

共創経営レポート

2023



# CO-CREATION

*with you*

イノベーションの芽生え

CO-CREATION 共創経営レポート 2023

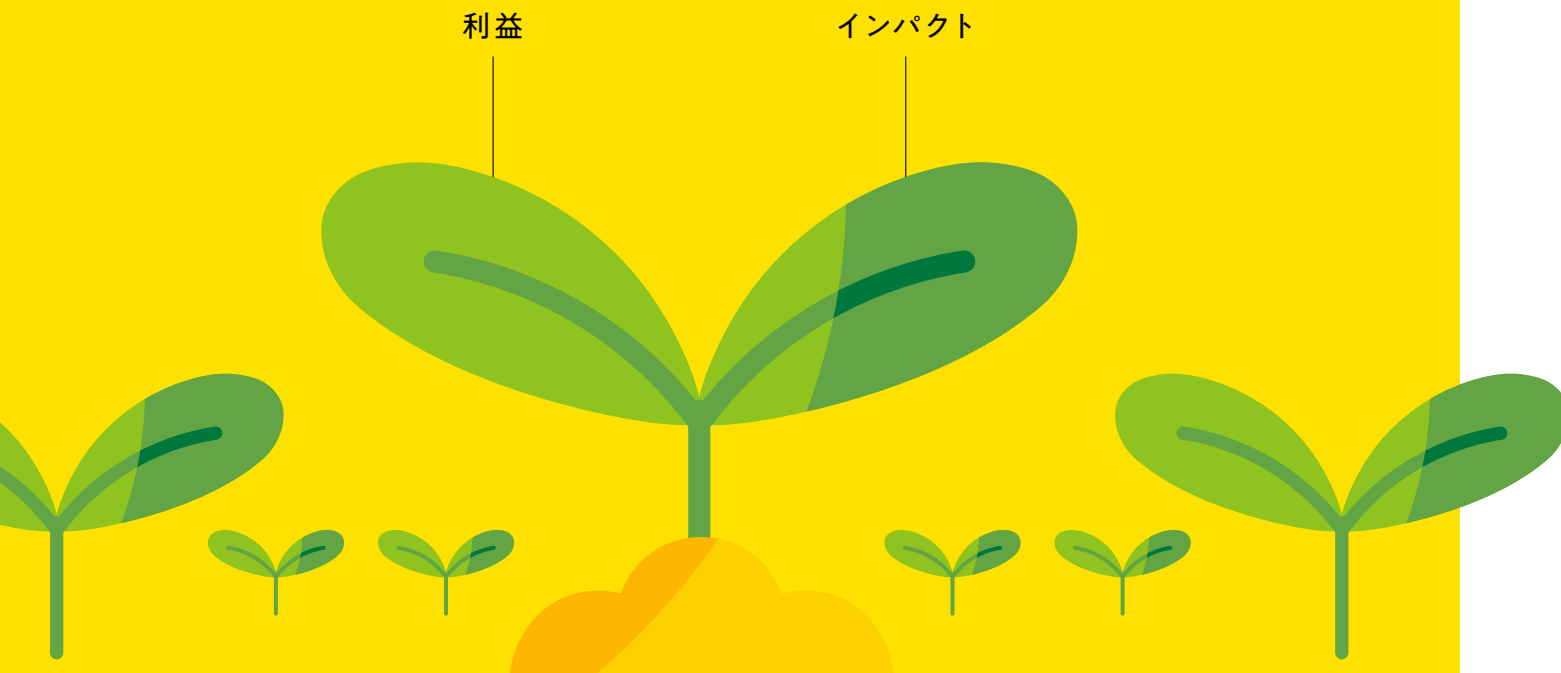
株式会社丸井グループ



## 一人ひとりの想いを集めて注げば、 イノベーションの芽、続々

気候変動、経済格差、社会の分断。今、世界は解決しなくてはならない課題が山積みです。果たして希望に満ちた未来を切り拓くことができるのか、私たちはその転換点に立っています。丸井グループは、2021年、将来世代と共に「インパクト」を起こすことを宣言しました。「インパクト」はより良い未来をつくる指針であり、社会課題解決のことでありますが、一方で当社は「利益」なしでは存続できない一企業です。

だから双葉の図は、一葉が「利益」でもう一葉が「インパクト」。現在、丸井グループは社会実験を通して、この両立をめざすイノベーションを起こそうとしています。これを大きく育てるのは、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の取り組みと、それを生む丸井グループのアセットと新しい企業文化です。



## 個の創造力を全開にする企業文化

イノベーションを生むのは「人」。創造力をどれだけ全開にできるかにかかっています。  
そのために、「失敗を許容し挑戦を奨励する文化」をつくります。  
失敗を当たり前にすることで、誰もがチャレンジしやすい環境をつくり、  
社会課題解決企業へと進化します。

## CONTENTS 共創経営レポート 2023

### 02 CEO MESSAGE

—— (株)丸井グループ 代表取締役社長 代表執行役員CEO 青井 浩

### 10 「社会課題解決企業」への挑戦

12 ビジネスモデルと企業文化「革新と進化」

14 金融と小売の融合を通じて培った「アセット」

16 丸井グループの強み「秘伝のタレ」

18 丸井グループがめざす姿「社会課題解決企業」

20 DIALOGUE 01：社会を無理なく変えるための共感力とロジック、そして最善手  
—— (株)Ridilover 代表 安部 敏樹氏×(株)丸井グループCEO 青井 浩

### 26 社会実験 #1：イノベーションの芽生え

28 サステナブル・ライフスタイル

32 ファイナンシャル・インクルージョン

34 月賦から「エンベデッド・ファイナンス」へ

42 一人ひとりの「好き」を応援

### 50 社会実験 #2：企業文化2.0

52 働く人が、仕事を通じて喜びを得られる社会へ  
—— (株)丸井グループ 取締役 上席執行役員CWO 小島 玲子

58 未来に向かって企業価値を高める「3つのフロー」  
—— (株)バリュークリエイト パートナー 佐藤 明氏

62 15年以上の歳月をかけて変革し続ける企業文化は1.0から2.0へ

64 働き方と組織のイノベーション

66 DXの推進

69 社会実験企業から社会課題解決企業へ

70 DIALOGUE 02：個の感情を解き放ち、創造力を全開にするための企業変革  
—— (株)グッドパッチ 代表取締役 兼 CEO 土屋 尚史氏×(株)丸井グループCEO 青井 浩

74 目に見えない資産が丸井グループの企業価値を高めている  
—— (株)丸井グループ 取締役 常務執行役員 CFO 加藤 浩嗣

79 丸井グループの「6ステークホルダー・ガバナンス」

83 役員の「フロー体験談」大公開！

92 役員スキルマトリックス

98 会社情報

104 編集方針

将来の見通しに関する注意

本レポートのうち、当社グループの将来に関する数値情報は、本レポート発行時点における情報に基づいて当社グループが判断したものであり、不確定な要素を含んでいます。実際の業績などは、さまざまな要因により、これらの見通しとは大きく異なる可能性がありますので、ご承知おください。実際の業績に影響を与える重要な要素には、丸井グループを取り巻く経済情勢、為替レート、株式相場などが含まれます。

# CEO

私たちは自らが実験台となり

「利益追求」と「社会課題解決」の二項対立を乗り越えます。

# MES -

青井 浩

代表取締役社長 代表執行役員 CEO

# SAGE



## 「人的資本経営」が、さらに次のステージへ 進もうとする勇気を与えてくれた

2023年は丸井グループが次のステージへと進む節目の年になりそうです。これまで取り組んできたさまざまなこと、その点と点がつながって、線になってきたことでめざす姿がようやく見えてきました。また、私たちが取り組んできたことが時代と同期し、社会と共鳴し始めているようにも感じます。

そう感じるようになったきっかけが、「人的資本経営」をめぐる近年の動向です。「人的資本経営」は人を価値創造の主体ととらえ、人の力を活かし、人に投資することで企

業価値を高めよう、という考え方です。従来の人をコストととらえ、管理することを主眼としてきた経営と対比されます。欧米ではかねてから重視されていましたが、日本でも2020年ごろから経済産業省などを中心に議論が進みました。

そして、2023年3月期から有価証券報告書に人的資本に関する情報の開示が義務化されたことで、一気に注目を集めることになり、2022年は「人的資本元年」といわれるまでになりました。こうした動向に応じて、当社は2022年5月の決算説明会で「丸井グループの人的資本経営」について株主・投資家に説明しました（「人的資本経営 #1～企業文化の変革～」参照）。また、同6月には有価証券報告書への開示も行いました。

そうした中で気づいたのは、世の中で「人的資本経営」と呼ばれているものが、私たちが2007年以来15年以上にわたって取り組んできたことと驚くほど重なっている、ということでした。

もちろん、15年前には「人的資本経営」という言葉もありませんでしたので、私たちはいわゆる「人的資本経営」を実践してきたわけではありません。経営理念である「人の成長＝企業の成長」の実現に向けて、私たちが「こんな会社になりたい」「こんな風に働きたい」と願って取り組んできたさまざまなことが、結果的に人的資本経営とシンクロしていたのです。

この偶然の一致は、私たちにある気づきをもたらしました。私たちが大事だと思って取り組んできたことが、時代の歩みと同期し、社会の価値観と共鳴しているという感覚です。自分たちにとって大事なことが、世の中にとっても大事なことで、時代の求めるものとも一致しているという感覚は、私たちに喜びと、さらに次のステージへ進もうとする勇気を与えてくれました。



人的資本経営 #1～企業文化の変革～  
[www.0101maruigroup.co.jp/ir/pdf/others/h\\_report.pdf](http://www.0101maruigroup.co.jp/ir/pdf/others/h_report.pdf)

## めざす姿を揺るぎのないものにするため、 定款に「企業理念の実践」を新設

そこで、「人的資本経営」というテーマに沿いつつ、これまでの経緯と今後のめざすべき姿についてご説明します（なお、以下の記述は「人的資本経営 #2～社会課題解決企業への進化～」を踏まえていますので、ご興味のある方はこちらをご参照ください）。



人的資本経営 #2～社会課題解決企業への進化～  
[www.0101maruigroup.co.jp/ir/pdf/others/h\\_report\\_2.pdf](http://www.0101maruigroup.co.jp/ir/pdf/others/h_report_2.pdf)

丸井グループは2019年に「VISION 2050」を公表し、その中で「社会課題の解決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。これを受けて、2021年からスタートした中期経営計画では、利益や資本効率などの財務目標に加えて、「インパクト目標」を設けました。

インパクトは、丸井グループが取り組む社会課題のことです。私たちがめざしたのは、単に新たな目標を付け加えることなく、「インパクト目標を達成することで、その結果として財務目標を達成する」という新しい経営のあり方でした。しかしながら、インパクト目標については、大きなテーマは決まったものの、具体的にどのように事業に落とし込んでいったらいいか試行錯誤が続きました。

そうした中、少しずつですが、インパクトと利益を両立させるイノベーションが生まれてきました。今回の共創経営レポートでもご紹介するサステナブル・シューズの「Kesou」や再生可能エネルギー、応援投資、ヘラルボニーカードなどの取り組みです。これらの事例は、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」をつけています。

### 新設した定款第2条「企業理念の実践」

当会社は「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会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。  
 当会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。

私たちは、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、たくさんの果実を实らせることで、社会課題解決企業へと進化していきたいと思います。このめざす姿を揺るぎのないものにするために、2023年6月の株主総会では定款の変更を行いました。定款は会社を運営していくうえでのルールをまとめたもので、「会社の憲法」ともいわれています。株主さまだけでなく、すべての関係者の皆さまにとって重要なものですので、新設した定款第2条「企業理念の実践」の全文を上記にご紹介します。

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」というミッションが“Why”、それを実現するために「すべてのステークホルダーと共創する」ことが“How”、そして、「社会課題の解決と利益の両立をめざす」ことを“What”と規定することで、社会課題解決企業への進化を宣言しています。

図1：インパクトのアップデート

| インパクト1.0(2021年5月) |                |  | インパクト2.0(2023年6月) |                    |
|-------------------|----------------|--|-------------------|--------------------|
| 将来世代の未来を共に創る      | 脱炭素社会の実現       |  | 将来世代の未来を共に創る      | 脱炭素社会の実現           |
|                   | サーキュラーエコノミーの実現 |  |                   | サステナブルな消費・暮らしの革新   |
| 一人ひとりの「しあわせ」を共に創る | 一人ひとりの自己実現を応援  |  | 一人ひとりの「しあわせ」を共に創る | 将来世代の「事業創出」を応援     |
|                   | 一人ひとりの「好き」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        |  |                   | 一人ひとりの「個性」を応援      |
|                   | 社内外に開かれた働き方の実現 |  |                   | 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     |

図2：インパクトKPIと財務KPI

| テーマ               | インパクト              | 2030年 KPI                     |          | 財務価値                        |
|-------------------|--------------------|-------------------------------|----------|-----------------------------|
| 将来世代の未来を共に創る      | 脱炭素社会の実現           | CO <sub>2</sub> の削減           | 100万t以上  | 取扱高：6800億円以上<br>LTV：900億円以上 |
|                   | 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 | 1000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」を共に創る | 一人ひとりの「好き」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：1.3兆円以上                 |
|                   | 一人ひとりの「個性」を応援      | 「好き」「個性」「健康」を応援する企業           | 200社以上   | LTV：2000億円以上                |
|                   | 一人ひとりの「健康」を応援      | 国内外 若者等の金融サービス利用者             | 1000万人以上 | 取扱高：3.5兆円以上                 |
|                   | 一人ひとりの「お金の活かし方」を応援 | 共創パートナーを通じた応援投資               | 世界20カ国以上 | LTV：2500億円以上                |
| 共創のエコシステムをつくる     | 共創の場づくり            | 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    |                             |
|                   | 働き方と組織のイノベーション     | イノベーション創出人材                   | 5000人以上  |                             |

特徴は、インパクトKPIと連動させる形で  
財務KPIを設定していること

定款の変更とあわせて、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(図1参照)。「インパクト2.0」では、理念・ミッションの実現に向けて何を行うのか、という目標を示しています。

加えて、2030年に向けたインパクトKPIと財務KPIも設定しました(図2参照)。KPIとは、組織の目標を達成するための重要な業績評価指標のことで、おもに数値で表されます。インパクトのように成果を数字で表しにくいものでもあえて数字で目標を設定することによって、取り組みが目標に向けて順調に進んでいるかどうかを確認できるようになります。

丸井グループの特徴は、インパクトKPIと連動させる形で財務KPIを設定していることです。その理由は、インパクトと利益を両立させるためですが、問題はどのようにしてこれらを両立させるかです。そのためには、インパクト目標の達成がどのようにして財務目標の達成につながるのかという道筋を示す必要があります。このように、ある取り組みがその目的に達するまでの道筋を論理的な因果関係で示すもののことを「ロジックモデル」といいます。

6月に公表した「IMPACT BOOK 2023」では、インパクト目標ごとの取り組みが、どのようにしてインパクトの実現と同時に利益や資本効率につながるのかというロジックモデルを示すとともに、各目標の進捗状況についてもご報告していますので、ご興味のある方はぜひご覧になってください。



6月に公表した「IMPACT BOOK 2023」  
📄 [www.0101maruigroup.co.jp/ir/pdf/impactbook/2023/impactbook\\_all.pdf](http://www.0101maruigroup.co.jp/ir/pdf/impactbook/2023/impactbook_all.pdf)

創造力を全開にするため、  
「仕事を通じてフローを体験できる組織」をつくる

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、二つを両立させることは、「言うは易し、行うは難し」で、並大抵ではない困難が予測されます。こうした高いハードルを乗り越えるためには、一人ひとりの「創造力」を全開にすることが必要です。

では、どうしたら一人ひとりの創造力を引き出し、全開にできるでしょうか。私たちが注目するのが、チクセントミハイという心理学者が提唱する「フロー」という概念です。人はその能力と挑戦のレベルがうまく釣り合っている時に「時を忘れ、我を忘れて」没頭する状態を経験することがありますが、これがフローです。

チクセントミハイは、人はフローを体験することで創造力をフルに発揮することができ、それによって困難なチャレンジを達成し、成長することができると言います。また、フローはその体験自体が「しあわせ」をもたらします。私たちは、「仕事を通じてフローを体験できる組織」をつくることで、めざす姿の実現と社員一人ひとりのしあわせの両立をめざします。

そのために、二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「DXの推進」です。

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拡大します。これまでの縦型の組織だけでなく、部門を超えて横、斜めに協業できるプロジェクト型の働き方や、イニシアティブ、投資先のスタートアップ企業との協業を進める共創チームなどを拡げていきます。

また、「課長のいない組織」にもチャレンジします。人と組織の管理を担う課長が、組織の長ではなく、チームのサ

ポーターとして、上から横にまわることで、一人ひとりのメンバーが自立自走するフラットな組織をつくり、チームとしての創造力を促します。

あわせて、早期登用も加速します。人事制度を改定し、「企業価値への貢献が期待できる人材」には、「人的資本投資」として飛び級を認めることで、現状、最速で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。

次に、DXの推進です。現状とめざ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。デジタルはレバレッジとスピードを与えてくれます。また、インパクトと利益の両立という高いハードルを乗り越えるには、高速で仮説検証をくり返すことが必要です。しかしながら、DXを進めるための課題は、これを担える人材がいなかったことでした。そこで、2022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、丸井グループのブランドでは採用できなかった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。

その一方で、新たな課題が浮かび上がってきました。専門人材の活躍で、プロダクトを開発することはできるようになりましたが、プロダクト開発を全社に拡げ、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しなければならない、という課題です。

当社はこれまで、いわゆる基幹システム開発を得意としてきましたが、これとはまったく異なるアジャイル系の組織開発については、リードできる人材もノウハウも欠けています。そこで、Mutureの合併先であるグッドパッチ社の土屋

社長にお願いして、2023年6月から執行役員CDXO（Chief Digital Transformation Officer）に就任していただきました。土屋社長は、組織開発に関して高度な知見をお持ちですので、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。

#### 行動KPIとして、チャレンジに向けた 「打席数」や「試行回数」を設ける

以上を踏まえて、今後はさらなる企業文化の変革に取り組みます。当社はこれまでも「手挙げの文化」など、独自の取り組みを通じて企業文化の変革を進めてきましたが、今後は、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。



「打席数」は、プロジェクトやイニシアティブ、共創チームなどへの参加や、社内のアプリ開発、Webサービスの開発コンテストなどへの参加人数をカウントします。また、「試行回数」は、業務改善や新たなサービス、プロダクトの開発、新規事業の開発などイノベーションに向けたチャレンジの回数を成功事例だけでなく失敗事例も含めてカウントします。

いずれも2031年3月期までに5000回以上をめざします。すでに新規事業の失敗事例については社内の表彰制度において、Fail Forward賞として表彰するとともに、失敗事例の共有会を開催するなどの試みも始まっています。さまざまなチャレンジに「社会実験」として取り組むことで、「失敗」にまつわるネガティブなイメージを拭い去り、誰もが失敗を当たり前のこととして、恐れることなく挑戦できる企業文化をめざします。

おそらく、そのような企業文化は、当社に限らず多くの日本企業に求められているものだと考えられます。私たちは「社会実験企業」として、こうした共通課題に、自らが実験台となり、率先して取り組むことで社会に貢献していきたいと思います。そして、「社会実験」を通じて、イノベーションを創出し続ける企業になることをめざします。

#### 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、「高成長かつ高還元」を実現

これらと連動して、人への投資を拡大していきます。当社の人的資本投資の内部収益率（投資によって見込まれる利回り）は12.7%と、店舗などを中心とした有形投資の基

準となる利回りの10%を上回っています。したがって、今後は人的資本投資を5年間で650億円以上に拡大することで、高効率な経営を実現していきます。

あわせて、人的資本投資を拡大することで、企業価値を高めていきます。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。当社の無形資産比率は現状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、企業価値の向上をめざします。

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いきます。

最後に、今後のめざ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、現状10%程度のROEを将来的に25%まで高め、現状1.7倍のPBRを5倍まで高めています。

5年後、10年後に振り返った時、「2023年は丸井グループが新たなステージへと飛躍した節目の年だった」と言えるように、これからも全力で、いえ、フロー状態で（笑）皆さまとの「共創」に取り組んでいきます。お客さま、株主・投資家さま、お取引先さま、地域・社会の皆さま、そして将来世代の皆さまの変わらぬご支援をお願い申し上げます。

2023年12月

青井 浩

代表取締役社長 代表執行役員 CEO

過去の社長メッセージについては、下記よりご覧いただけます。



2021年：「インパクト」策定の裏に隠された想い  
[www.0101maruigroup.co.jp/ir/message/ceo/](http://www.0101maruigroup.co.jp/ir/message/ceo/)



# BUSINESS & CULTURE INNOVATION

## 「社会課題解決企業」への挑戦



丸井グループは1931年の創業以来、お客さまの「しあわせ」に寄り添う企業として歩み、成長し、ビジネスモデルや企業文化を時代に合わせて革新してきました。そして今、「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」というミッションのもと、「社会課題解決企業」をめざしています。将来世代の未来を想う強い気持ちに加えて、92年間培ってきたアセット、うまみを増した「秘伝のタレ」をフルに活かし、この高い目標に向かって進んでいきます。



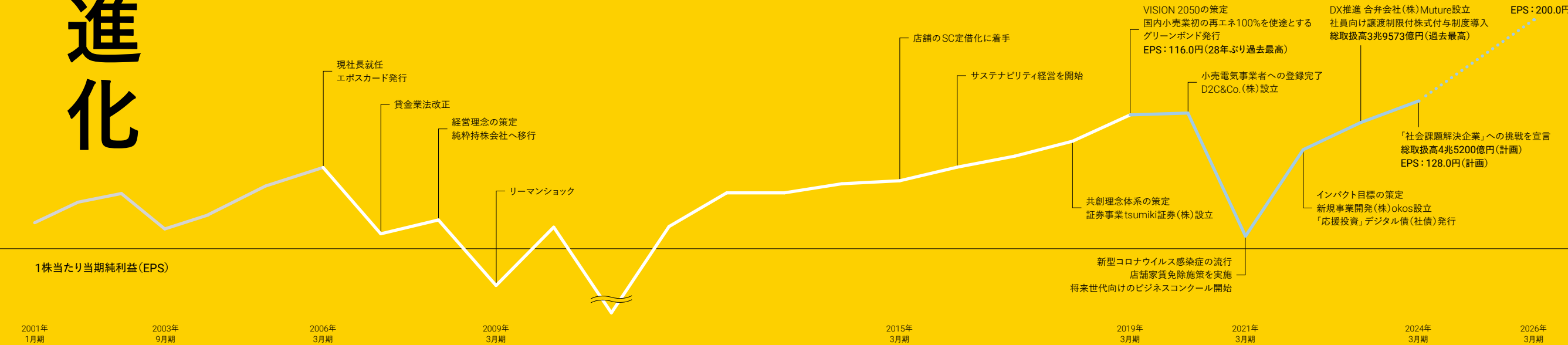
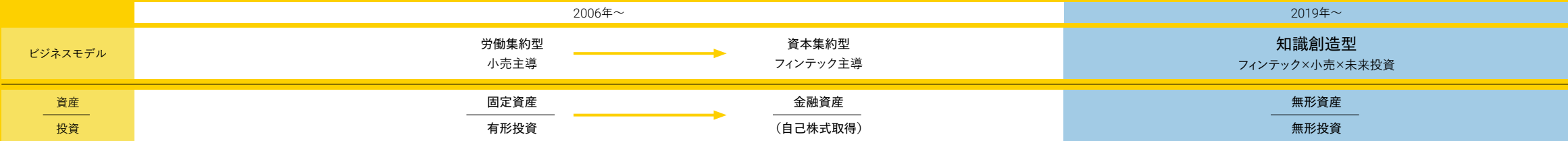
ビジネスモデルと  
企業文化

革新と進化

自らが実験台となる「社会課題解決企業」への挑戦  
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、「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しています。つまり、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、一部の人たちだけでなく、すべての人に提供することをめざしています。1931年の

創業から今日にいたるまで、時代と共に変化するお客さまの「しあわせ」のあり方を模索し、コアバリューである「信用の共創」を軸とした金融と小売の融合サービスを開発・提供し続けてきました。  
2005年に丸井グループの社長に青井が就任して以降、抜本的な企業文化変革に着手するとともに、小売主導の労働集約型ビジネスモデルからの脱却を図りました。そして14年の歳月を

経た2019年、将来世代を6つ目のステークホルダーに加え、「VISION 2050」の発表と共にフィンテック×小売×未来投資を軸とした知識創造型企業への転換に向け動き出しました。丸井グループでは人的資本をはじめとする無形資産への投資をさらに加速することで、2023年に「社会課題解決企業」への進化を宣言。自らが実験台となり、社会課題解決と利益を同時に実現する難易度の高いビジネスモデルの構築に挑戦していきます。



企業文化1.0

企業文化1.0

自ら考え自ら実行する手挙げの文化

経営理念を起点とした8つの施策「企業理念」「対話の文化」「働き方改革」「多様性の推進」「手挙げの文化」「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」「Well-being」を展開 (P62)

企業文化2.0

企業文化2.0

失敗を許容し挑戦を奨励する文化

社会課題解決と利益の両立を実現するために、自らが実験台となり社会実験を行う企業へ。鍵となるのが「働き方と組織のイノベーション」×「DXの推進」(P63～69)

# 金融と小売

の融合を通じて培った「アセット」

未来にとって良いインパクトを生む事業に投資。

イノベーションの創出により、社会課題解決と利益の両立をめざす実験的「場」である。



丸井グループの「アセット」の考え方

私たちが創業から培ってきたアセットは、社員一人ひとりの知識やアイデアを組織資産に変換し伝承してきたもの。自社の成長や市場シェアのための活用だけではなく、社会課題解決を目的とすることにもアセットは活かされています。解決したい課題や実現したいインパクトがあり、同じ志を持つ仲間や共創

パートナーと一緒に知恵を絞る。互いのアセットやサービスをかけ合わせることで、これまで存在しなかった新たなビジネスやインパクトを創出することができる。丸井グループは、アセット×社会課題解決×共創こそが、これからの無形資産時代にふさわしいビジネスのあり方だと確信し、共感していただける仲間と共に取り組みを進めます。

|            |      |   |        |   |    |   |                      |
|------------|------|---|--------|---|----|---|----------------------|
| これまで(有形資産) | 業種   | × | 市場     | × | 競争 | = | 成長・効率化(GDP)          |
| これから(無形資産) | アセット | × | 社会課題解決 | × | 共創 | = | 成長× Well-being(GDW*) |

\* GDW : Gross Domestic Well-being

## MARUI GROUP'S ASSETS



### 730万人超の会員を有する「エポスカード」

フィンテックセグメントの取扱高3.7兆円。会員のうち約半数が30代以下、稼働率66.9%、貸倒率1.61%を誇る。全国41施設との提携カード、アニメやアーティストとのコラボレーションカード、再エネや社会貢献を応援するカードなどを展開。(2023年3月期現在)



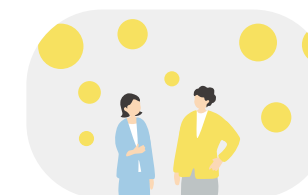
### 約4500人の「共感力高い社員」

丸井グループ社員はミッションやビジョン、経営理念という価値観に賛同して入社するため、誰かのお役に立ちたいと願う人が多く、共感力が高いのが特徴。ほぼ全社員が店舗での接客経験を持つため、お客さまや社会のニーズをとらえる力が強い。



### 22のリアル店舗「マルイ」「モディ」

マルイ・モディ店舗では、売ることを目的とせず、オンラインとオフラインを融合したリアルならではの価値を追求。「売らない店」戦略を推進し、お客さまにとってイベントフルな体験や出会いを提供する場を運営。年間約2億人の来店客数。



### 金融と小売を融合した「幅広い事業」

システム開発や与信業務、家賃保証や将来世代へのスタートアップ投資、店舗運営や物流など、幅広い事業をグループで内製化。近年は、つみたて投資や「好き」を応援する事業に発展し、お客さまのライフイベントやライフスタイルに寄り添った事業を展開中。



グループ各社の詳細はこちらへ



## 信用の共創

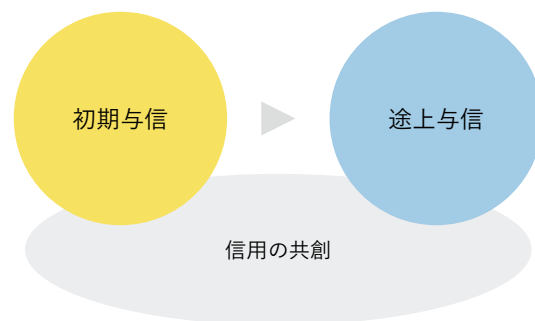
コアバリューである「信用の共創」は、創業者の言葉「信用は私たちがお客さまに与えるものではなく、お客さまと共につくるもの」に由来するものです。金融においても小売においても、お客さまと一期一会で縁が切れてしまうという関係ではなく、互いに信用を積み重ね長いお付き合いをしていこうという、丸井グループの創業の精神の一つです。リアルでもオンラインであっても、一人ひとりのお客さまに向き合い、共感しながら課題を解決するノウハウが蓄積されています。丸井グループにとってのコアバリューとは、玉ねぎの芯のようなものです。バリバリした皮からむいていくと、ついにこれ以上むけないという芯の部分に行き当たります。この芯の部分こそが、ほかのいかなる企業とも異なる、それを除いてしまうともはや自分たちではなくなってしまうような独自の価値、コアバリューだと言えます。

## 丸井グループの強み「秘伝のタレ」

皆さまの目に映るアセットやサービスは、自動的に遂行されるものではありません。その裏には、丸井グループが創業から培ってきた独自の強み、つまりは個性ともいえる「秘伝のタレ」がしっかりと効いています。そしてこの「秘伝のタレ」は、時代ごとに磨き上げ再定義することで、劣化することのない模倣困難な独自の強みとして継承されています。

## 与信ノウハウ

業界で最も低い水準の貸倒率を誇る丸井グループの与信基準は、他社と一線を画します。これは創業から連綿と続く「信用の共創」に基づく与信哲学によるものです。カード発行審査ではファイナンシャル・インクルージョンの考えのもと、お客さまの年齢・職業・年収だけで判断をせずに、金融サービスを必要とする幅広いお客さまに限度額を低く設定するなどして信用を供与します。その後は、お客さまのご利用頻度やお支払い実績をもとに、共に信頼関係を構築しながら限度額の引き上げなどを行います。現在は、個人向けだけではなく企業向けにも展開するなど、「信用の共創」を基盤とした「与信ノウハウ」は、運用の場を拡大しています。



## お客さまとのエンゲージメント

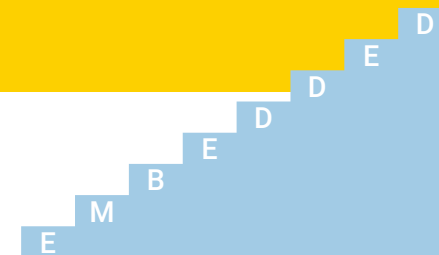


丸井グループにはお客さまとの接点の場が数多くあり、お客さまのライフスタイルに常時接続している状態になりつつあります。代表される接点はマルイ・モディ店舗ですが、他社商業施設や提携企業を介したエポスカード、自社ECサイトや提携他社ECサイト、投資先企業を介した接点などが挙げられます。またリアル店舗で培ったお客さまとのコミュニケーション能力は、小売の場を離れ、BtoBやBtoBtoCのビジネスでも活用されています。お客さまが抱える課題やご要望にリアルタイムでお応えすることで、エンゲージメントのさらなる向上をめざしています。

## エンベデッド・ファイナンス

創業時に高額品だった家具の月賦販売からスタートした丸井グループは、お客さまのライフスタイルに合わせて一時的にお金を立て替える信用ビジネスを生業としてきました。そこで培った「信用の共創」と「与信ノウハウ」は時代と共にカタチを変えて、お客さまのライフイベントや一生に寄り添うサービスへと発展しています。お客さまとの接点を持つ小売という側面を持った金融業だったからこそ、「エンベデッド・ファイナンス」を実現できたといえます。

→P34～35 月賦から「エンベデッド・ファイナンス」へ



## 変わる力

丸井グループという会社の歴史は、変革の歴史です。金融と小売を融合したビジネスというコアを残しつつ別の姿へと変貌を遂げます。つまり自社が持つアセットや強みをポータブルに変容することができる。これが変わる力の正体です。「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」という経営理念にもあるように、丸井グループの存在意義は自社の成長のためだけではなく、時代と共に変化するお客さまの「しあわせ」や社会課題を解決するため、あくまでもミッション・ビジョン・インパクトの実現なのです。

時代と共に変化するお客さまの「しあわせ」に寄り添い続けてきた丸井グループですが、2019年に発表した「VISION 2050」を検討する中でさまざまな課題が抽出されました。気候変動やエネルギーシフトはもちろん、「これまで見過ごされてきた人」や「孤立」、将来世代の「しあわせ」です。これらを具体的に、2030年のめざす姿として提示したものが「インパクト」です。中には、一人ひとりの「好き」や「個性」を応援することが含まれています。一見すると不思議な光景かもしれませんが、「しあわせ」や

Well-beingを重視する丸井グループから見ると立派な社会課題であり、社会貢献にもなり得る欠かせないテーマです。

社会課題を解決するビジネスは、「アジャイル開発」と非常に近いものがあります。初めから高い完成度をめざすのではなく、仮説を立て少しでも早く実装してユーザーや社会からフィードバックを得て改良する。より良い姿をめざして永遠に未完状態となるプロセスこそが、「社会課題解決企業」には求められます。これを実現するための「企業文化2.0」は、失敗を許容し挑

戦を奨励する「社会実験企業」として始動しました。もちろん丸井グループは営利企業のため、社会課題を解決することで結果としてインパクトの実現だけでなく利益も同時達成するビジネスを構築します。これが、従来の「成長か還元か」という二項対立を乗り越え、「高成長×高還元」を両立する新たな経営のあり方です。丸井グループはやっと「アセット×社会課題解決×共創＝成長×Well-being(GDW)」という方程式を実践するスタートラインに立ったといえます。

この次のセクションでご紹介する社会実験のケースは、まだイノベーションの小さな「芽」にすぎませんが、インパクトと利益という「双葉」をつけています。私たちは、こうした芽を共創を通じて増やし、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」としてミッション・ビジョン・インパクトを実現します。

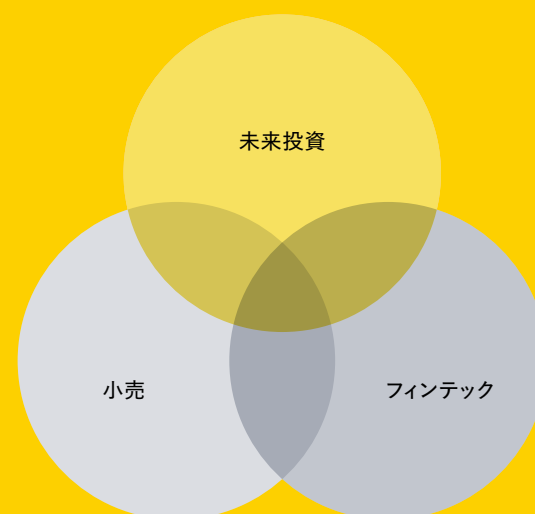


インパクト達成に向けた道筋やロジックモデルは「IMPACT BOOK 2023」へ

# 丸井グループがめざす姿「社会課題解決企業」



| 環境                                                |
|---------------------------------------------------|
| 気候変動と資源枯渇／サーキュラーエコノミー<br>再生可能エネルギーへのシフト<br>生態系の破壊 |
| 経済                                                |
| 貧困や飢餓<br>アジアで拡大する中間所得層<br>IoTの普及、AIによる支配          |
| 地域・社会                                             |
| これまで見過ごされてきた人<br>先進国で拡大する「孤立」<br>世界中の国家間のつながりと分断  |



# VARIOUS METHODS TO CHANGE SOCIETY

DIALOGUE 01 ——— TOSHIKI ABE ——— HIROSHI AOI

## 社会を無理なく変えるための共感力とロジック、そして最善手

テレビでもおなじみの安部敏樹氏が代表を務める(株)Ridilover(リディラバ)は、誰かの困りごとから問題を発見し、皆で解決すべき社会課題として資源を投入する事業に取り組む会社。共創による社会課題解決を旨とする丸井グループとは、かなり相通じるものがありそうです。当社グループの社長である青井浩と二人で、社会のシステムや価値観をオセロのように一気にひっくり返す手順を探りました。

安部 敏樹 | TOSHIKI ABE

株式会社Ridilover 代表

1987年、京都府生まれ。東京大学在学中の2009年に、社会問題を現場で学ぶスタディツアーを提供するプラットフォーム「リディラバ」を設立。2012年に一般社団法人化、2013年に株式会社Ridiloverを立ち上げた。「リディラバ」は「バカバカしいことが好きな人(ridiculous things lover)」を意味する。第1回総務省「NICT起業家甲子園」優勝、「KDDI∞Labo(ムゲンラボ)」第4期最優秀賞など受賞多数。🌐 ridilover.jp/

人が本来備えている善性を  
刺激して解き放つ

青井：今、リディラバは何名ですか？

安部：60名くらいです。

青井：それは結構な大所帯ですね。

安部：去年から増やしたので大変です。中間管理職のマネジメントのハードルが上がっています。若手を育てるには、チャレンジをする打席をつくってあげながらケアもしてあげないといけません。ソーシャルセクターには繊細な方が多いので、チャレンジするために、というよりどうしてもマネジメントがケアに傾いてしまうんですよ。人の痛みによく気がつく人たちなのですが、痛みなくして成長はないですから。

青井：当社にも共感力の高い社員が多いのですが、課題解決には現状を打破

する突破力というか、強引さとか乱暴さ  
みたいなものも少し必要ですね。

安部：共感だけでは現状維持バイアスが強くなってしまいます。BtoBとBtoCの違いでいうと、社会を変えていくには、ロジックのBtoBから寄り添い型のBtoCへ、あるいはBtoCからBtoBへ、どうブリッジしていくかというのが大事ですね。BtoBマインドを持ちつつ、仕事としては現状肯定や寄り添いが基本になるという。そのギャップを一人ひとりがどのくらい埋められるかというのが、BtoCで世の中を変えていく最前線の事業体になれるかどうかの差になるだろうという気がしています。それは本当に難しいですよ。

青井：BtoCやCtoCはネットによって生活に入り込んでくるようになりました。そこで求められる能力やスキルも変化して

います。いわゆるUI／UXのデザイナーですね。この人たちは最先端のデジタルの仕事をしている一方で、アナログでお客様と対面してきた僕ら以上に徹底してユーザー志向なんですよ。

安部：関与する人たちの無関心の狭間に入り込んでいき、さらにその人の持つ善性や主体性を解き放つようなデザインは何かということですね。社会課題の領域でも98%くらいの人が、より良い方向へ社会が進んでほしいと願っているのではない。そうした本来の善性が刺激されるデザインをつくっていくことがやるべきことではないかと。

青井：僕はそれを「選択肢と自己決定」と表現しています。お客様に対して選択の導線をうまくデザインできると社会課題に働きかけられるのかなと思います。選択肢は多すぎてもだめだし、少な





安部：なぜ今の仕事をやっているかというと、僕はもともと、理科学研究所でサルの脳を研究していたから。人間とサルの決定的な違いは、社会的な課題をつくってユナイト(団結)するかどうかなのです。



安部氏本人のXでのポスト(旧Twitter 2019年2月10日)によると、「14歳で母親をバットで殴り家を出され／17歳でドラゴン桜を勧められ東大を目指しその後合格／19歳で漁師になり毎日素手でマグロと格闘／21歳で仲間とリディパ立ち上げ／24歳から東大で授業を持つ／29歳でフォーブスが選ぶアジアの若手30人に選出」。母親を殴ったのは「バットして通っていた硬式の野球クラブを親が勝手に辞めさせようとして監督に連絡」したから。「恥多き人生!今後も沢山転んで沢山チャレンジするよ!」とポストを結んでいる。

すぎてもだめ。提示の仕方が真面目すぎてもだめだし、チャラすぎてもだめだし、その辺の加減がデザインといわれるところなのかなと。そして、お客さまの一人ひとりが自分で決めるということが次の一歩につながっていきます。

安部：社会課題に関心を持ってもらうにも、それこそ「子どもの貧困対策」では弱いのです。もう少し踏み込んで、こういう子どもがいて、その子に対してこのような価値が提供されますよ、という提示の仕方ですよ。

僕は小学生のソフトボールの監督をしていますけど、それは僕も含め地域の人たちのボランティアで成り立っています。例えば「いつも道で見かけるあの子が、ソフトボールのチームに入ってから礼儀正しくなった」と地域の人たちが鮮明に感じたりするので、「じゃあ手伝おうか」「お金を出そうか」ということになると思っています。

#### インパクトとお金の流れを うまく重ねる方法がある

青井：どうすれば行動につながるかと考えると、理由は一つではなく二重三重にして、ある閾値を超えないといけなと思っています。以前、マルイ店舗でポップアップイベントを開催した「トニーズ・チョコロンリー」というオランダのメーカーがありますが、そのチョコレートは

パッケージがすごくカラフルできれい。リアル店舗も重視していて、チョコレートの世界観をビジュアルで空間表現するのですが、その裏に奴隷労働撲滅というブランドメッセージがあるんですね。そのメーカーがオランダ国内でトップシェアになっているのはすごいと思うのです。安部：今から10年くらいの間にいろいろなところで世代交代が起きて、ブランドイメージのスイッチングがどんどん進んでいく気がします。丸井グループにはtoCに関する知見がものすごくあるので、それを社会課題解決と同時に貴社のブランド向上にうまくつなげたいですね。青井：そのために課題解決志向を持つ起業家の人たちとの共創に力を入れています。今一番若いパートナーは18歳。課題があるとしたら、事業として成立するまで時間がかかりそうなことですが、それ以外は楽しみしかありません。

オープンイノベーションは失敗の確率が高いといわれているけど、構造的に考えれば、僕は「補完」ということだと思うのです。課題解決をしたいという想いや背景を持っている人たちにはリソースが欠けている。一方、組織には無形の社会的信用も含めてアセットがありますが、めげずに意志を貫き通す背景が欠けています。想いと背景を持つ人と、その想いに共感してリソースを提供できる人。これは補完関係にあると思うのです。

安部：トップダウンで物事を変えていこう

という話と、toCで一人ひとりの行動変容を促していった社会の大きな流れをつくっていくみたいなことを組み合わせるうえで、丸井グループのようなエコシステムが役割を果たしていくのでしょうね。

青井：当社の場合、接客したお客さまがエポスカードの会員になってくだされば、このくらいのキャッシュが入ってくる、ある年月を経るとこのくらいのキャッシュになるということがある程度確定します。それを原資にして、従来なかったリスクのあるようなサービスを思い切ってやっていく。社会課題解決も、そういう裏付けを持って実験ができるのです。

安部：よく似ている例でいうと、NPOの個人寄付はクレジットカードで月額引き落としになっています。今のところ誰もそれを与信として見ていないのですが、考え方次第でNPOの資金繰りが楽になるような仕組みができるはずなのです。

青井：確かにそうですね。安部：社会課題を解決する金融サービスは、世界で見ても女性向けの小口金融というような話以外になかったのですが、間にNPOが入ると信用の枠が増えるので、そこにレバレッジをかけてたくさんの資金を流せるようにして、そのサポートに国や民間企業がどんどん入ってくるような仕組みになると、今とは桁の違うレベルでお金を流せるようになります。

青井：本当ですね。活動には必ずお金が必要ですが、そういう風に組み直していけば目的としているインパクトとお金の流れを重ねられるようになりますね。安部：一般消費者の消費行動が社会性を持つ割合はまだ1〜3%のレベルだと思いますが、もし20%になったら、GDPの中の税金の20〜30%と足して欲しい50%を超えてきます。その時こそが

**消費行動は投票行為であるという考え方がありますが、**

**エポスカードはいろいろなところで生活との接点があるので、**

**意識せずにソーシャルな消費を選択できるようにしたいのです。**

青井 浩

ソーシャルな経済圏でバリューを上げるなら

東証に上場するのが一番良いという形をつくるんです。

安部 敏樹

ティッピングポイント(転換点)ですよ。そもそも経済の仕組みは社会性をベースにつくられるものなので、オセロと言えば一気に白と黒が入れ替わります。事業者側は、消費者個人を見ても、あるいはそれをサポートするようなパブリックを見ても、マーケット参加者の半分以上が経済はそういうものであるという認識を持つことになるんですね。

人口減少はむしろチャンス  
成長ではなく、成熟をめざせば良い

青井：今の日本は、明治維新以降の富国強兵や戦後のキャッチアップの時代を経て、世界の先進国の中でもいち早く人口が減少しています。資本主義は生産年齢人口に比例して成長するという原則があるので、GDPは伸びなくなります。ロボットやAIで生産性を維持するとしても、伸びることを目的とする経済ではなく、成熟します。生産性をロボットやAIが維持すれば一人当たりのGDPは高くなるとありますが、成長ではなく、江戸時代のように成熟を目的にする経済への転換がうまくできると、日本だけが違う原理で動いて新しい社会をつくっていくことは可能なような気がします。

安部：そう思いますし、実現したいですね。そのための根本になる価値観や経済インセンティブのシステムをここ10～20年で変えていくことこそ、僕らがやらなければいけないことだと思います。

青井：人口減少はむしろチャンス。人口減少にともなって、経済成長を目的にするのではなく、成熟をめざす経済に移行しなければいけないと思います。その頭の入替えがどこかでパキッとできると、すごく変わる感じがします。

安部：ちなみに、エポスカードの経済圏はどのくらいの規模なのですか？

青井：エポスカードの取扱高は4兆円くらい。その中には月々の家賃や電気代、保険の支払いなども含まれています。消費行動は投票行為であるという考え方がありますが、4兆円という規模になると、いろいろなところで生活との接点があるので、意識せずにソーシャルな消費を選択できるように促していけるアプリをつくらうとしています。

安部：おもしろい！消費行動が変化すると、パブリックに対する投票という消費行動も追って変わってきます。投票行動というのは、日本のどのイシューにお金を使ってほしいかということ投票するわけだから、その結果は補助金のような形で反映されます。再エネであれば再エネ補助金になるし、原発であれば原発にお金が落ちるといった話になるわけで、それを事業者が受けて消費者への提供価格を下げるという話になってくる。toCの接点があることは、純粋な消費行動だけでなく価値観の変化を促し、投票行動という政治的資源の消費行動を通じてパブリックに向かっていくという循環モデルになっていくのです。

青井：とても共感します。政治・行政に対して不満を言っている現実問題として進まないところがあるので、意識や構造がドミノ倒しのように一気に変わるような、そういうことを戦略的にねらってやっていくというのはワクワクする話です。

ブロックチェーンを使って  
ソーシャルマーケットを構築する

安部：僕はどこかで時価総額の考え方も変わっていると思っています。それも企業単位ではなく、株式マーケットそのものの特性が変わってくると良いと思っています。理想としては、東京証券取引所がそうってほしいと思っています。ソーシャルな経済圏でバリューを上げるなら東証に上場するのが一番良いという形をつくるんです。

青井：すばらしい戦略ですね。東証はグローバルな取引においてニューヨーク、ロンドンに負けていて、アジアでも負けている中で、ブランディングやポジショニングはとても重要です。

安部：この国の金融マーケットにおけるソーシャルカンパニーの割合が増えていると言えるような場所をつくって、そこにどんどんお金を流していくことができると思います。実はリディラバも長期での出口は悩んでいて、将来、新規上場するとしても、それに見合うマーケットがないと、僕らとしては許容できないのです。東証がソーシャルマーケットになってくれるのが一番良いのです。



青井：僕らの協業先もずっとそれを求めています。安部さんがそのマーケットをつくるしかないですね(笑)。

安部：一緒にやりましょうよ(笑)。それができると、それこそ丸井グループを通してソーシャルアントレプレナーに投資するインセンティブが高まるじゃないですか。アーリーな投資先を抱えられる状況はあってファンドも一応ある。ただ、レイターを支えるプレイヤーはいません。ファンドだけでなく上場する場所ができれば、一気に状況が変わっていると思います。

青井：この場合、早くから投資して長く応援している人により多くのリターンがあるようなWeb3的な考えが最適だと思います。つまり、自分でデータ管理できるブロックチェーンなどをうまく使ってソーシャル市場みたいなものができるといいですね。

安部：そこはブロックチェーンの本質的な技術特性をどこに見るかだと思います。ブロックチェーンは金融的な側面ではおよそ株式に似ています。

青井：今の株式はとても雑なのですが、第三者が介入せずに信用が担保されるスマートコントラクトで個人単位の取引や経歴がきちんと記録できるようになれば、たぶんリターンも個人ごとに細かくできるようになるのではないかと思います。それがWeb3の可能性であるとするなら、Web3をうまく使って証券取引所がやれないでしょうか。

安部：それをやりたくて、3～4年前から仮想通貨をマイニング(採掘)しているんですが、そうした技術をどのタイミングで自分たちの事業にどう組み込んでいくかという点は、ものすごく悩ましいところです。青井：ブロックチェーンを使わなくてもできるなら、それはそれで構わないですね。小さくてもいいので、実験的にそのような市場がつくれないでしょうか。

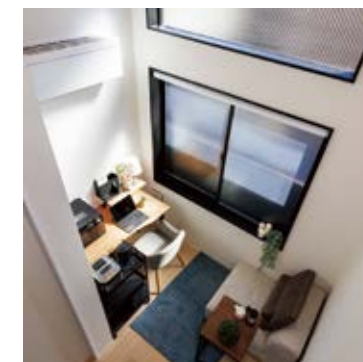
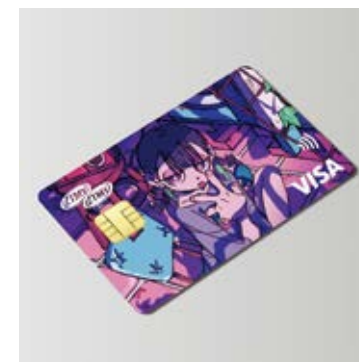
安部：たぶん株式などの縛りが少ないNPOの方が先にやれると思います。社会活動のプロジェクトはそもそも経済的なインセンティブのようなものを期待してなかったりするので、NPOの上場マー

ケットのようなものをWeb3でつくる方が先かもしれないですね。実現したら結構世の中が変わると思うので、スマートコントラクトはとても興味深いです。

ただ、今ある課題の当事者は経済というインナーサークルの外にいたりします。ですから、チェーンをつくってもその内側に課題の当事者を招き入れていくためにどう設計すれば良いか、というのは簡単な話ではないんです。

青井：確かにそうですね。安部：リスクを取った人に返していくという考え方は、イノベーションを起こすうえでとても大事です。その意味でWeb3ないしはある種の株式的な考え方をソーシャルの側にも取り入れた方がいいし、そのためには出口が必要というのは変わらない事実である気がします。

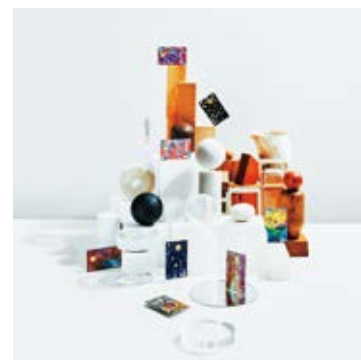
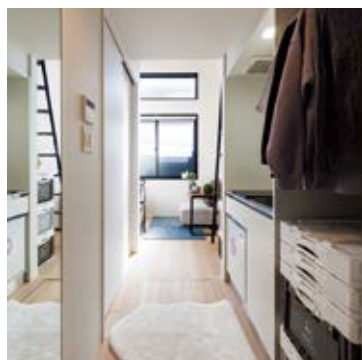
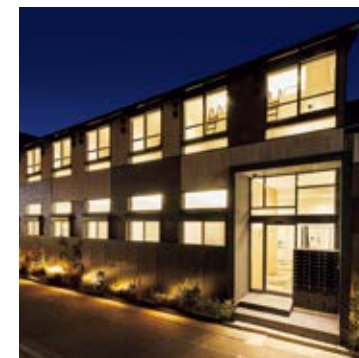
青井：これはもう具体的に考えたいですね。経営者として現役最後のご奉公でそれをやろうかな。安部：ぜひお願いします。最後のご奉公にはしてほしくありませんけど(笑)。



社会実験 #1：イノベーションの芽生え

# EMERGENCE OF INNOVATION

丸井グループが考えるイノベーションとは、新しいモノやコトを提供するだけでなく、気候変動やエネルギー問題、経済格差といった社会課題の解決もめざす事業のこと。社会をより良い方向へ変えることができるに違いない、前途有望な「社会実験」を紹介します。





## DECARBONIZATION OF FASHION

「足が痛くならず、スニーカーのような履き心地のパンプスがあったら」というお客さまの声に応え、同時にサステナブルなモノづくりも追求。「Kesou」は、お客さまの課題と社会課題の解決の両立をめざすブランドです。



### ファッション分野の難題に 挑戦したパンプス

ファッション産業は大量生産・大量廃棄によって、地球環境に深刻な影響を与えています。持続可能な社会の実現のために、商品生産においてもCO<sub>2</sub>の排出、プラスチックの廃棄、水の大量消費、汚染物質の排出などを可能な限り抑えないといけません。

一方、お客さま課題の解決も大事。例えば「パンプスで何を重要視しますか?」とたずねた当社のアンケートでは、「足が痛くならないパンプス」「スニーカーのような履き心地」という声が多数を占めています。この二つの課題——地球の困りごととお客さまの困りごとの両方の解決をめざしたのがKesouのパンプス。丸井グループの新規事業開発会社である(株)okos(オコス)が立ち上げたブランドです。

まず大きな特徴は、廃棄プラスチックの削減のため、アッパーにペットボトルの再生糸を100%使用していること。北千住マルイでは使用済みペットボトルの回収も行っています。さらに、クラウドファンディングを通じた受注生産を活用し、大量生産・大量廃棄を回避。梱包の使用資材を最小限に抑えるなど、生産から販売までのすべてのプロセスを見直して、廃棄物の削減に努めています。

### 履き心地とサステナビリティの両立

ペットボトルの再生糸をニット編みにしたことで、靴下のように足を包み込むやさしい履き心地と、スニーカーの半分程度の軽さを実現。プロジェクトがスタートしてから約2年間、数多くのお客さまモニターにご協力いただき、その声をもとに協業メーカーやデザイナーと非常に微細な部分まで検討を重ね、くり返し試作品を制作したのちに1stアイテムを完成させました(2021年8月)。お客さまを含めた、これも一つの“共創”です。

お客さま課題には、履き心地だけでなくサイズの選択肢もあります。Kesouは、丸井グループがかねてより提供しているプライベートブランド「ヴェリコ」の考えを受け継ぎ、どなたでもぴったりのパンプスを選ぶよう、19.5cm～27.0cmのサイズを提供しています。

こうしたKesouのモノづくりの姿勢は多くの方の共感を呼び起こすこととなり、クラウドファンディング「CAMPFIRE」のパンプス部門では、過去最高の支援額を記録しました。今後もKesouは、地球課題解決とお客さま課題解決の物語をモノづくりに込めて、新しいライフスタイルの創造や拡大に貢献していきます。

### POINT

- アッパー(甲の部分)はペットボトルの再生糸100%
- 一般的なスニーカーの約半分の重さ(2021年9月当社調べ)
- 大量生産・大量廃棄を回避する受注生産
- サイズは19.5～27.0cmの全16サイズという豊富なバリエーション
- 北千住マルイでのペットボトル累計回収本数 19万3155本(2022年11月末時点)

### VOICE



伊藤 みのり  
(株)okos  
サステナブルビジネス事業部

#### 靴の「素人」だったからできたことです

私たちokosは、今までの丸井グループのやり方にとらわれず、極端に言えば、事業をゼロから構築していく会社です。Kesouのパンプスづくりもゼロベースで考えるため、私を含め、靴づくりに携わった経験のない社員が集められました。チームのメンバーは皆「できないことはない!」と信じ、サステナブルなモノづくりをやりたいという情熱を捨てません。協業メーカーの皆さまは、その勢いに圧倒されてしまうのか、「うちで何とかしよう」とご尽力いただき、共創の輪が広がっていきました。靴の常識を知らなかった私たちだからその行動力だったと思います。



Kesouの開発ストーリーはこちら

オンラインでお客さまとつながるKesou  
Kesouはクラウドファンディングで販売するほか、Instagramでお客さまと一緒に商品づくりを考える場を設けています。こうしたオンラインベースのビジネスモデルは、店頭よりお客さまと深く永続的な関係を築くことができる可能性を秘めています。



KesouのInstagramはこちら

## POINT

- 2030年に全国のマルイ・モディ店舗などの電気を再生可能エネルギー100%に
- 自社発電所を2024年に合計8物件、年間発電量約1000万kWh
- みんな電力エポスカードの新規ご入会につき1000円を発電所に寄付
- 「みんな電力」の利用者50万人へ
- お客さまの「再エネを使いたい」に寄り添ったサービス提供
- 2030年にCO<sub>2</sub>排出量100万t削減

2030年までに  
再生可能エネルギー100%に

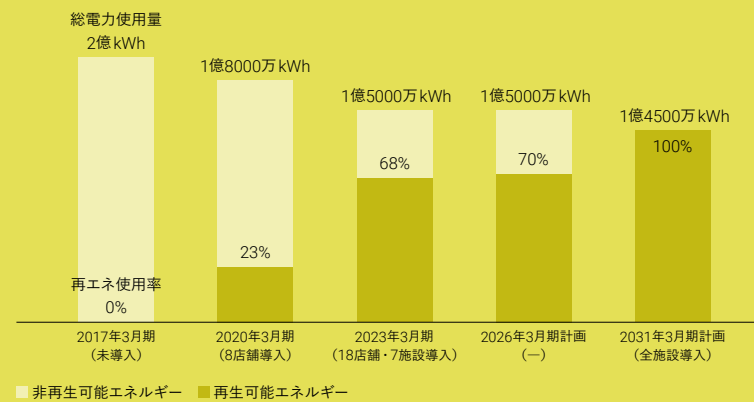
丸井グループは、これからの地球に暮らす将来世代の未来を共に創るために、脱炭素社会の実現を「インパクト2.0」に掲げ、自分たちの使う電力を2030年までに100%再生可能エネルギーにすることを目標としています。

2018年、みんな電力(株)(現(株)UPDATER)さまと協業し、自社店舗・施設での再生可能エネルギーへの切り替えを開始しました。現在では、これらの施

設に必要な電力を賄うため、UPDATERさま以外にも電力供給のネットワークを拡げ、ミツウロコグリーンエネルギー(株)さま、(株)エネットさま、東京電力エネジーパートナー(株)さまとも再生可能エネルギーの供給を契約しています。

また、自社保有の太陽光発電所は2物件あり、これに加えて2024年9月までに合計8物件とすることで、年間発電量約1000万kWhを実現し、2030年には、全国のマルイ・モディ店舗などにおける再生可能エネルギーの利用率100%をめざします。

## 再生可能エネルギー100%達成のロードマップ



## 好きな発電所が選べる

## 「顔の見える再エネ」

丸井グループでは、将来世代に今の地球環境を残すための取り組みを行っています。その一つがお客さまにも再生可能エネルギーをご利用いただき、社会全体で環境問題に取り組むための仕組みづくりです。

UPDATERさまとの共創の取り組みとして、2020年9月からエポスカード会員さま向け電力プラン「みんな電力エポスプラン」の提供を開始し、現在1万人の利用があります。「みんな電力」では顔の見える電力として再生可能エネルギーの生産者の見える化を実現。全国800以上の発電所から、自分の好きな電気の生産者を応援することができ、中には農家やアーティストも。そのうちの一つに「いとうせいこう発電所」という太陽光発電所があります。作家でクリエイターのいとうせいこう氏が一緒に運営する発電所で、再エネを通じてアーティストとファンがつながることができます。



みんな電力発電所一覧



生産者さんの顔の見える電力はこちら

「みんな電力エポスプラン」では、お客さまの毎月の電気料金から0.5%分が「みらいの森プロジェクト」の活動に寄付されます。この寄付金は「みらいの森」の森林整備に役立てられます。

また、「みんな電力」の電気料金をエポスカードでお支払いいただくとポイントが通常の2倍\*貯まります。さらに「みんな電力エポスカード」では、新規発行1枚につき1000円が再生可能エネルギーの発電所に寄付され、発電所の維持・開発に活用されます。

このほか、みんな電力では応援の気持ちとして毎月の電気料金のうち100円がお好きな発電所へ届くサービスも提供しています。

環境にやさしく、お客さまにもメリットのある再生可能エネルギーの利用を促進し、利用者を50万人へ拡げることで、CO<sub>2</sub>排出量100万t削減の目標へと近づいていきます。

\* ポイント倍率は通常のVisa加盟店の1回払い時(税込み200円につき1ポイント)との比較です。

## VOICE



村山 憲太  
みんな電力共創チーム  
(株)エポスカード 有楽町マルイ カードセンター

## 企業価値向上を実現したい

数年後に定年を控え、社会課題解決に取り組むことで企業価値向上を実現したいとの想いが強くなりました。脱炭素の取り組みをエポスカードとしてどのように進めていくべきか。それを考えていくうえでも、この取り組みはUPDATERさま、共創チーム、店舗が一体となり、一つの方向にあるべき姿を描けているからこそ実現できていると思います。また、UPDATERさまから「丸井グループと一緒に仕事ができて良かった」と言っていたいた時はうれしかったです。



山口 悠希氏  
(株)UPDATER  
SX共創本部 パーソナル  
SX部 パーソナルSXチーム

## 再エネの仲間の輪が広がった

丸井グループとの共創では、UPDATER単体の活動では実現できなかった規模の「再エネを使う仲間」の輪を拡げることができ、社会へより大きなインパクトをもたらしているのではないかと考えています。エポスカードをきっかけに「みんな電力」に加入してくださったお客さまが、「せっかくならみんな電力のことを知りたい」と当社オフィスでのイベントに参加してくださったことは丸井グループとの協業なしではありえなかった出会いとして印象に残っています。これからも、一人でも多くの方がアクションを起こすきっかけづくりができるようにサービスを育てていきたいです。

RENEWABLE AND TRACEABLE  
ENERGY

丸井グループは再生可能エネルギーを使い、将来世代に豊かな地球環境を残します。エポスカードを通じてお客さまにも再エネの利用がしやすいサービス「みんな電力エポスプラン」を提供。お客さまご自身が電気の生産者を選んで応援することができます。

## POINT

- ブロックチェーンを活用した日本初の取り組み
- エポスカード会員さまであれば誰でも申し込み可能
- 最低1万円からとお手軽。抽選には累計9812名が参加
- これまでに15億円を融資、約3万3000人の手に渡る
- 融資先の生活改善と、投資していただいた方の資産形成を両立

## 「信用の共創」を海外へ

丸井グループのアセットで、海外の方に金融サービスを提供できないだろうか。そこにエポスカード会員さまにも加わってもらいたい……。そんな想いから始まったのが「応援投資」です。

丸井グループは、これまで日本のお客さまと共に金融的な信用を積み上げていく「信用の共創」を行ってきましたが、さら

に海外の中間・低所得者層の方々とも「信用の共創」を行えないか、と考えたのです。ただ、当社には海外での金融サービス展開の実績がなく、困難ではないかとの社内の声もありました。

そんな時、マイクロファイナンスの海外展開実績のある五常・アンド・カンパニー(株)さまやクラウドクレジット(株)さまとの出会いが道を拓きました。両社との共創により、デジタル債(社債)の募集



## MICROFINANCE

## SOCIAL BONDS

社会課題を解決するための資金調達で発行される債券をソーシャルボンドといいます。丸井グループもソーシャルボンドを発行し、エポスカード会員さま向けに販売する「応援投資」を実施しています。ブロックチェーン技術によって、エポスカード会員さまの社会貢献と資産形成の両立を後押しします。

を2022年4月に開始し、「応援投資」の実現にこぎつけたのです。

このデジタル債(社債)の発行には、2020年5月の金融商品取引法の改正も大きく影響しています。ブロックチェーンの技術を活用し、デジタル債(社債)を発行することが可能になり、証券会社を通さず、事業会社が直接個人投資家に販売できるようになりました。これを受け、丸井グループが直接エポスカード会員さま向けに社債を発行することができ、さらに少額での購入も可能としました。このスキームによって、「社会貢献をしたい」と思う会員さまがこの取り組みに気軽に参加できるようになりました。

このデジタル債(社債)の発行は、金融機関以外の企業では日本初の取り組みでした。

## 「応援投資」の資金は低所得層へ

マイクロファイナンスとは、銀行口座を持つことができず金融サービスにアクセスできない人々への小口の貸付を中心に、貯蓄・保険などのサービスを提供する仕

組みです。「応援投資」では、エポスカード会員さまに社債を購入していただき、現地の方の経済的自立を目的とした資金を調達。この資金を共創パートナーである五常・アンド・カンパニーさま、クラウドクレジットさまを通じて途上国の低所得者層に融資しています。また、社債を購入した方は、現金とポイントをあわせて、年1%のリターンを受けられます。過去3回発行し、募集総額約4億円に対してのべ1万人のエポスカード会員さまから約60億円ものお申し込みがありました。

これまでの貸付総額は15億円(証券会社を通じて発行した個人投資家向け社債による調達を含む)にも達し、インドを中心とした約3万3000人の新興国の方々に届いています。そして、事業を始めるために必要なサリーの織機の購入や搾乳のための牛の購入などに使われ、融資を受けた方たちの経済状況と生活を改善することに役立っています。社債の購入者には、現地の声を含め投資がどう活用されているかをまとめた「ストーリー」をお届けし、社会貢献に参画していることを実感していただける仕組みを整えています。

## 従来の社債とデジタル債の違い



丸井グループ「応援投資」公式サイト



社員による現地レポートはこちらへ

## VOICE



スニタさん(50歳代・5人家族)  
居住地域：インド ウッタール・プラデーシュ州  
職業：牛乳の生産・販売

## 融資で事業が成り立ち生活が改善した

融資を受ける以前は、搾乳のための牛を購入することができず、事業が成り立ちませんでした。しかし、4万ルピーの融資と事業に対するアドバイスを受け、それを元手に牛を購入し、牛乳の生産と販売ができるようになりました。現在はその収入で、家やお店を改築し、生活費や子どもたちの教育費に充てることができています。このまま事業を順調に進め、子どもたちが将来良い仕事に就けるように、しっかり勉強できる環境を整えたいです。



小暮 みなみ  
ファイナンシャル・インクルージョン共創チーム  
tsumiki証券(株) エンゲージメント部

## この取り組みを多くの人に届けたい

プロジェクトで困難だと感じたのは、前例のない取り組みを実現するための方法を見つけ出すことでした。新スキームの検討にあたり、実現可能性や留意点の確認などのために、関係するグループ会社の方や弁護士の先生とお話をする機会が多くあります。専門用語が飛び交い、最初のご指摘を理解することさえも難しかったです。このプロジェクトの融資先の皆さまは、「自分の夢を実現できる見込みがついた」と語ってくださいました。私たちの取り組みが実際にお役に立っていると実感できうれしく思うと同時に、さらに多くの方にこの取り組みにご参加いただけるよう、引き続き頑張っています。

# EXPANDING EMBEDDED FINANCE

## 月賦から「エンベデッド・ファイナンス」へ

### エンベデッド・ファイナンスとは

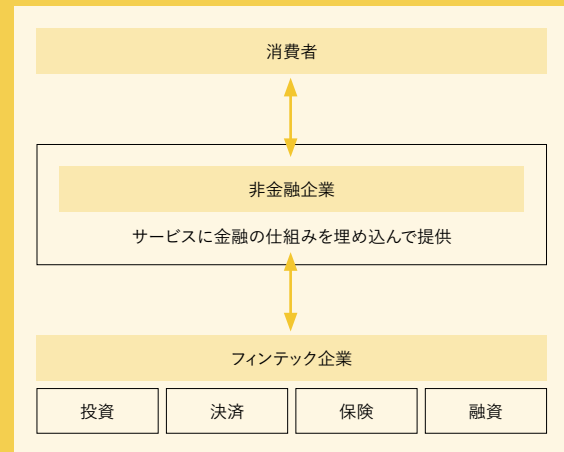
エンベデッド・ファイナンスとは、「金融以外の事業を展開する非金融企業が、既存サービスに金融サービスを組み込んで提供する」とこととされています。日本語では、「埋め込み型金融」「組み込み型金融」などと呼ばれています。

例えば小売やITといった非金融企業は、常に消費者と接点を持っており、お客さまの情報を預かり信頼を得ています。お客さまが「手持ちがないけど今これがほしい」といったタイミングで後払い決済を自社のサービス内で提供できれば、購入につながる可能性が高い。そのため、非金融企業が銀行やフィンテック企業から決済手段をシステム上のアプリとして提供を受け、サービスに埋め込むエンベデッド・ファイナンスが近年広がっています。

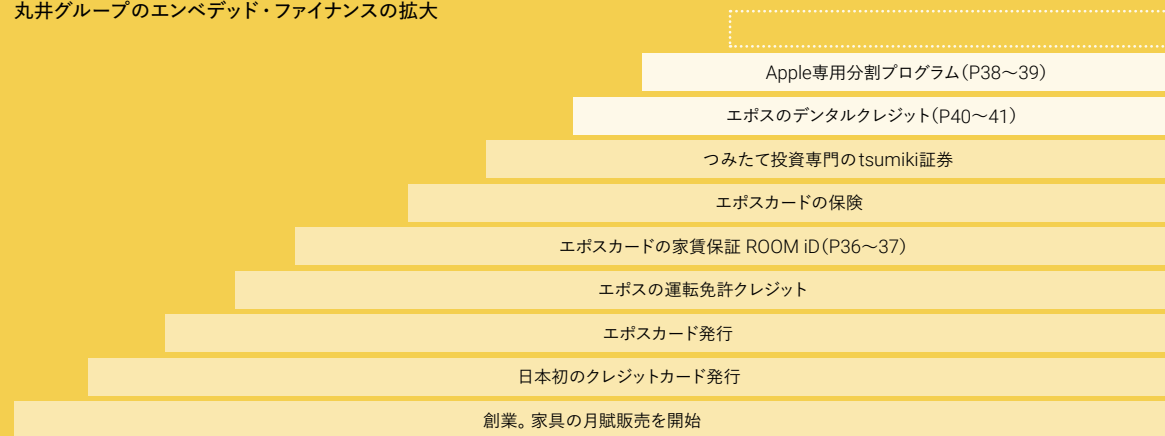
丸井グループは、非金融業である小売と、エポスカードに付随する与信、決済サービスというフィンテック機能の両方を、自社で有しています。システム開発も自社内で完結することで、迅速に金融システムをサービスに埋め込めることが大きな強みとなっています。近年ではそのような決済や送金、ECサイトなど

複数の機能を持つ「スーパーアプリ」もエンベデッド・ファイナンスを拡大する要因の一つになっており、丸井グループもエポスカードのご利用状況の確認のほか、QRコード決済、つみたて投資、保険、再エネへの切り替えなど各種サービスの申し込みができる「エポスアプリ」を提供しています。

### エンベデッド・ファイナンスの構図



### 丸井グループのエンベデッド・ファイナンスの拡大



### 家具の月賦から赤いカード

#### 赤いカードからエポスカード、そしてその先へ

丸井グループはこのエンベデッド・ファイナンスを創業時から実践しています。当社の源流は家具の月賦販売です。家具を売るといふ小売の中に、分割払いという金融サービスを組み込んだ仕組みでした。

家具のように分割払いに適した商品、「月賦好適品」は時代の変化と共に、耐久消費財からファッション、現在の生活にかかわるすべての消費へと変化し続けています。その中で当社は一貫して小売と金融をかけ合わせたビジネスを展開し、時代に合わせて改革してきました。特に2006年には、国際ブランドVISAとの提携によるエポスカードの発行がスタート。利用シーンはマルイ・モディなどでのお買物に限らずお客さまの生活と密着しながら拡大し、取扱高も年々伸びています。



#### エポスカード

国際ブランドVISAとの提携で汎用クレジットカードの発行が実現したことにより、それまで丸井グループ店舗での利用に限られていたハウスカードと比べ、格段にお客さまの利用シーンが広がりました。取扱高は増え続けており、これからもエンベデッド・ファイナンスのキーとなる存在です。



EPOS Netからお申し込みいただけます



#### エポスカードの保険

エポスカード会員さまにちょうどいい保険選びをサポート。会員限定の医療・がん保険をはじめ、日常生活の不安解消につながる保険をご用意。さらにエポスカードで保険料をお支払いいただければポイントが貯まります。貯まったポイントはお支払いにもご利用いただけます。



契約できる保険などはこちらから

ただ、モノは変わっても根底にあるアセットは変わっていません。このアセットこそが丸井グループの「エンベデッド・ファイナンス」の確立に寄与しています。このアセットは家具といった耐久消費財やファッションなどかつての「月賦好適品」から、歯の治療や小口証券、家賃支払いといったサービスにまで、広く応用できます。汎用カードとなったエポスカードによって店舗で支払わなくても、いつでも、どこでもご利用いただけるようになりました。

支払いが発生する場面で、いつでもエポスカードを使ってもらえるようにシステムの中に埋め込む。このアセットを使ったエンベデッド・ファイナンスの好事例を今後も生み出すことをめざします。また同時に、当社が考える将来世代の未来や一人ひとりのしあわせをテーマに掲げるインパクトの実現につなげたいと考えています。



#### エポスの運転免許クレジット

教習所と提携することで、入校申し込みの際に利用できる支払いサービスです。「今すぐ運転免許を取得したい」というお客さまに、教習費用のお支払いをお客さまのペースで行えるように分割回数を最大36回までお選びいただけます。



使える教習所など詳細はこちらから



#### tsumiki証券

日本で初めてクレジットカードでつみたて投資ができるサービスを2018年にスタート。エポスカードでのつみたて投資はもちろん、貯まったエポスポイントを使ってこつこつ・ゆっくりと資産形成をサポートします。新NISAでは業界初、月額10万円のつみたてを実現可能に。



未来に向けた資産形成はこちらから

## POINT

- エポスカードが連帯保証人として家賃を保証
- 年齢や職業、年収にかかわらず保証審査が可能
- オーナーさまは支払い・回収をエポスカードにお任せ
- 貸倒率1.61%を誇る与信ノウハウ

親でも連帯保証人になれない!?

人々が生活していくうえで欠かせない住居ですが、2020年の民法改正により、連帯保証人の条件が厳しくなりました。その結果、定年退職後の親が子どもの保証人として認められなかったり、身寄りのないお年寄りが部屋を借りられないことも。こうした状況から、入居者が家賃を支払えなくなった場合に保証会社が肩代わりする「家賃保証」サービスの利用が急増しています。

丸井グループは、これらの社会課題にいち早く着目し、2008年から「エポスカードの家賃保証 ROOM iD」を提供し

ています。現在の利用者数は72万人超で、業界シェアの上位に位置しています。

他社との違いは、貸倒率1.61%を誇るエポスカードの与信哲学にあります。私たちはお客さまの年齢や職業、年収などの一次情報だけで判断せず、カードのご利用実績を通じて信用を共に創ってきました。この「信用の共創」は、当社独自のノウハウでありビッグデータです。これにより、収入がまだ少ない学生やお年寄りのお客さまも保証審査の対象となります。

培った経験と知識を無駄にしない

この家賃保証サービスが生まれた裏に



A HOME FOR EVERYONE

# ROOM RENTALS

定年退職後の親は、自分の子どもの連帯保証人にはなれない!? そんな時は、「エポスカードの家賃保証 ROOM iD」が代わりに連帯保証人になります。社会インフラになりつつある家賃保証サービスを拡大することで、誰でも部屋を借りられる社会をめざします。



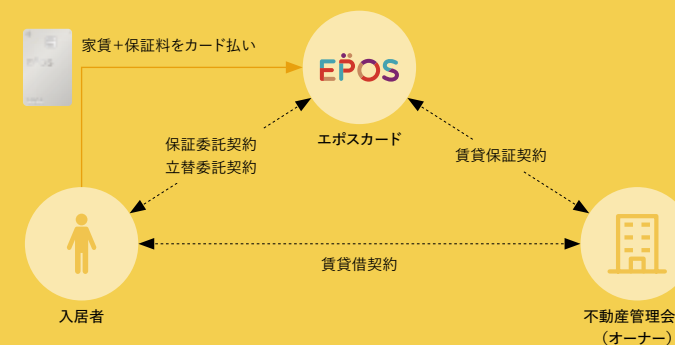
は、もう一つのストーリーがあります。2006年の貸金業法の改正を見据え、貸金をメインとしていた丸井グループの子会社は事業を縮小。同子会社の営業所を閉鎖し、エポスカードに統合しました。一方で、これまでの知識や経験をそのまま手放してしまうのはもったいないという社員たちの想いから、自身のノウハウを活かした新規事業の検討が行われました。

その後、2007年に行われた社内の新規事業コンクールで、家賃保証サービスの原型を役員に提案。先見性と強みの活かし方は社内でも多くの賛同を得て、2008年のサービス開始へとつながりました。

サービス開始後に、もう一つの強みが明らかになりました。それは小売で培った接客やおもてなしの心、一人ひとりに寄り添う姿勢です。お客さまのニーズを理解する傾聴力、本質をとらえる対話力、そこから生まれるサービスの進化。これらのアセットが営業の現場で強みとなっています。

家賃保証サービスは、社会課題の解決はもちろん金融と小売のアセットを活用した代表例です。現在は、日本に住む外国人向けの「ROOM iD グローバルプラン」のほか、オフィスやテナント向けへと対象を拡大しています。誰もが部屋を借りられる社会を実現するために、2026年3月期までに取扱高1兆円以上、シェア10%以上、業界No.1をめざします。

家賃保証のビジネスモデル



## VOICE



今田 友里香  
(株)エポスカード  
ホーム事業本部 開発部 開発課

接客経験が営業で活かれています

この仕事で初めてBtoB業務に携わりました。店舗にいたころと比べて営業の方法や相手が大きく変わりましたが、自分の提案が認められ、大きな提携につながることにやりがいを感じ、店舗での接客経験が、現在の仕事に活きていると感じています。「引越しをしてもまたエポスカードの家賃保証を使いたい」という言葉を聞いた際にはお客さまのお役に立てていると実感し、うれしくなりました。慣れない不動産業界のことを覚えるのは大変でしたが、今後取引先さまと同じ目線で商談に臨むために宅建士の資格に挑戦したいと思っています。営業力を上げ、業界No.1をめざして頑張ります。

不動産会社(オーナー)さまからの声

エポスカードならではの  
審査基準が良いですね。

他社より数倍、  
審査回答が早くて助かります!

入居者さまからもポイントが  
貯まるうえ、  
払い忘れがなくなると好評です。



「ROOM iD」の詳細はこちら

## POINT

- 日本初の教育分野における個人向けファイナンスプログラム
- Apple端末の高い残存価値を反映したサービス
- エポスカードで初めて「残価設定クレジット」を提供
- 小売と金融のアセットの合わせ技
- 今後5年間で10万人の利用をめざす
- 将来世代の学びを応援！

将来世代の「学びたい!」を日本初のファイナンスプログラムで応援

近年、国が推進する「GIGAスクール構想」やコロナ禍での遠隔授業の増加によって教育現場のデジタル化が進み、生徒1人につき1台の端末を持つことが必要不可欠になりました。そのような中、端末価格上昇の影響もあり、学生やそのご家庭の負担が大きくなっています。そこでこのプログラムでは、おもに将来世

代を対象に、学業で利用するApple端末をより購入しやすくするために、「残価設定クレジット」の仕組みを初めて導入しました。利用期間終了後に端末を返却することを前提に、残存価値をあらかじめ除いた金額でApple端末を購入することができ、お支払いは利用期間内の分割払いとすることで、月々の負担額を抑えることができます。

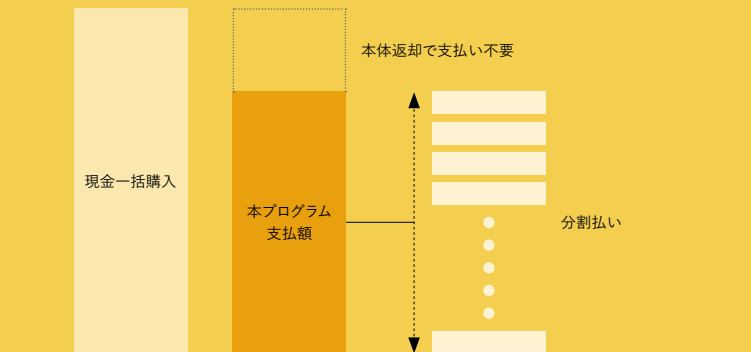
また、Apple 製品の販売・買取については学校法人向けに販売実績のある



## SUPPORT FOR INCLUSIVE EDUCATION

学校で購入が必要な端末の価格が想像以上に高く、困っている学生や保護者も多い。この課題に立ち向かったのが、2023年2月にスタートした教育分野での日本初の個人向けファイナンスプログラム「まなび応援! Apple専用分割プログラム」です。

## お支払い総額を抑える



決められた期間ご利用いただき、最終的に本体を返却すると、お支払い総額を抑えることができます。

(株)Tooさま、法人買取実績のある(株)オークネットさまと共創し、Apple製品の保証や、買取後の流通までを一貫してフォローする仕組みを完成させました。

実際に学校を訪問し、保護者の皆さまに直接プログラム内容をご説明するなど、学校とのつながりを深めながら取り組みを進めるという新しい挑戦も行い、プログラムを導入していただいた学校からは、「各家庭に適した支払い方法を提案できるので、購入を案内しやすくなった」とのお声をいただきました。また、ご利用いただいたお客さまからも、「入学時にかかる費用を分割払いにすることで抑えられる」と好評をいただいています。

## お客さま視点でのプログラム設計

このプログラムが生み出された背景には、お客さま視点で新しいことに挑戦し続ける、丸井グループの組織風土があると考えています。

プログラムを設計するにあたり重視したのは、Apple製品の高い残存価値を活かし、将来世代やそのご家庭にとってメリットの大きい支払方法にすることでした。私たちは業界の常識にとらわれることなく、お客さま視点で適切な金利を設定し、一人でも多くの方にご利用いただけるよう申込方法や審査等を新たに構築しました。結果として、お取引先さまから「自信を持っておすすめできる」とご評価いただき、今後5年間で10万人以上の方にご利用いただくことを目標に取り組みを進めています。

また、このプログラムを通じた新たなお客さまとの接点は、エポスカードをはじめとした末永いお付き合いにつながり、さらなる収益の拡大も見込めます。丸井グループにとって重要なステークホルダーである将来世代の「学びたい!」という意欲を後押しし、利益とインパクトの両立をめざします。

## VOICE



梅原 さよこ  
(株)エポスカード  
事業企画部 プロジェクトF担当

## 丸井グループの強みで課題解決

当社初の残価設定クレジットの設計やお取引先さまとの運用構築に苦労しながらも、教育分野での社会課題解決を起点としたプログラムを実現できたことをうれしく思っています。これまで気づいていなかった社会課題を目の当たりにし、世の中には見逃されている社会課題が多くあると感じ、これからも解決していないお客さまの困りごとを見つけ、丸井グループの強みを活かして解決をめざしたいです。



鈴木 耀介氏  
(株)Too  
Apple事業開発部

## 共感できる想いとサービス

丸井グループさまの「将来世代の『学びたい』という気持ちを応援したい」との想いと、我々の教育市場における「生徒一人ひとりにクリエイティビティを」という想いが合致したことが、協業の決め手でした。学校にはさまざまなご家庭の児童・生徒が通われており、価格面から購入のハードルが高いとの声があります。このプログラムでは初期費用を抑え、お客さまのご負担を減らすことで、Apple製品を購入しやすくなり、教育分野における社会課題の解決につながると感じました。

## POINT

- 18歳以上が対象
- 保険適用治療も対象
- 通常のカード分割手数料よりも割安
- スマートフォンで最短15分。お申し込み完了
- 再雇用社員を含む、全国に広がる営業体制
- 小売経験で培ったきめ細かい営業

## 全身の健康につながる 歯の健康を守る

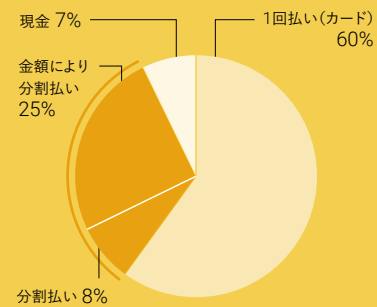
日本では年間約3兆円が歯科治療に使われており、矯正やインプラントといった健康保険が適用されない治療も大きな金額を占めています。自分の歯を治療したくても、高額な費用がネックとなり二の足を踏んでしまう、そんな方は少なくありません。

お客さまの「歯を健康に保ちたいけれど高額な支払いが負担」という課題とエポスカードのビジネスは相性が良く、

デンタルクレジットの取り組みはスタートしました。最大200万円まで、保険適用を含むすべての治療(ホワイトニングを除く)が対象となります。分割手数料は5.8%と、通常のクレジットカード分割払いより低く抑えました。スマートフォンで手続きができ、お申し込みから審査結果のお知らせまで最短15分で完了するため、受診したその日からご利用いただけるのも魅力です。

全国の歯科医院は約7万医院で、コンビニエンスストアより多いといわれています。そうした中で、お客さまに「エポス

## 分割払いしたい人は約3人に1人



のデンタルクレジット」をご利用いただける歯科医院数は、サービス開始から2年弱で1400医院を超え、取扱高は7.5億円(2023年上半期)まで拡大しています。

## 急成長を可能にした再雇用社員の活躍

急成長を可能にしたのは、エネルギーシユな再雇用社員たちの活躍です。実はデンタルクレジットは、同じく「エンベデッド・ファイナンス」である業界シェアNo.1の「エポスの運転免許クレジット」で蓄積した与信やシステム開発のノウハウを活用しようというアイデアから生まれました。現在、18名の再雇用社員が、小売で培った知識やコミュニケーション能

力を活かして全国の営業拠点を牽引しています。

営業チームは再雇用社員を含む多様性に富んだ社員が全国に50名。その全員が医療分野未経験者ながら、年齢に関係なく事例やアイデアを共有しアクションにつなげてきました。これまでのトライ&エラーの経験を現役社員に引き継ぐこと自体も、再雇用社員の仕事のモチベーションになっています。

2023年8月には、丸井グループ内の企業価値向上に貢献した取り組み・人材を表彰する「Breakthrough Award」を受賞しました。

歯科医院さまからは、小売店舗で培ったお客さまに寄り添う営業スタイルが好評です。例えば、対面での歯科医院さまへの丁寧な説明や、院内POPや案内ツール作成といった、患者さまへのご提案と一緒に考える点など、きめ細かい営業スタイルが、BtoBtoCの現場でも強みとなっています。

お客さまがより多くの歯科医院でエポスのデンタルクレジットを利用できるように、2026年3月期には提携医院数5000医院、取扱高100億円をめざし、一人ひとりの「健康」を応援していきます。



デンタルクレジット営業に携わる再雇用社員チームのメンバー

## VOICE



稲本 幸男  
(株)エポスカード  
フィンテック事業本部 ファイナンス営業部  
クレジット営業課

## チームで働いて得られるヒントが魅力

1983年に入社し、おもに小売業に携わってきました。今までの仕事で自然と身についた「成果にこだわるDNA」と「チームワークの良い風土」のおかげで、再雇用も現役も分け隔てなく数々の失敗から得られたアイデアを共有し合っています。その結果、提携医院数が1400医院に広がりました。丸井グループの社員は個々にいろいろな経験・知識を持っているので、日々、新しい視点や気づき・ヒントを得られることが当社の魅力です。引き続き、自ら行動するとともに今までの経験を活かして周囲のメンバーへのアドバイスやフォローをできるよう心がけていこうと思います。

## 提携歯科医院さまからの声

アフターフォローが細やかで、安心して患者さんにご案内できます。

営業さんが対面で来てくださり、安心できるし相談しやすいです。

高額な矯正治療も分割で払えるので、始めやすかったと患者さまから好評でした。



「エポスのデンタルクレジット」の詳しい情報はこちら

## NEW PAYMENT OPTION

## DENTAL

歯の治療費を分割で支払いたいと願う人は3人に1人と多くいらっしゃいます。そんなお困りごとを解決するために2021年夏からスタートしたのが「エポスのデンタルクレジット」です。矯正やインプラントといった高額治療が受けやすくなるサービスです。

# SUPPORT FOR INDIVIDUAL INTERESTS

## 一人ひとりの「好き」を応援

### なぜコアな「好き」を肯定するのか

丸井グループは、「インパクト」の一つに「一人ひとりの『好き』を応援」を掲げています。すべてのステークホルダーの一人ひとりの「好き」に寄り添い、エポスカードや店舗でのイベントなどを通じて、この個人的な感情、多種多様な価値観を応援するビジネスを展開してきました。

なぜ、一人ひとりの「好き」を応援するのか。それは、「好き」が個のエンパワーメントを高める重要な要素であると同時に、ありのままの自分でいられる心の拠り所であり、しあわせの源だからです。すべての人が、肉体的にも精神的にも社会的にもイキイキと暮らしていくためには、型にはまった価値観から脱し、

一人ひとりの「好き」を互いに尊重する世の中になることが理想です。

この「好き」を応援するビジネスの中でも、大きな軸となっているのが「好きを応援するカード」です。アニメや音楽アーティスト、ゲームやマンガなどとコラボした「好きを応援するカード」は、多くのお客さまにご入会いただいております。LTV(生涯利益)も通常のエポスカードの2〜7倍と高いものになっています。

これらのカードは、フィンテックだけでなく、小売や共創投資に携わる社員からも提案が生まれており、これまでに全60企画が誕生しています(2023年9月時点)。加えて、カードの企画は社員自身の「好き」を活かして開発されていることが多く、社員のやりがいにもつながる取り組みとなっています。

エポスカードのLTV(生涯利益)の比較



### 無償の行為をビジネスに組み込む

近年では、カードを利用することが、障がいのあるアーティストへの還元につながる「ヘラルボニーカード」や、徳川美術館に寄付ができる「とくびぐみエポスカード」などの社会応援型のカードも増えてきています。

このような社会応援型の「好きを応援するカード」は、「好きだからこそ応援したい」という利己的な好きではなく、利他的な気持ち、人をしあわせにすることが自分のしあわせと感じるといった「推し活」のような「好き」の対象への無償の行為(文化人類学で言う「贈与」の行動原理)をクレジットカードの仕組みに取り入れることで、新たな市場・価値観を生み出そうとする新たなチャレンジです。

売り手と買い手がモノとお金だけでつながっている資本主義社会を、利他的な行動が織りなす「贈与経済」へと変容させることができるのか。「好き」を応援する取り組みは、まだまだ可能性を秘めたものであり、丸井グループだけでなく、ステークホルダーの皆さまとの共創でしか実現できないインパクトだと考えています。

### 「好きを応援するカード」に関する戦略検討委員会での議論の一部

「好きを応援するカード」が始まってからは、開発することに誰も仕切りを感じていない。コンプライアンスなどはエポス内で確認するが、全員が「好きを応援するカード」の開発マンミたいになっていて、各部署で活躍している。(斎藤)

「好きを応援するカード」は典型的なブル型。プッシュする必要がなく、お知らせすらファンのお客さま自身がやってくれることもある。そしてLTV(生涯利益)が高い。メインカードとして、より使っていたりするような施策を行い、LTVのさらなる向上を図りたい。(青井)

カードは無機質な機能材だったが、島宇宙というカスモールマスが成立し、ただの機能ではなく、官能材のようなものになるというのが丸井グループの発想だと思う。(中神)

### 一人ひとりの多様な「好き」を多様な形で応援



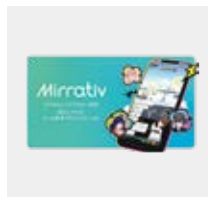
**K-POP**  
K-POPアーティストのポップアップイベント開催や、新人アーティストのファンクラブ運営など、さまざまな形でK-POPファンを応援。2022年6月には、丸井グループ初のTikTokアカウントを開設し、多くのファンの皆さまの推し活を応援しています。



**Kコスメ**  
2021年、韓国コスメのセレクトショップ「KOREAJU(コリアージュ)」をスタート。お客さまがECサイトと店舗イベント、SNSを通して新しい韓国コスメと出会える場の提供をめざしています。K-POPアイドルとのコラボ企画なども開催しています。



**アニメ**  
2016年、アニメ好きの社員で事業部が発足。お客さまの「好き」を応援するポップアップイベントの開催やエポスカードの発行など、ファンに寄り添った企画を展開。最近ではVTuberやYouTuberなど新たなジャンルとの取り組みを拡大しています。



**ゲーム**  
スマホゲーム配信者数で日本最大級のゲーム配信プラットフォーム「Mirrativ(ミラティブ)」との共創を2023年3月に開始。配信者を応援できる「Mirrativエポスカード」の発行やゲームファン同士がリアルに交流できるポップアップイベントを開催しています。

## POINT

- エポスカード、EC、店舗イベントの連動企画で、丸井グループのアセットをフル活用
- アーティストのファンにストレートに訴求
- アーティストのファンの丸井グループ社員をプロジェクトメンバーとして公募

社員の「好き」が  
お客さまの「好き」とリンクする

「一人ひとりの『好き』を応援」を「インパクト」の重点項目に掲げている丸井グループでは、お客さまの「好き」だけではなく、社員の「好き」を活かした新しいビジネスがさまざまな部署で生まれています。「好き」の対象は、例えばアーティ

スト。例えばゲームやアニメのキャラクター。「好き」という一見パーソナルな感情には、実は、社会にインパクトをもたらす可能性やパワーが秘められていると考えています。

「ずっと真夜中でいいのに。エポスカード」は、(株)丸井のEC事業部に所属する音楽好きの社員の発想から開発が始まりました。自らの想いと照らし合わせ、

その他、EC事業部発のカード



とくびぐみエポスカード

刀剣ファンに人気の徳川美術館所蔵の6振、通称「とくびぐみ」のエポスカードを発行。新規入会1名につき1000円が同美術館に寄付され、お客さまご自身で利用1ポイントにつき1円を寄付することもできます。連動企画で「とくびぐみフェス」を店舗で開催。ECサイトでグッズ販売も行っています。



キュウソネコカミエポスカード

独特の世界観でコアなファンに支持されているロックバンド「キュウソネコカミ」。トレードマークの「ネズミくん」を大きくあしらったカードを発行し、「キュウソネコカミエポスカード爆誕記念セット」(Tシャツなど4種グッズ+メンバーからのメッセージ付ポストカード)をECサイトで販売しました。

ライブに行ったり、曲を聴いたりする以外にも、好きなアーティストを身近に感じたい人は大勢いるに違いないという確信を持ったのです。

「ずっと真夜中でいいのに。」(通称:ずとまよ)より「プレミアム会員(ファンクラブ会員)を大切にしたい」というご要望があり、EC限定グッズの先行販売、エポスカード入会の先行受付、限定の入会特典などをファンクラブの会員対象に企画し、プロジェクトは好スタートを切りました。

丸井グループ内では、プロジェクトメンバーとして、ずとまよファンの社員を公募。コアなファンの心をしっかりつかむため、本当に好きだからこそその視点をコラボグッズのデザインやカード入会特典の企画そして販促プロモーションにも活かしました。それがずとまよファンの琴線に触れたことは明らかです。

カードの券面には、ずとまよの公式グッズとして販売されているトレーディングカードゲームのデザイン(アニメーターのはなぶし氏制作)を採用。まさにファン垂涎のカードとなり、数々のコラボ企画と相まって、発行開始初日の新規カード入会数は、エポスカード史上最高を記録しました。

一人ひとりがカードの“開発担当”に

これまで、丸井グループが発行してきたコラボカードは、一部の部署が開発をしてきましたが、「一人ひとりの『好き』を応援」がインパクトのテーマになって以降、状況が一変。部署や会社の垣根を越え、グループ一体で「好き」を応援するサービスを考え、フィンテックという丸井グループのアセットを活かす形で、社員全員がカードの“開発担当”になったのです。

EC事業部の発案したコラボカードは、ずとまよで3例目になりますが、いずれのケースでも、カード、EC、店舗イベントを三位一体で進めることで、新規会員の獲得に成功しています。

そのほか、エポスカードには「一人ひとりの『好き』を応援」から生まれた人気のカードが多数あります(P48～49参照)。これらのカードの特徴は、自社で新たなキャラクターやブランドをつくるのではなく、すでに存在しているエモーショナルなコミュニティに訴求していることです。

「ずっと真夜中でいいのに。エポスカード」は、丸井グループとアーティスト、ファンであるお客さまの三者が、しあわせをシェアできる相利共生のビジネスを、無理なく形にした成功事例と言えます。

## VOICE



木所 久乃  
(株)丸井 EC事業部 事業企画課

「好き」が生み出す相乗効果を実感！

コロナ禍でライブが開催されない状況を経験したことから、ライブ以外でも好きなアーティストを身近に感じたいと思うようになり、私と同じような音楽ファンに、丸井グループとして何かできることがあるのではないかと考えたのが企画の発端です。結果、お客さまから、私の想いそのままのお言葉をいただき、とてもうれしく思いました。コラボグッズの制作の様子をメーカーさまにSNSで投稿していただいたところ、ファンの皆さまが拡散してくださるなど、一人ひとりの「好き」がたくさんの相乗効果を生み出すことを実感しました。

ずとまよファンのお客さまの声

初めて持つクレジットカードが、ずっと真夜中でいいのに。なんて最高！

普段使いとして、ずとまよを身近に感じられることがうれしい。

高校を卒業したら絶対につくります。



丸井グループがなぜ「好き」を応援するのか?の詳細は『&magazine』へ

## COLLABORATION CARD

## WITH ARTISTS

Z世代を中心に大人気の音楽バンド「ずっと真夜中でいいのに。」の活動5周年を記念したコラボ企画「ズトマルイ」。ファンの心をつかむコラボエポスカード・コラボ限定グッズ・店舗でのポップアップストアで一人ひとりの「好き」を応援しました。



## ART AND SOCIAL WELFARE

# HERALBONY

「福祉実験カンパニー」を表明する(株)ヘラルボニーは、おもに知的障がいのある作家のアートを軸にして新しい文化の創造を志す会社。丸井グループと同社は2021年秋から共創を開始し、両社の事業の強みをかけ合わせることで、誰も取り残されることのない社会の実現を共にめざしています。

### 真にインクルーシブな社会へ

2018年に松田崇弥氏、文登氏の兄弟によって設立された(株)ヘラルボニーは、障がいのある作家とアートライセンス契約を結び、2000点以上のアートデータをプロダクト化しています。その分野は、商品パッケージやアパレル、ホテルの客室のインテリア、建築物の壁面など広範囲で多種多様。障がいのイメージ変容のため、「異彩を、放て。」というミッションのもと、作家一人ひとりの個性あふれる表現をパブリックな場に次々と送り出すことによって、真にインクルーシブな社会のあり方を提示しています。

ヘラルボニーは2021年2月、丸井グループとの共創事業を募るピッチイベント「Marui Co-Creation Pitch」に出場し、優秀賞とオーディエンス賞をダブル受賞。そこで提案されたのが、クレジットカードのポイントの一部を福祉団体などへ寄付する仕組みでした。このアイデアに共感した当社の社員が自らメンバーを募り、共創に取り組んだことで、同年11月にはクレジットカード発行を実現させました。その名も「ヘラルボニーカード」は、新規ご入会1件につき1000円と、ご利用額の0.1%分のエボスポイントでの寄付額をヘラルボニーへ提供しています。いずれもヘラルボニーを通じて作家の創作活動や普及活動に活用されるほか、福祉団体などにも寄付されます。

### カードそのものがアートである

しかし、「社会貢献」というメッセージだけでこのカードを利用していただくのは限界があります。寄付の手段が多数ある中で、あえてクレジットカードを社会貢献の手段としなくてもよいと思う方もいるでしょうし、ポイントが多く貯まるカードに魅力を感じる方も多いでしょう。

その点、ヘラルボニーカードならではの魅力は、アートのプロダクト化であり、つまりカードそのものがアートであること。これを楽しむ感性は、丸井グループの「インパクト2.0」の重点項目「一人ひとりの『個性』を応援」につながります。そのうえで障がいのある方の自立支援もできる奥行きが深さ。こうした構造こそが、社会をより良い方向へ前進させる手段として有効であると考えます。

人は誰も、すべての人がしあわせに暮らせる世の中であってほしいと心のどこかで思っているもの。ヘラルボニーカードはアートの力によって、一人ひとりの背中を優しく押してくれるクレジットカードです。

2023年3月までの取扱高は9億円。累計発行枚数は8000枚を超えました。ポイントやキャッシュバックといった数字的な損得の価値観だけでなく、「アート×社会貢献」という新しいクレジットカードの価値観に共感してくださる方が増え続けています。

## POINT

- 「アート×社会貢献」という新しい価値観のカード
- 新規ご入会1件につき1000円と、ご利用額の0.1%分のエボスポイントでの寄付額をヘラルボニーへ提供
- 障がいのある作家の自立支援に活用
- カード発行のアセットを活かして共創をスピーディーに実現
- 8つのデザインから好みのカードを選択可能(2023年11月現在)

### VOICE



嵯峨山 恵美氏  
(株)ヘラルボニー アカウント部門

#### ファンの顔が見えるように

ヘラルボニーカードを発行して実感しているのは、ヘラルボニーのtoC事業の相乗効果が生み出されつつあるということです。丸井グループはもともとエボスカードというアセットをお持ちで、その仕組みと、それにとまなうシステム開発を行っていただけることが非常に魅力的であり、ありがたい環境だと感じています。作品の魅力は、作家自らが好きだと思っているものを表現し続けていること。応援して下さるファンの方々のお顔が、「ヘラルボニーカード」というフラッグを通して見えるようになってきたこともうれしく思っています。

お客さまの声  
ヘラルボニーカードの魅力とは？

ステキなデザインで見ているだけでウキウキします。

誰にでもできる社会貢献。

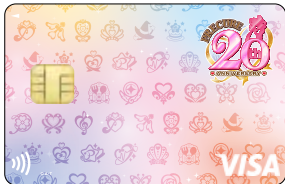
普段の買い物で、微力ながら障がい者福祉の一端を担えているというステータス性。

買い物の支払いが、しあわせや社会貢献といった体験に変わる。すばらしい発明品だと思っています。

2023年度グッドデザイン賞を受賞！  
「ヘラルボニーカード」は、2023年度のグッドデザイン賞を受賞しました。この賞では、人が何らかの理想や目的を果たすために築いたものをデザインととらえていて、まさにこのカードに込めた想いを評価していただく形になりました。



ALL RIGHTS RESERVED 2023©ZUTOMAYO



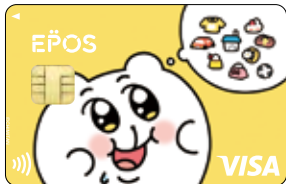
©ABC-A・東映アニメーション



©2014駅メモ!プロジェクト



©Moomin Characters™



©CHIMITAN



©2023 Naoki Hashimoto



©岸本斉史 スコット/集英社・テレビ東京・びえろ



©2023 NEXON Korea Corporation All Rights Reserved.



©上海アリス幻楽団



©うかうか



©[NOID] / murrfin discs



©King Record Co.,Ltd



©SDR



©nagano



©マリマリー



©PENGUINBOX



©studio U.G. - NishimuraYuji



©2023 San-X Co., Ltd. All Rights Reserved.



©2023 NetEase, Inc.



©2023 HERALBONY Co., Ltd.



©SQUARE ENIX／人類会議



©CHOCOLATE Inc.



©石森プロ・東映／  
2023「シン・仮面ライダー」製作委員会



©LYRICAL NANOHA PROJECT



TM & © TOHO CO., LTD.



©Dai Nippon Printing Co., Ltd.



©CAPCOM CO., LTD. ALL RIGHTS RESERVED.



©khara

©カラー



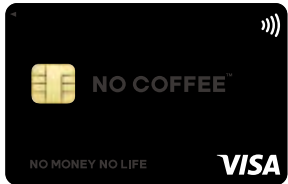
©2023 San-X Co., Ltd. All Rights Reserved.



©尾田栄一郎／集英社・フジテレビ・東映アニメーション



©許斐 剛／集英社・NAS・新テニスの王子様プロジェクト



©NO CORPORATION



## あなたの好きが、きっと見つかる

人気のアニメやゲーム、アーティストなど、一人ひとりの「好き」を応援するエポスのコラボレーションカード。丸井グループの全社員が取り組むことで企画数が増えていき、多くのお客さまにご愛用いただけるようになりました。



全貌はこちら  
www.eposcard.co.jp/gecard/portal/index.html

社会実験 #2：企業文化2.0

# CORPORATE CULTURE 2.0

「社会課題解決企業」へ向かってステップアップしていくため、丸井グループは2023年4月に「企業文化2.0」を発表。それまでの「企業文化1.0」の内容を進化させることで、社員一人ひとりの創造力を全開にし、イノベーションが生まれやすい企業文化の構築を進めています。具体的には、社員一人ひとりの心身の状態を深く考察し、働き方や組織のあり方を再考すること。同時に、DXを推進し、かつ無形資産を拡大することです。こうした多面的な企業文化の変革もまた、丸井グループが進める「社会実験」です。



# “FLOW” CREATES WELL-BEING AND INNOVATION

ANALYSIS ——— REIKO KOJIMA

## 働く人が、仕事を通じて喜びを得られる社会へ

“やらされ感”ではなく、自分がやりたいと思った物事に挑戦し、思い切り力を発揮する過程で、人は深い喜びや充実を感じます。また職場は、仲間と共に物事に挑戦し、前進する喜びを得られる場です。働く人がそうした喜びを感じられる企業文化をつくるにはどうすればよいか。丸井グループは10年以上前からそれを考え、社会実験企業として実践につなげてきました。当社CWOの小島玲子が解説します。

小島 玲子 | REIKO KOJIMA

株式会社丸井グループ 取締役 上席執行役員  
CWO(Chief Well-being Officer) ウェルビーイング推進部長 専属産業医

医師、医学博士。大手メーカー専属産業医を約10年務めた後、2011年より丸井グループ 専属産業医。2014年、健康推進部(現ウェルビーイング推進部)の新設にともない部長に就任、同社の健康経営の推進役となる。2019年執行役員、2021年取締役CWO(Chief Well-being Officer)、2023年より現職。日本で初めて、産業医として上場企業の取締役に就任。2020年より毎月、日経ESG誌にて「ウェルビーイング経営のススメ」を連載中。



## ①「フロー」とは何か

青井さん 「私は、社員がフローに入れる会社にした  
いのです。」

小島 「ああ、フロー状態ですね。私もずっと研究して  
きました。」

一同 「!？」

この瞬間、同席していた役員数名が「えっ!」と息を  
呑んだのを覚えています。私が丸井グループの産業  
医に着任した翌年、2012年3月22日のことです。こ  
の日から、「フローに入れる企業文化」への挑戦の旅  
路に私も加わることになりました。

「フロー状態」とは、対象に惹かれてその行為に没入  
している時に感じる感覚で、深い喜びや楽しさをとも  
なう状態です。世界的に著名な心理学者で、シカゴ  
大学名誉教授であったチクセントミハイ氏(1934-  
2021)が1975年に提唱した概念です。当時、心理学  
の世界ではもっぱら、「なぜ人は心を病むのか?」が  
研究されていました。しかしチクセントミハイ氏は、「人  
はどういう時に幸福や喜び、充実や楽しさを感じるの  
か?」という研究を先駆的に始め、その後、こうした領  
域の研究が世界中に広がっていきました。

チクセントミハイ氏の代表的著書『フロー体験 喜  
びの現象学』は、しあわせに関する章から始まってい  
ます。「しあわせ」というと、よく「何にしあわせや喜び  
を感じるかは人それぞれ」といわれます。しかし数十  
年にわたる膨大なフィールド研究によると、何がしあ  
わせかは人によって違っても、そこにいたるファクター  
や、その時の心身の状態は共通していることがわかっ  
ています。

仕事をする、山に登るなど活動はさまざまですが、  
人が深い喜びや楽しみの感覚を感じる時、年齢、性  
別、人種、国籍、教育に関係なく、その体験を驚くほど  
よく似た言葉で表現すると、チクセントミハイ氏は言い  
ます。その共通の体験を、彼はフローと名付けました。  
「流れ」という意味の「flow」が由来です。物事に集中  
して自意識が薄れ、まるで何か大きな流れに乗ってい  
るような感覚になることから、そう名付けられました。

フローに入ると雑念にとらわれず集中し、**その人の最大の力が引き出されます。そのため、フローは別名「最適経験」とも呼ばれます。**スポーツの世界では「ゾーンに入る」、武道では「無の境地」ともいいます。挑戦的な課題に没頭するので学びが大きく、成長が促進されます。熱中してあっという間に時間が過ぎた感覚になるのもフロー状態の特徴です。ロッククライミングやスポーツの試合がわかりやすい例ですが、フローの最中は全力で能力を出しているので、楽ではなく大変です。しかし体験後には達成感があり、自己信頼感が高まります。フローを多く経験している人は、目標に集中し、他人や周囲の状況に振り回されにくく、ストレスを乗り越える力が高いこともわかっています。

世の中には、「ストレスなく働くには」という言葉があふれています。私も医師になりたてのころはストレスを避けるべきものと考えていましたが、前職の大手メーカーで産業医をしていた時、極めて多忙な中「大変ですよ」などと言いながら、結構イキイキ働いている人がいることに気づきました。

そのころ私は、総合病院の心療内科で毎週外来診療をしており、さまざまな職業の人が「働くのがつらい」と訪れていました。イキイキ働く人と働いて病気になる人、両極の人々と接する中で、「人がしあわせに働くとは、どういうことか？」への疑問と興味が増していき、そこでこのテーマを研究するため、2006年に社会人大学院生となり、医師の勉強会でも学ぶ中で「フロー理論」を知ったのです。これは**健康を通じた人**

**と組織を活性化する一つの鍵**だと感じ、チクセントミハイ氏の論文を集めるなどして研究を続けてきました。

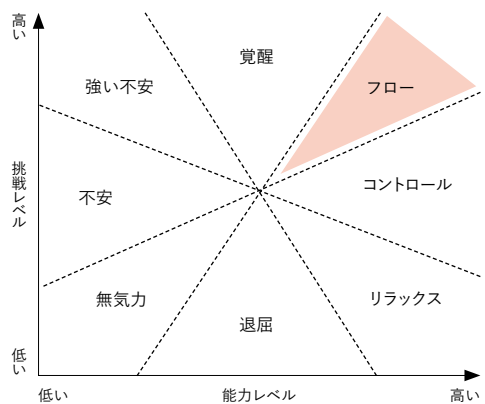
そして、冒頭の会話となりました。ともすると精神論と受け取られがちなフロー理論ですが、これは**膨大なフィールド研究から科学的に導かれた理論**です。そのことを、2012年7月の中期経営推進会議で全社に向けて話しました。丸井グループでWell-beingにかかわる、最初の活動でした。

## ② フローモデルと人の成長

図1は、フロー状態のメンタルステートモデルといわれる図です。縦軸が挑戦レベル、横軸が能力レベルです。能力があっても活動の難易度が低いと「退屈」になり、難易度が高いのに力不足だと「不安」になります。「不安」の状態が続くと心身に不調をきたし、「退屈」の状態が続くと成長が止まってしまいます。**その活動を行う能力があり、挑戦レベルもそれに見合って高い時にフロー状態が生じやすいとわかっています。**人は、簡単ではないが、自分の能力を使って**全力で頑張れば何とかできる挑戦レベルの物事に主体的に取り組む時に、高いパフォーマンスを発揮し、しあわせや喜び、充実感を得ることができます。**

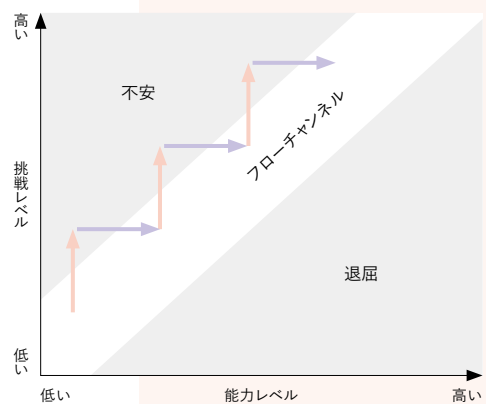
挑戦レベルが少々高くて不安でも、何とか工夫したりサポートをもらいながら能力を伸ばすと、フローの領域に入れます。階段を上るごとに不安や緊張もありますが、それを乗り越えてフローを体験するたびに、成

図1：フローモデル



出所：『フロー理論の展開』（今村 浩明、浅川 希洋志編、世界思想社）をもとに作成

図2：フロー階梯モデル



出所：『フロー理論の展開』（今村 浩明、浅川 希洋志編、世界思想社）をもとに作成

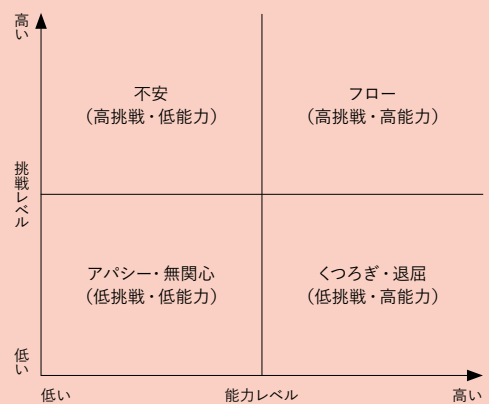


長の喜びを感じます。そしてまた次の挑戦に臨み、より高いレベルのフローを体験していきます。このプロセスは「フローの階梯モデル(図2)」として表されます。

これを実装したのが、当社の「グループ間職種変更」という仕組みです。2013年に導入され、これまでに職種変更をした社員は全体の85%にのびります。調査では実際、職種変更をした人の86%が成長を実感しています。**当社の「人の成長=企業の成長」という経営理念に基づき、仕事を通じてフローに入れる人と組織をつくる取り組みは、実は10年前から行われていたのです。**

また、当社のインパクトには**「一人ひとりの『好き』を応援」というテーマがあります。**これは社員にも当てはまり、好きなことなら挑戦レベルが高くてもより前向きに取り組めるため、フローに入りやすいと言えます。論語に「努力は夢中に勝てない」という意味の言葉があるように、「好き」に夢中になって取り組むことを応援する組織にしていきます。実際、ここ数年で社員の「好き」を起点にいくつかのビジネスが誕生しています。

図3：4チャンネル フローモデル



出所：『フロー理論の展開』（今村 浩明、浅川 希洋志編、世界思想社）をもとに作成

## ③ 丸井グループの「フロー分析」

今回、社会課題解決企業「企業文化2.0」への進化に向けて、仕事を通じてもっとフローに入れる組織をつくるために、**丸井グループの社員が現在どのくらいフローを生じやすい状態にあるか**、2023年6月のデータをを用いて分析を実施しました。

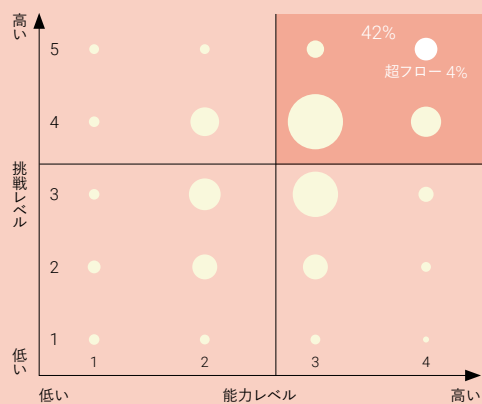
図3は、学術的に「4チャンネル フローモデル」と呼ばれる図です。チクセントミハイ氏が開発した経験抽出法(Experience Sampling Method)に適用されるもので、これをヒントに分析を試みました。

全社員に毎年実施する調査項目の中から、縦軸の挑戦レベルとして「あなたは自分の強みを活かしてチャレンジしていますか」の質問を選び、これに5点中4点以上、横軸の能力レベルとして「あなたは自分の技能や知識を仕事で使うことが多いですか」の質問を選び、これに4点中3点以上の回答をした人を「フローに入りやすい状態にある人」ととらえて、その割合を調べました。

分析の結果が、図4です。「**フローを生じやすい社員**」の割合は42%でした。より能力を高めて**挑戦しやすい組織をつくることによって、この割合を2030年までに60%に高めていきます。**

挑戦と能力の二軸に加えて、ワークエンゲージメント(仕事に対する熱意や活力)の要素を加えて行った

図4：丸井グループ フロー分析



出所：丸井グループ 2023年6月実施ストレスチェック組織分析データ(社員数：4447名)

分析が、図5です。この分析から見てきたことは、「自分の技能や知識を使っていたとしても、挑戦度合いが低い人のワークエンゲージメントは低い傾向がある」ということです。強みを活かして挑戦する要素が大切とわかります。

また、チクセントミハイ氏によればフロー状態の構成要素で重要なのは「明確な目的意識」であり(図8)、目的意識についても分析を行いました。その結果が図6です。この分析からわかることは、「挑戦をしていても目的意識が低い人のワークエンゲージメントは

低い」という点です。目的意識を持って挑戦する人と組織をつくる重要性が、数値分析から見えてきました。

さらに分析を行ったところ、「目的意識が高く、失敗しても挽回できると思えるほど、ワークエンゲージメントが高い」という傾向も見えてきました(図7)。

#### ④ フローに入れる人と組織へ

多くの学術研究によって、フロー状態を導く要素がわかっています(図8)。上述のようなデータ分析と、

図5：挑戦×能力×ワークエンゲージメント

縦軸：「挑戦しているかどうか」が、ワークエンゲージメントに強く影響している。

| 平均点(10点満点) |                            |           | 能力                   |      |      |     |
|------------|----------------------------|-----------|----------------------|------|------|-----|
|            |                            |           | 自分の技能や知識を仕事で使っている度合い |      |      |     |
|            |                            |           | 低い                   | やや低い | やや高い | 高い  |
| 挑戦         | 自分の強みを活かして<br>チャレンジしている度合い | とてもそう思う   | 9.3                  | 7.2  | 8.4  | 8.6 |
|            |                            | そう思う      | 6.6                  | 6.9  | 7.1  | 7.5 |
|            |                            | どちらとも言えない | 4.9                  | 5.8  | 6.1  | 6.2 |
|            |                            | あまりそう思わない | 4.3                  | 4.7  | 5.3  | 5.2 |
|            |                            | まったく思わない  | 2.9                  | 3.3  | 3.6  | 3.4 |

出所：丸井グループ 2023年6月実施ストレスチェック組織分析データ(社員数：4447名)。ワークエンゲージメントは10点満点で記載

図6：挑戦×目的意識×ワークエンゲージメント

挑戦していても、目的意識が低い人のワークエンゲージメントは低い。

| 平均点(10点満点) |                         |           | 目的意識                 |           |           |      |         |
|------------|-------------------------|-----------|----------------------|-----------|-----------|------|---------|
|            |                         |           | 自分の期待役割を意識して働いている度合い |           |           |      |         |
|            |                         |           | まったく思わない             | あまりそう思わない | どちらとも言えない | そう思う | とてもそう思う |
| 挑戦         | 強みを活かして<br>チャレンジしている度合い | とてもそう思う   | 2.5                  | 6.3       | 7.8       | 7.9  | 8.7     |
|            |                         | そう思う      | 3.8                  | 4.9       | 6.3       | 7.0  | 7.8     |
|            |                         | どちらとも言えない | 3.9                  | 5.1       | 5.5       | 6.1  | 6.6     |
|            |                         | あまりそう思わない | 4.0                  | 4.3       | 4.8       | 5.1  | 5.4     |
|            |                         | まったく思わない  | 2.7                  | 2.9       | 3.0       | 3.9  | 4.2     |

出所：丸井グループ 2023年6月実施ストレスチェック組織分析データ(社員数：4447名)。ワークエンゲージメントは10点満点で記載

図7：目的意識×失敗から学ぶ×ワークエンゲージメント

目的意識があっても、失敗の許容度が低ければ、ワークエンゲージメントは低い。

| 平均点(10点満点) |                         |       | 目的意識                 |           |           |      |         |
|------------|-------------------------|-------|----------------------|-----------|-----------|------|---------|
|            |                         |       | 自分の期待役割を意識して働いている度合い |           |           |      |         |
|            |                         |       | まったく思わない             | あまりそう思わない | どちらとも言えない | そう思う | とてもそう思う |
| 失敗を許容      | 失敗しても挽回する<br>チャンスのある職場だ | そうだ   | —                    | 4.7       | 6.5       | 7.2  | 8.4     |
|            |                         | まあそうだ | 3.8                  | 4.6       | 5.6       | 6.5  | 7.4     |
|            |                         | やや違う  | 3.3                  | 4.4       | 5.0       | 5.8  | 7.1     |
|            |                         | 違う    | 3.1                  | 3.8       | 4.4       | 5.2  | 6.4     |

出所：丸井グループ 2023年6月実施ストレスチェック組織分析データ(社員数：4447名)。ワークエンゲージメントは10点満点で記載

図8：フロー状態の構成要素

|                  |
|------------------|
| 1. 明確な目的意識       |
| 2. 専念と集中         |
| 3. 行為と意識の統合      |
| 4. 時間感覚のゆがみ      |
| 5. 即時のフィードバック    |
| 6. 能力と挑戦レベルのバランス |
| 7. 状態や活動を自分で制御   |
| 8. 活動に本質的な価値がある  |

出所：『フロー理論の展開』(今村 浩明、浅川 希洋志編、世界思想社)をもとに作成

フロー研究の知見を組み合わせ、組織に実装していくことによって、フローに入り創造性を全開にして能力を発揮できる人と組織をつくっていきます。

例えば、本人の目的意識を確認、能力と仕事の挑戦レベルの調整、それに集中して目的にどのくらい近づけたか、本人がより主体的に取り組める支援を行うことを目的に、上司と部下の1on1の仕組みを全社に拡充します。ただし、管理職が本人の目的意識(Will)を引き出し、それを適切に後押しできるようになるためにはトレーニングが必要です。

そこで、「ピーニング・ワークショップ」を連動して展開します。目的意識が大切と言っても、最初から自分の目的意識(Will)を言葉にできる人ばかりではありません。そこで、手挙げのWell-being推進プロジェクトチームが「自分の目的意識(Will)を言語化し、会社のインパクトと自分のWillとの重なり合いに気づき、仲間と語り合う」内容のワークショップ(以下、WS)を独自に開発しました。ピーニング・ワークショップという名称には、「誰もが自分らしく在る(being)」という意味が込められています。第1ステップとして、この2年間で約850名の社員が自発的にWSに参加。効果検証では、自分のWillを言語化できた人は99%にのぼり、参加1カ月後の調査で「自分の仕事を重要なものだと感じられる」と回答した社員は53%→70%に増加しました。数十名の社員が自ら手を挙げ、「伝道師」としてファシリテーターを務めるのも当社らしい特徴です。第2ステップとしては、「1on1実践のための管理職トレーニング」としてこのWSを展開していきます。当社グループの社員に最も合った形でWillが引き出されるプロセスを管理職が体得し、1on1の質を高めることが目的です。

丸井グループは10年以上をかけて、主体性の高い企業文化を構築してきました。自ら手を挙げた社員の割合は85%にのぼります。今後は、社会課題解決企業として進化するため、多くの挑戦をして失敗から学ぶことで成功のノウハウを蓄積し、イノベーションを創出し続ける「企業文化2.0」をめざします。挑戦マインドの高い社員は、2022年6月の調査で52%と約半数です。そこで今後は、「失敗から学び、挑戦を奨励する文化」を育むため、行動KPIとして「打席数」や「試行回数」を設けます。

「仕事は、最もフローに入りやすい活動の一つである」と、チクセントミハイ氏は言います。仕事はその目的が存在し、個人の能力を発揮できる比較的構造化された活動だからです。にもかかわらず、往々にして私たちは仕事にネガティブな感情を持ち、苦役のようにとらえています。これをチクセントミハイ氏は、「仕事の逆説」と呼びました。

実地研究では実際に仕事でフローに入っている割合が高かったにもかかわらず、人々は直接的な経験の質をほぼ無視して、代わりに「仕事とは苦役であるはず」という根強い文化的ステレオタイプに基づく前提を信じているといます。チクセントミハイ氏はそのおもな理由として、やらされ感、変化と挑戦の欠如、職場での他者との摩擦を挙げています。

私たちは、やらされ感ではなく主体性を高め、多様な場で挑戦することができ、サポートし合える組織をつくり、働く人が仕事から本来得られるはずの喜びを得られる会社になりたいと考えています。そして、人々がフロー(最適経験)を通じて創造性を高め、成果につなげるのです。

“ 幸福とは、それをめざすものではなく、自分たちがベストを尽くした結果として起こるものです。それは、ときには強いストレスを伴います。しかし、能力を発揮する時に満たされる感情がモチベーションとなって、物事を発展へと導いていきます。行動の中で幸福を感じる体験は、その人に十二分に生きているという感覚をもたらすのです。”

— Mihaly Csikszentmihalyi



佐藤 明 | AKIRA SATO  
株式会社バリュークリエイト パートナー  
株式会社丸井グループ 調査部長 (非常勤)

野村證券グループ入社後、1995年の日経金融新聞(現日経ヴェリタス)アナリストランキングで企業総合部門1位に選ばれるなど、おもに証券アナリストとして活動。2001年、日米公認会計士の三富正博氏と株式会社バリュークリエイトを設立。東京理科大学大学院(MOT)特任教授、一般社団法人 WICI ジャパン理事。海外資産運用会社、レオス・キャピタルワークス株式会社、commons 投信株式会社、富士製薬工業株式会社などの社外取締役・監査役を歴任。2016年より、丸井グループ 調査部長を兼任。

# CORPORATE VALUE CREATION FOR THE FUTURE

ANALYSIS — AKIRA SATO

## 未来に向かって企業価値を高める「3つのフロー」

人的資産や知的財産といった無形資産こそが企業の価値創造の源泉であると早くから提唱してきた投資家の佐藤明氏。一人ひとりのフロー体験をつくり出す企業文化は無形資産そのものですが、さらに佐藤氏は、そこを起点とする「企業のフロー体験」というものがあり、それが将来世代との共創を生み出すのだと言います。

### 「見えない資産」にワクワク

私は、アナリストとして、国内外の経営者に会い、数多くの企業活動の現場を訪問する中で、会社のビジョン、経営者の情熱、社員の目の輝きが企業価値を生むことを実感してきました。財務諸表に載らない見えない資産(無形資産)を通じた個人・組織・社会の「価値創造」の可能性にワクワクして、(株)バリュークリエイトという会社を創業しました。無形資産をいかに価値創造に活かしていくかは、私のライフワークであり、今でも、価値創造の可能性をさまざまな人たちと膝詰めで語り合っている時に、フロー状態になります(笑)。

### バラバラでは価値は生まれない

アナリスト時代から、企業価値は、個々の無形資産の足し算ではなく、全体でとらえるべきだと考えていましたが、真相に迫ることができませんでした。しかしこの数年、データ分析の進化や、経営者・投資家・各分野の専門家の方々との対話、仮説・

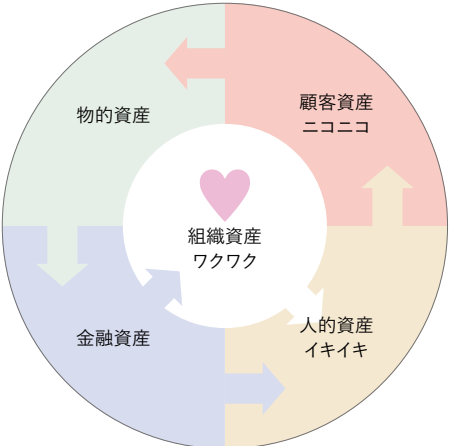
検証を通じて、3つのフローが価値創造につながるという仮説にたどり着きました。

### ワクワク→イキイキ→ニコニコの流れ(フロー)

第一のフローは、52ページで小島先生が解説しているチクセントミハイ氏のフローをご覧ください。第二のフローは、無形資産の流れです。私たちは、企業価

値というのは組織(ワクワク)資産→人的(イキイキ)資産→顧客(ニコニコ)資産→物的資産→金融資産という流れで創造されていると考えています。共通のパーパス、ビジョン、文化に共感(ワクワク)した社員が、イキイキ働くことで、顧客がニコニコする製品・サービスを生み出し、最終的には、売上、利益につながるという考え方です(図1)。さまざまな分析で、企業文化やワークエンゲージメントが企業

図1: 5つの資産による企業価値創造のフロー



出所: 株式会社バリュークリエイト

価値につながる事が明らかになってきています(図2)。

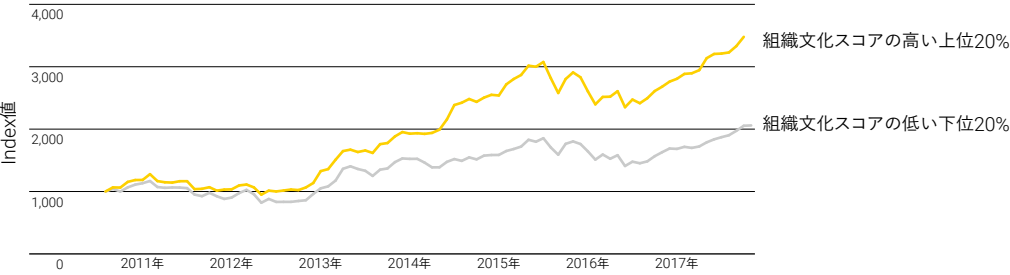
ここで重要なことは、人的資産(個人やチーム)に対する組織的な働きかけ(組織資産)です。企業文化の醸成、手挙げや失敗の推奨や創発型のチーム・ビルディングの仕組みなどの組織開発は、将来世代が主役になる社会では、階層型組織には到達できない価値を生み出すでしょう。

ファイナンス理論では  
価値は将来のキャッシュフロー

第三のフローは、長期のフリーキャッシュフロー(FCF)です。多くのビジネスパーソンは、月次、四半期、半期、年度などの「短期」の指標(売上、受注、顧客獲得、プロジェクト進捗等)を意識して、時々、「中期」的な戦略のことを考えます。会社のパーパス、ミッション・ビジョン・バ

リューなどが「長期」にかかわることを常に深く意識している方は少ないと思います。一方で、ファイナンス理論を用いて、先進国の資本コストで企業価値評価モデルを作成してみるとわかるのですが、企業価値の6〜7割以上は10年よりも先のFCFで構成されます。単発のヒット商品や数年間の戦略の妥当性よりも、パーパス(使命)からブレないことや外部環境の変化に対応できる良い人材を採

図2：組織文化が企業価値を生む



出所：「従業員口コミを用いた企業の組織文化と業績パフォーマンスの関係」西家宏典・津田博史をもとに作成

図3：組織資産・人的資産は将来キャッシュフロー・企業価値につながる

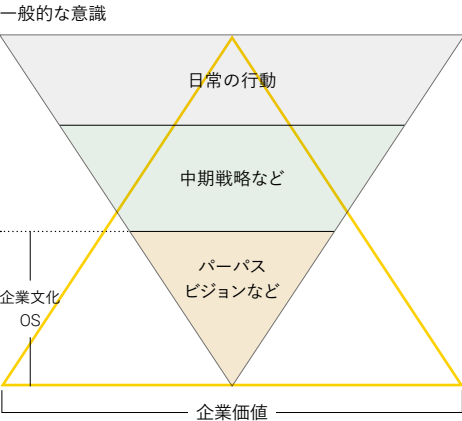
企業価値評価(DCF)モデル(抜粋)

仮説1：企業文化が浸透して、エンゲージメントが高くなると、生産性・創造性が高まりFCFが伸びる

| 3月期           | 売上高 | 営業利益 | FCF | FCFの<br>現在価値 | 企業価値<br>構成比 |
|---------------|-----|------|-----|--------------|-------------|
| 2024          | 100 | 10   | 5   | 5            | 3%          |
| 2025          | 110 | 11   | 4   | 3            |             |
| 2026          | 121 | 12   | 4   | 4            |             |
| 2027          | 133 | 13   | 5   | 4            |             |
| 2028          | 146 | 15   | 5   | 4            |             |
| 2029          | 161 | 16   | 6   | 4            | 25%         |
| 2030          | 177 | 18   | 6   | 4            |             |
| 2031          | 195 | 19   | 7   | 4            |             |
| 2032          | 214 | 21   | 8   | 4            |             |
| 2033          | 236 | 24   | 9   | 4            |             |
| 2033以降        | 236 | 24   | 202 | 103          | 72%         |
| FCFの割引現在価値の合計 |     |      |     | 143          | 100%        |
| 資本コスト         |     |      |     | 7%           |             |

仮説2：多くの実験をして、組織学習すれば、大きな失敗を避けることができ、事業リスクが下がり、資本コストも下がる

意識と企業価値のイメージ



注：企業価値評価モデルは、イメージ共有のための仮説に基づく試算で丸井グループの数字ではない。

出所：株式会社バリュークリエイト



用・育成し続けられる独自の企業文化などの無形資産が企業価値の源泉であるということになります(図3)。

3つのフローは連動

実は、これらのフローは連動しています。自主的に仕事に没頭する(フロー状態にある)社員は、ワークエンゲージメントが高く、創造的なアイデアを生み、高い生産性を発揮することで、売上高を伸ばし、営業利益率を高めます。つまり、中期的なお金のフロー(FCF)を高めます。社員がフロー状態になるには、志やビジョンの共有、企業文化の醸成に加えて、オーナーシップを持って働くための仕組み(組織開発)が必要になります。さらに、多く

の実験をして、小さな成功・失敗をくり返し、組織学習すれば、大きな失敗を避けることができ、事業・投資のリスクを下げ、資本コストを引き下げることが出来ます。フレキシブルに軌道修正ができる無形資産の投資であれば、ROICを高めて、資本コストを下げる事が出来ます。

価値創造に向けて

無形資産の特徴は、スビルオーバー、シナジー、スケールです。中でもナレッジ(知識)は共有すればするほど増えていく財です。個人のワクワクを抑え込まず、チームメンバーや会社の壁を越えた共創パートナーと対話を重ね、ナレッジを囲い込まず、共有することにより、会社だ

けでなく、個人、社会の価値を大きく高めていくことができると信じています。

企業価値を将来のフロー(FCF)と考えれば、将来世代との共創が重要になります。また、環境破壊、社会の分断が進めば、成長余地が狭まり、事業リスクが上がり、資本コストが上がるので企業価値は低下します。企業価値を高めたければ、個人の能力を解き放ち、現役世代だけでなく、将来世代と共創して、サステナブルな社会をつくるべきなのです。

3つのフローのつながりは見えてきましたが、因果関係、特に組織資産と人的資産の関係の仮説・検証と実験が、次の課題です。ステークホルダーの皆さんとの対話を深めて、個人・会社・社会の価値創造に貢献できればと思います。

## 15年以上の歳月をかけて変革し続ける 企業文化は1.0から2.0へ

「私たちはなぜ働くのか」。これは2007年に当社社長の青井が全社員に語りかけた言葉です。  
私たちがめざした企業文化は、目先の利益だけを追い求めた末のものではなく、すべての社員がイキイキと能力を発揮した分、イノベーションが生まれ、ビジネスが進化し、企業価値も向上していくための土台となるものでした。

### 2005年からスタートした「企業文化1.0」

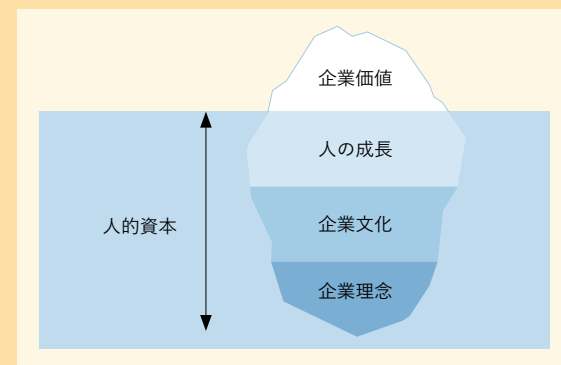
どんなに新しい事業をスタートしたとしても、どんなに社員がイキイキと能力を発揮しようとしても、それらの土台となる企業文化が旧来のものではまったく機能しません。丸井グループでは「人の成長＝企業の成長」という経営理念のもと、社員をはじめとする人的資本を企業価値の源泉ととらえ、「企業文化の変革」に一貫して取り組んできました。

丸井グループの企業文化変革には1.0と2.0があります。1.0がスタートしたのは青井が、社長に就任して以降のことです。私たちがめざす企業文化は、強制ではなく自主性を、やらされ感ではなく楽しさを、「上意下達のマネジメント」から「支援するマネジメント」へ、「本業と社会貢献」から「本業を通じた社会課題の解決」へ、業績の向上から価値の向上へというものです。当時は極端な業績至上主義により、社員間の信頼関係が希薄になっていました。喫緊の課題は、この価値観と風土からの脱却でした。

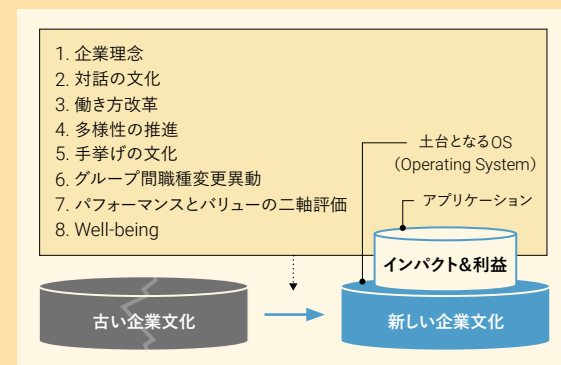
企業文化の変革に向けて、まずは「企業理念」を策定し、社員と対話を行うところからスタートしました。そこから「対話の文化」「働き方改革」「多様性の推進」「手挙げの文化」「グループ間職種変更異動」「パフォーマンスとバリューの二軸評価」、そして「Well-being」といった、当社独自の取り組みを含む8つの施策を同時に展開しました。

中でも「手挙げの文化」は、当社グループの特徴的な取り組みの一つです。グループ横断の全社プロジェクトへの参加や、中期経営推進会議といった学びの場から異動や昇進・昇格まで社員の手挙げによって行われています。2023年3月期までに、全社員の85%が手挙げをしています。このような取り組みによって、社員のエンゲージメントも高まり、「以前の丸井とはまったく違う会社ようだ」と言われるほど会社は変化しました。15年以上の歳月をかけてようやく経営を遂行するうえで必要なOS (Operating System) である企業文化が更新され、インパクトと利益を両立させる新しい経営への移行がスタートしたのです。

### 人的資本は企業価値の源泉

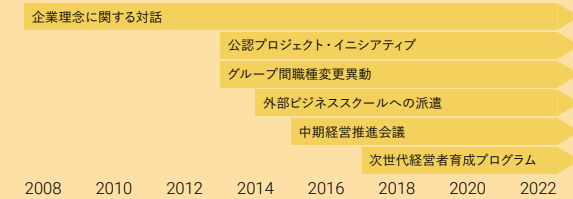


### 8つの施策により企業文化を変革



8つの施策に関する詳細は「丸井グループの人的資本経営 #1～企業文化の変革～」をご覧ください。  
www.0101maruigroup.co.jp/ir/pdf/others/h\_report.pdf

### 「手挙げ」で参画できる取り組みの拡大



社員株主プロジェクトのメンバー

会社からの指示ではなく、自ら手を挙げて学びの場に参加をしたことがある社員は85%。役職や年齢は問いません。

### 「プロデュースbyデジタル」と「フロー」という概念

そして2023年より、社会課題解決企業としてインパクトと利益の両立の実現をめざす丸井グループの「企業文化2.0」への進化がスタートしました。これまでのビジネスに求められる人材が、決まった仕事を効率良く遂行する労働・資本集約型だったとすると、今後は知識創造型の新しいビジネスをつくり出すことができる人材が求められます。キーワードの一つは、「プロデュースbyデジタル」です。デジタルの力を活用して、「好き」を起点に「仮説思考」「目的志向」「デジタル」のかけ合わせが求められます。このギャップをいかに埋めていくかが次の課題となり、そこに向けて社内DX研修やアプリ開発コンテストなどをスタートさせています。

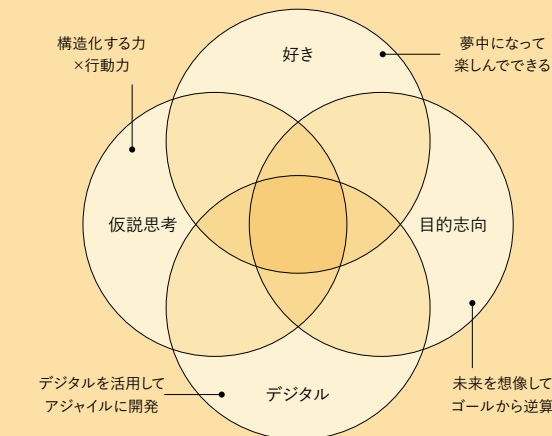
さらに、社会課題を解決しながら利益も同時に追求することは相当な困難が予想され、過去の延長線上では到底達成できません。この高いハードルをクリアするためには、一人ひとりの

「創造力」を全開にすることが不可欠です。そのために用いたのが「フロー\*」という概念です。自身の能力と挑戦のレベルが釣り合っている時にしばしば体験する、「時を忘れ、我を忘れて」没頭する状態のことを指します。丸井グループでは、これを仕事にも活かさないだろうか考えました。

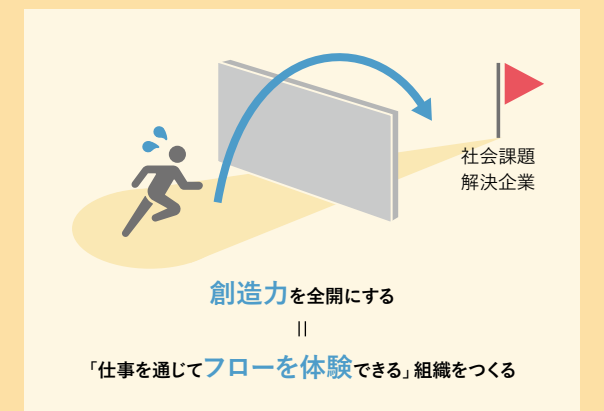
人はフローを体験することで、創造力をフルに発揮することができ、それによって高いハードルを乗り越え、成長することができます。「好き」をきっかけに仕事を通じてフローを体験することで、その体験自体が「しあわせ」をもたらすことに加えて、一人ひとりが挑戦し目標を達成することで、成長を実感することができるはずです。丸井グループでは「仕事を通じてフローを体験できる組織」をデザインすることで、求める人材の育成とイノベーションを生みやすい企業文化2.0への変革に取り組んでいます。

\*「フロー」に関する医学的な見解は、医師でもある取締役CWO小島による分析(P52～57)をご覧ください。

### 求める人材「プロデュースbyデジタル」



### 高いハードルを乗り越えるための「フロー」体験



## 働き方と組織のイノベーション

「仕事を通じてフローを体験できる組織」の実現に向けて鍵を握るのが、「働き方と組織のイノベーション」と「DXの推進(P66～68)」です。「働き方と組織のイノベーション」では、年齢や性別にかかわらず能力やスキル、やる気さえあれば誰もが早期に活躍できる舞台を用意します。

### POINT 1：「プロジェクト型」の働き方と組織

プロジェクト型とは、丸井グループに属するすべての社員が、所属会社や部署、年齢・性別・役職を問わずに、あるテーマに対して自ら手を挙げることで参加可能な公募制の活動です。旧来の組織では年功序列・上意下達が当たり前でしたが、「対話の文化」「手挙げの文化」を推進していく過程でグループ横断のプロジェクトや公認イニシアティブを活発化し、2020年からは共創パートナーとの協業を目的とした共創チームも組成しました。このように、従来の所属だけでない、もう一つ別の環境に身を置くことで、自律的かつイノベーションを生みやすい組織・人材づくりを強化してきました。

「働き方と組織のイノベーション」では、これらの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グループ全体に本格導入します。その第一歩として、インパクトと利益を両立させるためのさまざまなテーマを設定した公認イニシアティブの活動を拡大しました。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。公認イニシアティブの活動は、所定労働時間の10～50%を上限に運用を開始しています。社会実験#1(P26～49)でご紹介したイノベーションの芽も、公認イニシアティブや共創チームなどのプロジェクト型の働き方から生まれた成果です。

#### VOICE



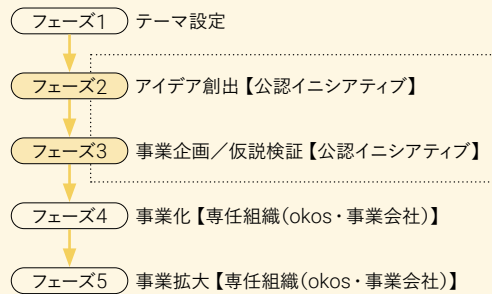
早坂 諒

Web3を活用したクレジットカードの新サービス  
検討イニシアティブ  
D2C&Co.(株) 共創メディア担当

#### ゼロからアイデアを生み出す楽しさがある

2015年の入社以来、DE&Iや共創チームなどあらゆるプロジェクトに参加してきました。現在は、これからの時代に不可欠なWeb3を活用したクレジットカードの新サービスを検討するイニシアティブで活動しています。日本ではWeb3を活用したサービスやプロダクトで大成功を収めた事例を聞いたことがなかったので、丸井グループがフロントランナーになるチャンスだと思い、手を挙げました。NFTに着目して研究をしたり、共創パートナーを探したりと、メンバーと一緒にゼロからアイデアを生み出す必要があるため、覚悟していた以上大変ですが楽しくもあります。Web3時代に置き去りにされる人がいなくなるように、必ず事業化してみせます。

#### アイデアの創出・検証を担う公認イニシアティブ



#### 公認イニシアティブの活動内容

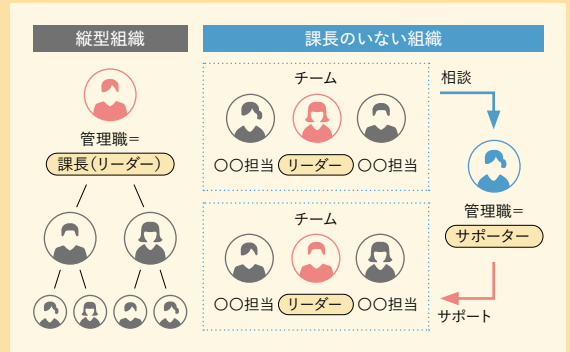
|          | 活動内容                                        |
|----------|---------------------------------------------|
| インパクト重視  | 社内起業家コミュニティ検討                               |
|          | 将来世代に向けたアプリ開発                               |
| インパクトと利益 | キャリアデザインを考えるアプリ開発                           |
|          | コロナ以降の働き方検討                                 |
|          | サイズコミュニティ構想のビジネス化に向けたアイデア創出(サイズマッチングアプリの実装) |
|          | サステナブルな消費・暮らしの革新に向けた顧客体験の設計                 |
|          | DE&Iを推進するビジネス構築                             |
| 利益重視     | Web3を活用したクレジットカードの新サービス検討                   |
|          | 新たな金融サービス検討(フリーランサーカードの実装)                  |

### POINT 2：自立自走する「課長のいない組織」

プロダクト開発のプロセスにおいて「ウォーターフォール型」と「アジャイル型」があるように、組織の特性によってあるべき姿も異なっていくのではないかと着目したのが「課長のいない組織」＝「チーム制」です。人と組織の管理を担う課長が、組織の長ではなくチームのサポーターとして上から横にまわることで、一人ひとりのメンバーが自立自走するフラットな組織をつくり、チームとしての創造力を促します。

2023年4月からサステナビリティ部と共創投資部にテスト導入したところ、若手社員がリーダーを務める機会が増え、まわりの助言も踏まえながら自律的に仕事を進める姿勢が見られ始めています。また、先輩や上司への報告ステップが少なくなることで、意思決定のスピードが速まり、メンバーからは以前よりも仕事を進めやすくなったという声も聞こえてきています。今後はチーム制に適した部署の特性や、チーム組成のあり方などを検証し、導入している部署から得た学びや気づきを踏まえて方向性を明確化していく考えです。

#### 課長とメンバーの役割を再定義したチーム



#### VOICE



橋本 有沙  
(株)丸井グループ 人事部長

#### 失敗を許容し挑戦を奨励する「社会実験企業」へ

人事部はまさに、社会課題解決企業への進化に向けて「創造力」を全開にする＝「仕事を通じてフローを体験できる組織」を推進する役割を担っています。そして、これからの社会や未来への可能性を持つ将来世代から「選ばれる企業」になるために、採用、育成、働き方といった「人材」にまつわる観点から変革を進めることが急務です。これらを進めるうえで大切にしたいのは、人事部だけで完結しようとしません。例えば、「人材戦略委員会」の事務局は経営企画部と、「フロー」を測る独自のKPIはウェルビーイング推進部と合同で進めています。企業文化の変革には一定の期間を要しますが、社内外との共創を加速させることで、失敗を許容し挑戦を奨励する「社会実験企業」へと進化し、インパクトと利益の両立を早期に実現します。

### POINT 3：26歳のマネジメント職が生まれる「早期登用」

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。「未来に向けた人的資本投資」として人事評価制度や昇進試験の回数の見直しを図ることで、最短で29歳だったマネジメント職への登用を26歳に早めます。制度変更にあたっては全社員を対象に、説明会を実施しました。説明会ではおもに、世の中の変化と丸井グループの状況を踏まえた時に、丸井グループの未来を創造する人材への投資・育成を社員全員で進めていくことが急務であること、これらの施策を進めることは、社員を含むすべてのステークホルダーの「利益」と「しあわせ」の調和の実現につながる点を伝えました。

説明会では年齢・役職問わず、共感を得ることができ、「能力や将来性のある人材が活躍することは、会社の成長にもつながる」「年齢にかかわらず、皆で応援できる風土を育てていきたい」という声が多く上がりました。年齢や経験年数にかかわらず、リーダーとして活躍できる組織づくりを推進します。



## DXの推進

「働き方と組織のイノベーション」だけでなく「DX(デジタルトランスフォーメーション)の推進」もなくでは、丸井グループがめざすインパクトと利益の両立は不可能です。しかしまた、「DXの推進」は「働き方と組織のイノベーション」なしでは達成できないもの。この二つは不可分であり、現代における企業変革の本丸です。

### DXは「初めに人ありき」

かねてより丸井グループの経営陣は、自社のDX推進に強い焦燥感を抱いてきました。2023年1月の時点でも社長の青井は、「昭和型企业から令和型企业にはトランスフォームしているつもりだが、真にめざしている知識創造型企業の姿、UX型企业の姿とは大きなギャップがある」と現状を客観的に述べています。めざす姿と現状とのギャップを解消するにはデジタルの力が絶対的に必要。その力とは、限られた資源で最大効率を得るレバレッジ効果、短時間で仮説検証をくり返すことのできるスピード感です。

DXが停滞した最大の理由は、丸井グループにデジタル領域の高度専門人材がいなかったこと。丸井グループという

ブランドではデジタル人材との出会いが限定的になってしまいます。そのため、2021年12月からは、共創投資先のライフズテック(株)さまとの協業により、社内でデジタル研修を実施。2022年12月には第1回丸井グループ「アプリ甲子園」を開催し、隠れたデジタル人材の発掘をめざしてきました。

### デジタル人材の磁場「Muture」

デジタル人材の確保と育成を急務と考えた当社は、さらに有効的な手段を探り、UI／UXデザインの先進的企業である(株)グッドパッチさま(以下、Goodpatch)に知見を求めました。1年にわたり議論を重ねた結果、斬新かつ最善の方策が提案されました。それは両社の合併会社を設立するという案です。

企業変革は、詰まるところ「人」。合併会社を優秀なデジタル人材が集まる磁場とするとともに、有能なUXデザイナーが丸井グループのスタッフと併走することで、一人ひとりの意識変革と成長を促し、そこから必然的に組織変革、企業変革へと発展させることをねらったのです。

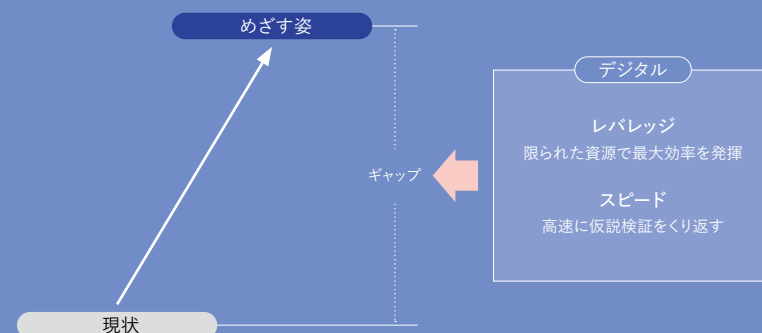
2022年4月にスタートした合併会社は「Muture(ミューチュア)」と名付けられました。創立メンバーは、丸井グループから3名、Goodpatchから2名の計5名でしたが、これまで1年あまりの間にUXやUIデザインの専門性を持つ優秀な人材が続々と入社しています。

現在は、エポスアプリやマルイの出店サービス「OMEMIE(おめみえ)」などの開発をサポートし、丸井グループのDXを現場で実践的に推進する役割を担っています。



Mutureの創立メンバー  
前列左から、芝尾崇孝、米永さら沙、  
後列左から、蒔大介、田邊亜矢、中村紘也

### デジタルの力で「めざす姿」へ



### リアル店舗思考からオンライン思考へ

丸井グループは創業以来、店舗でのリアルな体験をお客さまに提供してきた会社です。長い間培ってきた小売の知見やホスピタリティは、現在もあらゆる事業で活かされていますが、問題なのは、UXデザイナーなどのデジタル人材と発想の起点がまるで違うこと。目に見えるものを扱う文化と、ソフトウェアのような目に見えないものを扱う文化のギャップです。

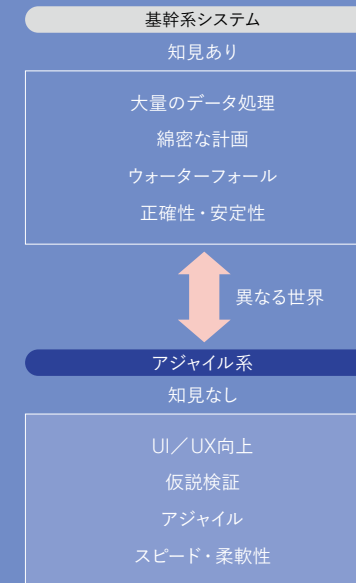
そもそも「UX(ユーザーエクスペリエンス)」とは何か？言葉の意味だけで言えば、お客さま一人ひとりの体験のことで、それを豊かなものにするのがUXデザインです。ある意味、リアル店舗でも実践されてきたとも言えますが、ネットやアプリを通じたオンラインのUXは常時接続型のサービスです。アクセスしたすべてのお客さまのご要望やエモーショナルなアクションがすぐにデータ化されるので、スピーディーかつ柔軟にサービスを改善していくことが可能。オンラインのデータはリアル店舗でも活かされますが、DXの思考のベースはあくまでもオンラインです。

### すべては組織の構造次第

また、イノベーションを創出し、それを社会実装するには「仮説検証」が欠かせませんが、そのためのデータ収集、仮説構築後の実験、問題検出などは、デジタルを活用することでアジャイルに進めることができます。アナログ的でフィジカルな仮説検証よりコストパフォーマンスが良いので、失敗してもくり返し仮説検証でき、かつその体験が組織全体の知見として蓄積されていきます。

ただし、そこで得られる有効性はすべて組織の構造次第。例えば、決裁フローが煩雑だった場合、アジャイルなアクションを起こすことは難しいです。イノベーションを持続的に創出するためには、日々更新される情報や知見を組織横断的に共有することが求められるので、全社的にアジャイルな組織へ変貌を遂げる必要性に迫られます。

### 丸井グループの得意と不得意



### オンライン出店サービス OMEMIE(おめみえ)

“誰でもかんたんにマルイ・モディ店舗への出店にチャレンジできる”独自の出店サービスです。スペース検索から契約までの手続きがオンラインで完結できます。



OMEMIE公式サイト



### エポスアプリ(通称ライフスタイルアプリ)

お客さま一人ひとりに寄り添い、自分に合ったお金の使い方を提案。ライフスタイル全般をサポートしながら、お客さまの「体験」を豊かにするアプリです。



Google Play



App Store

Goodpatchの  
土屋社長を  
執行役員 CDXOに  
招聘

Mutureを通じて人材採用が進み、同社メンバーの活躍でエポスアプリやOMEMIE(おめみえ)の開発は着実に進むようになり、関係社員も目に見えて成長しています。しかし、アジャイルな組織へと変革するには、現場のデジタル人材の働きに加えて、そのノウハウを持つ強力なリーダーも必要です。

そこでお力をお貸しいただくことになったのが、丸井グループと合併会社のMutureを共に創業したGoodpatchの社長、土屋尚史氏。2023年6月9日付で執行役員CDXO(Chief Digital Transformation Officer)に就任していただきました。

土屋氏は、DXに関する知見だけではなく、組織開発に関して高度な知見を持ち、丸井グループと合併会社を立ち上げる案も同氏の発想でした。デジタルの専門家と経営者という両方の視点、つまり、「DXの推進」と「働き方と組織のイノベーション」の二つの観点でアドバイスをいただきながら、アジャイルな組織の開発を進め、当社全体の組織変革をめざしていきます。

このような新しい取り組みが成功することで、社会からの注目が集まり、現代における社会課題の一つである大企業のDXの遅れの解決につながると考えています。

土屋氏のCDXO就任メッセージ



「DX」というと、新たなソリューションやサービスを生み出すことに目が行きがちですが、それ以上に「変化を生み出せる組織になる」ということが重要です。

この1年間、合併会社を通じ、丸井グループにおける人材育成や組織文化の刷新に携わる中で、顧客視点のビジネスを生み出すだけでなく、DXを推進する「組織づくり」の面でも、デザイナーが価値を発揮することを実感しました。

丸井グループは現在、ビジネスモデルの刷新を含めた変革の真っただ中にあり、新規事業も次々と生まれるエキサイティングな環境です。歴史ある大企業の変革に携われることを光栄に感じています。これからはCDXOとして、すばらしい社員の皆さんのポテンシャルをさらに伸ばす仕組みを考え、丸井グループの「社会課題解決企業」への進化というビジョンを実現するよう、貢献していく所存です。

土屋尚史氏の執行役員選任に関する戦略検討委員会での議論の一部



金融系のウェブサービスを提供している企業のマネーフォワードには、Googleから来てCPOに就任した方がいる。丸井グループにも経営陣の中に土屋さんみたいな方に入ってもらわないとだめじゃないのか。Mutureをつくってきたという土台もある。(岡島)



月に1回オンラインでMutureの取締役会を行っている。丸井グループはかなり多くの指摘を受けるが、それがものすごく参考になる。働き方や組織のイノベーションをしないと、本当の意味でのDXはできない。Goodpatchの知見は、今後の当社にとってすごく貴重である。(青井)



合併会社Mutureの詳細は『& magazine』へ



土屋氏の就任ニュースはこちら

## 社会実験企業から 社会課題解決企業へ

### 失敗を許容し挑戦を奨励する文化

「働き方と組織のイノベーション」の項ですでに述べたように、丸井グループは、社員一人ひとりの主体性を高める企業文化を15年以上かけて醸成してきました。まず、プロジェクトへの参画などは上意下達ではなく、自らの意志による「手挙げ方式」にしました。その結果、自主的に手を挙げた社員の割合は2023年3月までで85%に達し、組織の壁を越えたチームがインパクトと利益を両立させるプロジェクトに取り組んでいます。

2023年に打ち出した「企業文化2.0」では、これをさらに推し進め、一人ひとりの創造力を全開にするために「失敗を許容し挑戦を奨励」することをうたい、「社会実験企業」への移行を表明しました。これは「DXの推進」の項で述べたアジャイル型の組織文化、つまりデジタルによる「仮説検証」や「アジャイル開発」とセットになっている宣言と言えます。

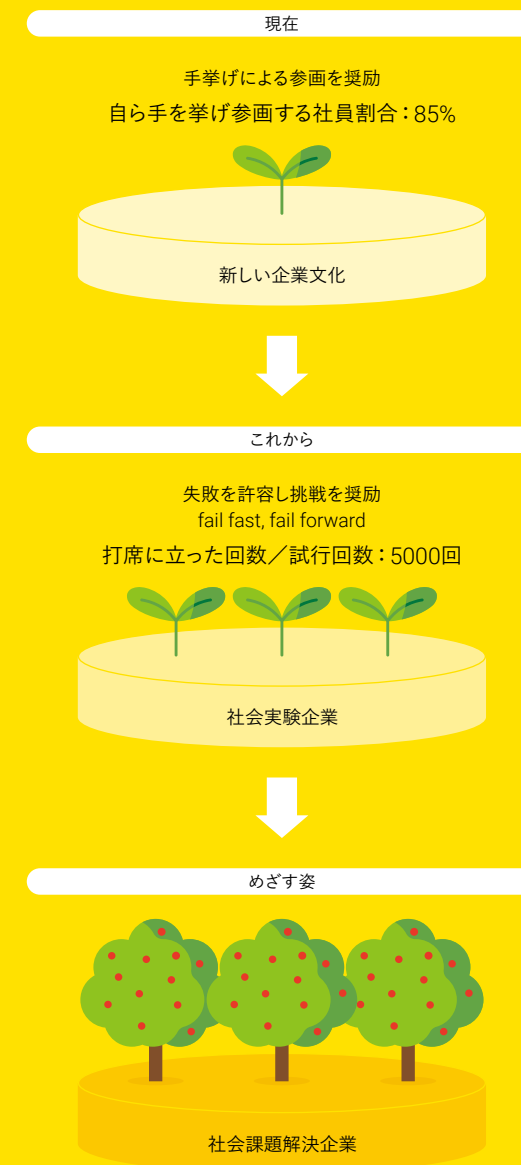
前述したように、デジタルの特性は限られた資源で最大効率を得るレバレッジ効果、短時間で仮説検証をくり返すことのできるスピード感であり、「失敗を許容し挑戦を奨励する文化」を育むうえで、まさにレバレッジとなります。

### fail fast, fail forward

手挙げによって打席に立ち、失敗を恐れずバットを振る。丸井グループは、これを「行動KPI」とし、チャレンジに向けた「打席数」や「試行回数」を設けました。たくさん実験し、早いうちに失敗することで成功のためのノウハウを蓄積するfail fast, fail forward(早く失敗する、未来に向かって失敗する)の精神——これによってイノベーションを創出し続けることが可能になると考えるからです。

こうして丸井グループは「社会実験企業」へ変貌し、さらには「社会課題解決企業」へと脱皮しようとしています。

### 企業文化2.0の概念



# AGILE MANAGEMENT AND DESIGN THINKING

DIALOGUE 02 ——— NAOFUMI TSUCHIYA ——— HIROSHI AOI

個の感情を解き放ち、創造力を全開にするための企業変革

2022年4月以来、(株)グッドパッチ(以下、Goodpatch)、そして合併会社 Mutureを伴走者として企業変革を進めてきた丸井グループ。当社社長の青井浩と執行役員に就任した土屋尚史氏は、丸井グループという大企業の運営そのものをアジャイルにすることをめざしています。デザインシンキングを手段の一つとするこの変革で、個々の感情や感性が解放され、創造力が全開となってイノベーションが生まれるのです。

プロジェクトベースの関係と違い、  
合併は結婚のようなもの

土屋：青井さんとは2021年の春に初めてお会いしましたが、その時あらためて丸井グループのことを調べたら、良い意味でとんでもない会社だということがわかってきました。サステナビリティや人材開発など、今大企業が打ち手としてやらなければいけない先進的な取り組みをかなりやっているという印象を受けました。それでもなお、青井さんたちは課題感を持っていたんですね。

青井：ええ、そうでした。

土屋：3カ月間社員にインタビューしてわかったことは、DX、アジャイル、顧客志向、UXなどのキーワードがあって、それを推進していく人材がいない、人材を育てる機能もない、採用についても課題があるということでした。そこで「我々とデジタル領域のジョイントベンチャーをつくって、それを丸井グループのデジタル人材の受け皿にしませんか」と提案したら、青井さんが「それです!」と。

青井：これはチャンスだと。ここで即決し

て乗ってしまおうと思いました(笑)。

土屋：丸井グループの社員はすばらしい方ばかりで、企業文化も共感できましたので、デジタルで目詰まりを起こしているところをうまく解決できれば、大企業のDXとして、とんでもない好事例になると感じたんです。

青井：Mutureという合併会社を土屋さんと立ち上げて1年ちょっとたちましたが、ありがたいことに大企業のDXを手がけたという人材が何人も入社してくれています。当初は5名でしたが、2023年10月現在は14名。僕は社会実験が大好きですが、Mutureもその一つです。Goodpatchと丸井グループの間で化学反応が起これば成功の鍵が見えてきます。

土屋：合併会社で企業変革を推進する事例は国内にはまずないので、それだけでも革新的な取り組みだと思いますね。青井：当社の経営理念に「お客さまのお役に立つために進化し続ける」というものがあるのですが、この理念を実践しようと思うと、店舗や対面での接客というモノを前提にしたビジネスモデルからソフトウェア、デジタルを基盤にした経営

にトランスフォーメーションしないといけない。天動説から地動説へというくらいの大転換ですが、これを成し遂げないと、我々が望むような顧客起点、顧客志向は実現できないと思ったのです。

土屋：今我々がやろうとしていることは「エンタープライズアジャイル」という領域です。変えなければいけないのは組織文化や組織構造、決裁フローであって、単なるアジャイル開発で解決できるものではありません。丸井グループのようなエンタープライズ企業をUXの企業に変革することが最終的な目標です。それを自分のキャリアの中で実現したいと考える人たちがMutureに入ってきてくれているというのは、ものすごくうれしいことですよね。

青井：とてもワクワクしています。縦型組織の中で動いていた社員がMutureと一緒に働くことで急速に成長し、変化しているんです。Mutureが伴走しているプロジェクトにかかわる社員が社内のイントラネットで「型にとらわれない新しい私が誕生」というようなことを言っていて、すごく良い表現だなと思いました。

土屋 尚史 | NAOFUMI TSUCHIYA

株式会社グッドパッチ 代表取締役 兼 CEO  
株式会社丸井グループ 執行役員 CDXO(非常勤)

2011年にGoodpatchを創業。UI／UXデザインを強みにしたプロダクト開発でスタートアップから大手企業まで数々の企業を支援する。2020年、デザイン会社として初めて東京証券取引所(東証マザーズ)に株式上場。2023年6月、丸井グループの執行役員に就任した。



土屋：丸井グループが本質的に変化するためには、自分たちで考えて提案や答えを出す必要があります。Mutureは、そのための方法論、ヒント、フィードバックを出すという伴走型の支援をしています。中長期で企業文化に影響を与え、個人の認識がアップデートされることを重視した支援の仕方です。

青井：成功事例がつかれるとしたら、そこがど真ん中にあると思いますね。

土屋：プロジェクトベースのかかわりでは、いったん短絡的な成果を出して契約を更新する形になりますよね。その点、合併会社は結婚とでも言いましょうか。

青井：まさに結婚ですね（笑）。

土屋：お互いにコミットが必要で中長期の目線でかかわることが求められるので、本質的なアプローチができるようになります。例えば、マルイの出店サービスの「OMEMIE（おめみえ）」も、一人ひとりの変化や組織の変化を優先して、1年かけて伴走してきました。事業として数字の変化はまだ大きく表れていませんが、人材が変化すると後から効いてきます。

青井：そこが先行指標というか兆しですよ。社員がキラキラしてきたのを見ると、この先もうましく感じがします。

土屋：この事業にコミットして自分の専門性を磨き、私はこうなりたい、という主体性が出てきたということですよ。

青井：既存事業で行き詰まって、違うルールや組み立てでやってみても、なかなか

うまくいかないのは、既存の論理や企業文化がどうしても影を落とすからですね。

土屋：変えるためには構造のアップデートが必要です。エポスアプリでいうと、単にUIを変えとか、おしゃれに見せるといような話ではなく、本当にユーザーが求めているアプリに変えていくには、決裁フローなどの構造を変えなければいけないんだということに気がつきます。青井：形のあるモノを売って仕事をしてきた人たちの文化と、形のないモノを扱ってきたデジタルの世界の人たちとの文化は、こんなにも違うものなのかということをあらためて痛感しました。お互いに「こういうロジックでやっているのか」と学んでいって、だんだんと話が通じるようになってきたという感じですよ。土屋：その意味で「エンタープライズアジャイル」というのは、とても良い言語化だったと思います。

自分で仮説を立て、実験し、成果を出すことが仕事になる

青井：今はモノがすごく豊かになって、デザインはモノの美しさというよりも、「デザインシンキング」に変わってきています。それは顧客起点でどうやって一緒につくっていくかということだと思うのですが、デザインシンキングという新しい考え方をビジネスに100%実装するにはデジタルが必要で、なおかつそれを100%の

純度で実装できるのはソフトウェアです。フィジカルなモノが大事なのではなく、その製品を通じて生活がどれだけ豊かになるかという体験、つまりエクスペリエンスが重要になってきたからですよ。

土屋：現在のようにモノがあふれている時代に「これがほしい」「これが好き」と思われるモノをどうつくるか。それは人間の感情なので、感情を読み取ろうと頑張る会社が生き残っていくことになると思います。より深く考えられているかどうか、より熱がこもっているかどうかは好きな人が見れば一目瞭然。それがデザインです。その点、丸井グループには感情的な価値に投資する文化があります。青井：丸井グループは共感力の高い社員が多い会社ですが、それをビジネスに実装するにはデジタルの専門知識や人材、エンタープライズアジャイルのような組織開発がないといけないことになるのかなと思っています。

今回土屋さんに上場会社の社長でありながら執行役員になっていただいたのは、エンタープライズアジャイルを体感的に知っている方が必要だと考えたからです。抽象的にではなく暗黙知としてきちんと理解し、かつ再現できるような方がいないと5000人の組織を変えるのは無理だなと思いました。

土屋：Mutureは現場でコミットしていますが、経営と現場は階層が違うので、意思疎通の課題は必ずあるものです。僕が経営に入るといろいろなことを円滑に進められる可能性があると思いました。

青井：まず変革したいのは、企業文化というよりも構造かな、と。デジタルの専門知識がないこと、その人材がないこと。もう一つは決裁フローです。意思決定の仕組みがモノを中心とする従来型の伝

人間の感情を読み取ろうと頑張る会社が生き残っていく。

丸井グループには感情的な価値に投資する文化があります。

土屋 尚史

統的な構造になっていたこと、組織が機能別の縦割りになっていたこと。こうした課題を同時に解決していくことがエンタープライズアジャイルではないかと思っています。結果としてそれがイノベーションを創出し続けることにつながっていくのではないかと。そういう会社になりたいというWillを実装するために、デジタルの専門知識を学び、専門人材を迎え入れるのと同時に、組織の変革が不可欠であるという。そういう建てつけに

土屋：Mutureには丸井グループの出身者もいるので中の空気も知っています。入り込む時には丸井グループの顔を使い、変革する時にはGoodpatchの顔を使う。そういう二つの顔を持っているのは、今までにないアプローチの仕方かなと思います。外部からコンサルタントと呼ばれる人たちが入ってかかると、最後のところまでは入り込めないケースがありますからね。

青井：なぜ社内で仮説構築力が高まらないのかということについて僕は長年不思議に思っていたのですが、エンタープライズアジャイルという考え方に即して言うと、意思決定構造があり、年間で大枠の予算を任ざられていれば、事業を自分で考えてどんどんやっていけます。正解を上司から聞き出すのではなく、自分で実験して成果を出すことが仕事になれば、自ら仮説を立てないといけなくなり

ます。意思決定構造がこのまま変わらないとすると、仮説構築力を高めることについて理解はできても、その仮説は実際の仕事では使いません。

DXを進めることと、我々がめざしている社会課題解決と利益を両立させるビジネスのあり方というのは完全にパラレルに進んでいくものだというのを、時間がたつほどに実感している段階です。土屋：世の中には丸井グループと同じように悩んでいる会社があるけれども、方法論がなかったり、「無理でしょ」という感じで思考停止したりしているのだと思います。だから、我々の実験が成功したあかつきには青井さんと共著本をつくりたいですね。わかりやすく発信できれば、たくさんの人をしあわせにできます。青井：僕は大きな組織が変わって、その中から起業家的な人がどんどん活躍する国になると良いと思っています。それぞれの感情や感性を解き放ち、創造力を全開にしないとイノベーションはなかなか起こせないの、そのためにはデジタル、アジャイルのトランスフォーメーションは欠かせないだろうと思います。

会社が変わっていくと、自分の「好き」をベースにして社会にインパクトを与えるような仕事ができます。社会に貢献できるし、自分の創造力を全開にして働くことが自分のしあわせにもなります。それはこうやれば実現できるよね、ということを我々が実験台になることで提示できる。会社の業績が良くなるとか株価が上がるといった価値を超える何かができるような予感がしています。そういう大きな夢の実現に向けて、土屋さんにお手伝いいただけるのはありがたいですね。ぜひ一緒に本を書きましょう！

業績が良くなるとか株価が上がるといった価値を超える何かが

つくれるような予感がしています。

青井 浩

# INTANGIBLE ASSETS TO GROW CORPORATE VALUE

CFO MESSAGE ——— HIROTSUGU KATO

加藤 浩嗣 | HIROTSUGU KATO

取締役 常務執行役員 CFO  
IR・財務・サステナビリティ・ESG推進担当

1987年、株式会社丸井（現丸井グループ）入社。丸井営業店での販売、クレジット契約業務、本社での経理財務部門、経営企画部門を経験後、2013年経営企画部長に就任。2015年にIR部新設にともないIR部長を兼務。また、2017年のESG推進部、2019年のサステナビリティ部新設時より担当役員、あわせてCFOに就任。2015年から経営企画部長としてスタートアップ企業への投資に携わり、2020年に設立したD2Cスタートアップ企業への投資・協業などを通じてD2Cエコシステムを支援する新会社、D2C&Co.株式会社の社長を兼務。

## 目に見えない資産が丸井グループの企業価値を高めている

金融や不動産などの有形資産に対して、お客さまの信用や社員の「しあわせ」といった人的資本は目に見えない無形資産です。今その無形資産が企業価値と利益の向上の揚力になっています。それはなぜでしょう？

丸井グループCFOの加藤浩嗣が、当社の実績をもとに解説します。

### PBR5倍をめざして

当社はめざすべき企業価値としてPBR5倍という目標を掲げました。このPBR5倍の分解は、PERをヒストリカルトレンドの20倍と置くと、ROEは25%が必要な水準です。現状10%程度のROEを25%まで高めていくためには人的資本を含む無形資産をいかに活用するかにかかっていると考えています（図1）。また、時価総額に占める無形資産の割合は当社が44%、日経225企業は32%でい

れも米国 S&P500企業の90%と比較して大きく後れをとっています。これは当社および日本企業が無形資産をうまく活用できていないことや一部活用できていない場合でもそれが市場に評価されていないといった要因が考えられますが、逆に伸びしろであるという考え方も可能だと思います。いずれにしても当社がPBR5倍にするためには無形資産の活用を飛躍的に高めて無形資産比率を米国企業に近い80%まで高める必要があります。

### 無形資産を活用するとは

では、「無形資産を活用するとは具体的にどのようなことなのか」を当社のフィンテック事業を例にご説明します。当社のフィンテック事業は2023年3月期のROICが5.0%となっています。この値は類似業種企業と比較すると極めて高い水準になります（図2-1・図2-2）。一般的な資本集約型の金融ビジネスのROICは概ね1～2%で当社はそれと比較すると3～4%高い水準です。この差分こそ

図1：めざすべき企業価値

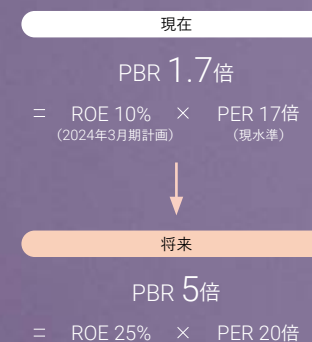


図2-1：他社比較で高いROICを実現

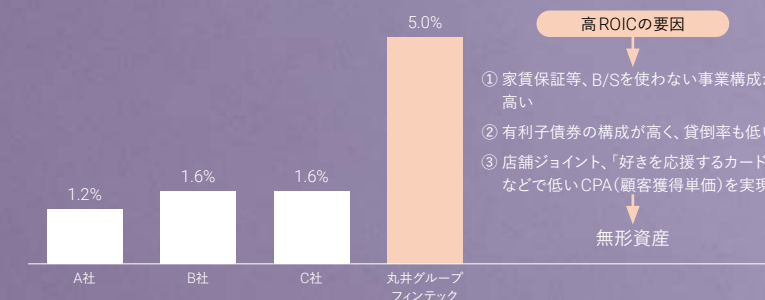
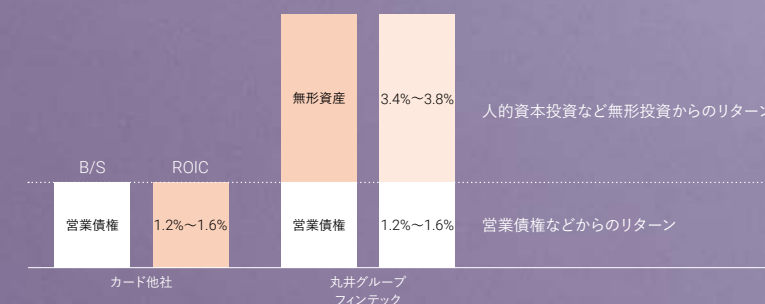


図2-2：ROIC超過部分は無形投資の効果



が金融資本からではなく無形資産を活用したことから生まれた収益だと認識しています。より詳細には、例えば家賃保証事業のようなバランスシートを使わず与信力を使ったビジネスの拡大や、若者向けのクレジットカードであるのにデフォルト率が低位で抑えられていることなど、当社のコアコンピタンスである「信用の共創」という無形資産を活用したビジネスの効果によるものだと考えています。

無形資産を拡大し  
企業価値を向上させるために

このような事例から考えると、無形資産を拡大するには既存の固定資産や金融資本を活用したビジネスに付加する形で当社独自のノウハウを駆使したり、新たなテクノロジーの導入によって新規サービスや新商品を生み出したりしていくことが必要だと言えます。このことは当社が経営戦略として進めてきた人的資本経営において、目標としていた「イノベーションを起こしやすい組織風土づくり」や「求める人材としての『プロデュースbyデジタル』人材の育成」などとつながってきます。したがって、人的資本経営をさらに加速させることが無形資産を拡大し、企業価値を飛躍的に向上させていくことになると考えています。

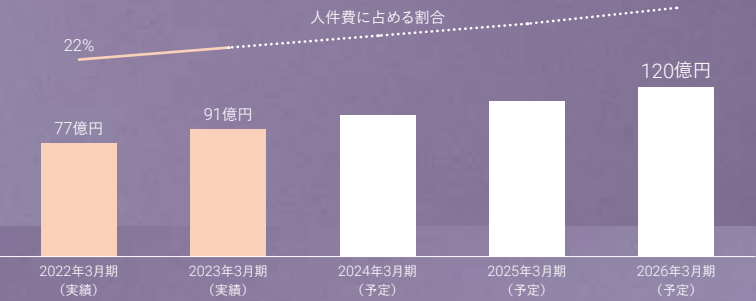
人的資本投資の再定義

当社は2017年から、会計上は当期の費用であっても、オペレーション業務にかかわる仕事ではなく将来の収益向上に寄与する仕事に相当する部分の人件費

図3-1：人的資本の内訳

|                                                       | 2022年3月期 | 2023年3月期 |
|-------------------------------------------------------|----------|----------|
| STEP3：追加<br>・職種変更1年目<br>・出資金                          | 45億円     | 55億円     |
| STEP2：研究開発費<br>・新規事業人件費<br>・共創チーム人件費<br>・出向者人件費       | 24億円     | 26億円     |
| STEP1：人材投資<br>・教育／研修費<br>・中期経営推進会議／プロジェクト／イニシアティブへの参加 | 8億円      | 10億円     |
| 人的資本投資                                                | 77億円     | 91億円     |

図3-2：人件費に占める人的資本投資



を人的資本投資として管理会計上認識し、その金額を公表してきました。内容的には研修費等がメインだったのですが、人的資本経営について取締役会などで議論していく中で、人的資本投資はもっと広義にとらえる必要があるのではないかとという提案がなされ、人的資本投資の再定義を2022年に実施しました。その結果、従来の研修費等に加えて研究開発に含めていた新規事業に携わる社員の人件費や、組織風土改革に効果的な職種変更1年目の人件費などを加えたものを新たに人的資本投資と定義しました。再定義後の人的資本投資額は2022年3月期では77億円で、人件費に

占める割合は約22%でしたが、2026年3月期には人的資本投資を120億円まで拡大し、人件費に占める割合を35%まで上昇させる計画です。つまり、当社では働く時間の3分の1超を将来の企業価値創造のために使うという計画になります(図3-1・図3-2)。

人的資本投資のリターン

一方で、人的資本投資を公表して以来、投資家の皆さまとの対話では、投資に対するリターンは何か、また定量化できないのか、といったことが常に話題になりました。さらに、人的資本投資を今後拡

大し、人件費の35%の割合まで高めていくという計画を投資家の方にご納得いただくには、その効果を定性的な情報だけでなく、財務的な定量情報としてお伝えすることが不可欠であると考え、人的資本経営をまとめる際に投資リターンの定義と資本効率の試算を実施しました。具体的には、人的資本投資を実施することで独自のサービス・商品が生み出せるので、リターンはそのサービス・商品から得られる限界利益であると定義しました。しかしまだ課題はあり、それは時間軸の問題でした。人的資本投資は組織風土や文化にかかわる部分もあるため、そのリターンにはある程度長期の時間がかかります。そのため資本効率を正しく測定し、投資家の皆さまにご説明するにはある程度長期の時間の概念を入れることは必須であるため、その前提を考慮しなければなりませんでした。

人的資本投資の投資効率

人的資本投資のリターンを定義したうえで投資効率を測定するために参考になったのがスタートアップに投資するファンドの考え方でした。当社は2017年からスタートアップ企業およびファンドへの投資を開始しましたが、それらの投資は比較的事業の初期段階から投資実行をして、そのリターンが出るまでには相応の時間がかかるということで、当社が人的資本投資からリターンを得るまでの時間軸と同様であるという感覚がありました。一般的にファンドは、投資開始から回収を経てファンドを終了するまでに10年の期間を置いています。その中で最初



の5年間をおもに投資期間、そして後半の5年間をおもに回収期間とし、最終的に10年間のリターンをIRR(内部収益率)で示しています。そこで当社でも人的資本投資を集計・公表し始めた2017年を起点として、2021年までの最初の5年間の投資額を集計、一方リターンについては2017年以降に新たに開発した当社独自の新サービス、新商品が生み出す限界利益を2026年までの10年分集計しました。そのような前提で投資収益率を試算すると2017年から2021年までの人的

資本の投資額が320億円に対して、2026年までのアニメ事業などの新サービスや、新商品からのリターンは560億円となり、IRRは12.7%となりました(図4)。

人的資本投資の拡大

人的資本投資のIRRが12.7%となったことは、当社の株主資本コストを上回っていて、企業価値創造に貢献することはもちろんですが、それだけでなく当社の有形資産投資のハードルレートである

10%をも上回っていることが重要なポイントだと考えています。今後の5年間で当社は有形資産投資で、400億円を計画していますが、こちらはおもに既存事業への投資で、これまでの延長線上の成長を継続します。一方で有形投資よりも投資効率の高い人的資本投資には有形投資の約1.6倍の650億円を計画しており、この投資によりこれまでの延長線上の成長をさらに上回る非連続な成長を達成し、PBR5倍に近づくことができるものと確信しています(図5)。

図4：丸井グループのIRRによるリターンの考え方

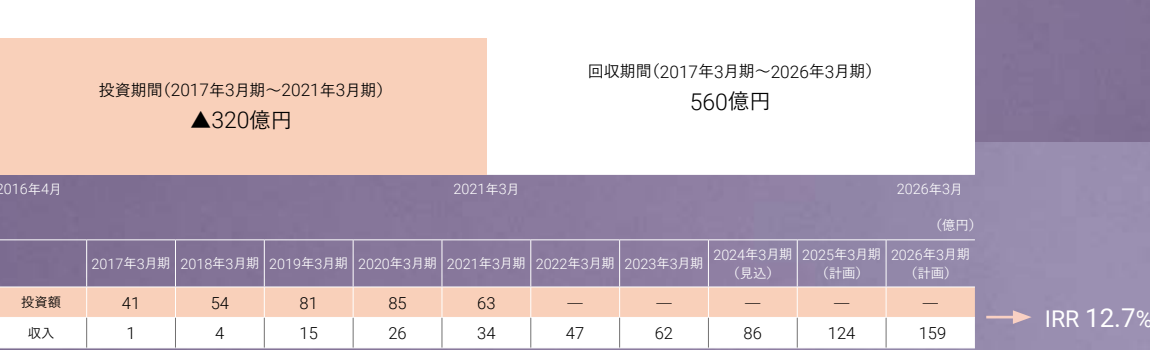
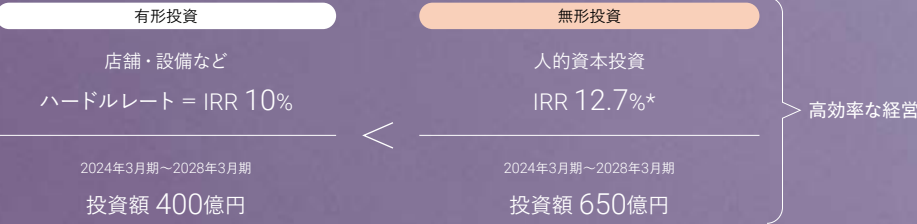


図5：人的資本投資の拡大

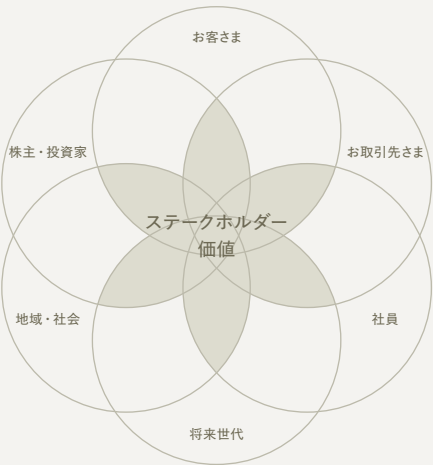


\* 人的資本投資により創出された当社独自の新事業・サービスによる限界利益をリターンととらえ投資対効果を算定(投資期間：2017年3月期～2021年3月期、回収期間：2017年3月期～2026年3月期)

丸井グループの「6ステークホルダー・ガバナンス」

2021年6月より取締役会の構成を新たにし、本当の意味での「6ステークホルダー・ガバナンス」への第一歩を踏み出しました。社内取締役には、Well-beingの専門家で産業医の小島玲子を選任。社外取締役には、株主の代表としてみさき投資(株)代表取締役社長の中神康議氏、サステナビリティの専門家としてNPO法人ネリス代表理事のピーターD.ピーダーセン氏をお迎えし、ステークホルダーと共に進めるガバナンス体制がスタートしました。

なぜ、ステークホルダーを経営にお迎えすることにしたのか。それは、すべてのステークホルダーの「利益」と「しあわせ」を調和・拡大させることが、丸井グループにとっての企業価値だと定義しているからです。ステークホルダーごとに立場や意見が異なり、重視する点や利害は対立します。しかし、こういったコンフリクトをあえて発生させることで、自社だけでは成し得なかった高次元での解決策にたどり着くことができる。その先に、私たちがめざすインパクトの実現があると確信しているからです。



ステークホルダーをお迎えした取締役会

**青井 浩** 取締役会 議長

当社代表取締役社長 代表執行役員 CEO  
経営会議 議長およびコンプライアンス推進会議 委員長、  
指名・報酬委員会およびサステナビリティ委員会・戦略検討委員会・  
人材戦略委員会メンバー

選任理由：2005年から代表取締役社長を務めており、取締役会議長として取締役会を適正に運営するとともに、経営の重要な意思決定および業務執行に対する監督機能を適切に果たしています。経営者として豊富な経験・知見を有しており、代表執行役員としてもグループの経営全般を管掌し適切に職務を遂行していることから、当社の中長期的な企業価値向上に向けて十分な役割を果たすことができると判断したため。

**中神 康議** 独立役員

みさき投資株式会社 代表取締役社長  
当社社外取締役、戦略検討委員会 委員長、  
指名・報酬委員会メンバー

選任理由：経営コンサルティング会社および投資運用会社における豊富な経験で培った資本市場を意識した企業経営に関する高い知見を有しており、当社社外取締役として独立した客観的な立場で経営全般の監督機能に貢献していただけると判断したため。

**加藤 浩嗣**

当社取締役 常務執行役員 CFO、ESG委員会および  
インサイダー取引防止委員会 委員長、経営会議およびサステナビ  
リティ委員会・戦略検討委員会・コンプライアンス推進会議・広報IR委  
員会・内部統制委員会メンバー

選任理由：経営企画、財務、IRなどの業務経験を有し、2016年からは取締役として経営の重要な意思決定および業務執行に対する監督機能を適切に果たしています。また、常務執行役員として財務、サステナビリティ、ESG部門を管掌し、適切に職務を遂行していることから、当社の中長期的な企業価値向上に向けて十分な役割を果たすことができると判断したため。

**岡島 悦子** 独立役員

株式会社プロノバ 代表取締役社長  
当社社外取締役、指名・報酬委員会および  
戦略検討委員会・人材戦略委員会メンバー

選任理由：会社経営に加え人材育成やスタートアップに関する豊富な経験・知識を有し、このような視点および独立した客観的な立場から質問・助言およびご意見をいただくなど、今後も当社の経営の監督機能の強化等にご貢献していただけると判断したため。

**ピーター D.ピーダーセン** 独立役員

特定非営利活動法人ネリス 代表理事  
大学院大学至善館 専任教授  
当社社外取締役、サステナビリティ委員会 委員長

選任理由：環境・CSRコンサルティング会社などでの豊富な経験で培ったグローバルレベルのサステナビリティ経営に関する高い知見を有しており、当社社外取締役として独立した客観的な立場で経営全般の監督機能に貢献していただけると判断したため。

**小島 玲子**

当社取締役 上席執行役員 CWO  
ウェルビーイング推進部長、当社専属産業医、  
経営会議およびサステナビリティ委員会メンバー

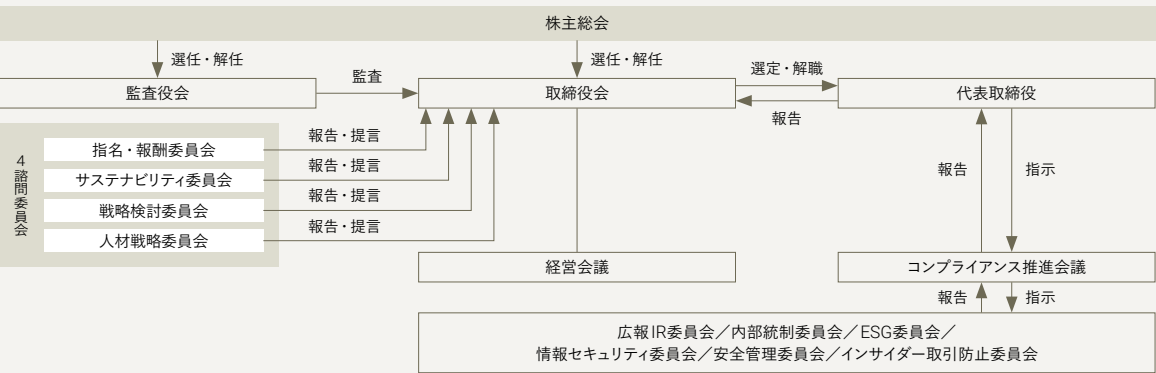
選任理由：医師、医学博士、産業医としての豊富な経験を有し、2021年からは取締役として経営の重要な意思決定および業務遂行に対する監督機能を適切に果たしています。また、上席執行役員CWOとして人・組織・社会のしあわせをめざすWell-being経営の推進において適切に職務を遂行していることから、当社の中長期的な企業価値向上に向けて十分な役割を果たすことができると判断したため。

取締役会で行ったおもな審議事項(2023年4月～11月)

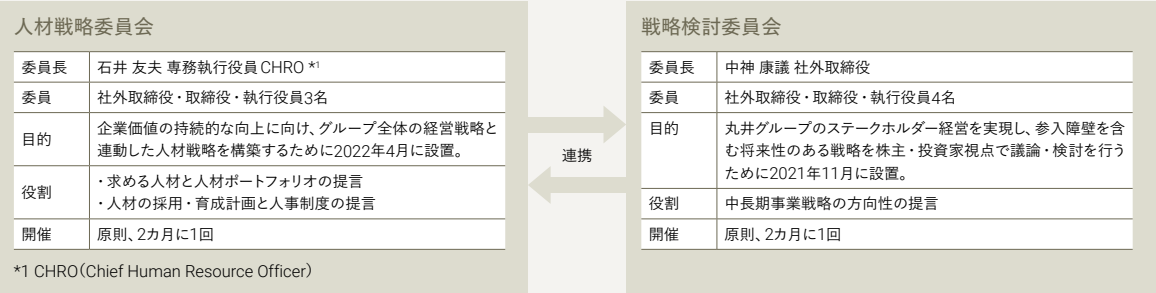
- ・新たな執行役員の選任
- ・定款の一部変更
- ・ライフスタイルアプリにおける開発体制の変更
- ・社員への株式付与
- ・CMAメンバーの配置
- ・投資案件、非上場株式の保有状況
- ・政策保有株式の状況と今後の対応
- ・「女性イキイキ指数」の実績と指標の見直し
- ・サステナビリティ委員会進捗報告
- ・取締役会実効性評価の結果と対応
- ・フィンテック事業の見通しと今後の対応

コーポレート・ガバナンス体制の全体像

3つのインパクトの実現に向けて必要な戦略・組織・人材のあり方を再定義するため、取締役会および各委員会において従来の慣行にとらわれない議論を重ねています。2021年11月からは、「サステナビリティ委員会」の委員長をピーダーセン氏が務め、さらに、株主・投資家の視点を直接取り入れながら中長期の事業戦略を検討することを目的として、中神氏が委員長を務める「戦略検討委員会」を設置しました。同委員会には外部有識者がテーマに応じて参画し、多様な視点から事業戦略を深く議論しています。また2022年4月には、グループ全体の経営戦略と連動した人材戦略を構築する「人材戦略委員会」を設置し、「戦略検討委員会」と連携することで6ステークホルダー・ガバナンスを加速し「インパクト」の達成をめざします。



委員会の目的と体制



アドバイザー一覧（2023年10月現在）

|                                                                   |              |                                                               |                         |
|-------------------------------------------------------------------|--------------|---------------------------------------------------------------|-------------------------|
| 増島 雅和氏<br>森・濱田松本法律事務所 パートナー                                       | フィンテック分野     | 宮坂 友大氏<br>ベンチャーキャピタリスト                                        | ベンチャー投資<br>分野           |
| 松尾 豊氏<br>東京大学大学院工学系研究科<br>人工物工学研究センター 教授・技術経営戦略学専攻 専攻長            | AI分野         | 小澤 杏子氏<br>サステナビリティ委員会メンバー 現役大学生                               | サステナビリティ<br>分野          |
| 鈴木 雅剛氏<br>サステナビリティ委員会メンバー<br>株式会社ボーダレス・ジャパン 代表取締役副社長              | 社会分野         | 渡辺 創太氏<br>Stake Technologies Pte. Ltd. CEO<br>日本ブロックチェーン協会 理事 | パブリック<br>ブロックチェーン<br>分野 |
| 石川 善樹氏<br>公益社団法人 Well-being for Planet Earth 代表理事<br>予防医学研究者、医学博士 | Well-being分野 |                                                               |                         |



各委員会のメンバー

[www.0101maruigroup.co.jp/pdf/committee\\_members.pdf](http://www.0101maruigroup.co.jp/pdf/committee_members.pdf)



丸井グループ コーポレートガバナンス・ガイドライン

[www.0101maruigroup.co.jp/pdf/cgg\\_20230509.pdf](http://www.0101maruigroup.co.jp/pdf/cgg_20230509.pdf)



コーポレートガバナンス報告書

[www.0101maruigroup.co.jp/pdf/cgr.pdf](http://www.0101maruigroup.co.jp/pdf/cgr.pdf)

定款の第2条に「企業理念の実践」を新設

丸井グループは2023年、ビジネスを通じてインパクトの実現と利益の両立をめざす「社会課題解決企業」への進化を宣言しました。「私たちのめざす姿」が揺るぎないものであることを表明するとともに、すべての事業活動は企業理念のもとに進めていくことを明確にするために「企業理念の実践」を定款に新設しました。この新設にあたっては、サステナビリティ委員会から取締役会への「丸井グループの姿勢として先んじて検討してもよいのではないか」「今後のインパクト推進のメッセージとして示す必要がある」という提言から検討が開始されました。

投資家からも「事業目的にSDGsを盛り込んだ企業には、具体的な事業が判断できず反対票を投じたが、条文を新設し、企業理念を加える取り組みには賛成する」「企業理念のみ新設することはわかりやすく、かつ企業の前向きなスタンスを評価できる」「定款への組み込みは理念が揺るぎないことの覚悟を感じられる」とのお声をいただきました。

取締役会での「定款変更」に関するディスカッション

本レポートでは、2023年4月と5月に議論された「定款変更」に関するディスカッションの内容の一部抜粋をご紹介します。

**岡島**：「定款」は会社の憲法。変化の激しい中で、その事業目的に記載されているものの領域がどんどんあいまいになっていくと思っていたが、事業目的の前に企業理念の実践を入れることでわかりやすくなると思う。  
**中神**：社会課題を経済的手段で解決するのが企業であり、そこには「シリアス」と「ユニーク」が必要だという話を以前もしたと思う。他社を見ていくと「私たちは、これをシリアスな社会課題だと思っているんだ」というものを明確にしている感じがする。丸井グループがどこをシリアスな課題ととらえて、どうユニークな手法で解決しようとしているのか？というのが入るとより良くなると思う。

**岡島**：「しあわせ」や「インクルーシブ」の解像度をもう少し上げていくと良いかもしれない。ただ、解像度を上げると領域が限定的になってしまうので、憲法としてどうなのかという難しさが出てくる。一方で、抽象度を上げると何のために集まった会社なのかわからなくなってしまう。  
**青井**：定款では、「Why」が「ミッション」、「How」が「共創」で「What」が「しあわせと利益の両立」という3つの構造で企業理念を説明している。ユニークな手法とは「How」の「共創」という手法。シリアスな課題ということでは、小売やフィンテックによって「消費の代替」と「暮らしの革新」を実現することで、本質的なシリアスな課題にも向き合うことができる。「しあわせ」と「インクルーシブ」がキーワード。インクルーシブは、「すべ

新設した定款第2条「企業理念の実践」

当会社は「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会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。当会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。

ての人がしあわせでないと個人の幸福はない」ということを間接的に表現している。

**中神**：その「すべての人」というのが丸井グループの 이슈ーだと思う。そして、それを解決するための具体的な手段として、丸井グループが持っている「小売と金融」を通じてという言葉はあった方が良いと思う。「ビジネスを通じて」だと広すぎる。

**ピーダーセン**：今回の定款変更は、外部のステークホルダーに対してもそうだけど、会社の姿勢を示す意味としては、内部のステークホルダー、社員にとってもすごく重要なもの。そこに「小売」「金融」という言葉が入るだけで、社員にとっては励みになると思う。

**青井**：確かに。「小売と金融の融合を通じて」という独自の手法によって、というのは表現した方が良いですね。修正させていただきます。



取締役会でのディスカッションの様子



IMPACT BOOK 2023

[www.0101maruigroup.co.jp/ir/pdf/impactbook/2023/impactbook\\_all.pdf](http://www.0101maruigroup.co.jp/ir/pdf/impactbook/2023/impactbook_all.pdf)

将来的にめざす水準を「PBR5倍」に設定

社会課題解決企業を宣言した丸井グループですが、インパクトを重視することによって成長が鈍化したり、資本効率が悪くなることを望んでいません。あくまでも、インパクトと利益の両立を掲げています。社会課題解決を軸足としたビジネスを持続的に育て、人的資本への投資を拡大することで社員の創造力を全開にし、結果として利益率も企業価値も増大することをめ

戦略検討委員会での「PBR5倍」に関するディスカッション

本レポートでは、2022年12月に議論された「PBR5倍」に関するディスカッションの内容の一部抜粋してご紹介します。

**中神**：無形資産比率はPBRとの相関が高いはず。丸井グループのROEは8%、PERは20倍で、PBRは1.8倍くらいだと思う。一方で、知識創造型企業のPBRは5倍くらいある。PBRは、ROE×PER。ROEはNPM（ネットプロフィットマージン）とアセットターンオーバー（総資産回転率）とレバレッジ。PERはマーケットの成長期待値と言えるが、論理的にいうとリスク（r）が下がってグロス（g）が上がればPERが上がるというロジック。gは理論的には配当の成長率。rは資本コスト。PBRを5倍にするためには、PERで25倍、ROEは20%<sup>\*2</sup>くらいの数字をたたき出すということ。バランスシートを使わないのでレバレッジ比率を少し上げてもいい。アセットターンオーバーはかなり上がると思う。

**青井**：労働集約型（小売）から資本集約型（フィンテック）に変わることによって、一人当たり営業利益は上がってきたが、知識創造型に変えることでさらに上げようとしている。これによりROEもROICも上がる。これまではレバレッジを上げることでROEを上げてきた。一方で総資産が増えているので、アセットターンオーバーは横ばいになっている。

**中神**：高いROEをたたき出すにはどういう組み合わせになるのか。レバレッジはそんなに上げなくてもいいかもしれないが、NPMとアセットターンオーバーはかなり上げないといけない。一方でPERを考える時、分母は「r-g」になるが、rは資本集約型では高くなるが、知識創造型の場合はもう少し低くできるかもしれない。ROEとPERをかけ合わせるとPBR5倍になるという基本像を頭に置いて考えていくといいと思う。

**青井**：まだ実現していない未来を数字から把握するのと、人や働き方、事業などの具体的なものから把握するのと、両方必要。骨格と肉付けのようなもの。これをやってみたい。

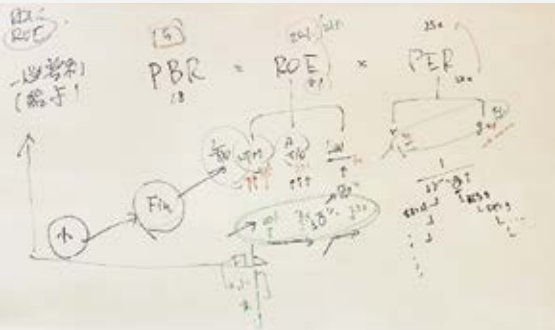
ざしています。どちらもバランスシートを使わない無形資産への投資のため、高い資本効率を実現できます。

丸井グループが将来的にめざす水準はPBR5倍。これはROE25%×PER20倍相当です。高い目標ではありますが、どうやったらそこに到達できるかを討議し、実現をめざしていきます。

**中神**：ROEを8%から20%にしたいならばどういう組み合わせがいいのか。レバレッジを3.5倍、NPM20%として、アセットターンオーバーを0.3回としたら、ROEは21%でちょうどいい。PERを25倍にするためには、rは9%のままで、gを1%上げて5%とすればいい。gの5%は検証が必要かもしれないが、PERは着実に成長している企業であれば20数倍ついてもおかしくない。

**青井**：PERは業界の平均や、アナリストが決めたことが基準になっていることが多い。きちんとロジックで示し、これで見てくださいという企業からの投げ返しが大事。従来の業種に当てはまるところがだんだんなくなっていくということがすべてのビジネスやマーケットに共通のこととなる。そういうことで提案していけばいい。

<sup>\*2</sup> その後の議論で、PERを20倍、ROEを25%に設定することに決定しました。



中神社外取締役をはじめ、参加しているメンバーで記したホワイトボード

取締役合宿は、いつも以上に議論が白熱！

丸井グループでは2022年から、社外取締役も含めた全取締役が参加する合宿形式での議論を年に1回実施しています。中長期戦略の検討や、決算説明会・IR DAYで当社が発信すべきメッセージについてなど、深い議論を行っています。議論の場を異なる空間に移すことで、普段は議論しきれなかった積み残しの内容についても、いつも以上に議論が白熱し、本音で話し合えます。2023年4月に実施した第2回の合宿では、社外取締役であるピーダーセン氏が未来やサステナビリティに想いを馳せた自作の歌を歌うなど、インパクト実現に向けて取締役それぞれが願い、志向する未来のイメージを提示し合いました。



第2回取締役合宿の様子

役員の「フロー体験談」大公開！

2023年10月現在  
役員の持ち物・衣装は、すべて本人私物

A 青井 浩

当社代表取締役社長 代表執行役員 CEO  
株式会社 okos 代表取締役社長  
D2C&Co.株式会社 取締役  
株式会社 Muture 取締役  
経営会議 議長・コンプライアンス推進会議 委員長

子どものころから何かに挑戦してそれができるようになるのが好きで、いろいろなことにチャレンジしてきました。今、夢中になっているのは歌です。プロの先生に就いてオペラのアリアを習っています。オペラは奥が深く、複雑で、とてもやりがいがあります。芸術性だけでなく、身体全体を楽器にして歌うので、筋肉の使い方などフィジカルの鍛錬が求められる意外性もあります。楽しみは主人公になりきって別の人格や、別の世界で遊ぶことです。自分を忘れ、時を忘れてフローを体験することができます。今はなぜか王子さまや芸術家などの歌が多いのですが、今後は腹黒い男たちや、狡猾な老人の役などに挑戦してみたいです。



O 岡島 悦子

当社社外取締役  
株式会社プロノバ 代表取締役社長

BE:FIRSTの推し活。アーティスト「推し」ではなく「ハコ推し」を通り越して、音楽事務所BMSGという「事務所推し活」中。BMSGフェスでも5時間弱フロー入り。オーディション番組が大好きで、日韓のオーディション番組はほぼ制覇。BE:FIRSTが誕生した「THE FIRST」にいたっては全20話、5周以上見ています。日ごろ、経営者候補、次世代リーダー発掘・育成の仕事に従事していますが、ポテンシャル能力の見極めはオーディション番組と実は酷似。主催者SKY-HIさんの問いやフィードバックに共感することばかりで「私も同じこと言っています」とお伝えしちゃったくらい。発掘したハイポテンシャル人材の大化けの瞬間に立ち会えるとフロー体験に突入。発掘と大化けの応援が大好きなのです。

N 中神 康議

当社社外取締役 戦略検討委員会 委員長  
みさき投資株式会社 代表取締役社長

私のフロー体験は（単なるヘタのヨコ好きな）サーフィンで感じる爽快さです。真夏の太陽のもとでも、凍てつく寒さの真冬でも、嬉々として海に入ってますが、それもこれも、あの「波をつかんだ!」「気持ち良く滑り降りた!（または駆け上がった!）」という感覚が中毒になっているからです。普段は都会で生活している人間にとって、海という存在自体が非日常で爽快だと思いますが、その海がくり出す「波」という流体に遊んでもらう感覚はほかでは経験できない非日常感です。この非日常を持っているからこそ、都会の中で集中して仕事ができると思っています。サーフィンバンザイ!（でも、さすがにもうちょっとうまくなりたいです……）





## P\_\_ピーター D. ピーダーセン

当社社外取締役 サステナビリティ委員会 委員長  
大学院大学至善館 専任教授  
特定非営利活動法人ネリス 代表理事

「我を失うほど没頭し、取り組んでいる仕事や趣味が勝手に進んでいく」というのが、私が実感しているフロー状態です。これは仕事でも時々起きます。例えば、ある講演やセミナーを行っている時に、特別な努力をすることなく、語ろうとしていたストーリーがあたかも自然に流れ始める時があります。意識的にではなく、自ずと「語るべき」内容がわき出てくるイメージです。同じような状態が、絵(油絵のような、拙い水彩画)を描く時に発生したりすることがあります。時間を忘れ、成功するか否かも気になることなく、形や色も意識的に選ぶことなく、絵がまとまっていき、完成します。このような状態は、何によって生まれるのか？一つの「正解」があるとは思えませんが、「好きな活動であること」+「一定のスキルを磨いてきたこと」が最も基礎的な条件ではないかと感じます。そして、今、世界で広く知られるようになったIKIGAIモデルの要素が含まれます。もちろん、事業や仕事になると、さらに「世の中のニーズがあること」+「稼げること」である条件も足されてきます。



## K\_\_川井 仁

当社常勤監査役

子どものころから走ることが好きで、大学卒業後から今でも週1～2回のランニングを楽しんでいます。汗をかくて体がリフレッシュされるだけでなく、ランニング中にアイデアが閃くことがあるのです。少し高い目標タイムをめざして走っていると、集中して無心になることがあります。普段思いつかない発想やアイデアが閃くのはこのような時で、そのまま時間を忘れてフロー状態で走っていると頭もスッキリするのです。ただ、走り終わるとせっかくのアイデアが徐々に薄れてきてしまい「今、何を考えていたのだろうか？」と逆にモヤモヤすることも。そんな時には、習慣にしている「運動後のトマトジュース」でスッキリ爽快、次の閃きに期待します。

## K\_\_加藤 浩嗣

当社取締役 常務執行役員 CFO  
IR・財務・サステナビリティ・ESG推進担当  
D2C&Co.株式会社 代表取締役社長  
株式会社丸井 取締役  
tsumiki証券株式会社 取締役  
株式会社 okos 取締役  
ESG委員会・インサイダー取引防止委員会 委員長

最近のマイブームはサウナです。これまでサウナ体験はほとんどなかったため、数年前から若手起業家と食事に行くたびにくり広げられるサウナ談議にまったく入っていけず残念に思っていました。そんな時、自宅の近くに個室サウナが新しくできたことを知り、恐る恐る訪ねたのが昨年暮れのことです。「暑いー」「冷たいー」「だらー」をただくり返すだけなのですが、何より「考える」こと以外何もすることがないと、こんなに集中できるものなのかと驚きました。自分ではここまでの集中力はフローだと思っているので、そのうち世の中がもっと驚くような「アイデア」が閃くことがあるはず、たぶんあると思う、あるんじゃないかな……。



## S\_\_佐々木 一

当社常勤監査役

私の場合は、一昨年57歳で始めたサーフィンです。まだ初級者ですが、一生懸命練習した結果、何とか乗れるようになってきました。夢中になる理由は良い波にきれいに乗れた時の感覚。言葉では説明しにくいのですが、波の上で浮遊しながら疾走している感じで、その格別感を求めて何度もチャレンジするのでしょうね。サーフィンの難しいところは、とにかく毎回波や風が違うのに加えて刻々と状況が変化していくこと。筋力以上に柔軟な対応力が重要であり、まず状況にうまく適応したうえでないとボードもコントロールできないと気づきました。まさに現在のビジネス環境と一緒にですね。



## K\_\_小島 玲子

当社取締役 上席執行役員 CWO(Chief Well-being Officer)  
ウェルビーイング推進部長  
当社専属産業医

高校と大学医学部6年間の計9年間、合唱に打ち込みました。高校は全国コンクール強豪校で、朝練・昼練・夕練・合宿と、合唱に明け暮れました。皆で歌に没頭する感覚や、コンクール当日の緊張感、仲間と結果に泣き笑いし、ねぎらい合った日々は宝物です。大学でもコーラス部長となり、メンバーと上位目的を話し合い、OB・OGや教員を巻き込み、大規模な演奏会を成功させました。楽譜が読めない人のサポートチームを立ち上げたり、個別に対話してモチベーションアップを図るなど、「誰もがイキイキ活躍できる状態」をめざす今の仕事に通じる価値観を育んだように思います。今でも、当時の仲間たちと時々合唱をしています。皆とハーモニーをつくって没頭できる、しあわせな時間です。



## S\_\_鈴木 洋子

当社社外監査役  
鈴木総合法律事務所 パートナー

弁護士になって間もないころ、劇団四季のミュージカル「ライオンキング」を夫と観劇して以来、ミュージカル鑑賞が夫婦共通の趣味になりました。最も深く入れ込んだのは、ABBAの名曲で綴られた、結婚式を控えた母娘の絆と人々の愛や友情の物語「マンマ・ミーア!」で、約20年にわたり劇場に通い続けました。初演のころは娘の立場で、自分に娘が生まれてからは母の立場で、夢中になって笑ったり涙したり。ほかにも、コーラスラインに並ぶ若者たちの多様な半生、街の片隅に住む個性豊かな誇り高き猫たち、強く優しいプリンセスたちが煌めく舞台、すてきな歌やダンスに魅了され、勇気と元気をもらい、新しい一歩を踏み出したくなります。

## M 松本 洋明

当社社外監査役  
松本洋明税理士事務所 税理士

私のフロー体験は「家庭菜園」です。始めてから10年以上がたち、今では大根、白菜、ほうれん草、人参、キュウリ、トマト、トウモロコシ、茄子、ピーマン、じゃがいもなど、1年を通じて少量ながら多種の野菜を育てています。ちなみに今の旬(撮影時)は茄子です。土づくりから種まき、苗の間引き、植替え、雑草取り等々やることは山ほどあり、しかも待ったなしです。無心でやっている、いつしか時間がたつのも忘れて作業に没頭し、何か大地と一体化しているような不思議な感覚になることがあります。もちろん体は疲れますが心が癒やされ、また、ほんの少しサステナブルな生き方を実感できることも、明日へのエネルギーになっています。



## S 齋藤 義則

当社常務執行役員 フィンテック事業担当  
株式会社エボスカード 代表取締役社長  
株式会社エムアールアイ債権回収 取締役  
株式会社エボス少額短期保険 取締役  
tsumiki証券株式会社 取締役

ゴルフを趣味にしている方は多いのではないのでしょうか(私見ですが、当社はゴルフ好きが意外に多いと思います)。ゴルフはほどよい運動に加え、社内外のネットワークづくりにも役立ち、仕事上も貴重な機会となっています。普段、仕事以外にフロー状態になることは少ないのですが、ゴルフプレー中、同伴者から「パターの時の集中力はすごい!」とよく言われます。周囲の雑音や景色が消え、カップに全集中するその一瞬は、まさにフロー状態にあると思います。また、道具も大事で、これまでパターを10本以上買い替えてきましたが、ようやく、お気に入りの1本に出会えました。愛用のピレティのパターで「めざせ70台!」。



## N 中村 正雄

当社専務執行役員 CSO(Chief Security Officer) 不動産・建築担当  
株式会社マリエホームサービス 代表取締役社長  
株式会社マリエホームサービス管理 代表取締役社長  
内部統制委員会・情報セキュリティ委員会 委員長

料理歴は学生時代から40年以上。食べることが大好きで、おいしい料理に出会うとすべて再現したくなります。愛用のマイ包丁で鰯の干物からローストビーフやおせち料理まで何にでも挑戦している時に、創造力と心のリラックスが全開のフロー状態で没入できます。僕にとって料理に集中して向き合っている時間は、最も身近な自己実現そのもので人生を豊かに生きるためにとっても大事なことでと考えています。食材×調味料×料理法で可能性は無限大、まさにビジネスと同じです。つくって楽しみ、食べて楽しみ、お酒のマリアージュを楽しみ、家族や友人の笑顔で楽しめます。こんなしあわせほかにありますか、お料理バンザイ!



## A 青野 真博

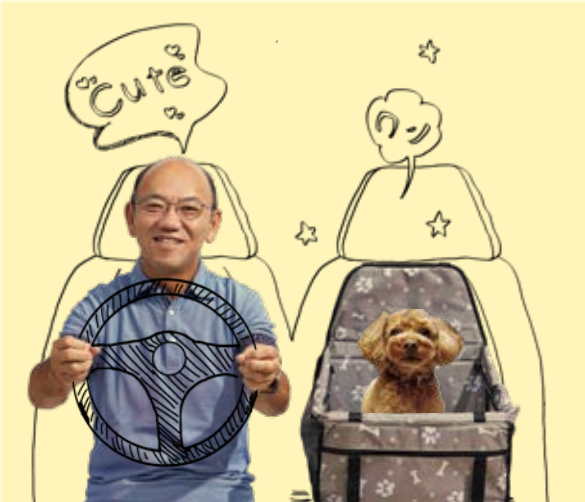
当社常務執行役員 小売事業担当  
株式会社丸井 代表取締役社長  
安全管理委員会 委員長

私は下戸ですが、没頭するのは宴会です。今や「宴会」は死語です。徐々に減ってコロナで絶滅しました。以前は2カ月に一度は宴会がありました。送別会、歓迎会、忘年会。会社なのに、運動会、文化祭、遠足もありました。今は有志で宴会を続けています。今年は20km歩いて温泉に入るウォーキングde温泉を100人規模で開催します。私は人を楽しませるのが好きです。宴会の企画を練り、人を集め、身体を張って場を盛り上げます。どれだけ多くの笑顔をつくれるか、フロー状態で走り抜けます。写真はハロウィンでの、のび太コスプレ。10人以上が同じスタイルで中野の街を歩きました。

## T 石井 友夫

当社専務執行役員 CHRO(Chief Human Resource Officer)  
総務・人事・監査・ウェルビーイング推進担当  
人材戦略委員会・広報IR委員会 委員長

我が家ではトイプードルを2頭飼っています。ドッグランやドライブによく行くほか、旅行も飼い始めてからの9年間、一緒に泊まれる宿に宿泊しています。愛犬と一緒に出かけること自体、日常ではないテンションが味わえるのですが、さらに、妻が後席で2頭の面倒を見て私は運転手に徹しているストレスからの脱出をめざしてこのBOXを某ECサイトでポチりました。この写真の「りく」はおとなしいので、助手席で私を見つめているか寝ており、その愛くるしさで行きはもちろん帰りの疲れもすっ飛び、まさにルンルン状態(フロー?)で集中力も高まります。※筋トレもフローになるのですが、今回は私のイメージづくりを優先しました。



## A 相田 昭一

当社常務執行役員 CDO(Chief Digital Officer)  
経営企画・将来世代共創推進・共創投資担当・DX推進室長  
D2C&Co.株式会社 取締役  
株式会社 okos 取締役  
株式会社 Muture 取締役

ジムでのトレーニングが日々の活力の源であり、フロー体験の連続だと感じています! 身体機能の維持向上はもとより、限界に挑戦して達成する喜びや、雑念をなくし呼吸を意識してトレーニングすることは、まさにフロー状態。一つのことには無心で集中することで、リフレッシュしマインドフルネスも実現できています。もともと、明るく前向きで素直な気質なので、このように気分転換することで、より一層何事に対しても楽しんで取り組むことができます。一方、飽きっぽいところもあるので常に刺激を求めすぎる気らいはあるかと思います。人が好きで多様な人とかかわりに喜びを感じますので、多くの人のとの共創を通じて世の中のお役に立つ価値を創造していきたいと思っています。





## E 海老原 健

当社上席執行役員 CIO (Chief Information Officer)  
株式会社エムアンドシーシステム 代表取締役社長  
株式会社 Muture 取締役

私にとって、「これは没頭した!」と感じる活動の一つは、投網で鮎を捕ることです。子どものころから、父親に連れられて川へ行くことがよくありました。投網はなるべく音を立てずに川に入り、川辺の静けさと水音だけが聞こえる中でほかのことを考えずに集中して網を投げます。水面に網を投げる瞬間の鮎が捕れるかどうかという緊張感は、私をフロー状態へ誘います。また、長い間投網をしてきたので、鮎がいそうな場所を自分のポイントとして持っています。鮎が捕れたり、捕れなかったりする経験を通じて身についたものです。正解かどうかはわかりませんが……。仕事でもこの集中力を活かし、グループの企業価値向上に貢献していきます。



## I 伊藤 優子

当社執行役員 グループデザインセンター担当  
株式会社エイムクリエイツ 代表取締役社長  
株式会社丸井 取締役

デジタルで何でも体験できる今でも、私にフローをもたらすのは、現実の山の空気に身をさらすこと。学生時代、井上靖の「氷壁」に刺激を受け、装備も整えぬまま穂高連峰に囲まれた沢沢カールへ向かった。眼前に迫る圧倒的なスケール感の岩峰と雪渓と青い空。まさにその時の高揚感がフローだったと思う。これを機に山にハマリ、北アルプスの3000m級の山から近場の山まで数々の峰を踏破した。その日その山が醸す独特の空気が、厳しい急登に苦しんでも必ずや私を頂に立たせてくれる。そして清々しい達成感とそこでしか味わえない景色が最大のご褒美。仕事において没頭できるプロジェクトに出会えた時のプロセスとまるで一緒です。

## T 土屋 尚史

当社執行役員 CDXO (Chief Digital Transformation Officer) (非常勤)  
株式会社グッドパッチ 代表取締役 兼 CEO  
株式会社 Muture 取締役

私は幼い時から漫画と共に育ってきました。おそらく自分の人格形成に大きな影響を与えているのは思春期に読んだ多くの漫画です。中でも、スラムダンクは人生のバイブルと言っても過言ではありません。言わずもがな伝説の漫画ですが、未だに全国無敗の強豪校山王工業との試合は自分の仕事で気合いを入れたい時や大きな仕事に臨む前に必ず読み返し、自分に気合いを入れます。どんなに追い込まれても最後の最後まであきらめない姿勢は、スラムダンクから学んだことです。いつも安西先生の「あきらめたらそこで試合終了ですよ!」を思い出し仕事をしています。今年公開された映画も何回も見に行きました。ちなみにバスケット部ではありません(笑)。



## I 伊賀山 真行

当社執行役員  
株式会社ムービング 代表取締役社長

社会人から夢中になったスキー。若い時はコブや新雪好きでしたが、今は頂上から麓までのノンストップ滑走を1日数本の目標を課して取り組み中。白馬や妙高などのビッグゲレンデで5km超、標高差800m超を約10分で滑ります。目標達成のポイントは筋肉ではなく骨を使う快適ポジションを見つけること。だが、このポジションは雪質、斜度によって逐一変化。「ズレた、腿がつらい!」「膝を伸ばせ、ここだ、気持ちいい〜」、雪と骨との対話に没頭し、フロー状態を感じながら麓に到着した時の達成感は格別です。年々滑れる距離・本数が増えてきており、努力をすれば年を取っても進化・成長できることを実感しています。



## A 青木 正久

当社執行役員  
tsumiki証券株式会社 CEO

17歳のころから54歳の今でも、オートバイが大好きです。オートバイは、クルマと違ってタイヤが二つしかない不完全な乗り物で、一番安定するのは、直線やカーブでアクセルを回しながら加速している状態。一番不安定なのは、低速で巡航しようとする状態。交通ルールを守りながら、ゼロから一気に加速する瞬間、危険なカーブの前では勇気を持って減速すること、その後安全を確認しながらさらにアクセルを回すところは、新規事業開発など今の仕事に通じていると感じます。これから、若い時の自分をガッカリさせないよう、いくつになっても加速と進化をくり返ししながら、バイクも仕事もアクセル全開で走り続けていきます!



## N 新津 達夫

当社執行役員  
株式会社丸井 取締役 EC事業部長  
株式会社ムービング 取締役  
株式会社 okos 取締役

私の趣味は旅行です。特に、海外へ旅行に行くことが好きです。コロナ以降は国内旅行しか行けなかったのですが、逆に国内の良さをあらためて感じることができました。ここ数年で、沖縄、南九州、四国一周、島根・広島・山口、草津、北海道などに行きました。旅行の中で、没頭・集中できることを探すと、沖縄のダイビング体験や、美術・博物館の鑑賞、神社・仏閣のお参りなど、いろいろとありますが一番没頭できるのが、プランづくりです。行きたいところをネットで探し、どのように回ったら最短で、しかも楽しめるかを考えた時に、幸福ホルモンが出ている気がします。中国地方が大雪で1週間前に四国一周に変更し、プランを考えた時は、大変でしたが楽しく、実際に見た景色は美しく、大変思い出深い旅行となりました。

役員の「フロー体験談」大公開!

役員の「フロー体験談」大公開！

## G 廣松 あゆみ

当社執行役員  
株式会社エムアンドシーシステム 取締役 デジタル推進本部長  
株式会社エボスカード 取締役

馬が好きで30歳のころに乗馬を始めました。スポーツならではの上達の実感や、馬のやさしい眼差しを感じながら手入れをしている時の「ささくれだった心がなめされる感覚」「乗っている時の没入感」にのめり込み、かけ足で走れるようになるとさらに楽しさが増しました。外乗で草原や海岸を疾走すると心が解放たれる感じがします。以前モンゴルで地平線に向かって全速力で走った時は、地の果てまで走りたい衝動に駆られ、ものすごい没入感と解放感がありました。あれはまさにフローの瞬間だったと思います。馬は敏感なので、こちらの精神状態を見透かし反応します。心のリセットにおすすめのスポーツです。



## S 塩田 裕子

当社執行役員 サステナビリティ部長、ESG推進部長

私のフローは「Kesou」ブランド立ち上げです。世界で一番サステナブルな靴をつくるために、チームでゼロからつくり上げた2年間。一歩進んで10歩下がる日々を通じ、毎日 Kesou のことを考える、Kesou に執着状態でした。やっと完成し、お客さまが応援コメントと共に購入してくれた感動。コロナで出荷が遅れた時の悔しさ。それでも応援してくれるお客さまへの感謝。Kesouを通じ喜怒哀楽畏愛憎欲の感情をコンプリートしました。これからはどんな経験にしても頑張れるのではないかと感じた仕事でした。日常のフローがない私ですが(笑)、多くの時間をかける仕事でフローになれることはしあわせだなと思ってます！



## T 石岡 治郎

当社執行役員  
株式会社丸井 取締役 営業企画部長  
株式会社エボスカード 取締役

バスケットボールが大好きで、中学から続いています。特にスリーポイントシュートが好きで、入った瞬間がとても心地良いのですが、5本、6本と連続で入ると、たまにまわりの音が聞こえなくなって、ワクワクした状態になることがあります。成功によって心地良さが積み重なり、次の成功を求めてどんどん楽しくなっていくような感覚ですが、「これがフローだったのでは?」と思います。もともと、どんな大変なことでも「どうやったら楽しくなるかな?」と考えるタイプで、楽しくするために成果にこだわったりしますので、この「成功して楽しくなった状態」こそが私にとってのフローですね! 楽しさを積み重ねていくために、これからもいろいろなことにチャレンジしていきます!



## N 長棹 淳

当社執行役員 経営企画部長  
株式会社エイムクリエイツ 取締役

休日は銭湯や温泉に行き、露天風呂につかりながら空を眺めています。普段のんびりと空を見ることはありませんが、リラックスした気分で眺めてみると意外と空が近くにあったり、雲がものすごいスピードで動いているのを感じます。そんな時には意外と頭の中は活発に動いており、ずっと悩んでいたことや仕事のアイデアが突然わいてくることがあります。時間に余裕がある時は何時間もお湯につかっていますが、風呂上がりのビールも心待ちにしています。最近はクラフトビールにハマっており、味わいの違うビールをいくつか常備しています。本当は体を動かしてから飲んだ方がいいんですけど(笑)。

## M 松本 孝洋

当社執行役員 総務部長  
株式会社マルイファンリティーズ 取締役

「よっしゃーー!」——W杯バスケットで日本がパリ五輪行きを決めた瞬間、思わず叫んでいました。基本的にあまり物事に熱くならないタイプですが、昔からバスケだけは違いました。「シュートが入りだしたら止まらない」——そんなカッコいいフロー体験はありませんが、「いつもより飛べる」気がするというレベルの地味なフローは時々ありました。そうなる時の共通点は、接戦で苦しいけどその状況を楽しんでいること。これは仕事でも同じで、結果が見えず追い詰められている時ほど、心のどこかでその状況を楽しんでいる自分があります。これからもヒリヒリとした緊張感を楽しみながら、企業価値向上に貢献していきたいと思います。



## Y 山根 文明

当社執行役員 プロジェクトA プロダクトオーナー  
株式会社エボスカード 取締役 フィンテック事業本部長

キャンプにハマっています。楽しみなのは①テント設営、②夜の焚火、③朝のコーヒーなのですが、我を忘れる、あっという間に時間がたっている、というフロー体験に近いのはテント設営でしょうか。キャンプ場に到着して最初にするのがテント設営なので、キャンプに来たという高揚感の中、テントを張り始めます。しわなく、きれいに張れるとそのキャンプ中気持ち良く過ごせるので、毎回真剣に設営しています。出来が悪いとフレームの位置をずらしてやり直すことも。回数を重ねるたびにうまく張れるようになってきて、最近は、きれいに張ってますね、と周囲の方に声をかけられることもあり、とてもうれしくなります。



役員スキルマトリックス



役員の詳細略歴は下記よりご覧いただけます。  
www.0101maruigroup.co.jp/ci/officer/



クリフトンストレngths®の特徴的な資質の解説は下記よりご覧いただけます。  
www.gallup.com/cliftonstrengths/ja/253721/CliftonStrengths-34資質.aspx  
著作権 ©2021 Gallup, Inc. 無断複写・転載を禁ず。 Gallup®、StrengthsFinder®、Clifton StrengthsFinder®、Clifton StrengthsFinderの34の資質名は、Gallup, Inc. の商標です。

|                               | クリフトンストレngths®                                   | 共通スキル |        |          |        |             |           |         | 独自スキル    |            |     |                |                    |      |               | スキル設定根拠                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|-------------------------------|--------------------------------------------------|-------|--------|----------|--------|-------------|-----------|---------|----------|------------|-----|----------------|--------------------|------|---------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                               | T O P 5<br>特徴的な資質                                | 経営経験  | 経営戦略立案 | 人材マネジメント | ファイナンス | コーポレートガバナンス | リスクマネジメント | イノベーション | サステナビリティ | Well-being | D X | 経験・知見<br>小売事業の | 経験・知見<br>フィンテック事業の | 新規事業 | 投資<br>スタートアップ |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| 青井 浩<br>代表取締役社長<br>代表執行役員 CEO | 1.未来志向<br>2.着想<br>3.学習欲<br>4.信念<br>5.個別化         |       |        |          |        |             |           |         |          |            |     |                |                    |      |               | ○経営経験：(株)丸井グループ代表取締役社長(2005年4月～現在)<br>○経営戦略立案：代表取締役就任前より戦略企画部門を担当し、就任後も代表取締役として中期経営計画(2014年～2016年、2016年～2020年、2021年～2026年)を策定<br>○ファイナンス：代表取締役として資本政策を掌管<br>○リスクマネジメント：グループ全体のリスク管理を担うコンプライアンス推進会議議長(2005年10月～現在)<br>○イノベーション：定借化の推進、「売らない店」づくり、カード事業からフィンテック事業への再定義など、ビジネスモデルの革新と進化を主導<br>○サステナビリティ／Well-being：2019年に長期ビジョン「丸井グループ ビジョン2050」を策定・公表するなどグループ全体の ESGの取り組みを推進<br>○DX：アフターデジタル時代のリアル店舗を再定義、D2Cブランドやコンテンツ、サブスクリプションなどのテナントが集う「売らない店」づくりを推進<br>○小売／フィンテック：代表取締役として小売・フィンテック事業を掌管<br>○新規事業：複数の新規事業を社長直轄プロジェクトとして立ち上げ、推進<br>○スタートアップ投資：累計53社、269億円(2023年3月末時点)のスタートアップ投資について、すべての投資判断に関与 |
| 岡島 悦子<br>社外取締役                | 1.活発性<br>2.コミュニケーション<br>3.最上志向<br>4.個別化<br>5.達成欲 |       |        |          |        |             |           |         |          |            |     |                |                    |      |               | ○経営経験：(株)グロービス・マネジメント・バンク代表取締役社長(2005年7月～2007年5月)、(株)プロノバ代表取締役社長(2007年6月～現在)<br>○経営戦略立案／人材マネジメント：経営チーム強化、リーダー育成を主とする経営コンサルティングの専門家として多くの実績を挙げ、当社においても次世代経営者育成を推進<br>○ファイナンス／ガバナンス：多種多様な企業の社外取締役を歴任、ファイナンス・ガバナンス分野に精通<br>○イノベーション：本業において、経営者のディスカッションパートナーを務め、企業のイノベーションを支援<br>○サステナビリティ：本業において、さまざまな企業のダイバーシティ推進を支援、当社においても女性活躍推進を主導<br>○Well-being：日経 Well-being Initiative 円卓会議議長として Well-beingを通じた企業価値向上の議論を主導 (2021年3月～12月)<br>○新規事業：2007年6月に(株)プロノバを起業<br>○スタートアップ投資：ベンチャー経営のリーダーが集う会議体のアドバイザリーボードを務めるなど、スタートアップ企業全般についての知見を有する                                                             |
| 中神 康議<br>社外取締役                | 1.戦略性<br>2.活発性<br>3.着想<br>4.未来志向<br>5.指令性        |       |        |          |        |             |           |         |          |            |     |                |                    |      |               | ○経営経験：あすかコーポレートアドバイザー(株)代表取締役社長(2005年3月～2013年7月)、みさき投資(株)代表取締役社長(2013年10月～現在)<br>○経営戦略立案：約20年にわたり、幅広い業種の経営コンサルティングに従事<br>○ファイナンス／リスクマネジメント：長年、投資分野に携わりファイナンス分野、投資関連のリスクマネジメントに精通<br>○ガバナンス：日本取締役協会独立取締役委員会委員長(2018年2月～現在)を務め、ガバナンス分野に精通<br>○イノベーション：会社・経営者と共に「働く株主®」という新たなコンセプトを提唱、独自の投資スタイルを確立<br>○新規事業：2013年10月にみさき投資(株)を起業                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| ピーター D. ピーダーセン<br>社外取締役       | 1.戦略性<br>2.収集心<br>3.未来志向<br>4.責任感<br>5.運命思考      |       |        |          |        |             |           |         |          |            |     |                |                    |      |               | ○経営経験：(株)イースクエア代表取締役(2000年9月～2011年10月)、特定非営利活動法人ネリス代表理事(2020年8月～現在)など<br>○経営戦略立案：自ら設立した株式会社、NPO法人において、環境・LOHAS志向の新興企業・経営者との協業やプロジェクト活動などの戦略立案を主導<br>○人材マネジメント：特定非営利活動法人ネリス代表理事として次世代リーダー育成の活動を推進<br>○イノベーション：LOHASの概念を日本に初めて紹介するなど、企業、大学、省庁などとの先進的なサステナビリティの取り組みを数多く実施<br>○サステナビリティ／Well-being：CSR・環境コンサルティングを手がける(株)イースクエアを共同創業、以降サステナビリティの専門家として20年以上活動<br>○新規事業：(株)イースクエア、特定非営利活動法人ネリスなど、複数の起業を経験                                                                                                                                                                                             |
| 加藤 浩嗣<br>取締役 常務執行役員 CFO       | 1.調和性<br>2.分析思考<br>3.責任感<br>4.公平性<br>5.個別化       |       |        |          |        |             |           |         |          |            |     |                |                    |      |               | ○経営経験：D2C&Co.(株)代表取締役社長(2020年1月～現在)<br>○経営戦略立案／ガバナンス：経営企画部長(2013年4月～2017年3月)として、中期経営計画の策定、ガバナンス体制の整備・進化を主導<br>○ファイナンス：入社以来、財務・経理部門を中心に経験を積み、CFO(2019年4月～現在)に就任<br>○リスクマネジメント：グループ全体のリスク管理を担うコンプライアンス推進会議メンバー(2015年10月～現在)<br>○イノベーション：2016年以降、投資家の視点を反映した「めざすべきバランスシート」の構築、推進など資本政策の変革を主導<br>○サステナビリティ：ESG推進／サステナビリティ担当役員(2016年10月～現在)として、サステナビリティの取り組み、積極的な開示を推進<br>○DX：CDO(2017年10月～2019年3月)、(株)エムアンドシーシステム専務(2018年4月～2019年3月)としてグループ全体のデジタル戦略を主導<br>○新規事業：エボスカードを通じてたつみたて投資サービスを行う tsumiki証券(株)の設立を主導<br>○スタートアップ投資：累計53社、269億円(2023年3月末時点)のスタートアップ投資について、すべての投資判断に関与                         |
| 小島 玲子<br>取締役 上席執行役員 CWO       | 1.最上志向<br>2.学習欲<br>3.アレンジ<br>4.達成欲<br>5.自己確信     |       |        |          |        |             |           |         |          |            |     |                |                    |      |               | ○人材マネジメント：産業医(2011年4月～現在)として、企業価値向上に直結するウェルネス経営の推進を主導<br>○リスクマネジメント：労働安全衛生コンサルタントの資格を有し、過重労働やメンタルヘルス不調の予防など労働環境におけるリスク管理を実行<br>○イノベーション：産業医としての業務範囲にとどまらず、全社プロジェクトやトップ層向けプログラムを自ら企画し、創造性の高い組織づくりを推進<br>○サステナビリティ／Well-being：健康推進部長／ウェルネス推進部長／ウェルビーイング推進部長(2014年4月～現在)、CWO(2021年5月～現在)として全社プロジェクトを通じて、ウェルネス経営、Well-being経営を推進                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| 川井 仁<br>常勤監査役                 | 1.着想<br>2.責任感<br>3.慎重さ<br>4.戦略性<br>5.アレンジ        |       |        |          |        |             |           |         |          |            |     |                |                    |      |               | ○経営戦略立案：三菱UFJモルガン・スタンレー証券(株)で経営企画部長(2013年1月～2014年9月)を経験、経営戦略に精通<br>○ファイナンス：銀行業務を通じて、財務・会計に関する豊富な実務経験、知見を有する<br>○ガバナンス：銀行業務を通じて、取引先企業などのガバナンス実務に精通<br>○リスクマネジメント：銀行業務を通じて、財務・会計リスクについての知見を有する                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| 佐々木 一<br>常勤監査役                | 1.最上志向<br>2.戦略性<br>3.着想<br>4.適応性<br>5.親密性        |       |        |          |        |             |           |         |          |            |     |                |                    |      |               | ○経営経験：(株)丸井代表取締役社長(2016年4月～2019年3月)、(株)エイムクリエイツ代表取締役社長(2019年4月～2022年3月)<br>○経営戦略立案：(株)丸井代表取締役社長として小売事業の中期経営計画(2016年～2020年)を策定<br>○リスクマネジメント：グループ全体のリスク管理を担うコンプライアンス推進会議メンバー(2014年10月～2022年3月)<br>○イノベーション：(株)丸井代表取締役社長として小売事業の豊富な経験を有し、定借化による小売事業の構造転換などを推進<br>○サステナビリティ：(株)エイムクリエイツ代表取締役社長として住友林業(株)との協業を通じた建築分野のサステナビリティを推進<br>○小売：小売・店舗事業担当役員(2015年4月～2016年3月)、(株)丸井代表取締役社長<br>○フィンテック：(株)エボスカード取締役カード企画部長(2007年10月～2009年9月)、(株)エボスカード取締役(2015年4月～2016年3月)                                                                                                                                    |

|                         | クリアトンストレングス*                                       | 共通スキル |        |          |        |                 |           |         | 独自スキル    |            |     |                |                    |      |               | スキル設定根拠                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|-------------------------|----------------------------------------------------|-------|--------|----------|--------|-----------------|-----------|---------|----------|------------|-----|----------------|--------------------|------|---------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                         | T O P 5<br>特徴的な資質                                  | 経営経験  | 経営戦略立案 | 人材マネジメント | ファイナンス | コーポレート<br>ガバナンス | リスクマネジメント | イノベーション | サステナビリティ | Well-being | D X | 経験・知見<br>小売事業の | 経験・知見<br>フィンテック事業の | 新規事業 | スタートアップ<br>投資 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| 鈴木 洋子<br>社外監査役          | 1.ポジティブ<br>2.包含<br>3.達成欲<br>4.コミュニケーション<br>5.戦略性   |       |        |          |        |                 |           |         |          |            |     |                |                    |      |               | ○ガバナンス／リスクマネジメント：弁護士としての高い専門性に加え、他企業での社外取締役監査委員等としての豊富な経験と高い見識を有し、企業法務および適法性監査に精通<br>○小売：小売関連企業の社外監査役を複数務め、監査役の観点による小売事業の知見を有する                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| 松本 洋明<br>社外監査役          | 1.調和性<br>2.責任感<br>3.公平性<br>4.規律性<br>5.慎重さ          |       |        |          |        |                 |           |         |          |            |     |                |                    |      |               | ○ファイナンス：熊本国税局長等を歴任し、財務・会計に関する専門知識、豊富な経験を有する<br>○ガバナンス／リスクマネジメント：税理士資格および他企業での監査役としての経験を有する                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| 中村 正雄<br>専務執行役員 CSO     | 1.個別化<br>2.アレンジ<br>3.最上志向<br>4.社交性<br>5.コミュニケーション  |       |        |          |        |                 |           |         |          |            |     |                |                    |      |               | ○経営経験：(株)ムービング代表取締役社長(2010年4月～2011年3月)、(株)丸井代表取締役社長(2011年4月～2016年3月)、(株)エイムクリエイツ代表取締役社長(2016年4月～2019年3月)、(株)マルイホームサービス代表取締役社長(2021年4月～現任)<br>○経営戦略立案／ファイナンス／ガバナンス：経営企画担当役員(2019年4月～2022年3月)、経営企画部長(2008年3月～2011年3月)を経験<br>○リスクマネジメント：CSO(2021年4月～現任)としてグループ全般のリスクを管掌<br>○イノベーション：定借化による小売事業の構造転換を推進<br>○小売：小売事業担当役員(2015年4月～2017年9月、2020年4月～2021年3月)、(株)丸井代表取締役社長<br>○フィンテック：フィンテック事業担当役員(2017年10月～2020年3月)                                                                                                   |
| 石井 友夫<br>専務執行役員 CHRO    | 1.分析思考<br>2.自我<br>3.責任感<br>4.回復志向<br>5.親密性         |       |        |          |        |                 |           |         |          |            |     |                |                    |      |               | ○経営経験：(株)シーエスサービス／(株)マルイファシリティーズ代表取締役社長(2008年10月～2013年3月)、(株)ムービング代表取締役社長(2017年4月～2019年3月)<br>○人材マネジメント：人事部長(2013年4月～2016年3月)、人事担当役員(2016年4月～現任)、CHRO(2021年5月～現任)として人材マネジメントを経験<br>○ガバナンス／リスクマネジメント：コンプライアンス部長(2005年10月～2007年9月)、総務部長(2007年10月～2013年3月)、総務担当役員(2013年4月～現任)<br>○サステナビリティ：CSR推進担当役員(2007年9月～2013年3月)<br>○Well-being：健康経営推進最高責任者／CHO(2015年4月～2021年5月)、健康推進担当役員／ウェルネス推進担当役員／ウェルビーイング推進担当役員(2015年4月～現任)<br>○小売：丸井立川店総務担当副店長(1999年1月～1999年12月)                                                      |
| 斎藤 義則<br>常務執行役員         | 1.公平性<br>2.調和性<br>3.分析思考<br>4.自我<br>5.親密性          |       |        |          |        |                 |           |         |          |            |     |                |                    |      |               | ○経営経験：(株)エポスカード代表取締役社長(2016年4月～現任)<br>○経営戦略立案：(株)エポスカード代表取締役社長としてフィンテック事業の中期経営計画(2016年～2020年、2021年～2026年)を策定<br>○ファイナンス：財務部長(2008年7月～2011年3月)<br>○リスクマネジメント：(株)エポスカード代表取締役社長として貸倒、情報セキュリティなどのフィンテック事業特有のリスクに精通<br>○イノベーション：家賃保証サービスの拡大など、独自の家計シェア最大化戦略を推進<br>○小売：(株)丸井取締役WEB事業本部長(2011年4月～2012年3月)、取締役ニーズマーケティング部長(2012年4月～2013年3月)<br>○フィンテック：(株)エポスカード代表取締役社長、フィンテック事業担当役員(2020年4月～現任)                                                                                                                      |
| 青野 真博<br>常務執行役員         | 1.ポジティブ<br>2.最上志向<br>3.着想<br>4.内省<br>5.社交性         |       |        |          |        |                 |           |         |          |            |     |                |                    |      |               | ○経営経験：(株)丸井代表取締役社長(2020年7月～現任)<br>○経営戦略立案：(株)丸井代表取締役社長として小売事業の中期経営計画(2021年～2026年)を策定<br>○リスクマネジメント：グループ全体のリスク管理を担うコンプライアンス推進会議メンバー(2016年4月～2017年3月、2019年10月～現任)<br>○イノベーション：定借化による小売事業の構造転換などを推進<br>○小売：(株)丸井代表取締役社長、小売事業担当役員(2021年4月～現任)                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| 相田 昭一<br>常務執行役員 CDO     | 1.社交性<br>2.達成欲<br>3.コミュニケーション<br>4.ポジティブ<br>5.分析思考 |       |        |          |        |                 |           |         |          |            |     |                |                    |      |               | ○経営経験：丸井商貿(上海)有限公司総経理(2011年4月～2014年3月)<br>○経営戦略立案／ファイナンス／ガバナンス：経営企画部長(2017年4月～2022年3月)、経営企画担当役員(2022年4月～現任)を経験<br>○リスクマネジメント：グループ全体のリスク管理を担うコンプライアンス推進会議メンバー(2019年4月～現任)<br>○イノベーション：経営企画部長、共創投資担当役員(2021年10月～現任)として、新規事業創出に向けた無形投資拡大、知識創造型企業への転換を推進<br>○DX：カスタマーサクセス部長(2018年10月～2022年3月)、CDO(2021年4月～現任)、DX推進室長(2022年9月～現任)としてDX戦略を管掌<br>○小売：有楽町マルイ店次長(2013年4月～2014年3月)、博多マルイ店次長(2016年4月～2017年3月)<br>○新規事業／スタートアップ投資：D2C&Co.(株)取締役(2020年1月～現任)・(株)okos取締役(2021年5月～現任)、新規プロジェクト推進部長(2022年4月～2023年3月)、共創投資担当役員 |
| 海老原 健<br>上席執行役員 CIO     | 1.調和性<br>2.責任感<br>3.ポジティブ<br>4.包含<br>5.回復志向        |       |        |          |        |                 |           |         |          |            |     |                |                    |      |               | ○経営経験：(株)エムアンドシーシステム代表取締役社長(2021年4月～現任)<br>○リスクマネジメント：CIO(2021年4月～現任)、(株)エムアンドシーシステム代表取締役社長として情報セキュリティリスク対応を管掌<br>○DX：(株)エムアンドシーシステム取締役デジタルトランスフォーメーション推進本部長(2019年4月～2021年3月)、CDO(2019年4月～2021年3月)、(株)エムアンドシーシステム代表取締役社長(2021年4月～現任)<br>○フィンテック：(株)エポスカードシステム部長(2014年4月～2018年3月)、(株)エポスカード取締役(2018年4月～2021年3月)                                                                                                                                                                                                |
| 土屋 尚史<br>執行役員 CDXO(非常勤) | 1.戦略性<br>2.活発性<br>3.着想<br>4.社交性<br>5.コミュニケーション     |       |        |          |        |                 |           |         |          |            |     |                |                    |      |               | ○経営経験：(株)グッドパッチ代表取締役社長(2011年9月～現任)<br>○経営戦略立案／人材マネジメント／イノベーション／DX：DX／UXの専門家として、DX戦略、UXデザイン、デジタル人材の採用・育成などにおいて数多くの企業のイノベーションを支援<br>○新規事業：2011年9月に(株)グッドパッチを起業<br>○スタートアップ投資：UI／UXデザインを強みにしたプロダクト開発により数々のスタートアップ企業を支援、スタートアップについて幅広い知見を有する                                                                                                                                                                                                                                                                      |

|                | クリプトンストレングス®                                  | 共通スキル |        |          |        |                 |           |         | 独自スキル    |            |     |                |                    |      |               | スキル設定根拠                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|----------------|-----------------------------------------------|-------|--------|----------|--------|-----------------|-----------|---------|----------|------------|-----|----------------|--------------------|------|---------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                | T O P 5<br>特徴的な資質                             | 経営経験  | 経営戦略立案 | 人材マネジメント | ファイナンス | コーポレート<br>ガバナンス | リスクマネジメント | イノベーション | サステナビリティ | Well-being | D X | 小売事業の<br>経験・知見 | 経験・知見<br>フィンテック事業の | 新規事業 | スタートアップ<br>投資 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| 青木 正久<br>執行役員  | 1.ポジティブ<br>2.最上志向<br>3.調和性<br>4.個別化<br>5.包含   |       |        |          |        |                 |           |         |          |            |     |                |                    |      |               | ○経営経験：(株)丸井代表取締役社長(2019年4月～2020年6月)、tsumiki証券(株)CEO(2021年10月～現任)<br>○リスクマネジメント：グループ全体のリスク管理を担うコンプライアンス推進会議メンバー(2019年4月～現任)<br>○イノベーション／新規事業：新規事業の先駆けとなるアニメ事業を自ら企画、アニメ事業部長(2016年4月～2019年3月)、アニメ事業担当役員(2018年4月～2020年3月)として事業を拡大し、小売事業の変革に貢献<br>○サステナビリティ：循環型ファッションプロジェクト担当課長(2010年4月～2011年3月)として、リユース・リサイクルの取り組みを推進<br>○小売：新宿マルイ アネックス店長(2015年4月～2015年9月)、(株)丸井代表取締役社長<br>○フィンテック事業：tsumiki証券(株)CEO(2021年10月～現在)<br>○スタートアップ投資：共創投資部長(2020年7月～2021年9月)、D2C&Co.(株)取締役(2020年7月～2021年9月) |
| 伊藤 優子<br>執行役員  | 1.規律性<br>2.分析思考<br>3.慎重さ<br>4.目標志向<br>5.責任感   |       |        |          |        |                 |           |         |          |            |     |                |                    |      |               | ○経営経験：(株)エイムクリエイツ代表取締役社長(2022年4月～現任)<br>○イノベーション：グループデザインセンター長(2018年4月～2022年3月)、グループデザインセンター担当役員(2022年4月～現任)としてnendoとのオープンイノベーションにより、グループ全体のデザイン経営を主導<br>○サステナビリティ：(株)エイムクリエイツ取締役(2012年4月～2022年3月)、代表取締役社長(2022年4月～現任)として住友林業(株)との協業を通じた、建築分野のサステナビリティを推進<br>○小売：(株)丸井取締役(2019年4月～現任)                                                                                                                                                                                               |
| 伊賀山 真行<br>執行役員 | 1.分析思考<br>2.着想<br>3.達成欲<br>4.アレンジ<br>5.責任感    |       |        |          |        |                 |           |         |          |            |     |                |                    |      |               | ○経営経験：(株)ムービング代表取締役社長(2019年4月～現任)<br>○リスクマネジメント：グループ全体のリスク管理を行うコンプライアンス推進会議メンバー(2016年4月～2017年3月、2019年4月～現任)<br>○小売：(株)丸井取締役WEB事業本部長(2014年4月～2016年3月)、取締役オムニチャネル事業本部長(2016年4月～2019年3月)                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| 新津 達夫<br>執行役員  | 1.個別化<br>2.着想<br>3.アレンジ<br>4.最上志向<br>5.未来志向   |       |        |          |        |                 |           |         |          |            |     |                |                    |      |               | ○DX：(株)okos取締役(2021年5月～現任)としてAIテクノロジー企業との協業を推進<br>○小売：(株)丸井取締役事業企画部長(2019年4月～2021年3月)、取締役EC事業部長(2021年4月～現任)<br>○フィンテック：(株)エポスカード取締役(2016年4月～2019年3月)<br>○新規事業：複数の新規事業プロジェクトのリーダーを務め、新規事業開発の豊富な経験を有する                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| 廣松 あゆみ<br>執行役員 | 1.着想<br>2.責任感<br>3.信念<br>4.調和性<br>5.公平性       |       |        |          |        |                 |           |         |          |            |     |                |                    |      |               | ○サステナビリティ／Well-being：丸井グループ人事部多様性推進課長(2014年4月～2018年3月)、自身も短時間勤務で育児と両立しながら社内の多様性を推進<br>○DX：(株)エムアンドシーシステム取締役システム企画本部長(2019年4月～2021年3月)、取締役顧客システム開発本部長(2021年4月～2022年3月)、取締役デジタル推進本部長(2022年4月～現任)<br>○フィンテック：(株)エポスカード事業企画部担当課長(2008年4月～2010年3月)、クレジット管理部担当課長(2010年4月～2011年1月)、(株)エポスカード取締役(2022年4月～現任)                                                                                                                                                                                |
| 石岡 治郎<br>執行役員  | 1.戦略性<br>2.最上志向<br>3.学習欲<br>4.達成欲<br>5.着想     |       |        |          |        |                 |           |         |          |            |     |                |                    |      |               | ○人材マネジメント：(株)丸井グループ人事部長(2020年4月～2023年3月)<br>○小売：博多マルイ店次長(2016年4月～2017年3月)、(株)丸井取締役営業企画部長(2023年4月～現任)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| 松本 孝洋<br>執行役員  | 1.調和性<br>2.達成欲<br>3.慎重さ<br>4.分析思考<br>5.責任感    |       |        |          |        |                 |           |         |          |            |     |                |                    |      |               | ○ガバナンス／リスクマネジメント：(株)丸井グループ総務部長(2021年4月～現任)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| 塩田 裕子<br>執行役員  | 1.学習欲<br>2.内省<br>3.達成欲<br>4.自我<br>5.原点思考      |       |        |          |        |                 |           |         |          |            |     |                |                    |      |               | ○サステナビリティ：(株)丸井グループCSR推進部CSR推進担当課長(2016年4月～2017年3月)、サステナビリティ部サステナビリティ担当課長(2017年4月～2019年3月)<br>サステナビリティ部長、ESG推進部長(2022年4月～現任)<br>○小売：(株)丸井川崎店 店次長(2013年10月～2014年3月)、営業企画部博多ニーズマーケティング課長(2014年4月～2016年3月)<br>○新規事業：(株)丸井グループ新規事業プロジェクト共創ビジネス担当課長(2019年10月～2021年3月)、(株)okos共創ビジネス事業部長(2021年4月～2022年3月)                                                                                                                                                                                 |
| 長棹 淳<br>執行役員   | 1.調和性<br>2.分析思考<br>3.最上志向<br>4.親密性<br>5.ポジティブ |       |        |          |        |                 |           |         |          |            |     |                |                    |      |               | ○経営戦略立案／ガバナンス：(株)丸井グループ経営企画部長(2022年4月～現任)<br>○ファイナンス：(株)丸井グループ財務部出納課長(2017年4月～2019年3月)、経営企画部経営計画担当課長(2019年4月～2022年3月)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| 山根 文明<br>執行役員  | 1.分析思考<br>2.慎重さ<br>3.親密性<br>4.個別化<br>5.競争性    |       |        |          |        |                 |           |         |          |            |     |                |                    |      |               | ○小売：(株)丸井営業企画部ニーズ・販売促進課長(2015年4月～2016年3月)<br>○フィンテック：(株)エポスカード事業企画部長(2021年4月～2022年3月)、フィンテック事業本部長(2022年4月～現任)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |

会社情報

2023年3月31日現在

■ 会社概要

|       |                                      |
|-------|--------------------------------------|
| 商号    | 株式会社 丸井グループ<br>MARUI GROUP CO., LTD. |
| 本社所在地 | 〒164-8701<br>東京都中野区中野4丁目3番2号         |
| 創業    | 1931年2月17日                           |
| 会社設立  | 1937年3月30日                           |
| 資本金   | 359億20百万円                            |
| 事業目的  | 小売事業、フィンテック事業を行うグループ会社の<br>経営計画・管理など |
| 社員数   | 4,435名(グループ合計：臨時社員は含めていません)          |



丸井グループホームページ

 www.0101maruigroup.co.jp/

株式情報

|             |                      |
|-------------|----------------------|
| 上場証券取引所     | 東京証券取引所 プライム市場(貸借銘柄) |
| 証券コード       | 8252                 |
| 発行可能株式総数    | 1,400,000,000株       |
| 発行済株式の総数 *1 | 208,660,417株         |
| 株主総数        | 34,407名              |

\*1 発行済株式の総数のうち、全体の8.9%に当たる18,547千株を自己株式として保有しています。

■ 主要データ

| 株式会社丸井グループおよび連結子会社                            | 2019年3月期  | 2020年3月期  | 2021年3月期 *10 | 2022年3月期  | 2023年3月期  |
|-----------------------------------------------|-----------|-----------|--------------|-----------|-----------|
| 1株当たり当期純利益 (EPS) (円)                          | 115.99    | 117.58    | 10.86        | 85.81     | 109.37    |
| 自己資本当期純利益率 (ROE) (%)                          | 9.1       | 8.8       | 0.8          | 6.5       | 8.5       |
| 投下資本利益率 (ROIC) (%)                            | 3.7       | 3.7       | 1.4          | 3.3       | 3.5       |
| CO <sub>2</sub> 排出削減量 (t-CO <sub>2</sub> ) *5 | 96,357    | 173,111   | 301,993      | 308,876   | 316,378   |
| グループ総取扱高(百万円) *6                              | 2,539,631 | 2,903,713 | 2,919,231    | 3,373,446 | 3,957,281 |
| 小売(百万円)                                       | 337,006   | 320,119   | 229,207      | 245,255   | 272,772   |
| フィンテック(百万円)                                   | 2,310,635 | 2,678,839 | 2,760,432    | 3,200,536 | 3,758,847 |
| 営業利益(百万円)                                     | 41,184    | 41,944    | 15,310       | 36,784    | 38,771    |
| 親会社株主に帰属する当期純利益(百万円)                          | 25,341    | 25,396    | 2,327        | 17,791    | 21,473    |
| エポスカード会員数(赤いカード含む)(万人)                        | 688       | 720       | 709          | 714       | 731       |
| 利用率(%)                                        | 65.9      | 65.5      | 63.0         | 64.6      | 66.9      |
| 貸倒比率(%)                                       | 1.80      | 1.88      | 2.09         | 1.81      | 1.61      |
| 社員数(人)                                        | 5,326     | 5,130     | 4,855        | 4,654     | 4,435     |
| 女性社員比率(%)                                     | 43.9      | 44.8      | 44.1         | 44.7      | 45.3      |
| 意思決定層に占める女性の割合(%)                             | 13        | 14        | 15           | 17        | 18        |
| 男性育児休業取得率(%) *7                               | 100       | 100       | 100          | 100       | 100       |
| 再生可能エネルギー使用率(%) *8                            | 1.1       | 23.0      | 52.1         | 60.9      | 68.0      |
| GHG排出量 (Scope 1) (t-CO <sub>2</sub> ) *9      | 15,109    | 13,956    | 11,090       | 10,540    | 10,043    |
| GHG排出量 (Scope 2) (t-CO <sub>2</sub> ) *9      | 96,232    | 67,916    | 37,858       | 29,983    | 25,582    |
| GHG排出量 (Scope 3) (t-CO <sub>2</sub> ) *9      | 399,926   | 352,640   | 256,682      | 258,224   | 255,620   |

\*5 基準年は2017年3月期

\*6 「小売」におけるカード取扱高を控除する「消去」欄は割愛しています。

\*7 男性育児休業取得率は雇用均等基本調査算出基準

\*8 丸井グループが有する店舗・事業所における利用率となります。

\*9 Scope 1・2は、丸井グループ自らの排出量、Scope 3は原材料の調達から輸送やお客さまご購入後の排出量です。2017年3月期から、外部の第三者である一般財団法人日本品質保証機構(JQA)さまより検証を受けています。

■ 大株主の状況(上位10位)

| 株主名                                                       | 持株数<br>(千株) | 持株比率<br>(%) |
|-----------------------------------------------------------|-------------|-------------|
| 日本マスタートラスト信託銀行株式会社<br>(信託口)                               | 45,423      | 23.9        |
| 株式会社日本カストディ銀行(信託口)                                        | 22,866      | 12.0        |
| MISAKI ENGAGEMENT MASTER FUND<br>(常任代理人 香港上海銀行)           | 6,490       | 3.4         |
| 青井不動産株式会社                                                 | 6,019       | 3.2         |
| 株式会社三菱UFJ銀行                                               | 4,356       | 2.3         |
| 東宝株式会社                                                    | 3,779       | 2.0         |
| 公益財団法人青井奨学会                                               | 3,249       | 1.7         |
| THE BANK OF NEW YORK<br>MELLON140042<br>(常任代理人 株式会社みずほ銀行) | 2,794       | 1.5         |
| 青井忠雄                                                      | 2,784       | 1.5         |
| 株式会社鳥山                                                    | 2,454       | 1.3         |

\*2 当社は、自己株式18,547千株を保有していますが、上記大株主からは除外しています。なお、当該自己株式には、役員報酬BIP信託および株式付与ESOP信託が保有する当社株式は含めていません。

\*3 持株比率は、自己株式18,547千株を控除して計算しています。

\*4 持株比率は、役員報酬BIP信託および株式付与ESOP信託が保有する766千株を含めて計算しています。

■ 外部格付・表彰一覧 2023年12月現在

2015年10月にIR部を、2016年10月にESG推進部を設置し、機関投資家の皆さまとの対話や情報開示を強化しています。また中期経営計画では脱炭素社会、サステナブルな消費、人的資本投資の再定義による取り組みの強化などを掲げ、推進することで、中長期的な企業価値向上につなげています。

世界的な社会的責任投資指標



「Dow Jones Sustainability World Index」の構成銘柄に6年連続で選定。アジアパシフィック地域の構成銘柄「Dow Jones Sustainability Asia Pacific Index」に7年連続で選定。



FTSE Russellによる、ESGに関する評価基準を満たす企業で構成される「FTSE4Good Index Series\*11」に7年連続で選定。

GPIFが採用する6つのESG指数すべてに選定



ESGに関する多様な基準を満たしている企業のパフォーマンスを反映するインデックスで、業種ニュートラルになるように設定されているESG指標「FTSE Blossom Japan Index」に7年連続で選定。



FTSE Blossom Japanをベースに、カーボンインテンシティ(売上高当たり温室効果ガス排出量)が高い企業について、気候変動リスク・機会への経営姿勢を評価する「FTSE Blossom Japan Sector Relative Index」に選定。



日本株の時価総額上位700銘柄のうち、MSCIのESG格付けが最も低いCCC銘柄などを対象外とし、各業種の中から格付けが相対的に高い銘柄を選別して構成するESG指標「MSCIジャパンESGセレクト・リーダーズ指数 \*12」に7年連続で選定。



TOPIXの構成銘柄を対象とし、環境情報の開示状況と炭素効率性の水準(売上高当たり炭素排出量)によって構成銘柄のウェイトを決定する「S&P/JPXカーボン・エフィシエント指数」に6年連続で選定。



男女均衡度、給与格差、育児休業制度、セクシャル・ハラスメントに関するポリシーなどについてEquileap社の評価に基づき、「Morningstar 日本株式 ジェンダー・ダイバーシティ・ティルト指数」の最高位「Group 1」に選定。



CDP、国連グローバル・コンパクト、WRI(世界資源研究所)、WWF(世界自然保護基金)の4団体が設立した共同イニシアティブ。丸井グループが新たにネットゼロを達成する「カーボンニュートラル」宣言を行ったことや脱炭素を事業成長に結び付ける戦略の策定が評価され「ネットゼロ認定」を取得。



経済産業省と東京証券取引所が共同で、女性活躍推進に優れた企業を選定する銘柄。丸井グループは6年連続で選定されたほか、女性活躍推進に向け特徴的な取り組みを行う「注目企業」にも選定。



企業価値の向上につながるDXを推進するための仕組みを社内に構築した企業を選定する銘柄。金融機関以外の企業で国内初の「デジタル債」の発行と、オンライン上で出店契約を完結できる「OMEMIE(おめみえ)」の取り組みが評価され選定。



各評価の詳細やその他受賞の内容はホームページでご覧いただけます。  
 www.0101maruigroup.co.jp/ci/award/

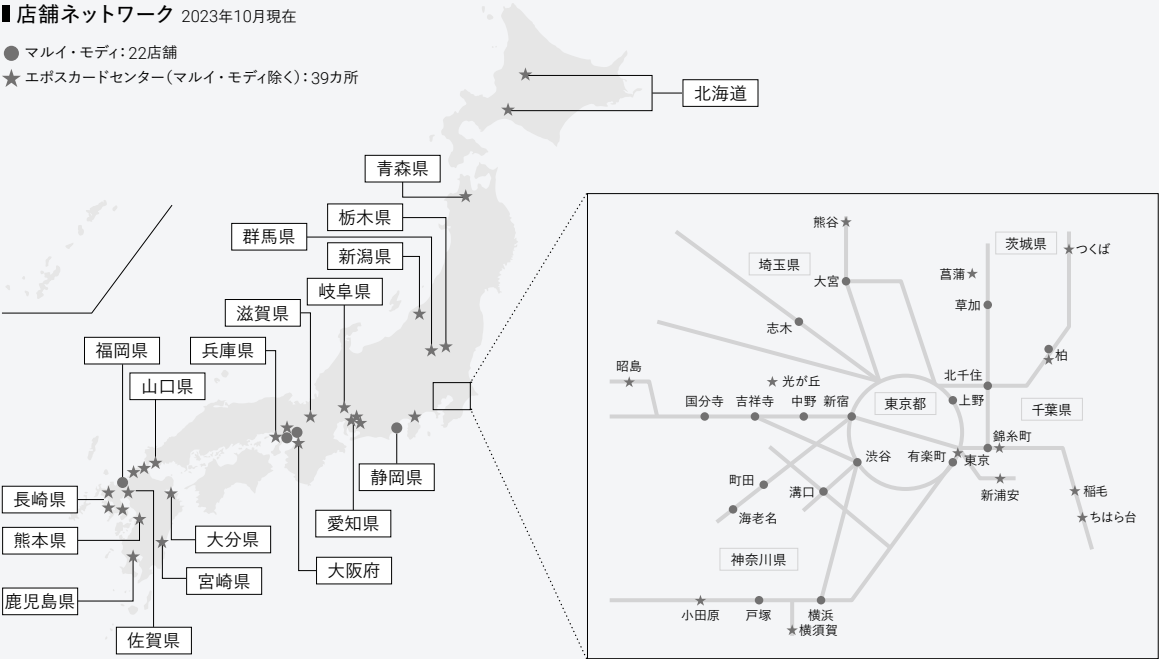
\*11 FTSE Russell (the trading name of FTSE International Limited and Frank Russell Company) confirms that MARUI GROUP CO., LTD. has been independently assessed according to the FTSE4Good criteria, and has satisfied the requirements to become a constituent of the FTSE4Good Index Series. Created by the global index provider FTSE Russell, the FTSE4Good Index Series is designed to measure the performance of companies demonstrating strong Environmental, Social and Governance (ESG) practices. The FTSE4Good indices are used by a wide variety of market participants to create and assess responsible investment funds and other products.

\*12 THE INCLUSION OF MARUI GROUP CO., LTD. IN ANY MSCI INDEX, AND THE USE OF MSCI LOGOS, TRADEMARKS, SERVICE MARKS OR INDEX NAMES HEREIN, DO NOT CONSTITUTE A SPONSORSHIP, ENDORSEMENT OR PROMOTION OF MARUI GROUP CO., LTD. BY MSCI OR ANY OF ITS AFFILIATES. THE MSCI INDEXES ARE THE EXCLUSIVE PROPERTY OF MSCI. MSCI AND THE MSCI INDEX NAMES AND LOGOS ARE TRADEMARKS OR SERVICE MARKS OF MSCI OR ITS AFFILIATES.

■店舗ネットワーク 2023年10月現在

● マルイ・モディ：22店舗

★ エポスカードセンター(マルイ・モディ除く)：39カ所



新宿マルイ 本館



有楽町マルイ



渋谷モディ



エポスカードセンター

■ マルイ・モディ店舗概況

|      | 店名          | 売場面積 (m²) | 取扱高 (億円)<br>(2023年3月期) |
|------|-------------|-----------|------------------------|
| 東京都  | 北千住マルイ      | 35,300    | 338                    |
|      | 新宿マルイ *13   | 30,590    | 206                    |
|      | 有楽町マルイ      | 18,500    | 143                    |
|      | 町田店 *13     | 21,270    | 123                    |
|      | 錦糸町マルイ      | 22,990    | 116                    |
|      | 上野マルイ       | 16,390    | 106                    |
|      | 渋谷店 *13     | 9,840     | 59                     |
|      | 中野マルイ       | 4,950     | 61                     |
|      | 国分寺マルイ      | 14,300    | 96                     |
|      | 吉祥寺マルイ      | 11,950    | 55                     |
| 神奈川県 | マルイファミリー溝口  | 32,260    | 205                    |
|      | マルイシティ横浜    | 16,510    | 99                     |
|      | 戸塚モディ       | 16,580    | 87                     |
|      | マルイファミリー海老名 | 19,500    | 74                     |

|     | 店名         | 売場面積 (m²) | 取扱高 (億円)<br>(2023年3月期) |
|-----|------------|-----------|------------------------|
| 埼玉県 | マルイファミリー志木 | 18,900    | 110                    |
|     | 大宮マルイ      | 13,970    | 64                     |
|     | 草加マルイ      | 16,530    | 47                     |
| 千葉県 | 柏店 *13     | 18,810    | 77                     |
| 静岡県 | 静岡モディ      | 5,540     | 23                     |
| 大阪府 | なんばマルイ     | 17,000    | 75                     |
| 兵庫県 | 神戸マルイ      | 6,940     | 45                     |
| 福岡県 | 博多マルイ      | 15,000    | 80                     |

\*13 新宿マルイは、「本館」「アネックス」「メン」の3館、町田店・柏店は、それぞれ「マルイ」「モディ」の2館を展開しています。  
なお、渋谷マルイは2022年8月28日に一時休業し、渋谷モディのみとなっています。

■一人ひとりの自己実現に向けて共創する丸井グループのプラットフォーム

丸井グループには、事業アイデアや将来の夢の実現をサポートするプラットフォームがあります。ここでは4つのプラットフォームをご紹介します。さらにご興味をお持ちの方は、QRコードから各詳細ページをご覧ください。

将来世代のアイデアを実現につなげる  
Future Accelerator Gateway



2020年10月に新規事業創出の登竜門として「Future Accelerator Gateway」は始動しました。25歳以下の将来世代から新規事業のビジネスアイデアを募集し、選抜された方と丸井グループ社員がチームを結成。新規事業の創出をめざし、約3カ月にわたってアイデアのブラッシュアップを行います。さらに、起業家がメンターとして参加するのも大きな特徴。そのメンタリングを通じて、ビジネスを実装する力やアントレプレナーシップ(起業家精神)を身につけることができます。



公式サイト  
www.0101maruigroup.co.jp/future/

スタートアップ企業の事業を形に  
Marui Co-Creation Pitch



2021年2月にスタートした「Marui Co-Creation Pitch」は、丸井グループのアセットとノウハウを活用し、インクルーシブな社会をつくる事業アイデアを、ユニークなサービスや技術を有するスタートアップ企業から募集するピッチイベントです。事業アイデアが採択された企業に対しては、丸井グループによる協業・出資など、アイデアの実現へ向けたアクションを検討します。第1回受賞企業(株)ヘラルポニーさまとは、提携クレジットカードの取り組みという共創を実現させるなど、新しい事業を形にしています。



公式サイト  
maruicocreationpitch.samurai-incubate.asia/

将来世代の学びを可能にする  
青井奨学会



青井奨学会は、創業者 青井忠治が「有為な人材を育成して社会に送り出したい」との想いから私財を投じ、それを基金として1973年に設立されました。最大の特徴は、奨学金が無償給付で返済不要という点です。2023年3月期には、高校生、大学生合わせて総給付者が222名、給付額1億4300万円といずれも過去最高となりました。「事業の利益の一部は社会に還元されるべき」という忠治の信念に基づき、本奨学会の運営は丸井グループの株式の配当金で100%賄っています。

誰でも簡単にリアル店舗にチャレンジ  
OMEMIE



“誰でもかんたんにマルイ・モディ店舗への出店にチャレンジできる”独自の出店サービスです。スペース検索から問い合わせ、煩雑な契約までの手続きがオンラインで完結。今まで出店をあきらめていた個人やECを専業とするD2Cブランドなど、すべての事業者のニーズにお応えし、イベントから常設までの出店をオンラインを活用することで可能にしました。利用者さまからは、「今までは出会うことができなかった新たなお客さまに商品やサービスを知ってもらえた」とご好評いただいています。



公式サイト  
omemie.0101.co.jp/

■丸井グループメディア一覧

丸井グループではWebサイト、SNSなどさまざまなメディアを運営しています。当社グループの考えや取り組みにとどまらず、社会が抱える課題につ  
いての記事や時代のパイオニアたちによる対談、動画など多種多様なコンテンツを発信しています。

丸井グループのオウンドメディア  
この指とーまれ!



オウンドメディア「この指とーまれ!」は、未来に向けた対談や、新規事業、イベント  
情報、働き方など丸井グループの最新情報をお届けします。



未来志向のコミュニティサイト  
「この指とーまれ!」  
🌐 [www.to-mare.com/](http://www.to-mare.com/)



この指とーまれ! X(旧 Twitter)  
🌐 [twitter.com/maruigroup](https://twitter.com/maruigroup)



この指とーまれ! YouTube  
🌐 [www.youtube.com/channel/UCCHq6q2aRFYyEwVOMxHYXA](https://www.youtube.com/channel/UCCHq6q2aRFYyEwVOMxHYXA)

店舗・ブランド情報



マルイ店舗サイト  
🌐 [www.0101.co.jp](http://www.0101.co.jp)



マルイショッピングアプリ  
🌐 [www.0101.co.jp/appinfo/](http://www.0101.co.jp/appinfo/)



エポスカード公式アプリ  
🌐 [www.eposcard.co.jp/appli/index.html](http://www.eposcard.co.jp/appli/index.html)



EPOS Net  
🌐 [www.eposcard.co.jp/index.html](http://www.eposcard.co.jp/index.html)

公式SNSアカウント



丸井グループの公式SNSアカウント一覧  
🌐 [www.0101maruigroup.co.jp/social\\_media/](http://www.0101maruigroup.co.jp/social_media/)

「偏愛」メディア  
5PM Journal



丸井グループの中で、D2Cブランド中心に投資や融資を行う「D2C&Co.(ディーツー  
シーアンドカンパニー)」が、D2Cブランドのキュレーションサイトとして2020年にス  
タートしたメディア「5PM Journal」。リニューアルを経て、以前までの方向性から拡  
大し、D2Cとも親和性の高い「偏愛」を新たにテーマとして掲げました。「好き」に没  
頭している姿を伝えようと、偏愛メディアとして幅広いジャンルにわたり、愛ゆえのこ  
だわりを紹介していきます。



5PM Journal  
🌐 [5pmjournal.0101.co.jp/](http://5pmjournal.0101.co.jp/)

リサーチから生まれる仮説と未来  
リサーチPod



丸井グループが注目する中長期トレンドをもとに、未来を語るダイアログです。  
語り手は丸井グループ 青井、(株)バリュエクリエイト 佐藤 明氏、研究員 さいとう。  
新米研究員がつぶやくX(旧 Twitter)「リサーチPod」も更新中。



Apple Podcasts  
🌐 [podcasts.apple.com/us/podcast/リサーチpod/id1597451145](https://podcasts.apple.com/us/podcast/リサーチpod/id1597451145)



Spotify  
🌐 [open.spotify.com/show/3zxzj5A7WbDqBKdLqCh0Ht](https://open.spotify.com/show/3zxzj5A7WbDqBKdLqCh0Ht)



リサーチPod X(旧 Twitter)  
🌐 [twitter.com/researchpod0101](https://twitter.com/researchpod0101)

インパクト共創マガジン  
& magazine(アンド マガジン)



丸井グループのめざす2025年の未来はすべての人が「しあわせ」に「自分らしく」  
生きられる二項対立を乗り越えた世界。その未来の実現ため、必要な取り組みを  
すべてのステークホルダーに伝えるために『& magazine』を2023年3月に創刊し  
ました。これまでに4号を発行し、マルイ・モディ店舗での配布のほか、丸井グルー  
プのホームページに掲載しています。



バックナンバーはこちら  
🌐 [www.0101maruigroup.co.jp/ir/lib/magazine.html](http://www.0101maruigroup.co.jp/ir/lib/magazine.html)

丸井グループがめざす姿



VISION BOOK 2050  
2019年2月に宣言した丸井グループがめざす2050年の世界とは  
🌐 [www.0101maruigroup.co.jp/sustainability/lib/s-report.html](http://www.0101maruigroup.co.jp/sustainability/lib/s-report.html)



共創経営レポート  
丸井グループの今とこれからを1冊に凝縮した経営戦略書であり、  
コミュニケーションツール  
🌐 [www.0101maruigroup.co.jp/ir/lib/i-report.html](http://www.0101maruigroup.co.jp/ir/lib/i-report.html)



IMPACT BOOK  
2023年6月に公表したインパクトと利益を両立させるための道筋  
🌐 [www.0101maruigroup.co.jp/ir/lib/impactbook.html](http://www.0101maruigroup.co.jp/ir/lib/impactbook.html)

株主・投資家向け開示情報    eメール配信登録はこちらから 🌐 [www.0101maruigroup.co.jp/ir/infomail/reg.html](http://www.0101maruigroup.co.jp/ir/infomail/reg.html)

中期経営計画

中期経営計画資料  
🌐 [www.0101maruigroup.co.jp/ir/lib/plan.html](http://www.0101maruigroup.co.jp/ir/lib/plan.html)

コーポレートガバナンス

行動規範・各種方針  
🌐 [www.0101maruigroup.co.jp/ci/governance/](http://www.0101maruigroup.co.jp/ci/governance/)  
コーポレートガバナンス・ガイドライン  
🌐 [www.0101maruigroup.co.jp/pdf/cgg\\_20230509.pdf](http://www.0101maruigroup.co.jp/pdf/cgg_20230509.pdf)  
コーポレートガバナンス報告書  
🌐 [www.0101maruigroup.co.jp/pdf/cgr.pdf](http://www.0101maruigroup.co.jp/pdf/cgr.pdf)  
役員の略歴・選任理由  
🌐 [www.0101maruigroup.co.jp/ci/officer/](http://www.0101maruigroup.co.jp/ci/officer/)  
各委員会のメンバー  
🌐 [www.0101maruigroup.co.jp/pdf/committee\\_members.pdf](http://www.0101maruigroup.co.jp/pdf/committee_members.pdf)  
株主還元方針  
🌐 [www.0101maruigroup.co.jp/ir/stock/dividend.html](http://www.0101maruigroup.co.jp/ir/stock/dividend.html)  
内部統制に対する基本的な考え方  
🌐 [www.0101maruigroup.co.jp/ci/pdf/statement/int\\_control.pdf](http://www.0101maruigroup.co.jp/ci/pdf/statement/int_control.pdf)  
リスクマネジメント  
🌐 [www.0101maruigroup.co.jp/ci/governance/risk.html](http://www.0101maruigroup.co.jp/ci/governance/risk.html)

財務・ESG情報

決算短信  
🌐 [www.0101maruigroup.co.jp/ir/lib/brief.html](http://www.0101maruigroup.co.jp/ir/lib/brief.html)  
有価証券報告書  
🌐 [www.0101maruigroup.co.jp/ir/lib/sec.html](http://www.0101maruigroup.co.jp/ir/lib/sec.html)  
FACT BOOK(決算補足資料)  
🌐 [www.0101maruigroup.co.jp/ir/lib/fact.html](http://www.0101maruigroup.co.jp/ir/lib/fact.html)  
月次営業概況  
🌐 [www.0101maruigroup.co.jp/ir/lib/monthly.html](http://www.0101maruigroup.co.jp/ir/lib/monthly.html)  
ESGデータブック  
🌐 [www.0101maruigroup.co.jp/sustainability/lib/databook.html](http://www.0101maruigroup.co.jp/sustainability/lib/databook.html)  
GR(スタンダード・ISO26000)対照表  
🌐 [www.0101maruigroup.co.jp/sustainability/lib/gri.html](http://www.0101maruigroup.co.jp/sustainability/lib/gri.html)  
インベスターズガイド  
🌐 [www.0101maruigroup.co.jp/ir/lib/guide.html](http://www.0101maruigroup.co.jp/ir/lib/guide.html)  
決算説明会資料・動画  
🌐 [www.0101maruigroup.co.jp/ir/lib/result.html](http://www.0101maruigroup.co.jp/ir/lib/result.html)  
MARUI IR DAY 資料・動画  
🌐 [www.0101maruigroup.co.jp/ir/lib/irday.html](http://www.0101maruigroup.co.jp/ir/lib/irday.html)  
投資家情報(全体)  
🌐 [www.0101maruigroup.co.jp/ir/](http://www.0101maruigroup.co.jp/ir/)  
IMPACT BOOK  
🌐 [www.0101maruigroup.co.jp/ir/lib/impactbook.html](http://www.0101maruigroup.co.jp/ir/lib/impactbook.html)  
サステナビリティ情報(全体)  
🌐 [www.0101maruigroup.co.jp/sustainability/](http://www.0101maruigroup.co.jp/sustainability/)

TCFDへの取り組み  
🌐 [www.0101maruigroup.co.jp/sustainability/vision2050/3business\\_02.html#3business1](http://www.0101maruigroup.co.jp/sustainability/vision2050/3business_02.html#3business1)

表彰一覧  
🌐 [www.0101maruigroup.co.jp/ci/award/](http://www.0101maruigroup.co.jp/ci/award/)

発行物

共創経営レポート  
🌐 [www.0101maruigroup.co.jp/ir/lib/i-report.html](http://www.0101maruigroup.co.jp/ir/lib/i-report.html)  
VISION BOOK 2050／共創サステナビリティレポート  
🌐 [www.0101maruigroup.co.jp/sustainability/lib/s-report.html](http://www.0101maruigroup.co.jp/sustainability/lib/s-report.html)  
& magazine(インパクト共創マガジン)  
🌐 [www.0101maruigroup.co.jp/ir/lib/magazine.html](http://www.0101maruigroup.co.jp/ir/lib/magazine.html)  
共創ウェルネスレポート  
🌐 [www.0101maruigroup.co.jp/sustainability/lib/w-report.html](http://www.0101maruigroup.co.jp/sustainability/lib/w-report.html)  
定時株主総会招集ご通知  
🌐 [www.0101maruigroup.co.jp/ir/stock/meeting.html](http://www.0101maruigroup.co.jp/ir/stock/meeting.html)  
共創通信(株主通信)  
🌐 [www.0101maruigroup.co.jp/ir/lib/report.html](http://www.0101maruigroup.co.jp/ir/lib/report.html)

動画

丸井グループ企業動画 未来編  
🌐 [www.youtube.com/watch?v=WQZCdHfxno](https://www.youtube.com/watch?v=WQZCdHfxno)  
丸井グループ企業動画 インパクト編  
🌐 [www.youtube.com/watch?v=5tMScyyVb-o](https://www.youtube.com/watch?v=5tMScyyVb-o)

102

103

EDITORIAL POLICY

編集方針

対話の架け橋として2015年より発行してきた『共創経営レポート』は、代表取締役社長の青井自らが指揮を執り、年間数十回もの企画会議を経て発行する経営戦略書です。2015年の発行当初より、ステークホルダーの皆さまに丸井グループがめざす世界や価値観をお示しする目的で発行し続けてきました。そして、丸井グループの「社会実験」の事例や「今」

をタイムリーにお知らせするインパクト共創マガジンとして、『& magazine』を2023年3月から発行しています。『共創経営レポート2022』の検討開始から休刊の決断、『& magazine』の発行、そして『共創経営レポート2023』の発行にいたるまで、1年半の歳月をかけ議論を重ねています。

企画会議の概要(期間：2022年4月～2023年10月、計27回)

議論参加メンバー： 青井CEO、加藤CFO、経営企画部、IR部、財務部、サステナビリティ部／ESG推進部、ウェルビーイング推進部、総務部、調査部、(株)エッジ・インターナショナル

- おもな議論テーマ
- ・『共創経営レポート2022』が向かうべき方向性
  - ・共創雑誌・インパクトレポートへの進化の可能性
  - ・インパクト代表事例を通じた価値創造ストーリー
  - ・イノベーション事例：根性×時間×デジタル
  - ・イノベーション深掘り：芋虫→蛹→蝶の変容ストーリー
  - ・イノベーションの新しい形：組み合わせ、社会実験企業
  - ・丸井グループの未来構想、企業のあり方の変化
  - ・共創・企業価値・インクルージョンなど、各種定義の整理
  - ・自社オウンドメディア各々の役割、今後の可能性
  - ・『共創経営レポート2022』の休刊と『& magazine』の発行
  - ・『共創経営レポート2023』のあり方・発行する意義

- ・「応援せずにはいられない」事業、「好き」が持つパワー
- ・社員の「創造力」を全開にするための「好き」と「フロー」
- ・丸井グループのノウハウやケイパビリティ、見えない資産
- ・営利企業がなぜ社会課題解決企業をめざすのか、GDPからGDW (Gross Domestic Well-being)
- ・利益(高成長・高還元)とインパクト(しあわせ)の両立
- ・丸井グループのアセット×インパクトの代表的ケース
- ・月賦好適品からエンベデッド・ファイナンス、贈与経済
- ・役員会や役員合宿で盛り上がったテーマ、役員一覧とスキルマトリックスで本年示すべき点

編集後記

『共創経営レポート2023』を最後までご覧いただきありがとうございます。  
2022年は、共創経営レポートを休刊し、「あれ?」と思われた方もいらっ  
しゃったかもしれません。昨年も、当初は制作に向けて動いており、2021  
年よりもさらに統合報告書の枠を超えたレポートをつくらうと議論を重ね  
ていました。しかしながら、制作の過程の中で、枠を飛び越えることを  
意識しすぎると、私たちのことをあまり知らない方が手に取って読んだ時  
に、当社の価値観や取り組みを理解することが難しくしてしまうのでは  
ないか? と考え、今一度立ち止まろうということで休刊という形を取らせ  
ていただきました。  
今回あらためて発行するにあたり、2022年の議論を踏まえ『共創経営  
レポート』は、当社の経営戦略をお伝えするだけでなく、経営陣の考えや  
社員の顔が見えるようにすることで、今後丸井グループと一緒に何か取り  
組みたいという方に向けて当社の価値観や理念をお伝えするもの、と立  
ち位置を再確認し、2年ぶりの発行に向けて制作を進めてまいりました。  
今回のレポートでは、2023年6月に発表した「社会課題解決企業」へ  
の進化に対する丸井グループの考えとその進化の中で欠かすことので  
きない「人」への取り組みについてお伝えしています。

「社会課題解決企業」とは何なのか?  
「価値創造に向けた人の活躍」とはどういうものなのか?  
青井をはじめとした経営陣がどのように考えて取り組もうとしているの  
か、社員はどう思っているのか、今回のレポートには、そこに向けた想い  
や考えを凝縮するとともに、これまで丸井グループが培ってきたさまざま  
な資産を活用して進化しようとしているのか感じていただける一冊となっ  
ていると思います。  
ステークホルダーの皆さまと、この冊子をもとに対話をさせていただ  
き、さらに良い未来に向けた価値創造を共に取り組みたいと考えており  
ます。引き続き、ご支援賜りますようお願い申し上げます。

座間 和香奈  
(株)丸井グループ 総務部 広報室長  
koho-ml@0101.co.jp

本文中に記載のQRコードは(株)デンソーウェーブの登録商標です。



丸井グループ共創理念体系

MISSION／ミッション

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

VISION 2050／ビジョン2050

インパクトと利益の二項対立を乗り越える

PHILOSOPHY／経営理念

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

VALUES／コアバリュー

信用はお客さまと共につくるもの  
景気は自らつくるもの

お問い合わせ先  
株式会社丸井グループ 総務部 広報室  
Tel：03-3384-0101（代表） E-mail：koho-ml@0101.co.jp  
その他お問い合わせ先一覧  
🌐 [www.0101maruigroup.co.jp/question.html](http://www.0101maruigroup.co.jp/question.html)