

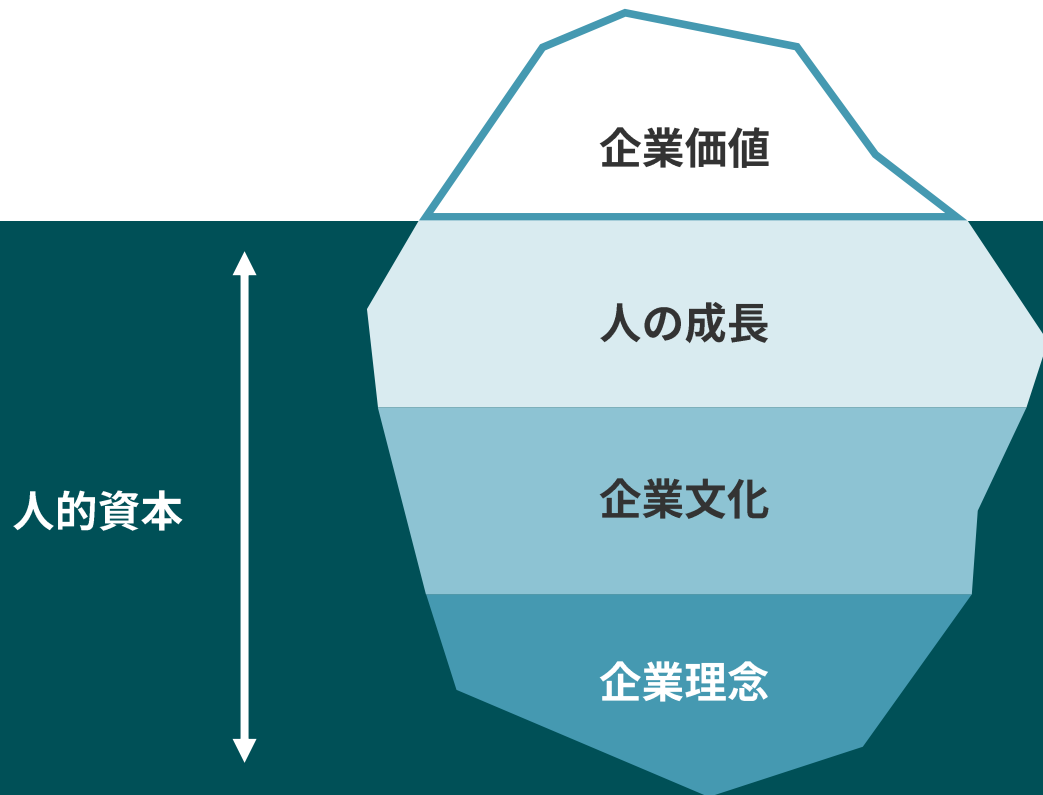
丸井グループの人的資本経営 #1

～企業文化の変革～



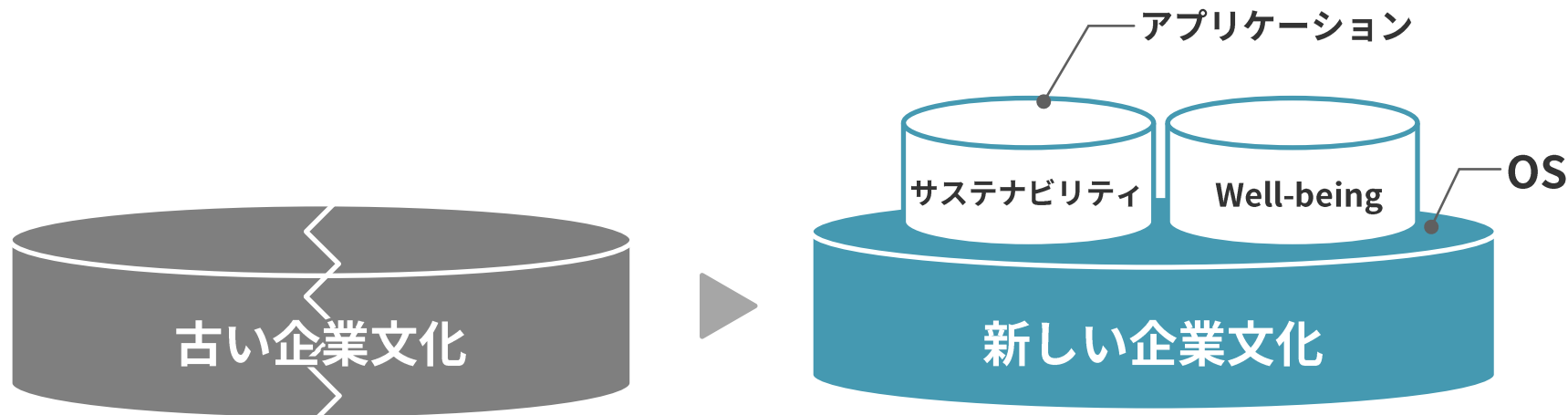
企業理念「人の成長＝企業の成長」

企業理念のもと、企業文化と人の成長が一体となり企業価値を向上



企業文化の変革（OSの更新）

業績至上主義からの脱却と社内の信頼関係の回復のため、OSを更新



対比する企業文化

強制

やらされ感

上意下達

本業と社会貢献

業績の向上

目指すべき企業文化

自主性

楽しさ

支援

本業を通じた社会課題の解決

価値の向上

企業文化の変革にむけて、様々な施策を同時進行で促進

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

「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」

10年以上にわたり、累計4500名以上の社員が対話に参加

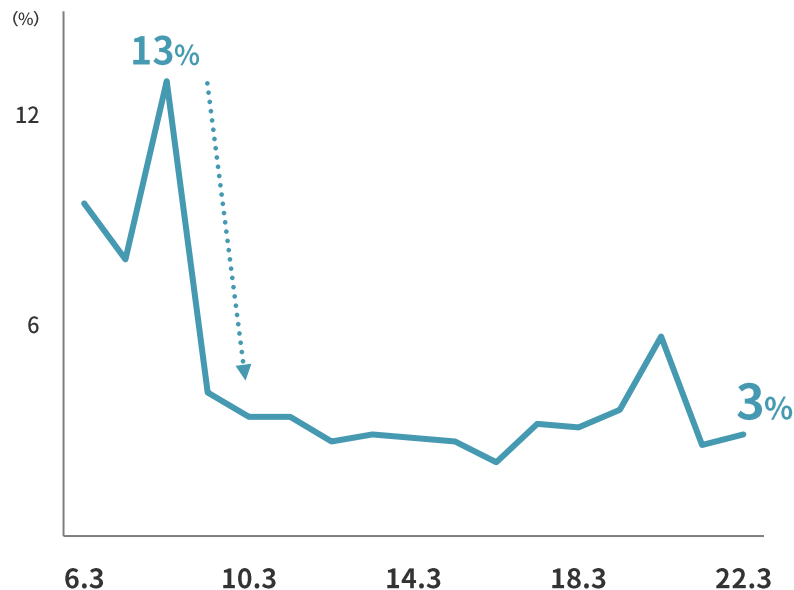
「私たちはそもそも何のために働いているのか？」

「私たちは何をしたいくてこの会社に入ったのか？」

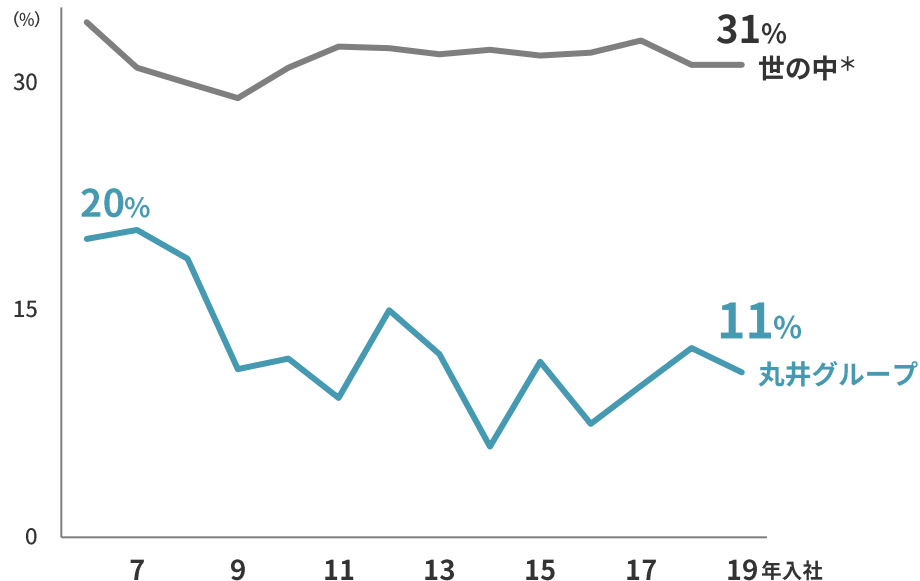
「選り選ばれる関係」の基盤

企業理念のすり合わせの結果、一時的に退職率が上がるも、その後共感の輪が広がり低水準で推移

■ 退職率（定年退職を除く）



■ 入社3年以内離職率



*厚生労働省 就職後3年以内離職率推移(大学卒)から一部当社推計

2 対話の文化

すべての会議を一方通行ではなく、双方向の対話を通じて行う文化に変革

対話のルール

- 1 安全な場宣言から始める
- 2 特に目的を定めない
- 3 結論を求めない
- 4 傾聴する
- 5 人の発言を受けて発言する
- 6 人の意見を否定しない
- 7 間隔を置いて熟成させる

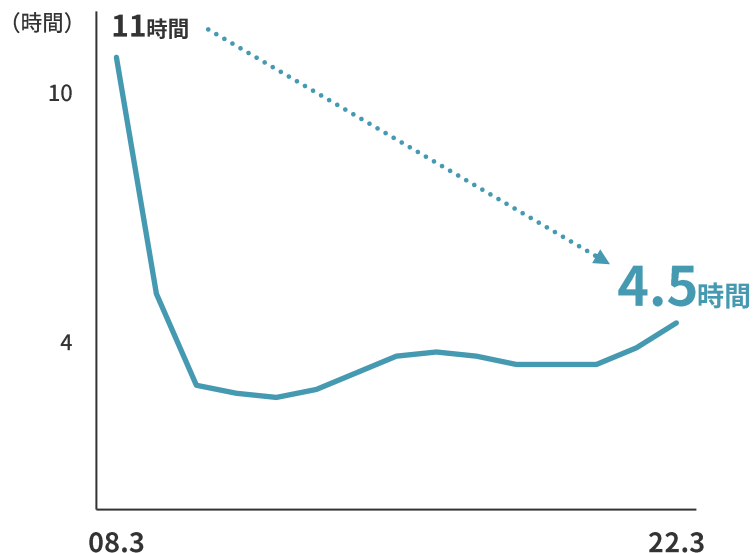


3 働き方改革

一人あたり月間残業時間は大幅に減少し、仕事の本質は価値の創出と考える企業文化に転換

■ 一人あたり月間残業時間

■ 仕事に対する考え方



これまで

時間の提供

現在

価値の創出

4 多様性の推進

14年から「男女」「年代」「個人」の3つの多様性を掲げ、組織改革を推進

男女

多様な働き方の検討と女性の意思決定への参画を推進

年代

若手からベテランまで幅広い年代が参画可能

個人

様々なキャリアを積むことで個人の成長を促進

女性の意思決定への参画を進め、より本質的な取り組みにも着手

■ 女性イキイキ指数（抜粋）

	14.3	22.3	26.3
女性リーダー比率	20	32	40
女性の上位職志向	41	64	75
男性の育休取得率100%の維持	14	100	100
男性の産休取得率(8週以内)	—	51	80
「男性は仕事、女性は家事育児」という性別役割分担意識を見直すことに、共感する人の割合	—	48	50
家庭における男性の家事・育児の分担割合	—	35	35

新設

(%)

■ 外部評価

なでしこ銘柄（5年連続）



5 手挙げの文化：08年当時の中期経営推進会議





＊新型コロナ感染拡大以前の様子を含む

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

公募

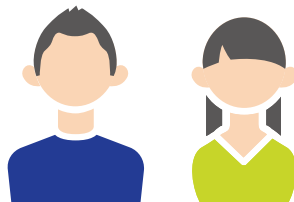
論文を無記名で提出



約1000名

選考

1論文を2～3名で評価



参加

登壇者と対話



約300名

■累計実施回数

78 回

■累計手挙げ参画者

2.5 万名

＊15年～22年累計

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

■ 手挙げで参画できる取り組み

企業理念に関する対話

公認プロジェクト・イニシアティブ

グループ間職種変更異動

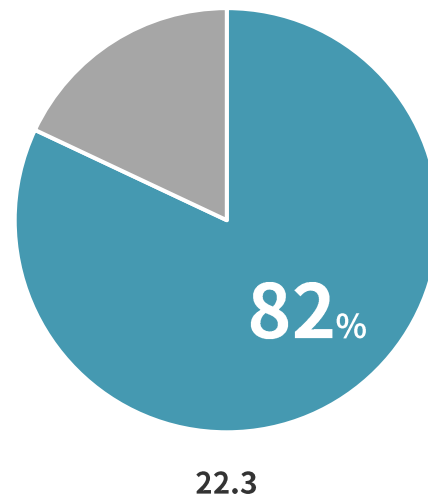
外部ビジネススクールへの派遣

中期経営推進会議

次世代経営者育成プログラム

2008 2010 2012 2014 2016 2018 2020 2022

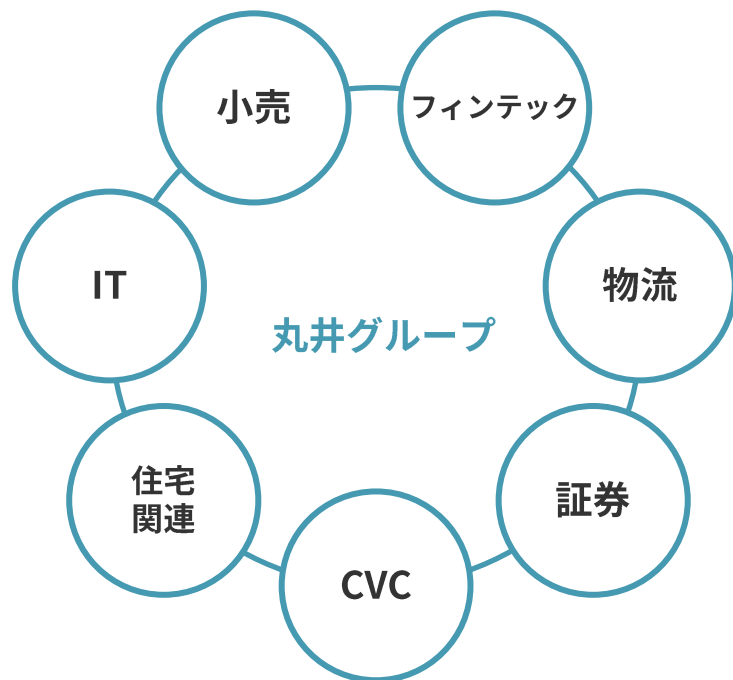
■ 自ら手を挙げ参画する社員率



6 グループ間職種変更異動

社員一人ひとりがさまざまな会社や部署を経験することで成長を推進

■ 異動イメージ



■ 職種変更率

77%

※22.3時点

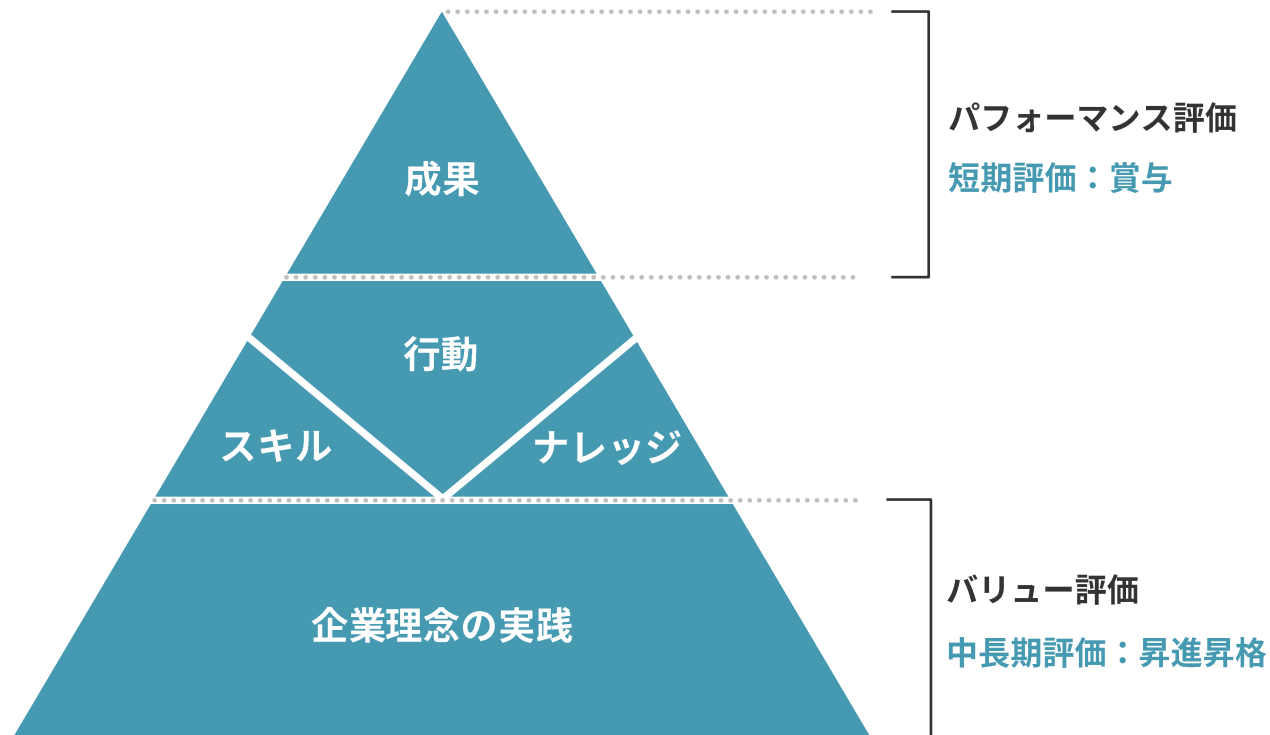
■ 異動後に成長を実感した割合

86%

※16.11実施アンケート

7 パフォーマンスとバリューの二軸評価

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



WHO憲章が定める健康の定義*

「健康とは、病気ではないとか、弱っていないということではなく、
肉体的にも、精神的にも、そして社会的にも、**すべてが満たされた状態にあること**」

*出典：日本WHO協会

■ 幹部向けレジリエンスプログラム



■ Well-being推進プロジェクト

2016年～

毎年40～50名が参加

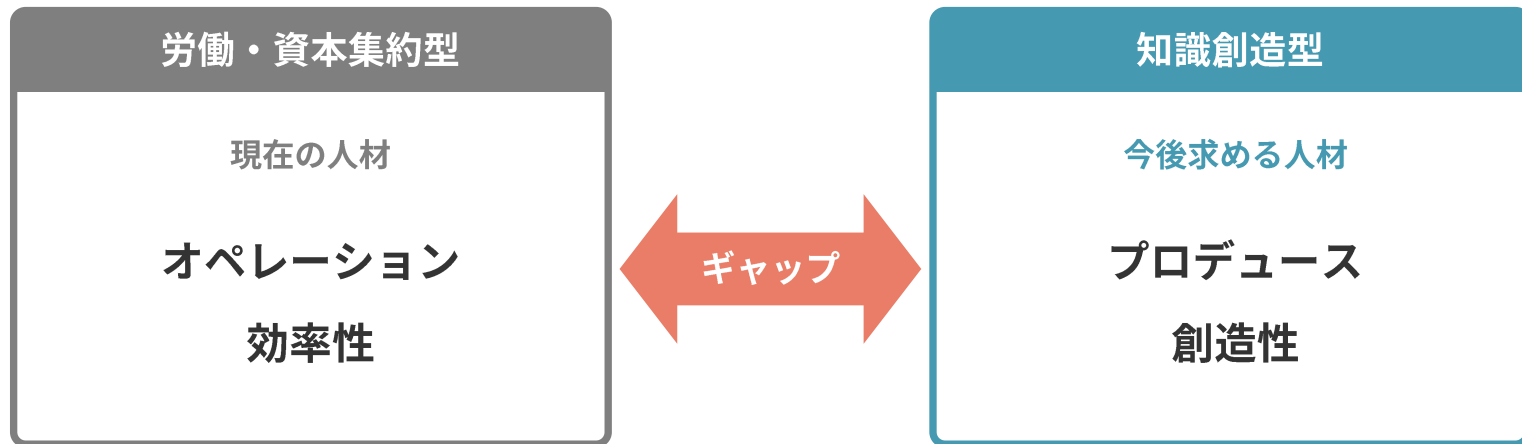
応募倍率 最大**5**倍

■ 健康経営銘柄（5年連続）





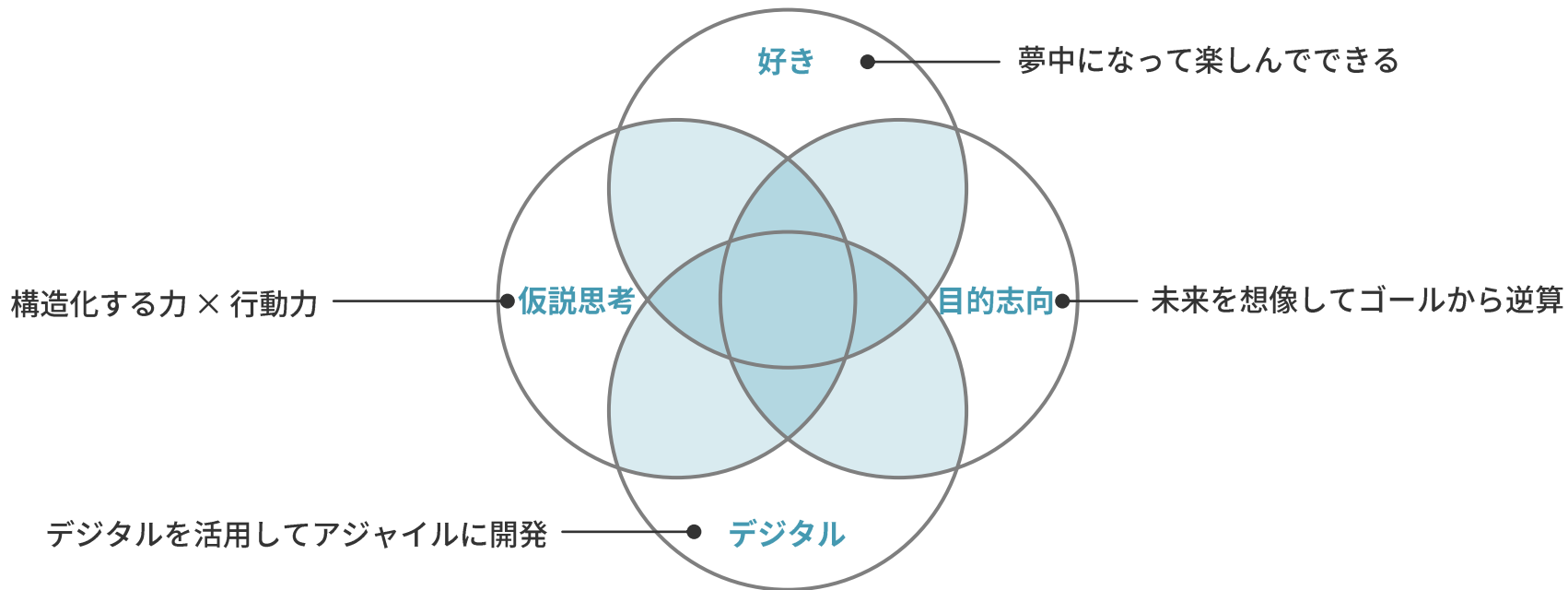
グループの目指す方向性と現状の人材にはギャップが存在



求める人材：「プロデュースbyデジタル」

デジタルの力を活用して新たなビジネスをプロデュースできる人

■「プロデュースbyデジタル」人材の構成要素

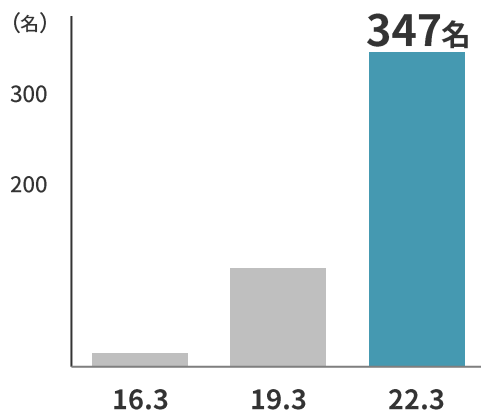


今後の取り組み：成長機会の拡大

新規事業や共創チーム、次世代経営者育成プログラムによって成長の場を拡充

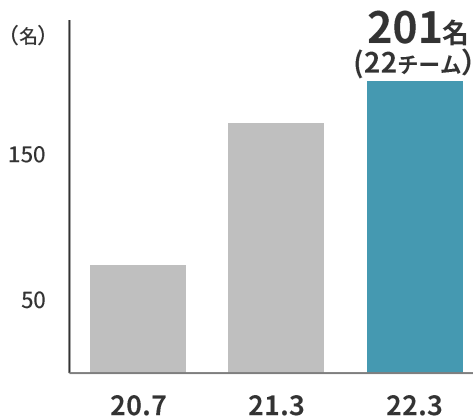
■ 新規事業

インキュベーション会社okosをはじめ、
新たな取り組みを実装



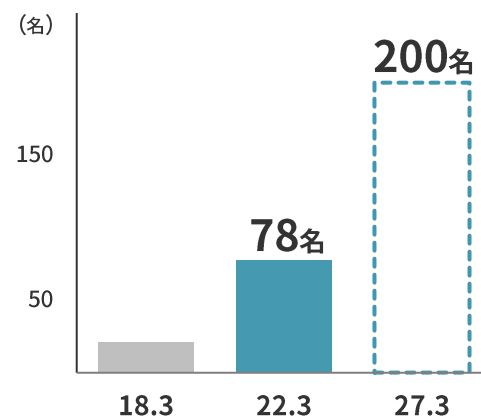
■ 共創チーム

執行役員をリーダーとしたチームで
スタートアップとの共創を推進



■ CMA*

丸井グループの経営を担う
次世代経営者育成プログラム



* Co-creation Management Academy

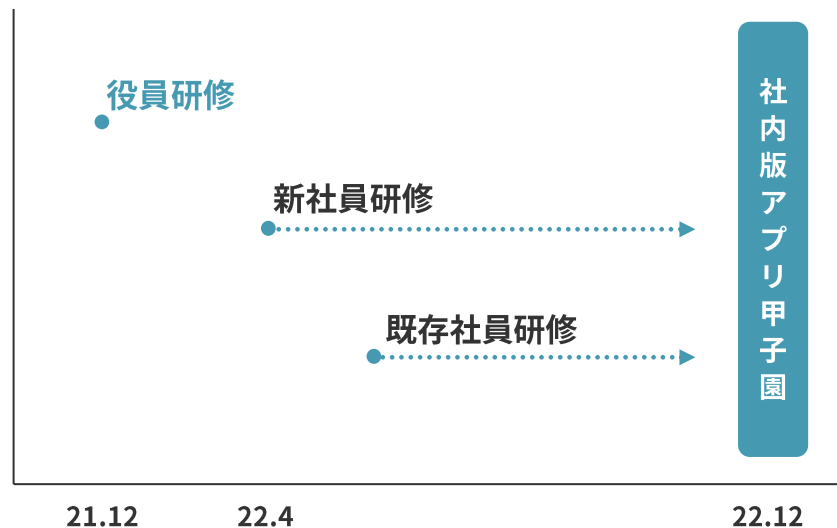
今後の取り組み：DX研修の実施

協業先さまとの共創により、デジタルを駆使し、新たなビジネスを創出できる人材を発掘・育成

■ DX研修

参加対象者を役員からスタート

新社員、さらに既存社員へと拡大



*役員向けDX研修の様子

今後の取り組み：「Muture」設立

UXデザインの先進企業であるグッドパッチ社と合併会社を設立し、グループのDX化を推進

株式会社グッドパッチ

設立	2011年9月
代表者名	代表取締役社長 土屋尚史
市場	東証グロース (2020年東証マザーズ上場)
事業内容	UI/UX・ビジネスモデルデザイン ソフトウェア開発

株式会社Muture



高度なデジタル人材の採用
出向を通じた社内UX人材の育成

諮問機関として新設し、社外の有識者を交えて戦略検討委員会と連携、人材戦略を取締役会に提言

人材戦略委員会

新設

- ・ 求める人材と人材ポートフォリオの提言
- ・ 人材の採用・育成計画と人事制度の提言



委員長
石井 友夫
(CHRO)



委員
岡島 悦子 氏
(社外取締役)

連携

戦略検討委員会

- ・ 中長期の経営戦略を検討



委員長
中神 康議 氏
(社外取締役)

社員への株式交付を実施、「ステークホルダー経営」をさらに推進し、企業価値を向上

役員・管理職向け業績連動型株式報酬

+

一般社員向けに株式を交付

「ステークホルダー経営」の推進

株主としての議決権行使が可能な1人あたり単元株以上の150株、

合計 **約70万株** 程度を2023年2月に付与

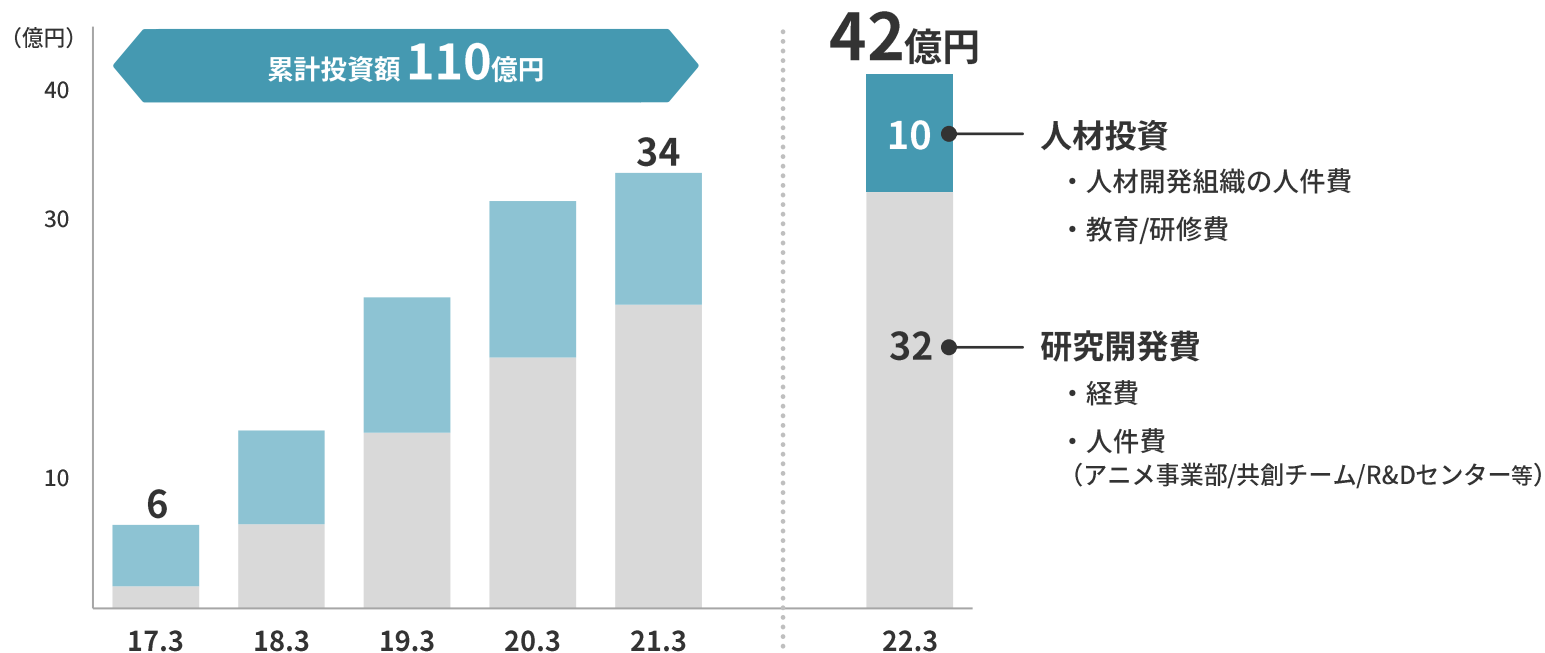


社員向け株主総会の開催を検討

(会社法上の株主総会に加えて)

投資：これまでの研究開発・人材投資額

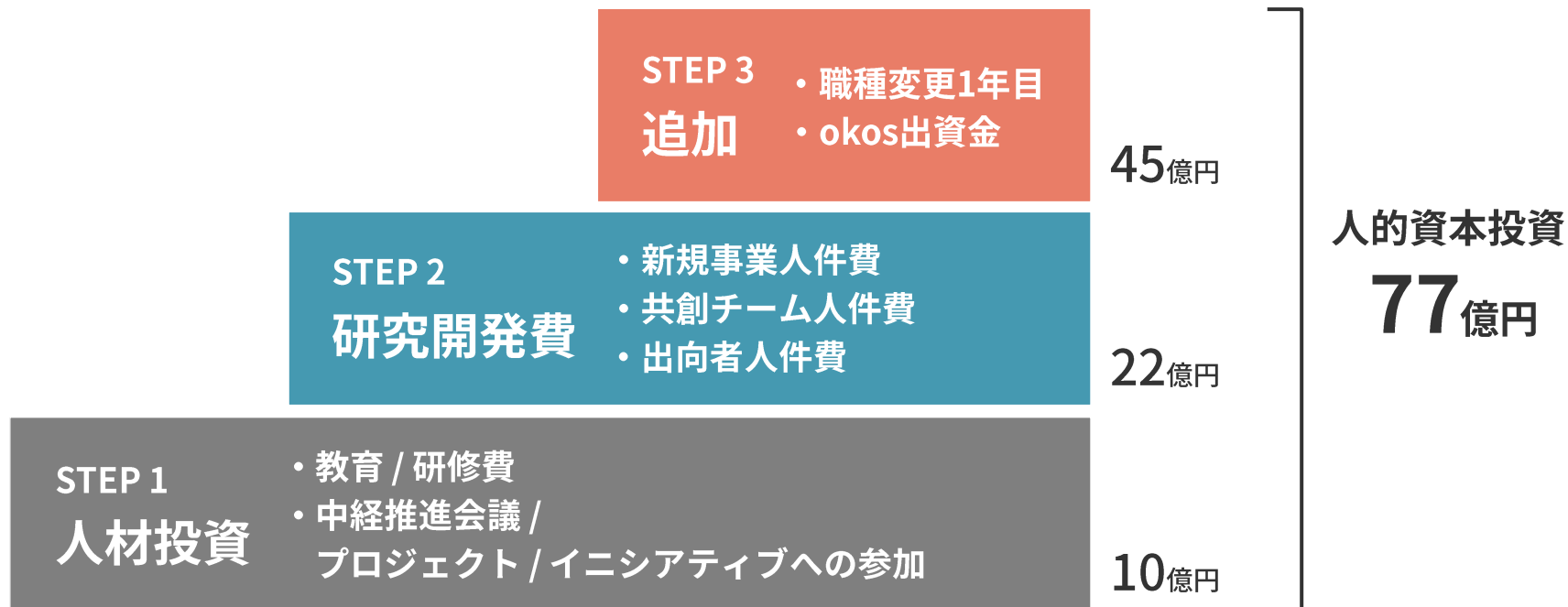
前中計期間で累計110億円の投資を実行、22年3月期の投資額は42億円まで拡大



投資：人的資本投資の再定義

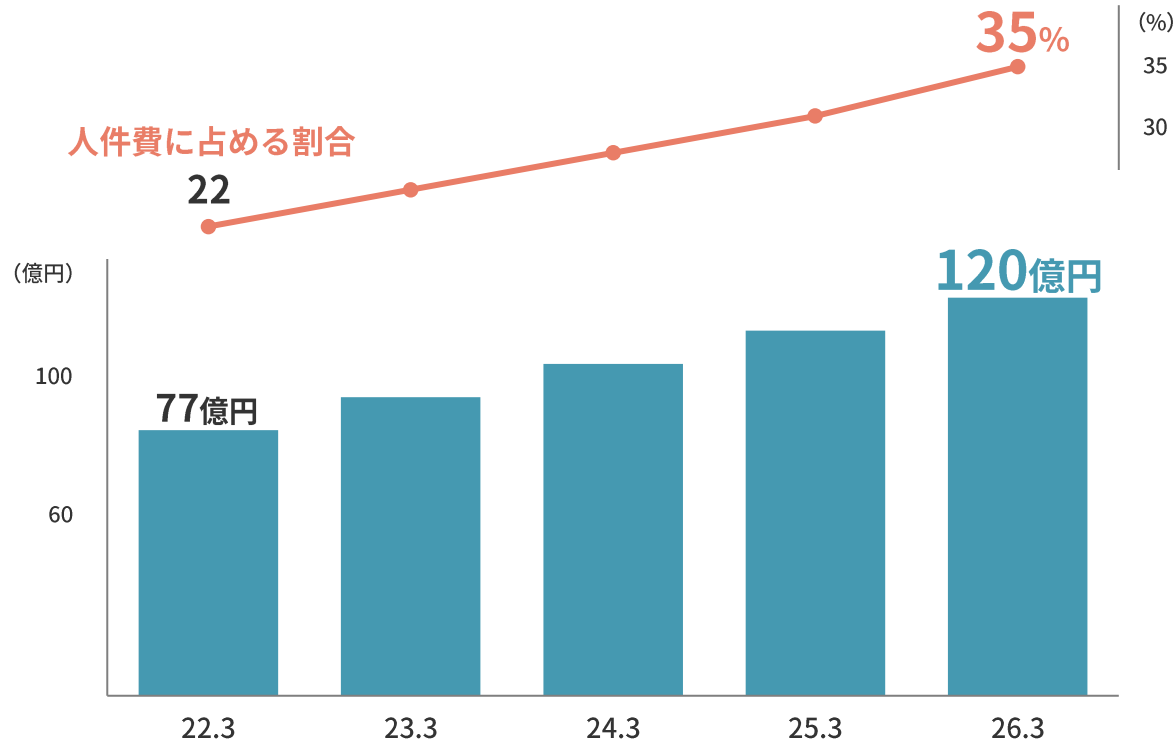
単年度の損益項目から中長期的に企業価値向上につながる項目を「人的資本投資」として再定義

■ 人的資本投資の内訳 (22年3月期)



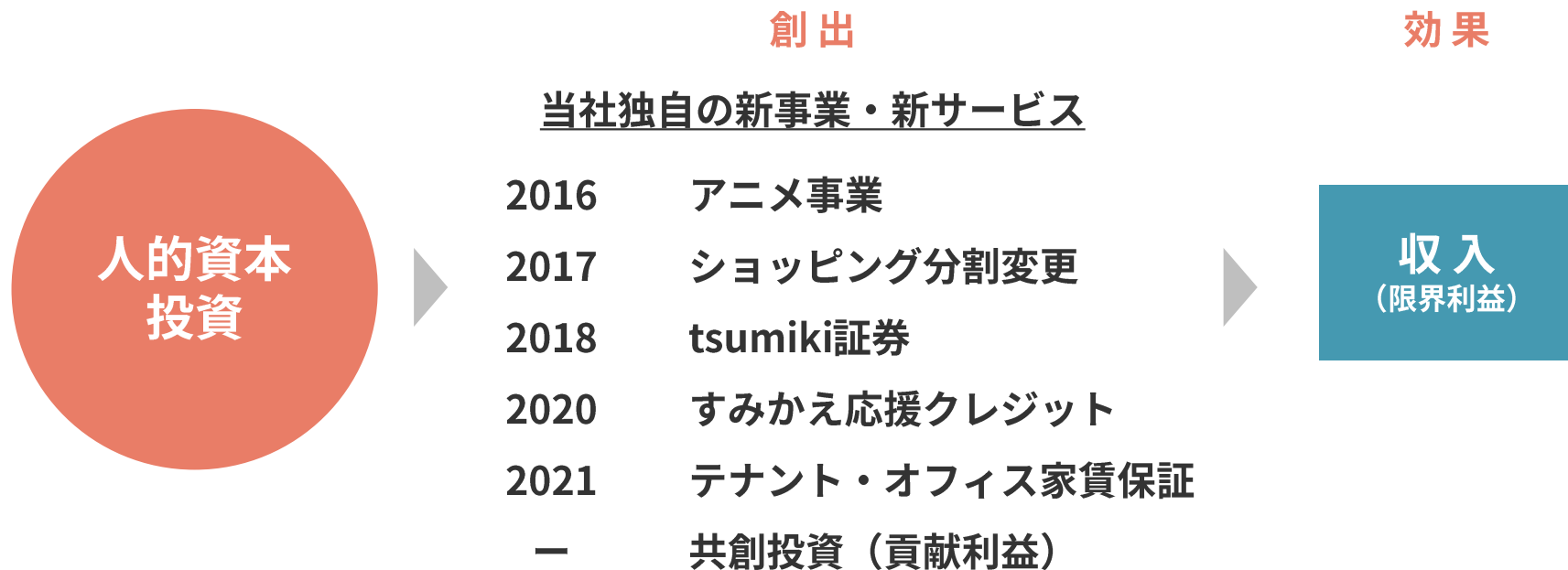
投資：人件費に占める人的資本投資

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



効果（リターン）の考え方

- ・ 人的資本投資が、中長期的な企業価値向上につながる「当社独自の新事業・新サービス」を創出
- ・ 人的資本投資（旧 人材投資）を公表した2017年3月期以降に創出された事業の収入を効果とする

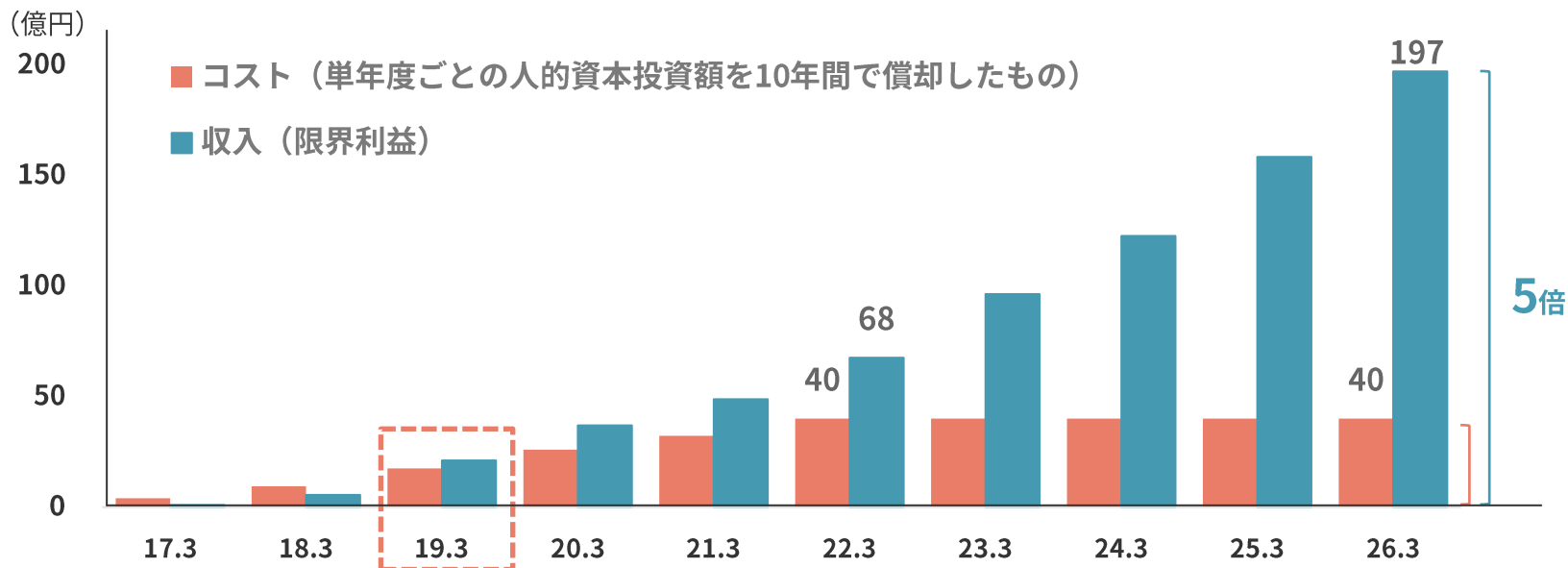


測定モデル①：単年度比較

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

⇒ 限界利益 > 償却費となることで、投資の有効性を証明

■ 収入とコストのイメージ

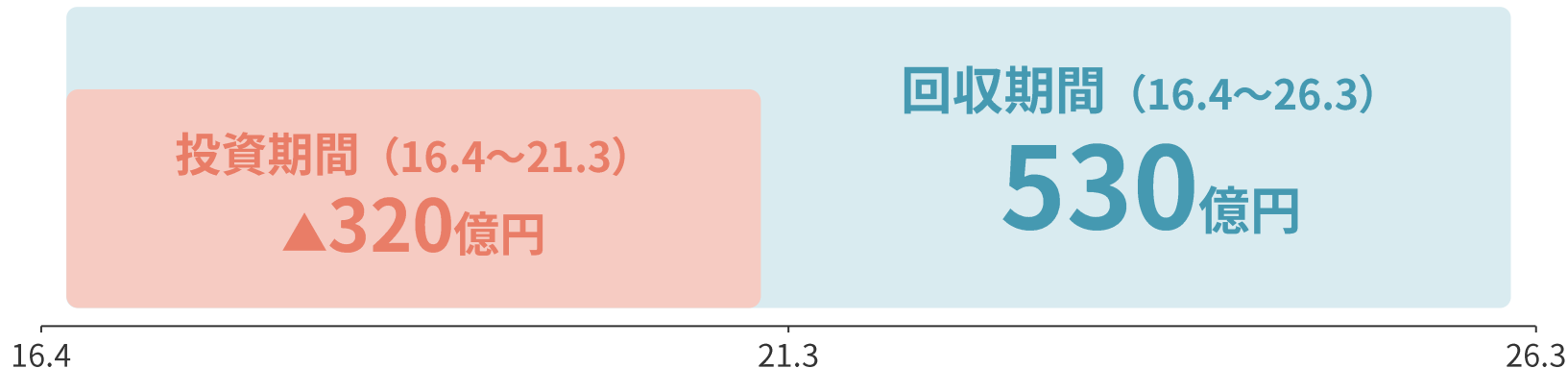


*ベンチャーキャピタルの運用期間（投資回収）を参照し、償却期間は10年間とする

測定モデル②：IRR

- ・効果（リターン）の仮定はモデル①と同様 ※ただしIRRの算定上、限界利益を税引後に再計算
- ・投資期間を5年（前中計期間）、回収期間を10年（～本中計最終年度）とする

⇒ 人的資本投資 IRRは 11.7%となり、株主資本コストを上回る見通し



	(億円)									
	17.3	18.3	19.3	20.3	21.3	22.3	23.3	24.3	25.3	26.3
投資額	41	54	81	85	63	-	-	-	-	-
収入	1	4	15	26	34	47	68	86	111	138

IRR **11.7 %**



本資料に掲載しております将来の予測に関する記述は、当社が現在入手している情報及び合理的であると判断する一定の前提に基づいており、実際の業績等は様々な要因により大きく異なる可能性があります。お問い合わせは、I R部 marui-ir@0101.co.jp にご連絡ください。