

丸井グループが考える 企業価値

「共創価値」経営の実践で企業価値の向上をめざす丸井グループ。
私たちが考える企業価値とは一体どのようなもので、
その背景にはどのような想いがあるのか。
社長メッセージや投資家との対談など、
さまざまな切り口を通して、その真意をお伝えします。





丸井グループの企業価値の共創は 始まったばかりです。

株主・投資家の皆さま、お客さま、お取引先さま、地域・社会の皆さまと
未来志向で企業価値の共創をすすめていけることを心から楽しみにしています。

青井 浩

代表取締役社長 代表執行役員

日頃から丸井グループをご愛顧、ご支持いただいている皆さまに心から感謝申し上げます。また、これまで丸井グループと接点のなかった皆さま、このレポートを手にとっていただきありがとうございます。

「共創経営レポート 2016」は私たちにとって2冊目の統合レポートになります。主な読者として想定しているのは、株主・投資家の皆さまですが、お客さまやお取引先さま、地域・社会の皆さまや学生の皆さまなど、さまざまな方にお読みいただけるよう心がけています。「共創経営レポート」というタイトルは、少し耳慣れないかもしれませんが、なぜ、統合報告書ではなく、わざわざ「共創経営レポート」としたのか。それには、私たちの想いが込められています。

このレポートのテーマは、丸井グループの企業価値創造ですが、私たちは企業価値をお客さま、株主さま、お取引先さま、地域・社会の皆さま、従業員など、すべてのステークホルダーと共に創っていきたくと思っています。なぜなら、企業価値とは、すべてのステークホルダーにとっての利益、そして「しあわせ」の調和だと考えるからです。

丸井グループの共創経営についてご紹介し、少しでも共感していただけるすべての方々と共に企業価値を創っていきたく。それが、この少し風変わりなタイトルに込められた私たちの想いです。

革新のDNA — 丸井グループの過去 —

丸井グループは、1931年に私の祖父、青井忠治が創業しました。創業時の商売は家具の月賦販売でした。月賦販売というのは、商品の販売と同時にクレジットを提供すること、いい換えれば、小売と金融が一体となったビジネスです。このビジネスモデルは、以後、時代が移り変わり、丸井が扱う商品や店づくりが変化しても、変わることなく受け継がれ、進化してきました。

月賦販売は伊予商人に伝わる商売でしたが、富山県の出身だった創業者は、月賦販売に限りない可能性を感じつつも、無条件に信奉することなく、これを批判的に継承することによって革新し、1960年には日本で初めてのクレジットカードを発行しました。これが第一の革新です。

クレジット販売は、戦後の高度成長期と共に発展し、丸井も順調に成長していきました。しかしながら、1980年代に入ると状況は一変しました。それまで消費の中心だった家具や家電などの耐久消費財が普及したことで、クレジット販売へのニーズが衰退し、業界全体が危機を迎えたのです。

この時期に、それまで丸井のライバルだった同業者たちは大手の百貨店やスーパーに買収され、その結果、小売

**“2005年、私は社長に就任しました。
私のミッションは、過去の丸井の成功体験を打破し、
革新によって新たなビジネスモデルを創ることでした。”**

を捨てて、金融に特化することで、以後はクレジット会社としての道を歩むことになりました。ところが、丸井だけは違う道にすすみました。

それまでの耐久消費財に代わって、需要が高まりつつあった消費財、中でもファッションの小売に特化し、同時に、当時は消費者としてあまり目が向けられていなかった若者を中心顧客とすることで、クレジットニーズを喚起し、小売を捨てることなく、クレジット販売を革新したのです。また、1981年には、クレジットのノウハウを活用したキャッシングをスタートしました。これが、当時「ヤング・ファッション・赤いカード」の丸井といわれた第二の革新です。この革新は大成功し、1991年、丸井の業績はピークを迎えます。

しかしながら、この成功は長続きしませんでした。バブルの崩壊と共に、若者の雇用状況は一変し、非正規雇用が拡大したのです。加えて、1996年からは若者の人口も減少に転じます。少子高齢化の始まりです。消費者のニーズ

も大きく変化しました。「モノの豊かさ」を求めてきた消費者は、バブルの崩壊によって、「ココロの豊かさ」を求める消費者へと変貌を遂げていったのです。私たちが特化していたファッションへのニーズは急速に減少していきました。丸井の業績は落ち込み、長い停滞の時期が始まりました。

そのような中、2005年、私は社長に就任しました。私のミッションは、過去の丸井の成功体験を打破し、革新によって新たなビジネスモデルを創ることでした。私たちは、まず、クレジットの革新からスタートしました。新しいクレジットカード「エポスカード」の発行を2006年から開始したのです。それまでの「赤いカード」は、丸井の店舗だけで発行し、丸井の店舗だけで利用できるカードで、主な収益源はキャッシングでした。「エポスカード」は、VISAと提携することによって、丸井の店舗以外でも発行でき、また、世界中のどこでも利用できるようになりました。

折しも、2007年から貸金業法改正が施行され、それまでの収益源だったキャッシングが壊滅的なダメージを被り

ました。貸金業法改正の影響は、私たちの想像を遥かに上回る凄まじいものでした。その影響は7年間にわたって続き、その間、丸井グループは創業以来初となった赤字決算を二度も余儀なくされる経営危機に直面しました。しかし、私たちは新しい「エポスカード」で、ショッピングクレジットを伸ばすことによって、この危機を乗り越えました。キャッシングからショッピングクレジットへの転換、創業の原点である小売と金融が一体となったカードへの革新です。

ところが、悪いことは重なるもので、苦戦が続いていた小売事業は金融危機（リーマンショック）の影響もあり、2008年には、利益がほとんどゼロになってしまいました。これは「モノの豊かさ」から「ココロの豊かさ」へとシフトする消費者のニーズに答えられなかったことが原因です。追い詰められた私たちは思い切った策に打って出ました。モノからコトへのニーズの変化に答えられないのは、私たちが過去の成功体験に囚われて、百貨店型の商売を革新できなかったからだ気づいたからです。百貨店型の商売は、モノを売ることには長けています。しかし、「ココロの豊かさ」を求める現代の消費者はコト、即ち飲食や体験、サービスなどを求めており、こうしたニーズに応えるには、百貨店型の業態は不向きなのです。

では、どうしたら良いのか。私たちの下した決断は、不動産型の商業施設へと業態転換することでした。2014年

から2018年までの5年間で、一部物件オーナーさまの意向による対象外の店舗を除き、原則すべての店舗を不動産型に転換することを決め、スタートしました。現時点での進捗率は3割程度ですが、成果を出しつつ着実にすすんでいます。これが、現在進行中の小売の革新です。

このように、丸井グループの歴史は、まさに革新の歴史です。そして、私たちは、丸井グループの革新のDNAを信じています。不動産型への業態転換を決断した時、ある役員は、「業種の違う別の会社に転職するほどの大変化」と表現しましたが、大変だといながらもどこかワクワクした様子でした。私たちは「革新する力」こそが、丸井グループの本質だと考えます。すべてのステークホルダーの「しあわせ」のために自ら革新し、進化し続けることが私たちのミッションです。

共創経営 — 丸井グループの現在 —

私たちは丸井グループの革新をお客さまと共にすすめています。かつて、私たちは自分たちだけで、あるいは、お取引先さまや同じ業界の専門家の方たちと一緒に商売に取り組むことで成長してきました。しかし、自社内、業界内の知見



1975年:「赤いカード」誕生 店頭即時発行システムを開始



2006年:世界初 ICチップ搭載VISA「エポスカード」の店頭即時発行を開始

**“丸井グループの歴史は、まさに革新の歴史です。
そして、私たちは、丸井グループの革新のDNAを信じています。”**

だけでは、どうしても過去の成功体験に縛られて、世の中の変化についていけなくなっていることに気づかされることになりました。それまでの商売の延長線上でどんなに頑張っても、いえ、頑張れば頑張るほど業績が悪化していったからです。自社の外、業界の外に新しい知見を求めなければ革新はできません。では、一体誰がそのような知見を持っているのか。それは、私たちの目の前にいるお客さまでした。

私たちはこれまで、商品やクレジットカードのプロとして、お客さまと接してきました。商品やクレジットカードについて、私たちの方がお客さまよりもよく知っているのは当たり前です。しかし、私たちのよく知っていることをお客さまに一方的にお話しているうちに、いつしかお客さまにおうかがいすること、ニーズをお聴きして、理解しようとするのを怠ってきたのではないかと。お客さまと毎日接しているということだけで、お客さまのこと、お客さまのニーズを理解していると思いついていたのではないかと。お客さまとの取組みは、このような反省から始まりました。

売場では、どうしてもお互いに売り手と買い手という関係から離れることが難しいため、売場とは違う場所で座談会の機会を設け、お客さまの本音をおうかがいしてみると、私たちの気づかなかったニーズが次々に出てきて、まさに目から鱗の連続でした。私たちは、お客さまをパートナーとして、革新に取組み始めました。

こうした取組みから生まれたのが、プライベートブランドの「ラクチンきれいパンプス」や「エポスゴールドカード」です。「ラクチンきれいパンプス」はデザインや価格だけでなく、それまで業界でなごりにされてきた履き心地やサイズ展開という潜在ニーズにお応えすることで、大きなご支持をいただき、発売以来累計販売数300万足以上(2016年8月現在)という、業界でも例のないベストセラーとなりました。

「エポスゴールドカード」は、当社カードの中心顧客であ

る若い世代のお客さまにもお持ちいただけるカードにしたという願いから、年齢や年収に関わりなく、お得意さまであればすべての方にご利用いただけるゴールドカードになりました。おかげさまで、メインターゲット層である若い世代のお客さまを中心にご支持いただき、今や「エポスカード」の取扱高の60%以上を占めるまでに成長し、カード事業の成長ドライバーとなっています。

私たちは、このようなお客さまとの革新への取組みを、商品、品揃え、テナント開発、クレジットカード、宣伝・販促、IT、オペレーションに至るまで、商売のすべての領域でおこなっています。そして、その取組みのことを「共創」と呼んでいます。この「共創」の最新の成果が「博多マルイ」です。

丸井グループにとって初の九州出店となる「博多マルイ」では、600回以上に及ぶ「お客さま企画会議」やコミュニティサイトにのべ15,000人のお客さまにご参加いただき、一緒に店づくりに取組みました。「自分にピッタリが見つ



2016年4月「博多マルイ」オープン



「博多マルイ」お客さま企画会議

“私たちの考える企業価値は すべてのステークホルダーの利益、「しあわせ」の調和です。”

るお店」というコンセプトのもと、お客さまとの対話を重ねることで創りあげた「博多マルイ」は、おかげさまで大きなご支持をいただき、来店客数、お買上客数は共に好調な出足で、新規のカード会員数においては、開店時の歴代最高を記録することができました。また、「博多マルイ」は、お客さまとの取組みの集大成であるとともに、お取引先さまとの共創のスタートにもなりました。私たちの共創のパートナーは、このように少しずつ拡がりつつあります。そして、これから私たちが取組んでいきたいのが、すべてのステークホルダーとの企業価値の共創です。

私たちの考える企業価値はすべてのステークホルダーの利益、「しあわせ」の調和です。ステークホルダー間の利益は、しばしば相反するといわれます。例えば、お客さまを優先すると株主さまの利益が軽視され、株主さまの利益を重視すると従業員の利益が犠牲にされるというような具合です。確かに、お客さまの「しあわせ」をひたすら追求していれば自然と株主さまの利益につながるというわけではありません。私たちが、お客さまの「しあわせ」と株主さまの利益が重なるようなビジネスの仕方を工夫し、創り出さなければならないのです。それは、私たちにとっては、百貨店型から不動産型への業態転換でした。これによって、お客さまの「モノの豊かさ」から「ココロの豊かさ」へというニーズの変化にお応えすることができるようになったわけですが、同時に、株主さまの利益にもお応えできるようになりました。なぜなら、重要指標(KPI)が変わったからです。

百貨店型の時には、売上高に対する利益率がKPIでしたが、不動産型になると、不動産の時価に対する利益率、

いわゆるNOI利回りがKPIになります。この変化は、私たちにとても重要な気づきを与えてくれました。NOI利回りは不動産の時価に対する利回りなので、店舗の不動産が私たちの所有であるか賃借であるかに関わりなく、使用している不動産をどれだけ有効に活用して利益を生み出すことができているかということがポイントになります。

ところで、不動産、とりわけ土地は、今現在、私たちがそれを所有しているとしても、それは過去に私たちがほかの人から譲り受けたもので、将来、また誰かに譲り渡すことがあるかもしれません。つまり、超長期で見ると、私たちが自分たちの土地と思っているものも、実は世の中から一時的にお預かりしているに過ぎないのではないのでしょうか。だとすると、土地を利用する者はその対価として世の中から求められる付加価値を生み出し、世の中にお返しする責任があります。それが、NOIの期待利回りだと考えられます。

この「お預かり」したものを有効活用し、増やしてお返しするということは、私たちと株主さまとの関係とまったく同じではないかというのが、私たちの気づきでした。私たちは、お客さまの「ココロの豊かさ」を求めるニーズにお応えしたいという一心で、不動産型の商売に転換したわけですが、不動産のNOI利回りを向上させることは、結果として、私たちが株主さまからお預かりしている資本に対する利回りであるROEの向上に直結することになったのです。

この「お預かり」という考え方をさらに広げると、従業員もまた、世の中から一時的にお預かりしていると考えられます。だとすると、会社は従業員が世の中のお役に立つ

ために活躍できるようにする場であるともいえます。このように考えてみると、対立や利益の相反が避けられないように見えていたすべてのステークホルダーがつながっていることが理解できます。そして、すべてのステークホルダーはお互いに近づくことでお互いの利益を増やすことができるのではないのでしょうか。

私たちは、すべてのステークホルダーを近づけ、その交わる部分をより大きくしていくことが企業の本質的な役割であり、それが企業価値の向上ではないかと考えます。すべてのステークホルダーの利益の対立を解消し、利益の調和をはかるために対話を重ねることが、私たちのめざす共創経営です。

企業価値の共創 — 丸井グループの未来 —

私たちは2017年3月期から2021年3月期に向けて、5年間の新たな中期経営計画をスタートしました。新中期経営計画では、まず、事業の再定義と再編成をおこないました。これまで、小売・店舗事業、カード事業、小売関連サービス事業の3つに分けていた事業セグメントのうち、小売・店舗事業と小売関連サービス事業を統合して、新たに小売

事業とし、カード事業をフィンテック事業と再定義しました。

小売事業は、店舗、オムニチャネル、プラットフォームの3つで構成されます。店舗は不動産型への転換をすすめ、オムニチャネルは従来の自主専門店、PB、Webを統合し、Webを軸足とした未来志向の小売に進化させます。また、従来の小売関連サービス事業は店舗とオムニチャネルを支える基盤として広義の小売事業に再編し、小売の進化を加速させます。

カード事業は、フィンテック事業と再定義することで、大きな飛躍をめざします。私たちは創業以来、小売と一体でクレジットの革新をすすめることによって成長を遂げてきました。これからは、若者を中心とした600万人を超えるカード会員と29店舗のリアルの顧客接点が一体となった独自のプラットフォームを、ベンチャー企業を含めたさまざまな企業と共に活用することでオープンイノベーションを展開し、より広い領域で金融サービスの革新をすすめ、新たな価値を創造していきます。▶▶P72 新中期経営計画 各事業の再定義と再編成

同時に、株主・投資家の皆さまとも企業価値の共創をすすめていきたいと考えています。新中期経営計画では、最適資本構成の実現をめざしますが、これは元々、投資家の皆さまから宿題としていただいていた「めざすべきバランスシートを示してほしい」というご要望に対する、私たちからのお応えでもあります。この数年間で、かつての小売主導

“株主・投資家の皆さまと経営課題について対話することは、課題解決の精度を上げるものと確信しています。株主・投資家の皆さまとの対話は、お客さまとの対話と同じだと考えるからです。”

の成長からカード主導の成長に移行したことで、バランスシートの左側はカードの営業債権が小売の固定資産を上回る創業以来の変化が生じたにもかかわらず、バランスシートの右側は、小売主導の時代のままでアンバランスになっていました。これを事業構造の転換に合わせて最適化していこうというものです。事業戦略とあわせて最適資本政策をすすめることで、企業価値を確実に向上させることができます。資本政策以外でも、株主・投資家の皆さまからたくさんの宿題をいただいています。▶▶P83 めざすべきバランスシート

「不動産型への転換が終了した後の小売の成長戦略はどのようなのか」「Webをもっと成長させられないのか」など、事業戦略についての宿題も数多くいただいています。これらの課題を解決することは、もちろん私たちの仕事ですが、株主・投資家の皆さまと経営課題について対話することは、課題解決の精度を上げるものと確信しています。株主・投資家の皆さまとの対話は、お客さまとの対話と同じだと考えるからです。当社のことや業界の事情については、私

たちの方が詳しいのは当たり前です。その一方で、私たちはどうしても過去の成功体験や業界の常識などに囚われがちで、より広い視野、私たちの外から考えることが苦手です。その点、株主・投資家の皆さまは、「投資＝経営」の視点からさまざまな業種の企業、世界中の企業と関わっているわけですから、業種も国境も越えて通用する経営の普遍的な知見をお持ちです。対話を通じて、私たちが考え抜いたアイデアを株主・投資家の皆さまの普遍的な知見で鍛え上げていただくことで、企業価値がさらに向上できることを期待しています。

丸井グループの企業価値の共創は始まったばかりです。株主・投資家の皆さま、お客さま、お取引先さま、地域・社会の皆さまと未来志向で企業価値の共創をすすめていけることを心から楽しみにしています。

2016年8月

“すべてのステークホルダーの利益の対立を解消し、利益の調和をはかるために対話を重ねることが、私たちのめざす共創経営です。”



重なり合う利益の調和と拡大をめざします

丸井グループを取り巻くステークホルダーは多岐にわたります。「共創価値」経営においては、その中心にお客さまが位置づけられますが、ほかにも株主・投資家の皆さまをはじめ、お取引先さま、地域・社会の皆さま、従業員などによって当社グループの事業は支えられています。

こうしたステークホルダー間の利益は、しばしば相反関係にあるようにいわれることがあります。相互に重なり合う利益や価値も少なくありません。私たちは、その重なり合う部分こそが真の企業価値であり、これを「共創価値」経営によって調和させ、また拡大させていくことが企業価値の向上につながると確信しています。

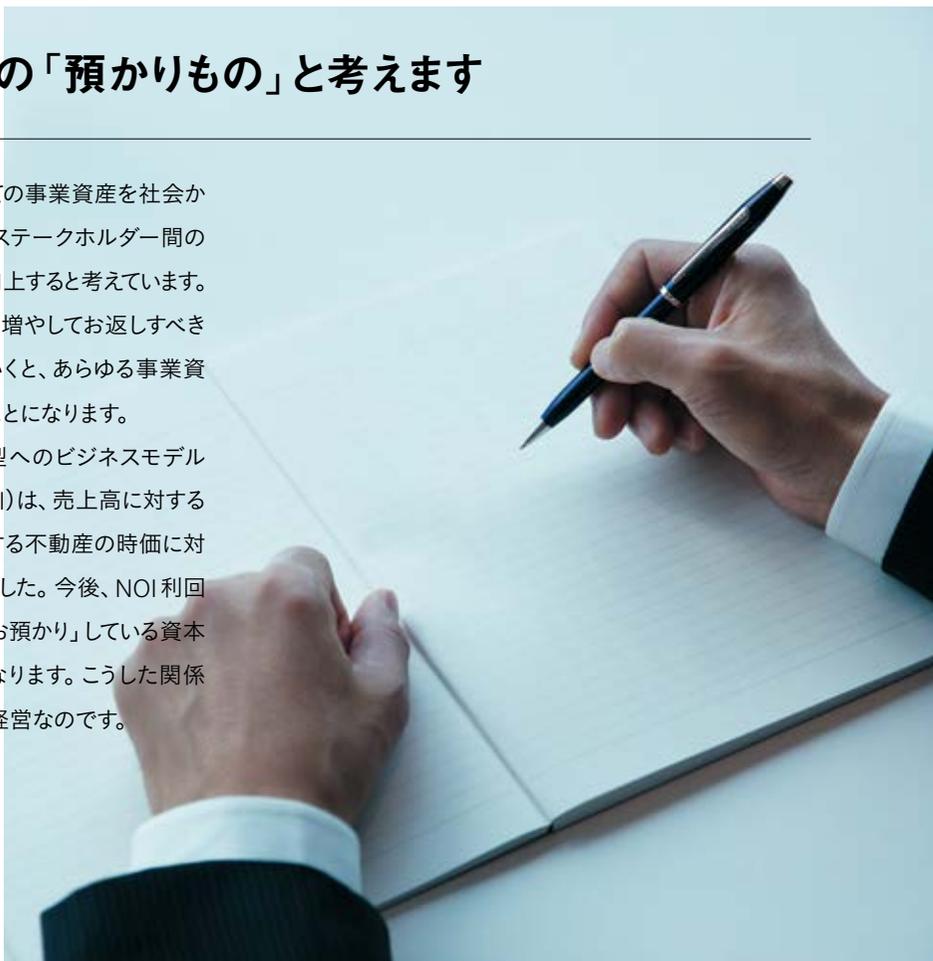
企業価値 = すべてのステークホルダーの「利益」の重なり合う部分

重なり合う部分の拡大 = 企業価値の向上

すべては社会からの「預かりもの」と考えます

「共創価値」経営においては、すべての事業資産を社会からの「預かりもの」と考えることで、ステークホルダー間の利益の調和がすすみ、企業価値が向上すると考えています。「お預かり」したものは、有効活用し増やしてお返しすべきです。この発想で経営を推進していくと、あらゆる事業資産の価値が相乗的に高まっていくこととなります。

例えば、百貨店型から不動産型へのビジネスモデル転換により、私たちの重要指標(KPI)は、売上高に対する利益率から、社会から「お預かり」する不動産の時価に対する利益率(NOI利回り)に変わりました。今後、NOI利回りが高まれば、結果的に株主から「お預かり」している資本の利回り(ROE)も向上することとなります。こうした関係性を高めていくことが「共創価値」経営なのです。



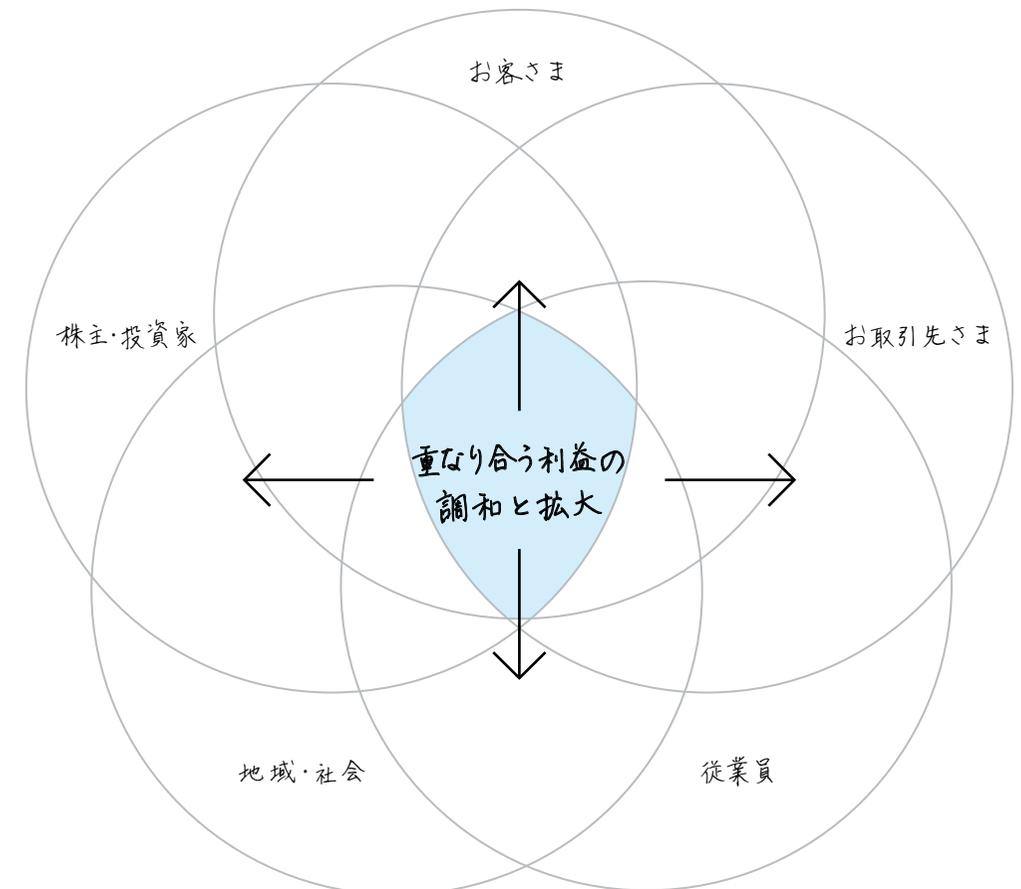
共創の対話は長期の時間軸です

「共創価値」経営においては、ステークホルダーとの、あるいはステークホルダー間の対話がとても重要な要素になりますが、これは相互に重なり合う利益を調和させる役割を果たします。しかもその対話は、あくまでも将来を見据えた長期の時間軸でおこなわれなければなりません。

同時に私たちがなすべきことは、ステークホルダー間で重なり合う利益を調和させるだけでなく、これをさらに拡

大させていくためのビジネスの仕組みやすすめ方を常に創造していくことだと考えています。当社グループの従業員一人ひとりには、創業以来、刻み込まれている「革新のDNA」があります。変化をいとわず、新たなことに挑戦し続ける精神こそが、これからも「共創価値」経営を強力に押しすすめる力になるはずです。

丸井グループが考える企業価値



長期のインベスターとして
投資先企業のお客さまの満足度が
一番大切だと思うのです。

藤野 英人氏

「共創」という視点で 長期投資家と経営者が語る

重要なのは、経営の時間軸

日本株アクティブ運用のプロである藤野英人氏をお迎えし、
経営する側と投資する側の両者にとって大切になる時間軸の取り方、
そして、企業価値の源泉となるお客さまに焦点を当てて対話していきます。

藤野 英人氏

レオス・キャピタルワークス株式会社
代表取締役社長



青井 浩

株式会社丸井グループ
代表取締役社長 代表執行役員



お客さまに喜んでいただけることと、
株主・投資家の皆さまに
喜んでいただけることには、
重なり合う部分がたくさんあるのです。

青井 浩



お客さまの声を聴くという原点に回帰

藤野:日本では昨今、団塊の世代が高齢化し消費がピークアウトする一方、スマートフォンなどの普及により若者の消費行動が大きく変化しています。加えて、消費の柱はモノからコトに移っています。丸井グループはかなり前からこうした動向に対応した施策を展開していますね。

青井:その変化を実感したのは2006年頃です。モノが売れなくなり、それまでの商売が通用しなくなりました。ITが発達して世の中が成熟化するにつれてニーズは多様化し、私たちがいつの間にか、お客さまから距離が離れてしまっていました。そこで原点回帰ということで、お客さまの声により耳を傾けるようにしたのです。

お客さまと共にすすめる「共創のイノベーション」

藤野:丸井グループは「共創」による店づくりに力を入れています。具体的にはどのように実践しているのですか。

青井:お客さまとの対話を徹底的におこないます。「お客さま企画会議」を開催し、店づくりのコンセプトやフロア構成、サービスや商品開発に至るまで、私たちの仮説をお客さまに直接投げかけてご意見をうかがいます。そして仮説が間違っていることがわかった時は、さらに対話を重ねて軌道修正をはかっていきます。私たちはこの取組みをもう10年近く続けてきました。お客さまとの共創によるイノベーションで、企業価値の創造をめざしています。

藤野:それはとても斬新な取組みですね。これまでにどんな成果に結びついていますか。

青井:当初は、私たちがこれまでに培ってきたプロとしてのプライドや成功体験が邪魔をして、うまくいかないこともありました。しかしここ数年は、手応えを感じています。2016年4月に開店した「博多マルイ」は1つの集大成といえるもので、600回以上の「お客さま企画会議」を経て創りあげました。お客さまとの「共創」を徹底した結果、ここまで変えたら「マルイ」じゃないといわれるようなお店に仕上がりに、むしろ大変好評をいただいています。地域のライフスタイルニーズを取り入れ、すべての世代のお客さまに楽しんでいただける商業施設になりました。

お客さまを起点にした「共創のインベストメント」

藤野:私たちは長期投資を基本とする「ひふみ投信」(日本株のアクティブファンド)の運用販売をおこなっていますが、投資する際に一番着目しているのは、投資先企業にとっての顧客です。なぜなら、企業は顧客との取引関係のもとで収益を生み出し、そこから配当原資も出てくるからです。丸井グループの株を保有する「ひふみ投信」としても、丸井グループのお客さまがハッピーになることが、一番の願いです。それによって企業価値が高まれば、ファンド価値も上昇し、私たちの顧客の利益に返ってくるからです。

青井:そういう視点で評価していただけるのは、とてもうれしいことです。実は当社グループはこの数年、お客さまに限らず、株主・投資家の皆さまとの対話にも力を入れているのですが、そこでは大きな気づきがありました。お客さまに喜んでいただけることと、株主・投資家の皆さまに喜んでいただけることには、重なり合う部分がたくさんあるのです。

ですから、この重なり合う部分をより大きくしていくことが、企業価値を高めることにつながるのではないかと考えています。

藤野:私たちのファンドの顧客は推定15万人いらっしゃいますが、彼らは株主であると同時に生活者でもあります。丸井グループの「共創経営」が成功し、店舗やエポスカードによって各地域の生活者が「しあわせ」を実感できれば、その生活者と重なる私たちの15万人の顧客もハッピーになるかもしれない。それはある意味、共創のインベストメントのようなものだと思います。私が丸井グループの経営に共感できるのも、こうした考え方が基本にあります。

重要なのは、経営の時間軸を長くすること

藤野:ステークホルダー間の重なり合う価値を大きくしていくうえで、時間軸はととても大切です。経営する側も、投資

する側も、互いに時間軸を長く取ることで、共通の利益として重なる部分が拡大していくように思えます。時間軸が短いと、利害対立が出てきます。短期の利益を追求すると、その取り合いになります。5年、10年と視点を先に置くと、相互の折り合いがつくようになるのです。

青井:私も過去に経験しましたが、目先のことにこだわりすぎると結局お客さまの支持を得られず、業績を伸ばすこともできず、投資家の期待を裏切ってしまう。ですから私は、あくまでも長期視点の経営を実践しつつ、投資家によって異なる時間軸も対話によってすり合わせる努力をしていきたいと考えています。投資家の方々にもいろいろな意見をぶつけていただくことで、経営が鍛えられます。

藤野:あらゆるステークホルダーとの対話促進による「共創経営」の実践は、実に丸井グループらしい挑戦だと思います。私たちもこの先、長期にわたって皆さんを応援していきたいと思っておりますので、ますますの発展を期待しています。



藤野 英人氏

レオス・キャピタルワークス株式会社
代表取締役社長

野村投資顧問(現:野村アセットマネジメント)、ジャーディン・フレミング(現:JPモルガン・アセット・マネジメント)、ゴールドマン・サックス・アセット・マネジメントを経て、2003年レオス・キャピタルワークス創業。CIO(最高投資責任者)に就任。2009年取締役就任後、2015年10月より現職。中小型・成長株の運用経験が長く、ファンドマネージャーとして豊富なキャリアを持つ。JPKアカデミーフェロー。

「ESG」をめぐる スペシャリストと企業との対話

丸井グループのESGへの対応

丸井グループでは、お客さまの声を聴くという共創の風土を長期投資家の皆さまにも拡げています。

長期投資家が企業価値をはかるうえでESG(環境・社会・ガバナンス)を重視する中、

ESGスペシャリスト徳田展子氏との対談を通じて、

丸井グループのESGの現状と未来を浮き彫りにしていきます。

徳田 展子氏

東京海上アセットマネジメント株式会社
株式運用部投資調査グループ
兼 責任投資グループ ESGスペシャリスト



戸井田 敦子

株式会社 丸井グループ
CSR推進部長



寒竹 明日美

株式会社 丸井グループ
IR部 IR担当課長



左より 寒竹、徳田氏、戸井田

「ESG」をめぐる投資家のとらえ方

徳田:日本では2015年9月に、世界最大の運用資産を有する年金積立金管理運用独立行政法人(GPIF)がESG要因を重視する国連責任投資原則(PRI)に署名したことで、ESGの重要性が改めて認識され始めています。

当社においても、中長期的な視点で企業の価値を評価するにあたって、ESG要因を考慮することは必要不可欠であると考えています。現在、東京海上グループのCSR専門部門と連携し、投資プロセスに、より明確にESG要因を組み込んでいく体制整備をすすめています。また、2014年の「日本版スチュワードシップ・コード」受け入れを機に、企業との対話内容をデータベース化して情報共有するなど社内の横の連携をこれまで以上に強化しています。

企業の「ESG」への対応

寒竹:企業のIR担当者としては、「伊藤レポート」「日本版スチュワードシップ・コード」や「コーポレートガバナンス・コード」が導入されたことで、機関投資家の皆さまのIRに対する視点が、この1~2年で大きく変わってきたことを実感しています。当社においても2015年にIR部という専門部署を設けるとともに、「丸井グループ コーポレートガバナンス・ガイドライン」(⇒□P101、102)を策定するなど、本格的に投資家の皆さまとの対話を強化しています。ただ、非財務情報の開示については、まだまだ不足していると感じています。



徳田 展子氏

東京海上アセットマネジメント株式会社
株式運用部投資調査グループ
兼 責任投資グループ ESGスペシャリスト

戸井田:CSR担当では2011年の東日本大震災以降、社会における企業の役割に注目が集まる中で、丸井グループが本業を通じて取組むCSR活動をお伝えしてきました。ただ投資家の皆さまから見た時、どうしたらもっとCSR情報を活きた情報としてとらえていただけるのか。その観点からこれまでの取組みをESG視点で整理し、企業として何を発信していくべきかを改めて考え始めています。現在は海外のESG評価機関による当社グループへの評価を精査し、グローバル視点でよりよく評価していただけるようなアプローチをすすめています。

徳田:ESG評価機関からの開示要望は高くなっていますよね。一方で、機関投資家には、情報に優先順位をつけて、何がその企業にとって重要な情報かを提示することが大切だと思っています。

戸井田:近年サプライチェーン全体を配慮したモノづくりが社会的にも重視されています。当社グループでも、サプライチェーン全体で社会的責任を果たす「CSR調達」の取組みをより強化するため、「マルイグループ調達方針」を2016年春に制定、公表しました。現在は、実際に生産工場へおうかがいし、今後の具体的な取組みについて、お取引先さまと一緒に検討をすすめています。

徳田:そういった取組みは、投資家としても非常に重視しています。サプライチェーンにおける社会・環境リスクを含め、事業活動におけるリスクを企業側がどのようにとらえ、それに対してどのような対応をとっているかといった情報も、ぜひ積極的に外部に発信していただきたいです。

早稲田大学大学院ファイナンス研究科修了。公益社団法人日本証券アナリスト協会検定会員。現職では、責任投資やSRIファンドを担当。ほかに、環境省「グリーン投資促進のための市場創出・活性化検討会」委員、「持続可能性を巡る課題を考慮した投資に関する検討会」委員、日経アンリアルレポートアワードの審査委員を務める。☎ www.tokiomarineam.co.jp/company/stewardship_code



「ESG」をめぐる投資家と企業との対話

寒竹:当社グループは昨年「共創経営レポート2015」と題する統合レポートを発行し、また現場の声をより知っていただくための「共創経営レポート2015説明会」(⇒□P102)を実験的に開催しました。シューズ担当の若手スタッフによる説明や、丸井グループ独自の多様な職種を持つグループ会社間や部門間での人事異動の仕組み「職種変更」などについて紹介しましたが、開催前は投資家の皆さまがそのような話に興味があるのか疑心暗鬼でした。結果として、これまでの決算説明会よりも多くの投資家の皆さまが出席され、好評をいただきました。私たちが当たり前のこととして取組んでいることにも強い関心を持っていただいたことで、こうした情報も定期的に発信していかなければ、まったく伝わらないのだと改めてわかりました。

徳田:丸井グループ独自の「職種変更」は、ほかの企業にはなかなかない仕組みなので、機関投資家としても興味があります。中長期的成長を考えると、従業員がイキイキと働ける職場づくりは、企業にとって重要なことだからです。

寒竹:EもSもGも本来は利益の源泉をなしているものです。日々の仕事と企業の成長、その道筋をしっかり外部にお伝えすることが非常に重要だと気づきました。

企業と投資家は同じベクトルを持っている

徳田:中長期的な視点で企業を分析・評価するうえで、企業風土は重要です。丸井グループには、お客さまの声を聴く企業風土がありますが、それを機関投資家にも届けられたと感じています。

寒竹:実はIR部を設置した経緯も、「こんなにお客さまの声を聴いて経営をしているのだから、お客さまと同じように投資家の皆さまの声をもっと聴くべきだ」という発想からでした。社内でもIR活動の内容を従業員が自主的に参加する「中期経営推進会議」(⇒□P63 共創経営をすすめる組織風土「中期経営推進会議」の取組み)の中で報告し、現在では企業価値向上に向けて、役員から若手従業員まで一緒に対話を重ねています。
徳田:素晴らしい取組みですね。企業と投資家も企業価値向上に向けて、これまで以上にお互い歩み寄っていくことが必要ですね。当社では「資産運用を通じて豊かで快適な社会生活と経済の発展に貢献する」ことを経営理念の1つとしていますが、丸井グループの「事業活動を通じてお客さまのしあわせを共に創る」という共創経営にとってもよく似ています。豊かな社会がないと長期的なリターンも実現できませんよね。企業も機関投資家もそれぞれ何のために社会に存在するのかというレベルでも、同じベクトルを持っていると思います。