィサー
企業会計基準委員会 収益認識専門委員

2012年東京大学法学部卒業後、モルガン・スタンレー M&A 証券入社。日本株の調査業務に従事。その後、責任投資の調査機関にて日本企業のESG（環境・社会・ガバナンス）投資助言に携わる。



するなら、現状のビジネスモデルの中で評価モデルをつくっていくことの限界が表れているのだと思います。丸井グループには、ファイナンシャル・インクルージョンをはじめ、いろいろなタネはあるのですが、どれがいつ価値になって表れるのかが、まだまだ見えてこないのです。

「商いの匂いがしない」ことは、
良し悪し両面がある

三瓶：丸井グループの共創経営は皆さんに浸透しているのですが、それを現場で実践しているオペレーティング・カンパニーの方とは、あまり会話がかみ合わないことがあります。

田口：現場にいると現場中心の視点なので、役職が上がったり違う部署に行くなどポジションの変化によって、視点が変わってくるということは当然あります。

室井：私自身を振り返ってみても、セグメント部門長からIR部門に異動した際、中長期の投資家と対話がかみ合うようになるのに1~2年はかかりました。事業をオペレーションするための頭と、それを外から見ている頭とでは、構造がどこか違うのだと思います。

岡島：わかります。私はこれまで、丸井グループ社員約5,000人の半数以上に会っていますが、次世代経営者育成プログラム(共創経営塾:CMA)の参加社員も含め、全体として「良い人」が多いです。真面目で実直な人たちです。「お客さまのために」や「お客さまとともに」という点においては、そのため

に生まれてきたのではないかと思うような人ばかり。それは長所ですが、一方で私が感じるのは「商いの匂いがしない」ということです。マネタイズの議論が非常に弱いのです。

槇野：「商いの匂いがしない」ことは、良し悪し両面があると思います。丸井さんは「売らない店」を標榜し、顧客のLTVを高めて稼ぐビジネスモデルに転換しようとしています。商いの匂いがしないことはむしろ顧客との長期的な関係を築く糸口になるかもしれません。でも社員の一部にはそのモデルを理解して使いこなせる人がいないと、価値を最大化できないと思います。私は丸井さんのLTVという概念に期待しているのですが、例えばLTVを高めるには「将来のキャッシュがこれだけ生まれるから、今は損をしてもビジネスを続けていいのだ」という発想が必要なケースもあり、そうした時に単年度ごとの損益をプラスにするといった真面目さだけでは足りません。お客さんが「別にエポスカードを使いたいわけではないのに、使わざるを得ない」と思うような仕掛けづくりや、そうしたビジネス上のずる賢さを発揮できる社員を育てられるかどうか。そういった社員が、一握りでいいのでCMAのプログラムなどから今後生まれてくるのか、とても期待感があります。

岡島：一番象徴的な事例は、取締役役に就任した青木さんです。(株)ムービングにトラック運転手として入社し、(株)丸井グループのアニメ事業部長を経て、49歳で(株)丸井の社長です。こういった事例は、今後広がっていくと思います。

槇野：確かに、数年前までIR担当だった寒竹さんが tsumiki証券(株)のCEOに就任されていますよね。丸井さんの統合レポートは、さまざまな人の成長が継続的に追えるので、それを楽しんでいたりもします。

長期投資家とのより深い
エンゲージメントの場をつくる

三瓶：ステークホルダーとのエンゲージメントについて、社員や顧客とのダイアログは浸透しているように感じますが、株主・投資家はステークホルダーの中でどのようなポジションにありますか。共創経営レポートの中にステークホルダーの輪が重なる絵があり、そこには株主・投資家も入っています。しかし、ほかのステークホルダーとのコミュニケーションが良くできているのに比べて、株主・投資家とは回数
の面ではなく、内容としてまだ薄く、足りないのではないかと考えています。

岡島：この会社は相手を巻き込む力が強く、さまざまな分野の有識者をアドバイザーとして選任しています。次は資本市場のアドバイザーボードがあると良いかもしれませんね。

田口：ぜひ、つくっていただきたいですね。日本はつくられたルールに乗るのは上手いけれど、ルールメイクは下手だといわれていますが、丸井グループが日本発で「共創かつ、サステナブルな経営はこうあるべき」という、新しい物差し

を提案できるような気がします。

室井：我々社外取締役は、機関投資家のエージェントです。投資家のお二人が疑問に思うことを、取締役会の場で指摘するのも我々の仕事です。そういう意味では、我々にとっても機関投資家との対話が非常に重要だと思えます。より深いコミュニケーションの機会が必要であるというご指摘はまさにその通りです。丸井グループは課題をいただく解決するのが速いので、1,000本ノックのようにどんどん課題を打っていただくといいですね。

槇野：丸井グループは社外取締役と執行が非常に近いと思います。一般的な株主からは、「距離が近すぎないか、牽制はどう効かせているのだ」という疑問もあるかもしれません。そういった点にも回答できるよう、良い意味での緊張関係を持ちつつ牽制機能を果たしているストーリーと、内部に入りこんで経営をサポートしているストーリーの両方を知りたいですね。

三瓶：株主・投資家というステークホルダーと、企業とがかみ合っていない部分は、二項対立とまでは言えませんが、まだ共通認識が足りない部分です。そこは企業側からだけでなく私たち投資家側からも、もっと歩み寄って理解を深めていかなければなりません。今回の対談企画は、互いにコミュニケーションを今後さらに深めていくことが大切だという共通認識に、旗印を立てていただく大きなきっかけとなりました。



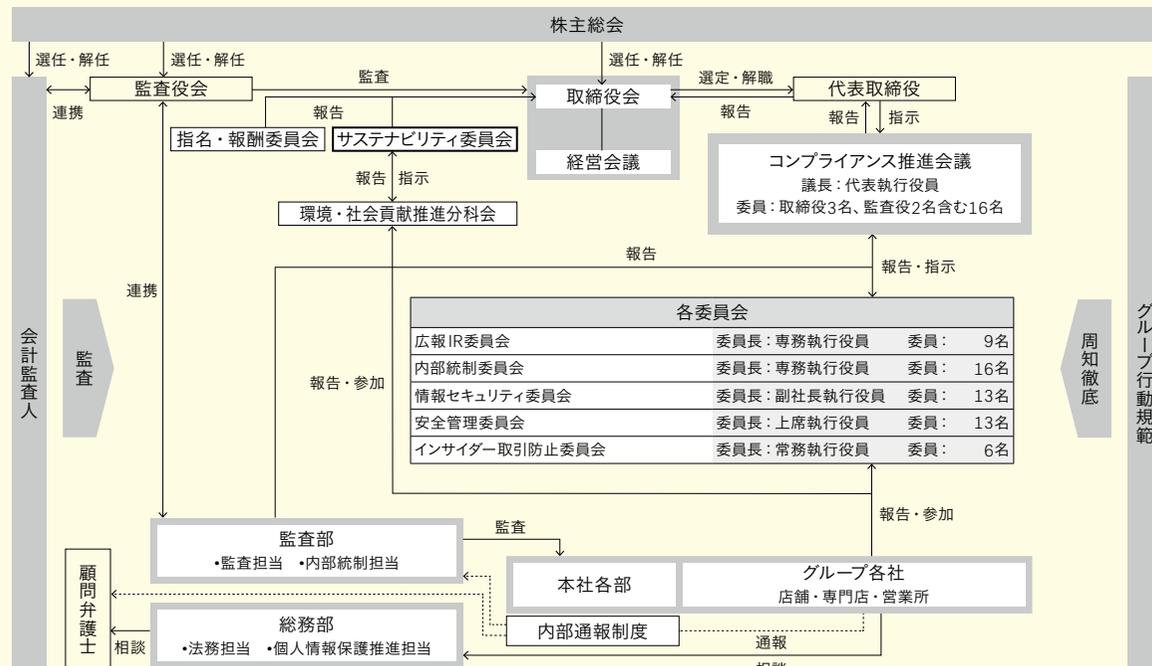
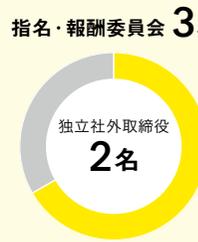
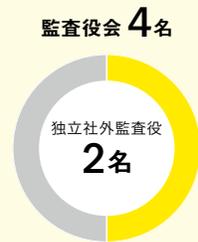
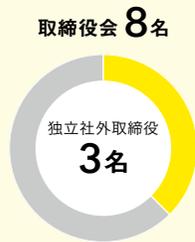
企業価値共創の コーポレートガバナンス

丸井グループは、コーポレートガバナンスの強化を経営の最重要課題の一つとして位置づけ、健全で透明度が高く、収益力のある効率的な経営を推進しています。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。また、経営上の高リスク分野を管理する5委員会を設置す

るとともに、各委員会を統括するコンプライアンス推進会議を設置しています。

2019年5月には、2050年に向けた長期ビジョンを実現するため、取締役会の諮問機関として代表取締役を委員長とするサステナビリティ委員会を新設、その下部組織で関連リスクの管理および委員会が指示した業務を遂行する機関として、環境・社会貢献推進分科会を設置しました。

また、2019年6月の株主総会にて、経営体制の一層の強化を図るために女性1名を含む新任取締役を2名選任しました。



各委員会のメンバー
www.0101maruigroup.co.jp/pdf/committee_members.pdf



取締役会のおもな審議事項

2019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"> 投資案件について 取締役の業績連動賞与 取締役会の実効性評価結果 	<ul style="list-style-type: none"> コーポレートガバナンス・ガイドライン改定 委員会の新設・メンバー変更 アドバイザーメンバーについて 	<ul style="list-style-type: none"> 小売戦略について
第2四半期	<ul style="list-style-type: none"> 政策保有株式の状況 監査役会監査計画 定時株主総会の振り返り 	<ul style="list-style-type: none"> 組織改定と役員・マネジメント職の異動 新規事業コンクール SC・定借化の進捗 	<ul style="list-style-type: none"> 取締役会の評価 後継者計画
第3四半期	<ul style="list-style-type: none"> tsumiki証券(株)の概況 デジタル化推進委員会の設置 長期ビジョンについて 	<ul style="list-style-type: none"> (株)エイムクリエイツの戦略提携 サステナビリティ アドバイザーについて 投資案件について 	<ul style="list-style-type: none"> キャッシュレス化への対応 役員報酬について
第4四半期	<ul style="list-style-type: none"> 次世代経営者育成プログラム(共創経営塾: CMA)の進捗 債権流動化について 	<ul style="list-style-type: none"> 改装投資計画 組織改定と役員・マネジメント職の異動 資金調達の方針 	<ul style="list-style-type: none"> 未来に向けた人材投資

取締役会でのテーマディスカッション

本レポートでは、取締役会に議案として上程される前に行われた、役員報酬の見直しに関するディスカッションの概要をご紹介します。

議長: 今回の役員報酬の見直しでは、取締役会の実効性評価で課題として挙げられた業績連動報酬の割合を高めるとともに、時価総額が同程度の企業と比較して低くなっている専務以下の報酬水準を引き上げたいと考えています。

田口: 報酬水準を引き上げることは賛成です。一方で、外部から経営陣を招聘するわけではないので、業績連動報酬の割合をそこまで高くする必要はあるのでしょうか。

室井: コーポレートガバナンス・コードにかかわる議論の中で、役員報酬の設計やその開示は重要なテーマになっています。中長期インセンティブの割合を高めるとともに、業績に連動してしっかり変動させていくことは必要だと思います。開示についても、他企業の動向を踏まえ、報酬設計や開示内容が国内外の投資家からどう見えるかということも考慮しなくてはなりません。今回の見直し案はよく考えられた設計になっているので、この方向で詰めていけば、世の中から高い評価を得られる報酬設計になるのではないのでしょうか。

岡島: 昨今、株主総会で役員報酬に関する質問が増えてきているので、今回の見直しはタイミングとしても良いですね。丸井グループの方向性を考えると、中長期インセンティブにESG指標を組み込むことは良いことですが、適切な指標という点ではもう少し検証が必要です。また、他企業では、景気の悪化により目標達成が極めて困難になったり、株価が下落したりしてモチベーションが上がらないとい

うケースもあります。再度見直しをする場合の条件も、論点の一つとして考えておくべきだと思います。

議長: 業績については、フィンテック事業が利益の7割以上を占め、変動の大きかった小売事業がSC・定借化により安定してきたことで、中長期的なリスクは構造的に減少しています。一方で、株価については、今後世界的にも景気後退局面に入っていくことが想定されるので変動リスクはありますね。

室井: 確かに自社の業績よりも外部要因から大きな影響を受けることもあります。ただ、どんな事情があるにせよ、株価が下がる株主は損害を受けるので、それを共有するという考え方はあると思います。

田口: いずれにせよ、株価が下落したから見直すというわけにはいかないので、慎重に検討していくことが必要ですね。

⇒詳細は、P81「サステナビリティ経営推進に向け役員報酬制度を改定」をご覧ください。





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。

2019年3月期の取締役会の実効性は、後継者計画としての次世代経営者育成プログラムが推進されており、社内・社外役員の人数バランスや専門性・経験知識など取締役会の構成も適切であり、取締役会全体としての実効性は十分確保されていると評価しています。なお、改善点と今後の取り組みについては下記の3点が挙げられました。

課題1: 取締役会での中長期的な事業戦略などにおける議論が不足している。

- 戦略的な議論に向けた重点分野(企業価値向上に向けた戦略、デジタル化、人材育成)を策定し、それに基づく年間の議論テーマを設定。今後は、企業価値向上に向け、重点分野における戦略的な議論を推進し、共創サステナビリティ経営を実現していきます。

課題2: 後継者計画として2018年3月期より開始した次世代経営者育成プログラムの関与と監督がまだ不十分である。

- プログラムおよび配置・登用を含めた育成内容を引き続き進化させるとともに、次世代の経営幹部候補者を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きます。

課題3: 役員報酬の中長期インセンティブ(株式報酬)の割合が低く、中長期的な企業価値向上に向けた報酬制度になっていない。

- この点については、取締役会にて議論・検討を重ねた結果、2020年3月期より新たな役員報酬制度に改定しました。

次世代経営者育成プログラム

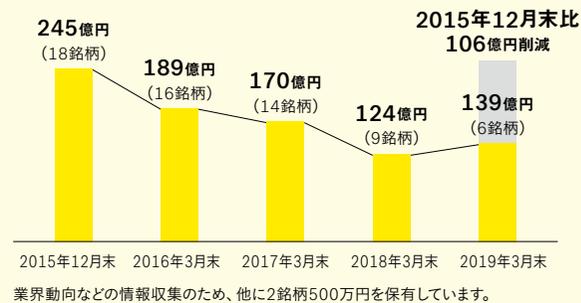
経営に革新を起こせる人材を育成するため、2017年4月に次世代経営者育成プログラム(共創経営塾:CMA)を開設しました。この制度は公募制をとっており、手を挙げた若手社員の中から毎年10~20人程度を選出。選出された社員は、経営幹部に必要な知識の習得、経営層やゲストスピーカーとの対話など、外部有識者と社外取締役の監修を受けて設計した研修により、経営の視点を1年かけて学びます。プログラム終了後も、協業先への出向や戦略・企画部門への配置を通じ、次世代リーダーとしての継続的な育成とモニタリングを進めています。

政策保有株式の削減

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配当回りなどの収益状況などを検証するとともに、保有金額全体の削減状況を確認しています。2019年3月末の政策保有株式は6銘柄(2015年12月末比12銘柄減)となり、貸借対照表計上額は139億円(同106億円減)となりました。

保有株式の貸借対照表計上額の推移



サステナビリティ経営推進に向け役員報酬制度を改定

当社の取締役(社外取締役を除く)の報酬は、定額の基本報酬のほかに、事業年度ごとの会社業績に基づく業績連動賞与(短期インセンティブ)と、中長期的な会社業績に基づく業績連動型株式報酬(中長期インセンティブ)で構成されています。2020年3月期には、取締役会実効性評価において指摘のあった役員報酬制度の見直しを実施し、業績連動報酬の割合を高めるとともに業績指標を変更しました。短期インセンティブである業績連動賞与については、業績指標を連結営業利益からEPSへ変更し、変動幅を90~110%から0~200%に拡大。中長期インセンティブ

である業績連動型株式報酬については、EPS・ROE・ROICというこれまでの業績指標に加え、新たにESG評価指標を採用し、共創サステナビリティ経営に連動した報酬設計としています。なお、役員報酬の見直しにあたっては、取締役会や指名・報酬委員会、経営会議などで議論を重ね、2019年6月の定時株主総会で審議・決定しました。

報酬構成比を変更

2019年3月期以前	基本報酬:業績連動賞与:業績連動型株式報酬=8:1:1
2020年3月期以降	基本報酬:業績連動賞与:業績連動型株式報酬=6:1:3

業績連動報酬の目標指標を変更

対象年度		目標とする指標	目標値	実績	業績連動係数	
2019年3月期	業績連動賞与	連結営業利益		412億円	403億円*1(特殊要因除き)	98%*1
		財務指標		EPS		
	業績連動型株式報酬	ROE		8.0%以上	9.1%	3指標達成により100%
		ROIC		3.6%以上	3.7%	

*1 2019年3月期の業績連動係数は、債権流動化による譲渡益等の特殊要因を除いた実績に基づき算出しています。

対象年度		目標とする指標	目標値	業績連動係数	
2020年3月期	業績連動賞与	EPS		0~200%	
2021年3月期	業績連動型株式報酬	財務指標		3指標達成100% 2指標達成70% 1指標達成30% すべて未達成0%	
		EPS			130円以上
		ROE			10.0%以上
	ROIC		4.0%以上		
非財務指標	ESG評価指標	DJSI World*2の構成銘柄への選定の有無	0%または10%		

*2 Dow Jones Sustainability World Index: 長期的な株主価値向上への観点から、企業を経済・環境・社会の3つの側面から統合的に評価・選定するESGインデックス。

2019年3月期の役員報酬(百万円)

	基本報酬	業績連動賞与(短期インセンティブ)	業績連動型株式報酬(中長期インセンティブ)	報酬等の総額
取締役(社外取締役を除く)	156	17	17	191
代表取締役社長	84	9	9	103
社外取締役	33	—	—	33
監査役(社外監査役を除く)	35	—	—	35
社外監査役	15	—	—	15

取締役の報酬限度額を年額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100百万円、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。

「サステナビリティアドバイザー」を選任

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をアドバイザーとして選任しています。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事業所の視察などもしていただいています。

2019年1月より、その役割をさらに強化し、今後の外部環境変化に対応した長期的な共創サステナビリティ経営を実現するため、ESG分野の有識者を「サステナビリティアドバイザー」として3名招請。2019年10月には新たにアドバイザーメンバーを1名招請します。

サステナビリティアドバイザーメンバー



富山 和彦氏
株式会社経営共創基盤 代表取締役 CEO

ガバナンス分野

選任理由：産業再生機構で数多くの企業の再生支援に携わり、現在も経営共創基盤にてコンサルティング・企業再生に従事。また、社外取締役やコーポレートガバナンス・コードのフォローアップ会議のメンバーなど、企業のガバナンスにおける豊富な経験と知見を有し、当社のコーポレートガバナンスを強化するうえで、適切な助言・提言が期待されるため。



ピーター D. ビーダーセン氏
一般社団法人NELIS 共同代表

環境分野

選任理由：企業コンサルタントとして日本を代表する企業、大学、経済団体、省庁など多数のプロジェクトで環境・CSRコンサルティングや国際シンポジウムの開催などに携わる。当社が今後の外部環境変化に対応し、企業価値向上を実現するための環境・サステナビリティ分野におけるグローバルで先進的な経験と知見に基づく助言・提言が期待されるため。



鈴木 雅剛氏
株式会社ボーダレス・ジャパン 代表取締役副社長

社会分野

選任理由：世界で数少ない「ソーシャルビジネスしかやらない会社」として(株)ボーダレス・ジャパンを共同で創業。貧困、差別・偏見、環境問題などの社会課題をソーシャルビジネスで解決。当社のインクルーシブで豊かな社会を共に創るための社会課題の解決における助言・提言が期待されるため。

アドバイザーメンバー



松尾 豊氏
東京大学大学院工学系研究科 人工物工学研究センター・技術経営戦略学専攻教授

AI分野

選任理由：日本のAI研究の第一人者として豊富な知見・経験を有するとともに、ディープラーニングなどの技術による日本の産業競争力向上をめざす一般社団法人日本ディープラーニング協会を設立するなど、AIの活用促進や人材育成にも尽力。当社がAI活用による企業価値向上に取り組むうえで、必要な助言・提言が期待されるため。



増島 雅和氏
森・濱田松本法律事務所
パートナー

2016年7月就任

新たなフィンテック事業展開において、成長投資先の具体的な提案、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をいただいています。



山本 雄士氏
株式会社ミナケア
代表取締役、医師

2016年7月就任

ウェルネス経営推進に向けて、「健康」と「生産性」の関連性の可視化につながる相関分析や提言、健康経営銘柄取得への指導、社外事例などの共有・提言をいただいています。



山田 ムミ氏
株式会社アイスタイル 取締役

2017年7月就任

シェアリング・オムニチャネル戦略の推進に向けて、シェアリングエコノミーやオムニチャネルなどの世の中の潮流に関する議論・情報提供をいただいています。

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

役社長の青井自らが指揮を執り、年間40回以上の企画会議を経て発行するレポートです。

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」に取締役 常務執行役員の加藤が参加し、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、開かれた株主総会の実現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。

2019年6月定時株主総会 ご来場株主さま数：183人 ご質問数：13件 議決権行使率：88.3%

出席された株主さまの声

役員の皆さまが一人ひとりの株主としっかり向き合っておられるのに感動しました。これからも応援させていただきます。ありがとうございました。

tsumiki証券(株)の投資信託をさらに強化し、年金問題など、若い人の投資を積極的に強化してほしいと思います。

健康経営銘柄であることを知りませんでした。株主として誇らしく思います。



お取引先さまと進める責任ある調達

2016年に「マルイグループ調達方針」を制定し、自主企画商品のお取引先さまはもちろん、お取引先さまの生産委託先にも同様の取り組みの推進をお願いし、共創による安全・安心な商品の供給・調達を進めてきました。2017年からは製造を委託している国内外の工場での現地ミーティングを実施し、現場の人権・労働・安全衛生状況の確認・改善を進めています。また、2019年3月期に店舗のSC・定借化が完了したこととともない、今後は店舗のテナントさまとの共創により、地域への社会貢献はもちろん、サプライチェーン全体での人権や労働環境の改善につなげていきます。

社員のコメント



前田 太
(株)丸井
レディスシューズ事業部
商品課

CSR調達へのご協力をお願いした当初は、戸惑うお取引先さまもいらっしゃいましたが、責任ある調達を共に創り上げたいという当社の想いをご理解いただき、レディスシューズの全お取引先さまとCSR調達を始めることができました。現在は、成功事例を共有することでお取引先さまの意識も大きく変わり、労働環境の改善により優秀な人材を確保できるようになったという声もいただいています。今後もお取引先さまと共に責任ある調達を推進しつつ、環境に配慮したモノづくりや、生産・回収・再生をくり返す循環型の生産サイクル構築にも着手したいと考えています。



インクルージョン視点による 4つの重点テーマ

丸井グループは、すべての人が取り残されることなく「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、2016年11月に「インクルージョン(包摂)」視点で4つの重点テーマを定めました。インクルー

ジョンには、これまで見過ごされてきたものを包含する・取り込むという意味があり、国連のSDGsの理念と同じ方向性を示すものです。そして2019年には、本格的な共創サステナビリティ経営に向け、2050年を見据えた長期ビジョン「丸井グループ ビジョン2050」を策定しました。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、これらの目標達成に向けて積極的に取り組んでいきます。

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

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。

- インクルーシブな店づくり P36
- インクルーシブなモノづくり
- ファイナンシャル・インクルージョン P40



重点テーマ 2

ワーキング・インクルージョン

「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、社員一人ひとりにとっての活躍の場を提供していきます。

- 「多様性」を活かす組織づくり P60
- 人の成長を支える「ウェルネス経営」 P66
- 新たな成長に向けた「人材への投資」 P88



重点テーマ 3

エコロジカル・インクルージョン

環境負荷の少ない事業を推進し、脱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きます。

- グループ一体で進める環境負荷の低減 P49
- お取引先さまとの責任ある調達 P83
- 環境負荷低減を実現する革新的サービス



重点テーマ 4

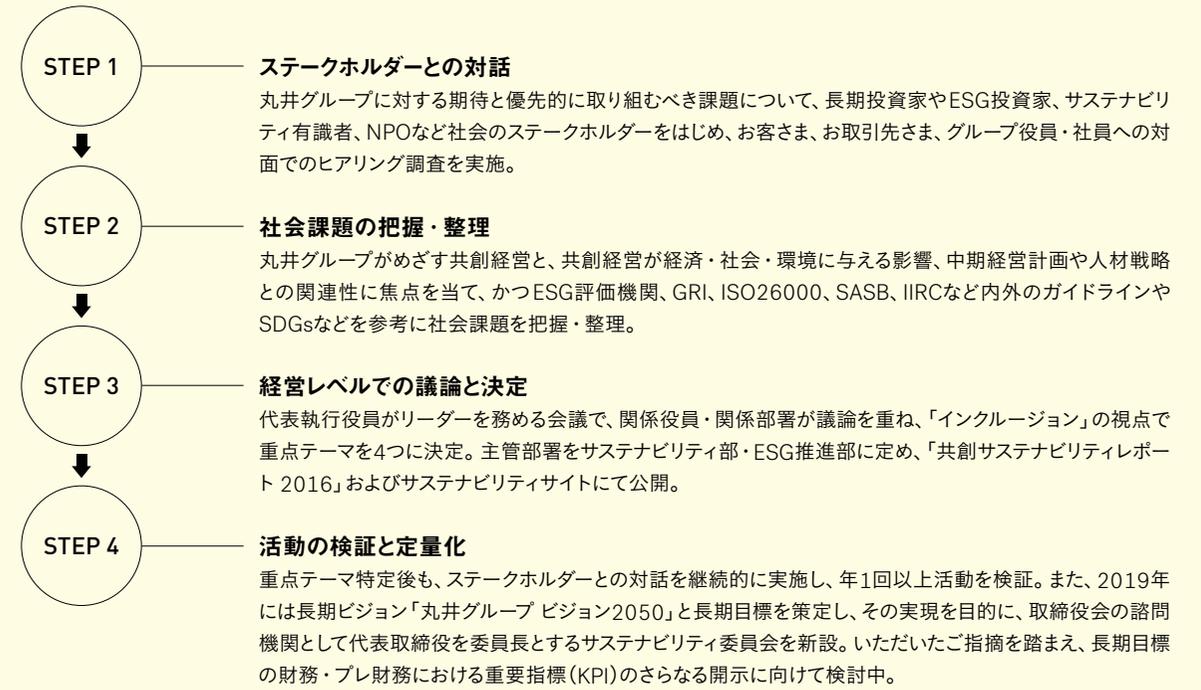
共創経営のガバナンス

すべてのステークホルダーの利益、「しあわせ」の調和を図るために、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。

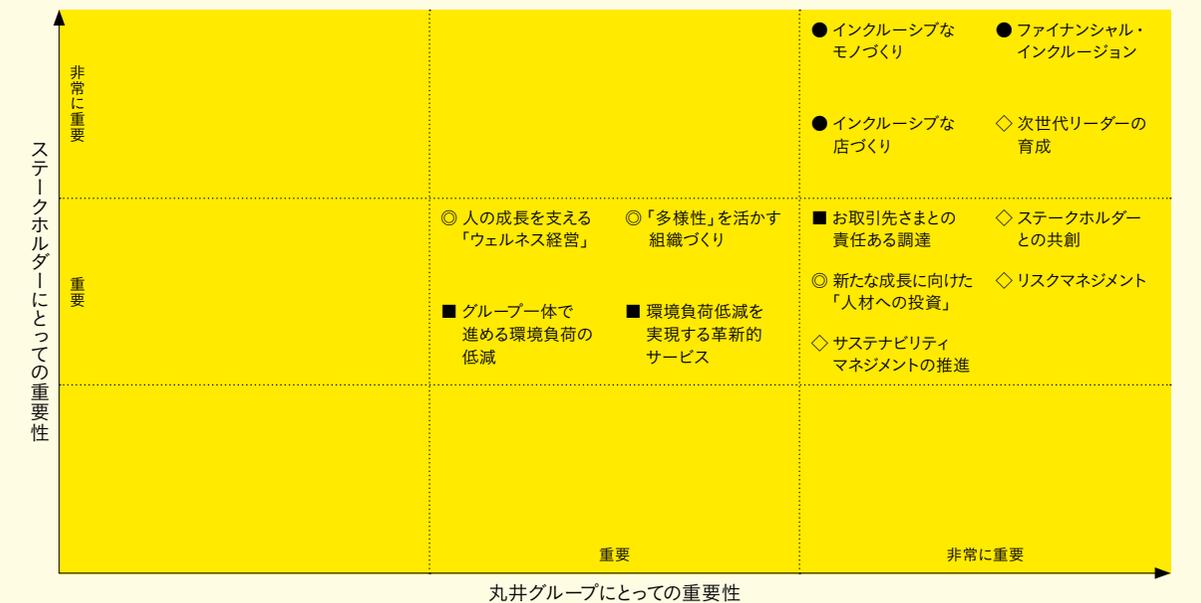
- ステークホルダーとの共創 P24
- サステナビリティマネジメントの推進 P78
- 次世代リーダーの育成 P80
- リスクマネジメント



重点テーマの設定プロセス



重点取り組みのマトリックス



● お客さまのダイバーシティ&インクルージョン ◎ ワーキング・インクルージョン ■ エコロジカル・インクルージョン ◇ 共創経営のガバナンス

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、株主・投資家の皆さま、地域・社会、お取引先さま、社員に、将来世代を加えたステークホルダーの皆さまと、すべての人が「しあわせ」を

感じられるインクルーシブで豊かな社会を共に創ることにあります。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
企業価値の向上

グループ事業の革新による
新たな事業の創出

最適資本構成の構築と
生産性のさらなる向上

具体的な取り組み

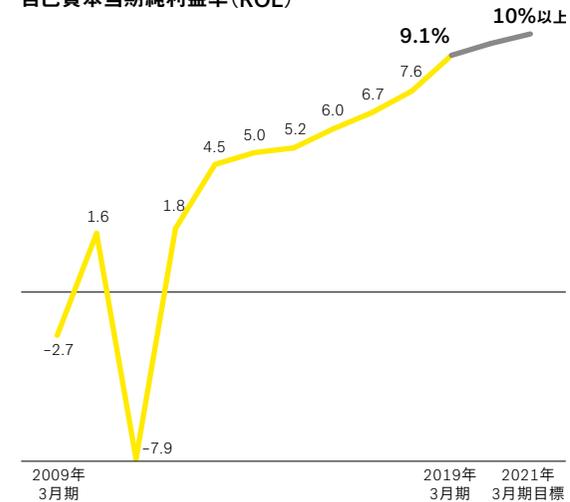
小売 セグメント	店舗事業	SC・定借化により、従来の百貨店型ビジネスからの事業構造の転換を実現し、次世代型のライフスタイルSCの展開で、資本生産性を高める
	オムニチャネル事業	ECに軸足を置いたビジネスを推進し、グループのノウハウを重ね合わせた独自のビジネスモデルで事業領域を拡大
	プラットフォーム事業	店舗内装や物流、ビルマネジメントなど小売で培ったノウハウを統合的に運営、B to Bビジネスを推進
フィンテック セグメント	カード事業	全国でのエポスカードファン拡大に向け、商業施設やコンテンツ系企業との提携を強化、高い収益性の維持と事業規模拡大を両立
	サービス事業	クレジットのノウハ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を高める
	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 ⇒ P101 めざすべきバランスシート	
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 ⇒ P88 将来の企業価値向上につながる成長投資	
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。

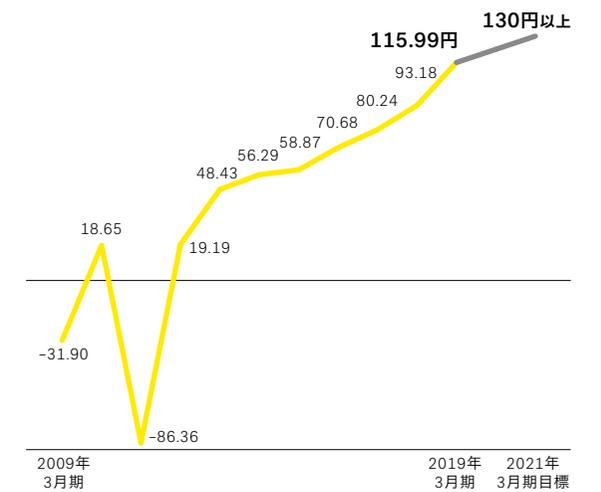
2019年3月期はEPSが前期比24.5%増の115.99円となり、28年ぶりに過去最高を更新。ROEは1.5ポイント増の9.1%となり株主資本コストを、ROICは0.4ポイント向上の3.7%と3期連続でWACCを、それぞれ上回りました。企業価値創造に向けた事業構造・資本構造への転換を着実に進めたことで、5カ年の中期経営計画において3年目の

自己資本当期純利益率(ROE)

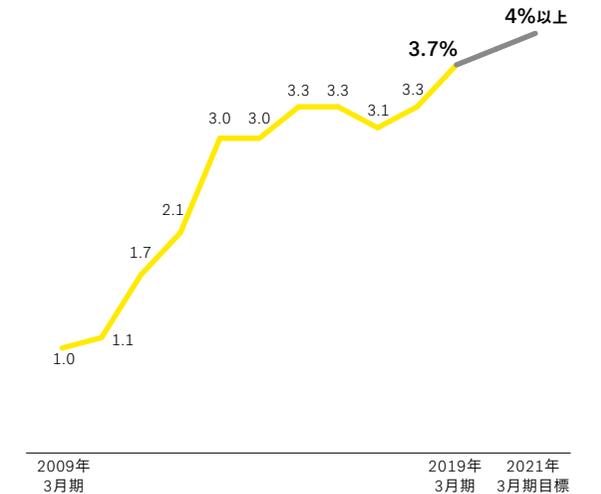


目標とした3つのKPIおよび営業利益計画をすべて達成し、2021年3月期目標は十分達成できるものと考えています。

1株当たり当期純利益(EPS)



投下資本利益率(ROIC)*



* 2019年3月期より、営業外収益に純額で計上していた償却債権回収益を、売上収益に入金額を計上し、販売費及び一般管理費に回収費用を計上する総額表示へ変更しています。なお2018年3月期については遡及適用後の数値を表示しています。

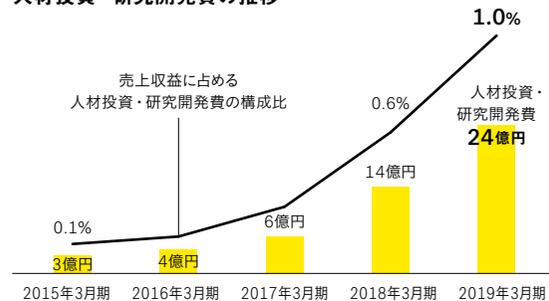
将来の企業価値向上につながる成長投資

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を計画しています。

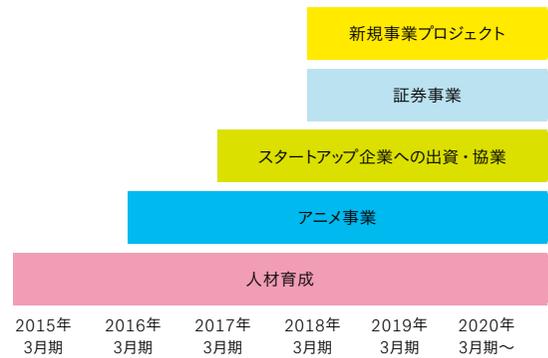
今後の丸井グループの成長を牽引し、企業価値の向上に貢献する事業は、小売やフィンテックといった業種の枠にとらわれず、丸井グループが培ってきた強みやノウハウを活かして、社会の課題を解決する事業であると考えています。その第一弾が、ファイナンシャル・インクルージョンの実現に向けて2018年8月にスタートした証券事業です。また、新規事業プロジェクトでは、サステナビリティと収益の両立を図る新たな事業開発を進めています。

将来の企業価値の源泉となる人材投資・研究開発費を拡大
人材への投資は、会計上は経費として計上されるため、短期的には期間利益を一時的に減らすこととなりますが、人的資本への継続的な投資なくして、経営理念の「人の成長＝企業の成長」を実現することはできません。将来の企業価値の源泉となる無形資産としての人材投資が重視さ

人材投資・研究開発費の推移



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るスタートアップ企業への投資も積極的に行っていきます。



れる中、丸井グループは人材投資・研究開発費の推移と、人材投資額の内訳を開示しています。2019年3月期の人材投資・研究開発費は、2018年3月期から10億円増の24億円、売上収益に占める割合も1%に達しました。人材投資については今後も、毎年10億円程度を継続的に実施していく計画です。

人材投資額の内訳



担当役員のコメント



石井 友夫

専務執行役員
CHO (Chief Health Officer)
監査・総務・人事・健康推進担当
丸井健康保険組合 理事長

人の力こそ丸井グループの力

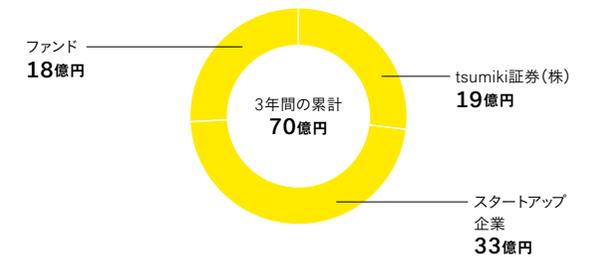
VUCAの時代といわれる現代においては、潮目の変化に気づき何が本流になっていくのかという、先を読む力が重要となってきます。変化に気づき仮説を立てて実行していくのは、まさしく人の力であり、丸井グループが「人の成長＝企業の成長」を経営理念に掲げている所以でもあります。したがって、当社がサステナブルな成長を実現していくために、人材投資は極めて重要なポジションにあります。現在、教育・研修はもとより、スタートアップ企業への出向など、さまざまな視点から人材育成を進めており、投資計画は予定通り進捗しています。これまでの取り組みの中で感じているのは、困難を避けることなく、前向き・自発的に行動する人は歩留り高く成長していくということです。人材投資は短期的なリターンが見えにくい投資でもありますので、全体のボトムアップもさることながら、こうした自ら手を挙げチャレンジする人が一人でも多くなるよう「指を高く掲げ」、効果的な取り組みを展開していきたいと考えています。

新規事業投資の進捗

新たな事業の創出につながる成長投資は、2017年3月期からの3年間で70億円を実行しました。そのうちスタートアップ企業への投資は9社、33億円で、各社と小売・フィンテック両事業との協業を進めています。

しかし、2021年3月期までに合計300億円を予定していましたが、現時点での進捗が遅れています。そのため、当初計画から最終年度を2年延長し、2023年3月期までの投資計画とし、着実にオープンイノベーションを実施していきたいと考えています。

新規事業投資の内訳 (2017年3月期～2019年3月期)



おもな投資先スタートアップ企業 (2019年8月時点)

企業名	事業概要
お金のデザイン (株)お金のデザイン	ロボアドバイザーを使用した資産運用・FPやIFAとのマッチングサービスなど
Laxus ラクサス・テクノロジーズ(株)	ブランドバッグが使い放題(貸したり借りたり)になるC2Cシェアリングプラットフォーム
giftee (株)ギフト	個人、法人、自治体を対象とした各種eギフトサービスの企画・開発・運営など
sitateru シタテル(株)	国内外の縫製工場などをデータベース化し、オンライン上で衣服生産の全工程をサポートするプラットフォーム

企業名	事業概要
BASE BASE(株)	ネットショップ作成・オンライン決済サービス
GTN Global Trust Networks (株)グローバルトラストネットワークス	外国人向け家賃保証事業・携帯電話サービスなど
みんな電力 みんな電力(株)	「顔の見える電力」を特徴とする再生可能エネルギー中心の電力小売業
FABRIC TOKYO (株)FABRIC TOKYO	カスタムオーダーアパレルブランド「FABRIC TOKYO」の運営

Detailing

小売の進捗と今後の戦略

SC・定借化は計画通り完了

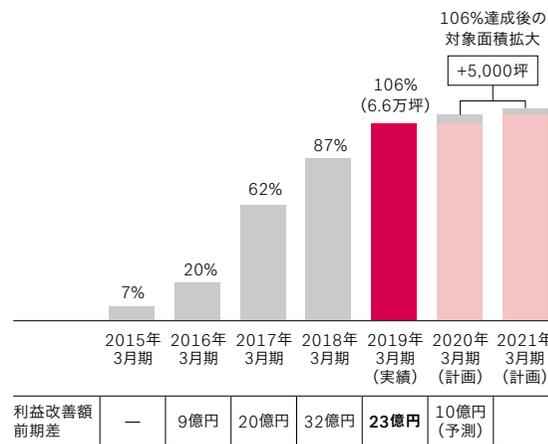
店舗価値が向上し入店客数は過去最高の2.1億人

2019年3月期は、営業利益が26億円増の114億円、ROICが1.0ポイント改善して3.8%となりました。当社は2015年3月期より5カ年計画で、商品を仕入れて販売する百貨店型のビジネスモデルから定期借家契約により家賃を得るショッピングセンター型商業施設への転換(SC・定借化)を進めてきました。2019年3月期にはSC・定借化が計画通り完了し、定借化率は106%となりました。今後はストックスペースの売場化などにより、さらに5,000坪程度の定借面積の増加を予定しています(図1)。

定借化が完了したことで、定借面積の比率は定借化前(2014年3月期)の12%から76%まで高まりました。また、カテゴリー別ではアパレルの面積が44%から29%まで縮小する一方で、飲食・サービスが18%から29%まで拡大し、総利益率も20.6%から21.2%まで改善しています。定借化によって店舗価値が向上したことで、入店客数は10年前の1.3倍、過去最高の2.1億人となりました。

ECについては、お取引先さまとの在庫情報の共有による品揃えの拡充やKDDI(株)さまの「au Wowma!」など外部サイトの拡大、マルイ店舗での商品受取などに取り組み、売上高は5%増の242億円、4期連続の増収となりました。

図1：定借化・利益改善の計画と進捗の状況(各年期末時点)



定借化率=定借化面積/当初の定借化対象区画面積(6.2万坪)
オーナーさまのご意向による定借化対象外店舗や、自主専門店売場・イベントスペースなどは定借化対象外区画

小売ノウハウを活かした新しい自主運営売場を拡大

アニメ事業は4年で取扱高12億円から75億円と6倍に拡大しています。店内のイベントでは、1~2週間という短期間、かつ省スペースで展開することで、坪効率は通常の数倍にのぼっています。また、接客に長けた丸井グループ社員が運営することで、取扱高やエポスカード発行の拡大につながっています。今後はこうした小売ノウハウを活かし、シェアリングや各種イベントなど、新しい自主運営売場の取り組みを拡大していきます。

新たな店舗戦略「デジタル・ネイティブ・ストア」

SC・定借化の完了により収益改善と利益の安定化が実現しましたが、NOI利回りは都心店、郊外店ともにハードルレートを下回っています(図2)。今後は契約更新にともなうバリューアップを通じてハードルレートを達成するとともに、差別化戦略である「デジタル・ネイティブ・ストア」へと進化することで、ハードルレートの引き上げをめざします(図3)。

あらゆるものが、いつでもどこでもインターネットで買えるようになった今の時代は、ただモノを買うだけならネットの方が便利で、わざわざ店舗に行くことはむしろストレスになりつつあります。こうした感覚はデジタル・ネイティブ世代である若年層で顕著なため、今後消費者の世代交代が進むにつれて、店舗でお買物をする人たちが減少することが懸念されます。こうした新しい消費者にも支持されるために、デジタル・ネイティブ・ブランドを積極的に導入することで、ネットでは提供できない体験や濃密なコミュニケーションの場を提供する店舗に進化していこうというのがデジタル・ネイティブ・ストアです。

デジタル・ネイティブ・ブランドには、いわゆるD2C、シェアリングやサブスクリプション・ビジネスなどが含まれます。新宿マルイ本館などにご来店いただいているFABRIC TOKYOさまはオーダースーツのブランドで、店頭では採寸だけを行い、注文はネットで行う、ECが前提のビジネスです。

デジタルペンのリーディングカンパニーのワコムさまは、商品在庫を一切持たず、お客さまに体験だけを提供するショップを新宿マルイ アネックスにご来店いただいています。丸井グループ社員が運営を受託しており、体験ストア経由の客単価は通常のEC経由の客単価より高くなっています。リユースホビーのECで日本一の駿河屋さまは、新宿マルイ アネックスにご来店いただいたところ、女性客構成が自社のECや他店舗を大きく上回り、取扱高・客数ともに駿河屋さまNo.1店舗となっています。駿河屋さまにとっては、マルイ店舗が新しいお客さまの獲得のための重要なタッチポイントとなっています。

ハードルレートを引き上げる丸井グループの提供価値

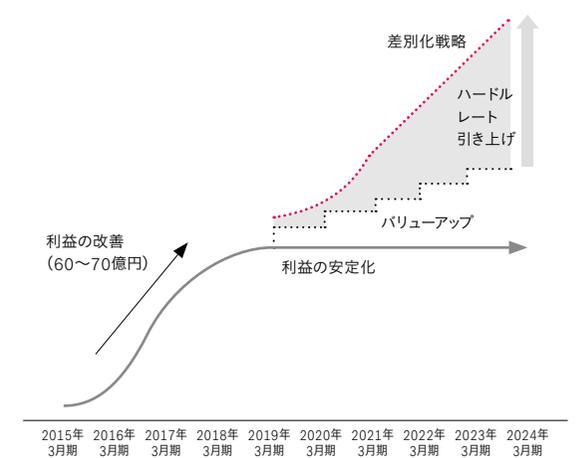
これまでの百貨店型・ショッピングセンター型のビジネスモデルでは、店舗の売上とECが完全に分離し、お取引先さまは店舗での「売上だけ」を目安に賃料の妥当性を判断

図2：NOI利回り(2019年3月期)

	実績	ハードルレート(期待利回り)
都心店	3.9%	4.0%
郊外店	6.4%	7.0%

NOI利回り=NOI(事業損益)÷施設時価

図3：小売利益改善イメージ



担当役員のコメント



瀧元 俊和

常務執行役員CIO
小売事業責任者
(株)エムアンドシーシステム
代表取締役社長

新たな顧客体験を共創しましょう!

小売事業の責任者となり、もうすぐ2年となります。この間、ショッピングセンター型のビジネスへと大きく転換を図り、お取引先の皆さまのご協力により完了できたことは大変うれしく思っています。また、フィンテックの担当から小売の担当となったことで、より一層両者が一体となっていることが実感できました。カードの勧誘やゴールドカードへのアップグレードなどはDMやメールではなかなか進みませんが、店舗でのお買物の際に販売員がご案内することで、気持ち良く応じていただけます。反面、エポスカード会員にEC事業やマルイ・モディ店舗の魅力がきちんとお伝えできず、ご利用が限られているため、もっと丁寧にお伝えする必要がありますと考えています。今後は定借期間満了にともなう入れ替えが増えてまいります。お客さまにとって価値のある体験ができるリアルの拠点として、新たな顧客体験を共に創造していただける方々を集めていただければ幸いです。ぜひ一緒に新しいお店をつくっていきましょう! よろしくお祈りします。

してきました。一方、デジタル・ネイティブ・ストアは、店舗での体験やコミュニティがECでの売上を拡大する「触媒」となるだけでなく、エンゲージメントを高め、LTV(生涯利益)の向上にもつながります。お取引先さまは店舗での売上だけでなく、ECでの売上や中長期的な時間軸であるLTVの視点も加味して賃料の水準を柔軟に考えることができるようになります。このように、ECでの売上やエンゲージメントを含め、中長期的な視点でお取引先さまにメリットを提供するのが、未来のマルイの店づくりです。

デジタル・ネイティブ・ブランドは、すべての購買行動をデータ化し活用することで、新規顧客の獲得やエンゲージメントの向上を図り、EC売上と中長期的なLTVの最大化をめざしています。そして、その収益構造は、トラフィック、成約率、客単価、継続率の4つに因数分解され、マルイ・モディ店舗2.1億人の入店客や688万人のエポスカード会員、また丸井グループ社員による売場運営の受託などが大きな差別化ポイントになります(図4)。この丸井グループ独自の付加価値提供により、マルイ・モディ店舗の不動産価値を向上させ、中長期的にハードルレートの引き上げを実現していきます。

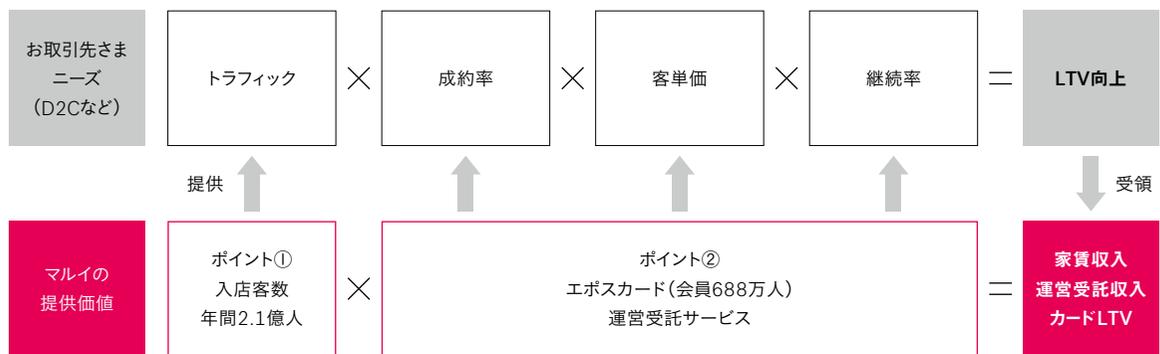
今後はD2Cや体験・コンテンツ、シェアリング、飲食・サービスなど、新たな価値を提供するテナントの構成を拡大します。5年後にはデジタル・ネイティブ・ストアの構成を全体の25%にまで高め、その客数や波及効果で、マルイ・モディの「店舗全体」をデジタル化していく計画です。

カテゴリーの拡大・サイズマッチングの進化・PBのEC軸への転換によりECを拡大

現状のECはアパレルやファッション雑貨が中心ですが、今後はニーズが高く、購入頻度の高いコスメやスポーツ関連を開発し、取扱ブランド数も増やしていきます。また、ECでの購入時に不満の多いサイズの取り組みも進めていきます。ECと店舗での購入履歴を統合したデータをもとにおすすめサイズを表示し、お客さまの主観に合うサイズマッチングを実現していきます。加えて、PBについてはEC軸への転換を図ります。SNSで共感コミュニケーションを拡大し、店舗は「試着」や「EC購入の体験の場」としていきます。そして、デジタル主体でLTVの拡大に取り組んでいきます。

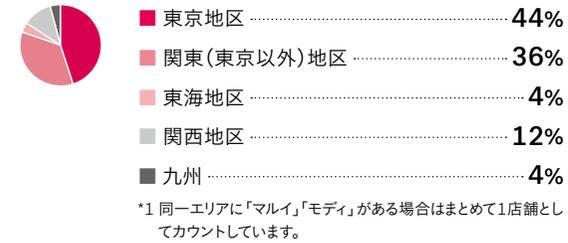
これらの施策を進めることで、2020年3月期の営業利益は14%増の130億円をめざします。

図4：お取引先さまへの付加価値の提供

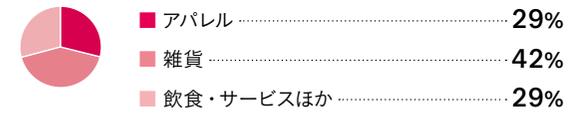


小売の概要 (2019年3月期)

地域別店舗数構成 *1



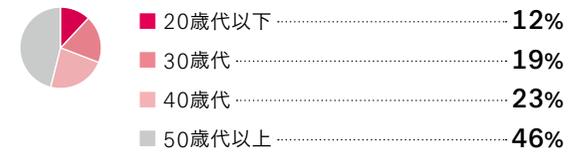
カテゴリー別売場面積構成



買上客数 男女別構成 *2



買上客数 世代別構成 *2



*2 エポスカード利用の買上客数構成

マルイ・モディ店舗

店名	売場面積 (m ²)	取扱高 (億円)
東京都		
北千住マルイ	35,300	388
新宿マルイ	30,590	300
有楽町マルイ	18,500	214
町田店	21,270	155
丸井錦糸町店	22,990	131
上野マルイ	16,390	130
渋谷店	14,090	125
国分寺マルイ	14,300	115
中野マルイ	4,950	63
池袋マルイ	12,170	59
丸井吉祥寺店	11,950	53
神奈川県		
マルイファミリー溝口	32,260	222
戸塚モディ	16,580	92
マルイファミリー海老名	19,500	83
マルイシティ横浜	16,770	81
埼玉県		
マルイファミリー志木	18,900	110
大宮マルイ	13,970	68
草加マルイ	16,530	46
川越モディ	7,850	17
千葉県		
柏店	18,810	72
静岡県		
静岡店	13,460	28
大阪府		
なんばマルイ	17,000	110
京都府		
京都マルイ	8,760	49
兵庫県		
神戸マルイ	6,940	45
福岡県		
博多マルイ	15,000	85

新宿マルイは、「本館」「アネックス」「メン」の3館、渋谷店・町田店・柏店・静岡店は、それぞれ「マルイ」「モディ」の2館を展開しています。

担当役員のコメント



青木 正久
取締役 上席執行役員
アニメ事業担当
(株)丸井 代表取締役社長

「新しい小売のカタチ」を外部に発信

定借化が完了し、安定した収益基盤を確保した現在、次世代マルイへとさらに進化することが急務だと考えています。モノからコトへ、提供すべき価値に正解はなく、ゴールもありません。そのために、これまでリアル店舗でモノを売り、大きな利益を上げてきたマルイの成功体験を、一度忘れてしまうことが必要です。

特に、「デジタル・ネイティブ・ストア」へと進化する際には、これまでの「モノ」を売る「商品軸」の考え方から、「体験」を売る「顧客軸」へ移行していかなければいけません。その時に大事なのが、お客さまのニーズをマイニングし、具現化すること。これは、当社社員が最も得意とすることだと確信しています。

また、接客力やコミュニケーション力が高い店舗人材やシステム、物流を自社で持っているのが、丸井グループの強みです。この点をさらに強化し、「新しい小売のカタチ」を「この指と一まれ!」と外部発信していくことで、共感・共鳴してくださるお取引先さまに、多数集まっていたいただけるものと考えています。

Fintech

フィンテックの進捗と今後の戦略

新規エポスカード入会は目標としていた80万人を達成、取扱高も初めて2兆円を突破

2019年3月期の営業利益は、36億円増の350億円と7期連続の増益となりました。ROICは営業利益の拡大と債権流動化による投下資本の効率化で4.2%となり、中期経営計画目標の4.1%を2年前倒しで達成しました。

エポスカードの総取扱高は前期比17%増の2兆3,000億円となり、初めて2兆円を突破。過去10年間の年平均伸長率は+19%と、業界平均の+7%を大きく上回っています(図1)。ショッピング取扱高は1兆8,800億円まで拡大、ゴールド・プラチナカード会員のご利用が直近5年間で年平均26%増と全体を牽引しています。

ショッピングリボ・分割も、分割利用が可能な加盟店の拡大や、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が高伸長し、リボ・分割を合わせた取扱高は前期比25%増と拡大しています。この結果、リボ・分割の残高は、分割払い強化前の2016年3月期と比べて1.6倍、中でも分割払いは5.1倍と大きく伸長しました(図2)。新規利用客の増加に加え、分割払いは返済期間が短く計

画が立てやすいためご利用金額が増えて取扱高が拡大、結果として加盟店手数料も増加しています。また、相対的に貸倒比率の低い分割残高の構成が上がったことで貸倒費用が抑制され、ROICの向上にもつながっています。

家賃保証についても、売上収益が65億円となり、5年間の年平均成長率+30%以上の高伸長を継続しています。エポスカードによる家賃の支払いは約2,600億円まで拡大し、取扱高に占める割合も10%超となっています。

カード会員数は688万人まで拡大し、ゴールド・プラチナカード会員数も215万人と高伸長しました。新規カード入会についても、かねてより目標としていた80万人を達成。店舗・商業施設での入会が安定して50万人台を維持していることに加え、ネット入会とサービス分野での入会が増加しています。また、2019年3月期には新たに8つの商業施設との提携をスタートし提携施設は25施設まで拡大、商圏内外ともにカードホルダーシェアが上昇しています。一方で、提携施設のない北陸、中国、四国地方のシェア率が低いため、今後このエリアの会員拡大に努めます(図3)。

2018年8月にスタートしたtsumiki証券(株)は、想定

図1：エポスカード総取扱高推移

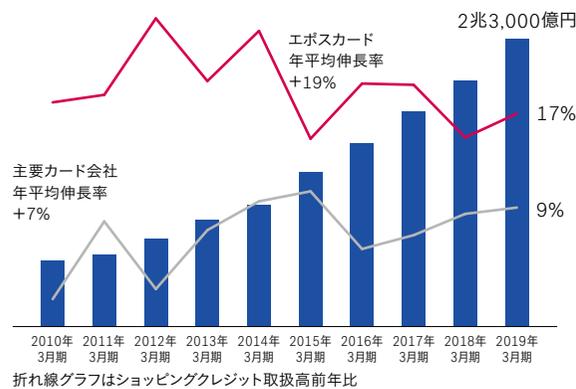
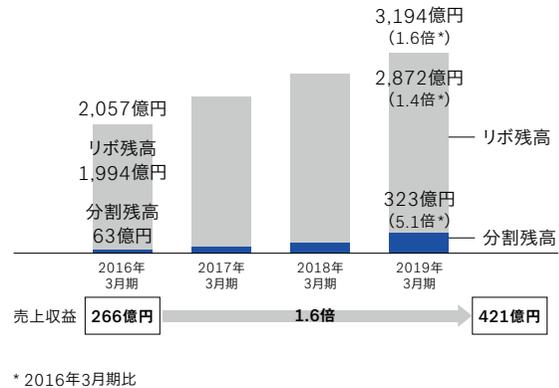


図2：リボ・分割残高と売上収益



担当役員のコメント



中村 正雄

取締役 専務執行役員
フィンテック事業責任者

長期ビジョン実現に向け、新たな金融サービスを創出する

フィンテック事業では、エポスカードのショッピング取扱高の10年間年平均伸長率が19%と業界平均の2倍を超える高成長を続けています。小売の成長を支えたカードが、今では店舗がカードの成長を支える関係に逆転しましたが、丸井グループにおける両事業は人材も店舗もシステムも経営資源はすべて共有する二つで一つの表裏であり完全なる補完関係です。私は2年前に小売事業からフィンテック事業に担当が代わりましたが、丸井グループでは企業価値の向上と革新に向けて、現在5割強の社員がグループ間で担当職種を変更しており、将来的には100%をめざしています。その目的は、新しい視点で革新を起こしやすい風土づくりと、個人の中の多様性を目覚めさせるためです。お客さまと丸井グループの深いエンゲージメントを築き続けることがフィンテック事業の役割であり、長期ビジョンの実現に向けて、カード会員の拡大とLTVの両立、新たな成長に向けた金融サービスの創出、加速するデジタル化への対応など、ミッションも明確になりました。今後も事業の成長に慢心することなく、着実に取り組みを進めてまいります。

通り若年層、投資未経験者を中心にご支持いただいています。口座稼働率や、月々のつみたて平均金額は計画を上回る一方で、申込数は1.6万人と計画を下回っており、今後の顧客開拓が課題となっています。

プラチナカードは41%まで上昇します。また、最も取扱高の大きいゴールドカード会員の家計シェアは平均では17%ですが、家計シェア10%未満の会員が4割を占めており、拡大の余地は十分にあります。

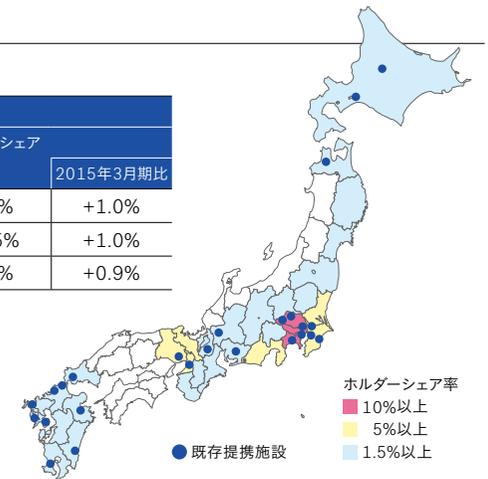
独自のキャッシュレス戦略「家計シェア最大化」を推進

フィンテックでは、キャッシュレス化に向けて、独自の戦略「家計シェアの最大化」を推進することで、フィンテックのLTV拡大をめざします。現在カード会員の家計シェア(世帯年収に占めるエポスカードの利用割合)は平均12%ですが、一般カードの5%に対して、ゴールドカードは17%、

家計シェアの低い世帯と高い世帯を比較すると、家賃やリカーリングがカードで決済されている世帯の家計シェアが高くなっています。家賃やリカーリングは継続利用につながりメインカード化が進むため、食費や娯楽など現金支出の領域でもカード決済が増加し、家計における決済シェアが高まります。その結果、ゴールドカード化率やカードLTVが未利用客に比べて4~5倍となります。したがって、

図3：エポスカード会員数の状況

	2019年3月期				
	会員数	ホルダーシェア			
	2015年3月期比	2015年3月期比	2015年3月期比		
累計	591万人	688万人	116%	6.6%	+1.0%
商圏内	525万人	575万人	110%	11.5%	+1.0%
商圏外	67万人	113万人	169%	2.1%	+0.9%



家計シェア最大化戦略には、家賃やリカーリングの拡大が重要になってくると考えています。

独自の強みを活かして成長を続ける家賃保証事業

売上収益100億円以上をめざす

家賃保証市場は、2020年の民法改正を受けて家賃総額で11兆円規模*まで拡大しています。家賃保証業界は、専業や信販系カード会社を中心に約250社が参入していますが、今後、流通系の大手クレジットカード会社の新規

図4：家賃保証事業の売上収益推移



参入や外国人対応など、競争はさらに激化すると予想されます。当社の強みは、最大の特徴である「家賃でポイントが付くサービス」に加えて、「カード事業とのジョイントによる効率運営」や「取引先のニーズに対応したシステム力」、そして「丸井グループの財務力を活かした高い信頼性」にあります。また、今後は住友林業レジデンシャル(株)さまや(株)エイブルさまを中心に大手提携先との連携を強化するとともに、賃貸物件にお住まいのカード会員に対して当社家賃保証サービスのある物件を集めた独自サイトを通じて利用を促進することで、外部と内部から利用客の拡大を図ります。こうした取り組みにより、2021年3月期には売上収益100億円以上をめざします(図4)。

* (株)エポスカード推計

協業によりEC利用と新規入会の拡大を促進

今後継続的な成長が見込まれるECでの利用拡大も重要なポイントの一つです。これについては、GMOペイメントゲートウェイ(株)さまとの協業により、カード会員のEC利用の促進と、新規入会の拡大を図ります。一般的にユーザーがEC上で決済する場合、サイトごとにカード番号の登録が必要ですが、今回の協業ではすべての提携サイトでの決済が、新

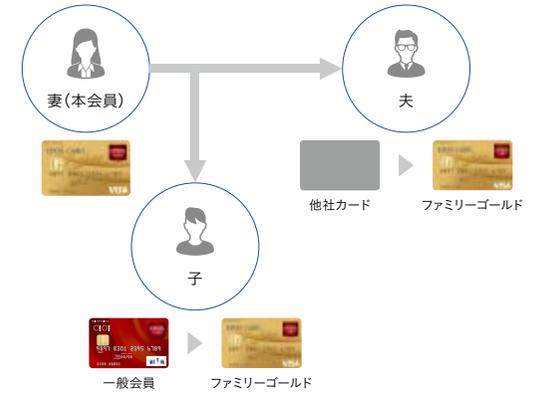
規利用であっても会員のID・パスワードのみで決済できるため、EC利用の利便性が飛躍的に高まります。各提携サイトではエポスカード会員の募集も行い、24時間リアルタイム審査で、申し込みと同時に決済や入会特典の利用が可能となります。この取り組みを推進することで5年後には提携先数200社以上、新規入会10万人以上をめざします。

**店舗でのご案内でファミリーゴールド会員拡大を加速
フィンテックの総取扱高を5年後に5兆円へ**

2018年にスタートしたエポスファミリーゴールド(図5)は、5万世帯で会員数11万人となりました。ファミリーゴールドをご利用の世帯では、家族のゴールドカード会員化により、家計でのエポスカードの決済シェアが、それまでの14%から平均23%まで上昇しています。Webサイトやメールでの会員募集に加え、店舗でのご案内を開始することで会員拡大を加速させ、5年後には50万世帯100万人以上をめざします。

ゴールドカード会員数を拡大するとともに、ゴールドカード会員の家計シェア17%を、5年間で22~25%程度まで高めることで、取扱高は8,000億円から1兆円程度の増加を図ります。これによりカード会員全体の家計シェアも

図5：家族全員のゴールドカード会員化イメージ



12%から16%に上昇する見通しです。

これらの施策を進めることで、フィンテック全体の総取扱高は、5年後には5兆円以上と、業界トップクラスの水準まで高めていきます。

今後の見通し

2020年3月期はROICが4.4%、営業利益は40億円増の390億円を見込んでいます。そして、中期経営計画の最終年度である2021年3月期にはROIC4.5%、営業利益420億円以上をめざします。

担当役員コメント



齋藤 義則
常務執行役員
(株)エポスカード 代表取締役社長

LTVの極大化に向け、家計消費のシェア最大化をめざす

2019年3月期は、商業施設やネット・サービス領域での新規入会が計画通り推移し、エポスカードの発行開始以来初めて新規会員が80万人を超え、会員数も約700万人まで拡大しました。また、ショッピング取扱高の高伸長と家賃保証などサービス事業の成長により、総取扱高も2兆円を突破することができました。

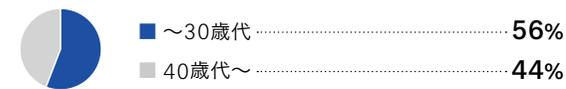
フィンテックセグメントでは、今後進展するキャッシュレス化への対応に加え、グループのLTV重視の経営を推進するため、エポスカードの家計消費におけるシェアの最大化をめざしてまいります。

この「家計シェアの最大化戦略」では、口座振替が主体の家賃や公共料金などのカード決済を促進することで、既存会員の継続利用とメインカード化を推進し、利用率・利用額のさらなる向上を図ります。そのため、これまでの商業施設との提携に加え、家賃保証やリカーリング、サブスクリプション企業との新たな提携、協業、まさに「この指とーまれ!」の取り組みを一層強化してまいります。また、ファミリーゴールドでは、2019年から店舗でのご案内も開始し、家族全員の会員化をさらに加速させてまいります。

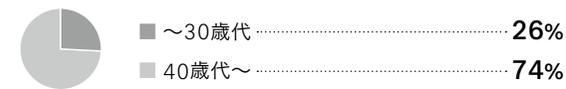
今後は、会員拡大を軸とした提携戦略や全国展開の推進に加えて、LTVのさらなる向上に向け、既存会員の「家計シェアの最大化戦略」による独自の成長戦略を展開してまいります。

フィンテックの概要 (2019年3月期)

エポスカード会員の年代*1



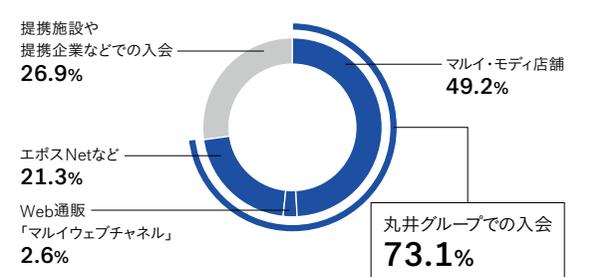
業界全体の年代*2



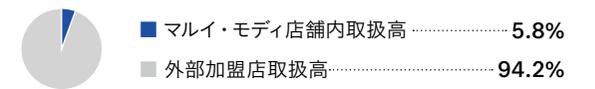
エポスカード会員の性別*1



エポスカード新規会員の入会経路



エポスカードご利用店舗構成



*1 稼働会員ベース

*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2018年版」



加藤 浩嗣
取締役 常務執行役員CFO
IR部長 兼 財務・投資調査・
サステナビリティ・ESG推進担当
tsumiki証券(株) 取締役

リカーリングレベニューの拡大を通じて、 高成長、高還元の両立を維持していきます。

当初計画の主要KPIは すべて達成

中期経営計画の3年目となる2019年3月期は、当初計画していた3年目の主要KPI(EPS、ROE、ROIC)をすべて達成することができました。中期経営計画に基づく「小売セグメントの事業構造転換による収益力向上」、「フィンテックセグメントにおける収益規模の拡大」などの主要事業戦略に加えて、めざすべきバランスシートに向けた財務戦略、資本政策が機能した結果、3年間でEPSは1.6倍の116円、ROEは3.1%向上し9.1%、ROICは0.4%向上の3.7%となりました。

加えて、2019年3月期に過去最高を更新したEPSの直近3年間の年平均成長率は18%となりましたが、配当金の年平均増配率も31%となり、高成長と高還元の両立を継続しています。

企業価値創造の観点からみると、ROICは中期経営計画初年度の2017年3月期にWACCを上回りEVAスプレッドがプラスに転じましたが、2019年3月期にはROEが9.1%まで向上したことに加えて株主資本コストがβ値の低減などにより6.8%となった結果、エクイティスプレッドもプラスに転じることができました。今後も引き続き株主の皆さまの期待を踏まえた企業価値創造の実現を継続していきます。

バランスシートを使わない 資本効率の向上

めざすべきバランスシートに向けては自己資本比率30%程度、有利子負債の営業債権比90%程度といった健全かつ効率的な水準を維持しつつ、当初計画以上に伸長している営業債権への対応で有利子負債が計画以上に増加することを抑制するため、ショッピングリボ債権とキャッシング債権の流動化を実施しました。2019年3月期末の債権流動化額は1,193

億円となり営業債権比(流動化比率)は17.4%となりましたが、今後も営業債権の計画以上の伸長が続くことが予測されるため、2021年3月末には流動化比率を25%程度まで拡大させる予定です。なお、今回の債権流動化スキームでは、当社のコアバリューである「信用の共創」のノウハウなどにより債権の健全性を非常に高く評価いただいているため、調達コストは銀行借入や社債などによる調達とほぼ同水準の低いコストになっています。その結果、リボリング手数料などの収入の大半は当社に帰属し、バランスシートを使わなくても収益性の高さを維持しています。このことは現在業容拡大中の家賃保証ビジネスも同様で、バランスシートを使わずに信用の共創をベースとして高い収益性を実現しています。今後は新規事業も含めてバランスシートを使わずにLTV(生涯利益)の大きな事業を積極的に展開し、さらなる資本効率の向上をめざします。

収益構造の 劇的な変化

また、前回の中期経営計画(2015年3月期～)から現在の中期経営計画(2017年3月期～)におけるさまざまな戦略・施策は、セグメントにかかわらずすべてフロービジネスからストックビジネスへの転換およびストックビジネスのさらなる強化でLTVを拡大する方向で進めてきました。その結果、中期経営計画策定以前(2014年3月期)と現在では丸井グループの収益構造が劇的に変化しています。LTV自体は将来の予想が必要で推計値になりますが、そのLTVを構成する重要な要素であるリカーリングレベニューは、財務的に比較的正確な数値が把握可能です。このリカーリングレベニューはリボ・分割手数料収入や売場の賃貸収入など「お客さままたはお取引先さまとの契約に基づく定期的な収入」と定義していますので、当社のコアバリューである「信用の共創」を定量的に表したものとと言えます。

高成長と 高還元の両立

丸井グループの収益構造の大きな変化は、リカーリングレベニューが大きく拡大し総売上にも占める比率が増大したことです。2019年3月期の売上総利益ベースのリカーリングレベニューの売上総利益全体に占める割合は63%と5年前より倍増しています。セグメントごとに見ても小売が54%、フィンテックが69%と両セグメントともにリカーリングレベニューが過半となりました。さらに、2020年3月期の期首時点で将来収入となる成約済み繰延収益は3,572億円で2019年3月期のリカーリングレベニュー実績値の2.6倍程度あり、また2019年3月期の売上比では約1.4倍あります。企業価値を測定する場合に将来キャッシュ・フローを集計する手法がありますが、リカーリングレベニューは将来キャッシュ・フローをより大きくし、また確実性を高めるものなので、ここまでリカーリングレベニューが拡大したことは企業価値の向上に相当程度寄与しているものと考えられます。

以上のように丸井グループの安定的な利益成長の実現度合いが高まったことに加えて、総還元性向70%を目途とし配当性向を2024年3月期までに55%程度まで引き上げるという方針を合わせると今後のEPS年平均成長率10%、平均増配率15%といった、高成長、高還元の両立が可能と考えています。

LTVの見える化

店舗のSC・定借化が完了したことにより、安定的な収益を確保できる事業構造を確立しました。今後は、さらなるLTVの安定化を図るとともに、「リカーリングレベニュー」「成約済み繰延収益」「TAM(実現可能な最大市場規模)」を用いて、安定収益に基づく事業価値を正しくお伝えしていきたいと考えています。

⇒P34「収益構造の根本的転換が切り開くLTV経営」、P40「共創の『与信ノウハウ』」とあわせてご覧ください。

リカーリングレベニューとは

LTVを構成する重要な要素であるリカーリングレベニューは、お客さままたはお取引先さまとの契約に基づく定期的な収入のことで、小売では店舗の不動産賃貸収入、フィンテックではエポスカード利用により発生するリボ・分割手数料、カードキャッシング手数料、家賃保証や年会費などがそれにあたります。2019年3月期のリカーリングレベ

ニューは小売のSC・定借化により、2014年3月期と比較すると約2.1倍に成長しています。リカーリングの構成比は継続的に増加しており、2019年3月期には50%強まで拡大し、2020年3月期には55%を超える水準になる見通しです。売上総利益ベースでの構成比も、2019年3月期に60%強、2014年3月期の約2.3倍まで拡大しており、2020年3月期には65%を超える見通しです。

リカーリングレベニュー(売上総利益・実績ベース)

	2014年3月期	2018年3月期	2019年3月期	構成比*	2018年3月期比 伸長率	2014年3月期比 伸長率
小売 計	59億円	340億円	411億円	54%	121%	695%
賃貸収入等	20億円	271億円	336億円			
その他	39億円	68億円	75億円			
フィンテック 計	470億円	741億円	815億円	69%	110%	173%
リボ・分割手数料	207億円	390億円	435億円			
加盟店手数料 (リカーリング分)	8億円	17億円	19億円			
カードキャッシング手数料	211億円	239億円	245億円			
サービス収入 その他	36億円 9億円	84億円 12億円	103億円 13億円			
連結リカーリング レベニュー	529億円	1,080億円	1,227億円	63%	114%	232%

* 各セグメントおよび連結の売上総利益+販管費戻り(お取引先さまからいただく経費)に占める割合

成約済み繰延収益とは

成約済み繰延収益とは、今期だけでなく来期以降も継続的にご契約いただいているお客さまやお取引先さまから、すでに約束された収益を換算したもので、収益の安定性を測るうえで使用しています。不動産賃貸収入においては残契約年数から見込まれる将来収益を算出し、リボ・分割手

料やカードキャッシング手数料については返済期間、加盟店手数料(リカーリング分)についてはカード有効期間、家賃保証に関しては残居住年数をもとに算出します。2019年3月期はSC・定借化や家賃保証などによって将来収益が増加し、来期以降に約束された成約済み繰延収益は3,572億円となり、連結売上収益の約1.4倍となりました。

成約済み繰延収益

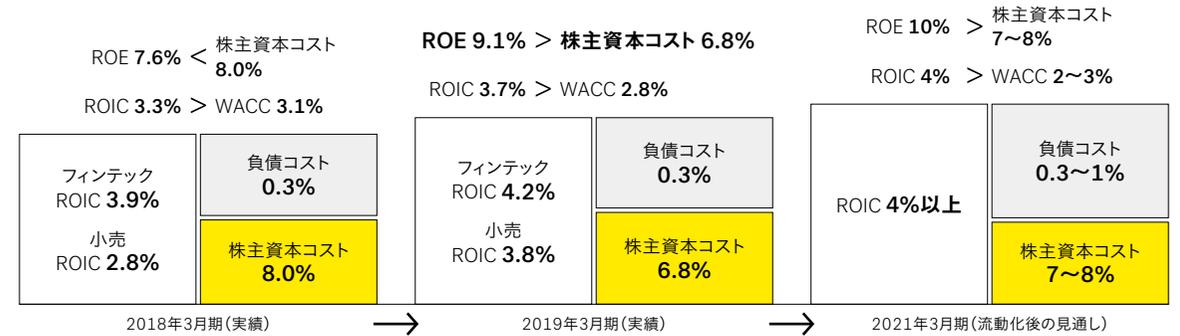
	2019年3月期	2020年3月期以降 成約済み繰延収益	2019年3月期売上比
繰延収益	1,370億円	3,572億円	261%
小売	488億円	904億円	185%
フィンテック	882億円	2,668億円	303%
非繰延収益	1,189億円	—	—
連結売上収益+ 販管費戻り(お取引先さまからいただく経費)	2,559億円	3,572億円	140%

めざすべきバランスシート

01
POINT

ROIC>WACC、ROE>株主資本コストによる企業価値創造

利益の向上と資本コストの低下により、ROEが初めて株主資本コストを上回り、ROICはWACCを安定的に上回る



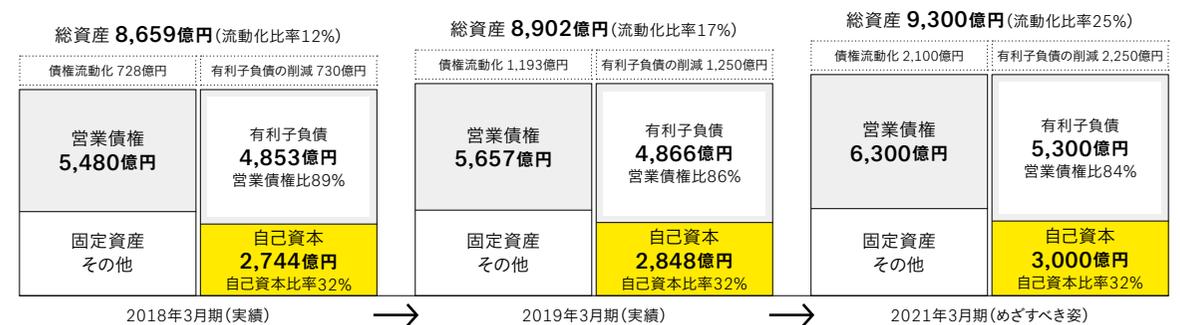
2019年3月期は、利益の向上によりROEが大きく上昇し、初めて株主資本コストを上回る水準となりました。また、小売セグメントのROICを大きく向上することができ、3期連続でROICがWACCを上回りました。今後はバランスシートを使わずに高い

収益性が実現できるビジネスをめざし、LTVの大きい事業を積極的に展開することにより、さらなる資本効率の向上を図り、2021年3月期にはROE10%以上、ROIC4%以上をめざします。

02
POINT

「めざすべきバランスシート」

営業債権の拡大に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30%程度を目標に設定
営業債権の流動化による資金調達を拡大し、2021年3月期の総資産は1兆円以下に抑制、自己資本比率30%前後を維持



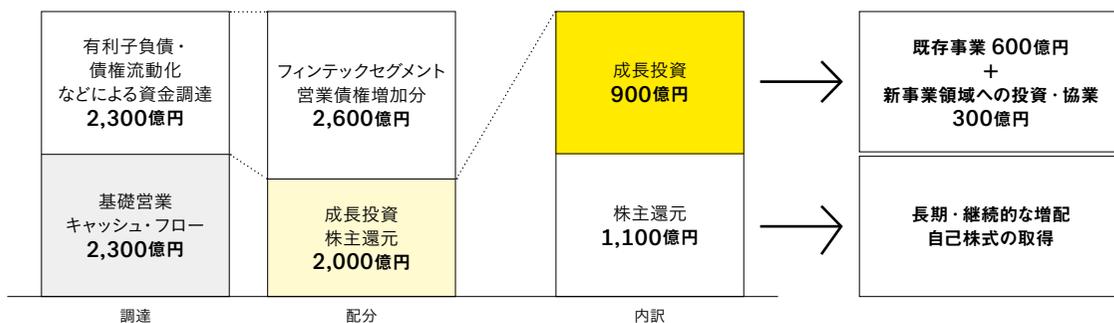
2021年3月期を最終年度とする中期経営計画では「めざすべきバランスシート」の構築を掲げ、営業債権の拡大に対しては有利子負債の調達で対応、有利子負債は営業債権の90%程度を目安とし、自己資本比率は当社グループにとって最適と考える30%前後を目標とすることを定めています。

フィンテックの成長により営業債権が当初の計画を上回り、有利子負債の増加にともない自己資本比率は30%を下回る見込

みとなったため、2019年3月期より営業債権の流動化による資金調達を計画的に拡大することにしました。2019年3月末に営業債権の17%まで進捗した流動化を2021年3月末には25%程度までに高め総資産を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%前後を維持し、最適資本構成をめざします。

03 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を配分

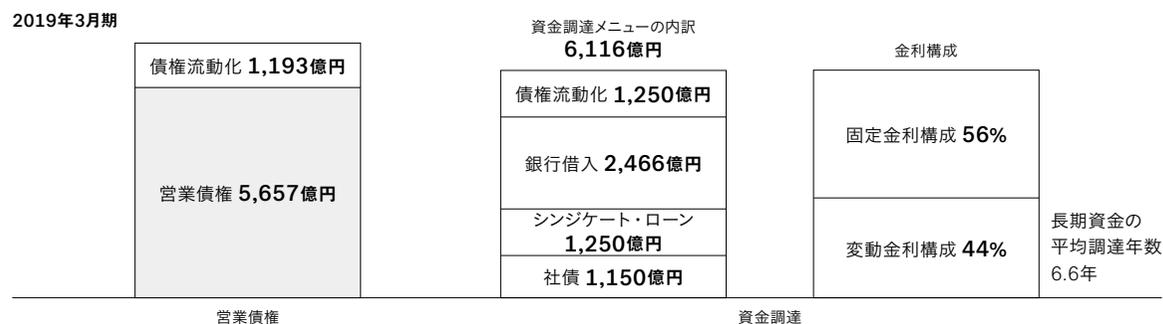


中期経営計画期間中の営業キャッシュ・フローから営業債権の増加による資金支出等を除いた基礎営業キャッシュ・フローは2,300億円を計画。うち2,000億円は成長投資と株主還元へ配分する予定です。成長投資は900億円とし、うち300億円は新事業領域へ投資し、協業を通じて本業の拡張と革新につ

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。新事業領域への投資については2023年3月期までの期間をかけて着実に進めていきます。

04 POINT 資金調達リスクと金利上昇への対応

調達環境の急激な変化に備え、安全性を第一に返済の平準化とバックアップ体制を確立
多様な調達メニューを適切なバランスで組み合わせ、リスクと調達コストの抑制に取り組む



引き続きフィンテックの成長が見込まれる中で今後も資金調達の拡大が続くため、当社では金融市場の急激な変化をリスクと認識し「安全性」および「コスト」の観点からその対応を行っています。まず、毎年の返済額の平準化を図るとともに、その資金の借り換えができないリスクをヘッジするためコミットメントラインなど

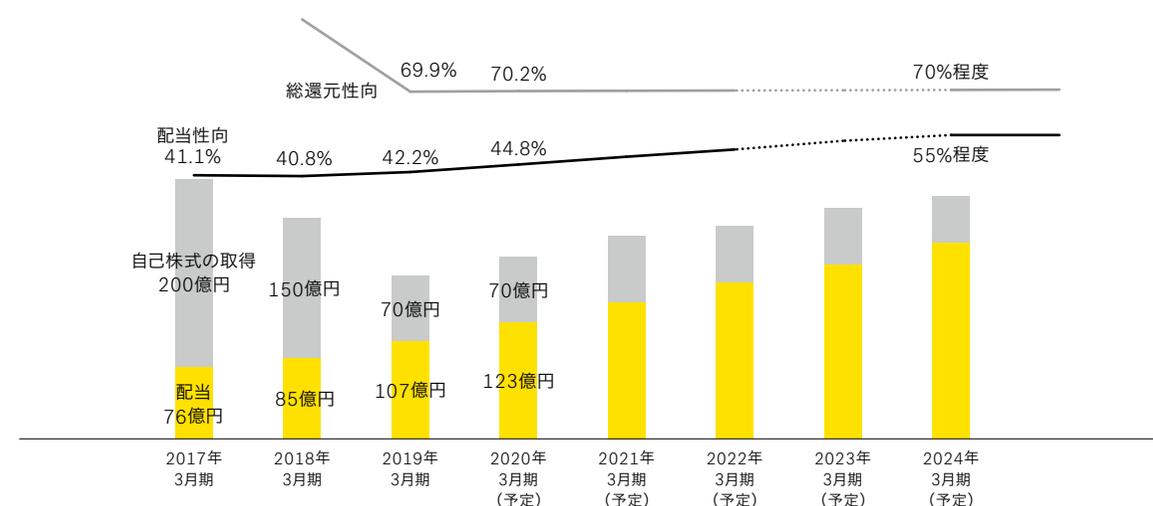
のバックアップ体制を整えています。また、銀行借入、シンジケート・ローン、社債に加え営業債権の流動化にも取り組み、調達メニューの多様化を進めています。各調達メニューのバランスを図るとともに、その中で固定金利の構成を50～60%に設定し今後の金利上昇リスクを吸収しつつ調達コストを抑制しています。

株主還元の実績と今後の方針

長期・継続的な増配をめざす

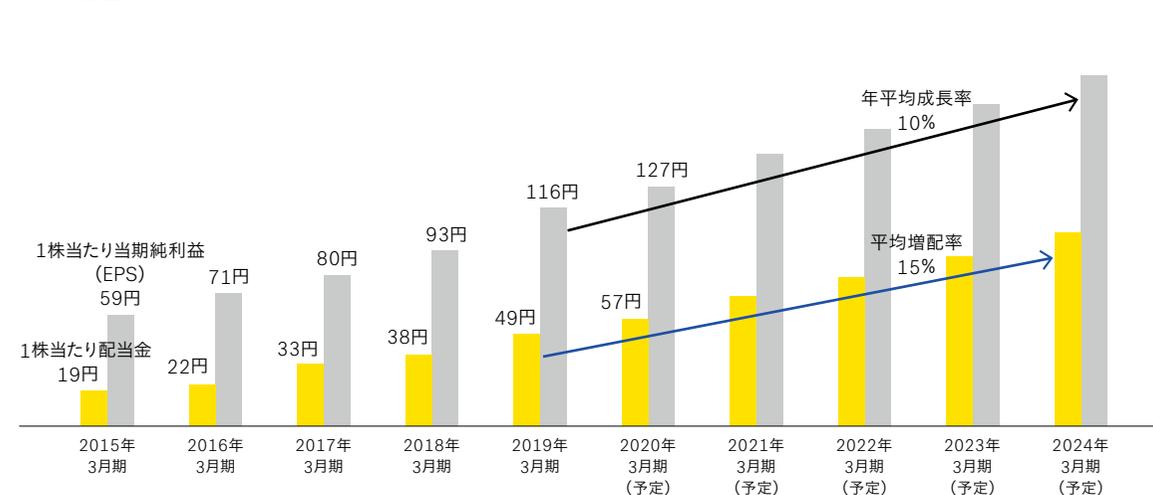
配当については、EPSの長期的な成長に応じた継続的な配当水準の向上に努め、「高成長」と「高還元」の両立を図ります。連結配当性向の目安を40%から段階的に高め、2024年3月期55%程度を目標に、長期・継続的な増配をめざします。自己株式の取得については、資本効率と株主利益の向上に向けて連結総還元性向70%を目途に実施します。なお、取得した自己株式は原則として消却します。

今後の株主還元の方向性



店舗の定借化完了などにより、リカーリングレベニューが売上総利益の6割を超えるなど、安定的な利益成長に加え、配当性向の段階的な引き上げと自己株式取得の継続により、1株当たり当期純利益は年平均成長率10%、1株当たり配当金は平均増配率15%をめざし、長期的な高成長と高還元を両立します。

今後の配当イメージ



11年間の財務・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



百万円

	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	2018年3月期	2019年3月期
グループ総取扱高	—	—	—	—	—	1,297,250	1,469,111	1,703,353	1,933,685	2,189,374	2,539,631
小売*1	—	—	—	—	—	—	—	341,478	326,327	328,486	337,006
フィンテック*1	—	—	—	—	—	—	—	1,473,539	1,723,254	1,972,482	2,310,635
消去*2	—	—	—	—	—	—	—	△111,664	△115,896	△111,594	△108,010
売上収益*3*4	—	—	—	—	—	253,077	249,847	245,867	237,022	240,469	251,415
売上高*3	447,400	419,255	406,472	412,408	407,366	416,460	404,947	—	—	—	—
売上総利益*4	160,125	149,926	144,736	147,240	148,172	156,642	159,448	160,035	165,964	175,875	190,502
販売費及び一般管理費*4	150,986	139,488	129,940	129,224	123,886	129,495	131,406	130,419	134,711	139,509	149,317
EBITDA*4*5	28,522	29,695	30,457	33,085	35,237	37,134	38,338	39,286	41,374	46,640	51,095
営業利益*4	9,138	10,438	14,795	18,015	24,285	27,146	28,042	29,615	31,253	36,365	41,184
親会社株主に帰属する当期純利益	△8,750	5,104	△23,638	5,251	13,255	15,409	16,036	17,771	18,724	20,907	25,341
セグメント利益*1*4											
小売*1	—	—	—	—	—	—	—	10,658	7,759	8,826	11,421
フィンテック*1*4	—	—	—	—	—	—	—	23,094	27,111	31,433	35,018
小売・店舗事業*1	1,252	37	2,110	7,547	9,885	10,562	8,074	7,856	—	—	—
カード事業*1	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	3,740	2,509	1,568	2,567	3,792	4,523	3,333	3,674	—	—	—
総資産*6	685,351	664,357	628,910	615,130	624,173	664,019	675,627	730,126	806,575	865,887	890,196
自己資本	310,818	312,188	284,526	289,975	303,637	315,446	306,795	281,610	273,883	274,434	284,752
割賦売掛金	88,761	95,871	111,760	142,995	171,187	213,466	227,121	279,763	348,191	402,030	428,180
営業貸付金	207,117	191,486	158,707	132,280	123,739	125,215	128,030	134,107	140,569	146,011	137,473
有利子負債	292,061	283,676	264,692	245,175	243,762	264,824	277,839	359,324	434,327	485,331	486,632
営業活動によるキャッシュ・フロー	15,316	30,811	30,280	24,897	5,111	△9,227	12,310	△35,310	△45,955	△19,329	26,396
基礎営業キャッシュ・フロー*7	—	—	—	—	—	—	25,484	26,788	28,188	35,853	42,778
投資活動によるキャッシュ・フロー	△18,234	△13,034	△7,033	△3,913	435	△6,791	△3,867	△4,063	1,995	747	△7,432
財務活動によるキャッシュ・フロー	2,409	△14,519	△22,926	△23,660	△5,571	16,141	△7,267	40,719	47,630	27,773	△17,680
現金及び現金同等物	29,026	32,283	32,603	29,928	29,940	30,053	31,229	32,575	36,245	45,437	46,720
設備投資	24,073	17,398	14,332	7,941	7,665	11,238	9,786	12,882	15,696	10,250	9,094
減価償却費	19,384	19,257	15,661	15,069	10,951	9,988	10,296	9,670	10,121	10,274	9,911
1株当たり当期純利益(EPS)(円)	△31.90	18.65	△86.36	19.19	48.43	56.29	58.87	70.68	80.24	93.18	115.99
1株当たり純資産(BPS)(円)	1,135	1,140	1,039	1,059	1,109	1,152	1,166	1,161	1,196	1,245	1,310
1株当たり年間配当金(円)	28.0	14.0	14.0	14.0	15.0	18.0	19.0	22.0	33.0	38.0	49.0
配当性向(%)	—	75.1	—	73.0	31.0	32.0	32.3	31.1	41.1	40.8	42.2
総還元性向(%)	—	75.1	—	73.0	31.0	32.0	125.3	227.5	147.5	112.3	69.9
営業利益率(%)*4*8	2.0	2.5	3.6	4.4	6.0	10.7	11.2	12.0	13.2	15.1	16.4
自己資本当期純利益率(ROE)(%)	△2.7	1.6	△7.9	1.8	4.5	5.0	5.2	6.0	6.7	7.6	9.1
投下資本利益率(ROIC)(%)*4	1.0	1.1	1.7	2.1	3.0	3.0	3.3	3.3	3.1	3.3	3.7
総資産経常利益率(ROA)(%)*6	1.1	1.5	2.2	2.8	3.9	4.3	4.2	4.1	4.1	4.2	4.5
自己資本比率(%)*6	45.4	47.0	45.2	47.1	48.6	47.5	45.4	38.6	34.0	31.7	32.0
期末株価(円)	523	678	537	690	975	885	1,365	1,613	1,513	2,168	2,235
時価総額(自己株式含む)(億円)	1,666	2,160	1,711	2,198	3,106	2,820	3,803	4,494	3,535	5,066	4,999
株価収益率(PER)(倍)	—	36.4	—	36.0	20.1	15.7	23.2	22.8	18.9	23.3	19.3
株価純資産倍率(PBR)(倍)	0.5	0.6	0.5	0.7	0.9	0.8	1.2	1.4	1.3	1.7	1.7
期末発行済株式数(自己株式含む)(株)	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	233,660,417	223,660,417
期末自己株式数(株)	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	13,269,506	6,214,767
社員数(人)	7,085	6,847	6,492	6,218	6,101	5,966	5,918	5,899	5,732	5,548	5,326
女性社員比率(%)	44.6	44.7	44.4	44.4	44.3	44.5	44.6	45.5	45.1	44.4	43.9
女性管理職比率(%)	—	—	—	—	6.4	7.3	8.5	8.9	10.0	10.9	12.0
離職率(定年退職者除く)(%)	—	—	—	—	2.8	2.3	2.0	1.6	2.6	2.3	2.5
総店舗数(店)*9	25	25	26	27	27	27	27	28	27	26	25
総売場面積(千m ²)	444.8	453.3	457.8	458.4	453.1	446.5	444.0	441.8	452.1	439.8	425.6
エポスカード会員数(赤いカード含む)(万人)	437	476	476	487	498	542	591	613	636	657	688
貸倒率(%)	3.91	3.19	3.35	3.10	2.32	1.84	1.68	1.57	1.45	1.60	1.80
エネルギー使用量(GJ)	—	—	—	—	1,998,182	2,525,815	2,350,595	2,305,099	2,341,454	2,327,713	2,277,481
GHG排出量(Scope 1)(t-CO ₂)*10*11	18,964	21,653	14,136	17,291	10,727	13,044	12,580	14,434	14,920	13,818	15,109
GHG排出量(Scope 2)(t-CO ₂)*10*11	103,172	108,970	100,756	79,050	76,039	106,085	98,637	89,179	103,264	99,286	96,232
GHG排出量(Scope 3)(t-CO ₂)*10*11	—	—	—	—	—	550,612	530,595	509,070	489,439	412,256	399,926

*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」「フィンテック」へ変更しています。

*2 グループ総取扱高の「消去」は、「小売」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 2019年3月期より、営業外収益に純額で計上していた償却債権回収益を、売上収益に入金額を計上し、販売費及び一般管理費に回収費用を計上する純額表示へ変更しています。なお、2018年3月期については、遡及適用後の数値を表示しています。

*5 EBITDA=営業利益+減価償却費

*6 「税効果会計に係る会計基準の適用指針」(企業会計基準適用指針第28号 2018年2月16日)による会計基準の変更にとまないと、2018年3月期は当該会計基準変更を遡及適用した数値となっています。

*7 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。

*8 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。

*9 2017年3月期より、マルイ・モディの2館を1店舗としています。

*10 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。2017年3月期から、外部の第三者である一般財団法人日本品質保証機構(JQA)さまより検証を受けています。

*11 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。

連結財務諸表

連結貸借対照表

株式会社丸井グループおよび連結子会社
2018年および2019年3月31日現在

有価証券報告書
www.0101maruigroup.co.jp/ir/lib/sec.html



	百万円		
	2018年3月期	2019年3月期	前期増減
資産の部			
流動資産			
現金及び預金	45,448	46,731	1,283
受取手形及び売掛金	7,006	6,138	△868
割賦売掛金	402,030	428,180	26,150
営業貸付金	146,011	137,473	△8,537
商品	7,489	5,196	△2,292
その他	26,522	30,476	3,953
貸倒引当金	△11,843	△13,818	△1,975
流動資産合計	622,665	640,379	17,713
固定資産			
有形固定資産			
建物及び構築物	257,968	247,635	△10,333
減価償却累計額	△193,294	△184,349	8,944
建物及び構築物(純額)	64,674	63,285	△1,388
土地	103,680	103,044	△635
建設仮勘定	764	551	△213
その他	33,363	33,261	△102
減価償却累計額	△25,679	△25,071	607
その他(純額)	7,684	8,189	505
有形固定資産合計	176,803	175,071	△1,732
無形固定資産	6,388	6,849	460
投資その他の資産			
投資有価証券	14,999	22,172	7,173
差入保証金	32,527	31,895	△631
繰延税金資産	9,558	10,589	1,030
その他	2,944	3,238	294
投資その他の資産合計	60,029	67,896	7,866
固定資産合計	243,222	249,817	6,595
資産合計	865,887	890,196	24,308
負債の部			
流動負債			
買掛金	12,361	10,231	△2,129
短期借入金	75,331	71,632	△3,698
1年内償還予定の社債	10,000	30,000	20,000
未払法人税等	5,961	8,211	2,249
賞与引当金	3,940	3,516	△424
ポイント引当金	11,445	14,181	2,736
株式給付引当金	—	673	673
商品券等引換損失引当金	156	165	9
その他	49,236	57,765	8,528
流動負債合計	168,431	196,376	27,944
固定負債			
社債	95,000	85,000	△10,000
長期借入金	305,000	300,000	△5,000
繰延税金負債	2,053	3,470	1,416
利息返還損失引当金	6,081	4,957	△1,123
債務保証損失引当金	203	190	△13
株式給付引当金	363	—	△363
資産除去債務	874	2,777	1,903
その他	12,980	12,672	△307
固定負債合計	422,555	409,067	△13,488
負債合計	590,987	605,443	14,456
純資産の部			
株主資本			
資本金	35,920	35,920	—
資本剰余金	91,307	91,323	15
利益剰余金	168,034	166,858	△1,175
自己株式	△22,389	△12,327	10,062
株主資本合計	272,872	281,774	8,902
その他の包括利益累計額			
その他有価証券評価差額金	1,563	2,977	1,414
繰延ヘッジ損益	△1	0	1
その他の包括利益累計額合計	1,561	2,977	1,416
非支配株主持分	466	—	△466
純資産合計	274,900	284,752	9,852
負債純資産合計	865,887	890,196	24,308

連結損益計算書および連結包括利益計算書

株式会社丸井グループおよび連結子会社
2018年および2019年3月31日に終了した連結会計年度

	百万円			%
	2018年3月期	2019年3月期	前期比	
連結損益計算書				
売上収益	240,469	251,415	104.6	
売上原価	64,593	60,913	94.3	
売上総利益	175,875	190,502	108.3	
販売費及び一般管理費				
広告宣伝販促費	12,168	12,298	101.1	
ポイント引当金繰入額	11,445	14,181	123.9	
貸倒引当金繰入額	12,344	14,364	116.4	
給料及び手当	31,537	30,869	97.9	
賞与引当金繰入額	3,615	3,223	89.2	
地代家賃	15,897	15,501	97.5	
減価償却費	8,915	8,614	96.6	
その他	43,584	50,264	115.3	
販売費及び一般管理費合計	139,509	149,317	107.0	
営業利益	36,365	41,184	113.2	
営業外収益				
受取配当金	353	229	64.9	
固定資産受贈益	176	67	38.1	
その他	260	244	93.8	
営業外収益合計	790	540	68.4	
営業外費用				
支払利息	1,492	1,465	98.2	
資金調達費用	224	153	68.3	
その他	293	318	108.4	
営業外費用合計	2,011	1,938	96.4	
経常利益	35,145	39,786	113.2	
特別利益				
固定資産売却益	1,121	1,754	156.5	
投資有価証券売却益	429	4	0.9	
特別利益合計	1,551	1,758	113.4	
特別損失				
固定資産除却損	1,643	1,337	81.3	
店舗閉鎖損失	604	2,000	330.7	
減損損失	1,184	4	0.4	
投資有価証券売却損	1,334	253	19.0	
投資有価証券評価損	23	435	—	
その他	15	81	517.5	
特別損失合計	4,807	4,112	85.5	
税金等調整前当期純利益	31,888	37,433	117.4	
法人税、住民税及び事業税	10,765	12,301	114.3	
法人税等調整額	194	△228	—	
法人税等合計	10,959	12,072	110.2	
当期純利益	20,929	25,360	121.2	
非支配株主に帰属する当期純利益	21	18	88.4	
親会社株主に帰属する当期純利益	20,907	25,341	121.2	
連結包括利益計算書				
当期純利益	20,929	25,360	121.2	
その他の包括利益				
その他有価証券評価差額金	2,597	1,414	54.4	
繰延ヘッジ損益	△1	1	—	
その他の包括利益合計	2,596	1,415	54.5	
包括利益	23,525	26,776	113.8	
(内訳)				
親会社株主に係る包括利益	23,504	26,757	113.8	
非支配株主に係る包括利益	21	18	88.4	

連結株主資本等変動計算書

株式会社丸井グループおよび連結子会社
2018年および2019年3月31日に終了した連結会計年度

有価証券報告書
www.0101maruigroup.co.jp/ir/lib/sec.html



	百万円											
	株主資本				その他の包括利益累計額							純資産 合計
	資本金	資本剰余金	利益剰余金	自己株式	株主資本 合計	その他 有価証券 評価差額金	繰延 ヘッジ損益	その他 包括利益 累計額合計	新株 予約権	非支配 株主持分		
2017年4月1日残高	35,920	91,307	155,079	△7,389	274,918	△1,034	—	△1,034	2	453	274,339	
当期変動額												
剰余金の配当			△7,953		△7,953						△7,953	
親会社株主に帰属する 当期純利益			20,907		20,907						20,907	
自己株式の取得				△15,002	△15,002						△15,002	
自己株式の処分		△0		2	2						2	
自己株式の消却					—						—	
利益剰余金から 資本剰余金への振替		0	△0		—						—	
非支配株主との取引に 係る親会社の持分変動					—						—	
株主資本以外の項目の 当期変動額(純額)						2,597	△1	2,596	△2	12	2,607	
当期変動額合計	—	—	12,954	△15,000	△2,045	2,597	△1	2,596	△2	12	561	
2018年4月1日残高	35,920	91,307	168,034	△22,389	272,872	1,563	△1	1,561	—	466	274,900	
当期変動額												
剰余金の配当			△9,452		△9,452						△9,452	
親会社株主に帰属する 当期純利益			25,341		25,341						25,341	
自己株式の取得				△7,002	△7,002						△7,002	
自己株式の処分		0		0	0						0	
自己株式の消却		△17,064		17,064	—						—	
利益剰余金から 資本剰余金への振替		17,064	△17,064		—						—	
非支配株主との取引に 係る親会社の持分変動		15			15						15	
株主資本以外の項目の 当期変動額(純額)						1,414	1	1,416	—	△466	949	
当期変動額合計	—	15	△1,175	10,062	8,902	1,414	1	1,416	—	△466	9,852	
2019年3月31日残高	35,920	91,323	166,858	△12,327	281,774	2,977	0	2,977	—	—	284,752	

連結キャッシュ・フロー計算書

株式会社丸井グループおよび連結子会社
2018年および2019年3月31日に終了した連結会計年度

	百万円		
	2018年3月期	2019年3月期	前期増減
営業活動によるキャッシュ・フロー			
税金等調整前当期純利益	31,888	37,433	5,544
減価償却費	10,274	9,911	△363
減損損失	1,184	4	△1,179
ポイント引当金の増減額(△は減少)	2,264	2,736	472
貸倒引当金の増減額(△は減少)	2,491	1,975	△516
利息返還損失引当金の増減額(△は減少)	△5,406	△1,123	4,282
賞与引当金の増減額(△は減少)	269	△424	△693
受取利息及び受取配当金	△399	△269	129
支払利息	1,492	1,465	△26
固定資産除却損	780	304	△476
固定資産売却損益(△は益)	△1,121	△1,754	△633
投資有価証券売却損益(△は益)	904	249	△655
投資有価証券評価損益(△は益)	30	476	446
売上債権の増減額(△は増加)	△2,166	868	3,034
割賦売掛金の増減額(△は増加)	△53,838	△26,150	27,688
営業貸付金の増減額(△は増加)	△5,442	8,537	13,979
たな卸資産の増減額(△は増加)	2,193	2,098	△94
買掛金の増減額(△は減少)	△3,489	△2,129	1,359
その他	10,792	4,735	△6,057
小計	△7,297	38,944	46,241
利息及び配当金の受取額	365	237	△127
利息の支払額	△1,518	△1,460	57
法人税等の支払額	△10,880	△11,344	△464
法人税等の還付額	0	18	18
営業活動によるキャッシュ・フロー	△19,329	26,396	45,726
投資活動によるキャッシュ・フロー			
固定資産の取得による支出	△9,607	△8,788	819
固定資産の売却による収入	1,328	2,702	1,373
投資有価証券の取得による支出	△1,793	△2,765	△971
投資有価証券の売却による収入	8,562	113	△8,448
差入保証金の差入による支出	△161	△324	△162
差入保証金の回収による収入	1,134	2,159	1,025
その他	1,285	△529	△1,815
投資活動によるキャッシュ・フロー	747	△7,432	△8,180
財務活動によるキャッシュ・フロー			
短期借入金の純増減額(△は減少)	3,503	△14,698	△18,202
コマーシャル・ペーパーの純増減額(△は減少)	△5,000	—	5,000
長期借入れによる収入	62,500	37,000	△25,500
長期借入金の返済による支出	△10,000	△31,000	△21,000
社債の発行による収入	19,897	19,899	2
社債の償還による支出	△20,000	△10,000	10,000
自己株式の取得による支出	△15,016	△7,009	8,006
配当金の支払額	△7,953	△9,452	△1,499
連結の範囲の変更を伴わない子会社株式の取得による支出	—	△2,263	△2,263
その他	△158	△156	2
財務活動によるキャッシュ・フロー	27,773	△17,680	△45,453
現金及び現金同等物の増減額(△は減少)	9,191	1,283	△7,908
現金及び現金同等物の期首残高	36,245	45,437	9,191
現金及び現金同等物の期末残高	45,437	46,720	1,283



役員一覧

2019年6月20日現在



青井 浩
代表取締役社長 代表執行役員

所有株式数：1,538,300株
1961年1月生

自己執筆紹介

丸井グループ創業家に生まれ、1986年に入社しました。30歳で取締役、44歳の時に三代目社長として就任し、経営者としては14年のキャリアがあります。経営が悪化した時は、創業者のお墓参りをするたびに「自分の代でつぶすわけにはいかない」と責任を感じていましたが、この残業会議こそが負の元凶ではないかと気づき、「残業」と「おじさん」が嫌いになり、働き方改革とダイバーシティに力を注ごうと誓いました。

おもな略歴

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
2019年 4月 当社代表取締役社長 代表執行役員CEO(現任)

会議／委員会 経営会議 議長
指名・報酬委員会
サステナビリティ委員会 委員長
コンプライアンス推進会議 議長



岡島 悦子
社外取締役

所有株式数：0株
1966年5月生

自己執筆紹介

1989年、三菱商事に総合職入社。当時、総合職は男性150名に対し女性は2名というレアな存在でした。入社後はM&Aのセクションに配属、周囲はMBAホルダーばかりで刺激を受け、ハーバードへMBA留学。そこで大きく価値観が変わり、自分が「安定」や「大規模」より「イノベーション」や「越境」が大好きだと気づきました。その後、マッキンゼー、グロービスと、「経営×ヒト・組織」の領域へキャリアを拡げ、2007年にプロノバを設立。現在は上場企業5社を含む複数社で社外取締役を拝命し、経営者と二人三脚で「次の社長」をつくる営みに取り組んでいます。

おもな略歴

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)
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)
2018年 12月 株式会社ユーグレナ 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：400株
1961年4月生

自己執筆紹介

長野出身の祖父が【日本の真ん中・濃尾平野の交通要所】である「水都」大垣で創業し、水の豊かな大垣で生まれ育ちました。大学卒業の1985年からセイノグループの米国子会社に駐在し、社長を務め、1989年帰国時に西濃運輸取締役、2003年から社長を務めています。「衆智即行」を座右の銘とし、お客さま・当事者・関係者の心をつなぐ経営を心がけておりますので、当社(丸井グループさま)における「共創経営」に大変共感しております。異業種経営者かつ株主さまの代理人として、当社の継続的な社会価値向上に少しでも貢献できれば幸いです。

おもな略歴

1985年 3月 西濃運輸株式会社(現セイノホールディングス株式会社)入社
1989年 7月 当社取締役
1991年 7月 当社常務取締役
1996年 6月 当社専務取締役
1998年 10月 当社代表取締役 副社長
2003年 6月 当社代表取締役社長(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



室井 雅博
社外取締役

所有株式数：0株
1955年7月生

自己執筆紹介

野村総合研究所に40年勤務。ITエンジニアとして入社し、大規模システム開発プロジェクトや先端デジタル技術を活用した新事業開発などを担当しました。45歳で取締役になった後は本社役員が長く、コーポレートガバナンス改革・投資家とのIRなどを担当しました。若いころから米国のシリコンバレーを頻繁に訪れ、イノベーションを育む風土の日米格差に危機感を感じることが多く、今でも政府系のデジタルトランスフォーメーション人材研究会の座長をしています。常に一生懸命&誠実がモットーです。

おもな略歴

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 当社取締役
2009年 4月 当社代表取締役 専務執行役員
2013年 4月 当社代表取締役 副社長
2015年 4月 当社取締役 副会長
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)



中村 正雄
取締役 専務執行役員

所有株式数：22,000株
1960年6月生

自己執筆紹介

1983年に入社し、中堅社員時代の12年間は店舗プランニング部で、まさに旧来型＝百貨店型の店づくりの中心的な役割を担っていました。後に小売事業の責任者になり、自らつくってきた旧来モデルをすべて業態転換しSC・定借化を推進しました。業種の違う別の会社に転職するほどの大変化でしたが、丸井グループ全体が一丸となって革新する力を強く感じてワクワクしました。丸井グループのさらなる価値の共創にワクワクは現在も進行中です。

おもな略歴

1983年 4月 当社入社
2007年 4月 当社執行役員
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
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ズ 代表取締役社長
2017年 10月 当社取締役 常務執行役員
フィンテック事業責任者
2019年 4月 当社取締役 専務執行役員
フィンテック事業責任者・
経営企画・不動産事業・
カスタマーサクセス担当(現任)

会議／委員会 経営会議
サステナビリティ委員会
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

所有株式数は2019年3月31日現在の状況

社外取締役・監査役の選任理由

www.0101maruigroup.co.jp/ci/officer.html





加藤 浩嗣

取締役 常務執行役員

所有株式数：5,800株
1963年7月生

自己執筆紹介

高校までは野球に没頭、大学でファッションに目覚め、ファッションに関連する仕事がしたくて1987年に丸井グループに入社しました。ところが入社以来ファッションに直接関連する仕事はほとんど経験がなく、財務・経理と経営企画の分野がこれまでのキャリアの中でほぼ半々となっています。数年前からIRを担当していますが若いころにも一度IRを担当したことがありました。その時から投資家の方の関心が高い事柄、例えば資本コストなどを強く意識するようになり、その後の財務・経理や経営企画の仕事にも大きく影響しています。性格はあまり自認していないのですが、よく頑固と言われます。

おもな略歴

- 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
- 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
- 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
- 2019年 4月 当社取締役 常務執行役員CFO、IR部長 兼 財務・投資調査・サステナビリティ・ESG推進担当 (現任)

- 会議／委員会**
- 経営会議
 - サステナビリティ委員会
 - 環境・社会貢献推進分科会 リーダー
 - コンプライアンス推進会議
 - 広報IR委員会
 - インサイダー取引防止委員会 委員長



藤塚 英明

常勤監査役

所有株式数：1,200株
1955年9月生

自己執筆紹介

1980年に支店長を夢見て銀行に入りましたが、市場部門が長く、その後は総務、広報といったマーケットとはまったく縁のない仕事に従事し、残念ながら支店長は代々木上原支店の1年間だけでした。さらに不動産関連会社、精密機器メーカー、そして当社と、業種、仕事内容ともにいろいろ経験してきましたが、常に本質を見極めつつその時々環境に適応することを心がけてきたつもりです。変化の激しい時代ですが、ガバナンスの要である監査役として、積極的に、かつ明るく楽しく企業価値向上に尽力していきたいと思っています。

おもな略歴

- 1980年 4月 株式会社三菱銀行 (現 株式会社三菱UFJ銀行) 入行
- 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



青木 正久

取締役 上席執行役員

所有株式数：4,300株
1969年7月生

自己執筆紹介

クルマ好きが高じて、1992年に(株)ムービングに入社。5年ほどトラックの運転手をしていました。2009年の管理職昇格時に、(株)丸井へ異動。最初はトラック搬入口以外に、店への入り方がわかりませんでした。その後、循環型ファッションやアニメ事業など、新規事業の立ち上げに参画。現在も、明るく楽しく前向きに、日々新しいことにチャレンジする毎日です。が、たまに、短く楽しかった店長・店次長生活を、遠い目で懐かしむことも…。

おもな略歴

- 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
- 2018年 4月 当社執行役員 新規事業推進部長 兼 アニメ事業担当
- 2019年 4月 当社上席執行役員 アニメ事業担当 (現任)
- 株式会社丸井 代表取締役社長 (現任)
- 6月 当社取締役 上席執行役員 (現任)

- 会議／委員会**
- 経営会議
 - サステナビリティ委員会
 - コンプライアンス推進会議
 - 内部統制委員会



布施 成章

常勤監査役

所有株式数：10,000株
1959年6月生

自己執筆紹介

1982年に入社し、クレジット部門を経て当時世の中に出回り始めたパソコンの販売を担当しました。それが縁かどうか定かではありませんが、その後システム部門に異動し、IT関連会社の(株)エムアンドシーシステムの社長を含め約30年間グループのITに携わりました。文科系出身でITとは縁がありませんでしたが、グループの大半の事業とIT活用という点でかかわることができ、大きなやりがいを感じるとともに、常に責任を持って最後までやりきることを信条として取り組んでまいりました。今後も監査役としてガバナンスの強化などを通じてグループの発展に貢献していきたいと思います。

おもな略歴

- 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



伊藤 優子

取締役 執行役員

所有株式数：7,700株
1962年6月生

自己執筆紹介

大学で建築を学び、1986年に入社しました。入社と同時に建築部に配属となり、以降店舗の建築計画、売場のプランニングや内装の企画、内装事業の外部営業など空間に関する業務を長く担当しました。当時は仕事柄、かかわる方は社内外とも男性ばかり。女性ゆえの壁を乗り越えつつ、女性だからやれたことに達成感を覚え成長してきました。2007年に女性初の部長に就任してからはマネジメントの多様性をめざすとともに、今は自身の専門性も活かして新たなグループの成長に貢献したいと考えています。

おもな略歴

- 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
- 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
- 2018年 4月 当社グループデザインセンター長 (現任)
- 2019年 4月 株式会社丸井 取締役 (現任) 株式会社エムクリエイツ 常務取締役 (現任)
- 6月 当社取締役 執行役員 (現任)

- 会議／委員会**
- 経営会議
 - 環境・社会貢献推進分科会



大江 忠

社外監査役

所有株式数：76,800株
1944年5月生

自己執筆紹介

1969年に弁護士となり、2019年で50年になります。商事・会社法関係の仕事が中心ですが、今も法廷に立っています。1994年に、ある会社の社外監査役に就任したことがきっかけとなり、その後、丸井グループをはじめとして多様な会社に関与してきました。職業柄、法律関係、コンプライアンス関係の問題について期待されているのでしょうか、それに限らず、丸井グループのために、ポジティブな助言ができればと思います。自分の性格は、一言で言えば、慎重な実務家肌の人間です。およそ面白味がありません。

おもな略歴

- 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
- 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：6,800株
1945年1月生

自己執筆紹介

国税局、国税庁に40年間勤務しました。若いころは、もっぱらマルサ(査察部)に勤務し、大口悪質な脱税者を摘発し、「正直な納税者が馬鹿を見ない社会にしなければならぬ」と思って仕事をしていました。後半は、新しいコンピューターシステムを全税務署に円滑に導入することや、人材を育成し、適材を適所に配置したしっかりした組織をつくる仕事に従事していました。現在の監査役では、企業の健全な発展のために尽力したいと思っております。

おもな略歴

- 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
- 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)



佐藤 元彦
副社長執行役員

所有株式数：48,900株
1953年12月生

自己執筆紹介

1977年入社、現役社員では最高齢になります。1980年に(株)丸井のシステム部に配属になり、13年間システム開発に携わり、プログラマー、システムエンジニアを経験。「相手の立場に立つことがシステムサービスの原点である」という1984年設立の(株)エムアンドシーシステム行動指針を胸に仕事に打ち込んできたことが現在に活かされていると思っています。2005年に青井浩社長就任と同タイミングで(株)丸井グループのボードメンバーに任命され、その後CIO、CFOを経験し現在のCSOに就いています。性格は、どんな困難も必ず良い結果で解決できるという、何事においても前向きにしか考えないタイプです!

おもな略歴

- 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
- 2019年 4月 当社副社長執行役員 CSO (Chief Security Officer) (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
 - 情報セキュリティ委員会 委員長
 - 安全管理委員会
 - インサイダー取引防止委員会



石井 友夫
専務執行役員

所有株式数：19,000株
1960年7月生

自己執筆紹介

1983年の入社以来、クレジット6年間、90年から総務関連29年間、そして6年前から人事も担当に加わりました。その経歴から巷では「守りの石井」と呼ぶ方もいますが、自分の意識は異なっています。部長になって以降、グループ会社2社、管理会社3社の社長と健保の理事長と大小はありますが、組織のトップを多く経験する中、常に意識をしていたのは「同じことを続けない」ということです。変化がないということは生産性・安全性の低下に直結するからです。その意識の証として、8年前に3年かけて20kg減量し自分の体型も変えました。

おもな略歴

- 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
- 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
- 2019年 4月 当社専務執行役員
CHO、監査・総務・人事・健康推進担当(現任)

- 会議／委員会**
- 経営会議
 - サステナビリティ委員会
 - 環境・社会貢献推進分科会
 - コンプライアンス推進会議
 - 広報 IR委員会 委員長



瀧元 俊和
常務執行役員

所有株式数：1,900株
1959年11月生

自己執筆紹介

元々はまったく違う業界を志望していましたが縁があって丸井グループに1982年に入社しました。当時はまだ月賦の売掛金を集金するという業務があり、バイクでお客さま宅を訪問するという仕事からスタートしました。この経験が後にカード事業を再構築する際に大変役に立ちました。その後お店や売場、新規事業、企画、システムとさまざまな仕事に携わりました。中でもカード事業の再構築でエポスカードを皆で世に出すことができ、その事業の責任者まで務めさせてもらえたことは大変な誇りであり、何かの縁でこのようなすばらしい経験ができましたので、このグループがさらに良い会社になり、お客さまにもっと喜んでもらえるよう尽力してまいります。



斎藤 義則
常務執行役員

所有株式数：3,100株
1962年7月生

自己執筆紹介

1986年に丸井グループに入社し、町田店で販売職からキャリアがスタートしました。その後、仕入、経理、経営企画などのさまざまな職種を経験し、2007年に入社店舗である町田店長に就任。まさに故郷に錦を飾ったようでした。しかし、2008年の財務部長時代は、運悪くりーマンショックに遭遇、決算も創業以来初めて赤字を計上するなど、私のキャリアの中で最も苦しい時期でしたが、同僚・先輩・お取引先さまに支えられ、難局を乗り切ることができました。現在は、エポスカードのさらなる成長と将来を担う人材育成を重視した組織運営を心がけています。

自己執筆紹介

1986年入社。売場からキャリアをスタート。ショップ長の時にチームの温かさを知り、商品企画時代のブラックな働き方で気合と根性を培いました。転機は2006年の(株)エポスカードへの職種変更で、エポスカード立ち上げにかかわり、まわりに助けられつつ悪戦苦闘し一皮むける(?)。その後、(株)丸井で共創の大切さを体感しつつ、2016年から社長を務めるも初年度から大幅減益するなど思う通りに進まない現実の厳しさを知りました。2019年から(株)エイムクリエイツ社長に就任。楽天・夢家ななので、今は住友林業(株)さまとの提携を通じた未来への可能性に夢が膨らんでいます!



佐々木 一
上席執行役員

所有株式数：6,700株
1963年11月生

おもな略歴

- 1982年 3月 当社入社
- 2009年 3月 当社執行役員
- 2011年 4月 株式会社エポスカード 常務取締役
- 2012年 4月 株式会社エポスカード 代表取締役社長
- 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
当社常務執行役員
小売事業責任者(現任)
- 2017年 10月 当社常務執行役員
CIO(Chief Information Officer)(現任)
- 2018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)

- 会議／委員会**
- 経営会議
 - サステナビリティ委員会
 - 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
 - 情報セキュリティ委員会

おもな略歴

- 1986年 3月 当社入社
- 2008年 7月 当社執行役員 財務部長
- 2011年 4月 株式会社丸井 取締役
Web事業部長
- 2013年 4月 株式会社エポスカード
取締役 提携事業部長
- 10月 株式会社エポスカード
取締役 営業本部長
- 2015年 4月 株式会社エポスカード 常務取締役
株式会社エムアンドシーシステム
取締役
- 2016年 4月 当社上席執行役員
株式会社エポスカード
代表取締役社長(現任)
- 2019年 4月 当社常務執行役員(現任)

- 会議／委員会**
- 経営会議
 - サステナビリティ委員会
 - コンプライアンス推進会議
 - 内部統制委員会
 - 情報セキュリティ委員会

おもな略歴

- 1986年 3月 当社入社
- 2007年 10月 株式会社エポスカード 取締役
カード企画部長
- 2012年 4月 株式会社丸井 取締役 自主商品部長
- 2013年 4月 当社執行役員
- 2014年 4月 株式会社丸井 常務取締役
専門店事業本部長
- 6月 当社取締役
- 2015年 4月 当社取締役 上席執行役員
小売・店舗事業担当
株式会社丸井 専務取締役
株式会社エポスカード 取締役
- 2016年 4月 当社上席執行役員
株式会社丸井 代表取締役社長
- 2019年 4月 当社上席執行役員 建築担当(現任)
株式会社エイムクリエイツ
代表取締役社長(現任)

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



青野 真博
上席執行役員

所有株式数：2,100株
1962年3月生

自己執筆紹介

1984年に入社しました。10店舗で売場に立ち、販売を経験しました。その後PBのバイヤーとして、モノづくりに携わりました。最近の15年間は、店づくりをやらせていただいております。社外のお取引先さまと商談した数は、丸井グループ随一です。厳しい交渉や悲しい結末もありますが、お互いに知恵を出し合い、壁を乗り越えるすばらしい瞬間を数多く経験させていただきました。丸井グループも自分も、お客さまだけでなく、たくさんのお取引先さまに育てられました。お客さまはもちろんのこと、お取引先さまに恩返しできる、そんな商売をしたいです。

おもな略歴

- 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
- 2014年 4月 株式会社丸井 取締役 店舗事業本部長
- 2015年 4月 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 (現任)
- 2019年 4月 当社上席執行役員(現任) 株式会社丸井 専務取締役(現任)

会議／委員会 経営会議
安全管理委員会 委員長



津田 純子
執行役員

所有株式数：3,600株
1972年5月生

自己執筆紹介

1995年に入社以来、接客販売、販売促進、バイヤー、自主事業、ニーズマーケティング、店舗責任者、新規事業など、振り返れば、約20数年の間に10以上の職種変更を重ねてきました。いずれの場面でもお客さまをはじめとするさまざまなステークホルダーの方々との共創活動に力を注ぎ、やりがいを感じてきました。共感力をベースに、時代のニーズ変化に対応し、お役に立てる場面を今後も増やしていきたいと考えています。自身の性格を一言で言えば「ポジティブ」です。これからの可能性に目を向け、楽観的かつ積極的に取り組んでいきたいと思っています。

おもな略歴

- 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
- 2019年 4月 株式会社エポスカード 取締役 会員サービス部長(現任)

会議／委員会 経営会議
広報IR委員会



小暮 芳明
執行役員

所有株式数：2,600株
1960年9月生

自己執筆紹介

1983年、池袋西口店に入社。ファッションアパレルに携わりたいと入社したものの、本社のメンズDCブランド担当ではセンスのないことを痛感。その後は広報室・販促課・催事課に異動しましたが、深夜早朝の残業と時々の徹夜を体力任せに乗り切りました。今思えば、かなりのブラック。約15年ぶりに本社からお店に異動した時は、カード発行やレジ点検、値下げ処理に棚卸しなど、わからないことばかりの新米副店長。一から教えてくれる女性社員からの下っ端扱いに、なぜか喜びを覚える毎日でした。その後は本社の管理部門を中心に担当し、現職の(株)マルイファシリティーズは社歴で最長の7年目になりました。

おもな略歴

- 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)
- 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



瓦 美雪
執行役員

所有株式数：1,300株
1963年8月生

自己執筆紹介

鹿児島出身。就職で上京、DCブランドに憧れて丸井グループに入社。1年目は渋谷店の婦人服担当、何でも体当たりしていたせいか「ダイナマイト・カワラ」と呼ばれていました。30代から約10年間担当したのは商品企画。世の中の動きを分析し、丸井で仕掛ける商品テーマを提案。新たなムーブメントを起こす楽しさを感じながら、無我夢中で取り組みました。その後、店長となり「一人ひとりとチーム」の大切さを、CSR推進部やエポスカードでは「社外とつながる」ことでさまざまな可能性が広がることを学びました。現在の仕事、未来につながる新たな店づくりに活かしたいと思っています。スイーツとお買物でエネルギーをチャージしています。

おもな略歴

- 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
- 2018年 4月 株式会社丸井 取締役(現任) 上野マルイ店長
- 2019年 4月 マルイファミリー溝口店長(現任)

会議／委員会 経営会議
内部統制委員会



伊賀山 真行
執行役員

所有株式数：5,500株
1964年6月生

自己執筆紹介

1987年に入社し、吉祥寺店の紳士雑貨売場でキャリアをスタート。その後は、本社で販売促進・広告宣伝や通販事業を担当しました。何でも自分でやらなければ気がすまない性分なので、20～30代の時は残業にあけていました。42歳の時に体調を崩したこと、また、44歳の時にまったく未経験のシューズ分野の商品開発のプロジェクトリーダーを担当したこと、この二つが、自身の成長と働き方の変化に大きく寄与したと思っています。自身の性格を一言で表すと「真面目」。企業価値向上に貢献するために名前の「真行(まゆき)」の通り、真面目に行動していきます。

おもな略歴

- 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
- 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
- 2019年 4月 株式会社ムービング 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



新津 達夫
執行役員

所有株式数：20,100株
1967年11月生

自己執筆紹介

1991年入社で、最初はカード事業勤務でした。その後、(株)丸井の営業企画部を経験し、ニーズマーケティング課で初めて課長に就き、経営企画課長、営業企画部長を経て、事業企画部長が現任です。お客さまの潜在ニーズを具現化する新たな事業を創出することを大切にしており、そのために、オンオフ問わず、さまざまなきっかけで仮説を考えるようにしています。お客さまニーズにはまり、人を観察するのが好きになりました。まわりからは、余計なことまで気づかなくていいとよく言われます。飲むことが大好きで、飲みすぎだとよく言われますが飲んでいる時こそ良いアイデアが出ます(自己弁護)。また、人と違ったことをすることが好きで、それが今の仕事に活きていると思います。

おもな略歴

- 1991年 4月 当社入社
- 2014年 4月 株式会社丸井 営業企画部長
- 2016年 4月 株式会社丸井 取締役 営業企画部長
- 2019年 4月 当社執行役員(現任) 株式会社丸井 取締役 事業企画部長(現任)

会議／委員会 経営会議
情報セキュリティ委員会



海老原 健
執行役員

所有株式数：1,000株
1969年3月生

自己執筆紹介

1991年に入社し、池袋マルイのレディスファッションに配属になり、2年目にシステム部門へ異動になりました。35歳の時にエポスカード立ち上げのシステム構築を担当し、それまでの仕組みの刷新と同時にVISAやショッピングリボなどの新規対応もあり、とても苦労しましたが、一緒に担当したメンバーと乗り越えることができ、大きな達成感を得ることができました。まわりからはB型なのに几帳面と言われることが多く、ほめ言葉とらえています。今後デジタル化を加速させ、お客さまにご満足いただける仕組みを提供し続けていきたいと思っています。

おもな略歴

- 1991年 4月 当社入社
- 2012年 4月 株式会社エムアンドシーシステム 顧客システム開発部長
- 2014年 4月 株式会社エポスカード 事業企画本部 システム部長
- 2018年 4月 株式会社エムアンドシーシステム 取締役 顧客システム開発本部長
- 2019年 4月 当社執行役員CDO (Chief Digital Officer) (現任)
- 株式会社エムアンドシーシステム 取締役 デジタルトランスフォーメーション推進本部長 (現任)
- 株式会社エポスカード 取締役 (現任)

会議／委員会
経営会議
情報セキュリティ委員会



小島 玲子
執行役員

所有株式数：0株
1975年9月生

自己執筆紹介

医学部を卒業し、総合病院で内科医をしました。病院の患者さんの多くは高齢者ですが、私は働く人を支える医師になりたかったので、2002年に大手メーカーの産業医になりました。同時に毎週、病院でも心療内科の外来診療を6年間担当しました。多忙なのにイキイキ働く人と、調子を崩す人、両方と接する中で「人がしあわせに働くとはどういうことか？」を研究したくなり、大学院に行きました。医学博士号を取った後、ご縁があり丸井グループに入社しました。これからも医学のバックボーンを活かして、働く人と組織の活性化に貢献していきます。

おもな略歴

- 2000年 3月 医師免許取得
- 2002年 5月 横浜労災病院心療内科 定期外来診療担当
- 古河電気工業株式会社 専属産業医
- 2010年 3月 医学博士号取得
- 2011年 4月 当社専属産業医 (現任)
- 2014年 4月 当社健康推進部長 (現任)
- 2019年 4月 当社執行役員 (現任)

会議／委員会
経営会議
サステナビリティ委員会
環境・社会貢献推進分科会



「青井がTシャツを着てくるらしい」という噂を嗅ぎつけた加藤が、まさかのTシャツ・白パン・スニーカーで登場。想定外の出で立ちに、全役員が指をさして大爆笑。場が和み、例年以上に和気あいあいと楽しい撮影時間に。



丸井グループでは、社外を含む全役員・監査役が自己理解を深め、今後の自己成長につなげることを目的に、国際規格に基づいた性格検査MBTI®*1を受講しました。その結果、丸井グループの役員・監査役の持って生まれた性格(Character)が、非常に多様性に富んでいることがわかりました。そこで、ビジネススキルだけではお伝えできない役員の特徴や多様性の本質をお伝えるために、MBTIのタイプを公開することにいたしました。

性格(Character)から見える丸井グループ役員の多様性

丸井グループでは、取締役会・監査役会の実効性を確保するためには、多様性が重要であると考えています。多様性という、ジェンダーや人種、ビジネススキルなどに意識が向きがちですが、私たちはそういった表層のみならず、一人ひとりが持って生まれた性格(Character)の多様性も非常に重要だと考えています。

今回、自己理解を深め、今後の成長を促すことを目的に、社外役員も含む、取締役・監査役・執行役員総勢25名が、MBTIをワークショップ形式で受講し、役員複数名で対話をくり返しました。その中で他者との違いを理解し、自己理解を深め、自らベストフィットタイプ*2を見つけ出しました。さらに、丸井グループの役員の多様性について気づききっかけにもなりました。

MBTIの結果を公開することで、丸井グループ役員の多様性をより本質に迫る形でお伝えできるのではないかと考えています。さらに丸井グループ役員の人柄については、P110~118「役員一覧」にてユニークな自己執筆紹介を掲載しています。

*1 MBTI(エムビーティーアイ: Myers-Briggs Type Indicator): スイスの心理学者カール・G・ユングの心理学的タイプ論に基づき、国際規格を踏まえて研究開発された性格検査です。現在、世界45カ国以上の言語で翻訳がされ、米国では年間200万人が受験しています。MBTIは持って生まれた性格(Character)を見るもので、その後の人生経験や職種・役職によって身に付いた社会的人格(Personality)を指すものではありません。個人をタイプに分類したり、性格を診断したりすることが目的ではなく、生来の性格の多様性を理解する検査として、自己理解やキャリア開発、人間関係における相互理解、チームビルディングに広く活用されています。

*2 ベストフィットタイプは個人情報であるため、役員全員の承諾を得たうえで公表しています。また、自己理解が深まることで、今後ベストフィットタイプ(自分の認知スタイル)が変わることもあります。

MBTIを受講した役員のおもなコメント

私がTチームに参加していたら、まったく意見が合わず議論が進まなくて。私がチームを去った瞬間、話が盛り上がったって言われちゃった。青井

現在、各社の「非連続の成長」を後押しするような仕事を多くしているので、あらためて共感や直感の大切さも感じています。岡島

いろいろなタイプの人っていて、同じ現象でもこんなに違う受け止め方をするのだと改めて気づきました。瀧元

本来のキャラはこんな感じと納得。長年の社会生活の中で鎧を纏い、この見た目に至りました。佐々木

ワークショップで役員たちの生まれ持ったタイプを知って驚いた。これまでの長い年月は仕事の顔で騙されていたんだ!と思った。佐藤

体系的な16分類で役員の方々が結果的に均等に分布しており、グループ役員全体のバランスが取れているんだと感じました。中村

判定では、ENTJでしたがINTJのような気がします…。伊賀山



MBTIタイプから読み解く丸井グループ役員の多様性

私たち人間は自身が自然に好む心の使い方(指向)を持っており、大きくは縦横軸にある通り4つの指標に分けられるといます。どの指標が良い悪いということは一切なく、自身が指向する心を使っている時は、自分らしさを感じ本来の力を無理なく発揮できる、つまりは「利き手」を使用している状態となります。自身の利き手がどこにあるのかを理解することで、自身の存在意義はもちろん、他者との付き合い方が明確になり、より良い共創のマネジメント体制が実現します。また、人は誰でもすべての指標を持って生まれている、よって、人は成長し続けることができるという観点がとても重要です。

外向(E)・内向(I):どこに関心に向けることを好むか。どこからエネルギーを得るか?
感覚(S)・直観(N):どのように情報を取り入れることを好むか?

思考(T)・感情(F):どのように結論を導くことを好むか?
判断的態度(J)・知覚的態度(P):どのように外界(皮膚の外)と接することを好むか?

		感覚(S)		直観(N)	
内向(I)	ISTJ	ISTF	INFJ	INTJ	
	ISTP	ISFP	INFP	INTP	
外向(E)	ESTP	ESFP	ENFP	ENTP	
	ESTJ	ESFJ	ENFJ	ENTJ	

『MBTIタイプ入門 第6版』(I.B.マイヤーズ著、園田由紀訳、JPP刊)より抜粋

MBTI® and Myers-Briggs Type Indicator are registered trademarks of the Myers-Briggs Type Indicator Foundation in the United States and other countries.