

INTERVIEW #1

インパクト経営は、
自分たちらしい軸を見つけることから始まる

塩田 裕子 Yuko Shiota



「好き」という感情が消費を動かし、社会を変える。そんなビジネスモデルを、上場企業として実装しようとしているのが丸井グループだ。

同社はインパクトを、「ステークホルダーが私たちに求めること」の中で「私たちが応えられること、応えたいこと」、この重なりをインパクトと定義する。お客さまや地域・社会だけでなく、株主・投資家なども重要なステークホルダーとして位置づける「6ステークホルダー経営」を掲げるからこそ、企業として成長しながら社会に貢献することの両立が、インパクトの大前提となる。しかし、この「丸井グループらしいやり方」にたどり着くまでには、20年以上の試行錯誤と失敗があった。サステナビリティ部長（現インパクト推進担当役員）としてインパクト経営を牽引してきた塩田氏に、その変遷と展望を聞いた。

Q CSRからESG、インパクトへと言葉が変わる中で、「丸井グループらしいインパクト」にたどり着くまでに、どんな壁や気づきがありましたか？

CSR推進部が発足した2007年ごろは、「ビジネスを通じて社会貢献を」という理念から始まりましたが、正直に言うと、社会貢献活動の域を出ない部分もありました。本業の課題とCSR上の課題が1対1で結びつかず、事業と社会貢献の間に距離があったのです。

2015年に「ESG」へシフトして得たのは、グローバルな外部視点でした。私たちのビジネスは国内中心ですが、ESGという言葉を通じて、初めてグローバルな評価基準と向き合うことになりました。当時は「社内でしっかり取り組んでいれば、あえて外に説明しなくてもよい」と考えていましたが、ESGの世界では、開示しなければ評価されません。開示を通じて、自分たちの取り組みが可視化され、外部からどう見られているのか、何が足りないのかが初めて分かるようになりました。

2017年の「サステナビリティ」の段階では、従来のお客さま、株主・投資家、地域・社会、お取引先さま、社員という5つのステークホルダーに「将来世代」を加えた「6ステークホルダー経営」を掲げ、2050年に向けた長期ビジョンを策定しました。私たちがお役に立てることは何かという議論のもと「すべての人のしあわせ」を応援するというところにたどり着きました。未来から逆算して現在の経営を考える、バックキャストिंगの発想が根づいたのもこの頃です。より事業に踏み込んだこの時期には、環境や社会課題の解決を起点にした事業にも積極的に挑戦しました。ただ、「サステナビリティにいいですよ」と訴えても、なかなか生活者に広く浸透しないという苦い経験もしました。さらに評価機関や投資家の皆さまからは、「水についてはどうか」「生物多様性への対応は」と、問いが次々に広がっていきました。

塩田 裕子(しおた ゆうこ)

株式会社丸井グループ執行役員。1997年入社。店舗運営や店づくりなど、お客さまと直接向き合う現場を長く経験し、自社サステナブルブランド「Kesou」の立ち上げにも携わる。2022年にサステナビリティ部長兼ESG推進部長、2023年に執行役員に就任。現在はインパクト推進、ESG推進、ビジネスプロデュース推進を担当し、ESG委員会委員長を務める。

丸井グループでは、「すべての人がしあわせを感じられるインクルーシブな社会を共に創る」をミッションに掲げ、「好きが駆動する経済」というコンセプトのもとインパクト経営を推進している。お客さまの「好き」を起点に、クレジットカードやイベント・グッズといった既存のアセットを社会課題解決につなげる独自のアプローチで、インパクトと利益の両立に挑む。

すべてに応えようとすると、自社が本来得意とする領域以外にも力を注がざるを得ず、そこに違和感を覚え始めました。

そして2021年の「インパクト」への転換で変わったのは、主体性です。誰かに求められるからやるのではなく、自ら決める。独自のビジネスを通じて社会に何を残すのかを、自分たちの言葉で定義していきました。あえて「サステナビリティ」という言葉ではなく「インパクト」と呼ぶことで、丸井グループらしい価値を定義し直したのです。社会価値の創出には、企業ごとに得意な領域があります。私たちがお役に立てることは何かという議論のもと「すべての人のしあわせ」を応援するということにたどり着きました。目の前のお客さまと向き合い続けてきた会社として、人の

「好き」や「生きがい」が社会を前向きに動かすインパクトを生み出す。それが、試行錯誤の末にたどり着いた私たちらしい答えでした。

「サステナビリティ」の時代は、まず社会課題を探しに行き、それを自社のビジネスと無理に結びつけなければならないような義務感と窮屈さがありました。しかし今は、身近な「好き」を起点に発想する方が、はるかに自然で強いエネルギーになると実感しています。社員の間でも、「好きだからこそ、その領域の課題を解決したい、もっと盛り上げたい」という熱意からアイデアが生まれるようになりました。既存のアセットを「好き」という文脈でどう結びつけていくか。まだ模索の途上ではありますが、以前よりはるかに自然な流れで取り組んでいます。

Q 現在のインパクト経営にたどり着くまでに、 失敗とどう向き合い、 組織としてどう活かしてきましたか？

挑戦したうえでの失敗や方向転換は、許容されるどころか、積極的に称える。それが私たちの文化です。この姿勢は、社長の青井のもとで長年かけて培われてきた企業風土に根ざしています。社員の自立、対話の文化、そして「手挙げ」を歓迎する空気。その積み重ねが、今の組織をつくっています。

その象徴が、半期に一度、全社の優れた取り組みを表彰する「Breakthrough Award」です。このアワードには必ず「Fail Forward(前向きな失敗)賞」が設けられており、挑戦の末に思うよ

うな結果が出なかったチームも表彰されます。実際インパクトの実現に向けて取り組みを進める新規事業を検討したものの、うまく成果が出なかった事業もありましたが、そうした事業もこの賞を受賞しました。失敗したチームが満面の笑みで表彰台に立ち、挑戦そのものを称えられる。失敗のプロセスや気づきは社内ネットワークを通じて全社員に共有され、次の学びへとつながっていきます。こうした文化のもと、今では8割以上の社員が主体的に「手挙げ」でさまざまなプロジェクトに参加しています。



そしてこの姿勢は、社外との関係にも広がっています。外部パートナーは競合ではなく、仲間です。店舗、お客さまと向き合う社員のマインド、フィンテックの基盤といった自社のアセットを活かしながら、他社が得意とすることを掛け合わ

せて共創した方が、より多くの幸せを生み出せる。私たちの役割は、アイデアを持つ人や挑戦する人を支え、つないでいくことです。この共創の姿勢が、現在のインパクト推進のあり方になっています。

Q 上場企業であることを、インパクト経営の「強み」としてどう活かしていますか？

私たちは「新しい資本主義をつくっていきたい」と考えています。ファーストペンギンのように先に飛び込み、うまくいったら、ぜひ真似していただければという思いで取り組んでいます。

上場企業であることにこだわる理由は、その規模感にあります。小回りを利かせながら市場に風穴を開けることができ、同時に、成功モデルを社会全体に広げるだけの信用力と資本力もある。店舗、カード事業、顧客基盤といった蓄積

されたアセットがあるからこそ、それらを「好き」という文脈で外部パートナーと掛け合わせれば、インパクトの実装は一気に加速します。

また、私たちは個人株主も「お客さま」として位置づけています。株を持っていただくことを通じて、一緒に社会を変えていく仲間と捉えています。資本市場の中から社会を変えていく。それが、上場企業である私たちの役割だと思っています。

Q 上場企業として、 株主・投資家との対話があると思います。 どのようにインパクト経営に活かしていますか？

得られた最大のものは、「伝え方」の学びです。聞き手の関心や共有している専門用語に合わせて伝え方を工夫しなければならない。その点は非常に勉強になりました。特に投資家の皆さまからは、インパクトの取り組みが財務面でどのように経営成長に貢献するのかを明確に示よう求められました。その問いが、「2031年の総取扱高10兆円のうち6兆円以上(6割以上)をインパクトビジネスで創出する」という目標を経営指標に組み込む契機にもなりました。

また、同じような悩みを持つ他社や投資家、専門家の皆さまとのネットワークが広がったことも大きな財産です。かつては「開示のための開示」に終始していましたが、自分たちの言葉でインパクトを定義できるようになってからは、同じ志を持つ他社や投資家の皆さまと深い対話ができるようになりました。

投資家にはさまざまなスタンスがあります。深刻な社会課題の解決をより強く求める声もあり

ますが、「ESGは自社のリスクヘッジ、インパクトは未来の価値を創出するための攻めの取り組み」という整理が、私たちの中で腹落ちしたのも、こうした対話を通じてでした。

現在、SSBなどのサステナビリティ開示基準も、網羅性を求める方向へ進みつつあります。どのようなフレームワークであっても、「なぜ自分たちがこれをやるのか」という軸がなければ、価値は生み出せません。私たち自身、社長の青井が経営の柱として深く熟考し、仮説検証を重ねた末にたどり着いたのが「好き」という軸でした。その軸があるからこそ、自分たちの言葉でインパクトを語れるようになったと感じています。これからのサステナビリティ経営においては、確固たる独自の軸を持ち、納得感のあるロジックを組み立て、自分たちの言葉で説明しきることが極めて重要だと考えています。

Q 今後、丸井グループは どのようなインパクトを生み出していきたいですか？

最も注力したいのは、「お客さまと一緒に社会を変えていく」ことです。クレジットカードを通じた応援寄付など、お客さまの「好き」を起点に、社会課題の解決へお金が回るムーブメントをつくっていきたくて考えています。実際に歴史・哲学など

の人文学研究を応援する寄付機能付きクレジットカード「コテンカード」の会員の方の中には、カードを持つことをきっかけにお金の使い方を見直したり、学びへの投資を始めたりするなどの行動変容が起きています。「好き」が入り口と

なり、気づけば社会とつながる消費へと変わっていく。その循環を、より多くのお客さまに広げていくことが次のステップです。

そのためにも、定性的な言葉だけで語るのではなく、フィンテックの強みを活かして取り組みの成果を分析・証明し、社会へのポジティブな行動変容をデータで可視化していきます。こうした取り組みを、現場で着実に実装していく仲間も増えつつあります。

「ファーストペンギン」として先に飛び込んだ私たちの取り組みが、1社でも多くの企業・1人でも多くのステークホルダーの皆さまと一緒にインパクトを創出していくことが、最大の社会に対する価値を生むことになると信じています。自分たちの軸を持ち、丸井グループらしい「攻めのインパクト」を、これからも徹底的に推進していきます。

—— 塩田さんと共に、インパクト経営を推進されている岩本さんにお聞きます。

Q インパクトの実装を担う立場から、これからどんな取り組みを進めていきたいですか？

特に注力したいのは、「イントラプレナー（社内起業家）」の育成です。昨年は「ソーシャル・イントラプレナー育成財団」を立ち上げ、起業家マインドを持つ人材育成に取り組み始めました。将来世代と共に、新しい持続可能な事業を生み出すムーブメントを広げていきたいと考えています。

同時に、資本主義の枠組みの中でこれまで外部化され、見過ごされてきた価値を拾い上げ、金融・資本市場を通じて社会を変えていくという挑戦を、確実な成果へとつなげていきたいと思っています。私たちの取り組みを応援くださる方々の期待に応えるとともに、そうした方々の次の挑戦も後押ししていきたいです。

岩本 友輔
(いわもと ゆうすけ)
株式会社丸井グループ
インパクト推進部
インパクト推進担当 課長

