



世代間をつなぐビジネス

Inter-Generational Business

丸井グループは、現世代の利益だけではなく、将来世代の利益も含んだ世代間をつなぐビジネスを進めます。ビジネスを通じて持続的な社会、地球環境を実現するためには、将来世代というステークホルダーと共に取り組む必要があります。とりわけ、環境問題は、現世代のことだけ考えていればやり過ごせるかもしれませんが、子どもたちや未来の世代のことを考えると今すぐに取り組む必要があります。それは、当社グループにとっての倫理的な責任であると考えます。

丸井グループの PROMISE

2050年までに、現世代の利益だけではなく、
将来世代を含めた利益がより大きくなるビジネスを提供します。

誰に？

持続可能な社会と地球環境を望む人に
現世代そして将来世代を生きるすべての人に

なにを？

地球と共存する選択肢を
(グリーン・ビジネス)

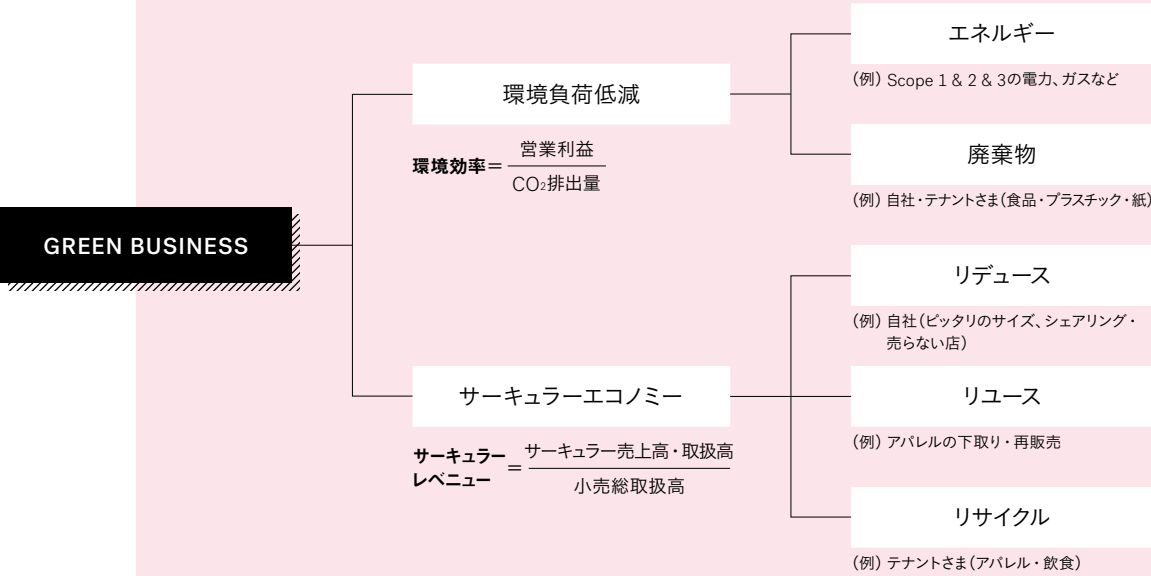
将来世代と共存する選択肢を
(ヒューマン・ビジネス)



地球と共存する選択肢の提供

丸井グループが考える世代間をつなぐグリーン・ビジネスは、現世代と将来世代という二項対立を乗り越え、地球と共存するサステナブルな選択肢を提供していくことです。地球の環境負荷低減に向けた活動や投資は、短期的なコストとして利益を圧迫することになります。しかし、そのような活動や投資をしなければ、将来世代に対して環境問題に関わる不利益を背負わせることになります。例えば、再生可能エネルギーへの切り替えの初期投資は短期的には

コストになるかもしれませんが、長期的に見ると将来世代にとってのサステナブルな価値になります。また、CO₂を減らす取り組みは、そうした活動そのものが新たなグリーン・ビジネスを生み出すイノベーションの源泉にもなり、長期的な利益向上に寄与する可能性があります。このため、長期目標のKPIでは、環境負荷低減の活動と利益をつなぐ指標をマネジメントしていくことで、環境への取り組みをビジネスとして進めていきます。



長期目標		
中期(5年後)	長期(10年後)	超長期(30年後)
環境効率 10.2 - GHG 排出量 *120% 削減 - 再生可能エネルギー70% - 資源リサイクル率60%	環境効率 15以上 - GHG 排出量40% 削減 - 再生可能エネルギー100% - 資源リサイクル率70%	環境効率 20以上 - GHG 排出量80% 削減 - 資源リサイクル率100%
サーキュラーレベニュー 30% 以上	サーキュラーレベニュー 40% 以上	サーキュラーレベニュー 50% 以上

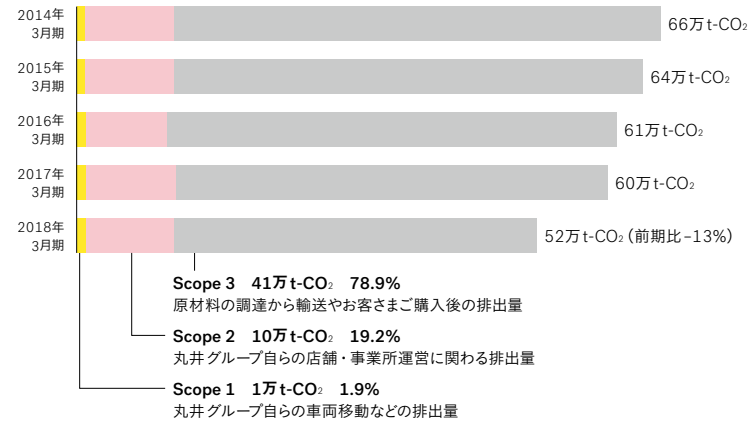
*1 GHG 排出量のうちCO₂排出量の割合は約99%(2018年3月期)

CO₂排出量の全体像と優先課題

丸井グループは2014年3月期より、CO₂など温室効果ガス(GHG)排出量の算定基準に基づき、従来の丸井グループの排出量(Scope 1 & 2)に加え、丸井グループ以外のバリューチェーンの排出量(Scope 3)の算定を開始し、2017年3月期より外部検証を受け開示しています。

Scope 1 & 2の排出量は、丸井グループが自ら排出するCO₂排出量です。これに対して、Scope 3は、丸井グループ以外のバリューチェーンにおけるCO₂排出量です。バリューチェーン全体でのCO₂排出量は5期連続で減少していますが、丸井グループでは、まず自社のCO₂排出量(Scope 1 & 2)の削減を優先し、科学的根拠に基づく明確な削減目標(SBT イニシアチブに認定)を掲げ、環境負荷低減の長期目標を着実に達成していきます。

丸井グループのバリューチェーン全体のCO₂排出量



担当役員のコメント



加藤 浩嗣
取締役
上席執行役員
CDO(Chief Digital Officer)、
IR部長 兼 経営企画・ESG推進担当

現世代と将来世代の利益の二項対立を乗り越える

私たちはすべてのステークホルダーの皆さまと対話をしながら、共通の重なり合う利益を大きくしていく共創経営を進めています。今回これらのステークホルダーに将来世代の皆さまを加えました。これは現世代での利益だけではなく、将来世代を含めた利益、つまりLTV(ライフタイムバリュー:生涯利益)がより大きくなる経営に舵を切ったことを明確にし、私たちが共創経営を共創サステナビリティ経営にアップデートするためにとても重要です。中でもグリーン・ビジネスにはこの視点が欠かせません。2016年、購入単価だけを基準に電力調達をしていたため、結果的にCO₂排出量が増加しているとESG投資家から指摘されました。当時の選択は現世代の利益のみを考えれば大きいかもしれませんが、将来世代の利益とはトレードオフになっている可能性が高く、将来世代に環境問題をはじめとした大きな不利益を背負わせてしまう可能性がありました。グリーン・ビジネスのKPIは、このような現世代と将来世代の利益の二項対立を乗り越え、利益がどちらかに偏ることなくLTV(生涯利益)がより大きくなるように設定しました。このKPIを着実に達成して共創サステナビリティ経営を強化していきます。



国際的な非営利団体CDPより、気候変動対応と戦略において特に優れた活動をしている企業として、日本の小売業界で初となる最高評価「気候変動Aリスト2018」企業に認定。2018年は全世界約7,000の企業を対象に調査が行われ、Aリストに選定された企業は世界で126社、日本では20社と大変厳しい基準で選定されており、投資家から最も信頼されている評価機関の一つ。



丸井グループでは2018年3月期に、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、2030年度までにScope 1 & 2のGHG排出量を2016年度比で40%削減、Scope 3を35%削減。そして2050年度までにScope 1 & 2を2016年度比で80%削減するという野心的な目標を掲げ、科学的根拠に基づいた明確な削減目標として、日本の小売業界では初となる「Science Based Targets(SBT)イニシアチブ」認定を取得。

「電力の中身」を変えることを決定

丸井グループのCO₂排出量(Scope 1 & 2)の約80%は、電力使用によるものです。丸井グループでは従来から、マルイ・モディ店舗や事業所において、消費電力の削減効果が期待できる設備機器などの導入、働き方改革による残業時間の削減など、消費電力削減に向けた取り組みを実施しています。

一方で、ビジネスモデルを転換し、店舗の飲食化を進めたことで、厨房や冷蔵庫などで使用する電力量や、EC化による物流センターの24時間オートストア対応による電力量が、今後さらに増加することが想定されます。そこで使用電力を段階的に削減していくという発想から、電力の中身そのものを再生可能エネルギーに切り替え、2025年に再生可能エネルギー70%、2030年に100%とすることを目標としました。

環境負荷低減から、「地球と共存する選択肢」の提供へ

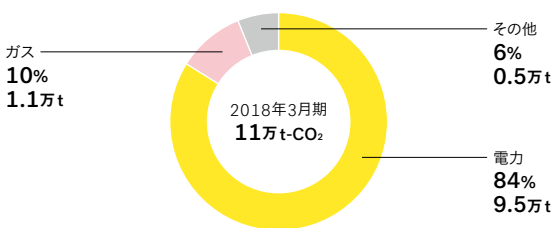
丸井グループのCO₂排出量の削減は、環境負荷低減の取り組みにとどまらず、お客さま、お取引先さま、投資家の皆さまとの共創を通じて、「地球と共存する選択肢」をグリーン・ビジネスとして提供していきます。

例えば、丸井グループは「RE100」の目標達成に向けて、2018年10月に日本小売業界初となる「グリーンボンド」を発行^{*1}し100億円を調達しました。投資表明をいただいた国内7機関からは、「ESG投資の選択肢」を提供するものとして評価を受けています。

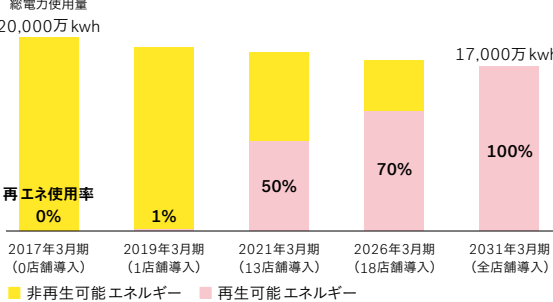
また、みんな電力株式会社さまとの協業により、エポスカード会員さまに再生可能エネルギーによる電力の提供を検討しています。月々の電気代をエポスカードでお支払いいただくことで、お客さまにサステナブルな選択肢を提供するとともに、丸井グループのビジネスとの両立を図っていきます。

^{*1} グリーンボンドの適格性については、第三者評価として、ESG評価会社であるSustainalytics(サステイナリティクス)より、信頼性が高く、有意義な改善効果を有し、グリーンボンド原則2018の4つの要件に合致しているとのセカンドオピニオンを取得しました。

丸井グループCO₂排出量(Scope 1 & 2)の内訳



再生可能エネルギー100%達成のロードマップ



衣料品の供給ギャップを「サーキュラーエコノミー」で乗り越える

日本では、年間約100万トンの衣料品が廃棄されていると言われ、衣料品が「リユース(再使用)」または「リサイクル(再資源化)」される割合は3割未満(中小企業基盤整備機構調査)とされています。そこで丸井グループでは2010年より、お客さまが不要になった衣料品・シューズの下取りによるリユースを始め、お客さまのニーズに沿った商品を創ることで、廃棄物をもとから減らす「リデュース(発生抑制)」へ取り組みを拡大し、社会課題の解決をめざしてきました。

しかし現在においても、衣料品の供給ギャップ(下図)が依然として拡大しています。需要を上回る約15億点の衣料品が、消費されることなく「廃棄物」として処分され、深刻な社会課題になっているのです。このまま放置すると、資源の無駄を社会的なコストとして将来世代に押し付け、負担させることになってしまいます。そこで丸井グループでは、シェアリングなどの新しいビジネスを創出し、資源の無駄を富に変えていく「サーキュラーエコノミー」を推進することで、こうした社会課題を乗り越えていきます。

「環境の価値」を提供する「所有から使用へ」と拡大

丸井グループでは、これまでの「リデュース」の取り組みを、「サーキュラーエコノミー」が提唱する「所有から使用へ」という考え方に拡大し、洋服やバッグ・時計などのシェアリング事業の創出や、モノを売らない体験型の店づくりへと転換しています。例えば、シェアリング型のサーキュラーエコノミーでは、1回しか着用しなかったドレスを、個人で所有するのではなく丸井グループが所有し、複数のお客さまが必要な時にレンタル着用することで、新たなドレスの生産量が減り「環境の価値」が提供されます。お客さま自身にとっても、1回限りで商品を使用できるため、商品の選択肢がこれまで以上に増え、選ぶ楽しさが増し、「お役立ちの価値」も向上することになります。丸井グループでは、お客さまに無駄なく楽しく「地球と共存する選択肢の提供」を行うことで、サーキュラーエコノミーに関わる取扱高を増やす計画を進めていきます。

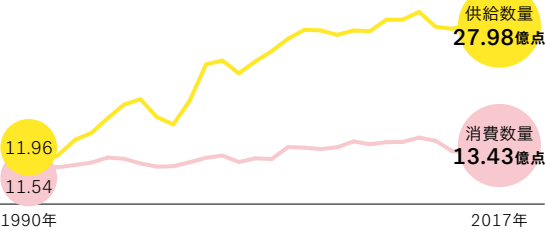


「ラクチンきれいシューズ」ではお客さま企画会議を開催し、サイズが合わずに痛くて履けず捨てられることがないように履き心地を追求。足サイズを100%カバーするサイズ展開へと拡大し、一人ひとりの身体的特徴に合ったシューズをめざす。



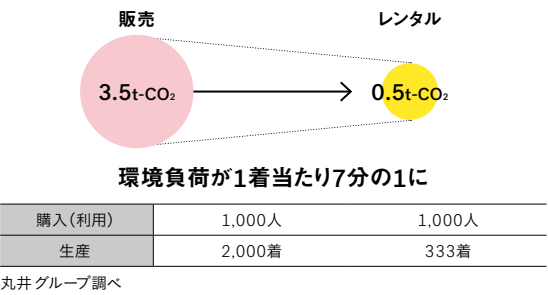
ドレスレンタルサービスの自主運営ショップ「DRENI」を開始。お客さまは普段あまり着る機会のないドレスをレンタルすることにより、お金や保管スペースに余裕が生まれ、購入する場合には躊躇する色やデザインにも挑戦できる、環境にも懐にも優しい新規事業。

衣料品の供給ギャップ



出典：小島ファッションマーケティング(☎ www.fcnc.co.jp/)。供給数量は輸入数量と国内生産数量を加算(下着は除く)、消費数量は総務省「家計調査」の世帯当たり年間平均購入点数と総世帯数から推計。

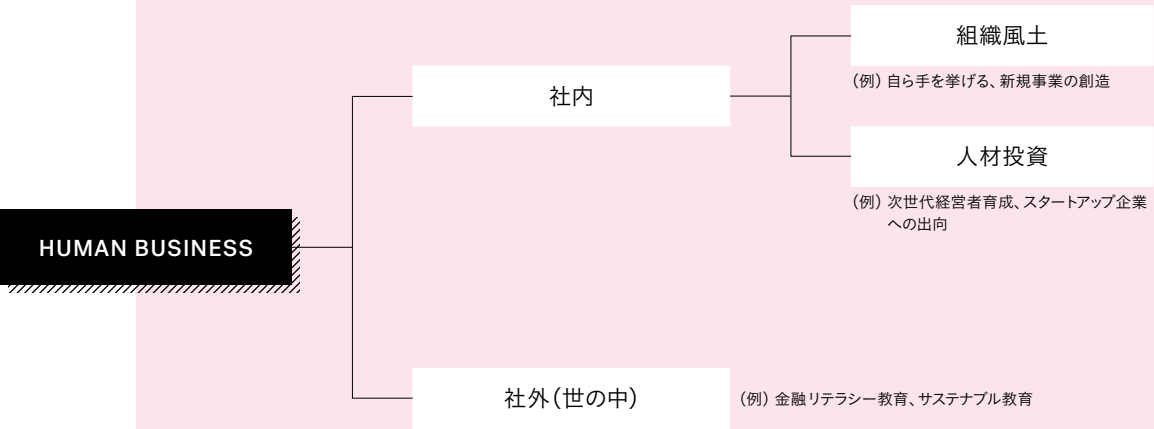
ドレス1着売上高当たり環境負荷



将来世代と共存する選択肢の提供

丸井グループは、将来世代を含むすべての人の「しあわせ」を拡大するというミッションを実現するために、2050年を見据えたビジョンと3つのビジネスの長期目標を定めましたが、これらを実現するためには、想いを共有して相手を理解できる「共感する力」と、自ら行動する「革新する力」を育む組織風土の足固めがさらに必要です。経営理念の

「人の成長＝企業の成長」にあるように、会社とは人の成長を支援する「場」であり、この場をより良く運営していくことで、初めて企業の成長が可能になると考えています。長期目標では、共創を基盤とした「革新する力」を育む組織風土や人材投資を重視するとともに、社外との共創を通じて、将来世代と共存する選択肢を広げていきます。



長期目標		
中期(5年後)	長期(10年後)	超長期(30年後)
・人材投資毎年10億円以上(長期的に継続)		
・自ら手を挙げ参画する社員数毎年のべ10,000人以上(長期的に継続)		
・丸井グループの経営を担う次世代リーダー育成 累計120人以上		
・未来に向けて価値創造できる人材の育成 累計4,000人以上		・未来に向けて価値創造できる人材の育成 累計10,000人以上
・将来世代に向けた金融・サステナブル教育の実施(国内)(長期的に継続)		・将来世代に向けた金融・サステナブル教育の実施(海外)

継続的な人材投資による「ビジョン2050」の実現

人材への投資は、会計上は経費として計上されるため、短期的には期間利益を一時的に減らすこととなりますが、人的資本への継続的な投資なくして、経営理念の「人の成長＝企業の成長」を実現することはできません。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が重視される中、丸井グループは、2017年3月期以降、人的投資額の経年推移と、人的投資額の内訳を開示し、その見える化を図っています。2019年3月期は、2018年3月期の4割増の10億3,000万円の投資を実施しました。今後、毎年10億円以上の人材投資を継続的に実施していくことで、「ビジョン2050」の実現につなげていきます。

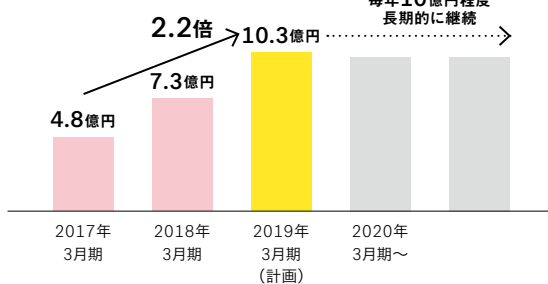
「革新する力」を育む企業風土の醸成

丸井グループは、2017年3月期以降、社員が自主的に手を挙げて参加し成長していくための仕組みづくりを行っています。新たな事業領域では、既存の成功モデルとは全く異なる資質が求められるため、共創の精神である「共感する力」をベースに、物事を自分事として捉え、自ら考え、自ら行動するといった「革新する力」を組織的に育てています。

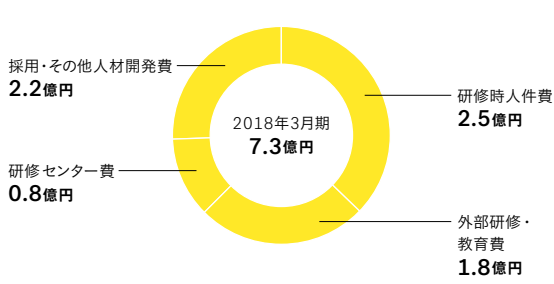
社員の視野を広げるグループ横断のプロジェクト活動や、ビジネススクールへの派遣に加え、2017年3月期以降は、新規事業の創出につながるスタートアップ企業への出向、超長期研究会でのアフリカ業務体験や、「おカネとわたしセミナー」による将来設計、シンギュラリティ大学などの研究会の新設をスタートしています。

取締役会の実効性評価で課題の一つに挙げた次世代経営者育成プログラムは、「共創経営塾(CMA)」として2017年3月期から始動しています。若手社員の中から毎年20名を選抜し、一橋大学大学院 准教授 野間幹晴氏と社外取締役による監修のもと、経営の視点を1年かけて学んでいます。3期目となる2019年3月期は、自らが丸井グループの経営者となる視点を加え、さらに修了後の社員スキル向上のフォローや、評価軸の見直しも強化しました。

将来人材への投資額



人材投資額の内訳



中長期視点で会社や社会全体に関わるテーマについて、未来志向で深く議論する「グループ横断プロジェクト」



今後の経営にとって重要なテーマについて、経営陣と社員とが共に考え、活発な対話を行う「中期経営推進会議」



外部機関と社外取締役の監修を受けて設計した研修により、1年かけて経営視点を学ぶ「次世代経営者育成プログラム」

LBGT 憲章への賛同表明

他者とのつながりを実現し、将来世代との共存の選択肢の幅を増やすため、LBGTなどに対する差別解消を掲げています。2018年12月には、日本の小売業として初めて国連の定める「LBGTIの人々に対する差別解消への取り組み」企業のための行動基準へ賛同表明を行い、2017年9月より労働協約に「性自認、性的指向を理由に差別的取り扱いをしない」という文言を、同年11月に定めたグループ人権方針には「性別、性自認、性的指向などによる差別を排除し、個人の人格と個性を尊重する」という文言を明記しました。さらに2018年4月からは配偶者向け人事制度の適用対象を、法律婚に加え異性事実婚や同性パートナー婚に拡大するとともに、従来の「配偶者」の呼称を「パートナー」に変更し、休暇や手当、福利厚生などの制度を適用しました。

将来世代に向けた金融・サステナブル教育

丸井グループでは、将来世代と共存する人材の育成を、金融教育として社外において実施しています。日本は海外と比較して金融リテラシーが低いと言われていいます。2018年8月よりサービスを開始した tsumiki 証券株式会社では、将来世代に向けた資産形成を共に考え、エボスカード会員向けの「マネーセミナー」などの金融教育を随時実施しています。将来的には、海外でも金融リテラシー教育の拡大を進め、選択肢の幅を広げていきます。

将来世代のサステナブル教育では、小学生向けに毎日新聞が発行する「毎日子ども新聞」のLBGT特集記事に企業メッセージを掲出し、LBGTの理解促進を社会に喚起するとともに、認定NPO法人 ReBit さまによる小学生向け「LBGT基礎知識」教材の制作を支援し、正しい知識を得る機会がないまま大人になるという問題の撲滅を支援しています。

..... 担当役員のコメント



石井 友夫

取締役 専務執行役員
CSO (Chief Security Officer)、
CHO (Chief Health Officer)、
監査・総務・人事・健康推進担当

さまざまな学びを通じて知見と視野を広げ、革新の力を磨き続ける

将来の二項対立軸の一つに「AI 対 人間」という概念があります。これはAIに取って代わられるという危機から生じているものですが、そのようなネガティブ思考ではなく、自らの力・可能性を信じてポジティブに発想していくことで、チャンスを拡大することができると考えています。私たちは「人の成長＝企業の成長」という理念を掲げていますが、この成長を支える原動力が「自発的な学び」です。そのため、人事制度やプロジェクト活動をはじめ、いたるところに「自ら手を挙げて参加する」仕組みを取り入れ、成長意欲の高い組織風土の醸成をめざしています。さまざまな学びを通じて知見と視野を広げ、革新の力を磨き続けるとともに、利他的心で物事を見ることができ有為な人材を、一人でも多く創出することが重要な使命だと認識しています。世の中のお役に立てる企業であり続けるためにも、成長に向けた取り組みをさらに加速させていきます。



企業などの枠組みを越えて、LBGTなどの性的マイノリティが働きやすい職場づくりをめざす任意団体 work with Pride が策定する「PRIDE指標」において、最高評価である「ゴールド」を2年連続で受賞。



将来世代のサステナブル教育の一環として、小学生向けの金融教育の実施を計画。お金のメリットやデメリット、「使う」「貯める」「殖やす」などの選択肢の存在を知ってもらい、将来に対するお金の不安を解消し、将来世代の金融リテラシー向上にも貢献。