

社外取締役に就任して丸9年になりますが、丸井グループは常に理想とあるべき姿を求め、大変な推進力と革新性を持って経営されています。共創経営や最近のさまざまな成果は、何年も前から取組んできた改革が顕在化してきたものです。

例えば小売事業におけるSC・定借化への転換は、外から見ると急激な変化に感じるかもしれませんが、青井代表の頭の中にはずっと「小売業としての丸井グループのあり方」があり、SC・定借化への確信を持つことができたタイミングで一気にすすめられたのが実情です。フィンテックとして事業を再定義した際も同様です。7~8年前にはフィンテックという言葉は頭になかったと思いますが、元々持っている重要なビジネスモデル「小売と金融の融合」に、新たなビジネスの種を蒔き、仮説検証をくり返し、最終的に確信を持ったあるべき姿が「フィンテック」という名称で出てきたのです。取締役会においても突発的な話という印象はなく、出てきて当然である話でした。

社外取締役の役割は経営の監視・監督といわれています。私自身も長く会社を経営しているため、取締役会では「もう少しタイミングを検討した方が良いのではないか」など、アクセルではなく、おもにブレーキ側の役割を務めています。丸井グループにはお客さまの声を聴くという創業当時から企業風土があるため、取締役会も非常にフランクな場で、互いの意見を尊重した活発な議論がおこなわれます。指名・報酬委員会では、青井代表と岡島さんと私、つまり実質的には社外取締役が過半数という状態で、役員の報酬、選任を確認しています。私が社外取締役に就任した当時から、報酬制度は役職と成果に応じて明確に設定されていましたが、2016年の取締役会実効性評価に基づき、中長期インセンティブを導入しました。なにごとにも常に時代にあわせて進化させていくのが、丸井グループなのです。

2017年8月

社外取締役  
堀内光二郎

さまざまな成果は、  
取組んできた改革が  
顕在化してきたもの



丸井グループの共創経営とは、実は先端的な社会実験をおこなっているようなものです。「丸井グループ生態系」のような、エコシステムができていくのではないかと考えています。マルチステークホルダーの方々と共にニーズを創り、世の中に価値を提供していくステークホルダーマネジメントは、社会的に大変意義のある活動です。最近ではベンチャー企業などと協業することで、新たな価値の創出を仕掛けています。これらは青井代表の先見性がなせる業です。

しかし青井代表のリーダーシップは、命令するようなカリスマ型というより、従業員の中に納得感を醸成しながら自発的な行動を促す形、いわば「羊飼いな型リーダーシップ」です。ご自身の戦略を従業員に直接伝える場を度々設け、社内に手挙げ方式で参加するグループ横断プロジェクトを多く走らせ、お客さまとの接点を持った現場知の高い従業員を巻き込んで、共創によるイノベーション創出に取り組んでいます。「人の成長＝企業の成長」という経営理念のもとに、自ら考え、自ら行動する従業員を育てることが、丸井グループの特長である実行力や仮説検証のスピードの速さにつながっています。

私自身はリーダーシップ開発支援が専門のため、指名・報酬委員会や取締役会の中で、次の社長や経営層をどう戦略的に育成していくかを議論させていただいています。その成果として形にしたものが次世代経営者育成プログラムです。10年・20年先に経営トップ交代が起きる時には、経営は現在よりさらに複雑化し、難易度も高くなります。大胆な構造改革に着手する場合、やはり最低でも10~15年位の長期視点の経営が必要です。2017年4月に開設した共創経営塾(CMA)は長期経営を見据え、自ら手を挙げた20~40代の若手従業員から毎年20名程度を選出し、10年間で計200名程度の方々を次世代の経営を担うための訓練を実施していきます。その後は実践を通じて、不確実な状況の中で意思決定する機会を与え、次世代を担う人材を戦略的に開発していく予定です。

2017年8月



社外取締役  
岡島悦子

共創経営塾(CMA)を  
スタートし、次世代を担う人材を  
戦略的に開発していく

室井雅博  
社外取締役

## 正しいリスクテイクが 持続的な成長戦略の実現を 後押しする

2017年6月に社外取締役に就任しました。IT業界で常に先端技術やデジタル・イノベーションを追求してきた経験が、グループの成長戦略を検討する上で、お役に立てばと思っています。

私は(株)野村総合研究所で20年以上にわたり、大規模な情報システム開発、米国シリコンバレーにおける最先端技術の研究・業務提携、ITを活用した新事業・サービスの開発、ITベンチャー企業とのコラボレーションによるソリューション開発などを経験してきました。その後、本社機構の役員として13年間、経営企画・人事・広報・IR・リスク管理・CSR等を幅広く実践しました。特にIRでは8年間、日本・欧州・米州・アジアの機関投資家と数多く直接対話することができ、その実体験が自社のコーポレートガバナンス改革を遂行する上で、大変役立ちました。

丸井グループの強みは、激変する経営環境の中で常に自己革新にチャレンジし続けていることだと思います。消費者の皆さまが求めるものは刻々と変化し、世界の潮流としても、デジタル革命が急激に進展している中で、オムニチャネル、フィンテック、デジタル・コンテンツなどが重要な役割を果たすように、大胆に事業革新をすすめています。またガバナンス改革においても、指名・報酬委員会の設置、役員報酬の改革、次世代経営者育成プログラムの導入など、着々と施策を実行している先進企業であると思います。

自己革新にはリスクが伴うものです。特に、ビジネスモデルの転換や、最先端ITの導入などでは、予測が難しい新たなリスクに直面することもあります。独立社外取締役の一人として、戦略の正当性や新たに抱え込むリスクの大きさ等を厳しく評価するとともに、正しいリスクテイクによる持続的な成長戦略の実現を後押しするような、客観的でバランスの取れた行動と発言を心がけたいと考えています。

2017年8月

