



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

各役員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き試みを実践してきました。共創投資事業は、今までやってきたこれらの種まきが、やっとわかりやすい形で実ってきたということだと思います。



岡島 悦子

社外取締役(2014年6月就任)  
指名・報酬委員会メンバー

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

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

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

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

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

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

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

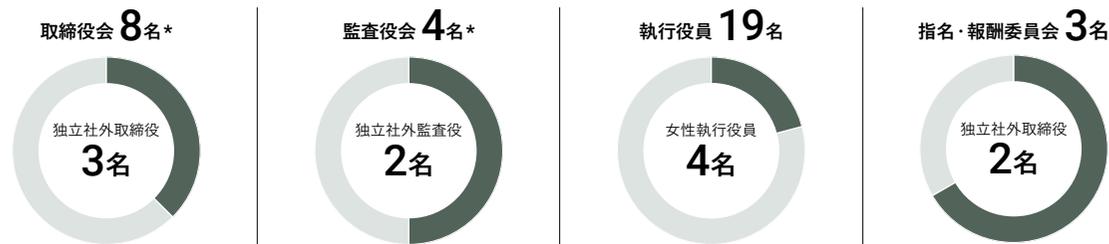
現在、コロナによって「しあわせ」の再定義が起こっていると思いますが、私は個人の価値観がすぐ顕在化したと感じています。今までは価値観が鈍っていて、自分の好き嫌いがわからなかった人たちのセンシビリティが上がってきているのではないのでしょうか。今後はお仕着せではない、「こういうことに関心がある」ということであらためて気づかされる人が増えていくと思っています。これは共創するスタートアップ企業も含めて、丸井グループの価値観に共感していただけるステークホルダーとの接点が、さらに拡大することが期待できます。当社のエコシステムにとって、大きなチャンスが到来します。

## 企業価値共創のコーポレートガバナンス

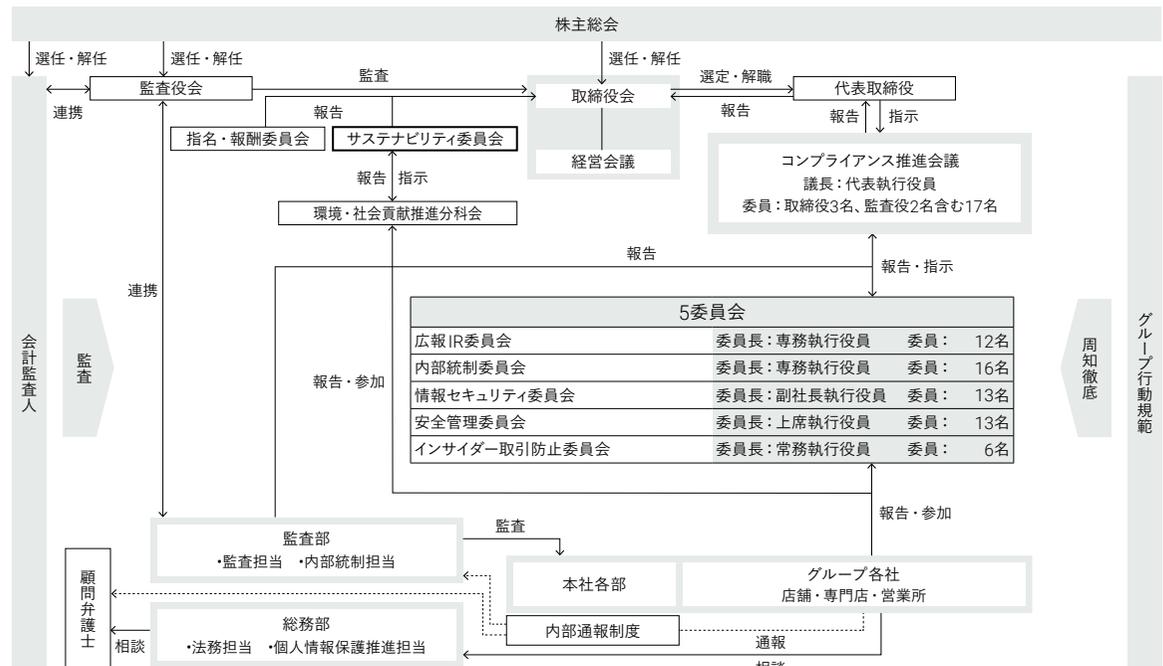
丸井グループは、コーポレートガバナンスの強化を経営の最重要課題の一つとして位置づけ、健全で透明性が高く、収益力のある効率的な経営を推進しています。当社は、監査役設置会社として、取締役会および監査役会のほか、業務執行レベルの最高意思決定機関である経営会議、指名・報酬委員会を設置。経営上の高リスク分野を管理する5委員会と、それらを統括するコンプライアンス推進会議を設置しています。また、共創サステナビリティ経営を推進することを目的にサステナビリティ委員会を設置し、関連リスクの管理および業務などの

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

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



\*取締役、監査役12名のうち、女性役員比率は3名の25%です。



2020年10月1日現在

各委員会のメンバー  
[www.0101maruigroup.co.jp/pdf/committee\\_members.pdf](http://www.0101maruigroup.co.jp/pdf/committee_members.pdf)

丸井グループ コーポレートガバナンス・ガイドライン  
[www.0101maruigroup.co.jp/pdf/cgg\\_20200730.pdf](http://www.0101maruigroup.co.jp/pdf/cgg_20200730.pdf)

コーポレートガバナンス報告書  
[www.0101maruigroup.co.jp/pdf/cgr.pdf](http://www.0101maruigroup.co.jp/pdf/cgr.pdf)

## M MESSAGES

### 新任監査役メッセージ



川井 仁  
 常勤監査役  
 (2020年6月就任)

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

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

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

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

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



鈴木 洋子  
 社外監査役  
 (2020年6月就任)

## 取締役会のおもな審議事項

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

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

## 取締役会でのテーマディスカッション

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

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

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

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

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

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

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

**室井**：丸井グループの新規事業の本質がよくわかりました。新しいものを

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

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

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

**室井**：機関投資家と対談した際、丸井グループの革新のビジネスモデルは、投資家に十分に理解されていないという指摘がありました。新規事業も通常とは異なった経営戦略でやっているということと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、事業年度ごとの会社業績に基づく業績連動賞与(短期インセンティブ)と、中長期的な会社業績に基づく業績連動型株式報酬(中長期インセンティブ)で構成されています。2020年3月期には、取締役会実効性評価において指摘のあった役員報酬制度の見直しを実施し、業績連動報酬の割合を高めるとともに業績指標を変更しました。

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

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

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

### 目標とする業績指標

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

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

### 2020年3月期の役員報酬の総額(百万円)

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

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



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

## 次世代経営者育成プログラム(共創経営塾:CMA)

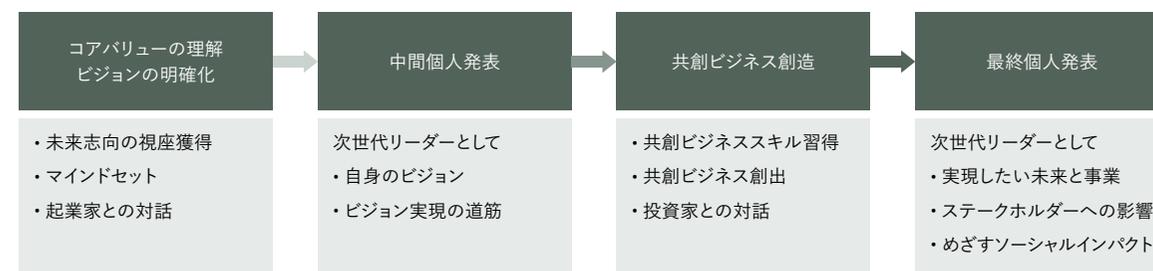
2017年4月より、経営に革新を起こせる人材の発掘と育成を目的とした次世代経営者育成プログラム(共創経営塾:CMA)を開設しています。この制度は公募制をとっており、手を挙げた若手社員の中から毎年10~20人程度を選出。これまでに累計63人が参加しています。選出された社員は、経営幹部に必要な知識の習得、経営層や外部の経営者・有識者との対話など、社外取締役の監修を受けて設計した研修により、経営の視点を1年かけて学びます。カリキュラム終了後も、協業先への出向や戦略・企画部門への配置を通じ、次世代リーダーとしての継続的な育成とモニタリングを進めています。

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

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

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

### カリキュラムのロードマップ(例)



### 新たに導入した体験型カリキュラム(例)

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



## リスクマネジメント



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

### リスク管理体制

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

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

### 事業等のリスク

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

## 1. 事業戦略上のリスク

### 1-1. 小売・フィンテック環境に関するリスク

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

#### 影響

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

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

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

#### 対応策

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

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

### 新たにウェルネス分野のアドバイザーを選任

急激に変化する外部環境や多様化する社会に対応し、グループ一体となって中期経営計画の達成および中長期的な企業価値向上に向けた戦略を策定するため、経営戦略や各事業への知見を有する社外の有識者をアドバイザーとして選任しています。代表取締役社長や関連する取締役・担当者を交えた2～3カ月に1回程度の定例会議のほか、個別テーマに応じた提言をいただいています。

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

#### アドバイザーメンバー

	<b>石川 善樹氏</b> 公益社団法人 Well-being for Planet Earth 代表理事 予防医学研究者、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

	<b>増島 雅和氏</b> 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

	<b>山田 メユミ氏</b> 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

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

	<b>ピーター D. ピーダーセン氏</b> 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

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

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

2019年1月就任

## 1-2. 共創投資に関するリスク

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

### 影響

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

### 対応策

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

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

## 2. 自然災害・感染症等に関するリスク

### 2-1. 大規模災害に関するリスク

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

### 影響

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

### 対応策

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

### 2-2. 気候変動に関するリスク

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

### 影響

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

### 対応策

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

## 2-3. 感染症に関するリスク

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

### 影響

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

### 対応策

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

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

## 3. 企業運営に関するリスク

### 3-1. 資金調達に関するリスク

- ・資金調達の制約
- ・調達金利の上昇

### 影響

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

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

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

### 対応策

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

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

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

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



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



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

### 3-2. 情報セキュリティに関するリスク

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

#### 影響

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

#### 対応策

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

#### 2. 個人情報関連

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



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

### 3-3. 人材に関するリスク

- ・経営人材の不足
- ・人材獲得競争の激化

#### 影響

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

#### 対応策

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

## CASE STUDY

### 気候変動への取り組みとTCFDへの対応

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



#### ガバナンス

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

#### 事業戦略

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

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

#### (財務影響の分析・算定)

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

#### 前提要件

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



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

CASE STUDY

新型コロナウイルス感染症への対応

丸井グループでは、ステークホルダーの皆さまの健康と安全を第一に考え、さまざまな対応を進めています。新型コロナウイルス感染症の影響は依然不透明ではありますが、すべての人が「しあわせ」を感じられるインクルーシブで豊かな社会の実現をめざし、コロナ危機をともに乗り越えるために関係性を見つめ直し、パートナーシップをより強固なものにしていきたいと考えています。

お客さま

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

お取引先さま

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

株主・投資家

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

社員

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

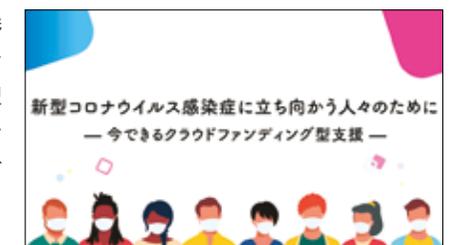
お取引先さまとのパートナーシップ強化策～新型コロナウイルスを乗り越えるために～

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

エポスカードで今できるクラウドファンディング型支援

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

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



気候変動によるリスクおよび機会

	世の中の変化	丸井グループのリスク	リスクの内容	利益影響額
物理的 リスク	台風豪雨等による水害*1	店舗の営業休止	営業休止による不動産賃貸収入等への影響	約19億円
			浸水による建物被害(電源設備等の復旧)	約30億円
		システムセンターの停止	システムダウンによるグループ全体の営業活動休止	対応済*2
移行 リスク	再エネ需要の増加 政府の環境規制の強化	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)
		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 政府の環境規制の強化	電力小売事業への参入 炭素税の導入	電力の直接仕入れによる中間コストの削減 温室効果ガス排出量ゼロの達成による炭素税非課税	約3億円(年間) 約22億円(年間)

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

リスク管理

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

指標と目標

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



# VISION 2050

## 丸井グループ ビジョン2050

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



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

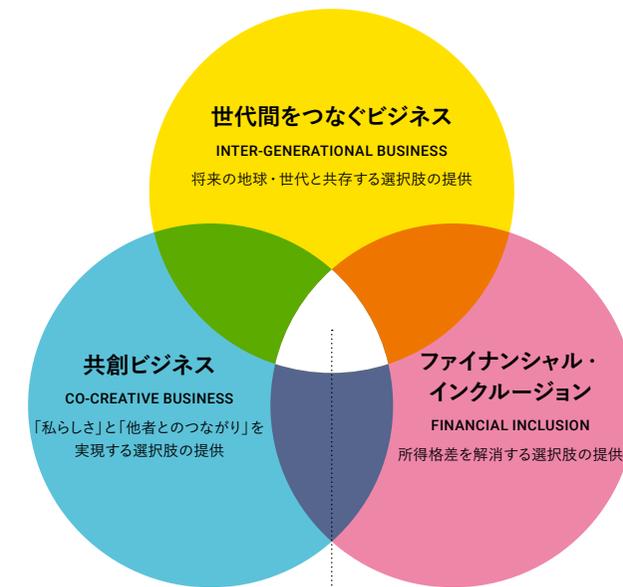


## 共創を基盤とした3つのビジネスで すべての人の「しあわせ」を拡大

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。

#### 共創ビジネス

##### 「私らしさ」と「他者とのつながり」を 実現する選択肢の提供

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

#### ファイナンシャル・インクルージョン

##### 所得格差を解消する 選択肢の提供

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



「長期目標への進捗」の詳細は、下記からご覧いただけます。  
[www.0101maruigroup.co.jp/sustainability/vision2050/progress\\_01.html](http://www.0101maruigroup.co.jp/sustainability/vision2050/progress_01.html)

## 各種方針の改定

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

### 「グループ行動規範」改定ポイント

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

#### グループ行動規範(抜粋)

丸井グループがめざすのは、世界に存在するあらゆる二項対立を乗り越え、すべての人が「しあわせ」を感じられるインクルーシブで豊かな社会を実現することです。その実現に向けては、丸井グループ社員をはじめ、お客さま、株主・投資家、地域・社会、お取引先さま、将来世代の皆さまとの共創が不可欠です。丸井グループは、ステークホルダーの皆さまを、未来の「しあわせ」を共に創るパートナーととらえています。私たちがめざす「しあわせ」は、これらすべてのステークホルダーとの共創を通じて、初めて実現できるものです。この考えのもと、関係法令、国際ルールおよびその精神を順守し、丸井グループの行動指針として「グループ行動規範」を定め実行します。

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

#### 新設した「将来世代」の条文

##### 6. 将来世代

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



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

### 「丸井グループ環境方針」改定ポイント

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

#### 丸井グループ環境方針(抜粋)

##### 基本的な考え方

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

##### 重要課題と行動指針

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

##### セグメント別の推進する取り組み(小売・フィンテック・新規事業)



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

### 「丸井グループ人権方針」改定ポイント

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

#### 丸井グループ人権方針(抜粋)

##### 基本的な考え方

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

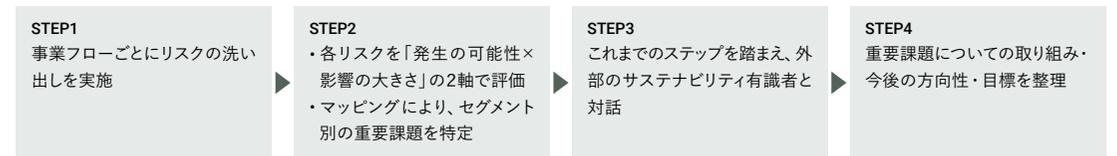
##### 人権尊重への取り組み

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

##### 人権に関する重要課題

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

##### 改定のステップ



##### 事業活動において想定されるリスクと対象者

	商品の製造・物流	当社での活動	(提携企業先での活動)	お客さまによるご利用・アフターフォロー	
小売	対象者 ・お取引先さまの社員(日本・海外サプライヤー) ・自社の社員 ・工場の近隣に住む住民	対象者 ・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
想定するおまなリスク	〈お取引先さま・自社の社員の権利〉 ・差別 ・多様性の容認 ・政治への参加 ・強制労働 ・児童労働 ・低賃金労働 ・長時間労働 ・安全衛生 ・団体的交渉権 ・結社の自由 ・休暇の権利 ・結社の自由 ・健康推進 ・選択肢のある働き方 ・採用や昇進・昇格における差別 ・ハラスメント ・プライバシー (工場の近隣に住む住民) ・地域住民の生活 ・土地の権利	〈お取引先さま・自社の社員の権利〉 ・差別 ・多様性の容認 ・文化・宗教・言語の少数者への権利 ・低賃金労働 ・長時間労働 ・安全衛生 ・団体的交渉権 ・結社の自由 ・休暇の権利 ・健康推進 ・選択肢のある働き方 ・採用や昇進・昇格における差別 ・ハラスメント ・プライバシー	〈お取引先さま・提携先企業さまの権利〉 ・差別 ・多様性の容認 ・文化・宗教・言語の少数者への権利 ・低賃金労働 ・長時間労働 ・安全衛生 ・団体的交渉権 ・結社の自由 ・休暇の権利 ・健康推進 ・選択肢のある働き方 ・採用や昇進・昇格における差別 ・ハラスメント ・プライバシー	〈お客さまの権利〉 ・差別 ・多様性の容認 ・文化・宗教・言語の少数者への権利 ・安全衛生 ・地域住民の生活 ・製品の悪影響 ・脆弱な人々の権利 ・土地の権利 ・子どもの権利 ・プライバシー	〈自社の社員の権利〉 ・差別 ・多様性の容認 ・文化・宗教・言語の少数者への権利 ・安全衛生 ・休暇の権利 ・健康推進 ・選択肢のある働き方 ・採用や昇進・昇格における差別 ・ハラスメント ・土地の権利 ・プライバシー

##### 社員コメント

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



桑江 真莉子  
 (株)丸井グループ  
 サステナビリティ部



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



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