

株式会社 丸井グループ

当社の無形資産投資について



2022年10月7日

- 1** 丸井グループの概要
- 2** 当社の無形資産投資に関する開示
 - ① ビジネスモデルの進化
 - ② 未来投資
 - ③ 人的資本投資
- 3** 人的資本投資の評価について



1 丸井グループの概要

2 当社の無形資産投資に関する開示

① ビジネスモデルの進化

② 未来投資

③ 人的資本投資

3 人的資本投資の評価について



創 業 : 1931年 家具の月賦商として創業

事業内容 : 小売・金融一体の独自のビジネスモデルを展開

小売

店舗数 **22店舗**

来店客数 **2.1億人** ※20年3月期



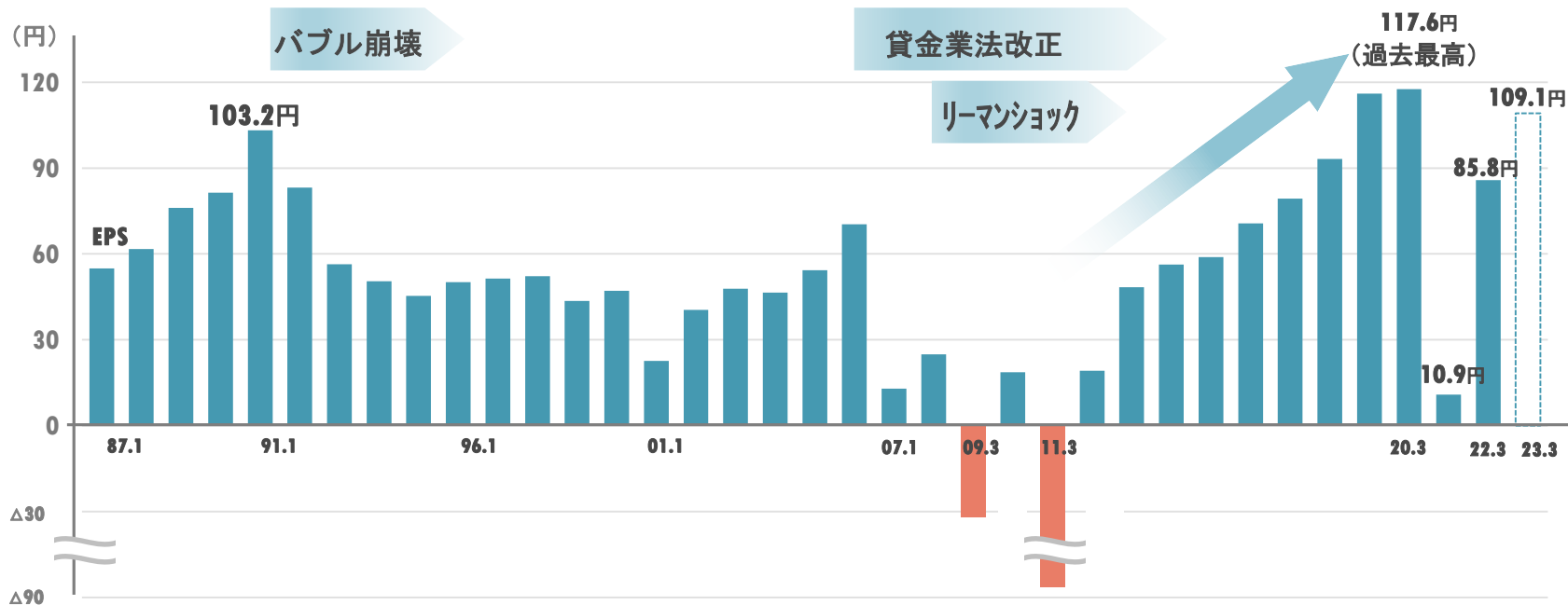
フィンテック

カード会員数 **718万人**
取扱高 **3兆2,000億円**






2度の赤字を乗り越え、**20年3月期**に過去最高の**117.6円**を達成

■EPSの実績と予測



ビジネスモデルの進化

創業以来、一貫して小売・クレジット一体のビジネスを展開
 エポスカード発行以降は、「小売がクレジットの成長を促す」関係に変化

	1931年（創業）～	1981年～	2006年～
カード	 <p>日本初の クレジットカード</p>	 <p>赤いカード (ハウスカード)</p>	 <p>エポスカード (汎用カード)</p>
ビジネス モデル	<p>小売</p> <hr/> <p>クレジット</p>	<p>小売</p> <hr/> <p>クレジット + キャッシング</p>	<p>クレジット</p> <hr/> <p>小売</p>
B/S イメージ	<p>営業債権 30%</p> <p>固定資産等 (土地・建物) 70%</p>	<p>営業債権 40%</p> <p>固定資産等 (土地・建物) 60%</p>	<p>営業債権 60%</p> <p>固定資産等 (土地・建物) 40%</p>

- 1 丸井グループの概要
- 2 当社の無形資産投資に関する開示**
 - ① ビジネスモデルの進化
 - ② 未来投資
 - ③ 人的資本投資
- 3 人的資本投資の評価について



20.3期 4Q決算説明会（20年5月）

- ・ 当社の無形投資の拡大 および 今後のビジネスモデルの方向性（知識創造型企業への転換）を宣言
- ・ 共創投資（スタートアップ投資）の説明



有価証券報告書に
共創投資について記載（8月）

統合報告書に知識創造型企業への
転換・共創投資について記載（12月）

21.3期 4Q決算説明会（21年5月）

- ・ 新中期経営計画において
小売・フィンテックに「未来投資」（共創投資+新規事業）を
加えた三位一体のビジネスモデル推進を説明



決算短信（5月）
有価証券報告書記載（8月）
統合報告書（12月）に
中計の方向性を記載

22.3期 2Q決算説明会（21年11月）

- ・ Web系人材の拡充について説明

4Q決算説明会（22年5月）

- ・ 人的資本経営の今までの取り組みと
今後の人的投資の方向性を説明



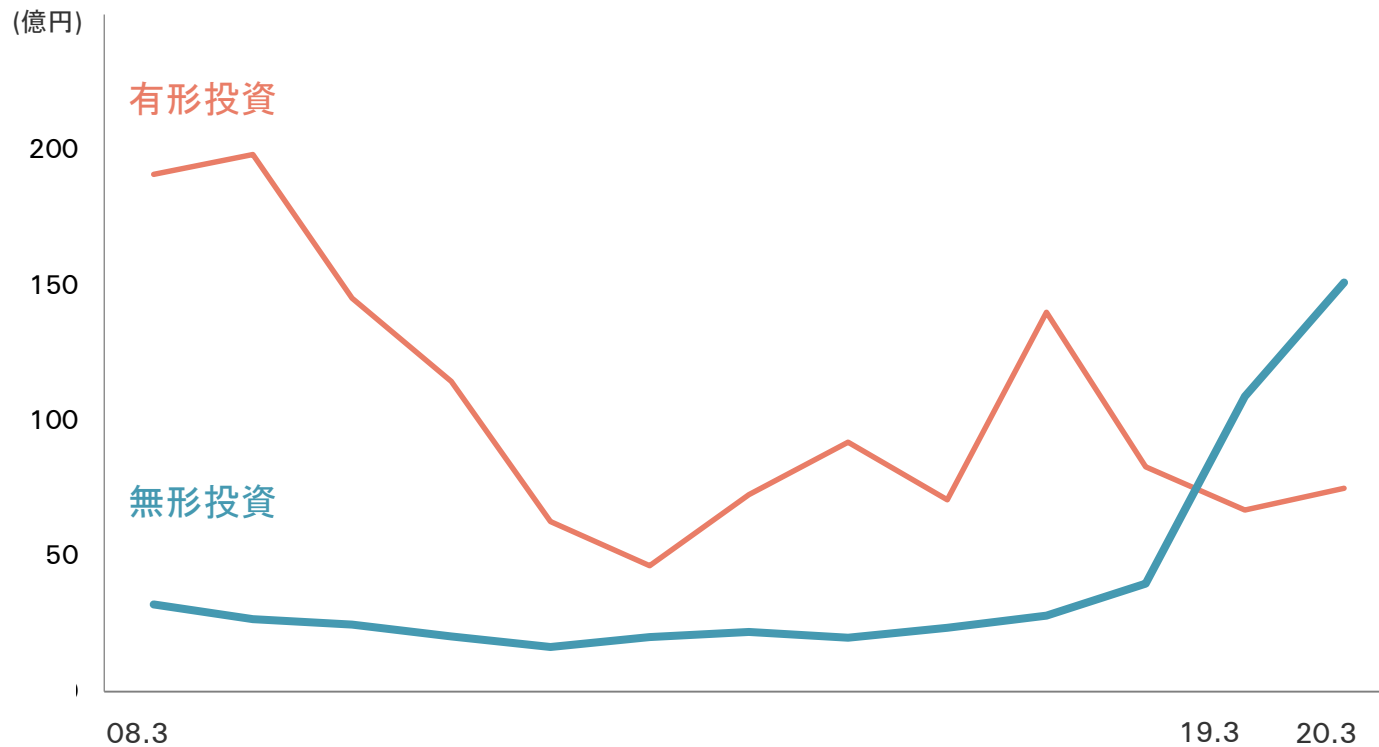
有価証券報告書に
人的資本経営について記載（8月）

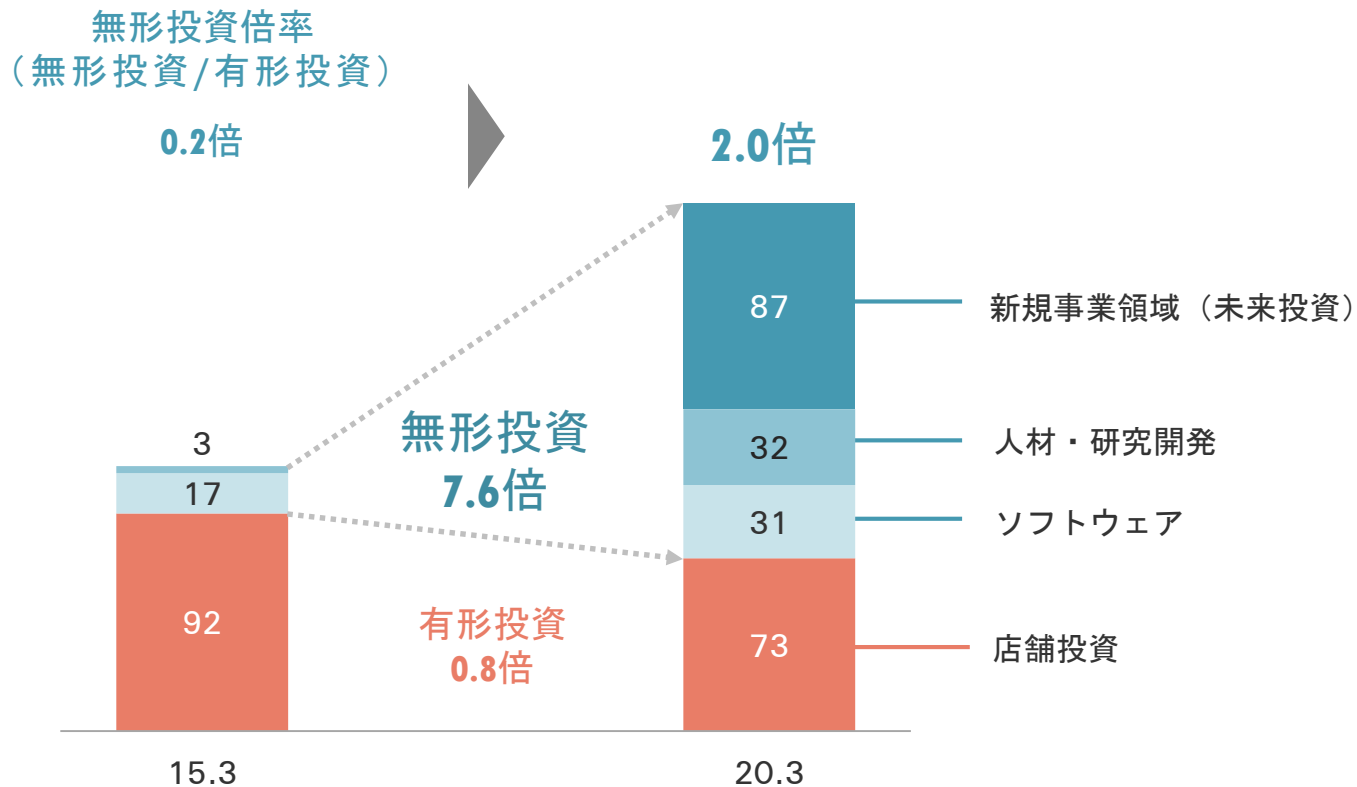
23.3期 1Q決算電話会議（22年8月）

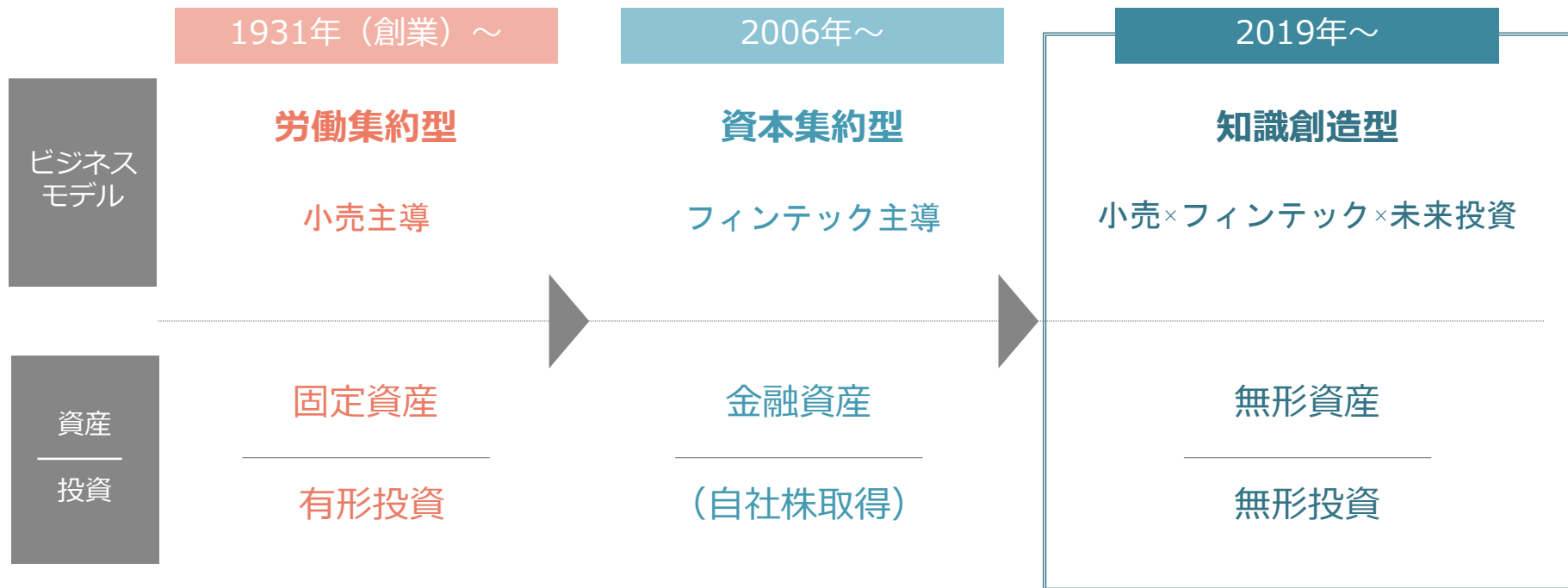
- ・ 人的資本投資のリターンの考え方について説明

- 1 丸井グループの概要
- 2 当社の無形資産投資に関する開示**
 - ① ビジネスモデルの進化
 - ② 未来投資
 - ③ 人的資本投資
- 3 人的資本投資の評価について









1 丸井グループの概要

2 当社の無形資産投資に関する開示

① ビジネスモデルの進化

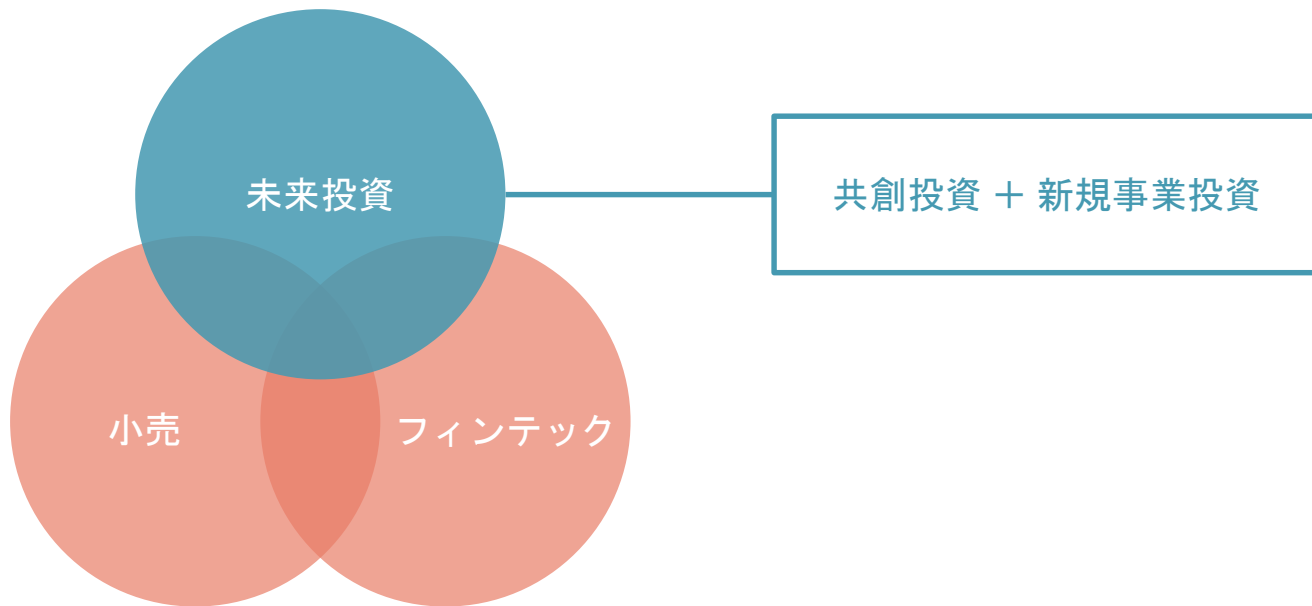
② 未来投資

③ 人的資本投資

3 人的資本投資の評価について



- ・ 新たな三位一体のビジネスモデル推進により、さらなる企業価値の拡大をめざす



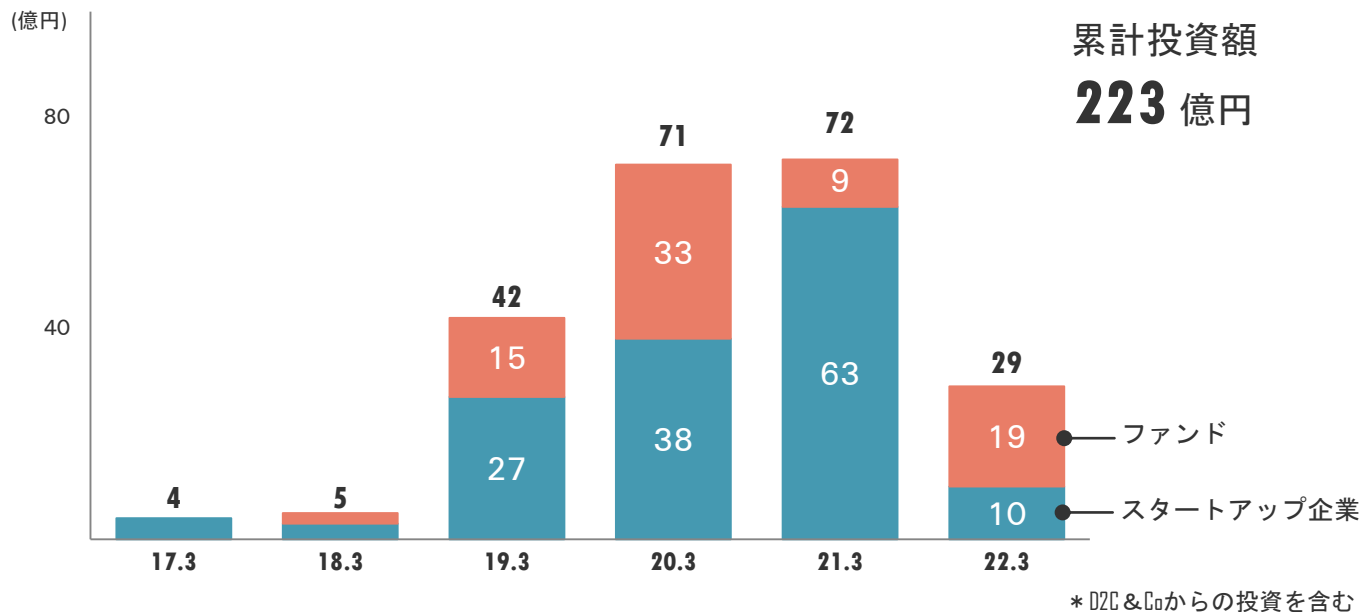


インパクトと収益の両立

(サステナビリティ、ウェルビーイング、DX)

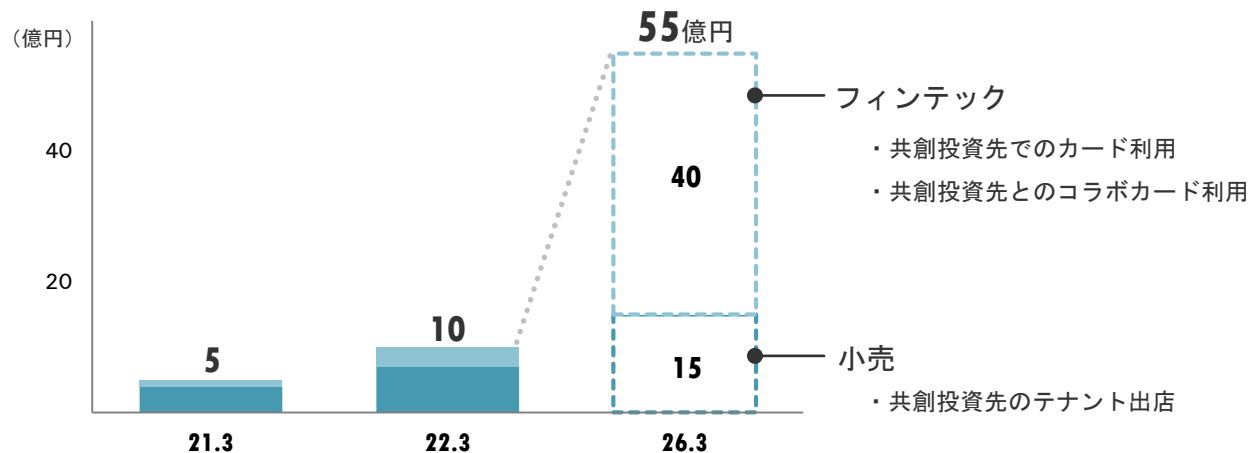
22年3月期までに累計**223**億円の共創投資を実行、当期の投資額は**29**億円と大きく減少

■ スタートアップ・ファンドへの投資額



共創投資先とのシナジーによる貢献利益は10億円、26年3月期には55億円を目指す

■ 貢献利益額



* 貢献利益は小売、フィンテックの営業利益に含む

■ IRR

22年3月期

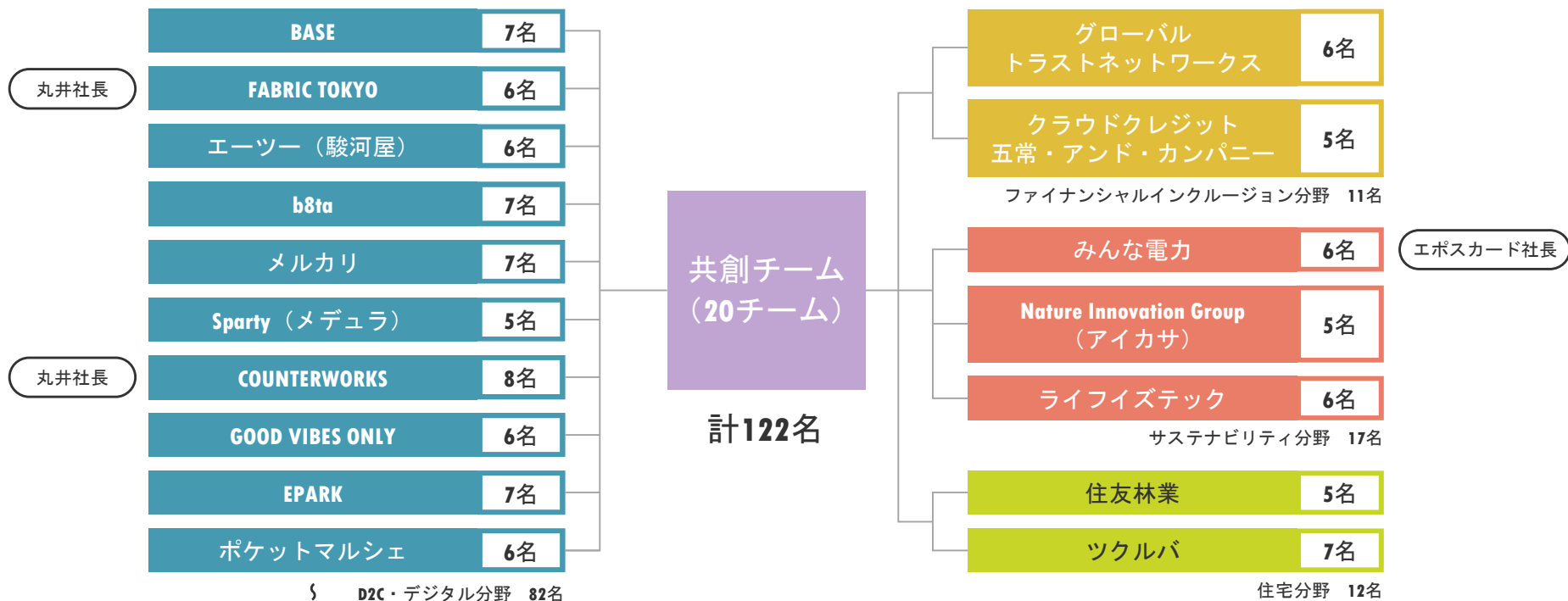
27%

ハードルレート

>

10%

オープンイノベーションの確実な成功に向け、執行役員がリーダーの共創チームを新設



* 投資先以外も含む

共創チームの担当者が登壇し、具体的な取り組みや成果について説明



■投資家の声



現場社員のイキイキとした雰囲気を感じ取ることができた。

これら社員の集合体としての手挙げ文化をずっと推進してきた御社の姿が伝わり、投資家にも良い印象を与えられたのではないかと。

個々の取り組みが会社のビジョンとも融合していることが伝わった。

丸井グループの共創投資とBASEとの共創の取り組み

小売×フィンテック×共創投資という三位一体のビジネスモデル

<丸井グループの共創投資>

- 共創投資 (フィナンシャルリターン) → 2018年出資、2019年上場 時間総額1215億円 ※1、創業
- フィンテック (カードLTV) → コラボレーションカード
- 小売 → 渋谷モディ

店舗の協業②

買取センター、運営受託の取組みや、物流の取組みにも発展

「買取センター」 + 「運営受託」

「物流」

21年7月オープン マルイファミリー浦口店
・「買い取る売り場」
・運営受託の取組み

(株)ムービングによる物流業務受託
・店舗取り取り
・ネット買取受付
・店舗間物流受託

ECを基軸としながら当社の店舗イベント運営やフィンテックを活かし、独自の障壁の高いビジネスモデルを構築

EC

ストアフロント型

×

メディア

WEBサイト、SNS、
オウンドメディア

×

店舗

ポップアップストアやイベント
(ECの補完)

×

フィンテック

決済やクレジット機能の提供、
会員募集

インキュベーション会社

「okos (オコス)」を設立 (2021年4月)

ヴィーガンスイーツ通販サービス
「vee ga boo (ヴィーガブー)」



韓国コスメ専門EC通販サイト
「KOREAJU」

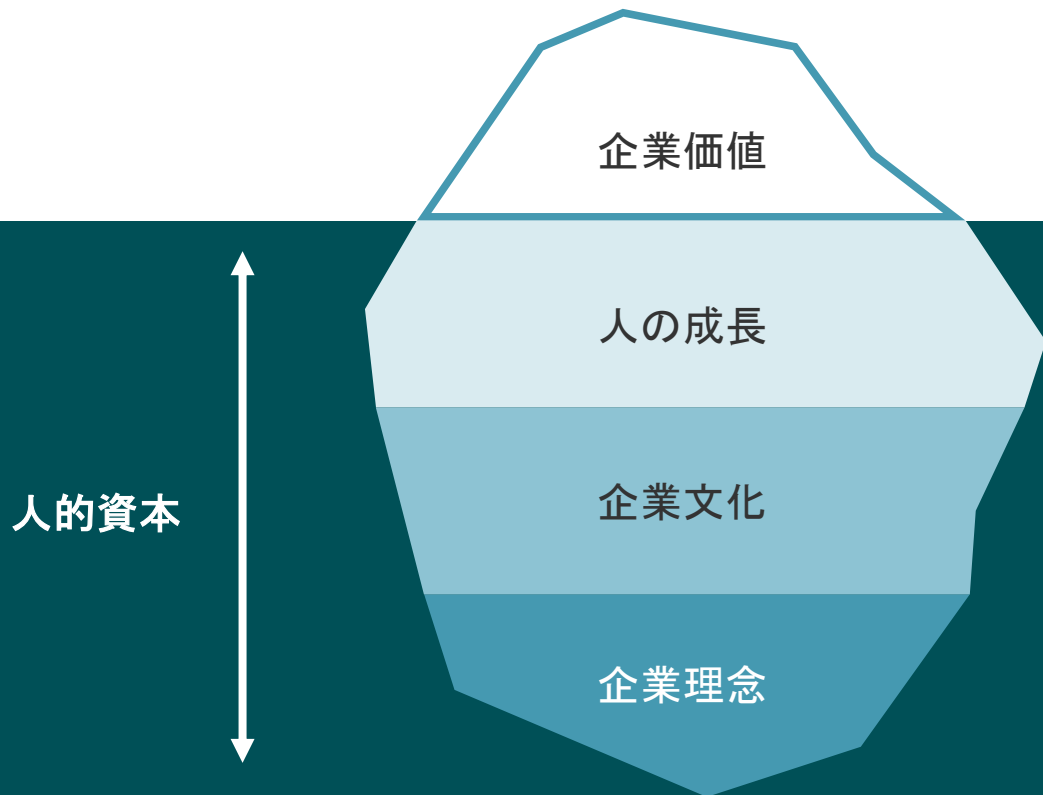


※外部店舗での出店イベントの様子

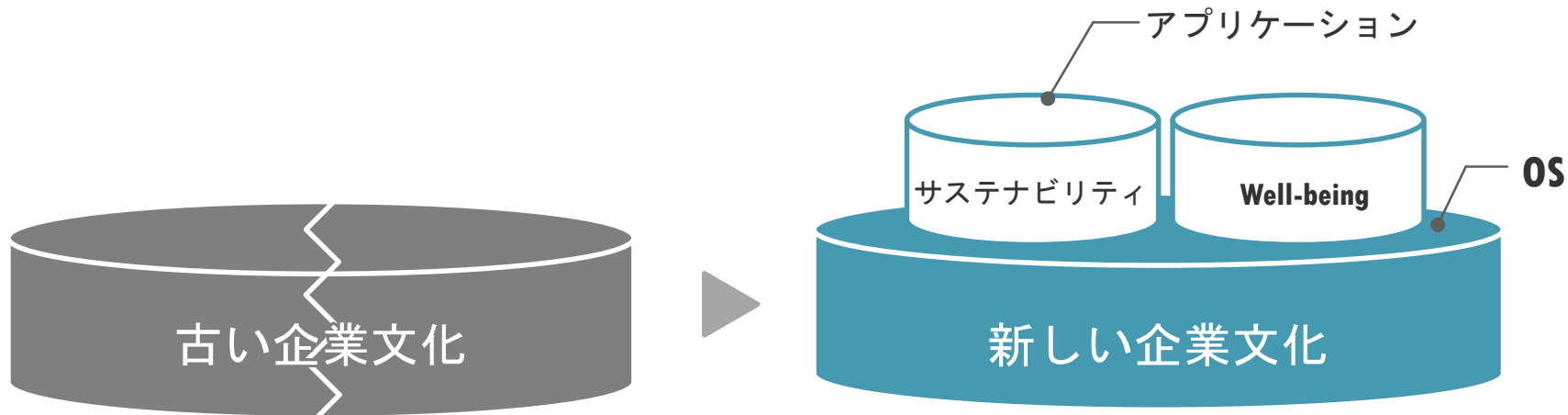
- 1 丸井グループの概要
- 2 当社の無形資産投資に関する開示**
 - ① ビジネスモデルの進化
 - ② 未来投資
 - ③ 人的資本投資
- 3 人的資本投資の評価について



企業理念のもと、企業文化と人の成長が一体となり企業価値を向上



業績至上主義からの脱却と社内の信頼関係の回復のため、OSを更新



対比する企業文化

強制

やらされ感

上意下達

本業と社会貢献

業績の向上

目指すべき企業文化

自主性

楽しさ

支援

本業を通じた社会課題の解決

価値の向上

企業文化の変革にむけて、様々な施策を同時進行で促進

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

1 企業理念

「お客さまのお役に立つために進化し続ける」

「人の成長 = 企業の成長」

46

2 対話の文化

すべての会議を一方通行ではなく、双方向の対話を通じて行う文化に定着

対話のルール

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

49

3 働き方改革

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

- 一人あたり月間残業時間
- 仕事に対する考え方

これまで 時間の提供 → 現在 価値の創出

50

4 多様性の推進

14年から「男女」「年代」「個人」の3つの多様性を掲げ、組織改革を推進

- 男女** 多様な働き方の検討と女性の意思決定への参画を推進
- 年代** 若手からベテランまで幅広い年代が参画可能
- 個人** 様々なキャリアを積むことで個人の成長を促進

51

5 手挙げの文化：08年当時の中期経営推進会議

53

手挙げの文化：現在の中期経営推進会議

54

6 グループ間職種変更異動

社員一人ひとりがさまざまな会社や部署を経験することで成長を推進

- 異動イメージ
- 職種変更率
- 異動後に成長を実感した割合

77%

86%

57

7 パフォーマンスとバリューの二軸評価

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

58

8 Well-being

WHOが定める健康の定義*

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

- 幹部向けレジリエンスプログラム
- Well-being推進プロジェクト
- 健康経営銘柄（5年連続）

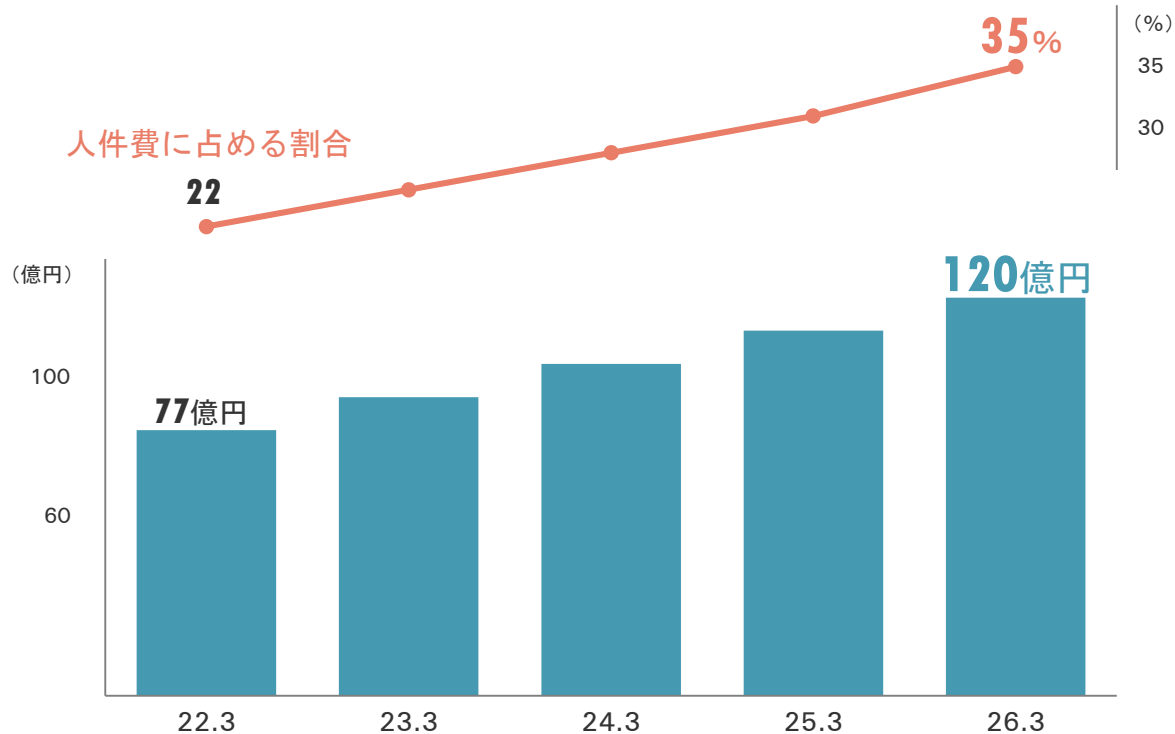
59

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

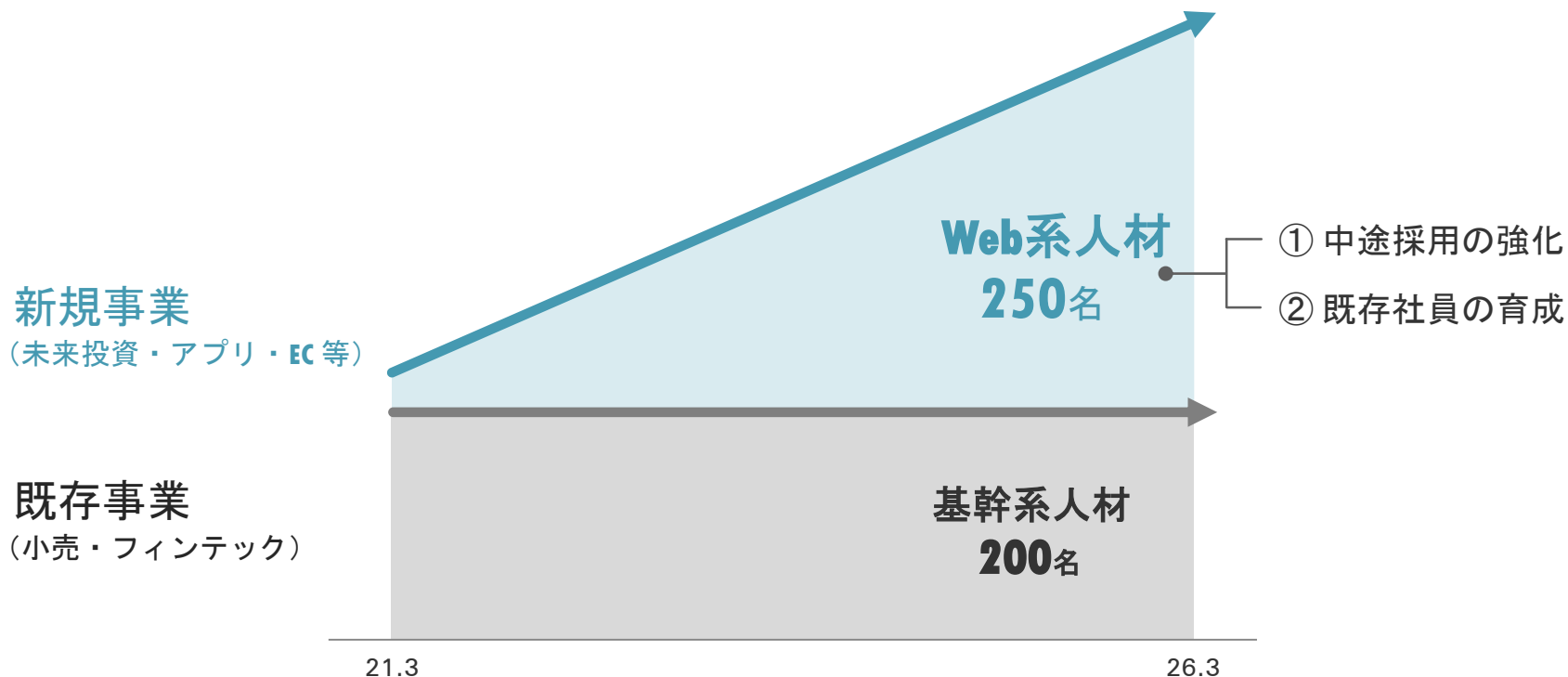
■ 人的資本投資の内訳 (22年3月期)



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

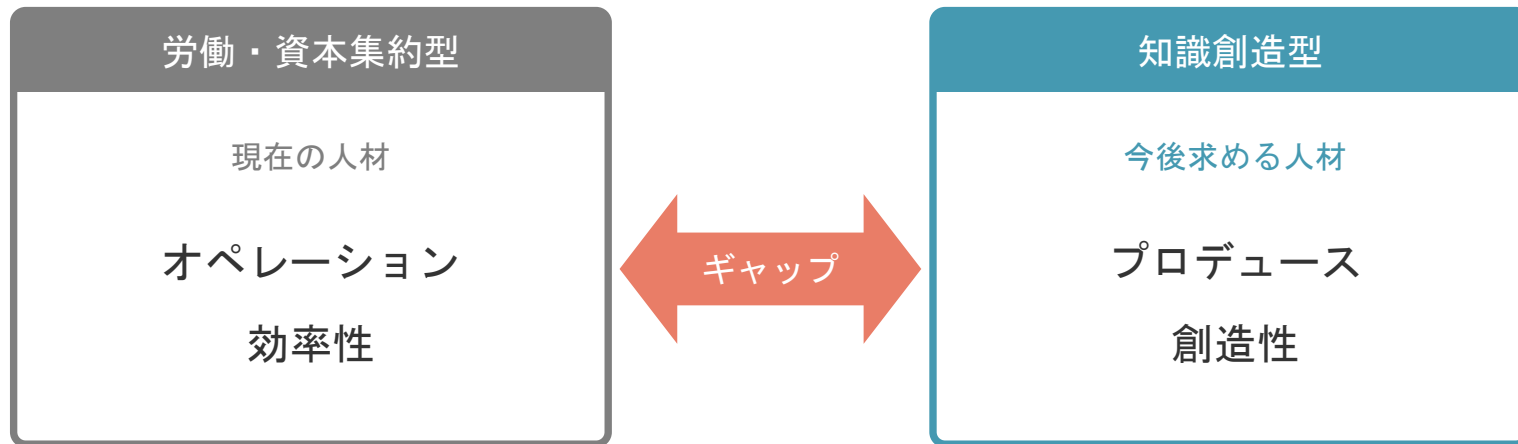


未来投資など今後の成長領域を支える**Web系人材**を拡充



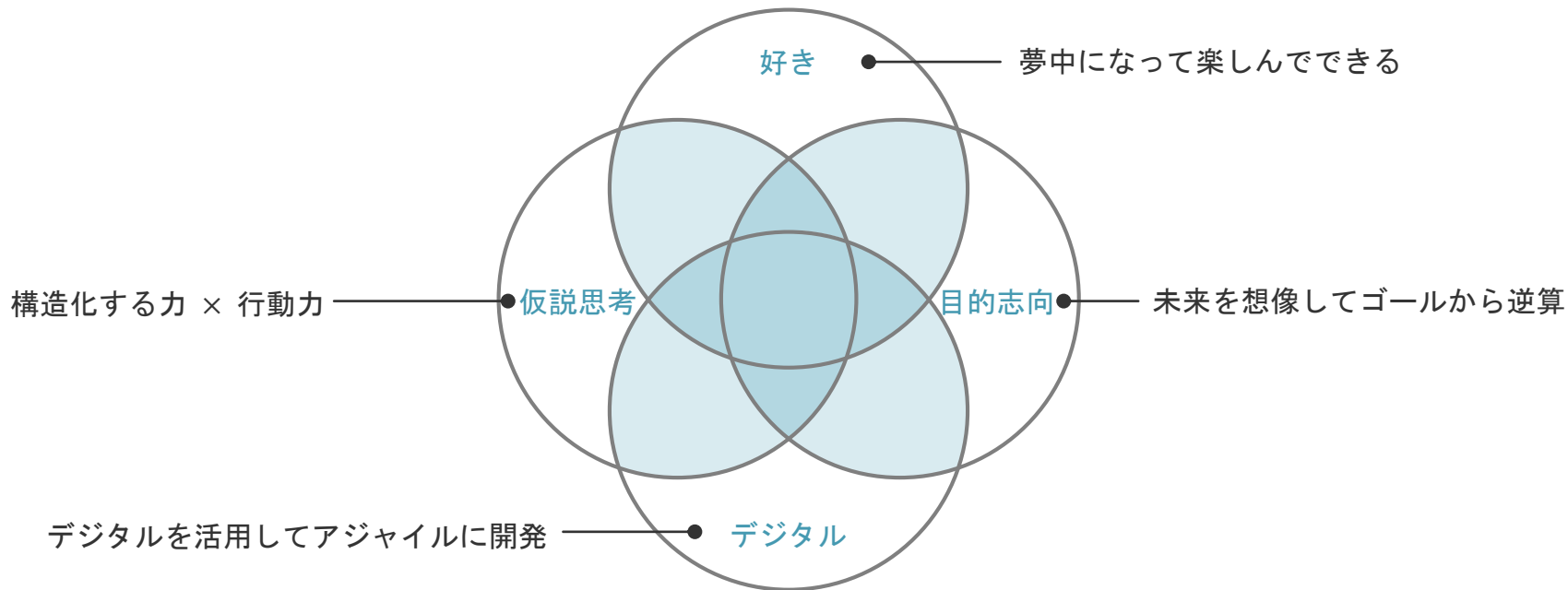


グループの目指す方向性と現状の人材にはギャップが存在



デジタルの力を活用して新たなビジネスをプロデュースできる人

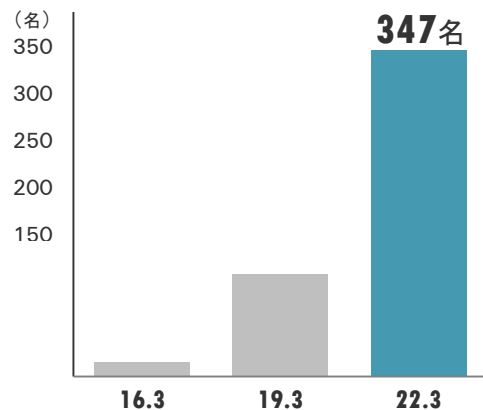
■ 「プロデュースbyデジタル」人材の構成要素



新規事業や共創チーム、次世代経営者育成プログラムによって成長の場を拡充

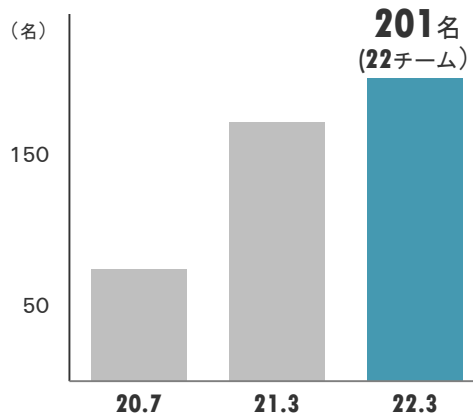
■ 新規事業

インキュベーション会社okosをはじめ、
新たな取り組みを実装



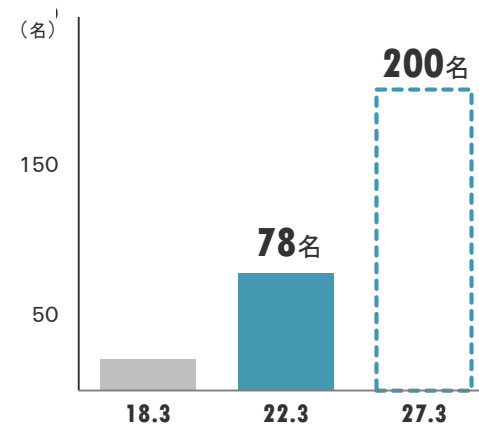
■ 共創チーム

執行役員をリーダーとしたチームで
スタートアップとの共創を推進



■ CMA *

丸井グループの経営を担う
次世代経営者育成プログラム

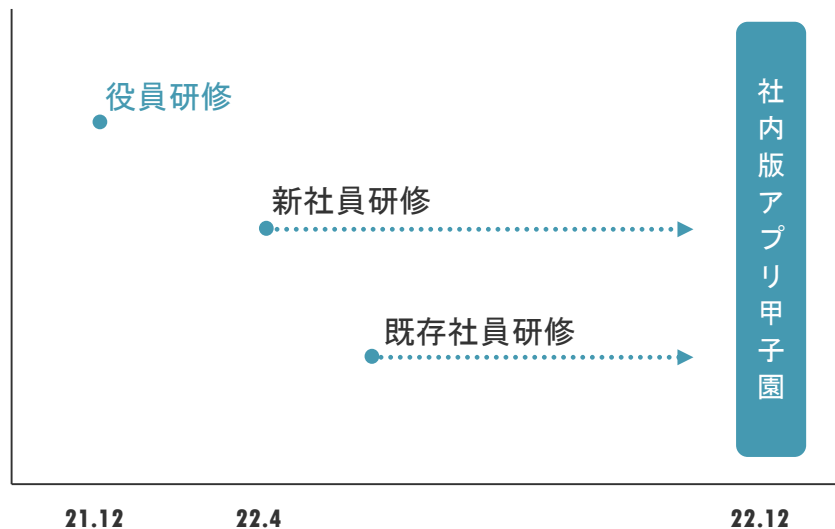


* Co-creation Management Academy

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

■ DX研修

参加対象者を役員からスタート
新社員、さらに既存社員へと拡大



* 役員向けDX研修の様子

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

株式会社グッドパッチ

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

株式会社Muture



高度なデジタル人材の採用
出向を通じた社内UX人材の育成



OSの変革に関してはとても腹落ちした。ビジネスモデルの進化や事業構造を変えている御社を理解する上でとてもイメージがたった。

人的資本投資は一度PL上に費用計上されるとのことだが、人的資本経営の貢献はどのような指標で図っていくのか。また、貢献値は、すぐに効果が出てくるとい訳ではないので長期視点かと思うが、いつ頃から効果が出てくると考えたらよいか。



- 1 丸井グループの概要
- 2 当社の無形資産投資に関する開示
 - ① ビジネスモデルの進化
 - ② 未来投資
 - ③ 人的資本投資
- 3 人的資本投資の評価について



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

創出

効果

当社独自の新事業・新サービス

2016	アニメ事業
2017	ショッピング分割変更
2018	tsumiki証券
2020	すみかえ応援クレジット
2021	テナント・オフィス家賃保証
—	共創投資（貢献利益）

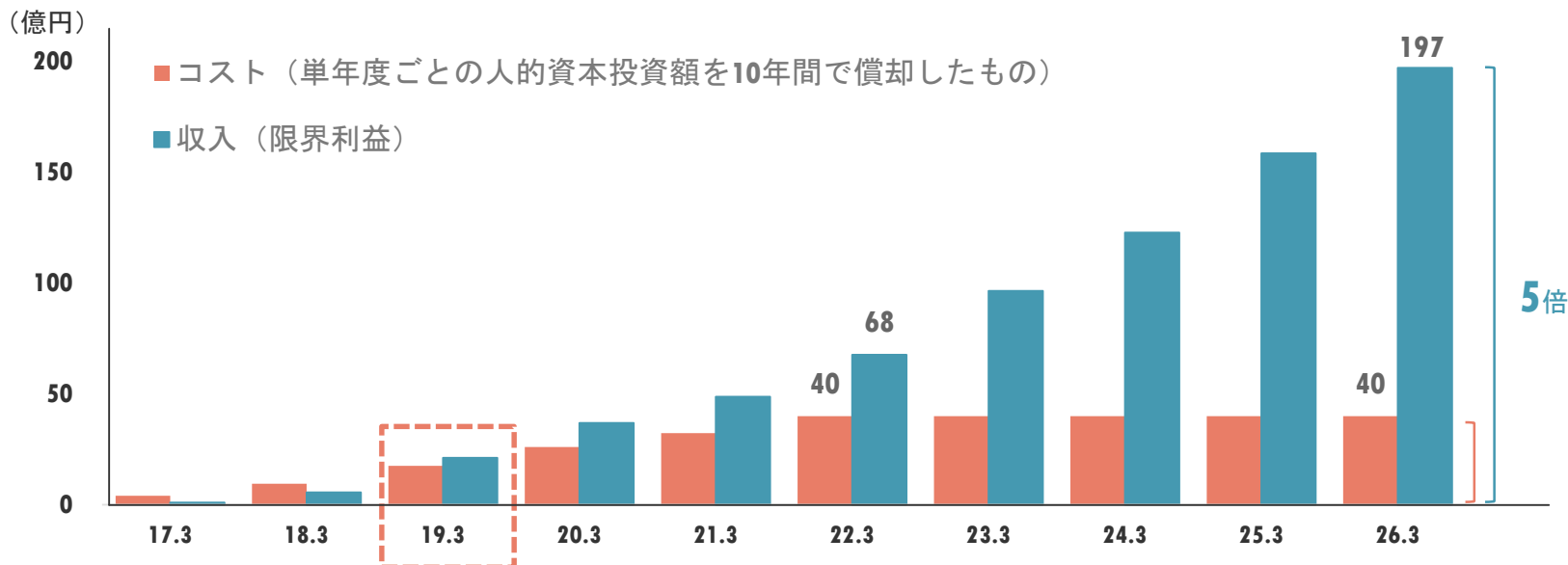
収入
(限界利益)

人的資本
投資

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

⇒ 限界利益 > 償却費となることで、投資の有効性を証明

■ 収入とコストのイメージ

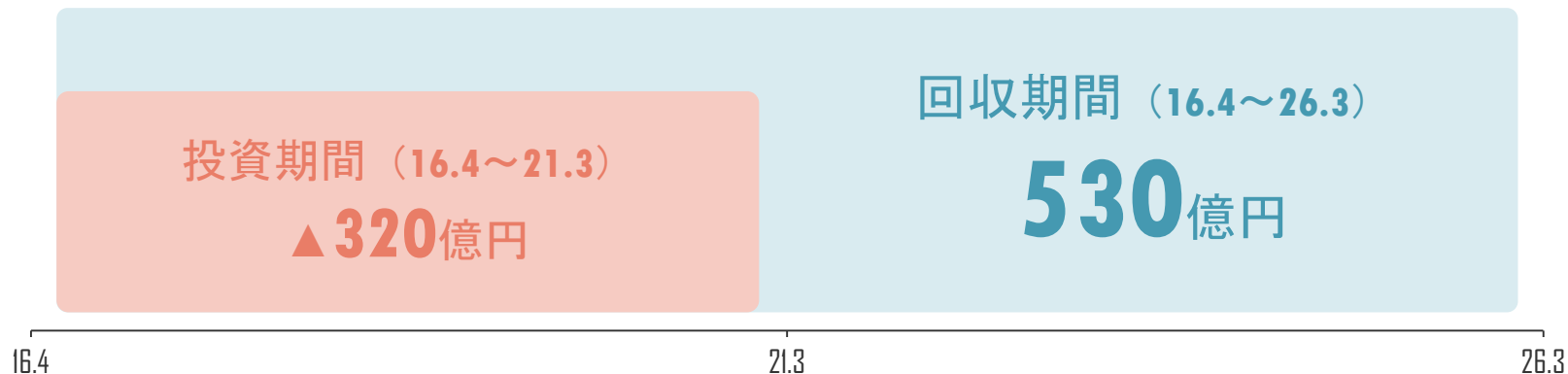


*ベンチャーキャピタルの運用期間（投資回収）を参照し、償却期間は10年間とする

測定モデル②：IRR

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

⇒ 人的資本投資 IRRは 11.7%となり、株主資本コストを上回る見通し



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

(億円)

IRR **11.7%**



今後中長期的に人材配置等にも影響すると思うので、今回の開示を受け、さらに取組みの中身についても知りたい。限界利益の測定では、インプットに関するアウトカムについてどう考えているか、この辺は今後注目していきたいポイント。

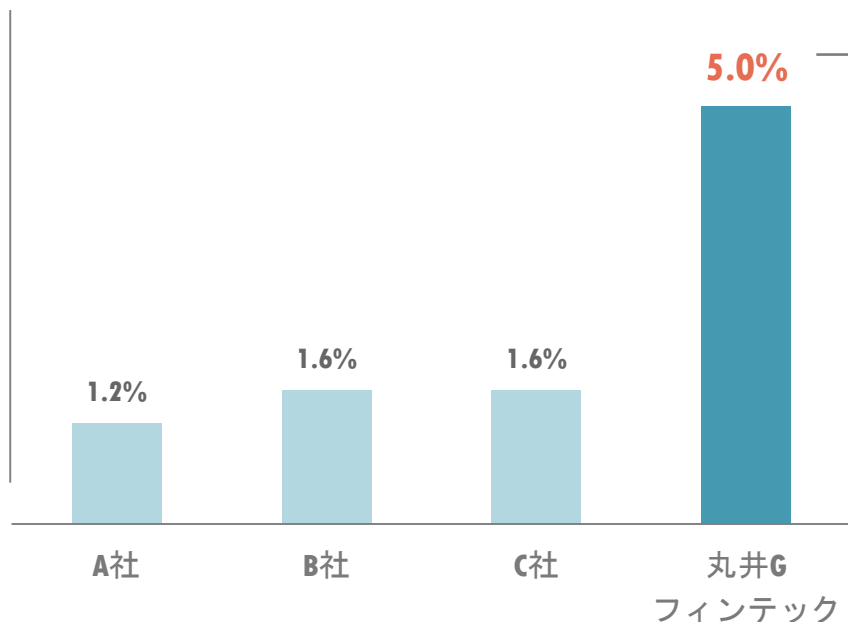
こういうご説明がいただける点はすごく良かった。その一方で収入の実額を図るのはとても難しいと感じた。今後、取組みの事例の中で実際に実額ベースで収入増につながった等の価値創造ストーリーとして開示があると更に良いと感じた。



リターンを投資と償却の考え方で表すべきなのか。人的資本は社員の会社に対するロイヤリティの積み重ねなので、社員エンゲージメント指数を取組みによって高めていると説明するのはどうか

- ・フィンテックは収益性と資本効率のバランスのとれた取り組みで、他社比較で高いROICを実現

■ カード各社のROIC



高ROICの要因

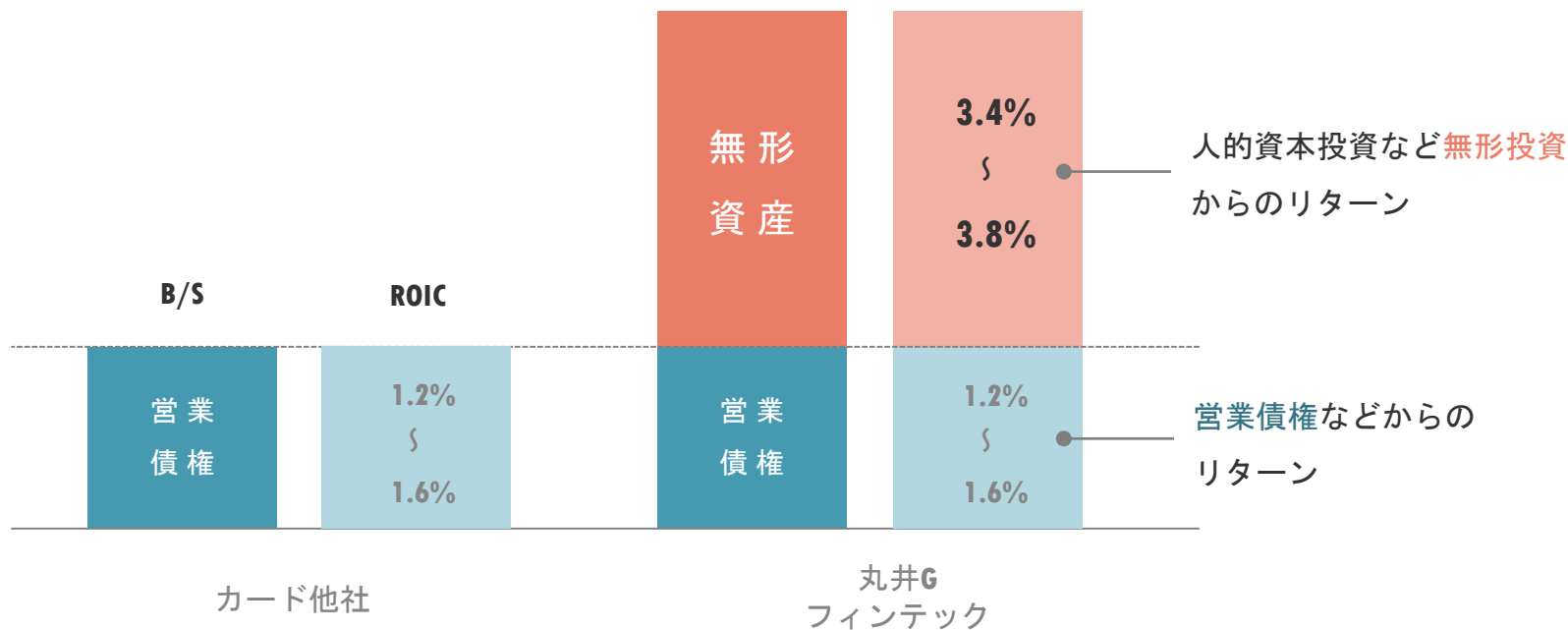
- ① 家賃保証等、B/Sを使わない事業構成が高い
- ② 有利子債権の構成が高く、貸倒率も低い
- ③ 店舗ジョイント、好きを応援するカード等で低いCPAを実現

無形資産

他社ROIC比較（フィンテック）

- ・ カード他社は、営業債権などから **1.2~1.6%** をリターン

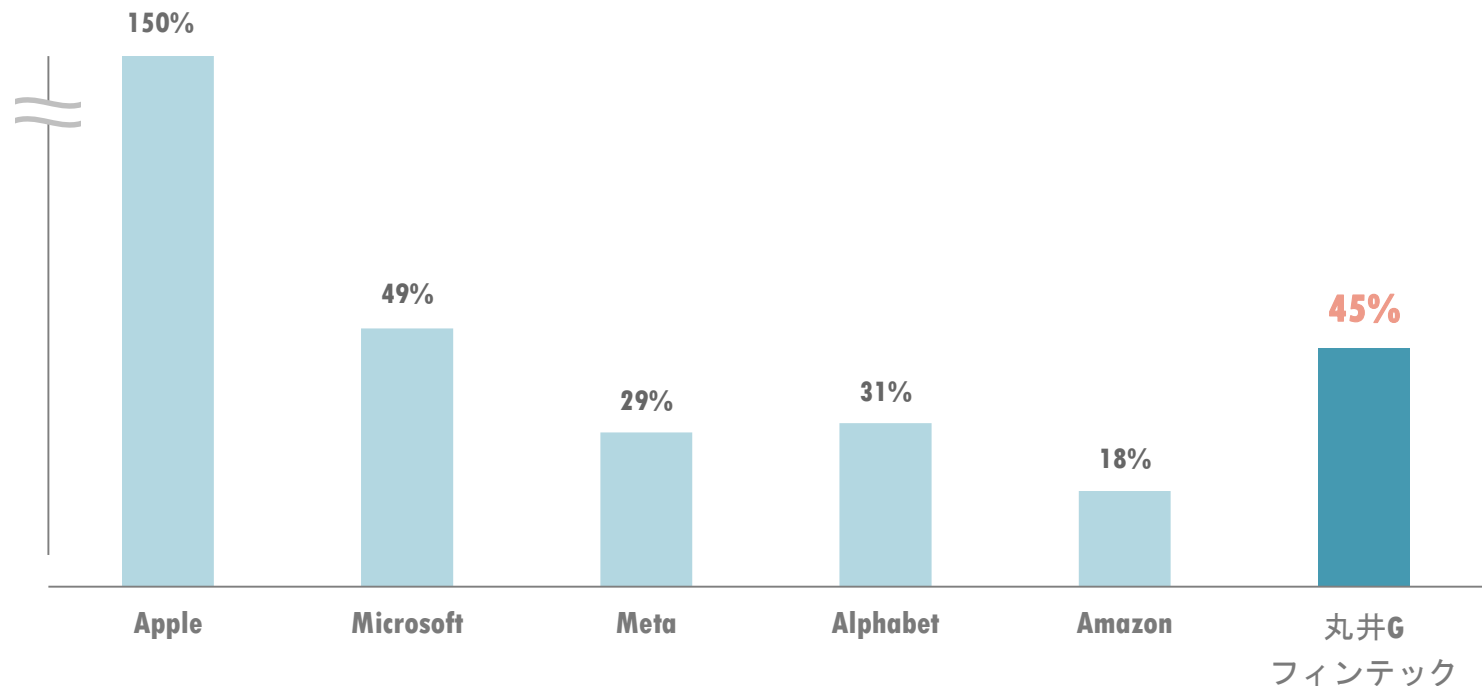
⇒ 同業他社との比較した フィンテックのROIC超過部分を、人的資本投資など無形資産の効果と評価



知識創造型企業（無形資産、投資のリターンについて）

- ・ 結果として、フィンテックは **GAFAM** など知識創造型企業と並ぶ **高いROE** を実現

■ 知識創造型企業の ROE（2022年3月末）





END