

株式会社丸井グループ

今後の方向性について

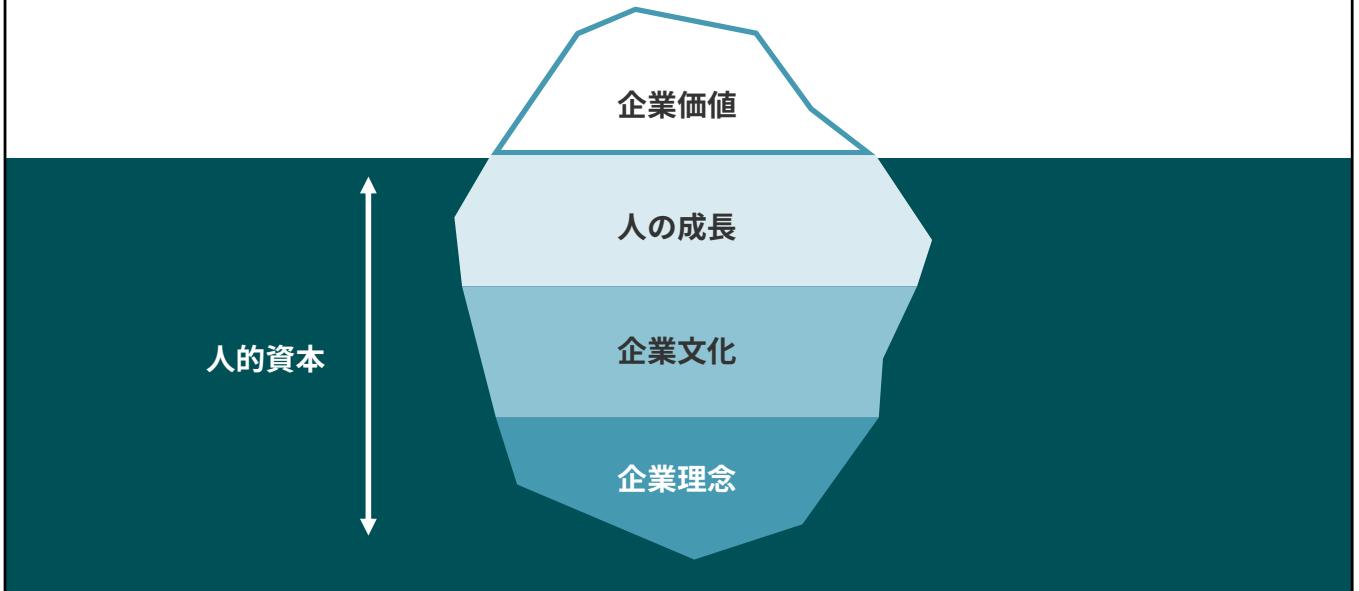


それでは、今後の方向性につきまして、当社の人的資本経営を中心にご説明申し上げます。引き続き、画面をご覧ください。

経営理念「人の成長＝企業の成長」



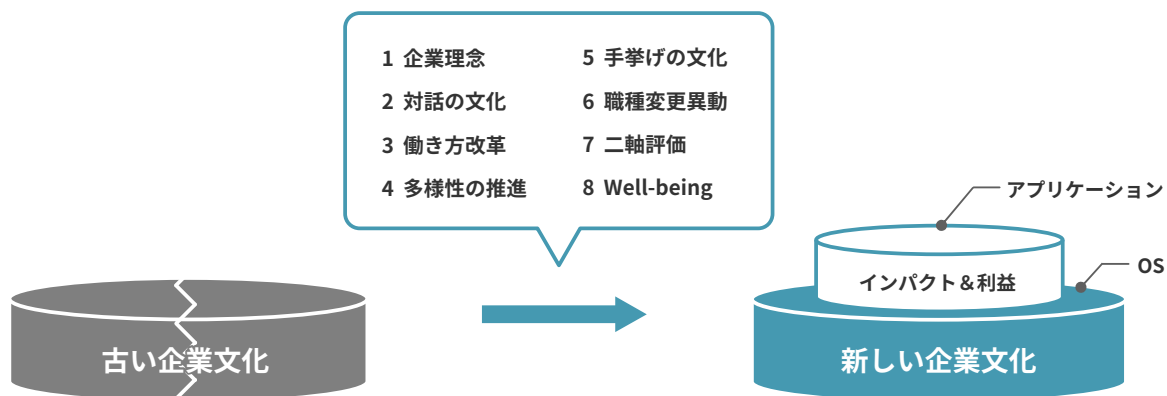
経営理念のもと、企業文化と人の成長が一体となり企業価値を向上



丸井グループでは、人的資本を企業価値の源泉と捉え、「人の成長＝企業の成長」という経営理念に基づき、「企業文化の変革」と「人の成長」に取り組んでまいりました。

企業文化の変革

05年以来、8つの施策により企業文化を変革し、OSを更新



2005年以来17年間かけて取り組んできた「企業文化の変革」では、「経営理念」を起点に、「手挙げの文化」や「グループ間職種変更異動」、「パフォーマンスとバリューの二軸評価」など、当社独自の取り組みを含む8つの施策を通じて、経営のOSである企業文化を新しいOSへと更新してまいりました。

社員のエンゲージメント

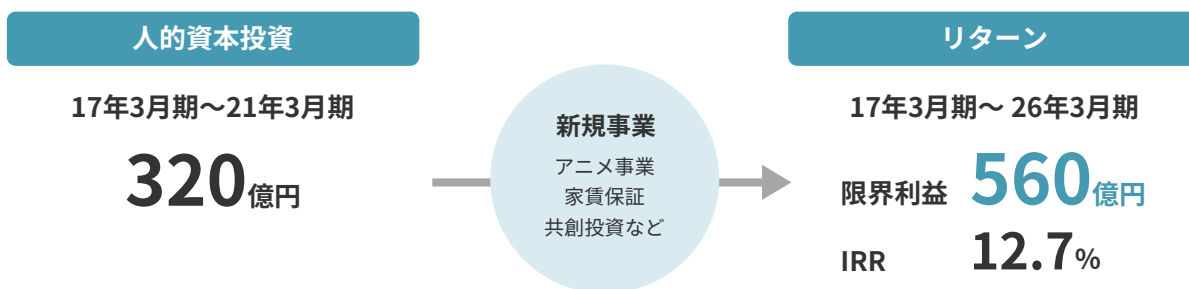
12年度より計測している当社独自の指標は、10年間で大幅に改善

	2012年		2022年
自分が仕事のうえで 何を 期待 されているか分かっている	46%	▶	80%
自分が職場で 尊重 されていると感じる	28%	▶	66%
自分の 強み を活かして チャレンジしている	38%	▶	52%

これらの施策の結果、社員のエンゲージメントが高まりました。当社が独自に計測しているエンゲージメント指標を2012年と22年の10年間で比較すると、仕事での「期待」は46%から80%へ、職場での「尊重」は28%から66%へ、自分の「強みを生かす」は38%から52%へと、それぞれ大幅に改善しました。

人的資本投資とリターン

人的資本投資を通じて生まれる新規事業の限界利益は560億円、IRRは12.7%と資本コストを上回る見込み



合わせて、人への投資を促進しました。2017年から21年までの5年間の人的資本投資は約320億円です。一方、同期間に創出された、アニメ事業や家賃保証、共創投資などの、新たな事業による限界利益をリターンと見做すと、2017から26年までの10年間に生み出される限界利益は約560億円で、内部収益率は12.7%と資本コストを上回る投資効果が見込まれます。

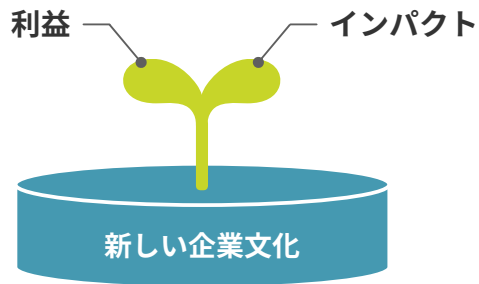
丸井グループの人的資本経営 #2

社会課題解決企業への進化

続いて、私たちが人的資本経営を通じて目指す姿「社会課題解決企業への進化」
についてご説明します。

VISION 2050
インパクトと利益の二項対立を乗り越える

私たちは、2019年に策定したVISION2050で、「インパクトと利益の二項対立を乗り越える」というビジョンを掲げました。企業文化の変革によって、このビジョンの実現に向けたイノベーションが創出できるようになってまいりました。



- ① ヘラルボニーカード
- ② 応援投資

VISION2050という種から生まれたイノベーションは、まだ小さな「芽」にすぎませんが、インパクトと利益という「双葉」をつけたこれらの芽は、私たちが今後拡大していくビジネスの原型を示しています。その中から2つの事例をご紹介します。

事例 1：ヘラルポニーカード

当社主催のピッチイベントで感銘を受けた社員がインパクトの実現に向け自らメンバーを募りチームを組成

■ 企業紹介



知的障害のある作家のアートを様々な形で社会に送り届け、福祉領域の変革を目指すスタートアップ

■ 第1回 Co-Creation Pitch (2021年)



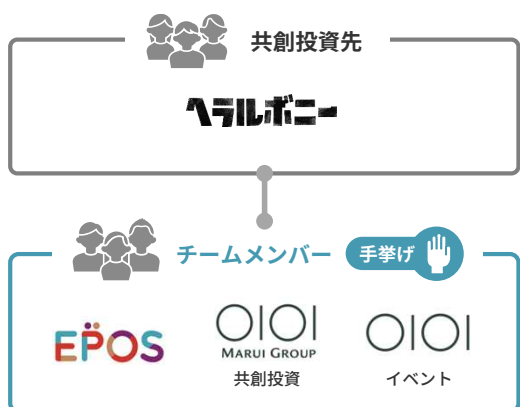
優秀賞を受賞

一つ目は、ヘラルポニーカードです。ヘラルポニー社は、「異彩をはなて。」をミッションに掲げるスタートアップです。2021年に当社が開催したピッチ・イベントで優秀賞を受賞したことがきっかけで、投資・協業がスタートしました。そのピッチに感銘を受けた社員が、自らメンバーを募り、チームを結成しました。

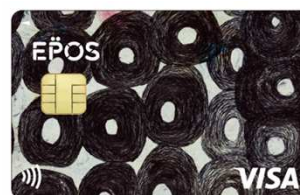
事例 1：ヘラルボニーカード

グループ会社の枠を越えて共創を進め、多くのお客さまから共感を集めるヘラルボニーカードを開発

■ 部門横断のチーム



一人ひとりの「個性」を応援



「使うたび、社会を前進させるカード。」

会員数 **1万人** *23年3月期

呼びかけに応じて集まったメンバーは、グループ会社の枠を超えてプロジェクト的に活動することで、共創を進めました。これにより、ご利用額の一部を障害をお持ちのアーティストに寄付できる「ヘラルボニーカード」が誕生しました。

「ヘラルボニーカード」は、その美しいデザインと、「使うたび、社会を前進させるカード」というコンセプトが支持され、会員数は現在1万人を超えています。メインカードとしてご利用されるお客さまが多いことから、高い生涯収益が見込まれます。

事例 2：応援投資



VISION・インパクト実現に向けて共創先と取り組みデジタル債の発行により途上国向けの投資機会を提供

VISION 2050
世界の人々へのファイナンシャル・インクルージョン



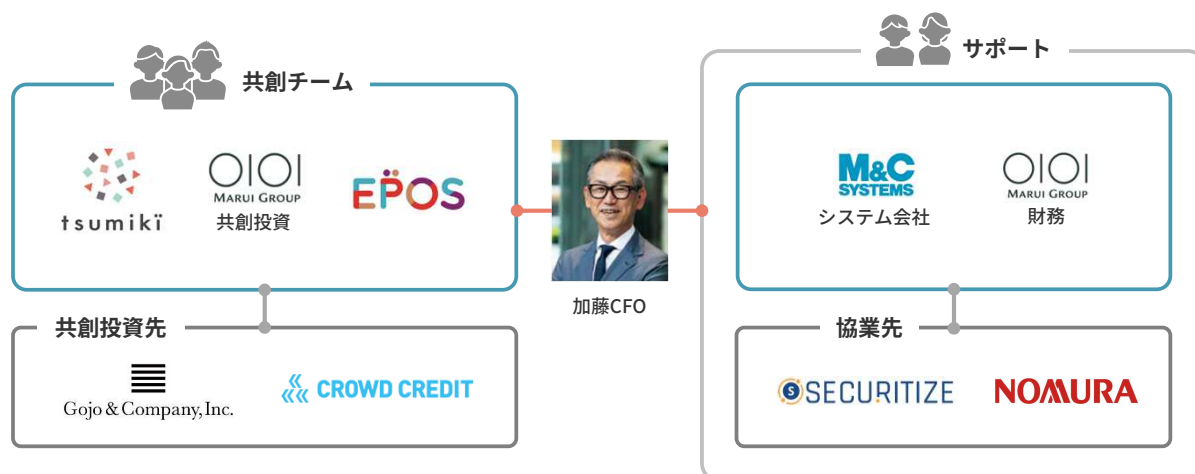
お客さまに途上国向けの投資機会を提供



次に、応援投資です。VISION2050で掲げた、「世界の1000万人以上の人に金融包摂を提供する」という目標に向けて、五常アンドカンパニー様とクラウドクレジット様に出資し、お客様に途上国向けの投資機会を提供するための協業を進めてまいりました。

事例 2：応援投資

グループ各社のメンバーが集い、社外の専門家と連携、日本で初めてデジタル債を発行



この協業に賛同した社員が自主的に集い、社外の専門家とも連携するプロジェクトで活動を進めました。これにより、日本の事業会社としては初となるデジタル債を発行することができました。

事例 2：応援投資

お客さまから35億円の申し込みをいただき、3万3千人への途上国支援を実施

一人ひとりの「お金の活かし方」を応援



お客さま

Well-being



(出典：五常・アンド・カンパニー)

公募金額

2億円

申込金額

35億円
(6,000人)

<

支援先数

3.3万人

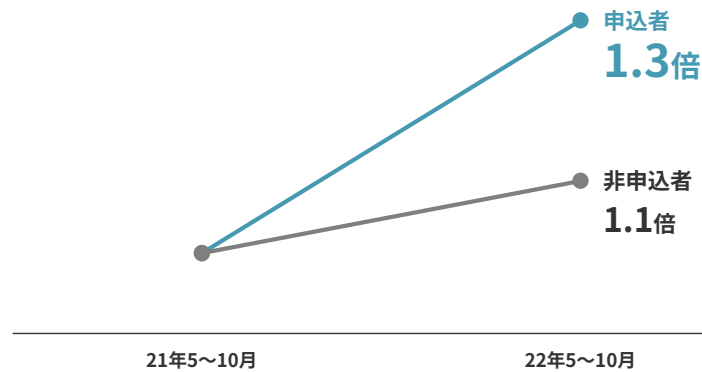
デジタル債による応援投資には、約6,000人のお客さまから、募集金額の2億円を大きく上回る35億円ものお申し込みをいただきました。

これによって、途上国の小さなお子さんを持つ女性を中心に、3万3千人にファイナンシャル・インクルージョンをお届けすることができました。

事例 2：応援投資

応援投資の申込者は、その後の利用額が従前の1.3倍に向上

■ 応援投資の抽選申込後のエポスカード利用額（前年同期比）



*第1回債n=1,500人、前年からのゴールド継続会員（当落込み）

また、応援投資をご利用いただいたお客様のその後のエポスカードのご利用額は、半年間で従前の1.3倍に増加しました。お客様の資産形成と社会貢献を両立させる応援投資は、収益の向上にも顕著な効果が見込まれます。

社会課題解決企業への進化

社会課題解決型ビジネスの小さな芽を育て、全社的に推進することで社会課題解決企業へと進化



これらの事例は、現状では小さな「芽」に過ぎませんが、こうした「芽」を増やし、成長させることで、大きな樹に育て上げ、たくさんの果実を実らせることで、社会課題解決企業へと進化してまいります。

めざす姿をゆるぎないものとするため、23年6月定款へ「企業理念の実践」を新設

定款へ「**企業理念の実践**」を新設



6月27日 **株主総会**へ付議

この目指す姿を揺るぎないものとするために、「企業理念の実践」を定款に追加し、本総会に付議いたしました。

第2条「企業理念の実践」

私たちのめざす姿を条文に反映

第2条「企業理念の実践」を新設

当社は「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」という経営理念に基づき、「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」ことをミッションとする。

すなわち、金融と小売の融合を通じて、経済的な豊かさだけでなく精神的な豊かさとしての「しあわせ」を提供すること、一部の人たちだけでなく、すべての人が「しあわせ」になれる社会の実現をめざす。

しかしながら、このように大きなミッションを当社の力だけで実現することは叶わない。そこで、私たちは、お客さまをはじめ、株主・投資家の皆さま、地域・社会の皆さま、お取引先さま、そして未来を担う将来世代の皆さまとの共創を通じてミッションの実現に取り組む。

当社はステークホルダーとの「共創経営」を実践することで、すべてのステークホルダーの「利益」と「しあわせ」の調和を実現し、ビジネスを通じて社会課題の解決と利益の両立をめざす。

こちらがその内容です。

「すべての人が幸せを感じられるインクルーシブな社会を共に創る」というミッションの実現に向け、ステークホルダーとの共創を通じて、社会課題の解決と利益の両立を目指すことを宣言しています。

インパクトのアップデート

インパクト1.0 (21年5月)

将来世代の未来を共に作る	脱炭素社会の実現
	サーキュラーエコノミーの実現
一人ひとりのしあわせを共に作る	一人ひとりの自己実現を応援
	一人ひとりの「好き」を応援
共創のプラットフォームをつくる	共創の「場」づくり
	社内外に開かれた働き方の実現



インパクト2.0 (23年5月)

将来世代の未来を共に作る	脱炭素社会の実現
	サステナブルな消費・暮らしの革新 将来世代の「事業創出」を応援
一人ひとりのしあわせを共に作る	一人ひとりの「好き」を応援
	一人ひとりの「個性」を応援
	一人ひとりの「健康」を応援
	一人ひとりの「お金の活かし方」を応援
共創のエコシステムをつくる	共創の「場」づくり
	働き方と組織のイノベーション

加えて、2021年に策定した、インパクト目標を改定し、インパクト2.0にアップデートしました。

インパクトKPIと財務KPI



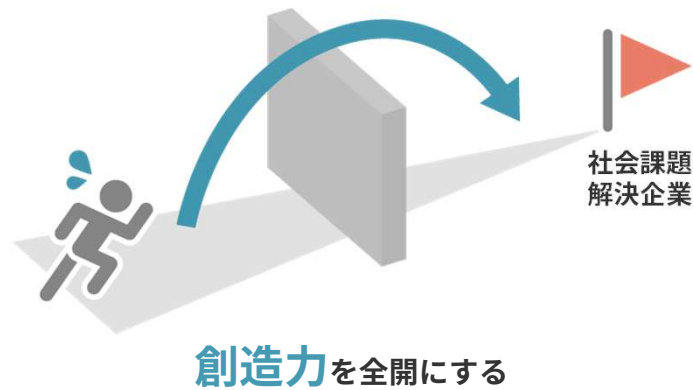
	インパクト	2030年 KPI		財務価値
将来世代の未来	脱炭素社会の実現	CO2の削減	100万t以上	取扱高 6,800億以上 LTV 900億以上
	サステナブルな消費・暮らしの革新	「サステナブルな消費・暮らしの革新」に参画する利用者	100万人以上	
		「サステナブルな消費・暮らしの革新」の選択肢を提供する企業	1,000社以上	
	将来世代の「事業創出」を応援	将来世代の事業家への出資	100件以上	
一人ひとりのしあわせ	一人ひとりの「好き」を応援 一人ひとりの「個性」を応援 一人ひとりの「健康」を応援 一人ひとりの「お金の活かし方」を応援	「好き」「個性」「健康」を応援するカード利用者	300万人以上	取扱高 1.3兆以上 LTV 2,000億以上
		「好き」「個性」「健康」を応援する企業	200社以上	
		国内外 若者等の金融サービス利用者	1,000万人以上	取扱高 3.5兆以上 LTV 2,500億以上
		共創パートナーを通じた応援投資	世界20か国以上	
共創のエコシステム	共創の場づくり 働き方と組織のイノベーション	共創の場を創出する企業	350社以上	IRR 10%以上
		共創エコシステムへの参画者	1万人以上	
		イノベーション創出人材	5,000人以上	

6月末「インパクトブック」発行

合わせて、インパクト評価指標と財務評価指標を設定することで、インパクトと利益の両立を実現してまいります。

本日発行の「インパクトブック」では、それぞれのKPIの進捗状況についてご報告しております。

進化には高いハードルがあり、「創造力を全開にする」ことが必要



ところで、「利益追求」だけでなく、また、「社会課題解決」だけでもなく、2つを両立させることは、「言うは易し、行うは難し」で、相当な困難が予想されます。

この高いハードルをクリアーするためには、一人ひとりの「創造力」を全開にすることが不可欠です。

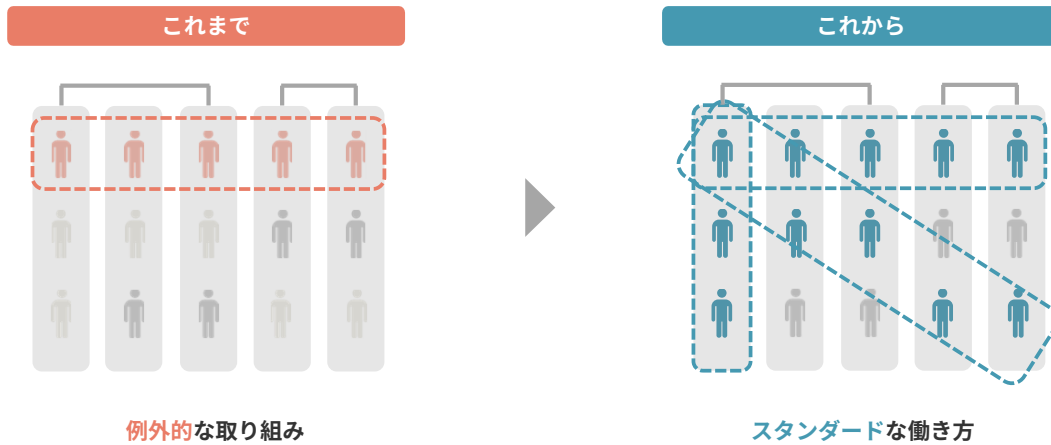
① 働き方と組織のイノベーション

② DXの推進

そのために、2つの取り組みを進めます。

働き方と組織のイノベーションと、デジタル・トランスフォーメーションの推進、
です。

成果に繋がったプロジェクト型組織を、例外的な取り組みではなくスタンダードな働き方として拡大



まず、働き方と組織のイノベーションでは、プロジェクト型の働き方を促進します。先ほどご紹介したイノベーションの事例でも、プロジェクト型の組織が成果に繋がりました。今後は、プロジェクト型を例外ではなく、当たり前の働き方として広げていきます。

働き方：公認イニシアティブの拡大

インパクトと利益を両立するテーマを設定した公認イニシアティブを前年から4チーム追加、9チームに拡大

	テーマ名
インパクト重視	社内起業家コミュニティ検討
	将来世代に向けたアプリ開発
インパクトと利益	「創造性を発揮する」職場のデザイン検討
	キャリアデザインを考えるアプリ開発
	ボディポジティブ
	DE&Iを推進するビジネス構築
利益重視	ソーシャル領域のイベント創出
	Web3を活用したクレジットカードの新サービス検討
	B/Sを使わない新たな金融サービス検討

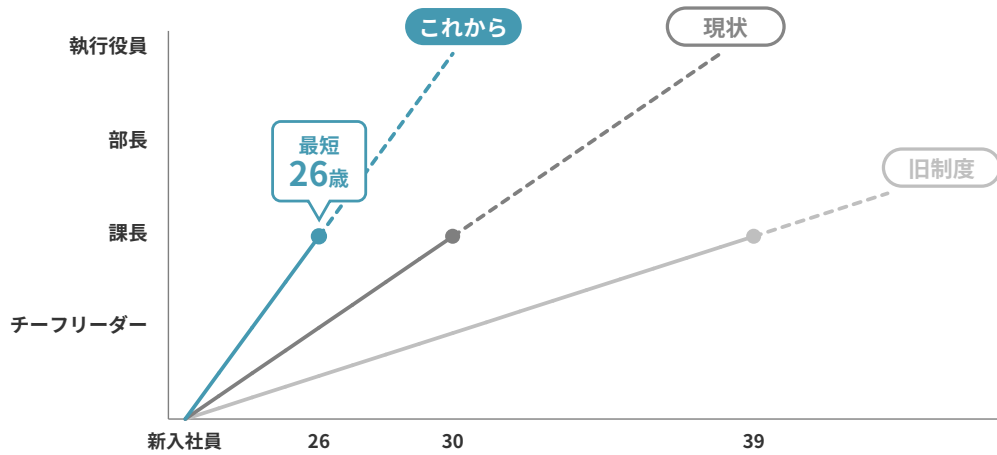
その第一歩として、公認イニシアティブを拡大します。

インパクトと利益を両立させる様々なテーマを設定し、参画したいテーマに自ら手を挙げて集まったメンバーが、社内外の枠を超えてプロジェクト的に活動することで、イノベーションを創出します。

働き方：早期登用

「人的資本投資」として飛び級を認め、若手の優秀な人材が早期に活躍できる人事制度に改定

■ 最短の管理職登用年齢

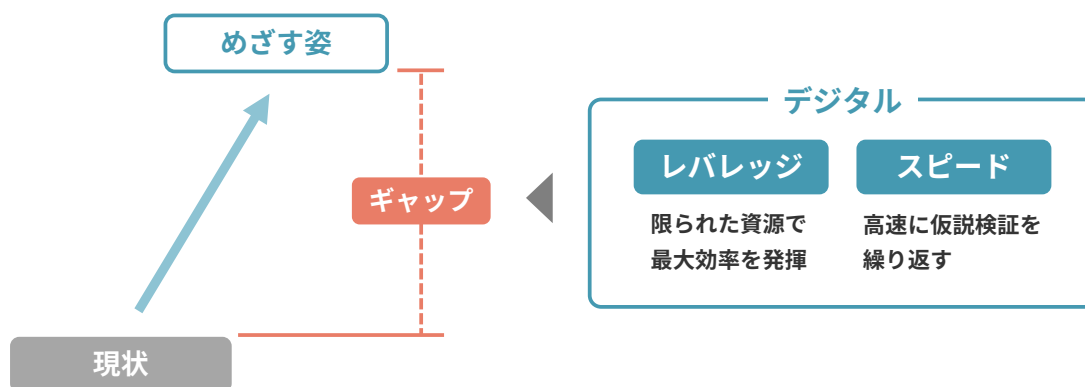


合わせて、早期登用も加速します。

人事制度を改定し、現状、最短で29歳のマネジメント職への登用を26歳に早めます。

若手の優秀な人材が早期に活躍できる舞台を用意することで、イノベーションの創出を加速します。

めざす姿に向けて、デジタルのレバレッジとスピードを活用し、高速に仮説検証を繰り返すことが不可欠



次に、デジタル・トランスフォーメーションの推進です。

現状と目指す姿とのギャップを埋めるためには、デジタルの力を活かすことが欠かせません。

しかしながら、DXを進めるための課題は、これを担える専門人材がないことでした。

DX：Mutureによる専門人材の採用

丸井グループのブランドでは採用できない高度なデジタル専門人材の採用が進捗し、プロダクト開発に貢献

■ 合併会社 Muture



■ デジタル領域の専門人材の採用



UXデザイナー



UXデザイナー



プロダクト
マネージャー

そこで、昨年4月、UXデザインの先進企業であるグッドパッチ社との合併 会社 Mutureを設立し、丸井グループでは採用できなかった高度な専門人材の採用を開始しました。

おかげさまで、業界でも有数の人材が続々と参画してくれていて、アプリやWebサービスの開発に貢献してくれています。

デジタルと経営の知見を持つ土屋氏をCDXOに招聘し、アジャイルな組織開発を推進



執行役員

Chief Digital Transformation Officer

土屋 尚史 氏

株式会社 グッドパッチ 代表取締役社長

Goodpatch

しかし、プロダクト開発を全社的に広げ、継続的に進化させるためには、関連する組織全体をアジャイルな組織へと変革する必要があります。

そこで、Mutureの合併先であるグッドパッチ社の土屋社長に、執行役員チーフ・デジタルトランスフォーメーション・オフィサーに就任していただきました。土屋社長には、デジタルの専門家と経営者の両方の視点からアドバイスをいただくことで、アジャイルな組織の開発を進めてまいります。

失敗を許容し挑戦を奨励するための行動KPIとして、打席数や試行回数を導入



以上を踏まえて、更なる企業文化の変革に取り組めます。

企業文化2.0では、自ら「社会実験企業」を宣言することで、「失敗を許容し、挑戦を奨励する」文化を育みます。

そのために、行動KPIとして、チャレンジに向けた「打席数」や「試行回数」などを設けます。

「たくさん実験して、早く失敗することで、成功のためのノウハウを蓄積する」ことを奨励し、イノベーションを創出し続ける企業を目指します。

人的資本投資の拡大

IRR12.7%の人的資本投資の実効性を高めつつ、5年間で650億円に拡大することで、高効率経営をめざす



* 人的資本投資により創出された当社独自の新事業・サービスによる限界利益をリターンととらえ投資対効果を算定
(投資期間：17年3月期~21年3月期 ー 回収期間：17年3月期~26年3月期)

合わせて、人的資本投資を拡大してまいります。

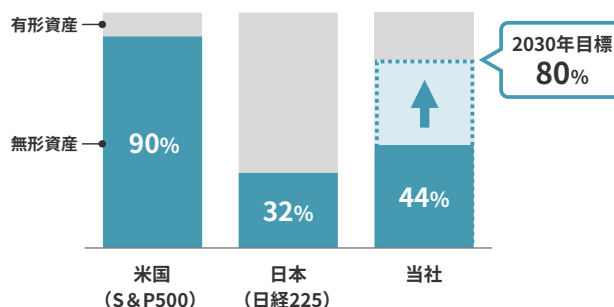
今後、5年間の人的資本投資は650億円以上を予定しております。

時価総額に占める無形資産（非財務情報）の割合を米国企業並みに高め、企業価値向上をめざす

無形資産の割合

$$= 1 - \frac{\text{純有形資産}}{\text{時価総額}}$$

■ 日米・丸井グループの比較



出所：OCEAN TOMO 「INTANGIBLE ASSET MARKET VALUE STUDY」 (2020年) を基に当社作成

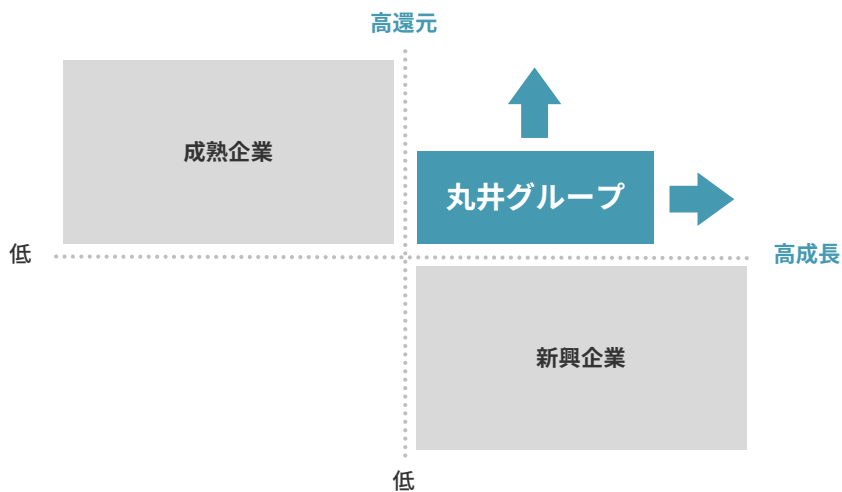
また、人的資本投資を拡大することで、企業価値を高めてまいります。

企業価値に占める無形資産の割合は、米国の90%に対して、日本企業は32%と低い水準にとどまっています。

当社は現状44%ですが、今後は人的資本投資を通じて、2030年を目処に米国並みの80%まで高めることで、企業価値の向上を目指してまいります。

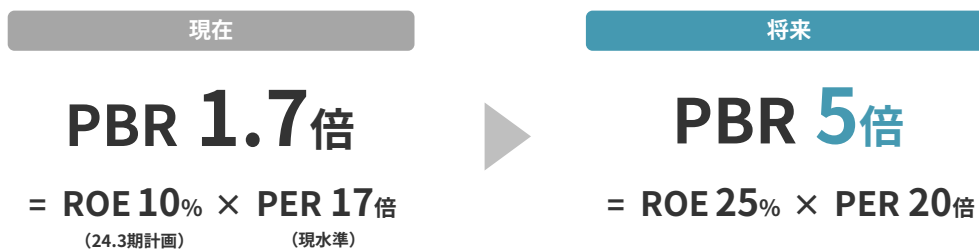
高成長と高還元の高立

従来の「成長」対「還元」の二項対立を乗り越え、高成長と高還元を両立する新たな経営へと進化



そして、これらを通じて、従来の「成長か還元か」の二項対立を乗り越え、「高成長かつ高還元」を実現する新たな経営へと進化してまいります。

人的資本投資による社会課題解決企業への進化を通じてROEを向上させ、PBR 5倍をめざす



最後に今後の目指すべき企業価値です。

人的資本投資による社会課題解決企業への進化を通じて、将来的にROEを25%程度まで高め、PBR 5倍を目指してまいります。



本資料に掲載しております将来の予測に関する記述は、当社が現在入手している情報及び合理的であると判断する一定の前提に基づいており、実際の業績等は様々な要因により大きく異なる可能性があります。お問い合わせは、Eメール maruipr@oioi.co.jp にご連絡ください。

OIOI
MARUI GROUP

今後の方向性についてのご説明は以上です。

ありがとうございました。