

社員と役員が本気で考えた

「ビジョン2050」策定までの道のり

今回宣言した「ビジョン2050」は、約1年間かけて、グループ社員、
執行役員、有識者との対話を重ねながら策定しました。
ビジョンの策定に自ら手を挙げて集まった社員たちを起点に、
2050年の未来をゴールとしたバックキャスト手法を通じて、
丸井グループのめざす未来と一緒に考えました。

ビジョン策定の背景

始まりは、投資家の皆さまからのご意見でした。「インクルージョン」という共創理念の浸透と事業戦略の実施により、市場からも企業価値の向上を評価していただいた一方で、「長期ビジョンとその実現に向けた長期目標を示してほしい」「長期目標に向けた進捗状況を定量的に示してほしい」という課題を提示していただき、今回のビジョン策定がスタートしました。2050年という超長期のビジョンを策定するためには、実際にその時代を生きる世代の社員たちの声が最も重要です。そこで、ビジョン策定に参画する若手グループ社員を募り、社員一丸となって動き出しました。

策定プロセス

STEP1

グローバルメガトレンドからマイクロトレンドまで、2050年の外部環境を分析



STEP2

丸井グループを取り巻く2050年の未来を予測



STEP3

ありたい姿としての2050年ビジョンを描き、実現に向けた長期目標を設定

2018年7月のサステナビリティプロジェクト

VISION BOOK 2050

日々進化し続けた社員参加型プロセス

グループ横断の「サステナビリティプロジェクト」発足

丸井グループには、中長期視点で会社や社会全体に関わるテーマについて、未来志向で深く議論する4つの公認プロジェクトがあります。そのうちの一つである「サステナビリティプロジェクト」は、2018年に発足しました。自ら手を挙げる公募制のプロジェクトの中で、約7倍という過去最高の応募倍率となり、その中から選抜された約50名のグループ社員が参加。外部有識者とのワークショップを行いながら、「ビジョン2050」について議論を重ねました。

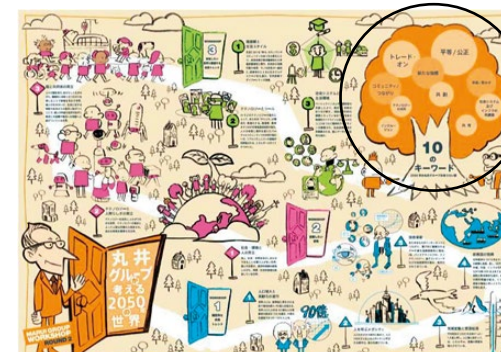


1年間の主な動き

2017年 12月	IR DAYにて、投資家の皆さまからご意見をいただき、ビジョン策定に向け新プロジェクトを発足。社員へのヒアリングや外部有識者との対話を進める。
2018年 1～2月	役員・若手社員・外部有識者を交えて「第1回未来創造ワークショップ」を全4回実施。主に「丸井グループの2050年にありたい姿」について議論。
5～9月	公募制で集まったプロジェクトメンバー・外部有識者を交えて「第2回未来創造ワークショップ」を全7回実施。主に「丸井グループの2050年にありたい姿」について議論。
9月	第2回ワークショップで6つのグループに分かれた社員たちがまとめた「丸井グループの2050年にありたい姿」を、執行役員に直接提案後、事務局で素案を作成。
10月	執行役員のみで「第3回未来創造ワークショップ」を実施。主に社員が作成した「ビジョン2050」の素案について、執行役員の意見や見解を共有しながら議論。
12月	執行役員のみで「執行役員ビジョン合宿」を実施。12月10日の共創サステナビリティ説明会での発表に向けて、「ビジョン2050」の最終検討を行った。

社員の声をもとに「2050年の世界マップ」を作成

社員が参加した未来創造ワークショップでは、まず未来の外部環境の分析から行いました。グローバルメガトレンドから予想できる確定的な未来トレンド、次に、不確実だが丸井グループにとって重要な未来トレンド、最後に、丸井グループが「2050年にありたい姿」は何かという段階を踏んで議論しました。



「2050年の世界マップ」では、将来訪れる確定的な未来トレンド、不確実だが重要視したい未来トレンド、丸井グループのありたい姿をまとめている

10のキーワード

最終的に丸井グループが「ビジョン2050」において大切にしたい「10のキーワード」がまとまりました。

平等・公正

トレードオン

コミュニティ・つながり

新たな指標

幸福・豊かさ

社会システム・インフラの再構築

テクノロジーの活用

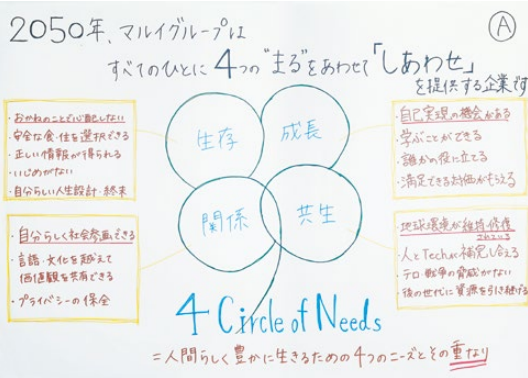
共創

インクルージョン

共有

社員が起点となった
未来創造 ワークショップ

我 タチームAの発表内容は、「理想的な暮らしができる都市をまるごとプロデュースしてモデルケースにしてしまう」というものでした。未来を自分たちの手で責任を持って創っていきたいという想いです。この発表を通じて、一つのテーマをさまざまな視点・バックグラウンドを持つ人たちが自由な発想で深く話し込むことの大切さに改めて気づかれ、そのおかげで、参加当初の自分が思いもよらなかった大きなアウトプットを得ることができました。今後は、ビジョンをどのように実現させるか、企業として考え続けていかなくてははいけません。社員全員が常日頃から意識し、方向性を擦り合わせていくことを企業文化にしていきたいと思います。

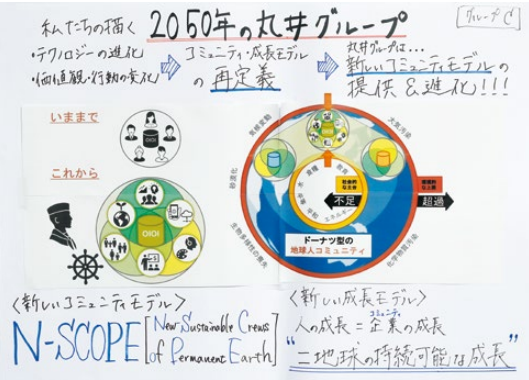


未来を自分たちの手で
責任を持って創っていききたい
という想いです。



喜多尾 仰
(株)エムアンドシーシステム
デジタルトランスフォーメーション推進本部
第2回 サステナビリティプロジェクトメンバー

「サステナビリティプロジェクト」に参加した社員は、まず30年後の外部環境分析を行い、確実に訪れる未来トレンドと、それに対して自分たちがめざしたい世界は何なのかを議論しました。その後メンバーを6つのグループに分け、それぞれ「丸井グループの2050年にありたい姿」を検討し、執行役員への直接提案を行いました。各グループの代表者6名が、それぞれの未来に込めた想いや、発表された長期ビジョンを受け、これから自分たちが何をすべきかを語ります。



すべての人が
「私らしさ」を活かしながら
共存・共栄する未来を
創りたいです。



矢野 夏樹
(株)丸井グループ
投資調査部
第2回 サステナビリティプロジェクトメンバー

自 分たちが未来に対して抱いている「希望」をいかに魅力的に伝えるかがポイントでした。「ビジョン2050」については、望む未来に向けて自分たちが先頭に立って「世界を創っていく」という宣言に強く共感しています。個人的には、すべての人に「居場所と役割」を提供する共創ビジネスによって、すべての人が「私らしさ」を活かしながら共存・共栄する未来を創っていきたいと思っています。しかし、丸井グループだけではビジョンの実現はできません。近い未来像を描く「仲間」との協力を通じ、ビジョンの実現を加速させることが重要です。そのためには、私たち一人ひとりがグループの外に出ていき、新しい仲間を作り、連携を深めるハブ人材になっていく必要があると思います。



私 たちは地球上の人々が国境を超えて利他的な思考・行動を取り、グローバル課題解決をしていく2050年を理想としました。丸井グループが今まで行ってきた事業は、「すべての人に機会の平等を提供すること」です。格差のある社会では実現不可能なこの理想の世界に向け、丸井グループの培ってきた力とテクノロジーを使って不平等の是正の手助けをしたいと考えました。私は「世代間をつなぐビジネス」のヒューマン・ビジネスに興味があります。ミレニアル世代と呼ばれている私たちが、次のZ世代へ、またその先へ…将来世代への橋渡し役を担うことで、より近い立場で共感しながら、共に未来を創っていくことができたらと思うと、とてもワクワクします。

将来世代への橋渡し役として、
より近い立場で共感しながら
共に未来を創りたいです。



渡邊 えりか
(株)丸井
営業企画部
第2回 サステナビリティプロジェクトメンバー

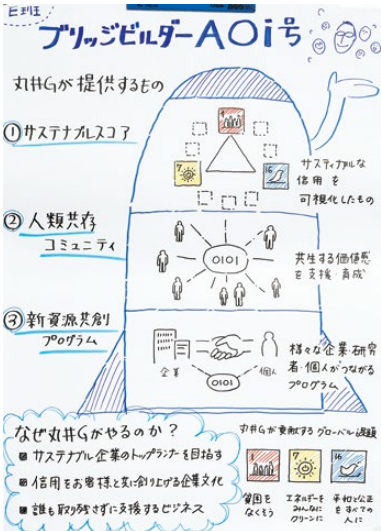


国の豊かさより、
一人ひとりが豊かであるかが
価値である未来を描きました。

瀬田 祐佳
(株)エポスカード
有楽町 マルイ ファイナンシャル・インクルージョン担当
第2回 サステナビリティプロジェクトメンバー



私 たちのグループは、国の豊かさより、一人ひとりが豊かであるかが価値ある社会であり、どの選択肢を選んでも「誰かが何かを傷つけない」、自分らしい豊かさをすべての人が選択できる未来を描きました。実際に発表された長期ビジョンにも、随所に私たちの意見が反映されており、驚きと嬉しさでいっぱいでした。現在、ファイナンシャル・インクルージョンを担当していますが、お金の価値や豊かさなど、何を「しあわせ」と捉えるかは人それぞれです。本質を見失わず、あらゆる選択肢を創り出し、最善最良を提供していきたいです。そしてこれを理想論で終わらせることのないよう、今と未来をしっかりとつなぎあわせ、着実に歩みを進めていかなければなりません。



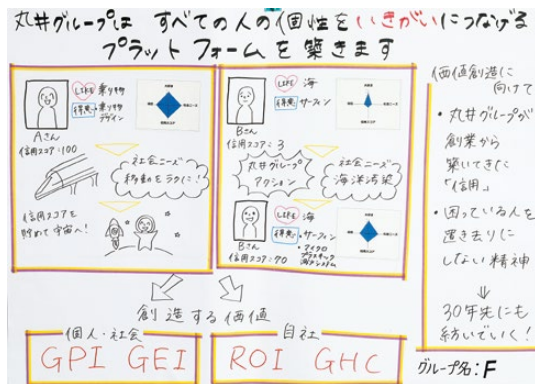
2 050年に人類は生存しているのかという視点で、地球環境を中心に未来を考えました。実際に発表された長期ビジョンは、二項対立という概念を念頭に置くことで、視野を広げたシナリオを考えることができるので、とても共感しました。ただ、少しスケールが大きくなり過ぎていて、具体的な行動が伴っているのかという点が課題ですが、「ビジョン2050」は、「お客さまのお役に立つ精神」と「フロントランナー精神」があれば実現できると思います。特に私は「共創ビジネス」で活躍していきたいです。すべての人がインクルードされる豊かな社会づくりのために、現業であるオムニチャネル事業本部で、モノづくり・EC・接客などを通じて活躍していきます。

**「お客さまのお役に立つ」精神と
「フロントランナー精神」があれば
実現できると思います。**



早坂 諒
(株)丸井
オムニチャネル事業本部
第2回サステナビリティプロジェクトメンバー

す べての人が生きがいを持てる世界をめざし、その生きがいを価値にできるビジネスに丸井グループとして取り組んでいきたいという想いで発表しました。そのために私たちは、「生きがい」という目に見えにくいことの指標化や、個性を生きがいにつなげるプラットフォームを構築していくことが必要だと考えています。丸井グループの長期ビジョンは、それを達成することでしあわせになる「人」の存在が見えるものになっているので、人が好きで、人との信用を築いていくコアバリューを持っている丸井グループだからこそ、実現できると思います。コアバリューとテクノロジーの力をいかに掛け合わせて、スピード感を持って進めていくかが実現への鍵です。



**個性を生きがいにつなげる
プラットフォームを構築していくことが
必要だと考えています。**



松山 優里
(株)丸井
ジェンダーフリーファッションプロジェクト担当
第2回サステナビリティプロジェクトメンバー

自ら手を挙げて集まったサステナビリティプロジェクトメンバーたち



プロジェクトに参加して、環境についての意識が高まり、地球との共存について知識が不足していたことに気づきました。また、将来世代の環境について考えるきっかけにもなり、今後は「世代間をつなぐビジネス」の分野で、環境改善にビジネスとして取り組んでいきたいです。地球環境の改善には、テクノロジーの力を活用することで、これまで諦めていたことも実現するようになっていくと思います。

森 雅生
(株)マルイホームサービス 営業部
第2回サステナビリティプロジェクトメンバー

プロジェクトを通じて、すべての事業が未来を創るもので、「できるか否か」ではなく「やりたいか否か」という軸が優先されるべきだと考えさせられました。「私たちはステークホルダーに何を提供したいのか」という明確な価値観と意思を持たないと、今後も選ばれる企業にならないと意識し、日々の仕事でも自らの意見を発信するようになりました。

槻田 有希
(株)丸井グループ 新規事業推進部
第1回サステナビリティプロジェクトメンバー



今後の社会は、今以上に加速度的に変化が激しくなり、対応のスピードも上げていく必要があることを体感し、自分の考える「時間軸のものさし」が長くなりました。私はファイナンス・インクルージョンの領域で、お金に不安を抱えているお客さまに、丸井グループらしい「お金の形(サービス)」を提供し、すべての人の「しあわせ」を支えていきたいです。

吉原 拓人
(株)エムアンドシーシステム システム企画本部
第1回サステナビリティプロジェクトメンバー

世の中に対応するためにはどうすべきかではなく、未来を創るために、逆算して今何ができるかを意識するようになりました。スケールの大きいビジョンですが、対立する二項の掛け合わせによって、新しいビジネスが生まれるのだと思います。ビジョン実現のためには、新しい挑戦を続ける必要があり、自分も未来に向けた価値を創造できるよう成長していきたいと思っています。

石井 朝美
(株)丸井 上野 マルイ
第1回サステナビリティプロジェクトメンバー



長期的な視点で未来を考えたときに、最初はどうしても常識の枠を超えて考えることができませんでしたが、回を重ねるごとに自分自身の枠を打ち破ることができました。ビジョン自体は丸井グループらしいと感じる一方、非常に難しい道だとも思います。利益ありきではなく、想いを具現化し、具現化したもので利益を出せる仕組みを構築し続けることが重要です。

星野 哲也
(株)ムービング 人材開発・グループ物流本部
第1回サステナビリティプロジェクトメンバー

サステナビリティを自分事として捉え、お役立ちの視座が高まり、社会的価値の創造と利益のトレードオフの必要性を再認識しました。未来のさまざまな対立や格差は確実に起こりうる事実ですが、「しあわせ」はあらゆる人に平等であるべきで、安心して暮らせる社会を創ることが、丸井グループに勤める私たちの働く意義だと感じています。

野中 秀彦
(株)丸井グループ 人事部
第1回サステナビリティプロジェクトメンバー



丸井グループ「ビジョン2050」への共感



田中 久美子
(株)丸井
丸井錦糸町店

私自身が想定していたビジョンの視野と大きく規模感が異なりました。環境効率やサーキュラーレベニューの考え方は素晴らしく、会社のめざす目標が明確化されたのは良かったと思います。私たち一人ひとりの小さな取り組みの積み重ねが大きなものになっていくと考え、志高く行動し、共感の輪を広げていきたいと思います。



廣松 あゆみ
(株)エムアンドシーシステム
システム企画本部

最初みたとき「すごい!! 賛成!!」と感動しました。ただ今の世の中は、ビジネスが二項対立を作っている部分もあります。今後ビジネスを通じてあらゆる二項対立を乗り越えていくために何ができるのか。自分の中でまだ漠然としている部分もありますが、「本当にやる」という意志を持って、一歩ずつ取り組みを実現したいです。



鈴木 優真
(株)丸井
マルイシティ横浜

このビジョンは、「二項対立をどう乗り越えるか」という詳細の部分が重要で、環境や時代の変化にあわせながら、長期的に向かい合い、考え続けなければならないと感じました。社員一人ひとりが同じ熱意を持ち、そして、すべての人、企業、社会を巻き込みながら、丸井グループが先頭で引っ張っていく意識でビジョンを実現させたいです。



伊藤 直樹
(株)丸井
マルイシティ横浜

サステナブルな世界を実現するために、二項対立を乗り越えていくという考え方は腹落ちします。一方で比較的壮大大かつ長期的視点のビジョンなので、現実とのギャップを感じる社員もいるのではないかなという懸念があります。人材の育成や、他社との協業などを効果的に進めるための明確なロードマップが必要なのではないでしょうか。

サステナビリティプロジェクトメンバーの社員が起点となって策定した「ビジョン2050」は、2018年7月に行われた中期経営会議で、ほかの社員たちにも共有されました。発表されたビジョンについて、グループ全体に共感する声が多く上がっています。



桑江 真莉子
(株)丸井
上野マルイ

社会のさまざまな課題を抽出し、ビジネスとつなげて解決に取り組むことは、幅広い事業を持った丸井グループの強みです。私たちには、お客さま視点を忘れず、インクルーシブな社会に貢献していく企業精神が根づいているので、達成したい目標に向けて順序立てながら一つひとつ行動すれば、長期ビジョンを実現できると考えます。



関根 愛華
(株)丸井
丸井錦糸町店

2050年に起こりうる問題の解決・社会実現のために、企業として責任を背負っていくという姿勢に共感しました。「二項対立を乗り越える」というビジョンは、大きい目標だからこそ常に社員が念頭に置く必要があります。スピードを持って、社員全員へのビジョン浸透と自分らしい考えを発信できる環境づくりを推し進める必要があると思います。



齋藤 珠恵
(株)丸井グループ
カスタマーサクセス部 兼 投資調査部

丸井グループが共創経営でめざす、ステークホルダーの重なり合うしあわせの拡大による企業価値向上という考え方が、「あらゆる二項対立を乗り越える」という表現に凝縮されていると感じました。個人としても、「AかBか」ではなく「AもBも」という考え方がとても好きで、自分の想いと重なる部分が大きかったです。



日野 文将
(株)丸井グループ
総務部

丸井グループのダイバーシティ&インクルージョンの考え方を飛躍させた世界規模の長期ビジョンは、さまざまな可能性やビジネスチャンスの広がりを感じることができました。今後は、各ビジネスのKPI達成に向けたプロセスを細分化し明確に設定していければ、社員一人ひとりが自身の現業に結び付けて考えることにつながると思います。

QUESTIONNAIRE

社員600名に聞いた「ビジョン2050」への意見

QUESTION 01

サステナブルな社会の実現に向け、
仕事を通じて実現すべき個人のミッションは何か。

登場回数の多かったキーワード

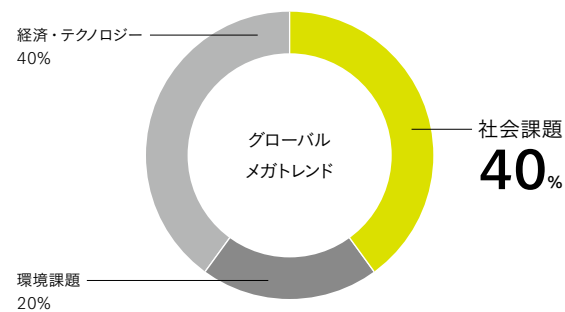
行動／実践／学び／成長／多様性

特徴的な意見

- ・自分の今の仕事は世の中のどんな社会問題を解決しているのかという視点を第一に考え、それが最良なのか自問自答しながら思考を深め、具体的なアクションを起こす。
- ・まずは自分自身が社会の課題について学び、体感する。その上で、自分の仕事を通じて具体的にできる取り組みを実践していく。
- ・自身の成長とサステナブルな社会につながる取り組みを実現したい。
- ・今までの考えや固定概念にとらわれず、多くの可能性を予測し、多様性を受け入れていくことを意識したい。

分析

Q1の回答の中で、「環境課題」「社会課題」「経済」「テクノロジー」といったグローバルメガトレンドのうち、どの領域が個人のミッションにリンクすると考えられているか。



約40%が社会課題、約20%が環境課題を解決することが、個人のミッションにリンクすると回答しました。

QUESTION 02

2050年に丸井グループはどのような企業でありたいか。

登場回数の多かったキーワード

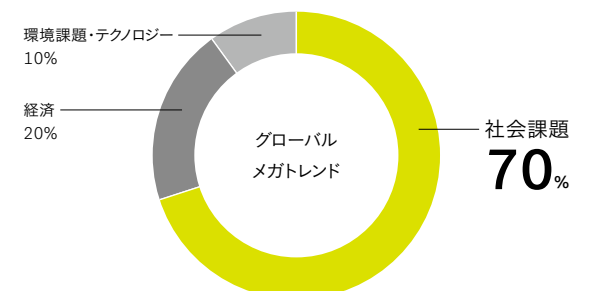
行動／柔軟／変化への対応／コミュニティ／社会課題

特徴的な意見

- ・多様な人々が交流、共存し、社会課題に向けてイノベーションを起こしていく企業でありたい。
- ・お客さまのお役に立つために進化し続けるマインドはそのままに、変化
する世の中に柔軟に対応できる会社でありたい。
- ・未来は自分とコンピューターがあれば完結できる世の中になり、人との関わりが少なくなる。人とのつながりの場やコミュニティを作り出し、提供していくことも喜ばれるのではないかな。
- ・より多くの課題を解決するためにも、他企業との協業や、政府・国連等とも連携しながら課題解決に取り組みたい。

分析

Q2の回答の中で、「環境課題」「社会課題」「経済」「テクノロジー」といったグローバルメガトレンドのうち、丸井グループのありたい姿としてどの領域を解決するのが望ましいと考えられているか。



約70%が社会課題、約20%が経済に関する課題を解決する姿が、丸井グループのありたい姿であると回答しました。

Q1の回答とQ2の回答の関連性を見たところ、個人のミッションと丸井グループのありたい姿に類似性の高い回答をした社員が全体の約20%となり、個人と会社が同じ方向を向いている傾向が一定程度確認できました。アンケート結果により、社員にとって会社という存在は個人の価値観の延長に近い部分があるように感じられました。また、個人としても会社としても、社会課題の解決に貢献し、すべての人の「しあわせ」とは何なのかを第一に考え、行動していきたいという想が多く見られました。

30年後の主役である子どもたちの声



— 子どもたちの意見 —



30年後も人との関わり合いや、
人のあたたかみを大切にしたい。

テクノロジーの進化を楽しみつつも、
気候や環境の問題を解決したい。



ロボットと人間の仕事は分けたい。
便利になりすぎず、人間生活を充実させたい。

長期ビジョンを検討するにあたり、30年後の未来を担っていく主役の子どもたちの考え方や意見を参考にすべく、東京都・品川区立荏原第五中学校さまに協力していただき、合計130名の子どもたちと議論を行いました。まずは30年後の未来がどうなっているのかを想像し、それを踏まえて、「こうなっていると良いと思う30年後の世界」を考えてもらいました。子どもたちからは、「人との関わり合いを重視したい」「エコな生活が日常的になるといい」「テクノロジーによる支配が怖い」など、未来に対する期待や不安の声が上がりました。こうした子どもたちからの意見を丸井グループの長期ビジョン策定に反映し、将来世代のステークホルダーとの共創の第一歩を踏み出しました。



諸戸 彩乃氏
東京都・品川区立
荏原第五中学校 教諭

「みんなの発言が、丸井さんの新しい経営方針を考える上での参考になるんだよ」と伝えたところ、やる気を出して楽しそうに参加していた姿が印象的でした。また、「便利になりすぎる世の中は嫌だ」「食事は家族と共に食べたい」などの生徒の発言は予想外で、人と関わるあたたかさや、人間としての営みの本質的なものは失ってはならないのだと、今回の授業のおかげで実感しました。

こんな議論がありました
ビジョン策定の裏話

裏話 ①

「ビジネスを通じてあらゆる二項対立を乗り越える世界を創る」という長期ビジョンには、実は前身がありました。それは、「Shiawase × Sustainability = Seicho (S³)」です。共創の精神に基づいて、すべてのステークホルダーにトレードオンの選択肢を提供し、利益だけでなく、価値を積み上げることで成長をめざしていくという想いを込めたものでした。しかし、「将来世代をステークホルダーに加える」という考え方が、長期ビジョンならではの新しい見解だったので、これを軸にしたビジョンになるよう再度検討することになりました。

裏話 ②

未来創造ワークショップに参加した社員は、自分たちで考えた長期ビジョン案を、執行役員へ直接提案しました。しかし提案当日、台風により「なんばマルイ」のガラスが破損し、その対応のため、社員の一人が欠席することになりました。その社員が参加していたグループでは、当日朝までビジョンの内容を詰めていたため、急ぎょネット上の社内会議システムで意見交換を実施。締め切りギリギリまで議論を行っていました。そうした熱い議論のおかげか、そのグループの関係は今でも継続しており、強い絆が生まれたそうです。



執行役員 ワークショップ「執行役員ビジョン合宿」

サステナビリティプロジェクトメンバーによるビジョン提案、子どもたちとの意見交換などを経て、最後は執行役員全員による一泊二日の集中合宿を実施し、長期ビジョンの最終段階を詰めていきました。合宿では、社員や子どもたち、有識者からの意見を整理して理解した上で、グループごとに分かれて長期ビジョンの再検討・発表・共有を行いました。「二項対立を乗り越えるという言葉に、困難に立ち向かう革新的な意志を感じる」や「グリーン・ビジネスのKPIは具体的に良いが、他のビジネスのKPIは今後さらに精査が必

要」など、さまざまな意見が飛び交う自由闊達な議論が行われました。合宿での最終検討を経て、2018年12月10日、共創サステナビリティ説明会での長期ビジョン発表に至りました。



LETTER

1970年代入社から将来世代の社員の皆さんへ



佐藤 元彦
専務執行役員 CFO、
IR・財務担当

「昔、丸井さんには大変お世話になりました」と、今でも多くの同世代と思われる人から感謝の言葉をいただきます。この言葉を聞くたびに、丸井グループは昔から愛され、必要とされる会社であったことを再認識させられます。当時所得の少ない若者の消費ニーズ（ある意味社会課題）に対し、お客さまと共に創る信用をベースとした分割の仕組みで多くの人のお役に立つことができました。必要とされる会社という社会的価値の評価が、結果として経済的価値の向上につながり、88年間の成長につながっていると改めて感じています。

現在ではインターネットの進化に伴う大きな環境変化に対し、ハウスカードから汎用カード（エポスカード）への転換、百貨店型仕入小売から定期借家契約によるSC化への転換と、変化にあわせ事業構造を大きく転換させ、安定成長の基盤構築を行ってきました。今後はさらなるデジタル化の進行や、AIなどの急速な進化による環境の激変が予測されています。丸井グループがDNAとして持っている変化対応力をもとに、ビジネスそのもののなかで社会課題解決を図り、絶えまない変革と挑戦により愛され、必要とされる企業であり続け、今後100年、150年の成長を確かな形にしていきたいと思います。



サステナビリティプロジェクトメンバーと、2018年の中期経営会議に参加し、「ビジョン2050」に共感した社員たちが、未来に向けて想いを一つにするため再集結しました。

すべての人が「しあわせ」を感じられるインクルーシブで豊かな社会を共に創ることが、丸井グループの企業としての使命です。私たちの願う「しあわせ」を実現するためには、グループ社員はもちろん、お客さま、お取引先さまをはじめとする、すべてのステークホルダーの皆さまとの共創が必要です。一步一步、私たちがめざす未来に向けて進んでいきましょう。

お問い合わせ先

株式会社丸井グループ サステナビリティ部／ESG推進部

〒164-8701 東京都中野区中野4丁目3番2号

Tel: 03-5343-0717 E-mail: esg01@0101.co.jp



企業情報・投資家情報・サステナビリティ・採用情報

www.0101maruigroup.co.jp



eメール配信登録

www.0101maruigroup.co.jp/ir/infomail/reg.html

