

価値創造ストーリーとしての人材戦略 ～丸井グループの人的資本経営 #2 #3～



2025年2月21日

丸井グループの概要

1 企業文化の変革

2 インパクトと利益の両立に向けた進化

3 創造力を発揮するチームのつくり方



加藤 浩嗣



(株)丸井グループ 取締役 常務執行役員 CFO

FP&A・IR・財務・サステナビリティ・ESG推進担当

- ・1987年 (株)丸井 (現(株)丸井グループ) 入社
- ・丸井営業店、顧客担当、財務部、経営企画部に所属
- ・2013年 経営企画部長に就任
- ・2015年～ IR部新設に伴いIR部長を兼務
- ・2016年のESG推進部、2019年サステナビリティ部新設より担当役員
- ・2019年 CFO就任
- ・2020年設立のCVC (株)D2C&Co. 社長を兼務
- ・2024年 グループFP&A担当役員

◎MBTI : INTJ (内向・直観・思考・判断)

独自の価値感があり、目標達成に高い関心を持つ。自律的で自分や他者に対しても、能力や成果に高い水準を求める。

◎ストレングス・ファインダー (特長的な資質) : 調和性、分析思考、責任感、公平性、個別化

◎マイブーム : 個室サウナ

丸井グループの概要

1 企業文化の変革

2 インパクトと利益の両立に向けた進化

3 創造力を発揮するチームのつくり方



創 業 : 1931年 家具の月賦商として創業(創業94周年)

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

マルイ・モディ



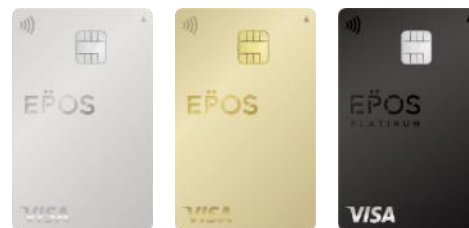
関東を中心に、東海・関西・九州に22店舗

取扱高 2,983億円

年間入店客数 1億8,000万人

フィンテック

エポスカード

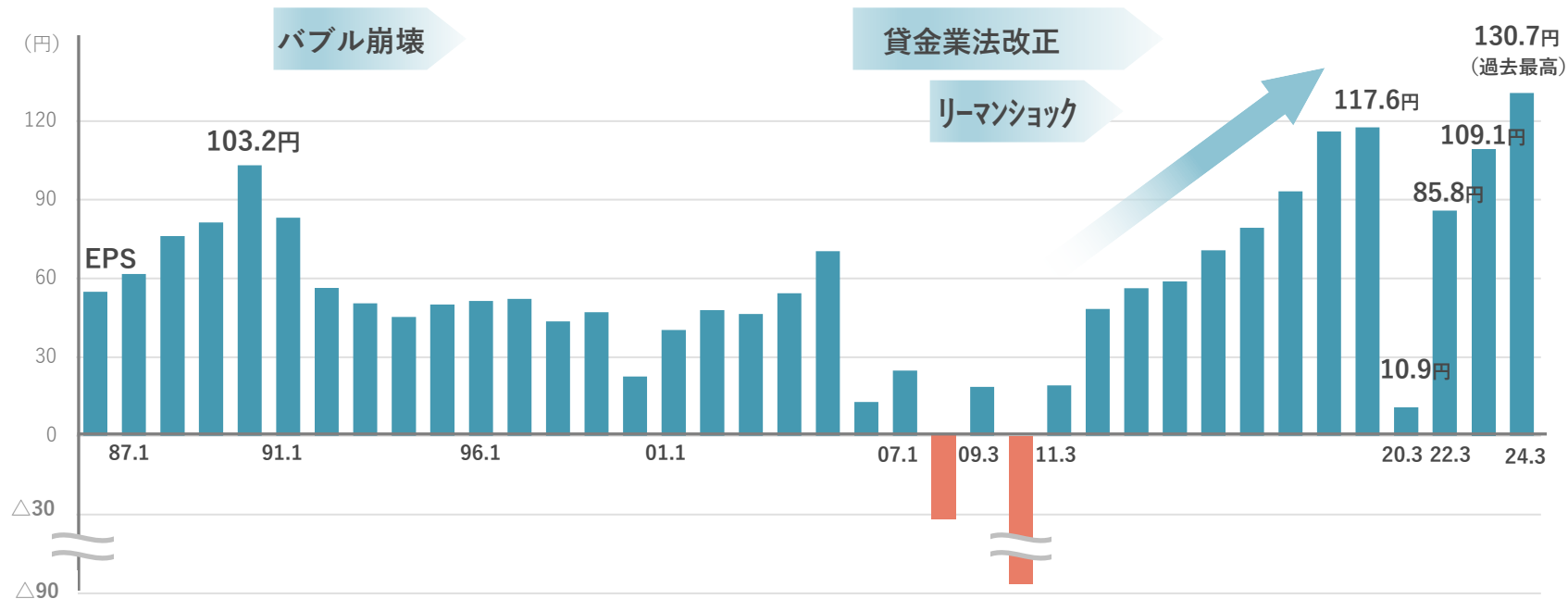


カード会員数759万人

取扱高 4兆2,643億円

2度の赤字を乗り越え、24年3月期に過去最高の130.7円

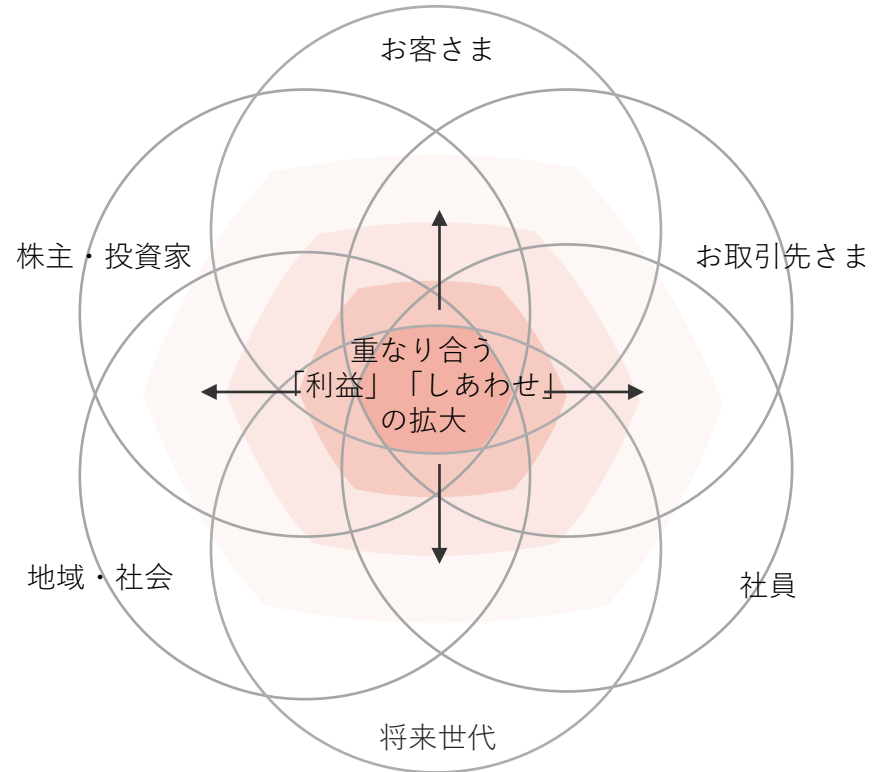
■EPSの実績





共創 = お客様さまと共に創る

『信用は私たちがお客様さまに与えるものではなく、お客様さまと共に創るもの』
(創業者：青井忠治)



丸井グループの概要

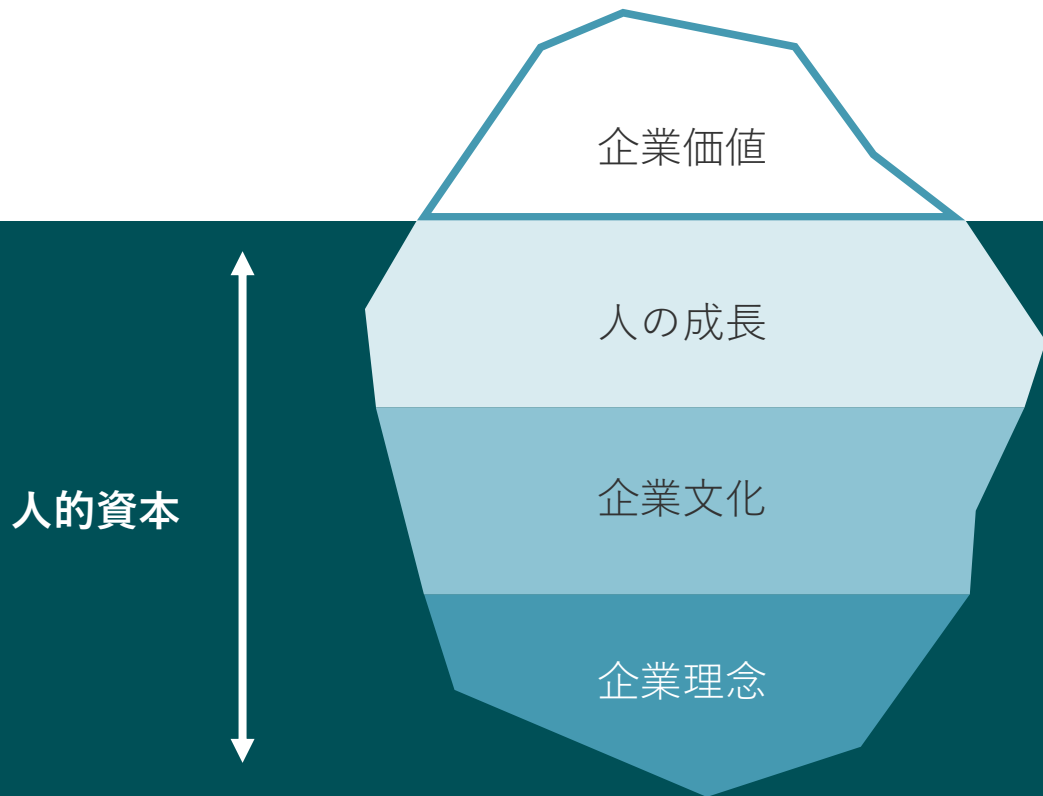
1 企業文化の変革

2 インパクトと利益の両立に向けた進化

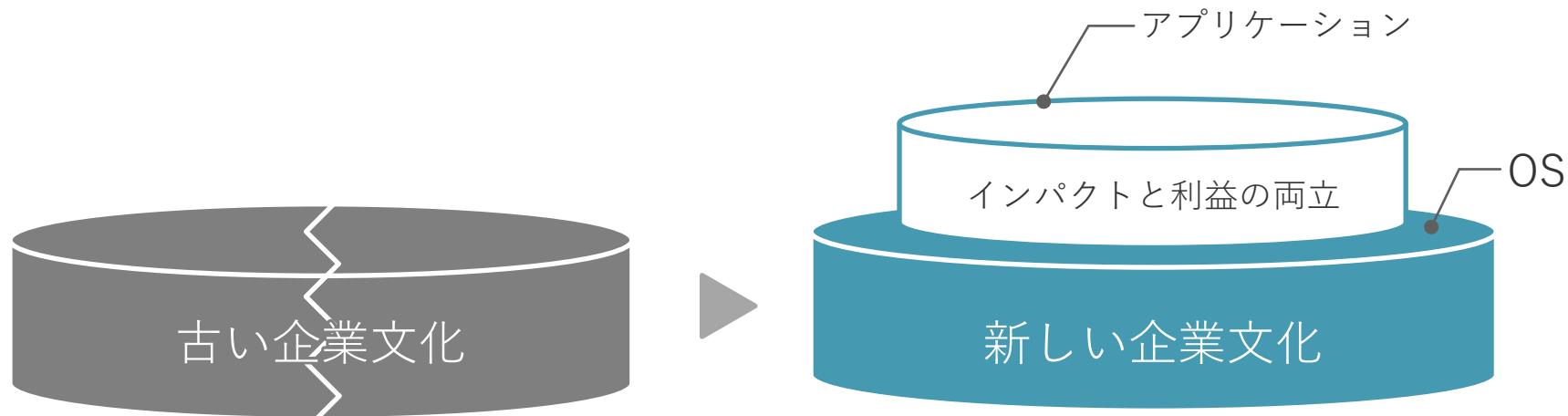
3 創造力を発揮するチームのつくり方



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

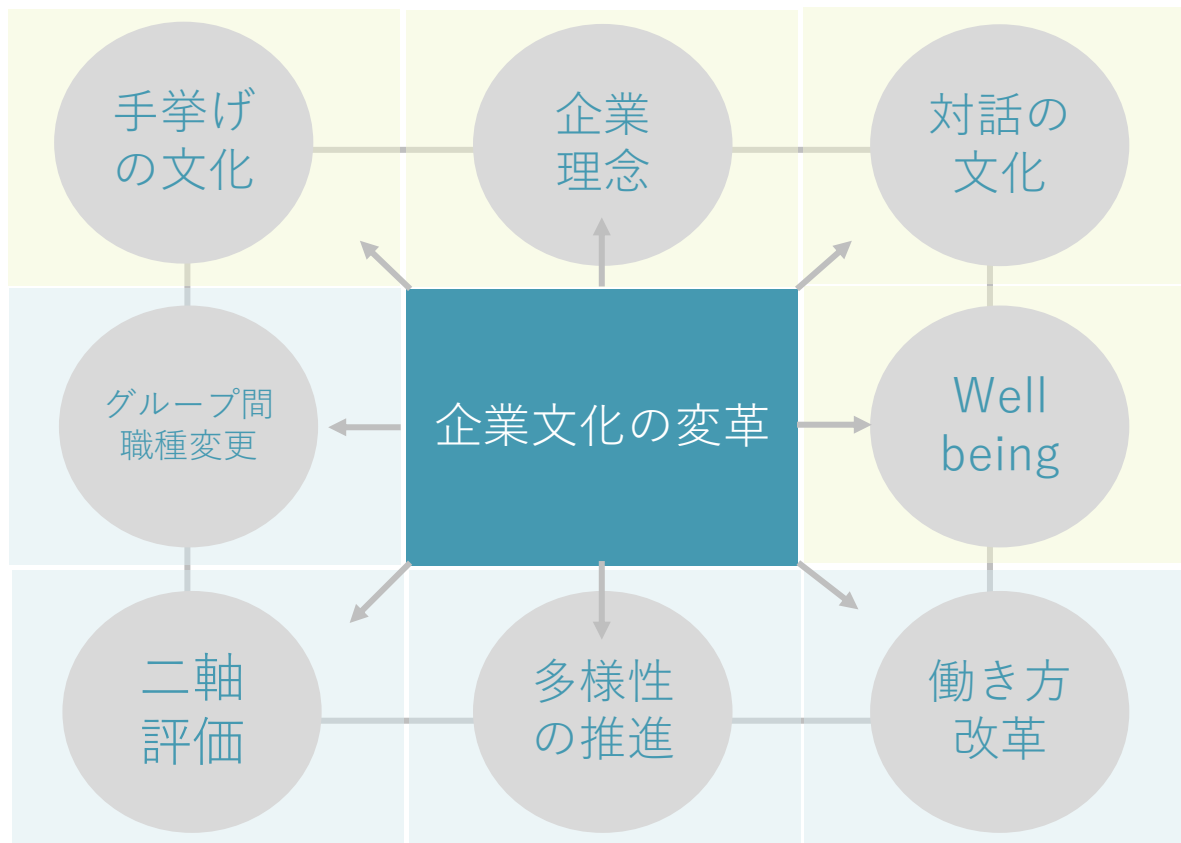
5 手挙げの文化：08年当時の中期経営推進会議



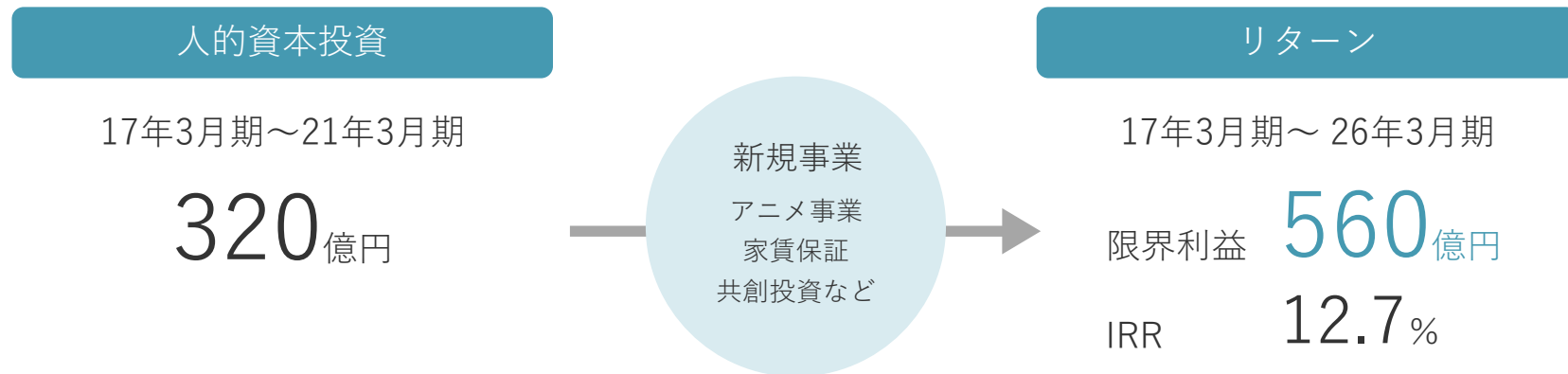


* 新型コロナウイルス感染拡大以前の様子を含む

経営や人事にわたる様々な施策を同時進行で促進



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



丸井グループの概要

- # 1 企業文化の変革
- # 2 インパクトと利益の両立に向けた進化
- # 3 創造力を発揮するチームのつくり方



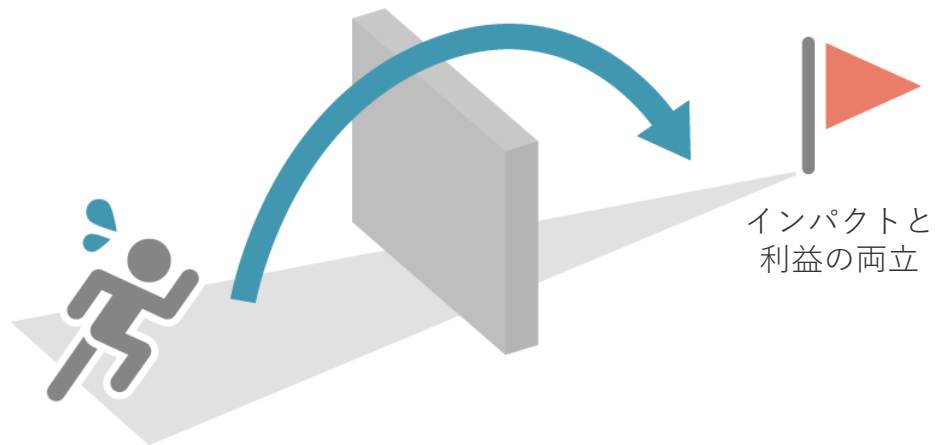
VISION 2050

インパクトと利益の二項対立を乗り越える

インパクトと利益を両立するビジネスの小さな芽を育て、全社的に推進することで進化



進化には高いハードルがあり、創造力を全開にすることが必要



インパクトと
利益の両立

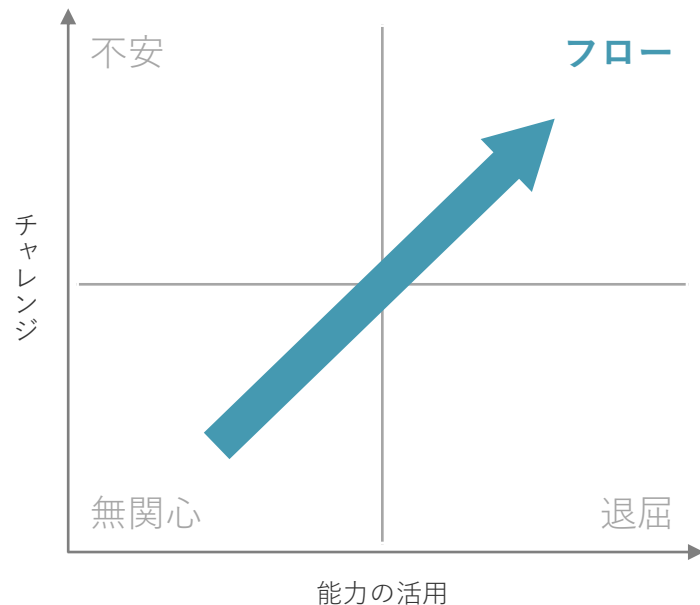
創造力を全開にする

||

仕事を通じてフローを体験できる組織をつくる

仕事を通じて「フロー」を体験するには、能力を活用することとチャレンジの両方が重要

■ 「フロー」体験イメージ



能力の活用 × チャレンジ



仕事を通じて

「フロー」を体験

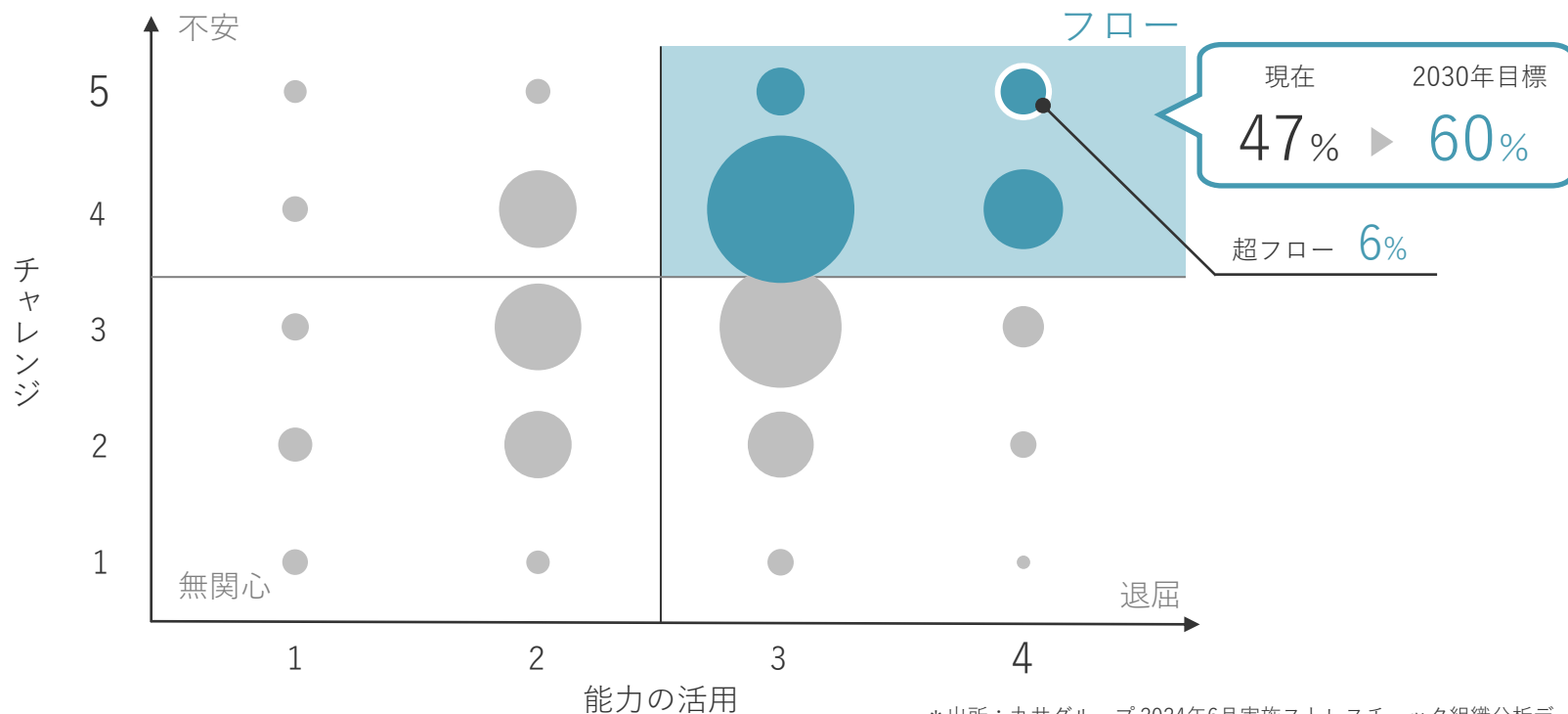


創造力の発揮

体験自体が
「しあわせ」

フローモデルを4象限に分けたとき、フローを生じやすい社員の割合は現在47%、2030年までに60%へ拡大

■ 丸井グループ社員のフロー分析



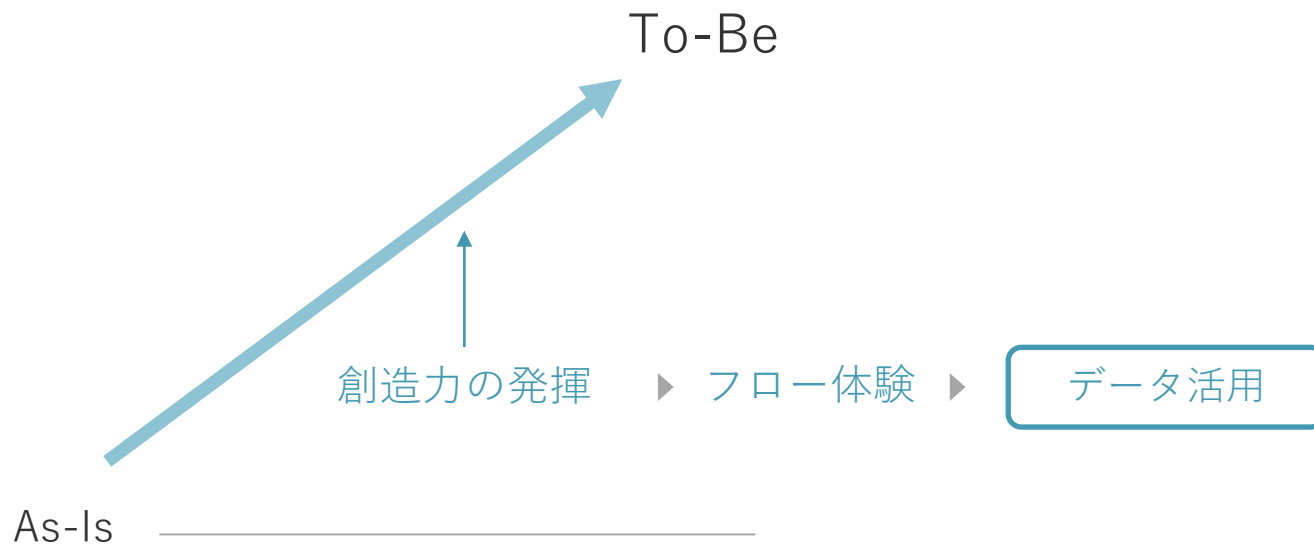
丸井グループの概要

1 企業文化の変革

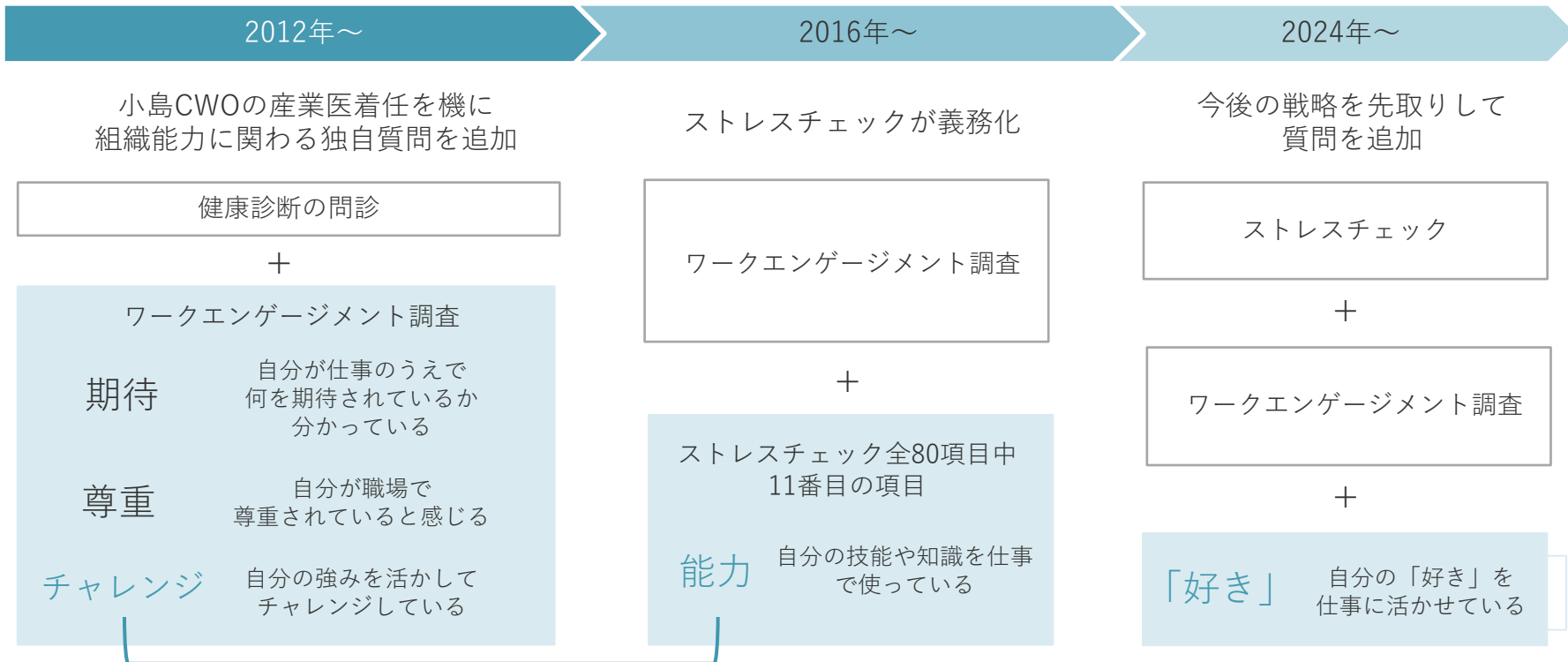
2 インパクトと利益の両立に向けた進化

3 創造力を発揮するチームのつくり方





ストレスチェックが義務化される前の2012年度から、ワークエンゲージメントに関するデータを取得



収集したデータを基にフローに関するデータを分析、フィールドワークを経て普遍性のある仮説を発見

データ分類

- ・ 時系列 2012年~2024年 (12年間)



- ・ 組織別 店舗、部、課…



- ・ 階層別 一般、管理職、役員…



分析

データ分析



外れ値・変化点に着目



フィールドワーク
(現場でのヒアリング)



仮説の発見

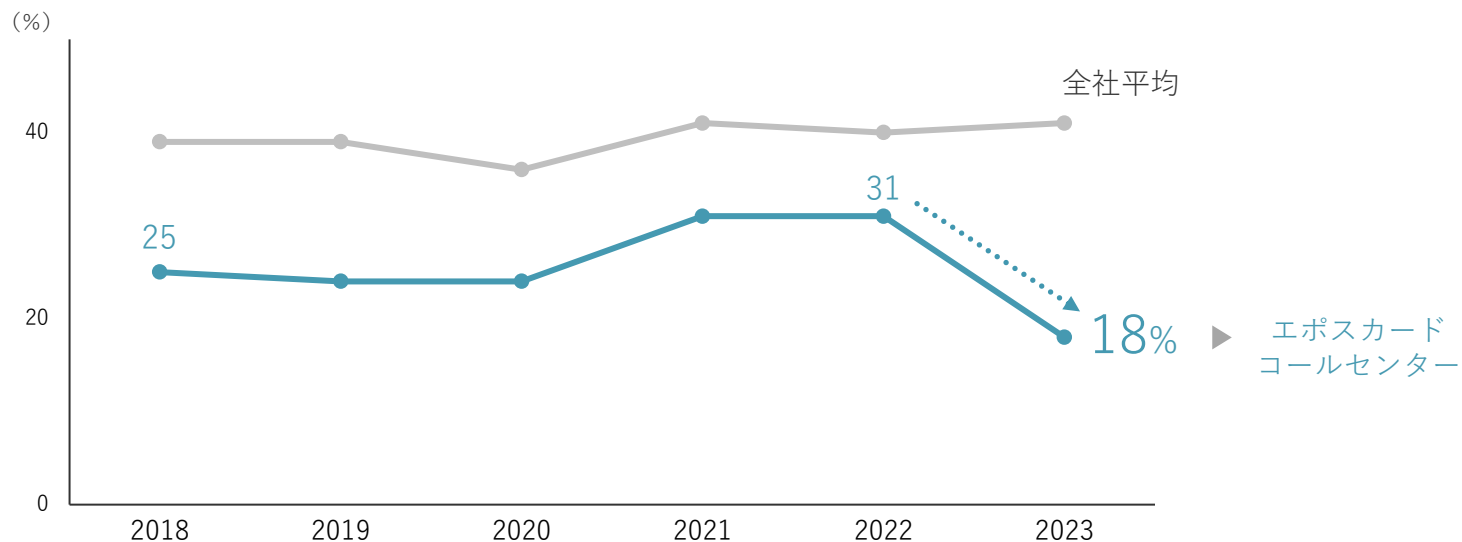
- ① 働く「意味」を再発見する
- ② 「苦手」を共有する
- ③ 「好き」を駆動させる

① 働く「意味」を再発見する



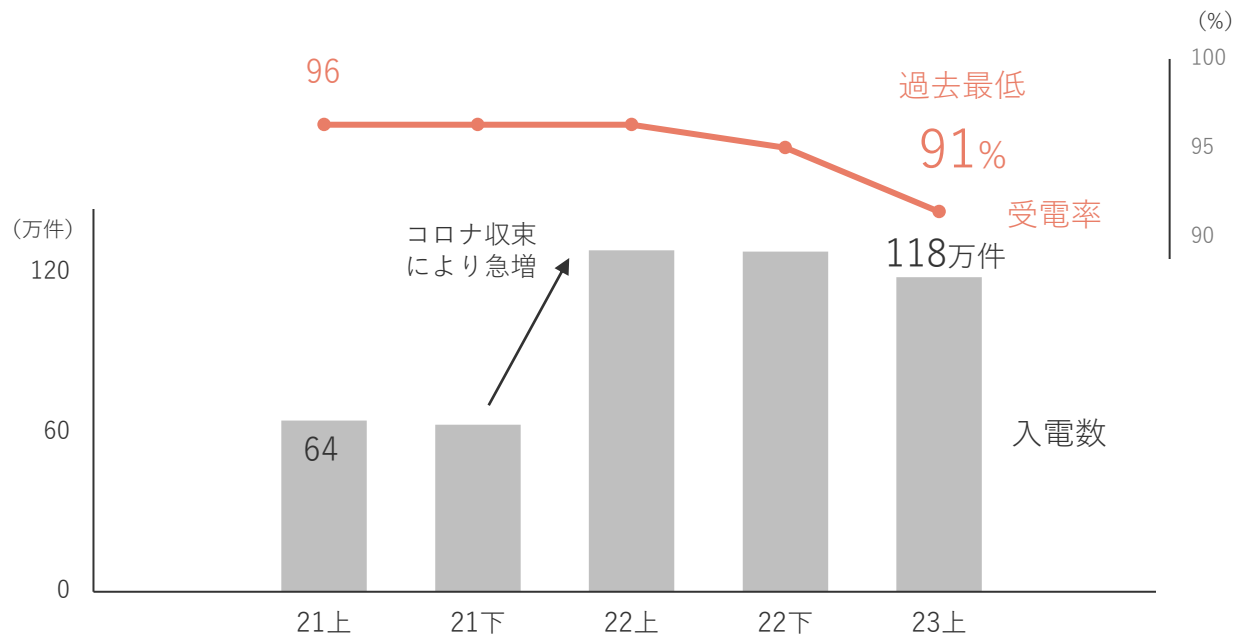
全社平均よりも低い水準で推移していたコールセンターのフロー比率が22年から23年にかけてさらに低下

■ フローに入りやすい社員の割合



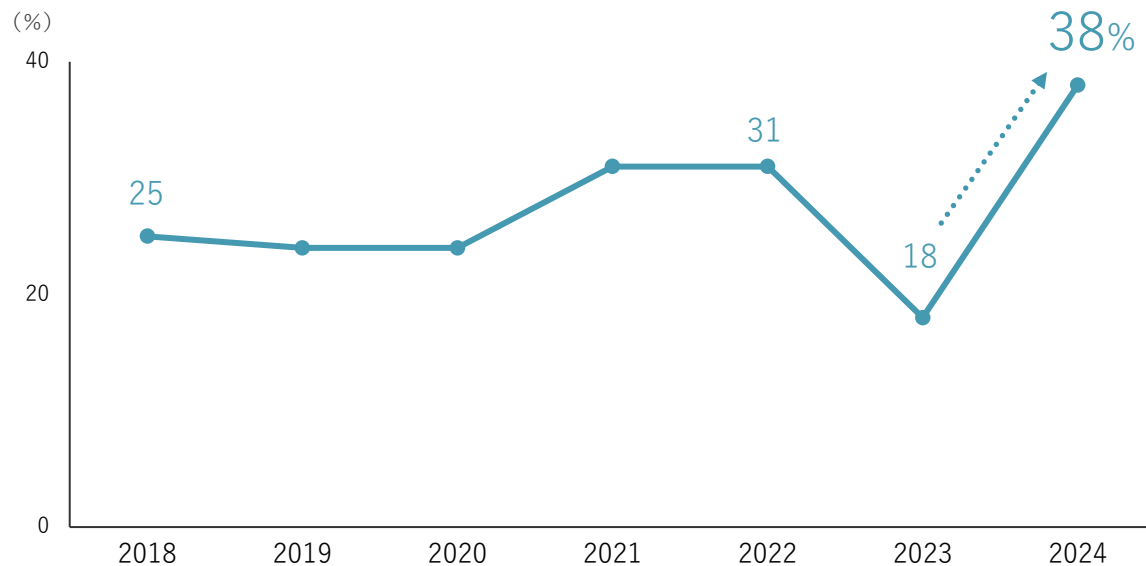
コロナの収束による入電の急増に対応しきれず、生産性が低下し社員も疲弊

■ コールセンターへの入電数と受電率



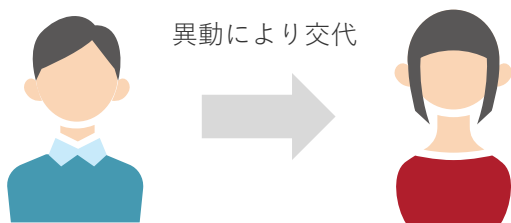
データ分析により、フロー比率が23年から24年の1年間で大きく改善していることを発見

■ コールセンターのフローに入りやすい社員割合

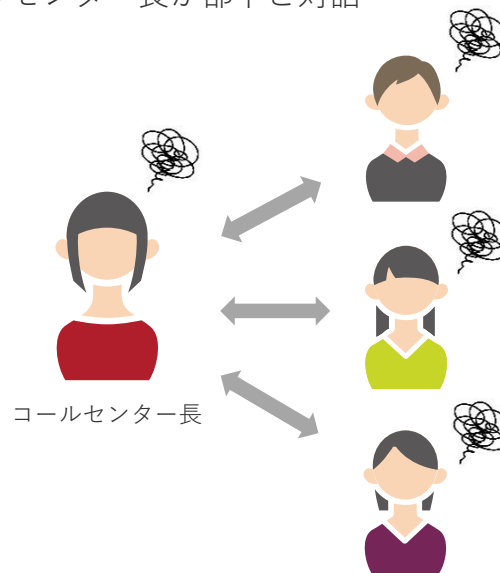


異動によりコールセンターをマネジメントするセンター長が交代し、メンバーと対話

■ 異動によりコールセンター長が交代



■ コールセンター長が部下と対話

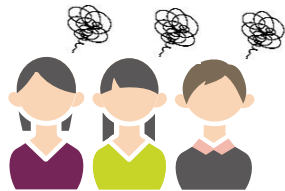


▶ メンバーそれぞれに不満が蓄積

対話の中でメンバーが現状の働き方とありたい働き方に大きなギャップを抱えていることに気付く

現状の働き方

お客様の申し出をただ承るだけ…
マニュアル通りの接客…
やりがいを感じられない！



メンバー

ありたい働き方

提案型の接客で
お客様のお役に立ちたい！



メンバー

研修への参加  による気づき

	緊急	緊急でない
重要	<u>第1領域</u> マニュアル接客 やらされ感	<u>第2領域</u> チームでの対話 働く意味の問い直し
重要でない	<u>第3領域</u>	<u>第4領域</u>

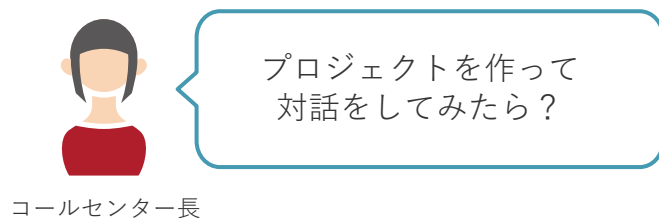


コールセンター長

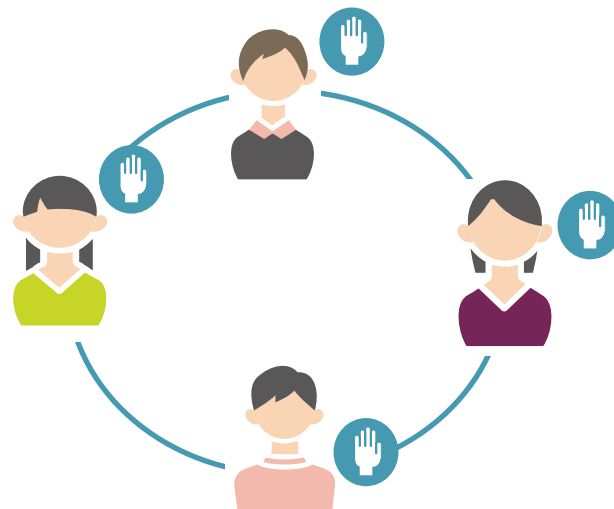
皆が望んでいるのは、
一度立ち止まって
「第2領域」について
対話することではないか？

管理職が学びを実践することで、手挙げでメンバーがプロジェクトに参加し「対話の場」を設ける

■ 管理職によるきっかけ

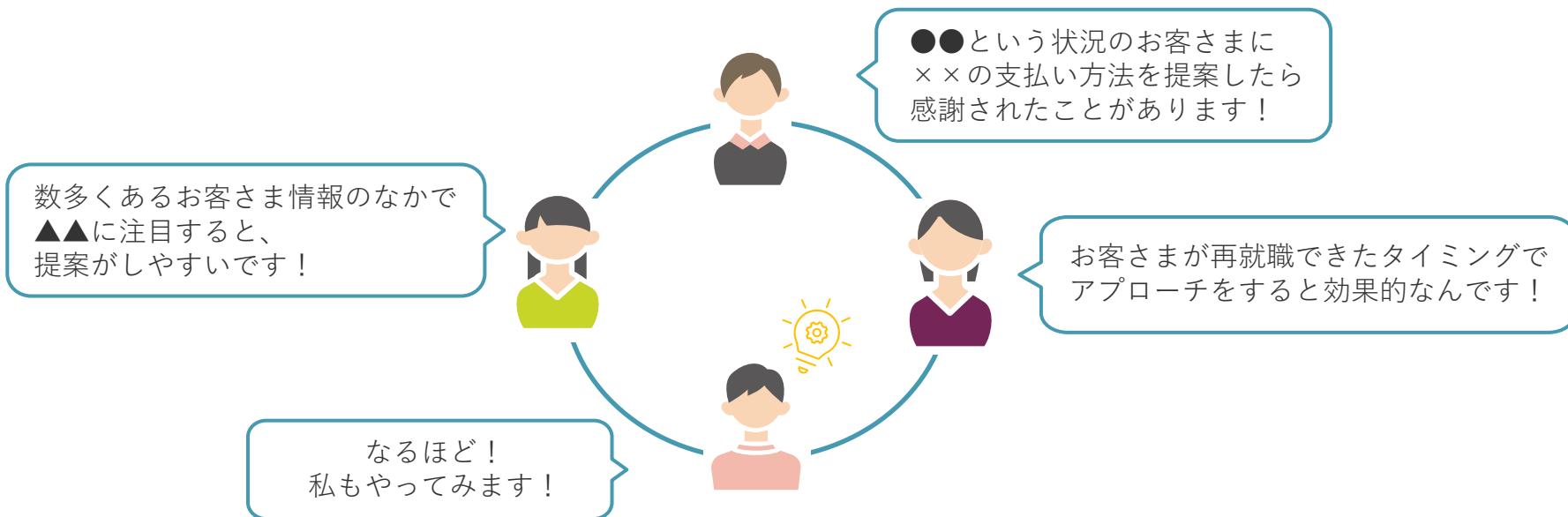


■ プロジェクトを組成



▶ プロジェクトメンバーが「コールセンター・レボリューション」と命名して活動開始

メンバー同士で提案型接客のスキルを教え・学び合う



顧客インサイトが高まることで提案型の接客が実現

これまでの働き方

仕事で忙しいので払に行けなくて…



お客さま



オペレーター

ではいつ頃お支払いいただけますか？

ありたい働き方

仕事で忙しいので払に行けなくて…



お客さま



オペレーター

他のお支払いもあたりませんか？

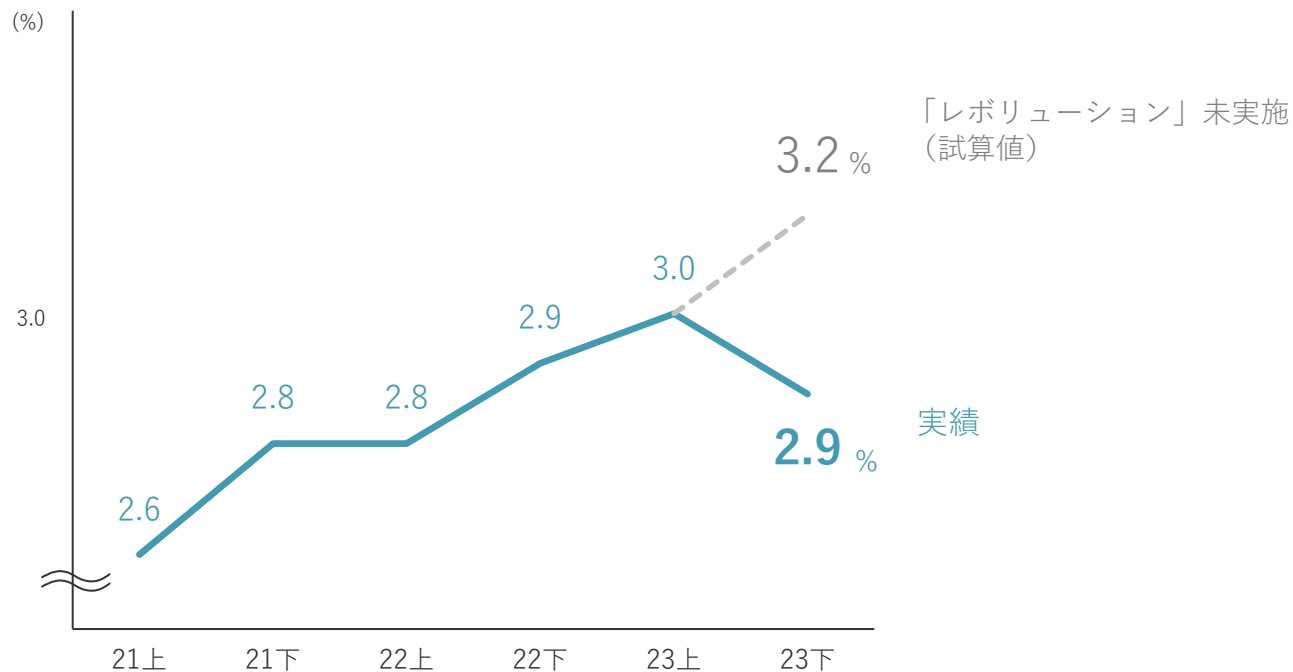
実は、そうなんです…



ではこちらのお支払方法がお勧めです！

これまで上昇傾向だったお客さまの中長期延滞率が低下し、結果として生産性も向上

■ お客さまの中長期延滞率（本部移管率）



「提案型の接客」 = お客様の信用を守り育てること
= 「信用の共創」 (コアコンピタンス)

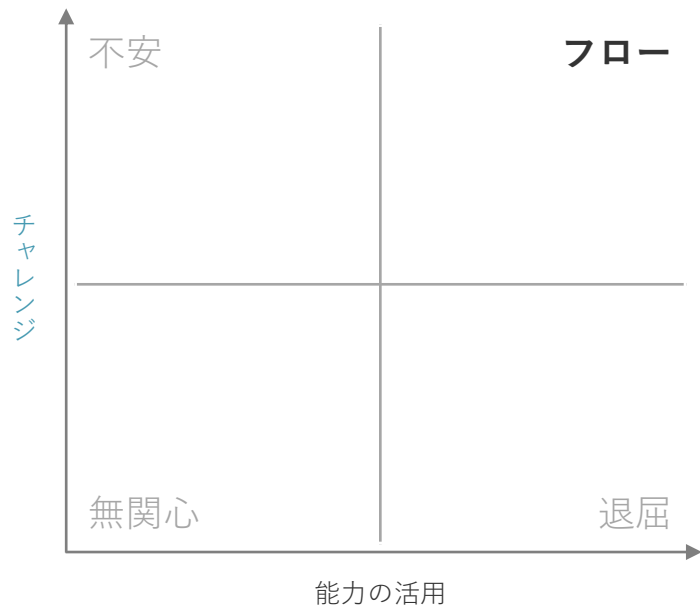
数値目標だけでなく仕事の「意味」を再発見できたことで
やりがいを感じられフローに入りやすくなった？

② 「苦手」を共有する



フローの要素を分解し、「チャレンジ」指標が高い組織に注目

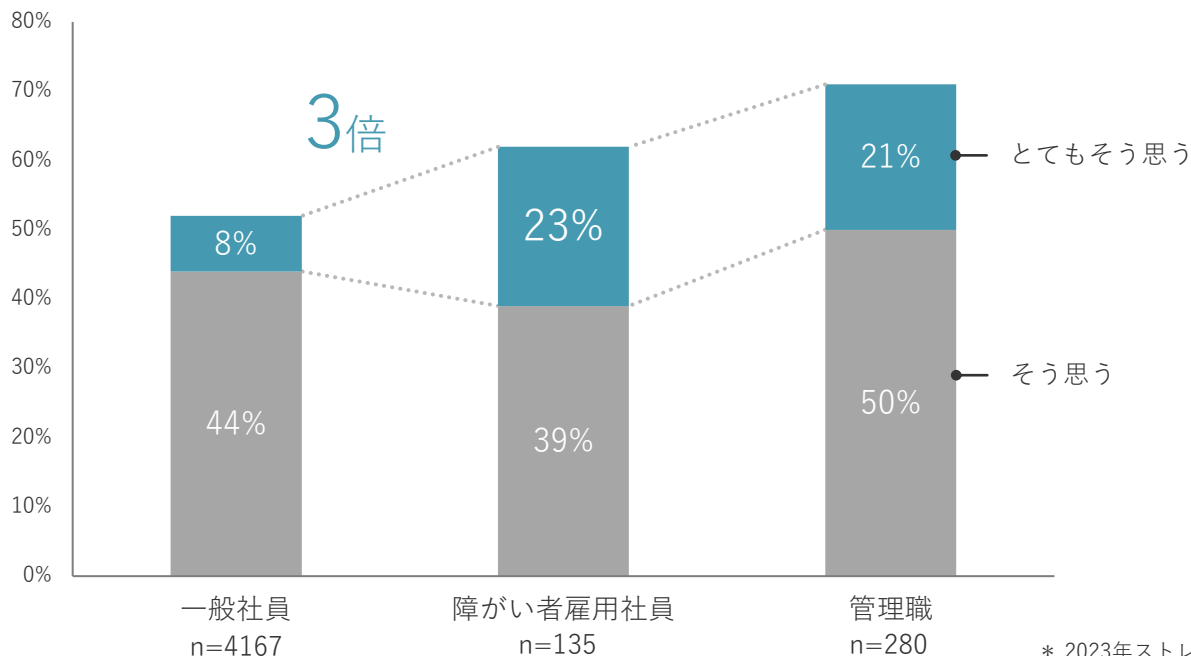
■ 「フロー」体験イメージ



フロー
||
能力の活用 × **チャレンジ**

障がい者雇用社員の「とてもそう思う」の割合は一般社員と比べると3倍かつ、管理職よりも高い構成

■ 「強みを活かしてチャレンジしているか？」という設問への回答割合



* 2023年ストレスチェックから分析

小島CWOがメンバーにヒアリングすると、「苦手」というキーワードが浮かび上がった

■ 小島CWOのヒアリング



なぜ強みを活かして
チャレンジできているのですか？

■ メンバーの回答



お互いに**苦手**なことを共有する機会を増やしているから。苦しみから解放されると、その人の伸びしろが浮き上がってくる。



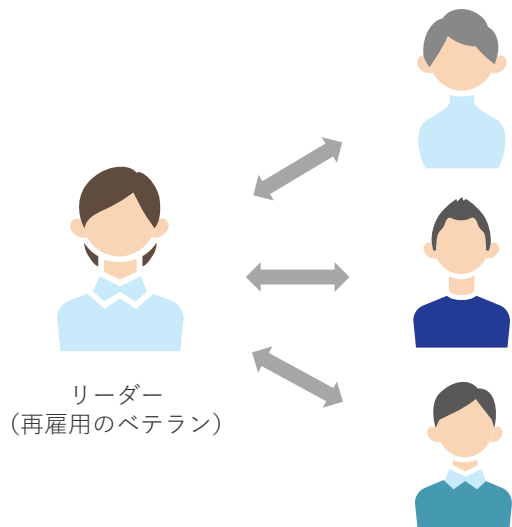
自分に**苦手**が降りかかってきたときに手立てがなくて潰れないように、自分も職場も互いに**苦手**なことがわかっているから。



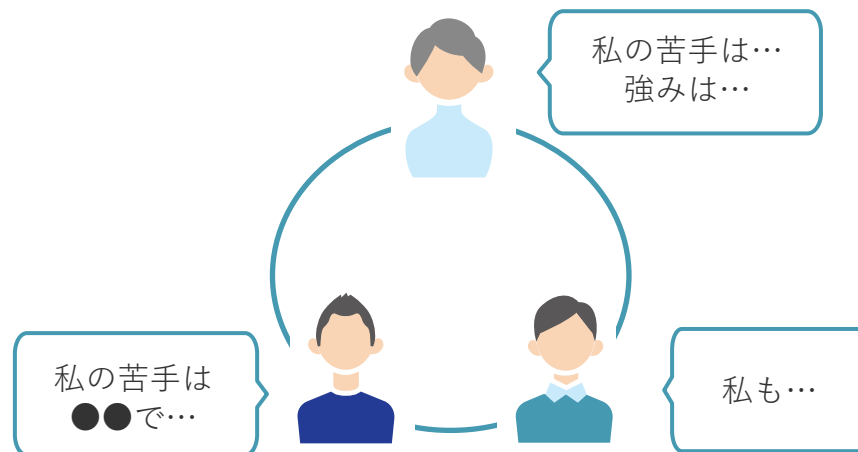
苦手を共有できているため。
本当に**苦手**な事はいくらやっても難しいし、本来の力が発揮できない。

各自の発達障がいの特性を全員が理解・共有することで、安心して働ける職場に

■ リーダーの取組み



■ メンバー同士での共有

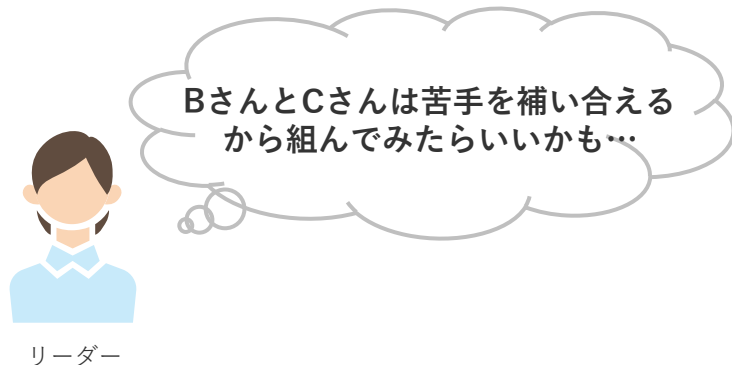


発達障がいの方々に適切なサポートをするために
毎日の1on1と観察によって特性を理解

▶ メンバー同士でも特性に由来する苦手を共有

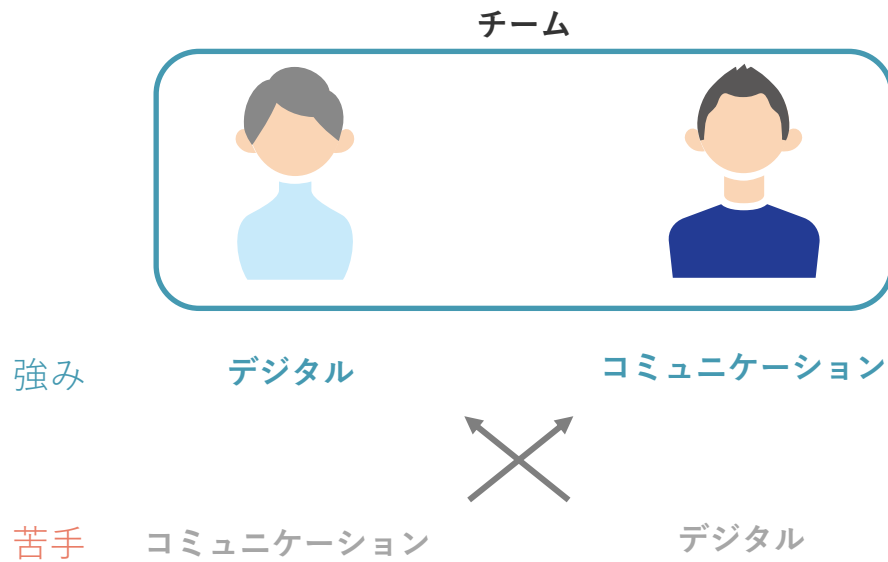
苦手を補い合えるチーム編成にすることで本来の強みに集中でき、創造性も高まる

■ リーダーの考え方

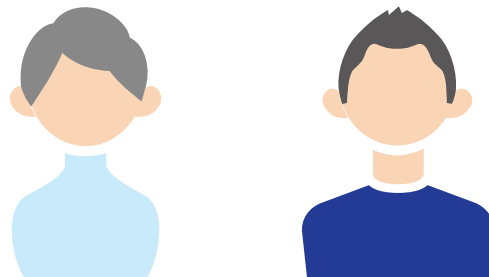


リーダーがチームを編成

■ チームでの強みの発揮



苦手を補い合えるペアが互いの強みを活かすことで、DXによる作業効率化を実現し社内で表彰



マニュアルで行われていた社内試験の班分け業務をRPAで自動化

▶ 年間400時間の作業時間を削減

当初の仮説

強みに注目

異なる強みを持ち寄った
ドリームチーム



事例からの気づき

苦手の補完

苦手を共有し補い合えるチーム



障がいへの合理的配慮が
求められる職場だからできた？



特殊性

普遍性

すべての職場で同様の取り組みができれば
創造力が発揮できるのではないかと？

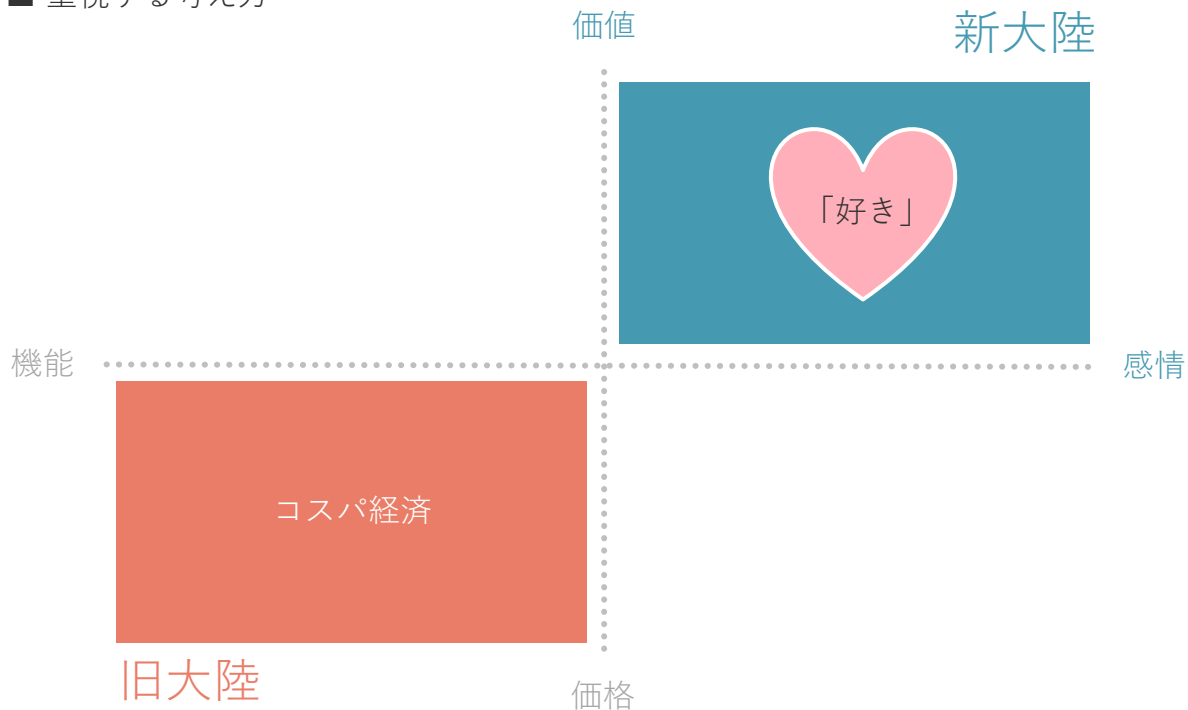
③ 「好き」を駆動させる



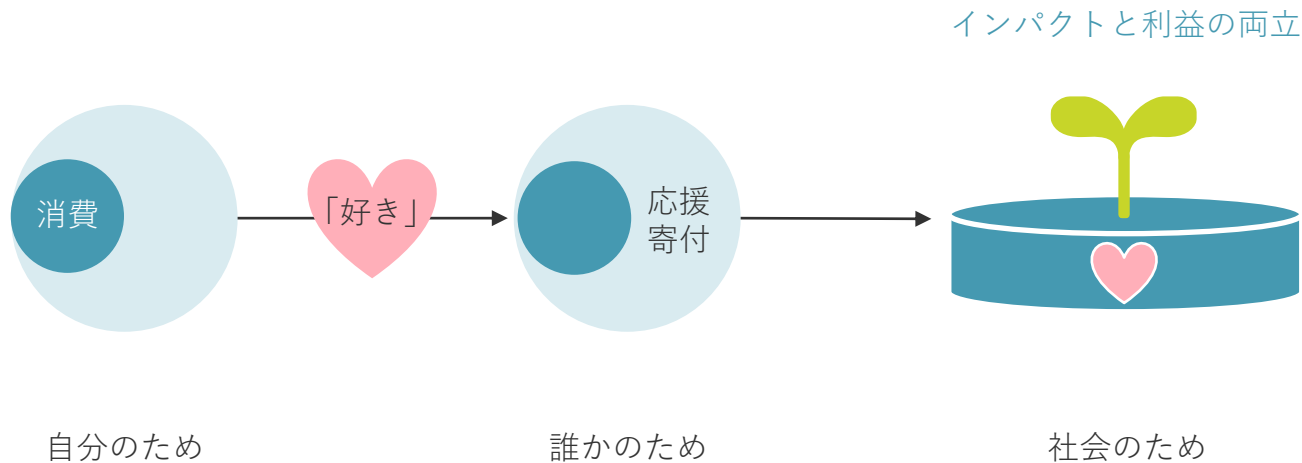


機能や価格ではなく、一人ひとりの感情や価値観が原動力となって動く新しい経済の領域へ

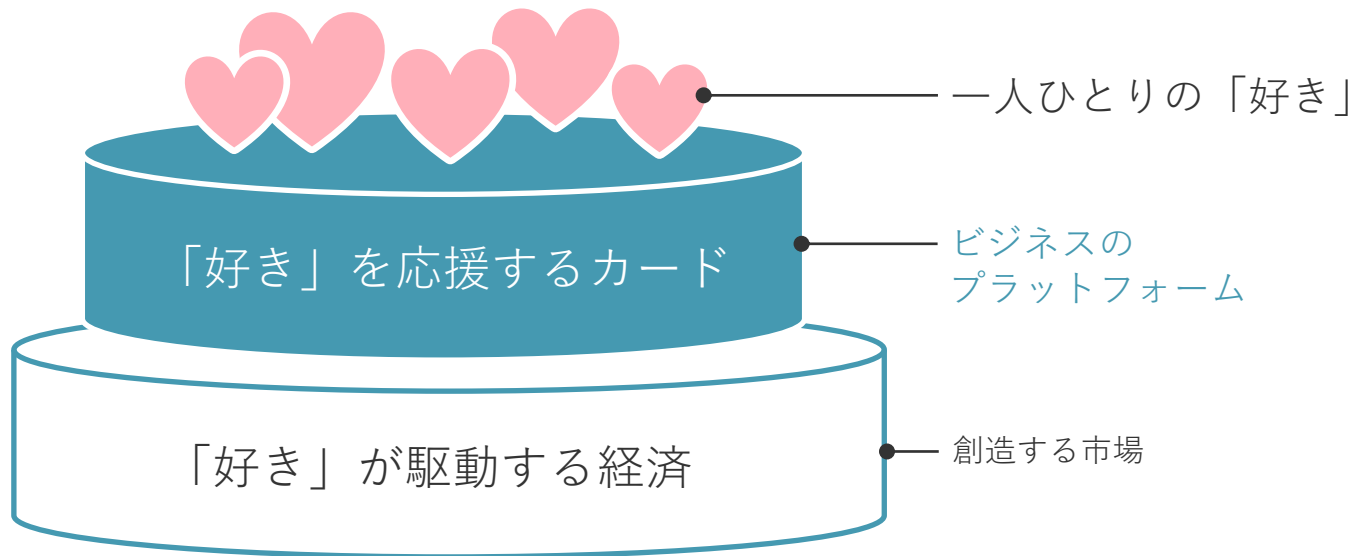
■ 重視する考え方



「好き」を介すと行動原理が自分から誰かのためになり、インパクトと利益が両立しやすくなるという仮説



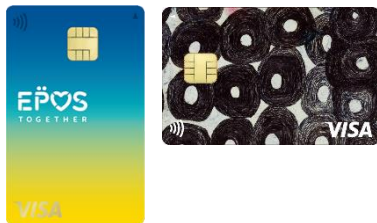
「好き」が駆動する経済の市場を創造するためのプラットフォームとなるのが「好き」を応援するカード



「好き」を応援するカード

24年3月時点で78企画を発行し、内容は社会貢献、音楽、スポーツ、キャラクターなど多岐に渡る

社会貢献



音楽



スポーツ



+

オンリーワン
カード

キャラクター



アニメ



ゲーム



全 78 企画

会員数 90 万人

* 24.3時点

24年3月より世界で1枚だけのカードが発行できる「エポスペットカード」を開始



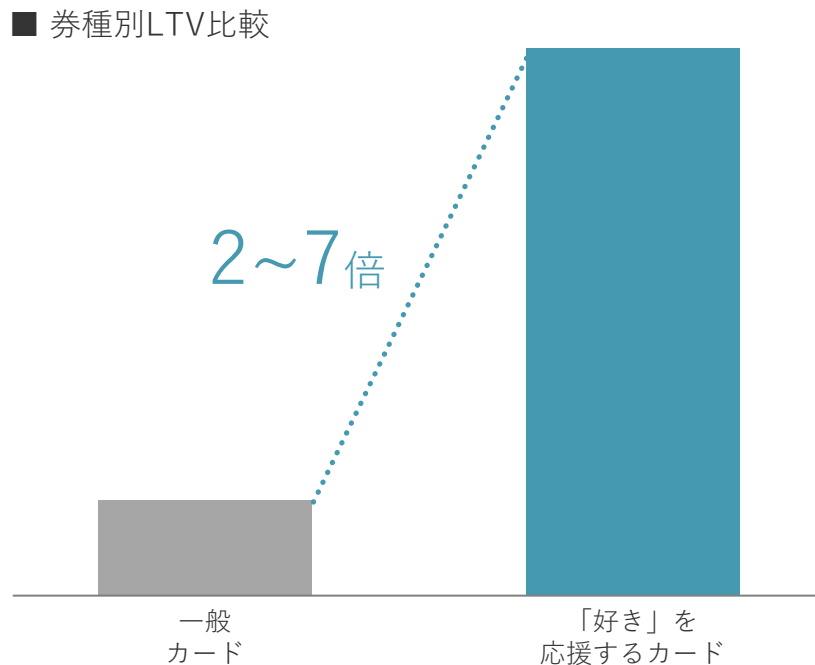
エポスペットカード

ご利用額の一部を動物愛護団体に寄付

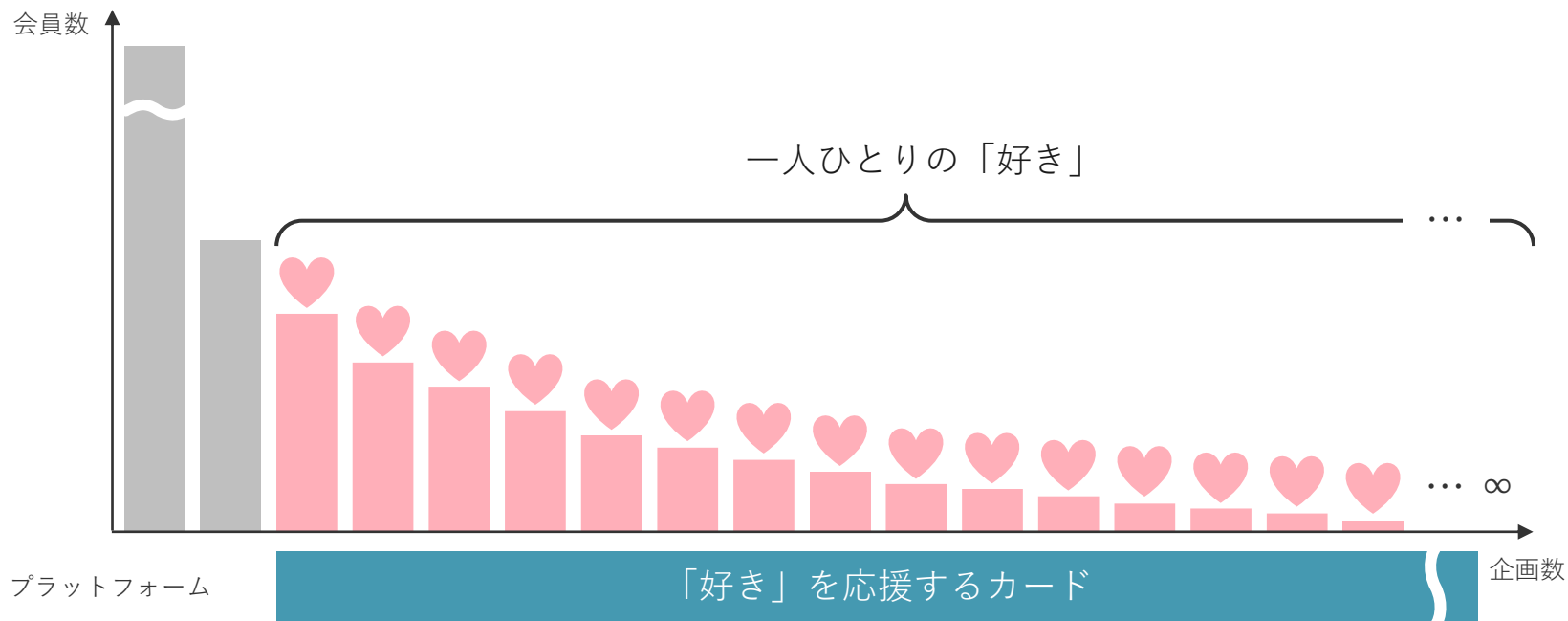


* ペットカード会員のお客さまよりご承諾いただいた実際のカード券面を掲載

「好き」を応援するカードは一人ひとりの価値観との結びつきが強くメインカード化、高いLTVを見込む



「好き」を応援するカードは「ロングテール」に相当、お客さまの数だけ無限に拡大する可能性を秘める

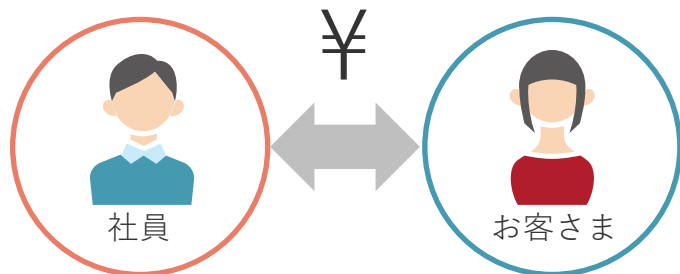


共通の「好き」を通じて社員とお客さまの関係性を変えることで、新たなビジネスを創出

これまで

売り手

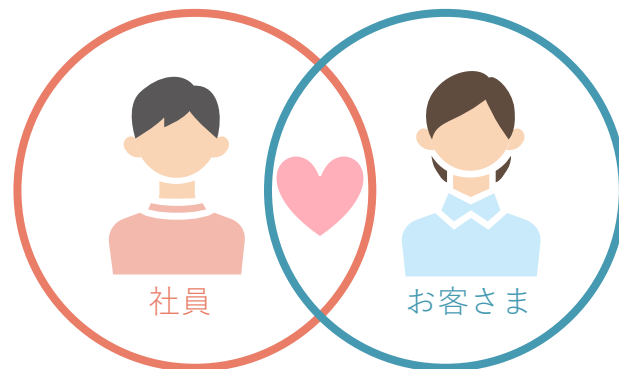
買い手



これから

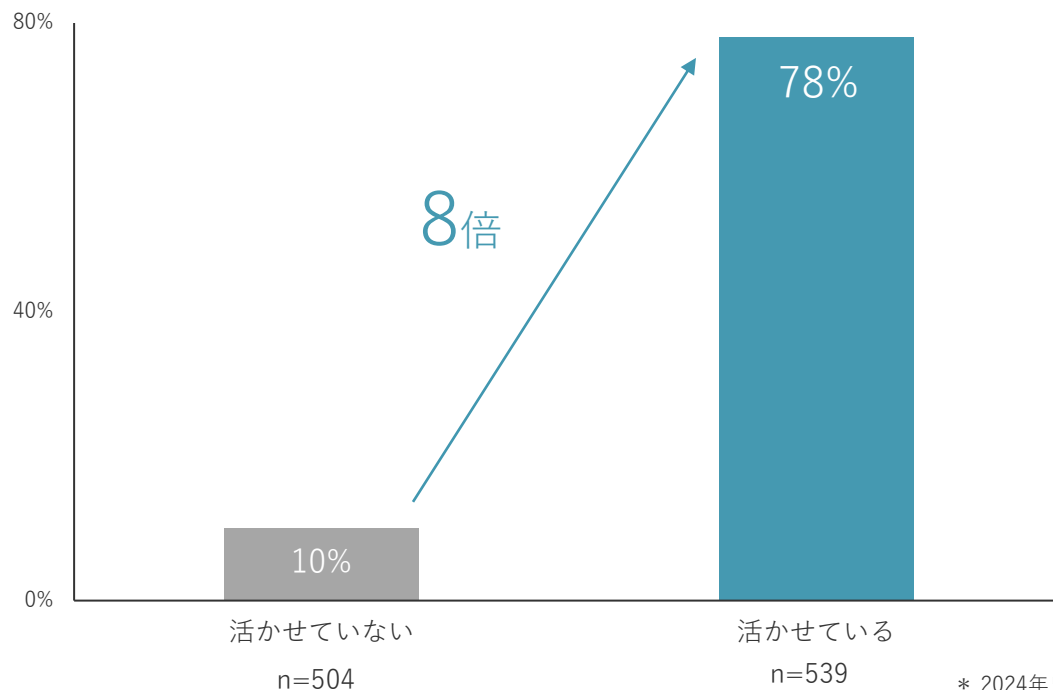
フロー状態

ファン



「好き」を仕事に活かしている人のフロー比率は、活かしていない人に比べて8倍高い

■ 仕事に「好き」を活かせていない人と活かしている人のフロー比率



全社員参加型のコンクールを実施、社員の「好き」をビジネスに活かす企画を拡大

■ 第1回「好き」を応援するコンクール



応募者数 131人 

最終登壇者数 27人

優秀賞 4件



現在

実装に向けて開発中

① 働く「意味」を再発見す


数値目標 + 働く「意味」を共有
る

② 「苦手」を共有する

「苦手」の共有により不安要素を取り除くことで強みが自然と発揮

③ 「好き」を駆動させる

社員が自分の「好き」を仕事に持ち込む

A photograph of three hands reaching upwards against a clear blue sky. The hands are positioned in a way that suggests they are about to clasp or support each other. The lighting is bright, creating soft shadows on the skin.

ALL RIGHTS RESERVED 2023©ZUTOMAYO ©SBH ©琉球ゴールデンキングス ©nagano / chiikawa committee
© 2024 SANRIO CO., LTD. APPROVAL NO. L652082 ©カラー ©尾田栄一郎／集英社・フジテレビ・東映アニメーション
© SQUARE ENIX CHARACTER DESIGN: TETSUYA NOMURA / ROBERTO FERRARI © PONOS Corp.

OIOI
MARUI GROUP