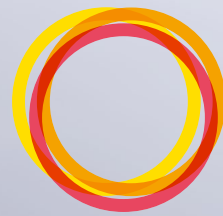


VISION BOOK
2050

VISION BOOK 2050



CO-CREATION

株式会社 丸井グループ

CO-CREATION
with you

すべての人の「しあわせ」を共に創りましょう。

丸井グループがめざすのは、すべての人が
「しあわせ」を感じられるインクルーシブで

CONTENTS

豊かな社会を共に創ることで。その実現

01 宣言

のための道筋が、この「VISION BOOK

02 丸井グループ ビジョン2050

2050」です。今一度、この本の表紙を見て

12 2050年の皆さまへ

みてください。そこにあなたが映っていると

14 共創を基盤とした3つのビジネス

思います。丸井グループは、この本を手

32 2050年の先の未来を見据えて

取り、私たちの想いに共感していただいた

36 サステナビリティガバナンス

あなたと共に、「しあわせ」な未来の世界を

46 番外編：「ビジョン2050」策定までの道のり

創りあげていきたいのです。丸井グループ

の決意を込めた第一歩、「丸井グループ

ビジョン2050」をここに宣言いたします。

CONTENTS	
宣言	10
0205ビジョン「ページ」で共成	20
へもち皆の年0205	21
スベビシのて8式J3盤基き陰共	41
アス蹴見き来未の武の年0205	58
スベセハバトテリシサテスセ	68
いの嶺のすも宝策「0205ビジョン」：編校番	84

丸井グループがめざすのは、すべての人が「しあわせ」を感じられるインクルーシブで豊かな社会を共に創ることです。その実現のための道筋が、この「VISION BOOK 2050」です。今一度、この本の表紙を見てみてください。そこにあなたが映っていると思います。丸井グループは、この本を手に取り、私たちの想いに共感していただいたあなたと共に、「しあわせ」な未来の世界を創りあげていきたいのです。丸井グループの決意を込めた第一歩、「丸井グループビジョン2050」をここに宣言いたします。

ビジネスを 通じて
あらゆる二 項対立を
乗り越える 世界を創る

なぜ、「二項対立」を
乗り越えたいのか？

世界から「二項対立」をなくすことが
すべての人の「しあわせ」につながり、
インクルーシブで豊かな社会を実現
できると考えているからです。

丸井グループはどうやって
「二項対立」を乗り越えるのか？

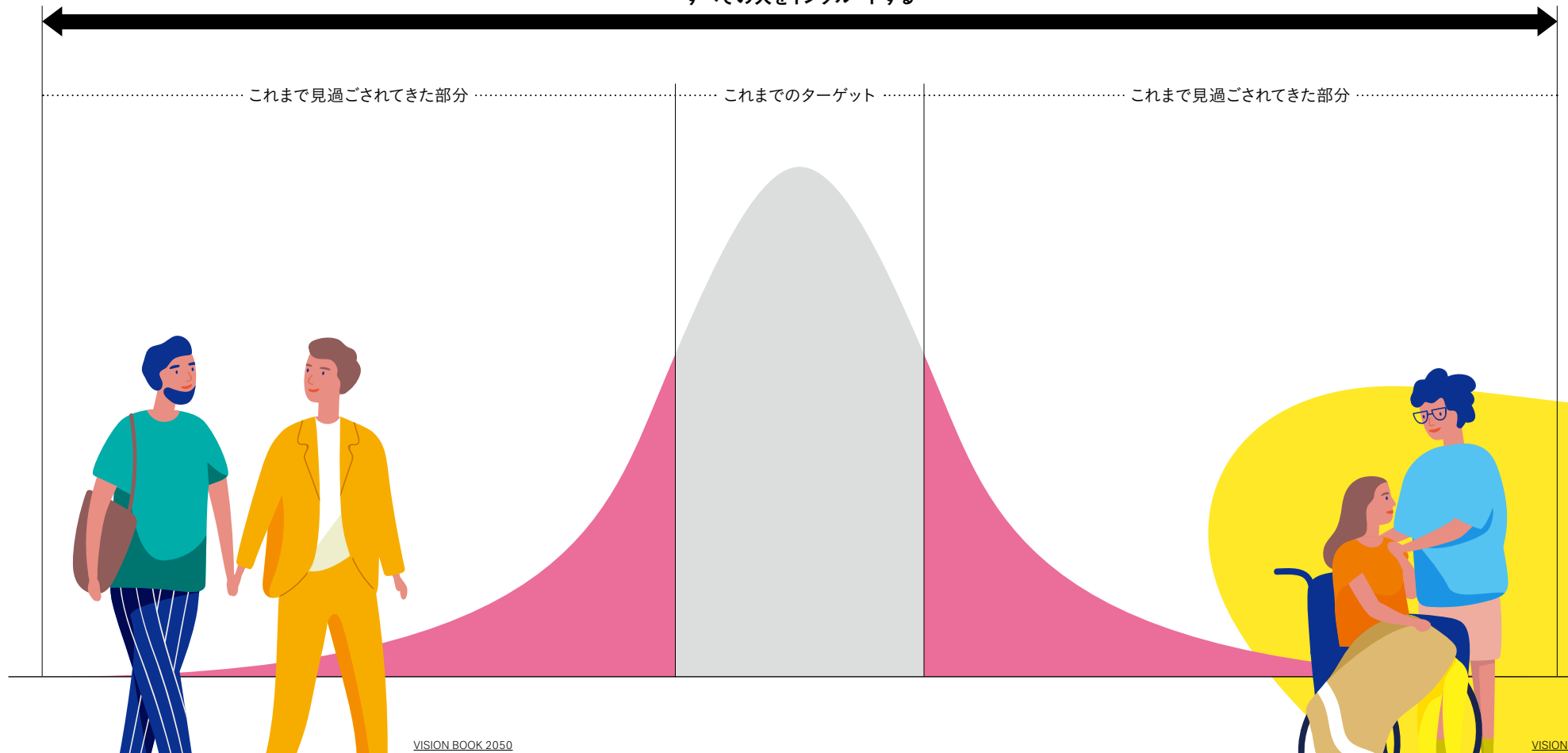
鍵となるのが、誰も置き去りにしない 「インクルージョン」という考え方

丸井グループがめざすのは、世界に存在するあらゆる二項対立を乗り越え、すべての人が「しあわせ」を感じられるインクルーシブで豊かな社会の実現です。一部の人だけが「しあわせ」になっても、それは社会全体の「しあわせ」ではありません。すべての人が「しあわせ」を感じて初めて、本当の意味で豊かな社会になったといえるのではないのでしょうか。

私たちは1931年の創業以来、「信用はお客さまと共につくるもの」という共創精神のもと、時代やお客さまの変化にあわせて、小売と金融が一体となった独自のビジネスモデルを進化させ続けてきました。そして現在、未来を切り開くために私たちが注目しているのが、「インクルージョン(包摂)」という考え方です。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。丸井グループは、このインクルージョンを通じ、すべての人の利益の重なり合う部分を広げていくことが、すべての人が「しあわせ」を感じられるインクルーシブで豊かな社会の実現につながると考えています。

インクルージョンは理念であると同時に経営戦略そのものであり、二項対立を乗り越え、社会課題の解決と企業価値の向上を同時に実現するためのキーワードであると考えています。

すべての人をインクルードする



左の図は、正規分布を表しています。一般的な企業は、正規分布のボリュームが多い部分のみに対してビジネスを行いがちです。そしてそれ以外の部分は、母数が少ないと思われ見過ごされてきました。しかし丸井グループは、これまで見過ごされてきた部分を包含する・取り込むことで、「すべての人」の「しあわせ」の実現をめざします。

課題を抱える世界

「二項対立」とは、一つ概念を2つに分けることで、それらが矛盾や対立の関係にあることをいいます。例えば私たちは、男性と女性、大人と子どもなど、当たり前のようにものごとを2つに切り分け、異なるものとして考えてしまいがちです。そればかりか、健常者と障がい者、富裕層と低所得者層など、互いを対立・分断させることで、差別や格差を引き起こしています。このように私たちが暮らす世界には、あらゆるところに「二項対立」が生じ、もはや無視することができない状況となっています。こうした地球レベルの課題を見過ごし、目先のしあわせや利益のために生活を続けていくことこそが、現世代と将来世代との「二項対立」であり、放置すると避けることのできない深刻な未来がやってくると考えます。

これまで見過ごされてきた人

女性やLGBTなどのジェンダーの多様性を受け入れる動きが世界的に広がっています。また、日本では在留外国人が約250万人（法務省調査）、障がいのある方は約900万人（内閣府調査）と、総人口に占める割合が増加しているため、社会的 ニーズへの対応が急がれています。

先進国で拡大する「孤独」

孤独を感じる男性の割合を見ると、OECD 諸国の中で日本がトップ、女性の割合も第2位となっています。英国では孤独が自国の国家経済に与える影響は年間5兆円（The Campaign to End Loneliness 調査）と推計され、先進国で「孤独の拡大」が起きています。

アジアで拡大する中間所得層

2030年には、アジアにおける中流層の人口は世界の66%（OECD Development Centre 調査）となり、OECD の諸国では2010年に比べ、2060年までに所得格差が30%（OECD 調査）拡大するという問題に直面しています。これは現在の米国と同程度の格差になると言われています。



貧困や飢餓は依然として重要な課題

世界全体の貧困率は大幅に減っているものの、貧困や飢餓は依然として重要な課題となっています。世界人口の加速度的な増加により、食糧需要は今後ますます高まっていくと見込まれます。

気候変動と資源枯渇、再生可能エネルギーへのシフト

地球環境の悪化により、都市災害の多発や水の需給 バランスの乱れなどが生じ、資源枯渇が発生しています。また、気候変動の原因とされている石油や石炭による発電は、今後再生可能エネルギーへとシフトしていきます。2040年には自然の力を活かした再生可能エネルギーによる発電が世界の発電量の31%（U.S. Energy Information Administration 調査）を占めるようになり、石油や石炭による発電量に並ぶことが見込まれています。

無駄を利益に変えるサーキュラーエコノミー

「サーキュラーエコノミー」とは、製品・部品・資源を最大限に活用し、それらの価値を目減りさせずに永続的に再生・再利用し続けるという経済モデルです。このモデルにより、世界にあふれる廃棄物などの無駄を活用し、新しい利益を生み出すことが可能になります。

IoTの普及、AI（人工知能）による支配

あらゆるものがインターネットにつながるIoTの普及が加速し、電子的に蓄積されるデータ量も指数関数的に増加していきます。また、AI、バイオテクノロジー、ナノテクノロジーなどの技術革新が進み、実用化されと考えられます。こうしたIT 革命により、世界人口の50%以上（Euromonitor International 調査）がインターネットにアクセスする世界がやってきます。

世界中の国家間のつながりと分断

グローバル化が進み、国家間の経済協力などの協定数は3,000以上（UNCTAD 調査）となり、国同士のつながりが増加している一方で、英国のEU 離脱や米国の移民規制など、国同士の分断をさらに深める「逆行する動き」もあります。

2050年の世界

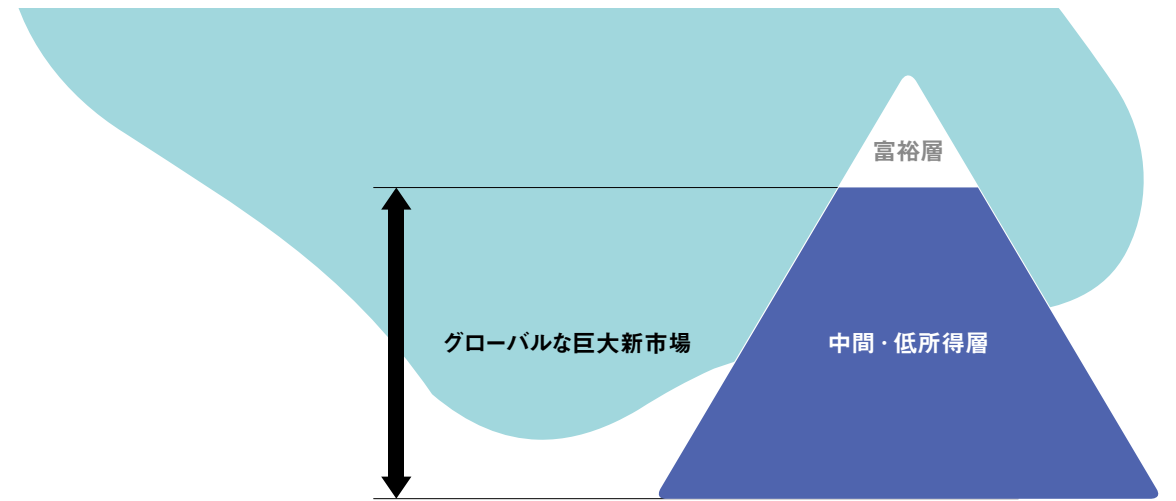
私たちが生きる世界の現状を理解した上で、今後訪れる確定的な未来、不確実な未来、そして不確実から確定的にしたい未来は何か、丸井グループは1年かけて本気で考えました。その結果、「私らしさを求めながらもつながりを重視する」「世界中の中間・低所得層に応えるグローバルな巨大新市場が出現する」「地球環境と共存するビジネスが主流になる」という3つの視点から未来の世界を整理することができました。そして、その3つの視点から導き出した2050年の世界には、「国・人種・自然すべてがつながり合う世界」が訪れているのではないかと考えました。

01 「私らしさ」を求めながらも、「つながり」を重視する世界

ダイバーシティの推進により、高齢者、LGBT、外国人や障がいのある方など、すべての人が当たり前のように「私らしさ」を追求でき、「マイノリティ」という概念がなくなる世界になるでしょう。一方で、テクノロジー化によるバーチャル世界が今後も拡大していくことから、人々が個を保ち自分らしく生きながらも、国や人種による対立を超越した「つながり」を楽しむことに価値を見出す世界が訪れると考えます。

国・人種・自然すべてが

つながり合う世界



02 世界中の中間・低所得層に応える グローバルな巨大新市場が出現する世界

発展途上国の所得が上がる一方で、先進国での経済格差が拡大し、これまでの「発展途上国 対 先進国」という構図ではなく、「世界の超富裕層 対 中間・低所得層」という構図の社会が訪れるでしょう。このような対立が起こる中で、世界中の中間・低所得層に共通した社会的ニーズや課題、教育・医療・金融・消費サービスなどのさまざまな事業機会が生まれ、グローバルな巨大新市場が出現する世界になると考えます。



03 地球環境と共存するビジネスが 主流になる世界

自然環境は、これまでの大量生産と消費を支えきれなくなり、地球環境と共存するビジネスだけが生き残れる世界が訪れるでしょう。自然の力を活かす再生可能エネルギーの利用や、資源の無駄を利益に変える「サーキュラーエコノミー」が当たり前になっていきます。そして世界中の将来世代の人々は、購買行動や消費活動を通じて、地球環境と共存することを重視するようになり、「レスポンシブル・コンシューマー」が主流となる世界が訪れると考えます。

私たちが望んだのは、
持続可能な社会と地球環境の実現です。
私たちが望む未来に向けて、
ビジョンの実現に全力で取り組みます。



青井 浩
代表取締役社長 代表執行役員

私たちが2050年に向けた長期ビジョンと目標を作成し、共創サステナビリティ経営をスタートしたのは、2019年のことでした。既に30年以上の時間が過ぎていることと思いますが、私たちが掲げたビジョンや目標はどのくらい実現できたでしょうか。ある程度実現しているとしたら、それはおそらく、私たちが想像した以上に世界が私たちの望んだ方向に進んだからだと思います。また、実現していないとしたら、それは私たちの努力が足りなかったせいだと思います。いずれにせよ、最終的な評価を下すのは2050年の皆さま、つまり、私たちが30年前に「将来世代」と呼んでいた方々です。そこで、「将来世代」の皆さまに私たちの共創サステナビ

リティ経営の取り組みを正しく評価していただくために、時を遡って、2018年当時の状況について少しばかりお話しさせていただきますと思います。

2050年の皆さまには想像しづらいかもしれませんが、私たちが長期ビジョンを検討していた2018年の日本では、「サステナビリティ経営」という言葉はそれほど一般的ではありませんでした。2030年をターゲットにした国連のSDGsがようやく普及し始めた頃です。また、資本市場では欧州を中心にESG投資が進みつつありましたが、その経済的な合理性についてはまだ懐疑的な人たちも多かったのです。

そうした中、私たちは世の中に先駆けて、2016年頃か

らESGへの取り組みを始めました。当時の丸井グループでは、一人ひとりの社員が「自ら手を挙げて」主体的に取り組む風土ができて上がりつつあったので、ESGへの取り組みは理念にとどまることなく、オーナーシップマインドを持った社員によって事業戦略として実行され、結果として企業価値の向上につながりました。

丸井グループの株価はESGに取り組む前の2013年3月期末から2018年3月期末までの5年間で2.2倍になり、同期間の1株当たり当期純利益(EPS)の伸びを30ポイント上回りました。同じ期間に、競合する百貨店やクレジットカード会社の株価収益率(PER)が軒並み低下する中で、丸井グループのバリュエーションが上がったことは、ESGの取り組みが評価されたためでした。

投資家さまをはじめステークホルダーの皆さまから一定の評価をいただいたことは、嬉しいことでしたが、私たちはこうした評価に甘んじることなく、さらに先に進むことにしました。本格的な共創サステナビリティ経営に取り組みたいと思うようになったからです。

そこで、共創サステナビリティ経営に不可欠な長期ビジョンと目標を約1年間かけて、社員や役員との議論を通じて策定しました。私たちが2050年に向けて掲げたビジョンは「ビジネスを通じてあらゆる二項対立を乗り越える世界を創る」というものでした。

このようなビジョンを掲げた背景には、当時の世界の状況に対する強い危機感がありました。例えば、英国が移民の流入が拡大することを恐れてEUを離脱したり、アメリカにトランプ大統領が登場してアメリカ・ファーストを掲げたりしたことで、それまで日本や先進国が中心となって築き上げてきたグローバルな多元的共生をめざす世界が崩壊の危機にさらされていたのです。また、先進国や発展途上国といった違いを超えて、人々の所得格差が拡大しつつありました。さらには、気候変動の影響が世界各地に及び、

自然災害などが頻発したことで、環境問題がもはや無視できないほど深刻になってきていました。さまざまな対立がかつてなく拡大していくように思われたのです。

そうした中で、私たちは共創サステナビリティ経営に取り組むことにしました。そして、30年という長期で経営を考える中で、大切なことに気づきました。

私たちはそれまで、お客さまや投資家さま、お取引先さまや社会の皆さま、社員などのステークホルダーのお役に立つことをめざしていましたが、それだけではなく、もう一つのステークホルダーとして、「将来世代」を加えるべきであるということです。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ことが必要だと自覚したのです。

とりわけ、環境問題については、自分たちの世代のことだけ考えていれば何とかやり過ごせたかもしれませんが、子どもたちや未来の世代のことを考えると今すぐにも取り組むことが必要で、それが私たちにとっての倫理的な責任であると思ったのです。

私たちが共創サステナビリティ経営に取り組み始めたのは、丸井グループの持続可能な成長のためだけではありません。私たちが望んだのは、持続可能な社会と地球環境の実現です。すべてのビジネスがサステナビリティを実践するようになってほしいという願いで、そのフロントランナーとなるべく走り出したのです。

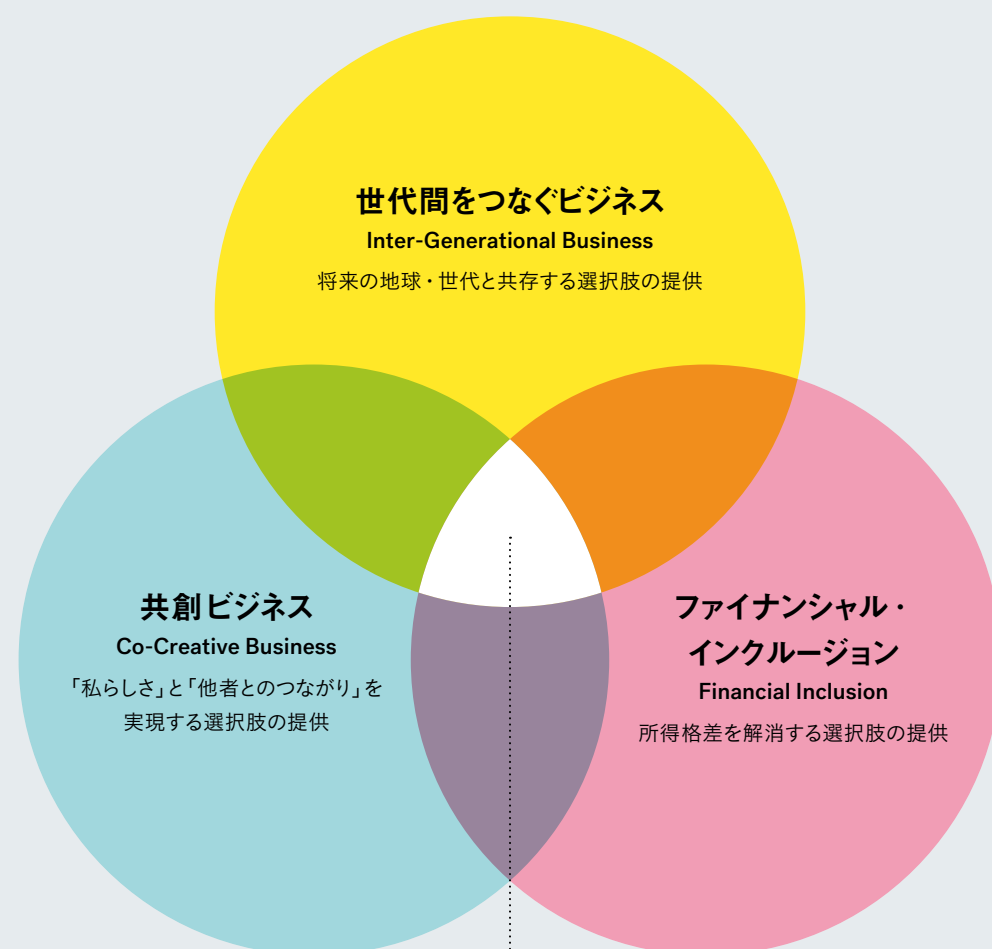
私たちがめざしたビジョンがどれほど実現したかを見届けることができた2019年当時の人たちは、私自身も含めて多くないかもしれません。

しかし、それにもかかわらず、2019年、私たちは宣言しました。「私たちが望む未来に向けて、ビジョンの実現に全力で取り組みます」

2019年1月

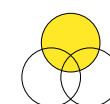
「二項対立」を乗り越えるために
丸井グループができることは何か？

共創を基盤とした3つのビジネスで すべての人の「しあわせ」を拡大



しあわせ
3つのビジネスの重なり合う部分を拡大することが、
すべての人の「しあわせ」の拡大につながり、「ビジョン2050」の実現が可能となる

丸井グループは2050年に向けて、「ビジネスを通じてあらゆる二項対立を乗り越える世界を創る」ために、共創を基盤とした3つのビジネスを設定しました。これら3つのビジネスは、私たちのコアバリューである「信用の共創」をはじめ、既存事業で培った強みやプラットフォームがさらに活きるものです。そしてこれら3つのビジネスは、個々に独立したものではなく互いに重なり合っています。この重なり合う部分を拡大させることこそが、将来世代を含むすべての人の「しあわせ」の拡大につながり、結果として「ビジョン2050」の実現を可能にします。



世代間をつなぐビジネス Inter-Generational Business

2050年の世界では、地球と共存するビジネスだけが生き残ります。また、地球と共存する持続可能な未来を将来世代へとつなげていくためには、30年後の主役である若い世代を育成し、彼らがリーダーとなって社会を動かしていく必要があります。そこで丸井グループは、世代間をつなぐビジネスを「グリーン・ビジネス」と「ヒューマン・ビジネス」に細分化し、将来の地球・世代と共存する選択肢を提供していきます。

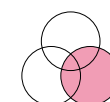
see pages 16-23



共創ビジネス Co-Creative Business

2050年の世界では、バーチャル世界の加速や個人主義への反動から、「私らしさ」を大切にしながらも、国や人種による対立を超越した「つながり」を重視するようになります。そこで丸井グループは、社会におけるプラットフォームのような存在として、バリューチェーンに関わるすべてのステークホルダーとの共創により、「私らしさ」と「他者とのつながり」の実現を支える場やサービスを提供していきます。

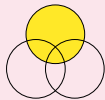
see pages 24-27



ファイナンシャル・インクルージョン Financial Inclusion

2050年の世界では、世界中の中間・低所得者層に応えるグローバルな巨大新市場が出現します。そこで丸井グループは、すべての人に金融サービスを提供する「ファイナンシャル・インクルージョン」を、現在進めている国内市場だけでなく、海外市場に向けても展開していきます。そして、世界中の人々が抱えるお金に対する不安と所得格差を解消する選択肢を提供していきます。

see pages 28-31



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？

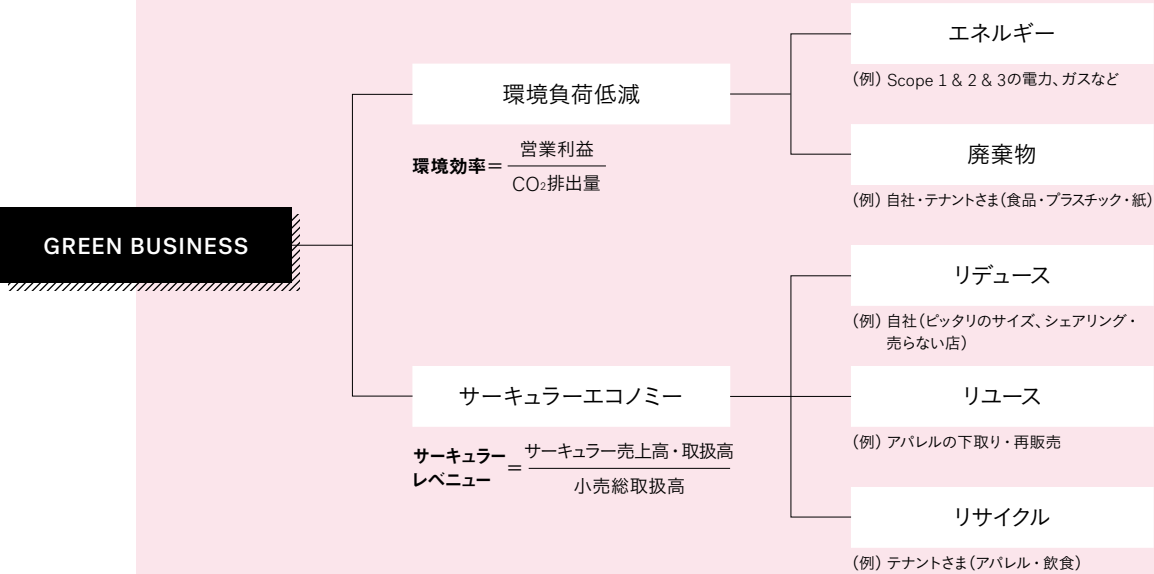
地球と共存する選択肢を
(グリーン・ビジネス)
将来世代と共存する選択肢を
(ヒューマン・ビジネス)



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

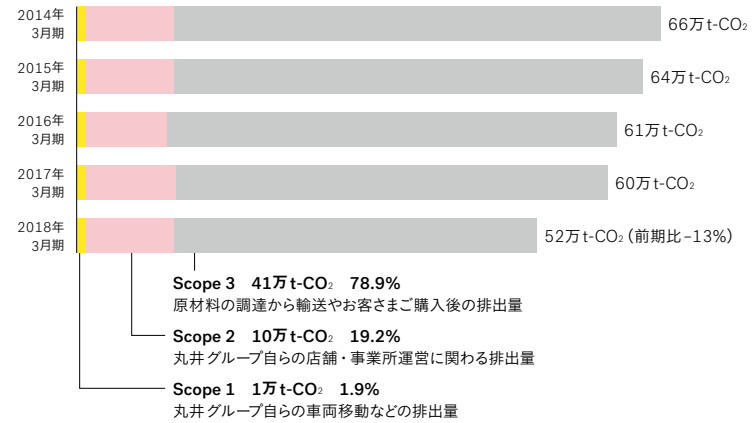
*1 GHG 排出量のうちCO₂排出量の割合は約99%(2018年3月期)

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

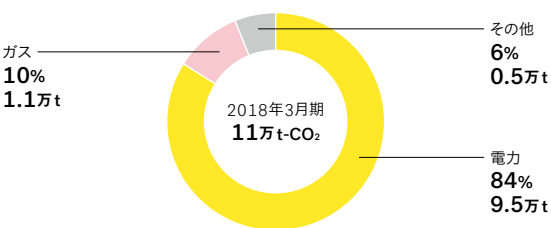
丸井グループのCO₂排出量の削減は、環境負荷低減の取り組みにとどまらず、お客さま、お取引先さま、投資家の皆さまとの共創を通じて、「地球と共存する選択肢」をグリーン・ビジネスとして提供していきます。

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。

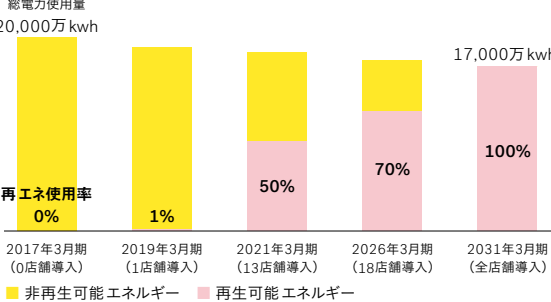
また、みんな電力株式会社さまとの協業により、エポスカード会員さまに再生可能エネルギーによる電力の提供を検討しています。月々の電気代をエポスカードでお支払いいただくことで、お客さまにサステナブルな選択肢を提供するとともに、丸井グループのビジネスとの両立を図っていきます。

^{*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。

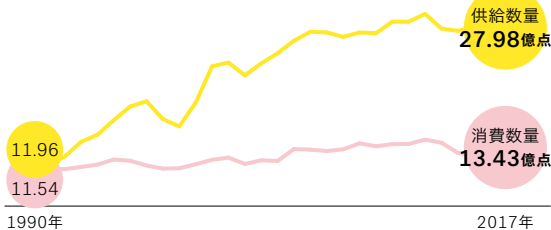


「ラクチンきれいシューズ」ではお客さま企画会議を開催し、サイズが合わずに痛くて履けず捨てられることがないように履き心地を追求。足サイズを100%カバーするサイズ展開へと拡大し、一人ひとりの身体的特徴に合ったシューズをめざす。



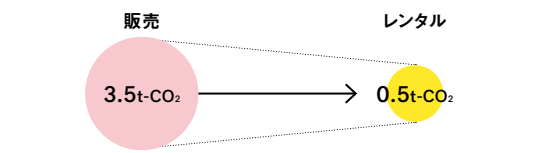
ドレスレンタルサービスの自主運営ショップ「DRENI」を開始。お客さまは普段あまり着る機会のないドレスをレンタルすることにより、お金や保管スペースに余裕が生まれ、購入する場合には躊躇する色やデザインにも挑戦できる、環境にも懐にも優しい新規事業。

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



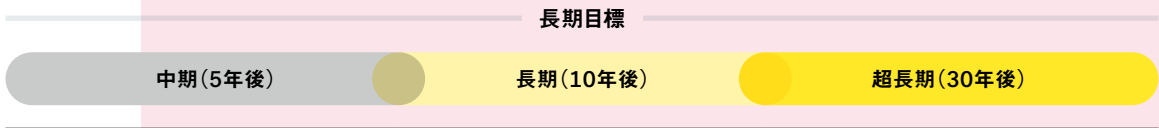
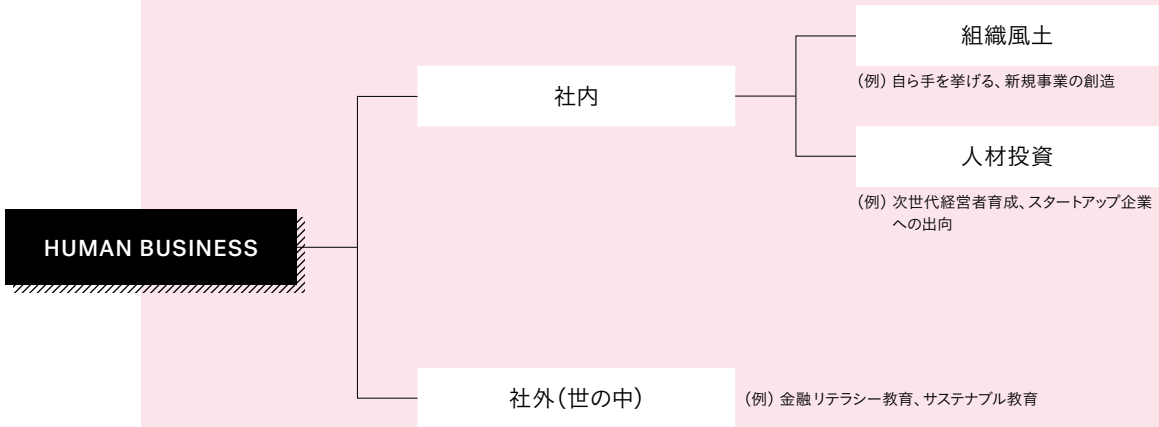
購入(利用)	1,000人	1,000人
生産	2,000着	333着

丸井グループ調べ

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。



- | | | |
|--------------------------------------|-------------------------------------|------------------------------|
| • 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。



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」

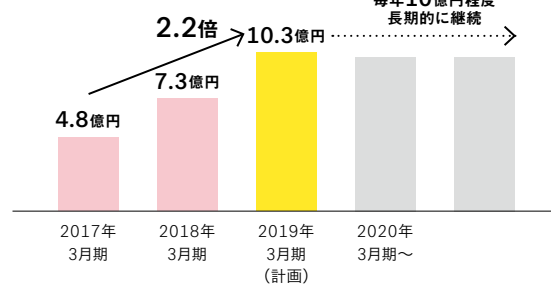


今後の経営にとって重要なテーマについて、経営陣と社員とが共に考え、活発な対話を行う「中期経営推進会議」

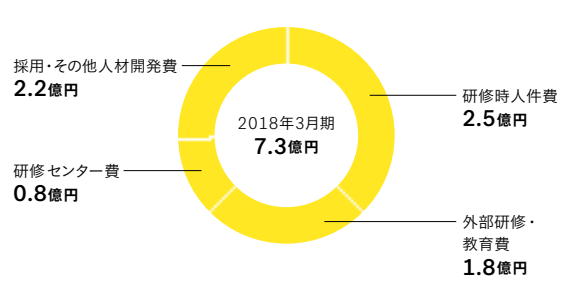


外部機関と社外取締役の監修を受けて設計した研修により、1年かけて経営視点を学ぶ「次世代経営者育成プログラム」

将来人材への投資額



人材投資額の内訳



LGBT 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、LGBT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「LGBTI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LGBT特集記事に企業メッセージを掲出し、LGBT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「LGBT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

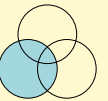
将来の二項対立軸の一つに「AI 対 人間」という概念があります。これはAIに取って代わられるという危機から生じているものですが、そのようなネガティブ思考ではなく、自らの力・可能性を信じてポジティブに発想していくことで、チャンスを拡大することができると考えています。私たちは「人の成長＝企業の成長」という理念を掲げていますが、この成長を支える原動力が「自発的な学び」です。そのため、人事制度やプロジェクト活動をはじめ、いたるところに「自ら手を挙げて参加する」仕組みを取り入れ、成長意欲の高い組織風土の醸成をめざしています。さまざまな学びを通じて知見と視野を広げ、革新の力を磨き続けるとともに、利他的心で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



共創ビジネス

Co-Creative Business

丸井グループの共創ビジネスは、高齢者、LGBT、外国人や障がいのある方、人種、あるいは現世代と将来世代、短期の利益と環境破壊など、分断に基づく二項対立を乗り越えるためにあります。商品・サービスだけでなく、すべてを共に創る「共創」を通じて、これまで見過ごされてきたすべての人をインクルードし、お互いの利益を増やしていく。信用の共創という丸井グループのコアバリューを通じて、「私らしさ」と「他者とのつながり」を実現する選択肢を、「共創ビジネス」として提供していきます。

丸井グループの PROMISE

2050年までに共創やオープンイノベーションを強化し、
すべての人が互いにつながり合えるサービスを提供します。

誰に？

「私らしさ」を追求したい人に
「つながり」を求めたい人に

なにを？

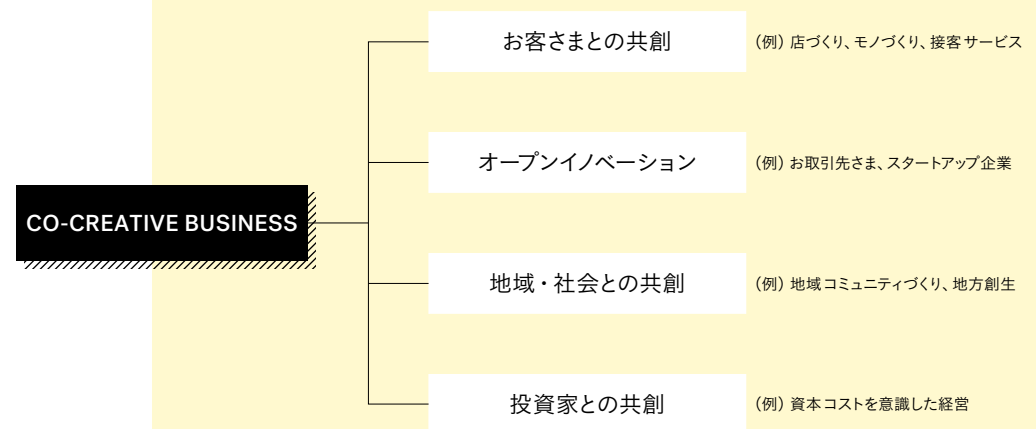
社会におけるプラットフォームのような存在として
すべてのステークホルダーが互いに
つながり合える場やサービスを



「私らしさ」と「他者とのつながり」を実現する選択肢の提供

共創ビジネスで実現していくのは、成熟化した社会の中で、それぞれ個人としての「個」を尊重し、一方で「つながり」を大切にする選択肢を提供していくことです。そこで大切になるのが、ステークホルダーの視点に立ちながら、一人ひとりの想いや痛みを理解できる「共感する力」です。丸井グループは、将来世代を加えた6つのステークホルダーの重なり

合う利益(しあわせ)の拡大をめざしていますが、このために欠かせないのが、ステークホルダーとの共創活動です。長期目標では、企業価値向上に結び付く共創の取り組みを指標として掲げていますが、「信用はお客さまと共につくるもの」という、丸井グループが日々実践している共創を選択肢として広げていくという決意を込めています。



長期目標		
中期(5年後)	長期(10年後)	超長期(30年後)
企業価値向上に結び付く共創お客さま数^{*1}のべ10万人以上	企業価値向上に結び付く共創お客さま数^{*1}のべ50万人以上	企業価値向上に結び付く共創お客さま数^{*1}のべ100万人以上
企業価値向上に結び付くオープンイノベーション社数100社以上	企業価値向上に結び付くオープンイノベーション社数500社以上	企業価値向上に結び付くオープンイノベーション社数1,000社以上
企業価値向上に結び付く地域・コミュニティ数50以上	企業価値向上に結び付く地域・コミュニティ数100以上	企業価値向上に結び付く地域・コミュニティ数200以上
企業価値向上に結び付くエンゲージメント数50件以上	企業価値向上に結び付くエンゲージメント数100件以上	企業価値向上に結び付くエンゲージメント数300件以上

^{*1} お客さま企画会議をはじめとする、ビジネスプロセスに実際に参画していただくお客さまの数

インクルージョンの原点「お客さまとの共創」

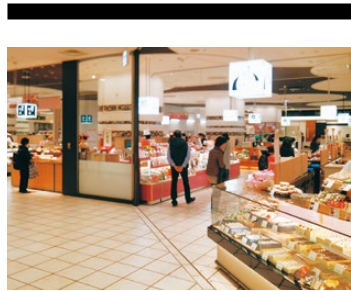
「私らしさ」を大切にしながら、「他者とのつながり」も同時に大切にする。これは共創の原点であり、創業の精神として現在も変わることなく続いています。しかし一時期、過去の成功体験にとらわれるあまり、業界・自社内の視点や知見に偏っていた時期がありました。そうした経営危機の中で、共創の原点に立ち返るべく、「お客さまのお役に立つために進化し続ける」という経営理念をつくり、それまでの自社中心の店づくり、モノづくり、カードづくりをすべてリセットし、ビジネスプロセスの中にお客さまに実際に入っていただき、共に創りあげていく仕組み「お客さま企画会議」を確立しました。「ラクチンきれいシューズ」や「エポスカード」は、こうして生まれたサービスです。

このようなお客さまとの共創により、2016年にオープンした「博多 マルイ」では、開業前に600回以上の「お客さま企画会議」を実施し、のべ15,000人以上のお客さまの声をもとに店づくりを進め、導入階の飲食化など従来の店づくりの常識を根本的に覆す革新を実現しました。こうしたお客さまとの共創によって見出された「共創」の考え方が、丸井グループの共創ビジネスの原点にあると言えます。

「共創の店づくり」の進化

丸井グループでは、店づくり・モノづくり・接客サービスなどの共創の現場において獲得してきたノウハウや共感する力を、LGBTや高齢者、外国人など、広くステークホルダーの視点から捉え直すことで、お客さまの「しあわせ」を、すべてのステークホルダーの「しあわせ」へと広げることができました。さらにインクルージョンという視点から、従来の共創に社会課題を加えることで、本業のビジネスの器を広げていくことが可能となりました。お客さまとの共創回数を増やすということは、これまで見過ごされてきた部分を、共創を通じてインクルードしていくことにつながり、ステークホルダーの利益(しあわせ)を増やしていくものと考えています。

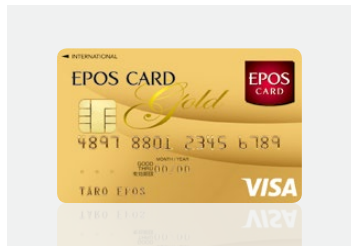
一方で、丸井グループの店舗はSC・定借化により、「スペースを貸す」不動産型に業態を転換しています。今後はお客さまとの共創以上に、テナントさまとの共創が重要になってくると考えています。



「マルイファミリー溝口」では、テナントさまとの共創へと進化。出店が決まるタイミングから「丸井の共創」「溝口で叶えたいこと」をご説明し、テナントさまも直接お客さま企画会議にご参加いただきながら対話を重ね、MDやサービス、売場づくりなどにおいてお客さまのニーズを具現化。



シューズの履き心地が不満、自分にぴったりのサイズがないといったお客さまの声から、一人ひとりの足にフィットする「ラクチンきれいシューズ」の開発をスタート。履き心地・デザイン・値ごろのバランスを重視し、19.5～27.0cmという足サイズを100%カバーする幅広いサイズ展開にするなど、すべてお客さまからの声をもとに開発。



エポスゴールドカード会員さまのさらなる利用拡大に向け、お客さま座談会を実施。すると「なぜ家族カードがないのか」というお客さまの声が湧出。そこで、お客さまとの共創を通じた仮説と検証をくり返し、エポスカード独自の「独立した個人と家族の絆を両立させたサービス」をめざした「エポスファミリーゴールド」が誕生。

オープンイノベーションによるスタートアップとの共創

「私らしさ」と「他者とのつながり」を同時に実現するには、ITやAIなど優れた先端技術やノウハウが必要です。こうしたノウハウは、スタートアップ企業の得意分野です。丸井グループでは、社員をこれらのスタートアップ企業に出向させ、将来を見据えた新規事業の創造につながる視野を養い、個人裁量の中での意思決定の機会を多く経験してもらい、異なる知と知を融合することで、これまでにない共創ビジネスを生み出していきます。

地域・社会との共創

お客さまとの共創は、インクルージョン視点を組み込むことで地域・社会との共創につながっていきます。丸井グループは、地域・社会との共創を広げていくために、LGBTを応援する「レインボープライド」への参加や、人気アニメと地方商店街のコラボイベントによる地方創生などに取り組んでいます。さらに、エポスカードで蓄積したITやAI技術により、QRコード決済サービス「EPOS Pay」の導入が実現し、キャッシュレス決済可能店舗を拡大することで、お客さまの利便性向上と地域とをつなぐ共創ビジネスを強化していきます。

長期投資家との共創

ステークホルダーの「しあわせ」を拡大していくためには、長期投資家からの賛同を必要とします。ESGを含め、サステナビリティへの投資は未来への投資であるため、期間利益を重視した成長から、中長期の持続的成長をめざすことが可能です。ESG投資が重視される中、こうした趣旨を理解する長期投資家との建設的な対話を重ねることで、利益(しあわせ)の長期的な価値創出をめざしていきます。

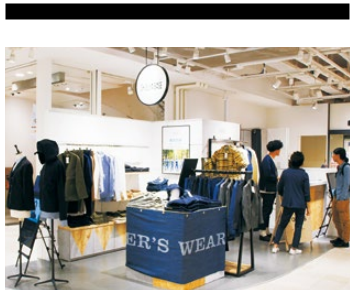
..... 担当役員のコメント



佐々木 一
上席執行役員
(株)丸井 代表取締役社長

共創を通じたビジネスが多くの人をしあわせにし、新しい価値を生み出す

「私らしさを大切にしながら、他者のしあわせも大切にし、共存する」。本来誰もが持っているマインドですが、多くの場面で妥協や二者択一を強いられているのも事実です。我々がビジネスを通じてこの問題と向き合ったのは10年前、シューズにおけるお客さまとの共創を通じてでした。この取り組みが、企業利益と両立できないという理由で対応されてこなかった「みんなの足に合う」幅広いサイズ展開につながります。その後、モノづくりや店づくりなど共創活動は拡大し、さまざまな問題に関してたくさんの方々と向き合う中で見えてきたのは、「すべての人」に対応する共創ビジネスが、これまで見過ごされてきた社会のさまざまな課題を解決し、多くの人をしあわせにすると同時に、今までになかった新しい価値を生み出すということです。今後も、お客さまをはじめさまざまな取引先さまや地域・社会との共創の輪を広げ、未来に向けたさらに大きな価値創造を実現していきます。



ショッピングアプリ「BASE」を運営するBASE株式会社さまとの協業の一環で、渋谷マルイに初の常設リアルショップ「SHIBUYA BASE」をオープン。丸井グループが持つリアルでの顧客接点の場と売場運営・販売に関するノウハウを活かし、新しい価値を秘めたブランドや商品とお客さまとの出会いの場を提供。



「中野 マルイ」を中心とした近隣の商店街や飲食店と加盟店契約を締結し、QRコード決済サービス「EPOS Pay」を導入。これまでエポスカードが使用できなかった店舗をはじめ、少額決済の利用可能店舗を拡大。お客さまの生活圏をメインに地域経済圏を形成することで、地域とお客さまをつなぐコミュニティづくりを実施。

ファイナンシャル・インクルージョン

Financial Inclusion

丸井グループのファイナンシャル・インクルージョンは、共創経営を共創サステナビリティ経営へと進化させることができた考え方です。丸井グループはこれまでも、金融サービスが一部の富裕層に集中しているという社会課題を乗り越えるべく、若者を中心としたすべての人にクレジットを提供する事業を展開してきました。今後は、エポスカードを利便性の高いビジネスから、ファイナンシャル・インクルージョンの担い手へと進化させることで、サステナビリティ・プラットフォームを確立し、所得格差という二項対立を解消するための選択肢を提供します。

丸井グループの PROMISE

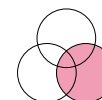
2050年までに1,000万人以上の
世界の人々に金融サービスを提供します。

誰に？

若者などを中心としたすべてのお客さまに
日本における在留外国人のお客さまに
これから出会う海外のお客さまに

なにを？

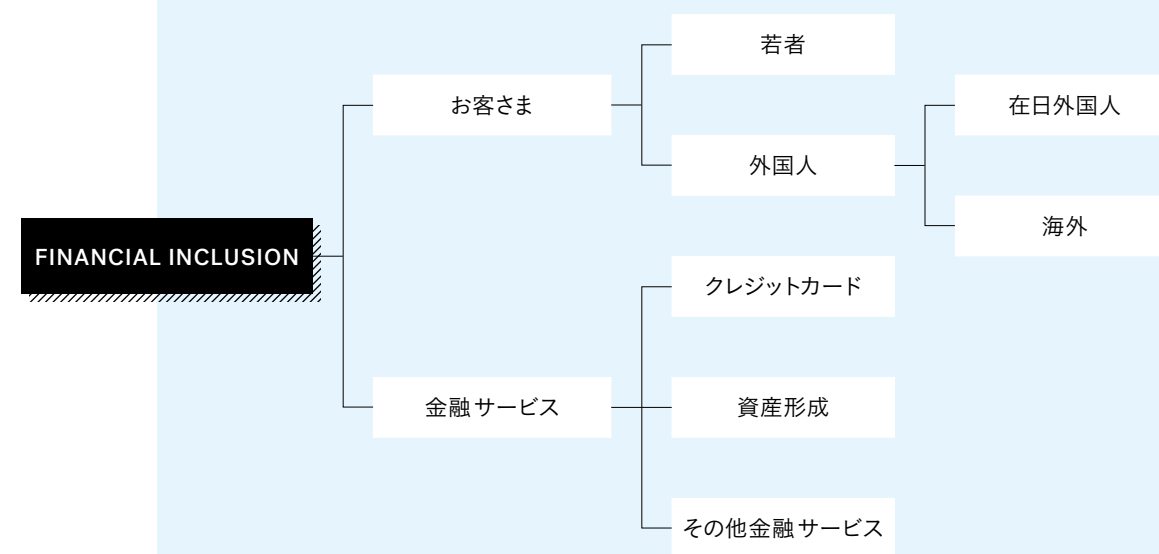
クレジットカードによる金融サービスを
資産形成による将来の安心を
世界中の中間・低所得者層に
共通した金融サービスを提供



所得格差を解消する選択肢の提供

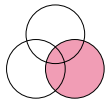
丸井グループはファイナンシャル・インクルージョンを通じて、既存のエポスカード会員のお客さまを起点に所得格差を解消していきます。エポスカード会員さまは20～30代が中心のため、今後ライフステージの変化の中で多くの資金ニーズに直面することになります。そこで私たちは、生涯にわたる資産形成の重要性をお伝えするべく証券会社を設立し、日本初となるクレジットカードを通じた「つみたて

NISA」を導入し、所得格差を解消する金融サービスを広げています。さらに、選択肢の幅を在日外国人にまで広げ、日本における就学・就労に関わる困難を支援する新たな金融サービスを開始しています。今後これらのサービスを国内外へ長期的に提供していくために、下記のような長期目標を設定しています。



長期目標

中期(5年後)	長期(10年後)	超長期(30年後)
エポスカード会員数1,000万人以上	tsumiki証券で100万人にサービスを提供	
500万人以上の若者に金融サービスを提供	50万人以上の外国人に金融サービスを提供	1,000万人以上の世界の人々に金融サービスを提供
投資を通じたファイナンシャル・インクルージョンを世界10カ国以上で展開	投資を通じたファイナンシャル・インクルージョンを世界20カ国以上で展開	



クレジットカードが生み出す「二項対立」の解消

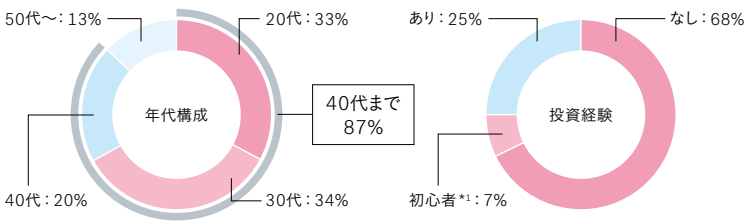
丸井グループは年齢や収入にかかわらず、すべての人に金融サービスを提供する「ファイナンシャル・インクルージョン」をミッションに掲げていますが、証券事業への参入は、このミッションに基づくものです。丸井グループのエポスカード会員さまの大半は20～30代で、その7割が女性です。お客さまの声を聴く中で、お客さまが抱える「お金に対する将来不安」を希望に変えたい、安心してお金を増やすサービスを提供したいと考えたときに出てきたのが、クレジットカードで投資信託を購入していただく日本初のスキームです。このスキームにより投資の敷居が下がり、お客さまは「つみたてNISA」対象の投資信託の代金を、毎月の買物やスマートフォン利用代金と同じ感覚で、銀行口座から引き落とすことが可能になりました。

tsumiki 証券の可能性と課題

tsumiki 証券は、2018年8月からスタートした、投資が未経験の方でも安心してご利用いただける「つみたて投資」専門の証券会社です。日本で販売されている約6,000本の投資信託の中から、選りすぐりの4本をご提供。私たちと同じ想いでお客さまに寄り添い、資産形成の大切さを伝えている運用会社3社の商品です。サービス開始後、2019年1月時点で約13,000人にお申し込みいただき、既存の金融機関と比較すると若年層・投資未経験の方が圧倒的に多くなっています。これは約660万人のエポスカード顧客基盤と、Web申し込みの手軽さ、カード決済の利便性、そして、お客さまを店舗とWebでサポートするスタッフの存在が、資産形成への不安を和らげ、身近に感じていただけた結果だと考えています。

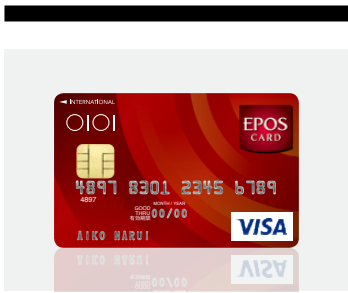
今後は、日本で普及しなかった「貯蓄から投資へ」の流れを進め、「つみたて投資を文化へ」と浸透するため、店舗やシステムなどグループの経営資源を最大限に活かしていきます。一方で、お客さまの多様な資産形成ニーズにお応えできるスタッフを育成していくことが当面の課題です。

お客さまの状況(2018年12月時点)



(参考) 40代以下構成の割合
投資信託協会アンケート：約3割
独立系運用会社：約6割

(参考) 投資経験なしの構成の割合
独立系運用会社：約4割
*1 投資経験が1年以内の方



ICチップ搭載VISAカード「エポスカード」は、657万人(2018年3月時点)を超えるカード会員を有する汎用カード。年齢・職業・年収などにかかわらず、ご利用・お支払いの実績によって創り上げる独自の与信ノウハウにより、カード会員はクレジットニーズの高い若者や女性が多いことが特長。



つみたて投資専門の証券会社 tsumiki 証券(株)

運用会社	商品名
コモンズ投信(株)	コモンズ30ファンド
セゾン投信(株)	セゾン・バンガード・グローバルバランスファンド
	セゾン資産形成の達人ファンド
レオス・キャピタルワークス(株)	ひふみプラス



2018年10月14日から1カ月限定で、有楽町マルイ1階にPOP UP STOREをオープン。期間中は、tsumiki証券のサービス体験や口座開設、つみたて投資に対するちょっとした疑問・不安・お困りごとにお応えする「tsumikiのサポート」などを実施。また、10月26日にはつみたて投資の良さについて楽しく語るトークイベントを開催し、マルイ店舗においてもお客さま一人ひとりに寄り添ったサポートを推進。

創業期のサブスクリプション型のビジネス

丸井グループは1931年に、月賦販売として若い人たちに分割払いで家具を買っていただくという商売からスタートしました。当時社会に出たばかりの若者は、お金を借りることもできませんでした。モノが普及していく一方で、欲しくても買えない人たちにどのように商品を提供していくか。そこに登場したのが月賦販売です。当社が購入代金を一時お貸しして、それを月々の分割払いで返済していただくというもので、現金商売のように一期一会で売ったら縁が切れてしまうという関係ではなく、売った後も、お客さまとの付き合いが10回、12回、24回と長く続いていきます。振り返ってみると、丸井グループが取り組んできたことは、私たちのめざすファイナンシャル・インクルージョンだったのではないかと考えています。しかも、商品販売後もお客さまとの定期的な支払いが継続したという意味で、サブスクリプション型ビジネスでもあったのだといえます。

「ファイナンシャル・インクルージョン」の可能性を拓く

丸井グループは、これまで以上にファイナンシャル・インクルージョンを強く意識することで、若者の家賃保証サービスや資産形成サービスなど、サブスクリプションの度合いと機能が強いサービスにフォーカスしていきます。こうしたサービスをエポスカードで決済していただくことで、定期的取引によるLTV(生涯利益)を安定継続させ、最強のサブスクリプション型ビジネスをめざします。将来的には、ファイナンシャル・インクルージョンを担うエポスカードを、海外へも拡大していくことで、サステナビリティ・プラットフォームへと進化させ、世界で拡大する所得格差という二項対立を解消する選択肢を提供していきます。

担当役員のコメント



斎藤 義則
上席執行役員
(株)エポスカード 代表取締役社長

ファイナンシャル・インクルージョンの取り組みをグローバルに推進

丸井グループは、年齢や収入等にかかわらず「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をめざしています。これまでも、若者を中心にクレジットカードによる決済サービスや創業以来の「信用はお客さまと共につくるもの」という与信哲学に基づき、金融やカード業界の常識にとらわれない、独自のビジネスモデルと、長期ビジョンでめざしているさまざまな「二項対立」を乗り越えた取り組みを推進することで、高い成長力と効率性・健全性を両立したビジネスを展開してきました。2018年は新たに証券事業に参入しましたが、今後も、誰も置き去りにしないインクルージョンの考えのもと、決済や資産形成などの領域に加え、さらなる金融サービスの拡充を進めていきます。さらに、若者はもとより、増加が見込まれる外国人も含め、エポスカード会員の拡大に努め、先進国の中でも金融教育が手薄な日本において、丸井グループらしい取り組みを通じて金融リテラシーの向上に貢献するとともに、投資等を通じて、ファイナンシャル・インクルージョンの取り組みをグローバルに推進していきます。



家賃収納型の保証代行人サービス「ROOM iD」は、少子高齢化などにより困難となってきた入居の際の保証人手続きが不要となる、家賃の立替と保証がセットになったサービス。立替収納サービスが実現できる当社の信用力や、エポスカードとの連携などにより、売上収益は順調に推移。



在留外国人の日本での生活課題は、住む部屋の賃貸、携帯電話の契約、クレジットカードの申し込みなど、日本での生活環境を整えるのが困難であるという点。こうした外国人の生活ニーズにお応えするため、株式会社グローバルトラストネットワークスさまが持つ外国人データベースと当社カード事業のプラットフォームを掛け合わせ、「GTNエポスカード」を発行。

2050年の先の未来を見据えて

この「VISION BOOK 2050」を通じて宣言した内容は、

発表しただけで終わりではなく、ここからがスタートです。

ビジョン達成に向けた具体的なアクションプランの策定や、長期目標の精査・対話の積み重ねにより、

すべてのステークホルダーの皆さまと共に未来の世界を創り出していきます。

そして「ビジョン2050」を達成しただけでは、ゴールにはなりません。

丸井グループは超長期的な視点で未来を見据え、

今から私たちにできることは何なのかを考えながら、一步一步前に進んでいきます。

MISSION

すべての人が「しあわせ」を感じられる
インクルーシブで豊かな社会を共に創る

VISION 2050

「ビジネスを通じてあらゆる二項対立を乗り越える世界を創る」

丸井グループのめざす未来を実現するための第一歩、それが「ビジョン2050」です。
めざす未来に一步步近づくために、私たちに今できることは何か。その行動指針となる存在がこの「ビジョン2050」であると考えています。

2021

2021年3月期を最終年度とする「中期経営計画」

EPS (1株当たり当期純利益)	ROE (自己資本当期純利益率)	ROIC (投下資本利益率)
130円以上	10%以上	4%以上

1931

丸井グループのコアバリュー「信用の共創」

「信用の共創」とは、創業者の言葉「信用は私たちがお客さまに与えるものではなく、お客さまと共につくるもの」に由来するもので、丸井グループの創業の精神の一つです。創業時から、お客さまとの対話を通じてつながり合い、双方向で信頼を共に創る「信用の共創」を積み重ねてきました。

2019

さまざまな課題を抱える世界の変化

私たちが暮らす世界には、経済格差、貧困・飢餓、さらに環境破壊など、二項対立による分断があちこちで生じています。世界が直面する二項対立による分断は、もはや無視することができないほど深刻な状況になってきています。こうした地球レベルの課題を機会と捉え解決していくことが、これからのビジネスに求められているのです。

MARUI GROUP'S CO-CREATION PHILOSOPHY

丸井グループの 共創理念体系

私たちのめざす姿

MISSION

すべての人が「しあわせ」を感じられる
インクルーシブで豊かな社会を共に創る

ミッションとは、丸井グループの企業としての使命、存在意義を言葉にしたものです。丸井グループのビジネスや企業活動は、このミッションを実現していくためにあります。丸井グループのすべての社員は、何かをなすとき、何かに迷ったとき、その決断がミッションに叶っているか否かを常に心に問いかけて行動する。それが、このミッションの役割です。

VISION 2050

ビジネスを通じてあらゆる二項対立を
乗り越える世界を創る

ビジョンとは、ミッションを実現するための道筋です。変化する外部環境を見極めながら、すべての社員が一丸となって進むべき方向を定めたものです。どんなに優れたミッション・バリューも、ビジョンを描き長期目標を設定してこそ、今何を優先的に実践すべきかが明確になり、具体的な事業戦略を推進することができます。

丸井グループは、2050年に向けた長期ビジョンの策定を機に、
共創理念を「私たちのめざす姿」と「私たちの価値観」とに整理し、

それぞれの言葉が私たちの日々の事業活動の指針となるよう、策定の想いを明確化しました。

2019年2月改定

私たちの価値観

PHILOSOPHY

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

経営理念とは、ミッションを実現していくために欠かせない行動指針です。「お客さまのお役に立つために進化し続ける」とは、社員一人ひとりが多様なステークホルダーの視点に立ち、相手の想いや痛みを理解できる「共感する力」を通じ、お役に立つことを意味しています。この共感する力を進化させ続けることが、お客さまをはじめ、社会や環境の課題解決につながる「革新する力」を生み出す源になると考えています。「人の成長＝企業の成長」とは、この共感と革新する力を通じて、社員一人ひとりが自己実現を果たしていくことが、丸井グループの成長につながることを言葉にしたものです。

VALUES

信用はお客さまと共につくるもの
景気は自らつくるもの

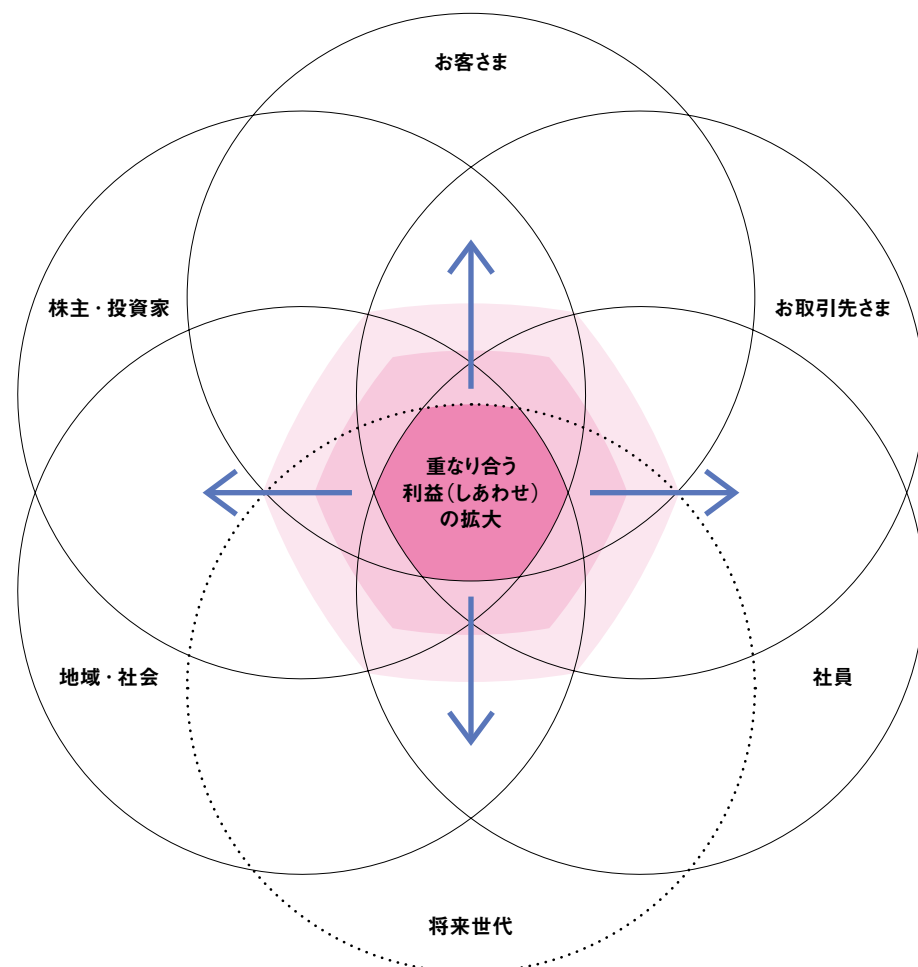
バリューとは、他のいかなる企業とも異なる、自社を自社たらしめている独自の価値です。これは丸井グループが永続的に持ち続けるべき創業の精神にほかなりません。創業者の言葉「信用は私たちがお客さまに与えるものではなく、お客さまと共につくるもの」に由来する「信用の共創」は、お客さまに寄り添い共感し、長いお付き合いの中で生まれる信用を共に創り、互いに積み重ねていくことを示しています。そしてもう一つの創業者の言葉「景気は自らつくるもの」は、お客さまの「しあわせ」や社会が変化すれば、私たちもビジネスのあり方を根底から覆し、新たな需要や市場を創造していくという、丸井グループの「革新と進化」の気概です。

丸井グループが考える「企業価値」

丸井グループは、2050年を見据えた長期ビジョンを定めるにあたり、これまでの5つのステークホルダーの輪の中に「将来世代」を加え、6つのステークホルダーとしました。これは、丸井グループがめざすステークホルダーの利益が、現世代だけではなく、将来世代を含めた利益の拡大であることを明確にするためです。

現世代と将来世代の利益は、トレードオフの関係にあるとも言われていますが、丸井グループではLTV(生涯利益)の考え方を導入することで、現世代と将来世代の利益の対立は、どちらかに偏ることなく平準化されて持続的に積み上がっていくと考えています。丸井グループがめざす共創サステナビリティ経営は、6ステークホルダーの利益(しあわせ)を調和・拡大させ、新たな価値を創出することです。

将来世代を加えた「6ステークホルダーガバナンス」へ



LTVによる利益(しあわせ)の拡大

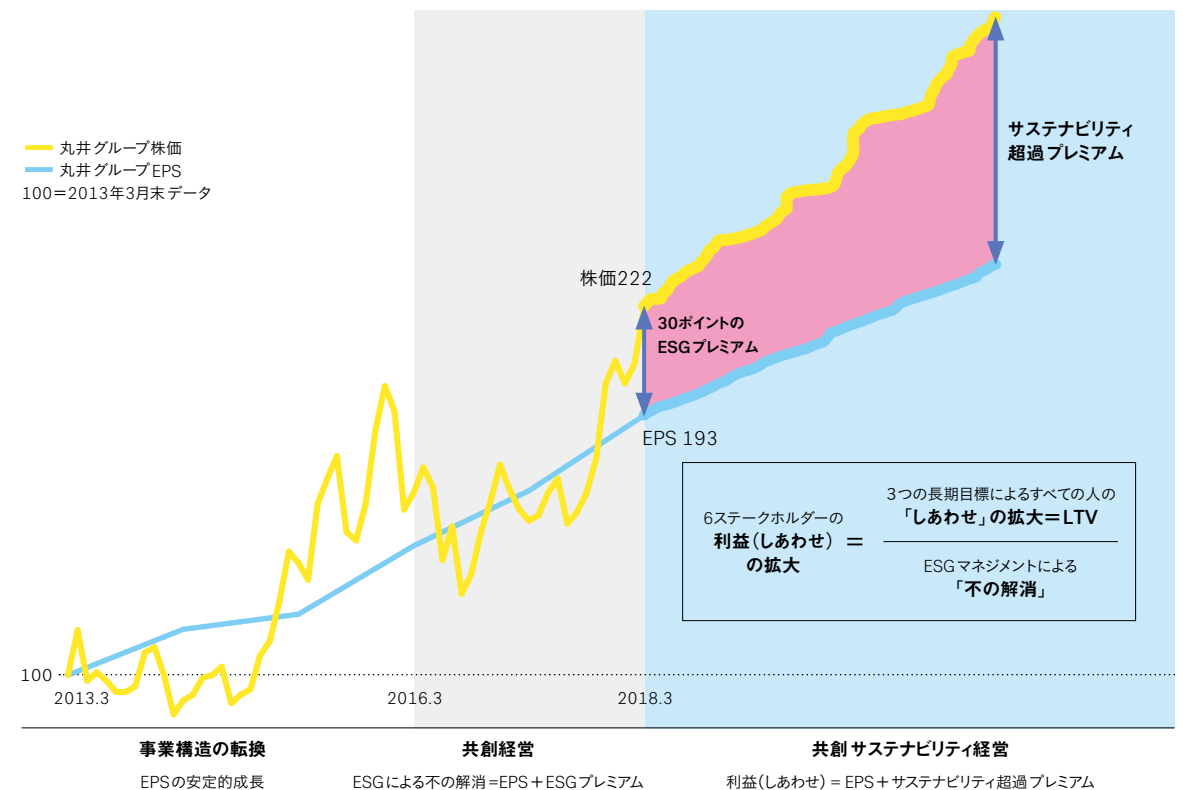
事業戦略によるEPSの安定向上

丸井グループは、2014年以降、EC化・キャッシュレス化、少子高齢化など社会構造の変化に対応するため、期間収益に左右される収益構造から、店舗不動産収入、カード決済による手数料など、定期収入を主としたビジネスモデルに転換したため、1株当たり当期純利益(EPS)が安定的に向上する収益構造になりました。さらに、2016年からESGの取り組みを本格化させたことで、丸井グループの株価は、2013年3月期末から2018年3月期末までの5年間で2.2倍とTOPIXの伸びを上回り、同期間の株価の伸びはEPSを30ポイント上回りました。この株価とEPSの差分によるプレミアムは、利益成長以外のプレ財務、すなわちESGの取り組みが株式市場から評価されたためであると考えています。

サステナビリティによる超過プレミアム

丸井グループはLTV(生涯利益)指標を、シェアリングをはじめ、商業施設の管理、積立投資など資産形成ビジネス領域の収益指標として採用してきましたが、それにとどまらず、この考え方をさらに拡張させ、二項対立を乗り越える「3つのビジネス」を実現するための企業価値指標としていきます。そして、株式市場からの評価軸にESGのウェイトが強くなる中、私たちはこれまでの共創経営を共創サステナビリティ経営へと進化させ、ESGマネジメントによる不の解消と共に、3つのビジネスによる新たな事業創造でLTV(生涯利益)を拡大し、利益(しあわせ)の向上を図ること、今後EPSをさらに上回るサステナビリティ超過プレミアムを実現していきます。

6ステークホルダーの利益(しあわせ)の拡大



中長期業績連動報酬にサステナビリティ目標の導入を検討

取締役の報酬は、株主総会で決議された報酬限度額の範囲内で、グループ経営に対する責任度合い、中期経営計画の進捗度合い等を総合的に考慮した上で、指名・報酬委員会が決定します。また、執行役員の報酬についても、指名・報酬委員会が決定します。

取締役の報酬は、経営の意思決定および監督機能を十分に発揮するための対価としてふさわしい水準に設定します。取締役の報酬は、定額報酬のほかに、短期インセンティブとして事業年度ごとの会社業績に基づく業績連動賞与と、中長期インセンティブとして中長期的な会社業績に基づく業績連動型株式報酬で構成します。報酬の一定割合を業績と連動させることにより、持続的な成長に向けたインセンティブとして機能させます。ただし、社外取締役については、その役割と独立性の観点から定額報酬のみとします。

業績連動賞与は、報酬額の90分の10に相当する額を基礎とし、事業年度ごとの業績目標（連結営業利益）に対する達成度合いに応じて90～110%の範囲内で変動させて決定します。業績連動型株式報酬は、2017年3月期～2019年3月期の3カ年を対象として、各取締役の役位に応じてポイントを毎年一定の時期に付与し、重視する3つのKPI(ROE、ROIC、EPS)の目標値に対する達成度に応じて0～100%の範囲で業績連動係数を決定し、これを累積ポイント数に乗じて各取締役に交付する株式数を決定します。

2018年3月期の役員報酬(百万円)

	定額報酬	業績連動賞与 (短期インセンティブ)	業績連動型株式報酬 (中長期インセンティブ)	報酬等の総額
取締役(社外取締役を除く)	148	16	16	181
代表取締役社長	84	9	9	102
社外取締役	38	0	0	38
監査役(社外監査役を除く)	34	0	0	34
社外監査役	15	0	0	15

取締役の報酬限度額を年額300百万円、取締役に支給する業績連動賞与の報酬限度額は年額100百万円、取締役に付与・交付を行う業績連動型株式報酬の報酬限度額は年額300百万円、監査役の報酬限度額は月額6百万円と株主総会で決定しています。

中長期インセンティブの初回の業績連動期間が2019年3月期で終了することを見据え、取締役会で、ガバナンスの取り組みの一つである役員報酬について議論する機会を設けました。当社の変動報酬割合が国内他企業と比較しても低いことを再認識するとともに、業績連動報酬の評価指標としてESG関連などのプレ財務情報を導入する企業事例を把握し、今後の役員報酬を設計する上での検討項目を整理することができました。

2018年5月に実施した取締役会の実効性評価でも、「後継者計画の途上」と「役員報酬の中長期インセンティブ変動報酬割合の低さ」が課題点として挙げられました。そこで、2020年3月期に見直しを予定している短期インセンティブの業績連動報酬の拡大や従来の評価指標に加え、世の中の動向や国内他企業の状況を把握した上で、中長期インセンティブの業績連動項目としてサステナビリティ目標の導入検討を進め、共創サステナビリティ経営と連動した役員報酬の設計を行っていきます。



「サステナビリティ アドバイザリーボード」を新たに設置

2016年7月に設置した「アドバイザリーボード」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から多面的な助言・提言を得ることを目的としています。現メンバーとの契約期間は、2018年7月1日から2019年6月30日までの1年間の予定です。代表取締役社長や関連する取締役・担当

者を交えた2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くとともに視察などもしていただいています。

2019年1月より、その役割をさらに強化し、今後の外部環境変化に対応した長期的な共創サステナビリティ経営を実現するため、ESG分野の有識者を新たに「サステナビリティ アドバイザリーボード」として3名招請しました。



富山 和彦氏
株式会社経営共創基盤 代表取締役 CEO

ガバナンス分野

選任理由：産業再生機構で数多くの企業の再生支援に携わり、現在も経営共創基盤にてコンサルティング・企業再生に従事。また、社外取締役やコーポレートガバナンス・コードのフォローアップ会議のメンバーなど、企業のカバナンスにおける豊富な経験と知見を有し、当社のコーポレートガバナンスを強化する上で、適切な助言・提言が期待されるため。



ピーター D. ビーダーセン氏
一般社団法人 NELIS 共同代表、PwC サステナビリティ合同会社 アドバイザー

環境分野

選任理由：企業コンサルタントとして日本を代表する企業、大学、経済団体、省庁など多数のプロジェクトで環境・CSRコンサルティングや国際シンポジウムの開催などに携わる。当社が今後の外部環境変化に対応し、企業価値向上を実現するための環境・サステナビリティ分野におけるグローバルで先進的な経験と知見に基づく助言・提言が期待されるため。



鈴木 雅剛氏
株式会社 ボーダレス・ジャパン 代表取締役副社長

社会分野

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

アドバイザリーボードメンバー



大江 匡氏
株式会社 ブランテックアソシエイツ 代表取締役会長兼社長

ユーザー視点での不動産活用において、店舗・物流センターの視察、店舗のリノベーション案や物流センターの環境改善提言、グループ会社での講演を実施いただいています。



山本 雄士氏
株式会社 ミナケア 代表取締役、医師

健康経営推進に向けて、「健康」と「生産性」の関連の見える化に向けた相関分析・提言、健康経営銘柄取得への指導、社外事例などの共有・提言をいただいています。



増島 雅和氏
森・濱田松本法律事務所 パートナー

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をいただいています。



山田 メユミ氏
株式会社 アイスタイル 取締役

シェアリング・オムニチャネル戦略の推進に向けて、シェアリングエコノミーやオムニチャネルなどの世の中の潮流に関する議論・情報提供をいただいています。

デジタルトランスフォーメーションの推進

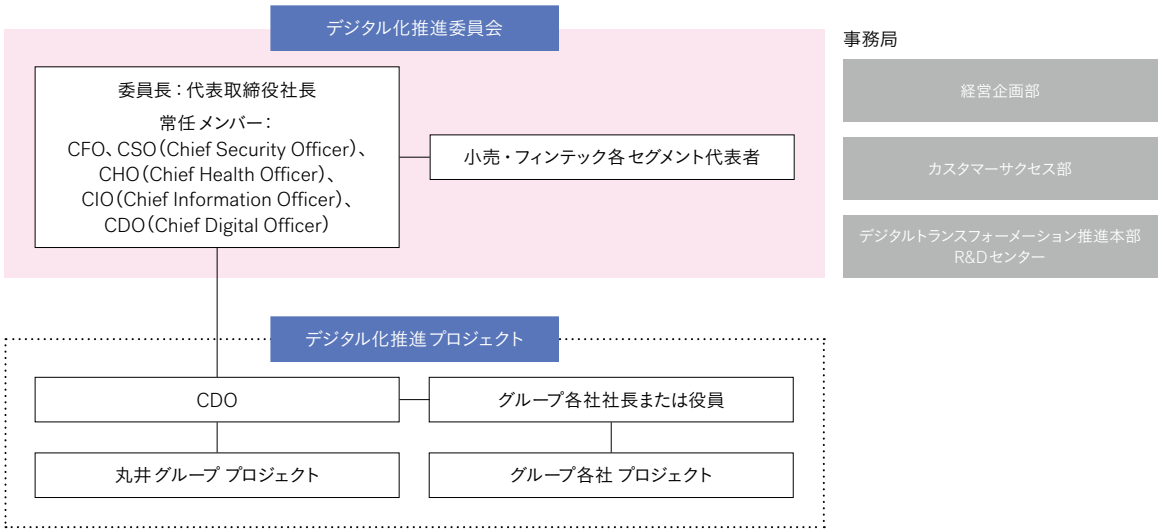
丸井グループは1960年のクレジットカード発行以来、システム管理と開発をグループで内製化することにより、小売と金融の一体化を実現しています。この強みを活かした独自のビジネススキームが、カード事業やEC事業、そして証券事業などの新規事業です。

近年はIoTの普及や、ネット時代の激しい外部環境の変化に対応し、デジタル化・技術革新による事業構造転換のさらなるスピードアップがグループ全体の課題であると捉え、2017年10月にCDO(Chief Digital Officer)を任命。そして経営トップ自らが参加する「デジタル化推進委員会」を設置し、グループのIT部門にデジタルトランス

フォーメーション推進本部R&Dセンターを設立しました。さらに、デジタル化を主導する経営層に対し、株式会社エムアンドシーシステムの若手社員を「リバースメンター」として配置。月1回の対話を行い、身近なシステムから最新技術などの知見を共有し、ITリテラシーの向上を図っています。

エポスカードのデジタル化の推進では、他社が金融サービス参入に向けコストをかけて決済サービスを導入する中、丸井グループは既存の決済・金融機能をデジタル化することで、2021年3月期までに収集した顧客データのAIによる活用やリコメンドを強化したアプリの提供を実現します。

「デジタル化」活動を推進するグループ横断の組織体制



デジタル化推進委員会

経営トップを委員長とし、グループ各社のデジタル化推進プロジェクトで抽出された業務課題と解決方法を共有、グループ横断のデジタルトランスフォーメーションを推進。

デジタル化推進プロジェクト

すべてのグループ会社で、各社社長または役員、社内公募による選出メンバーで構成されており、各社事業・業務の課題抽出と課題解決の実行、デジタル化カルチャーの醸成・浸透を推進。各プロジェクトとも社長直轄組織として活動し、最大速度でPDCAを回し、よりスピード感をもって対応。

システム投資委員会

経営トップを委員長とし、CFO、CSO、CHO、CIO、CDO、小売・フィンテック各セグメント代表者で構成され、企業価値の向上や経営戦略上投資すべきシステム案件について、グループ視点、長期的視点で戦略的に投資を判断。

デジタルトランスフォーメーション推進本部R&Dセンター

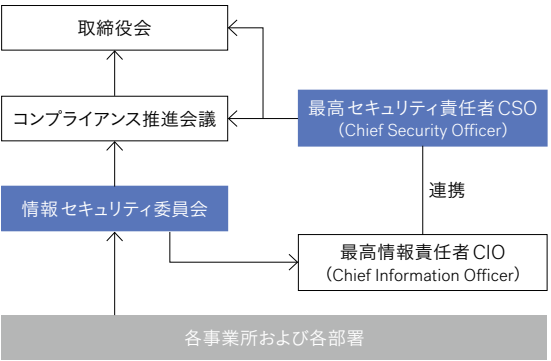
グループ全般に関わる新たなIT技術・サービスの情報収集・導入検討を目的に設立。丸井グループのシステム情報サービス会社株式会社エムアンドシーシステム所属の社員で構成。

グループ全体の情報セキュリティの強化

丸井グループでは、お客さまの情報はじめ、丸井グループが保有する情報資産を、不正アクセスやサイバー攻撃などのさまざまな脅威から保護し、グループ全体の情報セキュリティを強化していくことが、経営上の最重要課題であると認識しています。

丸井グループの情報システムのリスクマネジメントについては、株式会社丸井グループ代表執行役員を議長とするコンプライアンス推進会議がグループ全体をガバナンスの一環として統括しています。新たに2018年6月、「情報セキュリティ委員会」を設置し、グループ全体の情報資産などを保護・管理する最高セキュリティ責任者として、CSO(Chief Security Officer)を配置しました。CSOは、グループ全体の情報セキュリティシステムを管理する最高情報責任者CIO(Chief Information Officer)と連携しています。重大な情報セキュリティインシデントが発生した場合には、それを知った部署の所属長は、情報セキュリティ委員長およびCSOに報告。情報セキュリティ委員長は、CIOに報告・共有するとともに、CSOは株式会社丸井グループCEOに適宜報告します。加えてCSOは専門チームを

丸井グループの情報セキュリティ体制



設置し、具体的事案への対応を実施します。

また、グループ全体の情報セキュリティ対策を整備するために必要な人材の育成・確保を計画的に行い、グループ役員・社員に対する啓発と教育を実施しています。さらに、丸井グループ全体の情報セキュリティ体制・レベルについての現状を把握するために、専門の第三者機関による情報セキュリティアセスメントを実施しました。今後も定期的にアセスメントを行い、さらなる改善につなげていきます。

グループ情報セキュリティ方針(抜粋)

目的

本グループ方針は、お客さま、および丸井グループの情報資産を、社内外の故意または偶然によるすべての脅威から保護し、安定した事業活動を継続することを目的として、情報セキュリティマネジメントシステムを構築・運営するための方針として定めます。

基本原則

- (1) 丸井グループは、その事業において、個人および組織から提供を受けた情報を適切に取り扱い、当該個人および組織の権利・利益を保護します。
- (2) 丸井グループは、その事業において、営業秘密、技術情報、その他の価値ある情報を適切に取り扱い、丸井グループの権利・利益を保護します。
- (3) 丸井グループは、情報セキュリティ対策に関わる研究および人材育成に努めることで、お客さまの情報セキュリティの確保・向上を図り、お客さま、ひいては社会全体の信頼に応えます。

丸井グループの4つの重点テーマ

丸井グループは、すべての人が取り残されることなく「しあわせ」を感じられる、インクルーシブで豊かな社会をめざし、2016年11月に「インクルージョン(包摂)」視点で4つの重点テーマを定めました。インクルージョンには、これまで

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
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 3

エコロジカル・インクルージョン
環境負荷の少ない事業を推進し、低炭素社会や循環型社会の実現をめざし、自然と環境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。



バウダリについて：主要データにおける集計範囲は、すべて連結子会社を含む丸井グループとして報告しています。

主要データ：重点テーマ 1					
	2014年3月期	2015年3月期	2016年3月期	2017年3月期	2018年3月期
小売セグメント取扱高(百万円)	—	—	341,478	326,327	328,486
入店客数(万人)	18,603	18,665	19,556	20,710	21,053
買上客数(万人)	8,015	8,348	9,172	9,061	9,352
お客さま満足度 （「共創サステナビリティレポート」への共感度）（%）	—	—	—	78	79
自社ECサイト訪問回数(万回)	9,219	9,322	9,969	11,248	12,000
サービス介助士資格取得者数(人)*1	430	460	540	568	571
LGBT研修累計受講者数(テナントさま)(人)	—	—	75	500(28)	1,767(251)
ユニバーサルマナー検定3級受講者数 (テナントさま)(人)	—	—	309	1,249(4)	2,787(131)
フィンテックセグメント取扱高(百万円)	—	—	1,473,539	1,723,254	1,972,482
エポスカード会員数(うち新規)(万人)	542(71)	591(73)	613(73)	636(74)	657(75)
エポスカード会員18～39歳比率(%)	58.8	56.5	54.0	52.0	50.7
エポスカード1枚当たり利益(円)*2	4,400	5,400	5,900	6,500	7,000
エポスカード稼働率(%)	65.4	62.9	63.7	65.3	65.9
エポスカード貸倒率(%)	1.84	1.68	1.57	1.45	1.60

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、国連のSDGsの理念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、この目標達成に向けて積極的に取り組んでいきます。

重点テーマ 2

ワーキング・インクルージョン
「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、社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 4

共創経営のガバナンス
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を進めていきます。



主要データ：重点テーマ 2

	2014年3月期	2015年3月期	2016年3月期	2017年3月期	2018年3月期
社員数(人)	5,966	5,918	5,899	5,732	5,548
女性社員数(人)	2,655	2,641	2,685	2,584	2,466
男性社員数(人)	3,311	3,277	3,214	3,148	3,082
平均年齢(歳)	40.4	40.9	41.2	42.0	42.9
1人当たり年間平均残業時間(時間)	40	44	46	44	42
グループ会社間異動率(%)*3	8	18	25	34	43
妊娠・育児のための短時間勤務(男女)(人)	312	345	416	473	484
女性育児フルタイム復帰率(%)	36	55	66	81	63
男性社員育児取得率(%)	14	54	66	94	109*4
障がい者雇用率(%)*5	2.06	2.12	2.08	2.16	2.50
労働災害による負傷者数(人)	74	87	100	76	61
休業災害発生率(LTIFR)(請負業者)(%)*6	0.58(0)	1.36(0)	0.72(0)	1.40(0)	0.83(0)
職業性疾病発生率(OIFR)(LTIFR)(請負業者)(%)*6	0(0)	0(0)	0(0)	0(0)	0(0)
新規採用者数に占める女性比率(%)	—	—	—	—	60.8
社員離職率(定年退職者除く)(%)*6	2.3	2.0	1.6	2.6	2.3
組合加入社員比率(%)*6*7	—	—	—	93	94
人材への投資額(百万円)*8	—	—	—	474	725

主要データ：重点テーマ 3

	2014年3月期	2015年3月期	2016年3月期	2017年3月期	2018年3月期
GHG 排出量 (Scope 1) (t-CO ₂)*9	13,044	12,580	14,434	14,920	13,818
GHG 排出量 (Scope 2) (t-CO ₂)*9	106,085	98,637	89,179	103,264	99,286
GHG 排出量 (Scope 3) (t-CO ₂)*9	550,612	530,595	509,070	489,439	412,256
GHG 排出量原単位(連結営業利益当たり)	24.7	22.9	20.7	19.4	14.9
エネルギー使用量(GJ)	2,525,815	2,350,595	2,305,099	2,341,454	2,327,713
購入・生成した総再生可能エネルギー(千kWh)	0	78	387	395	386
エネルギーコスト(百万円)	—	—	—	3,685	3,844
廃棄物排出量(t)*6	13,620	13,390	12,900	15,039	14,527
廃棄物回収量(t)*6	7,860	7,840	7,700	8,839	8,351
廃棄物のリサイクル率(%)*6	58	59	60	59	57
最終処分量(t)*6	5,760	5,550	5,200	6,200	6,175
水資源使用量(千m ³)*6	1,523	1,460	1,460	1,455	1,443
CSR 調達実施お取引先さま数(社)	—	—	—	20	57
製品カーボンフットプリント型番数(型)	1	1	1	9	29

主要データ：重点テーマ 4

	2014年3月期	2015年3月期	2016年3月期	2017年3月期	2018年3月期
取締役数(人)	8	10	6	6	7
独立社外取締役比率(%)	13	20	33	33	43
女性取締役比率(%)	0	10	17	17	14
取締役の平均年齢(歳)	55	54	55	55	56
監査役数(人)	4	4	4	4	4
独立社外監査役比率(%)	50	50	50	50	50
執行役員数(人)	12	13	16	16	17
女性執行役員比率(%)	0	7.7	12.5	18.8	17.6
寄付金額(寄付金＋賦課金)(百万円)	—	—	—	141	135
政治献金額(円)	0	0	0	0	0
自己資本当期純利益率(ROE)(%)	5.0	5.2	6.0	6.7	7.6
投下資本利益率(ROIC)(%)	3.0	3.3	3.3	3.1	3.2
1株当たり当期純利益(EPS)(円)	56.29	58.87	70.68	80.24	93.18
グループ総取扱高(百万円)	1,297,250	1,469,111	1,703,353	1,933,685	2,189,374
配当性向(%)	32.0	32.3	31.1	41.1	40.8



*1 次期4月1日在籍 データより算出 *2 フィンテックセグメント営業利益÷稼働客数
*3 役員・管理職を除く累計。各年4月と10月の異動時の合計
*4 配偶者の出産と育休の取得年度がずれる場合があるため、100%を超えています。 *5 各年6月1日現在
*6 2018年3月期から、外部の第三者である一般財団法人日本品質保証機構(JQA)さまより検証を受けています。
*7 役員・管理職を除く対象者より算出 *8 2019年3月期は1,030百万円の見通し
*9 2017年3月期から、外部の第三者である一般財団法人日本品質保証機構(JQA)さまより検証を受けています。

詳しくはESGデータブックをご覧ください。
🌐 www.0101maruigroup.co.jp/sustainability/lib/databook.html



執行役員スキルマップ

丸井グループはミッションや長期ビジョンの実現に向けて、各分野の代表者である執行役員の性格特性やマネジメントスキルを多面的に理解いただくために、このスキルマップを初の試みとして作成しました。本スキルマップは、各種タイプ論・キャリア論などをもとにマッピングした後、本人を除く上司・同僚・部下による360度評価の結果を反映したものです。今後、各項目の定義も踏まえ、改善改良を行いながら、マネジメントの質の見える化を図っていきます。

		ベーシック・キャラクター					行動パターン						マネジメントスキル									キャリア*1
		外向的 (能動性)	内向的 (受容性)	活動的・指導力	忍耐性・持久力	柔軟性・適応力	インスピレーション (直観・情熱)	シンキング (論理・知識)	フィーリング (感情・共感)	プラクティカル (現実・堅実)			イノベーション (事業開発)	マーケティング (開拓精神)	オペレーション (経営管理)	ファイナンス (財務・経理)	人材マネジメント (人材開発)	コミュニケーション (Web・EC)	ESG (ESG リスク)			
	青井 浩 代表取締役社長 代表執行役員																			1986年入社。財務、経営企画等を経て、1991年 取締役 営業企画本部長。1995年より常務取締役として、営業企画部長、営業本部長、企画・人事・財務担当を務める。2004年 代表取締役副社長、2005年 代表取締役社長に就任。2006年より代表取締役社長 代表執行役員。現職：代表取締役社長 代表執行役員。		
	佐藤 元彦 専務執行役員																			1977年入社。情報システム分野、仕入・物流管理、店長を経て、2005年 取締役 グループ経営企画部長。2008年 常務取締役 常務執行役員。2012年 専務取締役 専務執行役員。経営企画・監査・人事・財務・カード事業・情報システム等を担当。現職：専務執行役員 CFO、IR・財務担当。		
	石井 友夫 取締役 専務執行役員																			1983年入社。クレジット担当、総務部、副店長等を経て、2007年 執行役員グループコンプライアンス部長。2009年 取締役 執行役員総務部長。人事部長、健康経営推進最高責任者等を務める。現職：取締役 専務執行役員 CSO、CHO、監査・総務・人事・健康推進担当 兼 (株)ムービング 代表取締役社長。		
	中村 正雄 取締役 常務執行役員																			1983年入社。販売促進担当、店舗企画部長、店長等を経て、2007年 執行役員グループ事業開発部長。2008年 取締役 執行役員経営企画部長 兼 事業開発部長。2011年 (株)丸井 代表取締役社長に就任。現職：取締役 常務執行役員 フィンテックセグメント責任者 兼 (株)エイムクリエイツ 代表取締役社長。		
	瀧元 俊和 常務執行役員																			1982年入社。接客販売、クレジット企画、経営企画、副店長等を経て、2006年(株)エポスカード 取締役 カード事業部長。2009年 執行役員、2012年 取締役 執行役員 兼 (株)エポスカード 代表取締役社長に就任。現職：常務執行役員 小売セグメント責任者、CIO 兼 (株)エムアンドシステム 代表取締役社長。		
	若島 隆 常務執行役員																			1981年入社。商品部バイヤー、仕入・物流管理、経営企画等を経て、商品企画部長、店長等を務め、2006年 取締役 営業副本部長、EC事業責任者。2011年 取締役 執行役員 兼 (株)ムービング 代表取締役社長。現職：常務執行役員 サステナビリティ・不動産事業・建築担当 兼 (株)エイムクリエイツ 取締役。		
	佐々木 一 上席執行役員																			1986年入社。接客販売、商品企画、副店長、カード事業等を経て、2007年 (株)エポスカード 取締役 カード企画部長。2009年より(株)丸井 ニーズマーケティング部長、2012年 (株)丸井 取締役 自主商品部長、2013年 執行役員、2014年 取締役に就任。現職：上席執行役員 兼 (株)丸井 代表取締役社長。		
	斎藤 義則 上席執行役員																			1986年入社。接客販売、仕入管理、財務、経営企画等に従事し、企画部長、店長を経験後、2008年 執行役員 財務部長。(株)丸井 取締役 Web 事業部長を経て、2013年 (株)エポスカード 取締役 営業本部長。現職：上席執行役員 兼 (株)エポスカード 代表取締役社長、(株)エムアンドシステム 取締役。		
	加藤 浩嗣 取締役 上席執行役員																			1987年入社。接客販売、財務、カード事業、経営企画等に従事。2015年 執行役員 経営企画部長、2016年 取締役 上席執行役員に就任し、IR 部長、ESG 推進担当を兼任。現職：取締役 上席執行役員 CDO、IR 部長 兼 経営企画・ESG 推進担当、(株)エムアンドシステム 専務取締役、tsumiki 証券(株) 取締役。		
	小暮 芳明 執行役員																			1983年入社。接客販売、商品部バイヤー、広報、販売促進、副店長等を経て、2006年 グループ財務部長。2007年 執行役員に就任。人事部長、経営企画部長、(株)丸井 Web 事業部長等を務める。現職：執行役員 兼 (株)マルイアシリティーズ 代表取締役社長、(株)マルイホームサービス 取締役。		
	青野 真博 執行役員																			1984年入社。クレジット担当、接客販売、紳士・婦人バイヤー、商品企画、副店長等を経て、2008年 (株)丸井 婦人・雑貨部長、2011年 (株)丸井 取締役 事業推進部長に就任。2013年より執行役員。現職：執行役員 兼 (株)丸井 常務取締役 店舗事業本部長、(株)エイムクリエイツ 取締役。		
	伊藤 優子 執行役員																			1986年入社。建築、店舗企画、店装開発営業等専門分野に従事し、2007年 建築部長。2012年 (株)エイムクリエイツ 取締役、2014年 執行役員に就任。現職：執行役員 グループデザインセンター長 兼 建築部長、(株)エイムクリエイツ 取締役 空間プロデュース事業本部副本部長 兼 クリエイティブ統括部長。		
	伊賀山 真行 執行役員																			1987年入社。接客販売、販売促進、店長等を経験後、ダイレクトマーケティング事業企画、事業開発等に従事。2009年 新規事業担当部長。2014年 (株)丸井 取締役 Web 事業本部長。2015年より執行役員。現職：執行役員 兼 (株)丸井 取締役 オムニチャネル事業本部長、(株)ムービング 取締役。		
	津田 純子 執行役員																			1995年入社。接客販売、販売促進、婦人用品担当、ニーズマーケティング担当を経て、2010年より店舗運営に従事。2014年 (株)丸井 中野 マルイ店長、2015年 執行役員 兼 (株)丸井 取締役 マルイファミリー志本店長に就任。2017年 新規事業推進部長。現職：執行役員 兼 (株)丸井 取締役 マルイファミリー満口店長。		
	瓦 美雪 執行役員																			1986年入社。接客販売、婦人バイヤー、商品企画等を経て、2007年 (株)丸井 神戸マルイ店長。2008年 (株)丸井 ブランド開発事業部長。2012年 CSR 推進部長。2015年 (株)エポスカード 取締役 営業本部提携事業部長に就任。2016年 執行役員 兼 (株)エポスカード 取締役 営業本部長。現職：執行役員 兼 (株)丸井 取締役 上野マルイ店長。		
	青木 正久 執行役員																			1992年(株)ムービング入社。同社にて営業開発、商品企画、経営企画、ファッション物流等に従事。(株)丸井 業務企画、新宿 マルイ アネックス店長等を経て、2015年 アニメ事業部開設準備室を担当。2016年 アニメ事業部長。2017年より執行役員。現職：執行役員 新規事業推進部長 兼 アニメ事業担当。		

*1 役職名で社名の記載がないものは、(株)丸井グループの役職名です。

社員と役員が本気で考えた

「ビジョン2050」策定までの道のり

今回宣言した「ビジョン2050」は、約1年間かけて、グループ社員、
執行役員、有識者との対話を重ねながら策定しました。
ビジョンの策定に自ら手を挙げて集まった社員たちを起点に、
2050年の未来をゴールとしたバックキャスト手法を通じて、
丸井グループのめざす未来と一緒に考えました。

ビジョン策定の背景

始まりは、投資家の皆さまからのご意見でした。「インクルージョン」という共創理念の浸透と事業戦略の実施により、市場からも企業価値の向上を評価していただいた一方で、「長期ビジョンとその実現に向けた長期目標を示してほしい」「長期目標に向けた進捗状況を定量的に示してほしい」という課題を提示していただき、今回のビジョン策定がスタートしました。2050年という超長期のビジョンを策定するためには、実際にその時代を生きる世代の社員たちの声が最も重要です。そこで、ビジョン策定に参画する若手グループ社員を募り、社員一丸となって動き出しました。

策定プロセス

STEP1

グローバルメガトレンドからマイクロトレンドまで、2050年の外部環境を分析



STEP2

丸井グループを取り巻く2050年の未来を予測



STEP3

ありたい姿としての2050年ビジョンを描き、実現に向けた長期目標を設定

2018年7月のサステナビリティプロジェクト

VISION BOOK 2050

日々進化し続けた社員参加型プロセス

グループ横断の「サステナビリティプロジェクト」発足

丸井グループには、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4つの公認プロジェクトがあります。そのうちの一つである「サステナビリティプロジェクト」は、2018年に発足しました。自ら手を挙げる公募制のプロジェクトの中で、約7倍という過去最高の応募倍率となり、その中から選抜された約50名のグループ社員が参加。外部有識者とのワークショップを行いながら、「ビジョン2050」について議論を重ねました。

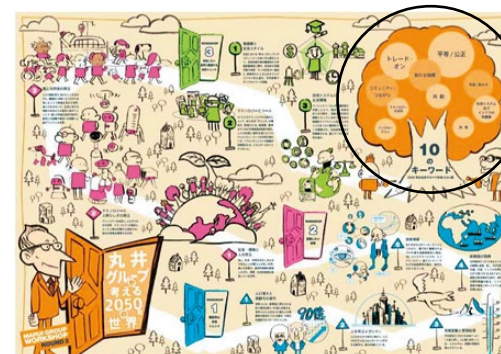


1年間の主な動き

2017年 12月	IR DAYにて、投資家の皆さまからご意見をいただき、ビジョン策定に向け新プロジェクトを発足。社員へのヒアリングや外部有識者との対話を進める。
2018年 1～2月	役員・若手社員・外部有識者を交えて「第1回未来創造ワークショップ」を全4回実施。主に「丸井グループの2050年にありたい姿」について議論。
5～9月	公募制で集まったプロジェクトメンバー・外部有識者を交えて「第2回未来創造ワークショップ」を全7回実施。主に「丸井グループの2050年にありたい姿」について議論。
9月	第2回ワークショップで6つのグループに分かれた社員たちがまとめた「丸井グループの2050年にありたい姿」を、執行役員に直接提案後、事務局で素案を作成。
10月	執行役員のみで「第3回未来創造ワークショップ」を実施。主に社員が作成した「ビジョン2050」の素案について、執行役員の意見や見解を共有しながら議論。
12月	執行役員のみで「執行役員ビジョン合宿」を実施。12月10日の共創サステナビリティ説明会での発表に向けて、「ビジョン2050」の最終検討を行った。

社員の声をもとに「2050年の世界マップ」を作成

社員が参加した未来創造ワークショップでは、まず未来の外部環境の分析から行いました。グローバルメガトレンドから予想できる確定的な未来トレンド、次に、不確実だが丸井グループにとって重要な未来トレンド、最後に、丸井グループが「2050年にありたい姿」は何かという段階を踏んで議論しました。



「2050年の世界マップ」では、将来訪れる確定的な未来トレンド、不確実だが重要視したい未来トレンド、丸井グループのありたい姿をまとめている

10のキーワード

最終的に丸井グループが「ビジョン2050」において大切にしたい「10のキーワード」がまとまりました。

平等・公正

トレードオン

コミュニティ・つながり

新たな指標

幸福・豊かさ

社会システム・インフラの再構築

テクノロジーの活用

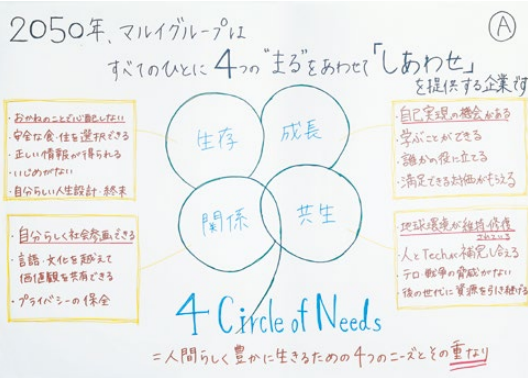
共創

インクルージョン

共有

社員が起点となった
未来創造 ワークショップ

我 タチームAの発表内容は、「理想的な暮らしができる都市をまるごとプロデュースしてモデルケースにしてしまう」というものでした。未来を自分たちの手で責任を持って創っていきたいという想いです。この発表を通じて、一つのテーマをさまざまな視点・バックグラウンドを持つ人たちが自由な発想で深く話し込むことの大切さに改めて気づかれ、そのおかげで、参加当初の自分が思いもよらなかった大きなアウトプットを得ることができました。今後は、ビジョンをどのように実現させるか、企業として考え続けていかなくてははいけません。社員全員が常日頃から意識し、方向性を擦り合わせていくことを企業文化にしていきたいと思います。

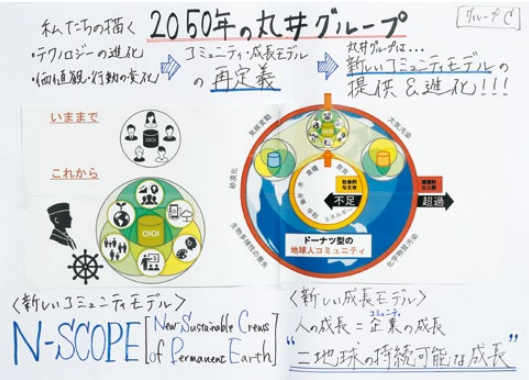


未来を自分たちの手で
責任を持って創っていきたい
という想いです。



喜多尾 仰
(株)エムアンドシーシステム
デジタルトランスフォーメーション推進本部
第2回 サステナビリティプロジェクトメンバー

「サステナビリティプロジェクト」に参加した社員は、まず30年後の外部環境分析を行い、確実に訪れる未来トレンドと、それに対して自分たちがめざしたい世界は何なのかを議論しました。その後メンバーを6つのグループに分け、それぞれ「丸井グループの2050年にありたい姿」を検討し、執行役員への直接提案を行いました。各グループの代表者6名が、それぞれの未来に込めた想いや、発表された長期ビジョンを受け、これから自分たちが何をすべきかを語ります。



すべての人が
「私らしさ」を活かしながら
共存・共栄する未来を
創りたいです。



矢野 夏樹
(株)丸井グループ
投資調査部
第2回 サステナビリティプロジェクトメンバー

自 分たちが未来に対して抱いている「希望」をいかに魅力的に伝えるかがポイントでした。「ビジョン2050」については、望む未来に向けて自分たちが先頭に立って「世界を創っていく」という宣言に強く共感しています。個人的には、すべての人に「居場所と役割」を提供する共創ビジネスによって、すべての人が「私らしさ」を活かしながら共存・共栄する未来を創っていきたいと思っています。しかし、丸井グループだけではビジョンの実現はできません。近い未来像を描く「仲間」との協力を通じ、ビジョンの実現を加速させることが重要です。そのためには、私たち一人ひとりがグループの外に出ていき、新しい仲間を作り、連携を深めるハブ人材になっていく必要があると思います。



私 たちは地球上の人々が国境を超えて利他的な思考・行動を取り、グローバル課題解決をしていく2050年を理想としました。丸井グループが今まで行ってきた事業は、「すべての人に機会の平等を提供すること」です。格差のある社会では実現不可能なこの理想の世界に向け、丸井グループの培ってきた力とテクノロジーを使って不平等の是正の手助けをしたいと考えました。私は「世代間をつなぐビジネス」のヒューマン・ビジネスに興味があります。ミレニアル世代と呼ばれている私たちが、次のZ世代へ、またその先へ…将来世代への橋渡し役を担うことで、より近い立場で共感しながら、共に未来を創っていくことができたらと思うと、とてもワクワクします。

将来世代への橋渡し役として、
より近い立場で共感しながら
共に未来を創りたいです。



渡邊 えりか
(株)丸井
営業企画部
第2回 サステナビリティプロジェクトメンバー

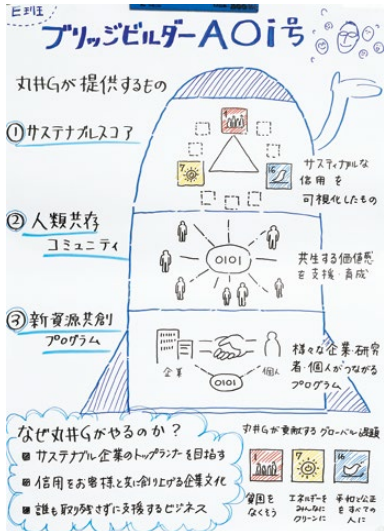


瀬田 祐佳
(株)エポスカード
有楽町 マル井 ファイナンシャル・インクルージョン担当
第2回 サステナビリティプロジェクトメンバー

国の豊かさより、
一人ひとりが豊かであるかが
価値である未来を描きました。



私 たちのグループは、国の豊かさより、一人ひとりが豊かであるかが価値ある社会であり、どの選択肢を選んでも「誰かが何かを傷つけない」、自分らしい豊かさをすべての人が選択できる未来を描きました。実際に発表された長期ビジョンにも、随所に私たちの意見が反映されており、驚きと嬉しさでいっぱいでした。現在、ファイナンシャル・インクルージョンを担当していますが、お金の価値や豊かさなど、何を「しあわせ」と捉えるかは人それぞれです。本質を見失わず、あらゆる選択肢を創り出し、最善最良を提供していきたいです。そしてこれを理想論で終わらせることのないよう、今と未来をしっかりとつなぎあわせ、着実に歩みを進めていかなければなりません。



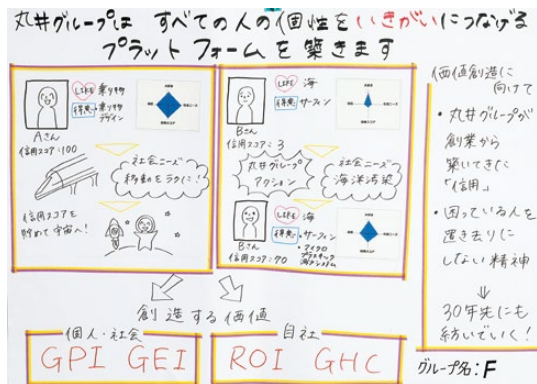
2 050年に人類は生存しているのかという視点で、地球環境を中心に未来を考えました。実際に発表された長期ビジョンは、二項対立という概念を念頭に置くことで、視野を広げたシナリオを考えることができるので、とても共感しました。ただ、少しスケールが大きくなり過ぎていて、具体的な行動が伴っているのかという点が課題ですが、「ビジョン2050」は、「お客さまのお役に立つ精神」と「フロントランナー精神」があれば実現できると思います。特に私は「共創ビジネス」で活躍していきたいです。すべての人がインクルードされる豊かな社会づくりのために、現業であるオムニチャネル事業本部で、モノづくり・EC・接客などを通じて活躍していきます。

「お客さまのお役に立つ」精神と
「フロントランナー精神」があれば
実現できると思います。



早坂 諒
(株)丸井
オムニチャネル事業本部
第2回サステナビリティプロジェクトメンバー

すべての人が生きがいを持てる世界をめざし、その生きがいを価値にできるビジネスに丸井グループとして取り組んでいきたいという想いで発表しました。そのために私たちは、「生きがい」という目に見えにくいことの指標化や、個性を生きがいにつなげるプラットフォームを構築していくことが必要だと考えています。丸井グループの長期ビジョンは、それを達成することでしあわせになる「人」の存在が見えるものになっているので、人が好きで、人との信用を築いていくコアバリューを持っている丸井グループだからこそ、実現できると思います。コアバリューとテクノロジーの力をいかに掛け合わせて、スピード感を持って進めていくかが実現への鍵です。



個性を生きがいにつなげる
プラットフォームを構築していくことが
必要だと考えています。



松山 優里
(株)丸井
ジェンダーフリーファッションプロジェクト担当
第2回サステナビリティプロジェクトメンバー

自ら手を挙げて集まったサステナビリティプロジェクトメンバーたち



プロジェクトに参加して、環境についての意識が高まり、地球との共存について知識が不足していたことに気づきました。また、将来世代の環境について考えるきっかけにもなり、今後は「世代間をつなぐビジネス」の分野で、環境改善にビジネスとして取り組んでいきたいです。地球環境の改善には、テクノロジーの力を活用することで、これまで諦めていたことも実現するようになっていくと思います。

森 雅生
(株)マルイホームサービス 営業部
第2回サステナビリティプロジェクトメンバー

プロジェクトを通じて、すべての事業が未来を創るもので、「できるか否か」ではなく「やりたいか否か」という軸が優先されるべきだと考えさせられました。「私たちはステークホルダーに何を提供したいのか」という明確な価値観と意思を持たないと、今後も選ばれる企業にならないと意識し、日々の仕事でも自らの意見を発信するようになりました。

槻田 有希
(株)丸井グループ 新規事業推進部
第1回サステナビリティプロジェクトメンバー



今後の社会は、今以上に加速度的に変化が激しくなり、対応のスピードも上げていく必要があることを体感し、自分の考える「時間軸のものさし」が長くなりました。私はファイナンス・インクルージョンの領域で、お金に不安を抱えているお客さまに、丸井グループらしい「お金の形(サービス)」を提供し、すべての人の「しあわせ」を支えていきたいです。

吉原 拓人
(株)エムアンドシーシステム システム企画本部
第1回サステナビリティプロジェクトメンバー

世の中に対応するためにはどうすべきかではなく、未来を創るために、逆算して今何ができるかを意識するようになりました。スケールの大きいビジョンですが、対立する二項の掛け合わせによって、新しいビジネスが生まれるのだと思います。ビジョン実現のためには、新しい挑戦を続ける必要があり、自分も未来に向けた価値を創造できるよう成長していきたいと思っています。

石井 朝美
(株)丸井 上野 マルイ
第1回サステナビリティプロジェクトメンバー



長期的な視点で未来を考えたときに、最初はどうしても常識の枠を超えて考えることができませんでしたが、回を重ねるごとに自分自身の枠を打ち破ることができました。ビジョン自体は丸井グループらしいと感じる一方、非常に難しい道だとも思います。利益ありきではなく、想いを具現化し、具現化したもので利益を出せる仕組みを構築し続けることが重要です。

星野 哲也
(株)ムービング 人材開発・グループ物流本部
第1回サステナビリティプロジェクトメンバー

サステナビリティを自分事として捉え、お役立ちの視座が高まり、社会的価値の創造と利益のトレードオンの必要性を再認識しました。未来のさまざまな対立や格差は確実に起こりうる事実ですが、「しあわせ」はあらゆる人に平等であるべきで、安心して暮らせる社会を創ることが、丸井グループに勤める私たちの働く意義だと感じています。

野中 秀彦
(株)丸井グループ 人事部
第1回サステナビリティプロジェクトメンバー



丸井グループ「ビジョン2050」への共感



田中 久美子
(株)丸井
丸井錦糸町店

私自身が想定していたビジョンの視野と大きく規模感が異なりました。環境効率やサーキュラーレベニューの考え方は素晴らしく、会社のめざす目標が明確化されたのは良かったと思います。私たち一人ひとりの小さな取り組みの積み重ねが大きなものになっていくと考え、志高く行動し、共感の輪を広げていきたいと思います。



廣松 あゆみ
(株)エムアンドシーシステム
システム企画本部

最初みたとき「すごい!! 賛成!!」と感動しました。ただ今の世の中は、ビジネスが二項対立を作っている部分もあります。今後ビジネスを通じてあらゆる二項対立を乗り越えていくために何ができるのか。自分の中でまだ漠然としている部分もありますが、「本当にやる」という意志を持って、一歩ずつ取り組みを実現したいです。



鈴木 優真
(株)丸井
マルイシティ横浜

このビジョンは、「二項対立をどう乗り越えるか」という詳細の部分が重要で、環境や時代の変化にあわせながら、長期的に向き合い、考え続けなければならないと感じました。社員一人ひとりが同じ熱意を持ち、そして、すべての人、企業、社会を巻き込みながら、丸井グループが先頭で引っ張っていく意識でビジョンを実現させたいです。



伊藤 直樹
(株)丸井
マルイシティ横浜

サステナブルな世界を実現するために、二項対立を乗り越えていくという考え方は腹落ちします。一方で比較的壮大大かつ長期的視点のビジョンなので、現実とのギャップを感じる社員もいるのではないかなという懸念があります。人材の育成や、他社との協業などを効果的に進めるための明確なロードマップが必要なのではないでしょうか。

サステナビリティプロジェクトメンバーの社員が起点となって策定した「ビジョン2050」は、2018年7月に行われた中期経営会議で、ほかの社員たちにも共有されました。発表されたビジョンについて、グループ全体に共感する声が多く上がっています。



桑江 真莉子
(株)丸井
上野マルイ

社会のさまざまな課題を抽出し、ビジネスとつなげて解決に取り組むことは、幅広い事業を持った丸井グループの強みです。私たちには、お客さま視点を忘れず、インクルーシブな社会に貢献していく企業精神が根づいているので、達成したい目標に向けて順序立てながら一つひとつ行動すれば、長期ビジョンを実現できると考えます。



関根 愛華
(株)丸井
丸井錦糸町店

2050年に起こりうる問題の解決・社会実現のために、企業として責任を背負っていくという姿勢に共感しました。「二項対立を乗り越える」というビジョンは、大きい目標だからこそ常に社員が念頭に置く必要があります。スピードを持って、社員全員へのビジョン浸透と自分らしい考えを発信できる環境づくりを推し進める必要があると思います。



齋藤 珠恵
(株)丸井グループ
カスタマーサクセス部 兼 投資調査部

丸井グループが共創経営でめざす、ステークホルダーの重なり合うしあわせの拡大による企業価値向上という考え方が、「あらゆる二項対立を乗り越える」という表現に凝縮されていると感じました。個人としても、「AかBか」ではなく「AもBも」という考え方がとても好きで、自分の想いと重なる部分が大きかったです。



日野 文将
(株)丸井グループ
総務部

丸井グループのダイバーシティ&インクルージョンの考え方を飛躍させた世界規模の長期ビジョンは、さまざまな可能性やビジネスチャンスの広がりを感じることができました。今後は、各ビジネスのKPI達成に向けたプロセスを細分化し明確に設定していければ、社員一人ひとりが自身の現業に結び付けて考えることにつながると思います。

QUESTIONNAIRE

社員600名に聞いた「ビジョン2050」への意見

QUESTION 01

サステナブルな社会の実現に向け、
仕事を通じて実現すべき個人のミッションは何か。

登場回数の多かったキーワード

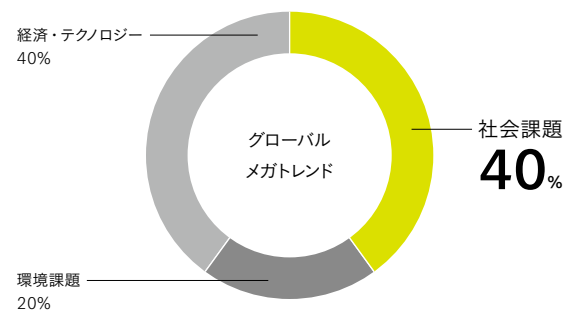
行動／実践／学び／成長／多様性

特徴的な意見

- 自分の今の仕事は世の中のどんな社会問題を解決しているのかという視点を第一に考え、それが最良なのか自問自答しながら思考を深め、具体的なアクションを起こす。
- まずは自分自身が社会の課題について学び、体感する。その上で、自分の仕事を通じて具体的にできる取り組みを実践していく。
- 自身の成長とサステナブルな社会につながる取り組みを実現したい。
- 今までの考えや固定概念にとらわれず、多くの可能性を予測し、多様性を受け入れていくことを意識したい。

分析

Q1の回答の中で、「環境課題」「社会課題」「経済」「テクノロジー」といったグローバルメガトレンドのうち、どの領域が個人のミッションにリンクすると考えられているか。



約40%が社会課題、約20%が環境課題を解決することが、個人のミッションにリンクすると回答しました。

QUESTION 02

2050年に丸井グループはどのような企業でありたいか。

登場回数の多かったキーワード

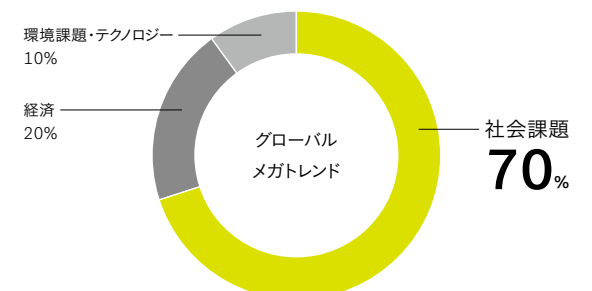
行動／柔軟／変化への対応／コミュニティ／社会課題

特徴的な意見

- 多様な人々が交流、共存し、社会課題に向けてイノベーションを起こしていく企業でありたい。
- お客さまのお役に立つために進化し続けるマインドはそのままに、変化
する世の中に柔軟に対応できる会社でありたい。
- 未来は自分とコンピューターがあれば完結できる世の中になり、人との
関わりが少なくなる。人とのつながりの場やコミュニティを作り出し、提
供していくことも喜ばれるのではないかな。
- より多くの課題を解決するためにも、他企業との協業や、政府・国連等
とも連携しながら課題解決に取り組みたい。

分析

Q2の回答の中で、「環境課題」「社会課題」「経済」「テクノロジー」といったグローバルメガトレンドのうち、丸井グループのありたい姿としてどの領域を解決するのが望ましいと考えられているか。



約70%が社会課題、約20%が経済に関する課題を解決する姿が、丸井グループのありたい姿であると回答しました。

Q1の回答とQ2の回答の関連性を見たところ、個人のミッションと丸井グループのありたい姿に類似性の高い回答をした社員が全体の約20%となり、個人と会社が同じ方向を向いている傾向が一定程度確認できました。アンケート結果により、社員にとって会社という存在は個人の価値観の延長に近い部分があるように感じられました。また、個人としても会社としても、社会課題の解決に貢献し、すべての人の「しあわせ」とは何なのかを第一に考え、行動していきたいという想いが多く見られました。

30年後の主役である子どもたちの声



— 子どもたちの意見 —



30年後も人との関わり合いや、
人のあたたかみを大切にしたい。

テクノロジーの進化を楽しみつつも、
気候や環境の問題を解決したい。



ロボットと人間の仕事は分けたい。
便利になりすぎず、人間生活を充実させたい。

長期ビジョンを検討するにあたり、30年後の未来を担っていく主役の子どもたちの考え方や意見を参考にすべく、東京都・品川区立荏原第五中学校さまに協力していただき、合計130名の子どもたちと議論を行いました。まずは30年後の未来がどうなっているのかを想像し、それを踏まえて、「こうなっていると良いと思う30年後の世界」を考えてもらいました。子どもたちからは、「人との関わり合いを重視したい」「エコな生活が日常的になるといい」「テクノロジーによる支配が怖い」など、未来に対する期待や不安の声が上がりました。こうした子どもたちからの意見を丸井グループの長期ビジョン策定に反映し、将来世代のステークホルダーとの共創の第一歩を踏み出しました。



諸戸 彩乃氏
東京都・品川区立
荏原第五中学校 教諭

「みんなの発言が、丸井さんの新しい経営方針を考える上での参考になるんだよ」と伝えたところ、やる気を出して楽しそうに参加していた姿が印象的でした。また、「便利になりすぎる世の中は嫌だ」「食事は家族と共に食べたい」などの生徒の発言は予想外で、人と関わるあたたかさや、人間としての営みの本質的なものは失ってはならないのだと、今回の授業のおかげで実感しました。

こんな議論がありました
ビジョン策定の裏話

裏話 ①

「ビジネスを通じてあらゆる二項対立を乗り越える世界を創る」という長期ビジョンには、実は前身がありました。それは、「Shiawase × Sustainability = Seicho (S³)」です。共創の精神に基づいて、すべてのステークホルダーにトレードオンの選択肢を提供し、利益だけでなく、価値を積み上げることで成長をめざしていくという想いを込めたものでした。しかし、「将来世代をステークホルダーに加える」という考え方が、長期ビジョンならではの新しい見解だったので、これを軸にしたビジョンになるよう再度検討することになりました。

裏話 ②

未来創造ワークショップに参加した社員は、自分たちで考えた長期ビジョン案を、執行役員へ直接提案しました。しかし提案当日、台風により「なんばマルイ」のガラスが破損し、その対応のため、社員の一人が欠席することになりました。その社員が参加していたグループでは、当日朝までビジョンの内容を詰めていたため、急ぎょネット上の社内会議システムで意見交換を実施。締め切りギリギリまで議論を行っていました。そうした熱い議論のおかげか、そのグループの関係は今でも継続しており、強い絆が生まれたそうです。



執行役員 ワークショップ「執行役員ビジョン合宿」

サステナビリティプロジェクトメンバーによるビジョン提案、子どもたちとの意見交換などを経て、最後は執行役員全員による一泊二日の集中合宿を実施し、長期ビジョンの最終段階を詰めていきました。合宿では、社員や子どもたち、有識者からの意見を整理して理解した上で、グループごとに分かれて長期ビジョンの再検討・発表・共有を行いました。「二項対立を乗り越えるという言葉に、困難に立ち向かう革新的な意志を感じる」や「グリーン・ビジネスのKPIは具体的に良いが、他のビジネスのKPIは今後さらに精査が必

要」など、さまざまな意見が飛び交う自由闊達な議論が行われました。合宿での最終検討を経て、2018年12月10日、共創サステナビリティ説明会での長期ビジョン発表に至りました。



LETTER

1970年代入社から将来世代の社員の皆さんへ



佐藤 元彦
専務執行役員 CFO、
IR・財務担当

「昔、丸井さんには大変お世話になりました」と、今でも多くの同世代と思われる人から感謝の言葉をいただきます。この言葉を聞くたびに、丸井グループは昔から愛され、必要とされる会社であったことを再認識させられます。当時所得の少ない若者の消費ニーズ（ある意味社会課題）に対し、お客さまと共に創る信用をベースとした分割の仕組みで多くの人のお役に立つことができました。必要とされる会社という社会的価値の評価が、結果として経済的価値の向上につながり、88年間の成長につながっていると改めて感じています。

現在ではインターネットの進化に伴う大きな環境変化に対し、ハウスカードから汎用カード（エポスカード）への転換、百貨店型仕入小売から定期借家契約によるSC化への転換と、変化にあわせ事業構造を大きく転換させ、安定成長の基盤構築を行ってきました。今後はさらなるデジタル化の進行や、AIなどの急速な進化による環境の激変が予測されています。丸井グループがDNAとして持っている変化対応力をもとに、ビジネスそのものの中で社会課題解決を図り、絶えまない変革と挑戦により愛され、必要とされる企業であり続け、今後100年、150年の成長を確かな形にしていきたいと思います。



サステナビリティプロジェクトメンバーと、2018年の中期経営会議に参加し、「ビジョン2050」に共感した社員たちが、未来に向けて想いを一つにするため再集結しました。

すべての人が「しあわせ」を感じられるインクルーシブで豊かな社会を共に創ることが、丸井グループの企業としての使命です。私たちの願う「しあわせ」を実現するためには、グループ社員はもちろん、お客さま、お取引先さまをはじめとする、すべてのステークホルダーの皆さまとの共創が必要です。一步一步、私たちがめざす未来に向けて進んでいきましょう。

お問い合わせ先
株式会社丸井グループ サステナビリティ部／ESG推進部
〒164-8701 東京都中野区中野4丁目3番2号
Tel：03-5343-0717 E-mail：esg01@0101.co.jp



企業情報・投資家情報・サステナビリティ・採用情報
🌐 www.0101maruigroup.co.jp



eメール配信登録
🌐 www.0101maruigroup.co.jp/ir/infomail/reg.html

