

アセットマネジメントOne サステナビリティ対話シリーズ

第11回 株式会社丸井グループ 代表取締役社長 青井 浩さん

「お客さまのしあわせ」と「経済・社会」へ貢献できる企業として進化を続けていく——。アセットマネジメントOneが目指すのは“責任ある投資家”というあり方です。企業が果たすべき社会的責任として急速に浸透する「サステナビリティ（持続可能性）」の実現に向けて、「投資の力で未来をはぐくむ」という独自のコーポレート・メッセージのもと、その実行に向けての取り組みを進めています。

社会の期待に応える視点・思考・行動を学ぶため、様々な分野の有識者やサステナビリティ経営の実践者を迎え、杉原規之社長が対話する時間を重ねています。シリーズ第11回のゲストにお迎えしたのは、株式会社丸井グループ代表取締役社長の青井浩さんです。対談は東京・中野の丸井グループ本社にて行われました（文中敬称略）。



写真左から株式会社丸井グループ 代表取締役社長 青井 浩さん、杉原 規之

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

1961年東京都生まれ。86年に丸井（現・丸井グループ）入社。

91年取締役営業企画本部長、95年常務取締役営業本部副本部長兼営業企画部長、2004年副社長などを
経て、2005年4月より現職。

創業以来の小売・金融一体の独自のビジネスモデルをベースに、ターゲット戦略の見直しや、ハウスカードから汎用カードへの転換、SC・定借化の推進など、さまざまな革新を進める。ステークホルダーとの共創を通じ、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の実現をめざす。

著書に『サステナビリティ経営の神髄』（日経BP）がある。



杉原…本日は対話の機会をいただき、ありがとうございます。青井社長は、先陣を切ってサステナビリティ経営に取り組まれてきた経営者です。2年ほど前、私が外部セミナーで拝聴した青井社長のご講演が非常に勉強になり、心に残っております。バブル期に過ごした学生時代には渋谷の丸井でショッピングを楽しんだ個人的な思い出も「青春の一コマ」として刻まれており、ここ10年ほどの経営改革の成果も注目しております。私共も未熟ながらサステナビリティ経営を志し、一歩ずつ前に進んでいるところで、ぜひ知見や助言をいただきたいと思っております。

杉原…さっそくですが、ご講演やご著書でも述べていらつしやるように、青井社長はご就任後、非常に厳しい状況下で経営の舵取りをなさってきただけでなく、苦しい時期をどのように乗り越えたのか、何が業績回復の契機となったのか、順にお話しいただけますでしょうか。

青井…私は創業家に生まれ、3代目の社長になったのは2005年のことでした。ところが就任2年後の2007年に初めて赤字に転落し、業績が回復するまで7年ほどかかりました。いつ買収されてもおかしくない状態が長く続いたのです。その時期の心持ちというのは、「継いでしまつた以上は、自分の代で潰すわけにはいかない。とにかくこの危機を乗り越えるしかない」という覚悟に近いものがありました。

杉原…リーマンショックも重なる時期ですので、外部環境も影響していたのではないのでしょうか。

青井…外的要因もありましたが、より大きかったのは内的要因でしたね。特に課題だったのは「過去の成功体験からの脱却」です。

杉原…業績も好調で、毎年発行されているレポートからも明るい雰囲気伝わってくる現在からは想像し難いですね。どのように立て直しに臨まれたのでしょうか。

青井…「なぜダメになったのか」の答えはなんとなく分かったのですが、「ならば、その

当社はバブル経済真っ只中だった1990年に「過去最高益」を達成しまして、それは「30期連続増収増益」という記録でもあったんですね。その輝かしい業績はバブル崩壊とともに転落していくわけですが、社内には「過去の栄光をもう一度」というムードが強く、いわゆる業績至上主義に偏ってしまった。現場の数字が厳しく管理され、お客様のためになるサービスの向上が二の次になっていった結果、ついに経営危機に陥つたというわけです。

「企業文化」の重要性
経営危機を経て気づいた



反対に取り組んでみよう」と考えました。ダメになった最たる要因が、「業績ばかり追い求めて、肝心のお客様の声に耳を傾けていないこと」であるならば、これから第一にすべきは「お客様のニーズを知ること」だろうと。

お客様に対してセールストークを浴びせるのではなく、お客様が何を欲しているのか、徹底的に聞く方針へと転換しました。商売の基本に立ち返ったということだと思います。

杉原…ピンチのときこそ、基本に立ち返る。大切な姿勢ですね。

青井…ふり返って最も重要だったポイントは「企業文化の変革」です。施策や戦略だけを变えても、会社全体のカルチャーが変わらなければ、「絵に描いた餅」になってしまいますよね。

お客様にしっかりと向き合い、お客様のご期待に応えられる企業へ生まれ変わるためには、価値観を共有する風土、文化づくりが土台となると考

え「企業理念」「対話の文化」「働き方改革」などの「8つの施策」を同時並行で推進し始めました。

地道な取り組みを続けていくと、徐々にカルチャーに変化が見られるようになりました。すると自然と戦略が生まれ、実行され、やがて結果につながって。この一連の流れで結果が出るまでに10年以上かかりましたね。

杉原…ご著書『サステナビリティ経営の真髄』（日経BP）で述べられていた「お客様を主語に語る会社」にしなければ



ならない」という言葉は、私も胸に刻んでいます。当社も含め「顧客のために」と打ち出す企業は数多ありますが、それを本当の意味で実践できているのかどうかは、常に問い続けねばなりませんね。

企業文化の改革は決して簡単ではなく、時間もかかるものだと思うのですが、どのようにして会社全体に浸透させていったのでしょうか。

青井…組織の風土を変える上では欠かせません。ただし、トップダウンだけでは変えられないという実感が強くあります。

「浸透」というと、一方向的に注ぎ込むようなイメージがありますが、人は生き物でひとり一人に心がありますので、「共感」が発点になります。そして、共感を育てるために必要なのは「対話」です。腹を割って対話をしなければ、価値観やビジョンの共有は難しいですからね。

企業の成長のベースとなるのは、そこで働く人の成長で



す。仕事をする時間だけでなく、プライベートの時間も含めてトータルの1人の人間としての成長へと向かえるような対話が企業の成長・発展のカギになると考え、対話の時間を積極的につくってきました。私自身もいろんな立場の社員に業務時間内に1時間、1時間半と時間を空けてもらって対話を重ねる取り組みをずっと続けているんですよ。

「お客様」と「人の成長」について

対話の時間を重ねた

杉原…「対話の時間」とは、具体的にどのような形式を取っているのでしょうか。

青井…大きく二つあります、一つは「お客様ニーズ会議」。これは「お客様のお役に立つために進化し続ける」という経営理念に基づく対話の取り組みで、私たちがお客様の望みに応える仕事向き合えているかどうかを見つ

め、あるべき姿を導き出す対話の場です。

もう一つは「人の成長会議」というもので、これも「人の成長＝企業の成長」という経営理念が起点となって、社員一人ひとりの成長について考える目的で行っています。今でいう「人的資本経営」にもつながる対話の場になっています。

私たちの持続的発展に欠かせない2大テーマ、「お客様」と「人の成長」について、事業所や店舗、本社などいろいろな場所では対話をし続けてきた会社なんです。始めたばかりの頃は、「業績が悪いのに、接客の時間を削ってまで対話をしている場合じゃないだろう」と嫌がられましたけれどもね。

杉原…そうした声にめげずに続けられたのですか。

青井…私からすると、「そんなふうに短期的な数字にとらわれているから業績が悪くなったのだ」と言いたくありませんでしたね。今日の対話が明日



の売り上げにはすぐに結びつくわけではありませんが、中期の成長に必要な対話を始めなければ、業績が回復するわけがないと信じて続けてきました。

杉原…「人の成長」について、一連のお取り組みを通じて得られた発見はございましたか。

青井…年齢や経験年数に関係なく、一人ひとりの社員に成長意欲があるかどうかが重要なのだと確信しました。「人の成長会議」を始めた当初、

ベテランの方々に「これからどんなことに打ち込んでいきたいですか」と聞いたところ、「これまで培った経験を、下の世代に継承していきたいです」という答えが返ってきました。愕然とした出来事がありました。「私たちの経営理念である『人の成長』企業成長の『長』の意味をもっと考えてほしい。まず上司の立場であるあなたが変わって成長する姿を模範として見せてほしい」とお願いしました。

50代を過ぎると、自分を成熟した人間のように考えて、新しいことを学んだり、挑戦したりする姿勢から遠ざかってしまう人が多いのですが、それでは企業の成長も止まってしまう。過去の成功体験にすぎただけでは進化できないのは、企業も人も同じですよね。未来志向で成長に貪欲な人が減ってしまっていたことが、日本経済を「失われた30年」へ向かわせてしまった大きな原因でしょう。過去ではなく未来に目を向けて、昨日より今日、今日より



明日と変わっていく自分自身をワクワクしながら楽しむ。これが目指すべき「成長」ではないかと私は思うのです。杉原…非常に共感いたしました。

青井…当社においても、「会社として、成長意欲のある人を応援します」というメッセージを発信し続けると、成長に対して積極的な若い人がどんどん仲間に加わってききました。主体的にプロジェクトに参加しようと自ら手を挙げる人がどんどん増えていき、人の成長をサポートする企業

文化が目に見える形になっていったのが、ここ10年ほどで起きた変化です。

杉原…素晴らしいですね。まさに地道な土台づくりが花開いたというお手本ですね。

青井…ある意味、180度異なる文化へとパラダイムシフトしようという挑戦でした。改革前の当社の文化は、指示命令を徹底する典型的な「上位下達」のカルチャーでした。しかし、これでは一人ひとりの主体的な成長は見込めませんし、不祥事を起こす企業のカルチャーは上位下達型であるケースが少なくありません。よね。

これからは、部下やチームの成長をサポートする「ファシリテーター型リーダー」が重宝される時代になると思っています。そしてこの転換を促進するには、人を育てる技量が正當に評価される制度設計が重要になります。評価制度の変更を機に、「実は、人を育てることが好きなんです」ともともと備えていたファシリテーター型リーダー





シップを發揮して以前よりいきいきと動き始める人も現れたのは、うれしい光景でした。

6つ目の

ステークホルダーに まだ生まれていない 「将来世代」

杉原…とはいえ、社内で抵抗や反発もあったのではないのでしょうか。それらにどう対処していったのかも、ぜひお聞きしたいです。

青井…社内の反対や否定的な意見に対して、「抵抗勢力」や「粘土層」と一括りにして敵対の対象と位置付けることはしないようにしています。内部で「敵か味方か」と区別すること自体が殺伐とした感じであり好きではないですし、「どんな意見を持っていたとしても、同じ会社で働く仲間じゃないか」というスタンスでありたいと思っています。

もちろん、どんなに対話を

重ねても価値観を共有できない相手はいるかもしれません。だからといって悪人であるわけもなく、その人が会社で育ってきた時期の環境や習慣の違いが背景にあるだけなんですよね。理解や共感を得られないからと言って簡単に排斥に向かうのではなく、「あなたのことを否定はしないから、こちらにもできる範囲で協力してください」とコミュニケーションを続けることが大事ではないかと思えます。



る文化をつくるという意味で、御社が「将来世代」のステークホルダーとして、若い方をアドバイザーに迎えていらっしゃる点にも注目しています。

青井…ありがとうございます。2019年に2050年に向けた中期ビジョンを考えてみようというプロジェクトを進める中で、「世代間をつなぐビジネス」というキーワードが出てきました。「世代と世代をつないで未来の風景を明るくする役割を果たせる会社にならいたいね」と話し合う中で、お客様、お取引先様、株主様、地域・社会、社員に並ぶ6つ目のステークホルダーとして、まだ生まれていない「将来世代」も加えようという方針が定まりました。

将来世代の幸せと利益を最大化しようとするならば、地球環境のサステナビリティは重要なテーマとなりますし、自然とそれに向けての取り組みを促進することになるんで



す。

杉原…当社でも、サステナビリティ推進室の提案により、経営会議に若手の社員に参加してもらってコメントをしてもらうという取り組みを始めています。ささやかではあります。ジェネレーションダイバーシティを豊かにすることは、これからの経営に不可欠だと考えています。

青井…おっしゃるとおりですね。私が非常にインスピレーションを受けた、アメリカの科学者であり思想家のバックミランスター・フラールが書いた『宇宙船地球号操縦マニュアル』（筑摩書房）という本がありまして。その中でフラールが記した「富」の定義が素晴らしいんです。フラールは「富」とは、「私たちがある数の人間のために具体的に準備できた未来の日数のこと」と、つまり、将来世代のために残せる未来の時間である。衝撃を受けると同時に感銘を受けました。さらに言えば、この「富」という言葉を「企業価値」に置

き換えてみると、まさに企業が目指すべきサステナビリティそのものではないかと。とても力強い定義をいただいたと、背中を押された気持ちになりました。

若い世代の力がサステナビリティ投資の追い風に

杉原…指針となるような言葉ですね。私たちが日本を代表する資産運用会社として、将来世代に対しての大きな責任を担っていると自覚しています。青井社長から当社に寄せただけのご期待を伺わせてください。

青井…御社の『サステナビリティレポート2023』にも書かれているように、やはり「投資」には未来を変えていく力があると思います。たかがお金だけれど、されどお金であり、そのお金をどこにどれだけ投じるかによって、私たちの未来が確実に変わっていく。

豊かな未来につながる投資と



なるか否かを分けるのは、やはり「時間軸」でしょう。短期的な利益だけを求めるのではなく、社会的利益と経済的利益の双方を両立するにはできるだけ長い時間軸で投資に向き合う姿勢が必要です。ね。

杉原…当社が挑戦しているのはまさにその両立です。

青井…私たちも同じ株式を持っていただくなら、長期で持っていただけ投資家を選びたいですし、長いものさしで企業価値を評価しようとし



とく大きな投資家に対して、より多くの時間をかけてエンゲージメント活動を行っています。

御社のように運用額の規模が大きなアセットマネジャーが、社会的利益も重視した長期投資を積極的に推進していけば、企業もどんどん変化していくでしょう。サステナビリティ投資の日本のリーダー、世界のリーダーを目指していただきます。

杉原…身が引き締まる思いで

す。資産運用会社という生業そのものが、中長期の戦略を前提としたビジネスであり、サステナビリティを内包する存在だと私は理解しています。

新NISAスタートを機に、投資に関心を持つ若い世代が急速に増えていますが、若い世代はサステナビリティ投資に対して非常にポジティブで自然体で受け入れていきますね。大学で講義をする機会に、当社の取り組みについて話すと、非常に熱心に関心を寄せる学生も増えてきました。

青井…若い世代の共感や応援が、日本のサステナビリティ投資を一気に進めるアクセラにもなり得ると私も感じています。日本では「投資は怖いもの、汚いもの」というネガティブイメージが長らく定着していましたが、今の若い世代はいい意味でニュートラルですよね。ここにもパラダイムシフトの機運を感じています。お金を使う、増やす

だけではない、未来に向けて上手に「活かす」という方法がもっと広がってほしいですね。

私たちは「応援投資」という表現を使っているのですが、「この素晴らしい取り組みを応援したい」という気持ちが出発点となって、結果としてお金が増えている。そんな順番でお金が循環する社会を目指したいものです。

杉原…共感いたします。短期的なフィナンシャルリターンのみを目的とすると、その目的を達成するための手段を問わなくなることになりかねない。私たちの役割は、地に足をつけ、企業が中長期で成長し、それが社会にも利益をもたらす循環をつくっていくこと。この挑戦に共感いただける賛同者をいかに増やし、循環の輪を広げていけるか。将来世代の期待にもしっかりと応えていけるよう、今日の学びを糧に邁進いたします。本日はありがとうございました。

左から丸井グループ 総務部 広報室 座間和香奈さん、丸井グループ 代表取締役社長 青井浩さん、杉原規之（社長）、小松みのり（サステナビリティ推進室長）
山内麻衣子（サステナビリティ推進室）、宮本恵理子（担当ライター）、大西摩耶（サステナビリティ推進室）、廣田琴実（サステナビリティ推進室）

