

／／この指と一まれ！／／

CO-CREATION

with you

共創経営レポート 2019

株式会社丸井グループ

「この指と一まれ！」に込めた想い

丸井グループでは、2015年から「共創経営レポート」を発行しています。5年目となる2019年のレポートでは、「この指と一まれ！」というメッセージを掲げました。丸井グループがめざすのは、ステークホルダーの重なり合う利益(しあわせ)を拡大していくことです。私たちのまわりには、小さなことから大きなことまで、さまざまな課題があります。それらの課題を、皆で一緒になって考えながら、ビジネスという仕組みで一つひとつ解決していく。そして、人も成長し、会社も成長する。丸井グループはこうした場を創っていきたいと考えています。「この指と一まれ！」というメッセージは、こうした場を共に創りましょうという強い想いが込められています。

読みどころピックアップ

知ってほしい“「しあわせ」のプラットフォーム”のこと

私たちは、すべてのステークホルダーの「しあわせ」を実現するために、新たな価値を創る「場」、すなわち「しあわせ」のプラットフォームが必要だと考えています。それは存在意義×ビジネスモデル×組織風土という3つの要素から成り立っています。

⇒ P24 丸井グループの「企業価値」

「未来の種」を提示する「成約済み繰延収益」という考え方

丸井グループは、リカーリングレベニュー(継続的収入)がLTV(生涯利益)を重視した長期視点での経営にとって重要な要素であると認識しています。そしてそれを「未来の種」として見える化するための「成約済み繰延収益」という考え方を示しました。

⇒ P34 収益構造の根本的転換が切り開くLTV経営

グリーン・ビジネスで「しあわせ」な未来を創りたい

温暖化による地球の破滅を回避し、将来世代に引き継ぐために、私たちはグリーン・ビジネスを始めました。TCFD提言に賛同し、2050年までの3つのシナリオ分析をもとに、気候変動のリスクと機会について財務的なアプローチを試みました。

⇒ P50 GREEN BUSINESS

役員の性格と想い、その多様性に触れる新たな試み

社外役員を含む全役員25名の性格分析を行った結果、メンバーの多様性が明らかになりました。P110の「役員一覧」の「自己執筆紹介」とあわせて、役員たちの人柄や想いをお届けします。

⇒ P120 丸井グループ役員の性格(Character)に迫る

SECTION 01

丸井グループがめざす共創サステナビリティ

- 10 社長メッセージ
- 18 DIALOGUE 01
ビジネスを通じて、ROEとESGの二項対立を越える

SECTION 02

共創サステナビリティのビジネスモデル

- 24 丸井グループの「企業価値」
- 26 丸井グループの共創理念体系
- 28 ビジネスモデルの革新と進化
- 30 創業88年で蓄積した強み
- 32 「信用の共創」を積み重ねる
丸井グループのビジネスモデル
- 34 収益構造の根本的転換が切り開くLTV経営
- 36 「小売・金融・IT」三位一体のビジネスモデル
 - 36 お客さまとの「多様な接点」
 - 40 共創の「与信ノウハウ」
 - 44 「シナジー」を生むITの力
- 48 将来世代の利益をめざす
- 50 GREEN BUSINESS
 - 50 「しあわせ」な未来に向けて、
TCFD提言に賛同し
グリーン・ビジネスを推進
 - 52 グリーン・ビジネスにおける
気候変動の「リスク」と「機会」
 - 55 「顔の見える再生可能エネルギー」への
取り組み
- 56 DIALOGUE 02
バックミンスター・フラーが
“宇宙船地球号”で投げかけた「富」とは？
- 60 HUMAN BUSINESS
 - 60 共感や対話を通じて、
「個の力」を「組織の力」へ
 - 62 独自の純粋持株会社制による
「グループ共通人事制度」
 - 64 革新を起こすグループ横断の「場」
 - 66 活力を高めるためのウェルネス経営
- 68 DIALOGUE 03
しあわせの可視化を通じて、社員の活力、
社会全体の活力を高めていく

CONTENTS

共創経営レポート 2019

SECTION 03

共創サステナビリティのマネジメント

- 74 DIALOGUE 04
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
 - 78 企業価値共創のコーポレートガバナンス
 - 84 インクルージョン視点による4つの重点テーマ
 - 86 中期経営計画
 - 86 中期経営計画の基本方針
 - 87 重視する3つのKPI
 - 88 将来の企業価値向上につながる成長投資
 - 90 小売の進捗と今後の戦略
 - 94 フィンテックの進捗と今後の戦略
 - 98 CFOメッセージ
 - 100 LTVの見える化
 - 101 めざすべきバランスシート
 - 103 株主還元の実績と今後の方針
 - 104 11年間の財務・非財務サマリー
 - 106 連結財務諸表
 - 106 連結貸借対照表
 - 107 連結損益計算書および連結包括利益計算書
 - 108 連結株主資本等変動計算書
 - 109 連結キャッシュ・フロー計算書
 - 110 役員一覧
 - 120 丸井グループ役員の性格(Character)に迫る
-
- 122 会社情報
 - 124 外部格付・表彰一覧
 - 126 編集方針

将来の見通しに関する注意
本レポートのうち、当社グループの将来に関する数値情報は、本レポート発行時点における情報に基づいて当社グループが判断したものであり、不確定な要素を含んでいます。実際の業績などは、さまざまな要因により、これらの見通しとは大きく異なる可能性がありますので、ご承知おきください。実際の業績に影響を与える重要な要素には、丸井グループを取り巻く経済情勢、為替レート、株式相場などが含まれます。

アフターデジタルの世界 新しい現実の中に 私たちはいる

私たちは毎日の生活の中で、パソコンやスマートフォンなど、さまざまなデバイスを使いこなしています。あらゆるモノ、コト、行動が、デジタルでつながり、いつでも世界とつながることができる——このような、デジタルがまるで空気のように、リアルをすっぽりと包み込んでいる新しい現実をアフターデジタルと呼んでいます。デジタル端末が当たり前で存在する中で生まれ育ったデジタル・ネイティブ世代はインターネットやSNSなどを通じて、呼吸をするようにアフターデジタルの世界を楽しんでいます。私たち企業の側からすれば、ユーザーとの接点が拡大することで、お客さま一人ひとりをより深く理解できるようになり、これまで以上にお客さまに寄り添うコミュニケーションが実現できるはずです。こうした時代の変化に合わせて私たちは思考をアップデートし、ライフスタイル、ビジネスのあり方、人との接点の持ち方にいたるまで、すべてを一度見直すべき時に来ています。



藤井 保文・尾原 和啓『アフターデジタル オフラインのない時代に生き残る』

🌐 www.0101maruigroup.co.jp/ir/lib/book/002.html

6月のある日、有楽町マルイにご来店されたお客さま。「この後、ジムに行くんです!」と、休日を楽しんでいる様子でした。デジタル・ネイティブ世代らしく、スマホを片手に、軽快な足取りでお店を後にしました。



渋谷モディから撮影したスクランブル交差点の様子。行き交う人々は、性別も年齢も国籍もさまざまです。学校帰りの学生、急ぎ足の会社員、スーツケースを運ぶ観光客……。皆どのような想いで、どんなことを考えながら歩いているのでしょうか。

インクルーシブな世界 私らしさとつながりを 求めている

アフターデジタルの世界では、世界中のさまざまな情報にインターネットを通じて気軽にアクセスすることができます。するとそこには、ファッションやアニメ、音楽、飲食など、あらゆるジャンルにおいて多様な選択肢があふれています。私たちは、その中から思いのままに自分に合ったものを選ぶことができます。そればかりではなく、リアルの世界では巡り合えなかった同じ趣味や、同じ価値観を持つ人たちと一瞬でつながることも可能となり、時間や距離の壁を越えて、自分のスタイルを追求していくことができます。インクルーシブな社会において、性別や年齢、国籍、障がいのあるなしにかかわらず、すべての人が当たり前のように「私らしさ」を追求する中では、マイノリティという概念はもはや存在しなくなるのではないのでしょうか。私たちは、自分らしく「しあわせ」に生きるための選択肢を強く欲しながら、共感する誰かとともに、その想いを分かち合い、つながることを求める世界に生きているのです。



われらのプラネット

人類は分かれ道に 立っている

産業革命以降、私たち人類は、それまで地球が蓄えてきた化石燃料を燃やしてエネルギーを取り出すことで経済を発展させてきました。一方で、化石燃料の燃焼を通じて大気中に温室効果ガスを排出し続けてきました。これが地球全体の平均気温を上昇させ、記録的な猛暑による森林火災や干ばつ、集中豪雨や台風による水害など、異常気象による大被害をもたらしていることが指摘されています。このまま無為無策でいれば、地球の平均気温は今世紀末には産業革命以前と比べて4℃上昇し、人類の生存に壊滅的なダメージを与えるといわれています。現世代がその恩恵に浴してきた豊かで美しい地球環境や資源をこれまで通り消費し尽くすのか。それとも、将来世代のために、今すぐにでも対策に取り組むのか。私たち人類は今、どちらの道を歩むのか、後戻りが許されない岐路に立っているのです。



バックミンスター・フラー『宇宙船地球号 操縦マニュアル』
www.0101maruigroup.co.jp/ir/lib/book/001.html

地球模様のボールを両手いっぱい掲げる4歳の少年は、当社グループ社員の息子。まさに丸井グループが新たに加えたステークホルダーである「将来世代」です。彼らの「しあわせ」な未来を、現世代の私たちが守らなければなりません。







この指と一まれ！

「しあわせ」の プラットフォームを創ろう

丸井グループは、“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”というミッションを掲げ、2019年2月にはその実現に向けて“ビジネスを通じてあらゆる二項対立を乗り越える世界を創る”という長期ビジョン(ビジョン2050)を策定しました。このミッションは、当社だけで実現できるものではありません。私たちが理想とする未来を実現するための「場」、すなわち“「しあわせ」のプラットフォーム”を、将来世代を含むステークホルダーの皆さまと共に創り、互いの強みを活かしシナジーを発揮しながら、社会課題を一つひとつ解決していくことで、実現しうるものであると考えています。今回のテーマである「この指と一まれ!」には、そんな私たちの考えに共感していただける方たちに対して、“「しあわせ」のプラットフォーム”を共に創っていきましょうという強い呼びかけの想いが込められています。

「この指と一まれ!」は日本で生活していると耳にしたことがあるかと思いますが、海外では存在しない風習のようです。さて、この指の主はいったい誰でしょう？ 答えはP126へ！

未来に向けた価値を共に創りましょう。 ご参加いただける方、「この指と一まれ!」

青井 浩

代表取締役社長 代表執行役員CEO

今年で5冊目となる「共創経営レポート 2019」では、例年通り丸井グループの財務、プレ財務情報を通じた企業価値向上への道筋をお伝えするとともに、一緒に企業価値を創ってくださる方々を募りたいと思います。

昔、子どもたちは「○○する人、この指と一まれ!」と、一緒に遊んでくれる仲間を集めました。私たちも、一緒により良いお店やサービスをつくってくださるお客さま、ともに働く社員、これから丸井グループに参加される方、オープンイノベーションに取り組んでいただける企業、長期志向の株主・投資家の方など、これまで以上に多様なステークホルダーの皆さまと未来に向けた価値創造に取り組んでいきたいと考えています。そのような想いを込めたのが、表紙の写真です。丸井グループにご興味を持っていただいた方の中から一人でも多くの方が、価値の共創という真剣ながらも楽しいゲームにご参加いただけることを願っています。

EPSは28年ぶりに過去最高を更新

それでは、初めに、2019年3月期の振り返りです。2019年3月期は私たちにとって、いくつかの点で節目となる年でした。その一つは、2015年3月期から5年間かけて取り組んできた定借化が完了したことです。百貨店型の店舗からショッピングセンター型の店舗への転換は、私たちにとってそれまでのビジネスから別のビジネスに変わってしまうほどの大きな変化でしたが、多くの社員の熱意と努力によって成し遂げることができました。

また、フィンテックでは、エポスカードの取扱高が初めて2兆円を超えました。2006年3月にスタートしたエポスカードは2015年3月期に1兆円を突破するまでに9年かかりましたが、その後は4年間で2兆円を超えることができました。営業拠点の全国展開やゴールドカードの発行などを通じて、成長が加速しています。

これらのおかげで、2019年3月期の業績は、営業利益は10期連続の増益、EPSは28年ぶりに過去最高を更新することができました。また、事業の成長や収益の向上と

あわせて、めざすべきバランスシートに向けて取り組んできた結果、ROEは9%を超え、株主資本コストを上回ったことで、エクイティスプレッドがプラスに転じ、ようやく株主の皆さまの期待する水準を上回る企業価値を創出できるようになりました。

株主還元も、5年間の年平均成長率15.6%のEPSの成長と配当性向の継続的な引き上げによって、7期連続の増配となり、1株当たり配当金も3期連続で過去最高を更新中です。結果として、過去5年間のTSR(株主総利回り)は2.7倍と、TOPIXの1.5倍を大きく上回り、年平均成長率でも同期間のTOPIXの8.0%に対して22.0%と、14ポイント上回ることができました。現在取り組んでいる5年間の中期経営計画は2021年3月期まであと2年間ありますが、現状は計画通りに進んでおり、このまま推移すれば目標を十分に達成できる見込みです。このように、2019年3月期はこれまで取り組んできたことが成果につながった実りの多い年でした。



社員の発想力を高めるため丸井グループ本社内に開設した「tamaru WORK LOUNGE」には、読書好きの青井がおすすめする経営本から漫画までがズラリ。

「売上の質」が変わりLTVが加速度的に成長

そこで、次に、こうした成果の基盤となる丸井グループのビジネスモデル転換の状況について振り返ります。私たちは、「共創経営レポート 2018」の中で、めざすべきビジネスモデルの考え方として、「フロー型からストック型へ」と「オンバランスシートからオフバランスシートへ」の転換を掲げています(図1)。図のように縦横の2軸で方向性を示していますが、ここでは、過去5年間に大きく変化した横軸の「フロー型からストック型へ」の転換についてご説明させていただきます。

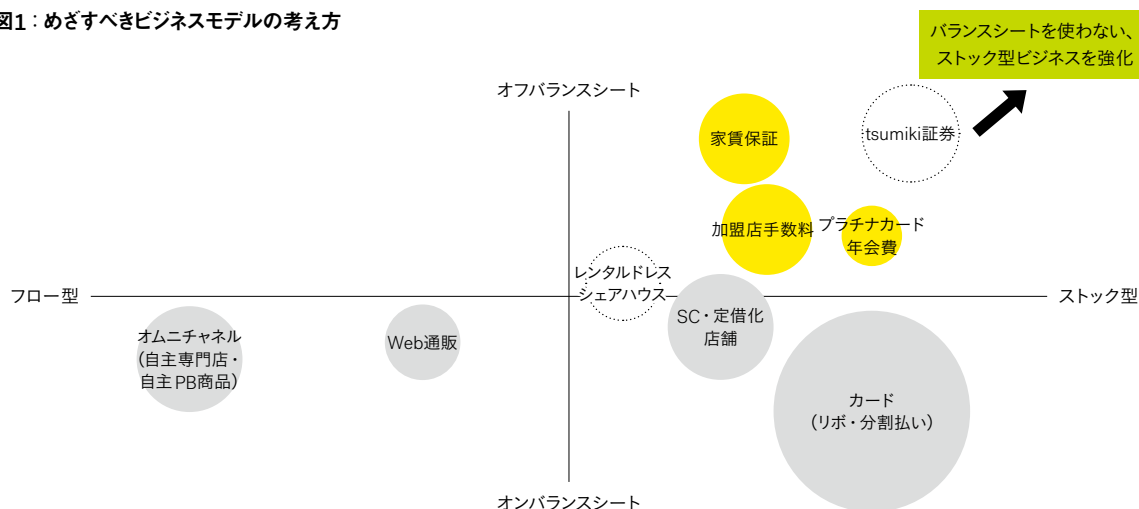
ここで言うフロー型は単年度収益中心の収益構造、ストック型は継続的収益を中心とした収益構造を表しています。単年度収益というのは、ある年度に発生した収益が必ずしも翌年度にも生じるとは限らない収益のことで、例えば、かつての百貨店型の時代には、お得意さまだけでなく不特定多数のお客さまも多くいらしたので、一度買っていただいたとしても次回以降も買っていただけるかどうかはわからない、いわば一期一会的な商売が中心でした。しかも、百貨店型の収益は、天候や流行の変化、インバウンド需要の動向、消費税の引き上げなどさまざまな外部要因によって左右される不安定なビジネスでもありました。

私たちは、定借化によってこうした一時的で不安定な事業構造を継続的で安定的な事業構造に転換するべく努めてきました。売上収入から定期借家契約に基づく家賃収入に変えることで、単年度を超えて少なくとも3年間から5年間の家賃収入が外的要因に左右されることなく見込めるようになりました。

また、フィンテックにおいても、取扱高が高成長したことで、継続的で安定的な収益が増えてきました。フィンテックでは、もともとリボ・分割手数料のように単年度を超えて収入が見込めるものがありましたが、加盟店でのご利用においても一度限りでなく、継続的なご利用が見込まれる、通信費や水道光熱費、家賃の支払いなどでのご利用をおすすめしてきたことで、ご利用の中身がより継続的なものに変化してきています。

結果として、丸井グループ全体では、こうした売上収益に占めるリカーリングレベニュー(継続的収入)の割合が2014年3月期の26%から2019年3月期には54%へと高まりました。売上収益も2期連続で増収になりましたが、それ以上にリカーリングレベニューが増えています。この変化は、売上総利益では、より顕著に表れています。2014年

図1：めざすべきビジネスモデルの考え方



3月期の売上総利益に占めるリカーリングレベニューの割合は34%でしたが、2019年3月期には63%と6割強にまで達しています。この5年間で売上総利益が22%増加したのに対して、売上総利益ベースのリカーリングレベニューは約2.3倍にもなっています(リカーリングレベニューについての詳しい情報はP34～P35をご覧ください)。

このように、過去5年間で、当社の収益構造は劇的に変

化しました。P/Lのトップラインである売上収益が安定的に成長するだけでなく「売上の質」が変わってきたのです。リカーリングレベニューが高成長することで、将来の利益(キャッシュ・フロー)の現在価値の合計額であるLTV(生涯利益)が加速度的に成長していきます。LTVの成長は企業価値の向上に直結しますので、過去5年間で当社の企業価値は大きく向上したと考えられます。

丸井グループはSaaS企業に近いビジネスモデル

丸井グループのビジネスモデルは、従来の「小売+金融」あるいは「小売×金融のシナジー」というよりはむしろ、SaaS*企業に近いものになりつつあります。SaaS企業との比較は、やや唐突に聞こえるかもしれませんが、彼らのようなビジネスモデルは、実は私たちにとって、昔から馴染み深いものなのです。この点について、少しご説明させていただきます。創業者は、先代の社長に「月賦というのは良い商売だから大事にしろ」と、よく言っていたそうです。

なぜ月賦が良い商売なのかというと、普通の小売業だったら「売ったら終わり」なのですが、月賦販売だと売った後も月々の支払いがあるので、お客さまとの関係が長く続きます。そして、支払いが完了するとお客さまはまたお買物に来てくださいます。丸井のビジネスはもともと一度きりの小売のビジネスではなく、一度のご縁が末永く続くビジネスでした。

また、最近ですが、こんなことがありました。あるスタートアップ企業の社長さんに講演をお願いした時のことです。その社長さんは、大阪のご出身なのですが、前日に実家のお母さんに電話して、「明日、丸井で講演をするんだ」と伝えたと、お母さんがこう言ったそうです。「そうなの！あなたのお父さんが東京で就職した時に、初めてスーツを月賦で買ったのが丸井さんだったのよ。よろしく言っといてね！」。

社長さんは50歳前後の方なので、そのお父さんがスーツをお求めになったのは50年以上も前のことだと思います。よくそんなに昔のことを覚えていてくださったと感動したのですが、実は、このような思い出を語ってくださるお客さまは意外と多くいらっしゃるのです。私は子どものころから「丸井さんには昔お世話になったよ」(なぜか、丸井さんなのですが)という話を大人のたちから幾度となく聞かされてきました。なぜこんなにも多くの方が、昔丸井でお買物されたことを覚えていて、しかも「お世話になった」という言葉でその思い出を語ってくださるのか？このことが長らく疑問だったのですが、ちょうど当社が経営危機の只中にあったころ、ふと思い当たったのです。それは、このように長く記憶に残る体験のキーワードは「月賦」で、これを通じたお客さまとの「信用の共創」がお客さまと丸井との間に深い関係性を築いたのではないかとということです。

今の言葉で言うと、お客さまとのエンゲージメントでしょう。こうしたお客さまとの継続的な長い付き合いと、深いエンゲージメントはいずれもSaaSビジネスの特徴でもあります。

丸井グループは、SaaS企業とはまったく畑違いのビジネスですが、創業以来のDNAを何とかして現在のビジネスにも継承したいという想いで試行錯誤を重ねてきた結果が、たまたまSaaS企業のビジネスモデルと似てしまったの

* SaaS: Software as a Serviceの略。インターネット上のクラウドで提供されるソフトウェア・サービスのこと。ユーザーがソフトウェアのパッケージを購入するのではなく、必要な機能を利用するサブスクリプション型ビジネスのため、ユーザーとの継続的な取引によりLTV(生涯利益)が増大すると考えられる。

だと思えます。私たちは、今や、トップラインは安定成長ながらも、企業価値は新興企業並みに高成長する新たなビジネスモデルへと進化しつつあります。そして、新しいビジネスモデルは、新しい企業価値評価を必要とします。した

がって、株主・投資家の皆さまとは、今後、小売や金融といった従来の業種分類を超えた次元での対話を通じて、共に企業価値を創っていきたいと思えます。

「売らない店」というコンセプトで未来の店舗を構想

続いて、今後の方向性です。店舗、フィンテック、そしてサステナビリティについてご説明します。初めに店舗です。定借化の完了とともに、未来に向けた新しい店づくりが本格的にスタートします。私たちは百貨店型からショッピングセンター型へと進化してきましたが、今後は、ショッピングセンター型も超えて、まったく新しいタイプの店舗へと進化していきます。そのキーワードとなるのが「売らない店」です。「売らない店」というコンセプトで未来の店舗を構想することで、さまざまな可能性が開けてくるからです。

その可能性について「共創経営レポート 2017」で整理した8つの環境変化に沿ってご説明します。店舗にかかわる長期的な変化は、おもに(1)～(5)ですが、「売らない店」というコンセプトを導入することで、これらの変化がもたらす脅威のほとんどを機会に変えることができます。

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

例えば、「(2)モノ消費からコト消費への移行」です。私たちがもし百貨店型にとどまっていたとしたら、この長期トレンドは脅威です。なぜなら、百貨店型は「仕入・販売」というビジネスモデルなので、モノを売ることには適していますが、飲食やサービスなどを提供するのには苦手だからで

す。ショッピングセンター型になると、不動産賃貸借なので、飲食やサービスなどのコトを提供しやすくなります。ですが、百貨店型もショッピングセンター型も「売る」ことを前提とした店舗である点では同じです。

私たちは、店舗にとって当たり前の前提である「売る」ということをいったんカッコに入れてみたらどうなるか、と発想してみました。すると、体験やコミュニティといった価値を提供できるようになります。このことは、とても重要です。なぜなら、多くの人が気づいているように、現代の消費者が一番求めているのは、モノやサービス以上に体験やコミュニティという価値だからです。

このことは、「(5)インバウンド需要の拡大」というトレンドにおいて、鮮明に示されています。ほんの数年前まで、訪日外国人の消費は「爆買い」と呼ばれた電気製品や高級ブランドなどのお買物が中心でした。しかし、現在では「爆買い」はすっかり影を潜め、代わりに日本の料理や伝統文化、アニメや、各地の自然などを楽しむ「体験消費」へと急速にシフトしています。こうした変化は、あたかも、日本人が過去数十年間かけてたどってきたプロセスを数年間に圧縮したようで、大変興味深いのですが、日本人自身の消費傾向も着実に体験消費へとシフトしています。そのことは、例えば、インスタグラムに投稿される写真のほとんどが「体験消費」に関するものであることでも明らかです。私たちは、ショッピングセンター型をさらに進化させ、モノだけでなく体験やコミュニティを提供できる店舗をめざします。

ところで、店舗のあり方を必ずしも「売らなくても良い」としてみると、「(3)シェアリングエコノミーの台頭」、

「(1)EC化」についても状況が一変します。まず、シェアリングエコノミーは、そもそも消費に対するアンチテーゼですので、モノにせよサービスにせよ「売ること」を目的とした店舗にとっては脅威でしかありません。しかし、必ずしも売することを目的としない「売らない店」であれば協業することが可能です。ですから、私たちは、今後長期的な成長が期待できるシェアリングエコノミーのパートナーを募集します。店舗での協業はもちろんのこと、エポスカード会員のご紹介や、便利な決済手段のご提供などの協業も進めたいと思います。シェアリング・ビジネスは、私たちが今後進めるサステナビリティ・ビジネスでもあるからです。

ECについても同様です。店舗＝モノを売る場という定義では、店舗とECは対立せざるを得ず、その場合、米国のアマゾンエフェクトに象徴されるように、店舗は劣勢に立たされてしまいます。店舗からECへのシフトは、日本でも避けられない長期トレンドであると想定されます。要するに、EC化は店舗にとって最大の脅威です。

ですが、この脅威もまた、「売る」ということをカッコに入れてしまえば、店舗にとって大きなチャンスになり得ます。そのことを象徴しているのが、D2C(ダイレクト・トゥー・コンシューマー)と呼ばれる新しいECの潮流です。D2Cはインターネットによって、メーカーが卸売業や小売業といった仲介業者を経ることなく、直接、消費者にリーチできるよ

うになったことで登場しました。ここでいう小売業には、アマゾンのようなECも含まれます。D2Cは特定の商品しか扱いませんが、その商品に関してはほかの誰にも負けない独自性があり、また、そこでしか買えないため、消費者の熱狂的な支持を得ています。

興味深いのは、このECの第二世代であるD2Cは、創業後、早い段階で店舗を出店することが一般的になってきているということです。彼らがなぜ店舗を出店するのかというと、ECにおける競争が激化し、新規顧客の獲得コストが急上昇してきたこともありますが、それ以上に、店舗において顧客と直接接することで、エンゲージメントを高めると、その後の顧客の継続利用につながり、LTVも向上することがわかってきたからです。つまり、彼らにとっては、店舗は顧客とのエンゲージメントを高めるための体験の場であり、濃密なコミュニケーションの場なのです。こうしたお客さまとの深いエンゲージメントと継続的な長いお付き合いというビジネスのあり方は、私たちとまったく同じです。

ところが、ここで問題が生じます。集客力に優れた百貨店やショッピングセンターは「売ること」、つまり店舗で売上が発生することを求めているので、D2Cの出店を受け入れられないのです。そこで、私たちの出番です。私たちは、お客さまの生活を豊かにする多様なD2Cと協業していきたいと思います。「D2Cする人、この指と一まれ!」です。

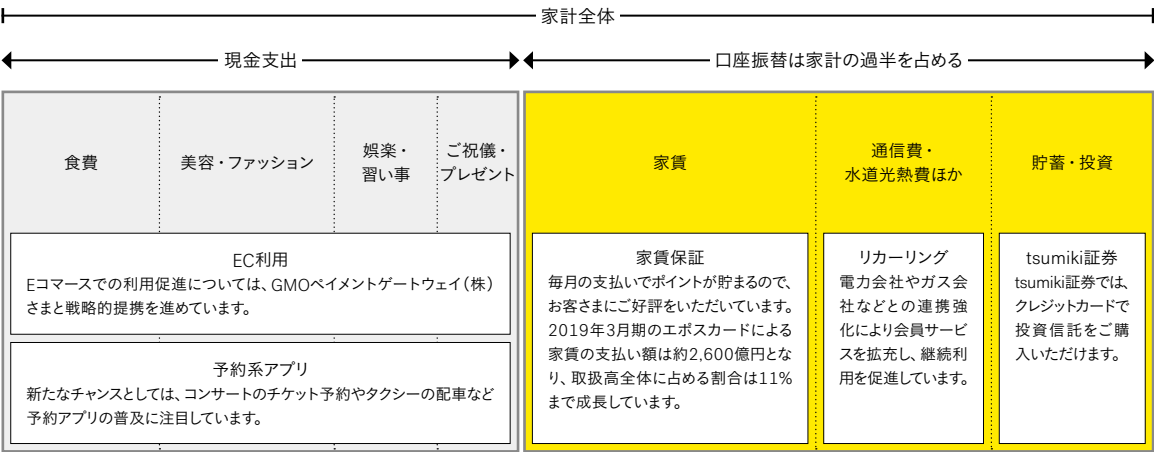
「家計シェアの最大化」による独自の戦略

次に、フィンテックの今後です。「(6)キャッシュレス化」のもたらす機会と脅威についてアップデートしたいと思います。2018年から世間を賑わせているさまざまな「〇〇ペイ」の登場が、本格的なキャッシュレス化の到来を告げています。これにともなって、多くのステークホルダーの皆さまから、スマホ決済を推進するIT企業などの新興勢力に対して、丸井グループはどのような戦略をとっていくのかというご質問をいただいています。そうしたご質問に共通する

のは「丸井グループの手がけるレガシーなクレジットカード・ビジネスは、IT企業群の革新的なスマホ決済に取って代わられてしまうのではないか?」というご心配かと思われます。しかし、こうしたご質問、ご心配を受けて、株主・投資家の皆さまや社員と精力的に対話したおかげで、フィンテックのとるべき戦略が従来よりも明確になってきました。戦略の重心が定まってきたのです。

それは「家計シェアの最大化」です。私たちは、お客さま

図2：家計全体へのアプローチ



のあらゆるお金の使い方へのお役立ちを通じて家計におけるシェアの最大化をめざします(図2)。図に示したように、家計の構造は大きく、現金支出と口座振替の二つに分けられます。スマホ決済推進派が注目するのは、おもに図の左側の現金支出の領域と考えられます。これに対して、私たちが注目するのはおもに右側の口座振替の領域です。なぜなら、右側はほとんどが定期的、継続的な支出で、私たちが重視するリカーリングレベニューに結びつくからです。

その代表的なものが、通信費や水道光熱費です。私たちはかねてからこれらの支出のカード払いを促進してきました。そこで、今後強化していくのが、家計において最大の支出である家賃のカード払いです。通常、家賃をクレジットカードで支払うことはできません。ですが、私たちは家賃保証サービスを提供することで、家賃のカード払いを実現しました。お客さまにとっても、月々の家賃の支払いでエポスカードのポイントが貯まりますので、ご好評をいただいています。

また、2018年からは、貯蓄や投資の領域でも取り組みを始めました。貯蓄や投資は支出項目ではありませんので、本来はクレジットカード利用の対象外ですが、私たちはtsumiki証券を通じてこの領域の取り込みも進めます(図2の家計の右側への取り組みについては、P94「フィンテックの進捗と今後の戦略」をご覧ください)。

また、あわせて、2018年から始めたエポスファミリーゴールドを通じて、家族全員の会員化も進めていきます。ゴールドカードは一般カードと比べてはるかに継続率が高く、LTVへの貢献が大きいので、ゴールドカード会員の増加は、リカーリングレベニューの増加と同じ効果があると考えられるからです。このように、私たちはスマホ決済推進派とはまったく違う独自の戦略を進めることで、キャッシュレス化の脅威を機会に変え、より一層リカーリングレベニュー、LTV志向のビジネスに進化させることで、企業価値の向上をめざしていきます。

将来世代に「未来の日数」を残す倫理的責任

最後に、サステナビリティ経営です。私たちは、これまで進めてきた環境、社会、ガバナンスへの取り組みを本格的なサステナビリティ経営へと進化させるために、2018年、1年間をかけて、自ら手を挙げて参加した社員の有志と役員がそれぞれ話し合い、長期ビジョンと長期目標を策定しました。

それらをまとめたのが「VISION BOOK 2050」です。2050年に向けた私たちのビジョンは「ビジネスを通じてあらゆる二項対立を乗り越える世界を創る」です。このビジョンを実現するために、「世代間をつなぐビジネス」「共創ビジネス」「ファイナンシャル・インクルージョン」という3つのビジネスに取り組み、すべての人のしあわせを拡大していきます。具体的な取り組みについては、今年1年間をかけて、2018年同様自ら手を挙げて参加した社員を中心にバックカスティングを行い、策定していきます。

その中で、私が重要だと感じていることが二つあります。一つは、「将来世代」という新たなステークホルダーとの共創です。私たちはこれまで、お客さま、株主・投資家の皆さま、社会、お取引先さま、社員という5つのステークホルダーを想定してきました。しかし、長期ビジョンと長期目標について話し合う中で、未来に向けた価値創造には、もう一つのステークホルダーが欠かせないということに気づきました。

それが「将来世代」です。その気づきは、環境問題について考える中からもたらされました。地球環境の保全にかかわるステークホルダーは誰なのか？よく「地球に優しい」とか「自然環境を守る」という言い方をしますが、地球や自然環境は、はたしてお客さまや株主・投資家の皆さまと同じようにステークホルダーなのかと考えると、何か違和感があります。その時ふと、将来世代という言葉が思い浮かびました。環境問題とは、言い換えると、豊かで美しい地球環境を子どもたちや若者たちといった将来の世代につないでいくことではないか。私たちがその恩恵に浴してきた豊かで美しい地球環境や資源を消費し尽くし、破壊して

しまうのではなく、将来世代につないでいくことこそが私たちに求められる倫理的責任なのではないか。

バックミンスター・フラースは、富とは私たちが将来世代に残せる「未来の日数」のことであると定義しています。この「富」を企業価値に置き換えることが、私たちのめざすサステナビリティ経営です。そのためにも、これからは、若手社員の活躍や、起業家の皆さまとのオープンイノベーションに加えて、中学生や高校生の皆さんとも共創を進めていきたいと思います。中学生、高校生の皆さん、私たちと一緒に未来の価値をつくるビジネスを考えてみませんか？

二つ目は、これからのビジネスのあり方についてです。私たちは「共創経営レポート 2018」で、丸井グループの新規事業では社会課題の解決を事業化することをめざすと宣言しました。現在取り組んでいる、または開発中の新規事業は、すべて社会課題を解決するビジネスです。

こうした新規事業を筆頭に、今後は、既存の事業も社会課題解決型に変えていきたいと考えています。そして、将来的には、すべてのビジネスを社会課題の解決に役立つものにしていくことが、私たちのサステナビリティ経営の目標です。そのことを通じて、私たち一人ひとりにとっての「仕事」の意味と「生きること」の意味とを一致させていきたいからです。WorkとLifeという二項対立を乗り越えるのです。産業革命以来の資本主義が限界を迎え、持続可能な世界に向けて新たな進化を迫られている今、私たちはサステナビリティ経営のフロントランナーとして、未来に向けた価値をつくっていききたいと思います。

ステークホルダーの皆さまには、今後とも変わらぬご指導をお願い申し上げるとともに、一緒に共創していけることを楽しみにしています。

2019年8月

青井 浩

代表取締役社長 代表執行役員CEO

ビジネスを通じて、 ROEとESGの二項対立を越える

企業価値の持続的な成長をめぐるのは、ROEかESGかの二項対立の議論が起こっています。

そこで良質なROEとESGの両立を、新たな統合指標「ROESG」として提唱する

伊藤邦雄氏と、丸井グループ代表の青井が、

二項対立を越えるサステナビリティ経営の実現可能性について語り合います。

伊藤 邦雄 氏

一橋大学大学院経営管理研究科
特任教授



青井 浩

株式会社丸井グループ
代表取締役社長 代表執行役員 CEO

ROEとESGは、どちらも毒をはらんでいる

青井：当社には「ビジネスを通じてあらゆる二項対立を乗り越える世界を創る」という長期ビジョンがあります。今日は伊藤先生に、ROEとESGの二項対立を越えるというテーマでお話をうかがいたいと思っています。

伊藤：ROEとESGの二項対立を、経営という実践レベルでどう越えるかは大事なテーマです。2014年の「伊藤レポート」では、日本企業の資本生産性の低さを直視し、少なくともROE8%をめざすことを提唱しました。直近では東証一部上場企業の平均ROEがほぼその水準に達しましたが、何ごとにも作用と反作用があるように、ROEを強調することは、ある種の毒をはらんでいます。例えば青井さんのように、ROEの本質を正しく理解して経営に実装してくれた経営者がいる一方で、数字ばかりに目が向き短期的に、時には不正に利益調整を誘導する経営者を生む恐れもあります。ESGの強調も同じく潜在的な毒をはらんでいて、資本生産性の低さの隠れ蓑になる可能性があります。企業は限られた資本・資源を有効活用し、ROEなのかESGなのかという二項対立ではなく、ビジネスという本来の事業

活動を通じて両方がハーモナイズするような経営をするべきです。ESGへの投資が資本生産性や収益性に循環していくように、ROEとESGの緊張関係を循環関係にもっていくことが大事なのです。この時、対話が二項対立を解消するうえで重要なツールとなります。青井さんは、まさに対話が共創につながるとされていますが、経営というものは詰まるところ対話なのです。対話とは価値観が違うことを前提に、その違いはどこから生まれてきたのか、濃密かつ持続的なコミュニケーションを通じて違いを埋めていく活動です。私は丸井グループ、あるいは青井さんの経営姿勢に共感するところが多々あります。

時間軸の違いが、二項対立を生み出している

青井：我々は伝統的に小売セクターとして投資家から企業評価を受けますが、「何業なのか」「どう評価すれば良いのか」という質問をよくいただきます。それを考えるのが投資家やアナリストの仕事だと私は思うのですが、ふとまわりを見回すと、何業なのかわからない会社が丸井グループ以外にもたくさんあります。



伊藤 邦雄 氏

1975年一橋大学商学部卒業後、同大助教授、スタンフォード大学フルブライト研究員を経て一橋大学教授。現在は同大特任教授。商学博士。専門は会計学、コーポレートガバナンス論、企業分析・評価論。経済産業省プロジェクト「持続的成長への競争力とインセンティブ～企業と投資家の望ましい関係構築～」では座長を務め、2014年に公表した報告書『伊藤レポート』は海外でも大きな反響を呼び、日本のコーポレートガバナンス改革を牽引。『危機を超える経営』『新・企業価値評価』『無形資産の会計』など著書多数。

伊藤レポート 2.0

www.meti.go.jp/press/2017/10/20171026001/20171026001-1.pdf





二項対立を越えるのは妥協とは違うので、非常に大変です。

ベクトルAとベクトルBの二項対立を解こうと思ったら、

ベクトルCを立てないといけないのです。

伊藤 邦雄 氏

伊藤：実際のビジネス環境や企業の経営において、一つの業種やセクターでは説明できない状況になってきました。セクターの専門家をめざしてきたアナリストも困っていると思います。では、対話の中で何を訴えるべきか。それは、既存の業種の枠を越えた新しいビジネスやビジネスモデルを構築できる、タレントを持った人材がたくさんいるという点です。新しいことは人間がつくり出すものです。そう考えていくと根源的には、社員がバリュークリエイターであるということ、を、どう説明できるかということになります。

青井：一方で人件費や人材投資は、会計上は資産ではなく費用に計上されてしまいます。これも典型的な二項対立だと思うのです。投資すればするほど見かけの利益が下がりますが、実際は投資すればするほど長期的には価値を生む。ただ、それがいつどのような価値につながるのかは、説明しづらいところがあります。

伊藤：『会計の再生』を書いたバルーク・レブ氏は会計の欠陥として、研究開発費などの無形資産への投資が費用計上されるがゆえに、経営者が投資を抑制することで経済の不活性化につながる点を指摘しています。確かに中長期の無形資産投資をしているのに、今期の損益計算書の純利益が圧縮されてしまうのは二項対立です。私の考えでは、そもそも短期と中長期という時間軸の違いが二項対立を生むのです。答えは難しいですが、企業は中長期的な経営を行うことを前提に、短期についても精一杯頑張っていることを、いかに説得的に説明できるかですね。

ガバナンスの1丁目1番地はCEOの選任

伊藤：企業が中長期的な説明をする際、4年しかやらない経営者が話をしても、投資家からすれば理想論や建前論に聞こえてしまいます。ガバナンスの1丁目1番地はCEOの選任なのです。

青井：私もガバナンスとは、経営者がどれだけ長くできるかが重要だと思っています。例えばGEは110年間で経営者は10人くらい、つまり1人が10年以上やるのです。日本も長期でコミットできる時間軸を持ったガバナンスを確立する必要があるのではないのでしょうか。

伊藤：まったくその通りです。そして長く続けてもらえる経営者には挫折経験が必要です。挫折したことのない人は、危機になった時に折れてしまうのです。もちろん、十分な能力を発揮できない経営者には退いていただく仕組みもビルトインしておく必要があります。また、ガバナンスというと他律の話が強調されますが、もう一つ大事なことは経営者が自律のスピリットをどのくらい持っているかです。経営者に自律の姿勢がどのくらいあるのかを、他律でモニターするのです。

青井：私自身が社長になった時、創業者の長男の長男です。から、「20年くらいはやるだろう」と思いました。この在任期待期間は、その後の活動に大きな影響を与えました。経営危機が7年続いた際も、残り10年以上あると考えれば、

とにかくやってみようという気持ちが湧いてくるのです。その間は創業者のお墓参りに行くたびに、「俺がつぶすわけにはいかない。ご先祖さまが化けて出てくるかもしれない」といったプレッシャーが非常にありました。

伊藤：同族的な経営者の場合は、マイクロマネジメントで細かいところまで見ている一方、時間軸がとても長いわけです。そういう二項対立が一人の経営者の中でうまく溶け合っているのです。実は研究室でROAとROICのパイロットテストをやっているのですが、平均で見ると在任期間は10～11年くらいがピークです。構造改革をして、その果実を刈り取る時に自身がいないとわかっていれば、事業構造改革には着手しないですね。

青井：そのためには、年齢的に早い段階で社長にならないといけませんね。30代や40代で社長になった人たちを見ると、若いうちから失敗して学び、それを乗り越える時間も与えられるのです。そうでないと、なかなか良い経営者は育たないのではないかと思います。

伊藤：若くして社長になれば、その人は成果を上げたトラックレコードを持って他社に行くこともでき、エコシステムでスタートアップを育成する投資家にもなれる。年齢が上がってから経営者になると、その後の選択肢が狭まってしまうため、「もう頑張らなくてもいいかな」というマインドになりがちです。そのため年齢は大事ですが、これもまた二項対立で、選任基準で年齢という項目のウエイトをどうするか難しいですね。

在任期待期間は、その後の活動に大きな影響を与えました。経営危機が7年続いた際も、残り10年以上あると考えれば、とにかくやってみようという気持ちが湧いてくるのです。

青井 浩



ROEとESGの両者を統合した「ROESG」

青井：「2019年はTCFD元年だ」と伊藤先生がおっしゃっていたので、当社も何とか決算発表に間に合わせたいと思い、TCFDに準拠したシナリオ分析を行いました。TCFDは財務と非財務を統合する一つの要になりますか。

伊藤：TCFDにおけるシナリオ分析は定量的だけでなく定性的なものもあって、定性的な方は非財務ですから、財務と非財務の両方を駆使しながら情報開示することにつながっていきます。来年には書籍として成果が出せると思いますが、ROEとESGの両者を統合した「ROESG」を経営でどう実践するかを研究中です。コンセプトはわかっても、経営に実装するのが難しくて未知数のところもあります。二項対立を越えるのは妥協とは違うので、非常に大変です。ベクトルAとベクトルBの二項対立を解こうと思ったら、ベクトルCを立てないといけません。

青井：そういう意味でサステナビリティは、一番創造的な領域であって、やりがいのあるおもしろいところだと思います。

伊藤：サステナビリティの裏には進化していくという意思がありますが、ゴーイングコンサーンに単に続くということなので、その二つは大いに違います。日本では会社が長く続くことに価値が置かれすぎていますが、進化しながら長く続くことがサステナビリティであって、それを支えるのがガバナンスだと思うのです。





Business Model

SECTION 02

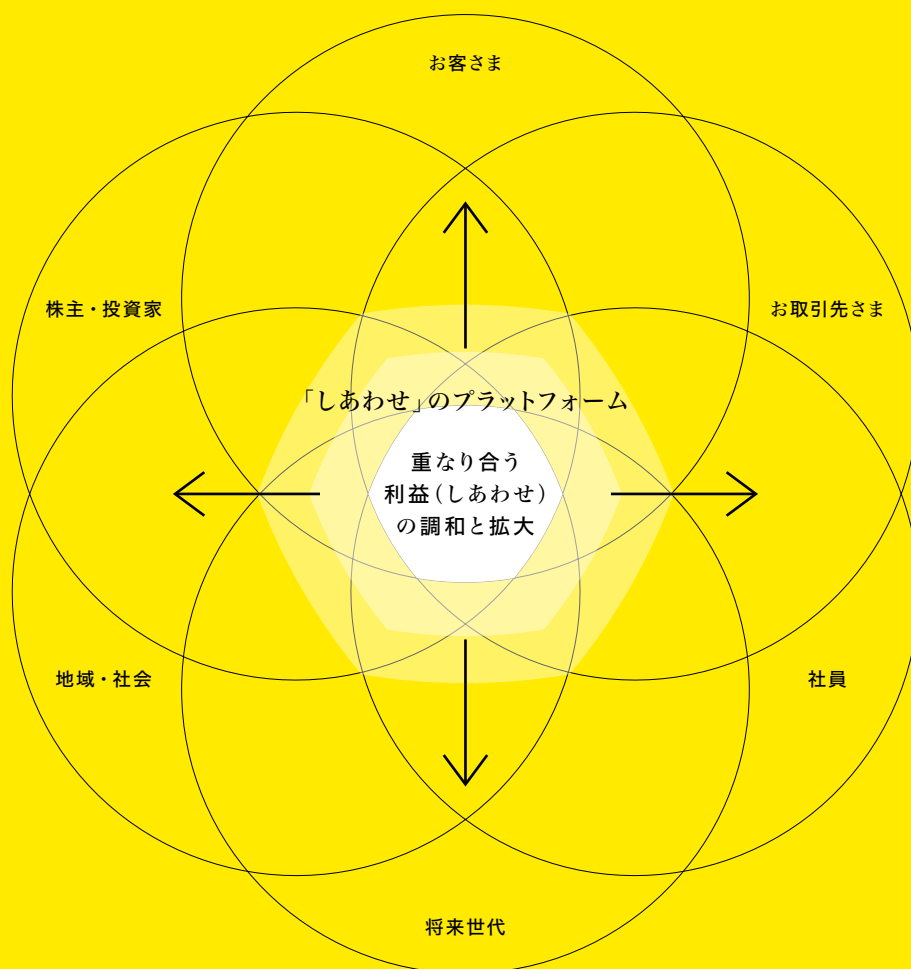
共創サステナビリティのビジネスモデル



お買物をしたり、お食事をしたり、楽しそうに店舗で過ごすお客さまの様子を撮影。お客さまも接客するスタッフも、たくさん笑顔があふれています。撮影に快くご協力いただいた皆さま、ありがとうございました。

MARUI GROUP's
Corporate Value

丸井グループの「企業価値」



「しあわせ」のプラットフォーム

新たな価値をつくっていく時、「場」という概念が大切になります。丸井グループという企業は、6つのステークホルダーの重なり合う利益(しあわせ)の調和と拡大を実現する「場」であり、そこに集う人の成長を支援する「場」です。私たちはこの「場」を運営することで、すべてのステークホルダーにとっての「しあわせ」を実現するプラットフォームになりたいと考えています。

1. MISSION

存在意義

丸井グループでは、企業としての存在意義を理念体系の中で明確化しています。どんなに優れたビジネスモデルや組織風土があっても、めざす姿が不明瞭だと日々の事業活動の指針がなくなり、進むべき道に迷いが生じてしまうからです。

⇒ P26 丸井グループの共創理念体系

「しあわせ」の プラットフォームを 実現する3要素

2. BUSINESS

ビジネスモデル

存在意義を形にするのが、ビジネスモデルです。コアバリュー「信用の共創」を核に、創業から積み上げてきた強みを活用し、すべてのステークホルダーにとっての「しあわせ」を実現する「場」として、さらに革新・進化させていきます。

⇒ P32 「信用の共創」を積み重ねる丸井グループのビジネスモデル

3. CULTURE

組織風土

明確な存在意義と、優れたビジネスモデルを実際に動かすのが、社員です。丸井グループには、自ら手を挙げる組織風土のもと、社員の成長・知識創造の「場」があり、そこから生まれる共感や対話が、企業の成長を可能にします。

⇒ P60 共感や対話を通じて、「個の力」を「組織の力」へ

MARUI GROUP's

Co-Creation Philosophy

丸井グループの共創理念体系

私たちのめざす姿

MISSION

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

ミッションとは、丸井グループの企業としての使命、存在意義を言葉にしたものです。丸井グループのビジネスや企業活動は、このミッションを実現していくためにあります。丸井グループのすべての社員は、何かをなす時、何かに迷った時、その決断がミッションになっているか否かを常に心に問いかけて行動する。それが、このミッションの役割です。

VISION 2050

ビジネスを通じてあらゆる二項対立を
乗り越える世界を創る

ビジョンとは、ミッションを実現するための道筋です。変化する外部環境を見極めながら、すべての社員が一丸となって進むべき方向を定めたものです。どんなに優れたミッション・バリューも、ビジョンを描き長期目標を設定してこそ、今何を優先的に実践すべきかが明確になり、具体的な事業戦略を推進することができます。

丸井グループは、2050年に向けた長期ビジョンの策定を機に、
共創理念を「私たちのめざす姿」と「私たちの価値観」に整理し、
それぞれの言葉が私たちの日々の事業活動の指針となるよう、策定の想いを明確化しました。

2019年2月改定

私たちの価値観

PHILOSOPHY

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

経営理念とは、ミッションを実現していくために欠かせない行動指針です。「お客さまのお役に立つために進化し続ける」とは、社員一人ひとりが多様なステークホルダーの視点に立ち、相手の想いや痛みを理解できる「共感する力」を通じ、お役に立つことを意味しています。この共感する力を進化させ続けることが、お客さまをはじめ、社会や環境の課題解決につながる「革新する力」を生み出す源になると考えています。「人の成長＝企業の成長」とは、この共感と革新する力を通じて、社員一人ひとりが自己実現を果たしていくことが、丸井グループの成長につながることを言葉にしたものです。

VALUES

信用はお客さまと共につくるもの

景気は自らつくるもの

バリューとは、他のいかなる企業とも異なる、自社を自社たらしめている独自の価値です。これは丸井グループが永続的に持ち続けるべき創業の精神にほかなりません。創業者の言葉「信用は私たちがお客さまに与えるものではなく、お客さまと共につくるもの」に由来する「信用の共創」は、お客さまに寄り添い共感し、長いお付き合いの中で生まれる信用を共に創り、互いに積み重ねていくことを示しています。そしてもう一つの創業者の言葉「景気は自らつくるもの」は、お客さまの「しあわせ」や社会が変化すれば、私たちもビジネスのあり方を根底から覆し、新たな需要や市場を創造していくという、丸井グループの「革新と進化」の気概です。

江戸時代から伝わる月賦販売を クレジットカードへ革新

富山県出身だった創業者の青井忠治は、伊予商人に伝わる月賦販売に限りない可能性を感じつつも、無条件に信奉することを選びませんでした。まさに異端児として、伝統をそのまま継承するのではなく独自の月賦販売を開始し、1960年に日本で初めてのクレジットカードを発行しました。これが丸井グループの革新と進化の歴史の始まりです。

同業者たちが小売を捨てる中 ファッションとクレジットで勝負

戦後の高度経済成長期に、消費の中心だった家具などの耐久消費財が普及したことで、1980年代にクレジット販売のニーズが衰退。業界全体が危機を迎え、同業者たちは小売を捨てて金融に特化する道を歩みました。しかし丸井は小売を捨てることなく、ファッションに目を向け、若者を中心顧客とした新たなクレジットニーズを喚起しました。

ビジネスモデルの

革新

と

進化

戦後の高度経済成長期

バブル経済

モノの豊かさ

第1の革新

顧客	ニューファミリー
商品	家具・電器などの耐久消費財
カード	日本初のクレジットカード
店舗	月賦販売型
経営	青井 忠治(1931～1972年)

第2の革新

顧客	若者
商品	ファッション
カード	赤いカード(ハウスカード)
店舗	百貨店型
経営	青井 忠雄(1972～2005年)

1960年
日本初のクレジットカード発行

1966年
業界初のコンピューター導入

1991年1月期
最高益達成
EPS: 103.2円

2006年3月期
エボスカード発行
EPS: 70.4円

1株当たり当期純利益(EPS)

1931年 創業

1980年1月期

1990年1月期

2000年1月期

2度の赤字で経営危機に直面し 創業の原点を問い直す

1991年に最高益を記録するも、バブル崩壊とともにファッションニーズが急速に減少し、丸井は長い停滞期に突入しました。2006年にエポスカードを発行し期待が持てた矢先、貸金業法改正やリーマンショックの影響を受け2度の赤字に。そこで創業の原点を問い直し、過去の成功体験から脱却してビジネスモデルの革新に乗り出しました。

将来世代も含めたすべての人に 「しあわせ」のプラットフォームを

百貨店型の店舗からショッピングセンター型の店舗へ転換。さらにEC化の進展を踏まえ、デジタル・ネイティブ・ストアへ。コアバリューである「信用の共創」と、革新する力を活かし、2050年を見据え、将来世代も含めたすべての人に、「しあわせ」を実現する「場」を提供することで、「しあわせ」のプラットフォーマーをめざします。

創業者の言葉「信用はお客さまと共につくるもの」「景気は自らつくるもの」は、まさに丸井グループのビジネスモデルの革新と進化を表しています。私たちは、お客さまに寄り添い共感し、長いお付き合いの中で生まれる信用を、共に創り積み重ねていくことを重視しています。そしてお客さまの「しあわせ」や社会が変化すれば、私たちもビジネスのあり方をそれに合わせて革新・進化させていくのです。

少子高齢化

ココロの豊かさ・成熟化

2007年3月期
貸金業法改正
EPS: 12.9円

第3の革新

2009年3月期
リーマンショックも重なり
初めての赤字計上
EPS: -31.9円

2011年3月期
2度目の赤字計上
事業構造の大転換に着手
EPS: -86.4円

顧客	全世代(すべての人)
商品	ライフスタイル
カード	エポスカード(汎用カード)
店舗	ショッピングセンター型
経営	青井 浩(2005年～)

2018年3月期
EPS: 93.2円

2015年3月期
店舗の収益構造を安定化
EPS: 58.9円

2020年3月期
デジタル・ネイティブ・ストアへ
EPS: 127.2円(予定)

2021年3月期
ファイナンシャル・インクルージョンの拡大
EPS: 130円以上(予定)

2019年3月期
証券事業に参入
EPS: 116.0円
(28年ぶり過去最高)

2019年3月期 2021年3月期

信用の共創

創業者の言葉「信用は私たちがお客さまに与えるものではなく、お客さまと共に作るもの」に由来するものです。お客さまと一期一会で縁が切れてしまうという関係ではなく、互いに信用を積み重ね長いお付き合いをしていこうという、丸井グループの創業の精神の一つです。これは他のいかなる企業とも異なる、それを除いてしまうとはや自分たちではなくなってしまうような価値、自社を自社たらしめている独自の価値、つまりコアバリューです。

⇒ P32 「信用の共創」を積み重ねる丸井グループのビジネスモデル

景気は自らつくるもの

もう一つの創業者の言葉「景気は自らつくるもの」は、お客さまの「しあわせ」や社会が変化すれば、私たちもビジネスのあり方を見直し、新たな需要や市場を創造していくという、丸井グループの「革新と進化」への気概を表しています。過去に経営危機に直面した際、コアバリューを失わずに過去の成功体験を脱却することで、新たなビジネスモデルを築くことができました。企業とは、革新により進化していくものだと考えています。

⇒ P 28 ビジネスモデルの革新と進化

創業88年で蓄積した

強み

創業の精神に基づき、それを実現する組織風土を醸成し、他社とは一線を画す哲学を持ってシナジーを発揮すること。これが丸井グループの強みであり、企業としての競争優位性です。

小売と金融のシナジー

強みである「お客さまとの多様な接点」や「与信ノウハウ」は、まさに「小売と金融のシナジー」によって実現したものです。外部からは小売・金融と切り分けて評価をいただくことが一般的ですが、丸井グループは小売と金融を融合し、重なる部分を最大化することで、ほかにはないシナジーを発揮するものだと考えています。どちらか片方をなくしてしまうと、丸井グループという企業を語ることはできないのです。

⇒ P44 「シナジー」を生むITの力

お客さまとの多様な 接点

小売の側面から見た最大の強みは、年間のべ2.1億人のお客さまが来店するリアル店舗を、人口流入の多い全国の政令指定都市を中心に展開している点です。そして自社施設にとどまらず、他社商業施設や提携企業を介したエゴスカードによるお客さまとの接点、自社ECサイトや提携他社ECサイトなど、お客さまとの多様な接点を年々拡大しています。

⇒ P36 お客さまとの「多様な接点」

与 信 ノウハウ

業界最低水準の貸倒率を誇る丸井グループの与信基準は、他社と一線を画します。これは創業から連綿と続く「信用の共創」に基づく与信哲学によるものです。カード発行審査では、お客さまの年齢・職業・年収だけで判断せず、限度額を低く設定し、できるだけ多くの方に発行。お客さまのご利用頻度やお支払い実績をもとに、ともに信頼関係を構築しながら限度額を拡大していきます。そのため、ファーストカードやメインカード率が高いのが特徴です。

⇒ P40 共創の「与信ノウハウ」

新たなことに挑戦する時、これまでになかったものを生み出す時、社員には大きな負荷がかかります。しかし、それを乗り越えることで人は成長します。自らの意思で挑戦することこそが、乗り越えるための原動力になります。そのため丸井グループでは、活力高くイキイキと働くことを重視し、自ら手を挙げる組織風土、まさに「この指と一まれ!」を実践しています。

⇒ P60 共感や対話を通じて、「個の力」を「組織の力」へ

自
ら
手
を
挙
げ
る
組
織
風
土

「信用の共創」を積み重ねる 丸井グループのビジネスモデル

“信用はお客さまと共につくるもの”

丸井創業者 青井 忠治の言葉



お客さまとのお付き合い期間

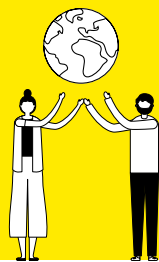
一期一会～中長期のお付き合い

売ったら縁が切れてしまう一期一会の関係ではなく、お客さまに店舗での体験価値や、多様なサービスを提供することで、お客さまとのお付き合いが長く続く。そのため「信用の共創」を積み重ねることができる。

創業時から続く月賦の精神「信用の共創」

丸井グループの創業時の事業は、当時高額だった家具を幅広いお客さまにご購入いただけるよう、当社が購入代金を一時お貸しして、それを月々の分割払いで返済していただく月賦販売でした。そのため現金商売のように一期一会で売ったら縁が切れてしまうという関係ではなく、売った後も、10回、12回、24回払いなど、お客さまと店とのお付

き合いが長く続きます。そしてお支払いが遅れなければご利用可能金額が増え、ご利用期間が長くなるほどお客さまの信用はだんだんと上がっていきます。時代の変化に合わせて、お客さまに提供するサービスは変化しますが、私たちはこのように、ご利用実績を通じてお客さまと双方方向で信用を共に創っていく、つまり「信用の共創」を積み重ねてきました。



すべての人が「私らしく」「しあわせ」に
生きるための選択肢を提供

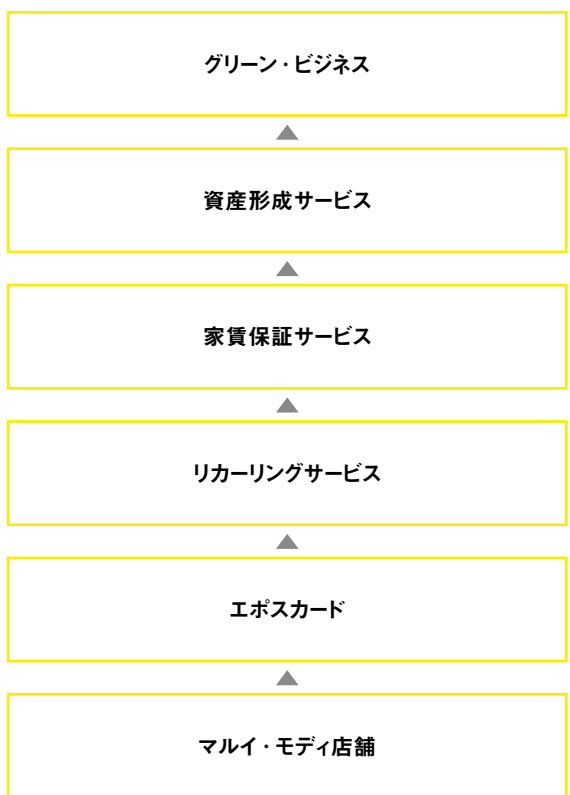


将来の
お金の不安に備え、
若い時から
つみたて投資を

地球の未来のために
自宅の電力を
再生可能
エネルギーへ

丸井グループとお客さまの接点拡大

き合いを一生涯に



一生涯のお付き合い

自分の未来のため、そして将来世代のため、サステナブルなマインドに共感していただけるお客さまと、共に「しあわせ」な社会を創ることができる。

長いお付き合いに欠かせない「カスタマーサクセス」

エポスカードを軸とした多様なサービスや、モノを売るだけでなくサブスクリプション型のサービスなどが増えることで、お客さまとのお付き合い期間はこれまで以上に長期にわたります。家賃保証や資産形成サービスは、お客さまとの関係が5年、10年、20年以上と長期間におよぶ定期取引になるため、エポスカードのメインカード化が進み、ゴー

ルド・プラチナカード会員数の増加にもつながります。そこで大切になるのが、「カスタマーサクセス」という考え方です。お客さまの不安や課題をどれだけ解決することができ、「しあわせ」になっていただけたのかを重視することで、お客さまの満足はもちろん、サービスの充実や新規事業の創出につながり、丸井グループの中長期的な利益の拡大にも寄与します。

LTV

収益構造の根本的転換が切り開くLTV経営

丸井グループの収益構造は、近年のビジネスモデルの転換などにより、リカーリングレベニュー（継続的収入）が商品売上などの一時的な収入を上回り、かつ大きく伸長してきています。しかもこのリカーリングレベニューは契約に基づく継続的収入のため、当期だけでなく将来的な収入まで成約済み繰延収益として認識することが可能です。新たなビジネスモデルが生み出す、この将来の収入まで含むリカーリングレベニューは、LTV（生涯利益）を重視した長期視点での経営の重要な要素になると考えています。

単年度の売上収益から、定期取引に基づく継続的な収益構造へ

ビジネスモデルの転換によって、丸井グループとお客さま、お取引先さまとのお付き合い期間は、これまで以上に長期におよんでいます。小売では、SC・定借化により3年から5年間の安定的・継続的な定期収益が見込めるようになってきています。また、金融においても、リカーリングや家賃の支払いなどが拡大したことでお客さまとの関係が10年、20年以上におよぶ定期取引になってきています。このような継続的に見込める収入がリカーリングレベニューです。

丸井グループの2019年3月期のリカーリングレベニューは売上総利益ベースで1,227億円と5年前との比較で約2.3倍、年平均成長率は+18%にもなっています。また、近年大きく伸長している家賃保証や資産形成サービスについては市場規模自体も今後拡大が見込まれているなど、

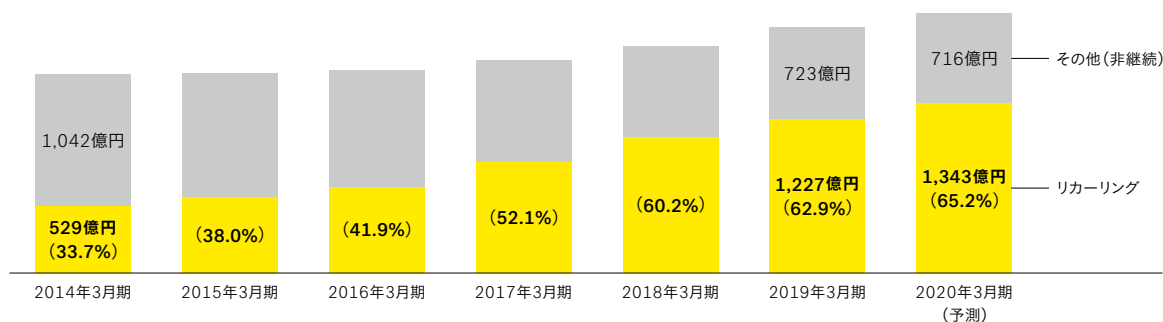
リカーリングレベニューは引き続き大きく伸長する見込みです。

このようなリカーリングレベニューの収益構造を持つという意味で、丸井グループのビジネスモデルに近いと考えているのがSaaS企業です。SaaS企業はこのような収益構造に加えて、サービス・プロダクトの独自性、顧客や取引先との強固な連携の仕組み、大きなTAM*1などにより、高いLTVを生み出していると評価されています。これらの点も、丸井グループの今後のLTV経営を考えるにあたり、重視していくポイントだと考えています。

*1 TAM（実現可能な最大市場規模）については、P43「＜参考＞丸井グループの家賃保証事業のTAM試算」をご覧ください。

売上総利益に占めるリカーリングレベニュー構成*2の推移

売上総利益に占めるリカーリングレベニューの構成は継続的に拡大し、2020年3月期に65%を上回る見通し



*2 売上総利益+販管費戻り（お取引先さまからいただく経費）における構成です。

「未来の種」として、将来的に認識される収益

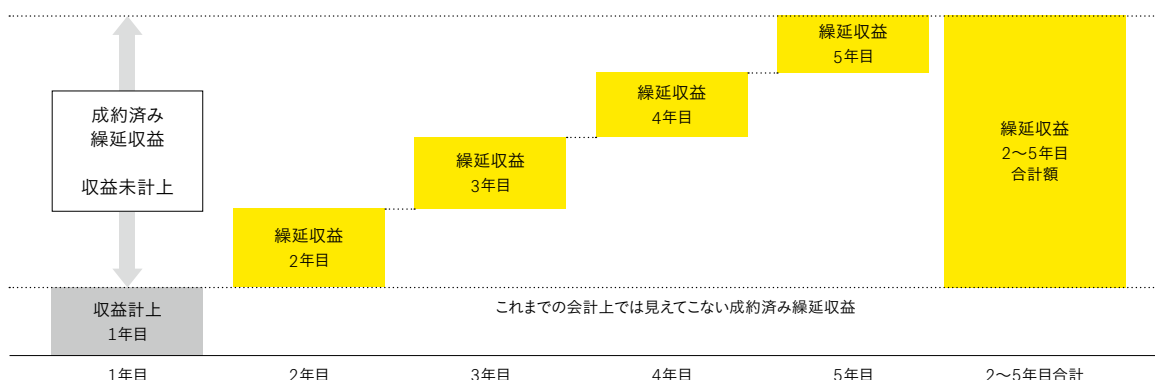
リカーリングレベニューは、未来の利益が見込めるものですが、損益計算書では、収入を1年で区切って開示するため、本質的な価値が十分に伝わりません。例えば、あるお客さまが今期に5年間のお取引を契約された場合、従来の収益認識の考え方では、お客さまからの1年目の売上収益のみが当期の収入として計上され、残4年分の成約済みの残存収益は見えてこないのです。

この成約済みの残存収益は、将来的には認識される予見性・可能性の高いものです。これを定量的に認識しているというのが「成約済み繰延収益」という概念です。丸井

グループの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、2019年3月期の連結売上収益の約1.4倍にあたる約3,600億円に達しています。新たなビジネスモデルが生み出すこの「成約済み繰延収益」の認識は、単年度ごとに区切られた収入が、実は過去・現在・未来につながるLTVの要素から成り立っているということを説明可能にします。これこそ、丸井グループの長期視点での経営につながる概念であると考えています。

⇒詳細は、P100「LTVの見える化」をご覧ください。

長期視点での経営につながる「成約済み繰延収益」の考え方（イメージ）



社員のコメント



沓掛 奈保子
(株)丸井グループ
IR部 IR担当

投資家の皆さまとの対話を通してLTV経営の見える化に取り組みます

丸井グループは小売と金融一体型の独自のビジネスモデルであるがゆえに評価が難しいという課題認識を持ち、投資家の皆さまとの対話を続けてきました。その中で将来収益の大きさが投資家の判断基準になっていることや、リカーリング比率の構成と伸長率に関心が高まっていることに気づきました。そこで、LTVが高いといわれる企業をリサーチすると、多くの企業が市場規模や顧客基盤、売上高、成長率などの将来期待収益を積極的に開示していることがわかりました。また、リカーリングレベニューのほかにも成約済み繰延収益やTAMという概念があり、こうしたデータを組み合わせることでLTV経営の見える化がよりわかりやすく実現できるのではないかと考えています。今後は、LTVの安定的な向上を図ると同時に、投資家とのたゆまぬ対話を通して丸井グループのLTVに基づく企業価値を正しく開示していきたいと思っています。

お客さまとの「多様な接点」

丸井グループが考える「小売」とは、店舗で商品を売ったら縁が切れてしまう関係ではなく、お客さまへの体験価値の提供はもちろん、不安や課題を解決するサービスを展開することで多様な接点を持ち、寄り添っていくことです。そのため、私たちの想いに共感してくださる企業、商業施設、提携施設、デジタル・ネイティブ・ブランドの皆さまと手を取り合い、お客さまとの接点をリアル店舗主体の世界を超えた、アフターデジタルの世界にふさわしい形に再構築し、共創の輪を拡大していきます。

好立地リアル店舗

マルイ・モディ店舗を、人口流入の多い全国の政令指定都市を中心に25店舗展開し、年間のべ2.1億人のお客さまにご来店いただいています。お客さまと直接接点を持つことで、ニーズの変化を察知することや、集いの「場」を提供することが可能です。



新宿マルイ 本館



有楽町マルイ



渋谷モディ



博多マルイ



エポスカードセンター

エポスカード施設提携

マルイ・モディ店舗のない地域でも、カード会員さまや、まだ会員ではない方々が気軽に立ち寄れるよう、丸井グループ社員が常駐するエポスカードセンターを全国の提携施設に設置。外部の提携施設数は25カ所まで拡大しています。

自社・提携他社 EC サイト

自社 EC サイト「マルイウェブチャネル」は、まさにネットとリアルとの融合です。ネットで購入した商品を、リアル店舗で受取または返品が可能です。また KDDI (株) の通販サイト「au Wowma!」、楽天市場やアマゾンにも出店し、お客さまとの接点を拡大しています。

モノ売る小売から、デジタル・ネイティブ・ストアへ

私たちが暮らすリアルの世界は、スマホなどを通して、すべての情報・行動がデジタルでつながっています。生まれたころからIT技術・製品の普及した環境で育った「デジタル・ネイティブ」と呼ばれる現代の若者は、インターネットやSNSを当たり前のよう利用しています。こうしたライフスタイルの変化を見据え、丸井グループが次にめざすのが「デジタル・ネイティブ・ストア」です。

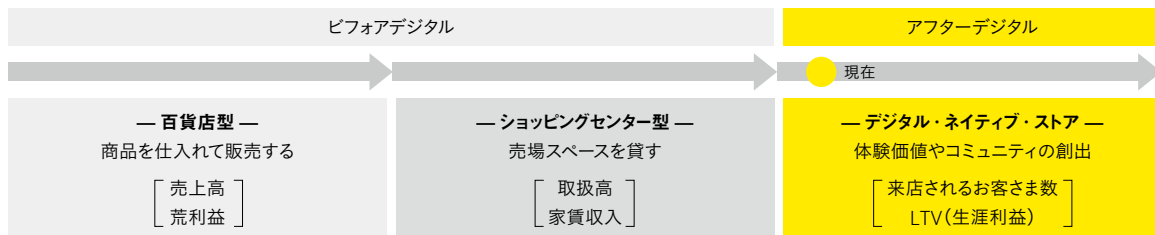
デジタル・ネイティブ・ストアとは？

これまでの店舗はリアルが主体で、デジタルは補完的な役割でした。しかし現在のアフターデジタルの世界では、すでにリアルの店舗はデジタル世界にすっぽりと包み込まれており、お客さまとの接点はリアルとデジタルの主従が逆転しています。そのため店舗の役割も、単にモノを売るだけではデジタルの利便性に負け、リアルである必要性はありません。そこで重要になるのが、リアルでしか実現できないお

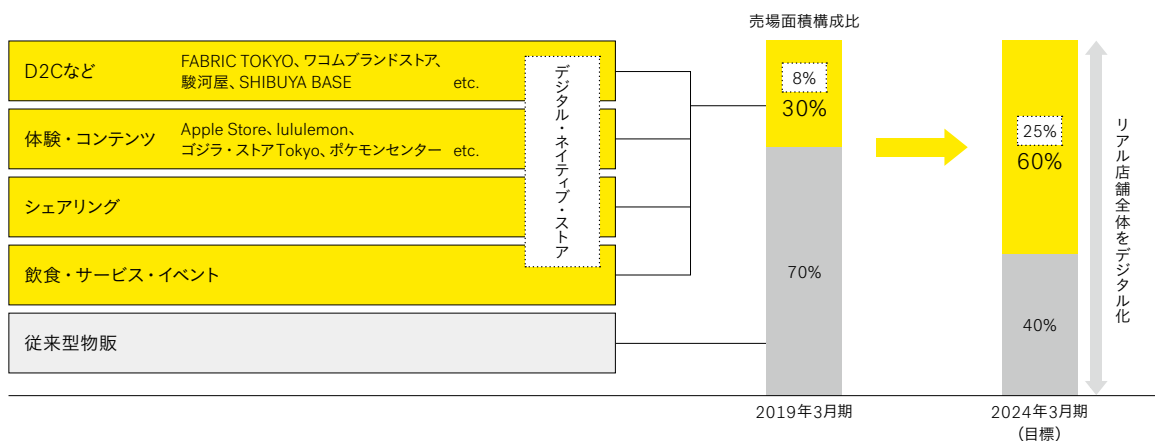
客さまの体験価値やコミュニティの創出です。

そのため丸井グループは、これまでに拡大してきた飲食・サービスなどに加え、ECを主体として世界中で台頭してきているデジタル・ネイティブ・ブランドのD2C(ダイレクト・トゥ・コンシューマー)、シェアリングやサブスクリプションのテナントさまに出店いただくことで、リアル店舗を、お客さまにとってリアルでしか体験できない出会いの「場」に変えていきます。

店舗の進化とともに、重視する指標も変化



デジタル・ネイティブ・ストアの構成を25%まで高め、店舗全体をデジタル化



02

お客さまの体験価値や、新たな出会いを提供する「場」

ECを軸にしたブランドの中には、リアル店舗ではお客さまに体験の場のみを提供し、商品の購入はECサイトで行っていただくというブランドもあります。その場合、「店舗で売上が立たない」という理由から、多くの商業施設で出店交渉が難航するという現実があります。しかし、丸井グループがめざすリアル店舗のミッションは、EC上の売上や顧客とのエンゲージメントの場を含めた中長期的なメリットをお取引先さまに提供していくことです。店舗で売上が立たないブランドだけでなく、店舗運営機能を持っていないブランドには、丸井グループが運営を受託するなど、デジタル・ネイティブ・ブランドにもリアル店舗ならではの価値を提供していきます。



FABRIC TOKYO

生き方や価値観にまでフィットするビジネスウェアを提供するブランド。新宿マルイ 本館など、店舗で採寸したユーザーのサイズデータにより、スタイルに合うスーツをネットで注文できる。提携工場での生産から販売までを一気通貫で手がける。
(丸井グループと資本業務提携)



BASE

ファッション・雑貨・ハンドメイド・食品など、80万ショップが無料で出店するネットショップ作成サービス。オーナーの方々からの「リアル店舗での展開を支援してほしい」というご要望にお応えて、渋谷マルイに最短3日間から出店可能。
(丸井グループと資本業務提携)



駿河屋

プラモデル、フィギュアなどアニメグッズを中心とした、中古ホビーの大手EC通販サイト。新宿マルイ アネックスの店舗には、自社のECやほかの店舗と比べて多くの女性のお客さまが訪れ、従来とは異なる顧客層とのタッチポイントを獲得。

..... 社員のコメント



平野 聡

(株)丸井
新宿マルイ アネックス
イベント担当
ワコムブランドストア新宿

店舗のあり方が変化の中で培った丸井グループ社員の対応力は、お取引先さまが実現したいことをかなえるうえで大切な要素だと思っています。ワコムさまも、専門外の接客を丸井グループ社員に委託することで解決できることがあると感じていただけたそうです。今はこのショップを通じて、ワコムさまのファンを増やし、お客さまのしあわせな時間をつくるために何をすればいいのか日々考えながら取り組んでいます。



wacom

デジタルペンのリーディングカンパニー。お客さまから「座って製品をじっくり試したい」とご要望いただき、顧客層と親和性のある、アニメ事業の旗艦店新宿マルイ アネックスに出店。商品在庫を一切持たず、お客さまに体験の場を提供。
(丸井グループが運営受託)



DRENI

普段あまり着る機会のないドレス・バッグ・アクセサリーをレンタルできる、家計にも環境にも優しい新サービス。ご自宅の保管スペースに余裕が生まれるだけでなく、購入するには躊躇する色やデザインにも気軽に挑戦できると好評。有楽町マルイにショールームを展開。
(丸井グループの自主運営)

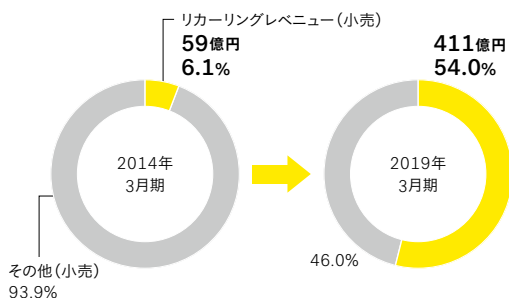
小売がめざすLTVの方向性

百貨店型からショッピングセンター型ビジネスモデルへの転換を進めたことで、小売のリカーリングレベニューが飛躍的に向上。今後は、デジタル・ネイティブ・ストアを推進し、LTVが高いデジタル・ネイティブ・ブランドにエンゲージメントの場を提供することで、より高いLTVをめざしていきます。

SC・定借化でリカーリングレベニューが拡大

2015年3月期から進めてきたSC・定借化が2019年3月期で完了したことで、収益の中心が単年度の商品荒利から3～5年継続的に収益が見込める不動産賃貸収入に転換し、リカーリングレベニューが飛躍的に高まりました。2019年3月期には売上総利益ベースで411億円となり、SC・定借化前と比べて約7倍、構成比で5割を超えるまでに拡大しています。

売上総利益に占める小売リカーリングレベニュー構成*

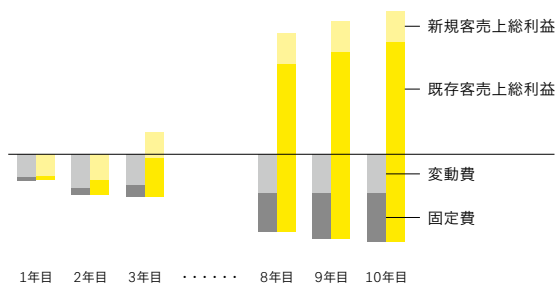


* 売上総利益+販管費戻り(お取引先さまからいただく経費)における構成です。

デジタル・ネイティブ・ブランドで考えるLTV

多くのデジタル・ネイティブ・ブランドにとって、リアル店舗は新たな顧客との接点であり、エンゲージメントを高める場です。リアル店舗とデジタルの双方向から接点を持続けることで、継続率向上・売上拡大につなげています。こうしたブランドでは、出店後数年間はコストが収入を上回るものの、既存客が積み上がってくるにつれて次第に収入がコストを上回るようになり、その後は利益が継続的に拡大していきます。

デジタル・ネイティブ・ブランドのLTV(イメージ)



.... お取引先さまのコメント



森 雄一郎 氏
(株)FABRIC TOKYO
代表取締役社長

パートナーとして、ともに時代を牽引しましょう

ECか店舗かという二元論で語られることが多い中、「デジタル・ネイティブ・ストア」を掲げ、顧客価値を尊重する姿勢を丸井グループさまから感じたことが、パートナーシップを組みたいと思ったきっかけです。また、経営トップから社員一人ひとりにいたるまで、旺盛なチャレンジ精神と行動力を随所に見る機会があり、私たちも学ぶことがあったと感じました。リアル店舗の出店をきっかけに客単価は2倍以上、リピート率も大幅に向上しました。リピーターの約8割はオンラインでの購入ですが、多くの顧客は生地の確認やコーディネート相談のために再度来店されていることから、ネットとリアル店舗の相乗効果を実感しています。小売でもそのほかの分野でも、デジタル前提の新しい時代が来たと強く感じます。「デジタル・ネイティブ・ストア」は3年もすれば世の中の当たり前となり、その先駆者は大きくアドバンテージを得ると思います。FABRIC TOKYOも小売の最先端を走りますので、双方で率直なフィードバックを行いながら時代を牽引し、伴走していきましょう。

共創の「与信ノウハウ」

丸井グループが考える「金融」とは、これまでの富裕層を中心とした限定的なサービスではなく、収入や世代を問わず、すべての人が必要な時に必要なサービスを受けることができるファイナンシャル・インクルージョンです。そのため収入の少ない学生や若者など、日本ではまだ金融的な「信用がない」とされる人と共に「信用」を積み上げていく、「信用の共創」を創業当時から続けてきました。このような、お客さま視点に立った「金融」のあり方が、業界最低水準の貸倒率1.80%を実現しています。

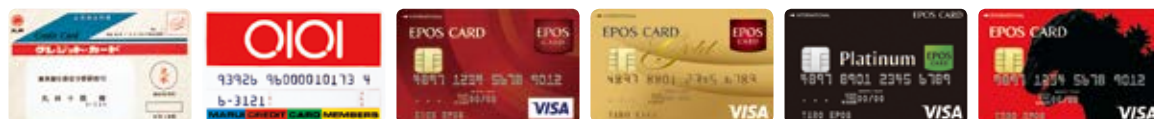
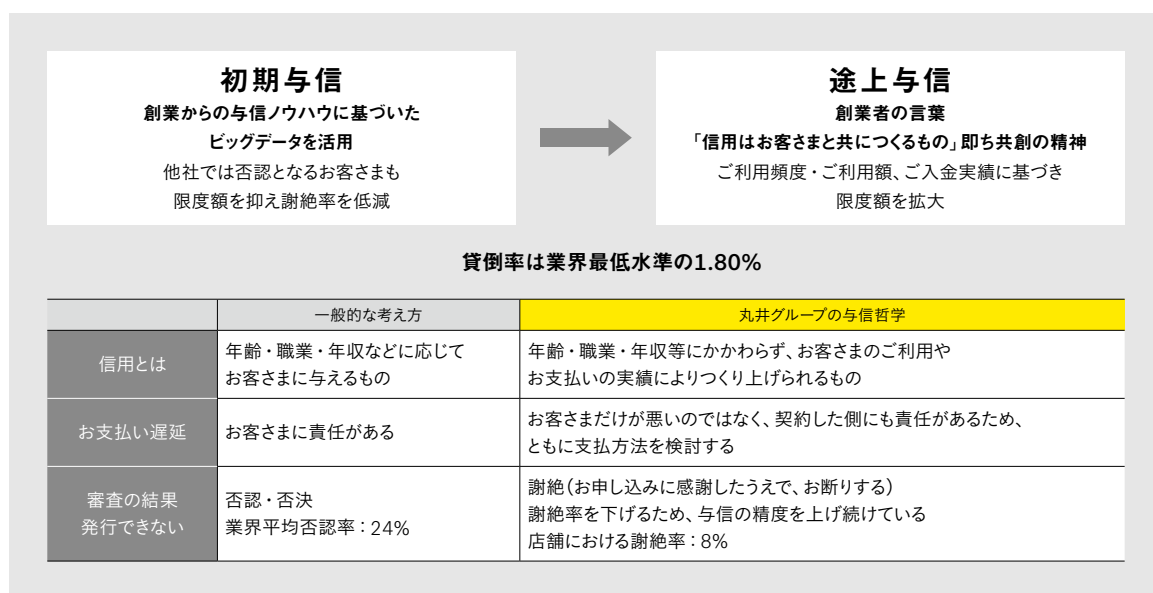
若年層や女性を中心とした会員構成

エポスカードは、独自の「与信ノウハウ」により、カード利用経験のない大学生や未成年を含め、18～30歳代の若者や女性のお客さまが会員構成の中心となっており、ファーストカード率が約3割*を占めています。

* (株)エポスカード調べ

創業から連綿と続く与信哲学

丸井グループが考える信用とは、お客さまと共に創るものです。そのためエポスカードでも、お客さまにとって無理のない限度額を設定し、ご利用実績を見ながら、少しずつ限度額を高めていく仕組みとしています。



TM & © TOHO CO., LTD.

お客さまのライフスタイル全体で家計シェア最大化

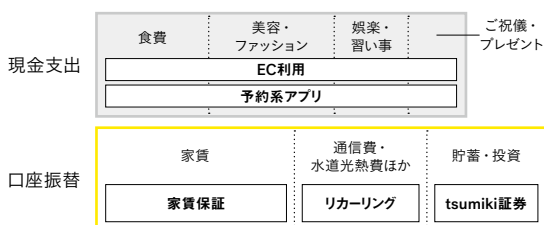
さまざまな企業がスマホ決済に参入し、キャッシュレス市場の競争は激化しています。スマホ決済で得られるデータを活用して将来の金融サービスにつなげる戦略をとる他社に対して、丸井グループはエポスカードを通して、お客さまの家計全体に向けた独自の金融決済サービスを提供し、ライフスタイル全体における家計シェアを最大化していきます。

戦略1

家賃や水道光熱費など、家計全体へのアプローチ

丸井グループが目指すのは家計に占める割合が大きい「口座振替」も含めたアプローチです。通信費・水道光熱費などリカーリングの取り組みを強化するとともに、家賃保証サービスを提供することで家賃のカード払いを実現。さらに、貯蓄・投資については、tsumiki証券を通じて、クレジットカードによるつみたて投資のサービスを提供しています。これらの取り組みを強化することにより、家計全体におけるシェアを高めていきます。

家計全体へのアプローチ



戦略2

「エポスファミリーゴールド」で、家族全員を会員化

ゴールド・プラチナカードはロイヤリティが高く、利用率は90%を超え、退会抑制にもつながっています。2018年6月、お客さまとの共創により、ゴールド・プラチナカード会員の家族(非会員・一般会員の方)も年会費永年無料でゴールドカードをお持ちいただける「エポスファミリーゴールド」を開始しました。2019年3月期は、5万人の既存会員から6万人の家族をご紹介いただき、総計5万世帯まで増加。家族のゴールドカード会員化により、家計におけるエポスカード決済のシェアが従前の14%から平均23%に

上昇しており、2024年3月期には50万世帯100万人以上の会員数をめざしています。

エポスカードのご利用状況

	一般カード	ゴールド	プラチナ	合計
利用率(%)	54	92	100	66
利用客数(万人)	253	193	7	453

- ・会員数(カード枚数)重視からLTV重視の運営にシフト
- ・家賃・リカーリング・ECなどの取り組み強化でゴールド化率を向上

戦略3

エポスアプリで広がる、あらゆるお金の使い方

「現金支出」での新たなチャンスとして、コンサートのチケット予約やタクシーの配車など、予約アプリの普及に注目しています。各種予約アプリとの連携を強化することで、非対面でのエポスカード決済を拡大し、結果としてキャッシュレス化の普及に貢献していきます。

..... 社員のコメント



常松 紗帆

(株)エポスカード
会員サービス部 CS推進課

エポスカードは、家計シェアの拡大に寄与するリカーリングを重視しています。先日、リカーリングをご利用中のゴールドカード会員のお客さまから、「毎月の公共料金の支払いでポイントが多く貯まるカードは他社にない」という喜びの声をいただきました。このような、実際にご利用いただいているお客さまの声を活かし、家計シェアの最大化に向けて取り組んでいきたいと思っています。

定期取引によるサブスクリプション型ビジネス

今後さらに強化していくのが、家計において最大の支出である家賃のカード払い、そしてtsumiki証券(株)が進める投資信託をクレジットカードでご購入いただく資産形成の領域です。定期的にエポスカードで決済していただくことで、継続的なLTVの拡大につながるサブスクリプション型ビジネスとなっています。

家賃収納型の保証代行人サービス「ROOM iD」

入居時の保証人手続きが不要となる家賃保証と、家賃のカード払いがセットになったサービスです。家計の最大の支出である家賃は、通常クレジットカードで支払うことはできませんが、家賃保証サービスを提供することで、家賃のカード払いを実現しました。特徴である家賃でポイントが貯まるサービスや丸井グループの信用力などの強みを活かすことで、売上収益は順調に拡大しています。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

丸井グループの強み

	エポスカード	他社
家賃でポイント	○	—
運営	カード事業との 一体運営	—
システム	カスタマイズ 自社開発	自社仕様 (委託)
信頼性	丸井グループの 信用力	中小規模 (上場は専業4社)

に大手提携先との連携を強化するとともに、カード会員に対して家賃保証サービスがある物件を集めた独自サイトを通じて訴求することで、外部と内部から利用客の拡大を図っていきます。

若年層・投資未経験の方に向けた「tsumiki証券」

投資が未経験の方でも安心してご利用いただける「つみたて投資」専門の証券会社として、2018年8月にスタートしました。サービス開始から約7カ月が経過した2019年3月末時点では、約16,000人のお客さまにお申し込みいただいています。Web申し込みの手軽さやカード決済の利便性、わかりやすいユーザーインターフェースにより、資産形成を身近に感じていただけた結果、若年層・投資未経験のお客さまにも多くご支持いただいています。



…… 社員のコメント



梅原 千津子

(株)エポスカード
ホーム事業本部
ホーム事業1部 営業2課

住まい方の選択肢の多様化に合わせ、インクルーシブな商品・サービスを提供したい

家賃保証サービス「ROOM iD」のお客さまは若い方が多く、男女の構成が半々です。エポスカード会員は女性の割合が圧倒的に高いため、家賃保証サービスは新たなお客さまの拡大につながっていると考えています。毎月の家賃でポイントが貯まるサービスは他社になく、転居の際に「またROOM iDを利用したい」という声をいただくなど、お客さまに支持されています。また、マルイやモディの店舗がある安心感と信用力、エポスカードの独自サービスと顧客基盤、システム関連のニーズ対応力は強みであると思います。今、賃貸住宅にお住まいの20歳のお客さまも、30年後には50歳になり、住まい方の選択肢も一層多様化していくことが予想されます。今後は入居者審査の再構築をはじめ、「見守りサービス」「かけつけサービス」や家事代行、宅配クリーニング、家具・家電レンタルなどの住関連サービスとの連携も必須と考えています。外国人対応も含め、インクルーシブな商品・サービスを提供することで、不動産管理会社さま、入居者さま、物件を所有するオーナーさまのお役に立ち、進化し続けることが目標です。

03

金融がめざすLTVの方向性

エポスカードのLTVを拡大していくためには、「ご利用金額」と「継続率」が鍵になります。今後は、ご利用金額の増加と継続率向上につながるサブスクリプション収入を強化していくことで、LTVのさらなる拡大を図ります。

サブスクリプション収入の強化でLTVを拡大

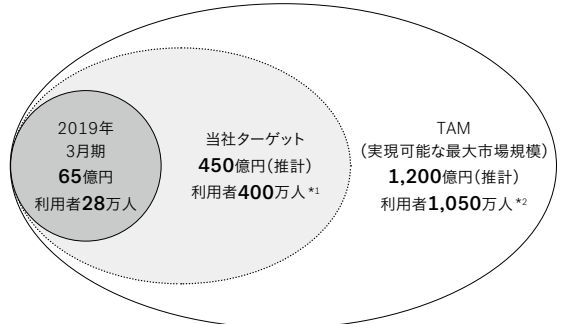
カードのLTVはご入会いただいてから退会されるまでに得られる収入とかかるコストとの差額です。エポスカードにご入会いただくと、カード発行にともなう初期コストが大きいので、ほとんどの場合1年目の収支はマイナスになります。しかし、2年目以降はコストが小さくなるため、ご利用が増えれば数年後には初期コストを回収してプラスに転じ、その後は安定的に利益が積み上がっていきます。

今後は、市場規模が大きく持続的成長が見込める家賃保証などのサブスクリプションをさらに強化していきます。サブスクリプションは定期的なお支払いになるため、ご利用金額の増加に加え、継続率向上につながります。サブスクリプションの強化により、LTVのさらなる伸長をめざします。

<参考>丸井グループの家賃保証事業のTAM試算

家賃保証事業の2019年3月期の売上収益は65億円と、直近5年間は年平均+30%で伸長しています。加えて、家賃保証事業のTAM(実現可能な最大市場規模)は推計約1,200億円にもなるため、今後も持続的な成長が見込める事業分野だと考えています。

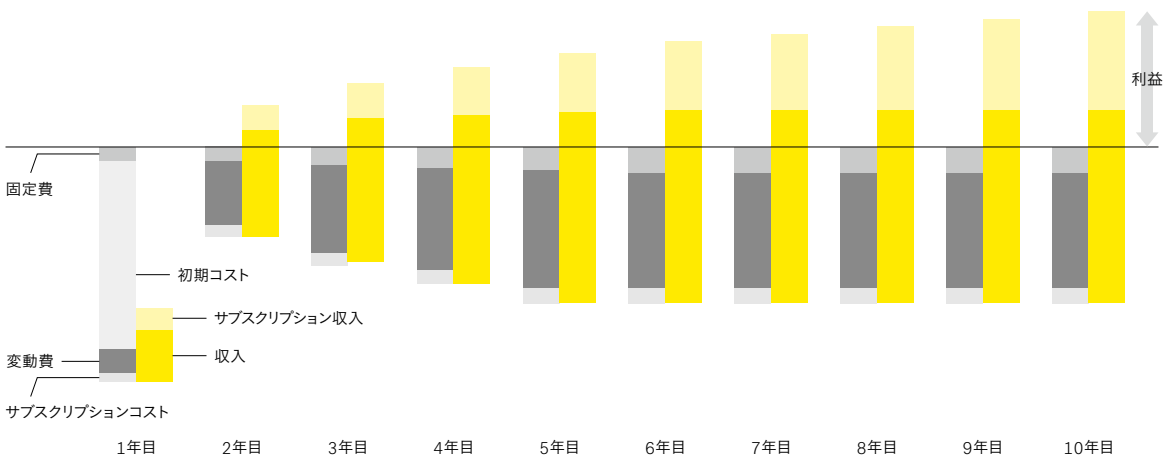
2025年 家賃保証事業のTAM試算(イメージ)



^{*1} 2024年3月期時点 (賃貸居住のエポスカード会員)+(賃貸居住の非エポスカード会員×市場シェア)より推計

^{*2} 2021年3月期予想賃貸住宅物件数および保証会社利用率より推計

これからのカードビジネスのLTV(イメージ)



「シナジー」を生むITの力

丸井グループにとっての「IT」とは、当社の強みである小売と金融のシナジーを最大化するものです。そして当社にとって、このITがなければ、すべての事業が立ち行きません。まさに丸井グループの根幹をなす重要なものです。外部からは小売・金融と切り分けて評価をいただきますが、丸井グループはITを介して小売・金融の強みを融合し、重なる部分を最大化することで、ほかにはないシナジーを発揮できると考えています。

“シナジーとは、部分的な振る舞いからは予想もできない、全体の振る舞いである”

『宇宙船地球号 操縦マニュアル』著者 バックミンスター・フラー

「信用の共創」により

他社にはないビッグデータが蓄積

丸井グループでは、「信用の共創」という考え方のもと、クレジットカードを通して若年層を含めた多くのお客さまに金融サービスを提供してきました。そのため、他社にはない幅広いお客さまの購買行動やカードに関するビッグデータが蓄積されています。ITを介してこのビッグデータを利活用することで、独自の与信ノウハウの精度を高め続けていきます。

ビッグデータとITが支える

カードの店頭即時発行

丸井グループでは、店舗をご利用いただいたお客さまにエポスカードのご入会をおすすめしています。できるだけお待ちせず、幅広いお客さまにサービスを提供できるように、これまで蓄積してきたビッグデータとITを活用し、最短20分でICチップ付きVISAカードの店頭即時発行を実現しています。お申し込みいただいたその日から使えるため、利用率向上にもつながっています。

…… 担当役員のコメント



海老原 健

執行役員 CDO
(株)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
(株)エポスカード 取締役

デジタルの力で、インクルーシブで豊かな社会の実現をめざす

IoTが普及し、スマホが生活の中心になるなど、私たちを取り巻く環境は大きく変化しています。その中で、丸井グループがお客さまに新たな価値を提供し、持続的に成長し続けていくためには、デジタル化、技術革新による事業構造転換のスピードアップが必要不可欠です。

丸井グループには「小売・金融・IT」の一体化で培ってきた、情報システムや物流プラットフォーム、お客さまニーズを理解している人材などの強みがあります。デジタル化を推進するにあたり、これらの経営資源を最大限に活用すれば、既存事業のデジタル化の推進に加え、社会課題を解決する新たなビジネスを創出していくことも可能であると考えています。

デジタルの力ですべての人が「しあわせ」を感じられるインクルーシブで豊かな社会を実現するために、デジタル化の取り組みをスピード感を持って、グループ一体で推進していきたいと思っています。

01

完全型でなく「ハイブリッド型」による

システムの内製化を採用

丸井グループでは、小売・金融のシナジー最大化に向けてシステムの管理・開発を内製化し、これまでも業界初のコンピュータ導入や店舗オンラインシステムの導入など、ITを活用した革新的な取り組みを進めてきました。現在は、1984年に設立した(株)エムアンドシーシステムが、お取引先さまとのハイブリッド型運営により、グループ会社のシステム・ソフトウェア開発や情報管理などを担当しています。

年間230件のシステム開発をお取引先さまと共創

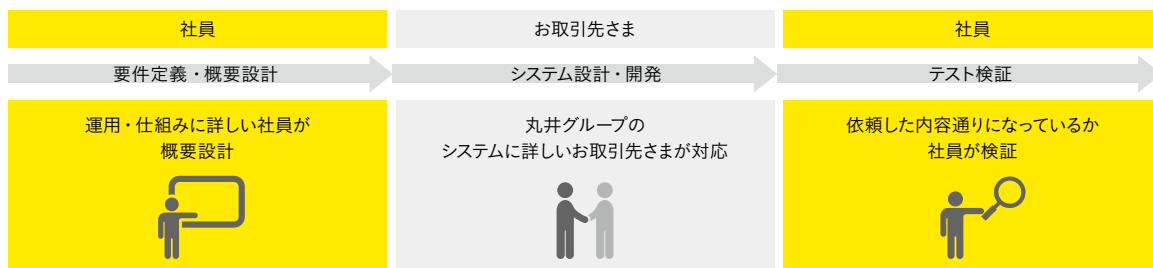
純粋持株会社制によるグループ一体経営のため、(株)エムアンドシーシステムは「グループの別会社」というよりも、丸井グループの「IT部門」という位置づけです。システムを完全に内製化するのではなく、約140人の丸井グループの開発担当社員と、社内に常駐してくださる約100人のお取引先さまとの共創による、独自の「ハイブリッド型」内製化を採用しています。社内の運用・仕組みに詳しい丸井グループ

社員と、長い年月をともに歩んできた強いパートナーシップでつながるお取引先さまとで、大中小合わせて年間230件のシステム開発を事業の推進方針に合わせて、ショールームで並行して行っています。お取引先さまからは、一般的な完全外注型と比べ約1.5倍の開発スピードだといわれています。この「ハイブリッド型」内製化が、スピード・費用・スキル・柔軟性のすべてにおいて、丸井グループの三位一体のビジネスモデルにとって最適だと判断しています。

「ハイブリッド型」内製化の特徴

		完全外注型	完全内製型	丸井グループ
概要		すべて外部のお取引先さまへ委託	すべて自社社員が対応	システム設計・プログラム作成を外部委託
特徴	スピード	業務理解に時間を要する	早期着手・早期対応が可能	早期着手・早期対応が可能
	費用	システム開発すべての工程で外注費用発生	開発人員の人件費が固定費化	設計・プログラム作成のみ外注費用発生 全体管理・概要設計を内製化し外注費用を抑制
	スキル	社内には蓄積されない	専門的なスキルも社内に蓄積	基本的なスキルは社内に蓄積
	柔軟性	お取引先さまの空き状況に依存	繁閑の差により、適正人員の維持が難しい	長いお付き合いにより優先的に人材確保が可能

開発プロセスにおける役割分担



お客さま視点を持ったIT部門社員は「約90%が文系出身」

丸井グループのIT部門である(株)エムアンドシーシステムには、約290人の社員が在籍していますが、その約90%が文系出身者です。「職種変更」を経たお客さま視点を持った、変化に強い社員が年間70人程度、(株)エムアンドシーシステムに異動しIT教育を受け、実務に臨んでいます。一般的には専門性が求められるIT部門において、なぜ頻繁に人事異動を行うのか。そこには大きく3つのメリットがあるからです。

メリット1

店舗で培ったお客さま視点

一般的には、システム開発の担当者が店舗やお客さまニーズを身を持って実感することは難しいはずですが。しかし丸井グループでは、店舗やエポスカードセンターでの接客の中でお客さまニーズと向き合ってきた社員が、IT部門に配属されています。そのため、お客さま視点で考える習慣が身についているのです。

メリット2

事業経験を活かしたスピード対応

全社員がIT部門に配属されるまでに、店舗・カードをはじめとするグループ事業を経験しているため、自身が請け負ったシステム開発が、どの事業のどのサービスに活用されるのか、詳しい説明は必要ありません。そのため目的把握や要件定義の時間が短縮され、スピード対応を可能にしています。

メリット3

横のつながりによるグループ連携

「職種変更」を活発に行っているため、グループ全体に社員同士の横のつながりができます。「お客さまのお役に立つために」という共通の価値観のもと、発注側であるグループ各社社員とIT部門社員で、どのようにして小売・金融のシナジーを最大限発揮するか、対話と活発な議論を行うことで、最適なシステム開発につなげています。



…… 社員のコメント



鳥畑 礼未

(株)エムアンドシーシステム
デジタルトランスフォーメーション推進本部
R&Dセンター
グループプロセスイノベーション担当

お客さま視点で、スピード感を持ってデジタル化に取り組む

(株)エムアンドシーシステムへ異動したのは入社3年目の時でした。異動者を対象としたIT研修が約3カ月間あり、文系出身の私でも問題なく業務にあたることができました。「業務をRPA化したい」とグループ各社の部署から依頼を受けた時は、本当にRPA化が最適なのか、業務内容を見直す必要はないのか、など多角的な視点で検討しています。デジタル技術はあくまでも手段であり、本来の目的である生産性向上や、企業価値の向上を意識し、現状を俯瞰して考えることも私たちの役割だと思っています。(株)エムアンドシーシステムの強みは、小売やフィンテック部門の社員と同じ価値観を持っていることです。私自身も営業店にいた時とはまったく異なる仕事をしていますが、常に考え方の根底には「お客さまのお役に立っているかどうか」という基準があります。この共通の想いがあるからこそ、グループが一体となり、スピード感を持ってデジタル化に取り組めるのだと思います。

03

レガシーシステムの刷新が「攻めのIT経営」を実現

丸井グループは2019年、経済産業省と東京証券取引所が共催する「攻めのIT経営銘柄」に初めて選定されました。これは、中長期的な企業価値の向上や競争力の強化といった視点から、経営革新、収益水準・生産性の向上をもたらす積極的なIT活用に取り組んでいる上場企業を業種区分ごとに選定・公表するものです。当社が早期にレガシーシステムを刷新したことが選定理由の一つとなっています。

エポスカード発行を可能にした早期決断

新規事業の始動や「2007年問題^{*1}」を受けて、2002年よりメインフレームのオープン化に着手し、従来の小売・カードのシステムの刷新を順次開始しました。早期にレガシーシステムを刷新したことで、2006年のエポスカード発行やその後のインターネット普及に対応した仕組みや新たな取り組みに、集中的に投資することができ、「2025年の崖^{*2}」の問題についても早期に克服することができました。

2017年10月には、デジタルの活用による「攻めのIT経営」のさらなる強化をめざし、CDO (Chief Digital Officer) を任命しました。また従来の業務改善・改革の

みでなく、「社会課題の解決」と「新たな価値の創出」に軸足を移しています。IT部門の役割は、「小売・金融」の重なる部分を拡大していくことです。

新規事業はもちろん既存事業の構造転換についても、お客さま視点でデジタルトランスフォーメーションを推進していきます。



^{*1} 2007年問題：金融機関などの根幹業務を支えるメインフレームコンピュータの保守をおもに団塊の世代が行っていたため、定年退職後に保守を行える技術を持つ人間が企業に存在なくなり、業務が滞り経済に重大な悪影響が出るのではないかと懸念から生じたもの。

^{*2} 2025年の崖：属人・ブラックボックス化したレガシーシステムが企業の競争力を低下させ、克服できない場合は2025年以降に最大12兆円の経済損失が生じる可能性があるという問題。

レガシーシステム刷新の流れ

2002年	2003年	2004年	2005年	2006年	2007年	2008年	2009年	2010年	2011年
店舗小売システムの刷新									オープン化 完了
	クレジットカードシステムの刷新								
						EC小売システムの刷新			



早期にレガシーシステムを刷新したことで攻めのIT投資が可能に

グループ情報セキュリティ方針

www.0101maruigroup.co.jp/security/index.html



デジタルトランスフォーメーションの推進体制については「VISION BOOK 2050」P40をご覧ください。

www.0101maruigroup.co.jp/sustainability/pdf/s_report/2018/s_report2018_a3.pdf



将来世代の利益をめざす

丸井グループは2050年に向けたビジョン「ビジネスを通じてあらゆる二項対立を乗り越える世界を創る」を掲げ、それを実現するために共創を基盤とした3つのビジネスを設定しました。また、これら3つのビジネスは、目には見えない「しあわせ」という価値を拡大するための選択肢でもあります。今回は3つのビジネスのうち、「世代間をつなぐビジネス」の進捗状況をお知らせします。

丸井グループ ビジョン2050

ビジネスを通じてあらゆる二項対立を乗り越える世界を創る

共創を基盤とした3つのビジネス



3つのビジネスの重なり合う部分を拡大することが、すべての人の「しあわせ」の拡大につながり、「ビジョン2050」の実現が可能となる

世代間をつなぐビジネス

世代間をつなぐビジネス*は「グリーン・ビジネス」と「ヒューマン・ビジネス」からなります。「グリーン・ビジネス」は、「世代間をつなぐビジネス」の中心となるものです。環境問題は、将来世代のことを考えると今すぐに取り組む必要があります。一方、TCFD(気候変動関連財務情報開示タスクフォース)の提言に高い関心を寄せ、企業の気候変動への対応に注目する機関投資家も増えています(P50～55

をご覧ください)。

こうした中、丸井グループは、将来世代というステークホルダーを重視するとともに、気候変動をリスクとしてだけではなく、新たなビジネスを創出する機会としてとらえています。そのミッションを担うべき社員を養成し、「グリーン・ビジネス」を補完するのが「ヒューマン・ビジネス」です。

*「世代間をつなぐビジネス」については、P56～59「バックミンスター・フラーが“宇宙船地球号”で投げかけた『富』とは?」(ピーターD.ビーダーセン氏×青井 浩対談)もあわせてご覧ください。



1. GREEN BUSINESS

地球と共存する選択肢の提供

丸井グループは、グリーン・ビジネスの指標として、環境効率*¹およびサーキュラーレベニュー*²を設定しています。CO₂などグループ全体の温室効果ガス(GHG)の削減については、2018年3月にSBTイニシアチブに認定されています。2030年までにグループの事業活動で消費する電力の100%(中間目標:2025年までに70%)を再生可能エネルギーから調達することを目標として、2018年7月にRE100に加盟しています。TCFDへの対応状況はP50～55をご参照ください。

長期目標	中期(5年後)	長期(10年後)	超長期(30年後)
環境効率* ¹	10.2	15以上	20以上
温室効果ガス(GHG)排出量(Scope 1・2)* ³	20%削減	80%削減	90%削減
温室効果ガス(GHG)排出量(Scope 3)* ³	—	35%削減	—
再生可能エネルギー	70%	100%	—
資源リサイクル率	60%	70%	100%
サーキュラーレベニュー* ²	30%以上	40%以上	50%以上

*¹ 環境効率=営業利益÷CO₂排出量

*² サーキュラーレベニュー=サーキュラー売上高÷取扱高÷小売総取扱高

*³ 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



2. HUMAN BUSINESS

将来世代と共存する選択肢の提供

丸井グループという会社は、経営理念の「人の成長=企業の成長」にあるように、人の成長を支援する「場」であり、この場をより良く運営していくことで、初めて丸井グループという企業の成長が可能になると考えています。社員が成長しなければ、丸井グループの成長もありません。丸井グループが社員に提供していきたいと考えているのは、「信用はお客さまと共につくるもの」という共感する力を備える機会と、「景気は自らつくるもの」という革新する力を育む組織風土です。長期目標では、共創を基盤とした「革新する力」を育む組織風土や人材投資を重視するとともに、社外との共創を通じて、将来世代と共存する選択肢を上げていきます。

長期目標	中期(5年後)	長期(10年後)	超長期(30年後)
人材投資	毎年10億円以上(長期的に継続)		
自ら手を挙げ参画する社員(のべ)	毎年10,000人以上(長期的に継続)		
次世代リーダーの育成(累計)		120人以上	
価値創造人材の育成(累計)		4,000人以上	10,000人以上
金融・サステナブル教育の実施	国内(長期的に継続)		海外へ

「丸井グループ ビジョン2050」や、3つのビジネスの詳細については、「VISION BOOK 2050」をご覧ください。

🌐 www.0101maruigroup.co.jp/sustainability/lib/s-report.html



GREEN BUSINESS

「しあわせ」な未来に向けて、 TCFD提言に賛同しグリーン・ビジネスを推進

私たちがこのまま何も行動しなければ、今世紀末までに産業革命以前と比べて気温が4℃上昇し、地球は破滅的な帰結を迎えるといわれています。それを食い止めるために2015年のパリ協定*の合意を受けて、世界は平均気温の上昇を2℃未満に抑えることをめざし動き始めました。気候変動への対応が重要なESG課題となる中、丸井グループはTCFDの提言に賛同し、具体的なアクションを進めていきます。

* フランス・パリで行われた第21回気候変動枠組条約締約国会議(COP21)において採択された気候変動抑制に関する国際的協定



将来世代のアクション

2018年8月、将来世代であるスウェーデンの少女グレタ・トゥーンベリさん(当時15歳)が、「気候変動問題のための学校ストライキ」と記したプラカードを掲げ、世界中の学生にストライキを呼びかけました。「気候変動問題は緊急の課題なのに、なぜ大人たちは今行動しないのか。私たちの家は燃えています。危機感を持ってほしい。あなた自身が危機に瀕しているかのように、家が燃えているかのように行動してほしいです」。グレタさんが2019年1月に世界経済フォーラムで行ったスピーチは、世界中の将来世代の共感を呼びました。グレタさんの呼びかけに応じた同世代の若者たちが「Fridays For Future」という世界同時ストライキをくり広げるまでに、賛同の輪が広がっています。



「一番、危険に直面するのが私たちです」と訴えるグレタ・トゥーンベリさん

写真提供：CTK/共同通信イメージズ



全世界同時デモ「Fridays For Future」は125カ国2,000カ所以上、160万人以上の人々が参加

写真提供：DPA/共同通信イメージズ

TCFD提言への賛同を表明

2015年12月に採択されたパリ協定を受け、

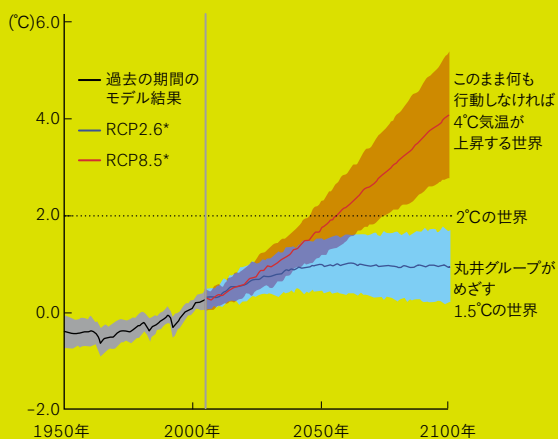


機関投資家の間では、投資先企業の保有資産に対する気候変動の影響を評価する動きが広がっています。

このような中、G20財務相・中央銀行総裁会議の意向を受け、FSB(金融安定理事会)が設置したのがTCFD(気候関連財務情報開示タスクフォース)です。ESG投資を行う機関投資家などが適切な投資判断を行えるように、気候関連財務情報の開示を企業に促すことがその設置目的でした。そして、TCFDは2017年6月に最終報告書(TCFD提言)を公表しました。

丸井グループは、グリーン・ビジネスにおける財務上の影響を適切に評価・検証していくために、2018年11月に国内小売業として初めてTCFD提言への賛同を表明しました。同提言に賛同する機関は、世界最大の年金基金のGPIF、環境省など世界50カ国にわたる金融、非金融企業、政府・国際機関・民間団体など、800機関(2019年8月末時点)を超え、日本でもTCFDコンソーシアムが設立されるなど、気候変動対応への関心が高まっています。

21世紀末の気温変化



* RCP2.6/RCP8.5についてはP52図1をご覧ください。

出典：IPCC AR5 WG1 SPM 気象庁確定訳をもとに当社にて作成

グリーン・ビジネスにおける気候変動の「リスク」と「機会」

丸井グループはTCFDの4つの開示項目に準拠し、「世代間をつなぐビジネス」の中心となるグリーン・ビジネスのリスクと機会を整理・特定しています。特定にあたっては、TCFD提言が推奨する複数シナリオ分析の手法を活用し、2050年までの3つのシナリオを分析することで、2050年時点におけるグリーン・ビジネスの財務上の影響を評価しています。

⇒ TCFD提言で提示されている4つの開示項目については、P54「TCFDマネジメント」をご覧ください。

シナリオ分析に基づく1.5℃目標への対応力強化

TCFDは、すべての企業に対し、将来の気候変動の影響を「リスク」と「機会」に整理してその財務上の影響を把握し、①ガバナンス、②事業戦略、③リスク管理、④指標と目標、という4つのテーマでの開示を求めています。中でも重要視されているのが、前提となる気候関連のシナリオ分析です。シナリオ分析は、将来のシナリオを設定し、1.5℃以下という目標に対して財務的にどの程度影響があるのかを評価していくために有効な手法です。

そこで丸井グループは、IPCC（気候変動に関する政府間パネル）やIEA（国際エネルギー機関）など世界の専門機関が描く①4℃以上の世界、②パリ協定に準じた2℃未満の世界、③IPCCの「1.5℃特別報告書」が描く世界など、2050年までの3つのシナリオを描きました。

そして、4℃以上の世界では気候変動による被害が甚大になると判断し、気温上昇を1.5℃以下に抑えることをめ

ざす世界の動きに貢献することが重要であるとし、1.5℃目標シナリオへの対応を強化していきます（図1）。

1.5℃目標シナリオの「リスク」と財務影響

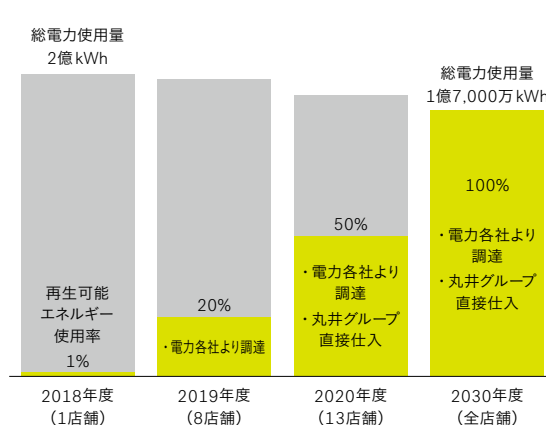
気候変動関連リスクには、異常気象の激化による資産の損傷などを含む「物理的リスク」と、政策や法規制の変化などがもたらす「移行リスク」があります。1.5℃目標の世界では、4℃、2℃の世界と比較して、「物理的リスク」よりも「移行リスク」の影響が強くなると判断しています。丸井グループでは、自社への影響が高いリスクを特定し、このうちおもなリスクは、①再生可能エネルギー（以下、再エネ）コストの増加、②日本における炭素税の導入を想定しています。

丸井グループは、2030年度までにグループの事業活動で消費する電力の100%を再エネで調達するという目標を掲げています。再エネの使用率を2018年度の1%から、

図1：3つのシナリオ分析と想定されるリスク

	21世紀末の世界	採用シナリオ
物理的リスク大 環境への影響が大きい ↑ 移行リスク大 規制等の影響が大きい	4℃上昇 産業革命以前より平均気温が4℃以上上昇する世界	IPCC／RCP8.5 (高気候シナリオ) 排出量が最大化した場合のIPCCシナリオ
	2℃上昇 平均気温上昇が、パリ協定で合意した2℃に抑えられる世界	IPCC／RCP2.6 (低炭素化シナリオ) 2℃以下目標でのIPCCシナリオ IEA／SDS パリ協定に基づくIEAの持続可能なシナリオ
	1.5℃上昇 平均気温上昇が、さらに1.5℃以下に抑えられる世界	IPCC／SR1.5 IPCCの「1.5℃特別報告書」が描く世界

図2：再生可能エネルギー100%切り替えへのロードマップ



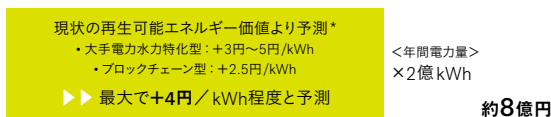
2019年度には20%、2020年度には50%としているため、再エネコストの上昇は、財務的な影響をもたらします(図2)。気候変動シナリオから、再エネ価格は2030年ごろにはピークに達し、最大で4円/kWh上昇すると想定しています。年間電力量を現状の2億kWhとした場合、総額約8億円のコスト増となり、また、炭素税が今後日本で導入されると、IEAのシナリオから予測税額は22億円になると想定しています(図3)。

1.5℃目標シナリオの「機会」と財務影響

丸井グループは、エポスカード会員に再エネへの切り替えをおすすめしていきます。これによりリカーリングのご利用者数が増え、ゴールドカード会員の増加につながることで、カードのLTVが拡大し、約20億円の増益効果が見込まれます。

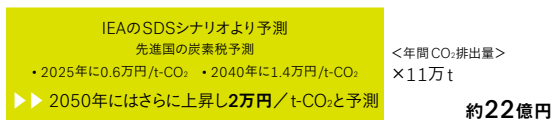
図3：「リスク」の財務影響

再生可能エネルギーによるコスト増：約8億円



*ピーク時(2030年ごろ)の予測

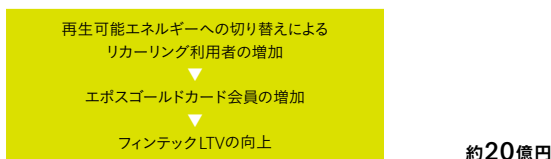
炭素税：約22億円



計30億円

図4：「機会」の財務影響

電力小売との共創：約42億円



CO₂排出量ゼロ達成による炭素税の非課税化によるコスト削減

約22億円

電力小売事業参入：約3億円



計45億円

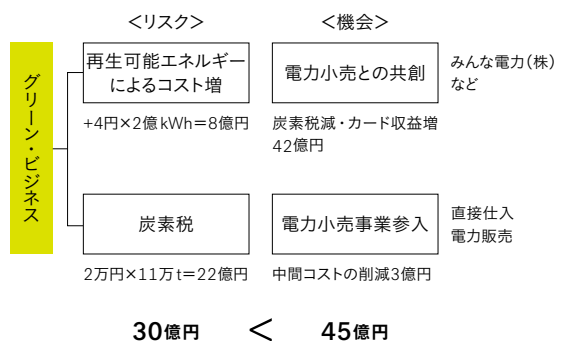
一方、2030年までに100%再エネに切り替えるとその後の炭素税は非課税になり、これによるコストの減少を22億円と想定しています。また、電力小売事業参入によるコスト削減は約3億円を見込んでいます。これによる機会の財務的影響額は、計45億円となります(図4)。

そのほか、店舗への大規模蓄電池の導入を検討しており、夜間充電による使用電気料金の削減により、1店舗当たりの年間電力コストを7%程度削減していきます。

「機会」が「リスク」を上回るグリーン・ビジネス

以上を踏まえると、1.5℃目標というシナリオでのグリーン・ビジネスの財務的なリスクと機会は、それぞれ30億円と45億円となり、機会がリスクを上回っています(図5)。

図5：グリーン・ビジネスの「リスク」と「機会」



..... 社員のコメント



井波 秀之

(株)マルイファシリティーズ
企画本部 エコ・マネジメント部
RE開発課

再エネ導入をきっかけに「RE開発課」が新設され、社内で注目を集めています。社員の環境意識の向上を背景に、RE開発課で仕事をしたいという人も増えています。息子が、中学校のスピーチコンクールで、父親が再エネを通じた環境貢献に取り組む仕事をしていると発表して賞賛されたことと誇らしげに話していました。家族の中の価値(地位)向上にも思わぬ効果がありました(笑)。

__GREEN BUSINESS

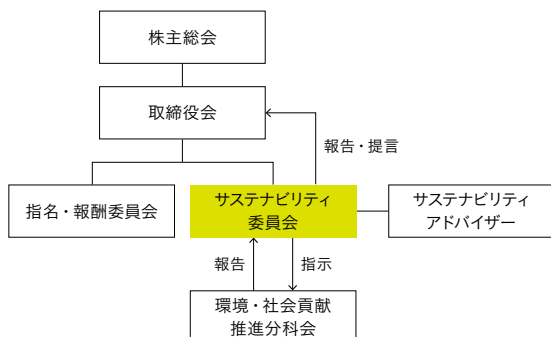
TCFDマネジメント

TCFDは、推奨する情報開示の基礎項目として、「ガバナンス」「事業戦略」「リスク管理」「指標と目標」の4項目を挙げています。これを踏まえ、丸井グループは、有価証券報告書をはじめ、共創経営レポート、共創サステナビリティレポート、ESGデータブック、ホームページなどの媒体を通じて情報開示の充実を図るとともに、TCFD提言を丸井グループの気候変動への対応の適切さを検証するベンチマークとして活用していきます。

ガバナンス

気候変動にかかわる基本方針や重要事項などを検討・審議する組織として、2019年5月に取締役会の諮問機関サステナビリティ委員会を新設。代表取締役社長を委員長とし、執行役員、マルイグループユニオン中央執行委員長をメンバーとしました。さらに、その下部組織として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。執行役員や、グループ会社（小売・施設運営・物流・ビルマネジメントなど）、マルイグループユニオンの役員などをメンバーとしました。事業戦略の策定や投融資などに際しては、こうした体制をもとに「グループ環境方針」や気候変動にかかわる重要事項を踏まえ、総合的に審議し決定することで、気候変動に関するガバナンスの強化を進めていきます。

「サステナビリティ委員会」の新設



事業戦略

丸井グループは、気候変動において1.5°C目標シナリオへの対応力を強化していくために、気候関連のリスクと機会がもたらす事業への影響を把握し、戦略の策定・開示などを進めています。また、気候変動以外のリスク・機会に関しては、今後のさまざまな動向を踏まえて定期的に分析し、評価の見直しと情報開示を進めていきます。

リスク管理

丸井グループは、グループの事業が気候変動によって受ける影響を把握し評価するため、シナリオの分析を行い、気候変動リスク・機会を特定しています。特定したリスク・機会はサステナビリティ委員会を中心とする推進体制のもと、戦略策定・個別事業運営の両面で管理します。環境・社会貢献推進分科会で議論された内容は、サステナビリティ委員会において定期的に報告し協議を行い、案件に応じて、取締役会への報告・提言を行います。企業戦略に影響する気候変動を含めた世の中の動向や法制度・規制変更などの外部要因の共有や、グループ各社の施策の進捗状況、今後のリスク・機会などの内部要因を踏まえて、戦略・施策などを検討していきます。

指標と目標

丸井グループでは、グリーン・ビジネスの指標として、中・長・超長期の目標を設定しています。

⇒ 詳細はP49「1. GREEN BUSINESS 地球と共存する選択肢の提供」をご覧ください。

各委員会のメンバー

🌐 www.0101maruigroup.co.jp/pdf/committee_members.pdf



グループ環境方針

🌐 www.0101maruigroup.co.jp/sustainability/theme03/environment_01.html



「顔の見える再生可能エネルギー」への取り組み

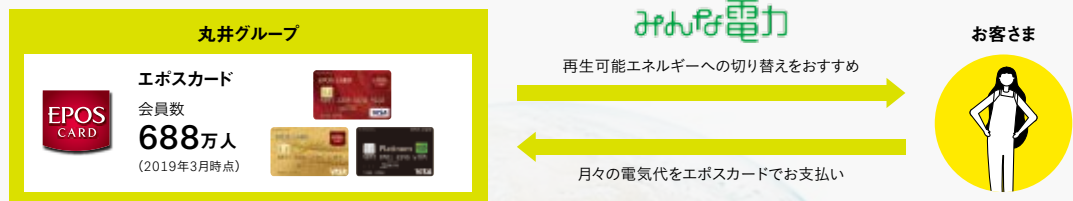
丸井グループは、グリーン・ビジネスで掲げた2030年度に再エネによる電力調達100%達成という目標に向けて、新宿マルイ本館を皮切りに全国のマルイ・モディ店舗で、再エネへの切り替えを進めています。世界で初めて電力のトレーサビリティを独自のブロックチェーン技術で実現した、みんな電力(株)さまと2018年12月に資本業務提携契約を結んだことで、再エネを優先的かつ安定的に確保する体制を構築しています。

また、今後、社会全体が脱炭素社会に移行していく中で、丸井グループが再エネを使用するだけではなく、

全国688万人のエポスカード会員のお客さまにも再エネへの切り替えをおすすめし、月々の電気代をエポスカードでお支払いいただくというスキームを実現します。お客さまにとってはお支払いで毎月エポスカードポイントが貯まるというメリットがありますが、それ以上に、毎月使用する再エネが、どの電力生産者からのものなのかを直接知ることができます。これが、地球と共存するサステナブルな選択肢の一つとなり、また地域の電力生産者への応援投資にもなります。

サステナブルな選択肢の提供

電力の切り替えを検討されるお客さまへ丸井グループを通じてご紹介



.... お取引先さまのコメント



大石 英司氏
みんな電力(株)
代表取締役社長

「顔の見えるライフスタイル」を実現させたい

みんな電力は、独自のブロックチェーン技術により、電力のトレーサビリティシステムを世界で初めて商用化し、電力の生産者がわかる「顔の見える電力」を実現しました。電力の生産者と消費者のつながりという新たな価値を生み出したのです。私たちの活動はなかなか評価されなかったのですが、丸井グループさまはいち早くその価値に着目していただき、新宿マルイ本館を「顔の見える再生可能エネルギー」に切り替えていただきました。あの店舗はいろいろな電力生産者とつながっていることになります。今後は来店されたお客さま向けに電力生産地ツアーを企画したり、エポスカード会員さまに「顔の見える再生可能エネルギー」を使っていただいたり、サステナブルなビジネスの創出につながる取り組みと一緒に進めていきたいと考えています。

また、この仕組みを発展させ、食品や衣料品などのトレーサビリティも実現し、「顔の見えるライフスタイル」をつくることで、つくり手の苦勞や想いが正当に評価される社会を実現していきたいと考えています。



バックミンスター・フラーが “宇宙船地球号”で投げかけた「富」とは？

人類の危機をうたったローマクラブ『成長の限界』から遡ること4年、
20世紀を代表する技術者バックミンスター・フラーが1968年に出版した
『宇宙船地球号 操縦マニュアル』なる本を皆さまはご存じでしょうか？
丸井グループ サステナビリティ アドバイザーのピーター・セン氏と当社代表の青井が、
50年前にフラーから差し出されたバトンを、どう将来世代につないでいくのか語り合います。

ピーター D. ピーターセン 氏

一般社団法人 NELIS 共同代表
株式会社丸井グループ
サステナビリティ アドバイザー



青井 浩

株式会社丸井グループ
代表取締役社長 代表執行役員 CEO

「富」とは、将来世代に残せる

未来の日数のこと

青井：ピーターさんと一緒にお仕事をする中で、バックミンスター・フラー（以下、フラー）の名前が時々出ますよね。私もフラーのコンセプトや、シナジー、クリティカル・パスという言葉に興味を持っていたのですが、読み返したらすごく感動しました。ピーターさんがフラーを知ったきっかけは何だったのですか。

ピーター：私はたぶん、北欧のオルタナティブコミュニティを研究していた父からフラーの名前を聞いたのだと思います。特に、フラーの富の概念がたまげるほどカッコいいのです。

青井：カッコいいですね。私は暗記しています。

ピーター：そうなのです。『宇宙船地球号 操縦マニュアル』の「第6章 シナジー」の中で、こう書いています。富とは「ある数の人間のために具体的に準備できた未来の日数のことだ」と。例えば2050年の地球に、100億人が生活するとします。そこで現世代の私たちが取るべき行動とは、未来の100億人の生活を制限する要因が減るように、水の再生、食の再生、資源の再生、エネルギーの再生が可能状態をつくり、地球上の資本を今後何日利用し続けることができるのか。これ以上の富の定義はありません。

青井：私もそれに感動しました。ピーターさんがおっしゃっていた「インタージェネレーション」、世代間をつなぐという考え方は、このことだったのだとわかってうれしかったです。

ピーター：サステナブル・デベロップメントは、現世代のニーズを満たしながらも、将来世代のニーズを満たす可能性を

脅かさないこと。これから必要になってくるサステナブル・ビジネスは、未来の再生可能性を破壊するようなあり方ではなく、再生可能性を担保するビジネスでなければならないのです。

青井：親が子どもに資産を残しても、戦争や災害などで破壊されてしまったら、何の意味もないわけですね。富の概念は、世代間という考えを入れると大きく変わってきます。

ピーター：私は「スモールセルフvsビッグセルフ」といつも言っているのですが、スモールセルフとは今ここにいる自分だけが良ければいい。いわば未来を、他者を、環境を犠牲にする、トレードオフの生き方です。これに対してビッグセルフは、今を考えるけれども同時に未来のことも考える。自分だけでなく他者のことも考えるトレードオンの生き方です。スモールセルフで縮こまって生きていくのか、ビッグセルフで世界や未来ともつながって生きていくのか。皆さんに選んでほしいのです。しかしトレードオンの選択は簡単にできるものではありません。人類は産業革命以降200年以上を結果的にトレードオフで過ごしてきたのですから。

青井：資本主義は、20世紀後半くらいから限界が見え始めたのだと思います。1960年代にはヒッピームーブメントやカウンターカルチャーが出てきて、エコロジーという概念もそのあたりからです。

ピーター：私は1995年から日本で仕事をしていますが、来日した時のミッションはエコロジーを日本の経営者に教えることでした。日本は欧米流とは違う、自然を敬う精神文化があるので、バブルも崩壊したことだし違った道を示したら一気に進むのではないかと期待していたのです。とこ

ピーター D. ピーダーセン氏

一般社団法人 NELIS 共同代表
株式会社丸井グループ サステナビリティ アドバイザー

1967年デンマーク生まれ。コペンハーゲン大学文化人類学部卒業。1984年から日本での活動を開始。2000年に株式会社イースクエアを共同創業、代表取締役社長に就任。2011年同社共同創業者に。2014年からは株式会社トランスエージェンシー内リーダーシップ・アカデミーTACL代表に就任。2015年からは一般社団法人 NELIS次世代リーダーのグローバル・ネットワークの共同代表に就任。2019年当社サステナビリティ アドバイザーに就任。



地球を取扱説明書のない宇宙船に見立てたフラーの刺激的な発想は、人類が直面している全地球的問題の解決に示唆を与え、エコロジー・ムーブメントやインターネットの思考を生むきっかけとなった。フラーは「現代のレオナルド・ダ・ヴィンチ」といわれ、そのメッセージは宇宙船地球号に乗船した人類に発想の大転換を迫り、新たな思考回路の形成を強く促した。

バックミンスター・フラー『宇宙船地球号 操縦マニュアル』
(芹沢 高志訳) ちくま学芸文庫

🌐 www.0101maruigroup.co.jp/ir/lib/book/001.html





スモールセルフで縮こまって生きていくのか、
ビッグセルフで世界や未来とも
つながって生きていくのか、
皆さんに選んでほしいのです。

P. D. Pedersen

ろがどっかい、残念ながら日本は元に戻ろうとする力が強く
て、20年くらい損してしまったのではないかと思います。

イノベーションとは、 パーパスのあるビジネスから生まれるもの

青井: ビジネスにおいて「シナジー」という言葉は、信用され
ない概念という想いが私の中にはあったのです。しかし
フラーは、シナジーこそがパワーであり本質にかかわると
言っています。これを読んだ時に、とても勇気づけられまし
た。「丸井は小売ですか、金融ですか」とよく聞かれますが、
植物でありながら動物でもあるユニークな存在のミドリム
シのように、分けられないのです。

ピーター: まさに、シナジーは価値を生み出す源泉です。
フラーが取り上げる一例ですが、例えば石油を掘削する
機械そのものは何ドルという価値しかないけれど、その機
械によってどれほどの価値を生み出すことができたか。そ
の価値をどう測るか、これがシナジーですよね。より大きな
価値を生み出すためには、異なる要素を組み合わせしてい
かないとできないのです。シナジーという言葉はコ・クリエ
ーション、「共創」という言葉に変わってきたかもしれません。

青井: 一方でフラーは、分業や専門化が本当の富をつくり
出すことを妨げていると言っています。事業もセグメントに
区分することが当たり前になっていますが、会社の業績と
は事業全体から生まれてくるものであり、中にある要素が

お互いに対話し協力して、どういう価値をつくり出してい
るかが大切なのです。

ピーター: まったくその通りです。多くの大手企業は、組織
が分断され、対話が遮断されているのです。そのため、大
きな共通善が掲げられなくなっています。本田宗一郎や松下
幸之助は、貧しい日本が世界一になるという大きな夢を掲
げて、それが大きな共通善になりました。「そんなことできる
わけがない」と皆が思いながらも、要素を組み合わせで実
現してきたのです。シリコンバレー的に言うとMTP(マッシ
ブ・トランスフォーマティブ・パーパス)を持っていました。

青井: 当社の電力調達担当者の言葉を思い出しました。
私たちは2018年に「RE100」に加盟し、自社の使用電力
を2030年までに100%再生可能エネルギーで調達する
という目標を掲げたことにより、電力調達の仕事のあり方
が180度変わりました。担当者はこれまで、子どもに「お父
さんはどういう仕事をしているの」と聞かれて、「電気を安く
買う仕事だよ」と説明しても感心してくれなかったのが、再
生可能エネルギーの話をしたら、「すごくカッコいい仕事を
しているんだね」と言われたそうです。家族の見る目も変
わって自分の仕事にすごく誇りを持てたと、イキイキと話し
てくれました。

ピーター: パーパスさえあれば明日からすべてが変わる、
という単純なことではありませんが、人類が抱えている課
題の解決につながる大きな共通善は、社員にとって深いモ
チベーションとなります。それがイノベーションにつながり、

ひいては価値につながっていく。それ以外のイノベーションの起こし方は、ほとんど不可能です。内発的モチベーションがどのくらい上がっているか、そういう指標で社員を測れるといいですね。

青井：これからの丸井グループは長期ビジョンの通り、新規事業はもちろん、既存の事業もビジネスを通じて社会課題の解決をめざしていきます。少しやり始めてみると、これまでの効率的な運営ノウハウもテクノロジーも、パーパスがあって初めて生きてくることに気づきました。

ピーター：テクノロジー×生産性の追求でドライブをかけると、人間性が失われて人はすんでいく可能性があります。そうではなくて、パーパスに未来やサステナビリティを掛け合わせてドライブしていくと、そこでテクノロジーや効率性が生きてくるということかもしれません。

企業は共創する“場”、

おじさんと中高生がタグを組んでいく

ピーター：世界はまだ人口も増えて消費も増えている成長市場なので、資本主義が抜本的に変わることは難しい状況にあります。その中で今できるベストは、価格や品質、マーケットシェアといった既存の競争軸に、サステナビリティを新しい競争軸として加えることです。既存のシステムの中で、未来の価値を高められるオンリーワンのビジネスができれば、競争のないフィールドに行けるかもしれません。

青井：競争というのは、業界があるから生まれるものです。会社には人間と同じく個性があるように、小さく縮まるのではなくビッグセルフのように大きくつながっていく。大きなセルフになればなるほど、共創パートナーが増えていきます。これからの企業は、ビルやお店といった“箱”ではなく、いろいろな人が集まって共創する“場”のようなものへと定義も変わっていきます。今興味があるのは、中学生や高校生にアイデアを出してもらって、我々おじさん、おばさんがそれをビジネスに実装するということです。会社という枠を超えて、中高生とタグを組んでビジネスをやっていくと、良いものができるような気がするのです。

ピーター：それはおもしろいですね。一つのフィールドをつくってそこで実験することで、ミーフーストから世代間へ、トレードオフからトレードオンへ、スモールセルフからビッグセルフへ。組織をドライブするものとしては、テクノロジー×効率からパーパス×サステナビリティへ。そういう、いくつかの転換を試していくフィールドが、これからの企業になるかもしれませんね。

青井：今回のテーマとしたフラーは大天才で、彼が時代の制約もあってできなかったことのバトンを、我々が引き継いでいくことに意味があるのだと思います。若い人の発想がフラーで、その発想を技術やノウハウで実現できる時代になってきたということかもしれません。まずは我々が「一緒にやろうよ」と呼びかけ、そのうち自然にどんどん広がっていけば良いなと思っています。



ビジネスにおいて「シナジー」という言葉は、信用されない概念という想いが私の中にはあったのです。フラーを読んだ時に、とても勇気づけられました。

H. Aoi

HUMAN BUSINESS

共感や対話を通じて、「個の力」を「組織の力」へ

丸井グループには、グループ社員一人ひとりの個の力である人的資本を、グループの組織資本に転換するための仕組みがあります。それが、純粋持株会社に移行したことで実現した、グループ共通の人事制度によるグループ一体経営です。一人ひとりの力は暗黙知でしかありませんが、お客さまをはじめとするすべてのステークホルダーとの共創や、丸井グループ独自の組織風土を介することで、個の力以上の新しい力を発揮することが可能になります。この結集した力こそが、三位一体のビジネスモデルによる価値の共創を実現します。

独自の純粋持株会社制

すべての社員が純粋持株会社である(株)丸井グループに一括で採用されている点と、事業会社に配属された場合にも、そのまま共通の人事制度が適用される点が大きな特徴です。グループ会社間人事異動「職種変更」による個々人のスキル・ノウハウの向上、年齢・役職を超えて議論する「グループ横断プロジェクト」への参加、ステークホルダーとの対話やスタートアップ企業への出向など、互いが持つ知と知を融合することにより、ノウハウ・ナレッジなどの人的資本を、グループの組織資本へと転換することが可能になります。



すべての社員が
(株)丸井グループに入社



お客さま視点を持った、
変化に強い社員へと成長し、
グループ視点を養う

共通の人事制度だから
実現する グループ会社間異動

多様な職種を
体験することで、変化を楽しみ、
自ら行動する
「革新する力」を養う

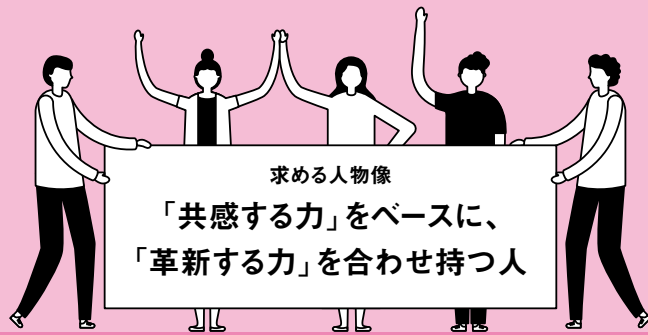
(株)丸井の売場などで
実際にお客さまニーズに
触れ「共感する力」を
身につける

人の成長

共感する力 — Empathy

相手の立場に立ち、想いを共有し理解できる人

- 人が好きで、人に喜んでもらうことに喜びを感じられる人
- 一人ひとりの想いや痛みと向き合うことができる人
- 世のため人のために、お役に立ちたいという想いを持つ人



「共感する力」と
「革新する力」を
合わせ持つ人材が、
常識にとられない
提案を実行

一人ひとりの力が
集結することで、経営理念
「人の成長＝企業の成長」を
体现し、サステナビリティと
収益の両立を実現

求める人物像

「共感する力」をベースに、
「革新する力」を合わせ持つ人

組織の力(組織資本)

個々人が持つノウハウ・ナレッジが、
ビジネスモデルや組織風土として企業に根づく。

結合

経営課題を議論する「グルー
プ横断プロジェクト」。年齢・
役職を問わず議論し、互いに
未来思考を養う。

革新

インクルージョンの視点から
新たな事業を創造。スタート
アップ企業をはじめとした企
業との協業による共創。

共有

「職種変更」によるグルー
プ会社間人事異動。当たり前
や思い込みを捨てるきっかけ
になる。

共感

入社後、全社員が店舗での
接客を経験。お客さまとの
共創を前提とした事業プロ
セス。



企業
の
成
長

OIOI
MARUI GROUP

個の力(人的資本)

個々人が持つノウハウ・ナレッジなど。
属人的で継承が難しい。

革新する力— Innovation

「自分の頭」で考え、自ら行動する習慣のある人

- 目標を持ち、さまざまな学びを通じて、成長し続けることに意欲的な人
- 新たな事業の創出に挑戦したい人

「変化や違い」を楽しむことのできる人

- 世の中や環境の変化に気づき、自らが変わることに向きの人
- 多様な立場や意見の違いを受容られる人

独自の純粋持株会社制による 「グループ共通人事制度」

2007年から純粋持株会社制を採用しており、5,000人を超える社員すべてにグループ共通の人事制度を適用しています。これにより、特徴であるグループ会社間人事異動「職種変更」や、自ら手を挙げる公募制の「グループ横断プロジェクト」などが実現しました。「お客さまのお役に立つために進化し続ける」「人の成長＝企業の成長」という経営理念を掲げる丸井グループにとって、企業とは社員一人ひとりの活躍の「場」です。年代・性別・ライフスタイル・性的指向などにかかわらず互いを認め合い、「しあわせ」を共に創るビジネスモデルを担う人材を育むための組織風土を醸成しています。

共感力と革新力を磨くグループ会社間人事異動「職種変更」

職種変更とは、グループ共通の人事制度のもとで(株)丸井グループを含む12社のグループ会社間を異動する独自の制度です。その異動はまるで別会社に転職するかのように、例えば小売店舗からITへ、物流からカード会社へなど多岐にわたります。2013年4月から本格的に推進し、2019年4月までの累計で、全グループ社員の約52%にあたる2,400人が職種変更を経験しています。2016年11月に実施した職種変更に関するアンケートでは、約86%の社員が「異動後に成長を実感した」と回答しており、レジリエンス力のある社員が多く育っています。

一つの職種での経験が長くなると、その職種ならではの「当たり前」とらわれてしまいがちです。職種変更によって、新たな業務に就くことで、これまでの当たり前や思い込みを捨てるきっかけになり、自身の成長はもちろん、職種変更者を受け入れる側にも良い変化を与えます。グループを横断して異動をくり返すため、グループ間に横串を通すことにもつながり、グループ一体経営がさらに強化されます。このような職種変更制度により、お客さま視点を持った、変化に強い社員が育成され、イノベーションを起こしやすい組織風土の醸成につながっています。

グループ会社間異動者数

	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
グループ会社間異動者数(年間)	383人	552人	404人	431人	343人
グループ会社間異動者数(累計)	670人	1,222人	1,626人	2,057人	2,400人
グループ会社間異動率(累計)	18%	25%	34%	43%	52%

役員・管理職を除く各年4月と10月の異動時の合計。

職種変更を支えるグループ共通のプラットフォーム



異動に関するフォローアップ

チャレンジしたい職種や部署を申告できる
「自己申告制度」(年2回)

職種変更者、受け入れ側双方の気づきにつながる
面談やOJTの実施

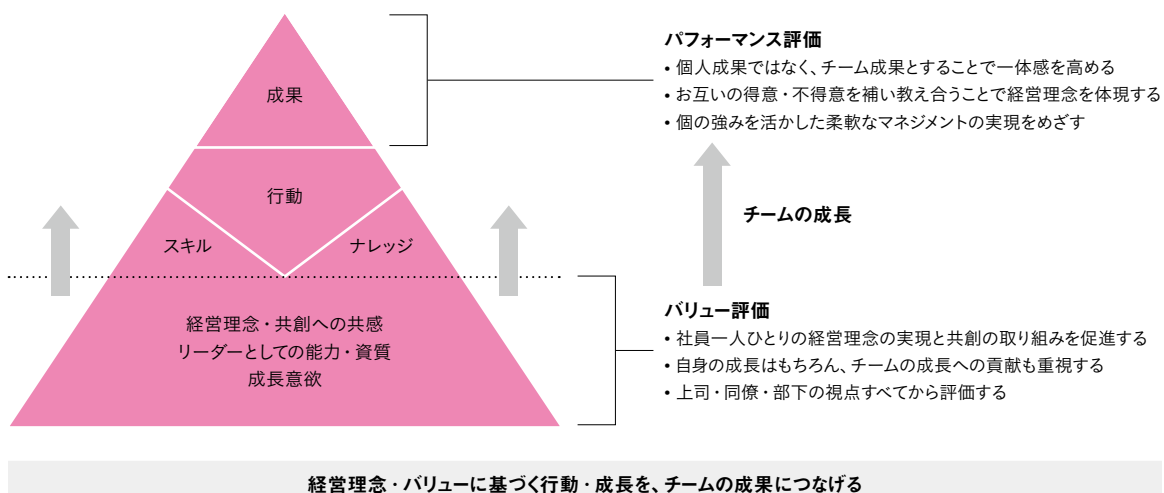
社員自ら議論して改定した「人事評価制度」

従来の評価制度は、顕在化した実績をベースに評価していたため、一人ひとりの資質や潜在的な能力が評価されにくい仕組みになっていました。半期ごとの成果とプロセスを評価することで、短期的視点の取り組みを促すことにつながり、職種変更を行ったばかりの社員の人事評価が低くなってしまったもありました。

企業が持続的な成長を果たしていくためには、中長期的な視点に立って社員を評価し育成していく必要があります、

2015年12月から新人事・評価制度を考えるグループ横断分科会を立ち上げ、のべ約3,200人の社員が運用案・定量目標・定性目標について議論を重ねました。2017年10月より人事評価制度を「バリュー評価」と「パフォーマンス評価」の2軸評価に刷新したことで、若手社員の登用やチーム意識の向上、手挙げ文化の醸成につながっています。しかし「バリュー評価」の正しい理解浸透にはまだ課題もあり、常に修正していく必要があります。今後も、継続して議論し、より成長につながる制度へ進化させていきます。

人事評価制度のイメージ



社員のコメント



末田 侑子

(株)エイムクリエイツ
コーポレートソリューション統括部
リーシング部

チームへの意識を高めた人事評価制度

職種変更によって自分の仕事の幅が広がり、成長につながったと思います。店舗での接客・販売を経て、婦人服のMD担当を経験し、自分の職域をさらに広げたいと思い、自己申告で今の部署に希望を出しました。リーシングの仕事は初めてだったので最初は苦勞もありましたが、自分の長所や短所に気づくことで、やりがいを持って取り組んでいます。人事評価制度については、以前は個人の実績が評価に直接結びついていたので、どうしても個人で動くことが多く、チームとして円滑に進みづらかったのですが、評価制度が変わったことで、チームとして成果を上げることへの意識が高くなり、チームで協力する風土ができてきたと感じています。(株)エイムクリエイツは商業施設以外への事業領域拡大を進めており、住友林業(株)さまとの協業により、介護施設や保育施設などのプランニングや内装の領域がさらに広がり、より多くの人をインクルードできるようになりました。これからも本業を通じて、多くの人があしあわせを感じられる社会を実現したいです。

革新を起こすグループ横断の「場」

未来志向で深く議論する「グループ横断プロジェクト」

丸井グループでは2015年3月期から中期経営計画に多様性推進を掲げ、「個人の中」「男女」「年代」の3つの多様性を進めています。その推進の一翼を担っているのが、グループ全社員が自ら手を挙げることで参加可能な公募制のプロジェクトです。

このうち「グループ横断プロジェクト」は、所属部署や年齢・役職を問わず、小論文で選抜されたメンバーが

参加し、対話を通じてグループ経営にとって重要なテーマを考えています。中長期視点で会社や社会全体にかかわる3つのテーマを設定しており、プロジェクトで学んだ知識やアイデアを各職場に持ち帰り、ビジネスや働き方にどう活かせるかなどアクションプランを考え、実行します。プロジェクトのメンバーは1年ごとに入れ替わるため、知見を蓄え意識改革を行った主体的なメンバーが毎年創出されています。

3つの「グループ横断プロジェクト」紹介



ダイバーシティ&インクルージョンプロジェクト

2011年にスタート。現在は、すべてのステークホルダーの多様性を受容することで、一人ひとりが尊重され、LGBTや障がいのある方などすべての人がしあわせを感じられる活動を推進。



ウェルネス経営推進プロジェクト

2016年にスタート。「病気になること(基盤)」だけではなく、「今よりもっと活力高く、しあわせになること(活力)」が重要と考え、「活力×基盤のウェルネス経営」を社内外へ推進。



サステナビリティプロジェクト

2018年にスタート。2050年の未来シナリオを描き、丸井グループがめざすべき姿を議論し、2019年2月に長期ビジョンを発表。現在は将来に向けたビジネスの具現化を検討。

…… 社員のコメント



阪井 貴行

サステナビリティプロジェクトメンバー
(株)丸井 マルイシティ横浜
2019年4月入社

プロジェクトでビジネスを学び、若者向け金融サービスをつくりたい

プロジェクトのグループワークはお互いの意見が尊重されていて、新社員である私の意見にも耳を傾けてくれます。自分の意見が先輩方や外部講師の力を借りてより良いものになっていくと、「発想は悪くなかったのだな」という自信につながります。プロジェクトでは世界中のサステナブルな活動やビジネスが紹介されるので視野も広がります。また、そのビジネスがどうやって収益を生み出しているのかなどを考えることで、ビジネスをつくるための基礎知識を学んでいます。私も含めて今の若者は、将来に備えてお金をあまり使わず貯めている人が多いと思います。そんな人たちに、お金を使いながらお金を増やすという発想で生活していただくために、私は若者が安心して使える金融サービスを丸井グループで提供できるようにしたいと考えています。それが社会課題の解決と、新たな市場開拓につながると思っています。

毎回1,000人以上が応募する「中期経営推進会議」

「中期経営推進会議」は、丸井グループの今後の経営にとって重要となる、さまざまなテーマについて考える場と位置づけ、長期視点のテーマを設定しています。また、2016年1月からは、参加対象者を「グループ幹部」のみから、

自ら手を挙げて参加意思を示した「全社員」へと拡大し、定期的に開催。さまざまな部署や役職の社員から毎回1,000～1,500人前後の応募があり、選抜された約300人のメンバーで活発な対話を行っています。

「中期経営推進会議」テーマの一例

2018年の会議テーマ

サステナブルな社会の実現に向けた企業戦略
一般社団法人 NELIS 共同代表
ピーターD.ビーダーセン氏(当社サステナビリティアドバイザー)

Hello! Miraijin～未来の価値観って…?～

シンギュラリティとエクスポネンシャル思考
～激動の時代に生き残る企業と人の条件
エクスポネンシャル・ジャパン(株) 代表取締役 齋藤 和紀氏

長期外部環境と丸井グループへの影響
一般社団法人 NELIS 共同代表
ピーターD.ビーダーセン氏(当社サステナビリティアドバイザー)

つみたてでかなえるお客さまのしあわせ
コモンズ投信(株) 取締役会長 渋谷 健氏、
セゾン投信(株) 代表取締役社長 中野 晴啓氏、
レオス・キャピタルワークス(株) 代表取締役社長 藤野 英人氏

超長期経営研究会 活動報告

After Digitalな世界の到来～デジタル化の本質とは～
(株)ビービット 代表取締役 遠藤 直紀氏

サステナビリティ×ビジネス～ソーシャルビジネスしかやらない会社～
(株)ボーダレス・ジャパン 代表取締役副社長
鈴木 雅剛氏(当社サステナビリティアドバイザー)

2019年の会議テーマ

しあわせ×AI
(株)日立製作所 フェロー、理事 兼
未来投資本部ハビネスプロジェクトリーダー 矢野 和男氏

Digital Convergence 世界で起きている7つのパラダイムシフト
(株)ジェネシア・ベンチャーズ 代表取締役 田島 聡一氏

ファイナンシャル・インクルージョンにおける保険
オフィスバトン「保険相談室」代表 後田 亨氏

D2Cブランドの背景と、デジタル社会におけるリアル店舗のあり方と
小売のサービス化
(株)FABRIC TOKYO 代表取締役社長 森 雄一郎氏

「顔の見える電力」で日本初の「社員参加型 RE100」を実現しよう!
～世界初の電力×ブロックチェーンが生む、「コンセンツの向こうの
身近なSDGs」
みんな電力(株) 代表取締役社長 大石 英司氏



活力を高めるためのウェルネス経営

丸井グループは、「病気になること(基盤)」だけではなく、「今よりもっと活力高く、しあわせになること(活力)」が重要と考え、「活力×基盤のウェルネス経営」を進めてきました。中期経営計画でもウェルネス経営を戦略の一つに掲げ、健康推進部と健康保険組合が連携しながら、グループ全体でウェルネス経営を進めています。

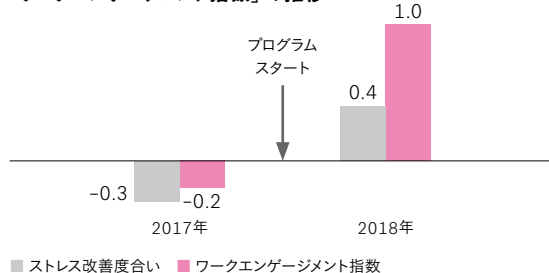
「働き方改革」で残業時間を約7割削減

2008年より働き方改革に着手し、現在は日本で最も残業が少ない会社の一つとなりました。まず時間外労働の目標値を所属ごとに設定。さらに店舗では約50通りの就業パターンで計画的なシフト作成を行っています。あわせて、納返品といった店舗のバックヤード作業をグループ会社が担うなど、グループ全体で業務の最適化を行った結果、2019年3月期の1人当たり平均残業時間は年間42時間／月間3.5時間まで削減され、生産性の向上と残業代の低減につながりました。

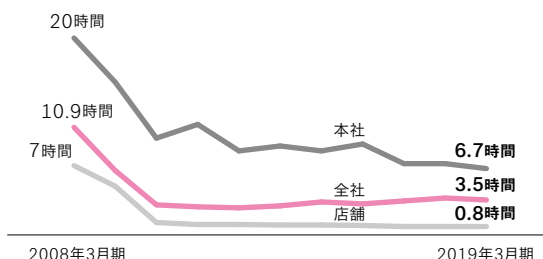
トップ層から意識を変えるレジリエンスプログラム

組織への影響力が大きい役員、管理職を対象に、1期1年間の「レジリエンスプログラム」(以下、プログラム)を実施。トップ層が、自身と周囲の活力を高める習慣を身につけることで、今よりもっと活力の高い状態をめざすとともに、周囲に好影響を与え、組織全体の活性化を図っています。プログラム参加者が所属長を務める職場では、参加以降、職場の活力が向上しており、プログラムで習得した知識や習慣に基づく取り組みが周囲に好影響を与えています。

プログラム参加者の職場の「ストレス改善度合い」と「ワークエンゲージメント指数」の推移*



1人当たり月間平均残業時間



残業時間の削減と効果

	2008年3月期	2019年3月期	効果
1人当たり年間平均残業時間	130時間	42時間	-88時間
総残業代	33.6億円	7.7億円	-25.9億円
離職率(定年退職者除く)	6.8%	2.5%	-4.3ポイント

健康推進活動の変遷

1962年	丸井健康保険組合を設立
1970年	丸井健会館を開館
2008年	プロジェクトを立ち上げ、残業時間の削減に着手 丸井健康保険組合が「ヘルスアッププログラム」を開始し、メタボ率が全国平均と比較して大きく減少
2011年	健康管理委員制度導入 健康管理室(現健康推進部)を新設し、専属の産業医が着任
2013年	ウェルネスリーダー制度・「こころからだのサポートダイヤル」を導入
2014年	健康推進部を新設 健康推進部が全社員の健康診断データと、生活習慣・仕事への取り組み姿勢の関係性の分析を開始 全国に分散する事業所の全社員を対象に「セルフケア教育」を開始 女性特有の健康面の不安解消をサポートする相談窓口「ウェルネスリーダー」を全国に配置
2015年	健康経営推進最高責任者(CHO)設置
2016年	「身体」「情動」「思考」「精神性」の状態を高める習慣形成をめざす「レジリエンスプログラム」をトップ層へ導入 労働協約に「健康推進」の項を設け、企業と社員それぞれの責務を明示 社外アドバイザーを選任し、専門家の視点を取り入れた健康経営・データ解析を開始 グループ横断の「健康経営推進プロジェクト」を発足
2018年	「日本健康マスター検定」団体受検導入
2019年	「女性の健康検定」団体受検導入

* 2018年より「ウェルネス経営推進プロジェクト」に改称

ウェルネス経営の詳細は「共創ウェルネスレポート2019」をご覧ください。
www.0101maruigroup.co.jp/sustainability/lib/w-report.html



ウェルネス活動と 組織の活力向上の可視化

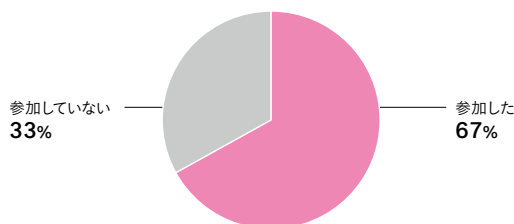
ウェルネス活動の取り組みによる効果を分析することで、ウェルネス活動と組織の活力の関係の見える化を図っています。活動が活発化している事業所では、ワークエンゲージメントを高める指標が伸長するなど、ウェルネス経営の取り組みが会社全体の活性化につながっていることが数値としても見えてきました。

DATA 01

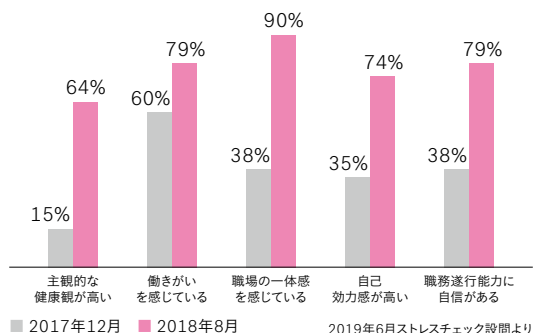
全社員の67%が、社内のウェルネス活動に参加

2019年6月の調査では、「会社のウェルネス活動に参加している」と答えた社員が67%にのぼり、活動が定着してきていることが見えてきました。また、ウェルネス経営推進プロジェクトメンバーが職場での取り組みを行う過程で、「プロジェクトメンバーの意識と行動変化」についてアンケートを行ったところ、「働きがい」や「自己効力感」、「職務遂行能力に自信がある」などの指数が向上しており、組織の活力にもつながっていることがわかります。

直近6カ月に職場で行われた健康の取り組みへの参加状況



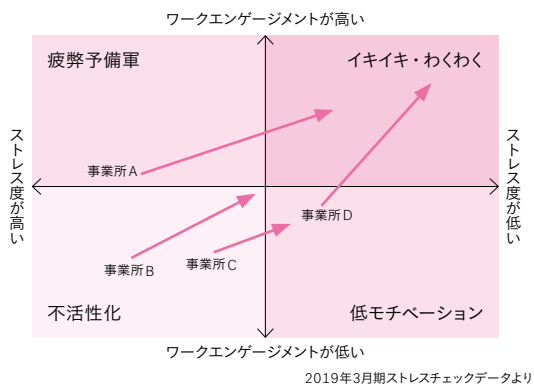
プロジェクトメンバーの意識と行動変化



DATA 02

ストレスチェックを職場の活性化に活用

ストレスチェックにおける、組織分析の結果を活用し、事業所ごとに重点項目（ワークエンゲージメントを向上させる項目）に絞って施策を実施しています。年度内に任意で選出した複数の事業所で再度ストレスチェックを行い効果を検証したところ、対象の事業所のほぼすべてでストレス度が軽減し、ワークエンゲージメントの指数が向上しました。全社に成功事例を共有することで、さらなる職場の活性化に取り組んでいきます。

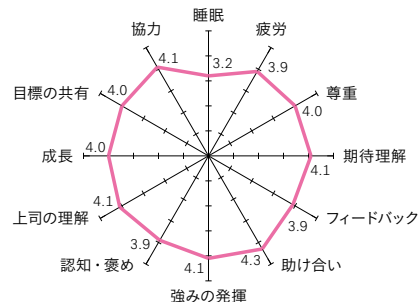


DATA 03

組織の活性度調査（組織健康度調査）のハイブリッド運用

組織活性度を上げるため、ストレスチェックとあわせて少人数単位の組織の分析も可能な、独自の「組織健康度調査」を導入し、現在100以上の組織で実施しています。ストレスチェックのメリットを活かしながら、組織健康度調査をあわせて実施することで、より打ち手の精度を高めています。

	ストレスチェックの課題点	組織健康度調査
実施のタイミング	基本的に年1回	3カ月ごとなど、任意の時期に実施可能
集計方法	外部取引先による特殊集計（90問）	職場で簡単に集計可能（12問）
集計人数	最低10人以上	10人前後（少人数でも実施可能）





しあわせの可視化を通じて、社員の活力、 社会全体の活力を高めていく

データによる人間行動の法則性の発見を通じて、ハピネスを科学する矢野和男氏と、しあわせと成果はつながっているとする当社産業医小島玲子が、将来のウェルネス経営の可能性について語り合います。

矢野 和男 氏

株式会社日立製作所フェロー、理事
兼 未来投資本部ハピネスプロジェクトリーダー



小島 玲子

株式会社丸井グループ 執行役員
健康推進部長 兼 専属産業医

身体の動きから、アプリが 「しあわせ」を測定する

矢野：日本人の働き方を変えたいと感じたのは、15年くらい前です。ネット上でのバーチャルなつながりが急速に発達し始めたところで、逆にリアルな人や人との関係がむしろ重要になるのではないかと思います。社会を良くするための哲学とか社会学とか心理学というのは定性的なので、もっと科学的かつリアルなデータに基づいて社会を良くできないか、という妄想を抱いたのです。それからは自分自身の身体のデータはもちろん、さまざまなビジネス組織のデータを大量に取りました。その中で印象的だったのは、企業の利益向上と、社員が「しあわせ」になるという、一見ベクトルがかなり違うように見えることが、データをきっちり取ってみると、同じベクトルを持つ現象であって、しあわせな人、あるいはまわりをしあわせにする人は業績も良いし、集団全体としてもハッピーだということがわかってきたのです。

小島：私も20年近く複数の企業の産業医をする中で、イキイキとしあわせな人の方が生産性や創造性が高いと実感していました。しかし、しあわせと成果がつながると言っても伝わりにくい。しあわせの客観的な指標があれば良いのと思っていたところ、矢野先生が開発したしあわせを

見える化できる「ハピネスプラネット」を知って大きな可能性を感じました。

矢野：「ハピネスプラネット」は、スマホのアプリなのですが、まわりをしあわせにする、あるいはまわりに積極的に関わっているということを身体の動きで測れるようにしました。スマホには加速度センサーが必ず入っているので、身体の動きを測れるのです。それを使って、個人として良い状態であるか悪い状態であるかの指標を見ることができずし、組織やチームといった集団の指標としても使えます。丸井さんからは数百人の社員にご参加いただき、このアプリの実証データの収集をさせていただいています。

小島：当社のウェルネス経営推進プロジェクトでは1期1年間、毎回約50人の社員が主体的にウェルネス経営（健康経営）を進めています。今期のプロジェクトでは全社や社外での取り組みを進めており、その中の1チームが「ハピネスプラネット」をこれからどう活用していくかを考えています。

矢野：「見える化」すると、その改善策を考えるわけですが、その方法は一人ひとり違います。したがって、その人が内発的に自分でコミットすることを大事にしています。利用者は、朝、「こういうことに挑戦しよう」と決めます。メニューが7,000個ほどあるのでそこから選んでもいいし、自分でつくってもいいです。そして1日3時間だけスマホをポケットに入れ



矢野 和男 氏

1984年早稲田大学物理修士卒業後、株式会社日立製作所入社。1993年単一電子メモリの室温動作に世界で初めて成功。2004年からウェアラブル技術とビッグデータの収集・活用技術で世界を牽引。論文被引用2,500件、特許出願350件を超える。人工知能からナノテクまで専門性の広さと深さで知られる。2014年に上梓した著書『データの見えざる手：ウェアラブルセンサが明かす人間・組織・社会の法則』が、書評サイト“ブックビネガー”の2014年ビジネス書ベスト10に選ばれる。工学博士、IEEEフェロー、東京工業大学 情報理工学院 特定教授などを務める。

ておいてもらうと、その時の身体の動きを測るので、その人がまわりをしあわせにするような動きに挑戦できたか、数値を検出します。

小島：このアプリを用いて、今秋にも「しあわせ度」を皆で高め合う取り組みを行います。ウェルネス(健康)という分野は気軽に皆が参加しやすいので、こうした取り組みは職場や会社の壁を越えて人が集まる「場づくり」になると思います。多様な知恵が交わる場を増やすことが、創造性の高い企業文化を育むことにもつながりますよね。

**しあわせな人たちは、
身体の動きがばらついている**

矢野：この20年くらい、しあわせを科学的に研究することが大変盛んです。しあわせを決める要素には遺伝的な要因など、大人になってからでは変えられないものもありますが、一方で、環境や訓練、経験、学習などによって持続的に変えられることもわかってきています。中でも非常に大事な要素が、小さなことでも良いので日々挑戦を続けることと、良い習慣を身につけることで、特に効果的なのはまわりの人をしあわせにする、あるいはまわりの人のために行動することです。これらを生活の中に取り入れていくのが、大変効果的だとわかってきています。

小島：丸井グループでは管理職に、自身と他者を活力高くしあわせにするための「良い習慣」を1年間かけて身につけ、職場に波及するレジリエンスプログラムを行っています。仕事に意義を見出して自ら挑戦している人は、やらされ感がある人と比べて大変な状況でもチャレンジして乗り越える力(レジリエンス)が高いです。しあわせというとお花畑のようなラクなイメージがあるかもしれませんが、これまでに500人を超える社員に研修で「仕事で一番充実感が高くしあわせを感じたのはいつか」を具体的に振り返ってもらったところ、「難しい状況で、チーム全員で新しい売場づくりに挑戦してお客さまに喜んでいただいた時」といったエピソードが出てくるのです。このように自ら挑戦することを通じて喜び

や充実を得られる、しあわせな組織にしたいですね。

矢野：人間のいろいろな活動は、最後は必ず筋肉の動きになるわけです。ですから、身体の動きというのは、人間の一番わかりやすいアウトプットということになります。人間は、座っている間もずっと止まっているわけではなくて、身体を動かしているものです。例えば、しあわせな人たち、あるいはまわりをしあわせにしている人たちは、一度動き出してから止まるまでの長さが短かったり長かったりと、非常にばらついているのです。しかしアンハッピーな人たちは、動き出してから止まるまでの時間があまり変化しない、固定化しているのです。データを見るとそういう特徴が定量的に出ます。おもしろいのは、しあわせな人たちの場合、まわりの人とのコミュニケーションでも双方向が多く、身体も相手とシンクロして動いていることが多いというデータが出ています。良いコミュニケーションが取れているかが、大事な要素なのだと思います。ハピネスに大きく関係しているのは、人間関係とコミュニケーションなのです。

小島：私はこれまで産業医としてのべ5,000人ほどと面談してきましたが、確かに人間関係とコミュニケーションはすごく良いのに調子が悪いと言う人はほとんどいません。

**挑戦することは、
日本の「道」に通底する**

小島：丸井グループには、「お客さまのお役に立つために進化し続ける」「人の成長＝企業の成長」という経営理念がありますが、その実現のために、職種変更をはじめ、グループ横断プロジェクトや中期経営推進会議に手挙げ式で参加できるなど、社員がいろいろなことに挑戦できる仕組みと風土があります。

矢野：やはり挑戦しないとだめですね。充実感というのは、挑戦的で自分の強みやスキルを使っている時に現れやすいのです。逆に、あまり挑戦的ではない場合には、余裕とか、下手をすると退屈になってしまいます。挑戦するという行為は、日本の「道」という概念に通底すると私は思うの



です。書道でも茶道でも、常に自分の道を切り拓いて、死ぬまで成長し続ける。お茶をたてるという一つの行為から、始めた時には見えなかった季節の変化が見えてきたり、お客さんへの細かい気遣いができるようになったり、死ぬまで成長し続ける。マニュアル通りに動く人材をたくさんつくって使うような大量生産の時代はむしろ例外で、人生百年、最期の日まで成長していく、そういう時代に帰ってきたのではないかと思います。

小島：そうですね。丸井グループに入ると自然と人生の成長の「道」を歩む感じかもしれないと、今のお話を聞いていました。

しあわせを可視化することで、 世の中のハピネス度を高める

小島：丸井グループが進めるウェルネス経営は、疾病の予防やマイナスをゼロにすることではなく、よりプラスを生み出すという発想です。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ウェルネス経営をめざしています。そこで「ハピネスプラネット」による客観的な指標が活かせ

るのではないかと考えています。「ハピネスプラネット」では、利他的な行動を取った時にハピネス度が高いとされていますよね。例えば、丸井グループではファイナンシャル・インクルージョンを推進していますが、もしかしたら自分とまわりのしあわせを可視化することで、ウェルネス(健康)経営の分野のみならず、皆がしあわせになるようなお金の使い方を提案することができるかもしれません。そんなふうに丸井グループのビジネスを通じて、世の中のハピネス度を高めることができるのではないのでしょうか。

矢野：しあわせというのは伝播しますし、お客さんも含めた社会全体でこういった活動を広げていく手段に、「ハピネスプラネット」を使っていただきたいと思います。企業価値は、これまでも株価などで数値化されていたわけですが、それと人間はわりと分離されていて、社員のデータはキャリアと給与のデータくらいで、表面的なものしかなかったのです。もっと人間の価値を正面から受け止めるような取り組みをやっていきたいと思っています。そうすれば我々の生き方自体が変わっていくかもしれませんよね。

小島：本当にそうですね。マインドセットが変わって、生き方そのものが変わる可能性があると思います。

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

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

Management

SECTION 03

共創サステナビリティのマネジメント

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きていると思います。
執行役員 新津

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

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

ショッパ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

常勤監査役 藤塚

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。

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

取締役 上席執行役員 青木

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。

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

当時は仕事柄、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。

取締役 執行役員 伊藤

「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

常勤監査役 布施

文科系出身でーTとは縁がありませんでしたが、
グループの大半の事業とーT活用という点で
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。

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ったことは
大変な誇りと思っています。

常務執行役員 瀧元

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、
なぜか喜びを感じる毎日でした。

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。

投資家には、新しいビジネスモデルを強く打ち出すべき

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

ファイナ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。

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、まだあまり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 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&F 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。

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
思っています。

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リーボードがあると良いかもしれません
ですね。

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を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います。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
と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。

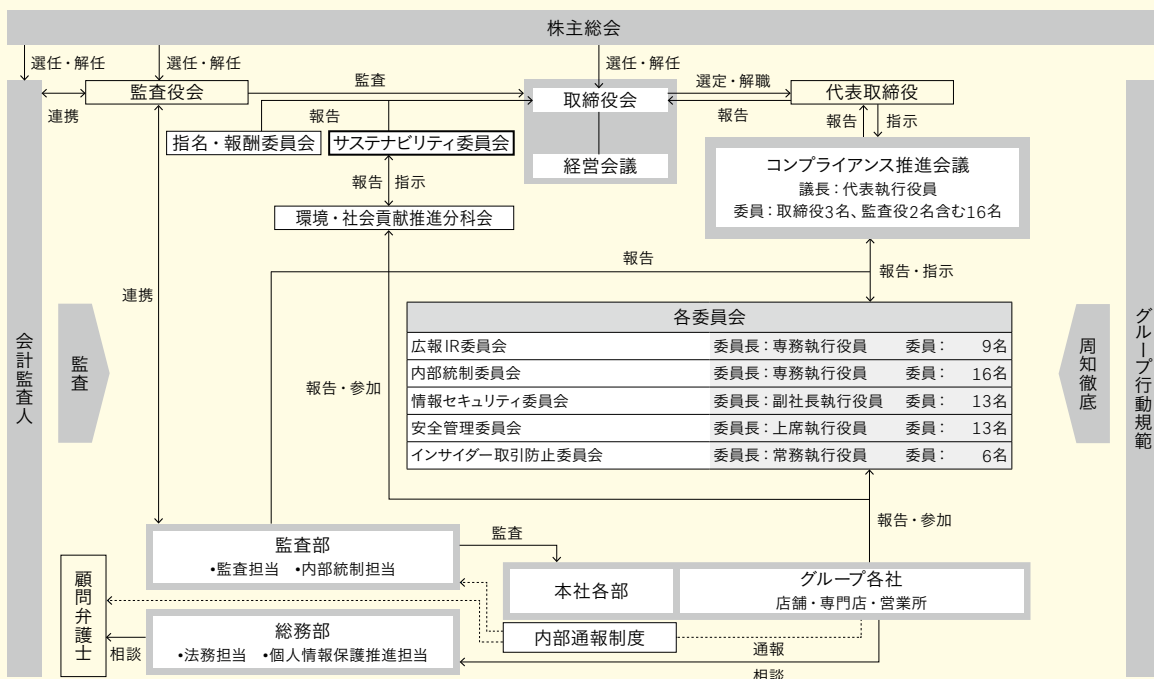
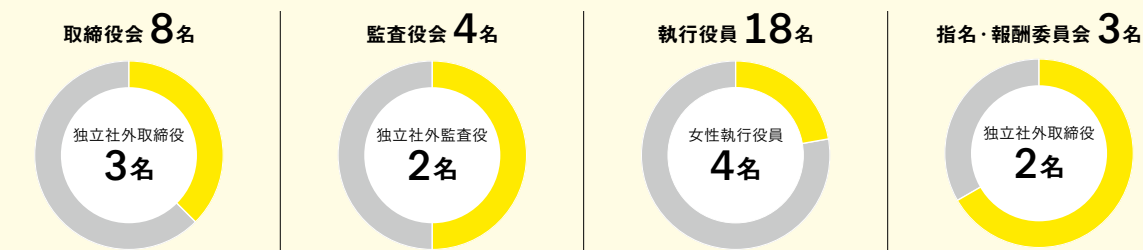
企業価値共創の コーポレートガバナンス

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	- 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	- 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	小売戦略について
第2四半期	- 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	- 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	- 取締役会の評価 - 後継者計画
第3四半期	- 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	(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	- 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	- 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	- 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	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、株価が下がると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

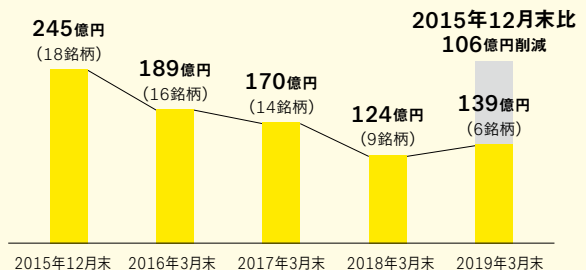
経営に革新を起こせる人材を育成するため、2017年4月に次世代経営者育成プログラム(共創経営塾：CMA)を開設しました。この制度は公募制をとっており、手を挙げた若手社員の中から毎年10～20人程度を選出。選出された社員は、経営幹部に必要な知識の習得、経営層やゲストスピーカーとの対話など、外部有識者と社外取締役の監修を受けて設計した研修により、経営の視点を1年かけて学びます。プログラム終了後も、協業先への出向や戦略・企画部門への配置を通じ、次世代リーダーとしての継続的な育成とモニタリングを進めています。

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



業界動向などの情報収集のため、他に2銘柄500万円を保有しています。



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	410億円	412億円 403億円*1(特殊要因除き)	98%*1
	業績連動型株式報酬	財務指標	EPS	100円以上	3指標達成により100%
			ROE	8.0%以上	
			ROIC	3.6%以上	

*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	127.20円	0~200%
2021年3月期	業績連動型株式報酬	財務指標	EPS	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%
			ROE	
			ROIC	
	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つの側面で統合的に評価・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



2019年1月就任

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。



2019年1月就任

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。



2019年1月就任

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



2019年10月就任

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 メユミ氏

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と思いました。

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
レディースシューズ事業部
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、レディー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

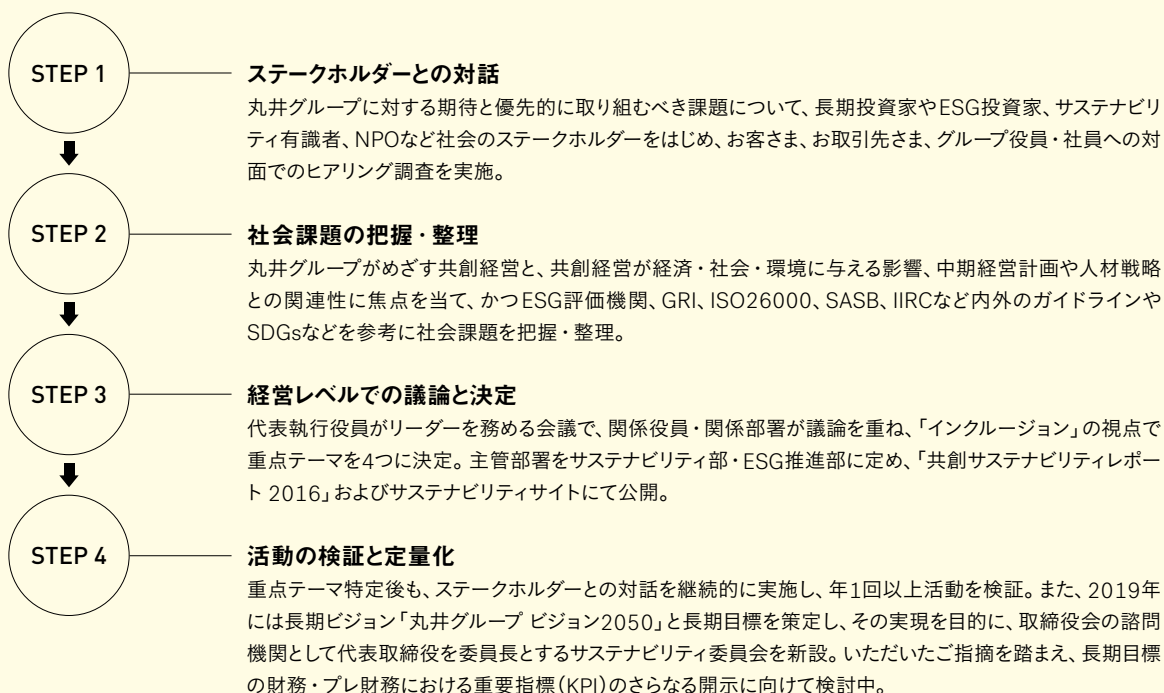
すべてのステークホルダーの利益、「しあわせ」の調和を図るために、ステークホルダーをインクルードした経営の仕組みづくりに着手します。

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

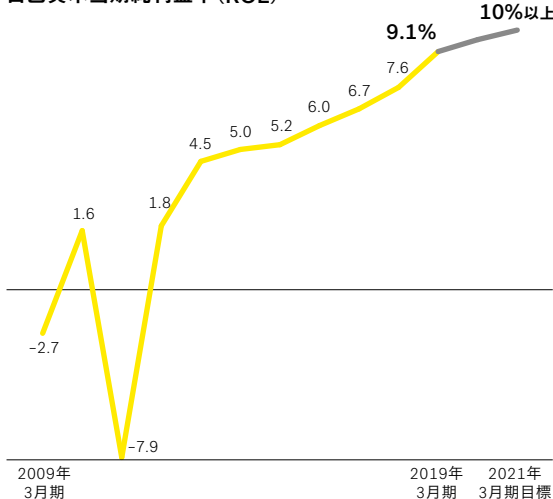
小売 セグメント	店舗事業	SC・定借化により、従来の百貨店型ビジネスからの事業構造の転換を実現し、次世代型のライフスタイルSCの展開で、資本生産性を高める
	オムニチャネル事業	ECに軸足を置いたビジネスを推進し、グループのノウハウを重ね合わせた独自のビジネスモデルで事業領域を拡大
	プラットフォーム事業	店舗内装や物流、ビルマネジメントなど小売で培ったノウハウを統合的に運営、B to Bビジネスを推進
フィンテック セグメント	カード事業	全国でのエポスカードファン拡大に向け、商業施設やコンテンツ系企業との提携を強化、高い収益性の維持と事業規模拡大を両立
	サービス事業	クレジットのノウハ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

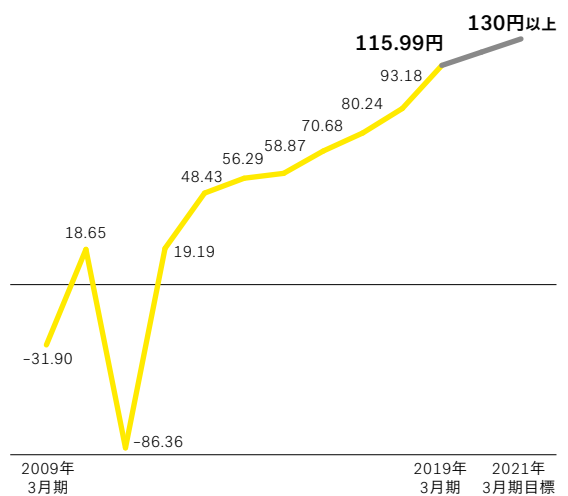
2019年3月期はEPSが前期比24.5%増の115.99円となり、28年ぶりに過去最高を更新。ROEは1.5ポイント増の9.1%となり株主資本コストを、ROICは0.4ポイント向上の3.7%と3期連続でWACCを、それぞれ上回りました。企業価値創造に向けた事業構造・資本構造への転換を着実に進めたことで、5カ年の中期経営計画において3年目の

自己資本当期純利益率(ROE)

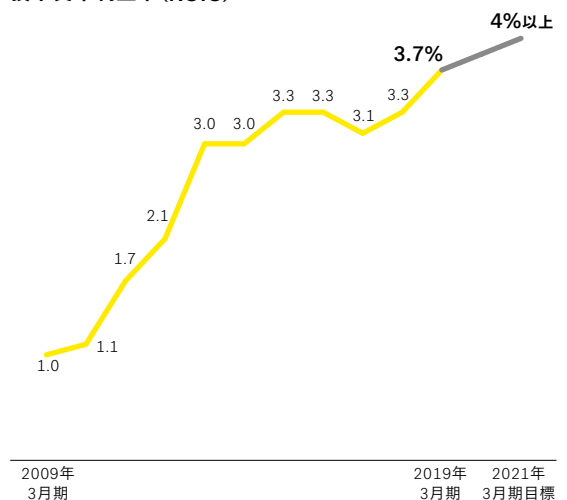


目標とした3つのKPIおよび営業利益計画をすべて達成し、2021年3月期目標は十分達成できるものと考えています。

1株当たり当期純利益(EPS)



投下資本利益率(ROIC)*



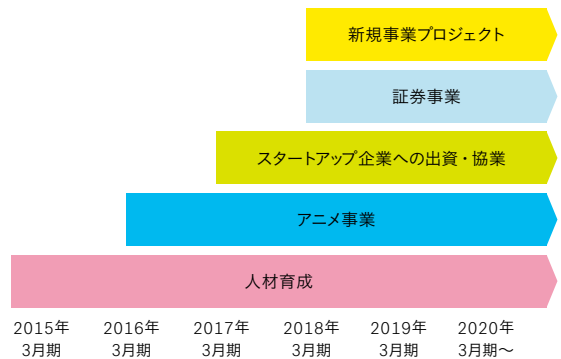
* 2019年3月期より、営業外収益に純額で計上していた償却債権回収益を、売上収益に入金額を計上し、販売費及び一般管理費に回収費用を計上する総額表示へ変更しています。なお2018年3月期については遡及適用後の数値を表示しています。

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。

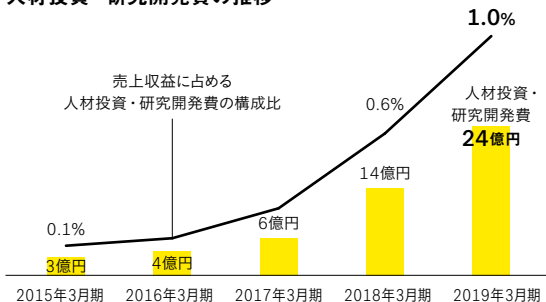
今後の新規事業への投資については、社会課題の解決を当社独自のビジネスモデルで事業化するものにフォーカスするとともに、それらを共に創ってくださるスタートアップ企業への投資も積極的に行っていきます。



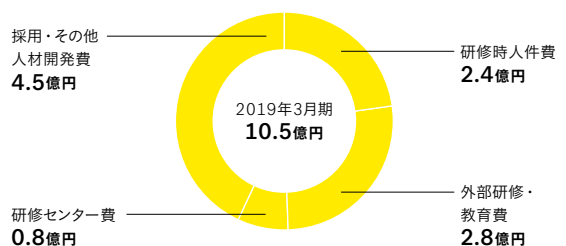
将来の企業価値の源泉となる人材投資・研究開発費を拡大
人材への投資は、会計上は経費として計上されるため、短期的には期間利益を一時的に減らすこととなりますが、人的資本への継続的な投資なくして、経営理念の「人の成長＝企業の成長」を実現することはできません。将来の企業価値の源泉となる無形資産としての人材投資が重視さ

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・研究開発費の推移



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

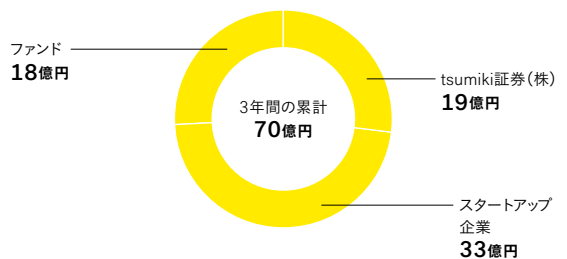
VUCAの時代といわれる現代においては、潮目の変化に気づき何が本流になっていくのかという、先を読む力が重要となってきます。変化に気づき仮説を立てて実行していくのは、まさしく人の力であり、丸井グループが「人の成長＝企業の成長」を経営理念に掲げている所以でもあります。したがって、当社がサステナブルな成長を実現していくために、人材投資は極めて重要なポジションにあります。現在、教育・研修はもとより、スタートアップ企業への出向など、さまざまな視点から人材育成を進めており、投資計画は予定通り進捗しています。これまでの取り組みの中で感じているのは、困難を避けることなく、前向き・自発的に行動する人は歩留り高く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
 (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
 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
 (株)ギフトティ	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
 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(株)	ネットショップ作成・オンライン決済サービス
 (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(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
 (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

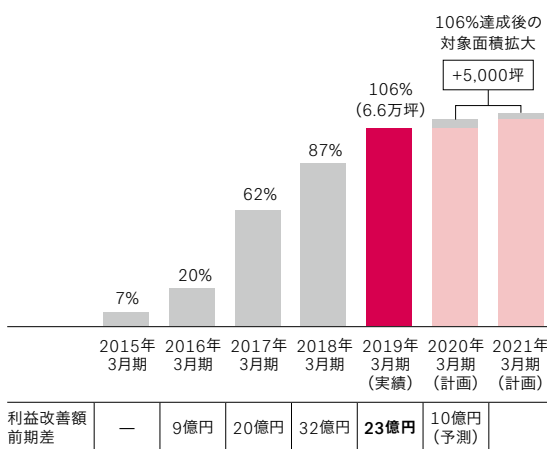
店舗価値が向上し入店客数は過去最高の2.1億人

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、自主専門店舗・イベントスペースなどは定借化対象外区画

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る必要があると考えています。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！ よろしくお祈いします。

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出店いただいている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 アネックスにご出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 アネックスにご出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

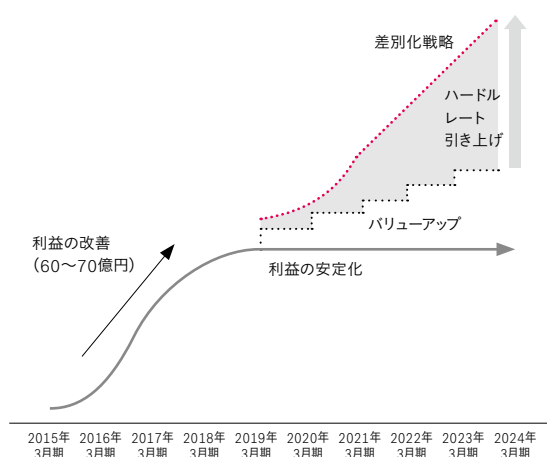
これまでの百貨店型・ショッピングセンター型のビジネスモデルでは、店舗の売上とECが完全に分離し、お取引先さまは店舗での「売上だけ」を目安に賃料の妥当性を判断

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



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、未来のマレイの店づくりです。

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、マレイ・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、マレイ・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、マレイ・モディの「店舗全体」をデジタル化していく計画です。

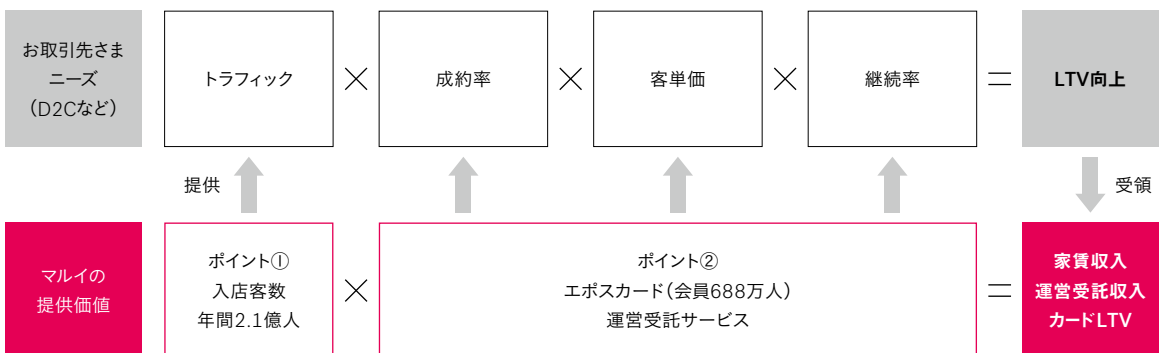
カテゴリーの拡大・サイズマッチングの進化・PBの

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。

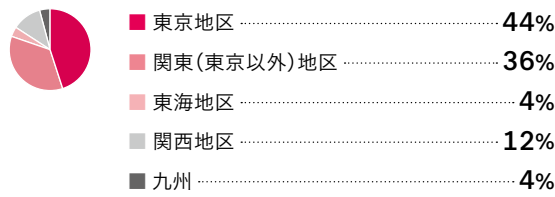
これらの施策を進めることで、2020年3月期の営業利益は14%増の130億円をめざします。

図4：お取引先さまへの付加価値の提供



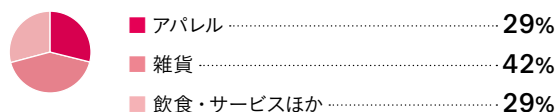
小売の概要 (2019年3月期)

地域別店舗数構成^{*1}

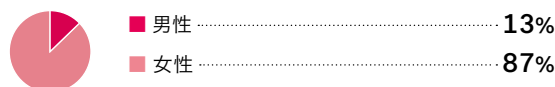


^{*1} 同一エリアに「マルイ」「モディ」がある場合はまとめて1店舗としてカウントしています。

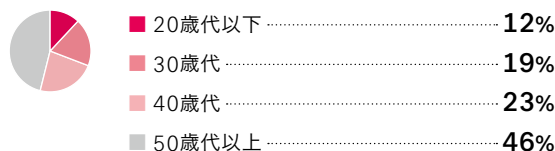
カテゴリー別売場面積構成



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
神奈川県	丸井吉祥寺店	11,950	53
	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
埼玉県	マルイシティ横浜	16,770	81
	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
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、一度忘れてしまう必要があります。

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、多数集まっていただけるものと考えています。

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

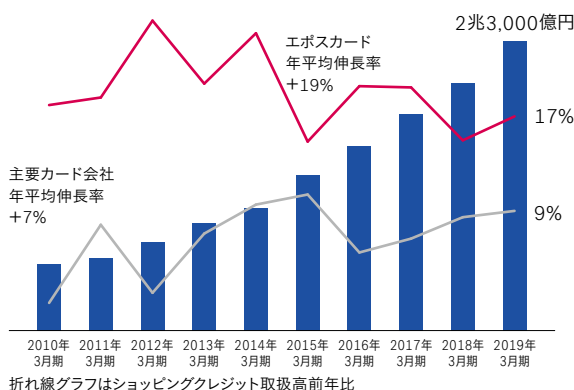
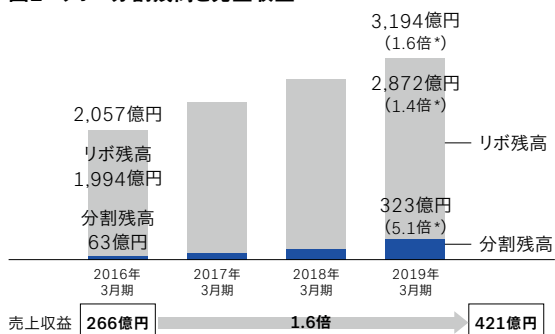


図2：リボ・分割残高と売上収益



* 2016年3月期比

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。

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%、

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。

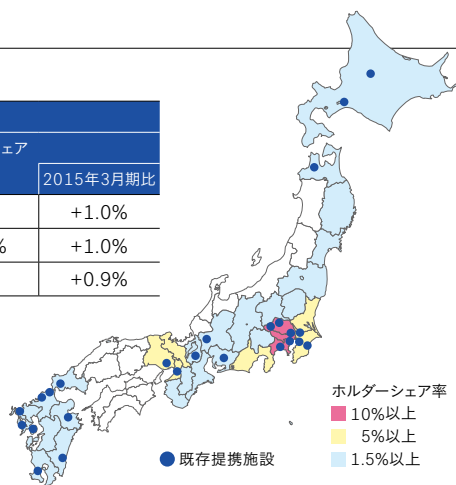
家計シェアの低い世帯と高い世帯を比較すると、家賃やリカーリングがカードで決済されている世帯の家計シェアが高くなっています。家賃やリカーリングは継続利用につながりメインカード化が進むため、食費や娯楽など現金支出の領域でもカード決済が増加し、家計における決済シェアが高まります。その結果、ゴールドカード化率やカードLTVが未利用客に比べて4～5倍となります。したがって、

図3：エポスカード会員数の状況

	2015年3月期
	会員数 (全国展開前)
累計	591万人
商圏内	525万人
商圏外	67万人



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



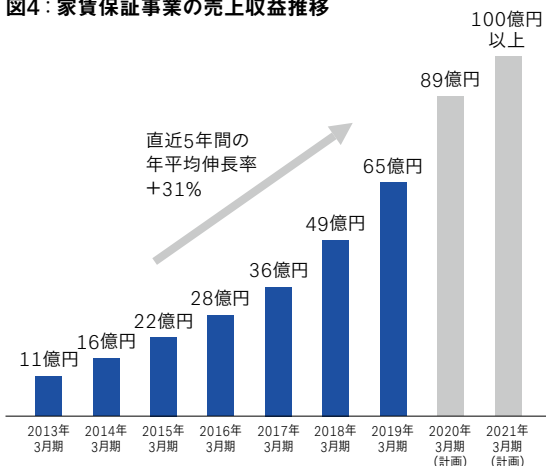
家計シェア最大化戦略には、家賃やリカーリングの拡大が重要になってくると考えています。

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

担当役員のコメント



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。そのためには、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。

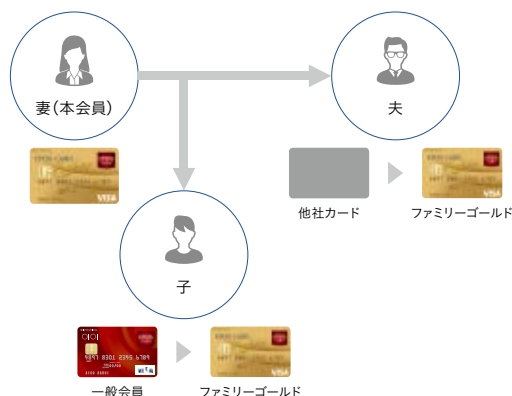
規利用であっても会員のID・パスワードのみで決済できるため、EC利用の利便性が飛躍的に高まります。各提携サイトではエポスカード会員の募集も行い、24時間リアルタイム審査で、申し込みと同時に決済や入会特典の利用が可能となります。この取り組みを推進することで5年後には提携先数200社以上、新規入会10万人以上をめざします。

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。

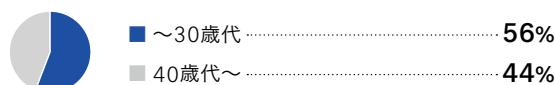
これらの施策を進めることで、フィンテック全体の総取扱高は、5年後には5兆円以上と、業界トップクラスの水準まで高めていきます。

今後の見通し

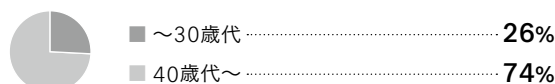
2020年3月期はROICが4.4%、営業利益は40億円増の390億円を見込んでいます。そして、中期経営計画の最終年度である2021年3月期にはROIC4.5%、営業利益420億円以上をめざします。

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



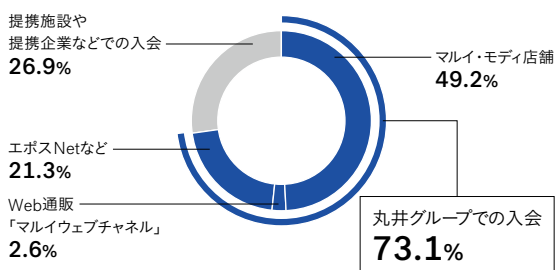
業界全体の年代*2



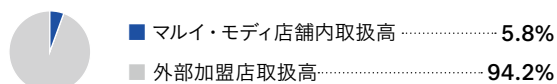
エポスカード会員の性別*1



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

収益構造の 劇的な変化

高成長と 高還元の両立

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。

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言えます。

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 of 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	36億円	84億円	103億円			
その他	9億円	12億円	13億円	63%	114%	232%
連結リカーリング レベニュー	529億円	1,080億円	1,227億円			

* 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・分割手数

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

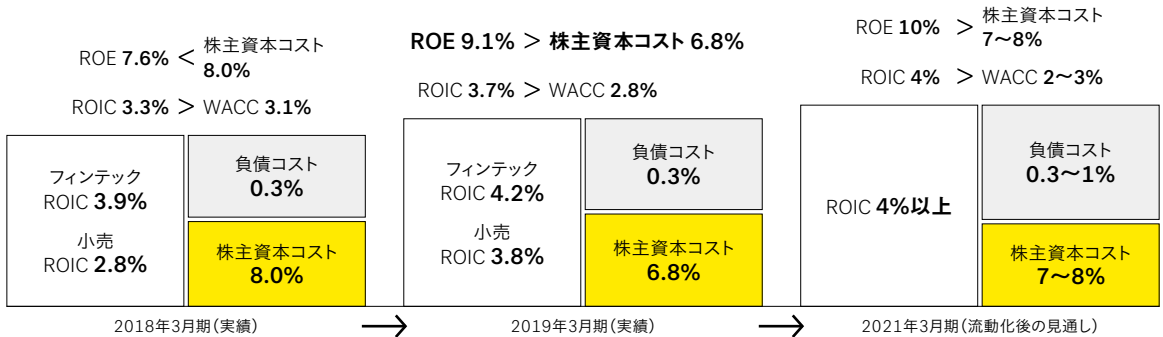
	2019年3月期	2020年3月期以降 成約済み繰延収益	2019年3月期売上比
繰延収益	1,370億円	3,572億円	261%
小売	488億円	904億円	185%
フィンテック	882億円	2,668億円	303%
非繰延収益	1,189億円	—	—
連結売上収益+ 販管費戻り(お取引先さまからいただく経費)	2,559億円	3,572億円	140%

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



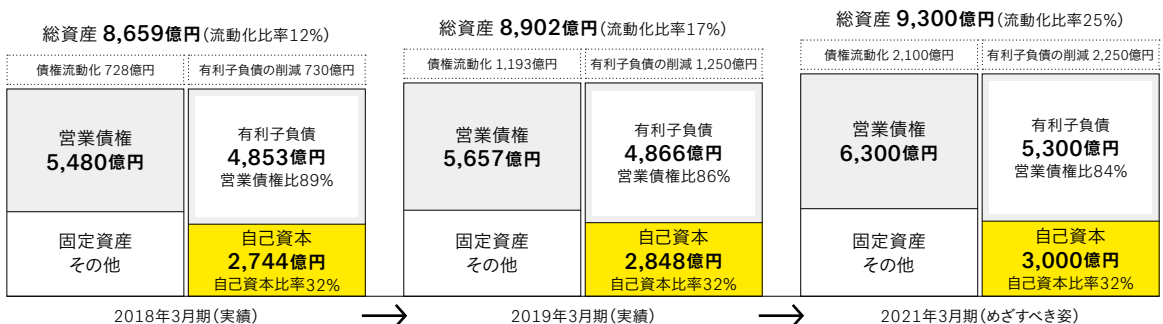
2019年3月期は、利益の向上によりROEが大きく上昇し、初めて株主資本コストを上回る水準となりました。また、小売セグメントのROICを大きく向上することができ、3期連続でROICがWACCを上回りました。今後はバランスシートを使わずに高い

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。

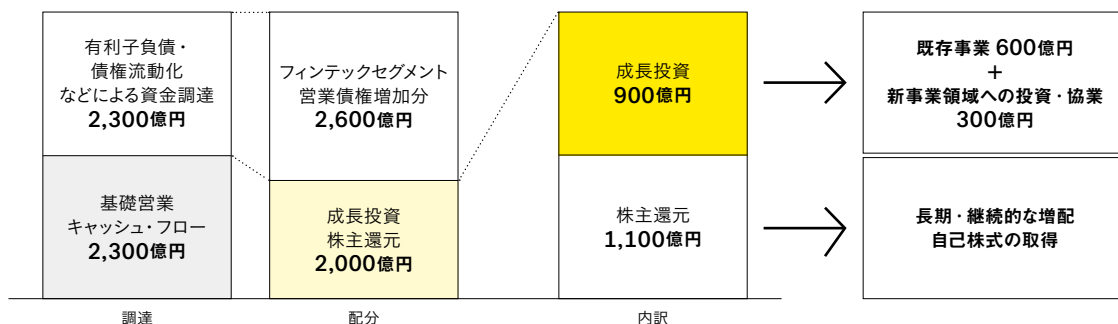
フィンテックの成長により営業債権が当初の計画を上回り、有利子負債の増加にともない自己資本比率は30%を下回る見込

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なりました。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。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

2019年3月期

2019年3月期		資金調達メニューの内訳		金利構成		
債権流動化 1,193億円		6,116億円				
営業債権 5,657億円		債権流動化 1,250億円		固定金利構成 56%		長期資金の 平均調達年数 6.6年
		銀行借入 2,466億円				
		シンジケート・ローン 1,250億円		変動金利構成 44%		
		社債 1,150億円				
営業債権		資金調達				

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

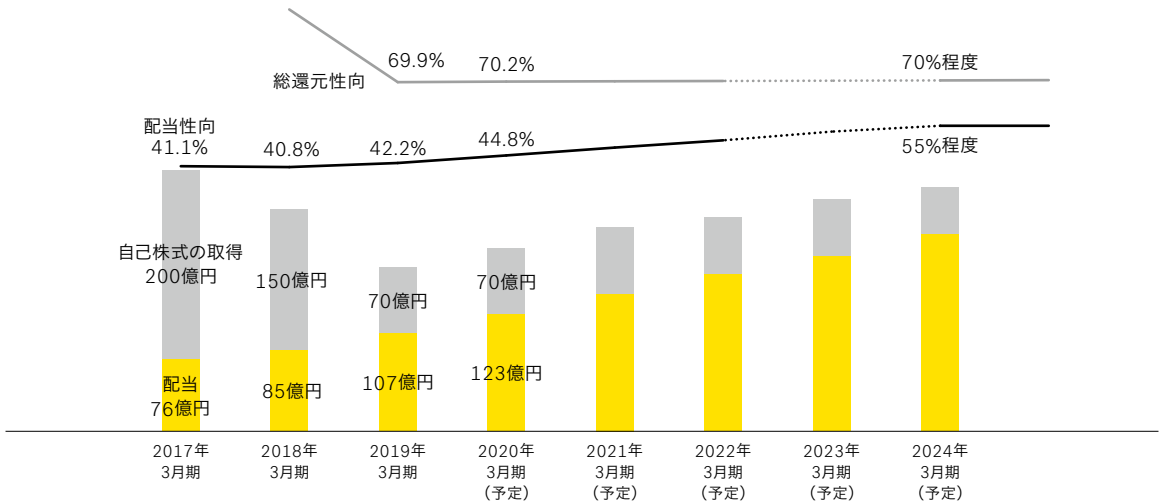
のバックアップ体制を整えています。また、銀行借入、シンジケート・ローン、社債に加え営業債権の流動化にも取り組み、調達メニューの多様化を進めています。各調達メニューのバランスを図るとともに、その中で固定金利の構成を50～60%に設定し今後の金利上昇リスクを吸収しつつ調達コストを抑制しています。

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

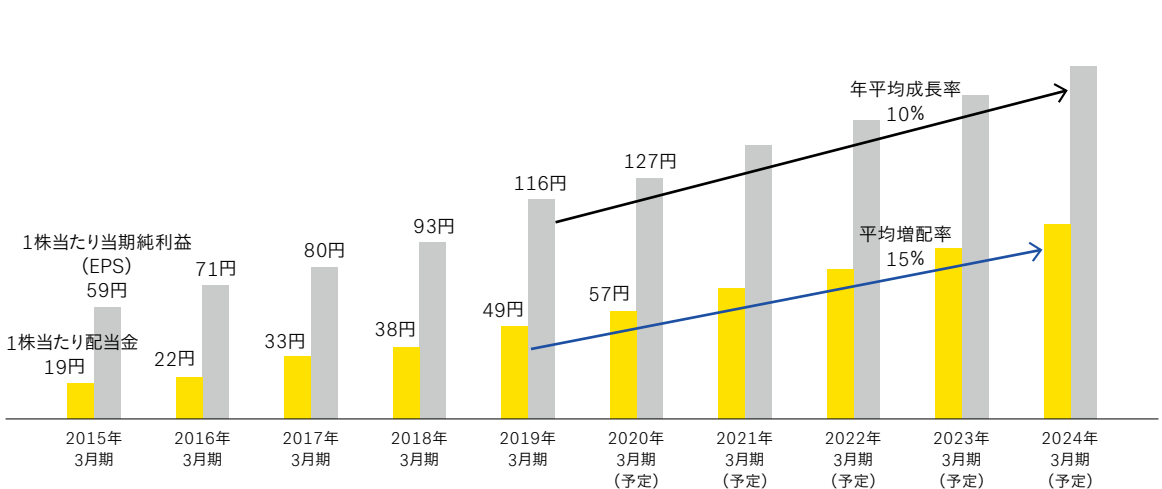
配当については、EPSの長期的な成長に応じた継続的な配当水準の向上に努め、「高成長」と「高還元」の両立を図ります。連結配当性向の目安を40%から段階的に高め、2024年3月期55%程度を目標に、長期・継続的な増配をめざします。自己株式の取得については、資本効率と株主利益の向上に向けて連結総還元性向70%を目途に実施します。なお、取得した自己株式は原則として消却します。

今後の株主還元の方針



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

	2009年3月期	2010年3月期	2011年3月期	2012年3月期
グループ総取扱高	—	—	—	—
小売 ^{*1}	—	—	—	—
フィンテック ^{*1}	—	—	—	—
消去 ^{*2}	—	—	—	—
売上収益 ^{*3} ^{*4}	—	—	—	—
売上高 ^{*3}	447,400	419,255	406,472	412,408
売上総利益 ^{*4}	160,125	149,926	144,736	147,240
販売費及び一般管理費 ^{*4}	150,986	139,488	129,940	129,224
EBITDA ^{*4} ^{*5}	28,522	29,695	30,457	33,085
営業利益 ^{*4}	9,138	10,438	14,795	18,015
親会社株主に帰属する当期純利益	△ 8,750	5,104	△ 23,638	5,251
セグメント利益 ^{*1} ^{*4}				
小売 ^{*1}	—	—	—	—
フィンテック ^{*1} ^{*4}	—	—	—	—
小売・店舗事業 ^{*1}	1,252	37	2,110	7,547
カード事業 ^{*1}	6,725	10,272	13,704	10,619
小売関連サービス事業 ^{*1}	3,740	2,509	1,568	2,567
総資産 ^{*6}	685,351	664,357	628,910	615,130
自己資本	310,818	312,188	284,526	289,975
割賦売掛金	88,761	95,871	111,760	142,995
営業貸付金	207,117	191,486	158,707	132,280
有利子負債	292,061	283,676	264,692	245,175
営業活動によるキャッシュ・フロー	15,316	30,811	30,280	24,897
基礎営業キャッシュ・フロー ^{*7}	—	—	—	—
投資活動によるキャッシュ・フロー	△ 18,234	△ 13,034	△ 7,033	△ 3,913
財務活動によるキャッシュ・フロー	2,409	△ 14,519	△ 22,926	△ 23,660
現金及び現金同等物	29,026	32,283	32,603	29,928
設備投資	24,073	17,398	14,332	7,941
減価償却費	19,384	19,257	15,661	15,069
1株当たり当期純利益 (EPS) (円)	△ 31.90	18.65	△ 86.36	19.19
1株当たり純資産 (BPS) (円)	1,135	1,140	1,039	1,059
1株当たり年間配当金 (円)	28.0	14.0	14.0	14.0
配当性向 (%)	—	75.1	—	73.0
総還元性向 (%)	—	75.1	—	73.0
営業利益率 (%) ^{*4} ^{*8}	2.0	2.5	3.6	4.4
自己資本当期純利益率 (ROE) (%)	△ 2.7	1.6	△ 7.9	1.8
投下資本利益率 (ROIC) (%) ^{*4}	1.0	1.1	1.7	2.1
総資産経常利益率 (ROA) (%) ^{*6}	1.1	1.5	2.2	2.8
自己資本比率 (%) ^{*6}	45.4	47.0	45.2	47.1
期末株価 (円)	523	678	537	690
時価総額 (自己株式含む) (億円)	1,666	2,160	1,711	2,198
株価収益率 (PER) (倍)	—	36.4	—	36.0
株価純資産倍率 (PBR) (倍)	0.5	0.6	0.5	0.7
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
期末自己株式数 (株)	44,918,979	44,941,174	44,946,398	44,947,345
社員数 (人)	7,085	6,847	6,492	6,218
女性社員比率 (%)	44.6	44.7	44.4	44.4
女性管理職比率 (%)	—	—	—	—
離職率 (定年退職者除く) (%)	—	—	—	—
総店舗数 (店) ^{*9}	25	25	26	27
総売場面積 (千 m ²)	444.8	453.3	457.8	458.4
エポスカード会員数 (赤いカード含む) (万人)	437	476	476	487
貸倒率 (%)	3.91	3.19	3.35	3.10
エネルギー使用量 (GJ)	—	—	—	—
GHG排出量 (Scope 1) (t-CO ₂) ^{*10} ^{*11}	18,964	21,653	14,136	17,291
GHG排出量 (Scope 2) (t-CO ₂) ^{*10} ^{*11}	103,172	108,970	100,756	79,050
GHG排出量 (Scope 3) (t-CO ₂) ^{*10} ^{*11}	—	—	—	—

^{*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



百万円

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
—	1,297,250	1,469,111	1,703,353	1,933,685	2,189,374	2,539,631
—	—	—	341,478	326,327	328,486	337,006
—	—	—	1,473,539	1,723,254	1,972,482	2,310,635
—	—	—	△ 111,664	△ 115,896	△ 111,594	△ 108,010
—	253,077	249,847	245,867	237,022	240,469	251,415
407,366	416,460	404,947	—	—	—	—
148,172	156,642	159,448	160,035	165,964	175,875	190,502
123,886	129,495	131,406	130,419	134,711	139,509	149,317
35,237	37,134	38,338	39,286	41,374	46,640	51,095
24,285	27,146	28,042	29,615	31,253	36,365	41,184
13,255	15,409	16,036	17,771	18,724	20,907	25,341
—	—	—	10,658	7,759	8,826	11,421
—	—	—	23,094	27,111	31,433	35,018
9,885	10,562	8,074	7,856	—	—	—
13,177	15,634	20,126	22,186	—	—	—
3,792	4,523	3,333	3,674	—	—	—
624,173	664,019	675,627	730,126	806,575	865,887	890,196
303,637	315,446	306,795	281,610	273,883	274,434	284,752
171,187	213,466	227,121	279,763	348,191	402,030	428,180
123,739	125,215	128,030	134,107	140,569	146,011	137,473
243,762	264,824	277,839	359,324	434,327	485,331	486,632
5,111	△ 9,227	12,310	△ 35,310	△ 45,955	△ 19,329	26,396
—	—	25,484	26,788	28,188	35,853	42,778
435	△ 6,791	△ 3,867	△ 4,063	1,995	747	△ 7,432
△ 5,571	16,141	△ 7,267	40,719	47,630	27,773	△ 17,680
29,940	30,053	31,229	32,575	36,245	45,437	46,720
7,665	11,238	9,786	12,882	15,696	10,250	9,094
10,951	9,988	10,296	9,670	10,121	10,274	9,911
48.43	56.29	58.87	70.68	80.24	93.18	115.99
1,109	1,152	1,166	1,161	1,196	1,245	1,310
15.0	18.0	19.0	22.0	33.0	38.0	49.0
31.0	32.0	32.3	31.1	41.1	40.8	42.2
31.0	32.0	125.3	227.5	147.5	112.3	69.9
6.0	10.7	11.2	12.0	13.2	15.1	16.4
4.5	5.0	5.2	6.0	6.7	7.6	9.1
3.0	3.0	3.3	3.3	3.1	3.3	3.7
3.9	4.3	4.2	4.1	4.1	4.2	4.5
48.6	47.5	45.4	38.6	34.0	31.7	32.0
975	885	1,365	1,613	1,513	2,168	2,235
3,106	2,820	3,803	4,494	3,535	5,066	4,999
20.1	15.7	23.2	22.8	18.9	23.3	19.3
0.9	0.8	1.2	1.4	1.3	1.7	1.7
318,660,417	318,660,417	278,660,417	278,660,417	233,660,417	233,660,417	223,660,417
44,948,289	44,901,353	15,588,364	36,270,334	4,704,750	13,269,506	6,214,767
6,101	5,966	5,918	5,899	5,732	5,548	5,326
44.3	44.5	44.6	45.5	45.1	44.4	43.9
6.4	7.3	8.5	8.9	10.0	10.9	12.0
2.8	2.3	2.0	1.6	2.6	2.3	2.5
27	27	27	28	27	26	25
453.1	446.5	444.0	441.8	452.1	439.8	425.6
498	542	591	613	636	657	688
2.32	1.84	1.68	1.57	1.45	1.60	1.80
1,998,182	2,525,815	2,350,595	2,305,099	2,341,454	2,327,713	2,277,481
10,727	13,044	12,580	14,434	14,920	13,818	15,109
76,039	106,085	98,637	89,179	103,264	99,286	96,232
—	550,612	530,595	509,070	489,439	412,256	399,926

*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もとない、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



	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		%
連結損益計算書	2018年3月期	2019年3月期	前期比
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	1,416	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



	株主資本					その他の包括利益累計額						百万円
	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	その他の 包括利益 累計額合計	新株 予約権	非支配 株主持分	純資産 合計	
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年からセイノー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



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 同社取締役
 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
 2015年 4月 同社取締役 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年間は店舗ブランド部で、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へ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
 2011年 4月 当社常務取締役 常務執行役員
 株式会社丸井 代表取締役社長
 2015年 4月 当社取締役 常務執行役員
 小売・店舗事業責任者
 2016年 4月 株式会社エイムクワイズ
 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



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



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



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



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くと思っています。

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
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 オリンパス株式会社 取締役
専務執行役員 コーポレート
センター長
2015年 4月 同社取締役
6月 当社常勤監査役(現任)
会議／委員会 経営会議
コンプライアンス推進会議
広報IR委員会



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くと思っています。

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



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すが、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 ジェシー株式会社 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います。

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ふ、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たのですが縁があつて丸井グループに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。

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
2017年 10月 当社常務執行役員
小売事業責任者(現任)
2018年 4月 当社常務執行役員
CIO(Chief Information Officer)
(現任)
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



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、運悪くリ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。

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



佐々木 一
上席執行役員

所有株式数：6,700株
1963年11月生

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・夢想家なので、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！

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



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



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くれていました。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(まゆぎ)」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



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、パイヤー、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 株式会社エボスカード 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



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推進部やエボスカードでは「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 株式会社エボスカード 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)
株式会社エボスカード 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



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ー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歳の時にエボ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 株式会社エボスカード
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)
株式会社エボスカード 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・白バン・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。



丸井グループ役員の性格(Character)に迫る

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するために、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。多様性というと、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

…… 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

…… 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

…… 判定では、ENTJでしたがINTJのような気がします…。 伊賀山

…… 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

…… 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

…… 体系的な16分類で役員の皆さん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





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えます。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)：どこに関心を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 静かで実直、几帳面に物事をやり遂げる。仕事、家庭、すべてを体系立てて整理する。伝統や忠誠に価値を置く。  伊藤  高木  布施  斎藤	ISFJ 静かで友好的、責任感があり実直。人に対して忠実で、職場でも家庭でも調和のある環境をつくり出そうと努力する。  藤塚	INTJ 独自の価値観があり、目標達成に高い関心を持つ。自律的で自分や他者に対しても、能力や成果に高い水準を求める。  加藤
	ISTP 寡黙で冷静に観察をして状況に柔軟だが、問題が発生するとすばやく行動する。問題の核心をとらえる分析力が高い。  大江	ISFP 遠慮深く人当たりが柔らかい。自分の大切な人に忠実に献身的。衝突を避け、自分の価値観を他者に押し付けけない。  大江	INTP 自分一人で考え、他者が行きつかない深いレベルでの問題解決に意識を向ける。懐疑的で、時には批判的なこともある。  佐々木
外向(E)	ESTP 理論や概念の説明は退屈に感じ、問題解決のための行動に関心が向く。物質的快適さを楽しみ、体験することで学ぶ。  海老原	ESFP 外界とかわかることを好む。周囲に働きかけながら物事を進めることを楽しむ。状況に柔軟に対応し適応も早い。  岡島  青木	ENTP 独創的で機敏、率直である。定型作業を退屈と感じ、未知の分野や挑戦的な問題解決に対して能力を発揮する。  瀧元  津田
	ESTJ 現実を重視し実践する。論理的な水準を持っていて、それに体系的にしたがう。他者にも同じようにすることを期待する。  室井  小暮	ESFJ 思いやりがあり実直で協力的。他者と協同し課題を正確に完了することを好む。自分の存在が認められることを望む。  石井  瓦	ENTJ 強靱な意思を持つ。博学で、知識を他者に伝えることを楽しむが、自分のアイデアを強引に提起することもある。  田口  青野  中村  伊賀山  佐藤

『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.

会社情報

2019年3月31日現在

会社概要

商号	株式会社 丸井グループ MARUI GROUP CO., LTD.
本社所在地	〒164-8701 東京都中野区中野4丁目3番2号
創業	1931年2月17日
会社設立	1937年3月30日
資本金	359億20百万円
事業目的	小売セグメント、フィンテックセグメントを 行うグループ会社の経営計画・管理など
店舗数	マルイ・モディ：関東を中心に、東海、 関西、九州に25店舗
売場面積	425,600m ²
社員数	5,326名 (グループ合計：臨時社員は含めておりません)
主要取引銀行	株式会社三菱UFJ銀行 株式会社三井住友銀行 株式会社日本政策投資銀行 株式会社みずほ銀行 三井住友信託銀行株式会社
会計監査人	有限責任あずさ監査法人 ^{*1}

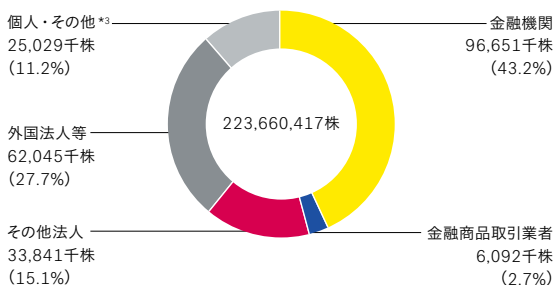
^{*1} 2019年6月20日定時株主総会においてPwCあらた有限責任監査法人に変更

株式情報

上場証券取引所	東京証券取引所 市場第一部(貸借銘柄)
証券コード	8252
発行可能株式総数	1,400,000,000株
発行済株式の総数 ^{*2}	223,660,417株
株主総数	27,369名

^{*2} 発行済株式の総数のうち、全体の2.6%に当たる5,712千株を自己株式として保有しています。

所有者別株式分布



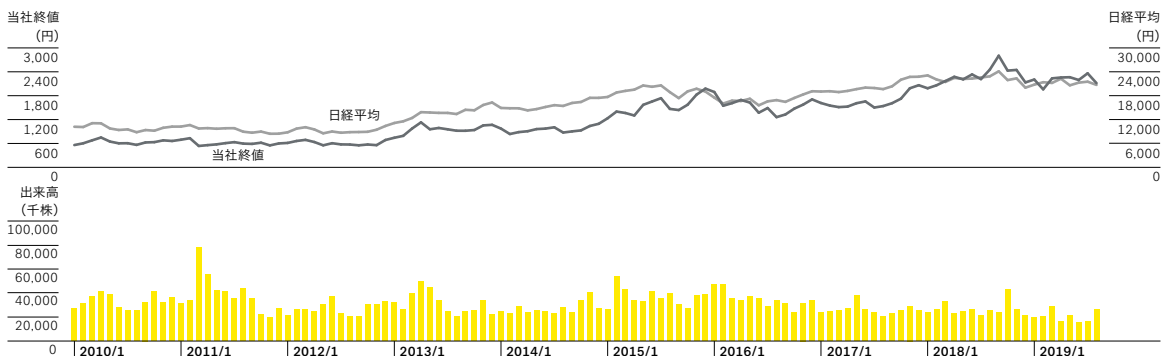
^{*3} 「個人・その他」には自己株式5,712千株が含まれております。

大株主の状況(上位10位)

株主名	持株数 (千株)	持株比率 ^{*4} (%)
日本マスタートラスト信託銀行株式会社 (信託口)	34,194	15.7
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社 (信託口)	17,825	8.2
青井不動産株式会社	6,019	2.8
株式会社三菱UFJ銀行	5,808	2.7
資産管理サービス信託銀行株式会社 (証券投資信託口)	4,284	2.0
東宝株式会社	3,779	1.7
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社 (信託口7)	3,699	1.7
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社 (信託口5)	3,274	1.5
公益財団法人青井奨学会	3,237	1.5
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社 (信託口9)	2,992	1.4

^{*4} 持株比率は、自己株式5,712千株を控除して計算しています。また、役員報酬BIP信託および株式付与ESOP信託が保有する502千株を含めて計算しています。

株価チャート



丸井グループの事業

(株)丸井

小売・店舗事業、通信販売事業、専門店事業(自主・PBの運営・開発)

〒164-8701 東京都中野区中野4丁目3番2号

Tel: 03-3384-0101(代表)

☎ www.0101.co.jp

(株)エポスカード

クレジットカード業務、クレジット・ローン業務

〒164-8701 東京都中野区中野4丁目3番2号

Tel: 03-4574-0101(代表)

☎ www.eposcard.co.jp

(株)エイムクリエイツ

商業施設設計・施工、広告企画制作、プロパティマネジメント

〒164-0001 東京都中野区中野3丁目34番28号

Tel: 03-5340-0101(代表)

☎ www.aim-create.co.jp

(株)ムービング

貨物自動車運送業、貨物運送取扱業ほか

〒335-0032 埼玉県戸田市美女木東2丁目5番1号

Tel: 048-233-1000(代表)

☎ www.moving.co.jp

(株)エムアンドシーシステム

ソフトウェア開発、コンピュータ運営

〒164-8701 東京都中野区中野4丁目3番2号

Tel: 03-5343-0100(代表)

☎ www.m-and-c.co.jp

(株)マルイファシリティーズ

総合ビルマネジメント事業

〒164-0001 東京都中野区中野3丁目34番28号

Tel: 03-3229-0101(代表)

☎ www.marui-facilities.co.jp

(株)マルイホームサービス

不動産賃貸事業

〒164-0001 東京都中野区中野3丁目34番28号

Tel: 03-6361-0101(代表)

☎ www.marui-hs.co.jp

(株)エムアールアイ債権回収

債権管理回収業務、信用調査業務

〒164-0001 東京都中野区中野3丁目34番28号

Tel: 03-4574-4700(代表)

☎ www.mri-s.co.jp

(株)エポス少額短期保険

少額短期保険事業

〒164-0001 東京都中野区中野3丁目34番28号

Tel: 03-4546-0101(代表)

☎ www.epos-ssi.co.jp

tsumiki証券(株)

つみたてNISA対象投資信託をエポスカード決済にて販売

〒164-8701 東京都中野区中野4丁目3番2号

Tel: 03-5343-0134(代表)

☎ www.tsumiki-sec.com

(株)マルイキットセンター

用度品ビックアップ業務、商品検品業務、各種印刷業務ほか

〒335-0032 埼玉県戸田市美女木東2丁目5番1号

戸田商品センター2号館

Tel: 048-421-7351(代表)



2019年度
新大生奨学生

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

設立：1973年1月(2012年公益財団法人に移行)

理事長：青井 忠雄((株)丸井グループ 名誉会長)

奨学金給付総額：18億9,000万円

累計奨学生数：1,599名

(2019年4月現在)

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

RATINGS, AWARDS, AND RECOGNITION

外部格付・表彰一覧

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

世界的な社会的責任投資指標



日本の小売企業で唯一となる「Dow Jones Sustainability World Index」の構成銘柄に初めて選定。アジアパシフィック地域の構成銘柄「Dow Jones Sustainability Asia Pacific Index」に2年連続で選定。



ESGの側面における取り組みや情報開示に優れた企業を選定する「The Sustainability Yearbook」に小売セクター唯一の日本企業として2年連続で選定。さらに、「Bronze Class」および「Industry Mover」にも認定。



FTSE Russellによる、ESGに関する評価基準を満たす企業で構成される「FTSE4Good Index Series」に3年連続で選定。



世界的なESG株価指数として認知度の高い「MSCI ESG Leaders Indexes」構成銘柄に選定。



損保ジャパン日本興亜アセットマネジメント株式会社が独自に設定する「SNAMサステナビリティ・インデックス」の構成銘柄に2年連続で選定。同インデックスは、調査会社によるESG評価を重視する運用プロダクト「SNAMサステナブル運用」に活用される。

JPX日経インデックス400

資本の効率的活用や投資者を意識した経営観点など、グローバルな投資基準に求められる諸条件を満たした「投資者にとって投資魅力の高い会社」で構成される株価指数に選定。

GPPIが選定する4つのESG指標



FTSE Blossom Japan

ESGに関する多様な基準を満たしている企業のパフォーマンスを反映するインデックスで、業種ニュートラルになるように設定されているESG指標「FTSE Blossom Japan Index」に3年連続で選定。



日本株の時価総額上位500銘柄のうち、MSCIのESG格付けが最も低いCCC銘柄などを対象外とし、各業種の中から格付けが相対的に高い銘柄を選別して構成するESG指標「MSCIジャパンESGセレクト・リーダーズ指数」に3年連続で選定。



日本株の時価総額上位500銘柄のうち、国際産業分類基準における各業種の中で、性別多様性に優れた銘柄を対象に構築されたESG指標「MSCI日本株女性活躍指数」に3年連続で選定。



TOPIXの構成銘柄を対象とし、環境情報の開示状況と炭素効率性の水準(売上高当たり炭素排出量)によって構成銘柄のウエイトを決定する「S&P/JPXカーボン・エフィシエント指数」に初めて選定。

2016年度 優良企業



証券アナリストによる「ディスクロージャー優良企業選定」にて、小売部門の対象22社のうち、5つの評価項目中3項目で第1位に選定され、2度目の第1位を受賞。



デジタル化を推進するグループ横断の組織体制と、当社グループがめざす「すべての人に金融サービスを提供するファイナンシャル・インクルージョン」や働き方改革に向けたIT活用の取り組みなどが評価され、「攻めのIT経営銘柄」に初めて選定。



「TCFD」の提言に賛同するなど、気候変動に対する取り組みと情報開示が国際的に高いレベルにあると評価され、日本の小売業界で初となる、最高評価の「気候変動Aリスト」企業として認定。

気候変動インデックスSTOXX

2016年に開発された低炭素インデックスシリーズの一つであり、CDPのAリスト企業を採用した世界初のインデックスである「STOXXグローバル気候変動リーダー」の構成銘柄として初めて選定。



当社グループが設定した温室効果ガス削減目標が、「パリ協定」の「2°C目標」を達成するために科学的に根拠ある水準と認められ、日本の小売業で初めて、「Science Based Targets (SBT) イニシアチブ」の認定を取得。



再生可能エネルギーによる電力調達を用途とするグリーンボンドを国内で初めて発行した取り組みが評価され、「ジャパン・グリーンボンド・アワード」にて、「ジャパン・グリーンイノベーション部門」の環境大臣賞を受賞。



RE100への加盟や、再生可能エネルギーの導入をグループ体で進めている取り組みが評価され、「サステナブルファイナンス大賞」にて優秀賞を初受賞。

第22回環境経営度調査

日本経済新聞社が1997年から年1回実施している、企業の環境対策と経営を両立させる取り組みを評価する調査で、丸井グループは「環境経営推進体制」「汚染対策・生物多様性対応」「温暖化対策」の3項目で満点となり、「小売り・外食」部門にて2年連続で1位を獲得。



社員の健康管理を経営的な視点で考え、戦略的に取り組んでいる企業として、組織体制や施策実行などの取り組みが小売業種で最も高く評価され、「健康経営銘柄2019」に2年連続で選定。



理念の実現に向けて「多様性推進」を経営戦略の一つとして掲げ、風土づくりや制度改革を推進。新サービス創出などにつなげて、企業価値の向上を実現している点が評価され、「新・ダイバーシティ経営企業100選プライム」に初めて選定。



女性活躍の土台づくりとして、働き方改革を全社的に実施したことや、証券事業に新規参入し、グループ初の女性社長が誕生したことなどが評価され、「なでしこ銘柄」に2年連続で選定。

均等・両立推進企業表彰

女性活躍の取り組みの進捗状況を測る「女性イキイキ指数」を設定し「見える化」を推進した結果、女性の職域が拡大し、女性管理職も増加しているなどが評価され、「均等・両立推進企業表彰」の均等推進企業部門で「厚生労働大臣優良賞」を初めて受賞。



「男性社員の高い育児休業取得率」「平均残業時間の短さ」「年齢・性別などにかかわらず受けられるキャリア教育の機会」などが高く評価され、「共働き子育てしやすい企業2019」にて初めてグランプリを受賞。



「配偶者向け人事制度」を事実婚や同性パートナー婚にも適用拡大したことや、LGBT関連を含む幅広い相談ができる社外相談窓口の設置などが評価され、「PRIDE指標」にて最高評価「ゴールド」を2年連続で受賞。



tsumiki証券(株)CEO 寒竹 明日美が、「Forbes JAPAN WOMEN AWARD 2018」にて、女性が少なかった分野で先駆者として最前線で活躍している女性を表彰する「個人部門・先駆者賞」を受賞。



米国2大レポートコンペティションの一つ「2018 Vision Awards」にて、「VISION BOOK 2050」がゴールド賞をはじめとする5つの賞を、「共創経営レポート 2018」がシルバークラウド賞をはじめとする4つの賞を受賞。



米国の独立評価機関 MerComm, Inc.が毎年主催する世界最大の年次レポートコンペティション「International ARC Awards 2019」において、「VISION BOOK 2050」が、Specialized Annual Reports部門 Sustainability Report: Asia, Mid-East & Pacificカテゴリーにて銀賞を受賞。

優れた統合報告書

丸井グループの統合報告書「共創経営レポート 2018」が、独創性が高く、社長メッセージを含め、めざす方向性をはっきりしている点などが高く評価され、GPIFの国内株式運用機関が選ぶ「優れた統合報告書」に3年連続で選定。

日経アニュアルレポートアワード2018

丸井グループの統合報告書「共創経営レポート 2018」が、「トップマネジメントのメッセージ」「ファイナンシャル・サステナビリティへのアピール度」の2項目で高く評価され、前年の優秀賞に続き、特別賞を受賞。

統合報告優良企業賞

丸井グループの統合報告書「共創経営レポート 2018」が、WICIジャパンが「統合報告 (Integrated Reporting)」の普及活動推進を目的に行っている表彰「統合報告優良企業賞」にて、統合報告奨励賞を受賞。

格付投資情報センター (R&I)

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

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



編集方針

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執り、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。「共創経営レポート」では、経営理念や持続的成長を支える財務・プレ財務情報を中心に統合報告書として編集しています。なおレポートの編集にあたっては、IIRC（国際統合報告評議会）が提唱する「国際統合報告フレームワーク」（2013年12月公表）の組織と他者の価値創造のつながり、資本の考え方を参考にしました。また、「伊藤レポート2.0」では短期利益と無形資産投資の二項対立を、経済産業省が策定した「価値協創ガイダンス」（2017年5月公表）では、価値観・ビジネスモデル・戦略・成果と重要な成果指標・ガバナンスの一連の価値創造ストーリーの考え方に留意し、編集を進めました。なお、取締役 常務執行役員の加藤は「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」の参加メンバーを務め、意見交換を定期的に行っています。「共創経営レポート 2019」の発行にあたっては、投資家ヒアリング・アンケート結果、各ステークホルダーの皆さまからいただいたご感想・ご要望を踏まえ、計20回の企画会議を行いました。



計20回の企画会議の概要

議論参加メンバー

青井 CEO、加藤 CFO、海老原 CDO、小島執行役員、経営企画部、IR部、サステナビリティ部／ESG推進部、総務部、投資調査部、健康推進部、(株)エムアンドシーシステム、(株)エッジ・インターナショナル

おもな議論テーマ

- ・投資家・有識者ヒアリングの結果共有
- ・適正株価とバリュエーションの考え方
- ・お客さまとの長い付き合いとLTV経営
- ・健康経営からウェルネス経営へ
- ・TCFDの取り組みと進め方
- ・ビッグデータと与信ノウハウ
- ・(株)エムアンドシーシステム内製化のシナジー
- ・役員スキルマップの適応範囲
- ・サステナビリティガバナンスのあり方



実は、表紙の「指」の正体は青井。強風に身体が傾きそうになるのをこらえ、社員とともに「この指と一まれ!」のイメージ写真撮影に臨みました。

編集後記

「共創経営レポート 2019」を最後までお読みいただき、ありがとうございます。

今回のレポートでは、読者の皆さまに当社との共創を呼びかける「この指と一まれ!」をメインメッセージといたしました。社長の青井を中心としたプロジェクトメンバーで制作に向けた対話を進める中で、当社の考え方にご賛同いただけるステークホルダーの皆さまと一緒に価値創造をしていきたいという想いが強くなってきたからです。そして、制作にあたっては、当社のことを少しでもご理解いただけるよう、ステークホルダーの皆さまからいただいたご意見・ご要望をもとにLTVの考え方やTCFDの開示にチャレンジするとともに、経営層の人柄や多様性が感じられる自己執筆紹介・MBTIタイプも掲載しております。さらに、毎年ご好評いただいているダイアログなどを交え、さまざまな角度から当社の考え方や取り組みをご説明いたしました。しかし、当社を共創のパートナーとして選んでいただくには、当レポートだけでは不十分だと認識しております。ぜひ当レポートをツールとして皆さまと対話させていただき、一人でも多くのステークホルダーの皆さまとの価値創造の取り組みにつなげていけるよう努めてまいります。

引き続き、丸井グループへのご支援を賜りますよう、お願い申し上げます。

松本 孝洋

(株)丸井グループ 総務部 広報室長
koho-ml@0101.co.jp

この指と一まれ！

CO-CREATION

with you

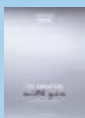
丸井グループがめざす2050年の未来は、
将来世代も含めたすべての人が、「しあわせ」に「私らしく」生きられる、
あらゆる二項対立を乗り越えた世界です。
その実現に向けては、丸井グループ社員はもちろん、
お客さま、お取引先さま、地域・社会の皆さま、株主・投資家の皆さま、
そして次世代を担う将来世代の若き皆さまとの共創が不可欠です。
私たちのめざす未来にご賛同いただける方、
ぜひすべての人の「しあわせ」を共に創りましょう。



共創経営レポート

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

毎年9月に発行する統合レポート
経営戦略面にフォーカス



VISION BOOK 2050

🌐 www.0101maruigroup.co.jp/sustainability/lib/s-report.html

2019年2月に宣言した
丸井グループがめざす2050年の世界とは



共創ウェルネスレポート

🌐 www.0101maruigroup.co.jp/sustainability/lib/w-report.html

活力×基盤のウェルネス経営で
ワークエンゲージメントの高い組織へ



お問い合わせ先

株式会社丸井グループ

総務部 広報室

Tel：03-3384-0101(代表) E-mail：koho-ml@0101.co.jp

その他お問い合わせ先一覧

🌐 www.0101maruigroup.co.jp/question.html

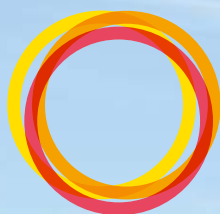
企業情報・投資家情報・サステナビリティ・採用情報

🌐 www.0101maruigroup.co.jp

eメール配信登録

🌐 www.0101maruigroup.co.jp/ir/infomail/reg.html





CO-CREATION

