

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。

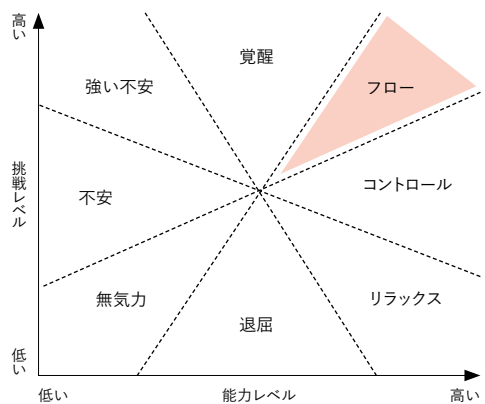
そして、冒頭の会話となりました。ともすると精神論と受け取られがちなフロー理論ですが、これは**膨大なフィールド研究から科学的に導かれた理論**です。そのことを、2012年7月の中期経営推進会議で全社に向けて話しました。丸井グループでWell-beingにかかわる、最初の活動でした。

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。**

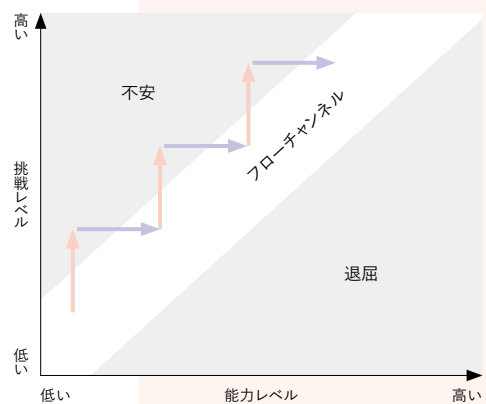
挑戦レベルが少々高く不安でも、何とか工夫したりサポートをもらいながら能力を伸ばすと、フローの領域に入れます。階段を上るごとに不安や緊張もありますが、それを乗り越えてフローを体験するたびに、成

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

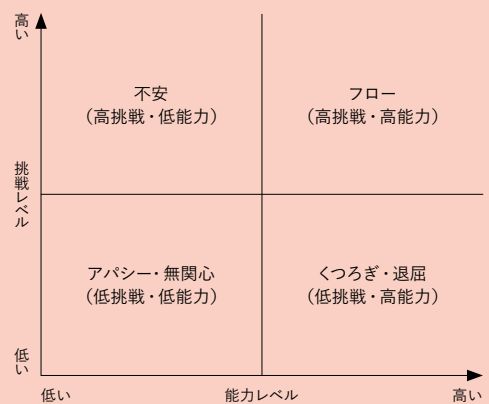


長の喜びを感じます。そしてまた次の挑戦に臨み、より高いレベルのフローを体験していきます。このプロセスは「フローの階梯モデル(図2)」として表されます。

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。

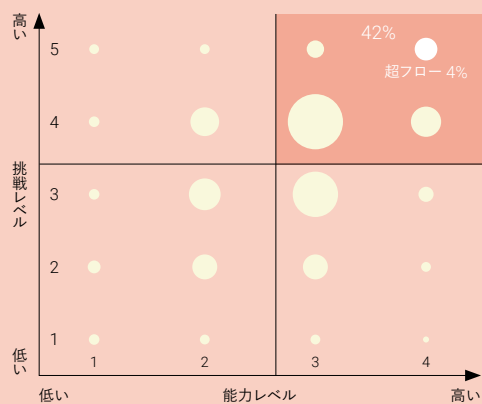
図3は、学術的に「4チャンネル フローモデル」と呼ばれる図です。チクセントミハイ氏が開発した経験抽出法(Experience Sampling Method)に適用されるもので、これをヒントに分析を試みました。

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 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 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 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



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・

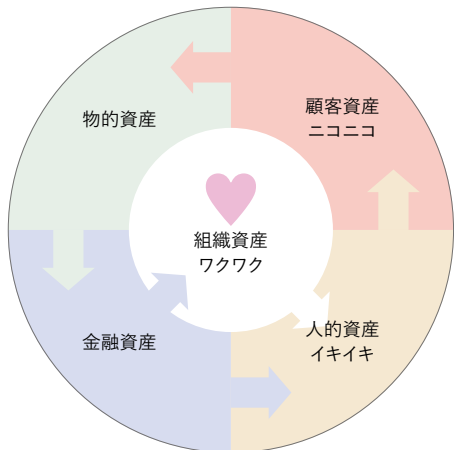
検証を通じて、3つのフローが価値創造につながるという仮説にたどり着きました。

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

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。

価値につながる事が明らかになってきています(図2)。

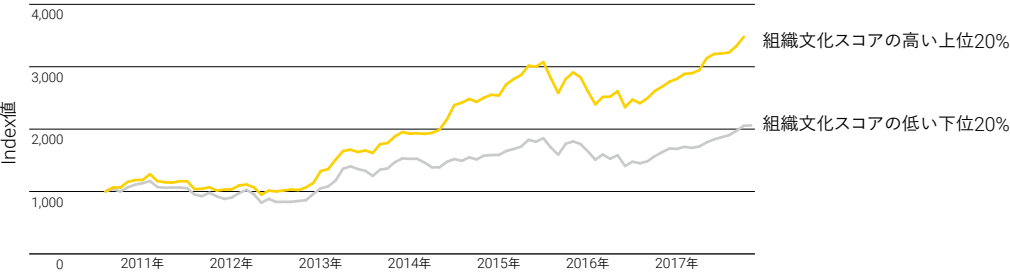
ここで重要なことは、人的資産(個人やチーム)に対する組織的な働きかけ(組織資産)です。企業文化の醸成、手挙げや失敗の推奨や創発型のチーム・ビルディングの仕組みなどの組織開発は、将来世代が主役になる社会では、階層型組織には到達できない価値を生み出すでしょう。

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

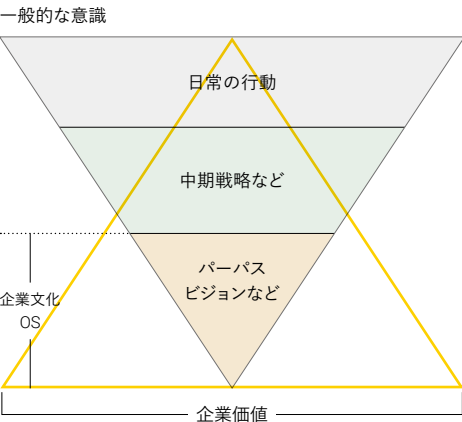
企業価値評価(DCF)モデル(抜粋)

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 現在価値	企業価値 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」

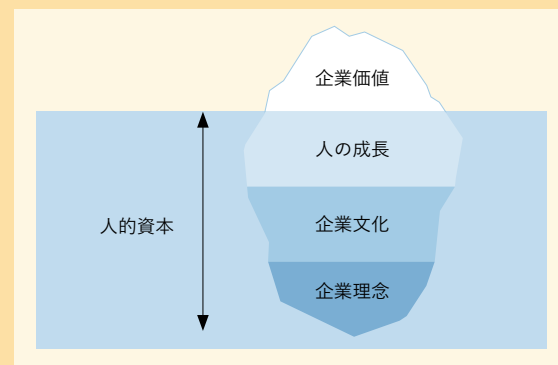
どんなに新しい事業をスタートしたとしても、どんなに社員がイキイキと能力を発揮しようとしても、それらの土台となる企業文化が旧来のものではまったく機能しません。丸井グループでは「人の成長＝企業の成長」という経営理念のもと、社員をはじめとする人的資本を企業価値の源泉ととらえ、「企業文化の変革」に一貫して取り組んできました。

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。

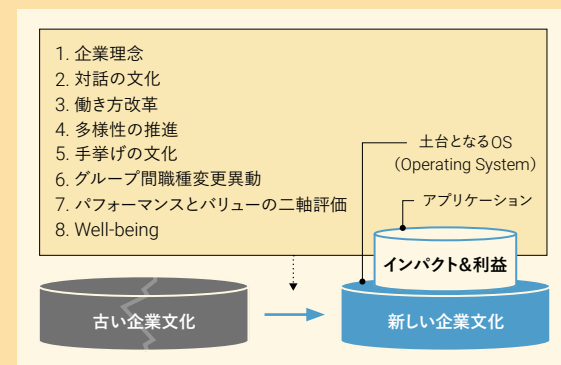
企業文化の変革に向けて、まずは「企業理念」を策定し、社員と対話を行うところからスタートしました。そこから「対話の文化」「働き方改革」「多様性の推進」「手挙げの文化」「グループ間職種変更異動」「パフォーマンスとバリューの二軸評価」、そして「Well-being」といった、当社独自の取り組みを含む8つの施策を同時に展開しました。

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

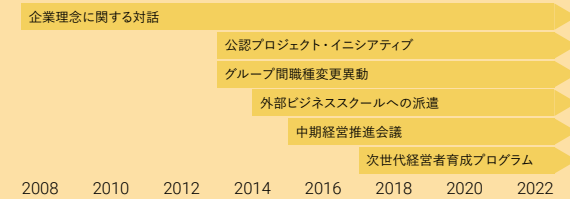


8つの施策により企業文化を変革



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。

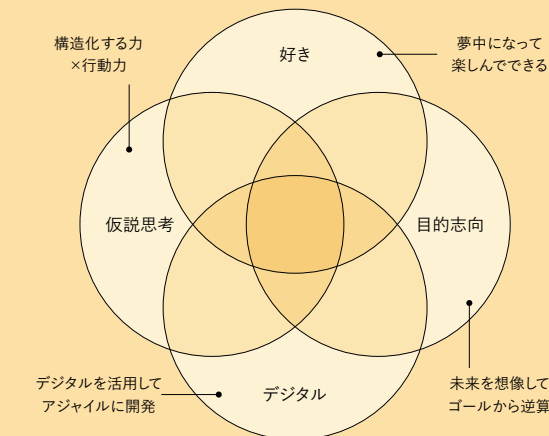
さらに、社会課題を解決しながら利益も同時に追求することは相当な困難が予想され、過去の延長線上では到底達成できません。この高いハードルをクリアするためには、一人ひとりの

「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。

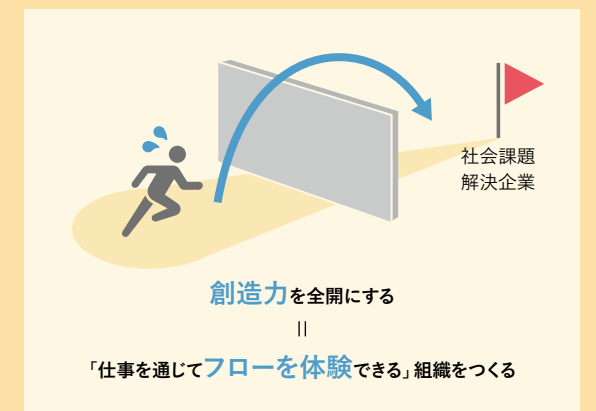
人はフローを体験することで、創造力をフルに発揮することができ、それによって高いハードルを乗り越え、成長することができます。「好き」をきっかけに仕事を通じてフローを体験することで、その体験自体が「しあわせ」をもたらすことに加えて、一人ひとりが挑戦し目標を達成することで、成長を実感することができるはずです。丸井グループでは「仕事を通じてフローを体験できる組織」をデザインすることで、求める人材の育成とイノベーションを生みやすい企業文化2.0への変革に取り組んでいます。

*「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



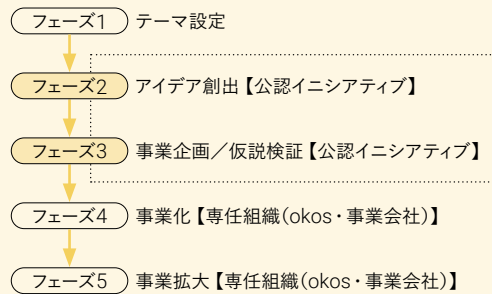
早坂 諒

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

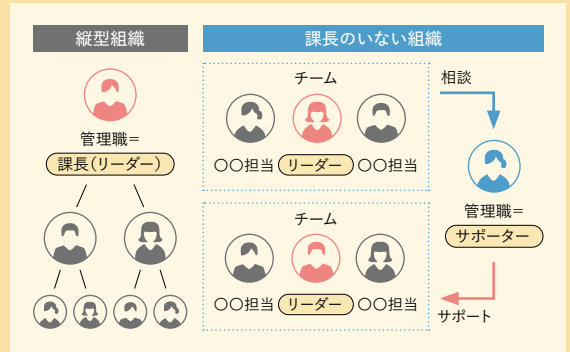
	活動内容
インパクト重視	社内起業家コミュニティ検討
	将来世代に向けたアプリ開発
インパクトと利益	キャリアデザインを考えるアプリ開発
	コロナ以降の働き方検討
	サイズコミュニティ構想のビジネス化に向けたアイデア創出(サイズマッチングアプリの実装)
	サステナブルな消費・暮らしの革新に向けた顧客体験の設計
	DE&Iを推進するビジネス構築
利益重視	Web3を活用したクレジットカードの新サービス検討
	新たな金融サービス検討(フリーランサーカードの実装)

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。

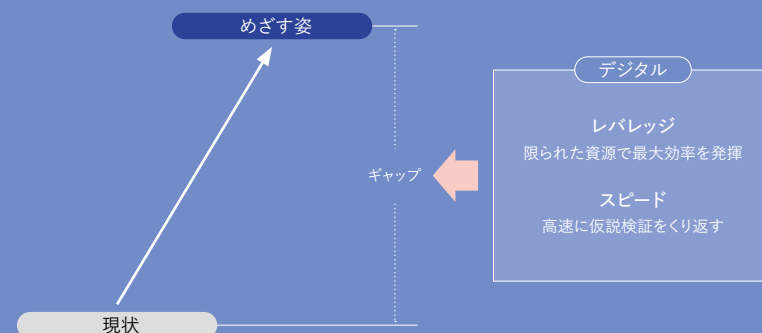
2022年4月にスタートした合併会社は「Muture(ミューチュア)」と名付けられました。創立メンバーは、丸井グループから3名、Goodpatchから2名の計5名でしたが、これまで1年あまりの間にUXやUIデザインの専門性を持つ優秀な人材が続々と入社しています。

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。

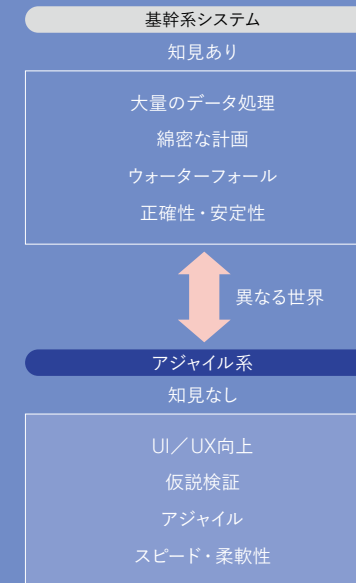
そもそも「UX(ユーザーエクスペリエンス)」とは何か？言葉の意味だけで言えば、お客さま一人ひとりの体験のことで、それを豊かなものにするのがUXデザインです。ある意味、リアル店舗でも実践されてきたとも言えますが、ネットやアプリを通じたオンラインのUXは常時接続型のサービスです。アクセスしたすべてのお客さまのご要望やエモーショナルなアクションがすぐにデータ化されるので、スピーディーかつ柔軟にサービスを改善していくことが可能。オンラインのデータはリアル店舗でも活かされますが、DXの思考のベースはあくまでもオンラインです。

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。

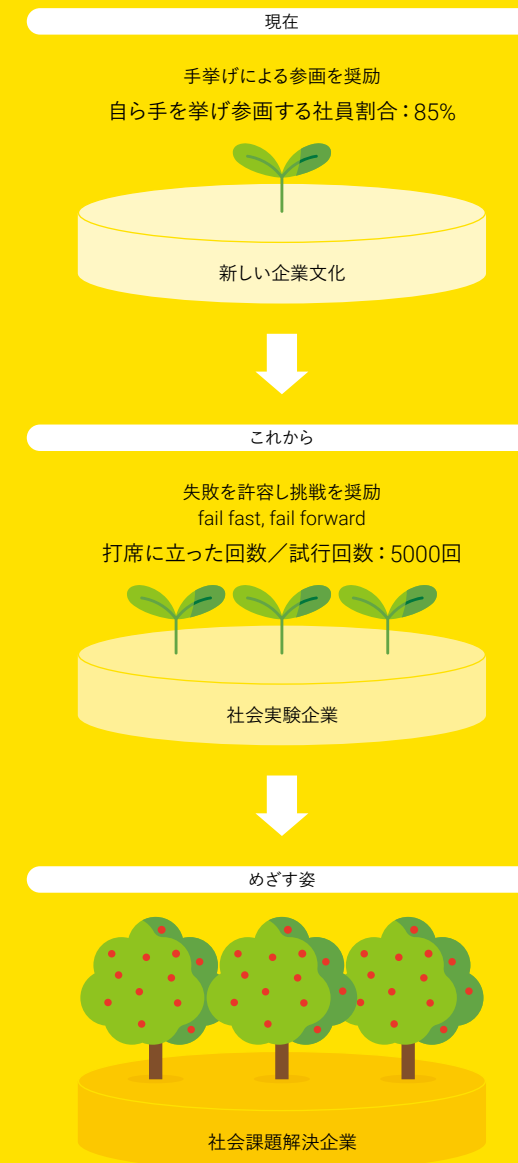
前述したように、デジタルの特性は限られた資源で最大効率を得るレバレッジ効果、短時間で仮説検証をくり返すことのできるスピード感であり、「失敗を許容し挑戦を奨励する文化」を育むうえで、まさにレバレッジとなります。

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なら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つくれ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

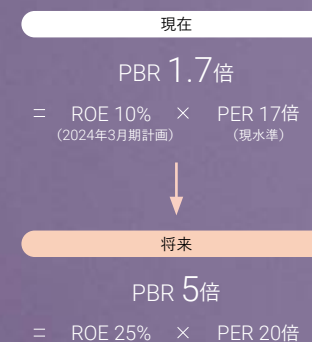


図2-1：他社比較で高いROICを実現

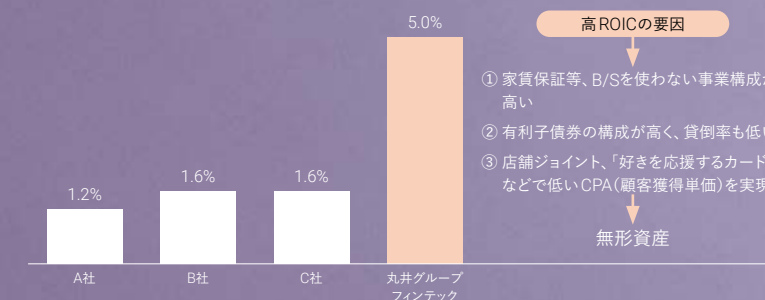
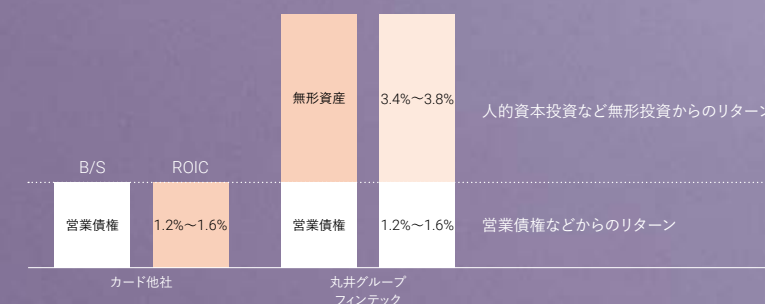


図2-2：ROIC超過部分は無形投資の効果



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。

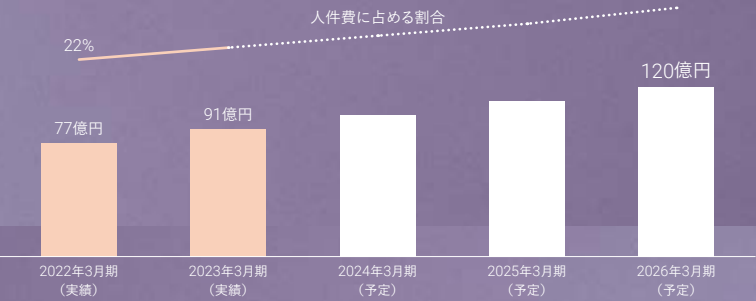
人的資本投資の再定義

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 ・職種変更1年目 ・出資金	45億円	55億円
STEP2：研究開発費 ・新規事業人件費 ・共創チーム人件費 ・出向者人件費	24億円	26億円
STEP1：人材投資 ・教育／研修費 ・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

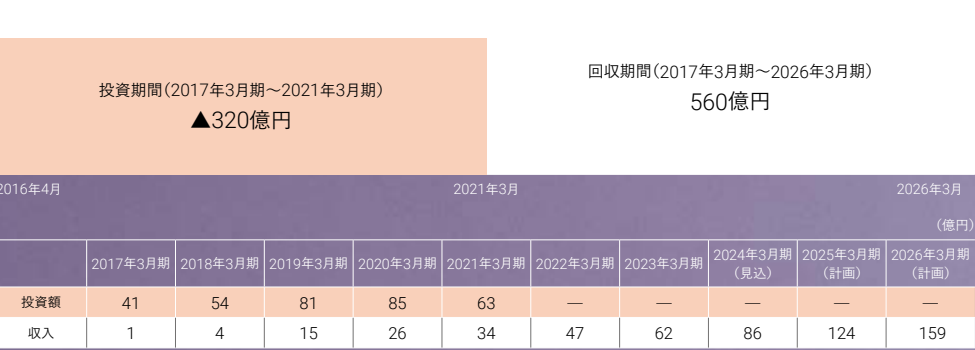
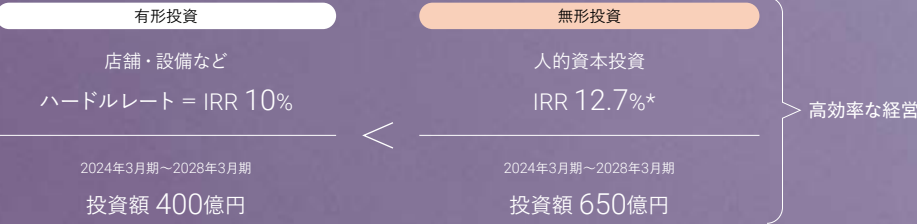


図5：人的資本投資の拡大

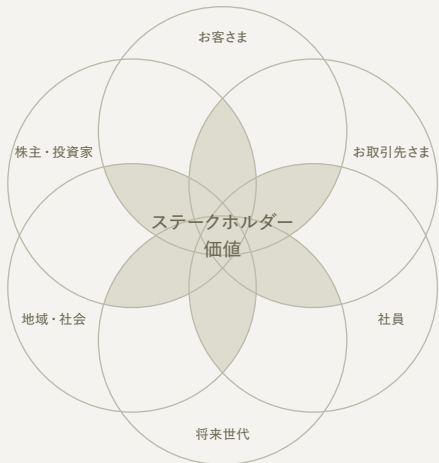


* 人的資本投資により創出された当社独自の新事業・サービスによる限界利益をリターンととらえ投資対効果を算定(投資期間：2017年3月期～2021年3月期、回収期間：2017年3月期～2026年3月期)

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

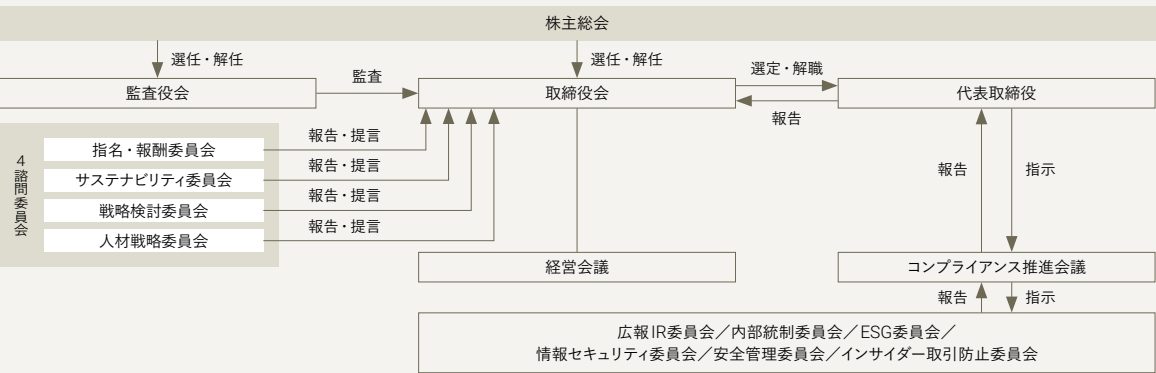
選任理由：医師、医学博士、産業医としての豊富な経験を有し、2021年からは取締役として経営の重要な意思決定および業務遂行に対する監督機能を適切に果たしています。また、上席執行役員CWOとして人・組織・社会のしあわせをめざすWell-being経営の推進において適切に職務を遂行していることから、当社の中長期的な企業価値向上に向けて十分な役割を果たすことができると判断したため。

取締役会で行ったおもな審議事項(2023年4月～11月)

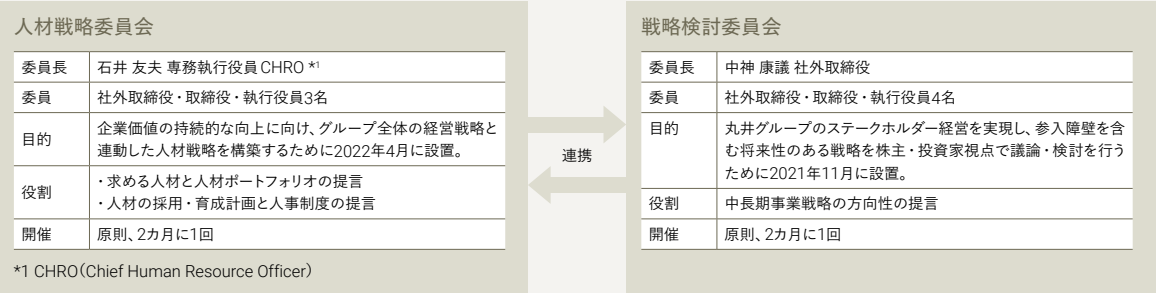
- | | | |
|------------------------|-----------------------|---------------------|
| ・新たな執行役員の選任 | ・CMAメンバーの配置 | ・サステナビリティ委員会進捗報告 |
| ・定款の一部変更 | ・投資案件、非上場株式の保有状況 | ・取締役会実効性評価の結果と対応 |
| ・ライフスタイルアプリにおける開発体制の変更 | ・政策保有株式の状況と今後の対応 | ・フィンテック事業の見通しと今後の対応 |
| ・社員への株式付与 | ・「女性イキイキ指数」の実績と指標の見直し | |

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 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 ベンチャーキャピタリスト	ベンチャー投資 分野
松尾 豊氏 東京大学大学院工学系研究科 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 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 分野
鈴木 雅剛氏 サステナビリティ委員会メンバー 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 Stake Technologies Pte. Ltd. CEO 日本ブロックチェーン協会 理事	パブリック ブロックチェーン 分野
石川 善樹氏 公益社団法人 Well-being for Planet Earth 代表理事 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



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



コーポレートガバナンス報告書

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してご紹介します。

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しょう。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

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%＊2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。

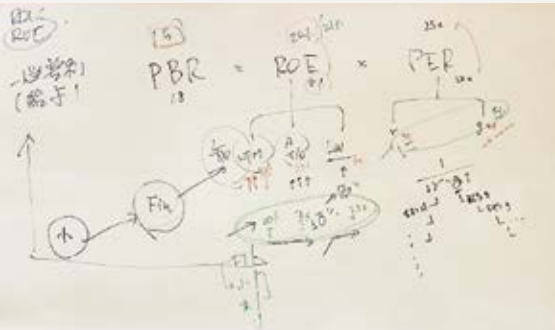
ざしています。どちらもバランスシートを使わない無形資産への投資のため、高い資本効率を実現できます。

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。

*2 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、そのうち世の中があと驚くような「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。



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

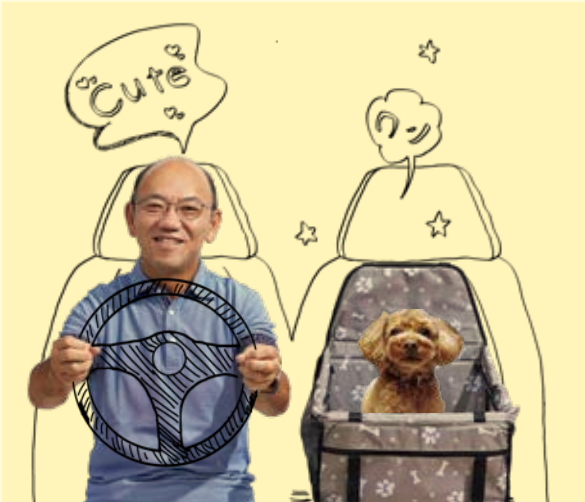
料理歴は学生時代から40年以上。食べることが大好きで、おいしい料理に出会うとすべて再現したくなります。愛用のマイ包丁で鰯の干物からローストビーフやおせち料理まで何にでも挑戦している時に、創造力と心のリラックスが全開のフロー状態で没入できます。僕にとって料理に集中して向き合っている時間は、最も身近な自己実現そのもので人生を豊かに生きるためにとっても大事なことでと考えています。食材×調味料×料理法で可能性は無限大、まさにビジネスと同じです。つくって楽しみ、食べて楽しみ、お酒のマリアージュを楽しみ、家族や友人の笑顔でも楽しめます。こんなしあわせほかにありますか、お料理バンザイ！



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。



S 斎藤 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!」。



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。



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く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 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 小売事業の	経験・知見 フィンテック事業の	新規事業	投資 スタートアップ	
青井 浩 代表取締役社長 代表執行役員 CEO	1.未来志向 2.着想 3.学習欲 4.信念 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) ○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 ○ファイナンス：代表取締役として資本政策を掌管 ○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) ○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 ○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 ○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 ○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 ○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 ○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 社外取締役	1.活発性 2.コミュニケーション 3.最上志向 4.個別化 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) ○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 ○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 ○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 ○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 ○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) ○新規事業：2007年6月に(株)プロノバを起業 ○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 社外取締役	1.戦略性 2.活発性 3.着想 4.未来志向 5.指令性															○経営経験：あすかコーポレートアドバイザリー(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) ○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 ○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 ○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 ○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 ○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 社外取締役	1.戦略性 2.収集心 3.未来志向 4.責任感 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 ○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 ○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 ○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 ○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 ○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 取締役 常務執行役員 CFO	1.調和性 2.分析思考 3.責任感 4.公平性 5.個別化															○経営経験：D2C&Co.(株)代表取締役社長(2020年1月～現在) ○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 ○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 ○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) ○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 ○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 ○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 ○新規事業：エポ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 ○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 取締役 上席執行役員 CWO	1.最上志向 2.学習欲 3.アレンジ 4.達成欲 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 ○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 ○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 ○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 常勤監査役	1.着想 2.責任感 3.慎重さ 4.戦略性 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 ○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 ○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 ○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 常勤監査役	1.最上志向 2.戦略性 3.着想 4.適応性 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) ○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 ○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) ○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 ○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 ○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 ○フィンテック：(株)エポスカード取締役カード企画部長(2007年10月～2009年9月)、(株)エポスカード取締役(2015年4月～2016年3月)

	クリアフントレングス*	共通スキル							独自スキル							スキル設定根拠
	T O P 5 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 小売事業の	経験・知見 フィンテック事業の	新規事業	スタートアップ 投資	
鈴木 洋子 社外監査役	1.ポジティブ 2.包含 3.達成欲 4.コミュニケーション 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 ○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 社外監査役	1.調和性 2.責任感 3.公平性 4.規律性 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 ○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 専務執行役員 CSO	1.個別化 2.アレンジ 3.最上志向 4.社交性 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) ○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 ○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 ○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 ○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 ○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 専務執行役員 CHRO	1.分析思考 2.自我 3.責任感 4.回復志向 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) ○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 ○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) ○サステナビリティ：CSR推進担当役員(2007年9月～2013年3月) ○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) ○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 常務執行役員	1.公平性 2.調和性 3.分析思考 4.自我 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) ○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 ○ファイナンス：財務部長(2008年7月～2011年3月) ○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 ○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 ○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) ○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 常務執行役員	1.ポジティブ 2.最上志向 3.着想 4.内省 5.社交性															○経営経験：(株)丸井代表取締役社長(2020年7月～現任) ○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 ○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) ○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 ○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 常務執行役員 CDO	1.社交性 2.達成欲 3.コミュニケーション 4.ポジティブ 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) ○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 ○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) ○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 ○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 ○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) ○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 上席執行役員 CIO	1.調和性 2.責任感 3.ポジティブ 4.包含 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) ○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 ○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) ○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 執行役員 CDXO(非常勤)	1.戦略性 2.活発性 3.着想 4.社交性 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) ○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 ○新規事業：2011年9月に(株)グッドパッチを起業 ○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 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	小 売 事 業 の 経 験・ 知 見	経 験・ 知 見 フ ィ ン テ ッ ク 事 業 の	新 規 事 業	投 資 ス タ ー ト ア ッ プ	
青木 正久 執行役員	1.ポジティブ 2.最上志向 3.調和性 4.個別化 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) ○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) ○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 ○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 ○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 ○フィンテック事業：tsumiki証券(株)CEO(2021年10月～現在) ○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 執行役員	1.規律性 2.分析思考 3.慎重さ 4.目標志向 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) ○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 ○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 ○小売：(株)丸井取締役(2019年4月～現任)
伊賀山 真行 執行役員	1.分析思考 2.着想 3.達成欲 4.アレンジ 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) ○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) ○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 執行役員	1.個別化 2.着想 3.アレンジ 4.最上志向 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 ○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) ○フィンテック：(株)エポスカード取締役(2016年4月～2019年3月) ○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 執行役員	1.着想 2.責任感 3.信念 4.調和性 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 ○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) ○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 執行役員	1.戦略性 2.最上志向 3.学習欲 4.達成欲 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) ○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 執行役員	1.調和性 2.達成欲 3.慎重さ 4.分析思考 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 執行役員	1.学習欲 2.内省 3.達成欲 4.自我 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) サステナビリティ部長、ESG推進部長(2022年4月～現任) ○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) ○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 執行役員	1.調和性 2.分析思考 3.最上志向 4.親密性 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) ○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 執行役員	1.分析思考 2.慎重さ 3.親密性 4.個別化 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) ○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)