

株式会社 丸井グループ

価値創造ストーリーとしての人材戦略
～丸井グループの人的資本経営～



2023年11月20日

創 業 : 1931年 家具の月賦商として創業(創業92周年)

事業内容 : 小売・金融一体の独自のビジネスモデルを展開

小 売

マルイ・モディ



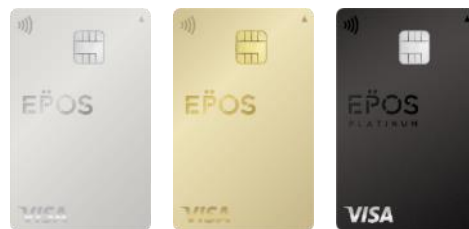
関東を中心に、東海・関西・九州に22店舗

取扱高 2,728億円

年間入店客数 1億7,000万人

フィンテック

エポスカード



カード会員数731万人

取扱高 3兆7,588億円

『信用は私たちがお客さまに与えるものではなく、お客さまと共に創るもの』

(創業者：青井忠治)

共創の集大成
博多マルイ



累計500万足突破！
ラクチンきれいシューズ



年会費無料の
ゴールドカード

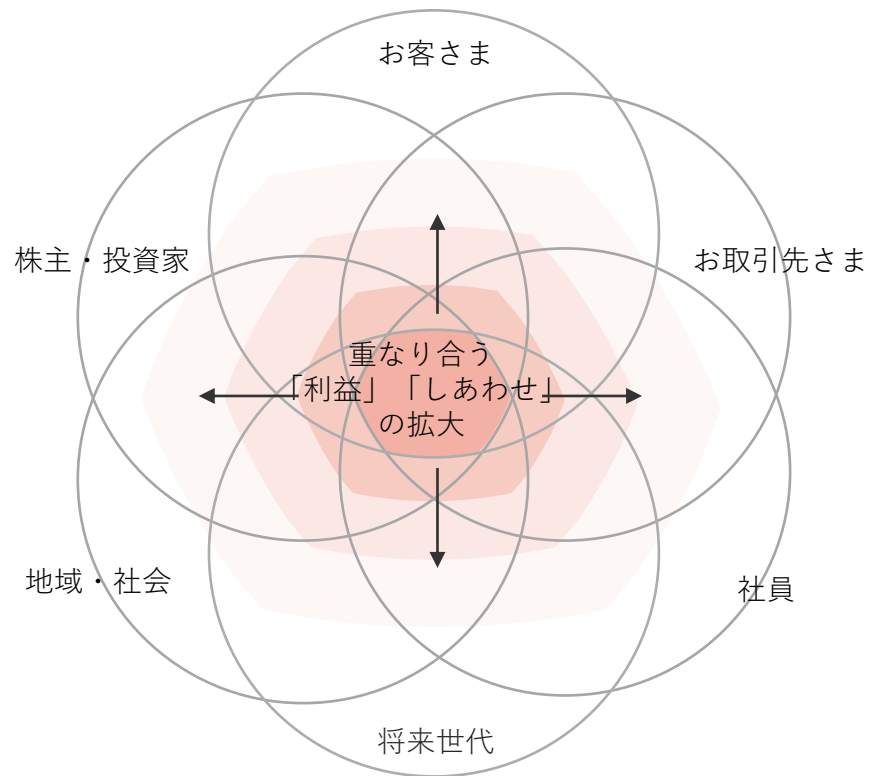
共創 = お客さまと共に創る



日本初！クレジット払いで
投資信託を購入できる
tsumiki証券

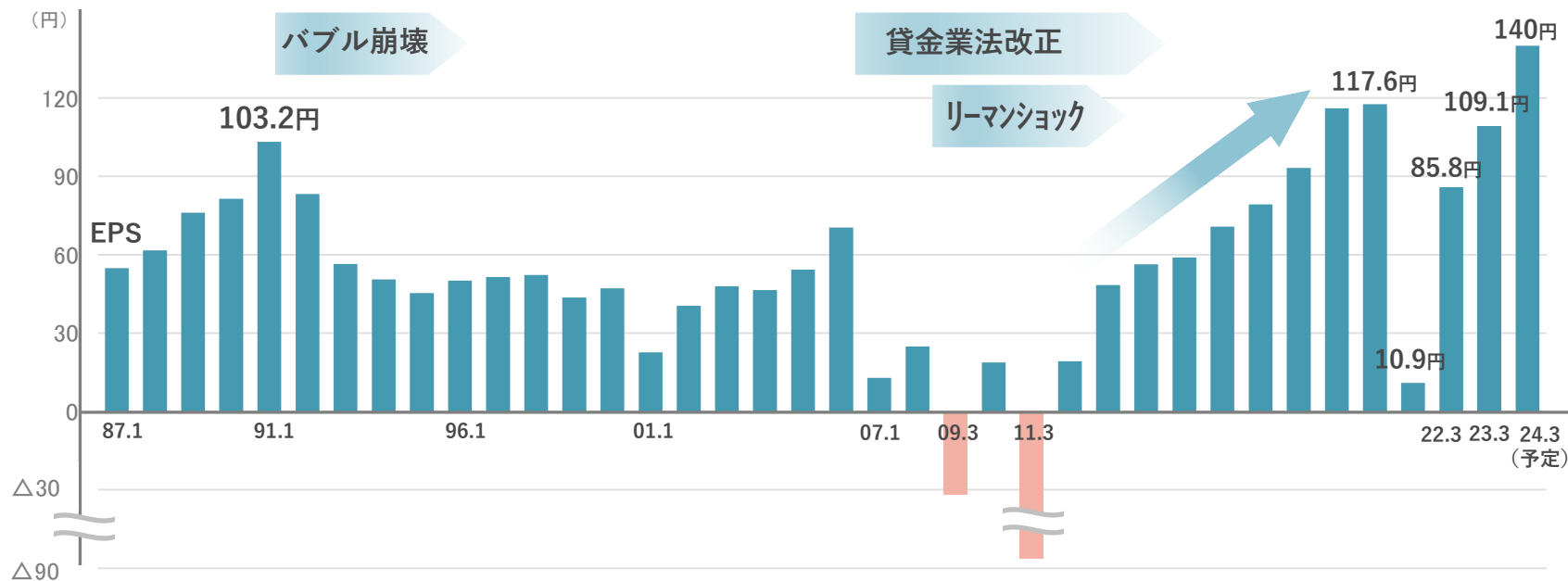
エポスカードアプリ
711万DL突破





2度の赤字を乗り越え、24年3月期に過去最高を更新予定

■EPSの実績と予測



— 丸井グループの人的資本経営 —

1 企業文化の変革

2 価値創造事例



— 丸井グループの人的資本経営 —

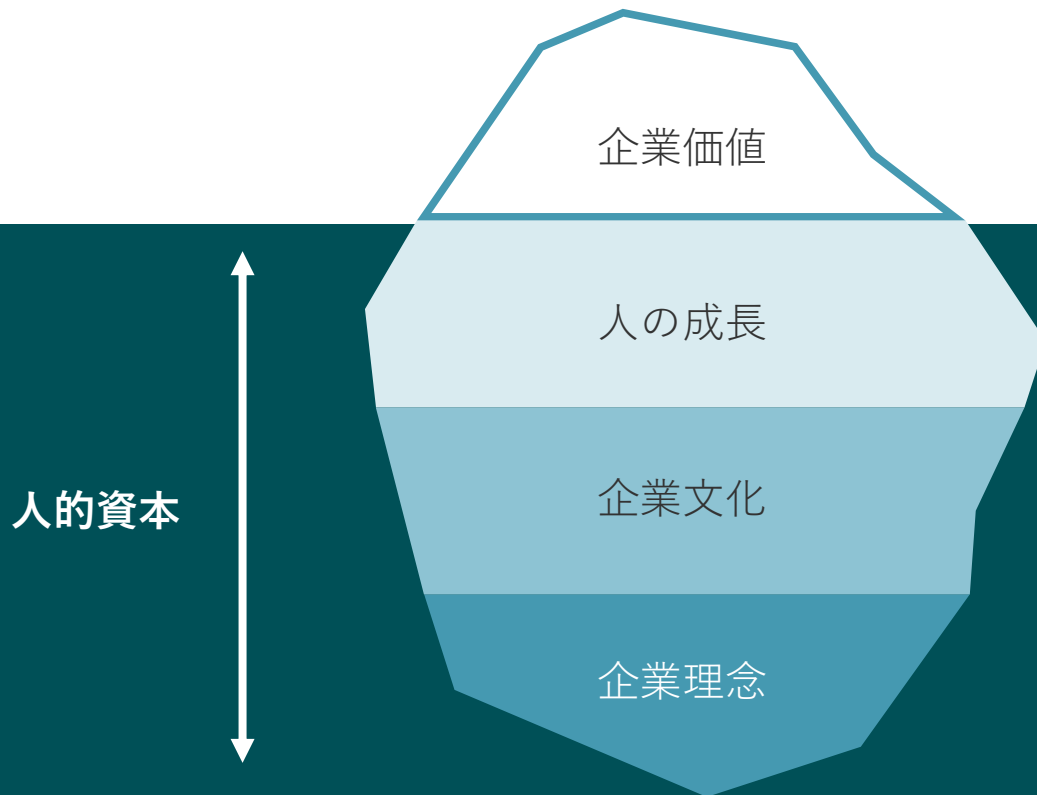
1 企業文化の変革

2 価値創造事例

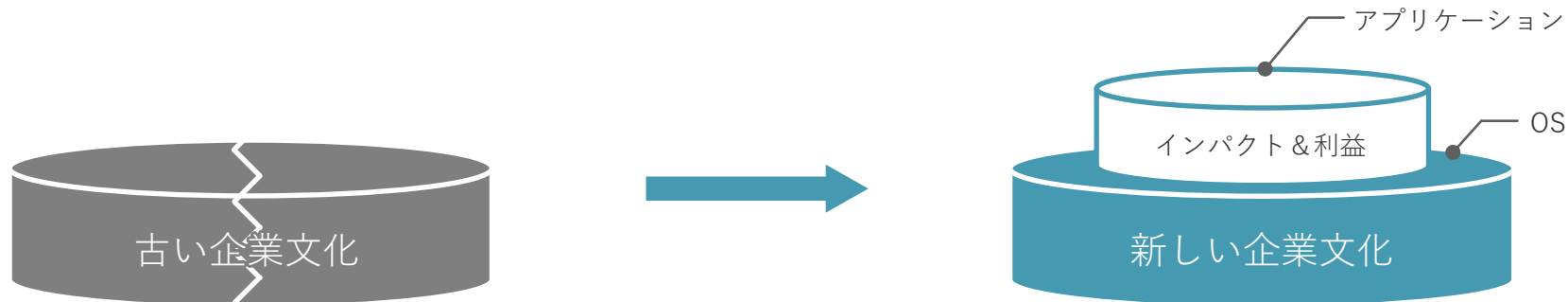


経営理念「人の成長＝企業の成長」

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



05年以来、企業文化を変革し、OSを更新



対比する企業文化

強制

やらされ感

上意下達

本業と社会貢献

業績の向上

目指すべき企業文化

自主性

楽しさ

支援

本業を通じた社会課題の解決

価値の向上

- 1 企業理念
- 2 対話の文化
- 3 働き方改革
- 4 多様性の推進
- 5 手挙げの文化
- 6 グループ間職種変更異動
- 7 パフォーマンスとバリューの二軸評価
- 8 Well-being





* 新型コロナウイルス感染拡大以前の様子を含む

毎月1回公募し、毎回1000名が手を挙げて、論文審査を通過した300名が参加

公募

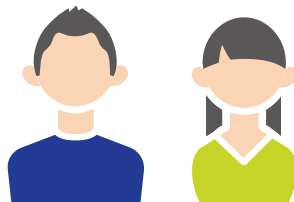
論文を無記名で提出



約1000名

選考

1論文を2～3名で評価



参加

登壇者と対話



約300名

■累計実施回数

78 回

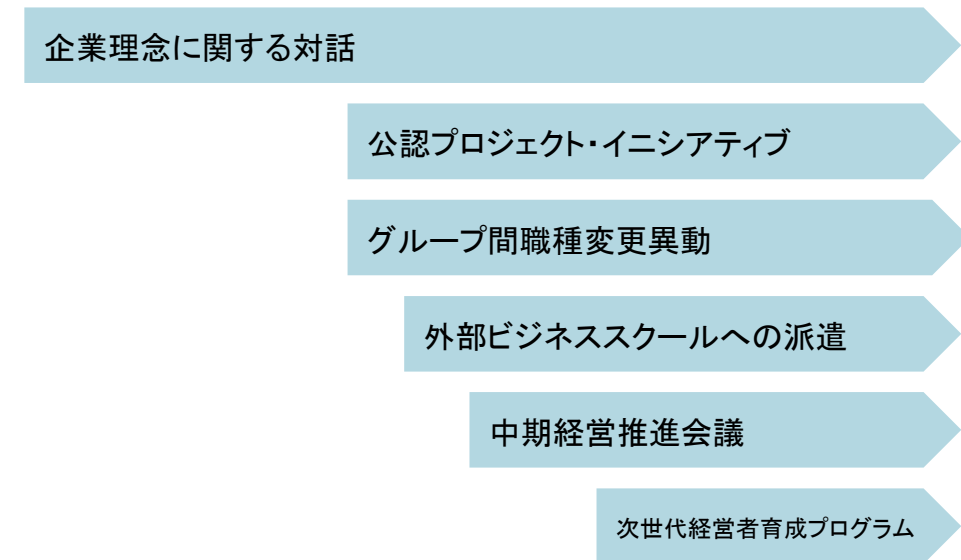
■累計手挙げ参加者

2.5 万名

* 15年～22年累計

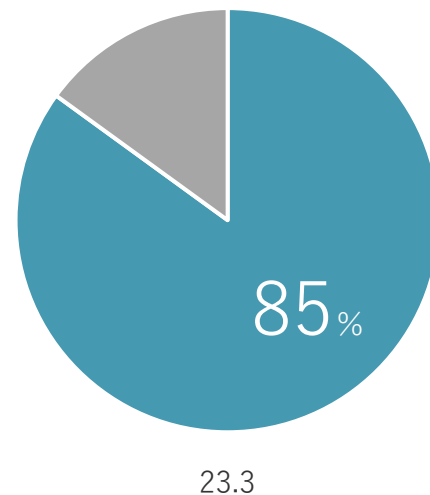
社員一人ひとりの自主性を促すことで自律的な組織をつくり、イノベーションの創出を促す

■ 手挙げで参画できる取り組み



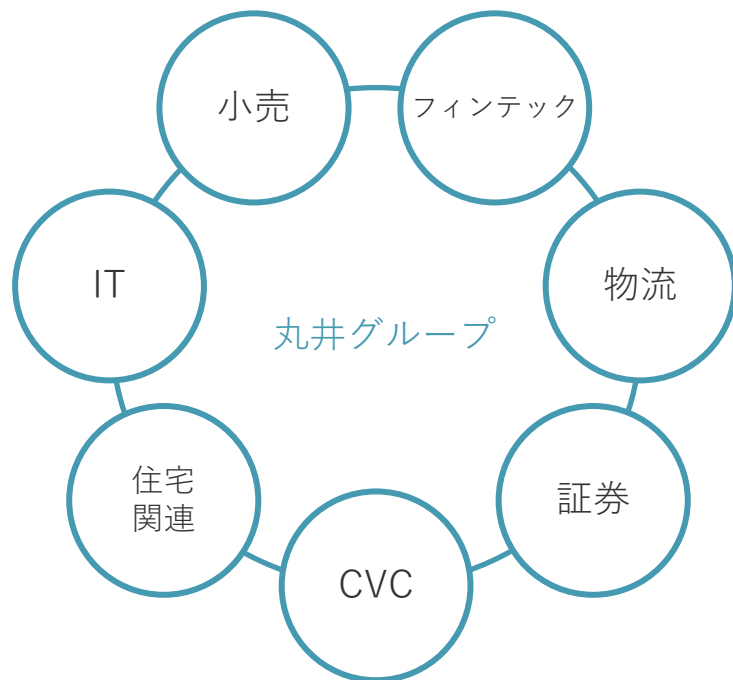
2008 2010 2012 2014 2016 2018 2020 2022

■ 自ら手を挙げ参画する社員率



社員一人ひとりがさまざまな会社や部署を経験することで成長を推進

■ 異動イメージ



■ 職種変更率

85%

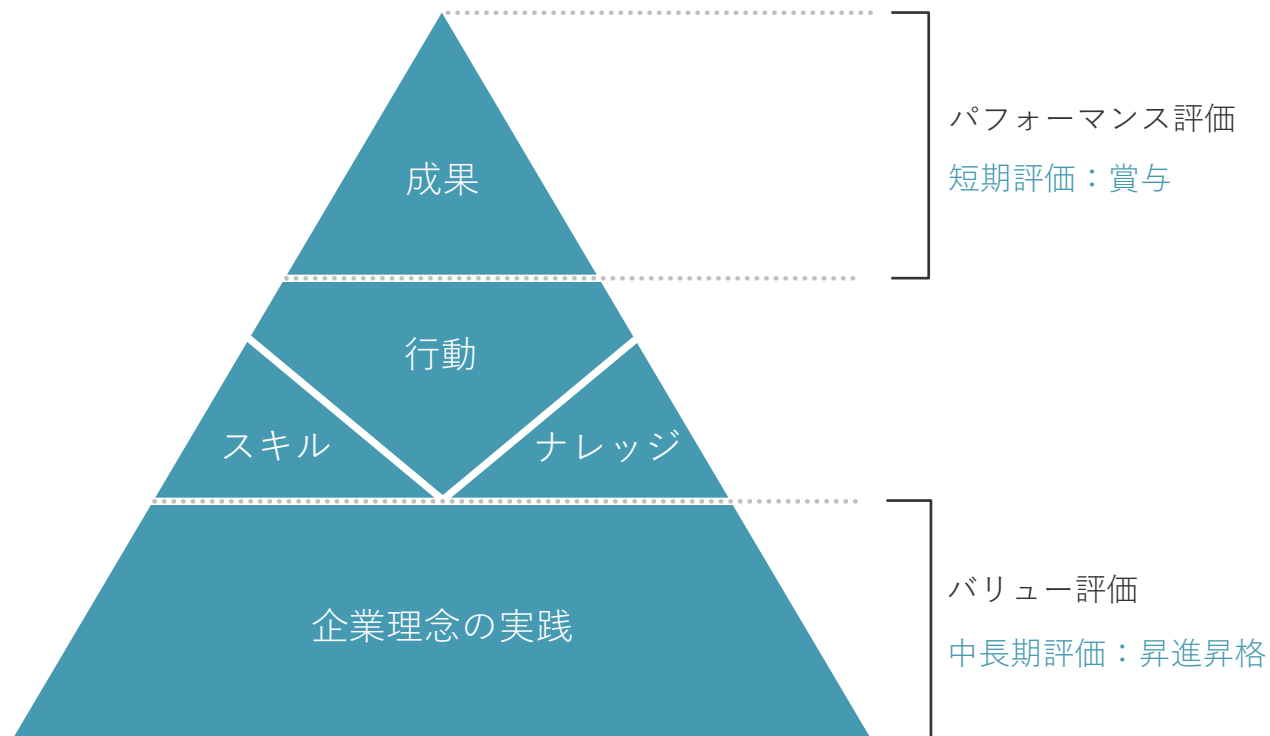
* 23.3時点

■ 異動後に成長を実感した割合

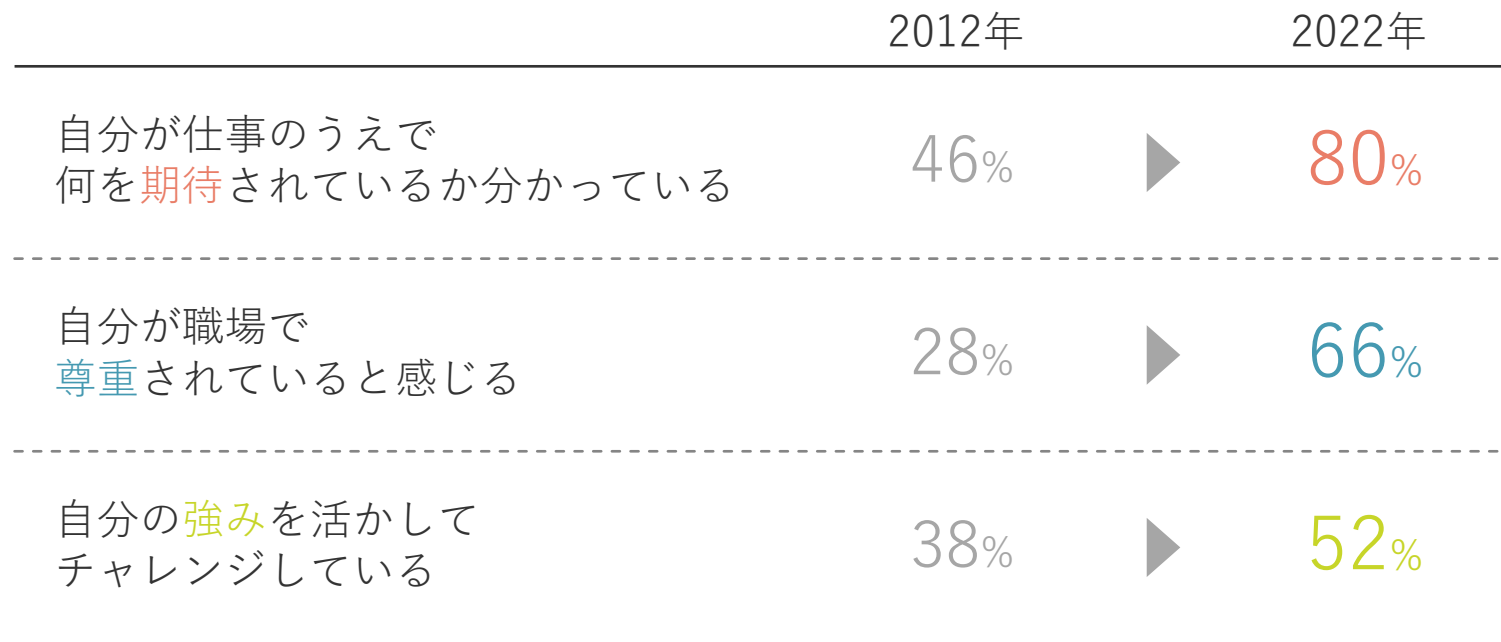
86%

* 16.11実施アンケート

二軸評価によって、成果に基づく評価だけでなく、「人の成長」という企業理念の実現を推進

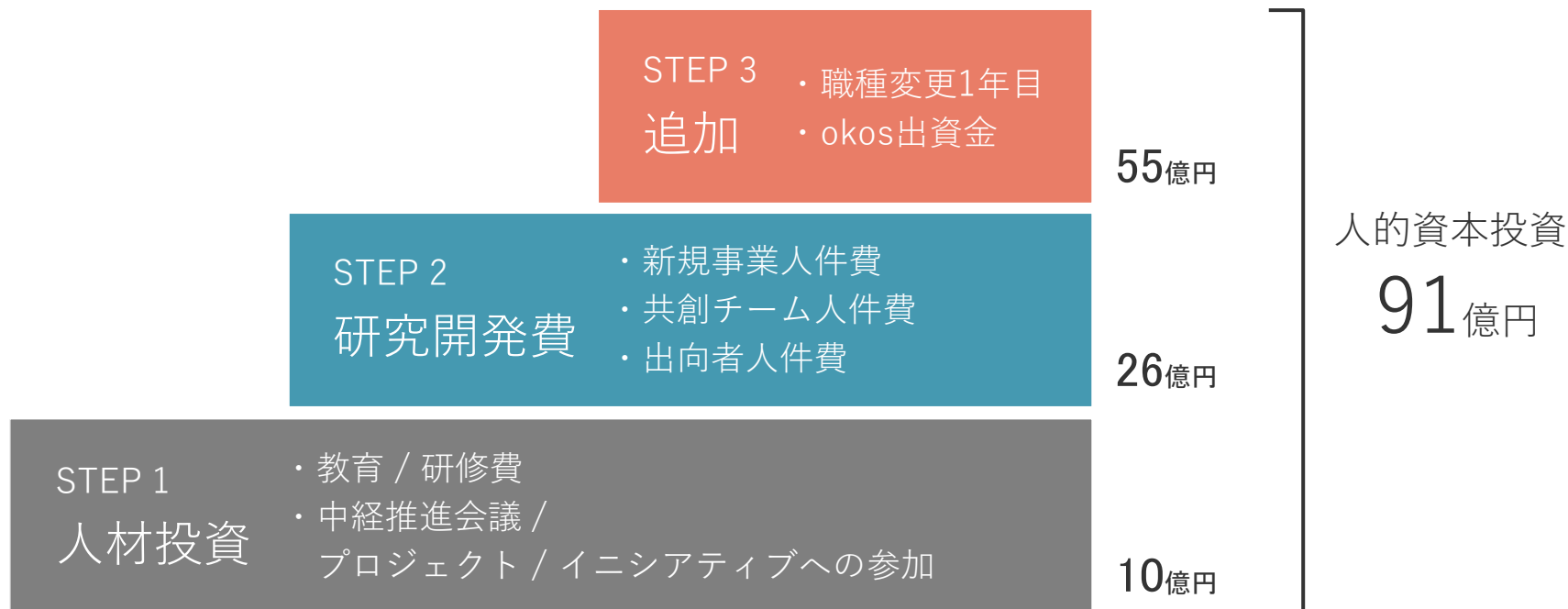


12年度より計測している当社独自の指標は、10年間で大幅に改善

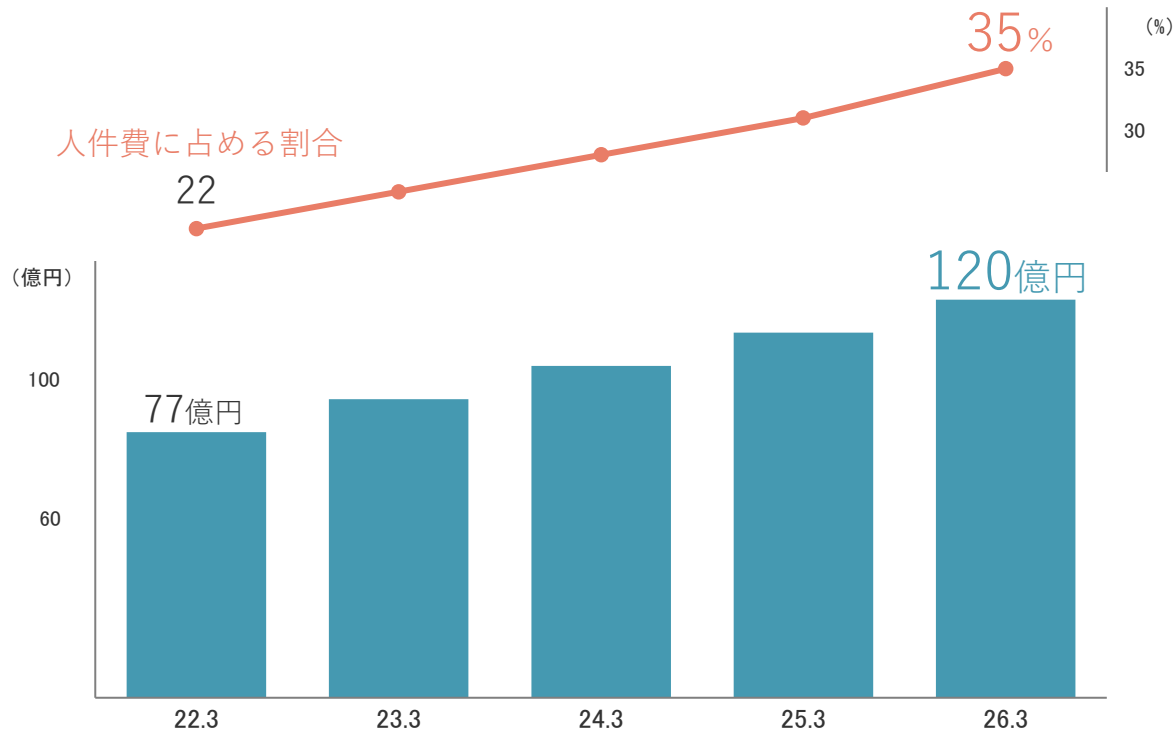


単年度の損益項目から中長期的に企業価値向上につながる項目を「人的資本投資」として再定義

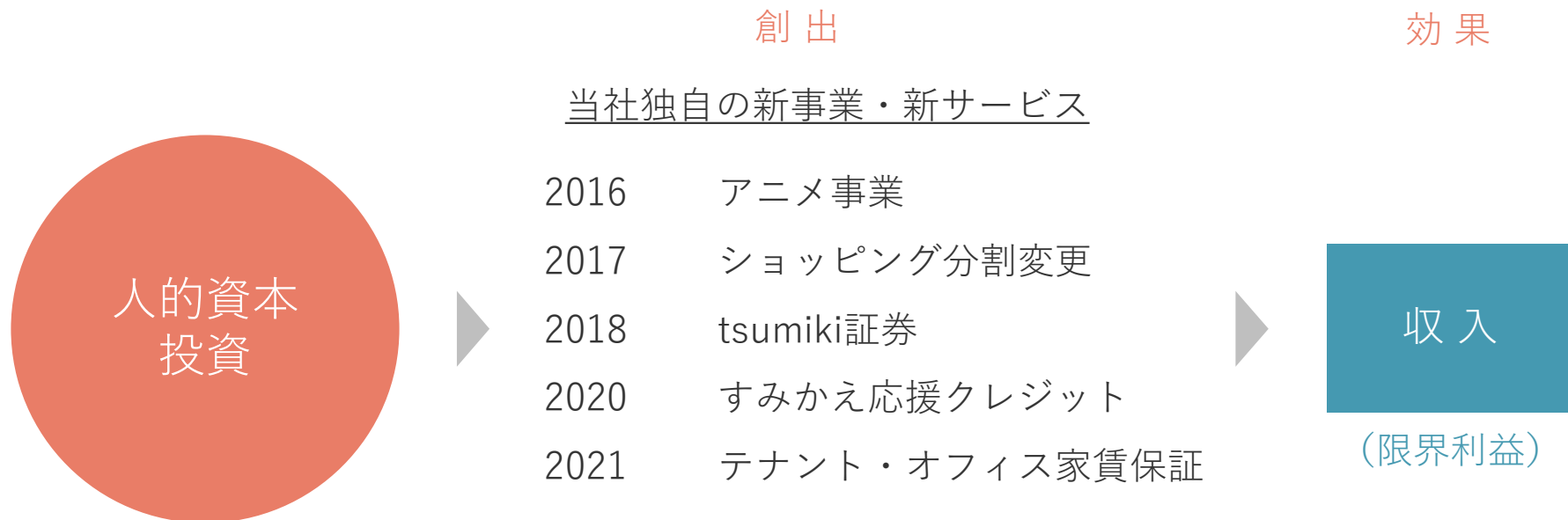
■ 人的資本投資の内訳 (23年3月期)



将来収益に貢献する人的資本投資を120億円まで拡大し、人件費に占める割合は35%まで上昇



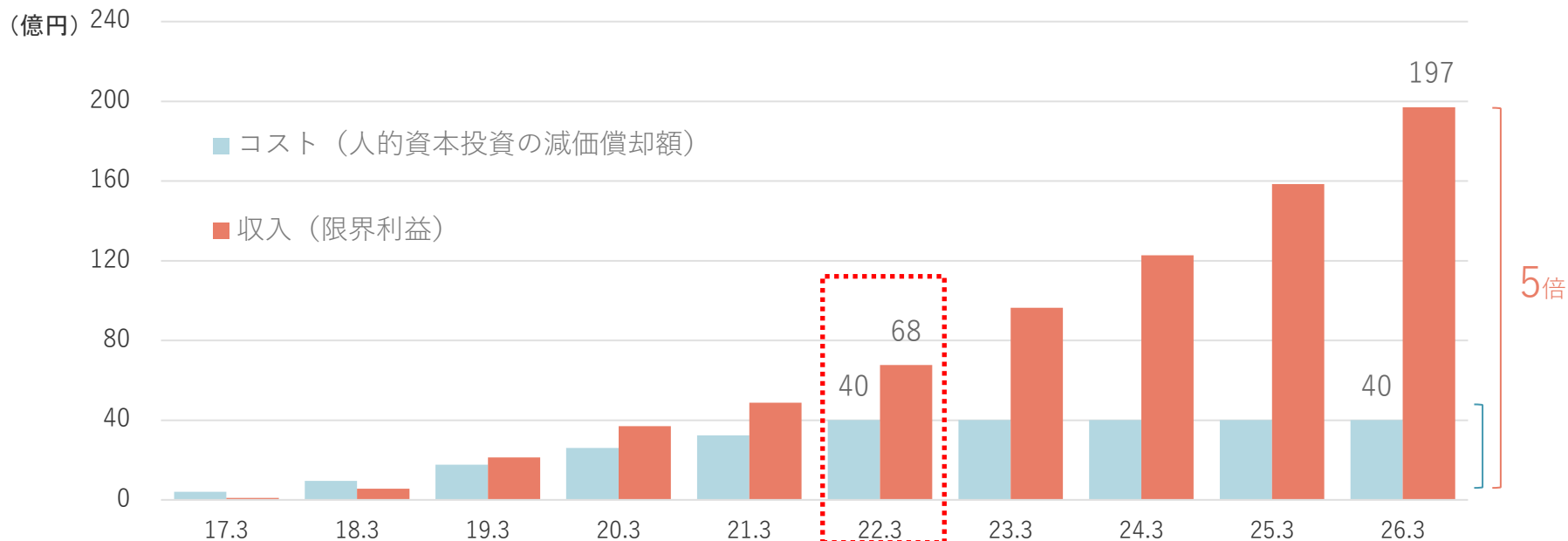
人的資本投資が、中長期的な企業価値向上につながる「当社独自の新事業・新サービス」を創出



人的資本効果測定モデル①：単年度損益

26年3月期には収入（限界利益）がコスト（人的資本投資の償却費）の5倍を見込む

■ 収入とコストのイメージ

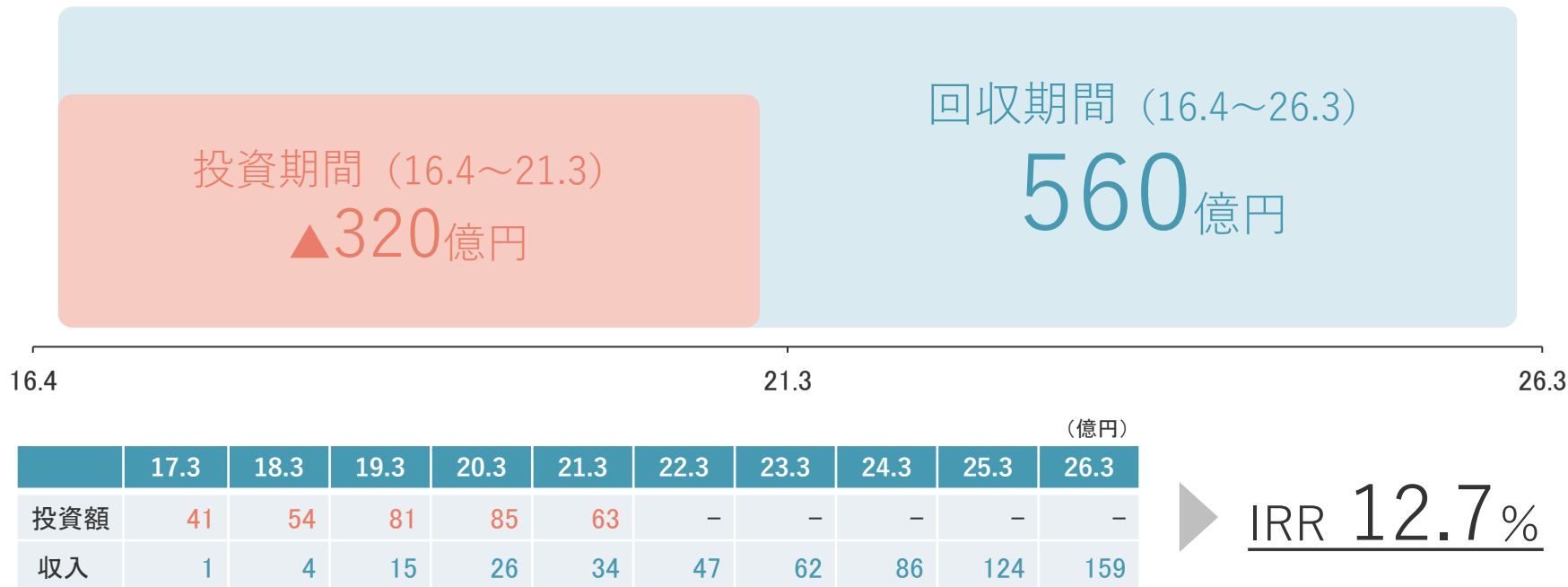


* 償却期間は10年間で設定（ベンチャーキャピタルの運用期間（投資回収）を参照）

* 前中計期間（17.3～21.3）の旧人材投資額は、人的資本投資額へ遡及

* 23.3以降の投資額は未考慮

投資期間を前中計期間とすると、26年3月期には 人的資本投資 IRRは 12.7%となり、株主資本コストを上回る



* 効果(リターン)の仮定は モデル①と同様 * ただしIRRの算定上、限界利益を税引後に再計算

— 丸井グループの人的資本経営 —

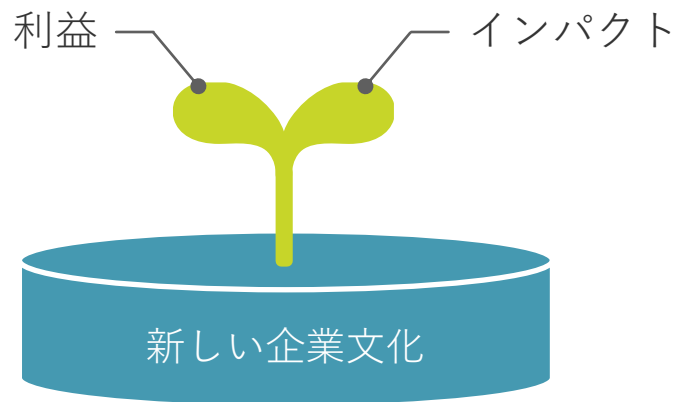
1 企業文化の変革

2 価値創造事例



VISION 2050

インパクトと利益の二項対立を乗り越える



- ① ヘラルボニーカード
- ② 応援投資

事例 1：ヘラルボニーカード

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)

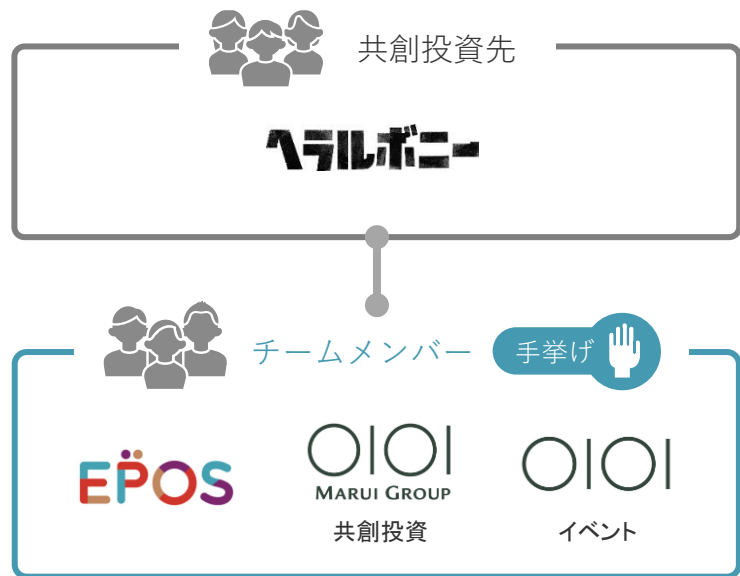


優秀賞を受賞

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

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

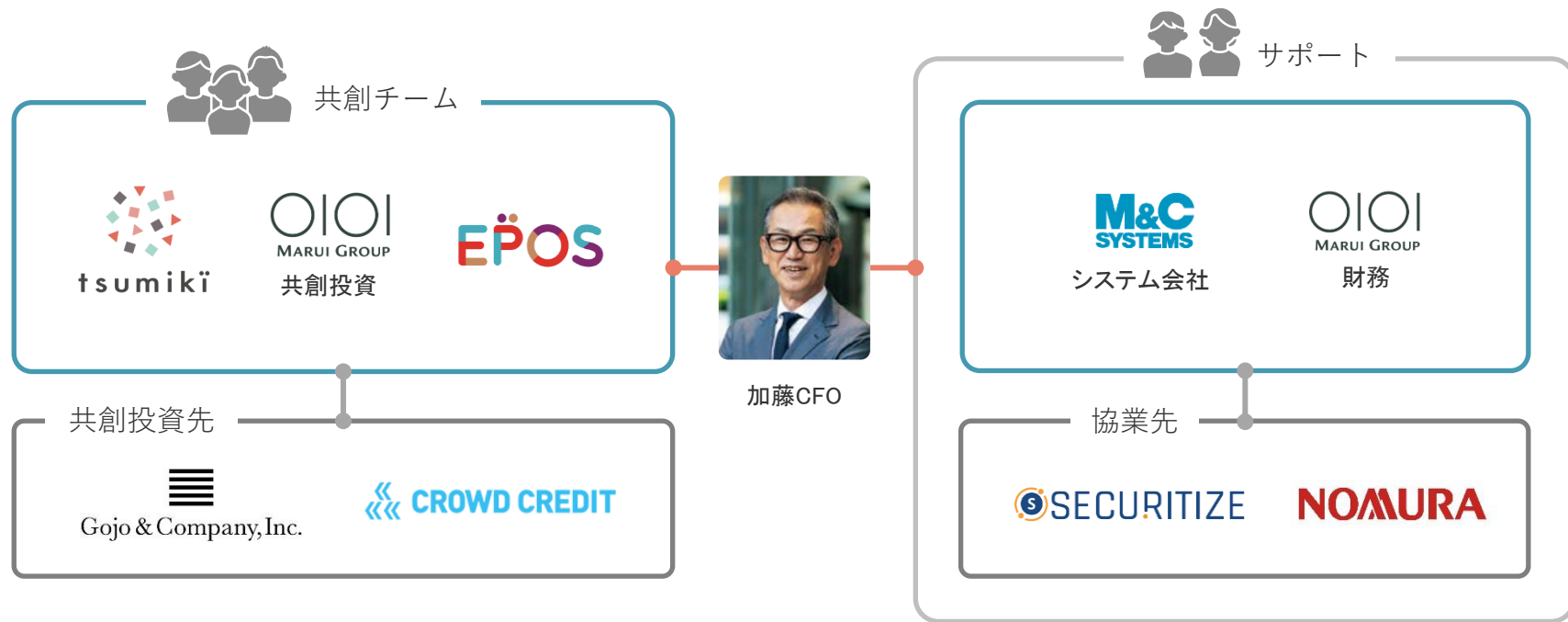


お客さまに途上国向けの投資機会を提供



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



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



(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)

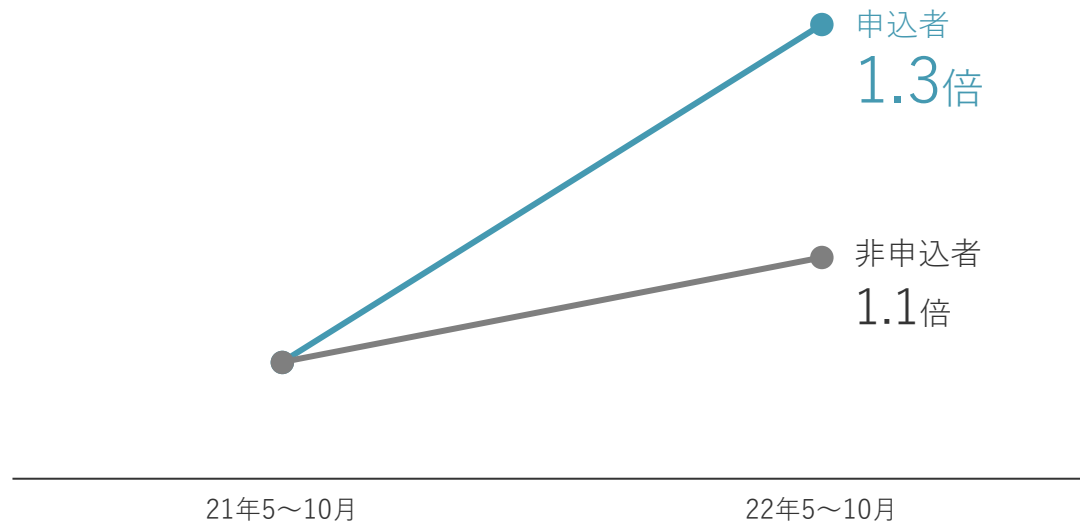
支援先数

3.3万人

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）



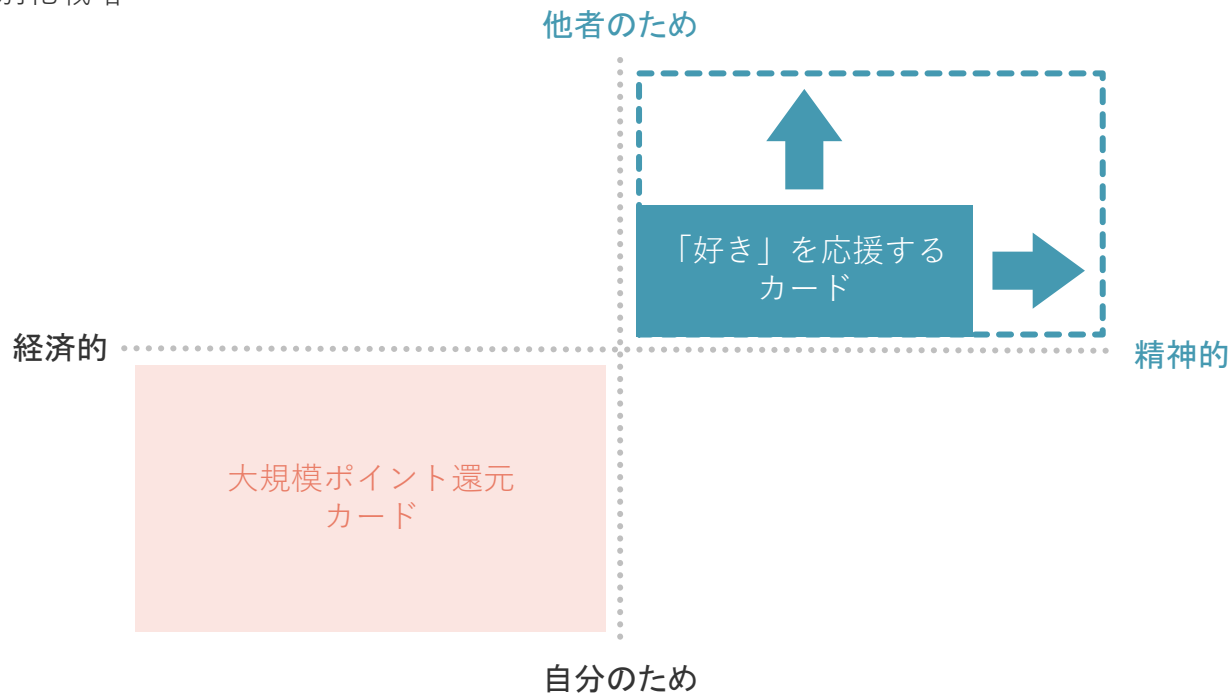
* 第1回債n=1,500人、前年からのゴールド継続会員(当落込み)

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



経済の成熟とともに変化する価値観を「好き」を応援するカードでとらえ、会員数を拡大

■ 入会における差別化戦略

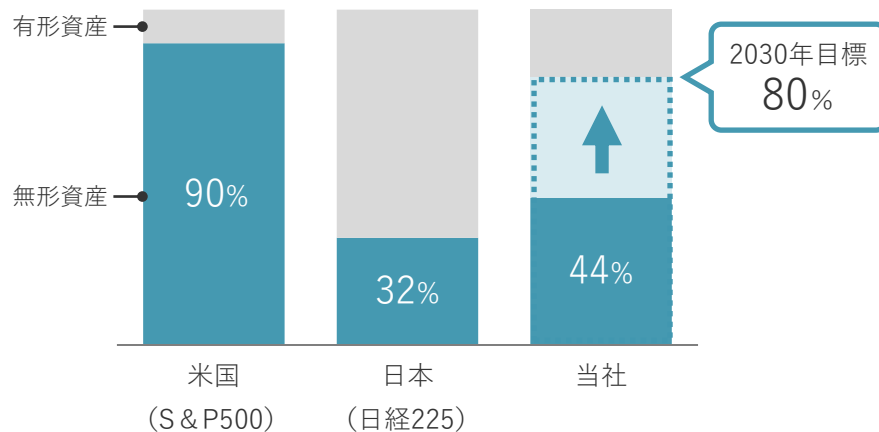


時価総額に占める無形資産（非財務情報）の割合を米国企業並みに高め、企業価値向上をめざす

■ 日米・丸井グループの比較

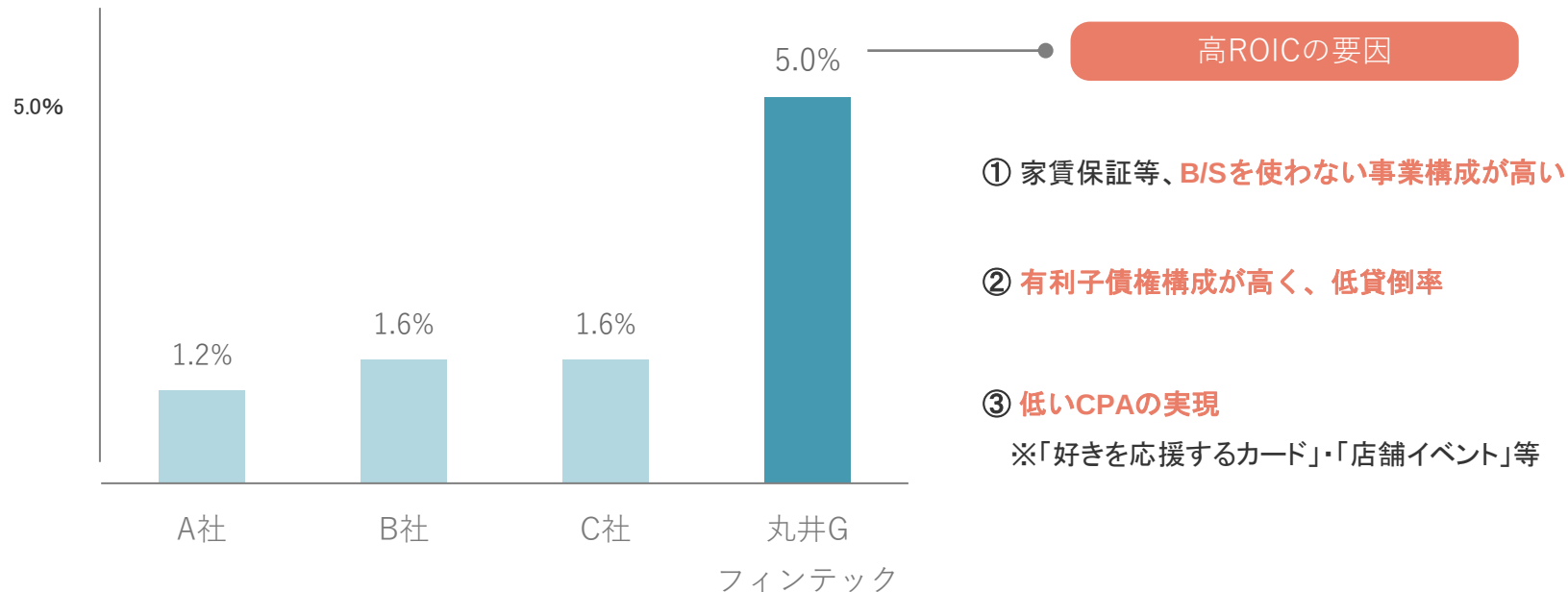
無形資産の割合

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



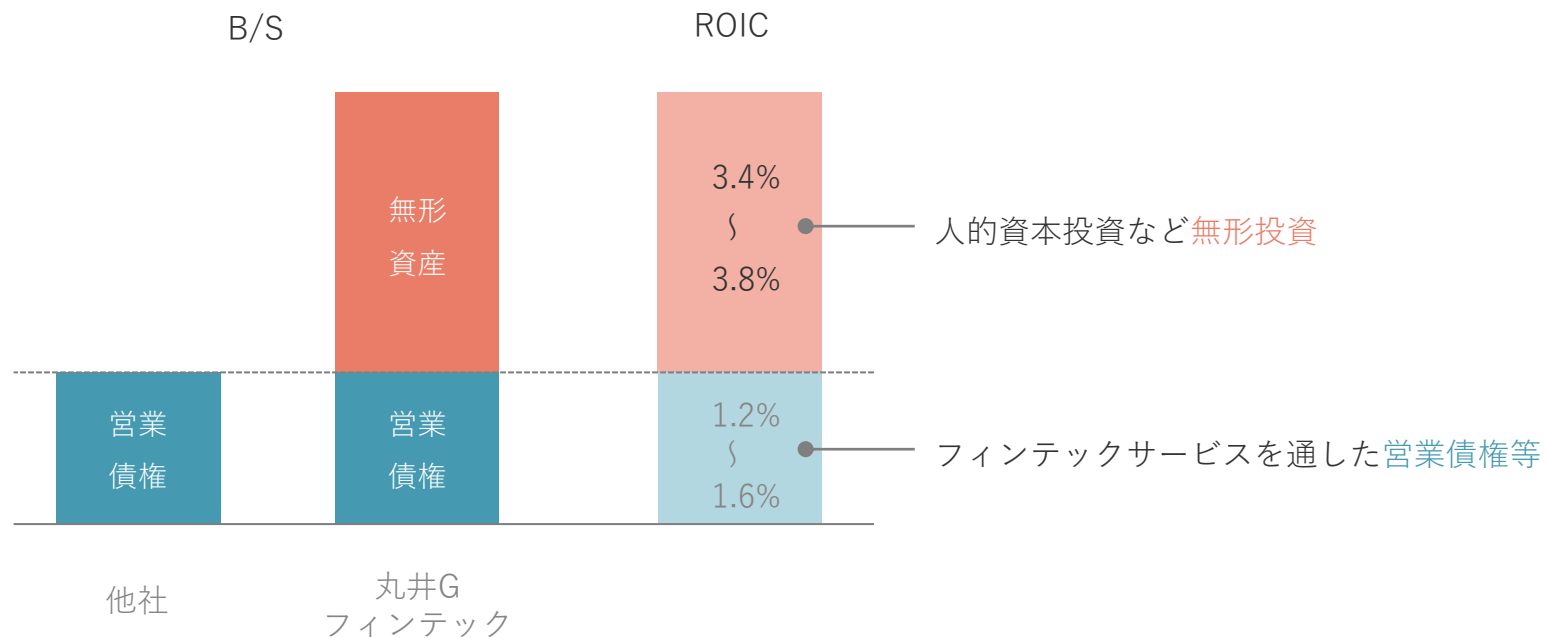
無形資産の活用事例

- ・無形資産の拡大により他社比較で高ROICを実現

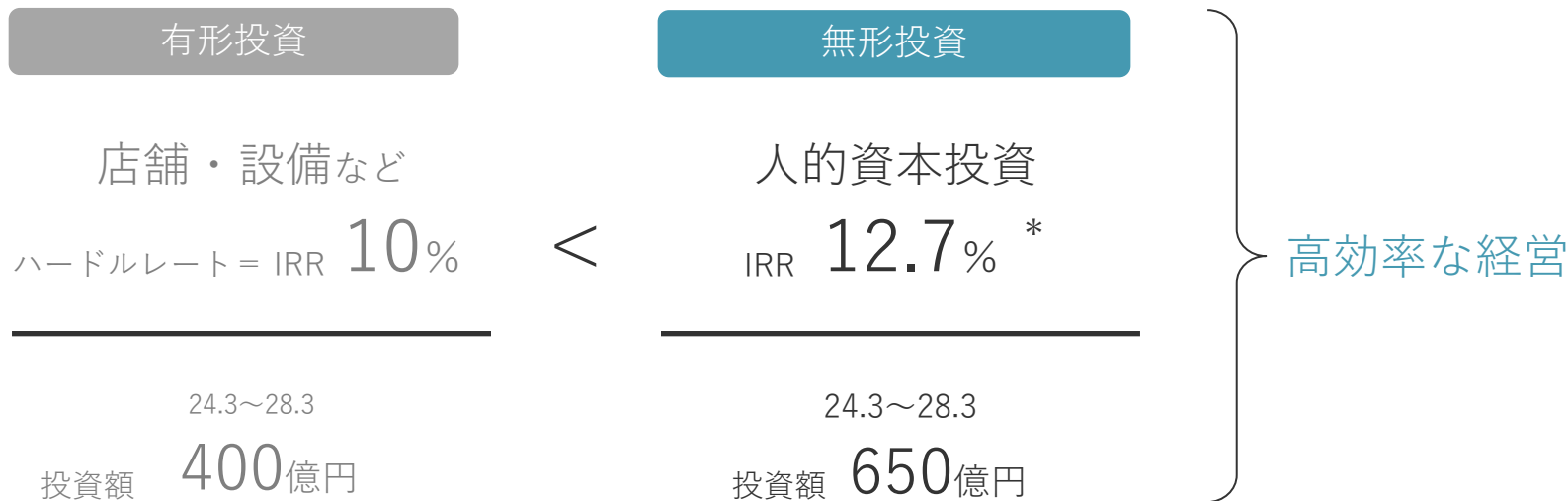


無形資産活用の効果

- ・ 人的資本など無形資産からのリターンによりROICが伸長



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)

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

現在

PBR 1.7倍

= ROE 10% × PER 17倍
(24.3期計画) (現水準)



将来

PBR 5倍

= ROE 25% × PER 20倍



E N D