



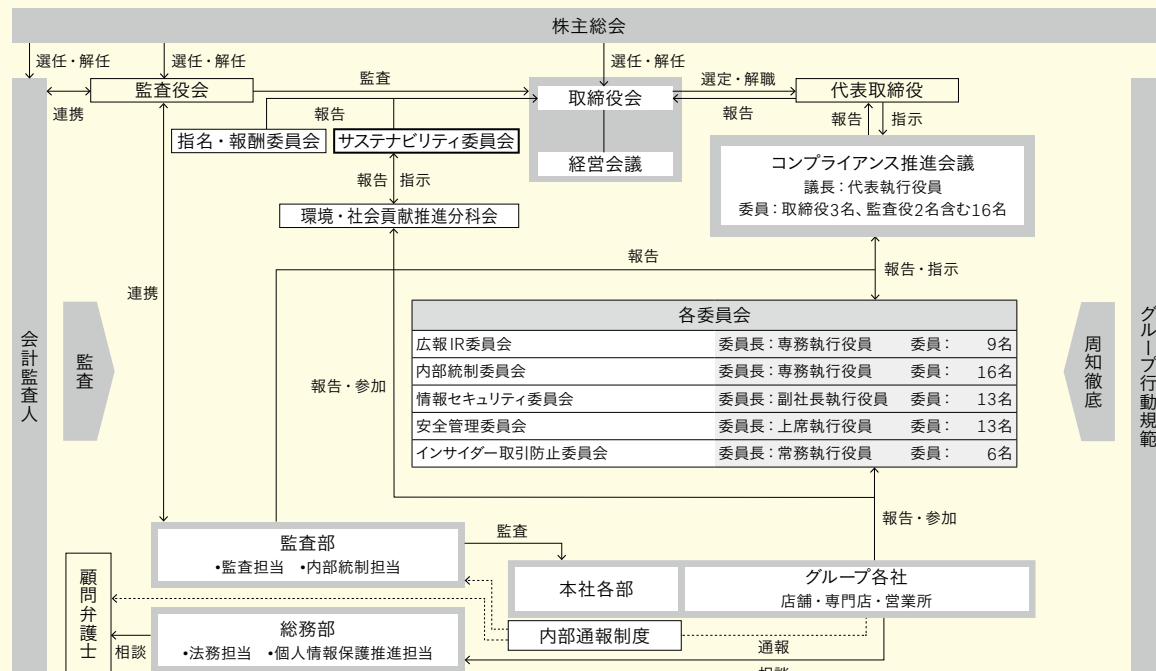
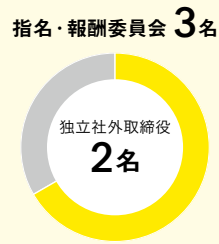
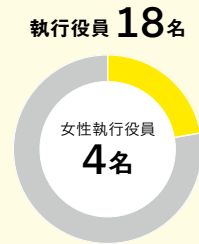
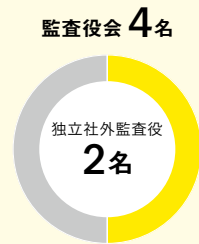
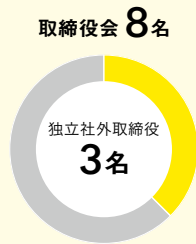
企業価値共創の コーポレートガバナンス

丸井グループは、コーポレートガバナンスの強化を経営の最重要課題の一つとして位置づけ、健全で透明度が高く、収益力のある効率的な経営を推進しています。監査役設置会社として、取締役会と監査役会のほか、業務執行の最高意思決定機関である経営会議、指名・報酬委員会を設置。また、経営上の高リスク分野を管理する5委員会を設置す

るとともに、各委員会を統括するコンプライアンス推進会議を設置しています。

2019年5月には、2050年に向けた長期ビジョンを実現するため、取締役会の諮問機関として代表取締役を委員長とするサステナビリティ委員会を新設、その下部組織で関連リスクの管理および委員会が指示した業務を遂行する機関として、環境・社会貢献推進分科会を設置しました。

また、2019年6月の株主総会にて、経営体制の一層の強化を図るために女性1名を含む新任取締役を2名選任しました。



各委員会のメンバー
www.0101maruigroup.co.jp/pdf/committee_members.pdf



取締役会のおもな審議事項

2019年3月期の取締役会におけるおもな審議内容は下記の通りです。取締役会では決議事項・報告事項に加え、社外取締役による問題の提起や、ESGを含む長期的な企業価値向上に向けたテーマディスカッションの時間を設け、自由闊達な議論・意見交換を行っています。

	おもな決議事項および報告事項	議論テーマ	
第1四半期	<ul style="list-style-type: none"> 投資案件について 取締役の業績連動賞与 取締役会の実効性評価結果 	<ul style="list-style-type: none"> コーポレートガバナンス・ガイドライン改定 委員会の新設・メンバー変更 アドバイザーメンバーについて 	<ul style="list-style-type: none"> 小売戦略について
第2四半期	<ul style="list-style-type: none"> 政策保有株式の状況 監査役会監査計画 定時株主総会の振り返り 	<ul style="list-style-type: none"> 組織改定と役員・マネジメント職の異動 新規事業コンクール SC・定借化の進捗 	<ul style="list-style-type: none"> 取締役会の評価 後継者計画
第3四半期	<ul style="list-style-type: none"> tsumiki証券(株)の概況 デジタル化推進委員会の設置 長期ビジョンについて 	<ul style="list-style-type: none"> (株)エイムクリエイツの戦略提携 サステナビリティ アドバイザーについて 投資案件について 	<ul style="list-style-type: none"> キャッシュレス化への対応 役員報酬について
第4四半期	<ul style="list-style-type: none"> 次世代経営者育成プログラム(共創経営塾：CMA)の進捗 債権流動化について 	<ul style="list-style-type: none"> 改装投資計画 組織改定と役員・マネジメント職の異動 資金調達の方針 	<ul style="list-style-type: none"> 未来に向けた人材投資

取締役会でのテーマディスカッション

本レポートでは、取締役会に議案として上程される前に行われた、役員報酬の見直しに関するディスカッションの概要をご紹介します。

議長：今回の役員報酬の見直しでは、取締役会の実効性評価で課題として挙げられた業績連動報酬の割合を高めるとともに、時価総額が同程度の企業と比較して低くなっている専務以下の報酬水準を引き上げたいと考えています。

田口：報酬水準を引き上げることは賛成です。一方で、外部から経営陣を招聘するわけではないので、業績連動報酬の割合をそこまで高くする必要はあるのでしょうか。

室井：コーポレートガバナンス・コードにかかわる議論の中で、役員報酬の設計やその開示は重要なテーマになっています。中長期インセンティブの割合を高めるとともに、業績に連動してしっかり変動させていくことは必要だと思います。開示についても、他企業の動向を踏まえ、報酬設計や開示内容が国内外の投資家からどう見えるかということも考慮してはなりません。今回の見直し案はよく考えられた設計になっているので、この方向で詰めていけば、世の中から高い評価を得られる報酬設計になるのではないのでしょうか。

岡島：昨今、株主総会で役員報酬に関する質問が増えてきているので、今回の見直しはタイミングとしても良いですね。丸井グループの方向性を考えると、中長期インセンティブにESG指標を組み込むことは良いことですが、適切な指標という点ではもう少し検証が必要だと思います。また、他企業では、景気の悪化により目標達成が極めて困難になったり、株価が下落したりしてモチベーションが上がらないとい

うケースもあります。再度見直しをする場合の条件も、論点の一つとして考えておくべきだと思います。

議長：業績については、フィンテック事業が利益の7割以上を占め、変動の大きかった小売事業がSC・定借化により安定してきたことで、中長期的なリスクは構造的に減少しています。一方で、株価については、今後世界的にも景気後退局面に入っていくことが想定されるので変動リスクはありますね。

室井：確かに自社の業績よりも外部要因から大きな影響を受けることもあります。ただ、どんな事情があるにせよ、株価が下がると株主は損害を受けるので、それを共有するという考え方はあると思います。

田口：いずれにせよ、株価が下落したから見直すというわけにはいかないので、慎重に検討していくことが必要ですね。

⇒詳細は、P81「サステナビリティ経営推進に向け役員報酬制度を改定」をご覧ください。





取締役会の実効性評価

取締役会の機能向上を目的として、2016年3月期から年1回、取締役会の実効性評価を実施しています。まずは全取締役および全監査役を対象に、取締役会の規模・構成、運営体制、意思決定プロセス、役割・責務などの実効性に関する自己評価アンケートを実施。その後アンケートの集計結果を踏まえ、取締役会において現状の評価結果および課題を共有するとともに今後の対応について建設的な議論を行います。

2019年3月期の取締役会の実効性は、後継者計画としての次世代経営者育成プログラムが推進されており、社内・社外役員の人数バランスや専門性・経験知識など取締役会の構成も適切であり、取締役会全体としての実効性は十分確保されていると評価しています。なお、改善点と今後の取り組みについては下記の3点が挙げられました。

課題1: 取締役会での中長期的な事業戦略などにおける議論が不足している。

- 戦略的な議論に向けた重点分野(企業価値向上に向けた戦略、デジタル化、人材育成)を策定し、それに基づく年間の議論テーマを設定。今後は、企業価値向上に向け、重点分野における戦略的な議論を推進し、共創サステナビリティ経営を実現していきます。

課題2: 後継者計画として2018年3月期より開始した次世代経営者育成プログラムの関与と監督がまだ不十分である。

- プログラムおよび配置・登用を含めた育成内容を引き続き進化させるとともに、次世代の経営幹部候補者を継続的にモニタリングできる機会、環境をつくることも検討していきます。

課題3: 役員報酬の中長期インセンティブ(株式報酬)の割合が低く、中長期的な企業価値向上に向けた報酬制度になっていない。

- この点については、取締役会にて議論・検討を重ねた結果、2020年3月期より新たな役員報酬制度に改定しました。

次世代経営者育成プログラム

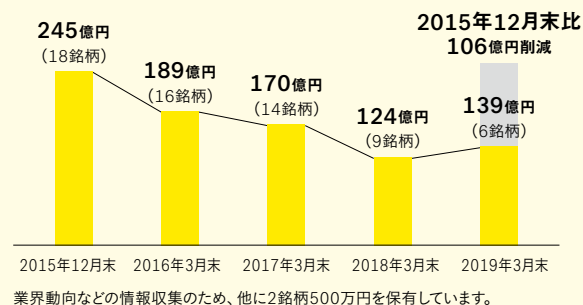
経営に革新を起こせる人材を育成するため、2017年4月に次世代経営者育成プログラム(共創経営塾:CMA)を開設しました。この制度は公募制をとっており、手を挙げた若手社員の中から毎年10~20人程度を選出。選出された社員は、経営幹部に必要な知識の習得、経営層やゲストスピーカーとの対話など、外部有識者と社外取締役の監修を受けて設計した研修により、経営の視点を1年かけて学びます。プログラム終了後も、協業先への出向や戦略・企画部門への配置を通じ、次世代リーダーとしての継続的な育成とモニタリングを進めています。

政策保有株式の削減

企業価値向上に向けて、戦略上重要な協業および取引関係の維持発展が認められる場合を除き、原則として政策保有株式を保有しない方針です。2016年2月開催の取締役会において、当社が株式を保有する企業とは、すでに一定の取引関係が構築されていることを確認し、資産効率や株価変動リスクの観点から段階的に保有金額を削減することとしました。

以降、毎年7月または8月開催の取締役会にて配当回りなどの収益状況などを検証するとともに、保有金額全体の削減状況を確認しています。2019年3月末の政策保有株式は6銘柄(2015年12月末比12銘柄減)となり、貸借対照表計上額は139億円(同106億円減)となりました。

保有株式の貸借対照表計上額の推移



サステナビリティ経営推進に向け役員報酬制度を改定

当社の取締役(社外取締役を除く)の報酬は、定額の基本報酬のほかに、事業年度ごとの会社業績に基づく業績連動賞与(短期インセンティブ)と、中長期的な会社業績に基づく業績連動型株式報酬(中長期インセンティブ)で構成されています。2020年3月期には、取締役会実効性評価において指摘のあった役員報酬制度の見直しを実施し、業績連動報酬の割合を高めるとともに業績指標を変更しました。短期インセンティブである業績連動賞与については、業績指標を連結営業利益からEPSへ変更し、変動幅を90~110%から0~200%に拡大。中長期インセンティブ

である業績連動型株式報酬については、EPS・ROE・ROICというこれまでの業績指標に加え、新たにESG評価指標を採用し、共創サステナビリティ経営に連動した報酬設計としています。なお、役員報酬の見直しにあたっては、取締役会や指名・報酬委員会、経営会議などで議論を重ね、2019年6月の定時株主総会で審議・決定しました。

報酬構成比を変更

2019年3月期以前	基本報酬:業績連動賞与:業績連動型株式報酬=8:1:1
2020年3月期以降	基本報酬:業績連動賞与:業績連動型株式報酬=6:1:3

業績連動報酬の目標指標を変更

対象年度		目標とする指標	目標値	実績	業績連動係数	
2019年3月期	業績連動賞与	連結営業利益		412億円	403億円*1(特殊要因除き)	98%*1
		財務指標		EPS		
	業績連動型株式報酬	財務指標		ROE	8.0%以上	3指標達成により100%
		財務指標		ROIC	3.6%以上	

*1 2019年3月期の業績連動係数は、債権流動化による譲渡益等の特殊要因を除いた実績に基づき算出しています。

対象年度		目標とする指標	目標値	業績連動係数		
2020年3月期	業績連動賞与	EPS		0~200%		
2021年3月期	業績連動型株式報酬	財務指標		3指標達成100% 2指標達成70% 1指標達成30% すべて未達成0%		
		財務指標			EPS	130円以上
		財務指標			ROE	10.0%以上
	非財務指標		ROIC	4.0%以上		
非財務指標		ESG評価指標	DJSI World*2の構成銘柄への選定の有無	0%または10%		

*2 Dow Jones Sustainability World Index: 長期的な株主価値向上への観点から、企業を経済・環境・社会の3つの側面から統合的に評価・選定するESGインデックス。

2019年3月期の役員報酬(百万円)

	基本報酬	業績連動賞与(短期インセンティブ)	業績連動型株式報酬(中長期インセンティブ)	報酬等の総額
取締役(社外取締役を除く)	156	17	17	191
代表取締役社長	84	9	9	103
社外取締役	33	—	—	33
監査役(社外監査役を除く)	35	—	—	35
社外監査役	15	—	—	15

取締役の報酬限度額を年額300百万円、取締役に支給する業績連動賞与の報酬限度額は年額100百万円、取締役に付与・交付を行う業績連動型株式報酬の報酬限度額は年額100百万円、監査役の報酬限度額は月額6百万円と株主総会で決定しています。

「サステナビリティアドバイザー」を選任

急激に変化する外部環境や多様化する社会に対応し、グループ一体となって中期経営計画の達成および中長期的な企業価値向上に向けた戦略を策定するため、経営戦略や各事業への知見を有する社外の有識者をアドバイザーとして選任しています。代表取締役社長や関連する取締役・担当者を交えた2カ月に1回程度の定例会議のほか、

個別テーマに応じた提言をいただくとともに事業所の視察などもしていただいています。

2019年1月より、その役割をさらに強化し、今後の外部環境変化に対応した長期的な共創サステナビリティ経営を実現するため、ESG分野の有識者を「サステナビリティアドバイザー」として3名招請。2019年10月には新たにアドバイザーメンバーを1名招請します。

サステナビリティアドバイザーメンバー



富山 和彦氏
株式会社経営共創基盤 代表取締役 CEO

ガバナンス分野

選任理由：産業再生機構で数多くの企業の再生支援に携わり、現在も経営共創基盤にてコンサルティング・企業再生に従事。また、社外取締役やコーポレートガバナンス・コードのフォローアップ会議のメンバーなど、企業のガバナンスにおける豊富な経験と知見を有し、当社のコーポレートガバナンスを強化するうえで、適切な助言・提言が期待されるため。



ピーター D. ビーダーセン氏
一般社団法人NELIS 共同代表

環境分野

選任理由：企業コンサルタントとして日本を代表する企業、大学、経済団体、省庁など多数のプロジェクトで環境・CSRコンサルティングや国際シンポジウムの開催などに携わる。当社が今後の外部環境変化に対応し、企業価値向上を実現するための環境・サステナビリティ分野におけるグローバルで先進的な経験と知見に基づく助言・提言が期待されるため。



鈴木 雅剛氏
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

選任理由：世界で数少ない「ソーシャルビジネスしかやらない会社」として(株)ボーダレス・ジャパンを共同で創業。貧困、差別・偏見、環境問題などの社会課題をソーシャルビジネスで解決。当社のインクルーシブで豊かな社会を共に創るための社会課題の解決における助言・提言が期待されるため。

アドバイザーメンバー



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・技術経営戦略学専攻教授

AI分野

選任理由：日本のAI研究の第一人者として豊富な知見・経験を有するとともに、ディープラーニングなどの技術による日本の産業競争力向上をめざす一般社団法人日本ディープラーニング協会を設立するなど、AIの活用促進や人材育成にも尽力。当社がAI活用による企業価値向上に取り組むうえで、必要な助言・提言が期待されるため。



増島 雅和氏
森・濱田松本法律事務所
パートナー

2016年7月就任

新たなフィンテック事業展開において、成長投資先の具体的な提案、証券事業参入に向けた助言・提言、フィンテックに関する法律への助言をいただいています。



山本 雄士氏
株式会社ミナケア
代表取締役、医師

2016年7月就任

ウェルネス経営推進に向けて、「健康」と「生産性」の関連性の可視化につながる相関分析や提言、健康経営銘柄取得への指導、社外事例などの共有・提言をいただいています。



山田 ムミ氏
株式会社アイスタイル 取締役

2017年7月就任

シェアリング・オムニチャネル戦略の推進に向けて、シェアリングエコノミーやオムニチャネルなどの世の中の潮流に関する議論・情報提供をいただいています。

株主・投資家の皆さまとの企業価値共創

丸井グループでは、株主・投資家の皆さまとの対話を通じて、いただいた声を共創経営に反映していくために積極的なIR活動を実施しています。

対話のツールとして2015年より発行している「共創経営レポート」「共創サステナビリティレポート」は、代表取締役

役社長の青井自らが指揮を執り、年間40回以上の企画会議を経て発行するレポートです。

また、「価値協創ガイダンス」を踏まえた企業と投資家の対話の場として、経済産業省が進める「統合報告・ESG対話フォーラム」に取締役 常務執行役員の加藤が参加し、意見交換を定期的に行っています。

株主の皆さまとの対話

株主総会は企業経営に関する最高意思決定機関であり、株主の皆さまの意思や声が発言に最大限反映されるよう、開かれた株主総会の実現に向けて議事進行など運営面の見直しを行い、対話の場の拡大を進めています。

2019年6月定時株主総会 ご来場株主さま数：183人 ご質問数：13件 議決権行使率：88.3%

出席された株主さまの声

役員の皆さまが一人ひとりの株主としっかり向き合っておられるのに感動しました。これからも応援させていただきます。

tsumiki証券(株)の投資信託をさらに強化し、年金問題など、若い人の投資を積極的に強化してほしいと思います。

健康経営銘柄であることを知りませんでした。株主として誇らしく思います。



お取引先さまと進める責任ある調達

2016年に「マルイグループ調達方針」を制定し、自主企画商品のお取引先さまはもちろん、お取引先さまの生産委託先にも同様の取り組みの推進をお願いし、共創による安全・安心な商品の供給・調達を進めてきました。2017年からは製造を委託している国内外の工場での現地ミーティングを実施し、現場の人権・労働・安全衛生状況の確認・改善を進めています。また、2019年3月期に店舗のSC・定借化が完了したこととともない、今後は店舗のテナントさまとの共創により、地域への社会貢献はもちろん、サプライチェーン全体での人権や労働環境の改善につなげていきます。

社員のコメント



前田 太
(株)丸井
レディスシューズ事業部
商品課

CSR調達へのご協力をお願いした当初は、戸惑うお取引先さまもいらっしゃいましたが、責任ある調達を共に創り上げたいという当社の想いをご理解いただき、レディスシューズの全お取引先さまとCSR調達を始めることができました。現在は、成功事例を共有することでお取引先さまの意識も大きく変わり、労働環境の改善により優秀な人材を確保できるようになったという声もいただいています。今後もお取引先さまと共に責任ある調達を推進しつつ、環境に配慮したモノづくりや、生産・回収・再生をくり返す循環型の生産サイクル構築にも着手したいと考えています。