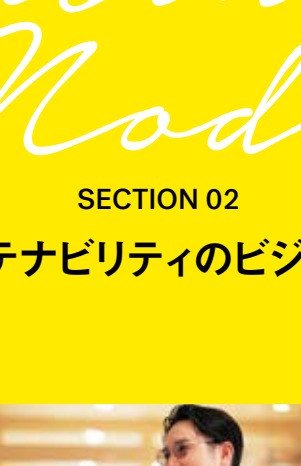




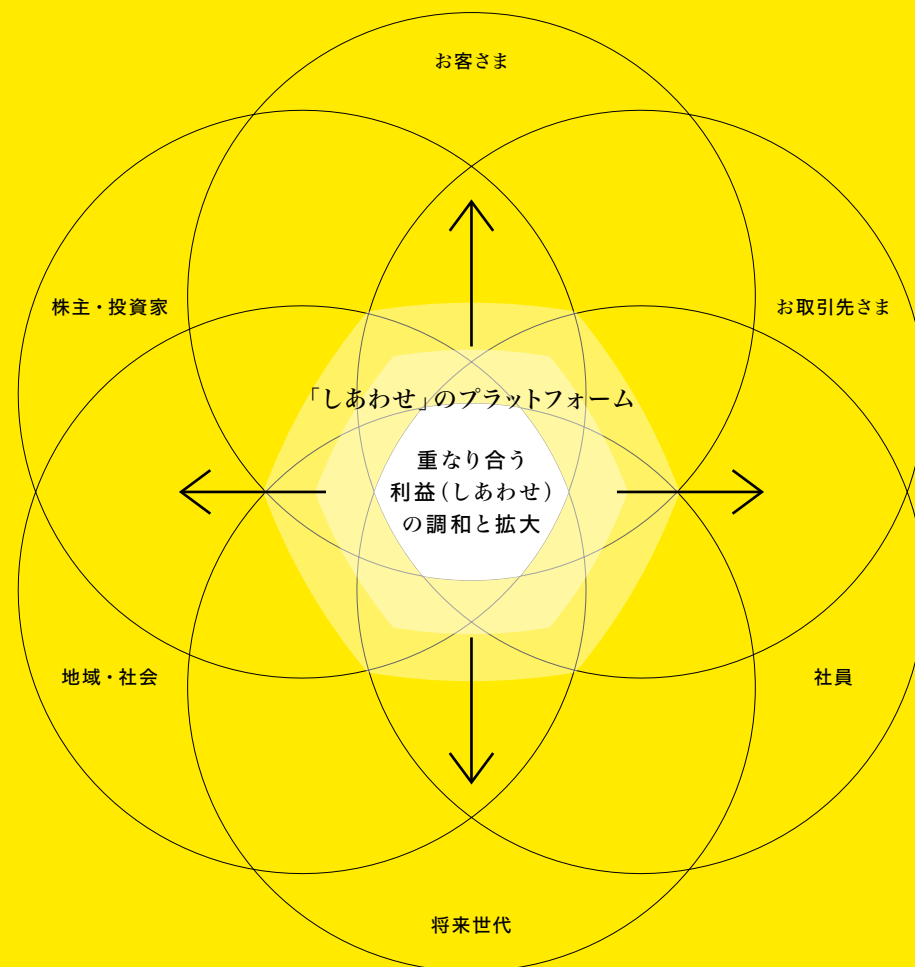
Business Model

SECTION 02

共創サステナビリティのビジネスモデル

お買物をしたり、お食事をしたり、楽しそうに店舗で過ごすお客さまの様子を撮影。お客さまも接客するスタッフも、たくさん笑顔があふれています。撮影に快くご協力いただいた皆さま、ありがとうございました。

丸井グループの「企業価値」



「しあわせ」のプラットフォーム

新たな価値をつくっていく時、「場」という概念が大切になります。丸井グループという企業は、6つのステークホルダーの重なり合う利益(しあわせ)の調和と拡大を実現する「場」であり、そこに集う人の成長を支援する「場」です。私たちはこの「場」を運営することで、すべてのステークホルダーにとっての「しあわせ」を実現するプラットフォームになりたいと考えています。

1. MISSION

存在意義

丸井グループでは、企業としての存在意義を理念体系の中で明確化しています。どんなに優れたビジネスモデルや組織風土があっても、めざす姿が不明瞭だと日々の事業活動の指針がなくなり、進むべき道に迷いが生じてしまうからです。

⇒ P26 丸井グループの共創理念体系

「しあわせ」の プラットフォームを 実現する3要素

2. BUSINESS

ビジネスモデル

存在意義を形にするのが、ビジネスモデルです。コアバリュー「信用の共創」を核に、創業から積み上げてきた強みを活用し、すべてのステークホルダーにとっての「しあわせ」を実現する「場」として、さらに革新・進化させていきます。

⇒ P32 「信用の共創」を積み重ねる丸井グループのビジネスモデル

3. CULTURE

組織風土

明確な存在意義と、優れたビジネスモデルを実際に動かすのが、社員です。丸井グループには、自ら手を挙げる組織風土のもと、社員の成長・知識創造の「場」があり、そこから生まれる共感や対話が、企業の成長を可能にします。

⇒ P60 共感や対話を通じて、「個の力」を「組織の力」へ

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。

江戸時代から伝わる月賦販売を クレジットカードへ革新

富山県出身だった創業者の青井忠治は、伊予商人に伝わる月賦販売に限りない可能性を感じつつも、無条件に信奉することを選びませんでした。まさに異端児として、伝統をそのまま継承するのではなく独自の月賦販売を開始し、1960年に日本で初めてのクレジットカードを発行しました。これが丸井グループの革新と進化の歴史の始まりです。

同業者たちが小売を捨てる中 ファッションとクレジットで勝負

戦後の高度経済成長期に、消費の中心だった家具などの耐久消費財が普及したことで、1980年代にクレジット販売のニーズが衰退。業界全体が危機を迎え、同業者たちは小売を捨てて金融に特化する道を歩きました。しかし丸井は小売を捨てることなく、ファッションに目を向け、若者を中心顧客とした新たなクレジットニーズを喚起しました。

2度の赤字で経営危機に直面し 創業の原点を問い直す

1991年に最高益を記録するも、バブル崩壊とともにファッションニーズが急速に減少し、丸井は長い停滞期に突入しました。2006年にエボスカードを発行し期待が持てた矢先、貸金業法改正やリーマンショックの影響を受け2度の赤字に。そこで創業の原点を問い直し、過去の成功体験から脱却してビジネスモデルの革新に乗り出しました。

将来世代も含めたすべての人に 「しあわせ」のプラットフォームを

百貨店型の店舗からショッピングセンター型の店舗へ転換。さらにEC化の進展を踏まえ、デジタル・ネイティブ・ストアへ。コアバリューである「信用の共創」と、革新する力を活かし、2050年を見据え、将来世代も含めたすべての人に、「しあわせ」を実現する「場」を提供することで、「しあわせ」のプラットフォーマーをめざします。

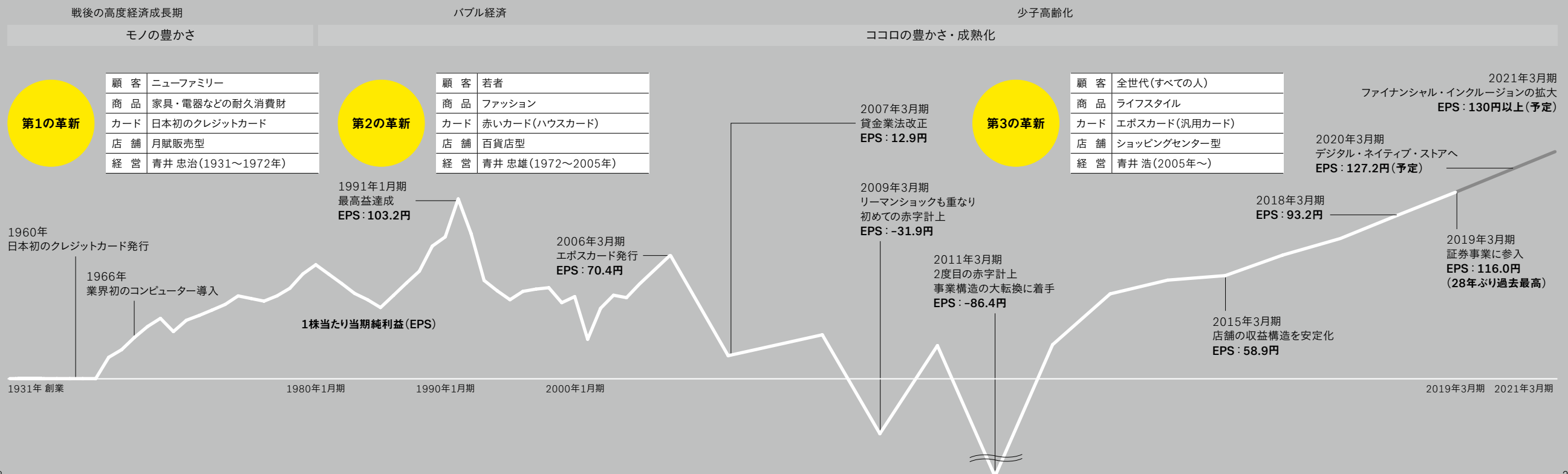
ビジネスモデルの

革新

と

進化

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。私たちは、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、共に創り積み重ねていくことを重視しています。そしてお客さまの「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それに合わせて革新・進化させていくのです。



信用の共創

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」に由来するものです。お客さまと一期一会で縁が切れてしまうという関係ではなく、互いに信用を積み重ね長いお付き合いをしていこうという、丸井グループの創業の精神の一つです。これは他のいかなる企業とも異なる、それを除いてしまうともはや自分たちではなくなってしまような価値、自社を自社たらしめている独自の価値、つまりコアバリューです。

⇒ P32 「信用の共創」を積み重ねる丸井グループのビジネスモデル

お客さまとの多様な 接点

小売の側面から見た最大の強みは、年間のべ2.1億人のお客さまが来店するリアル店舗を、人口流入の多い全国の政令指定都市を中心に展開している点です。そして自社施設にとどまらず、他社商業施設や提携企業を介したエゴスカードによるお客さまとの接点、自社 EC サイトや提携他社 EC サイトなど、お客さまとの多様な接点を年々拡大しています。

⇒ P36 お客さまとの「多様な接点」

創業88年で蓄積した

強み

創業の精神に基づき、それを実現する組織風土を醸成し、他社とは一線を画す哲学を持ってシナジーを発揮すること。これが丸井グループの強みであり、企業としての競争優位性です。

小売と金融の シナジー

強みである「お客さまとの多様な接点」や「与信ノウハウ」は、まさに「小売と金融のシナジー」によって実現したものです。外部からは小売・金融と切り分けて評価をいただくことが一般的ですが、丸井グループは小売と金融を融合し、重なる部分を最大化することで、ほかにはないシナジーを発揮するものだと考えています。どちらか片方をなくしてしまうと、丸井グループという企業を語ることはできないのです。

⇒ P44 「シナジー」を生むITの力

与信 ノウハウ

業界最低水準の貸倒率を誇る丸井グループの与信基準は、他社と一線を画します。これは創業から連綿と続く「信用の共創」に基づく与信哲学によるものです。カード発行審査では、お客さまの年齢・職業・年収だけで判断せず、限度額を低く設定し、できるだけ多くの方に発行。お客さまのご利用頻度やお支払い実績をもとに、ともに信頼関係を構築しながら限度額を拡大していきます。そのため、ファーストカードやメインカード率が高いのが特徴です。

⇒ P40 共創の「与信ノウハウ」

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。しかし、それを乗り越えることで人は成長します。自らの意思で挑戦することこそが、乗り越えるための原動力になります。そのため丸井グループでは、活力高くイキイキと働くことを重視し、自ら手を挙げる組織風土、まさに「この指と一まれ!」を実践しています。

⇒ P60 共感や対話を通じて、「個の力」を「組織の力」へ

自ら手を 挙げる 組織風土

景気は自らつくるもの

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見直し、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」への気概を表しています。過去に経営危機に直面した際、コアバリューを失わずに過去の成功体験を脱却することで、新たなビジネスモデルを築くことができました。企業とは、革新により進化していくものだと考えています。

↓ P28 ビジネスモデルの革新と進化

「信用の共創」を積み重ねる 丸井グループのビジネスモデル

“信用はお客さまと共につくるもの”

丸井創業者 青井 忠治の言葉



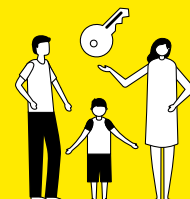
マルイ・モディ店舗への
来店、商品購入・体験価値



店舗でおすすめされて
エポスカードが
ファーストカードに



エポスカードが
メインカードとなり
家計決済を集約



エポスカードの
家賃保証サービスを利用し、賃貸借契約



将来の
お金の不安に備え、
若い時から
つみたて投資を



地球の未来のために
自宅の電力を
再生可能
エネルギーへ

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

丸井グループとお客さまの接点拡大

グリーン・ビジネス

資産形成サービス

家賃保証サービス

リカーリングサービス

エポスカード

マルイ・モディ店舗

お客さまとの付き合いを一生涯に

お客さまとの付き合い期間

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、共に「しあわせ」な社会を創ることができる。

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、お客さまとお店とのお付

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。

長いお付き合いに欠かせない「カスタマーサクセス」

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。そこで大切になるのが、「カスタマーサクセス」という考え方です。お客さまの不安や課題をどれだけ解決することができ、「しあわせ」になっていただけたのかを重視することで、お客さまの満足はもちろん、サービスの充実や新規事業の創出につながり、丸井グループの中長期的な利益の拡大にも寄与します。

LTV

収益構造の根本的転換が切り開くLTV経営

丸井グループの収益構造は、近年のビジネスモデルの転換などにより、リカーリングレベニュー（継続的収入）が商品売上などの一時的な収入を上回り、かつ大きく伸長してきました。しかもこのリカーリングレベニューは契約に基づく継続的収入のため、当期だけでなく将来的な収入まで成約済み繰延収益として認識することが可能です。新たなビジネスモデルが生み出す、この将来の収入まで含むリカーリングレベニューは、LTV（生涯利益）を重視した長期視点での経営の重要な要素になると考えています。

単年度の売上収益から、定期取引に基づく継続的な収益構造へ

ビジネスモデルの転換によって、丸井グループとお客さま、お取引先さまとの付き合い期間は、これまで以上に長期におよんでいます。小売では、SC・定借化により3年から5年間の安定的・継続的な定期収益が見込めるようになってきています。また、金融においても、リカーリングや家賃の支払いなどが拡大したことでお客さまとの関係が10年、20年以上におよぶ定期取引になってきています。このような継続的に見込める収入がリカーリングレベニューです。

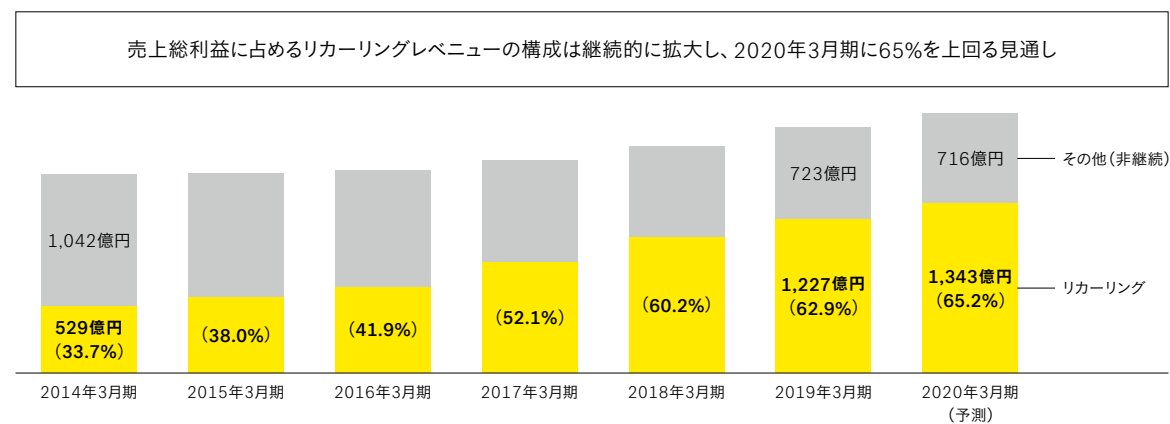
丸井グループの2019年3月期のリカーリングレベニューは売上総利益ベースで1,227億円と5年前との比較で約2.3倍、年平均成長率は+18%にもなっています。また、近年大きく伸長している家賃保証や資産形成サービスについては市場規模自体も今後拡大が見込まれているなど、

リカーリングレベニューは引き続き大きく伸長する見込みです。

このようなリカーリングレベニューの収益構造を持つという意味で、丸井グループのビジネスモデルに近いと考えているのがSaaS企業です。SaaS企業はこのような収益構造に加えて、サービス・プロダクトの独自性、顧客や取引先との強固な連携の仕組み、大きなTAM*1などにより、高いLTVを生み出していると評価されています。これらの点も、丸井グループの今後のLTV経営を考えるにあたり、重視していくポイントだと考えています。

*1 TAM（実現可能な最大市場規模）については、P43「＜参考＞丸井グループの家賃保証事業のTAM試算」をご覧ください。

売上総利益に占めるリカーリングレベニュー構成*2の推移



*2 売上総利益+販管費戻り（お取引先さまからいただく経費）における構成です。

「未来の種」として、将来的に認識される収益

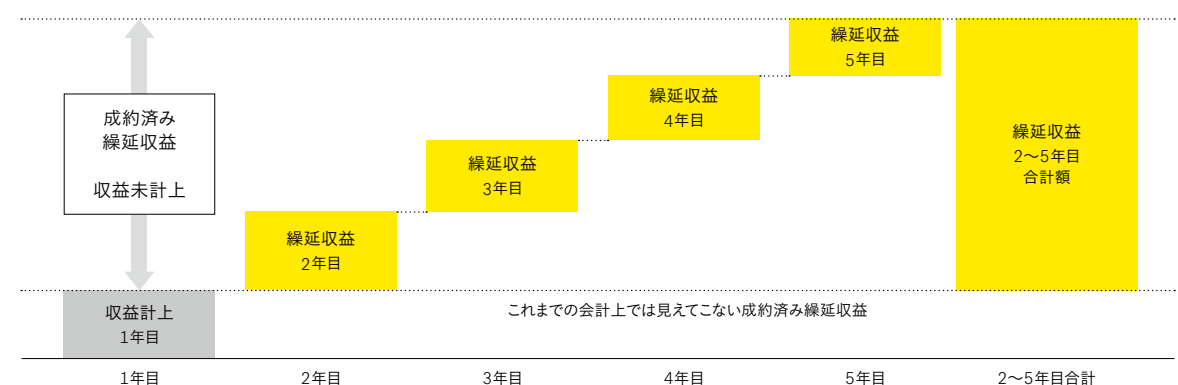
リカーリングレベニューは、未来の利益が見込めるものですが、損益計算書では、収入を1年で区切って開示するため、本質的な価値が十分に伝わりません。例えば、あるお客さまが今期に5年間のお取引を契約された場合、従来の収益認識の考え方では、お客さまからの1年目の売上収益のみが当期の収入として計上され、残4年分の成約済みの残存収益は見えてこないのです。

この成約済みの残存収益は、将来的には認識される予見性・可能性の高いものです。これを定量的に認識しているというのが「成約済み繰延収益」という概念です。丸井

グループの2020年3月期の期首時点で将来収入となる成約済み繰延収益は、2019年3月期の連結売上収益の約1.4倍にあたる約3,600億円に達しています。新たなビジネスモデルが生み出すこの「成約済み繰延収益」の認識は、単年度ごとに区切られた収入が、実は過去・現在・未来につながるLTVの要素から成り立っているということを説明可能にします。これこそ、丸井グループの長期視点での経営につながる概念であると考えています。

⇒詳細は、P100「LTVの見える化」をご覧ください。

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）



…… 社員のコメント



沓掛 奈保子

(株)丸井グループ
IR部 IR担当

投資家の皆さまとの対話を通してLTV経営の見える化に取り組みます

丸井グループは小売と金融一体型の独自のビジネスモデルであるがゆえに評価が難しいという課題認識を持ち、投資家の皆さまとの対話を続けてきました。その中で将来収益の大きさが投資家の判断基準になっていることや、リカーリング比率の構成と伸長率に関心が高まっていることに気づきました。そこで、LTVが高いといわれる企業をリサーチすると、多くの企業が市場規模や顧客基盤、売上高、成長率などの将来期待収益を積極的に開示していることがわかりました。また、リカーリングレベニューのほかにも成約済み繰延収益やTAMという概念があり、こうしたデータを組み合わせることでLTV経営の見える化がよりわかりやすく実現できるのではないかと考えています。今後は、LTVの安定的な向上を図ると同時に、投資家とのたゆまぬ対話を通して丸井グループのLTVに基づく企業価値を正しく開示していきたいと思っています。

お客さまとの「多様な接点」

丸井グループが考える「小売」とは、店舗で商品を売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。そのため、私たちの想いに共感してくださる企業、商業施設、提携施設、デジタル・ネイティブ・ブランドの皆さまと手を取り合い、お客さまとの接点をリアル店舗主体の世界を超えた、アフターデジタルの世界にふさわしい形に再構築し、共創の輪を拡大していきます。

好立地リアル店舗

マルイ・モディ店舗を、人口流入の多い全国の政令指定都市を中心に25店舗展開し、年間のべ2.1億人のお客さまにご来店いただいています。お客さまと直接接点を持つことで、ニーズの変化を察知することや、集いの「場」を提供することが可能です。

エポスカード施設提携

マルイ・モディ店舗のない地域でも、カード会員さまや、まだ会員ではない方々が気軽に立ち寄れるよう、丸井グループ社員が常駐するエポスカードセンターを全国の提携施設に設置。外部の提携施設数は25カ所まで拡大しています。

自社・提携他社ECサイト

自社ECサイト「マルイウェブチャネル」は、まさにネットとリアルの融合です。ネットで購入した商品を、リアル店舗で受取または返品が可能です。またKDDI(株)の通販サイト「au Wowma!」、楽天市場やアマゾンにも出店し、お客さまとの接点を拡大しています。



新宿マルイ 本館



有楽町マルイ



渋谷モディ



博多マルイ



エポスカードセンター

01

モノ売る小売から、デジタル・ネイティブ・ストアへ

私たちが暮らすリアルの世界は、スマホなどを通して、すべての情報・行動がデジタルでつながっています。生まれたころからIT技術・製品の普及した環境で育った「デジタル・ネイティブ」と呼ばれる現代の若者は、インターネットやSNSを当たり前のように利用しています。こうしたライフスタイルの変化を見据え、丸井グループが次にめざすのが「デジタル・ネイティブ・ストア」です。

デジタル・ネイティブ・ストアとは？

これまでの店舗はリアルが主体で、デジタルは補完的な役割でした。しかし現在のアフターデジタルの世界では、すでにリアルの店舗はデジタル世界にすっぽりと包み込まれており、お客さまとの接点はリアルとデジタルの主従が逆転しています。そのため店舗の役割も、単にモノを売るだけではデジタルの利便性に負け、リアルである必要性はありません。そこで重要になるのが、リアルでしか実現できないお

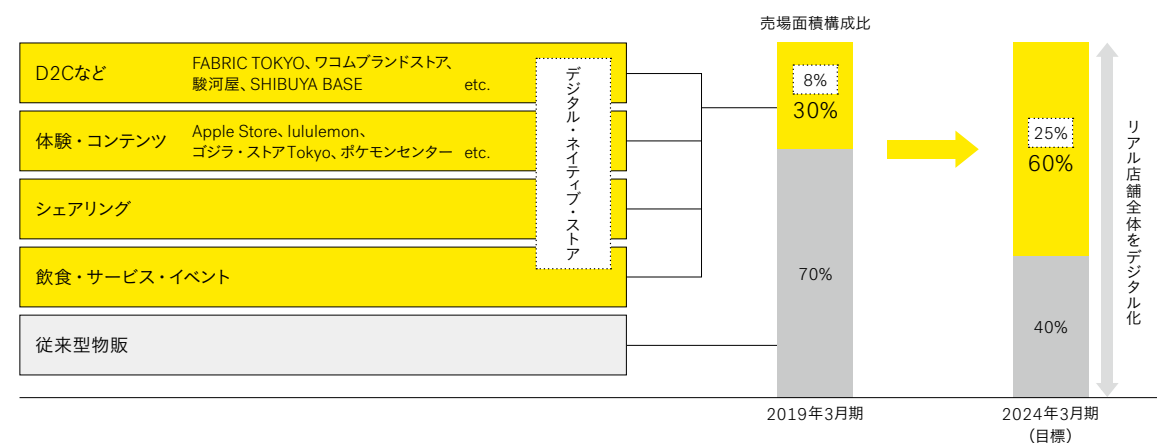
客さまの体験価値やコミュニティの創出です。

そのため丸井グループは、これまでに拡大してきた飲食・サービスなどに加え、ECを主体として世界中で台頭してきているデジタル・ネイティブ・ブランドのD2C(ダイレクト・トゥー・コンシューマー)、シェアリングやサブスクリプションのテナントさまに出店いただくことで、リアル店舗を、お客さまにとってリアルでしか体験できない出会いの「場」に変えていきます。

店舗の進化とともに、重視する指標も変化



デジタル・ネイティブ・ストアの構成を25%まで高め、店舗全体をデジタル化



02

お客さまの体験価値や、新たな出会いを提供する「場」

ECを軸にしたブランドの中には、リアル店舗ではお客さまに体験の場のみを提供し、商品の購入はECサイトで行っていただくというブランドもあります。その場合、「店舗で売上が立たない」という理由から、多くの商業施設で出店交渉が難航するという現実があります。しかし、丸井グループがめざすリアル店舗のミッションは、EC上の売上や顧客とのエンゲージメントの場を含めた中長期的なメリットをお取引先さまに提供していくことです。店舗で売上が立たないブランドだけでなく、店舗運営機能を持っていないブランドには、丸井グループが運営を受託するなど、デジタル・ネイティブ・ブランドにもリアル店舗ならではの価値を提供していきます。



FABRIC TOKYO

生き方や価値観にまでフィットするビジネスウェアを提供するブランド。新宿マルイ 本館など、店舗で採寸したユーザーのサイズデータにより、スタイルに合うスーツをネットで注文できる。提携工場での生産から販売までを一気通貫で手がける。
(丸井グループと資本業務提携)



BASE

ファッション・雑貨・ハンドメイド・食品など、80万ショップが無料で出店するネットショップ作成サービス。オーナーの方々からの「リアル店舗での展開を支援してほしい」というご要望にお応えて、渋谷マルイに最短3日間から出店可能。
(丸井グループと資本業務提携)



駿河屋

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。新宿マルイ アネックスの店舗には、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。



wacom

デジタルペンのリーディングカンパニー。お客さまから「座って製品をじっくり試したい」とご要望いただき、顧客層と親和性のある、アニメ事業の旗艦店新宿マルイ アネックスに出店。商品在庫を一切持たず、お客さまに体験の場を提供。
(丸井グループが運営受託)



DRENI

普段あまり着る機会のないドレス・バッグ・アクセサリーをレンタルできる、家計にも環境にも優しい新サービス。ご自宅の保管スペースに余裕が生まれるだけでなく、購入するには躊躇する色やデザインにも気軽に挑戦できると好評。有楽町マルイにショールームを展開。
(丸井グループの自主運営)



平野 聡

(株)丸井
新宿マルイ アネックス
イベント担当
ワコムブランドストア新宿

店舗のあり方が変化する中で培った丸井グループ社員の対応力は、お取引先さまが実現したいことをかなえるうえで大切な要素だと思っています。ワコムさまも、専門外の接客を丸井グループ社員に委託することで解決できることがあると感じていただけたそうです。今はこのショップを通じて、ワコムさまのファンを増やし、お客さまのしあわせな時間をつくるために何をすればいいのか日々考えながら取り組んでいます。

03

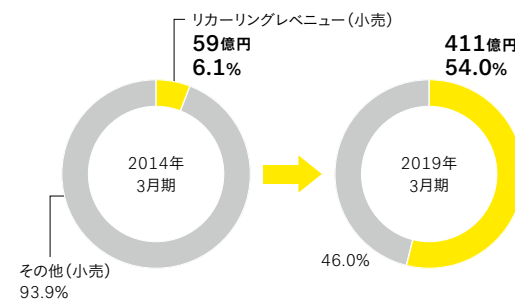
小売がめざすLTVの方向性

百貨店型からショッピングセンター型ビジネスモデルへの転換を進めたことで、小売のリカーリングレベニューが飛躍的に向上。今後は、デジタル・ネイティブ・ストアを推進し、LTVが高いデジタル・ネイティブ・ブランドにエンゲージメントの場を提供することで、より高いLTVをめざしていきます。

SC・定借化でリカーリングレベニューが拡大

2015年3月期から進めてきたSC・定借化が2019年3月期で完了したことで、収益の中心が単年度の商品荒利から3～5年継続的に収益が見込める不動産賃貸収入に転換し、リカーリングレベニューが飛躍的に高まりました。2019年3月期には売上総利益ベースで411億円となり、SC・定借化前と比べて約7倍、構成比で5割を超えるまでに拡大しています。

売上総利益に占める小売リカーリングレベニュー構成*

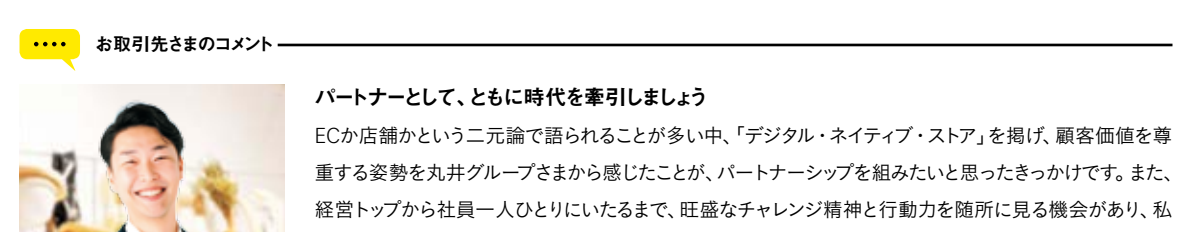
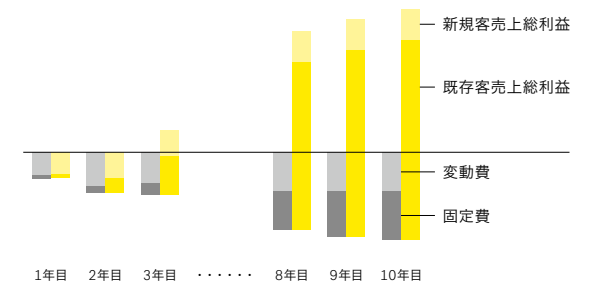


* 売上総利益+販管費戻り(お取引先さまからいただく経費)における構成です。

デジタル・ネイティブ・ブランドで考えるLTV

多くのデジタル・ネイティブ・ブランドにとって、リアル店舗は新たな顧客との接点であり、エンゲージメントを高める場です。リアル店舗とデジタルの双方向から接点を持続けることで、継続率向上・売上拡大につなげています。こうしたブランドでは、出店後数年間はコストが収入を上回るものの、既存客が積み上がってくるにつれて次第に収入がコストを上回るようになり、その後は利益が継続的に拡大していきます。

デジタル・ネイティブ・ブランドのLTV(イメージ)



森 雄一郎氏

(株)FABRIC TOKYO
代表取締役社長

パートナーとして、ともに時代を牽引しましょう

ECか店舗かという二元論で語られることが多い中、「デジタル・ネイティブ・ストア」を掲げ、顧客価値を尊重する姿勢を丸井グループさまから感じたことが、パートナーシップを組みたいと思ったきっかけです。また、経営トップから社員一人ひとりにいたるまで、旺盛なチャレンジ精神と行動力を随所に見る機会があり、私たちも学ぶことがあったと感じました。リアル店舗の出店をきっかけに客単価は2倍以上、リピート率も大幅に向上しました。リピーターの約8割はオンラインでの購入ですが、多くの顧客は生地の確認やコーディネートの相談のために再度来店されていることから、ネットとリアル店舗の相乗効果を実感しています。小売でもそのほかの分野でも、デジタル前提の新しい時代が来たと強く感じます。「デジタル・ネイティブ・ストア」は3年もすれば世の中の当たり前となり、その先駆者は大きくアドバンテージを得ると思います。FABRIC TOKYOも小売の最先端を走りますので、双方で率直なフィードバックを行いながら時代を牽引し、伴走していきましょう。

共創の「与信ノウハウ」

丸井グループが考える「金融」とは、これまでの富裕層を中心とした限定的なサービスではなく、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。そのため収入の少ない学生や若者など、日本ではまだ金融的な「信用がない」とされる人と共に「信用」を積み上げていく、「信用の共創」を創業当時から続けてきました。このような、お客さま視点に立った「金融」のあり方が、業界最低水準の貸倒率1.80%を実現しています。

若年層や女性を中心とした会員構成

エポスカードは、独自の「与信ノウハウ」により、カード利用経験のない大学生や未成年を含め、18～30歳代の若者や女性のお客さまが会員構成の中心となっており、ファーストカード率が約3割*を占めています。

* (株)エポスカード調べ

創業から連綿と続く与信哲学

丸井グループが考える信用とは、お客さまと共に創るものです。そのためエポスカードでも、お客さまにとって無理のない限度額を設定し、ご利用実績を見ながら、少しずつ限度額を高めていく仕組みとしています。

初期与信

創業からの与信ノウハウに基づいたビッグデータを活用
他社では否認となるお客さまも限度額を抑え謝絶率を低減

途上与信

創業者の言葉
「信用はお客さまと共につくもの」即ち共創の精神
ご利用頻度・ご利用額、ご入金実績に基づき限度額を拡大

貸倒率は業界最低水準の1.80%

	一般的な考え方	丸井グループの与信哲学
信用とは	年齢・職業・年収などに応じてお客さまに与えるもの	年齢・職業・年収等にかかわらず、お客さまのご利用やお支払いの実績によりつくり上げられるもの
お支払い遅延	お客さまに責任がある	お客さまだけが悪いのではなく、契約した側にも責任があるため、ともに支払方法を検討する
審査の結果発行できない	否認・否決 業界平均否認率：24%	謝絶(お申し込みに感謝したうえで、お断りする) 謝絶率を下げるため、与信の精度を上げ続けている 店舗における謝絶率：8%



TM & © TOHO CO., LTD.

01

お客さまのライフスタイル全体で家計シェア最大化

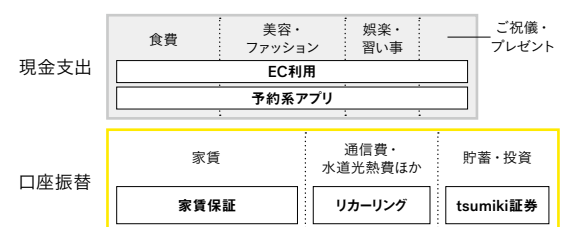
さまざまな企業がスマホ決済に参入し、キャッシュレス市場の競争は激化しています。スマホ決済で得られるデータを活用して将来の金融サービスにつなげる戦略をとる他社に対して、丸井グループはエポスカードを通して、お客さまの家計全体に向けた独自の金融決済サービスを提供し、ライフスタイル全体における家計シェアを最大化していきます。

戦略1

家賃や水道光熱費など、家計全体へのアプローチ

丸井グループが注目するのは家計に占める割合が大きい「口座振替」も含めたアプローチです。通信費・水道光熱費などリカーリングの取り組みを強化するとともに、家賃保証サービスを提供することで家賃のカード払いを実現。さらに、貯蓄・投資については、tsumiki証券を通じて、クレジットカードによるつみたて投資のサービスを提供しています。これらの取り組みを強化することにより、家計全体におけるシェアを高めていきます。

家計全体へのアプローチ



戦略2

「エポスファミリーゴールド」で、家族全員を会員化

ゴールド・プラチナカードはロイヤルティが高く、利用率は90%を超え、退会抑制にもつながっています。2018年6月、お客さまとの共創により、ゴールド・プラチナカード会員の家族(非会員・一般会員の方)も年会費永年無料でゴールドカードをお持ちいただける「エポスファミリーゴールド」を開始しました。2019年3月期は、5万人の既存会員から6万人の家族をご紹介いただき、総計5万世帯まで増加。家族のゴールドカード会員化により、家計におけるエポスカード決済のシェアが従前の14%から平均23%に

上昇しており、2024年3月期には50万世帯100万人以上の会員数をめざしています。

エポスカードのご利用状況

	一般カード	ゴールド	プラチナ	合計
利用率(%)	54	92	100	66
利用客数(万人)	253	193	7	453

- ・会員数(カード枚数)重視からLTV重視の運営にシフト
- ・家賃・リカーリング・ECなどの取り組み強化でゴールド化率を向上

戦略3

エポスアプリで広がる、あらゆるお金の使い方

「現金支出」での新たなチャンスとして、コンサートのチケット予約やタクシーの配車など、予約アプリの普及に注目しています。各種予約アプリとの連携を強化することで、非対面でのエポスカード決済を拡大し、結果としてキャッシュレス化の普及に貢献していきます。

社員のコメント



常松 紗帆

(株)エポスカード
会員サービス部 CS推進課

エポスカードは、家計シェアの拡大に寄与するリカーリングを重視しています。先日、リカーリングをご利用中のゴールドカード会員のお客さまから、「毎月の公共料金の支払いでポイントが多く貯まるカードは他社にない」という喜びの声をいただきました。このような、実際にご利用いただいているお客さまの声を活かし、家計シェアの最大化に向けて取り組んでいきたいと思っています。

定期取引によるサブスクリプション型ビジネス

今後さらに強化していくのが、家計において最大の支出である家賃のカード払い、そしてtsumiki証券(株)が進める投資信託をクレジットカードでご購入いただく資産形成の領域です。定期的にエポスカードで決済していただくことで、継続的なLTVの拡大につながるサブスクリプション型ビジネスとなっています。

家賃収納型の保証代行人サービス「ROOM iD」

入居時の保証人手続きが不要となる家賃保証と、家賃のカード払いがセットになったサービスです。家計の最大の支出である家賃は、通常クレジットカードで支払うことはできませんが、家賃保証サービスを提供することで、家賃のカード払いを実現しました。特徴である家賃でポイントが貯まるサービスや丸井グループの信用力などの強みを活かすことで、売上収益は順調に拡大しています。今後は住友林業レジデンシャル(株)さまや(株)エイブルさまを中心

丸井グループの強み

	エポスカード	他社
家賃でポイント	○	—
運営	カード事業との 一体運営	—
システム	カスタマイズ 自社開発	自社仕様 (委託)
信頼性	丸井グループの 信用力	中小規模 (上場は専業4社)

に大手提携先との連携を強化するとともに、カード会員に対して家賃保証サービスがある物件を集めた独自サイトを通じて訴求することで、外部と内部から利用客の拡大を図っていきます。

若年層・投資未経験の方に向けた「tsumiki証券」

投資が未経験の方でも安心してご利用いただける「つみたて投資」専門の証券会社として、2018年8月にスタートしました。サービス開始から約7カ月が経過した2019年3月末時点では、約16,000人のお客さまにお申し込みいただいています。Web申し込みの手軽さやカード決済の利便性、わかりやすいユーザーインターフェースにより、資産形成を身近に感じていただけた結果、若年層・投資未経験のお客さまにも多くご支持いただいています。



社員のコメント



梅原 千津子
(株)エポスカード
ホーム事業本部
ホーム事業1部 営業2課

住まい方の選択肢の多様化に合わせ、インクルーシブな商品・サービスを提供したい

家賃保証サービス「ROOM iD」のお客さまは若い方が多く、男女の構成が半々です。エポスカード会員は女性の割合が圧倒的に高いため、家賃保証サービスは新たなお客さまの拡大につながっていると考えています。毎月の家賃でポイントが貯まるサービスは他社になく、転居の際に「またROOM iDを利用したい」という声をいただくなど、お客さまに支持されています。また、マルイやモディの店舗がある安心感と信用力、エポスカードの独自サービスと顧客基盤、システム関連のニーズ対応力は強みであると思います。今、賃貸住宅にお住まいの20歳のお客さまも、30年後には50歳になり、住まい方の選択肢も一層多様化していくことが予想されます。今後は入居者審査の再構築をはじめ、「見守りサービス」「かけつけサービス」や家事代行、宅配クリーニング、家具・家電レンタルなどの住関連サービスとの連携も必須と考えています。外国人対応も含め、インクルーシブな商品・サービスを提供することで、不動産管理会社さま、入居者さま、物件を所有するオーナーさまのお役に立ち、進化し続けることが目標です。

金融がめざすLTVの方向性

エポスカードのLTVを拡大していくためには、「ご利用金額」と「継続率」が鍵になります。今後は、ご利用金額の増加と継続率向上につながるサブスクリプション収入を強化していくことで、LTVのさらなる拡大を図ります。

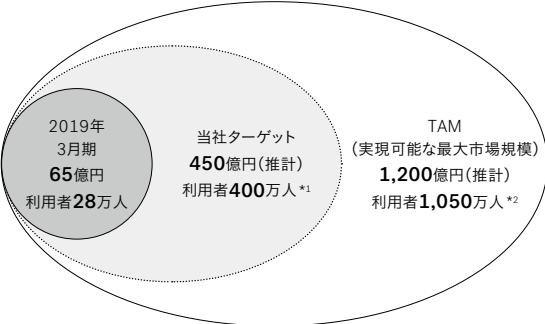
サブスクリプション収入の強化でLTVを拡大

カードのLTVはご入会いただいてから退会されるまでに得られる収入とかかるコストとの差額です。エポスカードにご入会いただくと、カード発行にともなう初期コストが大きいので、ほとんどの場合1年目の収支はマイナスになります。しかし、2年目以降はコストが小さくなるため、ご利用が増えれば数年後には初期コストを回収してプラスに転じ、その後は安定的に利益が積み上がっていきます。

今後は、市場規模が大きく持続的成長が見込める家賃保証などのサブスクリプションをさらに強化していきます。サブスクリプションは定期的なお支払いになるため、ご利用金額の増加に加え、継続率向上につながります。サブスクリプションの強化により、LTVのさらなる伸長をめざします。

<参考>丸井グループの家賃保証事業のTAM試算
家賃保証事業の2019年3月期の売上収益は65億円と、直近5年間は年平均+30%で伸長しています。加えて、家賃保証事業のTAM(実現可能な最大市場規模)は推計約1,200億円にもなるため、今後も持続的な成長が見込める事業分野だと考えています。

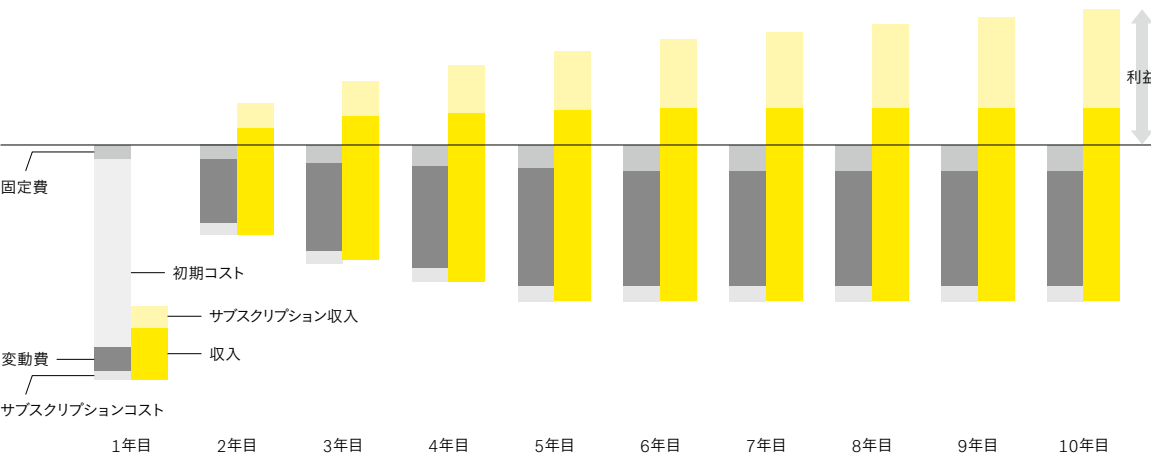
2025年 家賃保証事業のTAM試算(イメージ)



*1 2024年3月期時点 (賃貸居住のエポスカード会員)+(賃貸居住の非エポスカード会員×市場シェア)より推計

*2 2021年3月期予想賃貸住宅物件数および保証会社利用率より推計

これからのカードビジネスのLTV(イメージ)



「シナジー」を生むITの力

丸井グループにとっての「IT」とは、当社の強みである小売と金融のシナジーを最大化するものです。そして当社にとって、このITがなければ、すべての事業が立ち行きません。まさに丸井グループの根幹をなす重要なものです。外部からは小売・金融と切り分けて評価をいただきますが、丸井グループはITを介して小売・金融の強みを融合し、重なる部分を最大化することで、ほかにはないシナジーを発揮できると考えています。

“シナジーとは、部分的な振る舞いからは予想もできない、全体の振る舞いである”

『宇宙船地球号 操縦マニュアル』著者 バックミンスター・フラー

「信用の共創」により

他社にはないビッグデータが蓄積

丸井グループでは、「信用の共創」という考え方のもと、クレジットカードを通して若年層を含めた多くのお客さまに金融サービスを提供してきました。そのため、他社にはない幅広いお客さまの購買行動やカードに関するビッグデータが蓄積されています。ITを介してこのビッグデータを利活用することで、独自の与信ノウハウの精度を高め続けています。

ビッグデータとITが支える

カードの店頭即時発行

丸井グループでは、店舗をご利用いただいたお客さまにエポスカードのご入会をおすすめしています。できるだけお待ちせず、幅広いお客さまにサービスを提供できるように、これまで蓄積してきたビッグデータとITを活用し、最短20分でICチップ付きVISAカードの店頭即時発行を実現しています。お申し込みいただいたその日から使えるため、利用率向上にもつながっています。

担当役員のコメント



海老原 健

執行役員 CDO
(株)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
(株)エポスカード 取締役

デジタルの力で、インクルーシブで豊かな社会の実現をめざす

IoTが普及し、スマホが生活の中心になるなど、私たちを取り巻く環境は大きく変化しています。その中で、丸井グループがお客さまに新たな価値を提供し、持続的に成長し続けていくためには、デジタル化、技術革新による事業構造転換のスピードアップが必要不可欠です。

丸井グループには「小売・金融・IT」の一体化で培ってきた、情報システムや物流プラットフォーム、お客さまニーズを理解している人材などの強みがあります。デジタル化を推進するにあたり、これらの経営資源を最大限に活用すれば、既存事業のデジタル化の推進に加え、社会課題を解決する新たなビジネスを創出していくことも可能であると考えています。

デジタルの力ですべての人が「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ために、デジタル化の取り組みをスピード感を持って、グループ一体で推進していきたいと思えます。

01

完全型でなく「ハイブリッド型」による

システムの内製化を採用

丸井グループでは、小売・金融のシナジー最大化に向けてシステムの管理・開発を内製化し、これまでも業界初のコンピュータ導入や店舗オンラインシステムの導入など、ITを活用した革新的な取り組みを進めてきました。現在は、1984年に設立した(株)エムアンドシーシステムが、お取引先さまとのハイブリッド型運営により、グループ会社のシステム・ソフトウェア開発や情報管理などを担当しています。

年間230件のシステム開発をお取引先さまと共創

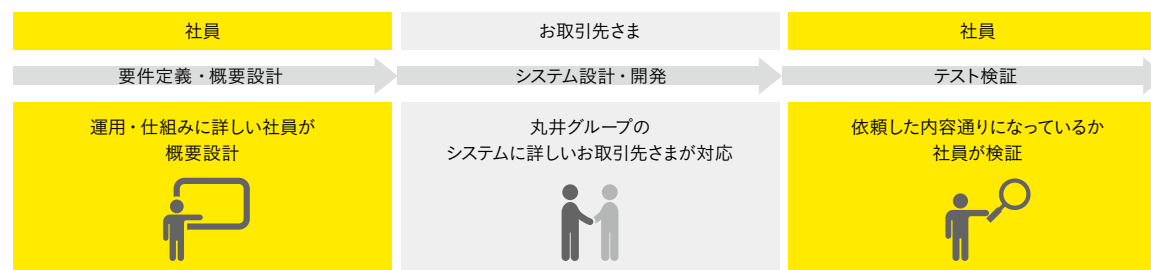
純粹持株会社制によるグループ一体経営のため、(株)エムアンドシーシステムは「グループの別会社」というよりも、丸井グループの「IT部門」という位置づけです。システムを完全に内製化するのではなく、約140人の丸井グループの開発担当社員と、社内に常駐してくださる約100人のお取引先さまとの共創による、独自の「ハイブリッド型」内製化を採用しています。社内の運用・仕組みに詳しい丸井グルー

プ社員と、長い年月をともに歩んできた強いパートナーシップでつながるお取引先さまとで、大中小合わせて年間230件のシステム開発を事業の推進方針に合わせて、ショートタームで並行して行っています。お取引先さまからは、一般的な完全外注型と比べ約1.5倍の開発スピードだといわれています。この「ハイブリッド型」内製化が、スピード・費用・スキル・柔軟性のすべてにおいて、丸井グループの三位一体のビジネスモデルにとって最適だと判断しています。

「ハイブリッド型」内製化の特徴

		完全外注型	完全内製型	丸井グループ
概要		すべて外部のお取引先さまへ委託	すべて自社社員が対応	システム設計・プログラム作成を外部委託
特徴	スピード	業務理解に時間を要する	早期着手・早期対応が可能	早期着手・早期対応が可能
	費用	システム開発すべての工程で外注費用発生	開発人員の人件費が固定費化	設計・プログラム作成のみ外注費用発生 全体管理・概要設計を内製化し外注費用を抑制
	スキル	社内には蓄積されない	専門的なスキルも社内に蓄積	基本的なスキルは社内に蓄積
	柔軟性	お取引先さまの空き状況に依存	繁閑の差により、適正人員の維持が難しい	長いお付き合いにより優先的に人材確保が可能

開発プロセスにおける役割分担



お客さま視点を持ったIT部門社員は「約90%が文系出身」

丸井グループのIT部門である(株)エムアンドシーシステムには、約290人の社員が在籍していますが、その約90%が文系出身者です。「職種変更」を経たお客さま視点を持った、変化に強い社員が年間70人程度、(株)エムアンドシーシステムに異動しIT教育を受け、実務に臨んでいます。一般的には専門性が求められるIT部門において、なぜ頻繁に人事異動を行うのか。そこには大きく3つのメリットがあるからです。

メリット1

店舗で培ったお客さま視点

一般的には、システム開発の担当者が店舗やお客さまニーズを身を持って実感することは難しいはずですが。しかし丸井グループでは、店舗やエポスカードセンターでの接客の中でお客さまニーズと向き合ってきた社員が、IT部門に配属されています。そのため、お客さま視点で考える習慣が身についているのです。

メリット2

事業経験を活かしたスピード対応

全社員がIT部門に配属されるまでに、店舗・カードをはじめとするグループ事業を経験しているため、自身が請け負ったシステム開発が、どの事業のどのサービスに活用されるのか、詳しい説明は必要ありません。そのため目的把握や要件定義の時間が短縮され、スピード対応を可能にしています。

メリット3

横のつながりによるグループ連携

「職種変更」を活発に行っているため、グループ全体に社員同士の横のつながりができます。「お客さまのお役に立つために」という共通の価値観のもと、発注側であるグループ各社社員とIT部門社員で、どのようにして小売・金融のシナジーを最大限発揮するか、対話と活発な議論を行うことで、最適なシステム開発につなげています。



社員のコメント



鳥畑 礼未
(株)エムアンドシーシステム
デジタルトランスフォーメーション推進本部
R&Dセンター
グループプロセスイノベーション担当

お客さま視点で、スピード感を持ってデジタル化に取り組む

(株)エムアンドシーシステムへ異動したのは入社3年目の時でした。異動者を対象としたIT研修が約3カ月間あり、文系出身の私でも問題なく業務にあたることができました。「業務をRPA化したい」とグループ各社の部署から依頼を受けた時は、本当にRPA化が最適なのか、業務内容を見直す必要はないのか、など多角的な視点で検討しています。デジタル技術はあくまでも手段であり、本来の目的である生産性向上や、企業価値の向上を意識し、現状を俯瞰して考えることも私たちの役割だと思っています。(株)エムアンドシーシステムの強みは、小売やフィンテック部門の社員と同じ価値観を持っていることです。私自身も営業店にいた時とはまったく異なる仕事をしていますが、常に考え方の根底には「お客さまのお役に立っているかどうか」という基準があります。この共通の想いがあるからこそ、グループが一体となり、スピード感を持ってデジタル化に取り組めるのだと思います。

レガシーシステムの刷新が「攻めのIT経営」を実現

丸井グループは2019年、経済産業省と東京証券取引所が共催する「攻めのIT経営銘柄」に初めて選定されました。これは、中長期的な企業価値の向上や競争力の強化といった視点から、経営革新、収益水準・生産性の向上をもたらす積極的なIT活用に取り組んでいる上場企業を業種区分ごとに選定・公表するものです。当社が早期にレガシーシステムを刷新したことが選定理由の一つとなっています。

エポスカード発行を可能にした早期決断

新規事業の始動や「2007年問題^{*1}」を受けて、2002年よりメインフレームのオープン化に着手し、従来の小売・カードのシステムの刷新を順次開始しました。早期にレガシーシステムを刷新したことで、2006年のエポスカード発行やその後のインターネット普及に対応した仕組みや新たな取り組みに、集中的に投資することができ、「2025年の崖^{*2}」の問題についても早期に克服することができました。

2017年10月には、デジタルの活用による「攻めのIT経営」のさらなる強化をめざし、CDO(Chief Digital Officer)を任命しました。また従来の業務改善・改革の

みでなく、「社会課題の解決」と「新たな価値の創出」に軸足を移しています。IT部門の役割は、「小売・金融」の重なる部分を拡大していくことです。新規事業はもちろん既存事業の構造転換についても、お客さま視点でデジタルトランスフォーメーションを推進していきます。



^{*1} 2007年問題：金融機関などの根幹業務を支えるメインフレームコンピュータの保守をおもに団塊の世代が行っていたため、定年退職後に保守を行える技術を持つ人間が企業に存在しなくなり、業務が滞り経済に重大な悪影響が出るのではないかと懸念から生じたもの。

^{*2} 2025年の崖：属人・ブラックボックス化したレガシーシステムが企業の競争力を低下させ、克服できない場合は2025年以降に最大12兆円の経済損失が生じる可能性があるという問題。

レガシーシステム刷新の流れ

2002年	2003年	2004年	2005年	2006年	2007年	2008年	2009年	2010年	2011年
店舗小売システムの刷新									オープン化 完了
	クレジットカードシステムの刷新								
						EC小売システムの刷新			



早期にレガシーシステムを刷新したことで攻めのIT投資が可能に

グループ情報セキュリティ方針
www.0101maruigroup.co.jp/security/index.html



デジタルトランスフォーメーションの推進体制については「VISION BOOK 2050」P40をご覧ください。
www.0101maruigroup.co.jp/sustainability/pdf/s_report/2018/s_report2018_a3.pdf



将来世代の利益をめざす

丸井グループは2050年に向けたビジョン「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」を掲げ、それを実現するために共創を基盤とした3つのビジネスを設定しました。また、これら3つのビジネスは、目には見えない「しあわせ」という価値を拡大するための選択肢でもあります。今回は3つのビジネスのうち、「世代間をつなぐビジネス」の進捗状況をお知らせします。

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



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

世代間をつなぐビジネス*は「グリーン・ビジネス」と「ヒューマン・ビジネス」からなります。「グリーン・ビジネス」は、「世代間をつなぐビジネス」の中心となるものです。環境問題は、将来世代のことを考えると今すぐに取り組む必要があります。一方、TCFD(気候変動関連財務情報開示タスクフォース)の提言に高い関心を寄せ、企業の気候変動への対応に注目する機関投資家も増えています(P50～55

をご覧ください)。

こうした中、丸井グループは、将来世代というステークホルダーを重視するとともに、気候変動をリスクとしてだけでなく、新たなビジネスを創出する機会としてとらえています。そのミッションを担うべき社員を養成し、「グリーン・ビジネス」を補完するのが「ヒューマン・ビジネス」です。

*「世代間をつなぐビジネス」については、P56～59「バックミンスター・フラーが“宇宙船地球号”で投げかけた『富』とは？」(ピーターD.ピーダーセン氏×青井 浩対談)もあわせてご覧ください。



1. GREEN BUSINESS

地球と共存する選択肢の提供

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*1およびサーキュラーレベニュー*2を設定しています。CO₂などグループ全体の温室効果ガス(GHG)の削減については、2018年3月にSBTイニシアチブに認定されています。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。TCFDへの対応状況はP50～55をご参照ください。

長期目標	中期(5年後)	長期(10年後)	超長期(30年後)
環境効率*1	10.2	15以上	20以上
温室効果ガス(GHG)排出量(Scope 1・2)*3	20%削減	80%削減	90%削減
温室効果ガス(GHG)排出量(Scope 3)*3	—	35%削減	—
再生可能エネルギー	70%	100%	—
資源リサイクル率	60%	70%	100%
サーキュラーレベニュー*2	30%以上	40%以上	50%以上

*1 環境効率＝営業利益÷CO₂排出量

*2 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

*3 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



2. HUMAN BUSINESS

将来世代と共存する選択肢の提供

丸井グループという会社は、経営理念の「人の成長＝企業の成長」にあるように、人の成長を支援する「場」であり、この場をより良く運営していくことで、初めて丸井グループという企業の成長が可能になると考えています。社員が成長しなければ、丸井グループの成長ありません。丸井グループが社員に提供していきたいと考えているのは、「信用はお客さまと共につくるもの」という共感する力を備える機会と、「景気は自らつくるもの」という革新する力を育む組織風土です。長期目標では、共創を基盤とした「革新する力」を育む組織風土や人材投資を重視するとともに、社外との共創を通じて、将来世代と共存する選択肢を上げていきます。

長期目標	中期(5年後)	長期(10年後)	超長期(30年後)
人材投資	毎年10億円以上(長期的に継続)		
自ら手を挙げ参画する社員(のべ)	毎年10,000人以上(長期的に継続)		
次世代リーダーの育成(累計)		120人以上	
価値創造人材の育成(累計)		4,000人以上	10,000人以上
金融・サステナブル教育の実施	国内(長期的に継続)		海外へ

「丸井グループ ビジョン2050」や、3つのビジネスの詳細については、「VISION BOOK 2050」をご覧ください。
🌐 www.0101maruigroup.co.jp/sustainability/lib/s-report.html



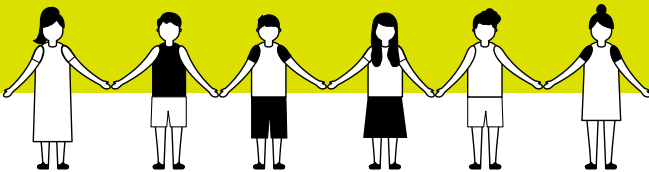
「しあわせ」な未来に向けて、 TCFD提言に賛同しグリーン・ビジネスを推進

私たちがこのまま何も行動しなければ、今世紀末までに産業革命以前と比べて気温が4℃上昇し、地球は破滅的な帰結を迎えるといわれています。それを食い止めるために2015年のパリ協定*の合意を受けて、世界は平均気温の上昇を2℃未満に抑えることをめざし動き始めました。気候変動への対応が重要なESG課題となる中、丸井グループはTCFDの提言に賛同し、具体的なアクションを進めていきます。

* フランス・パリで行われた第21回気候変動枠組条約締約国会議(COP21)において採択された気候変動抑制に関する国際的協定



現世代と将来世代にとっての
「しあわせ」な未来を共に創りましょう!



将来世代のアクション

2018年8月、将来世代であるスウェーデンの少女グレタ・トゥーンベリさん(当時15歳)が、「気候変動問題のための学校ストライキ」と記したプラカードを掲げ、世界中の学生にストライキを呼びかけました。「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。危機感を持ってほしい。あなた自身が危機に瀕しているかのように、家が燃えているかのように行動してほしいです」。グレタさんが2019年1月に世界経済フォーラムで行ったスピーチは、世界中の将来世代の共感を呼びました。グレタさんの呼びかけに応じた同世代の若者たちが「Fridays For Future」という世界同時ストライキをくり広げるまでに、賛同の輪が広がっています。



「一番、危険に直面するのが私たちです」と訴えるグレタ・トゥーンベリさん
写真提供：CTK/共同通信イメージズ



全世界同時デモ「Fridays For Future」は125カ国2,000カ所以上、160万人以上の人々が参加
写真提供：DPA/共同通信イメージズ

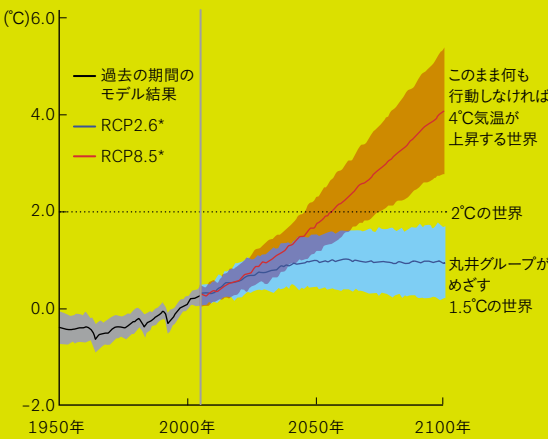
TCFD提言への賛同を表明

2015年12月に採択されたパリ協定を受け、 TASK FORCE ON CLIMATE-RELATED FINANCIAL DISCLOSURES
機関投資家の間では、投資先企業の保有資産に対する気候変動の影響を評価する動きが広がっています。

このような中、G20財務相・中央銀行総裁会議の意向を受け、FSB(金融安定理事会)が設置したのがTCFD(気候関連財務情報開示タスクフォース)です。ESG投資を行う機関投資家などが適切な投資判断を行えるように、気候関連財務情報の開示を企業に促すことがその設置目的でした。そして、TCFDは2017年6月に最終報告書(TCFD提言)を公表しました。

丸井グループは、グリーン・ビジネスにおける財務上の影響を適切に評価・検証していくために、2018年11月に国内小売業として初めてTCFD提言への賛同を表明しました。同提言に賛同する機関は、世界最大の年金基金のGPIF、環境省など世界50カ国にわたる金融、非金融企業、政府・国際機関・民間団体など、800機関(2019年8月末時点)を超え、日本でもTCFDコンソーシアムが設立されるなど、気候変動対応への関心が高まっています。

21世紀末の気温変化



* RCP2.6/RCP8.5についてはP52図1をご覧ください。
出典：IPCC AR5 WG1 SPM 気象庁確定訳をもとに当社にて作成

グリーン・ビジネスにおける気候変動の「リスク」と「機会」

丸井グループはTCFDの4つの開示項目に準拠し、「世代間をつなぐビジネス」の中心となるグリーン・ビジネスのリスクと機会を整理・特定しています。特定にあたっては、TCFD提言が推奨する複数シナリオ分析の手法を活用し、2050年までの3つのシナリオを分析することで、2050年時点におけるグリーン・ビジネスの財務上の影響を評価しています。

⇒ TCFD提言で提示されている4つの開示項目については、P54「TCFDマネジメント」をご覧ください。

シナリオ分析に基づく1.5℃目標への対応力強化

TCFDは、すべての企業に対し、将来の気候変動の影響を「リスク」と「機会」に整理してその財務上の影響を把握し、①ガバナンス、②事業戦略、③リスク管理、④指標と目標、という4つのテーマでの開示を求めています。中でも重要視されているのが、前提となる気候関連のシナリオ分析です。シナリオ分析は、将来のシナリオを設定し、1.5℃以下という目標に対して財務的にどの程度影響があるのかを評価していくために有効な手法です。

そこで丸井グループは、IPCC(気候変動に関する政府間パネル)やIEA(国際エネルギー機関)など世界の専門機関が描く①4℃以上の世界、②パリ協定に準じた2℃未満の世界、③IPCCの「1.5℃特別報告書」が描く世界など、2050年までの3つのシナリオを描きました。

そして、4℃以上の世界では気候変動による被害が甚大になると判断し、気温上昇を1.5℃以下に抑えることをめ

ざす世界の動きに貢献することが重要であるとし、1.5℃目標シナリオへの対応を強化していきます(図1)。

1.5℃目標シナリオの「リスク」と財務影響

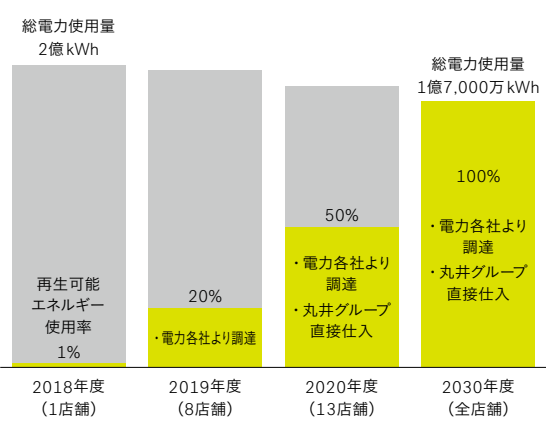
気候変動関連リスクには、異常気象の激化による資産の損傷などを含む「物理的リスク」と、政策や法規制の変化などがもたらす「移行リスク」があります。1.5℃目標の世界では、4℃、2℃の世界と比較して、「物理的リスク」よりも「移行リスク」の影響が強くなると判断しています。丸井グループでは、自社への影響が高いリスクを特定し、このうちおもなリスクは、①再生可能エネルギー(以下、再エネ)コストの増加、②日本における炭素税の導入を想定しています。

丸井グループは、2030年度までにグループの事業活動で消費する電力の100%を再エネで調達するという目標を掲げています。再エネの使用率を2018年度の1%から、

図1：3つのシナリオ分析と想定されるリスク

	21世紀末の世界	採用シナリオ
物理的リスク大 環境への影響が大きい 移行リスク大 規制等の影響が大きい	4℃上昇 産業革命以前より平均気温が4℃以上上昇する世界	IPCC／RCP8.5 (高位参照シナリオ) 排出量が最大化した場合のIPCCシナリオ
	2℃上昇 平均気温上昇が、パリ協定で合意した2℃に抑えられる世界	IPCC／RCP2.6 (低安定化シナリオ) 2℃以下目標でのIPCCシナリオ IEA／SDS パリ協定に基づくIEAの持続可能なシナリオ
	1.5℃上昇 平均気温上昇が、さらに1.5℃以下に抑えられる世界	IPCC／SR1.5 IPCCの「1.5℃特別報告書」が描く世界

図2：再生可能エネルギー100%切り替えへのロードマップ



2019年度には20%、2020年度には50%としているため、再エネコストの上昇は、財務的な影響をもたらします(図2)。気候変動シナリオから、再エネ価格は2030年ごろにはピークに達し、最大で4円/kWh上昇すると想定しています。年間電力量を現状の2億kWhとした場合、総額約8億円のコスト増となり、また、炭素税が今後日本で導入されると、IEAのシナリオから予測税額は22億円になると想定しています(図3)。

1.5℃目標シナリオの「機会」と財務影響

丸井グループは、エポスカード会員に再エネへの切り替えをおすすめしていきます。これによりリカーリングのご利用者数が増え、ゴールドカード会員の増加につながることで、カードのLTVが拡大し、約20億円の増益効果が見込まれます。

図3：「リスク」の財務影響

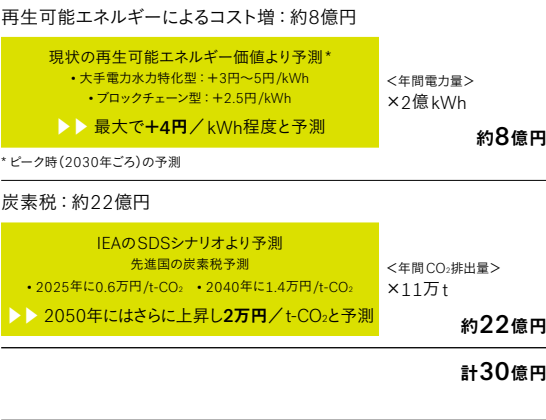
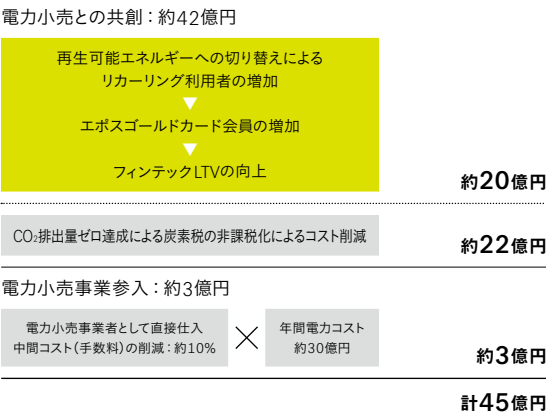


図4：「機会」の財務影響



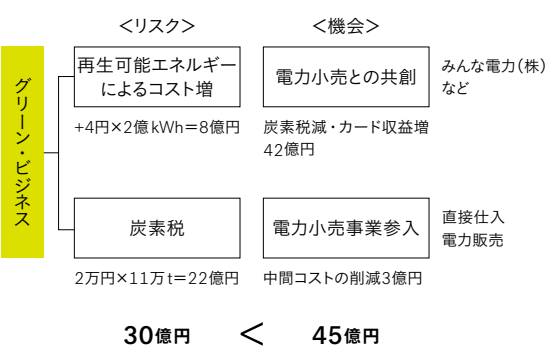
一方、2030年までに100%再エネに切り替えるとその後の炭素税は非課税になり、これによるコストの減少を22億円と想定しています。また、電力小売事業参加によるコスト削減は約3億円を見込んでいます。これによる機会の財務的影響額は、計45億円となります(図4)。

そのほか、店舗への大規模蓄電池の導入を検討しており、夜間充電による使用電気料金の削減により、1店舗当たりの年間電力コストを7%程度削減していきます。

「機会」が「リスク」を上回るグリーン・ビジネス

以上を踏まえると、1.5℃目標というシナリオでのグリーン・ビジネスの財務的なリスクと機会は、それぞれ30億円と45億円となり、機会がリスクを上回っています(図5)。

図5：グリーン・ビジネスの「リスク」と「機会」



社員のコメント



再エネ導入をきっかけに「RE開発課」が新設され、社内で注目を集めています。社員の環境意識の向上を背景に、RE開発課で仕事をしたいという人も増えています。息子が、中学校のスピーチコンクールで、父親が再エネを通じた環境貢献に取り組む仕事をしていると発表して賞賛されたと誇らしげに話していました。家族の中の価値(地位)向上にも思わぬ効果がありました(笑)。

__GREEN BUSINESS

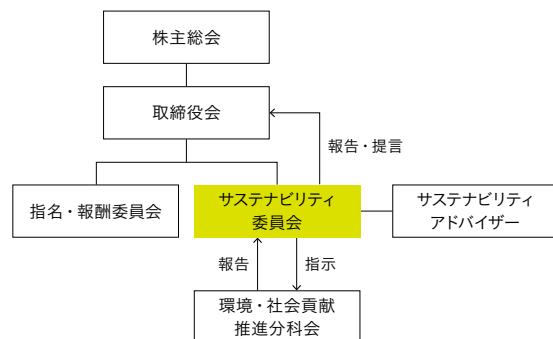
TCFDマネジメント

TCFDは、推奨する情報開示の基礎項目として、「ガバナンス」「事業戦略」「リスク管理」「指標と目標」の4項目を挙げています。これを踏まえ、丸井グループは、有価証券報告書をはじめ、共創経営レポート、共創サステナビリティレポート、ESGデータブック、ホームページなどの媒体を通じて情報開示の充実を図るとともに、TCFD提言を丸井グループの気候変動への対応の適切さを検証するベンチマークとして活用していきます。

ガバナンス

気候変動にかかわる基本方針や重要事項などを検討・審議する組織として、2019年5月に取締役会の諮問機関サステナビリティ委員会を新設。代表取締役社長を委員長とし、執行役員、マルイグループユニオン中央執行委員長をメンバーとしました。さらに、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として、環境・社会貢献推進分科会を設置。執行役員や、グループ会社（小売・施設運営・物流・ビルマネジメントなど）、マルイグループユニオンの役員などをメンバーとしました。事業戦略の策定や投融資などに際しては、こうした体制をもとに「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。

「サステナビリティ委員会」の新設



事業戦略

丸井グループは、気候変動において1.5°C目標シナリオへの対応力を強化していくために、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・開示などを進めています。また、気候変動以外のリスク・機会に関しては、今後のさまざまな動向を踏まえて定期的に分析し、評価の見直しと情報開示を進めていきます。

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委員会を中心とする推進体制のもと、戦略策定・個別事業運営の両面で管理します。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・提言を行います。企業戦略に影響する気候変動を含めた世の中の動向や法制度・規制変更などの外部要因の共有や、グループ各社の施策の進捗状況、今後のリスク・機会などの内部要因を踏まえて、戦略・施策などを検討していきます。

指標と目標

丸井グループでは、グリーン・ビジネスの指標として、中・長・超長期の目標を設定しています。

⇒ 詳細はP49「1. GREEN BUSINESS 地球と共存する選択肢の提供」をご覧ください。

各委員会のメンバー
📄 www.0101maruigroup.co.jp/pdf/committee_members.pdf

グループ環境方針
📄 www.0101maruigroup.co.jp/sustainability/theme03/environment_01.html



「顔の見える再生可能エネルギー」への取り組み

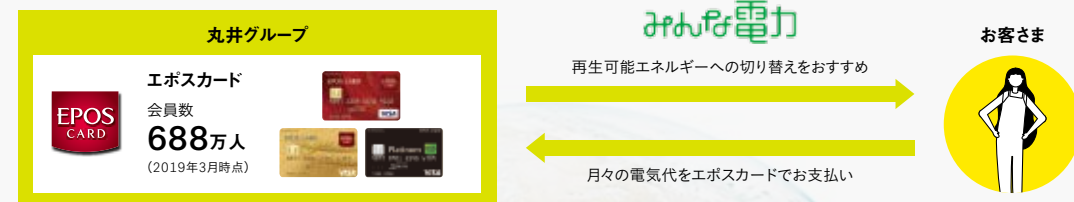
丸井グループは、グリーン・ビジネスで掲げた2030年度に再エネによる電力調達100%達成という目標に向けて、新宿マルイ 本館を皮切りに全国のマルイ・モディ店舗で、再エネへの切り替えを進めています。世界で初めて電力のトレーサビリティを独自のブロックチェーン技術で実現した、みんな電力(株)さまと2018年12月に資本業務提携契約を結んだことで、再エネを優先的かつ安定的に確保する体制を構築しています。

また、今後、社会全体が脱炭素社会に移行していく中で、丸井グループが再エネを使用するだけではなく、

全国688万人のエポスカード会員のお客さまにも再エネへの切り替えをおすすめし、月々の電気代をエポスカードでお支払いいただくというスキームを実現します。お客さまにとってはお支払いで毎月エポスカードポイントが貯まるというメリットがありますが、それ以上に、毎月使用する再エネが、どの電力生産者からのものなのかを直接知ることができます。これが、地球と共存するサステナブルな選択肢の一つとなり、また地域の電力生産者への応援投資にもなります。

サステナブルな選択肢の提供

電力の切り替えを検討されるお客さまへ丸井グループを通じてご紹介



お取引先さまのコメント



大石 英司氏
みんな電力(株)
代表取締役社長

「顔の見えるライフスタイル」を実現させたい

みんな電力は、独自のブロックチェーン技術により、電力のトレーサビリティシステムを世界で初めて商用化し、電力の生産者がわかる「顔の見える電力」を実現しました。電力の生産者と消費者のつながりという新たな価値を生み出したのです。私たちの活動はなかなか評価されなかったのですが、丸井グループさまはいち早くその価値に着目していただき、新宿マルイ 本館を「顔の見える再生可能エネルギー」に切り替えていただきました。あの店舗はいろいろな電力生産者とつながっていることになります。今後は来店されたお客さま向けに電力生産地ツアーを企画したり、エポスカード会員さまに「顔の見える再生可能エネルギー」を使っていただいたり、サステナブルなビジネスの創出につながる取り組みと一緒に進めていきたいと考えています。

また、この仕組みを発展させ、食品や衣料品などのトレーサビリティも実現し、「顔の見えるライフスタイル」をつくることで、つくり手の苦勞や想いが正当に評価される社会を実現していきたいと考えています。

バックミンスター・フラーが “宇宙船地球号”で投げかけた「富」とは？

人類の危機をうたったローマクラブ『成長の限界』から遡ること4年、
20世紀を代表する技術者バックミンスター・フラーが1968年に出版した
『宇宙船地球号 操縦マニュアル』なる本を皆さまはご存じでしょうか？

丸井グループ サステナビリティ アドバイザーのピーダーセン氏と当社代表の青井が、
50年前にフラーから差し出されたバトンを、どう将来世代につないでいくのか語り合います。

ピーター D. ピーダーセン 氏

一般社団法人 NELIS 共同代表
株式会社丸井グループ
サステナビリティ アドバイザー

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

「富」とは、将来世代に残せる

未来の日数のこと

青井：ピーターさんと一緒にお仕事をする中で、バックミンスター・フラー（以下、フラー）の名前が時々出ますよね。私もフラーのコンセプトや、シナジー、クリティカル・パスという言葉に興味を持っていたのですが、読み返したらすごく感動しました。ピーターさんがフラーを知ったきっかけは何だったのですか。

ピーター：私はたぶん、北欧のオルタナティブコミュニティを研究していた父からフラーの名前を聞いたのだと思います。特に、フラーの富の概念がたまげるほどカッコいいのです。

青井：カッコいいですね。私は暗記しています。

ピーター：そうなのです。『宇宙船地球号 操縦マニュアル』の「第6章 シナジー」の中で、こう書いています。富とは「あ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」と。例えば2050年の地球に、100億人が生活するとします。そこで現世代の私たちが取るべき行動とは、未来の100億人の生活を制限する要因が減るように、水の再生、食の再生、資源の再生、エネルギーの再生が可能な状態をつくり、地球上の資本を今後何日利用し続けることができるのか。これ以上の富の定義はありません。

青井：私もそれに感動しました。ピーターさんがおっしゃっていた「インタージェネレーション」、世代間をつなぐという考え方は、このことだったのだとわかってうれしかったです。

ピーター：サステナブル・デベロップメントは、現世代のニーズを満たしながらも、将来世代のニーズを満たす可能性を

脅かさないこと。これから必要になってくるサステナブル・ビジネスは、未来の再生可能性を破壊するようなあり方ではなく、再生可能性を担保するビジネスでなければならないのです。

青井：親が子どもに資産を残しても、戦争や災害などで破壊されてしまったら、何の意味もないわけですよね。富の概念は、世代間という考えを入れると大きく変わってきます。

ピーター：私は「スモールセルフ vs ビッグセルフ」といつも言っているのですが、スモールセルフとは今ここにいる自分だけが良ければいい。いわば未来を、他者を、環境を犠牲にする、トレードオフの生き方です。これに対してビッグセルフは、今を考えるけれども同時に未来のことも考える。自分だけでなく他者のことも考えるトレードオンの生き方です。スモールセルフで縮こまって生きていくのか、ビッグセルフで世界や未来ともつながって生きていくのか。皆さんに選んでほしいのです。しかしトレードオンの選択は簡単にできるものではありません。人類は産業革命以降200年以上を結果的にトレードオフで過ごしてきたのですから。

青井：資本主義は、20世紀後半くらいから限界が見え始めたのだと思います。1960年代にはヒッピームーブメントやカウンターカルチャーが出てきて、エコロジーという概念もそのあたりからです。

ピーター：私は1995年から日本で仕事をしていますが、来日した時のミッションはエコロジーを日本の経営者に教えることでした。日本は欧米流とは違う、自然を敬う精神文化があるので、バブルも崩壊したことだし違った道を示したら一気に進むのではないかと期待していたのです。とこ

ピーター D. ピーダーセン 氏

一般社団法人 NELIS 共同代表
株式会社丸井グループ サステナビリティ アドバイザー

1967年デンマーク生まれ。コペンハーゲン大学文化人類学部卒業。1984年から日本での活動を開始。2000年に株式会社イースクエアを共同創業、代表取締役社長に就任。2011年同社共同創業者に。2014年からは株式会社トランスエージェンツ内リーダーシップ・アカデミー TACL 代表に就任。2015年からは一般社団法人 NELIS 次世代リーダーのグローバル・ネットワークの共同代表に就任。2019年当社サステナビリティ アドバイザーに就任。



地球を取扱説明書のない宇宙船に見立てたフラーの刺激的な発想は、人類が直面している全地球的問題の解決に示唆を与え、エコロジー・ムーブメントやインターネットの思考を生みきっかけとなった。フラーは「現代のレオナルド・ダ・ヴィンチ」といわれ、そのメッセージは宇宙船地球号に乗船した人類に発想の大転換を迫り、新たな思考回路の形成を強く促した。

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
🌐 www.0101maruigroup.co.jp/ir/lib/book/001.html





P. D. Pedersen

ろがどっかい、残念ながら日本は元に戻ろうとする力が強く、20年くらい損してしまったのではないかと思います。

イノベーションとは、 パーパスのあるビジネスから生まれるもの

青井：ビジネスにおいて「シナジー」という言葉は、信用されない概念という想いが私の中にはあったのです。しかしフラーは、シナジーこそがパワーであり本質にかかわると言っています。これを読んだ時に、とても勇気づけられました。「丸井は小売ですか、金融ですか」とよく聞かれますが、植物でありながら動物でもあるユニークな存在のミドリムシのように、分けられないのです。

ピーター：まさに、シナジーは価値を生み出す源泉です。フラーが取り上げる一例ですが、例えば石油を掘削する機械そのものは何ドルという価値しかないけれど、その機械によってどれほどの価値を生み出すことができたか。その価値をどう測るか、これがシナジーですよね。より大きな価値を生み出すためには、異なる要素を組み合わせないといけないのです。シナジーという言葉はコ・クリエーション、「共創」という言葉に変わってきたかもしれません。

青井：一方でフラーは、分業や専門化が本当の富をつくり出すことを妨げていると言っています。事業もセグメントに区分することが当たり前になっていますが、会社の業績とは事業全体から生まれてくるものであり、中にある要素が

スモールセルフで縮こまって生きていくのか、
ビッグセルフで世界や未来とも
つながって生きていくのか、
皆さんに選んでほしいのです。

お互いに対話し協力して、どういう価値をつくり出しているかが大切なのです。

ピーター：まったくその通りです。多くの大手企業は、組織が分断され、対話が遮断されているのです。そのため、大きな共通善が掲げられなくなっています。本田宗一郎や松下幸之助は、貧しい日本が世界一になるという大きな夢を掲げて、それが大きな共通善になりました。「そんなことできるわけがない」と皆が思いながらも、要素を組み合わせる実現してきたのです。シリコンバレー的に言うとMTP(マッシュ・トランスフォーマティブ・パーパス)を持っていました。

青井：当社の電力調達担当者の言葉を思い出しました。私たちは2018年に「RE100」に加盟し、自社の使用電力を2030年までに100%再生可能エネルギーで調達するという目標を掲げたことにより、電力調達の仕事のあり方が180度変わりました。担当者はこれまで、子どもに「お父さんはどういう仕事をしているの」と聞かれて、「電気を安く買う仕事だよ」と説明しても感心してくれなかったのが、再生可能エネルギーの話をしたら、「すごくカッコいい仕事をしているんだね」と言われたそうです。家族の見る目も変わって自分の仕事にすごく誇りを持てたと、イキイキと話してくれました。

ピーター：パーパスさえあれば明日からすべてが変わる、という単純なことではありませんが、人類が抱えている課題の解決につながる大きな共通善は、社員にとって深いモチベーションとなります。それがイノベーションにつながり、

ひいては価値につながっていく。それ以外のイノベーションの起こし方は、ほとんど不可能です。内発的モチベーションがどのくらい上がっているか、そういう指標で社員を測れるといいですね。

青井：これからの丸井グループは長期ビジョンの通り、新規事業はもちろん、既存の事業もビジネスを通じて社会課題の解決をめざしていきます。少しやり始めてみると、これまでの効率的な運営ノウハウもテクノロジーも、パーパスがあって初めて生きてくることに気づきました。

ピーター：テクノロジー×生産性の追求でドライブをかけると、人間性が失われて人はずさんでいく可能性があります。そうではなくて、パーパスに未来やサステナビリティを掛け合わせてドライブしていくと、そこでテクノロジーや効率性が生きてくるということかもしれません。

企業は共創する“場”、 おじさんと中高生がタグを組んでいく

ピーター：世界はまだ人口も増えて消費も増えている成長市場なので、資本主義が抜本的に変わることは難しい状況にあります。その中で今できるベストは、価格や品質、マーケットシェアといった既存の競争軸に、サステナビリティを新しい競争軸として加えることです。既存のシステムの中で、未来の価値を高められるオンリーワンのビジネスができれば、競争のないフィールドに行けるかもしれません。



青井：競争というのは、業界があるから生まれるものです。会社には人間と同じく個性があるように、小さく縮まるのではなくビッグセルフのように大きくつながっていく。大きなセルフになればなるほど、共創パートナーが増えていきます。これからの企業は、ビルやお店といった“箱”ではなく、いろいろな人が集まって共創する“場”のようなものへと定義も変わっていきます。今興味があるのは、中学生や高校生にアイデアを出してもらって、我々おじさん、おばさんがそれをビジネスに実装するということです。会社という枠を超えて、中高生とタグを組んでビジネスをやっていくと、良いものができるような気がするのです。

ピーター：それはおもしろいですね。一つのフィールドをつくってそこで実験することで、ミーフーストから世代間へ、トレードオフからトレードオンへ、スモールセルフからビッグセルフへ。組織をドライブするものとしては、テクノロジー×効率からパーパス×サステナビリティへ。そういう、いくつかの転換を試していくフィールドが、これからの企業になるかもしれませんね。

青井：今回のテーマとしたフラーは大天才で、彼が時代の制約もあってできなかったことのバトンを、我々が引き継いでいくことに意味があるのだと思います。若い人の発想がフラーで、その発想を技術やノウハウで実現できる時代になってきたということかもしれません。まずは我々が「一緒にやろうよ」と呼びかけ、そのうち自然にどんどん広がっていけば良いと思っています。

ビジネスにおいて「シナジー」という言葉は、
信用されない概念という想いが
私の中にはあったのです。
フラーを読んだ時に、とても勇気づけられました。

H. Aoi

HUMAN BUSINESS

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」による個々人のスキル・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

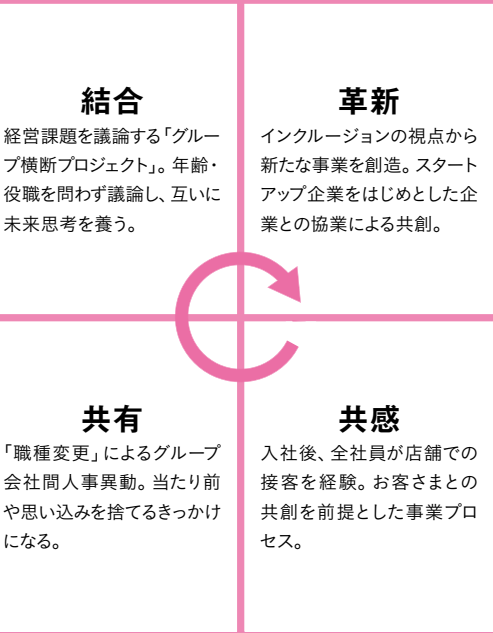


「共感する力」と
「革新する力」を
合わせ持つ人材が、
常識にとらわれない
提案を実行

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

OIOI
MARUI GROUP

人の成長

共感する力 — Empathy

- 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

革新する力 — Innovation

- 「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
 - 新たな事業の創出に挑戦したい人
- 「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の人
 - 多様な立場や意見の違いを受容られる人

独自の純粋持株会社制による「グループ共通人事制度」

2007年から純粋持株会社制を採用しており、5,000人を超える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、特徴である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。「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むための組織風土を醸成しています。

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12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、2019年4月までの累計で、全グループ社員の約52%にあたる2,400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。このような職種変更制度により、お客さま視点を持った、変化に強い社員が育成され、イノベーションを起こしやすい組織風土の醸成につながっています。

グループ会社間異動者数

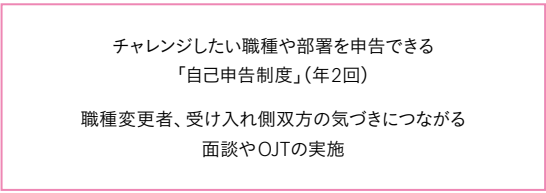
	2015年3月期	2016年3月期	2017年3月期	2018年3月期	2019年3月期
グループ会社間異動者数(年間)	383人	552人	404人	431人	343人
グループ会社間異動者数(累計)	670人	1,222人	1,626人	2,057人	2,400人
グループ会社間異動率(累計)	18%	25%	34%	43%	52%

役員・管理職を除く各年4月と10月の異動時の合計。

職種変更を支えるグループ共通のプラットフォーム



異動に関するフォローアップ



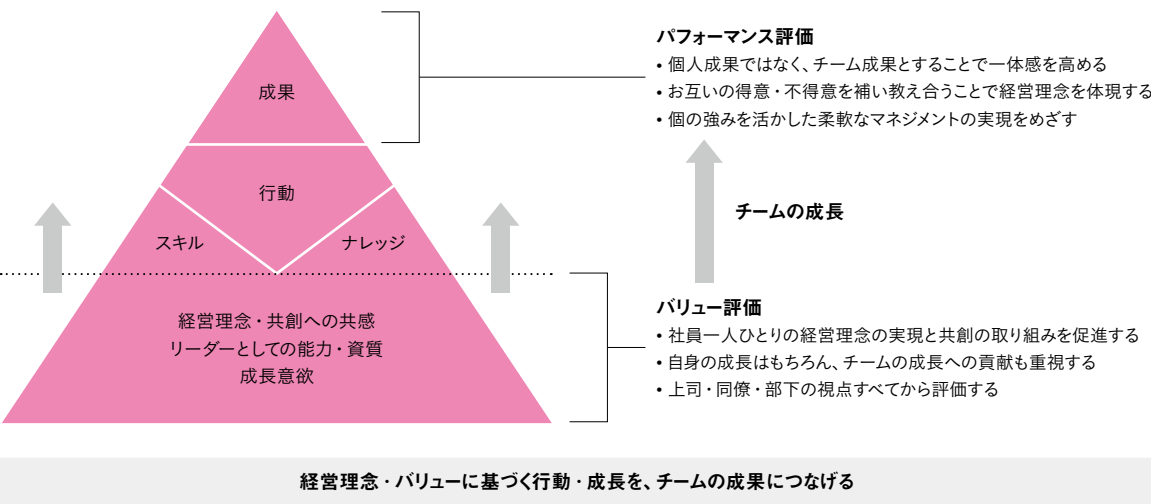
社員自ら議論して改定した「人事評価制度」

従来の評価制度は、顕在化した実績をベースに評価していたため、一人ひとりの資質や潜在的な能力が評価されにくい仕組みになっていました。半期ごとの成果とプロセスを評価することで、短期的視点の取り組みを促すことにつながり、職種変更を行ったばかりの社員の人事評価が低くなってしまっていました。

企業が持続的な成長を果たしていくためには、中長期的な視点に立って社員を評価し育成していく必要があります。

2015年12月から新人事・評価制度を考えるグループ横断分科会を立ち上げ、のべ約3,200人の社員が運用案・定量目標・定性目標について議論を重ねました。2017年10月より人事評価制度を「バリュー評価」と「パフォーマンス評価」の2軸評価に刷新したことで、若手社員の登用やチーム意識の向上、手挙げ文化の醸成につながっています。しかし「バリュー評価」の正しい理解浸透にはまだ課題もあり、常に修正していく必要があります。今後も、継続して議論し、より成長につながる制度へ進化させていきます。

人事評価制度のイメージ



社員のコメント



末田 侑子

(株)エイムクリエイツ
コーポレートソリューション統括部
リーシング部

チームへの意識を高めた人事評価制度

職種変更によって自分の仕事の幅が広がり、成長につながったと思います。店舗での接客・販売を経て、婦人服のMD担当を経験し、自分の職域をさらに広げたいと思い、自己申告で今の部署に希望を出しました。リーシングの仕事は初めてだったので最初は苦勞もありましたが、自分の長所や短所に気づくこともでき、やりがいを持って取り組んでいます。人事評価制度については、以前は個人の実績が評価に直接結びついていたので、どうしても個人で動くことが多く、チームとして円滑に進みづらかったのですが、評価制度が変わったことで、チームとして成果を上げることへの意識が高くなり、チームで協力する風土ができてきたと感じています。(株)エイムクリエイツは商業施設以外への事業領域拡大を進めており、住友林業(株)さまとの協業により、介護施設や保育施設などのプランニングや内装の領域がさらに広がり、より多くの人をインクルードできるようになりました。これからも本業を通じて、多くの人がしあわせを感じられる社会を実現したいです。

革新を起こすグループ横断の「場」

未来志向で深く議論する「グループ横断プロジェクト」

丸井グループでは2015年3月期から中期経営計画に多様性推進を掲げ、「個人の中」「男女」「年代」の3つの多様性を進めています。その推進の一翼を担っているのが、グループ全社員が自ら手を挙げることで参加可能な公募制のプロジェクトです。

このうち「グループ横断プロジェクト」は、所属部署や年齢・役職を問わず、小論文で選抜されたメンバーが

参加し、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ています。中長期視点で会社や社会全体にかかわる3つのテーマを設定しており、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、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ています。

3つの「グループ横断プロジェクト」紹介



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。現在は、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、LGBTや障がいのある方など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。



サステナビリティプロジェクト

2018年にスタート。2050年の未来シナリオを描き、丸井グループがめざすべき姿を議論し、2019年2月に長期ビジョンを発表。現在は将来に向けたビジネスの具現化を検討。

毎回1,000人以上が応募する「中期経営推進会議」

「中期経営推進会議」は、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る場と位置づけ、長期視点のテーマを設定しています。また、2016年1月からは、参加対象者を「グループ幹部」のみから、

「中期経営推進会議」テーマの一例

2018年の会議テーマ

サステナブルな社会の実現に向けた企業戦略
一般社団法人 NELIS 共同代表
ピーターD.ピーダーセン氏(当社サステナビリティアドバイザー)

Hello! Miraijin～未来の価値観って…?～

シンギュラリティとエキスポネンシャル思考
～激動の時代に生き残る企業と人の条件
エキスポネンシャル・ジャパン(株) 代表取締役 齋藤 和紀氏

長期外部環境と丸井グループへの影響
一般社団法人 NELIS 共同代表
ピーターD.ピーダーセン氏(当社サステナビリティアドバイザー)

つみたてでかなえるお客さまのしあわせ
コモンズ投信(株) 取締役会長 渋澤 健氏、
セゾン投信(株) 代表取締役社長 中野 晴啓氏、
レオス・キャピタルワークス(株) 代表取締役社長 藤野 英人氏

超長期経営研究会 活動報告

After Digitalな世界の到来～デジタル化の本質とは～
(株)ビービット 代表取締役 遠藤 直紀氏

サステナビリティ×ビジネス～ソーシャルビジネスしかやらない会社～
(株)ボーダレス・ジャパン 代表取締役副社長
鈴木 雅剛氏(当社サステナビリティアドバイザー)

自ら手を挙げて参加意思を示した「全社員」へと拡大し、定期的に開催。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行っています。

2019年の会議テーマ

しあわせ×AI
(株)日立製作所 フェロー、理事 兼
未来投資本部ハビネスプロジェクトリーダー 矢野 和男氏

Digital Convergence 世界で起こっている7つのパラダイムシフト
(株)ジェネシア・ベンチャーズ 代表取締役 田島 聡一氏

ファイナンシャル・インクルージョンにおける保険
オフィスバトン「保険相談室」代表 後田 亨氏

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

「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、「コンセンツの向こうの身近なSDGs」
みんな電力(株) 代表取締役社長 大石 英司氏

…… 社員のコメント



阪井 貴行

サステナビリティプロジェクトメンバー
(株)丸井 マルイシティ横浜
2019年4月入社

プロジェクトでビジネスを学び、若者向け金融サービスをつくりたい

プロジェクトのグループワークはお互いの意見が尊重されていて、新社員である私の意見にも耳を傾けてくれます。自分の意見が先輩方や外部講師の力を借りてより良いものになっていくと、「発想は悪くなかったのだな」という自信につながります。プロジェクトでは世界中のサステナブルな活動やビジネスが紹介されるので視野も広がります。また、そのビジネスがどうやって収益を生み出しているのかなどを考えることで、ビジネスをつくるための基礎知識を学んでいます。私も含めて今の若者は、将来に備えてお金をあまり使わず貯めている人が多いと思います。そんな人たちに、お金を使いながらお金を増やすという発想で生活していただくために、私は若者が安心して使える金融サービスを丸井グループで提供できるようにしたいと考えています。それが社会課題の解決と、新たな市場開拓につながると思っています。



活力を高めるためのウェルネス経営

丸井グループは、「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」を進めてきました。中期経営計画でもウェルネス経営を戦略の一つに掲げ、健康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。

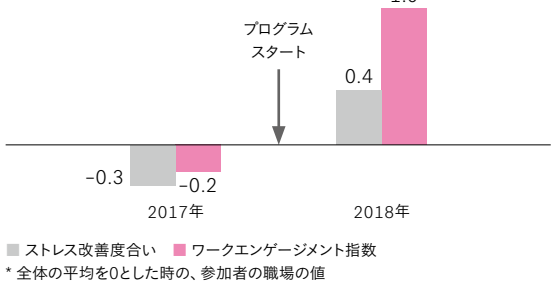
「働き方改革」で残業時間を約7割削減

2008年より働き方改革に着手し、現在は日本で最も残業が少ない会社の一つとなりました。まず時間外労働の目標値を所属ごとに設定。さらに店舗では約50通りの就業パターンで計画的なシフト作成を行っています。あわせて、納返品といった店舗のバックヤード作業をグループ会社が担うなど、グループ全体で業務の最適化を行った結果、2019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時間まで削減され、生産性の向上と残業代の低減につながりました。

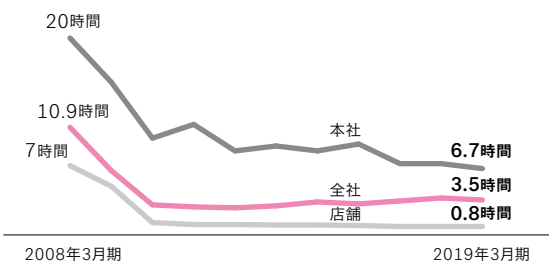
トップ層から意識を変えるレジリエンスプログラム

組織への影響力が大きい役員、管理職を対象に、1期1年間の「レジリエンスプログラム」(以下、プログラム)を実施。トップ層が、自身と周囲の活力を高める習慣を身につけることで、今よりもっと活力の高い状態をめざすとともに、周囲に好影響を与え、組織全体の活性化を図っています。プログラム参加者が所属長を務める職場では、参加以降、職場の活力が向上しており、プログラムで習得した知識や習慣に基づく取り組みが周囲に好影響を与えています。

プログラム参加者の職場の「ストレス改善度合い」と「ワークエンゲージメント指数」の推移*



1人当たり月間平均残業時間



残業時間の削減と効果

	2008年3月期	2019年3月期	効果
1人当たり年間平均残業時間	130時間	42時間	-88時間
総残業代	33.6億円	7.7億円	-25.9億円
離職率(定年退職者除く)	6.8%	2.5%	-4.3ポイント

健康推進活動の変遷

1962年	丸井健康保険組合を設立
1970年	丸井健栄会館を開館
2008年	プロジェクトを立ち上げ、残業時間の削減に着手 丸井健康保険組合が「ヘルスアッププログラム」を開始し、メタボ率が全国平均と比較して大きく減少
2011年	健康管理委員制度導入 健康管理室(現健康推進部)を新設し、専属の産業医が着任
2013年	ウェルネスリーダー制度・「こころとからだのサポートダイヤル」を導入
2014年	健康推進部を新設 健康推進部が全社員の健康診断データと、生活習慣・仕事への取り組み姿勢の関係性の分析を開始 全国に分散する事業所の全社員を対象に「セルフケア教育」を開始 女性特有の健康面の不安解消をサポートする相談窓口「ウェルネスリーダー」を全国に配置
2015年	健康経営推進最高責任者(CHO)設置
2016年	「身体」「情動」「思考」「精神性」の状態を高める習慣形成をめざす「レジリエンスプログラム」をトップ層へ導入 労働協約に「健康推進」の項を設け、企業と社員それぞれの責務を明示 社外アドバイザーを選任し、専門家の視点を取り入れた健康経営・データ解析を開始 グループ横断の「健康経営推進プロジェクト」を発足
2018年	「日本健康マスター検定」団体受検導入
2019年	「女性の健康検定」団体受検導入

* 2018年より「ウェルネス経営推進プロジェクト」に改称

ウェルネス経営の詳細は「共創ウェルネスレポート2019」をご覧ください。
www.0101maruigroup.co.jp/sustainability/lib/w-report.html



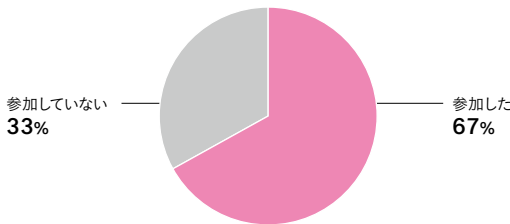
ウェルネス活動と組織の活力向上の可視化

ウェルネス活動の取り組みによる効果を分析することで、ウェルネス活動と組織の活力の関係の見える化を図っています。活動が活発化している事業所では、ワークエンゲージメントを高める指標が伸長するなど、ウェルネス経営の取り組みが会社全体の活性化につながっていることが数値としても見えてきました。

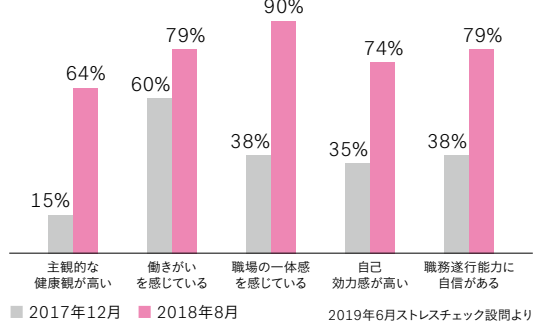
DATA 01 全社員の67%が、社内のウェルネス活動に参加

2019年6月の調査では、「会社のウェルネス活動に参加している」と答えた社員が67%にのぼり、活動が定着してきていることが見えてきました。また、ウェルネス経営推進プロジェクトメンバーが職場での取り組みを行う過程で、「プロジェクトメンバーの意識と行動変化」についてアンケートを行ったところ、「働きがい」や「自己効力感」、「職務遂行能力に自信がある」などの指数が向上しており、組織の活力にもつながっていることがわかります。

直近6カ月に職場で行われた健康の取り組みへの参加状況

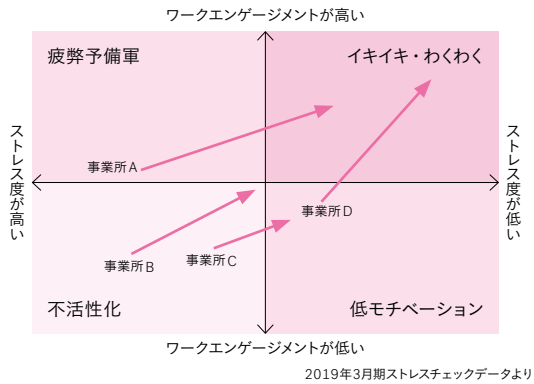


プロジェクトメンバーの意識と行動変化



DATA 02 ストレスチェックを職場の活性化に活用

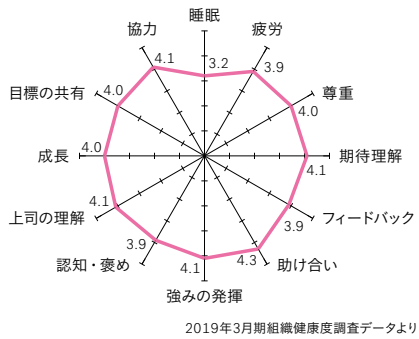
ストレスチェックにおける、組織分析の結果を活用し、事業所ごとに重点項目(ワークエンゲージメントを向上させる項目)に絞って施策を実施しています。年度内に任意で選出した複数の事業所で再度ストレスチェックを行い効果を検証したところ、対象の事業所のほぼすべてでストレス度が軽減し、ワークエンゲージメントの指数が向上しました。全社に成功事例を共有することで、さらなる職場の活性化に取り組んでいきます。



DATA 03 組織の活性化調査(組織健康度調査)のハイブリッド運用

組織活性化を上げるため、ストレスチェックとあわせて少人数単位の組織の分析も可能な、独自の「組織健康度調査」を導入し、現在100以上の組織で実施しています。ストレスチェックのメリットを活かしながら、組織健康度調査をあわせて実施することで、より打ち手の精度を高めています。

	ストレスチェックの課題点	組織健康度調査
実施のタイミング	基本的に年1回	3カ月ごとなど、任意の時期に実施可能
集計方法	外部取引先による特殊集計(90問)	職場で簡単に集計可能(12問)
集計人数	最低10人以上	10人前後(少人数でも実施可能)





しあわせの可視化を通じて、社員の活力、社会全体の活力を高めていく

データによる人間行動の法則性の発見を通じて、ハピネスを科学する矢野和男氏と、しあわせと成果はつながっているとする当社産業医小島玲子が、将来のウェルネス経営の可能性について語り合います。

矢野 和男 氏

株式会社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



小島 玲子

株式会社丸井グループ 執行役員
 健康推進部長 兼 専属産業医

身体の動きから、アプリが
 「しあわせ」を測定する

矢野：日本人の働き方を変えたいと感じたのは、15年くらい前です。ネット上でのバーチャルなつながりが急速に発達し始めたところで、逆にリアルな人や人との関係がむしろ重要になるのではないかと思います。社会を良くするための哲学とか社会学とか心理学というのは定性的なので、もっと科学的かつリアルなデータに基づいて社会を良くできないか、という妄想を抱いたのです。それからは自分自身の身体のデータはもちろん、さまざまなビジネス組織のデータを大量に取りました。その中で印象的だったのは、企業の利益向上と、社員が「しあわせ」になるという、一見ベクトルがかなり違うように見えることが、データをきっちり取ってみると、同じベクトルを持つ現象であって、しあわせな人、あるいはまわりをしあわせにする人は業績も良いし、集団全体としてもハッピーだということがわかってきたのです。

小島：私も20年近く複数の企業の産業医をする中で、イキイキとしあわせな人の方が生産性や創造性が高いと実感していました。しかし、しあわせと成果が繋がると言っても伝わりにくい。しあわせの客観的な指標があれば良いのと思っていたところ、矢野先生が開発したしあわせを

見える化できる「ハピネスプラネット」を知って大きな可能性を感じました。

矢野：「ハピネスプラネット」は、スマホのアプリなのですが、まわりをしあわせにする、あるいはまわりに積極的に関わっているということを身体の動きで測れるようにしました。スマホには加速度センサーが必ず入っているので、身体の動きを測れるのです。それを使って、個人として良い状態であるか悪い状態であるかの指標を見ることができまし、組織やチームといった集団の指標としても使えます。丸井さんからは数百人の社員にご参加いただき、このアプリの実証データの収集をさせていただいています。

小島：当社のウェルネス経営推進プロジェクトでは1期1年間、毎回約50人の社員が主体的にウェルネス経営（健康経営）を進めています。今期のプロジェクトでは全社や社外での取り組みを進めており、その中の1チームが「ハピネスプラネット」をこれからどう活用していくかを考えています。

矢野：「見える化」すると、その改善策を考えるわけですが、その方法は一人ひとり違います。したがって、その人が内発的に自分でコミットすることを大事にしています。利用者は、朝、「こういうことに挑戦しよう」と決めます。メニューが7,000個ほどあるのでそこから選んでもいいし、自分でつくってもいいです。そして1日3時間だけスマホをポケットに入れ

矢野 和男 氏

1984年早稲田大学物理修士卒業後、株式会社日立製作所入社。1993年単一電子メモリの室温動作に世界で初めて成功。2004年からウェアラブル技術とビッグデータの収集・活用技術で世界を牽引。論文被引用2,500件、特許出願350件を超える。人工知能からナノテクまで専門性の広さと深さで知られる。2014年に上梓した著書『データの見えざる手：ウェアラブルセンサが明かす人間・組織・社会の法則』が、書評サイト“ブックビネガー”の2014年ビジネス書ベスト10に選ばれる。工学博士、IEEEフェロー、東京工業大学 情報理工学院 特定教授などを務める。

ておいてもらうと、その時の身体の動きを測るので、その人がまわりをしあわせにするような動きに挑戦できたか、数値を検出します。

小島：このアプリを用いて、今秋にも「しあわせ度」を皆で高め合う取り組みを行います。ウェルネス(健康)という分野は気軽に皆が参加しやすいので、こうした取り組みは職場や会社の壁を越えて人が集まる「場づくり」になると思います。多様な知恵が交わる場を増やすことが、創造性の高い企業文化を育むことにもつながりますよね。

**しあわせな人たちは、
身体の動きがばらついている**

矢野：この20年くらい、しあわせを科学的に研究することが大変盛んです。しあわせを決める要素には遺伝的な要因など、大人になってからでは変えられないものもありますが、一方で、環境や訓練、経験、学習などによって持続的に変えられることもわかってきています。中でも非常に大事な要素が、小さなことでも良いので日々挑戦を続けることと、良い習慣を身につけることで、特に効果的なのはまわりの人をしあわせにする、あるいはまわりの人のために行動することです。これらを生活の中に取り入れていくのが、大変効果的だとわかってきています。

小島：丸井グループでは管理職に、自身と他者を活力高くしあわせにするための「良い習慣」を1年間かけて身につけ、職場に波及するレジリエンスプログラムを行っています。仕事に意義を見出して自ら挑戦している人は、やらされ感がある人と比べて大変な状況でもチャレンジして乗り越える力(レジリエンス)が高いです。しあわせというとお花畑のようなラクなイメージがあるかもしれませんが、これまでに500人を超える社員に研修で「仕事で一番充実感が高くしあわせを感じたのはいつか」を具体的に振り返ってもらったところ、「難しい状況で、チーム全員で新しい売場づくりに挑戦してお客さまに喜んでいただいた時」といったエピソードが出てくるのです。このように自ら挑戦することを通じて喜び

や充実を得られる、しあわせな組織にしたいですね。

矢野：人間のいろいろな活動は、最後は必ず筋肉の動きになるわけです。ですから、身体の動きというのは、人間の一番わかりやすいアウトプットということになります。人間は、座っている間もずっと止まっているわけではなくて、身体を動かしているものです。例えば、しあわせな人たち、あるいはまわりをしあわせにしている人たちは、一度動き出してから止まるまでの長さが短かったり長かったりと、非常にばらついているのです。しかしアンハッピーな人たちは、動き出してから止まるまでの時間があまり変化しない、固定化しているのです。データを見るとそういう特徴が定量的に出ます。おもしろいのは、しあわせな人たちの場合、まわりの人とのコミュニケーションでも双方向が多く、身体も相手とシンクロして動いていることが多いというデータが出ています。良いコミュニケーションが取れているかが、大事な要素なのだと思います。ハピネスに大きく関係しているのは、人間関係とコミュニケーションなのです。

小島：私はこれまで産業医としてのべ5,000人ほどと面談してきましたが、確かに人間関係とコミュニケーションはすごく良いのに調子が悪いと言う人はほとんどいません。

**挑戦することは、
日本の「道」に通底する**

小島：丸井グループには、「お客さまのお役に立つために進化し続ける」「人の成長＝企業の成長」という経営理念がありますが、その実現のために、職種変更をはじめ、グループ横断プロジェクトや中期経営推進会議に手挙げ式で参加できるなど、社員がいろいろなことに挑戦できる仕組みと風土があります。

矢野：やはり挑戦しないとだめですね。充実感というのは、挑戦的で自分の強みやスキルを使っている時に現れやすいのです。逆に、あまり挑戦的ではない場合には、余裕とか、下手をすると退屈になってしまいます。挑戦するという行為は、日本の「道」という概念に通底すると私は思うの



です。書道でも茶道でも、常に自分の道を切り拓いて、死ぬまで成長し続ける。お茶をたてるという一つの行為から、始めた時には見えなかった季節の変化が見えてきたり、お客さんへの細かい気遣いができるようになったり、死ぬまで成長し続ける。マニュアル通りに動く人材をたくさんつくって使うような大量生産の時代はむしろ例外で、人生百年、最期の日まで成長していく、そういう時代に帰ってきたのではないかと思います。

小島：そうですね。丸井グループに入ると自然と人生の成長の「道」を歩む感じかもしれないと、今のお話を聞いていました。

**しあわせを可視化することで、
世の中のハピネス度を高める**

小島：丸井グループが進めるウェルネス経営は、疾病の予防やマイナスをゼロにすることではなく、よりプラスを生み出すという発想です。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ウェルネス経営をめざしています。そこで「ハピネスプラネット」による客観的な指標が活かせ

るのではないかと考えています。「ハピネスプラネット」では、利他的な行動を取った時にハピネス度が高いとされていますよね。例えば、丸井グループではファイナンシャル・インクルージョンを推進していますが、もしかしたら自分とまわりのしあわせを可視化することで、ウェルネス(健康)経営の分野のみならず、皆がしあわせになるようなお金の使い方を提案することができるかもしれません。そんなふう丸井グループのビジネスを通じて、世の中のハピネス度を高めることができるのではないのでしょうか。

矢野：しあわせというのは伝播しますし、お客さんも含めた社会全体でこういった活動を広げていく手段に、「ハピネスプラネット」を使っていただきたいと思います。企業価値は、これまでも株価などで数値化されていたわけですが、それと人間はわりと分離されていて、社員のデータはキャリアと給与のデータくらいで、表面的なものしかなかったのです。もっと人間の価値を正面から受け止めるような取り組みをやっていきたいと思っています。そうすれば我々の生き方自体が変わっていくかもしれませんよね。

小島：本当にそうですね。マインドセットが変わって、生き方そのものが変わる可能性があると思います。