

SECTION 02

共創サステナビリティ経営の 価値創造モデル

CONTENTS

- 22 共創サステナビリティ経営のビジネスモデル
 - 22 景気は自らつくるもの
 - 24 「店舗・カード・Web」三位一体のビジネスモデル
 - 26 統合思考を可能にする独自の純粋持株会社
 - 28 三位一体のビジネスモデルを実現する仕組み
 - 30 インクルージョン視点による重点テーマの特定
 - 32 インクルーシブで豊かな社会を共に創る
- 34 Dialogue 02：マイクロファイナンスの視点から見た「ファイナンシャル・インクルージョン」
- 38 丸井グループがめざす「ファイナンシャル・インクルージョン」
 - 38 すべての人への「ファイナンシャル・インクルージョン」
 - 40 クレジットカードによる日本初の証券事業
 - 44 Dialogue 03：つみたて投資ですべてのお客さまの「しあわせ」をお手伝い
 - 48 証券事業を共に支えるグループ社員
- 50 丸井グループ独自の一体経営
 - 50 共感力と革新力を磨く「職種変更」
 - 52 「多様性推進」が革新を起こす組織をつくる
 - 54 「働き方改革」で一人ひとりが活躍できる場に
 - 56 評価制度と求める人物像を再定義
 - 58 Dialogue 04：共創サステナビリティ経営を可能にする独自の一体経営
 - 62 「インクルージョン」への大きな共感

景気は自らつくるもの

丸井グループは創業以来87年間、創業者の「景気は自らつくるもの」という言葉の通り、月賦販売から始まった小売・金融一体の独自のビジネスモデルを、時代やお客さまニーズの変化にあわせて、革新・進化させてきました。振り返ってみると、丸井グループのこれまでの商売もまた、現在の私たちがめざしている「インクルージョン」だったのではないかと考えています。



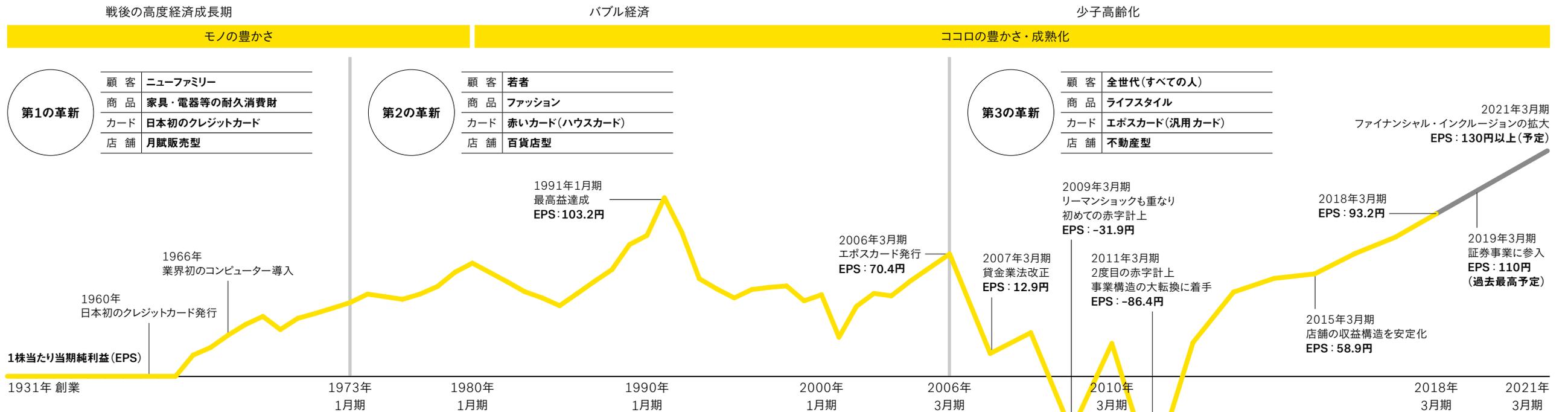
丸井グループ創業の精神
丸井創業者 青井忠治の言葉

「信用はお客さまと共につくるもの」

小売・金融一体の独自のビジネスモデル

「景気は自らつくるもの」

時代のニーズに適応し、革新・進化させる力



月賦の丸井

創業者 青井 忠治

在任期間：1931年～1972年(41年間)

創業期は家具の月賦販売からスタートしました。当時の家具は高額であったため、まとまったお金がなく、家具が欲しくても一括購入することが困難な人たちをインクルードし、小売と金融を一体化させた月賦販売の仕組みを通じて課題解決を図りました。月賦百貨店、そして日本初のクレジットカード発行、業界初のコンピューター導入等により、その時代の豊かさの提供に努めました。

ヤングとファッションの丸井

二代目 青井 忠雄

在任期間：1972年～2005年(33年間)

1980年代から耐久消費財のクレジット販売 ニーズが衰退し、他の月賦店が小売を捨て金融に特化する中、当社は耐久消費財に変わり伸びつつあったファッションに特化。これまであまり目を向けられてこなかった若者をインクルードすることで、クレジットニーズを喚起し、小売を捨てることなくクレジット販売を革新。これらの戦略により、当社は1991年に最高益を達成しました。

インクルージョンの丸井

三代目 青井 浩

在任期間：2005年～

貸金業法改正やリーマンショックの影響により、2度の赤字を計上。こうした状況を受けて、お客さまの消費行動の変化やEC化・キャッシュレス化、少子高齢化など、長期的な社会課題への対応に向けて、三つの革新を行いました。「顧客の革新」では、これまでの若者に特化したビジネスを180度転換し、年齢・性別・身体的特徴などを超えたすべての人に支持されるビジネスへと進化。「カードの革新」では、2006年にこれまでのハウス

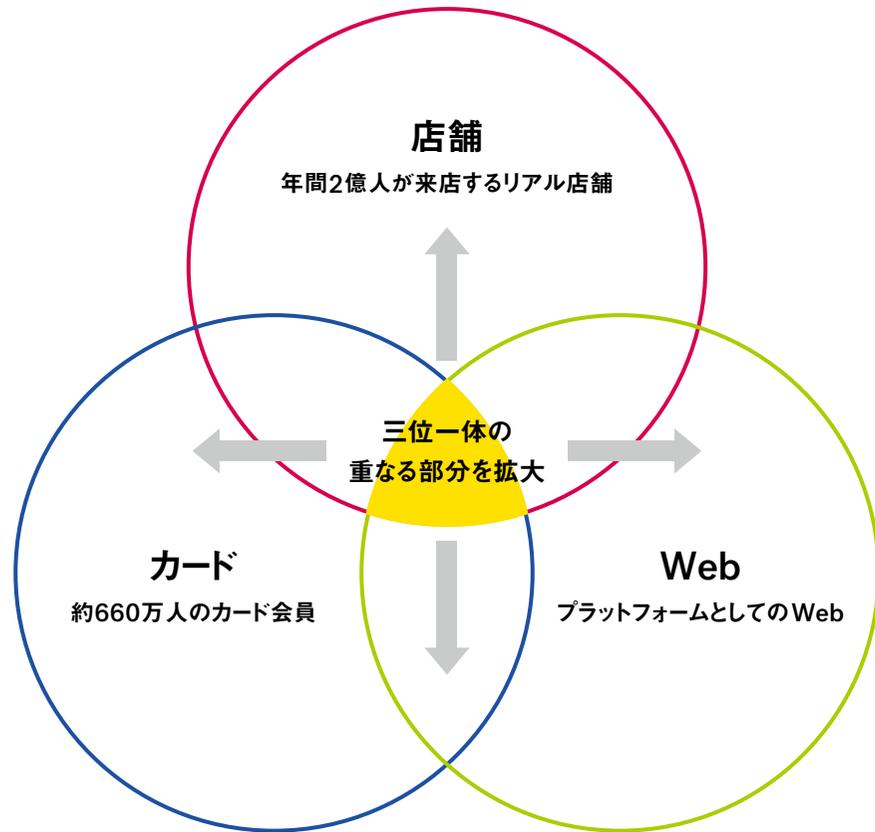
カードから、汎用カードである「エポスカード」に進化させ、収益構造をキャッシングからショッピングクレジットへと転換。「小売の革新」では、商品を仕入れて販売する仕入型から、「モノ」「コト」どちらも提供できる不動産型商業施設へと事業構造を転換しました。店舗の収益力を安定化することでダウンサイドリスクを遮断するとともに、お客さまとの共創による店づくりに取り組み、入店客数、買上客数の拡大につなげています。



「店舗・カード・Web」三位一体のビジネスモデル

2006年以降のビジネスの革新を通じて、店舗、カードのあり方を180度転換し、そこにプラットフォームとしてのWebを加えた、「店舗・カード・Web」三位一体のビジネスモデルの構築を進めています。丸井グループがめざすのは、それぞれの事業が個々バラバラでなくグループ一体となって、重なり合う部分を拡大していくことで、お客さまの「しあわせ」を実現することです。

グループ一体経営による三位一体ビジネスの拡大



グループ総取扱高

2兆1,894億円

2018年3月期のグループ総取扱高は前期比13%増、初めて2兆円を超える。その約7割がフィンテックのショッピングクレジット取扱高。

グループ社員数

5,548人

平均勤続年数は20年、44%が女性社員。グループ会社間人事異動を全体の約43%が経験。



「売ること」を目的としない未来の店舗

丸井グループは現在、これまでの「商品を仕入れて販売する」仕入型の店舗から、「スペースを貸す」不動産型のSC・定借化を進めており、2019年3月期中に100%完了の見込みです。そして収益構造もまた、消化仕上売上高(純額)から賃貸収入へと変化しています。これにより今後は、店舗で培ってきた顧客資産や接客ノウハウをベースに、モノやサービスを「売ること」を目的としない、体験やコミュニティという価値を提供する「未来の店舗」の創造に向けた準備が整いました。

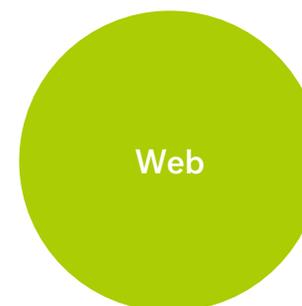
リアル店舗	全国の政令指定都市を中心としたマルイ・モディ26店舗 エポスカード社員が常駐し接客対応(グループ外の22施設) 自主専門店を展開(グループ外の7施設)
オムニチャンネル	店舗で試着体験し、ネットで購入する「体験型ストア」



すべての人に「末永く」使っていただけるカード

丸井グループのエポスカードには、若者を中心とした約660万人の大切なお客さまをはじめ、長年の「信用の共創」で培ってきたビッグデータがあります。私たちは「ファイナンシャル・インクルージョン」をミッションに掲げ、こうした資産を活用し、収入や年齢にかかわらず、すべての人に末永く使っていただけるカードをめざしています。これまでの支払う・借りるといった決済中心のカードから、資産形成やさまざまな金融サービスを提供できるカードをめざします。

特徴と規模	若者を中心とした約660万人のカード会員 ショッピングクレジット取扱高は前期比15%増の1兆6,009億円 ショッピングクレジット取扱高の93%が外部施設やECサイトでの利用
領域の拡大	日本初の外国人留学生向けカードの発行 アニメ事業を通じたカード会員の拡大 決済中心のカードから、さまざまな金融サービスへ



ITを強化し一人ひとりに対応した「プラットフォーム」

丸井グループには、店舗とカードの一体化で培ってきた、IT・情報システムや物流のプラットフォームがあります。2018年にはデジタルトランスフォーメーション推進本部を設置するなど、ITを中心に基盤のさらなる強化を図っています。これらの対応が、スマートフォン・ネット時代に対応した店舗・カードの融合を進め、一人ひとりのお客さまに対応した「プラットフォーム」として、EC事業や証券事業、そして新規事業の展開を可能にしています。

EC	ECサイト「マルイウェブチャネル」および外部ECサイトとの協業
グループの連携	小売・金融一体化を支援するITシステム 小売・金融の経験を持つシステムスタッフ 信用の共創で培ってきたビッグデータ
プラットフォームの強化	スマートフォンを軸にしたエポスカードのUI(ユーザーインターフェイス) Web通販を支えるグループ内物流

統合思考を可能にする独自の純粋持株会社

丸井グループは2007年に純粋持株会社へと移行し、グループの事業会社と、純粋持株会社(株)丸井グループによる役割を明確にしたことで、三位一体のビジネスモデルの活用が可能になりました。さらに、経営にインクルージョンの視点を組み込んだことで、三位一体の重なる部分の拡大が同時にステークホルダーの利益の重なり合う部分の拡大につながる、まるでメビウスの輪のような道筋が明らかになりました。

経営における「遠心力」と「求心力」を同時に高める

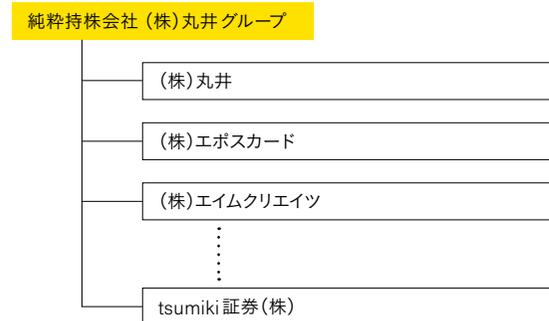
丸井グループが一般的な純粋持株会社と異なる点は、すべての社員が純粋持株会社である(株)丸井グループに一括で採用されている点と、事業会社に配属された場合にも、そのまま共通の人事制度が適用される点です。こうした仕組みがあることで、グループ会社間の人事異動や、事業会社を越えて経営課題を議論する「グループ横断プロジェクト」の運営が可能となり、三位一体のビジネスモデルが実現しています。

私たちが純粋持株会社に移行した理由は、グループ一体経営における「遠心力」と「求心力」を同時に高めるためです。事業会社が個々の専門性やノウハウを発揮して成長すると、グループから離れようとする「遠心力」が働きま

す。その際、同時に「求心力」を高めることができなければ、当社の強みであるグループ一体となったビジネスモデルが弱体化してしまいます。そして「求心力」を高める役割を果たすのが純粋持株会社です。すべての社員が純粋持株会社に所属していることで、「丸井グループ」として一体化し、「遠心力」と同時に「求心力」がバランス良く発揮できるようになりました。この「求心力」により、tsumiki証券(株)の新規事業に象徴されるように、各グループ会社が持つノウハウ・ナレッジなどの人的・知的資本を重ね合わせることができ、それをグループの組織資本へと転換することが可能になりました。

純粋持株会社に移行後のグループ組織図

一括採用・共通人事



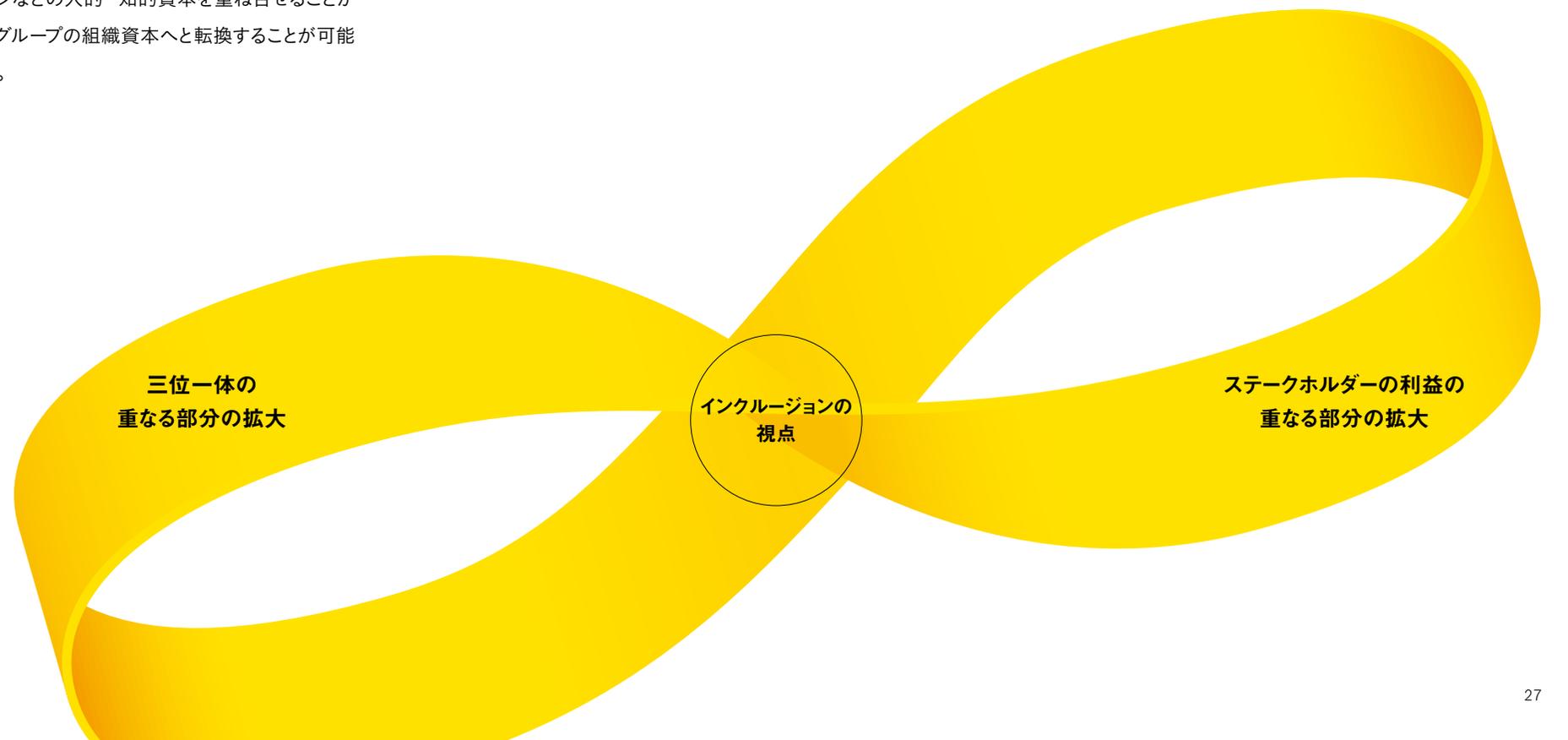
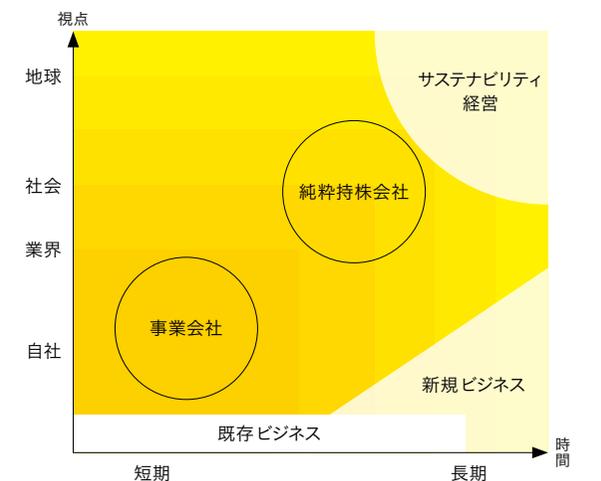
企業価値と社会価値の両立を実現する統合思考

純粋持株会社に移行したもう一つの大きな理由は、より長期的な視点を経営に取り入れるためです。企業経営では時間軸を長く考えれば考えるほど、視点は自社から業界、社会へと広がっていきます。そのような中、比較的短期視点で利益の拡大が求められる事業会社の社長と、サステナビリティや社会課題への対応など、長期視点が求められる社長を、同一人物が担うことは極めて困難です。そのため純粋持株会社へ移行することで、役割を明確にしました。これにより、個々の事業の対立や矛盾を越えて、グループ全体の最適化をめざす統合思考が可能となり、三位一体のビジネスモデルの構築が進みました。

経営にインクルージョンの視点を組み込みこんだ丸井グループにとって、三位一体の重なる部分を拡大すること、すべてのステークホルダーの利益(しあわせ)の重なり合う部分を拡大することは表裏一体で、まるでメビウスの輪のように同時に実現していくものと捉えています。これ

により、企業が長年にわたり創造する価値と、ステークホルダーおよび社会全体に対して創造する価値との両立が実現するのです。

視点軸と時間軸



三位一体のビジネスモデルを実現する仕組み

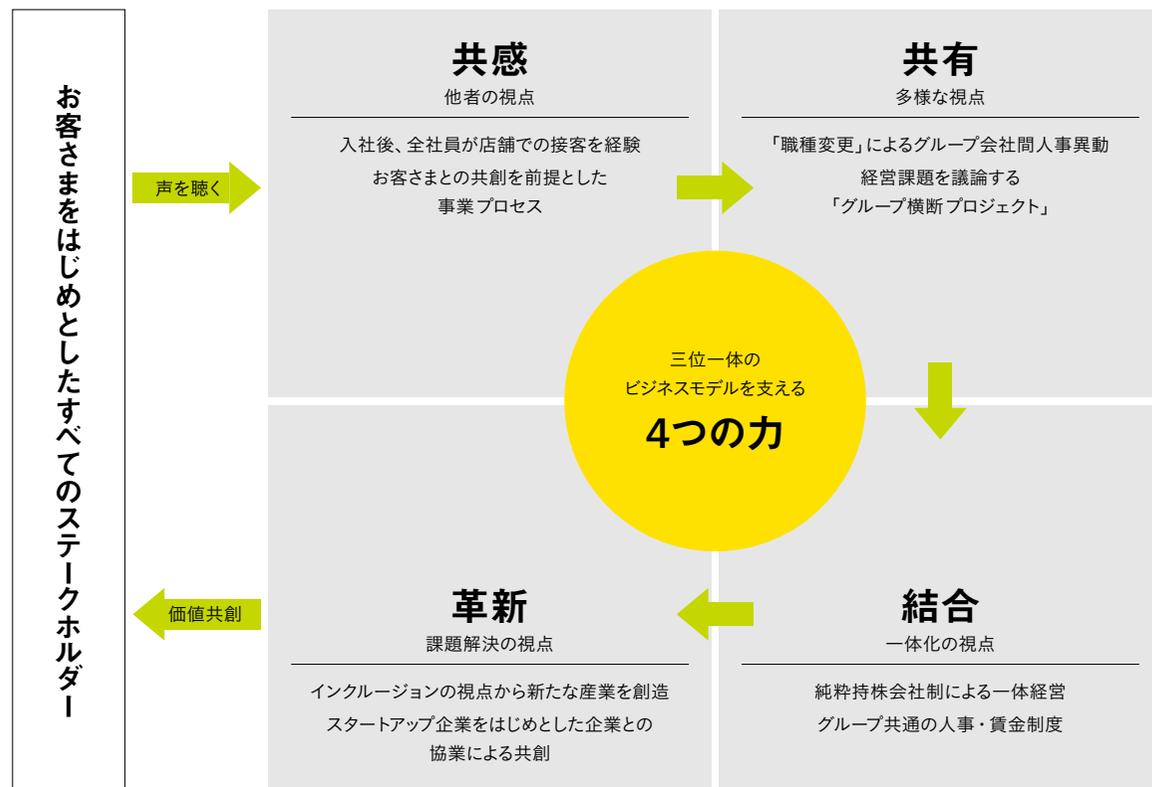
三位一体の独自のビジネスモデルを支えているのは、個々の力をグループ全体の力へと転換していく仕組みにあります。また、グループとして渾然一体となった事業活動により、幅広く継続的に社会へのお役立ちを提供できるビジネスへと変化することで、お客さまのお付き合い期間が長くなっていきます。

三位一体を可能にするグループ一体経営

個々の人的資本をグループの組織資本に転換

グループ社員一人ひとりの個々の力である人的資本を、グループの組織資本に転換する4つの力があります。これらの力を育む「場」を提供するのが、丸井グループの一体経営の仕組みです。一人ひとりの力は暗黙知でしかありませんが、お客さまをはじめとするすべてのステークホルダーとの共創や、丸井グループ独自の組織風土を介することで、個々の力以上の新しい力を発揮することが可能になります。この結集した力こそが、三位一体のビジネスモデルによる価値の共創を実現します。

→P50 丸井グループ独自の一体経営



丸井グループがめざす本業の収益構造

お客さまとの関係が長期にわたる事業

これまでの事業のあり方を180度転換していくことで、お客さまのお付き合い期間はこれまで以上に長期にわたることになります。家賃保証や資産形成サービスでは、お客さまとの関係が3年、5年、10年、20年以上へと及ぶ定期取引になるため、エポスカードのメインカード化が進み、ゴールドカード会員数の増加にもつながります。このような、お客さまとの長きにわたる信頼関係を通じた「信用の共創」が、これまで以上に重要になります。

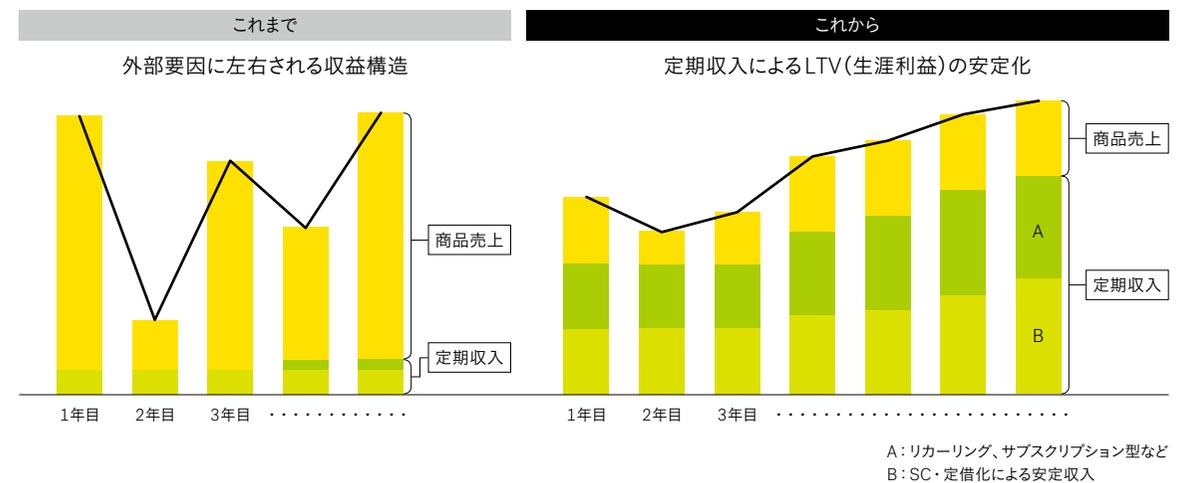
→P38 すべての人への「ファイナンシャル・インクルージョン」

定期収入で積み上げるLTV(生涯利益)

これまでの収益構造は、モノやサービスの販売が大半を占めていたため、小売でいえば天候や為替、インパウンドなどの外部要因に左右されることが多く、収益増減のボラティリティが大きいという課題がありました。しかし、SC・定借化により収益構造が商品売上から家賃収入へと転換し、また、カード決済によるリカーリングやサブスクリプション型のサービスが、相対的に増加することで、期間収益に占める定期収入の割合が大きくなっていきます。これにより、期間収益を積み上げたグループ全体のLTV(生涯利益)が、安定的に伸びていくことが予想されます。

→P66 中期経営計画

定期収入で積み上げるLTV(生涯利益)の向上(イメージ)



ナレッジやノウハウを財務資本に転換

家賃保証やつみたて証券、シェアリングサービスなどの事業は、ナレッジやノウハウなどグループの経営資源を重ねることで力が発揮される事業です。丸井グループでは、これらの知的資本を三位一体で活用することで、資産や負債をあまり使わず、総資産の増加を抑制し、知的資本を財務資本に転換することで安定的なROICの向上をめざしていきます。

→P85 めざすべきバランスシート



インクルージョン視点による重点テーマの特定

丸井グループは、これまで取り組んできた「すべての人」に向けたビジネスを、「インクルージョン(包摂)」の視点で捉え直し、2016年11月に下記の4つの重点テーマを定めました。これらを三位一体のビジネスモデルで事業化し、ステークホルダー間の利益の重なり拡大をめざします。

重点テーマ 1

お客さまのダイバーシティ&インクルージョン

お客さまの年齢・性別・身体的特徴などを超え、すべてのお客さまに喜んでいただける商品・サービス・店舗のあり方を追求していきます。

- インクルーシブな店づくり P77
- インクルーシブなモノづくり P79
- ファイナンシャル・インクルージョン P38



重点テーマ 2

ワーキング・インクルージョン

「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」という考えのもと、社員一人ひとりにとっての活躍の場を提供していきます。

- 「多様性」を活かす組織づくり P52
- 人の成長を支える「健康経営」 P55
- 新たな成長に向けた「人材への投資」 P70



重点テーマ 3

エコロジカル・インクルージョン

環境負荷の少ない事業を推進し、低炭素社会や循環型社会の実現をめざし、自然と環境の調和を図るエコロジカルなライフスタイルを提案していきます。

- グループ一体で進める環境負荷の低減 P101
- 自主企画商品におけるリデュース(発生抑制) P101
- お取引先さまとの責任ある調達 P101
- 環境負荷低減を実現する革新的サービス P101



重点テーマ 4

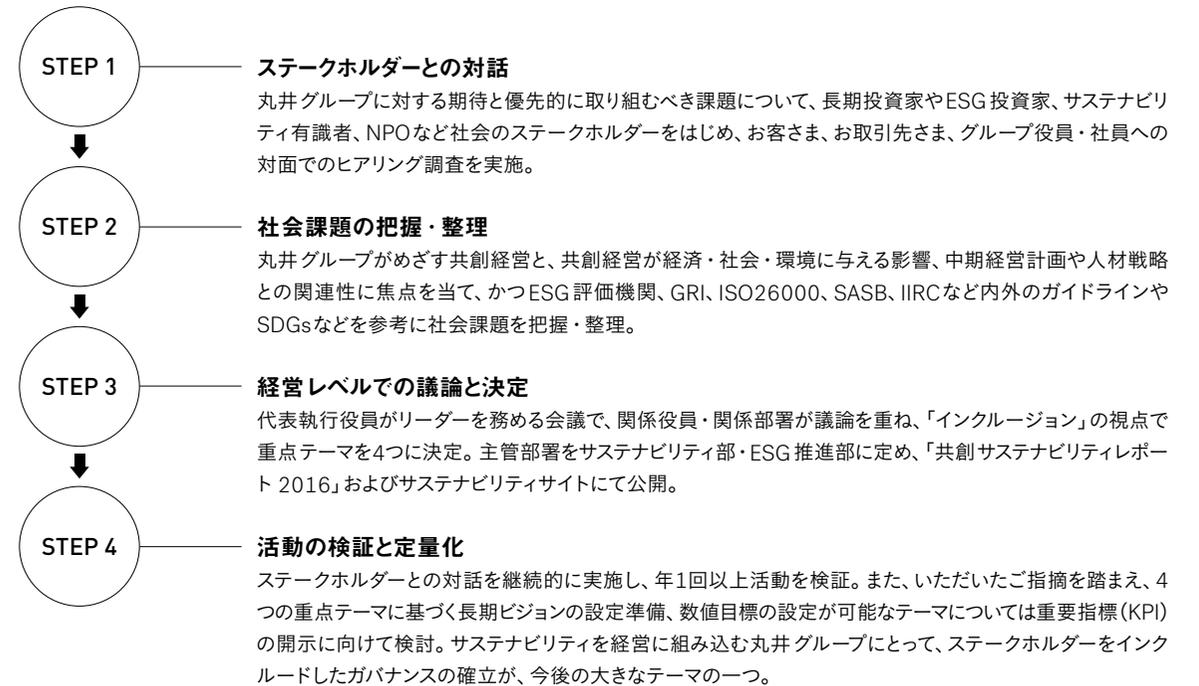
共創経営のガバナンス

すべてのステークホルダーの利益、「しあわせ」の調和を図るために、ステークホルダーをインクルードした経営の仕組みづくりに着手します。

- ステークホルダーとの共創 P65
- サステナビリティマネジメントの推進 P65
- 次世代リーダーの育成 P97
- リスクマネジメント P100



重点テーマの設定プロセス



重点取り組みのマトリックス



● お客さまのダイバーシティ&インクルージョン ○ ワーキング・インクルージョン ■ エコロジカル・インクルージョン ◇ 共創経営のガバナンス

インクルーシブで豊かな社会を共に創る

丸井グループは、コバリューである「信用の共創」を活かした未来志向の「共創 サステナビリティ経営」を進めています。解決すべき社会課題をインクルージョンの視点から特定し、それを独自の三位一体のビジネスモデルで事業化することで、企業価値向上と社会課題の解決を同時に実現していきます。こうして生まれる新たな事業が、今後の丸井グループの成長を牽引し、これからの本業となっていく予定です。

すべての人が「しあわせ」を感じる
インクルーシブで豊かな社会の実現



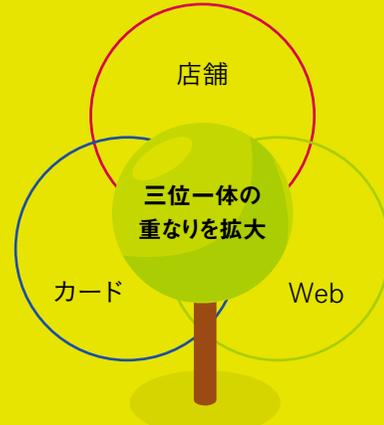
インクルージョンは理念であると同時に事業戦略

なぜ、共創なのか。それはインクルーシブな社会の実現のためです。一部の人だけが「しあわせ」になっても社会全体は「しあわせ」にはなれないからです。丸井グループは会社中心ではなく、ステークホルダーと共に価値を創ることで、社会・地球課題を改善していきます。したがって、インクルージョンは理念であると同時に、事業戦略でもあるのです。

社会・地球課題
少子高齢化
若者の将来への不安
深刻化する地球環境問題
インターネット化による情報格差の拡大



三位一体のビジネスモデル



信用の共創

創業者の言葉に由来する
丸井グループのコバリュー

インクルージョンの視点

新規事業の考え方が既存事業を変えていく
第一弾はファイナンシャル・インクルージョン(証券事業)

しあわせの共創へ

すべてのステークホルダー間の利益の
重なりを拡大を実現していく

マイクロファイナンスの視点から見た「ファイナンシャル・インクルージョン」

グラミン日本が進める「マイクロファイナンス」と、丸井グループの「ファイナンシャル・インクルージョン」には、組織の形を超えて相通じるものがあります。ちょうど同じ時期にグラミン銀行創設者のユヌス博士と出会った二人がめざした金融は、未来に開かれた金融でした。同じ想いを強く持つ二人が、「ファイナンシャル・インクルージョン」の可能性について語ります。

菅正広氏

一般社団法人
グラミン日本 理事長



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

グラミン銀行創設者のユヌス博士との出会い

青井：私は2007年にグラミン銀行創設者のユヌスさんの来日講演に感銘を受け、友人と一緒にユヌスさんを特別顧問に迎えたソーシャル・ビジネス・プラットフォームという一般財団法人をつくりました。菅さんは、どのような経緯でユヌスさんと出会い、グラミン日本を立ち上げる決心をされたのですか。

菅：2008年にバングラデシュのグラミン銀行を訪問した際、初めてユヌスさんにお会いしました。その際、ユヌスさんから日本でも必ずやマイクロファイナンスはできると励まされたことを今でも鮮明に覚えています。それから足かけ10年になりましたが、今回ようやくグラミン日本の立ち上げにこぎつけました。私はそれまで財務省で財政・金融行政に携わっていましたが、2004年頃に叔父が継いでくれていた実家の酒屋が廃業に追い込まれました。その時の社会

の対応を見て「何て冷たい社会なのだろう。自分が年をとった時にはこういう社会には住みたくない」と強く思いました。そのような時にマイクロファイナンスとユヌスさんに出会い、自分のこれまでの行政経験はマイクロファイナンスをやるためにあったのではないかとさえ思うようになりました。以来、ユヌスさんにはお会いするたびに勇気と元気をもらい、人生で最も尊敬する人です。

青井：私は当時から、本業そのもので社会に貢献したいと考えていたのですが、どう進めたら良いのかわからずに行った時、ユヌスさんの「貧困を博物館に」というクリエイティブな発想に触れ、衝撃を受けました。それまでは本業のビジネスで得た利益をチャリティやCSR活動に充てるという考え方が一般的でした。しかし、ソーシャルビジネスでは、出資をしてもらっても配当は支払わず、事業資金として使うというのですから。

菅：ユヌスさんの「ソーシャルビジネス7原則」の中に、「投資家は投資額を回収するが、それ以上の配当は分配されない」という原則があります。例えば、投資家がソーシャルビジネスに100を投資して、それが120～130になっても投資家へのリターンは元本のみというものです。普通の株式会社であれば、残りの20～30を配当として投資

家に分配するわけですが、ソーシャルビジネスの配当はゼロです。投資額以上の利益はソーシャルビジネスの改善や拡大のために使われるという原則ですね。

青井：私たちのような上場会社としては、配当を支払える形で本業＝社会貢献を実現しようと思っていますが、ユヌスさんのソーシャルビジネスの考え方には励まされました。私たちは企業価値を、すべてのステークホルダーの「しあわせ」が重なることと定義していますが、それまで完全に分かれていると思っていたところに重なりが見え、その後の私の考え方が大きく変わりました。

情報の非対称性を埋めるのは「互いの信頼」

青井：グラミン銀行は発展途上国だけでなく、アメリカなどの先進国にもありますが、日本ではどのような人がお客さまになるのでしょうか。

菅：グラミン日本の借り手になる方は、働く意欲はあっても今は生活に困窮している方々です。働いて生活をステップアップしたいシングルマザーや前向きに生きていきたいワーキングプアの方々など、これまで金融から排除されて

菅正広氏

一般社団法人 グラミン日本 理事長

福島県生まれ。財務省で財政金融政策に携わり、世界銀行日本政府代表理事などを務めた後、2017年より明治学院大学大学院教授。2008年にユヌス博士に出会ったのが人生の転機になる。日本でのマイクロファイナンス進展を決意し、2017年8月、グラミン日本準備機構を仲間と共に立ち上げる。2018年9月13日、グラミン日本を設立・事業開始。



きた方々が対象です。融資の条件は5人一組の互助グループをつくってもらうことだけで、無担保・無保証の融資です。シードマネーになるお金と同時に働く機会や就労支援をワンセットで提供したいと考えています。自分で起業してもいいし、人に雇われてもいい。介護士やファイナンシャルプランナーなどになりたい人には、資格を取得するスクールフィーを融資したいと考えています。

青井：5人一組というのは世界共通で、日本でも同様に取組まれるのですか。

菅：はい。これはグラミン銀行のコアの要素なので、グラミン日本も5人一組の互助グループをつくることを踏襲しようと思います。私たちは、働く意欲があっても今はお金がない人に無担保・無保証でお貸しするわけですが、一般の銀行はそういう人には貸しません。本当に必要な人に必要なお金を提供するのが本来の金融であるはずですが、現実にはそうなっていません。情報の非対称性の問題が解けないからです。グラミンモデルはこの問題を5人一組の互助グループをつくり、毎週ミーティングを開くことで解決しようとしたのです。逆にいうと、借り手との間で信頼が醸成されなければ、融資は実行されません。そこで一番重要なのが「互いの信頼」です。

異なるルーツから同じ考え方が重なる機縁

青井：当社のクレジットカードのビジネスは、小売出身であるため独自というだけでなく、創業以来続く与信哲学が他の会社と違うのです。お客さまの年収、資産、年齢、勤め先などを審査して与信の限度額を決めるのではなく、どんな人でも低い与信額から始まり、ご利用額と支払実績によって限度額を上げていきます。また、カードビジネスのROICは1～2%程度が普通なのですが、私どもは3.8%。なぜかという、30歳代までの若いお客さまが5割を占めており、収入や資産がまだ少ないにもかかわらず、家を借りたり、結婚して子供が産まれたりとライフイベントの出費が多く、カードの利益率が高いのです。欧米の投資家に話をすると誰も理解してくださらないのですが、貸倒率は業界最低水準です。創業者はこのことを「信用はお客さまと共につくるもの」と言い、私たちはこの「信用の共創」こそが、87年間の歴史を支えてきた価値の源泉、コアバリューだと考えています。

菅：信用や信頼をお客さまと共に創るというのは、まさにグラミンのビジネスモデルと同じ考え方ですね。グラミン日本では、借り手を「メンバー」と呼んでいますが、それは

一方的な与信ではなく、共に信頼をつくっていくからです。丸井さんの共創の考え方が重なっていますね。

青井：初めてグラミン銀行の話を聞いた時、何か通じるものがあり、私たちは一人ではなかったのだと強く思いました。それまでは誰にも理解されない、独自の金融だと自認していたのです。それが、私たちがやっていたのはファイナンシャル・インクルージョンであり、まったく違うルーツから同じ考え方が偶然にも重なったことに、運命のようなものを感じました。ファイナンシャル・インクルージョンは、世界中の伝統的な金融とは異なり、ある意味で未来に向けた金融だとユヌスさんに気づかされました。ファイナンシャル・インクルージョンをクレジットカードに限ることなく、金融サービス全体に視点を広げて考えると、ほとんどの金融サービスが富裕層向けに提供されており、若者を含めたそのほかの人たちには行き届いていないという状況があります。これはおかしいと思い、つみたて投資専門の証券会社を設立したのです。グラミン銀行と当社のビジネスが、実は見かけや生まれを超えて相通ずるものがあることが明確にわかりました。信用を共に創ることもそうですし、すべての人をインクルードする姿勢もそうです。

菅：グラミン日本がめざす社会の理念はいくつかありますが、

その一丁目一番地が「貧困のない、誰もが生き活きと生きられる社会」を創ることです。社会的な弱者を包摂すること。まさにマイクロファイナンスはファイナンシャル・インクルージョンへのチャレンジです。ファイナンシャル・インクルージョンは、これから世界や社会の潮流として先駆けの取り組みになると信じています。国連が主導するSDGsもその流れの一環です。SDGsの目標1に「あらゆる場所で、あらゆる形態の貧困に終止符を打つ」と掲げられていますが、これは開発途上国の貧困だけでなく、日本を含む先進国の貧困についても対象です。「2030年までに、各国定義によるあらゆる次元の貧困状態にある、すべての年齢の男性、女性、子供の割合を半減させる」と明確に謳われています。私たちがグラミン日本でやろうとしていることは、このSDGsにも完全に合致しています。アフリカのことで「Fast alone, Far together(早く行きたければ一人で、遠くに行きたければみんなで行け)」というものがありますが、私たちはこれをグラミン日本のモットーにしています。仲間と一緒になら、たとえ自分が倒れても志は遠くまで行ける。ですから私たちは仲間と一緒に前に進もうと思っています。

お金のない人に無担保でお金を貸す
というのがグラミン銀行ですが、
そこで重要なのが「互いの信頼」です。

菅 正広氏

まったく違うルーツから
同じ考え方が偶然にも重なったことに、
運命のようなものを感じました。

青井 浩

すべての人への 「ファイナンシャル・インクルージョン」

ファイナンシャル・インクルージョンは、金融サービスが富裕層に集中するという社会課題を、三位一体のビジネスモデルで解決していくものです。丸井グループは、若者を中心とした「すべての人」が豊かさを感じられるような金融サービスを提供していきます。

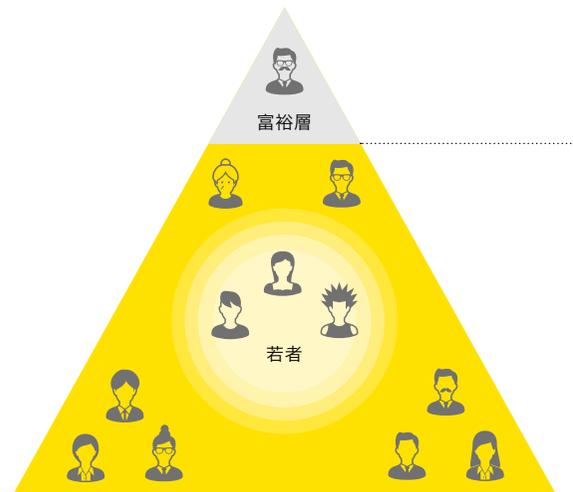
収入や年齢にかかわらず、すべての人に

丸井グループは1960年に日本で初めてとなるクレジットカードを発行して以来、年齢・職業・収入などにかかわらず、すべての人にクレジットを提供する事業を展開してきました。2017年10月からは、在留外国人や留学生にも対象を広げ、外国人専門の生活総合支援企業である(株)グローバルトラストネットワークス(GTN)と協業し、エポスカードを通じて外国人の就学・就労・永住など、さまざまな生活環境を資金提供や決済サービスの面から支援す

る、国内初の外国人専用クレジットカードを発行しました。

2018年には、ファイナンシャル・インクルージョンの本命として証券事業に参入しました。投資を通じた資産形成サービスは、そのほとんどが一部の富裕層向けに集中しており、若者を含めたそのほかの人たちにはサービスが及んでいないという現状があります。私たちの証券事業のミッションは、この社会課題の解決であり、年齢・職業・収入などにかかわらず、すべての人に金融サービスを提供するファイナンシャル・インクルージョンの実現です。

若者などを中心としたすべての人に



OIOI
MARUI GROUP

若者などを中心としたすべての人への
金融サービスを提供

日本初の外国人専用クレジットカードの発行
日本初のクレジットカードによる証券事業

クレジットの基本精神と与信哲学

丸井グループには、「信用はお客さまと共につくるもの」という創業以来のクレジットの基本精神があります。当社が考える信用とは、当社がお客さまに付与するものではなく、お客さまにとって無理のない限度額を設定し、お客さまのご利用実績などを見ながら、少しずつ信用額を高めていく仕組みであり、お客さまと一緒に積み上げていくものです。そのため、当社のクレジットカード会員は、カード利用経験のない大学生や未成年、18～30歳代の若者のお客さまが中心となっており、ファーストカード率が約3割を占めています。ここで培われたお客さまの信用情報が、創業から今日に至るまでの膨大なデータとして蓄積され、どういったケースがお支払いいただけて、どういったケースが貸倒れになってしまうのか、千差万別のノウハウとして積み上がっています。ビッグデータへと成長している「初期与信」と、お客さまとの共創による「途上与信」の組み合わせにより、貸倒率は業界最低水準の1.60%となっています。さらに、店舗でのカード発行をお断りする謝絶率は、業界平均の24%に対して、私たちはわずか8%です。

若者・女性を中心とした会員構成

エポスカード会員の年代*1



業界全体の年代*2



エポスカード会員の性別*1



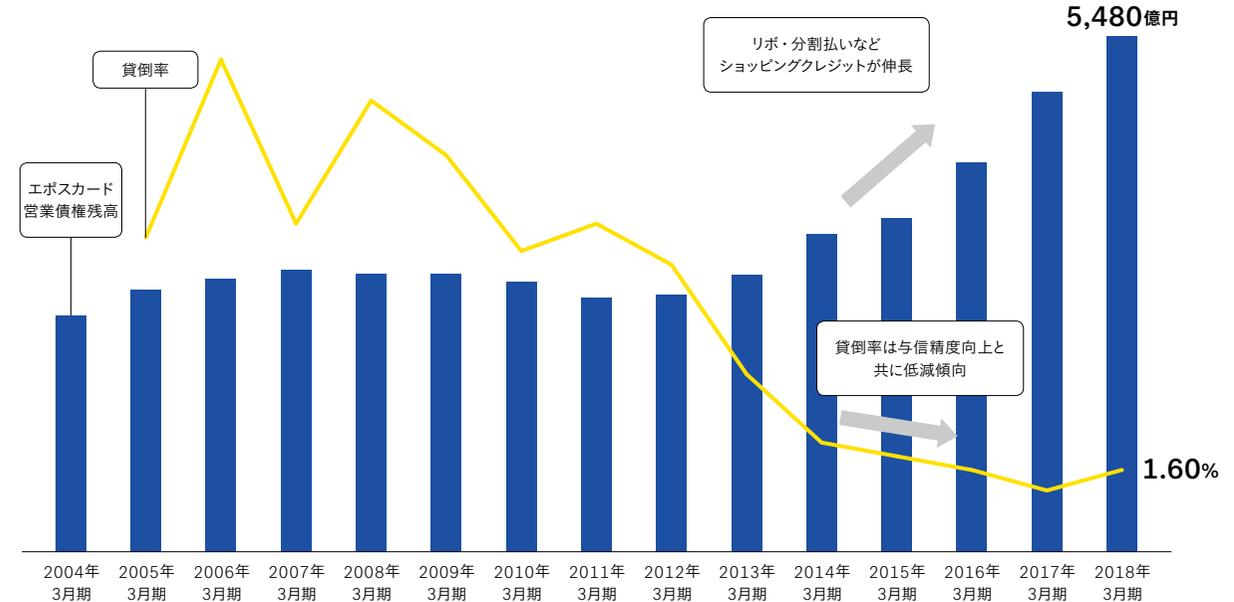
業界全体の性別*2



*1 稼働会員ベース

*2 一般社団法人日本クレジット協会「日本のクレジット統計2017年版」

高成長と低い貸倒率を両立



クレジットカードによる日本初の証券事業

ファイナンシャル・インクルージョンの本命である証券事業は、若者の将来に向けたお金の不安を希望に変え、かつ「貯蓄から資産形成へ」の流れにも貢献します。事業展開にあたっては、三位一体のビジネスモデルを活用します。丸井グループは、小売業という異業種からの参入で、お客さま視点の新たな発想により証券業に新しい風を吹き込みます。

証券事業参入の背景

丸井グループの証券事業がめざすのは、つみたて投資を通じたお客さまの「しあわせ」と、より良い社会の実現です。事業に参入した背景には、若者を中心とした「お金に対する不安」がありました。国民生活に関する世論調査(2017年6月)によると、18～30代の約6割が、現在の生活ではなく、「将来のため」に貯蓄などで備えていると回答しており、将来の備えを重視する若年層が増加しています。

一方で、日本は金融資産に占める現預金の割合が高く、家計金融資産の伸びが諸外国に比べて低水準となっており、金融庁は「貯蓄から資産形成へ」の流れを進めようとしています。このような背景を踏まえて、お客さまのお金への不安を少しでも和らげることができないか。安心してお金を育てていけるサービスは何かを考え抜いた結論が、「つみたて投資専門の証券会社」の設立でした。

クレジットカードで「つみたてNISA」を購入

つみたて投資専門の証券会社、tsumiki証券(株)は、投資初心者を中心とした「すべてのエポスカード会員さま」に、国の基準をクリアした「つみたてNISA」対象の投資信託を定期・定額のクレジットカード払いでつみたてていくサービスを提供します。クレジットカードで投資信託を購入できるのは、日本初のスキームで、最低投資額は月3,000円、最大で毎月50,000円を上限に投資信託を購入できます。契約は1回払いのみで、支払手数料はありません。つみたての代金は、毎月のお買物や携帯電話などの利用代金と一緒にお客さまの銀行口座から引き落とします。10年後には100万人のお客さまにサービスを提供し、1兆円の預かり資産残高をめざします。

クレジット市場の成長は、今後、ECやリカーリングに牽引されることが見込まれています。リカーリングとは、例えばガス・電気・水道・家賃など継続的に支払いがあるもの

で、これらの支払いを利用するエポスカード会員は、ゴールドカード会員(ロイヤルカスタマー)になっていただける可能性が5倍に高まります。また、ゴールドカード会員になると利用額が大幅に増加するため、リカーリングである「つみたてNISA」のスキーム自体では大きな収益を得られなくても、カード収益を合わせたグループ全体の収益で見ると、少ない先行投資で大きなリターンが得られるモデルです。

誰に	若者を中心としたすべての人に
何を	「つみたてNISA」対象の投資信託の購入を
どのように	「日本初」エポスカードのクレジット払いで

「つみたてNISA」とは？

2018年1月より、金融庁は「貯蓄から資産形成へ」に向けて、「つみたてNISA」の運用をスタートしました。年間の投資上限額40万円と少額から始められること、20年の長期にわたる非課税制度であること、対象商品は長期の資産形成に適した一定の投資信託に限定されていることなど、若者や投資初心者の「長期・つみたて・分散投資」を応援する制度です。

若者の将来不安と世の中の状況

20代社会人が不安に思うこと

1位 お金	59%
2位 仕事	41%
3位 結婚	32%

出典：2015年 電通総研

2017年新成人アンケート「今年の抱負」

1位 貯蓄	41%
2位 節約	34%
3位 健康管理	30%

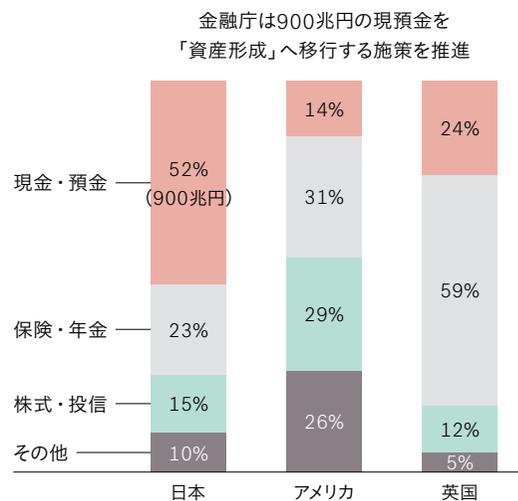
出典：ビザ・ワールドワイド

資産運用や借入に興味や関心がなく、または踏み出せない理由

1位 難しそう、知識がない	60%
2位 損することが不安	45%
3位 資金に余裕がない	39%

出典：2016年 エポスカード会員の資産運用に対する調査

国別家計金融資産の内訳



出典：2016年 日本銀行「資金循環統計」、金融庁「金融レポート」

tsumiki証券×nendo

今回「tsumiki証券」のデザインを手がけたのは、佐藤オオキ氏率いる世界的なデザインオフィス「nendo」です。

「お金」や「投資」に対する不安の大きな原因は、「目に見えない」ことであると仮定。資産形成を、自分を守ってくれる「オマモリ」という形でプロダクト化し、普段から身につけたり生活空間に置くことで、将来が守られている感覚を自然と得られることをめざしました。

また、社名についてもシンプルでわかりやすいサービスと、「こつこつ・ゆっくり・自分のペース」で資産形成していく様子、そして、お金だけでなく温かい「気持ち」もつみたてていく感覚から、「tsumiki(積+気)」と名づけました。



佐藤オオキ氏

デザインオフィスnendo代表。1977年カナダ生まれ。2002年早稲田大学大学院理工学研究科建築学専攻修了、同年、デザインオフィスnendo設立。Newsweek誌「世界が尊敬する日本人100人」に選出され、世界的なデザイン賞で数々の「Designer of the Year」を受賞。「プロフェッショナル 仕事の流儀」(NHK)、「アナザースカイ」(日本テレビ系)などに出演。おもな著書に『ネンドノカンド 脱カデザイン論』(小学館)、『問題解決ラボ』(ダイヤモンド社)、『400のプロジェクトを同時に進める 佐藤オオキのスピード仕事術』(幻冬舎)、『佐藤オオキのボツ本』(日経BP社)、『コップってなんだっけ?』(ダイヤモンド社)がある。

tsumiki証券が実現する新たなサービス

tsumiki証券(株)は、つみたてを通じて「すべてのお客さまのしあわせ」をお手伝いする会社です。

日本では約6,000の投資信託が販売されていますが、tsumiki証券(株)ではその中から選りすぐりの4本をお客さまに提供していきます。私たちと同じ想いで、お客さまのために、長期の資産形成を応援しているコモンズ投信(株)の「コモンズ30ファンド」、セゾン投信(株)の「セゾン・バンガード・グローバルバランスファンド」「セゾン資産形成の達人ファンド」、レオス・キャピタルワークス(株)の「ひふみプラス」の4本を提供しています。お客さまに寄り添って、資産形成の大切さ、「長期・つみたて」の良さを伝えている運用会社3社と共に、お客さまとの対話活動などを通じて、「貯蓄から資産形成へ」を進めていきます。



tsumiki

tsumiki証券株式会社
www.tsumiki-sec.com/



サービスの詳細

- 毎月のご利用金額は3,000～50,000円
- お支払いは1回払いのみ(金利・手数料なし)
- ショッピングなどのお支払いと一緒に引き落とし
- ご利用に応じてポイントも付加

tsumiki証券(株)で購入できる投資信託

つみたてNISA対象
約150本

日本で販売されている投資信託
約6,000本

tsumiki証券(株)の選りすぐりの4本

運用会社	商品名
コモンズ投信(株)	コモンズ30ファンド
セゾン投信(株)	セゾン・バンガード・グローバルバランスファンド セゾン資産形成の達人ファンド
レオス・キャピタルワークス(株)	ひふみプラス



2018年6月末現在

つみたては、みんなをしあわせにする。

未来のために、こつこつ・ゆっくり・自分のペースで、安心をつみたてていく。
つみたてNISA対象の投資信託を、エポスカードで毎月定額でつみたてるサービスです。
未来のために、自分らしくお金を育てる。2018年8月、サービスを開始しました。

01 POINT

お申し込みは、スマホで簡単に。
資産形成になじみがない方でも、
使いやすいように、シンプルでわかりやすい
ユーザーインターフェースを実現しました。



02 POINT

お支払いは、毎月のつみたて金額を
エポスカードで決済。
つみたて金額や継続年数に応じて、
エポスカードのポイントが貯めることができお得です。



03 POINT

Webでのサービスと同時に、
マールイ店舗でもお申し込みをお手伝い。
お申し込み後もフォローアップセミナーなど、
Webと店舗を融合したサービスを提供します。



04 POINT

ちょっと不安な資産づくりを、
見てさわれる形の「オマモリ」に。
マールイ店舗でお受け取りいただけます。
お守りのように、いつもそばに置いてください。



tsumiki証券株式会社 ブランドムービー
www.youtube.com/watch?v=VuQLSEqKY0c





tsumiki



つみたて投資ですべてのお客さまの「しあわせ」をお手伝い

「お金に対する将来への不安」や「お金を安心して増やしたい」というお客さまのニーズにお応えし、丸井グループはつみたて投資専門のtsumiki証券(株)を設立しました。

2018年8月にサービスを開始したtsumiki証券(株)のCEOとCOOが、これからの抱負を語ります。

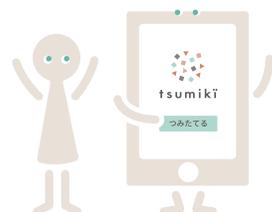
寒竹 明日美

tsumiki証券(株)
代表取締役 CEO



仲木 威雄

tsumiki証券(株)
代表取締役 COO



なぜ、丸井グループは証券事業に参入したのか

寒竹: 丸井グループでは、年齢や収入にかかわらずすべての人に金融サービスをご提供する「ファイナンシャル・インクルージョン」をミッションに掲げています。証券事業への参入は、このミッションに基づくものです。

仲木: 初めて青井社長にお会いした時に、「まだ信用がない若い人たちと一緒に信用をつくっていくためのクレジットカードビジネスを長年かけて積み上げてきた」ことや、「これからは、まだ余裕のない若い人たちの不安を希望に変えるために、資産形成サービスを提供していきたい」という証券事業への想いをうかがい、ワクワクしました。独立系の運用会社に在籍していた15年間、長期投資仲間のご縁を広げるべくセミナーで全国行脚し、多くのファンド仲間の方々と対話してきました。こつこつ長期投資を実践している仲間からは、将来への不安が薄れ、生き方の選択肢が広がったゆえの心のゆとりを感じました。

寒竹: 丸井グループのお客さまは、約半分が20~30代の方、そして7割が女性です。今後のサービスを検討するにあたり、お客さまの声をうかがうと「お金に対する将来不安」がとても大きいことがわかってきました。不安があるので、皆さん「貯金」はしています。でも、貯金では増えないことはわかっていらっしゃる。私たち丸井グループとしてお役に立てることは何か、安心してお金を増やしていただけるサービスは何か、考える中で出てきたのが、つみたて投資でした。

仲木: つみたて投資は、世の中でいわれている「投資の鉄則」とは異なります。例えば、自分で株式市場の動きなどの情報をチェックし、「ドキドキ」しながら「安く買って高く売る」ことは重要ではありません。安い時も高い時も“淡々”と「つみたてを続けていく」ことが「つみたての鉄則」なのです。信頼できる運用会社の真つ当な投資信託をこつこつとつみたてることは、これから長期で資産を形成する人たちにとって有用な手法です。つみたては、「Buy&Forget(買ったら忘れる)」の“お任せ投資”なのです。



未来を信じて始めるつみたて投資を文化にしたい。

一人ひとりが

「お金や信用をまわす経済」は爽快です。

仲木 威雄

寒竹：「お金を貯めたい」という考え方の背景には、「大切にしたいこと」「実現したいこと」「大切な人」など一人ひとりの想いがあります。安心して大切なお金を増やしていただくには、つみたてが一番だと思います。

エポスカードで投資信託を購入する

日本初の取り組み

寒竹：投資をするにはまとまったお金がないとできないと多くの方が思っています。tsumiki証券(株)の特徴は、エポスカードで月3,000円からつみたてができるということです。これは、日本初の取り組みになります。毎月1回払いで、いつものお買物や携帯電話などの代金と一緒に引き落とされ、つみたて金額や期間に応じてエポスポイントも加算されます。投資に対して感じる敷居の高さを、いつもお使いのエポスカードで解決することを考えています。

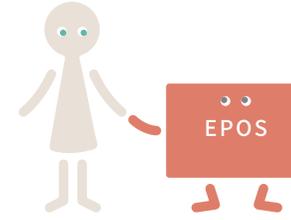
仲木：月100円や1,000円からだと気軽に始めることができる一方、投資目的があいまいなまま短期間でやめてしまう傾向があります。また、投資信託でつみたてをしている方々のボリュームゾーンは10,000円ですが、初めての方には10,000円は少し高いと感じられるのではないのでしょうか。3,000円は、支出を見直すか、何かを少し我慢すれば拠出でき、目的を明確にして継続することをコミットするには、ちょうどいい金額だと考えました。毎月のつみたてで将来の安心を買い、今を生きましょう。

寒竹：金融の言葉は、難しいものが多いですね。お客さまにわかりやすくお伝えするにはどうすればいいか、かなり苦労しました。

仲木：わかりやすくお伝えするというのはとても大切であり、Webなどで簡潔に説明することを心がけています。一方で、これからtsumikiで資産形成を始める人たちに、難しい金融用語を理解して勉強していただくとは思っていません。それよりも、つみたての効用や付き合い方、心持ちなどをお伝えしたい。加えて、お金のカッコえ使い方も！

寒竹：あわせて、マルイ店頭で、商品の選び方や契約書の内容、Web画面の見方など、Webだけでは解決できないご不明な点を気軽に聞いていただける場もご用意したいと考えています。Webとリアル両面で、お客さまをサポートしていきます。

仲木：パートナーとなった運用会社の代表の方々が、改めて大切だと口を揃えて言っていることの一つが、まさに直接会って伝えることの大切さです。Webの機能が充実して便利になっても、同じ空間で顔を見て話す方が、想いや熱量は深く真に伝わると思います。もちろん、リアル感のあるWebサポートができるようにもしていきます。



投資はすてきな社会貢献

寒竹：証券事業は、お客さまの未来のお金をつくるサービスなので、私たちの信用が問われる部分でもあります。私たちがご提供する商品は4本で、長期のつみたて投資の良さを私たちと同じ想いでお客さまに伝えている運用会社さまの投資信託です。資産形成を始めたいのに、商品が多すぎて選べないとお客さまの声を反映し、わかりやすく絞りました。また国の基準をクリアした「つみたてNISA」の対象ですので、資産づくりが初めての方や忙しい方、投資がこわいと思っておられる方にも安心して取り組んでいただけたと考えています。

仲木：だからこそ、パートナーとしてふさわしいのは「顔の見える運用会社」です。①運用会社の理念に共感できるか、②継続して運用実績を高めるための活動ができているか、③お客さまとの対話活動が行われているかがおもな基準で、定量・定性の両面で丁寧に評価し、信じて託すにふさわしい商品をセレクトしています。私たちがかわる投資信託ビジネスは究極のシェアリングビジネスだと思います。お客さまから託されたお金は、販売会社(tsumiki証券(株))を経て、運用会社が投資信託を通じ、価値ある企業に託します。そして、企業の経済活動を経て、個人のもとに還ってきます。お客さま、運用会社、販売会社に加え、企業と社会の五方良しで成り立つ、リターン共有の、息の長いサステナブルビジネスです。まだまだ本気でこのビジネスに取り組んでいる運用会社と販売会社は少ないですが、私たちがフロントランナーとなり、つみたての輪を広げていきたいと思っています。



未来のお金をつくるサービスなので、
私たちの信用が問われる部分でもあります。

寒竹 明日美

経営資源の活用で丸井グループ全体の 企業価値向上をめざす

寒竹：「つみたてNISA」は、お客さま本位の商品設計であるため、投資信託の販売にかかわる手数料ゼロ・信託報酬も低利に設定されています。収益性の観点から積極的に取り組まない会社も多い中、私たち丸井グループが参入できるのは、エポスカード会員さま約660万人の顧客基盤があること、そして店舗やシステム、グループの人材・関連会社など経営資源を最大限に活かすことができるからです。

仲木：ライフスタイルに共感し、その人の所有している素敵な「モノ」を買う、「投資信託」もそういう素敵な「モノ」になります。また、グループ力を活かすためには個々人の力も重要で、「魅力ある社員一人ひとり」が「たった一人の幸せ」のために「たった一人に向き合う」ことで、一人ひとりに寄り添ったサービスが提供できるのだと思います。私が入社して感じた、社員のお客さま共感力を存分に発揮できるでしょう。

寒竹：お客さまに長期のつみたてを行っていただくことは、エポスカードとも長くお付き合いいただけるということにもなります。丸井グループの企業価値向上においても非常に意義のあることだと考えています。

証券事業を共に支えるグループ社員

新しいことを形にしていく道のりは大変なことも多いですが、とても楽しいです。新規事業は前例がないことをやるので、データに基づきしっかりと仮説を立て、「大丈夫だ!」と自信を持って提案できるようにしたい。お客さまにとってのお金の「しあわせ」は人それぞれ。お金に関する知恵と安心を手に入れることができるイベントや、体験・コミュニケーション機会の提案を通じて、お客さまが将来への不安を解消し、楽しくお金を使える毎日を共につくってまいります。

内田 真宏

株式会社エポスカード
フィンテック事業推進部
保有資格：証券外務員



空間プロデュースや経営企画を経て、証券事業の立ち上げに携わっています。tsumiki証券(株)は、丸井グループ内外でのさまざまな経歴やスキルを持った人材が集まって力を合わせながら生まれ、メンバーだけでなくまわりの方の協力も大きな力となっています。そういう意味では、会社という単位ではなく、かかわっていただく方が協力してカタチになる。お客さまとの長い付き合いを大切に、共感するコミュニティが広がる事業をめざしたいと思います。

田中 聡一郎

tsumiki証券株式会社
お客さまエンゲージメント部
保有資格：証券外務員
ファイナンシャルプランナー



クレジットカード決済で投資信託を購入できる新スキームは、丸井グループだからこそできることです。今後、より多くのお客さまにご利用いただき、将来への不安を希望に変えるために、基盤を支えるシステム部門として安定稼働を図りつつ、新たな提案をすることでtsumiki証券(株)とご利用いただくお客さまに貢献したいと考えています。

井村 寿男

株式会社エムアンドシーシステム
顧客システム開発2部
保有資格：ITパスポート
個人情報取扱主任者

社内でのセミナーに参加した際に、人生100年時代における資産形成の重要性を知り、同じような想いの方が多いことにに対して問題意識を覚えていました。小売で培った接客力を活かして、お客さまに寄り添い、何でもご相談いただけるスタッフになりたいと思います。いい意味で「金融っぽくない」雰囲気大切にしながら、若い世代はもちろん、すべての世代から支持されるtsumiki証券(株)をめざします。

南山 京美

株式会社丸井
有楽町 マルイ レディスシューズ
保有資格：ファイナンシャルプランナー



世の中で「社会に貢献したい」という機運が高まる中、そのうちの一つである「頑張っている企業を応援したい」という気持ちを叶えるのと同時に、社会課題である「お金に対する不安」も軽減できる「応援投資」の魅力に気づき、今まで敬遠していた方も、一歩踏み出せるような仕事に携わりたいと思い、この事業に参画しました。お金のことはよりパーソナルなアドバイスが求められるので、一人ひとりに寄り添って、気軽にどこにいても利用できる、Web・店舗連動型のサービスを構築していきたいです。

山中 未来

株式会社エポスカード
フィンテック事業推進部



ファイナンシャルプランナー育成講座に参加したことでお金に対する不安があるのに踏み出し方がわからない方がたくさんいることを知り、そのような方々に学んだ知識を広めていきたいと思いました。「初めての投資はtsumikiにしよう」と思っていたら、お客さまが求める情報をたくさん発信していきたいです。常識にとらわれない取り組みができる丸井グループで、お客さまのニーズを見つけ、深掘りし、新たな気づきとして形にしていくことにワクワクしています。

佐久間 礼華

株式会社エポスカード
フィンテック事業推進部
保有資格：証券外務員
ファイナンシャルプランナー

金融や証券は「苦手」という意識を持ちやすい分野なので、そういった方が第一歩を踏み出せるお手伝いをするのが私たちの役割だと思っています。現在は、お客さまが求めているものを、座談会などを通してうかがい、一つずつ形にしていくことに喜びを感じています。たくさんのお客さまに愛されるサービスを実現し、将来やお金に対して「安心」で「明るい」イメージを持てる社会づくりに貢献したいです。

出村 麻衣

tsumiki証券株式会社
お客さまエンゲージメント部
保有資格：証券外務員



システム部門で10年間、外部とエポスカードのシステムを連携させる業務に携わってきました。今後はこの経験を活かしてお客さまとtsumiki証券(株)をつなげ、「資産形成はtsumikiがいいよ!」とお客さまに噂されるくらい、資産形成がらくちんで大切であることを広げたいです。ゆくゆくは、投資信託だけでなくとどまらず、お客さまのお役に立てる投資商品を研究し、日本で初めてクレジットカードで利用できるサービスをどんどん実現したいですね。

小熊 達也

tsumiki証券株式会社
オペレーション部
保有資格：証券外務員



工ポスカードがファーストカードとして多くの若い年代のお客さまにご利用いただいていることは、私たちの証券事業の強みの一つだと思っています。直近まで店舗で働いていたので、店舗で接していたお客さまの顔や声を思い描きながら、お客さまと社員という垣根を越えて、一緒にお金のことについて学んでいけるようなコミュニティをつくり上げていきます。

佐久間 勇人

株式会社エポスカード
フィンテック事業推進部
保有資格：証券外務員

海外派遣セミナーで、自己実現のためにお金を使い豊かに暮らす北欧の社会を視察し、日本でも安心して暮らすための資産形成の仕組みが必要だと考えるようになりました。tsumiki証券(株)では、ファイナンシャルプランナーとしてお金の知識をお伝えすることはもちろん、実際にお客さまのお悩みを会話の中からおうかがいして不安を解消していきます。すべての方が、安心して自己実現のためにお金を使い、豊かに生きることができるといいですね。

春日井 宏幸

株式会社丸井
新宿 マルイ 本館
レディスバッグ
保有資格：
ファイナンシャル
プランナー



共感力と革新力を磨く「職種変更」

「職種変更」とは、丸井グループを含む12社のグループ会社間で異動する独自の人事制度です。小売店舗からITへ、物流からカード会社へなど多岐にわたり、まるで別会社に転職するようなものです。2018年4月までの累計で、全グループ社員の約43%にあたる2,200人が職種変更を経験しています。

すべての社員は入社後、まずお客さまとのリアルな接点を持つ売場などに配属されます。実際にお客さまニーズに触れることで、相手の立場に立ち、想いを共有して相手を理解できる「共感する力」を養います。その後は、グループ会社間で異動してさまざまな職種を経験することで、変化や違いを楽しみ、自ら行動する「革新する力」を身につけていきます。また職種変更は、新たな業務に就くことで、これまでの当たり前や思い込みを捨てるきっかけになり、自身の成長はもちろん、職種変更者を受け入れる側にもいい変化を与えます。グループを横断して異動をくり返すため、グループ間に横串を通すことにもつながり、グループ一体経営がさらに強化されます。このような職種変更制度により、お客さま視点を持った、変化に強い社員が育成され、イノベーションを起こしやすい組織風土の醸成につながっています。

(株)丸井の売場などで接客を経験し、実際にお客さまニーズに触れることで「共感する力」を身につける

多様な職種を体験することで、変化を楽しみ、自ら行動する「革新する力」を養う

「共感する力」と「革新する力」を合わせ持つ人材が、各業界の当たり前や思い込みにとらわれない提案を実行

お客さま視点を持った、変化に強い社員へと成長し、グループ視点の提案を実践

共通の人事制度
グループ会

だから実現する
社間異動





「多様性推進」が革新を起こす組織をつくる

丸井グループでは、違う個性を持つ約6,000人の社員が互いを認め合い、さまざまな価値観を融合させることが、革新を起こす企業文化を醸成すると考えています。2015年3月期から中期経営計画に多様性推進を掲げ、「個人の中」「男女」「年代」の三つの多様性を進めています。特徴的なのが、自ら手を挙げる公募制で、全社員が参加できるグループ横断のプロジェクトや会議です。所属部署や年齢・役職を問わず、小論文で選抜されたメンバーが参加でき、対話を通じてグループ経営にとって重要なテーマを考えています。



未来志向で深く議論する

「グループ横断プロジェクト」

中長期視点で会社や社会全体にかか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。プロジェクトで学んだ知識やアイデアを各職場に持ち帰り、ビジネスや働き方にどう活かせるかなどアクションプランを考え、実行します。プロジェクトのメンバーは1年ごとに入れ替わるため、知見を蓄え意識改革を行った主体的なメンバーが毎年創出され、「自ら考え、自ら行動する」企業文化が醸成されます。

社員のコメント



矢野 夏樹

サステナビリティプロジェクトメンバー
株式会社丸井
有楽町マルイ レディスシューズ

プロジェクト活動を通して、私たちがめざす「インクルーシブな社会」の未来像が明確になってきました。貧困・環境問題といった社会課題の解決が、丸井グループの事業や成長の軸となっていくと実感しています。今後取り組みたいのは「地球上のすべての人との共創」です。よりインパクトが大きく、世界へ波及していくような革新を丸井グループから起こしていきたいと思っています。



マルイミライブプロジェクト

2011年にスタート。現在はすべてのお客さまに喜んでいただける商品・サービスを具体的に検討する。



多様性推進プロジェクト

2015年にスタート。現在は「個人の中」「年代」の多様性に焦点を当て、イノベーションを生み出しやすい職場環境づくりを推進。



健康経営推進プロジェクト

2016年にスタート。2050年に「わたし、健康!」と言える人を100%にすることをビジョンとして掲げる。



サステナビリティプロジェクト

2018年にスタート。広い視野で、複数の異なる未来シナリオから、2050年に丸井グループがめざすべき姿を検討。



毎回1,000人が応募する「中期経営推進会議」

「中期経営推進会議」は、丸井グループの今後の経営にとって重要となる、さまざまなテーマについて考える場と位置づけ、長期視点のテーマを設定しています。また、2016年1月からは、参加対象者を「グループ幹部」のみから、自ら手を挙げて参加意思を示した「全社員」へと拡大し、ほぼ毎月開催。毎回1,000名前後が応募し、選抜された約300名のメンバーで活発な対話を行っています。



中期経営推進会議
参加社員数
2,768名
(グループ全社員の約50%)



会議テーマの一例

2017年の会議テーマ

丸井グループを取り巻く社会環境とこれからの未来について

長期的環境変化と新たな成長に向けた取り組みについて

丸井グループのESG～未来志向の「本業＝社会へのお役立ち」の取り組みに向けて～/阿部 知代氏、杉山 文野氏、垣内 俊哉氏

デジタル産業革命～あらゆる産業が「再定義」される時代～/スクラムベンチャーズ 宮田 拓弥氏

世界の経営学からみるイノベーション創出への視座/早稲田大学ビジネススクール 入山 章栄氏

2018年の会議テーマ

サステナブルな社会の実現に向けた企業戦略/ PwCサステナビリティ合同会社、ピーターD. ビーダーセン氏

Hello! Mirajjin～未来の価値観って・・・?～

シンギュラリティとエクスポネンシャル思考～激動の時代に生き残る企業と人の条件/エクスポネンシャル・ジャパン 齋藤 和紀氏

長期外部環境と丸井グループへの影響/ PwCサステナビリティ合同会社、ピーターD. ビーダーセン氏

つみたてで叶えるお客さまのしあわせ/ コモンズ投信(株) 渋澤 健氏、セゾン投信(株) 中野 晴啓氏、レオス・キャピタルワークス(株) 藤野 英人氏



「働き方改革」で一人ひとりが活躍できる場に

「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」という経営理念を掲げる丸井グループにとって、企業とは社員一人ひとりの活躍の「場」です。年代・性別・ライフスタイル・性的指向等にかかわらず互いを認め合い、革新を生み出しやすい職場環境づくりを推進することで、人が育ち、誰もがチャンスを得られる場の整備を進めています。

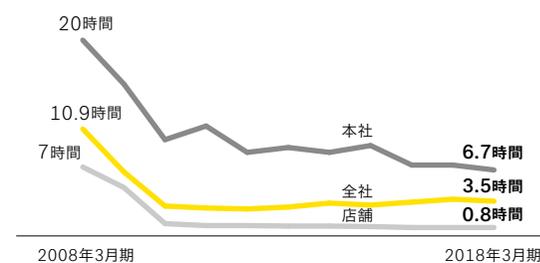


1人当たり月間平均残業時間を3.5時間に削減

2008年より働き方改革に着手し、現在は日本で最も残業が少ない会社の一つとなりました。

まず所属ごとに時間外労働の削減方針や目標を設定し、店舗では10分単位で設定した最大50通りの就業パターンで計画的なシフトを作成。また、納返品などの店舗におけるバックヤード作業をグループ会社が担うことで、店舗社員の接客を中心とした人員配置が可能になりました。その結果、2018年3月期の1人当たり平均残業時間は年間42時間／月間3.5時間まで削減。2008年3月期と比較して本社勤務の社員は、月間平均残業時間が6.7時間と約3分の1に、全国26の店舗の社員の月間平均残業時間は、0.8時間と約10分の1になり、生産性の向上と人件費の効率化につながりました。

1人当たり月間平均残業時間



残業時間の削減と効果

	2008年3月期	2018年3月期	効果
1人当たり年間平均残業時間	130時間	42時間	-88時間
総残業代	33.6億円	7.7億円	-25.9億円
離職率(定年退職者除く)	6.8%	2.3%	-4.5ポイント



今よりもっと活力高く戦略としての「健康経営」

丸井グループの「健康経営」は、社員一人ひとりが健康を切り口に意識や行動を変えることにより、組織全体の活力を高めることで、企業価値向上につなげていくことをめざしています。そのためには、「病気になること」(予防)だけではなく、「皆が、今よりもっと活力高く、しあわせになること」が重要です。中期経営計画でも健康経営を戦略の一つに掲げ、丸井健康保険組合と健康推進部を連携させながら、グループ全体で健康経営を進めています。こうした取り組みは外部からも高く評価され、2016年に「DBJ健康経営格付」で最高ランクを取得、2017年から2年連続で「健康経営優良法人～ホワイト500～」に、2018年には小売業から唯一「健康経営銘柄2018」に選定されました。また2018年3月からは、社員のヘルスリテラシーを高めるために「日本健康マスター検定」受検を社員に呼びかけ、これまでにのべ約1,000人から申し込みがありました。受検者の97%が「勉強を通じて意識や行動に変化が起きた」と回答しており、今後も制度と風土づくりの両面から取り組みを進めていきます。



健康推進活動の変遷

1962年	丸井健康保険組合を設置
1970年	丸井健保会館を開館
2008年	プロジェクトを立ち上げ、残業時間の削減に着手
2011年	丸井健康保険組合が「ヘルスアッププログラム」を開始し、メタボ率が全国平均と比較して大きく減少 健康管理室(現健康推進部)を新設し、専属の産業医が着任
2013年	「こころとからだのサポートダイヤル」導入
2014年	健康推進部が全社員の健康診断データと、生活習慣・仕事への取り組み姿勢の関係性の分析を開始 全国に分散する事業所の全社員を対象に「セルフケア教育」を開始 女性特有の健康面の不安解消をサポートする相談窓口「ウェルネスリーダー」を全国に設置
2016年	「身体」「情動」「精神性」「頭脳」の状態を高める習慣形成をめざす「レジリエンスプログラム」をトップ層へ導入 労働協約に新たに「健康推進」の項を設け、企業と社員それぞれの責務を明示 社外アドバイザーボードを導入し、専門家の視点を取り入れた健康経営・データ解析を開始 グループ横断の「健康経営推進プロジェクト」を発足
2017年	グループ安全衛生方針を策定し、安全衛生水準の向上と自主的な安全衛生活動を全社的に推進することを宣言
2018年	健康経営最高責任者としてCHO(Chief Health Officer)を設置

社員のコメント



新倉 智宏
株式会社丸井グループ
健康推進部

一人ひとりが主体的に健康への取り組みを意識することで、生活習慣や運動習慣の改善だけでなく、自分の行動に自信が持てる「自己効力感」も大きく向上する効果が出ています。健康を切り口に、活力高く、しあわせを感じられる社員が増えることで、人と組織が活性化する良い影響が丸井グループ全体に波及し、成長をさらに加速させる原動力につながることを期待しています。



評価制度と求める人物像を再定義

丸井グループは、「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、誰も置き去りにされることなく、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めざしています。人事評価制度や求める人物像も、経営理念や丸井グループがめざす姿の視点で再定義するため、社員・学生および内定者と議論し改定しました。



社員自ら議論して改定した評価制度

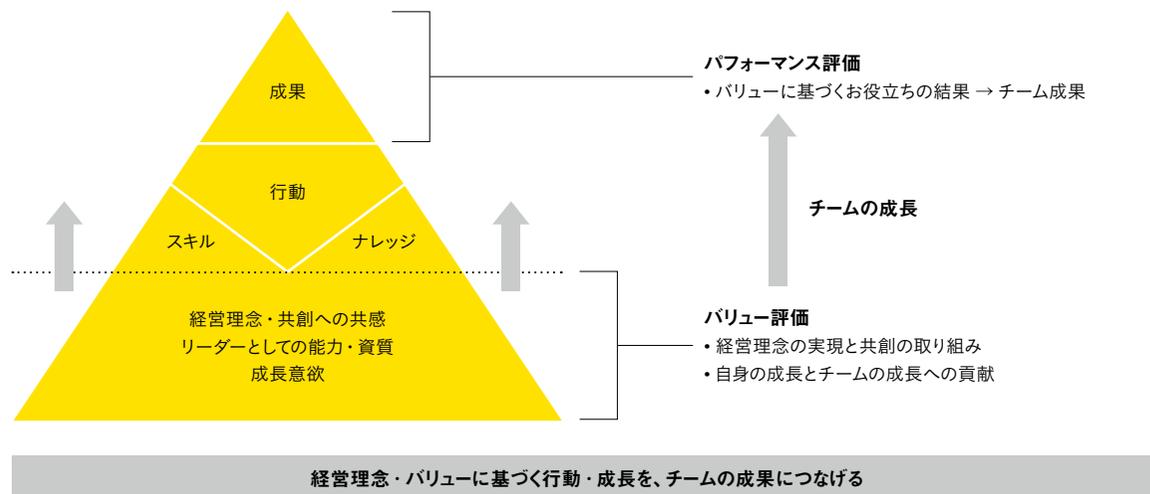
丸井グループは2017年10月より人事評価制度を刷新し、「バリュー評価」と「パフォーマンス評価」の2軸評価を実施しています。刷新にあたっては、2015年12月にスタートした新人事・評価制度を考えるグループ横断分科会で、のべ約2,900人の社員が、運用案・定量目標・定性目標について議論を重ねました。

「バリュー評価」は、経営理念・バリューに基づく、社員一人ひとりの主体的な取り組みが求められます。それにより、「期首に与えられた目標さえ達成すればいい」ということではなく、世の中の変化やお客さまニーズにお応えする

ために、新しい発想や高い目標へのチャレンジが次々と生まれ、強い組織の実現をめざします。また、役職ごとに求められる人物像を踏まえ、自己評価と他者評価(上司・同僚・部下)とを多面的に行います。全社員が評価者としてお互いの働きぶりに関心を持ち、共に考え、コミュニケーションを深化させるねらいもあります。

一方、「パフォーマンス評価」は、「個人」ではなく「チーム」として成果を出すことが求められます。それにより、お互いの得意・不得意を補い合い、教え合い、「お客さまのお役に立つため」のチームとして成長し続ける、多様性が生きる組織の実現をめざします。

新人事評価制度のイメージ



多様性を活かす人事制度

2017年9月より、労働協約に「性自認、性的指向を理由に差別的取り扱いをしない」という文言を追加。仕事や自分、家族についてのLGBTに関する悩みを相談できる窓口を社外に続いて社内にも設置しました。2018年4月からは配偶者向け人事制度を、法律婚に加え異性事実婚や同性パートナー婚に適用を拡大。従来の「配偶者」の呼称を「パートナー」に変更し、休暇や手当、福利厚生などの制度を適用しました。

「共感」「革新」を掲げる求める人物像

丸井グループではグループ行動規範の改定に続き、求める人物像の改定を実施しました。新たに「共感する力」「革新する力」を掲げ、丸井グループの求める人材を明示。社員一人ひとりが多様なステークホルダーの視点に立ち、相手の想いや痛みを理解できる「共感する力」こそが、お客さまをはじめ、社会や環境の課題解決につながる「革新する力」を生み出す源となります。この求める人物像は、共創サステナビリティ経営を進める丸井グループの全社員がめざすべき人物像です。

…… 新社員のコメント



山下 萌笑

株式会社丸井グループ
2018年4月入社

社会で働くということは、周りの人や社会に恩返しをしていくことだと考えていた私にとって、丸井グループの経営理念はまさに同じ想いでした。業界・職種に縛られずに革新していくマインドを持つ丸井グループなら、時代が変わっていく中でも社会に必要とされる企業であり続けられると思いい、入社を決めました。さまざまな職種を経験しながらスキルを高め、たくさんの人の心に残るようなお役立ちをしていきたいです。

…… 新社員のコメント



石川 拓磨

株式会社丸井グループ
2018年4月入社

就職活動の軸としていた「人のために働く」ことと、丸井グループの経営理念に共通点を感じて入社しました。就職活動中も感じたことですが、丸井グループには人が好きで共感力が高い人が多いと改めて実感しています。私自身も「共感する力」は持っていると感じますが、「革新する力」はまだ不足しています。今後、働くことを通じてしっかりと身につけていきたいと考えています。



共創サステナビリティ経営を可能にする独自の一体経営

グループ一体経営によって、職種変更や役職を超えた横断プロジェクトが実現し、数々の新しい取り組みや事業が生まれてきました。この一体経営を基盤に、丸井グループは今後もイノベーションを創出できるのか？グループ最大の「職種変更」となったセグメント責任者の中村、瀧元と、横断プロジェクト開始当初を知る津田、瓦が語ります。



純粋持株会社への移行が「グループ一体経営」を実現

中村：2005年に青井さんが社長に就任し、2007年に純粋持株会社に移行する前は、いわゆる事業持株会社で(株)丸井が小売業をやりつつ本社機能を持っていましたが、採用は各事業会社が独自に行っていて、背番号意識が強い時代でした。

瀧元：2003年に、それぞれの事業ごとに販売会社をついたのですが、自分の成果のためにとにかく売り込む感じになっていて、社員のしあわせや成長に反するような社風が目立っていました。それ以前は(株)丸井の一括採用で、一つ釜の飯で育った感じでした。今はやっと元に戻ったなという印象です。

瓦：当時はギスギスした時代だったと思います。完全な実績主義で、たくさん売るのが一番高い評価・給料をもらえるという中で、助け合い、教え合うより自分を守るというか。2007年に青井さんが全社員に配布したお手紙の中で、なぜ純粋持株会社に移行するのか、どういった想いで経営理念を策定したのかが綴られていましたが、社員や事業同士がお互いに助け合いながら成長していくという風土が今ようやくできたと感じています。

津田：意識が完全に変わりました。個人の能力を高めて成果を出していた時代から、グループ社員としてそれぞれの事業に携わっていきこうという気持ちが高まってきました。

中村：純粋持株会社にして、(株)丸井グループの一括採用になったことで、背番号も一つになりました。昔は入口は同じでも、専門分野に行くと、商品だったら商品で定年、システムに行ったらシステムで定年だったので、ある意味で独立した事業会社のようなところもあったけれど、元に戻って、かつ進化したという感じですね。

新しいアイデアが生まれる源泉「職種変更」

中村：今では社員の約43%がグループ会社間人事異動「職種変更」を経験していますが、お客さまとの共創がスタートした2007年ごろが始まりでしたね。当時の売場は、自分たちでかたくなに勝手なお客さま像をつくり上げてしまっていたので、職種をスイッチしない限り発想が転換できなくなっていました。

瓦：私が職種変更をして一番良かったのは、ネットワークが広がることで自分の中の視点が増え、新しいアイデアが生まれたことです。2018年4月にエポスカードから小売に異動しましたが、小売、フィンテック、テクノロジーの結びつきを自然と考えるようになりました。職種変更は、グループの力を重ね合わせて新しいことに取り組むための源泉になっていると感じます。

津田：同感です。私は小売が長いのですが、バイヤーや販促担当を経て、店長や新規事業を経験すると、やはり自身の引き出しが増えていきます。グループ内はもちろん、お取



津田 純子

執行役員
(株)丸井 取締役
マルイファミリー溝口店長

中村 正雄

取締役 常務執行役員
フィンテックセグメント責任者
(株)エムクリエイツ 代表取締役社長

瀧元 俊和

常務執行役員
CIO (Chief Information Officer)
小売セグメント責任者
(株)エムアンドシーシステム 代表取締役社長

瓦 美雪

執行役員
(株)丸井 取締役
上野 マルイ店長

引先さまや地域など社外の方とのつながりも広がり、新しいものにたどり着ける感覚があります。お互いの関係性の中に価値があるというのは複雑で、他社には模倣しづらいのではないのでしょうか。

中村：2017年に小売セグメント責任者から、瀧元さんに入れ替わる形でフィンテックセグメント責任者になりました。これは社内外に相当のインパクトがありました。私も最初異動のことを聞いた時には驚きましたが、会社全体で若い人も含めて職種変更していこうという時に、一番象徴的な小売とフィンテックのセグメント責任者がスイッチするというのは、一つの大きなメッセージだと思うのです。

瀧元：私の場合、社歴としては販売、販促担当や業務企画担当などもやってきたので、知らない所に行く感覚はまったくなかったのですが、行ってみると、これまで気づかなかったエポスカードの可能性も見え、小売の立場から新たな打ち手がすぐに考えられました。これは、グループとしては相当に良かったのではないかと思います。

中村：瀧元さんとスイッチしたことで、どうやって小売とフィンテックをもっと融合していくか、交流が盛んになりました。元々、(株)エポスカード社長の斎藤さんは丸井の役員から、(株)丸井社長の佐々木さんはエポスカードの役員からと、皆がスイッチしています。定期的にスイッチしながら、いろいろな気づきをグループの打ち手として考えていきたいですね。

年齢・役職を超えて交流する 「グループ横断プロジェクト」

瀧元：グループ内で職種変更はできて、ほぼ全員が丸井グループへの新卒入社で純粋培養なので、風土は変えていかなければいけないですね。

津田：2013年くらいからでしょうか。「グループ横断プロジェクト」で、経営の重点テーマを、ボトムアップとそれをサポートする経営陣という体制でやっていこうと決めたのは、社内の風土や雰囲気に着実に変わったと思います。

瓦：全事業から年齢も職位も関係なく集まって、フラットに意見を出し合っていくので、参加した全員がいい刺激を受けている気がします。我々も新入社員の意見から、「未来を考えるとそうだよ」と、気づかされることがあります。

津田：グループ横断プロジェクトも職種変更も、やりたいと思った人が手を挙げて参加し、フラットな関係で話し合えるので、新しい発想につながります。残業時間の削減も現在の健康経営も、さかのぼると、管理職だけでなく若手も一緒に考えようと2008年に立ち上げた「働くプロジェクト」が始まりでしたね。考え方も徐々に攻めに進化して、健康な人はもっとイキイキ度を高めようと発展していきました。

瓦：「多様性推進プロジェクト」も、最初にやったことは女性の育児短時間勤務の応援でした。労働時間の長さではなく、アウトプットの質での評価を浸透させること。そのためには、男性も積極的に育休を取りましようとか。そして男性の育休取得が当たり前になり、現在は生産性を上げて公私共に活力あるライフスタイルをつくっていきましようとして進化しています。

中村：振り返ってみると、上司に合わせて残業している人や、指示されたまま続けているルーティンワークも多かった。今はパフォーマンス評価とバリュー評価で、数値目標の達成度や経営理念の実行度で人事評価をするので、残業しないでいかに成果を出せるか考えなければいけない。

瀧元：やらなくてもいい仕事は全部なくして、お客さまや人の成長のために考える時間を持ってもらいたいです。職種変更はいい経験になりますが、(株)エムアンドシーシステムやカード事業では専門知識もかなり必要で、進化も早いので、勉強しないと戦えないという面もあります。

瓦：後は、睡眠を取って運動もしてきちんとした食事をするので、仕事の質が高まりますよね。頭がクリアになるし、新しい発想も出てきます。そういう意味で言うと、健康経営でその土台ができてきたという感じがします。

中村：健康は昔であれば企業価値を高めるための付け



足しだったと思うのですが、創造的な仕事は健康が前提であって、そうでないとイノベーションは起きてこない。位置づけが本質の根底に置き換わっている感じがします。

丸井グループのDNAが若者にとっての魅力

瓦：外部に出るとよくわかるのですが、人のお役に立つことがしあわせだと感じられる「人」が、丸井グループの大きな強みで、「誰も置き去りにしない」というインクルージョンの考え方は非常に良くフィットすると思っています。「困っている人はいないかな」という視点で課題に気づき、ビジネスとして解決することでイノベーションが生まれてくるのだと思います。

瀧元：私もインクルージョンが、丸井グループにとっての大きなテーマだと感じています。丸井グループがここまで成長できたのは、置き去りにされそうになっている人たちに喜んでいただいて、「丸井があつてよかった」と言っていたからであり、それが丸井グループのルーツになっています。2018年からスタートした証券事業も、若い人たちが置き去りにされないようにと考えた結果なのです。

ルーツから考えてもこの方向性が良いと思います。若い方がつみたてNISAをやって、60歳になった時に「本当にエポスカードでやってよかった」と思っていたらいいですよ。

中村：採用面接をしていて感じるのですが、最近の新卒の方たちは丸井グループに対する見方が変わってきましたね。以前は特定の事業をやりたいという方が多かったのですが、今は経営理念に共感して受けに来ている。それに、丸井グループはいろいろな事業をやっているから、職種変更で自分の可能性を試せると言ってくれます。

津田：職種変更は、若い人たちにあまり抵抗がなかったこともあって、「成長するチャンス」だという伝え方が浸透しましたね。当社では当たり前になったことですが、学生から見ると会社の魅力なのでしょうね。新しいことにチャレンジする文化ができることで、個人だけでなく事業も成長し、イノベーションの芽もたくさん出てくるのだと思います。

中村：イノベーションの芽を新たなグループ事業としていくことを模索している最中なので、新しいことへチャレンジする文化を定着させて、人の成長が企業の成長につながる会社にしていきたいですね。

「インクルージョン」への大きな共感

「インクルージョンフェス2018」開催～共に創ろう、みんなの「しあわせ」～
社員の意識改革と多様性を「体験・体感」できる場として、
社員向けの「インクルージョンフェス」を2017年から開催しています。
第2回となる2018年は、開催3日間で社員やその家族など約1,700名が参加し、
「インクルージョン」の「共感の輪」が広がりました。



お客さまの
ダイバーシティ &
インクルージョン

車いすの試乗など、障がいや
ご不便を当事者の方と一緒に
体感できるブースや、個々の違い
を活かせるパラスポーツの体験
ブースを設置。LGBTや障がい
者の方と人生や暮らしについて
対話できる企画も開催され、実
体験から個々の違いを理解でき
る機会となりました。

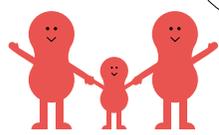


「個人の中」
「年代」の
多様性を推進

社外の多様な価値観にふれる
機会として、「丸井の外で何が起
きている!？」をテーマに、社外
で活躍している丸井グループの
元社員や、出向中の社員による
講演・パネルトークを開催。
また、他企業とつながること
のできる「ビジネスコンパ」では積極
的に社外との対話を深めました。



心身のリラックスのための太極
拳体験のほか、瞑想を見える化
するウェアラブル端末「JINS
MEME」で瞑想の深さを体感。
また、ライザップメソッドの特別
講演や、食から考える健康とし
て有機野菜の販売など、アタ
マ・カラダ・食のあらゆる面から
の健康を体感しました。



インクルージョンフェスは、グループ
横断プロジェクトのメンバーが、
「マイミライ」「多様性」「健康」の
三つのテーマに基づき企画・運営し
ています。

