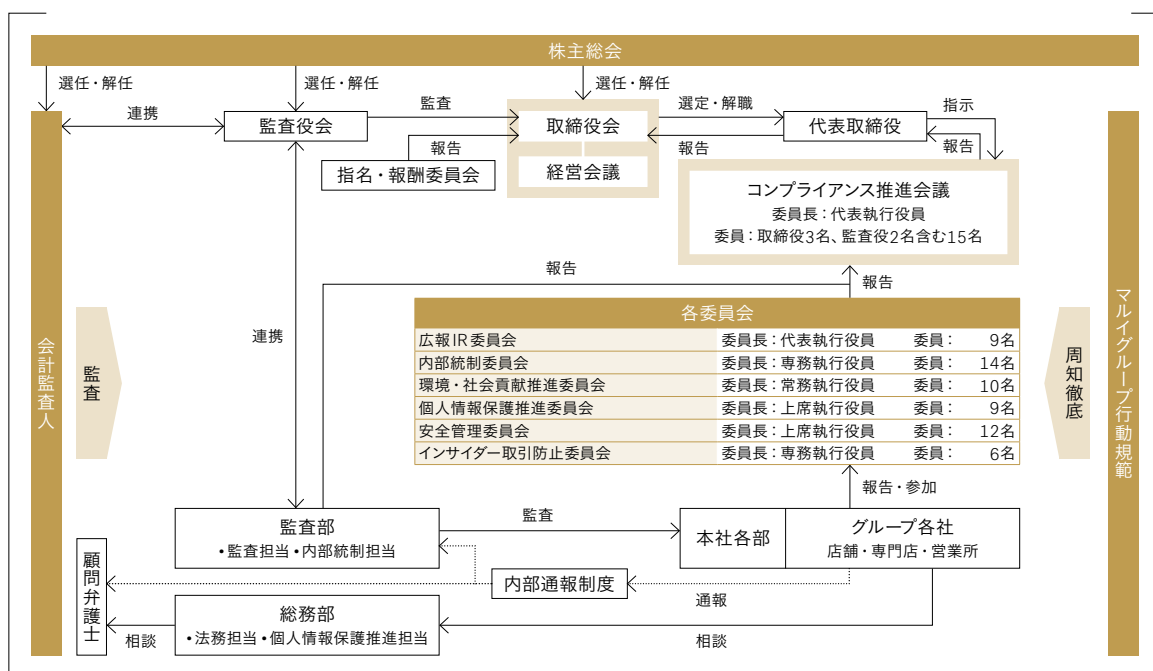
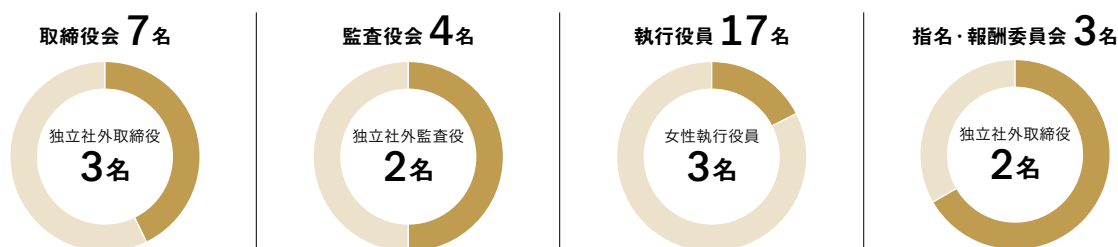


丸井グループは、「お客さまのお役に立つために進化し続ける」「人の成長＝企業の成長」という経営理念に基づき、従業員一人ひとりの「お客さまのお役に立ちたい」という思いを支援し、人の成長が企業の成長につながる好循環を生み出すことにより、中長期的な企業価値の向上に取り組んでいます。こうした中で、コーポレートガバナンスの強化を経営の最重要課題の1つとして位置づけ、健全で透明性が高く、効率的な経営をめざしています。

当社グループは、取締役会と監査役会のほか、業務執行レベルの最高意思決定機関である経営会議、指名・報酬委員会を設置しています。また、経営上の高リスク分野を管理するため6つの委員会を設置し、スピーディな業務改善と事故の未然防止をはかるとともに、各委員会の統括機能としてコンプライアンス推進会議を設置しています。



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月期から年に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します。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おこないます。2017年3月期の取締役会の実効性は、2016年3月期に続き十分確保されていると評価しています。

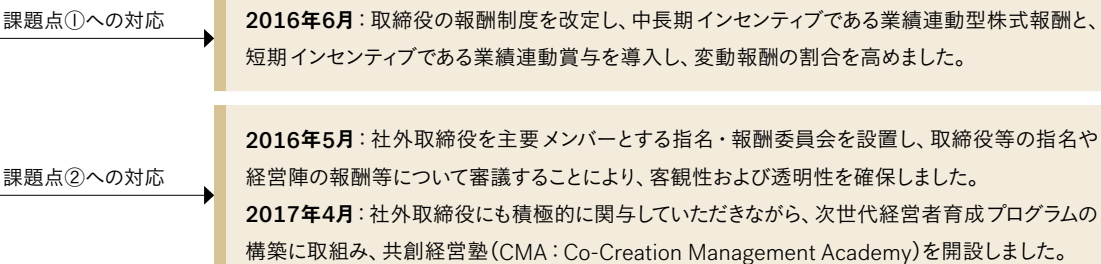
2016年3月期の評価結果

評価点

- 取締役の減員により、社外取締役を中心とした議論が活発化している
- 社外役員の意見が尊重されている
- 株主や投資家などステークホルダーの視点が組み入れられている

課題点

- ① 取締役の報酬が中長期的な企業価値向上と連動していない
- ② 後継者の育成プログラムが確立されていない



2017年3月期の評価結果

課題点と今後の対応

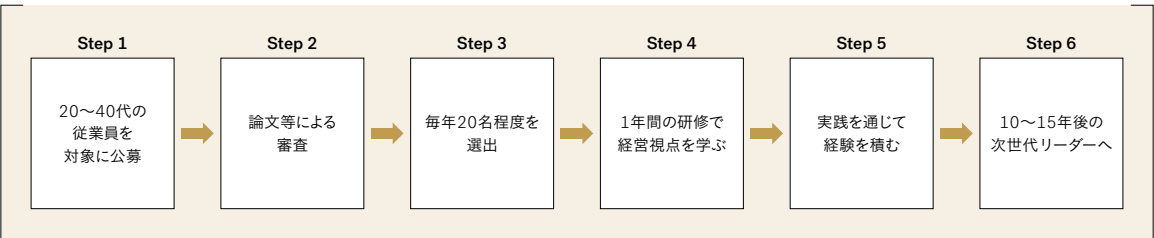
- 2016年6月の報酬制度改定後、役員報酬水準について外部機関による調査をおこなった結果、変動報酬の割合が他の企業と比較し、低位にあることを課題として認識しました。世の中の動向を踏まえて継続的に報酬割合を検証し、中長期的な企業価値向上と連動した取締役報酬をめざしていきます。
- 2017年4月に開設した次世代経営者育成プログラムの内容や運営体制が途上段階ですが、中長期的な視点で今後の人事配置・登用などの育成プログラムや運営体制の最善の姿を模索しながら、継続的に検証していきます。

次世代経営者育成プログラム

丸井グループの持続的な企業価値向上に向けて、経営に革新を起こせる人材を育成するため、2017年4月より次世代経営者育成プログラム「共創経営塾」を開設しました。この制度は公募制をとっており、手を挙げた若手従業員の中から毎年20名程度を選出。選出された従業員は、外部機関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年間かけて学びます。研修終了後も、実務を通じて継続的に次世代リーダーとしての育成をはかります。



|    |                                                                                                                                                                                                                                                           |
|----|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 名称 | 共創経営塾<br>CMA：Co-Creation Management Academy                                                                                                                                                                                                               |
| 目的 | ・将来の丸井グループの経営を担う次世代リーダーを育成する<br>・基本的な思考力・戦略構築力・プロジェクトマネジメントなど、リーダーとしての基礎的なスキルを身につける<br>・自らビジョンを構築し、自らリーダーシップを持って組織を牽引できるようにする<br>・組織の枠を超えたネットワークをつくり、全体最適な視点を持つ<br>・プログラム終了後も次年度以降の受講者のフォロー等を通じて、受講者間のコミュニティを形成する<br>・業務以外の分野でも内外に学習機会を自らつくり、視野を拡げ、人間力を学ぶ |
| 対象 | 20～40代の従業員                                                                                                                                                                                                                                                |
| 監修 | 一橋大学大学院 国際企業戦略研究科(ICS) 准教授 野間 幹晴氏<br>株式会社丸井グループ 社外取締役                                                                                                                                                                                                     |



野間 幹晴氏  
一橋大学大学院  
国際企業戦略研究科(ICS)  
准教授

中長期で人を育てていくことが企業の命運を分ける

共創経営塾(CMA)の目的は、丸井グループの次世代リーダーを育成することです。第1期のメンバーは21名中8名が女性で、年齢の幅も広いため、視点が多様です。またグループ会社間の人事異動が盛んにおこなわれているため、個別最適ではなく全体最適の観点から議論できる方が多いのが印象的でした。一方で、「私が経営を担う」という当事者意識を強化することが課題でした。そこでプログラムを組み立てる際には、2つの点に注力しました。1つは、知見を広めると同時に視座を経営者のレベルに高めていくこと。もう1つは、新産業革命やフィンテックなどの破壊的イノベーションに対して、どのように対応するかについて深く議論することです。1年にわたるケース・スタディ、リーダーとの対話、自社課題探求などを通じて、インプットと思考の熟成をくり返していきます。企業価値向上の源泉は中長期の人材育成ですが、共創経営塾から次世代リーダーが巣立つことを期待すると同時に、確信しています。

## 買収防衛策の廃止

2008年6月の定時株主総会において、買収防衛策を導入しましたが、昨今の買収防衛策に関する諸動向や機関投資家をはじめとする国内外の株主の皆さまとの対話を踏まえて、コーポレートガバナンスの充実・強化に取組み、中期経営計画を着実に推進し、さらなる企業価値の向上をはかることが株主共同の利益の向上に資するものと考え、2017年6月の定時株主総会をもって廃止しました。

## アドバイザリーボードの設置

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策定のため、2016年7月から「アドバイザリーボード」を設置しています。2017年7月には新メンバーを1名追加し、4名体制となりました。アドバイザリーボードは、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企業価値向上に取り組んでいくために、経営戦略や各事業への知見を有する社外の有識者から多面的な助言・提言を得ることを目的としています。関連する担当者を交えた月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いています。

| アドバイザリーボードメンバー                                                                     |                                          | 専門性と活動内容                                                                                                                                                                                                 |
|------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|   | 大江 匡氏<br>株式会社 ブランテックアソシエイツ<br>代表取締役会長兼社長 | 東京大学工学部建築学科卒業。東京大学大学院修士課程修了。菊竹清訓建築設計事務所勤務を経て1985年、(株)ブランテック総合計画事務所設立。当社では、ユーザー視点での不動産活用において、店舗のリノベーション案や物流センターの環境改善案について提言をいただいています。                                                                     |
|                                                                                    | 増島 雅和氏<br>森・濱田松本法律事務所 パートナー              | 東京大学法学部、コロンビア大学 ロースクール卒業。Wilson Sonsini Goodrich & Rosati バロアルトオフィス、金融庁監督局、経済産業省「ブロックチェーン検討会」委員、内閣官房「シェアリングエコノミー検討会議」委員等を歴任。当社では、新たなフィンテック事業展開において、オープンイノベーションへの提言や具体的な投資先の提案をいただいています。→P.48 Dialogue 02 |
|                                                                                    | 山本 雄士氏<br>株式会社 ミナケア 代表取締役                | 東京大学医学部を卒業後、同付属病院、都立病院などで循環器内科などに従事。日本内科学会認定内科医、日本医師会認定産業医。現在、ソニーコンピュータサイエンス研究所リサーチャーを兼任。当社では、健康経営推進における「健康と生産性」の相関分析や、健康経営銘柄取得への指導をいただいています。→P.64 Dialogue 03                                           |
|  | 山田 メユミ氏(新任)<br>株式会社 アイスタイル 取締役兼 CQO      | 東京理科大学基礎工学部生物工学科卒業。化粧品メーカーなどを経て、1999年に個人で発行していた化粧品のメールマガジンをきっかけに「@cosme」を企画立案、サイト立ち上げに参画。経済産業省等の消費およびインターネット関連委員も歴任。当社では、女性視点を加えたオムニチャネル戦略への提言をいただいています。                                                 |

## ステークホルダーとの対話

丸井グループは企業価値を、すべてのステークホルダーの重なり合う利益、「しあわせ」の拡大であると考えています。そのため、すべてのステークホルダーにとってのガバナンスを実現するために建設的な対話を重ね、「共創経営」を実践しています。

| お客さまとの共創                                                                                             | 株主・投資家との共創                                                                                                           |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 「お客さま企画会議」は、単にお客さまの声をお聴きするだけでなく、すべてのお客さまに選んでいただける店づくり・モノづくりの実現に向けて、お客さまご自身に価値創造 プロセスに参画していただく共創活動です。 | IR 部と ESG 推進部が連携し、国内外の機関投資家の皆さまとの対話や情報開示を強化した結果、一般社団法人日本 IR 協議会2016年度「IR 優良企業特別賞」など外部表彰の受賞や、構成銘柄への選出など、高い評価をいただきました。 |
|                   |                                   |
| 「お客さま企画会議」開催数<br><b>600</b> 回以上<br>博多マূলイ開店時の場合                                                      | 機関投資家の皆さまとの対話<br><b>約300</b> 機関<br>2017年3月期                                                                          |

| お取引先さまとの共創                                                                                       | 従業員との共創                                                                                       | 地域・社会との共創                                                                                    |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------|
| 2016年に「マূলイグループ調達方針」を策定。安全・安心な商品の供給・調達はもとより、人権や労働環境などの取組みについて、アンケートの実施や現地確認などを、お取引先さまと共にすすめています。 | グループ横断の「多様性推進プロジェクト」「マূলイミライプロジェクト」「健康経営推進プロジェクト」「中期経営推進会議」など、所属会社が異なるメンバー同士で対話し考える場を提供しています。 | 「東京レインボープライド2017」への参加や、人気アニメ「おそ松さん」と地方商店街をコラボレーションした地方創生 イベントの協業、エポスカードによる外部提携の拡大などをすすめています。 |
|             |          |         |
| お取引先さま説明会<br>参加社数<br><b>約100</b> 社<br>2016年3月期                                                   | グループ横断の<br>プロジェクト参加従業員数<br><b>約320</b> 人／年間<br>2017年3月期                                       | 「東京レインボープライド2017」の<br>来場者数<br><b>約10</b> 万人<br>2017年5月7日～8日                                  |

## サステナビリティ・マネジメント

丸井グループが、すべてのお客さまに豊かなライフスタイルを提供していくために重視しているのが、「インクルージョン(包摂)」という視点です。日本を含む世界193カ国が採択した「持続可能な開発目標」(SDGs:Sustainable Development Goals)の「誰も置き去りにしない」というインクルージョンの理念が込められており、この考え方は私たちの経営と同じ方向性を示すものです。丸井グループは、すべてのステークホルダーとの共創により、この目標達成に対して本業を通じて積極的に貢献し、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づくりをめざしていきます。

マネジメント体制については、2016年10月にESG推進部を立ち上げ、2005年に発足したCSR推進部を2017年4月よりサステナビリティ部へと改称し強化しています。

|                                                                                                                                        |                                                                                                                 |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <div>重点テーマ1</div> <div>お客さまのダイバーシティ&amp;インクルージョン</div> <div>私たちは、お客さまの年齢・性別・身体的特徴などを超え、すべてのお客さまに喜んでいただける商品・サービス・店舗のあり方を追求していきます。</div> | <div><div>1貧困をなくそう</div><div>9産業と技術革新の基盤をつくろう</div><div>10人や国の不平等をなくそう</div><div>11住み続けられるまちづくりを</div></div>    |
| <div>重点テーマ2</div> <div>ワーキング・インクルージョン</div> <div>私たちは、「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」という考えのもと、従業員一人ひとりにとっての活躍の場を提供していきます。</div>      | <div><div>3すべての人に健康と福祉を</div><div>4質の高い教育をみんなに</div><div>5ジェンダー平等を実現しよう</div><div>8働きがいも経済成長も</div></div>       |
| <div>重点テーマ3</div> <div>エコロジカル・インクルージョン</div> <div>私たちは、自然資本に配慮した環境負荷の少ない事業の推進と、自然や環境との調和をはかるエコロジカルなライフスタイルを提案していきます。</div>             | <div><div>7エネルギーをみんなにそしてクリーンに</div><div>12つくる責任つかう責任</div><div>13気候変動に具体的な対策を</div><div>15陸の豊かさも守ろう</div></div> |
| <div>重点テーマ4</div> <div>共創経営のガバナンス</div> <div>私たちは、すべてのステークホルダーの利益、「しあわせ」の調和をはかるために、ステークホルダーをインクルードした経営の仕組みづくりに着手します。</div>             | <div><div>9産業と技術革新の基盤をつくろう</div><div>16平和と公正をすべての人に</div><div>17パートナーシップで目標を達成しよう</div></div>                   |

### 重点テーマの設定プロセス

丸井グループがめざす共創経営と、共創経営が社会・環境など自然資本に与える影響に焦点を当て、その課題と機会について検討し、「インクルージョン」の視点で重点的に取り組むべきテーマを4つに決めました。設定にあたっては、ESG投資家やサステナビリティの有識者、NPOなど社会のステークホルダーをはじめ、お客さま、お取引先さま、グループ役員・従業員へのヒアリングをおこない、かつ、ESG評価機関の格付け、GRI、ISO26000、SASB、IIRCなど内外のガイドライン、SDGsなどを参考にしています。

各重点テーマの取り組みの詳細は、2017年7月1日にリニューアルしたサステナビリティサイトをご覧ください。  
🌐 [www.0101maruigroup.co.jp/sustainability/](http://www.0101maruigroup.co.jp/sustainability/)

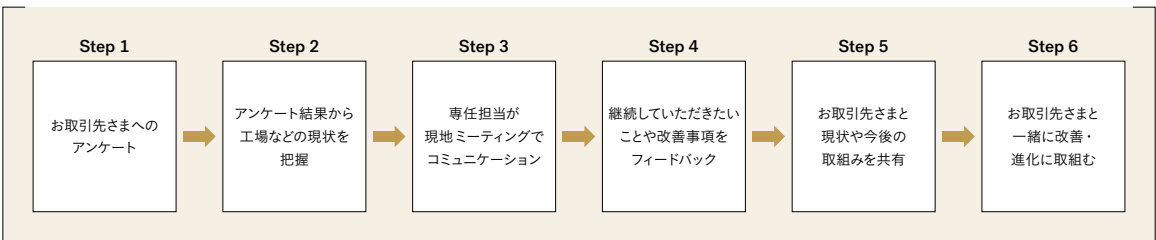
## お取引先さまとすすめる責任ある調達

2016年に「マルイグループ調達方針」を策定し、PBのお取引先さまには、公表に先がけて約100社を対象に説明会を実施しました。説明会では、「人権」「労働問題」などの課題にサプライチェーン全体で取り組む重要性について、具体的な事例等を交えながら、丸井グループの考え方をご説明し、お取引先さまからはご賛同をいただきました。

2017年からは、安全・安心な商品の供給・調達はもとより、人権や労働環境などの取り組みについて、お取引先さまへのアンケートの実施や現地確認をすすめています。現地確認ではサステナビリティ部の専任担当が現地で



ミーティングをおこない、製造を委託している国内外の工場の環境配慮への取り組みや従業員の労働条件など、現場の労働・安全衛生状況を確認しています。

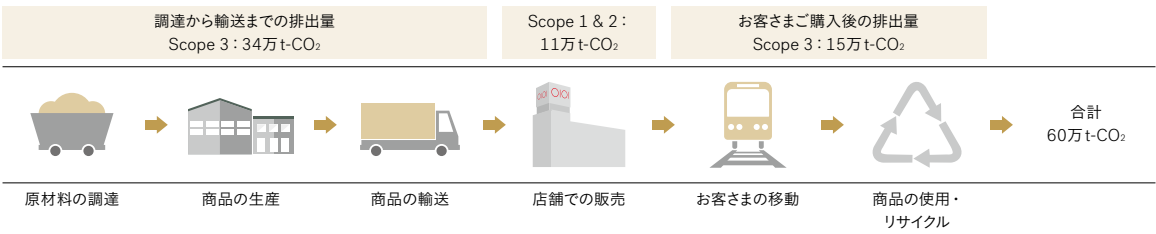


## バリューチェーン全体での環境負荷の見える化

丸井グループではCO<sub>2</sub>など温室効果ガス排出量について、2014年3月期より従来のScope 1 & 2に加え、Scope 3による算定をスタートしました。これにより、丸井グループ自らの排出量(Scope 1 & 2)だけではなく、原材料の調

達から輸送やお客さまご購入後の排出量(Scope 3)を含む、グループを超えたバリューチェーン全体の環境負荷の見える化をはかり、お客さま、お取引先さま、地域・社会と共に環境負荷低減活動をすすめています。

### Scope 3 算定結果(2017年3月期)



環境省・経済産業省が定めた「サプライチェーンを通じた温室効果ガス排出量算定に関する基本ガイドライン」に準拠し算定しています。Scope 3の算定結果については、みずほ情報総研(株)に確認していただきました。

Scope 3 算定結果  
🌐 [www.0101maruigroup.co.jp/sustainability/theme03/environment\\_01.html](http://www.0101maruigroup.co.jp/sustainability/theme03/environment_01.html)