



丸井グループの共創価値

私たちが考える共創価値とは、すべての事業プロセスに、
お客さま視点を取り入れ、お客さまの「しあわせ」を
パートナーと共に創りあげることです。





私たちがめざすもの

お客様の「しあわせ」を パートナーと共に創りあげる

当社グループでは、店づくり・モノづくりはもちろん、カード事業などすべての事業のプロセスに「お客さま視点」を強く取り入れる仕組みづくりをすすめています。お客さまのニーズがライフスタイルの「しあわせ」へと変化する中、「お客さま企画会議」をプロジェクトごとに開催しています。そこでお客さまが今、どのようなご要望をお持ちなのかをうかがい、お客さまと共に新しい「しあわせ」を創ることで、ビジネスの革新をすすめています。

このように、私たちのベースとなるのは、当社グループとお客さまが一体となって「しあわせ」を共に創るという、共創価値ビジネスの実現です。また、この価値共創のプロセスにおいては、お客さまはもとより、お取引先や地域社会の皆さま、従業員までを「パートナー」としてとらえ、あらゆる対話のステージにおいて、その声を着実に事業に反映するよう努めています。私たちの強みは、これを徹底的に、そして継続的におこなっていることです。

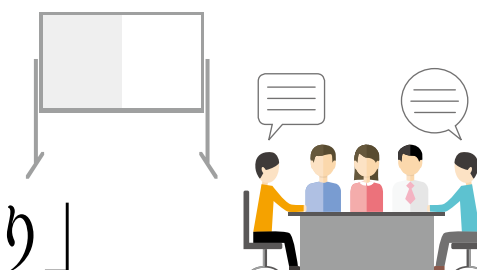
Numbers

のべ**4,400**名

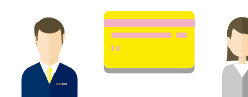
お客さまと共に

渋谷マルイの「店づくり」

インターネットアンケートやグループインタビューなど
店づくり検討時に参画いただいたお客さまの人数はのべ4,400名
店内環境をはじめフロアコンセプトに至るまでお客さまと詳細に議論



16社



企業や商業施設と共に

「コラボレーションカード」

(株) エポスカードは、企業や商業施設、ファンクラブなど
全国16社（2015年7月31日現在）と
コラボレーションカードを発行、すべての会員は各提携先の
特典を共有でき、また提携先間では会員を相互に送客可能

60回／年

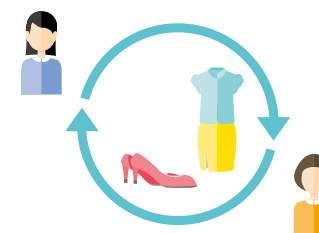


お客さまと共に

「レディースシューズ」

9割のお客さまが「履き心地」に不満を持っていた
パンプスをお客さまと共に革新し大ヒットへ
お客さま企画会議60回／年
モニター会に参加いただいたお客さまは、のべ1,000名／年

85万点

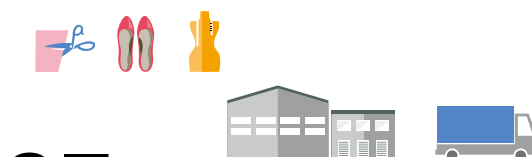


お客さまと共に
衣料品・シューズの下取り

「循環型ファッション」

お客さまからお預かりした衣料品やシューズ
85万点（2015年3月期）を、「店頭でのリユース販売」
「東北復興支援」「途上国への寄贈」の3つの方法で有効活用

25t-CO₂



地域社会と共に

「カーボンオフセット」

2015年3月に販売した「ラクチンきれいパンプス」の
販売点数分のCO₂排出量25t-CO₂を、神戸市と宮城県の
両地域において環境保全活動を通じてオフセット



私たちの挑戦

お客様の「しあわせ」を 小売とカードの融合で共に創る

私たちがめざすのは、お客様の「しあわせ」の実現です。お客様ニーズが、「モノの豊かさ」から「ココロの豊かさ」へと変化する中、お客様の「しあわせ」の変化に合わせたビジネスモデルの革新をおこなっています。店づくりでは、アパレルだけでなく、飲食やサービスを含めたカテゴリーを展開するショッピングセンター型店舗への転換をすすめています。モノづくりでは、多数のお客様のご意見・ご要望をうかがいながら企画されるレディースシューズが、大ヒット

商品となっています。そしてカード事業では、2006年にスタートした現行の「エポスカード」がVISAのスペシャルライセンス（直接発行権）を取得し、お客様のライフスタイル全般をサポートするカードとしてご支持をいただいています。これから私たちがすすむべき方向は、小売とカードが一体化した独自の事業を通じて、衣・食・住・遊・知・健・美をはじめとしたライフスタイルの「しあわせ」をお客様にご提供することです。

Numbers

2.6倍

ライフスタイル型にリニューアルした
「町田マルイのお買上客数」

幅広い年代のお客様に親しまれ
お買上客数は2.6倍に向上



1億9,500万人

人気のバロメーター
「入店客数」

飲食・雑貨比率を高めた「マルイ」「モディ」を合わせた
年間入店客数は1億9,500万人
1日当たり54万人のお客様が各店舗にご来店



200万足超

履き心地を追求
「ラクチンシリーズの
レディースシューズ」

累計販売数200万足超の大ヒット
あらゆるお客様に対応するサイズの拡大により
幅広い世代の女性ニーズにお応え



600万人

マルイ内外で拡大する
「カード会員数」

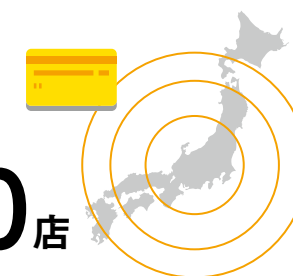
VISAのスペシャルライセンスを取得した丸井グループの
カード会員数は596万人（2015年6月末現在）
マルイ店舗はもちろん国内外でショッピングが可能



7,000店

全国へ拡大する
「エポスカード会員優待」

「エポスカード」優待割引施設は7,000店を超える
これからも全国へ、オトクがさらに拡大



ごあいさつ

丸井グループがめざすのは、
「共創価値」の経営です。

Hiroschi Aoi

青井 浩
代表取締役社長
代表執行役員

当社グループは今年、初めての統合レポートを発行しました。これは、関わりのあるすべてのステークホルダーの皆さまと、考え方や価値観、これからめざす方向性を共有したいとの思いからです。株主・投資家の皆さまはもとより、お客さま、お取引先さま、地域社会、当社グループの従業員など、多くの方々に支えられて日々の事業活動が成り立っています。当レポートが、ステークホルダーの皆さまとの相互理解を深める架け橋になれば幸いです。

当社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、お客さまとつながり続け、お客さまの「しあわせ」を共に創ることにあります。これこそが近年の革新と進化を支え続けてきたといえます。少しでもお客さまのお役に立ちたい、お客さまに喜んでいただきたい。そしてお客さまとのつながりを大切に、すべてをお客さま視点で考え、行動する。それが当社グループのDNAであり、私たちがめざす「共創経営」の原点です。

今、当社グループはビジネスモデルの大革新に着手しています。これまで小売・店舗事業とカード事業を両輪とする独自のビジネスモデルで企業価値を高めてきましたが、この独自性や強みはこれからも変わりません。しかし日本の社会が「モノの豊かさ」から「ココロの豊かさ」を求める時代に変化する中、お客さまの「しあわせ」のあり方が変わってきています。お客さまの「しあわせ」が変われば、ビジネスの形を革新していくのは当然のことです。「革新」とは、これまでの成功体験をお客さまの視点ですべてリセットすることを意味し、それはとても難しいことです。しかし、潜在するお客さまの「しあわせ」を共に新しく創りあげることは大きな楽しみであり、今、ようやくその道筋が見えてきたところだと考えています。

ステークホルダーの皆さまには、一層のご支援をお願い申し上げます。

2015年8月



2015年6月 有楽町マルイにて

取締役・監査役

2015年6月25日現在

「共創価値」の経営を
担う新マネジメント体制

丸井グループは「共創価値」の経営のもと、お客さまの変化に対応できる経営革新をすすめています。この実現のために取締役および監査役が果たす役割は、これまで以上に大きく、持続的成長と中長期的な企業価値向上を促していくことが求められます。

こうした目的を実現していくため、取締役の人数をスリム化し機動性を高め、取締役会の監督機能の強化を図っています。また、2014年6月から独立社外取締役として新たに株式会社プロノバ社長の岡島悦子氏を招き、女性の活躍を含め、経営理念に掲げた「人の成長」を促す多様性の推進などの施策をすすめています。これにより、独立社外取締役は富士急行株式会社社長の堀内光一郎氏と合わせ、2名となっています。

後列左より

高木 武彦
社外監査役

角南 哲二
常勤監査役

石井 友夫
取締役

中村 正雄
取締役

藤塚 英明
常勤監査役

大江 忠
社外監査役

前列左より

佐藤 元彦
取締役

堀内 光一郎
社外取締役

青井 浩
代表取締役社長

岡島 悦子
社外取締役





2015年6月 創業者「青井 忠治」寿像前にて

「ひとつのマルイグループ」をめざす 新執行体制

丸井グループは、お客さま一人ひとりの「しあわせ」やニーズにお応えしていくため、個々のグループ会社や事業ごとの部分最適の追求ではなく、すべての事業が重なりあい、掛け合わせることで、グループとしての新たな成長ステージをつくろうとしています。「ひとつのマルイグループ」は、そのための共有ビジョンです。

このビジョンを実現していくために、2015年6月に執行体制を一新し、グループ全体の執行体制の強化を図ると共に、女性や若手の登用を積極的におこない、次世代の経営陣の育成に向けた体制とするなど、「ひとつのマルイグループ」に向けた取組みをすすめています。

後列左より					
伊賀山 真行 執行役員	伊藤 優子 執行役員	青野 真博 執行役員	斉藤 義則 執行役員	加藤 浩嗣 執行役員	津田 純子 執行役員
中列左より					
佐々木 一 上席執行役員	猪野 明 上席執行役員	瀧元 俊和 常務執行役員	石井 友夫 常務執行役員	布施 成章 上席執行役員	小暮 芳明 執行役員
前列左より					
中村 正雄 常務執行役員	青井 浩 代表執行役員	佐藤 元彦 専務執行役員	若島 隆 常務執行役員		

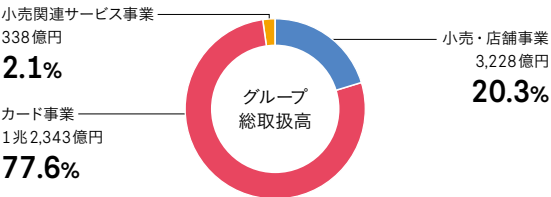


丸井グループ全体

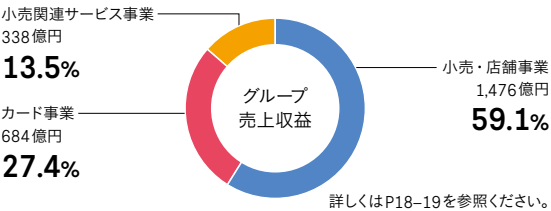
グループの成長性を表す新たな指標

グループ総取扱高

1兆4,691億円



* グループ総取扱高は、3事業の合計から小売・店舗事業におけるカード取扱高を控除した金額です。



営業利益

2017年3月期 360億円以上を目標値に設定

280億円

ROE

2017年3月期 6.0%以上を目標値に設定

5.2%

1株当たり配当金／配当性向

3期連続の増配

150億円の自社株買いを実施。配当性向は30%以上を目安

19円／32.3%

マルイグループ店舗数

「マルイ」24店舗
「モディ」3店舗

27店舗

従業員数

臨時従業員を含めると
約8,000名

5,918名

売場面積

「マルイ」と「モディ」を
合わせた面積

444,040m²

環境保全コスト

おもにマルイ店舗へのLED導入により
エネルギー使用量を削減

12億81百万円

電力使用

約8割が「マルイ」「モディ」店舗での
使用。前期比1%減

19,900万kWh

CO₂排出量

約7割が「マルイ」「モディ」店舗での
使用。前期比4%減

109,000t-CO₂

マルイ店舗

地域別店舗数比率



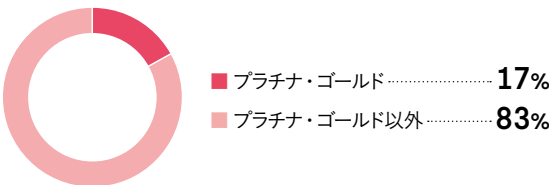
買上客数 男女別内訳^{*1}



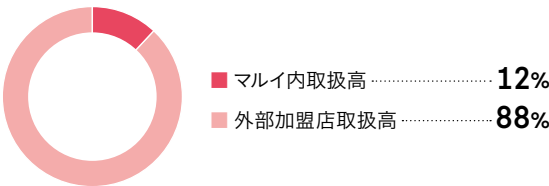
^{*1} エポスカード利用の買上客数内訳

エポスカード

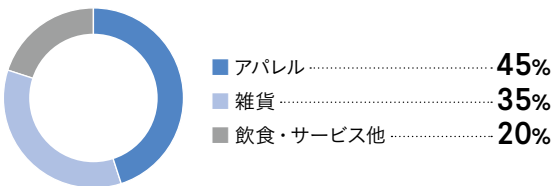
カード会員構成



ご利用店舗



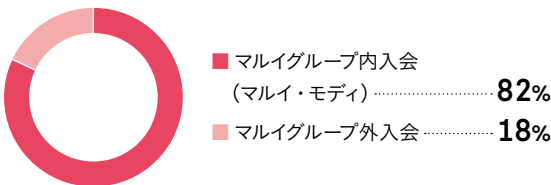
カテゴリー別売場面積



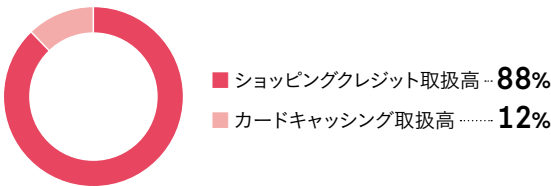
買上客数 世代別内訳^{*1}



新規会員構成



ご利用形態



	百万円					
3月31日に終了した1年間	2010	2011	2012	2013	2014	2015
グループ総取扱高	—	—	—	—	1,297,250	1,469,111
小売・店舗事業	—	—	—	—	338,705	322,866
カード事業	—	—	—	—	1,054,706	1,234,339
小売関連サービス事業	—	—	—	—	34,695	33,816
消去 ^{*1}	—	—	—	—	△130,857	△121,910
売上高	419,255	406,472	412,408	407,366	416,460	404,947
売上収益	—	—	—	—	253,077	249,847
売上総利益	149,926	144,736	147,240	148,172	155,726	158,144
販売費及び一般管理費	139,488	129,940	129,224	123,886	128,579	130,102
EBITDA	29,695	30,457	33,085	35,237	37,134	38,338
営業利益	10,438	14,795	18,015	24,285	27,146	28,042
当期純利益	5,104	△ 23,638	5,251	13,255	15,409	16,036
セグメント利益						
小売・店舗事業	37	2,110	7,547	9,885	10,562	8,074
カード事業	10,272	13,704	10,619	13,177	15,634	20,126
小売関連サービス事業	2,509	1,568	2,567	3,792	4,523	3,333
総資産	664,357	628,910	615,130	624,173	664,019	675,627
自己資本	312,188	284,526	289,975	303,637	315,446	306,795
割賦売掛金	95,871	111,760	142,995	171,187	213,466	227,121
営業貸付金	191,486	158,707	132,280	123,739	125,215	128,030
有利子負債	283,676	264,692	245,175	243,762	264,824	277,839
営業活動によるキャッシュ・フロー	30,811	30,280	24,897	5,111	△ 9,227	12,310
投資活動によるキャッシュ・フロー	△ 13,034	△ 7,033	△ 3,913	435	△ 6,791	△ 3,867
財務活動によるキャッシュ・フロー	△ 14,519	△ 22,926	△ 23,660	△ 5,571	16,141	△ 7,267
現金及び現金同等物	32,283	32,603	29,928	29,940	30,053	31,229
設備投資	17,398	14,332	7,941	7,665	11,238	9,786
減価償却費	19,257	15,661	15,069	10,951	9,988	10,296
1株当たり当期純利益 (EPS) (円)	18.65	△ 86.36	19.19	48.43	56.29	58.87
1株当たり純資産 (BPS) (円)	1,140	1,039	1,059	1,109	1,152	1,166
1株当たり年間配当金 (円)	14.0	14.0	14.0	15.0	18.0	19.0
配当性向 (%)	75.1	—	73.0	31.0	32.0	32.3
総還元性向 (%)	75.1	—	73.0	31.0	32.0	125.3
営業利益率 (%)	2.5	3.6	4.4	6.0	6.5	6.9
自己資本当期純利益率 (ROE) (%)	1.6	△ 7.9	1.8	4.5	5.0	5.2
総資産経常利益率 (ROA) (%)	1.5	2.2	2.8	3.9	4.3	4.2
自己資本比率 (%)	47.0	45.2	47.1	48.6	47.5	45.4
期末株価 (円)	678	537	690	975	885	1,365
時価総額 (自己株式含む) (億円)	2,160	1,711	2,198	3,106	2,820	3,803
株価収益率 (PER) (倍)	36.4	—	36.0	20.1	15.7	23.2
株価純資産倍率 (PBR) (倍)	0.6	0.5	0.7	0.9	0.8	1.2
総従業員数 (人)	6,847	6,492	6,218	6,101	5,966	5,918
総従業員女性比率 (%)	44.7	44.4	44.4	44.3	44.5	44.6
総店舗数 (店)	25	26	27	27	27	27
総売場面積 (千㎡)	453.3	457.8	458.4	453.1	446.5	444.0
環境保全コスト (万円)	63,370	89,370	116,450	114,130	92,450	128,100
電力使用量 (千 kWh)	259,800	244,800	204,500	204,800	215,000	199,000
CO ₂ 排出量 (t-CO ₂)	130,600	114,900	96,300	104,300	113,000	109,000

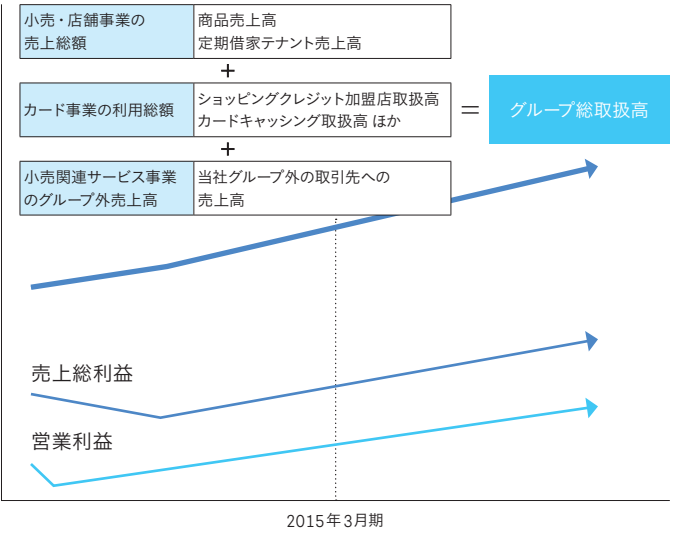
^{*1} グループ取扱高の「消去」は、小売・店舗事業におけるカード取扱高を消去欄にて控除

新経営指標「グループ総取扱高」の導入

ショッピングセンター (SC) 化の進行により商品売上高が家賃収入に切り替わっていくため、利益は成長を見込んでいるものの、見た目の売上高が漸減傾向を示し、売上高と利益のトレンドが一致しない状況が発生しています。そこで、このたびグループの成長性と経営実態を的確にお伝えするために、新たな指標「グループ総取扱高」を導入します。

また小売・店舗事業については、2016年3月期よりグローバルな基準に基づき、消化仕入売上高についてはお客さまへの販売額を売上計上する方法から、利益相当のみを計上する方法に変更します。これにともない「売上高」の表示を「売上収益」へ変更します。この2つの指標により、当社グループの実態をより正確にお伝えしていきます。

グループの成長性を表す「グループ総取扱高」



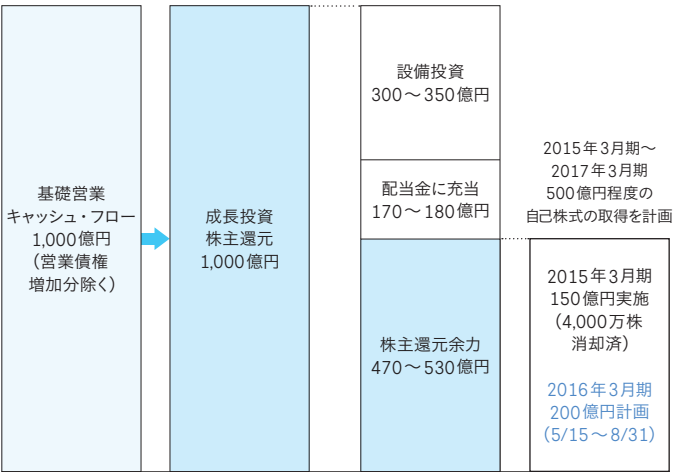
自己株式の取得および消却の実施

2017年3月期を最終年度とする3年間の中期経営計画において、成長戦略と財務戦略の推進による企業価値向上をめざしています。財務戦略においては、3年間で創出されるキャッシュ・フローを有効活用し、成長投資と株主還元を強化します。

その一環として、中期経営計画期間内に総額500億円程度の自己株式の取得を実施し、ROE 6%以上の早期達成とさらなる向上、および株主利益の増大をめざします。

以上の考え方のもと、2015年3月期は約150億円の自己株式の取得、ならびに4,000万株の自己株式の消却を実施しました。また、2015年5月より、総額200億円を上限とする自己株式の取得をすすめています。

キャッシュ・フローの活用



ビジネスモデルの革新により、 新たな価値創造をめざします。

丸井グループは、小売とカードを一体化した独自のビジネスモデルと、
時代の変化に対応した革新のDNAで、これまでの発展の礎を築いてきました。
加えて、お客さまや従業員とも一体化した事業活動の推進をめざす共創経営の実践で、
新たな企業価値の創造にチャレンジしています。



青井 浩

代表取締役社長
代表執行役員

丸井グループの歴史と革新のDNA

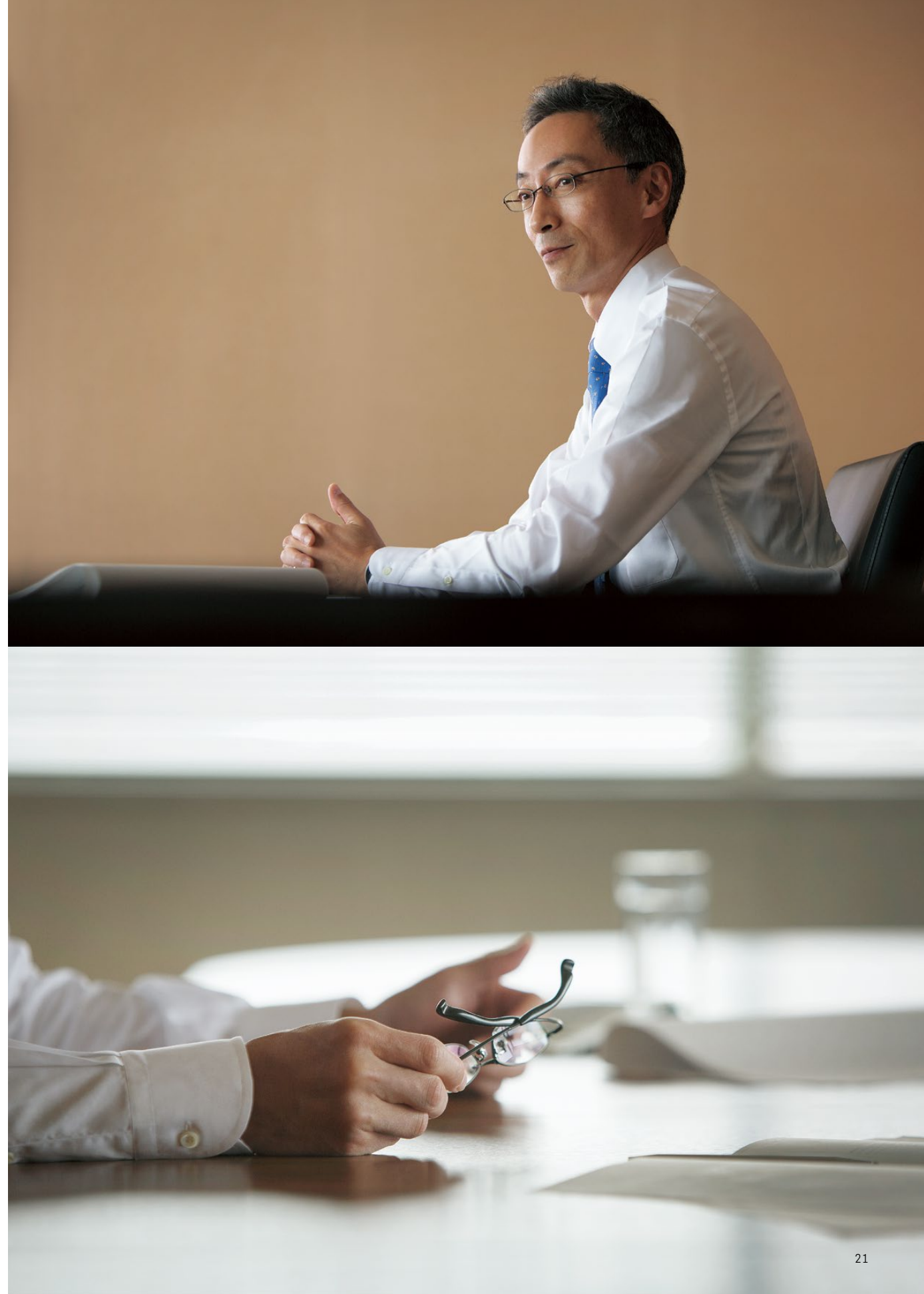
1931年に私の祖父にあたる青井忠治によって丸井は創業されました。創業時は、家具を月賦という分割払いで販売する割賦販売をおこなっていました。現在の丸井グループの小売とカードが一体になったビジネスモデルの原形はこの時すでにつくられ、その独自性は長く受け継がれることになりました。創業者は、割賦販売の近代化を図ることで丸井を急成長させ、1960年には日本最初のクレジットカードを発行しました。

1972年に私の父である青井忠雄が経営を引き継ぎ、1981年には新たなビジネスとして、クレジットのノウハウを活用したキャッシング(小口消費者ローン)を開始しました。1980年代半ばには、若年層向けファッションとクレジットカードを組み合わせたユニークなビジネスモデルを確立し、丸井は急成長を遂げました。そして1990年には30期連続の増収増益を達成するなど、日本の小売業界において、確固たるポジションを築きました。

しかし、1990年代に入ると、日本経済のバブル崩壊と共に「ヤング×ファッション×クレジットカード」というビジネスモデルが環境変化に適応できなくなり、当社は長い停滞期を迎えました。2005年には、私が経営を引き継ぎましたが、私の使命は丸井の革新のDNAを活かし、時代に適応した新しい企業価値創造のビジネスモデルを再構築することでした。

企業価値創造へのチャレンジ

小売やカード事業の復活に向けた課題は多々ありましたが、経営を引き継いだ当時最初に取り組んだのがクレジットカードの革新でした。これは2007年以降に貸金業法の改正が予定される中、キャッシング事業の先行きが不透明になっていたからです。そこで法改正がおこなわれる1年前の2006年に、それまで発行していた「赤いカード」と呼ばれるインハウスのクレジットカードに替えて、新たに「エボスカード」の発行を開始しました。



新たなステージに向けて、「小売事業の革新」と 「小売とカードが一体となったビジネス」に 磨きをかけてまいります。

「エポスカード」はVISAと提携することで、お客さまがマルイの店舗だけではなく世界中のVISA加盟店でご利用いただけるようになりました。本業と連動するショッピングクレジットの取扱高を拡大することで、キャッシング事業の収益の落ち込みをカバーする戦略を立てたのです。

しかし、貸金業法改正の影響は予想を大きく上回るものでした。当社でも、金利引き下げによる利益消失や、旧金利時代の利息の顧客への返還が、実に2014年まで9年間続き、この損失は少なく見積もっても1,000億円から1,500億円程度にもなりました。この間、2度の赤字決算を余儀なくされるなど、厳しい事業環境に直面しました。

その一方で、ショッピングクレジットの取扱高は毎年着実に伸長し、またキャッシング事業も底打ちするなど、ここ

数年はカード事業の躍進が、新たな企業価値創造に大きな役割を果たすまでに変貌を遂げました。時間はかかりましたが、これまで続けてきた革新が実を結び始めたと思えを感じています。

新たな成長ステージに向けて

次に取組んだのが、小売事業の革新です。それまでは、ヤングやファッションに特化した戦略で「ヤングのマルイ」「ファッションのマルイ」といわれていました。そこから新たな戦略へのシフトを、有楽町に出店した2007年から段階的にスタートしました。

いうまでもなく、日本社会は少子高齢化時代に入り、若者マーケットは急速に縮小することが明白でしたので、早急に対応する必要がありました。そこで、若者をターゲットにしたファッション商品中心の店づくりを根本から見直し、幅広い年代のお客さまに支持されるよう、雑貨や飲食の売場を増やすなどライフスタイル型の店づくりを推進しました。しかしこの取組みは、お客さまには喜んでいただき客数も増えましたが、収益性が悪化するという想定外の結果になりました。

この難題解決に数年の時間を要しましたが、その答えは店づくりのフォーマットにありました。これまでの(株)丸井の店づくりは百貨店型で、消化仕入をベースとした収益構造でした。これをショッピングセンター(SC)型店舗に転換することで、店づくりをファッション中心からライフスタイル中心にしても利益の向上が実現できるとわかりました。ショッピングセンター型店舗に転換すると、商品売上は家賃収入に置き換わるため、見た目の売上高は減少しますが、利益は改善します。このビジネスモデル革新により、転換が可能な面積に対し約7割の転換が終了する2017年3月期以降、小売・店舗事業の営業利益は段階的に高まっていく見通しです。

ひとつのマルイグループ

当社グループは、歴史的に小売とカードが一体となったビジネスモデルで独自の企業価値を創造してきましたが、その強みにはさらに磨きがかかっています。セグメント別の収益面から見ると、カード事業が今日の業績を支え、今後も収益拡大のけん引役になることがわかんと思います。しかしこれも、小売・店舗事業があつてのもので、カード事業を単独で切り離した時にこれだけの強みを発揮できるわけではありません。

例えばエポスカード会員の8割はマルイ店舗での入会です。小売のノウハウを持つ社員が、お客さまがショッピングをされるタイミングでカード利用をおすすめするので入会率が高いのです。加えて店頭即時発行により、すぐにご利用いただけるので利用率も高まるなど、小売事業と一体化していることによる優位性が存分に発揮されています。提携カードにおいても、小売での経験を活かした人材が、提携先での施設価値向上の大きな力になっています。

一方、小売・店舗事業においては「エポスカード」があることで、お客さまにはクレジットによるショッピングを楽しんでいただくオプションをご提供することができ、売上拡大



2006年
VISAと提携した「エポスカード」



2007年
有楽町マルイ



2014年
ショッピングセンター型店舗1号店「町田マルイ」



2014年
ハウスデンボス エポスカード

お客さまの「しあわせ」や「感動」を共有し、
これまでにはなかった価値を丸井グループの中に
見出していただくことが、共創経営のめざすところです。

につながっています。このように、マルイのお客さまはエポス
カードのお客さまでもあり、またマルイの小売ノウハウが
カード事業の拡大を下支えするなど、グループの事業や人
材が相互に重なり合うことで、他社にはない事業価値を
生み出しています。

こうした、「ひとつのマルイグループ」ともいえる一体的な
重なりは、これまで自然におこなわれてきましたが、今後は
この強みをさらに際立たせるために、意図的かつ戦略的に
施策と重ね合わせていきたいと考えています。

共創経営をめざして

当社グループには、創業以来のクレジット事業で培ってき
た基本精神として「信用はお客さまと共に創りあげるもの」
という考え方があります。信用（クレジット）は、お客さまの
年齢や職業に応じて私たちがお客さまに与えるものでは
なく、お客さまを信じることで一緒につくっていくというもの
ですが、この考えをあらゆるステークホルダーの皆さまと
の関係づくりにおいても大切にすることで、会社の発展と
社会の発展とを両立できる経営を実践していきます。今、
世の中は「モノの豊かさ」から「ココロの豊かさ」を求める

時代に変化しています。これにより、生活者の関心は、「モノ」
から「ライフスタイル」に移り変わり、「みんなと一緒に」から
「自分らしさ」を追求するようになりました。また、大量消費
時代の終焉は、売り手市場から買い手市場への転換を促
進し、顧客である生活者のニーズを考慮しない消費の押し
付けは成り立たない時代になりました。

当社グループがめざす共創経営とは、言葉を変えれば
「お客さまと共に」を徹底追求することです。店づくりにおい
ても、モノづくりにおいても、新たなサービスの提供におい
ても、徹底的にお客さまのご要望をうかがい、共に創りあ
げる姿勢を貫くことが何より大切だと考えています。これに
より、お客さまの「しあわせ」や「感動」を共有し、これまで
にはなかった価値を当社グループの中に見出していただく
ことが、共創経営のめざすところです。こうしてお客さまと
共有できる価値づくりをすすめることが、結果として企業価
値向上につながるものと確信しています。

これからも当社グループの経営にご期待をお寄せいた
だくと共に、変わらぬご支援を賜りますようお願い申し上
げます。

2015年8月

2015年3月期の業績概要

当期は、3カ年にわたる中期経営計画の初年度でしたが、
ほぼ計画どおりの業績を達成することができました。これ
により、売上総利益は4期連続、営業利益は6期連続の
増益となりました。

小売・店舗事業は、消費税増税の影響もあり減収減益
となりましたが、計画値を上回ることができました。現在、
従来の消化仕入中心の百貨店型から、定期借家契約の
ショッピングセンター（SC）型へのビジネスモデル転換によ
る収益改善に取り組んでおり、その道筋も徐々に見えてきま
した。

また、今後の業績をけん引する役割を担うカード事業
は、年間取扱高が1兆円を突破するなど順調な成長軌道
にあり、売上高、営業利益共に2桁の伸長となりました。

3年間の営業キャッシュ・フローは すべて成長投資と株主還元に分

当社グループは、2017年3月期を最終年度とする3カ年
の中期経営計画において、成長戦略と財務戦略の推進に
よる企業価値の向上に取り組んでいますが、当計画におけ
る目標値と2015年3月期の実績は以下のとおりです。

経営目標

	2015年3月期	2017年3月期（目標）
営業利益	280億円	360億円以上
ROE	5.2%	6.0%以上

これを実現するための財務戦略の要は、中期経営計画
期間中の3年間でグループ事業から創出が見込まれる
営業キャッシュ・フロー1,000億円を、すべて成長投資と
株主還元に分する点にあります。これによりROE目標



6%を早期に達成すると共に、2018年3月期以降の早い時期にROE8%、さらに10%以上をめざしていきます。

キャッシュ・フローの配分については、新店開設などの設備投資(＝成長投資)に300～350億円を振り向けます。また株主還元として、配当金に170～180億円、自社株買い*1に500億円程度を充当する予定です。なお、カード事業の運転資金の増加に対しては、すべて外部からの資金調達を想定しています。

*1 P19 自己株式の取得および消却の実施

自社株買いと配当を両輪に

株主の皆さまへの利益還元を着実にすすめる

株主の皆さまに当社株式を長期保有していただくために、安定的・継続的な配当を実施すると共に、積極的な自社株買いで株主利益の増大をめざしています。

配当については、2013年3月期以降、業績の回復に合わせ、配当性向30%以上を目安に増配をおこなっています。これにより、当期の配当金は前期比1円増配の19円、配当性向は32%となりました。

株主還元と配当性向

	2013年 3月期	2014年 3月期	2015年 3月期	2016年 3月期(予定)
年間配当	15円	18円	19円	22円
配当性向	31%	32%	32%	32%
総還元性向	31%	32%	125%	146%

一方、自社株買いについては、先の方針に基づき、当期は総額150億円(1,072万株)の取得を実施しましたが、今後も順次2017年3月までに約350億円程度の取得を予定しています。また自己保有株式4,000万株(発行済株式総数の12.55%に相当)の消却を2015年3月におこないました。

今後も、株主利益の増大と利益水準に合わせた適正な資本構成の実現に向け、株主の皆さまへの還元を適宜おこなっていきます。

ビジネスモデルの転換に対応した

新経営指標「グループ総取扱高」を導入

近年すすめているビジネスモデルの転換に対応するため、経営実態をよりの確に表す新たな経営指標を導入します。これにより、2016年3月期の業績予想および業績報告においては、利益成長とリンクするトップライン指標として「グループ総取扱高」を開示すると共に、小売・店舗事業の売上高の会計基準を見直し*2、その表記も「売上高」から「売上収益」に変更します。

*2 P19 新経営指標「グループ総取扱高」の導入

当社グループの売上高は、構造的には小売・店舗事業が大半を占めています。しかし今後、ビジネスモデルの転換で店舗のSC化がすすむ中で、商品売上高は家賃収入へと切り替わるため、見た目の売上高は漸減傾向を示すことになります。一方、小売・店舗事業における収益性の改善やカード事業の伸長により、売上総利益や営業利益は成長トレンドにあることから、トップライン指標としての「売上高」と、利益指標との間にミスマッチが生じつつありました。

今回の新指標導入により、中期経営計画の進捗を図る経営成績をよりの確に表示し、経営指標としての有用性が高まるものと考えています。

2015年8月

社外取締役メッセージ

丸井グループは、過去の成功体験に依存することなく、積極果敢な革新で新たな活路を開こうとしています。

堀内 光一郎

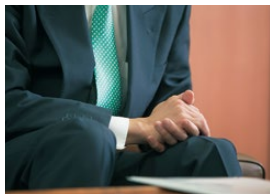
堀内 光一郎

社外取締役
富士急行株式会社 代表取締役社長



丸井グループの社外取締役に就任以来、私は社外の視点を大切にしながら、経営への助言・提言をおこなってきました。一般に、社外取締役の役割は、経営が内輪の理論に陥ったり、自社の常識が世間の非常識となったりしないよう、経営にけん制機能と緊張感を与えることだと考えています。ただ、これまでの丸井グループの経営を見る限りそうした懸念はなく、コーポレート・ガバナンスは健全に機能していると考えています。

丸井グループの強みは、適切なリスクテイクをしながら時代の変化に適応し、革新に常に挑戦している点にあります。小売事業とカード事業を融合したビジネスモデルで、これまでの事業基盤を築いてきた丸井グループですが、少子高齢化や



消費者のモノ離れといった事業環境への対応は、大きな経営課題です。しかし、そうした中でも丸井グループは過去の成功体験に依存することなく、積極果敢な革新で新たな活路を開こうとしています。小売におけるビジネスモデル革新や九州エリアへの出店、「エポスカード」による事業の躍進は、まさにそうした経営姿勢の象徴といえます。

丸井グループのガバナンス体制は、今期からまた新たなステージに入ります。私は、自らに課せられた責務を再認識し、株主や投資家の皆さまのご期待に沿えるよう、丸井グループの企業価値の向上に努めてまいります。

2015年8月



社 外取締役としての私の役割は、丸井グループの持続的な成長を促し、中・長期的な企業価値の向上を図るための助言をおこなうことだと思っています。私はこれまで、経営アドバイザーとして多くの企業変革を支援する仕事に従事してきましたので、そうした知見を活かして、着実な成長を遂げることができるよう、経営をサポートしたいと考えています。また、経営人材開発や組織開発も私の専門領域なので、経営面から人の成長を促すための環境整備に注力しています。

丸井グループの強みは、経営の革新性と多様性を活かした組織にあると感じます。ここ数年、小売・店舗事業を中心にビジネスモデルの革新に取り組んでいますが、「人の成長＝企業の成長」を経営理念に掲げるとおり、失敗や変化を恐れない企業文化があります。また組織面でも人材の多様性を尊重し、職種変更の推進など組織の活力を促すための施策の数々は、丸井グループ

人材の多様性を尊重し、
組織の活力を促す施策の数々は、
丸井グループの将来価値向上に
つながるはずです。

岡島 悦子

社外取締役
株式会社プロノバ 代表取締役社長

の将来価値を確実に向上させるはずです。私はこうした考えに共感し、良いところをさらに進化させていきたいと思っています。

そして取締役会もまた、重要案件の承認・決裁をするだけでなく、経営の課題や方向性等について自由闊達で建設的な意見交換をする場であればなりません。私は、社外取締役という立場を活かし、取締役会での議論がより活性化するよう努め、さらなる企業価値向上に貢献していきたいと考えています。

2015年8月

