



CO-CREATIVE TEAMS INSPIRING INDUSTRY

DIALOGUE 06 — ETSUKO OKAJIMA — AYAMI TORIHATA
— NOZOMU ABE — MIZUKI TAKENOBU

「共創チーム」は、産業構造を変える起爆剤となりうるか？

丸井グループの未来投資は、社外からのイノベーションを導入する共創投資と、社内からのイノベーションを創出する新規事業投資からなります。この未来投資の一翼を担うのが、24チーム、総勢212名からなる「共創チーム」です。スタートアップと共創する専属チームは、執行役員クラスが各チームのリーダーを務め、丸井グループ全体から社員が集結しており、いわば「共創のプラットフォーム」というインパクトを具現化していく先兵部隊です。スモールサクセスを仕掛け、積み重ねていく。「共創チーム」は、ゆくゆくは産業の構造を変える起爆剤になりえるか。期待も込めて社外取締役の岡島悦子が、共創チームにあらゆる角度から切り込んでいきます。

共創プラットフォームを具現化する 先兵部隊

岡島：「共創のプラットフォームをつくる」というインパクトは、既存事業のアセットを活用する共創の「場」づくりと、オープンイノベーションなど社内外に開かれた働き方の実現の二つからなります。共創チームはまさに、この二つを仕組み化したものです。そこで本日は、共創チームの皆さんからチームに参画するメンバーならではの経験をお聞きたいと思います。まず、自己紹介をお願いします。

鳥畑：私は丸井グループの(株)okosのTSUKURUBA事業部で、出資先の(株)ツクルバさまと新規事業の創出に取り組んでいます。TSUKURUBA事業部は、2021年4月に共創チームから事業部に昇格しました。ツクルバさまは不動産の中古リノベーションのプラットフォームの「cowcamo」を手がけている企業です。不動産には売買と賃貸の両方がありますが、ツクルバさまとの共創では、丸井でも手がけている賃貸事業をメインに、ユーザー視点に立ったUXや、不動産のDX化を担当しています。

阿部：私は丸井グループの(株)エムアンドシーシステムに所属しており、兼任という形でスタートアップ企業WED(株)さまとの共創チームに参画しています。山内奏人さん率いるWEDさまは、当たり前を崩す斬新さのある企業です。画像データを文字データに変換するOCR技術を応用し、レシートを撮影してお金に変えるアプリを開発しています。共創チームとの取り組みでは、テナントさま向けの精算・売上報告システムを共同で開発しました。

竹信：私は丸井グループさまの社員ではなく、商業用不動産のデジタル化を手がけるスタートアップ企業(株)COUNTER WORKSからの出向です。2021年4月か

らマルイ・モディを運営する丸井のテナントサクセス推進室で週3日勤務しています。そこで、「売らない店」や「一人ひとりの『好き』を応援」することでインパクトの実現を進める丸井さまと、オンライン出店の構築や、テナントさまの店舗出店を容易にするための契約書の見直しなど、テナントさまへのサービス自体を変えるガバナンス設計や実装に取り組んでいます。

岡島：ありがとうございます。私はスタートアップ業界のゴッドマザーと呼ばれていますが、日本に「経営のプロ」を増やすことをミッションに掲げています。2014年から丸井グループの働く社外取締役として、次世代経営者育成プログラム(共創経営塾：CMA)をはじめ、社員の皆さんの個の成長、組織の成長のお手伝いをしています。丸井グループの強さの根源は、まさしく共創プラットフォームにあると思っています。共創チームの皆さんは、まさにその現場と言えます。

丸井グループ内の 小さなスタートアップ

鳥畑：共創チームに参画して気づいたのは、私くらの立場の裁量でもできることがたくさんあるということです。これまでミーティングの場で、「私の判断はこうです」と言えることが少なかったのですが、

現在は私が持つ権限の範囲がとても広くなりました。現在のTSUKURUBA事業部は、不動産の知識がないメンバーが大半です。しかし、これまでのエポスカードや新規事業開発の経験から、不動産領域とは違った視点のアイデアが出せるので、それが私たちの強みなのかなと思っています。

岡島：丸井グループではこれまで、グループ会社間の職種変更を積極的に行うことで、経験の多様性を重視してきました。いわば「経験のタグ」「強みの掛け算」がどんなでできる体制になってきています。TSUKURUBA事業部が、丸井グループとツクルバさまとの架け橋になっているわけですね。

阿部：WEDさまの例を挙げると、丸井グループと共創する以前はシステム会社とのお取引が多かったと聞いています。現在は、Well-beingやサステナビリティ、フィンテックなど、丸井グループらしいさまざまな観点から仕掛けができるので、発想の幅がかなり広がるとおっしゃっていただいています。また、スタートアップならではの瞬発力と、人気漫画の海賊集団のような先鋭的な力を持ったメンバーで構成されています。そのため共創チームの中に入っていると、大企業ならではの軸の強さを持ちつつ、小さい動きがたくさんできる。スタートアップの「いいとこ取り」だなど

一人の個性を持った人間として、
ミッションをやり遂げてやろうという
強い気持ちがあります。

鳥畑 礼未 | Ayami Torihata
2016年 株式会社丸井グループ入社
株式会社okos TSUKURUBA事業部



感じます。共創チームとは、社内の小さなスタートアップチームというイメージです。

岡島: WEDという会社を10代で創業した山内奏人さんは、既存の枠組みにはまらない視点を強く持っている人です。丸井グループが共創をプラットフォームとしてやっていく時には、異能をリスペクトすることが、すごく重要だと思っています。竹信さんは、丸井グループの外から来られていますか、丸井グループと一緒にやることによる付加価値をどこに感じていますか。

竹信: 丸井グループの資産を活用することで、社会に創出する価値を大きくできる点が付加価値だと思います。我々はスタートアップなので、お客さまや市場セグメントを絞って、想像力を働かせることはできるのです。しかし丸井さんは、その先にある商業施設ならどうなるのか、エポスカードを使ってどう稼ぐのか、という考え方が根づいています。多角的な視点でどのように全体バランスを取るかが、非常に大事なことだと気づかされました。需要の可能性を拡大することに関して、丸井さんは非常にバランス感覚がいいと思います。



丸井グループの資産を活用することで、社会に創出する価値を大きくできる点が付加価値だと思います。

竹信 瑞基 | Mizuki Takenobu
株式会社 COUNTERWORKSから
株式会社丸井 テナントサクセス推進室に outward



縁側からスモールスタート、そしてスモールサクセス

竹信: 私が丸井グループさまと進めているのは、商業施設の運営やリーシングという既存事業の場をどう変えていくのかということです。皆さんは、それぞれの共創チームで、既存事業の場を変えていくことに対して、どのように向き合っていますか。
鳥畑: 例えば不動産業界の賃貸物件であれば、視線はオーナーに向けられ、ユーザーが置き去りにされている印象があります。時代に合っていない、変えないといけないことだと感じます。ツクルバさまとは、まず新規事業を小さく始めて、ちょっとずつインパクトを出していくことで、あるべき市場に変えていきたいねと話をしています。今はその種まきを始めようとしている段階です。

阿部: WEDさまのレシートをスマホで読み取るOCR技術を使うと、全テナントさままでの業務が年間11万時間、出納センターでは年間2万時間の削減が実現します。これまでの私たちの視点では、システムの対象範囲を限定していたのですが、WEDさまと共創することで既存事業を変える可能性が広がりました。事業会社を超えた提案というか、生産性向上や働き方改革の取り組みが一つの切り口になり、広い範囲でのテナントサクセスを考えることができるようになってきたと思います。

岡島: 共創チームというのは、ゆくゆくは皆さんがかかわっている産業の構造を変えていくと思っています。スモールサクセス的なものを仕掛けていく時に、自分たちだけでは変えられないスタートアップと、自分たちだけでは変えられない丸井

グループとが一緒になることによって小さな成功モデルをつくり、ゆくゆくは小売でやってきたように産業構造を変えていく。共創チームとは、その1個目の起爆剤であり、その中から勝ち筋を見つけないとトライアルと一緒にやらせてもらっているという感じです。

竹信: 我々のように外の企業から見ると、こんなにも既存事業にアクセスさせていただけるということは、すごいことです。特に、私たちが今手がけている「OMEMIE」という出店サービスは短期のイベントなので、結構腹を割って話さないと事業化にたどり着かないのです。そのため丸井グループさまからは、詳細な内部データも見せていただいていますし、こちら側の内部データも出しています。そういうオープンな関係で、既存事業にちゃんとアクセスできることと、それに合わせて、既存の体制も変えていけるので、社内に限ってもインパクトがすごくあるなと感じています。

岡島: 大企業がスタートアップと協業しようとする時は通常、離れた島でやるのです。それは本体とは地続きになっていないので、本体側に良くも悪くも影響を及ぼすことが少ないです。丸井グループの共創チームがユニークなのは、グループ

という母屋があって、そこに縁側を巡らせて、この縁側に共創チームがいる点です。母屋からも縁側からもお互いに見える関係です。縁側のような小さいところでいろいろな挑戦をして、スモールサクセスを仕掛けていく。共創チームが事例を積み重ねていくことで、本体側もだんだん変わっていく形になっています。

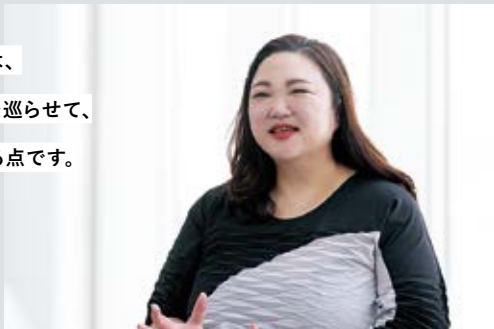
竹信: 私のいる共創チームで意識しているのは、インパクトをどれだけ早く出すかというスピード感です。「OMEMIE」という出店サービスは、2021年4月に立ち上げて1カ月でローンチしました。大企業としての丸井グループさまは、いろいろな組織があるので、新しいことをする際にどうしても時間がかかると思います。しかし共創チームは、出すと決めたものは、皆で「わかりました!」と一気に進めて、すぐに出す。まずは縁側でスモールスタートというところが、丸井グループさまのうまいやり方だと感じます。

「人の成長＝企業の成長」を実装する共創チーム

竹信: とところで、共創チームの皆さんはチームに参加して楽しいですか? Well-being になっていますか?

共創チームがユニークなのは、グループという母屋に縁側を巡らせて、この縁側に共創チームがいる点です。

岡島 悦子 | Etsuko Okajima
当社社外取締役
株式会社プロノバ 代表取締役社長



鳥畑: 「鳥畑」という個人が業務に入ってきている感覚を持てるので楽しいです。一人の個性を持った人間として、ミッションをやり遂げてやろうという強い気持ちがあり、まずは共創チームという場でインパクトを出したいと思っています。結果を出し、「丸井グループと一緒にやれば、いろいろなことができそう」というワクワク感を皆さんに持っていただけるような、そんなスタートを切りたいです。

阿部: これまでのシステム開発は、会社の課題解決という限られたものでした。しかし、新規事業の立ち上げにかかわることになって、業界全体とか日本から世界へとか、時間軸も30年後とか50年後とか、すごく視座が高くなりました。自分が何かして貢献できる範囲、度合いもすごく広がったので、さらにやりがいを感じています。また、共創チームという小さな組織に所属すると、自分でやらないと何事も進まないで、働きがいも感じています。

竹信: 丸井グループさまとの共創は、自分の中の狭いアイデアにとらわれなくて、こういうやり方もあるのではないかと、という対話ができる範囲が広がり、特にこのコロナ禍においてすごく良いことだなと思います。一緒にコミットする仲間から支援をいただけるのは、スタートアップからすると非常にありがたい環境だと感じます。
岡島: 私は「人の成長＝企業の成長」という丸井グループの経営理念がすごく好きです。一方で、未来の産業構造がより Well-being になっていくためにはどうすればいいのかを模索しています。今日の皆さんの話を聞きながら、共創チームというやり方は、産業構造の変革と人材開発の二つの要素が組み合わさっている仕組みだと思いました。人を成長させるという意味でも、企業を成長させるという意味でも、すごくイノベティブな試みです。