




CO-CREATION


共創サステナビリティレポート 2016


株式会社丸井グループ

Table of Contents


- 01 ACTION
- 02 ごあいさつ
- 06 Dialogue 01 
すべての人が「しあわせ」を感じる
インクルーシブで豊かな社会
- 12 丸井グループが考えるサステナビリティ
 - 13 4つの重点テーマ
 - 14 すべてのステークホルダーとの共創

- 16 **重点テーマ1**
お客さまのダイバーシティ&インクルージョン
 - 17 日本の未来と丸井グループの役割を考える
 - 18 すべてのお客さまに
楽しんでいただける店づくり
 - 20 すべてのお客さまに
喜んでいただけるモノづくり
 - 22 すべてのお客さまへの金融インクルージョン

- 24 Dialogue 02 
インクルージョン視点から見る
丸井グループのビジネスの可能性

- 28 **重点テーマ2**
ワーキング・インクルージョン
 - 29 Dialogue 03 
互いを理解し認め合い
一人ひとりがイキイキと働く
 - 32 従業員一人ひとりの活躍の「場」を創る

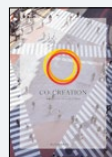
- 34 **重点テーマ3**
エコロジカル・インクルージョン
 - 35 グループ一体となった環境負荷低減活動
 - 36 エコロジカルなライフスタイルの提案

- 38 **重点テーマ4**
共創経営のガバナンス
 - 39 Dialogue 04 
未知の領域への挑戦を可能にする
「一人マルチステークホルダー」の視点

- 42 会社情報



共創経営レポート 2016



共創サステナビリティレポート 2016

丸井グループは、2015年8月に株主・投資家をはじめとしたステークホルダーの皆さまに向けた初の統合レポート「共創経営レポート」を、そして11月には「共創CSRレポート」を発行しました。「共創経営」とは、お客さまの「しあわせ」を共に創るといふ、丸井グループがめざしている経営を意味しています。「共創経営レポート」では経営戦略面に、「共創CSRレポート」では地域・社会とのつながりに焦点を当てています。2008年からCSRレポートを毎年発行してきましたが、当社のこれまでの想いと、これからの未来に向けた意志を表すため、「共創サステナビリティレポート」へとレポート名を改めることとしました。

www.0101maruigroup.co.jp/ir/i-report.html

www.0101maruigroup.co.jp/csr/report.html

編集方針

丸井グループの事業特性に沿った重要な取組みの掲載に重点を置き、興味を持って読んでいただけるような誌面づくりに努めました。今後は、Webサイトにおいて「サステナビリティサイト」を立ち上げ、ESG評価機関およびESG投資家の皆さまにもご参照いただけるESGデータの充実を随時図っていく予定です。

私たちは、すべてのお客さまに豊かなライフスタイルを提供する企業グループをめざしています。

丸井グループは、小売とフィンテックを両輪とするユニークな事業形態で、すべてのお客さまに豊かなライフスタイルを提供する企業グループです。1931年の創業以来、小売にクレジット販売を融合した独自のビジネスモデルにより、日本の小売業界の中で、他社にはない強みと地位を確立してきました。

丸井グループは、お客さまの「しあわせ」をすべてのステークホルダーと共に創る「共創価値」経営をすすめています。時代と共に変化するお客さまニーズや社会の課題に対して、どう未来を切り開いていくのか。その鍵として私たちが注目したのが、「インクルージョン(包摂)」という考え方です。

丸井グループでは、すべてのステークホルダーとの共創を通じて、すべての人がインクルードされる豊かな社会づくりをめざしていきます。



「インクルージョン」が 私たちの未来に向けたテーマです。

私たちは、世の中の変化に対応して、環境・社会・ガバナンスを重視するESGを踏まえ、
そのめざすところのサステナビリティの実現を新しい目標として掲げ、
未来志向の「本業＝社会へのお役立ち」の取組みをすすめていきます。

青井 浩

代表取締役社長 代表執行役員

1. サステナビリティ、未来に向けた意志

私たちは2008年から毎年CSRレポートを発行してきましたが、今回からタイトルを「共創サステナビリティレポート」に改めることとしました。これは、単に最新のキーワードへの言い替えということではなく、これまでの私たちの想いと、これからの未来に向けた意志を表しています。

なぜ「CSRからサステナビリティへ」なのか。その理由の一つは、私たちを取り巻く社会の変化です。中でも、私たちが最も注目するのは、投資の世界におけるESG投資という新しい潮流です。これまで、とすると短期的な視点での、お金がお金を生む投機のように(特に日本では)考えられてきた投資の世界で、ガバナンスは当然としても環境や社会的課題の解決を重視する機運が高まってきたことは、とても重要な変化です。

先日、世界最大のアセットオーナーであるGPIF(年金積立金管理運用独立行政法人)は、年金の運用機関に対してESG投資をすすめるよう求めました。また、それに関連して、ESG投資の検討材料となる優れた統合報告書の一つとして丸井グループの「共創経営レポート」が選ばれたことは、私たちを大いに勇気づけました。

これまで私たちは、「本業＝社会へのお役立ち」をめざして本業に取り組んできました。そうした私たちにとって、CSRという言葉は、どこか本業とは別の、本業プラスアルファの活動というニュアンスが拭いきれず、居心地の悪さがありました。その点、ESGは、「本業＝社会へのお役立ち」をめざす私たちの想いに叶った、わかりやすい評価基準であるように思われます。

そこで、私たちは、世の中の変化に対応して、環境・社会・ガバナンスを重視するESGを踏まえううえで、そのめざすところのサステナビリティの実現を新しい目標として掲げ、これまで以上に長い時間軸で、未来志向の「本業＝社会へのお役立ち」の取り組みをすすめていきます。

2. 未来志向の「本業＝社会へのお役立ち」

サステナビリティに向けた私たちの取り組みについては、このレポートで、環境・社会・ガバナンスのそれぞれについて詳しくご説明しますので、ここでは敢えてバランスを失することを恐れず、これだけはぜひお伝えしたいというハイライトのみをご紹介します。

E: 環境

リデュースと収益向上の両立

まず、環境については、これまですすめてきた「循環型ファッション」の取り組みは継続しますが、その重点をリユースからリデュースへと移していきます。

私たちの主力カテゴリーの一つであるファッション商品のリデュースに取り組むというと、それでは収益の減少を招いてしまうのではないと思われる方がいらっしゃるかもしれませんが、しかしながら、私たちは独自の取り組みを通じて、リデュースと収益の向上が両立し得ることを確信しています。

業界に先駆けて2013年から始めた靴の下取りでは、驚くほど多くのお客さまに靴を持ち寄っていただきましたが、その中には、ほとんど着用していない靴もたくさんありました。

「なぜこんなに多くの履いていない靴をお客さまはお持ちなのか」。店頭で下取りを受け付けていた靴売場の従業員が不思議に思ってお客さまにお尋ねしてみると、「デザインが気に入って買ったけれど、履き心地が良くなかったり、サイズが合わず痛くなったりしたので、履かなかった」とおっしゃる方が多くてびっくりした、という出来事がありました。

その従業員はその後、靴のプライベートブランドの開発をする部署に異動し、発売以来お客さまからご好評をいただいている「ラクチンきれいシューズ」の開発に携わることになりました。開発した「ラクチンきれいシューズ」は、累計

販売足数300万足を超える、業界でも異例のヒット商品となり、今や当社のプライベートブランドを代表する商品となっています。デザインの良さだけでなく、履き心地が良く、自分に合うサイズの商品をご提供することで、お客さまには、喜んでいただけるだけでなく、無駄な買い物もしなくて済むようになり、結果的にリデュースが実現します。

商品の下取りから商品開発までの一連のプロセスを、私たち自身が責任を持って手掛ける独自の取組みを通じて、これからもリデュースと収益の向上の両立にチャレンジしていきます。

S:社会

インクルージョンと新たな需要創造の両立

私たちは、これまで社内を中心に、女性の活躍推進や障がい者雇用、「職種変更」というグループ内でのさまざまな職種を体験することで個人の多様性を培う独自の人事制度などを通じて「多様性の推進」に努めてきました。

おかげさまで、このレポートでご紹介しているように、国やさまざまな団体からも表彰していただき、実績を評価していただくことができました。

そこで、今後は多様性の取組みを社外のお客さま、消費者に向けて拡げていきたいと考えています。お客さまの多様性の受容、「インクルージョン」が私たちの未来に向けたテーマです。

店舗においては、これまでも年齢や性別に関わりなく老若男女すべてのお客さまに喜んでいただける店づくりをすすめてきましたが、今後は障がいの有無を超えて楽しんでいただける店づくり、LGBTを含めた性別を超えて楽しんでいただける店づくりを2020年の東京オリンピック・パラリンピックに向けてすすめていきます。

商品については、プライベートブランド商品を中心に、デザインだけでなく、履き心地や着心地、そして何よりもサイズの幅を拡大することで、身体的特徴を超えてすべての人に喜んでいただけるファッション商品の開発を推進します。

ファッションの世界では、従来、標準的なサイズの方々をターゲットにして、商品が開発・提供されてきました。身体的に大きな方や小さな方向けには、そもそも商品がつけられていないということすらありました。例えば、私たちがお話を伺ったお客さまの中には、小柄なためにハイヒールを履きたくても自分に合うサイズがないのでやむなくスニーカーを履いている、合うサイズの洋服がないのでやむを得ず子供服を着ている、という方がたくさんいらっしゃいました。小柄な男性や大柄な女性、男性、LGBTの方にも同様の悩みをお持ちの方がいらっしゃいます。

そもそも、ファッション・ビジネスはなぜ標準的なサイズしか提供しないのかということを考えてみると、在庫効率という問題があるのではないかと思います。サイズを増やすと在庫が増え、在庫が増えるとロスが多くなって利益率が下がるという課題です。この課題は、当然、私たちも抱えています。リアルタイムの単品管理システムの構築や自社物流センターの運用、さらには、店頭在庫を持たないオムニチャンネル型の売場開発などの革新を通じて解決してきました。

一部の標準的なサイズの方々だけがファッションを楽しむことができ、それ以外の方々は疎外されているという状況は、決して豊かな社会とは言えません。従って、今後はさまざまなファッション商品のサイズの拡大や着心地の改善に取組み、身体的特徴を超えて、すべての人に喜んでいただける未来志向のファッション商品をご提供することで、インクルージョンと新たな需要の創造を両立させていきます。

また、クレジットカードについては、創業以来、若者向けのクレジットカードという独自のビジネスを創り出すことで、インクルージョンをすすめてきましたが、今後はカード事業からフィンテック事業へと進化を遂げることで、その活動領域を飛躍的に広げていくことをめざします。フィンテックというと、一般的にテクノロジーの活用に注目する見方も多いようですが、私たちは、フィンテックの本質は、「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」というミッションにあると考えます。

これまでの金融業は、富裕層を中心にサービスを提供してきましたが、今や世界的に台頭してきているフィンテックは、富裕層以外の、若者も含めた一般の方々に金融サービスを提供することをそのミッションにしています。私たちは、日本のクレジットカードにおいてこのインクルージョンを率先してすすめてきたという自負もあり、このミッションに大いに賛同できるので、フィンテック企業との協業やオープンイノベーションを推進し、「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」の実現に貢献していきたいと思えます。

G:ガバナンス

すべてのステークホルダーにとってのガバナンス

ガバナンスについては、2016年4月から社内の取締役の員数を従来の8名から、思い切ってその半分の4名に減員し、2名の社外取締役の構成が3分の1とコンパクトな体制になったことで、経営課題についてもこれまで以上に話しやすく、中味の濃い議論ができるようになりました。

また、株主・投資家の皆さまとの企業価値共創をめざし、2015年10月にIR部を設置しました。さらに、2016年10月にはESG推進部を設置し、非財務情報を含めた

長期投資家との対話の強化を図っています。

そのほかにも、ガバナンスのフロントランナーをめざして、体制の整備や運用の改善をおこなっています。詳細については、社外取締役の対談も含めて当社の「共創経営レポート」をご参照ください。

今後の取組みとしては、未だ検討中ではありますが、株主総会の進化に挑戦していきたいと考えています。当社を含めて日本企業の取締役会は、この数年間でかなり整備がすすんできましたが、一方、企業の最高機関である株主総会は、まだ旧態依然としており、改善の余地があると思われれます。個人株主との対話という観点で言うと、機関投資家とおこなっているスモールミーティングの個人株主版を実施することも考えられます。

また、取締役会についても、ドイツやスウェーデンのように従業員の代表が参加している国や、アドバイザリーボードとして、お客さまの代表に参加していただいている企業などもあります。当社では、企業価値を「すべてのステークホルダーの利益、幸せの調和」と理解しているので、ガバナンスについてもすべてのステークホルダーにとってのガバナンスを実現するために、ステークホルダー・インクルージョンという課題にも取り組んでいきたいと考えています。

そして、こうした課題の解決と今後のさらなる進化に向けては、すべてのステークホルダーの皆さまのご協力が必要です。このレポートを手にとっていただいた皆さまの忌憚のないご意見、ご要望などをぜひともお聞かせいただくことで、皆さまとの対話をすすめ、企業価値の向上をめざしていきますので、今後ともよろしくお願い申し上げます。

2016年11月

Dialogue
01

すべての人が 「しあわせ」を感じる インクルーシブで豊かな社会



垣内 俊哉氏

株式会社ミライロ
代表取締役社長(左)



杉山 文野氏

特定非営利活動法人 東京レインボープライド
共同代表理事(中央)



青井 浩

株式会社丸井グループ
代表取締役社長 代表執行役員(右)

丸井グループがめざすのは、年齢・性別・身体的特徴を超えた「すべてのお客さま」が、インクルードされ「しあわせ」を感じられる豊かな社会です。このテーマについて、障がいを価値として捉えるユニバーサルデザインの専門家である垣内氏、日本最大のLGBTの祭典を開催する杉山氏と、当社グループ代表の青井が「インクルージョン」の可能性と、丸井グループが果たしていく役割について語り合います。



「すべてのお客さま」が「しあわせ」だと感じる社会

青井:丸井グループは「CSRからサステナビリティへ」という考え方を打ち出しましたが、そこで重要になるのが「インクルージョン」の視点です。私たちはこれを「すべてのお客さまに」と言ってきました。例えばショッピングやサービスは、一部の人だけでなく、すべてのお客さまが楽しめるようでない、本当の意味での豊かな社会とは言えないのではないのでしょうか。年齢・性別・身体的特徴などを超えて、すべてのお客さまをインクルードしていくことが、これからの社会で重要になると思うのです。すべてのお客さまに楽しんでいただけるビジネスと、みんなが「しあわせ」だと感じるユニバーサルな社会は、重なっていると思うのです。

杉山:「すべてのお客さまに」という視点への気づきは、何かきっかけのようなものがあったのでしょうか。青井さんから以前、「すべてのお客さまのために」という趣旨の講演依頼を受けた時、実は嬉しかったのです。考えてみたら、今までは「すべて」と言った中には自分は含まれていないように感じてきました。男女のどちらでもなく、いるのはわかっていても「いない人」として、なんとなく気づかないふりをされてきました。言わない限りわからないという意味では、

ずっと「いない人」として「透明人間」のような感覚があったのです。それが「すべて」と言った時に、その中にちゃんと含めてもらえる時代になってきたのだと強く感じています。

青井:私たちもこれまでは若者のお客さまが中心だったのですが、何かを排除するような感覚がとても嫌になっていました。そもそも企業はお客さまをターゲティングするのではなく、一人でも多くのお客さまに喜んでいただくことが仕事なのではないかと考えると、結果として「すべてのお客さま」となったわけです。

垣内:「すべて」の中に障がい者やLGBTの方も含めていただいている思想であったり、何か根幹となる想いがあったのですね。丸井さんが現在取組まれていることは、まさに一つの象徴的なアクションだと思います。社会の捉え方というものはどんどん変わってきていて、私は街中で「車イス系男子」と呼び止められたこともあります。言われたほうも、「そうか、車イス系男子か。そのくらいのものなのだな。そういうレベルになったのだな」と感じました。

青井:その話を聞いた時、とても嬉しくて、そういうノリでいいのだと私も安心しました。お二人に出会って、お二人にしか伝えられない話を聞かせていただき、これまで知らなかった世界が広がっていくのではないかと、ワクワクしたというか、嬉しかったのです。

僕は「わからなければわからないと言って」と先に言うのですが、人に興味を持つということがコミュニケーションのきっかけじゃないですか。

杉山 文野氏





あわてふためくこともなく特別扱いでもなく、
自然とインクルージョンできている、
「さりげなさ」が大切です。

垣内 俊哉氏

言わなくてもよくなる時代のために、今は言う時代

青井:お客さまのお役に立ちたいという理念が浸透しているにもかかわらず、なぜ店内に車イスの方や目の不自由な方があまりいらっしゃらないのか。それは、「どうぞおいでください」という発信をしていなかったからだ気づき、その頃からお客さまに選んでいただけるお店にしていこうと思うようになったのです。

垣内:日本は完璧主義なところがあって、「バリアフリーができていますよ。来られる環境ですよ」と、なかなか胸を張って言えないようです。素晴らしい取組みをされていても、発信はまだされていなかったり。だから多くの障がいのある方やご家族の方には、伝わっていなかったのだらうと思います。決して完璧なバリアフリーが必要なのではなく、こういう思いを持っている人がいるのだということを、まずは伝えてください。多くの人が「足を運んでみようかな」という前向きな姿勢になれるのだらうと思います。

杉山:まさに、それと似たケースでLGBTの人を理解・支援しようとする「アライ(Ally)」の存在もなかなか目に見えません。積極的な企業ほど「そんなことは当たり前だ」と思い、「当社はアライです」という言い方はしないのです。私もわざわざ、当事者と非当事者という言い方はしたくはありませんが、やはりそれもまずは言わないとわかりません。LGBTという言葉がなくなっていくためにも、いつか言わなくても

よくなる時代のためにも、今は言う時代だと思うのです。

垣内:障がい者という言葉も、同じように健常者と障がい者を分けることはナンセンスだと言われながらも、やはり課題を解決していくためには、あえて区別した言葉を使わなければいけない場面が多くあります。私が車イスを使っているということは「違い」ではなくて、当たり前として受け止めていけるような社会。障がい者と健常者というような分け方をしなくていい社会の実現を、皆さんと共にめざしていきたいと思っています。

「同じである」ことが力だった時代から 「違い」が力となる時代が変わってきた

杉山:昔は「同じである」ことが力だった時代があったのだと思います。「右向け右」でみんなが同じ方向を向き続けたからこそその高度経済成長だったのかもしれませんが。しかし今は、「違い」が力となる時代が変わってきました。そもそも同じ人は一人もおらず、違いこそが面白いと思います。

青井:一人ひとりが違ったほうが楽しいですね。私はよく「多様性は楽しい」と言うのですが、「やらなければいけない」ではなく、違いを楽しめるかがとても大切です。そこで変化を受け入れて、自分たちでさらに変化を創り出して進化して、ガラッと違う社会を創りあげていかなければいけないと思うのです。

垣内: 違いに対して寛容になるには、やはり時間がかかると思います。寛容になるということは、慣れることでしか醸成されません。慣れというものは、向き合う頻度を増やしていけるかどうかです。違いが力になる、違いが面白いということを、これから世界にも発信していくべきだと、今のお二人の話を聞いていて改めて強く感じました。

杉山: 私は「フォー・マイノリティ(マイノリティのために)」という意識を変えていけばいいのだと考えています。マイノリティにやさしい社会は、きっとマジョリティにとってもやさしい社会でしょうし、マイノリティの課題に向き合っていくと、実はマジョリティの課題が解決されるのではないかと思うのです。

青井: それは面白い発想ですね。これまでは数が多い人を中心に回ってきたという感じがします。特に高度経済成長期には、頑張らないといけないので、とにかく一番多い人に照準を当てていこうと日本はやってきました。それでかなり豊かになって、これ以上はあまり伸びなくなってきたのが今ですよ。でも、未だに数が多い人が中心ということが残っていて、これはおかしいんじゃないかなと。頑張らなければいけない時に、とりあえず数の多い人を中心にやっていこうよというのは何となくわからないでもない。しかしそれを達成したら、今度はそれ以外の人も含めて豊かにならないと、豊かになった意味がないよねと。

インクルージョンが、 いつしかスタンダードになっていく

垣内: 「さりげなさ」というキーワードを、私はよく使うのです。あわてふためくこともなく特別扱いでもなく、自然と包括している、インクルージョンできている。例えば、サイズ展開を多様にすることで、標準サイズ以外の人を自然と包括できている。今までは目を向けられなかった人たちに多くの人たちや企業が配慮し、それを実践すれば、いつしかスタンダードになっていくと思います。

青井: 私たちはあまり「障がい」と言いたくなくて、最近では「身体的特徴」と言っています。障がいとサイズを一緒にするなと怒られてしまうかもしれないのですが、身体的特徴、違いという意味ではつながっている気がするのです。

垣内: そういった形で受け止められるようになれば、より自然となじみ、溶け込んでいくと思います。

杉山: 慣れという話は本当にそうだと思います。慣れがないから心のハードルがあって、わからない人が「わからない」と言いづらくなっているのではないかと思います。例えば通路に段差があれば障がい者になりますが、段差がなければ障がい者にならないのです。障がいは障がい者にあるのか、それとも社会に障がいがあるのか。その気づきをどれだけ皆で共有できるかです。そういう理解のために

**私はよく「多様性は楽しい」と言うのですが、
「やらなければいけない」ではなく、
違いを楽しめるかがとても大切です。**

青井 浩



何が必要かと考えると、やはり知ることだと思うのです。その知るポイントをどれだけつくっていただけるかです。僕は「わからなければわからないと言って」と先に言うのですが、人に興味を持つということがコミュニケーションのきっかけじゃないですか。

一步一步向き合って歩み寄り、 「バリア」を「バリュー」に変えていく

垣内: 知らないことで生まれるバリアはたくさんあります。しかし最近、社会の捉え方がどんどん変わってきていると感じます。まだ私たちのほうがそれに慣れていないのかもしれない。「知らない」を「知っている」に変えれば、「できない」を「できる」に変えていけば、一步一步向き合っていくことができます。お互いの歩み寄りなのだと思います。私は「バリアバリュー」という言葉で「障がいを価値に」と伝え続けています。障がいを理由に誰かを傷つけたり、押し付けるようなことをしない。お互いにとって価値を明確にすることも必要だと思います。

杉山: 実は自分では気づいていないけれど、自分で自分に対して偏見を持っていたり、「社会から差別されている」という、社会に対する差別も少しあるのかもしれないね。今のお話を聞いて、慣れてきている社会に、まだあまり慣れていないというのは、確かにあると思いました。今まで受け入れられなかった側も、当事者と非当事者ということを含めて、お互いが提案していく関係になりたいと思っています。

青井: 日本はこれまでとは違う時代に入ってきたと思います。数が多い人だけでなく、それ以外の人も含めて豊かにならないと。お二人はまさに「こういう人が現れたこと」によって、時代が変わっていくというような方たちです。ぜひこれからも共にすすみ、新しい次元の世界を創りあげていきたいですね。

垣内 俊哉氏

株式会社ミライロ 代表取締役社長

1989年、岐阜県中津川市生まれ。立命館大学経営学部在学中の2010年、(株)ミライロを設立。障害を価値に変える「バリアバリュー」の視点を活かし、企業や自治体、教育機関におけるユニバーサルデザインのコンサルティングを手掛ける。従業員35人を抱え、3人に1人は障害のある当事者である。2015年、日本財団パラリンピックサポートセンターの顧問に就任。2016年、東京オリンピック・パラリンピック競技大会組織委員会のアドバイザーに就任。



「バリアバリュー」の視点から、施設、製品やアプリなどを幅広く調査・改善提案をおこなう



企業のみならず教育機関でも講演を実施。品川女子学院では必修授業に

杉山 文野氏 トランスジェンダー

特定非営利活動法人 東京レインボープライド 共同代表理事
NPO法人 ハートをつなごう学校 代表

1981年、東京都新宿区生まれ。フェンシング元女子日本代表。早稲田大学大学院にてセクシュアリティを中心に研究した後、その研究内容と性同一性障害である自身の体験を織り交ぜた『ダブルハピネス』を講談社より出版。韓国語翻訳やコミック化されるなど話題を呼んだ。卒業後、2年間のバックパッカー生活で世界約50カ国+南極を巡り、現地でさまざまな社会問題と向き合う。帰国後、一般企業に3年ほど勤め、現在は自ら飲食店を経営するかたわら、日本最大のプライドパレードを主催する特定非営利活動法人 東京レインボープライド共同代表理事、セクシュアル・マイノリティの子供たちをサポートするNPO法人 ハートをつなごう学校代表、各地での講演会やNHKの番組でMCを務めるなど活動は多岐にわたる。日本初となる渋谷区・同性パートナーシップ条例制定に関わり、現在は渋谷区男女平等・多様性社会推進会議委員も務める。



日本最大のLGBTの祭典「レインボープライド」を開催。2016年には全国各地でパレードを開催

インクルージョンを通じ すべてのステークホルダーの 「しあわせ」の調和をめざします。

丸井グループが今、すべてのお客さまに豊かなライフスタイルを提供していくために重視しているのが「インクルージョン(包摂)」という視点です。インクルージョンには、これまで見過ごされてきたものを包含する・取り込むという意味があります。

サステナビリティの考え方には「あらゆる人を排除することなく、すべての人が質の高い生活や健康、繁栄を享受する」という目標があります。国際社会はこの目標を実現するため、2015年9月、国連総会で「我々の世界を変革する：持続可能な開発のための2030アジェンダ」を採択し、その中で17の目標と169のターゲットからなる「持続可能な開

発目標」(SDGs:Sustainable Development Goals)を策定し、日本を含む世界193カ国が合意をしています。

SDGsの目標には「誰も置き去りにしない」というインクルージョンの理念が込められています。この考え方は、すべてのステークホルダーの利益、「しあわせ」の調和をめざす丸井グループの経営と同じ方向性を示すものです。丸井グループは、すべてのステークホルダーとの共創により、この目標達成に対して本業を通じて積極的に貢献し、すべての人がインクルードされる豊かな社会づくりをめざしていきます。

SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS

世界を変えるための17の目標



4つの重点テーマ

丸井グループは、すべてのお客さまに豊かなライフスタイルを提供する企業グループをめざし、「インクルージョン」の視点で4つの重点テーマを定めました。

重点テーマ1

お客さまのダイバーシティ&インクルージョン

私たちは、お客さまの年齢・性別・身体的特徴などを超え、すべてのお客さまに喜んでいただける商品・サービス・店舗のあり方を追求していきます。



重点テーマ2

ワーキング・インクルージョン

私たちは、「お客さまのお役に立つために進化し続ける」「人の成長＝企業の成長」という考えのもと、従業員一人ひとりにとっての活躍の場を提供していきます。



重点テーマ3

エコロジカル・インクルージョン

私たちは、自然資本に配慮した環境負荷の少ない事業の推進と、自然や環境との調和を図るエコロジカルなライフスタイルを提案していきます。



重点テーマ4

共創経営のガバナンス

私たちは、すべてのステークホルダーの利益、「しあわせ」の調和を図るために、ステークホルダーをインクルードした経営の仕組みづくりに着手します。



重点テーマの設定プロセス

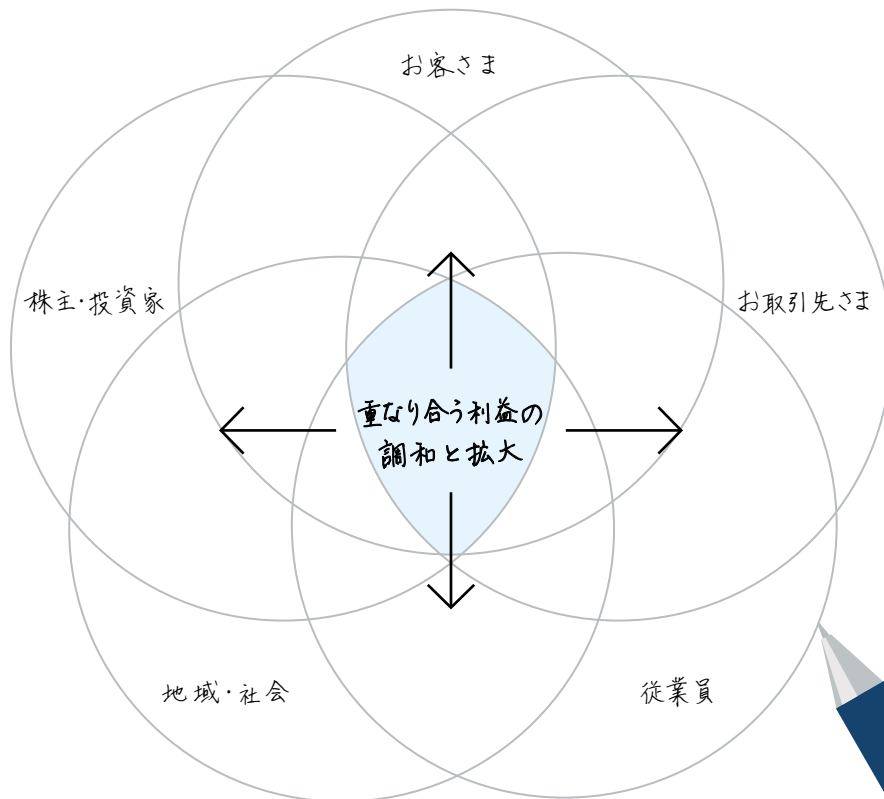
丸井グループがめざす共創経営と、共創経営が社会・環境など自然資本に与える影響に焦点を当て、その課題と機会について検討し、「インクルージョン」の視点で重点的に取り組むべきテーマを4つに決めました。設定にあたっては、ESG投資家やサステナビリティの有識者、NPOなど社会のステークホルダーをはじめ、お客さま、お取引先さま、グループ役員・従業員へのヒアリングをおこない、かつ、ESG評価機関の格付け、GRI、ISO26000、SASB、IIRCなど内外のガイドライン、SDGsなどを参考にしています。

すべてのステークホルダーとの 共創をすすめています。

丸井グループには、お客様の声を聴くという創業
当時からの企業風土があります。「共創価値」経営
においては、お客様をはじめとする、すべてのステ
ークホルダーとの対話がとても重要な要素になります。
私たちにとっての対話とは、相手を否定せず、建設
的な話をしていくというものです。その対話は、相互

に重なり合うステークホルダー間の利益、「しあわ
せ」を調和させる役割を果たします。この重なり合
う部分をさらに拡大していくためには、ビジネスの仕
組みやすめ方を常に革新させていく必要があります。
これが、丸井グループの考えるイノベーションで
あり、私たちがめざす共創経営です。

丸井グループが考える企業価値



お客さまとの共創

「お客さま企画会議」は、単にお客さまの声をお聴きするだけでなく、すべてのお客さまに選んでいただける店づくり・モノづくりの実現に向けて、お客さまご自身に価値創造プロセスに参画していただく共創活動です。



「お客さま企画会議」開催数

600回以上

(「博多マルイ」開店時の場合)

お客さまのサンプルチェック

1,000人／年間

(「ラクチンきれいシューズ」の場合)

株主・投資家との共創

2015年10月にIR部を設置し、国内外で年間200～300の機関投資家の皆さまとの対話を実施。2016年10月にはESG推進部を設置し、ESG評価機関との対話およびESG情報開示の強化に着手しています。



機関投資家の皆さまとの対話

約300機関

(2016年3月期)

株主総会にご参加いただいた株主さま数

約470人

(2016年6月開催)

お取引先さまとの共創

2016年4月に「マルイグループ調達方針」を策定。安全・安心な商品の供給・調達はもとより、人権や労働環境などの取組みについて、アンケートの実施や現地確認など、お取引先さまと共にすすめています。



お取引先さま説明会参加社数

約100社

(2016年3月期)

従業員との共創

グループ横断の「多様性推進プロジェクト」「マルイミライブプロジェクト」「健康経営プロジェクト」や「中期経営推進会議」など、所属会社が異なるメンバー同士で対話し考える場を提供しています。



グループ横断のプロジェクト参加従業員数

約320人／年間

(2016年3月期)

地域・社会との共創

LGBTを応援するイベント「東京レインボープライド2016」への参加、人気アニメ「おそ松さん」と地方商店街をコラボレーションした地方創生、エポスカードによる提携拡大などをすすめています。



© 赤塚不二夫 / おそ松さん製作委員会

「おそ松市 in MIYAZAKI」を訪れたお客さまの数

のべ10,000人



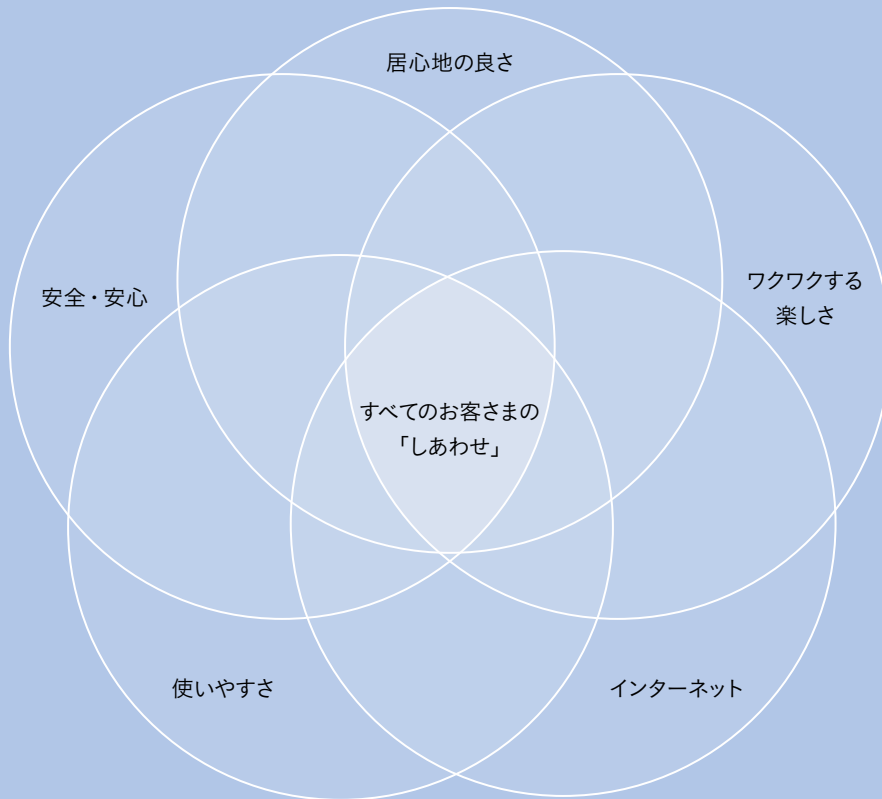
THEME

丸井グループが考える重点テーマ

1 お客さまのダイバーシティ&インクルージョン

丸井グループがめざすこと

私たちは、お客さまの年齢・性別・身体的特徴などを超え、
すべてのお客さまに喜んでいただける商品・サービス・店舗の
あり方を追求していきます。



少子高齢化など、課題先進国と言われる日本には、約1億2,700万人の多様な人々が暮らしています。すべての人が活躍できる「場」という視点に立つと、「課題」は「機会」へと変えることができるはず。丸井グループがめざすビジネスとは、「すべての人」のお役に立てるように工夫する、その「機会」を「価値」に変えていくことです。それが、私たちのめざす「お客さまのダイバーシティ&インクルージョン」です。



ACTION

日本の未来と丸井グループの役割を考える

日本の未来と丸井グループの役割を考える「マルイミライプロジェクト」に参加している従業員は、それぞれの店舗・事業所・部署の代表です。プロジェクトで学んだ知見やアイデアを各自の現場に持ち帰り、店づくり・モノづくり・フィンテックそれぞれのビジネスで何ができるのか、アクションプランを考えます。プロジェクトのメンバーは1年ごとに入れ替わるため、知見を貯え意識改革をおこなった主体的なメンバーが毎年創出され、丸井グループの「本業＝社会へのお役立ち」を体現するためのビジネス革新をおこないやすい企業風土が構築されていきます。



「マルイミライプロジェクト」での学び

「マルイミライプロジェクト2016」のテーマ ダイバーシティ&インクルージョン

年齢・性別・身体的特徴などを超え、
すべてのお客さまに楽しんでいただける
商品・サービス・店舗の
フロントランナーをめざします。

「ダイバーシティウィーク」を開催

2016年11月に丸井グループ本社で「ダイバーシティウィーク」を開催し、期間中の本社エントランスでは「一人ひとりが素直に生きられる社会に」



「ダイバーシティウィーク」開催期間中の本社エントランス

をテーマに、LGBTの理解と支援に向けた展示をおこないました。

従業員のコメント

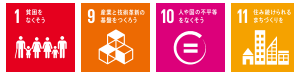


上田 真悠 (左)
佐藤 千春 (右)

株式会社丸井
京都マルイ
「マルイミライプロジェクト」メンバー

私たちの学びが企業を進化させる

「マルイミライプロジェクト」に参加して、LGBTという存在を知りました。プロジェクトでの学びを店に持ち帰り、どうしたら私たちの「ようこそ、いらっしゃいませ」という気持ちが伝えられるか考えました。一番大切なことは、お客さまに気持ち良くお買物を楽しんでいただくことです。売場づくりでは大きいサイズのシューズを全型並べ、従業員やテナントさまにもLGBTについて知ってほしい、理解を深めてほしいと思い、休憩室にご案内ブースを設置しました。「すべてのお客さまに喜んでいただきたい」という私たちの想いが波及し、「京都マルイ」が一致団結していったように感じます。嬉しかったのは、後輩スタッフが「マルイミライプロジェクト」の新メンバーに応募してくれたことです。経営理念にもあるように、私たちが進化し続けていくと、それが社内に広がって企業としても成長していくことを実感しました。



すべてのお客さまに 楽しんでいただける店づくり



丸井グループは、年代や性別に関係なく、高齢者の方、障がいのある方、外国人やLGBTの方など、すべてのお客さまに楽しく安心してお買い物いただけるよう、設備環境(ハード)と接客(ハート)の両面から、居心地の良い店づくりに取り組んでいます。

商業施設を取り巻く課題

居心地の良い店づくりをめざすため、商業施設を取り巻く課題を設備環境(ハード)と接客(ハート)の両面から見える化し、すべてのお客さまに楽しく安心してお買い物いただけるよう改善をすすめています。

設備環境(ハード) 商業施設を利用する時に困った場面

トイレや設備を利用する時

34%

内閣府「障害者施策総合調査(平成19年)」「高齢者、保育所・幼稚園利用者調査(平成19年)」をもとに当社にて作成

接客(ハート) 障がい者をサポートできない理由

接し方や方法がわからない

57%

内閣府「障害者に関する世論調査(平成24年)」をもとに当社にて作成

お客さまとの共創

全国の「マルイ」「モディ」店舗では、商業施設のユニバーサルデザインをすすめています。「博多マルイ」の店づくりでは、九州大学や一般社団法人 生き方のデザイン研究所にご協力いただき、障がい者の商業施設における課題をユーザーワークショップ形式で検証するなど、さまざまな方のご意見を伺い、形にさせていただきました。



フロアごとにイスの高さや機能を変え、多様なお客さまの座り心地に配慮



トイレへの距離を表示することで高齢者や車イスの方へ安心を提供



電動車イスの方に安心してお買い物いただけるよう充電スペースを完備



1Fと2Fには視覚障がい者の方の音しるべを兼ねた時報サウンドを採用



「お客さま企画会議」には、車イスをご利用されるお客さまもご参加



(株)ミライロによる施設診断では実際の使い勝手を検証



従業員の接客サービスの向上

おもてなしの心と正しい介助技術を学ぶ「サービス介助研修」では、当社グループの従業員9人が公認インストラクターの資格を持ち、研修を内製化しています。また外部講師による「ユニバーサルマナー検定2級・3級」や「LGBTマナー研修」、外国人講師による「インバウンド研修」を受講するなど、接客面(ハート)からも安心して楽しくお買物していただける環境づくりに取り組んでいます。



車イスをご利用のお客さま対応の研修では、自ら車イスに試乗し、操作方法も学ぶ



高齢者疑似体験では、白内障ゴーグルをつけ、実際にどのように見えているのかを学ぶ

LGBT 応援イベントなどへの参加

新宿・渋谷の「マルイ」「モディ」を皮切りに、関西や博多など全国9館で「レインボープライド」「レインボーフェスタ」に協賛し、店頭でレインボーフラッグを掲げるなどの取り組みをおこないました。また、渋谷の「マルイ」「モディ」では、東京都の障がい者スポーツ普及のために制作した動画コンテンツ「Be The HERO」と連動したイベントを開催し、大型ビジョンで動画を放映するなど、渋谷の街を盛り上げました。



「東京レインボープライド2016」イベント期間中の「渋谷モディ」



「九州レインボープライド2016」期間中の「博多マルイ」屋外ブース

従業員のコメント



鈴木 智子

株式会社エムクリエイツ
空間プロデュース事業本部
デザイン部 ディレクション5担当

みんなが垣根なく楽しむことができる環境づくりをめざす

ユニバーサルデザインと聞くと、誰もが使える標準的なものと捉えられがちですが、本来の目的は障がいの有無だけでなく、一人ひとりに寄り添い、その方のニーズを叶えていくことです。「博多マルイ」では、足の悪い方でも立ち上がりやすいように手すりのついたイスや、座れなくても寄りかかることができる休憩スペースをつくりました。こういった環境づくりは、障がい者の方や高齢の方はもちろん、さまざまな方への配慮にもつながっています。インクルージョンという言葉もまた、一人ひとりに向き合うことだと思います。すべての方の願いを全部叶えることは難しいかもしれませんが、まずはお客さまが選べる環境をつくるのが大切です。誰もが垣根なく当たり前のように楽しむことができる、そういう環境をつくっていけたらと思っています。



すべてのお客さまに 喜んでいただけるモノづくり



丸井グループが考えるモノづくりは、一人ひとりの身体的特徴に合った商品をつくることです。身体的特徴を超えて、誰も排除することなく、すべての人のお役に立てるよう商品の開発・販売の仕組みをつくり、すべての人に喜んでいただくインクルージョンと、新たな需要の創造によるビジネスモデルの確立をめざしています。

お客さま参画型の商品開発をスタート

「ラクチンきれいシューズ」開発当初のエポスカード会員アンケートでは、9割の方が「靴の履き心地に不満がある」と答えており、お客さまが理想とする「おしゃれ」「履き心地」「値頃」のすべてを満たしたシューズは世の中にはありませんでした。それなら自分たちでつくっていこうと決意し、お客さまの足型を計測した分析結果をもとに木型の作成から着手し、履き心地に不満のあるお客さまと共に「モノづくり会議」をスタートしました。

お客さまの「シューズの悩み」

履かなくなった理由は、足に合わない・痛い

41%

女性が持っていても履いていないシューズ

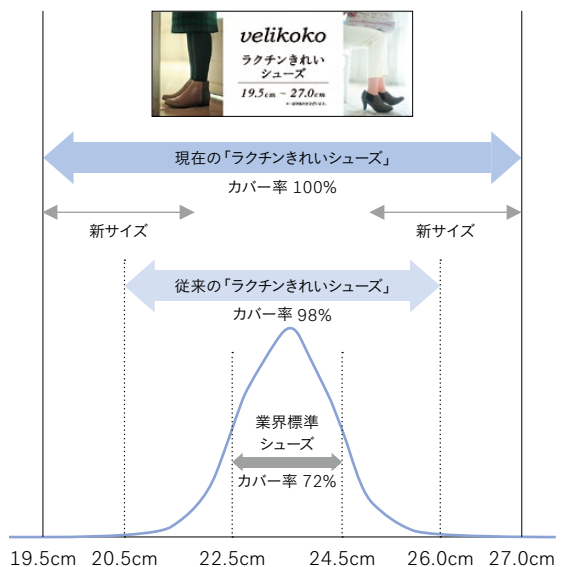
30%

エポスカード会員さまアンケート(2013年)より

「サイズ」というニーズに着目

日本人の成人女性の足サイズは、20.5～26.0cmと言われていますが、従来の業界標準のシューズサイズは、22.5～24.5 cmに設定され、そのカバー率は72%でした。そこで「ラクチンきれいシューズ」では、例えば体形が大きかったり、小さかったりといった身体的特徴で、履きたくても履けないという標準サイズ以外の方々にも対応し、従来の7サイズ展開から、19.5～27.0cmの16サイズ展開へとカバーサイズを拡大しました。これにより足サイズを100%カバーする、すべての人に喜んでいただける「ラクチンきれいシューズ」を実現しました。

足サイズを100%カバーするサイズ展開へと進化



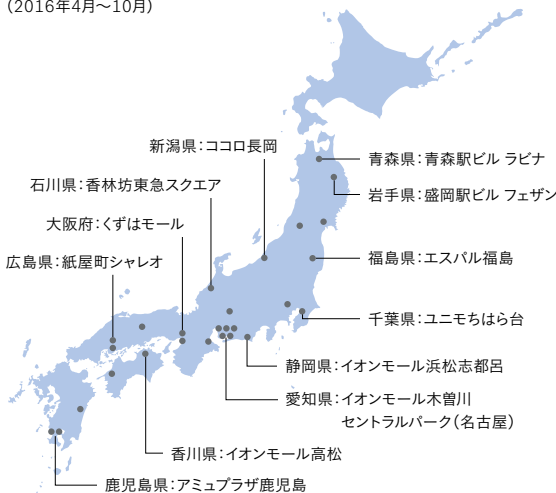


全国のお客さまに伝える「体験ストア」

「体験ストア」は、「マルイ」「モディ」以外の全国の商業施設でも「ラクチンきれいシューズ」の購入が可能となる短期イベント出店型の店舗です。店頭で全サイズのサンプルを陳列することで、お客さまが自由に選択し、履き心地を気軽にお試しください。これまでのシューズ業界で標準サイズしか提供されてこなかった理由の一つは、サイズを増やすと在庫が増え、利益が下がるという問題です。丸井グループでは、固定家賃が少なく店頭在庫を持たない「体験ストア」をグループ一体ですめることで、一人でも多くのお客さまに喜んでいただくことをめざしています。

全国20都道府県、27施設で開催

(2016年4月～10月)



インクルージョンと新たな需要の創造

「体験ストア」でご購入いただいたお客さまの多くが、新サイズ(19.5～22.0cm、25.0～27.0cm)をお買い求めいただいていることがわかりました。世の中には、小柄な男性や大柄な女性、LGBTの方など、さまざまな身体的特徴の方々がいらっしゃいます。丸井グループが考えるモノづくりは、こうしたすべての人たちの生活を豊かにし、事業としても両立する道を切り開いていくことにあります。今後はさまざまな商品のサイズ拡大や使い心地改善に取り組み、すべての人に喜んでいただける商品をご提供することで、インクルージョンと新たな需要の創造を両立させていきます。

マルイ店舗と体験ストアの比較

新サイズ*1購入のお客さま

27% → 47%

マルイ店舗 体験ストア

*1 新サイズ(19.5～22.0cm、25.0～27.0cm)

40代以上のお客さま

44% → 65%

マルイ店舗 体験ストア

従業員のコメント



岩浅 夏実

株式会社丸井
オムニチャネル事業本部
開発営業課 リーダー

「マルイ」「モディ」店舗のない地域のお客さまにもマルイの商品をお届けする

「体験ストア」は、「マルイ」「モディ」店舗のない地域に出店することが多いため、たくさんのお客さまに「ラクチンきれいシューズ」を体験していただくきっかけになっています。「体験ストア」を本当に心待ちにしてくださるお客さまや、遠くからご来店くださるお客さまもいらっしゃって、私たちのモチベーションにつながっています。お客さまのお役に立つことが私たちのミッションだと考えた時、社内の商品開発担当はもちろん、物流担当、タブレット開発担当、フィンテック担当など、普段直接お客さまと関わる機会のない部署がお客さまと実際にお会いすることで、今後のモノづくりやサービスの進化につながると思いました。「体験ストア」はこれまでの概念とは違ったグループ一体での新しい販売方法です。みんなで協力しながら、いろいろな挑戦ができる場にしていきたいです。



すべてのお客さまへの 金融インクルージョン



丸井グループは、29の店舗にご来店くださる年間のべ2億人のお客さまと、630万人を超えるエポスカード会員に支えられています。若者などを中心としたすべての人に対し、豊かなライフスタイルを実現する金融サービスを提供することこそが、当社グループのミッションです。

フィンテックを取り巻く課題

消費者の価値観が「モノの豊かさ」から「心の豊かさ」へと変化しています。そしてICT(情報通信技術)が発展する中、誰もが手軽に金融サービスにアクセスできる時代が到来しています。

日本の高い現金・預金比率

日本の個人金融資産1,746兆円における預貯金の割合

52.7%

日本銀行「資金循環の日米欧比較」(2016年)

ネットショッピング利用率

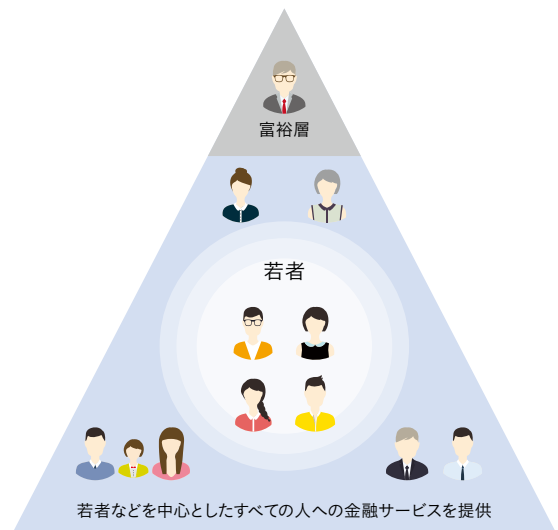
日本の2人以上の世帯でネットショッピングを利用する世帯の割合

27.6%

総務省「平成28年版 情報通信白書」

カード事業からフィンテック事業へ

フィンテック(FinTech)とは、金融(Finance) + 技術(Technology)の造語です。最新のIT技術を使い利便性を高めた、新しい金融サービス全般をさします。しかし、フィンテックの本質は、既存の金融ではサービスが行き届かなかったお客さま層にサービスを提供することにあります。言い換えれば、フィンテックのミッション「すべての人に金融サービスを提供するーファイナンシャル・インクルージョン」の実現です。若者などを中心としたすべての人に対し、豊かなライフスタイルを実現する金融サービスを提供することこそが、当社グループのミッションであると考え、カード事業からフィンテック事業へと、未来志向で再定義をおこないました。





さまざまな金融サービスを身近に



第16回「ポーター賞」を受賞

当社グループのカード事業が「小売支援のクレジットカードという位置づけのもと、発行時の利便性を確保し、顧客と一緒に信用を創造するという方針で30代以下を中心に顧客を持ち、リボルビング払い利用率が高い」という点を高く評価いただき、受賞にいたりました。→P43 外部受賞紹介



スマホ決済サービス「Origami Pay」

「渋谷モディ」では2016年8月より、「Origami Pay」の導入をスタート。消費者がスマートフォンに自分専用のお財布を持つ感覚でご利用いただけるサービスです。



新しい資産運用のカタチ「THEO」

世界約6,000の上場投資信託の中から、最適な組み合わせを瞬時に提案運用する日本初の独自開発ロボアドバイザー。資産運用に興味のあるエポスカード会員のお客さまに、今後サービスを提供していく予定です。



エポスカード会員限定「マネーセミナー」を実施

ファイナンシャルプランナーによる「マネーセミナー」にご応募いただいた約2,900人のお客さまのうち、82.9%が30代以下のお客さまでした。抽選等の結果、約500人にご参加いただき、うち約290人が個別相談を受けられ、保険契約をされたお客さまもいらっしゃいました。このセミナーの実施により、若者の金融サービスへの興味の高さが実証されました。

従業員のコメント



升谷 美佑

株式会社丸井
有楽町マイルイ カードセンター
リーダー

カードセンターにいらっしゃるお客さまごとに、「しあわせ」の形は違います。サービスをご案内する際は、自分自身がお客さまの立場だった時に感じたことをお話しすると、共感していただくことが多いです。カードセンターは、何がお客さまの「しあわせ」につながるのか、直接お客さまの声を聴き、ご要望にお応えするところです。お買物のついでに、気軽にお立ち寄りください。

従業員のコメント



古谷 圭

株式会社エポスカード
営業推進部
営業推進2課

エポスカードには、パートナーとなるお取引先さまとの提携カードがあります。お取引先さまとの信頼関係を築き、どうしたらその先のお客さまに、エポスカードを通じて喜んでいただけるのかを共に考えることができます。決済サービスとして、カードは一つのツールにすぎません。お客さまにとってより便利なサービスをお取引先さまと共に提供していきたいです。



インクルージョン視点から見る 丸井グループのビジネスの可能性

丸井グループは豊かなライフスタイルを提供する企業として、お客さまの年齢・性別・身体的特徴などを超え、「すべてのお客さま」を丸井グループにインクルードし、幅広いお客さまにお喜びいただける商品・サービス・店舗のあり方を追求しています。

小売事業とフィンテック事業の両社長が、それぞれの事業における「インクルージョン」への取組みと課題、グループ一体となったビジネスの可能性について語ります。

斎藤 義則

上席執行役員
株式会社エボスカード 代表取締役社長(左)



佐々木 一

上席執行役員
株式会社丸井 代表取締役社長(右)

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(現任)
2016年 4月 当社上席執行役員(現任)
株式会社エボスカード 代表取締役社長(現任)
株式会社エムアールアイ債権回収 取締役(現任)

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(現任)
株式会社丸井 代表取締役社長(現任)

「すべてのお客さま」という発想がクリアになり、 「インクルージョン」に向けた視界が開けた

佐々木:2007年頃でしょうか。青井代表の「すべての人」という言葉が始まりでした。当時の丸井グループは「ヤング層」への「ファッション」が主体で、自ずとお客さまを限定したビジネスに偏っていました。しかし、2010年に販売を始めた共創PB(プライベートブランド)の「ラクチンきれいシューズ」の開発にあたり、モノづくりからお客さまにご参加いただき、「インクルージョン」に向けた視界が開けたように思います。

斎藤:「すべてのお客さまに」という発想は、ターゲットを明確にしようとする従来のマーケティングを180度切り替えるものでしたね。

佐々木:最初は考えづらくて仕方がなかったです。しかし走りながらだんだん実感していきました。標準以外のサイズの方であったり、高齢者の方、障がいのある方、LGBTの方などを意識し、そこにある課題を解決しようと視点を切り替えてからです。お客さまからお喜びの声をいただき、成果が積み上がってくる過程の中で改めて、私たちのやるべきことは何だろうか。単なるスローガンではなく、「すべてのお客さまに」という発想がクリアになっていきました。

斎藤:今では当たり前のように「すべてのお客さまに」と語れる時代になりましたね。

佐々木:その成果が「ラクチンきれいシューズ」であり、「博多マルイ」の店づくりです。実は私たちは、社会や世の中からは必要とされていたのに、企業側が応えていなかったのだと気づきました。次のステップとして並行して現在トライしているのが、シューズの「体験ストア」です。社会や地域の中に、解決されていない課題が実はたくさんあるのです。

企業視点からお客さま視点への変化が大きな転換

佐々木:お客さまはモノを買って「しあわせ」になるのではなく、モノを通じて、体験やコトを通じて「しあわせ」を感じ



るわけです。ではモノの先にある、お客さまが望んでいる「しあわせ」にスポットを当てていこうと、店づくりも具体的に、視点がかなり変わりました。

斎藤:効率を重視する企業目線から、ご利用いただく「お客さま目線」に変化しましたよね。最上階にあったカードセンターも、お客さまの利便性を考えたエリアに配置しました。

佐々木:「博多マルイ」もまだ完成形ではありませんが、施設のハード面では、ユニバーサルデザインの専門家である九州大学や一般社団法人生き方のデザイン研究所、(株)ミライロにもご参加いただきました。トイレまでの距離を表示したり、電動車イス用の充電スペースを設置しました。一緒に取組まなければ気づかなかった視点が随分ありました。

斎藤:以前から指摘はあったものの、なかなか実現に踏み切れなかったことを、お客さま視点に立った共創活動の積み重ねで、背中を押されて実現できたのだと思います。

金融が身近になり、フィンテックの可能性が広がる

斎藤:フィンテックがめざそうとしているフィールドは、実は丸井がずっとやり続けているフィールドだと思っています。クレジットカードは、与信枠の高い高額所得者ほど銀行系カードを保有する傾向が強いのですが、私たちは創業以来、若年層や低所得層のお客さまにも月賦やカードをご利用



Dialogue 02

用いただき、商品をご購入いただいた歴史があり、他社にはない与信審査基準を持っています。

佐々木: お客さまのお買物と返済の支払実績に応じて、ご利用いただける与信枠が広がるという独自の仕組みは、「信用はお客さまと共につくるもの」という創業者の言葉そのものですよね。

斎藤: 現在、丸井グループがフィンテック事業を通して提供できているサービスは、そういった理念に基づくクレジットカードを通じた決済サービスがコアになります。しかし性別や年齢を問わず資産運用などへの興味は高く、金融ニーズも多様化しています。フィンテックがもたらす一番の変化は、これまで銀行や証券会社に足が向かなかった一般の生活者も、インターネットを介して金融が身近になってくることです。だから、「インクルージョン」と言った時、今後新たなビジネスとして発展していく可能性が多分にあると思います。

小売とフィンテックの一体化による 豊かなライフスタイルの提供

佐々木: 5年後、10年後を見据えると、ネットでつながる社会が当たり前になります。シューズの「体験ストア」の場合、まずはサイズが重要な入口になり、その後にネット通販でお買いただく際に、エポスカードにもご入会いた

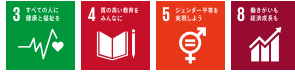
きます。この流れをご体験いただくと、今後は店頭でのお買物に限定せず、より多くのお客さまにお買いただくことができます。店舗という体験の場、eコマースやカード、その裏側には内製化しているITや物流の事業があります。これら丸井グループの事業が一体となって戦略的に重ね合わせることで、新しい強みになるのではないかと思います。
斎藤: すべての業務が内製化され、事業が重なり合い統合的に運営されていることも強みだろうと思います。エポスカードも小売事業やシステム会社がなかったら存在できません。そして丸井グループ最大の強みは、小売と金融の両事業に精通した人材がグループ会社間を行き来することでノウハウが蓄積されていく点です。

佐々木: 店舗・ネット・カードが三位一体となり、リアル店舗を持つ強みも最大限に活かしたビジネスモデルを構築することで、さらに多様なお客さまをインクルードしていくことが可能になりますね。

斎藤: 事業においても、小売・金融一体の新しいインクルージョンを追求していくのが、丸井グループらしいと思います。両者のビジネスが一体になっている点こそ、私たちの強みですから。

佐々木: 新しいことに挑戦する時、不確実な未来よりも目の前の課題に目が行きがちになりますが、それよりも10年先や20年先の豊かなライフスタイルはどうなっているか。みんなそれを想定し、実現しようとするかどうかなと思うのです。それは私たち従業員一人ひとりが、まず変わる勇気を持つ必要がありますね。

斎藤: エポスカードも、カードを通じてお客さまに「しあわせ」を感じていただいたり、いろいろな夢を感じていただくことをめざします。単に1枚のクレジットカードということではなく、いろいろなところでサービスが受けられるし、かゆいところに手が届くような、お客さまにとっていざという時頼りになる存在に。お客さま視点を追求していくことが私たちの使命だと思っています。丸井グループが部門を問わず一体となって、そういった風土を共に創っていきたいと思っています。



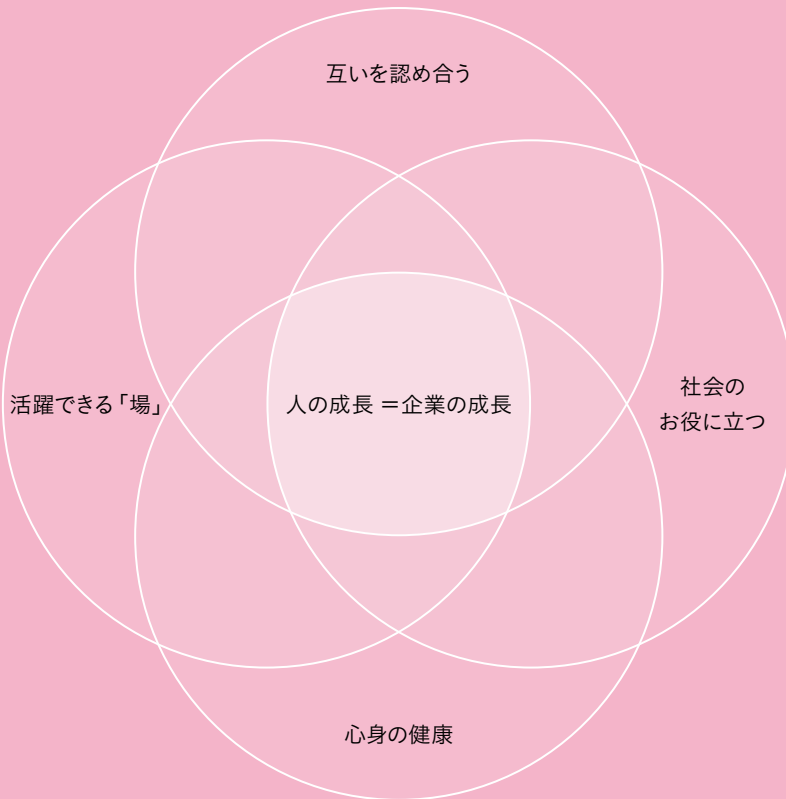
THEME

丸井グループが考える重点テーマ

2 ワーキング・インクルージョン

丸井グループがめざすこと

私たちは「お客さまのお役に立つために進化し続ける」
 「人の成長＝企業の成長」という考え方のもと、
 従業員一人ひとりにとっての活躍の場を提供していきます。



丸井グループで働く約6,000人の従業員は、社会から一時的にお預かりしている大切な人材です。働き方や価値観など、多様性を受け入れる「ワーキング・インクルージョン」を推進することが、丸井グループがめざす、すべてのお客さまの「ダイバーシティ&インクルージョン」に直結していくと考えています。



互いを理解し認め合い 一人ひとりがイキイキと働く

2003年設立の特例子会社(株)マルイキットセンターは、障がい者の新たな雇用を創出するため1992年に創業しました。現在は、知的障がい者32人、身体障がい者3人、聴覚障がい者10人と健常者11人、合わせて56人(2016年10月1日現在)が働いています。さまざまな障がいのある彼らが、どのように仕事上の障がいを解決し、互いを理解し認め合って共に働いているのか。共通言語の手話や指さしボードを活用しながら、日々の仕事で感じている課題や工夫、仕事へのやりがいについて語り合いました。

従業員数 56人 うち障がい者 45人	
音声で会話するブルーチーム 知的障がい 32人 身体障がい 3人	手話を第一言語とするオレンジチーム 聴覚障がい 10人

一人ひとりの苦手を理解した働きやすい職場

小山田：私の障がいは、知的障がいです。生まれた際に軽度の小児脳性麻痺があったそうです。3年前に会社見学に来た時、雰囲気が明るく、自分の働きやすそうな環境だと思い入社しました。

西本：私は聴覚障がいです。元々この戸田商品センター内にあった別会社で働いていましたが、11年前にキットセンターに入社しました。

小見山：24歳の時に脳出血で倒れ、左半身麻痺となりました。オシャレがしたくて丸井グループの面接を受けました。入社して10年程になります。10月にキットセンターに異動してきました。



左より、小見山、小山田、新井、西本、手話通訳：杉田、進行・手話通訳：堀



新井: 私は聴覚障がいです。長い間主婦をしていて、社会復帰のために11年前に入社しました。キットセンターは、みんなの苦手を解決しようという職場なので、とても働きやすい環境です。

小山田: キットセンターに入社して、自分には「できる仕事」と「苦手な仕事」があるとわかって良かったと思いました。

堀: それは、私たちが独自におこなっている「ライセンス制度」のことですね。従業員一人ひとりについて、どの業務ができないか、どういった点が苦手か、業務を細かい項目に分けチェックリスト方式で確認しています。

小見山: 私は右手しか使えないのですが、どうしたら片手でも業務がスムーズにできるようになるか、みんなと一緒に解決方法を考えてくれました。

杉田: 「ライセンス制度」のチェックで「作業に時間がかかる」という方がいましたね。その方は左利きだったのですが、右利きの方が仕事を教えていたので、やりにくかったようです。時間がかかっていた理由がわかり、すぐに左利き用の業務のすすめ方をみんなで考えていましたよね。

新井: 私は耳が聞こえないので、周りの状況や動きにとっても敏感です。キットセンターでは、周りのことが気になってしまう方たちのために、みんなが同じ向きで作業しています。目の前の仕事に集中できるのでいいですね。

杉田: 作業台の上の整理整頓も大切ですよ。いつも同じ場所に必要な物が置いていないと、「できる仕事」も「苦手な仕事」になってしまいます。どこに何を置くか、位置がすべて決められていますよね。

小山田: 納品先の宛先の表示が、漢字ではなくアルファベットと数字が変わったので、間違えないし、速く作業ができるようになりました。

堀: 漢字よりもアルファベットと数字のほうが認識しやすかったようですね。キットセンターの特徴は、そういったアイデアや工夫がたくさんあるところだと思います。小さな配慮を重ねていくと、障がいとなるものが消え、仕事がスムーズにすすみ、生産性が向上しますね。

西本: 優れたアイデアには「小さな配慮賞」が贈られてい

ますね。私たちはいつも、仕事の中で生じる障がいをどう解決したらいいか、互いにアイデアを出し合っています。

共通言語が筆談から手話へ

堀: 皆さんのこれまでの経験はさまざまですが、一緒に働くうえで大変なことはありますか。

新井: ブルーチームと一緒に働く時に、手話を使わずにどうやって接したらいいか最初は戸惑いました。

西本: 私です。何かが起こった時、どうやってブルーチームに知らせればいいのか、どうすれば私の気持ちを伝えられるのか、悩んだこともありました。

杉田: 言語が違うブルーチームとオレンジチームは、どうやってコミュニケーションを上手く取れるようになったのですか。

小山田: 私がいる商品検品担当のリーダーはオレンジチームの人なので、最初は筆談ボードを使っていました。しかし筆談だと書くのに時間がかかり、お互いの気持ちが伝わりにくかったので、手話を勉強することにしました。

新井: 私は事務サービス担当でリーダーをしているのですが、キットセンターでは手話を使える人が多いので、仕事がとてもすすめやすいです。

堀: 小山田さんは社内の「手話ライセンス」でも上級を持ち、全国手話検定でも昨年3級に合格しましたね。

小山田: まだ細かい話は筆談ボードを使用しますが、今ではほとんど手話で会話ができるようになりました。

新井: 手話に慣れていない人には、筆談ボードに加えて、指さしボードを使ったりもしますね。

西本: 普通、聴こえない人は「聴こえない」という障がいがあるとされます。でも、間に手話があれば、その障がいとなるものがなくなるのです。聴こえる人と聴こえない人が一緒に仕事をする時、「共通の言葉がない」という障がいが発生するのだと思います。

小山田: ブルーチームでは毎日、オレンジチームの人に手話を教えてもらっています。仕事で使う言葉を早く手話で表現できるようになりたいと、皆で取組んでいます。



誰かのお役に立っているという実感が 従業員一人ひとりの働き甲斐につながる

堀: 今まで仕事をしてきた中で、嬉しかったこと楽しかったことはどんなことですか。

小山田: 一緒に働いている仲間をサポートした時にもらえる、「ありがとう」の言葉がとても嬉しいです。皆から必要とされる人になりたいので、商品検品担当と出納センターの両方の仕事をきちんと覚えていきたいです。

新井: 私は担当者から急ぎの出荷を依頼され、間に合わせることができた時に、「迅速な対応をしていただいてありがとう」というメールを見て喜びを感じます。出荷した後お店で商品がきれいに並んでいるのを見て、「私たちの仕事がお役に立ったんだ!」と嬉しくなったこともありました。

西本: 商品検品担当の時に、(株)ムービングから「忙しいので助けてほしい」とよく言われていました。商品検品担当は1日にたくさんの商品を処理しますから、それが達成できた時はお役に立っていると感じます。

小山田: 私はまだ研修中ですが、時間内にきっちり仕事を終えることができた時に、「よくやったね」と評価してもらえ、ここは働きやすい職場だと思いました。私たち用度品担当は直接お客さまとお会いすることはないですが、全国のスタッフが円滑に働けるよう手助けをし、会社のお役に立っていると信じて仕事をしています。

新井: 私はリーダーという立場なので、今後いろいろな配慮や工夫に努め、仲間がもっと仕事しやすい環境をつくっていききたいですね。

西本: 将来は丸井グループの別の部署でも仕事をして、新しいことを学んでみたいとも思っています。

小山田: 私は異動してから日も浅いので、早く仕事を覚え、いろいろな担当に応援に入れるオールマイティな人材になることが目標です。

堀: 皆さん本当に仕事熱心ですね。キットセンターでは、耳が聴こえないという障がいや、コミュニケーションを取りにくいという障がいの壁をあまり感じないですね。



小山田 悠太

株式会社マルイキットセンター
商品検品担当

● ブルーチーム(知的障がい)



新井 恵

株式会社マルイキットセンター
事務サービス担当リーダー

● オレンジチーム(聴覚障がい)



西本 ゆかり

株式会社マルイキットセンター
出納センター 担当リーダー

● オレンジチーム(聴覚障がい)



小見山 隆志

株式会社マルイキットセンター
用度品担当

● ブルーチーム(身体障がい)



堀 充

(進行・手話通訳)
株式会社マルイキットセンター
業務担当



杉田 有香

(手話通訳)
株式会社マルイキットセンター
業務担当



従業員一人ひとりの活躍の「場」を創る

「人の成長＝企業の成長」を経営理念に掲げる丸井グループにとって、企業は従業員の成長を支援する場です。年代・性別・ライフスタイル・性的指向等にかかわらず、全従業員がお互いを認め合い、イノベーションを生み出しやすい職場環境づくりを推進することで、人が育つ風土づくり、誰もがチャンスを得られる場の整備をすすめています。

革新する組織をつくる多様性の推進

当社グループでは、「多様性は楽しい」という考えのもと、「個人の中」「男女」「年代」の3つの多様性を掲げています。グローバル化やIT化など、社会環境が大きく変化する時代においては、一人ひとりの価値観も異なり、お客さまのニーズも多様化しています。従業員自身が世の中に目を向けて、さまざまな価値観が融合することで、革新が生まれると考えています。

変化に強い人材を育成する「職種変更」

2016年4月までに累計1,418人(約25%)がグループ共通の人事制度のもと、グループ会社間を異動しています。「職種変更」は当たり前や思い込みを捨て、お客さまやステークホルダーの視点に立つ機会につながっています。多様な職種を持つグループ会社間での異動の積極化、女性・若手の参画、生涯を通じて活躍できる働き方の具現化をすすめています。

「職種変更」によるグループ生産性

1人当たり営業利益(臨時従業員を含む)

254万円→466万円

2012年3月期から2016年3月期で1.8倍向上

人と企業の持続的な成長に向けた人事・評価制度

これまでの評価制度の目的や、新たに取り入れるバリュー評価・パフォーマンス評価の考え方について、立場や会社・職種を超えた意見交換を従業員全員で活発におこない、従業員と人事部が一体となって今後の運用案を検討しています。



「work with Pride 2016」シルバー獲得

任意団体「work with Pride」により、企業等の枠組みを超えてLGBTが働きやすい職場づくりを実現するために日本で初めて策定された「PRIDE指標」。「ゴールド」「シルバー」「ブロンズ」の中で、丸井グループは2016年10月に「シルバー」を受賞しました。今後、継続的に取り組みをすすめていきます。



未来を担う若者を支援「青井奨学会」

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



平成28年度新大学奨学生



従業員の成長を支える攻めの「健康経営」

当社グループでは、人が成長していくための基盤は健康であると考えています。健康を切り口に従業員の意識や行動を変えることで、一人ひとりが活力に満ち、労働生産性が上がります。そして最高のパフォーマンスを発揮するために、健康のオフェンス(攻め)活動を推進することで、企業価値の向上と社会貢献につなげていくことをめざしています。

「健康経営プロジェクト」の活動

従業員一人ひとりの健康が企業価値につながるということを、丸井グループの従業員全員で考える組織風土を共に創っていくために、関連部門との「健康経営プロ



2017年3月期「健康経営プロジェクト」会議

ジェクト」を2016年11月よりスタート。また女性の健康推進リーダーを全国の各事業所に設置しました。従業員の健康に対する意識向上を促進するために設定した「健康イキイキ月間」では、従業員の「健康増進・健康に対する意識の向上」を図るため、「ストレスチェック」「健康とたばこに関するアンケート」を実施しました。

「DBJ健康経営格付」の最高ランク獲得

「DBJ健康経営格付」は独自の評価システムにより、企業の健康経営、従業員の健康配慮への取組みが優れた企業を評価・選定し、その評価に応じて融資条件を設定するという、



「健康経営格付」の専門手法を導入した、世界初の融資メニューです。当社グループは、「従業員の健康配慮への取組みが特に優れている」という最高ランク「Aランク」の格付を取得しました。

評価のポイント

1. 健康経営推進組織を構築し、課や事業所ごとの数値目標の設定や、健康状態や生活習慣の把握・分析など、グループ全体への健康経営の浸透を図っている。
2. 生活習慣病の項目別に基準を統一。リスク低減に向けた中期数値目標設定をおこない、健康保険組合と連携して全従業員に生活習慣改善支援を実施している。
3. 育児との両立に向け、「不妊治療休職」や「子の看護休暇」などの制度導入や数値目標設定など、従業員が働きやすい環境づくりをすすめている。

従業員のコメント



廣松 あゆみ

株式会社丸井グループ
人事部 多様性推進課長
健康推進部 健康推進課長

みんなが頑張り、力を発揮できる場づくりをめざす

多様性推進の目的は、すべての従業員が、頑張りたいのに頑張れないという壁をなくし、最大限のパフォーマンスを発揮できる環境をつくることです。違う個性を持つ約6,000人の従業員それぞれが、互いを認め合いベクトルが合った時、知の掛け合わせから必ずイノベーションが創出できると信じています。人事評価でも、どういう人事制度であればみんながより成長できるのかを考え、見直しをすすめています。一方で、頑張る気持ちの土台は、心身の健康にあります。そのことが経営理念に掲げる「人の成長＝企業の成長」につながることもなります。みんなが成長し、「しあわせ」を感じてこそ、お客さまに対しても「しあわせ」を提供できるものと考えています。多様性の推進と健康経営は、めざすところは一緒であると感じています。



THEME

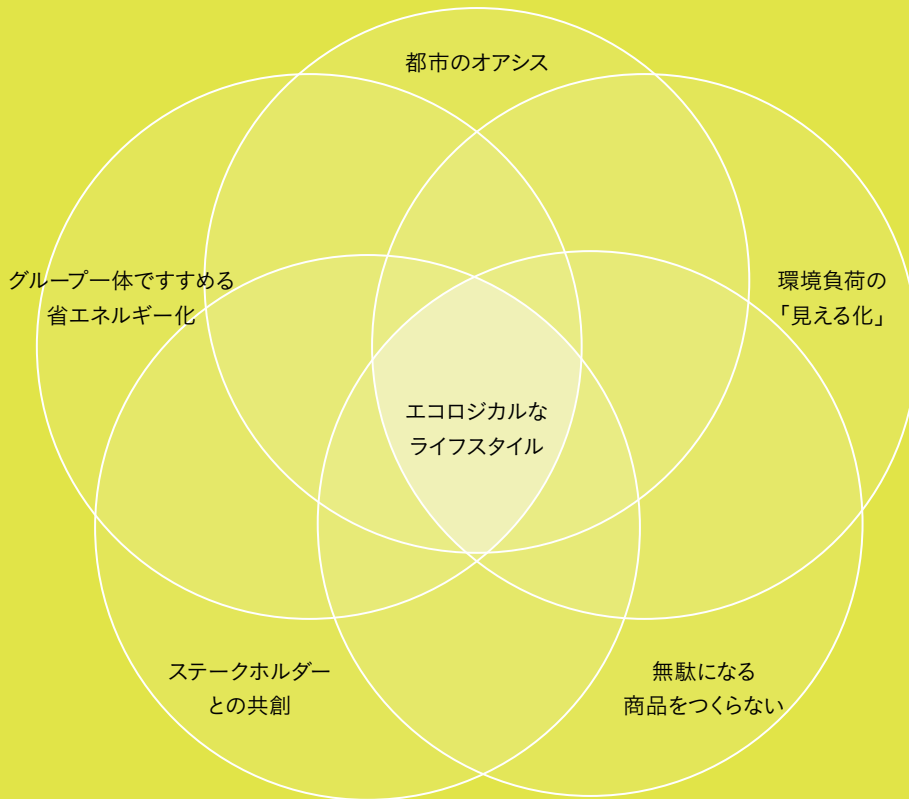
丸井グループが考える重点テーマ

3

エコロジカル・インクルージョン

丸井グループがめざすこと

私たちは、自然資本に配慮した環境負荷の少ない
事業の推進と、自然や環境との調和を図る
エコロジカルなライフスタイルを提案していきます。



お客さまに豊かなライフスタイルを提供する企業として、これからの私たちに求められる環境課題は、自社の環境負荷低減にとどまりません。社会全体の環境配慮を踏まえ、「エコロジカル・インクルージョン」をステークホルダーの皆さまとの共創によってすすめていく時、エコロジカルなライフスタイルの提案が可能となります。



ACTION

グループ一体となった環境負荷低減活動

都市型生物多様性エリアの創出



(上)「中野マルイ」の里山・ビオトープ「四季の庭・水辺の庭」が2013年と2016年に「都市のオアシス」に認定、2015年「なかのみどりの貢献賞」受賞、2016年「第5回いきものにぎわい企業活動コンテスト」審査員特別賞を受賞

(下)「新宿マルイ本館」の英国様式庭園「Q-COURT」においても2014年、小売業初となる2カ所目の「都市のオアシス」に認定



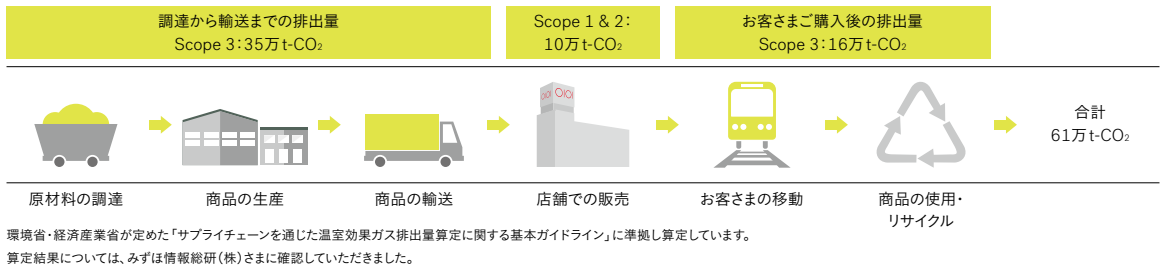
再生可能エネルギーへの取組み

「中野マルイ」では「グリーン電力証書システム」に参加し、再生可能エネルギーを使用電力の一部に利用しています。また2014年より、エイムロジサポート（埼玉県戸田市）にて太陽光発電設備を設置し、再生可能エネルギーへの取組みをすすめています。



バリューチェーン全体での環境負荷の「見える化」

CO₂など温室効果ガス排出量について、グループを超えたバリューチェーン全体の環境負荷の見える化を通じ、お客さま、お取引先さま、地域・社会と共に環境負荷低減活動をすすめています。



従業員のコメント



小出 衛

株式会社丸井
中野マルイ 営業担当 マネージャー

地域の皆さまとの共創を通じてエコロジカル・ネットワークを拡大

「中野マルイ」の「四季の庭・水辺の庭」は中野にお住まいの皆さまにとっての憩いの場であり、お仕事の合間にお越しいただくりラックスの場でもあります。この庭園を活用したイベントを開催してほしいというお声を多くいただき、近くの自治会や町会・商店街などと共に、お子さま向けの自然や生き物の勉強会など、中野に密着したイベントを企画しています。この庭園もオープン当初は人工的な印象がありましたが、環境負荷低減のための庭園にとどまらず、どうしたら生き物が住む環境になるのか。そのためにはどうやって木を植えたらいいかを専門家の方々と共に考えつくりあげてきました。今では鳥が産卵するなど、より自然な環境に近づいています。今後も地域の皆さまとの共創を通じてエコロジカル・ネットワークを拡大し、自然と触れ合う楽しさや生き物の重要性を届けていきたいです。



エコロジカルなライフスタイルの提案

丸井グループでは、プライベートブランドの商品開発から、ご不用になった商品の下取りまでのプロセスを通じて、リデュース(発生抑制)の取組みを推進しています。また、自主企画商品のライフサイクルの環境負荷を商品に表示していくことで、より環境にやさしい商品をお客さまに選んでいただけるよう、ライフスタイルの提案をおこなっていきます。

リユースからリデュースへ

丸井グループでは、2010年より「循環型ファッション」という取組みを通じ、衣料品・シューズの下取りによるリユース(再販売)を実施しています。また、下取りで来店されるお客さまのシューズへのお悩みをお伺いし、お客さまのサイズに合った「履き心地」と「デザイン」の両立を重視したプライベートブランド「ラクチンきれいシューズ」の開発に役立っています。「ラクチンきれいシューズ」は、お客さまとの商品企画会議をはじめ、オリジナル木型サンプルの開発を通じて、対応する足サイズを拡大し、お客さまのお悩みにお応えしてきました。これにより、痛くて履けずに捨てられるなど、お客さまのニーズに沿わない無駄な商品につくらないことで、廃棄物をもとから減らす「リデュース(発生抑制)」へ取組みを拡大し、社会的課題の解決をめざしています。

ゴミとして捨てられるシューズ

履かなくなったシューズは、ゴミとして処分

92%

エポスカード会員さまアンケート(2013年)より

お客さまからお預かりした衣料品・シューズ

約450万点

(2010年5月~2015年3月)

環境負荷を軽減するオムニチャネル「体験ストア」

ネット通販では、足の形やサイズが合わないとの理由で返品が多くおこなわれており、返品物流に伴うエネルギー消費や梱包材の無駄などの課題があります。当社グループでは、この課題に対応するため、モノづくり・Web通販・リアル店舗などグループ一体で取組むオムニチャネル「体験ストア」を実施。その結果、店頭在庫が不要なため在庫廃棄ロスが減少、お客さまの返品も減り物流在庫が低減するなど、環境負荷を大幅に改善しています。

「体験ストア」の運用による社会へのお役立ち

短期イベントにご来店

サンプルでサイズを
自由に選択

店頭在庫が不要のため
在庫廃棄ロスと物流負荷を低減

セルフで気軽に試着

ネット通販では試着できなかった
不安を解消

専用タブレット端末で注文

持ち帰り用の包装が不要なため
梱包材が減少

ご自宅で商品をお受け取り

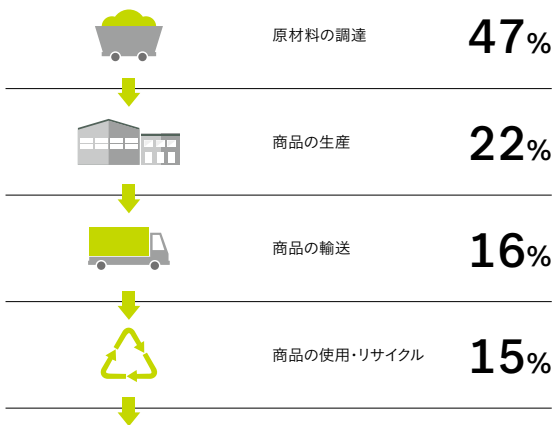
商品の返品率が5分の1に減少し、
物流負荷を低減



環境課題に寄与したいと思われるお客さまに向けて

2014年より、「ラクチンきれいシューズ」の環境負荷をバリューチェーン全体で見える化をおこなうため、1足当たりのCO₂排出量を測定する「カーボン・フットプリント」を実施しています。1足当たりの環境負荷を商品に表示することで、それをご覧になったお客さまご自身がより環境にやさしいシューズをご選択いただけるようになりました。これは、環境にやさしい商品の購入を通じて、環境課題に寄与したいと思われるお客さまへの、エコロジカルなライフスタイルへの提案につながると考えています。

バリューチェーンにおけるシューズのCO₂排出量事例



カーボンフットプリント

算定結果については、みずほ情報総研(株)さまに確認していただきました。



お客さまに「カーボン・フットプリント」の取組みをお知らせする店頭ディスプレイ

環境負荷ゼロをめざすエコロジカル・アクション

丸井グループでは、エコロジカルなライフスタイルを広く社会に提案し、お客さまやお取引先さまをはじめとするステークホルダーの皆さまと、「エコロジカル・インクルージョン」をすすめています。

「グループ環境方針」を自然資本の観点で見直し

丸井グループでは、すべては社会からの「預かりもの」であるという考えのもと、事業活動が自然資本に与える影響を整理し、グループ全体で気候変動への対応や環境汚染の予防など環境にやさしい事業活動をおこなうべく、方針を改定しました。→P45 グループ環境方針

お取引先さまとすすめる責任ある調達

プライベートブランドの開発に対して、サプライチェーン全体での責任ある調達をお取引先さまと共にすすめていくために、2016年4月に「マルイグループ調達方針」を策定しました。お取引先さま約100社に説明会を実施し、その後アンケートの実施や、CSR推進部の専任担当による現地確認をおこない、確認結果をお取引先さまと共有しています。この調達の取組みについては第三者の意見も踏まえ、方針の遵守確認をおこなう場合には、お取引先さまと相互に協力することとしています。

2016年はCO₂排出量50tを「カーボン・オフセット」

CO₂など温室効果ガス排出量のうち、どうしても減らすことのできない分を、他の場所での排出削減・吸収量で埋め合わせをするエコロジカルなアクション、「カーボン・オフセット」を2009年から実施。

その取組みが評価され、第6回「カーボン・オフセット大賞」優秀賞を受賞しました。→P43 外部受賞紹介





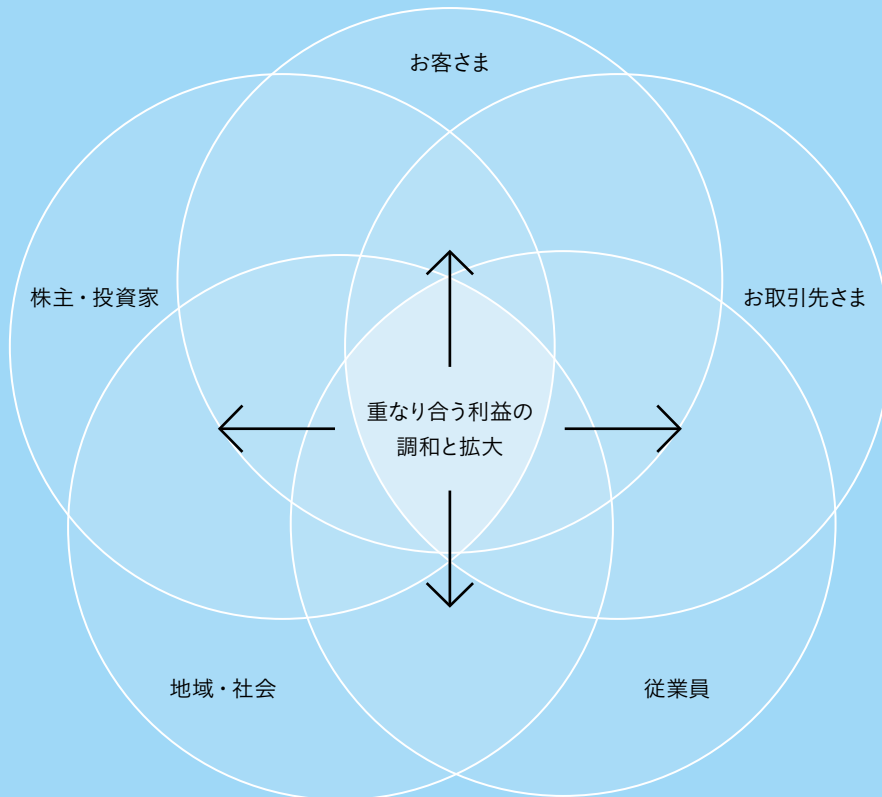
THEME

丸井グループが考える重点テーマ

4 共創経営のガバナンス

丸井グループがめざすこと

私たちは、すべてのステークホルダーの利益、「しあわせ」の調和を図るために、ステークホルダーをインクルードした経営の仕組みづくりに着手します。



丸井グループは企業価値を、すべてのステークホルダーの利益、「しあわせ」の調和であると考えています。そのためガバナンスについても、すべてのステークホルダーにとってのガバナンスを実現するために、ステークホルダーをインクルードした経営、「ステークホルダー・インクルージョン」という課題に取り組んでいきます。



未知の領域への挑戦を可能にする 「一人マルチステークホルダー」の視点



富田 秀実氏

ロイドレジスタージャパン株式会社
取締役 事業開発部門長



青井 浩

株式会社丸井グループ
代表取締役社長 代表執行役員

「一人マルチステークホルダー」による 経営モデルができれば素晴らしい

富田:丸井グループの「共創経営」という概念は、私のサステナビリティに対する考え方とマッチしている気がします。企業価値を「すべてのステークホルダーの利益」「しあわせの調和」と定義されていますが、この発想はとても面白いですね。これからの企業像として求められてくるところです。会社は株主の持ち物であるという概念が極端にすむと、会社の利益を上げようとして、従業員の取り分やサプライヤーの利益を減らすことで、株主に還元するメカニズムが働きがちになります。私はよく企業から、「どのような発想で臨めばいいのですか」と聞かれますが、「一人マルチステークホルダーになってみてください」と答えています。

青井:「一人マルチステークホルダー」というのは、とてもわかりやすいです。

富田:会社員は会社のことを優先しますが、家に帰れば地

域社会の一員であり、もしかしたら会社の株主かもしれません。税金を払って、選挙にも行っているので、政府を支える役割も持っています。NPOで活動しているかもしれません。そういう観点からすると、ステークホルダーは一人一つというように単純には割り切れないはずですが、例えば従業員が、お客さまという立場で物事を見てみると、「これは違う」と思うかもしれません。そういうすべてのステークホルダーの観点を合わせていくことが大切だと私は考えていたので、丸井さんの企業価値を示す図を見た時に「これだ」と思いました。重なり合う利益をどうやって広げていくことに結びつけられるか。その経営モデルができれば素晴らしいと思うのです。

「成長から進化へ」のキーワードは、サステナビリティ

青井:経営者に限らず、物事を考える時間軸が短くなっていると思うのです。時間軸が短くなってしまうと、遠くの



未来にあるものに現実感がないような。時間軸をもっとグーッと伸ばしていくことが大切だと感じています。

富田: 一般的に従業員は1年ごとに評価されるので、1年以内に成果を出さなければいけない。これは経営者も同じ話で、非常に短期的な成果だけを求められて、最終的にはどこに行き着くかという、たぶん荒廃していくことになってしまうのではないかと思います。長期的に発展していくためには、やはりステークホルダーの利益や調和は大切なことなのです。

青井: ではどうやって長期的に成長していくのか。そもそも成長という言葉よりも、私は「進化」ではないかと思っていますが、どうやって進化していくのかという時のキーワードが、企業価値やサステナビリティになるのでしょうか。誰かが犠牲になり、誰かが利益を得ればよいということではなく、調和から、矛盾の解決から何か新しいものが、それまでになかったより一段高い価値が生まれてくるというイメージです。

富田: 「進化」という言葉は素晴らしいですね。「持続可能な成長」という言葉もある一方で、環境などの制約を考えると「単純な経済成長は現実的ではないので、持続可能な安定または後退をめざすべきだ」と言う人すらいます。でも「進化」という言葉は、脱皮していくというか、考え方自体も変えていくニュアンスがあります。環境制約がある中、今までの経済成長という発想を変え、本当の価値は何かを問う時代が来ている気がします。

進化の原動力となる「場」づくりは、 共感によって生まれる

富田: 「モノの消費からコトの消費へ」のような話も一つの発想の転換で、次は単に金銭的なものではない、次の世界への転換があると思います。

青井: 例えば音楽でいうと、ファンの方が同じCDを10枚や20枚買う場合、それはCDそのものが欲しいというより、好きなアーティストを応援したい気持ちを表わすために買っているわけです。そういった応援の気持ちは今後、お金や

仮想通貨を使うことでフルに表現ができ、皆が参加することによって回り回って社会や自分も「しあわせ」と感じる世界。それは消費というよりも自己表現でもあり、そういう世界になっていくと思っています。

富田: 何かの「場」をつくるという発想ですね。丸井さんの店舗もそうだと思うのですが、場をつくって、その中でお客さまやビジネスパートナーなどが主役になって豊かな世界をつくっていくという。丸井さんは今、そういうモデルをつくらうとしていると感じました。

青井: まさにそれじゃないかという気がします。私たちの考える企業価値の図に、私たちは出てこないのです。どちらかというと利益や「しあわせ」なのです。先ほどおっしゃっていた「一人マルチステークホルダー」とある意味で近いのですが、「自分なくし」「会社なくし」です。会社がなくなっていった時に、会社とは何かと考えると「場」のようになっていく。要するに、場を運営するのが会社なのかなと。会社は、





人の成長を支援する場であり、その時に会社というのは、人やモノがぎっしり詰まった箱のようなイメージです。その箱はだんだん空になっていって、そのうち壁や天井がパタパタと倒れて、残るものは何か「場」があるだけ。そういうイメージなのです。

富田:丸井さんはそういった場づくりを、共創活動を通じてやっていると思っていますが、「共感」ということがとても大切な気がするのです。

青井:「共感」はとても重要なキーワードでしょうね。調和はどうやって創り出していくかというと、対話を通じて創りあげていくと思うのですが、では対話はどうしたら成り立つかという時に、共感ということが大きな入口になり、共感が持てないと一方的な主張になると思うのです。対話をする、新しいものがどんどん出てきます。そういう場づくりがうまくできると、とても大きな進化の原動力になる気がします。

株主ガバナンスを超え、 ステークホルダー・ガバナンスをめざす

青井:私たちの企業価値の考え方でガバナンスを再定義すると、株主ガバナンスを超えたステークホルダー・ガバナンス。「ステークホルダー・インクルージョン」という未知の領域に踏み込む必要があります。富田さんがおっしゃった「一人マルチステークホルダー」の作戦ではないかと思っています。例えば、お客さま企画会議に参加していただいたお客さまの中には、従業員になっていただいたり、お取引先さまの従業員になったという方もいます。そういう方にはぜひ経営にも参加していただきたいという気持ちがあります。もう一つは、お客さま企画会議への参加の謝礼の代わりに、株を差し上げて株主になっていただく。そうすると一人の中に3つの立場があって、そういう方たちが、お客さまとしてだけでなく株主としても支えてくださることになります。

富田:従業員にボーナスの一部を株で支給することも考えられますよね。丸井を応援する株主が増え、当然、取締役会に従業員やお客さまの代表がいても、おかしくないメカニズムになっていきますよね。その流れができると、ステークホルダーの利益の重なりがどんどん大きくなっていく、一つのステップになるのではないかと思います。

青井:私たちは何事にも、フロントランナーになりたいと思っています。新次元の社会をステークホルダーと共に切り開いていきたいと思っています。

富田 秀実氏

ロイド レジスタージャパン株式会社
取締役 事業開発部門長

ソニー(株)にてCSR部発足当初から統括部長を約10年務める。ISO26000(社会的責任)に関するワーキンググループでは、コミュニケーションを担当するタスクグループの座長に就任、規格策定後は、ISO26000 PPO-SAGのメンバーとして活動。GRI本部の技術諮問委員会(TAC)委員、G4マルチステークホルダー委員会委員長に就任。環境省の環境コミュニケーション規格に関する研究会委員。CDP(カーボン・ディスクロージャー・プロジェクト)のアドバイザー・ボードメンバーも歴任。



会社情報

2016年3月31日現在

会社概要

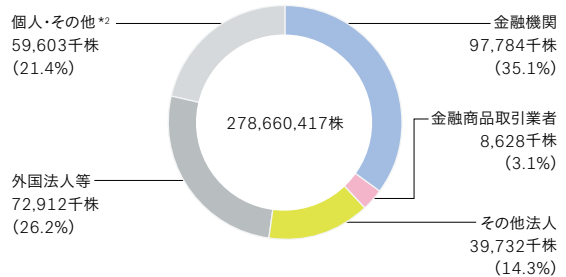
商号	株式会社 丸井グループ MARUI GROUP CO., LTD.
本社所在地	〒164-8701 東京都中野区中野4丁目3番2号
創業	1931年2月17日
会社設立	1937年3月30日
資本金	359億20百万円
事業目的	小売・店舗事業、カード事業、小売関連 サービス事業をおこなうグループ会社の 経営計画・管理など
店舗数	マルイ： 関東を中心に、東海、関西に24店舗 モディ： 関東に4店舗
売場面積	441,800㎡
従業員数	5,899名 (グループ合計：臨時従業員は含めておりません)
主要取引銀行	株式会社三菱東京UFJ銀行 株式会社三井住友銀行 三菱UFJ信託銀行株式会社 株式会社みずほ銀行 株式会社日本政策投資銀行
会計監査人	有限責任あずさ監査法人

株式情報

上場証券取引所	東京証券取引所 市場第一部(貸借銘柄)
証券コード	8252
発行可能株式総数	1,400,000,000株
発行済株式の総数 ^{*1}	278,660,417株
株主総数	21,770名

^{*1} 発行済株式の総数のうち、全体の13%に当たる36,270千株を自己株式として保有しています。

所有者別株式分布



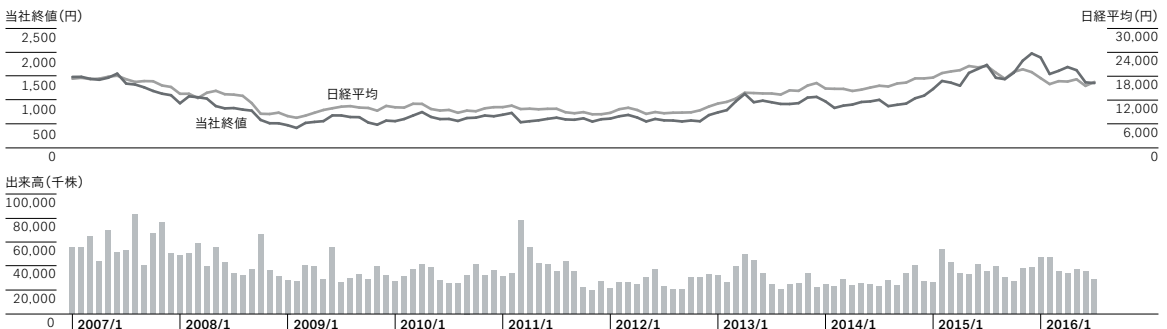
^{*2} 個人・その他には自己株式36,270千株が含まれています。

大株主の状況(上位10位)

株主名	持株数 (千株)	持株比率 ^{*3} (%)
日本マスタートラスト信託銀行株式会社 (信託口)	27,505	11.3
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社 (信託口)	22,496	9.3
青井不動産株式会社	6,019	2.5
株式会社三菱東京UFJ銀行	5,808	2.4
資産管理サービス信託銀行株式会社 (証券投資信託口)	5,133	2.1
東宝株式会社	3,779	1.6
MSCO CUSTOMER SECURITIES	3,654	1.5
公益財団法人青井奨学会	3,234	1.3
株式会社鳥山	3,104	1.3
STATE STREET BANK WEST CLIENT-TREATY 505234	3,048	1.3

^{*3} 持株比率は自己株式を控除して計算しています。

株価チャート



外部受賞紹介

アメリカ「Institutional Investor」において 「日本のベストIR企業ランキング」の上位に丸井グループが選出

丸井グループは、この度、世界的に有名なアメリカの金融専門誌「Institutional Investor」が発表した2016年の「Best Management in ALL-Japan Executive Team Ranking（日本のベストIR企業ランキング）」において、小売セクターでの「Best IR企業」部門と、当社代表取締役社長 青井浩が「Best CEO」部門で上位に選出されました。

「Best IR企業」部門 セルサイド 第2位

「Best CEO」部門
セルサイド 第1位／バイサイド 第3位／総合 第2位

「日本のベストIR企業ランキング」とは

米国金融専門誌「Institutional Investor」が日本の大手上場企業を選定対象に、世界の機関投資家・証券アナリストの投票結果をもとに発表するもので、2016年は機関投資家・証券アナリスト515人205機関が投票。ランキングには6項目（Best CEO／Best CFO／Best IR担当者／Best IR企業／BestアナリストDays／Bestホームページ）があります。

ランキング詳細

www.institutionalinvestor.com/Research/6280/Honored-Companies.html#V1UuU01f2M8



クレジットカード事業が第16回「ポーター賞」を受賞

ポーター賞は、製品、プロセス、経営手腕においてイノベーションを起こし、これを土台として独自性がある優れた戦略を実践し、高い収益性を達成・維持している企業を表彰するため、2001年7月に創設されました。競争戦略論の第一人者であるハーバード大学のマイケル・E・ポーター教授に由来するものです。

www.porterprize.org/



「ディスクロージャー優良企業選定」の 小売部門で「第1位」を獲得

このたび、丸井グループが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（平成28年度）」において、小売部門の「第1位」に選出されました。



IR優良企業特別賞

投資家の声を取り入れた開示資料の改善や、「MARUI IR DAY」の開催など独自性をご評価いただき、2016年11月、一般社団法人日本IR協議会よりIR優良企業賞において、「IR優良企業特別賞」に選定されました。



子育てサポート企業として「プラチナくるみん」 認定を取得

くるみん認定を受けた企業の中で、仕事と育児の両立支援制度の導入や利用がすずみ、高い水準の取組みをおこなっている企業を評価する制度。2015年3月期から2年間の行動計画期間において「従業員の子育てを高い水準でサポートする企業」として、2016年7月に厚生労働大臣より認定されました。



第6回「カーボン・オフセット大賞」優秀賞

「カーボン・オフセット」の正しい理解とビジネス活動の中での積極導入を促し、普及拡大を図ることで低炭素社会の構築に寄与することを狙いとした表彰。2014年からすすめている「ラクチンきれいシューズ」の「カーボン・オフセット」の取組みが評価され、環境に配慮した商品としてアパレル商品で初の受賞となりました。



「イクメン企業アワード2016」グランプリ

厚生労働省が、育児を積極的におこなう男性＝「イクメン」を応援し、男性の育児休業取得を促進するイクメンプロジェクトの一環として、企業を表彰する制度。短期育児休業制度の導入や男性の育児休業取得率の大幅な上昇が評価され、2014年の「特別奨励賞」受賞に続き、2016年には「グランプリ」を受賞しました。



GP環境大賞

地球環境への負荷低減に熱心に取り組む、より多くの印刷物に「GPマーク」を表示し発行した企業として選出。GP認定制度への理解と積極的な活用で、日本印刷産業連合会より2015年と2016年に、2年連続で大賞を受賞しました。



「イクボスアワード2015」グランプリ

厚生労働省が、部下の仕事と育児の両立を支援する管理職＝「イクボス」を表彰する制度。「部下の主體的な頑張りを引き出すマネジメントの実践」「育児休業復職者との面談など、部下の状況に配慮した対応」「多様性推進のリーダーとして、男性育児休業取得を全社的に推進」などが評価され、(株)丸井 取締役でマルイ店長を務める阿部和美が受賞しました。



第3回「日経ソーシャルイニシアチブ大賞」 ファイナリスト

お客さまから下取りした衣料品やシューズを東北復興商店街でリユース販売する自立支援が、東北復興と社会的課題解決を目的とする事業として評価され、2015年4月に「東北部門」ファイナリストに選出されました。

主要データ

各年3月31日現在		2014年3月期	2015年3月期	2016年3月期
従業員数(人)	女	2,655	2,641	2,685
	男	3,311	3,277	3,214
	計	5,966	5,918	5,899
平均臨時雇用者数(人)	女	1,491	1,596	1,585
	男	485	457	362
	計	1,976	2,053	1,947
平均勤続年数(年)	女	12.9	13.4	13.9
	男	20.9	21.3	21.8
平均年齢(歳)	女	35.4	36	36.4
	男	44.4	44.8	45.3
グループ会社間異動者数(人)*1		383	552	196
グループ会社間異動者数累計(人)		670	1,222	1,418
障がい者雇用率(%)*2		2.12	2.08	2.16
女性リーダー数(人)		545	576	603
女性管理職数(人)		24	28	29
女性管理職比率(%)		7.0	8.0	8.9
育児休職(女性の取得者数)(人)*3		289	309	305
妊娠・育児のための短時間勤務(男女)(人)*4		312	345	386
男性社員育児取得率(%)		14	54	66
育児フルタイム復帰率(%)*5		36	55	66
総店舗数(店)		27	27	28
総売場面積(千㎡)		446.5	444.0	441.8
店舗の環境保全コスト(万円)		92,450	128,100	83,740
エネルギー使用量(t-CO ₂)		90,670	86,150	80,902
エネルギー原単位		0.0364	0.0368	0.0332
水資源使用量(千㎡)		1,270	1,240	1,254
電力使用量(千kWh)		214,905	199,700	196,196
廃棄物排出量(t)		13,620	13,390	12,900
最終処分量(t)		5,760	5,550	5,200
リサイクル率(%)		58	59	60
CO ₂ 排出量(Scope1・2)(t-CO ₂)*6		113,227	109,528	101,278
CO ₂ 排出量(Scope3)(t-CO ₂)*6		550,612	530,595	509,070

*1 各年4月と10月の合計

*2 各年6月1日現在

*3 各年の平均取得者数

*4 各期の取得者数

*5 ある一定の年に育児から短時間勤務で復帰した従業員数を分母とし、フルタイムに戻った女性従業員の割合の数値指標。

*6 Scope1・2は、丸井グループ自らの排出量、Scope3は原材料の調達から輸送やお客さまご購入後の排出量。

Scope3の算定結果については、みずほ情報総研(株)さまに確認していただきました。

グループ環境方針

2008年制定 2016年改定

丸井グループでは、すべては社会からの「預かりもの」とであるという考えのもと、事業活動が自然資本に与える影響を整理し、グループ全体で気候変動への対応や環境汚染の予防など環境にやさしい事業活動をおこなうべく、方針を改定しました。

基本的な考え方

丸井グループは、小売事業とフィンテック事業を両輪とするユニークな事業形態で、すべてのお客さまに喜んでいただける、豊かなライフスタイルを提供する企業グループです。
豊かなライフスタイルとは、心の豊かさ、そして自然資本に配慮したサステナブルで豊かな社会の実現を願う価値観であると考えています。

行動指針

1. グループ一体ですすめる環境負荷の低減

サステナブルで豊かな社会の実現に向けて、事業活動に関わるグループ従業員一人ひとりが自ら考え、社会のお役に立つ取組みの輪を広げ、グループの独自性を発揮した豊かなライフスタイルを提案するとともに、環境負荷の少ない事業に取組みます。

2. ステークホルダーとの共創

お客さまと共にすすめる環境負荷低減活動の継続と、お取引先さまと共にすすめる「マルチグループ調達方針」の遂行はもとより、すべてのステークホルダーと共創し、環境保全活動に積極的に取組み、地域・社会に貢献します。

3. 店舗運営における環境負荷の低減

商業施設の店舗運営における省エネルギー化をはじめ、都心型店舗の緑地空間の整備、生物多様性への対応、資源の3R(リデュース・リユース・リサイクル)を促進します。

4. 自主企画商品における環境負荷の低減

お客さまのニーズに沿わない無駄な商品をつくらないことで、廃棄物をもとから減らすリデュースを実現するとともに、温室効果ガス排出量の低減を図り、環境にやさしい商品の開発をすすめます。また、原材料の調達から廃棄・リユースに至るバリューチェーンを見える化し、労働環境や化学物質の管理までを含めた、安心・安全な生産・調達に取組みます。

5. 環境負荷低減を実現する革新的サービスの開発

小売事業とフィンテック事業に、ITや物流などグループの強みを重ね合わせた独自のプラットフォームを活用し、世の中の変化とお客さまのニーズに対応した新たな利便性の提供と環境負荷低減を両立する、革新的サービスの開発をすすめます。

6. 環境法令等の遵守

環境関連法規、地域の条例・協定、また国際的な慣習・慣例を踏まえ、各国の法令を遵守し、適切に対応するとともに、社内基準に沿った自主的な事業活動の管理をおこないます。

2016年11月1日
株式会社丸井グループ
代表取締役社長 代表執行役員
青井 浩

「2050年目標」の策定

丸井グループは2008年に「グループ環境方針」を制定し、温室効果ガス排出量原単位の年1%以上の改善目標、リサイクル率60%目標を達成しました。今後の事業活動の変化と自然資本に与える影響を踏まえ、2050年を見据えた短・中・長期の環境負荷低減目標値の策定に向けて協議をおこなっています。

管理体制

株式会社丸井グループ 代表取締役社長 代表執行役員を委員長とする「コンプライアンス推進会議」(計20名)およびCSR推進担当役員を委員長とする「環境・社会貢献推進委員会」(計10名)を設置し、会議および委員会を定期的に開催しています。「環境・社会貢献推進委員会」で議論された内容は、「コンプライアンス推進会議」において定期的に報告し、協議をおこなっています。

<コンプライアンス推進会議>

委員長: 丸井グループ 代表取締役社長 代表執行役員
メンバー: 丸井グループ 専務執行役員、常務執行役員、
上席執行役員、執行役員、監査役、MRI 債権回収 社長、
エポス少額短期保険 社長
事務局: 丸井グループ 総務部長

<環境・社会貢献推進委員会>

委員長: 丸井グループ CSR推進担当 常務執行役員
メンバー: 丸井グループ 各社 取締役、CSR推進部長、
丸井 店長・店舗サポート部長、
マルチグループユニオン 中央副執行委員長
事務局: 丸井グループ CSR推進部 CSR推進担当課長

OIOI

MARUI GROUP

発行月 2016年11月
発行者 株式会社 丸井グループ
CSR推進部/ESG推進部
企画・制作 株式会社エッジ・インターナショナル



カーボンフットプリント

みずほ情報総研(株)さまのご指導により、レポート1冊
当たりで排出されるCO₂量を測定する「カーボンフット
プリント」の算定をおこなっています。

Printed in Japan



2016年10月「渋谷マルイ」「渋谷モディ」より撮影