

# 丸井グループのサステイナブルな 進化に向けた革新と企業価値の向上



2017年11月

1. 丸井グループの紹介
2. 中期経営計画と4つの革新
3. サステナビリティ経営に向けて
4. ガバナンス

1

## 丸井グループの紹介

創業 1931年 家具の月賦商として創業

事業内容 小売事業、フィンテック事業

※小売・金融一体の独自のビジネスモデル

## 小売事業

「マルイ」

お客さま参画型の店づくり



「モディ」

エリアに合わせた店づくり



- ・ 関東を中心に、東海・関西・九州に31店舗
- ・ 取扱高 3263億円
- ・ 年間入店客数 2億人

## フィンテック事業

エポスカード

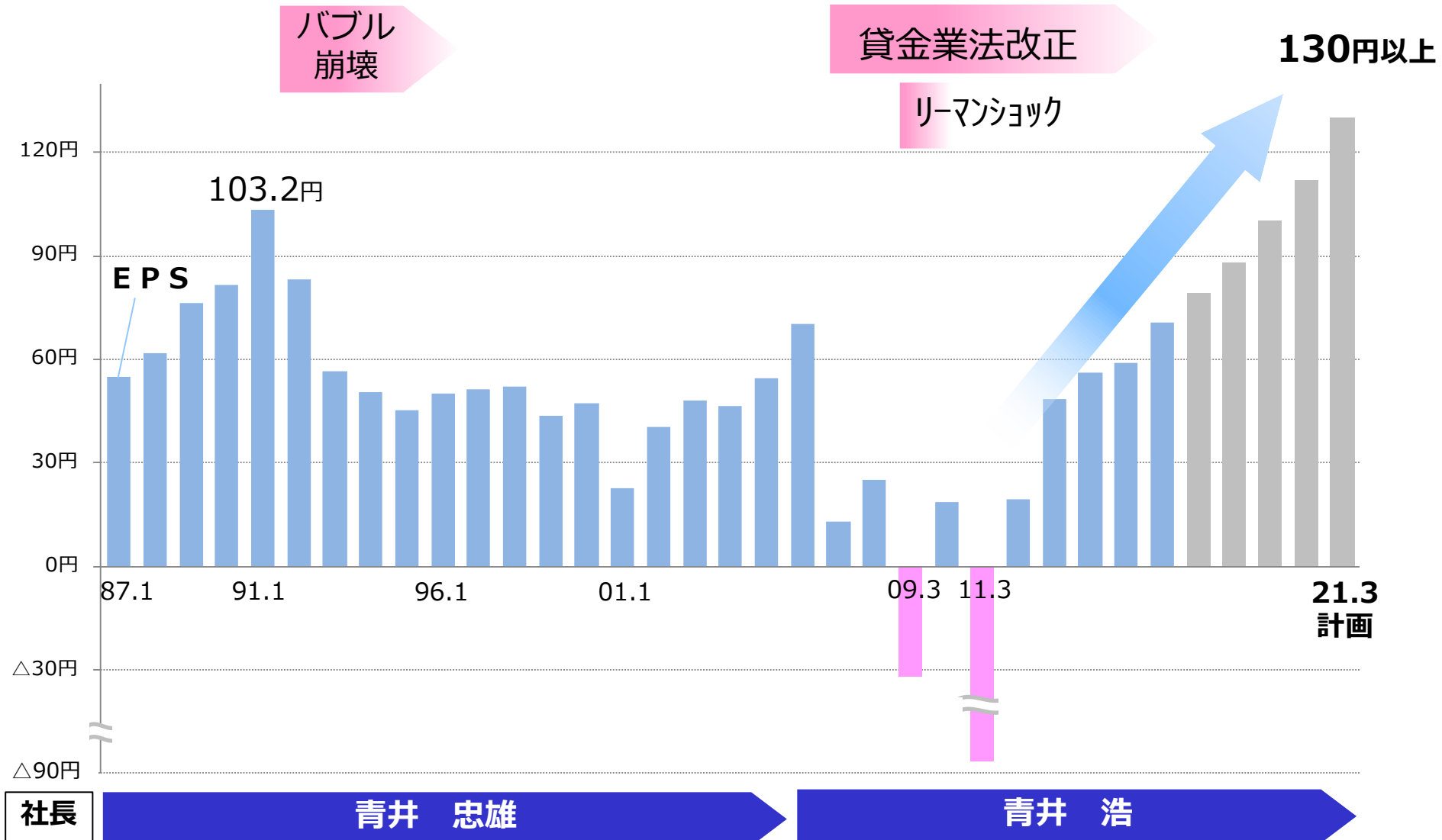


- ・ カード会員数636万人
- ・ 取扱高 1兆7232億円



# 業績の推移：12年3月期以降、EPSの年平均成長率は30%超

## ■ EPSの実績と予測



『信用は私達がお客様に与えるものではなく、お客様と共に作っていくもの』  
(創業者: 青井忠治)

累計350万足突破!  
ラクチンきれいシューズ



共創の集大成  
博多マルイ



年会費無料の  
ゴールドカード

共創 = お客さまと共に創る



エポスカードアプリ  
109万DL突破!



お客様の声を反映した広告宣伝



PB保険

企業価値

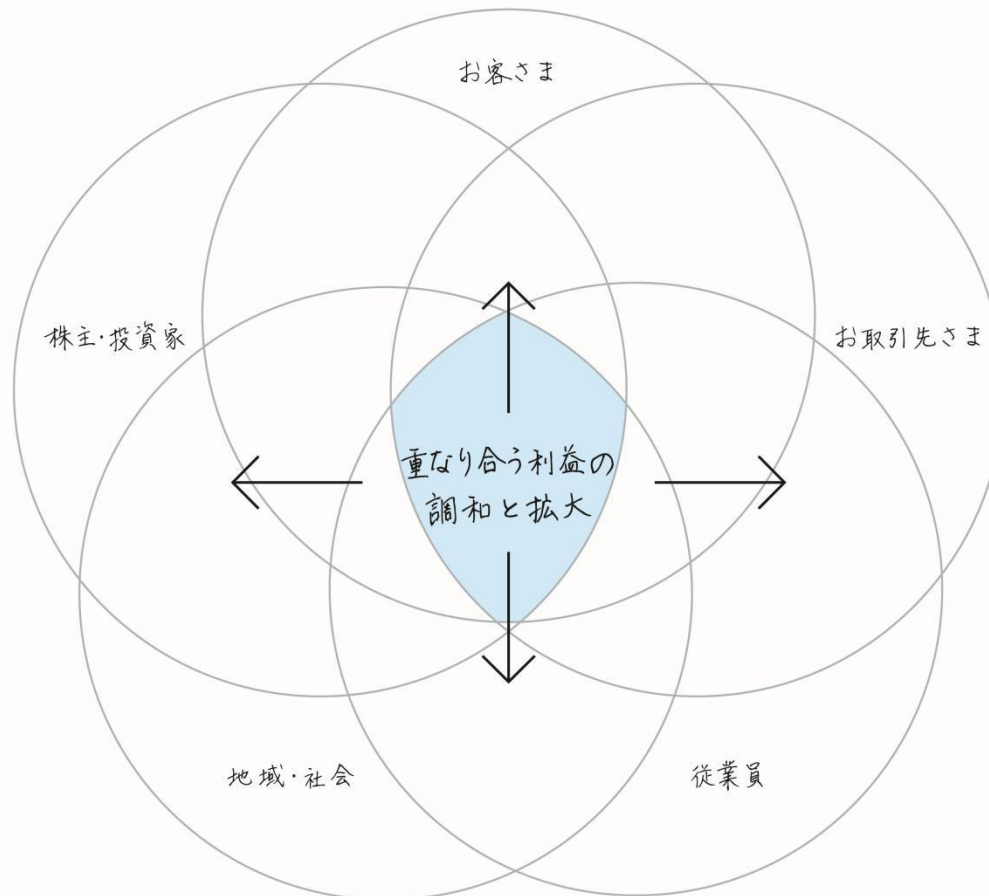
=

すべてのステークホルダーの「利益」の重なり合う部分

重なり合う部分の拡大

=

企業価値の向上



## G P I F が選定する 3 つの E S G 指数



FTSE Blossom  
Japan



2017 Constituent  
MSCI日本株  
女性活躍指数 (WIN)



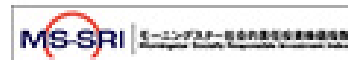
2017 Constituent  
MSCI ジャパンESG  
セレクト・リーダーズ指数

## 世界的な社会的責任投資指標



FTSE4Good

MEMBER OF  
**Dow Jones  
Sustainability Indices**  
In Collaboration with RobecoSAM



2

## 中期経営計画と4つの革新

- ① EC化
- ② モノ消費からコト消費
- 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

モノ中心に実店舗で販売する百貨店型小売業を何ら革新することなく継続した場合  
(今後10年間)

機会

## ⑤インバウンド需要の拡大

訪日客数は2千万人→約4千万人



【小売の革新】

SC・定借化

オムニチャネル化

【顧客の革新】

顧客のダイバーシティ  
& インクルージョン

【個別の対応】

新規事業によるシェアリング  
エコノミーへの対応(モノ・スペース)

脅威

## ①EC化

EC化率は現状5%→20%へ



## ②モノ消費からコト消費

衣料品販売額3%減が今後も継続



## ③シェアリングエコノミーの台頭

シェア利用者は2%→10%へ拡大



## ④少子高齢化

生産年齢人口は7100万人へ7%減



当社の対応

(今後10年間)

機会

## ⑥キャッシュレス化

### ①EC化

### ②モノ消費からコト消費

### ③シェアリングエコノミーの台頭

過去10年並み年平均7%成長が継続

## ⑦貯蓄から投資へ

家計の金融資産に占める株式・投信

債権の構成は日本15%、欧米30～50%

## ⑥キャッシュレス化(キャッシング)

キャッシング市場は縮小の可能性

## ⑥キャッシュレス化(決済手段の多様化)

クレジット以外の決済手段が台頭

## ⑧低金利時代の終息



当社の対応

## 【カードの革新】

ハウスカードから  
汎用カードへ

＜事業の再定義＞

カード事業から  
フィンテック事業へ

## 【個別の対応】

- ・ オムニチャネル事業との連携
- ・ 新規事業との連携

脅威

# サステイナブルな成長へ向けた4つの革新

①コーポレートガバナンスの革新

②顧客の革新

③小売の革新

④カードの革新

### ③小売の革新

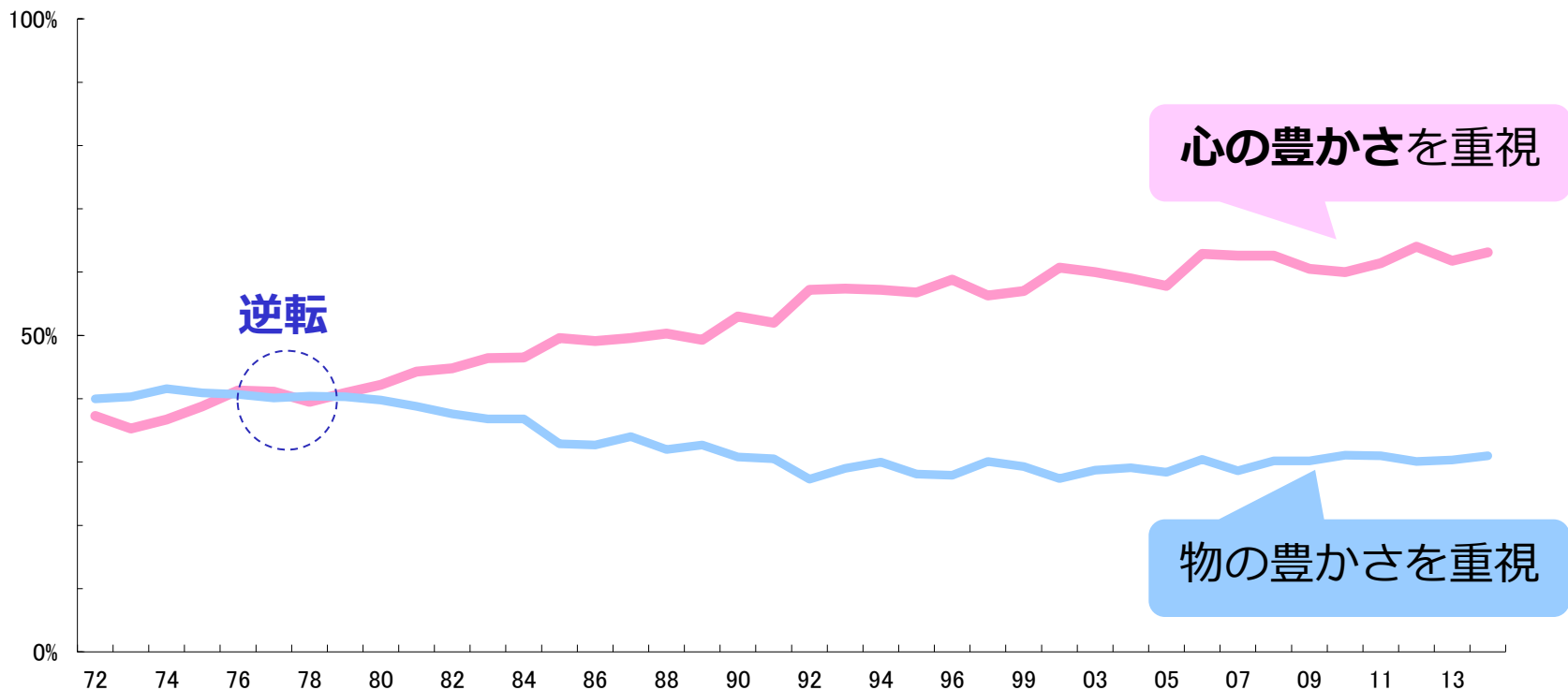
- ・ 2015年3月期からの5年間で、すべての店舗を百貨店型から不動産型の商業施設に転換(一部例外あり)
- ・ W e bに軸足を置き、グループのノウハウを重ね合わせた独自のビジネスモデルで事業領域を拡大



# なぜS C化なのか：「物の豊かさ」から「心の豊かさ」へ

- ・日本人が「物の豊かさ」より「心の豊かさ」を志向する流れは、すでに30年以上も前から進行

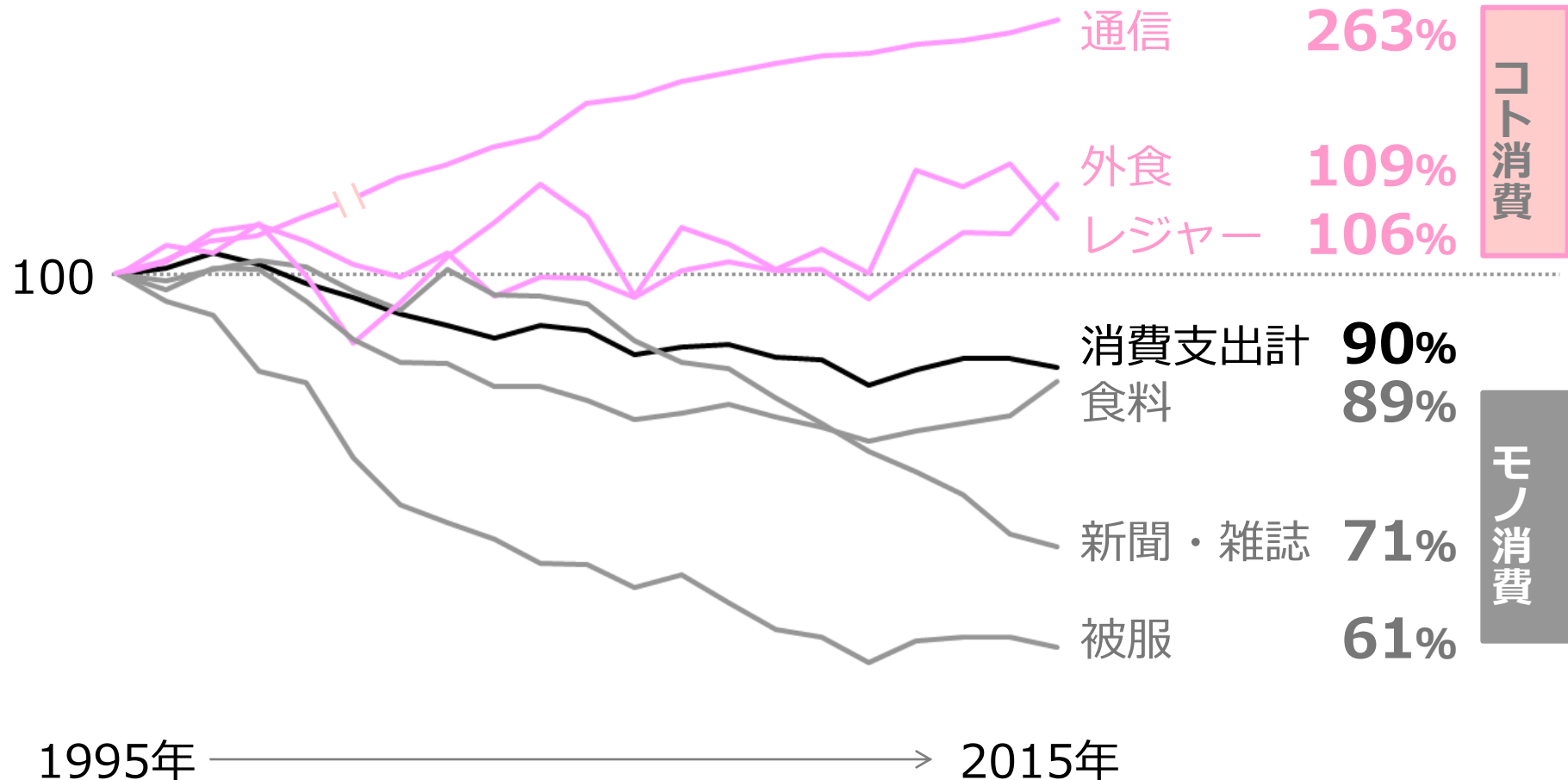
■ これからは心の豊かさか、まだ物の豊かさか  
(内閣府『国民生活に関する世論調査』)



# なぜS C化なのか：コト消費は社会の長期的ニーズ

- ・通信・外食・レジャーなど「コト消費」が増加する一方で被服（アパレル）は6掛けなど「モノ消費」の落ち込みが顕著

## ■消費支出額（1995年=100）

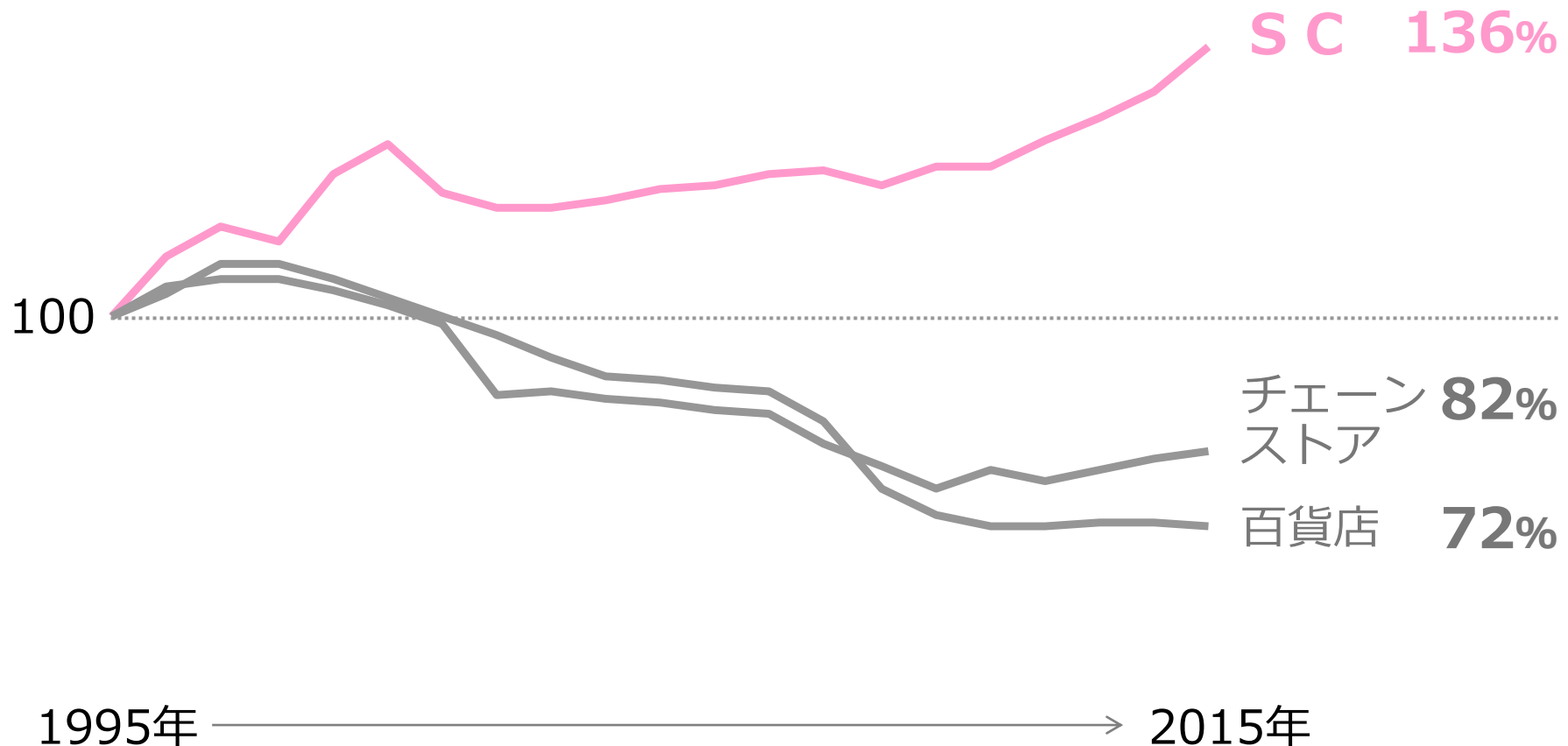


※出典：総務省統計局 家計調査(2人以上の世帯のうち勤労者世帯)、食料は外食除く、レジャーは当社集計

# なぜS C化なのか：S Cは幅広いニーズに対応が可能

- モノ中心の百貨店・チェーンストアが苦戦する一方、モノとコトを提供できるS Cが成長

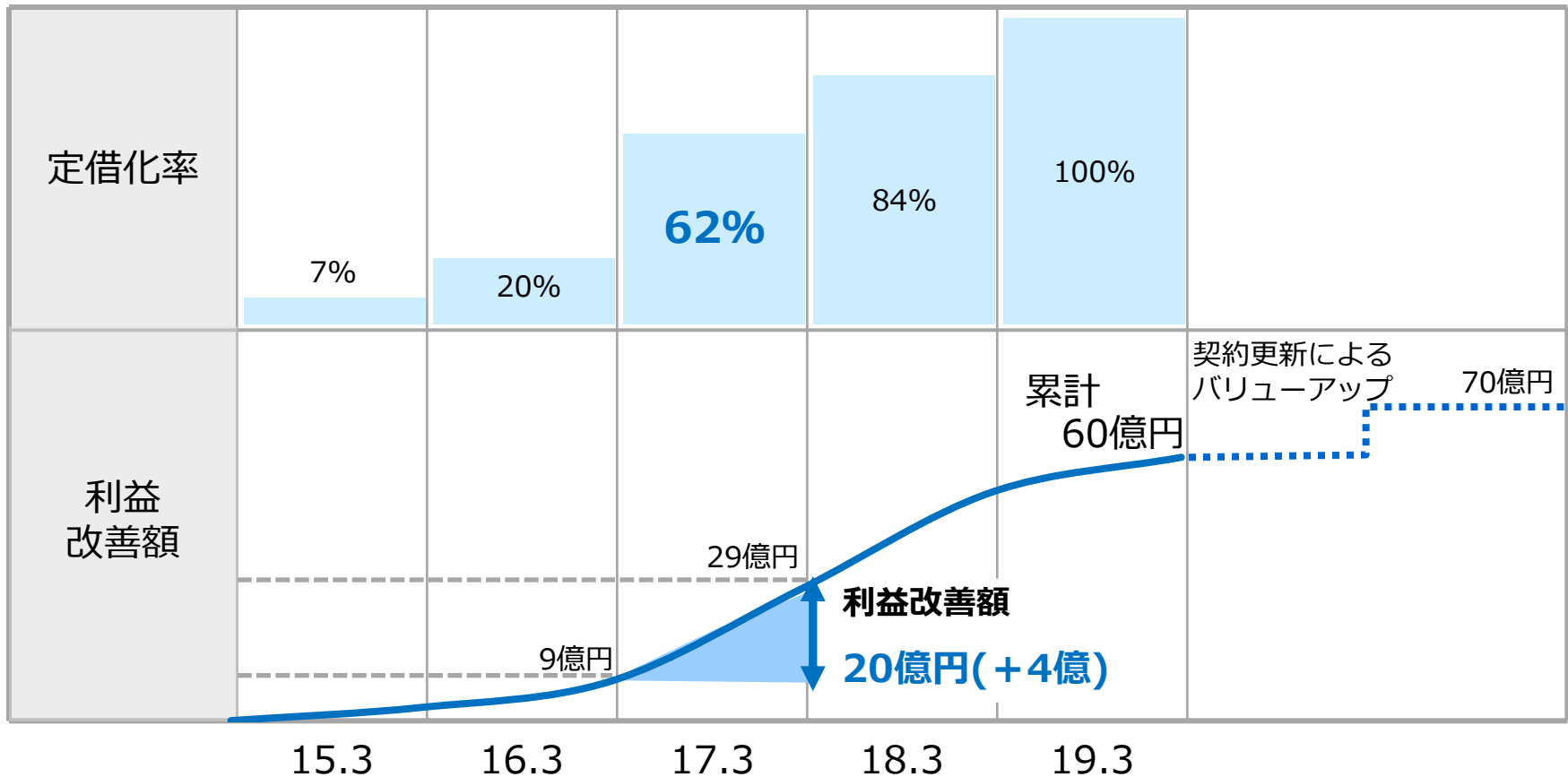
## ■業態別販売額（1995年=100）



※出典：日本ショッピングセンター協会、日本チェーンストア協会、日本百貨店協会

- ・ SC・定借化は着実に進捗し、62%(計画+2%)を達成
- ・ 2017年3月期の利益改善額は20億円(計画+ 4 億円)

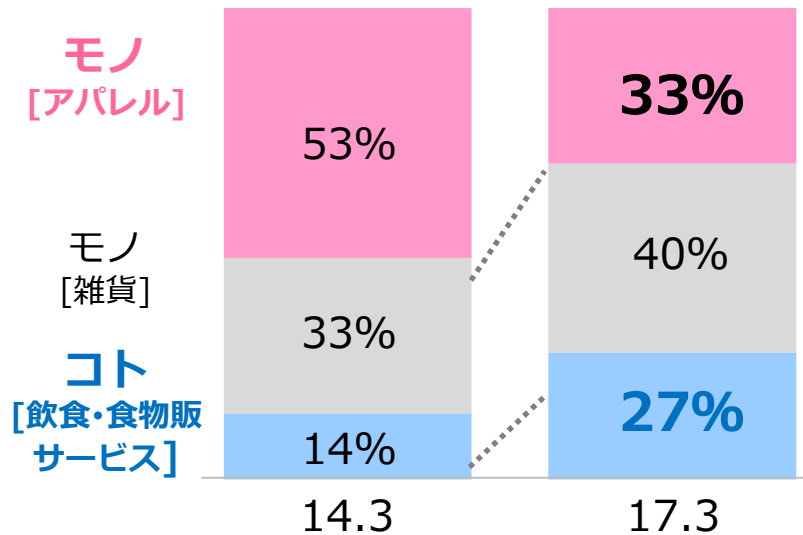
## ■ 定借化・利益改善の計画と進捗状況(各年期末時点)



※定借化率 = 定借化面積 / 定借化対象区画面積 (20万㎡)

- ・ 定借化の進捗により、「モノからコト」へカテゴリー構成は大きく変化
- ・ 博多マルイはNOI利回り4%以上を達成、入店客数は有楽町マルイと同規模

## ■ カテゴリー構成の変化



|        | 14.3時点<br>(SC・定借化前) | 17.3時点<br>(定借化率62%) |
|--------|---------------------|---------------------|
| 飲食・食物販 | 11%                 | <b>18%</b>          |
| サービス   | 3%                  | <b>9%</b>           |

## ■ 博多マルイ(初年度実績)



|       |        |
|-------|--------|
| 入店客数  | 1340万人 |
| 総取扱高  | 88億円   |
| 新規カード | 5.5万人  |

※有楽町マルイ初年度入店客数 1350万人

|         |      |
|---------|------|
| NOI 利回り | 4%以上 |
|---------|------|

## ラクチンきれいシューズ「体験ストア」

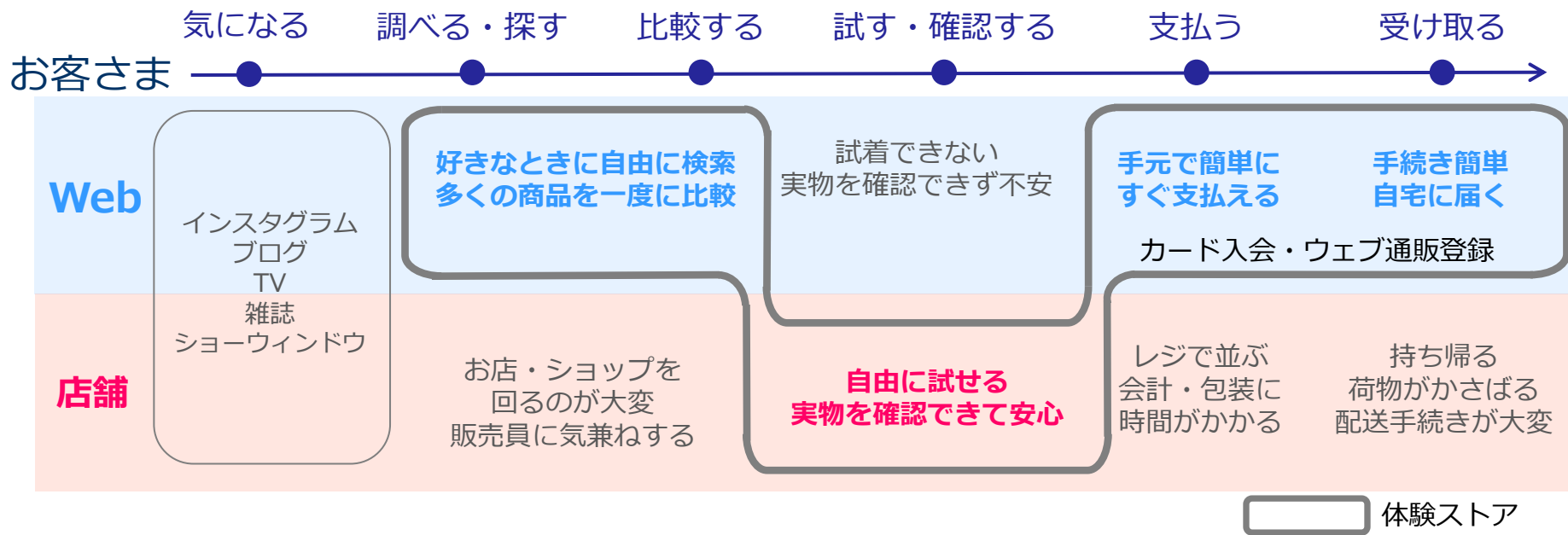


[スキーム] 在庫レス出店→サンプル試着→タブレット販売→商品配送



- ・お客さまの快適なお買い物をデザインする「らくちんシューズ体験ストア」
- ・中長期利益を創出する新たなビジネスモデルとしてトライアルを実施

## ■「体験ストア」が提供する価値



## 〈 収益構造 〉

$$[商品粗利益] + [カード利益] + [Web利益] - [経費] = [損益]$$

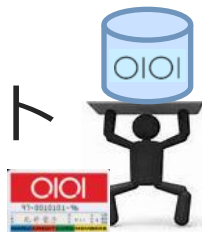
生涯利益

## ④カードの革新

これまで

ハウスカード

小売のサポート

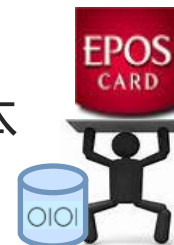


キャッシング

これから

汎用カード

店舗が発行母体



ショッピング  
クレジット

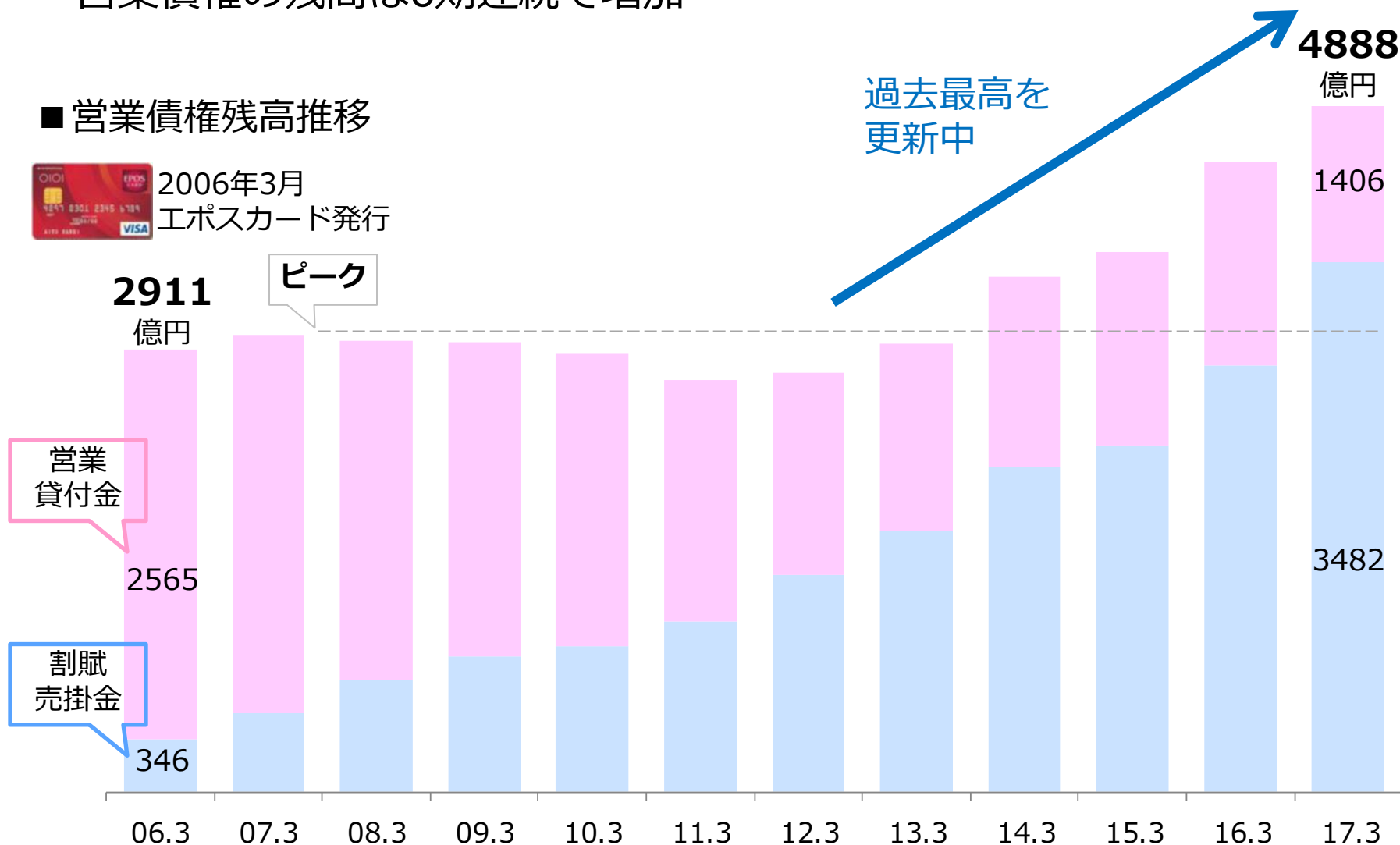
カード会員数636万人、取扱高1兆7232億円（2017年3月期）

- ・カードの革新により、貸金業法改正による壊滅的な影響を乗り越える  
営業債権の残高は6期連続で増加

## ■ 営業債権残高推移



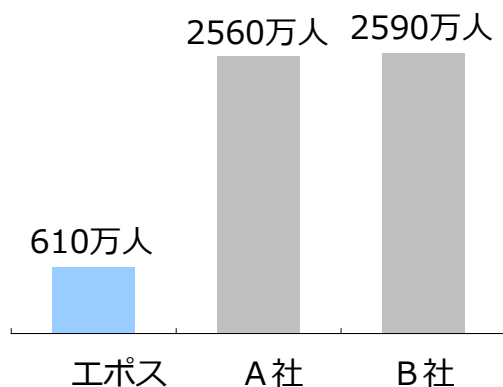
2006年3月  
エポスカード発行



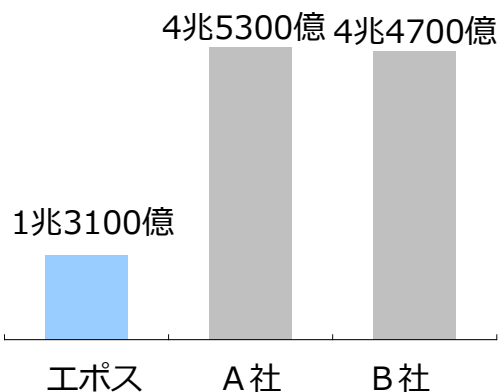
# カード1枚あたりの利益は業界最高水準

- ・高付加価値型のビジネスモデルを実現

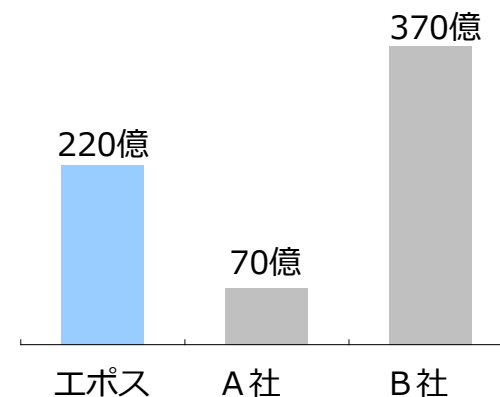
[会員数]



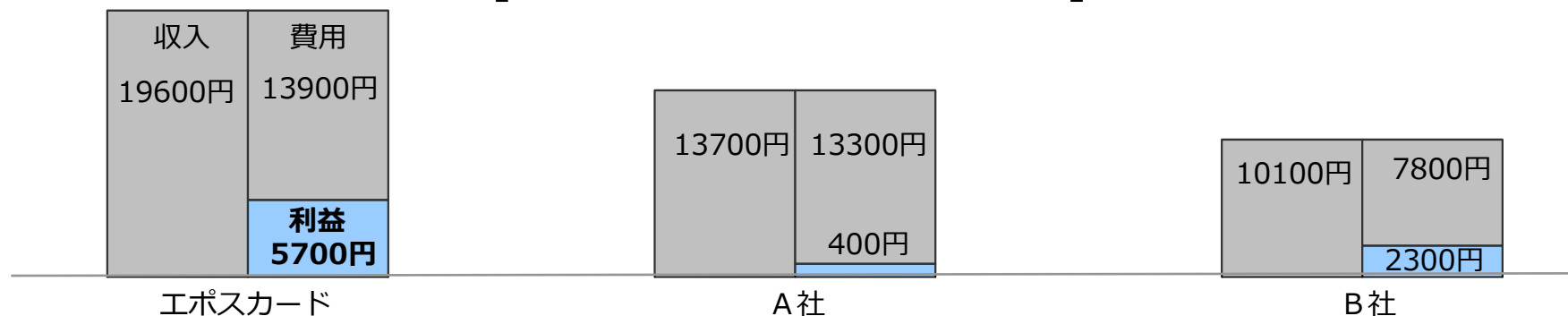
[取扱高]



[営業利益]



[稼動カード1枚当たり利益]



\* 16年3月期・セグメントベース

\* 取扱高はショッピング・キャッシング計

- ・長年にわたり培ってきた独自のビジネスモデルを評価いただきました

### 【受賞理由】

「小売支援のクレジットカードという位置づけの下、発行時の利便性を確保。顧客と一緒に信用を創造するという方針の下、30歳以下を中心に顧客を持ち、リボルビング払い利用率が高い。」

(ポーター賞運営委員会プレスリリースより抜粋)



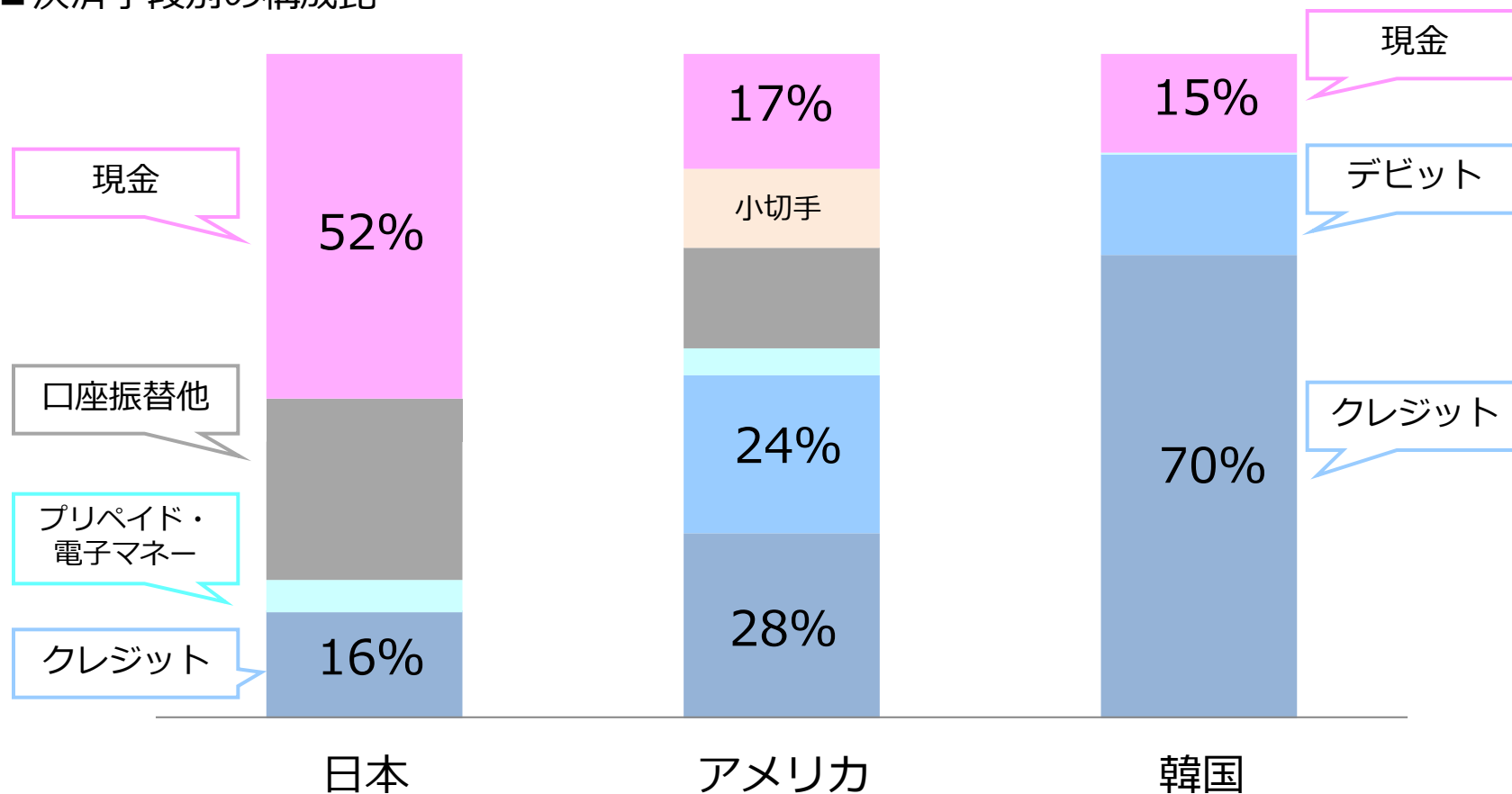
### 【評価ポイント】

- ・その場で発行することで財布に入れられ、使われるカードとすることに成功
- ・小売のテナント販売員が精算時にカード勧誘
- ・優待を接客の中で説明するので分かりやすい



- ・日本は現金比率が圧倒的に高く、クレジット決済の伸びしろは大きい

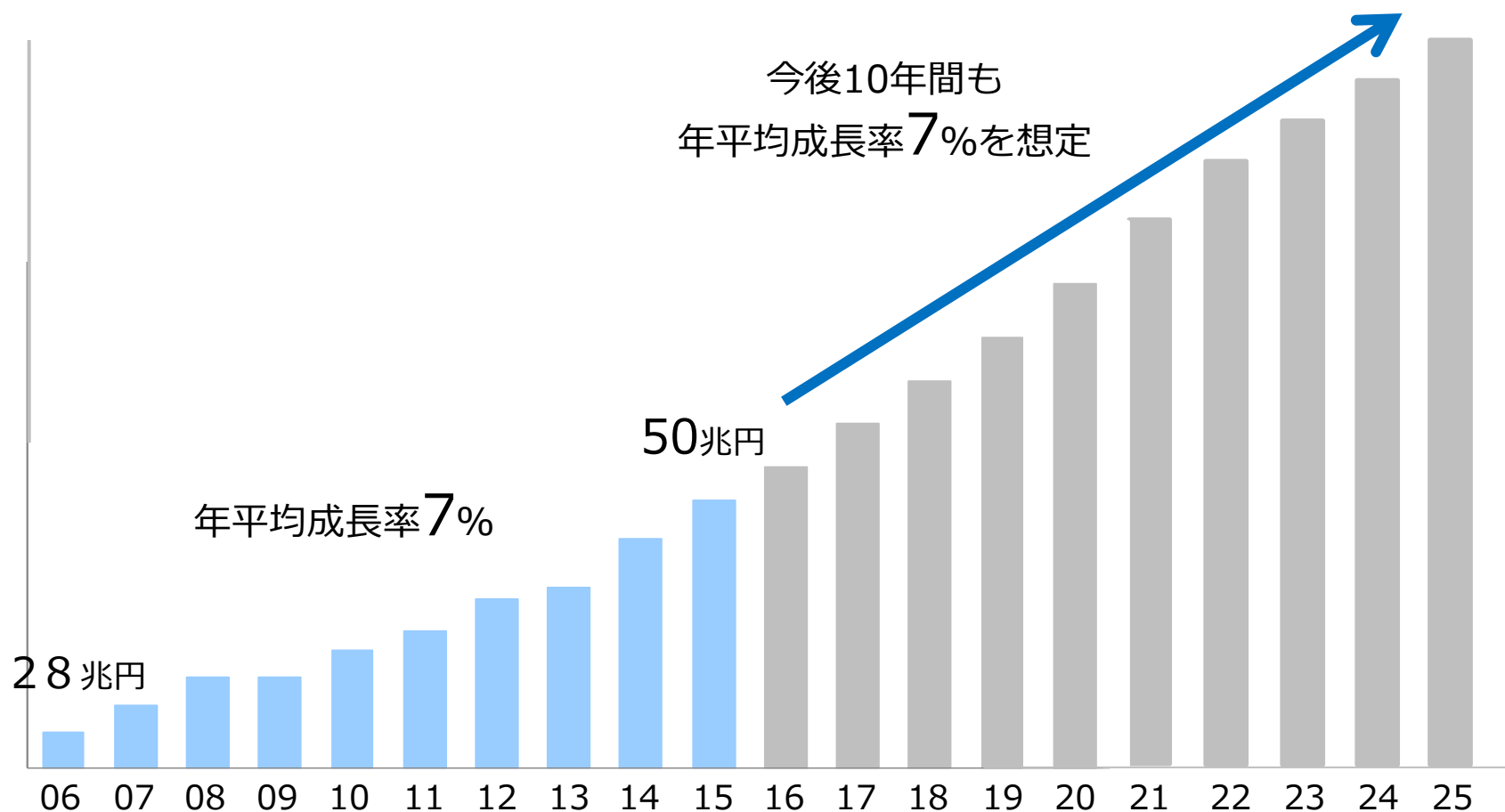
## ■ 決済手段別の構成比



※経済産業省、三菱総合研究所、日本クレジット協会等各種資料より当社推計

- ・ショッピングクレジット取扱高は年平均7%で成長  
2020年に向け政府のインフラ整備もすすみ、さらに拡大の見込み

## ■クレジットカードショッピング取扱高推移



# 今後の取組み

カード事業からフィンテック事業への進化

# 私たちのフィンテック

金融 × テクノロジー

- Technology driven -

フィンテック

すべての人へ金融サービスを  
**Financial Inclusion**

- Mission driven -

# Financial Inclusion



若者などを中心としたすべての人へ金融サービスを

# さまざまな金融サービスを身近に



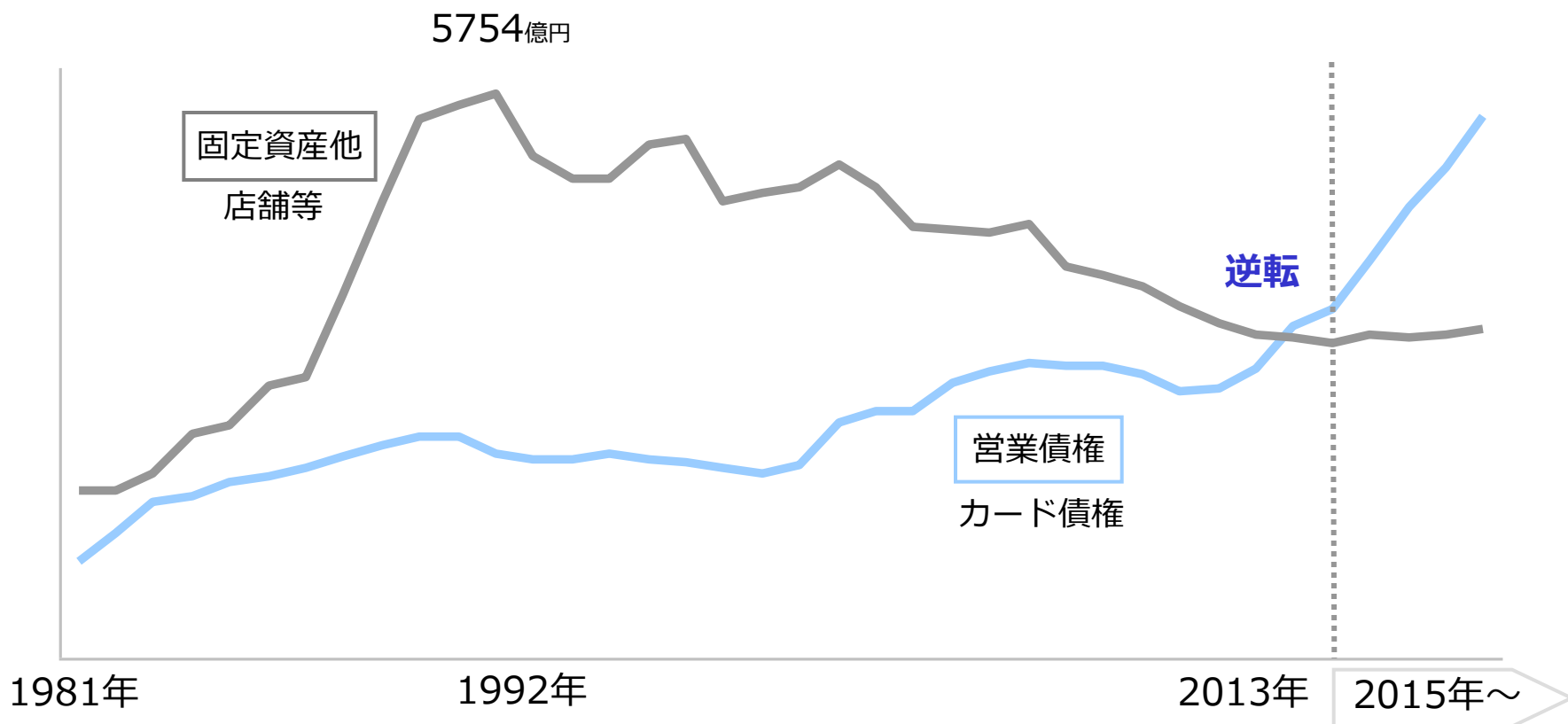
# 中期経営計画

(「目指すべきバランスシート」を中心に)

# 事業構造の歴史的転換：2013年度に資産構造が逆転

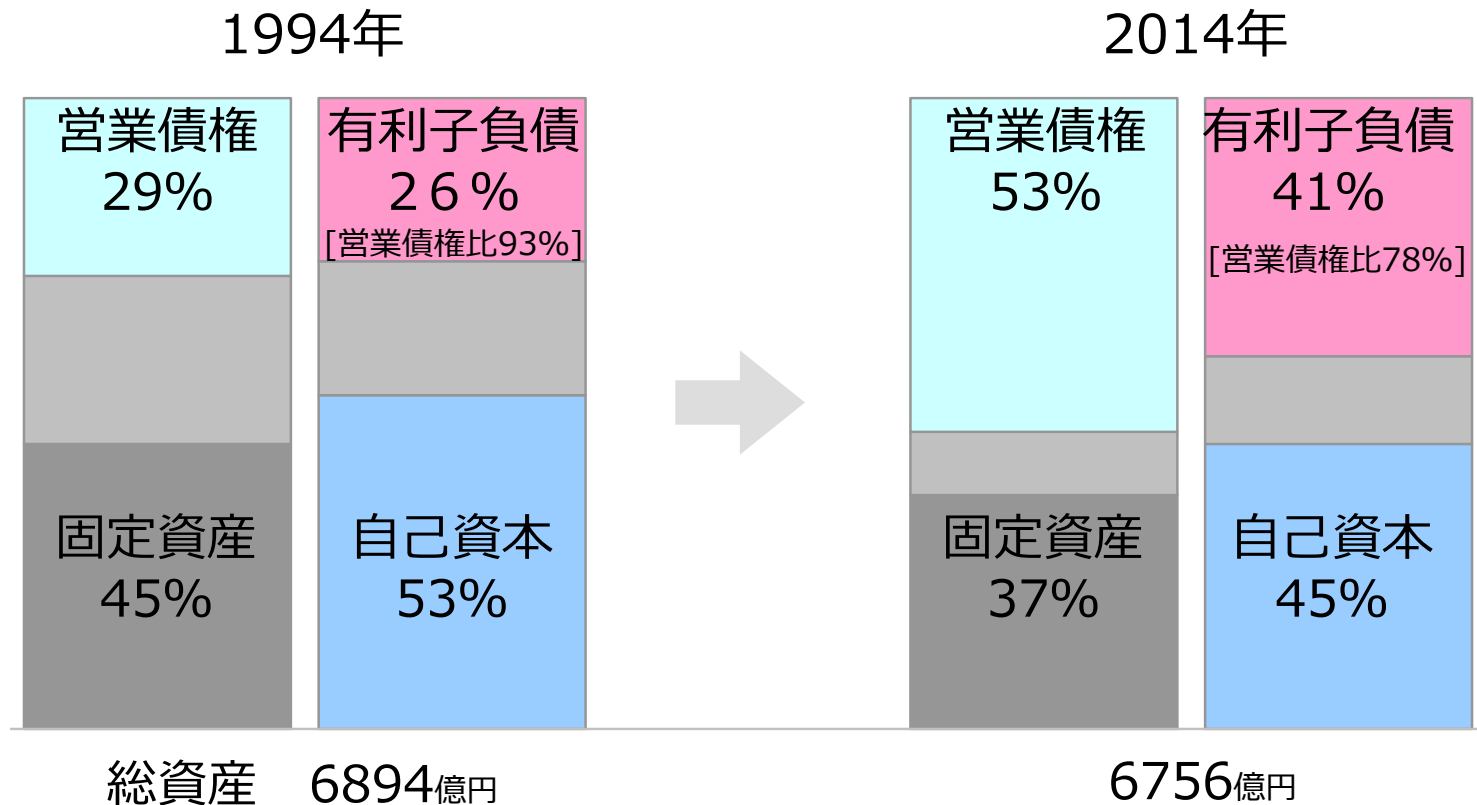
- 2006年のエポスカードの発行により、グループの事業構造が大きく変化、2013年度には店舗などの固定資産を営業債権が上回る

## ■資産の推移と見通し



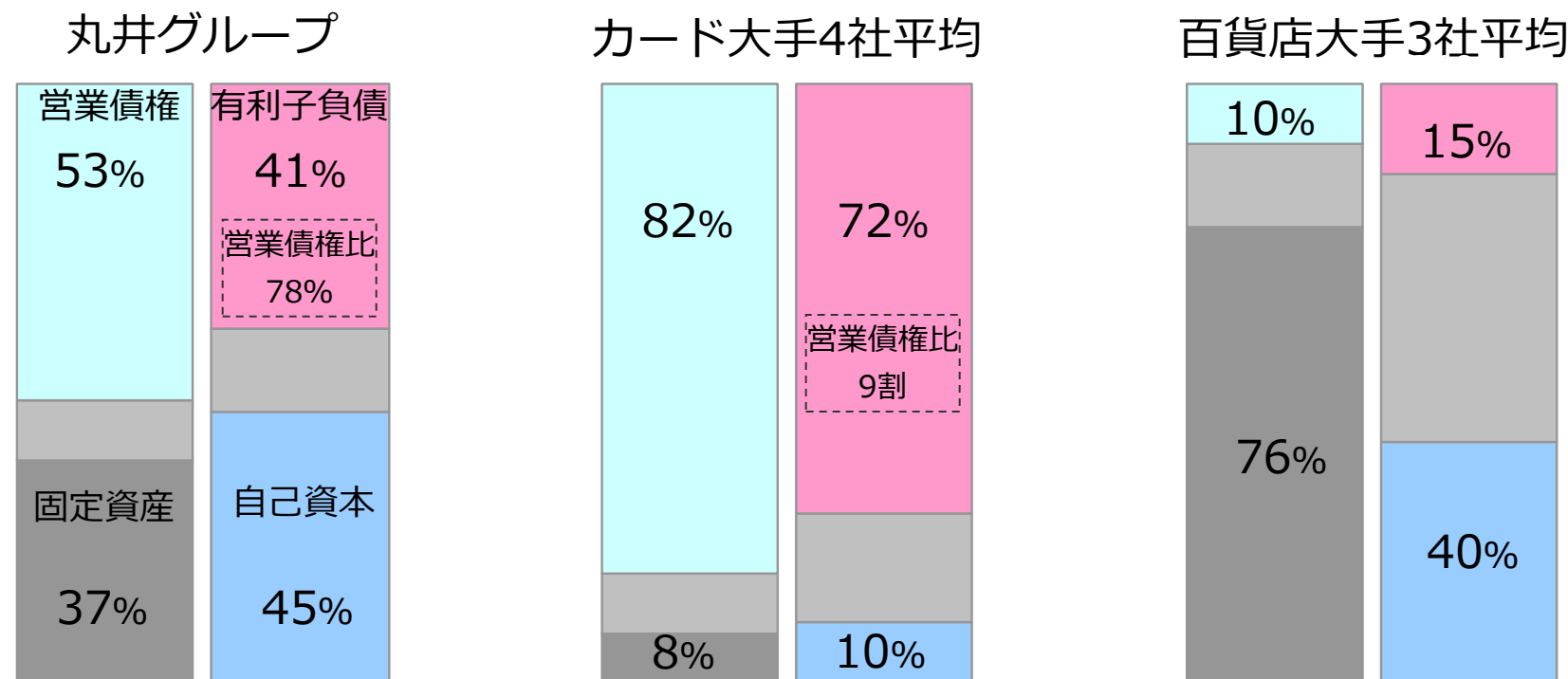
- ・ 資産サイドでは営業債権が拡大し、グループ事業が構造転換
- ・ 一方、資金調達では従来と同様、有利子負債に比べ自己資本の構成が高い

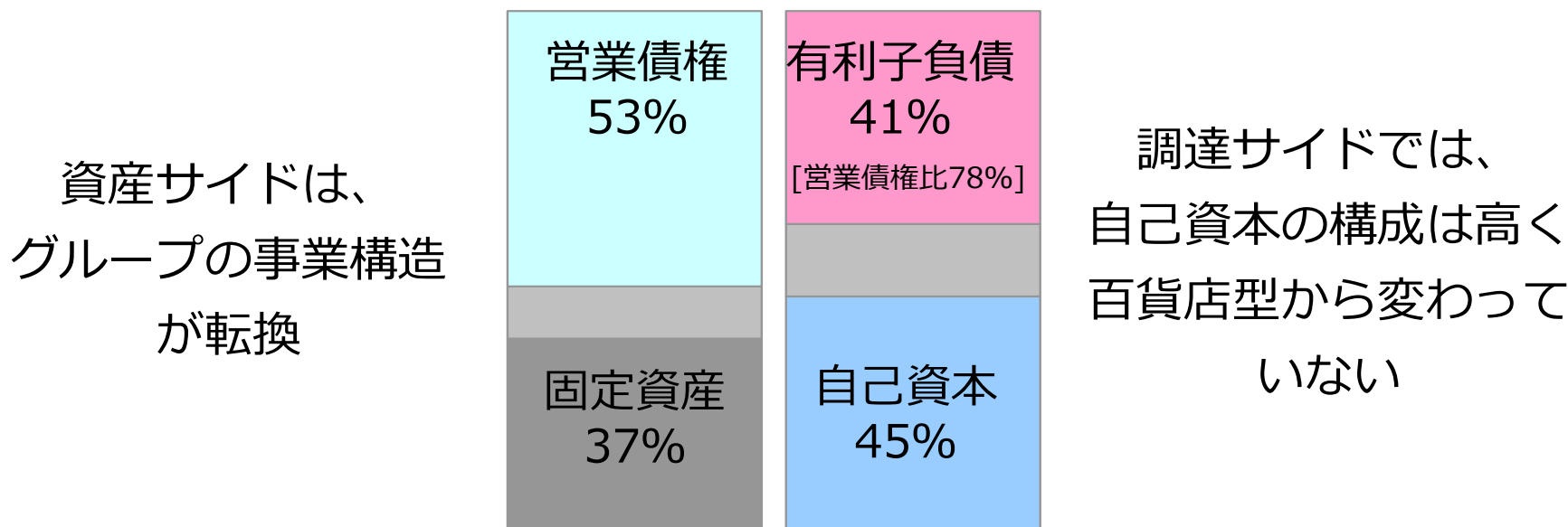
### ■ 貸借対照表の比較



- ・ カード他社との比較では、営業債権に対し、有利子負債の調達構成が低い
- ・ 高い自己資本比率は、調達を内部留保でまかなう百貨店大手と同水準

## ■ B / S 他社比較

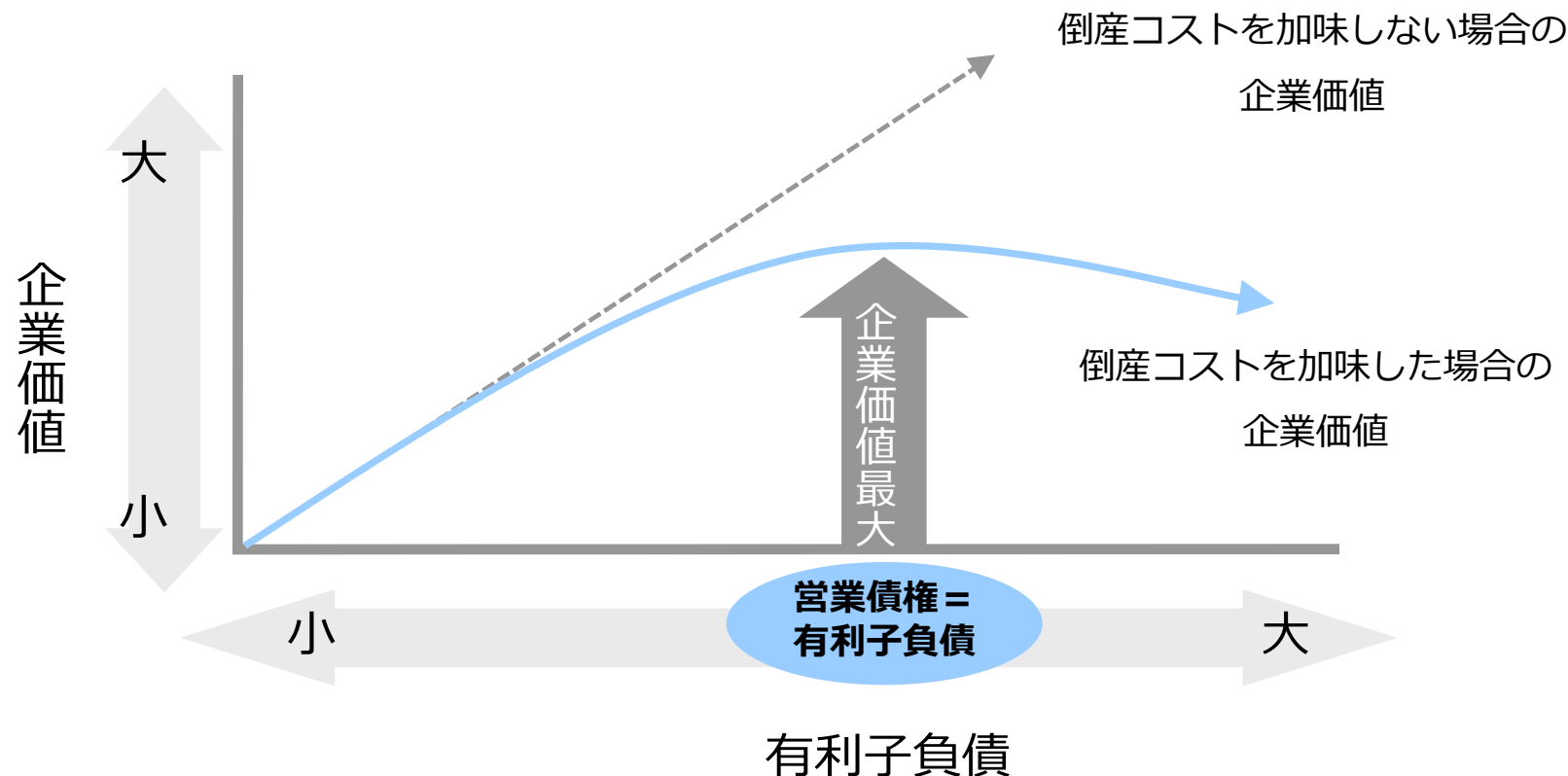




**グループの事業・収益構造に見合ったバランスシートへ**

# 有利子負債調達をどこまで高めるか：債権額を上限に

- ・ 営業債権を有利子負債が上回れば、倒産コスト（格付低下など）が高まる
- ・ 営業債権と有利子負債が同額になるまでは、企業価値は高まると想定

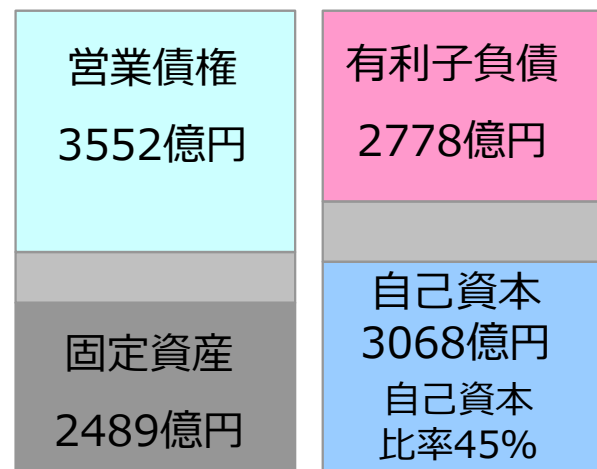


負債調達は債権額を上限とし、財務の安全性から**9割**を目安に設定

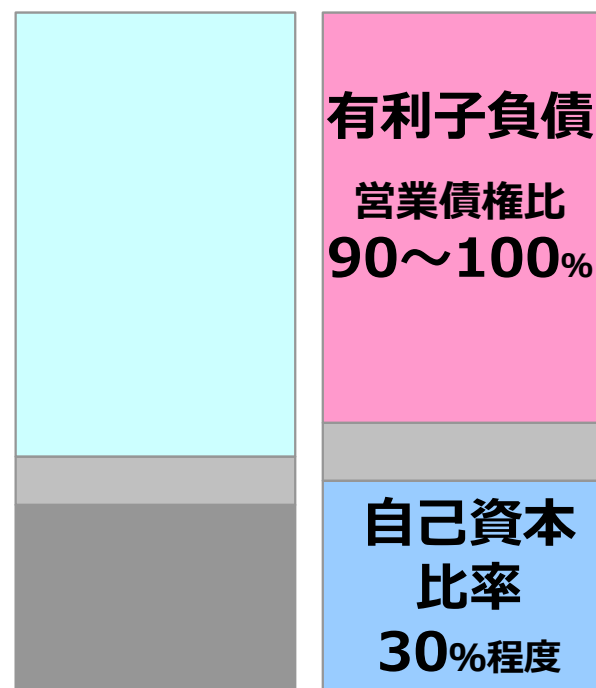
- ・ 有利子負債は、営業債権額を上限とし、債権の9割程度まで残高拡大
- ・ 中長期的な自己資本比率は、30%程度を目安とする

2014年度末

総資産 6756億円

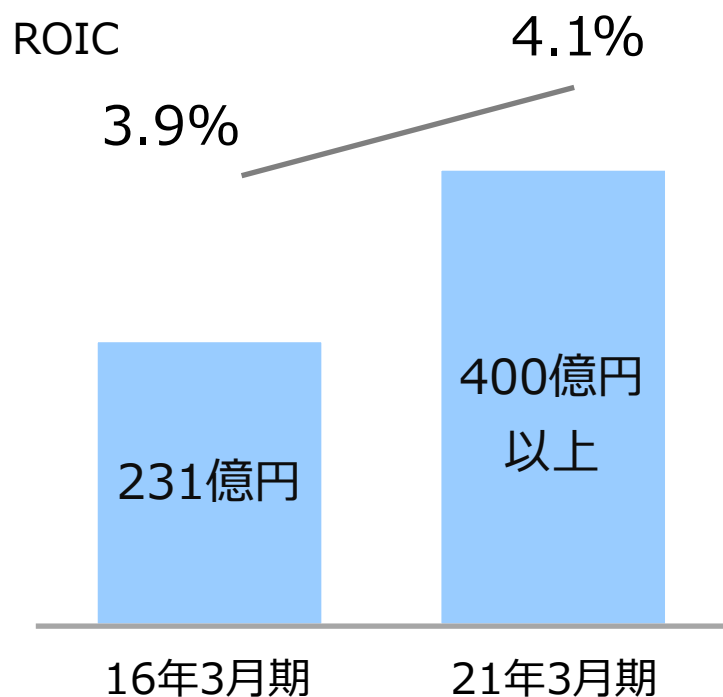


将来予測

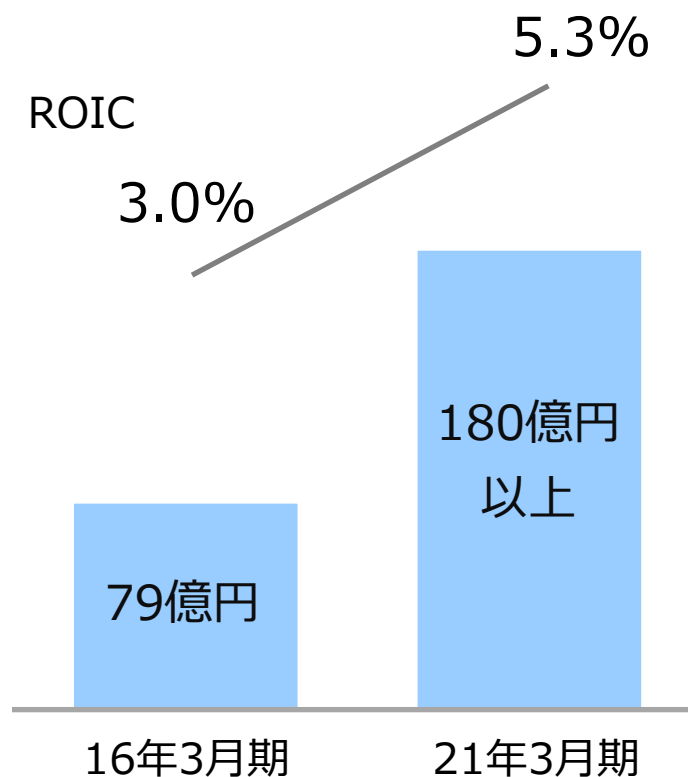


- ・ フィンテック事業は新領域への取組みによりROICを向上
- ・ 小売事業はSC化や資本コストを上回る投資によりROICを向上

■ フィンテック事業予測



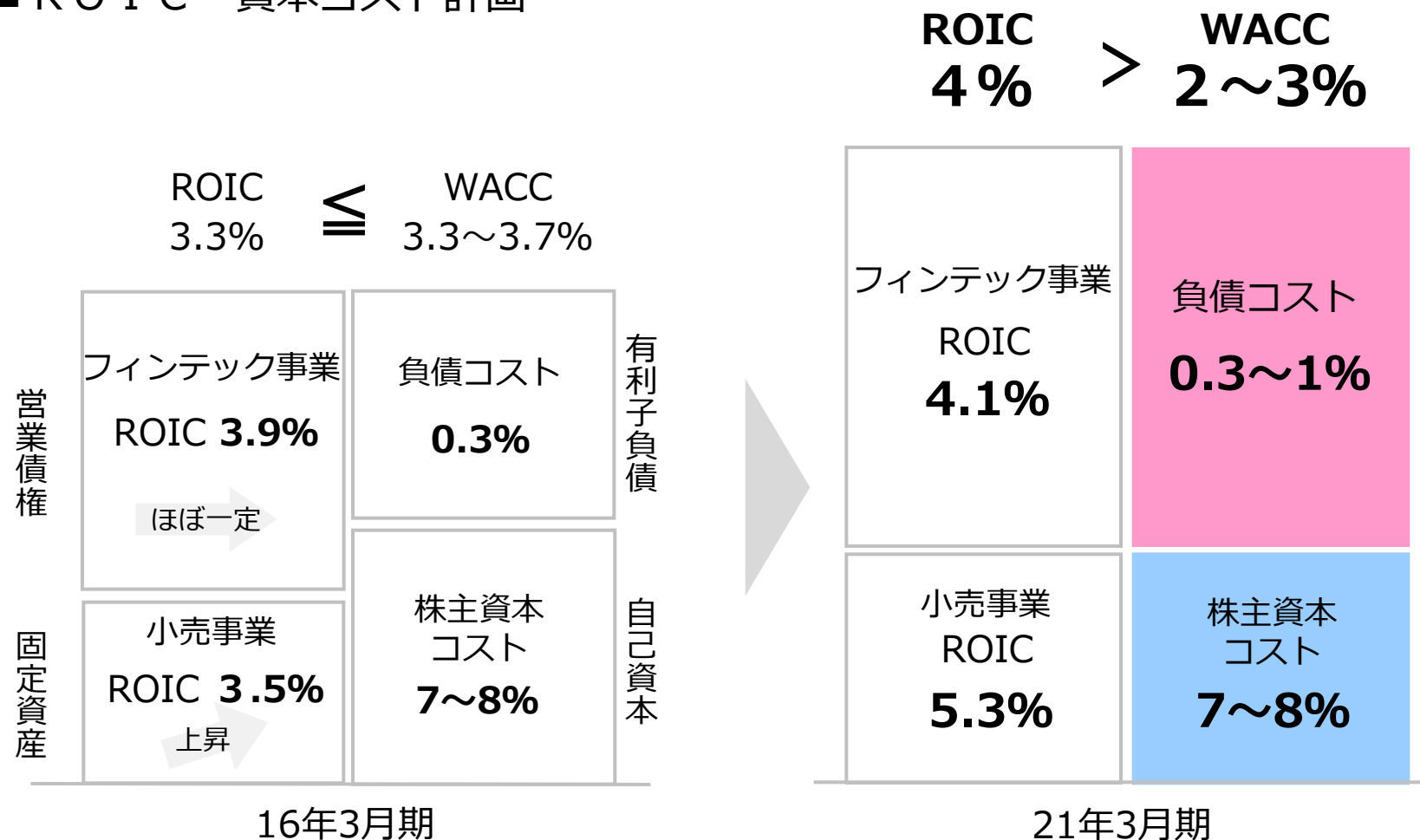
■ 小売事業予測



\* ROIC = 税引き後営業利益 ÷ (純資産 + 有利子負債 - 現金)

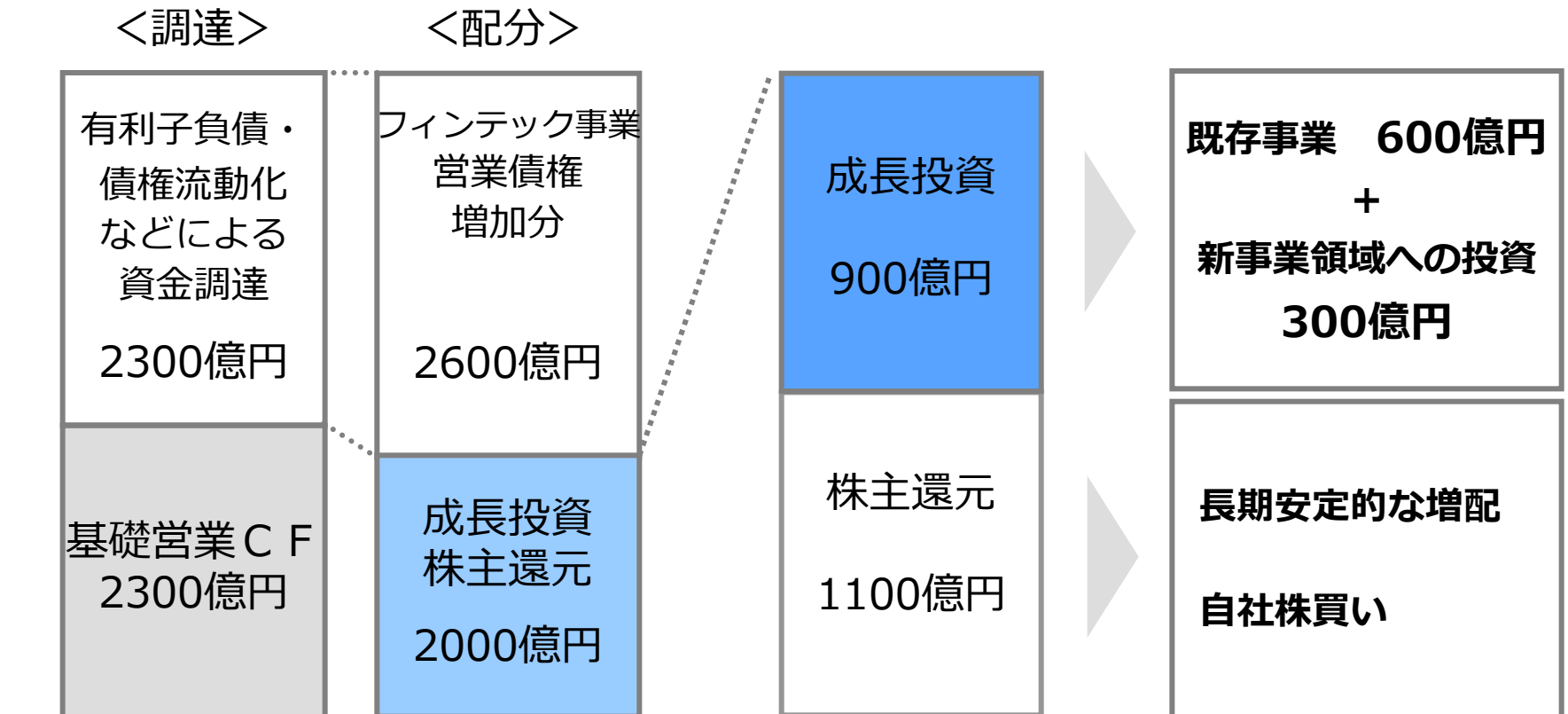
- ・フィンテック事業はコストの低い負債で調達し、ROICがWACCを安定的に上回る構造へ転換

## ■ ROIC・資本コスト計画



- ・ 中計 5 年間の基礎営業キャッシュフローの見通しは、2300億円
- ・ 持続的な成長と資本効率向上に向け、成長投資と株主還元に分

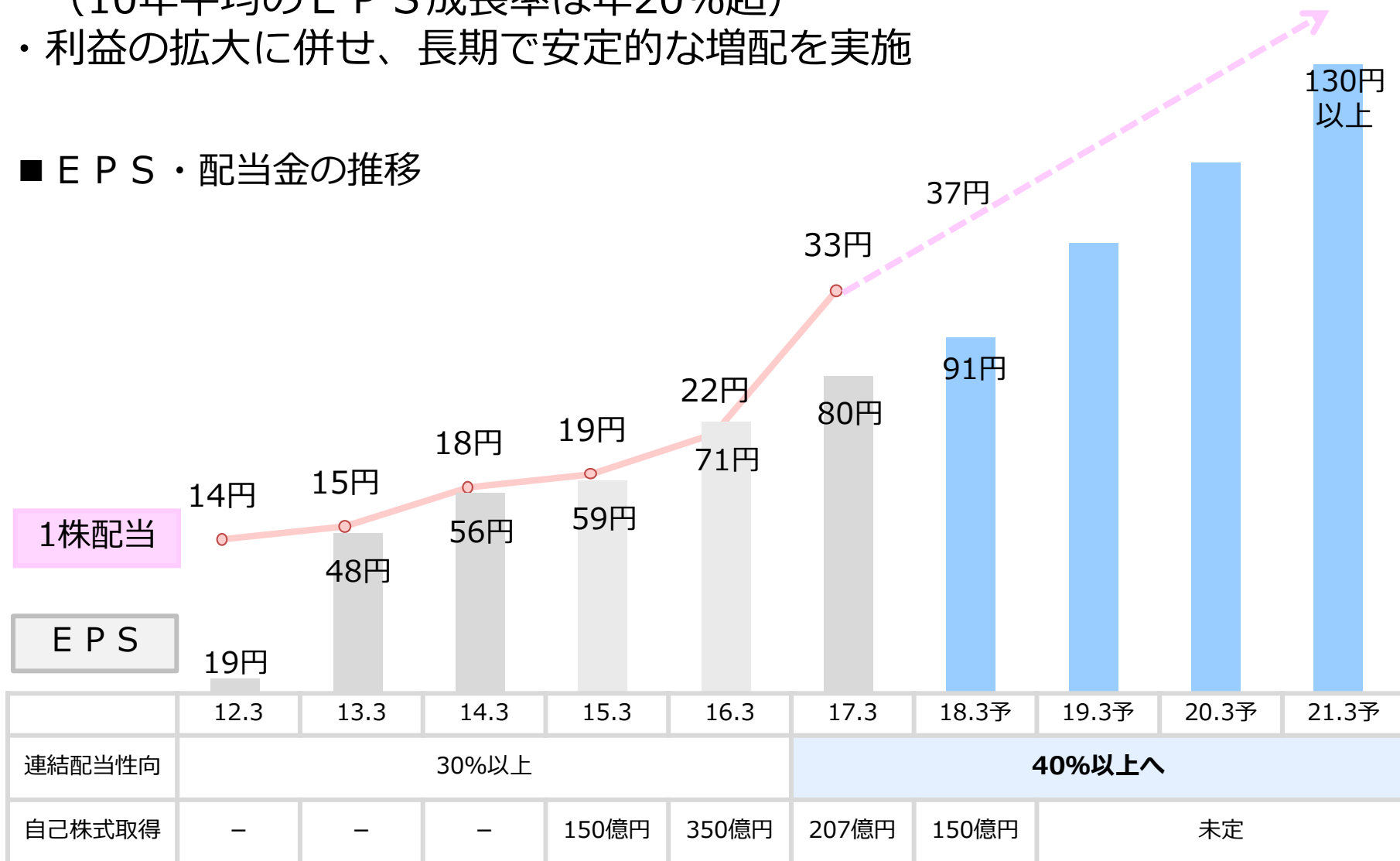
## ■ 16年～20年度（5年間）のキャッシュフロー計画



# E P S ・ 配当見通し：高成長・高還元の両立をめざす

- ・ 事業の成長と資本政策により、E P S は過去最高の130円以上をめざす  
(10年平均のE P S 成長率は年20%超)
- ・ 利益の拡大に併せ、長期で安定的な増配を実施

## ■ E P S ・ 配当金の推移



|         | 2016年3月期 |
|---------|----------|
| R O E   | 6%       |
| R O I C | 3.3%     |
| E P S   | 71円      |



| 2021年3月期 |
|----------|
| 10%以上    |
| 4%以上     |
| 130円以上   |

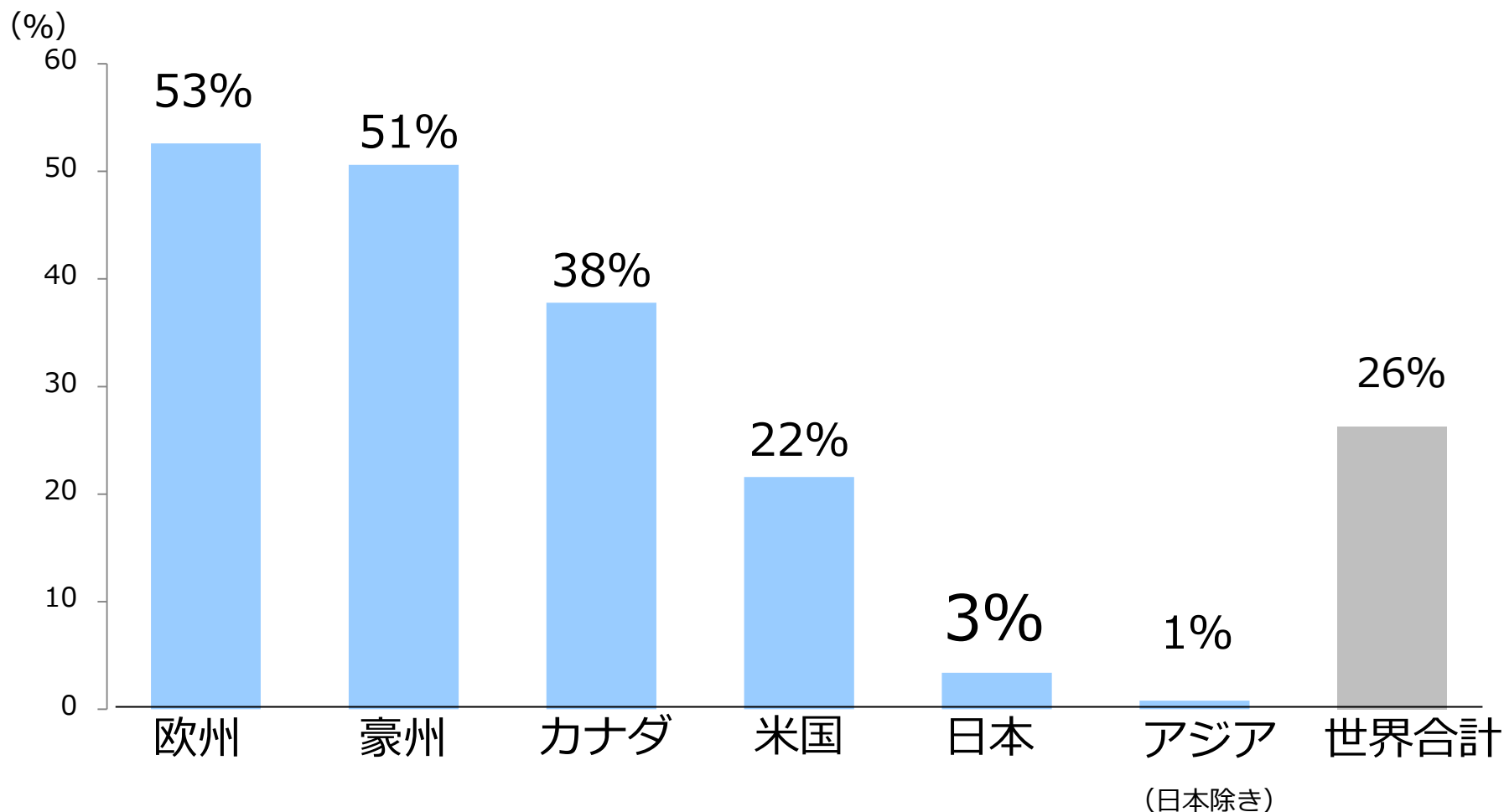
|      |       |
|------|-------|
| 営業利益 | 296億円 |
|------|-------|

|         |
|---------|
| 500億円以上 |
|---------|

3

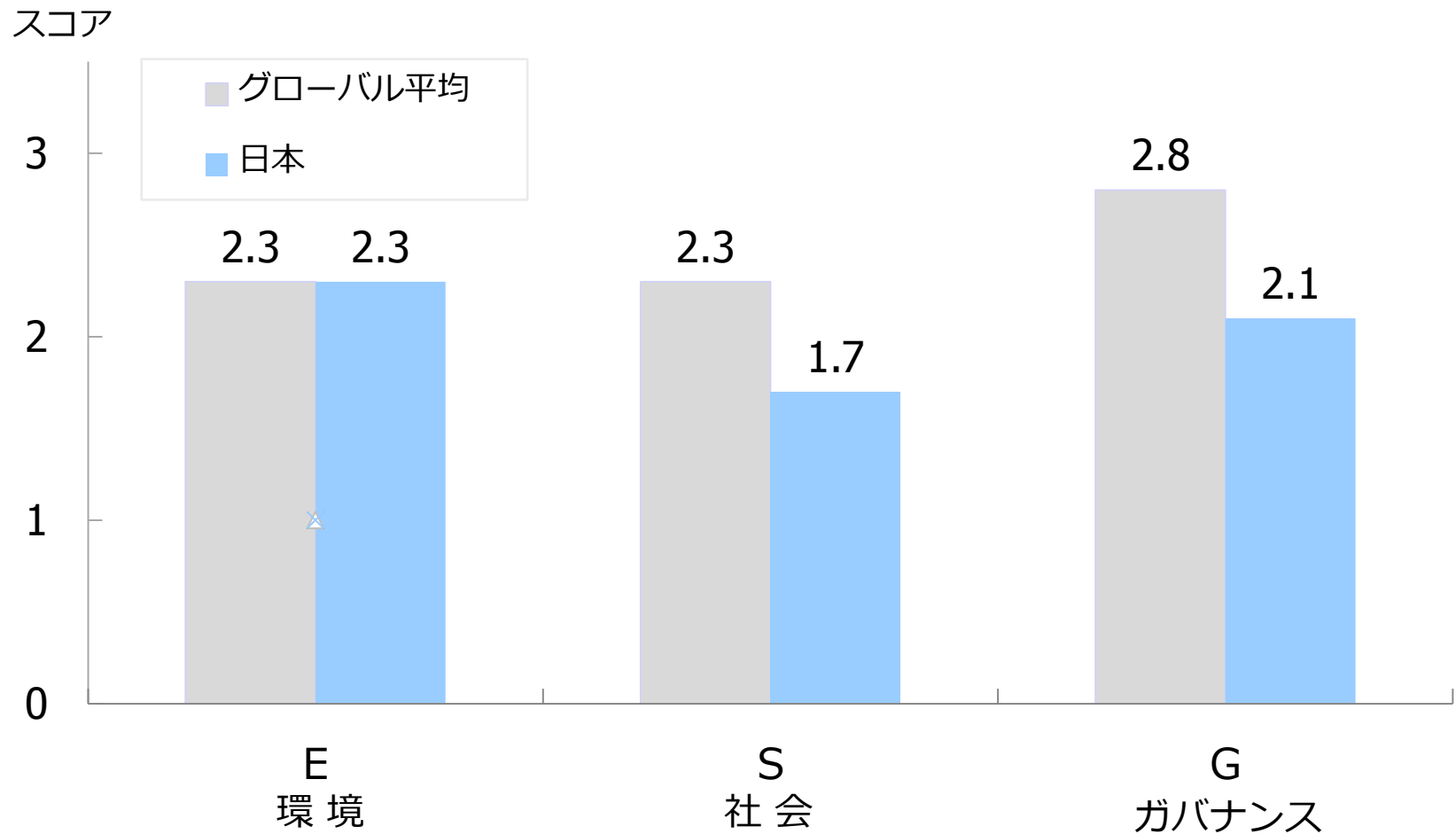
サステイナビリティ経営に向けて

- ・日本のESG投資は世界に比べて低いが、関心は高まっており  
今後は拡大していく想定



- ・ E S Gスコアのグローバル比較では、日本はSのスコアが低い

【 FTSE E S G別平均スコア比較 （5点満点） 】

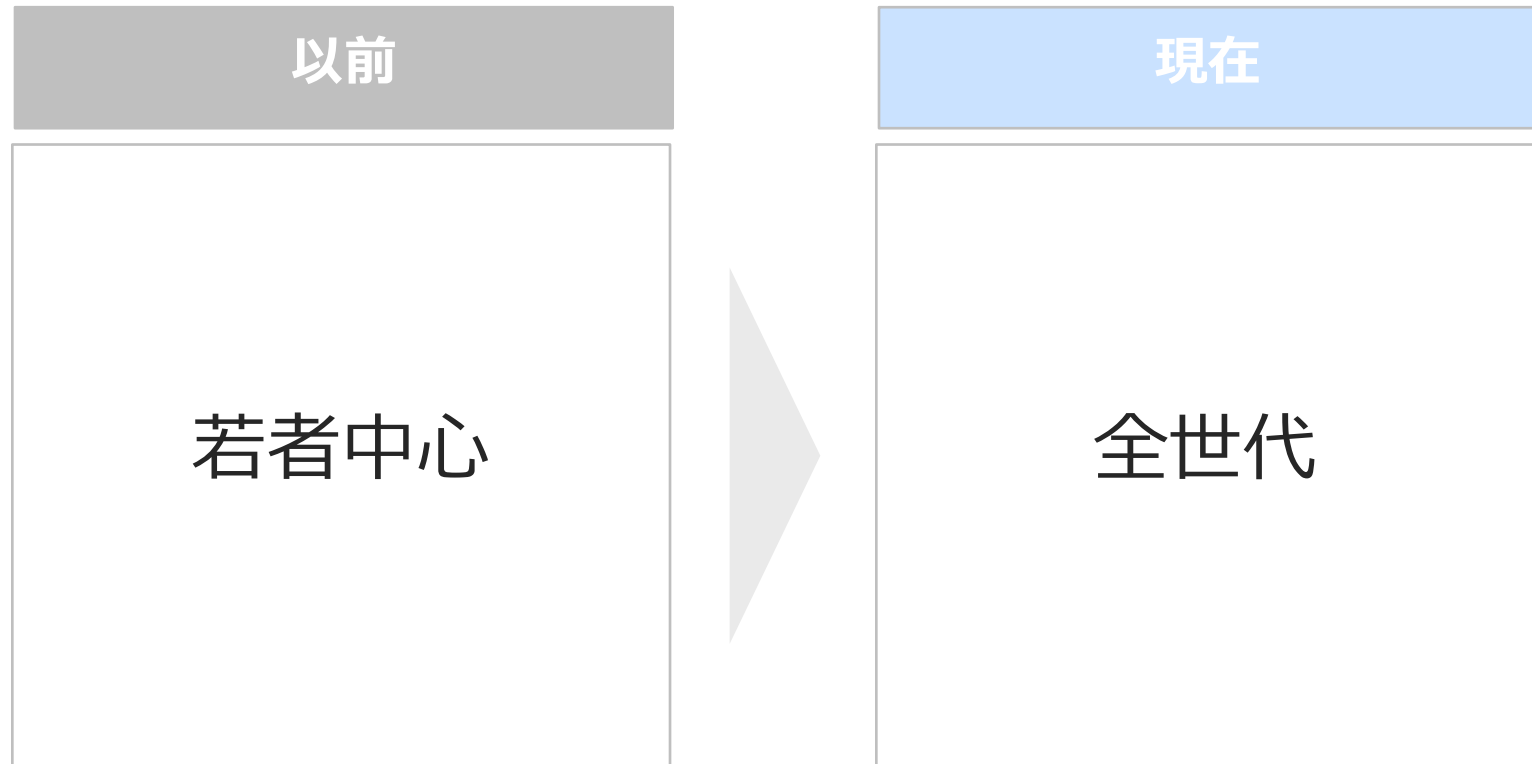


※出典：“FTSE Russell ESG Ratings FTSE Blossom Japan Index(sept 2017)”より弊社作成

丸井Gのサステナビリティ経営（E S G）のテーマ

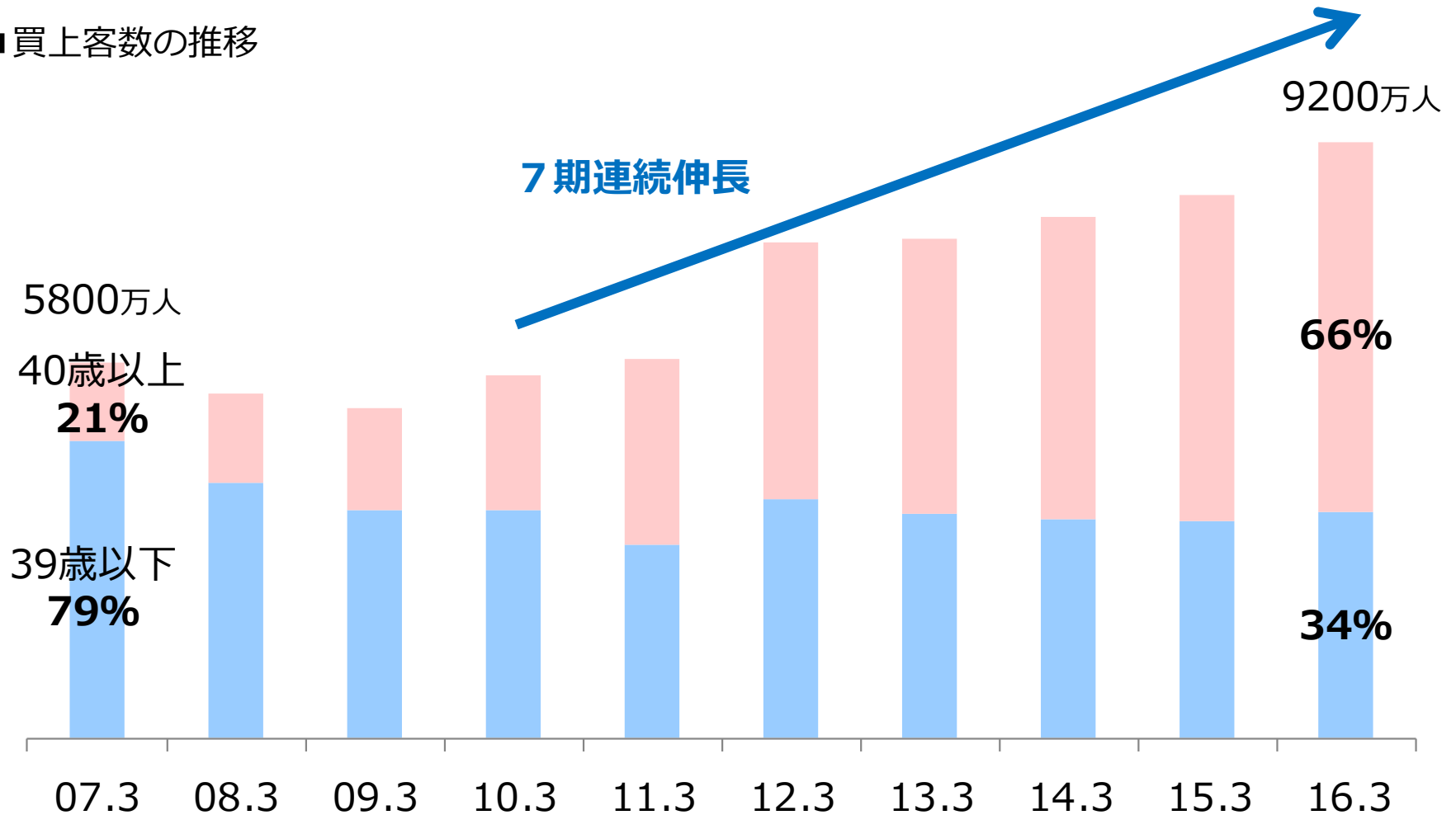
||

インクルージョン



- 商品・売場・店舗・接客サービス等すべてを見直すことで、年代の幅が拡大し、買上客数は7年連続で拡大

## ■買上客数の推移



- ・ カバー率をほぼ100%までサイズを拡大したことで、累計350万足を販売

## ■ 共創 P B 「ラクチンきれいシューズ」

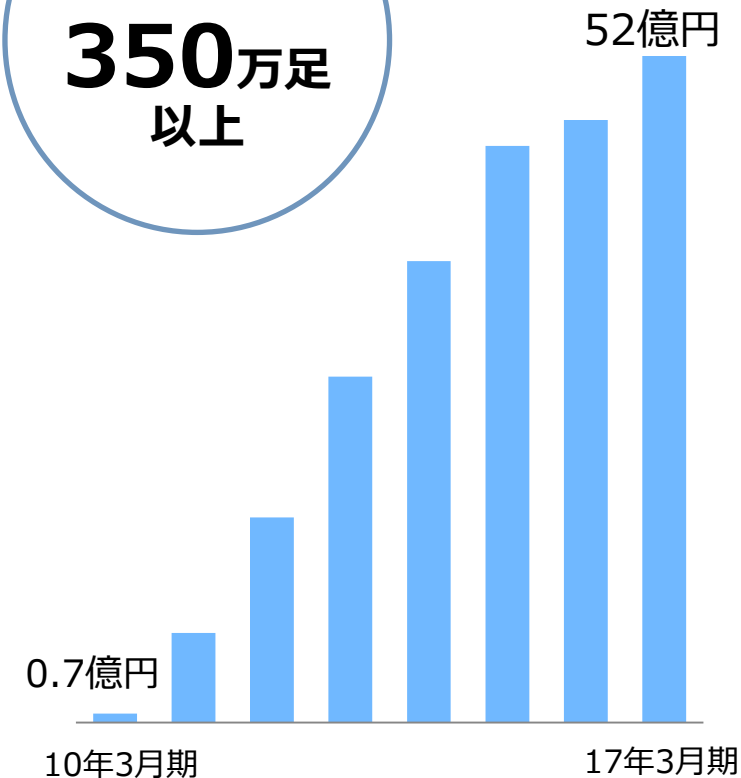
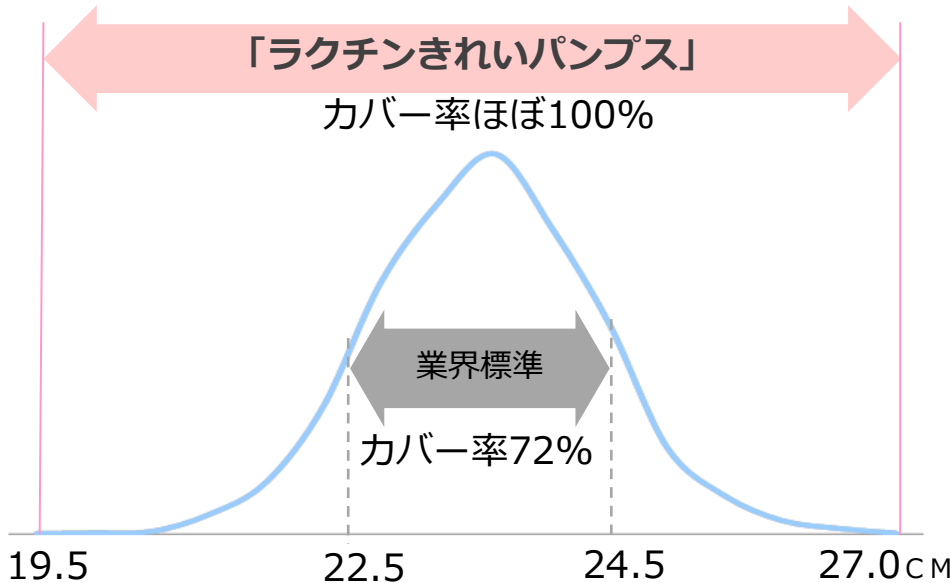


## ■ 売上高推移

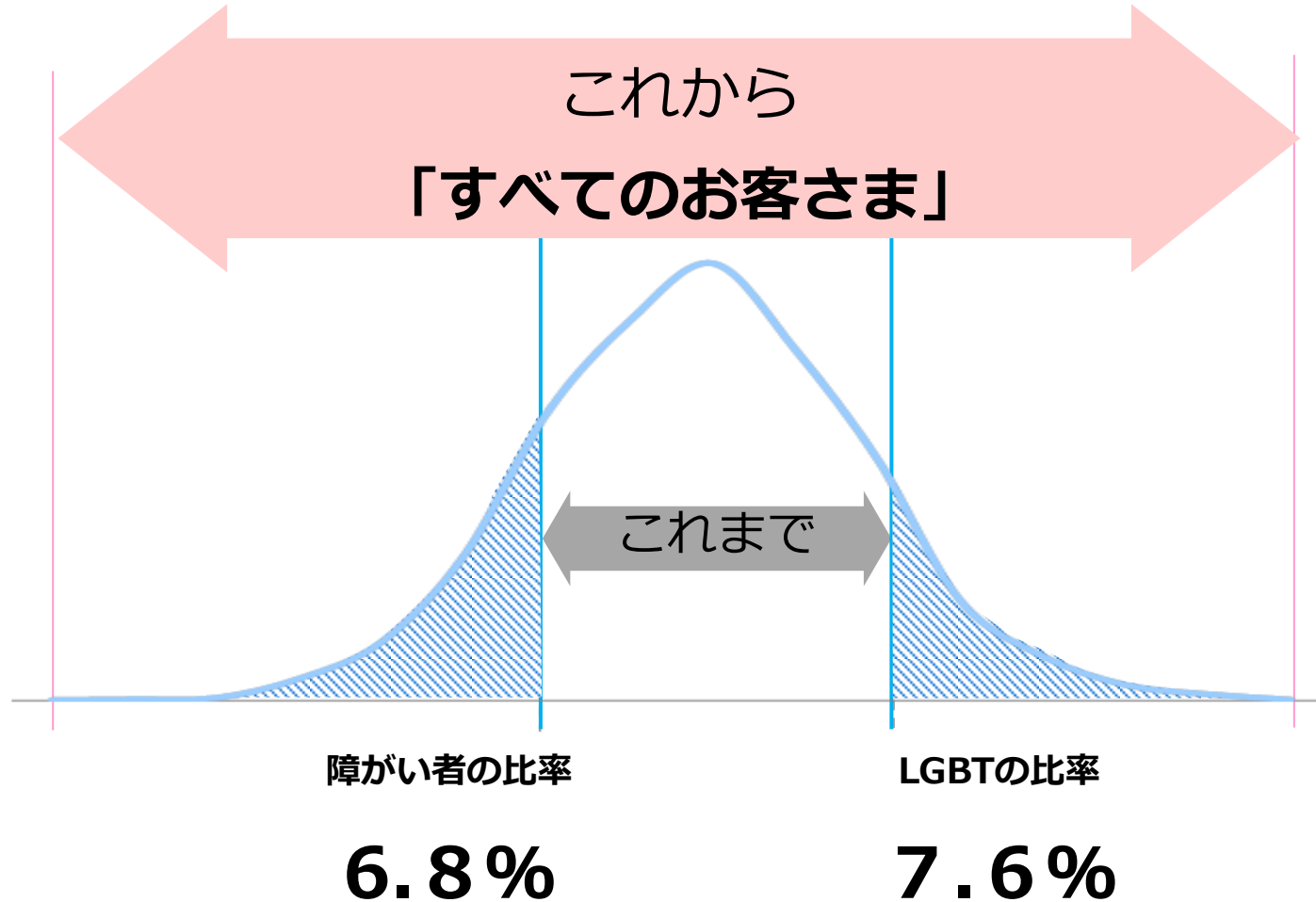
累計販売足数

**350万足**  
以上

## ■ 中心サイズから全サイズへの品揃えを拡大



## ■お客さまの領域



年齢・性別・身体的特徴を超えて、すべてのお客さまに  
喜んでいただける商品・サービス・店舗を実現する

## 当社の想い

- ・企業がターゲットを絞り込むのは成長期の発想
- ・すべてのお客さまから選ばれる企業となるべき

## ステークホルダーの声

- ・「すべての人」という表現がわかりにくい
- ・「すべての人」をターゲットにするのは、マーケティングの基本から外れている

- ・ 普遍的・世界的な共通目標と合致
- ・ 「インクルージョン」を軸にお伝えすることでコンセプトが明確化



【私たち】

すべてのお客さま

=

【SDGs】

誰一人取り残さない  
包摂的な社会  
(Inclusion)

## ①お客さまの ダイバーシティ & インクルージョン



## ②ワーキング・インクルージョン



## ③エコロジカル・インクルージョン



## ④共創経営のガバナンス



# ①お客さまの ダイバーシティ&インクルージョン

(株)ミライロ垣内氏講演



## 社内研修の実施

博多マルイ



## 錦糸町店 床張り誘導サインの改善

## エポスカードの取組み



杉山文野氏による講演



「東京レインボープライド」



会場にラクチンシューズの  
ブースを出展



LGBTマナー検定の受講

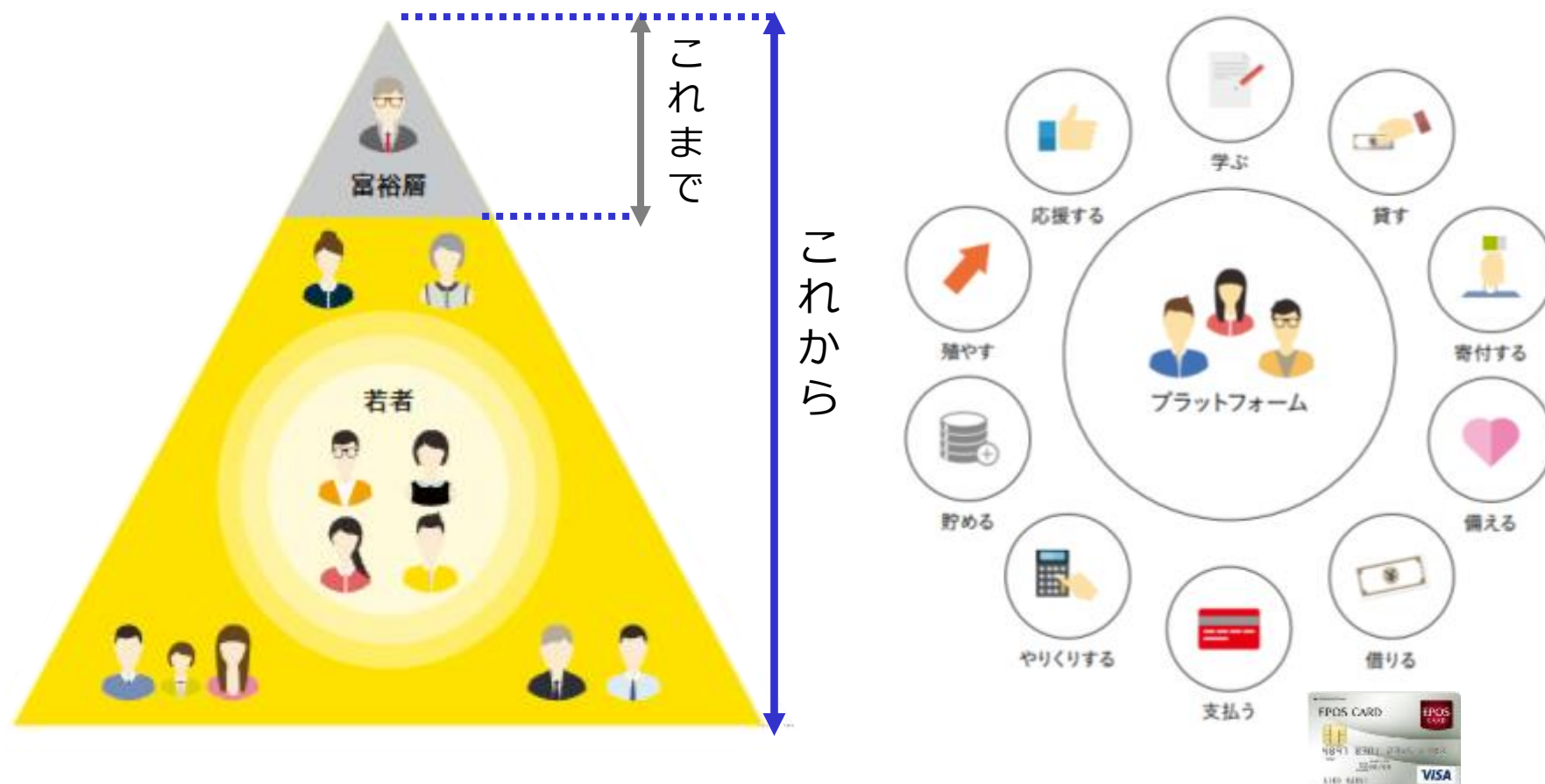


有楽町マルイ  
「LGBT就活生応援！」



本社・各店にて「アウト  
インジャパン展」

## ■若者などを中心としたすべての人への金融サービスを提供



## ②ワーキングインクルージョン

- ・2008年より、プロジェクトで残業時間抑制の取り組みを開始

## 事業所別時間外目標の設定

- ・事業所別に残業時間の目標を設定、削減方針を人事部へ提出
- ・毎月の実績を全部署へ公表、残業が多い部署や個人へはヒアリングを実施

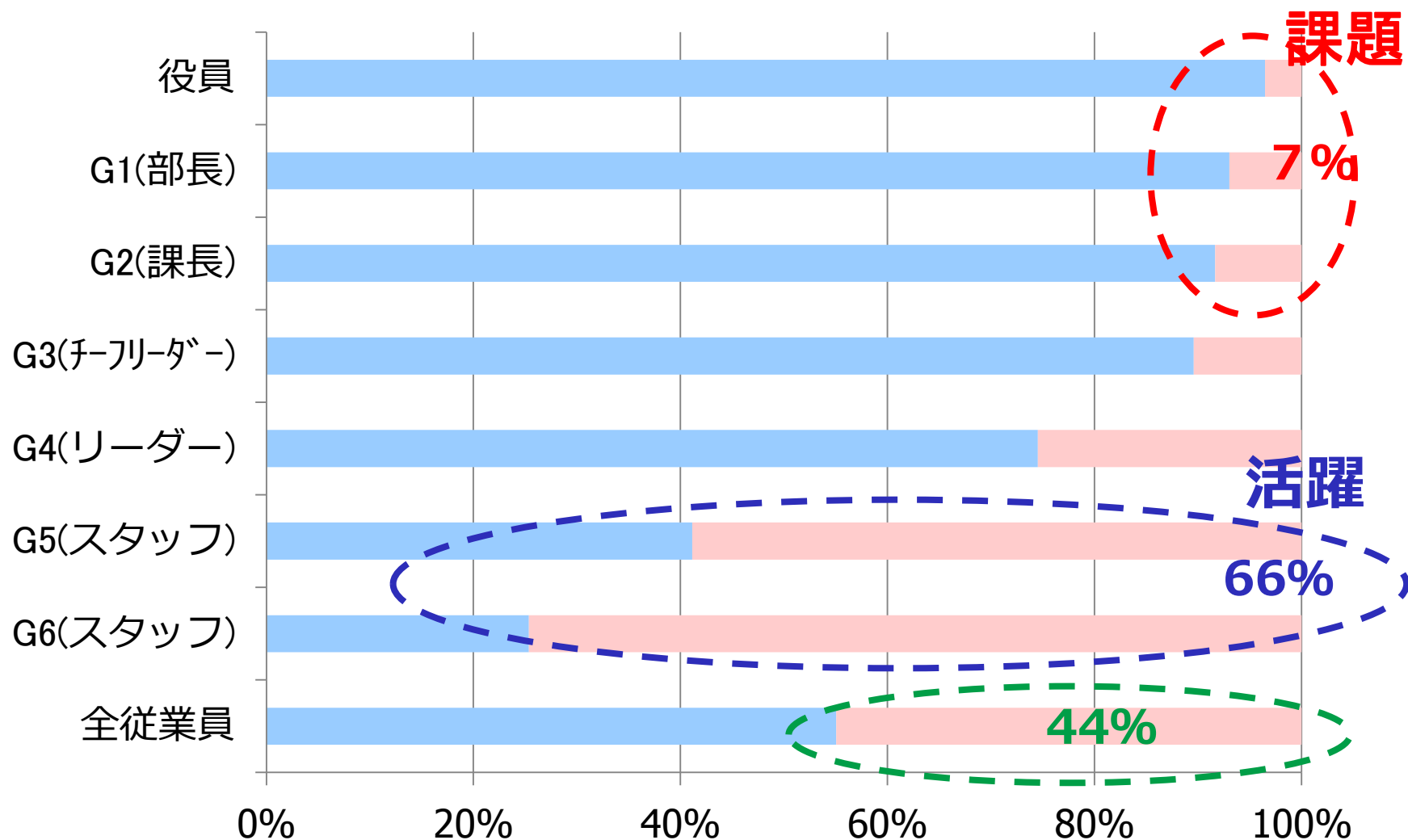
## 多様な就業パターンの設定

- ・営業店は営業時間に合わせた就業パターンを10分刻みで設定(最大50パターン)
- ・営業店の残業時間は月間0.8時間と2008年に比べ9分の1に

|             | 2007年  | 2016年 | 効果    |
|-------------|--------|-------|-------|
| 年間一人あたり残業時間 | 130時間  | 44時間  | ▲86時間 |
| 総残業代        | 33.6億円 | 8.2億円 | ▲25億円 |
| 退職率         | 6.8%   | 2.6%  | ▲4.2% |

【2013年当時】

■ 男性 ■ 女性



## 意識改革

- ・ 社員全体への多様性推進の必要性の腹落ち感
- ・ 女性のマインドセット変革  
→ 上位職志向の向上
- ・ 男性の育児休職取得推進

## 母集団の 形成

- ・ 生涯を通じて働き続けられる環境整備
- ・ 女性の次期管理職層(リーダー)の育成・拡大

## 女性のマインドセット変革とネットワーキング



## 上位職の意識改革



## グループ横断「多様性推進プロジェクト」



## 男性の育休取得推進



- ・ 2013年以来、部署横断のプロジェクトで取組みを推進
- ・ 重点指標「女性イキイキ指数」を設定し社内外に公表、取組みを可視化

## ■ 女性イキイキ指数 7項目

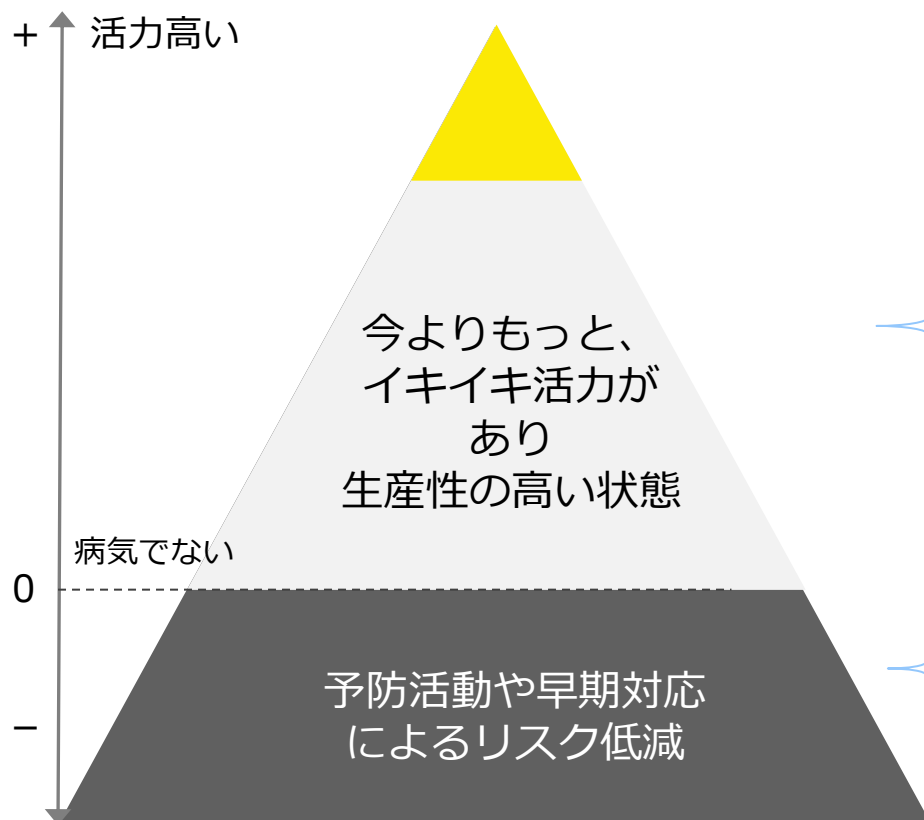
|            |                         | 2013年 | 2016年 |             | 2020年<br>(目標) |
|------------|-------------------------|-------|-------|-------------|---------------|
|            |                         |       |       | 13年比差       |               |
| 風土づくり・意識改革 | 女性活躍浸透度<br>(共有会参加&理解者数) | 37%   | 96%   | <b>+59%</b> | 100%          |
|            | 女性の上位職志向                | 41%   | 64%   | <b>+23%</b> | 80%           |
|            | 男性社員の育休取得率              | 14%   | 94%   | <b>+80%</b> | 100%          |
| 女性の活躍推進    | 育児フルタイム復帰率              | 36%   | 81%   | <b>+45%</b> | 90%           |
|            | 女性リーダー数                 | 545名  | 611名  | <b>+66名</b> | 900名          |
|            | 女性管理職数                  | 24名   | 32名   | <b>+8名</b>  | 55名           |
|            | 女性管理職比率                 | 7%    | 10%   | <b>+3%</b>  | 17%           |

- ・「病気になること」（ディフェンス）だけでなく  
「今より活力があり生産性を高めること」（オフェンス）を目指す

## ■ 活力度合と健康経営

活力度合

+ 活力高い



### 【オフェンス活動】

- ・グループ横断「健康経営P」
- ・トップ層向け「レジリエンスプログラム」



- ・健康診断データを活用した解析

### 【ディフェンス活動】

- ・受診率100%の健康診断
- ・年間260回のセルフケア教育
- ・女性の「ウェルネスリーダー」設置

- ・グループ横断の公募メンバーが、未来志向でグループや社会全体を議論

## ■2017年 グループ公認プロジェクト

プロジェクト  
(若手中心・公募)

### ○多様性推進プロジェクト

<応募> **3倍** <選出>  
158名 → 50名

### ○マルイミライプロジェクト

<応募> **2倍** <選出>  
118名 → 74名

### ○健康経営推進プロジェクト

<応募> **5倍** <選出>  
260名 → 51名

サポート

中期経営推進  
委員会  
(管理職)

管理職は若手の  
サポート役



# 「インクルージョン」への共感

- ・従業員向けの「インクルージョンフェス2017」開催
- ・多様性を「体験・体感」できる場に家族含め約1500名が参加



## 特別講演



「多様性を活かす  
組織づくり」

出口 治明氏



「Inclusion for  
Innovation」

垣内 俊哉氏



「障がい者を支援  
するパラリンアー  
トとの出会い」

セインカミュ氏

## ココロと体を知る

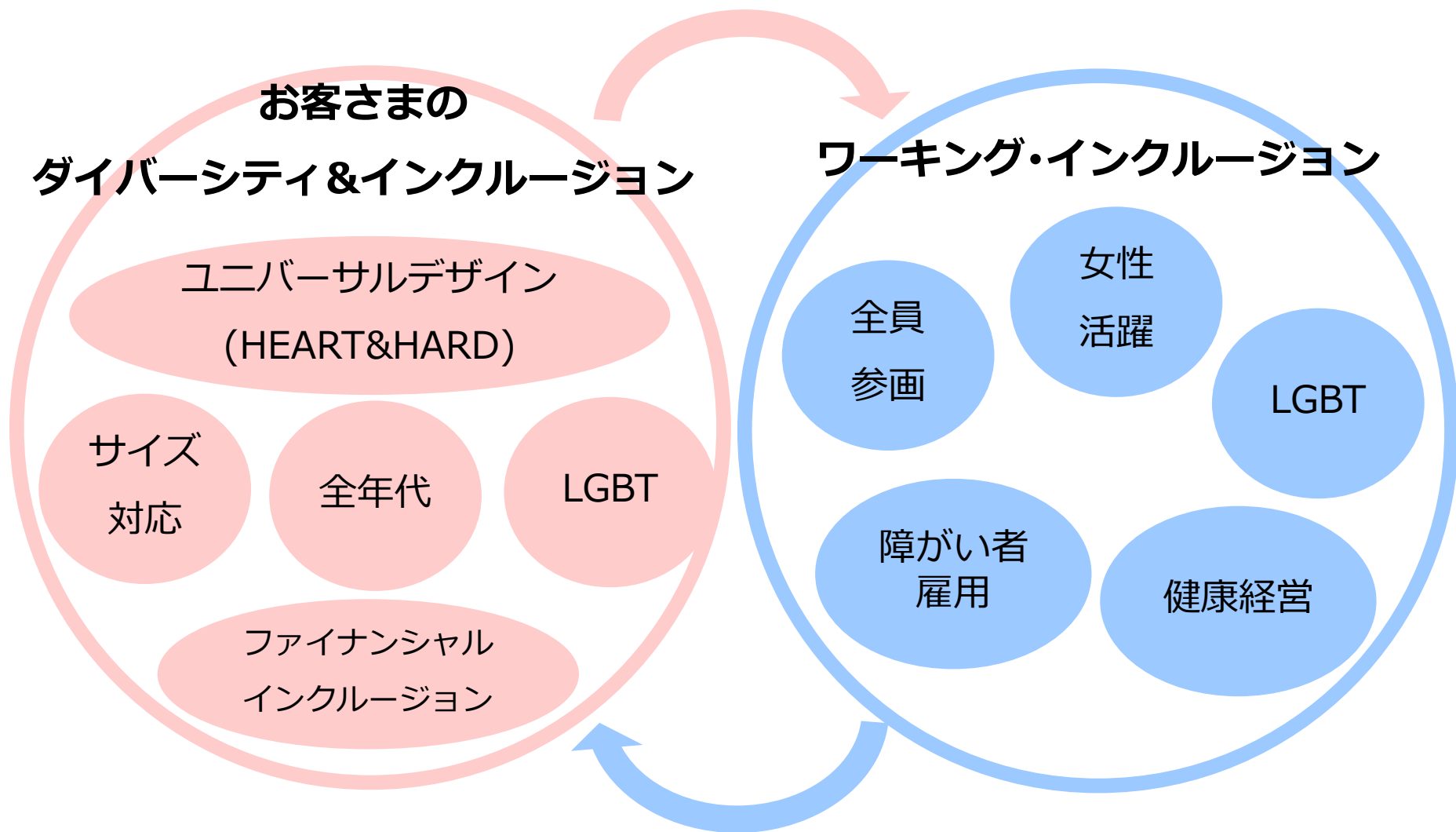


## 互いの個性を知る



## 疑似体験コーナー

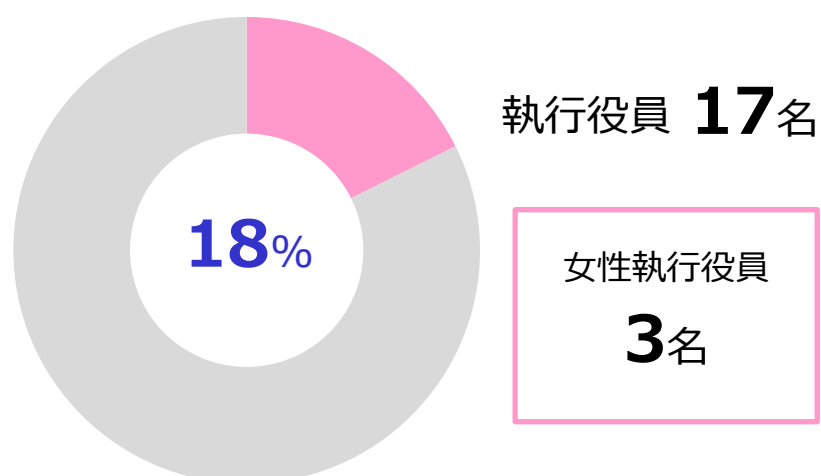
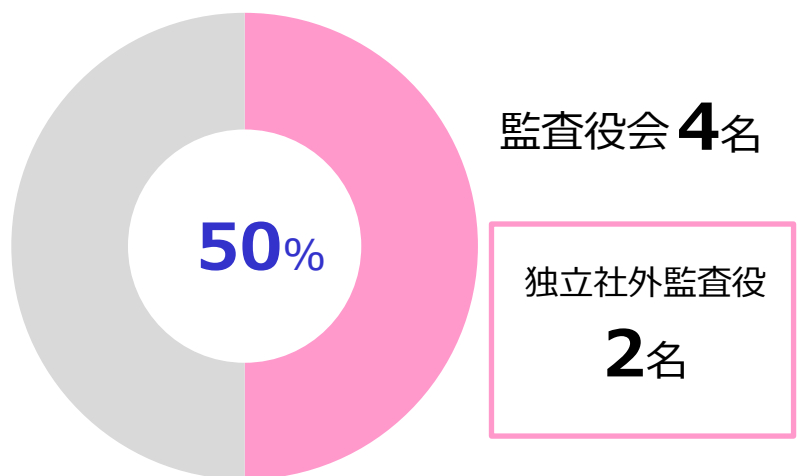
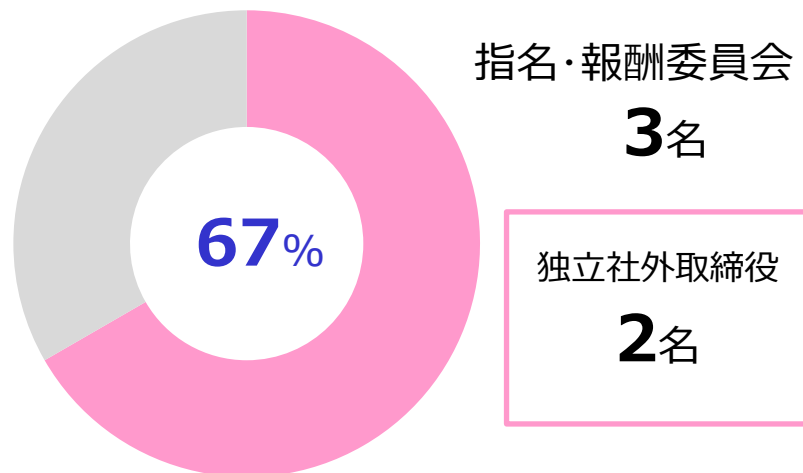
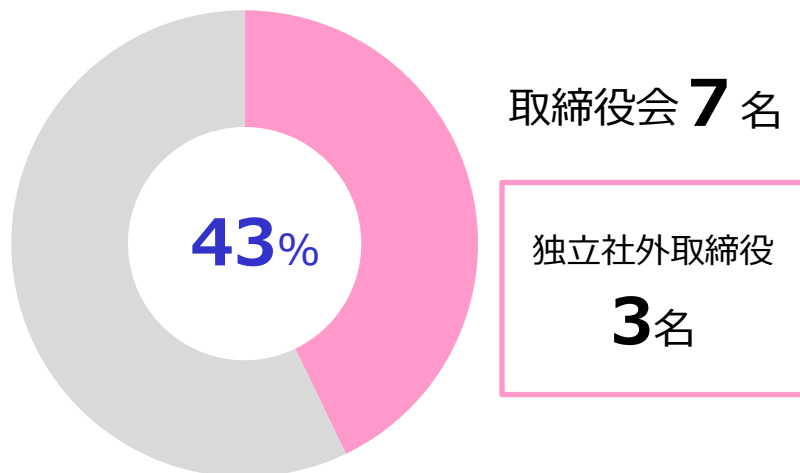




すべての人が「しあわせ」を感じるインクルーシブで豊かな社会の実現

4

ガバナンス



|       |                                                                                                                                                                                                                                   |
|-------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 2008年 | <ul style="list-style-type: none"><li>・ 独立社外取締役を 1 名選任</li></ul>                                                                                                                                                                  |
| 2014年 | <ul style="list-style-type: none"><li>・ 2人目の独立社外取締役を選任</li></ul>                                                                                                                                                                  |
| 2015年 | <ul style="list-style-type: none"><li>・ 取締役会・経営会議の役割を再定義し、経営の意思決定および監督と業務執行を分離</li><li>・ 社内取締役を4名減員し、社外取締役を中心とした議論を活発化</li><li>・ 初の統合報告書「共創経営レポート」を発行</li><li>・ 「<b>コーポレートガバナンス・ガイドライン</b>」を策定</li><li>・ 共創経営レポート説明会を開催</li></ul> |
| 2016年 | <ul style="list-style-type: none"><li>・ <b>取締役会の実効性評価</b>を実施</li><li>・ 社外取締役が過半数を占める「指名・報酬委員会」を設置</li><li>・ 取締役・執行役員に中長期インセンティブを導入</li><li>・ ESG推進部を設置</li></ul>                                                                  |
| 2017年 | <ul style="list-style-type: none"><li>・ <b>次世代経営者育成プログラム</b>をスタート</li><li>・ 3人目の独立社外取締役を選任</li></ul>                                                                                                                              |

- ・ C Gコードを網羅し、当社のガバナンスの枠組みをまとめる
- ・ 企業価値向上に向け、C Gガイドラインに沿った取組みを推進

## 第25条（政策保有株式）

当社は企業価値向上に向けて、戦略上重要な協業及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**

⇒政策保有株式解消の話し合いの中で、新たな協業に発展するケースも

## 第27条（情報開示）

株主をはじめとするステークホルダーが当社への理解を深めるために有益な情報については、**財務情報・非財務情報にかかわらず、積極的に開示を行なう**

### ●共創経営レポート説明会 \* 非財務情報に関する説明会

- ・ 当社の共創経営の取組みがどのように企業価値向上に結びついているかを、現場担当者が自ら説明



- ・取締役会の実効性は十分確保されている一方で、複数の課題が存在
- ・あぶりだされた課題に対しては、スピーディに対応策を実施

<取締役会の実効性評価の結果（2016年3月期）>

|     |                                                                                                           |
|-----|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 評価点 | <ul style="list-style-type: none"><li>・取締役の減員により、社外取締役を中心に議論が活発化した</li><li>・社外役員の意見が最大限尊重されている</li></ul>  |
| 課題  | <ul style="list-style-type: none"><li>・後継者の育成プログラムが確立されていない</li><li>・取締役の報酬が中長期的な企業価値向上と連動していない</li></ul> |



|     |                                                                                                                                        |
|-----|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 対応策 | <ul style="list-style-type: none"><li>○社外取締役が過半数を占める指名・報酬委員会を設置</li><li>○次世代経営者育成プログラムを開始</li><li>○中長期インセンティブとして業績連動型株式報酬を導入</li></ul> |
|-----|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

- ・ 次世代の経営を担う人材発掘と育成を目的とした、育成プログラムを4月より開始。10年で200名程度の経営幹部候補者グループ形成を目指す

## ■ CMA Co-creation Management Academy

(共創経営塾)

■ 対象者：20～40代（20名／年）

■ 講師：I C S（一橋大学院）

■ 選考：

- ・ 論文、部店長・グループ役員推薦

## ■ 主なプログラム：

- ・ 自社課題研究、提言の策定
- ・ 教養、経営戦略論、財務会計、企業価値、リーダーシップ等
- ・ 外部講師による講話 等





本資料に掲載しております将来の予測に関する記述は、当社が現在入手している情報及び合理的であると判断する一定の前提に基づいており、実際の業績等は様々な要因により大きく異なる可能性があります。お問い合わせは、I R部 03-5343-0075にご連絡ください。