

## 社外取締役メッセージ



### 丸井グループが取るべきリスクに 経営資源を配分できているのかに注目

岡島 悦子

社外取締役(2014年6月就任)  
指名・報酬委員会メンバー

私

が社外取締役に就任してからの4年間で、ガバナンスの実効性が相当高まったと思います。まずは、社内取締役を減員するとともに社外取締役に増員し、社外比率が相対的に増えました。取締役会のアジェンダの立て方も良くなってきていて、より戦略を中心に活発な議論ができる場へと変わってきました。取締役会の実効性評価でも、アンケートを通じて各役員の声をしっかりと拾い上げ、改善項目に対して素早くアクションを起こすことができます。

丸井グループにおける私の役割は、次のイノベーションを起こす人材をつくり、次の経営者をつくっていくことです。これは私の専門分野でもありますので、仕組みや進め方を含めて、しっかりとかわっていきたいと考えています。現在、丸井グループは社会課題の解決と利益を両立するために、三位一体の新規事業として事業領域を拡大しています。新たな事業領域では、既存の成功モデルの時とはまったく違う人材が求められます。中期経営計画では、成長

投資として新規事業に300億円の枠を設定していますが、次の非連続な成長エンジンを担う若手社員を選抜し、協業するスタートアップ企業に出向させています。これには二つの意味があり、事業自体からのキャピタルゲインではなく事業領域を拓けるツールという意味と、若手社員が違うリーグの試合にどんどん出ていくことで、意思決定の経験を積んでもらうという意义があります。例えば、次のサッカーワールドカップは2022年、その次は2026年です。では2026年の決勝で勝つためにどんな選手が必要ですかと聞かれてもまったくわからないはずです。しかし、何も準備をしないというわけにはいきません。これは企業においても同様で、将来を見据えて変化に対応できる人材を育て、意思決定の機会をたくさん経験した人材を育成していく必要があります。もしかしたら、その人たちが新たな産業自体をつくっていくかもしれません。私は自身を着火剤だと思っているので、丸井グループが取るべきリスクに経営資源を配分できているのかを、この後の取締役会でも注目していくつもりです。

**社** 外取締役への就任を決めた理由は二つあります。まず一つは、丸井グループの「お客さまと共に創る」という考え方に大変共感したからです。もう一つは、AIやシェアリングなどが世の中の大きな流れになる中で、丸井グループが外部のいろいろな方と一緒に、新しいことに取り組んでいる先見性のすばらしさです。私は運送会社の社長を務めていますが、運送業も単に「お客さまのモノを運ぶ」というカテゴリーから、「お客さまの資産を預かって運ぶ」へと変化し、お客さまの立場に立った視座が求められています。その点では、丸井グループと同じ視座でのお手伝いができると考えています。一方で、業種・業態も異なるため、同じ視座でありつつも、別の見方で、丸井グループの経営に新たな提案ができるのではないかと考えています。

経営者は、世の中の流れを見ながら進むべき方向性を判断し、それを実行に移していかなければなりません。判

## 同じ経営者という立場で、 お客さま視点による半歩先の 価値創造を後押しする

**田口 義隆**  
社外取締役(2018年6月就任)  
指名・報酬委員会メンバー

断に迷った時、同じ経営者としての経験があり、経営者ならではの共通言語で語ることができる者同士の方が相談しやすいのではないのでしょうか。

社外取締役としての私の基準は、丸井グループの戦略が「お客さまのため」になるかどうかということです。もちろん、投資リスクが大きい先進的な案件では、どのくらいの期間で回収できるのかなど、取締役会での議論が必要です。しかし、それによってお客さま視点で新たな価値を創造することができると判断した場合には、「行け、行け」と応援します。一方で、たとえそれが先進的な取り組みであっても、お客さま視点の1歩、2歩先では行きすぎている場合があります。お客さまにとっても、ビジネス的にも、ちょうど良いのは「半歩先」です。常にお客さま視点に立って、「半歩先」の価値創造を後押ししていくつもりです。



## 激動する経営環境の中で いかにして次世代の 成長戦略を構築するか

**室井 雅博**  
社外取締役(2017年6月就任)

**社** 外取締役に就任して丸1年、丸井グループの経営を監督する立場から精力的に活動してきました。経営幹部へのヒアリング、多くの店舗やデータセンターの見学、社員有志が集う「中期経営推進会議」への参加。海外機関投資家と直接対話する機会も持つことができました。それらの活動を通じて、丸井グループの三つの特徴に気がつきました。

一つ目は、丸井グループの経営の中核にESGがあり、インクルージョン、サステナビリティというキーワードを通じてグループ全体に浸透しているということです。顧客参加型の店舗・商品開発、バリューチェーン全体の環境対策、働き方改革などについて、現場の社員がイキイキと語る姿を見ることができました。また、環境経営・健康経営・IR活動では次々と賞や認定を獲得し、各種ESG投資銘柄としても選定されています。



二つ目は、丸井グループが革新の真っ只中にいるということです。社員数百人が集う「中期経営推進会議」では、EC化やシェアリングエコノミーが小売業に与えるインパクトや、キャッシュレス化がカード事業に与える潜在的な脅威などが、デジタル化先進国における個別の具体的な事例を交えて共有されています。丸井グループの社員は、健全な危機感を持ちつつ本業の自己革新と新事業創造に取り組んでいます。

三つ目は、オープンイノベーションの活用です。小売やフィンテックの周辺では、新しい消費者ニーズを先取りしてキラリと光る新ビジネスを展開している企業があります。丸井グループは質の高いエコシステムを活用して、優れたスタートアップ企業との関係を構築し、協業や出資を通じてさまざまな実証実験を展開しています。これらの活動から次世代のシェアリングビジネスやフィンテックビジネスが育っていくものと期待しています。

社外取締役の役割は、まずは独立した立場からの監督という「守り」です。ESGの視点で企業活動を推進する丸井グループでは、守りの面での心配は少ないと思います。今後の課題は、激動する経営環境の中でいかにして次世代の成長戦略を構築するかということです。独立した立場からしっかり議論していきます。