

共創サステナビリティ経営を可能にする独自の一体経営

グループ一体経営によって、職種変更や役職を超えた横断プロジェクトが実現し、数々の新しい取り組みや事業が生まれてきました。この一体経営を基盤に、丸井グループは今後もイノベーションを創出できるのか？グループ最大の「職種変更」となったセグメント責任者の中村、瀧元と、横断プロジェクト開始当初を知る津田、瓦が語ります。



純粋持株会社への移行が「グループ一体経営」を実現

中村：2005年に青井さんが社長に就任し、2007年に純粋持株会社に移行する前は、いわゆる事業持株会社で(株)丸井が小売業をやりつつ本社機能を持っていましたが、採用は各事業会社が独自に行っていて、背番号意識が強い時代でした。

瀧元：2003年に、それぞれの事業ごとに販売会社をついたのですが、自分の成果のためにとにかく売り込む感じになっていて、社員のしあわせや成長に反するような社風が目立っていました。それ以前は(株)丸井の一括採用で、一つ釜の飯で育った感じでした。今はやっと元に戻ったなという印象です。

瓦：当時はギスギスした時代だったと思います。完全な実績主義で、たくさん売るのが一番高い評価・給料をもらえるという中で、助け合い、教え合うより自分を守るというか。2007年に青井さんが全社員に配布したお手紙の中で、なぜ純粋持株会社に移行するのか、どういった想いで経営理念を策定したのかが綴られていましたが、社員や事業同士がお互いに助け合いながら成長していくという風土が今ようやくできたと感じています。

津田：意識が完全に変わりました。個人の能力を高めて成果を出していた時代から、グループ社員としてそれぞれの事業に携わってこうという気持ちが高まってきました。

中村：純粋持株会社にして、(株)丸井グループの一括採用になったことで、背番号も一つになりました。昔は入口は同じでも、専門分野に行くと、商品だったら商品で定年、システムに行ったらシステムで定年だったので、ある意味で独立した事業会社のようなところもあったけれど、元に戻って、かつ進化したという感じですね。

新しいアイデアが生まれる源泉「職種変更」

中村：今では社員の約43%がグループ会社間人事異動「職種変更」を経験していますが、お客さまとの共創がスタートした2007年ごろが始まりでしたね。当時の売場は、自分たちでかたくなに勝手なお客さま像をつくり上げてしまっていたので、職種をスイッチしない限り発想が転換できなくなっていました。

瓦：私が職種変更をして一番良かったのは、ネットワークが広がることで自分の中の視点が増え、新しいアイデアが生まれたことです。2018年4月にエポスカードから小売に異動しましたが、小売、フィンテック、テクノロジーの結びつきを自然と考えるようになりました。職種変更は、グループの力を重ね合わせて新しいことに取り組むための源泉になっていると感じます。

津田：同感です。私は小売が長いのですが、バイヤーや販促担当を経て、店長や新規事業を経験すると、やはり自身の引き出しが増えていきます。グループ内はもちろん、お取



津田 純子

執行役員
(株)丸井 取締役
マルイファミリー溝口店長

中村 正雄

取締役 常務執行役員
フィンテックセグメント責任者
(株)エムクリエイツ 代表取締役社長

瀧元 俊和

常務執行役員
CIO (Chief Information Officer)
小売セグメント責任者
(株)エムアンドシーシステム 代表取締役社長

瓦 美雪

執行役員
(株)丸井 取締役
上野 マルイ店長

引先さまや地域など社外の方とのつながりも広がり、新しいものにたどり着ける感覚があります。お互いの関係性の中に価値があるというのは複雑で、他社には模倣しづらいのではないのでしょうか。

中村：2017年に小売セグメント責任者から、瀧元さんに入れ替わる形でフィンテックセグメント責任者になりました。これは社内外に相当のインパクトがありました。私も最初異動のことを聞いた時には驚きましたが、会社全体で若い人も含めて職種変更していこうという時に、一番象徴的な小売とフィンテックのセグメント責任者がスイッチするというのは、一つの大きなメッセージだと思うのです。

瀧元：私の場合、社歴としては販売、販促担当や業務企画担当などもやってきたので、知らない所に行く感覚はまったくなかったのですが、行ってみると、これまで気づかなかったエポスカードの可能性も見え、小売の立場から新たな打ち手がすぐに考えられました。これは、グループとしては相当に良かったのではないかと思います。

中村：瀧元さんとスイッチしたことで、どうやって小売とフィンテックをもっと融合していくか、交流が盛んになりました。元々、(株)エポスカード社長の斎藤さんは丸井の役員から、(株)丸井社長の佐々木さんはエポスカードの役員からと、皆がスイッチしています。定期的にスイッチしながら、いろいろな気づきをグループの打ち手として考えていきたいですね。

年齢・役職を超えて交流する 「グループ横断プロジェクト」

瀧元：グループ内で職種変更はできて、ほぼ全員が丸井グループへの新卒入社で純粋培養なので、風土は変えていかなければいけないですね。

津田：2013年くらいからでしょうか。「グループ横断プロジェクト」で、経営の重点テーマを、ボトムアップとそれをサポートする経営陣という体制でやっていこうと決めたのは、社内の風土や雰囲気に着実に変わったと思います。

瓦：全事業から年齢も職位も関係なく集まって、フラットに意見を出し合っていくので、参加した全員がいい刺激を受けている気がします。我々も新入社員の意見から、「未来を考えるとそうだよ」と、気づかされることがあります。

津田：グループ横断プロジェクトも職種変更も、やりたいと思った人が手を挙げて参加し、フラットな関係で話し合えるので、新しい発想につながります。残業時間の削減も現在の健康経営も、さかのぼると、管理職だけでなく若手も一緒に考えようと2008年に立ち上げた「働くプロジェクト」が始まりでしたね。考え方も徐々に攻めに進化して、健康な人はもっとイキイキ度を高めようと発展していきました。

瓦：「多様性推進プロジェクト」も、最初にやったことは女性の育児短時間勤務の応援でした。労働時間の長さではなく、アウトプットの質での評価を浸透させること。そのためには、男性も積極的に育休を取りましょとか。そして男性の育休取得が当たり前になり、現在は生産性を上げて公私共に活力あるライフスタイルをつかっていきたいと思います。

中村：振り返ってみると、上司に合わせて残業している人や、指示されたまま続けているルーティンワークも多かった。今はパフォーマンス評価とバリュー評価で、数値目標の達成度や経営理念の実行度で人事評価をするので、残業しないでいかに成果を出せるか考えなければいけない。

瀧元：やらなくてもいい仕事は全部なくして、お客さまや人の成長のために考える時間を持ってもらいたいです。職種変更はいい経験になりますが、(株)エムアンドシーシステムやカード事業では専門知識もかなり必要で、進化も早いので、勉強しないと戦えないという面もあります。

瓦：後は、睡眠を取って運動もしてきちんとした食事をするので、仕事の質が高まりますよね。頭がクリアになるし、新しい発想も出てきます。そういう意味で言うと、健康経営でその土台ができてきたという感じがします。

中村：健康は昔であれば企業価値を高めるための付け



足しだったと思うのですが、創造的な仕事は健康が前提であって、そうでないとイノベーションは起きてこない。位置づけが本質の根底に置き換わっている感じがします。

丸井グループのDNAが若者にとっての魅力

瓦：外部に出るとよくわかるのですが、人のお役に立つことがしあわせだと感じられる「人」が、丸井グループの大きな強みで、「誰も置き去りにしない」というインクルージョンの考え方は非常に良くフィットすると思っています。「困っている人はいないかな」という視点で課題に気づき、ビジネスとして解決することでイノベーションが生まれてくるのだと思います。

瀧元：私もインクルージョンが、丸井グループにとっての大きなテーマだと感じています。丸井グループがここまで成長できたのは、置き去りにされそうになっている人たちに喜んでいただいて、「丸井があつてよかった」と言っていたからであり、それが丸井グループのルーツになっています。2018年からスタートした証券事業も、若い人たちが置き去りにされないようにと考えた結果なのです。

ルーツから考えてもこの方向性が良いと思います。若い方がつみたてNISAをやって、60歳になった時に「本当にエポスカードでやってよかった」と思っていたらいいですよ。

中村：採用面接をしていて感じるのですが、最近の新卒の方たちは丸井グループに対する見方が変わってきましたね。以前は特定の事業をやりたいという方が多かったのですが、今は経営理念に共感して受けに来ている。それに、丸井グループはいろいろな事業をやっているから、職種変更で自分の可能性を試せると言ってくれます。

津田：職種変更は、若い人たちにあまり抵抗がなかったこともあって、「成長するチャンス」だという伝え方が浸透しましたね。当社では当たり前になったことですが、学生から見ると会社の魅力なのでしょうね。新しいことにチャレンジする文化ができることで、個人だけでなく事業も成長し、イノベーションの芽もたくさん出てくるのだと思います。

中村：イノベーションの芽を新たなグループ事業としていくことを模索している最中なので、新しいことへチャレンジする文化を定着させて、人の成長が企業の成長につながる会社にしていきたいですね。