





## 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。

### 2018年3月期の取り組み

**役員報酬**：中長期インセンティブの初回の業績連動期間が2019年3月期で終了することを見据え、取締役会で、ガバナンスの取り組みの一つである役員報酬について議論する機会を設けました。当社の変動報酬割合が国内他企業と比較しても低いことを再認識するとともに、業績連動報酬の評価指標としてESG関連などのプレ財務情報を導入する企業事例を把握し、今後の役員報酬を設計する上での検討項目を整理することができました。

**後継者計画**：2017年4月より次世代経営者育成プログラム(共創経営塾：CMA)をスタートさせ、経営幹部に必要な知識や心得などの習得を図りました。また、育成プログラムを終了した1期生の2年目についてもグループ間人事異動により、要求水準が高い部署や、責任範囲の広い役職への配置・登用を行い、実践を通じた継続的な成長の場を設けました。

### 2018年3月期の評価結果

#### 評価点

取締役の増員や次世代経営者育成プログラムのスタートなどにより評価全体としては高く、取締役会の実効性は引き続き十分確保されていると評価

#### 課題点

- ① 前期同様、役員報酬の中長期インセンティブ変動報酬割合が低い
- ② 中長期的に後継者候補の発掘・育成をする次世代経営者育成プログラム(共創経営塾：CMA)全体が途上段階である

課題点①への対応

**役員報酬**：新たな中長期インセンティブの業績連動期間となる次回に向け、世の中の動向や国内他企業の状況を把握した上で、変動報酬割合の拡大や従来の評価指標に加え、サステナビリティ経営に向けたESG関連のプレ財務情報の導入など、中長期的な企業価値向上と連動した役員報酬を設計していきます。

課題点②への対応

**後継者計画**：取締役会で次世代経営者育成プログラム(共創経営塾：CMA)の全体内容やその後の配置・登用を含めた継続的な育成体制などについて議論をするとともに、取締役会にてプログラム参加者と定期的に対話する場を設け、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ます。

## 社外取締役メッセージ



### 丸井グループが取るべきリスクに 経営資源を配分できているのかに注目

岡島 悦子

社外取締役(2014年6月就任)  
指名・報酬委員会メンバー

**私** が社外取締役に就任してからの4年間で、ガバナンスの実効性が相当高まったと思います。まずは、社内取締役を減員するとともに社外取締役を増員し、社外比率が相対的に増えました。取締役会のアジェンダの立て方も良くなってきていて、より戦略を中心に活発な議論ができる場へと変わってきました。取締役会の実効性評価でも、アンケートを通じて各役員の声をしっかりと拾い上げ、改善項目に対して素早くアクションを起こすことができます。

丸井グループにおける私の役割は、次のイノベーションを起こす人材をつくり、次の経営者をつくっていくことです。これは私の専門分野でもありますので、仕組みや進め方を含めて、しっかりとかかわっていきたく考えています。現在、丸井グループは社会課題の解決と利益を両立するために、三位一体の新規事業として事業領域を拡大しています。新たな事業領域では、既存の成功モデルの時とはまったく違う人材が求められます。中期経営計画では、成長

投資として新規事業に300億円の枠を設定していますが、次の非連続な成長エンジンを担う若手社員を選抜し、協業するスタートアップ企業に出向させています。これには二つの意味があり、事業自体からのキャピタルゲインではなく事業領域を拓けるツールという意味と、若手社員が違うリーグの試合にどんどん出ていくことで、意思決定の経験を積んでもらうという意味があります。例えば、次のサッカーワールドカップは2022年、その次は2026年です。では2026年の決勝で勝つためにどんな選手が必要ですかと聞かれてもまったくわからないはずですが、しかし、何も準備をしないというわけにはいきません。これは企業においても同様で、将来を見据えて変化に対応できる人材を育て、意思決定の機会をたくさん経験した人材を育成していく必要があります。もしかしら、その人たちが新たな産業自体をつくっていくかもしれません。私は自身を着火剤だと思っているので、丸井グループが取るべきリスクに経営資源を配分できているのかを、この後の取締役会でも注目していくつもりです。

**社** 外取締役への就任を決めた理由は二つあります。まず一つは、丸井グループの「お客さまと共に創る」という考え方に大変共感したからです。もう一つは、AIやシェアリングなどが世の中の大きな流れになる中で、丸井グループが外部のいろいろな方と一緒に、新しいことに取り組んでいる先見性のすばらしさです。私は運送会社の社長を務めていますが、運送業も単に「お客さまのモノを運ぶ」というカテゴリーから、「お客さまの資産を預かって運ぶ」へと変化し、お客さまの立場に立った視座が求められています。その点では、丸井グループと同じ視座でのお手伝いができると考えています。一方で、業種・業態も異なるため、同じ視座でありつつも、別の見方で、丸井グループの経営に新たな提案ができるのではないかと考えています。

経営者は、世の中の流れを見ながら進むべき方向性を判断し、それを実行に移していかなければなりません。判

断に迷った時、同じ経営者としての経験があり、経営者ならではの共通言語で語る事ができる者同士の方が相談しやすいのではないのでしょうか。

社外取締役としての私の基準は、丸井グループの戦略が「お客さまのため」になるかどうかということです。もちろん、投資リスクが大きい先進的な案件では、どのくらいの期間で回収できるのかなど、取締役会での議論が必要です。しかし、それによってお客さま視点で新たな価値を創造することができるかと判断した場合には、「行け、行け」と応援します。一方で、たとえそれが先進的な取り組みであっても、お客さま視点の1歩、2歩先では行きすぎている場合があります。お客さまにとっても、ビジネス的にも、ちょうど良いのは「半歩先」です。常にお客さま視点に立って、「半歩先」の価値創造を後押ししていくつもりです。

## 同じ経営者という立場で、 お客さま視点による半歩先の 価値創造を後押しする

**田口 義隆**  
社外取締役(2018年6月就任)  
指名・報酬委員会メンバー



## 激動する経営環境の中で いかにして次世代の 成長戦略を構築するか

**室井 雅博**  
社外取締役(2017年6月就任)

**社** 外取締役に就任して丸1年、丸井グループの経営を監督する立場から精力的に活動してきました。経営幹部へのヒアリング、多くの店舗やデータセンターの見学、社員有志が集う「中期経営推進会議」への参加。海外機関投資家と直接対話する機会も持つことができました。それらの活動を通じて、丸井グループの三つの特徴に気がつきました。

一つ目は、丸井グループの経営の中核にESGがあり、インクルージョン、サステナビリティというキーワードを通じてグループ全体に浸透しているということです。顧客参加型の店舗・商品開発、バリューチェーン全体の環境対策、働き方改革などについて、現場の社員がイキイキと語る姿を見ることができました。また、環境経営・健康経営・IR活動では次々と賞や認定を獲得し、各種ESG投資銘柄としても選定されています。

二つ目は、丸井グループが革新の真っ只中にいるということです。社員数百人が集う「中期経営推進会議」では、EC化やシェアリングエコノミーが小売業に与えるインパクトや、キャッシュレス化がカード事業に与える潜在的な脅威などが、デジタル化先進国における個別の具体的な事例を交えて共有されています。丸井グループの社員は、健全な危機感を持ちつつ本業の自己革新と新事業創造に取り組んでいます。

三つ目は、オープンイノベーションの活用です。小売やフィンテックの周辺では、新しい消費者ニーズを先取りしてキラリと光る新ビジネスを展開している企業があります。丸井グループは質の高いエコシステムを活用して、優れたスタートアップ企業との関係を構築し、協業や出資を通じてさまざまな実証実験を展開しています。これらの活動から次世代のシェアリングビジネスやフィンテックビジネスが育っていくものと期待しています。

社外取締役の役割は、まずは独立した立場からの監督という「守り」です。ESGの視点で企業活動を推進する丸井グループでは、守りの面での心配は少ないと思います。今後の課題は、激動する経営環境の中でいかにして次世代の成長戦略を構築するかということです。独立した立場からしっかり議論していきます。



## コーポレートガバナンス・ガイドラインの改定

丸井グループは、中長期的な企業価値の向上に向け、より健全で透明性が高く、収益力のある効率的な経営を推進するため、「丸井グループ コーポレートガバナンス・ガイドライン」を下記の通り改定しました。

当社は、(株)東京証券取引所が定める実効的なコーポレートガバナンスの実現に資する主要な原則を取りまとめ

た「コーポレートガバナンス・コード」の各原則および、2018年6月に上場規則として改訂された点についても、その趣旨・精神を尊重しています。

各原則の実施状況については、「コーポレートガバナンス報告書」の末尾「コーポレートガバナンス・コード実施状況表」をご参照ください。

### 2018年6月の改定事項

改定項目	改定内容	本レポート 該当ページ
取締役会の役割(第4条)	<ul style="list-style-type: none"> <li>取締役会が後継者計画を監督している旨に加え、次世代経営者育成プログラム(共創経営塾:CMA)を明記</li> <li>取締役および監査役の最低出席率を明記</li> </ul>	P97
取締役会の構成(第5条) 監査役会の構成(第9条)	<ul style="list-style-type: none"> <li>取締役の専門知識や経験等のバックグラウンドの違いに加え、ジェンダーや国際性を踏まえた多様な構成とすることを明記</li> <li>監査役として必要な知識を「財務・会計・法務」とし、あわせて「財務・会計」の専門家の設置を明記</li> </ul>	P102 P103
取締役、監査役候補者と代表取締役社長(CEO)以下の経営陣の選任・解任(第15条)	<ul style="list-style-type: none"> <li>選任に加え解任についても明記</li> <li>解任の明記にともない、客観性・透明性ある手続きの確立として、指名・報酬委員会の活用を明記</li> </ul>	P90
取締役、監査役、執行役員の報酬(第16条)	<ul style="list-style-type: none"> <li>報酬に対する考え方、業績連動報酬の内容を明記</li> </ul>	P97
リスク管理体制(第19条)	<ul style="list-style-type: none"> <li>2018年6月に情報セキュリティ委員会を設置し、グループの情報資産のセキュリティを確保するための体制および方針の策定を明記</li> </ul>	P100
資本政策の基本方針(第23条)	<ul style="list-style-type: none"> <li>資本コストを把握した上で、資本政策を実施している旨を明記</li> <li>設備投資・人材投資などへの成長投資の考え方を明記</li> </ul>	P84 P70
株主還元(第24条)	<ul style="list-style-type: none"> <li>連結配当性向および連結総還元性向の目安を新たに設定</li> <li>取得した自己株式は原則として消却することを明記</li> </ul>	P88
政策保有株式(第25条)	<ul style="list-style-type: none"> <li>原則として保有しない</li> <li>個別保有株式の検証内容は、守秘性等から検証の全体概要として開示する旨を明記</li> <li>議決権行使基準については、議案ごとに判断する旨を明記</li> </ul>	P98

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\\_20180625.pdf](http://www.0101maruigroup.co.jp/pdf/cgg_20180625.pdf)  
 コーポレートガバナンス報告書  
[www.0101maruigroup.co.jp/pdf/cgr.pdf](http://www.0101maruigroup.co.jp/pdf/cgr.pdf)



## 役員報酬制度

取締役の報酬は、株主総会で決議された報酬限度額の範囲内で、グループ経営に対する責任度合い、中期経営計画の進捗度合い等を総合的に考慮した上で、指名・報酬委員会が決定します。また、執行役員の報酬についても、指名・報酬委員会が決定します。

取締役の報酬は、経営の意思決定および監督機能を十分に発揮するための対価としてふさわしい水準に設定します。取締役の報酬は、定額報酬のほかに、短期インセンティブとして事業年度ごとの会社業績に基づく業績連動賞与と、中長期インセンティブとして中長期的な会社業績に基づく業績連動型株式報酬で構成します。報酬の一定割合を業績と連動させることにより、持続的な成長に向けたインセンティブとして機能させます。ただし、社外取締役

については、その役割と独立性の観点から定額報酬のみとします。

業績連動賞与は、報酬額の90分の10に相当する額を基礎とし、事業年度ごとの業績目標(連結営業利益)に対する達成度合いに応じて90~110%の範囲内で変動させて決定します。

業績連動型株式報酬は、2017年3月期~2019年3月期の3カ年を対象として、各取締役の役位に応じてポイントを毎年一定の時期に付与し、重視する3つのKPI(ROE、ROIC、EPS)の目標値に対する達成度に応じて0~100%の範囲で業績連動係数を決定し、これを累積ポイント数に乗じて各取締役に交付する株式数を決定します。

### 2018年3月期の役員報酬(百万円)

	定額報酬	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
代表取締役社長	84	9	9	102
取締役(社外取締役を除く)	148	16	16	181
社外取締役	38	0	0	38
監査役(社外監査役を除く)	34	0	0	34
社外監査役	15	0	0	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300百万円、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。

## 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20名程度を選出。選出された社員は、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年かけて学びます。研修終了後も、戦略的なグループ間人事異動を通じて幅広い実務を経験し、継続的に次世代リーダーとして育成します。



次世代リーダーの育成  
[www.0101maruigroup.co.jp/sustainability/theme04/leader.html](http://www.0101maruigroup.co.jp/sustainability/theme04/leader.html)



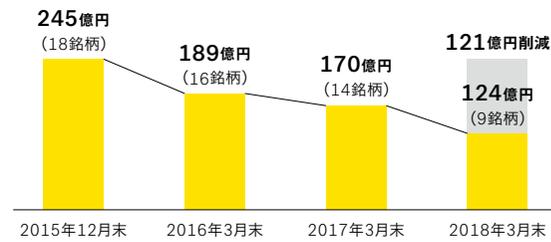
## 政策保有株式

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個別の保有株式についての収益状況などを検証するとともに、保有金額の削減状況を確認しています。2018年3月末の政策保有株式は9銘柄(2015年12月末比9銘柄減)とな

り、貸借対照表計上額は124億円(同121億円減)となりました。

### 貸借対照表計上額の推移



## アドバイザリーボードの継続

2016年7月から「アドバイザリーボード」を設置しています。現メンバーとの契約期間は、2018年7月1日から2019年6月30日までの1年間の予定です。

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から多面的な助言・提言を得ることを目的としています。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視察などもいただいています。

### アドバイザリーボードメンバー



**大江 匡氏**  
株式会社ブランテックアソシエイツ 代表取締役会長兼社長

専門性と活動内容  
ユーザー視点での不動産活用に関する提言

- 店舗の方向性について議論・提言
- 店舗を視察し、今後の店舗のあり方を議論
- 物流センターを視察し、環境改善を提案
- グループ会社にて講演を実施



**増島 雅和氏**  
森・濱田松本法律事務所 パートナー

専門性と活動内容  
新たなフィンテック事業展開に向けた情報提供

- 具体的な成長投資先の提案
- 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



**山本 雄士氏**  
株式会社ミナケア 代表取締役

専門性と活動内容  
健康経営推進に向けた分析・助言

- 「健康」と「生産性」の関連の見える化について議論・提言
- 健康経営銘柄取得への指導
- 健康経営推進に向けた社外事例などの共有・提言



**山田 メユミ氏**  
株式会社アイスタイル 取締役

専門性と活動内容  
シェアリング、オムニチャネルに関する情報提供

- シェアリングエコノミーやオムニチャネルなど世の中の潮流に関するテーマについて議論

## 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、代表取締役社長の青井自らが指揮をとり、年間40回以上の企

画会議を経て発行する経営戦略書です。

また、「価値協創ガイドンス」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」の参加メンバーを取締役上席執行役員

の加藤が務め、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経営に最大限反映されるよう、開かれた株主総会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。

2018年6月定時株主総会 ご来場株主さま数：182人 ご質問数：14件 議決権行使率：87.6%

出席された株主さまの声

社会の課題を解決する  
ビジネスを発掘し、事業化するという  
方向性に期待しています。

質疑も丁寧にわかりやすく  
回答されていて、  
とても良い株主総会でした。

つみたてNISAで若者の投資への  
不安をどう解消するのか、  
よく理解できました。



### 機関投資家の皆さまとの対話

IR部・経営企画部・総務部・ESG推進部が連携し、決算説明会や年2回のIR DAY、国内外投資家訪問、個別取材対応など、直接対話の機会を設けています。さらに、環境省が進める「環境情報開示基盤整備事業」に参加し、ESG投資家との対話や、約150の機関投資家や企業にアンケートを実施し、経営や情報発信の改善に活かしています。

2018年3月期 対話機関数：のべ約250機関 説明会実施数：4回 説明会ご来場者数：364人

投資家さまの声

定借化完了後の  
成長戦略のイメージが知りたいです。

株主としては自己株式の取得より  
配当性重視のほうが嬉しいです。

「売らない店」という  
概念が素晴らしいと思いました。

モバイル決済への脅威には、  
どのように対応していくのでしょうか？

ESG経営のフロントランナーとして  
もっとアピールしては？



## 共創経営 ガバナンスのリスク対応

共創サステナビリティ経営をグループ一体として進めていくために、2017年に「グループ行動規範」を改定し、「グループ人権方針」「グループ安全衛生方針」を定めました。2018年6月には、グループ全体の情報セキュリティへの対応を強化するために、「グループ情報セキュリティ方針」「グループ プライバシーポリシー」「グループ ソーシャルメディアポリシー」を制定しました。あわせて、税の透明性確保や税務リスクの最小化に向け、「グループ税務方針」を定めました。

### グループ情報セキュリティ方針(抜粋)

#### 目的

本グループ方針は、お客さま、および丸井グループの情報資産を、社内外の故意または偶然によるすべての脅威から保護し、安定した事業活動を継続することを目的として、情報セキュリティマネジメントシステムを構築・運営するための方針として定めます。

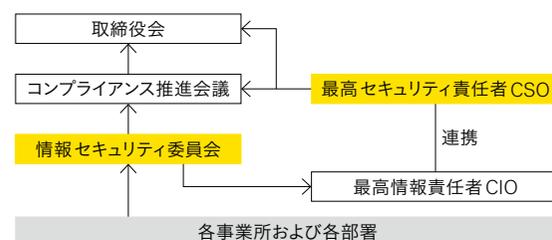
#### 基本原則

- (1) 丸井グループは、その事業において、個人および組織から提供を受けた情報を適切に取り扱い、当該個人および組織の権利・利益を保護します。
- (2) 丸井グループは、その事業において、営業秘密、技術情報、その他の価値ある情報を適切に取り扱い、丸井グループの権利・利益を保護します。
- (3) 丸井グループは、情報セキュリティ対策に関わる研究および人材育成に努めることで、お客さまの情報セキュリティの確保・向上を図り、お客さま、ひいては社会全体の信頼に応えます。

### グループ全体の情報セキュリティの強化

グループ全体の情報システムのリスク対応は、(株)丸井グループ代表執行役員を議長とするコンプライアンス推進会議がグループ全体を統括しています。新たに2018年6月、「情報セキュリティ委員会」を設置し、グループ全体の情報資産などを保護・管理する最高セキュリティ責任者として、CSO(Chief Security Officer)を配置しました。CSOは、グループ全体の情報セキュリティシステムを管理する最高情報

#### 丸井グループの情報セキュリティ体制



責任者 CIO (Chief Information Officer) と連携しています。重大な情報セキュリティインシデントが発生した場合には、認知した部署の所属長は、情報セキュリティ委員長に報告。情報セキュリティ委員長は、CIO に報告し、CSO は (株)丸井グループ CEO に適宜報告します。CSO は専門チームを設置し、対応します。

#### 第三者機関によるアセスメントの実施

丸井グループでは、グループ全体の情報セキュリティ対策を整備するために、必要な人材の育成・確保を計画的に行い、グループ役員・社員に対する啓発と教育を実施しています。さらに、丸井グループの全体の情報セキュリティ体制・レベルについての現状を把握するために、専門の第三者機関による情報セキュリティアセスメントを実施しました。今後も定期的にあセスメントを行い、さらなる改善につなげていきます。

## 2050年を見据えた環境低減目標の策定

丸井グループでは、重点テーマの一つに「エコロジカル・インクルージョン」を定めています。「グループ環境方針」を2016年に改定し、環境負荷の少ない事業を推進し、低炭素社会や循環型社会の実現をめざし、自然と環境の調和を図るエコロジカルなライフスタイルを提案しています。また生産者の責任として、材料の調達からモノづくり、商品の販売から廃棄されるまでのバリューチェーン全体において、環境負荷の低減を推進しています。

### 丸井グループの環境中長期目標

#### 温室効果ガス排出量削減の長期目標

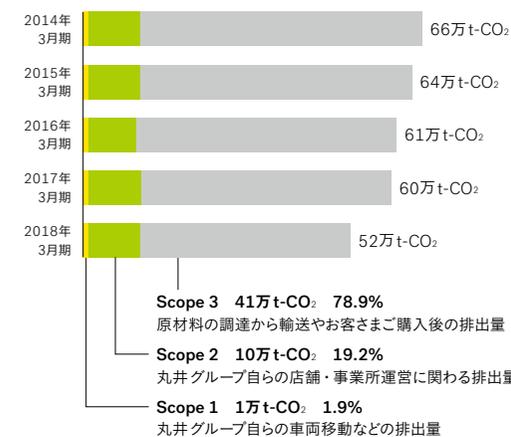
2050年までに2017年3月期比でScope1&2の合計を80%削減  
中間目標：2030年までにScope1&2の合計を40%削減、Scope3を35%削減

#### 再生可能エネルギー100%に向けた目標

2030年までに事業活動で消費する電力の100%を再生可能エネルギーにする  
中間目標：2025年までに事業活動で消費する電力の70%を再生可能エネルギーにする

### 温室効果ガス排出量の80%削減をめざす

丸井グループは今後の事業活動の変化と自然資本に与える影響を踏まえて、2050年を見据えた環境負荷低減の目標値策定に向けて協議を続け、温室効果ガス排出量の削減目標を策定しました。電力削減に向けて特定した、丸井グループの温室効果ガス削減目標は、日本の小売業界で初めて、国際的なイニシアチブである「Science Based Targets (SBT) イニシアチブ」の認定を取得しました。



### 再生可能エネルギー100%をめざす

丸井グループは、事業活動で消費する電力を100%再生可能エネルギーで調達することを目標に掲げる企業が参加する国際的イニシアチブ「RE100」に加盟しました。目標達成に向けて、みんな電力(株)の新たなサービス「ENECT RE100プラン」のトライアルに参加し、再エネ電力サービスの導入を推進します。このサービスは日本で初めて、ブロックチェーン技術により供給元の再エネ発電所の特定(電源のトレーサビリティ)を実現するもので、「RE100」が重視する再エネ電力調達の原則に沿うものと考えています。



#### RE100代表のコメント

##### Mr. Sam Kimmins

Head of RE100, The Climate Group

By committing to 100% renewable power, Marui Group is growing corporate demand for renewables in Japan and accelerating the country's low-carbon economy. In trialing blockchain technology to trace renewable sources, Marui Group is further showcasing how high levels of ambition can drive smart energy innovation.

## 役員一覧

2018年6月25日現在

役員一覧

### 取締役



#### 青井 浩

代表取締役社長  
所有株式数：1,538,300株  
1961年1月生

1986年 7月 当社入社  
1991年 4月 当社取締役 営業企画本部長  
1995年 4月 当社常務取締役  
営業本部副本部長 兼 営業企画部長  
2001年 1月 当社常務取締役 営業本部長  
2004年 6月 当社代表取締役 副社長  
2005年 4月 当社代表取締役社長  
2006年 10月 当社代表取締役社長  
代表執行役員(現任)

**会議／委員会** 経営会議 議長  
コンプライアンス推進会議 議長  
広報IR委員会 委員長  
指名・報酬委員会



#### 岡島 悦子

社外取締役  
所有株式数：0株  
1966年5月生

1989年 4月 三菱商事株式会社入社  
2001年 1月 マッキンゼー・アンド・カンパニー  
入社  
2005年 7月 株式会社グロービス・マネジメント・  
バンク 代表取締役社長  
2007年 6月 株式会社プロノバ  
代表取締役社長(現任)  
2014年 6月 当社社外取締役(現任)  
2015年 11月 ランサーズ株式会社  
社外取締役(現任)  
12月 株式会社セプテーニ・  
ホールディングス 社外取締役(現任)  
2016年 3月 株式会社リンクアンドモチベーション  
社外取締役(現任)

**会議／委員会** 指名・報酬委員会



#### 田口 義隆

社外取締役  
所有株式数：0株  
1961年4月生

1985年 3月 西濃運輸株式会社(現セイノー  
ホールディングス株式会社)入社  
1989年 7月 同社取締役  
1991年 7月 同社常務取締役  
1996年 6月 同社専務取締役  
1998年 10月 同社代表取締役 副社長  
2003年 6月 同社代表取締役社長(現任)  
2018年 6月 当社社外取締役(現任)

**会議／委員会** 指名・報酬委員会



#### 加藤 浩嗣

取締役  
所有株式数：5,200株  
1963年7月生

1987年 3月 当社入社  
2015年 4月 当社執行役員 経営企画部長  
2016年 6月 当社取締役 上席執行役員  
経営企画部長 兼 IR部長  
10月 当社取締役 上席執行役員  
経営企画部長 兼 IR部長  
兼 ESG推進担当  
2017年 10月 当社取締役 上席執行役員  
CDO(Chief Digital Officer)、  
IR部長 兼 経営企画・ESG推進担当  
(現任)  
2018年 2月 tsumiki証券株式会社 取締役  
(現任)  
4月 株式会社エムアンドシーシステム  
専務取締役(現任)

**会議／委員会** 経営会議  
コンプライアンス推進会議  
広報IR委員会  
環境・社会貢献推進委員会  
インサイダー取引防止委員会

### 監査役



#### 藤塚 英明

常勤監査役  
所有株式数：600株  
1955年9月生

1980年 4月 株式会社三菱銀行(現 株式会社  
三菱UFJ銀行)入行  
2007年 6月 株式会社三菱東京UFJ銀行  
(現 株式会社三菱UFJ銀行)  
執行役員 総務部長  
2010年 6月 千歳興産株式会社 取締役社長  
2012年 4月 オリバス株式会社 取締役  
専務執行役員 コーポレート  
センター長  
2015年 4月 同社取締役  
6月 当社常勤監査役(現任)

**会議／委員会** 経営会議  
コンプライアンス推進会議  
広報IR委員会



#### 布施 成章

常勤監査役  
所有株式数：9,800株  
1959年6月生

1982年 3月 当社入社  
2007年 4月 株式会社エムアンドシーシステム  
取締役  
2011年 4月 当社執行役員  
株式会社エムアンドシーシステム  
常務取締役  
2013年 4月 株式会社エムアンドシーシステム  
代表取締役社長  
6月 当社取締役 執行役員  
2015年 4月 当社上席執行役員  
監査担当 情報システム担当  
2016年 4月 当社上席執行役員  
CIO(Chief Information Officer)、  
監査担当  
2018年 6月 当社常勤監査役(現任)

**会議／委員会** コンプライアンス推進会議  
内部統制委員会



#### 室井 雅博

社外取締役  
所有株式数：0株  
1955年7月生

1978年 4月 野村コンピュータシステム株式会社  
(現 株式会社野村総合研究所)入社  
2000年 6月 同社取締役  
2002年 4月 同社取締役 常務執行役員  
2009年 4月 同社代表取締役 専務執行役員  
2013年 4月 同社代表取締役 副社長  
2016年 6月 菱電商事株式会社 社外取締役  
(現任)  
2017年 6月 当社社外取締役(現任)  
2018年 6月 農林中央金庫監事(現任)



#### 石井 友夫

取締役  
所有株式数：18,400株  
1960年7月生

1983年 4月 当社入社  
2007年 4月 当社執行役員  
グループコンプライアンス部長  
2009年 6月 当社取締役 執行役員 総務部長  
2013年 4月 当社取締役 執行役員 人事部長  
2015年 4月 当社取締役 常務執行役員  
健康経営推進最高責任者、  
人事部長、総務・健康推進担当  
2017年 4月 株式会社ムービング  
代表取締役社長(現任)  
2018年 6月 当社取締役 専務執行役員  
CSO(Chief Security Officer)、  
CHO(Chief Health Officer)、  
監査・総務・人事・健康推進担当  
(現任)

**会議／委員会** 経営会議  
コンプライアンス推進会議  
広報IR委員会  
環境・社会貢献推進委員会



#### 中村 正雄

取締役  
所有株式数：21,500株  
1960年6月生

1983年 4月 当社入社  
2007年 4月 当社執行役員  
グループ事業開発部長  
2008年 6月 当社取締役 執行役員  
経営企画部長 兼 事業開発部長  
2011年 4月 当社常務取締役 常務執行役員  
株式会社丸井 代表取締役社長  
2015年 4月 当社取締役 常務執行役員  
小売・店舗事業責任者  
2016年 4月 株式会社エイムクワイーズ  
代表取締役社長(現任)  
5月 当社取締役 常務執行役員  
小売事業責任者  
2017年 10月 当社取締役 常務執行役員  
フィンテックセグメント責任者(現任)

**会議／委員会** 経営会議  
コンプライアンス推進会議  
広報IR委員会



#### 大江 忠

社外監査役  
所有株式数：74,700株  
1944年5月生

1969年 4月 弁護士登録  
1989年 4月 司法研修所民事弁護教官  
1994年 3月 キヤノン株式会社 社外監査役  
(現任)  
2004年 6月 当社社外監査役(現任)  
2011年 6月 ジェコー株式会社 社外取締役  
(現任)  
2015年 6月 日産化学工業株式会社  
社外取締役(現任)



#### 高木 武彦

社外監査役  
所有株式数：5,200株  
1945年1月生

2001年 7月 金沢国税局長  
2002年 7月 税務大学校長  
2003年 7月 国税庁退官  
8月 税理士登録  
2006年 5月 株式会社東天紅 社外監査役  
(現任)  
2008年 6月 当社社外監査役(現任)  
2010年 6月 川田テクノロジー株式会社  
社外監査役(現任)

所有株式数は2018年3月31日現在の状況

執行役員



**青井 浩**

代表執行役員  
1961年1月生

1986年 7月 当社入社  
1991年 4月 当社取締役 営業企画本部長  
1995年 4月 当社常務取締役  
営業本部副本部長 兼 営業企画部長  
2001年 1月 当社常務取締役 営業本部長  
2004年 6月 当社代表取締役 副社長  
2005年 4月 当社代表取締役社長  
2006年 10月 当社代表取締役社長  
代表執行役員(現任)

**会議／委員会** 経営会議 議長  
コンプライアンス推進会議 議長  
広報IR委員会 委員長  
指名・報酬委員会



**佐藤 元彦**

専務執行役員  
1953年12月生

1977年 3月 当社入社  
2005年 6月 当社取締役  
グループ経営企画部長  
2008年 6月 当社常務取締役 常務執行役員  
2012年 4月 当社専務取締役 専務執行役員  
2015年 4月 当社取締役専務執行役員 CFO、  
経営企画・財務担当、  
カード事業・情報システム責任者  
2016年 6月 当社専務執行役員 CFO、  
経営企画・IR・財務担当  
2017年 4月 当社専務執行役員 CFO、  
IR・財務担当(現任)

**会議／委員会** 経営会議  
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 委員長  
インサイダー取引防止委員会 委員長



**石井 友夫**

専務執行役員  
1960年7月生

1983年 4月 当社入社  
2007年 4月 当社執行役員  
グループコンプライアンス部長  
2009年 6月 当社取締役 執行役員 総務部長  
2013年 4月 当社取締役 執行役員 人事部長  
2015年 4月 当社取締役 常務執行役員  
健康経営推進最高責任者、  
人事部長、総務・健康推進担当  
2017年 4月 株式会社ムービング  
代表取締役社長(現任)  
2018年 6月 当社取締役 専務執行役員  
CSO(Chief Security Officer)、  
CHO(Chief Health Officer)、  
監査・総務・人事・健康推進担当  
(現任)

**会議／委員会** 経営会議  
コンプライアンス推進会議  
広報IR委員会  
環境・社会貢献推進委員会



**佐々木 一**

上席執行役員  
1963年11月生

1986年 3月 当社入社  
2007年 10月 株式会社エポスカード 取締役  
カード企画部長  
2012年 4月 株式会社丸井 取締役 自主商品部長  
2013年 4月 当社執行役員  
2014年 4月 株式会社丸井 常務取締役  
専門店事業本部長  
6月 当社取締役  
2015年 4月 当社取締役 上席執行役員  
小売・店舗事業担当  
株式会社丸井 専務取締役  
株式会社エポスカード 取締役  
2016年 4月 当社上席執行役員(現任)  
株式会社丸井 代表取締役社長  
(現任)

**会議／委員会** 経営会議  
コンプライアンス推進会議  
内部統制委員会  
安全管理委員会 委員長



**斎藤 義則**

上席執行役員  
1962年7月生

1986年 3月 当社入社  
2008年 7月 当社執行役員 財務部長  
2011年 4月 株式会社丸井 取締役  
Web事業部長  
2013年 4月 株式会社エポスカード  
取締役 提携事業部長  
10月 株式会社エポスカード  
取締役 営業本部長  
2015年 4月 株式会社エポスカード 常務取締役  
株式会社エムアンドシーシステム  
取締役(現任)  
2016年 4月 当社上席執行役員(現任)  
株式会社エポスカード  
代表取締役社長(現任)

**会議／委員会** 経営会議  
コンプライアンス推進会議  
内部統制委員会  
個人情報保護推進委員会  
情報セキュリティ委員会



**中村 正雄**

常務執行役員  
1960年6月生

1983年 4月 当社入社  
2007年 4月 当社執行役員  
グループ事業開発部長  
2008年 6月 当社取締役 執行役員  
経営企画部長 兼 事業開発部長  
2011年 4月 当社常務取締役 常務執行役員  
株式会社丸井 代表取締役社長  
2015年 4月 当社取締役 常務執行役員  
小売・店舗事業責任者  
2016年 4月 株式会社エムクワイ  
代表取締役社長(現任)  
5月 当社取締役 常務執行役員  
小売事業責任者  
2017年 10月 当社取締役 常務執行役員  
フィンテックセグメント責任者(現任)

**会議／委員会** 経営会議  
コンプライアンス推進会議  
広報IR委員会



**瀧元 俊和**

常務執行役員  
1959年11月生

1982年 3月 当社入社  
2009年 3月 当社執行役員  
2011年 4月 株式会社エポスカード 常務取締役  
2012年 4月 株式会社エポスカード 代表取締役社長  
6月 当社取締役執行役員  
2015年 4月 当社常務執行役員(現任)  
2016年 4月 当社常務執行役員  
フィンテック事業責任者  
株式会社 マルイホームサービス  
代表取締役社長  
2017年 10月 当社常務執行役員  
小売セグメント責任者(現任)  
2018年 4月 当社常務執行役員  
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(現任)

**会議／委員会** 経営会議  
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  
個人情報保護推進委員会 委員長  
情報セキュリティ委員会 委員長



**若島 隆**

常務執行役員  
1956年11月生

1981年 3月 当社入社  
2006年 6月 当社取締役 営業副本部長  
兼 営業企画部長  
2011年 4月 当社取締役 執行役員  
株式会社ムービング  
代表取締役社長  
2013年 4月 当社取締役 執行役員 CSR 推進・  
不動産事業・建築担当  
戸塚商業ビル管理株式会社  
代表取締役社長(現任)  
6月 株式会社なかのサンクオーレ  
代表取締役社長(現任)  
2015年 6月 当社常務執行役員 CSR 推進・  
不動産事業・建築担当  
株式会社エムクワイ 取締役  
(現任)  
2017年 4月 当社常務執行役員 サステナビリティ・  
不動産事業・建築担当(現任)

**会議／委員会** 経営会議  
コンプライアンス推進会議  
環境・社会貢献推進委員会 委員長



**加藤 浩嗣**

上席執行役員  
1963年7月生

1987年 3月 当社入社  
2015年 4月 当社執行役員 経営企画部長  
2016年 6月 当社取締役 上席執行役員  
経営企画部長 兼 IR 部長  
10月 当社取締役 上席執行役員  
経営企画部長 兼 IR 部長  
兼 ESG 推進担当  
2017年 10月 当社取締役 上席執行役員  
CDO(Chief Digital Officer)、  
IR 部長 兼 経営企画・ESG 推進担当  
(現任)  
2018年 2月 tsumiki 証券株式会社 取締役  
(現任)  
4月 株式会社エムアンドシーシステム  
専務取締役(現任)

**会議／委員会** 経営会議  
コンプライアンス推進会議  
広報IR委員会  
環境・社会貢献推進委員会  
インサイダー取引防止委員会



**小暮 芳明**

執行役員  
1960年9月生

1983年 4月 当社入社  
2006年 3月 当社グループ財務部長  
2007年 4月 当社執行役員(現任)  
2008年 7月 当社人事部長  
2009年 10月 株式会社丸井 ヴォイ事業本部長  
2011年 4月 当社経営企画部長  
2013年 4月 株式会社 マルイファシリティーズ  
代表取締役社長(現任)  
5月 株式会社志木都市開発  
代表取締役社長(現任)  
2015年 4月 株式会社 マルイホームサービス  
取締役(現任)

**会議／委員会** 経営会議  
コンプライアンス推進会議  
内部統制委員会  
安全管理委員会





**青野 真博**

執行役員  
1962年3月生

1984年 3月 当社入社  
2008年 3月 株式会社丸井 婦人・雑貨部長  
2010年 4月 株式会社丸井 レディス事業部長  
2011年 4月 株式会社丸井 取締役  
事業推進部長  
2013年 4月 当社執行役員(現任)  
2014年 4月 株式会社丸井 取締役  
店舗事業本部長(現任)  
2015年 4月 株式会社丸井 常務取締役(現任)  
株式会社エムクリエイツ 取締役  
(現任)

**会議／委員会** 経営会議  
安全管理委員会



**伊藤 優子**

執行役員  
1962年6月生

1986年 3月 当社入社  
2007年10月 当社建築部長(現任)  
2012年 4月 株式会社エムクリエイツ 取締役  
空間プロデュース事業本部 副本部長  
兼 クリエイティブ統括部長  
2014年 4月 当社執行役員(現任)  
2016年 4月 株式会社エムクリエイツ 取締役  
空間プロデュース事業本部 副本部長  
兼 デザイン統括部長  
2016年10月 株式会社エムクリエイツ 取締役  
空間プロデュース事業本部 副本部長  
兼 クリエイティブ統括部長(現任)  
2018年 4月 グループデザインセンター長(現任)

**会議／委員会** 経営会議  
環境・社会貢献推進委員会



**伊賀山 真行**

執行役員  
1964年6月生

1987年 3月 当社入社  
2009年 4月 当社新規事業担当部長  
10月 株式会社丸井 ヴォイス事業副本部長  
2012年 4月 株式会社丸井 Web 事業部長  
2014年 4月 株式会社丸井 取締役  
Web 事業本部長  
2015年 4月 当社執行役員(現任)  
株式会社ムービング 取締役  
(現任)  
2016年 4月 株式会社丸井 取締役  
オムニチャネル事業本部長(現任)

**会議／委員会** 経営会議  
個人情報保護推進委員会  
情報セキュリティ委員会



**津田 純子**

執行役員  
1972年5月生

1995年 3月 当社入社  
2014年 4月 株式会社丸井 中野 マルイ店長  
2015年 4月 当社執行役員(現任)  
株式会社丸井 取締役  
マルイファミリー志木店長  
2017年 4月 当社執行役員  
新規事業推進部長  
2018年 4月 株式会社丸井 取締役  
マルイファミリー溝口店長(現任)

**会議／委員会** 経営会議  
コンプライアンス推進会議  
安全管理委員会



**瓦 美雪**

執行役員  
1963年8月生

1986年 3月 当社入社  
2007年 4月 株式会社丸井 神戸 マルイ店長  
2008年10月 株式会社丸井  
ブランド開発事業部長  
2012年 4月 当社CSR 推進部長  
2015年 4月 株式会社エポスカード 取締役  
営業本部 提携事業部長  
2016年 4月 当社執行役員(現任)  
株式会社エポスカード 取締役  
営業本部長  
2018年 4月 株式会社丸井 取締役  
上野 マルイ店長(現任)

**会議／委員会** 経営会議



**青木 正久**

執行役員  
1969年7月生

1992年 4月 株式会社ムービング入社  
2015年 4月 株式会社丸井  
新宿 マルイアネックス店長  
10月 当社アニメ事業部 開設準備室  
2016年 4月 当社アニメ事業部長  
2017年 4月 当社執行役員(現任)  
2018年 4月 当社新規事業推進部長  
兼 アニメ事業担当(現任)

**会議／委員会** 経営会議

