

# ステークホルダーとの対話を通じた 企業価値創造の実践



2019年2月16日

**1. 丸井グループの紹介**

**2. 対話の実践**

**3. ステークホルダーとの対話を通じた  
企業価値創造**

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



## フィンテック事業

### エポスカード

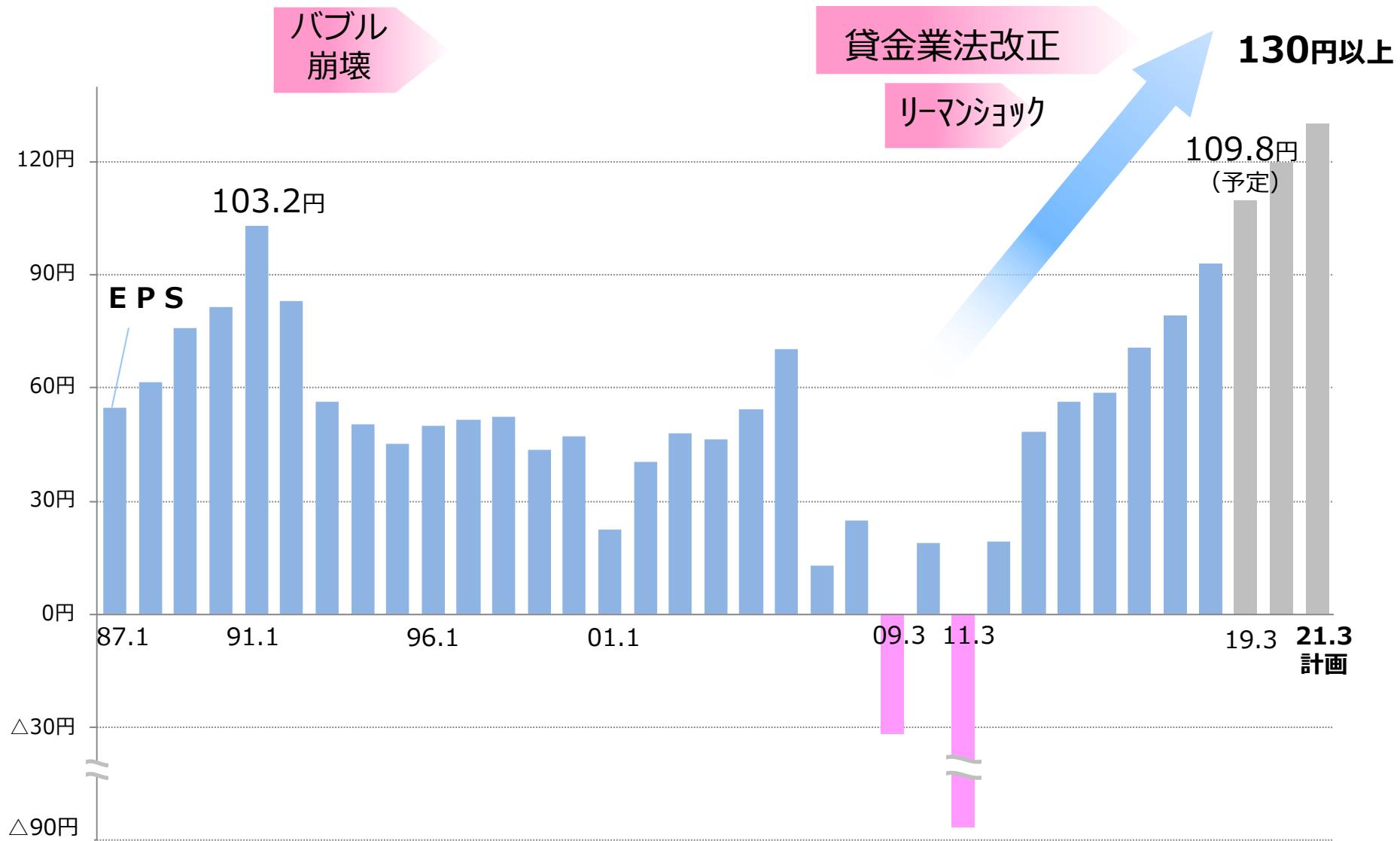


- ・関東を中心に、東海・関西・九州に26店舗
- ・取扱高 3285億円
- ・年間入店客数 2億人

- ・カード会員数 657万人
- ・取扱高 1兆9725億円

(2018年3月期)

■ EPSの実績と予測



『信用は私達たちがお客さまに与えるものではなく、お客さまと共に創るもの』  
(創業者：青井忠治)

累計400万足突破！  
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



お客様の声を反映した広告宣伝



PB保険



エポスカードアプリ  
170万DL突破！

# 企業価値視点の「共創経営」：私たちの考える企業価値

企業価値

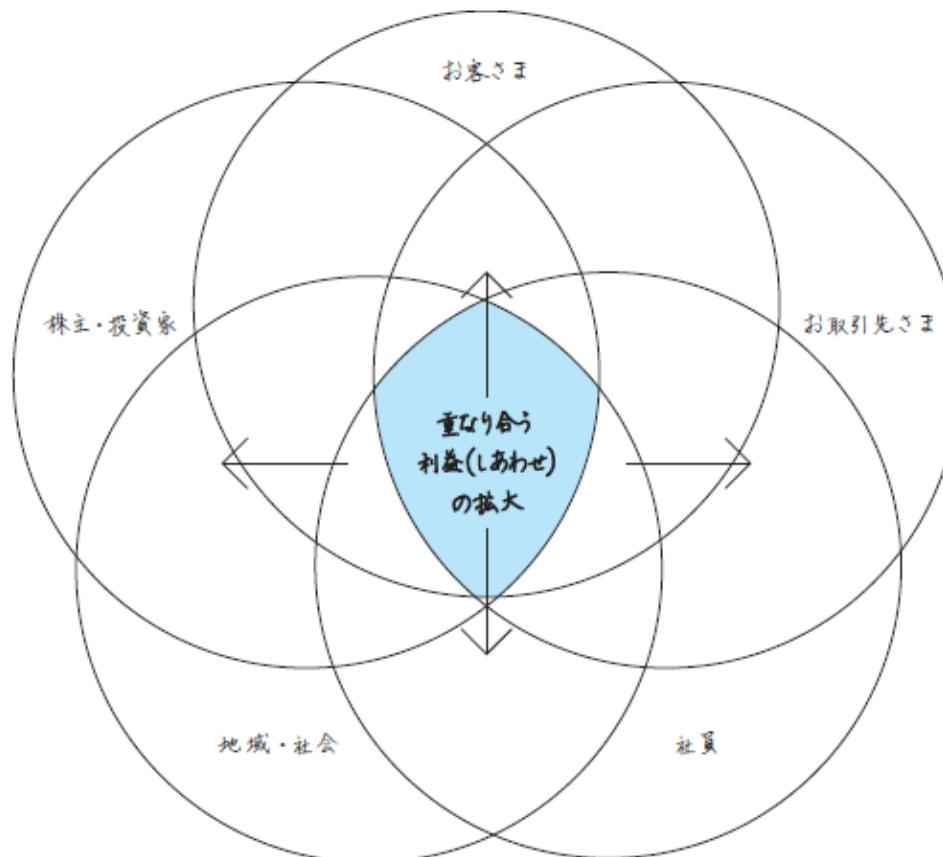
=

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



2

## 対話の実践

対話とは…

?

会話、議論と何が違うのか？

## 対話（ダイアローグ）とは

著書：「ダイアローグ  
対立から共生へ、議論から対話へ」



- ・情報やアイデアではなく「意味」を共有する
- ・明確な「目的」を定めなくてもいい
- ・人を「説得」することは必要ない
- ・あらゆる「想定」を保留することが重要

## どのステークホルダーとの対話から始めればよいのか？

- ・ お客様
- ・ 株主・投資家の皆さん
- ・ 地域・社会
- ・ お取引先さま
- ・ 社員

丸井グループの  
対話の実践

← ここからスタート

- まずは、企業の根幹となるビジョン・理念を共有するため  
社員同士の対話を実践



## <丸井グループ共創理念>

めざす姿

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

経営理念

お客様のお役に立つために進化し続ける  
人の成長＝企業の成長

創業の精神

信用はお客様と共につくるもの  
景気は自らつくるもの

## 社員同士の対話



## ビジョン・理念の共有



- ・2010年より、社員自らが手を挙げ、参加する対話の場を創出

## ■自主参加型の対話の取り組み

**延べ参加人数 約7200名  
開催回数 約380回**

- ・お客さまニーズ勉強会（2011年～2016年）
- ・人の成長会議（2010年～）
- ・女性活躍推進の共有会（2013年～2014年）
- ・グループ公認プロジェクト（2013年～）
- ・バリュー評価グループ分科会（2015年～）
- ・超長期研究会（2017年～）



## これまでの企業文化

強制

やらされ感

上意下達のマネジメント

本業と社会貢献

業績の向上



## これからの企業文化

自主性

楽しさ

支援するマネジメント

本業を通じた社会課題の解決

価値の創造

- 1. 『安全な場』宣言**
- 2. 相手を否定しない**
- 3. 傾聴する**
- 4. 自分の言葉で話す**
- 5. 深く考える**
- 6. 人の話を受けて発言する**
- 7. 自分をさらけ出す**
- 8. 熟成させる**



- ・社員同士の対話から「対話の仕方」を学び、  
苦労しながら取り組むことで、お客さま・投資家さまとの対話へ  
段々とステップアップ

ステップ3：投資家

ステップ2：お客さま

ステップ1：社員



3

## ステークホルダーと対話を通じた 企業価値創造

## (1) ステークホルダーと企業価値

# 私たちの企業価値の定義

企業価値

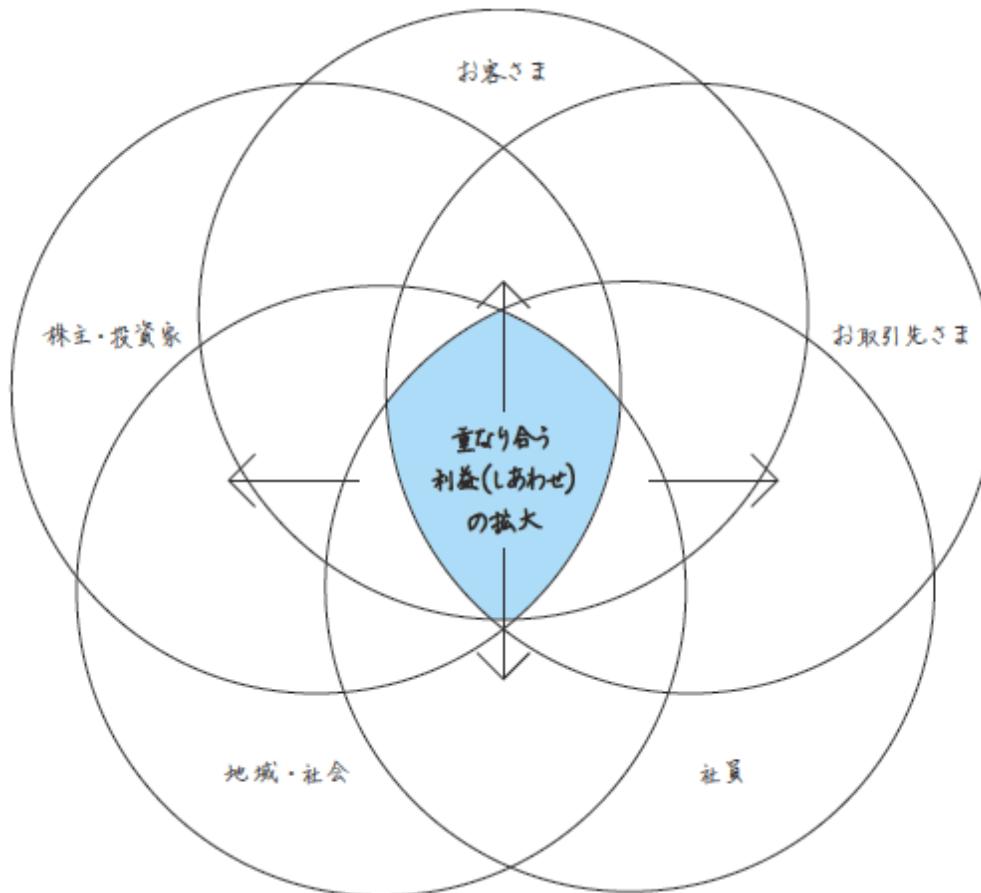
=

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



## (2) お客様との対話について

## ■過去10年の開業・リニューアル店舗

2007年10月 有楽町マルイ



2009年 4月 新宿マルイ本館 リニューアル



2011年 4月 京都マルイ



2014年 4月 町田マルイ リニューアル



2016年 4月 博多マルイ



# なぜ、お客さまとの対話（共創）は 難しいのか？

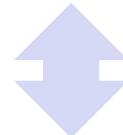
**なぜ、お客さまとの共創から  
革新が生まれるのか？**

- ・2年間で延べ15000人のお客さまと企画会議を実施し、全ての思いを反映させた共創の店づくりを実現



## 〈私たちの当たり前〉

- ・お客さま : 女性中心
- ・導入階 : アクセ・ブランド・化粧品
- ・カテゴリー : アパレル中心（構成6割）



## 〈お客さまのご期待〉

- 「若い女性向けの入り口で入りづらい」
- 「年齢性別問わず楽しみたい」
- 「服ばかりだと楽しくない」

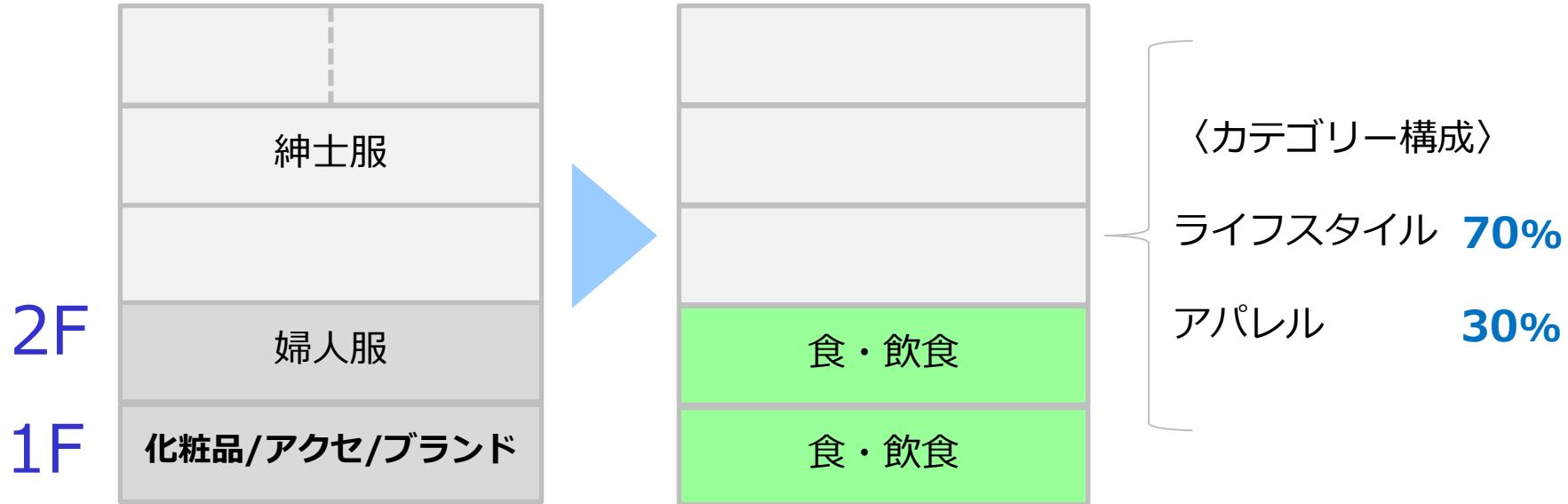
老若男女みんなが楽しめる店が欲しい

## ■ お客さま企画会議

- ・2年間（2014～2016年）
- ・のべ15000人の参加
- ・600回開催

# お客さまとの対話：博多マルイの導入階の飲食化

- ・お客さまとの共創により導入階の飲食化を実施し、全てのお客さまにお越しいただけるインクルーシブな店づくりを実現



## ■開店初年度実績（有楽町比較）

入店客数 **1.3倍**

買上客数 **1.2倍**

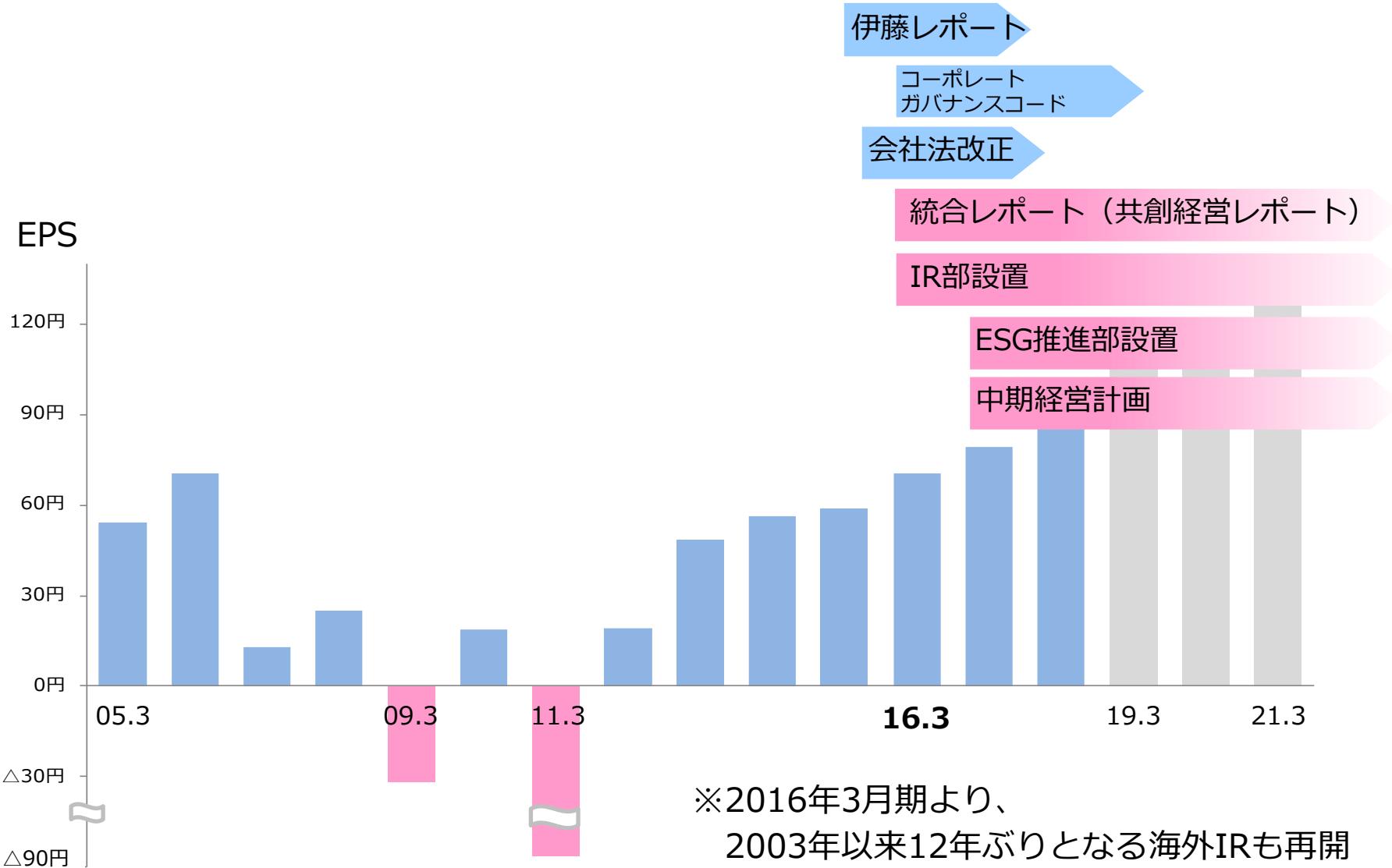
新規カード入会 **1.5倍**



### (3) 投資家の皆さまとの対話について

# 投資家の皆さまとの共創をスタート

- ・経営危機を脱した2016年3月期より投資家さまとの対話を本格化



- ・2015年8月、対話のツールとして初の共創経営レポート（統合報告書）を発行し、12月に説明会を開催



2015年8月  
初の共創経営レポート



2015年12月  
共創経営レポート説明会

# 投資家の皆さんとの対話：直接対話

- 多くの投資家さまと直接対話する機会を設定

## 決算説明会・IR DAY（年4回）



## 個別取材（年間150～200社）



## 海外投資家訪問（年4回）



- ① 今後の資本政策について
- ② 長期の環境変化に伴うリスクについて
- ③ キャッシュレス化について
- ④ ESGの取り組みについて

## ① 今後の資本政策について

ステップ1：目指すべきバランスシートを  
明示してほしい

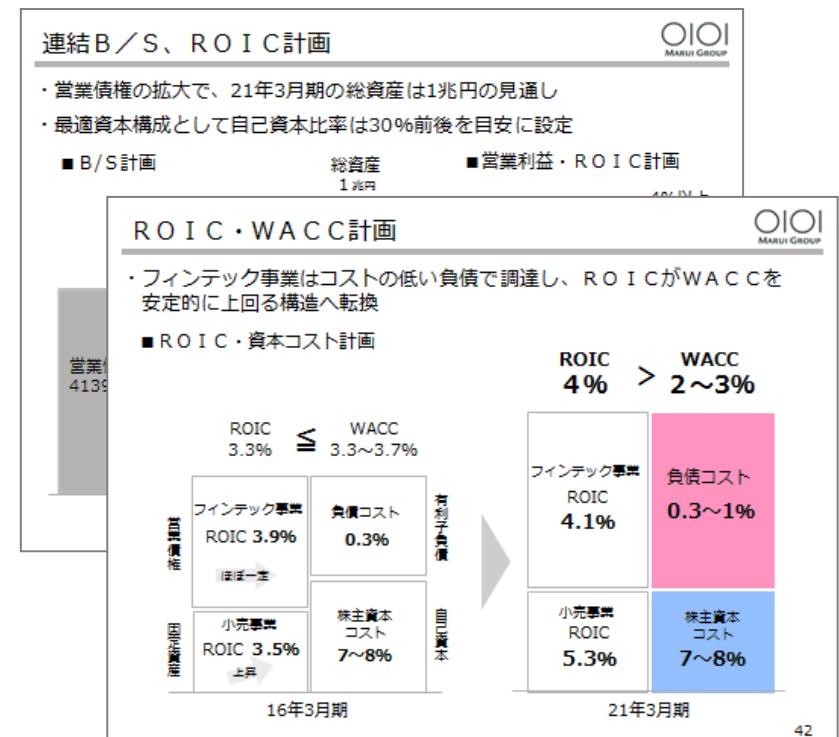
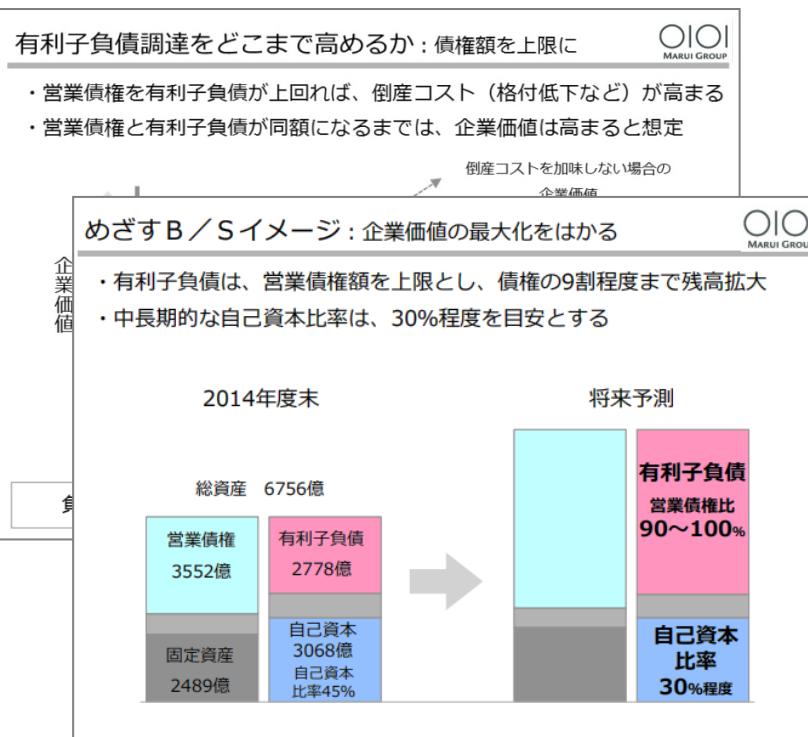
# 目指すべきバランスシートの策定

## ■投資家さまの声

目指すべきバランスシートを明示してほしい

## ■ 16年3月期 決算説明会

投資家さまの声からバランスシート・資本構成の将来像を共創

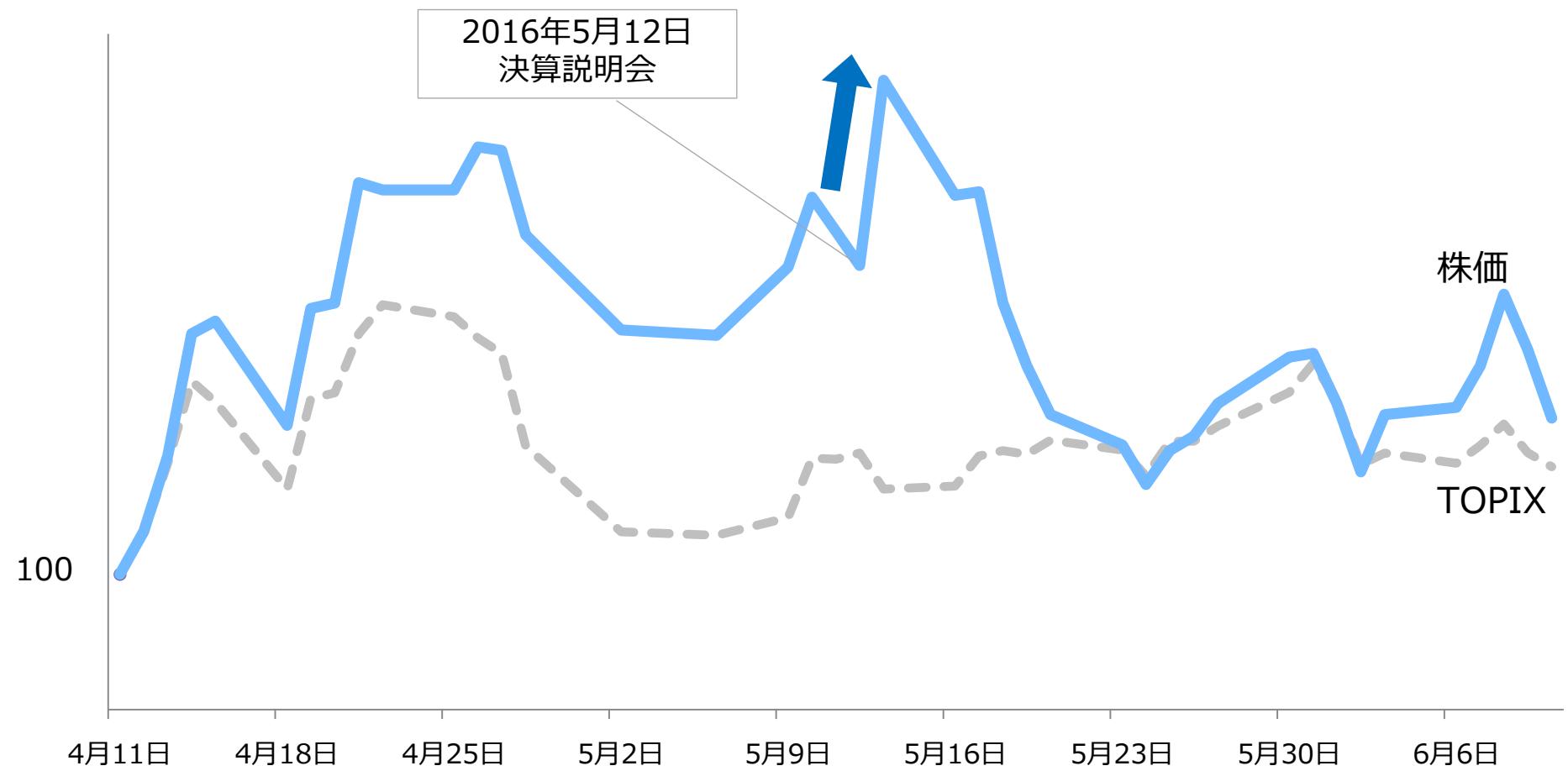


## 経営の結果としてのバランスシート

意思を持ってバランスシートをデザインする経営

	ROIC	≤	WACC
2016年3月期	3.3%	≤	3.3～3.7%
2017年3月期	<b>3.1%</b>	>	<b>3.0%</b>
2018年3月期	<b>3.2%</b>	>	<b>3.0%</b>

## ■丸井グループの株価推移（決算説明会の前後1ヶ月）



※4月11日を100とした場合

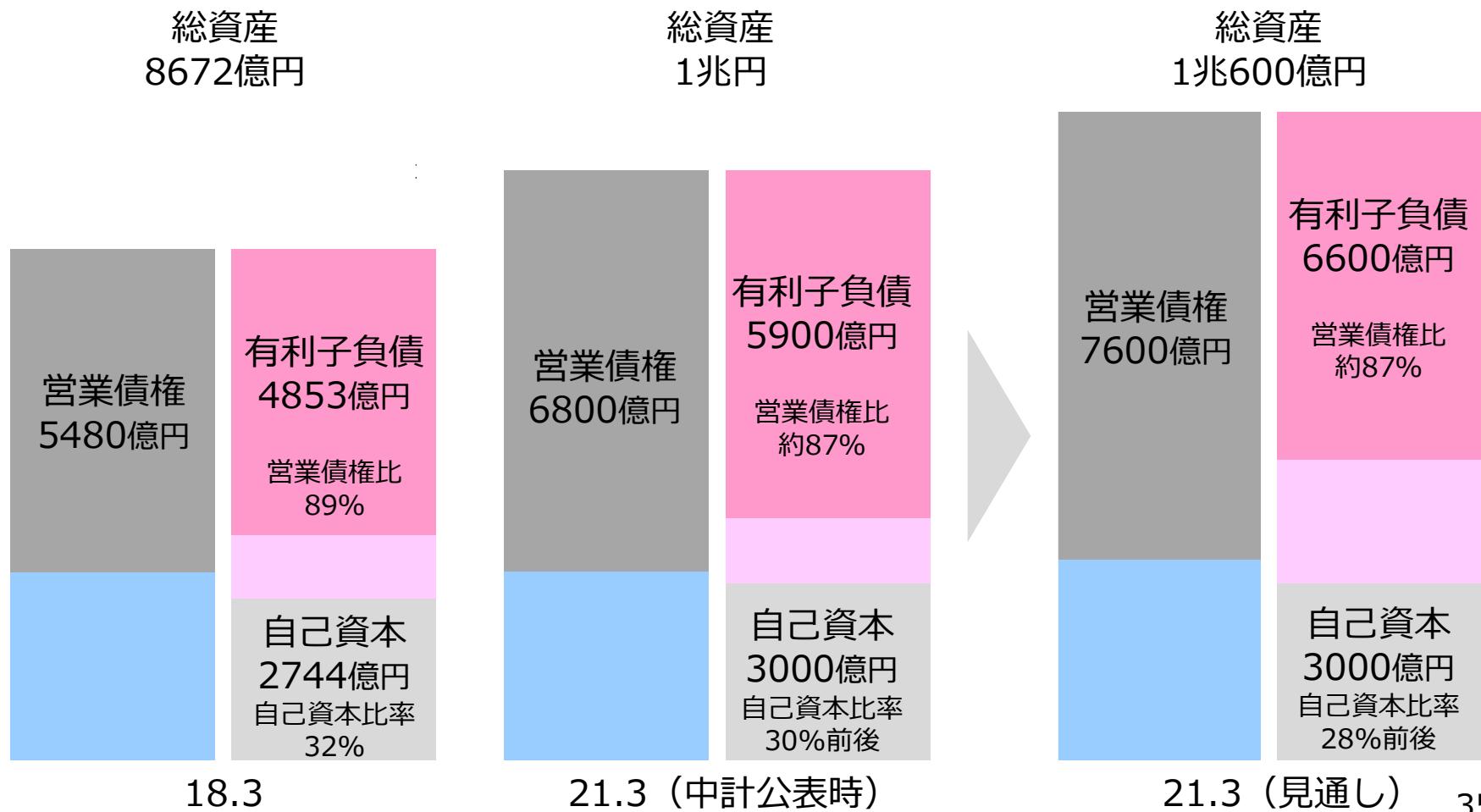
## ① 今後の資本政策について

### ステップ2：今後の資本政策の方向性は？

フィンテックの成長により  
カードの**営業債権が増加し、**  
**バランスシートが大きくなるリスクについて**  
どう考えているのか？

# バランスシートの状況

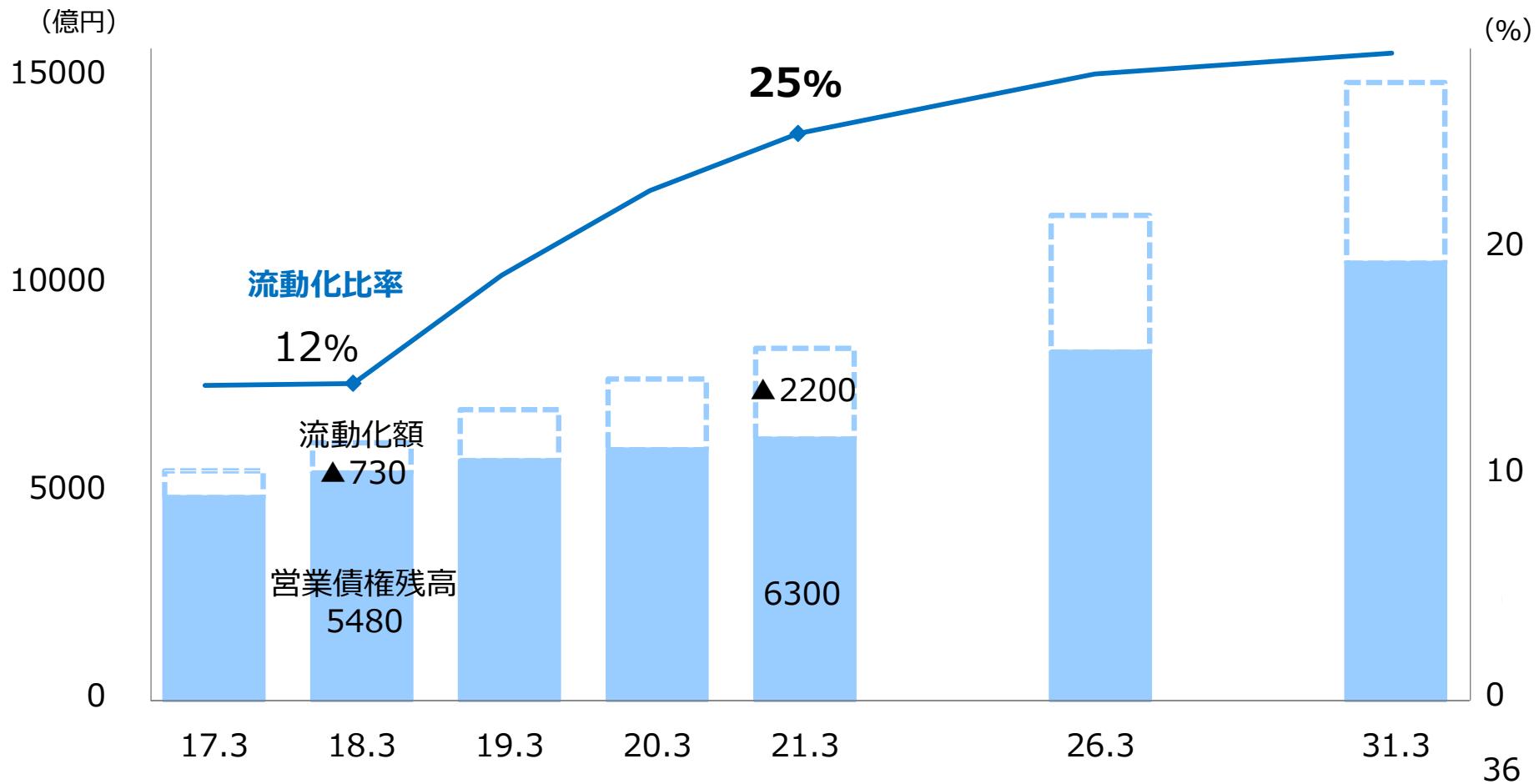
- ・18年3月期の自己資本比率は32%と、最適資本構成30%に近づく
- ・21年3月期は営業債権が計画を上回り、総資産が1兆円を超える見込み



# 今後の債権流動化の方向性

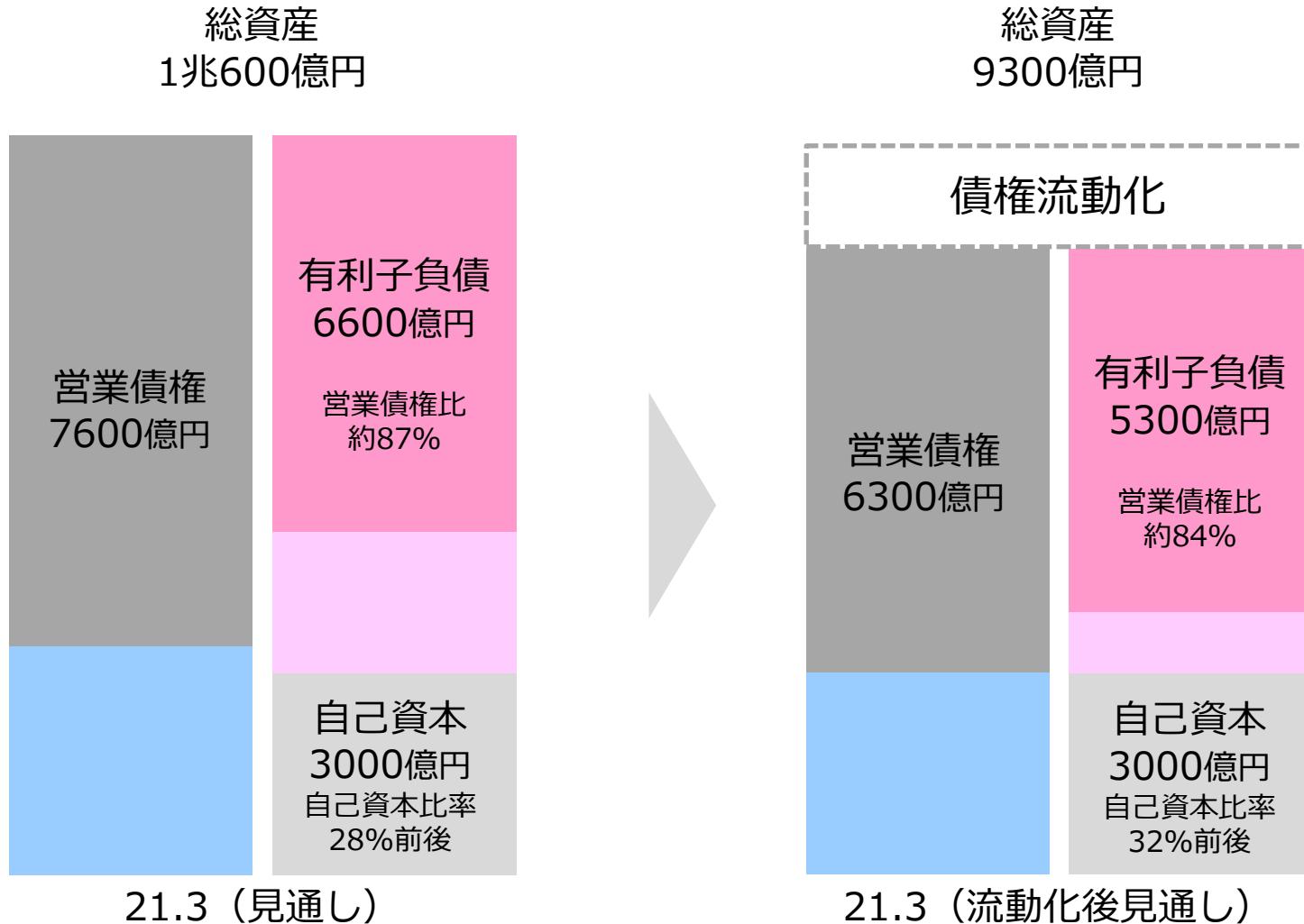
- ・ 営業債権の流動化による調達を他社並みの25%程度まで計画的に拡大し、調達手段の多様化によるリスク減少を図る

## ■ 営業債権残高と流動化推移



# 債権流動化後のバランスシート

- ・債権流動化により、21年3月期の総資産は1兆円を下回る水準に抑制

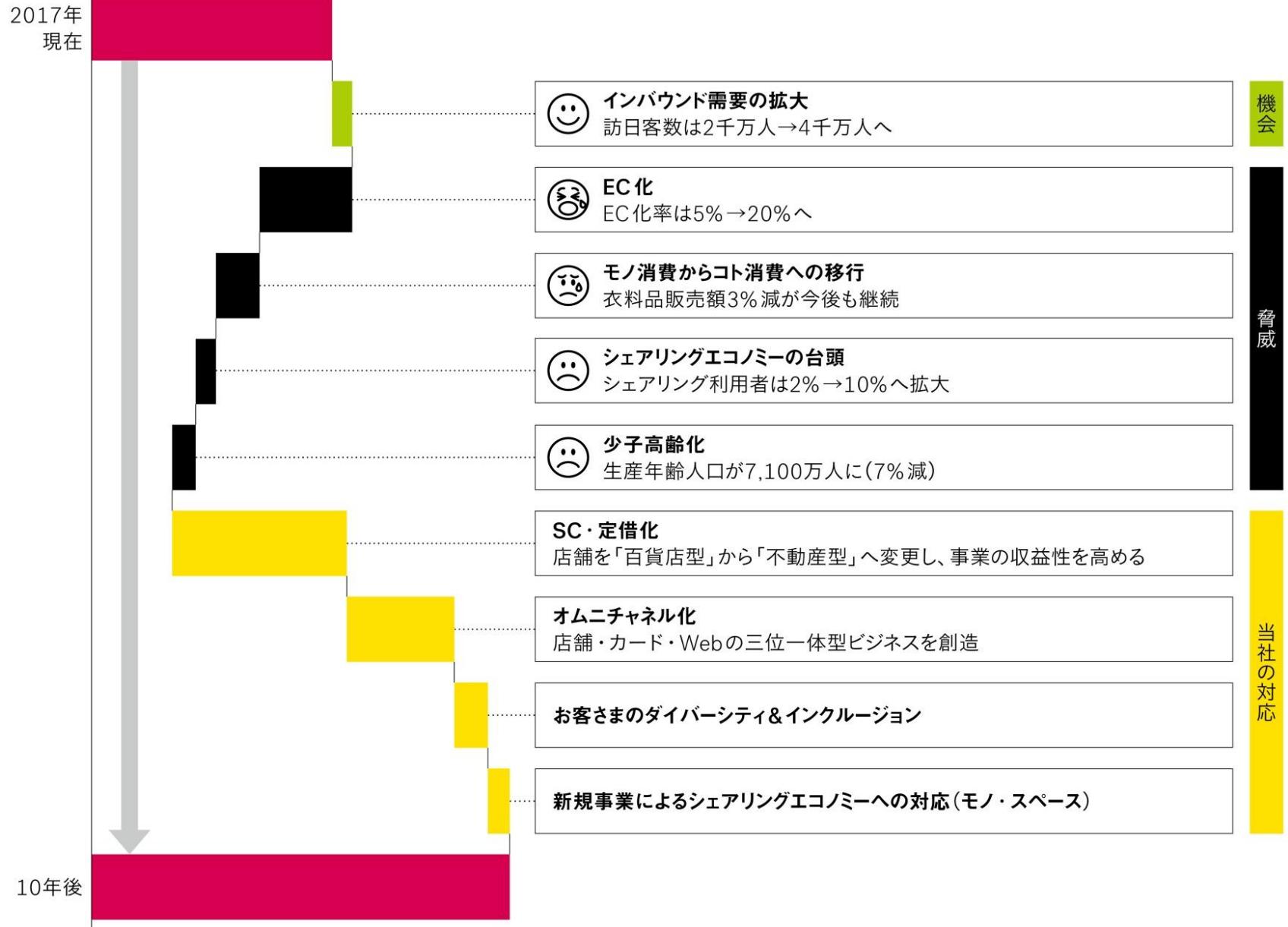


## ② 長期の環境変化に伴うリスクについて

外部環境変化による長期的なリスクをどう考えているか？  
そのリスクに対し、どう対処しようとしているか？

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. キヤッショレス化
7. 貯蓄から投資へ

# 小売における今後10年間の機会と脅威



# フィンテックにおける今後10年間の機会と脅威

2017年  
現在

10年後

## キャッシュレス化

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、クレジットカード市場は過去10年並みの年平均7%成長が継続

## 貯蓄から資産形成へ

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%

## 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

## キャッシュレス化(決済手段の多様化)

クレジットカード以外の決済手段が台頭

## 新規事業(さまざまな金融サービス)

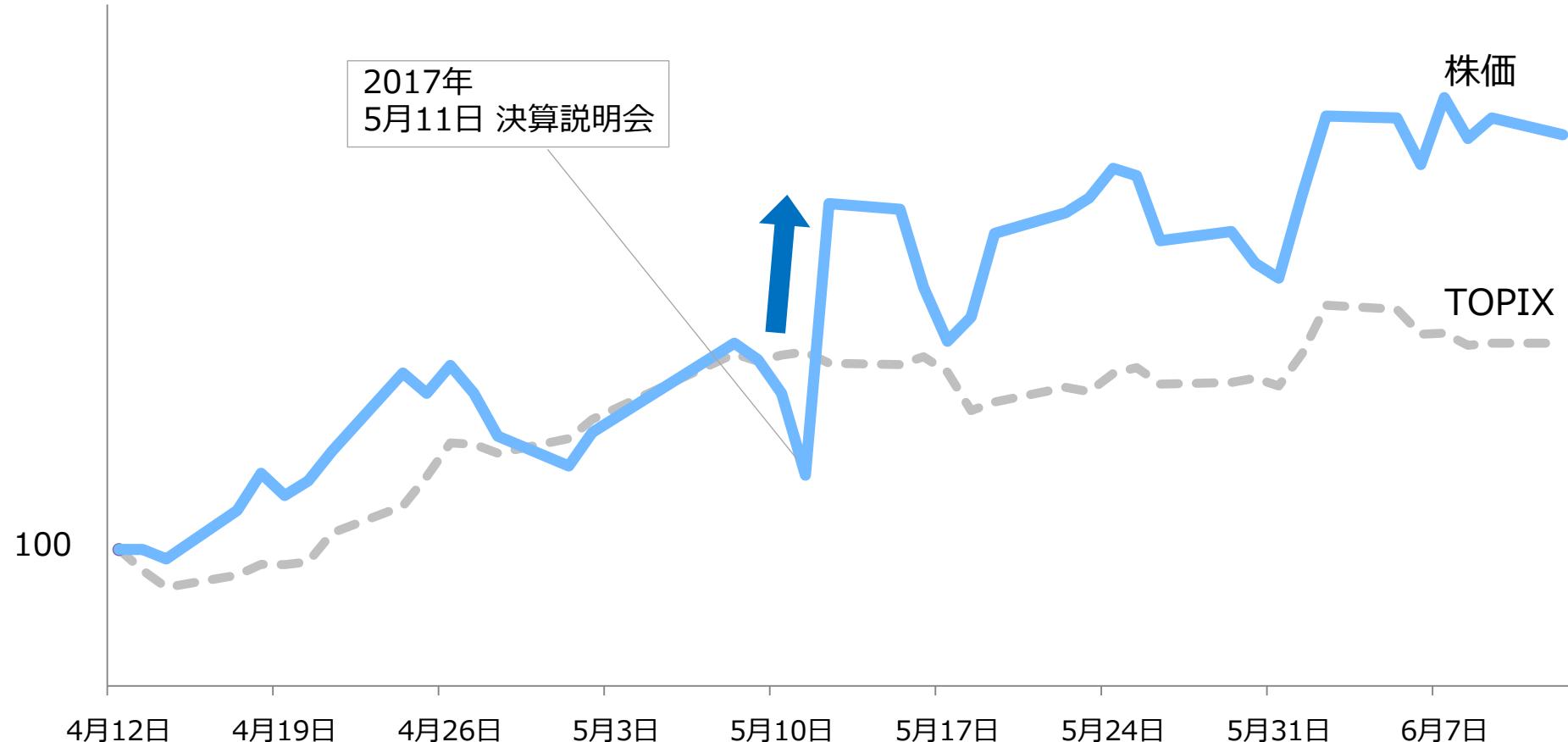
## カード会員増、メインカード化

機会

脅威

当社の対応

## ■丸井グループの株価推移（決算説明会の前後1ヶ月）



※4月12日を100とした場合

### ③ キャッシュレス化について

**キャッシュレス化の進展による  
クレジットカードビジネスへの影響は？**

1. 今後、加盟店手数料が引き下げになるのでは？
2. クレジットカードはスマホ決済に取って代わられるのでは？

- ① 「中長期的にクレジットカードの加盟店手数料が引き下げられるのではないか？」という懸念が新聞報道を受けて顕在化

※ 産経新聞（10/19記事）

「政府、カード手数料下げ要請へ」

日本経済新聞（10/20記事）

「カード手数料 上限3%台 キャッシュレス促す」

⇒ 報道後、主要クレジットカード会社株価が約5%下落

- ② 「スマホ決済が普及すると、今後クレジットカード手数料の引き下げ圧力が高まるのではないか？」という懸念

# カード業界の収益構造と取引関係について

- ・カード業界の収益構造、カード取引の関係性を説明し、基本知識の理解・共有を図る
- ・数値的な根拠となる影響値の試算を明示し、限定的な影響である主旨を説明

加盟店手数料の引き下げによる影響予測

OIOI MARUI GROUP

カードビジネスの独自の収益構造

クレジットカード取引における関係性と収益構造

OIOI MARUI GROUP

国際ブランド 決済インフラの提供

加盟店 手数料 3.2% (4~5% 中小売店)

ライセンスフィー 0.05%

アクワイアラ 加盟店開拓・管理

イシュア カード発行・請求

ライセンスフィー 0.05%

インターチェンジフィー (規定により利率が決定)

政府が引き下げ要請?

エポスカード 取引範囲

一般的なカード会社 取引範囲

出典：経済産業省 「キャッシュレス・ビジョン」

カードの売上収益への影響は限定的

中小(小売店)の 約2000億円

した場合 5%負担

約10億円 (2000億円×0.5%)

リボ分割手数料 19% キャッシング手数料 8%

32% 21%

27%

出典：月刊消費者信用 18年9月

分割、キャッシングのご利用が多い リング業務をほぼ行っていない

- ① スマホ決済が浸透している中国の事例からの連想
- ② 「IT企業の決済・金融ビジネスへの進出が  
既存の金融ビジネスをディスラプトするのでは？」 という  
一種の先入観？

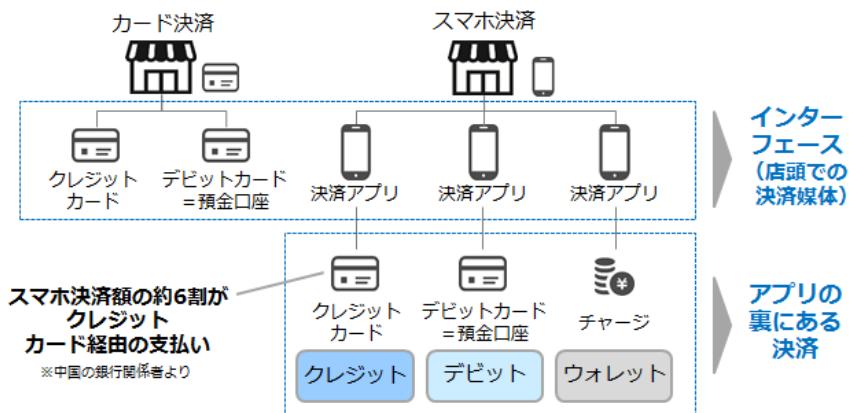
- ・スマホ決済の決済ツールの仕組みを説明し、インターフェイスと決済の違いを理解・共有
- ・クレジットカードの信用供与機能、決済手段別の棲み分けを明示

## インターフェースと決済の違い



・インターフェースとしての決済アプリに決済手段としてクレジットカードが紐づいており、その利用額は決済アプリ全体の約6割を占める

### ■中国における決済の状況



52

## クレジットカード独自の「信用供与」機能への需要



・他の決済手段には無い「信用供与（後払い）」機能があるため  
クレジットカードの利用は高額の支払いを中心に需要が継続

### ■支払い方式別の機能と平均単価

**プリペイド  
(前払い)**  
約1200円



**デビット  
(即時払い)**  
約2700円



**クレジット  
(後払い)**  
約4200円

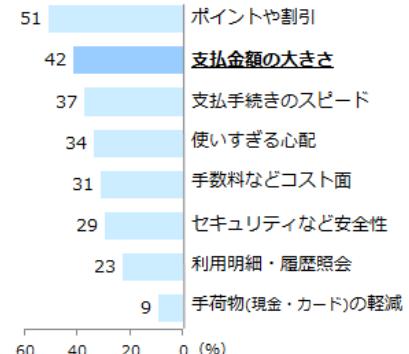


+  
**信用供与  
機能**

現金の代わりに  
支払いできる

支払いを  
先延ばしできる

出典：インフィュリオン「決済動向調査」2017年



出典：日本銀行、2018年

47

- ・エポスカードと紐づけたEPOS Payの取り組みと、その取扱高の可能性を説明

## EPOS Payの取組み

- ・エポスカードと紐付けたQRコード決済サービス「EPOS Pay」を開始
- ・カード決済端末が未導入の店舗とも契約を結び、少額決済の利用を促進

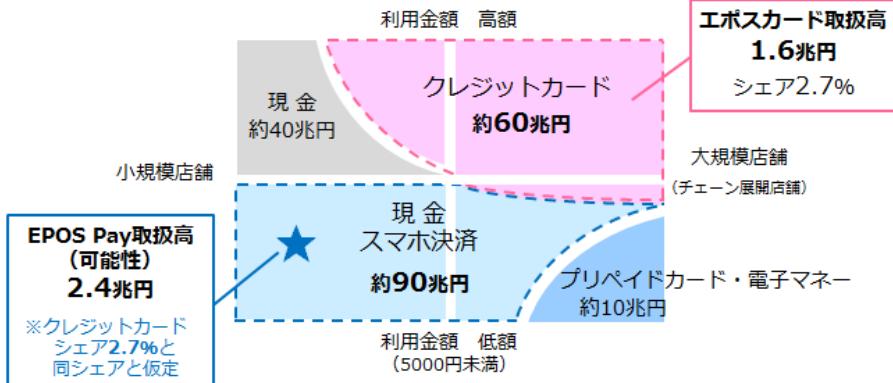


53

## 新決済手段の台頭による機会

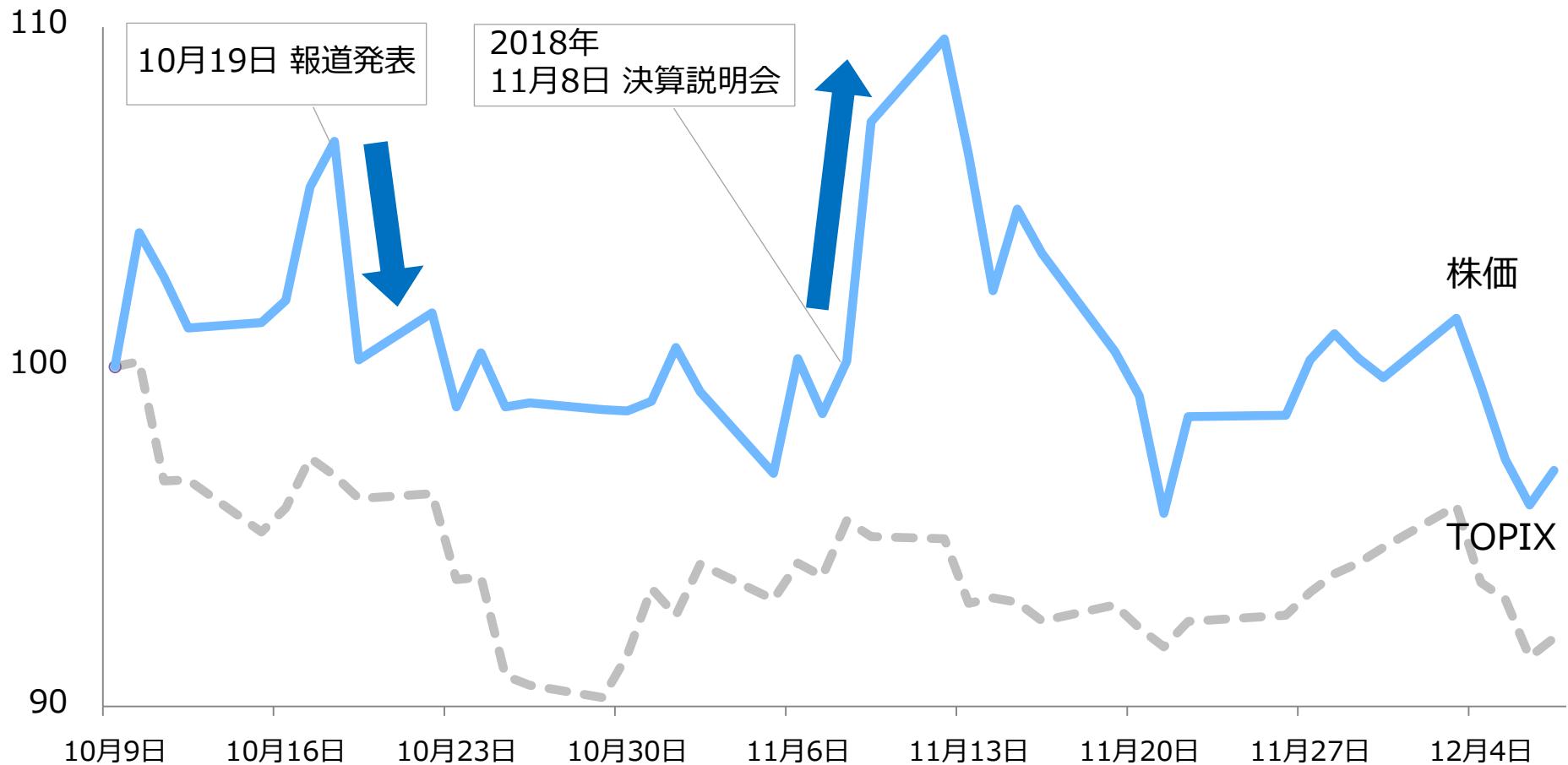
- ・スマホ決済市場約90兆円において、クレジットカードと同様のシェア獲得により、EPOS Payの取扱高は最大2.4兆円まで増加の可能性

### ■決済手段別 市場規模（住宅ローン除きの消費支出）



54

## ■丸井グループの株価推移（決算説明会の前後1ヶ月）



※10月9日を100とした場合

## ④ ESGの取組みについて

ステップ1：

**ESGの取り組みは企業価値につながっているのか？**

## 投資家さまからの指摘を受け、2018年12月 共創サステナビリティ説明会にてESGの取り組みを説明



**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**

インクルージョンの4つのテーマ

(5) ESGの取組みの成果は？

①お客様の  
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 すべての人に  
おもてなしを  
2 重要な資源を  
持続可能に  
3 すべての人に  
働きがいを  
4 開かれた教育を  
5 ジンジャー平等を  
6 健康な地球を  
7 つながるエネルギーを  
8 経済成長を  
9 重要な資源を  
持続可能に  
10 人権の平等を  
守ること  
11 あらゆる場所で  
働きがいのある  
職場作り  
12 つくる責任  
つかう責任  
13 環境変動に  
適応的対応を  
14 環境負担を  
減らす  
15 環境負担を  
減らす  
16 幸福な生活を  
すべての人々に  
17 バッタナシで  
目標を達成する  
18 重要な資源を  
持続可能に

64

取り組み事例②

(3) ESGの取組みの成果は？

インクルーシブなモノづくり  
(ラクチンきれいシーツ)

ファイナンシャル・インクルージョン  
(tsumiki証券)

取り組み事例①：インクルーシブな店づくり

(3) ESGの取組みの成果は？

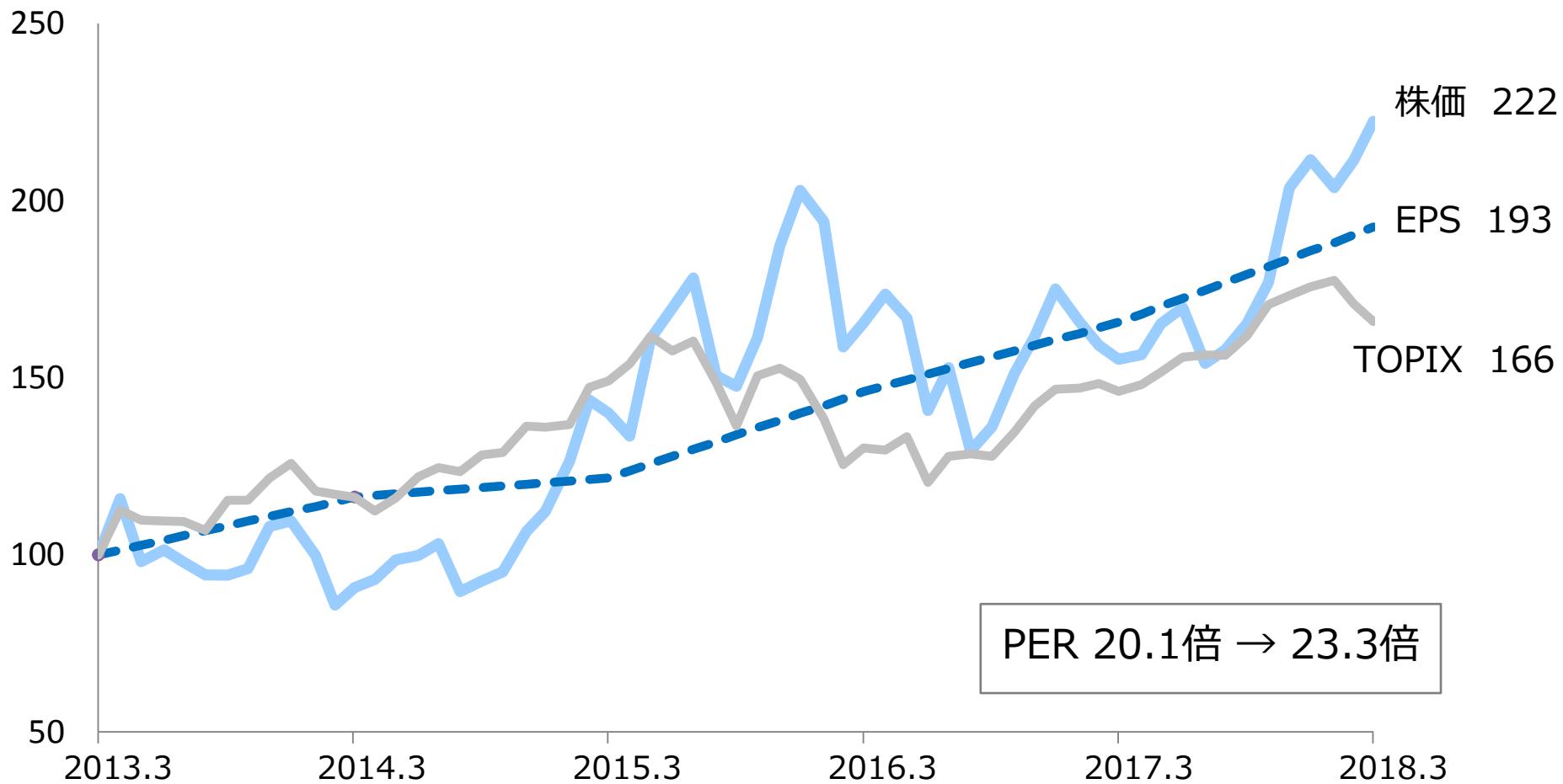
レインボープライド

博多マルイの店づくり

社内研修

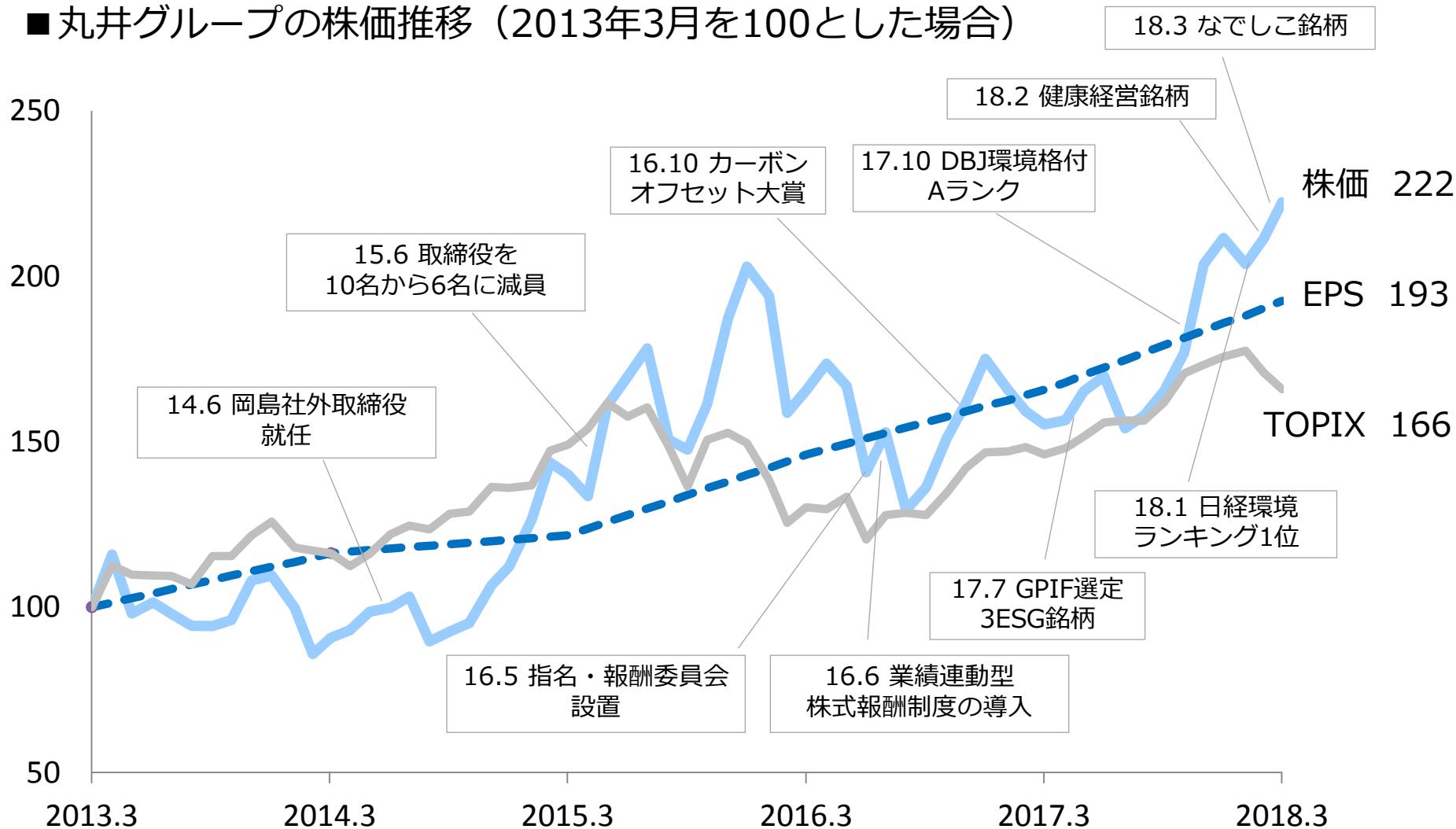
65

## ■丸井グループの株価推移（2013年3月を100とした場合）



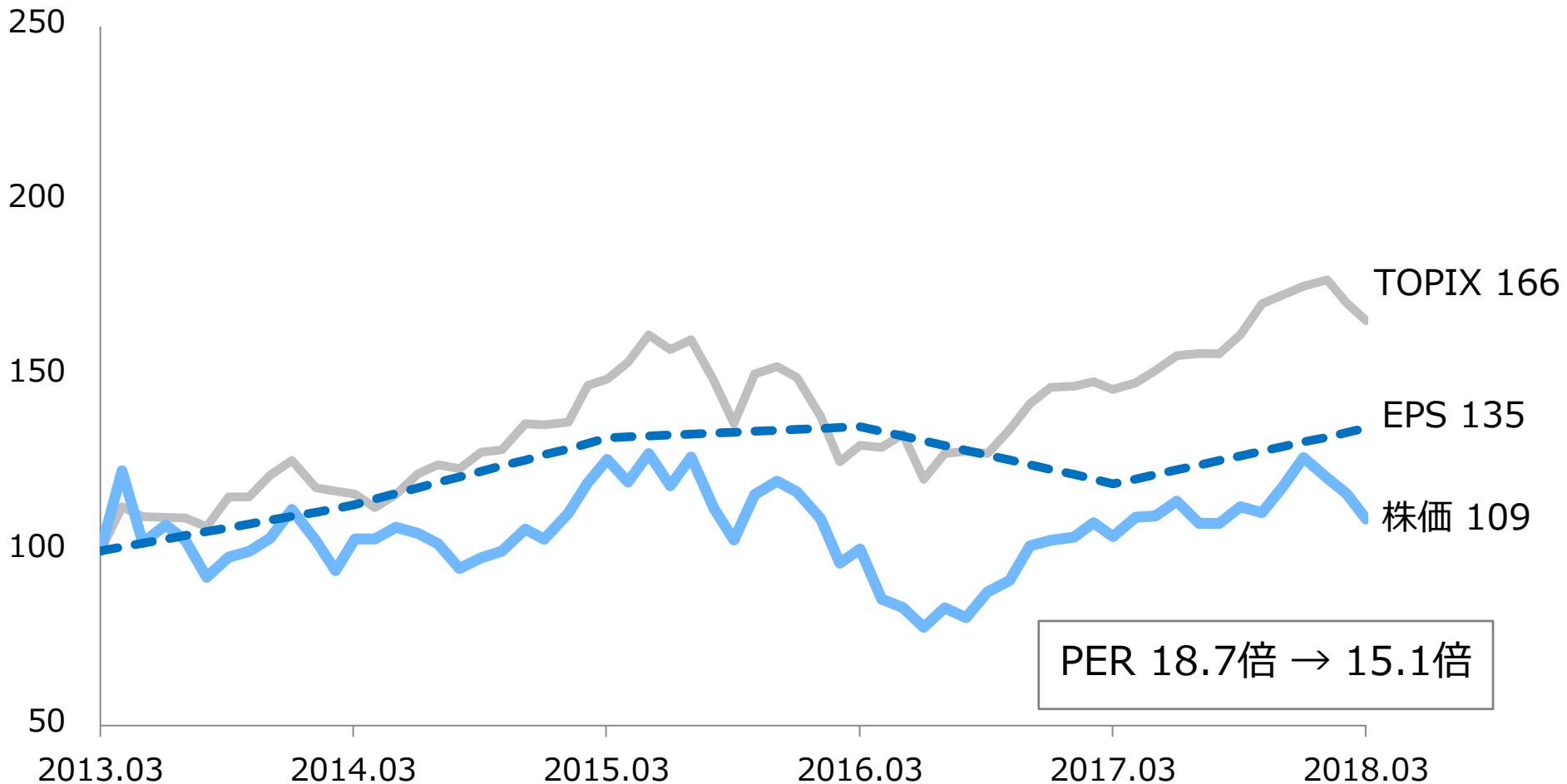
# 丸井グループのESGの取り組みと株価推移

## ■丸井グループの株価推移（2013年3月を100とした場合）



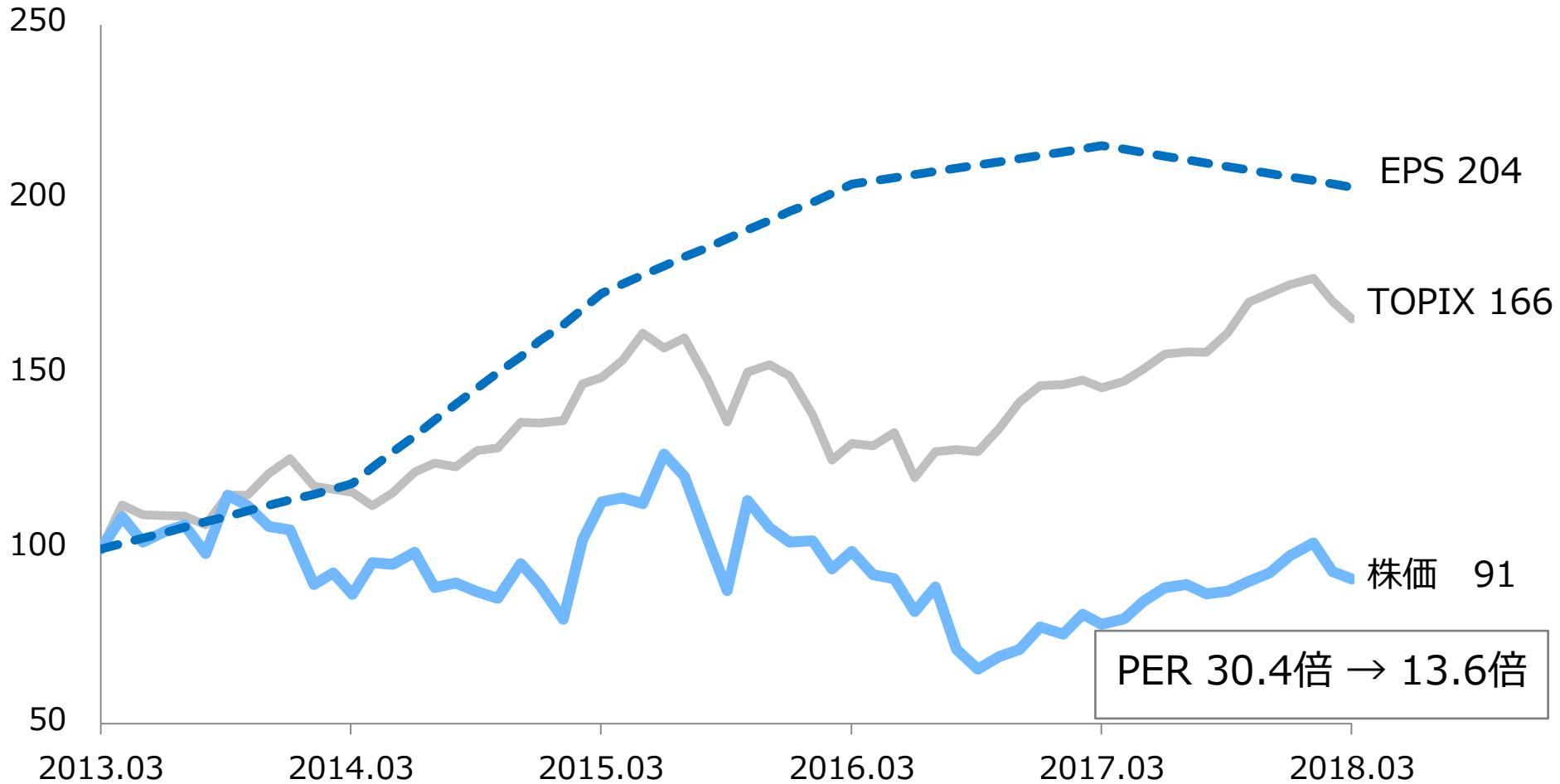
# 百貨店 A社の株価推移

■百貨店 A社の株価推移（2013年3月を100とした場合）

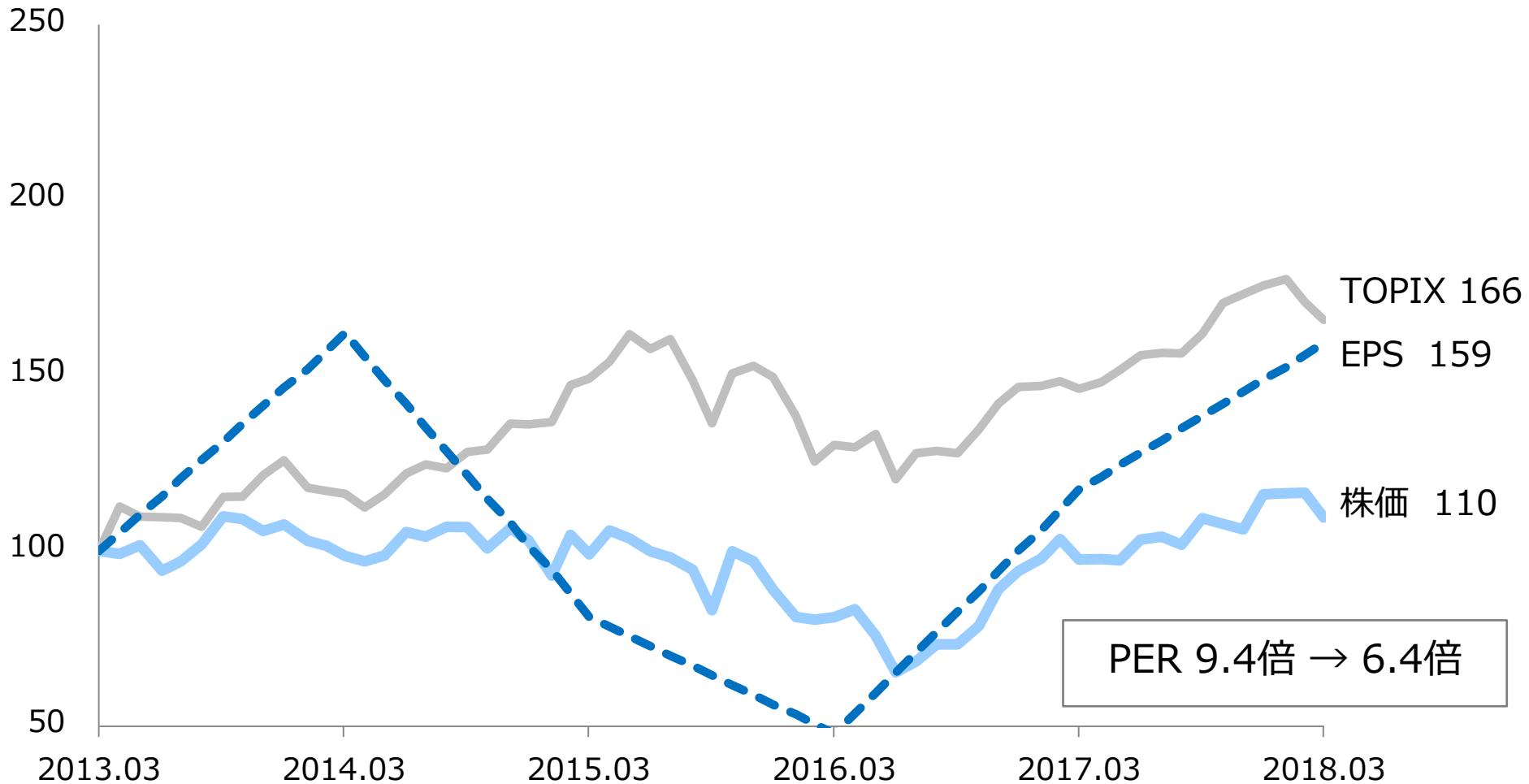


# ノンバンク B社の株価推移

■ ノンバンク B社の株価推移（2013年3月を100とした場合）



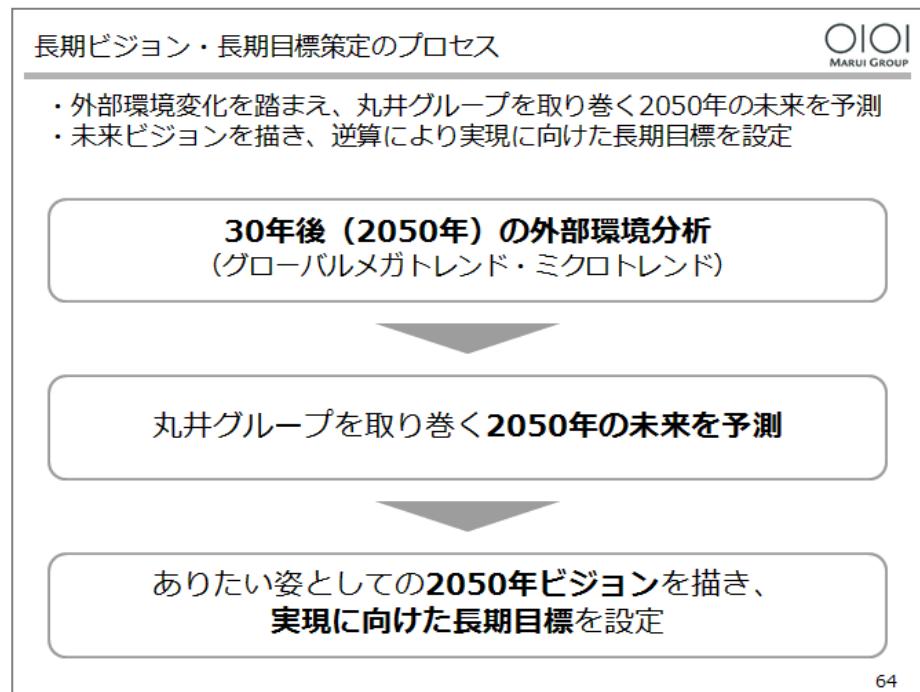
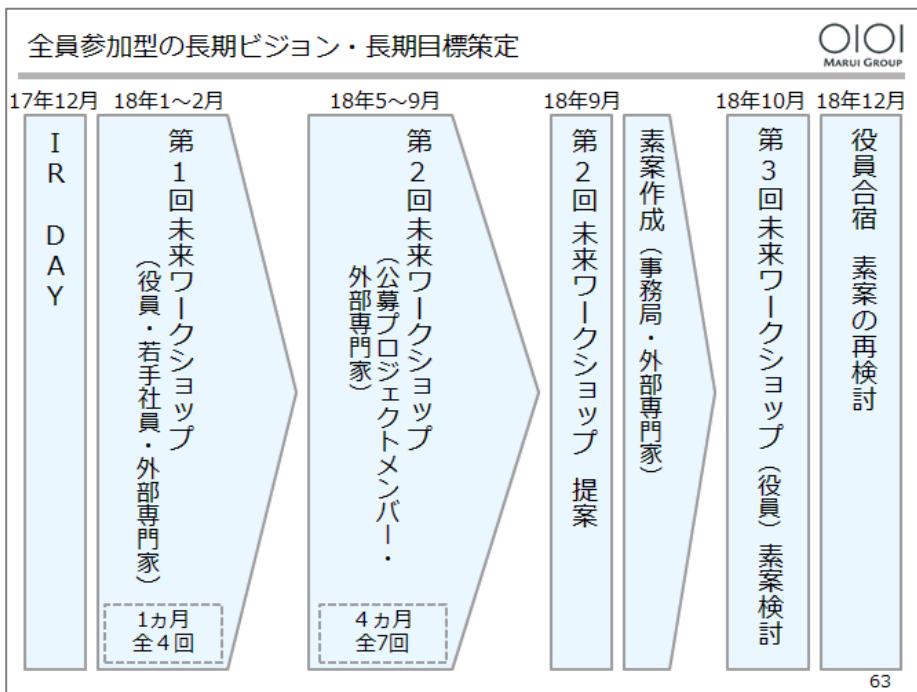
## ■他業界 C社の株価推移（2013年3月を100とした場合）



## ステップ2：

- ・長期ビジョンと実現に向けた長期目標を示してほしい
- ・長期目標に向けた進捗状況を定量的に示してほしい

2017年12月のIR DAYで投資家さまからの指摘を受け、  
1年かけて全員参加型で長期ビジョン・目標を策定



670名の社員が長期ビジョン策定に参画。  
プロジェクトメンバーは約7倍の倍率を突破し参加



## 30年後の世界・地球の未来について全員で学び、 そこから丸井グループが考える2050年の世界を設定

### 外部環境分析（30年後の世界・地球）

#### (5) 長期ビジョンと長期目標は？

##### 人口動態

- 2050年世界人口 **約100億人**
- 新興国の人ロ口増加率 **約71%**  
(2000年比)
- 都市への集中化（メガシティの拡大）

##### 気候変動と資源枯渇

- 地球温暖化 **約+1~2℃**  
(2000年比)
- 水、エネルギー、食糧需要の増大
- クリーンエネルギーへのシフト

##### 経済環境の変化

- 世界経済の成長速度の低下
- GDP世界ランキング  
**1位：中国 2位：インド**
- 中国・インドのGDP  
世界のGDPの**約40%**を占める

##### 技術革新

- インターネットアクセス人口  
世界人口の**50%以上**
- IoTのさらなる普及
- AI（人工知能）の進化

94

### 丸井グループが考える未来（2050年）の世界

#### (5) 長期ビジョンと長期目標は？

##### Inter dependent（相互依存）な世界

##### 現実的

##### 理想的

##### 私らしさ・ 他者との共存

- 国や人種による**対立**は残存する
- グローバリズム VS ナショナリズム**

- ダイバーシティが進み、マイノリティ**という概念が意味をなさなくなる
- 私らしさを大切にしながら、従来の**対立を超越**したつながりを求める

##### 世界の所得格差 の解消

- 途上国の所得が上がる一方、先進国では**経済格差**が拡大  
→世界の**超高所得者層 VS 低所得者層**

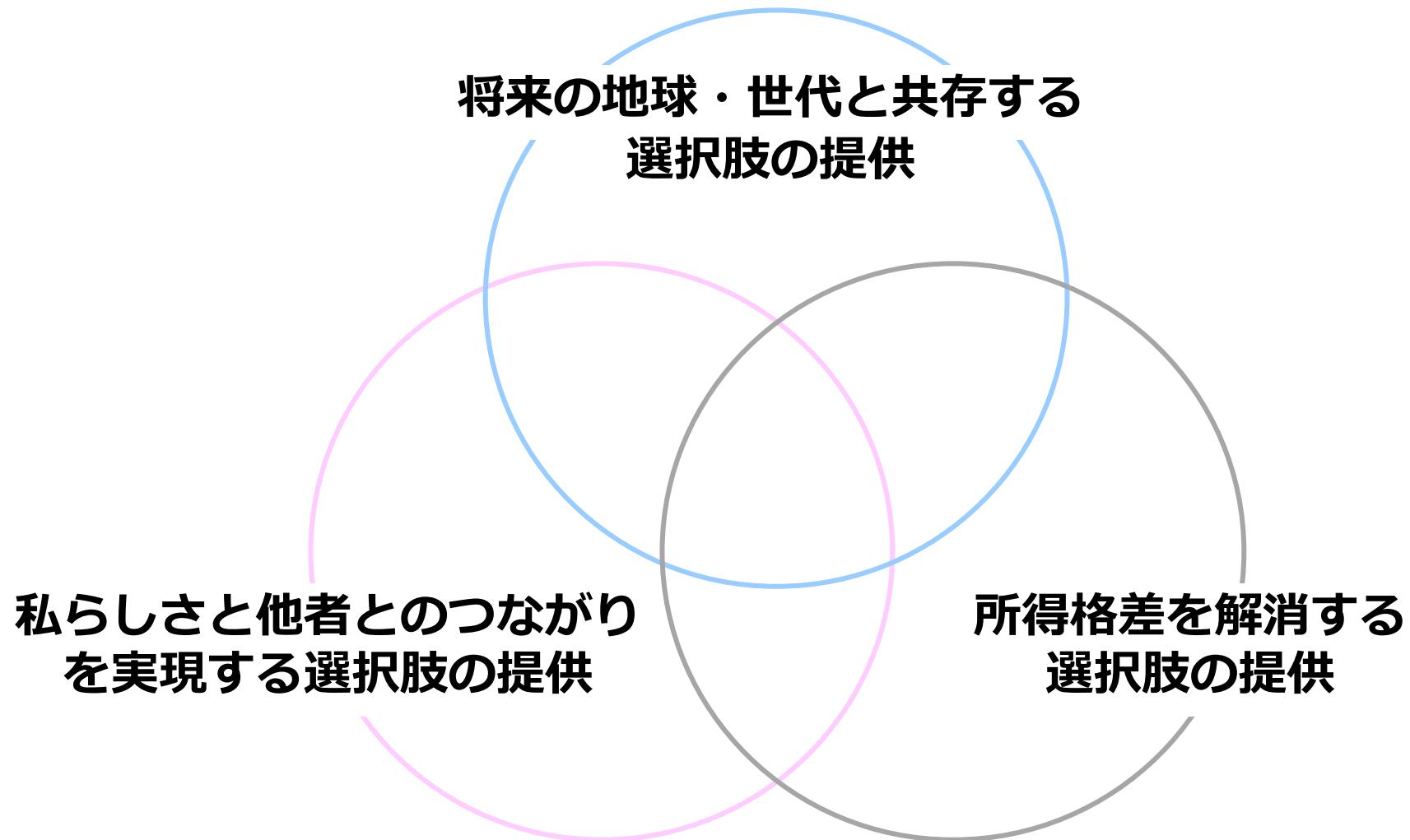
- 世界の中間・低所得者層に共通**した事業機会が生じ、グローバルな巨大新市場となる

##### 地球との共存

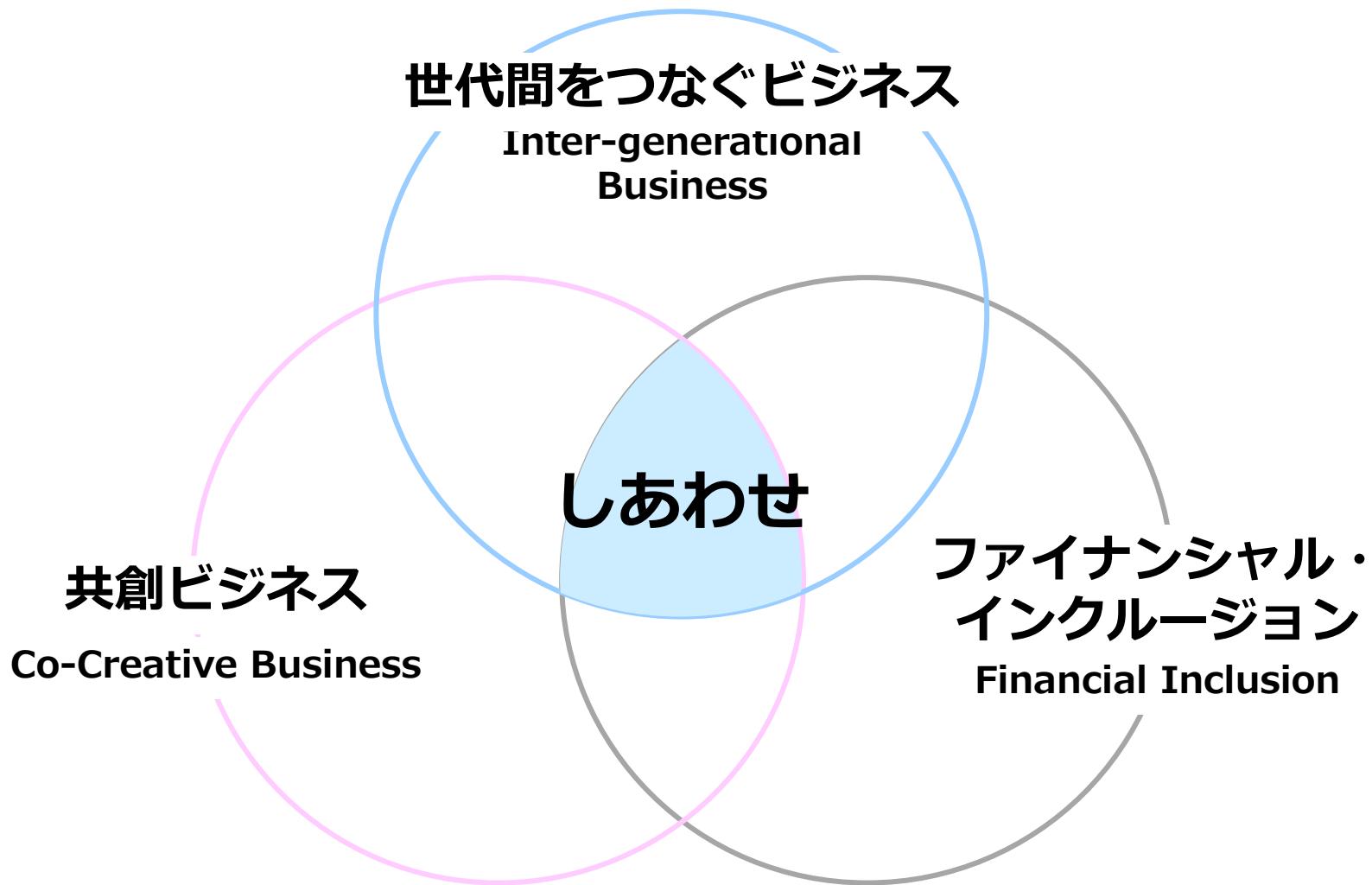
- 自然環境は、従来の大量生産・大量消費を支え続けられなくなる  
→**人口増 VS 資源枯渇**

- 地球と共に存**するビジネスのみが生き残る
- 再生可能エネルギーやサーキュラーエコノミーが当たり前の世界になる

95



**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**



# 長期目標 (KPI)

# 1. 世代間をつなぐビジネス

(1) グリーンビジネス

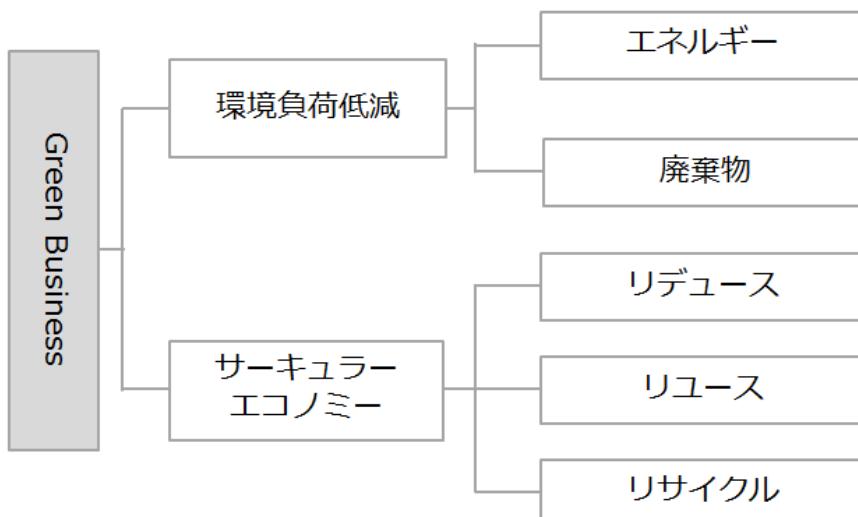
(地球と共存する選択肢の提供)

(2) ヒューマンビジネス

(将来世代と共に存する選択肢の提供)

現世代だけでなく将来世代を生きるすべての人に  
地球と共に存するサステナブルな選択肢を提供。  
環境負荷の低減とサーキュラーエコノミーを重視

## (1) Green Business



70

## (1) Green Business 長期目標



中期 (5年後)	長期 (10年後)	超長期 (30年後)
<b>環境効率 10.2</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>GHG排出量20%削減</li> <li>再生エネルギー70%</li> <li>資源リサイクル率60%</li> </ul>	<b>環境効率 15以上</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>GHG排出量40%削減</li> <li>再生エネルギー100%</li> <li>資源リサイクル率70%</li> </ul>	<b>環境効率 20以上</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>GHG排出量80%削減</li> <li>資源リサイクル率100%</li> </ul>
<b>サーキュラー レベニュー 30%以上</b>	<b>サーキュラー レベニュー 40%以上</b>	<b>サーキュラー レベニュー 50%以上</b>

72

## (2) ヒューマン ビジネス

共創を基盤とした革新する力を育む企業風土や人材投資を重視する一方で、社外との共創を通じた取り組みを推進

(2) Human Business

Human Business



(2) Human Business 長期目標

中期 (5年後)	長期 (10年後)	超長期 (30年後)
<ul style="list-style-type: none"><li>・人材投資 毎年10億円以上</li><li>・手挙げ社員数 毎年のべ10000人以上</li></ul>		
	<ul style="list-style-type: none"><li>・丸井グループの経営を 担う次世代リーダー育成 累計200人以上</li><li>・未来に向けて価値創造 できる人材の育成 累計4000人以上</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>・未来に向けて価値創造 できる人材の育成 累計10000人以上</li><li>・将来世代に向けた 金融・サステナブル教育 の実施（海外）</li></ul>

## 2. 共創ビジネス

(私らしさと他者のつながりを実現する選択肢の提供)

# ステークホルダーの重なり合う利益（しあわせ）の拡大に 欠かせないそれぞれのステークホルダーとの共創活動を強化

## Co-Creative Business



### お客さまとの共創

(例) 店づくり、モノづくり、接客サービス

### オープンイノベーション

(例) お取引先さま、スタートアップ

### 地域・社会との共創

(例) 地域コミュニティづくり、地方創生

### 投資家との共創

(例) 資本コストを意識した経営

Co-Creative Business

## Co-Creative Business 長期目標



### 中期 (5年後)

- ・共創お客さま数のべ10万人以上
- ・オープンイノベーション社数100社以上
- ・地域・コミュニティ数50以上
- ・企業価値向上に結び付くエンゲージメント数50件以上

### 長期 (10年後)

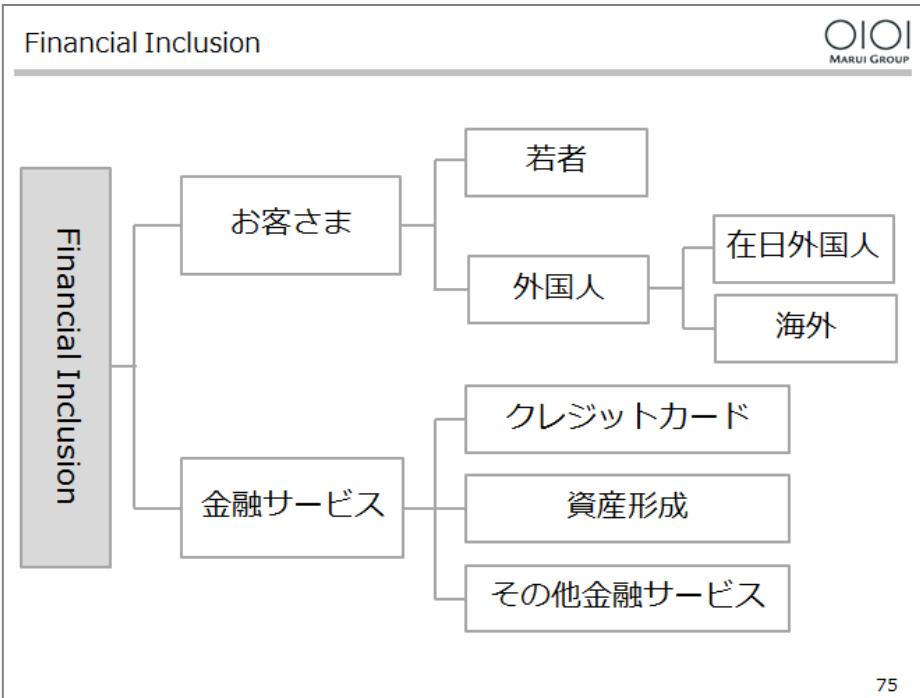
- ・共創お客さま数のべ50万人以上
- ・オープンイノベーション社数500社以上
- ・地域・コミュニティ数100以上
- ・企業価値向上に結び付くエンゲージメント数100件以上

### 超長期 (30年後)

- ・共創お客さま数のべ100万人以上
- ・オープンイノベーション社数1000社以上
- ・地域・コミュニティ数200以上
- ・企業価値向上に結び付くエンゲージメント数300件以上

### 3. ファイナンシャル・インクルージョン (所得格差を解消する選択肢の提供)

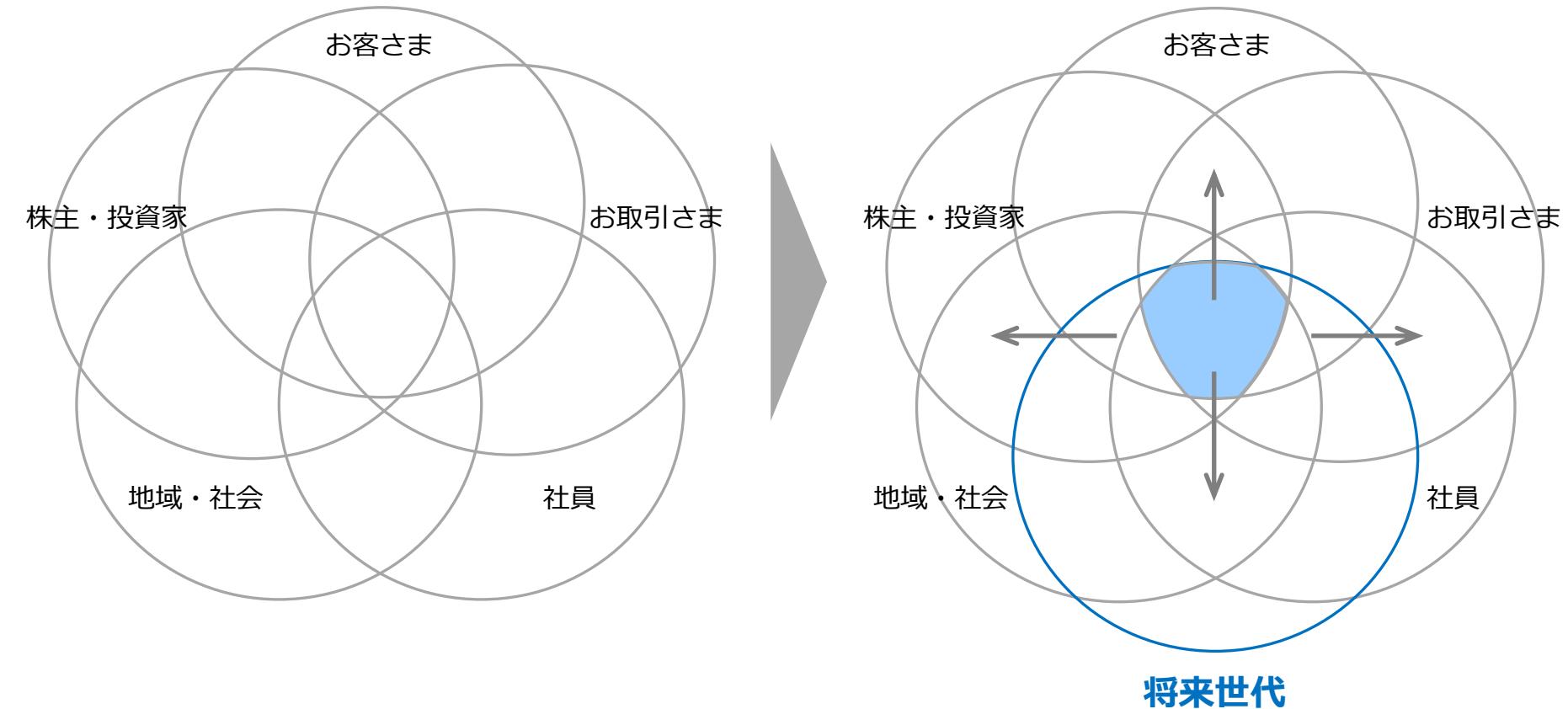
若者を中心としたすべてのお客さまや外国人のお客様に向け  
クレジットカードや資産形成による金融サービスを提供



Financial Inclusion 長期目標

中期 (5年後)	長期 (10年後)	超長期 (30年後)
<ul style="list-style-type: none"> <li>エポスカード会員数 1000万人以上</li> <li>500万人以上の若者に 金融サービスを提供</li> <li>投資を通じた ファイナンシャル インクルージョンを 世界10か国以上で展開</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>tsumiki証券で100万人 にサービスを提供</li> <li>50万人以上の外国人に 金融サービスを提供</li> <li>投資を通じた ファイナンシャル インクルージョンを 世界20か国以上で展開</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>1000万人以上の 世界の人々に 金融サービスを提供</li> </ul>

# 「将来世代」を加えた6ステークホルダーガバナンスへ





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。