

2023年9月29日

－取引先のSDGs/ESGへの取組みを後押し－

九州上場企業初！「ポジティブ・インパクト・ファイナンス」の取組みについて

西日本シティ銀行（頭取 村上 英之）は、株式会社ミスターマックス・ホールディングス（代表取締役社長 平野 能章）と、「ポジティブ・インパクト・ファイナンス」（以下「PIF」）の契約を締結しましたので、お知らせします。

PIFとは、お客さまの企業活動が環境・社会・経済に与える影響を包括的に分析し、特定されたポジティブインパクト（プラスの貢献）の向上と、ネガティブインパクト（マイナスの影響）の緩和・低減に向けて、KPI※を設定し、金融機関がモニタリングしながら KPI 達成に向けて支援する融資です。

なお、九州の上場企業の PIF の取組みは株式会社ミスターマックス・ホールディングスが初めてです。

当行は、地域金融機関として、SDGs/ESG に取り組む企業を支援することで、持続可能な社会の実現に貢献してまいります。

※ KPIとは、Key Performance Indicator の略で目標を達成する上で、その達成度合いを計測・モニタリングするための定量的な指標のことで、

記

1. PIF の契約内容

契約日	2023年9月29日
融資額	2,000百万円
期間	5年
資金用途	運転資金

2. 設定した KPI（詳細は別紙「評価書」をご参照ください）

環境面の KPI	<p>2027年度までに以下の KPI 達成を実現する。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 自家消費用の太陽光発電設備を全体の 18%の店舗に設置する。 ・ 代替フロン不使用の自然冷媒什器を全体の 15%の店舗に導入する。 ・ PB 商品におけるサステナブルな商品の売上高構成比を 18%まで高める。 ・ PB 商品の家庭紙と飲料 PET ボトルの原材料の 80%を持続可能な認証原料とする。 ・ リユースにつながる家庭内在庫の受入れ・寄付活動を全店舗で実施する。 ・ 店頭での資源回収を 58%の店舗で実施する。 ・ 売上原単位あたりの CO₂排出量を 20%削減する（ドライセンター配送：2013年対比）。 ・ ビジネスパートナーに対して、同社のサステナビリティ方針およびそれに関する取組活動を文書および WEB サイトにて周知する。
社会面の KPI	<p>2027年度までに以下の KPI 達成を実現する。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 店舗が所在する全ての自治体との災害協定を締結する。 ・ 店舗所在地の各自治体と災害時における物資の共有や施設使用に関する協定を締結する。 ・ 授乳スペースと休憩スペース（ベンチ）を全店舗に設置する。 ・ 情報セキュリティに関する教育を年 4 回実施する。 ・ 全従業員に対し、コンプライアンスに関する理解度測定を年 2 回実施する。 ・ 正社員全社離職率 6%以下にする。 ・ 自己申告の仕事・職場環境等における肯定的回答率 82.5%を達成する。 ・ 管理職の女性比率を 12.5%超とする。
経済面の KPI	<ul style="list-style-type: none"> ・ 男性の育児休業取得率を 100%とする。

（注）当行は KPI のモニタリングを通じ、KPI 達成にむけて各種支援を行います。

3. 企業の概要

会社名	株式会社ミスターマックス・ホールディングス
所在地	福岡県福岡市東区松田 1 丁目 5-7
設立	1950 年 12 月
業種	ディスカウントストア「MrMax」の運営事業など
特長	<ul style="list-style-type: none">➤ 当社は、総合ディスカウントストア事業を軸に、ショッピングセンター開発事業・太陽光発電事業・物流事業などを展開しており、お客さまの「普段の暮らしをより豊かに、より便利に、より楽しく」という経営理念のもと、毎日の暮らしになくてはならない「社会のインフラ」になることを目指す企業です。➤ また、当社は、持続可能な社会の実現に向けて行動すべく「サステナビリティ基本方針」を策定し、中長期的な企業価値向上を図っています。

以上

本件に関するお問い合わせ先 法人ソリューション部 高橋・堤 TEL092-476-2741
--

ポジティブ・インパクト・ファイナンス 評価報告書

(株式会社ミスターマックス・ホールディングス)

2023年9月29日

公益財団法人 九州経済調査協会

内容

1. 事業概要	3
<ディスカウントストア運営事業>	3
<ショッピングセンター開発事業>	4
<太陽光発電事業>	4
<物流事業>	4
<中国国内EC事業>	4
2. 企業理念	5
3. 中期経営計画	7
4. サステナビリティ方針・推進体制	9
(1) サステナビリティ方針	9
(2) サステナビリティ推進体制	11
(3) マテリアリティ～目標・KPIの体系	12
5. 包括的分析、及びインパクト特定の適切性評価	14
(1) 事業セグメント	14
(2) エリア	14
(3) サプライチェーン	15
(4) 包括的分析	16
6. マテリアリティの実現によるインパクトとKPIの考え方	18
(1) 地域社会のインフラとしての価値提供	19
(2) エコロジーとエコノミーの提供、商品開発を通じた価値ある安さの追求	29
(3) サプライチェーン全体の最適化	34
(4) コンプライアンスと企業倫理の向上	40
(5) 人材のキャリアと成長への貢献	44
(6) 働きやすさの追求と多様性の尊重	50
7. マネジメント体制	56
8. モニタリング方針	56

1. 事業概要

ミスターマックス・ホールディングスは1950年1月に福岡県田川市において有限会社平野ラジオ電気商会として設立され、家電販売を軸にしつつ、1970年代から徐々に生活雑貨の販売にも重きをおきつつ、多店舗展開を図り、1986年4月には福岡証券取引所に上場した。大型小売店舗法による大型店の出店規制が緩和された1990年前半には、自社開発ショッピングセンターの第一号となる「ハイパーモールMERX」を北九州市に開店（1994年）するとともに、同年、東京証券取引所第一部上場も果たした。1990年代まで同社は北部九州を中心に積極的に店舗展開を図ってきたが、2000年以降、首都圏への出店を拡大。2000年には首都圏第一号店となるハイパーモールMERX新習志野／MrMax新習志野店を開設し、2003年には首都圏での多店舗展開を支えるMrMax関東物流センター（千葉県市川市）を開設した。さらに、2007年には同社のプライベート・ブランド（PB）商品を開発・販売を開始したのを皮切りに、現在に至るまでPB商品力の向上に注力し続けている。

このように、同社は家電量販店を出自としつつも、アイテムを拡大しながら、ワンストップショッピング性を高めつつ、商圈での競争力を高めてきた。そして、現在（2022年度末）、九州・中国地方と関東地方に57店舗を展開している。他業態との競争激化に加え、消費者物価が上昇基調となるなど、外部環境が大きく変化する中で、同社は「普段の暮らしをより豊かに、より便利に、より楽しく」を経営理念のもとで、「安さ」と「買い物のしやすさ」を提供することで、毎日の暮らしになくてはならない＝「社会のインフラ」になることを通じ、さらなる飛躍を遂げようとしている。

<ディスカウントストア運営事業>

同社のディスカウントストア運営事業は下記3つの店舗フォーマットにより構成・展開されている。

①ディスカウントストア（DS）

家電製品から、日用雑貨、食品、衣料品、玩具、文具、自転車、インテリア、ペット用品にいたるまで、普段の暮らしに欠かせない商品を「価値ある安さ」で豊富に取り揃えた小売業態で、この形態を基本フォーマットと位置づけている。店舗面積は、商業施設の核をなす2,000坪クラス、ドミナントエリア化を推進する1,200坪クラスの店舗など、立地条件に合わせて設定しているが、共通して、通路幅を広く設計し、ワンフロアで見通しが良く、分かりやすい店舗設計とし、ストレスフリーな買い物環境を提供している点に特徴がある。

②スーパーセンター

スーパーセンターは、2,000坪を上回る店内に、「DS」の品揃えと「生鮮食品」を組み合わせたフォーマットである。「DS」の品揃えに、野菜や肉、魚などの生鮮食品や総菜、ベーカリー売場を組み合わせることで、毎日の暮らしに必要な商品が一か所で揃う、ワンストップショッピングの利便性を追求したフォーマットとなっている。

③セレクト

同社にとって比較的新しい（2008年開発）店舗フォーマットで、小商圈・高頻度来店型の小型DSである。「DS」の豊富な品揃えの中から、日配食品や医薬品等、より購買頻度の高い商品を“セレクト”し、品揃えしている。店舗面積は700坪クラスの小型店舗で、人口密度の高いエリアが出店地域の中心である。

<ショッピングセンター開発事業>

同社はより充実した買い物環境を提供するため、ミスターマックスを核店舗とし、各種専門店や飲食店を集積した生活密着型のSCを展開している。短時間で快適に買い物可能な「ショートタイムショッピング」を目指し、目的の店舗のすぐそばに駐車できる「ワンフロア・オープンモール型施設」を基本としている。現在、全国に14施設が展開されている。

<太陽光発電事業>

ミスターマックス店舗及びSCの屋上や土地などの既存資産を有効活用し、再生可能エネルギー（太陽光）による発電事業を展開している。当事業は、ほぼ固定価格買取制度の下で売電事業として実施されている事業である。ただし、同社では脱炭素社会の実現に向けた取り組みをさらに推進するため、店舗で使用する自家消費電力を賄う太陽光発電パネルの設置を計画している。この点についての詳細は後述する。

<物流事業>

物流事業は、2022年11月に設立した子会社・(株)ロジディアにより、同社グループのサプライチェーンにおける3PL事業として展開されている。具体的には、ミスターマックスの商品配送などにかかる物流のモーダルシフト（輸送手段の転換）、倉庫や輸送拠点の再配置、共同輸配送、EDI推進によるペーパーレス化等、グループの中で、環境に配慮した物流を実現する役割を担う。

<中国国内EC事業>

2020年8月に中国国内でインターネット上の広告及び通信販売業務の企画、制作、運営及びコンサルティング業等を営むHailu (Hangzhou) Network Technology Co.,Ltd.、ハイライズ社と合併会社を設立し（出資比率60%）、同社が有する日本で培った商品開発や商品供給ノウハウと、Hailu (Hangzhou) Network Technology Co.,Ltd. とハイライズのもつ中国での販売・マーケティング機能を融合させ、中国国内における生活必需品販売のマーケット獲得を目指していた。しかし、設立して間もなく、コロナ禍や合併先との方向性の相違により提携を解消し、再始動へ準備を進めている。

これら各事業を担うミスターマックス・ホールディングスの連結子会社は次頁表に示した通りである。

図表1 関連会社の状況

名称	住所	資本金	主要な事業の内容	議決権の所有割合 (%)	関係内容
(連結子会社) 株ミスターマックス	福岡県福岡市	10百万円	小売業	100.0	店舗等賃貸及び経営指導。 役員の兼任あり。
株ロジディア	福岡県福岡市	10百万円	物流事業	100.0	事務所賃貸及び経営指導。 役員の兼任あり。
上海最高先生商貿 有限公司	中華人民共和国	8百万人民元	中国国内EC事業	100.0	役員の兼任なし。

資料) ミスターマックス・ホールディングス 2023年2月期有価証券報告書

2. 企業理念

ミスターマックス・ホールディングスは、お客様の「普段の暮らしをより豊かに、より便利に、より楽しく」という経営理念のもと、毎日の暮らしになくてはならない＝「社会のインフラ」になることを目指している。主力事業である総合ディスカウントストアでは、顧客にとって必要な普段の暮らしに欠かせない商品を、毎日安く提供し、顧客の買い物を快適にできる店づくりに取り組み、これらの理念を実現することによって「暮らしのゆとり」を生み出していきたいとしている。ショッピングセンター開発事業においては、「暮らしのゆとり」をより多くのお客様にお届けするために、店舗の多店化を推進し、出店エリアの拡大を図り、ディスカウントストア事業と併せて、地域の皆様の暮らしに欠かせない企業を目指すとしている。

この理念のベースには、小売業は消費者や社会の変化に対応し続けなければ生き残れないという、企業自体のサステナビリティに対する認識がある。そして、この理念を実現していくために、将来における消費者の買い物行動や意識がどのように変化していくかを真剣に考え、社員一人一人が課題に取り組む必要があることから、「お客様に満足していただくこと」を最重視した行動を採ることを宣言する「行動指針」を制定している。

図表2 経営理念、行動指針、社名の由来

○ 経営理念

「普段の暮らしをより豊かに、より便利に、より楽しく」

ミスターマックス・ホールディングスは、お客様の「普段の暮らしをより豊かに、より便利に、より楽しく」という経営理念のもと、毎日の暮らしになくてはならない＝「社会のインフラ」になることを目指す企業グループです。

主力事業であるディスカウントストアでは、お客様にとって必要な普段の暮らしに欠かせない商品を、毎日安く提供し、お客様に快適にお買物していただける店づくりに取り組んでいます。その実現によって生まれる「暮らしのゆとり」を皆様にお届けしたいと考えています。

不動産事業においては、「暮らしのゆとり」をより多くのお客様にお届けするために、店舗の多店化を推進し、出店エリアの拡大を図ってまいります。

お客様のさらなる満足を求めて、地域の皆様の暮らしに欠かせない企業を目指します。

○ 行動指針

「Guest First（お客様第一主義）」

私たちは、あらゆる営業活動において、「お客様に満足していただくこと」を最も大切に考えて行動いたします。

お客様の声に耳を傾け、お客様のニーズを知り、お客様のために考え、お客様に提案することで、暮らしの豊かさと便利さと楽しさを提供したいと願っています。

○ 社名の由来



MrMaxの社名は英語のMaximum（極限）に由来しています。

極限に挑戦することが私たちのポリシーであり、行動のベースとなっています。

小売業の象徴的存在になろうという、私たちの強い意志をあらわしています。

資料) ミスターマックス・ホールディングス HP

3. 中期経営計画

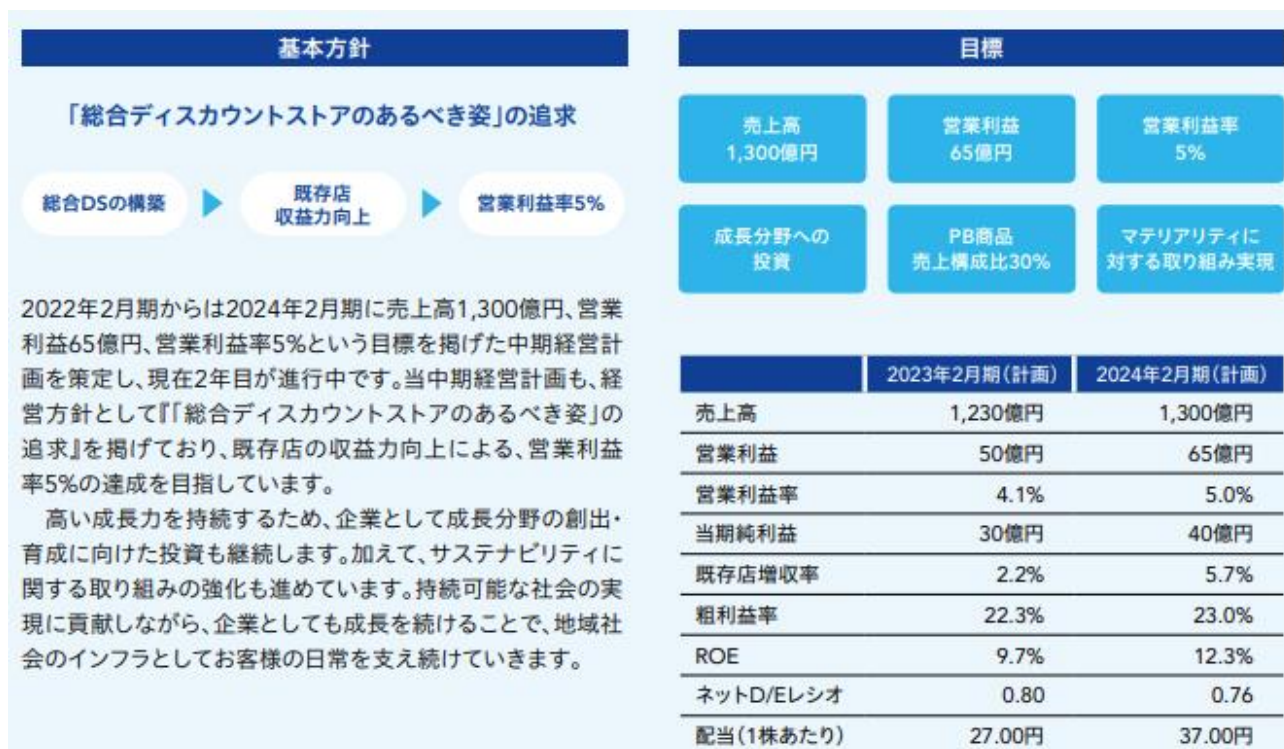
ミスターマックス・ホールディングスでは、2023年度を最終年度とする中期経営計画「総合ディスカウントストアのあるべき姿の追求」を2022年5月に策定した。その骨格は、総合DSの構築を通じ『既存店収益力向上』を図り、『営業利益率5%』を達成するという内容である。

『既存店収益力向上』の具体策としては①総合ディスカウントストアのあるべき姿の追求、②EDLP・EDLCの推進及び、PB開発による更なる利益率改善、③より安心、安全、快適な買い物環境を提供する為のSC全体及び店舗環境の見直しと再整備が掲げられており、いずれも経営理念にある（お客様の）「普段の暮らしをより豊かに、より便利に、より楽しく」する「社会のインフラ」というあるべき姿を想起させる計画となっている。

既存店に対しては、上記のようなこれまで同社が進めてきた対策をさらに推し進める取り組みのほかに、自動発注システムを進化させ、オペレーション効率化や売場レイアウトの最適化を図る設備投資、DX投資などで、既存店のバリューアップを図る予定である。

もちろん、中期経営計画には、既存店のブラッシュアップのみならず、新たな成長分野へ積極的に投資していく計画も挙げられている。現在も評価の高いアプリの深化によるECの再構築、そして、アプリやECの利用者拡大によって得られる顧客データ活用基盤整備を行う。こうしたデータドリブンな戦略を進めていくことで、マーケティングがさらに強化されるものと考えられる。

図表 3 中期経営計画の目標と方針

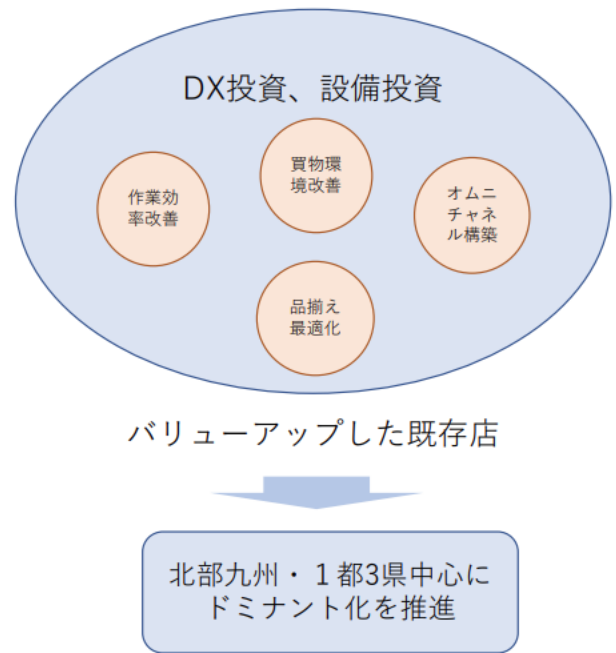


資料) ミスターマックス・ホールディングスHP

図表 4 成長分野の創出・育成

(2)成長分野の創出・育成の為の投資

- ✓オムニチャンネル構築を推進する為のDX投資
⇒アプリの進化、EC再構築、顧客データ活用基盤整備
- ✓既存店バリューアップ、オペレーション効率化の為の設備投資、DX投資
⇒売場レイアウトの最適化、自動発注システムの進化
- ✓新規出店、新規事業に関する投資
⇒SuC・DS業態を中心に最適なフォーマットで出店
- ✓他社との業務提携、M&Aを含む資本提携に関する資本投資



資料) ミスターマックス・ホールディング 中期経営計画

4. サステナビリティ方針・推進体制

(1) サステナビリティ方針

ミスターマックス・ホールディングスは、2022年2月、中長期的な事業価値の向上を目的に、前述の経営理念のもと、地域社会のインフラとして、ステークホルダーとともにサステナブルな社会の実現に向けて行動する、サステナビリティ基本方針を策定した。

図表5 サステナビリティ基本方針

サステナビリティに対する考え方
<p>中長期的な事業価値の向上を目的に、サステナビリティに関する基本方針を定めています。</p> <p>【サステナビリティ基本方針】 私たちミスターマックス・ホールディングスは、お客様の「普段の暮らしをより豊かに、より便利に、より楽しく」という経営理念のもと、地域社会のインフラとして、ステークホルダーの皆様とともにサステナブルな社会の実現に向けて行動します。そのために、公正な経営や事業運営を活動的に行い企業価値の向上を目指します。</p>

資料) ミスターマックス・ホールディングス 統合報告書2023

サステナビリティに関する基本方針にのっとり、7つのマテリアリティ（重要課題）を設定している。このマテリアリティを特定するにあたっては、ESG指標インデックスの評価項目や他社ベンチマーク調査の結果を参考に、既に実施している各事業部の取り組みなど考慮して22項目のロングリスト（社会課題）を想定し、ステークホルダーや自社の重要性の観点から優先順位付けを行って、7つのマテリアリティを選定している。

さらにその7つのマテリアリティを3つのテーマに整理し、テーマごとに「2030年のありたい姿」を設定したうえで、代表者、経営陣を含めて、九州大学の教授との意見交換やサステナビリティ専門のコンサルタントとの意見交換から、下表に示した内容の妥当性検証を経てマテリアリティ~テーマ~2030年のありたい姿を特定している。

図表6 マテリアリティと3つのテーマ、2030年のありたい姿

重要課題 (マテリアリティ)	テーマ	2030年のありたい姿
エコロジーとエコノミーの提供	商品の提供を通じた 社会価値創出	サステナブルな商品の開発と仕入、循環型社会実現に向けた取り組みを通じて、お客様と地域環境に対する価値を創出する
商品開発を通じた価値ある安さの追求		
地域社会のインフラとしての価値提供	持続可能な サプライチェーンの 構築	お客様やビジネスパートナーとともに、地域社会に欠かせない社会インフラとして、サステナブルな地域社会や脱炭素社会の実現へ貢献する
サプライチェーン全体の最適化		
コンプライアンスと企業倫理の向上	持続的成長を支える 経営基盤の確立	すべてのステークホルダーに対して公正な経営と事業運営が行われる企業風土と、だれにとっても働きやすく自己実現の機会を持つことのできる環境を確立し、お客様や社会により大きな社会価値を創出するための前提となる持続的な成長を実現する
人材のキャリアと成長への貢献		
働きやすさの追求と多様性の尊重		

資料) ミスターマックス・ホールディングス 統合報告書2023

図表7 マテリアリティ特定プロセス



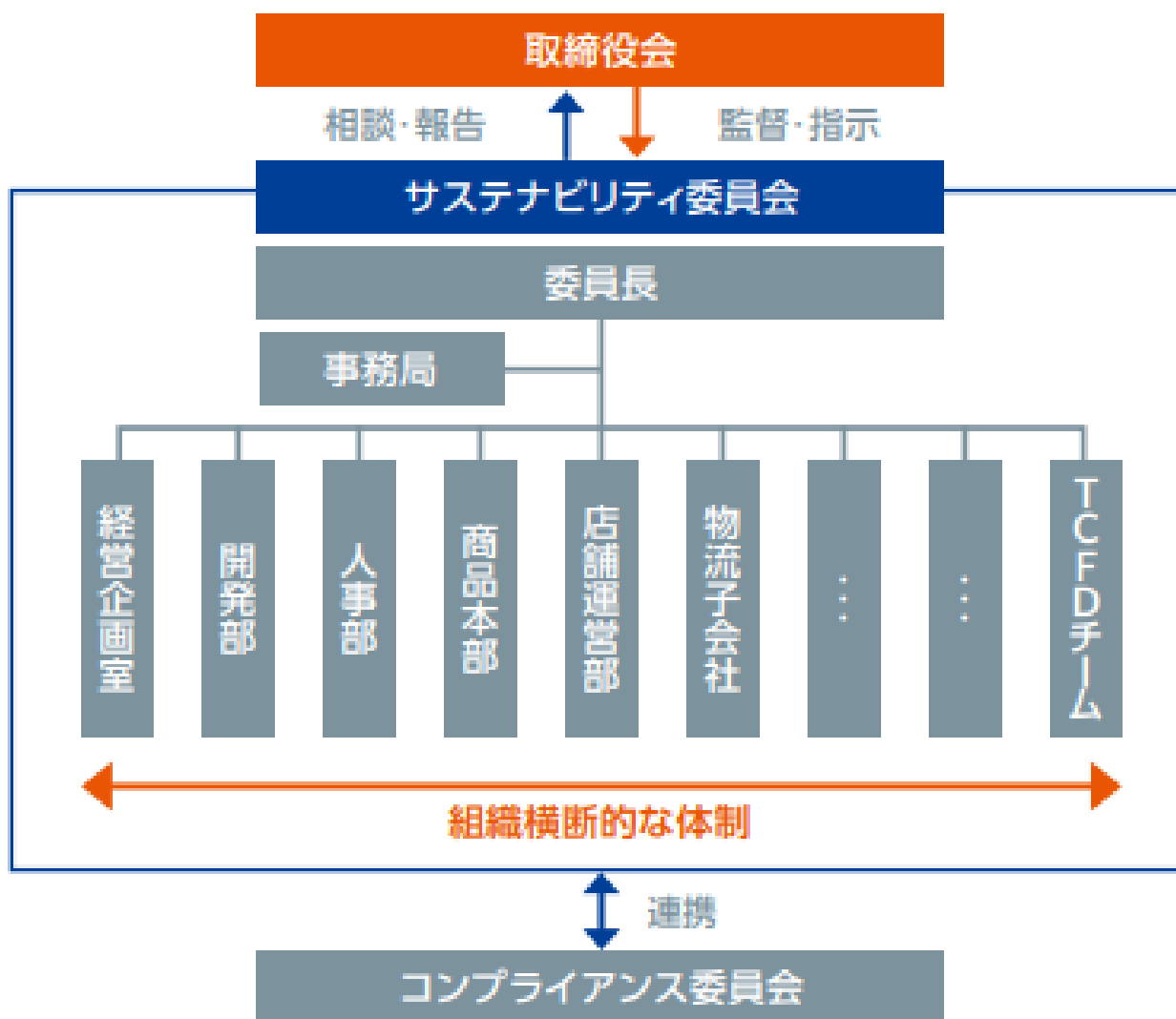
資料) ミスターマックス・ホールディングスHP

(2) サステナビリティ推進体制

2022年2月、ミスターマックス・ホールディングスは組織横断的な体制として、委員長を取締役が務め、業務執行役員及び部門長を中心に構成されるサステナビリティ委員会を設置した。サステナビリティ委員会は、サステナビリティに関連した取り組みについて、マテリアリティごとに分科会を設置し、各取り組み項目に対して方針や目標を決定・管理する機能を担う。

取締役会による監督・指示のもと、進捗状況や活動内容を取締役会へ定期的に報告する体制を採り、ガバナンスを構築している。

図表8 サステナビリティ推進体制



資料) ミスターマックス・ホールディングス 統合報告書2023

(3) マテリアリティ～目標・KPIの体系

ミスターマックス・ホールディングスでは、前述の組織横断的なサステナビリティ委員会を設置しマテリアリティに対する取り組みを推進している。そして、これらのマテリアリティに対し、定性目標と定量目標をそれぞれ設定している。

7つそれぞれのマテリアリティには、3～4の定性目標（合計22の目標）が設定されている（図表9）。そして、定性目標を定量指標により表現したKPIが紐づけられている。これらの7つのマテリアリティは、「普段の暮らしをより豊かに、より便利に、より楽しく」という経営理念を実現するために設定されたサステナビリティ基本方針（図表5）に沿ったものとなっている。

前述の通り、経営理念、及びサステナビリティ方針で掲げられている『地域社会のインフラ』には、次頁図表9で示したマテリアリティ①～③が対応する。また、『ステークホルダーの皆様とともにサステナブルな社会の実現に向けて行動』を方針として掲げている。これはマテリアリティの①、②、④、⑥、⑦に対応し、『公正な経営や事業運営を活動的に行う』方針は、⑤、⑥、⑦と対応している。

このように、同社では経営理念に沿ったサステナビリティ方針に沿いながら経営理念を実現するためのマテリアリティを体系的に整理し、マテリアリティの解決・実現に向けた定性・定量指標が設定されている。

図表9 7つのマテリアリティ、定性目標・定量目標

マテリアリティ	定性目標	主な定量目標
①エコロジーとエコノミーの提供	地域社会と共に取り組むエコノミーの推進	リユースにつながる家庭内在庫の受け入れ・寄付活動の店舗実施率
	持続可能資源への転換と省資源化によるエコロジーの推進	プラスチック備品使用抑制による、CO2排出量の削減率
	リサイクル促進による循環型社会の推進	資源の店頭回収 店頭実施率
②商品開発を通じた価値ある安さの追求	サステナブルなPB商品開発の推進	PB商品におけるサステナブルな商品の売上高構成比
	商品提供を通じたエシカル消費の推進	PB商品の家庭紙において持続可能な認証原料の利用率
	社会課題解決への参画機会創出	PB商品の飲料PETボトルにおいて持続可能な認証原料の利用率
	持続可能な認証原料の使用をめざす	
③地域社会のインフラとしての価値提供	お客様に寄り添った買い物環境の整備	授乳スペース設置率,休憩スペース設置率
	地域住民の生活に寄り添った活動への取り組み	災害協定締結率
	地球環境に寄り添った活動への取り組み	自家消費型の太陽光発電設備設置件数, 自然冷媒冷什器の導入率
④サプライチェーン全体の最適化	サプライチェーンの在庫の最適化による環境負荷の削減と経営効率の向上	
	ビジネスパートナーへのサステナビリティに関わる取り組み活動の周知	自社方針の周知率
	事業プロセスにおける脱炭素の推進	社用車のエコカー導入率,売上高に占めるCO2排出量の削減率
⑤コンプライアンスと企業倫理の向上	公正な取引遵守のための教育と啓発活動	
	情報セキュリティに関する教育と啓発活動	情報セキュリティに関する教育の実施数
	法令遵守をはじめとするコンプライアンス意識の涵養	コンプライアンスに関する理解度の測定数
⑥人材のキャリアと成長への貢献	自己実現のため、自らキャリア形成ができる仕組みづくり	☑社員全社離職率
	チャレンジする人材の成長を促す体制づくり	
	会社の成長と自己成長を実感できる、エンゲージメントの向上	☑自己申告の仕事・職場環境等における肯定的回答率
⑦働きやすさの追求と多様性の尊重	すべての人材の能力が活かせる環境づくり	☑性管理職比率
	健康的に働き続けるための心身の健康維持と増進	
	柔軟かつ新しい働き方への挑戦	男性社員の育休取得率

資料) ミスターマックス・ホールディングスHP

5. 包括的分析、及びインパクト特定の適切性評価

ミスターマックス・ホールディングスについて、事業セグメント、エリア、サプライチェーンを含めたステークホルダー全体から、インパクトを生み出す要因がグループ全体で包括的に検討された。それぞれ以下の通りである。

(1) 事業セグメント

図表10のとおり、同社グループは、小売及びこれに付随する事業を展開しており、当社（株式会社ミスターマックス・ホールディングス）及び子会社3社により構成されている。異なる事業ではあるが、中国国内ECはセグメントとして小売業となり、物流事業も小売業の活動に付随する活動を担う子会社であるため、「小売及びこれに付随する事業」という単一セグメントと言える。

図表10 ミスターマックス・ホールディングス及び子会社

	事業内容	会社名
持株会社	グループ会社の経営管理及びショッピングセンター運営事業	当社
小売業	家庭用電器製品、日用雑貨、衣料品、食品等をセルフサービス方式で販売するディスカウントストア事業	(株)ミスターマックス
物流事業	当社グループのサプライチェーンにおける3PL事業	(株)ロジディア
中国国内EC事業	中国国内におけるEC事業	上海最高先生商貿有限公司

資料) ミスターマックス・ホールディングス 2023年2月期有価証券報告書

(2) エリア

ミスターマックス・ホールディングスの地域別販売高は、図表11の「地区別売上高」の構成比で示すとおり、ほぼ日本国内の売上で占められている。なお、中国国内におけるEC事業は、前述の通り、設立して間もなく、コロナ禍や合弁先との方向性の相違により提携を解消し、再始動へ準備を進めていることから、2023年2月期決算において、その売上は計上されていない。

図表11 地区別売上高

地区別	2023年度連結会計年度	
	売上高 (百万円)	前年同期比 (%)
九州地区	76,528	101.2
中国地区	14,000	101.4
関東地区	30,321	102.5
その他	1,261	127.1
相殺消去	△5	48.7
合計	122,107	101.8

資料) ミスターマックス・ホールディングス 2023年2月期有価証券報告書

(3) サプライチェーン

ミスターマックス・ホールディングスは、これまで進めてきた地域社会との関係深化や脱炭素社会に向けた更なる物流の最適化等を重視し、「調達に関する基本的な考え方」をまとめている。

環境や人権・労働、適正な生産管理などの社会的側面や取引先工場の経営管理等ガバナンス体制にも配慮した調達活動を推進している。

図表12 サプライチェーンに関する取り組み

1. 製品の安全性

○ 品質検査基準

製品品種ごとにJIS基準に基づく検査基準を制定し、外部検査機関を通じて事前検査ならびに量産後の抜き取り検査を実施しています。検査に合格した安全な製品をお客様へお届けできるよう、今後も取り組んでまいります。

○ 品質検査の実施

海外生産のプライベート・ブランド商品に関して、それぞれの製品に必要な品質耐久性（耐荷重・生地堅牢度・操作上での不具合の有無）及び機能性（表示機能通りの効果が得られる仕様になっているか）など、外部機関を通じて検査を実施しています。

商品材質ごとに作成している商品検品基準書に沿って検品し、新規商品については初回生産時にミスターマックス商品開発担当者が直接工場で検品しています。リピート生産時には、現地協力工場もしくは現地協力会社のスタッフによる検品・報告書の提出を実施しています。

2. 調達に関する基本的な考え方

「普段の暮らしをより豊かに、より便利に、より楽しく」という経営理念のもと、普段の暮らしに欠かせない商品を毎日安定して提供するために、法令・社会規範の順守や、サプライチェーン上における社会・環境への配慮を行いながら、持続可能な原料や商品の調達に取り組んでまいります。

3. 海外の工場と取引する際のチェック項目

海外工場の経営面、生産管理、労働条件などに関する26項目のチェックリストを用いて、取引開始・継続の判断を行っています。

<経営面> 工場運営の管理方法など

<生産管理面> 材料・副資材の管理工程から製品の生産工程、完成品管理、環境管理など

<労働条件> 労働者の健康と安全、賃金と労働時間、児童労働と若年労働など

資料) ミスターマックス・ホールディングスHP

特に、同社の収益を牽引するプライベート・ブランドは、海外生産の商品も多く、より責任のある調達活動が求められるが、耐久性や機能性に関する検査、及び商品検品基準書に沿った検品を開発担

当者自ら現地に赴き実施する体制を採っている。

同様に、プライベート・ブランド商品に関わらず海外の工場と取引する際には、前述した環境や人権・労働、適正な生産管理、取引先工場の経営管理等に対する26項目のチェックリストを作成し、責任ある調達を推進している。

(4) 包括的分析

UNEP FI の定めたインパクト分析ツールの活用により、ポジティブ・インパクト及びネガティブ・インパクトが発現するインパクト領域が確認された。なお、原則として、ミスターマックス・ホールディングスによる公開資料を基にインパクト分析を行っているが、重要なサステナビリティ活動やそれがもたらすインパクトに関しては、その裏付けとなる内部資料等の確認やヒアリングの実施等により、情報を補完している。

①業種の特定とインパクトの状況

ミスターマックス・ホールディングスの事業は国際標準産業分類（ISIC :International Standard Industrial Classification of All Economic Activities）における小分類項目「非専門店小売業」に分類される。その前提のもとで、UNEP FI のインパクト分析ツールを用いて、ポジティブ・インパクト及びネガティブ・インパクトが図表13のとおり分析された。

なお、小分類項目「非専門店小売業」は、「食料品、飲料またはたばこが主な非専門店小売業」、「その他の非専門店小売業」の2つの細分類項目で構成される。

②インパクト特定

UNEP FIのインパクト分析ツールを用いて、網羅的なインパクト分析を実施した。その結果、ポジティブ・インパクトとして「食糧」、「雇用」、「包摂的で健全な経済」が特定され、ネガティブ・インパクトとして「健康・衛生」、「雇用」が特定された。

さらに、ミスターマックス・ホールディングスの個社要因を加味して、同社のインパクト領域を特定した。その結果、後述する6.で示す同社のマテリアリティとサステナビリティ活動に関連のあるポジティブ・インパクトとして「教育」、「経済収束」を追加した。その他、固定価格買取制度の下での太陽光による売電事業を行っていることを確認したため「エネルギー」領域のポジティブ・インパクトを追加した。

一方、マテリアリティの実現のために、「情報」、「人格と人の安全保障」「強固な制度・平和・安定」、「大気」、「資源効率・安全性」、「資源効率・安全性」、「気候」、「廃棄物」のネガティブ・インパクトの抑制に資する取り組みとその目標設定がなされているため、同社の企業活動が与えるインパクトとして捉えられる。したがって、個社要因を考慮したネガティブ・インパクトとして追加した。

一方、「食糧」のポジティブ・インパクトは同社店舗が立地する商圈において食品を販売する同種の店舗が多く、一定の食糧へのアクセス可能性が担保されている地域への店舗展開が主であるため、削除した。また、「健康・衛生」のネガティブ・インパクトは適切に抑制されていることを確認できたため削除した。









図表13 特定されたインパクト領域

		UNEP FI のインパクト分析ツールにより抽出されたインパクト領域		個別要因を加味し特定されたインパクト領域	
		ポジティブ	ネガティブ	ポジティブ	ネガティブ
入手可能性、アクセス可能性、手ごろさ、品質	水	○	○	○	○
	食糧	●	○	○	○
	住居	○	○	○	○
	健康・衛生	○	●	○	○
	教育	○	○	●	○
	雇用	●	●	●	●
	エネルギー	○	○	●	○
	移動手段	○	○	○	○
	情報	○	○	○	●
	文化・伝統	○	○	○	○
	人格と人の安全保障	○	○	○	●
	正義・公正	○	○	○	○
	強固な制度・平和・安全	○	○	○	●
質（物理的・化学的特性）と有効利用	水	○	○	○	○
	大気	○	○	○	●
	土壌	○	○	○	○
	生物多様性と生態系サービス	○	○	○	○
	資源効率・安全性	○	○	○	●
	気候	○	○	○	●
	廃棄物	○	○	○	●
人と社会のための経済的価値創造	包摂的で健全な経済	●	○	●	○
	経済収束	○	○	●	○





6. マテリアリティの実現によるインパクトとKPIの考え方

前項で示したUNEP FIのインパクト分析ツールによるインパクトの特定及び個社分析の結果と、図表9に示した同社のマテリアリティとその取り組み内容を整理し、組み合わせた結果（図表14）と、次頁以降で、それぞれの取り組みに関わるKPIの考え方を示す。

図表14 本ファイナンスにおけるインパクト項目と関連するマテリアリティ（サマリー）

	特定インパクト項目		関連マテリアリティ	(参考) 関連SDGs			
	ポジティブ	ネガティブ					
(1)	エネルギー、 経済収束	気候	地域社会のインフラ としての価値提供				
(2)	資源効率・安全 性、 廃棄物	資源効率・安全 性、 廃棄物	エコロジーと エコノミーの提供				
			商品開発を通じた価 値ある安さの追求				
(3)	包摂的で健全 な経済	雇用、大気、 気候	サプライチェーン全体 の最適化				
(4)		情報、 人格と人の安全 保障、 強固な制度、平 和・安定	コンプライアンスと 企業倫理の向上				
(5)	教育、雇用		人材のキャリアと成 長への貢献				
(6)	教育、雇用、 包摂的で健全 な経済	雇用	働きやすさの追求と 多様性の尊重				

(1) 地域社会のインフラとしての価値提供

インパクト領域	エネルギー、気候、経済収束	
ポジティブ /ネガティブ	気候：ネガティブ・インパクトの抑制 エネルギー、経済収束：ポジティブ・インパクトの促進	
関連する マテリアリティ	地域社会のインフラとしての価値提供	
KPI (目標・指標)	<p>【地球環境に寄り添った活動への取り組み】</p> <p>① 2027年度までに18%の店舗で自家消費用の太陽光発電設備を設置する。</p> <p>② 温室効果係数が高い代替フロン不使用の自然冷媒什器を2027年度までに15%の店舗で導入する。</p> <p>【地域住民の生活に寄り添った活動への取り組み】</p> <p>①2027年度時点で店舗が所在するすべての自治体との災害協定を締結する。</p> <p>②店舗所在地の各自治体と災害時における物資の共有や施設使用に関する協定を締結し、災害時における住民の安心安全に貢献する。</p> <p>【お客様に寄り添った買い物環境の整備】</p> <p>①2027年時点で全店に授乳スペースと休憩スペース（ベンチ）を設置する。</p> <p>②大規模店、小規模店関わらず、上記スペースを設置し、子供から高齢者、障がい者など、あらゆる来店者でも安心・安全・快適に買い物ができ、均しく買い物を楽しめる店舗空間を創造する。</p>	
関連するSDGs	<p>7.2 2030年までに、世界のエネルギーミックスにおける再生可能エネルギーの割合を大幅に拡大させる。</p> <p>7.3 2030年までに、世界全体のエネルギー効率の改善率を倍増させる。</p> <p>11.b 2020年までに、包含、資源効率、気候変動の緩和と適応、災害に対する強靭さ（レジリエンス）を目指す総合的政策及び計画を導入・実施した都市及び人間居住地の件数を大幅に増加させ、仙台防災枠組2015-2030に沿って、あらゆるレベルでの総合的な災害リスク管理の策定と実施を行う。</p> <p>13.1 全ての国々において、気候関連災害や自然災害に対する強靭性（レジリエンス）及び適応の能力を強化する。</p> <p>17.17 さまざまなパートナーシップの経験や資源戦略を基にした、効果的な公的、官民、市民社会のパートナーシップを奨励・推進する。</p>	 <p>7 エネルギーをみんなに そしてクリーンに</p>  <p>11 住み続けられる まちづくりを</p>  <p>13 気候変動に 具体的な対策を</p>  <p>17 パートナーシップで 目標を達成しよう</p>

【KPI設定の考え方】

①地球環境に寄り添った活動への取り組みに関わるKPI

気候変動への対策は、世界で喫緊の課題となっている。日本は、2050年カーボンニュートラルを目指しており、企業においても気候変動への取り組みが求められる。また、2022年4月には東京証券取引所の株式市場再編に伴い、プライム市場でTCFD提言に沿った情報開示が要請されている。

そのような潮流下、ミスターマックス・ホールディングスでは、気候変動が持続可能な社会の実現にあたっての重要課題の1つであると認識し、気候変動による影響の評価と対応策の検討が、同社グループの持続的成長と持続可能な社会の実現に資するものと考え、TCFDガイドラインに即したシナリオ分析とそれを受けた対応策の検討（リスク機会分析）を行っている。

<シナリオ分析～リスク機会分析評価>

ミスターマックス・ホールディングスでは、気候変動による自社事業への影響評価手法として、国際エネルギー機関（IEA）や気候変動に関する政府間パネル（IPCC）が公表するシナリオを参考に、図表15の前提条件に基づいた将来2030年時点における影響についてシナリオ分析を実施している。

図表15 4℃シナリオと1.5℃シナリオ

4℃シナリオ	1.5℃シナリオ
気候変動対策に関して現行の政策規制以上の取り組みはなされず、産業革命期対比で今世紀末までに世界の平均気温が4℃程上昇し、異常気象災害をはじめとした気候変動による直接的な影響が拡大すると仮定したシナリオ	脱炭素化への移行に向けた取り組みが活発化し、2050年までのカーボンニュートラル達成を目指して政府による政策規制、技術革新、消費者の嗜好変化などが進むと仮定したシナリオ
（参考シナリオ） IPCC 第5次評価報告書（AR5） RCP8.5 IEA WEO2021 STEPS	（参考シナリオ） IPCC 第5次評価報告書（AR5） RCP2.6 IEA WEO2021 APS、NZE2050

資料) ミスターマックス・ホールディングスHP

4℃シナリオでの分析では、異常気象災害によるサプライチェーンの寸断や直接的な被害が想定され、洪水発生による直接的な被害額や営業停止に伴う損失については定量的に分析を行い、財務を圧迫し得る重要なリスクとして評価している。また、定性的な分析にとどまるものの、平均気温の上昇による空調利用の増加や原油価格の成り行き的な需要拡大による高騰から、主に物流コスト面でのリスクとなる可能性も想定している。一方で、異常気象災害の発生や平均気温の上昇による消費者における防災関連商品の需要増加も予想され、ECサイトの利便性向上や防災、熱中症対策など気候変動影響に対する適応商材の拡充が、同社の事業機会のみならず、持続可能な社会の形成に資する社会貢献の一端を担うと考えている。

1.5℃シナリオでは、脱炭素化への移行促進のための様々な政策規制が導入され、その対応コストが発生することを想定している。特に炭素税導入の場合、比較的大きな財務的影響を及ぼし得ると試算、分析している。また、同社グループで使用するエネルギーの多くを占める電力を再生可能エネルギー電力へ切り替えることによる購買電力価格の高騰の予想している。その一方で、消費者間ではエ

シカル消費などの新たな購買嗜好がより活発化し、同社グループが展開する環境配慮型PB商品をはじめとし、環境に良い商品の拡販が同社グループの事業機会かつ社会全体の脱炭素化に資する取り組みになるものと分析している。

こうしたシナリオ分析及びそのリスクと機会の評価は、各関係部署と討議しながら、サステナビリティ委員会の分科会であるTCFDチームを中心として実施したものである。

図表 16 リスク・機会分析評価

区分	要因と事象		分類	評価	
				4°C シナリオ	1.5°C シナリオ
移行リスク	カーボン プライシング	炭素税の導入をはじめとする事業運営コストの増加	リスク	小	大
	資源循環規制の強化	各種リサイクル法規制の強化やプラスチック利用規制の導入による対応コストの発生	リスク	小	中
	エネルギーコストの変化	・再生可能エネルギーへの転換に伴う購買電力コストの増加 ・化石燃料価格の高騰に伴う輸送コストの増加	リスク	大	中
	消費者行動の変化	エシカル消費の拡大による PB 製品を含む環境配慮型商品の需要拡大	機会	中	大
物理リスク	異常気象災害の激甚化	自社拠点及び物流網の被災による被害規模の拡大	リスク	大	中
	平均気温の上昇	・気候変動への適応商材に対するニーズの拡大 ・災害及び気温上昇による外出機会減少による EC サイト利用者の拡大	機会	中	中
		空調コストの増加	リスク	中	小

資料) ミスターマックス・ホールディングスHP

< 影響度評価の指標 >

大：2021年度の営業利益実績に対して、±3%以上の財務影響を及ぼす可能性があるもの

中：2021年度の営業利益実績に対して、±3%未満の財務影響を及ぼす可能性があるもの

小：財務的な影響は軽微か、影響なしと評価したもの

太陽光発電への取り組み

このようなシナリオ分析～リスク機会分析により、同社は営業利益実績に対して比較的影響が大きな事象（カーボンプライシング、エネルギーコストの変化）への対応として、自家消費用に太陽光発電パネルの設置を進めていく予定である。

現在も、固定価格買取制度の下で太陽光発電事業は実施しており全量売電しているが、固定価格買取期間が終了する2033年度以降、自家消費用に切り替えるとともに、自家消費型を前提とした太陽光発電に新規に着手し、2027年度までに57店舗中18%、2030年度に30%の店舗で自家消費型の太陽光発電を設置する計画である。なお、パネルの設置個所は主に店舗の屋根を想定しているが、屋根の設置だけで上記の目標が実現できない場合は、駐車場にカーポートを整備し、パネルを設置することも検討している。

代替フロン不使用の自然冷媒什器の導入

地球環境に寄り添った活動への取り組みは、自家消費太陽光発電の取り組みの他、代替フロン不使用の自然冷媒什器の導入によっても進めていく予定である。冷媒什器とはスーパー等で置かれている冷蔵が必要な食品を陳列する什器であるが、その冷媒として、現在、CO₂比で140～11,700倍の温室効果係数が高い代替フロンが使用されている。したがって、代替フロンを冷媒に使用している什器を、順次、代替フロン不使用の冷媒什器へ変えていく予定である。

<指標と目標>

以上の分析を踏まえ、ミスターマックス・ホールディングスではCO₂排出量の抑制及び削減に向けて、Scope1、2の把握及び複数のKPI設定を行っている。本インパクト領域における【地球環境に生活に寄り添った活動への取り組み】に関連するKPIは、前述した過程を経て設定されている。

なお、Scope3の上流については後述する（3）サプライチェーン全体の最適化で触れるが、配送部分の一部はモーダルシフト等により「2027年度までに、売上原単位あたりのCO₂排出量を20%（ドライセンター配送：2013年対比）削減する」ことをKPIに設定している。一方、商品サプライヤーに関しては、同社が扱うアイテムが多く、取引先も多いことから、サプライチェーン全体のCO₂のマネジメントが困難であるため、同社のCO₂削減への取り組みへの認知と理解を深めることから着手する予定で、「2027年までにビジネスパートナーに対して、同社のサステナビリティ方針及びそれに関する取り組み活動を文書及びWEBサイトにて周知する」ことを該当するKPIを設定している。

図表17 温室効果ガス排出削減率の状況

単位:t-CO₂

スコープ	排出量（2022年度）	前年比（%）
Scope1	877.4	101.1
Scope2	34,772.6	88.6
Scope1+2	35,660.0	88.9

資料) ミスターマックス・ホールディングスHP

そして、本ファイナンスの評価においても、同社が推進している【地球環境に寄り添った活動への取り組み】に関連した取り組みである、①太陽光発電設備を設置した店舗の拡大と②温室効果係数が高い代替フロンを用いない自然冷媒什器の導入促進は、「気候」のネガティブ・インパクトを緩和するものと捉えられるKPIとし、下表の2025年度、2030年度の目標値により、現在（2023年）から5年後の2027年度末の目標値とする（図表17）。

なお、すでに実施しており、2033年度まで売電用として継続される太陽光発電事業（売電）による取り組みは「エネルギー」のポジティブ・インパクトの促進に資するが、2033年度以降、上記の①に計上される予定であるため、KPIは設定しない。

図表18 【地球環境に寄り添った活動への取り組み】に関わるKPI

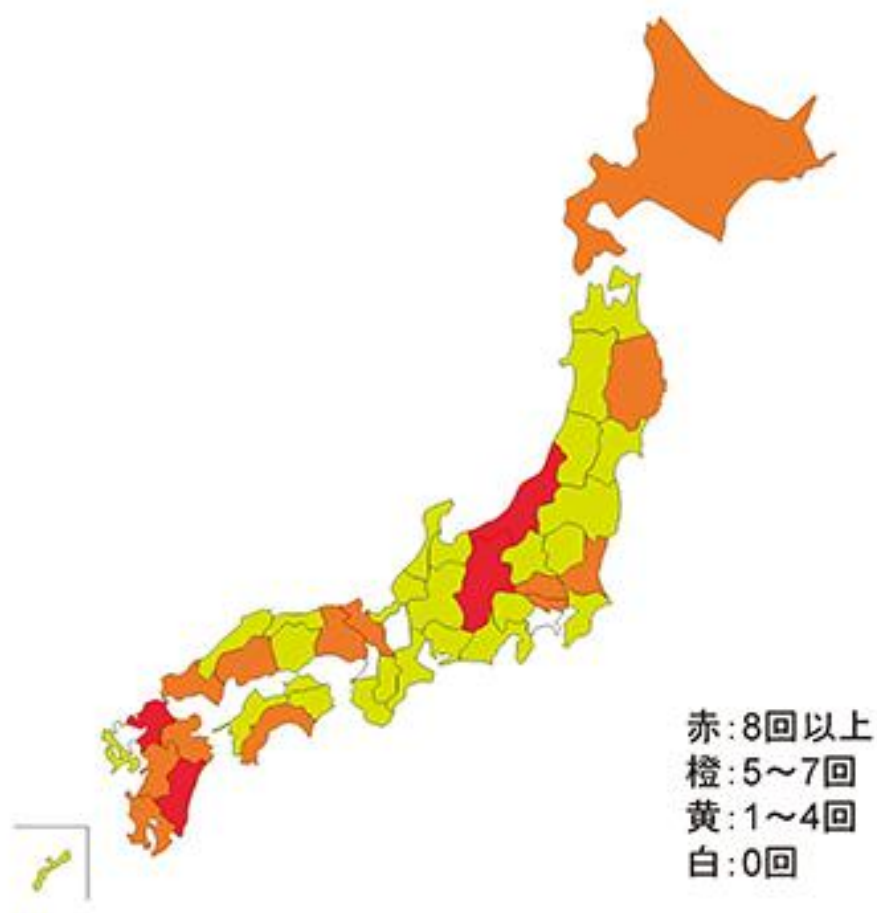
目標	KPI			現在 (2022年度)
	2030年度	2027年度	2025年度	
自家消費型の太陽光発電設備設置件数 (全事業所対比)	30.0%	18.0%	10.0%	0.0%
自然冷媒冷什器の導入 (全事業所対比)	25.0%	15.0%	10.0%	0.0%

資料) ミスターマックス・ホールディングスHP

②地域住民の生活に寄り添った活動への取り組みに関わるKPI

①と関連する気候変動の対応は、日本において喫緊の課題となっている。大きな被害をもたらす大雨（降水量50mm/h以上）の発生回数は増加傾向にあり、また、災害が一定の規模を超えた場合に国の責任で救助を行うことを趣旨とした、災害救助法が適用された都道府県も全国広範囲にわたっている。

図表19 災害救助法の適用実績（1995～2017年）



資料) 2019年版中小企業白書

このように、全国的に大きな自然災害が頻発する中で、近年、自治体では災害時の官民連携の体制を構築すべく、民間企業等との災害時応援協定を様々な分野で締結している。企業分類ごとに整理した協定件数をみると、最も多いのが「A.小売・卸売関係」で9,493件となっており、「地域社会としてのインフラ」として、地域社会における小売業の存在意義の大きさを示す結果となっている。連携分野別には、小売業は事業の特性を生かし、物資調達供給面での連携協定締結が多くなっている。

図表20 地方自治体が民間企業と締結している災害時応援協定における企業分類別応援内容該当数

応援内容	営利組織分類	A.小売・卸売関係	B.物流関係	C.建設関係	D.宿泊関係	E.情報・通信関係	F.放送関係	G.ライブライン関係	H.介護・福祉関係	I.金融関係	J.その他営利法人	合計
		1.情報収集	該当数	520	677	326	82	765	351	914	63	53
	%	5.48	29.52	12.34	18.47	41.96	16.24	31.95	5.33	26.37	12.67	15.68
2.救助救急	該当数	1068	972	359	55	400	114	310	251	10	702	4241
	%	11.25	42.39	13.59	12.39	21.94	5.28	10.84	21.24	4.98	10.72	14.52
3.医療	該当数	219	47	33	9	32	26	148	141	1	114	770
	%	2.31	2.05	1.25	2.03	1.76	1.20	5.17	11.93	0.50	1.74	2.64
4.消火	該当数	272	39	144	19	22	136	234	32	2	289	1189
	%	2.87	1.70	5.45	4.28	1.21	6.29	8.18	2.71	1.00	4.41	4.07
5.緊急輸送	該当数	2331	1239	708	30	42	154	1236	84	18	2169	8011
	%	24.55	54.03	26.80	6.76	2.30	7.13	43.20	7.11	8.96	33.11	27.42
6.避難收容	該当数	1691	1536	513	388	1198	149	833	1057	61	2258	9684
	%	17.81	66.99	19.42	87.39	65.72	6.89	29.12	89.42	30.35	34.47	33.14
7.情報伝達	該当数	1324	1218	228	68	830	1913	817	43	51	828	7320
	%	13.95	53.12	8.63	15.32	45.53	88.52	28.56	3.64	25.37	12.64	25.05
8.物資調達供給	該当数	7861	776	1093	111	1151	59	705	565	67	2685	15073
	%	82.81	33.84	41.37	25.00	63.14	2.73	24.64	47.80	33.33	40.99	51.59
9.保健衛生	該当数	226	48	391	18	9	76	52	38	4	750	1612
	%	2.38	2.09	14.80	4.05	0.49	3.52	1.82	3.21	1.99	11.45	5.52
10.社会秩序維持	該当数	567	90	61	7	7	11	104	15	16	170	1048
	%	5.97	3.92	2.31	1.58	0.38	0.51	3.64	1.27	7.96	2.60	3.59
11.教育活動への配慮	該当数	211	21	6	2	13	62	37	4	3	105	464
	%	2.22	0.92	0.23	0.45	0.71	2.87	1.29	0.34	1.49	1.60	1.59
12.応急復旧	該当数	1739	457	1717	76	894	395	1729	163	58	3033	10261
	%	18.32	19.93	64.99	17.12	49.04	18.28	60.43	13.79	28.86	46.31	35.12
13.自発的支援受入	該当数	72	39	21	8	546	6	15	194	7	66	974
	%	0.76	1.70	0.79	1.80	29.95	0.28	0.52	16.41	3.48	1.01	3.33
14.その他	該当数	3683	1961	1140	139	840	440	1429	646	146	3341	13765
	%	38.80	85.52	43.15	31.31	46.08	20.36	49.95	54.65	72.64	51.01	47.11
15.1-14分類以外	該当数	11	2	6	0	0	2	5	4	1	17	48
	%	0.12	0.09	0.23	0.00	0.00	0.09	0.17	0.34	0.50	0.26	0.16
n		9493	2293	2642	444	1823	2161	2861	1182	201	6550	29218
協定1件の平均該当数		2.30	3.98	2.55	2.28	3.70	1.80	2.99	2.79	2.48	2.65	2.71

資料) 東屋敷哲也「民間企業における自治体との災害時応援協定の締結実態」(2020)

また、同社が基盤とする九州地域は分水嶺となる九州山地が南北方向に連なり、一級河川の流域が東西方向に延びるとい地形上の特徴から、流域全域が、東西に広がる線状降水帯に覆われ、大きな被害に繋がりがやすいことが指摘されている¹。

こうした災害時において同社は協定によらず、地域に貢献してきた実績がある。豪雨災害ではないが、ミスターマックス・ホールディングスが多くの店舗を展開する熊本県で2016年4月に発生した熊本地震の際には、余震も多く家では寝られないという方も多くいた。そのため、24時間照明を点けた状態での駐車場を開放、仮設のトイレ設置など避難スペースの確保に店舗の設備を利用したり、店舗内が危険な状態もあったため屋外での販売もしながら、できる限り店舗での営業を維持し住民へ物資の供給を続けた。まさに「地域

図表21 東西に延びる九州の一級河川



資料) 小松利光「九州における自然災害・複合災害への備え」(2020)

¹ 「九州における今後の豪雨災害リスクとその対策」小松 利光、橋本 彰博、押川 英夫 土木学会論文集B 1 (水工学) 77 (1), 158-166, 2021

社会のインフラ」としての役割を果たした実績である。

その後、2021年に制定した同社のサステナビリティ基本方針として、『地域社会のインフラとして、ステークホルダーとともにサステナブルな社会の実現に向けて行動する』と掲げている。非常時においても、商圈における住民の暮らしや経済（家計）を支えていくことが、小売業の性格上、事業のサステナビリティにとって重要な取り組みであることを認識し、これまで店舗が所在する各地方自治体と災害時における物資の供給、及び施設使用に関する協定の締結を積極的に進め、2023年5月現在で19の地方自治体と締結している状況にある。


<指標と目標>

以上を踏まえ、本ファイナンスの評価においても、同社が推進している【地域住民の生活に寄り添った活動】に関連した取り組みは、地域のマルチステークホルダー・パートナーシップの増進に資する「経済収束」のポジティブ・インパクトを促進すると捉えられることから、2027年時点で店舗が所在するすべての自治体との災害協定の締結をKPIとして設定する。

③お客様に寄り添った買い物環境の整備に関わるKPI

マテリアリティ「地域社会のインフラとしての価値提供」を叶えるため、同社では下表に示した取り組みを行ってきた。バリアフリーなど、高齢者や障がい者を対象とした取り組みである。

図表22 バリアフリーに対する取り組み

店舗施設 バリアフリーの	バリアフリー新法に対応した店舗づくり	ハートビル法対応の MrMax 店舗 (2023年2月現在) 山口店、長崎店、新習志野店、宇佐店、橋本店、筑紫野店、町田多摩境店、新神辺店、岡山西店、時津店 バリアフリー新法対応の MrMax 店舗 (2023年2月現在) 春日店、吉塚店、取手店、西大分店、小倉北店、八幡東店、唐津店、Select 宇美店、Select 福津店、糸島店
	店鋪におけるバリアフリー	<p>普段の暮らしに欠かせない商品をワンフロア展開</p> <p>広い通路・わかりやすい売場表示</p>  <p>車いすで入れる試着室</p> <p>ペット同伴でお買い物できる店舗</p> <p>バリカーの設置</p> <p>AED（自動体外式除細動器）の設置</p> <p>サービス介助士資格取得への取り組み</p>
		<p>一部店舗において犬猫同伴で買い物可能な専用カートを導入。生鮮食品を扱う店舗では、ペットコーナーのみ、犬猫同伴での入店が可能な専用出入口を設置（取手店、柳井店、粕屋店、春日店、小倉北店、唐津店、熊本インター店）</p> <p>アクセルの踏みまちがいによる事故を未然に防ぐバリカーの設置</p> <p>56名（2023年4月時点）の社員が「サービス介助士」の資格取得</p>

資料) ミスターマックス・ホールディングスHPより九経調作成

以上のように、同社では施設面で進めてきた「バリアフリー新法」²への対応により、車いす使用者等の障がい者の移動等円滑化のみならず、少なからずベビーカーで外出する子育て中の親等、妊産婦や乳幼児連れの買い物環境も改善されてきたと考えられるが、子育てバリアフリーに対するニーズは、車いす使用者等に対するバリアフリーのニーズと同一ではないとも言われている。国土交通省「安心して子育てができる環境整備のあり方に関する調査研究」（2010）では、多くの文献調査により『乳幼児連れの外出の最大の障壁は授乳スペースの不足であり、多目的トイレは授乳スペースとはなりえないとの結論が得られている』としている。

少子化が進む状況にあって、同社店舗の主要ターゲットの1つである子育てファミリー層の買い物環境を整える意味で授乳スペースの設置は重要であり、来客数の増加にも寄与するものと考えられる。同社が「地域社会のインフラとしての価値提供」を実現するKPIの1つとして設定する授乳スペースの設置率は、社会的要請、そして事業成長双方で重要な取り組みの進捗を示す指標だと考えられる。

一方、同社では57店舗中35店舗（導入率61.4%）で授乳スペースが導入されている。今後も新設店舗には標準装備することを決めているが、既存の中小規模店舗においてはスペースも限られることから、工事不要で省スペースなユニット型の授乳室（写真参照）を据え置く方法で導入を進めていく予定である。

図表23 ユニット型授乳スペース



わずかなスペースでも。しかも移設が可能



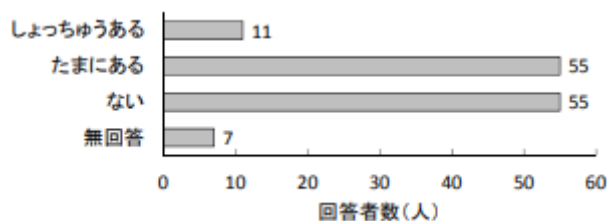
資料) Trim(株)webサイト

² 2006年12月20日に施行。目的は、高齢者や障がい者、妊産婦、けが人などの移動や施設利用の利便性、安全性の向上を促進するため、公共交通機関、建築物、都市公園、路外駐車場、歩行空間を新しく設置する時に移動等円滑化基準への適合義務を課し、バリアフリー化を推進するとともに、重点的かつ一体的なバリアフリー化を推進すること。

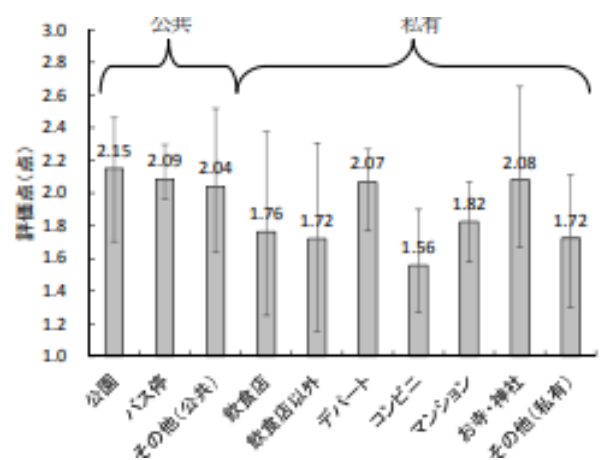
この他、同社では、顧客に寄り添った買い物環境の整備に関し、休憩スペースの設置率をKPIとしている。ここでいう休憩スペース設置とは店舗内の通路に長椅子（ベンチ）を設置する取り組みを指している。すでに同社では、サステナビリティ委員会主導で、売場スペースを減らしてでも最低2カ所にベンチを設置する方針を定め、強力に設置を推進している途上である。

確かに「地域社会のインフラとしての価値」を店舗に求めるのであれば、店舗は公共空間としての役割も帯びることになるが、実際、ベンチの設置は高齢者にやさしい街の実現に繋がるという研究成果もある。堀川（2015）による研究では、高齢者の過半数がベンチがなくて困った経験があり、民間の施設内でのベンチの中では、買い物空間の1つである「デパート」のベンチに対する評価が高いという結果となっている。

図表24 ベンチが無くて困った経験があるか



図表25 設置場所別のベンチ評価点




資料) 堀川 裕太「ベンチによる高齢者にやさしい街の実現に向けた研究」(2015)

<指標と目標>

以上を踏まえ、【お客様に寄り添った買い物環境の整備】を実現する同社の取り組みは、「経済収束」のポジティブ・インパクトの促進に資すると想定されるため、本ファイナンスではKPIとして、『2027年度までに授乳スペース、休憩スペースの店舗導入率100%』を設定する。

(2) エコロジーとエコノミーの提供、商品開発を通じた価値ある安さの追求

インパクト領域	資源効率・安全性、廃棄物	
ポジティブ /ネガティブ	資源効率・安全性、廃棄物：ポジティブ・インパクトの促進 /ネガティブ・インパクトの抑制	
関連する マテリアリティ	エコロジーとエコノミーの提供 商品開発を通じた価値ある安さの追求	
KPI (目標・指標)	【サステナブルなPB商品開発の推進への取り組み】 2027年度までに、PB商品におけるサステナブルな商品の売上高構成比を18%にまで高める。	
	【持続可能な認証原料の使用をめざす取り組み】 ・2027年度までに、PB商品の家庭紙に用いる原料の80%を、持続可能な認証原料とする。 ・2027年度までに、PB商品の飲料PETボトルの80%を、持続可能な認証原料を利用する。	
	【地域社会と共に取り組むエコノミーの推進への取り組み】 2027年度までに全店舗で、リユースにつながる家庭内在庫の受け入れ・寄付活動を実施する。	
	【リサイクル促進による循環型社会の推進への取り組み】 2027年度までに店頭での資源回収を58%の店舗で実施する。	
関連する SDGs	12.2 2030年までに天然資源の持続可能な管理及び効率的な利用を達成する。 12.5 2030年までに、廃棄物の発生防止、削減、再生利用及び再利用により、廃棄物の発生を大幅に削減する。 12.6 特に大企業や多国籍企業などの企業に対し、持続可能な取り組みを導入し、持続可能性に関する情報を定期報告に盛り込むよう奨励する。	

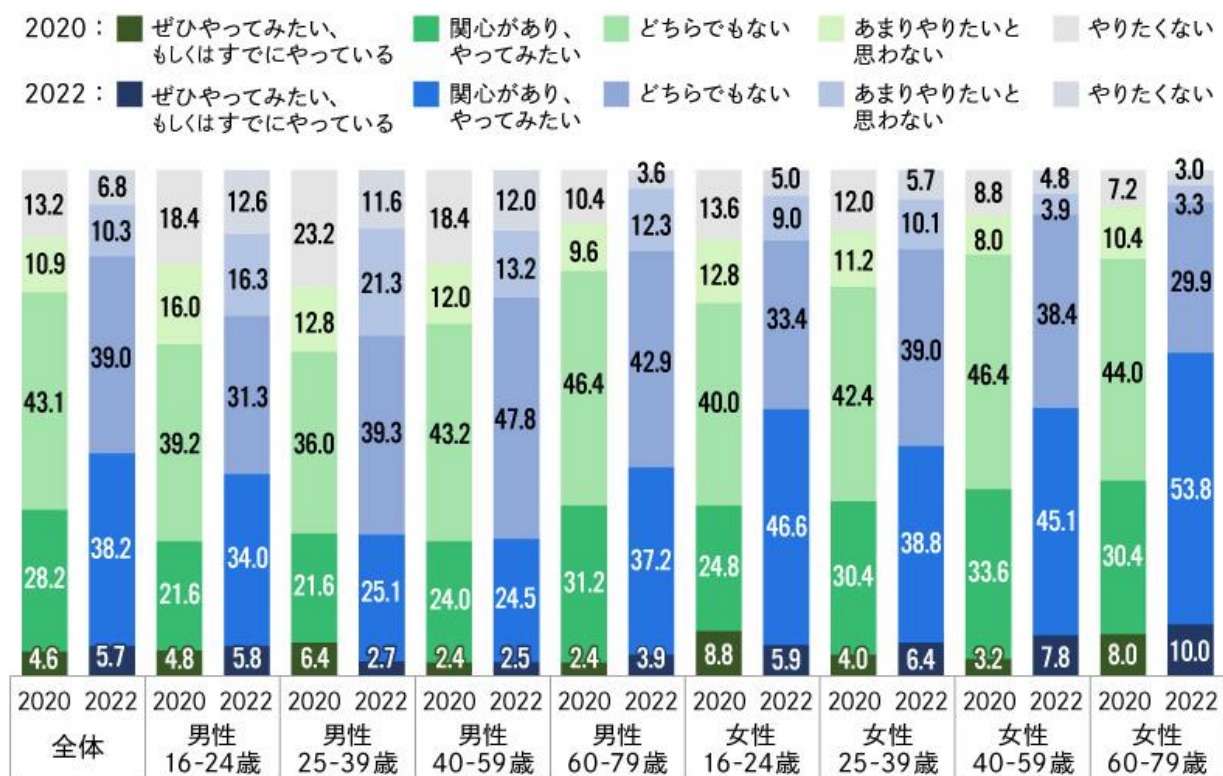
【KPI設定の考え方】

小売業として、そして企業理念である「社会のインフラ」として、地球や身近な自然環境のサステナビリティへの関与を表現するのに適した手段の1つとして、エシカル消費への対応が考えられる。エシカル消費とは、人・社会・地域・環境に配慮した消費行動のことを指し、一人一人が、社会的な課題に気付き、日々の買物を通して、その課題の解決のために、自分は何ができるのかを考えてみることで、エシカル消費の第一歩とされている。

エシカル消費に対する関心は年々高まっており、“エシカル消費”というワードこそ、まだ

認知が進んでいないものの、エシカル消費という具体的な消費行動を通知したうえで、日常に取り入れたいという人は、男性女性、そしてすべての年齢層で均しく高まっている（図表26）。

図表26 「エシカル消費」を自身の日常生活に取り入れたいか？



資料) (株)電通「エシカル消費 意識調査2022」

同社でも、「エコロジーとエコノミーの提供」というマテリアリティを設定し、エシカル消費的行動に適う商品開発によって、小売業という事業を通じ、サステナビリティ活動に関与する取り組みで、上記マテリアリティの実現を図ろうとしている。そして、このサステナブルへの意識が求められる外部環境を、販売促進の好機とも捉えている。

サステナブルなPB商品開発、持続可能な認証原料の使用の取り組み

サステナブルなPB商品開発のために商品面とパッケージ面において、それぞれ9項目、10項目を基準として定め、この基準を満たすものをPB商品に定めている。

商品面での具体的な基準は、①FSC認証、②バイオマス認証、③フェアトレード認証マークがついた商品、④オーガニック（自然に優しい）商品、⑤脱プラスチック商品、⑥バイオマス商品、⑦間伐材を使用した商品、⑧リサイクル商品、⑨アップサイクル、としている。

パッケージ面では、上記の認証、再生プラスチック、再生ポリエステルのほか、梱包の設計によるラベルレス、ーフラベル、印字レス、圧縮梱包（輸送効率を高める容積率を抑えた梱包方法）などを対象とし、2023年度を社内的に「環境元年」として位置付け、同社の強みでもある価値ある安さの中に、エシカルな要素を込めた商品開発を本格的に進めてい

る。実際、このエシカルな消費行動を促すには、社会/環境面でのメリットの認知以上に、価格面でのデメリットがないことがより必要となっている。ディスカウントストアという価格競争力のある業態である同社がエシカル消費に取り組むことは、その点でも意義深いものと思われる。

(参考) 環境配慮型プライベート・ブランド商品の例

	<p>[ロカボナッツシリーズ] プラスチック削減を目的として、外装に紙51%を使用しています。「紙ごみ」として捨てられます。</p>		<p>[さとうきびボウル・プレート] さとうきびの糖分抽出後の繊維を有効利用し、水・油につよく土にもどる環境にやさしい素材でできています。</p>
	<p>[ルイボス茶・ジャスミン茶] ラベルを58.6%削減（当社比）し、ボトルも26gから22gへ軽量化しました。</p>		<p>[再生パルプ使用2倍巻トイレトペーパー] 環境にやさしい再生パルプを100%使用したトイレトペーパーです。包装に使用している袋も、焼却してもダイオキシンが発生しないポリエチレンを使用しています。</p>
	<p>[重曹] 天然ソーダ灰を100%使用した、環境にも、人にも優しい万能洗剤です。</p>		<p>[グリーンナノを添加した商品パッケージ] 衣料品のパッケージに、グリーンナノを添加しています。最終焼却処分時に発生するCO2を削減することができます。</p>
	<p>[クリアラップ] 燃やしても塩素系ガスやダイオキシンが発生しないポリエチレンを使用しています。植物生まれのプラスチック刃は取り外しが簡単で、薬に分別ができます。</p>		

資料) ミスターマックス・ホールディングスHP

すでにサステナブルなPB商品の開発・販売とSB（ストアブランド）商品の選定・販売には着手しており、これら商品が売上高に占める割合は2023年2月時点で14.4%、2023年8月時点で17.1%にまで上昇し、取り組みの成果を挙げている。ただし、商品自体ではなく、アパレル業界全体において商品のタグなどにFSC認証木材による紙が使われるようになったことが作用している側面もあり、パッケージ面での対応主導で割合の上昇が牽引されている側面がある。ただ、同社では、パッケージという進めやすいところから進め、目標を達成するのではなく、現在2.5%にとどまる商品本体がサステナブル対応である商品の販売を増やしていきたいとしている。

上記のうち、特に同社PBの売れ筋商品であるミネラルウォーターなどペットボトル飲料の80%を再生ペットボトル使用に切り替えていく計画を立てている。しかしながら、ベンダーの理解が前提となることから、すぐの実現するのは難しいと判断しており、まずは前出のハーフラベル化から進めた結果、2023年4月に実現に至っている。

一方、より環境配慮を進めたラベルレス化についても、実現に向けたシナリオは既に想定されている。同社のペットボトル飲料の売上のうち、ほぼ9割はケース販売が占めていることから、ペットボトルを詰めた段ボールに記載があればラベルレスでも問題ないとみているためである。そのため、あるタイミングでラベルレスが一気に進行する可能性が高い。そのような効果的なアプローチでケース売りボトルのラベルレスから、次に単品ペットボトルのラベルレスを進めていくのに併せ、前述の目標（PBペットボトル飲料の80%を再生ペット

ボトル使用へ)の達成を実現させていく予定である。

地域社会と共に取り組むエコノミーの推進への取り組み

サステナブルなPB商品の開発は、本業を利用した取り組みであるが、インフラとしての店舗資産を利用した、より直接的な循環型社会推進への取り組みについても本格的にコミットしようとしている。現在、一部の店舗で家庭用プリンターの使用済みインクカートリッジや消火器、小型充電式電池、自動車用鉛蓄電池などの回収を行い、地域のリサイクル品の回収拠点としている。しかし、まだ、緒に就いたばかりで、店舗での実施率は1.8%であることから、同社の定量目標として、この店舗実施率を2030年度までに100%にする目標を掲げている。

また、資源系リサイクルのみならず、子ども服のリユースにも店舗をイベントスペースとして提供している。子ども服を寄付したい人と譲り受けたい人をつなぐサービス（おさがりlynks）を展開している㈱BLUE STYLEとのコラボで、同社が実施するリユースマッチングのイベントに店舗と従業員を提供している。同社では今後もリユースの推進に資する取り組みを行うこととし、2030年度までに「リユースにつながる家庭内在庫の受け入れ・寄付活動の店舗実施率100%」を定量目標として掲げている。

いずれも、店舗を地域社会のインフラとして捉え、循環型社会に貢献しつつ、集客も図られる“エコノミーとエコロジー”を両立させる取り組みとして捉えることができる。

図表27 地域社会と取り組むエコノミー推進（資源回収BOXとリユースイベント）



資源回収BOX



ミスターマックス店舗でのおさがりlynksイベント

なお、資源循環型社会への取り組みについては、店舗におけるPOP、買い物かごやハンガーなど備品に使用されているプラスチック素材を減らしていく活動などに取り組む予定で、同社のサステナビリティの取り組みとして、定量目標を掲げている。その他、定量目標はないが、マイバック推進運動や照明のLED化、ペーパーレス化などの取り組みなど省資源

の取り組みを実施している。

<指標と目標>





以上を踏まえ、マテリアリティ「商品開発を通じた価値ある安さの追求」を通じ「エコロジーとエコノミーの提供」を実現する同社の取り組みのうち、【サステナブルなPB商品開発の推進】は「資源効率・安全性」のポジティブ・インパクトの促進に資すると想定されるため、本ファイナンスのKPIとして『2027年度までに、PB商品におけるサステナブルな商品の売上高構成比を18%にまで高める』目標を設定する。

また、【持続可能な認証原料の使用をめざす取り組み】は、「資源効率・安全性」のネガティブ・インパクトの抑制に資すると想定されるため、本ファイナンスでは、『2027年度までに、PB商品の家庭紙に用いる原料の80%を、持続可能な認証原料とする』ことと、『2027年度までに、PB商品の飲料PETボトルの80%を、持続可能な認証原料を利用する』ことをKPIとして設定する。

循環型社会の形成に資するリユースイベントの実施や資源回収BOXの店舗設置等の取り組みもまた、「エコロジーとエコノミーの提供」を実現する試みとして、「廃棄物」のポジティブ・インパクトの促進に資するものであり、本ファイナンスでは『2027年度までに全店舗で、リユースにつながる家庭内在庫の受け入れ・寄付活動を実施する』こと、及び『2027年度までに店頭での資源回収を58%の店舗で実施する』ことをKPIとして設定する。

なお、その他、プラスチック備品使用抑制によるCO2排出量の削減や、マイバック推進運動、照明のLED化、ペーパーレス化などの取り組みなどの環境面での取り組みについては、「資源効率・安全性」や「気候」、「廃棄物」のネガティブ・インパクトを抑制に繋がるものであるが、本ファイナンスの主旨である同社の事業活動とは直接の関連性が薄いため、KPIは設定しない。

(3) サプライチェーン全体の最適化

インパクト領域	雇用、大気、気候、包摂的で健全な経済	
ポジティブ /ネガティブ	雇用、大気、気候：ネガティブ・インパクトの抑制 包摂的で健全な経済：ポジティブ・インパクトの促進	
関連する マテリアリティ	サプライチェーン全体の最適化	
KPI (目標・指標)	<p>【事業プロセスにおける脱炭素の推進への取り組み】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・2027年度までに、売上原単位あたりのCO₂排出量を20%（ドライセンター配送：2013年対比）削減する。 ・2027年までにビジネスパートナーに対して、同社のサステナビリティ方針及びそれに関する取り組み活動を文書及びWEBサイトにて周知する。 <p>※上記を告知した案内（文書、メールなど）に対する文書もしくはメールでの返信をもって周知数にカウントする。</p>	
関連するSDGs	<p>7.3 2030年までに、世界全体のエネルギー効率の改善率を倍増させる。</p> <p>11.6 2030年までに、大気の質及び一般並びにその他の廃棄物の管理に特別な注意を払うことによるものを含め、都市の一人当たりの環境上の悪影響を軽減する。</p> <p>13.1 全ての国々において、気候関連災害や自然災害に対する強靱性（レジリエンス）及び適応の能力を強化する。</p> <p>17.17 さまざまなパートナーシップの経験や資源戦略を基にした、効果的な公的、官民、市民社会のパートナーシップを奨励・推進する。</p>	 <p>7 エネルギーをみんなに そしてクリーンに</p>  <p>11 住み続けられる まちづくりを</p>  <p>13 気候変動に 具体的な対策を</p>  <p>17 パートナーシップで 目標を達成しよう</p>

【KPI設定の考え方】

「気候」のネガティブ・インパクトに対する取り組みは、前項のとおり、自家消費用の太陽光発電による創エネや自然冷媒什器導入による省エネなど、店舗レベルでの取り組みのみならず、サプライチェーンを支える物流にかかるエネルギー消費の抑制・削減にも及ぶ。

気候変動による事業への影響は、前項で紹介した国際エネルギー機関（IEA）や気候変動に関する政府間パネル（IPCC）が公表するシナリオを参考にしており、本項で対象とするサプライチェーンに関する点においても、異常気象災害の激甚化による「自社拠点及び物流網の被災による被害規模の拡大」、及びエネルギーコストの変化による化石燃料価格の高騰に伴う輸送コストの増加を比較的大きなリスクと捉えている。

こうしたリスク分析をもとに、同社ではマテリアリティとして『サプライチェーン全体の最

適化』を掲げ、事業プロセスにおける脱炭素を推進している。ただし、いわゆる物流の効率化については、サステナビリティ委員会が立ち上がる以前から、物流コスト削減として取り組んでいた。

物流拠点の戦略的確保に伴う輸送距離の短縮

同社は福岡発祥の企業であるため、店舗は福岡県を中心とする北部九州に集中している。これらの店舗への配送をカバーする拠点は、2003年に設置した西日本物流センターで、西日本（宮崎県から岡山県まで）をカバーする拠点として機能していた。しかし、福岡の物流センターから店舗までの距離が遠く、その分、1便当たりの輸送距離が長くなってしまったことから、2011年に広島、2014年には熊本に物流の拠点を設置した。この拠点の配置によって、輸送距離の短縮が実現し、コスト削減はもちろん、CO₂排出量の削減にも繋げている。

図表28 物流施設と店舗のリスト

店 舗	物流センター
東京都: 1 店舗 神奈川県: 1 店舗 千葉県: 3 店舗 埼玉県: 2 店舗 群馬県: 2 店舗 茨城県: 2 店舗	MrMax埼玉物流センター
岡山県: 1 店舗 広島県: 2 店舗 山口県: 4 店舗	
福岡県: 24 店舗 佐賀県: 4 店舗 長崎県: 2 店舗 大分県: 3 店舗	MrMax福岡物流センター
熊本県: 5 店舗 宮崎県: 1 店舗	MrMax熊本サテライトセンター

資料) ミスターマックス・ホールディングスHPより九経調作成

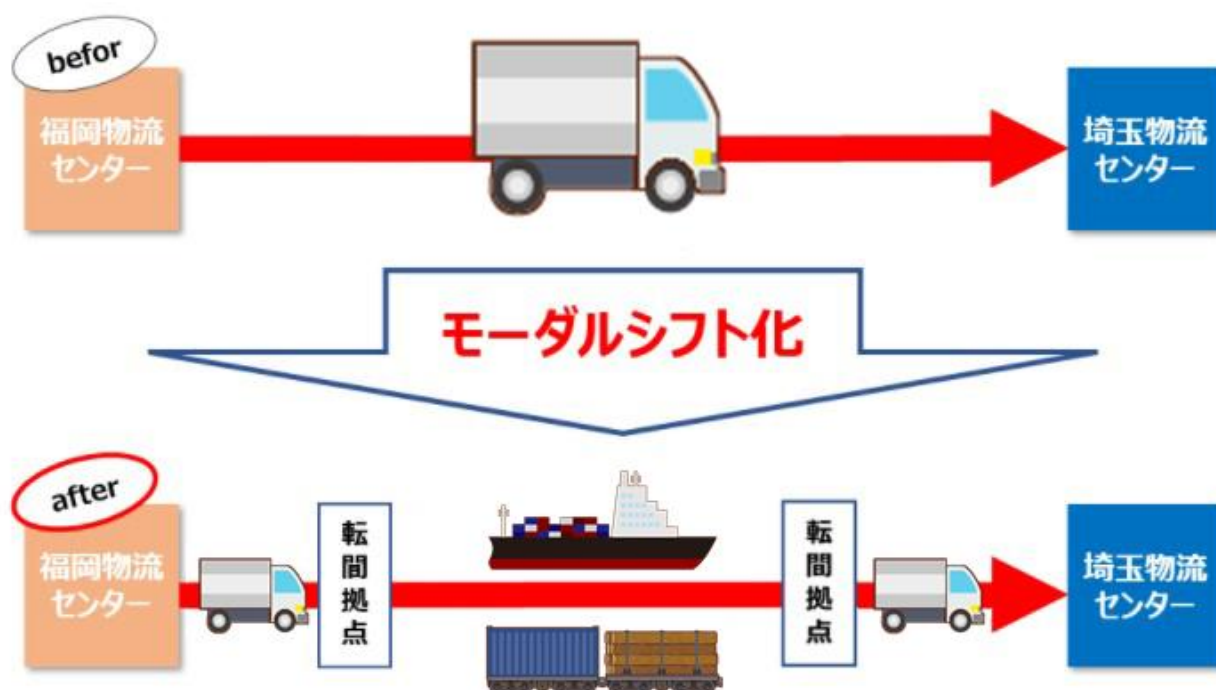
船舶及び鉄道へのモーダルシフト

前述のように、1便当たりのトラックによる輸送距離をできる限り短縮することがCO₂削減の肝となる。すべての店舗へ最寄りの物流センターから配送できれば、輸送距離を最小化できるが、一方で、物流センター1ヵ所でカバーする店舗数が異なるため、同量の商品を複数の拠点でストックすると、カバーする店舗が少ない物流センターでは過剰在庫となってしまう。

現在、同社の物流子会社であるロジディアが管理・運営する比較的大きな物流拠点は北部九州をカバーする福岡物流センターと、首都圏全域をカバーする埼玉物流センターであるが、それでもそれぞれがカバーする店舗数には隔たりがある（福岡>埼玉）。したがって、埼玉物流センターの在庫が過剰となることから、ベンダーからの商品は一度、福岡の物流拠点へ入れ、必要な量を福岡から埼玉へ輸送していた。結果的にトラックで、最短距離で直送するのではなく、拠点を経由する配送経路を採っていることになっていた。

そこで、同社では福岡から埼玉までの輸送を、順次、長距離トラックから船舶輸送、鉄道輸送へシフトさせ、現在、福岡物流センターから埼玉物流センターへの輸送を全量、船舶輸送と鉄道輸送で行うことを可能にしている。なお、トラック輸送と比較した場合の輸送トンキロ当たりCO₂排出量は船舶輸送では1/4以下、鉄道輸送では1/10以下であるため、そのCO₂排出量削減効果は極めて大きなインパクトだと言える。

図表29 福岡物流センターから埼玉物流センターへのモーダルシフトのイメージ



資料) ミスターマックス・ホールディングスHP

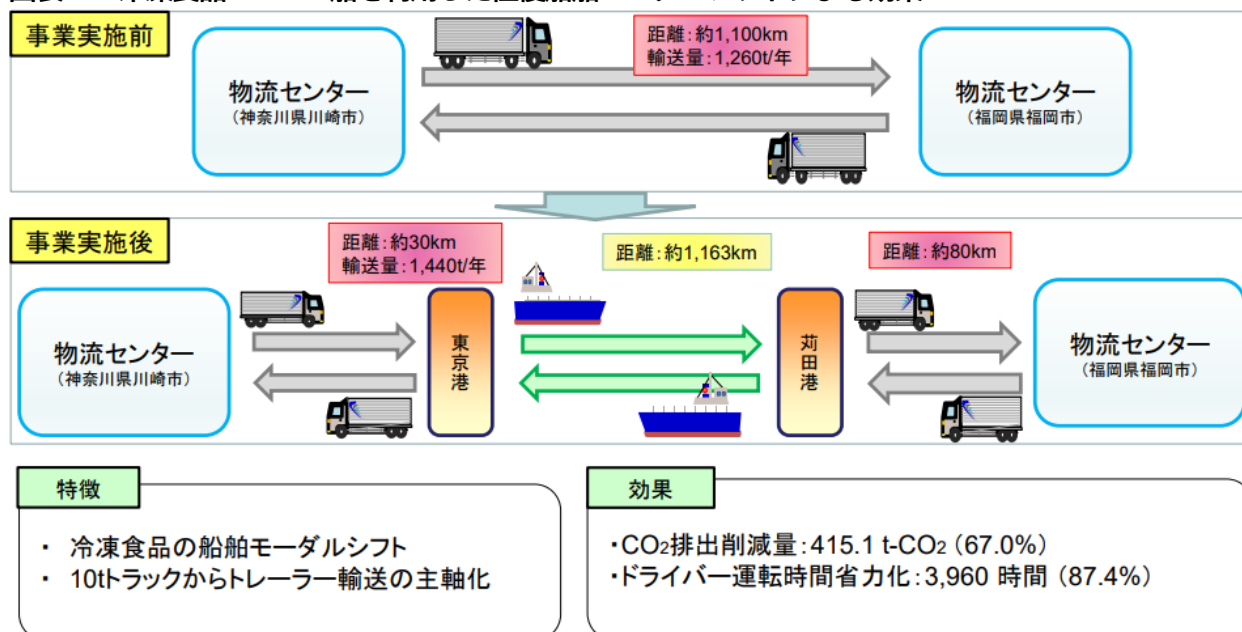
こうした長距離輸送において、トラックから内航船や鉄道にシフトさせる、いわゆるモーダルシフトの取り組みを大量かつ継続的に実施してきたことが評価され、海上輸送を通じて環境対策に貢献する企業として、2014年に日系小売業で初のエコシップマーク認定事業者者に認定されている。



モーダルシフトによる労働時間削減効果

また、モーダルシフトは環境面への取り組みとして捉えられるだけではなく、「働き方改革」に伴って物流業界に対して解決を迫られている時間外労働時間の上限規制（2024年問題）への対応という点でも高く評価しうる。下図に示す冷凍食品のモーダルシフトの例では、陸上輸送からフェリーシャシーを使用した海陸一貫輸送に切り替えることでドライバーの運転時間を大幅に削減することができる。

図表30 冷凍食品のRORO船を利用した往復船舶モーダルシフトによる効果



資料) 国土交通省「物流総合効率化法の認定状況」(2022年3月31日)

各物流センターや店舗へのダイレクト輸送への展開

2021年6月からは、ダイレクトで店舗へ納品する取り組みも開始し、輸送距離とCO₂排出量の削減を実現している。飲料メーカーから集荷した商品を、そのまま長崎県内のミスターマックス2店舗へ配送することで年間2.8 t-CO₂の削減という成果を挙げた。また、前述した福岡物流センターから埼玉物流センターへの横持ち輸送のデータと在庫のデータを照合・確認し、埼玉物流センターサイドで過剰在庫にならない可能性があるアイテムについては、ベンダーから埼玉物流センターへの直接配送の可能性を検討している。これが叶えば、内航船舶利用や鉄道利用に伴うCO₂排出も抑えることができる。

所有商用車から共有車の利用へ

同社のHPでは、当マテリアリティに関連する定量目標として、「社用車エコカー導入率」が掲げられている。あえて、HV、EV、PHEV、FCVといった動力区分による特定をしていないが、定量目標設定時（2021年）から現在にかけ、この点においては方針変更があり、各動力による性能の違いや、サプライチェーン全体の視点で炭素集約度が低い動力を特定することが困難と判断し、本スキームにおけるKPIを設定しないこととした。

一方、緊急の配送や顧客からの問い合わせ対応など緊急時に使用する、商用車（軽トラック）の店舗配置を廃止することを検討している。実際に、これらの商用車は利用頻度が低く、その頻度も店舗によって大きく差があるため、使用頻度が少ない店舗において、所有商用車からカーシェア利用へ転換する実験として、タイムズカーに店舗駐車場の一部を貸与し、カーシェアのステーションとしている。社員の利用はもちろん、周辺の住民の利用も多く、住民からは「もっと台数を増やして欲しい」という要望もあるという。

もちろん、カーシェアへの転換が、走行にかかるCO₂排出量の削減に直接繋がるものではないが、周辺住民の利便性の向上に資する取り組みは「社会のインフラ」を標榜する同社の理念とも合致するほか、周辺住民のカーシェアリング利用を促し、周辺地域のCO₂排出量や化石燃料使用量の削減に繋がる可能性がある。

<指標と目標>

以上を踏まえ、「サプライチェーン全体の最適化」を実現する【事業プロセスにおける脱炭素の推進】の取り組みは、商品配送時における自動車の走行距離の短縮に繋がるものが多く、「大気」、及び「気候」のネガティブ・インパクトの抑制に資する。したがって、『2027年度までに売上原単位あたりのCO₂排出量を20%（ドライセンター配送：2013年対比）削減する』ことをKPIに設定する。

また、これらの取り組みは、商品のサプライヤーや外注先の貨物運輸事業者など多くの関係者の理解があって、より大きな効果を生む。その点で、『2027年度までに、すべての取引先に対する同社のサステナビリティ活動の周知を徹底する』ことも、本ファイナンスでのKPIとして相応しいものと思われる。

なお、同社においてはドライバーの労働時間の削減に貢献するモーダルシフトは「雇用」のネガティブ・インパクトの抑制に繋がる取り組みである。また、店舗でのカーシェアの取り組みは周辺住民の利便性に資するため、「包摂的で健全な経済」のポジティブ・インパクトの促進に繋がるものと思われる。

図表31 カーシェアリング加入前後の世帯当たり年間燃料消費量、CO₂排出量

①加入前	燃料消費量 (t/(年間・世帯)) CO ₂ 排出量 (t-CO ₂ /(年間・世帯))	762.8 1.77
②現在	燃料消費量 (t/(年間・世帯)) CO ₂ 排出量 (t-CO ₂ /(年間・世帯))	105.3 0.24
②-①	燃料消費量 (t/(年間・世帯)) CO ₂ 排出量 (t-CO ₂ /(年間・世帯))	*▲657.5 ▲1.53

年間の燃料費削減額 (* ×151.6 円/L(レギュラーガソリン価格にて計算))

燃料費削減額 (円/(年間・世帯))	▲9万 9,677
--------------------	-----------


資料) 環境省cool choice webサイト

図表32 【サプライチェーン全体の最適化】に関わるKPI

目標	KPI			現在 (2022年度)
	2030年度	2027年度	2025年度	
売上原単位あたりのCO ₂ 排出量の削減(ドライセンター配送:2013年対比削減率)	23.0%	20.0%	20.0%	18.8%
2027年度までに、すべての取引先に対する同社のサステナビリティ活動の周知率(通知に対する同意した旨の回答率)を100%にする。	100.0%	100.0%	—	—

資料) ミスターマックス・ホールディングスHP及びヒアリング結果をもとに九経調作成

(4) コンプライアンスと企業倫理の向上

インパクト領域	情報、人格と人の安全保障、強固な制度・平和・安定	
ポジティブ /ネガティブ	ネガティブ・インパクトの抑制	
関連する マテリアリティ	コンプライアンスと企業倫理の向上	
KPI (目標・指標)	【情報セキュリティに関する教育と啓発活動への取り組み】 2027年までに年4回、情報セキュリティに関する教育を実施する。	
	【法令遵守をはじめとするコンプライアンス意識の涵養への取り組み】 2027年までに年2回、全従業員に対し、コンプライアンスに関する理解度測定を実施する。	
関連するSDGs	16.3 国家及び国際的なレベルでの法の支配を促進し、全ての人々に司法への平等なアクセスを提供する。 16.7 あらゆるレベルにおいて、対応的、包摂的、参加型及び代表的な意思決定を確保する。 16.10 国内法規及び国際協定に従い、情報への公共アクセスを確保し、基本的自由を保障する。	

【KPI設定の考え方】

情報セキュリティについて

コロナ禍により消費者の購買動向は大きく変化した。外出自粛にともない、自宅にいなから買物をしたり、ネットでの娯楽を楽しんだりするなどの新しい消費者行動が一般化した。このいわゆる「巣ごもり消費」は同社にとってまとめ買いの増加という追い風になった一方で、ECの重要性を再認識する機会となった。

同社では、2023年から本格的にEC事業を再構築し、既存のリアル店舗とECによるオムニチャネルのモデルを確立しようとしている。

同時に、販売促進に活用し、顧客からの評判が高く累計会員数100万人を超えている「ミスターマックス・アプリ」会員のさらなる拡大にも注力する。

一方で、このような、いわゆるDXは、大量の顧客情報を収集することから、従前以上に情報セキュリティへの取り組みが重要となる。そこで同社では、次頁に示す情報セキュリティ/プライバシーポリシーを定めるとともに、代表取締役社長の直轄組織として情報セキュリティ委員会を設置し、グループ各社に対して統制環境の構築支援及び統制状況の評価を行い、グループ全体における情報セキュリティの強化と徹底に努めている。また、近年、情報流出事故の事例に多くみられる従業員によるデータの社会持ち出しなどに備え、2021年3月

にはサービス規律の章に「情報管理義務」の条項を追加している。

図表33 ミスターマックス・ホールディングスの情報セキュリティに関する方針と取り組み

<p>1.情報セキュリティポリシー</p> <p>お客様の情報および会社の情報資産を適正かつ継続的な管理を行うために、情報セキュリティポリシーを定め、トップマネジメントによる情報セキュリティ管理を実施しています。情報セキュリティポリシーにおいては、物理的・技術的情報セキュリティや開発・運用におけるセキュリティ、人的・管理的セキュリティ対策について基準を明確にし、対策を講じています。</p> <p>2.プライバシーポリシー</p> <p>お客様の氏名や住所などの個人情報を適切に取り扱うことを社会的責務であると深く認識し、お客様の個人情報の保護に努めています。 プライバシーポリシーはこちら</p> <p>3.情報セキュリティ管理体制</p> <p>代表取締役社長の直轄組織として情報セキュリティ委員会を設置し、グループ各社に対して統制環境の構築支援および統制状況の評価を行い、グループ全体における情報セキュリティの強化と徹底に努めています。</p> <p>また、情報セキュリティに関する企画、推進、管理を統括するため、「情報セキュリティ営業関連推進責任者」及び「情報セキュリティシステム 関連推進責任者」を任命し、情報セキュリティ委員会のもと、秘密情報・個人情報などの重要情報の安全性の確保に取り組んでいます。</p> <p>4.サイバーセキュリティ対策</p> <p>ウイルスや不正アクセス等のサイバーリスクへの対応として下記を実施しています。</p> <ol style="list-style-type: none">1. 情報セキュリティ対策ソリューションの導入によるウイルス感染からの防御2. セキュリティ信頼度の高いVPN網の利用3. 社内ルール（公衆LAN使用の禁止等 接続ネットワークの制限）によるリスク回避 <p>また、2021年3月1日に改訂した就業規則では、サービス規律の章に「情報管理義務」の条項を追加しました。</p> <p>全従業員が情報を適切に取扱い正しく利用するために、情報管理において守るべき事項を明示し、その浸透を図っています。</p>
--

資料) ミスターマックス・ホールディングスHP

このように情報セキュリティの必要性が増大しているため、同社のマテリアリティである「コンプライアンスと企業倫理の向上」の実現に向け、情報セキュリティに関する教育と啓発活動への取り組むために、従業員に対する情報セキュリティに関する教育の実施数をKPIとして設定している。

コンプライアンスへの取り組みについて

同社の統合報告書にも掲げられているが、持続的成長を支える経営基盤を確立するのにコンプライアンスの遵守は必要不可欠であることは言うまでもない。昨今、コンプライアンスや企業倫理に欠ける行い等により、たちまち事業の継続性自体にも影響を及ぼしている重大事案が発生しているが、同社では、コンプライアンス（法令遵守）を最も基本的な社会へ

の誓い、約束であると考え、誠実かつ公正な企業活動に努めており、その推進母体として、「コンプライアンス委員会」を設置した。コンプライアンス委員会の目的、役割は下に示すとおりである。

図表34 コンプライアンス委員会の設置目的と役割

コンプライアンス体制充実の目的で制定した「ミスターマックス行動規範」を実効あるものとするために、また、この「ミスターマックス行動規範」を前提にしたリスク・マネジメントおよびクライシス・マネジメントに取り組むために、「コンプライアンス委員会」を設置しています。

当委員会は、「コンプライアンスの体制・仕組みづくりおよび委員会機能の充実」と全従業員への「コンプライアンス意識の啓発」を活動内容の両輪にしています。

常任委員による定例委員会を実施し、当社における法令違反、企業倫理に反する行為など社内不正の未然防止ならびに早期発見を的確に行い、また、当社の役員および従業員からの法令・企業倫理に関する相談・通報に対し、当委員会が窓口となり、必要に応じてその調査と対応策を実施しています。

当委員会は、社長を委員長とした独立した組織で、役員および従業員、さらに弁護士を含む外部メンバーからなる常任委員と、各部門長および店長からなる推進委員によって構成され、コンプライアンス精神の全社への周知徹底を図っています。

また、サステナビリティ委員会との連携により、環境・社会課題解決への取り組みなどESG活動全般について情報を共有し、当社の持続的な成長と社会貢献の状況についても管理できる体制を整えています。

【役割】

1. 企業倫理・法令遵守の考え方を社員一同に徹底させるとともに、コンプライアンス経営の維持、向上、推進を支援します。
2. 日常の企業活動を行なっていく上で、違法行為が起こりうる可能性を抽出し、問題を顕在化させます。
3. 内部通報制度に基づき通報を受けた場合、速やかに事態の調査を行ない、対応案と再発防止案を策定のうえトップマネジメントに具申し、対応策について関係部門へ勧告します。
4. コンプライアンス経営を周知徹底させるために、教育、啓発等の必要な施策を実施します。
5. 緊急事態発生時は、対策本部に移行し、クライシス・マネジメントに取り組めます。

資料) ミスターマックス・ホールディングスHP

ミスターマックス行動規範を実効性を伴うものとするために、コンプライアンス意識の向上を目的として、行動規範の教育のほか、社外講師や社内担当役員による取締役・部門長への研修や全社員向けの動画配信、四半期に一度の商品部向け独占禁止法研修、半期に一度の店舗向け研修などを実施している。


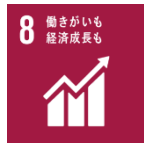

また、KPIとして、このような全従業員に対するコンプライアンスに関する理解度測定の成果を設定している。

<指標と目標>

以上を踏まえ、「コンプライアンスと企業倫理の向上」を実現する情報セキュリティとコンプライ

アンスに対する2つの取り組みは、それぞれ、「情報」、及び「人格と人の安全保障」、「強固な制度・平和・安定」のネガティブ・インパクトの抑制に資すると評価される。これらの取り組みに沿った『年4回の情報セキュリティに関する教育実施』と『全従業員に対し、年2回のコンプライアンスに関する理解度測定実施』を、改めて本ファイナンスにおけるKPIに設定する。

(5) 人材のキャリアと成長への貢献

インパクト領域	教育、雇用	
ポジティブ /ネガティブ	ポジティブ・インパクトの促進	
関連する マテリアリティ	人材のキャリアと成長への貢献	
KPI (目標・指標)	【会社の成長と自己成長を実感できる、エンゲージメントの向上】 2027年度までに正社員全社離職率を6%以下にする。	
	【自己実現のため、自らキャリア形成ができる仕組みづくり】 2027年度までに自己申告の仕事・職場環境等における肯定的回答率82.5%を達成する。	
関連する SDGs	<p>4.4 2030年までに、技術的・職業的スキルなど、雇用、働きがいのある人間らしい仕事及び起業に必要な技能を備えた若者と成人の割合を大幅に増加させる。</p> <p>8.2 高付加価値セクターや労働集約型セクターに重点を置くことなどにより、多様化、技術向上及びイノベーションを通じた高いレベルの経済生産性を達成する。</p> <p>8.5 2030年までに、若者や障害者を含む全ての男性及び女性の、完全かつ生産的な雇用及び働きがいのある人間らしい仕事、並びに同一労働同一賃金を達成する。</p> <p>10.3 差別的な法律、政策及び慣行の撤廃、並びに適切な関連法規、政策、行動の促進などを通じて、機会均等を確保し、成果の不平等を是正する。</p>	  

【KPI設定の考え方】

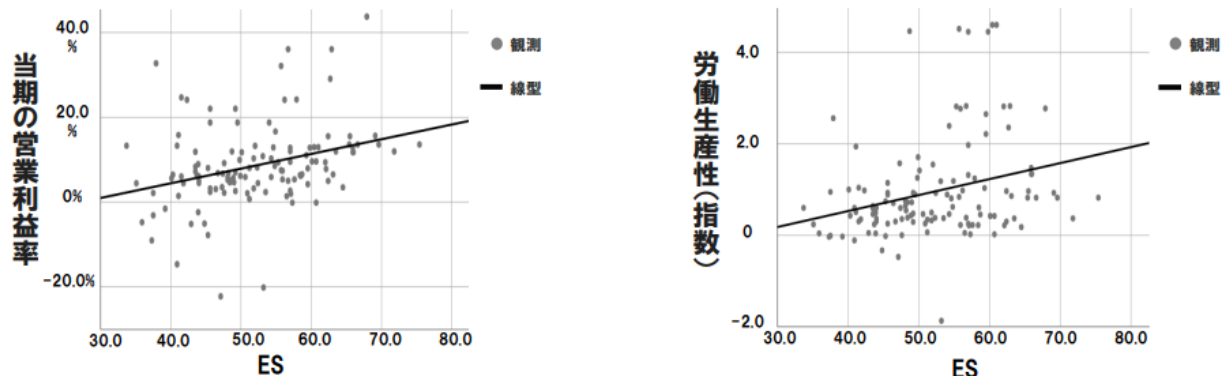
労働力人口の減少という人的資源の量的確保が今後ますます困難を極めていくものと予想される中で、多くの企業にとって生産性の向上が喫緊の課題となっている。これまで日本の労働市場の流動性は低かったが、企業間・産業間の労働移動円滑化に重点を置いて非正規雇用を正規雇用に転換する企業や、転職・副業を受け入れる企業への支援や在職者のキャリアアップのための転職支援に向け、民間専門家に相談してリスクリング・転職までを一気通貫で支援する制度などが政府によって検討されており、徐々に流動性を高める政策が採られようとしている。したがって、高い離職率を放置しておくことは、企業成長にとって大きなマイナスとなりかねない状況にある。

一方、現役期間の長期化によって、個人のキャリア意識が向上する働き方に対する価値観も大きく変化している。従業員がキャリア形成を通じて自己実現を果たすことと、それを企業が支援する姿勢を示すことは、エンゲージメント向上を通じ、生産性向上意識を喚起して企業成長にも貢献するもの

と考えられる。

有価証券報告書が公開されている企業66社を対象とした調査分析結果をみても、従業員エンゲージメントスコアと営業利益率、労働生産性との間に一定の相関関係があることを確認できる。

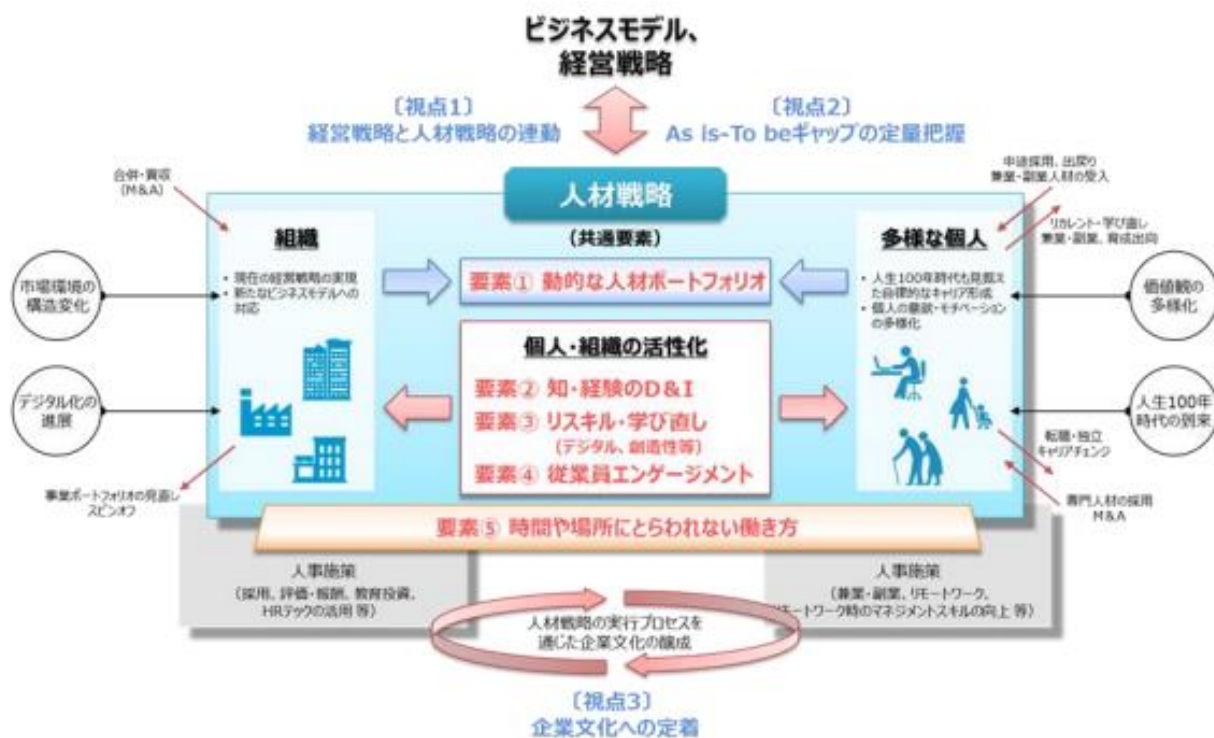
図表35 従業員エンゲージメントスコアと業績の関係



資料) 株式会社リンクアンドモチベーションプレスリリースをまとめた経済産業省 産業人材政策室「参考資料集」

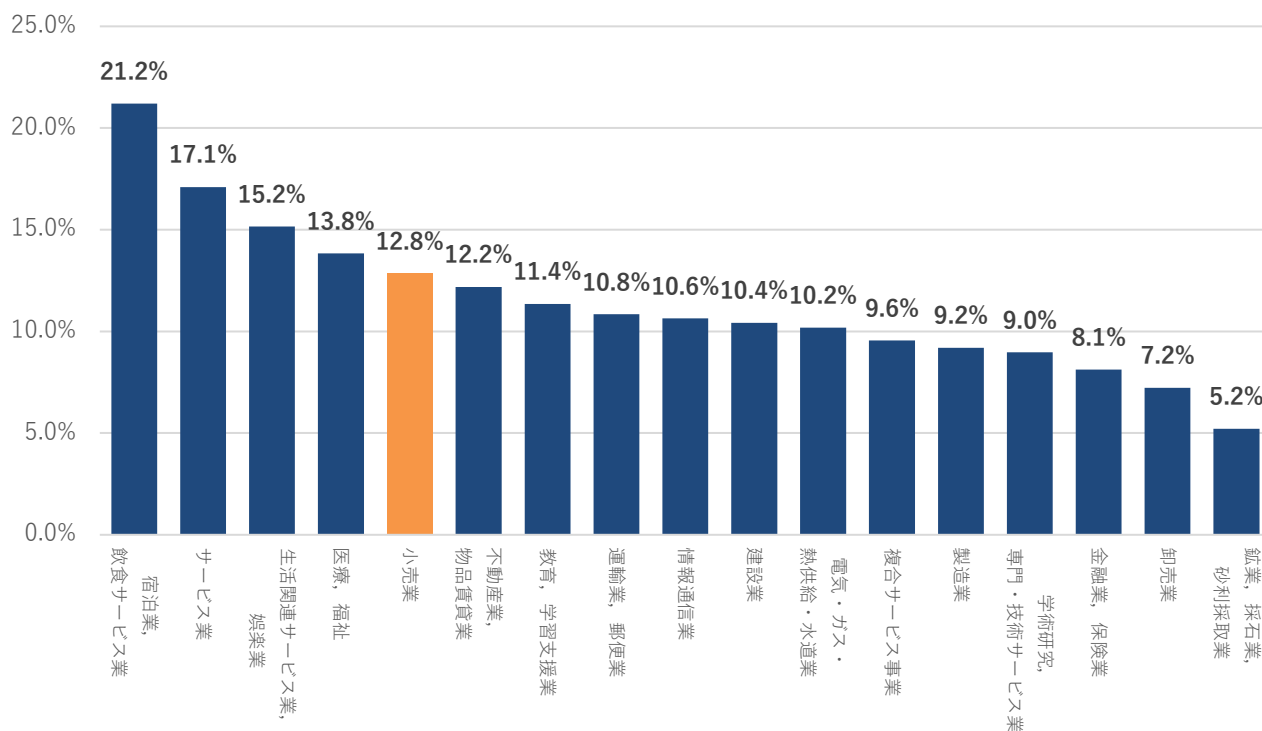
エンゲージメントは、一般的に「社員が所属する組織と自分の仕事に熱意を持って、自発的に貢献しようとする意欲」とされており、経済界のみならず社会全体が人的資本の重要性を再認識する契機となった「人的資本経営の実現に向けた検討会報告書～人材版伊藤レポート2.0～」(2022年)においても、人的資本経営における重要な要素の1つとして従業員エンゲージメントを挙げている。

図表36 人的資本経営 3つの視点と5つの共通要素



資料) 経済産業省「人的資本経営の実現に向けた検討会報告書～人材版伊藤レポート2.0～」

図表37 産業別離職率（一般労働者 2022年）



資料) 厚生労働省「雇用動向調査」より九経調作成

一方で、社員のエンゲージメントを示す小売業の平均的な「離職率」をみると、他業種より高く、業界全体で重要課題として捉えられるべき問題と言える。同社における2022年度（2023年2月）の離職率7.7%は、2022年の「小売業」における離職率平均（12.8%）を下回っているものの、サステナビリティへの取り組みの一環として、人材育成に関する基本的な考え方を下表の通りにまとめ、人的資本経営に必要な「視点と共通要素」に関連した活動に取り組んでいる。その他、お互いに褒め合うことを通じ、組織内のコミュニケーションを活発にする「サンクスキャンペーン」のテストを行うなど、会社の成長と自己成長を実感し、従業員のエンゲージメントを向上させる取り組みを実施している。

図表38 ミスターマックス・ホールディングス 人材育成に関する基本的な考え方

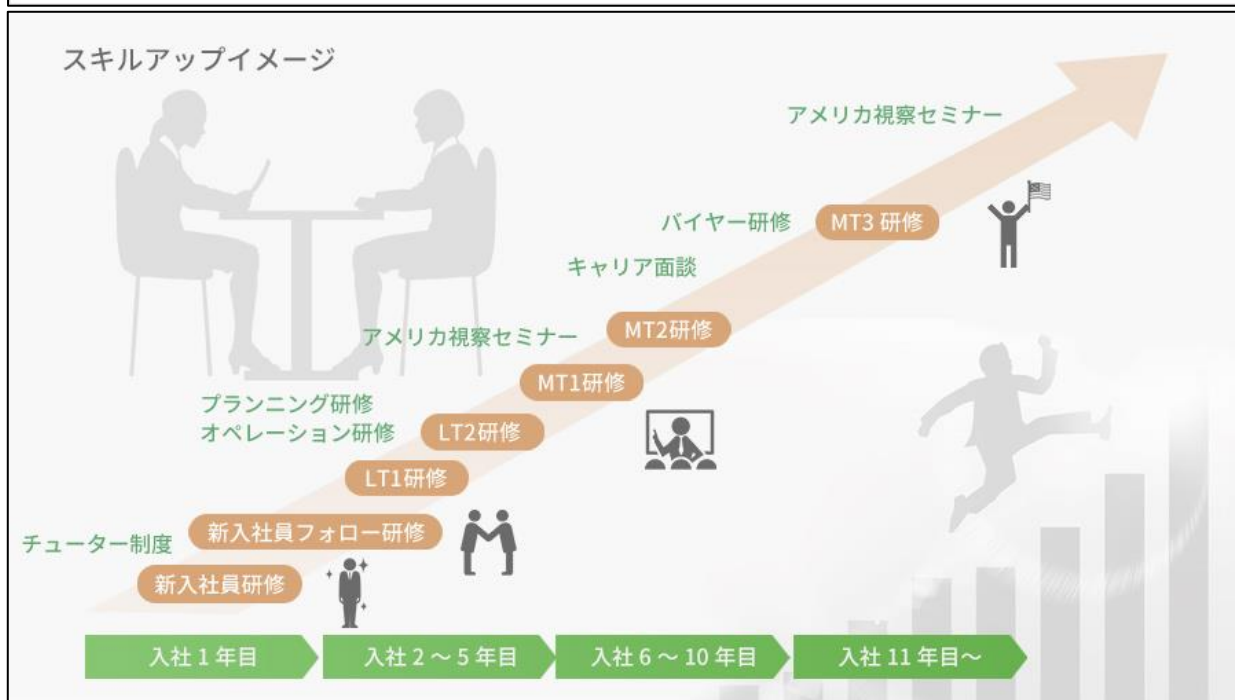
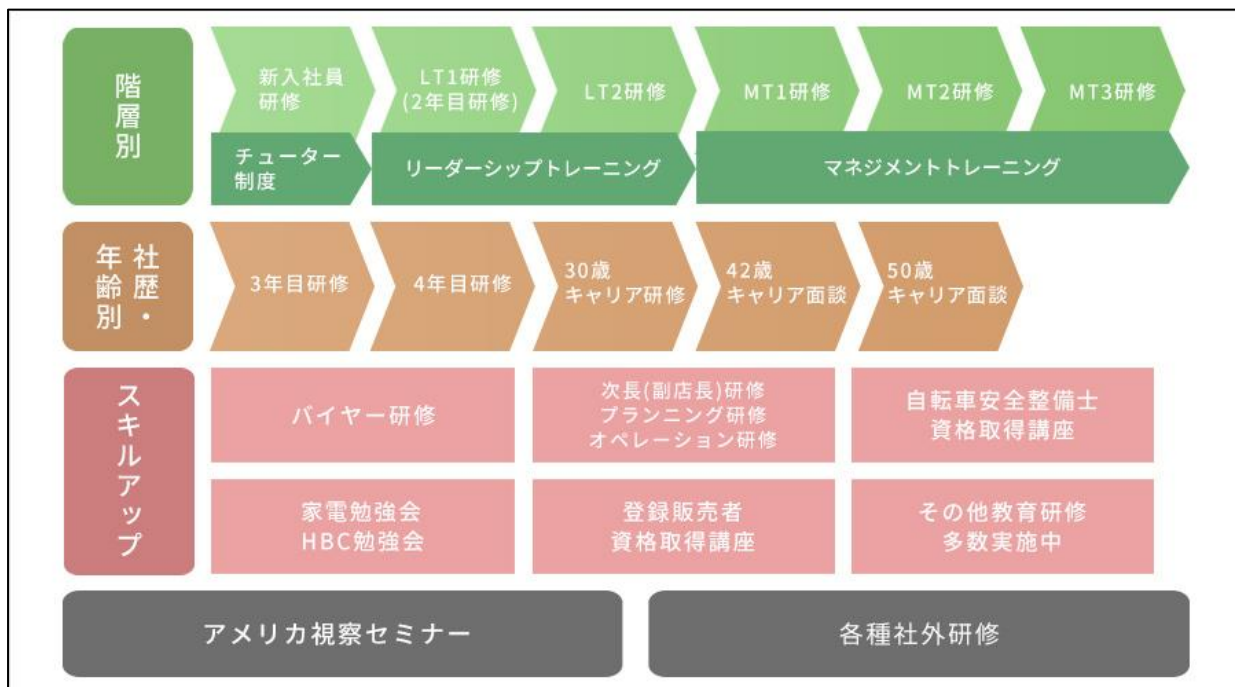
経営理念の実現を図るため、社員一人ひとりの能力を最大限に発揮させ、成長・発展を成し遂げようとしています。人材育成に関する基本的な考え方は、社員と会社の持続的成長と発展をめざして、次の3点をかかげています。

1. 成果、コンピテンシー（行動特性）、積極性を適正に評価し、公正な処遇を行う
2. 常に「実行力」「スピード」「徹底力」を駆使し改善・改革にチャレンジする実践集団づくりを行う
3. 人材の積極的な育成を行い、当社グループの行動指針である「Guest First」を継続する企業体質をつくる。

資料) ミスターマックス・ホールディングスHP

同社の人材育成プログラムは、主として階層別・社歴・年齢別に組み立てられており、人的資本経営に必要とされる「あるべき姿と現状の姿の間にある差分の把握」に過不足のない体系が採られていると思われる。

図表39 等級・スキルアップイメージ



資料) ミスターマックス・ホールディングスHP

もちろん、こうしたプログラムを効果的に運用させていくには、社員個人を客観的に評価し、“あるべき姿”との差分を把握することが必要であることは言うまでもない。そこで同社では、店舗・物流センターの管理職者の人事評価において、自己評価・上司評価に加え部下（社員・パートタイム

一)による多面評価を行っている。また、社員の昇格の際も同様に、上司・同僚・部下による360度評価を実施し、客観的で納得性の高い評価を行っている。

図表40 職階別・社歴・年齢別人材育成プログラム

○ リーダーシップトレーニング

リーダーシップ形成を目的に、社歴の浅い社員向けに基礎教育プログラムを実施しています。理念やビジョンを再確認しながら、業務を行う上で必要不可欠な基礎知識の習得はもちろん、作業の効率化を図るための方法論学習、円滑に仕事を進めるための周囲とのコミュニケーションの在り方など、参加者が自発的に学習できるわかりやすさを追求したプログラムで構成しています。



○ マネジメントトレーニング

リーダーシップトレーニング卒業後には、管理職者養成プログラムを設けています。部下をマネジメントする立場となる上で必要な知識・技能として、チェーンストア理論や労務管理・人事制度といった、日頃の業務に関わる仕組み・法令・制度や、部下とのコミュニケーションの取り方等の習得を目指しています。



○ 定期的な試験の実施

入社5年未満の社員に対し、毎月試験を実施しています。試験の内容は、経営理念やチェーンストア作りのための専門図書から出題し、用語の統一や原理原則の習得を目指しています。5年目にその修得度を確認する卒業試験を行い、以降は年に2回の全正社員を対象とした試験を通じて、より強い組織づくりに向けて取り組んでいます。

資料) ミスターマックス・ホールディングスHP

また、同社において特徴的なのは職階、年齢や社歴を問わない学習の機会を設けている点である。その1つがアメリカでの視察セミナーである。同社のビジネスモデルの礎であるチェーンストア理論は、チェーンストア研究団体・ペガサスクラブ³により1960年代に米国から日本に持ち込まれ、この研究会組織から、現在においても流通業界を代表する数々の小売企業が輩出されてきたという歴史がある。いまだ、チェーンストア先進国であるアメリカで現場を学ぶ機会は、企業理念「普段の暮らしをより豊かに、より便利に、より楽しく」の達成、ひいては同社のマテリアリティの実現に関わるサステナビリティ活動への意識を高めるのに適した機会となっているものと思われる。

2つめに、登録販売者資格や自転車安全整備士、ITパスポート等、従業員を対象に資格取得費用の全額補助を行っている点にあり、人的資本経営に必要なリスキル・学び直しの機会を用意している。


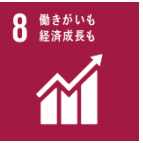

³ チェーンストア産業づくりの推進により、1962年に経営コンサルタントである渥美俊一氏が創設し主宰した団体。設立当初のメンバーから日本を代表する多くのチェーンストア企業に成長させた。同研究団体の目標は「人々の毎日の暮らしを豊かにする」ことである。

<指標と目標>

以上を踏まえ、「人材のキャリアと成長への貢献」を実現する同社の取り組みは、「教育」、及び「雇用」のポジティブ・インパクトの促進に資すると思われる。

また、「人材のキャリアと成長への貢献」というマテリアリティの実現のもと、【自己実現のため、自らキャリア形成ができる仕組みづくり】を行った成果指標として捉えられる『2027年度までに正社員離職率を6%以下にする』こと、そして、【会社の成長と自己成長を実感できる、エンゲージメントの向上に向けた取り組み】の成果指標として捉えられる『2027年度までに自己申告の仕事・職場環境等における肯定的回答率82.5%を達成する』ことを、本ファイナンスでのKPIとして設定する。

(6) 働きやすさの追求と多様性の尊重

インパクト領域	教育、雇用、包摂的で健全な経済	
ポジティブ /ネガティブ	教育、雇用、包摂的で健全な経済：ポジティブ・インパクトの促進 雇用：ネガティブ・インパクトの抑制	
関連する マテリアリティ	働きやすさの追求と多様性の尊重	
KPI (目標・指標)	<p>【すべての人材の能力が活かせる環境づくりへの取り組み】 2027年までに本部での課長クラス、店舗での店長クラスの管理職の女性比率を12.5%超とする。</p> <p>【柔軟かつ新しい働き方への挑戦への取り組み】 男性の育児休業取得率を2027年度までに100%とする。</p>	
関連する SDGs	<p>5.1 あらゆる場所における全ての女性及び女兒に対するあらゆる形態の差別を撤廃する</p> <p>5.5 政治、経済、公共分野でのあらゆるレベルの意思決定において、完全かつ効果的な女性の参画及び平等なリーダーシップの機会を確保する。</p> <p>8.5 2030年までに、若者や障害者を含む全ての男性及び女性の、完全かつ生産的な雇用及び働きがいのある人間らしい仕事、並びに同一労働同一賃金を達成する。</p> <p>8.8 移住労働者、特に女性の移住労働者や不安定な雇用状態にある労働者など、全ての労働者の権利を保護し、安全・安心な労働環境を促進する。</p> <p>10.2 2030年までに、年齢、性別、障害、人種、民族、出自、宗教、あるいは経済的地位その他の状況に関わりなく、全ての人々の能力強化及び社会的、経済的及び政治的な包含を促進する</p>	 <p>5 ジェンダー平等を実現しよう</p>  <p>8 働きがいも経済成長も</p>  <p>10 人や国の不平等をなくそう</p>

【KPI設定の考え方】

ミスターマックス・ホールディングスでは、マテリアリティの1つとして「働きやすさの追求と多様性の尊重」を挙げ、性別・年齢・国籍などに関係なく、置かれた個々の事情に応じた多様な働き方を選択できる会社を実現し、従業員一人ひとりがより良い将来の展望を持てるようにすることを目指すとしている。

子育て関連就労プログラムについて

また、同社HP内において、『女性活躍に関する方針や目標』を明示し、性別や国籍、学歴、採用区分に関係なく、能力や成果を重視した人材登用を実施しているとし、女性の活躍を促すべく、特に離職の契機となりやすい出産・育児に伴う不安を緩和する子育て関連就労プログラムを充実させている。（図表41）。このうち、育児短時間勤務制度は小学校3年終了時まで適用可能なほか、現状で男性が主な対象となっている配偶者出産時の特別休暇など、女性従業員本人のみならず、家族が安心して出産・育児を迎えることができるように配慮した制度となっている。

図表41 子育て関連就労プログラム

妊娠中	出産	育児休業中	職場復帰後
短時間勤務制度	配偶者出産特別休暇	一部期間有給	育児短時間勤務制度 (小学校3年終了時まで)
妊婦検診特別休暇	出産祝金	2歳まで取得可(理由不問)	子の看護休暇(有給)
	配偶者出産祝金		
産休前面談(2~3回)		復職面談(1~2回)	復職後面談(1回)
制度説明		復職後の働き方	復職状況確認
妊娠中の働き方			
復職後の働き方(予定)			

資料) ミスターマックス・ホールディングスHP

女性管理職比率について

同社では、【すべての人材の能力が活かせる環境づくりへの取り組み】の成果として女性活躍に焦点を当てており、KPIとしても女性管理職比率を採用している。しかしながら、2023年2月末時点の女性管理職（課長級以上）比率は5.3%となっており、同業種（卸小売）企業平均の13.9%を大きく下回っている。

同社における管理職への女性の登用のハードルとなっているのは、もともと社員全体の女性比率が低い点にある。これは、同社が家電販売からカー用品など男性向けの商品を中心に品揃えしたディスカウントストアへ業態転換した経緯があり、現在も社員には男性が多い。2023年現在、正社員の女性比率は15%で、厚生労働省「雇用均等基本調査」による令和4年度の卸小売業の平均33.2%の1/2程度に止まっている。そのため、女性管理職比率を高めるには、まず女性をターゲットにした離職率の

低下が必要と認識している。また、同社では女性活躍推進法に基づく一般事業主行動計画においても、同様の女性管理職比率を目標として掲げ、下記の①~④の取り組みを実施・計画している。

- ① ロールモデルの紹介、女性管理職と若手女性社員とのオフ・オンライン交流の設定
- ② 女性リーダー育成のための管理職候補人材の掘り起こしと育成プログラムの検討
- ③ 女性キャリア人材の積極的採用
- ④ 女性の正社員登用推進に向けた制度周知とロールモデルの紹介

具体的には女性の社員が様々なライフイベントに関して相談しやすくなるよう、産休・育休を経験している人事部長に女性社員を登用している。そして、そうした女性管理職の姿を、『将来的に育児を終わった後にも仕事を続けたい』と思う女性のロールモデルとして捉え、女性社員に将来のキャリアアップのビジョンを描いて欲しいという意図もある。

図表42 女性管理職比率の推移



資料) ミスターマックス・ホールディングスHP

なお、同社では前述の通り、女性活躍推進法に基づく一般事業主行動計画をまとめているが、女性管理職比率とともに、男性の平均勤続年数に対する女性の平均勤続年数の割合を70%以上とする目標を掲げている。女性の管理職比率とは別の目標として体系化されているが、前述のような取り組みによって女性の離職を抑えた結果として、女性の平均勤続年数が伸び、管理職候補の女性人材が増えるというステップで、女性の管理職比率の向上に繋げていこうと企図している。以上の取り組みは、女性活躍推進法に基づく一般事業主行動計画の中で、「男性の平均勤続年数に対する女性の平均勤続年数の割合を70%以上にする」という数値目標として表現されている。

図表43 ミスターマックスの女性活躍推進法に基づく一般事業主行動計画

株式会社ミスターマックス 行動計画	
女性労働者が就業継続でき、更にキャリアアップできる雇用環境を整備する為、次のように行動計画を策定する。	
1. 計画期間： 2021年4月1日 ～ 2026年3月31日	
2. 当社の課題	
<ul style="list-style-type: none"> (1) 管理職に占める女性割合が産業平均と比較して低い (2) 男性に比較して女性の平均継続勤務年数が少ない 	
3. 目標・取組内容	
目標1： 管理職（課長級以上）に占める女性割合を10%以上とする	
<取組内容>	
① ロールモデルの紹介、女性管理職と若手女性社員とのオフ・オンライン交流の設定	
② 女性リーダー育成のための管理職候補人材の掘り起こしと育成プログラムの検討	
③ 女性キャリア人材の積極的採用	
④ 女性の正社員登用推進に向けた制度周知とロールモデルの紹介	
目標2： 男性の平均勤続年数に対する女性の平均勤続年数の割合を70%以上とする	
<取組内容>	
① 採用活動において両立支援制度、女性の就業等に関する説明を行う	
② 男女ともに仕事と家庭生活を両立するための職場風土づくり	
・ 利用可能な両立支援制度および利用実績を発信し、継続的な社内通知を行う	
・ 男性の育児休業取得促進、取得実績の周知等を通して啓蒙活動を行う	
目標3： 育児・介護等に適応した柔軟な働き方を可能とする施策の実施	
以上	

資料) 厚生労働省「女性の活躍推進企業データベース」

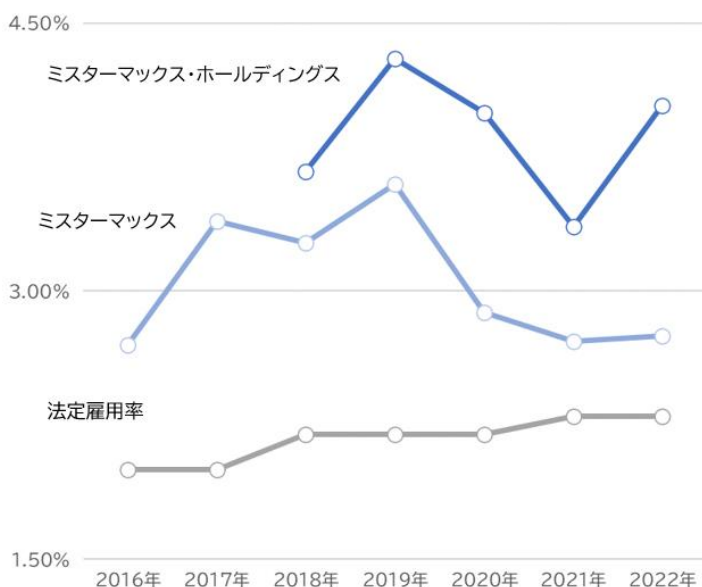
男性の育児休業取得率

前述した男性の育児休業取得率は、働きやすさの追求と多様性の尊重を実現する取り組みとして、女性管理職比率と同様、KPIとしている。同社ではすでに、配偶者出産特別休暇として出産時に3日間有給を取得可能としているが、この制度自体が従業員の30%程度にしか認知されておらず、目標実現のハードルになるものとみて、男性の育児休業制度をパンフレットで告知し、取得意思を確認する面談などを実施して、制度があることを気づかないまま終わらせないようにしたいと考えている。

障がい者雇用について

障がい者雇用に関しては、地域のハローワークと連携し採用を行い、法定雇用率を大きく上回る雇用率となっている。

図表44 障がい者雇用率



資料) ミスターマックス・ホールディングスHP

グループ全体の本部機能を担う西日本本部では、前述の新バリアフリー法に準拠し、館内にエレベーター、バリアフリートイレを設置し、障がいをもつ従業員でも安心して勤務できる環境が整備されている。また、正面入口、従業員入口におけるスロープ設置、従業員入口近くでの障がい者用駐車場を設け、駐車場から各フロアまで段差をなくし移動の容易さを確保している。

また、各フロアにおいても、執務スペースを区切る扉を常時開放し、広々としたフリースペース化された自由な移動が可能な設計とし、障がい者でも十分に活躍できる環境を整えている。

健康経営について

ミスターマックス・ホールディングスでは、健康経営を推進する取り組みとして、長時間労働抑制対策と有給休暇取得を促す取り組みを実施している。

長時間労働抑制対策として2016年に始めた勤務間インターバル制度を、2021年よりインターバル

時間を拡大し、多様な働き方を叶えて従業員が健康に安心して働ける制度を導入している。また、個人毎の残業時間を総務部が管理し、一定の労働時間を超過した社員に対して所属長宛に注意喚起を促し、ワークライフバランスの推進に努める体制を採っている。

年次有給休暇については、取得促進を図るため、法令に先だち2006年から正社員に対し年間5日間の取得を義務化、2017年には取得義務日数を7日間に拡大し、更なる年次有給休暇の取得促進に取り組んでいる。

図表45 時間外労働時間と有給休暇取得日数

	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度
時間外労働時間 (時間/月)	21:23	18:48	18:06	22:30
有休休暇取得日数(日)	11.2	13.1	14.7	13.8
従業員300~999人平均(参考)	9.0	9.5	9.9	10.2

資料) ミスターマックス・ホールディングスHP、厚生労働省「就労条件総合調査」より九経調作成

<指標と目標>

以上を踏まえ、「働きやすさの追求と多様性の尊重」を実現する同社の取り組みは、「雇用」のみならず、キャリア教育の機会が創出されることによって「教育」、及び「包摂的で健全な経済」のポジティブ・インパクト促進に資すると想定される。

そして、同社が現在、「働きやすさの追求と多様性の尊重」というマテリアリティの実現のもと、【すべての人材の能力が活かせる環境づくり】の成果指標として捉えられる『2027年までに本部での課長クラス、店舗での店長クラスの管理職の女性比率を12.5%超とする』こと、そして、柔軟かつ新しい働き方への挑戦を示す指標として捉えられる『男性の育児休業取得率を2027年度までに100%とすること』を、本ファイナンスでのKPIとして設定する。

また、包括的インパクト分析において、「健康・衛生」及び「雇用」の領域でネガティブ・インパクトが特定されているが、健康経営に関わる時間外労働時間管理や有給休暇取得日数の義務化日数の引き上げ、及び法定の基準を大きく上回る障がい者雇用率とそれを実現するハード面等の対応が認められ、ネガティブ・インパクトの抑制に資する適正な取り組みを行っていることが確認できるため、本領域でのネガティブ・インパクトの緩和に資するKPIの設定は行わない。

7. マネジメント体制

ミスターマックス・ホールディングスでは、本ポジティブ・インパクト・ファイナンスに取り組むにあたり、プロジェクトチームを結成した。最高責任者として小田康徳取締役執行役員を中心に、同社の事業活動とインパクトとの関連性、KPIの設定などについて検討を重ねた。

本ポジティブ・インパクト・ファイナンス実行後においても、小田康徳取締役執行役員を最高責任者とし、上田展貴執行役員財務部長を実行責任者とした、下記担当部署のプロジェクトチームを中心として、全従業員が一丸となり、KPIの達成に向けた活動を実施していく。

最高責任者	取締役執行役員 小田 康徳
実行責任者	執行役員財務部長 上田 展貴

8. モニタリング方針

西日本シティ銀行は、ミスターマックス・ホールディングスの事業活動から意図されたポジティブ・インパクトが継続して生じていることや重大なネガティブ・インパクトが引続き適切に回避・低減されていることにつき継続的にモニタリングを行う。なお、各 KPI に係る目標については、本ポジティブ・インパクト評価に基づくファイナンスの契約期間後の目標年度までの施策や、契約期間中に目標年度が到来した場合の後続目標の設定状況等についても確認を行う。

ミスターマックス・ホールディングスは、統合報告書やウェブサイト等でサステナビリティに関する定性的・定量的な情報を開示しており、西日本シティ銀行はそれらの開示情報やその他の各種公開情報を確認することにより、達成状況等をフォローアップすることが可能である。本ポジティブ・インパクト評価の実施にあたり、インパクトを生み出す活動や KPI 等に関し、継続的、定期的、かつ必要に応じて適時情報開示することをミスターマックス・ホールディングスに要請している。

なお、モニタリングの結果、ミスターマックス・ホールディングスのサステナビリティ活動に重大な影響を与える事象（ミスターマックス・ホールディングスのサステナビリティ方針・推進体制の変更、マテリアリティの変更、異常気象の発生や規制の追加等外部環境の重大な変化等）が認められ、本ポジティブ・インパクト評価で特定されたインパクトに変更が生じた場合、あるいは当該インパクトに係る目標・KPI に変更が生じた場合、西日本シティ銀行は本ポジティブ・インパクト評価の内容について更新を行う。以上がモニタリング方針である。

第三者意見

評価対象：株式会社西日本シティ銀行の
株式会社ミスターマックス・ホールディングスに対する
ポジティブ・インパクト・ファイナンス

2023年9月29日
株式会社 日本格付研究所

内容

<要約>	- 3 -
I. 第三者意見の位置づけと目的.....	- 5 -
II. 第三者意見の概要.....	- 5 -
III. ミスターマックス・ホールディングスに係る PIF 評価等について.....	- 6 -
1. ミスターマックス・ホールディングスの概要.....	- 6 -
1-1 ミスターマックス・ホールディングス事業概況.....	- 6 -
1-2 企業理念	- 8 -
1-3 中期経営計画.....	- 10 -
2 サステナビリティ方針・推進体制.....	- 11 -
2-1 サステナビリティ方針.....	- 11 -
2-2 サステナビリティ推進体制.....	- 14 -
2-3 目標・KPI 設定の考え方	- 15 -
3 包括的分析及びインパクト特定の適切性評価.....	- 17 -
3-1 包括的分析.....	- 17 -
3-2 インパクト特定の概要.....	- 20 -
3-3 JCR によるモデル・フレームワークに示された項目に沿う評価	- 23 -
4 インパクトの内容及び KPI の設定.....	- 25 -
5 JCR による評価.....	- 23 -
6 モニタリング方針.....	- 70 -
7 モデル・フレームワークの活用状況評価.....	- 70 -
IV. PIF 原則に対する準拠性について	- 71 -
1. 原則 1 定義.....	- 71 -
2. 原則 2 フレームワーク	- 71 -
3. 原則 3 透明性.....	- 73 -
4. 原則 4 評価.....	- 73 -
V. 結論	- 74 -

<要約>

本第三者意見は、株式会社西日本シティ銀行（西日本シティ銀行）が株式会社ミスターマックス・ホールディングス（ミスターマックス・ホールディングス）に実施するポジティブ・インパクト・ファイナンス（本ファイナンス）に対して、国連環境計画金融イニシアティブ（UNEP FI）の策定した PIF 原則及び資金使途を限定しない事業会社向け金融商品のモデル・フレームワーク（モデル・フレームワーク）への適合性を確認したものである。株式会社日本格付研究所（JCR）は、PIF 第 4 原則で推奨されている評価の透明性及び客観性確保のため、独立した第三者機関として、(1) ミスターマックス・ホールディングスに係る PIF 評価の合理性及び本ファイナンスのインパクト、並びに (2) 西日本シティ銀行の PIF 評価フレームワーク及び本ファイナンスの PIF 原則に対する準拠性について確認を行った。

(1) ミスターマックス・ホールディングスに係る PIF 評価の合理性及び本ファイナンスのインパクト

ミスターマックス・ホールディングスは、福岡県を中心とした九州エリアをはじめ、関東エリアや中国エリアで、家電販売を軸にしつつ、日用雑貨、衣料品などを幅広く取り扱う総合ディスカウントストアを主力事業とした企業グループの持株会社である。お客様の「普段の暮らしをより豊かに、より便利に、より楽しく」という経営理念のもと、「安さ」と「買い物のしやすさ」を提供することで、毎日の暮らしになくてはならない「社会のインフラ」になることを目指している。

ミスターマックス・ホールディングスは、この経営理念のもと、地域社会のインフラとして、ステークホルダーと共にサステナブルな社会の実現に向けた行動で中長期的な事業価値の向上を目的すべく、2022 年 2 月に「サステナビリティ基本方針」を策定した。

そして、このサステナビリティ基本方針のもと、人々の暮らしに欠かせない商品を毎日安く提供し、地域に欠かせない企業となるための取り組みをグループ全体で強化することを目的として、2022 年 2 月に「サステナビリティ委員会」を設置した。取締役が委員長を努め、業務執行役員及び部門長を中心に構成され、サステナビリティに関連した取り組みについて、マテリアリティごとに分科会を設置して方針や目標を決定・管理する組織横断的な体制となっている。

サステナビリティ委員会は各部署へのヒアリングや他社ベンチマーク調査の結果等を参考に、ステークホルダーにとっての重要度と、当社にとっての重要度の視点で優先順位付けを行い、「2030 年のありたい姿」を外部の有識者との意見交換を通じて設定し、重点的に取り組むべき課題として 3 つのテーマ、7 項目の課題（マテリアリティ）を特定した。7 項目のマテリアリティには、項目ごとに合計 22 の定性目標が設定され、定性目標を定量指標により表現した KPI が紐づけられている。

このように、ミスターマックス・ホールディングスでは経営理念を実現するためのサステナビリティ方針に沿ってマテリアリティを体系的に整理し、定性面と定量面の両面からグ

ループ一体となってサステナビリティ推進に取り組んでいる。

本 PIF 評価では、ミスターマックス・ホールディングスの事業活動全体に対する包括的分析が行われた。ミスターマックス・ホールディングスのサステナビリティ活動等进行分析した結果、ポジティブ面では「教育」、「雇用」、「エネルギー」、「包摂的で健全な経済」、「経済収束」が、ネガティブ面では、「雇用」、「情報」、「人格と人の安全保障」、「強固な制度・平和・安定」、「大気」、「資源効率・安全性」、「気候」、「廃棄物」がインパクト領域として特定された。特定したインパクトは 6 項目に分けられ、KPI が設定された。それらは、いずれもミスターマックス・ホールディングスのマテリアリティ及び目標・KPI に関する内容である。今後、これら 6 項目のインパクトに係る KPI 等に対して、モニタリングが実施される予定である。

JCR は、本 PIF 評価における包括的分析及びインパクト特定の内容について、モデル・フレームワークに示された項目に沿って確認した結果、適切な分析がなされていると評価している。また、本 PIF 評価の KPI に基づくインパクトについて、PIF 原則に例示された評価基準に沿って確認した結果、多様性・有効性・効率性・追加性が期待されると評価している。当該 KPI は、上記のインパクト特定及びミスターマックス・ホールディングスのサステナビリティ活動の内容に照らしても適切である。さらに、本 PIF 評価におけるモニタリング方針について、本 PIF 評価のインパクト特定及び KPI の内容に照らして適切であると評価している。従って JCR は、本 PIF 評価において、持続可能な開発目標 (SDGs) に係る三側面 (環境・社会・経済) を捉えるモデル・フレームワークの包括的インパクト分析 (インパクトの特定・評価・モニタリング) が、十分に活用されていると評価している。

(2) 西日本シティ銀行の PIF 評価フレームワーク及び本ファイナンスの PIF 原則に対する準拠性

JCR は、西日本シティ銀行の PIF 商品組成に係るプロセス、手法及び社内規程・体制の整備状況、並びにミスターマックス・ホールディングスに対する PIF 商品組成について、PIF 原則に沿って確認した結果、全ての要件に準拠していると評価している。

以上より、JCR は、本ファイナンスが PIF 原則及びモデル・フレームワークに適合していることを確認した。

I. 第三者意見の位置づけと目的

JCRは、西日本シティ銀行がミスターマックス・ホールディングスに実施するPIFに対して、UNEP FIの策定したPIF原則及びモデル・フレームワークに沿って第三者評価を行った。PIFとは、SDGsの目標達成に向けた企業活動を、金融機関等が審査・評価することを通じて促進し、以て持続可能な社会の実現に貢献することを狙いとして、当該企業活動が与えるポジティブなインパクトを特定・評価の上、融資等を実行し、モニタリングする運営のことをいう。

PIF原則は4つの原則からなる。第1原則は、SDGsに資する三つの柱（環境・社会・経済）に対してポジティブな成果を確認でき、ネガティブな影響を特定し対処していること、第2原則は、PIF実施に際し、十分なプロセス、手法、評価ツールを含む評価フレームワークを作成すること、第3原則は、ポジティブ・インパクトを測るプロジェクト等の詳細、評価・モニタリングプロセス、ポジティブ・インパクトについての透明性を確保すること、第4原則は、PIF商品が内部組織または第三者によって評価されていることである。

本第三者意見は、PIF第4原則で推奨されている評価の透明性及び客観性確保のため、JCRが独立した第三者機関として、本PIF評価の合理性及び本PIF評価に基づくファイナンスのインパクト、並びに西日本シティ銀行のPIF評価フレームワーク及び本PIF評価のPIF原則に対する準拠性を確認し、本PIF評価のPIF原則及びモデル・フレームワークへの適合性について確認することを目的とする。

II. 第三者意見の概要

本第三者意見は、西日本シティ銀行がミスターマックス・ホールディングスとの間で2023年9月29日付にて契約を締結する、資金用途を限定しないPIFに対する意見表明であり、以下の項目で構成されている。

<ミスターマックス・ホールディングスに係るPIF評価等について>

1. ミスターマックス・ホールディングスの事業概要
2. サステナビリティに関する戦略・方針及び活動実績
3. 包括的分析（含むインパクト領域の特定）
4. インパクトの内容及びKPIの設定
5. サステナビリティに関するガバナンス体制
6. モニタリングの頻度と方法

<西日本シティ銀行のPIF評価フレームワーク等について>

1. 西日本シティ銀行の組成する商品（PIF）が、UNEP FIのPIF原則及び関連するガイドラインに準拠しているか（プロセス及び商品組成手法は適切か、またそれらは社内文書で定められているかを含む）
2. 西日本シティ銀行が社内で定めた規程に従い、ミスターマックス・ホールディングスに対するPIFを適切に組成できているか

Ⅲ. ミスターマックス・ホールディングスに係る PIF 評価等について

本項では、ミスターマックス・ホールディングスに係る PIF 評価におけるモデル・フレームワークの包括的インパクト分析（インパクトの特定・評価・モニタリング）の活用状況と、本ファイナンスのインパクト（①多様性、②有効性、③効率性、④倍率性、⑤追加性）について確認する。

1. ミスターマックス・ホールディングスの概要

1-1. ミスターマックス・ホールディングス事業概況

ミスターマックス・ホールディングスは 1950 年 1 月に福岡県田川市において有限会社平野ラジオ電気商会として設立され、家電販売を軸にしつつ、1970 年代から徐々に生活雑貨の販売にも重きをおきつつ、多店舗展開を図り、1986 年 4 月には福岡証券取引所に上場した。大型小売店舗法による大型店の出店規制が緩和された 1990 年前半には、自社開発ショッピングセンターの第一号となる「ハイパーモール MERX」を北九州市に開店（1994 年）するとともに、同年、東京証券取引所第一部上場も果たした。1990 年代まで同社は北部九州を中心に積極的に店舗展開を図ってきたが、2000 年以降、首都圏への出店を拡大。2000 年には首都圏第一号店となるハイパーモール MERX 新習志野/MrMax 新習志野店を開設し、2003 年には首都圏での多店舗展開を支える MrMax 関東物流センター（千葉県市川市）を開設した。さらに、2007 年には同社のプライベート・ブランド（PB）商品を開発・販売を開始したのを皮切りに、現在に至るまで PB 商品力の向上に注力し続けている。

このように、同社は家電量販店を出自としつつも、アイテムを拡大しながら、ワンストップショッピング性を高めつつ、商圏での競争力を高めてきた。そして、現在（2022 年度末）、九州・中国地方と関東地方に 57 店舗を展開している。他業態との競争激化に加え、消費者物価が上昇基調となるなど、外部環境が大きく変化する中で、同社は「普段の暮らしをより豊かに、より便利に、より楽しく」を経営理念のもとで、「安さ」と「買い物のしやすさ」を提供することで、毎日の暮らしになくてはならない＝「社会のインフラ」になることを通じ、さらなる飛躍を遂げようとしている。

<ディスカウントストア運営事業>

同社のディスカウントストア運営事業は下記 3 つの店舗フォーマットにより構成・展開されている。

①ディスカウントストア（DS）

家電製品から、日用雑貨、食品、衣料品、玩具、文具、自転車、インテリア、ペット用品にいたるまで、普段の暮らしに欠かせない商品を「価値ある安さ」で豊富に取り揃えた小売業態で、この形態を基本フォーマットと位置づけている。店舗面積は、商業施設の核をなす 2,000 坪クラス、ドミナントエリア化を推進する 1,200 坪クラスの店舗など、立地条件に合

わせて設定しているが、共通して、通路幅を広く設計し、ワンフロアで見通しが良く、分かりやすい店舗設計とし、ストレスフリーな買い物環境を提供している点に特徴がある。

②スーパーセンター

スーパーセンターは、2,000 坪を上回る店内に、「DS」の品揃えと「生鮮食品」を組み合わせたフォーマットである。「DS」の品揃えに、野菜や肉、魚などの生鮮食品や総菜、ベーカリー売場を組み合わせることで、毎日の暮らしに必要な商品が一か所で揃う、ワンストップショッピングの利便性を追求したフォーマットとなっている。

③セレクト

同社にとって比較的新しい（2008 年開発）店舗フォーマットで、小商圏・高頻度来店型の小型 DS である。「DS」の豊富な品揃えの中から、日配食品や医薬品等、より購買頻度の高い商品を“セレクト”し、品揃えしている。店舗面積は 700 坪クラスの小型店舗で、人口密度の高いエリアが出店地域の中心である。

<ショッピングセンター開発事業>

同社はより充実した買い物環境を提供するため、ミスターマックスを核店舗とし、各種専門店や飲食店を集積した生活密着型の SC を展開している。短時間で快適に買い物可能な「ショートタイムショッピング」を目指し、目的の店舗のすぐそばに駐車できる「ワンフロア・オープンモール型施設」を基本としている。現在、全国に 14 施設が展開されている。

<太陽光発電事業>

ミスターマックス店舗及び SC の屋上や土地などの既存資産を有効活用し、再生可能エネルギー（太陽光）による発電事業を展開している。当事業は、ほぼ固定価格買取制度の下で売電事業として実施されている事業である。ただし、同社では脱炭素社会の実現に向けた取り組みをさらに推進するため、店舗で使用する自家消費電力を賄う太陽光発電パネルの設置を計画している。この点についての詳細は後述する。

<物流事業>

物流事業は、2022 年 11 月に設立した子会社・(株)ロジディアにより、同社グループのサプライチェーンにおける 3PL 事業として展開されている。具体的には、ミスターマックスの商品配送などにかかる物流のモーダルシフト（輸送手段の転換）、倉庫や輸送拠点の再配置、共同輸配送、EDI 推進によるペーパーレス化等、グループの中で、環境に配慮した物流を実現する役割を担う。

<中国国内 EC 事業>

2020年8月に中国国内でインターネット上の広告及び通信販売業務の企画、制作、運営及びコンサルティング業等を営む Hailu (Hangzhou) Network Technology Co., Ltd.、ハイラインズ社と合弁会社を設立し(出資比率 60%)、同社が有する日本で培った商品開発や商品供給ノウハウと、Hailu (Hangzhou) Network Technology Co., Ltd. とハイラインズのもつ中国での販売・マーケティング機能を融合させ、中国国内における生活必需品販売のマーケット獲得を目指していた。しかし、設立して間もなく、コロナ禍や合弁先との方向性の相違により提携を解消し、再始動へ準備を進めている。

これら各事業を担うミスターマックス・ホールディングスの連結子会社は図表 1 に示した通りである。

図表 1 関連会社の状況¹

名称	住所	資本金	主要な事業の内容	議決権の所有割合 (%)	関係内容
(連結子会社) 株ミスターマックス	福岡県福岡市	10百万円	小売業	100.0	店舗等賃貸及び経営指導。 役員の兼任あり。
株ロジディア	福岡県福岡市	10百万円	物流事業	100.0	事務所賃貸及び経営指導。 役員の兼任あり。
上海最高先生商貿有限公司	中華人民共和国	8百万人民元	中国国内EC事業	100.0	役員の兼任なし。

1-2. 企業理念

ミスターマックス・ホールディングスは、お客様の「普段の暮らしをより豊かに、より便利に、より楽しく」という経営理念のもと、毎日の暮らしになくてはならない＝「社会のインフラ」になることを目指している。主力事業である総合ディスカウントストアでは、顧客にとって必要な普段の暮らしに欠かせない商品を、毎日安く提供し、顧客の買い物を快適にできる店づくりに取り組み、これらの理念を実現することによって「暮らしのゆとり」を生み出していきたいとしている。ショッピングセンター開発事業においては、「暮らしのゆとり」をより多くのお客様にお届けするために、店舗の多店化を推進し、出店エリアの拡大を図り、ディスカウントストア事業と併せて、地域の皆様の暮らしに欠かせない企業を目指すとしている。

この理念のベースには、小売業は消費者や社会の変化に対応し続けなければ生き残れないという、企業自体のサステナビリティに対する認識がある。そして、この理念を実現していくために、将来における消費者の買い物行動や意識がどのように変化していくかを真剣

¹ 出典：ミスターマックス・ホールディングス 2023年2月期有価証券報告書

に考え、社員一人一人が課題に取り組む必要があることから、「お客様に満足していただくこと」を最重視した行動を採ることを宣言する「行動指針」を制定している。

図表2 経営理念、行動指針、社名の由来²

○ 経営理念

「普段の暮らしをより豊かに、より便利に、より楽しく」

ミスターマックス・ホールディングスは、お客様の「普段の暮らしをより豊かに、より便利に、より楽しく」という経営理念のもと、毎日の暮らしになくてはならない＝「社会のインフラ」になることを目指す企業グループです。

主力事業であるディスカウントストアでは、お客様にとって必要な普段の暮らしに欠かせない商品を、毎日安く提供し、お客様に快適にお買物していただける店づくりに取り組んでいます。その実現によって生まれる「暮らしのゆとり」を皆様にお届けしたいと考えています。

不動産事業においては、「暮らしのゆとり」をより多くのお客様にお届けするために、店舗の多店化を推進し、出店エリアの拡大を図ってまいります。

お客様のさらなる満足を求めて、地域の皆様の暮らしに欠かせない企業を目指します。


○ 行動指針

「Guest First（お客様第一主義）」

私たちは、あらゆる営業活動において、「お客様に満足していただくこと」を最も大切に考えて行動いたします。

お客様の声に耳を傾け、お客様のニーズを知り、お客様のために考え、お客様に提案することで、暮らしの豊かさと便利さと楽しさを提供したいと願っています。

○ 社名の由来

の社名は英語のMaximum（極限）に由来しています。極限に挑戦することが私たちのポリシーであり、行動のベースとなっています。小売業の象徴的存在になろうという、私たちの強い意志をあらわしています。

² 出典：ミスターマックス・ホールディングス HP

1-3. 中期経営計画

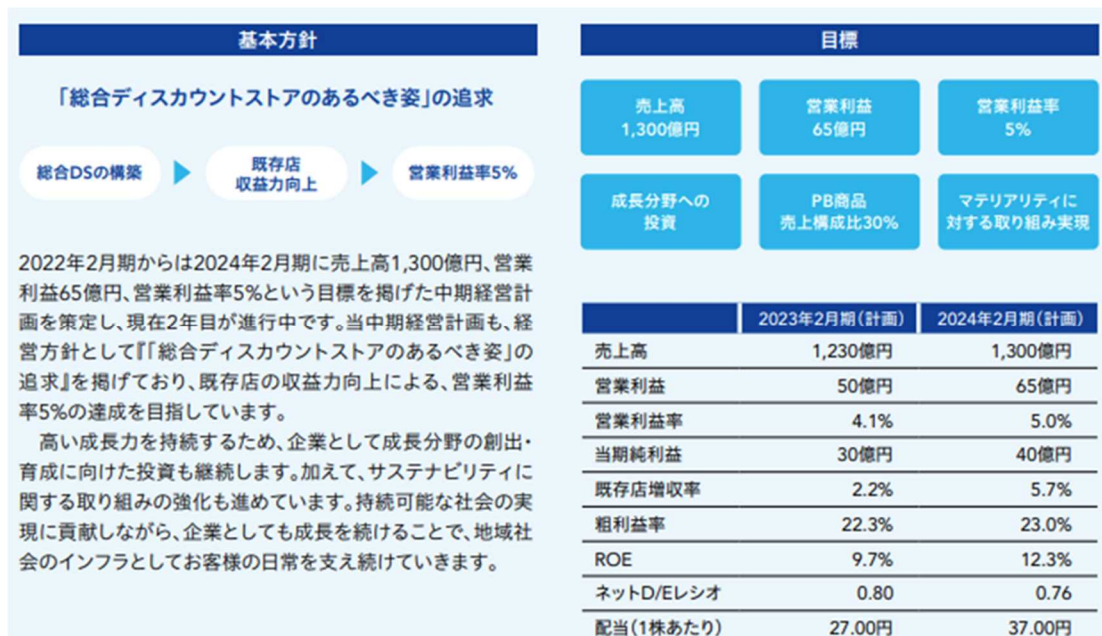
ミスターマックス・ホールディングスでは、2023年度を最終年度とする中期経営計画「総合ディスカウントストアのあるべき姿の追求」を2022年5月に策定した。その骨格は、総合DSの構築を通じ『既存店収益力向上』を図り、『営業利益率5%』を達成するという内容である。

『既存店収益力向上』の具体策としては①総合ディスカウントストアのあるべき姿の追求、②EDLP・EDLCの推進及び、PB開発による更なる利益率改善、③より安心、安全、快適な買い物環境を提供する為のSC全体及び店舗環境の見直しと再整備が掲げられており、いずれも経営理念にある（お客様の）「普段の暮らしをより豊かに、より便利に、より楽しく」する「社会のインフラ」というあるべき姿を想起させる計画となっている。

既存店に対しては、上記のようなこれまで同社が進めてきた対策をさらに推し進める取り組みのほかに、自動発注システムを進化させ、オペレーション効率化や売場レイアウトの最適化を図る設備投資、DX投資などで、既存店のバリューアップを図る予定である。

もちろん、中期経営計画には、既存店のブラッシュアップのみならず、新たな成長分野へ積極的に投資していく計画も挙げられている。現在も評価の高いアプリの深化によるECの再構築、そして、アプリやECの利用者拡大によって得られる顧客データ活用基盤整備を行う。こうしたデータドリブンな戦略を進めていくことで、マーケティングがさらに強化されるものと考えられる

図表3 中期経営計画の目標と方針³

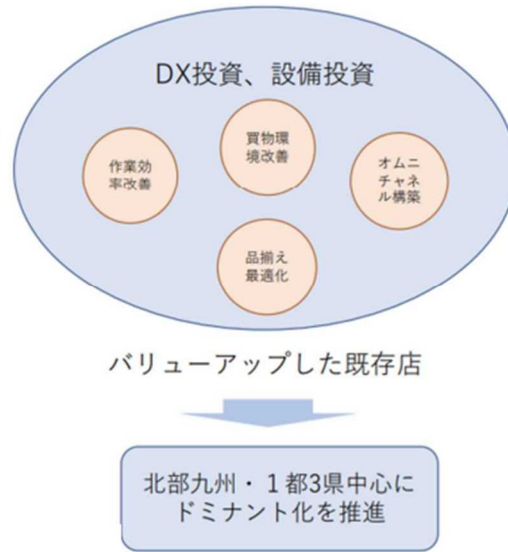


³ 出典：ミスターマックス・ホールディングス HP

図表 4 成長分野の創出・育成⁴

(2)成長分野の創出・育成の為の投資

- ✓ オムニチャネル構築を推進する為のDX投資
⇒ アプリの進化、EC再構築、顧客データ活用基盤整備
- ✓ 既存店バリューアップ、オペレーション効率化の為の設備投資、DX投資
⇒ 売場レイアウトの最適化、自動発注システムの進化
- ✓ 新規出店、新規事業に関する投資
⇒ SuC・DS業態を中心に最適なフォーマットで出店
- ✓ 他社との業務提携、M&Aを含む資本提携に関する資本投資



2 サステナビリティ方針・推進体制

2-1 サステナビリティ方針

ミスターマックス・ホールディングスは、2022年2月、中長期的な事業価値の向上を目的に、前述の経営理念のもと、地域社会のインフラとして、ステークホルダーとともにサステナブルな社会の実現に向けて行動する、サステナビリティ基本方針を策定した。

図表 5 サステナビリティ基本方針⁵

サステナビリティに対する考え方

中長期的な事業価値の向上を目的に、サステナビリティに関する基本方針を定めています。

【サステナビリティ基本方針】

私たちミスターマックス・ホールディングスは、お客様の「普段の暮らしをより豊かに、より便利に、より楽しく」という経営理念のもと、地域社会のインフラとして、ステークホルダーの皆様とともにサステナブルな社会の実現に向けて行動します。そのために、公正な経営や事業運営を活動的に行い企業価値の向上を目指します。

サステナビリティに関する基本方針にのっとり、7つのマテリアリティ（重要課題）を設定している。このマテリアリティを特定するにあたっては、ESG 指標インデックスの評価項目や他社ベンチマーク調査の結果を参考に、既に実施している各事業部の取り組みなど考慮して22項目のロングリスト（社会課題）を想定し、ステークホルダーや自社の重要性の観点から優先順位付けを行って、7つのマテリアリティを選定している。

さらにその7つのマテリアリティを3つのテーマに整理し、テーマごとに「2030年のありたい姿」を設定したうえで、代表者、経営陣を含めて、九州大学の教授との意見交換やサ

⁴ 出典：ミスターマックス・ホールディングス 中期経営計画

⁵ 出典：ミスターマックス・ホールディングス 統合報告書 2023

ステナビリティ専門のコンサルタントとの意見交換から、下表に示した内容の妥当性検証を経てマテリアリティ~テーマ~2030年のありたい姿を特定している。

図表6 マテリアリティと3つのテーマ、2030年のありたい姿⁶

重要課題 (マテリアリティ)	テーマ	2030年のありたい姿
エコロジーとエコノミーの提供	商品の提供を通じた 社会価値創出	サステナブルな商品の開発と仕入、循環型社会実現に向けた取り組みを通じて、お客様と地域環境に対する価値を創出する
商品開発を通じた価値ある安さの追求		
地域社会のインフラとしての価値提供	持続可能な サプライチェーンの 構築	お客様やビジネスパートナーとともに、地域社会に欠かせない社会インフラとして、サステナブルな地域社会や脱炭素社会の実現へ貢献する
サプライチェーン全体の最適化		
コンプライアンスと企業倫理の向上	持続的成長を支える 経営基盤の確立	すべてのステークホルダーに対して公正な経営と事業運営が行われる企業風土と、だれにとっても働きやすく自己実現の機会を持つことのできる環境を確立し、お客様や社会により大きな社会価値を創出するための前提となる持続的な成長を実現する
人材のキャリアと成長への貢献		
働きやすさの追求と多様性の尊重		

⁶ 出典：ミスターマックス・ホールディングス統合報告書 2023

図表 7 マテリアリティ特定プロセス⁷



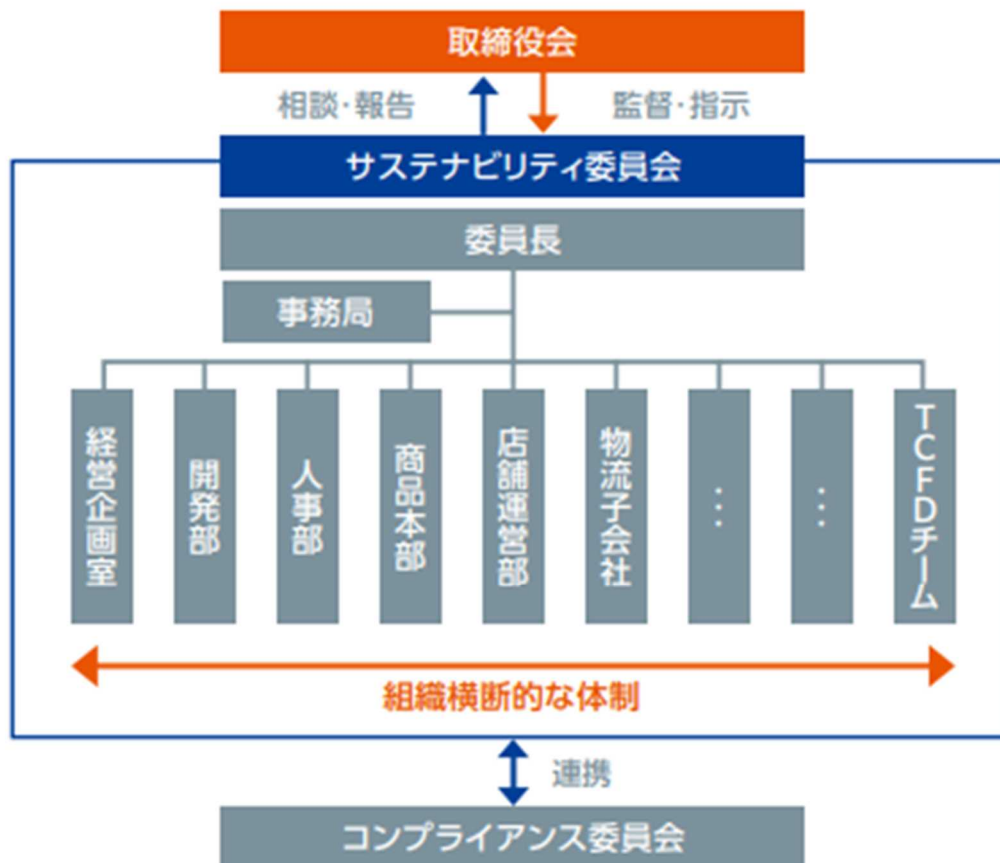
⁷ 出典：ミスターマックス・ホールディングス HP

2-2 サステナビリティ推進体制

2022年2月、ミスターマックス・ホールディングスは組織横断的な体制として、委員長を取締役が務め、業務執行役員及び部門長を中心に構成されるサステナビリティ委員会を設置した。サステナビリティ委員会は、サステナビリティに関連した取り組みについて、マテリアリティごとに分科会を設置し、各取り組み項目に対して方針や目標を決定・管理する機能を担う。

取締役会による監督・指示のもと、進捗状況や活動内容を取締役会へ定期的に報告する体制を採り、ガバナンスを構築している。

図表 8 サステナビリティ推進体制⁸



⁸ 出典：ミスターマックス・ホールディングス統合報告書 2023

2-3 目標・KPI 設定の考え方

ミスターマックス・ホールディングスでは、前述の組織横断的なサステナビリティ委員会を設置しマテリアリティに対する取り組みを推進している。そして、これらのマテリアリティに対し、定性目標と定量目標をそれぞれ設定している。

7つそれぞれのマテリアリティには、3~4の定性目標（合計22の目標）が設定されている（図表9）。そして、定性目標を定量指標により表現したKPIが紐づけられている。これらの7つのマテリアリティは、「普段の暮らしをより豊かに、より便利に、より楽しく」という経営理念を実現するために設定されたサステナビリティ基本方針（図表5）に沿ったものとなっている。

前述の通り、経営理念、及びサステナビリティ方針で掲げられている『地域社会のインフラ』には、次頁図表で示したマテリアリティ①~③が対応する。また、『ステークホルダーの皆様とともにサステナブルな社会の実現に向けて行動』を方針として掲げている。これはマテリアリティの①、②、④、⑥、⑦に対応し、『公正な経営や事業運営を活動的に行う』方針は、⑤、⑥、⑦と対応している。

このように、同社では経営理念に沿ったサステナビリティ方針に沿いながら経営理念を実現するためのマテリアリティを体系的に整理し、マテリアリティの解決・実現に向けた定性・定量指標が設定されている。

図表9 7つのマテリアリティ、定性目標・定量目標⁹

マテリアリティ	定性目標	主な定量目標
①エコロジーとエコノミーの提供	地域社会と共に取り組むエコノミーの推進	リユースにつながる家庭内在庫の受け入れ・寄付活動の店舗実施率
	持続可能資源への転換と省資源化によるエコロジーの推進	プラスチック備品使用抑制による、CO2排出量の削減率
	リサイクル促進による循環型社会の推進	資源の店頭回収 店頭実施率
②商品開発を通じた価値ある安さの追求	サステナブルなPB商品開発の推進	PB商品におけるサステナブルな商品の売上高構成比
	商品提供を通じたエシカル消費の推進	PB商品の家庭紙において持続可能な認証原料の利用率
	社会課題解決への参画機会創出	PB商品の飲料PETボトルにおいて持続可能な認証原料の利用率
	持続可能な認証原料の使用をめざす	
③地域社会のインフラとしての価値提供	お客様に寄り添った買い物環境の整備	授乳スペース設置率、休憩スペース設置率
	地域住民の生活に寄り添った活動への取り組み	災害協定締結率
	地球環境に寄り添った活動への取り組み	自家消費型の太陽光発電設備設置件数、自然冷媒冷仕器の導入率
④サプライチェーン全体の最適化	サプライチェーンの在庫の最適化による環境負荷の削減と経営効率の向上	
	ビジネスパートナーへのサステナビリティに関わる取り組み活動の周知	自社方針の周知率
	事業プロセスにおける脱炭素の推進	社用車のエコカー導入率、売上高に占めるCO2排出量の削減率
⑤コンプライアンスと企業倫理の向上	公正な取引遵守のための教育と啓発活動	
	情報セキュリティに関する教育と啓発活動	情報セキュリティに関する教育の実施数
	法令遵守をはじめとするコンプライアンス意識の涵養	コンプライアンスに関する理解度の測定数
⑥人材のキャリアと成長への貢献	自己実現のため、自らキャリア形成ができる仕組みづくり	正社員全社離職率
	チャレンジする人材の成長を促す体制づくり	
	会社の成長と自己成長を実感できる、エンゲージメントの向上	自己申告の仕事・職場環境等における肯定的回答率
⑦働きやすさの追求と多様性の尊重	すべての人材の能力が活かせる環境づくり	女性管理職比率
	健康的に働き続けるための心身の健康維持と増進	
	柔軟かつ新しい働き方への挑戦	男性社員の育休取得率

⁹ 出典：ミスターマックス・ホールディングス HP

3 包括的分析及びインパクト特定の適切性評価

3-1 包括的分析

ミスターマックス・ホールディングスについて、事業セグメント、エリア、サプライチェーンを含めたステークホルダー全体から、インパクトを生み出す要因がグループ全体で包括的に検討された。それぞれ以下の通りである。

(1) 事業セグメント

図表 10 のとおり、同社グループは、小売及びこれに付随する事業を展開しており、当社（株式会社ミスターマックス・ホールディングス）及び子会社 3 社により構成されている。異なる事業ではあるが、中国国内 EC はセグメントとして小売業となり、物流事業も小売業の活動に付随する活動を担う子会社であるため、「小売及びこれに付随する事業」という単一セグメントと言える。

図表 10 ミスターマックス・ホールディングス及び子会社¹⁰

	事業内容	会社名
持株会社	グループ会社の経営管理及びショッピングセンター運営事業	当社
小売業	家庭用電器製品、日用雑貨、衣料品、食品等をセルフサービス方式で販売するディスカウントストア事業	㈱ミスターマックス
物流事業	当社グループのサプライチェーンにおける3PL事業	㈱ロジディア
中国国内EC事業	中国国内におけるEC事業	上海最高先生商貿有限公司

(2) エリア

ミスターマックス・ホールディングスの地域別販売高は、図表 11 の「地区別売上高」の構成比で示すとおり、ほぼ日本国内の売上で占められている。なお、中国国内における EC 事業は、前述の通り、設立して間もなく、コロナ禍や合弁先との方向性の相違により提携を解消し、再始動へ準備を進めていることから、2023 年 2 月期決算において、その売上は計上されていない。

¹⁰ 出典：ミスターマックス・ホールディングス 2023 年 2 月有価証券報告書

図表 11 地区別売上高¹¹

地区別	2023年度連結会計年度	
	売上高 (百万円)	前年同期比 (%)
九州地区	76,528	101.2
中国地区	14,000	101.4
関東地区	30,321	102.5
その他	1,261	127.1
相殺消去	△5	48.7
合計	122,107	101.8

(3) サプライチェーン

ミスターマックス・ホールディングスは、これまで進めてきた地域社会との関係深化や脱炭素社会に向けた更なる物流の最適化等を重視し、「調達に関する基本的な考え方」をまとめている。

環境や人権・労働、適正な生産管理などの社会的側面や取引先工場の経営管理等ガバナンス体制にも配慮した調達活動を推進している。

¹¹ 出典：ミスターマックス・ホールディングス 2023年2月期有価証券報告書

図表 12 サプライチェーンに関する取組み¹²

<p>1. 製品の安全性</p> <p>○ 品質検査基準</p> <p>製品品種ごとにJIS基準に基づく検査基準を制定し、外部検査機関を通じて事前検査ならびに量産後の抜き取り検査を実施しています。検査に合格した安全な製品をお客様へお届けできるよう、今後も取り組んでまいります。</p> <p>○ 品質検査の実施</p> <p>海外生産のプライベート・ブランド商品に関して、それぞれの製品に必要な品質耐久性（耐荷重・生地堅牢度・操作上での不具合の有無）及び機能性（表示機能通りの効果が得られる仕様になっているか）など、外部機関を通じて検査を実施しています。</p> <p>商品材質ごとに作成している商品検品基準書に沿って検品し、新規商品については初回生産時にミスターマックス商品開発担当者が直接工場で検品しています。リピート生産時には、現地協力工場もしくは現地協力会社のスタッフによる検品・報告書の提出を実施しています。</p> <p>2. 調達に関する基本的な考え方</p> <p>「普段の暮らしをより豊かに、より便利に、より楽しく」という経営理念のもと、普段の暮らしに欠かせない商品を毎日安定して提供するために、法令・社会規範の順守や、サプライチェーン上における社会・環境への配慮を行いながら、持続可能な原料や商品の調達に取り組んでまいります。</p> <p>3. 海外の工場と取引する際のチェック項目</p> <p>海外工場の経営面、生産管理、労働条件などに関する26項目のチェックリストを用いて、取引開始・継続の判断を行っています。</p> <p><経営面> 工場運営の管理方法など <生産管理面> 材料・副資材の管理工程から製品の生産工程、完成品管理、環境管理など <労働条件> 労働者の健康と安全、賃金と労働時間、児童労働と若年労働など</p>
--

特に、同社の収益を牽引するプライベート・ブランドは、海外生産の商品も多く、より責任のある調達活動が求められるが、耐久性や機能性に関する検査、及び商品検品基準書に沿った検品を開発担当者自ら現地に赴き実施する体制を採っている。

同様に、プライベート・ブランド商品に関わらず海外の工場と取引する際には、前述した環境や人権・労働、適正な生産管理、取引先工場の経営管理等に対する26項目のチェックリストを作成し、責任ある調達を推進している。

¹² 出典：ミスターマックス・ホールディングス HP

3-2 インパクト特定の概要

UNEP FI の定めたインパクト分析ツールの活用により、ポジティブ・インパクト及びネガティブ・インパクトが発現するインパクト領域が確認された。なお、原則として、ミスターマックス・ホールディングスによる公開資料を基にインパクト分析を行っているが、重要なサステナビリティ活動やそれがもたらすインパクトに関しては、その裏付けとなる内部資料等の確認やヒアリングの実施等により、情報を補完している。

①業種別インパクトの状況

ミスターマックス・ホールディングスの事業は国際標準産業分類（ISIC :International Standard Industrial Classification of All Economic Activities）における小分類項目「非専門店小売業」に分類される。その前提のもとで、UNEP FI のインパクト分析ツールを用いて、ポジティブ・インパクト及びネガティブ・インパクトが図表 13 のとおり分析された。

なお、小分類項目「非専門店小売業」は、「食料品、飲料またはたばこが主な非専門店小売業」、「その他の非専門店小売業」の 2 つの細分類項目で構成される。

②インパクト特定

UNEP FI のインパクト分析ツールを用いて、網羅的なインパクト分析を実施した。その結果、ポジティブ・インパクトとして「食糧」、「雇用」、「包摂的で健全な経済」が特定され、ネガティブ・インパクトとして「健康・衛生」、「雇用」が特定された。

さらに、ミスターマックス・ホールディングスの個社要因を加味して、同社のインパクト領域を特定した。その結果、後述する 4 で示す同社のマテリアリティとサステナビリティ活動に関連のあるポジティブ・インパクトとして「教育」、「経済収束」を追加した。その他、固定価格買取制度の下での太陽光による売電事業を行っていることを確認したため「エネルギー」領域のポジティブ・インパクトを追加した。

一方、マテリアリティの実現のために、「情報」、「人格と人の安全保障」「強固な制度・平和・安定」、「大気」、「資源効率・安全性」、「気候」、「廃棄物」のネガティブ・インパクトの抑制に資する取り組みとその目標設定がなされているため、同社の企業活動が与えるインパクトとして捉えられる。したがって、個社要因を考慮したネガティブ・インパクトとして追加した。

一方、「食糧」のポジティブ・インパクトは同社店舗が立地する商圈において食品を販売する同種の店舗が多く、一定の食糧へのアクセス可能性が担保されている地域への店舗展開が主であるため、削除した。「健康・衛生」のネガティブ・インパクトは適切に抑制されていることを確認できたため削除した。

図表 13 特定されたインパクト領域

		UNEP FI のインパクト分析ツールにより抽出されたインパクト領域		個別要因を加味し特定されたインパクト領域	
		ポジティブ	ネガティブ	ポジティブ	ネガティブ
入手可能性、アクセス可能性、手ごろさ、品質	水	○	○	○	○
	食糧	●	○	○	○
	住居	○	○	○	○
	健康・衛生	○	●	○	○
	教育	○	○	●	○
	雇用	●	●	●	●
	エネルギー	○	○	●	○
	移動手段	○	○	○	○
	情報	○	○	○	●
	文化・伝統	○	○	○	○
	人格と人の安全保障	○	○	○	●
	正義・公正	○	○	○	○
	強固な制度・平和・安全	○	○	○	●
質（物理的・化学的特性）と有効利用	水	○	○	○	○
	大気	○	○	○	●
	土壌	○	○	○	○
	生物多様性と生態系サービス	○	○	○	○
	資源効率・安全性	○	○	○	●
	気候	○	○	○	●
	廃棄物	○	○	○	●
人と社会のための経済的価値創造	包摂的で健全な経済	●	○	●	○
	経済収束	○	○	●	○

③インパクト項目とマテリアリティとの関連性

前項で示した UNEP FI のインパクト分析ツールによるインパクトの特定及び個社分析の結果と、図表 9 に示した同社のマテリアリティとその取り組み内容を整理し、組み合わせた結果（図表 14）と、それぞれの取り組みに関わる KPI の考え方を示す。

図表 14 本ファイナンスにおけるインパクト項目と関連するマテリアリティ（サマリー）

	特定インパクト項目		関連 マテリアリティ	(参考) 関連SDGs
	ポジティブ	ネガティブ		
(1)	エネルギー、 経済収束	気候	地域社会のインフラ としての価値提供	   
(2)	資源効率・安全 性、 廃棄物	資源効率・安全 性、 廃棄物	エコロジーと エコノミーの提供	
			商品開発を通じた価 値ある安さの追求	 
(3)	包摂的で健全 な経済	雇用、大気、 気候	サプライチェーン全体 の最適化	  
(4)		情報、 人格と人の安全 保障、 強固な制度、平 和・安定	コンプライアンスと 企業倫理の向上	
(5)	教育、雇用		人材のキャリアと成 長への貢献	  
(6)	教育、雇用、 包摂的で健全 な経済	雇用	働きやすさの追求と 多様性の尊重	  

3-3 JCRによるモデル・フレームワークに示された項目に沿う評価



JCR は、本ファイナンスにおける包括的分析及びインパクト特定の内容について、モデル・フレームワークに示された項目に沿って以下のとおり確認した結果、適切な分析がなされていると評価している。

モデル・フレームワークの確認項目	JCRによる確認結果
事業会社のセクターや事業活動類型を踏まえ、操業地域・国において関連のある主要な持続可能性の課題、また事業活動がこれらの課題に貢献するかどうかを含めて、事業環境を考慮する。	事業セグメント・エリア、サプライチェーンの観点から、ミスターマックス・ホールディングスの事業活動全体に対する包括的分析が行われ、インパクト領域が特定されている。
関連する市場慣行や基準（例えば国連グローバル・コンパクト10原則等）、また事業会社がこれらを遵守しているかどうかを考慮する。	ミスターマックス・ホールディングスは、2014年に日系小売業で初のエコシップマーク認定事業者認定されており、海上輸送を通じて環境保全に貢献していることが確認されている。さらに、サステナビリティ委員会の分科会であるTCFDチームを中心に、TCFDガイドラインに則したシナリオ分析とリスク機会分析に取り組んでいることが確認されている。
CSR報告書や統合報告書、その他の公開情報で公に表明された、ポジティブ・インパクトの発現やネガティブ・インパクトの抑制に向けた事業会社の戦略的意図やコミットメントを考慮する。	統合報告書やウェブサイト等において公表されている内容等を踏まえ、インパクト領域が特定されている。
グリーンボンド原則等の国際的イニシアティブや国レベルでのタクソノミを使用し、ポジティブ・インパクトの発現するセクター、事業活動、地理的位置（例えば低中所得国）、経済主体の類型（例えば中小企業）を演繹的に特定する。	UNEP FIのインパクト分析ツール、グリーンボンド原則・ソーシャルボンド原則のプロジェクト分類等の活用により、インパクト領域が特定されている。
PIF商品組成者に除外リストがあれば考慮する。	ミスターマックス・ホールディングスは、西日本シティ銀行の定める融資方針等に基づく不適格企業に該当しないことが確認されている。
持続可能な方法で管理しなければ、重大な	ミスターマックス・ホールディングスの事

<p>ネガティブ・インパクトを引き起こし得る事業活動について、事業会社の関与を考慮する。</p>	<p>業で想定し得る重要なネガティブ・インパクトとして、CO₂排出量や自然災害等が特定されている。これらは、ミスターマックス・ホールディングスのマテリアリティやESG・サステナビリティに関する主要方針等で抑制すべき対象と認識されている。</p>
<p>事業会社の事業活動に関連する潜在的なネガティブ・インパクトや、公表されている意図と実際の行動（例えばサプライチェーンの利害関係者に対してや従業員の中での行動）の明らかな矛盾を特定するため、考え得る論点に関する利用可能な情報を検証する。</p>	<p>西日本シティ銀行は、原則としてミスターマックス・ホールディングスの公開情報を基にインパクト領域を特定しているが、重要な項目に関しては、その裏付けとなる内部資料等の確認及びヒアリングの実施により、手続きを補完している。なお、JCRは西日本シティ銀行の作成したPIF評価書を踏まえてミスターマックス・ホールディングスにヒアリングを実施し、開示内容と実際の活動内容に一貫性があることを確認している。</p>

4 インパクトの内容及び KPI の設定

(1) 地域社会のインフラとしての価値提供

インパクト領域	エネルギー、気候、経済収束	
ポジティブ /ネガティブ	気候：ネガティブ・インパクトの抑制 エネルギー、経済収束：ポジティブ・インパクトの促進	
関連する マテリアリティ	地域社会のインフラとしての価値提供	
KPI (目標・指標)	【地球環境に寄り添った活動への取り組み】 ① 2027年度までに18%の店舗で自家消費用の太陽光発電設備を設置する。 ② 温室効果係数が高い代替フロン不使用の自然冷媒什器を2027年度までに15%の店舗で導入する。	
	【地域住民の生活に寄り添った活動への取り組み】 ① 2027年度時点で店舗が所在するすべての自治体との災害協定を締結する。 ② 店舗所在地の各自治体と災害時における物資の共有や施設使用に関する協定を締結し、災害時における住民の安心安全に貢献する。	
	【お客様に寄り添った買い物環境の整備】 ① 2027年時点で全店で授乳スペースと休憩スペース（ベンチ）を設置する。 ② 大規模店、小規模店関わらず、上記スペースを設置し、子供から高齢者、障がい者など、あらゆる来店者でも安心・安全・快適に買い物ができ、均しく買い物を楽しめる店舗空間を創造する。	
関連するSDGs	7.2 2030年までに、世界のエネルギーミックスにおける再生可能エネルギーの割合を大幅に拡大させる。 7.3 2030年までに、世界全体のエネルギー効率の改善率を倍増させる。 11.b 2020年までに、包含、資源効率、気候変動の緩和と適応、災害に対する強靭さ（レジリエンス）を目指す総合的政策及び計画を導入・実施した都市及び人間居住地の件数を大幅に増加させ、仙台防災枠組2015-2030に沿って、あらゆるレベルでの総合的な災害リスク管理の策定と実施を行う。 13.1 全ての国々において、気候関連災害や自然災害に対する強靭性（レジリエンス）及び適応の能力を強化する。 17.17 さまざまなパートナーシップの経験や資源戦略を基にした、効果的な公的、官民、市民社会のパートナーシップを奨励・推進する。	   

【KPI 設定の考え方】

①地球環境に寄り添った活動への取り組みに関わる KPI

気候変動への対策は、世界で喫緊の課題となっている。日本は、2050 年カーボンニュートラルを目指しており、企業においても気候変動への取り組みが求められる。また、2022 年 4 月には東京証券取引所の株式市場再編に伴い、プライム市場で TCFD 提言に沿った情報開示が要請されている。

そのような潮流下、ミスターマックス・ホールディングスでは、気候変動がサステナブルな社会の実現にあたっての重要課題の 1 つであると認識し、気候変動による影響の評価と対応策の検討が、同社グループの持続的成長とサステナブルな社会の実現に資するものと考え、TCFD ガイドラインに即したシナリオ分析とそれを受けた対応策の検討（リスク機会分析）を行っている。

<シナリオ分析～リスク機会分析評価>

ミスターマックス・ホールディングスでは、気候変動による自社事業への影響評価手法として、国際エネルギー機関（IEA）や気候変動に関する政府間パネル（IPCC）が公表するシナリオを参考に、図表 15 の前提条件に基づいた将来 2030 年時点における影響についてシナリオ分析を実施している。

図表 15 4℃シナリオと 1.5℃シナリオ¹³

4℃シナリオ	1.5℃シナリオ
気候変動対策に関して現行の政策規制以上の取り組みはなされず、産業革命期対比で今世紀末までに世界の平均気温が 4℃程上昇し、異常気象災害をはじめとした気候変動による直接的な影響が拡大すると仮定したシナリオ	脱炭素化への移行に向けた取り組みが活発化し、2050 年までのカーボンニュートラル達成を目指して政府による政策規制、技術革新、消費者の嗜好変化などが進むと仮定したシナリオ
（参考シナリオ） IPCC 第 5 次評価報告書（AR5） RCP8.5 IEA WEO2021 STEPS	（参考シナリオ） IPCC 第 5 次評価報告書（AR5） RCP2.6 IEA WEO2021 APS、NZE2050

4℃シナリオでの分析では、異常気象災害によるサプライチェーンの寸断や直接的な被害が想定され、洪水発生による直接的な被害額や営業停止に伴う損失については定量的に分析を行い、財務を圧迫し得る重要なリスクとして評価している。また、定性的な分析にとどまるものの、平均気温の上昇による空調利用の増加や原油価格の成り行き的な需要拡大による高騰から、主に物流コスト面でのリスクとなる可能性も想定している。一方で、異常気象災害の発生や平均気温の上昇による消費者における防災関連商品の需要増加も予想され、

¹³ ミスターマックス・ホールディングス HP

EC サイトの利便性向上や防災、熱中症対策など気候変動影響に対する適応商材の拡充が、同社の事業機会のみならず、持続可能な社会の形成に資する社会貢献の一端を担うと考えている。

1.5℃シナリオでは、脱炭素化への移行促進のための様々な政策規制が導入され、その対応コストが発生することを想定している。特に炭素税導入の場合、比較的大きな財務的影響を及ぼし得ると試算、分析している。また、同社グループで使用するエネルギーの多くを占める電力を再生可能エネルギー電力へ切り替えることによる購買電力価格の高騰の予想している。その一方で、消費者間ではエシカル消費などの新たな購買嗜好がより活発化し、同社グループが展開する環境配慮型 PB 商品をはじめとし、環境に良い商品の拡販が同社グループの事業機会かつ社会全体の脱炭素化に資する取り組みになるものと分析している。

こうしたシナリオ分析及びそのリスクと機会の評価は、各関係部署と討議しながら、サステナビリティ委員会の分科会である TCFD チームを中心として実施したものである。

図表 16 リスク・機会分析評価¹⁴

区分	要因と事象	分類	評価		
			4℃シナリオ	1.5℃シナリオ	
移行リスク	カーボンプライシング	炭素税の導入をはじめとする事業運営コストの増加	リスク	小	大
	資源循環規制の強化	各種リサイクル法規制の強化やプラスチック利用規制の導入による対応コストの発生	リスク	小	中
	エネルギーコストの変化	・再生可能エネルギーへの転換に伴う購買電力コストの増加 ・化石燃料価格の高騰に伴う輸送コストの増加	リスク	大	中
	消費者行動の変化	エシカル消費の拡大による PB 製品を含む環境配慮型商品の需要拡大	機会	中	大
物理リスク	異常気象災害の激甚化	自社拠点及び物流網の被災による被害規模の拡大	リスク	大	中
	平均気温の上昇	・気候変動への適応商材に対するニーズの拡大 ・災害及び気温上昇による外出機会減少による EC サイト利用者の拡大 空調コストの増加	機会 リスク	中 中	中 小

¹⁴ 出典：ミスターマックス・ホールディングス HP

<影響度評価の指標>

大：2021年度の営業利益実績に対して、±3%以上の財務影響を及ぼす可能性があるもの
中：2021年度の営業利益実績に対して、±3%未満の財務影響を及ぼす可能性があるもの
小：財務的な影響は軽微か、影響なしと評価したもの

太陽光発電への取り組み

このようなシナリオ分析～リスク機会分析により、同社は営業利益実績に対して比較的影響が大きな事象（カーボンプライシング、エネルギーコストの変化）への対応として、自家消費費用に太陽光発電パネルの設置を進めていく予定である。

現在も、固定価格買取制度の下で太陽光発電事業は実施しており全量売電しているが、固定価格買取期間が終了する 2033 年度以降、自家消費費用に切り替えるとともに、自家消費型を前提とした太陽光発電に新規に着手し、2027 年度までに 57 店舗中 18%、2030 年度に 30% の店舗で自家消費型の太陽光発電を設置する計画である。なお、パネルの設置個所は主に店舗の屋根を想定しているが、屋根の設置だけで上記の目標が実現できない場合は、駐車場にカーポートを整備し、パネルを設置することも検討している。

代替フロン不使用の自然冷媒什器の導入

地球環境に寄り添った活動への取り組みは、自家消費費用太陽光発電の取り組みの他、代替フロン不使用の自然冷媒什器の導入によっても進めていく予定である。冷媒什器とはスーパー等で置かれている冷蔵が必要な食品を陳列する什器であるが、その冷媒として、現在、CO₂比で 140～11,700 倍の温室効果係数が高い代替フロンが使用されている。したがって、代替フロンを冷媒に使用している什器を、順次、代替フロン不使用の冷媒什器へ変えていく予定である。

<指標と目標>

以上の分析を踏まえ、ミスターマックス・ホールディングスでは CO₂排出量の抑制及び削減に向けて、Scope1、2 の把握及び複数の KPI 設定を行っている。本インパクト領域における【地球環境に生活に寄り添った活動への取り組み】に関連する KPI は、前述した過程を経て設定されている。

なお、Scope3 の上流については後述する (3) サプライチェーン全体の最適化で触れるが、配送部分の一部はモーダルシフト等により「2027 年度までに、売上原単位あたりの CO₂排出量を 20%（ドライセンター配送：2013 年対比）削減する」ことを KPI に設定している。一方、商品サプライヤーに関しては、同社が扱うアイテムが多く、取引先も多いことから、サプライチェーン全体の CO₂ のマネジメントが困難であるため、同社の CO₂ 削減への取り組みへの認知と理解を深めることから着手する予定で、「2027 年までにビジネスパートナーに対して、同社のサステナビリティ方針及びそれに関する取り組み活動を文書及び WEB サ

イトにて周知する」ことを該当する KPI を設定している。

図表 17 温室効果ガス排出量削減率の状況¹⁵

単位:t-CO₂

スコープ	排出量 (2022 年度)	前年比 (%)
Scope1	877.4	101.1
Scope2	34,772.6	88.6
Scope1+2	35,660.0	88.9

そして、本ファイナンスの評価においても、同社が推進している【地球環境に寄り添った活動への取り組み】に関連した取り組みである、①太陽光発電設備を設置した店舗の拡大と②温室効果係数が高い代替フロンを用いない自然冷媒什器の導入促進は、「気候」のネガティブ・インパクトを緩和するものと捉えられる KPI とし、下表の 2025 年度、2030 年度の目標値により、現在 (2023 年) から 5 年後の 2027 年度末の目標値とする (図表 18)。

なお、すでに実施しており、2033 年度まで売電用として継続される太陽光発電事業 (売電) による取り組みは「エネルギー」のポジティブ・インパクトの促進に資するが、2033 年度以降、上記の①に計上される予定であるため、KPI は設定しない。

図表 18 【地球環境に寄り添った活動への取り組み】に関わる KPI

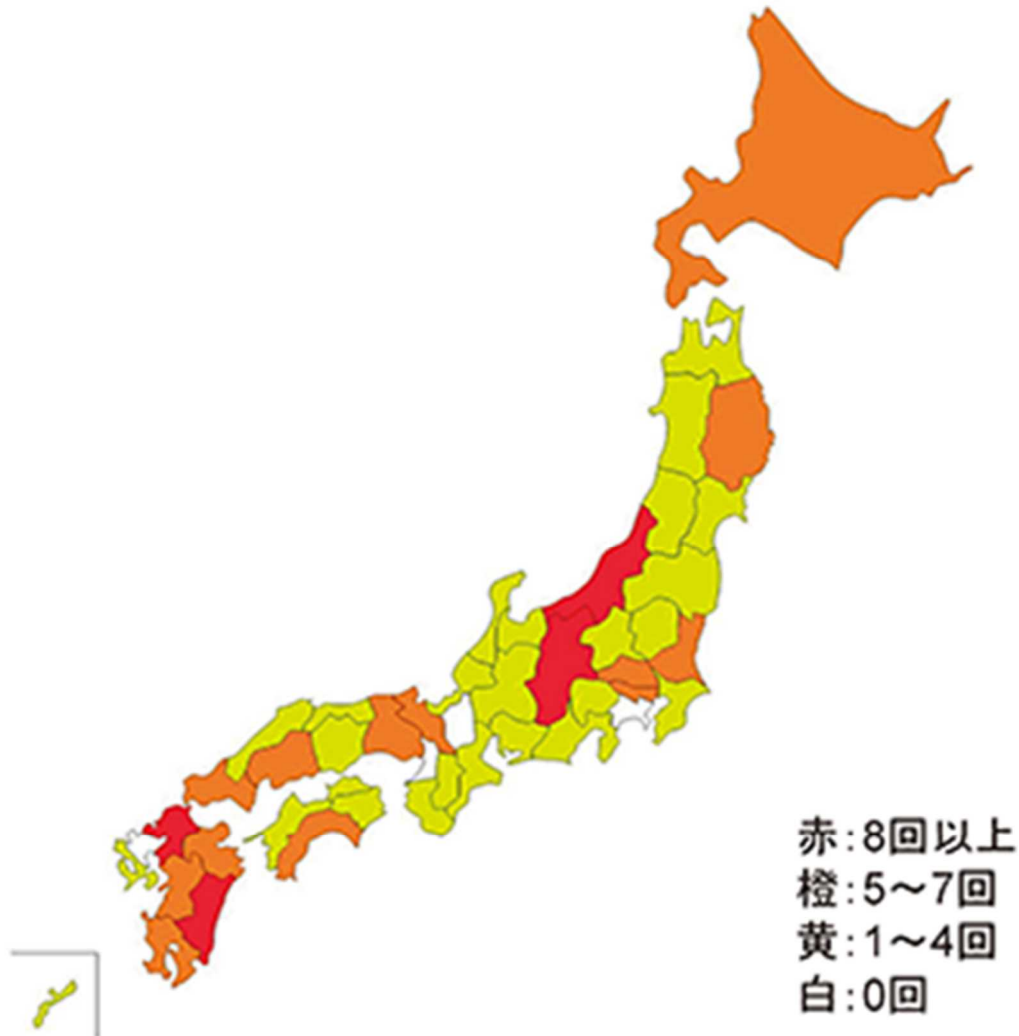
目標	KPI			現在 (2022 年度)
	2030 年度	2027 年度	2025 年度	
自家消費型の太陽光発電設備設置件数 (全事業所対比)	30.0%	18.0%	10.0%	0.0%
自然冷媒冷什器の導入 (全事業所対比)	25.0%	15.0%	10.0%	0.0%

②地域住民の生活に寄り添った活動への取り組みに関わる KPI

①と関連する気候変動の対応は、日本において喫緊の課題となっている。大きな被害をもたらす大雨 (降水量 50 mm/h 以上) の発生回数は増加傾向にあり、また、災害が一定の規模を超えた場合に国の責任で救助を行うことを趣旨とした、災害救助法が適用された都道府県も全国広範囲にわたっている。

¹⁵ 出典：ミスターマックス・ホールディングス HP

図表 19 災害救助法の適用実績（1995～2017年¹⁶）



このように、全国的に大きな自然災害が頻発する中で、近年、自治体では災害時の官民連携の体制を構築すべく、民間企業等との災害時応援協定を様々な分野で締結している。企業分類ごとに整理した協定件数をみてみると、最も多いのが「A.小売・卸売関係」で9,493件となっており、「地域社会としてのインフラ」として、地域社会における小売業の存在意義の大きさを示す結果となっている。連携分野別には、小売業は事業の特性を生かし、物資調達供給面での連携協定締結が多くなっている。

¹⁶ 出典：2019年版中小企業白書

図表 20 地方自治体が民間企業と締結している災害時応援協定における企業分類別応援内容該当数¹⁷

応援内容	営利組織分類 該当数	A.小売・卸 売関係	B.物流関係	C.建設関係	D.宿泊関係	E.情報・通 信関係	F.放送関係	G.ライフラ イン関係	H.介護・福 祉関係	I.金融関係	J.その他営 利法人	合計
		%										
1.情報収集	該当数	520	677	326	82	765	351	914	63	53	830	4581
	%	5.48	29.52	12.34	18.47	41.96	16.24	31.95	5.33	26.37	12.67	15.68
2.救助救急	該当数	1068	972	359	55	400	114	310	251	10	702	4241
	%	11.25	42.39	13.59	12.39	21.94	5.28	10.84	21.24	4.98	10.72	14.52
3.医療	該当数	219	47	33	9	32	26	148	141	1	114	770
	%	2.31	2.05	1.25	2.03	1.76	1.20	5.17	11.93	0.50	1.74	2.64
4.消火	該当数	272	39	144	19	22	136	234	32	2	289	1189
	%	2.87	1.70	5.45	4.28	1.21	6.29	8.18	2.71	1.00	4.41	4.07
5.緊急輸送	該当数	2331	1239	708	30	42	154	1236	84	18	2169	8011
	%	24.55	54.03	26.80	6.76	2.30	7.13	43.20	7.11	8.96	33.11	27.42
6.避難收容	該当数	1691	1536	513	388	1198	149	833	1057	61	2258	9684
	%	17.81	66.99	19.42	87.39	65.72	6.89	29.12	89.42	30.35	34.47	33.14
7.情報伝達	該当数	1324	1218	228	68	830	1913	817	43	51	828	7320
	%	13.95	53.12	8.63	15.32	45.53	88.52	28.56	3.64	25.37	12.64	25.05
8.物資調達供給	該当数	7861	776	1093	111	1151	59	705	565	67	2685	15073
	%	82.81	33.84	41.37	25.00	63.14	2.73	24.64	47.80	33.33	40.99	51.59
9.保健衛生	該当数	226	48	391	18	9	76	52	38	4	750	1612
	%	2.38	2.09	14.80	4.05	0.49	3.52	1.82	3.21	1.99	11.45	5.52
10.社会秩序維持	該当数	567	90	61	7	7	11	104	15	16	170	1048
	%	5.97	3.92	2.31	1.58	0.38	0.51	3.64	1.27	7.96	2.60	3.59
11.教育活動への配慮	該当数	211	21	6	2	13	62	37	4	3	105	464
	%	2.22	0.92	0.23	0.45	0.71	2.87	1.29	0.34	1.49	1.60	1.59
12.応急復旧	該当数	1739	457	1717	76	894	395	1729	163	58	3033	10261
	%	18.32	19.93	64.99	17.12	49.04	18.28	60.43	13.79	28.86	46.31	35.12
13.自発的支援受入	該当数	72	39	21	8	546	6	15	194	7	66	974
	%	0.76	1.70	0.79	1.80	29.95	0.28	0.52	16.41	3.48	1.01	3.33
14.その他	該当数	3683	1961	1140	139	840	440	1429	646	146	3341	13765
	%	38.80	85.52	43.15	31.31	46.08	20.36	49.95	54.65	72.64	51.01	47.11
15.1-14分類以外	該当数	11	2	6	0	0	2	5	4	1	17	48
	%	0.12	0.09	0.23	0.00	0.00	0.09	0.17	0.34	0.50	0.26	0.16
n		9493	2293	2642	444	1823	2161	2861	1182	201	6550	29218
協定1件の平均該当数		2.30	3.98	2.55	2.28	3.70	1.80	2.99	2.79	2.48	2.65	2.71

また、同社が基盤とする九州地域は分水嶺となる九州山地が南北方向に連なり、一級河川の流域が東西方向に延びるといふ地形上の特徴から、流域全域が、東西に広がる線状降水帯に覆われ、大きな被害に繋がりがやすいことが指摘されている。¹⁸

こうした災害時において同社は協定によらず、地域に貢献してきた実績がある。豪雨災害ではないが、ミスターマックス・ホールディングスが多くの店舗を展開する熊本県で2016年4月に発生した熊本地震の際には、余震も多く家では寝られないという方も多くいた。そのため、24時間照明を点けた状態での駐車場を開放、仮設のトイレ設置など避難スペースの確保に店舗の設備を利用したり、店舗内が危険な状態もあったため屋外での販売もしながら、できる限り店舗での営業を維持し住民へ物資の供給を続けた。まさに「地域社会のインフラ」としての役割を果たした実績である。

その後、2021年に制定した同社のサステナビリティ基本方針として、『地域社会のインフラとして、ステークホルダーとともにサステナブルな社会の実現に向けて行動する』と掲げている。非常時においても、商圈における住民の暮らしや経済(家計)を支えていくことが、小売業の性格上、事業のサステナビリティにとって重要な取り組みであることを認識し、こ

¹⁷ 出典：寅屋敷哲也「民間企業における自治体との災害時応援協定の締結実態」(2020)

¹⁸ 「九州における今後の豪雨災害リスクとその対策」小松 利光、橋本 彰博、押川 英夫 土木学会論文集B1(水工学) 77(1), 158-166, 2021

れまで店舗が所在する各地方自治体と災害時における物資の供給、及び施設使用に関する協定の締結を積極的に進め、2023年5月現在で19の地方自治体と締結している状況にある。

図表 21 東西に延びる九州の一級河川¹⁹



<指標と目標>


以上を踏まえ、本ファイナンスの評価においても、同社が推進している【地域住民の生活に寄り添った活動】に関連した取り組みは、地域のマルチステークホルダー・パートナーシップの増進に資する「経済収束」のポジティブ・インパクトを促進すると捉えられることから、2027年時点で店舗が所在するすべての自治体との災害協定の締結を KPI として設定する。

③お客様に寄り添った買い物環境の整備に関わる KPI

マテリアリティ「地域社会のインフラとしての価値提供」を叶えるため、同社では下表に示した取り組みを行ってきた。バリアフリーなど、高齢者や障がい者を対象とした取り組みである。

¹⁹ 出典：小松利光「九州における支援災害・複合災害への備え」（2020）

図表 22 バリアフリーに対する取り組み²⁰

バリアフリーの店舗施設	バリアフリー新法に対応した店舗づくり	ハートビル法対応の MrMax 店舗（2023 年 2 月現在） 山口店、長崎店、新習志野店、宇佐店、橋本店、筑紫野店、町田多摩境店、新神辺店、岡山西店、時津店 バリアフリー新法対応の MrMax 店舗（2023 年 2 月現在） 春日店、吉塚店、取手店、西大分店、小倉北店、八幡東店、唐津店、Select 宇美店、Select 福津店、糸島店
	普通の暮らしに欠かせない商品をワンフロア展開 広い通路・わかりやすい売場表示 車いすで入れる試着室	
店舗におけるバリアフリー	ペット同伴でお買い物できる店舗	一部店舗において犬猫同伴で買い物可能な専用カートを導入。生鮮食品を扱う店舗では、ペットコーナーのみ、犬猫同伴での入店が可能な専用出入口を設置（取手店、柳井店、粕屋店、春日店、小倉北店、唐津店、熊本インター店）
	バリカーの設置	アクセルの踏みまちがいによる事故を未然に防ぐバリカーの設置
	AED（自動体外式除細動器）の設置	
	サービス介助士資格取得への取り組み	56 名（2023 年 4 月時点）の社員が「サービス介助士」の資格取得

以上のように、同社では施設面で進めてきた「バリアフリー新法」への対応により、車いす使用者等の障がい者の移動等円滑化のみならず、少なからずベビーカーで外出する子育て中の親等、妊産婦や乳幼児連れの買い物環境も改善されてきたと考えられるが、子育てバリアフリーに対するニーズは、車いす使用者等に対するバリアフリーのニーズと同一ではないとも言われている。国土交通省「安心して子育てができる環境整備のあり方に関する調査研究」（2010）では、多くの文献調査により『乳幼児連れの外出の最大の障壁は授乳スペースの不足であり、多目的トイレは授乳スペースとはなりえないとの結論が得られている』としている。

少子化が進む状況にあって、同社店舗の主要ターゲットの 1 つである子育てファミリー層の買い物環境を整える意味で授乳スペースの設置は重要であり、来客数の増加にも寄与するものと考えられる。同社が「地域社会のインフラとしての価値提供」を実現する KPI の 1 つとして設定する授乳スペースの設置率は、社会的要請、そして事業成長双方で重要な取り組みの進捗を示す指標だと考えられる。

²⁰ 出典：ミスターマックス・ホールディングス HP より九州経済調査協会作成

一方、同社では 57 店舗中 35 店舗（導入率 61.4%）で授乳スペースが導入されている。今後も新設店舗には標準装備することを決めているが、既存の中小規模店舗においてはスペースも限られることから、工事も不要で省スペースなユニット型の授乳室（図表 23 参照）を据え置く方法で導入を進めていく予定である。

図表 23 ユニット型授乳スペース²¹



わずかなスペースでも。しかも移設が可能

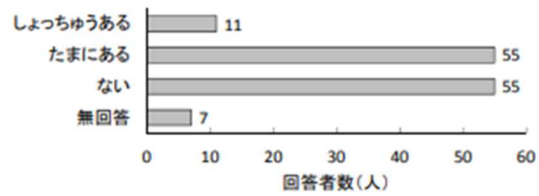


この他、同社では、顧客に寄り添った買い物環境の整備に関し、休憩スペースの設置率を KPI としている。ここでいう休憩スペース設置とは店舗内の通路に長椅子（ベンチ）を設置する取り組みを指している。すでに同社では、サステナビリティ委員会主導で、売場スペースを減らしてでも最低 2 ヶ所にベンチを設置する方針を定め、強力に設置を推進している途上である。

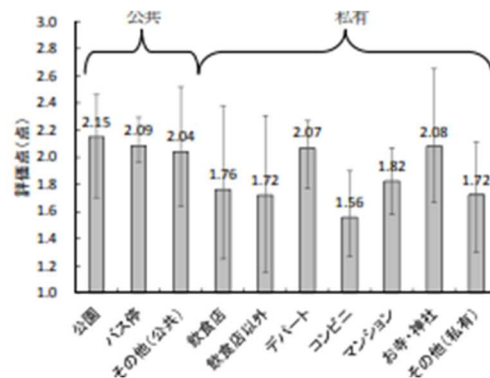
確かに「地域社会のインフラとしての価値」を店舗に求めるのであれば、店舗は公共空間としての役割も帯びることになるが、実際、ベンチの設置は高齢者にやさしい街の実現に繋がるという研究成果もある。堀川（2015）による研究では、高齢者の過半数がベンチがなくて困った経験があり、民間の施設内でのベンチの中では、買い物空間の 1 つである「デパート」のベンチに対する評価が高いという結果となっている。

²¹ 出典：Trim(株)web サイト

図表 24 ベンチがなくて困った経験があるか²²



図表 25 設置場所別のベンチ評価点²³




<指標と目標>

以上を踏まえ、【お客様に寄り添った買い物環境の整備】を実現する同社の取り組みは、「経済収束」のポジティブ・インパクトの促進に資すると想定されるため、本ファイナンスでは KPI として、『2027 年度までに授乳スペース、休憩スペースの店舗導入率 100%』を設定する。

^{22,23} 出典：堀川雄太「ベンチによる高齢者にやさしい街の実現に向けた研究」(2015)

(2) エコロジーとエコノミーの提供、商品開発を通じた価値ある安さの追求

インパクト領域	資源効率・安全性、廃棄物	
ポジティブ/ネガティブ	ポジティブ・インパクトの促進/ネガティブ・インパクトの抑制	
関連するマテリアリティ	エコロジーとエコノミーの提供 商品開発を通じた価値ある安さの追求	
KPI (目標・指標)	【サステナブルなPB商品開発の推進への取り組み】 2027年度までに、PB商品におけるサステナブルな商品の売上高構成比を18%にまで高める。	
	【持続可能な認証原料の使用をめざす取り組み】 ・2027年度までに、PB商品の家庭紙に用いる原料の80%を、持続可能な認証原料とする。 ・2027年度までに、PB商品の飲料PETボトルの80%を、持続可能な認証原料を利用する。	
	【地域社会と共に取り組むエコノミーの推進への取り組み】 2027年度までに全店舗で、リユースにつながる家庭内在庫の受け入れ・寄付活動を実施する。	
	【リサイクル促進による循環型社会の推進への取り組み】 2027年度までに店頭での資源回収を58%の店舗で実施する。	
関連するSDGs	12.2 2030年までに天然資源の持続可能な管理及び効率的な利用を達成する。 12.5 2030年までに、廃棄物の発生防止、削減、再生利用及び再利用により、廃棄物の発生を大幅に削減する。 12.6 特に大企業や多国籍企業などの企業に対し、持続可能な取り組みを導入し、持続可能性に関する情報を定期報告に盛り込むよう奨励する。	

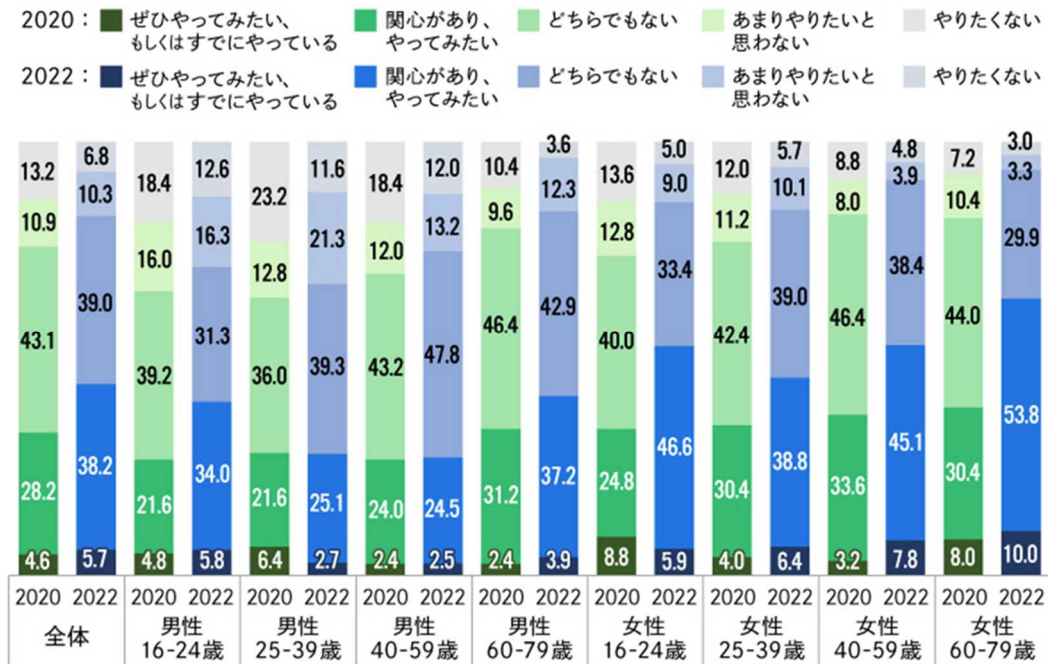
【KPI 設定の考え方】

小売業として、そして企業理念である「社会のインフラ」として、地球や身近な自然環境のサステナビリティへの関与を表現するのに適した手段の1つとして、エシカル消費への対応が考えられる。エシカル消費とは、人・社会・地域・環境に配慮した消費行動のことを指し、一人一人が、社会的な課題に気付き、日々の買物を通して、その課題の解決のために、自分は何ができるのかを考えてみることで、エシカル消費の第一歩とされている。

エシカル消費に対する関心は年々高まっており、“エシカル消費”というワードこそ、ま

だ認知が進んでいないものの、エシカル消費という具体的な消費行動を通知したうえで、日常に取り入れたいという人は、男性女性、そしてすべての年齢層で均しく高まっている（図表 26）。

図表 26 「エシカル消費」を自身の日常生活に取り入れたいか？²⁴



同社でも、「エコロジーとエコノミーの提供」というマテリアリティを設定し、エシカル消費的行動に適う商品開発によって、小売業という事業を通じ、サステナビリティ活動に関与する取り組みで、上記マテリアリティの実現を図ろうとしている。そして、このサステナブルへの意識が求められる外部環境を、販売促進の好機とも捉えている。

サステナブルな PB 商品開発、持続可能な認証原料の使用の取り組み

サステナブルな PB 商品開発のために商品面とパッケージ面において、それぞれ 9 項目、10 項目を基準として定め、この基準を満たすものを PB 商品に定めている。

商品面での具体的な基準は、①FSC 認証、②バイオマス認証、③フェアトレード認証マークがついた商品、④オーガニック（自然に優しい）商品、⑤脱プラスチック商品、⑥バイオマス商品、⑦間伐材を使用した商品、⑧リサイクル商品、⑨アップサイクル、としている。

²⁴ 出典：(株)電通「エシカル消費 意識調査 2022」

パッケージ面では、上記の認証、再生プラスチック、再生ポリエステルのほか、梱包の設計によるラベルレス、ハーフラベル、印字レス、圧縮梱包（輸送効率を高める容積率を抑えた梱包方法）などを対象とし、2023年度を社内的に「環境元年」として位置付け、同社の強みでもある価値ある安さの中に、エシカルな要素を含めた商品開発を本格的に進めている。実際、このエシカルな消費行動を促すには、社会/環境面でのメリットの認知以上に、価格面でのデメリットがないことがより必要となっている。ディスカウントストアという価格競争力のある業態である同社がエシカル消費に取り組むことは、その点でも意義深いものと思われる。

(参考) 環境配慮型プライベート・ブランド商品の例²⁵

	<p>[ロカポナッツシリーズ] プラスチック削減を目的として、外装に紙51%を使用しています。「紙ごみ」として捨てられます。</p>		<p>[さとうきびポウル・プレート] さとうきびの種分抽出後の繊維を有効利用し、水・油につよく土にもどる環境にやさしい素材でできています。</p>
	<p>[ルイボス茶・ジャスミン茶] ラベルを58.6%削減（当社比）し、ボトルも26gから22gへ軽量化しました。</p>		<p>[再生パルプ使用2倍巻トイレットペーパー] 環境にやさしい再生パルプを100%使用したトイレットペーパーです。包装に使用している袋も、焼却してもダイオキシンが発生しないポリエチレンを使用しています。</p>
	<p>[重曹] 天然ソーダ灰を100%使用した、環境にも、人にも優しい万能洗剤です。</p>		<p>[グリーンナノを添加した商品パッケージ] 衣料品のパッケージに、グリーンナノを添加しています。最終焼却処分時に発生するCO2を削減することができます。</p>
	<p>[クリアラップ] 燃やしても塩素系ガスやダイオキシンが発生しないポリエチレンを使用しています。植物生まれのプラスチック刃は取り外しが簡単で、楽に分別ができます。</p>		

すでにサステナブルなPB商品の開発・販売とSB（ストアブランド）商品の選定・販売には着手しており、これら商品が売上高に占める割合は2023年2月時点で14.4%、2023年8月時点で17.1%にまで上昇し、取り組みの成果を挙げている。ただし、商品自体ではなく、アパレル業界全体において商品のタグなどにFSC認証木材による紙が使われるようになったことが作用している側面もあり、パッケージ面での対応主導で割合の上昇が牽引されている側面がある。ただ、同社では、パッケージという進めやすいところから進め、目標を達成するのではなく、現在2.5%にとどまる商品本体がサステナブル対応である商品の販売を増やしていきたいとしている。

上記のうち、特に同社PBの売れ筋商品であるミネラルウォーターなどペットボトル飲料の80%を再生ペットボトル使用に切り替えていく計画を立てている。しかしながら、ベンダーの理解が前提となることから、すぐ実現するのは難しいと判断しており、まずは前出のハーフラベル化から進めた結果、2023年4月に実現に至っている。

²⁵ 出典：ミスターマックス・ホールディングス HP

一方、より環境配慮を進めたラベルレス化についても、実現に向けたシナリオは既に想定されている。同社のペットボトル飲料の売上のうち、ほぼ9割はケース販売が占めていることから、ペットボトルを詰めた段ボールに記載があればラベルレスでも問題ないとみているためである。そのため、あるタイミングでラベルレスが一気に進行する可能性が高い。そのような効果的なアプローチでケース売りボトルのラベルレスから、次に単品ペットボトルのラベルレスを進めていくのに併せ、前述の目標（PB ペットボトル飲料の80%を再生ペットボトル使用へ）の達成を実現させていく予定である。

地域社会と共に取り組むエコノミーの推進への取り組み

サステナブルなPB商品の開発は、本業を利用した取り組みであるが、インフラとしての店舗資産を利用した、より直接的な循環型社会推進への取り組みについても本格的にコミットしようとしている。現在、一部の店舗で家庭用プリンターの使用済みインクカートリッジや消火器、小型充電式電池、自動車用鉛蓄電池などの回収を行い、地域のリサイクル品の回収拠点としている。しかし、まだ、緒に就いたばかりで、店舗での実施率は1.8%であることから、同社の定量目標として、この店舗実施率を2030年度までに100%にする目標を掲げている。

また、資源系リサイクルのみならず、子ども服のリユースにも店舗をイベントスペースとして提供している。子ども服を寄付したい人と譲り受けたい人をつなぐサービス（おさがりlynks）を展開している㈱BLUE STYLEとのコラボで、同社が実施するリユースマッチングのイベントに店舗と従業員を提供している。同社では今後もリユースの推進に資する取り組みを行うこととし、2030年度までに「リユースにつながる家庭内在庫の受け入れ・寄付活動の店舗実施率100%」を定量目標として掲げている。

いずれも、店舗を地域社会のインフラとして捉え、循環型社会に貢献しつつ、集客も図られる“エコノミーとエコロジー”を両立させる取り組みとして捉えることができる。

図表 27 地域社会と取り組むエコノミー推進（資源回収ボックスとリユースイベント）



なお、資源循環型社会への取り組みについては、店舗における POP、買い物かごやハンガーなど備品に使用されているプラスチック素材を減らしていく活動などに取り組む予定で、同社のサステナビリティの取り組みとして、定量目標を掲げている。その他、定量目標はないが、マイバック推進運動や照明の LED 化、ペーパーレス化などの取り組みなど省資源の取り組みを実施している。

<指標と目標>

以上を踏まえ、マテリアリティ「商品開発を通じた価値ある安さの追求」を通じ「エコロジーとエコノミーの提供」を実現する同社の取り組みのうち、【サステナブルな PB 商品開発の推進】は「資源効率・安全性」のポジティブ・インパクトの促進に資すると想定されるため、本ファイナンスの KPI として『2027 年度までに、PB 商品におけるサステナブルな商品の売上高構成比を 18%にまで高める』目標を設定する。





また、【持続可能な認証原料の使用をめざす取り組み】は、「資源効率・安全性」のネガティブ・インパクトの抑制に資すると想定されるため、本ファイナンスでは、『2027 年度までに、PB 商品の家庭紙に用いる原料の 80%を、持続可能な認証原料とする』ことと、『2027 年度までに、PB 商品の飲料 PET ボトルの 80%を、持続可能な認証原料を利用する』ことを KPI として設定する。

循環型社会の形成に資するリユースイベントの実施や資源回収 BOX の店舗設置等の取り組みもまた、「エコロジーとエコノミーの提供」を実現する試みとして、「廃棄物」のポジティブ・インパクトの促進に資するものであり、本ファイナンスでは『2027 年度までに全

店舗で、リユースにつながる家庭内在庫の受け入れ・寄付活動を実施する』こと、及び『2027年度までに店頭での資源回収を58%の店舗で実施する』ことをKPIとして設定する。

なお、その他、プラスチック備品使用抑制によるCO₂排出量の削減や、マイバック推進運動、照明のLED化、ペーパーレス化などの取り組みなどの環境面での取り組みについては、「資源効率・安全性」や「気候」、「廃棄物」のネガティブ・インパクトを抑制に繋がるものであるが、本ファイナンスの主旨である同社の事業活動とは直接の関連性が薄いため、KPIは設定しない。

(3) サプライチェーン全体の最適化

インパクト領域	雇用、大気、気候、包摂的で健全な経済	
ポジティブ/ネガティブ	雇用、大気、気候：ネガティブ・インパクトの抑制 包摂的で健全な経済：ポジティブ・インパクトの促進	
関連するマテリアリティ	サプライチェーン全体の最適化	
KPI (目標・指標)	<p>【事業プロセスにおける脱炭素の推進への取り組み】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・2027年度までに、売上原単位あたりのCO₂排出量を20%（ドライセンター配送：2013年対比）削減する。 ・2027年までにビジネスパートナーに対して、同社のサステナビリティ方針及びそれに関する取り組み活動を文書及びWEBサイトにて周知する。 <p>※上記を告知した案内（文書、メールなど）に対する文書もしくはメールでの返信をもって周知数にカウントする。</p>	
関連するSDGs	<p>7.3 2030年までに、世界全体のエネルギー効率の改善率を倍増させる。</p> <p>11.6 2030年までに、大気、水質及び一般並びにその他の廃棄物の管理に特別な注意を払うことによるものを含め、都市の一人当たりの環境上の悪影響を軽減する。</p> <p>13.1 全ての国々において、気候関連災害や自然災害に対する強靱性（レジリエンス）及び適応の能力を強化する。</p> <p>17.17 さまざまなパートナーシップの経験や資源戦略を基にした、効果的な公的、官民、市民社会のパートナーシップを奨励・推進する。</p>	   

【KPI設定の考え方】

「気候」のネガティブ・インパクトに対する取り組みは、前項のとおり、自家消費用の太

陽光発電による創エネや自然冷媒什器導入による省エネなど、店舗レベルでの取り組みのみならず、サプライチェーンを支える物流にかかるエネルギー消費の抑制・削減にも及ぶ。

気候変動による事業への影響は、前項で紹介した国際エネルギー機関（IEA）や気候変動に関する政府間パネル（IPCC）が公表するシナリオを参考にしており、本項で対象とするサプライチェーンに関する点においても、異常気象災害の激甚化による「自社拠点及び物流網の被災による被害規模の拡大」、及びエネルギーコストの変化による化石燃料価格の高騰に伴う輸送コストの増加を比較的大きなリスクと捉えている。

こうしたリスク分析をもとに、同社ではマテリアリティとして『サプライチェーン全体の最適化』を掲げ、事業プロセスにおける脱炭素を推進している。ただし、いわゆる物流の効率化については、サステナビリティ委員会が立ち上がる以前から、物流コスト削減として取り組んでいた。

物流拠点の戦略的確保に伴う輸送距離の短縮

同社は福岡発祥の企業であるため、店舗は福岡県を中心とする北部九州に集中している。これらの店舗への配送をカバーする拠点は、2003年に設置した西日本物流センターで、西日本（宮崎県から岡山県まで）をカバーする拠点として機能していた。しかし、福岡の物流センターから店舗までの距離が遠く、その分、1便当たりの輸送距離が長くなってしまいうことから、2011年に広島、2014年には熊本に物流の拠点を設置した。この拠点の配置によって、輸送距離の短縮が実現し、コスト削減はもちろん、CO₂排出量の削減にも繋げている。

図表 28 物流施設と店舗のリスト²⁶

店 舗	物流センター
東京都: 1 店舗 神奈川県: 1 店舗 千葉県: 3 店舗 埼玉県: 2 店舗 群馬県: 2 店舗 茨城県: 2 店舗	MrMax埼玉物流センター
岡山県: 1 店舗 広島県: 2 店舗 山口県: 4 店舗	MrMax広島物流センター
福岡県 24 店舗 佐賀県 4 店舗 長崎県 2 店舗 大分県 3 店舗	MrMax福岡物流センター
熊本県 5 店舗 宮崎県 1 店舗	MrMax熊本サテライトセンター

船舶及び鉄道へのモーダルシフト

前述のように、1 便当たりのトラックによる輸送距離をできる限り短縮することが CO₂ 削減の肝となる。すべての店舗へ最寄りの物流センターから配送できれば、輸送距離を最小化できるが、一方で、物流センター1カ所でカバーする店舗数が異なるため、同量の商品を複数の拠点でストックすると、カバーする店舗が少ない物流センターでは過剰在庫となってしまう。

現在、同社の物流子会社であるロジディアが管理・運営する比較的大きな物流拠点は北部九州をカバーする福岡物流センターと、首都圏全域をカバーする埼玉物流センターであるが、それでもそれぞれがカバーする店舗数には隔りがある（福岡>埼玉）。したがって、埼玉物流センターの在庫が過剰となることから、ベンダーからの商品は一度、福岡の物流拠点へ入れ、必要な量を福岡から埼玉へ輸送していた。結果的にトラックで、最短距離で直送するのではなく、拠点を経由する配送経路を採っていることになっていた。

そこで、同社では福岡から埼玉までの輸送を、順次、長距離トラックから船舶輸送、鉄道輸送へシフトさせ、現在、福岡物流センターから埼玉物流センターへの輸送を全量、船舶輸送と鉄道輸送で行うことを可能にしている。なお、トラック輸送と比較した場合の輸送トンキロ当たり CO₂ 排出量は船舶輸送では 1/4 以下、鉄道輸送では 1/10 以下であるため、その CO₂ 排出量削減効果は極めて大きなインパクトだと言える。

²⁶ 出典：ミスターマックス・ホールディングス HP より九州経済調査協会作成

図表 29 福岡物流センターから埼玉物流センターへのモーダルシフトのイメージ²⁷



こうした長距離輸送において、トラックから内航船や鉄道にシフトさせる、いわゆるモーダルシフトの取り組みを大量かつ継続的に実施してきたことが評価され、海上輸送を通じて環境対策に貢献する企業として、2014年に日系小売業で初のエコシップマーク認定事業者²⁷に認定されている。

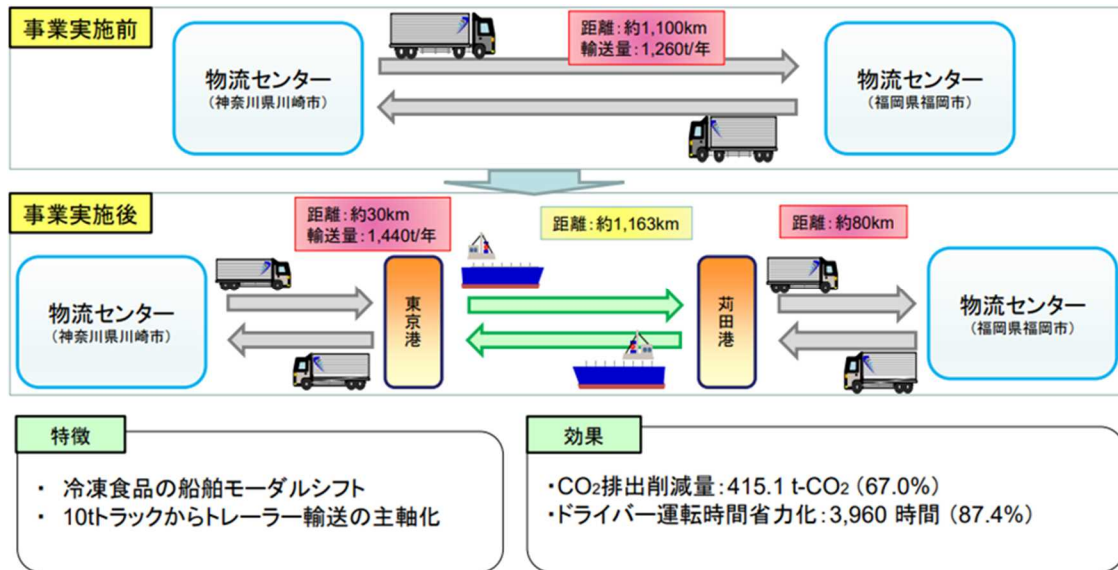


モーダルシフトによる労働時間削減効果

また、モーダルシフトは環境面への取り組みとして捉えられるだけではなく、「働き方改革」に伴って物流業界に対して解決を迫られている時間外労働時間の上限規制（2024年問題）への対応という点でも高く評価しうる。下図に示す冷凍食品のモーダルシフトの例では、陸上輸送からフェリーシャーンを使用した海陸一貫輸送に切り替えることでドライバーの運転時間を大幅に削減することができる。

²⁷ 出典：ミスターマックス・ホールディングス HP

図表 30 冷凍食品の RORO 船を利用した往復船舶モーダルシフトによる効果²⁸



各物流センターや店舗へのダイレクト輸送への展開

2021年6月からは、ダイレクトで店舗へ納品する取り組みも開始し、輸送距離とCO₂排出量の削減を実現している。飲料メーカーから集荷した商品を、そのまま長崎県内のミスターマックス2店舗へ配送することで年間2.8t-CO₂の削減という成果を挙げた。また、前述した福岡物流センターから埼玉物流センターへの横持ち輸送のデータと在庫のデータを照合・確認し、埼玉物流センターサイドで過剰在庫にならない可能性があるアイテムについては、ベンダーから埼玉物流センターへの直接配送の可能性を検討している。これが叶えば、内航船舶利用や鉄道利用に伴うCO₂排出も抑えることができる。

所有商用車から共有車の利用へ

同社のHPでは、当マテリアリティに関連する定量目標として、「社用車エコカー導入率」が掲げられている。あえて、HV、EV、PHEV、FCVといった動力区分による特定をしていないが、定量目標設定時(2021年)から現在にかけて、この点においては方針変更があり、各動力による性能の違いや、サプライチェーン全体の視点で炭素集約度が低い動力を特定することが困難と判断し、本スキームにおけるKPIを設定しないこととした。

一方、緊急の配送や顧客からの問い合わせ対応など緊急時に使用する、商用車(軽トラック)の店舗配置を廃止することを検討している。実際に、これらの商用車は利用頻度が低く、その頻度も店舗によって大きく差があるため、使用頻度が少ない店舗において、所有商用車からカーシェア利用へ転換する実験として、タイムズカーに店舗駐車場の一部を貸与し、カーシェアのステーションとしている。社員の利用はもちろん、周辺の住民の利用も多く、住民からは「もっと台数を増やして欲しい」という要望もあるという。

²⁸ 出典: 国土交通省「物流総合効率化法の認定状況」(2022年3月31日)

もちろん、カーシェアへの転換が、走行にかかる CO₂排出量の削減に直接繋がるものではないが、周辺住民の利便性の向上に資する取り組みは「社会のインフラ」を標榜する同社の理念とも合致するほか、周辺住民のカーシェアリング利用を促し、周辺地域の CO₂排出量や化石燃料使用量の削減に繋がる可能性がある。

図表 31 カーシェアリング加入前後の世帯当たり年間年商消費量、CO₂ 排出量²⁹

①加入前	燃料消費量 (t/(年間・世帯)) CO ₂ 排出量 (t-CO ₂ /(年間・世帯))	762.8 1.77
②現在	燃料消費量 (t/(年間・世帯)) CO ₂ 排出量 (t-CO ₂ /(年間・世帯))	105.3 0.24
②-①	燃料消費量 (t/(年間・世帯)) CO ₂ 排出量 (t-CO ₂ /(年間・世帯))	*▲657.5 ▲1.53
年間の燃料費削減額 (* × 151.6 円 / L (レギュラーガソリン価格にて計算))		
燃料費削減額 (円/(年間・世帯))		▲9万 9,677

<指標と目標>

以上を踏まえ、「サプライチェーン全体の最適化」を実現する【事業プロセスにおける脱炭素の推進】の取り組みは、商品配送時における自動車の走行距離の短縮に繋がるものが多く、「大気」、及び「気候」のネガティブ・インパクトの抑制に資する。したがって、『2027年度までに売上原単位あたりの CO₂排出量を 20% (ドライセンター配送：2013年対比) 削減する』ことを KPI に設定する。

また、これらの取り組みは、商品のサプライヤーや外注先の貨物運輸事業者など多くの関係者の理解があつて、より大きな効果を生む。その点で、『2027年度までに、すべての取引先に対する同社のサステナビリティ活動の周知を徹底する』ことも、本ファイナンスでの KPI として相応しいものと思われる。


なお、同社においてはドライバーの労働時間の削減に貢献するモダリティシフトは「雇用」のネガティブ・インパクトの抑制に繋がる取り組みである。また、店舗でのカーシェアの取り組みは周辺住民の利便性に資するため、「包摂的で健全な経済」のポジティブ・インパクトの促進に繋がるものと思われる。

²⁹ 出典：環境省 cool choice web サイト

図表 32 【サプライチェーン全体の最適化】に関わる KPI³⁰

目標	KPI			現在 (2022 年度)
	2030 年度	2027 年度	2025 年度	
売上原単位あたりの CO ₂ 排出量の削減(ドライセンター配送:2013 年対比削減率)	23.0%	20.0%	20.0%	18.8%
2027 年度までに、すべての取引先に対する同社のサステナビリティ活動の周知率(通知に対する同意した旨の回答率)を 100%にする。	100.0%	100.0%	—	—

(4) コンプライアンスと企業倫理の向上

インパクト領域	情報、人格と人の安全保障、強固な制度、平和・安定	
ポジティブ /ネガティブ	ネガティブ・インパクトの抑制	
関連する マテリアリティ	コンプライアンスと企業倫理の向上	
KPI (目標・指標)	【情報セキュリティに関する教育と啓発活動への取り組み】 2027年までに年4回、情報セキュリティに関する教育を実施する。	
	【法令遵守をはじめとするコンプライアンス意識の涵養への取り組み】 2027年までに年2回、全従業員に対し、コンプライアンスに関する理解度測定を実施する。	
関連するSDGs	16.3 国家及び国際的なレベルでの法の支配を促進し、全ての の人々に司法への平等なアクセスを提供する。 16.7 あらゆるレベルにおいて、対応的、包摂的、参加型及 び代表的な意思決定を確保する。 16.10 国内法規及び国際協定に従い、情報への公共アクセス を確保し、基本的自由を保障する。	

【KPI 設定の考え方】

情報セキュリティについて

コロナ禍により消費者の購買動向は大きく変化した。外出自粛にともない、自宅にいな

³⁰ 出典：ミスターマックス・ホールディングス HP 及びヒアリング結果をもとに九州経済調査協会作成

ら買物をしたり、ネットでの娯楽を楽しんだりするなどの新しい消費者行動が一般化した
が、このいわゆる「巣ごもり消費」は同社にとってまとめ買いの増加という追い風になった
一方で、ECの重要性を再認識する機会となった。

同社では、2023年から本格的にEC事業を再構築し、既存のリアル店舗とECによるオ
ムニチャネルのモデルを確立しようとしている。

同時に、販売促進に活用し、顧客からの評判が高く累計会員数100万人を超えている「ミ
スターマックス・アプリ」会員のさらなる拡大にも注力する。

一方で、このような、いわゆるDXは、大量の顧客情報を収集することから、従前以上に
情報セキュリティへの取り組みが重要となる。そこで同社では、次頁に示す情報セキュリ
ティ/プライバシーポリシーを定めるとともに、代表取締役社長の直轄組織として情報セキュ
リティ委員会を設置し、グループ各社に対して統制環境の構築支援及び統制状況の評価を
行い、グループ全体における情報セキュリティの強化と徹底に努めている。また、近年、情
報流出事故の事例に多くみられる従業員によるデータの社会持ち出しなどに備え、2021年
3月には服務規律の章に「情報管理義務」の条項を追加している。

図表 33 ミスターマックス・ホールディングスの情報セキュリティに関する方針と取り組み³¹

<p>1.情報セキュリティポリシー</p> <p>お客様の情報および会社の情報資産を適正かつ継続的な管理を行うために、情報セキュリティポリシーを定め、トップマネジメントによる情報セキュリティ管理を実施しています。情報セキュリティポリシーにおいては、物理的・技術的情報セキュリティや開発・運用におけるセキュリティ、人的・管理的セキュリティ対策について基準を明確にし、対策を講じています。</p> <p>2.プライバシーポリシー</p> <p>お客様の氏名や住所などの個人情報適切に取り扱うことを社会的責務であると深く認識し、お客様の個人情報の保護に努めています。 プライバシーポリシーはこちら</p> <p>3.情報セキュリティ管理体制</p> <p>代表取締役社長の直轄組織として情報セキュリティ委員会を設置し、グループ各社に対して統制環境の構築支援および統制状況の評価を行い、グループ全体における情報セキュリティの強化と徹底に努めています。</p> <p>また、情報セキュリティに関する企画、推進、管理を統括するため、「情報セキュリティ営業関連推進責任者」及び「情報セキュリティシステム 関連推進責任者」を任命し、情報セキュリティ委員会のもと、秘密情報・個人情報などの重要情報の安全性の確保に取り組んでいます。</p> <p>4.サイバーセキュリティ対策</p> <p>ウイルスや不正アクセス等のサイバーリスクへの対応として下記を実施しています。</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 情報セキュリティ対策ソリューションの導入によるウイルス感染からの防御 2. セキュリティ信頼度の高いVPN網の利用 3. 社内ルール（公衆LAN使用の禁止等 接続ネットワークの制限）によるリスク回避 <p>また、2021年3月1日に改訂した就業規則では、服務規律の章に「情報管理義務」の条項を追加しました。</p> <p>全従業員が情報を適切に取り扱い正しく利用するために、情報管理において守るべき事項を明示し、その浸透を図っています。</p>

このように情報セキュリティの必要性が増大しているため、同社のマテリアリティである「コンプライアンスと企業倫理の向上」の実現に向け、情報セキュリティに関する教育と啓発活動への取り組むために、従業員に対する情報セキュリティに関する教育の実施数をKPIとして設定している。

コンプライアンスへの取り組みについて

同社の統合報告書にも掲げられているが、持続的成長を支える経営基盤を確立するのにコンプライアンスの遵守は必要不可欠であることは言うまでもない。昨今、コンプライアンスや企業倫理に欠ける行い等により、たちまち事業の継続性自体にも影響を及ぼしている重大事案が発生しているが、同社では、コンプライアンス（法令遵守）を最も基本的な社会への誓い、約束であると考え、誠実かつ公正な企業活動に努めており、その推進母体として、

³¹ 出典：ミスターマックス・ホールディングス HP

「コンプライアンス委員会」を設置した。コンプライアンス委員会の目的、役割は下に示すとおりである。

図表 34 コンプライアンス委員会の設置目的と役割³²

コンプライアンス体制充実の目的で制定した「ミスターマックス行動規範」を実効あるものとするために、また、この「ミスターマックス行動規範」を前提にしたリスク・マネジメントおよびクライシス・マネジメントに取り組むために、「コンプライアンス委員会」を設置しています。

当委員会は、「コンプライアンスの体制・仕組みづくりおよび委員会機能の充実」と全従業員への「コンプライアンス意識の啓発」を活動内容の両輪にしています。

常任委員による定例委員会を実施し、当社における法令違反、企業倫理に反する行為など社内不正の未然防止ならびに早期発見を的確に行い、また、当社の役員および従業員からの法令・企業倫理に関する相談・通報に対し、当委員会が窓口となり、必要に応じてその調査と対応策を実施しています。

当委員会は、社長を委員長とした独立した組織で、役員および従業員、さらに弁護士を含む外部メンバーからなる常任委員と、各部門長および店長からなる推進委員によって構成され、コンプライアンス精神の全社への周知徹底を図っています。

また、サステナビリティ委員会との連携により、環境・社会課題解決への取り組みなどESG活動全般について情報を共有し、当社の持続的な成長と社会貢献の状況についても管理できる体制を整えています。

【役割】

1. 企業倫理・法令遵守の考え方を社員一同に徹底させるとともに、コンプライアンス経営の維持、向上、推進を支援します。
2. 日常の企業活動を行なっていく上で、違法行為が起ころうる可能性を抽出し、問題を顕在化させます。
3. 内部通報制度に基づき通報を受けた場合、速やかに事態の調査を行ない、対応案と再発防止案を策定のうえトップマネジメントに具申し、対応策について関係部門へ勧告します。
4. コンプライアンス経営を周知徹底させるために、教育、啓発等の必要な施策を実施します。
5. 緊急事態発生時は、対策本部に移行し、クライシス・マネジメントに取り組みます。

ミスターマックス行動規範を実効性を伴うものとするために、コンプライアンス意識の向上を目的として、行動規範の教育のほか、社外講師や社内担当役員による取締役・部門長への研修や全社員向けの動画配信、四半期に一度の商品部向け独占禁止法研修、半期に一度の店舗向け研修などを実施している。

また、KPI として、このような全従業員に対するコンプライアンスに関する理解度測定の結果を設定している。




<指標と目標>

以上を踏まえ、「コンプライアンスと企業倫理の向上」を実現する情報セキュリティとコ

³² 出典：ミスターマックス・ホールディングス HP

コンプライアンスに対する 2 つの取り組みは、それぞれ、「情報」、及び「人格と人の安全保障」、「強固な制度・平和・安定」のネガティブ・インパクトの抑制に資すると評価される。これらの取り組みに沿った『年 4 回の情報セキュリティに関する教育実施』と『全従業員に対し、年 2 回のコンプライアンスに関する理解度測定実施』を、改めて本ファイナンスにおける KPI に設定する。

(5) 人材のキャリアと成長への貢献

インパクト領域	教育、雇用	
ポジティブ / ネガティブ	ポジティブ・インパクトの促進	
関連するマテリアリティ	人材のキャリアと成長への貢献	
KPI (目標・指標)	【会社の成長と自己成長を実感できる、エンゲージメントの向上】 2027年度までに正社員全社離職率を 6%以下にする。	
	【自己実現のため、自らキャリア形成ができる仕組みづくり】 2027年度までに自己申告の仕事・職場環境等における肯定的回答率82.5%を達成する。	
関連するSDGs	4.4 2030年までに、技術的・職業的スキルなど、雇用、働きがいのある人間らしい仕事及び起業に必要な技能を備えた若者と成人の割合を大幅に増加させる。 8.2 高付加価値セクターや労働集約型セクターに重点を置くことなどにより、多様化、技術向上及びイノベーションを通じた高いレベルの経済生産性を達成する。 8.5 2030年までに、若者や障害者を含む全ての男性及び女性の、完全かつ生産的な雇用及び働きがいのある人間らしい仕事、並びに同一労働同一賃金を達成する。 10.3 差別的な法律、政策及び慣行の撤廃、並びに適切な関連法規、政策、行動の促進などを通じて、機会均等を確保し、成果の不平等を是正する。	 4 質の高い教育をみんなに  8 働きがいの経済成長も  10 人や国の不平等をなくそう

【KPI 設定の考え方】

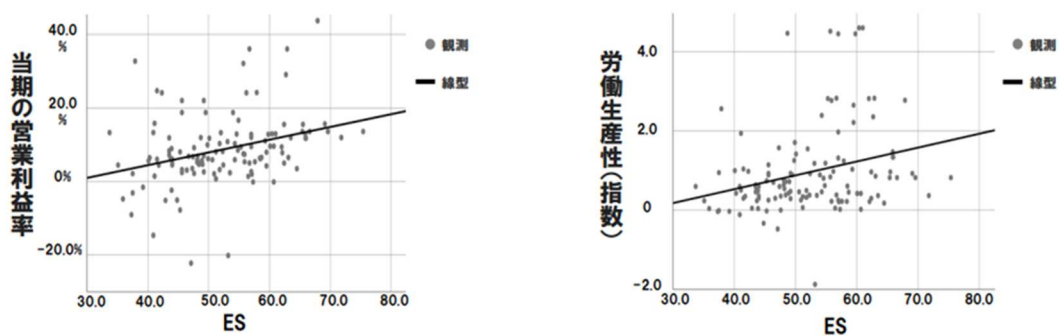
労働力人口の減少という人的資源の量的確保が今後ますます困難を極めていくものと予想される中で、多くの企業にとって生産性の向上が喫緊の課題となっている。これまで日本の労働市場の流動性は低かったが、企業間・産業間の労働移動円滑化に重点を置いて非正規雇用を正規雇用に転換する企業や、転職・副業を受け入れる企業への支援や在職者のキャリ

アップのための転職支援に向け、民間専門家に相談してリスクリング・転職までを一気通貫で支援する制度などが政府によって検討されており、徐々に流動性を高める政策が採られようとしている。したがって、高い離職率を放置しておくことは、企業成長にとって大きなマイナスとなりかねない状況にある。

一方、現役期間の長期化によって、個人のキャリア意識が向上する働き方に対する価値観も大きく変化している。従業員がキャリア形成を通じて自己実現を果たすことと、それを企業が支援する姿勢を示すことは、エンゲージメント向上を通じ、生産性向上意識を喚起して企業成長にも貢献するものと考えられる。

有価証券報告書が公開されている企業 66 社を対象とした調査分析結果をみても、従業員エンゲージメントスコアと営業利益率、労働生産性との間に一定の相関関係があることを確認できる。

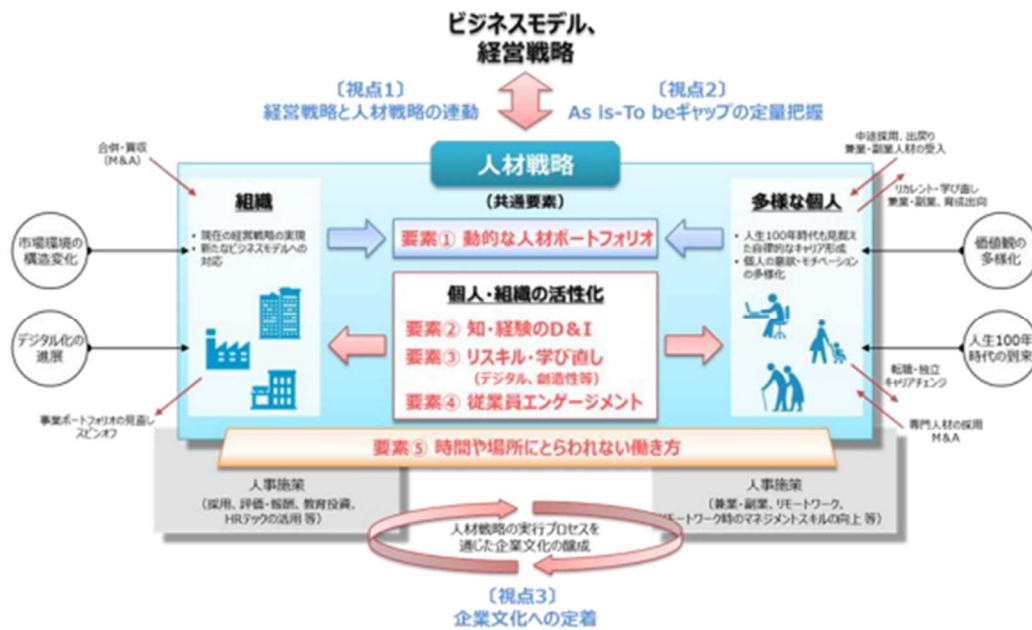
図表 35 従業員エンゲージメントスコアと業績の関係³³



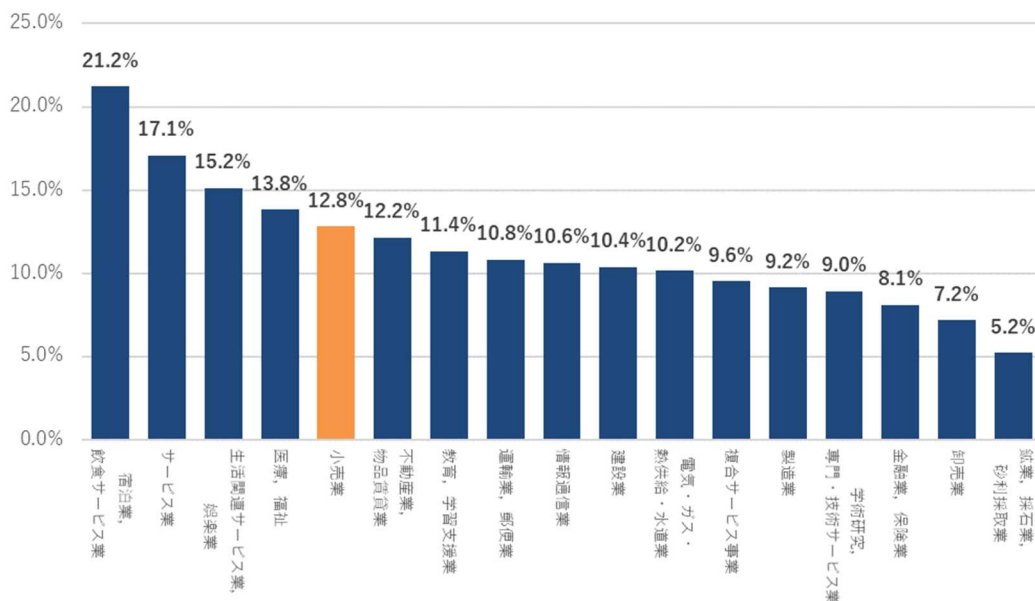
エンゲージメントは、一般的に「社員が所属する組織と自分の仕事に熱意を持って、自発的に貢献しようとする意欲」とされており、経済界のみならず社会全体が人的資本の重要性を再認識する契機となった「人的資本経営の実現に向けた検討会報告書～人材版伊藤レポート 2.0～」(2022 年)においても、人的資本経営における重要な要素の 1 つとして従業員エンゲージメントを挙げている。

³³ 出典：株式会社リンクアンドモチベーション プレスリリースをまとめた経済産業省産業人材政策室「参考資料集」

図表 36 人的資本経営 3つの視点と5つの共通要素³⁴



図表 37 産業別離職率（一般労働者 2022年）³⁵



一方で、社員のエンゲージメントを示す小売業の平均的な「離職率」をみると、他業種より高く、業界全体で重要課題として捉えられるべき問題と言える。同社における2022年度（2023年2月）の離職率7.7%は、2022年の「小売業」における離職率平均（12.8%）を

³⁴ 出典：経済産業省「人的資本経営の実現に向けた検討会報告書～人材版伊藤レポート2.0～」

³⁵ 出典：厚生労働省「雇用動向調査」より九州経済調査協会作成

下回っているものの、サステナビリティへの取り組みの一環として、人材育成に関する基本的な考え方を下表の通りにまとめ、人的資本経営に必要な「視点と共通要素」に関連した活動に取り組んでいる。その他、お互いに褒め合うことを通じ、組織内のコミュニケーションを活発にする「サンクスキャンペーン」のテストを行うなど、会社の成長と自己成長を実感し、従業員のエンゲージメントを向上させる取り組みを実施している。

図表 38 ミスターマックス・ホールディングス 人材育成に関する基本的な考え方³⁶

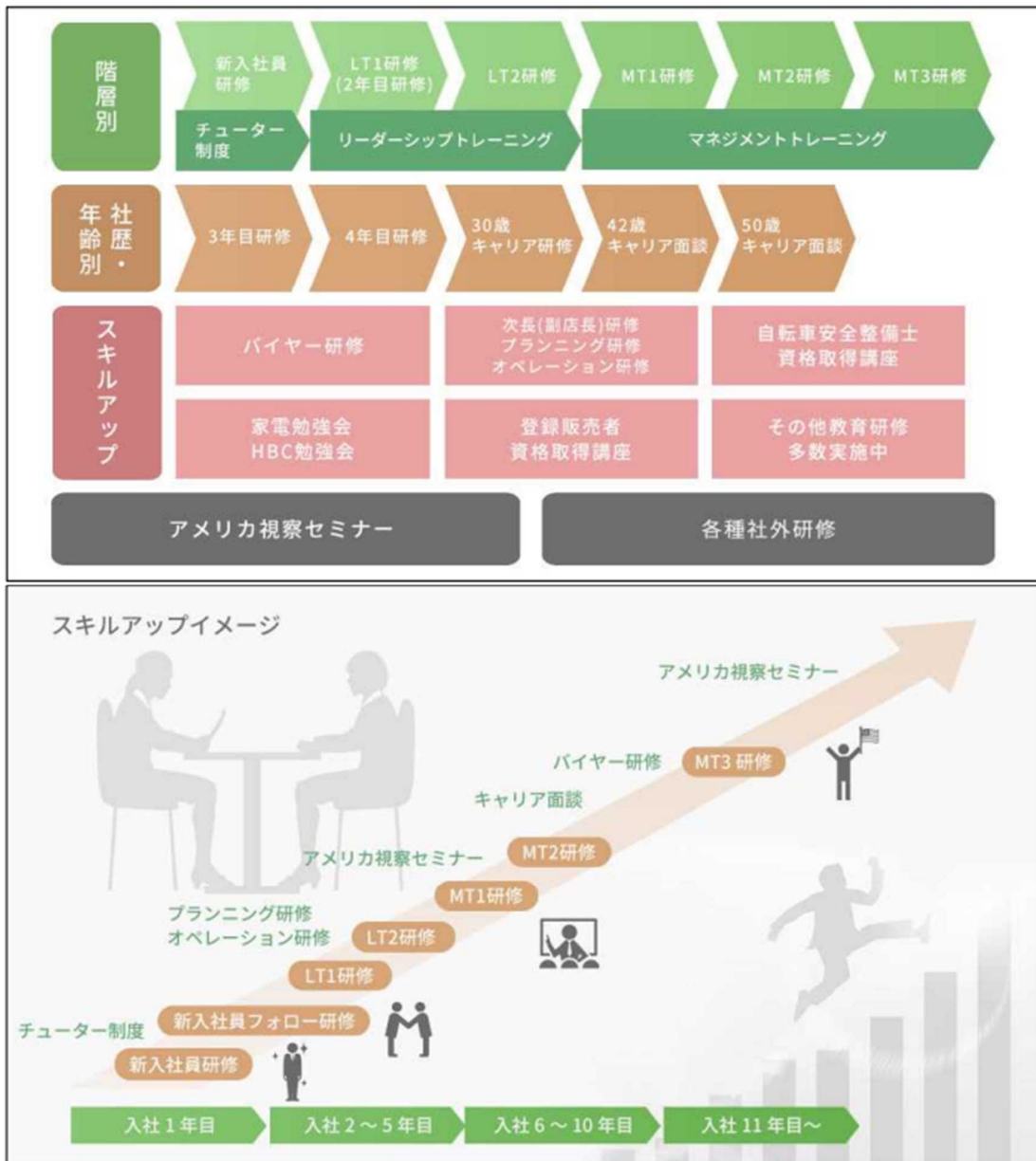
経営理念の実現を図るため、社員一人ひとりの能力を最大限に発揮させ、成長・発展を成し遂げようとしています。人材育成に関する基本的な考え方は、社員と会社の持続的成長と発展をめざして、次の3点をかかっています。

1. 成果、コンピテンシー（行動特性）、積極性を適正に評価し、公正な処遇を行う
2. 常に「実行力」「スピード」「徹底力」を駆使し改善・改革にチャレンジする実践集団づくりを行う
3. 人材の積極的な育成を行い、当社グループの行動指針である「Guest First」を継続する企業体質をつくる。

同社の人材育成プログラムは、主として階層別・社歴・年齢別に組み立てられており、人的資本経営に必要とされる「あるべき姿と現状の姿の間にある差分の把握」に過不足のない体系が採られていると思われる。

³⁶ 出典：ミスターマックス・ホールディングス HP

図表 39 等級・スキルアップイメージ³⁷



もちろん、こうしたプログラムを効果的に運用させていくには、社員個人を客観的に評価し、“あるべき姿”との差分を把握することが必要であることは言うまでもない。そこで同社では、店舗・物流センターの管理職者の人事評価において、自己評価・上司評価に加え部下（社員・パートタイマー）による多面評価を行っている。また、社員の昇格の際も同様に、上司・同僚・部下による 360 度評価を実施し、客観的で納得性の高い評価を行っている。

³⁷ 出典：ミスターマックス・ホールディングス HP

図表 40 職階別・社歴・年齢別人材育成プログラム³⁸

○ リーダーシップトレーニング

リーダーシップ形成を目的に、社歴の浅い社員向けに基礎教育プログラムを実施しています。理念やビジョンを再確認しながら、業務を行う上で必要不可欠な基礎知識の習得はもちろん、作業の効率化を図るための方法論学習、円滑に仕事を進めるための周囲とのコミュニケーションの在り方など、参加者が自発的に学習できるわかりやすさを追求したプログラムで構成しています。



○ マネジメントトレーニング

リーダーシップトレーニング卒業後には、管理職者養成プログラムを設けています。部下をマネジメントする立場となる上で必要な知識・技能として、チェーンストア理論や労務管理・人事制度といった、日頃の業務に関わる仕組み・法令・制度や、部下とのコミュニケーションの取り方等の習得を目指しています。



○ 定期的な試験の実施

入社5年未満の社員に対し、毎月試験を実施しています。試験の内容は、経営理念やチェーンストア作りのための専門図書から出題し、用語の統一や原理原則の習得を目指しています。5年目にその修得度を確認する卒業試験を行い、以降は年に2回の全正社員を対象とした試験を通じて、より強い組織づくりに向けて取り組んでいます。

また、同社において特徴的なのは職階、年齢や社歴を問わない学習の機会を設けている点である。その1つがアメリカでの視察セミナーである。同社のビジネスモデルの礎であるチェーンストア理論は、チェーンストア研究団体・ペガサスクラブ³⁹により1960年代に米国から日本に持ち込まれ、この研究会組織から、現在においても流通業界を代表する数々の小売企業が輩出されてきたという歴史がある。いまだ、チェーンストア先進国であるアメリカで現場を学ぶ機会は、企業理念「普段の暮らしをより豊かに、より便利に、より楽しく」の達成、ひいては同社のマテリアリティの実現に関わるサステナビリティ活動への意識を高めるのに適した機会となっているものと思われる。

2つめに、登録販売者資格や自転車安全整備士、ITパスポート等、従業員を対象に資格取得費用の全額補助を行っている点にあり、人的資本経営に必要なリスキル・学び直しの機会を用意している。

³⁸ 出典：ミスターマックス・ホールディングス HP




³⁹ チェーンストア産業づくりの推進により、1962年に経営コンサルタントである渥美俊一氏が創設し主宰した団体。設立当初のメンバーから日本を代表する多くのチェーンストア企業に成長させた。同研究団体の目標は「人々の毎日の暮らしを豊かにする」ことである。

<指標と目標>

以上を踏まえ、「人材のキャリアと成長への貢献」を実現する同社の取り組みは、「教育」、及び「雇用」のポジティブ・インパクトの促進に資すると思われる。

また、「人材のキャリアと成長への貢献」というマテリアリティの実現のもと、【自己実現のため、自らキャリア形成ができる仕組みづくり】を行った成果指標として捉えられる『2027年度までに正社員離職率6%を達成する』こと、そして、【会社の成長と自己成長を実感できる、エンゲージメントの向上に向けた取り組み】の成果指標として捉えられる『2027年度までに自己申告の仕事・職場環境等における肯定的回答率82.5%を達成する』ことを、本ファイナンスでのKPIとして設定する。

(6) 働きやすさの追求と多様性の尊重

インパクト領域	教育、雇用、包摂的で健全な経済	
ポジティブ /ネガティブ	教育、雇用、包摂的で健全な経済：ポジティブ・インパクトの促進 雇用：ネガティブ・インパクトの抑制	
関連する マテリアリティ	働きやすさの追求と多様性の尊重	
KPI (目標・指標)	【すべての人材の能力を活かせる環境づくりへの取り組み】 2027年までに本部での課長クラス、店舗での店長クラスの管理職の女性比率を12.5%超とする。	
	【柔軟かつ新しい働き方への挑戦への取り組み】 男性の育児休業取得率を2027年度までに100%とする。	
関連する SDGs	5.1 あらゆる場所における全ての女性及び女兒に対するあらゆる形態の差別を撤廃する 5.5 政治、経済、公共分野でのあらゆるレベルの意思決定において、完全かつ効果的な女性の参画及び平等なリーダーシップの機会を確保する。 8.5 2030年までに、若者や障害者を含む全ての男性及び女性の、完全かつ生産的な雇用及び働きがいのある人間らしい仕事、並びに同一労働同一賃金を達成する。 8.8 移住労働者、特に女性の移住労働者や不安定な雇用状態にある労働者など、全ての労働者の権利を保護し、安全・安心な労働環境を促進する。 10.2 2030年までに、年齢、性別、障害、人種、民族、出自、宗教、あるいは経済的地位その他の状況に関わりなく、全ての人々の能力強化及び社会的、経済的及び政治的な包含を促進する	  

【KPI 設定の考え方】

ミスターマックス・ホールディングスでは、マテリアリティの1つとして「働きやすさの追求と多様性の尊重」を挙げ、性別・年齢・国籍などに関係なく、置かれた個々の事情に応じた多様な働き方を選択できる会社を実現し、従業員一人ひとりがより良い将来の展望を持てるようにすることを目指すとしている。

子育て関連就労プログラムについて

また、同社 HP 内において、『女性活躍に関する方針や目標』を明示し、性別や国籍、学歴、採用区分に関係なく、能力や成果を重視した人材登用を実施しているとし、女性の活躍を促すべく、特に離職の契機となりやすい出産・育児に伴う不安を緩和する子育て関連就労プログラムを充実させている。(図表 41)。このうち、育児短時間勤務制度は小学校 3 年終了時まで適用可能なほか、現状で男性が主な対象となっている配偶者出産時の特別休暇など、女性従業員本人のみならず、家族が安心して出産・育児を迎えることができるように配慮した制度となっている。

図表 41 子育て関連就労プログラム⁴⁰

妊娠中	出産	育児休業中	職場復帰後
短時間勤務制度	配偶者出産特別休暇	一部期間有給	育児短時間勤務制度 (小学校3年終了時まで)
妊婦検診特別休暇	出産祝金	2歳まで取得可(理由不問)	子の看護休暇(有給)
	配偶者出産祝金		
産休前面談(2~3回)		復職面談(1~2回)	復職后面談(1回)
制度説明		復職後の働き方	復職状況確認
妊娠中の働き方			
復職後の働き方(予定)			

女性管理職比率について

同社では、【すべての人材の能力が活かせる環境づくりへの取り組み】の成果として女性活躍に焦点を当てており、KPI としても女性管理職比率を採用している。しかしながら、2023 年 2 月末時点の女性管理職（課長級以上）比率は 5.3%となっており、同業種（卸小売）企業平均の 13.9%を大きく下回っている。

同社における管理職への女性の登用のハードルとなっているのは、もともと社員全体の女性比率が低い点にある。これは、同社が家電販売からカー用品など男性向けの商品を中心に品揃えしたディスカウントストアへ業態転換した経緯があり、現在も社員には男性が多い。2023 年現在、正社員の女性比率は 15%で、厚生労働省「雇用均等基本調査」による令和 4 年度の卸小売業の平均 33.2%の 1/2 程度に止まっている。そのため、女性管理職比率を高めるには、まず女性をターゲットにした離職率の低下が必要と認識している。また、同社では女性活躍推進法に基づく一般事業主行動計画においても、同様の女性管理職比率を

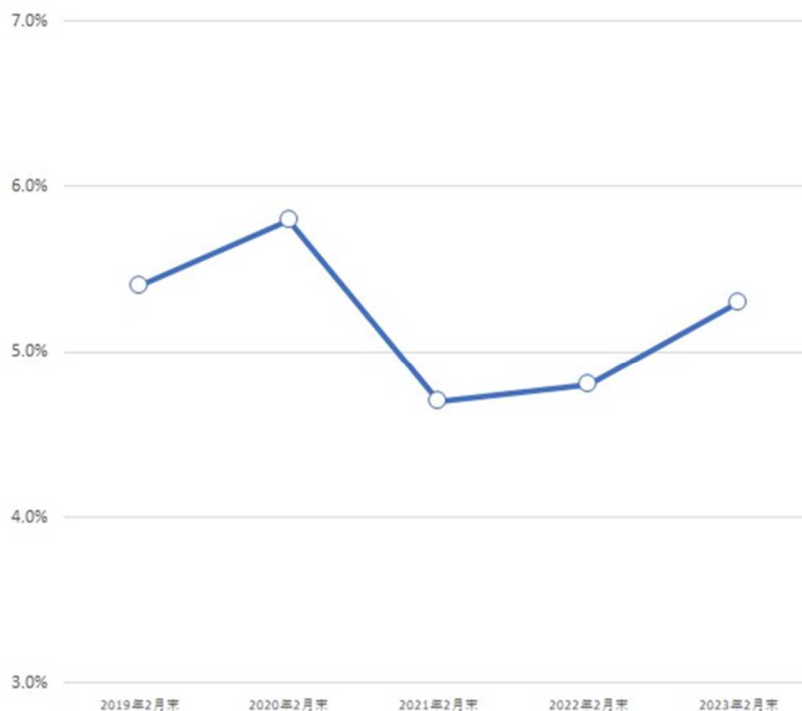
⁴⁰ 出典：ミスターマックス・ホールディングス HP

目標として掲げ、下記の①～④の取り組みを実施・計画している。

- ① ロールモデルの紹介、女性管理職と若手女性社員とのオフ・オンライン交流の設定
- ② 女性リーダー育成のための管理職候補人材の掘り起こしと育成プログラムの検討
- ③ 女性キャリア人材の積極的採用
- ④ 女性の正社員登用推進に向けた制度周知とロールモデルの紹介

具体的には女性の社員が様々なライフイベントに関して相談しやすくなるよう、産休・育休を経験している人事部長に女性社員を登用している。そして、そうした女性管理職の姿を、『将来的に育児を終わった後にも仕事を続けたい』と思う女性のロールモデルとして捉え、女性社員に将来のキャリアアップのビジョンを描いて欲しいという意図もある。

図表 42 女性管理職比率の推移⁴¹



なお、同社では前述の通り、女性活躍推進法に基づく一般事業主行動計画をまとめているが、女性管理職比率とともに、男性の平均勤続年数に対する女性の平均勤続年数の割合を70%以上とする目標を掲げている。女性の管理職比率とは別の目標として体系化されているが、前述のような取り組みによって女性の離職を抑えた結果として、女性の平均勤続年数が伸び、管理職候補の女性人材が増えるというステップで、女性の管理職比率の向上に繋げ

⁴¹ 出典：ミスターマックス・ホールディングス HP

ていこうと企図している。以上の取り組みは、女性活躍推進法に基づく一般事業主行動計画の中で、「男性の平均勤続年数に対する女性の平均勤続年数の割合を70%以上にする」という数値目標として表現されている。

図表 43 ミスターマックスの女性活躍推進法に基づく一般事業主行動計画⁴²

株式会社ミスターマックス 行動計画	
女性労働者が就業継続でき、更にキャリアアップできる雇用環境を整備する為、次のよう 行動計画を策定する。	
1. 計画期間：	2021年4月1日 ～ 2026年3月31日
2. 当社の課題	(1) 管理職に占める女性割合が産業平均と比較して低い (2) 男性に比較して女性の平均継続勤務年数が少ない
3. 目標・取組内容	
<p>目標1： 管理職（課長級以上）に占める女性割合を10%以上とする</p> <p><取組内容></p> <ul style="list-style-type: none"> ① ロールモデルの紹介、女性管理職と若手女性社員とのオフ・オンライン交流の設定 ② 女性リーダー育成のための管理職候補人材の掘り起こしと育成プログラムの検討 ③ 女性キャリア人材の積極的採用 ④ 女性の正社員登用推進に向けた制度周知とロールモデルの紹介 	
<p>目標2： 男性の平均勤続年数に対する女性の平均勤続年数の割合を70%以上とする</p> <p><取組内容></p> <ul style="list-style-type: none"> ① 採用活動において両立支援制度、女性の就業等に関する説明を行う ② 男女ともに仕事と家庭生活を両立するための職場風土づくり <ul style="list-style-type: none"> ・ 利用可能な両立支援制度および利用実績を発信し、継続的な社内通知を行う ・ 男性の育児休業取得促進、取得実績の周知等を通して啓蒙活動を行う 	
<p>目標3： 育児・介護等に適応した柔軟な働き方を可能とする施策の実施</p>	
以上	

⁴² 出典：厚生労働省「女性の活躍推進企業データベース」

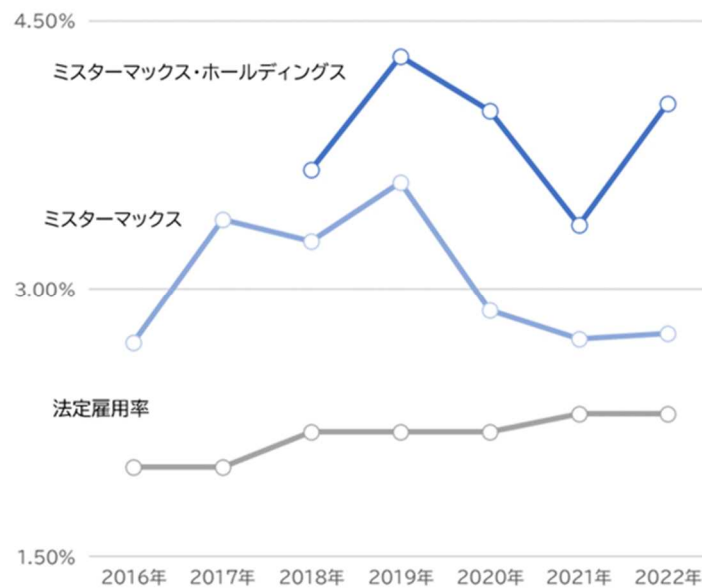
男性の育児休業取得率

前述した男性の育児休業取得率は、働きやすさの追求と多様性の尊重を実現する取り組みとして、女性管理職比率と同様、KPI としている。同社ではすでに、配偶者出産特別休暇として出産時に3日間有給を取得可能としているが、この制度自体が従業員の30%程度にしか認知されておらず、目標実現のハードルになるものとみて、男性の育児休業制度をパンフレットで告知し、取得意思を確認する面談などを実施して、制度があることを気づかないまま終わらせないようにしたいと考えている。

障がい者雇用について

障がい者雇用に関しては、地域のハローワークと連携し採用を行い、法定雇用率を大きく上回る雇用率となっている。

図表 44 障がい者雇用率⁴³



グループ全体の本部機能を担う西日本本部では、前述の新バリアフリー法に準拠し、館内にエレベーター、バリアフリートイレを設置し、障がいをもつ従業員でも安心して勤務できる環境が整備されている。また、正面入口、従業員入口におけるスロープ設置、従業員入口近くでの障がい者用駐車場を設け、駐車場から各フロアまで段差をなくし移動の容易さを確保している。

また、各フロアにおいても、執務スペースを区切る扉を常時開放し、広々としたフリース

⁴³ 出典：ミスターマックス・ホールディングス HP

ペース化された自由な移動が可能な設計とし、障がい者でも十分に活躍できる環境を整えている。

健康経営について

ミスターマックス・ホールディングスでは、健康経営を推進する取り組みとして、長時間労働抑制対策と有給休暇取得を促す取り組みを実施している。

長時間労働抑制対策として 2016 年に始めた勤務間インターバル制度を、2021 年よりインターバル時間を拡大し、多様な働き方を叶えて従業員が健康に安心して働ける制度を導入している。また、個人毎の残業時間を総務部が管理し、一定の労働時間を超過した社員に対して所属長宛に注意喚起を促し、ワークライフバランスの推進に努める体制を採っている。

年次有給休暇については、取得促進を図るため、法令に先だち 2006 年から正社員に対し年間 5 日間の取得を義務化、2017 年には取得義務日数を 7 日間に拡大し、更なる年次有給休暇の取得促進に取り組んでいる。

図表 45 時間外労働時間と有給休暇取得日数⁴⁴

	2019 年度	2020 年度	2021 年度	2022 年度
時間外労働時間 (時間/月)	21:23	18:48	18:06	22:30
有休休暇取得日数 (日)	11.2	13.1	14.7	13.8
従業員 300~999 人平均 (参考)	9.0	9.5	9.9	10.2

<指標と目標>

以上を踏まえ、「働きやすさの追求と多様性の尊重」を実現する同社の取り組みは、「雇用」のみならず、キャリア教育の機会が創出されることによって「教育」、及び「包摂的で健全な経済」のポジティブ・インパクト促進に資すると想定される。

そして、同社が現在、「働きやすさの追求と多様性の尊重」というマテリアリティの実現のもと、【すべての人材の能力が活かせる環境づくり】の成果指標として捉えられる『2027 年までに本部での課長クラス、店舗での店長クラスの管理職の女性比率を 12.5%超とする』こと、そして、柔軟かつ新しい働き方への挑戦を示す指標として捉えられる『男性の育児休業取得率を 2027 年度までに 100%とする』ことを、本ファイナンスでの KPI として設定する。

⁴⁴ 出典：ミスターマックス・ホールディングス HP、厚生労働省「就労条件総合調査」より九州経済調査協会作成

また、包括的インパクト分析において、「健康・衛生」及び「雇用」の領域でネガティブ・インパクトが特定されているが、健康経営に関わる時間外労働時間管理や有給休暇取得日数の義務化日数の引き上げ、及び法定の基準を大きく上回る障がい者雇用率とそれを実現するハード面等の対応が認められ、ネガティブ・インパクトの抑制に資する適正な取り組みを行っていることが確認できるため、本領域でのネガティブ・インパクトの緩和に資するKPI の設定は行わない。

5 JCRによる評価

JCRは、本PIF評価のKPIに基づくインパクトについて、PIF原則に例示された評価基準に沿って以下のとおり確認した結果、多様性・有効性・効率性・追加性が期待されると評価している。当該KPIは、上記のインパクト特定及びミスターマックス・ホールディングスのサステナビリティ活動の内容に照らしても適切である。

① 多様性:多様なポジティブ・インパクトがもたらされるか

本PIF評価に基づくファイナンスは、ミスターマックス・ホールディングスのバリューチェーン全体を通して、多様なポジティブ・インパクトの発現及びネガティブ・インパクトの抑制が期待される。

各KPIが示す6項目のインパクトは、以下のとおりそれぞれ幅広いインパクト領域に亘っている。

- (1) 地域社会のインフラとしての価値提供
「エネルギー」「経済収束」に係るポジティブ・インパクト及び「気候」に係るネガティブ・インパクト
- (2) エコロジーとエコノミーの提供、商品開発を通じた価値ある安さの追求
「資源効率・安全性」「廃棄物」に係るポジティブ・インパクト及びネガティブ・インパクト
- (3) サプライチェーン全体の最適化
「包摂的で健全な経済」に係るポジティブ・インパクト及び「雇用」「大気」「気候」に係るネガティブ・インパクト
- (4) コンプライアンスと企業倫理の向上
「情報」「人格と人の安全保障」「強固な制度・平和・安定」に係るネガティブ・インパクト
- (5) 人材のキャリアと成長への貢献
「教育」「雇用」に係るポジティブ・インパクト
- (6) 働きやすさの追求と多様性の尊重
「教育」「雇用」「包摂的で健全な経済」に係るポジティブ・インパクト及び「雇用」に係るネガティブ・インパクト

これらをバリューチェーンの観点から見ると、例えば調達段階・販売段階ではCO2排出量の削減、再生可能エネルギーの活用、消費段階では買い物環境の整備やPB商品開発、リサイクル促進による循環型社会の推進等、各段階において多様なインパクトをもたらすことが期待される。

② 有効性:大きなインパクトがもたらされるか

本PIF評価に基づくファイナンスは、大きなポジティブ・インパクトの発現及びネガテ

イブ・インパクトの抑制が期待される。

ミスターマックス・ホールディングスは、ディスカウントストア業界大手の1角を占め、2023年2月期売上高は1,221億円、営業利益は46億円であり、市場における影響力は相対的に大きい。九州地区を中心に、中国地方、関東地方に合計57店舗を構えることから、本ファイナンスに係るミスターマックス・ホールディングスの取り組みは九州地方のみならず国内に大きなインパクトをもたらすと考えられる。

③ 効率性:投下資本に比して大きなインパクトがもたらされるか

本ファイナンスは、効率的なポジティブ・インパクトの発現及びネガティブ・インパクトの抑制が期待される。

ミスターマックス・ホールディングスは、2022年2月にサステナビリティ方針を定め、「普段の暮らしをより豊かに、より便利に、より楽しく」という経営理念のもとで、「安さ」と「買い物のしやすさ」を提供することで、社会のインフラとして、持続可能な社会の実現を目指している。この方針に基づいて7つのマテリアリティを特定して主な定量目標を設定し、取締役を委員長とする「サステナビリティ委員会」のもとで取り組みを進めている。

本ファイナンスの各KPIが示すインパクトは、いずれも同社のマテリアリティと定量目標に関わるものであり、本ファイナンスの後押しによってインパクトの効率的な発現・抑制が期待される。

④ 倍率性:公的資金や寄付に比して民間資金が大きく活用されるか

各KPIが示すインパクトについて、本項目は評価対象外である。

⑤ 追加性:追加的なインパクトがもたらされるか

本PIF評価に基づくファイナンスは、以下（次ページ）にリストアップしたとおり、SDGsの17目標及び169ターゲットのうち複数の目標・ターゲットに対して、追加的なインパクトが期待される。

(1) 「地域社会のインフラとしての価値提供」に係る SDGs 目標・ターゲット



目標 7: エネルギーをみんなにそしてクリーンに

ターゲット 7.2 2030 年までに、世界のエネルギーミックスにおける再生可能エネルギーの割合を大幅に拡大させる。

ターゲット 7.3 2030 年までに、世界全体のエネルギー効率の改善度を倍増させる。



目標 11: 住み続けられるまちづくりを

ターゲット 11.b 2020 年までに、包含、資源効率、気候変動の緩和と適応、災害に対する強靭さ(レジリエンス)を目指す総合的政策及び計画を導入・実施した都市及び人間居住地の件数を大幅に増加させ、仙台防災枠組 2015-2030 に沿って、あらゆるレベルでの総合的な災害リスク管理の策定と実施を行う。



目標 13: 気候変動に具体的な対策を

ターゲット 13.1 全ての国々において、気候関連災害や自然災害に対する強靭性(レジリエンス)及び適応の能力を強化する。



目標 17: パートナーシップで目標を達成しよう

ターゲット 17.17 さまざまなパートナーシップの経験や資源戦略を基にした、効果的な公的、官民、市民社会のパートナーシップを奨励・推進する。

(2) 「エコロジーとエコノミーの提供、商品開発を通じた価値ある安さの追求」に係る SDGs 目標・ターゲット



目標 12: つくる責任つかう責任

ターゲット 12.2 2030 年までに天然資源の持続可能な管理及び効率的な利用を達成する。

ターゲット 12.5 2030 年までに、廃棄物の発生防止、削減、再生利用及び再利用により、廃棄物の発生を大幅に削減する。

ターゲット 12.6 特に大企業や多国籍企業などの企業に対し、持続可能な取り組みを導入し、持続可能性に関する情報を定期報告に盛り込むよう奨励する。

(3)「サプライチェーン全体の最適化」に係る SDGs 目標・ターゲット



目標7:エネルギーをみんなにそしてクリーンに

ターゲット 7.3 2030年までに、世界全体のエネルギー効率の改善度を倍増させる。



目標11:住み続けられるまちづくりを

ターゲット 11.6 2030年までに、大気の水質及び一般並びにその他の廃棄物の管理に特別な注意を払うことによるものを含め、都市の一人当たりの環境上の悪影響を軽減する。



目標13:気候変動に具体的な対策を

ターゲット 13.1 全ての国々において、気候関連災害や自然災害に対する強靱性(レジリエンス)及び適応の能力を強化する。



目標17:パートナーシップで目標を達成しよう

ターゲット 17.17 さまざまなパートナーシップの経験や資源戦略を基にした、効果的な公的、官民、市民社会のパートナーシップを奨励・推進する。

(4)「コンプライアンスと企業倫理の向上」に係る SDGs 目標・ターゲット



目標16:平和と公正をすべての人に

ターゲット 16.3 国家及び国際的なレベルでの法の支配を促進し、全ての人々に司法への平等なアクセスを提供する。

ターゲット 16.7 あらゆるレベルにおいて、対応的、包摂的、参加型及び代表的な意思決定を確保する。

ターゲット 16.10 国内法規及び国際協定に従い、情報への公共アクセスを確保し、基本的自由を保障する。

(5)「人材のキャリアと成長への貢献」に係る SDGs 目標・ターゲット



目標4. 質の高い教育をみんなに

ターゲット 4.4 2030年までに、技術的・職業的スキルなど、雇用、働きがいのある人間らしい仕事及び起業に必要な技能を備えた若者と成人の割合を大幅に増加させる。



目標 8:働きがいも経済成長も

ターゲット 8.2 高付加価値セクターや労働集約型セクターに重点を置くことなどにより、多様化、技術向上及びイノベーションを通じた高いレベルの経済生産性を達成する。

ターゲット 8.5 2030年までに、若者や障害者を含むすべての男性及び女性の、完全かつ生産的な雇用及び働きがいのある人間らしい仕事、ならびに同一価値の労働についての同一賃金を達成する。



目標 10:人や国の不平等をなくそう

ターゲット 10.3 差別的な法律、政策、および慣行の撤廃、ならびに適切な関連法規、政策、行動の促進などを通じて、機会均等を確保し、成果の不平等を是正する。

(6)「働きやすさの追求と多様性の尊重」に係る SDGs 目標・ターゲット



目標 5. ジェンダー平等を実現しよう

ターゲット 5.1. あらゆる場所における全ての女性及び女兒に対するあらゆる形態の差別を撤廃する。

ターゲット 5.5 政治、経済、公共分野でのあらゆるレベルの意思決定において、完全かつ効果的な女性の参画及び平等なリーダーシップの機会を確保する。



目標 8:働きがいも経済成長も

ターゲット 8.5 2030年までに、若者や障害者を含むすべての男性及び女性の、完全かつ生産的な雇用及び働きがいのある人間らしい仕事、ならびに同一価値の労働についての同一賃金を達成する。

ターゲット 8.8 移住労働者、特に女性の移住労働者や不安定な雇用状態にある労働者など、全ての労働者の権利を保護し、安全・安心な労働環境を促進する。



目標 10:人や国の不平等をなくそう

ターゲット 10.2 2030年までに、年齢、性別、障害、人種、民族、出自、宗教、あるいは経済的地位その他の状況に関わりなく、全ての人々の能力強化及び社会的、経済的及び政治的な包含を促進する。

6 モニタリング方針

西日本シティ銀行は、ミスターマックス・ホールディングスの事業活動から意図されたポジティブ・インパクトが継続して生じていることや重大なネガティブ・インパクトが引続き適切に回避・低減されていることにつき継続的にモニタリングを行う。なお、各 KPI に係る目標については、本ポジティブ・インパクト評価に基づくファイナンスの契約期間後の目標年度までの施策や、契約期間中に目標年度が到来した場合の後続目標の設定状況等についても確認を行う。

ミスターマックス・ホールディングスは、統合報告書やウェブサイト等でサステナビリティに関する定性的・定量的な情報を開示しており、西日本シティ銀行はそれらの開示情報やその他の各種公開情報を確認することにより、達成状況等をフォローアップすることが可能である。本ポジティブ・インパクト評価の実施にあたり、インパクトを生み出す活動や KPI 等に関し、継続的、定期的、かつ必要に応じて適時情報開示することをミスターマックス・ホールディングスに要請している。

なお、モニタリングの結果、ミスターマックス・ホールディングスのサステナビリティ活動に重大な影響を与える事象（ミスターマックス・ホールディングスのサステナビリティ方針・推進体制の変更、マテリアリティの変更、異常気象の発生や規制の追加等外部環境の重大な変化等）が認められ、本ポジティブ・インパクト評価で特定されたインパクトに変更が生じた場合、あるいは当該インパクトに係る目標・KPI に変更が生じた場合、西日本シティ銀行は本ポジティブ・インパクト評価の内容について更新を行う。以上がモニタリング方針である。

7 モデル・フレームワークの活用状況評価

JCR は上記 3～6 より、本 PIF 評価において、SDGs に係る三側面（環境・社会・経済）を捉えるモデル・フレームワークの包括的インパクト分析（インパクトの特定・評価・モニタリング）が、十分に活用されていると評価している。

IV. PIF 原則に対する準拠性について

JCR は、西日本シティ銀行の PIF 商品組成に係るプロセス、手法及び社内規程・体制の整備状況、並びにミスターマックス・ホールディングスに対する PIF 商品組成について、PIF 原則に沿って以下の通り確認した結果、全ての要件に準拠していると評価している。

1. 原則 1 定義

原則	JCR による確認結果
PIF は、ポジティブ・インパクト・ビジネスのための金融である。	本ファイナンスは、西日本シティ銀行がミスターマックス・ホールディングスのポジティブ・インパクト・ビジネスを支援するために実施する PIF と位置付けられている。
PIF は、持続可能な開発の三側面（経済・環境・社会）に対する潜在的なネガティブ・インパクトが十分に特定・緩和され、一つ以上の側面でポジティブな貢献をもたらす。	本ファイナンスでは、経済・環境・社会の三側面に対するネガティブ・インパクトが特定・緩和され、ポジティブな成果が期待される。
PIF は、持続可能性の課題に対する包括的な評価により、SDGs における資金面の課題への直接的な対応策となる。	本ファイナンスは、SDGs との関連性が明確化されており、当該目標に直接的に貢献し得る対応策である。
PIF 原則は、全カテゴリーの金融商品及びそれらを支える事業活動に適用できるよう意図されている。	本ファイナンスは、西日本シティ銀行のミスターマックス・ホールディングスに対するローンである。
PIF 原則はセクター別ではない。	本ファイナンスでは、ミスターマックス・ホールディングスの事業活動全体が分析されている。
PIF 原則は、持続可能性の課題における相互関連性を認識し、選ばれたセクターではなくグローバルなポジティブ及びネガティブ・インパクトの評価に基づいている。	本ファイナンスでは、各インパクトのポジティブ・ネガティブ両面が着目され、ネガティブな側面を持つ項目にはその改善を図る目標が、ポジティブな側面を持つ項目にはその最大化を図る目標が、それぞれ設定されている。

2. 原則 2 フレームワーク

原則	JCR による確認結果
PIF を実行するため、事業主体（銀行・投	西日本シティ銀行は、ポジティブ・インパ

<p>資家等) には、投融資先の事業活動・プロジェクト・プログラム・事業主体のポジティブ・インパクトを特定しモニターするための、十分なプロセス・方法・ツールが必要である。</p>	<p>クトを特定しモニターするためのプロセス・方法・ツールを開発した。また、運営要領として詳細な規程を設けており、職員への周知徹底と評価の一貫性維持に有効な内容となっている。一方、今後案件数を重ねる中で、融資判断の参考となるポジティブ・インパクトの尺度、ガバナンス体制の評価項目につき具体的な基準を検討していくことで、PIF としてより効果的な融資を実行し得るものと考えられる。</p>
<p>事業主体は、ポジティブ・インパクトを特定するための一定のプロセス・基準・方法を設定すべきである。分析には、事業活動・プロジェクト・プログラムだけでなく、子会社等も含めるべきである。</p>	<p>西日本シティ銀行は、モデル・フレームワークに沿って、ポジティブ・インパクトを特定するためのプロセス・基準・方法を設定しており、子会社等を含む事業活動全体を分析対象としている。</p>
<p>事業主体は、ポジティブ・インパクトの適格性を決定する前に、一定の ESG リスク管理を適用すべきである。</p>	<p>西日本シティ銀行は、ポジティブ・インパクト分析に際し、UNEP FI から公表されているインパクト・レーダー及びインパクト分析ツールを活用している。</p>
<p>事業主体は、金融商品として有効な期間全体に亘り意図するインパクトの達成をモニターするための、プロセス・基準・方法を確立すべきである。</p>	<p>西日本シティ銀行は、モニタリングのためのプロセス・基準・方法を確立している。</p>
<p>事業主体は、上記のプロセスを実行するために、必要なスキルを持ち、然るべき任務を与えられたスタッフを配置すべきである。</p>	<p>西日本シティ銀行には、上記プロセスを実行するために必要なスキルを持つ担当部署・担当者が存在している。</p>
<p>事業主体は、上記プロセスの導入について、必要に応じてセカンド・オピニオンや第三者による保証を求めるべきである。</p>	<p>西日本シティ銀行は、今般 JCR にセカンド・オピニオンを依頼している。</p>
<p>事業主体は、プロセスを随時見直し、適宜更新すべきである。</p>	<p>西日本シティ銀行は、社内規程によりプロセスを随時見直し、適宜更新している。本第三者意見に際し、JCR は 2023 年 6 月制定の同行社内規程を参照している。</p>
<p>ポジティブ・インパクト分析は、例えば商品・プロジェクト・顧客に関する研修や定</p>	<p>西日本シティ銀行は、ポジティブ・インパクト分析に際し、参考となる基準等が明記</p>

<p>期的なレビューの際、既存のプロセスと同時に行うことができる。ポジティブ・インパクト分析は、一般に広く認められた既存のツール・基準・イニシアティブがあれば、それらを有効に活用することができる（例えばプロジェクト・ファイナンスでは、赤道原則は一般に広く認められたリスク管理基準である）。</p>	<p>された UNEP FI のインパクト・レーダー及びインパクト分析ツールを活用している。</p>
--	---

3. 原則 3 透明性

原則	JCR による確認結果
<p>PIF を提供する事業主体（銀行・投資家等）は、以下について透明性の確保と情報開示をすべきである。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ポジティブ・インパクトとして資金調達する活動・プロジェクト・プログラム・事業主体、その意図するポジティブ・インパクト（原則 1 に関連） ・適格性の決定やインパクトのモニター・検証のために整備するプロセス（原則 2 に関連） ・資金調達する活動・プロジェクト・プログラム・事業主体が達成するインパクト（原則 4 に関連） 	<p>本ファイナンスでは、本第三者意見の取得・開示により透明性が確保されている。また、ミスターマックス・ホールディングスは KPI として列挙された事項につき、統合報告書及びウェブサイト等で開示していく。当該事項につき、西日本シティ銀行は少なくとも年に 1 回、定期的に達成状況を確認し、必要に応じてヒアリングを行うことで、透明性を確保していく。</p>

4. 原則 4 評価

原則	JCR による確認結果
<p>事業主体（銀行・投資家等）の提供する PIF は、実現するインパクトに基づいて評価されるべきである。</p>	<p>西日本シティ銀行は、PIF の実施にあたり、PIF 第 4 原則に掲げられた 5 要素（①多様性、②有効性、③効率性、④倍率性、⑤追加性）に基づき評価している。JCR は、本ファイナンスのインパクトについて第三者意見を述べるに際し、十分な情報の提供を受けている。</p>

V. 結論

以上より、JCR は、本ファイナンスが PIF 原則及びモデル・フレームワークに適合していることを確認した。

(担当) 川越 広志・望月 幸美

本第三者意見に関する重要な説明

1. JCR 第三者意見の前提・意義・限界

日本格付研究所（JCR）が付与し提供する第三者意見は、事業主体及び調達主体の、国連環境計画金融イニシアティブの策定したポジティブ・インパクト金融（PIF）原則への適合性及び環境省 ESG 金融ハイレベル・パネル内に設置されたポジティブインパクトファイナンスタスクフォースが纏めた「インパクトファイナンスの基本的考え方」への整合性に関する、JCR の現時点での総合的な意見の表明であり、本 PIF がもたらすポジティブなインパクトの程度を完全に表示しているものではありません。

本第三者意見は、依頼者である調達主体及び事業主体から供与された情報及び JCR が独自に収集した情報に基づく現時点での計画又は状況に対する意見の表明であり、将来におけるポジティブな成果を保証するものではありません。また、本第三者意見は、本 PIF によるポジティブな効果を定量的に証明するものではなく、その効果について責任を負うものではありません。本 PIF における KPI の達成度について、JCR は調達主体または調達主体の依頼する第三者によって定量的・定性的に測定されていることを確認しますが、原則としてこれを直接測定することはありません。

2. 本第三者意見を作成するうえで参照した国際的なイニシアティブ、原則等

本意見作成にあたり、JCR は以下の原則等を参照しています。

国連環境計画金融イニシアティブ

ポジティブ・インパクト金融原則

資金使途を限定しない事業会社向け金融商品のモデル・フレームワーク

ポジティブ・インパクト不動産投資フレームワーク

環境省 ESG 金融ハイレベル・パネル内ポジティブインパクトファイナンスタスクフォース

インパクトファイナンスの基本的考え方

3. 信用格付業にかかる行為との関係

本第三者意見を提供する行為は、JCR が関連業務として行うものであり、信用格付業にかかる行為とは異なります。

4. 信用格付との関係

本件評価は信用格付とは異なり、また、あらかじめ定められた信用格付を提供し、または閲覧に供することを約束するものではありません。

5. JCR の第三者性

本 PIF の事業主体または調達主体と JCR との間に、利益相反を生じる可能性のある資本関係、人的関係等はありません。

■留意事項

本文書に記載された情報は、JCR が、事業主体または調達主体及び正確で信頼すべき情報源から入手したものです。ただし、当該情報には、人為的、機械的、またはその他の事由による誤りが存在する可能性があります。したがって、JCR は、明示的であると黙示的であるとを問わず、当該情報の正確性、結果、的確性、適時性、完全性、市場性、特定の目的への適合性について、一切表明保証するものではなく、また、JCR は、当該情報の誤り、遺漏、または当該情報を使用した結果について、一切責任を負いません。JCR は、いかなる状況においても、当該情報のあらゆる使用から生じうる、機会損失、金銭的損失を含むあらゆる種類の、特別損害、間接損害、付随的損害、派生的損害について、契約責任、不法行為責任、無過失責任その他責任原因のいかんを問わず、また、当該損害が予見可能であると予見不可能であることを問わず、一切責任を負いません。本第三者意見は、評価の対象であるポジティブ・インパクト・ファイナンスにかかる各種のリスク（信用リスク、価格変動リスク、市場流動性リスク等）について、何ら意見を表明するものではありません。また、本第三者意見は JCR の現時点での総合的な意見の表明であって、事実の表明ではなく、リスクの判断や個別の債券、コマーシャルペーパー等の購入、売却、保有の意思決定に関して何らの推奨をするものでもありません。本第三者意見は、情報の変更、情報の不足その他の事由により変更、中断、または撤回されることがあります。本文書に係る一切の権利は、JCR が保有しています。本文書の一部または全部を問わず、JCR に無断で複製、翻案、改変等を行うことは禁じられています。

■用語解説

第三者意見：本レポートは、依頼人の求めに応じ、独立・中立・公平な立場から、銀行等が作成したポジティブ・インパクト・ファイナンス評価書の国連環境計画金融イニシアティブのポジティブ・インパクト金融原則への適合性について第三者意見を述べたものです。

事業主体：ポジティブ・インパクト・ファイナンスを実施する金融機関をいいます。

調達主体：ポジティブ・インパクト・ビジネスのためにポジティブ・インパクト・ファイナンスによって借入を行う事業会社等をいいます。

■サステナブル・ファイナンスの外部評価者としての登録状況等

- ・国連環境計画 金融イニシアティブ ポジティブインパクト作業部会メンバー
- ・環境省 グリーンボンド外部レビュー者登録
- ・ICMA (国際資本市場協会) に外部評価者としてオブザーバー登録) ソーシャルボンド原則作業部会メンバー
- ・Climate Bonds Initiative Approved Verifier (気候債イニシアティブ認定検証機関)

■その他、信用格付業者としての登録状況等

- ・信用格付業者 金融庁長官（格付）第1号
- ・EU Certified Credit Rating Agency
- ・NRSRO：JCR は、米国証券取引委員会の定める NRSRO (Nationally Recognized Statistical Rating Organization) の5つの信用格付クラスのうち、以下の4クラスに登録しています。(1)金融機関、ブローカー・ディーラー、(2)保険会社、(3)一般事業法人、(4)政府・地方自治体。米国証券取引委員会規則 17g-7(a)項に基づく開示の対象となる場合、当該開示は JCR のホームページ (<http://www.jcr.co.jp/en/>) に掲載されるニュースリリースに添付しています。

■本件に関するお問い合わせ先

情報サービス部 TEL：03-3544-7013 FAX：03-3544-7026

株式会社 日本格付研究所

Japan Credit Rating Agency, Ltd.

信用格付業者 金融庁長官（格付）第1号

〒104-0061 東京都中央区銀座5-15-8 時事通信ビル