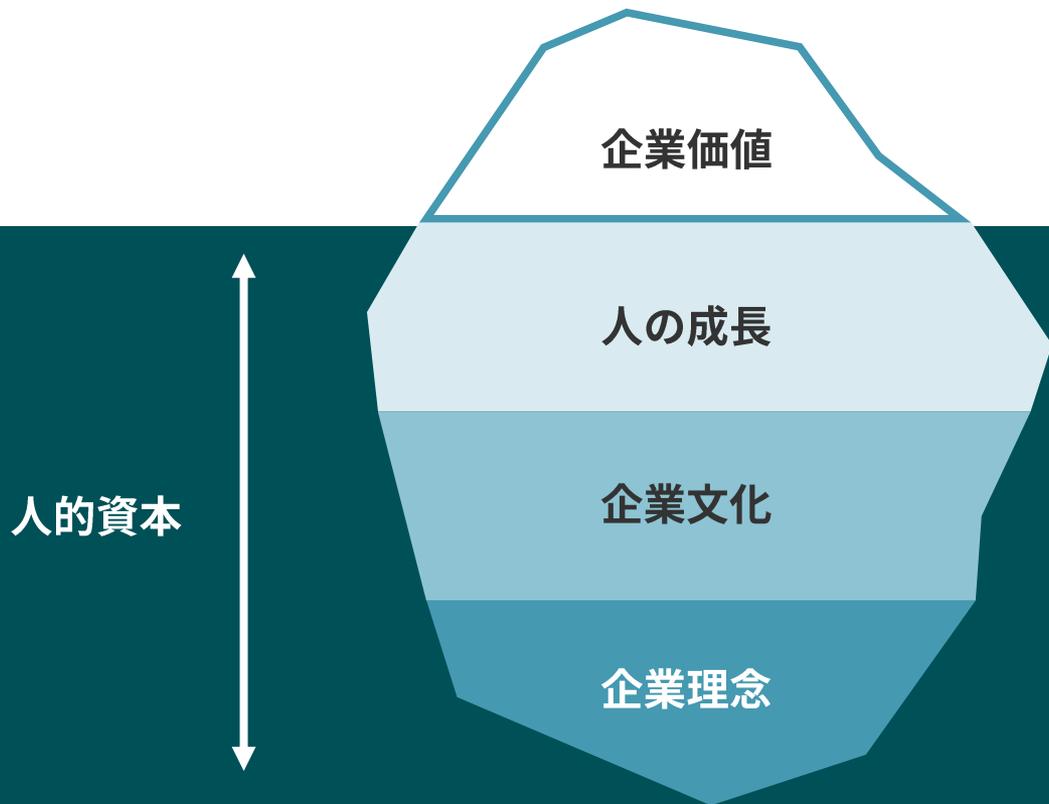


丸井グループの人的資本経営 #2

～社会課題解決企業への進化～



経営理念のもと、企業文化と人の成長が一体となり企業価値を向上



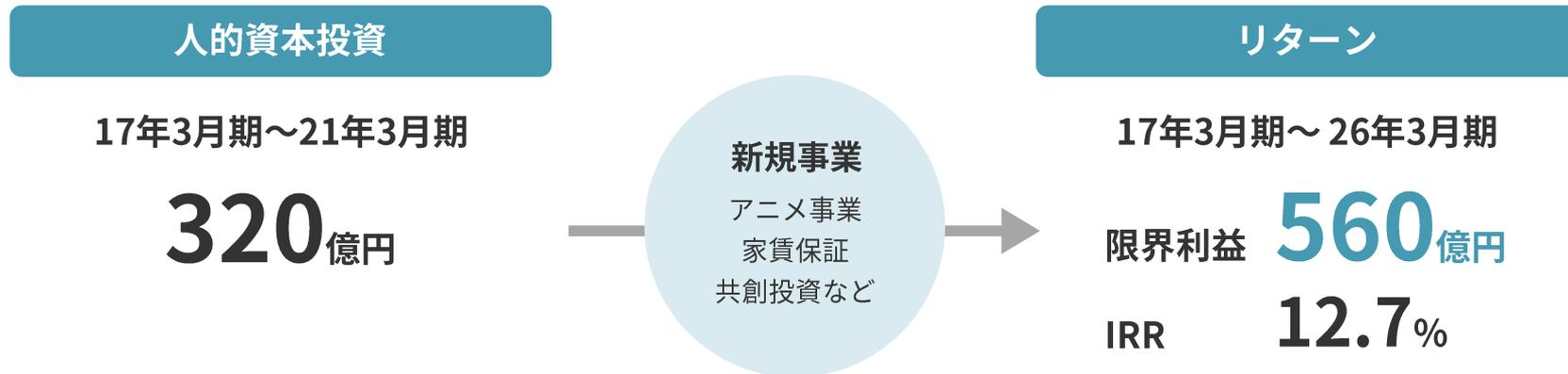
05年以来、8つの施策により企業文化を変革し、OSを更新



12年度より計測している当社独自の指標は、10年間で大幅に改善

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

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



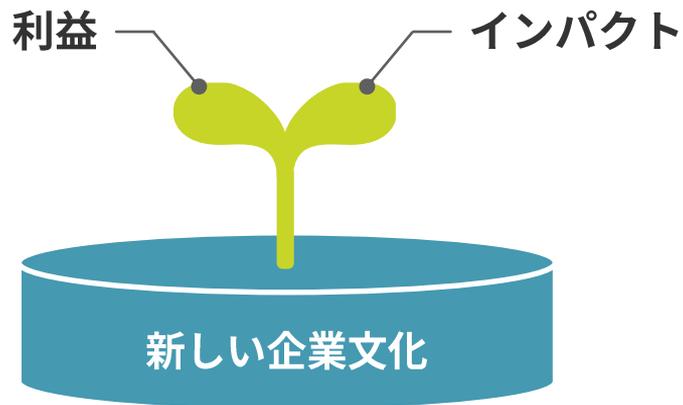
丸井グループの人的資本経営 #2

社会課題解決企業への進化



VISION 2050

インパクトと利益の**二項対立**を乗り越える



- ① ヘラルボニーカード
- ② 応援投資
- ③ オーナーカード

事例1：ヘラルボニーカード

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

■ 企業紹介



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

■ 第1回 Co-Creation Pitch (2021年)

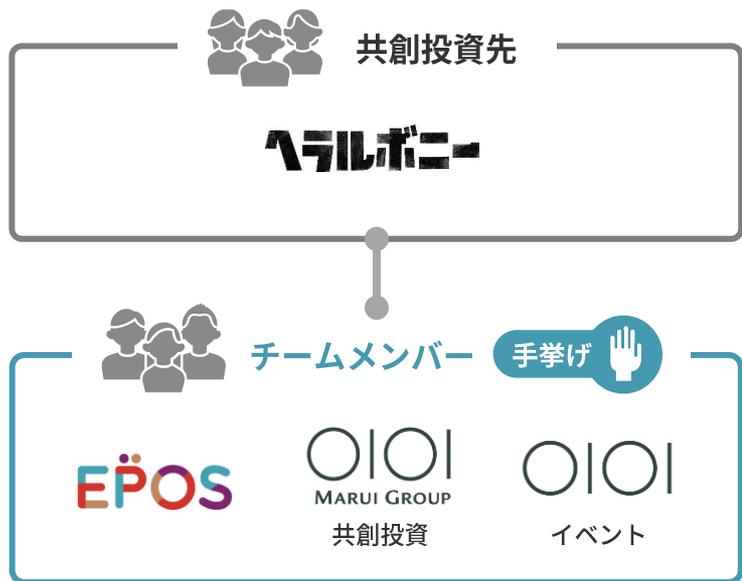


優秀賞を受賞

事例1：ヘラルボニーカード

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

■ 部門横断のチーム



一人ひとりの「個性」を応援



「使うたび、社会を前進させるカード。」

会員数 **1万人** *23年3月期

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

VISION 2050

世界の人々へのファイナンシャル・インクルージョン

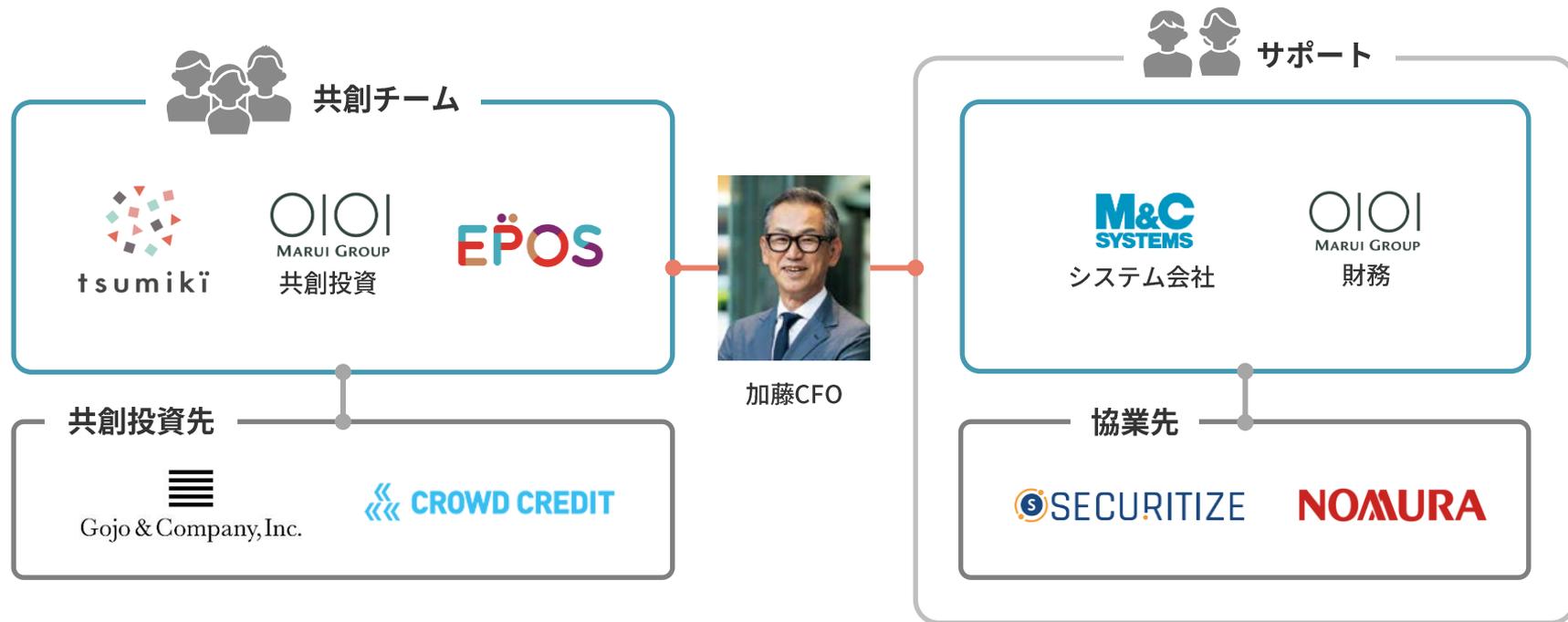


お客さまに途上国向けの投資機会を提供



事例 2：応援投資

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



お客さまから35億円の申し込みをいただき、3万3千人への途上国支援を実施

一人ひとりの「お金の活かし方」を応援



お客さま

Well-being



(出典：五常・アンド・カンパニー)

公募金額

2億円

<

申込金額

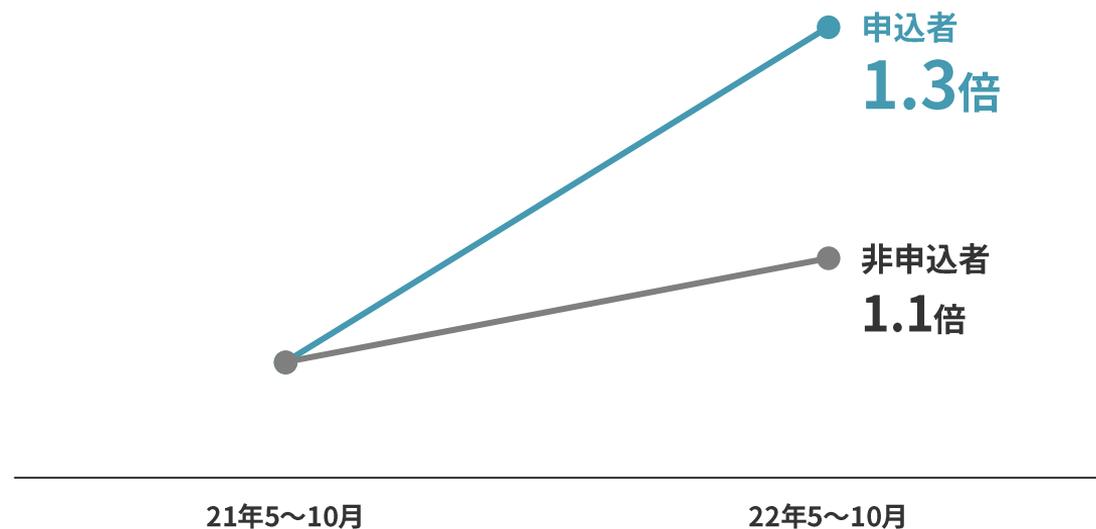
35億円
(6,000人)

支援先数

3.3万人

応援投資の申込者は、その後の利用額が従前の1.3倍に向上

■ 応援投資の抽選申込後のエポスカード利用額（前年同期比）



*第1回債n=1,500人、前年からのゴールド継続会員（当落込み）

事例3：オーナーカード

起業家のニーズに応え、手挙げで集まった社員が事業開発を行う期間限定の部門横断の兼任組織を立上げ

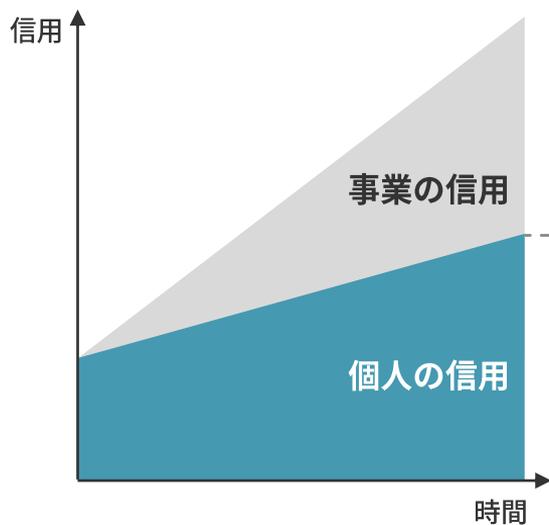


起業当初の資金繰りや決済に関するペイン



事例3：オーナーカード

個人の信用をベースにカードを発行し、新たな「信用の共創」を推進



オーナーカード



個人カード

「信用の2階建て」

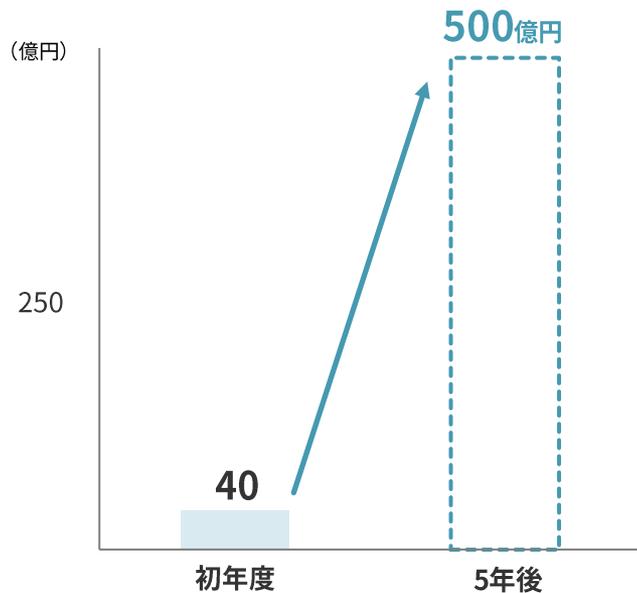


ビジネスオーナーに向けた
新たな「信用の共創」

事例3：オーナーカード

1年間のトライアルを経て、2030年までに会員数1.5万人、カードLTV100～150億円を見込む

■ 取扱高・会員数計画



会員数 (スモールビジネス事業者)

初年度 0.2万人 ▶ 5年後 1.5万人

カードLTV

5年間 100 ~ 150億円

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



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

定款へ「**企業理念の実践**」を新設



6月27日 **株主総会**へ付議

私たちのめざす姿をWhy・How・Whatになぞられて整理し、条文に反映

第2条「企業理念の実践」を新設

当社は「お客さまのお役に立つために進化し続ける」「人の成長＝企業の成長」という経営理念に基づき、「すべての人が『しあわせ』を感じられるインクルーシブな社会を共に創る」ことをミッションとする。

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

Why

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

How

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

What

インパクト1.0 (21年5月)

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



インパクト2.0 (23年5月)

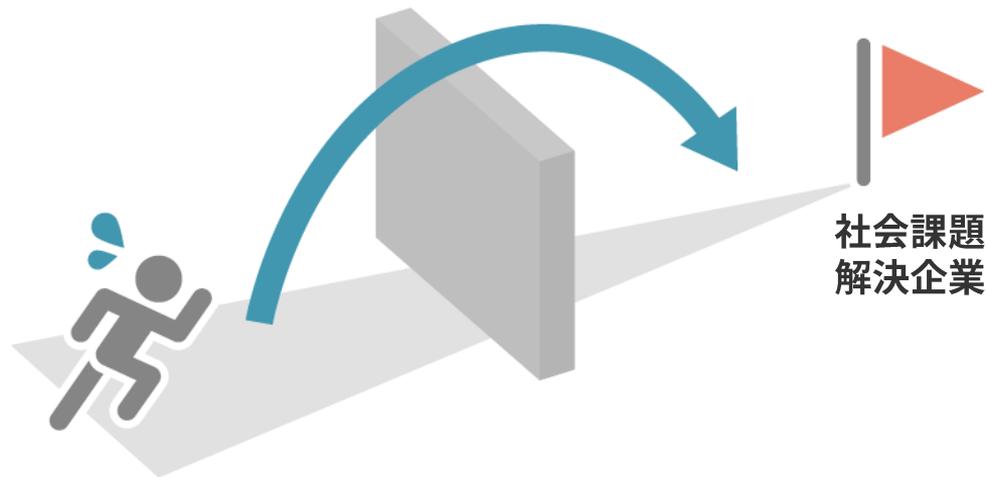
将来世代の 未来を 共につくる	脱炭素社会の実現 サステナブルな消費・暮らしの革新 将来世代の「事業創出」を応援
	一人ひとりの「好き」を応援 一人ひとりの「個性」を応援 一人ひとりの「健康」を応援 一人ひとりの「お金の活かし方」を応援
共創の エコシステムを つくる	共創の「場」づくり 働き方と組織のイノベーション

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



6月末「インパクトブック」発行

進化には高いハードルがあり、「創造力を全開にする＝フローを体験できる組織」を創ることが必要



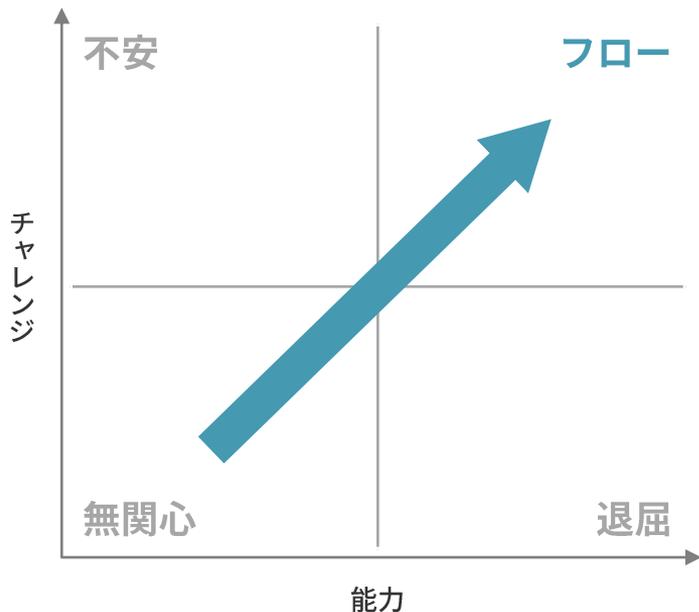
創造力を全開にする

||

「仕事を通じてフローを体験できる」組織を創る

「仕事を通じてフローを体験できる組織」を作ること、目指す姿の実現と働く一人ひとりの幸せを両立

■ 「フロー」体験イメージ



仕事を通じて
「フロー」を体験



挑戦を達成し
成長

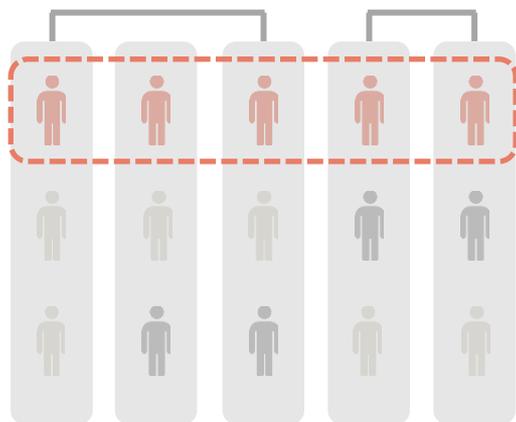
体験自体が
「しあわせ」

① 働き方と組織のイノベーション

② DXの推進

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

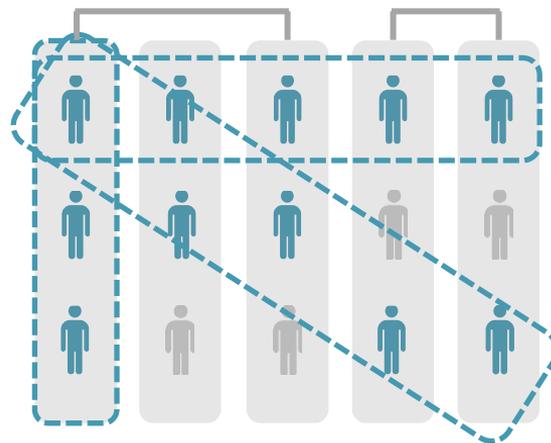
これまで



例外的な取り組み



これから



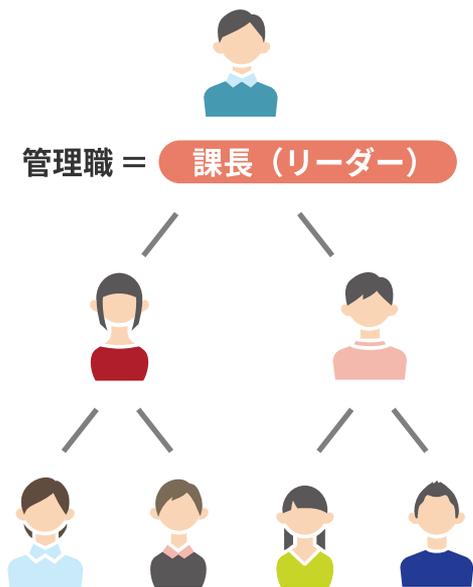
スタンダードな働き方

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

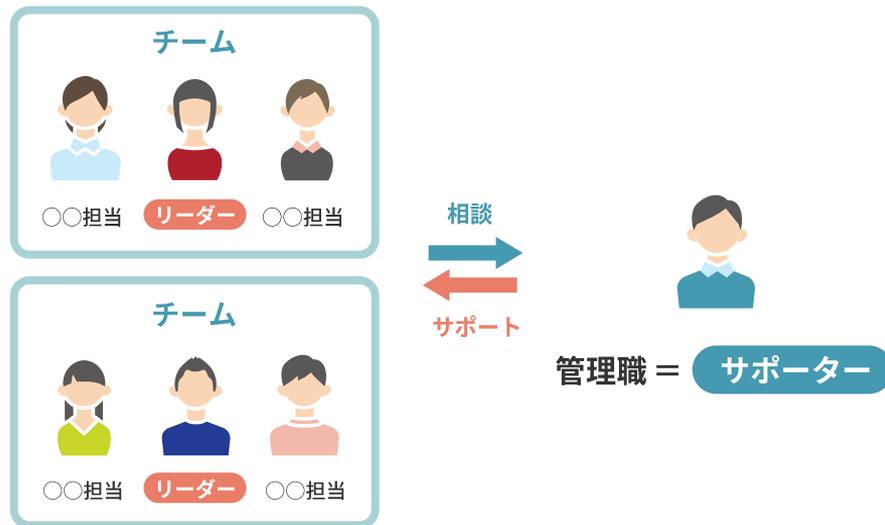
	テーマ名
インパクト重視	社内起業家コミュニティ検討
	将来世代に向けたアプリ開発
インパクトと利益	「創造性を発揮する」職場のデザイン検討
	キャリアデザインを考えるアプリ開発
	ボディポジティブ
	DE&Iを推進するビジネス構築
利益重視	ソーシャル領域のイベント創出
	Web3を活用したクレジットカードの新サービス検討
	B/Sを使わない新たな金融サービス検討

課長とメンバーの役割を再定義することで、自立自走するフラットなチームを組成し、創造力を高める

縦型組織

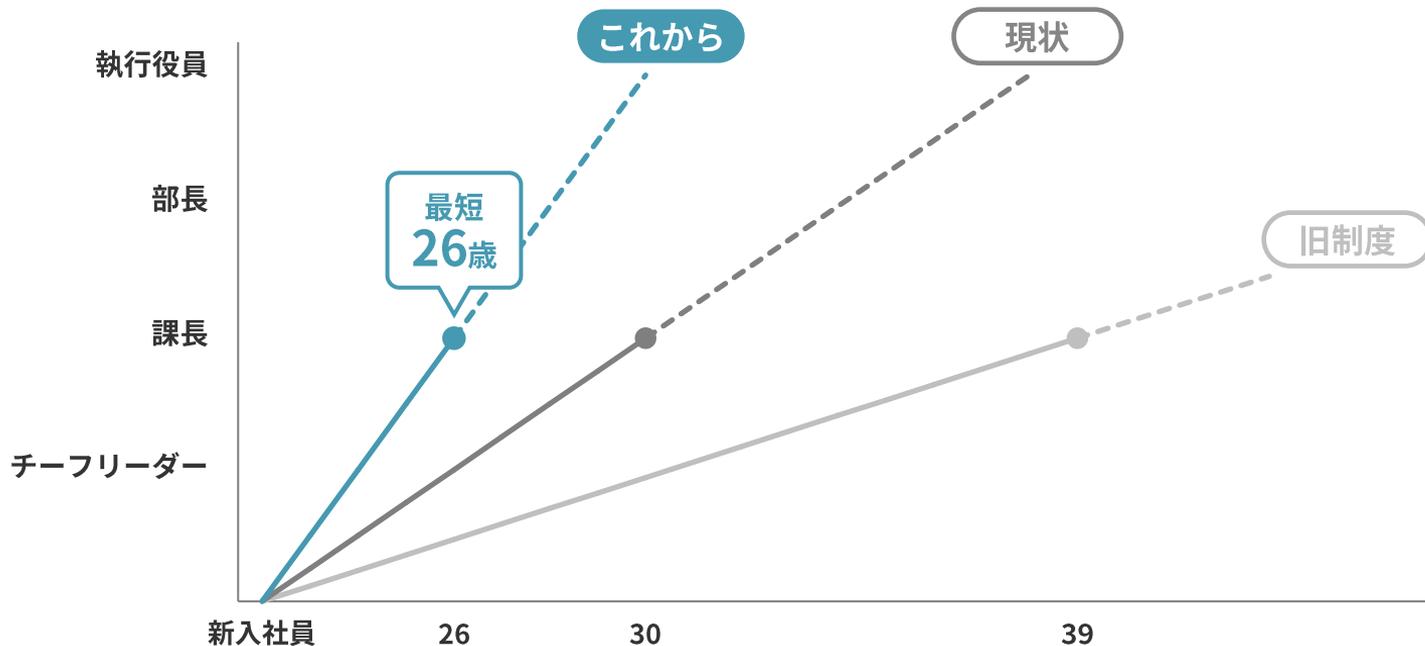


課長のいない組織

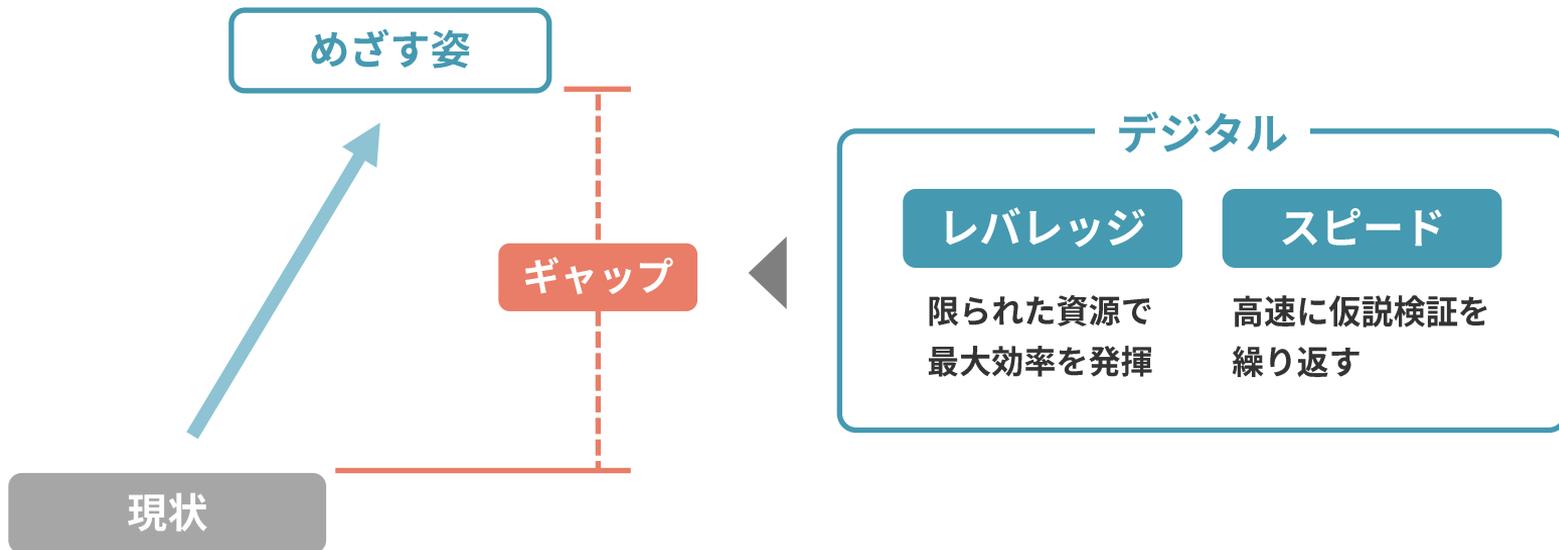


「人的資本投資」として飛び級を認め、若手の優秀な人材が早期に活躍できる人事制度に改定

■ 最短の管理職登用年齢



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



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

■ 合併会社 Muture



■ デジタル領域の専門人材の採用



UXデザイナー

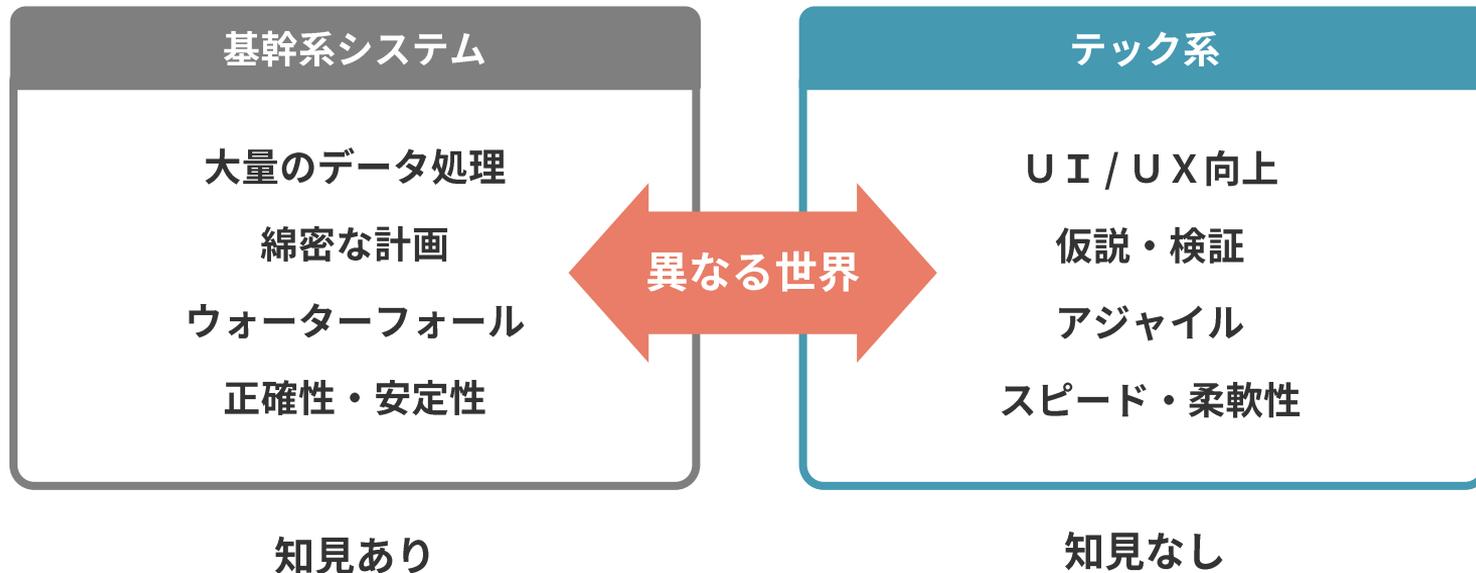


UXデザイナー



プロダクト
マネージャー

社会課題解決に向け、デジタルの力を活かすためには、テック系のアジャイルな組織開発が不可欠



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



執行役員

Chief Digital Transformation Officer

土屋 尚史 氏

株式会社グッドパッチ 代表取締役社長

Goodpatch

失敗を許容し挑戦を奨励するための行動KPIとして、打席数や試行回数を導入

現在

手挙げによる参画を奨励

自ら手を挙げ
参画する社員割合 **85%**



これから

失敗を許容し 挑戦を奨励

fail fast, fail forward

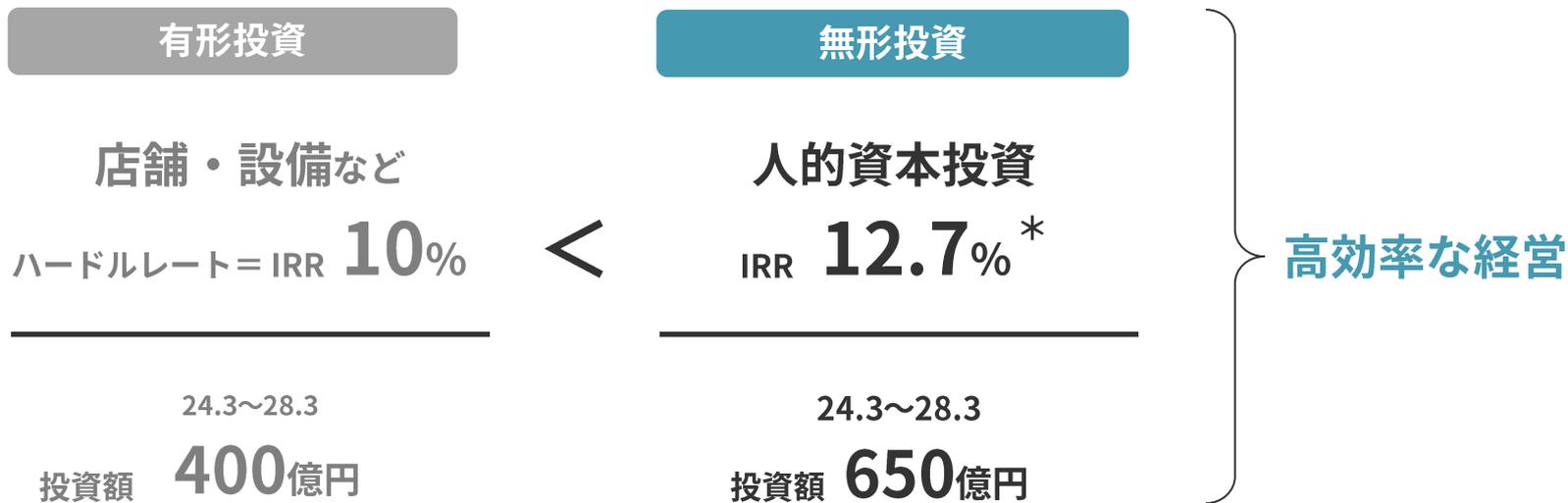
打席に立った回数/
試行回数 **5,000回**



めざす姿



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



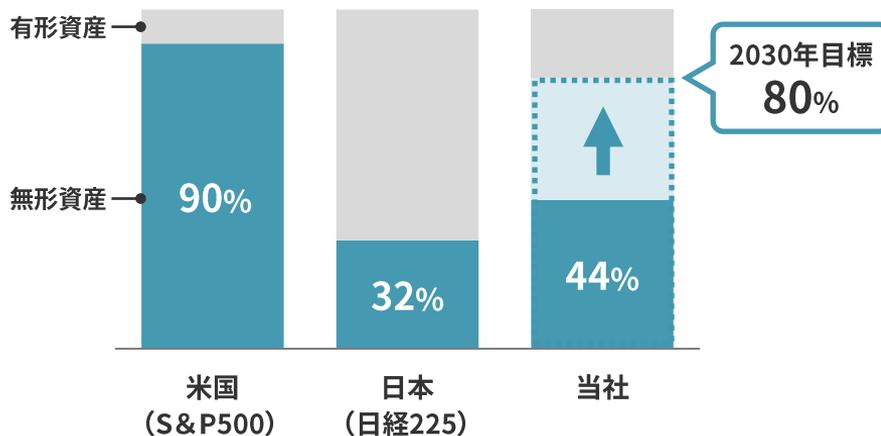
* 人的資本投資により創出された当社独自の新事業・サービスによる限界利益をリターンととらえ投資対効果を算定
(投資期間：17年3月期～21年3月期 一回収期間：17年3月期～26年3月期)

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

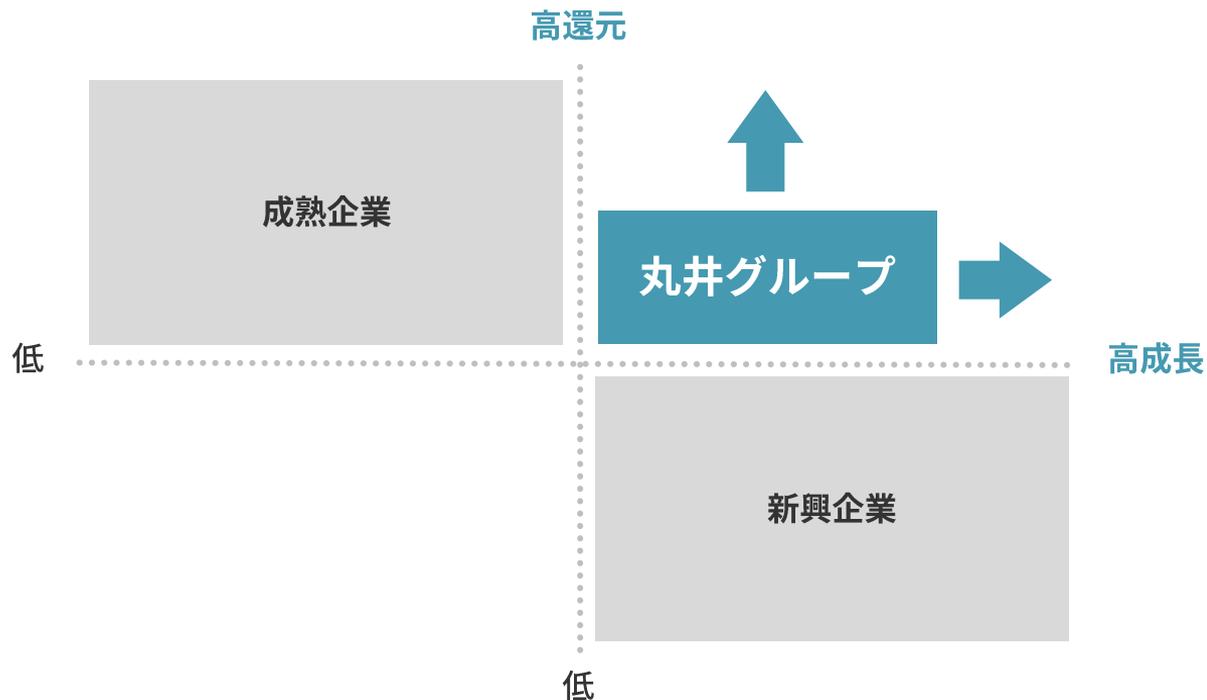
無形資産の割合

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

■ 日米・丸井グループの比較



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



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

現在

PBR 1.7倍

= ROE 10% × PER 17倍
(24.3期計画) (現水準)



将来

PBR 5倍

= ROE 25% × PER 20倍



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。

本日はお越しいただき、誠にありがとうございます。

- 質疑応答は挙手制にて各パートの説明後にそれぞれ行います。
マイクを受け取られましたら、はじめにお名前と会社名をお願いいたします。
- お時間に限りがありますので全ての質問にお答えできない場合がございます。
- 事後アンケートにもぜひご協力ください。
- 説明会終了後、会場左手にて、皆様との懇親会を予定しております。
お時間ございます方はどうぞお立ち寄りください
- 入館時配布のQRコードはセキュリティーの都合上回収させていただきます。
お帰りの際には、係にお声かけください。