

「富」とは、私たちが将来世代のために残せる「未来の日数」である。

20

# CO-CREATION

*with you*

MARUI GROUP  
CO-CREATION MANAGEMENT REPORT

株式会社丸井グループ  
共創経営レポート 2020

20  
20

CO-CREATION 共創経営レポート 2020

株式会社丸井グループ



CO-CREATION

OIOI  
MARUI GROUP

発行月：2020年10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

THE WORLD IS CHANGING

---

## 1000年に1度のパラダイムシフトが 今、まさに起ころうとしている。

私たちは今、1000年に1度ともいべき時代の大転換期を迎えています。私たちは、産業革命以降の経済発展を通じて、物質的な豊かさを享受してきました。一方で、大量生産・大量消費の末に生じた大量廃棄、資源の枯渇をはじめ、温室効果ガスによる地球温暖化、それにもない多発する異常気象、世界的な人口動態の急激な変化など、私たちは地球規模で山積する課題に直面しています。また、専門分化した技術の発展を通じて、デジタル領域ではAIやIoTなどのテクノロジーが急進展し、世の中には多様な選択肢があふれています。それに応じて、一人ひとりが持つ価値観や「しあわせ」の形も多様化しました。さらに、今回の新型コロナウイルス感染症の拡大は、これまでの安定性や予見性を前提にしたビジネスモデルが、もはや通用しづらくなったことを露呈させました。この混沌とした状況の中、私たち人類は思考をアップデートすべき時に来ています。

こうした歴史的な大転換の中で、丸井グループが大切にしている考え方は、将来世代を含むステークホルダーの「利益」と「しあわせ」の調和と拡大です。丸井グループでは、「すべての人が『しあわせ』を感じられるインクルーシブで豊かな社会を共に創る」というミッションを掲げ、その実現のための長期ビジョン「ビジネスを通じてあらゆる二項対立を乗り越える世界を創る」を宣言していますが、これは丸井グループ単独ではなく、ステークホルダーの皆さまとの共創により実現するものです。私たちは「この指と一まれ!」と指を高く掲げ、共感していただける方たちと「しあわせ」な未来を共に創っていきたくと考えています。

---

私たちが現在直面している地球規模の課題に対して、独自の視点から解決の示唆を与えてくれた一人の技術者がいました。20世紀を代表する技術家、バックミンスター・フラーです。彼は今から約50年前、私たちの地球を一つの有限な「宇宙船地球号」に見立てて、『宇宙船地球号 操縦マニュアル』なる本を書き残しました。それは、彼にとって将来世代の人類にあたる50年後の私たちに託した、いわば手紙のような贈り物です。そこには、「宇宙船地球号」を人間がうまく操縦し、生命を維持するための示唆に満ちています。

バックミンスター・フラーは、「人類は地球が何十億年もかかって蓄積してきた有限の化石燃料を、無知であるがためにエネルギーとして使い続け、貯金を食いつぶすように生きてきた」と指摘しています。太陽や風などから得られる無限のエネルギーがあるのに、なぜ人類はそのことに気づかないのか。これは後の世代の人類に、無責任であると言っているのけました。バックミンスター・フラーの眼差しは、常に未来へと向かっていました。私たちが何をなすべきか、それは、バックミンスター・フラーが提唱する「富」の定義を知ることで明白になります。「富」の定義について、彼は次のように述べています。

# The Number of for Future

# Forward Days Generations

「富」とは、私たちが将来世代のために残せる「未来の日数」である。

メタボリック    メタフィジカル

“富というのは、代謝的、超物質的再生に関して、  
物質的に規定されたある時間と空間の解放レベルを維持するために、  
私たちがいる数の人間のために具体的に準備できた未来の日数のことだ”

**バックミンスター・フラー 氏**

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

LETTER FROM

RICHARD

BUCKMINSTER

FULLER

<sup>メタフィジカル</sup>  
「超物質的な富」こそが、未来の日数を増やす

バックミンスター・フラーは「富」を「未来の日数のことだ」と言いましたが、「富」は有限の資源である「物質的な富」と、知性やノウハウからなる「超物質的な富」の2つで構成されています。この「超物質的な富」とは、人類が実験や経験をくり返すことで蓄積され、使えば使うほど増えていき、相互作用によりさらに爆発的に増えていく。この相互作用をバックミンスター・フラーはシナジーと呼んでいます。そして私たち人類は、物質的なものだけでなく超物質的なもの、知性やノウハウにもっと投資をしていくことで、未来の日数を増やすことができるとも言っています。これを現在の言葉に言い換えると、「無形資産」「無形投資」がそれにあたると考えられます。

人間生来の「包括的な能力」を復旧すべきである

バックミンスター・フラーが伝えようとしていることの一つに「包括的な能力」の重要性があります。空を飛ぶ鳥や海に棲む海洋生物など、動物たちは多様な専門性を持っています。しかし、高い創造性や構想力といった能力は人間にしかありません。いくらAIが発達したとしても、この包括的な能力に取って代わることはありません。AIはチェスの世界チャンピオンに勝つことができても、独創的なゲーム自体をつくることはできないのです。このように人間は、人間が生来持っている「包括的な能力」を復旧させ、AIの専門的な能力を借りながら、「超物質的な富」の可能性を実現する必要があります。それは、無形投資や社会的課題解決のためのデジタル技術の活用を急ぐ我々に向けられた言葉でもあります。

## POWER TO SHAPE THE FUTURE

# 私たち人類社会は 新たな段階に突入しようとしている

脱炭素社会への移行、デジタル世界の本格的な到来などにより、大量生産・大量消費を前提とした物質中心の経済社会は、根本的に変化し始めています。ミレニアル世代への世代交代が本格化する中で、さまざまな課題の解決をテクノロジーの力を借りながら進めるビジネスも生まれてきており、私たちは新たな段階に突入しようとしています。

### 将来世代に富をつなげる倫理的責任

現在、人間が消費している自然資源の量は、地球1.7個分に相当するオーバーシュートの状態にあるといわれています。このことは、私たち現世代の生活が、将来世代の資源を食いつぶし、彼らの未来を奪っているとも言換えることができます。こうしたオーバーシュートによる地球温暖化がもたらす影響は、世界の経営者をはじめ、大手金融機関なども「地球危機」と言うほど、私たちは緊急の事態に直面しています。世界は2015年のパリ協定の締結により、これまでのパラダイムを180度転換させ、脱炭素社会への本格的な移行をめざし始めています。

オーストラリア、カリフォルニア各地の森林が、文字通り燃え続ける中、グレタ・トゥーンベリ氏は、世界の名だたる大人たちが出席する会議の中で、「私たちの家は燃えています」と言い放ち、彼女の言葉に呼応して、世界中の将来世代が立ち上がり始めています。私たち現世代には、私たちの子どもたちの未来を奪うことなく、この「宇宙船地球号」の共有の富を将来世代につないでいく、倫理的な責任があるのです。



“気候変動問題は緊急の課題なのに、なぜ大人たちは今行動しないのか。私たちの家は燃えています。”

グレタ・トゥーンベリ氏  
17歳のスウェーデンの環境活動家

### デジタルには個人を後押しする力がある

IoT、ビッグデータ、ロボット、AIにより、モノ・コト・行動がつながる社会になりました。大量生産・大量消費を前提にした従来の社会では解決できなかった制約から、解放されつつあります。使われないまま眠っていた衣料品や住まいなどの遊休資産は、データをつなげてマッチングさせることで有効活用が可能となり、ブロックチェーンの技術は、太陽光発電など再生可能エネルギーのやり取りを可能にしました。またコロナ禍では、台湾のIT担当大臣オードリー・タン氏が市民エンジニアの協力を得て、マスクの販売拠点がわかるマップをわずか3日で開発し、国民の安心を得ました。

デジタル化には懸念が指摘されるものの、多様な選択肢の機会を提供し、個人のエンパワーメントを後押しする力があります。デジタル技術は、一人ひとりのきめ細かなニーズにも低コストで対応することを可能にし、ミレニアル世代を中心に産業の垣根を越えた課題解決型の新たなビジネスが生まれています。これら将来世代の柔軟な発想とのエンゲージメントこそが、私たち人類社会を変革する鍵となります。



“Internet of things(物)を見たら、Internet of being(人)を考えましょう。バーチャルリアリティを見たら、リアリティの共有を考えましょう。”

オードリー・タン氏  
台湾のIT担当大臣

# THE GREAT RESET

バックミンスター・フラードが『宇宙船地球号 操縦マニュアル』を出版したのと同じころ、「ステークホルダー資本主義」の基となる考え方を提唱した経済学者クラウス・シュワブ氏がいました。

新型コロナウイルスの感染拡大にともない、あらためてその概念が注目されています。

迅速な変化が求められる今、私たちに必要とされていることは何なのでしょう。

## それは「ステークホルダー資本主義」から始まった

近年、日本でも注目されている「ステークホルダー資本主義」。この概念を50年も前に提唱したドイツ生まれの経済学者が、クラウス・シュワブ氏です。冷戦で世界が東西に分断されていた時代、1971年にシュワブ氏は非営利財団WEF(世界経済フォーラム)を設立しました。1973年に行ったダボス宣言では、経営者の目的を「ステークホルダーのさまざまな利益の調和をさせること」と謳うとともに、「地球の限られた資源を『将来の世代』へとつないでいくために最適な方法で使用し、マネジメントやテクノロジーにおける知識を継続的に広げていくこと」を明記したのです。株主優先主義が当たり前だった当時、「ステークホルダーの利益」「将来世代」「物質・非物質の資源」「知識」などの考え方は異例の構想でしたが、これらは今日的な視点を先取りしたものだと言えます。

そして2020年のダボス宣言では、資本主義の再定義が注目される中、1973年のダボス宣言を踏まえ、あらためて「ステークホルダー資本主義」に焦点があてられたのです。

## そして「グレート・リセット」が始まる

そのような中で、新型コロナウイルス感染症が拡大したのです。このことは私たちに変化のスピードを加速させました。いまだその猛威が衰えを見せることはなく、社会的、経済的な不安は払拭されない中で、自らも感染し生還した英国のボリス・ジョンソン首相は、感染リスクにさらされながらも医療に従事しているあらゆるエッセンシャルワーカーに感謝の意を表しながら、「社会というものがまさに存在する」と発言し、私たちが社会のつながりに支えられていることを示しました。

シュワブ氏は、今こそ、世界の社会経済システムを考え直し、人々の幸福を中心とした経済に考え直すべきだとして、2021年のダボス会議のテーマを「グレート・リセット」としました。さらに、仏食品大手のダノン社のファベル会長兼最高経営責任者(CEO)は、利益以外の目標を達成する責任を負う新たな企業形態「使命を果たす会社(Entreprise à Mission)」の第一号企業となり、株主とそれ以外のステークホルダーに対する価値創造のバランスをどう取るか示す役割を担うと言っています。経済・社会の新たなフェーズを迎えるべく、私たちが「グレート・リセット」を模索します。

“次の世代への責任を重視した社会を模索し、弱者を支える世界を構築する必要がある。気候変動など危機への対応力や、新技術の発展に向けた規制の枠組みも考えないといけない。”



クラウス・シュワブ氏  
ダボス会議主宰者、スイスの経済学者

# CONTENTS

# MARUI GROUP CO-CREATION MANAGEMENT REPORT 2020

12	CEOメッセージ	64	共創のエコシステム [企業文化編]
20	<b>DIALOGUE 01</b> Withコロナ時代の新しい企業、そして社会のあり方	64	イノベーションを創出し続ける 自律的な組織をつくる
24	丸井グループのめざす姿	70	共感や対話を通じて、「個の力」を 「組織の力」へ
24	丸井グループの共創理念体系	72	<b>DIALOGUE 05</b> Withコロナの時代こそWell-beingが 「しあわせ」をつくる
26	企業価値の定義	76	共創サステナビリティのマネジメント
28	ビジネスモデルの革新と進化	78	社外取締役メッセージ
30	共創のエコシステム	80	企業価値共創のコーポレートガバナンス
32	共創のエコシステム[事業編]	87	リスクマネジメント
32	新たな三位一体のビジネスモデル	94	丸井グループ ビジョン2050
34	共創投資の投資哲学	96	各種方針の改定
36	共創投資(A面)	98	CFOメッセージ
40	<b>DIALOGUE 02</b> エコシステムとしてのD2Cの可能性	100	CFOによる財務・非財務分析
44	共創投資(B面)	104	11年間の財務・非財務サマリー
48	「信用の共創」を積み重ねる丸井グループの バリュージャーニー	106	役員一覧
50	共創のエコシステム [未来へのアクション編]	116	丸井グループ役員の特徴的な資質 TOP 10に迫る
50	<b>アクション01</b> 未来へつなげる「グリーン・リカバリー」	118	会社情報
54	<b>DIALOGUE 03</b> 「顔の見える電力™」を通じて、 グリーンエコシステムを共に創る	120	店舗ネットワーク
58	<b>アクション02</b> 食の未来を考える「多様な選択肢」の出現	122	外部格付・表彰一覧
60	<b>DIALOGUE 04</b> ビーガン王子、再降臨！ ビーガンというライフスタイルの可能性とは	124	編集方針

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



## 「利益」と「しあわせ」の調和による企業価値の向上

ステークホルダー間の利益は、金銭で測れる価値としての「利益」と、金銭では測れない価値である「しあわせ」があります。私たちは中長期的に「対話」と「共創」を重ねていけば、互いの「利益」と「しあわせ」が調和し重なり合う部分があると考えています。「利益かしあわせか」ではなく、「利益もしあわせも」です。

⇒P18  
ステークホルダーが求める価値「利益もしあわせも」  
レーダーチャート(仮説)

## 企業の枠を超えた「共創のエコシステム」の構築

無形投資による知識創造型企業へと経営の舵を切った丸井グループ。小売・フィンテックに「共創投資」を加えた新たな三位一体のビジネスモデルでめざすのは、衣・食・住・遊のライフスタイル全般に対して「しあわせ」を提供する共創のエコシステムの構築です。P30「共創のエコシステム」とあわせてご覧ください。

⇒P32  
共創のエコシステム[事業編]新たな三位一体のビジネスモデル

## 役員の強みと想い、その多様性に触れる新たな試み

社外役員を含む全役員26名が持つ特徴的な資質について調査を行った結果、メンバーの強みと多様性が明らかになりました。丸井グループ役員のうち20名が持つ資質「最上志向®」とはいったい何なのか。P106「役員一覧」の自己執筆紹介とあわせて、今回も役員たちの人柄や想いをお届けします。

⇒P116  
丸井グループ役員の特徴的な資質TOP 10に迫る

# CEO MESSAGE

「利益かしあわせか」ではなく、  
「利益もしあわせも」です。

青井 浩

代表取締役社長 代表執行役員CEO

2020年、新型コロナウイルス感染症が世界を襲いました。罹患された方や生活に影響を受けた方々に、心よりお見舞い申し上げます。現時点でワクチンや治療薬はまだ開発されておらず、危機の収束には今後1年半から3年近くかかると予測されています。コロナ禍はすでに私たちの生活を変えつつありますが、Withコロナが今後長引くことで、社会・経済にもさらに大きな変化をもたらすと考えられます。

Afterコロナの世界はどのような世界になるのでしょうか。それは、単に予測を超えて、私たちの意思が問われる問題でもあります。これまでと変わらない世界の回復をめざすのか、あるいはコロナをきっかけに行き詰まりを見せている資本主

義経済のあり方を見直して、新たな経済・社会づくりをめざすのか。コロナ危機を「グレート・リセット」の機会ととらえてAfterコロナに向けたビジョンを描いていくことが求められています。

長期的な視点での経営を進め、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り出そうとしている私たちにとっても、Withコロナにどのように対処し、Afterコロナに向けてどのようなビジョンを描くのかは重要な問題です。

そこで、このメッセージでは「コロナによる影響と今後の見通し」について、次いで「コロナ後の長期的な方向性」についてお話ししたいと思います。

## コロナによる影響と今後の見通し

2020年3月期の決算は、コロナの影響による店舗の営業時間の短縮や、クレジットカードのご利用の減少などにより、売上収益が2%の減収となりました。一方、営業利益は2%の増加となり、11期連続の増益を更新することができました。親会社株主に帰属する当期純利益も感染症関連費用の特別損失があったものの、9期連続の増益となりました。しかしながら、その後は緊急事態宣言の発出によって約2カ月間、店舗が一部を除いて営業できなかったことなどから大きな影響

を受けました。2カ月間も店を開けられなかったのは、90年近い当社の歴史の中でも戦争中とその直後を除いて初めてのことで、まさに未曾有の事態と言えます。その結果、2021年3月期第1四半期の決算では売上収益が20%減少し、親会社株主に帰属する当期純利益は72%の減益となりました。

こうした決算を受け、当社の株価も半年前と比べて一時は45%近く下落するなど大きく変動しており、株主・投資家をはじめステークホルダーの皆さまにはご心配をおかけしてい



ます。そこで、まずコロナ危機にかかわるステークホルダーへの取り組みと、今後の業績見通しについてご説明します。

### ステークホルダーへの取り組み

当社は4月初旬の緊急事態宣言にあたって、お客さまと社員の安全を確保するために全店舗の休業を決定しました。本社では、2019年から準備していたリモートワークを一斉に導入しました。これによりお客さまと社員の安全を守ることができましたが、その一方で深刻な事態が発生しました。それは、お取引先さまへの対応です。私たちが店舗の休業を決めたことで、お取引先のテナントさまも当社の施策にご協力いただく形で、営業ができなくなってしまったからです。しかも、当社のお取引先さまの約8割は中小企業です。

緊急事態宣言にともない突然の休業を余儀なくされ、営業再開の目処が立たない中、資金繰りに奔走されているお取引先さまに対して、私たちに何ができるか、何をなすべきかを役員で議論しました。家賃の減額という案が上がりましたが、どのくらい減額すれば良いのかという前例や基準はどこにもありません。痛み分けで半々という案も出ました。ですが、お取引先さまの収入はゼロなのに、私たちが半額いただくというのは本当にフェアなのか、議論は行き詰まってしまうました。

そこで、このような時にこそ私たちが掲げている「共創」の理念(詳しくはP24-27)を実践すべきではないかと考え、休業期間中の家賃の全額免除をはじめとする施策を「新型コロナウイルスを乗り越えるためのパートナーシップ強化策」(詳しくはP93)として実施しました。この実施にあたっては、実は心配がありました。というのも、当社の「家賃」は、他の多くの商業施設と違って売上連動の部分が少なくほとんどが固定賃料で、その額は契約であらかじめ定められていますので、これを免除することは「債権放棄」に当たるからです。これは、株主の皆さまからすると、契約で定められた家賃収入を放棄することで自分たちの利益が損なわれるわけですから、お叱りをいただくリスクがあります。

確かに短期的には大きな損失ですが、中・長期的に見ると、お取引先さまとのパートナーシップ強化には経済的な合理性も見込めますので、その点も含めて株主・投資家の皆さまにご説明し、ご了承いただくということで実施させていただきました。株主総会でもご説明させていただき、おかげさ

まで、ご賛同いただくことができました。株主の皆さまのご理解のおかげで、お取引先さまにも喜んでいただくことができました。

思いがけない反響もありました。それは、この施策が社員からも歓迎されたことです。社員の家族や友人・知人、あるいはお客さまからも共感や激励の言葉をいただいたそうです。おかげさまで、社内の一体感、ともにコロナ危機を乗り越えていくための士気が高まりました。

このことを通じて私たちは、危機の時にこそ普段から掲げている理念の真価、その本気度合いが問われるという、大切なことを学びました。私たちのめざす共創は、いよいよこれからが本番です。今回の学びを糧に、ステークホルダーの皆さまとの価値共創に本気で取り組んでいきたいと思います。

### 今後の業績見通し

2021年3月期第1四半期の親会社株主に帰属する当期純利益は7割強の大きな減益となりましたが、そのおもな要因は今ほどご説明した休業期間中の家賃の全額免除でした。一方で、営業利益は1%の増益となりました。このような状況下で、一部費用の特別損失への振替を行ったとはいえ、なぜ営業利益が増益になったかという、二つほど理由があります。

一つは、フィンテックの営業利益が増益となったことです。これは、必ずしもフィンテックが好調だったからではありません。コロナの影響で取扱高は1割ほど減少しました。しかしながら、フィンテックは固定費よりも変動費が大きいことから、収入が減少してもそれ以上に費用が減少したことで、2割近く増益することができたのです。これは、固定費が大きく変動費が少ない小売の収益構造の正反対になっています。このように、小売・フィンテック一体のビジネスモデルのおかげで、逆風にさらされてもマイナスとプラスが相殺されて影響を緩和できるようになっている点が、小売の専業と当社との大きな違いとなっています(フィンテックの収益構造についてはP100-101をご覧ください)。

二つ目は、私たちがこれまでの事業構造転換を通じて築き上げてきた新たな収益構造です。これについては、2020年3月期の第2四半期から開示している「リカーリングレベニュー」と「成約済み繰延収益」という二つの指標を通じてご説明したいと思います。まず、背景からご説明させていただきます。当社は2006年のエポスカード発行を機に、それまで

の小売主導の成長からフィンテック主導の成長へと舵を切りました。また、小売のビジネスモデルも2015年3月期から5年間かけて「定借化」を進め、従来の百貨店型から家賃収入を主とするショッピングセンター型へと転換しました。これらの事業構造転換を通じて私たちがめざしてきたのは、期間損益重視の短期視点の経営から、LTV(生涯利益)重視の長期視点の経営への転換です。この転換を通じて、お客さま、お取引先さまとの継続的な取引に基づく長期的な収益である「リカーリングレベニュー」が拡大しました。

具体的には、店舗の不動産賃貸収入、フィンテックの家賃保証、通信費、水道光熱費など定期払いの加盟店手数料、リボ・分割手数料などです。リカーリングレベニューは、定借化が始まった2015年3月期以降、急速に拡大しました。売上総利益に占めるリカーリングレベニューは、2020年3月期には2014年3月期の2.5倍に拡大し、その構成比も34%から65%まで高まりました。このことは、2020年3月期に発生した収益の6割以上が今期以降も継続する収益であることを表しています。

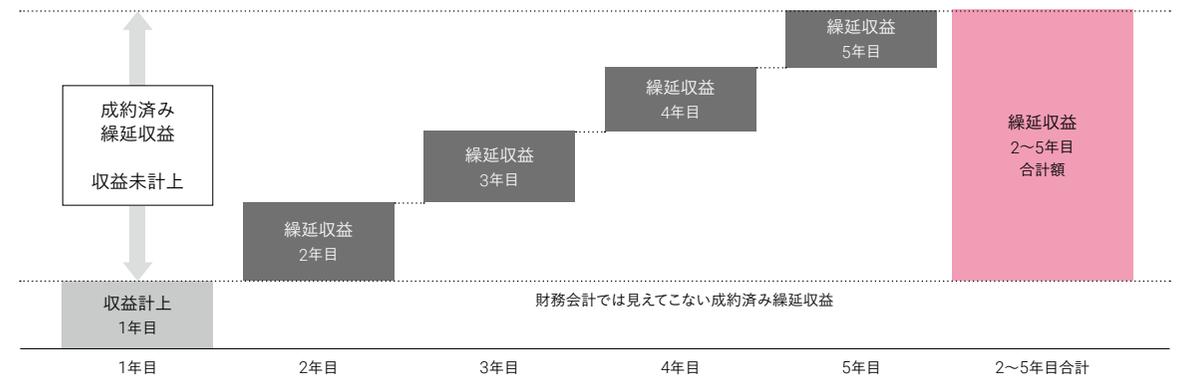
もう一つの指標が、「成約済み繰延収益」です。これはリカーリングレベニューが発生した年度以降に実現する収益を表します。例えば、お客さまが今期に5年分のお取引を契約された場合、会計上は今期に実現する収益のみを計上するため、残り4年分の残存収益は財務諸表からはわかりません。この残り4年分の残存収益を「見える化」するのが成約済

み繰延収益です(図1)。2020年3月期のリカーリングレベニューに対して2020年3月期以降の成約済み繰延収益の倍率は約2.7倍となっています。このことは、言い換えると今期の収益のおよそ2.7年分に相当する収益が今後見込めるということで、少々乱暴な言い方をすると、仮にコロナ禍の影響でしばらくの間事業活動ができなかったとしても、約3年分の収益がこれまでの事業活動によってすでに確保されていることを示しています(詳しくはP101-102をご覧ください)。

このように、LTV重視の経営へと転換したことで、当社の収益構造はかつてなく盤石となり、将来キャッシュ・フローの確実性も高まっています。そのことは、当社が今期の業績見通しを未定としたにもかかわらず、配当に関しては増配の予想を開示したことに表れています。コロナの状況次第で、今期の業績は楽観的な見通しから悲観的な見通しまで幅があり、現状では合理的に見積もることはできませんが、悲観的に見た場合でも将来キャッシュ・フローの確実性から増配は可能であるというのが私たちの見方です。

また、これまで株主の皆さまには、配当政策に関しては長期継続的な増配を最も重視するという方針をお伝えしてきました。決算説明会では「通期の見通しが未公表なのに、なぜ増配だけは公表するのか」というご質問もいただきました。「たとえコロナの影響で減益になっても、株主の皆さまのご期待には何とかしてお応えしたいという私たちの心意気です!」というのが、その答えです。

図1：長期視点での経営につながる「成約済み繰延収益」の考え方(イメージ)



## コロナ後の長期的な方向性について

長期的な視点に立つと、企業が危機に直面した時になすべきことは、危機が過ぎ去るのを待つことでも、危機回避の方策を練ることでもなく、創業の原点に立ち返って企業の提供する価値の本質を見極めるとともに、環境変化を踏まえてその再定義を行うことではないかと思えます。2007年から2014年まで続いた経営危機の際にも、私たちはこの見直しを行いました。

では、コロナ禍という未曾有の危機にあたって、私たちはどのような再定義を行い、どのような会社になろうとしているのか、そのことについてお話ししたいと思います。それは、「知識創造型の企業への進化」と「すべてのステークホルダーの利益としあわせの調和による企業価値の向上」の二つに集約されます。

### 知識創造型の企業への進化

今後の方向性を考えるうえで私たちが最も注目するメガトレンドの一つが「有形投資から無形投資への長期的なシフト」です。アメリカでは1990年代半ばに無形投資が有形投資を上回りました。イギリスでも2000年代の前半に逆転しています。ほかにも、スウェーデンやフィンランドなどで逆転が起きているようです。日本はというと、無形投資の有形投資に対する倍率は0.5と半分にとどまっており、イタリアやドイツなどと近いようです。また、無形投資をリードするGAFA+マイクロソフトの時価総額は日本のGDPを上回るともいわれています。

そこで、丸井グループの状況です。4年ほど前、中期経営計画をスタートする際の2016年3月期説明資料に、丸井

グループの事業構造転換を示すグラフを掲載しました。これは、小売の土地や店舗といった有形資産をフィンテックの営業債権が上回り、創業以来の小売主導の成長がフィンテック主導の成長へと転換していく様子を示しています。

そして、図2が有形投資と無形投資の状況です。2019年3月期を境に逆転しています。2020年3月期の無形投資は5年前の7.6倍に拡大し、その額は有形投資の2倍に達しています(図3)。定借化にともない店舗への投資が縮小する一方で、ソフトウェア、人材・研究開発、新規事業領域などへの投資が拡大しています。また、フィンテックの成長にともないソフトウェア投資が増えています。人材・研究開発投資は費用項目なので財務諸表からは見えませんが、継続的に強化しています。特にIT人材の育成や、投資先ベンチャー企業への出向、次世代経営者育成などの人材投資に力を入れています。新規事業領域への投資もベンチャー投資を中心に4年間で累計157億円まで拡大しました。

以上を踏まえ、今後の方向性をご説明したいと思います。当社は創業以来、小売主導の成長を続けてきました。小売は労働集約型で、有形投資、有形資産が中心です。これが、2006年のエポスカード開始以降、フィンテック主導の成長に変わりました。フィンテックは資本集約型で、調達に負債が中心です。今後は無形投資を促進し、知識創造型企業へと進化することで企業価値をさらに高めていきます(図4)。

そのために、小売、フィンテックに「共創投資」を加えた三位一体の新たなビジネスモデルを創出します(詳しくはP32-47)。そして、シナジーを追求することで、個々の事業の総和を超え

図2：有形投資と無形投資の状況が逆転  
(億円)

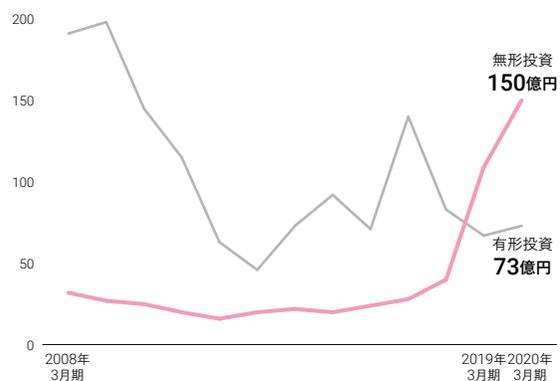


図3：投資先内訳の変化  
(億円)

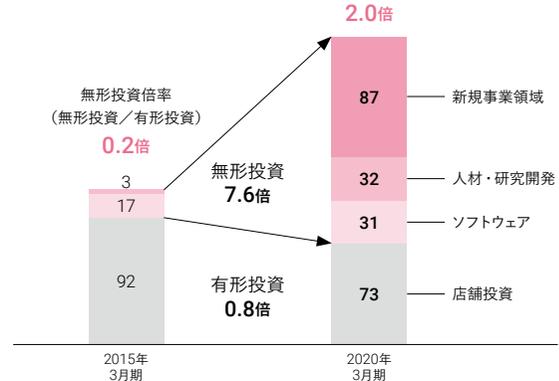
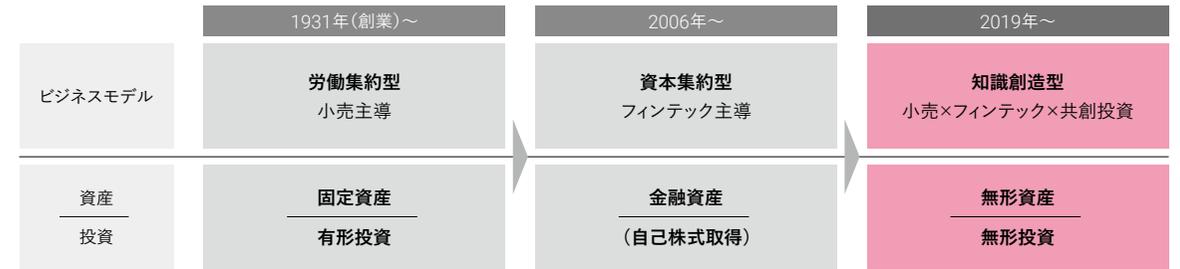


図4：無形投資を促進し「知識創造型」企業へと進化



た価値の創出をめざします。共創投資は、アナログレコードのようにA面とB面で構成されます。A面は「成長支援型投資」です。当社の経営理念やビジョンを共有し、協業できるベンチャー企業に投資します。丸井グループのリソース、すなわち店舗、人材、エポスカード会員などを提供し、協業を進めることで投資先企業の成長を促し、投資リターンを高めます。

具体的には、BASEさまなどのEC関連企業、FABRIC TOKYOさまやBULK HOMMEさまなどのD2Cブランド、五常・アンド・カンパニーさまやクラウドクレジットさまなどのファイナンシャル・インクルージョン企業です。現状、ベンチャー投資の判断基準は全体でIRR\*(内部収益率)10%以上ですが、個社ごとのIRRは30%以上で、成功確率を3分の1と見えています。共創を行うことで成功確率を高め、投資全体としてIRR10%以上をめざします。

共創投資のB面は「本業シナジー型投資」です。優れた無形資産を持つ企業や新規事業に投資を行い、投資を通じて丸井グループに無形資産を導入します。協業を進めることで、お互いにシナジーを創出します。投資に対するリターンは、本業への貢献利益です。

B面の1曲目は、実はすでにアニメ事業としてリリースされています。4年前に新規事業としてスタートしたアニメ事業では、大手映画会社の製作委員会に参加し、投資を行うことでさまざまな協業を行っています。2016年3月期から2020年3月期までのアニメ映画への投資額は累計で1.2億円、連結営業利益への貢献額は43億円ですので、本業シナジーとして大きなリターンが実現できています。

その他の投資先は、アニメ関連ECの駿河屋さま、みんな電力さまやアイカサさまなどのサステナビリティ企業、新規事業の tsumiki証券などです。本業へのシナジーが見込まれる

場合には、IPOを前提としないベンチャー企業や上場企業への投資も予定しており、2020年7月にはリノベーション住宅の流通プラットフォーム事業を展開するツクルバさまとも資本業務提携を行いました。

以上を踏まえ、今後の投資全体のイメージを示したのが図5です。2022年3月期以降5年間の基礎営業キャッシュ・フローが、仮に現状の2割程度増えた場合を想定しています。既存事業への投資が減少する一方で、共創投資がほぼ倍増します。株主還元については、自己株式の取得がほぼ半減しますが、配当はほぼ倍増します。現在取り組んでいる中期経営計画でWACCを上回るROIC、株主資本コストを上回るROEが実現できましたので、今後はROE10%以上とそれを上回るIRRを実現することで企業価値をさらに高めていきたいと思えます。

\* IRR：保有する有価証券のうち、対象とする銘柄につき直近調達時価格、上場株は各会計期末時点で売却したものと仮定し算出



図5：今後の投資全体のイメージ

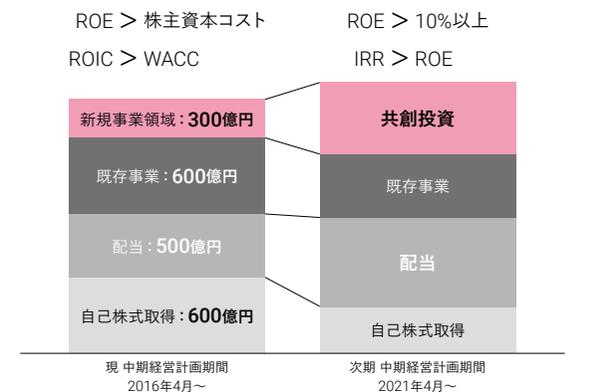
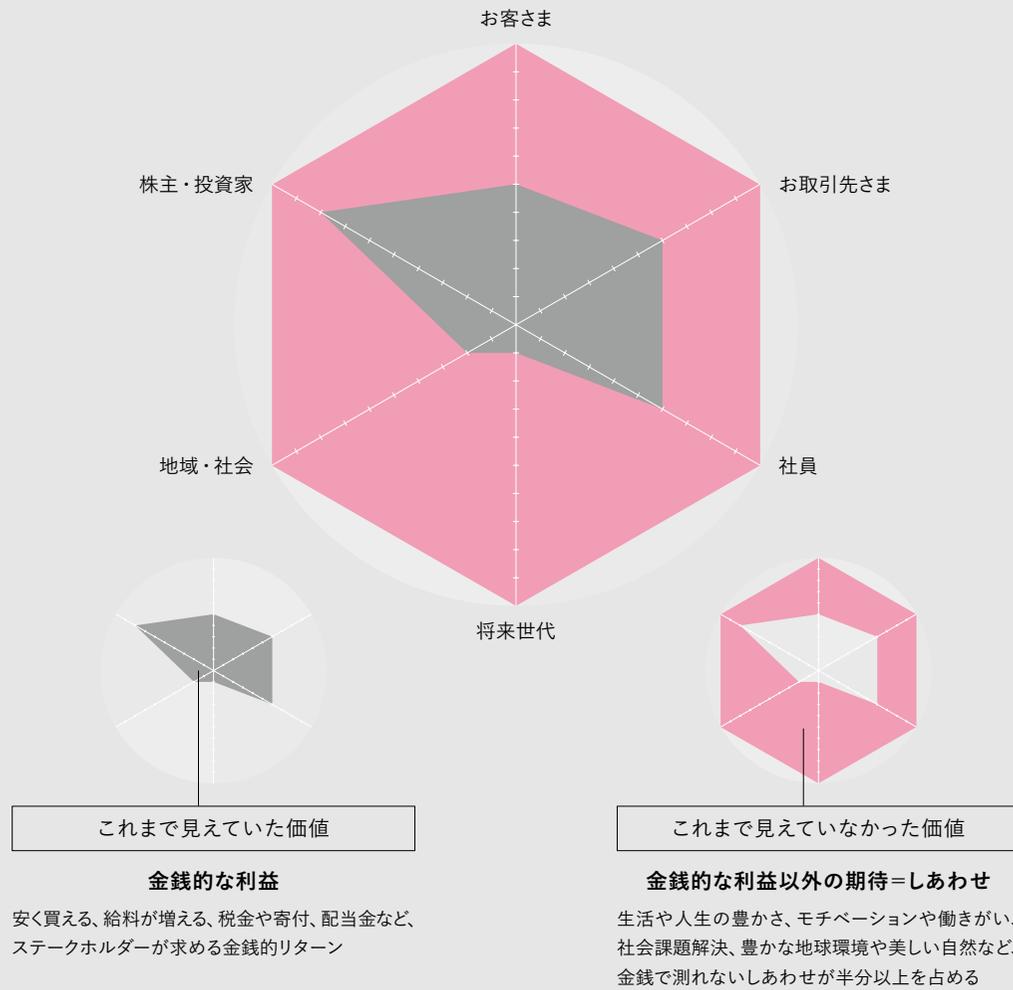


図6：ステークホルダーが求める価値「利益もしあわせも」レーダーチャート(仮説)



**すべてのステークホルダーの利益としあわせの調和による企業価値の向上**

株主資本主義に代わる新たな企業経営のあり方として、ステークホルダー資本主義が注目されています。当社では2016年の「共創経営レポート」において、企業価値の定義を通じてステークホルダー経営を宣言しました。当時のステークホルダーは、お客さま、株主・投資家の皆さま、お取引先さま、地域・社会、社員の5つでした。その後、2019年に「VISION BOOK 2050」を発行した際に、「将来世代」を加え、現在は6つのステークホルダーとなっています。

将来世代というステークホルダーは、環境問題への取り組みについて考える中から登場しました。ヒントを与えてくれた

のは、20世紀アメリカの大天才バックミンスター・フラーでした。フラーは、「富」とは私たちが将来世代に残せる「未来の日数」のことであると言っています。この「富の定義」によって、環境問題への取り組みのステークホルダーが明確になりました。それが、将来世代です。



そして、私たちがもう一つ変更を加えたのが、企業価値の定義です。2017年の「共創経営レポート」から、企業価値の定義に、ある一語を書き加えました。「しあわせ」という言葉です。もともとは企業価値をすべてのステークホルダーの

「利益の調和」と定義していたのですが、これに「しあわせ」を加え、「利益としあわせの調和」としました。なぜ利益だけでなく、しあわせなのか。それは、ステークホルダーとの価値共創を追求する中から湧き上がってきました。

例えば、ステークホルダー資本主義に関連して、ある調査では、ミレニアル世代の約6割が企業に利益の追求よりも社会課題の解決を求めているとしています。利益だけでなく社会課題解決を企業に求める。これは、グローバルな傾向ではないでしょうか。株主利益の最大化を追求する資本主義経済は、結果として格差の拡大と地球規模での環境破壊という結果を招き、豊かさを享受しているはずの先進国の人たちほど言いようのない息苦しさや孤独を感じているという事実が、その背景にあると思われます。

そのような目でもう一度6つのステークホルダーを見直してみると、株主の利益に象徴される金銭的なリターンは、実は株主以外のステークホルダーには株主ほど求められていないのではないかと疑問が生じてきます。こうした疑問についてステークホルダーの皆さまと対話できるようにするために、思い切って仮説を立ててみました。図6をご覧ください。6つのステークホルダーにとって、金銭的な利益が重要度合いをレーダーチャートのような形で表してみました。このチャートの見方は、次のようなものです。

例えば、株主・投資家は金銭的なリターンを求めています。昨今のESG投資の隆盛を考えると、必ずしも金銭的な利益だけを求めているとは言えないと思われます。株主・投資家の期待を10点満点で見た時に、利益だけでは満点はもらえないのではないのでしょうか。

お客さまについても、良い商品やサービスが安く買えるという利益だけでなく、それらを通じて自分たちの生活や人生が豊かになるような体験をすることがますます求められています。社員も給料が増えることを望んでいますが、それだけではなく、働きがいも大切です。お取引先さまにとっては、取引条件は重要ですが、困っている時に助け合えるとか、困難な課題にともに取り組むことによって成長できるといったパートナーシップも欠かせません。地域・社会についても、税金だけ納めていればいいとか、寄付さえすれば良いということではなく、ともに地域・社会の課題解決に取り組むことが望

まれています。将来世代にいたっては、豊かな地球環境や美しい自然をどのように残していくかが主要な関心事なので、お金のことはほとんど出てきません。

このように見てみると、私たちがステークホルダーの期待に応えるために金銭的な利益で対応できるのは株主に偏っていて、それ以外のステークホルダーの期待は、金銭的な利益以外の価値が多いことが推測されます。私たちは、そのような価値のことを「しあわせ」と名付けました。ステークホルダーの利益としあわせは、決して「分断」されたものではないと私たちは考えます。「利益かしあわせか」ではなく、「利益もしあわせも」です。なぜなら、両者はつながっているからです。

例えば、お客さまの人生をより豊かにするための体験を提供することでお客さまをしあわせにすることができれば、そのようなビジネスのLTVは向上し、社員の働きがいも高まります。社員が働きがいを持って社会課題や環境問題の解決をめざすビジネスに取り組むことができれば、地域・社会や将来世代のしあわせにつながるだけでなく、共創パートナーであるお取引先さまの利益にもつながり、ESGの向上を通じて株主の利益にもつながります。

このように、利益としあわせはつながっているのです。私たちがその気にさなければ、そのつながりをもっと太くして、「利益もしあわせも」ともに豊かに実らせることは可能だと思います。

以上が、今後私たちがめざす「すべてのステークホルダーの利益としあわせの調和による企業価値の向上」です。この長期的な目標に向けて、皆さまと共創していくことを楽しみにしています。

2020年9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。



## Withコロナ時代の新しい企業、そして社会のあり方

世界的に拡大する新型コロナウイルス感染症。その影響は、私たちがこれまでに経験したことのない大変革をもたらし、新しい経済秩序に突入することを意味する「グレート・リセット」が顕在化してきました。「グレート・リセット」のその先の企業、社会のあり方とは？ダボス会議を主催する世界経済フォーラムのヤング・グローバル・リーダーズにも選出された慎 泰俊氏と当社代表の青井が語り合います。

### マイクロファイナンスはレジリエントな産業

**青井**：3月ごろにコロナ禍におけるシナリオ分析を発表されましたよね。あの時期に正確に情報を把握・分析し、見通しをシナリオで示されたのはすごいと思いました。どのように、まとめられたのですか。

**慎**：「この人は」と思う詳しい人たちに話を聞きました。まずは感染症のお医者さんの話を聞き、彼らが書いているレポートを読み、現状がどのくらい続きそうなのか予想を立てました。

その後、経済学者や事業者話を聞き、アクションを検討しました。今のところ、ほとんどの物事が当時のシナリオ通りですので、経営の舵を切るという意味ではラッキーでした。

**青井**：なるほど。経済学者ではなく感染症のお医者さんの話をまず聞いた点に驚いたのですが、情報の集め方がほかの人とはひと味違う感じがします。

**慎**：見当がつく前に経済学者の話を聞いてもあまり意味がないと考えました。世界経済フォーラム、その他さまざまなグループに入れていただいていますし、普段から世界中の英語媒体に目を通しているの、何が論点なのかについてある程度の予想がつかえました。それと、私は追い込まれた時に強いようです。2月、3月は、世界中のスタートアップ企業が顔面蒼白になった時期ですが、そういう時に即座に見通しを立てて全力で走り始めました。

**青井**：追い込まれた時に力が出てくるというのは、起業家の方に多いですね。2月、3月の時点で、慎さんが一番心配だったことは何でしょうか。

**慎**：まずは3年分の資金を確保することでした。結局、最初の1カ月で約20億円を追加調達できましたが、不安は大きかったですね。火事場の馬鹿力みたいな感じでした。

**青井**：一方で、実際に事業として融資している現地の人たち

の信用リスクも心配されたんじゃないですか。

**慎**：マイクロファイナンスの典型的なお客さまは、これまで災害が起きても何が起きても何とかなってきたのです。日本でも緊急事態宣言の時にスーパーやコンビニなどが大きなダメージを受けなかったように、マイクロファイナンスのお客さまも、地元の経済圏で生活必需品をビジネスにしているので大丈夫だろうという思いがありました。ただ、ロックダウンだけは未知のことで、初期だけは不透明でした。

**青井**：マイクロファイナンスに長く携わっている人は、お客さま層やリスクの考え方を当然わかっていますが、それ以外の人にはわかりづらいでしょうね。

**慎**：そうですね。当社の取締役の一人はマイクロファイナンスの世界的な研究者なのですが、彼がコロナ禍に入っただけの会議で「マイクロファイナンスはレジリエントな産業なので、そんなに気にしないで大丈夫だよ」と言っていました。

### 人と人とのつながりが組み合わされて初めて、データに意味が出てくる

**青井**：似たようなことが、当社でもありました。2020年3月期の決算発表で、投資家から「丸井グループは若い人が多いのでデフォルトが多くなるのではないか」というご心配をたくさんいただきました。「若い人=危ない」「所得の低い人=信用がない」という考え方があるようです。でも実際は、20代・30代のほうが40代・50代よりもわずかに貸倒率が低かったのです。緊急事態宣言中は外出ができないので、あまりお金を使う機会がありません。しかし、若い人はお金を借りないと生活ができないと想像されていたのです。我々のビジネスは従来の領域とは違う金融なので、よく理解していただく必要があるとあらためて思いました。



慎 泰俊 氏

五常・アンド・カンパニー株式会社  
代表取締役

青井 浩

株式会社丸井グループ  
代表取締役社長 代表執行役員 CEO



**私たちは今、マイクロファイナンスの10年後の  
ベストな形を考えていますが、人間の交流がない  
マイクロファイナンスにはならないと確信しています。**

慎 泰俊 氏

五常・アンド・カンパニー株式会社  
代表取締役

1981年東京都生まれ。モルガン・スタンレー・キャピタル、ユニゾン・キャピタルで8年間にわたりPE(プライベート・エクイティ)投資実務に携わった後、2014年に五常・アンド・カンパニーを共同創業。全社経営、資金調達、投資など全般に従事している。金融機関で働いたから、2007年にLiving in Peaceを設立(2017年に理事長退任)し、マイクロファイナンスの調査・支援、国内の社会的養護下の子どもへの支援、国内難民支援を行っている。朝鮮大学校法律学科、早稲田大学大学院ファイナンス研究科卒。世界経済フォーラムのGlobal Shapers選出。

慎:日本のスコアリングモデルでは勤続年数が主要変数ですが、そうすると若い人は「怪しい」と見られがちですものね。

青井:信用を外形的な属性から決めようとするのは従来の金融の癖だと思います。若い人は、「若い」という理由で所得や資産が少ないだけで、それは時間がたてば増える可能性があるものです。「若い=信用が低い」という考えはあまりに単純です。「信用」は上から与えるものではなく、長い時間軸の中で共に創っていけばいい。そういう金融を広めていきたいと思っています。

慎:マイクロファイナンスにおいて、最初は常に低い金額から始めるのはまさにそういう理由からです。過去の取引データがないので、最初は村長さんが知っている人に融資するなど、人間関係を基軸に融資を始めるのです。私たちのお客さまは形式だけでは融資を受けにくい人が多いので、融資と返済を通じて時間をかけて信頼をつくっています。

青井:そうですね。時間をかけて見ていくと、行動を通じたデータが活きてきます。見えない人と人とのつながりとか、そういうものが組み合わされて初めて、データに意味が出てくる気がしますね。

#### 人間は集まることをやめなかった

青井:Withコロナにおいて、ダボス会議で「グレート・リセット」が掲げられたこともあり、これからいろいろなことが変わる、あるいは変えていかなければなりません。慎さんはどのように変わっていくと思われませんか。

慎:なかなか難しいですね。ベストが流行った時に一部の地域では劇場が10年間も閉まったらしいのです。ですが、人口の3分の1が亡くなるという状況に陥っても、その後再開しています。つまり、人間は集まることをやめなかったということです。人間が集まって何かをするという、本来的な欲求は強固なので、変わらないものは変わらないだろうという気がしています。ですが今回、伝統的な大企業とのミーティングですら全部オンラインに入れ替わるなど、生産性の改善は進むと思っています。

青井:DXが進むとほとんどのことはオンラインで済んでしまいます。それでも残るオフラインとは、いったいどういう特徴や特性を持ったものなのでしょうか。例えば、野外フェスの参加者数は過去10年くらいずっと伸び続けていますよね。リアルの意味についてはどのように考えていますか。

慎:人間の感覚という面では、今のデジタルは視覚と聴覚にしか訴えられません。匂いとか、触った感じとか、味などは感じる事ができないのです。私は野外フェスのフジロックに9年連続で参加していたのですが、なぜ行かかという、その理由は二つあります。一つは、私たち人間は場所があるからこそ何かに没頭できるという側面があるからだだと思います。二つ目は、自分が「いいな」と思ったものを、即座に人と共有できるからです。嗅覚や触覚がオンラインで得られるレベルにたどり着かない以上、リアルの存在意義は、ずっと残るだろうと思っています。

青井:強く共感したり共有するには五感や身体性が必要なので、リアルの場がそこを補うのかもしれないですね。

慎:私たちは今、マイクロファイナンスの10年後のベストな形を考えていますが、すべてがデジタルに置き換わってしまう

ような、人間の交流がないマイクロファイナンスにはならないと確信しています。それは私たちのお客さまの特性もあるのですが、途上国では、現時点で3割の人は字が読めません。そのため、「スマホにアプリをダウンロードしてください」と言って終わりではなく、隣で誰かが教える必要があります。人間がいるからこそできることと、テクノロジーで代替できることを、うまく組み合わせたサービスがマイクロファイナンスに求められることだと思っています。

青井:それはおもしろいですね。全部をテックでやるわけにはいかないし、全部を人がやっていたらとてもビジネスにならない。その組み合わせをどうつくるかが大事なのですね。

#### 将来世代がリードしていくことによって、 新しい経済や社会ができていく

青井:コロナはある意味、私たちにリセットの機会を提供しているのかもしれませんが。未来は、スタートアップ企業や将来世代がリードしていくことで、新しい経済や社会ができていくと思っています。

慎:私もこれまで必要だけど起きてこなかった変化が起きることを期待しています。その変化はスタートアップ企業だけで起こせるものではなく、大企業と一緒に取り組んでいくことが大切だと思っています。

青井:私は、趣味とビジネスを分けて考えるのではなく、夢中になれることが仕事になり、インターネットを通じて世界中のファンに支えられてビジネスが成り立っていく、そんな世界が実現すると、より多くの人たちの自己実現につながるので、それを後押ししていきたいと思っています。日本の大企業は、自分たちで革新していかなければいけないという気持ちが強いので、オープンイノベーションをしても、投資して終わりというように、絵に描いた餅になってしまいがちです。

慎:確かにオープンイノベーションを実現できている会社は少ないですね。ちなみに、私たちは自社をテクノロジー企業に変革するために、テクノロジー企業に投資して、その企業の経営陣にも面接を手伝ってもらいながらCTO\*の採用活動を行いました。会社が変わるとするのは結局、中にいる人が変わるということです。現メンバーのネットワークから離れたところにいる人材を見つけるために投資したわけです。

青井:それはわかりやすい話ですね。当社も4年くらい前からスタートアップ企業への投資を始めたのですが、僕の実感としては、大企業の世界とスタートアップ企業の世界というのは想像以上にパカッと分かれているというか。コミュニティに入っていくのに、すごく時間がかかりました。

慎:共創経営もそうだと思いますが、エンバシーがあってこそお客さまにとってより良いサービスをつくることができ、企業も繁栄すると思うのです。エンバシーとは経験と想像力だと思いますが、経験してこそわかることが多い。私は途上国のお客さまの家や国内の児童相談所などにも泊まったりして、相手と同じことを経験することを大切にしています。そこから重要な洞察が得られることが多いのです。

青井:想像力も必要だけど、視覚だけでなく匂いとか触覚とか、息づかいとか体温とか、そういうことも含めて経験しないと、身に染みないのかもしれないですね。

\* Chief Technology Officer



本誌に掲載しきれなかったお話は、  
10月下旬に「この指とーまれ!」サイトで公開予定です。  
[www.to-mare.com/tf/](http://www.to-mare.com/tf/)

**夢中になれることが仕事になって、  
世界中のファンに支えられてビジネスが  
成り立っていくような。  
そういう世界を後押ししていきたいという  
思いがあるのです。**

青井 浩



## MARUI GROUP'S CO-CREATION PHILOSOPHY

# 丸井グループの共創理念体系

### 私たちのめざす姿

#### MISSION

すべての人が「しあわせ」を感じられる  
インクルーシブで豊かな社会を共に創る

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

#### VISION 2050

ビジネスを通じてあらゆる二項対立を  
乗り越える世界を創る

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

丸井グループは、2050年に向けた長期ビジョンの策定を機に、  
共創理念を「私たちのめざす姿」と「私たちの価値観」に整理し、

それぞれの言葉が私たちの日々の事業活動の指針となるよう、策定の想いを明確化しました。

2019年2月改定

### 私たちの価値観

#### PHILOSOPHY

お客さまのお役に立つために進化し続ける  
人の成長=企業の成長

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

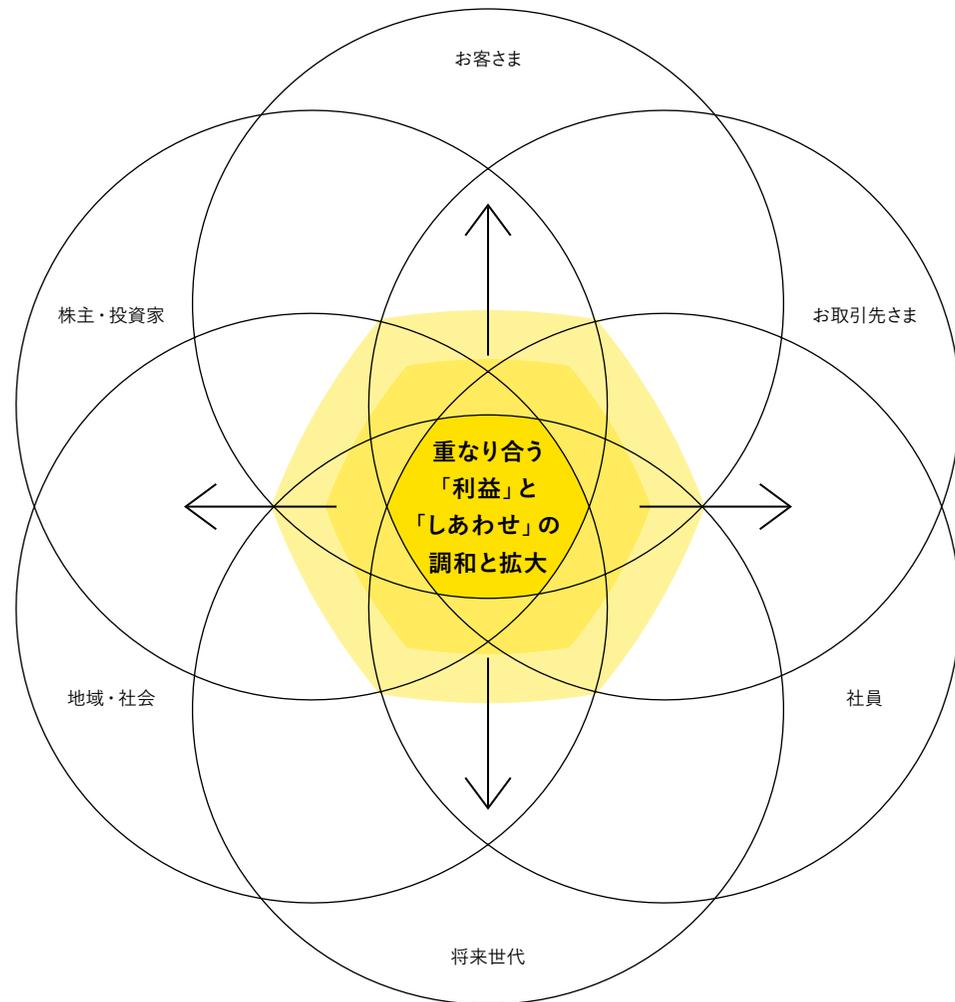
#### VALUES

信用はお客さまと共につくるもの  
景気は自らつくるもの

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

## 企業価値の定義

丸井グループでは、すべての人の「しあわせ」をステークホルダーと共に創る「共創経営」を進めてきました。私たちを取り巻くステークホルダーは、お客さまをはじめ、お取引先さま、株主・投資家の皆さま、地域・社会の皆さま、社員など多岐にわたりますが、2050年に向けた長期ビジョンを策定した2019年より、それまでの5つのステークホルダーの輪の中に「将来世代」を加え、6つのステークホルダーとしました。これは現世代だけの短期的な「しあわせ」ではなく、将来世代を含めたすべてのステークホルダーの皆さまの「利益」と「しあわせ」が重なり合う部分を、調和させ拡大することこそが真の企業価値であると考えたからです。



企業価値

＝

すべてのステークホルダーの「利益」と「しあわせ」の重なり合う部分

重なり合う部分の調和と拡大

＝

企業価値の向上

## CO-CREATION

### 共創の考え方

丸井グループのミッションには、「しあわせ」「インクルーシブ」など、私たちにとって大切な価値観が表現されています。他社との違い、丸井グループらしさで言えば、「共に創る」ことが特徴となっています。これは創業者の言葉「信用の共創」に由来するものですが、私たちはこの「共に創る」ビジネスのことを「共創経営」と呼んでいます。そのため丸井グループでは、「しあわせ」の共創はもちろん、このたびのコロナ危機における負荷をステークホルダーの皆さまと互いに分ち合い、ともに成長していけるパートナーとして絆を深め、真の共創経営を実行することで、この危機をともに乗り越えていきたいと考えています。

### 「利益」と「しあわせ」

ステークホルダー間の利益は、社員の給料、株主の配当、商品の値段、お取引先さまの原価など、短期的には対立に見える部分があります。これらは、金銭で測れる価値としての「利益」です。一方で、金銭では測れない価値もあります。それが「しあわせ」です。各ステークホルダーが求める価値はしばしば相反しますが、中長期的に「対話」と「共創」を重ねていけば、互いの「利益」と「しあわせ」が調和し重なり合う部分があると考えています。今後は、ステークホルダーごとの「利益」と「しあわせ」がどこにあるのか、その仮説を立て、経営の実効性を評価できる指標の設定を進めていきます。

⇒ P18 すべてのステークホルダーの利益としあわせの調和による企業価値の向上

## PARTNERSHIP

### パートナーシップの考え方

丸井グループでは、ステークホルダーの皆さまを、未来の「しあわせ」を共に創るパートナーととらえています。コロナ禍において私たちは、これまで見えてこなかった社会や人との関係が相互に依存し合っていることを実感しました。緊急事態宣言にともない、店舗は突然の臨時休業を余儀なくされ、ご来店いただいているお取引先さまが極めて厳しい状況下に置かれている中、家賃という契約関係を取るのか、パートナーシップを取るのかを考えた時、私たちはお取引先さまとのパートナーシップによって支えられていると判断しました。目に見えない信頼に基づくパートナーシップこそが、丸井グループの共創を支えるものです。

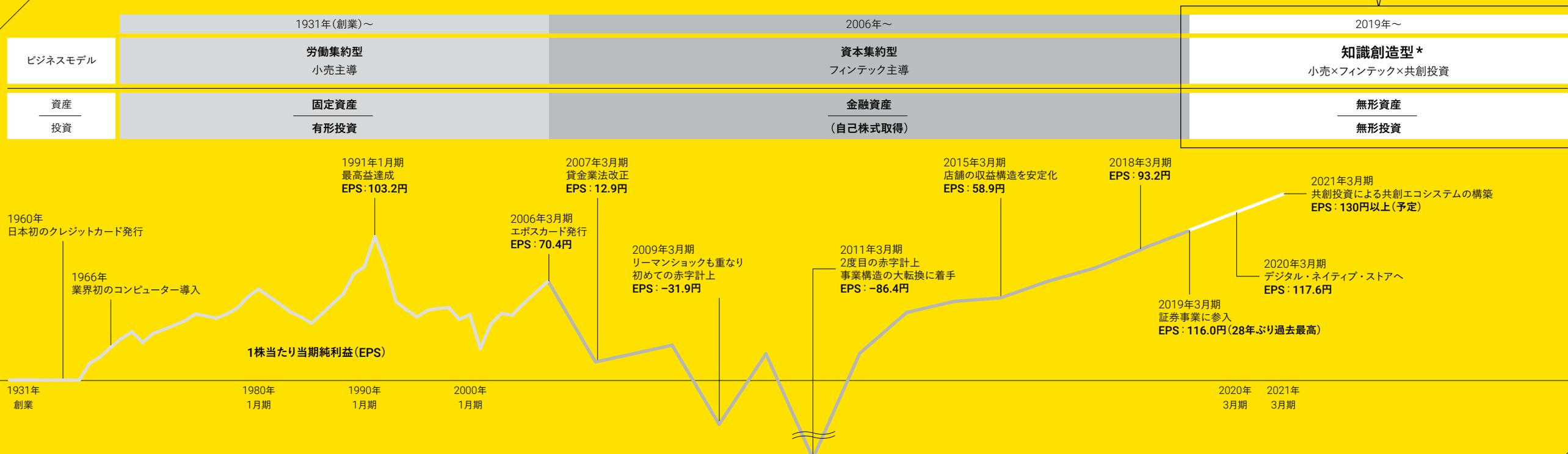
## ビジネスモデルの革新と進化

丸井グループは小売・金融一体の独自のビジネスモデルを、時代やお客さまのニーズの変化に合わせて、革新・進化させてきました。あらためて、その革新・進化の歴史を振り返ってみると、それは連続的というよりも、過去の大きな成功体験を全否定したことで初めて実現できた非連続的な革新・進化だったと考えています。創業者の言葉「信用はお客さまと共につくるもの」「景気は自らつくるもの」は、まさに丸井グループのビジネスモデルの革新と進化を表しています。

### 共創投資主導の知識創造型ビジネスへ

2019年～：三代目社長 青井 浩(在任16年目)

資本集約型のフィンテックが成長する中、IT人材の育成などへの投資はもとより、D2C企業やスタートアップ企業、新規事業領域への投資など、これまでの小売×フィンテックに「共創投資」を加えた新たな三位一体のビジネスモデルを創出していきます。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、無形投資による知識創造型のビジネスに経営の舵を切り始めました。



### 小売主導の労働集約型ビジネス(1931～2005年)



1931～1972年  
創業者 青井 忠治(在任41年)

創業期のビジネスは、家具の月賦販売でした。当時の家具は高額であったため、まとまったお金がなく、家具が欲しくても一括購入することが困難だった人々に対して、家具を販売する時に、同時に信用を供与する。つまり、お金をお貸しするという月賦販売で、小売と金融が一体となったビジネスを行っていました。

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



1972～2005年  
二代目社長 青井 忠雄(在任33年)

高度経済成長期に国民の所得が増加し、1980年代から耐久消費財のクレジットニーズが衰退。他の月賦販売店が小売を捨て金融に特化する中、伸びつつあったファッションに特化しました。それまであまり目を向けられてこなかった若者に信用を供与することで、小売を捨てることなく若者をインクルードした小売・金融一体のビジネスを革新させました。

顧客	若者
商品	ファッション
カード	赤いカード(ハウスカード)
店舗	百貨店型

### フィンテック主導の資本集約型ビジネス(2006～2018年)



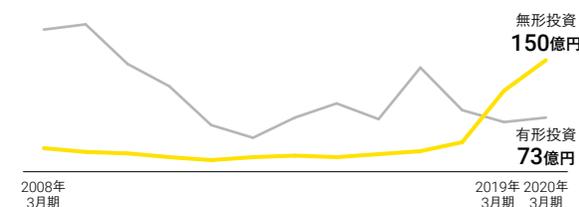
2005年～現在  
三代目社長 青井 浩(在任16年目)

従来のハウスカードをVISAとの提携により全世界で使える汎用カードであるエポスカードに進化させ、小売・金融の一体運営はそのままに、成長の主役は小売から金融へ。キャッシュレス化による決済手段の多様化に応じ、すべての人に向けた金融サービスの実現をめざし、それまでのカード事業からフィンテック事業へと再定義を図りました。

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

### \* 無形投資が有形投資を逆転

かつての丸井グループは、金融を持った小売業として、カードは小売店舗を支える存在でした。そのため、丸井グループのバランスシートの構造は、小売の土地や店舗といった有形資産が、カードの営業債権を上回っていました。しかし2006年のエポスカード発行により取扱高が急拡大し、2014年3月期には、カードの営業債権が固定資産を逆転。さらに、2015年3月期から進めてきた定借化にともない店舗など有形資産への投資が縮小する一方で、フィンテックをはじめ、新規事業領域への共創投資、人材投資などを拡大した結果、2019年3月期を境に、無形投資が有形投資を上回りました。



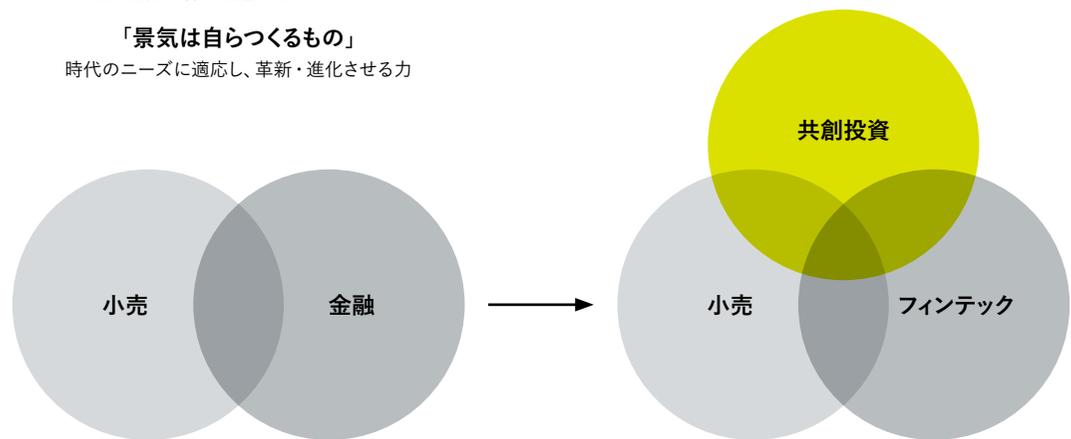
## 共創のエコシステム

丸井グループがめざすのは、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です。創業当時から続く、「小売・金融一体のビジネスモデル」から、無形投資を中心とした「小売×フィンテック×共創投資」へと経営をアップデートし、将来世代を加えた6ステークホルダーとの共創により、ビジネスを通じて社会や地球に開かれた「共創のエコシステム」をつくっていきたくと考えています。

丸井グループ創業の精神  
丸井創業者 青井 忠治の言葉

「信用はお客さまと共につくるもの」  
小売・金融一体の独自のビジネスモデル

「景気は自らつくるもの」  
時代のニーズに適応し、革新・進化させる力



### 信用の共創

#### 「小売・金融の一体化」

丸井グループの独自性を一言で言い表すならば、信用の共創に基づく「小売・金融の一体化」と言えます。創業時の家具の月賦販売から、その基本的なビジネスモデルは変わっていません。ご利用限度額を他社よりも低く設定することで、幅広いお客さまに金融サービスを提供してお買物を楽しんでいただき、ご利用実績を通じて一緒に信用を創っていく。現金商売のように一期一会で売ったら縁が切れてしまうという関係ではなく、こうした「信用の共創」を積み重ねてきました。

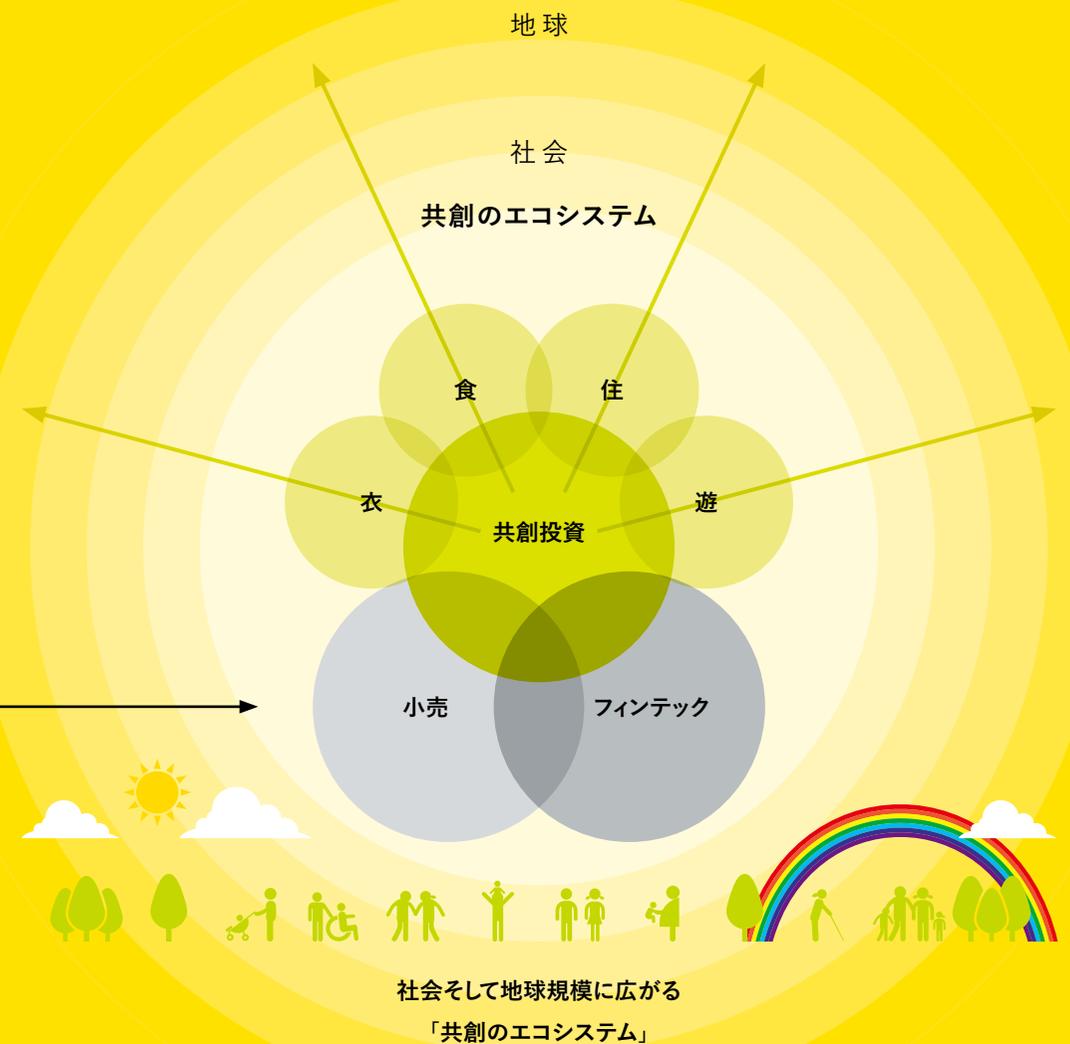
### 将来世代を加えた信用の共創

#### 「小売×フィンテック×共創投資」

丸井グループは、2006年以降のビジネスモデルの転換を通じて、安定的なキャッシュ・フローによる収益基盤が整いつつあります。フィンテック事業はエポスカードの取扱高が継続的に拡大し、小売事業は仕入れて販売する百貨店型のビジネスから、家賃収入の不動産型ビジネスに転換しました。そのような基盤の中で、D2C企業やスタートアップ企業などへの「共創投資」を中核とした新たな三位一体のビジネスモデルこそが、丸井グループがめざすビジネスであると考えています。

丸井グループがめざす姿

すべての人が「しあわせ」を感じられる  
インクルーシブで豊かな社会の実現



### 社会そして地球規模に広がる

#### 「共創のエコシステム」

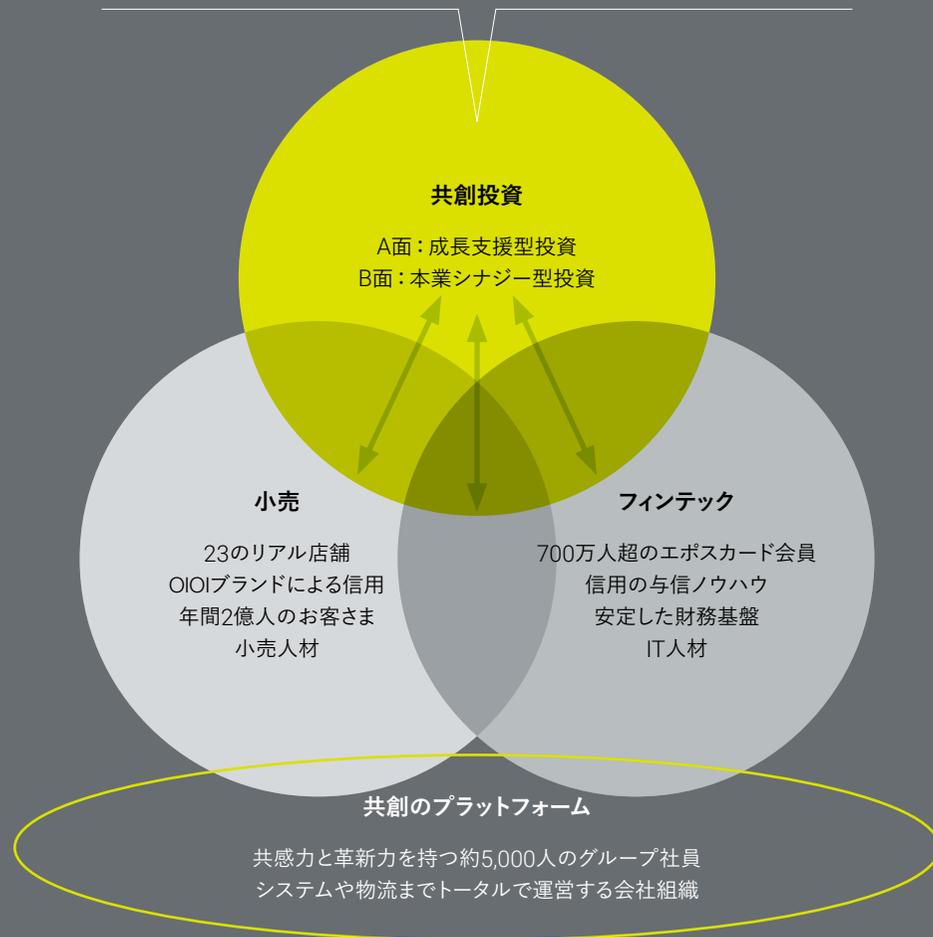
丸井グループは、これまで進めてきた共創経営を基盤にした共創投資を通じて、社会や地球に開かれた「共創のエコシステム」の創出をめざしています。そこには、丸井グループが単独で発展するのではなく、衣・食・住・遊のライフスタイル全般について、すべての人が取り残されることなく「しあわせ」になれるようなエコシステムを、ステークホルダーの皆さまと共に創っていきたくという想いが込められています。一部の人だけが「しあわせ」になっても、それは豊かな社会とは限りません。すべての人が「しあわせ」を感じられるようになって初めて、本当の意味で豊かな社会になったと言えるのではないのでしょうか。

この「共創のエコシステム」の実現には、丸井グループの社員はもちろん、お客さま、お取引先さま、株主・投資家、地域・社会、将来世代の皆さまとの共創が不可欠です。同じ志を持つ仲間や、共感していただける方を、「この指と一まれ!」と募り、現世代と将来世代が協力し合い、将来世代が活躍できる次の社会をつくっていきたくと考えています。

## 新たな三位一体のビジネスモデル

丸井グループは社会の一員として、解決すべき社会課題をインクルージョンの視点から特定し、ビジネスを通じてステークホルダーと共創することで、企業価値向上と社会課題の解決を同時に実現することをめざしています。今後は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、「共創投資」を加えた新たな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。

共創投資は、丸井グループの既存事業のプラットフォームをベースに、未来を変える新規事業を創る実験的「場」である



## 丸井グループの3つの事業

### 共創投資

アナログレコードのようにA面とB面で構成

丸井グループが考える「投資」とは、一般的なベンチャーキャピタルのような、投資リターンや配当を目的とするものではなく、同じ志を持つ仲間として互いの強みを出し合い、「しあわせ」な未来を共創するパートナーとしてシナジーを発揮し合うことです。A面の「成長支援型投資」では、私たちの経営理念やビジョンを共有し、協業していただけるベンチャー企業に投資を行います。これは、デジタル/サステナビリティ・ネイティブの将来世代が、「好きなこと」を事業化するために必要なリソースを提供する応援投資でもあります。B面の「本業シナジー型投資」では、優れた無形資産を持つ企業や新規事業に投資を行い、協業を進めることで互いの本業の利益拡大と社会課題の解決につなげます。



有楽町マルイ

### アフターデジタル時代のリアル店舗「売らない店」

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。小売の最大の強みは年間2億人が来店される23のマルイ・モディ店舗。店舗で売ることを目的とせず、体験価値の提供や顧客とのエンゲージメントの場として活用する、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ントを拡大していくことで、アフターデジタル時代のリアル店舗ならではの価値を提供する「売らない店」をめざしています。EC主体のビジネスを展開するブランドはリアル店舗をエンゲージメントの場として活用することで、LTV(生涯利益)向上が見込まれます。

### 小売

### フィンテック

#### 家計シェア最大化戦略でLTVを向上

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すことで、信用とともに積み上げていく、「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「家計シェア最大化」です。家賃や水道光熱費、投資など、口座振替を利用することの多い項目にもエポスカードを通じてサービスを提供し、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LTVの向上をめざしています。



## 共創投資の投資哲学

丸井グループでは2016年からの4年間で、アニメ事業や証券事業の立ち上げ、シェアリングエコノミーに対応した新規事業の開発、長期ビジョンの実現に向けたサステナビリティ企業やファイナンシャル・インクルージョン企業への投資など、さまざまな成長投資を行ってきました。中でも、ベンチャー企業への出資・協業は、投資に関するノウハウの取得と人材の育成に合わせて慎重に行ってきた種まきが、ついに共創投資として実現したものです。

共創投資を本格化するため、2020年1月にD2C&Co.(株)を立ち上げ、丸井グループ内の共創投資部と連携することで、共創のエコシステムの構築をめざします。共創投資の目的は、投資リターンだけではなく、「しあわせ」な未来を共創するパートナーとしてシナジーを生み出すことです。そのため投資先の選定では、ビジョンの実現性や将来性、協業シナジーを軸に絞り込んでいます。

新規事業領域への投資は、4年間の累計で157億円。その中のベンチャー投資については、投資先が20社、投資額は71億円となり、直近の時価で試算した全体のIRR<sup>\*1</sup>(内部収益率)はコロナ危機にもかかわらず34%と、社内で定めた投資基準の10%を上回っています。

\*1 IRR: 保有する有価証券のうち、対象とする銘柄につき直近調達時価格、上場株は各会計期末時点で売却したものと仮定し算出

### 新規事業領域の状況

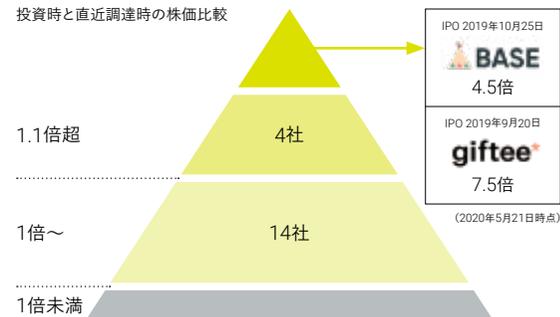
#### 2020年3月期 投資状況

tsumiki証券(株) D2C&Co.(株)	19億円 16億円
ベンチャー	71億円
ファンド	51億円

累計157億円

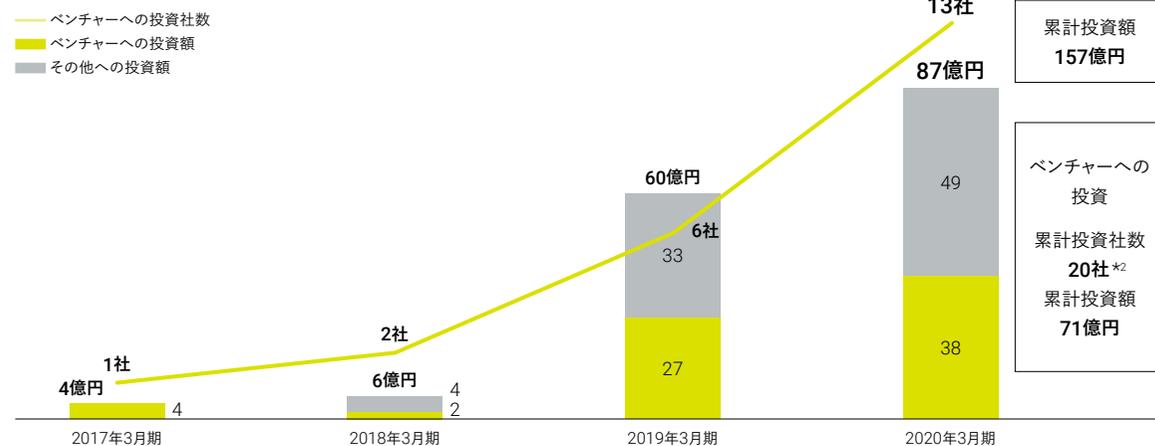
#### 投資先20社の状況

投資時と直近調達時の株価比較



IRR 34%

### 投資実績の推移(ベンチャー・その他)



\*2 別年度で同一会社への投資があるため、各年度の投資社数と累計投資社数は一致しません。



小売

D2Cブランドと共に、  
将来世代に向けた  
新しいビジネスを創ります

人口減少、消費低迷等により小売が業態として非常に厳しい環境にあると世間からはとらえられています。しかし、私はそんなことはないと思っています。確かに大量生産・大量消費のモノやサービスの需要は縮小していくでしょう。ですが、既存のビジネスモデルがもはや通用しなくなっていく一方で、自分らしくありたいという気持ちに寄り添うパーソナライズのニーズは、将来世代を中心に加速的に拡大しています。自分らしく豊かに、しあわせになりたいという気持ちに対応するビジネスモデルができれば、小売には非常に明るい未来があるのではないかと思います。そのカギとなるプレイヤーがD2Cブランドです。欧米のD2Cブランドと出店交渉した際、まさに将来世代の人たちが志向するサステナブルな世界観を実感しました。オンライン中心で運営している彼らには、実店舗や接客スキルというリソースがありません。それらを丸井が補完することで、将来世代に向けた新しいビジネスを創造していくことができると確信しています。



青野 真博

上席執行役員  
(株)丸井 代表取締役社長  
(株)エイムクリエイツ 取締役



共創投資

スタートアップやD2C企業との  
協業に向け共創投資を  
開始しました

共創のエコシステムは、丸井グループが単独で発展することよりも、すべてのステークホルダーが「しあわせ」になれるよう、社会に開かれたエコシステムを将来世代と一緒につくっていくというものです。その実現を担うのが、新たな三位一体のビジネスモデル。小売・フィンテックに新たに加わったのが、スタートアップ企業やD2C企業などへの共創投資です。これは、協業を通じて既存事業とのシナジーを図り、互いにパートナーとして成長をめざしていくモデルです。新規事業領域への投資は2023年3月期までの7年間で合計300億円を予定していますが、現在、累計157億円と順調に進んでいます。他社のVC(ベンチャーキャピタル)はあくまでもファイナンシャルリターンが目的ですが、丸井グループの共創投資はどれだけビジョンを共有し、実現できるかが重要であると考えています。そこが他社との大きな違いです。小売・フィンテックと連動しながら、「この指とまれ!」とともに進化・成長していきたいと考えています。



青木 正久

取締役 上席執行役員 共創投資部長  
ディーツーシーアンドカンパニー(株) 取締役



フィンテック

共創企業とのコラボレーションで、  
社会課題の解決とビジネスを  
両立させます

共創投資先とのコラボレーションは、エポスカードの成長はもちろん、新たなフィンテック事業を成長させるために重要になると考えています。今後の世の中の変化を踏まえた先進的な取り組みをしている企業との提携ですから、そこから得られる価値は、仮に今は小さくても、将来大きく花開くと期待しています。例えば、みんな電力さまとの協業では、エポスカード会員アンケートで利用意向の高かった再エネ電力への申し込みが、カードデータとの連携により簡単にできるようになりました。これをしっかりとアピールし、日本全体に環境問題に対する関心が集まる機運を高められるよう、お役に立ちたいと思っています。こうした取り組みは、ただ単に社会貢献をするだけではなく、エポスカードで決済していただくものなので、その輪が広がれば収益面でのリターンも大いにあります。社会課題の解決とビジネスを両立させるという視点で、常にお客さまにとって利便性の高い新サービスを考えていきます。



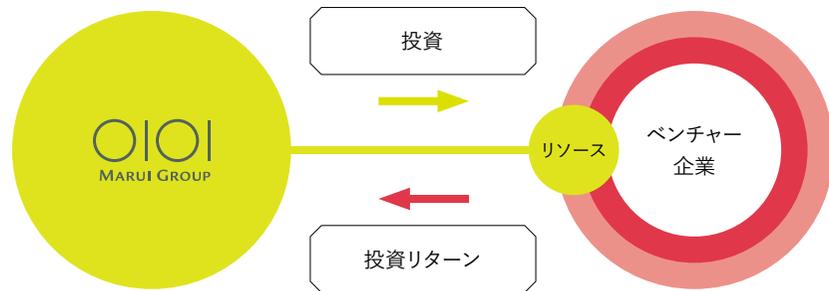
斎藤 義則

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  
(株)エムアールアイ債権回収 取締役

共創投資

A - S I D E  
成長支援型投資

成長支援型投資では、丸井グループの経営理念やビジョンを共有し、協業していただけるベンチャー企業に投資を行います。年間2億人が来店するマルイ・モディ店舗や700万人を超えるエポスカード会員、小売ノウハウを持つ人材といった丸井グループのリソースを提供し、協業を進めることで投資先企業の成長を促し、投資リターンを高めます。EC関連企業やD2Cブランドのほか、ファイナンシャル・インクルージョン企業などが投資の対象となります。



おもな投資先



TOPICS

新会社「D2C&Co.(ディーツーシーアンドカンパニー)株式会社」を設立

2020年1月、共創投資の一翼を担う新会社としてD2C&Co.(株)を設立しました。D2C&Co.(株)は、D2Cスタートアップ企業への投資・融資にとどまらず、丸井グループのリソースを結集して、送客を通じた成長支援や、リアル店舗への出店・運営にいたるまで、D2Cに関連する領域全般における、さまざまな取り組みを通じて、D2Cエコシステムの発展をめざします。



2020年2月12日、記者発表を開催



投資や出店のご相談はこちらから  
www.d2c.company/

b8ta

ペータ

出資	テナント出店	社員出向
出店舗舗/新宿マルイ本館		

シリコンバレー発の  
体験型店舗「b8ta」が日本初出店

「b8ta」は、「新しい『発見と体験』が生まれる場所」をコンセプトに、2015年にアメリカ・サンフランシスコで誕生した体験型店舗です。現在アメリカを中心に24店舗(アメリカ23店舗、ドバイ1店舗)展開しており、2020年8月、新宿マルイ本館と有楽町電気ビルに、2店舗同時にオープンしました。特徴は、RaaS(Retail as a Service: サービスとしての小売)と呼ばれるビジネスモデルで、すべての人にとって小売をより身近な存在にしていこうとめざしています。丸井グループの経営資源と組み合わせることで、リアル店舗ならではの価値を共に創り上げていきます。



お客様の行動分析を出品企業に提供

店内に設置された複数のカメラやセンサーでお客様の行動分析も行っています。商品の前で立ち止まった人数や、スタッフにどんな質問をしたのかなど、データを出品企業に提供することで、マーケティングや戦略に役立てることができます。



新宿マルイ本館1F「b8ta Tokyo - Shinjuku Marui」

店内のスタッフは展示商品の出品企業から直接事前研修を受け、商品知識を深めたうえでお客さまとのコミュニケーションを図ります。「b8ta Tokyo - Shinjuku Marui」では、店内のスタッフ8名のうち、6名が丸井グループの出向社員です。



40cm×60cm区画のサブスクリプション型の展示

最短半年から契約できる40cm×60cm区画のサブスクリプション型の展示スペースには、ガジェットやコスメなどさまざまな企業の商品が並び、商品を直接触って試すことができます。

社員コメント

もともとD2Cブランドやスタートアップ企業に興味があったため、アジア初出店となる「b8ta」のオープニングスタッフとして新しい挑戦をしたいと考え出向を希望しました。店舗を「売場」ととらえると、どうしても売上を意識するマインドになりがちですが、b8taテスターである私たちは、出品者さまのプロダクトに対する想いをすべて受け止め、お客さまへお伝えし、発見と体験をしていただくことをミッションとしています。また、店舗ではプロダクトに対してさまざまな反応が得られるので、カメラでの行動分析では得られないデータを引き出せるように全力で取り組んでいます。Withコロナ時代に大切な人と過ごす時間の中で、少しでも気持ちを楽に、本来のお買物の楽しさを思い出せるような空間として、b8taのような「体験を提供する店(デジタル・ネイティブ・ストア)」が、これからのリアル店舗の魅力になっていくと考えています。



田辺 久美子

(株)丸井  
b8ta Tokyo - Shinjuku Marui

# MEDULLA

メデュラ

出資	テナント出店	社員出向
出店店舗/有楽町マルイ		

## 日本初のパーソナライズシャンプーを提供

お客さま一人ひとりの悩みに合わせた日本初のパーソナライズシャンプーを提供するD2Cブランド「MEDULLA」。気候や日々の生活、年齢によって変化するさまざまな髪のお悩みに合わせてカスタマイズすることができます。2019年12月に有楽町マルイにフラッグシップストアを出店。今後は、エポスカードにおける提携も検討していきます。



### 約3万通りの組み合わせからパーソナライズ提案

Webサイトで9つの質問に答えるだけで、約3万通りの組み合わせから自分に合った商品をパーソナライズ提案します。一人ひとりに合わせて成分をブレンドし、2か月ごとに発送するというもので、その手軽さと効果から会員数は約20万人(2020年9月現在)を超えています。



### 10万以上の頭皮/髪に関するお客さまデータ

ラインナップはシャンプーのみならずヘアケア全般へと拡大しています。「MEDULLA」が集めた10万以上の頭皮/髪に関するお客さまのデータをもとに、お客さまのヘアカルテに沿ってつくるカスタムヘアオイルを展開しています。

#### ..... お取引先さまコメント

リアル店舗では、ECでの定量的な情報だけでは知れない、お客さまの生の声を聴くことができます。また、オンラインでは出会うことがなく、当社を知らないお客さま層に知っていただく貴重な機会にもなり、そこにリアル店舗出店の大きな可能性を感じています。髪質診断をしたい、香りを嗅いでみたかったなど、オフラインでしか体験できないことを求めて来店されるお客さまが多いです。丸井グループの方はD2Cブランドへの理解が深く、幅広くサポートをしていただいたことから、出店を決めさせていただきました。今回のコロナ禍でも、対応が迅速で親切だったことに加え、店舗でのライブ配信にもご協力いただきました。今後は店舗に関する協業だけでなく、人的な交流や共同での新規事業などを通して、D2Cひいては日本における「デジタル・ネイティブ・ストア」のあるべき形を共に創っていきたいと思います。



**深山 陽介氏**  
(株)Sparty  
代表取締役



### リアル店舗ならではのコンテンツ体験

「店頭で商品や香りを試したい」というお客さまの声にお応えし、有楽町マルイに体験ストアを出店。リアル店舗ならではの、頭皮診断やギフトラッピングといったコンテンツを体験していただけます。

# FABRIC TOKYO

ファブリックトウキョウ

出資	テナント出店	社員出向
出店店舗/新宿マルイ 本館・渋谷モディ・有楽町マルイ・池袋マルイ・神戸マルイ		

## ライフスタイルにFitするオーダーメイドスーツ

「Fit Your Life」をコンセプトに、サイズだけでなく、それぞれの生き方や価値観にフィットするオーダーメイドスーツを提供。お客さまの採寸から提携工場での生産・販売を一気通貫で手がけています。アパレル製品の大量廃棄が問題視される現状にあって、注文を受けてから製造するオーダーメイドという選択は、非常にサステナブルであり、丸井グループも共感しています。店舗で採寸したお客さまのサイズデータにより、一人ひとりにフィットするオーダーメイドスーツをネットで気軽に注文することができます。



### 最高の品質を適正価格でお届け

お気に入りのスタイルやサイズデータをWeb上で管理でき、体にフィットした洋服をオンラインで簡単に購入することができます。また、ファクトリーダイレクトでお客さまと生産者である工場を結びつけ、最高品質を適正価格でお届けしています。

#### ..... お取引先さまコメント

FABRIC TOKYOはインターネットから生まれたD2Cブランドですが、商品の特性上、身体の採寸とシルエットの調整はプロが行わなければなりません。そのため、必要な設備を整えた店舗を構える必要があります。マルイ店舗への出店は、有楽町マルイでの期間限定ショップが始まりでした。立地や客層が当社のターゲット層と相性が良かったので、その後は新宿マルイ 本館を皮切りに、出店を拡大させていただきました。私たちは原則としてパーゲンセールはしないのですが、エポスカード会員さまの10%OFF優待は、ブランドイメージを毀損することなく新規顧客を開拓できるのが魅力で、事業成長に大きく貢献していると感じています。丸井グループさまから出向していただいている皆さまと同じプロジェクトと一緒に働くことは、お互いの事業を深く理解する良い機会になっています。



**向井 純一氏**  
(株)FABRIC TOKYO  
店舗開発スペシャリスト



### あなただけの着こなしをサポート

新宿マルイ 本館など、FABRIC TOKYOさまの店舗では、専門のコーディネーターがお客さまの体型の特性も考慮して採寸し、お客さまの解決したい課題、なりたいイメージをヒアリングしながら、一人ひとりのライフスタイルに合わせた着こなしをサポートします。



### 良いものへのこだわりを未来へ

中間流通を介さず、自社で一つひとつ生産者と提携し、それを包み隠さず伝えるトレーサビリティ(透明性)を重んじ、生産地や流通などに関する情報をオープンにしています。

#### ..... 社員コメント

社内の海外派遣プログラムで、アメリカにD2Cブランドのリアルストアを視察に行った際、お客さまもスタッフも楽しそうにしている様子を見て、「売らない店」の可能性を実感しました。また、丸井グループの店舗運営も変化していかなければいけないという課題を感じており、FABRIC TOKYOへの出向に手を挙げました。FABRIC TOKYOには、属人化しないという企業文化があります。暗黙知となりがちな接客スキルなども言語化することで、誰もが高いレベルの接客をすることができています。一方、丸井グループの良い点は、人の温かみ、共感性だと思います。出向してみて、丸井グループ社員の傾聴姿勢や温かい雰囲気がお客さまのお役に立つうえで欠かせない要素であり、今後も失ってはいけない企業文化だと感じました。出向経験を活かして、これまでの固定概念にとらわれない、ワクワクするリアルストアを実現したいと思っています！



**岩本 友輔**  
(株)丸井  
FABRIC TOKYO出向  
(2020年8月当時)

## エコシステムとしてのD2Cの可能性

小売業者などを介さず、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(Direct to Consumer)。丸井グループは2020年、D2Cスタートアップ企業をサポートするD2C&Co.(株)を設立し、D2Cエコシステムの発展をめざしています。D2Cブランドを運営し、マルイにリアル店舗を出店する森氏と当社加藤が、エコシステムとしてのD2Cの可能性を探ります。

### ECサイトを運営しているだけでは、砂漠の真ん中にお店を構えるようなもの

**加藤**：私が初めて森さんとお会いしたのは3年くらい前でした。オフィスにうかがった際、皆さんがすごく楽しそうに仕事をされていたのが印象的でした。しかし具体的な仕事の話になると、画面を使ってデータドリブンな解説をしていただき、「これがスタートアップ企業なのか!」とすごく驚き、感動した覚えがあります。そもそも、森さんが起業しようと思ったきっかけは何だったのでしょうか。

**森**：もともとファッションがすごく好きで、大学時代にはファッションメディアを立ち上げたり、パリやミラノにコレクションを見に行っていました。自分が好きなコーディネートやアイテムを身につけると、「毎日を前向きに過ごせる」力がファッションにはあります。ただ、大学卒業後にファッションの仕事に携わって感じたのが、ファッション業界は過去の成功事例にとらわれていてアナログだということです。新しいことを提案するのがファッションだと思っていたので失望しました。そんな時に輝いて見えたのがIT業界やベンチャー業界、スタートアップ企業です。不動産業界のベンチャーやメルカリの創業期に参画し、自分にはスタートアップ的な経営が合っていると思った一方で、ずっとファッションが心残りでした。

**加藤**：当社もバブルのころはファッション中心のビジネスで、当時は非常に人気でしたが、その後長期間低迷が続いたのは、過去の成功体験が影響したと思います。お客さまアンケートでは「丸井は服ばかり並んでいて気持ちが悪くなる」「接客が怖い」という声もいただきました。

**森**：父が人生で最初にスーツを買ったのが丸井さんだったみたいで、私も「ファッションの丸井」という印象はずっとあり

ました。D2Cが今は非常に注目されていますが、モノに対する評価よりも、モノの周辺にあるブランドの世界観や購入体験、顧客を巻き込んだコミュニティが総合的に評価されてブランドが成り立っていると思います。私は、自分の大好きなファッションとITを掛け合わせた事業モデルとして、D2Cのファッションブランドを始めました。

**加藤**：従来小売に携わっている人は売上目標の意識が高いため、お客さまとは「一期一会」の関係になりがちで、なかなかお客さまと長くお付き合いしていく姿勢に切り替わるのが難しいものです。森さんは、お客さまを継続的にフォローしていますよね。きちんと定量分析をすると、出店の価値もまったく違って来るので非常に驚きました。

**森**：不動産のベンチャーにいた時、たくさんのお客さんを次々と獲得するよりも、今いるお客さんに長く住み続けていただく安定した収益につながる事がわかったのです。今で言うLTVですね。お客さんが10年、20年と買い続けてくださることが、長期的に我々のブランドを形成していくと思っているので、初期のころからユニット・エコノミクスの考え方を持っていました。

**加藤**：我々は、店舗を究極的には「売らない店」にしたいと思っていますが、その中核を担うのがFABRIC TOKYOさんのようなD2Cブランドだと考えています。お客さまに直接ネットで販売できるD2Cブランドにとって、リアル店舗はどういう役割なのでしょう。

**森**：リアル店舗はブランドの世界観を訴求できる場、体験を届けられる場です。そして、メディアの役割もあります。ECサイトを運営しているだけだと、砂漠の真ん中にお店を構えるようなもので、見つけていただけないのです。お客さんの生活動線上にリアル店舗があることで、見つけていただくきっかけになる。インターネット広告の出稿料も高騰しているた



## YUICHIRO MORI × HIROTSUGU KATO

森 雄一郎 氏

株式会社FABRIC TOKYO  
代表取締役社長

加藤 浩嗣

株式会社丸井グループ 取締役 常務執行役員 CFO  
D2C&Co.(ディー・ツー・シー・アンド・カンパニー)株式会社 代表取締役社長





**D2Cブランドは商圏が全国でありグローバルでもあるので、ニッチなブランドであっても世界規模にもなります。そういう可能性を秘めているのも、D2Cブランドの魅力です。**

森 雄一郎 氏

株式会社FABRIC TOKYO 代表取締役社長

1986年、岡山県生まれ。大学卒業後、ファッションイベントプロデュース会社「ドラムカン」にてファッションショー、イベント企画・プロデュースに従事。その後、ベンチャー業界へ転向し、不動産ベンチャー「ソーシャルアパートメント」創業期に参画したほか、フリマアプリ「メルカリ」の立ち上げを経て、2014年2月、カスタムオーダーのビジネスウェアブランド「FABRIC TOKYO (旧・LaFabric)」をリリース。「Fit Your Life」をコンセプトに、顧客一人ひとりの体型に合う1着だけでなく、一人ひとりのライフスタイルに合う1着の提供に挑戦中。新宿マルイ 本館や神戸マルイなど、リアル店舗を全国に展開。

め、ネットとリアルをうまく活用することで、集客コストが安くなると考えています。あとは、新たな取り組みをECに実装する前に実験する場としても活用しています。

加藤：インターネットで顧客を獲得したほうが安いだろうと思っている人が多いので、今のお話は驚く人が多いでしょうね。そのようなリアル店舗の価値を理解していただき、どんどん出店していただきたいですね。

### 緊急事態宣言中も売上自体は落ちず、解除後には過去最高のKPIを記録

加藤：私たちはコロナによって店舗を2カ月近く閉めましたが、こんなに長い期間閉店したのは戦争の時以来だったようです。御社はコロナの影響を受けましたか。アメリカではECサイトがこれまでの倍のスピードで成長したという話もありました。

森：我々もリアル店舗を休業せざるをえなかったのですが、新規のお客さんの獲得はストップしましたが、既存のお客さんがECサイトで購入してくださったので、売上自体は落ちませんでした。D2Cのメリットを強く感じましたね。我々にとっては、採寸データの登録数が最重要の経営指標なのですが、緊急事態宣言の解除により店舗を再スタートした7月の最終週には、過去最高のKPIを記録しました。ビジネススーツはスタンダードな洋服よりもサイズ感が重要なので、オーダーメイドかつECで買えるという選択肢の需要は伸び、多くのお客さんにご来店いただいています。

加藤：それだけFABRIC TOKYOというブランドのファンが多

いのだと思えます。森さんは、なぜお客さまが自社のファンでいてくださるのだと思えますか。

森：私たちは自分たちの顧客を「ファン」とは言わずに、「ロイヤルカスタマー」と言っています。なぜなら、ファンがずっとファンであり続けるのは難しいからです。そのため、そこに危機感を持ち、お客さんのロイヤル度を可視化しています。また、最も大切にしているのはブランドコンセプト“Fit Your Life”です。体型だけでなく、ライフスタイルにフィットしたいという意味です。このコンセプトはWebサイトや店舗、組織の施策まで全部に紐づいていて、会議でも「それって“Fit Your Life”だけ」という発言がよく出ています。

### お客さまから発注をいただいてからつくるため、オーダーメイド自体がサステナブル

加藤：“Fit Your Life”はパーソナライズにもつながると思いますが、サステナビリティにおいてもパーソナライズは非常に重要だと考えています。アパレル業界には、つくられたモノの半分も売れていないという衝撃的なデータがありますよね。それが大量廃棄につながっています。

森：我々がオーダーメイドで始めた理由の一つはそこにあります。モノづくりの課題をすごく意識していて、“Fit Your Life”の下位概念に「テクノロジー」「サステナビリティ」「トレーサビリティ」を掲げました。日本では年間28万着程度が流通しているのですが、2019年には13万着しか売れていません。そして世界のCO<sub>2</sub>の10%、汚水の20%はアパレル業界から出て

います。地球を汚しながらつくっていて、それを捨てている。我々は発注をいただいてからつくるため、オーダーメイド自体がサステナブルだと認識しています。

加藤：スタートアップ企業は、社会課題を解決するビジネスが多い印象を受けています。そうした問題意識は、経営者の世代が若いという点にも関係しているのでしょうか。

森：それはあると思います。我々の世代は2年か3年ごとに、震災やテロ、リーマンショックなどを経験してきたため、問題意識をすごく抱えていると思います。「3つの円」という話があって、一つは「顧客の価値」、もう一つは「ビジネスの価値」。昔はこの2つの円だったのですが、今は「社会の価値」という3つ目の円が加わったといわれています。この3つの円が重なる部分を事業にするのが、若い起業家の共通認識だと思っています。

加藤：私たちは、すべてのステークホルダーに共通の利益を提供していこうと考えていますが、2019年から将来世代を加え、6つのステークホルダーとしました。将来世代をステークホルダーとしてとらえることで、ビジネスを展開する際に環境や食の問題も考える必要が出てくるので、自然とサステナビリティ経営に向かっていきます。

森：すばらしいですね。サステナブルな電力会社に出資して協業されているのも、そういう文脈ですよね。

### あらゆる経営リソースが揃って 良い事業、良いブランドが育っていく

加藤：D2Cブランドは、ボリューム的にあまり大きくならないのではないかとよくいわれますが、今後D2Cブランドが伸びていくには、どんなことがきっかけになると考えていますか。お客さまの「不」を解消するブランドであれば、伸びていくのでしょうか。

森：D2Cは今、氷山の一角でしかないと思っています。今は本当に黎明期、創生期で、次のステージ、そしてその次のステージもあると考えています。そこをしっかりと描いているブランドは、一流のトップ企業になると思います。当社の目標は10年以内にアパレルトップ10に入ることですが、私たちは入れると確信しています。伸びるカテゴリーは、洋服や家具や家電、食品や化粧品など、お客さんのライフスタイルを変革するような毎日使うものです。

加藤：アメリカでは若い世代がよくD2Cブランドを使っていますが、日本でもミレニアル世代以下がどんどん使うようになってきていると思います。若い人の中には、自分でD2Cを起業したいと考えている人も増えているのではないのでしょうか。

森：増えていくにはD2Cのエコシステムがすごく大事でしょうね。まずは挑戦する起業家。そこに参画する社員、メンバー。それから協業先の企業。そして、ヒト・モノ・カネ・情報など、あらゆる経営リソースが揃って良い事業、良いブランドが育っていくと思っています。D2C&Co.(株)の活動はエコシステムの一部を担うものすごく貴重ですし、業界をリードしていただきたいと率直に思います。

加藤：森さんにもご協力いただきながら、D2Cを組み入れた共創のエコシステムの構築を進めて社会に貢献していきたいと考えています。

森：D2Cブランドは商圏が全国でありグローバルでもあるので、ニッチなブランドであっても世界中に少しずつお客さんがいれば何万人規模にもなります。そういう可能性を秘めているのも、D2Cブランドの魅力です。

将来世代をステークホルダーとしてとらえることで、ビジネスを展開する際に環境や食の問題も考える必要が出てくるので、自然とサステナビリティ経営に向かっていきます。

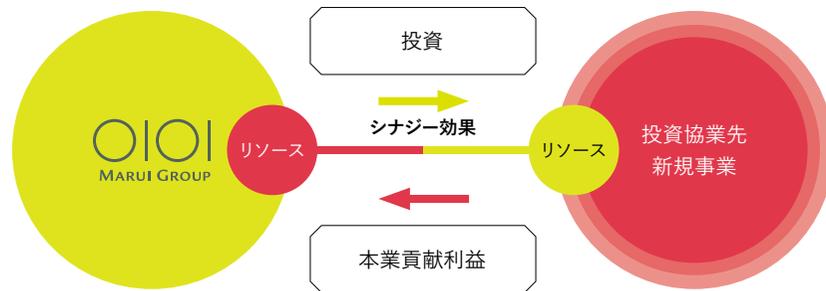
加藤 浩嗣



共創投資

B - S I D E  
本業シナジー型投資

本業シナジー型投資では、優れた無形資産を持つ企業や新規事業に投資を行います。投資を通じてその企業が持つ独自ノウハウなどの無形資産を導入。協業を進めることでお互いにシナジーを創出し、本業の利益拡大につなげます。2016年3月期にスタートしたアニメ事業をはじめ、本業へのシナジーが見込まれる場合には、IPOを前提としないベンチャー企業や上場企業への投資を行っていきます。投資対象はそのほか、サステナビリティ企業や新規事業の tsumiki証券(株)などが挙げられます。



おもな投資先



TOPICS

B面の1曲目はアニメ事業

小売・フィンテック事業の拡大に寄与する新たな本業貢献型事業として、2016年にアニメ事業部を発足。「青空エール」「銀魂」などアニメ・実写映画の製作委員会への参加などを通じて、コラボカードの発行や店舗でのイベント開催など、さまざまな協業を行っています。2016年3月期から2020年3月期までのアニメ映画への投資額は累計で1.2億円、連結営業利益への貢献額は43億円と、本業シナジーとして大きなリターンが実現できています。



ポケットマルシェ

出資

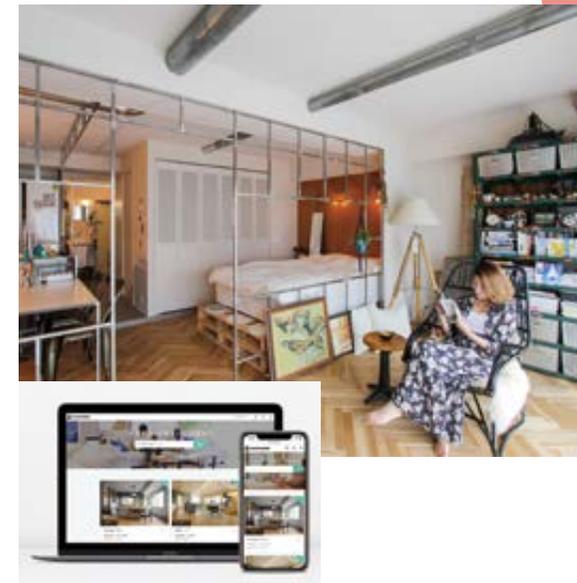
農家・漁師から食材を直接購入することができる産直プラットフォーム「ポケットマルシェ」。「食」のプラットフォームを通じて、食材の魅力だけでなくその裏側にある生産者のストーリーを発信することで、「自分の価値観で選ぶ」「共感する人から買う」といった購買の選択肢を消費者に提供し、さらに生産者と消費者との直接的なコミュニケーションを重視しています。資本業務提携をきっかけに、リアル店舗でのイベント展開やエポスカード会員に向けた優待・特典などを検討し、新たな体験価値の創出をめざします。



ツクルバ

出資

新規事業開発



デザイン・ビジネス・テクノロジーを掛け合わせた、場のデザインを行う(株)ツクルバさま。スタートアップ企業やIT企業のオフィス設計事業や、数ある中古・リノベーション住宅の中から理想の「一点もの」との出会いを提供するサービス「cowcamo(カウカモ)」を展開し、自分らしい暮らしの実現に向けた提案を行っています。今後は協業第一弾として、両社のリソースとノウハウを活用したリノベーション賃貸マンションブランドの共同開発を行っています。また丸井グループは協業の推進により、お客さまとの長いお付き合いによってLTVの向上が見込める「住」領域への取り組みを強化していきます。

お取引先さまコメント

当社は創業時から共創をテーマに会社の文化、事業づくりをしてきました。事業パートナーを探している中で、丸井グループさまの掲げる共創理念と当社の理念とが共感・共鳴したことが協業の決め手となりました。「オープンイノベーション」がキーワードになって久しいですが、真の意味で成功している事例は多くありません。言うは易し、行うは難し。徹底して言い続け、やり続け、組織の不文律になるまで昇華させる必要があると感じています。私は、生活者のために、社会のために価値を最大化するための手段が共創であると考えています。我々がともに向かうべきは顧客である生活者の体験価値最大化です。本協業は、まずはリノベーション賃貸マンションブランドの開発としましたが、これはデジタル体験を含めた賃貸住宅領域における体験のアップデートをするという広義の意味で考えています。青井社長とも「オープンイノベーションにおける日本の成功事例をつくろう!」と誓いを交わしました。必ずやこの提携を成功に導きたいと考えています。



村上 浩輝氏  
(株)ツクルバ  
代表取締役 CEO



出資 社員出向

(株)Nature Innovation Groupさまが展開する日本初の傘のシェアリングサービス「アイカサ」。急な雨でも傘を買わずに、24時間70円でレンタルが可能。雨が上がった時は最寄りの傘スポットに返却し、濡れない体験を提供します。傘がないことで行動が制限されたり、雨に濡れて不快になることをなくす、「雨の日のモビリティサービス」としてのインフラを構築し、購入後に廃棄されてしまうビニール傘を減らすことで持続可能な社会をめざしています。全国のマルイ・モディ店舗に順次設置を進めながら、協業を推進しています。



出資 新規事業開発

中学生・高校生が参加する国内最大級のIT教育プログラム「Life is Tech!」。アプリ開発などのプログラミングと、デジタルアートという最新のIT技術を学ぶことによって、「創造する力」と「つくる技術」の習得をめざすプログラムを提供しています。資本業務提携をきっかけに、将来世代視点での丸井グループの新規事業創出に向けた協業を開始。学生のアイデアを当社の社員がサポートする形で並走し、新規事業開発などの共創を加速していきます。ノウハウのあるライフイズテックさまに全体の企画、学生の募集、メンタリングなどで伴走していただくことで、将来世代との共創の取り組みを拡大していきます。



11月中旬まで、大学生・大学院生の未来に変革を起こす画期的なアイデアを募集しています!  
[www.0101maruigroup.co.jp/future/](http://www.0101maruigroup.co.jp/future/)



駿河屋

出資 テナント出店 社員出向 提携カード

出店店舗/新宿マルイアネックス・マルイシティ横浜・博多マルイ

プラモデル、フィギュアなどアニメグッズを中心とした、中古ホビーの大手EC通販サイト「駿河屋」。提携カードである「駿河屋エポスカード」の発行を2020年よりスタート。マルイ店舗には、自社のECやほかの店舗と比べて多くの女性のお客さまが訪れ、従来とは異なる顧客層とのタッチポイントを獲得しています。また、通常の宅配サービスや駿河屋の店頭のみで対応していた商品買取時の発送と、駿河屋.jpで購入した商品の受取\*を、マルイ・モディ店舗の専用カウンターでも承る新サービスをスタート。店舗と(株)ムービングの物流網を活用するなど、今後も協業を通じて顧客体験の向上をめざします。\*受取サービスは、11月からスタート予定



丸井グループでは共創投資以外にも、  
本業シナジーを發揮する協業を進めています。



メルカリ

業務提携 テナント出店 運営受託

出店店舗/新宿マルイ 本館



初の実店舗「メルカリステーション」

2020年6月、メルカリ初のリアル店舗「メルカリステーション」が新宿マルイ 本館にオープンしました。デジタルを軸にしたリアルでの体験・サービスを提供するショップは、丸井グループの店舗戦略と親和性の高い取り組みです。新宿マルイ店、ららテラス武蔵小杉店、どちらも当社の社員が運営を受託しています。

お取引先さまコメント

「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いています。お客さまの年代もさまざま、東京圏外からのご来店もあり、体験後アンケートでは満足度が90%近くと大きな反響をいただいています。「メルカリ」利用を面倒だと思っていたお客さまからも、体験後には「想定より簡単だった」「出品したい」というご意見をいただいています。丸井グループの皆さまには店頭の業務だけでなく、集客や運営改善などのご提案もいただいております。「メルカリステーション」を通して、「メルカリ」体験、ワークショップやイベント、ライブ配信など、さまざまな接点を持ち、メルカリグループの魅力を発信していくことで、応援して下さる人を増やしていきたいです。

大堂 由紀子氏

(株)メルカリ  
Business Development OMO & mercari station マネージャー



詳しくは下記よりご覧ください。  
[www.to-mare.com/news/2020/post-3.html](http://www.to-mare.com/news/2020/post-3.html)

新たな価値を生み出す世界的なマーケットプレイス

「限りある資源を循環させ、より豊かな社会をつくりたい」。(株)メルカリさまの創業者が世界一周の旅で抱いた、そんな問題意識によって生まれたのがフリマアプリ「メルカリ」です。(株)メルカリさまは、テクノロジーの力で、世界中の個人と個人をつなぎ、誰もが簡単にモノの売り買いを楽しめる社会をつくっていきたくと考えています。出品意向はあるものの出品未経験者のお客さまには、手軽に「メルカリ」を体験していただき、すでにご利用いただいているお客さまにはより身近に、便利にご利用いただくことを目的に、オンラインやオフラインのタッチポイントを拡大しています。



「メルカリ」を楽しく学べて、  
体験できる

「メルカリ」の使い方が習える「メルカリ教室」を開催。商品の見つけ方や買い方、不要なモノの出品方法など、「メルカリ」の楽しみ方を講師と一緒に体験できます。出品したい商品を撮影できるブースや、気軽に相談いただける「あんしん出品サポート」などもご用意しています。



無人投函ボックスで  
「簡単・便利」な発送体験

売れた商品を投函するだけで発送できる無人投函ボックス「メルカリポスト」では、自動伝票発行から発送まで「簡単・便利」な発送を体験していただけます。お客さまは商品を持参するだけで、スタッフのサポートを受けながら、配達までを一貫して行える点が魅力です。

社員コメント

メルカリさまとの協業は、丸井グループが掲げる「デジタル・ネイティブ・ストア」「売らない店」の志向と合致します。メルカリさまにとっても、店舗運営のノウハウと接客ができる人材、「メルカリ」体験をしていただく場が提供されることで、オフラインでの顧客接点が充実し、「メルカリ」へのエンゲージメントが高まると考えています。運営を受託する私たちは、お客さまはもちろんのこと、運営受託元であるメルカリさまのニーズも大切にしながらショップ運営を考えています。共創パートナーとして長くお付き合いできるように信頼関係の構築は欠かせません。「メルカリステーション」では、「メルカリ」体験を通じて、お客さま同士が自然と意気投合して教え合う様子などが多く見られ、店舗でのコミュニティの創出にも可能性を感じています。マルイ店舗の新しいビジネスモデルを構築し、今後30年先まで続く店舗のモデルをつくりたいと思っています。



松本 良  
(株)丸井  
新宿マルイ 本館 メルカリステーション

# VALUE JOURNEY

共創のエコシステム [事業編]

## 「信用の共創」を積み重ねる 丸井グループのバリュージャーニー



すべての人が「私らしく」「しあわせ」に  
生きるための選択肢を提供

お客さまとのお付き合いを一生涯に

### 一期一会～中長期のお付き合い

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

### 一生涯のお付き合い

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

### 創業時から続く月賦の精神「信用の共創」

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

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

### 長いお付き合いにより実現する共創のエコシステム

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

カード会員数の増加にもつながります。今後は、サステナブルなマインドに共感していただけるお客さまに、ご自宅の電力を再生可能エネルギーに切り替えるサービスを展開するなど、社会課題の解決と中長期的な収益を両立させ、「将来世代」を加えた6ステークホルダーの皆さまと社会に開かれたエコシステムを創出し、「しあわせ」な未来を共に創ります。

# ACTION FOR THE FUTURE

共創のエコシステム  
未来へのアクション編



**化石エネルギー**  
世界エネルギー消費の約63%を占める  
原料：化石燃料(石炭、石油、天然ガスなど)  
燃やす過程で温室効果ガスを排出  
地球に埋蔵された資源のため有限

**再生可能エネルギー**  
世界エネルギー消費の約26%を占める  
原料：自然(太陽光、風力、水力、地熱など)  
枯渇せず、温室効果ガスを排出しない  
エネルギー源として持続的に利用できる  
出典：BP, Statistical Review of World Energy 2020

## 未来へつなげる 「グリーン・リカバリー」

私たちは暮らしの中で、電気、ガス、ガソリンなどのエネルギーを毎日使用しています。世界では、化石燃料由来のエネルギーが多く使われており、異常気象や災害などの要因となるCO<sub>2</sub>などの温室効果ガスを大量に排出しています。このままのペースで化石燃料由来のエネルギーを使い続けると、今世紀末までに産業革命以前と比べて気温が4°C上昇し、地球は破滅的な帰結を迎えるといわれています。そして今、コロナ危機から世界経済の再起を図る際に、グローバルなキーワードの一つになっているのが、持続可能な経済復興を意味する「グリーン・リカバリー」です。経済の立て直しをする際に、環境問題への取り組みをあわせて行うことで、よりレジリエントな社会・経済モデルへと移行していく考え方が広がっています。

### 再生可能な「クリーンエネルギー」

そこで世界的に注目されているのが、再生可能なクリーンエネルギーへのシフトです。自然から発せられる太陽光、風力、水力、地熱などをエネルギー源にすることで、資源枯渇や温室効果ガスの発生を心配することなく、社会インフラを維持することが可能になります。2019年にニューヨークで行われた「国連気候行動サミット」では、世界77カ国が2050年に温室効果ガス排出量を実質ゼロにする「カーボン・ニュートラル」を表明し、炭素税や規制を導入するなど、国を挙げて脱炭素社会へと向かっています。そんな中で日本は、「2030年までに再エネ比率22~24%」という目標を掲げるにとどまっています。



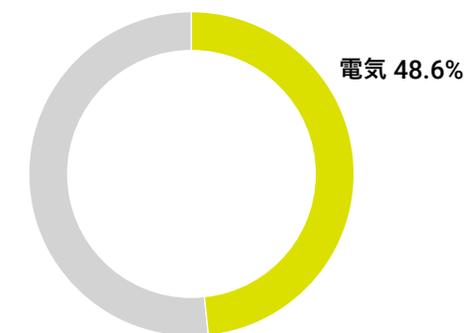
## エネルギーを選ぶ時代に

2030年の世界エネルギー消費量は、1990年の約2倍に達するといわれています。温室効果ガス排出量世界5位の日本では、使用するエネルギーの87.7%が化石燃料からつくられています。しかし、その原料である化石燃料は、地球に何十億年もかけて蓄積された有限の物質です。すでに1970年代から、化石燃料の枯渇が問題として叫ばれ続けてきたにもかかわらず、いまだに私たち人類は旧来の生活から抜け出せずにいるのです。私たち一人ひとりがその事実を耳を傾け、エネルギーシフトを実行することこそが、地球の未来を救う鍵となります。

### すべてのステークホルダーがアクションを起こせば

日本では、排出される温室効果ガスの約2割が家庭由来であり、そのうちの48.6%を占めるのが電力使用によるものです。もし、再生可能なクリーンエネルギーがこれらに取って代わったら…。丸井グループは、現在、事業で使用する電力に100%再生可能エネルギー(以下、再エネ)を使用する取り組みを進めています。その中で、お客さまもまた、再エネへの関心が高いということがわかってきました。それならば、お客さまも手軽に再エネ電力を使用することができるサービスを開始しようとプロジェクトを立ち上げました(詳しくはP52-53)。丸井グループにかかわるすべてのステークホルダーが再エネ電力を使用すれば、持続可能な社会に貢献できるはず。再エネ電力へのシフトに向けて、お客さまとの未来へのアクションが始まりました。

日本家庭から排出される温室効果ガス(燃料別)



出典：国立環境研究所温室効果ガスインベントリオフィスのデータをもとに作成

将来世代に今の地球環境を残すために、一緒に明るい未来を選びませんか？

## 「みんなで再エネ」プロジェクトがスタート！

丸井グループは、国際的イニシアチブ「RE100」に加盟し、

2030年度までに使用電力を再生可能エネルギー100%で調達することを目標に掲げ、

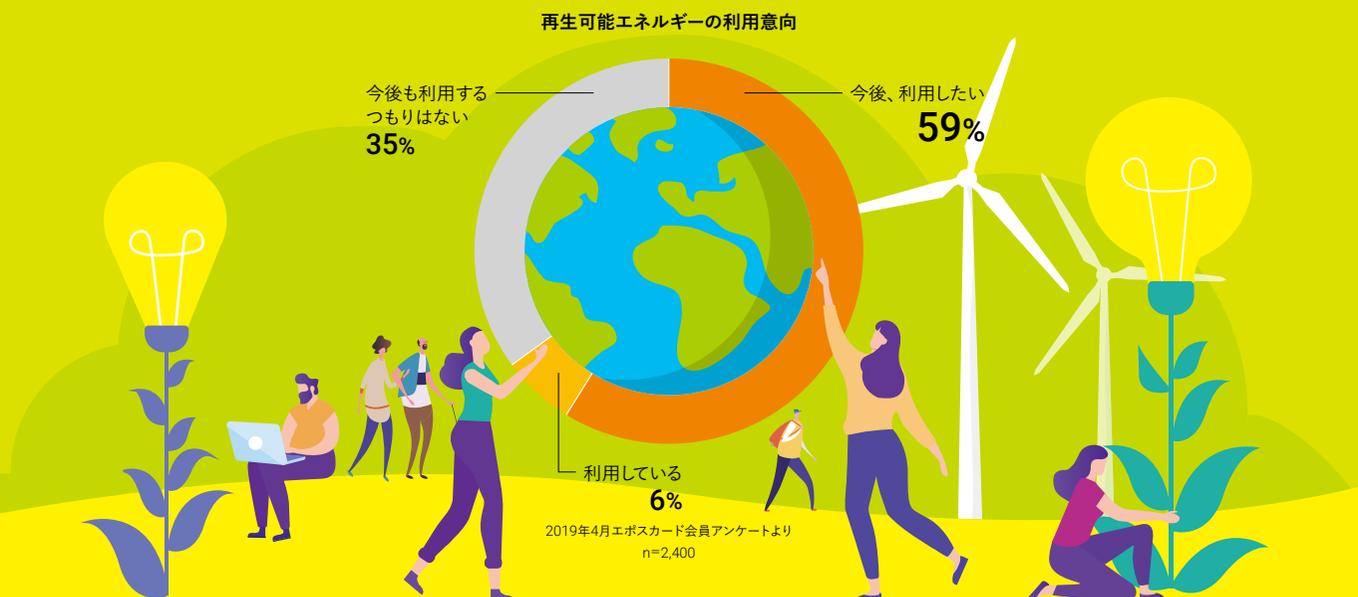
全国のマルイ・モディ店舗などへ再エネ電力の導入を進めています。

このたび、「顔の見える電力™」を供給するみんな電力(株)さまとともに、「施設だけでなくお客さまのご協力も得ながら、再エネ化をさらに進めていこう!」と考え、お客さまと一緒にCO<sub>2</sub>削減に取り組む「みんなで再エネ」プロジェクトを開始しました。

再エネ電力でお客さまとともに環境問題の解決をめざし、2024年度までに年間100万トンのCO<sub>2</sub>削減をめざします。

### エポスカード会員の約6割が「再エネを利用したい」と回答

2019年に、エポスカードのお客さまを対象に実施したアンケートでは、全体の約6割のお客さまから「再エネを利用したい」という回答をいただきました。しかし一方で、電力会社の変更に対するハードルが高く、切り替えたお客さまは全体の25%程度にとどまっています。



#### サステナビリティ有識者コメント

私は丸井グループのサステナビリティに向けた共創経営を非常に高く評価しています。ともすればGRI\*、IIRC(国際統合報告評議会)、SASB(米国サステナビリティ会計基準審議会)が提唱する基準に形式的に追随することなどが目的になってしまう企業も少なくない中、長期的なサステナビリティ視点から目的を明確に設定し、行動しているように感じられます。今回の「みんなで再エネ」プロジェクトもそのような共創サステナビリティ経営の一環なのだと思います。GRIなどの国際基準は、先進企業の具体的な事例をベンチマークとして作成されてきました。つまり、基準ができた時点ですでに先行者がいるのです。丸井グループには、単に既存のスタンダードに準拠することよりも、その独自性を突き詰め、先駆者となって新しいビジネス・エコシステムの概念やスタンダードをつくってほしい。日本企業はルールメイキングが苦手といわれていますが、丸井グループにはそのリード役ができると期待しています。



富田 秀実氏  
ロイドレジスタージャパン(株)  
代表取締役

\* GRI: Global Reporting Initiativeの略で、サステナビリティ報告書の国際的な開示スタンダードの発行をおもなミッションとする非営利団体のこと。

### 2アクションで「みんな電力」かんたん申し込み

「電力会社の変更手続きが難しい」「面倒くさい」といった声にお応えし、エポスカードのポータルサイト「エポスNet」内の特設ページの入力画面から、わずか2アクションで再エネ電力へのお申し込みが完了するサービスを始めました。(株)エポスカードとみんな電力(株)さまで、契約に必要なお客さまの基本情報をデータ連携することで、契約手続きをスムーズに行うことができます。

#### 必要なものはスマホと検針票のみ



#### 小泉環境大臣も応援してくれています!

2020年9月、環境省にて小泉 進次郎環境大臣(中央)との意見交換会が行われました。当社代表の青井(左)とみんな電力(株)の大石社長(右)が参加し、「みんな電力」へのかんたん申し込みを小泉大臣にも体験していただきました。

小泉大臣からは、「個人の再エネへの切り替えを促進するためには、簡単に再エネに切り替えられる仕組みが重要。今回の取り組みをきっかけに、ほかの企業や業界にも呼びかけて、皆で脱炭素社会をめざしましょう!」とエールを送っていただきました。



詳しくはこちらでご紹介しています。  
[www.to-mare.com/news/2020/post-8.html](http://www.to-mare.com/news/2020/post-8.html)

## みんな電力エポスプラン

### エポスカード会員さま向け「みんな電力エポスプラン」

「みんな電力」に簡単に申し込めることに加えて、エポスカード会員さまにご加入いただく「みんな電力エポスプラン」には3つの特長があります。

#### 特長 1: 再生可能エネルギー100%\*1

太陽光・風力・水力による再エネ電力に加え、FIT電気\*2分として環境価値を持つ非化石証書などを組み合わせることで、実質的に再生可能エネルギー100%の電力を提供します。

\*1 FIT電気分に環境価値を持つ非化石証書などを組み合わせることで、実質的に再生可能エネルギーを100%提供しています(CO<sub>2</sub>排出量も0となります)

\*2 太陽光、風力、水力、地熱、バイオマスの再生可能エネルギー電源を用いて発電され、固定価格買取制度(FIT)によって電気事業者に買い取られた電気

#### 特長 2: みんなで減らしたCO<sub>2</sub>がわかる

電気をエポスプランに変えると、電気使用によるCO<sub>2</sub>はゼロになります。皆で再エネ電力を使えば、地球温暖化ストップも夢ではありません。Webサイトでは、皆さまが削減したCO<sub>2</sub>量をわかりやすくお知らせします。

#### 特長 3: 加入特典でつながりを実感

再エネ電力を使用する企業や再エネの発電所などから、さまざまな特典が提供されます。また、電気料金の0.5%が日本国内の森林保全や育成を行う「みらいの森プロジェクト」の活動に使われ、植林活動の進捗がWebサイトで確認できるなど、環境課題解決とのつながりを実感していただけます。



「みんな電力 エポスカード」が2020年10月より発行スタート  
再エネのアイコンとして、環境に配慮するお客さまに広くご利用いただけるカードです。ご入会時には、1枚につき応援金1,000円分が再エネ発電所に届きます。

さらに、2021年4月からは、廃棄プラスチックなどを使用した環境配慮素材に切り替え、よりサステナブルなカードとして進化します。これは、クレジットカードとしては日本初の取り組みとなります。



料金シミュレーションやお申し込みはこちらから。  
[www.eposcard.co.jp/minden/index.html](http://www.eposcard.co.jp/minden/index.html)

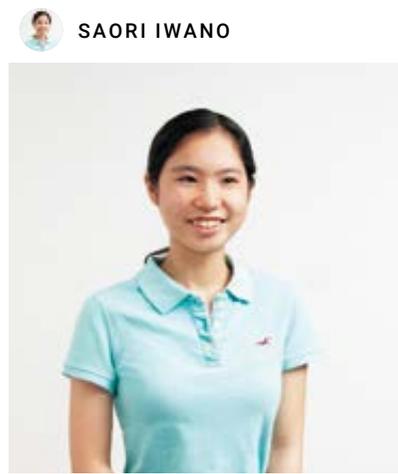
### 2030年度までにRE100達成へ

丸井グループが自社で排出するCO<sub>2</sub>の約8割は、電力使用によるものです。そこで、2030年度までに使用電力を再生可能エネルギー100%で調達することを目標に掲げ、国際的イニシアチブ「RE100」に加盟しました。2018年12月にはみんな電力(株)さまと資本業務提携を行い、新宿マルイ本館を皮切りにマルイ・モディ店舗での再エネ電力の切り替えを進めてきました。また、2019年9月にグループ会社の(株)マルイファンリティーズが小売電気事業者の登録を完了し、発電事業者から電力を直接仕入れることも可能となりました。2020年4月より再エネ電力の直接調達を開始し、ほかの電力各社からの調達と合わせ、2020年度の再エネ使用率は50%を計画しています。



**EIJI OISHI**

大石 英司氏：1969年、大阪府生まれ。明治学院大学卒業。広告制作会社などを経て凸版印刷(株)に入社。デジタルコンテンツ流通事業、映像事業、ファッション事業などを立ち上げ。2011年、みんな電力(株)設立。既存のインフラを活用した電力のトラッキングシステムを開発し、「顔の見える電力™」を供給している。



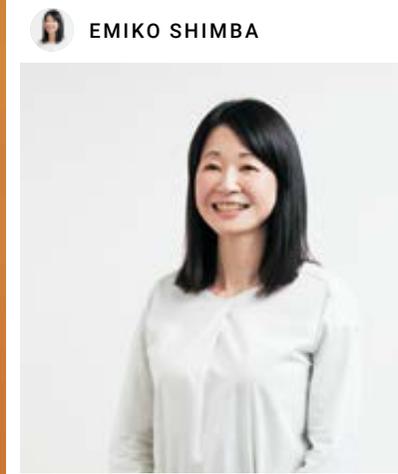
**SAORI IWANO**

岩野 さおり氏：16歳の環境活動家。セヴァン・スズキ氏のスピーチを見たことから、気候変動や地球環境問題に興味を持つ。気候のための学校ストライキを始めたグレタ・トゥーンベリ氏に共感し、自分もアクションを起こそうと思い、学生環境活動団体「Fridays For Future Tokyo」に参加。



**ISAO SAKAI**

酒井 功雄氏：19歳の環境活動家。アメリカに留学した際、環境科学のカリキュラムをきっかけに地球の現状に危機感を持つ。学生環境活動団体「Fridays For Future Tokyo」に参加し、気候変動問題の解決を呼びかけるマーチなどを行う。



**EMIKO SHIMBA**

榎葉 恵美子：1999年入社。2016年4月より(株)マルイファミリーズ所属。2019年より同社エコ・マネジメント部で電力調達・企画を担当し、再エネの利用拡大(グリーン・ビジネス)を推進している。

## 「顔の見える電力™」を通じて、 グリーンエコシステムを共に創る

気候変動の問題は「気候危機」としてとらえられ始め、この課題解決に向けた企業の取り組みに注目が集まっています。

また、コロナ前に戻してはいけない「グリーン・リカバリー」という考え方も提唱されています。

「顔の見える電力™」を掲げる大石氏と、学生環境活動団体「Fridays For Future Tokyo」に参加する酒井氏と岩野氏、そして丸井グループで再生可能エネルギーの調達を担当する榎葉が、

Withコロナ・Afterコロナを見据えたグリーンエコシステムの可能性を語り合います。

### 「顔の見える電力™」でつながるステークホルダー

**榎葉**：丸井グループが今取り組んでいるのが「RE100」です。これは、マルイ・モディといった店舗、私たちが働いているオフィスや事業所で使用する電力を再エネ率100%にしようというものです。もともとは電気使用量を減らしたり、省エネの機器に変えていこうという考えでしたが、現在、丸井

グループの店舗では飲食のテナントさまが増えているので、使用量を減らすことには限界があり、再エネに切り替えていくことに方針を転換しました。その時に、みんな電力さんとお話する機会があり、2018年9月から新宿マルイ本館を再エネ電力に切り替えたことを皮切りに、他店舗にも展開している状況です。2020年は再エネ率50%を達成する予定です。

**大石**：新宿マルイ本館では今、当社の電気を使っていたら、ここの電気は青森の風力、長野県の水力、そして福島県の太陽光発電所から来ています。

**榎葉**：大石さんはどういったことがきっかけで、「顔の見える電力™」を始められたんですか。

**大石**：通勤電車の中で、目の前にいた女性がソーラー付きのキーホルダーを鞆にぶら下げていたのです。ちょうど私の携帯電話の電池がなくなりそうだったので、目の前の女性から電気を買えないかなと思ったのがきっかけです。そこで気づいたのは、これまで電気は石油会社や大手電力会社など一部の人が独占している富だったのが、今や誰でもつくれる時代になったということです。私の基本的な事業コンセプトは、格差や貧困の解消がベースになっています。電気は誰でもつくれる富なので、皆でその富をつかって自分のパーソナリティを付加価値にすることができれば、独占されていた富が分散されるのではないかと考えました。そして2011年に、「顔の見える電力™」を供給するみんな電力(株)を設立しました。  
**酒井**：生活の中では食料もそうですが、トレーサビリティが担保されていることって少ないですね。自分と地球や社会

問題との関係性をどんどん感じづらくなっている中で、そういった「生産者や事業者の姿が見える」取り組みをされているのはすばらしいことだと思います。

**大石**：再エネなら何でもいいというわけではなくて、最近はグリーンウォッシュとって、やったふりをする企業が増えていきます。地方の山を切り崩してメガソーラーをつくったり、バイオマス発電所を建てるためにフィリピンの熱帯雨林を伐採して日本に持ってきて「再エネです」とする人たちもいるのです。そのため、「顔を見せる」ことが重要なんです。

**榎葉**：みんな電力さんには、再エネ導入のきっかけをつくっていただきました。私はいろいろな会社の方とお話するのですが、みんな電力さんのことは必ず話題に出てきて、ブロックチェーンの技術が高く評価されています。また、大石さんを丸井グループの会議にお招きし、お話していただく機会がありました。社員の意識も高まり、みんな電力さんの電気を買うようになった人が出てきたりして、良かったと感じています。現在も、みんな電力さんと協業プロジェクトを進めているところです。具体的には、エポスカードの会員さまと一緒に再エネの普及に貢献できる仕組みをつくっています。それが私はす

ごく楽しみで、再エネをもっと広めていきたいと思っています。  
**岩野**：「こういう社会をつくりたい」とか「未来を守りたい」とか、決めた目標・課題にしっかりコミットできる会社が出てきたということに対して、すごいなと思いますし、自分の会社だけがグリーンになってそれが価値になるのではなくて、サプライチェーン全体をグリーンにしていく、もっと広くつながっている企業皆で再エネにしていこうというところがすばらしいと思います。

**酒井**：これは二人で話したアイデアなのですが、丸井さんに提案したいことがあります。「RE100」の取り組みとして、会社のオフィスなどをすべて再エネ化すると思うのですが、コロナ禍でリモートワークがどんどん進んでいるので、自宅で働いている人たちの家庭も「RE100」の対象として再エネ化するのはどうでしょうか。

**榛葉**：私たちは、高圧の電気を大きな施設に供給する業務を行っています。家庭は低圧の電気になるので今のところには行っていませんが、今後、店舗やオフィスの再エネ化が進み、家庭にも販売できるようなスキームができるのであれば、そういうことも検討していきたいですね。

### 生活者の意識を変えることが課題

**大石**：私たちの課題の一つが生活者の意識です。皆さんどちらかというと価格比較サイトで調べるなどして、料金の安いところを選ぶ方が多いんです。酒井さんと岩野さんはうちの電力を選んでいただいているそうなのですが、それはどういったきっかけですか。

**酒井**：僕の場合は、テレビ局のネット番組に呼んでいただいた時に、その番組でみんな電力さんの話をしていたんです。ちょうど母がその放送を見ていて、「うちもこれに替えよう」と言ってくれたのがきっかけですね。

**岩野**：私は昨年、脱炭素運動をされている活動家の方とご一緒させていただき、「気候変動とエネルギー問題はすぐ密接する問題で、国レベルで対策が進められている」といったお話をうかがったんです。それがエネルギーについて見つめ直す機会となりました。電力を切り替えたいと思っているいろいろ探したところ、みんな電力さんを見つけ、ここがいいなと思ったのです。

**大石**：そうなんです、ありがとうございます。生活者が気候変動を意識し、再エネ化に取り組むことは企業にも影響を与えます。

**榛葉**：丸井グループでは、エポスカードに登録している顧客情報を引き継いで、簡単にみんな電力に申し込めるシステムを開発しています。お客さまの「ぜひやりたい」という気持ちと簡単に移行できる仕組み、そしてさまざまなステークホルダーと共創してそのムーブメントを大きくしていく、これに、この秋からしっかり取り組んでいこうと考えています。700万人を超えるエポスカード会員が再エネに切り替わったら、世の中が大きく変わるきっかけの一つになると思います。

**酒井**：再エネは「高い」というイメージがまだ根深くあると思います。企業が一番の再エネの需要家だと思うので、企業がどんどん再エネを使って、「再エネは高くないんだよ、一つの選択肢として十分ありえるよ」ということを示し、広げていくことが社会的な認識を変えるために必要だと思います。

### 一人ひとりができる範囲で行動する ——それがやがてムーブメントになる

**大石**：お二人は環境省に再エネ利用に関する意見書を提出したんですね。手応えはどうでしたか。

**岩野**：環境大臣が最初に、「環境省というのはエネルギー政策にガツガツと入っていけないが、できる範囲で最大限のことをやりたい」とおっしゃっていただきました。私たちも「変えたいのは日本のエネルギー政策です」というお話をしたら、「組織横断的に行政全体で取り組まなければいけない問題」という認識も生まれている」とのことでした。

**大石**：大きな力だと思いますよ。僕ら世代がつけを回している、将来世代である皆さんが「そうではないだろう」と声を上げることはすごく説得力があることだと思います。

**酒井**：AfterコロナはそのままBeforeコロナの状態に戻すのではなくて、環境に配慮した形など、ニューノーマルな方向に向けていくのが重要だと思います。昨今の気象災害などを見ると、環境問題のタイムリミットはすぐそこまで来ている気がします。一刻も早く行動を起こさないといけないし、もっと多くの同世代の人たちと連携して、世代としての声をつくっていきたくと思っています。



**榛葉**：運動に参加してみて、周囲への影響はありましたか。  
**岩野**：一番変わったのは家族です。普通は身近にいても、あまり家族と社会問題などを語り合ったりしないと思うのですが、私はずっと「気候変動」や「再エネ」について言い続けていました。実際にマーチに参加するなどアクションを積み重ねていった結果、2019年9月のマーチには母が仕事を休んで参加してくれたんです。電力の切り替えも母が「いいね」と賛同してくれて実現したことですし、食生活でも畜産製品を減らすよう意識するようになったところが大きな変化です。  
**大石**：感激しました。自分が提供しているサービスがご家庭の話題になって、そこから電力を切り替えるというアクションにつながったという話を聞いて、やっけて良かったと本当に思います。うちの社員もすごく喜ぶと思います。

**酒井**：一人ひとりができる範囲のことをするだけでもまわりは見ていると思うので、アクションの幅は人それぞれで問題はないと思います。むしろハードルを下げて広げていくとい

うことがすごく大事だと思います。僕たちの使命は、忖度せずに理想を言い続けることです。何にも縛られず「こうあるべきだ」ということを発言し続けることが必要なかなと思っています。

**大石**：まさにその通りです。今後、いろいろな垣根が取り払われて、一人ひとりがより創造的に生きていけるようになると思います。そして、その垣根の一つに「顔の見えない」状況というものがあると思うのです。だから「顔の見える関係」をさらに構築していくということは、私にとってポストコロナにおける一番大事なテーマだと思っています。今日思ったのは、お二人はものすごくしっかりしているし、自分の学生のころとは生き方を見つめ直す深さが違い、すごいなと思いました。だからもっと自信を持って、自分たちが「こうあるべきだ」「私たちの世代は社会を自分でつくるんだ」ということを世の中にどんどん発信し、ぜひ本当にそれを実行してほしいです。それは世の中にとってもすごくいい方向だと思います。



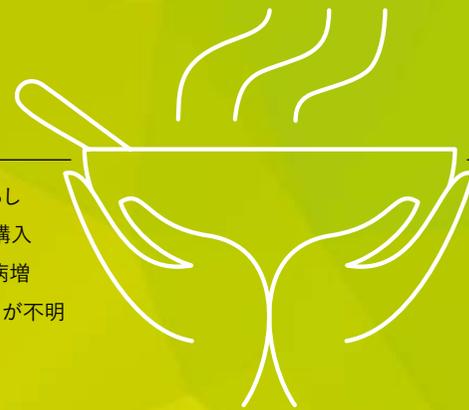
# ACTION FOR THE FUTURE

共創のエコシステム

未来へのアクション編

PAST

大家族・多世代暮らし  
食材をまとめて大量購入  
高カロリー食・成人病増  
安全性・トレーサビリティが不明

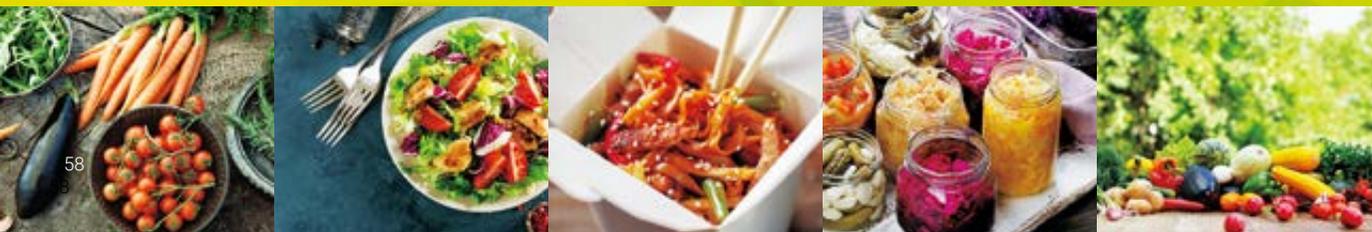


NOW

核家族・共働き・単身暮らし  
必要な分だけ小分けて購入  
健康・オーガニック志向  
生産者の顔が見える安心

## 食の未来を考える 「多様な選択肢」の出現

人類が生きていくために欠かせない「食」は、グローバル化や技術革新とともに、「豊かさ」と「便利さ」を追い求めてきたといえます。私たち日本人は現在、当たり前のように好きなジャンルの「食」を、いつでも好きな時に購入できるようになりました。また同じメニューであっても、手づくりやレトルト食品、外食や惣菜など、その時々に合わせて「食」の消費形態を選択することができます。しかし、その一方で、食品(フード)ロスや地球環境に影響を及ぼす温室効果ガスの排出が問題となっています。



### 自分の身体に合った「良い食材を必要な量だけ」

昔は、大家族や自炊を前提とした食材・食品の生産販売が当たり前でしたが、現在、日本では核家族や、共働き、単身暮らしなどが主流となり、一人で食事をする「個食」が増加しています。また、幼少期からファストフードが身近だった将来世代は、「もっと身体に良い食事を摂りたい」というオーガニック志向が高まっています。これらを背景に、自分の身体に合った良い食材を、必要な量だけ購入したいという「カスタマイズ・パーソナライズ商品」に期待が寄せられています。この潮流は、楽しく食事をしながら食品ロスを減らすことにもつながる、新時代の「食のサーキュラーエコノミー」であり、私たちが今すぐにも実践できるアクションであると考えています。



## 「豊かさ」と「便利さ」を追い求めてきた「食」の末路

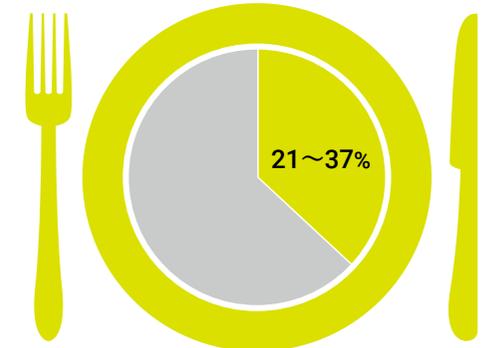
私たちが当たり前のように購入・飲食している「食」の裏側には、食材・食品の生産、輸出入、加工・調理、飲食そして廃棄という一連の流れ、サプライチェーンが隠されています。中でも、世界の食料廃棄量は年間約13億トンとなり、人の消費のために生産された食料のおよそ3分の1\*1が廃棄されています。これは、私たちが必要とする分以上の食材・食品が生産され、私たちの手元に届く前に廃棄されてしまったもの、そして私たちが購入後に廃棄してしまったものを指します。これらは「食品(フード)ロス」と呼ばれ、社会課題になっています。私たちは生産者・販売者・消費者にかかわらず、この身近な「食」という問題から目をそらすことはできません。

\*1 国連食糧農業機関(FAO)「世界の食料ロスと食料廃棄(2011年)」

### 「持続可能な食事」を選択することが未来につながる

人間活動によって排出された世界の温室効果ガス総排出量のうち、食料の生産・流通が占める割合は21~37%にのぼるとわれています。中でも、畜産業に由来するものが多く、特に牛はCO<sub>2</sub>の28倍もの温室効果のあるメタンガスを放出していることや、水や飼料である穀物を大量に消費することなどから、地球環境への影響が危惧されています。こうした背景もあり、最近では日本でも肉に代わる食材として、大豆でつくられた「植物肉(代替肉)」と呼ばれる、動物由来のものを使わないビーガン食が注目され始めています。「食べること」と「生きること」は密接にかかわっており、例えば、一人ひとりが週1回でもビーガン食を選択するだけで、温室効果ガス排出の抑制につながるかもしれません。私たちは今、毎日食べる食事やその廃棄量を見直し、「持続可能な食事」を意識して行動する必要があるのです。

世界の温室効果ガス総排出量\*2のうち  
食料の生産・流通が占める割合



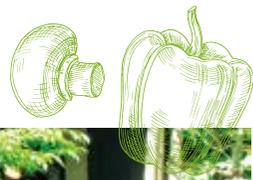
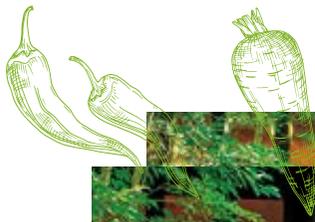
出典：IPCC特別報告書「気候変動と土地(2019年)」  
\*2 世界の温室効果ガス総排出量のうち、人為起源によるもの



## ビーガン王子、再降臨！ ビーガンというライフスタイルの可能性とは

動物由来のものを食べない、使わない生き方、ビーガン。

近年注目度が高まっているサステナブルなライフスタイルです。「ビーガンの実践は難しい」と、ビーガン王子こと、アレックス・デレチ氏は言います。2020年6月に丸井グループのコミュニティサイト「この指とまれ！」にご登場いただいたビーガン王子を再び招き、今回はグループ社員2人と、その可能性を語り合いました。



### ビーガンへの入口は人それぞれ

石井：アレックスさんは今、ビーガン王子として日本で活動されていますが、ご家族の方もビーガンなのですか。

アレックス：もともとは、家族全員がビーガンではありませんでした。僕自身は、高校生のころ、環境や動物保護に貢献したいと思っていて、それで17歳からビーガンになりました。でも最近になって、父と弟がビーガンになり、妹と妹の彼氏はベジタリアンです。兄と母はどちらでもないですが、冷蔵庫に入っているものは、ほぼビーガン食。でもビーガン食をよく知らない人が冷蔵庫の中をのぞいても、それがビーガン食だとは全然わからないと思います。「あれ？肉もチーズも入っているじゃないか」と。でも実は全部、植物由来の材料でできている肉だったりチーズだったりアイスだったり。なので、ビーガン以前の食生活と、味覚のうえであまり変わらないです。

上菌：お母さまがビーガン料理を勉強されて、お父さまにつくってあげたりもされるんですか。

アレックス：たぶん父は、自分で料理をしているんじゃないかな。父がビーガンになったきっかけはトライアスロンなんです。しかも、一番長い距離を競うアイアンマンレースというのを、50歳になって急にやりだしたんです(笑)。レースに耐えられる肉体をつくらなければいけなくなって、栄養的には何を食えば良いのか、父は自分で調べたんです。そうしたら野菜中心とか、肉は食べてもチキンをちょっとだけとか…。そこで、

「これってほぼビーガンじゃないか!」と、父は気づいたんです。石井：上菌さんがビーガンを意識するきっかけは何だったんですか。

上菌：私には10歳になる子どもがいるのですが、小学校から持って帰ってきた宿題の中にあつた「エコライフ」に家族全員で回答したのがきっかけでした。これは、各設問に「できた、できない」と回答して点数化するもので、その設問の一つに「新鮮な野菜、旬の野菜を食べる」というのがありました。私は、「あれ、これってエコに関係あるのかな?」と思ってしまったんです。「電気をこまめに消す」とか「水は出しっぱなしにしない」だったらわかるんですけど。子どもにも「なんでエコなの?」と聞かれた時に、「環境にいいからだよ」と終わらせてしまったのですが、やっぱり気になって。これは調べないといけないと、子どもと一緒に勉強していくうちに、問題意識がなかったことが私の問題だったと気づかされました(笑)。

石井：子どもたちだけでなく、親世代も気づけるというのがすごく新しいですね。私が小学生の時は、そんな課題意識はなかったし…。アレックスさんのお父さまや上菌さんのように、ビーガンを始めるきっかけがたくさんあるんですね。私はお肉も大好きなのですが、姉が1年くらい前にビーガンになったんです。姉はアニマルウェルフェアやアニマルライツがきっかけでした。当時の私はビーガンについて全然知らなかったんですが、ある日姉と一緒にビーガン料理のお店に行つたんです。その時に、ビーガンバーガーというものを食べて、



地球環境に優しい材料を使って、  
服や鞆、アクセサリなどをつくると、  
おしゃれを楽しみながら地球環境に貢献できるので  
一石二鳥だと思います。

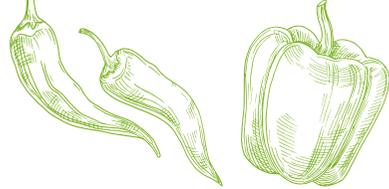
アレックス・デレチ氏

モデル タレント

1996年生まれ、父親がアメリカ人で母親がフランス人のマルチカルチュラル(多文化的)なバックグラウンドを持ち、5カ国語(英語、フランス語、スペイン語、日本語、ドイツ語)を話すマルチリンガル。17歳からビーガンを始める。カリフォルニア大学ロサンゼルス校(UCLA)を2017年卒業後、ビーガンを広げる活動をするため来日。モデル、タレントとして活動しながら、「ビーガン王子」としてビーガンの商品、お店、ライフスタイルなどの情報をSNSで発信。2019年に「オーシャン・アンバサダー」に就任。2020年よりビーガン業界での人脈を活かし、ビーガンのコンサルティング事業を本格的にスタート。ビーガンインフルエンサーと外国人インフルエンサーをそれぞれ100名以上抱え、PRやビーガンに関するコンサルティング業務、インフルエンサーたちとのコラボ商品企画・開発などがおもな事業内容。

2020年6月のビーガン王子 初降臨の様子はこちらからご覧いただけます。  
www.to-mare.com/tf/2020/s001.html





**ビーガン食は野菜も取れますし、お肉は代替肉で満足できますし、健康にもいい。これだけ楽しんで環境にも貢献できることって、ほかにはないと思います。**

**上 園 寛子**  
株式会社エポスカード 草加コールセンター(2004年入社)

「何だ、これは!」と思って。とってもおいしいし、言われなきゃわからないと驚きました。プリンも「卵を使わずにこんなのができる?」と。だから単純に「おいしいから」というだけでも、ビーガンを選択する理由としてはありだなと思いました。

**アレックス:** 本当に、きっかけは人それぞれですね。

**石井:** 丸井グループの「この指とーまれ!」というコミュニティサイトに、SDGsをテーマにした動画を社員が投稿するコンテンツ「指チューバーが行く!!」が新たに始まりました。YouTuberならぬ、「指チューバー」です(笑)。その指チューバーの募集があったので、私も地球環境にも良いビーガン食の魅力を発信したくて立候補しました。結果、私が初代指チューバーに選ばれたんです! 指チューバーとして、ビーガンについて情報発信することができました。

**アレックス:** それはすばらしいですね。まだビーガンについて知らない人や誤解している人も多いので、とても有意義だと思います。



「指チューバーが行く!!」はこちらからご覧いただけます。  
[www.to-mare.com/ytube/](http://www.to-mare.com/ytube/)

### 将来世代に広がるビーガンの選択

**石井:** ビーガンって食事にフォーカスされがちですが、着る服や愛用するモノも動物由来のものは使わないというライフスタイルのことでよね。アレックスさんがされている食事以外

の取り組みはありますか。

**アレックス:** 例えばファッションだと、皮のコートや靴やベルトなど、動物由来のものって多いですよね。ウールとかシルクも動物由来です。最近はサステナブルビーガンファッションっていうんですが、動物由来の素材を使わないファッションがとても人気になってきているんです。私が今日身につけているものだと、この鞆。実はコルクからつくられています。

**石井:** コルク? ワインのコルクですか。

**アレックス:** はい、ベルトも革に見えますが、コルクでできています。

**上 園:** コルクとは全然わからないですけど、おしゃれですね。

**アレックス:** こんなふうに、地球環境に優しい材料を使って、服や鞆、アクセサリーなどをつくると、おしゃれを楽しみながら地球環境に貢献できるので一石二鳥だと思います。

**上 園:** ファッションの話だと、私は毛皮がすごく流行った世代で、毛皮の種類もキツネからタヌキからワニまで、一通り集めていた過去があります。もっと早く気づけば良かった、すごくかわいそうなことをしてしまったと強く後悔しています。

**石井:** 今の20代前後の人たちって、実は気づかないところでビーガンのものを使っているんです。例えば、私の場合でいうとコスメです。最近では、商品開発の過程で動物実験を行っていない化粧品を使っていると、「ちょっとおしゃれだよな」という雰囲気になりつつあると思います。

**アレックス:** 本当にそうですね。「おしゃれ」であることに加え



て、クルエルティフリー\*は環境への負担が少ない商品であることを表しているの、安心して購入することができます。

\* 開発や製造の段階で製品、原料に対して動物実験が行われていないこと。

### ダイバーシティなライフスタイル

**石井:** 7月からレジ袋の有料化が始まりましたが、それをきっかけに環境に対して意識する人が多くなった印象があります。そのころからビーガン食をスーパーでもけっこう見かけるようになりました。なので、「この指とーまれ!」サイトは、指チューバーのコンテンツも含めて、いろいろな人を巻き込んで発信していく場になればいいなと思っています。

**アレックス:** 石井さんや上園さんのように、ビーガンに興味を持っている方が丸井グループの社員にも多いと思いますが、社内にビーガンを取り入れる予定はありますか。

**石井:** ビジネスとしても企画していますが、個人的には社員レストランでビーガンメニューを導入したいと思っています。私みたいなお肉が大好きな人でも1日に1回、あるいは1週間に1回、ビーガン食を取り入れるだけで地球環境の保護に貢献できます。これを丸井グループ全社員で行えば、効果ももっとも大きくなりますよね。

**アレックス:** ビーガンを実践する場合、「ビーガンかビーガンじゃないか」の二者択一をしなければいけないという先入観があります。だけど実は石井さんがおっしゃる通り、ビーガン

の食事を増やしたり、ビーガンデーをつくってみたり。自分に合ったビーガンを取り入れられたら、それで十分だと思いますね。「仕事中はビーガンじゃないけど、自宅では完全にビーガン」という方も意外と多いですよ。

**上 園:** ビーガン食は野菜も取れますし、お肉は代替肉で満足できますし、健康にもいい。これだけ楽しんで環境にも貢献できることって、ほかにはないと思います。私の父が心臓を悪くして入院し、退院後の食事がかなり制限されたんです。塩分はもちろん、お肉もあまり良くないということで。そこで代替肉を使った料理を食べてもらったところ、まったく気づきませんでした。私の子どもは卵アレルギーがあるので、マヨネーズが食べられないのですが、ビーガンマヨネーズをつくると、おいしいと喜んで食べてくれます。

**アレックス:** 本当にそうですね。ビーガンだったら、病気療養中の方でもアレルギー体質の方でも、食にタブーのあるイスラム教徒やヒンドゥー教徒の方でも皆一緒においしく食事ができます。どんな人とも一緒にテーブルを囲めるということも、ビーガン食の好きなお店です。

**石井:** ビーガン食は国境関係なくいろいろな人が食べることを通じて友だちになれるような、ダイバーシティなライフスタイルですね。



当日の様子は、10月下旬に「この指とーまれ!」サイトで映像も公開予定です。  
[www.to-mare.com/tf/2020/i001.html](http://www.to-mare.com/tf/2020/i001.html)

**私みたいなお肉が大好きな人でも1日に1回、あるいは1週間に1回、ビーガン食を取り入れるだけで地球環境の保護に貢献できます。**

**石井 理絵**  
新宿マルイ本館 バッグ売場(2019年入社)  
2020年8月当時



CO-CREATION

共創のエコシステム

企業文化編

## イノベーションを創出し続ける 自律的な組織をつくる

「お客さまのお役に立つために進化し続ける」「人の成長=企業の成長」という経営理念を掲げる丸井グループにとって、企業とは社員一人ひとりの活躍の「場」です。年代・性別・ライフスタイル・性的指向などにかかわらず互いを認め合い、「しあわせ」を共に創るビジネスモデルを担う人材を育てています。2007年からは独自の純粋持株会社制を採用しており、約5,000人の社員すべてにグループ共通の人事制度を適用しています。これにより、当社独自のグループ会社間人事異動「職種変更」や、自ら手を挙げる公募制の「グループ横断プロジェクト」などが実現しました。今後は、共創投資を加えた新たな三位一体のビジネスモデルを加速するにあたり、スタートアップ企業との共創など、イノベーションを創出し続ける自律的な人材、対話型の企業文化をつくるために、3つのポイントから企業文化の変革を進めていきます。

OPEN INNOVATION

HAPPINESS

### 企業文化の変革が、新たな事業戦略の実行を可能にする

現代の企業が継続的に発展していくためには、非連続な環境変化に対応して、陳腐化したビジネスモデルや事業構造を常に変えていく必要があります。しかし、新しい事業戦略ができて、その受け皿となる企業文化が旧態依然のままだと、戦略はいわゆる「絵に描いた餅」になってしまい実行できません。企業文化は、トップのコミットメントだけでなく、社員による自

律的なボトムアップが重要です。それは長い時間をかけて自然発生的に、創発的に培われるもので、それを促すのは指示や命令ではありません。このように、企業文化は時間をかけて基盤を整え、事業戦略と表裏一体となって変革を起こすものだとは考えています。

### 「企業文化」と「事業戦略」は分母と分子の関係

新しい事業戦略



企業価値の向上

新しい企業文化

POINT  
1

## 共感力と革新力を磨く グループ会社間人事異動「職種変更」

職種変更とは、グループ共通の人事制度のもとで(株)丸井グループを含む13社のグループ会社間を異動する独自の制度です。その異動はまるで別会社に転職するかのように、例えば小売店舗からITへ、物流からカード会社へなど多岐にわたります。2013年4月から本格的に推進し、2020年4月までの累計で、全グループ社員の約61%にあたる2,626人が職種変更を経験しています。2016年11月に実施した職種変更に関するアンケートでは、約86%の社員が「異動後に成長を実感した」と回答しており、レジリエンス力のある社員が多く育っています。

一つの職種での経験が長くなると、その職種ならではの「当たり前」とらわれてしまいがちです。職種変更によって、新たな業務に就くことで、これまでの当たり前や思い込みを捨てるきっかけになり、自身の成長はもちろん、職種変更者を受け入れる側にも良い変化を与えます。グループを横断して異動をくり返すため、グループ間に横串を通すことにもつながり、グループ一体経営がさらに強化されます。

今後は職種変更に加え、共創投資先を中心とした企業への出向も強化し、より変化に強い人材の育成と、イノベーションを起こしやすい対話型の企業文化を醸成します。

#### グループ会社間異動者数

	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
グループ会社間異動者数(累計)	1,418人	1,833人	2,210人	2,541人	2,626人
グループ会社間異動率(累計)	25%	34%	43%	52%	61%

役員・管理職を除く各年4月と10月の異動時の合計。

#### 共創投資先を中心とした企業への出向経験者数

	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
出向経験者数(累計)	0人	1人	9人	19人	35人
出向先企業数(累計)	0社	1社	6社	12社	17社

#### 社員コメント

新たな三位一体のビジネスモデルにおける人事施策では、「共創人材」を育成していくことが求められます。当社のコアバリューを理解し、新たなビジネスを創出できる人材を生み出す、そのための仕組みづくりを行っていく必要があります。一人の共創人材が周囲に影響を与えることで、次の共創人材が育成され、それが次々と波及していくような企業文化を醸成したいと考えています。2018年からスタートしたD2C企業などへの戦略的な出向者数は3年間で約40人となりました。各々が出向先での学びを、事業の視点と企業文化の視点両方において積極的に社内に戻しています。協業をメインに出向をしていた社員は引き続き社内でも関連のある部署に配置し、社内側からの共創に携わることでスピード感を持って共創ビジネスを推進しています。また、組織運営の点からもベンチャー企業の視点を持ち帰り、現在新しいワークコミュニケーション文化の共創に取り組んでいます。



遠藤 真見  
(株)丸井グループ  
人事部 人事課長

POINT | 2

## 自ら手を挙げる社員がつくる 「自律的」な組織

2007年の経営危機から現在にいたるまで、10年以上にわたって続けている取り組みの一つが、社員が自ら手を挙げる「手挙げの文化」づくりです。新たなことに挑戦する時、これまでになかったものを生み出す時、社員には大きな負荷がかかります。そのためトップダウンではなく、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になります。丸井グループでは主体性のある社員が年齢や

役職にかかわらず、経営にとって重要なテーマを議論する場として、「グループ横断プロジェクト」と「中期経営推進会議」を設定しています。毎回定員を大きく上回る応募があり、論文審査で参加メンバーを選抜しています。どちらも全グループ社員が対象となり、選抜者は勤務時間内に全国から参加しています。これもグループ共通人事制度ならではの取り組みです。

### 自ら考え自ら行動する「グループ横断プロジェクト」

選抜されたプロジェクトメンバーは1年間、仲間とともにテーマディスカッションやアイデア立案を行い、プロジェクトで学んだ知識やアイデアを各職場に持ち帰ります。そして、自身の職場のビジネスや働き方にどう活かせるかなどアクションプランを自ら考え実行します。プロジェクトのメンバーは1年ごとに入れ替わるため、知見を蓄え意識改革を行った主体的なメンバーが毎年創出され、ビジネス革新を起こしやすい企業風土が構築されていきます。2021年3月期は、オンラインとオフラインを活用しながら活動を行っています。



### ダイバーシティ&インクルージョンプロジェクト

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



### ウェルネス経営推進プロジェクト

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



詳しくは下記よりご覧いただけます。  
[www.0101maruigroup.co.jp/sustainability/theme02/development\\_01.html](http://www.0101maruigroup.co.jp/sustainability/theme02/development_01.html)

### 社員コメント

私がウェルネス経営推進プロジェクトに応募したのは、現在勤務している三郷Web通販総合物流センターが、2019年に実施したストレスチェックの結果で、丸井グループの中でワースト10に入ってしまったことがきっかけでした。プロジェクト活動を通じて、組織改革のヒントが得られるのではないかと、手を挙げました。プロジェクトでは、ウェルネス経営推進部長 兼 産業医の小島先生から「肉体」「精神」「情動」「頭脳」という4つのエネルギー管理術について講話があります。わかりやすく、かつおもしろく説明して下さるので、非常に勉強になります。この講話をウェルネス経営推進プロジェクト1期からしてくださっているからこそ、社員にウェルネスの考え方が浸透しているのだと実感しています。私自身も、仕事や家庭で常にフルエンゲージメントな状態をめざすことを心がけるようになり、何事もポジティブにとらえられるようになりました。私は現在、「将来世代」に向けた取り組みに注力しています。子どもたちに働く楽しさややりがいなどを知ってもらい、体感してもらうことで、将来への夢を持ってもらいたいと考えています。



### 木元 正輝

(株)ムービングソリューション事業本部  
丸井フルフィルメント事業部  
ウェルネス経営推進プロジェクトメンバー



### 毎回1,000人以上が応募する「中期経営推進会議」

丸井グループの今後の経営にとって重要となる、さまざまなテーマについて考え議論する場と位置づけ、社内での議論にとどまらず、外部の有識者を招いての特別講演も開催しています。さまざまな部署や役職の社員から毎回1,000~1,500人前後の応募があり、選抜された約300人のメンバーで活発な対話をリアルとオンラインを活用して行っています。



### Future View by この指と一まれ!

「中期経営推進会議」での外部講師による講演の様子を公開中! 私たちが進むべき未来への針路を、時代をリードする有識者たちの金言至言の数々から学び取ることができます。



Future View by この指と一まれ!は下記よりご覧いただけます。  
[www.to-mare.com/fv/](http://www.to-mare.com/fv/)

### 2019年会議のテーマ

2月	しあわせ×AI (株)日立製作所 フェロー、理事 兼 未来投資本部ハピネスプロジェクトリーダー 矢野 和男氏
3月	VCから見たベンチャーと新規事業 (株)ジェネシア・ベンチャーズ 代表取締役 田島 聡一氏
6月	保険を通じたファイナンシャル・インクルージョンについて オフィスバトン「保険相談室」代表 後田 亨氏
7月	D2Cブランドの背景と、デジタル社会におけるリアル店舗のあり方と 小売のサービス化 (株)FABRIC TOKYO 代表取締役社長 森 雄一郎氏
10月	「顔の見える電力」で日本初の「社員参加型 RE100」を実現しよう! ～世界初の電力×ブロックチェーンが生む、「コンセントの向こうの 身近なSDGs」～ みんな電力(株) 代表取締役社長 大石 英司氏
11月	金融アクセスを通じて機会の平等を実現する 五常・アンド・カンパニー(株) 代表取締役 眞 泰俊氏
12月	超長期研究会活動共有会 人工物工学研究センター・技術経営戦略学専攻 教授 松尾 豊氏 (株)Campas for H 共同創業者 石川 善樹氏
	理想と現実のギャップを埋める気持ちのいい社会の実現と挑戦 (株)Nature Innovation Group アイカサ 代表取締役 丸川 照司氏
	職種変更・出向経験者によるパネルディスカッション

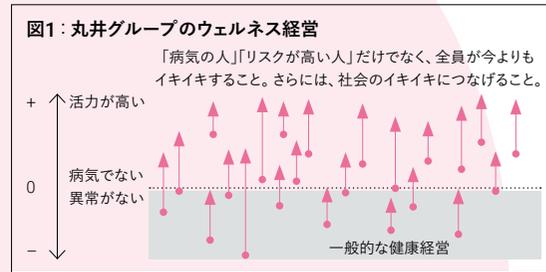
### 2020年会議のテーマ

2月	持続可能社会に寄与するビジネスとは (株)ユーグレナ 取締役副社長 兼 ヘルスケアカンパニー長 永田 暁彦氏
3月	ウェルネス経営推進プロジェクト 社内共有会
6月	アフターコロナのこれからの生活について ～未来を構想し、しあわせな人生を実現するために～ 公益財団法人 Well-being for Planet Earth 代表理事 石川 善樹氏
7月	職種変更・出向経験者によるパネルディスカッション×お仕事フォーラム
8月	D2Cが切り開く未来 (株)Takram ディレクター 佐々木 康裕氏 (株)FABRIC TOKYO 代表取締役社長 森 雄一郎氏
9月	これからの時代をつくる将来世代との共創について ライフズテック(株) 代表取締役 CEO 水野 雄介氏
	IR共有会

POINT | 3

## 今よりもっと活力高く、 「しあわせ」をめざす「ウェルネス経営」

丸井グループがめざす「ウェルネス経営」は、いわゆる社員の「健康」がゴールではありません。ウェルネス・Well-beingの視点を通じて新たな価値を創り、社会全体を「しあわせ」があふれる場所にしていくことです。中期経営計画でもウェルネス経営を戦略の一つに掲げ、ウェルネス推進部と健康保険組合が連携しながら、グループ全体でウェルネス経営を進めています(図1)。



### 働き方改革で社員一人ひとりが活躍できる場に

健康経営を働き方改革の一環ととらえ、2008年より労働時間管理・勤務体系の多様化に取り組んでいます。その結果2020年3月期の1人当たり平均残業時間は年間42時間、月間3.5時間まで減少し、生産性の向上につながっています(図2)。

図2：1人当たり月間平均残業時間



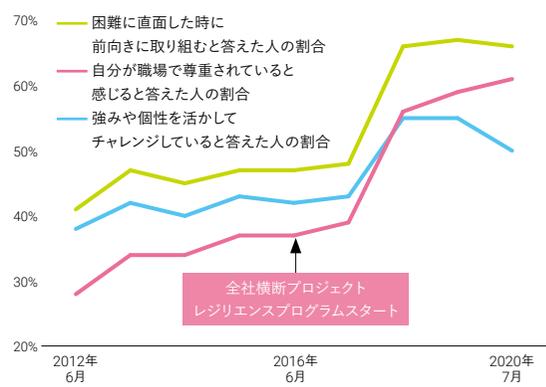
### ウェルネス経営推進プロジェクトとレジリエンスプログラム

グループ横断の公認プロジェクトとして2016年に発足した「ウェルネス経営推進プロジェクト」も、今期で4年目となりました。1期、2期で社内の理解浸透を図り、共感の輪を広げる活動を行ってまいりましたが、3期からは社内だけではなく社外に向けても取り組みを波及させています。特にコロナ禍の中スタートした4期のメンバーは「こんな時だからこそ、ウェルネス・Well-beingの視点でお役に立ちたい!」と、さまざまなステークホルダーとともに試行錯誤の活動を続けています。

そんなプロジェクトメンバーの大きな支えとなっているのが役員・管理職を対象に行われる「レジリエンスプログラム」を受講したトップ層です。プロジェクトメンバーの主体的な活動を深く理解し、積極的にサポートしています。2020年9月現在、約100人の役員・管理職がプログラムを受講しており、社内のウェルネス・Well-being活動を支えています。

そのような活動の結果、全社調査において「職場で尊重されていると感じる」や「強みや個性を活かしてチャレンジしている」「困難に直面した時に前向きに取り組む」など、自己効力感などの「しあわせ」につながる指標が大きく伸びています(図3)。

図3：「しあわせ」につながる指標の推移

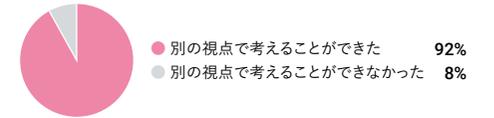


第4期ウェルネス経営推進プロジェクトメンバー

### セルフケア研修

「人には考え方のクセがあり、それを知り別の角度から考えられることが予防に有効」など、さまざまなセルフケアに関する研修を実施しています。職場で上長が中心となって社員同士で教え学び合う点が特徴的で、全社員(常時雇用社員)の80%を超える、5,400人が参加しました(図4)。

図4：自身の考え方のクセに対して別の視点で考えられるようになったか?

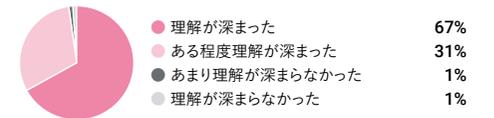


### ストレスチェックを活用して、 組織のエンゲージメントを高めていく

ストレスチェックでは、組織分析の結果を活用し、事業所ごとに重点項目(ワークエンゲージメントを向上させる項目)に絞って施策を実施しています。事業所ごとに結果検討会を行い、職場の主体的なアクションにつなげています。その結果、4年連続でストレス度、ワークエンゲージメント指数の偏差値がともに改善しています(図5)。

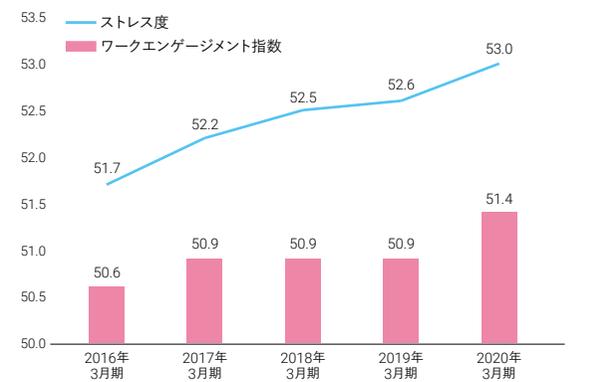
また任意で選出した24カ所の事業所において、年度内に2度目のストレスチェックを行って効果を検証したところ、対象の事業所のほぼすべてでストレス度が軽減し、ワークエンゲージメントの指数が向上しました(図6)。成功事例を全社に共有することで、さらなる職場の活性化に取り組んでいます。

### セルフケアに対する理解は深まったか?



2020年9月社員アンケートより

図5：ストレス度・ワークエンゲージメント指標の偏差値の推移\*1



\*1 偏差値は50.0が全国平均。数値が大きい方が良好。

### 「心の資本」を企業価値に

社員の活力を引き出し、企業価値の向上にどうつなげるか。そのうちの一つの試みが、社員の幸福度の「見える化」です。(株)日立製作所さまの協力で、スマートフォンに内蔵したセン



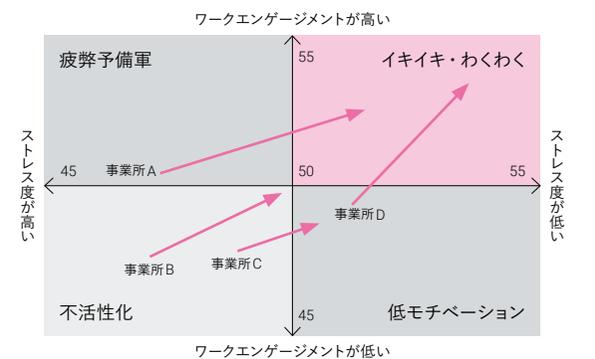
幸福度の「見える化」に取り組む社員

サーで身体運動のデータを採取し、「しあわせ」と感じる度合いを測定。社員はどんな働き方をすれば数値が上がるかを確認しながら行動を変えていきます。チーム単位でも「しあわせ」の度合いを高める実験を3週間続けた後、社員アンケートで「心の資本\*2」と呼ばれる指標を調べました。その結果、「心の資本」は0.27ポイント上昇。膨大なデータをもとにした換算式で、営業利益を5.3%(約21億円)増やす効果があるとの結果が出ました。

こうしたウェルネス経営の取り組みが評価され、経済産業省と東京証券取引所が共同で定める「健康経営銘柄」に3年連続で選出されています。また、(株)日本政策投資銀行が行う「DBJ健康経営(ヘルスマネジメント)格付」において、最高ランク「Aランク」の格付を取得しました。

\*2 米国の経営学者ルーサンス氏が提唱した概念で、自信を持ち行動する力や物事の明るい面を見る力などで構成され、収益と相関があるとされています。

図6：2度目のストレスチェックを実施した事業所の変化



## 共感や対話を通じて、「個の力」を「組織の力」へ

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

### 独自の純粋持株会社制

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



すべての社員が  
(株)丸井グループに入社

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

共通の人事制度だから  
実現するグループ会社間異動  
多様な職種を  
体験することで、変化を楽しみ、  
自ら行動する  
「革新する力」を養う



お客さま視点を持った、  
変化に強い社員へと成長し、  
グループ視点を養う



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

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



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



企業の成長

**個の力(人的資本)**  
個々人が持つノウハウ・ナレッジなど。  
属人的で継承が難しい。

人の成長



# EMPATHY

## 共感する力

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

# INNOVATION

## 革新する力

「自分の頭」で考え、自ら行動する習慣のある人  
目標を持ち、さまざまな学びを通じて、成長し続けることに意欲的な人  
人がやっていないことに挑戦できる人

「変化や違い」を楽しむことのできる人  
世の中や環境の変化に気づき、自らが変わることに向きあえる人  
多様な立場や意見の違いを受容られる人



REIKO  
KOJIMA



YOSHIKI  
ISHIKAWA



HIROSHI  
AOI

## Withコロナの時代こそ Well-beingが「しあわせ」をつくる

「心身ともに健康な状態であること=しあわせ」を意味するWell-being。

コロナ禍により、私たちが従来の価値観の見直しを迫られる中、重要なキーワードとして注目されています。

2020年7月、当社のアドバイザーに就任した、Well-being研究の第一人者である

石川 善樹氏と当社の青井、小島が、新たな時代の「しあわせ」の作り方を語り合います。

### ミレニアル世代に浸透する価値観とは

青井：2019年くらいから「ステークホルダー資本主義」ということがいわれるようになってきて、従来は株主への貢献を優先していたのが、関連するすべてのステークホルダーに貢献すべきという価値観に変わってきました。それでは、すべてのステークホルダーの利益とは何なのかと考えた時、「金銭的利益だけで満足する人はどのくらいいるのだろうか?」と思ったのです。もちろん、金銭的利益で応えることも必要なのですが、お金で測れないものも期待されています。それは、ミレニアル世代の6割が企業に利益の追求よりも、社会課題の解決を望んでいるという点にも表れています。株主資本主義の時とは明らかに異なる価値観が、ここ数年で急速に広がってきています。その辺が、Well-beingが注目され始めた背景なのかなと思っています。

石川：僕がWell-beingを日本で言い始めたのは、せいぜいこの2年くらいです。最初のころは「はあ?」という反応だったのですが、一気に広がりました。おそらく世代交代が一気に進んだということでしょう。いわゆるミレニアル世代が株主やベンチャーキャピタルにも入り始めています。日本でも2025年くらいには、ミレニアル世代が社会の中心を占めるようになります。彼らが小さいころから馴染んできた価値観は、「サステナビリティ」とか「ダイバーシティ」、さらには「Well-being」なのです。

青井：今まで名づけられていなかった、もう一つの価値観がWell-beingですね。

石川：今までは「良い人生=良い会社=良い学校」だった。僕はそういう価値観のぎりぎり最後の世代で、僕の下世代は、自分なりの良い人生を見つけることに重きを置いている人が多いです。「何とんでも金持ちになってやる」みたいな人はたぶんほとんどいないと思います。金持ちにならないと手に入らないものが今はあまりないのです。

青井：お金で買える物質的なものには満たされていても、逆にお金で買えないものへの飢餓感がすごくある気がします。僕は何となく「息苦しさ」と呼んでいるのですが、息苦しさから解放されて自由に空気を吸いたいという気持ちが、飢餓感みたいなものとしてあると思っています。そうした世代の欲求と関係があるのかもしれないですね、「ダイバーシティ」とか「サステナビリティ」とか「Well-being」というものは。

石川：これまでは、資本主義は絶対的な正義だったのですが、今の子どもたちにとっては、たぶんそうではないでしょうね。では、何が正義なのか。昔はより高価なものが求められたのですが、今はより適正なものが求められていますよね。例えば、僕が今注目している企業に、台湾のオーライトという会社があります。

青井：有楽町マルイに出店していただいていますよ。

石川：オーライトの歯磨き粉は、1本約3,200円。初めは「高い!」と思ったのですが、100%循環型で環境にも健康にもめ



Well-beingは、社会的混乱の先行指標といわれています。

中長期的に安定して経営していくためには

Well-beingを下げないことが極めて重要です。

石川 善樹氏

医学博士  
公益財団法人Well-being for Planet Earth 代表理事  
株式会社丸井グループ アドバイザー

1981年、広島県生まれ。予防医学研究者、博士(医学)。東京大学医学部健康科学科卒業後、ハーバード大学公衆衛生大学院修了後、自治医科大学で博士(医学)取得。公益財団法人Well-being for Planet Earth代表理事。「人がよく生きる(Good Life)とは何か」をテーマとして、企業や大学と学際的研究を行う。専門分野は、予防医学、行動科学、計算創造学、概念工学など。著書に『フルライフ』(NewsPicsパブリッシング刊)ほか。

ちゃくちゃ優しい。すべて食べ物からつくられているのです。そういう話を聞いていくうちに3,200円が普通で、僕が知っていた今までの歯磨き粉は、逆に安すぎるんだと視点ががらりと変わりました。これから人は、よりサステナブルで、より正義に近いものにどんどん流れていくと思います。

**青井**：そこはすごく重要かもしれない。サステナビリティ経営におけるトピックにおいて、最近の一番大きな事件はフランスのダノン社が「Entreprise à Mission(使命を果たす会社)」と定款を書き換えたことです。フランスでは会社法自体が株主利益の追求だけではだめだというふうになり、その法律変更を受けてダノン社は、定款を変えたのです。取締役会とほぼ同じ位置づけでミッション委員会を設け、株主利益に反することをやりたい場合には、その委員会で決議しなければいけないという建てつけに変更したのです。

### 社会も企業も Well-being を下げないことが重要

**小島**：先ほどの世代交代という話はなるほどと思いました。この2年で3人の新入社員に、「ウェルネス経営推進プロジェクトに入りたくて入社しました」と言われたのです。

**石川**：すごいですね。この間もある会社で、一時在宅勤務になって、これからどうするかという話をしている時に、ある若い社員が「妥当な理由があれば出社しますが、いかがですか」と社長に聞いたらしいのです。会社ではなく「自分たちが働き方を選ぶんだ」という気持ちですよね。会社より個人が強い時代なんだなと思いました。

**小島**：2020年のウェルネス経営推進プロジェクトメンバーは、コロナ禍で文化祭ができなくなってしまった当社の本社近くに位置する高校のオンライン文化祭を企画しました。立案の根本にあるのは社内・社外に限らず、ほかの人に喜んでもらうことが自分のしあわせという発想なのです。つまり、彼らが渴望しているのは、高級な車がほしいとかではなくて、多くの人に喜んでほしいということなんです。しかし、社外の講演などで丸井グループのウェルネス経営、Well-being経営の話をする、「それが企業の利益にどうつながるのですか」といまだに聞かれます。



**コロナ禍で丸井グループの社員も、仕事への熱意などが下がるのではないかと、思っていたら逆に上がりました。**

**小島 玲子**

株式会社丸井グループ 執行役員  
ウェルネス推進部長 兼 専属産業医

**石川**：採用コストやブランディングコストが下がるので、コスト削減という意味でも大きなインパクトがあると思います。それに、しあわせ度が下がると、数年後に政治的、社会的な大混乱が起こるといわれています。旧ソ連の崩壊がそうだし、最近ではブレグジットもそう。したがって Well-being は、社会的混乱の先行指標といわれています。混乱が起きてしあわせ度が下がるわけではありません。しあわせ度が下がった結果、混乱が起こるのです。会社でもそうだと思います。部署単位で見た時に、Well-being やしあわせ度が下がり続けている部署では、その後何か絶対起こるのです。だから、中長期的に安定して経営していくためには Well-being を下げないことが極めて重要だと考えられます。

### コロナ禍が変えた時間とお金の使い方への意識

**石川**：人々が何に時間を使っているのか、何にお金を使っているのかという両面を見ることが Well-being ではすごく大事です。お金の使い方、数十年単位で見ると大きく変わってきていると思います。

**青井**：確かに時間とお金の使い方は変わってきていますね。それもたぶん時間のほうが変化は大きくて、その中に新しいお金の使い方みたいなものも入ってきていると感じます。

**石川**：自分が使う時間に合わせて、お金を配分すればいいと言っている人がいます。

**青井**：在宅時間が長くなれば、家のほうにお金を注ぎ込むようになりますよね。

**石川**：そうそう。例えば、起きている時間の10分の1を移動に使うのなら、10分の1のお金を移動に使っていいよね。なるほどと思いました。いい時間を過ごしているか、いいお金の使い方しているかは、その人の主観的なものでしかないのですが、それがたぶん今の時代のしあわせなのだと思います。

**小島**：より「良くある」(Well-being)ということですね。

**石川**：今回のコロナによってけっこう価値観が変わった気がします。限られた環境の中でどう時間とお金を使うのか。例えば、イギリスでは毎週、Well-being の調査が行われているのですが、最近の調査結果が興味深いです。毎週ランダムに



**株主資本主義の時とは明らかに異なる価値観が、ここ数年で急速に広がってきています。その辺が、Well-being が注目され始めた背景なのかなと思っています。**

**青井 浩**

株式会社丸井グループ 代表取締役社長 代表執行役員 CEO

選ばれた2,000人に幸福度や満足度を聞いているのです。ここ10年間ずっと下がり続けているのですが、ロックダウンが始まったら、幸福度も満足度もぐっと上がったのです。もちろん苦しんだ方たちもたくさんいらっしゃると思いますが、国民全体として見ると幸福度も満足度も上がっている。その理由はわかっていないのですが、おそらく、これまでは資本主義の中でもっとお金があれば、もっと自由な時間を手に入れられるに違いないと思込んできました。でも、与えられた限定的な空間の中で、何とかするしかないという状況になった時に、自分にとって大切なものは何かということを見直したのだと思います。

**小島**：丸井グループの社員も、仕事への熱意などが下がるのではないかと思っていたら逆に上がりました。ほぼ全員が受験するストレスチェックでワークエンゲージメント指数、ストレス指数ともに昨年より向上したのです。

**石川**：これは推測ですが、今この瞬間というものに、より集中できるようになったのだと思います。今までは思考が未来に飛んで、「もっともっと」となっていた、「More is Better」だったのが「Less is More」に変わってきたのかなと。

**青井**：そういうことの抽象度を上げていくと、「調和」みたいなことになるでしょうか。「もっともっと」の中に調和はないですからね。

**石川**：「しあわせ」というとすごく抽象的に思えますが、要は日常的にくり返す所作をいかに「いい感じ」にできるかということだと思っています。例えば洗い物。洗い物は手も荒れるし、つまらないと私は思っていたのですが、それではいかんと思ってキッチンにポータブルスピーカーを持ってきたのです。音楽を聴きながら洗い物をして初めて、なぜ当たり前に聞いていた音楽をキッチンには置いていなかったのだろうと、不思議に思いました。

**小島**：「心が変われば行動が変わる。行動が変われば習慣が変わる。習慣が変われば人格が変わる。人格が変われば人生が変わる。」という言葉があります。この変わり目が、今の時代なのかもしれませんね。



## CO-CREATION SUSTAINABILITY MANAGEMENT

共創サステナビリティのマネジメント



創業家の三代目で2005年から社長を務めています。未来のことを考えるとワクワクします。代表取締役社長 代表執行役員 青井 20年  
 近くベンチャー企業の経営チーム開発支援をしており、ベンチャー業界のゴッドマザーと呼ばれています。社外取締役 岡島 公職を通し  
 ていただきさまざまな縁を織り合わせ「衆智」「即行」を一層発揮してまいります。社外取締役 田口 優れたアイデアを持つスタートアッ  
 プ企業との連携により、ITを活用した新しい価値創造にチャレンジしています。社外取締役 室井 「売らない店舗」に向けて、丸井グルー  
 プのさらなる価値の共創にワクワクは現在も進行中です。取締役 専務執行役員 中村 IRの仕事は社交性も必要ですが、投資家の皆さま  
 との価値共創には「誠実」「正義感」がより重要だと実感しています。取締役 常務執行役員 加藤 目今の課題も、あるがまま受け止め、仲間  
 と必要以上の笑顔で乗り越えていくため、「スマイルハラスメント」とも呼ばれます。取締役 上席執行役員 青木 時流の最先端だった丸井  
 のお店をつくりたいという動機で、建築専攻のリケジョとして入社した変わり種の私です。取締役 執行役員 伊藤 高校、大学時代はアメリ  
 カン・フットボールに没頭し、1989年に幅広いネットワークや人に魅力を感じて銀行に入りました。常勤監査役 川井 頑固な面があり、  
 多少柔軟性に欠ける点はあるものの、一度やると決めたことに対しては責任を持って最後までやり遂げないと気が済まない性格です。  
 常勤監査役 布施 丸井グループが掲げる共創投資事業は、まさに時宜にかなっていると考えます。私自身も変化に対応できる柔軟な思  
 考を持っていきたいと思っています。社外監査役 高木 私は、明るくポジティブな性格です。Withコロナの中ですが、デジタル化が進み、  
 働き方も多様化するチャンスととらえています。社外監査役 鈴木 1977年入社で、現役社員では最高齢になります。相手の立場に立つ  
 ことが共創経営の原点であると常日ごろから心がけています。副社長執行役員 佐藤 社外でも社内でも自分にはないものを学び合う、  
 認め合う、それが共創の第一歩ではないかと考えています。専務執行役員 石井 性格は、まず社交的だと思います。新しい出会いによ  
 って新たなビジネスにつながったり、自分の人生が広がったりと、これまでにたくさん良いことがありました。常務執行役員 瀧元 いささか  
 細かすぎる面が短所ではありますが、これからは繊細さと大胆さのバランスをとりながら、「人の成長＝事業の成長」をめざしてまいります。  
 常務執行役員 斎藤 楽天家で、新しいアイデアについて考えるのが好きです。多様なメンバーが各々の個性を結集して、そのアイデア  
 を実現できれば最高だと思います。上席執行役員 佐々木 私たち丸井グループは、多くのステークホルダーに支えられています。そんな  
 たくさんの皆さまに対して、商売を通じて恩返ししていきたいと考えています。上席執行役員 青野 私自身も成長しなければとビル管理  
 の資格取得をめざし、専門用語や機械構造などの理解に悪戦苦闘中です。執行役員 小暮 会って間もない方には血液型で「A型」と言  
 われることが多いですが、付き合いが長くなると「やっぱりO型だね」に変化…。「几帳面」と「ざっくり」が同居しています。執行役員 伊賀山  
 ピンチをチャンスととらえる「ポジティブ」さと「着想力」で変化に対応し、Withコロナの「最上」サービスをご提供することに邁進して  
 いきます。執行役員 津田 タイプとしては明るくソフトな気合系、軌道修正可能な突進型でしょうか(笑)。仲間と一緒に喜怒哀楽を味わ  
 えるのが楽しいと思っています。執行役員 瓦 人からは正しいと思うことは信念を持ってやり抜く、また迷った時、違った角度からヒント・  
 アドバイスをくれると言われます。執行役員 新津 自分の性格は少し楽観的です。システムは慎重さが求められますが、あまりに慎重す  
 ぎると進まないこともあり、バランスが重要だと思います。執行役員 海老原 「共創」を宗とする当社で、社会のしあわせという共通の目  
 標に向かって多くの人と活動できることは喜びです。執行役員 小島 直接お客さまに喜んでいただくことを体感できて、また店舗の出店  
 を通じて地域に貢献する仕事ができる丸井グループに1996年に入社しました。執行役員 相田

各役員ユニークな自己執筆紹介は、P106～114に全文を記載しています。

## 社外取締役メッセージ

### スタートアップ企業と エコシステムを共創するという手段は、 極めて正しいと判断しています。

#### これまでやってきた種まきが 共創投資事業という形で実った

丸井グループはこれまで、収益構造を小売からフィンテックへ、店舗も定借化によってショッピングセンター型へと、常にビジネスモデルを革新し続けてきました。いつも半歩早く仕掛けが行われていると感じています。「共創サステナビリティ経営」や「売らない店」は経営者自らが、世の中の流れを見ながらコンセプトを発案してきたものです。さらに、D2C&Co.(株)の設立に続き、今回新たに共創投資事業を立ち上げました。実は数年前から300億円の投資の枠をつくり、スタートアップ企業に投資を行い、当社からは社員を出向させていただき試みを実践してきました。共創投資事業は、今までやってきたこれらの種まきが、やっとわかりやすい形で実ってきたということだと思います。



岡島 悦子  
社外取締役(2014年6月就任)  
指名・報酬委員会メンバー

私は多くの大企業で変革のお手伝いをしていますが、オープンイノベーションや破壊的なイノベーションの必要性は皆さんわかっているものの、どうしても大企業は失敗の確率が高くなります。それは、もともとある自社のインフラを活用するための手段と思っている企業が多いからです。投資しただけで満足してしまい、結果うまくいかないというケースをよく目にします。丸井グループの場合は、そこから一緒に新しい領域をつくっていくという違った切り口を感じます。つまり、当社の共創投資は、外形基準では一般的なCVCと同じように見えますが、実はお付き合いの仕方などがまったく違うのです。今までになかった新しいタイプの投資ではないでしょうか。

#### 当社における処方箋は、スタートアップ企業と共に ビジネスを創っていただける人材を育成すること

取締役会でずっと議論しているのは、どうしたら丸井グループや大企業の中からアントレプレナーのような人材を生むことができるのかということです。当社に入社する人は、「お客さまのお役に立ちたい」という気持ちが強く、改善や持続的なイノベーションは上手です。しかし、有事には、破壊的なイノベーションを仕掛ける変わったアントレプレナー的な人材も必要になります。

では、どうすべきか。当社における処方箋は、スタートアップ企業と共にビジネスを創っていただける人材を育成することではないかと思っています。アントレプレナーシップとは、世の中を変えていきたいという強い想いや、先天的なリスクに果敢に立ち向かう姿勢を意味しますが、それはまさにスタートアップの起業家の方たちが持っているものだと思います。そこで当社の社員に必要なとされるのは、彼らへの「共感性」や「共鳴性」です。当社の社員は、売場での接客を通じてお客さまのニーズやインサイトを汲み取ることがとても上手です。さらに、非常に価値のあるお客さまへの高いUX(ユーザーエクスペリエンス)を、リアル店舗で提供できるのです。これはスタート

アップ企業が持っていない部分であり、補完できる関係性が成立します。そういう意味でも、当社がスタートアップ企業とエコシステムを構築するという手段は、極めて正しいと判断しています。

#### 丸井グループのエコシステムのつくり方は、 一緒に田畑を耕していく農耕民族的イメー

正しい言い方かどうかわかりませんが、丸井グループのエコシステムのつくり方は極めて農耕民族的です。儲かっている会社を取り込めばいいという狩猟民族的な価値観ではなく、スタートアップ企業やステークホルダーと一緒に田畑を耕していく、そんなイメージを持っています。当社は事業会社である以上、どこまでもLTVを上げていくことを志向しています。そして私たちがめざすのは、「インクルーシブ」で「サステナブル」な世界です。例えば、コロナ禍で決断したテナントさまへの家賃免除もそうですが、お取引先さまとはビジネスの共同体であるという共創理念が、事業の隅々まで脈々と浸透しています。瞬間的に売上や収益がグッと上がるというよりも、時間軸を伸ばして、損をする局面もあるかもしれないけれど、ステークホルダーと一緒に中長期で企業価値をつくっていくということです。私たちがめざすこうした世界観を信じてくださる投資家もたくさんいらっしゃると思っています。

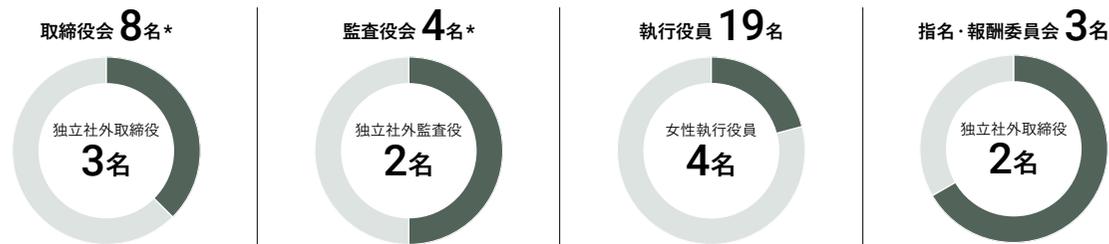
現在、コロナによって「しあわせ」の再定義が起こっていると思いますが、私は個人の価値観がすぐ顕在化したと感じています。今までは価値観が鈍っていて、自分の好き嫌いがわからなかった人たちのセンシビリティが上がってきているのではないのでしょうか。今後はお仕着せではない、「こういうことに関心がある」ということであらためて気づかされる人が増えていくと思っています。これは共創するスタートアップ企業も含めて、丸井グループの価値観に共感していただけるステークホルダーとの接点が、さらに拡大することが期待できます。当社のエコシステムにとって、大きなチャンスが到来します。

## 企業価値共創のコーポレートガバナンス

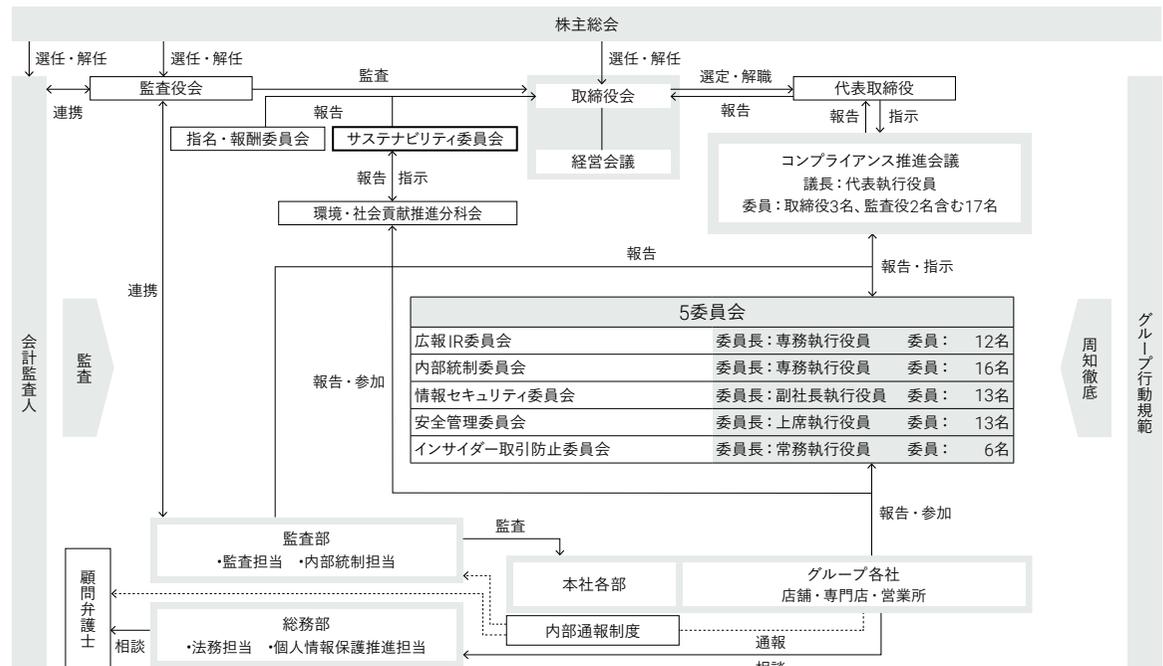
丸井グループは、コーポレートガバナンスの強化を経営の最重要課題の一つとして位置づけ、健全で透明性が高く、収益力のある効率的な経営を推進しています。当社は、監査役設置会社として、取締役会および監査役会のほか、業務執行レベルの最高意思決定機関である経営会議、指名・報酬委員会を設置。経営上の高リスク分野を管理する5委員会と、それらを統括するコンプライアンス推進会議を設置しています。また、共創サステナビリティ経営を推進することを目的にサステナビリティ委員会を設置し、関連リスクの管理および業務などの

遂行機関である環境・社会貢献推進分科会を統括しています。2020年6月の株主総会にて、経営体制の一層の強化を図るため、女性1名を含む新任監査役を2名選任しました。

また、コーポレートガバナンスの基本的な考え方や、取り組み方針を体系化した「丸井グループ コーポレートガバナンス・ガイドライン」を策定し、実施状況について「コーポレートガバナンス報告書」に記載しています。今後も、コーポレートガバナンスのより一層の充実を図っていきます。



\*取締役、監査役12名のうち、女性役員比率は3名の25%です。



2020年10月1日現在

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)

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\\_20200730.pdf](http://www.0101maruigroup.co.jp/pdf/cgg_20200730.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)

## M MESSAGES

### 新任監査役メッセージ



川井 仁  
 常勤監査役  
 (2020年6月就任)

31年間を過ごした銀行、証券会社では、社債市場の拡大や新商品、新ビジネス、スタートアップ・エコシステムなど、さまざまな新しい取り組みや変革に挑戦し、実現する機会にも恵まれました。金融業界の規制緩和が大きなきっかけであったことはもちろんですが、それらの取り組みは公共の利益や社会課題の解決につながるものでしたので、銀行、証券会社で出会った多くのお客さまや仲間たちとの共感が共に創り上げる力となったのではないかと思います。また、銀行の京都支社長時代には、目先の利益にこだわるのではなく、お客さまと長く付き合いともに成長すること、そして、同じ思いを持つ仲間とともに行動することが結果的に継続的な大きな価値を社会に生み出すということを学びました。

丸井グループは、「信用の共創」をベースに、時代の変化に応じて自らの姿を変えてきました。そして今、将来世代が輝く社会を世の中の皆さまと共に創ることに挑戦し、「小売」、「フィンテック」に「共創投資」が加わった知識創造型企業への進化をめざしています。2020年6月から丸井グループの仲間に加えていただき、青井代表をはじめ多くの方々からお話をうかがうたびに、丸井グループのさまざまな取り組みやその実現を想像し、胸がときめきます。監査役という立場でその実現をめざし、ともに成長できることを楽しみにしています。

2003年から他企業の社外監査役や社外取締役を務め、ESG経営やSDGsについての関心を深める中で、丸井グループの先進的な共創経営に大変興味を持っていました。社外監査役として、共創サステナビリティ経営を監督するという役割を果たすことにより、丸井グループの中長期的な企業価値の向上に貢献できればとの思いでお引き受けしました。

コーポレートガバナンス改革の進展とともに、「守りのガバナンス」の要として、監査役に期待される役割は増大していると感じています。「社外の目」で、「将来世代」を含むすべてのステークホルダーの立場を踏まえたうえで、経営の意思決定が透明・公正に行われているかを監督することが、社外監査役役割と考えています。特に弁護士としての専門性から、コンプライアンス体制を含む内部統制やリスク管理体制の整備状況について、モニタリングしていきたいと思えます。取締役会や監査役会、また、内部監査部門や監査法人との連携や往査などを通じて、充実したコミュニケーションを図り、職務を遂行していきます。

Withコロナで、ステークホルダーの価値観や生活が大きく変化し、将来を見据えて、多様性を尊重したインクルーシブな経営がより一層求められると思えます。「将来世代」を加えたすべてのステークホルダーの「しあわせ」を実現するプラットフォームになるという丸井グループがめざす未来に向け、私も一緒に歩んでいきたいと思っています。



鈴木 洋子  
 社外監査役  
 (2020年6月就任)

## 取締役会のおもな審議事項

2020年3月期の取締役会におけるおもな審議内容は下記の通りです。取締役会では決議事項・報告事項に加え、社外取締役による問題の提起や、ESGを含む長期的な企業価値向上に向けたテーマディスカッションに注力し、自由闊達な議論・意見交換を行っています。

	おもな決議事項および報告事項		議論テーマ
第1四半期	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 決裁規程の変更</li> <li>・ 資本業務提携</li> <li>・ 役員報酬の見直し・中長期インセンティブの概要</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ サステナビリティ委員会の新設</li> <li>・ コンテンツ投資の現況</li> <li>・ ウェルネス経営の推進について</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 取締役会実効性評価について</li> <li>・ アフターデジタルにおける組織・人材開発について</li> </ul>
第2四半期	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 政策保有株式の状況</li> <li>・ 投資案件について</li> <li>・ CMAメンバーの配置</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ アドバイザーについて</li> <li>・ スタートアップ企業との協業</li> <li>・ 組織改定と役員・マネジメント職の異動</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 新規事業の創出について</li> <li>・ 指名・報酬委員会について</li> </ul>
第3四半期	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ エボスカード継続利用重視の運営について</li> <li>・ 新会社の設立について</li> <li>・ 体験型店舗に向けた取り組みについて</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ MARUI IR DAY報告</li> <li>・ シェアハウス事業の取り組みについて</li> <li>・ 資金調達報告</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ CMAの振り返りと今後の人材育成について</li> </ul>
第4四半期	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 新会社の増資について</li> <li>・ 子会社の課題と今後の取り組み</li> <li>・ 執行役員の業務委嘱について</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 取締役会の実効性評価について</li> <li>・ 組織改定と役員・マネジメント職の異動</li> <li>・ 委員会メンバーの変更</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 共創サステナビリティ経営における、丸井グループの取り組み領域・推進体制について</li> </ul>

## 取締役会でのテーマディスカッション

本レポートでは、2019年9月の取締役会で行われた、新規事業の創出に関するテーマディスカッションをご紹介します。

**室井**：CDO、イノベーションセンター、アクセラレータープログラムなど、新規事業を創出するための形をつくることはできますが、新規事業は成功する確率が低く、既存ビジネスの規模や収益性と比べると小さい場合も多い。全体のポートフォリオで見切る部分と注力していく部分の判断が非常に重要です。投資全体の金額やプロジェクト数、勝率、リターンなどを見てしっかり計算する。3年後、5年後にどういう投資をして、キャッシュフローを生み、それが資本コストを超えるのか。これが重要な視点で、かなり冷静にマネジメントしなくてはならない。

**岡島**：何のために新規事業をやるのかを議論したい。「次の収益の柱」と「人材育成」の観点がありますよね。現在実施しているビジネスプランコンテストは人材育成の観点では良い取り組みだと思います。

**田口**：新規事業プログラムは人材育成です、と割り切るとわかりやすい。見ていると「一緒にやりたい」と社員のモチベーションが上がるという面もある。

**室井**：人材育成も重要ですが、丸井グループとしては本当に新規事業をつくっていく必要があります。かなりの規模の事業をつくり続けていかなければ、会社全体の成長戦略を語れなくなりますから。

**青井**：人材育成を通じて企業文化をつくりながら、新規事業を創出していきたい。そもそも丸井グループに求められる新規事業とは何か。tsumiki証券(株)やアニメ事業は、小売やフィンテック事業に取って代わるのではなく、貢献する事業です。これからの新規事業はこうした「既存事業貢献型」を中心としていきたい。

**岡島**：結果としてLTVがどう上がるかを投資のリターンとして考えるようになりますね。

**室井**：丸井グループの新規事業の本質がよくわかりました。新しいものを

つくらないと生き残れない企業の新規事業と丸井グループの新規事業は戦略ドメインが違う。そのことがはっきりすれば、事業の評価、計画も変わってきます。家賃保証やアニメ事業のように、既存事業に隣接する事業はほかにないのですか。それは事業部が考えることでしょうか。

**青井**：経営陣だと考えています。当社にとっての新規事業は、既存事業に隣接する事業だということを皆で共有して考えていくようにすると提案が出てくると思います。

**岡島**：「チューン(改善)」か「シフト」か「ジャンプ」か、という話ですね。連続的でアセットを使う「チューン」は事業部が実施していく。非連続だけど既存アセットを使う「シフト」と「ジャンプ」を整理して、我々は「シフト」をやっていくことを伝えていくといいですね。

**室井**：機関投資家と対談した際、丸井グループの革新のビジネスモデルは、投資家に十分に理解されていないという指摘がありました。新規事業も通常とは異なった経営戦略でやっているということと説明した方がいいかもかもしれません。



## 取締役会の実効性評価

取締役会の機能向上を目的として、2016年3月期から年1回、取締役会の実効性評価を実施しています。まずは全取締役および全監査役を対象に、取締役会の規模・構成、運営体制、意思決定プロセス、役割・責務などの実効性に関する自己評価アンケートを実施。その後アンケートの集計結果を踏まえ、取締役会において現状の評価結果および課題を共有するとともに、今後の対応について建設的な議論を行います。

なお、第三者評価の導入については、取締役会で議論・検討を行った結果、社外取締役を中心に現行の自己評価は十分に有効に機能しているのご意見をいただいています。

## 評価結果の概要

2020年3月期における実効性評価では、取締役会全体としての実効性は高いレベルで確保されていると評価しています。課題となっていた役員報酬の中長期インセンティブ(株式報酬)の割合が低く、中長期的な企業価値向上に向けた報酬制度になっていないという点について、中長期インセンティブの割合を高めた新たな報酬制度を導入したことで、役員報酬に関する評価が大幅に改善しました。また、次世代経営者育成プログラムに対しては、より積極的な関与・監督が必要との意見に基づき、取締役会でディスカッションを実施するとともに、参加者の育成や配置状況の確認など、継続的なモニタリングを強化してきました。

一方、新たな課題として、取締役会の女性比率のさらなる向上や、オンライン会議の有効活用などの提言もありました。

## 今後の取り組み

改善点として挙げた女性比率のさらなる向上については、2021年3月期より社外監査役として鈴木 洋子氏を迎えることで、取締役会メンバーの女性比率は25%に向上しています。長期的には、次世代経営者育成活動を通じ、若手・女性役員候補者の発掘・育成を継続して実施することで対応していきます。

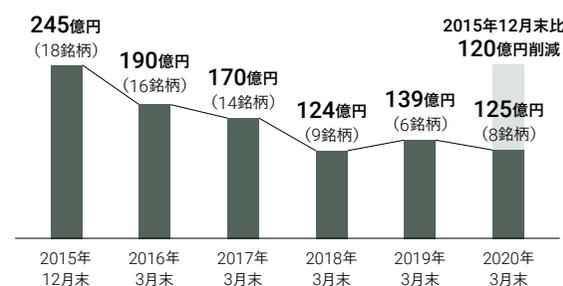
また、2020年3月より、新型コロナウイルス感染防止の観点から取締役会のオンライン会議を実施しています。今後もタイムリーな議論や決議、情報提供ができるオンライン会議の活用を推進していきます。

## 政策保有株式の削減

企業価値向上に向けて、戦略上重要な協業および取引関係の維持発展が認められる場合を除き、原則として政策保有株式を保有しない方針です。なお、保有意義の薄れた株式については、当該企業の状況を勘案したうえで、段階的に売却を進めます。

毎年7月または8月開催の取締役会にて収益状況などを検証するとともに、保有金額全体の削減状況を確認しています。2020年3月末の政策保有株式は8銘柄(2015年12月末比10銘柄減)となり、貸借対照表計上額は125億円(同120億円減)となりました。

## 保有株式の貸借対照表計上額の推移



新規事業領域における協業に向けて投資していた2銘柄が新規上場したため、銘柄数が前期から増加しています。業界動向などの情報収集のため、ほかに2銘柄501万円を保有しています。

\* 2015年11月に「丸井グループコーポレートガバナンス・ガイドライン」を制定したため、2015年12月末からの削減状況を記載しています。

## サステナビリティ経営推進に向け役員報酬制度を改定

当社の取締役(社外取締役を除く)の報酬は、定額の基本報酬のほか、事業年度ごとの会社業績に基づく業績連動賞与(短期インセンティブ)と、中長期的な会社業績に基づく業績連動型株式報酬(中長期インセンティブ)で構成されています。2020年3月期には、取締役会実効性評価において指摘のあった役員報酬制度の見直しを実施し、業績連動報酬の割合を高めるとともに業績指標を変更しました。

なお、報酬水準と報酬構成比率については、中長期的な業績向上と企業価値増大への貢献意識を高め、株主との利害関係の一致と株主視点での経営強化を図ることを目的として、基本報酬以外の業績連動報酬の割合を高めるため、

2020年3月期以降は基本報酬:業績連動賞与:業績連動型株式報酬を8:1:1から6:1:3へ見直しています。

2020年3月期は、短期インセンティブである業績連動賞与の業績指標を連結営業利益からEPSへ変更し、変動幅も90~110%から0~200%に拡大。中長期インセンティブである業績連動型株式報酬については、EPS・ROE・ROICというこれまでの業績指標に加え、新たにESG評価指標を採用し、共創サステナビリティ経営に連動した報酬設計としています。役員報酬の見直しにあたっては、取締役会や指名・報酬委員会、経営会議などで議論を重ね、2019年6月の定時株主総会で審議・決定しました。

### 目標とする業績指標

対象年度	目標とする指標		目標値	業績連動係数	
2021年 3月期	業績連動賞与	EPS	130.00円	0~200%	
	業績連動型 株式報酬	財務指標	EPS	130円以上	3指標達成100% 2指標達成70% 1指標達成30% すべて未達成0%
			ROE	10.0%以上	
			ROIC	4.0%以上	
	非財務指標	ESG 評価指標	DJSI World*の 構成銘柄への選定の有無	0%または 10%	

\* Dow Jones Sustainability World Index: 長期的な株主価値向上への観点から、企業を経済・環境・社会の3つの側面で統合的に評価・選定するESGインデックス。

### 2020年3月期の役員報酬の総額(百万円)

	基本報酬	業績連動賞与 (短期インセンティブ)	業績連動型株式報酬 (中長期インセンティブ)	報酬等の総額
取締役(社外取締役を除く)	150	21	—	171
社外取締役	29	—	—	29
監査役(社外監査役を除く)	34	—	—	34
社外監査役	15	—	—	15

取締役の報酬限度額は年額300百万円(使用人兼務取締役に対する使用人分給与を除く)、そのうち、社外取締役の報酬限度額は年額50百万円、また、当該報酬限度額とは別枠で、取締役(社外取締役を除く)に支給する業績連動賞与の報酬限度額は年額100百万円(使用人兼務取締役に対する使用人賞与を除く)、取締役(社外取締役を除く)に付与・交付を行う業績連動型株式報酬の報酬限度額(信託に拠出する金員の上限)は1事業年度当たり200百万円に対象期間の年数を乗じた金額とし、2020年3月末日で終了する事業年度および2021年3月末日で終了する事業年度の2事業年度に対しては400百万円、監査役の報酬限度額は月額6百万円と株主総会で決定しています。役員ごとの連結報酬等の総額は、1億円以上である者が存在しないため、記載していません。



役員報酬制度  
www.0101maruigroup.co.jp/ci/governance/compensation.html

## 次世代経営者育成プログラム(共創経営塾:CMA)

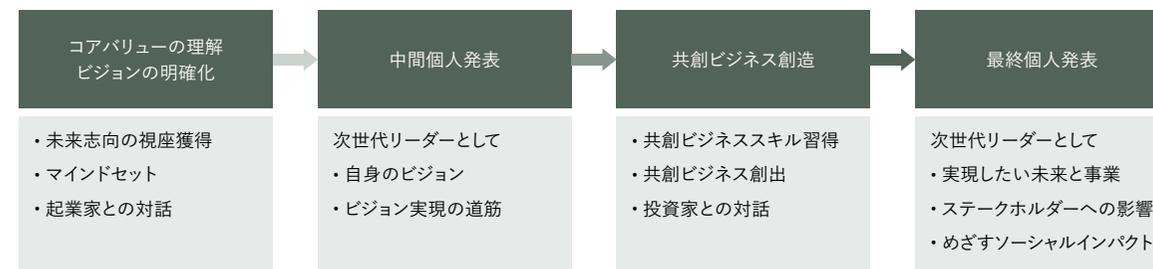
2017年4月より、経営に革新を起こせる人材の発掘と育成を目的とした次世代経営者育成プログラム(共創経営塾:CMA)を開設しています。この制度は公募制をとっており、手を挙げた若手社員の中から毎年10~20人程度を選出。これまでに累計63人が参加しています。選出された社員は、経営幹部に必要な知識の習得、経営層や外部の経営者・有識者との対話など、社外取締役の監修を受けて設計した研修により、経営の視点を1年かけて学びます。カリキュラム終了後も、協業先への出向や戦略・企画部門への配置を通じ、次世代リーダーとしての継続的な育成とモニタリングを進めています。

2020年3月期は重点項目に「自社のコアバリューの理解」「経営者視座の獲得」「ビジネス視点」を置き、財務・企業価

値・法律・ガバナンス・経営戦略・リーダーシップなどについて、外部有識者による講義、経営層や外部経営者との対話、個人・グループワークによる自社研究などを実施しました。

4期目となる2021年3月期は、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人材の育成を目的としたカリキュラムへ刷新しました。「経営・マネジメント力」や「新ビジネスを創出する力」「アフターデジタル時代に求められるスキル」を高めるため、ビジネスの最前線で活躍する起業家との対話や新しい価値観を持つ将来世代との交流など、座学だけではなく体験・実践的な内容となっています。また、1~3期生によるメンター制を導入し、お互いの成長につながっています。これらの次世代経営者育成プログラムを通じ、今後も若手・女性役員候補者の発掘・育成を継続して推進していきます。

### カリキュラムのロードマップ(例)



### 新たに導入した体験型カリキュラム(例)

<p>アフターデジタル時代の 究極顧客思考ワークショップ</p> <p>藤井 保文 氏 株式会社ビービット 東アジア営業責任者</p>		<p>大学生メンターを講師に迎えた プログラミング体験・ 講演「自分の想いを実現するために」</p> <p>水野 雄介 氏 ライフイズテック株式会社 代表取締役 CEO</p>	
---	---	--	---



## リスクマネジメント



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

### リスク管理体制

丸井グループは経営上の高リスク分野を管理するために、広報IR委員会、内部統制委員会、情報セキュリティ委員会、安全管理委員会、インサイダー取引防止委員会の5委員会を設置し、スピーディな業務の改善と事故の未然防止を図るとともに、各委員会の統括機能として代表取締役社長を議長とするコンプライアンス推進会議を設置しています。

これらの各委員会の設置・開催のほか、執行役員が参加する定期的なミーティングの開催などを通じて密に連携をとり、リスク情報を共有し、スピーディな意思決定と対応策を実施することで、リスク管理の実効性を高めています。

### 事業等のリスク

丸井グループの経営方針・経営戦略に、重要な影響を及ぼす可能性があると認識している主要なリスクは下記の通りです。なお、文中の将来に関する事項は、2020年3月末現在において当社が判断したものです。

## 1. 事業戦略上のリスク

### 1-1. 小売・フィンテック環境に関するリスク

- 消費動向の変化
- 競合の発生、競争の激化
- EC市場の拡大、決済手段の多様化
- 関連税制、関連法律の改正

#### 影響

丸井グループは「小売」と「フィンテック」を一体運営しており、首都圏を中心とした営業店舗および全国各地の営業拠点で事業を展開しています。景気変動、経済状況の変化、人口減少等、個人消費の低迷をもたらす市場の変化をはじめ、競合の発生、EC市場の拡大、シェアリングエコノミーの台頭等により、店舗の入店客数や取扱高が減少することが予想されます。また、キャッシュレス化の推進にともなう決済手段の多様化などテクノロジーの進化や消費者行動の変化等によりクレジットカードの市場シェアが縮小することが予想されます。これらのリスクが顕在化した場合には、当社の財務状況および業績が影響を受ける可能性があります。

店舗運営においてはSC・定借化を進め安定的な収益構造を築いてきましたが、テナントとの定期借家契約の中途解約や空き区画の増加による賃料収入の減少のほか、地価の変動による減損損失計上や関連税制の改正による税負担の増加等により、当社の財務状況および業績が影響を受ける可能性があります。

また、当社の総資産のうち大きな構成を占めるカードの営業債権(割賦売掛金・営業貸付金)については、遅延債権の発生状況や過去の貸倒実績率等に基づき貸倒引当金を計上していますが、経済状況の悪化や関連法律の変更等により支払遅延や未回収債権が増加する恐れがあり、貸倒損失や引当金の急激な増加等により、当社の財務状況および業績が影響を受ける可能性があります。カードキャッシング利息の返還に対しては、これまでの返還実績をもとに将来の返還額を予測し利息返還損失引当金を計上していますが、引当額が将来の返還請求額に対して不十分である場合には追加費用が発生する可能性があります。

#### 対応策

ECサイト「マルイウェブチャネル」を中心にネットとリアルとの融合を進め、マルイ・モディ店舗においてはアフターデジタルの時代に対応した「デジタル・ネイティブ・ストア」の推進に取り組むことで、リアル店舗のECとの共存を実現し施設価値の継続的な向上を図っています。店舗がデジタルの補完的役割も果たすことでお客さまとの接点を多様化する取り組みを強化、さらには年齢・身体的特徴・性別を超えてすべての人を楽しんでいただける商品・サービスを提供する「お客さまのダイバーシティ&インクルージョン」を進めることで、客層と客数の拡大を図っています。

フィンテックではキャッシュレス化の推進を大きな機会としてとらえ、エポスカードのゴールド・プラチナ会員の拡大や家賃保証事業をはじめとする家計シェア最大化戦略によるメインカード化を推進することで、決済手段の多様化に対応しています。また、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・インクルージョンの実現をめざし、創業から培ってきた与信ノウハウに基づいたビッグデータを活用し初期与信を行うとともに、「信用はお客さまと共につくるもの」という考えのもと途上与信を行っています。ご利用頻度・ご利用額、ご入金実績に基づきご利用限度額を拡大することにより低水準の貸倒率を実現しています。

### 新たにウェルネス分野のアドバイザーを選任

急激に変化する外部環境や多様化する社会に対応し、グループ一体となって中期経営計画の達成および中長期的な企業価値向上に向けた戦略を策定するため、経営戦略や各事業への知見を有する社外の有識者をアドバイザーとして選任しています。代表取締役社長や関連する取締役・担当者を交えた2～3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。

2019年1月より、その役割をさらに強化し、今後の外部環境変化に対応した長期的な共創サステナビリティ経営を実現するため、ESG分野の有識者による「サステナビリティアドバイザー」を招請。2020年7月には新たにウェルネス分野のアドバイザーを1名招請しました。

#### アドバイザーメンバー

 **石川 善樹氏**  
公益社団法人 Well-being for Planet Earth 代表理事 予防医学研究者、博士(医学) ウェルネス分野

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 代表理事としてもご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。

2020年7月就任

 **増島 雅和氏**  
森・濱田松本法律事務所 パートナー フィンテック分野

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。

2016年7月就任

 **山田 メユミ氏**  
株式会社アイスタイル 取締役 D2C分野

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。

2017年7月就任

 **松尾 豊氏**  
東京大学大学院工学系研究科 人工物工学研究センター・技術経営戦略学専攻 教授 AI分野

選任理由：日本のAI研究の第一人者として豊富な知見・経験を有するとともに、ディープラーニングなどの技術による日本の産業競争力向上をめざす一般社団法人日本ディープラーニング協会を設立するなど、AIの活用促進や人材育成にも尽力。当社がAI活用による企業価値向上に取り組むうえで、必要な助言・提言が期待されるため。

2019年10月就任

#### サステナビリティアドバイザーメンバー

 **ピーター D. ピーダーセン氏**  
NPO法人 NELIS 代表理事 大学院大学至善館 教授 環境分野

選任理由：企業コンサルタントとして日本を代表する企業、大学、経済団体、省庁など多数のプロジェクトで環境・CSRコンサルティングや国際シンポジウムの開催などに携わる。当社が今後の外部環境変化に対応し、企業価値向上を実現するための環境・サステナビリティ分野におけるグローバルで先進的な経験と知見に基づく助言・提言が期待されるため。

2019年1月就任

 **鈴木 雅剛氏**  
株式会社ボーダレス・ジャパン 代表取締役副社長 社会分野

選任理由：世界で数少ない「ソーシャルビジネスしかやらない会社」として(株)ボーダレス・ジャパンを共同で創業。貧困、差別・偏見、環境問題などの社会課題をソーシャルビジネスで解決。当社のインクルーシブで豊かな社会を共に創るための社会課題の解決における助言・提言が期待されるため。

2019年1月就任

## 1-2. 共創投資に関するリスク

- ・投資効果の不確実性
- ・対未上場企業投資における減損のリスク
- ・投資有価証券の価格変動

### 影響

丸井グループでは、無形資産への投資を加速している中で、成長企業への投資を行う「共創投資」を推進しています。「小売」「フィンテック」に共創投資を加えた三位一体の新たなビジネスモデルにより、個々の事業の総和を超えた価値の創出をめざします。投資の実行には、対象企業の財務内容や契約関係等の確認、経営陣との面談を通して詳細な事前審査を行い、十分なリスク検討をしていますが、対象企業における偶発債務の発生や未認識債務の判明等、事前の調査によっても把握できなかった問題が生じた場合や、投資先の今後の事業成績や事業方針の変更などによっては、期待する成果を得られないことによる減損損失計上の可能性があります。また、当社が保有する上場株式については、株式市場の動向により価格変動の影響を受ける可能性があります。

### 対応策

投資先の選定時は、投資先より入手した事業計画をもとに当社独自の計画を作成し、フィナンシャルリターンだけではなく、当社との協業によって発生する協業リターンも含めた収益性を確認したうえで投資判断を行っています。何より「共創投資」においては、当社のクレジットカード事業、小売事業、またそれにかかる人材等のリソースを、投資先企業のノウハウやスキル等の無形資産と掛け合わせることで「共創」を実現し、事業計画の達成や企業としての成長に大きく貢献することで投資リスクの低減とリターンの向上に貢献できるものと考えています。

企業価値向上に向けて、戦略上重要な協業および取引関係の維持発展が認められる場合を除き、原則として政策保有株式を保有しない方針です。2016年2月開催の取締役会において、当社が株式を保有する企業とは、すでに一定の取引関係が構築されていることを確認し、資産効率や株価変動リスクの観点から段階的に保有金額を削減することとしました。

## 2. 自然災害・感染症等に関するリスク

### 2-1. 大規模災害に関するリスク

- ・経済活動の停滞、消費行動の減少
- ・保有資産の損壊、補修費用の発生
- ・事業所、システム、社員の被害による事業活動の停止

### 影響

丸井グループは首都圏を中心とした営業店舗および全国各地の営業拠点で事業を展開しています。各営業拠点のある地域において大規模な地震・風水害などの自然災害、テロ行為等が発生した場合、社会インフラ等の寸断により事業活動の停止を余儀なくされ、当社の財務状況および業績が影響を受ける可能性があります。

### 対応策

丸井グループでは、社員の安否確認システムの導入、災害対策マニュアルの策定、建物・設備・システム等の耐震対策（データ等のバックアップを含む）、火災・防災・水防訓練、必要物資の備蓄などの対策を講じ、各種災害・事故に備えています。震災等発生時には、グループ震災対策本部を設置し、グループ各社が連携して事業継続が可能な体制を整えています。

### 2-2. 気候変動に関するリスク

- ・台風・豪雨等による店舗・施設の被害
- ・規制強化にともなう炭素税等の導入

### 影響

台風・豪雨等の水害発生による店舗の被害および炭素税の導入等による費用の増加等、丸井グループの財務状況および業績が影響を受ける可能性があります。

### 対応策

丸井グループは気候変動によるリスクへの適切な対応および成長機会の取り込みが重要であると考えています。気候変動への取り組みとTCFDへの対応の詳細は、「P91 気候変動への取り組みとTCFDへの対応」をご覧ください。

## 2-3. 感染症に関するリスク

- ・経済活動の停滞、消費行動の減少
- ・感染症拡大による店舗の営業活動の自粛・停止
- ・社員の感染による事業活動の停止

### 影響

丸井グループは首都圏を中心とした営業店舗および全国各地の営業拠点で事業を展開しています。各営業拠点のある地域において感染症が流行した場合や、感染拡大防止策として外出自粛等の措置がとられた場合、店舗の営業休止等、営業活動の制約により、当社の財務状況および業績が影響を受ける可能性があります。また、社員の感染者拡大により事業継続が困難になる可能性があります。新型コロナウイルスの感染拡大による影響の詳細は「P93 新型コロナウイルス感染症への対応」をご覧ください。

### 対応策

感染症の拡大を防止するため、オフィスでの勤務を主としている社員については可能な限り自宅でのテレワークを推進し、EC等の物流を担当している社員については交替制で運営する等の対応をしています。また、各営業拠点において、アルコール消毒液の設置やマスクの着用、ソーシャルディスタンスの確保等、お客さま・社員の感染予防対策を行っています。

新型コロナウイルスの感染拡大に対しては、お客さま、お取引先さま、社員の健康と安全を最優先に考え感染拡大を防止するため、2020年3月に営業時間短縮と都心店舗の臨時休業を実施し、4月の緊急事態宣言後は食料品売場および一部テナントを除き全店舗を休業としました。新型コロナウイルスの感染拡大への対応の詳細は、「P93 新型コロナウイルス感染症への対応」をご覧ください。

## 3. 企業運営に関するリスク

### 3-1. 資金調達に関するリスク

- ・資金調達の制約
- ・調達金利の上昇

### 影響

丸井グループでは、ショッピングクレジットの取扱高の伸長や家賃保証をはじめとしたサービス事業の拡大など、フィンテックの成長が見込まれる中で、営業債権（割賦売掛金・営業貸付金）の増加により、資金需要が拡大していくと予想しています。したがって、これまでに調達した資金の返済・償還への対応に加えて新たな資金が必要となるため、今後徐々に調達額が拡大し、資金調達に関するリスクが高まると考えています。

金融市場に混乱が発生した際には資金調達に制約を受ける可能性があります。また、当社の業績が著しく悪化したり信用力が急激に低下した場合には、金融機関からの借入が困難となり社債発行にも支障をきたすなどの状況が想定されます。これらのリスクが顕在化した場合には、当社の資金繰りに重大な影響が生じる可能性があります。

また、調達金利は市場環境その他の要因により変動するため、その動向によっては調達コストが大きく上昇する可能性があり、当社の財務状況および業績が影響を受ける可能性があります。

### 対応策

丸井グループは、負債増加によるリスクを抑制するため、有利子負債は営業債権の9割程度を維持することとしています。

営業活動に必要な資金の調達は、金融機関からの借入などの間接調達、社債やコーポレート・ペーパーの発行などの直接調達のほか、営業債権の流動化にも取り組み、調達手段の多様化を進めるとともに各調達メニューのバランスを図っています。

毎年の返済・償還額は、その借換時のリスクに対応するため調達年限をコントロールすることにより平準化を図り、その金額に対しては金融機関とのコミットメントライン契約の締結や当座貸越枠の設定などにより流動性を確保し、資金調達の制約を受けた場合においても確実に調達ができる体制を整えています。

また、調達金利については、固定金利の構成を50～60%と一定割合に保つことにより市場金利の変動による調達コストの増加影響を抑制しています。



丸井グループ3つのビジネス  
[www.0101maruigroup.co.jp/sustainability/vision2050/3business\\_01.html](http://www.0101maruigroup.co.jp/sustainability/vision2050/3business_01.html)



丸井グループ環境方針  
[www.0101maruigroup.co.jp/sustainability/theme03/environment\\_01.html](http://www.0101maruigroup.co.jp/sustainability/theme03/environment_01.html)

### 3-2. 情報セキュリティに関するリスク

- ・事故・欠陥等によるシステム障害
- ・外部からの不正侵入、不正アクセス、ウイルス感染
- ・顧客情報の漏洩

#### 影響

1. システム関連  
 丸井グループでは、コンピューターシステムおよび通信ネットワークを多岐にわたり使用しており、ハードウェアやソフトウェアの欠陥等によるシステムエラーやネットワーク障害、外部からの不正アクセス等によるシステム遅延・サービス停止やWebサイトの改ざん等が引き起こされた場合、当社の財務状況および業績が影響を受ける可能性があります。

#### 2. 個人情報関連

丸井グループでは、エポスカードの会員情報をはじめとする多数のお客さまやステークホルダーの皆さまの個人情報を保有しており、万一、顧客情報の漏洩や不正利用等の事態が生じた場合においては、当社の社会的な信用の失墜や損害賠償責任が発生するリスクが考えられ、その際は当社の業績が影響を受ける可能性があります。

#### 対応策

1. システム関連  
 丸井グループでは、コンピューターシステムやネットワークの二重化や、システムのリプレイスを定期的実施するとともに、コンピューターウイルスや不正侵入の防御など、安定稼働に向けた運用を行っています。また、外部コンサルティングによるリスクアセスメントを活用し、より一層の情報セキュリティ強化に向け取り組んでいます。

#### 2. 個人情報関連

丸井グループが保有するお客さま情報をはじめとした情報資産を、不正アクセスやサイバー攻撃などのさまざまな脅威から保護し、グループ全体の情報セキュリティを強化していくことが、経営上の最重要課題と認識し、「グループ情報セキュリティ方針」を定めるとともに、「グループプライバシーポリシー」を設定し、お預かりしたすべての個人情報の適切な管理・保護に努めています。  
 具体的には、個人情報保護法をはじめとした法令や関連する指針・規範等に基づいて、個人情報に関する安全管理措置を講ずるとともに、個人情報保護マネジメントシステムの実施・運用を通じた継続的な改善により、個人情報保護を適切に維持しています。  
 また、特に多数の個人情報を取扱うグループ各社においては「プライバシーマーク」の取得を行い、適切な個人情報の取扱いを実践しています。



各種方針一覧  
[www.0101maruigroup.co.jp/sustainability/theme04/risk.html#risk1](http://www.0101maruigroup.co.jp/sustainability/theme04/risk.html#risk1)

### 3-3. 人材に関するリスク

- ・経営人材の不足
- ・人材獲得競争の激化

#### 影響

丸井グループの成長は、社員一人ひとりの成長や活躍により実現できると考えています。今後、人材獲得競争の激化や既存社員の流出、それにとまなう将来の経営人材の不足等が顕在化した場合、事業の進化や継続性に影響を及ぼす可能性があります。

#### 対応策

丸井グループは、すべての社員が自ら手を挙げてチャレンジできる風土をベースとした、将来の企業価値の源泉となる無形資産としての人材投資を重視しています。公募型の教育・研修プログラムはもとより、対話を通じてグループ経営にとって重要なテーマを考える「グループ横断プロジェクト」や、経営に革新を起こせる人材を育成する「次世代経営者育成プログラム(共創経営塾：CMA)」の開設、さらにスタートアップ企業への出向など、計画的な人材投資により、さまざまな視点から、成長とやりがいを実感できる環境づくりを進めています。  
 詳細は、「P85 次世代経営者育成プログラム(共創経営塾：CMA)」をご覧ください。

## CASE STUDY

### 気候変動への取り組みとTCFDへの対応

気候変動は、もはや気候危機としてとらえるべきことであり、丸井グループは、重要な経営課題の一つと認識し、パリ協定が示す「平均気温上昇を1.5°Cに抑えた世界」の実現をめざしています。「丸井グループ環境方針」(2020年4月改定)に基づき、パリ協定の長期目標を踏まえた脱炭素社会へ積極的に対応すべく、ガバナンス体制を強化するとともに、事業への影響分析や気候変動による成長機会の取り込みおよびリスクへの適切な対応への取り組みを推進しています。当社はFSB(金融安定理事会)により設立されたTCFD(気候関連財務情報開示タスクフォース)の提言に賛同し、有価証券報告書(2019年3月期)にて、提言を踏まえ情報を開示しました。2020年3月期もさらに分析を重ね、気候変動による機会および物理的リスク等の内容を拡充しました。今後も情報開示の充実を図るとともに、TCFD提言を当社の気候変動対応の適切さを検証するベンチマークとして活用し、共創サステナビリティ経営を進めていきます。



#### ガバナンス

気候変動にかかわる基本方針や重要事項等を検討・審議する組織として、2019年5月に代表取締役社長を委員長とする取締役会の諮問機関、サステナビリティ委員会を新設しました。また、その下部組織として関連リスクの管理および委員会が指示した業務を遂行する機関、環境・社会貢献推進分科会を設置しました。事業戦略の策定や投融资等に際しては、こうした体制をもとに「丸井グループ環境方針」や気候変動にかかわる重要事項を踏まえ総合的に審議し決定することで、気候変動に関するガバナンスの強化を進めていきます。

#### 事業戦略

##### (事業のリスクと機会)

気候変動による世界的な平均気温の4°C上昇が社会に及ぼす影響は甚大であると認識し、気温上昇を1.5°C以下に抑制することをめざす動きとともに貢献していくことが重要であると考えています。2°C以下シナリオ(1.5°C目標)への対応力を強化すべく、気候関連のリスクと機会がもたらす事業への影響を把握し、戦略の策定を進めています。

当社は、小売・フィンテックに、経営理念やビジョンを共感し合えるスタートアップ企業等への投資により、相互の発展につなげる「共創投資」を加えた、三位一体の新たなビジネスモデルの創出をめざしています。気候変動は、台風・豪雨等の水害による店舗・施設等への被害や規制強化にともなう炭素税の導入による費用の増加等のリスクが考えられます。一方、消費者の環境意識の向上に対応した商品・サービスの提供や環境配慮に取り組む企業への投資は当社のビジネスの機会であると考えています。

##### (財務影響の分析・算定)

事業への財務的影響については、気候変動シナリオ等に基づき分析し、2050年までの期間内に想定される利益への影響額として項目別に算定しています。リスクについては、物理的リスクとして、気温上昇が1.5°C以下に抑制されたととしても急性的に台風・豪雨等での水害が発生しうると予測しています。店舗の営業休止による不動産賃貸収入等への影響(約19億円)および建物被害(約30億円)を算定。移行リスクとしては、将来のエネルギー関連費用の増加を予測し、再生可能エネルギーの調達コストの増加(約8億円)および炭素税導入による増税(約22億円)を算定しています。機会については、環境意識が高い消費者へのライフスタイル提案による店舗収益への影響(約19億円)およびクレジットカード会員の増加による長期的収益(約26億円)、環境配慮に取り組む企業への投資によるリターン(約9億円)を算定。クレジットカード会員の再生可能エネルギー電力の利用によりリカーリングが増加しゴールドカード会員化につながることで長期的収益(約20億円)、電力小売事業への参入による調達コスト削減(約3億円)および炭素税の非課税(約22億円)を算定しています。今後もさまざまな動向を踏まえ定期的に分析し、評価の見直しと情報開示の充実を進めていきます。

#### 前提要件

対象期間	現在～2050年
対象範囲	丸井グループの全事業
算定要件	<ul style="list-style-type: none"> <li>・気候変動シナリオ(IPCC・IEA等)に基づき分析</li> <li>・項目別に対象期間内に想定される利益影響額を算定</li> <li>・リスクは事象が発生した際の影響額で算定</li> <li>・機会は原則、長期的な収益(LTV)で算定</li> <li>・公共事業等のインフラ強化やテクノロジーの進化等は考慮しない</li> </ul>



最新の活動状況  
[www.0101maruigroup.co.jp/together/](http://www.0101maruigroup.co.jp/together/)

CASE STUDY

新型コロナウイルス感染症への対応

丸井グループでは、ステークホルダーの皆さまの健康と安全を第一に考え、さまざまな対応を進めています。新型コロナウイルス感染症の影響は依然不透明ではありますが、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めざし、コロナ危機をともに乗り越えるために関係性を見つめ直し、パートナーシップをより強固なものにしていきたいと考えています。

お客さま

マルイ・モディ店舗においては、2020年3月には時間短縮営業や一部店舗での2日間の臨時休業を実施、緊急事態宣言後は食料品売場および一部テナントを除き、全店舗を休業としました。宣言が解除された地域は、感染防止対策を講じたうえで順次営業を再開し、6月からは全店で営業を再開しています。エポスカードにおいては、お支払い期日の変更などの対応に加え、家賃決済のお客さまには政府の住居確保給付金制度をご案内しています。

お取引先さま

ステークホルダーの利益拡大をめざす共創理念に基づき、休業期間中の家賃全額免除をはじめとするパートナーシップ強化策を実施しました。お取引先さまとのパートナーシップを強化することでこの未曾有の危機をともに乗り越え、中長期的な企業価値向上につなげていきます。

株主・投資家

新型コロナウイルスの感染拡大によって世界情勢が大きく変化し先行きが不透明ではありますが、適時・適切に情報を開示してまいります。また、事業の継続性や安定性を確保することで、株主・投資家の皆さまに信頼していただける経営を進めてまいります。

社員

店舗の休業などにより自宅待機となった社員は特別休暇とし、コールセンターや物流センターなど出社が不可欠な部門においては、事務所の分散化や飛沫感染防止の徹底など、安心して働ける環境整備を実施しました。本社においては、働き方改革の一環として進めてきたモバイルPCの導入が完了していたことで、テレワーク実施率は上昇し、感染防止とともに新たな働き方が浸透しています。

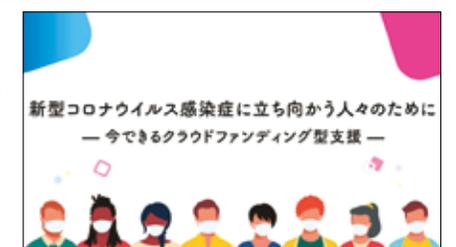
お取引先さまとのパートナーシップ強化策～新型コロナウイルスを乗り越えるために～

固定家賃および 共益費の10～15%を 減額(3月期分)	お取引先さまの 休業期間中の家賃 および共益費を 全額免除	消化仕入の お取引先さまの 最低保証売上上の撤廃 (3～8月期分)	ご希望に応じて 敷金1～2カ月分を 返却 (6カ月以上預託する お取引先さまが対象)	ご希望に応じて 5～7月期のお支払い を6カ月間猶予	お取引先さまに 対する「家賃支援 給付金申請」の サポート
------------------------------------	--	--	--	----------------------------------	--

エポスカードで今できるクラウドファンディング型支援

(株)エポスカードは、新型コロナウイルス感染症対策の支援として、義援金の受付を2020年4月より開始しています。7月よりその支援範囲をさらに拡大し、私たち一人ひとりが今できる「クラウドファンディング型支援」をご紹介します。クラウドファンディングを運営する3社と連携することで、お客さまがエポスカードでクラウドファンディング型支援にご参加いただけるようになりました。

[www.to-mare.com/recent/2020/-action.html](http://www.to-mare.com/recent/2020/-action.html)



気候変動によるリスクおよび機会

	世の中の変化	丸井グループのリスク	リスクの内容	利益影響額
物理的 リスク	台風豪雨等による水害*1	店舗の営業休止	営業休止による不動産賃貸収入等への影響	約19億円
			浸水による建物被害(電源設備等の復旧)	約30億円
		システムセンターの停止	システムダウンによるグループ全体の営業活動休止	対応済*2
移行 リスク	再エネ需要の増加	再エネ価格の上昇	再エネ調達によるエネルギーコストの増加	約8億円(年間)
	政府の環境規制の強化	炭素税の導入	炭素税による増税	約22億円(年間)
	世の中の変化	丸井グループの機会	機会の内容	利益影響額
機会	環境意識の向上・ ライフスタイルの変化	サステナブルな ライフスタイルの提案	環境配慮に取り組むテナント導入等による収益	約19億円*3
			サステナブル志向の高いクレジットカード会員の増加	約26億円*4
			環境配慮に取り組む企業への投資によるリターン	約9億円
		一般家庭の 再エネ需要への対応	クレジットカード会員の再エネ電力利用による収益	約20億円*5
	電力調達の多様化	電力小売事業への参入	電力の直接仕入れによる中間コストの削減	約3億円(年間)
政府の環境規制の強化	炭素税の導入	温室効果ガス排出量ゼロの達成による炭素税非課税	約22億円(年間)	

\*1 ハザードマップに基づき影響が最も大きい河川(荒川)の氾濫を想定(流域の2店舗に3カ月の影響)  
 \*2 バックアップセンター設置済みのため利益影響はなしと想定  
 \*3 不動産賃貸収入の増加およびクレジットカード利用の増加  
 \*4 クレジットカードの新規入会や利用による収益を算定  
 \*5 リカーリング等でのゴールドカード会員の増加による収益を算定

リスク管理

丸井グループは、グループの事業が気候変動によって受ける影響を把握し評価するため、シナリオの分析を行い、気候変動リスク・機会を特定しています。特定したリスク・機会はサステナビリティ推進体制のもと、戦略策定・個別事業運営の両面で管理しています。グループ会社(小売業・施設運営・物流・ビルマネジメント等)の役員で構成される環境・社会貢献推進分科会で議論された内容は、サステナビリティ委員会において定期的に報告し協議を行い、案件に応じて、取締役会への報告・提言を行っています。企業戦略に影響する気候変動を含めた世の中の変動や法制度・規制変更等の外部要因の共有や、グループ各社の施策の進捗状況や今後のリスク・機会等の内部要因を踏まえて、戦略・施策等の検討を実施していきます。

指標と目標

- 丸井グループは、グリーン・ビジネスの指標として、環境効率(営業利益/CO<sub>2</sub>排出量)およびサーキュラーレベニュー(サーキュラー売上高・取扱高/小売総取扱高)を設定しています。
- 温室効果ガスの削減については、グループ全体の温室効果ガス削減目標「2030年までに2017年3月期比 Scope 1+ Scope 2を80%削減、Scope 3を35%削減(2050年までに2017年3月期比 Scope 1+ Scope 2を90%削減)」が、2019年9月にSBTイニシアチブにより「1.5°C目標」として認定されています。
- 2030年までにグループの事業活動で消費する電力の100%(中間目標:2025年までに70%)を再生可能エネルギーから調達することを目標として、2018年7月にRE100に加盟しています。



# VISION 2050

## 丸井グループ ビジョン2050

2050年を見据えた長期ビジョンを定めるにあたり、丸井グループがめざすステークホルダーの利益(しあわせ)は、現世代だけではなく、将来世代を含めた利益の拡大でなければならないことを再認識しました。それが、現世代に生きる私たちの倫理的な責任であることから、**「ビジョン2050」**では、現世代と将来世代の利益の対立を乗り越え、どちらかに偏ることのない新しい価値を創出するための長期目標を設定しました。ビジョン達成に向けて、具体的なアクションプランの策定や、長期目標の精査・対話を積み重ねています。



「ビジョン2050」策定プロセスの詳細は、下記からご覧いただけます。  
www.0101maruigroup.co.jp/sustainability/pdf/s\_report/2018/s\_report2018\_10.pdf

### 「ビジョン2050」策定プロセス

ビジョン策定がスタートした背景は、投資家の皆さまから「長期ビジョンとその実現に向けた長期目標を示してほしい」という課題を提示していただいたことが始まりでした。ビジョンの策定には、自ら手を挙げて集まった約50名のグループ社員が参加。2050年の未来をゴールとしたバックキャスト手法を通じて、2019年12月に長期ビジョンを宣言するまでの約1年間、グループ社員、執行役員、有識者との対話を積み重ねました。

#### STEP 1 グループ横断の「サステナビリティプロジェクト」発足

2018年、自ら手を挙げる公募制のグループ横断プロジェクト「サステナビリティプロジェクト」が発足。外部有識者とのワークショップを行い、「丸井グループが2050年にありたい姿は何か」という議論からスタートしました。



#### STEP 2 プロジェクトメンバーが、執行役員へ直接提案

「サステナビリティプロジェクト」に参加した社員は、「丸井グループの2050年にありたい姿」は何なのかというテーマを約半年議論。その後、メンバーを6つのグループに分け、それぞれのグループが検討した未来の世界を、執行役員に直接提案しました。



#### STEP 3 執行役員ワークショップ「執行役員ビジョン合宿」を実施

サステナビリティプロジェクトメンバーによる提案、外部有識者などの意見交換を経て、最後は執行役員全員による1泊2日の集中合宿を実施。長期ビジョンの最終検討を行い、2018年12月10日に、共創サステナビリティ説明会で長期ビジョンを発表しました。

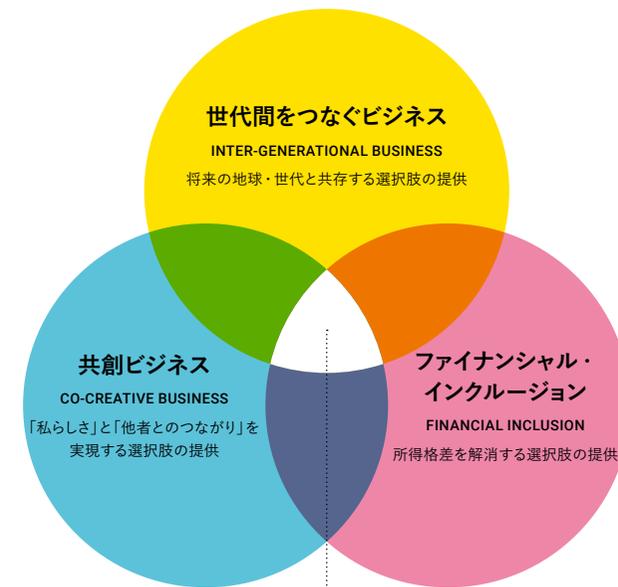


## 共創を基盤とした3つのビジネスで すべての人の「しあわせ」を拡大

丸井グループは、「すべての人が『しあわせ』を感じられるインクルーシブで豊かな社会を共に創る」ことをめざし、2019年にその道筋となる「ビジョン2050」を宣言しました。

### 丸井グループ ビジョン2050 ビジネスを通じてあらゆる二項対立を乗り越える世界を創る

共創を基盤とした3つのビジネス



## しあわせ

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

#### 世代間をつなぐビジネス

##### 将来の地球・世代と共存する 選択肢の提供

自然環境は、これまでの大量生産・大量消費を支えきれなくなり、2050年の世界では、地球と共存するビジネスだけが生き残りと考えています。地球と共存する持続可能な未来を将来世代へとつなげていくためには、30年後の主役である若い世代との共創や育成も重要になってきます。そこで丸井グループは、世代間をつなぐビジネスを「グリーン・ビジネス」と「ヒューマン・ビジネス」に細分化し、将来の世代・地球と共存する選択肢を提供していきます。

#### 共創ビジネス

##### 「私らしさ」と「他者とのつながり」を 実現する選択肢の提供

2050年の世界では、ダイバーシティの推進により、高齢者、LGBT、外国人や障がいのある方など、すべての人が当たり前「私らしさ」を追求でき、マイノリティという概念がなくなり、国や人種による対立を超越した「つながり」を重視するようになって考えています。そこで丸井グループは、社会におけるプラットフォームのような存在として、すべてのステークホルダーとの共創により、「私らしさ」と「他者とのつながり」の実現を支える場やサービスを提供していきます。

#### ファイナンシャル・インクルージョン

##### 所得格差を解消する 選択肢の提供

2050年の世界では、世界中の中間・低所得者層に共通した社会的ニーズや課題、教育・医療・金融・消費サービスなどのさまざまな事業機会が生まれ、グローバルな巨大市場が出現すると考えています。そこで丸井グループは、すべての人に金融サービスを提供する「ファイナンシャル・インクルージョン」を、国内だけでなく、海外市場に向けても展開していきます。そして、世界中の人々が抱えるお金に対する不安と所得格差を解消する選択肢を提供していきます。



「長期目標への進捗」の詳細は、下記からご覧いただけます。  
www.0101maruigroup.co.jp/sustainability/vision2050/progress\_01.html

## 各種方針の改定

丸井グループは、2050年に向けた長期ビジョンの達成と、共創サステナビリティ経営のさらなる推進に向け、あらためてステークホルダーの皆さまとの関係性を再定義し、「グループ行動規範」をはじめとする各種方針を改定しています。

### 「グループ行動規範」改定ポイント

2019年2月にステークホルダーの軸に新たに加えた「将来世代」を条文に新設しました。またステークホルダーの皆さまとのパートナーシップをさらに強固にしていくため、各ステークホルダーへの想いを込め、全文を検証・改定しました。

#### グループ行動規範(抜粋)

丸井グループがめざすのは、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することです。その実現に向けては、丸井グループ社員をはじめ、お客さま、株主・投資家、地域・社会、お取引先さま、将来世代の皆さまとの共創が不可欠です。丸井グループは、ステークホルダーの皆さまを、未来の「しあわせ」を共に創るパートナーととらえています。私たちがめざす「しあわせ」は、これらすべてのステークホルダーとの共創を通じて、初めて実現できるものです。この考えのもと、関係法令、国際ルールおよびその精神を順守し、丸井グループの行動指針として「グループ行動規範」を定め実行します。

1. お客さま
2. 株主・投資家
3. 地域・社会
4. お取引先さま
5. 社員
6. 将来世代
7. 環境への配慮
8. 人権の尊重
9. 公正で透明な取引
10. 反社会的勢力
11. 情報等の保護・管理

#### 新設した「将来世代」の条文

##### 6. 将来世代

私たちは、子どもたちや未来の世代、つまり将来世代もステークホルダーを構成する一員だと考えています。ビジネスを通じて持続的な社会・地球環境などあらゆる面において、将来世代と共に未来に向けた価値創造に取り組みます。



「グループ行動規範」全文  
[www.0101maruigroup.co.jp/ci/action.html](http://www.0101maruigroup.co.jp/ci/action.html)

### 「丸井グループ環境方針」改定ポイント

「丸井グループ ビジョン2050」の達成に向けた「グリーン・ビジネス」を推進するにあたり、今後のビジネスモデルを踏まえた重要課題と行動指針を明確化しました。あわせてセグメント別の取り組みと管理体制についても、検証・見直しを行いました。

#### 丸井グループ環境方針(抜粋)

##### 基本的な考え方

1. 環境課題のマネジメント
2. コンプライアンスの遵守
3. 環境デューデリジェンスの実施
4. ステークホルダーとのエンゲージメント
5. 環境意識の向上
6. 環境情報開示の透明化

##### 重要課題と行動指針

- |   |   |  |
|---|---|--|
| <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 気候変動 <ul style="list-style-type: none"> <li>・温室効果ガスの削減</li> <li>・省エネルギーの推進</li> <li>・再生可能エネルギー化の推進</li> </ul> </li> </ol> | <ol style="list-style-type: none"> <li>2. 資源循環 <ul style="list-style-type: none"> <li>・廃棄物の削減</li> <li>・持続可能な商品の開発</li> <li>・廃棄物の適正処理</li> <li>・包装材の環境負荷低減</li> <li>・フードロスの削減</li> <li>・水資源の管理</li> </ul> </li> </ol> | <ol style="list-style-type: none"> <li>3. 持続可能な生態系 <ul style="list-style-type: none"> <li>・持続可能な調達</li> <li>・自然との共生</li> </ul> </li> </ol> |
|---|---|--|

##### セグメント別の推進する取り組み(小売・フィンテック・新規事業)



「丸井グループ環境方針」全文  
[www.0101maruigroup.co.jp/sustainability/theme03/environment\\_01.html](http://www.0101maruigroup.co.jp/sustainability/theme03/environment_01.html)

### 「丸井グループ人権方針」改定ポイント

丸井グループでは、人権尊重に対する基本的な考え方とともに、ステークホルダーの皆さまの人権尊重に関わるリスク評価とリスクマップにより、重要課題を特定しました。また丸井グループにおける人権尊重への取り組みを明記しました。

#### 丸井グループ人権方針(抜粋)

##### 基本的な考え方

1. 人権尊重の約束
2. 法令順守と国際規範へのコミットメント
3. 適用範囲

##### 人権尊重への取り組み

1. 人権デューデリジェンス
2. 救済
3. ステークホルダーとの対話
4. 人権意識の向上
5. 人権のマネジメント
6. 情報開示

##### 人権に関する重要課題

- ・個人の尊厳の尊重
- ・労働者の権利の尊重
- ・事業に関わる脆弱な人々・将来世代の権利の尊重
- ・プライバシーの保護

##### 改定のステップ



##### 事業活動において想定されるリスクと対象者

	商品の製造・物流	当社での活動	(提携企業先での活動)	お客さまによるご利用・アフターフォロー	
小売	対象者 ・お取引先さまの社員(日本・海外サプライヤー) ・自社の社員 ・工場の近隣に住む住民 内容 製造・物流	・お取引先さまの社員(テナントさま) ・自社の社員 販売・ECサイト運営・イベント開催		・お客さま 購入・使用	
フィンテック	対象者 ・お取引先さまの社員(国内サプライヤー) 内容 製造	・自社の社員 外部営業・販売・入会促進・与信・システム構築	・お取引先さま・提携先企業さまの社員 販売・入会促進・入会手続き	・お客さま 入会・決済・寄付・つみたて投資	・自社の社員(コールセンター・tsumiki証券) お客さまからの問い合わせ・紛失対応・支払い催促
想定するおまなリスク	(お取引先さま・自社の社員の権利) ・差別 ・多様性の容認 ・政治への参加 ・強制労働 ・児童労働 ・低賃金労働 ・長時間労働 ・安全衛生 ・団体交渉権 ・結社の自由 ・休暇の権利 ・結社の自由 ・健康推進 ・選択肢のある働き方 ・採用や昇進・昇格における差別 ・ハラスメント ・プライバシー (工場の近隣に住む住民) ・地域住民の生活 ・土地の権利	(お取引先さま・自社の社員の権利) ・差別 ・多様性の容認 ・文化・宗教・言語の少数者への権利 ・低賃金労働 ・長時間労働 ・安全衛生 ・団体交渉権 ・結社の自由 ・休暇の権利 ・健康推進 ・選択肢のある働き方 ・採用や昇進・昇格における差別 ・ハラスメント ・プライバシー	(お取引先さま・提携先企業さまの権利) ・差別 ・多様性の容認 ・文化・宗教・言語の少数者への権利 ・低賃金労働 ・長時間労働 ・安全衛生 ・団体交渉権 ・結社の自由 ・休暇の権利 ・健康推進 ・選択肢のある働き方 ・採用や昇進・昇格における差別 ・ハラスメント ・プライバシー	(お客さまの権利) ・差別 ・多様性の容認 ・文化・宗教・言語の少数者への権利 ・安全衛生 ・地域住民の生活 ・製品の悪影響 ・脆弱な人々の権利 ・土地の権利 ・子どもの権利 ・プライバシー	(自社の社員の権利) ・差別 ・多様性の容認 ・文化・宗教・言語の少数者への権利 ・安全衛生 ・休暇の権利 ・健康推進 ・選択肢のある働き方 ・採用や昇進・昇格における差別 ・ハラスメント ・土地の権利 ・プライバシー

##### 社員コメント

入社4年目ですが、サステナビリティ担当になるまでは、方針などを見たことがありませんでした。サステナビリティに取り組んでいる企業のリサーチや外部の有識者の方との対話を通じて、方針の重要性を理解するようになりました。方針は会社の指針を示すものなので、意識しながら業務を行うことが重要だと考えています。方針を具現化できるよう、自分の中で咀嚼し、日々の業務に活用していきたいです。



桑江 真莉子  
 (株)丸井グループ  
 サステナビリティ部



「丸井グループ人権方針」全文  
[www.0101maruigroup.co.jp/sustainability/overview/](http://www.0101maruigroup.co.jp/sustainability/overview/)



重要課題特定のプロセス  
[www.0101maruigroup.co.jp/sustainability/pdf/matl\\_issue/matl\\_issue\\_prg\\_2020.pdf](http://www.0101maruigroup.co.jp/sustainability/pdf/matl_issue/matl_issue_prg_2020.pdf)

CFOメッセージ

## 無形投資主体の知識創造型ビジネスモデルへの 転換を一気に進めていきます。

### コロナ影響で中期経営計画主要KPIの 計画達成は困難

中期経営計画4年目である2020年3月期の主要KPIはEPSが117.6円(計画差△5.1円)、ROEが8.8%(計画差△0.4%)、ROICが3.7%(計画差△0.1%)と年度末近くに発生した新型コロナウイルス感染拡大の影響を受け、いずれも計画未達となりました。コロナ影響は営業利益ベースで△13億円、セグメント別内訳は小売△15億円、フィンテック+2億円でした。フィンテックセグメントにおいては、コロナ禍においても継続的収益が変わらず計上される一方で、新規カード発行コストが大きく減少したため、コロナ影響は営業利益にはプラスの影響となりました。また、このコロナ影響は中計最終年度の今期(2021年3月期)にはより大きくなることを想定しており、中計最終年度の主要KPI(EPS、ROE、ROIC)の計画達成は困難な見通しとなりました。大変申し訳ございません。

来期より次期中期経営計画をスタートしますが、現中計の目標値であるEPS130円以上、ROE10%以上、ROIC4%以上は次期中計期間のできるだけ早い時期に達成したいと考えています。

### 収益構造の転換で継続的に企業価値創造を実現

一方、中計で進めてきたビジネスモデルの転換およびそれにともなう収益構造の転換、めざすべきバランスシートへの移行は着実に進捗しました。その結果として当社がめざしていた企業価値創造、すなわちROICがWACCを、ROEが株主資本コストをそれぞれ安定的に上回る構造が完成しつつあります。

収益構造転換の最大のポイントはLTV経営のKPIであるリカーリングレベニューと成約済み繰延収益の拡大で示すことができます。LTV拡大に寄与する継続的収益であるリカーリングレベニューの構成比は売上総利益全体の65%にまで

高まり、中計開始前の2倍近い水準に拡大しています。また、将来に収益化する成約済み繰延収益は単年度のリカーリングレベニューの2.7倍の水準まで高まりました。このような収益構造は、今回のコロナ禍のような大きなリスクに対しての耐性が高いため、従来の収益構造と比較して被害はかなり少なくなると想定しています。

また、めざすべきバランスシートに向けた資本政策が着実に進捗した結果、WACCも低減され、収益力の向上と資本コスト低減の両面から企業価値創造が実現しています。さらに、リカーリングレベニューは小売・フィンテック合算で計算できるため、小売・金融一体のビジネスモデルでLTV経営を行っている当社にとっては最適な指標と考えています。

### 2020年3月期

ROIC <b>3.7%</b> > WACC <b>3.0%</b>
ROE <b>8.8%</b> > 株主資本コスト <b>6.9%</b>

### 無形投資の拡大

中計において並行して進めてきたのが将来の成長に向けた無形投資の拡大です。2020年3月期は無形投資を150億円実行しましたが、これは店舗投資などの有形投資の2倍になります。無形投資の内訳は、スタートアップ企業への投資を中心とした新規事業関連投資が87億円、ソフトウェア投資が31億円、財務諸表上は費用ですが当社が投資と認識している人材・研究開発投資が32億円です。スタートアップ企業への投資は小売・フィンテックの本業との協業を見込むものが多いため、本業へのリターンはもちろんですが、フィナンシャルリターンも考慮したIRR\*(内部収益率)10%以上を投資判断基準にしています。2020年3月までに投資した71億円についてはIRRが34%となっており、投資基準の10%を大

きく上回っています。ソフトウェア投資についても、開発を内製化していることにより、開発スピードが速いだけでなく、本業へのリターンであるROIも313%と大変大きな成果を上げています。人材・研究開発投資はIT人材の育成や投資先スタートアップ企業への出向など中長期的な企業価値向上への貢献が期待できますが、社員一人当たりの生産性も継続的に改善しており、2020年3月期は2015年3月期比で1.7倍となっています。

\* IRR：保有する有価証券の内、対象とする銘柄につき直近調達時価格、上場株は各会計期末時点で売却したものと仮定し算出

### 無形投資(2020年3月期)

	金額	おもな実績
新規事業領域	87億円	スタートアップ企業への投資 IRR 34%
人材・研究開発	32億円	1人当たりの営業利益 802万円 (2015年3月期比 1.7倍)
ソフトウェア	31億円	ROI 313%
計	150億円	

### 次期中期経営計画に向けて

中計策定以前のROEは5%前後で推移していましたが、その後の収益構造の転換や資本政策により2019年3月期が9.1%、2020年3月期が8.8%と、10%があと少しの水準まで上昇しました。そこで次期中計においては、ROE10%以上を

想定した最適な投資計画(キャピタルアロケーション)を組み立てていきます。

具体的には、次期中期経営計画の投資の柱となるのがスタートアップ企業などへの共創投資です。こちらは現中計の水準(5年間で300億円)から倍増させることを考えています。共創投資は投資先企業との協業などによる本業への収益貢献だけでなく、当社の店舗などのリソースを提供し、成長を促すことで投資の成功確率を高めます。結果としてのフィナンシャルリターンでもIRR10%以上をめざし、これを成長投資の柱にすることでROE10%以上、ROEが株主資本コストを安定的に上回る状況を継続します。既存事業ではフィンテックセグメントを中心にソフトウェア投資が増加しますが、小売セグメントにおいて定借化が一段落したことで改装投資が減少するため、既存事業投資全体は減少します。

このようにして、次期中計においては成長投資全体に占める共創投資やソフトウェア投資などの無形投資の割合を8割程度にまで拡大し、無形投資主体の知識創造型ビジネスモデルへの転換を一気に進めていきます。

### 加藤 浩嗣

取締役 常務執行役員 CFO  
IR部長 兼 財務・サステナビリティ・ESG推進担当  
ディーラーシーアンドカンパニー(株) 代表取締役社長  
tsumiki証券(株) 取締役



小売・金融一体のビジネスモデルと収益構造

1931年に家具の月賦商として創業以来、一貫して小売と金融が一体となった独自のビジネスモデルを進化させてきました。現在でも小売、フィンテックとセグメントは分かれていますがお客さまは共通なので、シナジーが働きやすい一体のビジネスモデルです。この小売・金融一体のビジネスモデルは収益構造にも特長があり、小売と金融それぞれの収益モデルのデメリットを補完し、メリットを活かす理想的な構造になっています。

小売・金融一体のビジネスモデル

魅力的な店舗をつくと定借収益が拡大するだけでなく、集客力もアップします。集客力アップはカードから見ると新規カード会員募集のチャンスが高まります。また、店舗でのカード発行は即時利用が多く、稼働率アップやカード収益の拡大に効果的です。さらには、拡大したカード収益の小売店舗への再投資によって理想的な循環が生まれるビジネスモデルです(図1)。このビジネスモデルに時間軸を加えるとバリュージャーニー(図2)として説明ができます。

まず、お客さまのお付き合いは店舗から始まり、店舗で年間約40万人のお客さまがカードに入会されその場でカードをご利用になります。このスムーズなオンボーディングをローコストで実現できることは、店舗運営の大きなメリットです。店舗での接点が継続するとゴールドカードへの切り替え

が進み、お客さまとは生涯にわたるお付き合いにつながります。このように、小売・金融一体のビジネスモデルはとてもユニークでメリットの多いことが特長です。

図1：丸井グループのビジネスモデル

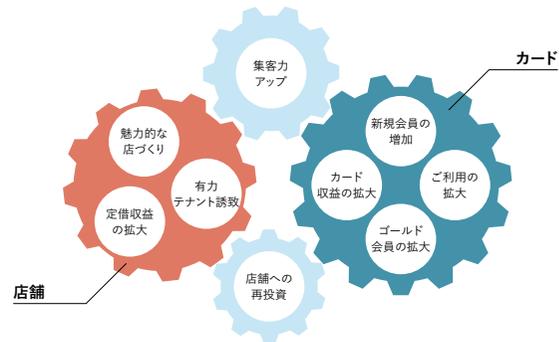


図2：丸井グループのバリュージャーニー



独自のビジネスモデルに基づく収益構造

小売・金融一体のビジネスモデルは収益構造上も独自のものとなっています(図3)。カードビジネスは発行コストなどの初期費用負担が重く最初の数年間は赤字ですが、一旦利益が出始めると、その後は着実な成長が期待できます。一方、小売は定借化が完了したことによって安定した収益・キャッシュ・フローが見込めます。これを掛け合わせたのが当社の収益構造になりますが、小売の安定した収益で当初のカードのマイナスがあっても全体でマイナスにはならない一方で、カード収益がプラスになって以降はその高い成長をそのまま享受できる構造です。以上のように、小売・金融一体のビジネスモデルの収益構造は、高い利益成長を継続できる要因の一つとなっています。

収益構造の変化とLTV経営の見える化

リカーリングレベニュー(継続的収益)の拡大

小売・金融一体のビジネスモデルは、お客さまとの接点が増えLTVを拡大しやすいという特長もあります。継続的な取引が多ければ多いほどLTVは拡大しますが、当社はその継続的な取引からの収益をリカーリングレベニューという指標で認識しています。小売における定借化やフィンテックの家賃保証など最近強化してきた施策はいずれもリカーリングレベニューの拡大に寄与しています。その結果、2020年3月期の売上総利益ベースのリカーリングレベニューは1,311億円、全体に占める割合は65%にまで拡大しました(図4)。中計開始前は50%未満でしたので、5年で急速に金額も構成も拡大しました。

図3：独自のビジネスモデルに基づく収益構造

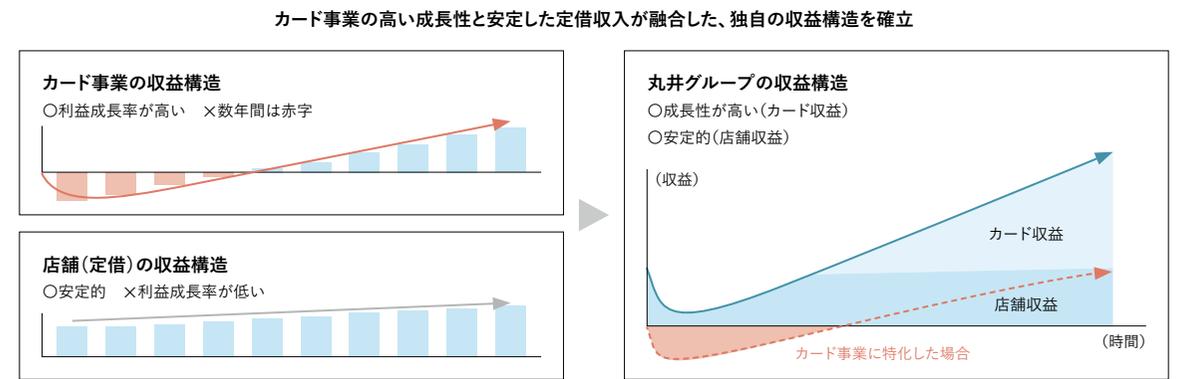
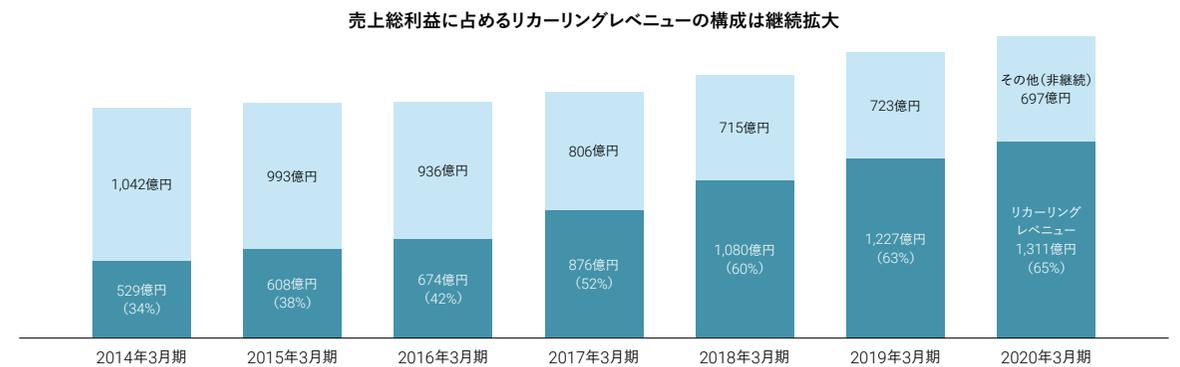


図4：売上総利益\*に占めるリカーリングレベニュー構成



\* 売上総利益には、販管費戻り(お取引先さまから継続的にいただく経費)を含めています。

## 成約済み繰延収益の拡大とレジリエンス力

リカーリングレベニューはすでに収益が実現したのですが、継続的取引には契約済みでも翌期以降に収益が実現するものもあります。このような収益は現在の財務諸表には表現されませんが収益の安定性や成長性を見る際には非常に重要な数値のため、当社はそのような収益を成約済み繰延収益として認識しています。2020年3月末の成約済み繰延収益は3,500億円で、これは2020年3月期のリカーリングレベニューの2.7倍になります。すでに3年分近い将来収益の見込みが立っているため、収益の安定性や成長性が格段に高くなって

います。このような収益構造はコロナのような大きな危機の際にも、その安定性からレジリエンス力を発揮します(図5)。フィンテックの主要収益の一つであるリボ・分割手数料を例にとると、コロナの影響で2021年3月期のショッピングクレジットのリボ・分割取扱高は300~600億円減少すると予測していますが、この場合でも収益は前期を上回る見込みです。その要因は年間のリボ・分割手数料収入のうちの70%は期首の段階の成約済み繰延収益からもたらされるという収益構造によるものです(図6)。

図5：新たな財務指標 成約済み繰延収益の考え方

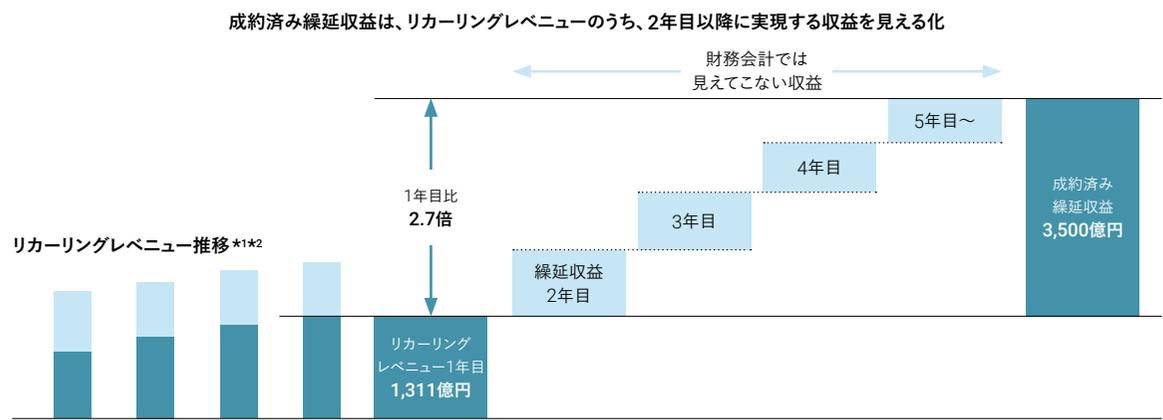
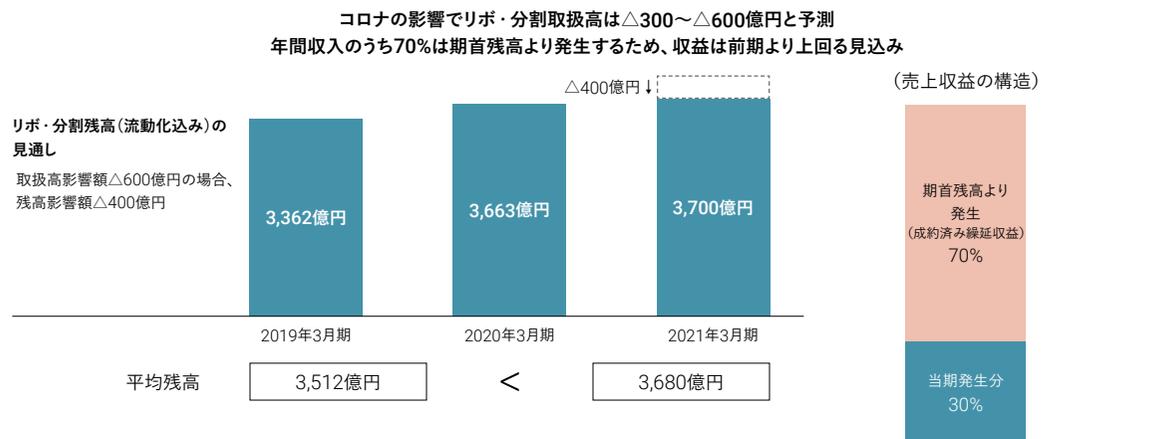


図6：リボ・分割手数料増収の仕組み

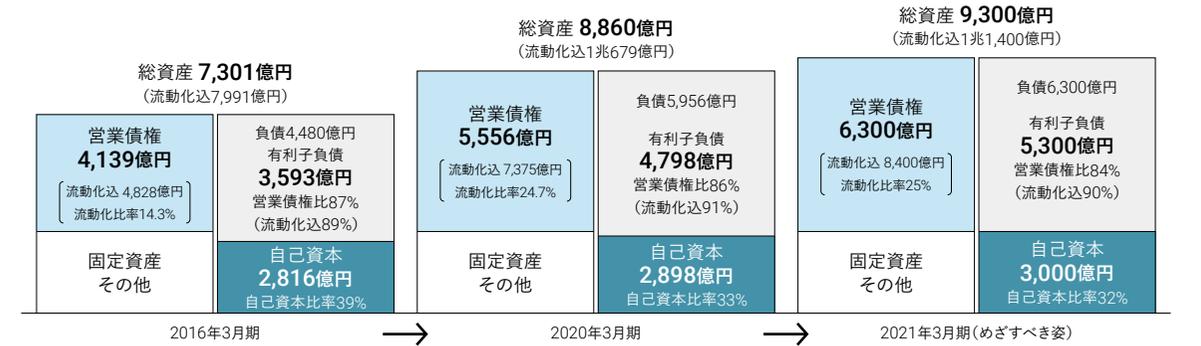


## めざすべきバランスシートへ向けた資本政策

2021年3月期を最終年度とする中期経営計画では「めざすべきバランスシート」の構築を掲げ、営業債権の拡大に対しては有利子負債の調達で対応するなどの資本政策を通じて、有利子負債は営業債権の90%程度、自己資本比率は30%前後を目標としています(図7)。その後、フィンテックの成長により営業債権が当初の計画を上回り、有利子負債の増加

が過大になる可能性があったため、2019年3月期より流動化比率25%を目途に営業債権の流動化を計画的に実施することにしました。2020年3月期の流動化比率は24.7%となりましたが、2021年3月期もこの水準を維持し、総資産は1兆円以内、自己資本比率30%前後の最適資本構成の実現をめざします。

図7：バランスシートの状況

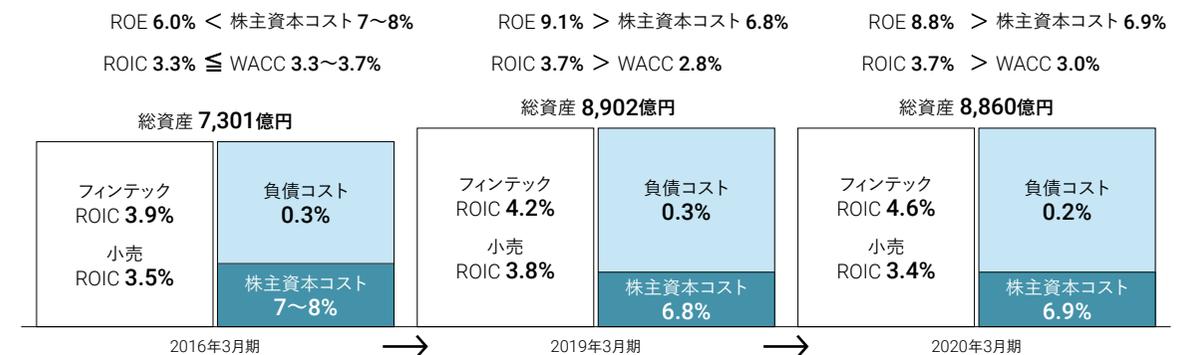


## 収益構造の転換と資本政策により企業価値創造が実現 - 安定的にROIC > WACC、ROE > 株主資本コストの構造に -

リカーリングレベニューの拡大などの収益構造の転換と、めざすべきバランスシートに向けた資本政策によって、安定的にROICがWACCを、ROEが株主資本コストを上回る構造を実現しつつあります。2020年3月期はコロナ影響による利益

減少があったものの、ROICは3.7%と3.0%のWACCを4年連続で上回りました。また、ROEは8.8%でこちらも2年連続で株主資本コスト6.9%を上回りました(図8)。

図8：ROIC・WACC、ROE・株主資本コストの状況



# 11年間の財務・非財務サマリー

株式会社丸井グループおよび連結子会社



有価証券報告書  
www.0101maruigroup.co.jp/ir/lib/sec.html



FACT BOOK  
www.0101maruigroup.co.jp/ir/lib/fact.html



ESGデータブック  
www.0101maruigroup.co.jp/sustainability/lib/databook.html

	2010年3月期	2011年3月期	2012年3月期	2013年3月期	2014年3月期	2015年3月期	2016年3月期	2017年3月期	2018年3月期	2019年3月期	2020年3月期
グループ総取扱高	—	—	—	—	1,297,250	1,469,111	1,703,353	1,933,685	2,189,374	2,539,631	2,903,713
小売*1	—	—	—	—	—	—	341,478	326,327	328,486	337,006	320,119
フィンテック*1	—	—	—	—	—	—	1,473,539	1,723,254	1,972,482	2,310,635	2,678,839
消去*2	—	—	—	—	—	—	△ 111,664	△ 115,896	△ 111,594	△ 108,010	△ 95,245
売上収益*3	—	—	—	—	253,077	249,847	245,867	237,022	240,469	251,415	247,582
売上高*3	419,255	406,472	412,408	407,366	416,460	404,947	—	—	—	—	—
売上総利益	149,926	144,736	147,240	148,172	156,642	159,448	160,035	165,964	175,875	190,502	195,666
販売費及び一般管理費	139,488	129,940	129,224	123,886	129,495	131,406	130,419	134,711	139,509	149,317	153,721
EBITDA*4	29,695	30,457	33,085	35,237	37,134	38,338	39,286	41,374	46,640	51,095	51,135
営業利益	10,438	14,795	18,015	24,285	27,146	28,042	29,615	31,253	36,365	41,184	41,944
親会社株主に帰属する当期純利益	5,104	△ 23,638	5,251	13,255	15,409	16,036	17,771	18,724	20,907	25,341	25,396
セグメント利益*1	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
小売*1	—	—	—	—	—	—	10,658	7,759	8,826	11,421	10,027
フィンテック*1	—	—	—	—	—	—	23,094	27,111	31,433	35,018	38,399
小売・店舗事業*1	37	2,110	7,547	9,885	10,562	8,074	7,856	—	—	—	—
カード事業*1	10,272	13,704	10,619	13,177	15,634	20,126	22,186	—	—	—	—
小売関連サービス事業*1	2,509	1,568	2,567	3,792	4,523	3,333	3,674	—	—	—	—
リカーリングレベニュー(売上総利益ベース)*5	—	—	—	—	—	—	—	—	—	122,660	131,099
リカーリングレベニュー比率(%)*6	—	—	—	—	—	—	—	—	—	62.9	65.3
成約済み繰延収益*7	—	—	—	—	—	—	—	—	—	327,726	350,020
総資産	664,357	628,910	615,130	624,173	664,019	675,627	730,126	806,575	865,887	890,196	885,969
自己資本	312,188	284,526	289,975	303,637	315,446	306,795	281,610	273,883	274,434	284,752	289,792
割賦売掛金	95,871	111,760	142,995	171,187	213,466	227,121	279,763	348,191	402,030	428,180	416,250
営業貸付金	191,486	158,707	132,280	123,739	125,215	128,030	134,107	140,569	146,011	137,473	139,313
有利子負債	283,676	264,692	245,175	243,762	264,824	277,839	359,324	434,327	485,331	486,632	479,835
営業活動によるキャッシュ・フロー	30,811	30,280	24,897	5,111	△ 9,227	12,310	△ 35,310	△ 45,955	△ 19,329	26,396	39,909
基礎営業キャッシュ・フロー*8*9	—	—	—	—	—	25,484	26,788	28,188	35,853	38,676	39,038
投資活動によるキャッシュ・フロー	△ 13,034	△ 7,033	△ 3,913	435	△ 6,791	△ 3,867	△ 4,063	1,995	747	△ 9,232	△ 20,315
財務活動によるキャッシュ・フロー	△ 14,519	△ 22,926	△ 23,660	△ 5,571	16,141	△ 7,267	40,719	47,630	27,773	△ 15,880	△ 25,487
現金及び現金同等物	32,283	32,603	29,928	29,940	30,053	31,229	32,575	36,245	45,437	46,720	40,827
設備投資	17,398	14,332	7,941	7,665	11,238	9,786	12,882	15,696	10,250	9,094	10,468
減価償却費	19,257	15,661	15,069	10,951	9,988	10,296	9,670	10,121	10,274	9,911	9,191
1株当たり当期純利益(EPS)(円)	18.65	△ 86.36	19.19	48.43	56.29	58.87	70.68	80.24	93.18	115.99	117.58
1株当たり純資産(BPS)(円)	1,140	1,039	1,059	1,109	1,152	1,166	1,161	1,196	1,245	1,310	1,352
1株当たり年間配当金(円)	14.0	14.0	14.0	15.0	18.0	19.0	22.0	33.0	38.0	49.0	50.0
配当性向(%)	75.1	—	73.0	31.0	32.0	32.3	31.1	41.1	40.8	42.2	42.5
総還元性向(%)	75.1	—	73.0	31.0	32.0	125.3	227.5	147.5	112.3	69.9	70.1
営業利益率(%)*10	2.5	3.6	4.4	6.0	10.7	11.2	12.0	13.2	15.1	16.4	16.9
自己資本当期純利益率(ROE)(%)	1.6	△ 7.9	1.8	4.5	5.0	5.2	6.0	6.7	7.6	9.1	8.8
投下資本利益率(ROIC)(%)	1.1	1.7	2.1	3.0	3.0	3.3	3.3	3.1	3.3	3.7	3.7
総資産経常利益率(ROA)(%)	1.5	2.2	2.8	3.9	4.3	4.2	4.1	4.1	4.2	4.5	4.6
自己資本比率(%)	47.0	45.2	47.1	48.6	47.5	45.4	38.6	34.0	31.7	32.0	32.7
期末株価(円)	678	537	690	975	885	1,365	1,613	1,513	2,168	2,235	1,815
時価総額(自己株式含む)(億円)	2,160	1,711	2,198	3,106	2,820	3,803	4,494	3,535	5,066	4,999	4,059
株価収益率(PER)(倍)	36.4	—	36.0	20.1	15.7	23.2	22.8	18.9	23.3	19.3	15.4
株価純資産倍率(PBR)(倍)	0.6	0.5	0.7	0.9	0.8	1.2	1.4	1.3	1.7	1.7	1.3
期末発行済株式数(自己株式含む)(株)	318,660,417	318,660,417	318,660,417	318,660,417	318,660,417	278,660,417	278,660,417	233,660,417	233,660,417	223,660,417	223,660,417
期末自己株式数(株)	44,941,174	44,946,398	44,947,345	44,948,289	44,901,353	15,588,364	36,270,334	4,704,750	13,269,506	6,214,767	9,248,452
社員数(人)	6,847	6,492	6,218	6,101	5,966	5,918	5,899	5,732	5,548	5,326	5,130
女性社員比率(%)	44.7	44.4	44.4	44.3	44.5	44.6	45.5	45.1	44.4	43.9	44.8
女性管理職比率(%)	—	—	—	6.3	7.5	8.7	9.1	10.0	11.2	12.6	13.3
離職率(定年退職者除く)(%)	—	—	—	2.8	2.3	2.0	2.1	3.2	3.1	3.6	5.7
総店舗数(店)*11	25	26	27	27	27	27	28	27	26	25	24
総売場面積(千m <sup>2</sup> )	453.3	457.8	458.4	453.1	446.5	444.0	441.8	452.1	439.8	425.6	417.5
エゴスカード会員数(赤いカード含む)(万人)	476	476	487	498	542	591	613	636	657	688	720
エネルギー使用量(GJ)	—	—	—	1,998,182	2,525,815	2,350,595	2,305,099	2,341,454	2,327,713	2,277,481	2,155,533
GHG排出量(Scope 1)(t-CO <sub>2</sub> )*12*13	21,653	14,136	17,291	10,727	13,044	12,580	14,434	14,920	13,818	15,109	13,799
GHG排出量(Scope 2)(t-CO <sub>2</sub> )*12*13	108,970	100,756	79,050	76,039	106,085	98,637	89,179	103,264	99,286	96,232	97,916
GHG排出量(Scope 3)(t-CO <sub>2</sub> )*12*13	—	—	—	—	550,612	530,595	509,070	489,439	412,256	399,926	351,962

\*1 2017年3月期よりセグメント区分を、従来の「小売・店舗事業」「カード事業」「小売関連サービス事業」から「小売」「フィンテック」へ変更しています。

\*2 グループ総取扱高の「消去」は、「小売」におけるカード取扱高を消去欄にて控除しています。

\*3 2016年3月期より、消化仕入取引に関する売上高を総額表示から利益相当額のみを売上計上する純額表示へ変更しています。

これにともない売上高の表示を売上収益に変更しています。

\*4 EBITDA=営業利益+減価償却費

\*5 お客さままたはお取引先さまとの契約に基づく定期的な収入(売上総利益ベース)

\*6 リカーリングレベニュー/(売上総利益+販売費戻り【お取引先さまからいただく経費】)

\*7 リカーリングレベニューのうち、翌期以降の将来収益を「成約済み繰延収益」としてとらえることができ、収益の安定性を測る指標として使用しています。

\*8 基礎営業キャッシュ・フローは、営業キャッシュ・フローから営業債権の増加額等を控除した金額です。

\*9 2020年3月期より、債権流動化の債権譲渡・償却等を基礎営業キャッシュ・フローに含めるなど、算出方法を変更しています。これにともない、2019年3月期は当該変更を遡及適用した数値となっています。

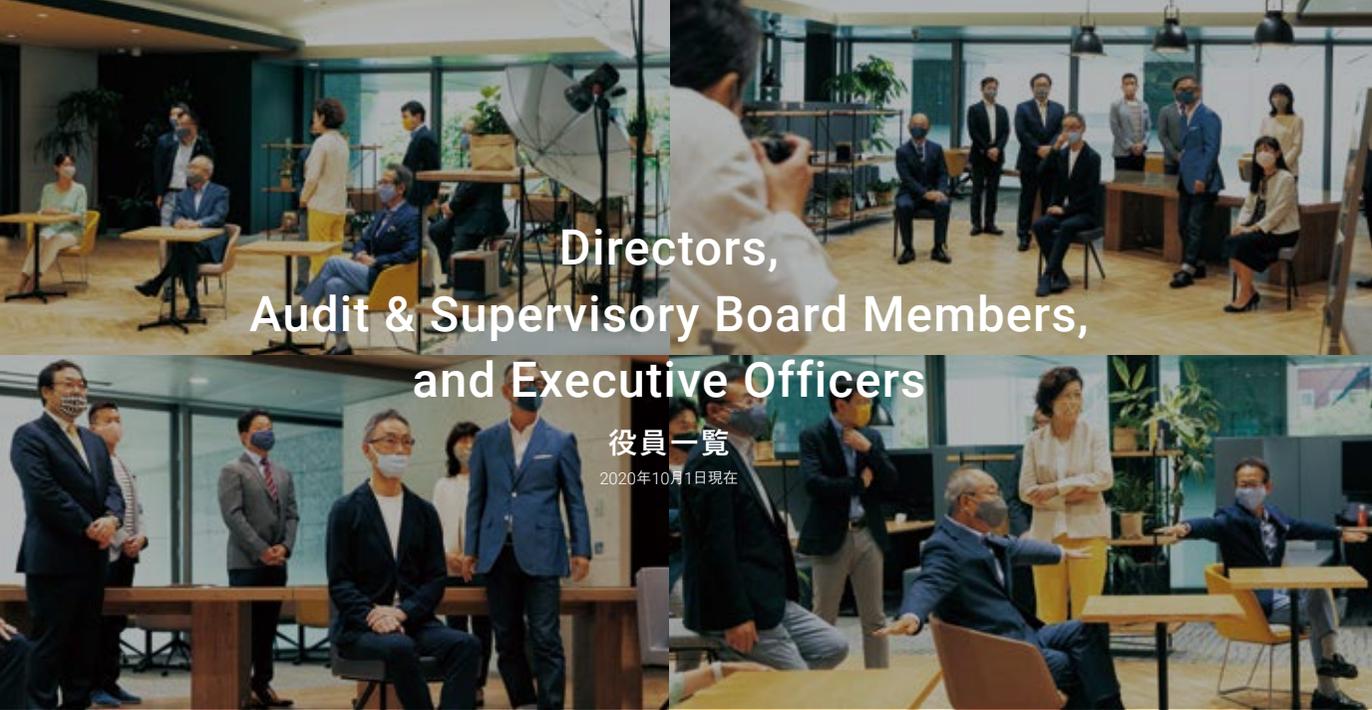
\*10 営業利益率は、2013年3月期までは売上高、2014年3月期より売上収益をベースに算出しています。

\*11 2017年3月期より、マルイ・モディの2館を1店舗としています。

\*12 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。

\*13 2014年3月期より集計範囲をグループ全体に拡大しています。



# Directors, Audit & Supervisory Board Members, and Executive Officers

## 役員一覧

2020年10月1日現在

### CAREER HISTORY

1986年 7月 当社入社  
 1991年 4月 当社取締役 営業企画本部長  
 1995年 4月 当社常務取締役  
 営業本部副部長兼 営業企画部長  
 2001年 1月 当社常務取締役 営業本部長  
 2004年 6月 当社代表取締役 副社長  
 2005年 4月 当社代表取締役社長  
 2006年 10月 当社代表取締役社長  
 代表執行役員  
 2019年 4月 当社代表取締役社長  
 代表執行役員CEO(現任)  
 2020年 1月 ディーツーシーアンドカンパニー株式会社  
 取締役 エグゼクティブチェアマン(現任)

会議/委員会 経営会議 議長  
 指名・報酬委員会  
 サステナビリティ委員会 委員長  
 コンプライアンス推進会議 議長

### SELF-INTRODUCTION

創業家の三代目で2005年から社長を務めています。未来のことを考えるとワクワクします(1.未来志向\*)。お風呂に入っている時に「ユリイカ!」と叫んで裸で飛び出していったアルキメデスの逸話が子どものころから大好きで、何かひらめくと人に話さずにはいられません(2.着想\*)。ガンジーの「永遠に生きるとして学びなさい」という言葉にならって、50歳を過ぎても語学を学んでいます(3.学習欲\*)。「すべての人が自分の人生を生きられること」が信条で、個性豊かな経営陣とともに楽しく仕事をさせてもらっています(4.信念\*、5.個別化\*)。

\*クリプトストレンクス®の資質については、P116-117をご覧ください。



**青井 浩**  
代表取締役社長 代表執行役員

所有株式数：1,548,700株  
 1961年1月生

### SELF-INTRODUCTION

「人フェチ」であり、人の変化や成長に資することに大きな「しあわせ」を感じます。20年近くベンチャー企業の経営チーム開発支援をしており、ベンチャー業界のゴッドマザーと呼ばれています。また、領域や特性の違う人や組織を越境してつないで新しい価値を創り出すことが得意。その両点から、丸井グループの「共創投資事業」を通じたエコシステムづくりに貢献いたします。2歳の子どもを育てる母としても「今より良い未来をつくる」ことに情熱を持ち、未来志向の攻めの経営を行う丸井グループの経営に尽力してまいります。



**岡島 悦子**  
社外取締役

所有株式数：0株  
 1966年5月生

### CAREER HISTORY

1989年 4月 三菱商事株式会社入社  
 2001年 1月 マッキンゼー・アンド・カンパニー  
 入社  
 2005年 7月 株式会社グロービス・マネジメント・バンク  
 代表取締役社長  
 2007年 6月 株式会社プロノバ  
 代表取締役社長(現任)  
 2014年 6月 当社社外取締役(現任)  
 2018年 12月 株式会社ユーグレナ  
 社外取締役(現任)

会議/委員会 指名・報酬委員会



社外取締役・監査役の選任理由  
[www.0101maruigroup.co.jp/ci/officer.html](http://www.0101maruigroup.co.jp/ci/officer.html)

所有株式数は2020年10月1日現在の状況



**田口 義隆**  
社外取締役

所有株式数：400株  
 1961年4月生

### SELF-INTRODUCTION

地下水の豊かな「水都」大垣出身です。セイノーグループの海外子会社社長を経験後に西濃運輸の取締役となり、2003年から現職です。創業者(祖父)の代から受け継がれる「経営理念」と、公職を通していただくさまざまなご縁を織り合わせ、「衆智」「即行」を一層発揮してまいります。丸井グループにおいては異業種経営者であり、株主さまの代理人として、WithコロナにあってもDual Societyを見据えて、「共創経営」に貢献したいと考えております。

### CAREER HISTORY

1985年 3月 西濃運輸株式会社(現セイノー  
 ホールディングス株式会社)入社  
 1989年 7月 同社取締役  
 1991年 7月 同社常務取締役  
 1996年 6月 同社専務取締役  
 1998年 10月 同社代表取締役 副社長  
 2003年 6月 同社代表取締役社長(現任)  
 2018年 6月 当社社外取締役(現任)

会議/委員会 指名・報酬委員会

### SELF-INTRODUCTION

40年在籍した野村総合研究所では、ITを活用した新ソリューションの創造に挑戦しました。自社の力だけでは限界があり、米国の先端IT企業、パートナー企業、そして何よりも利用してくださるお客さまなど、多くの方々とコラボレーションを実践しました。丸井グループでも小売と金融のシナジーを最大化するために、優れたアイデアを持つスタートアップ企業との連携により、ITを活用した新しい価値創造にチャレンジしています。自らの経験を活かして、常に高いビジョンを掲げ、失敗を許容し、短期主義を排除できるような「イノベーション・マネジメント」の実現のために貢献していきたいと思っております。

### CAREER HISTORY

1978年 4月 野村コンピュータシステム株式会社  
 (現 株式会社野村総合研究所)入社  
 2000年 6月 同社取締役  
 2009年 4月 同社代表取締役 専務執行役員  
 2013年 4月 同社代表取締役 副社長  
 2015年 4月 同社取締役 副会長  
 2016年 6月 菱電商事株式会社 社外取締役(現任)  
 2017年 6月 当社社外取締役(現任)  
 2018年 6月 農林中央金庫監事(現任)



**室井 雅博**  
社外取締役

所有株式数：0株  
 1955年7月生

### SELF-INTRODUCTION

1983年に入社し、中堅社員時代の12年間は店舗プランニング部で、まさに旧来型＝百貨店型の店づくりの中心的な役割を担っていました。後に小売事業の責任者になり、自らつくってきた旧来モデルをすべて業態転換しSC定借化を推進しました。業種の違う別の会社に転職するほどの大変化でしたが、丸井グループ全体が一丸となって革新する力を強く感じて、ワクワクしました。次は、サービス・体験を主とした「売らない店舗」に向けて、丸井グループのさらなる価値の共創にワクワクは現在も進行中です。私自身も今年は本卦還りの年、再度初心に戻りグループビジョンの実現に向けて頑張りたいと思っております。

### CAREER HISTORY

1983年 4月 当社入社  
 2007年 4月 当社執行役員  
 2008年 6月 当社取締役 執行役員  
 経営企画部長 兼 事業開発部長  
 2011年 4月 当社常務取締役 常務執行役員  
 株式会社丸井 代表取締役社長  
 2015年 4月 当社取締役 常務執行役員  
 小売・店舗事業責任者  
 2016年 4月 株式会社エイムクリエイツ  
 代表取締役社長  
 2017年 10月 当社取締役 常務執行役員  
 フィンテック事業責任者  
 2019年 4月 当社取締役 専務執行役員  
 フィンテック事業責任者、  
 経営企画・不動産事業・  
 カスタマーサクセス担当  
 2020年 4月 当社取締役 専務執行役員 小売事業  
 担当、経営企画・カスタマーサクセス  
 担当(現任)

会議/委員会 経営会議  
 サステナビリティ委員会  
 コンプライアンス推進会議  
 広報IR委員会  
 内部統制委員会 委員長



**中村 正雄**  
取締役 専務執行役員

所有株式数：26,500株  
 1960年6月生

## CAREER HISTORY

1987年 3月 当社入社  
2015年 4月 当社執行役員 経営企画部長  
2016年 6月 当社取締役 上席執行役員  
経営企画部長 兼 IR部長  
2017年 10月 当社取締役 上席執行役員  
CDO(Chief Digital Officer)、  
IR部長 兼 経営企画・ESG推進担当  
2018年 2月 tsumiki証券株式会社 取締役(現任)  
4月 株式会社エムアンドシーシステム  
専務取締役  
2019年 4月 当社取締役 常務執行役員 CFO、  
IR部長 兼 財務・投資調査・サステナビ  
リティ・ESG推進担当  
2020年 1月 ディーツーシーアンドカンパニー株式会社  
代表取締役社長(現任)  
2020年 7月 当社取締役 常務執行役員 CFO  
IR部長 兼 財務・サステナビリティ・ESG  
推進担当(現任)

**会議／委員会** 経営会議  
サステナビリティ委員会  
環境・社会貢献推進分科会 リーダー  
コンプライアンス推進会議  
広報IR委員会  
内部統制委員会  
インサイダー取引防止委員会 委員長

## CAREER HISTORY

1992年 4月 株式会社ムービング入社  
2015年 4月 株式会社丸井  
新宿マルイ アネックス店長  
10月 当社アニメ事業部 開設準備室  
2016年 4月 当社アニメ事業部長  
2017年 4月 当社執行役員  
2018年 4月 当社執行役員 新規事業推進部長  
兼 アニメ事業担当  
2019年 4月 当社上席執行役員 アニメ事業担当  
株式会社丸井 代表取締役社長  
6月 当社取締役 上席執行役員  
2020年 7月 当社取締役 上席執行役員 共創投資  
部長(現任)  
ディーツーシーアンドカンパニー株式会社  
取締役(現任)

**会議／委員会** 経営会議  
コンプライアンス推進会議  
広報IR委員会

## CAREER HISTORY

1986年 3月 当社入社  
2007年 10月 当社建築部長(現任)  
2012年 4月 株式会社エムクリエイツ 取締役  
空間プロデュース事業本部 副本部長  
兼 クリエイティブ統括部長  
2014年 4月 当社執行役員(現任)  
2016年 4月 株式会社エムクリエイツ 取締役  
空間プロデュース事業本部 副本部長  
兼 デザイン統括部長  
10月 株式会社エムクリエイツ 取締役  
空間プロデュース事業本部 副本部長  
兼 クリエイティブ統括部長  
2018年 4月 当社グループデザインセンター長  
(現任)  
2019年 4月 株式会社丸井 取締役(現任)  
株式会社エムクリエイツ  
常務取締役(現任)  
6月 当社取締役 執行役員(現任)

**会議／委員会** 経営会議  
環境・社会貢献推進分科会  
広報IR委員会

## SELF-INTRODUCTION

自分の性格を表現するのが苦手なので、「獅子座、O型の性格」をネットで調べました。多数派は「情熱的」「目立ちたがり屋」「社交的」ですが、これらは私の性格とは真逆です。一方、少数派の「誠実」「正義感が強い」を見つけ少しうれしくなりました。というのも、これらは integrity に近い感覚で、integrityは私が最も持ちたいと思う資質だからです。IRの仕事は社交性も必要ですが、投資家の皆さまとの価値共創には「誠実」「正義感」がより重要だと実感しています。もちろん、社交性の顕在化をあきらめず、Withコロナで重要性を増す対話力の向上にも努めます。



### 加藤 浩嗣

取締役 常務執行役員

所有株式数：8,800株  
1963年7月生

## SELF-INTRODUCTION

何事も「明るく楽しく前向き」に、スーパーポジティブな性格です。目前の課題も、あるがまま受け止め、仲間と必要以上の笑顔で乗り越えていくため、「スマイルハラズメント」とも呼ばれます。また、現場から「点」のヒントを見つけ、お取引先さまやお客様、グループ社員との共創で、大きなビジネスモデルにつなげることが得意です。アニメ事業や「メルカリステーション」などの運営受託は、この「わらしべ長者モデル」から生まれました。今後も、スタートアップ企業や次世代、異業種との戦略的な共創により、丸井グループをさらに進化させていきます！



### 青木 正久

取締役 上席執行役員

所有株式数：6,600株  
1969年7月生

## SELF-INTRODUCTION

時流の最先端だった丸井のお店をつくりたいという動機で、建築専攻のリケジョとして入社した変わり種の私です。これまでの仕事の大半はその願い通り、店づくりに邁進してまいりました。しかしここ数年で環境は大きく変化し、コロナ禍でパラダイムシフトはますます加速。すべての人の「しあわせ」をめざす共創サステナビリティ経営の中で、私の役割も大きく変わる節目だと感じています。アフターデジタルでの新たなリアルのあり方やめざすべきビジネスモデルのデザイン戦略など、未来を見据えた価値創造の一翼を担えればと思っています。



### 伊藤 優子

取締役 執行役員

所有株式数：10,300株  
1962年6月生



### 川井 仁

常勤監査役

所有株式数：0株  
1967年1月生

## SELF-INTRODUCTION

高校、大学時代はアメリカン・フットボールに没頭し、1989年に幅広いネットワークや人に魅力を感じて銀行に入りました。法人取引の経験が長く、さまざまな業界のお客様の話を聞く機会に恵まれ、次第に、出会ったお客様や仲間たちとアイデアを形にし、新しいサービスや仕組みを創り出すことが喜びになっていました。スポーツも社会も、情熱とチームワークが大切だと思っています。これからは丸井グループのお客様をはじめとした6ステークホルダーの皆さまが、しあわせをさらに感じていただけるように、ガバナンスを支える監査役として取り組んでいきたいと思ひます。

## CAREER HISTORY

1989年 4月 株式会社三菱銀行  
(現 株式会社三菱UFJ銀行) 入行  
2013年 1月 三菱UFJモルガン・スタンレー証券  
株式会社 経営企画部長  
2014年 10月 株式会社三菱東京UFJ銀行  
(現 株式会社三菱UFJ銀行)  
営業第二本部 営業第八部長  
2016年 6月 同行執行役員 営業第二本部営業  
第八部長  
2017年 5月 同行執行役員 京都支社長  
2020年 4月 株式会社三菱UFJ銀行 執行役員  
6月 当社常勤監査役(現任)

**会議／委員会** 経営会議  
コンプライアンス推進会議  
広報IR委員会

## SELF-INTRODUCTION

頑固な面があり、多少柔軟性に欠ける点はあるものの、一度やると決めたことに対しては責任を持って最後までやり遂げないと気が済まない性格です。すべてのステークホルダーが「しあわせ」を感じられる社会を共に創るという理念を全社員が自ら考え実践することこそ、グループが進化し続けられる原動力であると確信しています。その考え方のもとにIT部門で仕事をしていた際には、常につくる側の都合ではなく、使う側の立場から考え、便利に喜んで使っていただけるような仕組みづくりに取り組みました。今後もITを通じて各グループ事業に携わった経験を活かし、丸井グループがインクルーシブで豊かな社会を創ることに、監査役という立場から貢献していきたいと思ひます。

## CAREER HISTORY

1982年 3月 当社入社  
2007年 4月 株式会社エムアンドシーシステム  
取締役  
2011年 4月 当社執行役員  
株式会社エムアンドシーシステム  
常務取締役  
2013年 4月 株式会社エムアンドシーシステム  
代表取締役社長  
6月 当社取締役 執行役員  
2015年 4月 当社上席執行役員  
監査担当 情報システム担当  
2016年 4月 当社上席執行役員  
CIO(Chief Information Officer)、  
監査担当  
2018年 6月 当社常勤監査役(現任)

**会議／委員会** コンプライアンス推進会議  
内部統制委員会

## SELF-INTRODUCTION

昨年の今ごろは誰も予測できなかった新型コロナウイルスの流行により、世界中の社会、経済活動に甚大な影響が出ています。このような時期だからこそ、あらためて足下を見て、先を洞察することが大事です。事業面では、新しい需要は何か、トライする必要があります。そういう観点からも丸井グループが掲げる共創投資事業は、まさに時宜にかなっていると考えます。私自身も変化に対応できる柔軟な思考を持っていきたいと思っています。

## CAREER HISTORY

2001年 7月 金沢国税局長  
2002年 7月 税務大学校長  
2003年 7月 国税庁退官  
8月 税理士登録  
2006年 5月 株式会社東天紅 社外監査役  
2008年 6月 当社社外監査役(現任)  
2010年 6月 川田テクノロジー株式会社  
社外監査役



### 高木 武彦

社外監査役

所有株式数：8,600株  
1945年1月生

## CAREER HISTORY

1998年 4月 弁護士登録  
高城合同法律事務所所属  
2002年 11月 鈴木総合法律事務所 パートナー(現任)  
2015年 4月 独立行政法人経済産業研究所 監事(現任)  
2018年 3月 株式会社ブリヂストン 社外取締役  
監査委員(現任)  
6月 日本ビグメント株式会社 社外取締役  
監査等委員(現任)  
一般社団法人一橋大学コラボレーション・センター 監事  
2020年 6月 当社社外監査役(現任)

## CAREER HISTORY

1977年 3月 当社入社  
2005年 6月 当社取締役  
グループ経営企画部長  
2008年 6月 当社常務取締役 常務執行役員  
2012年 4月 当社専務取締役 専務執行役員  
2015年 4月 当社取締役専務執行役員 CFO、  
経営企画・財務担当、  
カード事業・情報システム責任者  
2016年 6月 当社専務執行役員 CFO、  
経営企画・IR・財務担当  
2017年 4月 当社専務執行役員 CFO、  
IR・財務担当  
2019年 4月 当社副社長執行役員 CSO  
(Chief Security Officer)(現任)

**会議／委員会** 経営会議  
コンプライアンス推進会議  
広報IR委員会  
内部統制委員会  
情報セキュリティ委員会 委員長  
安全管理委員会  
インサイダー取引防止委員会

## CAREER HISTORY

1983年 4月 当社入社  
2007年 4月 当社執行役員  
グループコンプライアンス部長  
2009年 6月 当社取締役 執行役員 総務部長  
2013年 4月 当社取締役 執行役員 人事部長  
2015年 4月 当社取締役 常務執行役員  
健康経営推進最高責任者、  
人事部長、総務・健康推進担当  
2017年 4月 株式会社ムービング  
代表取締役社長  
2018年 6月 当社取締役 専務執行役員  
CSO(Chief Security Officer)、  
CHO(Chief Health Officer)、  
監査・総務・人事・健康推進担当  
2019年 4月 当社専務執行役員 CHO、  
監査・総務・人事・健康推進担当  
2020年 4月 当社専務執行役員 CHO、  
監査・不動産事業・総務・人事・  
ウェルネス推進担当(現任)

**会議／委員会** 経営会議  
サステナビリティ委員会  
環境・社会貢献推進分科会  
コンプライアンス推進会議  
広報IR委員会 委員長

## SELF-INTRODUCTION

1998年に弁護士となって、企業法務・民事事件を中心に多様な案件を担当し、さまざまな業種や世代の方との出会いを通じて、幅広く経験を重ねてまいりました。また2003年からの上場企業の社外役員としての業務では、創業の精神や基本理念を大切にしながら、環境の変化に対応して革新を続けることの重要性を常に感じています。そうした中、「丸井グループの共創理念体系」では、事業活動の指針となる共創理念が明確に打ち出されていると思います。私は、明るくポジティブな性格です。Withコロナの中ですが、デジタル化が進み、働き方も多様化するチャンスととらえています。

## SELF-INTRODUCTION

1977年入社で、現役社員では最高齢になります。性格的には今回のクリフトンストレングス®テストのレポートで示された上位5つの資質\*(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®)は納得できる結果でした。特にポジティブな資質面では、“どんな困難も必ず良い結果で解決できる”という強い信念を持ち、何事においても前向きにしか考えない性格という診断は当てはまります。現在のコロナ禍においても、この機会をチャンスととらえ、丸井グループのビジネス構造変化および進化を加速させる良い機会と考えています。また、相手の立場に立つことが共創経営の原点であると常日ごろから心がけています。

\*クリフトンストレングス®の資質については、P116-117をご覧ください。

## SELF-INTRODUCTION

30年近く総務関連の仕事をしてきた7年前、突然人事部長を命ぜられ、その後も経験のない物流、不動産を50代も半ばを過ぎてから担当しました。私自身もさることながら、ずぶの素人の私を迎え入れるまわりのメンバーも大変だったと思います。ですが、互いに違う世界に触れ合うことは刺激的で、掛け合わせにより何らかの新しい価値を生み出した気がしますし、これからも創造できそうな気がしています。社外でも社内でも自分がないものを学び合う、認め合う、それが共創の第一歩ではないかと考えています。今年で還暦となりましたが、年齢に気後れすることなく新しい文化に触れていきたいと思っています。



### 鈴木 洋子

社外監査役

所有株式数：0株  
1970年9月生



### 佐藤 元彦

副社長執行役員

所有株式数：53,600株  
1953年12月生



### 石井 友夫

専務執行役員

所有株式数：23,000株  
1960年7月生



### 瀧元 俊和

常務執行役員

所有株式数：5,900株  
1959年11月生



### 斎藤 義則

常務執行役員

所有株式数：6,100株  
1962年7月生



### 佐々木 一

上席執行役員

所有株式数：7,400株  
1963年11月生

## SELF-INTRODUCTION

性格は、まず社交的だと思います。新しい出会いによって新たなビジネスにつながったり、自分の人生が広がったりと、これまでにたくさん良いことがありました。また、楽観的でもあり、良く言えばポジティブです。スタートから携わったエポスカードではどうしていいかわからない時、いつも仮説を立ててお客さまにお聞きしていました。仮説が見事に外れることも多々ありましたが、そのくり返しが最後発での国際ブランドカード参入を成功に導いたと確信しています。これからも何事においてもお客さまやパートナーと共に創ることを忘れずに進めていきます。

## SELF-INTRODUCTION

若いころに比べると、忍耐力がついたとよく感じます。日々の組織運営では、人と公平に接し、それぞれの個性が発揮できるよう導くことで、一人ひとりの成長を促すことを大切にしています。Withコロナの中でのさまざまな生活様式や価値観の変化に対しても、表層的な部分にとらわれず、常に本質を見極めながら、自分の仕事や事業の将来を俯瞰して見るように心がけています。いささか細かすぎる面が短所ではありますが、これからも繊細さと大胆さのバランスをとりながら、「人の成長=事業の成長」をめざしてまいります。

## SELF-INTRODUCTION

楽家で、新しいアイデアについて考えるのが好きです。多様なメンバーが各々の個性を結集して、そのアイデアを実現できれば最高だと思います。「共創理念」は我々が元来持っており、今後大切にすべき価値観を体系化したものだと思います。私自身、エポスカードの立ち上げ時や丸井での共創PB(プライベートブランド)づくりで体験し、お客さまから感謝された時の感激は忘れられません。現在担当するエイムクリエイツでも、一番の強みは顧客や社会と共創し解決する力です。これからも丸井グループ共通のDNAを磨いて、皆で新しいしあわせを創っていきます。

## CAREER HISTORY

1982年 3月 当社入社  
2009年 3月 当社執行役員  
2011年 4月 株式会社エポスカード 常務取締役  
2012年 4月 株式会社エポスカード 代表取締役社長  
6月 当社取締役執行役員  
2015年 4月 当社常務執行役員(現任)  
2016年 4月 当社常務執行役員  
フィンテック事業責任者  
2017年 10月 当社常務執行役員 小売事業責任者  
2018年 4月 当社常務執行役員  
CIO(Chief Information Officer)(現任)  
株式会社エムアンドシーシステム  
代表取締役社長(現任)  
2020年 4月 当社常務執行役員 CIO アニメ事業担当  
(現任)  
2020年 10月 デイツーシーアンドカンパニー株式会社  
取締役(現任)

**会議／委員会** 経営会議  
サステナビリティ委員会  
コンプライアンス推進会議  
広報IR委員会  
内部統制委員会  
情報セキュリティ委員会

## CAREER HISTORY

1986年 3月 当社入社  
2008年 7月 当社執行役員 財務部長  
2011年 4月 株式会社丸井 取締役 Web事業部長  
2013年 4月 株式会社エポスカード  
取締役 提携事業部長  
10月 株式会社エポスカード  
取締役 営業本部長  
2015年 4月 株式会社エポスカード 常務取締役  
株式会社エムアンドシーシステム  
取締役  
2016年 4月 当社上席執行役員  
株式会社エポスカード  
代表取締役社長(現任)  
2019年 4月 当社常務執行役員  
2020年 4月 当社常務執行役員  
フィンテック事業担当(現任)  
株式会社エムアールアイ債権回収  
取締役(現任)

**会議／委員会** 経営会議  
サステナビリティ委員会  
コンプライアンス推進会議  
広報IR委員会  
内部統制委員会  
情報セキュリティ委員会

## CAREER HISTORY

1986年 3月 当社入社  
2007年 10月 株式会社エポスカード 取締役  
カード企画部長  
2012年 4月 株式会社丸井 取締役 自主商品部長  
2013年 4月 当社執行役員  
2014年 4月 株式会社丸井 常務取締役  
専門店事業本部長  
6月 当社取締役  
2015年 4月 当社取締役 上席執行役員  
小売・店舗事業担当  
株式会社丸井 専務取締役  
株式会社エポスカード 取締役  
2016年 4月 当社上席執行役員  
株式会社丸井 代表取締役社長  
2019年 4月 当社上席執行役員 建築担当(現任)  
株式会社エイムクリエイツ  
代表取締役社長(現任)

**会議／委員会** 経営会議  
コンプライアンス推進会議  
内部統制委員会

## CAREER HISTORY

1984年 3月 当社入社  
2008年 3月 株式会社丸井 婦人・雑貨部長  
2010年 4月 株式会社丸井 レディス事業部長  
2011年 4月 株式会社丸井 取締役 事業推進部長  
2013年 4月 当社執行役員  
2014年 4月 株式会社丸井 取締役  
店舗事業本部長  
2015年 4月 株式会社丸井 常務取締役  
株式会社エイムクワイズ 取締役  
(現任)  
2019年 4月 当社上席執行役員(現任)  
株式会社丸井 専務取締役  
2020年 7月 株式会社丸井 代表取締役社長(現任)

会議／委員会 経営会議  
サステナビリティ委員会  
コンプライアンス推進会議  
広報IR委員会  
内部統制委員会  
安全管理委員会 委員長

## CAREER HISTORY

1983年 4月 当社入社  
2006年 3月 当社グループ財務部長  
2007年 4月 当社執行役員(現任)  
2008年 7月 当社人事部長  
2009年 10月 株式会社丸井 ヴォイ事業本部長  
2011年 4月 当社経営企画部長  
2013年 4月 株式会社マルイファシリティーズ  
代表取締役社長(現任)  
2015年 4月 株式会社マルイホームサービス  
取締役(現任)

会議／委員会 経営会議  
サステナビリティ委員会  
コンプライアンス推進会議  
内部統制委員会  
安全管理委員会

## CAREER HISTORY

1987年 3月 当社入社  
2009年 4月 当社新規事業担当部長  
10月 株式会社丸井 ヴォイ事業副本部長  
2012年 4月 株式会社丸井 Web事業部長  
2014年 4月 株式会社丸井 取締役  
Web事業本部長  
2015年 4月 当社執行役員(現任)  
株式会社ムービング 取締役  
2016年 4月 株式会社丸井 取締役  
オムニチャネル事業本部長  
2019年 4月 株式会社ムービング 代表取締役社長  
(現任)

会議／委員会 経営会議  
コンプライアンス推進会議  
内部統制委員会

## SELF-INTRODUCTION

私は小売を担当していますが、コロナによって、これまで  
は目に見えなかったお客さまとのつながりや、お取引先  
さまとのつながりが見えるようになりました。休業期間中  
にはお客さまから営業再開を希望するメールをいただき  
ました。お取引先さまからはパートナーシップ強化で家賃  
を減免した際、感謝と励ましの言葉をいただいて、あらた  
めてそのつながりの大切さを実感しました。私たち  
丸井グループは、多くのステークホルダーに支えられてい  
ます。そんなたくさんの皆さまに対して、商売を通じて恩  
返ししていきたいと考えています。

## SELF-INTRODUCTION

1983年に入社。若いころは、学生時代に部活で鍛えた  
体力に任せ、日々の業務を乗り切ってきました。今では  
すっかり筋肉が脂肪に変わってしまいましたが、その間の  
本社の営業部門や管理部門でのさまざまな経験が、現任  
のBM(ビルマネジメント)業務に役立っています。「BMを  
通じて企業価値向上に貢献する。そのために、一人ひと  
りの価値を向上する」が(株)マルイファシリティーズの  
テーマです。グリーン・ビジネスの実務部門でもあり、KPI  
達成に向け力を注いでいます。私自身も成長しなければ  
とビル管理の資格取得をめざし、専門用語や機械構造な  
どの理解に悪戦苦闘中です。

## SELF-INTRODUCTION

会って間もない方には血液型で「A型」と言われることが  
多いですが、付き合いが長くなると「やっぱりO型だね」  
に変化…。「几帳面」と「ざっくり」が同居しています。共  
創理念を通じ、「将来世代のしあわせを提供するのは我々  
世代の義務」だと強く意識しています。CF制作に携わっ  
た時は、制作会社と一緒に、お客さまの生の声をうかが  
い、つくり上げました。制作会社スタッフは、このようなブ  
ロセスを踏んだのは初めてのようで、「お客さまと丸井さん  
と一つになれた」と感動していました! Withコロナの中で  
リアル店舗の価値が一気に変わり、そしてDXが一気に進  
む中、マーケティングとECでのキャリアと共創で、物流の  
枠を超えたビジネスを創造し、社会に貢献していきたいと  
思います。



青野 真博

上席執行役員

所有株式数：3,600株  
1962年3月生



小暮 芳明

執行役員

所有株式数：3,300株  
1960年9月生



伊賀山 真行

執行役員

所有株式数：7,400株  
1964年6月生



津田 純子

執行役員

所有株式数：5,800株  
1972年5月生



瓦 美雪

執行役員

所有株式数：3,200株  
1963年8月生



新津 達夫

執行役員

所有株式数：21,100株  
1967年11月生

## SELF-INTRODUCTION

私は「強み」や「違い」に惹かれます。理念実現のために  
重要な要素であるとの想いが従来よりありましたが、自  
身の特徴を色濃く反映していることにあらためて気づか  
されました。強みの集合体(チーム)で、可能性に目を向  
け、成果を出すことに喜びを感じる性格です。すべての人  
の「しあわせ」の実現には多くの困難がともないますが、  
同時に非常にチャレンジしがいいのある理念・ミッションで  
す。将来世代の明るい未来に向け、壁を乗り越えていけ  
るように尽力します!ピンチをチャンスととらえる「ポジテ  
ィブ」さと「着想力」で変化に対応し、Withコロナの「最上」  
サービスをご提供することに邁進していきます。

## SELF-INTRODUCTION

タイプとしては明るくソフトな気合系、軌道修正可能な突  
進型でしょうか(笑)。仲間と一緒に喜怒哀楽を味わえる  
のが楽しいと思っています。偽らず、正直に、自分の気持  
ちも人の気持ちも大切に、皆で想いを重ねて迎えるハッ  
ピーエンドが好きです。現在、リアル店舗を担当していま  
すが、アフターデジタルへの変化の中で、すべての人が  
「しあわせ」を感じられる時間を提供したいと思っていま  
す。2019年11月末にオープンした共創により完成した  
マルイファミリー溝口のフードホール「HARA8」で、お子  
さまからご年配の方まで多くの方の笑顔があふれている  
のを見ると、私自身とても「しあわせ」を感じます。

## SELF-INTRODUCTION

人からは正しいと思うことは信念を持ってやり抜く、また  
迷った時、違った角度からヒント・アドバイスをくれると言  
われます。お客さまとの共創による店づくりを博多マルイ  
とマルイファミリー溝口で体感しました。共創がもたらす  
ものは、我々にとっては新しい店づくり、お客さまには人  
生の励みや新しい行動を起こすきっかけになりました。共  
創は、我々の成功とお客さまの成功は同じであると身をも  
って経験しました。変化の時こそチャンスだと考えてい  
ます。お客さまニーズを実践していくと、本当に実現して  
ほしいことを実はあきらめていることが多く、そこを考  
えていく習慣ができました。今こそ共創理念につながる  
ニーズを具現化し、事業の革新につなげていきたいと思  
います。

## CAREER HISTORY

1995年 3月 当社入社  
2014年 4月 株式会社丸井 中野マルイ店長  
2015年 4月 当社執行役員(現任)  
株式会社丸井 取締役  
マルイファミリー志木店長  
2017年 4月 当社執行役員  
新規事業推進部長  
2018年 4月 株式会社丸井 取締役  
マルイファミリー溝口店長  
2019年 4月 株式会社エボスカード 取締役  
会員サービス部長  
2020年 10月 株式会社エボスカード 取締役  
営業本部長(現任)

会議／委員会 経営会議

## CAREER HISTORY

1986年 3月 当社入社  
2007年 4月 株式会社丸井 神戸マルイ店長  
2008年 10月 株式会社丸井  
ブランド開発事業部長  
2012年 4月 当社CSR推進部長  
2015年 4月 株式会社エボスカード 取締役  
営業本部 提携事業部長  
2016年 4月 当社執行役員(現任)  
株式会社エボスカード 取締役  
営業本部長  
2018年 4月 株式会社丸井 取締役(現任)  
上野マルイ店長  
2019年 4月 マルイファミリー溝口店長(現任)

会議／委員会 経営会議  
環境・社会貢献推進分科会

## CAREER HISTORY

1991年 4月 当社入社  
2014年 4月 株式会社丸井 営業企画部長  
2016年 4月 株式会社丸井 取締役  
営業企画部長  
2019年 4月 当社執行役員(現任)  
株式会社丸井 取締役  
事業企画部長(現任)

会議／委員会 経営会議

## CAREER HISTORY

1991年 4月 当社入社  
2012年 4月 株式会社エムアンドシーシステム  
顧客システム開発部長  
2014年 4月 株式会社エポスカード  
事業企画本部 システム部長  
2018年 4月 株式会社エムアンドシーシステム  
取締役 顧客システム開発本部長  
2019年 4月 当社執行役員 CDO  
(Chief Digital Officer) (現任)  
株式会社エムアンドシーシステム  
取締役 デジタルトランスフォーメー  
ション推進本部長 (現任)  
株式会社エポスカード 取締役  
(現任)

会議/委員会 経営会議  
情報セキュリティ委員会

## SELF-INTRODUCTION

自分の性格は少し楽観的です。システムは慎重さが求められますが、あまりに慎重すぎると進まないこともあり、バランスが重要だと思います。楽観し過ぎることなく、攻めの姿勢を推進していきます。エポスカード立ち上げ時にVISAから大量の英語のマニュアルが届き、内容説明がなく困っていた時、元VISA社員の方と知り合い、システムのみでなく運用までも丁寧に教えていただきました。システムは多くのお取引先さまに支えられています。今後も共創の輪を広げながら、グループの価値を高められるように取り組んでまいります。



海老原 健  
執行役員

所有株式数：1,800株  
1969年3月生

## CAREER HISTORY

2000年 3月 医師国家試験合格  
総合病院勤務  
2002年 5月 総合病院心療内科  
定期外来診療担当  
古河電気工業株式会社  
専属産業医  
2010年 3月 医学博士号取得  
2011年 4月 当社専属産業医 (現任)  
2014年 4月 当社健康推進部長  
2019年 4月 当社執行役員  
2020年 4月 当社執行役員 ウェルネス推進部長  
(現任)

会議/委員会 経営会議  
サステナビリティ委員会  
環境・社会貢献推進分科会

## SELF-INTRODUCTION

私は学生のころから、共通の目標に向かって多くの人と活動することが好きでした。医師になってからも、医学の専門性を活かして人と組織全体の活力を高める活動をしたいたいと思い、大学院で人と組織の活性化を研究し、医学博士となりました。「共創」を宗とする当社で、社会のしあわせという共通の目標に向かって多くの人と活動できることは喜びです。人生100年時代、そしてコロナ禍の中、「皆がイキイキと自分らしく豊かな人生を歩める社会」、ウェルネスやWell-beingはますます重要になります。人の活力やしあわせの仕組みを学んだ専門家としての知恵を活かし、人々の活力向上と社会の発展に貢献していきます。



小島 玲子  
執行役員

所有株式数：0株  
1975年9月生

## CAREER HISTORY

1996年 3月 当社入社  
2017年 4月 当社経営企画部長  
2018年 10月 当社経営企画部長 兼  
カスタマーサクセス部長  
2020年 1月 ディー・ツー・シー・アンド・カンパニー株式会社  
取締役 (現任)  
4月 当社執行役員 経営企画部長 兼  
カスタマーサクセス部長 (現任)

会議/委員会 経営会議  
サステナビリティ委員会  
コンプライアンス推進会議  
広報IR委員会  
内部統制委員会  
インサイダー取引防止委員会

## SELF-INTRODUCTION

学生時代は土木工学(都市計画)を学びながら、某テーマパークでお客さまに向けて演じる仕事や飲食店・空港での接客アルバイトに没頭していました。その経験から、直接お客さまに喜んでいただくことを体感できて、また店舗の出店を通じて地域に貢献する仕事ができる丸井グループに1996年に入社しました。その想いとは異なり、これまでの職歴は経営企画などスタッフ職が長いのですが、管理職昇進後すぐの上海現地法人総経理の経験と、店次長としてお客さまとの共創による博多マルイの開店は、これまでの仕事の中でもかけがえのない貴重な経験です。今後はグループビジョンの実現に向けて貢献していきたいと思っています。



相田 昭一  
執行役員

所有株式数：2,600株  
1973年11月生



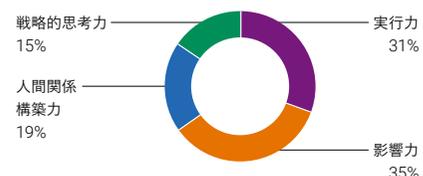
## 丸井グループ役員の特徴的な資質TOP 10に迫る

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」で執行役員スキルマップを初めて公開し社内外から多くの反響をいただいたため、「共創経営レポート2019」では対象範囲を社内外含む全役員・監査役に拡大してご紹介しました。そして「共創経営レポート2020」では各役員の強みにフォーカスするため、米国GALLUP社が開発したクリフトンストレngths®\*1を用い、全役員26名が持つ特徴的な資質について調査を実施しました。その結果をもとに対話を行うことで、自身の資質を知ることはもちろん、一人ひとりの違いや、経営チームとしての補完関係などの理解が深まりました。今回は34資質\*2の中から、各役員が持つ特徴的な資質TOP 10を公開します。

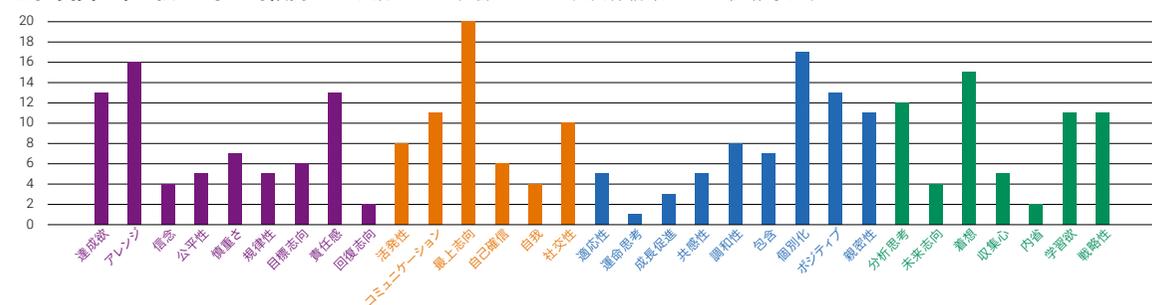
### クリフトンストレngths®受検結果から見える特徴

全34資質は大きく4つの領域に分かれていますが、26名の調査結果は「影響力」と「実行力」を強く持つ役員が多いことがわかりました。またTOP 10に絞って集計したところ、最上志向®、個別化®、アレンジ®、着想®を持つ役員が多く、「一人ひとりの個性、多様性を尊重し、まったく新しい発想を武器に複雑な状況を整理し、リソースを組み合わせることで生産性を上げ、変化に柔軟に対応し、現状に満足せず、さらなる高みをめざす」特徴を持つ経営チームと言えます。特に、最上志向®をTOP 10に持つ役員が20名おり、お互い(まわり)の才能や強みを見抜き、相互活用することで、最高の水準を追求していく、まさに多様性を最大限に活かす経営陣であるとも言えます。

### 総合的な強みがある領域



### 全34資質の中の強みTOP 10傾向



### クリフトンストレngths®を受検した役員のおもなコメント

ほかとは違う独創性を尊ぶ資質を持っている人やOnly Oneをめざす人が多いことがわかってうれしかった。青井

幼いころからマイクが大好きだったのは、「社交性」が高い人の特徴だと言われた。佐藤

座右の銘である「衆智即行」に、「コミュニケーション」と「活発性」が表れている。田口

適正公平な課税の実現に国税局で40年尽くした経験が「実行力」に表れている。高木

弁護士業務では、ポジティブさと戦略性を持って最善の解決を心がけてきたが、これが強みとして表れた。鈴木

「責任感」「回復志向」の強さは、システム部門特有の納期やトラブル回避の特徴が表れたのかな。海老原

経営チームの中での私の持ち味は、ムードメーカー的役割を果たすがケ具合ではないでしょうか。青野

日本人は「弱点的克服」を美德とする傾向があるが、「プラスを生み出す」発想が重要。小島

自分の「ポジティブ」さの自信を深めた。ただ、それだけが正義ではないと学び、強みと弱みが表裏一体と知った。青木

テストは4回目の受検！自己肯定感を高めるために、若手社員にも受検することをすすめています。津田



\*1 クリフトンストレngths®: 米国 GALLUP社が、世界中の200万人の成功した人の行動・考え方のパターンを5,000種類抽出し、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している。人は弱みよりも強みにフォーカスすることでよりしあわせになれる=ベストパフォーマンスを發揮するというポジティブ心理学がベースになっている。自身の資質を知ることはもちろん、他者の資質も同時に比較することで、一人ひとりの多様性への理解が深まる。米国はもちろん日本でも急速に採用され、世界中で2,340万人、米国で1,400万人、日本で895万人が受検している。

\*2 34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



### 丸井グループ役員が持つ特徴的な資質TOP 10

氏名	総合的な強みがある領域	実行力										影響力					人間関係構築力					戦略的思考力													
		物事を完遂する才能					相手から反応を得る才能					関係を築いていく才能					考える才能																		
		達成欲	アレンジ	信念	公平性	慎重さ	規律性	目標志向	責任感	回復志向	活発性	指令性	コミュニケーション	競争性	自己確信	最上志向	自己	社交性	適応性	運命思考	成長促進	共感性	調和性	包含	個別化	ポジティブ	親密性	分析思考	原点思考	未来志向	着想	取集中	内省	学習欲	戦略性
青井 浩	戦略的思考力		4					9		7			6							10								1	2				3	8	
岡島 悦子	影響力	5								1		2	3				7	10						4	6						9			8	
田口 義隆	影響力	5						9		1		3					4						10	2	7				6					8	
室井 雅博	戦略的思考力	1	7				6				5												8		10				4	3			2	9	
中村 正雄	影響力	9	2							8	5	3		4						10			1	7	6										
加藤 浩嗣	人間関係構築力		6	4	7		3					10										1	5	8	2				9						
青木 正久	人間関係構築力	8								6			2	9	7	10						3	5	4	1										
伊藤 優子	実行力	8			3	1	4	5				6											7	10	2									9	
川井 仁	実行力	10	5	8		3		2				6	7										9								1			4	
布施 成章	実行力	5	1			7	9	2				6								10		4	8				3								
高木 武彦	実行力	4		6	5	8	9	2													10	1			7	3									
鈴木 洋子	人間関係構築力	3	8								4	9		6							7		2	1	10									5	
佐藤 元彦	影響力	2	8		9						3		7	1				10						4	5			6							
石井 友夫	実行力				7	8	3	4					10	2										5	1			6						9	
瀧元 俊和	影響力								9	3	1	7	2										10	5				8	4					6	
斎藤 義則	実行力	9		1	8	10					7	6	4									2		5	3										
佐々木 一	戦略的思考力									10			1				4						6	8	5				3	7			9	2	
青野 真博	影響力								6			2	8	5	9								10	1	7			3						4	
小暮 芳明	実行力	1	4	5	8	10	2					9										3		6										7	
伊賀山 真行	実行力	3	4			9	5				7	10											6			1			2					8	
津田 純子	影響力	3					10					1		5									7	6	2				4	8				9	
瓦 美雪	人間関係構築力	4	10				5					2						6	9				3	1				8						7	
新津 達夫	戦略的思考力	3										4											1	7			5	2	10	8	9			6	
海老原 健	人間関係構築力	9					2	5		8								7	6	1	4		3	10											
小島 玲子	影響力	4	3									1	5	7		8								10				6						2	9
相田 昭一	影響力	2									3	8		1									6	9	4	5			7					10	
TOP 10 該当者数		13	16	4	5	7	5	6	13	2	8	0	11	0	20	6	4	10	5	1	3	5	8	7	17	13	11	12	0	4	15	5	2	11	11
		71					59					70					60																		

著作権©2020 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。

## 会社情報

2020年3月31日現在

### 会社概要

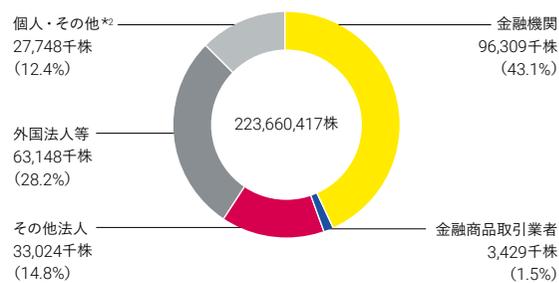
商号	株式会社 丸井グループ MARUI GROUP CO., LTD.
本社所在地	〒164-8701 東京都中野区中野4丁目3番2号
創業	1931年2月17日
会社設立	1937年3月30日
資本金	359億20百万円
事業目的	小売事業、フィンテック事業を行う グループ会社の経営計画・管理など
店舗数	マルイ・モディ：関東を中心に、東海、 関西、九州に24店舗
売場面積	417,500m <sup>2</sup>
社員数	5,130名 (グループ合計：臨時社員は含めておりません)
主要取引銀行	株式会社三菱UFJ銀行 株式会社三井住友銀行 株式会社日本政策投資銀行 株式会社みずほ銀行 三井住友信託銀行株式会社
会計監査人	PwCあらた有限責任監査法人

### 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 <sup>*1</sup>	223,660,417株
株主総数	28,771名

\*1 発行済株式の総数のうち、全体の3.9%に当たる8,703千株を自己株式として保有しています。

### 所有者別株式分布



\*2 「個人・その他」には自己株式8,703千株が含まれております。

### 大株主の状況(上位10位)

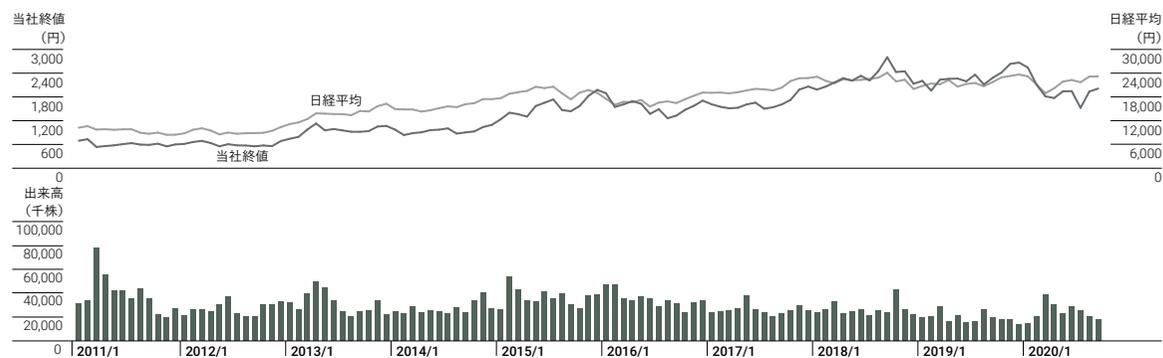
株主名	持株数 (千株)	持株比率 <sup>*3*</sup> * <sup>*4*</sup> * <sup>*5</sup> (%)
日本マスタートラスト信託銀行株式会社 (信託口)	33,401	15.5
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社 (信託口)	17,545	8.2
青井不動産株式会社	6,019	2.8
株式会社三菱UFJ銀行	5,808	2.7
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社 (信託口7)	5,001	2.3
資産管理サービス信託銀行株式会社 (証券投資信託口)	3,886	1.8
東宝株式会社	3,779	1.8
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社 (信託口5)	3,675	1.7
JP MORGAN CHASE BANK 385151	3,628	1.7
公益財団法人青井奨学会	3,242	1.5

\*3 当社は、自己株式8,703千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。

\*4 持株比率は、自己株式8,703千株を控除して計算しています。

\*5 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。

### 株価チャート



### 丸井グループの事業

(株)丸井
小売・店舗事業、通信販売事業、専門店事業(自主・PBの運営・開発)
〒164-8701 東京都中野区中野4丁目3番2号 Tel: 03-3384-0101(代表)
🌐 www.0101.co.jp

(株)エポスカード
クレジットカード業務、クレジット・ローン業務
〒164-8701 東京都中野区中野4丁目3番2号 Tel: 03-4574-0101(代表)
🌐 www.epocard.co.jp

(株)エイムクリエイツ
商業施設設計・施工、広告企画制作、プロパティマネジメント
〒164-0001 東京都中野区中野3丁目34番28号 Tel: 03-5340-0101(代表)
🌐 www.aim-create.co.jp

(株)ムービング
貨物自動車運送業、貨物運送取扱業ほか
〒335-0032 埼玉県戸田市美女木東2丁目5番1号 Tel: 048-233-1000(代表)
🌐 www.moving.co.jp

(株)エムアンドシーシステム
ソフトウェア開発、コンピュータ運営
〒164-8701 東京都中野区中野4丁目3番2号 Tel: 03-5343-0100(代表)
🌐 www.m-and-c.co.jp

(株)マルイファシリティーズ
総合ビルマネジメント事業
〒164-0001 東京都中野区中野3丁目34番28号 Tel: 03-3229-0101(代表)
🌐 www.marui-facilities.co.jp

(株)マルイホームサービス
不動産賃貸事業
〒164-0001 東京都中野区中野3丁目34番28号 Tel: 03-6361-0101(代表)
🌐 www.marui-hs.co.jp

(株)エムアールアイ債権回収
債権管理回収業務、信用調査業務
〒164-0001 東京都中野区中野3丁目34番28号 Tel: 03-4574-4700(代表)
🌐 www.mri-s.co.jp

(株)エポス少額短期保険
少額短期保険事業
〒164-0001 東京都中野区中野3丁目34番28号 Tel: 03-4546-0101(代表)
🌐 www.epos-ssi.co.jp

tsumiki証券(株)
つみたてNISA対象投資信託をエポスカード決済にて販売
〒164-8701 東京都中野区中野4丁目3番2号 Tel: 03-5343-0134(代表)
🌐 www.tsumiki-sec.com

ディーツーシーアンドカンパニー(株)
D2C企業への投資・融資・出店支援(出店・運営受託)・ キュレーションサイト運営
〒164-8701 東京都中野区中野4丁目3番2号 Tel: 03-3384-0101(代表)
🌐 www.d2c.company

(株)マルイキットセンター
用度品ピックアップ業務、商品検品業務、各種印刷業務ほか
〒335-0032 埼玉県戸田市美女木東2丁目5番1号 戸田商品センター2号館 Tel: 048-421-7351(代表)

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

設立：1973年1月(2012年公益財団法人に移行)  
理事長：青井 忠雄((株)丸井グループ 名誉会長)  
奨学金給付総額：19億8,000万円  
累計奨学生数：1,660名 (2020年4月現在)

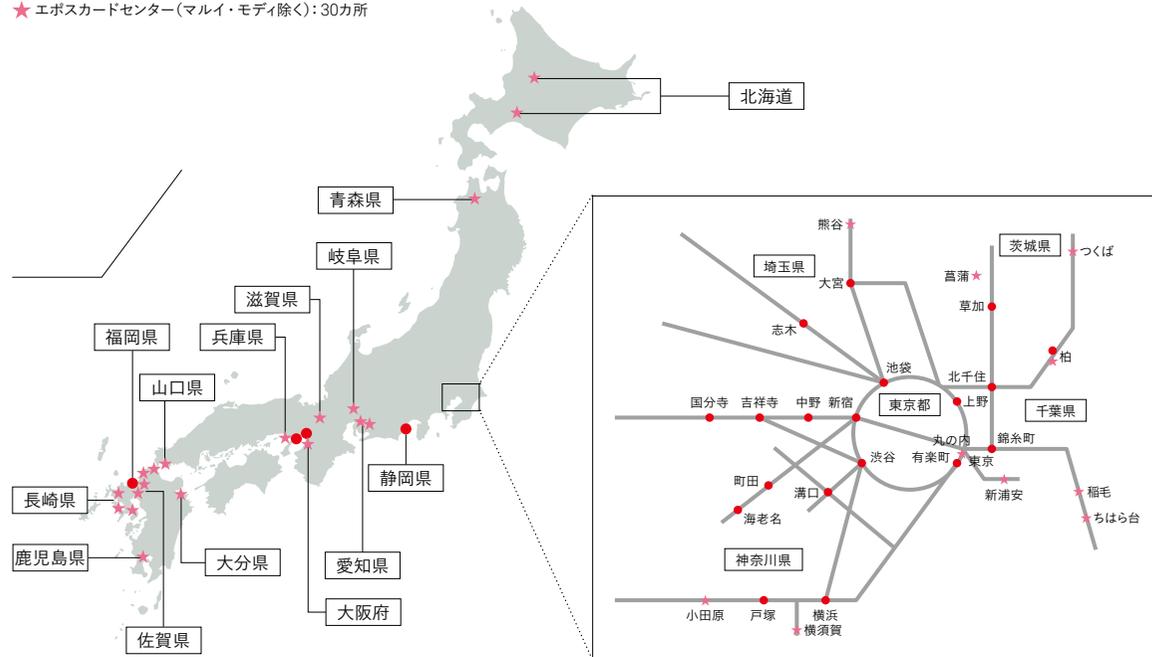
事務局：〒164-8701 東京都中野区中野4丁目3番2号 (株)丸井グループ本社内  
電話：03-5343-0351

2019年度  
新大受奨学生

# 店舗ネットワーク

2020年10月1日現在

- マルイ・モディ: 23店舗
- ★ エポスカードセンター(マルイ・モディ除く): 30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

店名	売場面積 (m <sup>2</sup> )	取扱高 (億円) (2020年3月31日現在)
北千住マルイ	35,300	340
新宿マルイ	30,590	275
有楽町マルイ	18,500	190
町田店	21,270	148
上野マルイ	16,390	121
丸井錦糸町店	22,990	119
国分寺マルイ	14,300	106
渋谷店	14,090	104
池袋マルイ	12,170	55
中野マルイ	4,950	62
丸井吉祥寺店	11,950	50

店名	売場面積 (m <sup>2</sup> )	取扱高 (億円) (2020年3月31日現在)
マルイファミリー溝口	32,260	216
戸塚モディ	16,580	89
マルイファミリー海老名	19,500	74
マルイシティ横浜	16,770	87
マルイファミリー志木	18,900	106
埼玉県 大宮マルイ	13,970	63
草加マルイ	16,530	48
千葉県 柏店	18,810	78
静岡県 静岡店	13,460	23
大阪府 なんばマルイ	17,000	112
兵庫県 神戸マルイ	6,940	49
福岡県 博多マルイ	15,000	81

新宿マルイは、「本館」「アクセス」「メン」の3館、渋谷店・町田店・柏店・静岡店は、それぞれ「マルイ」「モディ」の2館を展開しています。

## 店舗サイト・公式アプリ

店舗サイトや公式アプリでは、出店ブランドさまの最新情報や、お客さまへのお得な情報を毎日発信しています。ぜひご利用ください。



マルイ店舗サイト  
www.0101.co.jp



マルイショッピングアプリ  
www.0101.co.jp/appinfo/



エポスカード公式アプリ  
www.eposcard.co.jp/appli/index.html



この指とーまれ!  
by MARUI GROUP

## 丸井グループのコミュニティサイト「この指とーまれ!」

丸井グループのコミュニティサイト「この指とーまれ!」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ともに考え、未来志向で語り合う“原っぱ”であり“公園”です。未来について皆で一緒に考えてみませんか。さまざまなコンテンツを随時発信しています。



未来志向のコミュニティサイト「この指とーまれ!」  
www.to-mare.com/

## Talk Forum

各界の最先端パーソンをお招きする対談企画です。ここでしか聞けない裏話や将来の展望など、未来へのヒントに満ちた対談内容にご期待ください。

## 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きます。

## 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を公開! 時代をリードする有識者たちの金言至言の数々。私たちが進むべき未来への針路を示します。

## Inclusion Rally

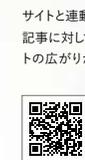
多様な人々が広く、等しくつながることをめざし、EQUALITY(私らしさ、個人の尊重、人権)や、ENGAGEMENT(つながり、広がり、信頼)をキーワードに、さまざまな分野のリーダーの方々からラリー形式で対談・寄稿していただきます。

## 指チューバーが行く!!

「明るい未来をつくるために、私たちにできることは何か。」丸井グループ社員が、SDGsをテーマに皆さまのアクションを起こすきっかけとなる動画を自ら企画・撮影する「指チューバー」となり、さまざまなことにチャレンジします。

## ゆびNews

世間で注目される最新トピックや、丸井グループのESG活動、必見のイベント情報などを発信します。ご紹介する丸井グループのリアルな場にも、ぜひ足をお運びください。



この指とーまれ! Twitter  
twitter.com/marugroup



この指とーまれ! YouTube  
www.youtube.com/channel/UCChq6q2aRFTyyEwVOMxHYXA



## 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にてご覧いただけます。  
[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



日本の小売企業で唯一となる「Dow Jones Sustainability World Index」の構成銘柄に2年連続で選定。アジアパシフィック地域の構成銘柄「Dow Jones Sustainability Asia Pacific Index」に3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」に続き、2020年は「Silver 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4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3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。

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。



米国金融専門誌「Institutional Investor 誌」が日本の上場企業を対象に、世界の機関投資家・証券アナリストの投票によりランキングをするもので、当社は「日本のベストIRカンパニーランキング」の小売セクターにおいて、最も栄誉ある「Most Honored Companies (最優秀企業)」や「Best CEOs」「Best ESG」など複数部門に選出。

### GPIFが選定する4つのESG指標



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4年連続で選定。

### 2020 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4年連続で選定。

### 2020 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4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」に選定。



「TCFD」の提言に賛同するなど、気候変動に対する取り組みと情報開示が国際的に高いレベルにあると評価され、最高評価の「気候変動Aリスト」企業として2年連続で認定。



温室効果ガス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。

気候変動インデックスSTOXX  
 2016年に開発された低炭素インデックスシリーズの一つであり、CDPのAリスト企業を採用した世界初のインデックスである「STOXXグローバル気候変動リーダー」の構成銘柄として2019年に続き2度目の選定。



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。

DX注目企業2020  
 丸井グループの「売らない店」への進化に向けた取り組みと、それらを支える「働き方改革」について高く評価され、「DX注目企業」に選定。



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3年連続で選定。



(株)日本政策投資銀行が独自に設定する「DBJ健康経営(ヘルスマネジメント)格付」において、社員の心身の健康増進と活力を高めることを目的とした「ウェルネス経営」を推進していることなどが評価され、2度目の最高ランク「Aランク」の格付を取得。



経営戦略として多様性推進を掲げていること、女性活躍の土台づくりとして働き方改革を全社的に実施していることや、社員の多様性を活かせる管理職・リーダー育成の取り組みなどが評価され、「なでしこ銘柄」に3年連続で選定。



定期的なLGBT研修の実施や、プライドハウス東京との連携といった取り組みが評価され、「PRIDE指標2019」にて最高評価である「ゴールド」を3年連続で受賞。



「男性育休の取得割合」「女性役員比率」「残業時間の少なさ」といった点や、女性活躍推進に向けて組織のかつ積極的に取り組んでいる点が評価され、「Forbes JAPAN WOMEN AWARD 2019」にて「企業部門・従業員規模1,000名以上の部」第2位に初めて選定。



「共創経営レポート2019」および「VISION BOOK 2020」が評価され、第23回「環境コミュニケーション大賞」において初めて「気候変動報告大賞(環境大賞)」を受賞。



LACP (League of American Communications Professionals) 主催の米国の2大レポートコンペティションの一つ「2019 Vision Awards」において、「共創経営レポート2019(英語版)」がゴールド賞を初受賞。



米国の独立評価機関MerComm, Inc.が毎年主催する世界最大の年次レポートコンペティション「International ARC Awards 2020」において、「共創経営レポート2019」が、Specialized Annual Reports部門 Integrated AR & CSR: Traditional Formatカテゴリーにて「Honors(栄誉賞)」を受賞。



国内上場企業のIR説明会資料のうち、スライド1枚を審査対象とし、「1枚であっても企業価値を効果的に伝えるIR資料のスライド」を表彰する「IRグッドビジュアル賞」を初受賞。

優れた統合報告書  
 「共創経営レポート2019」が、独創性が高く、中長期的な視点でめざす方向性がはっきりしている点などが高く評価され、GPIFの国内株式運用機関が選ぶ「優れた統合報告書」に4年連続で選定。

日経アニュアルレポートアワード2019  
 「共創経営レポート2019」が、「トップマネジメントのメッセージ」「中長期的財務政策の記述」の2項目で高く評価され、前年の「特別賞」に続き、「準グランプリ」を受賞。

統合報告優良企業賞  
 「共創経営レポート2019」が、WICIジャパンが「統合報告(Integrated Reporting)」の普及活動推進を目的に行っている表彰「統合報告優良企業表彰」にて、2019年の「統合報告奨励賞」に続き「統合報告優秀企業賞」を受賞。



当社のサステナビリティを意識した先進的なIR活動の継続や、経営トップとCFOの積極姿勢などが評価され、2度目の「IR優良企業賞」を受賞。

\*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.

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。「共創経営レポート」では、経営理念や持続的成長を支える財務・プレ財務情報を中心に統合報告書として編集しています。なおレポートの編集にあたっては、IIRC（国際統合報告評議会）が提唱する「国際統合報告フレームワーク」（2013年12月公表）の組織と他者の価値創造のつながり、資本の考え方を参考にしました。また、「伊藤レポート2.0」では短期利益と無形資産投資の二項対立を、経済産業省が策定した「価値協創ガイダンス」（2017年5月公表）では、価値観・ビジネスモデル・戦略・成果と重要な成果指標・ガバナンスの一連の価値創造ストーリーの考え方に留意し、編集を進めました。なお、取締役 常務執行役員の加藤は「価値協創ガイダンス」を踏まえた企業と投資家の対話の場として、経済産業省が進める「統合報告・ESG 対話フォーラム」や「サステナブルな企業価値創造に向けた対話の実質化検討会」の参加メンバーを務め、意見交換を定期的に行っています。「共創経営レポート 2020」の発行にあたっては、例年行っていた対面での投資家ヒアリングを実施することができなかったため、これまでに投資家の皆さまからいただいたお声とアンケート結果、そして各ステークホルダーの皆さまからいただいたご感想・ご要望を踏まえ、計19回の企画会議を行いました。



計19回の企画会議の概要

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、総務部、投資調査部、サステナビリティ・再生可能エネルギー・ビーガンにおける外部有識者、(株)エッジ・インターナショナル

おもな議論テーマ

- ・投資家・有識者のアンケート結果共有
- ・「ビジョン2050」の進捗と改善点
- ・ステークホルダー資本主義と企業のあり方
- ・行動規範・環境方針・人権方針の再定義
- ・気候危機からグリーン・ビジネスを考える
- ・ビーガンという新たな食の選択肢
- ・新型コロナウイルスにおける社内外の影響
- ・ステークホルダーとのパートナーシップの考え方
- ・無形資産と新たな三位一体のビジネスモデル
- ・役員スキルマップの指標と活用方法
- ・企業価値における利益としあわせの考え方

編集後記

「共創経営レポート 2020」を最後までお読みいただき、ありがとうございます。  
 今回のレポート制作は、まさに手探りの連続でした。新型コロナウイルス感染拡大の影響でスタートが3カ月遅れ、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の対話もオンライン中心となり、毎回ご好評いただいている外部有識者との対談やイキイキと働く社員の写真など、表現の仕方や構成を含めてすべて一から考え直す必要に迫られました。そんな中で、今回の統合報告書でお伝えすべきことは何なのか、何度もプロジェクトで議論を重ねました。そして出した答えがこの「共創経営レポート 2020」です。当期の決算発表でお伝えした、小売・フィンテックに共創投資を加えた新たなビジネスモデルを中心に据え、他の開示資料で記載のある既存事業については最小限にとどめました。また、温室効果ガス削減に向けた未来へのアクションやそれを支える企業文化については対談を交えて詳しくご説明しています。リアル店舗の臨時休業などにより業績に大きな影響を受け、業績予測も開示できていない状況の中で、このような構成にすることは賛否両論あると思います。しかし、いまだ収束の兆しが見えないコロナ禍の今だからこそ、未来について対話させていただきたいと考えました。まだご説明が不十分な点もあると思いますので、ぜひ本レポートをツールとして対話させていただき、さまざまなお意見をいただければ幸いです。そのうえで、一人でも多くのステークホルダーの皆さまと未来に向けた価値共創の取り組みにつなげてまいりたいと考えております。  
 引き続き、丸井グループへのご支援を賜りますよう、お願い申し上げます。

松本 孝洋  
 (株)丸井グループ 総務部 広報室長  
 koho-ml@0101.co.jp

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。

この指と一まれ！

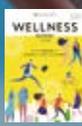
CO-CREATION

with you

丸井グループがめざす2050年の未来は、  
 将来世代も含めたすべての人が、「しあわせ」に「私らしく」生きられる、  
 あらゆる二項対立を乗り越えた世界です。

その実現に向けては、丸井グループ社員はもちろん、  
 お客さま、お取引先さま、地域・社会の皆さま、株主・投資家の皆さま、  
 そして次世代を担う将来世代の若き皆さまとの共創が不可欠です。

私たちのめざす未来にご賛同いただける方、  
 ぜひすべての人の「しあわせ」を共に創りましょう。

	<p><b>共創経営レポート</b>                  ④ <a href="http://www.0101maruigroup.co.jp/ir/lib/r-report.html">www.0101maruigroup.co.jp/ir/lib/r-report.html</a>                  毎年発行する統合レポート                  経営戦略面にフォーカス</p>	
	<p><b>VISION BOOK 2050</b>                  ④ <a href="http://www.0101maruigroup.co.jp/sustainability/lib/s-report.html">www.0101maruigroup.co.jp/sustainability/lib/s-report.html</a>                  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</p>	
	<p><b>共創ウェルネスレポート</b>                  ④ <a href="http://www.0101maruigroup.co.jp/sustainability/lib/w-report.html">www.0101maruigroup.co.jp/sustainability/lib/w-report.html</a>                  活力×基盤のウェルネス経営で                  ワークエンゲージメントの高い組織へ</p>	

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  
 ④ [www.0101maruigroup.co.jp/question.html](http://www.0101maruigroup.co.jp/question.html)

企業情報・投資家情報・サステナビリティ・採用情報  
 ④ [www.0101maruigroup.co.jp](http://www.0101maruigroup.co.jp)

eメール配信登録  
 ④ [www.0101maruigroup.co.jp/ir/infomail/reg.html](http://www.0101maruigroup.co.jp/ir/infomail/reg.html)

