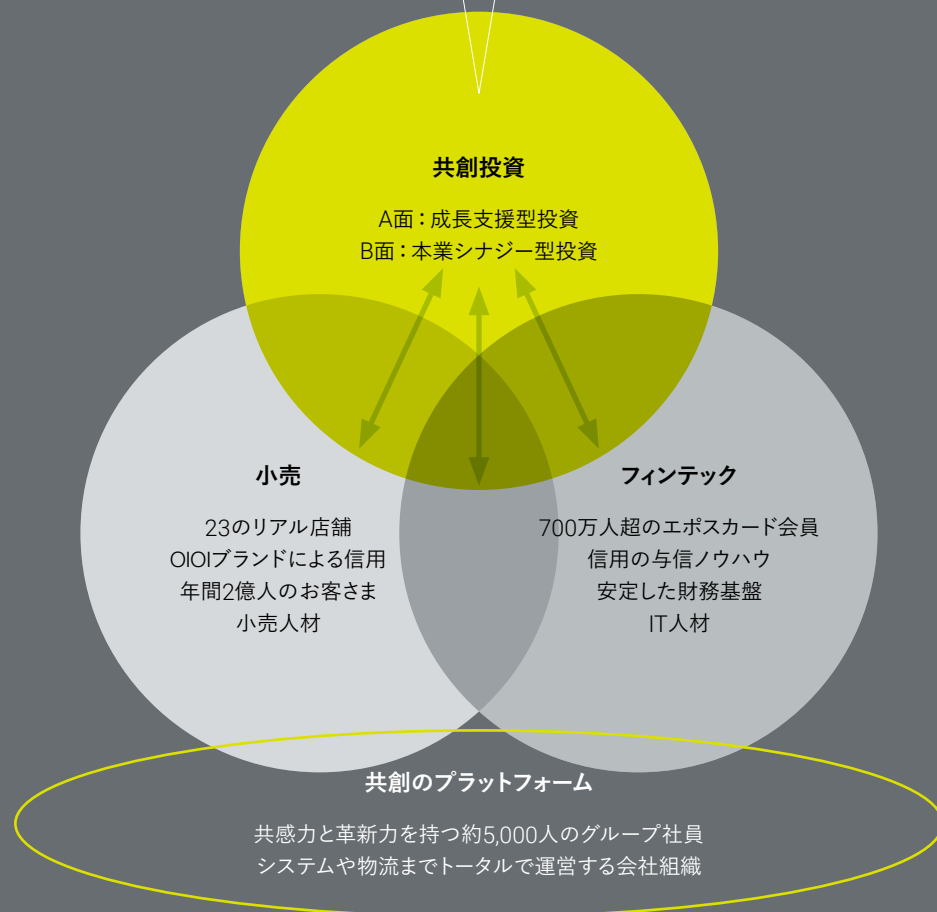


新たな三位一体のビジネスモデル

丸井グループは社会の一員として、解決すべき社会課題をインクルージョンの視点から特定し、ビジネスを通じてステークホルダーと共創することで、企業価値向上と社会課題の解決を同時に実現することをめざしています。今後はコアバリューである「信用の共創」を活かした小売×フィンテックに、「共創投資」を加えた新たな三位一体のビジネスモデルによってシナジーを追求することで、個々の事業の総和を超えた価値の創出をめざします。

共創投資は、丸井グループの既存事業のプラットフォームをベースに、未来を変える新規事業を創る実験的「場」である



丸井グループの3つの事業

共創投資

アナログレコードのようにA面とB面で構成

丸井グループが考える「投資」とは、一般的なベンチャーキャピタルのような、投資リターンや配当を目的とするものではなく、同じ志を持つ仲間として互いの強みを出し合い、「しあわせ」な未来を共創するパートナーとしてシナジーを発揮し合うことです。A面の「成長支援型投資」では、私たちの経営理念やビジョンを共有し、協業していただけるベンチャー企業に投資を行います。これは、デジタル／サステナビリティ・ネイティブの将来世代が、「好きなこと」を事業化するために必要なリソースを提供する応援投資でもあります。B面の「本業シナジー型投資」では、優れた無形資産を持つ企業や新規事業に投資を行い、協業を進めることで互いの本業の利益拡大と社会課題の解決につなげます。



有楽町マルイ

アフターデジタル時代のリアル店舗「売らない店」

丸井グループが考える「小売」とは、店舗で商品を買ったら縁が切れてしまう関係ではなく、お客さまへの体験価値の提供はもちろん、不安や課題を解決するサービスを展開することで多様な接点を持ち、寄り添っていくことです。小売の最大の強みは年間2億人が来店される23のマルイ・モディ店舗。店舗で売ることを目的とせず、体験価値の提供や顧客とのエンゲージメントの場として活用する、D2Cブランドやコンテンツ、サブスクリプションなどのテナントを拡大していくことで、アフターデジタル時代のリアル店舗ならではの価値を提供する「売らない店」をめざしています。EC主体のビジネスを展開するブランドはリアル店舗をエンゲージメントの場として活用することで、LTV(生涯利益)向上が見込まれます。

小売

フィンテック

家計シェア最大化戦略でLTVを向上

丸井グループが考える「フィンテック」とは、これまでの富裕層を中心とした限定的な金融サービスではなく、収入や世代を問わず、すべての人が必要な時に必要なサービスを受けることができるファイナンシャル・インクルージョンです。そのため、まだ収入の少ない若年層にも低い限度額でクレジットカードを発行し、ご利用とお支払いをくり返すことで、信用とともに積み上げていく、「信用の共創」を創業当時から続けています。そして、現在進めている戦略が「家計シェア最大化」です。家賃や水道光熱費、投資など、口座振替を利用することの多い項目にもエポスカードを通じてサービスを提供し、ご利用額の拡大とお付き合い期間の長期化を図ることでLTVの向上をめざしています。



共創投資の投資哲学

丸井グループでは2016年からの4年間で、アニメ事業や証券事業の立ち上げ、シェアリングエコノミーに対応した新規事業の開発、長期ビジョンの実現に向けたサステナビリティ企業やファイナンシャル・インクルージョン企業への投資など、さまざまな成長投資を行ってきました。中でも、ベンチャー企業への出資・協業は、投資に関するノウハウの取得と人材の育成に合わせて慎重に行ってきた種まきが、ついに共創投資として実現したものです。

共創投資を本格化するため、2020年1月にD2C&Co.(株)を立ち上げ、丸井グループ内の共創投資部と連携することで、共創のエコシステムの構築をめざします。共創投資の目的は、投資リターンだけではなく、「しあわせ」な未来を共創するパートナーとしてシナジーを生み出すことです。そのため投資先の選定では、ビジョンの実現性や将来性、協業シナジーを軸に絞り込んでいます。

新規事業領域への投資は、4年間の累計で157億円。その中のベンチャー投資については、投資先が20社、投資額は71億円となり、直近の時価で試算した全体のIRR^{*1}(内部収益率)はコロナ危機にもかかわらず34%と、社内で定めた投資基準の10%を上回っています。

^{*1} IRR：保有する有価証券のうち、対象とする銘柄につき直近調達時価格、上場株は各会計期末時点で売却したものと仮定し算出

新規事業領域の状況

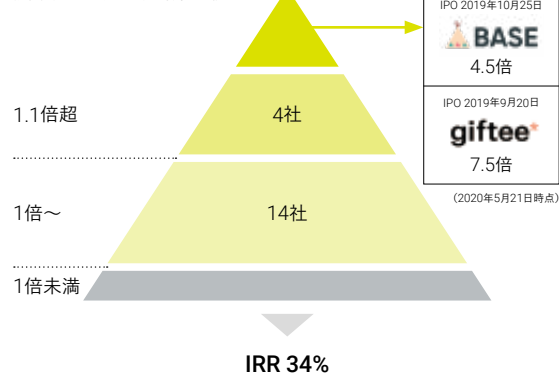
2020年3月期 投資状況

tsumiki証券(株) D2C&Co.(株)	19億円 16億円
ベンチャー	71億円
ファンド	51億円

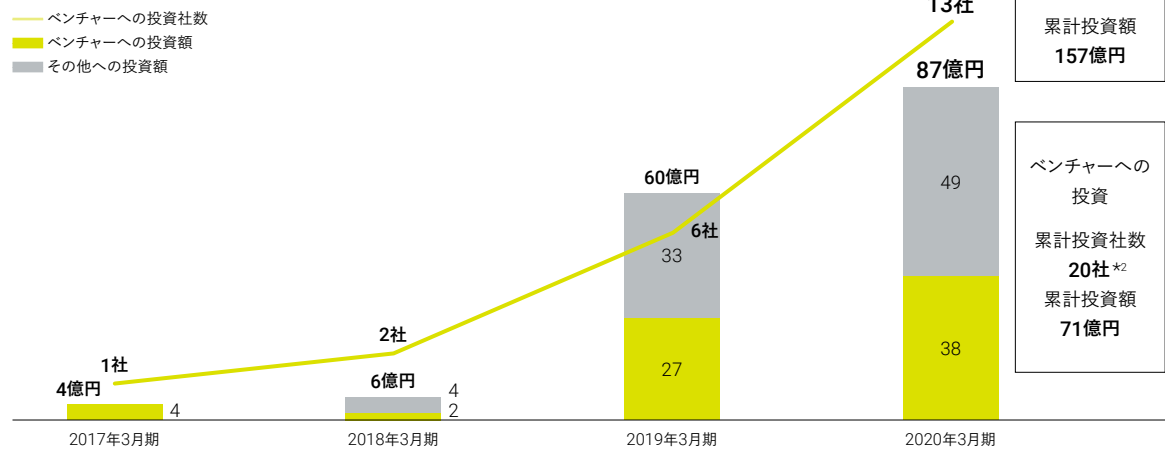
累計157億円

投資先20社の状況

投資時と直近調達時の株価比較



投資実績の推移(ベンチャー・その他)



^{*2} 別年度で同一会社への投資があるため、各年度の投資社数と累計投資社数は一致しません。

小売

D2Cブランドと共に、
将来世代に向けた
新しいビジネスを創ります

人口減少、消費低迷等により小売が業態として非常に厳しい環境にあると世間からはとらえられています。しかし、私はそんなことはないと思っています。確かに大量生産・大量消費のモノやサービスの需要は縮小していくでしょう。ですが、既存のビジネスモデルがもはや通用しなくなっていく一方で、自分らしくありたいという気持ちに寄り添うパーソナライズのニーズは、将来世代を中心に加速度的に拡大しています。自分らしく豊かに、しあわせになりたいという気持ちに対応するビジネスモデルができれば、小売には非常に明るい未来があるのではないかと思います。そのカギとなるプレイヤーがD2Cブランドです。欧米のD2Cブランドと出店交渉した際、まさに将来世代の人たちが志向するサステナブルな世界観を実感しました。オンライン中心で運営している彼らには、実店舗や接客スキルというリソースがありません。それらを丸井が補完することで、将来世代に向けた新しいビジネスを創造していくことができると確信しています。



青野 真博

上席執行役員
(株)丸井 代表取締役社長
(株)エイムクリエイツ 取締役

共創投資

スタートアップやD2C企業との
協業に向け共創投資を
開始しました

共創のエコシステムは、丸井グループが単独で発展することよりも、すべてのステークホルダーが「しあわせ」になれるよう、社会に開かれたエコシステムを将来世代と一緒ににつくっていくというものです。その実現を担うのが、新たな三位一体のビジネスモデル。小売・フィンテックに新たに加わったのが、スタートアップ企業やD2C企業などへの共創投資です。これは、協業を通じて既存事業とのシナジーを図り、互いにパートナーとして成長をめざしていくモデルです。新規事業領域への投資は2023年3月期までの7年間で合計300億円を予定していますが、現在、累計157億円と順調に進んでいます。他社のVC(ベンチャーキャピタル)はあくまでもファイナンシャルリターンが目的ですが、丸井グループの共創投資はどれだけビジョンを共有し、実現できるかが重要であると考えています。そこが他社との大きな違いです。小売・フィンテックと連動しながら、「この指とーまれ!」とともに進化・成長していきたいと考えています。



青木 正久

取締役 上席執行役員 共創投資部長
ディーツーシーアンドカンパニー(株) 取締役

フィンテック

共創企業とのコラボレーションで、
社会課題の解決とビジネスを
両立させます

共創投資先とのコラボレーションは、エポスカードの成長はもちろん、新たなフィンテック事業を成長させるために重要になると考えています。今後の世の中の変化を踏まえた先進的な取り組みをしている企業との提携ですから、そこから得られる価値は、仮に今は小さくても、将来大きく花開くと期待しています。例えば、みんな電力さまとの協業では、エポスカード会員アンケートで利用意向の高かった再エネ電力への申し込みが、カードデータとの連携により簡単にできるようになりました。これをしっかりとアピールし、日本全体に環境問題に対する関心が集まる機運を高められるよう、お役に立ちたいと思っています。こうした取り組みは、ただ単に社会貢献をするだけではなく、エポスカードで決済していただくものなので、その輪が広がれば収益面でのリターンも大いにあります。社会課題の解決とビジネスを両立させるという視点で、常にお客さまにとって利便性の高い新サービスを考えていきます。



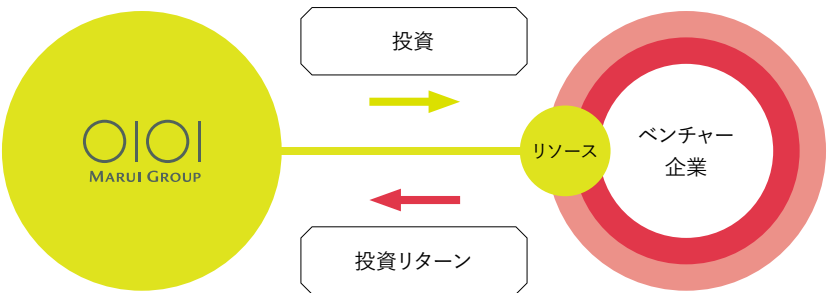
斎藤 義則

常務執行役員 フィンテック事業担当
(株)エポスカード 代表取締役社長
(株)エムアールアイ債権回収 取締役

共創投資

A - S I D E
成長支援型投資

成長支援型投資では、丸井グループの経営理念やビジョンを共有し、協業していただけるベンチャー企業に投資を行います。年間2億人が来店するマルイ・モディ店舗や700万人を超えるエポスカード会員、小売ノウハウを持つ人材といった丸井グループのリソースを提供し、協業を進めることで投資先企業の成長を促し、投資リターンを高めます。EC関連企業やD2Cブランドのほか、ファイナンシャル・インクルージョン企業などが投資の対象となります。



おもな投資先



TOPICS

新会社「D2C&Co. (ディーツーシーアンドカンパニー) 株式会社」を設立

2020年1月、共創投資の一翼を担う新会社としてD2C&Co. (株)を設立しました。D2C&Co. (株)は、D2Cスタートアップ企業への投資・融資にとどまらず、丸井グループのリソースを結集して、送客を通じた成長支援や、リアル店舗への出店・運営にいたるまで、D2Cに関連する領域全般における、さまざまな取り組みを通じて、D2Cエコシステムの発展をめざします。



2020年2月12日、記者発表を開催



投資や出店のご相談はこちらから
www.d2c.company/

b8ta

ペータ

出資	テナント出店	社員出向
出店店舗／新宿マルイ 本館		

シリコンバレー発の
体験型店舗「b8ta」が日本初出店

「b8ta」は、「新しい『発見と体験』が生まれる場所」をコンセプトに、2015年にアメリカ・サンフランシスコで誕生した体験型店舗です。現在アメリカを中心に24店舗(アメリカ23店舗、ドバイ1店舗)展開しており、2020年8月、新宿マルイ 本館と有楽町電気ビルに、2店舗同時にオープンしました。特徴は、RaaS(Retail as a Service: サービスとしての小売)と呼ばれるビジネスモデルで、すべての人にとって小売をより身近な存在にしていこうとめざしています。丸井グループの経営資源と組み合わせることで、リアル店舗ならではの価値を共に創り上げていきます。



お客さまの行動分析を出品企業に提供

店内に設置された複数のカメラやセンサーでお客さまの行動分析も行っています。商品の前で立ち止まった人数や、スタッフにどんな質問をしたのかなど、データを出品企業に提供することで、マーケティングや戦略に役立てることができます。



新宿マルイ 本館1F「b8ta Tokyo - Shinjuku Marui」

店内のスタッフは展示商品の出品企業から直接事前研修を受け、商品知識を深めたうえでお客さまとのコミュニケーションを図ります。「b8ta Tokyo - Shinjuku Marui」では、店内のスタッフ8名のうち、6名が丸井グループの出向社員です。



40cm×60cm区画のサブスクリプション型の展示

最短半年から契約できる40cm×60cm区画のサブスクリプション型の展示スペースには、ガジェットやコスメなどさまざまな企業の商品が並び、商品を直接触って試すことができます。

社員コメント

もともとD2Cブランドやスタートアップ企業に興味があったため、アジア初出店となる「b8ta」のオープニングスタッフとして新しい挑戦をしたいと考え出向を希望しました。店舗を「売場」ととらえると、どうしても売上を意識するマインドになりますが、b8taテスターである私たちは、出品者さまのプロダクトに対する想いをすべて受け止め、お客さまへお伝えし、発見と体験をしていただくことをミッションとしています。また、店舗ではプロダクトに対してさまざまな反応が得られるので、カメラでの行動分析では得られないデータを引き出せるように全力で取り組んでいます。Withコロナ時代に大切な人と過ごす時間の中で、少しでも気持ちを楽に、本来のお買物の楽しさを思い出せるような空間として、b8taのような「体験を提供する店(デジタル・ネイティブ・ストア)」が、これからのリアル店舗の魅力になっていくと考えています。



田辺 久美子

(株)丸井
b8ta Tokyo - Shinjuku Marui

MEDULLA

メデュラ

出資	テナント出店	社員出向
出店店舗／有楽町マルイ		

日本初のパーソナライズシャンプーを提供

お客さま一人ひとりの悩みに合わせた日本初のパーソナライズシャンプーを提供するD2Cブランド「MEDULLA」。気候や日々の生活、年齢によって変化するさまざまな髪のお悩みに合わせてカスタマイズすることができま

す。2019年12月に有楽町マルイにフラッグシップストアを出店。今後は、エポスカードにおける提携も検討していきます。



約3万通りの組み合わせからパーソナライズ提案

Webサイトで9つの質問に答えるだけで、約3万通りの組み合わせから自分に合った商品をパーソナライズ提案します。一人ひとりに合わせて成分をブレンドし、2カ月ごとに発送するというもので、その手軽さと効果から会員数は約20万人(2020年9月現在)を超えています。



リアル店舗ならではのコンテンツ体験

「店頭で商品や香りを試したい」というお客さまの声にお応えし、有楽町マルイに体験ストアを出店。リアル店舗ならではの、頭皮診断やギフトラッピングといったコンテンツを体験していただけます。



10万以上の頭皮／髪に関するお客さまデータ

ラインナップはシャンプーのみならずヘアケア全般へと拡大しています。「MEDULLA」が集めた10万以上の頭皮／髪に関するお客さまのデータをもとに、お客さまのヘアカルテに沿ってつくるカスタムヘアオイルを展開しています。

..... お取引先さまコメント

リアル店舗では、ECでの定量的な情報だけでは知れない、お客さまの生の声を聴くことができます。また、オンラインでは出会うことがなく、当社を知らないお客さま層に知っていただく貴重な機会にもなり、そこにリアル店舗出店の大きな可能性を感じています。髪質診断をしたい、香りを嗅いでみたかったなど、オフラインでしか体験できないことを求めて来店されるお客さまが多いです。丸井グループの方はD2Cブランドへの理解が深く、幅広くサポートをしていただいたことから、出店を決めさせていただきました。今回のコロナ禍でも、対応が迅速で親切だったことに加え、店舗でのライブ配信にもご協力いただきました。今後は店舗に関する協業だけでなく、人的な交流や共同での新規事業などを通して、D2Cひいては日本における「デジタル・ネイティブ・ストア」のあるべき形を共に創っていきたいと思います。



深山 陽介氏

(株)Sparty
代表取締役

FABRIC TOKYO

ファブリックトウキョウ

出資	テナント出店	社員出向
出店店舗／新宿マルイ 本館・渋谷モディ・有楽町マルイ・池袋マルイ・神戸マルイ		

ライフスタイルにFitするオーダーメイドスーツ

「Fit Your Life」をコンセプトに、サイズだけでなく、それぞれの生き方や価値観にフィットするオーダーメイドスーツを提供。お客さまの採寸から提携工場での生産・販売を一気通貫で手がけています。アパレル製品の大量廃棄が問題視される現状にあって、注文を受けてから製造するオーダーメイドという選択は、非常にサステナブルであり、丸井グループも共感しています。店舗で採寸したお客さまのサイズデータにより、一人ひとりにフィットするオーダーメイドスーツをネットで気軽に注文することができます。



最高の品質を適正価格でお届け

お気に入りのスタイルやサイズデータをWeb上で管理でき、体にフィットした洋服をオンラインで簡単に購入することができます。また、ファクトリーダイレクトでお客さまと生産者である工場を結びつけ、最高品質を適正価格でお届けしています。

..... お取引先さまコメント

FABRIC TOKYOはインターネットから生まれたD2Cブランドですが、商品の特性上、身体の採寸とシルエットの調整はプロが行わなければなりません。そのため、必要な設備を整えた店舗を構える必要があります。マルイ店舗への出店は、有楽町マルイでの期間限定ショップが始まりでした。立地や客層が当社のターゲット層と相性が良かったので、その後は新宿マルイ 本館を皮切りに、出店を拡大させていただきました。私たちは原則としてバーゲンセールはしないのですが、エポスカード会員さまの10%OFF優待は、ブランドイメージを毀損することなく新規顧客を開拓できるのが魅力で、事業成長に大きく貢献していると感じています。丸井グループさまから出向していただいている皆さまと同じプロジェクトと一緒に働くことは、お互いの事業を深く理解する良い機会になっています。



向井 純一氏

(株)FABRIC TOKYO
店舗開発スペシャリスト



あなただけの着こなしをサポート

新宿マルイ 本館など、FABRIC TOKYOさまの店舗では、専門のコーディネーターがお客さまの体型の特性も考慮して採寸し、お客さまの解決したい課題、なりたいイメージをヒアリングしながら、一人ひとりのライフスタイルに合わせた着こなしをサポートします。



良いものへのこだわりを未来へ

中間流通を介さず、自社で一つひとつ生産者と提携し、それを包み隠さず伝えるトレーサビリティ(透明性)を重んじ、生産地や流通などに関する情報をオープンにしています。

..... 社員コメント

社内の海外派遣プログラムで、アメリカにD2Cブランドのリアルストアを視察に行った際、お客さまもスタッフも楽しそうにしている様子を見て、「売らない店」の可能性を実感しました。また、丸井グループの店舗運営も変化していかなければいけないという課題を感じており、FABRIC TOKYOへの出向に手を挙げました。FABRIC TOKYOには、属人化しないという企業文化があります。暗黙知となりがちな接客スキルなども言語化することで、誰もが高いレベルの接客をすることができています。一方、丸井グループの良い点は、人の温かみ、共感性だと思います。出向してみても、丸井グループ社員の傾聴姿勢や温かい雰囲気がお客さまのお役に立つうえで欠かせない要素であり、今後も失ってはいけない企業文化だと感じました。出向経験を活かして、これまでの固定概念にとらわれない、ワクワクするリアルストアを実現したいと思っています！



岩本 友輔

(株)丸井
FABRIC TOKYO出向
(2020年8月当時)

エコシステムとしてのD2Cの可能性

小売業者などを介さず、自社ECサイトやSNSを通じて消費者とブランドが直接つながる新しいビジネスモデル、D2C(Direct to Consumer)。丸井グループは2020年、D2Cスタートアップ企業をサポートするD2C&Co.(株)を設立し、D2Cエコシステムの発展をめざしています。D2Cブランドを運営し、マルイにリアル店舗を出店する森氏と当社加藤が、エコシステムとしてのD2Cの可能性を探ります。

ECサイトを運営しているだけでは、砂漠の真ん中にお店を構えるようなもの

加藤：私が初めて森さんとお会いしたのは3年くらい前でした。オフィスにうかがった際、皆さんがすごく楽しそうに仕事をされていたのが印象的でした。しかし具体的な仕事の話になると、画面を使ってデータドリブンな解説をしていただき、「これがスタートアップ企業なのか!」とすごく驚き、感動した覚えがあります。そもそも、森さんが起業しようと思ったきっかけは何だったのでしょうか。

森：もともとファッションがすごく好きで、大学時代にはファッションメディアを立ち上げたり、パリやミラノにコレクションを見に行っていました。自分が好きなコーディネートやアイテムを身につけると、「毎日を前向きに過ごせる」力がファッションにはあります。ただ、大学卒業後にファッションの仕事に携わって感じたのが、ファッション業界は過去の成功事例にとらわれていてアナログだということです。新しいことを提案するのがファッションだと思っていたので失望しました。そんな時に輝いて見えたのがIT業界やベンチャー業界、スタートアップ企業です。不動産業界のベンチャーやメルカリの創業期に参画し、自分にはスタートアップ的な経営が合っていると思った一方で、ずっとファッションが心残りでした。

加藤：当社もバブルのころはファッション中心のビジネスで、当時は非常に人気でしたが、その後長期間低迷が続いたのは、過去の成功体験が影響したと思います。お客さまアンケートでは「丸井は服ばかり並んでいて気持ちが悪くなる」「接客が怖い」という声もいただきました。

森：父が人生で最初にスーツを買ったのが丸井さんだったみたいで、私も「ファッションの丸井」という印象はずっとあり

ました。D2Cが今は非常に注目されていますが、モノに対する評価よりも、モノの周辺にあるブランドの世界観や購入体験、顧客を巻き込んだコミュニティが総合的に評価されてブランドが成り立っていると思います。私は、自分の大好きなファッションとITを掛け合わせた事業モデルとして、D2Cのファッションブランドを始めました。

加藤：従来小売に携わっている人は売上目標の意識が高いため、お客さまとは「一期一会」の関係になりがちで、なかなかお客さまと長くお付き合いしていく姿勢に切り替わるのが難しいものです。森さんは、お客さまを継続的にフォローしていますよね。きちんと定量分析をすると、出店の価値もまったく違ってくるので非常に驚きました。

森：不動産のベンチャーにいた時、たくさんのお客さんを次々と獲得するよりも、今いるお客さんに長く住み続けていただく安定した収益につながるというのがわかったのです。今で言うLTVですね。お客さんが10年、20年と買い続けてくださることが、長期的に我々のブランドを形成していくと思っているので、初期のころからユニット・エコノミクスの考え方を持っていました。

加藤：我々は、店舗を究極的には「売らない店」にしたいと思っていますが、その中核を担うのがFABRIC TOKYOさんのようなD2Cブランドだと考えています。お客さまに直接ネットで販売できるD2Cブランドにとって、リアル店舗はどういう役割なのでしょう。

森：リアル店舗はブランドの世界観を訴求できる場、体験を届けられる場です。そして、メディアの役割もあります。ECサイトを運営しているだけだと、砂漠の真ん中にお店を構えるようなもので、見つけていただけないのです。お客さんの生活動線上にリアル店舗があることで、見つけていただくきっかけになる。インターネット広告の出稿料も高騰しているた



YUICHIRO MORI x HIROTSUGU KATO

森 雄一郎 氏

株式会社 FABRIC TOKYO
代表取締役社長

加藤 浩嗣

株式会社丸井グループ 取締役 常務執行役員 CFO
D2C&Co.(ディーツーシーアンドカンパニー)株式会社 代表取締役社長



D2Cブランドは商圏が全国でありグローバルでもあるので、ニッチなブランドであっても世界規模にもなりえます。そういう可能性を秘めているのも、D2Cブランドの魅力です。

森 雄一郎 氏

株式会社 FABRIC TOKYO 代表取締役社長

1986年、岡山県生まれ。大学卒業後、ファッションイベントプロデュース会社「ドラムカン」にてファッションショー、イベント企画・プロデュースに従事。その後、ベンチャー業界へ転向し、不動産ベンチャー「ソーシャルアパートメント」創業期に参画したほか、フリマアプリ「メルカリ」の立ち上げを経て、2014年2月、カスタムオーダーのビジネスウェアブランド「FABRIC TOKYO (IB・LaFabric)」をリリース。“Fit Your Life”をコンセプトに、顧客一人ひとりの体型に合う1着だけでなく、一人ひとりのライフスタイルに合う1着の提供に挑戦中。新宿マルイ 本館や神戸マルイなど、リアル店舗を全国に展開。

め、ネットとリアルをうまく活用することで、集客コストが安くなると考えています。あとは、新たな取り組みをECに実装する前に実験する場としても活用しています。

加藤：インターネットで顧客を獲得したほうが安いだろうと思っている人が多いので、今のお話は驚く人が多いでしょうね。そのようなリアル店舗の価値を理解していただき、どんどん出店していただきたいですね。

緊急事態宣言中も売上自体は落ちず、解除後には過去最高のKPIを記録

加藤：私たちはコロナによって店舗を2カ月近く閉めましたが、こんなに長い期間閉店したのは戦争の時以来だったようです。御社はコロナの影響を受けましたか。アメリカではECサイトがこれまでの倍のスピードで成長したという話もありました。

森：我々もリアル店舗を休業せざるをえなかったのですが、新規のお客さんの獲得はストップしましたが、既存のお客さんがECサイトで購入してくださったので、売上自体は落ちませんでした。D2Cのメリットを強く感じましたね。我々にとっては、採寸データの登録数が最重要の経営指標なのですが、緊急事態宣言の解除により店舗を再スタートした7月の最終週には、過去最高のKPIを記録しました。ビジネススーツはスタンダードな洋服よりもサイズ感が重要なので、オーダーメイドかつECで買えるという選択肢の需要は伸び、多くのお客さんにご来店いただいています。

加藤：それだけFABRIC TOKYOというブランドのファンが多

いののだと思います。森さんは、なぜお客さまが自社のファンでいてくださるのだと思いますか。

森：私たちは自分たちの顧客を「ファン」とは言わずに、「ロイヤルカスタマー」と言っています。なぜなら、ファンがずっとファンであり続けるのは難しいからです。そのため、そこに危機感を持ち、お客さんのロイヤル度を可視化しています。また、最も大切にしているのはブランドコンセプト“Fit Your Life”です。体型だけでなく、ライフスタイルにフィットしたいという意味です。このコンセプトはWebサイトや店舗、組織の施策まで全部に紐づいていて、会議でも「それって“Fit Your Life”だっけ」という発言がよく出ています。

お客さまから発注をいただいてからつくるため、オーダーメイド自体がサステナブル

加藤：“Fit Your Life”はパーソナライズにもつながると思いますが、サステナビリティにおいてもパーソナライズは非常に重要だと考えています。アパレル業界には、つくられたモノの半分も売れていないという衝撃的なデータがありますよね。それが大量廃棄につながっています。

森：我々がオーダーメイドで始めた理由の一つはそこにあります。モノづくりの課題をすごく意識していて、“Fit Your Life”の下位概念に「テクノロジー」「サステナビリティ」「トレーサビリティ」を掲げました。日本では年間28万着程度が流通しているのですが、2019年には13万着しか売れていません。そして世界のCO₂の10%、汚水の20%はアパレル業界から出て

います。地球を汚しながらつくっていて、それを捨てている。我々は発注をいただいてからつくるため、オーダーメイド自体がサステナブルだと認識しています。

加藤：スタートアップ企業は、社会課題を解決するビジネスが多い印象を受けています。そうした問題意識は、経営者の世代が若いという点にも関係しているのでしょうか。

森：それはあると思います。我々の世代は2年か3年ごとに、震災やテロ、リーマンショックなどを経験してきたため、問題意識をすごく抱えていると思います。「3つの円」という話があって、一つは「顧客の価値」、もう一つは「ビジネスの価値」。昔はこの2つの円だったのですが、今は「社会の価値」という3つ目の円が加わったといわれています。この3つの円が重なる部分を事業にするのが、若い起業家の共通認識だと思っています。加藤：私たちは、すべてのステークホルダーに共通の利益を提供していこうと考えていますが、2019年から将来世代を加え、6つのステークホルダーとしました。将来世代をステークホルダーとしてとらえることで、ビジネスを展開する際に環境や食の問題も考える必要が出てくるので、自然とサステナビリティ経営に向かっていきます。

森：すばらしいですね。サステナブルな電力会社に出資して協業されているのも、そういう文脈ですよね。

あらゆる経営リソースが揃って 良い事業、良いブランドが育っていく

加藤：D2Cブランドは、ボリューム的にあまり大きくならないのではないかとよくいわれますが、今後D2Cブランドが伸びていくには、どんなことがきっかけになると考えていますか。お客さまの「不」を解消するブランドであれば、伸びていくのでしょうか。

森：D2Cは今、氷山の一角でしかないと思っています。今は本当に黎明期、創生期で、次のステージ、そしてその次のステージもあると考えています。そこをしっかりと思い描けているブランドは、一流のトップ企業になると思います。当社の目標は10年以内にアパレルトップ10に入ることですが、私たちは入れると確信しています。伸びるカテゴリーは、洋服や家具や家電、食品や化粧品など、お客さんのライフスタイルを変革するような毎日使うものです。

加藤：アメリカでは若い世代がよくD2Cブランドを使っていますが、日本でもミレニアル世代以下がどんどん使うようになってと思っています。若い人の中には、自分でD2Cを起業したいと考えている人も増えているのではないのでしょうか。

森：増えていくにはD2Cのエコシステムがすごく大事でしょうね。まずは挑戦する起業家。そこに参画する社員、メンバー。それから協業先の企業。そして、ヒト・モノ・カネ・情報など、あらゆる経営リソースが揃って良い事業、良いブランドが育っていくと思っています。D2C&Co.(株)の活動はエコシステムの一端を担うものすごく貴重ですし、業界をリードしていただきたいと率直に思います。

加藤：森さんにもご協力いただきながら、D2Cを組み入れた共創のエコシステムの構築を進めて社会に貢献していきたいと考えています。

森：D2Cブランドは商圏が全国でありグローバルでもあるので、ニッチなブランドであっても世界中に少しずつお客さんがいれば何万人規模にもなりえます。そういう可能性を秘めているのも、D2Cブランドの魅力です。

将来世代をステークホルダーとして
とらえることで、ビジネスを展開する際に
環境や食の問題も考える必要が出てくるので、
自然とサステナビリティ経営に
向かっていきます。

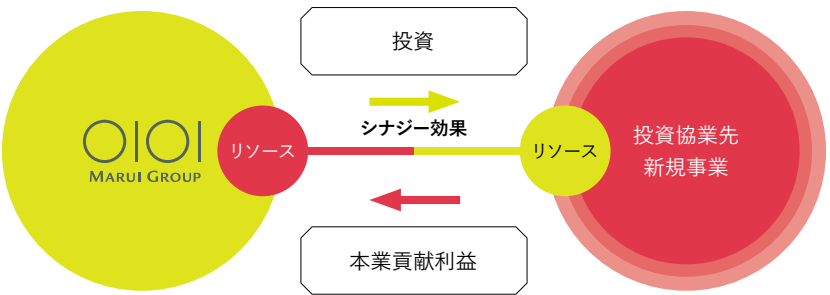
加藤 浩嗣



共創投資

B - S I D E 本 業 シ ナ ジ ー 型 投 資

本業シナジー型投資では、優れた無形資産を持つ企業や新規事業に投資を行います。投資を通じてその企業が持つ独自ノウハウなどの無形資産を導入。協業を進めることでお互いにシナジーを創出し、本業の利益拡大につなげます。2016年3月期にスタートしたアニメ事業をはじめ、本業へのシナジーが見込まれる場合には、IPOを前提としないベンチャー企業や上場企業への投資を行っていきます。投資対象はそのほか、サステナビリティ企業や新規事業のtsumiki証券(株)などが挙げられます。



おもな投資先



TOPICS

B面の1曲目はアニメ事業

小売・フィンテック事業の拡大に寄与する新たな本業貢献型事業として、2016年にアニメ事業部を発足。「青空エール」「銀魂」などアニメ・実写映画の製作委員会への参加などを通じて、コラボカードの発行や店舗でのイベント開催など、さまざまな協業を行っています。2016年3月期から2020年3月期までのアニメ映画への投資額は累計で1.2億円、連結営業利益への貢献額は43億円と、本業シナジーとして大きなリターンが実現できています。



ポケットマルシェ

出資

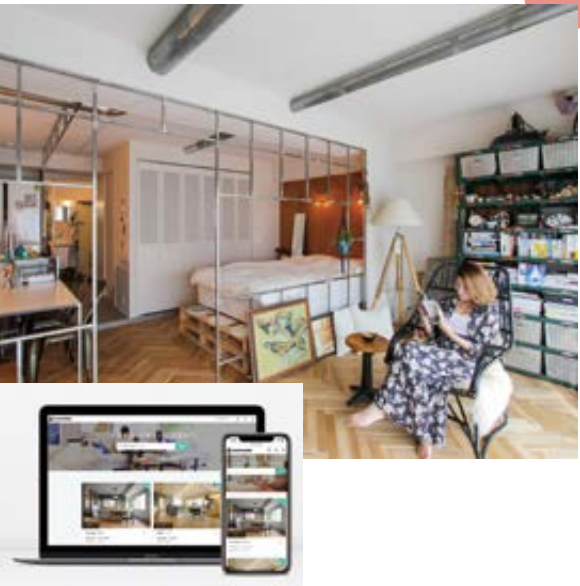
農家・漁師から食材を直接購入することができる産直プラットフォーム「ポケットマルシェ」。「食」のプラットフォームを通じて、食材の魅力だけでなくその裏側にある生産者のストーリーを発信することで、「自分の価値観で選ぶ」「共感する人から買う」といった購買の選択肢を消費者に提供し、さらに生産者と消費者との直接的なコミュニケーションを重視しています。資本業務提携をきっかけに、リアル店舗でのイベント展開やエポスカード会員に向けた優待・特典などを検討し、新たな体験価値の創出をめざします。



ツクルバ

出資

新規事業開発



デザイン・ビジネス・テクノロジーを掛け合わせた、場のデザインを行う(株)ツクルバさま。スタートアップ企業やIT企業のオフィス設計事業や、数ある中古・リノベーション住宅の中から理想の「一点もの」との出会いを提供するサービス「cowcamo(カウカモ)」を展開し、自分らしい暮らしの実現に向けた提案を行っています。今後は協業第一弾として、両社のリソースとノウハウを活用したリノベーション賃貸マンションブランドの共同開発を行っています。また丸井グループは協業の推進により、お客さまとの長いお付き合いによってLTVの向上が見込める「住」領域への取り組みを強化していきます。

お取引先さまコメント

当社は創業時から共創をテーマに会社の文化、事業づくりをしてきました。事業パートナーを探している中で、丸井グループさまの掲げる共創理念と当社の理念とが共感・共鳴したことが協業の決め手となりました。「オープンイノベーション」がキーワードになって久しいですが、真の意味で成功している事例は多くありません。言うは易し、行うは難し。徹底して言い続け、やり続け、組織の不文律になるまで昇華させる必要があると感じています。私は、生活者のために、社会のために価値を最大化するための手段が共創であると考えています。我々がともに向かうべきは顧客である生活者の体験価値最大化です。本協業は、まずはリノベーション賃貸マンションブランドの開発としましたが、これはデジタル体験を含めた賃貸住宅領域における体験のアップデートをするという広義の意味で考えています。青井社長とも「オープンイノベーションにおける日本の成功事例をつくろう!」と誓いを交わしました。必ずやこの提携を成功に導きたいと考えています。



村上 浩輝氏
(株)ツクルバ
代表取締役 CEO

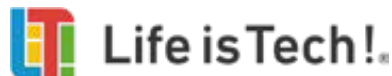
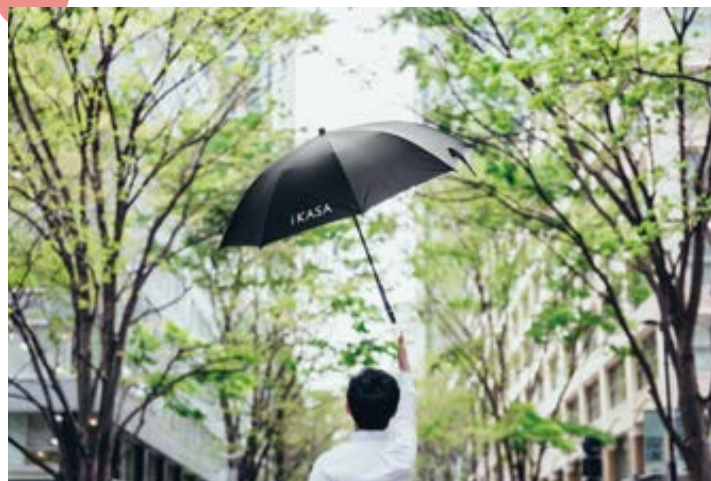


アイカサ

出資

社員出向

(株)Nature Innovation Groupさまが展開する日本初の傘のシェアリングサービス「アイカサ」。急な雨でも傘を買わずに、24時間70円でレンタルが可能。雨が上がった時は最寄りの傘スポットに返却し、濡れない体験を提供します。傘がないことで行動が制限されたり、雨に濡れて不快になることをなくす、「雨の日のモビリティサービス」としてのインフラを構築し、購入後に廃棄されてしまうビニール傘を減らすことで持続可能な社会をめざしています。全国のマールイ・モディ店舗に順次設置を進めながら、協業を推進しています。



ライフイズテック

出資

新規事業開発

中学生・高校生が参加する国内最大級のIT教育プログラム「Life is Tech!」。アプリ開発などのプログラミングと、デジタルアートという最新のIT技術を学ぶことによって、「創造する力」と「つくる技術」の習得をめざすプログラムを提供しています。資本業務提携をきっかけに、将来世代視点での丸井グループの新規事業創出に向けた協業を開始。学生のアイデアを当社の社員がサポートする形で並走し、新規事業開発などの共創を加速していきます。ノウハウのあるライフイズテックさまに全体の企画、学生の募集、メンタリングなどで伴走していただくことで、将来世代との共創の取り組みを拡大していきます。



11月中旬まで、大学生・大学院生の未来に変革を起こす画期的なアイデアを募集しています！
🌐 www.0101maruigroup.co.jp/future/



駿河屋

出資

テナント出店

社員出向

提携カード

出店店舗／新宿マールイ アネックス・マールインシティ横浜・博多マールイ

プラモデル、フィギュアなどアニメグッズを中心とした、中古ホビーの大手EC通販サイト「駿河屋」。提携カードである「駿河屋エポスカード」の発行を2020年よりスタート。マールイ店舗には、自社のECやほかの店舗と比べて多くの女性のお客さまが訪れ、従来とは異なる顧客層とのタッチポイントを獲得しています。また、通常の宅配サービスや駿河屋の店頭のみで対応していた商品買取時の発送と、駿河屋.jpで購入した商品の受取*を、マールイ・モディ店舗の専用カウンターでも承新サービスをスタート。店舗と(株)ムービングの物流網を活用するなど、今後も協業を通じて顧客体験の向上をめざします。*受取サービスは、11月からスタート予定



mercari

メルカリ

業務提携

テナント出店

運営受託

出店店舗／新宿マールイ 本館



初のリアル店舗「メルカリステーション」

2020年6月、メルカリ初のリアル店舗「メルカリステーション」が新宿マールイ 本館にオープンしました。デジタルを軸にしたリアルでの体験・サービスを提供するショップは、丸井グループの店舗戦略と親和性の高い取り組みです。新宿マールイ店、ららテラス武蔵小杉店、どちらも当社の社員が運営を受託しています。

…… お取引先さまコメント

「メルカリ」の既存のお客さまだけでなく、「メルカリ」を利用したことがないお客さまにもご来店いただいています。お客さまの年代もさまざまで、東京圏外からのご来店もあり、体験後アンケートでは満足度が90%近くと大きな反響をいただいています。「メルカリ」利用を面倒だと思っていたお客さまからも、体験後には「想定より簡単だった」「出品したい」というご意見をいただいています。丸井グループの皆さまには店頭の業務だけでなく、集客や運営改善などのご提案もいただいております。「メルカリステーション」を通して、「メルカリ」体験、ワークショップやイベント、ライブ配信など、さまざまな接点を持ち、メルカリグループの魅力を発信していくことで、応援してくださる人を増やしていきたいです。

大堂 由紀子氏

(株)メルカリ
Business Development OMO & mercari station マネージャー



詳しくは下記よりご覧ください。
🌐 www.to-mare.com/news/2020/post-3.html

共創のエコシステム [事業編]

丸井グループでは共創投資以外にも、
本業シナジーを発揮する協業を進めています。

新たな価値を生み出す世界的なマーケットプレイス

「限りある資源を循環させ、より豊かな社会をつくりたい」。(株)メルカリさまの創業者が世界一周の旅で抱いた、そんな問題意識によって生まれたのがフリマアプリ「メルカリ」です。(株)メルカリさまは、テクノロジーの力で、世界中の個人と個人をつなぎ、誰もが簡単にモノの売り買いを楽しめる社会をつくっていきたくと考えています。出品意向はあるものの出品未経験者のお客さまには、手軽に「メルカリ」を体験していただき、すでにご利用いただいているお客さまにはより身近に、便利にご利用いただくことを目的に、オンラインやオフラインのタッチポイントを拡大しています。



「メルカリ」を楽しく学べて、 体験できる

「メルカリ」の使い方が習える「メルカリ教室」を開催。商品の見つけ方や買い方、不要なモノの出品方法など、「メルカリ」の楽しみ方を講師と一緒に体験できます。出品したい商品を撮影できるブースや、気軽にご相談いただける「あんしん出品サポート」などもご用意しています。



無人投函ボックスで 「簡単・便利」な発送体験

売れた商品を投函するだけで発送できる無人投函ボックス「メルカリポスト」では、自動伝票発行から発送まで「簡単・便利」な発送を体験していただけます。お客さまは商品を持参するだけで、スタッフのサポートを受けながら、配達までを一貫して行える点が魅力です。

…… 社員コメント

メルカリさまとの協業は、丸井グループが掲げる「デジタル・ネイティブ・ストア」「売らない店」の志向と合致します。メルカリさまにとっても、店舗運営のノウハウと接客ができる人材、「メルカリ」体験をしていただく場が提供されることで、オフラインでの顧客接点が充実し、「メルカリ」へのエンゲージメントが高まると考えています。運営を受託する私たちは、お客さまはもちろんのこと、運営受託元であるメルカリさまのニーズも大切にしながらショップ運営を考えています。共創パートナーとして長くお付き合いできるよう信頼関係の構築は欠かせません。「メルカリステーション」では、「メルカリ」体験を通じて、お客さま同士が自然と意気投合して教え合う様子などが多く見られ、店舗でのコミュニティの創出にも可能性を感じています。マールイ店舗の新しいビジネスモデルを構築し、今後30年先まで続く店舗のモデルをつくりたいと思っています。



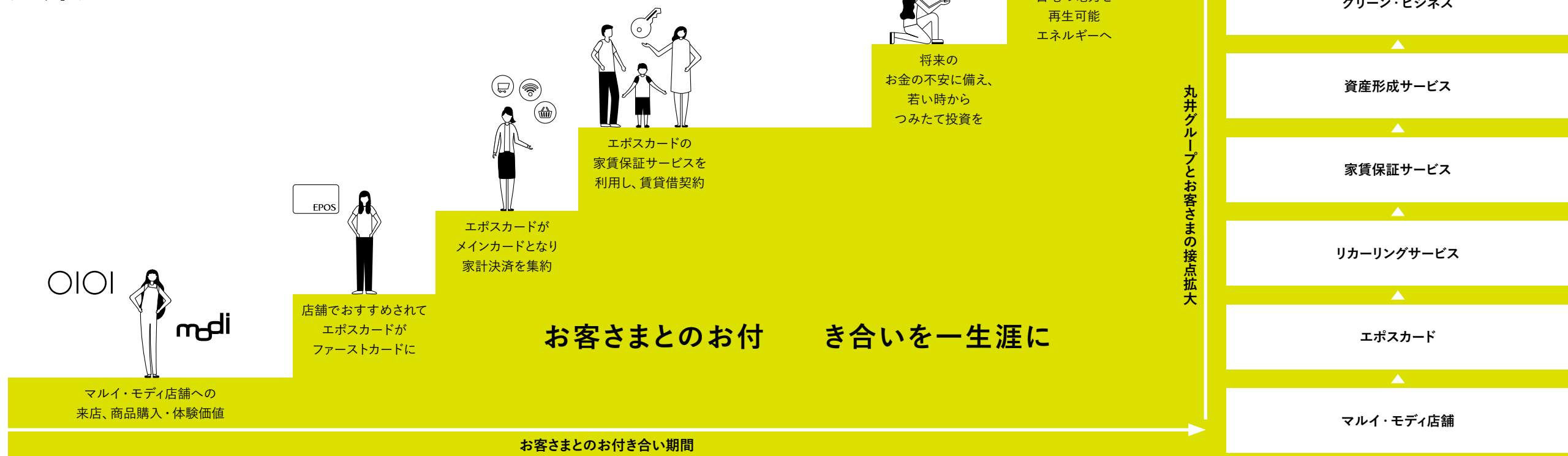
松本 良

(株)丸井
新宿マールイ 本館 メルカリステーション

VALUE JOURNEY

共創のエコシステム【事業編】

「信用の共創」を積み重ねる 丸井グループのバリュージャーニー



一期一会～中長期のお付き合い

売ったら縁が切れてしまう一期一会の関係ではなく、お客さまに店舗での体験価値や、多様なサービスを提供することで、お客さまとのお付き合いが長く続く。そのため「信用の共創」を積み重ねることができる。

一生涯のお付き合い

自分の未来のため、そして将来世代のため、サステナブルなマインドに共感していただけるお客さまと、「しあわせ」な社会を共に創ることができる。

創業時から続く月賦の精神「信用の共創」

丸井グループの創業時の事業は、当時高額だった家具を幅広いお客さまにご購入いただけるよう、当社が購入代金を一時お貸しして、それを月々の分割払いで返済していただく月賦販売でした。そのため現金商売のように一期一会で売ったら縁が切れてしまうという関係ではなく、売った後も、10回、12回、24回払いなど、お客さまと店とのお付き合いが長く

続きます。そしてお支払いが遅れなければご利用可能金額が増え、ご利用期間が長くなるほどお客さまの信用はだんだんと上がっていきます。時代の変化に合わせて、お客さまに提供するサービスは変化しますが、私たちはこのように、ご利用実績を通じてお客さまと双方向で信用を共に創っていく、つまり「信用の共創」を積み重ねてきました。

長いお付き合いにより実現する共創のエコシステム

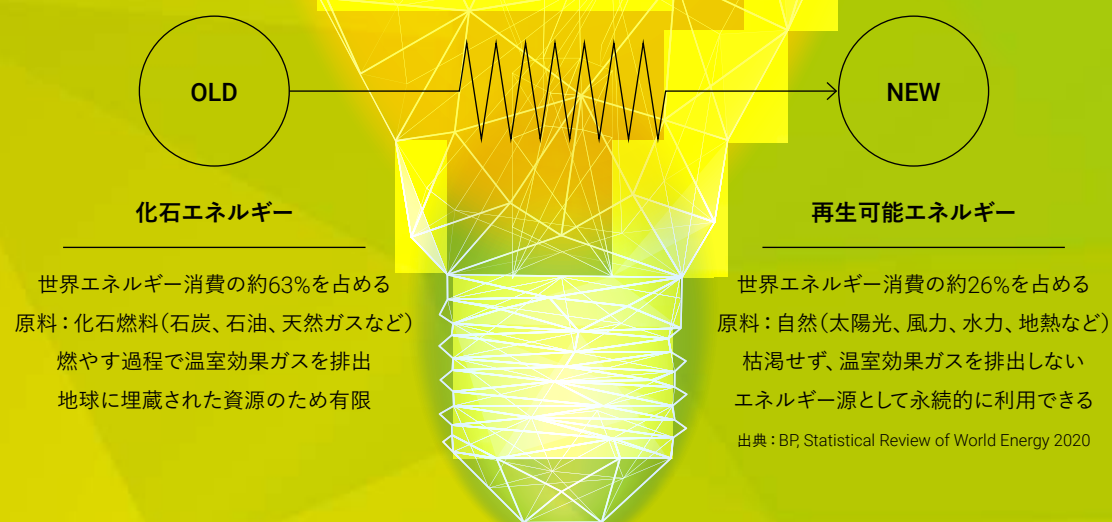
エポスカードを軸とした多様なサービスや、モノを売るだけでなくサブスクリプション型のサービスなどが増えることで、お客さまとのお付き合い期間はこれまで以上に長期にわたります。家賃保証や資産形成サービスは、お客さまとの関係が5年、10年、20年以上と長期間におよぶ定期取引になるため、エポスカードのメインカード化が進み、ゴールド・プラチナ

カード会員数の増加にもつながります。今後は、サステナブルなマインドに共感していただけるお客さまに、ご自宅の電力を再生可能エネルギーに切り替えるサービスを展開するなど、社会課題の解決と中長期的な収益を両立させ、「将来世代」を加えた6ステークホルダーの皆さまと社会に開かれたエコシステムを創出し、「しあわせ」な未来を共に創ります。

ACTION FOR THE FUTURE

共創のエコシステム

未来へのアクション編



未来へつなげる 「グリーン・リカバリー」

私たちは暮らしの中で、電気、ガス、ガソリンなどのエネルギーを毎日使用しています。世界では、化石燃料由来のエネルギーが多く使われており、異常気象や災害などの要因となるCO₂などの温室効果ガスを大量に排出しています。このままのペースで化石燃料由来のエネルギーを使い続けると、今世紀末までに産業革命以前と比べて気温が4℃上昇し、地球は破滅的な帰結を迎えるといわれています。そして今、コロナ危機から世界経済の再起を図る際に、グローバルなキーワードの一つになっているのが、持続可能な経済復興を意味する「グリーン・リカバリー」です。経済の立て直しをする際に、環境問題への取り組みをあわせて行うことで、よりレジリエントな社会・経済モデルへと移行していく考え方が広がっています。

再生可能な「クリーンエネルギー」

そこで世界的に注目されているのが、再生可能なクリーンエネルギーへのシフトです。自然から発せられる太陽光、風力、水力、地熱などをエネルギー源にすることで、資源枯渇や温室効果ガスの発生を心配することなく、社会インフラを維持することが可能になります。2019年にニューヨークで行われた「国連気候行動サミット」では、世界77カ国が2050年に温室効果ガス排出量を実質ゼロにする「カーボン・ニュートラル」を表明し、炭素税や規制を導入するなど、国を挙げて脱炭素社会へと向かっています。そんな中で日本は、「2030年までに再エネ比率22～24%」という目標を掲げるにとどまっています。



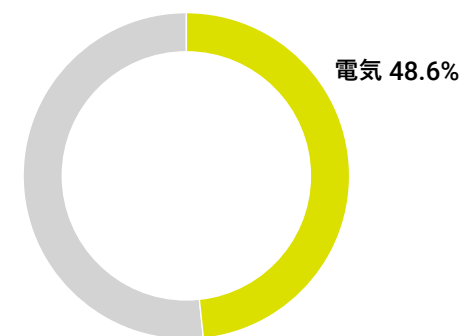
エネルギーを選ぶ時代に

2030年の世界エネルギー消費量は、1990年の約2倍に達するといわれています。温室効果ガス排出量世界5位の日本では、使用するエネルギーの87.7%が化石燃料からつくられています。しかし、その原料である化石燃料は、地球に何十億年もかけて蓄積された有限の物質です。すでに1970年代から、化石燃料の枯渇が問題として叫ばれ続けてきたにもかかわらず、いまだに私たち人類は旧来の生活から抜け出せずにいるのです。私たち一人ひとりがその事実を耳を傾け、エネルギーシフトを実行することこそが、地球の未来を救う鍵となります。

すべてのステークホルダーがアクションを起こせば

日本では、排出される温室効果ガスの約2割が家庭由来であり、そのうちの48.6%を占めるのが電力使用によるものです。もし、再生可能なクリーンエネルギーがこれらに取って代わったら…。丸井グループは、現在、事業で使用する電力に100%再生可能エネルギー（以下、再エネ）を使用する取り組みを進めています。その中で、お客さまもまた、再エネへの関心が高いということがわかってきました。それならば、お客さまも手軽に再エネ電力を使用することができるサービスを開始しようとプロジェクトを立ち上げました（詳しくはP52-53）。丸井グループにかかわるすべてのステークホルダーが再エネ電力を使用すれば、持続可能な社会に貢献できるはずです。再エネ電力へのシフトに向けて、お客さまとの未来へのアクションが始まりました。

日本家庭から排出される温室効果ガス（燃料別）



出典：国立環境研究所温室効果ガスインベントリオフィスのデータをもとに作成

将来世代に今の地球環境を残すために、一緒に明るい未来を選びませんか？

「みんなで再エネ」プロジェクトがスタート！

丸井グループは、国際的イニシアチブ「RE100」に加盟し、

2030年度までに使用電力を再生可能エネルギー100%で調達することを目標に掲げ、

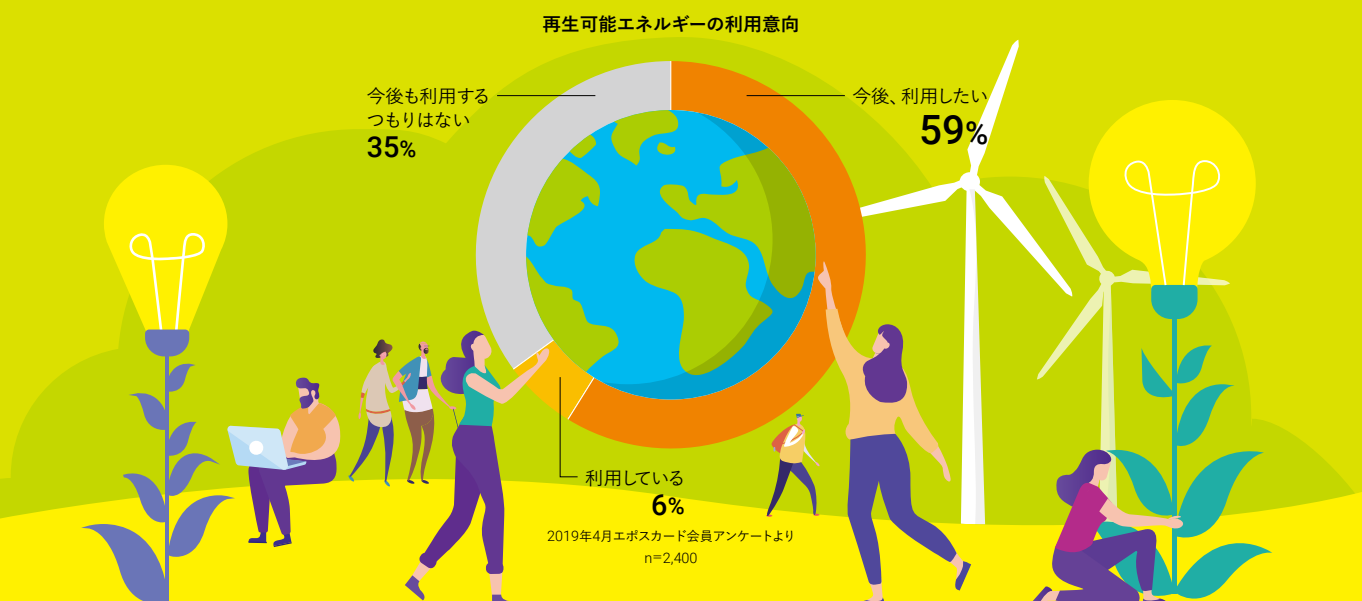
全国のマルイ・モディ店舗などへ再エネ電力の導入を進めています。

このたび、「顔の見える電力™」を供給するみんな電力(株)さまとともに、「施設だけでなくお客さまのご協力も得ながら、再エネ化をさらに進めていこう!」と考え、お客さまと一緒にCO₂削減に取り組む「みんなで再エネ」プロジェクトを開始しました。

再エネ電力でお客さまとともに環境問題の解決をめざし、2024年度までに年間100万トンのCO₂削減をめざします。

エポスカード会員の約6割が「再エネを利用したい」と回答

2019年に、エポスカードのお客さまを対象に実施したアンケートでは、全体の約6割のお客さまから「再エネを利用したい」という回答をいただきました。しかし一方で、電力会社の変更に対するハードルが高く、切り替えたお客さまは全体の25%程度にとどまっています。



…… サステナビリティ有識者コメント

私は丸井グループのサステナビリティに向けた共創経営を非常に高く評価しています。ともすればGRI*、IIRC(国際統合報告評議会)、SASB(米国サステナビリティ会計基準審議会)が提唱する基準に形式的に追随することなどが目的になってしまう企業も少なくない中、長期的なサステナビリティ視点から目的を明確に設定し、行動しているように感じられます。今回の「みんなで再エネ」プロジェクトもそのような共創サステナビリティ経営の一環なのだと思います。GRIなどの国際基準は、先進企業の具体的な事例をベンチマークとして作成されてきました。つまり、基準ができた時点ですでに先行者がいるのです。丸井グループには、単に既存のスタンダードに準拠することよりも、その独自性を突き詰め、先駆者となって新しいビジネス・エコシステムの概念やスタンダードをつくってほしい。日本企業はルールメイキングが苦手といわれていますが、丸井グループにはそのリード役ができると期待しています。

* GRI: Global Reporting Initiativeの略で、サステナビリティ報告書の国際的な開示スタンダードの発行をおもなミッションとする非営利団体のこと。



富田 秀実氏
ロイドレジスタージャパン(株)
代表取締役

2アクションで「みんな電力」かんたん申し込み

「電力会社の変更手続きが難しい」「面倒くさい」といった声にお応えし、エポスカードのポータルサイト「エポスNet」内の特設ページの入力画面から、わずか2アクションで再エネ電力へのお申し込みが完了するサービスを始めました。(株)エポスカードとみんな電力(株)さまで、契約に必要なお客さまの基本情報をデータ連携することで、契約手続きをスムーズに行うことができます。

必要なものはスマホと検針票のみ



ACTION 1
エポスNetにログインし、
検針票の写真を撮影



ACTION 2
基本情報を確認し、
お申し込み完了！

みんな電力
お客さまのお申し込み
情報をデータ連携！



小泉環境大臣も応援してくれています！

2020年9月、環境省にて小泉 進次郎環境大臣(中央)との意見交換会が行われました。当社代表の青井(左)とみんな電力(株)の大石社長(右)が参加し、「みんな電力」へのかんたん申し込みを小泉大臣にも体験していただきました。

小泉大臣からは、「個人の再エネへの切り替えを促進するためには、簡単に再エネに切り替えられる仕組みが重要。今回の取り組みをきっかけに、ほかの企業や業界にも呼びかけて、皆で脱炭素社会をめざしましょう!」とエールを送っていただきました。



詳しくはこちらでご紹介しています。
www.to-mare.com/news/2020/post-8.html

みんな電力エポスプラン

エポスカード会員さま向け「みんな電力エポスプラン」

「みんな電力」に簡単に申し込めることに加えて、エポスカード会員さまにご加入いただく「みんな電力エポスプラン」には3つの特長があります。

特長 1：再生可能エネルギー100%*1

太陽光・風力・水力による再エネ電力に加え、FIT電気*2分として環境価値を持つ非化石証書などを組み合わせることで、実質的に再生可能エネルギー100%の電力を提供します。

*1 FIT電気分に環境価値を持つ非化石証書などを組み合わせることで、実質的に再生可能エネルギーを100%提供しています(CO₂排出量も0となります)

*2 太陽光、風力、水力、地熱、バイオマスの再生可能エネルギー電源を用いて発電され、固定価格買取制度(FIT)によって電気事業者に買い取られた電気

特長 2：みんなで減らしたCO₂がわかる

電気をエポスプランに変えると、電気使用によるCO₂はゼロになります。皆で再エネ電力を使えば、地球温暖化ストップも夢ではありません。Webサイトでは、皆さまが削減したCO₂量をわかりやすくお知らせします。

特長 3：加入特典でつながりを実感

再エネ電力を使用する企業や再エネの発電所などから、さまざまな特典が提供されます。また、電気料金の0.5%が日本国内の森林保全や育成を行う「みらいの森プロジェクト」の活動に使われ、植林活動の進捗がWebサイトで確認できるなど、環境課題解決とのつながりを実感していただけます。



「みんな電力 エポスカード」が2020年10月より発行スタート
再エネのアイコンとして、環境に配慮するお客さまに広くご利用いただけるカードです。ご入会時には、1枚につき応援金1,000円分が再エネ発電所に届きます。

さらに、2021年4月からは、廃棄プラスチックなどを使用した環境配慮素材に切り替え、よりサステナブルなカードとして進化します。これは、クレジットカードとしては日本初の取り組みとなります。



料金シミュレーションやお申し込みはこちらから。
www.eposcard.co.jp/minden/index.html

2030年度までにRE100達成へ

丸井グループが自社で排出するCO₂の約8割は、電力使用によるものです。そこで、2030年度までに使用電力を再生可能エネルギー100%で調達することを目標に掲げ、国際的イニシアチブ「RE100」に加盟しました。2018年12月にはみんな電力(株)さまと資本業務提携を行い、新宿マルイ本館を皮切りにマルイ・モディ店舗での再エネ電力の切り替えを進めてきました。また、2019年9月にグループ会社の(株)マルイファシリティーズが小売電気事業者の登録を完了し、発電事業者から電力を直接仕入れることも可能となりました。2020年4月より再エネ電力の直接調達を開始し、ほかの電力各社からの調達と合わせ、2020年度の再エネ使用率は50%を計画しています。


EIJI OISHI







大石 英司氏：1969年、大阪府生まれ。明治学院大学卒業。広告制作会社などを経て凸版印刷(株)に入社。デジタルコンテンツ流通事業、映像事業、ファッション事業などを立ち上げ。2011年、みんな電力(株)設立。既存のインフラを活用した電力のトラッキングシステムを開発し、「顔の見える電力™」を供給している。


SAORI IWANO







岩野 さおり氏：16歳の環境活動家。セヴァン・スズキ氏のスピーチを見たことから、気候変動や地球環境問題に興味を持つ。気候のための学校ストライキを始めたグレタ・トゥーンベリ氏に共感し、自分もアクションを起こそうと思い、学生環境活動団体「Fridays For Future Tokyo」に参加。


ISAO SAKAI







酒井 功雄氏：19歳の環境活動家。アメリカに留学した際、環境科学のカリキュラムをきっかけに地球の現状に危機感を持つ。学生環境活動団体「Fridays For Future Tokyo」に参加し、気候変動問題の解決を呼びかけるマーチなどを行う。


EMIKO SHIMBA







榛葉 恵美子：1999年入社。2016年4月より(株)マルイファシリティーズ所属。2019年より同社エコ・マネジメント部で電力調達・企画を担当し、再エネの利用拡大(グリーン・ビジネス)を推進している。

「顔の見える電力™」を通じて、 グリーンエコシステムを共に創る

気候変動の問題は「気候危機」としてとらえられ始め、この課題解決に向けた企業の取り組みに注目が集まっています。

また、コロナ前に戻してはいけない「グリーン・リカバリー」という考え方も提唱されています。

「顔の見える電力™」を掲げる大石氏と、学生環境活動団体「Fridays For Future Tokyo」に参加する酒井氏と岩野氏、そして丸井グループで再生可能エネルギーの調達を担当する榛葉が、

Withコロナ・Afterコロナを見据えたグリーンエコシステムの可能性を語り合います。

「顔の見える電力™」でつながるステークホルダー

榛葉：丸井グループが今取り組んでいるのが「RE100」です。これは、マルイ・モディといった店舗、私たちが働いているオフィスや事業所で使用する電力を再エネ率100%にしようというものです。もともとは電気使用量を減らしたり、省エネの機器に変えていこうという考えでしたが、現在、丸井

グループの店舗では飲食のテナントさまが増えているので、使用量を減らすことには限界があり、再エネに切り替えていくことに方針を転換しました。その時に、みんな電力さんとお話する機会があり、2018年9月から新宿マルイ 本館を再エネ電力に切り替えたことを皮切りに、他店舗にも展開している状況です。2020年は再エネ率50%を達成する予定です。

大石：新宿マルイ 本館では今、当社の電気を使っていたいていて、ここの電気は青森の風力、長野県の水力、そして福島県の太陽光発電所から来ています。

榛葉：大石さんはどういったことがきっかけで、「顔の見える電力™」を始められたんですか。

大石：通勤電車の中で、目の前にいた女性がソーラー付きのキーホルダーを鞆にぶら下げていたのです。ちょうど私の携帯電話の電池がなくなりそうだったので、目の前の女性から電気を買えないかなと思ったのがきっかけです。そこで気づいたのは、これまで電気は石油会社や大手電力会社など一部の人が独占している富だったのが、今や誰でもつくれる時代になったということです。私の基本的な事業コンセプトは、格差や貧困の解消がベースになっています。電気は誰でもつくれる富なので、皆でその富をつくって自分のパーソナリティを付加価値にすることができれば、独占されていた富が分散されるのではないかと考えました。そして2011年に、「顔の見える電力™」を供給するみんな電力(株)を設立しました。**酒井**：生活の中では食料もそうですが、トレーサビリティが担保されていることって少ないですね。自分と地球や社会

問題との関係性をどんどん感じづらくなっている中で、そういった「生産者や事業者の姿が見える」取り組みをされているのは素晴らしいことだと思います。

大石：再エネなら何でもいいというわけではなくて、最近はグリーンウォッシュとって、やったふりをする企業が増えていきます。地方の山を切り崩してメガソーラーをつくったり、バイオマス発電所を建てるためにフィリピンの熱帯雨林を伐採して日本に持ってきて「再エネです」とする人たちもいるのです。そのため、「顔を見せる」ことが重要なんです。

榛葉：みんな電力さんには、再エネ導入のきっかけをつくっていただきました。私はいろいろな会社の方とお話するのですが、みんな電力さんのことは必ず話題に出てきて、ブロックチェーンの技術が高く評価されています。また、大石さんを丸井グループの会議にお招きし、お話ししていただく機会がありました。社員の意識も高まり、みんな電力さんの電気を買うようになった人が出てきたりして、良かったと感じています。現在も、みんな電力さんと協業プロジェクトを進めているところです。具体的には、エポスカードの会員さまと一緒に再エネの普及に貢献できる仕組みをつくっています。それが私はす

ご楽しみで、再エネをもっと広めていきたいと思っています。
岩野：「こういう社会をつくりたい」とか「未来を守りたい」とか、決めた目標・課題にしっかりコミットできる会社が出てきたということに対して、すごいと思いますし、自分の会社だけがグリーンになってそれが価値になるのではなくて、サプライチェーン全体をグリーンにしていって、もっと広くつながっている企業皆で再エネにしていこうというところがすばらしいと思います。

酒井：これは二人で話したアイデアなのですが、丸井さんに提案したいことがあります。「RE100」の取り組みとして、会社のオフィスなどをすべて再エネ化すると思うのですが、コロナ禍でリモートワークがどんどん進んでいるので、自宅で働いている人たちの家庭も「RE100」の対象として再エネ化するのはどうでしょうか。

榛葉：私たちは、高圧の電気を大きな施設に供給する業務を行っています。家庭は低圧の電気になるので今のところはまだ行っていないのですが、今後、店舗やオフィスの再エネ化が進み、家庭にも販売できるようなスキームができるのであれば、そういうことも検討していきたいですね。

生活者の意識を変えることが課題

大石：私たちの課題の一つが生活者の意識です。皆さんどちらかというと価格比較サイトで調べるなどして、料金の安いところを選ぶ方が多いんです。酒井さんと岩野さんはうちの電力を選んでいただいているそうなのですが、それはどういったきっかけですか。

酒井：僕の場合は、テレビ局のネット番組に呼んでいただいた時に、その番組でみんな電力さんの話をしていたんです。ちょうど母がその放送を見ていて、「うちもこれに替えよう」と言ってくれたのがきっかけですね。

岩野：私は昨年、脱炭素運動をされている活動家の方とご一緒させていただき、「気候変動とエネルギー問題はすごく密接する問題で、国レベルで対策が進められている」といったお話をうかがったんです。それがエネルギーについて見つめ直す機会となりました。電力を切り替えたいと思っているところ、みんな電力さんを見つけ、ここがいいなと思ったのです。

大石：そうなんです、ありがとうございます。生活者が気候変動を意識し、再エネ化に取り組むことは企業にも影響を与えます。

榛葉：丸井グループでは、エポスカードに登録している顧客情報を引き継いで、簡単にみんな電力に申し込めるシステムを開発しています。お客さまの「ぜひやりたい」という気持ちと簡単に移行できる仕組み、そしてさまざまなステークホルダーと共創してそのムーブメントを大きくしていく、これに、この秋からしっかり取り組んでいこうと考えています。700万人を超えるエポスカード会員が再エネに切り替わったら、世の中が大きく変わるきっかけの一つになると思います。

酒井：再エネは「高い」というイメージがまだ根深くあると思います。企業が一番の再エネの需要家だと思うので、企業がどんどん再エネを使って、「再エネは高くないんだよ、一つの選択肢として十分ありえるよ」ということを示し、広げていくことが社会的な認識を変えるために必要だと思います。

一人ひとりができる範囲で行動する ——それがやがてムーブメントになる

大石：お二人は環境省に再エネ利用に関する意見書を提出したんですね。手応えはどうでしたか。

岩野：環境大臣が最初に、「環境省というのはエネルギー政策にガツガツと入っていけないが、できる範囲で最大限のことをやりたい」とおっしゃっていただきました。私たちも「変えたいのは日本のエネルギー政策です」というお話をしたら、「組織横断的に行政全体で取り組まなければいけない問題」という認識も生まれている」とのことでした。

大石：大きな力だと思いますよ。僕ら世代がつけ回している、将来世代である皆さんが「そうではないだろう」と声を上げることはすごく説得力があることだと思います。

酒井：AfterコロナはそのままBeforeコロナの状態に戻すのではなくて、環境に配慮した形など、ニューノーマルな方向に向けていくのが重要だと思います。昨今の気象災害などを見ると、環境問題のタイムリミットはすぐそこまで来ている気がします。一刻も早く行動を起こさないといけないし、もっと多くの同世代の人たちと連携して、世代としての声をつくっていききたいと思っています。



榛葉：運動に参加してみて、周囲への影響はありましたか。
岩野：一番変わったのは家族です。普通は身近にいても、あまり家族と社会問題などを語り合ったりしないと思うのですが、私はずっと「気候変動」や「再エネ」について言い続けていました。実際にマーチに参加するなどアクションを積み重ねていった結果、2019年9月のマーチには母が仕事を休んで参加してくれたんです。電力の切り替えも母が「いいね」と賛同してくれて実現したことですし、食生活でも畜産製品を減らすよう意識するようになったところが大きな変化です。
大石：感激しました。自分が提供しているサービスがご家庭の話題になって、そこから電力を切り替えるというアクションにつながったという話を聞いて、やっけて良かったと本当に思います。うちの社員もすごく喜ぶと思います。

酒井：一人ひとりができる範囲のことをするだけでもまわりは見てと思うので、アクションの幅は人それぞれで問題はないと思います。むしろハードルを下げて広げていくとい

うことがすごく大事だと思います。僕たちの使命は、忖度せずに理想を言い続けることです。何にも縛られず「こうあるべきだ」ということを発言し続けることが必要なのかなと思っています。

大石：まさにその通りです。今後、いろいろな垣根が取り払われて、一人ひとりがより創造的に生きていけるようになると思います。そして、その垣根の一つに「顔の见えない」状況というものがあると思うのです。だから「顔の見える関係」をさらに構築していくということは、私にとってポストコロナにおける一番大事なテーマだと思っています。今日思ったのは、お二人はものすごくしっかりしているし、自分の学生のころとは生き方を見つめ直す深さが違い、すごいなと思いました。だからもっと自信を持って、自分たちが「こうあるべきだ」「私たちの世代は社会を自分でつくるんだ」と思うことを世の中にどんどん発信し、ぜひ本当にそれを実行してほしいです。それは世の中にとってもすごくいい方向だと思います。

ACTION FOR THE FUTURE

共創のエコシステム

未来へのアクション編

PAST

大家族・多世代暮らし
食材をまとめて大量購入
高カロリー食・成人病増
安全性・トレーサビリティが不明

NOW

核家族・共働き・単身暮らし
必要な分だけ小分けで購入
健康・オーガニック志向
生産者の顔が見える安心

食の未来を考える 「多様な選択肢」の出現

人類が生きていくために欠かせない「食」は、グローバル化や技術革新とともに、「豊かさ」と「便利さ」を追い求めてきたといえます。私たち日本人は現在、当たり前のように好きなジャンルの「食」を、いつでも好きな時に購入できるようになりました。また同じメニューであっても、手づくりやレトルト食品、外食や惣菜など、その時々に合わせて「食」の消費形態を選択することができます。しかし、その一方で、食品(フード)ロスや地球環境に影響を及ぼす温室効果ガスの排出が問題となっています。

自分の身体に合った「良い食材を必要な量だけ」

昔は、大家族や自炊を前提とした食材・食品の生産販売が当たり前でしたが、現在、日本では核家族や、共働き、単身暮らしなどが主流となり、一人で食事をする「個食」が増加しています。また、幼少期からファストフードが身近だった将来世代は、「もっと身体に良い食事を摂りたい」というオーガニック志向が高まっています。これらを背景に、自分の身体に合った良い食材を、必要な量だけ購入したいという「カスタマイズ・パーソナライズ商品」に期待が寄せられています。この潮流は、楽しく食事をしながら食品ロスを減らすことにもつながる、新時代の「食のサーキュラーエコノミー」であり、私たちが今すぐにでも実践できるアクションであると考えています。



「豊かさ」と「便利さ」を追い求めてきた「食」の末路

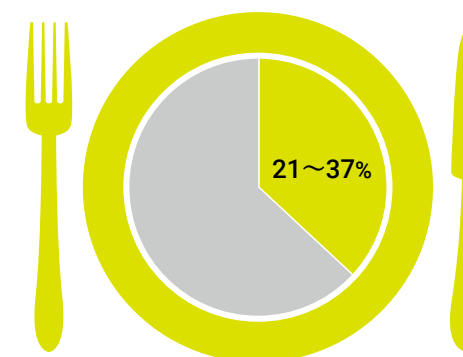
私たちが当たり前のように購入・飲食している「食」の裏側には、食材・食品の生産、輸出入、加工・調理、飲食そして廃棄という一連の流れ、サプライチェーンが隠されています。中でも、世界の食料廃棄量は年間約13億トンとなり、人の消費のために生産された食料のおよそ3分の1*1が廃棄されています。これは、私たちが必要とする分以上の食材・食品が生産され、私たちの手元に届く前に廃棄されてしまったもの、そして私たちが購入後に廃棄してしまったものを指します。これらは「食品(フード)ロス」と呼ばれ、社会課題になっています。私たちは生産者・販売者・消費者にかかわらず、この身近な「食」という問題から目をそらすことはできません。

*1 国連食糧農業機関(FAO)「世界の食料ロスと食料廃棄(2011年)」

「持続可能な食事」を選択することが未来につながる

人間活動によって排出された世界の温室効果ガス総排出量のうち、食料の生産・流通が占める割合は21~37%にのぼるとわれています。中でも、畜産業に由来するものが多く、特に牛はCO₂の28倍もの温室効果のあるメタンガスを放出していることや、水や飼料である穀物を大量に消費することなどから、地球環境への影響が危惧されています。こうした背景もあり、最近では日本でも肉に代わる食材として、大豆でつくられた「植物肉(代替肉)」と呼ばれる、動物由来のものを使わないビーガン食が注目され始めています。「食べること」と「生きること」は密接にかかわっており、例えば、一人ひとりが週1回でもビーガン食を選択するだけで、温室効果ガス排出の抑制につながるかもしれません。私たちは今、毎日食べる食事やその廃棄量を見直し、「持続可能な食事」を意識して行動する必要があるのです。

世界の温室効果ガス総排出量*2のうち
食料の生産・流通が占める割合



出典：IPCC特別報告書「気候変動と土地(2019年)」

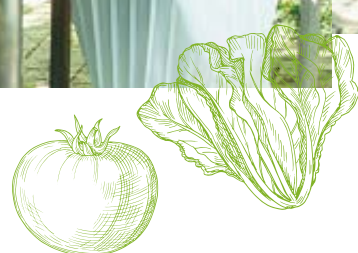
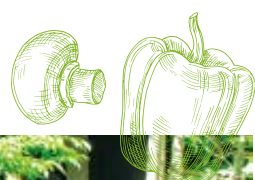
*2 世界の温室効果ガス総排出量のうち、人為起源によるもの



ビーガン王子、再降臨！ ビーガンというライフスタイルの可能性とは

動物由来のものを食べない、使わない生き方、ビーガン。

近年注目度が高まっているサステナブルなライフスタイルです。「ビーガンの実践は難しくない」と、ビーガン王子こと、アレックス・デレチ氏は言います。2020年6月に丸井グループのコミュニティサイト「この指とーまれ!」にご登場いただいたビーガン王子を再び招き、今回はグループ社員2人と、その可能性を語り合いました。



ビーガンへの入口は人それぞれ

石井：アレックスさんは今、ビーガン王子として日本で活動されていますが、ご家族の方もビーガンなのですか。

アレックス：もともとは、家族全員がビーガンではありませんでした。僕自身は、高校生のころ、環境や動物保護に貢献したいと思っていて、それで17歳からビーガンになりました。でも最近になって、父と弟がビーガンになり、妹と妹の彼氏はベジタリアンです。兄と母はどちらでもないですが、冷蔵庫に入っているものは、ほぼビーガン食。でもビーガン食をよく知らない人が冷蔵庫の中をのぞいても、それがビーガン食だとは全然わからないと思います。「あれ？肉もチーズも入っているじゃないか」と。でも実は全部、植物由来の材料でできている肉だったりチーズだったりアイスだったり。なので、ビーガン以前の食生活と、味覚のうえではあまり変わらないです。

上園：お母さまがビーガン料理を勉強されて、お父さまにつくってあげたりもされるんですか。

アレックス：たぶん父は、自分で料理をしているんじゃないかな。父がビーガンになったきっかけはトライアスロンなんです。しかも、一番長い距離を競うアイアンマンレースというのを、50歳になって急にやりだしたんです(笑)。レースに耐えられる肉体をつくらなければいけなくなって、栄養的には何を食えば良いのか、父は自分で調べたんです。そうしたら野菜中心とか、肉は食べてもチキンをちょっとだけとか…。そこで、

「これってほぼビーガンじゃないか!」と、父は気づいたんです。

石井：上園さんがビーガンを意識するきっかけは何だったんですか。

上園：私には10歳になる子どもがいるのですが、小学校から持って帰ってきた宿題の中にあった「エコライフ」に家族全員で回答したのがきっかけでした。これは、各設問に「できた、できない」と回答して点数化するもので、その設問の一つに「新鮮な野菜、旬の野菜を食べる」というのがありました。私は、「あれ、これってエコに関係あるのかな?」と思ってしまったんです。「電気をこまめに消す」とか「水は出しっぱなしにしない」だったらわかるんですけど。子どもにも「なんでエコなの?」と聞かれた時に、「環境にいいからだよ」と終わらせてしまったのですが、やっぱり気になって。これは調べないといけないと、子どもと一緒に勉強していくうちに、問題意識がなかったことが私の問題だったと気づかされました(笑)。

石井：子どもたちだけでなく、親世代も気づけるというのがすごく新しいですね。私が小学生の時は、そんな課題意識はなかったし…。アレックスさんのお父さまや上園さんのように、ビーガンを始めるきっかけってたくさんあるんですね。私はお肉も大好きなのですが、姉が1年くらい前にビーガンになったんです。姉はアニマルウェルフェアやアニマルライツがきっかけでした。当時の私はビーガンについて全然知らなかったんですが、ある日姉と一緒にビーガン料理のお店に行ったんです。その時に、ビーガンバーガーというものを食べて、



地球環境に優しい材料を使って、
服や靴、アクセサリーなどをつくると、
おしゃれを楽しみながら地球環境に貢献できるので
一石二鳥だと思います。

アレックス・デレチ氏

モデル タレント

1996年生まれ、父親がアメリカ人で母親がフランス人のマルチカルチュラル(多文化的)なバックグラウンドを持ち、5カ国語(英語、フランス語、スペイン語、日本語、ドイツ語)を話すマルチリンガル。17歳からビーガンを始める。カリフォルニア大学ロサンゼルス校(UCLA)を2017年卒業後、ビーガンを広げる活動をするため来日。モデル、タレントとして活動しながら、「ビーガン王子」としてビーガンの商品、お店、ライフスタイルなどの情報をSNSで発信。2019年に「オーシャン・アンバサダー」に就任。2020年よりビーガン業界での人脈を活かし、ビーガンのコンサルティング事業を本格的にスタート。ビーガンインフルエンサーと外国人インフルエンサーをそれぞれ100名以上抱え、PRやビーガンに関するコンサルティング業務、インフルエンサーたちとのコラボ商品企画・開発などがおもな事業内容。



2020年6月のビーガン王子 初降臨の様子はこちらからご覧いただけます。
www.to-mare.com/tf/2020/s001.html





**ビーガン食は野菜も取れますし、
お肉は代替肉で満足できますし、健康にもいい。
これだけ楽しんで環境にも貢献できることって、ほかにはないと思います。**

上 菌 寛子
株式会社エポスカード 草加コールセンター(2004年入社)

「何だ、これは!」と思って。とってもおいしいし、言われなきゃわからないと驚きました。プリンも「卵を使わずにこんなのができるの?」と。だから単純に「おいしいから」というだけでも、ビーガンを選択する理由としてはありだなと思いました。

アレックス: 本当に、きっかけは人それぞれですね。

石井: 丸井グループの「この指とーまれ!」というコミュニティサイトに、SDGsをテーマにした動画を社員が投稿するコンテンツ「指チューバーが行く!!」が新たに始まりました。YouTuberならぬ、「指チューバー」です(笑)。その指チューバーの募集があったので、私も地球環境にも良いビーガン食の魅力を発信したくて立候補しました。結果、私が初代指チューバーに選ばれたんです! 指チューバーとして、ビーガンについて情報発信することができました。

アレックス: それはすばらしいですね。まだビーガンについて知らない人や誤解している人も多いので、とても有意義だと思います。



「指チューバーが行く!!」はこちらからご覧いただけます。
🌐 www.to-mare.com/ytube/

将来世代に広がるビーガンの選択

石井: ビーガンって食事にフォーカスされがちですが、着る服や愛用するモノも動物由来のものは使わないというライフスタイルのことでよね。アレックスさんがされている食事以外

の取り組みはありますか。

アレックス: 例えばファッションだと、皮のコートや靴やベルトなど、動物由来のものって多いですね。ウールとかシルクも動物由来です。最近はサステナブルビーガンファッションっていうんですが、動物由来の素材を使わないファッションがとても人気になってきているんです。私が今日身につけているものだと、この鞆。実はコルクからつくられています。

石井: コルク? ワインのコルクですか。

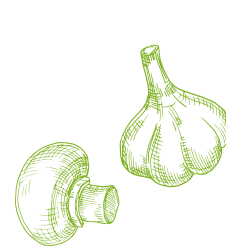
アレックス: はい、ベルトも革に見えますが、コルクでできています。

上 菌: コルクとは全然わからないですけど、おしゃれですね。
アレックス: こんなふうに、地球環境に優しい材料を使って、服や鞆、アクセサリーなどをつくると、おしゃれを楽しみながら地球環境に貢献できるので一石二鳥だと思います。

上 菌: ファッションの話だと、私は毛皮がすごく流行った世代で、毛皮の種類もキツネからタヌキからワニまで、一通り集めていた過去があります。もっと早く気づけば良かった、すごくかわいそうなことをしてしまったと強く後悔しています。

石井: 今の20代前後の人たちって、実は気づかないところでビーガンのものを使っているんです。例えば、私の場合でいうとコスメです。最近では、商品開発の過程で動物実験を行っていない化粧品を使っていると、「ちょっとおしゃれだよね」という雰囲気になりつつあると思います。

アレックス: 本当にそうですね。「おしゃれ」であることに加え



て、クルエルティフリー*は環境への負担が少ない商品であることを表しているの、安心して購入することができます。

* 開発や製造の段階で製品、原料に対して動物実験が行われていないこと。

ダイバーシティなライフスタイル

石井: 7月からレジ袋の有料化が始まりましたが、それをきっかけに環境に対して意識する人が多くなった印象があります。そのころからビーガン食をスーパーでもけっこう見かけるようになりました。なので、「この指とーまれ!」サイトは、指チューバーのコンテンツも含めて、いろいろな人を巻き込んで発信していく場になればいいなと思っています。

アレックス: 石井さんや上菌さんのように、ビーガンに興味を持っている方が丸井グループの社員にも多いと思いますが、社内にビーガンを取り入れる予定はありますか。

石井: ビジネスとしても企画していますが、個人的には社員レストランでビーガンメニューを導入したいと思っています。私みたいなお肉が大好きな人でも1日に1回、あるいは1週間に1回、ビーガン食を取り入れるだけで地球環境の保護に貢献できます。これを丸井グループ全社員で行えば、効果がもっともっと大きくなりますよね。

アレックス: ビーガンを実践する場合、「ビーガンかビーガンじゃないか」の二者択一をしなければいけないという先入観があります。だけど実は石井さんがおっしゃる通り、ビーガン

の食事を増やしたり、ビーガンデーをつくってみたり。自分に合ったビーガンを取り入れられたら、それで十分だと思いますね。「仕事中はビーガンじゃないけど、自宅では完全にビーガン」という方も意外と多いです。

上 菌: ビーガン食は野菜も取れますし、お肉は代替肉で満足できますし、健康にもいい。これだけ楽しんで環境にも貢献できることって、ほかにはないと思います。私の父が心臓を悪くして入院し、退院後の食事がかなり制限されたんです。塩分はもちろん、お肉もあまり良くないということで。そこで代替肉を使った料理を食べてもらったところ、まったく気づきませんでした。私の子どもは卵アレルギーがあるので、マヨネーズが食べられないのですが、ビーガンマヨネーズをつくと、おいしいと喜んで食べてくれます。

アレックス: 本当にそうですね。ビーガンだったら、病気療養中の方でもアレルギー体質の方でも、食にタブーのあるイスラム教徒やヒンドゥー教徒の方でも皆一緒においしく食事ができます。どんな人とでも一緒にテーブルを囲めるというのも、ビーガン食の好きなのところ。

石井: ビーガン食は国境関係なくいろいろな人が食べることを通じて友だちになれるような、ダイバーシティなライフスタイルですね。



当日の様子は、10月下旬に「この指とーまれ!」サイトで映像も公開予定です。
🌐 www.to-mare.com/tf/2020/i001.html

**私みたいなお肉が大好きな人でも1日に1回、
あるいは1週間に1回、ビーガン食を取り入れるだけで
地球環境の保護に貢献できます。**

石井 理絵
新宿マルイ 本館 バッグ売場(2019年入社)
2020年8月当時



共感力と革新力を磨く グループ会社間人事異動「職種変更」

職種変更とは、グループ共通の人事制度のもとで(株)丸井グループを含む13社のグループ会社間を異動する独自の制度です。その異動はまるで別会社に転職するかのように、例えば小売店舗からITへ、物流からカード会社へなど多岐にわたります。2013年4月から本格的に推進し、2020年4月までの累計で、全グループ社員の約61%にあたる2,626人が職種変更を経験しています。2016年11月に実施した職種変更に関するアンケートでは、約86%の社員が「異動後に成長を実感した」と回答しており、レジリエンス力のある社員が多く育っています。

一つの職種での経験が長くなると、その職種ならではの「当たり前」とらわれてしまいがちです。職種変更によって、新たな業務に就くことで、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にも良い変化を与えます。グループを横断して異動をくり返すため、グループ間に横串を通すことにもつながり、グループ一体経営がさらに強化されます。

今後は職種変更に加え、共創投資先を中心とした企業への出向も強化し、より変化に強い人材の育成と、イノベーションを起こしやすい対話型の企業文化を醸成します。

グループ会社間異動者数

	2016年3月期	2017年3月期	2018年3月期	2019年3月期	2020年3月期
グループ会社間異動者数(累計)	1,418人	1,833人	2,210人	2,541人	2,626人
グループ会社間異動率(累計)	25%	34%	43%	52%	61%

役員・管理職を除く各年4月と10月の異動時の合計。

共創投資先を中心とした企業への出向経験者数

	2016年3月期	2017年3月期	2018年3月期	2019年3月期	2020年3月期
出向経験者数(累計)	0人	1人	9人	19人	35人
出向先企業数(累計)	0社	1社	6社	12社	17社

社員コメント

新たな三位一体のビジネスモデルにおける人事施策では、「共創人材」を育成していくことが求められます。当社のコアバリューを理解し、新たなビジネスを創出できる人材を生み出す、そのための仕組みづくりを行っていく必要があります。一人の共創人材が周囲に影響を与えることで、次の共創人材が育成され、それが次々と波及していくような企業文化を醸成したいと考えています。2018年からスタートしたD2C企業などへの戦略的な出向者数は3年間で約40人となりました。各々が出向先での学びを、事業の視点と企業文化の視点両方において積極的に社内に還元しています。協業をメインに出向をしていた社員は引き続き社内でも関連のある部署に配置し、社内側からの共創に携わることでスピード感を持って共創ビジネスを推進しています。また、組織運営の点からもベンチャー企業の視点を持ち帰り、現在新しいワークコミュニケーション文化の共創に取り組んでいます。



遠藤 真見

(株)丸井グループ
人事部 人事課長

CO-CREATION

共創のエコシステム

企業文化編

イノベーションを創出し続ける 自律的な組織をつくる

「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」という経営理念を掲げる丸井グループにとって、企業とは社員一人ひとりの活躍の「場」です。年代・性別・ライフスタイル・性的指向などにかかわらず互いを認め合い、「しあわせ」を共に創るビジネスモデルを担う人材を育てています。2007年からは独自の純粋持株会社制を採用しており、約5,000人の社員すべてにグループ共通の人事制度を適用しています。これにより、当社独自のグループ会社間人事異動「職種変更」や、自ら手を挙げる公募制の「グループ横断プロジェクト」などが実現しました。今後は、共創投資を加えた新たな三位一体のビジネスモデルを加速するにあたり、スタートアップ企業との共創など、イノベーションを創出し続ける自律的な人材、対話型の企業文化をつくるために、3つのポイントから企業文化の変革を進めていきます。

OPEN INNOVATION

HAPPINESS

企業文化の変革が、新たな事業戦略の実行を可能にする

現代の企業が継続的に発展していくためには、非連続な環境変化に対応して、陳腐化したビジネスモデルや事業構造を常に変えていく必要があります。しかし、新しい事業戦略ができて、その受け皿となる企業文化が旧態依然のままだと、戦略はいわゆる「絵に描いた餅」になってしまい実行できません。企業文化は、トップのコミットメントだけでなく、社員による自

律的なボトムアップが重要です。それは長い時間をかけて自然発生的に、創発的に培われるもので、それを促すのは指示や命令ではありません。このように、企業文化は時間をかけて基盤を整え、事業戦略と表裏一体となって変革を起こすものだとは私たちは考えています。

「企業文化」と「事業戦略」は分母と分子の関係

新しい事業戦略

新しい企業文化



企業価値の向上

POINT | 2

自ら手を挙げる社員がつくる
「自律的」な組織

2007年の経営危機から現在にいたるまで、10年以上にわたって続けている取り組みの一つが、社員が自ら手を挙げる「手挙げの文化」づくりです。新たなことに挑戦する時、これまでになかったものを生み出す時、社員には大きな負荷がかかります。そのためトップダウンではなく、社員が自らの意思で挑戦することこそが、イノベーションを起こすための原動力になります。丸井グループでは主体性のある社員が年齢や

役職にかかわらず、経営にとって重要なテーマを議論する場として、「グループ横断プロジェクト」と「中期経営推進会議」を設定しています。毎回定員を大きく上回る応募があり、論文審査で参加メンバーを選抜しています。どちらも全グループ社員が対象となり、選抜者は勤務時間内に全国から参加しています。これもグループ共通人事制度ならではの取り組みです。

自ら考え自ら行動する「グループ横断プロジェクト」

選拔されたプロジェクトメンバーは1年間、仲間とともにテーマディスカッションやアイデア立案を行い、プロジェクトで学んだ知識やアイデアを各職場に持ち帰ります。そして、自身の職場のビジネスや働き方にどう活かせるかなどアクションプランを自ら考え実行します。プロジェクトのメンバーは1年ごとに入れ替わるため、知見を蓄え意識改革を行った主体的なメンバーが毎年創出され、ビジネス革新を起こしやすい企業風土が構築されていきます。2021年3月期は、オンラインとオフラインを活用しながら活動を行っています。



詳しくは下記よりご覧いただけます。
www.0101maruigroup.co.jp/sustainability/theme02/development_01.html



ダイバーシティ&インクルージョンプロジェクト

2011年にスタート。すべてのステークホルダーの多様性を受容することで、一人ひとりが尊重され、すべての人がしあわせを感じられる活動を推進。



ウェルネス経営推進プロジェクト

2016年にスタート。「病気になること(基盤)」だけではなく、「今よりもっと活力高く、しあわせになること(活力)」が重要と考え、「活力×基盤のウェルネス経営」を社内外へ推進。



木元 正輝

(株)ムービングソリューション事業本部
丸井フルフィルメント事業部
ウェルネス経営推進プロジェクトメンバー

社員コメント

私がウェルネス経営推進プロジェクトに応募したのは、現在勤務している三郷Web通販総合物流センターが、2019年に実施したストレスチェックの結果で、丸井グループの中でワースト10に入ってしまったことがきっかけでした。プロジェクト活動を通じて、組織改革のヒントが得られるのではない、手を挙げました。プロジェクトでは、ウェルネス経営推進部長 兼 産業医の小島先生から「肉体」「精神」「情動」「頭脳」という4つのエネルギー管理術について講話があります。わかりやすく、かつおもしろく説明してくださるので、非常に勉強になります。この講話をウェルネス経営推進プロジェクト1期からしてくださっているからこそ、社員にウェルネスの考え方が浸透しているのだと実感しています。私自身も、仕事や家庭で常にフルエンゲージメントな状態をめざすことを心がけるようになり、何事もポジティブにとらえられるようになりました。私は現在、「将来世代」に向けた取り組みに注力しています。子どもたちに働く楽しさややりがいなどを知ってもらい、体感してもらうことで、将来への夢を持ってもらいたいと考えています。



毎回1,000人以上が応募する「中期経営推進会議」

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議論する場と位置づけ、社内での議論にとどまらず、外部の有識者を招いての特別講演も開催しています。さまざまな部署や役職の社員から毎回1,000～1,500人前後の応募があり、選抜された約300人のメンバーで活発な対話をリアルとオンラインを活用して行っています。



Future View by この指とーまれ!

「中期経営推進会議」での外部講師による講演の模様を公開中! 私たちが進むべき未来への針路を、時代をリードする有識者たちの金言至言の数々から学び取ることができます。



Future View by この指とーまれ!は下記よりご覧いただけます。
www.to-mare.com/fv/

2019年会議のテーマ

2月	しあわせ×AI (株)日立製作所 フェロー、理事 兼 未来投資本部ハビネスプロジェクトリーダー 矢野 和男氏
3月	VCから見たベンチャーと新規事業 (株)ジェネシア・ベンチャーズ 代表取締役 田島 聡一氏
6月	保険を通じたファイナンシャル・インクルージョンについて オフィスバトン「保険相談室」代表 後田 亨氏
7月	D2Cブランドの背景と、デジタル社会におけるリアル店舗のあり方と小売のサービス化 (株)FABRIC TOKYO 代表取締役社長 森 雄一郎氏
10月	「顔の見える電力」で日本初の「社員参加型 RE100」を実現しよう! ～世界初の電力×ブロックチェーンが生む、「コンセントの向こうの身近なSDGs」～ みんな電力(株) 代表取締役社長 大石 英司氏
11月	金融アクセスを通じて機会の平等を実現する 五常・アンド・カンパニー(株) 代表取締役 槇 泰俊氏
12月	超長期研究会活動共有会 人工物工学研究センター・技術経営戦略学専攻 教授 松尾 豊氏 (株)Campas for H 共同創業者 石川 善樹氏
12月	理想と現実のギャップを埋める気持ちのいい社会の実現と挑戦 (株)Nature Innovation Group アイカサ 代表取締役 丸川 照司氏
12月	職種変更・出向経験者によるパネルディスカッション

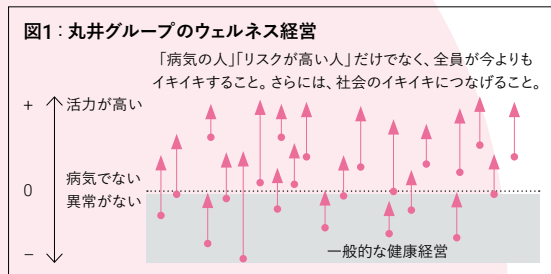
2020年会議のテーマ

2月	持続可能社会に寄与するビジネスとは (株)ユーグレナ 取締役副社長 兼 ヘルスケアカンパニー長 永田 暁彦氏
3月	ウェルネス経営推進プロジェクト 社内共有会
6月	アフターコロナのこれからの生活について ～未来を構想し、しあわせな人生を実現するために～ 公益財団法人 Well-being for Planet Earth 代表理事 石川 善樹氏
7月	職種変更・出向経験者によるパネルディスカッション×お仕事フォーラム
8月	D2Cが切り開く未来 (株)Takram ディレクター 佐々木 康裕氏 (株)FABRIC TOKYO 代表取締役社長 森 雄一郎氏
9月	これからの時代をつくる将来世代との共創について ライフズテック(株) 代表取締役 CEO 水野 雄介氏 IR共有会

POINT | 3

今よりもっと活力高く、 「しあわせ」をめざす「ウェルネス経営」

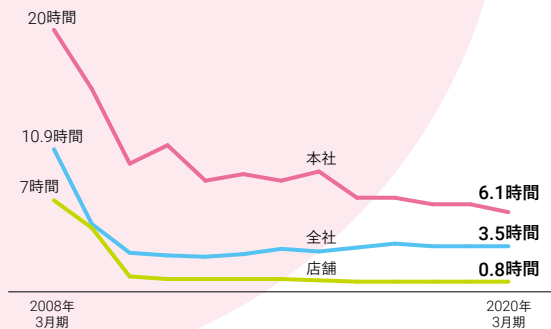
丸井グループがめざす「ウェルネス経営」は、いわゆる社員の「健康」がゴールではありません。ウェルネス・Well-beingの視点を通じて新たな価値を創り、社会全体を「しあわせ」があふれる場所にしていくことです。中期経営計画でもウェルネス経営を戦略の一つに掲げ、ウェルネス推進部と健康保険組合が連携しながら、グループ全体でウェルネス経営を進めています(図1)。



働き方改革で社員一人ひとりが活躍できる場に

健康経営を働き方改革の一環ととらえ、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。その結果2020年3月期の1人当たり平均残業時間は年間42時間、月間3.5時間まで減少し、生産性の向上につながっています(図2)。

図2：1人当たり月間平均残業時間



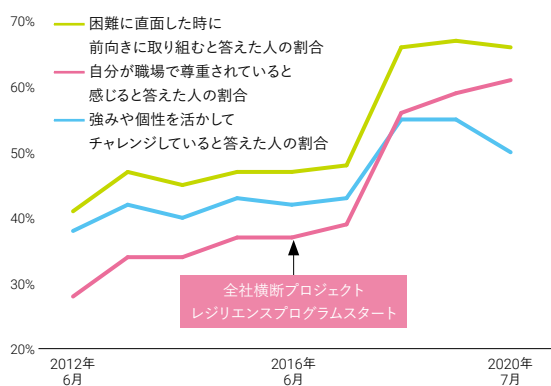
ウェルネス経営推進プロジェクトとレジリエンスプログラム

グループ横断の公認プロジェクトとして2016年に発足した「ウェルネス経営推進プロジェクト」も、今期で4年目となりました。1期、2期で社内の理解浸透を図り、共感の輪を広げる活動を行ってきましたが、3期からは社内だけではなく社外に向けても取り組みを波及させています。特にコロナ禍の中スタートした4期のメンバーは「こんな時だからこそ、ウェルネス・Well-beingの視点でお役に立ちたい!」と、さまざまなステークホルダーとともに試行錯誤の活動を続けています。

そんなプロジェクトメンバーの大きな支えとなっているのが役員・管理職を対象に行われる「レジリエンスプログラム」を受講したトップ層です。プロジェクトメンバーの主体的な活動を深く理解し、積極的にサポートしています。2020年9月現在、約100人の役員・管理職がプログラムを受講しており、社内のウェルネス・Well-being活動を支えています。

そのような活動の結果、全社調査において「職場で尊重されていると感じる」や「強みや個性を活かしてチャレンジしている」「困難に直面した時に前向きに取り組む」など、自己効力感などの「しあわせ」につながる指標が大きく伸長しています(図3)。

図3：「しあわせ」につながる指標の推移



第4期ウェルネス経営推進プロジェクトメンバー

セルフケア研修

「人には考え方のクセがあり、それを知り別の角度から考えられることが予防に有効」など、さまざまなセルフケアに関する研修を実施しています。職場で上長が中心となって社員同士で教え学び合う点が特徴的で、全社員(常時雇用社員)の80%を超える、5,400人が参加しました(図4)。

ストレスチェックを活用して、 組織のエンゲージメントを高めていく

ストレスチェックでは、組織分析の結果を活用し、事業所ごとに重点項目(ワークエンゲージメントを向上させる項目)に絞って施策を実施しています。事業所ごとに結果検討会を行い、職場の主体的なアクションにつなげています。その結果、4年連続でストレス度、ワークエンゲージメント指数の偏差値がともに改善しています(図5)。

また任意で選出した24カ所の事業所において、年度内に2度目のストレスチェックを行って効果を検証したところ、対象の事業所のほぼすべてでストレス度が軽減し、ワークエンゲージメントの指数が向上しました(図6)。成功事例を全社に共有することで、さらなる職場の活性化に取り組んでいます。

「心の資本」を企業価値に

社員の活力を引き出し、企業価値の向上にどうつなげるか。そのうちの一つの試みが、社員の幸福度の「見える化」です。(株)日立製作所さまの協力で、

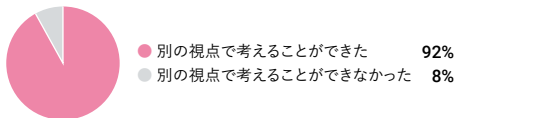


スマートフォンに内蔵したセンサーで身体運動のデータを採取し、「しあわせ」と感じる度合いを測定。社員はどんな働き方をすれば数値が上がるかを確認しながら行動を変えていきます。チーム単位でも「しあわせ」の度合いを高める実験を3週間続けた後、社員アンケートで「心の資本^{*2}」と呼ばれる指標を調べました。その結果、「心の資本」は0.27ポイント上昇。膨大なデータをもとにした換算式で、営業利益を5.3%(約21億円)増やす効果があるとの結果が出ました。

こうしたウェルネス経営の取り組みが評価され、経済産業省と東京証券取引所が共同で定める「健康経営銘柄」に3年連続で選出されています。また、(株)日本政策投資銀行が行う「DBJ健康経営(ヘルスマネジメント)格付」において、最高ランク「Aランク」の格付を取得しました。

^{*2} 米国の経営学者ルーサンス氏が提唱した概念で、自信を持ち行動する力や物事の明るい面を見る力などで構成され、収益と相関があるとされています。

図4：自身の考え方のクセに対して別の視点で考えられるようになったか？



セルフケアに対する理解は深まったか？

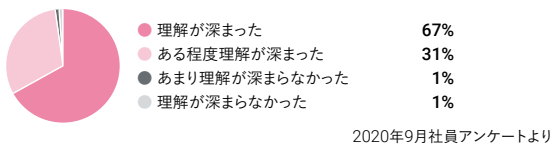
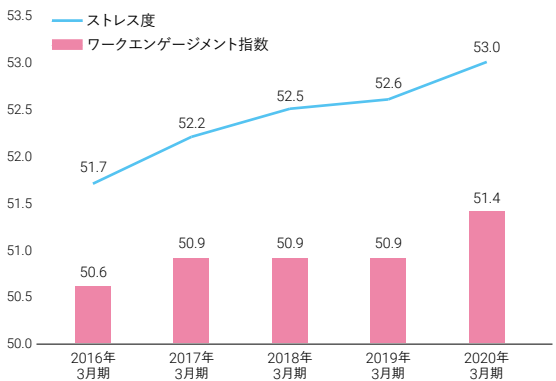
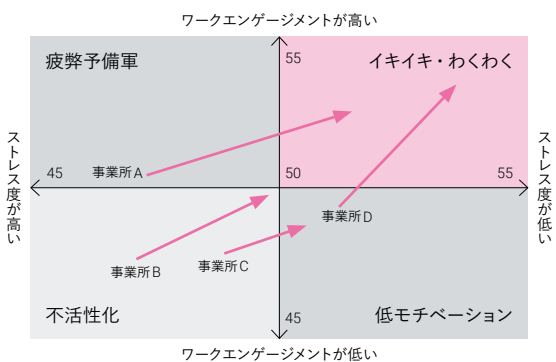


図5：ストレス度・ワークエンゲージメント指標の偏差値の推移^{*1}



^{*1} 偏差値は50.0が全国平均。数値が大きい方が良好。

図6：2度目のストレスチェックを実施した事業所の変化



共感や対話を通じて、「個の力」を「組織の力」へ

丸井グループには、グループ社員一人ひとりの個の力である人的資本を、グループの組織資本に転換するための仕組みがあります。それが、純粋持株会社に移行したことで実現した、グループ共通の人事制度によるグループ一体経営です。一人ひとりの力は暗黙知ではありますが、お客さまをはじめとするすべてのステークホルダーとの共創や、丸井グループ独自の組織風土を介することで、個の力以上の新しい力を発揮することが可能になります。この結集した力こそが、三位一体のビジネスモデルによる価値の共創を実現します。

独自の純粋持株会社制

すべての社員が純粋持株会社である(株)丸井グループに一括で採用されている点と、事業会社に配属された場合にも、そのまま共通の人事制度が適用される点が大きな特徴です。グループ会社間人事異動「職種変更」による個人のスキル・ノウハウの向上、年齢・役職を超えて議論する「グループ横断プロジェクト」への参加、ステークホルダーとの対話やスタートアップ企業への出向など、互いが持つ知と知を融合することにより、ノウハウ・ナレッジなどの人的資本を、グループの組織資本へと転換することが可能になります。



EMPATHY

共感する力

相手の立場に立ち、想いを共有し理解できる人
人が好きで、人に喜んでもらうことに喜びを感じられる人
一人ひとりの想いや痛みと向き合うことができる人
世のため人のために、お役に立ちたいという想いを持つ人

INNOVATION

革新する力

「自分の頭」で考え、自ら行動する習慣のある人
目標を持ち、さまざまな学びを通じて、成長し続けることに意欲的な人
人がやっていないことに挑戦できる人
「変化や違い」を楽しむことのできる人
世の中や環境の変化に気づき、自らが変わることに向きあう人
多様な立場や意見の違いを受容られる人



REIKO
KOJIMA



YOSHIKI
ISHIKAWA

HIROSHI
AOI



Withコロナの時代こそ Well-beingが「しあわせ」をつくる

「心身ともに健康な状態であること=しあわせ」を意味する Well-being。

コロナ禍により、私たちが従来の価値観の見直しを迫られる中、重要なキーワードとして注目されています。

2020年7月、当社のアドバイザーに就任した、Well-being研究の第一人者である
石川 善樹氏と当社の青井、小島が、新たな時代の「しあわせ」のつくり方を語り合います。

ミレニアル世代に浸透する価値観とは

青井：2019年くらいから「ステークホルダー資本主義」ということがいわれるようになってきて、従来は株主への貢献を優先していたのが、関連するすべてのステークホルダーに貢献すべきという価値観に変わってきました。それでは、すべてのステークホルダーの利益とは何なのかと考えた時、「金銭的利益だけで満足する人はどのくらいいるのだろうか?」と思ったのです。もちろん、金銭的利益で応えることも必要なのですが、お金で測れないものも期待されています。それは、ミレニアル世代の6割が企業に利益の追求よりも、社会課題の解決を望んでいるという点にも表れています。株主資本主義の時とは明らかに異なる価値観が、ここ数年で急速に広がってきています。その辺が、Well-beingが注目され始めた背景なのかなと思っています。

石川：僕が Well-being を日本で言い始めたのは、せいぜいこの2年くらいです。最初のころは「はあ?」という反応だったのですが、一気に広がりました。おそらく世代交代が一気に進んだということでしょう。いわゆるミレニアル世代が株主やベンチャーキャピタルにも入り始めています。日本でも2025年くらいには、ミレニアル世代が社会の中心を占めるようになります。彼らが小さいころから馴染んできた価値観は、「サステナビリティ」とか「ダイバーシティ」、さらには「Well-being」なのです。

青井：今まで名づけられていなかった、もう一つの価値観が Well-being ですね。

石川：今までは「良い人生=良い会社=良い学校」だった。僕はそういう価値観のぎりぎり最後の世代で、僕の下世代は、自分なりの良い人生を見つけることに重きを置いている人が多いです。「何としてでも金持ちになってやる」みたいな人はたぶんほとんどいないと思います。金持ちにならないと手に入らないものが今はあまりないのです。

青井：お金で買える物質的なものには満たされていても、逆にお金で買えないものへの飢餓感がすごくある気がします。僕は何となく「息苦しさ」と呼んでいるのですが、息苦しさから解放されて自由に空気を吸いたいという気持ち、飢餓感みたいなものとしてあると思っています。そうした世代の欲求と関係があるのかもしれないですね、「ダイバーシティ」とか「サステナビリティ」とか「Well-being」というものは。

石川：これまでは、資本主義は絶対的な正義だったのですが、今の子どもたちにとっては、たぶんそうではないんでしょうね。では、何が正義なのか。昔はより高価なものが求められたのですが、今はより適正なものが求められていますよね。例えば、僕が今注目している企業に、台湾のオーライトという会社があります。

青井：有楽町マルイに出店していただいていますよ。

石川：オーライトの歯磨き粉は、1本約3,200円。初めは「高い!」と思ったのですが、100%循環型で環境にも健康にもめ

Well-beingは、社会的混乱の先行指標といわれています。

中長期的に安定して経営していくためには

Well-beingを下げないことが極めて重要です。

石川 善樹氏



医学博士
公益財団法人 Well-being for Planet Earth 代表理事
株式会社丸井グループ アドバイザー

1981年、広島県生まれ。予防医学研究者、博士(医学)。東京大学医学部健康科学科卒業後、ハーバード大学公衆衛生大学院修了後、自治医科大学で博士(医学)取得。公益財団法人 Well-being for Planet Earth 代表理事。「人がよく生きる(Good Life)とは何か」をテーマとして、企業や大学と学際的研究を行う。専門分野は、予防医学、行動科学、計算創造学、概念工学など。著書に『フルライフ』(NewsPics パブリッシング刊)ほか。

ちゃくちゃ優しい。すべて食べ物からつくられているのです。そういう話を聞いていくうちに3,200円が普通で、僕が知っていた今までの歯磨き粉は、逆に安すぎるんだと視点ががらりと変わりました。これから人は、よりサステナブルで、より正義に近いものにどんどん流れていくと思います。

青井：そこはすごく重要かもしれない。サステナビリティ経営におけるトピックにおいて、最近の一番大きな事件はフランスのダノン社が「Entreprise à Mission(使命を果たす会社)」と定款を書き換えたことです。フランスでは会社法自体が株主利益の追求だけではだめだというふうに変わり、その法律変更を受けてダノン社は、定款を変えたのです。取締役会とほぼ同じ位置づけでミッション委員会を設け、株主利益に反することをやりたい場合には、その委員会で決議しなければいけないという建てつけに変更したのです。

社会も企業も Well-being を下げないことが重要

小島：先ほどの世代交代という話はなるほどと思いました。この2年で3人の新入社員に、「ウェルネス経営推進プロジェクトに入りたくて入社しました」と言われたのです。

石川：すごいですね。この間もある会社で、一時在宅勤務になって、これからどうするかという話をしている時に、ある若い社員が「妥当な理由があれば出社しますけど、いかがですか」と社長に聞いたらしいのです。会社ではなく「自分たちが働き方を選ぶんだ」という気持ちですよね。会社より個人が強い時代なんだなと思いました。

小島：2020年のウェルネス経営推進プロジェクトメンバーは、コロナ禍で文化祭ができなくなってしまった当社の本社近くに位置する高校のオンライン文化祭を企画しました。立案の根本にあるのは社内・社外に限らず、ほかの人に喜んでもらうことが自分のしあわせという発想なのです。つまり、彼らが渴望しているのは、高級な車がほしいとかではなくて、多くの人に喜んでほしいということなんですね。しかし、社外の講演などで丸井グループのウェルネス経営、Well-being経営の話をする、「それが企業の利益にどうつながるのですか」といまだに聞かれます。



**コロナ禍で丸井グループの社員も、
仕事への熱意などが下がるのではないかと
思っていたら逆に上がりました。**

小島 玲子

株式会社丸井グループ 執行役員
ウェルネス推進部長 兼 専属産業医

石川：採用コストやブランディングコストが下がるので、コスト削減という意味でも大きなインパクトがあると思いますね。それに、しあわせ度が下がると、数年後に政治的、社会的な大混乱が起こるといわれています。旧ソ連の崩壊がそうだし、最近ではブレグジットもそう。したがって Well-being は、社会的混乱の先行指標といわれています。混乱が起きてしあわせ度が下がるわけではありません。しあわせ度が下がった結果、混乱が起こるのです。会社でもそうだと思います。部署単位で見た時に、Well-being やしあわせ度が下がり続けている部署では、その後に何かが絶対に起こるのです。だから、中長期的に安定して経営していくためには Well-being を下げないことが極めて重要だと考えられます。

コロナ禍が変えた時間とお金の使い方への意識

石川：人々が何に時間を使っているのか、何にお金を使っているのかという両面を見ることが Well-being ではすごく大事です。お金の使い方、数十年前単位で見ると大きく変わってきていると思います。

青井：確かに時間とお金の使い方は変わってきていますね。それもたぶん時間のほうが変化は大きくて、その中に新しいお金の使い方みたいなものも入ってきていると感じます。

石川：自分が使う時間に合わせて、お金を配分すればいいと言っている人がいます。

青井：在宅時間が長くなれば、家のほうにお金を注ぎ込むようになりますよね。

石川：そうそう。例えば、起きている時間の10分の1を移動に使うのなら、10分の1のお金を移動に使っていいよねと。なるほどと思いました。いい時間を過ごしているか、いいお金の使い方をしているかは、その人の主観的なものでしかないので、それがたぶん今の時代のしあわせなのだと思います。

小島：より「良くある」(Well-being)ということですね。

石川：今回のコロナによってけっこう価値観が変わった気がします。限られた環境の中でどう時間とお金を使うのか。例えば、イギリスでは毎週、Well-being の調査が行われているのですが、最近の調査結果が興味深いです。毎週ランダムに



**株主資本主義の時とは
明らかに異なる価値観が、
ここ数年で急速に広がってきています。
その辺が、Well-being が注目され始めた
背景なのかなと思っています。**

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 CEO

選ばれた2,000人に幸福度や満足度を聞いているのです。ここ10年間ずっと下がり続けているのですが、ロックダウンが始まったら、幸福度も満足度もぐっと上がったのです。もちろん苦しんだ方たちもたくさんいらっしゃると思いますが、国民全体として見ると幸福度も満足度も上がっている。その理由はわかっていないのですが、おそらく、これまでは資本主義の中でもっとお金があれば、もっと自由な時間を手に入れられるに違いないと思い込んできました。でも、与えられた限定的な空間の中で、何とかするしかないという状況になった時に、自分にとって大切なものは何かということを見直したのだと思います。

小島：丸井グループの社員も、仕事への熱意などが下がるのではないかと思っていたら逆に上がりました。ほぼ全員が受験するストレスチェックでワークエンゲージメント指数、ストレス指数ともに昨年より向上したのです。

石川：これは推測ですが、今この瞬間というものに、より集中できるようになったのだと思います。今までは思考が未来に飛んで、「もっともっと」となっていた、「More is Better」だったのが「Less is More」に変わってきたのかなと。

青井：そういうことの抽象度を上げていくと、「調和」みたいなことになるでしょうか。「もっともっと」の中に調和はないですからね。

石川：「しあわせ」というとすごく抽象的に思えますが、要は日常的にくり返す所作をいかに「いい感じ」にできるかということだと思っています。例えば洗い物。洗い物は手も荒れるし、つまらないと私は思っていたのですが、それではいかんと思ってキッチンにポータブルスピーカーを持ってきたのです。音楽を聴きながら洗い物をして初めて、なぜ当たり前に聞いていた音楽をキッチンには置いていなかったのだろうと、不思議に思いました。

小島：「心が変われば行動が変わる。行動が変われば習慣が変わる。習慣が変われば人格が変わる。人格が変われば人生が変わる。」という言葉があります。この変わり目が、今の時代なのかもしれませんね。