

MARUI IR DAY

中期経営計画進捗説明会



2023年6月9日



本日の内容



1-1 小売セグメントの中期経営計画の進捗と取り組み 16:00～

質疑応答 16:10～

1-2 フィンテックセグメントの中期経営計画の進捗と取り組み 16:20～

質疑応答 16:35～

**2 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** 16:45～

質疑応答 17:00～

小売セグメントの進捗と取り組み

(株)丸井 取締役社長 青野 真博

(株)丸井 取締役 マルイファミリー溝口店長 津田 純子



それでは、小売セグメントの進捗と取り組みについてご説明申し上げます。

発表者のご紹介



株式会社丸井グループ
常務執行役員
株式会社丸井 取締役社長

青野 真博

1984年 入社
2019年 丸井グループ上席執行役員
丸井 専務取締役
2020年 丸井 代表取締役社長（現任）
2023年 丸井グループ常務執行役員（現任）



株式会社丸井 取締役
ファミリー溝口店長

津田 純子

1995年 入社
2018年 丸井取締役 マルイファミリー溝口店長
2019年 エポスカード 取締役 会員サービス部長
2022年 丸井取締役 マルイファミリー溝口店長（現任）

私、青野と津田からご説明をさせていただきます。

1 23年3月期実績・24年3月期計画

2 具体的な取り組み

本日の内容は以下の2点です。

1 23年3月期実績・24年3月期計画

2 具体的な取り組み





23年3月期 実績

営業利益は16億円増益の36億円

	22年3月期	23年3月期	前年比	前年差	特殊影響除き 前年差
	億円	億円	%	億円	億円
営業利益	20	36	184	+16	+27
取扱高	2,453	2,728	111	+275	+275
売上収益	729	693	95	△37	△37
ROIC (%)	0.7	1.4	—	+0.7	—

7

23年3月期の実績です。

小売セグメントの営業利益は36億円、前年に対し16億円の増益でした。

24年3月期 計画

営業利益は34億円増益の70億円を計画

	23年3月期	24年3月期 計画	前年比	前年差
	億円	億円	%	億円
営業利益	36	70	194	+34
取扱高	2,728	2,800	103	+72
売上収益	693	700	101	+7
ROIC (%)	1.4	2.6	—	+1.2

今年度 24年3月期の計画です。

営業利益で70億円、前年に対し34億円の増益を計画しております。

1 23年3月期実績・24年3月期計画

2 具体的な取り組み

どのようにこれを実現させていくのか、
具体的な取り組みについてご説明させていただきます。

- ① コロナ後の消費について
- ② 定借収入の拡大
- ③ 店舗出店のデジタル化
- ④ ECの更なる成長

特にご質問が多かった4つのテーマについて、順に説明をさせていただきます。

① コロナ後の消費について

② 定借収入の拡大

③ 店舗出店のデジタル化

④ ECの更なる成長

1つ目は、コロナ後の消費の変化についてどのように捉えているのかです。

今後10年の環境変化（3つの転換）



これまで

これから

現役世代

将来世代

デジタル技術の導入期

デジタル技術の展開期

有形資産

無形資産

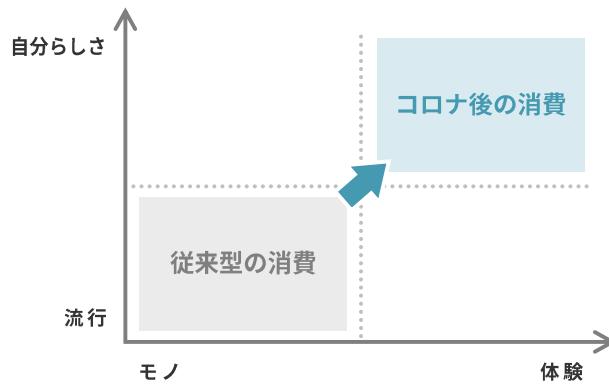
12

中計策定時に今後10年間の注目すべき環境変化として、
以下の3つを挙げさせていただきました。

特に、消費の中心が将来世代になること、デジタル技術が展開期を迎えていくこと
が、消費に変化をもたらします。

コロナ後の消費について

「モノから体験」 「流行から自分らしさ」 へ、コロナによって消費の変化が加速



13

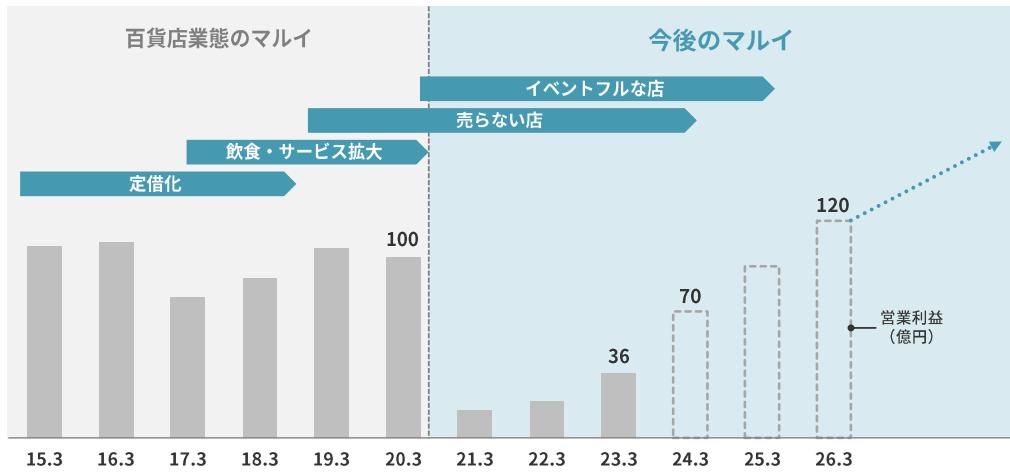
従来型の消費から体験型の消費に変わっていきます。

人と同じではなく、自分にとって大切な「コト」に時間を使う消費へと変わってまいります。

こうした消費の変化は、コロナによって加速したと考えております。

ビジネスモデルの転換

コロナ前から業態転換に取り組んだことで消費の変化に対応し、持続的な成長を実現



当社はコロナ前からこの消費の変化に対応し、業態転換に取り組んでまいりました。

10年前は、従来型物販に依存した百貨店業態でしたが、
定借化することによってカテゴリー転換を可能にし、直近では「売らない店」づくり、
「イベントフルな店」づくりに取り組んでおります。

こうした消費の変化に対応した戦略により、コロナで一時的に落ち込んだ営業利益
が元に戻るだけでなく、その後も持続的な成長を実現いたします。

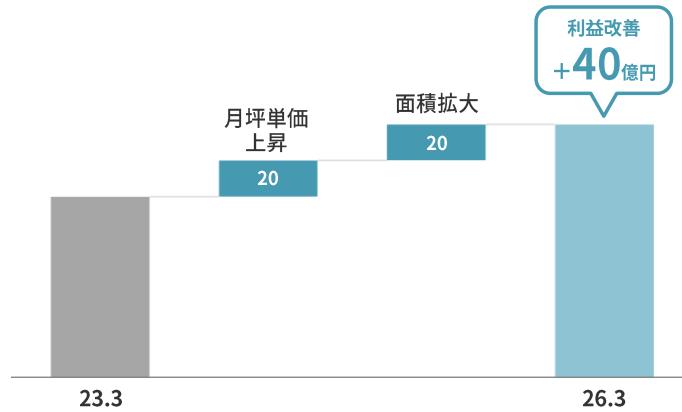
- ① コロナ後の消費について
- ② 定借収入の拡大
- ③ 店舗出店のデジタル化
- ④ ECの更なる成長

計画達成の一番のポイントは定借収入の拡大です。

定借収入拡大の取り組み

月坪単価の上昇で+20億円、面積拡大で+20億円、合計+40億円の利益改善を計画

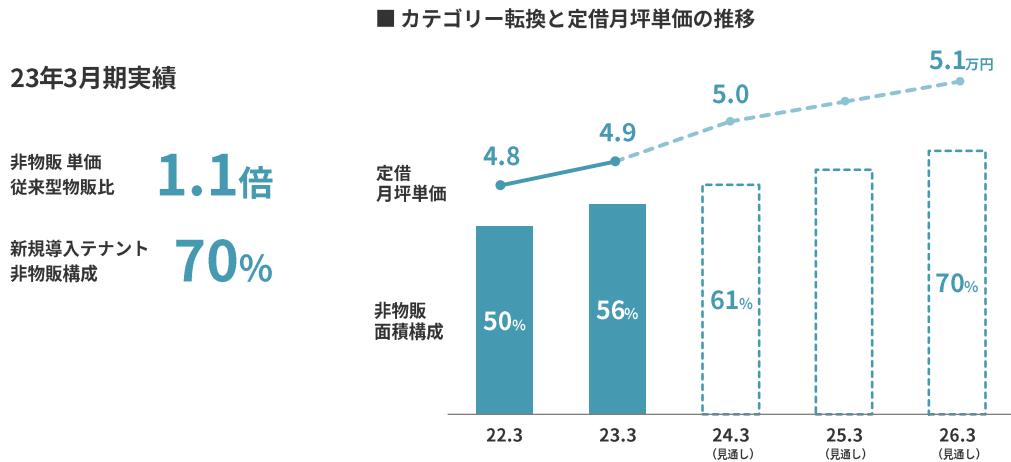
■ 定借収入 利益改善内訳



決算でご説明したとおり、定借収入による利益改善額は40億円を見込んでおります。

新規テナント導入による単価の上昇

非物販テナントを中心に新規導入することで単価が上昇



17

ポイントの1つ目は単価の上昇です。

定借をカテゴリー別に見たときに、非物販単価は従来型物販の1.1倍です。

カテゴリー転換を進めることで、昨年度も単価が上がりましたが、今年度以降も同様に単価を上げられると考えております。

そのためには、今以上に非物販を拡大する必要がありますが、

現場では今まで考えもしなかったテナントが増えてきております。

オンラインサービスの体験型テナント



MINT

新宿マルイ本館 1F

新車のサブスクサービス



車所有の新たなカタチ

頭金0円・維持費込で新車に乗れるサービス

リアル店舗の価値

- ・通りすがりのお客さまが実際の新車に触れることでオンラインにないフィジカルな体験に
- ・スタッフの対面による説明で信頼関係が生まれ、安心していただけることで契約が拡大

下半期 契約台数 約100台

18

例えば、車所有の新たな価値を提案するMINT様がリアルに初出店していただきました。

当初は VR の試乗体験ができるショールームでしたが、オープン3カ月間は売上がゼロと、全く成果が出ませんでした。

そこで、デジタルに頼るだけのOMOではなく、新車を展示することによるフィジカルな体験と、

スタッフを介した説明が安心感を生み、直近半年では車約100台の契約が実現するまでになりました。

オンラインサービスの体験型テナント



逢うふるさとチョイス

新宿ANX 1F

ふるさと納税総合サイト「ふるさとチョイス」



この場所からはじまる、お付き合い

様々な地域と出逢い、その魅力に触れられるお店

リアル店舗の価値

- ・イベントなどで偶然来店したお客様が「ふるさとチョイス」を知る機会に
- ・ふるさと納税のお品に触れ、スタッフの説明によりオンラインにない価値が伝わり、新規顧客が拡大

19

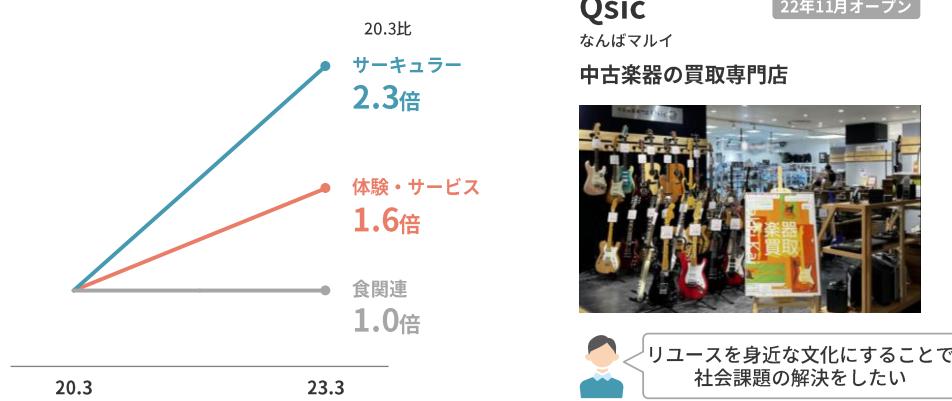
ふるさと納税のECサイト「ふるさとチョイス」様もリアルに出店してくださいました。ふるさと納税は広く知られていますが、それだけにオンラインだけでは差別化が困難です。

リアルの場で、地域の品を展示して、実際に手に取っていただき、メルカリのように体験教室を開催することで、若年層を中心とした新たなお客様が拡大しております。

サーキュラーテナントの拡大

モノを売らない買取店やリユースなどの社会課題解決につながるテナントの取扱高が150億円に拡大

■ 面積伸長率



20

こうしたオンラインとオフラインが融合したテナントも増えていますが、それだけではございません。

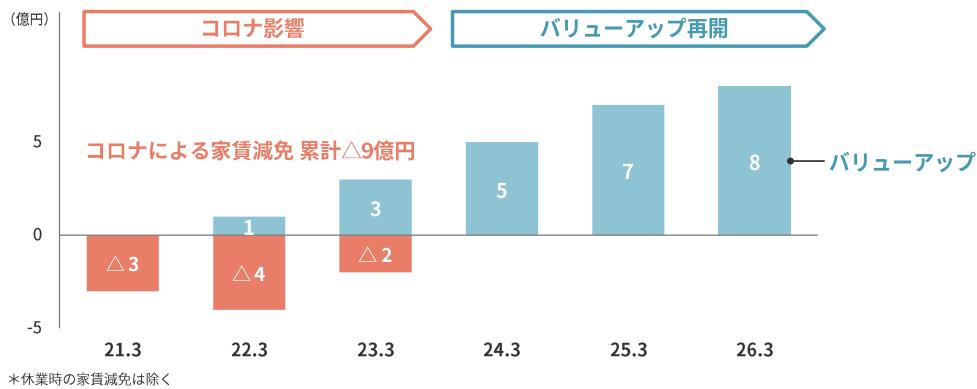
モノを売らない買取専門店やリユースなどの社会課題解決に繋がるテナントが、面積でコロナ前の倍以上、取扱高で150億円に拡大しております。

なんばのQsic様のように、丸井の方向性に共感して出店していただくという事例も増えております。

バリューアップによる定借収入の拡大

コロナ影響による家賃減免は23年3月期で終了。今後は入替・再契約によるバリューアップを実現

■ 定借収入の推移



21

バリューアップも単価を上昇させます。

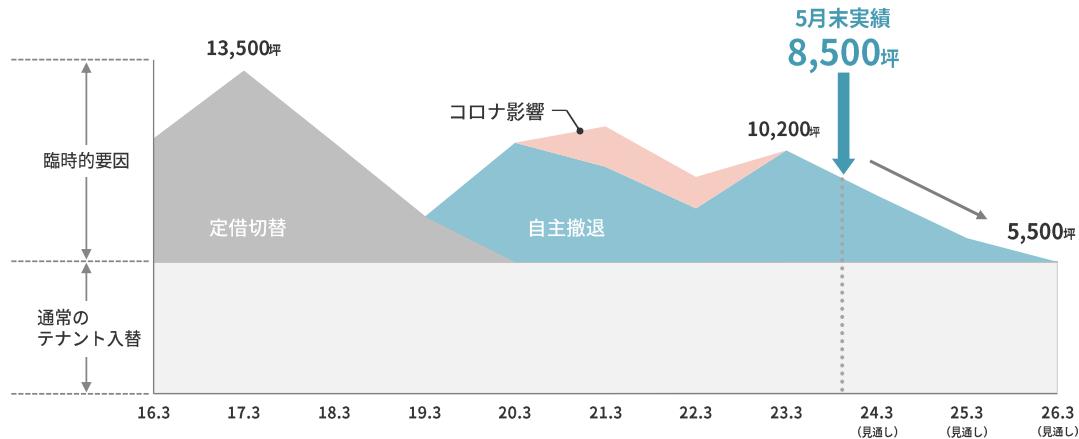
コロナ禍で家賃減免を行ってまいりましたが、今年度以降はコロナによる家賃減免は発生いたしません。

それと反比例してバリューアップが拡大していきますので、単価が上昇いたします。

未稼働縮小による定借面積の拡大

コロナからの回復と自主撤退の完了で未稼働面積を縮小。直近実績は計画通り推移

■ 未稼働運行面積の推移



22

定借収入を上げるのは、単価アップと面積の拡大です。

決算でご説明したとおり、自主専門店の撤退に伴う未稼働面積の高止まりが、このあと解消してまいります。

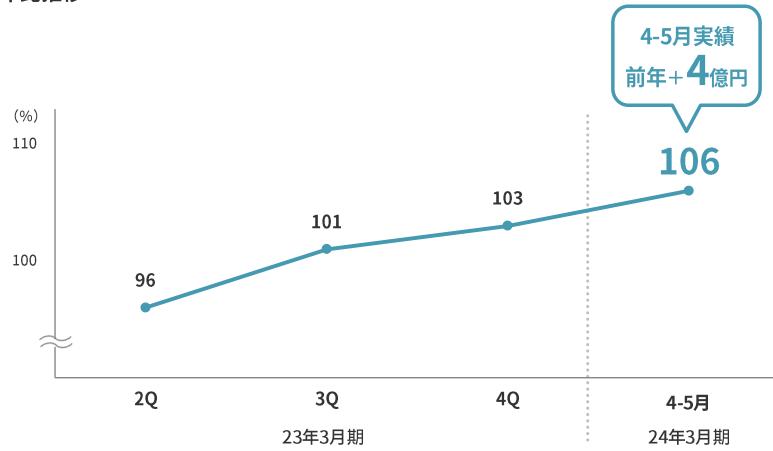
昨年1万坪だった未稼働面積は、5月末の段階ですでに8,500坪まで縮小することができます。

こうした未稼働面積の縮小に伴い、定借収入は拡大していきます。

定借収入拡大の進捗

4-5月の定借売上収益は前年比106% 前年+4億円と計画通り推移

■ 定借売上収益 前年比推移



こうした施策の結果、この4・5月の定借売上収益は前年に対して106%、
4億円の增收が実現しており、今期の計画達成に向けて着実に進捗しています。

- ① コロナ後の消費について
- ② 定借収入の拡大
- ③ 店舗出店のデジタル化
- ④ ECの更なる成長

今ほどご説明申し上げた収入拡大を進めるうえで、取引先開発が重要なポイントです。

当社は店舗出店のデジタル化に取り組んでおります。

オンライン出店サービス「OMEMIE」

期間・場所を選択できる便利さがテナントに好評。イベント全体の19%に拡大

情報のオープン化

オンライン完結

店舗運営サポート

22年1月 本格スタート



利用料金：9,350円/日～

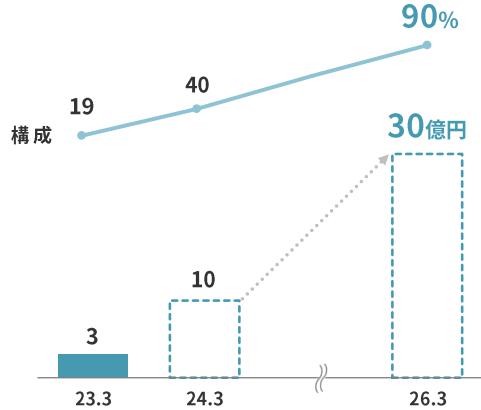
広さ：2.1坪 6.9m²

設備：電源・水道・什器

区画の位置



■ OMEMIE経由のイベント収入



オンライン出店サービス「OMEMIE」は昨年度に本格スタートいたしました。

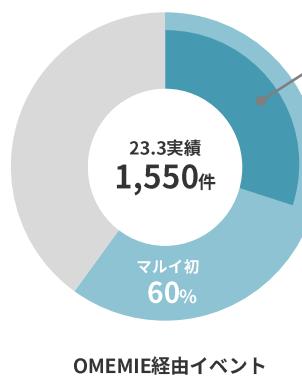
スマホで簡単に期間や場所を選択でき、契約もすべてオンラインで完結できる点がテナントさまに大変好評です。

昨年度はイベント収入のうち19%がOMEMIE経由でした。

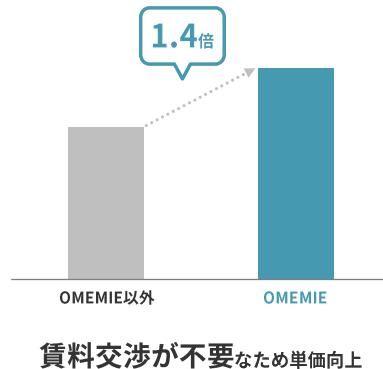
OMEMIEはテナントさまに好評なだけでなく、当社にもメリットがございました。

デジタル化の2つの効果

■ 新たな取引先の導入



■ 月坪単価の向上



1点目は今までアナログでは出会えなかったお取引先さまに出会えたということです。

昨年度はOMEMIE経由で実現した1,550件のイベントのうち、マルイに初出店が6割、そのうち半分はリアル初出店でした。

2点目が単価の向上で、オンライン上に家賃を提示したことで、賃料交渉が不要となり、

結果としてイベント全体と比べたときに単価が1.4倍に向上しております。

OMEMIEで出店したマルイ初・リアル初のイベント



ネコサケ

北千住マルイ

#北海道産超軽口雪解け水日本酒

100年前の大雪山の雪解け水を使ったお酒
コロナによる旅行客減少で道外へ展開



キャラクター香水

新宿マルイ本館

ECで人気のショップがリアル初出店

名探偵コナンの映画再上映に合わせて販売
告知ツイートには2,800以上のいいねがつく



実際にOMEMIE経由で出店いただいたイベントです。

ネコサケ様は、北海道の大雪山の雪解け水を使ったおいしい日本酒です。
オンラインでなければ出会うことはできませんでした。

名探偵コナンのキャラクター香水は知る人ぞ知る人気の商品で、リアル店舗初出店の際には、オープン前に行列ができるほどの人気でした。

OMEMIEによる価値創造

オンラインによる生産性向上に加え、新たな出会いの創出とリアル店舗の価値向上を実現

テナント

- ・店舗・区画・期間を自由に検索
- ・契約の煩雑さを大幅軽減
- ・販売員なしで出店可能

マルイ

- ・リアル初・マルイ初の出店拡大
- ・賃料単価の向上



2023年5月31日発表

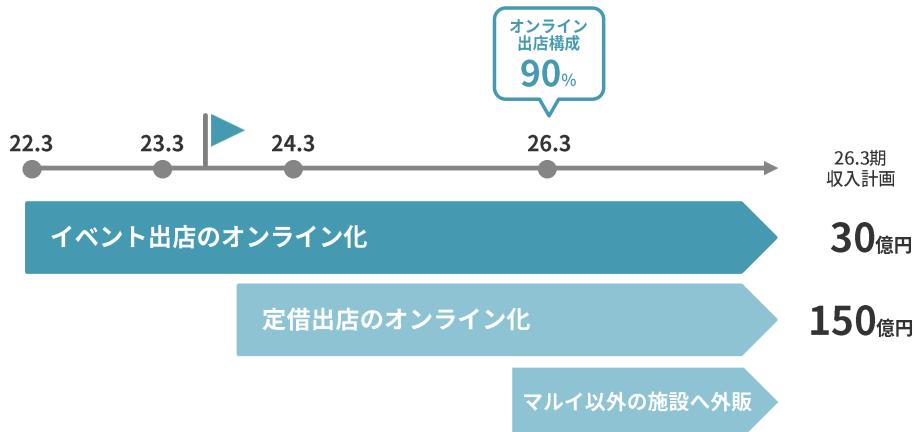
28

OMEMIEはオンラインによる生産性向上に加え、新たな出会いの創出とリアル店舗の価値向上を実現し、

先月末、経済産業省が認定する「DX銘柄2023」にも選定していただきました。

OMEMIEの今後の展開

誰もが気軽にリアル店舗に出店できるプラットフォームの構築を目指す



29

今後のOMEMIEは、イベントに加え、今年度から本格的に定借出店のオンライン化を進め、収入拡大を確実なものにいたします。

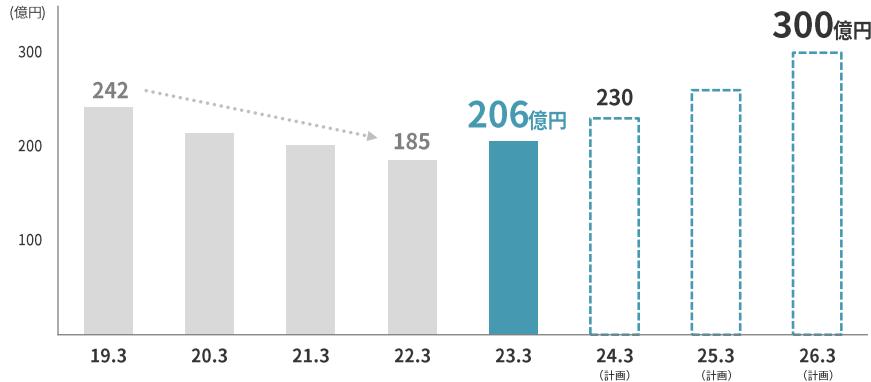
- ① コロナ後の消費について
- ② 定借収入の拡大
- ③ 店舗出店のデジタル化
- ④ ECの更なる成長

4点目にECの更なる成長でです。

EC取扱高計画

訪問数増の取り組みと独自の品揃えの拡充により、26年3月期は取扱高300億円利益+10億円を計画

■ EC取扱高の推移



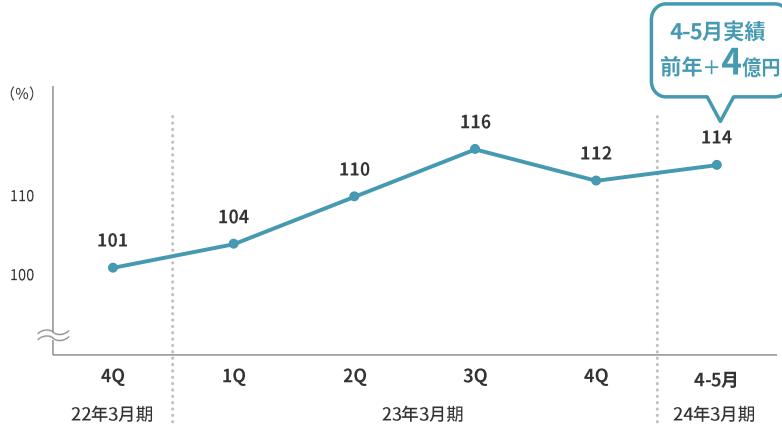
31

長らく前年割れしておりましたECは、昨年度ようやく底打ちして、
中計最終年度には300億円を達成し、利益改善10億円を実現いたします。

EC取扱高の進捗

底打ちから1巡後も2桁伸長を継続。今期も計画通り推移

■ EC取扱高 前年比推移



32

UI/UXの改善により訪問数を上げることで、取扱高は一昨年の第4四半期から前年を上回っておりますが、一巡した後も2桁伸長を継続しております。

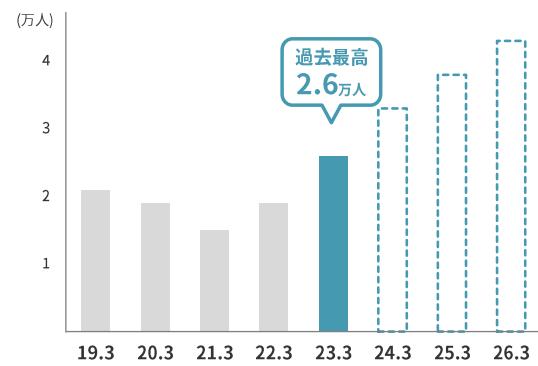
直近の4・5月も14%増と、前年に対して4億円の増収を果たしており、計画通りの進捗です。

「好き」を応援する独自の取り組み

マルイ独自のイベント連動型EC×コラボカードの取り組みを拡大し、一人ひとりの「好き」を応援

初日入会数 過去最高を記録

■ EC経由のカード入会数



33

マルイ独自の取り組みも今後拡大してまいります。

イベント型ECの成功事例が直近でございました。

音楽系のアーティスト「ずっと真夜中でいいのに。」とのコラボ企画です。

ファンの方が持ちたくなるコラボカードを発行し、ECでは限定グッズを販売し、同時にリアル店舗ではイベントを開催しております。

こちらはカードの初日入会数が過去最高を記録しました。

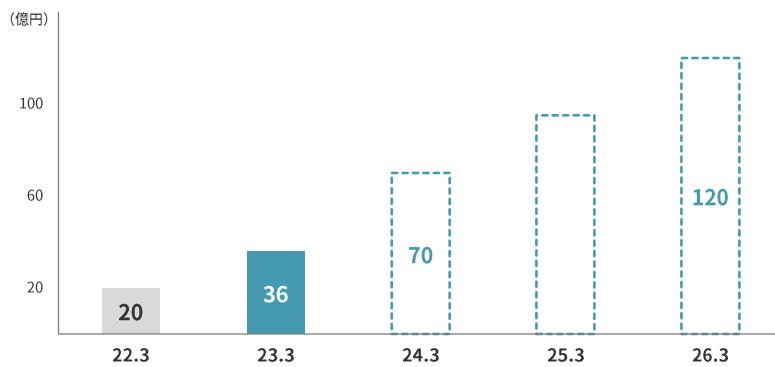
カード・EC・リアル店舗の三位一体の戦略により、一人ひとりの好きを応援することで、

カード・売上ともに大きな成果につながっております。

今後は、独自の取り組みがECを更に成長させます。

営業利益の見通し

24年3月期の営業利益70億円を着実に達成することで、中計最終年度の120億円を実現



こうした具体的な取り組みを重ね合わせ、
小売セグメントの営業利益は今年度70億円の目標を着実に達成し、
中計最終年度に掲げております120億円を達成できると考えております。

質疑応答



フィンテックセグメントの進捗と取り組み

(株)エポスカード 取締役社長 斎藤 義則
(株)エポスカード 事業企画部 梅原 さよこ

フィンテックセグメントの進捗と取り組みについてご説明させていただきます。

発表者のご紹介



株式会社丸井グループ
常務執行役員
株式会社エポスカード
取締役社長

斎藤 義則

1986年 入社
2015年 エポスカード 常務取締役
2016年 丸井グループ上席執行役員
エポスカード代表取締役社長（現任）
2019年 丸井グループ常務執行役員（現任）



株式会社エポスカード
事業企画部
プロジェクトF担当

梅原 さよこ

2015年 入社
2019年 丸井グループ保険プロジェクト担当
2021年 okos フィンテック商品開発事業部
2022年 エポスカード 事業企画部 プロジェクトF担当

発表者は私、斎藤と梅原になります。

1 23年3月期実績と中期見通し

2 「好き」を応援するカードの状況と今後の取り組み

3 エンベデッド・ファイナンス

内容はご覧の3点です。

1 23年3月期実績と中期見通し

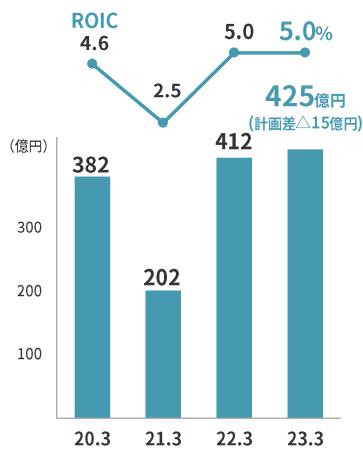
2 「好き」を応援するカードの状況と今後の取り組み

3 エンベデッド・ファイナンス

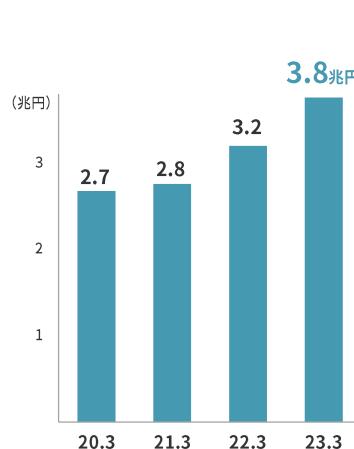
まず始めに23年3月期の実績と中期見通しについて、決算説明会での内容を踏まえてご説明いたします。

業績指標

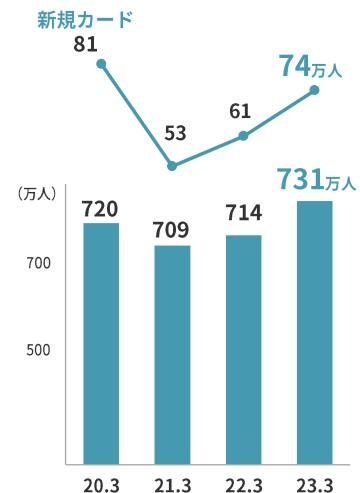
■ 営業利益・ROIC



■ 総取扱高



■ 会員数



フィンテックセグメントの業績指標です。

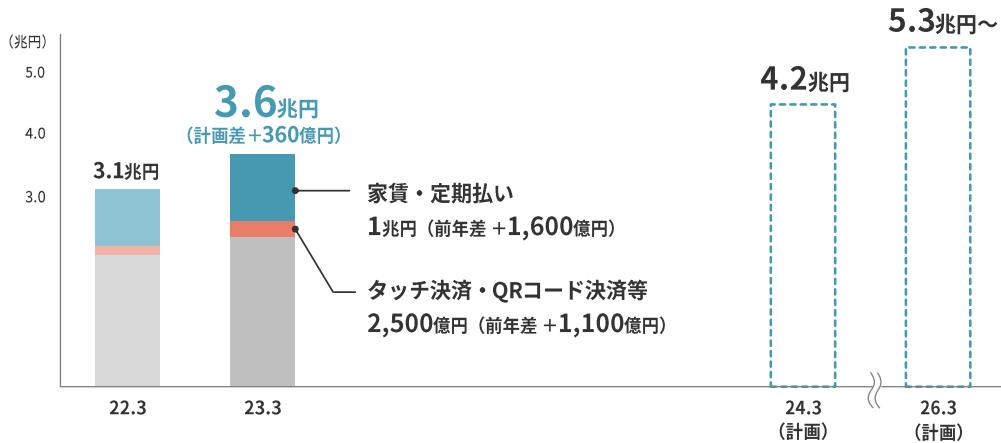
ご覧のとおり、営業利益は、増益となったものの新規カードの増加と家賃保証の苦戦により計画未達となりました。

一方、総取扱高は3兆8000億円と順調に推移するとともに、新規カードも74万人に拡大したこと、会員数は過去最高の731万人となりました。

カードクレジット取扱高の状況

23年3月期は3.6兆円と計画を上回り、中計最終年度に向けて順調に推移

■ 取扱高の推移



41

カードクレジット取扱高の状況です。

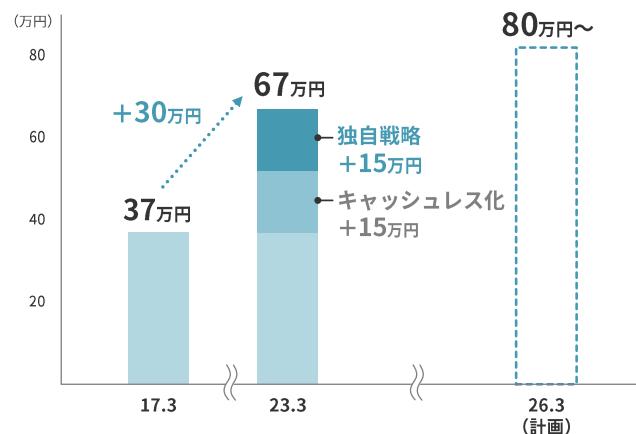
前期は、強化している家賃・定期払いの取扱高が1兆円を突破、タッチ決済の導入による少額決済のご利用も拡大したこと、
カードクレジット取扱高は計画を上回る3.6兆円となりました。

今期は初めて4兆円を突破する見通しで、中計目標の5.3兆円以上に向けて、順調に推移しております。

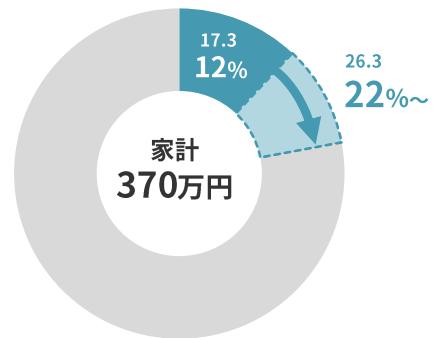
家計シェア最大化の状況

キャッシュレス化の進展に加え、独自の家計シェア最大化戦略により、一人当たり利用金額は着実に増加

■一人当たりの年間利用金額



■家計シェア



*主婦・学生を除く

42

家計シェアの最大化の進捗状況です。

1人当たりの年間利用金額は、17年3月期に比べ30万円増加いたしました。

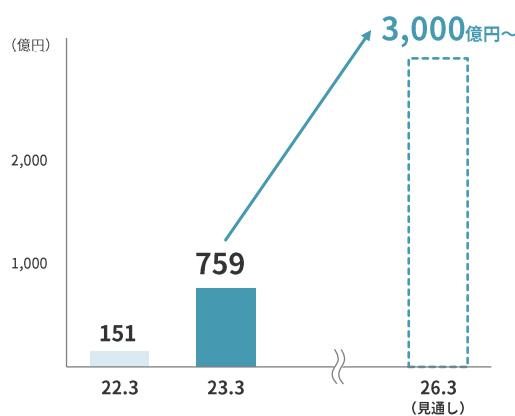
これは、キャッシュレス化の進展に加え、独自の戦略である「家計シェア最大化」の効果によるものと試算しております。

26年3月期の利用金額は80万円以上に伸長する見込みで、家計におけるエポスカードの決済シェアは、当初の想定どおり20%を超える見通しです。

タッチ決済の広がり

23年3月期の取扱高は759億円（前年比502%）、今後は利用機会が広がり取扱高はさらに拡大

■ タッチ決済取扱高の状況



少額決済から生活シーン全般に普及



43

次にタッチ決済の広がりについてです。

前期のタッチ決済の取扱高は、利用客・利用金額ともに増加し、前年比5倍の760億円まで急成長しました。

タッチ決済は現在、主にコンビニエンスストア等での少額決済でのご利用が中心ですが、インバウンドの復活等を背景に、

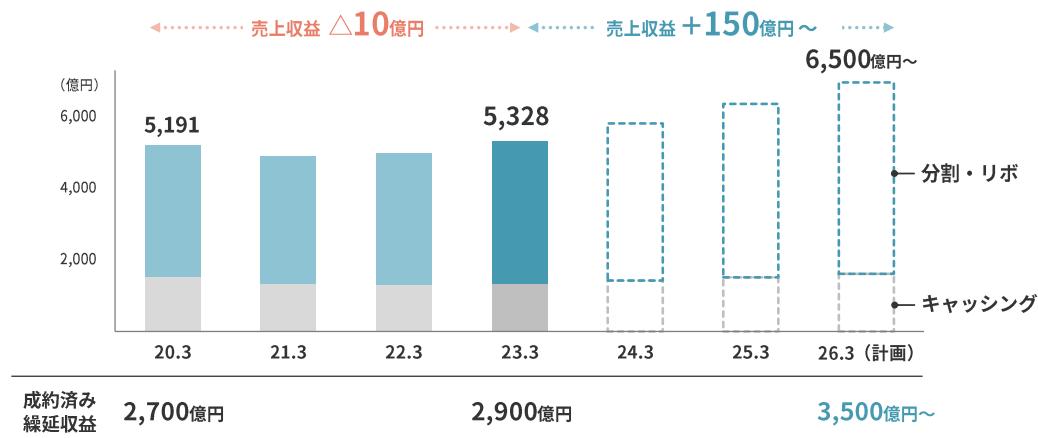
欧米ではスタンダードなタッチ決済は、今後、公共交通機関や大型の商業施設など、生活シーン全般で普及していくことが期待されます。

タッチ決済の利便性を積極的に訴求することで、26年3月期には取扱高を3,000億円以上に高めてまいります。

分割リボ・キャッシング残高の見通し

有利子債権残高の増加に伴い、売上収益・成約済み繰延収益はともに拡大の見通し

■ 有利子債権残高の推移（流動化債権を含む）



44

分割リボ、キャッシング残高の見通しです。

分割リボ・キャッシングを合わせた有利子債権残高は、コロナの影響で一時的に減少したこともあり、

金利収益は3年前より10億円減少いたしましたが、今後は、残高が着実に積みあがることから、

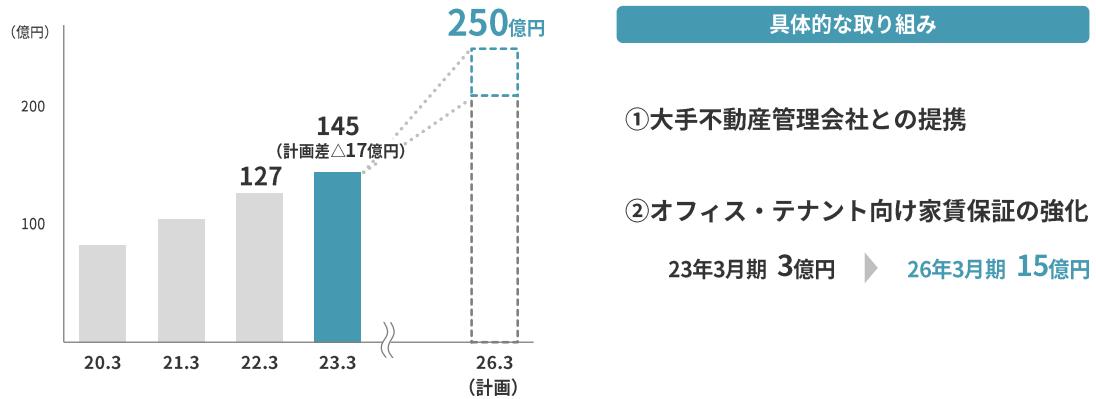
3年間で150億円の增收を見込んでおり、期間損益に大きく貢献する見通しです。

また将来の獲得キャッシュフローを示す成約済み繰延収益も、約3,500億円まで拡大する見通しです。

家賃保証の今後の取り組み

大手不動産管理会社との提携などにより、中計最終年度に売上収益250億円をめざす

■ 家賃保証の売上収益



45

次に家賃保証の取り組みについてです。

前期は売上収益が大幅に計画を下回った結果、中計目標達成のハードルは高くなりましたが、

今後3年間で挽回を図り、250億円の達成を目指してまいります。

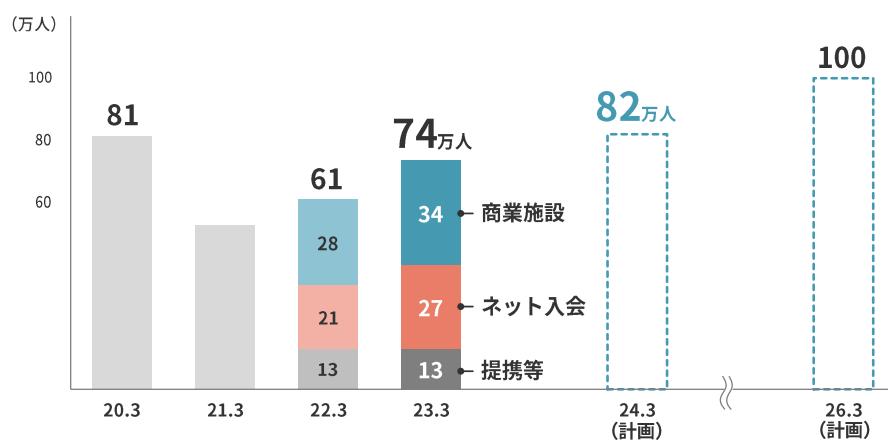
具体的には決算説明会でもお話したとおり、新規利用客の拡大に向けて、現在交渉を進めております。

エイブル様と同規模の大手不動産管理会社との提携を実現するとともに、オフィス・テナント向けの家賃保証を強化してまいります。

新規入会の状況

商業施設やネット入会の拡大により74万人（前年差+13万人）、24年3月期は82万人を計画

■ 新規入会の推移



46

次に、新規入会の状況です。

前期の新規入会は、店舗の来店客の増加やイベントの強化により、商業施設での入会が増えたことに加え、ネット入会も順調に拡大し、13万人増の74万人となりました。今期は82万人を計画しております。

大東建託グループとの協業について



賃貸業界最大手の大東建託グループとの協業により、新規会員の拡大と家賃払いの利用を促進

■ 企業概要



売上高 **1兆6,576億円 (23年3月期)**

管理戸数 **126万戸 業界1位**

店舗数 **240店舗**

■ 取り組み

- ・入居者に向けた提携カードのご案内
- ・家賃のクレジットカード決済の推進



■ 数値計画 (5年後)

カード会員数 **15万人～**

取扱高 **1,000億円～**

47

商業施設・ネット入会に比べ、提携カードはやや成長が停滞しておりましたが、今期から大東建託グループ様との協業がスタートいたします。

大東建託様は賃貸管理物件126万戸、「いい部屋ネット」のブランドで全国に240店舗を展開されている業界最大手になります。

今月から、大東建託様の管理物件にお住まいの方や全国のいい部屋ネットの店舗で、

提携カードのご案内と家賃のカード決済を共同で推進してまいります。

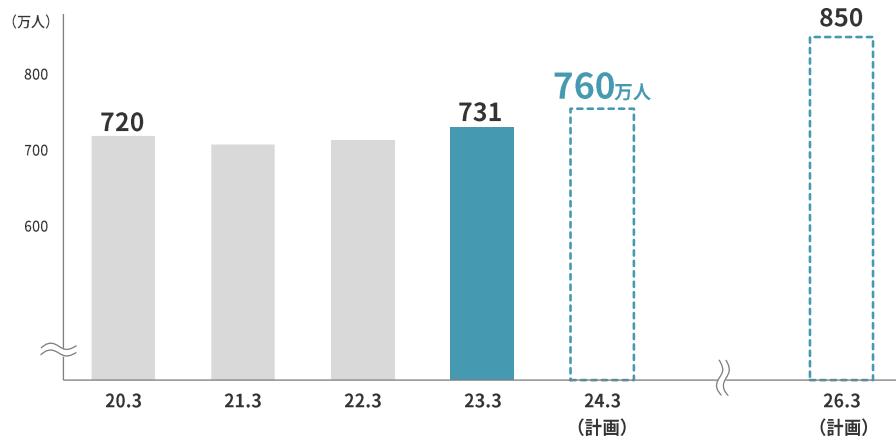
この提携により、5年後には、カード会員数15万人以上、家賃の取扱高1,000億円以上を目指してまいります。

なお、家賃保証は大東建託様は自社で行っているため、この分野での協業はありません。

カード会員数の見通し

24年3月期末のカード会員数は760万人の見通し、中計最終年度は850万人をめざす

■ カード会員数の推移



48

会員数の見通しです。

24年3月期は30万人増となる760万人、中計最終年度850万人の達成に向けて取り組みを強化してまいります。

新たな取り組みの進捗 ①スマホカードの状況

ECや少額決済の利用率が高く、利用客数も順調に推移

■ 利用状況

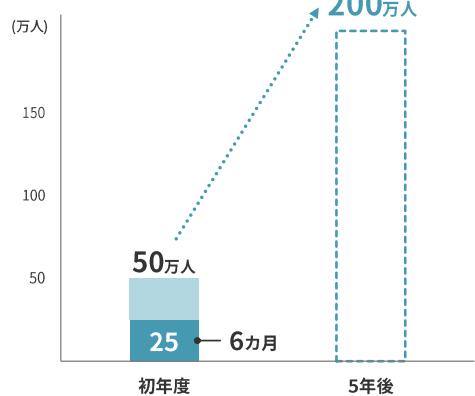
利用率
EC +23%
少額決済 +37%

*総体との比較

22年10月開始



■ 利用客数の見通し



次に新たな取り組みの進捗です。

昨年10月に導入したエポスマホカードは、申込みと同時にネットショッピングができるサービスが功を奏し、
狙いどおりECの利用率が高く、少額決済の利用拡大にもつながっており、LTVの向上が期待できます。

また3月末の利用者は25万人と、初年度の50万人の計画に向け順調に推移しており、

5年後には利用客数200万人以上を目指してまいります。

新たな取り組みの進捗 ②BNPLの状況



マルイウェブチャネルに導入開始、今後は利用客のカード会員化と加盟店の開拓を促進

■ 利用状況

取扱高 **2億円**

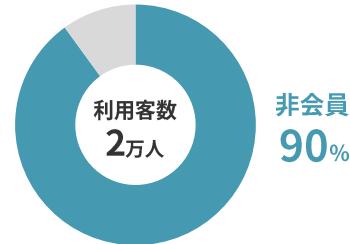
利用客数 **2万人**

*スタート後4か月実績

22年12月開始



■ 利用客の内訳



カード会員のゲートウェイとして
入会を促進

50

また、昨年12月からマルイウェブチャネルでBNPL「あと払い by EPOS」のトライアルを開始いたしました。

4か月間の実績は、取扱高2億円、利用客数2万人と、気軽にご利用できるサービスとして、ますますのスタートとなりました。

特に、ご利用客2万人の内、エポスカードをお持ちでない方が全体の9割を占めており、

今後、BNPLの役割であるカード会員へのゲートウェイとしての取り組みを強化するとともに、外部ECサイトの開拓にも着手してまいります。

24年3月期 数値計画



営業利益は460億円（前年差+35億円）を計画

	23年3月期		24年3月期 計画	前年比		前年差
	前年比	前年比		前年比	前年差	
	億円	%	億円	%	億円	
総取扱高	3兆7,589	117	4兆3,600	116	+6,011	
売上収益	1,486	109	1,640	110	+154	
販管費	1,061	112	1,180	111	+119	
営業利益	425	103	460	108	+35	

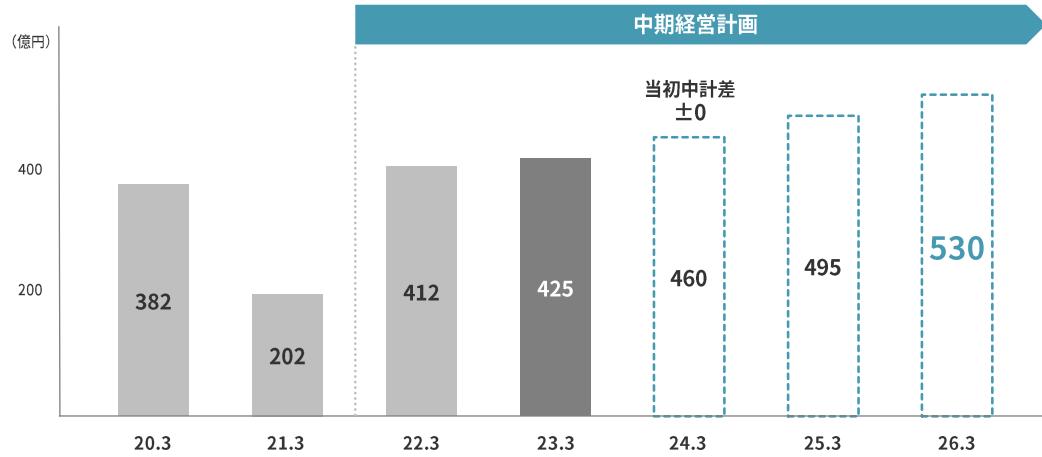
51

24年3月期の計画です。

総取扱高は前年比16%増となる4兆3600億円、営業利益は35億円増益の460億円を計画しております。

営業利益の計画

中計最終年度26年3月期の営業利益は、計画通り530億円を見込む



52

中期見通しです。

今後、営業利益は毎期35億円の増益を見込んでおり、中計最終年度は当初計画通りの530億円を達成できる見通しです。

私からは以上です。

1 23年3月期実績と中期見通し

2 「好き」を応援するカードの状況と今後の取り組み

3 エンベデッド・ファイナンス

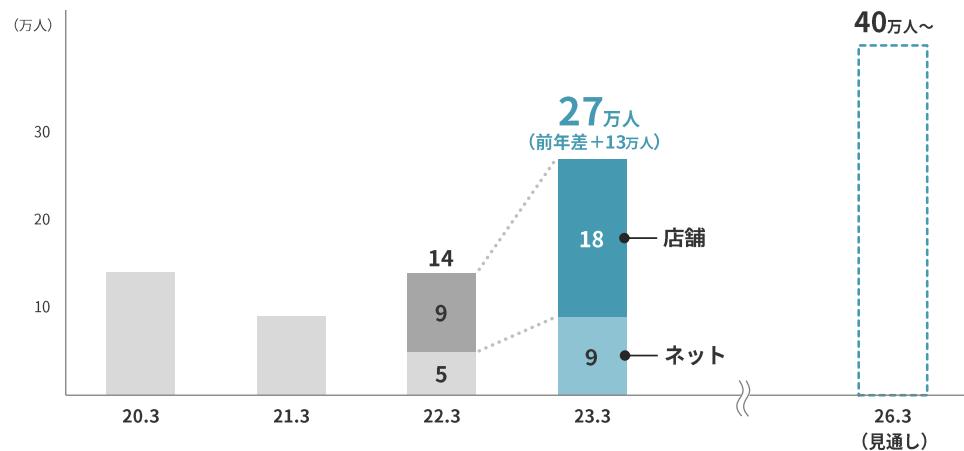


次に「好き」を応援するカードの状況と今後の取り組みについてです。

「好き」を応援するカードの状況

新規入会はイベントの強化や共創先の拡大により27万人（前年差+13万人）と拡大

■ 新規入会数の推移



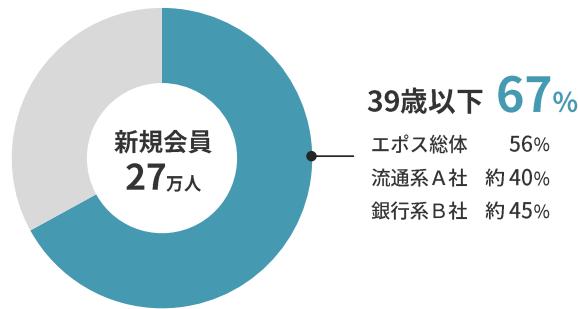
54

23年3月期の、「好き」を応援するカードの新規入会は店舗でのイベントの強化や共創先の拡大により、

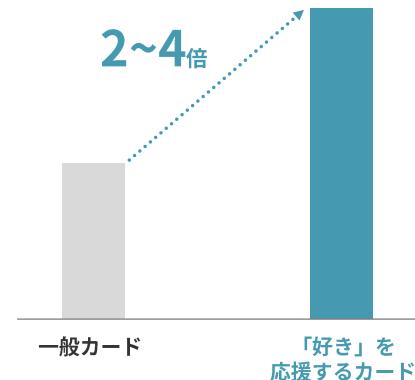
27万人と前年から13万人増加し、新規カード拡大のけん引役となっています。

「好き」を応援するカード：会員の状況

■ 新規会員の若者比率（23年3月期）



■ LTV

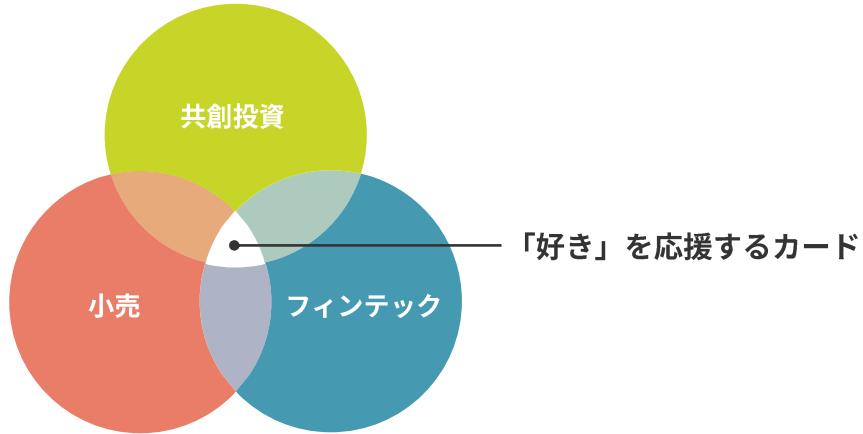


「好き」を応援するカードの入会者の内訳を見てみると、39歳以下の割合が67%とエポスカード全体や同業他社と比べても高い構成です。

また、LTVも一般カードの2~4倍と収益性の高いカードとなっております。

三位一体での取り組み

組織の枠を越えて、三位一体で「好き」を応援するカードへの取り組みを加速



56

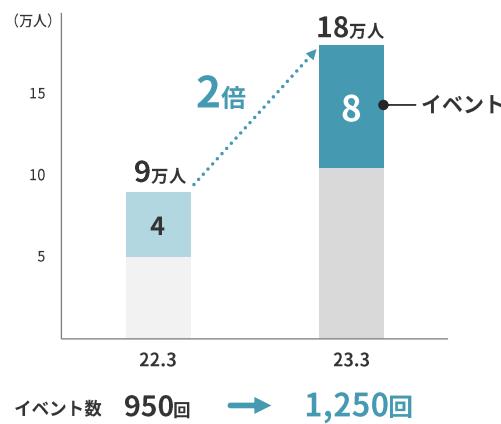
なぜ「好き」を応援するカードが順調に拡大しているのか？

その理由は、組織の枠を越えて、まさに三位一体で取り組みを推進していることがあります。

「好き」を応援するカードの取り組み

店舗でのイベントに加え、共創先の開拓が順調に進み、新規会員が拡大

■ 店舗入会数



■ 展開企画数

45企画 (前年差+13)



57

小売事業では、店舗でのイベントを大幅に拡充することで、新規入会の拡大に大きく貢献いたしました。

また共創先の開拓では、フィンテックはもとより、小売事業、共創投資でも「好き」を応援するカードの新規開拓に取り組み、展開企画数は45企画まで拡大しました。

ヘラルボニーカード

若年層を中心に幅広い層で支持され、入会、LTVともに好調に推移



会員数

1万人

39歳以下構成

64%

LTV (一般カード比)

4倍

*23年3月時点

利用の0.1%分のポイントが自動で
障害のあるアーティスト等へ還元

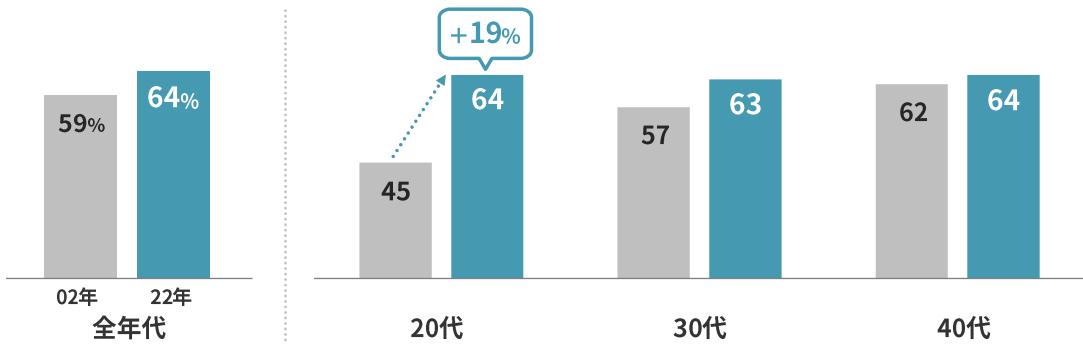
なかでも、共創投資先であるヘラルボニー様と創りあげたカードは、ご利用金額0.1%分のポイントを、
障害のあるアーティストなどへ還元する取り組みを行っています。

この取り組みが、若者を中心に幅広い層の方に共感をいただき、
入会者が順調に拡大するとともに、LTVも高いカードとなっています。

社会に対する意識の高まり①

社会への貢献意識は年々上昇、特に若年層で顕著

Q.社会のために役立ちたいと思っていますか？(YESの回答率)



*出典：内閣府「社会意識に関する世論調査」（平成14年版・令和4年版）

ヘルルボニーカードへの高い支持にみられるような、社会に対する意識は年々高まっています。

内閣府の調べによると「社会のために役立ちたいか？」という質問に対しては64%の方が「はい」と回答、
20年前に比べ全年代で高まっていますが、特に20代で大きく上昇しています。

社会に対する意識の高まり②

社会課題を自分ごとと捉える一方、行動のきっかけや方法を求める声が多く見られる



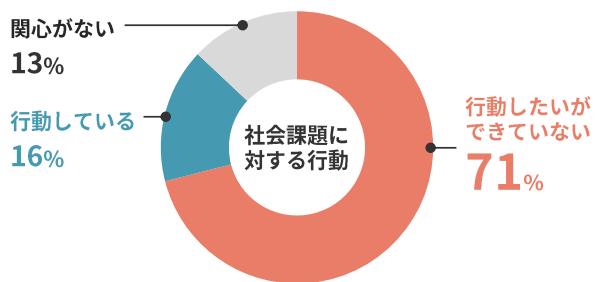
社会課題は
自分たちとは切り離せない問題



誰かのためになる視点を
持てる人になりたい



何をしていいか分からず、
きっかけがほしい



*エポスカード会員インタビュー

*エポスカード会員アンケート n=2,400

60

社会課題を自分ごとと捉える意識の変化が起きている一方で、
お客さまからは「何をしていいか分からず、きっかけがほしい」との声をいただい
ております。

またアンケート調査では約7割の方が「行動したいができない」と答えており、
実際に行動することへのハードルの高さも分かってまいりました。

社会を応援する取り組み

「好き」を応援するカードを通して、社会を応援する取り組みをさらに推進



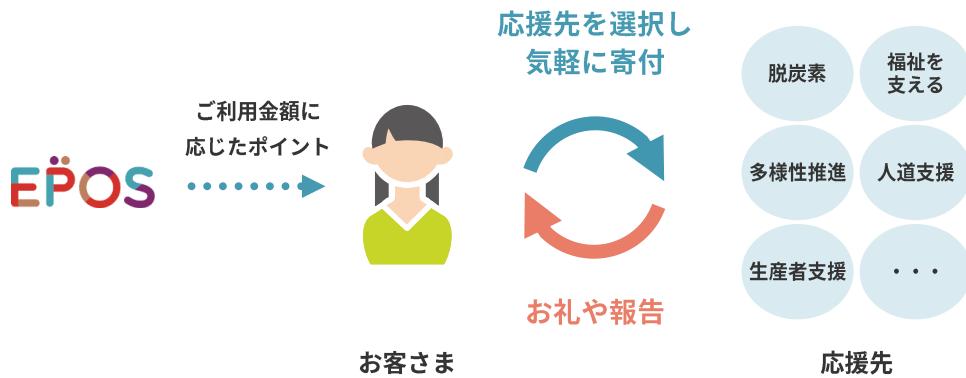
61

こうした中で、当社は好きを応援するカードを通じて、お客さまとともに社会に貢献する取り組みを拡げていきたいと考えています。

脱炭素、多様性推進、人道支援など、社会貢献に取り組む独自性の高いカードをさまざまなテーマに広げ、お客さまの貢献意欲にこたえる選択肢を提供してまいります。

新ポイントサービス

お客さまは応援先を選択し気軽に寄付、応援先からはお礼や報告が届く循環型サービスを導入



62

また、「社会へ貢献する取り組みに参加したい」とのお声をゴールドカード会員のお客さまを中心にいただいておりますので、ご自身で応援先を選択し、気軽にポイントで寄付できるサービスを導入いたします。

このサービスは応援先からお礼や報告があることでお客さまも喜んでいただける循環型のサービスです。

社会を応援する取り組みの拡大

「好き」を応援するカードに加え、すべての会員に取り組みを拡大しインパクトの実現を加速

「好き」を応援する +
カード



すべてのエポスカード

このように「好き」を応援するカードの取り組みに加え、
新たなポイントサービスを通じて全てのカード会員に応援の選択肢を提供することで、インパクトの実現を加速してまいります。

1 23年3月期実績と中期見通し

2 「好き」を応援するカードの状況と今後の取り組み

3 エンベデッド・ファイナンス



次にエンベデッド・ファイナンスの取り組みについてです。

丸井グループのビジネスモデル

丸井グループは創業以来、小売・金融一体の事業を推進

1931～1972年

1972～2005年

2005～現在



家具・電器



日本初の
クレジットカード



ファッショングループ



赤いカード



ライフスタイル



エポスカード



エンベデッド・ファイナンスの草分け的存在

65

創業以来、丸井グループは一貫して、小売と金融が一体となった事業を推進してまいりました。

非金融事業である小売が、クレジットを中心とした金融サービスを一体で提供し、お客様ニーズにお応えしてきたという意味で、組み込み型金融と呼ばれる「エンベデッド・ファイナンス」の草分け的存在です。

エンベデッド・ファイナンスの取り組み

家賃保証や免許クレジットなど、エンベデッド・ファイナンスの取り組みを着実に推進

家賃保証



家賃保証
家財保険



不動産管理会社 2900社

免許クレジット



分割払い



教習所 900校

業界トップクラス 取扱高6500億円に成長

全国の教習所と提携 業界シェアNO.1

66

こうしたノウハウを活かし、家賃保証サービスは、不動産管理会社2,900社が採用、業界トップクラスに成長いたしました。

免許クレジットは、全国の教習所900校に導入いただき業界ナンバーワンです。

今後は、この家賃保証、免許クレジットに次ぐ新たなエンベデッド・ファイナンスを開発していくことで、収益の拡大を推進してまいります。

①Apple製品残価設定クレジット

②デンタルクレジット

本日は新たに取り組みを開始した
2つのエンベデッド・ファイナンスについてご説明致します。



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

- ①残価設定プラン
- ②分割払いサービス
- ③エポスカード入会

1つ目は、Apple製品残価設定クレジットです。

今年2月よりサービスを開始致しました。

このサービスは、日本初の教育分野におけるファイナンスプログラムで、
「Apple製品の高い残存価値を活かした残価設定」と「支払負担を軽減する分割払い」を掛け合わせたサービスとなっており、
加えて契約と同時にスムーズにエポスカードにご入会いただけます。

タブレット学習が標準化



新しい選択肢を提供

EPOS 残価設定
クレジット



▼
家庭の負担増、支払方法が限定

▼
将来世代の学びを応援

学校の授業でタブレットを活用することは当たり前となってきていますが、保護者の負担が増えることや、学校を通じて購入する際は、支払の選択肢が少ないことが課題でした。

今回開発致した「残価設定クレジット」は、ご家庭の負担を軽減する新たな選択肢です。

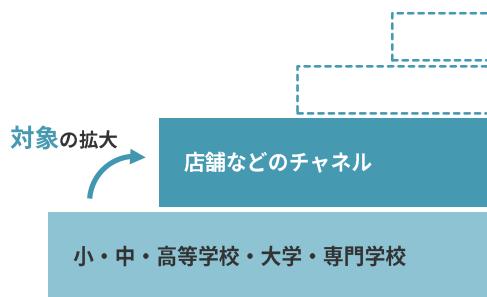
全国の学校を通じて、多くのご家庭に提供することで、将来世代の学びを応援してまいります。

Apple製品残価設定クレジット：事業展開



Apple製品の新しい買い方の選択肢として、導入先企業を拡大

■ 中長期の展開イメージ



■ 5年後の目標

取扱高	50億円～
利用者数 (累計)	10万人～
カード入会数 (累計)	5万人～

70

まずは高校、大学など学校への導入を本格的に進め、次に導入対象を店舗などのチャネルへ拡張いたします。

将来的には、さらなる拡大に向け、丸井グループの小売・金融一体のビジネスモデルを活かした事業展開も検討いたします。

5年後の目標として、取扱高50億円以上、累計利用者数10万人以上、そしてカード入会数5万人以上を目指します。

デンタルクレジット

高額な治療費の分割払いニーズにお応えするため、新たな金融サービスを導入

矯正・インプラント（保険外診療）

EPOS 分割サービス



2つ目はデンタルクレジットです。

矯正やインプラントなど高額な治療費の分割ニーズにお応えし、歯科医院を通じて新たな金融サービスとしてデンタルクレジットを提供してまいります。

デンタルクレジット：市場規模

歯科医院数は全国で約7万医院、クレジットの対象となる市場規模は2兆円と大きなマーケット

■ 店舗数

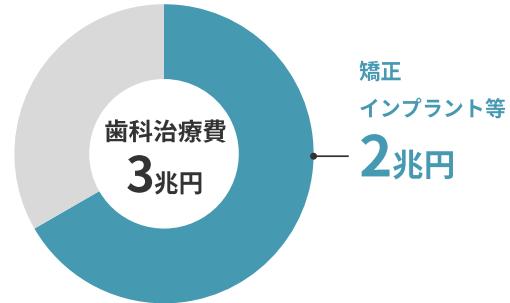
コンビニエンス
ストア

5.6万

歯科医院

6.8万

■ 市場規模



*出典：医療施設動態調査、コンビニエンスストア統計調査月報

参考：国内ゲーム市場2兆円、理美容室市場2兆円

*出典：角川アスキー総合研究所「ファミ通ゲーム白書2022」
矢野経済研究所「理容サロンに関する市場調査2022」

72

歯科医院は全国で約7万医院が開業しており、これはコンビニエンスストアの店舗数を上回る規模です。

また歯科治療費3兆円のうち、分割ニーズの高い矯正やインプラント等が2兆円を占めており、これは国内ゲーム市場と同規模の非常に大きなマーケットです。

デンタルクレジットの計画

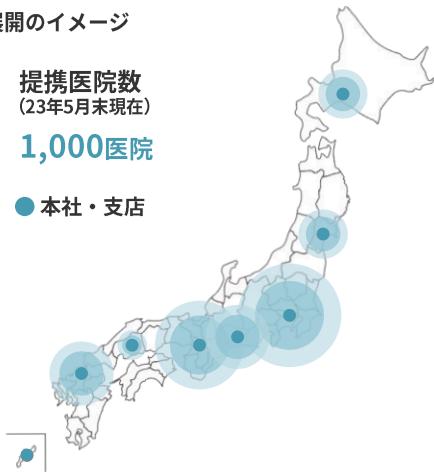
本社・支店の営業体制を強化し、全国の歯科医院との提携を推進、5年後の取扱高は100億円をめざす

■ 全国展開のイメージ

提携医院数
(23年5月末現在)

1,000医院

● 本社・支店



■ 取扱高の見通し

100億円～

15億円

初年度
(24.3)

5年後

73

デンタルクレジットの計画です。

本社・支店の豊富な営業ノウハウを持つ人材が、お客さまに安心してご利用いただけるよう、信頼できる歯科医院の開拓を全国で進めます。

すでに1,000医院以上と提携し、今年度の取扱高は15億円の見通しです。

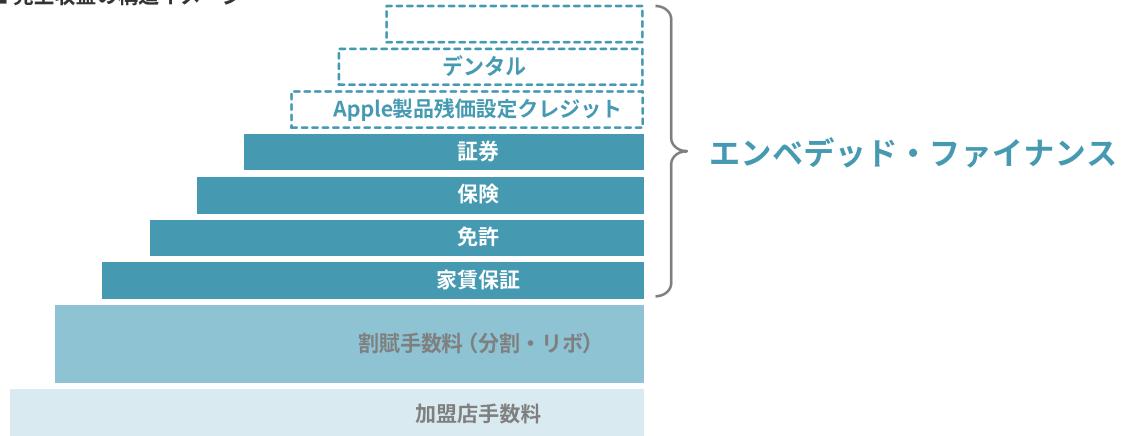
5年後には取扱高100億円以上を目指してまいります。

丸井グループのエンベデッド・ファイナンス



独自の与信ノウハウを活用してクレジット払い埋め込み型サービスを開発、収益を多層化

■ 売上収益の構造イメージ



74

丸井グループは小売・金融一体のビジネスモデルを通じて様々なノウハウを培ってきました。

今後は、そのノウハウを生かし、新たなエンベデッド・ファイナンスを開発・展開していくことで収益の多層化を推進してまいります。

私からは以上です。

質疑応答



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

代表取締役社長 青井 浩

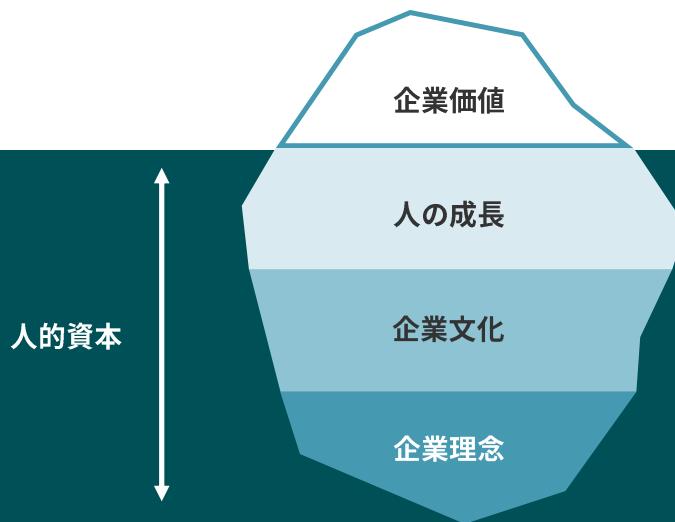
青井です。

まず初めに、こうして皆さんと約3年ぶりに対面でお目にかかるのことを大変嬉しく思っております。

それでは、丸井グループの人的資本経営その2、社会課題解決企業への進化につきましてご説明させていただきます。

経営理念「人の成長＝企業の成長」

経営理念のもと、企业文化と人の成長が一体となり企業価値を向上



まず初めに、これまでの振り返りです。

丸井グループでは、人的資本を企業価値の源泉と捉え、
「人の成長＝企業の成長」という経営理念に基づき、
「企业文化の変革」と「人の成長」に取り組んでまいりました。

企业文化の変革

05年以来、8つの施策により企业文化を変革し、OSを更新



78

2005年以来17年間かけて取り組んできた「企业文化の変革」では、「経営理念」を起点に、「手挙げの文化」や「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」など、

当社独自の取り組みを含む8つの施策を通じて、経営のOSである企业文化を新しいOSへと更新してまいりました。

社員のエンゲージメント

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%

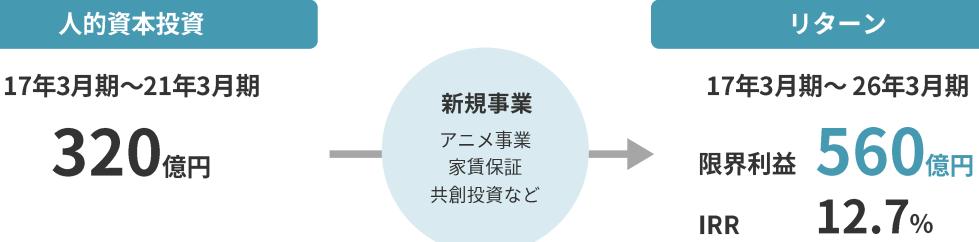
79

これらの施策の結果、社員のエンゲージメントが高まりました。

当社が独自に計測しているエンゲージメント指標を2012年と22年の10年間で比較すると、仕事での「期待」は46%から80%へ、職場での「尊重」は28%から66%へ、自分の「強みを活かす」は38%から52%へと、それぞれ大幅に改善しました。

人的資本投資とリターン

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



80

加えて、人への投資を促進しました。

2017年から21年までの5年間の人的資本投資は約320億円です。

一方、同期間に創出された、アニメ事業や家賃保証、共創投資などの、新たな事業による限界利益をリターンと見なしますと、2017から26年までの10年間に生み出される限界利益は約560億円で、内部収益率は12.7%と資本コストを上回る投資効果が見込まれます。

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



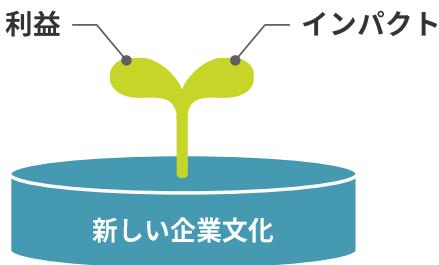
それでは、本題に入ります。

私たちが人的資本経営を通じて目指す姿、「社会課題解決企業への進化」です。

VISION 2050
インパクトと利益の二項対立を乗り越える

私たちは、2019年に策定したVISION2050で、「インパクト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。

企業文化の変革によって、このビジョンの実現に向けたイノベーションが創出できるようになってまいりました。



- ① ヘラルボニーカード
- ② 応援投資
- ③ オーナーカード

VISION 2050という種から生まれたイノベーションは、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」をつけたこれらの芽は、私たちが今後拡大していくビジネスの原型を示しています。

その中から3つの事例を紹介します。

事例1：ヘラルボニーカード

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

■ 企業紹介



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

■ 第1回 Co-Creation Pitch (2021年)



優秀賞を受賞

84

1つ目は、ヘラルボニーカードです。

ヘラルボニー社は、「異彩をはなて。」をミッションに掲げるスタートアップです。

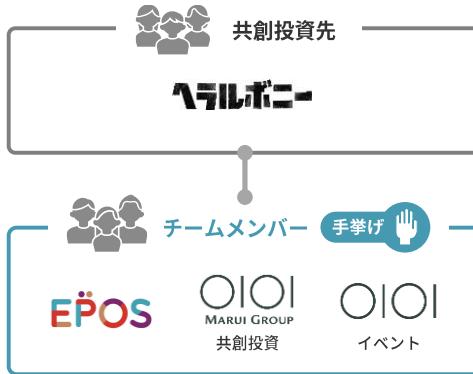
2021年に当社が開催したピッチイベントで優秀賞を受賞したことがきっかけで、投資・協業がスタートしました。

そのピッチに感銘を受けた社員が、自らメンバーを募り、チームを結成しました。

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

85

呼びかけに応えて集まったメンバーは、グループ会社の枠を超えてプロジェクト的に活動することで、共創を進めました。

これにより、ご利用額の一部を障害をお持ちのアーティストに寄付できる「ヘラルボニーカード」が誕生しました。

「ヘラルボニーカード」は、その美しいデザインと、「使うたび、社会を前進させるカード」というコンセプトが支持され、

会員数は現在1万人を超えています。

メインカードとしてご利用されるお客様が多いことから、ゴールドカードを上回るLTVが見込まれます。

事例 2：応援投資

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



86

次に、応援投資です。

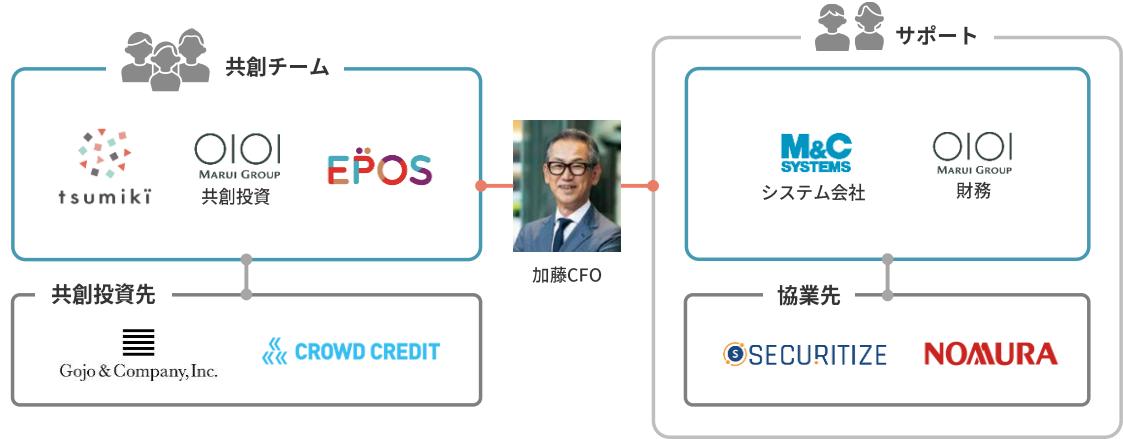
VISION 2050で掲げた、「世界の1,000万人以上の人々にファイナンシャル・インクルージョンを提供する」という目標に向けて、

五常・アンド・カンパニー様とクラウドクレジット様に出資し、お客様に途上国向けの投資機会を提供するための協業を進めてまいりました。

そうした中、金商法の改正により、ブロックチェーンを活用したデジタル債の活用が可能となったことで、その実現に向けた可能性が見えてまいりました。

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



87

デジタル債の発行に向けて、共創チームのリーダーである加藤CFOの呼びかけに応じたメンバーが自主的に集い、社外の専門家とも連携するプロジェクトで準備を進めました。

これにより、日本の事業会社としては初となるデジタル債を発行することができました。

事例 2：応援投資

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

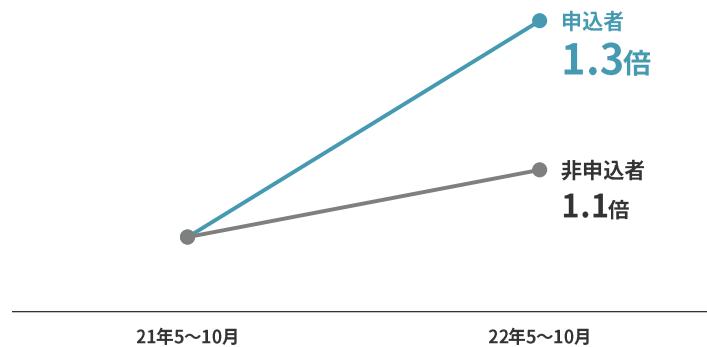
デジタル債は、約6,000人のお客様から、募集金額の2億円を大きく上回る35億円ものお申し込みをいただきました。

これによって、途上国の小さなお子さんを持つ女性を中心に、3万3千人にファイナンシャル・インクルージョンをお届けすることができました。

事例 2：応援投資

応援投資の申込者は、その後の利用額が従前の1.3倍に向上

■ 応援投資の抽選申込後のエポスカード利用額（前年同期比）



*第1回債n=1,500人、前年からのゴールド継続会員（当落込み）

また、応援投資をご利用いただいたお客様のその後のエポスカードのご利用額は、半年間で従前の1.3倍に増加しました。

お客様の資産形成と社会貢献を両立させる応援投資は、収益の向上にも顕著な効果が見込まれます。

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



90

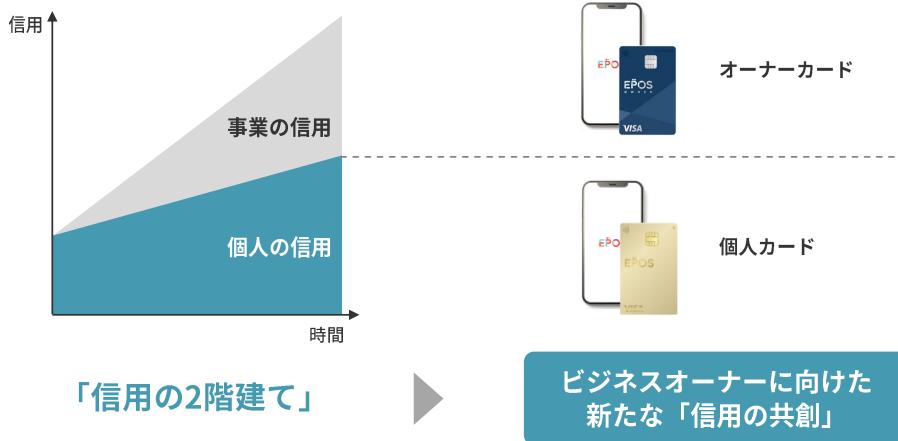
次に、オーナーカードです。

これは、当社の協業パートナーである起業家の皆様から寄せられた、
「起業当初の資金繰りをエポスカードで支援して欲しい」
というニーズにお応えする企画です。

「将来世代の起業を応援したい」という思いを持つ社員が自ら手を挙げて集まり、
プロジェクトが結成されました。

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



91

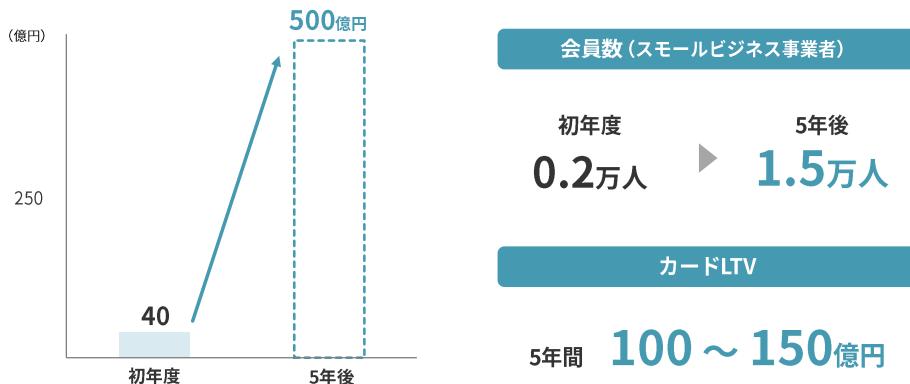
起業家との対話を繰り返す中から見出されたのは、事業の信用が積み上がるまでに時間がかかるスタートアップのオーナーに対して、個人の信用をベースに創業時からサポートする「信用の2階建て」という新たな「信用の共創」のコンセプトです。

このコンセプトに基づき、事業化が決定しました。

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



オーナーカードは2030年までに会員数1万5千人以上、取扱高500億円以上、LTVは100億円～150億円を計画しております。

社会課題解決企業への進化

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



93

これらの事例は、現状では小さな「芽」に過ぎませんが、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、たくさんの果実を実らせることで、社会課題解決企業へと進化してまいります。

定款変更

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

この目指す姿を揺るぎないものとするために、「企業理念の実践」を定款に追加し、6月27日の株主総会に付議することにしました。

第2条 「企業理念の実践」

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

当会社は「お客様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、お客様をはじめ、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。

Why

How

What

こちらがその内容です。

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に創る」ことをHow、

そして、「社会課題の解決と利益の両立を目指す」ことをWhatと規定しています。

インパクトのアップデート

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
一人ひとりのしあわせを共につくる	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

96

加えて、2021年に策定した、Whatに相当する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。

1番目のテーマ「将来世代の未来を共につくる」においては、定義が難しく、具体的な取り組みに落とし込みにくかった「サーキュラーエコノミーの実現」を「サステナブルな消費・暮らしの革新」に修正。また、「将来世代の事業創出を応援」を追加しました。

2番目の「一人ひとりのしあわせを共につくる」では、D&Iに関わる「個性」、ウエルビーイングに関わる「健康」、そしてファイナンシャルインクルージョンに関わる「お金の活かし方」を加えました。

そして、3番目の「共創のプラットフォーム」は、「共創のエコシステム」に変更し、「働き方と組織のイノベーション」を加えました。

インパクトKPIと財務KPI

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 「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t以上 100万人以上	取扱高 6,800億以上
	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」の選択肢を提供する企業	1,000社以上	LTV 900億以上
		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	「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
	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 2,000億以上
	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	1,000万人以上	取扱高 3.5兆以上
	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か国以上	LTV 2,500億以上
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	
		共創エコシステムへの参画者	1万人以上	IRR 10%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

97

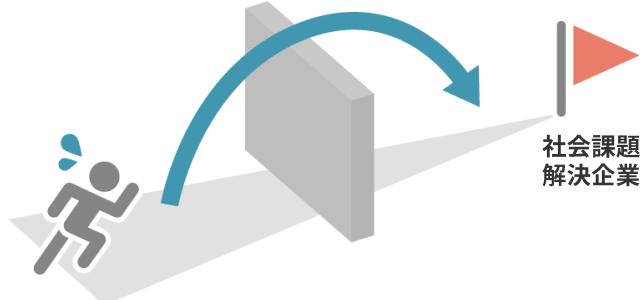
合わせて、インパクトKPIと財務KPIを設定することで、進捗状況を定量的に把握し、インパクトと利益の両立を実現してまいります。

その手始めとして、6月末には、「インパクトブック」を発行します。

インパクトブックでは目標ごとの取り組みについて、ロジックモデルを明らかにするとともに、それぞれのKPIの進捗状況を報告します

社会課題解決企業への道のり

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

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、2つを両立させることは、「言うは易し、行うは難し」で、相当な困難が予想されます。

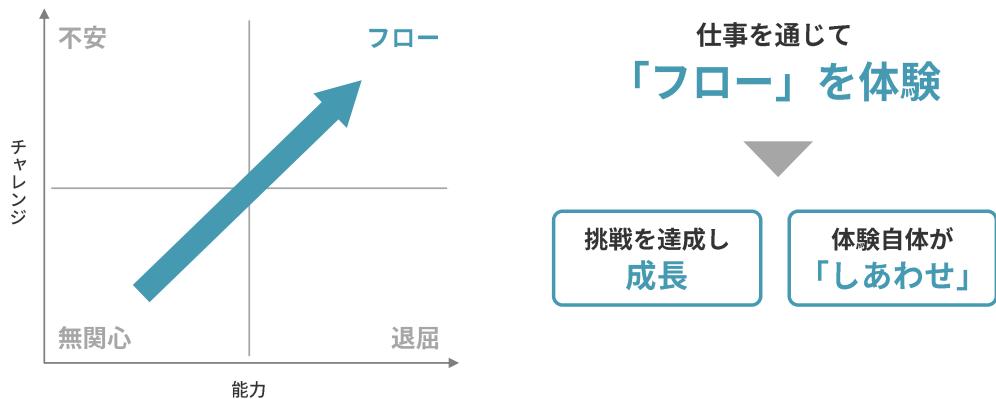
この高いハードルをクリアするためには、一人ひとりの「創造力を全開にすること」が不可欠です。

そのために、「仕事を通じてフローを体験できる」組織づくりに取り組みます。

「フロー」体験

「仕事を通じてフローを体験できる組織」を作ることで、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



99

「フロー」は心理学者のチクセント・ミハイが提唱する概念で、人が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。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出来、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。また、フローはその体験自体が「しあわせ」をもたらすともいいます。

私たちは、「仕事を通じてフローを体験できる組織」を創ることで、目指す姿の実現と、働く一人ひとりの幸せの両立を目指してまいります。

① 働き方と組織のイノベーション

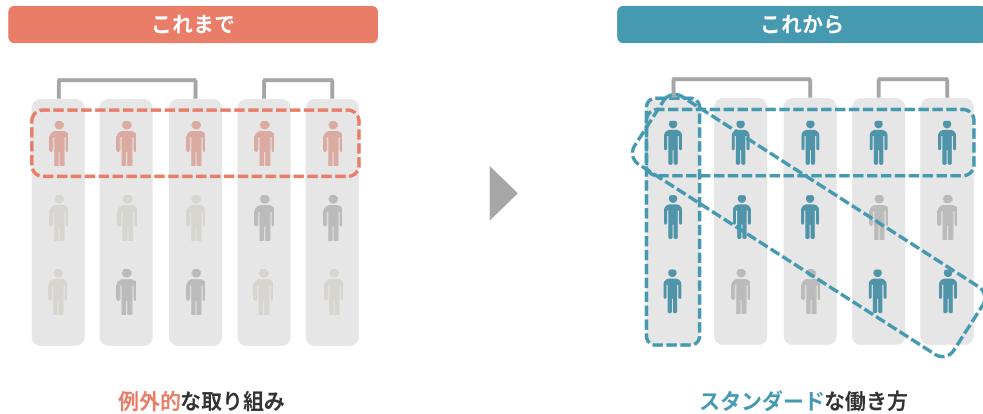
② DXの推進

そのために、2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、そしてDXの推進です。

働き方と組織のイノベーション

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



101

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と組織を促進します。

先ほどご紹介したイノベーションの事例でも、公認イニシアティブや共創チームなどプロジェクト型の組織が、成果に繋がりました。

今後は、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広げていきます。

働き方：公認イニシアティブの拡大

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 ソーシャル領域のイベント創出
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 B/Sを使わない新たな金融サービス検討

102

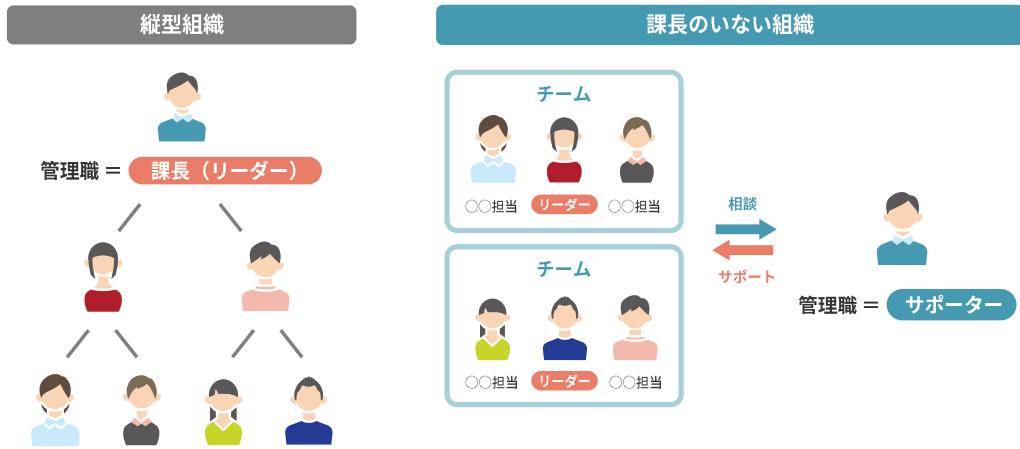
その第一歩として、公認イニシアティブを拡大します。

インパクトと利益を両立させる様々なテーマを設定し、参画したいテーマに自ら手を挙げて集まつたメンバーが、

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。

働き方：課長のいない組織

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



103

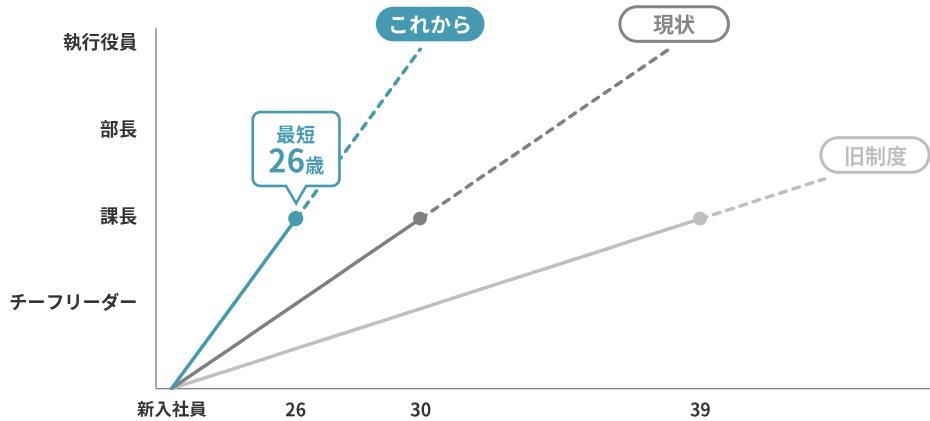
また、「課長のいない組織」の開発にもチャレンジします。

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、上から横に回ることで、一人ひとりのメンバーが自力自走するフラットな組織を創り、チームとしての創造力を促します。

働き方：早期登用

「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



104

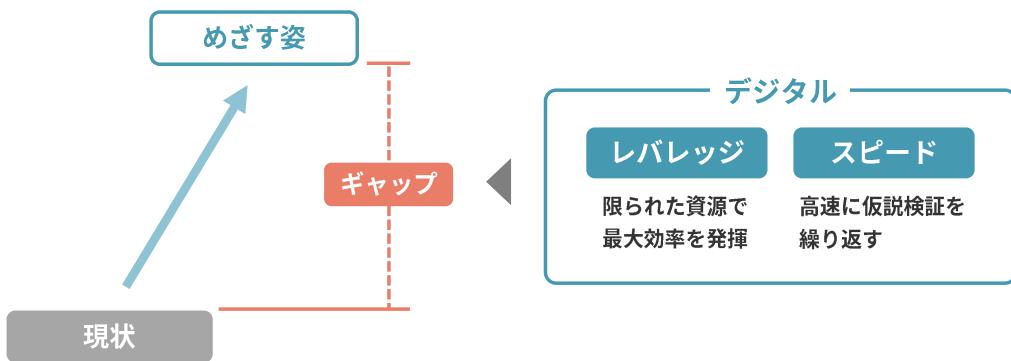
合わせて、早期登用も加速します。

人事制度を改定し、「企業価値向上への貢献が期待できる人材」には、「人的資本投資」として早期昇進を後押しすることで、現状、最短で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。

DXのギャップ

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



105

次に、DXの推進です。

現状と目指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。

デジタルの力は、レバレッジとスピードを与えてくれます。

応援投資の事例でもブロックチェーンというデジタルの力を活用することがブレークスルーに繋がりました。

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、高速で仮説検証を繰り返すことが不可欠です。

しかしながら、DXを進めるための課題は、これを担える専門人材がいないことでした。

DX：Mutureによる専門人材の採用



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歩し、プロダクト開発に貢献

■ 合弁会社 Muture



■ デジタル領域の専門人材の採用



○○I MARUI GROUP × Goodpatch

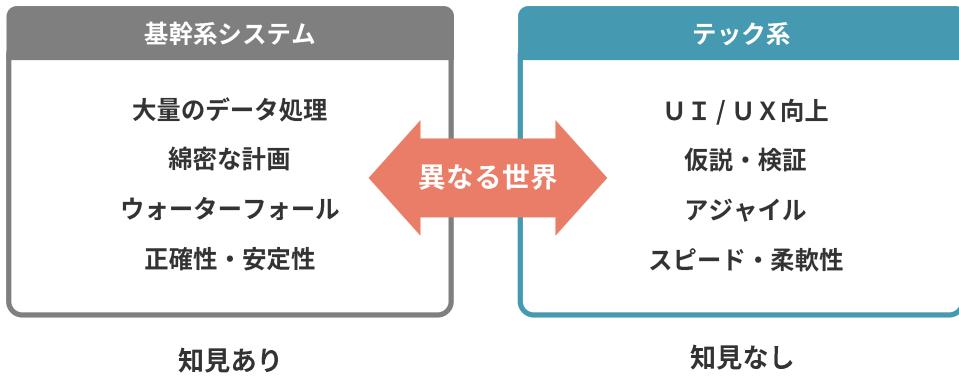
106

そこで、昨年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弁会社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高度な専門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、ライフスタイルアプリやOMEMIEの開発に貢献してくれています。

DX：テック系組織の開発

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



107

Mutureを通じて人材の採用が進んだ一方で、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的に広げ、

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、いわゆる基幹系システムを得意としてきましたが、これとは全く異なるテック系の組織開発については、これをリードできる人材もノウハウも欠けています。

DX：CDXOの招聘



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

108

そこで、Mutureの合弁先であるグッドパッチ社の土屋社長にお力を貸していただけないかご相談したところ、
快くお引き受けいただくことが出来ました。

本日付で、土屋社長に、執行役員チーフ・デジタルトランスフォーメーション・オフィサーに就任していただくことにしました。
土屋社長は、組織開発に関する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。

企業文化2.0「社会実験企業」

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



109

以上を踏まえて、更なる企業文化の変革に取り組みます。

企業文化2.0では、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。

「たくさん実験して、早く失敗することで、成功のためのノウハウを蓄積する」

fail fast, fail forwardを奨励し、イノベーションを創出し続ける企業を目指します。

人的資本投資の拡大

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)

合わせて、人的資本投資を拡大してまいります。

人的資本投資のIRRは12.7%と、店舗などを中心とした有形投資のハードルレートである10%を上回っています。

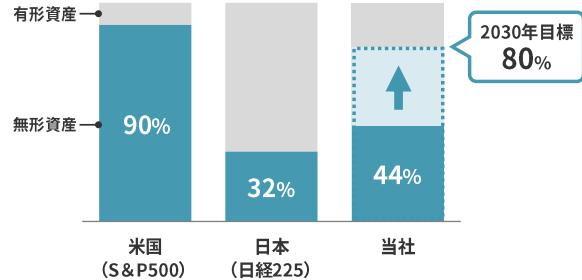
したがいまして、今後は実効性を高めつつ、人的資本投資を5年間で650億円以上に拡大することで、高効率な経営を実現してまいります。

無形資産比率と企業価値の向上

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

■ 日米・丸井グループの比較

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



出所：OCEAN TOMO 「INTANGIBLE ASSET MARKET VALUE STUDY」（2020年）を基に当社作成

111

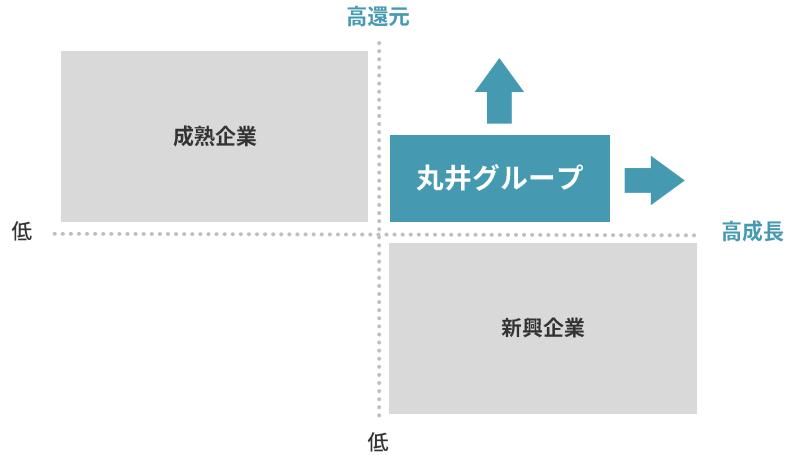
また、人的資本投資を拡大することで、企業価値を高めてまいります。

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年を目指しに米国並みの80%まで高めることで、企業価値の向上を目指してまいります。

高成長と高還元の両立

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



112

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まいります。

めざすべき企業価値

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

将来

PBR 1.7倍

= ROE 10% × PER 17倍
(24.3期計画) (現水準)

PBR 5倍

= ROE 25% × PER 20倍

最後に今後の目指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、
将来的にROEを25%程度まで高め、PBR5倍を目指してまいります。



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。



私からは以上です。
ご静聴ありがとうございました。