

Section 02

共創経営の ビジネスモデル

丸井グループがめざすのは、誰一人取り残されることなく
すべての人が「しあわせ」を感じるインクルーシブな社会です。
ビジネスの工夫を通じて、サステナビリティと収益を両立し、
ステークホルダーの利益、重なり合う「しあわせ」を拡げていきます。



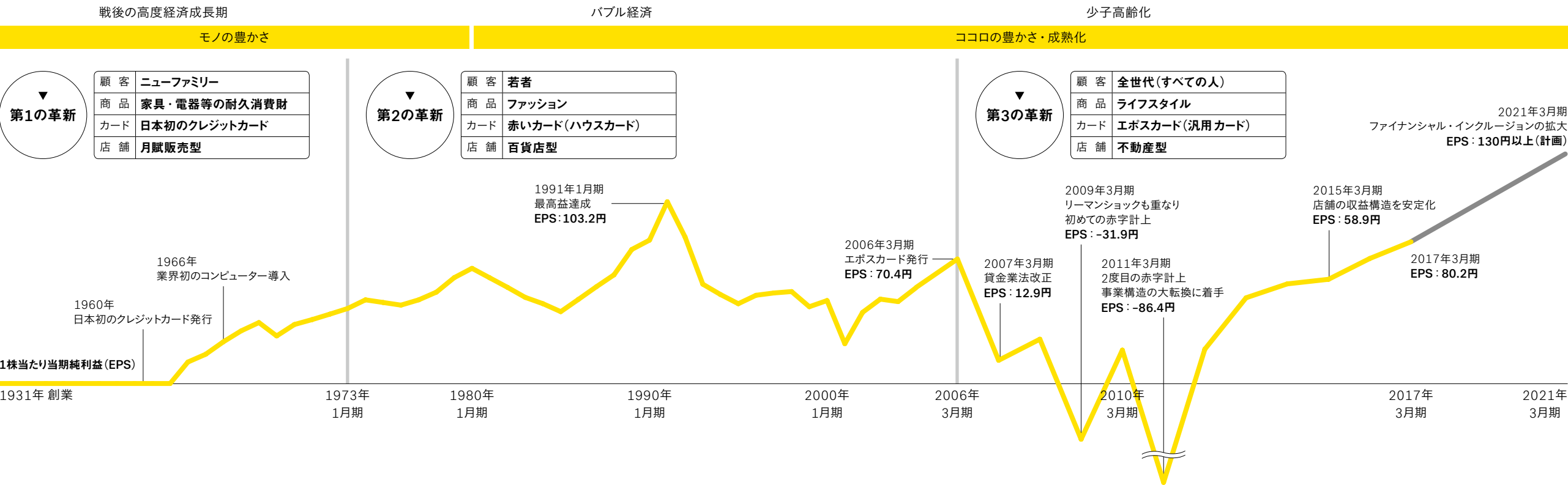
時代にあわせて事業構造を革新

丸井グループは、創業以来86年間、時代やお客さまニーズの変化にあわせて小売・金融一体の独自のビジネスモデル・事業構造を革新、進化させ続けてきました。成長の主役が金融に交代する中、私たちはこれからも小売と金融を分けることなく、人材も店舗もデータもすべてを一体の事業として共有し、小売・金融一体の独自のビジネスモデルを進化させることで、企業価値の向上をめざしていきます。

丸井グループのDNAの原点
創業者 青井忠治の言葉

「信用はお客さまと共につくるもの」
小売・金融一体の独自のビジネスモデル

「景気は自らつくるもの」
時代のニーズに適応し、革新・進化させる力



家具の月賦販売

創業者 青井 忠治

在任期間：1931年～1972年(41年間)

創業期のビジネスは、家具の月賦販売でした。月賦販売は、家具を販売する時に、同時に信用を供与する、つまり、お金をお貸しするというもので、小売と金融が一体となったビジネスです。1960年には日本初のクレジットカードを発行、1966年には業界初のコンピューターを導入するなど、月賦販売の近代化をすすめました。

ファッションのクレジット販売

二代目 青井 忠雄

在任期間：1972年～2005年(33年間)

高度経済成長期に国民の所得が増加したことなどから、他の月賦店が小売を捨てて金融に特化する中、当社は耐久消費財に変わって伸びつつあったファッションに特化。顧客を思い切って若者にシフトし、DCブランドブームの一翼を担いました。また、1981年にはキャッシングをスタート。これらの戦略により、当社は1991年に最高益を達成しました。

ライフスタイルとショッピングクレジット

三代目 青井 浩

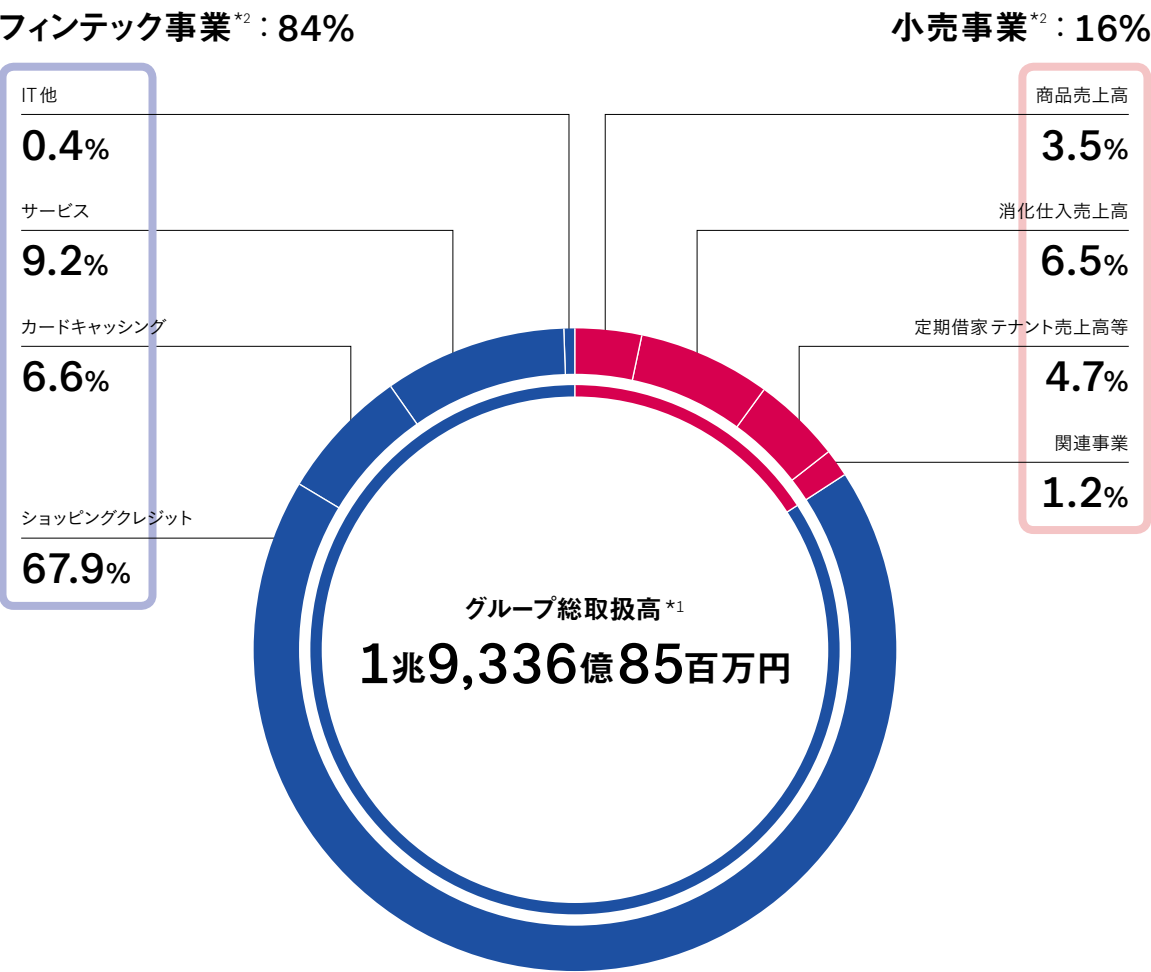
在任期間：2005年～

2006年の貸金業法改正や、2008年のリーマンショックの影響により、2度の赤字決算を余儀なくされました。こうした状況を受けてビジネスモデルの革新に着手。顧客の革新では、これまでの若者に特化したビジネスを180度転換し、年代を超えたすべての人に支持されるビジネスへと進化。2006年に発行を開始したエボスカードは、汎用カード化することで、収益構造を

キャッシングからショッピングクレジットへと転換させました。そして「モノを売る店舗」は、2014年より「モノ」「コト」どちらも提供できる不動産型商業施設へと事業構造を転換し、店舗の収益力を安定化することでダウンサイドリスクを遮断するとともに、お客さまとの共創による店づくりに取り組み、入店客数、買上客数の拡大につなげています。

成長の主役は小売から金融へ逆転

かつての丸井グループは、金融を持った小売業として、カードは小売店舗を支える存在でした。
ところが、2006年の汎用カード化にともない、エポスカードの取扱高が急拡大し、小売・金融の一体運営は
そのままに、成長の主役が交代。全国31の店舗は、カードの発行拠点として成長を支える役割を担います。



丸井グループの2017年3月期のグループ総取扱高^{*1}は、1兆9,337億円です。このうち、約16%の3,263億円が小売事業の取扱高、約84%にあたる1兆7,233億円がフィンテック事業の取扱高となり、フィンテック事業がグループ全体の成長を牽引しています。

^{*1} グループ総取扱高は、2事業の合計からセグメント間の取引を消去した金額です。
^{*2} 構成比は消去前の数値を使用しています。

ビジネスモデルの革新

丸井グループは、お客さまの消費行動の変化や、EC化・キャッシュレス化、少子高齢化など、長期的な社会課題への対応に向けて3つの革新をおこないました。ダウンサイドリスクを遮断し、アップサイドの成長基盤となる新たな小売・金融一体のビジネスモデルへの転換をすすめています。

- 顧客の革新 ▶ 若者から全世代、さらに顧客のインクルージョンへ
- 小売の革新 ▶ 仕入型から不動産型へ収益構造を転換、オムニチャネル化へ
- カードの革新 ▶ ハウスカードから汎用カードへ、さらにフィンテックによる事業領域の拡大

ダウンサイドリスクの遮断



百貨店型から不動産型へ

「商品を仕入れて販売する」百貨店型から、「場所を貸して家賃を得る」不動産型商業施設に移行することで収益を安定化。飲食、サービスや体験を提供するテナントを拡充することが可能となりました。

独自のオムニチャネル戦略

PB 商品を中心とした自主専門店を、店舗・カード・Webが一体化した「体験ストア」に順次切り替えています。お客さまがサンプルを自由に試せて、Web通販で購入するという、新しい売場の形です。

アップサイドの成長基盤



ハウスカードから汎用カードへ

ビザ・ワールドワイド・ジャパン(株)との提携により、ハウスカードから全世界で使える汎用カードへ。お買物と連動したショッピング取扱高が急増、年平均17%で拡大し、グループの成長を牽引しています。

カード事業からフィンテック事業へ

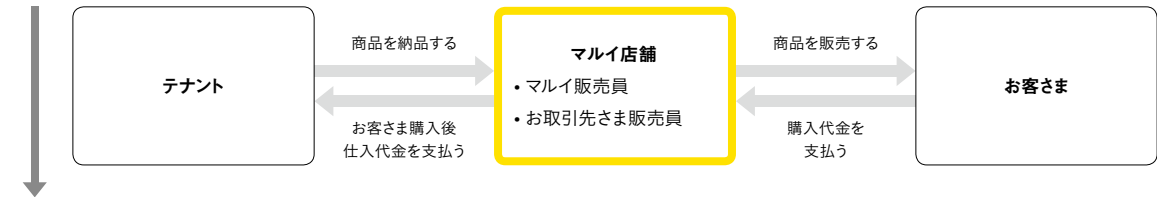
キャッシュレス化による決済手段の多様化に応じた新サービスの導入や、将来に不安を抱える若者などに向けた貯蓄から投資への対応など、すべての人に対する金融サービスの実現をめざし、カード事業からフィンテック事業へ再定義をはかりました。

小売事業の収益構造

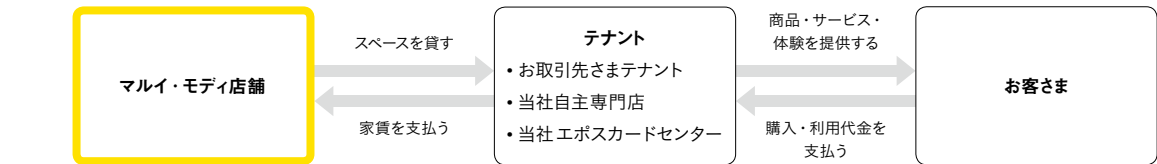
これまでは「商品を仕入れて販売する」仕入型だったため、収益は商品売上高に左右されていました。これに対し、2019年3月期までに100%（定借化対象区画のみ）の切り替えを計画している不動産型では、「スペースを貸す」ことで賃貸収入を得ることができ、収益構造は安定化します。SC・定借化をすすめ契約を不動産型へ切り替えることで、テナントの消化仕入売上高が減少し、定期借家テナント売上高等の取扱高が増加します。消化仕入売上高（純額）と賃貸収入等の増減を見ると、小売事業の収益構造の変化を如実に見て取ることができます。

共創PB商品を中心に扱う自主専門店については、不動産型への切り替えにともない、KPIを売上高営業利益率から相場賃料に対する期待利回り（NOI利回り）へと見直しをおこないました。具体的にはハードルレートを都心店ではNOI利回り4%以上、郊外店では7%以上と設定し、利益改善とあわせて自主専門店の不動産時価を把握し、売場・倉庫面積も含めた資産効率を最大化していきます。あわせて、当期の損益だけでなくカード会員の募集やWeb会員登録などによる中長期利益の視点を加味した企業価値連動型のKPIとすることで、継続すべき自主専門店と撤退すべきものとをさらに選別していきます。

これまで：仕入型の収益構造



これから：不動産型の収益構造

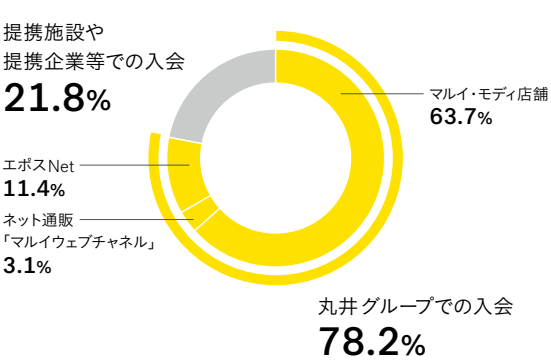


フィンテック事業の収益構造

日本のクレジットカード取扱高の年平均成長率が7%の中で、フィンテック事業の核であるエボスカードの取扱高は年平均17%の成長を続けています。営業債権については、2013年3月期に割賦売掛金残高（リボ・分割払い）が営業貸付金残高を上回り、収益構造はキャッシングからショッピングへと転換しています。現在では、フィンテック事業取扱高の約81%をショッピングクレジットが占め、一方でカードキャッシングの割合は、約8%にすぎません。

カードビジネスの成長は、会員数の増加と、カードの稼働率、1枚当たり利用額によって左右されます。エボスカードには毎年70万人を超える新規会員が入会しており、うち約80%は、丸井グループ内の店舗およびECサイトからの申し込みです。丸井グループの店舗は、人口流入の多い主要都市にあることが、新規会員の増加を支えています。また、小売事業の不動産型への転換にともない、店舗での必要人員は減少するため、（株）エボスカードへの配置転換をすすめています。これにより、提携をすすめている外部施設のエボスカードセンターに接客経験豊富かつ小売マインドを持った従業員が常駐し、新規入会を推進します。さらに、施行が予定されている120年ぶりの民法（債権法）大改正を背景に、住宅等の家賃保証サービスが近年拡大し

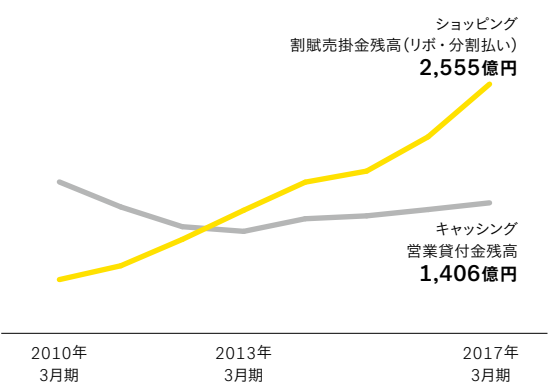
エボスカード新規会員の入会経路（2017年3月期）



サービスの概要

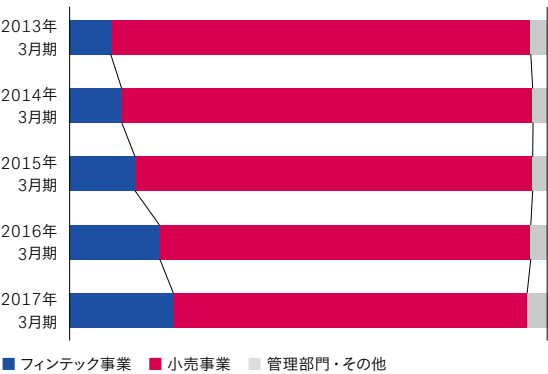
カード	エボスカード
サービス	家賃収納型の保証人代行 サービス「ROOM iD」 賃貸住宅入居者向けの家財保険「ROOM GUARD Be」
IT	システム開発

キャッシングからショッピングへ事業構造を転換



ています。そのほか、保険サービスをはじめ、投下資本をともしない高利税率の既存事業およびサービス収入の拡大により、フィンテック事業の成長をはかっていきます。

グループ従業員の事業別の構成推移



一人ひとりのお客さまに寄り添う 丸井グループの「リテールビジネス」

丸井グループは創業以来、一人ひとりのお客さまの生活実態に応じたニーズを拾い上げ、寄り添い、きめ細かくお応えすることをめざしてきました。

インターネット化が浸透する中、金融・非金融を超えたサービスを組み合わせ、お客さまの「信頼」に応える付加価値を提供していくことが、丸井グループのめざす「リテールビジネス」の姿であると考えています。

「金融・非金融 サービス」の組み合わせ

金融庁の森信親長官は、2017年5月の「フィンテックは共通価値を創造できるか」という講演の中で、「金融機関であれ、非金融機関であれ、単一主体で顧客のニーズをカバーできるような幅広い金融・非金融 サービスの組み合わせを提供できる主体は現在はまだ存在しないように思われます」と述べられています。丸井グループのフィンテック事業を「金融 サービス」、小売事業を「非金融サー

ビス」と捉え直してみると、「丸井グループは、すべてのお客さまに対して、金融・非金融という幅広いサービスの組み合わせを通じて、豊かなライフスタイルを提供する企業グループである」と表現することができます。これこそ、丸井グループが創業以来めざしてきた小売・金融一体のビジネスモデルをいい表した言葉であるといえます。

2017年5月 金融庁長官 森 信親氏 講演
「フィンテックは共通価値を創造できるか」の仮訳より抜粋

“金融機関であれ、非金融機関であれ、単一主体で顧客のニーズをカバーできるような幅広い金融・非金融 サービスの組み合わせを提供できる主体は現在はまだ存在しないように思われます”

“フィンテックの進化により金融が高度化する中において、顧客がテクノロジー自体を評価することは難しいので、人や企業への信頼に基づいてサービスを選択していくのではないか”

出典：金融庁ウェブサイト講演等「Will FinTech create shared values?」仮訳
www.fsa.go.jp/common/conference/danwa/20170525/02.pdf

お客さま起点の「リテールビジネス」

丸井グループのビジネスモデルは、個々の製品やサービスの内容から、これまで小売と金融が分けて捉えられてきました。しかし私たちにとっての小売と金融は、1枚のコインの表と裏のように、いずれかに分けて考えることができない一体となったビジネスです。例えば当社のエポスカードを軸とした金融 サービスは、リアル店舗の発行拠点を持ち、お買物でのご利用が中心のクレジットカードのため、非金融 サービスに連動した金融だといえます。

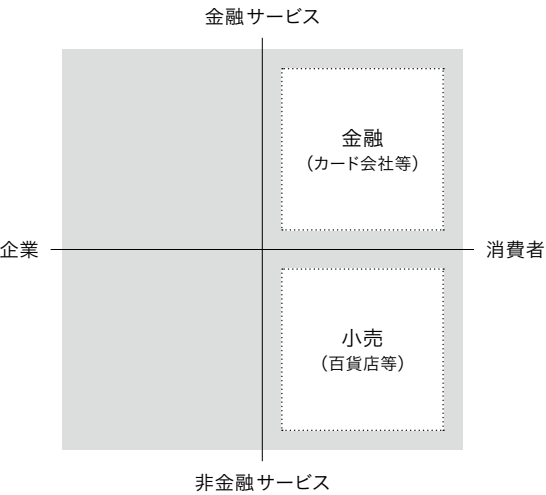
丸井グループのビジネスを事業者視点ではなく、お客さまに提供する機能から考えた時、非金融 サービスはもちろん、金融 サービスにおいても、企業向けではなく消費者をお客さまとした「リテールビジネス」であると定義することができます。私たちは一人ひとりのお客さまの生活実態に応じたニーズを拾い上げ、寄り添い、きめ細かくお応えしていくことが、丸井グループの「リテールビジネス」の姿であると考え、金融・非金融の組み合わせにより、すべての人が「しあわせ」を感じるインクルーシブで豊かな社会づくりをめざしています。

フィンテックの新たなプレーヤーとして先導役を

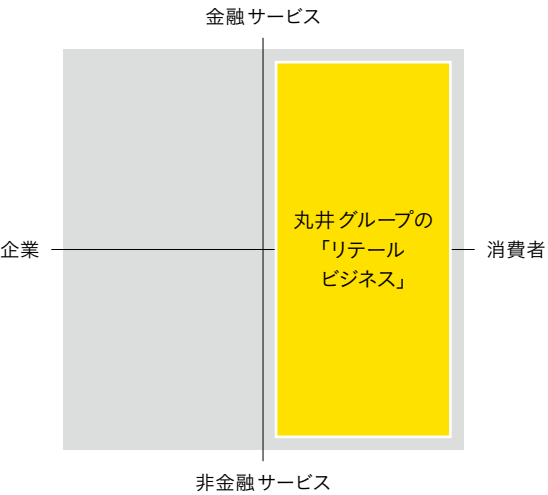
「フィンテックの進化により金融が高度化する中において、顧客がテクノロジー自体を評価することは難しいので、人や企業への信頼に基づいてサービスを選択していくのではないか」と金融庁の森長官は述べられています。AIの活用や仮想通貨など、消費者にとって高度な金融・非金融サービスが出現する中、お客さまの「信頼」に応える付加価値のあるサービスを提供していくか否かが、今後の金融機関の競争力を左右する大きな要因になるとされています。

もともと当社のビジネスは月賦販売から始まり、お客さまから返済のご相談をいただくなど、金融・非金融サービスを分けることなくお客さまと一緒に創ってきた歴史があります。また日本初のクレジットカード発行や、業界初のコンピューター導入など、テクノロジーを活用したサービスを先駆的に提供してきました。こうしたことから、リアル店舗での顧客接点を持ち、かつ金融・非金融をあわせ持った丸井グループは、顧客からの信頼を得る、フィンテックの新たなプレーヤーとして先導役を果たせるのではないかと考えています。

事業者視点のビジネスの定義

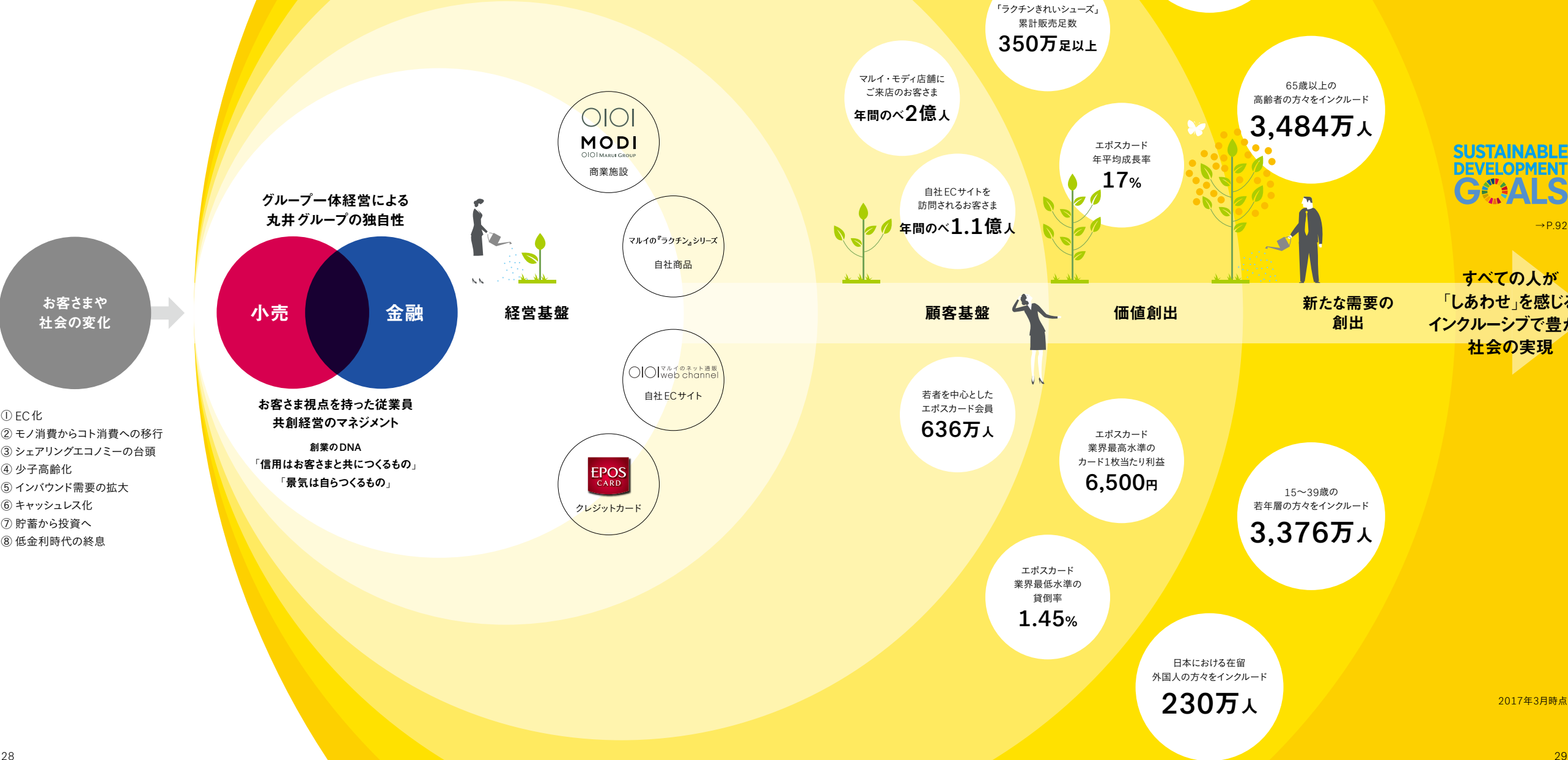


丸井グループのビジネスの定義



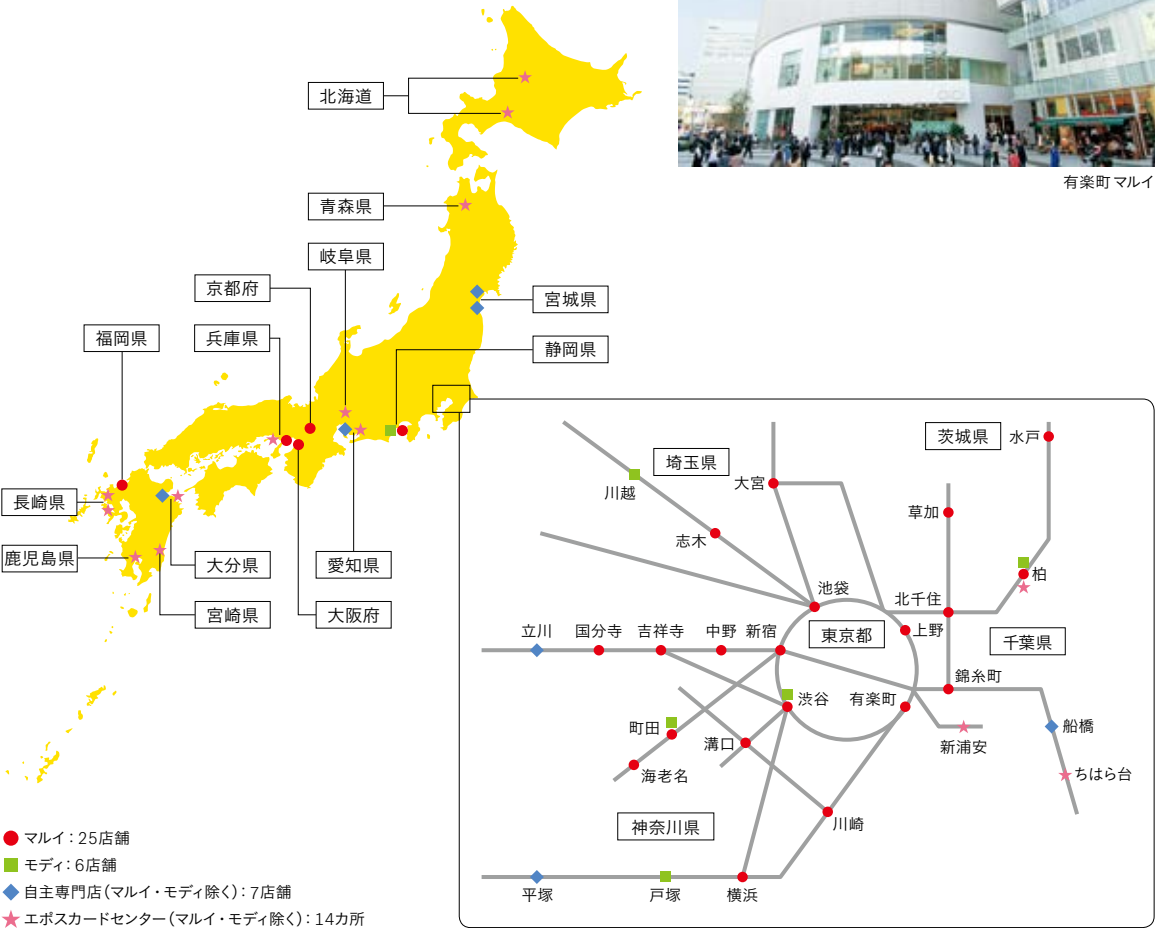
共創経営のビジネスモデル

丸井グループがめざすビジネスとは、すべてのステークホルダーとの共創により、「課題」を「価値」に変えていくことです。少子高齢化など課題先進国といわれる日本には、約1億2,675万人の多様な人々が暮らしています。丸井グループは、すべての人が取り残されることなくインクルードされ、「しあわせ」を感じる豊かな社会をめざしています。それが、私たちのめざす「共創経営のビジネスモデル」です。



年間約2億人の顧客接点を持つリアル店舗

小売としての側面から見た丸井グループの最大の強みは、年間のべ約2億人のお客さまとの接点があることです。人口流入の多い全国の政令指定都市を中心に、大型商業施設を31店舗有しており、来店客数は拡大しています。また、他社商業施設へのPBの専門店出店やエポスカードの提携を通じて、さらなる接点拡大にも取組んでいます。



全国主要都市に立地するマルイ店舗

(株)丸井が運営する商業施設



有楽町 マルイ

POINT 1

顧客接点となるリアル店舗を好立地に保有

日本全体では少子高齢化がすすんでいるものの、都市部の人口は増加傾向にあるなど、地域ごとの格差は広がっています。丸井グループの31の店舗は、政令指定都市を中心に、人口流入が多く利便性の高い一等地に出店しているため、毎日でも気軽に立ち寄っていただけるフロア構成に変更し、自然とお客さまが集まる「場」づくりをすすめています(→P.32)。



地域特性を活かしたモディ店舗

(株)エイムクリエイツが運営する商業施設



渋谷 モディ

POINT 2

他社商業施設への専門店出店とオムニチャネル化

丸井グループはPB商品、なかでも「ラクチンきれいシューズ」(→P.36)を扱う専門店を、マルイ店舗の商圏外にある他社商業施設を中心に、ショップテナントとして出店しています。また、短期イベント型の「体験ストア」(→P.33)も他社商業施設にて開催。今後は、リアルショップとECそれぞれの強みを活かした、丸井グループ独自のオムニチャネル戦略を強化することで、お客さまとの接点拡大へとつなげていきます。

自主専門店

テナントとして出店し、(株)丸井のPB商品などを販売



イオンモール木曽川 Fit Studio

POINT 3

小売ノウハウを活用したエポスカードの商業施設提携

エポスカードの提携先商業施設には小売経験を持つ(株)エポスカードの従業員が常駐しています。お客さまや施設テナントにとってのメリットや自らの経験から得たおすすめ方法について、施設テナントの販売員の方に直接説明するなど、カードに対する理解促進をはかっています。マルイ店舗における小売経験によって身につけたノウハウが、施設のファンづくりやカード会員の拡大の取組みにおいても活かされています。

グループ内外にあるエポスカードセンター

小売事業での接客経験豊富な従業員が常駐



博多 マルイ エポスカードセンター

共創の店づくりと独自のオムニチャネル戦略

EC化が急速にすすむ中、今後のリアル店舗には「ECに代替されないもの」と「ECと補完関係にあるもの」が求められます。店づくりや新たなサービスの導入に際し、お客さまにご参加いただくことで、課題や潜在ニーズを掘り起こし、時代に合った新たな価値を創りあげていきます。

業界常識ではなく、お客さま視点の店づくり

店舗の収益構造を不動産型の家賃収入に移行したことで、従来のアパレル中心から、「モノ消費からコト消費へ」という長期的なトレンドに対応できる飲食やサービス・雑貨中心のカテゴリー構成に大きく変化しています。お客さまやテナントさまを巻き込んだ「お客さま企画会議」を店舗ごとに開催することで、業界常識ではなく、お客さま視点に立った店づくりをすすめています。例えば1階などの導入階

には、世代や性別問わずお客さまからのご要望が多い飲食を展開した結果、中層・上層フロアへの買い回り効果が波及しています。また上層階には、生活と密着した携帯電話会社やクリニック、英会話教室等の体験型ショップを展開することで、自然とお客さまが集まるフロア構成へと変わり、上層フロアの収益が改善しています。



お客さまやテナントさまとの「お客さま企画会議」



お客さまのご意見に基づいた1階の「食のフロア」



生活に密着した上層階の「体験型ショップ」

バラエティに富んだフロア構成は間違っていなかったと確信

共創の店づくりは、お客さまやテナントさまのニーズと、小売業界の常識とのギャップを発見するキッカケになりました。2016年4月にオープンした博多マルイは、「お客さま企画会議」でいただいたニーズにお応えし、1階はすべて食テナント、中上層階はキッチン雑貨や漢方薬など、バラエティに富んだフロア構成になりました。お客さまニーズとNOI利回りが両立するテナントさまの導入に苦労しながら、同時にアパレル比率の低さに不安を感じていたのも事実です。しかし開店から1年で有楽町マルイと同規模の1,340万人のお客さまにご来店いただくことができ、私たちがすすめてきた店づくりは間違っていなかったと確信しています。



青野 真博
執行役員
株式会社丸井 常務取締役
株式会社エイムクリエイツ 取締役

すべての人に最適なお買物体験を

全国各地のさまざまな商業施設で短期イベント型「体験ストア」を開催しています。「体験ストア」とは、Web通販とリアル店舗を融合させ、お客さまにとって最もスムーズで満足度の高いお買物体験をめざす新しい売場の形です。店舗では陳列された全サイズのサンプルを自由に試着できる「体験」を提供し、購入はWeb通販でおこないます。この「体験ストア」は、エポスカードの入会やWeb通販の会員登録増加による、中長期利益の拡大につながります。



店頭タブレットから商品購入も可能

オムニチャネル関連の歩み

通販・ネットでの施策		リアル店舗での施策
1988年	カタログ通販誌「Voi」発行	
1995年		商品単品管理システムを全店導入
2005年		商品単品在庫リアルタイム更新導入
2006年	ECサイト「マルイウェブチャネル」開設	
2007年		店舗からECサイトへレシートクーポンで送客
2008年	店舗・ECの在庫一元化完了、EC向けに店舗在庫を出荷	
2009年	エポスNet ID・マルイウェブチャネルIDを統合	マルイウェブチャネル商品の店舗受取りサービスを開始
2010年	マルイウェブチャネル画面に取扱い店舗・在庫表示を開始	
2015年	AI活用のレコメンドを開始	
	リアル店舗・マルイウェブチャネルの購買データを統合	
2016年	LINE公式アカウントを開始	PBシューズの「体験ストア」を全国で開始
2017年	KDDI(株)のECモール「Wowma!」にマルイ運営ショップをオープン	
	Web通販自社物流センターにロボット倉庫「オートストア」導入	

..... 従業員のコメント



芝尾 崇孝
株式会社丸井
オムニチャネル事業本部
体験型ストア推進担当

「体験ストア」とは、「ラクチンきれいなシューズは試してこそ良さがわかる」というお客さまの声からヒントを得て発案した仕組みです。スタート当初は課題もありましたが、マルイ店舗がない地域の方にも「ラクチンきれいなシューズ」をお届けできるようになりました。今後も売場とECの両方で改善を重ね、最適な顧客体験を追求していきます。

..... 従業員のコメント



萩原 万里子
株式会社丸井
錦糸町店
「ラクチンきれいなシューズ
Fit Studio」担当

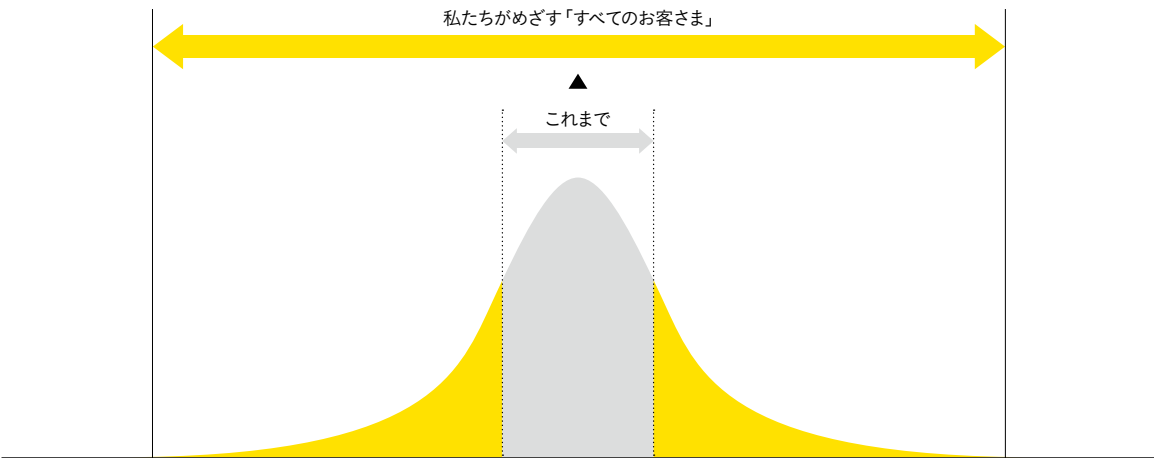
丸井錦糸町店で、店頭在庫を持たない新しい売場「体験ストア」のトライアルがスタートしました。これまで以上にシューズの品質を高めることで、多くのお客さまに喜んでいただける店づくりをめざしました。半年が経った今では、お客さまから「便利だね」と嬉しいお言葉をいただくことが増え、毎日の励みにつながっています。

年齢・性別・身体的特徴を超えて 楽しんでいただくために

丸井グループは、東京オリンピック・パラリンピックが開催される2020年に向け、年齢の幅を超えて、LGBTの方々を含めた性別を超えて、障がいの有無を超えて、すべてのお客さまに楽しんでいただくためにさまざまな取り組みをおこなっています。

お客さまのダイバーシティ&インクルージョン

日本には、約1億2,675万人の多様な人々が暮らしています。すべての人が活躍できる「場」という視点に立つと、「課題」は「機会」へと変えることができるはず。丸井グループがめざすビジネスとは、「すべての人」のお役に立てるように工夫することで「機会」を「価値」に変えていくことです。それが、私たちのめざす「お客さまのダイバーシティ&インクルージョン」です。



高齢者の比率 日本の65歳以上の高齢者人口は3,484万人 27.5% 総務省統計局「人口推計調査」	障がい者の比率 日本で障がいのある方は860万人 6.8% 内閣府「平成29年版障害者白書」	LGBTの比率 日本でLGBTの方は13人に1人 市場規模5.94兆円 7.6% 電通 ダイバーシティ・ラボ「LGBT調査2015」
---	---	---

従業員の接客 サービスの向上

おもてなしの心と正しい介助技術を学ぶ「サービス介助研修」では、従業員11人が公認インストラクターの資格を持ち、研修を内製化しています。また外部講師による「ユニバーサルマナー検定」や「LGBT研修」、外国人講師による「インバウンド研修」を実施するなど、ハード面に加えて接客（ハート）面からも安心して楽しくお買い物いただける環境づくりに取り組んでいます。



車イスをご利用のお客さま対応の研修では、自ら車イスに試乗し、操作方法も学ぶ



高齢者疑似体験では、白内障ゴーグルをつけ、実際にどのように見えているのかを学ぶ

お客さまへの発信を強化

性別・障がいの有無を超えてお客さまに喜んでいただける丸井グループの「共創」の店づくりを知っていただくことに重点を置き、さまざまな発信をおこなっています。性的指向や性自認のいかんにかかわらず、差別や偏見にさらされることなく、より自分らしく、前向きに生きていくことができる社会の実現をめざす「レインボープライド」に参加するなど、積極的な発信と共創活動をすすめています。



「東京レインボープライド2017」にブースを出展し、幅広いサイズを展開する「ラクチンきれいシューズ」などを紹介



日本ブラインドサッカー協会とパートナーシップ契約を締結し、男女日本代表選手の皆さまにオフィシャルスーツを提供

従業員コメント



金沢 仁美
株式会社丸井グループ
サステナビリティ部
マルイミライプロジェクト担当

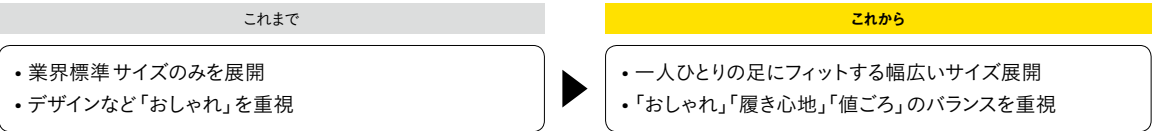
グループ全体でLGBTダイバーシティを推進

2016年5月の「東京レインボープライド2016」に参加した当時は、まだ社内でのLGBTへの理解はそれほど高くありませんでしたが、最近では各部署から自発的に研修の要望が入るなど、この1年で従業員の意識が大きく変化していると感じています。2017年5月の「東京レインボープライド2017」ではマルイ・モディ12店舗でのレインボーフラッグの掲示に加え、東京レインボープライドの広告誌やコラボショッパーの配布をおこないました。また、メインとなるパレードには従業員約80名が丸井グループオリジナルTシャツを着用して参加するなど、「お客さまのダイバーシティ&インクルージョン」がグループ全体に着実に浸透してきています。今後もグループの新しい事業や取り組みを企画していきたいです。

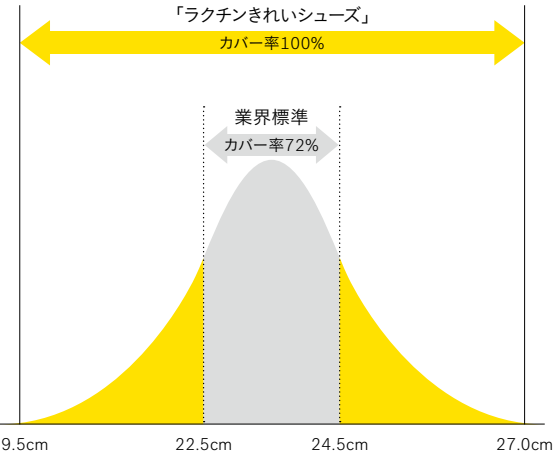
お客さまと共に創る インクルージョン視点のモノづくり

丸井グループが考えるモノづくりは、一人ひとりの身体的特徴に合った商品をつくることです。
身体的特徴を超えて、誰も排除することなく、すべての人のお役に立てるような商品の開発、
販売の仕組みをつくり、新たな需要の創造によるビジネスモデルの確立をめざしています。

一人ひとりにフィットするサイズ展開を実現

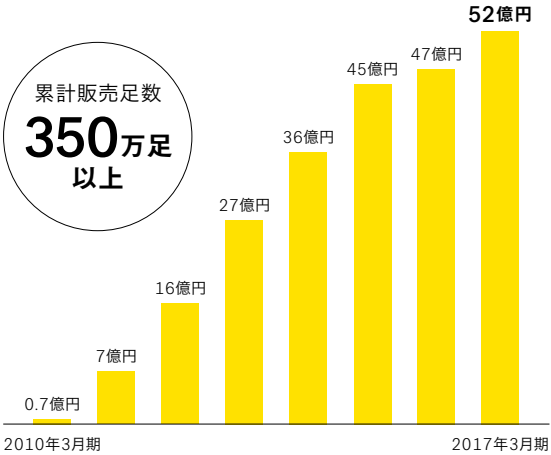


足サイズを100%カバーするサイズ展開



お客さまの「シューズの悩み」
シューズの履き心地に不満があると
答えたお客さまの割合
90%
開発当初に実施したエポスカード会員さまアンケートより

「ラクチンきれいシューズ」の売上高



購入後に履かなくなるシューズ
足に合わない・痛いために履かなくなると
答えたお客さまの割合
41%
開発当初に実施したエポスカード会員さまアンケートより

お客さま参画型の商品開発

「ラクチンきれいシューズ」開発当初のアンケートでは、9割の方が「靴の履き心地に不満がある」と答えており、お客さまが理想とする「おしゃれ」「履き心地」「値ごろ」のすべてを満たしたシューズは世の中にはありませんでした。それなら自分たちでつくってこうと決意し、お客さまの足型を計測した分析結果をもとに木型の作成から着手し、履き心地に不満のあるお客さまと共に「お客さま企画会議」をスタートしました。お客さまと一緒に考え、一緒につくることをくり返し、お客さまからの厳しい合格基準をクリアしたもののみを「ラクチンきれいシューズ」として販売しています。

「サイズ」というニーズに着目

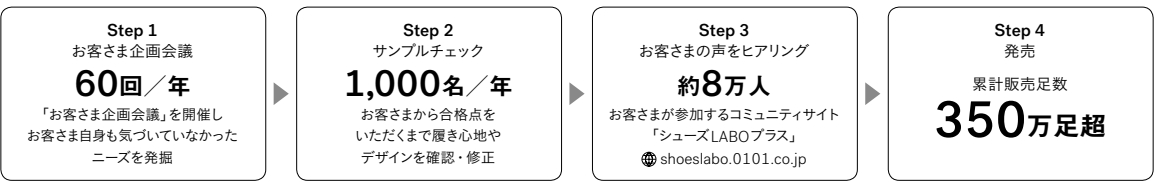
日本人の成人女性の足サイズは、20.5～26.0cmといわれていますが、従来の業界標準のシューズサイズは、22.5～24.5cmに設定され、そのカバー率は72%でした。そこで



ラクチンきれいシューズ
🌐 voi.0101.co.jp/voi/webshop/customer_portal/index.jsp

「ラクチンきれいシューズ」は、例えば足のサイズが大きかったり、小さかったりといった身体的特徴で、履きたくても履けなかったという方々にも対応し、従来の7サイズ展開から、19.5～27.0cmの16サイズ展開へとカバーサイズを拡大しました。これにより足サイズを100%カバーする、すべての人に喜んでいただける「ラクチンきれいシューズ」を実現し、累計販売足数は350万足を突破しています。

すべてのお客さまのお役に立つモノづくりをすすめています。



…… 従業員のコメント



斉木 愛
株式会社丸井
オムニチャネル事業本部
シューズ事業課

「ラクチンきれいシューズ」のデビュー当時から販売スタッフとして携わり、お客さまのシューズに関するお悩みをお聞きしてきました。シューズ売場の新規出店や改装を通して、履き心地や豊富なサイズ展開を、一人でも多くのお客さまにお試しいただくための環境づくりをすすめています。お客さまからいただく喜びの声が、私の原動力になっています。

…… 従業員のコメント



五井 美希
株式会社丸井
オムニチャネル事業本部
シューズ事業課

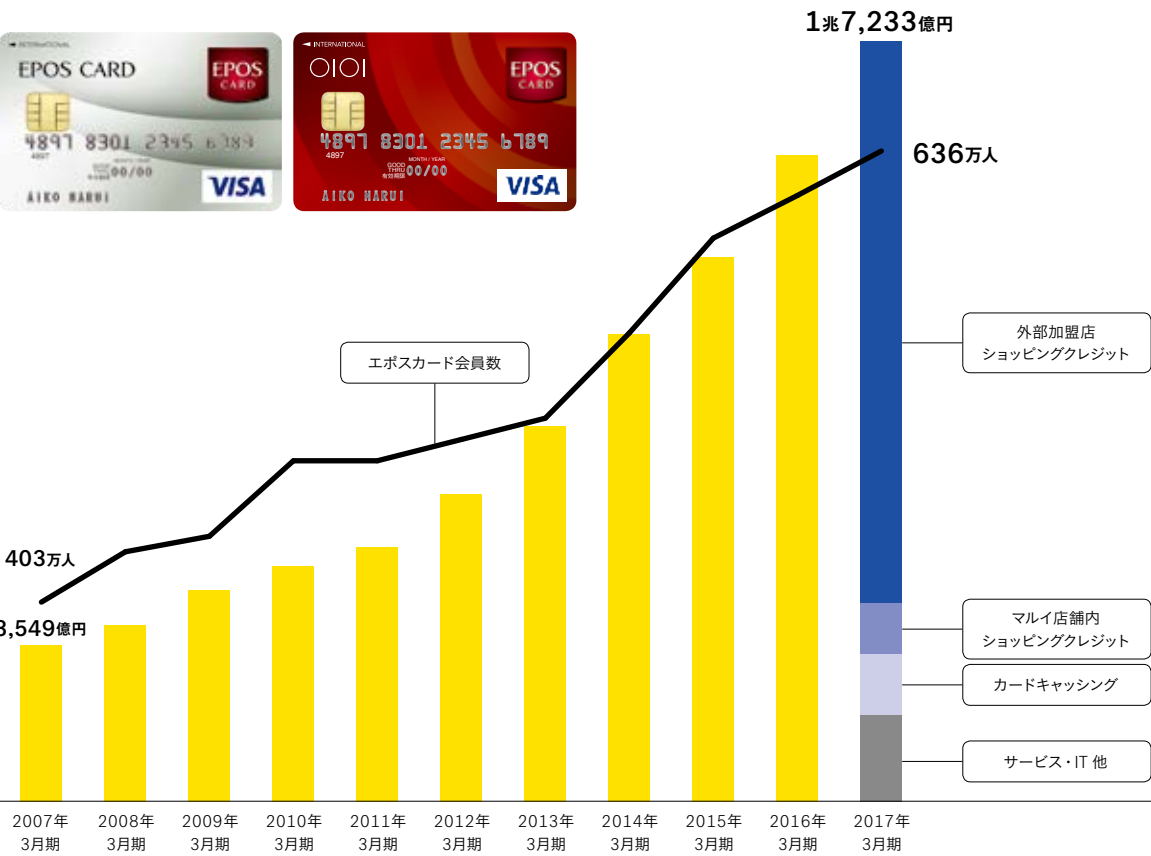
「お客さま企画会議」でのご意見をもとに、ニーズに寄り添った商品開発をおこなっています。シューズのサイズ展開を拡大した際は、「履ける喜びやおしゃれの楽しさを知った」という声をいただき、微力ながらもお客さまの人生をサポートできたことに、大きなやりがいを感じています。今後もお客さまの声に真摯に耳を傾け、商品開発に取り組んでいきたいです。

年平均17%で成長を続ける フィンテック事業

フィンテック事業の取扱高は、クレジットカード業界の年平均成長率7%を大幅に上回る年平均17%で成長を続けています。エポスカードは、ピザ・ワールドワイド・ジャパン(株)から直接ライセンスを付与されたことで、

丸井グループ店舗のみで使えるハウスカードから、世界中で使える汎用カードへと進化しました。2006年の発行開始以来、ショッピングクレジットの伸長により、丸井グループの成長を牽引しています。

フィンテック事業の取扱高の推移



POINT 1

若者を中心とした会員構成と高い収益性
入会時の利用限度額を低額に設定しており、学生や未成年など、これから収入が伸びていくお客さまの入会も可能です。その結果、エポスカードが人生で初めて持つクレジットカードとなるファーストカード率は約30%^{*1}となっています。ご利用頻度・ご利用額に応じて年会費永年無料のゴールドカードをおすすめし、現在では会員の約25%をゴールド/プラチナカード会員が占めています。ゴールドカード会員は、リボ・分割払いの高い利用率を維持しつつ、利用額が増加するため、収益向上につながっています。

^{*1} (株)エポスカード調べ

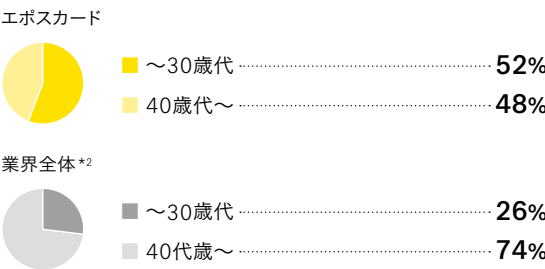
POINT 2

ITを駆使したオペレーションによる店頭即時発行
システム管理・開発はグループ会社(株)エムアンドシーシステムが担当。年間100件以上のシステム開発をおこない、最新技術の導入やスピード対応を実現しています。エポスカードは、店頭タブレット端末での申し込みから、世界最速の最短20分でカード発行できるICチップ搭載VISAカードです。その場でカードをお渡しし、当日からご利用いただくことでメインカード化の確率が高まり、その後の稼働率も向上します。

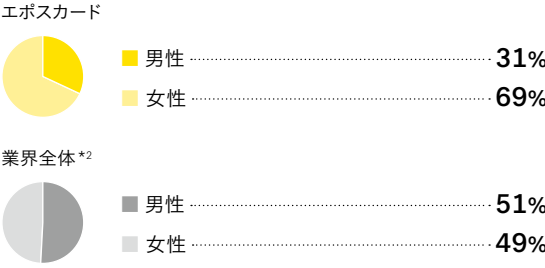
POINT 3

全国展開を支える提携先への独自スキーム
新規カード会員の獲得に向け、他社商業施設・異業種企業との提携カードを発行し、全国で発行拠点を拡大。提携先施設にはエポスカードセンターがテナントとして出店し、(株)エポスカードの従業員がお客さまへのご案内、申し込みから発行までの接客をおこないます。また一般的な提携カードは、入会した提携先の優待のみを受けるのに対し、エポスカードは1枚保有するだけで当社のすべての提携先優待を受けることができ、お客さま・提携先・当社にとってメリットがある独自スキームを構築しています。

カード会員の年代



カード会員の性別



^{*2} 一般社団法人日本クレジット協会「日本のクレジット統計2016年版」

NEWS
クレジットカード事業が
第16回「ポーター賞」を受賞しました。

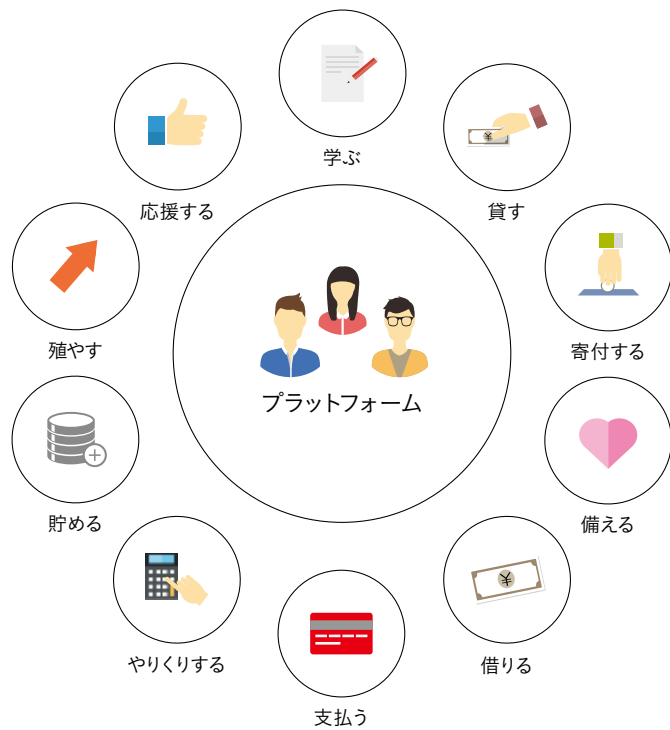
創業以来の割賦販売に加え、1960年に日本初のクレジットカードを発行するなど長年にわたり培ってきた丸井グループのカード事業が、「小売支援のクレジットカードという位置づけのもと、発行時の利便性を確保し、顧客と一緒に信用を創造するという方針で30代以下の顧客を中心に持ち、リボルビング払い利用率が高い」という点を高く評価していただきました。

www.porterprize.org/pastwinner/

ポーター賞とは？
製品、プロセス、経営手腕においてイノベーションを起こし、これを土台として独自性がある優れた戦略を実践し、高い収益性を達成・維持している企業を表彰するため、2001年7月に創設されました。ハーバード大学のマイケル・E・ポーター教授に由来するものです。

さまざまな金融サービスを身近に

これまでエポスカードを通じてご提供してきたのは、支払う、借りるといった金融サービスに限られていましたが、今後はベンチャー企業を含めて、さまざまなフィンテック企業とオープンイノベーションを展開することで、貯める、殖やす、応援する、貸す、備えるなど、さまざまな領域にご提供できるサービスを拡大していきます。



従業員コメント



間室 広伸
株式会社エポスカード
クレジット管理部

すべてのお客さまが、必要な時に必要な場所で使えるカードへ

2006年に発行を開始したエポスカードは、ビザ・ワールドワイド・ジャパン(株)と直接ライセンス契約を結び、ICチップ付きクレジットカードで世界初の店頭即時発行(特許取得)を実現したカードです。小売事業が全世代すべてのお客さまに向けた店づくりに踏み出そうとした時、カードでもグループ横断のプロジェクトを立ち上げ、1年かけてめざすべき姿の議論を重ねました。最終的に「すべてのお客さまが、必要な時に必要な場所で使えるカード」にするために、ハウスカードから汎用カードへの移行を決断しました。ICチップ付きクレジットカードの店頭即時発行はビザ・ワールドワイド・ジャパン(株)でも初めてということで、セキュリティ基準も高く、交渉は難航しました。ですが、丸井グループはシステム開発、情報セキュリティ管理、カード発行に至るまでのすべてをグループ会社で内製化しているため、課題をグループ一体となって解決していった結果、無事に発行の許可を得ることができました。



支払う

簡単・スムーズなお支払

2017年3月よりApple Pay

で「エポスカード」の利用が

可能となりました。お持ちのエポスカードを簡単にiPhoneやApple Watchに登録でき、コンビニなどでスムーズにお支払ができます。



仮想通貨「ビットコイン」の試験導入

2017年4月の改正資金決

済法の施行や、国内のビットコイン保有者の急増を受け、2017年8月より国内最大のビットコイン・ブロックチェーン企業である(株)bitFlyerが提供するアプリ「bitFlyer ウォレット」による、仮想通貨「ビットコイン」決済サービスの試験導入を新宿 マルイ アネックスで開始しました。



寄付する

障がい者 アーティストによるデザインカード

応募作品から、お客さま

人気投票等で選ばれた

2作品が、新しい「デザ

インカード」として2017

年6月にデビューしました。1枚当たりカード発行料500円は、一般社団法人障がい者自立推進機構に全額寄付しています。



Shining Life
作:田村 健



カラフルオレンジ
作:三浦 有子

エポスポイントで寄付活動をサポート

エポスカードのポイント交換メニューに「寄付」項目を加え、お客さまの「社会のお役に立ちたい」という想いにお応えしています。寄付先は、子ども教育支援のユニセフをはじめ、人道支援・難民救済、環境・地域支援、障がい者支援の4つのカテゴリー、14団体から選べます。



学ぶ

エポスカード会員限定「マネーセミナー」

ファイナンシャルプランナーによる「マネーセミナー」を実施。応募者の約8割が30代以下で、若者の金融サービスへの興味の高さが実証されました。



応援する

月々の家賃を立替・保証

家賃収納型の保証人代行サービス「ROOM iD」は、少子高齢化などにより困難となってきた入居の際の保証人手続きが不要となる、家賃の立替と保証がセットになったサービスです。

アニメコンテンツを世界へ

2016年4月にアニメ事業部を発足し、年間12兆円市場といわれる日本が誇るアニメコンテンツを世界へ広げるため、作品の価値を高める協業や、ファンの方々に喜ばれるオリジナルデザインのエポスカードを展開しています。



オトメイトエポスカード
©IDEA FACTORY /
DESIGN FACTORY



カプコンエポスカード
©CAPCOM CO., LTD.
ALL RIGHTS RESERVED.



銀魂 エポスカード
©空知英秋 / 集英社・テレビ東京・
電通・BNP・アニプレックス

従業員コメント



村林 佳樹
株式会社丸井グループ
アニメ事業部

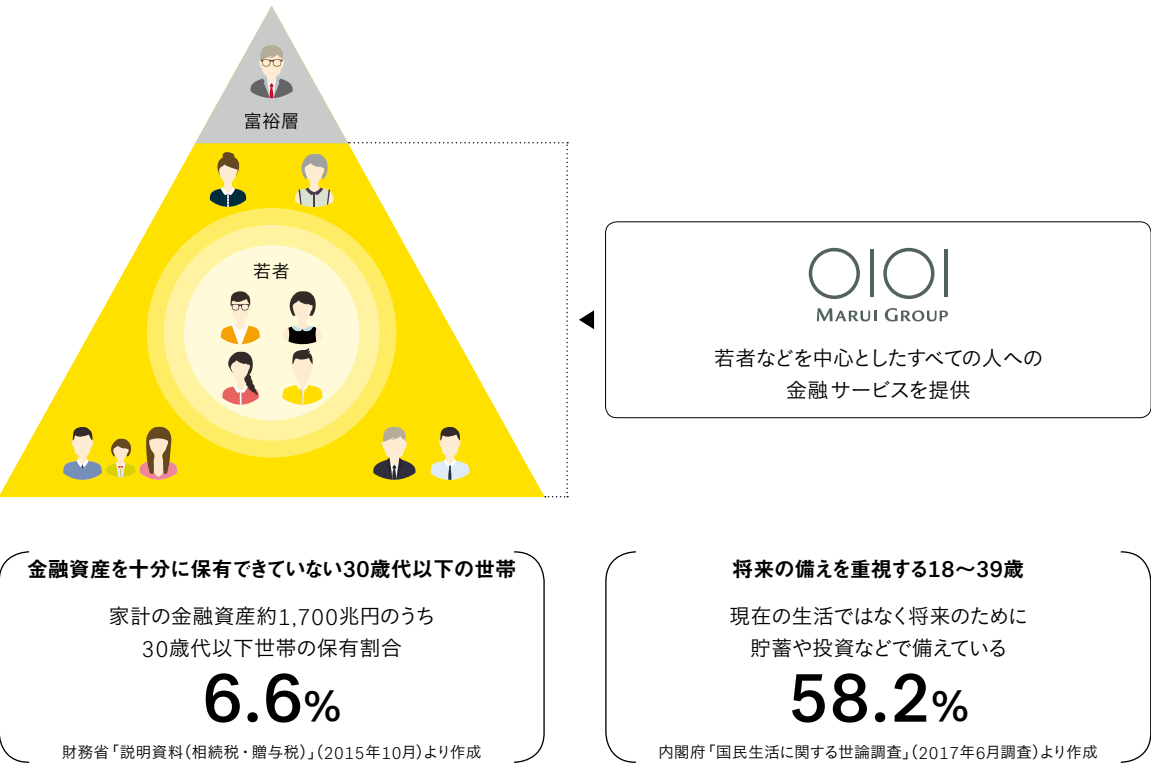
丸井グループが映画「銀魂」(実写版)製作委員会に参加したことをきっかけに発行したコラボレーションカードは、開始2カ月で発行枚数が10,000枚を超える人気となりました。以前(株)エポスカードに在籍していた時の経験を活かしておこなったカードや店舗を活用したプロモーションで、「銀魂」のヒットに貢献できたことを誇りに思っています。

すべてのお客さまへの ファイナンシャル・インクルージョン

丸井グループがめざすファイナンシャル・インクルージョンは、若者を中心とした「すべての人」が豊かさを感じられるような金融サービスを提供していくことにあります。この考え方は、国連の「持続可能な開発目標」(SDGs：Sustainable Development Goals)の「誰も置き去りにしない」という視点と一致するものです。

若者などを中心としたすべての人に

これまでの金融サービスは、富裕層を中心としたサービスに限定されていました。これに対してフィンテックの考え方は、収入や世代を問わず、すべての人に金融サービスを提供しようというものです。丸井グループは、「すべての人に金融サービスを提供するファイナンシャル・インクルージョン」をミッションとし、既存の金融ではサービスが行き届かなかった若者を中心としたすべての人に、豊かなライフスタイルを実現する金融サービスを提供しています。

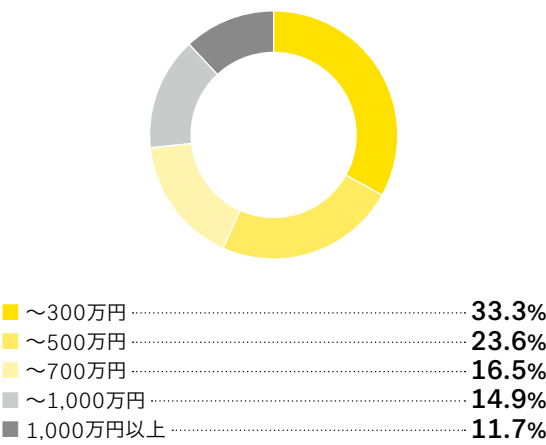


本当の意味で豊かな社会とは

丸井グループが「すべての人」に視点を広げた背景には、「豊かな社会とはどういうことか」という問いかけがあったからです。日本においても格差の問題がありますが、改めて振り返ってみた時、多くの人が物質的に豊かになった中で、取り残されている人もいることがわかってきました。

商品でいうと、例えばレディースシューズの業界標準サイズは日本人女性の72%しかカバーしていないなど、まだ一部の方へは行き届かないという現実があります。最も極端なのが金融サービスの世界です。多くは一部の富裕層を対象に提供されてきた実情があります。すべての人に行き届く商品やサービスが実現しない限り、本当の意味で豊かな社会になったとはいえないのではないかと考えたのです。そして、社会貢献としてではなく、ビジネスとして成り立つような持続可能な成長を、金融サービスでつくっていく必要があると考えています。

国内の世帯別所得金額構成



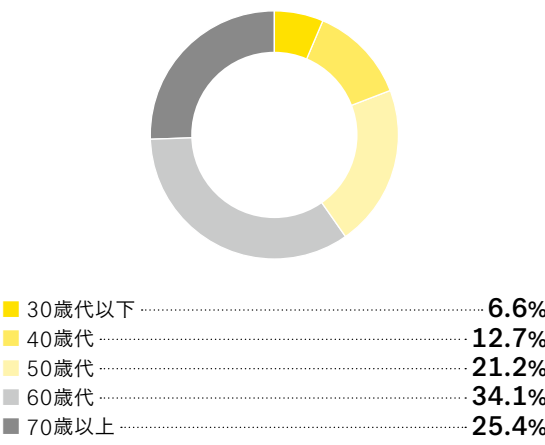
厚生労働省「国民生活基礎調査の概況」(2016年)より作成

丸井グループがめざすインクルージョン

丸井グループのお客さまは、18～30歳代の若年層が中心です。これは創業当時の精神である「単価の高い家具の一括購入が困難な若年層のお役に立つ」を継承していることによります。カード利用経験のない大学生や未成年のお客さまにも安心してご入会いただけるよう、独自の与信哲学に基づき、入会時の利用限度額を他社よりも低く設定する施策から、当社カードを人生で初めて持つクレジットカードとされるお客さまも多く、一人のお客さまと長い関係性を築いています。

日本は先進國中、金融資産に占める現預金の割合が最も高いといわれる一方で、約1,700兆円の家計金融資産のうち、30歳代以下世帯の保有割合は6.6%に過ぎず、将来の備えを重視する若年層が増えてきています。私たちはこれらを社会的課題と捉え、従来のカードによる支払う、借りるといったサービスから、貯める、殖やす、応援する、貸す、備えるなど、さまざまな金融サービスを、若者を中心としたすべての人へ拡大しています。

国内の世帯主年代別家計金融資産保有額構成



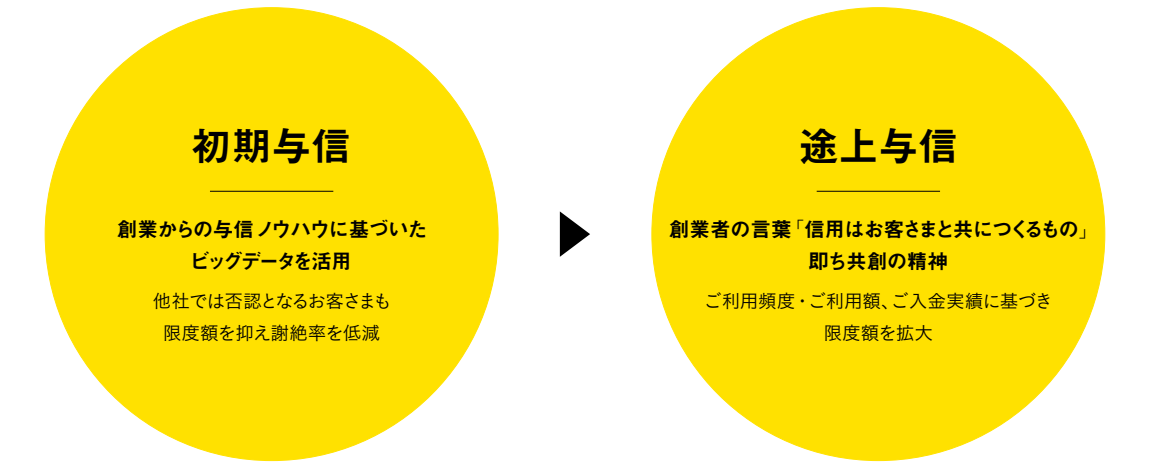
財務省「説明資料(相続税・贈与税)」(2015年10月)より作成

丸井グループを支える ビッグデータと共創の与信ノウハウ

丸井グループには、「信用はお客さまと共につくるもの」という創業以来の精神があります。これは年齢・職業・年収などにかかわらず、お客さまのご利用頻度やお支払いの実績により信用が創りあげられるものという考え方です。その結果、貸倒率は業界最低水準の1.45%となっています。

クレジットの基本精神

クレジットカード発行審査やご利用上限額設定における当社の与信基準は、「信用はお客さまに与えるものでなく、共につくるもの」という創業から連綿と続く与信哲学に基づいています。お客さまの年齢・職業・年収で判断する他社とは一線を画し、丸井グループは入会後のご利用頻度・ご利用額をもとに、お客さまと信頼関係を構築しています。

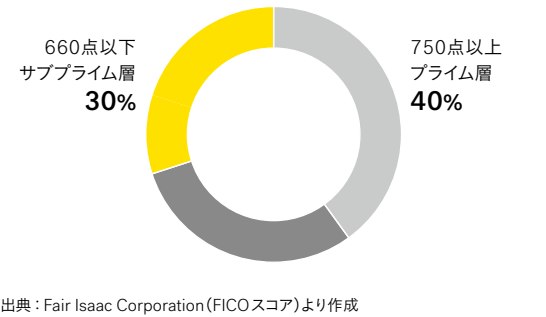


	丸井グループのクレジットの基本精神
信用とは	年齢・職業・年収などにかかわらず、お客さまのご利用やお支払いの実績により創りあげられるもの
お支払い遅延	お客さまだけが悪いのではなく、契約した側にも責任があるため、共に支払方法を検討する
審査の結果 発行できない	謝絶（お申し込みに感謝した上で、お断りする） 謝絶率を下げるため、与信の精度を上げ続けている

アメリカの「クレジットスコア」と丸井グループの「ビッグデータ」

アメリカではクレジットカードを保有すると、その利用履歴が「クレジットスコア」として収集され、信用情報機関で保管されます。「クレジットスコア」とは、クレジットカードのご利用に加え、住宅ローンや自動車ローンの返済状況、借入残高などの履歴が信用情報として登録されているもので、300～850点の間で国民各自に得点が付与されています。平均は680点程度で、660点以下がいわゆる「サブプライム層」とされ、アメリカ全体では30%を占めています（図1）。この「クレジットスコア」は、各自のカード発行や銀行での借入のみならず、就職する際や家を借りる際など、生活する

図1：アメリカ「クレジットスコア」における消費者の構成



「信用はお客さまと共につくるもの」という与信哲学

エポスカードは、「初めてつくって未永くご利用いただけるカード」をめざし、初期与信ではご利用限度額を他社よりも低く設定することで、他社ではカードをおつくりになれなかった方への金融サービスも実現しています。その結果、エポスカード会員の構成は購買意欲の高い18～30歳代の若者が中心となっています。途上与信では与信管理プラットフォームを活用し、お客さまのご利用実績に応じて利用限度額を引き上げていくことで、貸倒率も業界最低水準となっています。一般的にカードご利用経験のない方、銀行口座をお持ちでない方は、初期与信で審査に通らず、カード発行をお断りされるケースが多くあります。当社店舗ではカード発行をお断りする「謝絶率」が8%なのに対し、業界平均は23%と多くの方が除外されているのが実態です。この違いも「信用はお客さまと共につくるもの」という与信哲学に基づいています。

上でのすべての審査の判断基準として使用され、利用履歴に基づき、信用度の高低が設定される仕組みです。

丸井グループにも、お客さまのお支払実績に基づく信用情報「ビッグデータ」があります。初めてカードをおつくりいただく際、外部信用情報をベースにした審査に加え、当社独自の与信ノウハウとして活用しています。これは、家具の月賦販売でクレジットビジネスを始めた創業時から現在に至るまで、「信用はお客さまと共につくるもの」という共創の精神を持って積み上げてきたものです。当社の信用とは、当社がお客さまに付与するものではなく、お客さまにとって無理のない限度額を設定し、お客さまのご利用実績などを見ながら、少しずつ信用額を高めていく仕組みです。そのため当社の会員は、カード利用経験のない大学生や未成年、18～30歳代の若者のお客さまが中心になっており、人生で初めて持つクレジットカードとなるファーストカード率が30%を占めています。ここで培われたお客さまの信用情報が、創業から今日に至るまで膨大なデータとして蓄積され、どういったお客さまのケースが与信通りになり、どういったケースが貸倒れになってしまうのか、千差万別のノウハウを積み上げ、与信精度を上げ続けています。これが、現在の当社の初期与信の基準となる「ビッグデータ」へと成長しています。



瀧元 俊和
常務執行役員
フィンテック事業責任者

アメリカの「クレジットサイクル」と丸井グループの「貸倒率の低さ」

アメリカでは、サブプライム層への貸出を拡大すると、返済が遅れて延滞率が上がり、延滞率が上がると貸出を抑えるので延滞率が下がる、そしてまた貸出を増やすというサイクルをくり返しています。これは「クレジットサイクル」と呼ばれています(図3)。近年は延滞率が増加周期に入っているため、取扱高が好調なカード会社であってもトップラインの伸びほど利益の増加が表れないのが現状です。さらにインクルージョンの視点で捉えた時、「クレジットサイクル」にあわせて貸出を増減させることは、お客さまの生活不安の解消や、サブプライムの解決には結びついていないといえます。

これに対して丸井グループは、2005年から2008年にかけては貸金業法改正の影響もあり一時的に貸倒率が上昇したものの、その後は低減傾向にあり、直近の貸倒率は業界最低水準の1.45%です。一方で、日本のクレジット業界の年平均成長率7%に対し、エポスカードは年平均17%の成長を続けています。これはアメリカの「クレジットサイクル」とは真逆の傾向にあり、当社のビジネスは持続可能なモデルであり、ファイナンシャル・インクルージョンを実現しているといえます(図4)。



加藤 浩嗣
取締役 上席執行役員
IR部長 兼 経営企画・ESG推進担当

世界的に見てもほかには存在しないビジネスモデル

2017年7月にアメリカへIR訪問した際、クレジットカード市場のアナリストから、「なぜエポスカードは若者を中心とした会員構成にもかかわらず、業界水準を上回る高成長を実現し、貸倒率が一定もしくは低減しているのか」というご質問をいただきました。そこで知ったのが「クレジットサイクル」です。アメリカでは、サブプライム層のカード会員が増え、その層への貸出が増えていくと必ず貸倒率も増えていく、という業界常識があります。しかしエポスカードの場合は、年平均17%で成長を続けているにもかかわらず、貸倒率は低減しています。これは創業当時から暗黙知的におこなってきた「共創」と「ビッグデータ」の与信ノウハウによるものです。今回のIR訪問を通じて、当社のようなビジネスモデルは、世界的に見てもほかには存在しないのではないかと思いますとともに、丸井グループの強みがまだ十分に理解されていないということがわかり、今後のIR活動の課題が明確になりました。

AIの活用による与信基準の精度向上

当社の与信基準の特徴は、お客さま一人ひとりのお買物や生活に密着した信用情報をもとになっている点です。当社のゴールドカードご案内基準の精度を検証するため、2016年にAIを活用した実験をおこないました。当社のゴールドカード基準とAIが選ぶゴールドカード基準に差異が見られ、AIを活用する他社とは違った、独自の与信基準であることが結果にも表れました。現在は、AIが新たに抽出したゴールドカード候補者のご利用動向を観測し、与信基準のさらなる精度向上へとつなげています(図2)。

図2：ゴールドカードご案内基準の比較

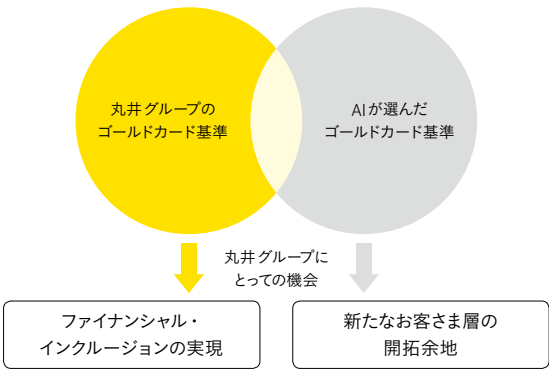


図3：アメリカのクレジットカード債権残高と延滞率(90日超)推移

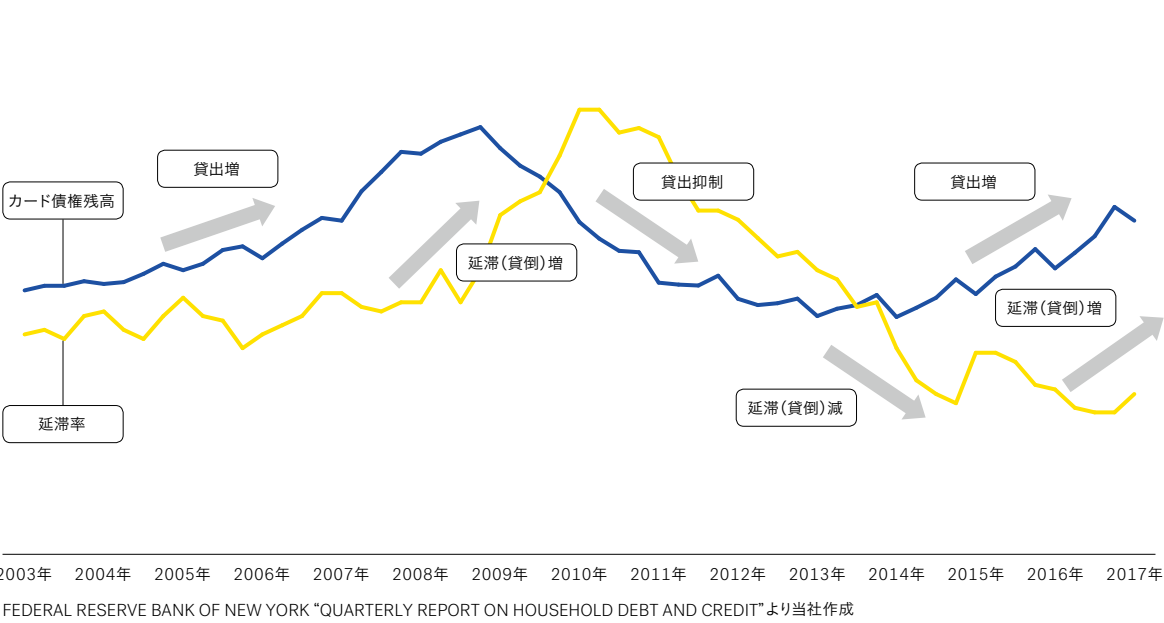
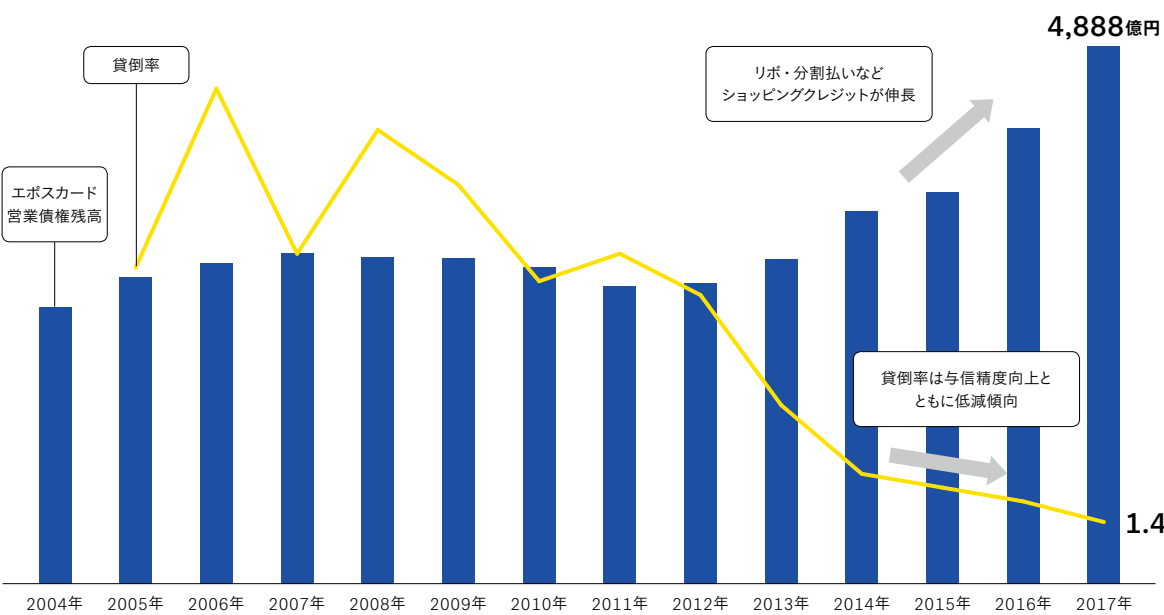


図4：エポスカードの営業債権残高と貸倒率の推移



FinTech Financial Inclusion

フィンテックの本質はファイナンシャル・インクルージョン

フィンテックの第一人者である増島雅和氏との対談を通じて、
丸井グループにおけるフィンテックとファイナンシャル・インクルージョンが
拓く可能性について議論します。

増島 雅和氏

丸井グループ アドバイザリーボード
森・濱田松本法律事務所
パートナー

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



データだけでは踏み切れないことがあります。
最後は人による一押しに重みがあるのです。
増島雅和氏



ファイナンシャル・インクルージョンは、
「データII信用」を一緒につくっていくプロセスなのです。
青井浩



ファイナンシャル・インクルージョンと共創

青井:「フィンテックの本質は、ファイナンシャル・インクルージョンである」という話を2016年の春頃に増島先生からお聞きして、強い印象を受けました。インクルージョンという視点であれば、丸井グループがやるべきことなのではないかと目を見開かされました。増島先生は、リーマンショックの影響が、このファイナンシャル・インクルージョンにつながっているとご指摘されていますよね。

増島: ビジネスは金融であってもそうでなくても、多くの人の支持を得ないと成り立たないわけです。しかし既存の金融ビジネスは複数の選択肢を与えず、消費者はあるものを利用するしかなかったわけです。それがリーマンショックの時、金融ビジネスのグリーディさが牙をむき、弱い人を切って自分たちが残ろうとする志向が表面化しました。リーマンショック後は、金融ビジネスから排除されている人たちのための金融をやろうと考える人たちが出てきて、世の中のニーズとそれを満たすリソースがびったり合い、大きな意味でファイナンシャル・インクルージョンの流れにつながったのだと思います。

青井: リーマンショック自体は、サブプライム層が家を買える仕組みを金融工学などでつくっていったけれど、実はそれが砂の城というか、虚構のような形だったので崩れ去ってしまった。それを確固たるテクノロジーというか、技術の裏付けがあるものでつくっていくのが、フィンテックというイメージでしょうか。



増島 雅和氏

丸井グループ アドバイザリーボード
森・濱田松本法律事務所 パートナー

東京大学法学部、コロンビア大学ロースクール卒業。Wilson Sonsini Goodrich & Rosati パロアルトオフィス、金融庁監督局、経済産業省「ブロックチェーン検討会」委員、内閣官房「シェアリングエコノミー検討会議」委員等を歴任。

増島: おっしゃる通りです。その頃はファイナンシャル・テクノロジーと呼ばれていたのですが、結局は金融工学、計算の世界でおこなっていたわけです。理論的には裏付けがありますが、実際にそれが本当なのかという裏付けはなかったのです。そこに裏付けを与えたのがデータです。データをリアルタイムに常時取っていくことで、モニタリングができるようになりました。

青井: 当社は1931年の創業なのですが、月賦販売として若い人たちに分割払いで家具を買っていただく商売からスタートしました。振り返ってみると、我々がやってきたことは一種のファイナンシャル・インクルージョンだったのではないかと考えています。

増島: 当時は産業が成長していた時期なので、個人や特にサラリーマンになりたての若い人たちは、お金を借りられなかったと思います。一方でモノが普及していき、欲しくても買えない人たちにどう提供していくのかを問われる中で実現したのが当時でいう月賦販売です。これは現在でいうファイナンシャル・インクルージョンの精神の体現といつていい。

青井: パナソニックの創業者 故松下幸之助さんに「水道哲学」という考え方があります。電気製品をローコストでつくりさえすれば、蛇口をひねると水が出てくるのと同じように、すべての人に電気製品が行き渡り、主婦がづらい洗濯から解放されるというものです。当時の洗濯機はいくら良いものをつくっても高価だったので、それを販売するにあたっては、月賦やクレジットが普及の役に立ったといわれていました。当社がやってきたことには、そういう役割もあったのだと励まされる気持ちになりました。

増島: 例えば田舎から出てきて仕送りもあまりない人がカードで買物をする時、丸井さんの販売員に「そんなに使っちゃダメですよ」と止められることもあったわけです。本当の意味でお客様のことをちゃんと見ているのです。単なる資金回収ではなく、若い人に対して長期のつながりを持つビジネスをやってこられたのが良かったのだと思います。

私たちが次に考えていることは、 若者が将来の見通しを立てられるような 資産形成サービスの提供です。

青井 浩

青井: そこは本当に当社の財産だと思っています。私が一番好きな創業者の言葉に「信用というのは我々がお客さまに与えるものではなく、お客さまと一緒につくっていくものだ」というものがあるのですが、初めて知った時には感動しました。こういった「共に創る」という発想の金融業は、マイクロファイナンスなどを除くと、日本だけでなく世界でもほとんどないのではないかと思います。

データの組み合わせによる価値の創出

青井: よく「データ、データ」といわれることに対して、私は少し引っかかることがあります。データがたくさんあり、ビッグデータをAIで回せば解決できる部分もありますが、それだけではデータによって金融から排除される人ができてしまう。本当のインクルージョンは、データを一緒につくっていく、「データ＝信用」を一緒につくっていくプロセスであり、一方的に収集した情報で信用を判断するのとは違うと思うのです。

増島: データの観点は非常に面白いですね。データには人が勝手につくりあげているステレオタイプを外すという面があります。例えば、人は「主婦」であるとか「若いサラリーマン」であるといったカテゴリーで判断されてしまいがちですが、本来は個人個人で違うわけです。モノのデータ



だけでは「服を買いました」という情報のみですが、服を買うお金をどこから調達したのか、この時期にお金が不足していたのかなど、金融データと非金融データがあわさると、「この人に今何をすすめるべきか」が見えてきて、データとしての価値が大きくなるのです。

若者が抱く将来への不安を希望へ

青井: 成人を迎えた人たちに「今年の抱負は何ですか」と質問するインタビューを見て、衝撃を受けたことがあります。回答の1番目が「節約」、2番目が「貯金」だったので。7割の若者はお金に対する不安を持ちつつも具体的にどうしたらいいのかわからず、とりあえず節約と貯金をするのです。それだけでは備えも安心も築けません。そこで私たちが次に考えていることは、若者が将来の見通しを立てられるような資産形成サービスの提供です。若いので原資はないかもしれませんが、少しずつ積み立てていけば、マーケットのアップダウンはあっても資産は増やしていける。そういうところに力を入れていきたいと思っているのです。

増島: グーグル検索の分析でわかったのですが、人は20代から70代くらいまでずっとお金の悩みを抱えて生きています。未来の不確実性に対する不安が、お金の不安という形で出てくるのではないのでしょうか。そのような中では、



社会にどれだけの価値を加えたかで評価される。
それが究極のインクルージョンかもしれないですね。

増島 雅和氏

個人にリアルタイムで並走してくれるサービスが求められると思うのです。「今のあなたはこういう状態なので、こういうパターンになり、将来はこうなります」となれば、お金の不安が将来の希望につながってきます。そのようなサービスの1つが、先ほどこわれた資産形成だと思います。資産形成の何が良いのかというと、自分の将来の見通しがある程度良くなってくことで、今をベストに過ごせるようになるという点です。車好きな人が、車を買ったとしても生活が破綻しないよう、サポートするための手段と一緒に考えて、購入後の生活をアドバイスしてもらえる。そんなサービスがつかれると思うのです。

データと人間の共創

青井：先生がいわれた生活のアドバイスは、ファイナンシャル・アドバイザー・サービスですね。私どもは若い人にも投資とか資産運用のサービスを提供したいと考えているのですが、それをどうやって若い人たちに行き届かせるかが課題であると思います。投資というとちょっとハードルが高いので、まずはお金の知識というか興味を引くようなことがあると入っていきやすいのではないかと考えています。

増島：機械は、一度開発してしまえば、相手が1人であろうが100万人であろうがコストは変わらないのです。しかも、1人より100万人に提供する方がより正確で、価値が高ま

るのがデータのポイントです。ただ、それを全部機械でやるのではなく、機械と人を組み合わせる。何か大きな判断をしたいと思った時には、データだけでは踏み切れないことがあります。誰かに相談して、データを共有し、相手に最後の一押しをしてもらう重みというものがあると思うのです。
青井：ファイナンシャルプランナーの前野彩さんとお話をした時、印象的だったことがあります。前野さんがクライアントにまず聞くことは「あなたが本当にやりたいことは何ですか」という質問だそうです。例えばペットのことが大切であれば、ペットのために費やすお金は減らさないようにして、それ以外のところで節約していきましょう、というアドバイスをされるのです。お金について安心できることが、その人が本当にやりたいこと、生きたい人生の実現を助けるというアプローチです。

増島：エンゲージメントがそういう世界だと思います。丸井さんのクレジットの仕組みも基本は同じで、自分が将来なりたい自分に向かっていくのだということを実感できるようなサービスをつくったら、そのサービスから離れることはできないと思うのです。

青井：まだ開拓の余地が非常にあるというか、データの活用の仕方にもいろいろありそうですが、データの活用と人間の関わりとの組み合わせ方も、まだまだ開発の余地がありそうですね。

「仮想通貨」が拓く新たな価値のモノサシ

増島：企業の価値のモノサシに株価がありますが、一方で、そうではないという話が出てきています。それを実現しようとしているのが仮想通貨です。企業はソーシャルキャピタルといわれる価値を生み出しているのですが、その部分が正しく株価に反映されている保証がないわけです。正しく反映する金融商品が存在すれば、それで測りましょうという話になるかもしれない。

青井：現在の株式市場ではESG投資が話題になっていますが、それは確実に外部からの影響が強くなってきているからです。もう少し幅広いステークホルダーにとっての利益をきちんと見ていかないと、少なくとも中長期的には、持続不可能になっていく。今の延長線上ではあるのですが、やはりそちらのほうに向かっていかないといけないという気持ち、だんだん高まってきていることの表れですね。

増島：仮想通貨自体は配当もないので、持っていても儲からないわけです。でも、皆がそれを持ち、使いたいという話

になると値段が高くなっていく。例えば「丸井コイン」を出して、コインを持つ人が増えればコインの価値が上がり、持っている人たちの資産が増えていきます。そうなれば「お客さん＝株主」よりも、もっとつながっていると思うのです。コインという金融によってつながっている。それが仮想通貨の持っているビジョンなのです。

青井：すごいビジョンですね。資本主義を乗り越えて、超克していくようなサステナブルなシステムを実現するための仮想通貨を考えていらっしゃるというのは、今日初めてうかがったのですが、仮想通貨に携わっている人たち全員が必ずしもそういうビジョンを持っているわけではないですよ。

増島：お金儲けの手段として見ている人も多いですが、仮想通貨の持っているビジョンが実現した世界になると、NPOだろうが個人だろうが企業だろうが、社会にどれだけの価値を加えたかということで評価され、持続するという状況がつかれるかもしれない。それが究極のインクルージョンかもしれないですね。



革新を起こす人材を育成する「職種変更」という人事異動

丸井グループは2007年から純粋持株会社へと移行し、現在10のグループ会社を運営しています。純粋持株会社への移行は、各会社の専門性を追求しながらも、横串を通した統合的運営をおこなうことで、1つ1つの分業では生み出せない「未来志向のビジネスモデル」をつくる足がかりになりました。

約6,000名の従業員が共通の人事制度のもと、グループ会社間異動「職種変更」をおこないます。1つの職種経験が長くなると、当たり前にならなくなることが多くなりがちです。新たな業務での「なぜ?」という素朴な疑問は、これまでの当たり前や思い込みを捨てるきっかけになり、自身の成長はもちろん、職種変更者を受け入れる側の業務にも良い変化を与えます。職種変更経験者が増えることで、お客さま視点を持った変化に強い従業員が育成され、革新を起こしやすい企業へと成長します。

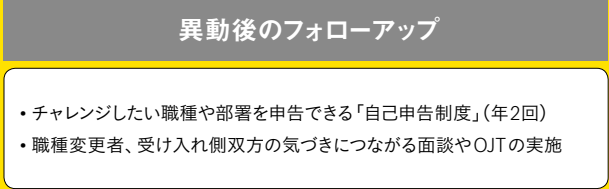
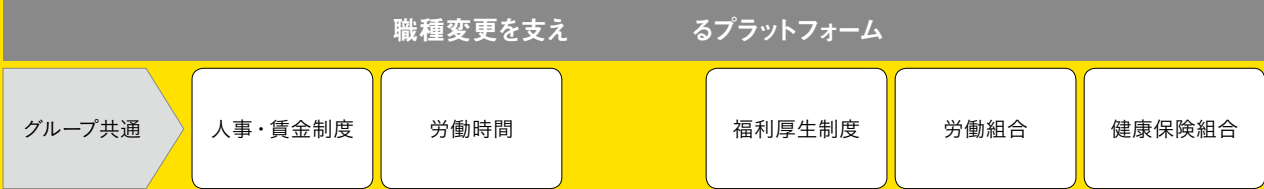


さまざまな職種を経験した従業員が小売視点でお客さまニーズを捉え、各業界の当たり前や思い込みを超えた提案を実行

お客さま視点を持った変化に強い従業員へと成長し、小売・金融が一体となったグループ視点の提案を実践



OIOI MARUI GROUP (株)丸井グループ



お客さまのお役に立つために すべての従業員の活躍を推進

丸井グループでは「多様性推進」を、「お客さまのお役に立つために進化し続ける」「人の成長＝企業の成長」という経営理念をすすめるための戦略の1つとして、2015年3月期から中期経営計画に掲げています。多様性推進の目的は、約6,000名の従業員一人ひとりが個性を活かし、イキイキと活躍できる組織づくりの実現です。社会は変動の時にあり、人々の価値観やニーズもまた多様化しています。

このような変化に対応していくためには、互いの長所を出し合い、一人では難しいことはチームで取り組み、それを企業価値向上につなげていく力の蓄積も必要となります。その実現のために、従業員一人ひとりが個性を認め合える「風土づくり」に取り組み、仕事にやりがいを持って挑み成長していける「制度改革」をおこない、その風土と制度を多様性推進に活かせる「マネジメント変革」をすすめています。

「多様性推進」の3つのテーマ

1. 一人ひとりが個性を認め合い 尊重する風土づくり	2. 一人ひとりの活躍を支える 制度・仕組みづくり	3. 多様性推進を活かすための マネジメント変革
- グループ横断の「職種変更」の取り組み 「中期経営推進会議」の取り組み - グループ横断の公認プロジェクトの取り組み	- 働き方改革(残業時間の削減) - 育児と介護の両立支援制度の充実	- コミュニケーション変革 - 全員参加運営の機会づくり - 自ら変わる風土づくり

毎回1,000名が応募する「中期経営推進会議」
「中期経営推進会議」は、丸井グループの今後の経営にとって重要となる、さまざまなテーマについて考える場と位置づけています。以前は、経営方針などの説明を中心におこなっていましたが、現在は3～5年の時間軸ですすめる中期視点のテーマを設定しています。また、参加対象者を「グループ幹部のみ」から、自ら手を挙げ参加意思を示した「グループ従業員」へと拡大し、ほぼ毎月開催。毎回1,000名前後が応募し、選抜された約320名のメンバーで活発な対話をおこなっています。外部講師を招いての特別講演も定期的に開催しています。



会議テーマの一例

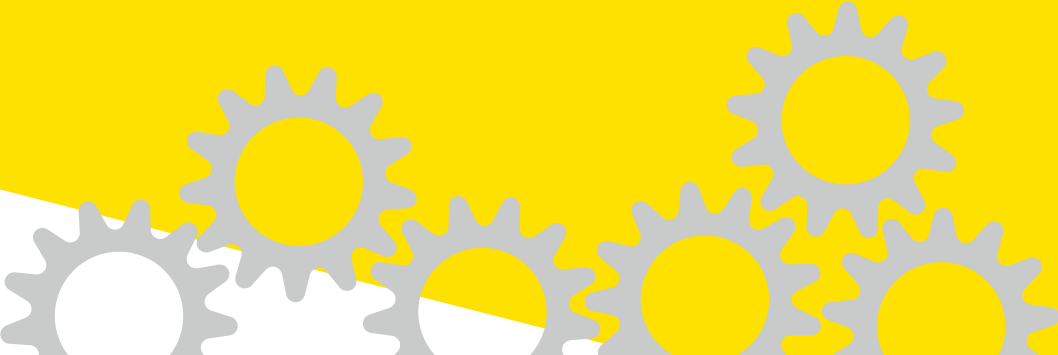
2016年会議のテーマ

- 丸井グループを取り巻く環境分析と今後の予測
- 小売事業・フィンテック事業中期経営計画
- 博多マルイ共創の取り組みについて
- 投資家との対話報告(IR活動報告)
- アナリストから見た小売業界と丸井グループ／特別講演 みずほ証券株式会社
- フィンテックがめざす世界と丸井グループの事業／特別講演 森・濱田松本法律事務所 パートナー 増島 雅和氏(アドバイザーボード)
- ビジネス誌記者から見た小売業界と丸井グループ／特別講演 株式会社東洋経済新報社 東洋経済オンライン編集部 印南 志帆氏

2017年会議のテーマ

- 中国・アメリカ・日本の比較から見る流通業界動向／特別講演 株式会社野村総合研究所
- 丸井グループを取り巻く社会環境とこれからの未来について
- Fashion Business 創造する未来／特別講演 一般社団法人ウィメンズ・エンパワメント・イン・ファッション 代表理事 尾原 蓉子氏
- ストーリーとしての競争戦略：優れた戦略の条件／特別講演 一橋大学大学院国際企業戦略研究科 教授 楠木 建氏
- 小売事業・フィンテック事業中期経営計画
- お金の安心と可能性をかたちに変える／特別講演 株式会社Cras 代表取締役 兼 FPオフィス will 代表 前野 彩氏

INNOVATION × 6,000





中田 広志

株式会社エムアンドシーシステム
ストアシステム開発本部 通信 ネットワーク担当

「体験ストア」のシステム開発を担当していますが、誰のためにつくっているのか、見えにくくすることがありました。「中期経営推進会議」では、世の中の流れや会社の大きな動きを理解することができるため、「お客さまのお役に立つのか」「進化する余地はないのか」など、仮説を立てて考えるようになりました。まだ顕在化していないニーズを捉えることで、さらなる共創価値が実現できると思っています。

丸井グループには「お客さまのお役に立つために進化し続ける」「人の成長＝企業の成長」という経営理念のもと、「自ら手を挙げる」公募制で全従業員が積極的に参加できるグループ横断の会議・プロジェクトがあります。メンバーの主体性を尊重するため、応募時に参加への意思を小論文で提出し、選抜されたメンバーのみが参加できる仕組みです。今回は、経営にとって重要なテーマを考える「中期経営推進会議」に参加した10名に話を聞きました。



「中期経営推進会議」 人の成長 = 企業の成長



村田 恵実

株式会社丸井
錦糸町店「ラクチンきれいシューズ Fit Studio」担当

「中期経営推進会議」に参加して、私が勤務する体験ストア「Fit Studio」が、グループの「重なり」から生まれた新たなビジネスモデルだと再確認しました。販売用タブレットの通信速度を上げたり、エポスカード入会とWeb通販会員の登録がよりスムーズに連動するよう改善がなされたり、お客さまに今まで以上にご満足いただくため、グループ一体となって取り組んでいます。



森本 梓

株式会社丸井グループ
不動産事業部 不動産事業課

短時間勤務の私にとって、「中期経営推進会議」は会社の戦略を瞬時に理解できる絶好の機会です。参加することで、どのように自分の考えや想いを本業に活かしていけば良いのか、整理することができます。丸井グループは働く一人ひとりが主役で、そうした個々の成長が会社の成長へつながっています。働く時間が短くても、精いっぱいお客さまのお役に立つことを考えていきたいです。



中村 哲也

株式会社丸井
オムニチャネル事業本部 Webマーケティング課

限られた世界の中で仕事をしていると、どうしても考え方が偏ったり、従来型の発想に陥りがちです。「中期経営推進会議」は、経営視点・投資家視点・多様なお客さま視点など、多くの視点から考え、中長期の時間軸でものを考えるヒントとなります。現在ECを担当していますが、会議後は参加できなかったメンバーにも情報を共有し、共通認識を持って未来志向で仕事に臨むよう心がけています。



高柳 麻紀

株式会社丸井
営業企画部 営業企画課

「中期経営推進会議」に参加すると、時間軸や視野に広がりのある気づきが得られます。世の中の変化がさらに早まり多様化する中、お客さまの「何をどう選ぶか」という基準も複雑化しています。現在は小売事業の戦略立案・推進を担当していますが、これからの未来を見据えた時、お客さまの「しあわせ」をステークホルダーと共に創りあげる共創経営は、さらに重要度が増していくと思います。



高橋 一将

株式会社丸井
有楽町 マルイ レディス雑貨担当

目の前の業務に追われているとひとりよがりな行動になりがちですが、「中期経営推進会議」に参加するとグループがめざすべきことを再確認でき、業務の本質が明確になります。「お客さまのお役に立つために進化し続ける」という経営理念は、私たちにとって大きな道標です。異なる業務をおこなう従業員同士でも、共にお客さま視点を大切に考えるため、めざすべき方向が同じになるのだと感じます。



高村 祐貴人

株式会社エムクリエイツ
空間プロデュース事業本部 リーシング部

「中期経営推進会議」がきっかけで、自身で深く考えることが習慣化し、環境変化にも敏感になり、未来を見て行動するようになりました。宅建士を取得後、現在のリーシング部に職種変更したことで、お取引先さまにさまざまな事業を掛け合わせた商環境ソリューションを提供できていると感じています。会議や日々の勉強で得た情報をもとに、「今何ができるのか」を考え、チャレンジを続けています。



山本 真理

株式会社エポスカード
ホーム事業本部 営業3課

入社した頃は、「目の前のお客さまに喜んでいただくにはどうしたら良いか」ばかりを考えていました。しかし「中期経営推進会議」に参加してからは、私たち従業員の働く環境やお取引先さまとの関わり方、丸井グループを取り巻く環境の変化を考えるようになり、少しずつ視野が広がってきました。今後は「どうしたら自分も周りもハッピーになれるか」を考えながら、共創経営を実践していきたいと思っています。



山口 剛

株式会社ムービング
Web・フルフィルメント事業部 ECサイト運営課

「中期経営推進会議」への参加は、毎回テーマについて考えることで、現業についても立ち止まって考える良い機会になっています。初めての職種変更で(株)ムービングに異動し、物流やシステムを自前で持っている丸井の強みを実感しました。これまでバイヤーとしてWeb通販に携わっていましたが、同じECでもまったく異なる考えに触れることができ、考え方や視野の広がりにつながっていると感じています。



上村 明日香

株式会社丸井
ららぽーと湘南平塚店「マルイのシューズ」担当

個人の成長とは、常識だと思い込んでいたことを、新しい発想や違った視点で捉え実行すること。そしてそれが、グループ全体の成長につながっていると思っています。「中期経営推進会議」では、世の中の変化や丸井グループの強みを理解することができ、どのように現業に活かしていくのか考えるヒントになります。参加者同士の議論では新たな気づきが得られ、共に成長し合っている仲間だと感じています。



「インクルージョン」への大きな共感

丸井グループは、お客さまの「しあわせ」をすべてのステークホルダーと共に創る共創経営をすすめています。
時代とともに変化するお客さまニーズや社会の課題に対して、どう未来を切り拓いていくのか。
その鍵として私たちが注目したのが、「インクルージョン(包摂)」という考え方です。



特別講演
「多様性を活かす組織づくりに向けて」
出口 治明氏
ライフネット生命保険株式会社 創業者



特別講演
「Inclusion for Innovation
～バリアバリューから未来を創る～」
垣内 俊哉氏
株式会社ミライロ 代表取締役社長



トークイベント
「障がい者を支援するパラリンアートとの出会い」
セイン・カミュ氏
一般社団法人 障がい者自立推進機構 理事

「インクルージョンフェス2017」開催
共に創ろう、みんなの「しあわせ」
本業を通じて「インクルージョン」を実現していくには、従業員一人ひとりが互いの個性を認め合い尊重する風土づくりが必要です。従業員の意識改革と多様性を「体験・体感」できる場づくりとして、従業員向けの「インクルージョンフェス」を2017年8月に初めて開催しました。開催2日間で従業員やその家族など約1,500名が参加し、「インクルージョン」への大きな共感を呼びました。



人間の性格を9つに分類する自己分析(エニアグラム)を使い、人との接し方を学ぶ



有名フォトグラファー Leslie Kee 氏がLGBTの方々を撮影した「OUT IN JAPAN」写真展



聴覚障がいのあるグループ従業員から、仕事や日常生活で役立つ手話を学ぶ



ココロとカラダをリラックスさせるヨガ体験により、「今この瞬間」の自分に集中



身体づくりに必要な体力と運動発達に必要な基本動作を学ぶ子供向け「ミズノ流忍者学校」



「血管年齢」「骨チェック」「肺活量」「背筋・握力」などを計測し自分のカラダを知る



車イス利用者のサポート方法や、自ら車イスに試乗して操作方法を学ぶ



アイマスクを着用して視覚を遮断し、盲導犬と一緒に歩く感覚を体験



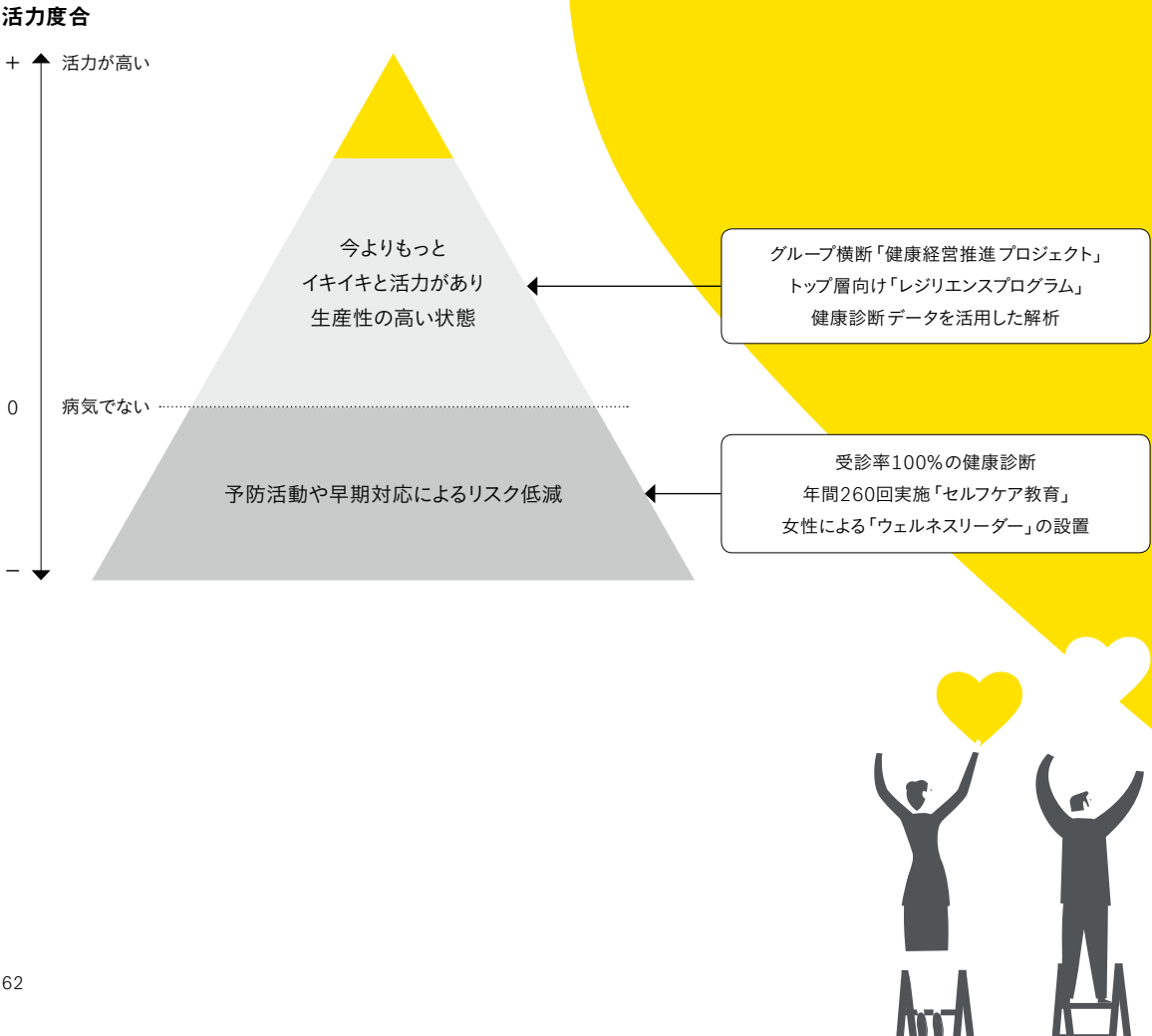
妊婦疑似体験ジャケットを着用し、妊婦の「辛さ・大変さ」「喜び」を体験

当日の企画・運営にあたっては、自ら手を挙げ選抜された多様なメンバーが集う、中期経営計画の公認プロジェクト「マルイミライ」「健康経営推進」「多様性推進」のメンバーが中心となり、各プロジェクトの活動内容や想いを参加者に伝える機会に繋がりました。
www.0101maruigroup.co.jp/sustainability/

今よりもっと活力高く 戦略としての「健康経営」

丸井グループの「健康経営」は、従業員一人ひとりが健康を切り口に意識や行動を変えることにより、組織全体の活力を高めることで、企業価値向上につなげていくことをめざしています。そのためには、「病気になること」(予防)だけではなく、「皆が、今よりもっと活力高く、しあわせになること」が重要です。中期経営計画においても健康経営を戦略のひとつに掲げ、丸井健康保険組合の活動と健康推

進部の活動を連携させながら、グループ全体で健康経営をすすめています。こうした取り組みは外部からも高く評価され、2016年10月に(株)日本政策投資銀行による「DBJ健康経営格付」で最高ランクを取得、2017年2月には経済産業省「健康経営優良法人～ホワイト500～」に選定されました。



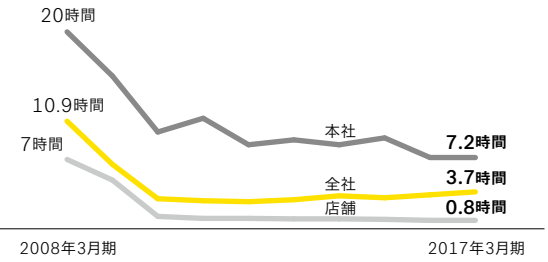
1人当たり月間平均残業時間3.7時間

丸井グループでは健康経営を働き方改革の一環と捉え、2008年より労働時間管理・勤務体系の多様化に取り組んでいます。所属ごとに時間外労働の削減方針や目標を設定し、さらに店舗では10分単位で設定した最大50通りの就業パターンで計画的なシフト作成をおこなっています。また、グループ全体で業務の最適化をおこない、納返品などの店舗におけるバックヤード作業をグループ会社が担うことで、店舗従業員の接客を中心とした人員配置が可能になりました。その結果、2017年3月期の1人当たり平均残業時間は年間44時間／月間3.7時間まで削減。2008年3月期と比較して本社勤務の従業員は、月間平均残業時間が7.2時間と約3分の1に、全国31の店舗の従業員の月間平均残業時間は、0.8時間と約9分の1になり、生産性の向上と人件費の効率化につながりました。

トップ層から意識を変える「レジリエンスプログラム」

従業員が今よりもっと活力高くイキイキと活動するためには、トップ層の理解も必要です。丸井グループでは、部長職などトップ層を中心とした「レジリエンスプログラム」を実施し、受講者自身と周囲の活力(身体・情動・精神性・頭脳)を高める習慣形成をめざしています。このプログラムでは本人・部下・家族の360度評価を実施し、受講者の活力度合と周囲への影響度合についてデータ分析をおこなっています。職場トップの影響力は大きく、各職場で自発的な草の根運動につながるなど、トップ層と従業員の双方で健康経営の意識が高まっています。

1人当たり月間平均残業時間



残業時間の削減と効果

	2008年3月期	2017年3月期	効果
1人当たり年間平均残業時間	130時間	44時間	-86時間
総残業代	33.6億円	8.2億円	-25.4億円
離職率(定年退職者除く)	6.8%	2.6%	-4.2ポイント

健康推進活動の変遷

1962年	丸井健康保険組合を設置
1970年	丸井健保会館を開館
2008年	プロジェクトを立ち上げ、残業時間の削減に着手
2011年	丸井健康保険組合が「ヘルスアッププログラム」を開始し、メタボ率が全国平均と比較して大きく減少 健康管理室(現健康推進部)を新設し、専属の産業医が着任
2013年	「こころからだのサポートダイヤル」導入
2014年	健康推進部が全従業員の健康診断データと、生活習慣・仕事への取り組み姿勢の関係性の分析を開始 全国に分散する事業所の全従業員を対象に「セルフケア教育」を開始 女性特有の健康面の不安解消をサポートする相談窓口「ウェルネスリーダー」を全国に設置
2016年	「身体」「情動」「精神性」「頭脳」の状態を高める習慣形成をめざす「レジリエンスプログラム」をトップ層へ導入 労働協約に新たに「健康推進」の項を設け、企業と従業員それぞれの責務を明示 社外アドバイザーボードを導入し、専門家の視点を取り入れた健康経営・データ解析を開始 グループ横断の「健康経営推進プロジェクト」を発足
2017年	働き方改革の一環として健康経営を推進

データ解析を通じて 「健康経営」を推進する

健康データ解析の第一人者である山本雄士氏との対話を通じて、丸井グループにおける健康と業績の関係性の見える化、「オフェンス」の健康経営に焦点を当てて議論します。

山本 雄士氏
丸井グループ アドバイザリーボード
株式会社 ミナケア 代表取締役
医師



小島 玲子
健康推進部長
丸井グループ 専属産業医
医師、医学博士



皆が、今よりもっと活力高く
「しあわせ」になることが
企業の力をも高めると考えています。

小島 玲子



健康経営とは、
「経営」という言葉が付いているように
経営課題としての健康なのです。

山本 雄士氏



「心身ともに充実していること」が、
企業の持続可能性を高める

山本：健康経営は大切なコンセプトですが、決して新しいものではありません。なぜ今、一定の盛り上がりを見せているかというと、「ニッポン一億総活躍 プラン」や働き方改革など、国としていかに生産性を上げていくかという議論の中で、健康経営が1つの包括的な概念として再評価されているからだと思います。また仕組みの面でも、健康経営の成果を検証し見える化するためのデータが、ようやく整ってきました。そして企業も、短期的な利益だけを追求するのではなく、中長期的な視点に立った時に企業が健全であること、そこで働く多様な従業員が心身ともに充実していること、これが実は大切なことだと気づいたことが大きな転換です。当たり前のことを、当たり前を考えなければいけない時代になってきたという気がします。

小島：企業の健康活動というと、従業員の疾病予防の活動を指すことが一般的ですが、それだけではなく従業員が「心身ともに充実していること」が、企業の持続可能性を高めると思います。WHO（世界保健機関）も、「健康とは、病気でないとか弱っていないということではなく、肉体的にも、精神的にも、社会的にも、すべてが満たされている状態を指す」と定義しています。丸井グループの健康経営がめざしているのも、そこなのです。

山本：先日、アメリカで健康経営の話をした時に「高齢化社会におけるECサイトと健康経営」の議論になりました。外出できない高齢者がECサイトにより買物にアクセスすることができるようになるという意見と、動く必要性が減るた

め高齢者が衰えてしまうのではないかという意見が大きく対立しました。そういったジレンマを抱え結論は出ないのですが、それもある意味で健康経営の1つなのです。すでに超高齢社会を迎えている日本では、企業はシニア層の顧客や社会に、どのようにして健康を見据えたアプローチをしていくのか、経営のあり方を考えていく必要があります。

小島：丸井グループは「お客さまのお役に立つために進化し続ける」「人の成長＝企業の成長」という経営理念のもと、お客さまのしあわせをすべてのステークホルダーと共に創る共創経営をすすめています。それにはまず、従業員自身がしあわせでイキイキしていなければ、お客さまをしあわせにすることはできません。丸井健康保険組合の「ディフェンス活動」（守り）と、健康推進部の「オフェンス活動」（攻め）が連携して健康経営をすすめています。

山本：健康経営と社内で呼ぶようになったのは最近かもしれませんが、丸井グループではおそらく従業員の皆さんも気づいていないくらい、長く健康経営と合致するような理念や取組みを続けてきたというのが、外から見ていた私の見解です。それは2011年からお付き合いのある丸井健康保険組合との取組みから始まり、経営陣あるいは小島先生と議論していても感じました。

データ解析による「健康と業績」の見える化

小島：丸井グループでは2014年から、従業員約6,000名の健康診断データを分析し、生活習慣と仕事の取組み姿勢との関連性を見ています。問診で「食事の量や内容に気をつけている」と答えた約2,800名と、気をつけていない



山本 雄士氏

丸井グループ アドバイザリーボード
株式会社 ミナケア 代表取締役
医師

1999年 東京大学医学部を卒業後、同付属病院、都立病院などで循環器内科などに従事。2007年 日本人医師として初めてハーバードビジネススクール修了（MBA）。日本内科学会認定内科医、日本医師会認定産業医。科学技術振興機構 フェロー、株式会社 キャピタルメディカ 最高医療責任者、内閣官房医療イノベーション推進室企画調査官、慶應義塾大学クリニカルリサーチセンター客員准教授などを経て、現在、ソニーコンピュータサイエンス研究所リサーチャーを兼任。2014年 日本起業家賞受賞。厚生労働省保健医療2035推進参事に就任。また教育活動として山本雄士ゼミを主宰。 www.minacare.co.jp



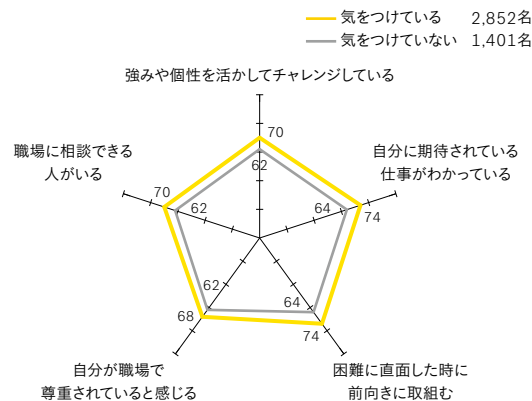
健康経営は「戦略センター」、
あるいは「投資センター」として
捉えることができます。

—— 山本 雄士氏

約1,400名について、仕事の取組み姿勢に関する項目とクロス分析をおこなったところ、「困難に直面した時に前向きに取組む」「仕事でチャレンジしている」などの項目で、100点満点換算で約10点の差がありました（解析結果1）。「良い睡眠が取れているか」という観点から解析すると、仕事の取組み姿勢に約15点と、さらに大きな差が見られました（解析結果2）。3年連続で同じ結果が出ています。

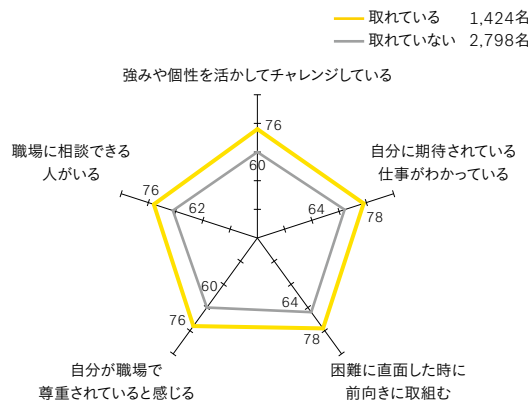
解析結果1

「食事の量や内容に気をつけている」と答えた従業員2,852名は、「気をつけていない」と答えた従業員1,401名に比べ、仕事への取組み姿勢が前向きで、職場でのコミュニケーションが良好



解析結果2

「良い睡眠が取れている」と答えた従業員1,424名は、「取れていない」と答えた従業員2,798名に比べ、仕事への取組み姿勢が前向きで、職場でのコミュニケーションが良好



2017年3月期健康診断データより

健康を通じて、社会にも活力と「しあわせ」を波及できるような会社を一人ひとりの力を引き出しながら本気でつくっていきたい。

—— 小島 玲子



らの受けとめ方を考えると、「健康」と「仕事」がどう結びつくのか、実感に乏しい面があるのではないのでしょうか。健康が仕事のパフォーマンスに与える影響を見える化することが必要と考えます。そこで、健康と業績の関係を解析するにあたり、健康データ解析の専門家である山本先生にアドバイザーボードとしてご協力いただきました。解析の結果、「良い睡眠が取れている」群は、翌年の業績が統計学的に有意に高いことがわかりました。年齢や職級、性別による偏りを排除してもなお、そのような相関が出たのです。さらに、「運動の習慣が週2回以上1年以上ある」群も、翌年の業績が上がっていることが、解析で明らかになりました。

山本：睡眠や運動と個人の業績が連動するというデータが得られたことで、それが結果的に会社全体の業績に連動していく関連性が見えてきます。これは従業員にとっても会社にとっても大変重要な数値です。お客さまや投資家にとっても、なぜ健康経営を推進するのかということが、よりクリアになると考えるからです。

ここでとても大切なことは、健康経営というのは「経営」という言葉が付いているように、経営課題としての健康なのです。これまで医療支出は、やむを得ず出さなければならぬ面が強い「コストセンター」として捉えられていましたが、健康経営は「戦略センター」、あるいは「投資セン

ター」として捉えることができると思います。健康診断データの変化を経年で見ていくことで、健康を害するかもしれないリスク、あるいは稼げる機会を失うという意味でのコストなど、一定の将来予測が可能になってきています。

従業員が「自ら考え、自ら行動する」 仕組みの構築

小島：丸井グループでは2016年、社内の最高法規である労働協約に「健康推進」の項を新たに設け、健康経営について会社と従業員の責務を明示するなど、制度としての取組みをすすめています。一方で従業員が「自ら考え、自ら行動する」健康経営の文化を推進するために、丸井グループ全体の中期経営計画の公認プロジェクトとして「健康経営推進プロジェクト」を2016年11月に立ち上げました。プロジェクトメンバーの選抜には、主体性を尊重し、全従業員からの手挙げ制で「なぜ健康経営推進プロジェクトに参加したいのか」をテーマとした小論文をまず提出してもらいました。その結果多くの応募があり、倍率5倍以上の人気プロジェクトとなりました。新入社員から50代までの多様なメンバー51名が選抜され、毎月1回全国の店舗から集結し、丸一日かけて健康経営推進について話し



合っています。さらにこのメンバーが中心となって各店舗や所属部署での活動を拡げています。

山本：本来、新規事業の立ち上げではメンバーの目線合わせや意識統一をはかるものですが、健康については一般的に、イベント的なワークショップを1回だけおこなったり、外部講師を通じての勉強会になりがちです。

小島：本プロジェクトでは時間をかけて「丸井グループがめざす健康とは何か」を皆で徹底的に議論しました。そして、健康について学びを深め、半年かけてメンバー全員が腹落ちする健康経営推進ビジョン「すべてはみんなのハッピーのために～しなやかなアタマとカラダで今よりもイキイキ～」を策定しました。現在はプロジェクトメンバーやウェルネスリーダーなどをあわせると、グループ全体で従業員の約20名に1名が、主体的に健康を推進する立場に立っています。

一方で、上司やトップ層の理解も欠かせません。トップ層自らの活力向上と、それを周囲に波及させてもらうため、2016年2月から部長職などトップ層を対象に「レジリエンスプログラム」を開始しました。プログラム内容は、2日間の合宿とその後10カ月間にわたり、4つの活力「身体(食事・運動・睡眠)」「情動」「精神性」「頭脳」の状態を高める習慣形成をめざすもので、活力度合と周囲への影響について、本人・部下・ご家族の360度評価をおこないます。未受講者と受講者で活力度合の変化値を比較すると、受講者群の方が、信念高く行動し、効果的に休息が取れるようになるなど変化が大きいという結果が出ました。部下やご家族からは、「上司の感情コントロールが良くなった」「家族と一緒に取り組んでいます」といった声が寄せられています。今後も従業員とトップ層の双方からアプローチし、全員がイキイキと活力高く、健康を通じて、社会にも活力と「しあわせ」を波

及できるような会社を一人ひとりの力を引き出しながら本気でつくっていきたいと思っています。

山本：そこまですると、活動に関わった従業員の言葉がリアルな肉声になり、組織全体への浸透もすみやすいと思います。「自分たちにとっての健康経営はこれだ」と皆で話し合うというのは、すばらしいことです。

データ精度向上により 「健康経営 ポートフォリオ」を最適化

山本：日本を含めたグローバルなアンケート調査では、会社が従業員の健康に留意していると、従業員のやりがいや会社への忠誠心が上がり、離職率が下がるという数字が出ています。定性的な数値ではありますが、従業員の健康を大切に思っているという姿勢自体が、会社に良い結果をもたらすことは疑いようがありません。会社への忠誠心や、離職率の低さが利益の何割に貢献しているかについての正確な数字はありませんが、ごく自然な考え方として、当然その方が強い組織、強い会社になると思います。

小島：今後、健康が生産性、パフォーマンスに与える影響について、よりわかりやすく訴求力のある指標を検討し、企業活動の一環として健康経営を推進する原動力としたいと考えています。

山本：どのようなことに取組むと丸井グループにとって最適な健康経営になり、ひいては利益、事業の持続性、発展性に寄与するのかをさらに探っていくと、それが「健康経営のポートフォリオ」となり、それらがさらにロジカルなストーリーとして描けるようになるでしょうね。