



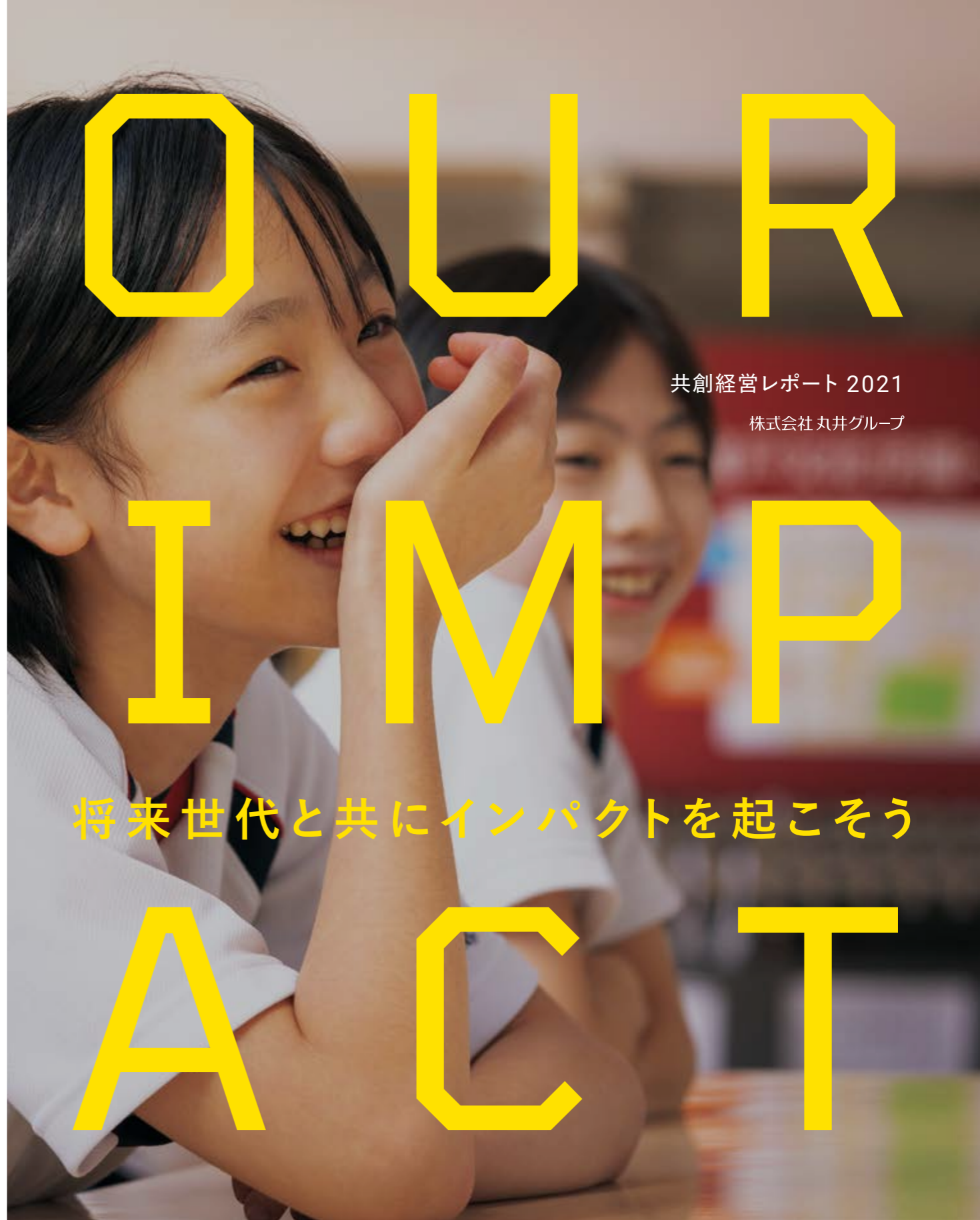
発行月：2021年12月 発行者：株式会社丸井グループ 共創経営推進プロジェクト 企画・制作：株式会社エッジ・インターナショナル Printed in Japan

株式会社丸井グループ



CO-CREATION

*with you*



OUR

共創経営レポート 2021

株式会社丸井グループ

IMPACT

将来世代と共にインパクトを起こそう

ACT



## PROLOGUE

### 将来世代と共にインパクトを起こそう

丸井グループの未来への想いは、“将来世代と共にインパクトを起こそう”という言葉に凝縮されています。私たちの言う将来世代とは、30年後の世界で主役となるミレニアル・Z世代やα世代、まだ生まれていない次の世代やさらにその先の世代を指しています。私たちにとって将来世代とは、未来そのものであり、希望です。

彼らの瞳に現世代はどう映っているのか、彼らを感じ描く未来の世界とはどのような姿なのか。彼らが自分らしく安心して生きられる地球を、現世代の私たちは残すことができるのだろうか。そのような想いを強く持ち、丸井グループが今後注力すべき方向性を明確化したのが、3つのテーマからなる「インパクト」です。

すべてのステークホルダーの「利益」と「しあわせ」を調和・拡大させることが、丸井グループの企業価値であり、将来世代の未来を毀損するような経済発展や豊かさは望むべきことではありません。現世代と将来世代は対立関係にあるのではなく、同じ地球に住むパートナーです。共に手を取り合い、互いの強みを持ち寄り、より良い社会、そして「しあわせ」な未来を共創していきたいと思っています。

将来世代が持つ価値観や発想力は、社会を良い方向に変えていくインパクトを起こす原動力となります。丸井グループは将来世代と、そして私たちに共感していただける現世代と共に、世界に存在するあらゆる二項対立を乗り越え、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の実現を本気でめざします。

“将来世代と共にインパクトを起こそう”。丸井グループの宣言です。

# “将来世代と共に インパクトを起こそう” 丸井グループの宣言です。



## 04 CEO MESSAGE

(株)丸井グループ 代表取締役社長  
代表執行役員CEO 青井 浩

## 12 DIALOGUE 01： デジタルの力が拓く 「個のエンパワーメント」

BASE(株)代表取締役CEO 鶴岡 裕太氏 ×  
代表取締役社長 青井 浩

## 18 丸井グループのインパクト

- 20 インパクトとは何か？
- 22 なぜ将来世代なのか？
- 24 丸井グループがめざす姿

## 26 IMPACT 01 将来世代の未来を共に創る

- 28 DIALOGUE 02：余白の未来を想像し、閉鎖的な未来を超えていく  
Fridays for Future Japan/Tokyo 岩野 さおり氏(高校3年生) × 社外取締役 (特非)ネリス代表 ビーター D. ピーダーセン氏
- 34 将来世代の未来を共に創る
- 36 脱炭素社会を共に創る／サーキュラーな文化を共に創る

## 40 IMPACT 02 一人ひとりの「しあわせ」を共に創る

- 42 DIALOGUE 03：「好き」を極める将来世代の想い  
各界トップのマニアックな将来世代 × 社外取締役 みさき投資(株)代表取締役社長 中神 康議氏
- 48 一人ひとりの「しあわせ」を共に創る
- 50 あなたの「好き」を応援します！
- 56 地球にも人にもやさしいヴィーガンスイーツづくり with 8abliish
- 58 一人ひとりの自己実現を応援
- 60 DIALOGUE 04：将来世代のアイデアから創出する新規事業とは  
学生起業家 × ライフイズテック(株)代表取締役CEO 水野 雄介氏
- 64 DIALOGUE 05：皆の「好きなこと」「楽しいこと」を教えてください！  
学校法人新渡戸文化学園 新渡戸文化小学校児童 × VIVISTOP NITOBEチーフクルー 山内 佑輔氏

## 68 IMPACT 03 共創のプラットフォームをつくる

- 70 DIALOGUE 06：「共創チーム」は、産業構造を変える起爆剤となりうるか？  
丸井グループ共創チームメンバー × 社外取締役 (株)プロノバ代表取締役社長 岡島 悦子氏
- 74 共創のプラットフォームをつくる
- 76 共創プラットフォームの加速

## 82 インパクトを実現する三位一体の ビジネスモデル／事業責任者メッセージ

- 114 会社情報
- 116 公益財団法人 青井奨学会

## 86 自分たちが実現したいものは何なのか —「3つのインパクト」実現に向けて (株)ボーダレス・ジャパン 代表取締役副社長 鈴木 雅剛氏

- 117 DIALOGUE 08：  
青井奨学会を通してかなえる将来の形  
青井奨学会OG × 青井奨学会 大学生

## 88 丸井グループの「6ステークホルダー・ガバナンス」

- 120 CFO MESSAGE／株主・投資家向け開示情報
- 121 丸井グループ メディア一覧
- 122 編集方針

- 94 DIALOGUE 07：  
社内から社会へ。Well-beingで実現できること  
(株)バリュークリエイト 佐藤 明氏 × 取締役 CWO 小島 玲子

- 98 従業員の「これが好き!」
- 106 役員スキルマトリックス
- 112 外部格付・表彰一覧

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。

## CEO MESSAGE

青井 浩

代表取締役社長 代表執行役員CEO

# VISION ENCAPSULATED IN IMPACT TARGETS

「インパクト」策定の裏に隠された想い

2021年5月、丸井グループは3つのテーマからなる「インパクト」を発表しました。これは2050年の未来を見据えた丸井グループの新たな宣言であり、企業として実現したい方向性を明確化したものです。私たちがめざす「しあわせ」とは、どのような姿なのか。ステークホルダーが私たちに求めることは何か。「したいこと×できること×稼げること×ステークホルダーが求めること」こそが、丸井グループが実現すべきインパクトであると定義する青井が、これまで語ってこなかった想いを明かします。

“青井浩が何でできているのか”。そんな会話から生まれたのが、大量の書籍に囲まれている青井の姿。「何よりも読書の時間を邪魔されたくない」というほどの読書好きである青井は、経営に行き詰まった時も、人生に迷った時も、もちろんワクワクしたい時も本を読む。そんな青井が印象に残っている作品、大好きな作品の一部を大公開。同じ「好き」をお持ちの方、一緒に感想を語り合ってみては？

養老 浩司、池田 清彦、奥本 大三郎『虫捕る子だけが生き残る』(小学館)／河合 英雄、谷川 俊太郎『魂にメスはいらぬ ユング心理学講義』(講談社)／K・クリバナーニ著、森本 達雄訳『ガンディーの生涯(上)』(第三文明社)／ジャック・マイヨール著、関 邦博編・訳『イルカと、海へ還る日』(講談社)／小津 夜泉『カモメの日の読書』(東京四季出版)／ルネ・バスロン著、巖谷 園土訳、瀧口 修造日本語版監修『ルネ・マグリット増補新版(シュルレアリスムと画家 叢書 餃子の7の目(1))』(河出書房新社)／山種美術館学芸部『川端隆子 超ド級の日本画 特別展後50年記念(山種美術館)』／福沢 諭吉著、富田 正文校訂『新訂 福翁自伝』(岩波文庫)／Adam Davidson『THE PASSION ECONOMY』(John Murray Publishers Ltd.)／少林寺拳法道場『連続写真で究める少林拳法 剛法編』(ベースボール・マガジン社)／メーテルリンク著、堀口 大善訳『青い鳥』(新潮社)／内田百閒『続百鬼園随筆』(旺文社)／コナン・ドイル著、延原 謙訳『四つの署名』(新潮社)／サティッシュ・クマル著、尾関 修・尾関 沢人訳『君あり、故に我あり』(講談社)／ルートヴィヒ・ウィトゲンシュタイン著、野矢 茂樹解説、大森 荘蔵訳『青色本』(筑摩書房)／伊藤 邦雄『企業価値経営』(日本経済新聞出版)／ジョセフ・L・バダラッコ著、高木 晴夫監修、渡邊 有貴解説、夏里 尚子訳『静かなリーダーシップ』(翔泳社)／ケイト・ラウズ著、黒輪 萬嗣訳『ドーナツ経済学が世界を救う』(河出書房新社)／ピーター・ガブリエル『Peter Gabriel 1 : Car』(Real World Records)／高井 研『微生物ハンター、深海を行く』(イースト・プレス)／福王寺一彦、福王寺みどり『福王寺一彦・福王寺みどりの世界』(福王寺一彦・みどりこ展実行委員会)／ボリス・ヴィアーン著、伊東 守男訳『うたかたの日々』(早川書房)／慶應義塾普通部『普通部会誌 第66号』(慶應義塾)／福永 光司『莊子』(中央公論新社)／宮沢 賢治『新編 風の又三郎』(新潮社)／ネルヴァル著、入沢 康夫監修、田村 毅、丸山 義博編集、中村 真一郎訳『ネルヴァル全集Ⅴ』(筑摩書房)／庄司 薫『ぼくの大好きな青鳥』(新潮社)／藤原 新也、安部 龍太郎『神の島 沖ノ島』(小学館)／宮沢 賢治『新編 銀河鉄道の夜』(新潮社)／発売・販売元：ギャガ『バヴァロッチイ太陽のデノール』(発売中)©2019 Polygram Entertainment, LLC - All Rights Reserved.／石塚 真一『BLUE GIANT 1』(小学館)／Philip Glass『Words Without Music』(Liveright Pub Corp; Reprint)／ジュール・ヴェルヌ著、村松 潔訳『海底二万里(上)』(新潮社)／中沢 新一『熊鷹の星の時間』(講談社)／松岡 正剛『千夜千冊エディション 理科の教室』(KADOKAWA)／バヴェーゼ著、河島 英昭訳『月と篝火』(岩波書店)／アンドレイ・タルコフスキー著、鴻 英良訳『映像のポエジア』(キネマ旬報社)／マルセル・グリョール、ジェルメーン・ティレルラン著、坂井 信三訳『青い狐 ドゴンの宇宙哲学』(セリガ書房)／バックミンスター・フラー著、岸沢 高志訳『宇宙 船地球号 操縦マニュアル』(筑摩書房)／白洲 正子『明恵上人 愛蔵版』(新潮社)／絵と文：よこみぞゆり『とかけ絵本 すみっこぐらし そらいろのまいにち』(主婦と生活社)／佐藤オオキ『コップでなんたけ?』(ダイヤモンド社)／デービッド・J.C. マッケイ著、村岡 克紀訳『持続可能なエネルギー』(産業図書)／D.E.G. フリックス著、大野 照文監訳、鈴木 寿志・瀬戸口 美恵子・山口 啓子訳『パーシェス 貴族化石図譜』(朝倉書店)／配給：アップリンク、デレク・ジャーマン監督『BLUE』／村上 春樹『意味がなければインパクトはない』(文藝春秋)／J.D. サリンジャー著、野崎 孝訳『ライ麦畑でつかまえて』(白水社)／宮沢賢治著、天沢 退二郎編『新編 宮沢賢治詩集』(新潮社)

読書好きの青井が不定期で更新している書評「Book Lounge—本と対話」はこちらから  
[www.to-mare.com/bl/](http://www.to-mare.com/bl/)



## ステークホルダーの皆さまのおかげで、歩んでこられた5年間

新型コロナウイルス感染症が世界を襲ってからすでに2年近くが経とうとしています。感染症に罹患された方や生活に影響を受けられた方々に、心よりお見舞いを申し上げます。この間、世界中の人々は移動の自由やさまざまな行動を制限され、日常生活が一変しました。ウイルスという人間のコントロールを超えた自然の力によって強制的に社会・経済活動を停止させられたことで、人々は立ち止まって考える機会を持ちました。

多くの人々がこれまでの生活を振り返り、そして未来を展望したことで世界は大きく変わろうとしています。かねていわれてきた世界の大転換に向けて、見えないところで大きく舵が切られているように思われます。コロナ禍はまだ予断を許さない状況で、その終息も見えていません。しかしながら、コロナ禍を経験した後の世界は、確実にこれまでとは違う方向へと進んでいくことになるでしょう。

こうした中、丸井グループは2021年3月、これまで5年間にわたって取り組んできた中期経営計画(以下、中計)を終了しました。4年目まで順調に進んできた中計ですが、最終年度はコロナ禍の影響で、残念ながら目標未達成となりました。ステークホルダーの皆さまのご期待に

お応えすることができず、誠に申し訳ございませんでした。しかしながら、この5年を振り返ってみると、中計のスタート時に私たちがめざしていたことは、そのほとんどについて実現することができました。小売セグメントでは定借化が完了したことで収益が安定化し、「売らない店」へのトランスフォーメーションが進みました。フィンテックセグメントでもエポスカードの拠点が全国に広がったことで、事業規模は約2倍にまで成長しました。また、当初の計画にはなかった「共創投資」という新たな取り組みが加わってスタートアップへの投資と協業が進み、さまざまなイノベーションを導入することができました。さらに、ESGに関する2019年に発表した「VISION 2050」をもとに展開してきたさまざまな取り組みが、DJSI (Dow Jones Sustainability Index) の世界の小売分野でNo.1にランキングされるなど高い評価を得ることができました。

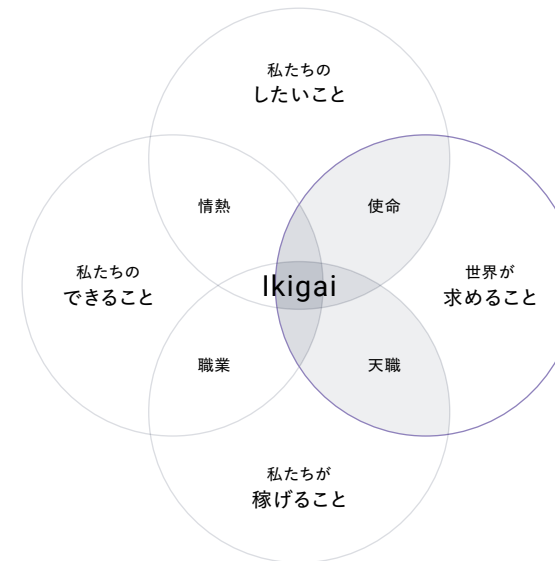
5年間でここまで歩みを進めることができたのは、ひとえにお客さま、株主・投資家の皆さま、お取引先さま、地域・社会の皆さま、そして将来世代の皆さまなど、すべてのステークホルダーの皆さまのおかげです。ご協力にあらためて厚く感謝申し上げます。

## 「インパクト」策定時に大切にしたい、「Ikigai」という考え方

しかしながら、私たちの未来に向けた旅は、まだ始まったばかりです。2021年5月、私たちは新たな中計を策定し、さらなる高みをめざして旅立つことにしました。2026年に向けた5カ年の中計の中で、私たちが一番ワクワクしているのは、「インパクト」という新しい取り組みです。

これまでの中計では、事業戦略や資本政策が中心でしたが、新しい中計では、これにインパクトが加わりました。インパクトはもともとNPOなどのソーシャルセクターで用いられていた概念で、活動を通じて生み出したい「社会的変化」などを表します。私たちは営利企業ですが、

図1：インパクト策定時に参考とした「Ikigai」の考え方



4つの輪が重なったところに「Ikigai」がある。そして、「私たちがやりたいこと」と「世界が求めること」が交わる場所に、本当の「しあわせ」があると定義されている。

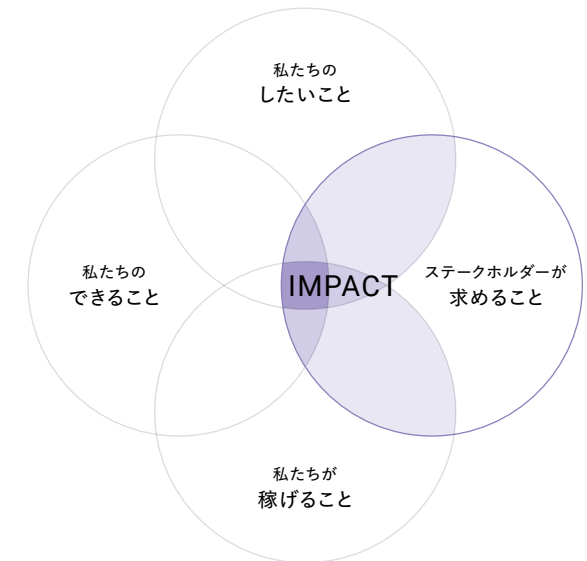
出典：2014年5月に Marc Winn氏が発表した「Ikigai」を視覚化した図をもとに当社作成

どのような意味でインパクトという言葉を使おうとしているのか、図を使いながら説明させていただきます。

参考にしたのは私の大好きな「Ikigai」の図です(図1参照)。「Ikigai」は「生きがい」のことで、図によると「生きがい」とは、「私たちがやりたいこと」「私たちができること」「私たちが稼げること」「世界が求めること」という4つの輪が重なったところにあります。この「Ikigai」の素敵なのは、「私たちがやりたいこと」と「世界が求めること」が交わる場所に本当のしあわせがあるという点で、利己と利他の心が調和していることです。

これにならって、主語を個人から企業に置き換え、

図2：丸井グループが考える「インパクト」の定義



私たちの「したいこと・できること・稼げること」よりも、ステークホルダーが「求めること」が起点となっている点が、丸井グループが掲げる「インパクト」の大きな特徴。

あわせて「世界が求めること」を「ステークホルダーが求めること」に置き換えてみました。これが私たちにとってのインパクトです(図2参照)。今流行りの「パーパス」とも近い考え方ですが、パーパスがどちらかというところ、「私たちが」存在意義であり、自分たちを中心とした視点であるのに対して、インパクトでは「ステークホルダーが私たちに求めること」の中で「私たちが応えられること、応えたいこと」は何かというように、ステークホルダーが起点となっている点が異なります。私たちの理念や企業文化にはこのような視点、考え方の方が合っている気がするのです。

図3:「インパクト」で実現したい未来を明確化

テーマ	重点項目	主要KPI
将来世代の未来を共に創る	脱炭素社会の実現	CO <sub>2</sub> 排出削減量: 100万t以上
	サーキュラーエコノミーの実現	サーキュラーなライフスタイルの選択肢の提供: お客さま数100万人以上
一人ひとりの「しあわせ」を共に創る	一人ひとりの自己実現を応援	信用の共創に基づく金融サービスの提供: お客さま数450万人以上
	一人ひとりの「好き」を応援	一人ひとりの「好き」を応援する選択肢の提供: お客さま数350万人以上 新規事業の創出数: 累計件数20件以上
共創のプラットフォームをつくる	共創の「場」づくり	将来世代との共創の取り組み件数: 累計件数150件以上
	社内外に開かれた働き方の実現	

私たちがめざすインパクトは、「将来世代の未来を共に創る」「一人ひとりの『しあわせ』を共に創る」「共創のプラットフォームをつくる」という3つのテーマと6つの重点項目で構成されます(図3参照)。そして、重点項目ごとに具体的な取り組みを実施していきます(詳しくはP18~)。ここで重要なことは、ステークホルダーのしあわせと利益を共に実現するための「価値創造ストーリー」です。インパクトは、決して株主の利益を軽視してその他のステークホルダーのしあわせを優先させようとするものではなく、「すべての」ステークホルダーの利益としあわせを追求するものだからです。ステークホルダーの中には株主も含まれるので、当然ながら株主の期待

する利益や資本効率も実現できなくてはなりません。こうした金銭的価値と、株主以外のステークホルダーが期待する非金銭的な価値を共に実現するための道筋が「価値創造ストーリー」です。

具体的な内容や目標については、現在、グループの各事業会社や各部署が2022年3月期中を目処に策定を進めています。つまり、今回の中計は初めからすべての取り組みが十分に練り上げられたうえでスタートするわけではなく、フレームワークを決めて、後は動きながら流動的に進化していくようなプロジェクトとなっているのです。

### 「インパクト」を実現するための、6ステークホルダー・ガバナンス

このような新しい中計に取り組めることに、私たちはとてもワクワクしています。というのも、こうした経営のあり方は、私たちがこれまで常に追求してきたものだから

です。私たちは、経営の目標である企業価値を「すべてのステークホルダーの利益としあわせの調和」を創出し拡大することと定義してきました。これをインパクトの図

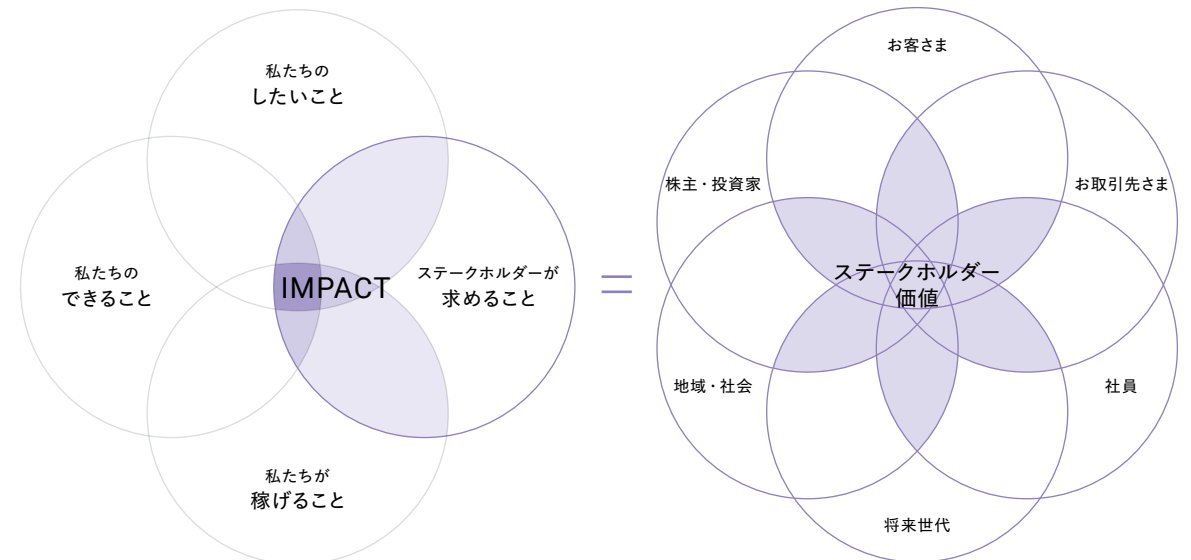
と並べてみると、私たちが「したいこと×できること×稼げること×ステークホルダーが求めること」であるインパクトは、私たちの企業価値の定義とぴったり重なります(図4参照)。つまり、「インパクト=ステークホルダー価値=企業価値」です。この3つを一致させることが、これから5年間かけて私たちが実践したい経営です。

そのための第一歩として、経営の中核である取締役会にステークホルダーを迎え入れることとしました。株主の代表としてみさき投資(株)代表取締役社長の中神康議氏、サステナビリティの専門家としてピーターD.ピーダーセン氏を社外取締役に迎え、社内からはWell-beingの専門家で産業医の小島玲子が新たな取締役として選任されました。このガバナンス体制は、私たちの

めざすステークホルダー経営に向けた第一歩ですが、同時にボード3.0の要素(社外取締役が積極的に経営戦略の立案などにかかわる統治形態)も取り入れていきます。

具体的には、取締役会の諮問機関として新たに戦略検討委員会を設置し、中神氏が委員長に就任します。あわせてサステナビリティ委員会を設置し、ピーダーセン氏が委員長に、小島が委員に就きます(サステナビリティ委員会には、将来世代の代表として(株)ユグレナ初代Chief Future Officerの小澤杏子氏も参加されます)。この取り組みは、2019年あたりから世界的に議論されるようになったステークホルダー資本主義を企業経営において実践しようとするものでもあります。

図4: インパクト=ステークホルダー価値=企業価値



今回設定した「インパクト」の定義と、「すべてのステークホルダーの利益としあわせの調和」を創出し拡大する企業価値の定義、すなわちステークホルダーの価値は、ぴったりと重なる。この3つを一致させることが、これから5年間かけて私たちが実践したい経営の姿。

## 「長期安定的な増配」にこだわる本当の理由

ところで、ステークホルダー経営を実践するにあたって、なぜ株主を取締役に迎えることから始めるのでしょうか。それは、先にご説明した通り、私たちがめざすステークホルダー経営はシェアホルダーに向けた経営を否定するものではなく、株主を含めたすべてのステークホルダーのための経営をめざすものだからですが、理由はそれだけではありません。なぜかという、株主の利益を重視することは必ずしもその他のステークホルダーの利益を軽視することにはならないと考えるからです。一口に株主といっても、さまざまな株主がいます。一般的に株主というと富裕層などが連想されますが、世の中にはそれ以外にも多くの株主がいます。よく知られているのは年金基金で、GPIF(Government Pension Investment Fund: 年金積立金管理運用独立行政法人)のような国の年金から、企業年金までさまざまな基金があって、これらが株式投資により得た収益は、私たちや将来世代の年金に充当されます。

そのような株主の一つとしてご紹介しておきたいのが青井奨学会(詳しくはP116～)です。青井奨学会は当社の創業者である青井忠治が個人の株式を拠出して設立した公益財団法人で、当社にとって9番目の大株主です。この奨学会は丸井グループの配当金を原資に、約200名の大学生と高校生に毎年約1億2,000万円の奨学金を無償で給付しています。私は奨学会の評議員を務めているのですが、丸井グループの業績が順調に推移したため、2021年3月期の新規給付者は70名となり、過去最多を更新することができました。

ところで、奨学会に関して、私には苦い思い出があります。私が社長に就任した直後に経営危機に見舞われ、二度の赤字決算を余儀なくされた際に、それまで1株

当たり28円だった配当金を14円に減配した時のことです。奨学会の事務局に新年度の計画について聞くと、「来期からの新規給付者数はこれまでの半分以下になります」と言うのです。驚いて、なぜそうなるのか尋ねてみると、「丸井の配当が半分になったからです」という答えが返ってきました。「この状況が続くと、新規だけでなく既存の学生への給付も減額しなければならなくなるかもしれない」という心配の声も聞かれました。

私はこの言葉に衝撃を受けました。配当が減ることが、株主とその先にいる人たちにどんな影響を与えることになるのか、初めて思い知らされたからです。この時、業績が回復した暁には二度と減配だけはするまいと心に誓いました。当社が「長期安定的な増配」にこだわって、業績回復以来、コロナ禍の2020年も含めて9期連続の増配を続けているのは、この時の苦い経験がもとになっています。ですので、私には株主利益vs社会貢献といった構図で経営をとらえることはできないのです。奨学金だけでなく、年金や保険金の支払いも含めて株主利益の多くは社会の福祉とも結びついているからです。

このように株主の利益とその他のステークホルダーの利益が相互に関連し合い、株主の利益が巡りめぐって社会の利益に貢献し、社会の利益が巡りめぐって株主の利益となるような構造を踏まえたいと、めざすべき経営を追求していきたいと、それが、株式を上場している企業の責任であると考えています。まずは今回のチャレンジを成功させることで、次のステップへと歩みを進め、その先で将来世代やお客さま、社員の代表を取締役に迎えたステークホルダー経営を実現していきたいと、思います。

## 将来世代との「共創」と「新しい働き方」

これから、インパクトの創出をめざす私たちの新しい旅がスタートします。楽しみにしているのは、私たちの理念やインパクトに共感していただける皆さまと共に取り組みを進めていくことです。このような取り組みのことを、私たちは「共創」と呼んでいます。それは、ステークホルダーの皆さまの声を聞いて、それに応えるという受け身の取り組みではなく、共感していただける皆さまと一緒にインパクトを創出していくということです。私たちはこれまで、お客さまと共に店舗や商品をつくってきました。近年では、スタートアップ企業の皆さまとの共創に取り組んでいます。成功事例が少なく、難しいといわれているオープンイノベーションですが、私たちは約40社のスタートアップ企業との協業を進めるために、200名以上の社員からなる共創チーム(詳しくはP68～)を編成して、本気で共創に取り組んでいます。おかげさまで、少しずつ共創の成果も生まれてきました。

今後は、将来世代との共創に力を入れていきます。「脱炭素社会、サーキュラーエコノミーの実現」というインパクト(詳しくはP26～)を実現するためには、サステナビリティ・ネイティブな将来世代との共創が欠かせません。また、「一人ひとりの自己実現を応援」「一人ひとりの『好き』を応援」というインパクト(詳しくはP40～)を実現するためにも、個のエンパワーメントを促すインターネットや自立分散型の社会を後押しするブロック

チェーンなどのテクノロジーを活用することが不可欠で、そのためにはデジタル・ネイティブな将来世代との共創が必須です。

将来世代との共創をさらに進めるためには、「新しい働き方」も作り出していく必要があります。これまでのように社内中心ではなく、外にも開かれた働き方。新卒中心の採用だけでなく中途採用を進め、契約社員、あるいは副業やシェアワーカー、長期インターンなどプロジェクトごとに最適なメンバーが集えるような働き方。年齢や経験年数にかかわらず、能力とスキル、やる気さえあればすぐにでもリーダーとして活躍できるような働き方。社内・社外という枠を超えた共創を進めるための「協業が本業」になるような働き方、等々。

実現することはいずれも簡単ではなく、すぐにできることではないかもしれませんが、着実に進化することで共創のエコシステムをつくっていきたいと思います。「共創経営レポート」を通じて私たちの理念やインパクトに興味を持っていただいた方々と未来を共創できることを楽しみにしています。

2021年10月

青井浩

代表取締役社長 代表執行役員CEO

過去の社長メッセージについては、下記よりご覧いただけます。



2020年:「利益かしあわせか」ではなく、「利益もしあわせも」です。  
 www.0101maruigroup.co.jp/ir/message/ceo/2020.html

# INDIVIDUAL EMPOWERMENT

DIALOGUE 01 — YUTA TSURUOKA — HIROSHI AOI

## デジタルの力が拓く「個のエンパワーメント」

「インターネットによって個人や小さなチームがより強くなった時に、世界はもっともっと良くなる」—そう信じ続けるBASE(株)代表・鶴岡裕太氏。彼の目に映るインターネットの世界とは?未来をつくるビジネスをどう予見しているのか?将来世代と共に個のエンパワーメントを推進する当社代表の青井が迫ります。



本誌では対談の抜粋版をご紹介します。全文は下記でご視聴いただけます。  
[www.youtube.com/channel/UCCHq6q2aRFTyyEwVOMxHYXA](https://www.youtube.com/channel/UCCHq6q2aRFTyyEwVOMxHYXA)

すばらしい夜景のBASE六本木オフィスにて



## 「インターネットの夢」破れ、 第二幕の幕開け

青井：今日は本当に楽しみにしていました。鶴岡さんに、BASEのことや未来の話、夢やビジョンについて聞けたらいいなと思っています。まず気になったのが、BASEのミッションである「Payment to the People, Power to the People.」です。インターネットが何のために生まれてきた技術なのかというと、まさしく「Power to the People」、個のエンパワーメントの実現だと思うのです。それを僕は「インターネットの夢」と呼んでいます。しかし僕らの世代では、GAFAのような巨人の登場によって、情報や資本が独占され格差が生まれてきていて、結果的に個のエンパワーメントの逆を行くような流れになってしまった。つまり、夢破れた第一幕だったと思っています。そして現在、鶴岡さんのような新しい世代が出てきて、原点に戻って「Power to the People」を実現しようとしている、まさに「インターネットの夢」第二幕が開いたように見えるのですが、こういう見方をどう思われますか。

鶴岡：すごく難しい論点かなと思います。確かに、気づけばGAFAがすごく大きなサイズになっていて、「Power to the People」ではなくなっているという見方もあると思います。一方で、インスタグラムやツイッターのおかげで個人がすごく

エンパワーメントされたという側面もあります。たぶんその構造上、どうしてもプラットフォーム自身が一番強くなってしまふのだと思います。彼らが強くなったおかげで、多くの方が発言力を持てたし、それによって大統領が代わった国もあるかもしれません。それはたぶんGAFAがこれだけ大きくなったことのメリットでもあると思うのです。

青井：確かに、SNSでの発信は個のエンパワーメントを後押ししてくれましたね。

鶴岡：でも確かにここまで大きくなってくると、次は、そういう大きいプラットフォームとどう共存していくのかということと、プラットフォームの外に自分の居場所をつくるという考え方も大事になってくると思っています。したがってスパッと個のエンパワーメントの第二幕へというより、メガプラットフォームと共存するのが第二幕であり、ロングテール\*になっているのが第三幕のかなと思います。

青井：中間地点、移行期みたいなことですね。

鶴岡：BASEの構造がすごくわかりやすいと思っていて、従来のECプラットフォームはアマゾンのようにデマンドとサプライを両方やっているわけです。でもBASEは超ロングテールを対象にしていますが、サプライサイドしかやりません。デマンドサイドの集客部分は、まだメガプラットフォームの力を借ります。今ま

での良いところは利用させていただき、半分・半分の時代にあるのかなと考えています。次はまた大きいほうに戻る可能性もあるし、個がこのまま押し切る可能性もあると思います。

\* ロングテール：ベストセラーのような瞬間の人気と違って、ニッチな商品が長期間一定数からの支持を得ること

## スモール・イズ・ビューティフル時代の到来

青井：ロングテールに特化したECという形態は、BASEが初めてじゃないかと思うのですが。

鶴岡：そうですね。流通総額が最大指標になるのがECというビジネスの特徴で、大きい加盟店によるラージ・マーチャントを求めていくというのが性です。我々は、楽天やアマゾンの存在があるからこそ、逆の意思決定ができます。先人たちの時代にできなかったロングテールの人たちにコミットするというのが、僕たちの世代に与えられている責任だとも思いますし、またビジネス上も、そこが余白というか希望だと思うのです。ロングテールを攻めるというのは、来年の数字の最大化をめざすというより10年後、20年後を最大化する感覚です。短期的に見ると非合理ですが、長期的に見るとすごく合理的な意思決定だととらえています。それができる源泉は、インターネットやテクノロジーの可能性をロングタームで信じていることが根底にあります。僕らの世代は物心ついた時からインターネットやテクノロジーが身近にある中で、インターネット回線は速くなり続けているし、iPhoneもずっと高性能になり続けて、GAFAも大きくなり続けている中で生きてきたからです。このすごさが当たり前のようにわかっていて、「20年後、30年後にはこうなるよね」と自信を持って言い

鶴岡 裕太 | Yuta Tsuruoka  
BASE株式会社 代表取締役 CEO

1989年、大分県生まれ。大学在学中にクラウドファンディング企業 株式会社 CAMPFIREでインターンを経験。2012年BASEをリリースし、わずか1カ月で開設数1万店舗を達成する。同年にBASE株式会社として法人化、2019年東証マザーズに上場。  
thebase.in

**トレンドはもはや10代・20代が生み出しています。**

**そういった意味では、**

**自分が第一線でプロダクトを考えることができるのは、**

**あと10年くらいだと思っています。**

鶴岡 裕太

**将来世代の意見は、僕から見ると未来そのものなんです。**

**「これが未来になっていくんだ」と思えてワクワクするんです。**

青井 浩

切れるからこそ、BASEはロングテールを攻めるという判断ができたと感じています。

**青井:** ロングテールを対象にするということは、ユーザーそれぞれがスモールビジネスを展開するわけですが、鶴岡さんにとってスモールビジネスとはどんなイメージですか。

**鶴岡:** BASEではショップオーナーさんを「オーナーズ」と呼び、スモールビジネスや中小企業という言い方は極力使わないようにしています。スモールビジネスにはそこまで抵抗はないですが、BASEを使っていた方々に対して「中小」と表現することに違和感がありました。なぜかという、「中小企業」という言葉には、大きくなることをめざしている人たちというイメージがあったからです。でもBASEを使っていた人たちは、大きくなることを望んでいるとは限りません。例えば、すごく売上が上がっていても社員を5人から増やさないとか、商品がすぐに売り切れるのに在庫は追加しないなど、自分の生き方にすごくこだわりがあって、オーナー権を持っていらっしゃる。人間は、売りたいものを売って買いたいものを買って、自分が満足できるだけのお金を手に入れて、自分の好きな時に働く。それがこれから多くの人たちが求める価値観の一つであり、それを実現できるのがスモールビジネスのメリットです。多様な価値にあふれている方が、世の中はよりしあわせになっていくし、今までは「中小」のハンデといわれていたような特徴が、逆に長

所が変わる時代だと思えます。

**青井:** まさにそれを可能にしてくれるのがインターネットですね。「スモール・イズ・ビューティフル」という言葉があります。これは1973年に、すごくイケてる経済学者が書いた本で、僕はそれがすごく好きなのですが、当時は大きいことが良いとされていたので、彼の主張が無視されてしまったのです。やっとスモールが美しいとか素敵だと評価されるようになってきた感じがしています。

スモールだからこそできる  
「好き」の実現

**鶴岡:** 僕は、実際にスモールのほうが強いと思っています。例えばインターネット上に新しいマーケティング手法が登場したら、まず飛びつくのは個人だし、大きいことがハンデになることが出てきています。

**青井:** 価値が逆転しつつありますよね、今は大きいと小回りが利かないというか。それで意図的、戦略的にステイ・スモールを選ぶようになりつつあると思います。

**鶴岡:** 本当にあらゆる面で合理的になってきていると思います。これだけ個人の声が世の中に響くようになると、マスメディアなどを使って、後から大企業がそれをひっくり返すことも難しくなっている。この5年10年のインターネットの流れで、これだけ多くのD2C企業が出てきて、それぞれのチームが局地戦をやって勝ち抜いているのが最たるものですね。

**青井:** 僕は、アパレルはそもそも、スモールビジネスに適していると思うのです。

人は皆、個性が違い、体格や体型も違うから。昔、ファッションが一番売れていた時は、マンションの1室でミシンで縫っているような「マンションメーカー」と呼ばれる小さいメーカーさんばかりでした。彼らがマルイの新宿や渋谷に、1坪ショップみたいな店舗を構えて並べた服が、飛ぶように売れていったんです。それが80年代のDCブランドブームでした。だから何となく、歴史がくり返されている気がします。D2Cブランドが出てきたら楽しさが戻ってきたような気がして、後押ししたい気持ちになったのです。鶴岡さんがおっしゃったように、スモールのほうが経済合理性が高いし、より個人的にもなれる、自分の「好き」をビジネスにできる時代だと感じます。

**鶴岡:** アパレル業界は、半径何m以内の人にしか売れなかったものが、インターネットやテクノロジーのおかげで、世界中の人に売れるようになりました。一等地に実店舗を持たなければいけないという大きな壁を、いよいよ突破できたという感じでしょうか。

**青井:** これからの仕事の仕方としては、同じようなことをやっている人たちが競争するというより、違うことをやっている人たちがネットワーク的に協業しながら進めていくという形だと思います。鶴岡さんがこれから進めていきたい共創というのはどのようなイメージですか。

**鶴岡:** もはやエコシステム全体でつくり上げていくものだという思いが強くなります。全員がパートナー候補だし、自分たちだけですべての付加価値を満たすことは基本的に無理だと思っています。BASEで言えば、オフラインで店をつくるというところを丸井さんにやっていただきましたが、それはユーザー・ファーストの時代になったからできたことです。皆が、ユーザーさんに良い思いをしてもらっ



てなんぼと思っています。いろいろな観点から見て、共創が前提になる感じがします。

**青井:** 頭の中がすごくよく整理できました。僕らもこれからは、自分たちの本業と鶴岡さんたちとの協業があるというより、協業が本業になるような、そういうビジネスになっていけるといいなと思っています。これからは一人ひとりがオーナーであり、個人やスモールチームが主役になっていきます。我々は彼らにどのような支援ができるのか、それが我々の提供価値であり、我々の考える共創です。

**鶴岡:** 丸井さんくらい大きな会社が、「これからは個の時代だ」と言い切るのはすごく珍しいことです。僕としては超リスクという感じです。

将来世代に余生をささげようと  
決めた決定的な理由

**鶴岡:** 丸井さんは「将来世代との共創」を掲げて、BASEとも協業していただいています。青井さんが将来世代にそこ

まで思い入れるきっかけは何かあったのですか。珍しくないですか、そこまで将来世代に力を入れるのは。

**青井:** 僕は未来志向がすごく強くて、過去のことにはあまり興味がなく、未来を考えたり想像したりするのが好きなんです。45歳くらいを境に、付き合う人とか教えを請う人の年齢がどんどん若くなっていきました。将来世代の意見は、僕から見ると未来そのものなんです。「これが未来になっていくんだ」と思えてワクワクするんです。

**鶴岡:** 未来の姿を具現化する手段として純粋な好奇心で将来世代としっかり向き合っていくということですね。

**青井:** そうですね。それともう一つ、決定的な理由があります。僕の子どもが小学6年生の時に行った授業参観で、「私たちの未来について」というテーマのパネルディスカッションをやっていたのです。そのパネリストの子もたちの話す未来が、「核戦争が起こって人類は破滅していると思いまーす」とか「地球温暖化が進んで人類は滅亡していると思いまーす」

など驚くほど暗くて愕然としました。でも子どもたちは皆ケラケラ笑っていて。後からハッと気づいたことは、その子たちはグレタ・トゥーンベリさんと同い年なのです。国は違っても同じ時代を生きている子どもたちなんだと思いました。その時にビリッとか何か電流が流れて、この子たちの未来は僕ら世代の責任だと、他人事ではなくなりました。それで還暦になって、余生は将来世代にささげようと思ったのです。鶴岡さんが若い人たちから学べることはどんなことですか。

**鶴岡:** 基本的には、若い世代からしか新しいものは出ないと思っています。少なくともIT・テクノロジー業界では、トレンドはもはや10代・20代が生み出しています。そういった意味では、自分が第一線でプロダクトを考えることができるのは、あと10年くらいだと思っています。現場で一番中心となって影響力を持つメンバーは、若いメンバーであり続けるべきだし、お互いが成長し合うために、その辺の価値観を共有していくことがすごく大事だと考えています。

## IMPACT 01

# 将来世代の未来を共に創る

一つ目のテーマが、将来世代の未来です。気候変動により、刻一刻と私たちの未来、地球環境が破滅に向かっていきます。これがほかのいかなるものを望む前に解決すべき喫緊の課題です。私たちはその中で、グリーンリカバリーを成す2点、「脱炭素社会」と「サーキュラーエコノミー」を実現するための選択肢を社会に提示することで、将来世代が不安を抱くことなく過ごせる地球環境を未来に残します(詳しくはP26～)。

## IMPACT 02

# 一人ひとりの「しあわせ」を共に創る

二つ目のテーマは、一人ひとりの「しあわせ」です。私たちはどこか息苦しい毎日を生きています。当たり前という常識の壁、人間関係によって生じる心の葛藤、個人の能力とは比例しない格差。しかし誰もが、それぞれ本来の姿を取り戻し、個がエンパワーするような社会を望んでいます。私たちはその中で、金融・投資・消費の観点から、皆さま一人ひとりの「自己実現」と「好き」を応援します(詳しくはP40～)。

# OUR IMPACT

## IMPACT 03

# 共創のプラットフォームをつくる

「インパクト」実現の鍵を握るのが、共創の場づくりです。丸井グループがめざす社会は、私たちだけで実現することはできません。私たちの想いに共感してくださる皆さまとの共創により、エコシステム全体でつくり上げるものです。私たちは企業として現在持っているリアル店舗・エポスカード・IT技術や社員というアセットを外部と共有することで、共創からイノベーションの創出をめざします(詳しくはP68～)。

“将来世代と共にインパクトを起こそう”  
丸井グループの宣言です。

IMPACT

IMPACT

IMPACT

IMPACT

IMPACT

IMPACT

IMPACT

将来世代と共にインパクトを起こそう

## WHAT'S OUR IMPACT?

### インパクトとは何か？

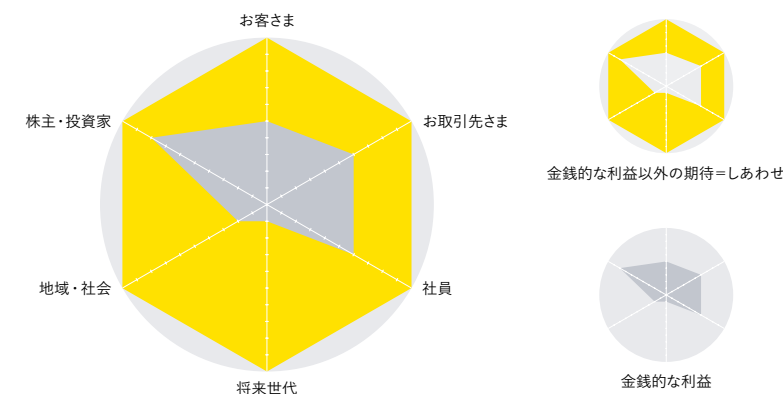
2021年5月、丸井グループは3つのテーマからなる「インパクト」を発表しました。これは2050年の未来を見据えた丸井グループの新たな宣言であり、企業として実現したい方向性を明確化したものです。

ここでいう「インパクト」とは、社会に与える変化や影響のことです。では、なぜ今「インパクト」なのか。それは私たちが定義する企業価値が、すべてのステークホルダーの「利益」と「しあわせ」を調和・拡大させることであるからにほかなりません。私たちには6つのステークホルダーがあり、彼らが丸井グループに求める「利益」と「しあわせ」も異なります。金銭面で言えば、社員の給料、株主の配当、商品の価格、お取引先さまの原価など、それぞれが対立する項目のように見えます。一方で、金銭では測れない「しあわせ」は、人類共通の価値として、ステークホルダー同士が重なる部分も非常に多いのではないのでしょうか。

「インパクト」とは、そういった「利益」と、目には見えにくい「しあわせ」を測るための新たな指標です。丸井グループは今後、何をすることでステークホルダーや社会に価値ある変化を起こしていくのか。ステークホルダーが私たちに求めることの中で、丸井グループが応えられること、応えたいことを3つのテーマに絞り、「将来世代の未来を共に創る」「一人ひとりの『しあわせ』を共に創る」「共創のプラットフォームをつくる」と設定しました。

丸井グループはこれらの「インパクト」を達成することで、世界に存在するあらゆる二項対立を乗り越え、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していきます。

ステークホルダーが求める「利益」と「しあわせ」(仮説)



IONS

FUTURE  
GENERA-  
TIONS

## WHY FOCUS ON FUTURE GENERATIONS?

### なぜ将来世代なのか？

丸井グループのステークホルダーの特徴は、その中に「将来世代」がいる点です。2019年、2050年に向けた長期ビジョンを策定した際、私たちのステークホルダーに加えました。将来世代と共創することで、サステナブルな社会、Well-beingな社会をつかっていきたいという想いを込めています。

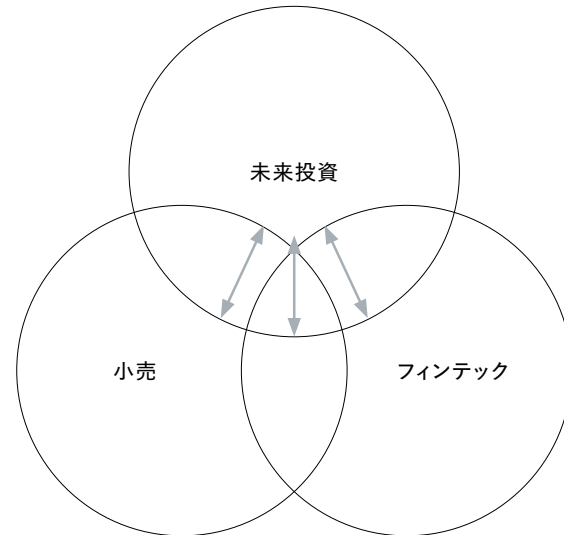
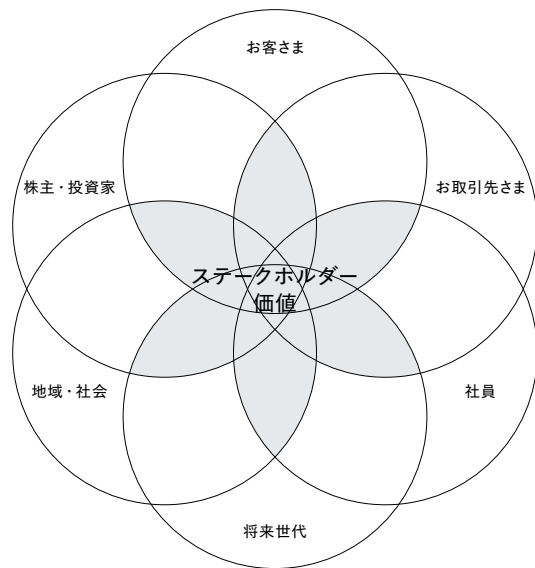
私たちは「よき祖先になれるだろうか」。これは英国の気鋭文化思想家、ローマン・クルツナリックが、短期思考から長期思考へ転換すべき必要性を説いた著書『グッド・アンセスター』（あすなろ書房）からの一説です。

この問いかけは今や、かつてないほど切実なものになりつつあります。私たちは「人新世」と呼ばれる時代—すなわち人類の文明、その経済活動やライフスタイルの影響が地球環境の自己回復能力を超えるほどまでに膨張してしまった結果、人類の生存そのものが危機に瀕するようになった時代—を生きているからです。その最たるものが気候変動で、未来を植民地化してきたとまでいわれています。

現世代の私たちは、さまざまな反省から国を挙げてサステナビリティに取り組むようになり、多くの企業がステークホルダーとして環境や地球を加えています。しかし、それには違和感がありました。環境や地球というステークホルダーとは、いったい誰なのかという問いです。

私たちが守ろうとしているのは地球そのものではなく、地球に暮らす未来の人類。つまり、私たちにとって大切なステークホルダーは「将来世代」なのだという結論にいたりました。これが、丸井グループが「将来世代」を6つ目のステークホルダーに加えた理由です。

私たちは「よき祖先になれるだろうか」と自問するだけでなく、「よき祖先であれ」という決意を持って行動に移します。



価値観：6ステークホルダー・ガバナンス

実行：三位一体ビジネスモデル

方向性：インパクト

丸井グループがめざす姿

# MARUI GROUP'S DIRECTION

## 丸井グループがめざす姿

丸井グループはこれまで、私たちがめざす姿として、「ミッション」や「ビジョン」を提示してきました。めざす姿が明らかになったことにより、私たちと共創していただけるパートナーとの多くの出会いがありました。それと同時に、「ミッション」や「ビジョン」で共感し合ったとしても、実際にビジネスを進めていく過程で齟齬が生じる事例があったのも事実です。これは、私たちが提示しためざす姿がまだ不明瞭だったからだと考えました。

今回、私たちが特に注力したい3つのテーマに絞った「インパクト」を設定したことは、社外からはもちろん、社内から見ても、丸井グループが向かおうとしている方向性が明確化されました。次ページより、IMPACT 01「将来世代の未来を共に創る」、IMPACT 02「一人ひとりの『しあわせ』を共に創る」、IMPACT 03「共創のプラットフォームをつくる」を詳しくご紹介します。

# IMPACT 01

## 将来世代の未来を共に創る

一つ目のテーマが、将来世代の未来です。気候変動により、刻一刻と私たちの未来、地球環境が破滅に向かっていきます。これがほかのいかなるものを望む前に解決すべき喫緊の課題です。私たちはその中で、グリーンリカバリーを成す2点、「脱炭素社会」と「サーキュラーエコノミー」を実現するための選択肢を社会に提示することで、将来世代が不安を抱くことなく過ごせる地球環境を未来に残します。



# SHAPING A BETTER FUTURE FOR FUTURE GENERATIONS

DIALOGUE 02 — SAORI IWANO — PETER DAVID PEDERSEN

## 余白の未来を想像し、閉鎖的な未来を超えていく

30センチ以上あった毛髪を坊主にし、論文「気候変動×坊主—坊主は気候変動対策になりうるか—」を著した現役高校生にして、環境活動家の岩野さおりさん。一人ひとりの理想も多様であり、髪が長くて女の子らしい女性が魅力的とは限らない。そう語る岩野さんに、究極のサステナビリティを追求する当社社外取締役のピーダーセンが迫ります。

岩野 さおり | Saori Iwano

2003年、東京都生まれ。高校3年生。学生環境活動団体Fridays For Future Japan/Tokyoの中心メンバーを務める。一方で、分散型エネルギーの研究や、30センチ以上あった毛髪を切り実証実験を行った論文「気候変動×坊主—坊主は気候変動対策になりうるか—」を書くなど、異色のZ世代環境活動家。

ピーターD.ピーダーセン | Peter David Pedersen

1967年、デンマーク生まれ。日本を代表する大手企業の事業・環境・CSR戦略などに携わり、LOHASを日本に紹介。現在は特定非営利活動法人ネリスの代表理事として「次世代リーダー」の育成に尽力。このほか、学校法人大学院大学室善館専任教授。2021年6月より、丸井グループ社外取締役。

### 環境活動を始めたのは、大人たちの矛盾を強く感じたから

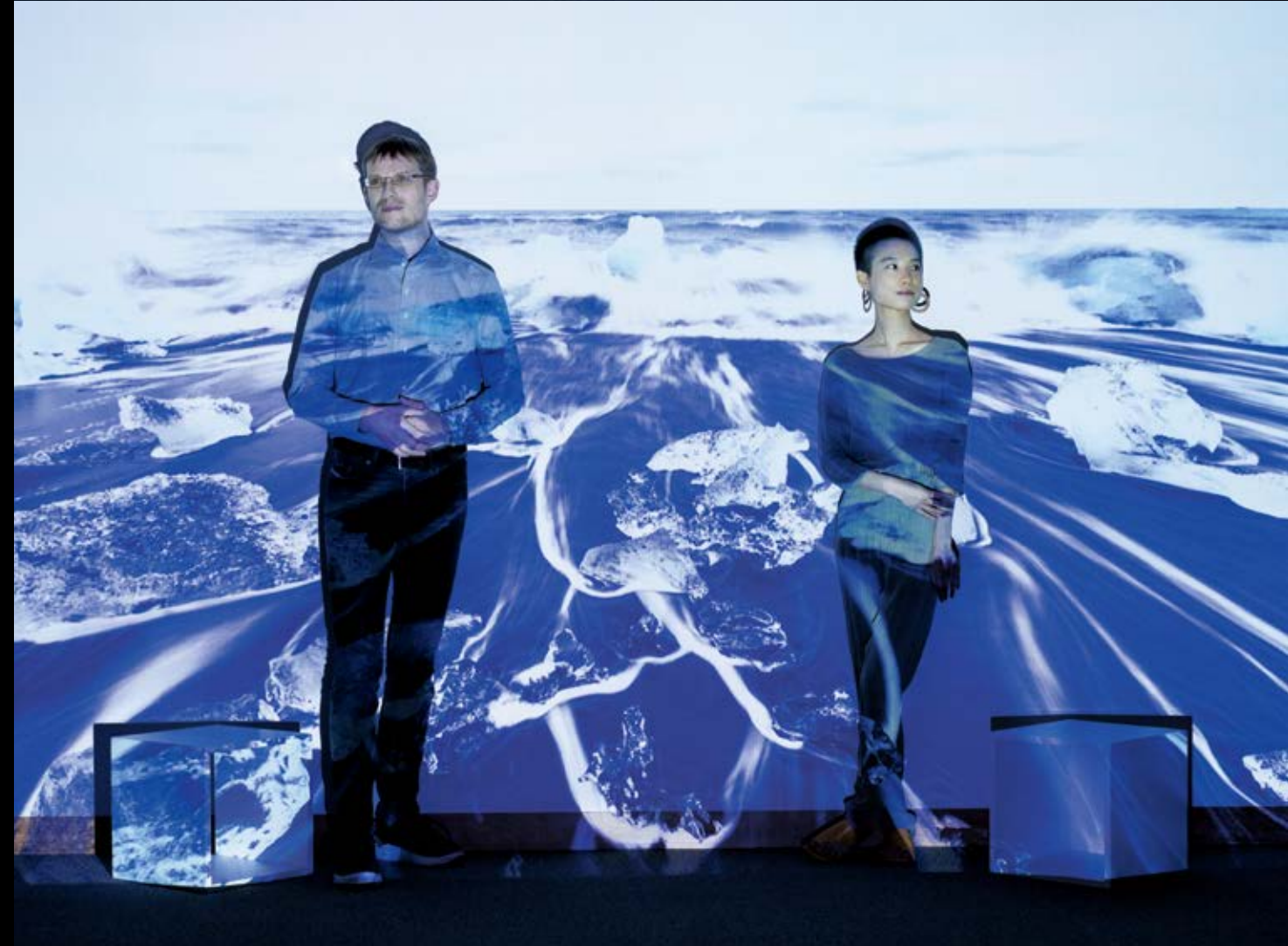
**ピーダーセン**：私は、これまで25年間、日本の大企業と仕事をしてきましたが、サステナビリティを考えないイノベーションを、ガラクタイノベーションと呼んでいます。イノベーションは新しい価値を生み出しますが、経済的価値のみを追求し環境を破壊していたら、そのようなイノベーションは無意味です。岩野さんから見た日本の企業は、どんな存在で、どのように映っていますか。

**岩野**：企業にもよるのですが、既存のシステムの中でビジネスを運営していくことしか考えていなくて、自社の将来像が完全に現状ベースのままに設計

されているように感じます。日本の企業はイノベーションという言葉をすごく使いますが、現在のシステムやビジネスを延命するためのイノベーションになっていることが多いと思います。

**ピーダーセン**：まったく同じ思いです。既存のシステムの中にいるプレイヤーは、システムの囚人になっているので、そのゲームの中でやらざるを得ないのでしょう。それで、岩野さんの今の活動について教えていただきたいのですが、実際、どのようなことをされていますか。

**岩野**：私は、学生団体Fridays For Future Japan/Tokyoの活動を2019年から現在まで続けています。活動の内容は、気候変動問題の解決を呼びかけるムーブメントです。現在は新型コロナウイルスの





影響で、SNS上での気候変動への対策を求めるオンラインアクションや密集しない形でのアクションを行っています。また、政府や企業セクターとのかわりも持ちながらの政策提言や、先進的な企業の方々とも協働しています。アジアの環境アクティビストともコネクションを築いたり、COP(国連気候変動枠組条約締約国会議)に向けた動きもするなど、形を変えながら活動をしています。

**ピーダーセン:** 私はデンマーク生まれですが、10歳の時に親と一緒に原子力発電導入反対のデモ行進に参加した経験があります。デモがきっかけでデンマークは風力発電に切り替わりました。行動することの大切さを知った初めての経験でした。岩野さんは、今の活動をどうして始めようと思ったのですか。

**岩野:** 私が中学3年生の時に、当時12歳だったセヴァン・スズキさんがリオデジャネイロの地球サミットで語った「あなたが世界を変える日」という伝説のスピーチを聴いて、大人たちが私たちに求めている正義と、実際の行動とのギャップを訴えるスズキさんの演説に強い印象を受けました。そんな気持ちでいる時にちょうど、グレタ・トゥーンベリさんがスウェーデンで気候変動のアクションを始めたのを知りました。グレタさんのメッセージも「なぜ大人は私たちにこれはやっては駄目だというのに、大人はそれを破りバリ協定では整合しない態度を取っているのか」と、同じ問題提起をしていました。この二人の印象がすごく重なったのです。自分も当時15歳だったので年齢も近く、何か動かなくてはと思ったし、大人たちの矛盾を強く感じたので、すぐ活動を始めました。

私たち将来世代が企業のインパクトに意見を伝えていくことが重要

**ピーダーセン:** 岩野さんはおもしろい論文を書かれていますとか。

**岩野:** 髪を切ることでどういう気候変動対策になりうるかという論文ですね。私はそのために坊主にしたんです。もともと髪は30センチ以上あったのですが…。

**ピーダーセン:** それはすごいですね。どういった結果が得られたのですか。

**岩野:** 入浴時の水やガスの利用、ヘアドライヤーの使用率の観点で仮説を立てて、実際に自分で計測をしてどういうインパクトがあったのか、他の選択肢と比較をしました。すると、坊主にすることで中程度の緩和策になるということがわかったんです。

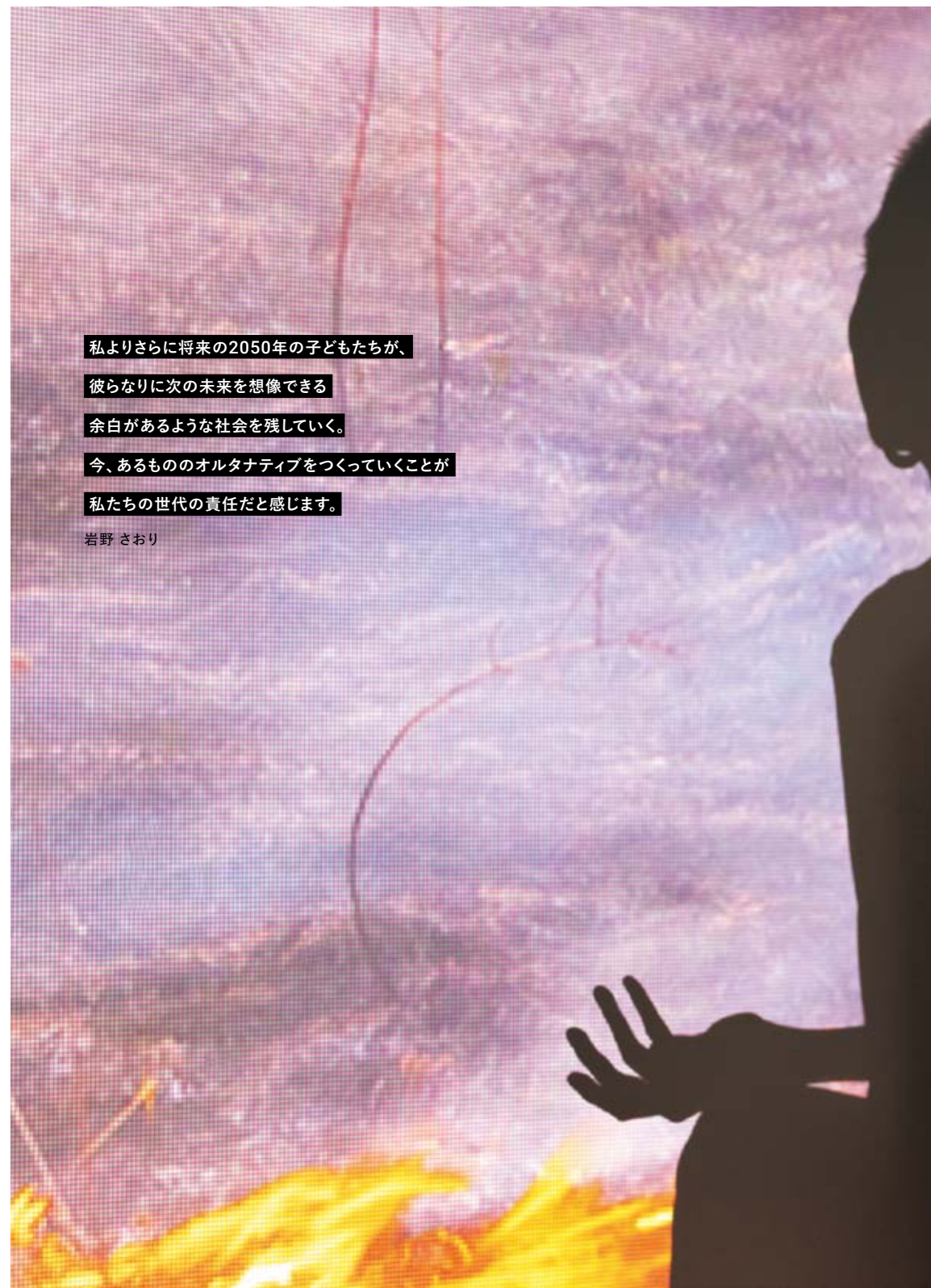
**ピーダーセン:** 岩野さんくらいの年代は化粧とか、おしゃれとかに興味を持つと思うのですが、坊主にしたことへのまわりの反応はどのような感じでしたか。

**岩野:** よく質問されるんですけど、坊主だからこそ「なんでこの髪型にしたの?」と話しかけてくれるので、それをきっかけに気候危機の話ができるんです。あと、必ずしも「髪が長くて女の子らしい」女性が魅力的とは限らないじゃないですか。今の時代は一人ひとりの理想も多様になってきているのではないかなと。

**ピーダーセン:** 確かに「髪が長い」ことが「女の子らしい」というのは、ダイバーシティの価値観に反する古い先入観ですね。ところで、社会にインパクトを起こしていくためには、企業の力がどうしても必要ですが、岩野さんは、どう考えていますか。

**岩野:** 企業が持つインパクトはとても大きいので、将来世代の意見を伝えていくことが必要だと思います。企業は収益的なビジョンを掲げていますが、将来世代は課題解決のビジョンを持っています。この二つを社会全体のビジョンとして共有し、そこに向かっていくパートナーとしてお互いを認識することが必要です。例えば、『人新世の「資本論」』(集英社新書)という本があります。今の資本主義の問題点を鋭く突き、そのうえで著者のビジョンとしてオルタナティブ(もう一つの選択肢)が提示されています。私は著者の齋藤幸平さんと何度かお話をさせていただきましたが、本書では、まだそこにいたるプロセスが明確ではないとのことでした。私は、どのように新しいシステムをつくり、移行していくのかという部分は、企業をはじめとするルールメーカーが担っていくと思っていて、私たちみたいな将来世代が、それらのビジョンを共有しつつ、そのプロセスにちゃんとコンタクトできることがすごく重要なのだと思います。

**ピーダーセン:** 米国の未来学者ヘイゼル・ヘンダーソンは、マネー・エコノミーに対してラブ・エコノミーを提唱しています。マネーを稼ぐことと、慈悲心をかけることや社会貢献、これまでは連動することの



私よりさらに将来の2050年の子どもたちが、

彼らなりに次の未来を想像できる

余白があるような社会を残していく。

今、あるもののオルタナティブをつくっていくことが

私たちの世代の責任だと感じます。

岩野 さおり

ない別々のものでした。しかし近年、徐々にソーシャル・パーパスを持った企業が出始めてきています。**岩野**：これからは、インターセクショナリティ\*が大きくなってくると思っています。丸井グループさんは、ステークホルダーを大切にされていますが、インターセクショナリティは、ステークホルダーの価値の考え方と整合してくると思うのです。

**ピーダーセン**：ある意味で、マネー・エコノミーとラブ・エコノミーが重なり、インターセクショナリティの境界線が重なってくる。企業はNPOと協力して、それぞれの強みを活かしていくことで通気性を良くし、NPO的企業になっても良いと思います。

**岩野**：ビジネスが成り立つには、そこに携わる人だったり、消費者だったり、地域だったりポイントになるので、三方よしの考え方は、脱炭素の文脈でも重要だと思います。丸井グループさんも消費の形をつないだりして、地域に還元したり、その地域で

脱炭素の方向へ一緒に向かっていけるように、リーダーシップを取っていくことが重要です。

\*人種、性別、性自認など、複数のマイノリティ要因を抱える人が直面する差別の実態のこと。

### 求められるのは、課題解決だけの ビジネスを超えた新たな価値観

**ピーダーセン**：私は消費において、これまでのトレードオフからトレードオンへの選択に変わることが、究極のサステナビリティであると考えています。経済を優先し、環境やサプライチェーンを犠牲にするトレードオフではなく、インクルーシブやサーキュラーが当たり前となる選択肢の提供であり、それはライフスタイルの革新です。そのうえで、私がやりたいことの一つは、日本における「消費の代替」と「暮らしの革新」です。

**岩野**：サステナビリティやエシカルは教育の中でも取り入れられており、高校生の意識も高まってきていますが、やはり、課題解決の域を超えてない部分があります。例えば、貧困や搾取の問題があるから、その解決としてのフェアトレードという選択肢があり、気候危機の問題があるから、脱炭素の選択肢がある。これからは、そのうえで課題解決だけのビジネスじゃなくて、新しい価値観を提示して、そっちの方に導いていこうなビジネスや商品のあり方が求められていると思います。新しく、より良い選択肢を提示してもらえることで、そこで気づきがあったり、出会いが生まれたりする可能性があります。そこは課題解決型とは違うと思うのです。

**ピーダーセン**：丸井グループも消費を喚起している会社だから、その商品の中身を代替していかなければいけません。そのシフトをどうするのか。岩野さんは、消費のあり方をどうとらえていますか。

**岩野**：私はあまり店で買い物をしません。今着ている服も従姉妹にもらった古着です。これからは、消費的な感情を促進するようなアプローチはそぐわず、ベターなチョイスを示すための消費に可能性があると思います。モノがつくれた背景など、そのストーリーを消費者が理解し、購入することができたらすごい。作り手の気持ちを知っていることで、使う時に相互作用が生まれ、これを買って良かったと思える実感につながっていくと思うからです。

### 包括的視点には、意思決定の場 に多様なセクターが入ることが必要

**ピーダーセン**：丸井グループは、新中期経営計画でインパクト目標を設定しました。岩野さんは、丸井グループのこの取り組みをどう思いますか。

**岩野**：そういう意思決定の場に、ピーダーセンさんや、いろいろなセクターの人が入っていることは、包括的な視点を持つためには必要であると思います。他の社会課題を生まないで、脱炭素をめざしていくという部分でもすごく重要だからです。例えば、SDGsの中でも、ある一面を切り取って、その部分だけは、課題解決にはつながるかもしれませんが、よく考えたら、別のこんな問題を絶対引き起こすよね、という

部分が出てきます。包括的に考えられていないというのがSDGsウォッシュの特徴だと思うのです。社会の常識が変わっていく中で、インパクトの定義も変化していきます。例えば、脱炭素であればゴールの目標を掲げやすいと思うのですが、インパクトでそれを固定的に決めてしまわない方がいいのかなと思います。企業の可能性を狭めることにもなると思うのです。重要なのは、行動計画のプロセスに多様なバックグラウンドを持った人を組み込んで、公正に、計画をつくることだと思います。

### 子どもたちが未来を想像できる 余白があるような社会を残したい

**ピーダーセン**：岩野さんのこれからの目標について教えてください。

**岩野**：地域分散型のエネルギー循環に携わってみたいと思っています。分散型ブロックチェーンという意味では、意思決定プロセスへの応用も考えられると思います。ブロックチェーンには、透明性や公平性が高い意思決定ができるツールの可能性があるからです。どういう未来を残したいのかという意味では、余白のある未来が大事だなと思っています。今の社会の中だけの自分の人生の未来って、閉鎖的な未来しか想像できないと思うのです。例えば、私よりさらに将来の2050年の子どもたちが、彼らなりに次の未来を想像できる余白があるような社会を残していく。そして、またその世代が次の世代により良い未来を残す、それがどんどん続いていくような環境がすごく重要だと思いますし、そこまでの未来、今、あるもののオルタナティブをつくっていくことが私たちの世代の責任だと感じます。そのためには、いろいろなセクターの人と一緒にビジョンに向かってどう動いていくのか、さまざまなフィールドでやっていきたいです。

**ピーダーセン**：企業との連携は、「For」じゃなくて「With」です。私は25年間、日本の大手企業と仕事をしていますが、企業を否定しながら企業と接してきました。創造的自己否定が企業に必要なだと思っているからです。「企業のため」というより「企業と共に」一緒に世の中を変えていく必要があると思っています。



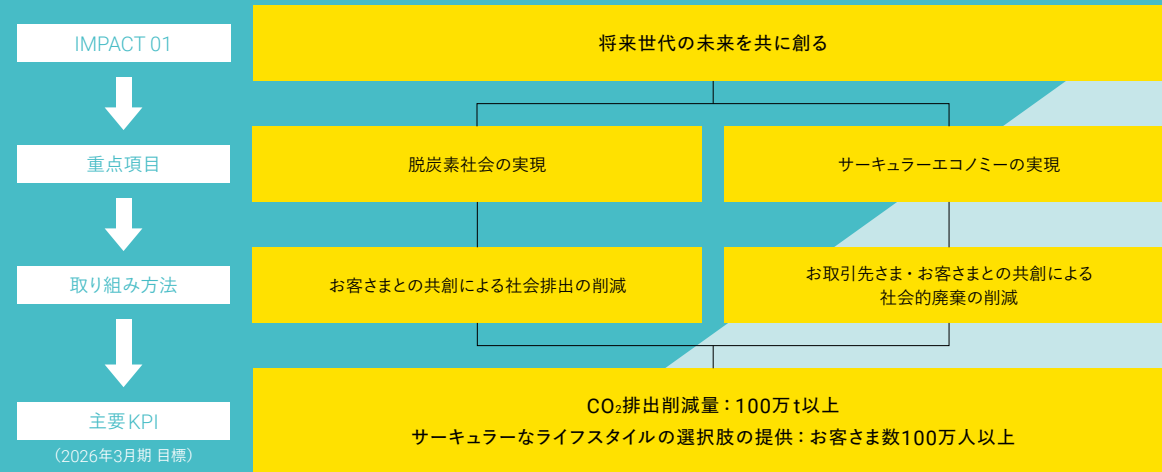
私はサステナビリティを考えないイノベーションを、  
ガラクタイノベーションと呼んでいます。  
イノベーションは新しい価値を生み出しますが、  
経済的価値のみを追求し環境と社会を破壊していたら、  
そんなイノベーションは無意味です。

ピーターD.ピーダーセン

# 将来世代の未来を共に創る

将来世代とは、30年後の世界で主役となるミレニアル・Z世代やα世代、まだ生まれていない次の世代やさらにその先の世代を指しています。すべてのステークホルダーの「利益」と「しあわせ」の調和と拡大を企業価値とする私たちにとって、将来世代の未来を毀損するような経済発展や豊かさは望むべきことではありません。私たちは持てるアセットと経験と人類の知恵を持って、気候変動という難題を共創で乗り越えた先に、本当の意味での豊かで「しあわせ」な未来が存在すると信じています。

## 全体像と主要KPI



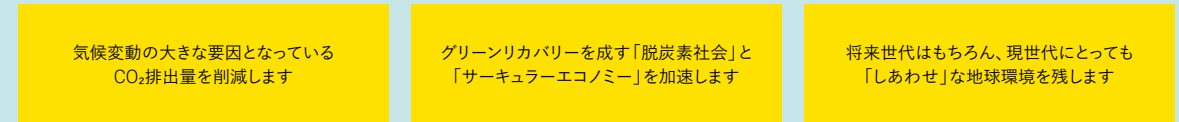
## WHO?

誰と



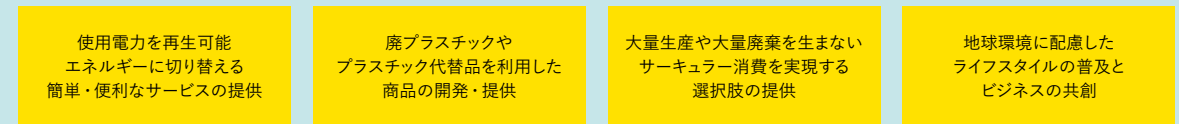
## WHAT?

何を



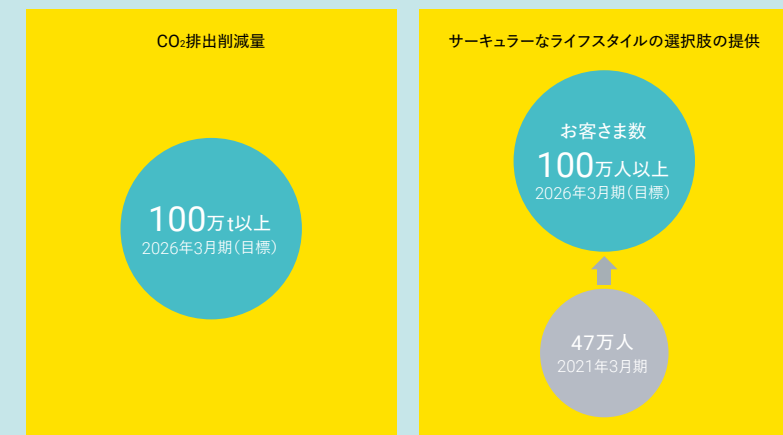
## HOW?

どのように



## OUR IMPACT

めざす規模



# CONTRIBUTION TO A DECARBONIZED SOCIETY

## 脱炭素社会を共に創る

丸井グループは、2018年7月、事業活動で消費する電力を100%再生可能エネルギーで調達することを目標に掲げる企業が参加する国際イニシアチブ「RE100」に加盟しました。今後は自社事業に限らず、さらにその輪を多くのステークホルダーに拡げ、皆さまと共に脱炭素社会の実現をめざします。



## 皆さまと共にCO<sub>2</sub>排出削減量100万t以上をめざします

2018年12月、丸井グループは(株)UPDATER(旧・みんな電力(株))さまと資本業務提携契約を締結しました。(株)UPDATERさまは、ブロックチェーン技術を活用することにより、世界で初めて電力のトレーサビリティを商用化したエネルギー・ベンチャーです。おもに再生可能エネルギー(再エネ)を家庭あるいは法人向けに供給するサービス「みんな電力」を展開しています。

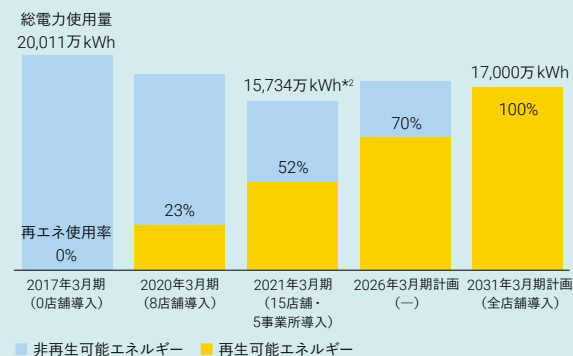
そして、丸井グループは、(株)UPDATERさまをはじめとする再エネ事業者さまとの共創により、全国のマルチ・モディ店舗などへの再エネの導入を進めています。2019年3月期は新宿マルチ本館1店舗のみでしたが、2021年3月期は、15店舗・5事業所で導入し、再エネ比率52%を達成しました。2031年3月期には再エネによる電力調達を100%にする予定です。

(株)UPDATER  
minden.co.jp/

また、丸井グループは、自社で消費する電力だけではなく、お客さまに再エネをご利用いただくことでCO<sub>2</sub>排出量を削減する取り組みも進めています。それが2020年9月にスタートした「みんなで再エネ」プロジェクトです。丸井グループが発行するエポスカード会員さまに対し、再エネ電力への切り替えが簡単にお申し込みいただけるサービス「みんな電力エポスプラン」を開始し、「みんな電力エポスカード」も発行しました。廃棄プラスチックを使用した日本初のクレジットカードで、従来のカードより1枚当たり9.8グラム\*1のCO<sub>2</sub>排出量を削減。また、ご入会時には応援金1,000円分が再エネ発電所に届き、発電所の維持・開発に使われます。そして、2026年3月期にはエポスカードの「みんな電力」利用者数を50万人以上を目標に、自社排出分と合わせて100万t以上のCO<sub>2</sub>排出量削減をめざします。

\*1 カード製造会社の取引先からのデータをもとに自社で策定

## 再生可能エネルギー100%達成のロードマップ



\*2 2021年度3月期は、新型コロナウイルスの影響による店舗休業のため、総電力使用量が計画を下回っています。



廃棄プラスチックを使用した日本初のクレジットカード「みんな電力エポスカード」

エポスNet  
www.eposcard.co.jp/eposnet/index.html

みんな電力エポスカード  
www.eposcard.co.jp/collabo/minden/index.html

## 一般市民が皆でつくった“顔が見える”発電所

「みんな電力」と契約する再エネ発電所は現在600カ所\*。そのうちのひとつが神奈川県厚木市の「あつぎ市民発電所」。約150名の厚木市民が出資してできた発電所で、落合農園の畑500m<sup>2</sup>の上にソーラーパネルを設置し、年間3万3,300kWhを発電しています。それによるCO<sub>2</sub>排出削減量は13.9t。市民発電所の関係者は「再エネは使いたいと思っている人にこそ使ってほしいと思っています。だからトレーサビリティがしっかりしていて“顔が見える電力生産者”になれる『みんな電力』と契約したのです」と語っています。



「あつぎ市民発電所」の皆さま

\*2021年7月現在



## 「みんな電力エポスプラン」に切り替えたお客さまの声

### きっかけについて

- 簡単に切り替え手続きができるので申し込みました
- 環境に配慮している点と料金を検討して決めました
- 原子力を使っていない電力会社を探している時に、エポスカードのアプリで知りました
- 再エネに興味を持ち、環境負荷を与えない電力を使用したいと思いました

### 今思うこと

- 全国の再エネ発電所の方々に頑張してほしい
- 子どものために環境のことを考えるようになりました
- 自分の住む地球の環境が良くなるように少しでも力になりたいと思います
- 普段の生活の中でも環境を意識するようになりました

## VOICE



高村 祐貴人  
(株)丸井グループから(株)UPDATERに出向中

誰でも気軽に再エネ電力にシフトできるというメッセージを伝えていきたい。家庭から排出されるCO<sub>2</sub>の約半分は電力由来といわれています。個人が地球温暖化問題に一番貢献できるアクションが「自宅の電力を再エネ電力に変える」ことです。また、脱炭素社会実現には社会の大きな変革が必要ですが、それは個人の意識変化なしには実現できないと考えています。「みんな電力エポスプラン」には、再エネ比率100%、大手電力会社より安い電気料金などの特徴があります。さらにエポスポイントも貯まるので、未来のためだけでなく使う人にもうれしい電力プランです。気軽に再エネ電力にシフトできることを皆さまにお伝えすることで、アクションを起こすきっかけになればと思います。

# FOSTERING OF A CIRCULAR CULTURE

## サーキュラーな文化を共に創る

サステナビリティに対するモチベーションを当たり前のように持ち合わせている将来世代、「サステナビリティ・ネイティブ」。これからは彼らの価値観が主流となっていきます。そのような新しい時代に求められるサーキュラーエコノミーとは？丸井グループの取り組みをご紹介します。

サーキュラーなライフスタイルの  
選択肢の提供

お客さま数

100万人以上

2026年3月期(目標)

## 「サステナビリティ・ネイティブ」がけん引するサーキュラーな文化

2024年には「サステナビリティ・ネイティブ」が生産年齢人口の過半数を占める時代を迎えます。これまでの大量生産、大量消費のビジネスモデルとは一線を画し、サステナブルな商品やサービスを提供することが私たちの責務であると考えています。

例えば、一人ひとりのお客さまに合わせてカスタマイズするシャンプー「MEDULLA」を製造・販売する(株)Spartyさま。あるいはビジネスウエアのカスタムオーダーサービスを展開する(株)FABRIC TOKYOさま。共にD2C企業で、個性的で

ダイバーシティに富んだビジネスを行っています。こうしたD2C企業との協業では、丸井グループの持つ店舗は、パーソナライズ化された体験価値を提供するリアルプラットフォームとして機能します。これが「売らない店」を具現化した新たな店舗の形の一つです。

今後はこうしたD2C企業やスタートアップ企業との協業を軸に、サーキュラーエコノミーやサステナブル消費の選択肢を提供していきたいと考えています。



頭皮診断や香り体験などリアル店舗ならではのコンテンツも提供(有楽町マルイ「MEDULLA」)  
medulla.co.jp/



採寸と生地サンプル展示に特化したショールーム型店舗(新宿マルイ 本館「FABRIC TOKYO」)  
fabric-tokyo.com/



## サーキュラーエコノミーの新たな試み

### アイカサ

使い捨て傘ゼロをめざす日本初の本格的な傘のシェアリングサービス「アイカサ」を運営する(株)Nature Innovation Groupさまと協業。傘を借り、雨が止んだ際には最寄りの傘スポットに返却します。全国約850カ所で展開しており、累計登録ユーザーは20万人を超えています。

www.i-kasa.com/



### ツクルバ

中古・リノベーション住宅物件の紹介や売買仲介を行うプラットフォーム「cowcamo(カウカモ)」を運営する(株)ツクルバさま。丸井グループとの協業で、リノベーション賃貸マンションのブランドおよび事業の立ち上げを進めています。

tsukuruba.com/



### MARUI TOCLUS(マルイ トクラス) 吉祥寺

「MARUI TOCLUS 吉祥寺」は、丸井吉祥寺店に隣接する旧邸宅をリノベーションしたシェアハウス。「マルイと暮らす」をコンセプトに、一人暮らしへの不安や家計負担の悩みが大きい将来世代の皆さまに向け、サービスを提供しています。

marui-toclus.com/

写真 太田 拓実



## VOICE



和田 恭子

(株)エポスカード  
共創推進部 共創推進課

傘の使い捨てがない文化を将来世代と共に創っていききたい

2021年6月から日本全国の22歳以下の若者に向けて「アイカサ」の「U22応援プラン」を始動しました。これは将来世代のライフスタイルを応援したいという丸井グループと(株)Nature Innovation Groupの丸川社長の強い想いが合致して生まれたプランです。SNSで「自分のキャンパスにもあった。もう帰りにコンビニで傘買わなくてもいい♪」「突然の雨でも濡れなくてすんだ!ありがとうアイカサ&エポス」といった発信を見るとうれしくなります。ビジネスを通じた社会課題の解決に向けて、まずは傘の使い捨てがない文化を将来世代と共に創っていきます。

## VOICE



村松 渚

(株)マルイホームサービス  
トクラス事業部 事業企画課

「サーキュラーなライフスタイル」を自然に体験していただけます

トクラス事業は、将来世代の一人暮らしをサポートを目的とした、新たな住まい事業です。2021年3月に開業した第1号の物件が「MARUI TOCLUS 吉祥寺」です。ブリッジで丸井吉祥寺店とつながった“店舗直結型シェアハウス”で、お店が生活の一部になる新しい暮らしをご提案しています。お取引先さまとの共創の取り組みを通じて、「サーキュラーなライフスタイル」を自然に体験していただくことで、丸井グループの想いに共感していただけるきっかけになればと思います。ご退去された後も深く長いお付き合いになり、生涯利益(LTV)の向上につながると考えています。

# IMPACT 02

## 一人ひとりの「しあわせ」を共に創る

二つ目のテーマは、一人ひとりの「しあわせ」です。私たちはどこか息苦しい毎日を生きています。当たり前という常識の壁、人間関係によって生じる心の葛藤、個人の能力とは比例しない格差。しかし誰もが、それぞれ本来の姿を取り戻し、個がエンパワーするような社会を望んでいます。私たちはその中で、金融・投資・消費の観点から、皆さま一人ひとりの「自己実現」と「好き」を応援します。



関本 創 | Arata Sekimoto

妖怪を語らせたら右に出るものはいない13歳の妖怪探家。妖怪への愛は研究だけにとどまらず、自身で妖怪本や妖怪グッズを販売してしまうほど。2020年に制作・販売した「アマビエ・キーホルダー」の売上でマスクを購入し、地元の医師会や保健所に4,000枚を寄付。小学5年生の時に「株式会社想いを創る」を立ち上げ取締役社長を務める。

🌐 [egaku.thebase.in/](http://egaku.thebase.in/)



中神 康議 | Yasunori Nakagami

みさき投資株式会社代表取締役社長、2021年より丸井グループ社外取締役を務める。「三度の飯より良い経営が好き」と言うほどの自称「経営オタク」。大学卒業後、経営コンサルティング業界に入る。経営者と社員、さらに株主の三位一体経営が企業価値を向上させるという固い信念を胸に、日本を元気づけたいと本気で考えている長期投資家。

🌐 [www.misaki-capital.com/](http://www.misaki-capital.com/)



ヒカリ | Hikari

コスプレで世界をつなぐ“金融女子コスプレイヤー”。国内外の金融機関でファンドマネジャーを務める傍ら、バックパッカーや海外イベントのゲストで60カ国以上を駆け巡り、世界中に数多くのファンがいる。コスプレ歴19年間で自作した衣装は200着以上にまでおよび、2017年、Kawaiiに特化し、海外を見据えた洋服ブランドを立ち上げた起業家。

🌐 [www.instagram.com/hikari\\_green/](http://www.instagram.com/hikari_green/)

高畑 翔輝 | Shoki Takahata

彼がラジコンを走らせたら、そう簡単には止まらない!10歳からラジコンを始め、ラジコン全日本選手権3連覇、2019年にアメリカ カリフォルニアで開催されたIFMAR 1/8 GPレーシング(ラジコン)世界選手権でも優勝。コースや天候に合わせてタイヤや細かい部品を選び、1ミリ単位でマシンを仕上げていく強いこだわりを持つ、世界が憧れるラジコンサラーマン。自身のラジコン愛をSNSで世界に発信したいと目を輝かせている。



# SUPPORTING EVERYONE'S HAPPINESS AND SELF-EXPRESSION

DIALOGUE 03 — YASUNORI NAKAGAMI — ARATA SEKIMOTO  
— HIKARI — SHOKI TAKAHATA

## 「好き」を極める将来世代の想い

小学生で会社を起業した妖怪探家の関本創さん、機関投資家としてのキャリアを積み、アニメ・漫画のコスプレ女子として国内外で活躍、自らのブランドを立ち上げたヒカリさん、ラジコンに魅惑され、ラジコンカー世界チャンピオンに登りつめた高畑翔輝さん。一人ひとりの「好き」を極めた彼らを相手に、自らも経営マニアを自称する機関投資家であり当社社外取締役の中神康議がそれぞれの熱い想いを聞き出します。

妖怪・ラジコン・コスプレ・経営…。一人ひとりの「好き」

中神：今日は、それぞれの「好き」を極めた若者3人にお集まりいただきました。僕だけオジサンですが(笑)、皆さんと同じように「好き」を極めていて、三度の飯より経営を考えることが好きな経営オタクです。僕は大学卒業後、経営コンサルティング会社に就職し、お客さまの経営を1ミリでも良くすることを20年間やってきました。それから15年前にコンサルタントから投資業界に飛び込みました。自分で会社を始めるなんて思ってもみな

かったです。2021年6月からは、丸井グループの社外取締役も務めています。本日は、「好き」を極める皆さんの熱い想いをうかがえる座談会になるとうれいんです。まずは、自己紹介をお願いします。関本：こんにちは、妖怪探家の関本創です。僕は小さいころから本が大好きでした。自宅には漫画や小説、図鑑などがたくさんあり、その時々で昆虫や恐竜などいろいろなものに「ハマっては飽きて」をくり返していました。しかし、妖怪は言い伝えが残っている「不思議」な存在です。そこに、人間が仮説や想像を加えることで成長していくところに、ロマンを感

じてハマっています。『小学5年生がかいた ざんねん いが い ゆかいな 妖怪事典』(講談社)という本も執筆しました。高畑：ラジコン世界チャンピオンの高畑翔輝と言います。僕がラジコンを始めたのは10歳のころで、最初は親の影響でした。ラジコンカーが家にあって、親から「やってみるか」と誘ってもらったことがきっかけです。もともと負けず嫌いなので、結果が順位としてははっきりと出るレースというものが性に合っていたんだと思います。それからレースに向けての準備段階、マシンのセッティングも大好きです。レースは1周600~700メートルの



妖怪は言い伝えが残っている「不思議」な存在です。そこに、人間が仮説や想像を加えることで成長していくところに、ロマンを感じてハマっています。

コースを最高時速120kmで走って1,000分の1秒を競う競技なんです。自分のイメージ通りの走りをするためにはすごく精緻なセッティングが求められます。例えば、ネジ1本の締め方一つで、ロール(コーナーでの車体の傾き)が変わってしまう。そんなところにも夢中になっています。僕は、2019年にカリフォルニアで開催された「IFMAR 1/8 GPレーシング世界選手権」で優勝しました。これは8分の1スケールという、ラジコンカーでは最も大きな車体を走らせて競うレースです。ラジコンは、F1など実際のクルマのレースと同じで、チームを組み、スポンサーについていただいています。世界選手権は2年に1度あり、2021年の開催予定地は日本だったんですがコロナ禍で延期となってしまいました。ホームで2連覇をめざしていただけに、とても残念でした。

**ヒカリ:** こんにちは、ヒカリです。私は今、投資ファンドで働きながら、アニメ・漫画のコスプレイヤーを19年間続けています。また私は海外が本当に好きで、コスプレしながら海外をバックパッカーで60カ国くらい回りました。好きになったら極めないと気が済まない性格で、いろいろな二次元キャラクターの複雑なウィッグやコスプレ衣装を、どうやったら三次元で表現できるかアイデアを巡らせたり…。そうして撮影した写真をSNSで発信していたら海外ですごく有名になりました。海外のコスプレイベントにご招待いただいた時には、10年前に私を知ってコスプレを始めましたと言われたり、10年前に出した写真集を大事に保管してくれていた子から、サインを求められたこともありました。コスプレイヤーは同じ「好き」を共有することで、日本だ

けでなく世界規模でもつながれるんだなと思って続けています。

**高畑:** 僕もラジコンで、人とのつながりが広がり、いろいろな体験をしています。ライバルとして戦っている人たちも、僕が世界戦で勝つと一緒に喜んでくれて。ライバルだとしても、同じラジコンを極める仲間なんだなと、印象が変わりました。

**関本:** 僕のまわりの妖怪について研究している人や民俗学に詳しい人は、年上の方が多いです。その方たちとは、何時間でも話していただけるし、とても楽しいです。同年代にはあまりいないので、妖怪について語り合える友人がいてくれたらうれしいなと思います。

**中神:** 今の皆さんの話から、我々4人の共通点が二つ出てきたような気がします。経営オタクの僕もそうですが、研究しないとオタクになれないじゃないですか。



「突き詰めないと、気が済まない」、そういう姿勢がすごく大事なのです。それから「仲間」の大切さ、最初は自分で研究して楽しむのだけど、それを皆とシェアし、盛り上がって楽しむところは共通です。世界の「仲間」と話すことで空間を超える、年代を超える、そして時代も超えていくんですね。

「好き」をビジネスにするために必要なもの

**中神:** 関本くんとヒカリさんは起業もしているんですね。もう少し詳しく教えてください。

**関本:** 小学5年生の時に「株式会社想いを創る」という会社を起業して取締役社長になりました。きっかけは、特許を取ったことです。小学3年生の夏休みの宿題で発明に挑戦したんですが、人の役に立

つモノをつくりたいと思って、お母さんに困りごとを聞いたんです。そうしたら洗濯の時、バスタオルが乾きづらいことに困っていると聞きました。それで大きな洗濯物の乾きを早くするという「物干し補助具」をつくり特許を取りました。2021年に、僕の特許を使用した商品が100円ショップで発売されたので、頑張って起業して良かったなと思っています。

**ヒカリ:** 私は「日本製のKawaiiお洋服ブランド」というコンセプトで、普段着としてもコスプレとしても楽しめる洋服のブランドを立ち上げました。ひと昔前は、コスプレをするためには衣装を自分で作る必要があったので、最初の参入障壁が高かったです。裁縫の知識はまったくなかったのですが次第にうまくなり、これまでに200着以上つくりました。最近では安価な衣装も市場に出回り、より多くの皆さんがコスプレを楽しんでいます。

**中神:** 「好き」がしっかりビジネスになっているんですね。高畑さんは起業に興味がありますか。

**高畑:** 現在はまだレース活動に専念したい気持ちのほうが大きいですが、ゆくゆくは起業したいと思っています。ラジコンをやっている人に喜んでいただけるようなサービスを提供したいです。競技人口という点で言えば、ひと昔前には全日本選手権の出場者は100人以上いたのですが、今はその半分くらいになっています。ラジコンはお金と時間がかかるので、外出しなくてもできるゲームに人が流れているんだと思います。ただ世界選手権で優勝したら、地元のテレビ局などから密着取材の声がかかるようになりました。その番組がYouTubeで配信されたんですけど、100万回以上再生されたようなので、ラジコンに関心のある人は多いのかなと思っています。



コスプレイヤーは同じ「好き」を共有することで、日本だけでなく世界規模でもつながれるんだなと思って続けています。





SUPPORTING EVERYONE'S  
HAPPINESS AND SELF-EXPRESSION



現在はまだレース活動に  
専念したい気持ちのほうが大きいですが、  
ゆくゆくは起業したいと思っています。

**中神:** 起業したら、世界チャンピオンだから、「TAKAHATA」がブランドとして強みを発揮しそうですね。

**高畑:** ありがとうございます。中神さんはどうして起業しようと思ったのですか。

**中神:** 経営コンサルティング会社で、担当する会社が良い方向に変わるお手伝いを20年間やってきて、ふと投資家もやれるんじゃないかと思っちゃったのです。無邪気に投資業界に飛び込んだって感じですよ。起業って、無邪気でないといけないですね。失敗するんじゃないかと思ってしまったら行動に移せない。

**ヒカリ:** 私は上場していない会社の案件も扱っていたのですが、リーマンショックのころは経営が悪化する会社がけっこうありました。経営者が「好き」を極めて立ち上げた会社で、素晴らしいものをつくっているのですが、会社の経営自体が得意ではない職人気質の人たちも多くて、

「好き」であることは素晴らしいのですが、それをうまく会社の価値に反映できない経営者が多いなと感じました。

**中神:** 高度成長の時代には、皆が欲しいがるものを大量に生産して皆に届けるということがすごく大事だったと思いますが、現在は物が売れない。そしてコロナ禍もあってお客さんも来ない。どうやってビジネスを続けるのか、皆困っていて誰も答えを出せていないですよ。そんな中、丸井グループの「一人ひとりの『好き』を応援」というコンセプトが答えになるのではないかと僕は思っています。例えばラジコンは大量生産・大量消費するものではないだろうし、妖怪関連の需要もそう多くないでしょう。でも、そこにはすごく濃いニーズがあります。そこに関心を持っている人たちはいくらでも体験したいし、いくらでも話したい。そういうニーズをキャッチして会社

の価値に反映できればいいですね。

一人ひとりの「好き」が広がって、やがて…

**ヒカリ:** 皆さんのお話を聞いていてすごいなと思ったのは、世の中で流行っているものに飛びつくのではなく、シンプルに「好き」だから続けているところ。私がコスプレを始めたばかりの時は、まだ一般的ではなかったので、誰にも理解してもらえなかったです。「何をやっているんだ」という世間の逆風がすごかったですし、家族からもあまり理解されていませんでした。でも少数ながら、理解してくれる人、一緒に楽しんでくれる人がいたのです。続けていたら、オタク文化だった漫画やアニメ、コスプレがいつの間にか「Cool Japan」に。私はコスプレをメジャーなものにしたかったわけでは

なく、自分自身が大好きだから続けてきたんです。

**高畑:** そうですね。僕がラジコンを始めた10歳のころは、友だちからは「ラジコンってオモチャでしょ」という扱いを受けましたが、今はとても応援してくれています。勤務先の会社も、最初は「ラジコンが趣味なんです」という感じでしたが、全日本選手権などの結果を報告していくうちに、たくさん応援してくれるようになりました。ラジコンのレースに合わせて会社を休む必要もあるので、会社が理解してくれているのがとてもうれしいです。

**中神:** たしかに、まわりがついてくる、時代がついてくるということはあるですね。関本くんの妖怪というのは、まだ小さい種だけど、頑張って長く続けているうちに理解者が増え、同世代の人が集まり、世界にも広がっていくという順番になるのではないかと思います。

**関本:** 僕が調べた中では、妖怪や怪異に関する伝説は、日本にもものすごく多いようです。キリスト教の国などでは、神は

世界に唯一と考える一神教が主流で、他の不思議なものは悪魔や妖精のような存在とされています。しかし日本には、たくさんのお神さまがいますし、不思議なことは「怪異」や「妖怪」とされて伝承が残されています。

**中神:** 日本は八百万の神といえますよね。木も神さまだし山も川も神さまで、いろいろな主役がいるという精神性が背景にありそうな気がしますね。

**関本:** そうです。日本は言霊の国ともいわれ、この世のありとあらゆるもの、言葉や色などにも心、神さま、魂が宿るという考え方があります。例えば、昔は禊ぎ(みそぎ)といって、神さまの前に出る前に汚れを落とすということをしたのですが、日本人は入浴という行為でそれを毎日しています。日本ほど頻りに風呂に入ることは世界ではあまりないようなので、そういうところでも無意識に文化というか、伝承や言い伝えみたいなものがつなげられているのかなと思います。

**中神:** 関本くんは本当に詳しいですね。

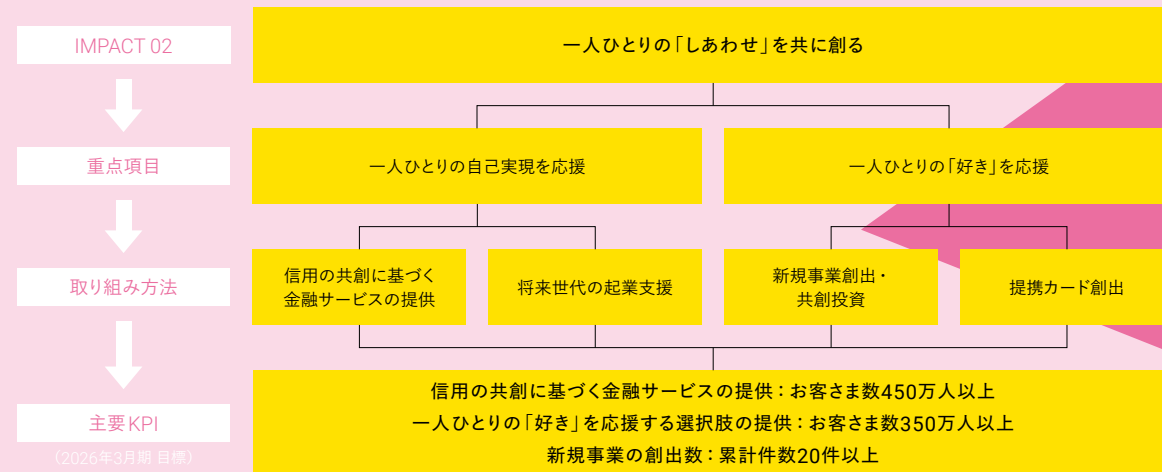
びっくりしました。これまで皆さんの熱量を感じたことで思い出した本があります。『「漫画少年」物語 編集者・加藤謙一伝』(加藤丈夫・都市出版)です。青少年の教育には漫画が良いと思い「漫画少年」という雑誌を創刊した人の評伝で、家族経営で漫画雑誌を発行するんですが、それが日本の漫画の源流になったそうです。トキワ荘というアパートで、当時売れっ子漫画家だった手塚治虫に仕事部屋を提供し、まだ売れていない漫画家たちを住まわせて、そこからいろいろな才能が育っていったのです。僕が言いたいのは、今や世界に誇れるカルチャーに成長した漫画も、たった一人の編集者の情熱、それは「好き」と言い換えることができると思うんですけど、そこから始まっているということです。アニメやコスプレ、ラジコン、妖怪、何でもかまわないと思いますが、一人ひとりの「好き」が大きく広がって、それで世界中の人がしあわせになるということは本当にあると思います。



# 一人ひとりの「しあわせ」を共に創る

私たち人類には、人の数だけ夢があり苦悩があります。置かれた境遇によって実現できない夢や、許されない夢があってはなりません。私たちには可能性があります。誰もが心の中に持っているその前向きな気持ちが、イノベーションを生み出す原動力となるのです。丸井グループは、年齢・性別・国籍・身体的特徴や境遇にかかわらず、誰もが「しあわせ」に自分らしく生きられる選択肢を提供することで、一人ひとりの「自己実現」や「好き」を応援し、個がエンパワーできる社会の実現を加速させます。

全体像と主要KPI



## WHO?

誰と

かなえない夢や実現したい未来をお持ちの方と共に

未来に変革を起こすようなアイデアをお持ちの方と共に

無限に存在するマニアックな「好き」をお持ちの方と共に

## WHAT?

何を

一人ひとりが本来の姿を取り戻し、個がエンパワーするような社会を実現します

金融・投資・消費の観点から、一人ひとりの「自己実現」と「好き」を応援します

実現に向けて、インターネットやブロックチェーンなどのテクノロジーを活用します

## HOW?

どのように

年齢・性別・国籍・身体的特徴にかかわらず信用を共創する金融サービスの提供

起業を志す方への人的・金銭的支援を含むコミュニティ全体での共創

未来に変革を起こすアイデアに社内外で投資することで新規事業を創出

選択先の組織・団体に自動的に寄付される提携カードの開発

同じ「好き」を持つ方が集えるコミュニティの創出

## OUR IMPACT

めざす規模



# Support for Pursuing Interests

あなたの「好き」を応援します!

アニメ、K-POP、ヴィーガン、コスメ、アート、カフェ巡り、キャンプ、サウナ、DIY…丸井グループが応援する「好き」のテーマは無限にあふれています。丸井グループでは、アニメ好きな社員を中心に、2016年にアニメ事業部が発足しました。その後、「好き」の応援団が続々と結成されています。「好き」という共通の気持ちを持った人が集うことで、自己表現や自己実現をかなえるポジティブな場をつくります。「好き」の応援団が、どんな想いでどのような活動をしているのかをご紹介します!

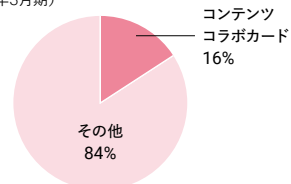


## 世界で絶大な人気! アニメ

世界に誇る日本を代表するポップカルチャー「アニメ」。動画配信サービスの人気作品ランキングで上位を独占するなど、アニメが社会や産業に与えるインパクトは年々大きくなっています。

アニメ好きな社員を中心に、アニメファンのお役に立ちたい!という想いから立ち上げたのがアニメ事業部です。アニメをもっと楽しむことのできる場を提供するために、マルイ店舗でのアニメイベントを開催。また、お気に入りのコレクションを増やしていただくために、オリジナルグッズの企画販売やアニメデザインのエポスカードを発行するなど、「好き」を応援するための新しいアイデアを生み出しています。イベント年間来場者数、開催件数も年々増え、私たちの取り組みに共感してくださる「好き」の仲間がどんどん増えています!

新規カード会員のうち  
16%がコンテンツコラボカード会員  
(2020年3月期)



イベント開催数の推移



ハマる人が続出!「東京リベンジャーズ」のイベント  
©和久井隆/講談社 ©2020 映画「東京リベンジャーズ」製作委員会



大人気アニメ「呪術廻戦」のイベント  
©芥見下々/集英社・呪術廻戦製作委員会



高尾 麻利奈  
(株)丸井  
アニメ事業部 営業1課

## 大好きなアニメシリーズのコラボカードをつくりました!

数年前に訪れたコミックマーケットに私の大好きなアニメシリーズの著作権元である企業さまが参加されていました。そこでご挨拶したことがきっかけとなり、その後何度もお話を重ね、コラボカードの実現にいたりしました。アニメ事業部から店舗に異動し、接客中にそのコラボカードをお持ちのお客さまから「デザインをととても気に入っています」とのお声をいただいた時は、本当に感激しました。2年ぶりに事業部に戻りましたが、アニメだけでなくYouTubeや配信アプリなどのデジタルコンテンツまで領域を拡げており、以前に比べてたくさんの好きを応援する事業になったと感じています。

### あなたの「推し」がきっと見つかる! たくさんのアニメカード

2014年に女性向けゲームブランド「オトメイト」とのコラボカードから、エポスのアニメカードはスタートしました。その後も、「銀魂」「エヴァンゲリオン」「ワンピース」などの大人気アニメから、知る人ぞ知るアニメまで、幅広いコンテンツとのコラボカードが続々と登場!今後も、フォーエバーカードとして長くご愛用いただけるよう「推しをそばに感じられる」カードを生み出していきます。



ANIME

## プレイヤーとファン両方の「好き」を応援していきたいです!

現在アニメ事業部では、YouTubeや配信アプリなどのオンライン上で活躍するプレイヤーとファン両方に貢献できるサービス展開を進めています。マルイ店舗でイベントを開催することでプレイヤーの活躍・認知の場が拡大すると同時に、ファンもイベントに参加することで、ファン同士やプレイヤーとの一体感を得ることができます。こうした自社メディアをステージとして活用していただくなど、デジタルコンテンツとの協業をさらに推進していきます。今後も丸井グループのアセットを活用した「好き」を応援するプラットフォームをめざします。

### Twitterフォロワーは約30万人!

マルイアニメのTwitterはアカウント開設から5周年を迎え、フォロワーも約30万人(2021年12月現在)と拡大中です。マルイ・モディの期間限定イベントやECのお知らせだけでなく、推し活アンケートなどのキャンペーンも実施。ファンの皆さまの「推し」への愛にあふれたツイートが集まり盛り上がっています。今後も、たくさんの「好き」との出会いや新しい発見をお届けしていきます。

「マルイアニメ」公式Twitter  
@marui\_anime



大人気!マルチクリエイター「P丸様。」の誕生日イベントをマルイ店舗で開催  
©P丸様。



YouTubeアニメの制作・配信を行う「Plott」初のリアルショップを開催  
©Plott Inc. 2021



小川 佳  
(株)丸井  
アニメ事業部 営業1課

# K-POP

## 熱狂的なファンダムを持つK-POP

全世界から熱狂的なファンの支持を集める「K-POP」。ファンがアーティストの誕生日やデビュー記念日を祝う「広告看板」を駅や商業施設に掲示したり、アーティストの出演番組の字幕を作成したりするなど、韓国をはじめとした世界中でファンの応援が非常にアツいです！

そのようなファンたちのアツい「好き」の想いをもっと爆発させていただきたいとの想いから、K-POP部門を立ち上げました！オンライン上での交流の場づくりや、マルチ店舗でのイベント企画運営などを進めています。

### パッと見てわかる！韓流ブーム

2004年	「冬のソナタ」が国内地上波で放送開始され、ペ・ヨンジュンをはじめ韓流俳優が爆発的人气に
2010年	東方神起、BIGBANG、少女時代、KARAを筆頭にK-POPブームが到来
2015年	BTSがアメリカのヒットチャートビルボード200で1位を獲得
2020年	映画「パラサイト」やドラマ「梨泰院クラス」など映像作品の人气に火がつく
2021年	K-POPアーティストが海外の音楽番組の常連に。活躍の場が世界へ

「推し活がはかどってありがたい…！」とっていただきたいです！

私は、BTSのパフォーマンスを見てからK-POPの沼にハマりました。「推し」のためなら即行動するファンのために、K-POPや韓国ドラマなどのイベントをマルチ店舗で開催しています。またファンの交流の場として運営している「チョアコミュ」では、イベントを逃してしまった方向けに、ファンによるイベントレポ投稿も始まっています。「丸井グループのおかげで、推し活がはかどってありがたい…！」とっていただけるような、ファンダムビジネスを実現させたいです！

### 「チョア(好き)」でつながるコミュニティサイト

「チョアコミュ」は、韓国カルチャーが好きなおと、どこでも・いつでも・だれとでもつながることのできる場所をつくりたいという想いから生まれました。現在、「チョアコミュ」のコミュニティ登録者は、約22,000人(2021年12月現在)。おすすめの韓国ドラマや韓国料理を教え合ったり、お気に入りのK-POPアイドルや俳優について語り合ったり…ファン同士で楽しめるオンライン広場です。

「チョアコミュ」はこちらから  
[www.beach.jp/community/CHOA-0101/index](http://www.beach.jp/community/CHOA-0101/index)

イベントの最新情報はここからチェック  
 「チョアコミュ」公式 Twitter  
[@choa\\_0101](https://twitter.com/choa_0101)



お揃いのトマトのオブジェを持って記念撮影



好きな韓国ドラマやK-POPを自由に書き込めるスペースをご用意

### 社員も好きだからわかる！

#### ファンが喜ぶ演出にこだわりたい

イベントを企画するうえで、一番大切にしているのは「エモさ」です！例えば、人気俳優の写真集イベントでは、表紙で俳優が手にしているトマトのオブジェをファンの撮影用に用意したり、K-POPアイドルのイベントでは、誕生日イベント定番のアイテムを配布するなど、ファンが喜ぶ工夫をしています。



日野原 麻結  
 (株)丸井  
 アニメ事業部 営業2課



# K-COSME



Support for Pursuing Interests

## 美容の最先端を走る韓国コスメ

コスメのトレンドを次々に生み出し、世界で大注目の「韓国コスメ」。最大の魅力は、高品質なのに価格がお手ごろなところ。性別・年齢・国籍問わず多くのファンが韓国コスメに夢中になっています。

「自分にぴったりのコスメが見つかる」、そのような場所をめざして、ECサイト・リアル店舗どちらでも安心してお買物を楽しんでいただけるサービス「KOREAJU(コリアージュ)」をつくり、イチオシコスメをお届けしています。



横山 愛理香  
 (株)okos  
 Kコスメ事業部

「KOREAJU」は、韓国コスメ好きが集まるコミュニティにしたい！

K-POPが好きで、そこから韓国コスメが大好きになりました！「KOREAJU」の店舗イベントで、お客さまとK-POPの話題で盛り上がりながら、コスメ選びのお手伝いをしたところ、「ずっと開催してほしい！」とうれしいお声をいただきました。「KOREAJU」を単なる商品販売の場ではなく、韓国コスメ好きが集まるコミュニティとして、韓国ファンの輪をもっと広げていきたいです！



外部店舗での出店イベント

### お気に入りが見つかる「KOREAJU」

ECサイトで販売している韓国コスメは、約50ブランド、800アイテム以上！毎月追加される「KOREAJU限定セット」は、お得なセットやおまけがついたセットとしてお届けします。また、定期的にリアル店舗へイベント出店することで、実際に使用感を試しながら安心してお買物を楽しんでいただけます。

「KOREAJU」公式サイト  
[koreaju.0101.co.jp/](http://koreaju.0101.co.jp/)

人気コスメやスタッフの推しコスメも発信中！  
 「KOREAJU」公式 Instagram  
[@koreaju\\_official](https://www.instagram.com/koreaju_official)

**KOREAJU**

### 「KOREAJU」スタッフがおすすめするアイテムTOP3

1位：コスバ抜群！フェイスマスク

2位：バリエーション豊富♡アイシャドウ

3位：マスクにつかない！リップティント

「コスメ選びが楽しかった！」というお声が、本当にうれしかったです！

韓国コスメ好きを活かし、イベント運営や公式Instagramの投稿などをサポートするのが「KOREAJU応援隊」です。社内公募に受かるまで応募し続け、これまでに2回イベントスタッフとして携わりました。お客さまと一緒にコスメを試しながら、お気に入りを見つけるとともに、新しい「好き」を見つけるお手伝いができ、うれしかったです。「好き」を応援するビジネスは、働く私たちの「好き」を通じて、お客さまの「好き」の輪を広げることができます。今後もお客さまの声や想いの実現に向けて、より良いサービスを提供していきたいです。



山口 梨  
 KOREAJU応援隊  
 (株)丸井  
 町田店 レディスシューズ担当

# VEGAN



Support for  
Pursuing Interests

## ライフスタイルに新しい選択肢「ヴィーガン」を!

環境保全や健康の観点からも注目が集まる「ヴィーガン」。最近では、ファッションやビューティ業界でも、革製品を使用しない・動物実験をしないブランドが増えています。知らないうちにヴィーガン製品を使っていた、なんてこともあるかもしれません。VEGAN事業部は、日常生活に取り入れやすい「食」に着目し、動物性食材を使わないヴィーガンスイーツの企画販売や、おすすめの食べ方をSNSで発信しています!



兼子 節子  
(株)okos  
VEGAN事業部

お客さまに「選べるしあわせ」を提供できていると実感しています

2021年5月にヴィーガンスイーツ通販サービス「vee ga boo(ヴィーガブー)」を立ち上げて以来、お客さまの喜ぶ姿やお声がやりがいに繋がっています!イベントで、アレルギーのあるお客さまが「ここにあるお菓子は、なんでも食べていいんだ!」と目をキラキラさせている姿を見て、本当にうれしくなりました。卵や乳だけではなく小麦や大豆などアレルギーにも種類があるため、多様なブランドをご用意することで、お客さまに「選べるしあわせ」を提供できていると実感しています。



月ごとに参加ブランドが変わるので、毎月違うお菓子を楽しめます

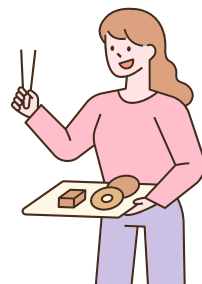
おいしくて、わくわくするヴィーガンスイーツの食べ比べBOXが登場!

2021年5月、厳選したヴィーガンスイーツを月替わりのボックスに詰め合わせてお届けする通販サービス「vee ga boo」がスタートしました。1箱3または5ブランドのお菓子をお試しいただけるので、きっとあなたのお気に入りが見つかります。

「vee ga boo」販売サイト  
vee-ga-boo.jp/

Instagramをフォローして情報をいち早くキャッチ!  
公式Instagramをフォローしていただくと、今月の食べ比べBOXやおすすめブランド、イベント情報をいち早くチェックできます。ブランドとのインスタライブは、ブランドの成り立ちやスイーツの製作秘話が聞けちゃいます。限定クーポンなどのお得情報もあるかも。

「vee ga boo」公式Instagram  
@vee\_ga\_boo\_official



# EMPOWERMENT

「個をエンパワーメントする」  
ブランドがマルイ店舗に  
フラッグシップショップを  
続々オープン!

「一人ひとりの『好き』を応援」という想いが共鳴したブランドさまとの共創を進めています。今回ご紹介するのは、マルイ店舗に新しくフラッグシップショップをオープンした「DINETTE(ディネット)」さまと「BULK HOMME(バルクオム)」さまです。

こだわり抜いた高品質のプロダクトだけでなく、そのブランドストーリーが多くのお客様から熱い支持を得ています。各ブランドの世界観を詰め込んだショップでは、スタッフからのビューティアドバイスが受けられます。あなただけのお気に入りが見つかるはず!

女性たちが願う「あったらいいな」の声にお応えします!  
「DINETTE」さまは「女の子の力で世界をハッピーに」をミッションに掲げ、ビューティSNSを通じてユーザーが知りたい最新コスメ情報やキレイになるためのノウハウとコンテンツを提供しています。プライベートブランド「PHOEBE BEAUTY UP」は、メディアを通じて集めたユーザーのニーズに応じてつくられました。多くの方に愛される理由が、このユーザーに寄り添うブランドづくりにあります。

「PHOEBE BEAUTY UP」公式サイト  
phoebbeautyup.com/lp?u=gold

「DINETTE」公式 Instagram  
@dINETTE\_inc



ショップ内ではSNS投稿用の撮影も可能  
(有楽町マルイ「PHOEBE BEAUTY UP」)

メンズビューティを通じて、  
世界中の男性をエンパワーメント

「BULK HOMME」さまのミッションは、「メンズスキンケアブランド世界シェアNo.1」。メンズビューティを通じて、世界中の男性のライフスタイルをサポートします。2017年にアジア、2020年5月にはイギリスやフランスへ進出し、着実にファンを獲得し続けています。「BULK HOMME」さまでは、検証をくり返し「BULK(中身)」の品質が確信にいたったプロダクトしか販売していません。リアル店舗では、ショップスタッフと相談しながら、メイクアップ体験やスキンケアのテクスチャーをお試しいただけます。

「BULK HOMME」公式サイト  
bulk.co.jp/

丸井グループ社員による「BULK HOMME THE STAND」体験レポはこちらから  
www.to-mare.com/news/2021/bulk-homme.html



最新のテクノロジーで世界観を再現  
(新宿マルイ 本館「BULK HOMME THE STAND」)

## VOICE



野口 卓也氏  
(株)バルクオム  
代表取締役 CEO

フラッグシップショップ展開に、お客さまからうれしい反響をいただいています

「BULK HOMME」は、世界に誇るべき日本の美容・スキンケアの高い研究開発レベルを活かして、世界に名だたるブランドをつくりたいという想いから創業しました。マルイ店舗への出店を決めたきっかけは、男性向けのメイクアップラインを開発したことでした。メイクはその特性上、試してみるための空間やサービスが非常に重要だと考えているからです。実際に、これまでECでお買い上げいただいていたお客さまから、店頭で初めてプロダクトに触れたという方まで、幅広いユーザーの皆さまからたいへんうれしい反響をいただいています。



# Vegan Baking with 8abliSh

## EIGHTABLISH

### 地球にも人にもやさしいヴィーガンスイーツづくり

近年、環境保全以外の観点からも注目を集めつつあるヴィーガンフード。しかし日本ではお店はまだ少なく、馴染みのあるものではありません。丸井グループは、ヴィーガンフードをより身近に感じていただけるよう、2021年5月から、月替わりで厳選したヴィーガンスイーツをお届けするサービス「vee ga boo(ヴィーガブー)」を始めました。今回、ヴィーガンスイーツの魅力をさらに多くの方に知っていただくため、「vee ga boo」でも商品を提供して下さっている「8abliSh(エイタブリッシュ)」さま監修のもと、将来世代である子どもたちに、自分たちにも地球にもやさしいヴィーガンスイーツを楽しくつくっていただきました。

#### グルテンフリーチョコチップマフィン材料(6個分)

- A 製菓用米粉 .....160g
- 大豆粉 .....40g
- アーモンドパウダー .....50g
- ベーキングパウダー .....10g
- B 菜種油 .....70g
- 豆乳 .....170g
- メープルシロップ .....80g
- C チョコチップ .....40g

トッピングはお好みに合わせて  
(チョコチップやアーモンドなど)



1 材料は卵など動物性食材を使用しません。



2 Aの粉類を合わせてふるいにかけます。



3 Bの菜種油に豆乳、メープルシロップを順番に加えてしっかりと混ぜ合わせます。



4 AにBを一気に入れてゴムベラでよく混ぜ合わせます。



5 少し粉っ気が残っているくらいになったらCのチョコチップを混ぜ合わせます。



6 直径7cm高さ約3.5cmのマフィン型に生地をスプーンで入れます。生地を合わせたらなるべく早くカップに生地を入れて焼きましょう。時間が経つとふくらみにくくなります。



7 今回はトッピングにチョコチップとアーモンドをのせました。



8 予熱をした180°Cのオーブンで30分焼いたらでき上がり!

おいしくできました!  
頑張ってたかって  
良かったね!



今回初めてスイーツづくりを体験したのは、まさみくん(5歳)とあこちゃん(7歳)

### What's Vegan Sweets?

卵・乳製品などの動物性食材や、はちみつを使わず、植物性食材のみでつくられたお菓子です。アレルギーでお悩みの方や環境に配慮した食生活を送りたい方など、子どもから大人まで、誰もが「おいしい!」と楽しむことができます。

#### 今回ご協力いただいた8abliSh(エイタブリッシュ)さまについて

2000年創業。「UNIVERSAL PLEASURE FOR EVERYONE」を掲げ、ヴィーガンスイーツを提供。体質や宗教、思想などの理由で食に制限がある方々にとっても、食べる側もつくる側も安心して楽しめるスイーツ。時代を超えてユニバーサルに愛されるお菓子を日々お届けしています。東京・南青山店のほかに銀座店、2021年8月には富山県にも店舗をオープン。

PARLOR 8abliSh ☎ www.8abliSh.com/  
オンラインショップ ☎ 8abliSh.shop/



南青山店

スイーツづくりの様子を動画で2021年12月末公開予定  
☎ www.to-mare.com/ytube/

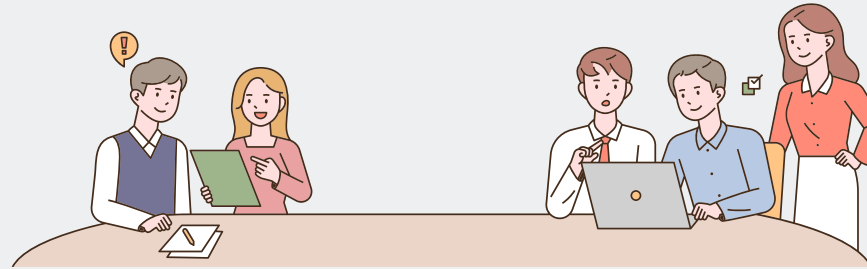
さまざまなヴィーガンスイーツを堪能できる「vee ga boo」  
公式サイト ☎ vee-ga-boo.jp  
公式 Instagram ☎ www.instagram.com/vee\_ga\_boo\_official/



# ASSISTANCE FOR ACHIEVING SELF-ACTUALIZATION

## 一人ひとりの自己実現を応援

丸井グループは、オープンイノベーションを加速し、新たな事業創出をめざす二つのプログラムをスタートしています。各々のプログラムには、革新的なアイデアを持った将来世代や、ビジネスを通じて豊かな社会をつくりたいという信念ある若手起業家たちが多数集結。丸井グループのアセットやノウハウを活用し、一人ひとりの自己実現を応援します。



## 大学生・大学院生(それに準ずる年齢18~24歳)対象 Future Accelerator Gateway

IT教育プログラム運営のライフイズテック(株)さまと連携し、2020年10月に「Future Accelerator Gateway」は始動しました。大学生・大学院生の皆さまから新規事業アイデアを募集。学生の皆さまと丸井グループ社員がチームを組み、約3カ月間にわたり起業家メンターのもとで新規事業アイデアをブラッシュアップしていきます。第1回イベントでメンターを務めたライフイズテック(株)代表 水野雄介氏に加えて、第2回開催時のメンターには、BASE(株)代表 鶴岡裕太氏、(株)ツクルバ代表 村上浩輝氏を新たにお迎えしました。デモデーでは、著名な実業家の方々や当社代表 青井が審査員を務めます。将来世代の皆さまの「こんな事業を実現したい!」という熱い想いを形にするため、充実したサポート体制でプログラムを実施しています。

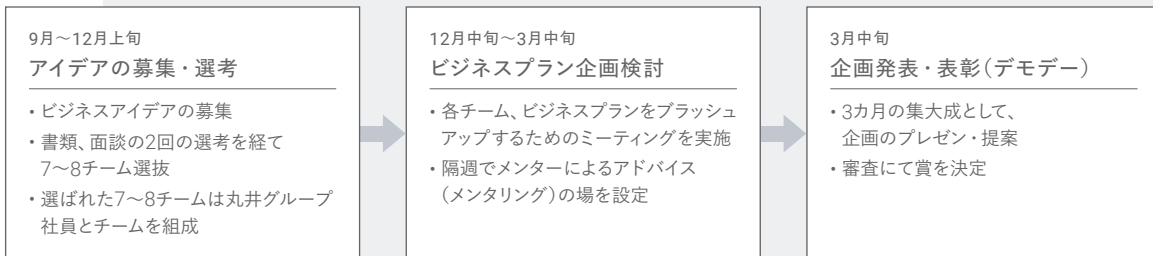


## スタートアップ企業対象 Marui Co-Creation Pitch

スタートアップ企業より事業アイデアを募集するイベント「Marui Co-Creation Pitch」は、2021年2月に(株)サムライインキュベートさまとの共同開催によりスタート。同社は、創業期中心にスタートアップ投資・成長支援を行うベンチャーキャピタル事業と、大手企業や自治体・行政のオープンイノベーション支援も行っています。第1回イベントでは、35社の応募の中から書類・面談選考を経て選出された10社が事業アイデアの提案を行いました。提案内容はどれも熱量高く、審査委員との質疑応答は非常に白熱しました。その結果、4社が優秀賞に選ばれ、優秀賞・オーディエンス賞をダブル受賞した(株)ヘラルボニーさまとは提携クレジットカードの取り組みにもつながり、すでに共創が実現しています。

## 優秀賞に輝いた4社をご紹介します!

社名	事業概要
エリー(株)	昆虫の「蚕」を原料とした次世代食品「シルクフード(SILKFOOD)」の開発
(株)シェアウィング	社寺体験ステイ「OTERA STAY(お寺ステイ)」、オンライン宿坊体験サービス「クラウドホテル」の運営
(株)DATAFLUCT	データサイエンスで企業と社会の課題を解決するソリューションの提供
(株)ヘラルボニー	「障がい×アート」をテーマとした社会実装(作品販売・ファブリック展開制作物・空間演出)



将来世代の方々の姿を見て、創業時の想いをあらためて胸に刻みました

学生の皆さまが力を合わせてアイデアを練り合っている様子や、プレゼン当日の緊張感がありながらも全力で楽しんでいる様子、どれもとても印象的でした!プログラムで将来世代の方々の柔軟で素直な発想に刺激を受け、私たちもあらためて創業時の気持ちを胸に刻む機会になりました。学生の皆さまには「まずはやってみる」を大切に、はじめの一歩を踏み出してどんどん行動に移ってほしいです!

第1回イベント審査員からコメントが届いています!



原 由記  
Mellia(株)  
代表取締役 CEO



和田 由紀  
Mellia(株)  
代表取締役 CEO



「ヘラルボニーエポスカード」  
コラボカード発行を記念してポップアップショップを開催(有楽町マルイ)  
写真 杉能 信介

使うたび、社会を前進させる。  
「ヘラルボニーエポスカード」が誕生!

(株)ヘラルボニーは「異彩を、放て。」をミッションに掲げ、日本全国の障がいのある作家と共に、福祉を起点とした新たな文化の創造をめざすスタートアップ企業です。2021年11月に、お買物でのご利用金額の0.1%が、ヘラルボニーを通じて福祉を支える力となる「ヘラルボニーエポスカード」が誕生しました。お客さまの日常生活でのご利用が、作家の創作活動・ギャラリーの運営・福祉団体への寄付に還元されます。

丸井グループを代表するような共創事例を創出したい

丸井グループの掲げるビジョンやミッションを実現するためには、自社だけでなくオープンイノベーションによる新たな価値創出が重要だと感じました。そこで、スタートアップ企業と丸井グループのアセットやノウハウを掛け合わせるオープンイノベーション型の新規事業創出プログラムを企画・実施するにいたり、その結果生まれたのが「Marui Co-Creation Pitch」です。

本プログラムを通じて、ユニークな共創アイデアが数多く集まり、うれしいことに1つ目の共創を実現することができました。今後も丸井グループを代表するような共創事例を創出し続けられるようなプログラムをめざします!

私が応援します!



大沢 翔  
(株)丸井グループ 経営企画部  
新規事業開発担当

Mellia(株)が手がけるデリケートゾーンケアブランド「I'm La Floria(アイム ラフロリア)」  
im-official.com/

「Marui Co-Creation Pitch 2021」の裏話はこちらから  
www.to-mare.com/tf/2021/005.html



# NEW BUSINESSES BORN OUT OF IDEAS FROM YOUNGER GENERATIONS

DIALOGUE 04 — KIMIHIRO KATSUMI — YUTO TOMITA  
— YUSUKE MIZUNO — HIROYA NAKAMURA

## 将来世代のアイデアから創出する新規事業とは

未来に変革を起こすような画期的なビジネスアイデアを将来世代から募り、選ばれたアイデアを約3か月間にわたり、スタートアップ企業の社長や丸井グループ社員と共にブラッシュアップしていく「Future Accelerator Gateway」。2020年12月から2021年3月まで開催された第1回プログラムに参加した将来世代2名と再び膝を交え、プログラムの経験から得た学びと今後の可能性を語り合います。

「Future Accelerator Gateway 2020」の様子はこちらから  
www.0101maruigroup.co.jp/future/archive/001.html

それぞれが実現した未来とは

**中村:** 皆さん、お久しぶりです。私はご出席いただいている勝見さん率いるAllesgoodチームに、丸井グループの社員メンターとして参加しました。一方、起業家メンターとして参加された水野さんには、貴重なアドバイスを頂戴するなど、すべてのチームに目を配っていただきました。今日は、それぞれの立場から語り合いたいのですが、まず、水野さんから自己紹介をお願いします。

**水野:** 2010年にライフイズテック(株)というEduTechベンチャーを創業して、中学生や高校生向けのIT・プログラミング教育などを提供しています。ただ学ぶというだけではなく、2025年までに120万人のイノベーション人材を育成することを中期的な目標にしている、そこから社会を変えられる、他人をしあわせにできる力を育てたいと考えています。僕らも丸井グループさん同様、次の世代にとって少しでも良い社会をつくるために仕事をしたと思っています。

**勝見:** (株)Allesgoodの代表取締役をしています勝見です。名前のキミヒロからキミーと呼ばれています。当社では、気候変動や貧困問題といった社会課題に積極的に取り組む企業と、そんな企業に就職したい学生をつなぐ採用プラットフォーム「エシカル就活」というサービスを運営しています。起業のきっかけは、そもそも僕自身が就活にすごく苦戦したことでした。社会課題を軸に企業を選びたいと考えていたのですが、当時、そのような軸で企業を探す手段がなかったという体験から思いついたアイデアです。僕は即行動しちゃうタイプなので、アイデアが浮かんだらすぐに法人登記してしまっ。ちょうどその時に「Future Accelerator Gateway」を知って応募しました。

**中村:** キミーは、現在すでにサービスを実装しているんですね。

**勝見:** リリースしてまだ3カ月くらいで、ようやくユーザーの課題や打ち手を決める事業フェーズです。僕らのミッションは産業界、いわゆるビジネスのサステナビリティ

を加速させることです。経営資源の中では人材がキーです。社会課題や将来のことを考えている企業と人材がマッチすることによって、水野さんや丸井グループさんの言っているインパクトを生む変革者が増えるのではないかと考えています。  
**水野:** キミーはプレゼンがかなりうまくて、人としての魅力がある。最初は実装力が弱めだったけれど、アイデアも今の時代感があって、すごく良いなと思いました。  
**勝見:** ありがとうございます。でも、優秀賞を受賞したのは、富田さん率いるiisaでしたね。

**中村:** 富田さんも、自己紹介と事業アイ

デアや「Future Accelerator Gateway」に参加したきっかけを教えてください。  
**富田:** 富田悠斗です。僕は、経済的な理由から教科書を持っていない学生向けに、教科書配信サービスを展開しようとしています。中学や高校で始まっている教科書のデジタル化を大学の教科書でもできるのではないかと考えて、スマートフォンやパソコン上で読めるようにするサービスもつくる予定です。「Future Accelerator Gateway」に出会ったきっかけは、僕らのチーム3名全員がライフイズテックで中高生向けにメンター(中高生に対するアドバイザー)をしていたの



勝見 仁泰 | Kimihiro Katsumi  
株式会社 Allesgood  
代表取締役 CEO

1998年生まれ。既存の就活に対する疑問から、株式会社 Allesgoodを創業。社会課題に取り組むエシカル企業と優秀な学生をつなげる社会課題版LinkedIn「エシカル就活」を運営。



で、僕たちも何かおもしろいことをしたいという話になってエントリーしました。

**中村:** 富田さんのサービスは今、どのくらいまで進んでいるのですか。

**富田:** 今は大学のアクセラレータープログラムを通して、出版社とコネクションをつくっている段階です。僕らのサービスは著作権を持つ出版社の協力がないと進められないのですが、出版社には書籍のデジタル化にマイナスのイメージを持っている人も多いのです。またサービスをローンチできたとしても最初の問題点になるのが、サブスクサービスに必須のクレジットカードを持っていない学生が多いということです。プログラムの中で丸井グループさんと協業させていただくことを仮定してメンバーで議論を進めるうちに、エポスカードと連携させるとか、プリペイドカードを発行するとかの可能性が見えてきました。

**若者の良いところは  
縛られないところ**

**勝見:** 優秀賞を逃したこと以外にも、実は、忘れられないことがありました。最終プレゼンの2日前に、水野さんに事

前プレゼンをする機会があって、僕らのサービスはその時点で契約が取れた企業もあり、売上の目処も立ちつつあったので、「優秀賞はもらったな」くらいに慢心していたのです。そのような状態で水野さんに事前プレゼンしたら、「つまんない」と言われてしまいました!

**水野:** 覚えていない。(一同爆笑)

**中村:** 社員メンターとして「やばい」と思いました。でも冷静に見直すと確かに、大企業が予算を取るためにプレゼンしているみたいな資料で、つまらないなと思いました。我々社員の思い込みで「もう少し論理的にやろう」と提案してしまっただけだったので、そこは私の反省点でもあります。

**勝見:** 僕にとっては、人生の中で最も頭が真っ白になった瞬間でした。水野さんにその後で「キミーらしさがないよね」と言われて、ハッとしました。論理的に伝えることを意識しすぎて、自分の想いが薄くなっていたのです。そこで、ちゃんと自分の想いを伝えようと、その後の2日間で全部作り直しました。ここで、つまりいた時にいかに前を向くのか、ということをすごく学びました。

**水野:** これであきらめてしまうなら、起業家として成功するわけがない。だから僕



富田 悠斗 | Yuto Tomita

1999年生まれ。大学在学中にプログラミングのメンターとして、ライフイズテック株式会社に所属。大学生向け教科書配信サービスを開発するためにiisaを立ち上げ、現在は事業化を進める。

はちゃんと思ったことを言って、それに対して彼がやるかどうかは正直どちらでもいいのです。やらなければ起業家としては厳しいという話だし、こういうことをくり返す中で、人は非連続な成長をしていくものだと思うし、キミーにはそういう力があつたということです。

**富田:** 僕らも最初は正攻法で攻めようとしていたのですが、水野さんに助けていただきました。はじめは、デジタル化した本を貸し借りができないような法律がありました。でも紙では赤字になってしまふ。1カ月くらい行き詰まっていた時に水野さんから、「既存の概念にとらわれなくてもいいのではないか」と言われたのです。さらに「まずプロダクトをつくって出版社に声をかけてみたら」とアドバイスをいただいたので、プロダクトを2週間でつくってみました。それを持って出版社をまわってみたら、話を真剣に聞いてくださるところが増えて驚きました。

**中村:** この実装力には正直、驚きました。我々社員の常識からすると、アプリなどのプロダクトはある程度のコストと時間

水野 雄介 | Yusuke Mizuno

ライフイズテック株式会社  
代表取締役 CEO

1982年、北海道生まれ。慶應義塾大学理工学部物理情報工学科卒、大学院修了。大学院在学中に、高校の物理非常勤講師を2年間務める。大学院修了後、人材コンサルティング会社を経て、2010年7月、ライフイズテック株式会社を設立。2019年に、丸井グループと資本提携を結ぶ。シリコンバレーIT教育法をモチーフとした中高生向けプログラミング・IT教育キャンプ/スクール「Life is Tech!」を立ち上げる。



をかけてつくるものという先入観があつたのですが…。

**水野:** 学生が2週間でつくってしまった(笑)。企業側も学生が相手だと「本当にできるのか」という先入観があるので、動くものを見せられたら「これはいいじゃん」となります。若い人の良いところは縛られていないので、大企業が難しいと思つていることにもチャレンジできるのです。

**ITやプログラミングは誰かの生活をより良いものにするためのスキル**

**勝見:** ITやデジタル技術を使うことで、僕のような学生や個人でも課題解決へのアクションを踏み出しやすくなったと思います。「エシカル就活」は採用プラットフォームなので企業と学生とのマッチングですが、もしITやデジタルを使わずに人と人をつなごうとすると、めちゃコストがかかりますよね。

**富田:** 僕もそう思います。ITやデジタル技術があるからこそ、起業とかサービスのローンチが身近になってきていると思います。まずプロトタイプをつくってみるという考え方は今も役立っていて、人生が変わつたと言ってもいいくらいです。

**中村:** メンターとして参加した社員たちも同じで、自分たちにもできるのだと気づいたので。実は私も「Future Accelerator Gateway」の後、担当している新規事業のアプリをつくり、それを見せながらお客さまにアンケートやインタビューをしました。が、企画書を紙芝居でやるのとは、まったく違う反応でした。

**水野:** それがDX化です。何のためにプログラミングを学ぶのかというと、プロダクトをつくるためであり、それによって誰かの生活をより良いものに変えたり、便利なサービスをつくったりするためです。2022年4月から「情報」は高校の必修

科目になり、2025年にはそれが共通一次試験科目になります。つまり近い将来、全学生がプログラミングの知識をある程度持った状態で就職する時代が来ます。英語と同じようにベーシックなスキルになる。

**勝見:** 今回このプロジェクトに参加して、何よりもありがたかったのは、水野さんや青井社長など本当に世の中を変えようと思つている人たちの想いやサクセスストーリーを間近で聞けたことです。今後は僕が学んだことを、「何かをやりたい」と思つてチャレンジしている中高生たちに還元しなければならぬと思つています。

**水野:** ぜひそうしてほしいです。大人から言われても中高生のテンションは上がらない。だからライフイズテックでは、20代のメンターが生徒たちに教えるのです。教えるスキルを持っている40代が教えるより、スキルはなくても20代のちょっとカッコいい先輩から教わるほうが、彼らの人生を変えるという意味では価値があります。

**中村:** 「Future Accelerator Gateway」



中村 紘也 | Hiroya Nakamura

D2C&Co.株式会社  
共創メディア・事業管理担当

2015年 株式会社丸井グループ入社。2020年より、新規事業としてD2C&Co.株式会社 共創メディア・事業管理を担当。国内初のD2Cブランドキュレーションメディア5PM Journalの立ち上げ、運営に携わる。  
5pmjournal.com/

は可能性のかたまりだと思つています。まったく想像していなかった事業が生まれてくるので、それらの事業との掛け算によって丸井グループの未来も変わってくるだろうとイメージしています。そして、キミーや富田さんのような将来世代の共創パートナーをどんどん増やしていきたいです。その数が増えることが、インパクトを実現する原動力になると思つています。



# TELL US WHAT YOU LOVE

皆の「好きなこと」「楽しいこと」を教えてください！

丸井グループ創業の地、東京都中野区にある学校法人新渡戸文化学園は、「しあわせを創る人=Happiness Creatorの育成」を目標に掲げ、社会課題を解決できる人材の輩出に取り組んでいます。この学校には、学年の枠を越え、先生も児童も共に学ぶクリエイティブ空間「VIVISTOP NITOBÉ」があり、自分が興味を持ったモノを自由につくることができます。子どもたちも、このような場で、一人ひとりが「好き」の気持ちを育てています。丸井グループがめざす共創の場づくりと共通するこの空間を運営するチーフクルーの山内佑輔先生と将来世代である児童4名に、VIVISTOPの活動で夢中になっていることを聞きました。

プログラムはなし。

子どもたちが思い思いのモノづくり

**山内先生**：僕は新渡戸文化小学校の図画工作専科の教員もしていて、放課後には「VIVISTOP NITOBÉ」で子どもたちと一緒にモノづくりをしています。廃材を活用したアップサイクルマテリアルや、レーザーカッターなどの最新テクノロジー機材が揃っていて、それらを使ってできることはなんでもチャレンジして、大人と子どもが一緒になってカタチにしています。VIVISTOPには、「これをやりなさい」ということが一切なくて、一人ひとりの好きなことや、やりたいことを実現する場です。

**ひかりさん**：先生っぽくない！どこかにいる、おっちゃんみたい。(全員爆笑)

**山内先生**：確かに、教えるって感じじゃないからね、僕は(笑)。早速だけど、VIVISTOPで皆が取り組んでいたことを教えて。ひかりさんはきれいなグラデーションを紙に描いていたけど、事前につくろうと思ってつくったというより、楽しくやったらできたものだよ。

**ひかりさん**：そう。なんかできちゃった。

**山内先生**：ね。でもすごいのは、美しさをちゃんと考えているっていうか…きれいなものができ上がるので、そこはいつもすごいなー、きれいだなーって思ってます。

**ひかりさん**：絵の具を出して、ちょっとだけ水入れて、この紙をぼちゃんって中に落として、取ったらこういう模様になった。やったことない色を全部試してみても、この辺に落としたりどうなるかなーみたいな感じ。

**山内先生**：捨てられてしまう紙の端材を学校に提供してもらっていて、これを使って何ができて、遊びの延長から生まれた取り組みだね。

**みりさん**：私は学校に木の廃材がたくさんあるから、ブランコを友だちと3人くらいでつくろうとしています。新渡戸文化子ども園にブランコがないから、その子たちにブランコをつくってあげたくて。今は子ども園に、「つくっていいですか？」って聞いてるところ。クリスマスプレゼントにあげたい。ソファみたいに、すごいリラックスできるやつがいいなって思ってる。

子どもたちが座るのは、新渡戸文化小学校5年生がデザイナーと一緒にVIVISTOPで制作した国産木材の椅子。第15回キッズデザイン賞最優秀賞の「内閣総理大臣賞」を受賞しました。



山内先生

ゆうせいさん

みりさん

ひかりさん

りょうたろうさん

**山内先生**：クリスマスには間に合わないかも。でも模型はあげられるんじゃない？こういうのができるよみたいな。

**みりさん**：やだ！模型じゃ乗れないじゃん！(笑)

**りょうたろうさん**：僕はえっと…動く車をつくりました。ゆうせいさんと山内先生が自分でつくったラジコンみたいな車で遊んでたから、今度は僕もやってみ

よーって思って始めた。

**山内先生**：特徴的なのは、自分でプログラミングして、コントローラーもつくれて、自分で操作できるっていうところだよ。

**りょうたろうさん**：モーターつけるのが大変だった。ネジで穴を開けたり…まわりの人に教えてもらいながらつくったよ。

**ゆうせいさん**：僕は電車が好きなんで、車で駅のホームとか吊り橋をつくった。吊

り橋は、レーザーカッターっていう、レーザーで木を切る機械を使って切って柱をつくって、そこにタコ糸をあっちこちに通して、なんとか倒れないようにバランスを取ってレールを支えてるんだ。

**山内先生**：ゆうせいさんは先日のロボットコンテスト(ロボコン)で優勝したんだよ。

**ゆうせいさん**：そう。プログラミングを一つミスると、自分だけで直すのは無理だから…山内先生とか、いろいろな人に助けてもらったりもして。でも本当は優勝じゃなくて、別の賞をねらってたの。

**みりさん**：え、何賞？

**ゆうせいさん**：テクノロジー賞。とりあえず、何かの賞を取ればいいかなーと思っていたら、あれ？勝った？みたいな。(全員爆笑)

モノづくりを通じて成長する子どもたち

**山内先生**：ゆうせいさんはVIVISTOPに通い始めて1年くらい経つのかな。1年前を振り返って、変わったことってある？

**ゆうせいさん**：レーザーカッターを使ったりするところが変わったのかな。木から机をつくったり、棚をつくったり…。

**山内先生**：確かにね。レーザーカッターを活用しながら今はいろいろ道具も使って、

つくる物の幅が増えたよね。りょうたろうさんはこの夏からだけど、できることが増えたよね。

りょうたろうさん：レーザーカッターと電動糸ノコギリを使えるようになった。

山内先生：だね。授業では絶対扱わないレーザーカッターも、もう少し慣れてからやろうと思っていた電動糸ノコギリもいち早く習得して、一人でバンバン使っているよね。ひかりさんは？

ひかりさん：うーん…わかんない。楽しいと思うことをしているだけだから。

山内先生：確かにいつも自分の感覚に素直だもんね。やりたいって思ったものを、どんどんやってる感じがするな。みりさんは半年くらいだけさ、できるように なっちゃったかもみたいなのある？

みりさん：機械が使えるようになったことかな。

山内先生：機械や工具って、ここにくる前は使いたいか使おうか思ったことってある？

みりさん：あ、全然(笑)。

山内先生：思ってたよな(笑)。一人でつくるのと皆でつくるの、どっちが好き？

みりさん：皆でワイワイつくる方が好き！一人で考えるのだと、まだ行動に移せない。でも、友だちがいれば、皆で相談しながらついたりできるから。

ゆうせいさん：次はこんなものをつくりたいなど、家で考えてからVIVISTOPに来るけど、あらかた試作品だよ(笑)。つくりながら山内先生とかが、これはこういう方が良いとか、この方がバランスが安定するよとか一緒に進めてる。

山内先生：何回も失敗するもんね。僕も答えを知ってるわけじゃないから、皆で悩みながらつくることが多いよね。

何でもつくれるところ。それがVIVISTOP

山内先生：皆にとってVIVISTOPのここが好きってところを教えて。

りょうたろうさん：何でもつくれるところが好き。レーザーカッターを使ったり、図工が好き！

ひかりさん：私も勉強はしたくないけど図工は好き。あとは絵を描いたり。やりたいことで、できないってことが、ほとんどないところも好き。VIVISTOPは夢の国みたい！週に1回は来てます。

みりさん：VIVISTOPは毎日来たい。自分だけではできなくても、先生や大人が手伝ってくれたり、失敗しても、こうしたらできるんじゃない？とか、教えてくれるからね。

ゆうせいさん：僕はとにかく自由なところ、そして何でもつくれるところが好き。毎日、土曜日も日曜日も朝7時から夜0時までVIVISTOPを開けてほしいな(笑)。

山内先生：0時まで?(笑)

みりさん：あと、3Dプリンターを買ってほしい！

りょうたろうさん：あ、3Dプリンター欲しい！

山内先生：それでは来年度、絶対買うリストに入れておきましょう。VIVISTOPという場所はそれぞれの想いをカタチにして、皆と一緒に願いをかなえる場になって、皆と一緒に願いをかなえる場になっている感じですね。皆がVIVISTOPを好きでいてくれてうれしいです(笑)。



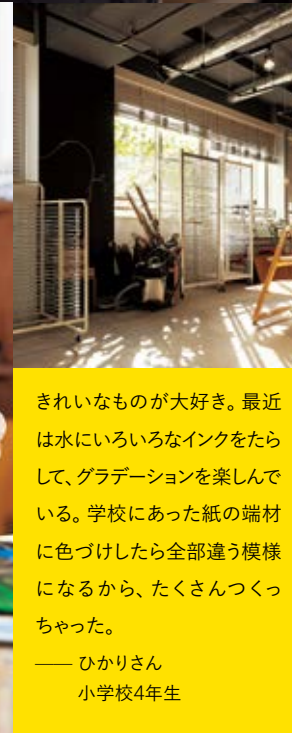
ロボコン大会で優勝した。プログラムを細かく設定したんだけど、自分で見ても路線図みたいで複雑だと思う。鉄道と写真も好きだから、ぼくの写真展を学校で開いたこともあるよ。  
—— ゆうせいさん  
小学校5年生



ブランコをつくりたくて、学校に聞いているところ。新渡戸文化子ども園の園庭に、クリスマスプレゼントで置いてあげたいの。リラックスできるソファのような木製のブランコ。  
—— みりさん  
小学校5年生



先輩に教わりながら、ラジコンづくりに初挑戦してみた。プログラムをどう設定したらいいかが、まだよくわからないけど、何とか走るようになった。とっても難しいけど、楽しい。  
—— りょうたろうさん  
小学校3年生



きれいなものが大好き。最近水にいろいろなインクをたらし、グラデーションを楽しんでいる。学校にあった紙の端材に色づけしたら全部違う模様になるから、たくさんつくっちゃった。  
—— ひかりさん  
小学校4年生



# IMPACT 03

## 共創のプラットフォームをつくる

「インパクト」実現の鍵を握るのが、共創の場づくりです。丸井グループがめざす社会は、私たちだけで実現することはできません。私たちの想いに共感してくださる皆さまとの共創により、エコシステム全体でつくり上げるものです。私たちは企業として現在持っているリアル店舗・エポスカード・IT技術や社員というアセットを外部と共有することで、共創からイノベーションの創出をめざします。



## CO-CREATIVE TEAMS INSPIRING INDUSTRY

DIALOGUE 06 — ETSUKO OKAJIMA — AYAMI TORIHATA  
— NOZOMU ABE — MIZUKI TAKENOBU

### 「共創チーム」は、産業構造を変える起爆剤となりうるか？

丸井グループの未来投資は、社外からのイノベーションを導入する共創投資と、社内からのイノベーションを創出する新規事業投資からなります。この未来投資の一翼を担うのが、24チーム、総勢212名からなる「共創チーム」です。スタートアップと共創する専属チームは、執行役員クラスが各チームのリーダーを務め、丸井グループ全体から社員が集結しており、いわば「共創のプラットフォーム」というインパクトを具現化していく先兵部隊です。スモールサクセスを仕掛け、積み重ねていく。「共創チーム」は、ゆくゆくは産業の構造を変える起爆剤になりえるか。期待も込めて社外取締役の岡島悦子が、共創チームにあらゆる角度から切り込んでいきます。

### 共創プラットフォームを具現化する 先兵部隊

**岡島:**「共創のプラットフォームをつくる」というインパクトは、既存事業のアセットを活用する共創の「場」づくりと、オープンイノベーションなど社内外に開かれた働き方の実現の二つからなります。共創チームはまさに、この二つを仕組み化したものです。そこで本日は、共創チームの皆さんからチームに参画するメンバーならではの経験をお聞きしたいと思います。まず、自己紹介をお願いします。

**鳥畑:**私は丸井グループの(株)okosのTSUKURUBA事業部で、出資先の(株)ツクルバさまと新規事業の創出に取り組んでいます。TSUKURUBA事業部は、2021年4月に共創チームから事業部に昇格しました。ツクルバさまは不動産の中古リノベーションのプラットフォームの「cowcamo」を手がけている企業です。不動産には売買と賃貸の両方がありますが、ツクルバさまとの共創では、丸井でも手がけている賃貸事業をメインに、ユーザー視点に立ったUXや、不動産のDX化を担当しています。

**阿部:**私は丸井グループの(株)エムアンドシーシステムに所属しており、兼任という形でスタートアップ企業WED(株)さまとの共創チームに参画しています。山内奏人さん率いるWEDさまは、当たり前を崩す斬新さのある企業です。画像データを文字データに変換するOCR技術を活用し、レシートを撮影してお金に変えるアプリを開発しています。共創チームとの取り組みでは、テナントさま向けの精算・売上報告システムを共同で開発しました。

**竹信:**私は丸井グループさまの社員ではなく、商業用不動産のデジタル化を手がけるスタートアップ企業(株)COUNTER WORKSからの出向です。2021年4月か

らマルイ・モディを運営する丸井のテナントサクセス推進室で週3日勤務しています。そこで、「売らない店」や「一人ひとりの『好き』を応援」することでインパクトの実現を進める丸井さまと、オンライン出店の構築や、テナントさまの店舗出店を容易にするための契約書の見直しなど、テナントさまへのサービス自体を変えるガバナンス設計や実装に取り組んでいます。

**岡島:**ありがとうございます。私はスタートアップ業界のゴッドマザーと呼ばれていますが、日本に「経営のプロ」を増やすことをミッションに掲げています。2014年から丸井グループの働く社外取締役として、次世代経営者育成プログラム(共創経営塾:CMA)をはじめ、社員の皆さんの個の成長、組織の成長のお手伝いをしています。丸井グループの強さの根源は、まさしく共創プラットフォームにあると思っています。共創チームの皆さんは、まさにその現場と言えます。

### 丸井グループ内の 小さなスタートアップ

**鳥畑:**共創チームに参画して気づいたのは、私くらの立場の裁量でもできることがたくさんあるということです。これまでミーティングの場で、「私の判断はこうです」と言えることが少なかったのですが、

一人の個性を持った人間として、  
ミッションをやり遂げてやろうという  
強い気持ちがあります。

鳥畑 礼未 | Ayami Torihata  
2016年 株式会社丸井グループ入社  
株式会社okos TSUKURUBA事業部



現在は私が持つ権限の範囲がとても広くなりました。現在のTSUKURUBA事業部は、不動産の知識がないメンバーが大半です。しかし、これまでのエポスカードや新規事業開発の経験から、不動産領域とは違った視点のアイデアが出せるので、それが私たちの強みなのかなと思っています。

**岡島:**丸井グループではこれまで、グループ会社間の職種変更を積極的に行うことで、経験の多様性を重視してきました。いわば「経験のタグ」「強みの掛け算」がどんなでできる体制になってきています。TSUKURUBA事業部が、丸井グループとツクルバさまとの架け橋になっているわけですね。

**阿部:**WEDさまの例を挙げると、丸井グループと共創する以前はシステム会社とのお取引が多かったと聞いています。現在は、Well-beingやサステナビリティ、フイテックなど、丸井グループらしいさまざまな観点から仕掛けができるので、発想の幅がかなり広がるとおっしゃっていただいています。また、スタートアップならではの瞬発力と、人気漫画の海賊集団のような先鋭的な力を持ったメンバーで構成されています。そのため共創チームの中に入っていると、大企業ならではの軸の強さを持ちつつ、小さい動きがたくさんできる。スタートアップの「いいとこ取り」だなと

感じます。共創チームとは、社内の小さなスタートアップチームというイメージです。

**岡島:** WEDという会社を10代で創業した山内奏人さんは、既存の枠組みにはまらない視点を強く持っている人です。丸井グループが共創をプラットフォームとしてやっていく時には、異能をリスペクトすることが、すごく重要だと思っています。竹信さんは、丸井グループの外から来られていますが、丸井グループと一緒にやることによる付加価値をどこに感じていますか。

**竹信:** 丸井グループの資産を活用することで、社会に創出する価値を大きくできる点が付加価値だと思います。我々はスタートアップなので、お客さまや市場セグメントを絞って、想像力を働かせることはできるのです。しかし丸井さんは、その先にある商業施設ならどうなるのか、エポスカードを使ってどう稼ぐのか、という考え方が根づいています。多角的な視点でどのように全体バランスを取るかが、非常に大事なことだと気づかされました。需要の可能性を拡大することに関して、丸井さんは非常にバランス感覚がいいと思います。

**丸井グループの資産を活用することで、社会に創出する価値を大きくできる点が付加価値だと思います。**

竹信 瑞基 | Mizuki Takenobu  
株式会社 COUNTERWORKSから  
株式会社丸井 テナントサクセス推進室に就任中



**縁側からスタート、そしてスタートアップ**

**竹信:** 私が丸井グループさまと進めているのは、商業施設の運営やリーシングという既存事業の場をどう変えていくのかということです。皆さんは、それぞれの共創チームで、既存事業の場を変えていくことに対して、どのように向き合っていますか。  
**鳥畑:** 例えば不動産業界の賃貸物件であれば、視線はオーナーに向けられ、ユーザーが置き去りにされている印象があります。時代に合っていない、変えないといけないことだと感じます。ツクルバさまとは、まず新規事業を小さく始めて、ちよつとずつインパクトを出していくことで、あるべき市場に変えていきたいねと話しています。今はその種まきを始めようとしている段階です。

**阿部:** WEDさまのレシートをスマホで読み取るOCR技術を使うと、全テナントさままでの業務が年間11万時間、出納センターでは年間2万時間の削減が実現します。これまでの私たちの視点では、システムの対象範囲を限定していたのですが、WEDさまと共創することで既存事業を変える可能性が広がりました。事業会社を超えた提案というか、生産性向上や働き方改革の取り組みが一つの切り口になり、広い範囲でのテナントサクセスを考えることができるようになってきたと思います。

**岡島:** 共創チームというのは、ゆくゆくは皆さんがかかわっている産業の構造を変えていくと思っています。スタートアップ的なものを仕掛けていく時に、自分たちだけでは変えられないスタートアップと、自分たちだけでは変えられない丸井

グループとが一緒になることによって小さな成功モデルをつくり、ゆくゆくは小売でやってきたように産業構造を変えていく。共創チームとは、その1個目の起爆剤であり、その中から勝ち筋を見つけるというトライアルと一緒にやらせてもらっているという感じです。

**竹信:** 我々のように外の企業から見ると、こんなにも既存事業にアクセスさせていただけるということは、すごいことです。特に、私たちが今手がけている「OMEMIE」という出店サービスは短期のイベントなので、結構腹を割って話さないとならないうと、丸井グループさまからは、詳細な内部データも見せていただいていますし、こちら側の内部データも出しています。そういうオープンな関係で、既存事業にちゃんとアクセスできることと、それに合わせて、既存の体制も変えていけるので、社内に限ってもインパクトがすごくあるなと感じています。

**岡島:** 大企業がスタートアップと協業しようとする時は通常、離れた島でやるのです。それは本体とは地続きになっていないので、本体側に良くも悪くも影響を及ぼすことが少ないです。丸井グループの共創チームがユニークなのは、グループ

という母屋があって、そこに縁側を巡らせて、この縁側に共創チームがいる点です。母屋からも縁側からもお互いに見える関係です。縁側のような小さいところでいろいろな挑戦をして、スタートアップを仕掛けていく。共創チームが事例を積み重ねていくことで、本体側もだんだん変わっていく形になっています。

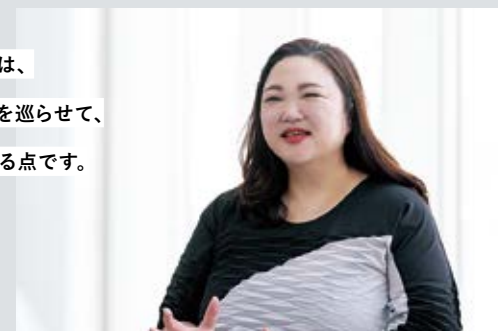
**竹信:** 私のいる共創チームで意識しているのは、インパクトをどれだけ早く出すかというスピード感です。「OMEMIE」という出店サービスは、2021年4月に立ち上げて1カ月でローンチしました。大企業としての丸井グループさまは、いろいろな組織があるので、新しいことをする際にどうしても時間がかかると感じます。しかし共創チームは、出すと決めたものは、皆で「わかりました!」と一気に進めて、すぐに出す。まずは縁側でスタートというところが、丸井グループさまのうまいやり方だと感じます。

**「人の成長=企業の成長」を実装する共創チーム**

**竹信:** とところで、共創チームの皆さんはチームに参加して楽しいですか? Well-being になっていますか?

**共創チームがユニークなのは、グループという母屋に縁側を巡らせて、この縁側に共創チームがいる点です。**

岡島 悦子 | Etsuko Okajima  
当社社外取締役  
株式会社プロノバ 代表取締役社長



**鳥畑:** 「鳥畑」という個人が業務に入ってきている感覚を持っているので楽しいです。一人の個性を持った人間として、ミッションをやり遂げてやろうという強い気持ちがあり、まずは共創チームという場でインパクトを出したいと思っています。結果を出し、「丸井グループと一緒にやれば、いろいろなことができそう」というワクワク感を皆さんに持っていただけるような、そんなスタートを切りたいです。

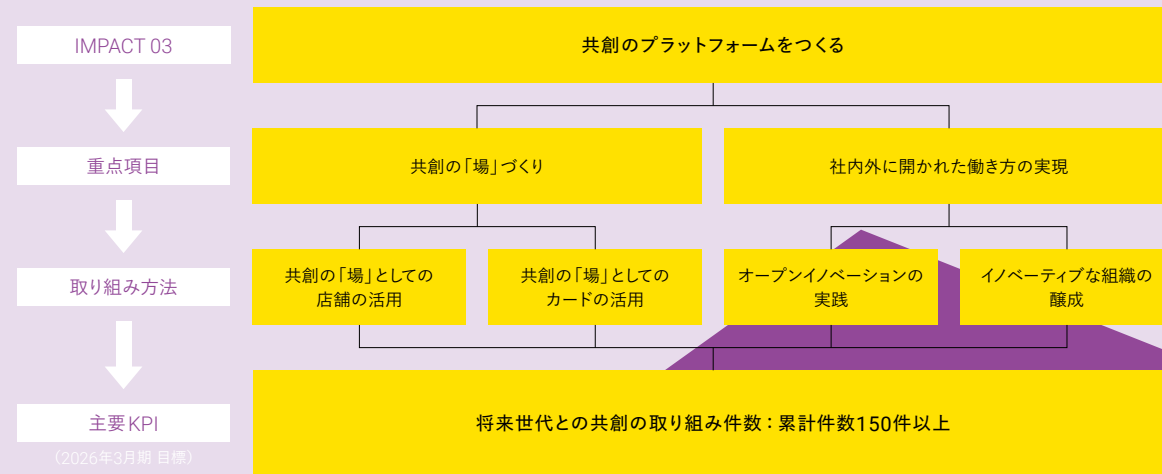
**阿部:** これまでのシステム開発は、会社の課題解決という限られたものでした。しかし、新規事業の立ち上げにかかわることになって、業界全体とか日本から世界へとか、時間軸も30年後とか50年後とか、すごく視座が高くなりました。自分が何かして貢献できる範囲、度合いもすごく広がったので、さらにやりがいを感じています。また、共創チームという小さな組織に所属すると、自分でやらないと何事も進まないで、働きがいも感じています。

**竹信:** 丸井グループさまとの共創は、自分の中の狭いアイデアにとらわれないで、こういうやり方もあるのではないかと、という対話ができる範囲が広がり、特にこのコロナ禍においてすごく良いことだなと思います。一緒にコミットする仲間から支援をいただけるのは、スタートアップからすると非常にありがたい環境だと感じます。  
**岡島:** 私は「人の成長=企業の成長」という丸井グループの経営理念がすごく好きです。一方で、未来の産業構造がよりWell-being になっていくためにはどうすればいいのかを模索しています。今日の皆さんの話を聞きながら、共創チームというやり方は、産業構造の変革と人材開発の二つの要素が組み合わさっている仕組みだと思いました。人を成長させるという意味でも、企業を成長させるという意味でも、すごくイノベティブな試みです。

# 共創のプラットフォームをつくる

丸井グループがめざす世界は、私たちが単独で実現するものではありません。共感していただけるステークホルダーの皆さまとの共創によって実現をめざします。丸井グループが持つおもなアセットは、2億人の顧客接点を持つリアル店舗、700万人を超える会員を有するエポスカード、お客さま視点とIT視点を兼ね備えた約5,000人の社員、そして共創が深く根づいている企業文化です。これらのアセットをステークホルダーの皆さまと共有することで、共創のプラットフォームをつくります。

全体像と主要KPI



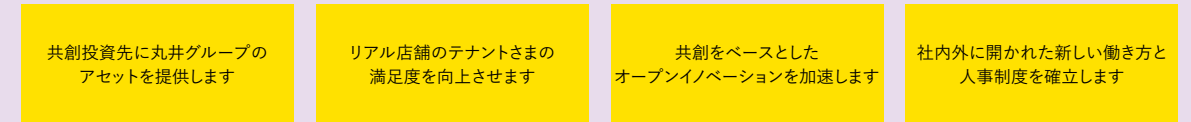
## WHO?

誰と



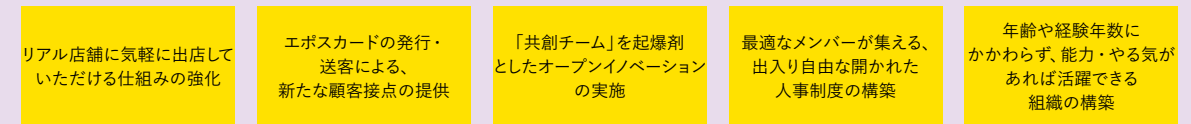
## WHAT?

何を



## HOW?

どのように



## OUR IMPACT

めざす規模



# CO-CREATION PLATFORM

## 共創プラットフォームの加速

丸井グループはこれまで、社内でアニメ事業や証券事業といった新規事業を立ち上げる一方で、スタートアップ企業への投資や共創による外部とのイノベーション創出を推進してきました。このスピードを加速させるため、2020年にD2C (Direct to Consumer)のエコシステムを支援する新会社D2C&Co.(株)を設立したほか、投資先との協業を進めるために「共創チーム」を設置。また、2021年にはインキュベーション会社(株)okos(オコス)を立ち上げました。共創の「場」づくりのための体制を強化し、今後も共創のプラットフォームづくりを加速させます。



将来世代との共創の取り組み件数  
(累計)

150件以上

2026年3月期(目標)

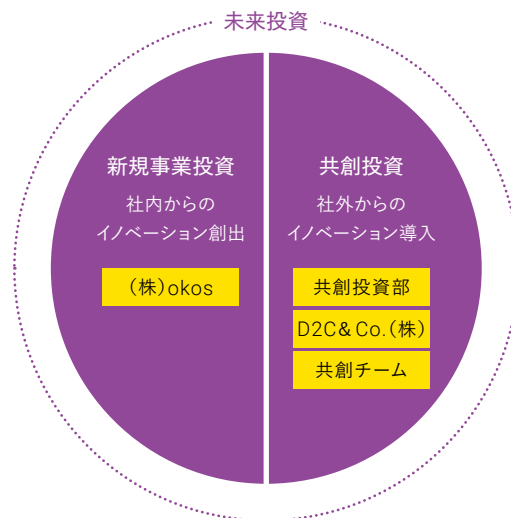
## 社内外を巻き込む共創プラットフォーム体制

未来投資は、社外との共創による共創投資と、社内からイノベーションを創出する新規事業投資で構成されています。共創投資領域は、共創投資部が中心となり、中長期的な世の中の変化や潮流をとらえて投資領域を定め、その中から丸井グループのめざす未来を共に創るスタートアップを見出し、投資します。自社ECサイトやSNSを通じて消費者とブランドが直接つながる新しいビジネスモデル、D2Cは、特に注力すべき投資領域であることからD2C&Co.(株)を設立し、D2Cスタートアップ企業への投資だけでなく、リアル店舗への出店・運営受託などを通じて、D2Cエコシステムの発展をめざしています。さらに、投資先との共創推進を加速するために、各部門で活躍する社員が集まり「共創チーム」が組成されました。

また、共創投資領域に加え、新規事業投資領域においては(株)okosがプラットフォームを担っています。社内からイノベーションを創出するため、より早く新規事業を育成して事業化をめざします。そして、将来的には収益化した事業をさらに独立させ子会社化することも想定し、グループの中長期的な収益貢献につなげます。

以上のような体制により、共創のプラットフォームづくりを積極的に推進していきます。

## 未来投資の事業構造

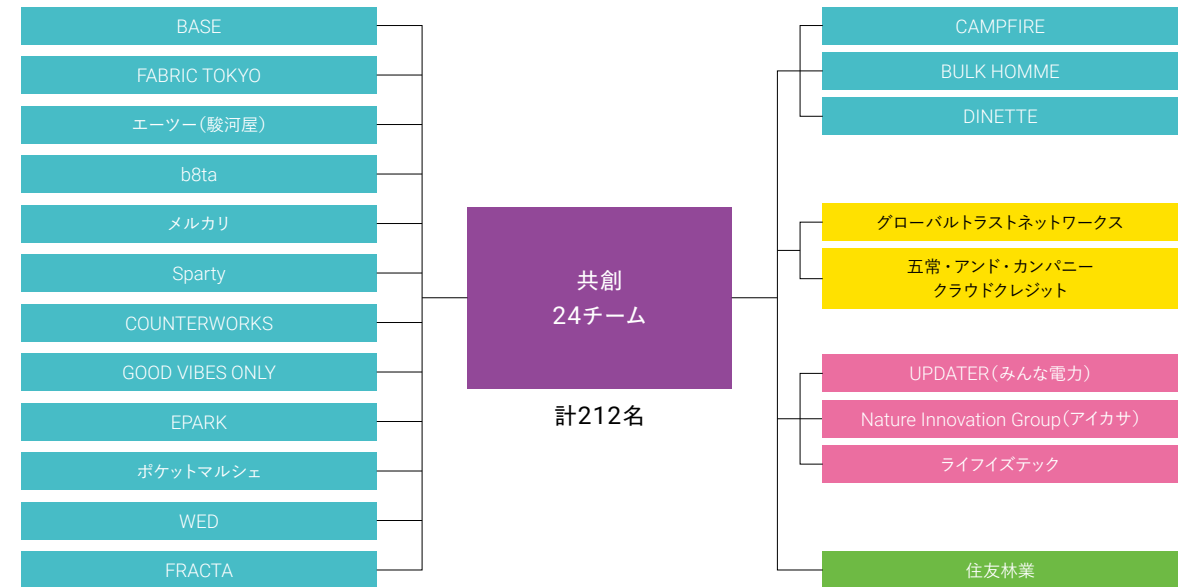


インパクトと収益の両立  
(サステナビリティ、Well-being、DX)

## グループ横断で組成する「共創チーム」

「共創チーム」は、投資先との協業の実行までの効率化や責任と成果を追求するため新設しました。現在、「共創チーム」は24チーム(合計212名)体制となり、投資先・協業先との取り組みをグループ全体で加速しています。各チームのチームリーダーには

執行役員を配置し、投資、小売、エポスカード、物流、内装担当など、対象のスタートアップとの協業に最も適した部門からメンバーを集めます。それぞれが責任感を持って成果にこだわることで、意思決定のスピードが非常に速くなっています。



\*投資先以外も含む  
2021年10月現在

## VOICE



青木 正久  
(株)丸井グループ 執行役員  
tsumiki証券(株) CEO

## 「共創チーム」の発足により、当事者意識を持ってスピーディに共創を進める

私は現在、リユースホビー通販上で日本一の駿河屋さまとの共創を担当しています。駿河屋さまとは、2018年の新宿マルイアネックスにご出店いただいたのを皮切りに、2019年の資本業務提携、2020年からの「駿河屋エポスカード」の発行など、包括的な協業と未来に向けた共創を進めてきました。

2020年7月からは、「駿河屋共創チーム」が発足。執行役員の私を含めた8名で構成されています。メンバーは、小売事業やフィンテック事業、駿河屋さまに出向中の社員など複数部署にわたっており、丸井グループ全体で包括的に取り組んでいます。以前は、単独部署が窓口となり協業を進めていたため、どうしても取り組みが断片的になったり、コミュニケーションが間接的になったりしていました。それが「共創チーム」になることで、各メンバー一人ひとりが「駿河屋さまの一員」という当事者意識を持ち、スピーディに共創を進められるようになりました。おかげさまで、マルイ各店舗の「駿河屋」ショップは、有数の人気大型ショップに。「駿河屋エポスカード」も、マルイ大型店舗の発行件数に匹敵する規模となっています。

今後については、「駿河屋×丸井グループ」という、1対1の共創に留まらず、他の共創先ともリンクしながら、「n対n」の共創で、新しいビジネスモデルをつくり上げたいと考えています！



## 外部との共創によるイノベーション

丸井グループにとって外部のスタートアップ企業は、単なるお取引先さまではなく、互いの「利益」や「しあわせ」を最大化するための「パートナー」としてとらえ、共に成長していくことをめざしています。

### 互いに成長し合う「テナントサクセス」の実現

丸井グループは、短期的には対立しているように見えるステークホルダー間の利益について中期的に「対話」と「共創」を重ね、互いの「利益」と「しあわせ」の交わる部分をより大きくしていくことが企業価値であると考えています。これまで共創経営

を進めてこられたのは、テナントさまの存在あってのものです。そのため丸井グループでは、共創を進めるテナントさまの「しあわせ」を共に創り、互いに成長し合う「テナントサクセス」をめざします。

### WED

#### 業務簡略化システムを共同開発

レシート買取アプリ「ONE」を運営するWED(株)さまとの共創では、テナントさまが毎日閉店後に行う精算レシートの出力や報告書作成などの煩雑な業務を簡略化できるシステムを共同開発しました。これにより、1テナント当たり年間60~180時間の作業時間の削減\*、出納センターでの送付物の受け渡しや照合業務を年間20,000時間削減できる計画です。

\* レジの所有台数により所要時間が異なります。



### COUNTERWORKS

#### 個人やスモールプレーヤーを含めた誰もが出店できるサービスを開始

店舗や空きスペースの貸し手と借り手をマッチングするオンラインサービス「SHOPCOUNTER」などを運営する(株)COUNTERWORKSさまとは、「誰もが小売業にチャレンジできる世界をつくりたい」という想いが重なり、「小売の民主化」というミッションを掲げ共創の取り組みを進めています。

共創の取り組みとしては、「OMEMIE」というオンライン出店サービスを開始。(株)COUNTERWORKSさまのアイデアや実装力により短期間で実現したサービスで、1週間単位から気軽にマルイ店舗へ出店ができ、区画の価格や設備情報、サポート内容が掲載されているため、出店者さまが事前に自分に合う区画を調べることができ、安心してお問い合わせいただけます。

「OMEMIE」の詳細についてはこちらから。

omemie.0101.co.jp/

#### 出店までのステップ

- STEP 1：お問い合わせ  
フォームにご記入いただき、お打合せに
- STEP 2：商談  
オンライン商談で  
区画や賃料をご確認
- STEP 3：プラン確定  
出店店舗やサポート内容を決定  
オンライン上で手続きが完結
- STEP 4：出店  
出店前の準備も手厚くサポート!

### VOICE



山元 佳奈  
(株)丸井  
テナントサクセス推進室

#### 共に「小売の民主化」実現をめざすパートナーとして成長

(株)COUNTERWORKSさまとは、ビジョン「意志ある人と、自由をつくる」、ミッション「すべての商業不動産をデジタル化し、商いの新たなインフラをつくる」という丸井グループのめざす方向が重なることから共創を進めてきました。私たちもお客様に喜んでいただける、持続可能な事業を推進するための「売らない店」「イベントフルな店」に取り組んでおり、丸井グループのリソースと(株)COUNTERWORKSさまのリソースを掛け合わせ、2社がめざす世界を一緒に実現させたいと思っています。

(株)COUNTERWORKSさまと共に、丸井グループ内の部署横断で共創の取り組みを進めることは、多くの学びにつながっています。お取引先さまとしてではなく、「小売の民主化」実現をめざすパートナーとして、共に成長しながら頑張っていきます。

## 出向・運営受託で、丸井グループのアセットを共有

共創のプラットフォーム実現に向け、丸井グループのアセットを積極的に外部と共有しています。一つは、スタートアップ企業への「出向」です。出向を通じて将来を見据えた新規事業の創出につながる視座を養い、個人の裁量で意思決定する機会を

経験するとともに、その企業が持つ独自ノウハウなどの無形資産の導入をめざしています。もう一つは、丸井グループのアセットである「店舗」や「店舗運営のノウハウと接客ができる人材」を共有し、共に成長をめざす「運営受託」です。

### GTN

(株)グローバートラストネットワークス(GTN)さまとは、丸井グループ社員の出向をはじめとしたさまざまな取り組みを進め、国内初の外国人専用エポスカードの発行などを実現しました。現在GTNさまは、新たなアプリ開発などのDX投資およびアジア圏での拠点拡大を推進しており、丸井グループとの共創においても外国人向けサービスの拡大を図っています。



GTNさまの外国人データベースを活用し発行した「GTNエポスカード」

### 駿河屋

(株)エーツーさまの運営する「駿河屋」は、これまではマニア層の支持が多かったのが、マルイに出店したことで女性客などの新しい顧客層との接点が増加。また、コロナ禍でリアル店舗が苦戦している中、提携カード「駿河屋エポスカード」は堅調に新規会員数を増やしています。ECサイト「駿河屋.jp」の取扱高増によるシナジーが発揮された事例です。



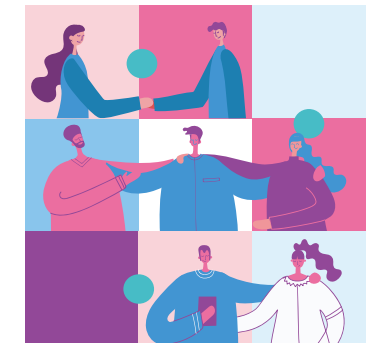
丸井グループ社員が店舗運営を行う、マルイファミリー溝口の買取センター

### メルカリ

(株)メルカリさまとは、手軽に「メルカリ」のサービスを体験できるリアル店舗「メルカリストーション」の出店と、丸井グループ社員による運営受託を通じて共創しています。「メルカリ」の既存のお客さまだけでなく、「メルカリ」を利用したことがないお客さまにもご来店いただけるなど、オフラインの新しいタッチポイント拡大につながっています。



丸井グループ社員が店舗運営を行う、メルカリ初のリアル店舗「メルカリストーション」



### VOICE



吉田 博樹  
(株)丸井グループから  
(株)エーツーに出向中

#### 両社の強みを活かして新しい価値を生み出すのが、共創の本質

(株)エーツーの杉山社長は「商売の鬼」と呼ばれるほど利益にこだわる方で、私は出向によって、「利益の源泉はお客様さまの満足である」という利益視点を叩き込まれました。一方で、共創に対する理解度の相違から、「丸井グループのやりたいこと」に共創パートナーを付き合わせてしまう状況に陥りがちな点に課題を感じました。共創パートナーに共感していただき、お互いの利益を最大化できるように、両社の強みを活かして新しい価値を生み出すのが共創の本質です。多様化するお客様さまの期待にお応えするためには、会社や事業は常に変化・革新していかなければなりません。自社のみで実現できることは限られてしまいますので、共創の輪を拡げつつ、常にお互いが「Win-Win」であるかどうか立ち返り、「利益」と「しあわせ」の実現をめざします。

## 内部からイノベーションを起こす

丸井グループはこれまで、外部のスタートアップ企業との共創により新たなイノベーション創出を進めてきました。今後は、グループ部署の枠を超えた共創がさまざまな場所から自然と生まれ、内部からもイノベーションを起こすことができる組織文化を醸成していきます。

### 新規事業と社内起業家の育成を担う「okos」

丸井グループ内部からもイノベーションを起こすことができる組織文化を醸成するために設立したのが、「(株)okos」です。



「okos」は、「今までなかったものを新たに生じさせる」「新しく物事を始める」に由来し、新規事業を「興す」という意味が込められています。新規事業の創出だけでなく共創投資事業においてもスピードを持ってインキュベーションするとともに、社内

起業家人材の育成プラットフォームとしても機能します。

多くのスタートアップ企業は、さまざまなリソースが不足する中でも自発的に行動し、革新的なアイデアを生み出しています。「okos」は、起業や新規事業創出において必要となる支援を行い、失敗を恐れず何度でも挑戦できる「場」、小さな成功体験を積み重ねる「場」を提供します。これにより、起業家精神を持った人材を育成し、内部からイノベーションを起こす組織文化を醸成していきます。

#### (株)okosのビジネスモデル

ECを主軸に、WebサイトやSNS、オウンドメディアなどを通じてファンづくりを行い、ECに送客。Webメディア、ECの補完として店舗を活用し、ポップアップストアやイベントなどを実施します。EC、店舗での決済やクレジット機能の提供をフィンテックが担い、あわせて会員募集も行います。このように、ECを主軸としながらも、丸井グループの店舗運営やフィンテックを活かし、参入障壁の高い独自のビジネスモデルを構築していきます。



## イノベーションを起こしやすい、新しい働き方へ

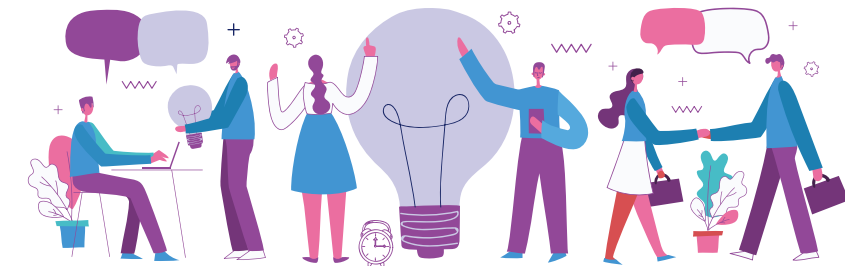
イノベーションを起こすには、トップのコミットメントだけでなく、社員による自発的なボトムアップが重要です。社員が自発的に行動する企業文化は、時間をかけて基盤を整える必要があり、丸井グループは10年以上にわたって社員が自ら手を挙げる「手挙げの文化」づくりに取り組んでいます。社員が自らの意思で挑戦することこそが、イノベーションを起こすための原動力であり、3つのインパクトの実現にもつながると考えています。

また、3つのインパクトを実現するためには、これまでのような社内中心の働き方ではなく、社外にも開かれた働き方が重要になります。例えば、副業やシェアワーカー、長期インターン、年齢や経験年数にかかわらず能力とスキルとやる気さえあればすぐに活躍できるような働き方、スタートアップ企業などへの戦略的な出向や共創チームによる「協業が本業」となるような働き方

などです。こうした新しい働き方を模索しながら、着実にイノベーションを起こしやすい「場」づくりを進めていきます。



主体性のある社員が年齢や役職にかかわらず参加できる「グループ横断プロジェクト」と「中期経営推進会議」。写真は、中期経営推進会議の様子



## VOICE



郡 裕一

(株)okos 社外取締役  
NEXTBLUE, LLP 代表パートナー

### 丸井グループのユニークな新規事業創出の仕組み

今の時代は、世界中で新しい考え方、表現の仕方、生き方を新世代の若者が生み出しており、また、個性や違いを許容し、むしろそれがパワーになっている時代です。その流れは年々加速していますが、若者には経験も人脈も資金もないため、丸井グループのようなアセットやリソースがある会社が若者に門戸を開いていることはすばらしく、共創プラットフォームの取り組みは、まさにそういった時代のニーズを捉えたものだと思っています。

私は、丸井グループの新規事業創出の仕組み自体がとてもユニークだと感じています。それは、①既存のアセットを活用することで自然と新規事業が生まれやすいという事業特性、②社員同士の縦横の関係性が強く風通しも良く社内連携がスムーズ、③社会のトレンドを読み他者に先んじる視点、この3点が新規事業を生み出す土壌として素晴らしいと感じ、丸井グループならではの事業開発にワクワクを覚えました。その中心地となる「okos」から、新規事業を生み出しどんどん社会課題を解決し、それが丸井グループの利益にも還元していくというループが生まれていく。その中で丸井グループの社員が誰でも新規事業をつくって軌道に乗せ、大きくしていく筋力をつけていく。私はそんな未来をつくっていきたいです。

## VOICE



伊藤 真

(株)丸井グループ  
人事部 人材開発課

### 企業と企業の共創から、人と人の共創が起こる風土にしたい

自らの意志があれば、誰にでもチャンスがある仕組みや文化は丸井グループならではの感覚です。その一方で、イノベーションが生まれる組織風土を実現するためには、社外の方々と交わり、自分の知らない知見や価値観に触れられるような場が必要だと考えています。

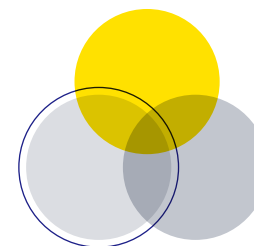
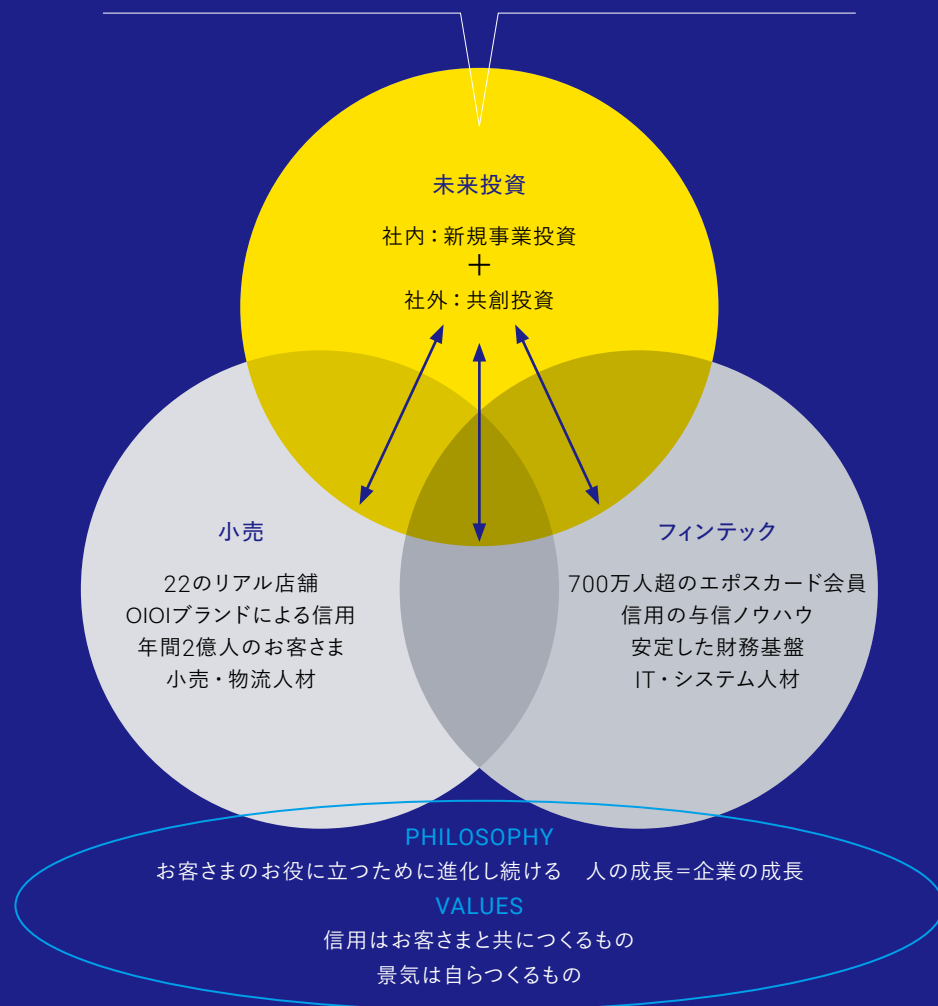
共創チームの取り組みなどを通じて、今後「部」「課」だけでなく、会社という「枠」さえも超えた働き方が増え、「協業が本業」になっていくと思います。そしてそのためには、社員一人ひとりの成長が不可欠です。丸井グループでは、「一人ひとりの『好き』を応援」していますが、働き方においてもそれを実現していきたいと考えています。社員一人ひとりが自分の人生における目標を達成するうえで、仕事を、つまり丸井グループを「活用する」。自分の「好き」と「仕事」が重なり合う部分を見出して、それを広げていくようなイメージです。このような形で、社員の成長をサポートして、「この人にプロジェクト参加してほしい」と社外から声がかかるような、「枠にとらわれない人材」を育成し、企業という枠を超え、人と人の共創が起こるような風土にしていきたいです。

# MARUI GROUP'S BUSINESS MODEL

## インパクトを実現する三位一体のビジネスモデル

丸井グループの企業価値は、すべてのステークホルダーの「利益」と「しあわせ」を調和・拡大させることです。ステークホルダーの皆さまとの共創を通じて企業価値向上と社会課題の解決を同時に実現し、社会にとって良い「インパクト」を起こすことをめざしています。コアバリューである「信用の共創」を活かした小売×フィンテックに、「未来投資」を加えた三位一体のビジネスモデルによってシナジーを追求することで、個々の事業の総和を超えた価値の創出をめざします。

未来にとって良い価値を生む事業にしか投資をしない。  
イノベーションの創出により、「インパクト」と収益の両立をめざす実験的「場」である。



## RETAILING

小売

年間2億人のお客さまが来店されるリアル店舗

丸井グループが考える「小売」とは、店舗で商品を買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。マルイ・モディ店舗では売ることを目的とせず、オンラインとオフラインを融合したリアルならではの価値を追求するため、「売らない店」「イベントfulな店」への転換を進めています。

テナントさまには、全世代から人気のある飲食・サービスカテゴリや、根強いファンが多くネット販売をメインとしているD2Cブランド、ホビーやアニメのコンテンツ・エンターテインメントやサステナビリティの企業などが名を連ね、お客さまとのエンゲージメントの場としてリアル店舗を活用していただいています。

### リアル店舗のめざす姿



### 取扱いカテゴリ

	売場面積9.6万坪 2014年3月期	売場面積9.4万坪 2021年3月期
アパレル	44%	24%
雑貨	38%	40%
飲食・サービス・ほか	18%	36%

### 取り組みの事例



フードコート「HARA8(はらっは)」  
(マルイファミリー溝口)



BULK HOMME THE STAND  
(新宿マルイ本館)



東京アニメセンター  
in DNP PLAZA SHIBUYA(渋谷モディ)



PARK by CAMPFIRE  
(渋谷モディ)

## VOICE

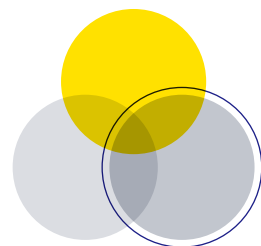


青野 真博  
上席執行役員 小売事業担当  
(株)丸井 代表取締役社長

### 「イベントfulな店」でテナントサクセスを実現する

小売事業にとって、テナントサクセスは非常に重要です。お取引先さまと、パートナーとして共創してきたからこそ、創業から90年間歩み続けることができました。小売事業が責任を持つのは、テナントさまに出店していただくまでではなく、テナントさまが成功するまでです。テナントさまのブランドが世の中に広く知られたり、会社として成長していただかないと、出店していただく意味がないと思うのです。新中期経営計画で掲げた「売らない店」「イベントfulな店」は、その業態がお客さまに支持され、結果として利益を継続的に生むことをめざしています。つまり、インパクトKPIと財務KPIは乖離するものではなく、同じ方向を向いています。語られる文脈が社会課題解決か、経済性かの違いだけなのです。

もし、丸井グループが小売事業しかない会社だったとしたら、今掲げている「売らない店」「イベントfulな店」、ひいてはテナントサクセスは決して実現できません。三位一体であることがテナントさまへの提供価値となり、収益を上げる仕組みもつくることができます。インパクトを実現するうえでも、三位一体のビジネスモデルは必要不可欠です。



## FINTECH フィンテック

### 信用の共創によりお客さまの一生に寄り添う

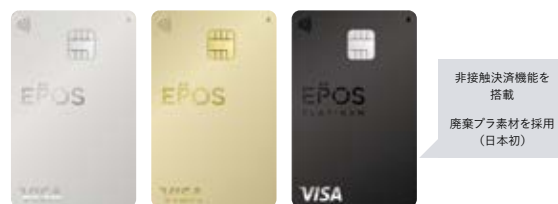
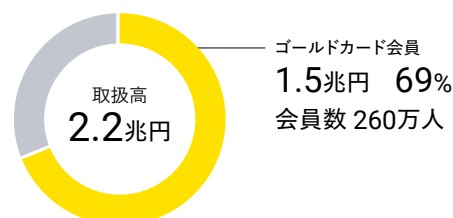
丸井グループが考える「フィンテック」とは、これまでの富裕層を中心とした限定的な金融サービスではなく、収入や世代を問わず、すべての人が必要な時に必要なサービスを受けることができるファイナンシャル・インクルージョンです。そのため、まだ収入の少ない若年層にも低い限度額でクレジットカードを発行し、ご利用とお支払いをくり返していたことで、信用を共に積み上げていく、「信用の共創」を創業当時から続けています。

そして現在進めている戦略が、お客さまの家賃・水道光熱費などの定期払いや貯蓄、投資などの資産形成においてエポスカードをご利用いただく「家計シェア最大化」と、ユーザーエクスペリエンス (UX) を飛躍的に高める「ライフスタイルアプリ」の導入です。ご利用額の拡大とお付き合い期間の長期化を図ることで生涯利益 (LTV) の向上をめざしています。

### フィンテックのプラットフォーム



### ショッピング取扱高に占めるゴールドカード会員利用 (2021年3月期)



新エポスカード



ライフスタイルアプリ

### VOICE



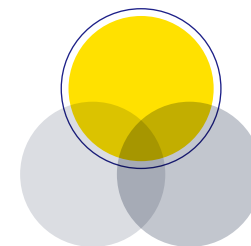
齋藤 義則

常務執行役員 フィンテック事業担当  
(株)エポスカード 代表取締役社長

### 次の5年間でインパクトを実現するブランディングを確立していく

2006年、エポスカードを立ち上げた時の基本的なコンセプトは、「ファーストカード&フォーエバーカード」でした。お客さまにとって初めてつくるカードであり、一生使っていただくカードにしよう。しかし、いつの間にか前面に打ち出していったのは「お得なエポスカード」でした。これは、後発として他社にキャッチアップし、追いつき、追い越そうとしてきた結果です。したがって、新中期経営計画を進める次の5年間は、この「お得なエポスカード」から脱却し、いかにブランディングするのが重要だと考えています。

その取り組みの一例が、アニメカードに代表されるようなコンテンツ系のカードであり、一人ひとりの「好き」を応援するカードです。コンテンツ系カードはアニメだけに留まらず、今後はスポーツ、カルチャー、音楽、さらには未来投資で開発中の新規事業をすべて包括し、無限にある「好き」を応援していきます。エポスカード内にも共創推進部を設置したことで、未来投資の「共創チーム」ともう一段深い連携を取ることが可能になりました。これらの推進がエポスカードの会員数を増やし、エポスカードの新たなブランド価値を創造すると考えています。



## FORWARD-LOOKING INVESTMENTS

### 未来投資

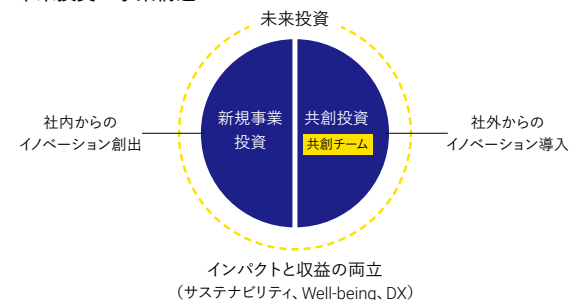
### イノベーションの創出によりインパクトと収益の両立をめざす

丸井グループの「未来投資」とは、一般的なベンチャーキャピタルのように投資リターンや配当を目的とするのではなく、インパクトと収益の両立をめざしています。

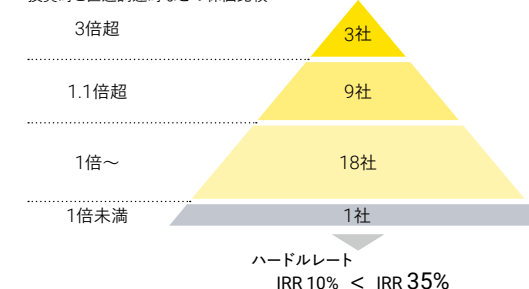
「新規事業投資」では、ストアフロント型のECを基軸に、小売×フィンテックを活用した参入障壁の高いビジネスモデルのみを構築。「共創投資」では、私たちに共感していただけるスタートアップ企業への投資や協業を進めるとともに、社員の出向など、未来を共創するパートナーとしてシナジーを発揮し合っています。未来投資は、5年間の累計で251億円。うちスタートアップ投資は累計31社134億円、IRR\*は35%と、社内で定めた投資基準の10%を上回っています。

\* 保有する有価証券のうち、非上場株は直近調達時価格、上場株は2021年9月末時点の株価で会計期末に売却と仮定し算出

### 未来投資の事業構造



### 投資先31社の状況 投資時と直近調達時などの株価比較



### VOICE



相田 昭一

上席執行役員 CDO  
(Chief Digital Officer)  
共創投資担当  
(株)okos 取締役

### 共創を通じて知識創造型企業に変化していく

「未来投資」は共創投資と新規事業投資からなり、共創投資はスタートアップなどとのコラボレーションによるイノベーション導入を、新規事業投資は社内の事業開発によるイノベーション創出をめざしています。この「共創投資」において、オープンイノベーションを成功させるための推進力が「共創チーム」です。「共創チーム」はグループ役員がリーダーとなり、グループ各社より選抜されたメンバーが本業と兼任で協業を推進することで、共創を成功させ、ひいては、投資先の企業価値を高めます。

丸井グループが今後、サステナブルに成長し、社会課題の解決を通じてお客さまに必要な存在であり続けるためには、自社が革新するだけでは当然限界があります。その中で、我々は小売とフィンテックで積み上げてきた知見や資産を活用し、スタートアップや将来世代との共創を通じて、インパクトと収益の両立を具現化していきます。すでに将来世代である大学生との新規事業開発や、起業しているスタートアップの皆さまとの社会課題解決を通じた新たな価値の創造がスタートしており、新しい取り組みを通じて知識創造型企業に変化していきます。

私は「ソーシャルビジネスしかやらない会社」、(株)ボーダレス・ジャパンの共同創業者です。(株)ボーダレス・ジャパンは、貧困や差別・偏見、環境破壊などの社会問題を、ビジネスを通じて解決する社会起業家たちのためのプラットフォームカンパニーです。

そんな私は、2019年に丸井グループのサステナビリティアドバイザーに就任しました。青井さんとは、これまで私のバックグラウンドを前提に、さまざまな議論を重ねてきました。社会の変化やソーシャルビジネスの観点から、今、丸井グループが何をすべきか、という問題提起をすることが私の役割だと思っています。

議論の一つに「インパクト(影響)の設定」がありました。ボーダレスグループ各社では、社会問題がどれほど解決されているかを示す「ソーシャルインパクト」を最重要経営指標として設定しています。これを、社会問題解決を通じて理想の社会を実現するという事業目的を表すものとして、すべての仲間が大切に、日々追求しています。丸井グループにもめざす社会の実現に向けて、独自のインパクトを設定することをおすすめしました。

そして、今般、中期経営計画において丸井グループは「3つのインパクト」を設定しました。丸井グループの場合は、「インクルージョン」というフィロソフィーがありますから、社会問題を含めて、グループ全体の事業目的を表す指標を設ける必要があります。今回、最も評価したいのは、「自分たちが実現したい未来」は何なのかということに真正面から向き合っ出した結果が、今回の「3つのインパクト」になっている点です。インパクトは、自分たちが描く理想像に直結していることが重要です。

## THREE IMPACTS — ONE COMMITMENT

自分たちが実現したいものは何なのか  
「3つのインパクト」の実現に向けて

# BORDERLESS

インパクトを実現するためには、共に働く仲間の肌感覚が必要です。肌感覚とは、自分事としてとらえられると言い換えてもいいでしょう。日々、現場で活躍する社員の皆さんの「仕事一つひとつ」と「インパクト」がつながる時、売上や利益といった数字では決して語るできない、実現したい未来を自分たちの手で作っているという実感を得られます。今後、丸井グループは、プラットフォームとして、さまざまな人がチャレンジできる場をつくり、いろいろな形で社会にインパクトをもたらそうとしています。そのためにも、理想の未来をつくりたいというマインドと熱量を持つ社員が、肌感覚を持って自ら「こうしたい、ああしたい」とチャレンジできることが大切です。これから数年間、マネジメントは「待つ」ことを恐れてはいけません。一人ひとりがたくさんの失敗に直面し、それを乗り越えようと試行錯誤をくり返す。仲間が互いに助け合い、一つずつ成功事例を生み出していく。その積み重ねこそが、丸井グループをさらなる自立自走集団に変え、理想の未来を実現するエコシステムへと進化させていくと信じています。

鈴木 雅剛 | Masayoshi Suzuki

株式会社ボーダレス・ジャパン 代表取締役副社長  
株式会社丸井グループ サステナビリティアドバイザー

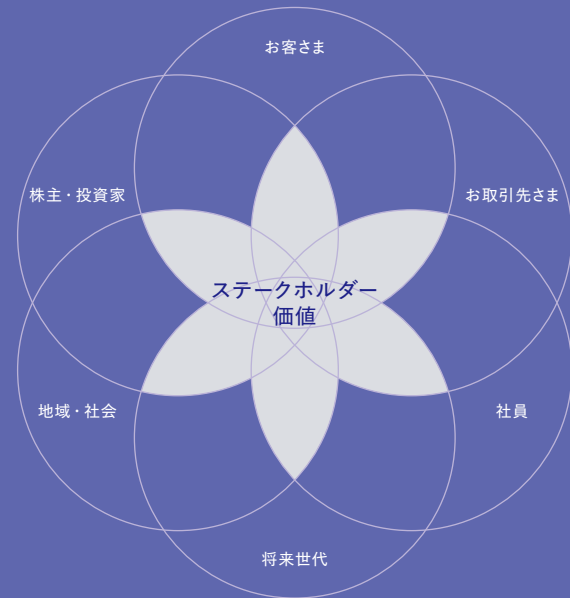
1979年、山口県生まれ。大学院卒業後、株式会社ミスミに入社、同期入社  
の田口一成氏と共に、2007年に、貧困、差別・偏見、環境問題等の社会問題を  
解決する「ソーシャルビジネスしかやらない会社」として、株式会社ボーダ  
レス・ジャパンを共同創業。2021年10月時点で15カ国43社を展開。43人の社  
会起業家が、互いの資金・ノウハウを融通し合う独自の仕組み「恩送り」を  
通じて、次々とソーシャルビジネスを生み出す「社会起業家のプラットフォーム」  
を展開している。2019年から丸井グループのサステナビリティアドバイザーを  
務める。🌐 [www.borderless-japan.com/](http://www.borderless-japan.com/)



# 丸井グループの「6ステークホルダー・ガバナンス」

すべてのステークホルダーの「利益」と「しあわせ」を調和・拡大させることを企業価値と定義する丸井グループにとって、本当の意味での「6ステークホルダー・ガバナンス」がスタートしました。


第一歩として、2021年6月より株主の代表としてみさき投資(株)代表取締役社長の中神康議氏、サステナビリティの専門家としてNPO法人ネリス代表理事ピーターD.ピーダーセン氏を社外取締役にお迎えし、社内からはWell-beingの専門家で産業医の小島玲子を新たな取締役として選任しました。さらにボード3.0(社外取締役が積極的に経営戦略の立案などにかかわる統治形態)の要素も取り入れ、取締役会の諮問機関として、中長期の事業戦略を検討することを目的とした戦略検討委員会を新設し、委員長を中神氏が務めます。またサステナビリティ委員会については、ピーダーセン氏が委員長を、小島が委員を務めます。加えて、将来世代の新アドバイザーを迎えるなど、新たな視点や多様な価値観に基づいた提言をいただくことで、6ステークホルダー・ガバナンスを加速し「インパクト」の達成をめざします。





## 新たに将来世代のアドバイザーを選任


丸井グループでは、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インパクトや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・執行役員・担当者を交えた2〜3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いています。


 <p>2021年12月就任</p>	<p><b>小澤 杏子氏</b> サステナビリティ委員会メンバー 大学1年生</p> <p>サステナビリティ分野</p> <p>選任理由：2019年、(株)ユーグレナ初代CFO(Chief Future Officer)として、将来世代の視点から「消費者が意識せずとも環境に配慮した行動を取れる仕組み」「既存ペットボトル商品全廃」を提言しており、丸井グループの中期経営計画に基づくインパクトの実現に向けて、有益な助言や提言が期待されるため。</p>	 <p>2021年12月就任</p>	<p><b>渡辺 創太氏</b> Stake Technologies Pte. Ltd. CEO 日本ブロックチェーン協会 理事</p> <p>パブリックブロックチェーン分野</p> <p>選任理由：2019年、Stake Technologies Pte. Ltd.を創業後、日本発のパブリックブロックチェーンAstar Networkの開発を行うなど、ブロックチェーンに関する経験・知見が深く、丸井グループの中期経営計画に基づくDXの推進に向け、有益な助言や提言が期待されるため。</p>
---	--	---	---


 <p>2016年7月就任</p>	<p><b>増島 雅和氏</b> 森・濱田松本法律事務所 パートナー</p> <p>フィンテック分野</p> <p>選任理由：フィンテックの第一人者として豊富な知見・経験を有するとともに、当社の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が期待されるため。</p>	
--	---	--

 <p>2017年7月就任</p>	<p><b>山田 メユミ氏</b> 株式会社アイスタイル 取締役</p> <p>D2C分野</p> <p>選任理由：アフターデジタル時代における新たな価値創造に向けて、D2Cエコシステムやカスタマーサクセス戦略などの先端的な情報提供・議論が期待されるため。</p>	
---	--	--


 <p>2019年10月就任</p>	<p><b>松尾 豊氏</b> 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</p> <p>AI分野</p> <p>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。</p>	
---	--	--

 <p>2020年7月就任</p>	<p><b>石川 善樹氏</b> 公益社団法人 Well-being for Planet Earth 代表理事 予防医学研究者、医学博士</p> <p>Well-being分野</p> <p>選任理由：予防医学者として豊富な経験と幅広い見識を有するとともに、日本のWell-being(しあわせ)研究の第一人者として、公益財団法人Well-being for Planet Earth 代表理事としても活躍中であることから、当社の経営に対して有益な助言や提言が期待されるため。</p>	
--	---	--


 <p>2019年1月就任</p>	<p><b>鈴木 雅剛氏</b> サステナビリティ委員会メンバー 株式会社ボードレス・ジャパン 代表取締役副社長</p> <p>社会分野</p> <p>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)ボードレス・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。</p>	
--	---	--

 <p>2021年8月就任</p>	<p><b>宮坂 友大氏</b> ベンチャーキャピタリスト</p> <p>ベンチャー投資分野</p> <p>選任理由：これまでにIPOした投資先はSansan(株)、(株)メルカリ、(株)マネーフォワード、ラクスル(株)、Chatwork(株)、(株)ユーザベースほか多数。豊富な経験と幅広い見識から、当社の未来投資の推進およびステークホルダーからの信頼向上に向けて、有益な助言や提言が期待されるため。</p>	
--	---	--


## ステークホルダーをお迎えした新取締役会

	<p><b>青井 浩</b> 当社代表取締役社長 代表執行役員 CEO 経営会議およびコンプライアンス推進会議 議長、指名・報酬委員会およびサステナビリティ委員会および戦略検討委員会メンバー</p>
--	---


選任理由：2005年から代表取締役社長を務めており、取締役会議長として取締役会を適正に運営するとともに、経営の重要な意思決定および業務執行に対する監督機能を適切に果たしています。経営者として豊富な経験・知見を有しており、代表執行役員としてもグループの経営全般を管掌し適切に職務を遂行していることから、当社の中長期的な企業価値向上に向けて十分な役割を果たすことができると判断したため。

	<p><b>中神 康議</b> みさき投資株式会社 代表取締役社長 当社社外取締役、戦略検討委員会 委員長、指名・報酬委員会メンバー</p>
---	--


選任理由：経営コンサルティング会社および投資運用会社における豊富な経験で培った資本市場を意識した企業経営に関する高い知見を有しており、当社社外取締役として独立した客観的な立場で経営全般の監督機能に貢献していただけると判断したため。

	<p><b>加藤 浩嗣</b> 当社取締役 常務執行役員 CFO、ESG委員会およびインサイダー取引防止委員会 委員長、経営会議・サステナビリティ委員会、戦略検討委員会・コンプライアンス推進会議・広報IR委員会・内部統制委員会メンバー</p>
---	---


選任理由：経営企画、財務、IRなどの業務経験を有し、2016年からは取締役として経営の重要な意思決定および業務執行に対する監督機能を適切に果たしています。また、常務執行役員として財務、サステナビリティ、ESG部門を管掌し、適切に職務を遂行していることから、当社の中長期的な企業価値向上に向けて十分な役割を果たすことができると判断したため。

	<p><b>岡島 悦子</b> 株式会社プロノバ 代表取締役社長 当社社外取締役、指名・報酬委員会および戦略検討委員会メンバー</p>
--	---

選任理由：会社経営の経験と幅広い見識を有し、またダイバーシティ(多様性)に関する造詣も深く、独立した客観的な立場から当社社外取締役として現在も適切に職務を遂行していただけており、引き続き経営の監督機能の強化等に貢献していただけると判断したため。

	<p><b>ピーター D.ピーダーセン</b> 特定非営利活動法人ネリス 代表理事 大学院大学 至善館専任教授 当社社外取締役、サステナビリティ委員会 委員長</p>
---	---

選任理由：環境・CSRコンサルティング会社などでの豊富な経験で培ったグローバルレベルのサステナビリティ経営に関する高い知見を有しており、当社社外取締役として独立した客観的な立場で経営全般の監督機能に貢献していただけると判断したため。

	<p><b>小島 玲子</b> 当社取締役 執行役員 CWO ウェルネス推進部長、当社専属産業医、経営会議およびサステナビリティ委員会メンバー</p>
---	---

選任理由：医師、医学博士、産業医としての豊富な経験を有し、執行役員としてグループ全体のウェルネス部門を管掌し、適切に職務を遂行していることから、当社の中長期的な企業価値向上に向けて十分な役割を果たすことができると判断したため。

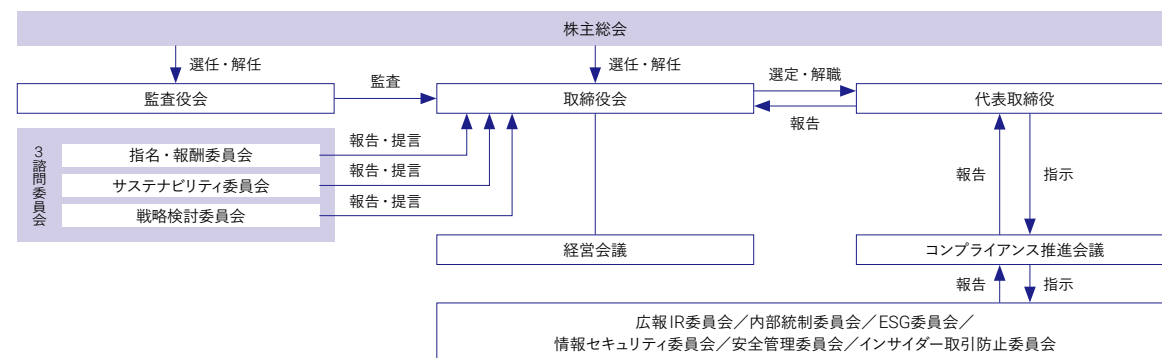
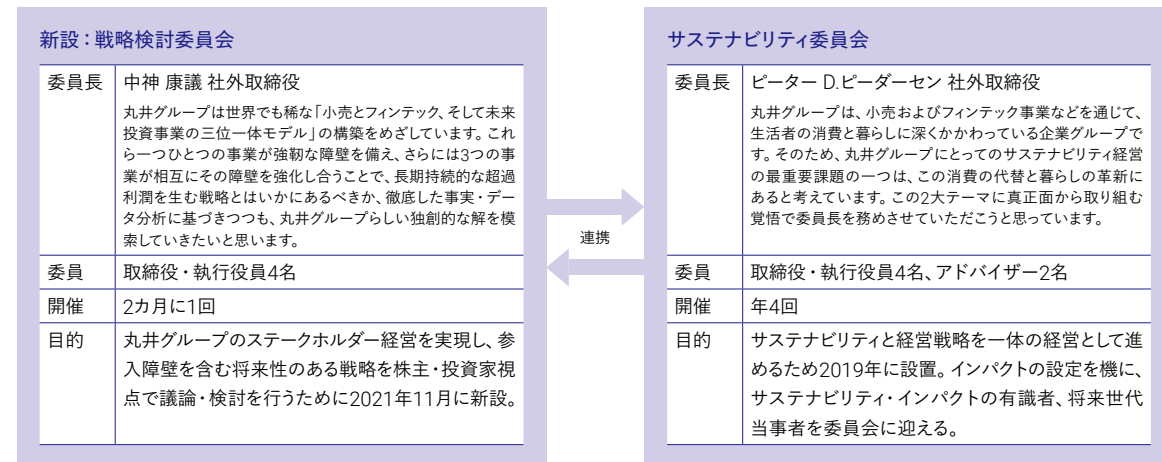
コーポレート・ガバナンス体制の全体像

2021年6月よりスタートした新体制では、3つのインパクトの実現に向けて必要な戦略・組織・人材のあり方を再定義するため、取締役会および各委員会において従来の慣行にとらわれない議論を重ねています。また、株主・投資家視点で丸井グループの経営を議論・検討するための戦略検討委員会を新設し、参入障壁を踏まえた戦略立案をこれまで以上に強化します。サステナビリティ委員会とも連携することで、ビジネスとサステナビリティを同期し、インパクト創出に直結する経営の仕組みを構築しました。

新取締役会で行ったおもな審議事項(2021年6月～11月)

- ・新取締役会の議論テーマ検討
- ・役員報酬制度の見直し
- ・委員会の新設・変更
- ・経営会議・委員会メンバーの追加・変更
- ・新任アドバイザーの選任
- ・取締役会・経営会議の規程改定
- ・取締役会の実効性評価
- ・執行役員の業務委嘱の変更
- ・コーポレートガバナンス・コード改訂への対応
- ・コーポレートガバナンス・ガイドラインの改定
- ・役員スキルマトリックスの作成・開示
- ・内部監査規程の一部改定
- ・政策保有株式の状況と今後の対応
- ・自己株式の消却
- ・投資案件の状況、非上場株式の保有状況
- ・プライム市場への移行
- ・新規事業開発の方向性
- ・アフターデジタルにおける組織・人材育成
- ・CMAメンバーの人事配置
- ・子会社の課題と今後の取り組み

新委員会の目的と体制



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

丸井グループ コーポレートガバナンス・ガイドライン  
www.0101maruigroup.co.jp/pdf/cgg\_20210805.pdf

コーポレートガバナンス報告書  
www.0101maruigroup.co.jp/pdf/cgr.pdf

役員スキルマトリックスの改定

丸井グループでは、各分野の代表である役員のマネジメントスキルや性格特性を多面的にご理解いただくため、2019年発行の「VISION BOOK 2050」から毎年、役員スキルマトリックスを開示しています。2021年は新取締役会でのディスカッションにより、丸井グループが企業経営や中期経営計画を遂行しインパクトを創出するために、「共通スキル」と「独自スキル」からなる計14のスキルが必要であると設定しました。このたび、社内外の取締役・監査役・執行役員の計24名を対象に、各役員の見識・経験・能力等を踏まえ、どのスキルを持ち合わせているのかを明確化しました(詳しくはP106～111)。

共通スキル

- 取締役会の役割を適切に果たすために共通的に求められるスキル(知識・経験・能力)
- ①経営経験
  - ②経営戦略立案
  - ③人材マネジメント
  - ④ファイナンス
  - ⑤コーポレートガバナンス
  - ⑥リスクマネジメント
  - ⑦イノベーション

独自スキル

- 中期経営計画実現のために必要な当社独自のスキル(知識・経験・能力)
- インパクト  
⑧サステナビリティ ⑨Well-being ⑩DX
- 事業戦略  
小売：⑪小売事業の経験・知見  
フィンテック：⑫フィンテック事業の経験・知見  
未来投資：⑬新規事業 ⑭スタートアップ投資

取締役会でのディスカッション

本レポートでは、2021年9月と11月の取締役会で二度にわたって議論されたスキルマトリックスに関するディスカッションの内容の一部抜粋してご紹介します。

**中神**：スキルマトリックスは他社と同じである必要はない。丸井グループのめざすパーパスがあり、それを実現するためにどういったスキルが必要なのかを考え、軸となる要素を抽出してほしい。事業特性に基づくスキルとして、小売やフィンテックの業界知識や経験値はあっても良い。リスクマネジメントというスキルは、投資リスクや債務の積立(利息返還損失)の問題もあり必要かと思う。

**岡島**：コーポレートガバナンス・コードでスキルマトリックスが求められている背景を考えると、必ずしも各役員専門性の話をしているのではなく、取締役会という経営の意思決定を行う場において、それぞれがどのような貢献をしているかを表現することが必要。利益代表の人が専門性を持って集まった取締役会では、実効性として1+1が2にしかならない。丸井グループならではのスキルマトリックス項目を打ち出す気概で取り組んでほしい。

**ピーダーセン**：2人の意見に賛成。型にはまったものではなく、丸井グループならではのメッセージを発信できるようにつくり上げられたら良い。

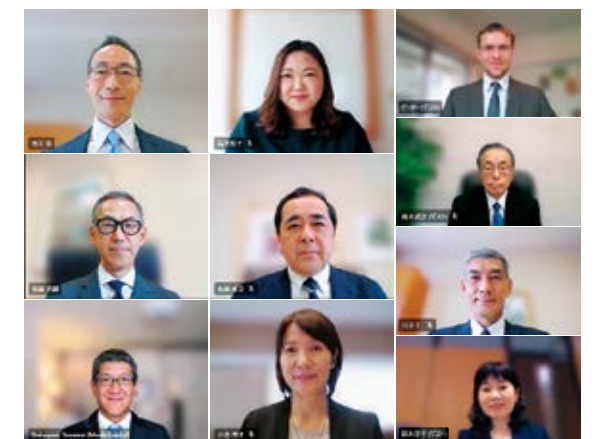
**青井**：ご意見をしっかり受け止めて、当社らしいものにしていきたい。中神さんのおっしゃるパーパスとインパクトはかなり近いもの。議論を深めていくとスキルマトリックスの独自性につながるのではないかと。

**中神**：過去に役員クリフトンストレンクス®などの外部評価を出していたのがとてもユニークだった。取締役会の実効性は、スキルだけでなく個々人の思考のタイプなどがうまくかみ合わないと高まらない。ぜひ続けてほしい。「イノベーション」という言葉は広い概念であり、事業戦略にフィットした

項目として「スタートアップ投資」「新規事業開発」と具体化する方法もある。**ピーダーセン**：「イノベーション」は広すぎるが、「スタートアップ投資」にするとは狭すぎる。共創型の事業創出などのとらえ方もある。

**青井**：未来投資に相当するものは「スタートアップ投資」とし、全般にかかわるものとして位置づけるのであれば共通スキルに入れてもいい気がする。次回以降のスキルマトリックス再検討の際に、あらためてご提案させていただきたい。

\*クリフトンストレンクス®：米国GALLUP社が、世の中の人の行動・考え方のパターンを5,000種類収集し、それを34の資質に集約したもので、フォーチュン500社の9割以上が人材開発に活用。



2021年9月開催のオンライン取締役会

## 役員・アドバイザー参加型の次世代経営者育成プログラム

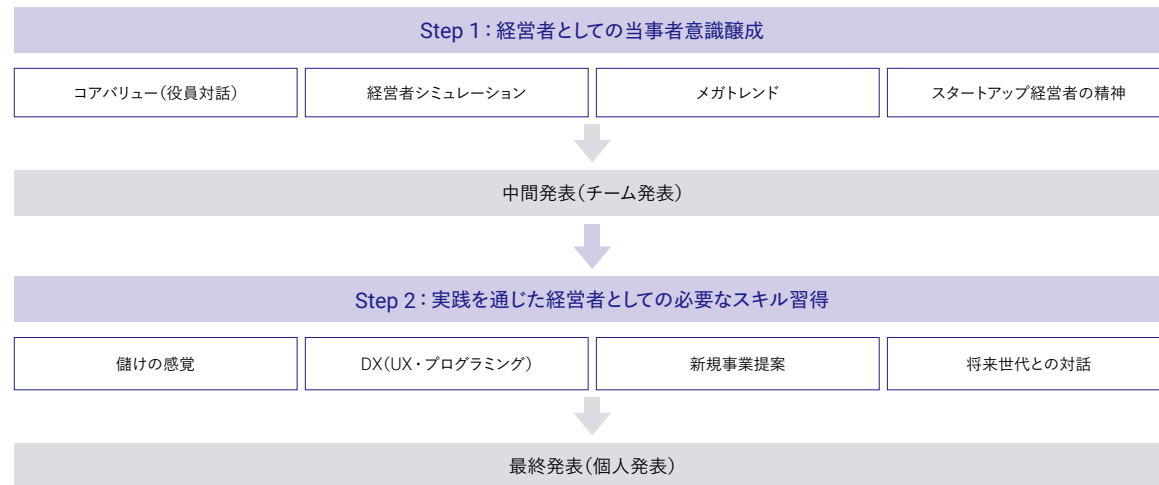
2017年4月より、経営に革新を起こせる人材の発掘と育成を目的とした次世代経営者育成プログラム(共創経営塾:CMA)を開設し、累計62名が参加しています。この制度は公募制をとっており、「丸井グループの未来を自らつくっていききたい」という意欲のある社員が手を挙げ、毎年10~20名程度を選出しています。

2021年は、5期生として12名を選出、平均年齢は32歳。岡島社外取締役の監修のもと、スタートアップ企業や将来世代との共創ビジネスを実現するためのカリキュラムを1年かけて習得します。カリキュラム終了後も、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。



5期 CMAメンバーと講師

### 5期生カリキュラムのロードマップ



### 主要講師・対話陣

全体監修	岡島社外取締役	スタートアップ経営者の精神	BASE(株) 鶴岡氏 五常・アンド・カンパニー(株) 慎氏 (株) Sparty 深山氏
コアバリュー(役員対話)	青井代表取締役社長 中村専務執行役員 石井専務執行役員	DX(UX・プログラミング)	ライフイズテック(株) 水野氏
メガトレンド	サステナビリティ: ピーダーセン社外取締役 ソーシャルインパクト: 鈴木アドバイザー Well-being: 石川アドバイザー	共創ビジネス提案	(株) サムライインキュベート 榎原氏



## 「Well-being」と「ジェンダーイクオリティ」からイキイキをつくる

丸井グループがめざすWell-being経営の目的は、すべてのステークホルダーのしあわせを高めることであり、ステークホルダーの一部である社員がイキイキと健康であることは非常に重要です。Well-beingという言葉は、世界保健機構(WHO)による健康の定義にもなっています。「健康とは単に病気ではない、弱っていないということではなく、肉体的にも精神的にも、そして社会的にも、すべてが満たされた状態(日本WHO協会訳)というもので、英語原文表記は「Well-being」です。私たちがめざすのは、社員がWell-beingな状態であること。つまり一人ひとりが自らの個性や能力を活かして企業価値を高め、社会のしあわせに貢献することを通じて、自分自身もしあわせになることです。そうした循環が、新中計の「インパクト」実現に向けて欠かせないと考えています。

### グループ横断プロジェクトによる課題解決

丸井グループには、全社員が自身の手挙げにより参画できるグループ横断プロジェクトがあります。その一つが「Well-being推進プロジェクト」。現在の5期メンバーは、



5期 Well-being推進プロジェクトメンバー

「Well-beingに働く」という視点でさまざまなテーマの議論を重ね、Well-beingを通じたインパクト実現へのアクションプランを策定・実行しています。もう一つは2021年4月に開始した「ジェンダーイクオリティプロジェクト」です。女性活躍をさらに推進するためには、性別によって家事や育児などの負担が偏ることなく、共に平等な働き方を実現する必要があります。これは女性のみで解決できる問題ではなく、家族や職場、そして社会全体での意識改革が鍵となります。丸井グループはその第一歩として、2014年に設定した「女性イキイキ指数」の達成度合いを分析し、2026年3月期に向けた新たな目標を設定しました。

### 女性活躍の重点指標「女性イキイキ指数」

指数	目的	2021年 3月期実績	2026年 3月期目標
固定化した性別役割分担意識の見直し度数 *性別役割分担意識に対する「反対表明」の割合	家事・育児における性別を理由とした役割意識の見直しを通じて、Well-beingな風土を実現	37%	50%
男性の育児取得率100%の維持	夫婦共の育児を促進	100%	100%
男性の産休取得率(8週以内)	子育てのスタート時からの夫の育児参画を推進	36%	80%
男性の育児1か月以上取得率	夫の継続的な育児参画の土台づくり	9%	20%
男性の家事・育児参画度	男性の家事・育児参画比率の向上	30%	35%
女性の上位職志向	女性活躍推進に向けた土台づくり	70%	75%
女性リーダー比率	マネジメント層の母集団づくり	30%	40%
女性管理職比率	マネジメントへの女性の参画	15%	20%
女性役員比率	経営への女性の参画	22%	30%

### VOICE



石川 善樹氏  
予防医学研究者、医学博士  
公益社団法人 Well-being for Planet Earth 代表理事  
丸井グループアドバイザー

### 男女の時間の使い方で生じる格差の是正をどのように図っていくのかに注目

Well-beingには、客観的Well-beingと主観的Well-beingがあります。客観的とは、健康診断や有休・育児取得率など測ることができるデータです。一方で主観的とは、自分がイキイキと働いているか、仕事に対してどれだけ満足しているかなどを指します。私たちが望むアフターコロナの世界は、マスクを取った生活や経済成長の復調だけではありません。個人々が「良くある」ことができる世界、つまり、客観的と主観的、双方のWell-beingを実現した世界です。この双方を自主的に取り組む企業が真のWell-being企業だと考えます。

丸井グループは社員そして社会を本気でWell-beingにしようと邁進しています。その中でも今後、男女の時間の使い方で生じる格差の是正をどのように図っていくのかに注目しています。例えば、女性は男性と比べて仕事や家族のための時間の優先順位が高く、自分の時間を後回しにしてしまいがちです。それによって生じる彼女たちの現実と理想の時間の使い方のギャップを男性である夫や職場の人が理解していない現状が、Well-beingのジェンダーギャップの要因なのです。そういった情報を男女間でも共有して調和を図っていき、現代人のライフスタイルを良いものに変えていく。これがWell-beingの本質で、まさに「良くある」「良くいる」状態なのです。丸井グループの「Well-being推進プロジェクト」と「ジェンダーイクオリティプロジェクト」が社内に浸透し、社外へも波及することを大いに期待しています。



# Broadening Scope of Well-Being Activities

DIALOGUE 07 — AKIRA SATO — REIKO KOJIMA

## 社内から社会へ。Well-beingで実現できること

「ワクワク」する組織であることは目に見えない資産であることから元トップ証券アナリストであり投資家の佐藤明氏。そんな佐藤氏と、Well-being経営の推進者で当社CWOである産業医・小島玲子がWell-beingの定義から将来の方向性までを語り合い、知的対話の中で、その意義を探ります。

### イキイキ・ワクワクをつくることで Well-beingは向上

**小島**：1946年の「WHO(世界保健機関)憲章」において「健康」の定義を、英語の原文では「Well-Being」と書かれています。「健康」は「病気ではない」ということではありません。フィジカル・メンタル面だけでなく、ソーシャルの面も含めてWell-beingの状態が健康であるということです。丸井グループは、2016年に健康に関する全社横断プロジェクトを立ち上げましたが、当時から、WHOのWell-beingの概念はプロジェクトのメンバーとは共有していました。ただ日本では数年前までは、Well-beingと言っても、「何ですか、それ?」という感じでした。最近になってようやくWell-beingという言葉が広まってきた感じがしています。

**佐藤**：企業の価値創造プロセスでいうと、最近はアウトカムを評価しようといわれてきていて、それと似ていますね。企業はアウトプットとして製品をつくるけれども、その結果として社会にどんな好影響を与えられるかといったアウトカムが重視されてきました。アウトカムも、5年くらい前までは「え?何ですか?」という感じでしたね。僕はアナリスト時代から、四半期決算と企業価値は直結していないと思っていたので、決算説明会で財務の話聞いてもワクワクしなかった。どちらかというと工場に行ってエンジニアや現場の人とあって、目がキラキラしているのを見るほうがアウトカムの可能性を感じ取れると思っていました。

**小島**：経営学者のスマントラ・ゴシャール氏も、「職場の空気が企業の競争力の源泉だ」と言っていますよね。

**佐藤**：僕だけでなく、ファンダメンタルズを見る投資家には非財務も見ろ人が多かったと思います。例えば、僕は、会社の強みや

戦略、文化、それから人材の質の違い、退職率とか、そういうところを見ていましたね。

**小島**：私は複数の企業で産業医を20年やってきましたが、社員を見ていて、体調不良が治ることイコール「しあわせ」ではないと感じました。自分の仕事や趣味に没頭している人は目がキラキラしています。イキイキ・ワクワクをつくることによって、人のWell-beingが向上するのだと思います。

### 生態系的視点でWell-beingをとらえる

**小島**：Well-beingを推進していて、工夫が必要なのが指標の策定です。「どの指標が企業価値の向上にどのようにつながっているのか」と質問を受けると、風が吹けば桶屋が儲かるみたいな説明になってしまって。Well-beingにはいろいろな要素があるので、全社プロジェクトをやったから財務がこう上がりましたと単純に説明できない。佐藤さんはWell-beingの指標について、どのようにお考えですか。

**佐藤**：二つあって、一つはテクノロジーの進化によって、以前より数値化ができるようになってきました。5年前までは2合目くらいだったのが、今は4合目くらいまで進化してきている印象です。小島さんも活用されたことがある幸福度を見える化するアプリ「ハピネスプラネット」もその一つでしょう。最近は「OpenWork」という食べログの人材版のようなサイトがあるのですが、たくさんの社員や元社員が企業のスコアをつけています。例えば、ある指標が上がると1年半後の利益や株価が上がることまで分析されていたり、今後はそういったツールが増えてくると思います。もう一つは、そもそもすべてを数字で測ろうとしなくてもいいのではないかということです。一つのアクションが一つの指標に紐づ

佐藤 明 | Akira Sato  
株式会社バリュークリエイティブ 代表パートナー

1987年、野村證券グループ入社、以後1989年に同社証券アナリスト。2001年5月、日米公認会計士の三富正博氏と株式会社バリュークリエイティブを設立。東京理科大学大学院(MOT)非常勤講師、一般社団法人WICIジャパン理事、海外資産運用会社、レオス・キャピタルワークス株式会社、長期投資のコモンズ投信株式会社取締役、富士製薬工業株式会社などの社外取締役・監査役を歴任。2016年より、丸井グループ投資調査部長。

小島 玲子 | Reiko Kojima  
株式会社丸井グループ 取締役 執行役員  
CWO(Chief Well-being Officer) ウェルネス推進部長 専属産業医

医師。大手メーカー専属産業医として約10年間勤務。2006年より北里大学大学院の産業精神保健学教室に在籍し、2010年に医学博士号を取得。2011年に丸井グループ専属産業医となり、2021年より取締役執行役員CWOウェルネス推進部長。

散策するのは中野マルイのビオトープ「四季の庭・水辺の庭」

けられるような1対1の関係ではなく、例えば、生態系の中で価値が生まれてくるといった考えです。機関投資家もどんな理屈でそうなったのか、あるいはなぜこの指標を大事にしたいと思っているのか、そういった対話をしたいと言っていて、その対話があれば全体観が見えてくるのではないかと思います。100インプットしたら105出てきたとか、あるいは80だったといった機械論ではなく、生態系的な視点でとらえたほうが良いと思います。

**小島:**今は、そういう認識が広まる過渡期かもしれませんね。  
**佐藤:**石川善樹さんがWell-beingの定義を「なんかいい感じ」でいいのではないかと発言されています。私は、これもすごく大事なことではないかと思います。細分化しすぎないというか。わかりやすいのは明治神宮の森かな。あの森は、林学者の本多静六氏が150年後に完成することをめざして設計した森です。日本中から背の高い木、低い木、広葉樹、針葉樹を集めてきて、ばらばらに入れたのですが、彼は、それがどう育つかということを頭の中で考えて、150年で完成する森になっています。結果として100年であそこまでの森になっているのですが、それをあまりにも分解してとらえると、そんな森にならないと思います。つまり、僕は非財務を「プレ財務」と言っていますが、財務か非財務かという「or」になりますが、そうではないのです。時間軸を変えて、非財務を「将来につながる指標」ととらえると、「and」となるわけです。財務and非財務です。だから今日、「&(and)」を持ってきたんです。Well-beingやインパクトといった非財務はやがて財務となるのです。だから「プレ財務」と言っています。社会が良くなると企業価値そのものも成り立たないし、スピルオーバー、こぼれてしまうようなことも含めて将来の企業の価値につながってくると考えたほうが良いのではないかと考えています。そして、それは年度や四半期などの短期間で企業評価をしても把握できないことだと思います。

#### 人体は組織の一番のアナロジー

**小島:**財務か非財務かという「or」ではないというのは、本当に実感します。例えば健康というのは非財務といわれますが、コロナ禍という「健康問題」は、企業の財務面に甚大な影響を与えています。人権問題も非財務に当たることだろうけれども、ブラック・ライブズ・マターのような社会運動からもわかるように、企業の事業に影響します。最近ダイナミック・マテリアリティともいわれるように、「or」では分けられないですね。

ところで私は、組織と人体はアナロジーだと思うのです。細胞一つひとつや臓器は、実は脳からの指令を受けて動いているだ

けではなくて、自分たちで生体からフィードバックを受けて、生存という目的に向かって、自律的に調和して動いているのです。  
**佐藤:**よくわかります。1個1個の細胞は、それぞれ単体であると同時に全体でもあるみたいな。そういう個と全体の関係とか、実は腸に脳があるとかな。

**小島:**腸内フローラが体調を左右するという、脳腸相関の話ですね。

**佐藤:**それは細胞ではなく菌ですね。

**小島:**腸内細菌叢ですね。

**佐藤:**それが影響しているみたいな。企業を考える時に、そのあたりの考えに学べるところがすごくあるなと思っています。  
**小島:**すごいですね。臓器も、同じ機能ばかり求められるのであれば、私たちはスライムみたいな人間でいいわけじゃないですか。そうではなく、肝臓には肝臓の細胞、皮膚には皮膚の細胞としての個性があるからこそ、一体の人間として機能しているわけです。細胞自体は一瞬も止まっていないというか、どんどん新陳代謝で入れ替わっていくという。人体の仕組みは、組織の一番のアナロジーだと思いますね。

**佐藤:**福岡伸一さんの言っている「動的平衡」ということですね。それと実際の企業価値をつなげたいですね。

#### Well-beingが進むべき方向性とは

**佐藤:**それを踏まえたうえで、Well-beingには重要なことがあると思っています。最近、青井さんが「休みの日の眼鏡を会社にかけてきちゃった」と言った日があったのです。僕としては、「いやいや会社用に眼鏡を変えないでよ、普段使いの眼鏡でいいじゃないか」と思ったのです。実は、そういうこともWell-beingにすごく影響してくると思います。

**小島:**同感です。特に日本企業では、家の玄関に自分の価値観を置いて会社に来て仮面をつけて、言われたことを忠実にやるという文化がまだまだ残っていると思います。それを丸井グループが変えることができると社会に示せば、他の企業もそれを参考にできる。それが働く人のしあわせをつくるというミッションに近づくことだと思っているのです。

**佐藤:**心と体としあわせは関係する話だと思うので、自分の価値観を置いてくるのは不自然ですね。現在の丸井グループの社員はどうか。

**小島:**まだ道半ばです。丸井グループは、約10年かけて主体的な手挙げの文化をつくり、手挙げの参加率は社員全体の約8割(2021年3月期)まで高まりました。現在の課題は、一人ひとり



が自分の大切にしている価値観を言語化して、仲間と共有しながら、仕事の喜びを感じられるようになること。全社横断プロジェクトでは約200人がパーパス・ワークショップを行いました。メンバーたちは、自分が大切にしている価値観と自分の仕事との重なり合いを考える機会がなかったと言い、参加者の95%が受けて良かったと答えています。

**佐藤:**それはいいですね。

**小島:**自分の価値観をしっかりと言語化し、自分の好きや得意を活かして仕事をする。これが丸井グループの主体的な文化をさらに後押しします。

**佐藤:**その先のステップについては、どう考えていますか。

**小島:**丸井グループの取り組みや事業を通じて、社会のWell-beingを高めることです。例えば2020年には、全社プロジェクトの社員が、大妻中野中学校・高等学校の皆さんと、地元中野を元気にする取り組みを行いました。生徒さんと社員と一緒に、家族や友人、医療従事者の方への感謝の思いを詰め込んだ1,400件以上のメッセージカードを中野マルイに展示して、お客さまと共有するイベントもありました。こうして地域の人たちをしあわせにしようと取り組んだ社員は、結果として自分たちもイキイキしていました。

**佐藤:**自分たちがしたこと、地域の人たちが喜んでくださって、それを見て喜ぶみたいな。

**小島:**そうです。会社という閉じた環境でWell-beingを進めるのではなく、社会に喜んでいただいて、それにより社員のエンゲージメントが高まる。結局、人をしあわせにすることが一番うれしいということがイベントを通じて発見できたのです。事業を通じて、「好き」や「得意」を活かしています。例えば、アニメやK-POPといった事業は、社員自身が好きなことを事業として取り組むことで、同じ価値観を持つお客さまが来て、社員も一緒に楽しむという形になっています。Well-beingというのは社員だけの話ではなく、将来世代を含めたすべてのステークホルダーに働きかけることを通じて皆がしあわせになる。それが私たちのWell-being経営が向かう方向性だと思います。

**佐藤:**時間軸が大事だと思いますね。アナリストの業績予想は2期程度しかしないので、2年間だけ利益を出そうと思えば、多少Well-beingでなくても、とにかく全力で走れと言いがちです。でも、企業価値の6割以上は、10年から先のキャッシュ・フローで説明されます。だとすると今年の利益ではないし、向こう3年間の戦略でもなくて、やっぱり働いている人の心と体が健康で、社会も健康でないと、10年は続かない。丸井グループの方向性は正しいと思います。

# OUR FAVORITES

役員の「これが好き!」 2021年10月1日現在

## A 青井 浩

当社代表取締役社長 代表執行役員 CEO  
株式会社 okos 代表取締役社長  
D2C&Co. 株式会社 取締役

映画が好きです。中でもコメディが大好き。うれしいことに2021年はコメディの当たり年でした。写真のパンフレットは台湾映画の『1秒先の彼女』。何をしても1秒早い彼女と、どんな時でも1秒遅れてしまう彼との恋愛物語です。どう考えても接点のない凸凹な二人の恋の行方は?懐かしく美しい風景の中、奇想天外な物語が、時にSF風のシーンを交えて進みます。そして、ハッピーエンドの結末は、静かで暖かい幸福感に包まれます。ちなみに、劇中に出てくる「豆花(トウファ)」という台湾スイーツはこの夏のマイブームでした。淡い甘味と共に静かなしあわせが口中に広がります。



## P ピーター D. ピーダーセン

当社社外取締役  
大学院大学至善館 専任教授  
特定非営利活動法人ネリス 代表理事

私は基本的に未来を開花し、世代を超えた視点を含んだ製品、サービス、ビジネス、人、組織が好きです。それらが生存・発展可能で、人間らしい未来の創造に貢献するすてきなものであれば応援したいです。1994年、私は英国デボンにあるシューマッハ・カレッジに留学しました。科学者であり作家のフリッチョフ・カブラ博士のもと「ガイア、エコロジー、そして生命に関するシステムズ思考」をテーマに学んだのです。私は何より平和を愛する人間で、「あまり摩擦や戦いに挑むことが得意ではなく、将来世代や、人とそのほかの生き物の関係性を共存・永続可能にする」ことに人生をささげてきました。そのあたりがマニアックだと思います。そして、この時の経験が、私の価値観と歩むべき道に大きな影響を与えました。



## O 岡島 悦子

当社社外取締役  
株式会社プロノバ 代表取締役社長  
株式会社ユウグレナ 取締役

異能人とのプレストでの共創が大好き。日ごろからホワイトボードを携帯し、多様な視点を構造化してイノベーション創出につなげることに役立てています。ハーバード経営大学院での多様な仲間との共創経験は、私の価値観を「最大、安定、knowing」から「最新、変化、being」へと、そして子育ての経験は私の視点を「未来予測」から「未来は自分でつくるもの」へと、変化させてくれました。将来世代も含めた異能な人たちを目利きし、つなぎ、機会を提供し、共創することが人フェチである自分の使命だと思っています。これからも丸井グループの仲間の可能性を引き出すことに尽力し、ワクワクする未来と一緒につくっていきます。



## K 加藤 浩嗣

当社取締役 常務執行役員 CFO  
IR・財務・サステナビリティ・ESG推進担当  
株式会社丸井 取締役  
tsumiki証券株式会社 取締役  
D2C&Co. 株式会社 代表取締役社長  
株式会社 okos 取締役

私が持っているものは、通い始めてから5年になるスポーツジムで使っているプロテインシェーカーです。私のジム通いがここまで長続きするのは異例で、このおかげで脱メタボを達成しました。これまでもいくつかのジムに入会しましたが、いずれも1年続かず退会、要因はジムにすでにあるコミュニティに入っていくのが苦手なため、行くたびに疎外感を感じたことでした。今のジムはパーソナルトレーナー制なので効果が大きいことはもちろんですが、疎外感をまったく感じません。加えて、筋トレ後に腕などのアイシングをしながらマッサージをしてもらえますが、これがもう至福のひとつで、今の私のWell-beingには欠かせない存在です。

## N 中神 康議

当社社外取締役  
みさき投資株式会社 代表取締役社長

僕が好きなのは「仮説」と「茶目っ気」。「仮説」とは異なる切り口で世の中を眺め、新しい世界を切り拓いていく推進力。そんな仮説が生まれた時に僕は最もワクワクします。そこで大切なのが実は「茶目っ気」。新たな切り口に挑戦するなどと言うと肩に力が入ってしまいそうですが、遊び心を持って自由に発想することがコツではないかと思うのです。今日持ってきたものはカフスポタンで、普通ならフォーマル、場合によっては贅沢にもなるものですが、僕が好きなのはビーサンだったり、卓球ラケットだったり、バイクや三角定規といった茶目っ気たっぷりのカフスたち。こんな子たちで袖口を締めながら仮説を考えるのが楽しいのです。



## K 小島 玲子

当社取締役 執行役員 CWO(Chief Well-being Officer) ウェルネス推進部長  
当社専属産業医

医師としてのバックボーンを活かして、社会のWell-beingに貢献することが私のライフワークです。大学院では、人と組織の活性化を研究しました。最近では「三国志」にハマっています。人間味あふれる武将や軍師が、目標に向かって全身全霊で生きる姿に勇気をもらいます。疲れた時にDVDを観ると、「殺されるわけではないし、人をしあわせにすることが仕事とは、なんてしあわせなんだ!」という気持ちになってきます。働く人が、自分の価値観を玄関に置いて出勤するのではなく、自分の強みや個性を活かして活躍できる、やさしい社会をつくりたいです。社外で同じ想いを持つ方々と会う機会も増えてきました。時代の変化を追い風に前進していきます。



©中国伝媒大学電視制作中心、北京東方恒和影視文化有限公司



## K\_川井 仁

当社常勤監査役

数年前の突風には参りました。ベランダに置いた多くの植木鉢が激しく飛ばされてしまったのです。中でも順調に成長していたローズマリーは、倒れた衝撃で幹が真っ二つに裂けていました。後悔のどん底です。日ごろから備えていなかった私の不注意でした。手に持っている枝は復活したそのローズマリーです。約20年前に房総の園芸店で買った苗木を育て続けていて、今では室内外に置かれた70を超える植木鉢の中でも古株の一つです。毎年数多くの花を咲かせて心を和ませてくれるばかりか食卓も楽しませてくれます。というわけで、私は植物を育てることが大好きです。

## F\_布施 成章

当社常勤監査役

小学生の時、3年間北海道で過ごした縁でアイスホッケーと出会い夢になり、入社後も趣味として続けていました。写真はその時に愛用していたヘッドギアです。アイスホッケーは動きが激しいのですが1回のプレーが1分程度のため、プレー中に随時メンバー交代しながら行う競技で、個々の力よりもよりチームワークが非常に大切になります。こうした経験が協調性を重んじ、物事を達成するという私の価値観と闘争心に大きな影響を与えたのだと思います。現在丸井グループでは共創の理念のもと全社一丸となり活動を行っていますが、持ち前の信条とこれまでの経験を活かし、監査役という立場から貢献していきたいと思ひます。



## N\_中村 正雄

当社専務執行役員 CSO(Chief Security Officer) 経営企画・不動産事業担当  
株式会社マルイホームサービス 代表取締役社長  
株式会社マルイホームサービス管理 代表取締役社長  
株式会社エボス少額短期保険 取締役

樹々の木漏れ日の中や自宅のベランダで、このハンモックチェアに揺られながら頭をリフレッシュして創造を育む時間に、仕事のこと、プライベートのことなど未来の楽しい企画をいろいろと考えてワクワクするのが好きです。仕事中はリアリストに見られがちですが、意外に夢追人なんです。そして、強く思い続ければ必ず実現できると信じているポジティブ思考の楽道家でもあり、おもしろことや、楽しい仕事が好きです。でも、楽しくなかった仕事を経験したことがないので、何でも楽しんでしまう性格かもしれません。常識にとらわれずに新しい時代を切り拓く、丸井グループのさらなる価値の共創に僕のワクワクは現在も進行中です。

## T\_高木 武彦

当社社外監査役 税理士

これは私が20年以上愛用している万年筆です。このコロナ禍の巣ごもりの中で、これまでの自分の生き方を振り返ってみました。「人事を尽くして天命を待つ」という気持ちで結果を恐れずにやるべきことに全力を尽くしてこれたと思っています。そういうことができた環境に感謝の気持ちでいっぱいです。人は誠実に生きること、企業は誠実な企業活動を行うことが基本であると思っています。そして、丸井グループもコロナ禍の影響を受けつつも、積極的な共創経営で未来投資を進めています。掲げられているサステナビリティとWell-beingの目標を実現するためにも、監査役の立場で貢献していきます。



## I\_石井 友夫

当社専務執行役員 CHRO(Chief Human Resource Officer)  
総務・人事・ウェルネス推進担当

人間に未来を見通す力はない。あるとすれば、それはまさしく超能力ということになる。そんな力があれば楽だけのおもしろくないし、むしろ悲しいことになるかもしれない。不確実なものにいつもの仮説を立て予測し、実現・成功に近づけていく、そこにワクワク感や喜びが生まれるのだと思う。その自分の実現したい未来と自分が働く会社の実現させたい未来が一致したらこんなに楽しいことはないだろう。一人の力では心許ない。でも、一人ひとりのベクトルが揃えば強い組織になる。そんな組織体・企業風土を私は実現していきたい。そして自分の未来を見据えた今、実現しておかなければならないことがある。それは「筋肉貯金」だ!

## OUR FAVORITES

## S\_鈴木 洋子

当社社外監査役  
日本ビグメント株式会社 社外取締役監査等委員  
株式会社ブリヂストン 社外取締役監査委員  
独立行政法人経済産業研究所 監事  
鈴木総合法律事務所 パートナー

福岡市の自然豊かなところで幼少期を過ごし、『ぐりとぐら』が子どものころから大好きでした。『ぐりとぐら』の世界に憧れ、母にホットケーキのお弁当をつくってもらい、ピクニックをした思い出があります。年月が経ち母となって、再び『ぐりとぐら』を子どもたちと読み、森の動物たち皆でカステラを分け合う楽しさや、大きな卵の殻の再利用にあらためて感動しました。日々の食事やお弁当づくりで、できるだけ食品ロスを出不さないよう食材を使い切る工夫をしながら、『ぐりとぐら』のように、料理と食べることを楽しんでいます。『ぐりとぐら』が世代を超えていつまでも読み継がれるような、サステナブルな社会の実現をめざしたいです。

ぐりとぐら  
なかがわりえこ作・おおむら ゆりこ絵  
福音館書店



## OUR FAVORITES

### S 齋藤 義則

当社常務執行役員 フィンテック事業担当  
株式会社エポスカード 代表取締役社長  
株式会社エムアールアイ債権回収 取締役  
tsumiki証券株式会社 取締役

20代のころ、先輩に連れていかれた老舗のバーでシングルモルトと出会い、それ以降、ウィスキーを愛飲しています。シングルモルトの魅力を一言でいうと「個性」だと思います。蒸留所や蒸留年数によって色や香り、味がすべて異なり、それぞれが強烈的な個性を主張しています。コロナ禍で、最近は仲間とお酒を飲む機会が減り残念な一方、家飲みでシングルモルトの新たな個性の発見を楽しんでいます。ウィスキーの楽しみ方と同じように、ビジネスやプライベートにおける人との交流でも、相手の個性を尊重した付き合い方を大事にしながら仲間の輪を広げています。コロナ禍が収まったら、スコットランドの蒸留所巡りを気の合う仲間と楽しみたいと思います。



### A 相田 昭一

当社上席執行役員 CDO(Chief Digital Officer) 経営企画部長 カスタマーサクセス部長 共創投資担当  
D2C&Co.株式会社 取締役  
株式会社 okos 取締役

ジムでのトレーニングが日々の活力の源です。身体機能の維持向上はもとより、限界に挑戦して達成する喜びや、雑念をなくし呼吸を意識してトレーニングすることでリフレッシュしマインドフルネスを実現しています。もともと、明るく前向きで素直な気質なので、このように気分転換することで、より一層何事に対しても楽しんで取り組むことができます。一方、飽きっぽいところがあるので常に刺激を求めすぎるとは思いますが、人が好きで多様な人とのかわりに喜びを感じますので、多くの人との共創を通じて世の中のお役に立つ価値を創造していきたいと思っています。



### A 青野 真博

当社上席執行役員 小売事業担当  
株式会社丸井 代表取締役社長

私は「笑顔」が好きです。初めて売場に立った35年前。財布をお買上げいただいたお客さまが、笑顔で「ありがとう」とおっしゃってくださいました。人を笑顔にできる仕事はすばらしい、と感動しました。浴衣を販売していた20年前、夏祭りや花火大会は人々の笑顔であふれていました。浴衣は笑顔の似合う装いです。私は今でも毎年浴衣を着ます。「売らない店」「イベントフルな店」の実現に取り組む今も、お客さまを笑顔にしたいという想いは変わりません。お取引先さまも笑顔にしたいです。社員も笑顔にしたいです。株主の皆さまにも、地域社会の皆さまにも、将来世代の皆さまにも笑顔になっていただきたいです。たくさんの方が笑顔になるように、ビジネスに取り組んでいきます。もちろん自分自身が笑顔を忘れずに。



### A 青木 正久

当社執行役員  
tsumiki証券株式会社 CEO

道なき道を駆け抜ける、けれどもそんな時間はない。そんなオジサンたちに小さくとも安定したブームの「ラジコン」にハマっています。こういった、一人ひとりの好きを応援しながら、ビジネスに昇華していくことが得意です。その時に、忘れてはいけないのが「楽しげ感」。難しいミッションをクリアするのは楽なことばかりではなく、必要以上の笑顔でピンチをチャンスに変えていきます。そんな私の原点は、新規事業だった「アニメ事業」。社員の「好き」がお客さまの「好き」と化学反応して、取扱高100億円規模へ大きく成長しました。今後も、熱量の高い(高すぎる)お客さまやお取引先さまと、新しい時代を共創していきます。



### S 佐々木 一

当社上席執行役員 建築担当  
株式会社エイムクリエイツ 代表取締役社長

実は好きな物事が多いです。音楽、書物、スポーツ、お酒、家、車、わんちゃん等々。ただそれらに網羅的に博識になることはなく、さらにその中の限られた分野に深くハマって熱中するタイプ。今ハマっているサーフィンの先生には「一生懸命やりすぎないように」注意されています。また、そのハマり方は時にマニアックなので、人に強制しないように気をつけます(笑)。人はそれぞれ違って当然だし、各々の価値観が尊重されるべきなので。皆、自分の好きなことには主体的に熱意を持って取り組みますよね。さまざまな「マニアックな好き」が認められ、実現できる社会をつくりたいですね。

### K 小暮 芳明

当社執行役員 監査担当

最近ではゴルフばかりだけど、やっぱり一番は「スキー」。あらためて思うのは、スキーは自分の原点だった。大学1年生の時に初心者で入部。毎年、冬のシーズンに向けて、春夏秋はいろいろな準備をする。大会では1分ほどのレースのために、時間をかけてあれこれ考える。大した成績は残せなかったけれど、とにかく夢中だった。そんな経験があったから、「最後までやり遂げる」という思いが強いのだろう。撮影の日に担いできた40年前のスキー板。今では使えもしないのに、ずっと捨てられない大切なモノ。キズだらけでサビサビの板を見ていたら、久しぶりに滑りに行きたくなってきた…。でも、ゴルフが好きかな!





## I 伊藤 優子

当社執行役員 グループデザインセンター長、建築部長  
株式会社丸井 取締役  
株式会社エムクリエイツ 常務取締役

かつて好きだった授業は地理と幾何学。地図を見て空間を想像するのはとても楽しい遊びでした。その空間を確かめるために旅に出ること、とりわけ高い山に登り、地図と違わぬパノラマを眺めることが登頂の達成感と相まって私の大好きな趣味となりました。そして空間を想像することが高じて建築の道へ進んだ私は丸井の多くの店づくりに携わり、丸井の地図に残る仕事(?)を得意としてきました。今やデジタル化された地図はもはや東西南北すら意識せず、ましてやそこへ行かずともその空間を体感できます。デジタルネイティブの若い発想に、私ならではの空間構想力を掛け合わせることで新しい価値創造に取り組んでいます。



## K 瓦 美雪

当社執行役員  
株式会社丸井 取締役 北千住マルイ店長

ファッションが好きです。就活の際、丸井の会社説明会では東京に出てきたことがうれしくて花柄のワンピースで参加しました。無事に就職し社員となってからも、気合いを入れて、床に裾を引きずるロングスカートやトラの顔がプリントされたパンツをはいたり、どこまでいけるか明るく挑戦していたような気がします。なぜファッションが好きか?人をポジティブにする力があるから。ポジティブになれるモノ・コトは人それぞれ。同じ人でもその時の環境や状況によっても変わります。さまざまな人をポジティブにできるビジネスを共創していきたいと思っています。写真は癒やしのクーちゃん、家には仲間もゴロゴロしています。

## OUR FAVORITES

## I 伊賀山 真行

当社執行役員  
株式会社ムービング 代表取締役社長

下手の横好きですが、子どものころから草野球、バスケットボール、テニス、スキー、ゴルフと種目を変えながらスポーツに没頭し、今も休日になると明け方から夕方まで、何かしらのスポーツをしています。その副反応である「筋肉痛」や「倦怠感」は大好きですが、紫外線による「肌のほてり」は大嫌い。20代のころからSPF50の日焼け止めをこよなく愛用しています。仕事も没頭し、自分でやらないと気が済まないタイプでしたが、40代に体調を崩したことをきっかけに、「一人の限界」と「共創の力」を知ることができました。丸井グループのビジョン実現に向け、共創・没頭していきたいと思っています。



## N 新津 達夫

当社執行役員  
株式会社丸井 取締役 EC事業部長  
株式会社ムービング 取締役  
株式会社 okos 取締役

昔から、興味があることにはのめり込むタイプです。例えば、自転車レースが好きになった際は海外のすべてのレースをケーブルTVで観戦しました。このスプレーは、今ハマっている旅行で虫よけに活躍する、マイ調合のハッカ油スプレーです。ハマることは、良い意味で仕事にも活かされていて、気になることがあった時は、自分が納得するまで考えてしまいます。まわりから見た時に、ぼーっとしているように見える時は考えている時ですよ。客観的な診断結果は、一人ひとりが持つユニークな個性に興味をひかれることが自分の特性です。ユニークな才能、ビジネスモデルの方と、お互いに深くハマる共創をしていきたいと思っています。



## T 津田 純子

当社執行役員  
株式会社エポスカード 取締役 営業本部長

土地土地でおいしいものを食べる「ローカルフードツーリズム」に情熱を注いでいます。固有の食文化・地元ならではの食材ありと聞けば、北に南に馳せ参じています。はまぐりおいしい季節には、三重県に日帰りで駆けつけたこともあるほどで(ごく稀ですが)、偏愛歴はかれこれ20年以上。土地の風土を色濃く反映しているお酒も大好きで、お隣の地元の常連さんと交流を図り、お酒を酌み交わすことも大きな楽しみの一つです。異なるバックグラウンドや価値観の方たちの間に飛び込み、違いを語る中で互いに認め合い、一方で共通点を見出し喜びを共有する…そんな特性の私とぜひ共創していただませんか?



## E 海老原 健

当社執行役員 CIO(Chief Information Officer)  
株式会社エムアンドシーシステム 代表取締役社長

子どものころからジャイアンツが大好きで、今でも試合結果は気になります。自分自身も少年野球チームに所属しており、野球はメンバー各自の強みを活かし、弱みは皆でカバーし合い、チーム一丸で勝利をめざすことに楽しさ、やりがいを感じていました。ただし送りバントは嫌いで、ビッグイニングを求めてしまうのは、仕事の面でも続いているのかもしれませんが。これまでさまざまなシステムの取り組みに多くのお取引先さまからご支援いただき、実現することができました。今後も店舗やエポスカードなどの環境を最大限に活用し、ステークホルダーの皆さまとの共創でビッグイニングをめざしたいと思います。

# SKILL MATRIX

## 役員スキルマトリックス



役員スキルマトリックス改定に関する、新取締役でのディスカッションの様子についてはP91に掲載しています。

役員の詳細略歴は下記よりご覧いただけます。  
[www.0101maruigroup.co.jp/ci/officer/](http://www.0101maruigroup.co.jp/ci/officer/)

クリフトンストレngths®の特微的な資質の解説は下記よりご覧いただけます。  
[www.gallup.com/cliftonstrengths/ja/253721/CliftonStrengths-34資質.aspx](http://www.gallup.com/cliftonstrengths/ja/253721/CliftonStrengths-34資質.aspx)

著作権 ©2021 Gallup, Inc. 無断複写・転載を禁ず。Gallup®、StrengthsFinder®、Clifton StrengthsFinder®、Clifton StrengthsFinderの34の資質名は、Gallup, Inc.の商標です。

	クリフトンストレngths® TOP5 特徴的な資質	共通スキル							独自スキル							スキル設定根拠	
		経営経験	経営戦略立案	人材マネジメント	ファイナンス	ガバナンス	コーポレート	リスクマネジメント	イノベーション	サステナビリティ	Well-being	DX	経験・知見 小売事業の	経験・知見 フィンテック事業の	新規事業		投資 スタートアップ
青井 浩 代表取締役社長 代表執行役員 CEO	1.未来志向 2.着想 3.学習欲 4.信念 5.個別化																<ul style="list-style-type: none"> <li>○経営経験：(株)丸井グループ代表取締役社長(2005年4月～現任)</li> <li>○経営戦略立案：代表取締役就任前より戦略企画部門を担当し、就任後も代表取締役として中期経営計画(2014年～2016年、2016年～2020年、2021年～2026年)を策定</li> <li>○ファイナンス：代表取締役として資本政策を掌管</li> <li>○リスクマネジメント：グループ全体のリスク管理を担うコンプライアンス推進会議議長(2005年10月～現任)</li> <li>○イノベーション：定借化の推進、「売らない店」づくり、カード事業からフィンテック事業への再定義など、ビジネスモデルの革新と進化を主導</li> <li>○サステナビリティ/Well-being：2019年に長期ビジョン「丸井グループ ビジョン2050」を策定・公表するなどグループ全体のESGの取り組みを推進、また世界経済フォーラム Global Future Council On Japanなど、サステナビリティ・Well-being関連の会議にメンバーとして参加</li> <li>○DX：アフターデジタル時代のリアル店舗を再定義、D2Cブランドやコンテンツ、サブスクリプションなどのテナトが集う「売らない店」づくりを推進</li> <li>○小売/フィンテック：代表取締役として小売・フィンテック事業を掌管</li> <li>○新規事業：複数の新規事業を社長直轄プロジェクトとして立ち上げ、推進</li> <li>○スタートアップ投資：累計31社、134億円(2021年9月末時点)のスタートアップ投資について、すべての投資判断に関与</li> </ul>
岡島 悦子 社外取締役	1.活発性 2.コミュニケーション 3.最上志向 4.個別化 5.達成欲																<ul style="list-style-type: none"> <li>○経営経験：(株)グロービス・マネジメント・バンク代表取締役社長(2005年7月～2007年5月)、(株)プロノバ代表取締役社長(2007年6月～現任)</li> <li>○経営戦略立案/人材マネジメント：経営チーム強化、リーダー育成を主とする経営コンサルティングの専門家として多くの実績を挙げ、当社においても次世代経営者育成を推進</li> <li>○ファイナンス/ガバナンス：多種多様な企業の社外取締役を歴任、ファイナンス・ガバナンス分野に精通</li> <li>○イノベーション：本業において、経営者のディスカッションパートナーを務め、企業のイノベーションを支援</li> <li>○サステナビリティ：本業において、さまざまな企業のダイバーシティ推進を支援、当社においても女性活躍推進を主導</li> <li>○Well-being：2021年に発足した日本版Well-being Initiative円卓会議初代議長としてWell-beingを通じた企業価値向上の議論を主導</li> <li>○新規事業：2007年6月に(株)プロノバを起業</li> <li>○スタートアップ投資：ベンチャー経営のリーダーが集う会議体のアドバイザーボードを務めるなど、スタートアップ企業全般についての知見を有する</li> </ul>
中神 康議 社外取締役 戦略検討委員会 委員長	1.戦略性 2.活発性 3.着想 4.未来志向 5.指令性																<ul style="list-style-type: none"> <li>○経営経験：あすかコーポレートアドバイザー(株)代表取締役社長(2005年3月～2013年7月)、みさき投資(株)代表取締役社長(2013年10月～現任)</li> <li>○経営戦略立案：約20年にわたり、幅広い業種の経営コンサルティングに従事</li> <li>○ファイナンス/リスクマネジメント：長年、投資分野に携わりファイナンス分野、投資関連のリスクマネジメントに精通</li> <li>○ガバナンス：日本取締役協会独立取締役委員会委員長(2018年2月～現任)を務め、ガバナンス分野に精通</li> <li>○イノベーション：会社・経営者と共に「働く株主」という新たなコンセプトを提唱、独自の投資スタイルを確立</li> <li>○新規事業：2013年10月にみさき投資(株)を起業</li> </ul>
ピーター D. ピーダーセン 社外取締役 サステナビリティ委員会 委員長	1.戦略性 2.収集心 3.未来志向 4.責任感 5.運命思考																<ul style="list-style-type: none"> <li>○経営経験：(株)イースクエア代表取締役(2000年9月～2011年10月)、特定非営利活動法人ネリス代表理事(2020年8月～現任)など</li> <li>○経営戦略立案：自ら設立した株式会社、NPO法人において、環境・LOHAS志向の新興企業・経営者との協業やプロジェクト活動などの戦略立案を主導</li> <li>○人材マネジメント：特定非営利活動法人ネリス代表理事として次世代リーダー育成の活動を推進</li> <li>○イノベーション：LOHASの概念を日本に初めて紹介するなど、企業、大学、省庁などとの先進的なサステナビリティの取り組みを数多く実施</li> <li>○サステナビリティ/Well-being：CSR・環境コンサルティングを手がける(株)イースクエアを共同創業、以降サステナビリティの専門家として20年以上活動</li> <li>○新規事業：(株)イースクエア、特定非営利活動法人ネリスなど、複数の起業を経験</li> </ul>
加藤 浩嗣 取締役 常務執行役員 CFO	1.調和性 2.分析思考 3.責任感 4.公平性 5.個別化																<ul style="list-style-type: none"> <li>○経営経験：D2C&amp;Co.(株)代表取締役社長(2020年1月～現任)</li> <li>○経営戦略立案/ガバナンス：経営企画部長(2013年4月～2017年3月)として、中期経営計画の策定、ガバナンス体制の整備・進化を主導</li> <li>○ファイナンス：入社以来、財務・経理部門を中心に経験を積み、CFO(2019年4月～現任)に就任</li> <li>○リスクマネジメント：グループ全体のリスク管理を担うコンプライアンス推進会議メンバー(2015年10月～現任)</li> <li>○イノベーション：2016年以降、投資家の視点を反映した「めざすべきバランスシート」の構築、推進など資本政策の変革を主導</li> <li>○サステナビリティ：ESG推進/サステナビリティ担当役員(2016年10月～現任)として、サステナビリティの取り組み、積極的な開示を推進</li> <li>○DX：CDO(2017年10月～2019年3月)、(株)エムアンドシーシステム専務(2018年4月～2019年3月)としてグループ全体のデジタル戦略を主導</li> <li>○新規事業：エゴスカードを通じたつみたて投資サービスを行うtsumiki証券(株)の設立を主導</li> <li>○スタートアップ投資：累計31社、134億円(2021年9月末時点)のスタートアップ投資について、すべての投資判断に関与</li> </ul>
小島 玲子 取締役 執行役員 CWO	1.最上志向 2.学習欲 3.アレンジ 4.達成欲 5.自己確信																<ul style="list-style-type: none"> <li>○人材マネジメント：産業医(2011年4月～現任)として、企業価値向上に直結するウェルネス経営の推進を主導</li> <li>○リスクマネジメント：労働安全衛生コンサルタントの資格を有し、過重労働やメンタルヘルス不調の予防など労働環境におけるリスク管理を実行</li> <li>○イノベーション：産業医としての業務範囲にとどまらず、全社プロジェクトやトップ層向けプログラムを自ら企画し、創造性の高い組織づくりを推進</li> <li>○サステナビリティ/Well-being：健康推進部長/ウェルネス推進部長(2014年4月～現任)、CWO(2021年5月～現任)として全社プロジェクトを通じて、ウェルネス経営、Well-being経営を推進</li> </ul>

	クリフストレングス® TOP5 特徴的な資質	共通スキル							独自スキル							スキル設定根拠	
		経営経験	経営戦略立案	人材マネジメント	ファイナンス	ガバナンス	コーポレート	リスクマネジメント	イノベーション	サステナビリティ	Well-being	DX	小売事業の経験・知見	フィンテック事業の経験・知見	新規事業		投資
川井 仁 常勤監査役	1.着想 2.責任感 3.慎重さ 4.戦略性 5.アレンジ																<ul style="list-style-type: none"> <li>○経営戦略立案：三菱UFJモルガン・スタンレー証券(株)で経営企画部長(2013年1月～2014年9月)を経験、経営戦略に精通</li> <li>○ファイナンス：銀行業務を通じて、財務・会計に関する豊富な実務経験、知見を有する</li> <li>○ガバナンス：銀行業務を通じて、取引先企業などのガバナンス実務に精通</li> <li>○リスクマネジメント：銀行業務を通じて、財務・会計リスクについての知見を有する</li> </ul>
布施 成章 常勤監査役	1.アレンジ 2.責任感 3.分析思考 4.調和性 5.達成欲																<ul style="list-style-type: none"> <li>○経営経験：(株)エムアンドシーシステム代表取締役社長(2013年4月～2018年3月)</li> <li>○ガバナンス：(株)エムアンドシーシステム代表取締役社長として、グループ全体のIT統制・投資計画などを主導</li> <li>○リスクマネジメント：30年以上にわたり基幹システムの設計・開発・運用に携わり、情報セキュリティに関するリスクに精通</li> <li>○DX：(株)エムアンドシーシステム代表取締役社長として、フィンテック事業の拡大を支えるシステム開発体制を整備</li> </ul>
高木 武彦 社外監査役	1.調和性 2.責任感 3.分析思考 4.アレンジ 5.慎重さ																<ul style="list-style-type: none"> <li>○ファイナンス：金沢国税局長、税務大学校長等を歴任し、税務・会計に関する専門知識、豊富な経験を有する</li> <li>○ガバナンス/リスクマネジメント：税理士資格を有し、他企業での監査役としての豊富な経験をもとに、税務監査をはじめ経営リスク全般を監査</li> </ul>
鈴木 洋子 社外監査役	1.ポジティブ 2.包含 3.達成欲 4.コミュニケーション 5.戦略性																<ul style="list-style-type: none"> <li>○ガバナンス/リスクマネジメント：弁護士としての高い専門性に加え、他企業での社外取締役監査委員等としての豊富な経験と高い見識を有し、企業法務および適法性監査に精通</li> <li>○小売：小売関連企業の社外監査役を複数務め、監査役の観点による小売事業の知見を有する</li> </ul>
中村 正雄 専務執行役員 CSO	1.個別化 2.アレンジ 3.最上志向 4.社交性 5.コミュニケーション																<ul style="list-style-type: none"> <li>○経営経験：(株)ムービング代表取締役社長(2010年4月～2011年3月)、(株)丸井代表取締役社長(2011年4月～2016年3月)、(株)エイムクリエイツ代表取締役社長(2016年4月～2019年3月)、(株)マルイホームサービス代表取締役社長(2021年4月～現任)</li> <li>○経営戦略立案/ファイナンス/ガバナンス：経営企画担当役員(2019年4月～現任)、経営企画部長(2008年3月～2011年3月)を経験</li> <li>○リスクマネジメント：CSO(2021年4月～現任)としてグループ全般のリスクを管掌</li> <li>○イノベーション：定借化による小売事業の構造転換を推進</li> <li>○小売：小売事業担当役員(2015年4月～2017年9月、2020年4月～2021年3月)、(株)丸井代表取締役社長</li> <li>○フィンテック：フィンテック事業担当役員(2017年10月～2020年3月)</li> </ul>
石井 友夫 専務執行役員 CHRO	1.分析思考 2.自我 3.責任感 4.回復志向 5.親密性																<ul style="list-style-type: none"> <li>○経営経験：(株)シーエスサービス/ (株)マルイファシリテーズ代表取締役社長(2008年10月～2013年3月)、(株)ムービング代表取締役社長(2017年4月～2019年3月)</li> <li>○人材マネジメント：人事部長(2013年4月～2016年3月)、人事担当役員(2016年4月～現任)、CHRO(2021年5月～現任)として人材マネジメントを経験</li> <li>○ガバナンス/リスクマネジメント：コンプライアンス部長(2005年10月～2007年9月)、総務部長(2007年10月～2013年3月)、総務担当役員(2013年4月～現任)</li> <li>○サステナビリティ：CSR推進担当役員(2007年9月～2013年3月)</li> <li>○Well-being：健康経営推進最高責任者/CHO(2015年4月～2021年5月)、健康推進担当役員/ウェルネス推進担当役員(2015年4月～現任)</li> <li>○小売：丸井立川店総務担当副店長(1999年1月～1999年12月)</li> </ul>
斎藤 義則 常務執行役員	1.公平性 2.調和性 3.分析思考 4.自我 5.親密性																<ul style="list-style-type: none"> <li>○経営経験：(株)エポスカード代表取締役社長(2016年4月～現任)</li> <li>○経営戦略立案：(株)エポスカード代表取締役社長としてフィンテック事業の中期経営計画(2016年～2020年、2021年～2026年)を策定</li> <li>○ファイナンス：財務部長(2008年7月～2011年3月)</li> <li>○リスクマネジメント：(株)エポスカード代表取締役社長として貸倒、情報セキュリティなどのフィンテック事業特有のリスクに精通</li> <li>○イノベーション：家賃保証サービスの拡大など、独自の家計シェア最大化戦略を推進</li> <li>○小売：(株)丸井取締役WEB事業本部長(2011年4月～2012年3月)、取締役ニーズマーケティング部長(2012年4月～2013年3月)</li> <li>○フィンテック：(株)エポスカード代表取締役社長、フィンテック事業担当役員(2020年4月～現任)</li> </ul>
青野 真博 上席執行役員	1.ポジティブ 2.最上志向 3.着想 4.内省 5.社交性																<ul style="list-style-type: none"> <li>○経営経験：(株)丸井代表取締役社長(2020年7月～現任)</li> <li>○経営戦略立案：(株)丸井代表取締役社長として小売事業の中期経営計画(2021年～2026年)を策定</li> <li>○リスクマネジメント：グループ全体のリスク管理を担うコンプライアンス推進会議メンバー(2016年4月～2017年3月、2019年10月～現任)</li> <li>○イノベーション：定借化による小売事業の構造転換などを推進</li> <li>○小売：(株)丸井代表取締役社長、小売事業担当役員(2021年4月～現任)</li> </ul>
佐々木 一 上席執行役員	1.最上志向 2.戦略性 3.着想 4.適応性 5.親密性																<ul style="list-style-type: none"> <li>○経営経験：(株)丸井代表取締役社長(2016年4月～2019年3月)、(株)エイムクリエイツ代表取締役社長(2019年4月～現任)</li> <li>○経営戦略立案：(株)丸井代表取締役社長として小売事業の中期経営計画(2016年～2020年)を策定</li> <li>○リスクマネジメント：グループ全体のリスク管理を担うコンプライアンス推進会議メンバー(2014年10月～現任)</li> <li>○イノベーション/小売：(株)丸井代表取締役社長として小売事業の豊富な経験を有し、定借化による小売事業の構造転換などを推進</li> <li>○サステナビリティ：(株)エイムクリエイツ代表取締役社長として住友林業(株)との協業を通じた建築分野のサステナビリティを推進</li> <li>○小売：小売：店舗事業担当役員(2015年4月～2016年3月)、(株)丸井代表取締役社長</li> <li>○フィンテック：(株)エポスカード取締役カード企画部長(2007年10月～2009年9月)、(株)エポスカード取締役(2015年4月～2016年3月)</li> </ul>



	クリフストレングス® TOP5 特徴的な資質	共通スキル							独自スキル							スキル設定根拠	
		経営経験	経営戦略立案	人材マネジメント	ファイナンス	ガバナンス	リスクマネジメント	イノベーション	サステナビリティ	Well-being	DX	経験・知見	小売事業の経験・知見	フィンテック事業の経験・知見	新規事業		投資
相田 昭一 上席執行役員 CDO	1. 社交性 2. 達成欲 3. コミュニケーション 4. ポジティブ 5. 分析思考																<ul style="list-style-type: none"> <li>○経営戦略立案/ファイナンス/ガバナンス：経営企画部長(2017年4月～現任)を経験</li> <li>○リスクマネジメント：グループ全体のリスク管理を担うコンプライアンス推進会議メンバー(2019年4月～現任)</li> <li>○イノベーション：経営企画部長、共創投資担当役員(2021年10月～現任)として、新規事業創出に向けた無形投資拡大、知識創造型企業への転換を推進</li> <li>○DX：カスタマーサクセス部長(2018年10月～現任)、CDO(2021年4月～現任)としてDX戦略を掌管</li> <li>○小売：有楽町マルイ店次長(2013年4月～2014年3月)、博多マルイ店次長(2016年4月～2017年3月)</li> <li>○新規事業/スタートアップ投資：D2C&amp;Co.(株)取締役(2020年1月～現任)・(株)okos取締役(2021年5月～現任)、共創投資担当役員</li> </ul>
青木 正久 執行役員	1. ポジティブ 2. 最上志向 3. 調和性 4. 個別化 5. 包含																<ul style="list-style-type: none"> <li>○経営経験：(株)丸井代表取締役社長(2019年4月～2020年6月)</li> <li>○リスクマネジメント：グループ全体のリスク管理を担うコンプライアンス推進会議メンバー(2019年4月～現任)</li> <li>○イノベーション/新規事業：新規事業の先駆けとなるアニメ事業を自ら企画、アニメ事業部長(2016年4月～2019年3月)、アニメ事業担当役員(2018年4月～2020年3月)として事業を拡大し、小売事業の変革に貢献</li> <li>○サステナビリティ：循環型ファッションプロジェクト担当課長(2010年4月～2011年3月)として、リユース・リサイクルの取り組みを推進</li> <li>○小売：新宿マルイ アネックス店長(2015年4月～2015年9月)、(株)丸井代表取締役社長</li> <li>○スタートアップ投資：共創投資部長(2020年7月～2021年9月)、D2C&amp;Co.(株)取締役(2020年7月～2021年9月)</li> </ul>
小暮 芳明 執行役員	1. 達成欲 2. 責任感 3. 調和性 4. アレンジ 5. 公平性																<ul style="list-style-type: none"> <li>○経営経験：(株)マルイファシリティーズ代表取締役社長(2013年4月～2021年3月)</li> <li>○経営戦略立案：経営企画部長(2011年4月～2013年3月)</li> <li>○人材マネジメント：人事部長(2008年7月～2009年9月)</li> <li>○ファイナンス：財務部長(2006年3月～2008年7月)</li> <li>○リスクマネジメント：監査担当役員(2021年4月～現任)、グループ各社の監査役(2021年4月～現任)を務め、リスク全般を監査</li> <li>○サステナビリティ：(株)マルイファシリティーズ代表取締役社長として、RE100達成に向けた取り組みを主導</li> <li>○小売：(株)丸井WEB事業部長(2009年10月～2011年3月)</li> </ul>
伊藤 優子 執行役員	1. 規律性 2. 分析思考 3. 慎重さ 4. 目標志向 5. 責任感																<ul style="list-style-type: none"> <li>○イノベーション：グループデザインセンター長(2018年4月～現任)としてnendoとのオープンイノベーションにより、グループ全体のデザイン経営を主導</li> <li>○サステナビリティ：(株)エイムクリエイツ取締役(2012年4月～現任)として住友林業(株)との協業を通じた、建築分野のサステナビリティを推進</li> <li>○小売：(株)丸井取締役(2019年4月～現任)</li> </ul>
伊賀山 真行 執行役員	1. 分析思考 2. 着想 3. 達成欲 4. アレンジ 5. 責任感																<ul style="list-style-type: none"> <li>○経営経験：(株)ムービング代表取締役社長(2019年4月～現任)</li> <li>○リスクマネジメント：グループ全体のリスク管理を行うコンプライアンス推進会議メンバー(2016年4月～2017年3月、2019年4月～現任)</li> <li>○小売：(株)丸井取締役WEB事業本部長(2014年4月～2016年3月)、取締役オムニチャネル事業本部長(2016年4月～2019年3月)</li> </ul>
津田 純子 執行役員	1. 最上志向 2. ポジティブ 3. アレンジ 4. 着想 5. 社交性																<ul style="list-style-type: none"> <li>○小売：(株)丸井取締役マルイファミリー志木店長(2015年4月～2017年3月)、取締役マルイファミリー溝口店長(2018年4月～2019年3月)などを経験</li> <li>○フィンテック：(株)エポスカード取締役会員サービス部長(2019年4月～2020年9月)、取締役営業本部長(2020年10月～現任)</li> </ul>
瓦 美雪 執行役員	1. ポジティブ 2. 最上志向 3. 個別化 4. 達成欲 5. 責任感																<ul style="list-style-type: none"> <li>○サステナビリティ：CSR推進部長(2012年4月～2015年3月)</li> <li>○小売：(株)丸井取締役マルイファミリー溝口店長(2019年4月～2021年3月)、取締役北千住マルイ店長(2021年4月～現任)</li> <li>○フィンテック：(株)エポスカード取締役提携事業部長(2015年4月～2016年3月)、取締役営業本部長(2016年4月～2018年3月)</li> </ul>
新津 達夫 執行役員	1. 個別化 2. 着想 3. アレンジ 4. 最上志向 5. 未来志向																<ul style="list-style-type: none"> <li>○DX：(株)okos取締役(2021年5月～現任)としてAIテクノロジー企業との協業を推進</li> <li>○小売：(株)丸井取締役事業企画部長(2019年4月～2021年3月)、取締役EC事業部長(2021年4月～現任)</li> <li>○フィンテック：(株)エポスカード取締役(2016年4月～2019年3月)</li> <li>○新規事業：複数の新規事業プロジェクトのリーダーを務め、新規事業開発の豊富な経験を有する</li> </ul>
海老原 健 執行役員 CIO	1. 調和性 2. 責任感 3. ポジティブ 4. 包含 5. 回復志向																<ul style="list-style-type: none"> <li>○経営経験：(株)エムアンドシーシステム代表取締役社長(2021年4月～現任)</li> <li>○リスクマネジメント：CIO(2021年4月～現任)、(株)エムアンドシーシステム代表取締役社長として情報セキュリティリスク対応を掌管</li> <li>○DX：取締役デジタルトランスフォーメーション推進本部長(2019年4月～2021年3月)、CDO(2019年4月～2021年3月)</li> <li>○フィンテック：(株)エポスカードシステム部長(2014年4月～2018年3月)、(株)エポスカード取締役(2018年4月～2021年3月)</li> </ul>

# 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。



各評価の詳細やその他受賞の内容はホームページをご覧ください。  
[www.0101maruigroup.co.jp/ci/award/index.html](http://www.0101maruigroup.co.jp/ci/award/index.html)

### 世界的な社会的責任投資指標



「Dow Jones Sustainability World Index」の構成銘柄に3年連続で選定(小売分野では世界1位を獲得)。アジアパシフィック地域の構成銘柄「Dow Jones Sustainability Asia Pacific Index」に4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」において、2019年の「Bronze Class」、2020年の「Silver Class」に続き、2021年には最高評価の「Gold Class」に認定。



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\*1」に5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\*2」構成銘柄に選定。



SOMPOアセットマネジメント(株)が独自に設定する「SOMPOサステナビリティ・インデックス」の構成銘柄に4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「SOMPOサステナブル運用」に活用される。

### GPIFが採用する4つのESG指数すべてに選定



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5年連続で選定。

### 2021 CONSTITUENT MSCI ジャパン ESGセレクト・リーダーズ指数

日本株の時価総額上位700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\*2」に5年連続で選定。

### 2021 CONSTITUENT MSCI 日本株 女性活躍指数 (WIN)

日本株の時価総額上位700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\*2」に5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ェイトを決定する「S&P/JPXカーボン・エフィシエント指数」に4年連続で選定。

### 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。



温室効果ガス排出削減への取り組みとして、2019年9月に策定した新たな温室効果ガス排出削減目標は、国際的なイニシアチブである「Science Based Targets(SBT)イニシアチブ」により、「1.5°C目標」として認定。



「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、最高評価の「気候変動アリスト」企業として2020年に3年連続で認定。

### 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のア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2019年と2020年に選定。



「丸井グループ ビジョン2050」達成に向けてさまざまな取り組みを推進していることが評価され、株式会社日本政策投資銀行が独自に設定する「DBJ環境格付」において、評価最高ランク「Aランク」の格付を取得。



環境省がESG金融や環境サステナブル経営に取り組む企業を評価、表彰するもので、当社は「環境サステナブル企業部門」において、小売業で唯一銅賞を受賞。



再生可能エネルギーの導入や、国内の小売業界で初となる「グリーンボンド」の発行など、グリーン市場拡大に貢献していることが評価され、「再エネ普及特別部門」において「優秀賞」を受賞。



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、当社のウェルネス経営の取り組みが高く評価され、「健康経営銘柄」に4年連続で選定。



男女共に活躍できる共働きの実現に向けた「グループ公認イニシアチブ」や、「ワーキング・インクルージョン」などの取り組みが評価され、「なでしこ銘柄」に4年連続で選定。



「女性活躍推進法」に基づき、取り組みの実施状況が優良な企業が厚生労働大臣により選定される「えるぼし認定」において、最高評価の三つ星認定を取得。



LGBTQ研修を動画化し、定期的の実施できるスキームを構築したことや、コミュニティサイト「この指とまれ!」で連載している「Inclusion Rally」を通じた「私らしさ」や「つながり」を伝える取り組みなどが評価され、「PRIDE指標2021」にて最高評価である「ゴールド」を5年連続で受賞。



Forbes JAPAN が主催する、女性リーダーやプロフェッショナルを続々と輩出している企業と、自ら道を切り拓き自分らしく働く女性を讃える「Forbes JAPAN WOMEN AWARD 2021」において、取締役 執行役員 CWO ウェルネス推進部長の小島玲子が「インクルージョン賞」を受賞。



企業価値向上につながる対話やESG情報を含む非財務情報の開示の充実・促進などが評価され、公益社団法人日本証券アナリスト協会が実施する「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」(2021年度)において、小売業部門の「第1位」に選出。

### 優れた統合報告書

「共創経営レポート2020」が、特にステークホルダーに関する高水準の開示内容が高く評価され、GPIFの国内株式運用機関が選ぶ「優れた統合報告書」に5年連続で選定。

\*1 FTSE Russell (the trading name of FTSE International Limited and Frank Russell Company) confirms that MARUI GROUP CO., LTD. has been independently assessed according to the FTSE4Good criteria, and has satisfied the requirements to become a constituent of the FTSE4Good Index Series. Created by the global index provider FTSE Russell, the FTSE4Good Index Series is designed to measure the performance of companies demonstrating strong Environmental, Social and Governance (ESG) practices. The FTSE4Good indices are used by a wide variety of market participants to create and assess responsible investment funds and other products.

\*2 THE INCLUSION OF MARUI GROUP CO., LTD. IN ANY MSCI INDEX, AND THE USE OF MSCI LOGOS, TRADEMARKS, SERVICE MARKS OR INDEX NAMES HEREIN, DO NOT CONSTITUTE A SPONSORSHIP, ENDORSEMENT OR PROMOTION OF MARUI GROUP CO., LTD. BY MSCI OR ANY OF ITS AFFILIATES. THE MSCI INDEXES ARE THE EXCLUSIVE PROPERTY OF MSCI. MSCI AND THE MSCI INDEX NAMES AND LOGOS ARE TRADEMARKS OR SERVICE MARKS OF MSCI OR ITS AFFILIATES.

## 会社情報

2021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	小売事業、フィンテック事業を行うグループ会社の 経営計画・管理など
社員数	4,855名(グループ合計：臨時社員は含めていません)

### 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*1	223,660,417株
株主総数	31,838名

\*1 発行済株式の総数のうち、全体の3.9%に当たる8,704千株を自己株式として保有しています。

### 大株主の状況(上位10位)

株主名	持株数 (千株)	持株比率*2*3*4 (%)
日本マスタートラスト信託銀行株式会社 (信託口)	35,329	16.4
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	17,443	8.1
MISAKI ENGAGEMENT MASTER FUND (常任代理人 香港上海銀行)	6,911	3.2
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
株式会社日本カストディ銀行(信託口7)	4,955	2.3
東宝株式会社	3,779	1.8
株式会社日本カストディ銀行 (証券投資信託口)	3,404	1.6
公益財団法人青井奨学会	3,247	1.5
JP MORGAN CHASE BANK 385781 (常任代理人 株式会社みずほ銀行)	3,095	1.4

\*2 当社は、自己株式8,704千株を保有していますが、上記大株主からは除外しています。  
なお、当該自己株式には、役員報酬BIP信託および株式付与ESOP信託が保有する  
当社株式は含めていません。

\*3 持株比率は、自己株式8,704千株を控除して計算しています。

\*4 持株比率は、役員報酬BIP信託および株式付与ESOP信託が保有する545千株を  
含めて計算しています。

### 主要データ

株式会社丸井グループおよび連結子会社	2017年3月期	2018年3月期	2019年3月期	2020年3月期	2021年3月期**
グループ総取扱高(百万円)*5	1,933,685	2,189,374	2,539,631	2,903,713	2,919,231
小売(百万円)	326,327	328,486	337,006	320,119	229,207
フィンテック(百万円)	1,723,254	1,972,482	2,310,635	2,678,839	2,760,432
営業利益(百万円)	31,253	36,365	41,184	41,944	15,310
親会社株主に帰属する当期純利益(百万円)	18,724	20,907	25,341	25,396	2,327
1株当たり当期純利益(EPS)(円)	80.24	93.18	115.99	117.58	10.86
自己資本当期純利益率(ROE)(%)	6.7	7.6	9.1	8.8	0.8
投下資本利益率(ROIC)(%)	3.1	3.3	3.7	3.7	1.4
エポスカード会員数(赤いカード含む)(万人)	636	657	688	720	709
利用率(%)	65.3	65.9	65.9	65.5	63.0
貸倒比率(%)	1.45	1.60	1.80	1.88	2.09
社員数(人)	5,732	5,548	5,326	5,130	4,855
女性社員比率(%)	45.1	44.4	43.9	44.8	44.1
女性管理職比率(%)	10.0	11.2	12.6	13.3	14.5
男性育児休業取得率(%)	74	84	100	100	100
再生可能エネルギー利用率(%)*6	0	0	1.1	23.0	52.1
GHG排出量(Scope 1)(t-CO <sub>2</sub> )*7	14,920	13,818	15,109	13,956	11,090
GHG排出量(Scope 2)(t-CO <sub>2</sub> )*7	103,264	99,286	96,232	67,916	37,858
GHG排出量(Scope 3)(t-CO <sub>2</sub> )*7	489,439	412,256	399,926	352,640	256,682

\*5 「小売」におけるカード取扱高を控除する「消去」欄は割愛しています。 \*6 丸井グループが有する店舗・事業所における利用率となります。

\*7 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。

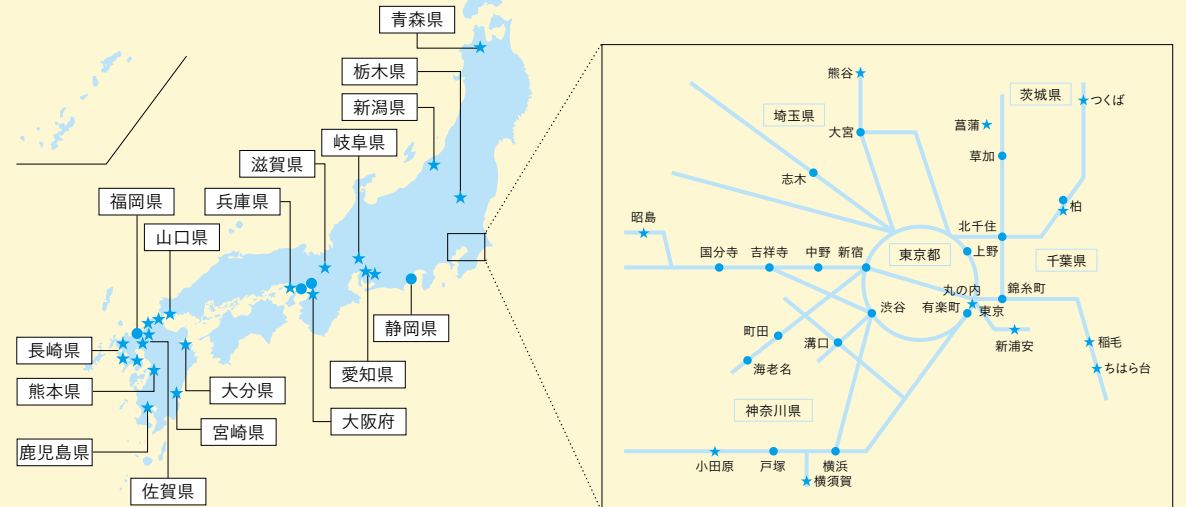
\*8 2022年3月期より「収益認識に関する会計基準」(企業会計基準第29号 2020年3月31日)等を適用しています。

なお、2021年3月期については当該会計基準等を遡り適用する前の数値となっています。

### 店舗ネットワーク

2021年10月1日現在

- マルイ・モディ:22店舗
- ★ エポスカードセンター(マルイ・モディ除く):35カ所



新宿マルイ本館



有楽町マルイ



渋谷モディ



エポスカードセンター

### マルイ・モディ店舗概況

	店名	売場面積 (m <sup>2</sup> )	取扱高 (億円) (2021年3月期)
東京都	北千住マルイ	35,300	290
	新宿マルイ*9	30,590	141
	有楽町マルイ	18,500	105
	町田店*9	21,270	104
	上野マルイ	16,390	73
	丸井錦糸町店	22,990	96
	国分寺マルイ	14,300	90
	渋谷店*9	14,090	37
	中野マルイ	4,950	54
	丸井吉祥寺店	11,950	42
神奈川県	マルイファミリー溝口	32,260	175
	戸塚モディ	16,580	69
	マルイファミリー海老名	19,500	67
	マルイシティ横浜	16,770	69

	店名	売場面積 (m <sup>2</sup> )	取扱高 (億円) (2021年3月期)
埼玉県	マルイファミリー志木	18,900	92
	大宮マルイ	13,970	47
千葉県	草加マルイ	16,530	38
	柏店*9	18,810	57
静岡県	静岡店*9	5,540	18
大阪府	なんばマルイ	17,000	66
兵庫県	神戸マルイ	6,940	38
福岡県	博多マルイ	15,000	57

\*9 新宿マルイは、「本館」「アネックス」「メン」の3館、町田店・柏店・渋谷店は、それぞれ「マルイ」「モディ」の2館を展開しています。なお、静岡マルイは2021年3月28日に閉店し、静岡モディのみの展開となっています。



## 青井奨学会を通してかなえる将来の形

青井奨学会は設立以後50年近くにわたり、将来世代の人材育成に努めてきました。奨学会の活動は、株主も含めたすべてのステークホルダーのための経営をめざし、将来世代との共創を加速させる丸井グループのインパクト経営と密接にかかわっています。現役奨学生の佐々木大祐さん、東出あんなさん、そして奨学会OGであり、現在は選考委員を務める堀江優美子さんの3人が、奨学会を通して思い出に残ったエピソード、将来実現したい夢について語り合います。

### 青井奨学会の事業内容

青井奨学会は、創業者 青井忠治が、「有為な人材を育成して社会に送り出したい」との想いから私財を投じ、それを基金として1973年に設立されました。最大の特徴は、奨学金が無償給付で返済不要という点です。これは、忠治の「事業の利益は社会から得させていただいたものであり、その利益の一部は当然社会に還元されるべきもの」「個人財産も世の中の役に立つことに使いたい」という信念に基づいており、運営資金は奨学会が保有する丸井グループの株式の配当金で100%賄っています。

奨学会の事業内容としては、①大学奨学金、②高校奨学金、③Aoi Global Research Award(青井交換留学奨学金賞)と

④交流支援の4つの事業があります。大学生・高校生が自由に学び、自分らしく自己実現できる場を提供しています。

### 青井奨学会の変遷

- 1973年 文部大臣の認可を受けて「財団法人 青井奨学会」設立
- 1974年 第1期奨学生決定(大学生15名、高校生11名の計26名)
- 2012年 内閣総理大臣より「公益財団法人」として認可される「高校3年時予約型・大学奨学金制度」を新規導入し、募集開始
- 2014年 「Aoi Global Research Award」(青井交換留学奨学金賞)を新設し、第1期奨学生として3名の大学院生に授与
- 2015年 新高校奨学金制度を導入し、第1期生の募集開始

### これまでの実績

2021年に創立48周年を迎え、これまで給付した奨学金は約20億円を超えており、卒業生も1,588名となりました。2022年3月期は、給付額1億3,100万円(予測)、給付者数は197名と、いずれも過去最高となる見込みです。

青井奨学会の特徴の一つに、年1回の現役奨学生と卒業生が一堂に会する奨学生集会があります。金銭的な給付だけでなく、同世代や卒業した先輩たちとの交流を深め、それぞれが成長する場をつくりたいとの想いから開催しています。



奨学生と卒業生が一堂に集まり意見交換し、仲間をつくる年1回の集会

### 給付者数と給付額の過年度推移(公益財団法人移行後)

	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	2020年3月期	2021年3月期	2022年3月期
総給付者数(名)	66	67	73	98	119	123	148	189	197
奨学金給付額(万円)	3,384	4,206	4,474	5,506	7,290	7,380	9,104	12,332	13,100 (予測)
新規採用数(名)	14	21	26	38	40	40	55	70	61
大学生(名)	13	20	19	22	31	28	41	61	52
高校生(名)	1	1	7	16	9	12	14	9	9

### 数値で見る青井奨学会

累計卒業生数(創立以降) **1,588名**

累計給付金額(創立以降) **20億1千万円**



(写真左から)  
堀江 優美子 青井奨学会OG 株式会社ポッセ・ニッポン代表取締役  
佐々木 大祐 青井奨学会 大学3年生  
東出 あんな 青井奨学会 大学3年生

### 青井奨学会との出会い

**堀江:** 初めまして、堀江優美子と申します。私は1998年に大学を卒業するまで、青井奨学会の奨学生でした。今回はOGという形で座談会に参加させていただきます。大学卒業後は12年間新聞社に在籍し、30代後半の時にロンドン大学大学院に入学して再び学生に戻りました。その後、国連機関やNGO勤務を経て起業し、今にいたります。また、現在は青井奨学会の選考委員も務めています。まずは、自己紹介と学生生活で取り組んでいることを教えてください。

**佐々木:** 佐々木大祐と申します。現在、僕は大学3年生で、AIな

ど情報系の研究を行っています。何か自分が興味を持てる工学の分野の一つ見つけて、そこにAIなどを手段として用いたアプローチをしていきたいと考えています。

**東出:** 東出あんなと申します。私も大学3年生です。遺伝子やDNA、遺伝学から動物や植物の構造や機能などを調べたり、タンパク質やアミノ酸などの勉強もしてきました。また、環境問題にも興味があり、環境問題の啓発に力を入れている「2020ミス・アース・ジャパン」に応募したところ、日本代表に選出していただけだったので、その活動も積極的に行っていました。

**堀江:** 最近は、新型コロナウイルスの影響で、奨学生集会や同窓会が開かれていないのですが、年2回送付される会報には必

ず目を通しています。東出さんは、会報で活動がたびたび紹介されていたので、ご活躍を拝見していました。日本には多くの奨学会が存在していますが、お二人が青井奨学会を利用しようと思ったきっかけは何でしたか。

**佐々木:**僕は岩手県出身なのですが、東京に出て一人暮らしをしながら進学すると、どうしても金銭的な負担があります。青井奨学会は無償給付で返済不要かつ、給付の金額も他の奨学会よりも大きかったので、応募しました。僕と同じように地方から上京してきた学生たちの中には、アルバイトに大きく時間を割いているケースが多いです。アルバイトに時間を取られず、自分のやりたいことや勉強に多くの時間を充てられるのは、本当にうれしいです。

**東出:**私は双子なので経済的な負担が同時に2倍かかるということもあり、奨学金を利用しました。応募する際の作文は、非常に時間をかけて書いた覚えがあります。大学1年生の時にサークルやアルバイトなど、学生だからこそできるいろいろなことに挑戦してしまって、肝心の授業に集中できない時期がありました。しかし、青井奨学会のことを思い出すと、自分が何のために大学に入学したのかということ思い出すことができます。そのくらい私にとって青井奨学会の存在は大きいものとなっています。

**堀江:**私も学生時代は同じように青井奨学会の存在に励まされていました。奨学生の集会で理事長のように社会的地位のある方々からお話を聞くと、「ちゃんと頑張らなくては」という思いになれました。

#### 奨学生が抱いた将来の夢

**堀江:**自己紹介でも述べた通り、今は自分の会社を経営しています。12年勤めた新聞社を退職する時に相談したのは、奨学会の先輩お二人で、それぐらい私の中で青井奨学会の存在は大きかったのだとあらためて思います。私は、ほぼ四半世紀前に大学を卒業したOGという立場ですが、お二人はまだ学生で、これからキャリアをスタートされる立場かと思えます。今後、大学生活で実現したいことや、将来実現したい夢はありますか。

**東出:**私は「ミス・アース・ジャパン」を通して、ビーチクリーンやゴミ拾いなどの活動に携わるようになったのですが、まわりの友だちとも一緒に行いたいと思うようになりました。SNSなどを

活用しながら、そのような環境に対する活動が若者の間で波及していくような機会をつくっていきたくて考えています。また、堀江さんのように、いつか起業にもチャレンジしてみたいです。**佐々木:**僕は大学院には進学する予定ですが、博士課程には行かずに修士課程で卒業して就職しようと考えています。現在、工学部で勉強しているので、そこで学んだことを活かして、世の中で多くの人に使用していただけるような製品の開発などに携わっていただけたいと思っています。その夢が実現したら、非常にやりがいになると思います。

**堀江:**お二人が今後やりたいことがよくわかりました。お二人とも、自分が信じることに向けて、しっかり勉強しながら進んでいられると思います。社会人を続けていると、よく理事長がおっしゃっている「前向きに」とか「健康」とか、「感謝」といったことが大事だと感じているので、そういったことを念頭に置いてほしいなと思います。話は少し変わりますが、現在は、新型コロナウイルスの影響もあり、非常に変化が激しい時代だと思うのですが、その点についてどのように感じていらっしゃいますか。

**佐々木:**大きな変化によって、新しいものが創出されるという点においては、自分にとってプラスのことと考えようとしています。今後、自分が何か新しいものをつくることになった際、その周辺や社会が変革している時であるならば、それに対応した製品をつくれればいいと考えています。そして、できる限りその変化を利用して、自分がつくった新しいものを社会にねじ込んでいければいいのではないのでしょうか。

**東出:**ミスコンテストの参加には、数カ月の海外滞在が必要なもので、通常であれば学業との両立が難しかったと思います。ところが、新型コロナウイルスの影響で、審査がオンラインとなったので、大学を休まずに済みました。また、以前よりもNGO団体などが海外の人とリモートで交流できるイベントを多く開催してくださったので、世界中の人たちとの交流が広がりました。変化は悪いことばかりではないので、良い点に目を向けるようにしています。

**堀江:**お二人のお話から、変化を前向きにとらえ、今後につなげていける可能性を感じました。東出さんは海外との交流にも興味を持たれているということですが、視野を広げるという意味では、若い時には実際に海外で働くなど物理的に動くことが有効であるといわれています。しかし、挑戦を続けているうちに、ある程度経験を積むと場所に関係なく自分の中の世界を広げら



れる感覚を得られる時があります。これはコロナ禍で海外への渡航が難しい時だからこそ、忘れずにいてほしい考え方です。

#### これからの将来世代に向けて

**堀江:**お二人が今後の企業に期待することを教えてください。**佐々木:**社会の変化にともない、企業も変わっていかねばならないと感じています。近年、「世界規模でこの課題を解決したい」といったスローガンを打ち出して、大々的に広告を出しているにもかかわらず、社員の働く環境や待遇が整っていないといった問題も存在していると感じています。SDGsを掲げる以前に、身近な社員に対して行動を起こすことが必要ではないでしょうか。丸井グループには、昔から「社員は家族」という考え方があったと聞いています。そういう意識が今こそ必要で、所属しているメンバーに対してもしっかりとサポートする企業が増えていくといいのかなと一学生としては思います。そのような会社に入社したいですね。

**東出:**私は「ミス・アース・ジャパン」でも、SDGsやサステナビリティ、エンカルなどにかかわる活動を行っていたので社会課題解決などに興味はありますが、佐々木さんのおっしゃるように、言葉だけ掲げている企業が多いように感じています。利益

を上げるのが企業であると思うのですが、サステナビリティやSDGsを真に実践している企業が増えることを願っています。

**堀江:**私は起業した立場として、その組織に集まる人たちがそれぞれの能力を最大限に活かしていける場づくりをしたいと思っています。理事長が「21世紀は本物の時代」と長らくおっしゃっているように、この時代は本物が本物になれるチャンスにあふれていると思います。青井奨学会には、単に金銭面だけでなく、そのチャンスを獲得するための機会の提供やサポートしてくださる人たちの存在があります。お二人を含め、奨学生の皆さんと一緒に新しい時代をつくっていきたくて考えています。

**東出:**そうですね。私もあらためて、奨学会などを通じて、さまざまな人の力を借りるということは大切なことであると思います。未来の奨学生にも、変わっていく世界だからこそ、そういった力を利用し、楽しさを大切にしながら新しいことに挑戦してほしいです。

**佐々木:**何事においても、最初の一步を踏み出すところは自分でやらないといけません。奨学会もそうですけれど、自分から進んで調べてみると、思ったより多く、助けの手が差し伸べられているのを実感できると思います。自分自身も含めて、将来世代の皆さんは、早め早めに自ら一步を踏み出すことに重きを置いてほしいなと思います。

# CFO MESSAGE



**加藤 浩嗣**  
取締役 常務執行役員 CFO  
IR・財務・サステナビリティ・ESG推進担当  
D2C&Co.(株) 代表取締役社長  
(株)丸井 取締役  
tsuniki証券(株) 取締役  
(株)okos 取締役

2021年3月期を最終年度とした前中期経営計画の主要KPIはすべて計画未達となってしまいました。大変申し訳ありませんでした。未達となったおもな要因は①コロナ禍による業績への影響が小売・フィンテックともに大きかったことに加えて、②フィンテックにおける利息返還の見通しを計画策定段階で見誤ってしまったことでした。しかしながらこの2点を除くと、5年計画の4年目まで主要KPIがほぼ計画通りの推移であったことが示す通り、主要施策については概ね実行でき、成果も出せたのではないかと考えています。具体的には小売における定借化推進による収益の安定化、フィンテックにおける全国展開および家計シェア最大化による収益規模の拡大、資本政策では最適資本構成の実現とROICがWACCを安定的に上回る構造の実現などです。また、サステナビリティにおいても世界的な評価指標である「DJSIワールド」に3年連続で選定され総合力が評価されました。

以上のような前中期経営計画の振り返りに加えて、新たな社会環境、事業環境の変化を踏まえ、2021年5月に新中期経営計画(新中計)を策定しました。新中計は今後の10年間を見据えた計画の前半5年間(2022年3月期～2026年3月期)という位置づけで5年計画としています。

今後10年間の環境変化は以下の3つの大きな転換があると考えています。①現世代から将来世代への世代交代、②デジタルテクノロジーの導入期から展開期への移行、③有形資産から無形資産への長期的なシフトです。

このような環境変化にスピード感をもって対応し、新中計の計画達成に向けて努力していきますので、引き続きご支援のほどよろしくお願い申し上げます。

なお、前中期経営計画の主要KPIはEPS、ROE、ROICの財務指標でしたが、私たちの考える企業価値を表現するには財務指標だけでは足りないことから新中計では新たにインパクトも主要KPIとしました。

そのため、新中計は事業戦略×資本政策×インパクトの構成で説明していますが、本誌においては特にインパクトにフォーカスして説明しているため、事業戦略、資本政策などを含めた財務面の詳細については下記サイトで説明しています。ぜひご覧いただけますようお願い申し上げます。

## 株主・投資家向け開示情報

eメール配信登録はこちらから [www.0101maruigroup.co.jp/ir/infomail/reg.html](http://www.0101maruigroup.co.jp/ir/infomail/reg.html)

- 中期経営計画**
  - 中期経営計画資料  
[www.0101maruigroup.co.jp/ir/lib/plan.html](http://www.0101maruigroup.co.jp/ir/lib/plan.html)
- コーポレートガバナンス**
  - 行動規範・各種方針  
[www.0101maruigroup.co.jp/sustainability/theme04/risk.html#risk1](http://www.0101maruigroup.co.jp/sustainability/theme04/risk.html#risk1)
  - コーポレートガバナンス・ガイドライン  
[www.0101maruigroup.co.jp/pdf/cgg\\_20210805.pdf](http://www.0101maruigroup.co.jp/pdf/cgg_20210805.pdf)
  - コーポレートガバナンス報告書  
[www.0101maruigroup.co.jp/pdf/cgr.pdf](http://www.0101maruigroup.co.jp/pdf/cgr.pdf)
  - 役員略歴・選任理由  
[www.0101maruigroup.co.jp/ci/officer/](http://www.0101maruigroup.co.jp/ci/officer/)
  - 各委員会のメンバー  
[www.0101maruigroup.co.jp/pdf/committee\\_members.pdf](http://www.0101maruigroup.co.jp/pdf/committee_members.pdf)
  - 株主還元方針  
[www.0101maruigroup.co.jp/ir/stock/dividend.html](http://www.0101maruigroup.co.jp/ir/stock/dividend.html)
  - 株主優待制度  
[www.0101maruigroup.co.jp/ir/stock/benefit/](http://www.0101maruigroup.co.jp/ir/stock/benefit/)
  - 内部統制に対する基本的な考え方  
[www.0101maruigroup.co.jp/ci/pdf/statement/int\\_control.pdf](http://www.0101maruigroup.co.jp/ci/pdf/statement/int_control.pdf)

- リスクマネジメント**
  - [www.0101maruigroup.co.jp/sustainability/theme04/risk.html](http://www.0101maruigroup.co.jp/sustainability/theme04/risk.html)
- 財務・ESG情報**
  - 決算短信  
[www.0101maruigroup.co.jp/ir/lib/brief.html](http://www.0101maruigroup.co.jp/ir/lib/brief.html)
  - 有価証券報告書  
[www.0101maruigroup.co.jp/ir/lib/sec.html](http://www.0101maruigroup.co.jp/ir/lib/sec.html)
  - FACT BOOK(決算補足資料)  
[www.0101maruigroup.co.jp/ir/lib/fact.html](http://www.0101maruigroup.co.jp/ir/lib/fact.html)
  - 月次営業概況  
[www.0101maruigroup.co.jp/ir/lib/monthly.html](http://www.0101maruigroup.co.jp/ir/lib/monthly.html)
  - ESGデータブック  
[www.0101maruigroup.co.jp/sustainability/lib/databook.html](http://www.0101maruigroup.co.jp/sustainability/lib/databook.html)
  - GRIスタンダード・ISO26000対照表  
[www.0101maruigroup.co.jp/sustainability/lib/gri.html](http://www.0101maruigroup.co.jp/sustainability/lib/gri.html)
  - インベスターズガイド  
[www.0101maruigroup.co.jp/ir/lib/guide.html](http://www.0101maruigroup.co.jp/ir/lib/guide.html)
  - 決算説明会資料・動画  
[www.0101maruigroup.co.jp/ir/lib/result.html](http://www.0101maruigroup.co.jp/ir/lib/result.html)
  - MARUI IR DAY資料・動画  
[www.0101maruigroup.co.jp/ir/lib/irday.html](http://www.0101maruigroup.co.jp/ir/lib/irday.html)

- 投資家情報(全体)**
  - [www.0101maruigroup.co.jp/ir/](http://www.0101maruigroup.co.jp/ir/)
- サステナビリティ情報(全体)**
  - [www.0101maruigroup.co.jp/sustainability/](http://www.0101maruigroup.co.jp/sustainability/)
  - TCFDへの取り組み  
[www.0101maruigroup.co.jp/sustainability/vision2050/3business\\_02.html#3business1](http://www.0101maruigroup.co.jp/sustainability/vision2050/3business_02.html#3business1)
- 表彰一覧**
  - [www.0101maruigroup.co.jp/ci/award/](http://www.0101maruigroup.co.jp/ci/award/)
- 発行物**
  - 共創経営レポート  
[www.0101maruigroup.co.jp/ir/lib/i-report.html](http://www.0101maruigroup.co.jp/ir/lib/i-report.html)
  - VISION BOOK 2050/共創サステナビリティレポート  
[www.0101maruigroup.co.jp/sustainability/lib/s-report.html](http://www.0101maruigroup.co.jp/sustainability/lib/s-report.html)
  - 共創ウェルネスレポート  
[www.0101maruigroup.co.jp/sustainability/lib/w-report.html](http://www.0101maruigroup.co.jp/sustainability/lib/w-report.html)
  - 定時株主総会招集ご通知  
[www.0101maruigroup.co.jp/ir/stock/meeting.html](http://www.0101maruigroup.co.jp/ir/stock/meeting.html)
  - 共創通信(株主通信)  
[www.0101maruigroup.co.jp/ir/lib/report.html](http://www.0101maruigroup.co.jp/ir/lib/report.html)

## 丸井グループ メディア一覧



**未来を考えるコミュニティサイト**  
丸井グループのコミュニティサイト「この指と一まれ!」は、年齢、性別、国籍など一切を問わず、私たちのまわりにある大小さまざまな課題を共に考え、未来志向で考え語り合う場をめざしています。公式Twitterでは、サイトの最新情報やセミナー情報、編集部の日常をツイートしています。ぜひフォローをよろしくお願いします!

未来志向のコミュニティサイト  
「この指と一まれ!」  
[www.to-mare.com/](http://www.to-mare.com/)

この指と一まれ! Twitter  
[twitter.com/maruigroup](https://twitter.com/maruigroup)

この指と一まれ! YouTube  
[www.youtube.com/channel/UCCHq6q2aRFTyyEwVOMxHYXA](https://www.youtube.com/channel/UCCHq6q2aRFTyyEwVOMxHYXA)

マルイ店舗サイト  
[www.0101.co.jp](http://www.0101.co.jp)

EPOS Net  
[www.eposcard.co.jp/index.html](http://www.eposcard.co.jp/index.html)



### Talk Forum

各界の最先端パーソンをお招きする対談企画。未来へのヒントに満ちた対談内容をお楽しみください。



丸井グループのこれからの、若手社員と考える  
[www.to-mare.com/tf/2021/006.html](http://www.to-mare.com/tf/2021/006.html)

### Book Lounge

経営者はどんな本を読んでいるのか。読書好きな丸井グループ社長の青井が、「これは!」と刮目したビジネス書から漫画まで、多岐にわたる愛読書を紹介しています。

### Future View

丸井グループで実施した外部講師による講演の模様などを動画を交えて公開! 私たちが進むべき未来への針路を示します。

### Inclusion Rally

多様な人々が広く、等しくつながることをめざし、EQUALITY(私らしさ、個の尊重、人権)や、ENGAGEMENT(つながり、広がり、信頼)をキーワードに、さまざまな分野のリーダーの方々にラリー形式で対談・寄稿していただきます。

### ゆび News

丸井グループのESG活動やイベントなどの取り組みをタイムリーにお届けしています。



新宿から世界へ「メンズビューティの革新と発信」  
[www.to-mare.com/news/2021/post-52.html](http://www.to-mare.com/news/2021/post-52.html)

### 公式チャンネル

YouTubeで配信中の丸井グループ社員が参加する動画コンテンツ。丸井グループが未来に向けて考えていること、大切にしていること、日常生活などをお届けします。



クッキングやデート企画など楽しい動画を配信中

### 店舗・ブランド情報

お客さまへのココだけの情報や、丸井グループが応援するブランドさまの最新情報を毎日発信しています。

マルイショッピングアプリ  
[www.0101.co.jp/appinfo/](http://www.0101.co.jp/appinfo/)

エポスカード公式アプリ  
[www.eposcard.co.jp/appli/index.html](http://www.eposcard.co.jp/appli/index.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」「VISION BOOK 2050」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。これまでの「共創経営レポート」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」や「伊藤レポート2.0」、「価値協創ガイダンス」などを参照しながら、丸井グループの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きました。

そしてこのたび、2026年3月期に向けた新中期経営計画において3つのテーマからなる「インパクト」を策定したことを機に、「共創経営レポート」を丸井グループがめざす姿をステークホルダーの皆さまに共感・体感していただくためのオウンドメディアとして再編集しました。

企画会議の概要(期間:2021年3月~12月、計17回)

議論参加メンバー

青井CEO、加藤CFO、経営企画部、IR部、財務部、サステナビリティ部/ESG推進部、ウェルネス推進部、総務部、投資調査部、(株)エッジ・インターナショナル

議論参加ゲスト

- ・インパクト: 東京大学 産学協創推進本部 FoundX デイレクター 馬田 隆明氏
- ・Well-being: 公益社団法人 Well-being for Planet Earth 代表理事 石川 善樹氏

おもな議論テーマ

- ・投資家・有識者・社員アンケートの結果共有
- ・第2期「共創経営レポート」が向かうべき方向性
- ・6ステークホルダーに共感・体感していただくメディアとは
- ・丸井グループがめざす価値、インパクトの考え方
- ・丸井グループにおける将来世代の存在と定義
- ・「この指と一まれ!」サイトのメディアとしての可能性
- ・未来投資事業の目的と一般的投資事業との違い
- ・個のエンパワーメントとスモールビジネス
- ・6ステークホルダー・ガバナンスがめざす姿
- ・サステナビリティとWell-being、好きと働きがい
- ・株主還元の方針、株主還元と青井奨学会の関係性
- ・役員スキルマトリックスの指標と対象範囲

編集後記

「共創経営レポート 2021」を最後までお読みいただき、ありがとうございます。

丸井グループでは、ステークホルダーの皆さまとの対話のかけ橋として、また当社グループの経営や事業をより深くご理解いただくツールとして、2015年に「共創経営レポート」を創刊しました。それから6年が経過し、おかげさまでステークホルダーの皆さまより一定の評価を頂戴することができました。また、2021年度は、新中期経営計画がスタートした節目の年であることもあり、新たな挑戦として、単年度の財務情報や企業活動をお伝えするツールではなく、ステークホルダーの皆さまに共感・体感していただけるメディアとしての役割をめざすことにしました。そのため、当社のレポート制作の特徴の一つでもある部署横断プロジェクトで、「一般的な統合報告書からの脱却」をテーマに、過去最長の期間にわたり対話を重ねました。

その結果、今号においては、将来世代や「インパクト」にフォーカスし、我々や共創パートナーの未来にかける想い、また、そこにいたるまでのストーリーなど、一人ひとりの個性も含めて、今までお伝えし切れていなかった情報の掲載に注力することとしました。そのため、過去のレポートとは異なる印象を持たれた方も多かったと思います。改善すべき点はまだありますが、皆さまとの対話を通じてヒントをいただきながら、「共創経営レポート」を進化させていきます。レポートは、ステークホルダーの皆さまとの対話を通じて、共創の輪を広げていくためのツールであり、プラットフォームです。

今後も、一人でも多くの皆さまと未来に向けた価値共創につなげていきたいと考えていますので、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。

宇高 由紀子

(株)丸井グループ 総務部 広報室長

koho-ml@0101.co.jp

本文中に記載のQRコードは  
(株)デンソーウェーブの登録商標です。

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皆さまとの共創が不可欠です。  
丸井グループのめざす未来や「しあわせ」に共感していただける方、  
社会にとって価値のある「インパクト」を共に起こしましょう!

この指と一まれ!

CO-CREATION

with you



共創経営レポート

🌐 [www.0101maruigroup.co.jp/ir/lib/i-report.html](http://www.0101maruigroup.co.jp/ir/lib/i-report.html)

丸井グループの今とこれからを1冊に凝縮した  
年1回発行するコミュニケーションツール



VISION BOOK 2050

🌐 [www.0101maruigroup.co.jp/sustainability/lib/s-report.html](http://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



丸井グループ企業動画 未来編

🌐 [www.youtube.com/watch?v=WQZCdHfxno&t=2s](https://www.youtube.com/watch?v=WQZCdHfxno&t=2s)

ステークホルダーとの共創により  
インパクトの創出をめざす丸井グループの企業動画



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](http://www.0101maruigroup.co.jp/question.html)