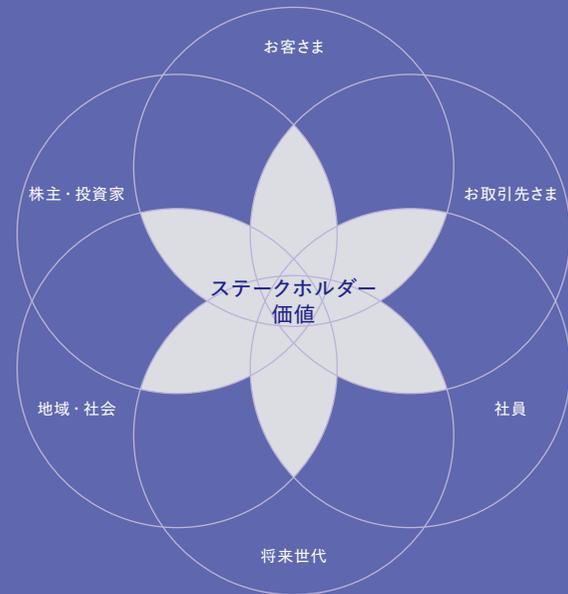


# 丸井グループの「6ステークホルダー・ガバナンス」

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

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



## 新たに将来世代のアドバイザーを選任

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

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

 <p>2016年7月就任</p>	<p><b>増島 雅和氏</b> 森・濱田松本法律事務所 パートナー</p> <p>フィンテック分野</p> <p>選任理由：フィンテックの第一人者として豊富な知見・経験を有するとともに、当社の新たなフィンテック事業展開において、成長投資先の具体的な提案、証券事業参入に向けた助言・提言、フィンテックに関する法律への助言が期待されるため。</p>	<p>フィンテック分野</p>
--	---	-----------------

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

 <p>2019年10月就任</p>	<p><b>松尾 豊氏</b> 東京大学大学院工学系研究科 人工物工学研究センター・技術経営戦略学専攻 教授</p> <p>AI分野</p> <p>選任理由：日本のAI研究の第一人者として豊富な知見・経験を有するとともに、ディープラーニングなどの技術による日本の産業競争力向上をめざす一般社団法人日本ディープラーニング協会を設立するなど、AIの活用促進や人材育成にも尽力。当社がAI活用による企業価値向上に取り組むうえで、必要な助言・提言が期待されるため。</p>	<p>AI分野</p>
---	--	-------------

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

 <p>2019年1月就任</p>	<p><b>鈴木 雅剛氏</b> サステナビリティ委員会メンバー 株式会社ボードレス・ジャパン 代表取締役副社長</p> <p>社会分野</p> <p>選任理由：世界で数少ない「ソーシャルビジネスしかやらない会社」として(株)ボードレス・ジャパンを共同で創業。貧困、差別・偏見、環境問題などの社会課題をソーシャルビジネスで解決。当社のインクルーシブで豊かな社会を共に創るための社会課題の解決における助言・提言が期待されるため。</p>	<p>社会分野</p>
--	---	-------------

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

## ステークホルダーをお迎えした新取締役会

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

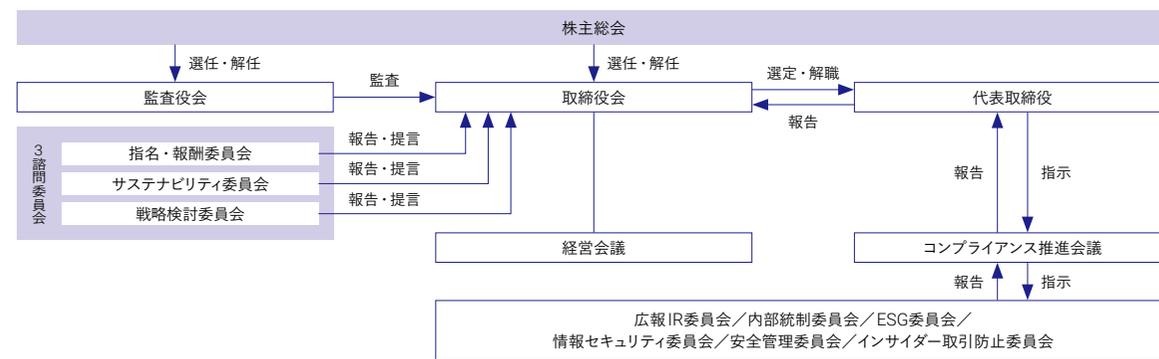
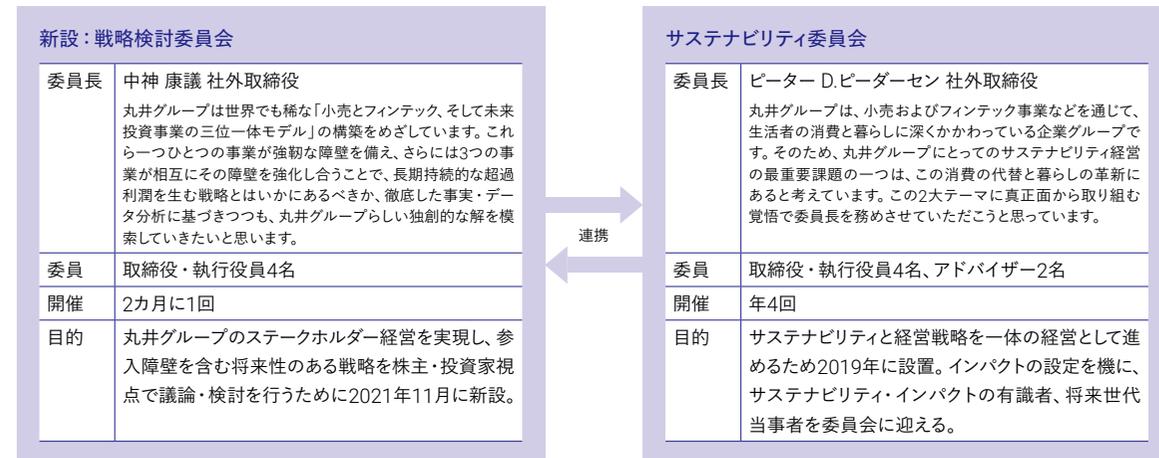
コーポレート・ガバナンス体制の全体像

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

新取締役会で行ったおもな審議事項(2021年6月～11月)

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

新委員会の目的と体制



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

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

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

役員スキルマトリックスの改定

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

共通スキル

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

独自スキル

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

取締役会でのディスカッション

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

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

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

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

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

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

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

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

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



2021年9月開催のオンライン取締役会

## 役員・アドバイザー参加型の次世代経営者育成プログラム

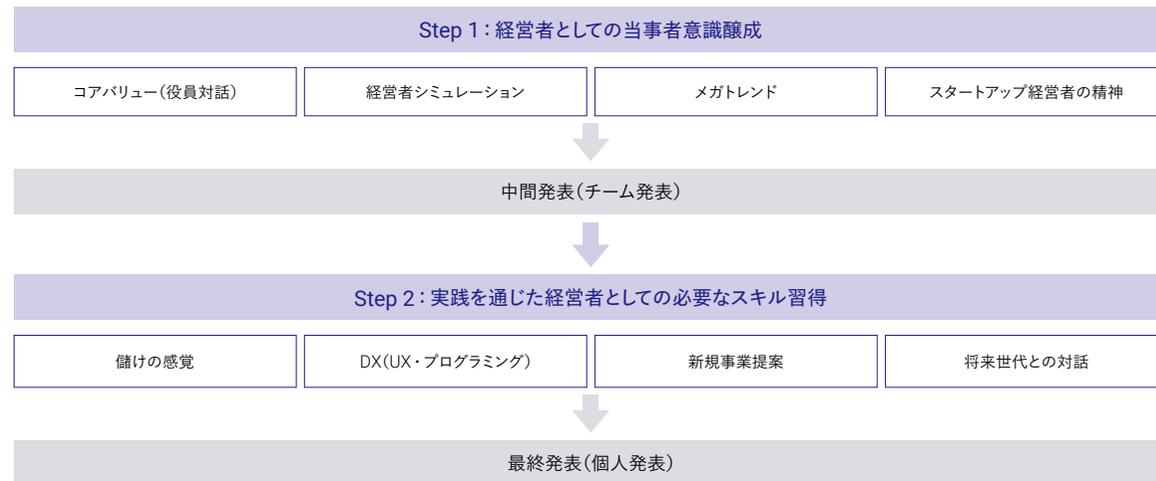
2017年4月より、経営に革新を起こせる人材の発掘と育成を目的とした次世代経営者育成プログラム(共創経営塾:CMA)を開設し、累計62名が参加しています。この制度は公募制をとっており、「丸井グループの未来を自らつくっていききたい」という意欲のある社員が手を挙げ、毎年10~20名程度を選出しています。

2021年は、5期生として12名を選出、平均年齢は32歳。岡島社外取締役の監修のもと、スタートアップ企業や将来世代との共創ビジネスを実現するためのカリキュラムを1年かけて習得します。カリキュラム終了後も、協業先への出向や戦略・企画部門への配置を通じ、次世代リーダーとしての継続的な育成とモニタリングを進めています。



5期 CMAメンバーと講師

### 5期生カリキュラムのロードマップ



### 主要講師・対話陣

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



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

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

### グループ横断プロジェクトによる課題解決

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



5期 Well-being推進プロジェクトメンバー

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

### 女性活躍の重点指標「女性イキイキ指数」

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

### VOICE



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

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

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

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

# Broadening Scope of Well-Being Activities

DIALOGUE 07 — AKIRA SATO — REIKO KOJIMA

## 社内から社会へ。Well-beingで実現できること

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

### イキイキ・ワクワクをつくることで Well-beingは向上

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

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

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

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

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

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

### 生態系的視点でWell-beingをとらえる

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

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

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

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

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

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

散策するのは中野マルイのビオトープ「四季の庭・水辺の庭」

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

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

#### 人体は組織の一番のアナロジー

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

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

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

**小島:** 腸内フローラが体調を左右するという、脳腸相関の話ですね。

**佐藤:** それは細胞ではなく菌ですね。

**小島:** 腸内細菌叢ですね。

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

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

#### Well-beingが進むべき方向性とは

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

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

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

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



佐藤氏のお気に入りグッズたちと。  
「&」の秘密は対話の中に。



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

**佐藤:** それはいいですね。

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

**佐藤:** その先のステップについては、どう考えていますか。

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

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

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

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

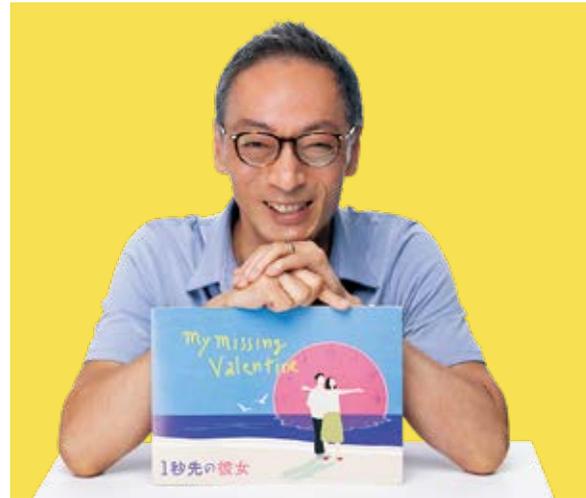
# OUR FAVORITES

役員の「これが好き!」 2021年10月1日現在

## A 青井 浩

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

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



## P ピーター D. ピーターセン

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

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



## O 岡島 悦子

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

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



## K 加藤 浩嗣

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

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

## N 中神 康議

当社社外取締役  
みさき投資株式会社 代表取締役社長

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



## K 小島 玲子

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

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



©中国伝媒大学電視制作中心、北京東方恒和影視文化有限公司



## K\_川井 仁

当社常勤監査役

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

## F\_布施 成章

当社常勤監査役

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



## N\_中村 正雄

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

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

## T\_高木 武彦

当社社外監査役 税理士

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



## I\_石井 友夫

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

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

## OUR FAVORITES

## S\_鈴木 洋子

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

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

ぐりとぐら  
なかがわりえこ作・おおむら ゆりこ絵  
福音館書店



## OUR FAVORITES

### S 齋藤 義則

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

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



### A 相田 昭一

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

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



### A 青野 真博

当社上席執行役員 小売事業担当  
株式会社丸井 代表取締役社長

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



### A 青木 正久

当社執行役員  
tsumiki証券株式会社 CEO

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

### S 佐々木 一

当社上席執行役員 建築担当  
株式会社エイムクリエイツ 代表取締役社長

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



### K 小暮 芳明

当社執行役員 監査担当

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





## I 伊藤 優子

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

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



## K 瓦 美雪

当社執行役員  
株式会社丸井 取締役 北千住マルイ店長

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

## OUR FAVORITES

## I 伊賀山 真行

当社執行役員  
株式会社ムービング 代表取締役社長

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



## N 新津 達夫

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

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



## T 津田 純子

当社執行役員  
株式会社エポスカード 取締役 営業本部長

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



## E 海老原 健

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

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

# SKILL MATRIX

## 役員スキルマトリックス



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

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

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

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

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

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

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

# RATINGS, AWARDS, AND RECOGNITION

## 外部格付・表彰一覧

2015年10月にIR部を、2016年10月にESG推進部を設置し、機関投資家の皆さまとの対話や情報開示を強化しています。また、多様性推進やウェルネス(健康)経営を中期経営計画に掲げることで、企業価値向上につなげています。



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

### 世界的な社会的責任投資指標



「Dow Jones Sustainability World Index」の構成銘柄に3年連続で選定(小売分野では世界1位を獲得)。アジアパシフィック地域の構成銘柄「Dow Jones Sustainability Asia Pacific Index」に4年連続で選定。



ESGの側面における取り組みや情報開示に優れた企業を選定する「The Sustainability Yearbook」において、2019年の「Bronze Class」、2020年の「Silver Class」に続き、2021年には最高評価の「Gold Class」に認定。



FTSE Russellによる、ESGに関する評価基準を満たす企業で構成される「FTSE4Good Index Series\*1」に5年連続で選定。



世界的なESG株価指数として認知度の高い「MSCI ESG Leaders Indexes\*2」構成銘柄に選定。



SOMPOアセットマネジメント(株)が独自に設定する「SOMPOサステナビリティ・インデックス」の構成銘柄に4年連続で選定。同インデックスは、調査会社によるESG評価を重視する運用プロダクト「SOMPOサステナブル運用」に活用される。

### GPIFが採用する4つのESG指数すべてに選定



ESGに関する多様な基準を満たしている企業のパフォーマンスを反映するインデックスで、業種ニュートラルになるように設定されているESG指標「FTSE Blossom Japan Index」に5年連続で選定。

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

日本株の時価総額上位700銘柄のうち、MSCIのESG格付けが最も低いCCC銘柄などを対象外とし、各業種の中から格付けが相対的に高い銘柄を選別して構成するESG指標「MSCIジャパンESGセレクト・リーダーズ指数\*2」に5年連続で選定。

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

日本株の時価総額上位700銘柄のうち、国際産業分類基準における各業種の中で、性別多様性に優れた銘柄を対象に構築されたESG指標「MSCI日本株女性活躍指数\*2」に5年連続で選定。



TOPIXの構成銘柄を対象とし、環境情報の開示状況と炭素効率性の水準(売上高当たり炭素排出量)によって構成銘柄のウェイトを決定する「S&P/JPXカーボン・エフィシエント指数」に4年連続で選定。

### JPX日経インデックス400

資本の効率的活用や投資者を意識した経営観念など、グローバルな投資基準に求められる諸条件を満たした「投資者にとって投資魅力の高い会社」で構成される株価指数に選定。



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



「TCFD」の提言に賛同するなど、気候変動に対する取り組みと情報開示が国際的に高いレベルにあると評価され、最高評価の「気候変動アリスト」企業として2020年に3年連続で認定。

### 気候変動インデックスSTOXX

2016年に開発された低炭素インデックスシリーズの一つであり、CDPのアリスト企業を採用した世界初のインデックスである「STOXXグローバル気候変動リーダー」の構成銘柄として2019年と2020年に選定。



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



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



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



社員の健康管理を経営的な視点で考え、戦略的に取り組んでいる企業として、当社のウェルネス経営の取り組みが高く評価され、「健康経営銘柄」に4年連続で選定。



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



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



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



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



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

### 優れた統合報告書

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

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

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