



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。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。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

各役員の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く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こう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」という気持ちが高く、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、どうするべきか。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。

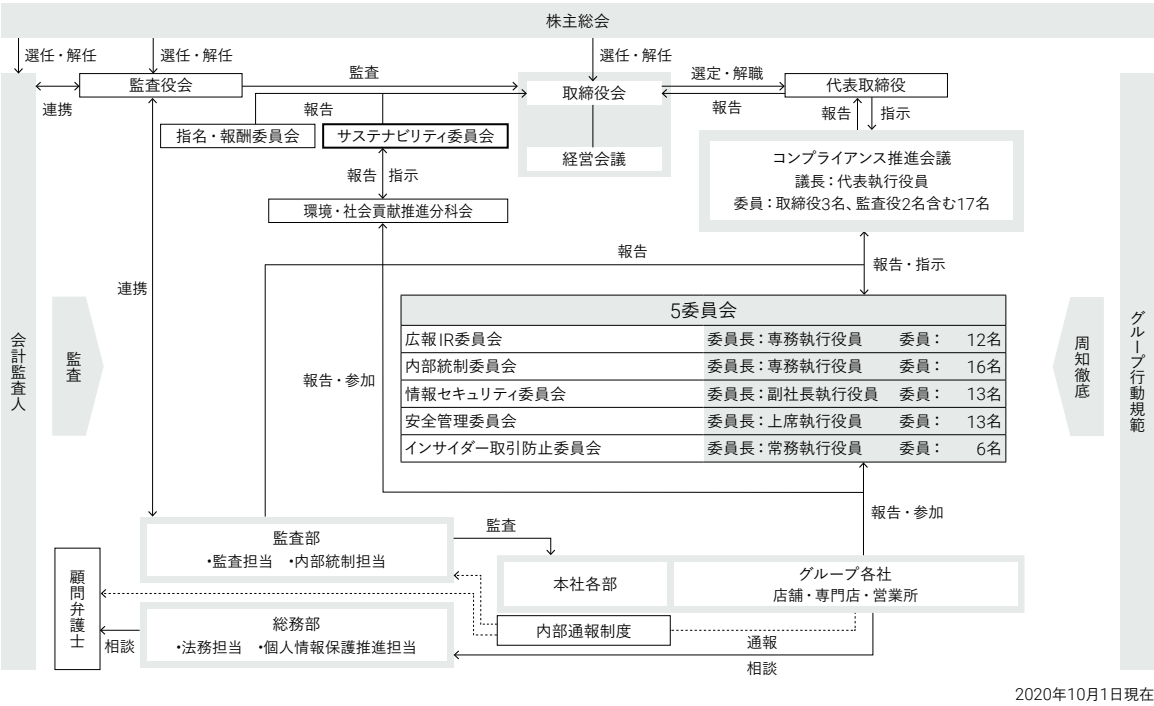
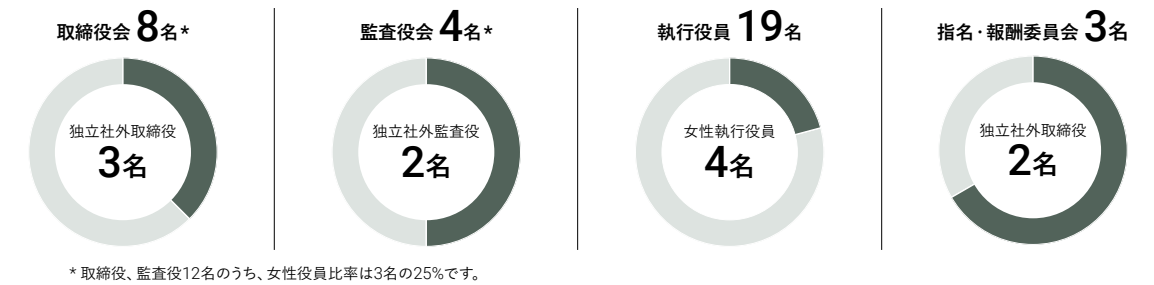
現在、コロナによって「しあわせ」の再定義が起こっていると思いますが、私は個人の価値観がすぐ顕在化したと感じています。今までは価値観が鈍っていて、自分の好き嫌いがわからなかった人たちのセンシビリティが上がってきているのではないのでしょうか。今後はお仕着せではない、「こういうことに興味がある」ということにあらためて気づかされる人が増えていくと思っています。これは共創するスタートアップ企業も含めて、丸井グループの価値観に共感していただけるステークホルダーとの接点が、さらに拡大することが期待できます。当社のエコシステムにとって、大きなチャンスが到来します。

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。





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



丸井グループ コーポレートガバナンス・ガイドライン
www.0101maruigroup.co.jp/pdf/cgg_20200730.pdf



コーポレートガバナンス報告書
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います。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います。「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	・決裁規程の変更 ・資本業務提携 ・役員報酬の見直し・中長期インセンティブの概要	・サステナビリティ委員会の新設 ・コンテンツ投資の現況 ・ウェルネス経営の推進について	・取締役会実効性評価について ・アフターデジタルにおける組織・人材開発について ・新規事業の創出について ・指名・報酬委員会について ・CMAの振り返りと今後の人材育成について ・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
第2四半期	・政策保有株式の状況 ・投資案件について ・CMAメンバーの配置	・アドバイザーについて ・スタートアップ企業との協業 ・組織改定と役員・マネジメント職の異動	
第3四半期	・エボスカード継続利用重視の運営について ・新会社の設立について ・体験型店舗に向けた取り組みについて	・MARUI IR DAY報告 ・シェアハウス事業の取り組みについて ・資金調達報告	
第4四半期	・新会社の増資について ・子会社の課題と今後の取り組み ・執行役員の業務委嘱について	・取締役会の実効性評価について ・組織改定と役員・マネジメント職の異動 ・委員会メンバーの変更	

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来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」をやっていくという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をしっかりと説明した方がいいかもしれません。



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。

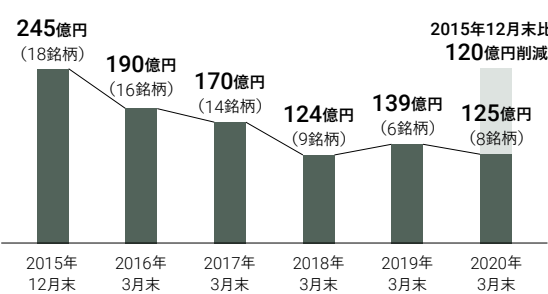
また、2020年3月より、新型コロナウイルス感染防止の観点から取締役会のオンライン会議を実施しています。今後もタイムリーな議論や決議、情報提供ができるオンライン会議の活用を推進していきます。

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に、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)

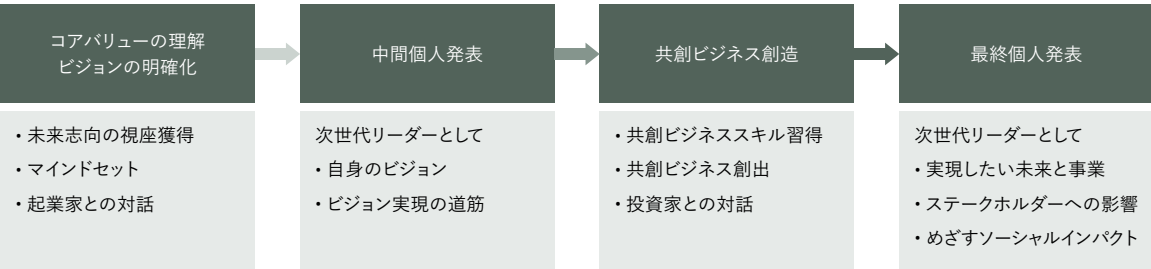
2017年4月より、経営に革新を起こせる人材の発掘と育成を目的とした次世代経営者育成プログラム(共創経営塾：CMA)を開設しています。この制度は公募制をとっており、手を挙げた若手社員の中から毎年10～20人程度を選出。これまでに累計63人が参加しています。選出された社員は、経営幹部に必要な知識の習得、経営層や外部の経営者・有識者との対話など、社外取締役の監修を受けて設計した研修により、経営の視点を1年かけて学びます。カリキュラム終了後も、協業先への出向や戦略・企画部門への配置を通じ、次世代リーダーとしての継続的な育成とモニタリングを進めています。

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)

アフターデジタル時代の 究極顧客思考ワークショップ 藤井 保文 氏 株式会社ビービット 東アジア営業責任者		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」 水野 雄介 氏 ライフイズテック株式会社 代表取締役 CEO	
--	---	--	---



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. ビーダーセン氏
一般社団法人 NELIS 共同代表 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

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。

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。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によって「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、社債やコマーシャル・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。

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。
	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、システムのリブレイスを定期的を実施するとともに、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

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。



丸井グループ3つのビジネス
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

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℃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資等に際しては、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℃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℃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℃以下シナリオ（1.5℃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℃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	・気候変動シナリオ（IPCC・IEA等）に基づき分析 ・項目別に対象期間内に想定される利益影響額を算定 ・リスクは事象が発生した際の影響額で算定 ・機会は原則、長期的な収益（LTV）で算定 ・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



最新の活動状況
www.0101maruigroup.co.jp/together/

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いきます。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いきます。

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」をご紹介します特設ページを公開しています。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

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動向や法制度・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/CO₂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℃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と考え、「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。

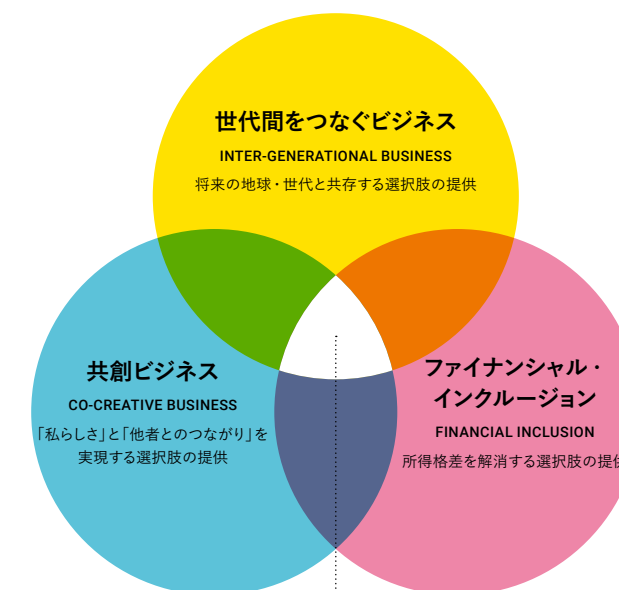


共創を基盤とした3つのビジネスで すべての人の「しあわせ」を拡大

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ると考えています。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。



「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

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。

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」を条文中に新設しました。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

「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

1. 気候変動

2. 資源循環

3. 持続可能な生態系

・温室効果ガスの削減

・省エネルギーの推進

・再生可能エネルギー化の推進

・廃棄物の削減

・持続可能な商品の開発

・廃棄物の適正処理

・包装材の環境負荷低減

・フードロスの削減

・水資源の管理

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

「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

STEP1
事業フローごとにリスクの洗い出しを実施

STEP2
・各リスクを「発生の可能性×影響の大きさ」の2軸で評価
・マッピングにより、セグメント別の重要課題を特定

STEP3
これまでのステップを踏まえ、外部のサステナビリティ有識者と対話

STEP4
重要課題についての取り組み・今後の方向性・目標を整理

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	・お取引先さまの社員 (テナントさま) ・自社の社員		・お客さま	
	内容 製造・物流	販売・ECサイト運営・イベント開催		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)	・自社の社員	・お取引先さま ・提携先企業さまの社員	・お客さま	・自社の社員 (コールセンター・tsumiki証券)
	内容 製造	外部営業・販売・入会促進・与信・システム構築	販売・入会促進・入会手続き	入会・決済・寄付・つみたて投資	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 おもなリスク	〈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 ・団体の自由 ・休職の権利 ・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) ・地域の住民の生活 ・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 ・団体の自由 ・休職の権利 ・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 ・団体の自由 ・休職の権利 ・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 ・地域の住民の生活 ・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 ・休職の権利 ・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/



重要課題特定のプロセス
www.0101maruigroup.co.jp/sustainability/pdf/matl_issue/matl_issue_prg_2020.pdf

96

97



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收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收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 3.7% > WACC 3.0%
ROE 8.8% > 株主資本コスト 6.9%

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、ファイナンス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はなく、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。結果としてのファイナンスリターンでも 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
ディーソーシーアンドカンパニー(株) 代表取締役社長
tsuniki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、お客さまと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

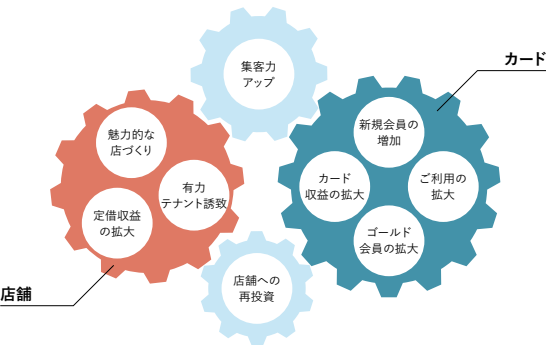


図2：丸井グループのバリュージャーニー



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。

図3：独自のビジネスモデルに基づく収益構造

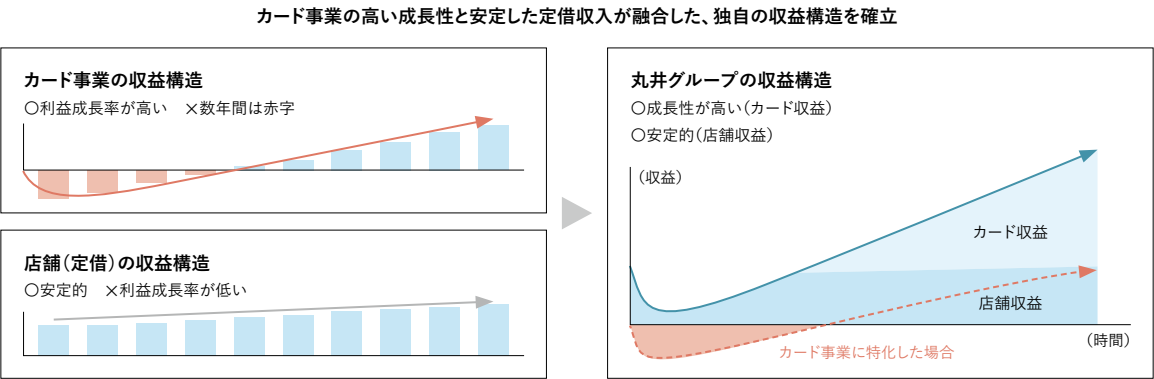
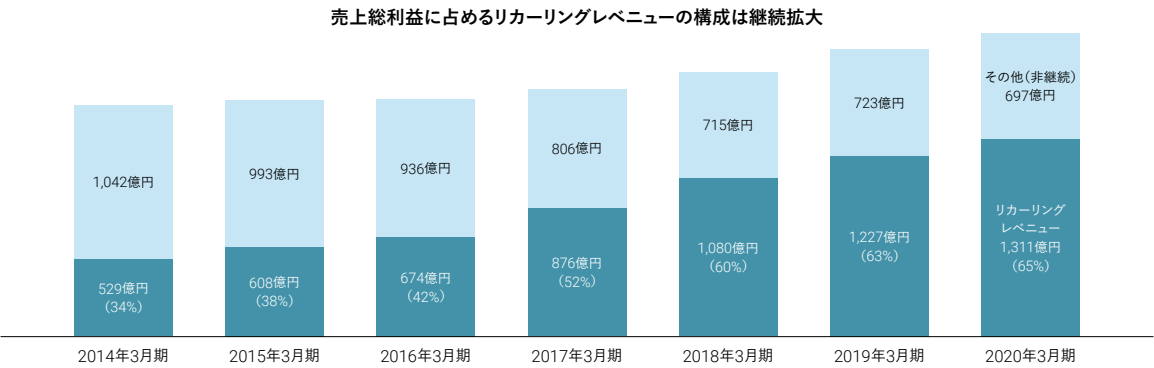


図4：売上総利益*に占めるリカーリングレベニュー構成



* 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。

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。

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

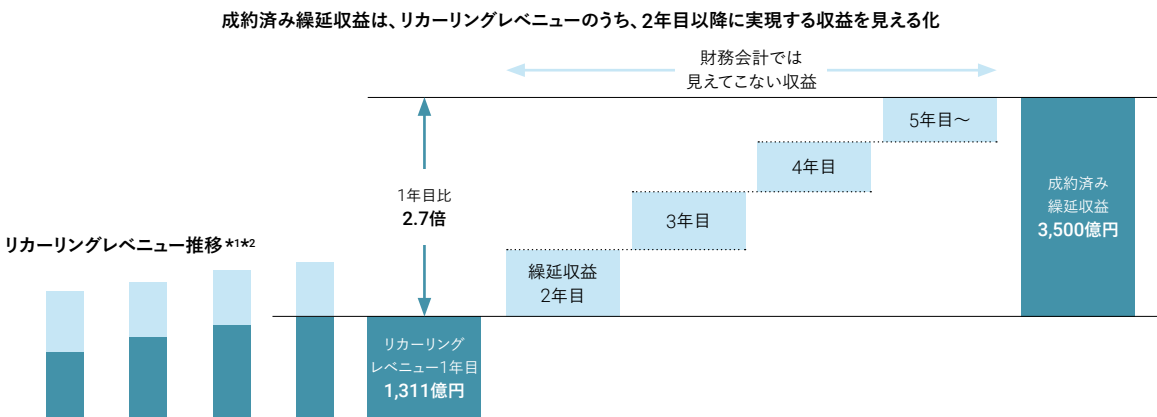
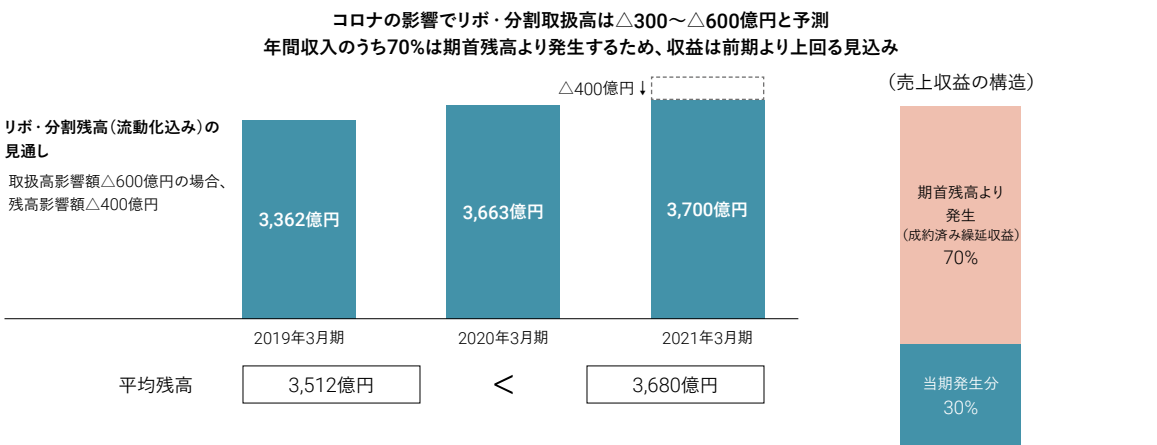


図6：リボ・分割手数料増収の仕組み

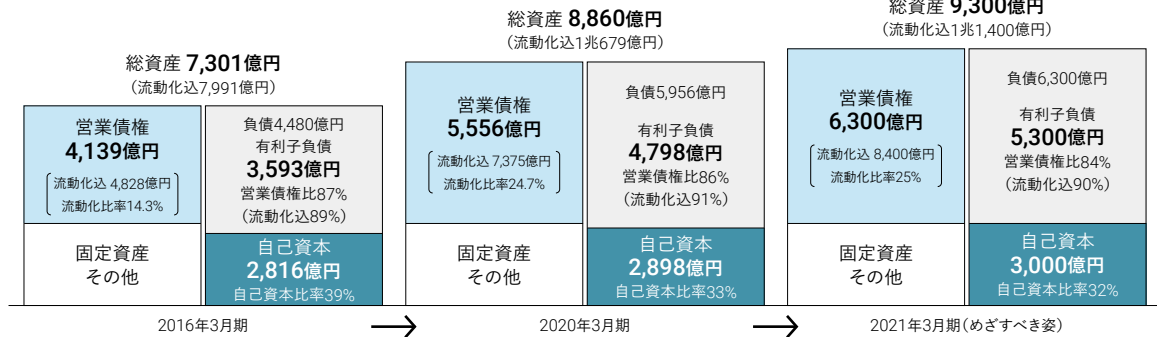


めざすべきバランスシートへ向けた資本政策

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

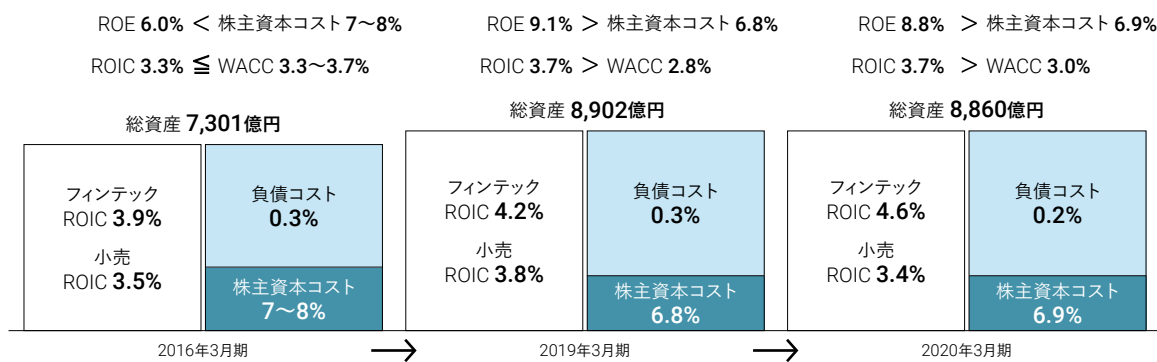


収益構造の転換と資本政策により企業価値創造が実現 - 安定的にROIC> WACC、ROE> 株主資本コストの構造に -

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

	百万円										
	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㎡)	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 ₂) ^{*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 ₂) ^{*12 *13}	108,970	100,756	79,050	76,039	106,085	98,637	89,179	103,264	99,286	96,232	67,916
GHG排出量(Scope 3)(t-CO ₂) ^{*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に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+ 販管費戻り【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益・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。

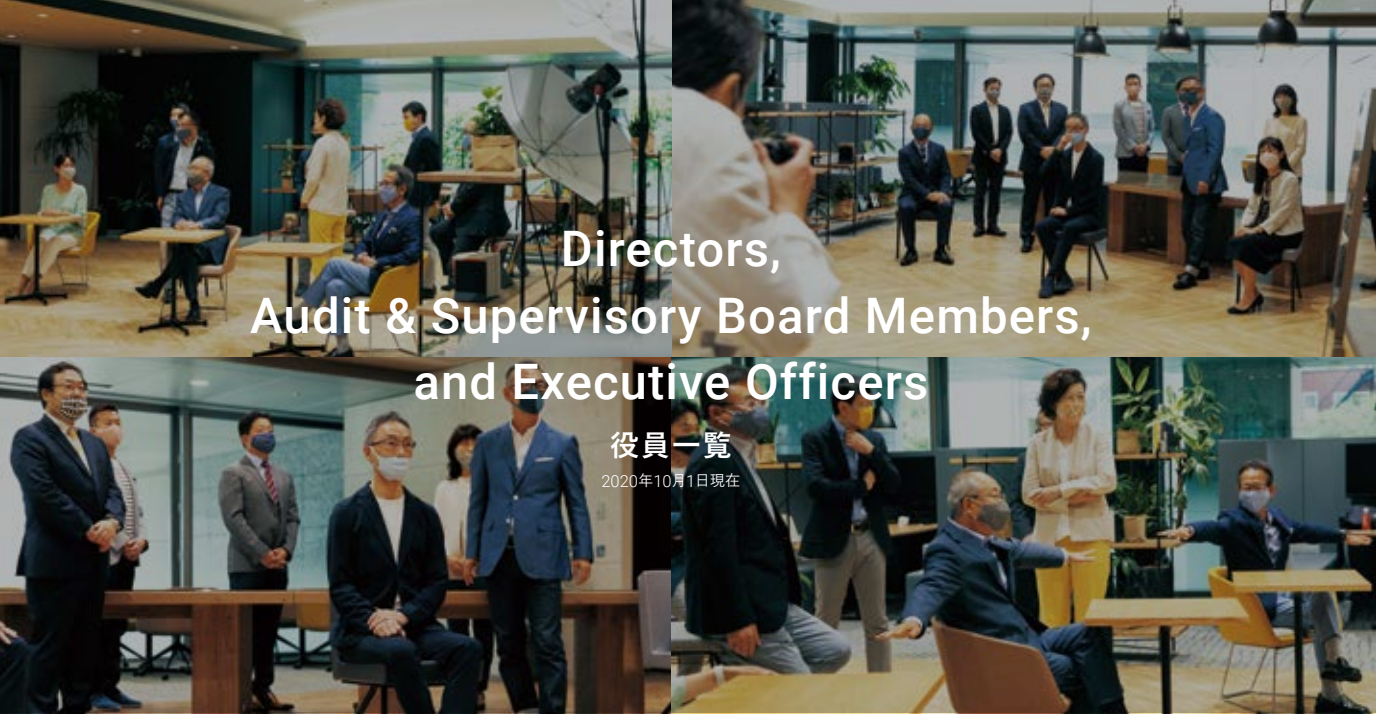
*10 営業利益率は、2013年3月期までは売上高、2014年3月期より売上収益をベースに算出しています。

*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
営業本部副本部長 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かされること」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*)。

* クリフトンストレンクス®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



社外取締役・監査役の選任理由

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、多くの方々との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います。

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年間は店舗ブランニング部で、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います。

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

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იმクレイツ 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იმクレイツ 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იმクレイツ 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იმクレイツ
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、「スマイルハラスメント」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さま、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「メルカリストーション」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さまの話を聞く機会に恵まれ、次第に、出会ったお客さま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さまをはじめとした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います。

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います。



布施 成章
常勤監査役

所有株式数：11,900株
1959年6月生

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ィルスの流行により、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 川田テクノロジーズ株式会社
社外監査役

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 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 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々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コロナの中でも、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。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、樂觀的でもあり、良く言えばポジティブです。スタートから携わったエボ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。「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、エボ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	株式会社エボスカード 常務取締役
2012年	4月	株式会社エボスカード 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 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	株式会社エボスカード 取締役 提携事業部長
	10月	株式会社エボスカード 取締役 営業本部長
2015年	4月	株式会社エボスカード 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 株式会社エボスカード 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		株式会社エボスカード 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 株式会社エボスカード 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იმクリエイツ 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本店長
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 株式会社エボスカード
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)
株式会社エボスカード 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

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

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

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。エボ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

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

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





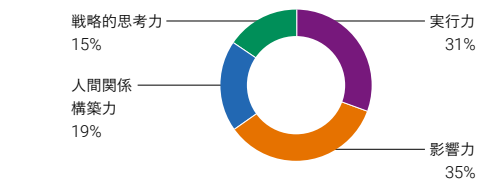
丸井グループ役員の特徴的な資質 TOP 10 に迫る

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。

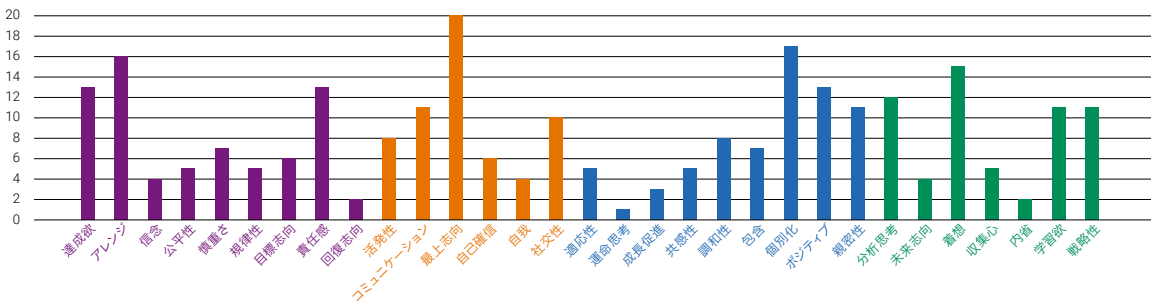
クリフトンストレngths®受検結果から見える特徴

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け具合ではないでしょうか。青野

日本人は「弱点の克服」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発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/CiftonStrengths-34資質.aspx



丸井グループ役員が持つ特徴的な資質 TOP 10

		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														
氏名	総合的な 強みがある領域	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	最上志向	自己確信	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	収集心	内省	学習欲	戦略性		
青井 浩	戦略的思考力		4					9		7			6						10				5					1	2			3			
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	
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。