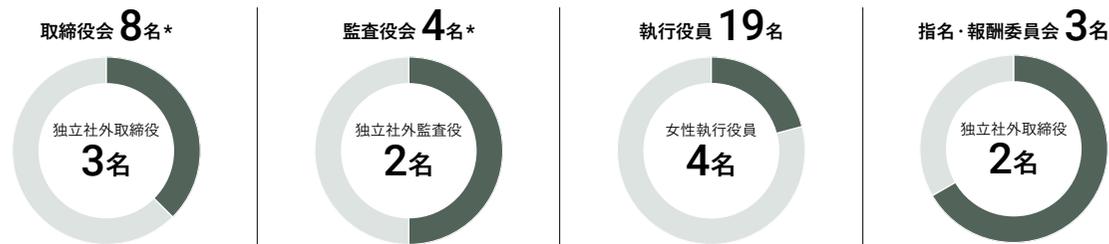


企業価値共創のコーポレートガバナンス

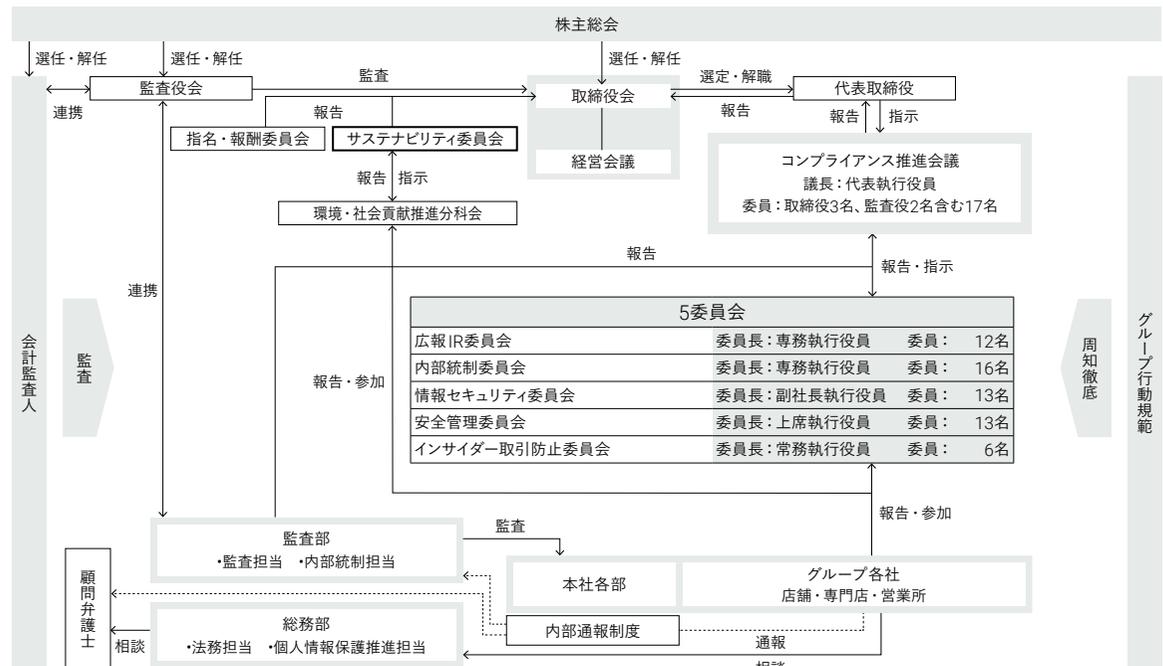
丸井グループは、コーポレートガバナンスの強化を経営の最重要課題の一つとして位置づけ、健全で透明性が高く、収益力のある効率的な経営を推進しています。当社は、監査役設置会社として、取締役会および監査役会のほか、業務執行レベルの最高意思決定機関である経営会議、指名・報酬委員会を設置。経営上の高リスク分野を管理する5委員会と、それらを統括するコンプライアンス推進会議を設置しています。また、共創サステナビリティ経営を推進することを目的にサステナビリティ委員会を設置し、関連リスクの管理および業務などの

遂行機関である環境・社会貢献推進分科会を統括しています。2020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、女性1名を含む新任監査役を2名選任しました。

また、コーポレートガバナンスの基本的な考え方や、取り組み方針を体系化した「丸井グループ コーポレートガバナンス・ガイドライン」を策定し、実施状況について「コーポレートガバナンス報告書」に記載しています。今後も、コーポレートガバナンスのより一層の充実を図っていきます。



*取締役、監査役12名のうち、女性役員比率は3名の25%です。



2020年10月1日現在

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

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_20200730.pdf

コーポレートガバナンス報告書
www.0101maruigroup.co.jp/pdf/cgr.pdf

M MESSAGES

新任監査役メッセージ



川井 仁
 常勤監査役
 (2020年6月就任)

31年間を過ごした銀行、証券会社では、社債市場の拡大や新商品、新ビジネス、スタートアップ・エコシステムなど、さまざまな新しい取り組みや変革に挑戦し、実現する機会にも恵まれました。金融業界の規制緩和が大きなきっかけであったことはもちろんですが、それらの取り組みは公共の利益や社会課題の解決につながるものでしたので、銀行、証券会社で出会った多くのお客さまや仲間たちとの共感が共に創り上げる力となったのではないかと思います。また、銀行の京都支社長時代には、目先の利益にこだわるのではなく、お客さまと長く付き合いともに成長すること、そして、同じ思いを持つ仲間とともに行動することが結果的に継続的な大きな価値を社会に生み出すということを学びました。

丸井グループは、「信用の共創」をベースに、時代の変化に応じて自らの姿を変えてきました。そして今、将来世代が輝く社会を世の中の皆さまと共に創ることに挑戦し、「小売」、「フィンテック」に「共創投資」が加わった知識創造型企業への進化をめざしています。2020年6月から丸井グループの仲間に加えていただき、青井代表をはじめ多くの方々からお話をうかがうたびに、丸井グループのさまざまな取り組みやその実現を想像し、胸がときめきます。監査役という立場でその実現をめざし、ともに成長できることを楽しみにしています。

2003年から他企業の社外監査役や社外取締役を務め、ESG経営やSDGsについての関心を深める中で、丸井グループの先進的な共創経営に大変興味を持っていました。社外監査役として、共創サステナビリティ経営を監督するという役割を果たすことにより、丸井グループの中長期的な企業価値の向上に貢献できればとの思いでお引き受けしました。

コーポレートガバナンス改革の進展とともに、「守りのガバナンス」の要として、監査役に期待される役割は増大していると感じています。「社外の目」で、「将来世代」を含むすべてのステークホルダーの立場を踏まえたうえで、経営の意思決定が透明・公正に行われているかを監督することが、社外監査役役割と考えています。特に弁護士としての専門性から、コンプライアンス体制を含む内部統制やリスク管理体制の整備状況について、モニタリングしていきたいと思えます。取締役会や監査役会、また、内部監査部門や監査法人との連携や往査などを通じて、充実したコミュニケーションを図り、職務を遂行していきます。

Withコロナで、ステークホルダーの価値観や生活が大きく変化し、将来を見据えて、多様性を尊重したインクルーシブな経営がより一層求められると思えます。「将来世代」を加えたすべてのステークホルダーの「しあわせ」を実現するプラットフォームになるという丸井グループがめざす未来に向け、私も一緒に歩んでいきたいと思っています。



鈴木 洋子
 社外監査役
 (2020年6月就任)

取締役会のおもな審議事項

2020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に注力し、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"> ・ 決裁規程の変更 ・ 資本業務提携 ・ 役員報酬の見直し・中長期インセンティブの概要 	<ul style="list-style-type: none"> ・ サステナビリティ委員会の新設 ・ コンテンツ投資の現況 ・ ウェルネス経営の推進について 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 取締役会実効性評価について ・ アフターデジタルにおける組織・人材開発について
第2四半期	<ul style="list-style-type: none"> ・ 政策保有株式の状況 ・ 投資案件について ・ CMAメンバーの配置 	<ul style="list-style-type: none"> ・ アドバイザーについて ・ スタートアップ企業との協業 ・ 組織改定と役員・マネジメント職の異動 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 新規事業の創出について ・ 指名・報酬委員会について
第3四半期	<ul style="list-style-type: none"> ・ エボスカード継続利用重視の運営について ・ 新会社の設立について ・ 体験型店舗に向けた取り組みについて 	<ul style="list-style-type: none"> ・ MARUI IR DAY報告 ・ シェアハウス事業の取り組みについて ・ 資金調達報告 	<ul style="list-style-type: none"> ・ CMAの振り返りと今後の人材育成について
第4四半期	<ul style="list-style-type: none"> ・ 新会社の増資について ・ 子会社の課題と今後の取り組み ・ 執行役員の業務委嘱について 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 取締役会の実効性評価について ・ 組織改定と役員・マネジメント職の異動 ・ 委員会メンバーの変更 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 共創サステナビリティ経営における、丸井グループの取り組み領域・推進体制について

取締役会でのテーマディスカッション

本レポートでは、2019年9月の取締役会で行われた、新規事業の創出に関するテーマディスカッションをご紹介します。

室井：CDO、イノベーションセンター、アクセラレータープログラムなど、新規事業を創出するための形をつくることはできますが、新規事業は成功する確率が低く、既存ビジネスの規模や収益性と比べると小さい場合も多い。全体のポートフォリオで見切る部分と注力していく部分の判断が非常に重要です。投資全体の金額やプロジェクト数、勝率、リターンなどを見てしっかり計算する。3年後、5年後にどう投資をして、キャッシュフローを生み、それが資本コストを超えるのか。これが重要な視点で、かなり冷静にマネジメントしなくてはならない。

岡島：何のために新規事業をやるのかを議論したい。「次の収益の柱」と「人材育成」の観点がありますよね。現在実施しているビジネスプランコンテストは人材育成の観点では良い取り組みだと思います。

田口：新規事業プログラムは人材育成です、と割り切るとわかりやすい。見ていると「一緒にやりたい」と社員のモチベーションが上がるという面もある。

室井：人材育成も重要ですが、丸井グループとしては本当に新規事業をつくっていく必要があります。かなりの規模の事業をつくり続けていかなければ、会社全体の成長戦略を語れなくなりますから。

青井：人材育成を通じて企業文化をつくりながら、新規事業を創出していきたい。そもそも丸井グループに求められる新規事業とは何か。tsumiki証券(株)やアニメ事業は、小売やフィンテック事業に取って代わるのではなく、貢献する事業です。これからの新規事業はこうした「既存事業貢献型」を中心としていきたい。

岡島：結果としてLTVがどう上がるかを投資のリターンとして考えるようになりますね。

室井：丸井グループの新規事業の本質がよくわかりました。新しいものを

つくらないと生き残れない企業の新規事業と丸井グループの新規事業は戦略ドメインが違う。そのことがはっきりすれば、事業の評価、計画も変わってきます。家賃保証やアニメ事業のように、既存事業に隣接する事業はほかにないのですか。それは事業部が考えることでしょうか。

青井：経営陣だと考えています。当社にとっての新規事業は、既存事業に隣接する事業だということを皆で共有して考えていくようにすると提案が出てくると思います。

岡島：「チューン(改善)」か「シフト」か「ジャンプ」か、という話ですね。連続的でアセットを使う「チューン」は事業部が実施していく。非連続だけど既存アセットを使う「シフト」と「ジャンプ」を整理して、我々は「シフト」をやっていくということを伝えていくといいですね。

室井：機関投資家と対談した際、丸井グループの革新のビジネスモデルは、投資家に十分に理解されていないという指摘がありました。新規事業も通常とは異なった経営戦略でやっているということをしっかりと説明した方がいいかもしれません。



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。

なお、第三者評価の導入については、取締役会で議論・検討を行った結果、社外取締役を中心に現行の自己評価は十分に有効に機能しているのご意見をいただいています。

評価結果の概要

2020年3月期における実効性評価では、取締役会全体としての実効性は高いレベルで確保されていると評価しています。課題となっていた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という点について、中長期インセンティブの割合を高めた新たな報酬制度を導入したことで、役員報酬に関する評価が大幅に改善しました。また、次世代経営者育成プログラムに対しては、より積極的な関与・監督が必要との意見に基づき、取締役会でディスカッションを実施するとともに、参加者の育成や配置状況の確認など、継続的なモニタリングを強化してきました。

一方、新たな課題として、取締役会の女性比率のさらなる向上や、オンライン会議の有効活用などの提言もありました。

今後の取り組み

改善点として挙げた女性比率のさらなる向上については、2021年3月期より社外監査役として鈴木 洋子氏を迎えることで、取締役会メンバーの女性比率は25%に向上しています。長期的には、次世代経営者育成活動を通じ、若手・女性役員候補者の発掘・育成を継続して実施することで対応していきます。

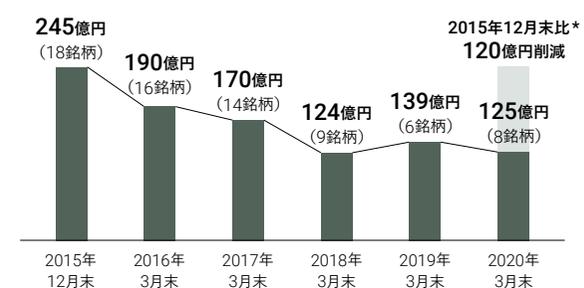
また、2020年3月より、新型コロナウイルス感染防止の観点から取締役会のオンライン会議を実施しています。今後もタイムリーな議論や決議、情報提供ができるオンライン会議の活用を推進していきます。

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。なお、保有意義の薄れた株式については、当該企業の状況を勘案したうえで、段階的に売却を進めます。

毎年7月または8月開催の取締役会にて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。2020年3月末の政策保有株式は8銘柄(2015年12月末比10銘柄減)となり、貸借対照表計上額は125億円(同120億円減)となりました。

保有株式の貸借対照表計上額の推移



新規事業領域における協業に向けて投資していた2銘柄が新規上場したため、銘柄数が前期から増加しています。業界動向などの情報収集のため、ほかに2銘柄501万円を保有しています。

* 2015年11月に「丸井グループコーポレートガバナンス・ガイドライン」を制定したため、2015年12月末からの削減状況を記載しています。

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、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。

なお、報酬水準と報酬構成比率については、中長期的な業績向上と企業価値増大への貢献意識を高め、株主との利害関係の一致と株主視点での経営強化を図ることを目的として、基本報酬以外の業績連動報酬の割合を高めるため、

2020年3月期以降は基本報酬:業績連動賞与:業績連動型株式報酬を8:1:1から6:1:3へ見直しています。

2020年3月期は、短期インセンティブである業績連動賞与の業績指標を連結営業利益からEPSへ変更し、変動幅も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。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。

目標とする業績指標

対象年度	目標とする指標		目標値	業績連動係数	
2021年 3月期	業績連動賞与	EPS	130.00円	0~200%	
	業績連動型 株式報酬	財務指標	EPS	130円以上	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%
			ROE	10.0%以上	
			ROIC	4.0%以上	
	非財務指標	ESG 評価指標	DJSI World*の 構成銘柄への選定の有無	0%または 10%	

* 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つの側面で統合的に評価・選定するESGインデックス。

2020年3月期の役員報酬の総額(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)	150	21	—	171
社外取締役	29	—	—	29
監査役(社外監査役を除く)	34	—	—	34
社外監査役	15	—	—	15

取締役の報酬限度額は年額300百万円(使用人兼務取締役に対する使用人分給与を除く)、そのうち、社外取締役の報酬限度額は年額50百万円、また、当該報酬限度額とは別枠で、取締役(社外取締役を除く)に支給する業績連動賞与の報酬限度額は年額100百万円(使用人兼務取締役に対する使用人賞与を除く)、取締役(社外取締役を除く)に付与・交付を行う業績連動型株式報酬の報酬限度額(信託に拠出する金員の上限)は1事業年度当たり200百万円に対象期間の年数を乗じた金額とし、2020年3月末日で終了する事業年度および2021年3月末日で終了する事業年度の2事業年度に対しては400百万円、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。役員ごとの連結報酬等の総額は、1億円以上である者が存在しないため、記載していません。



役員報酬制度
www.0101maruigroup.co.jp/ci/governance/compensation.html

次世代経営者育成プログラム(共創経営塾:CMA)

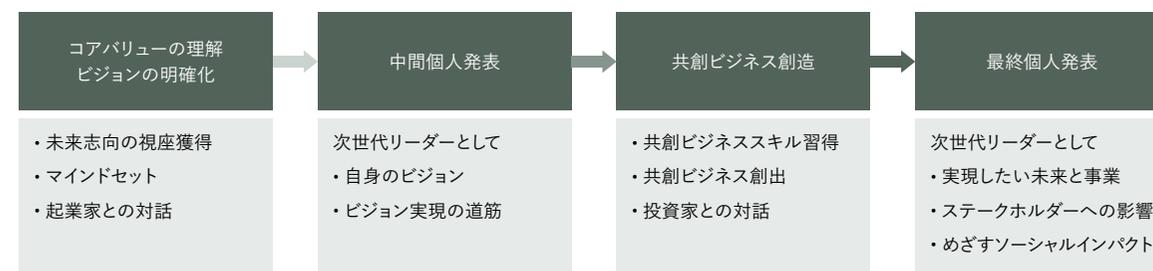
2017年4月より、経営に革新を起こせる人材の発掘と育成を目的とした次世代経営者育成プログラム(共創経営塾:CMA)を開設しています。この制度は公募制をとっており、手を挙げた若手社員の中から毎年10~20人程度を選出。これまでに累計63人が参加しています。選出された社員は、経営幹部に必要な知識の習得、経営層や外部の経営者・有識者との対話など、社外取締役の監修を受けて設計した研修により、経営の視点を1年かけて学びます。カリキュラム終了後も、協業先への出向や戦略・企画部門への配置を通じ、次世代リーダーとしての継続的な育成とモニタリングを進めています。

2020年3月期は重点項目に「自社のコアバリューの理解」「経営者視座の獲得」「ビジネス視点」を置き、財務・企業価

値・法律・ガバナンス・経営戦略・リーダーシップなどについて、外部有識者による講義、経営層や外部経営者との対話、個人・グループワークによる自社研究などを実施しました。

4期目となる2021年3月期は、スタートアップ企業や将来世代との共創ビジネスを実現する人材の育成を目的としたカリキュラムへ刷新しました。「経営・マネジメント力」や「新ビジネスを創出する力」「アフターデジタル時代に求められるスキル」を高めるため、ビジネスの最前線で活躍する起業家との対話や新しい価値観を持つ将来世代との交流など、座学だけではなく体験・実践的な内容となっています。また、1~3期生によるメンター制を導入し、お互いの成長につながっています。これらの次世代経営者育成プログラムを通じ、今後も若手・女性役員候補者の発掘・育成を継続して推進していきます。

カリキュラムのロードマップ(例)



新たに導入した体験型カリキュラム(例)

<p>アフターデジタル時代の 究極顧客思考ワークショップ</p> <p>藤井 保文 氏 株式会社ピービット 東アジア営業責任者</p>		<p>大学生メンターを講師に迎えた プログラミング体験・ 講演「自分の想いを実現するために」</p> <p>水野 雄介 氏 ライフイズテック株式会社 代表取締役 CEO</p>	
---	---	--	---



リスクマネジメント



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

リスク管理体制

丸井グループは経営上の高リスク分野を管理するために、広報IR委員会、内部統制委員会、情報セキュリティ委員会、安全管理委員会、インサイダー取引防止委員会の5委員会を設置し、スピーディな業務の改善と事故の未然防止を図るとともに、各委員会の統括機能として代表取締役社長を議長とするコンプライアンス推進会議を設置しています。

これらの各委員会の設置・開催のほか、執行役員が参加する定期的なミーティングの開催などを通じて密に連携をとり、リスク情報を共有し、スピーディな意思決定と対応策を実施することで、リスク管理の実効性を高めています。

事業等のリスク

丸井グループの経営方針・経営戦略に、重要な影響を及ぼす可能性があると認識している主要なリスクは下記の通りです。なお、文中の将来に関する事項は、2020年3月末現在において当社が判断したものです。

1. 事業戦略上のリスク

1-1. 小売・フィンテック環境に関するリスク	
<ul style="list-style-type: none">消費動向の変化競合の発生、競争の激化EC市場の拡大、決済手段の多様化関連税制、関連法律の改正	<p>影響</p> <p>丸井グループは「小売」と「フィンテック」を一体運営しており、首都圏を中心とした営業店舗および全国各地の営業拠点で事業を展開しています。景気変動、経済状況の変化、人口減少等、個人消費の低迷をもたらす市場の変化をはじめ、競合の発生、EC市場の拡大、シェアリングエコノミーの台頭等により、店舗の入店客数や取扱高が減少することが予想されます。また、キャッシュレス化の推進にともなう決済手段の多様化などテクノロジーの進化や消費者行動の変化等によりクレジットカードの市場シェアが縮小することが予想されます。これらのリスクが顕在化した場合には、当社の財務状況および業績が影響を受ける可能性があります。</p> <p>店舗運営においてはSC・定借化を進め安定的な収益構造を築いてきましたが、テナントとの定期借家契約の中途解約や空き区画の増加による賃料収入の減少のほか、地価の変動による減損損失計上や関連税制の改正による税負担の増加等により、当社の財務状況および業績が影響を受ける可能性があります。</p> <p>また、当社の総資産のうち大きな構成を占めるカードの営業債権(割賦売掛金・営業貸付金)については、遅延債権の発生状況や過去の貸倒実績率等に基づき貸倒引当金を計上していますが、経済状況の悪化や関連法律の変更等により支払遅延や未回収債権が増加する恐れがあり、貸倒損失や引当金の急激な増加等により、当社の財務状況および業績が影響を受ける可能性があります。カードキャッシング利息の返還に対しては、これまでの返還実績をもとに将来の返還額を予測し利息返還損失引当金を計上していますが、引当額が将来の返還請求額に対して不十分である場合には追加費用が発生する可能性があります。</p>
<p>対応策</p>	<p>ECサイト「マルイウェブチャネル」を中心にネットとリアルとの融合を進め、マルイ・モディ店舗においてはアフターデジタルの時代に対応した「デジタル・ネイティブ・ストア」の推進に取り組むことで、リアル店舗のECとの共存を実現し施設価値の継続的な向上を図っています。店舗がデジタルの補完的役割も果たすことでお客さまとの接点を多様化する取り組みを強化、さらには年齢・身体的特徴・性別を超えてすべての人を楽しんでいただける商品・サービスを提供する「お客さまのダイバーシティ&インクルージョン」を進めることで、客層と客数の拡大を図っています。</p> <p>フィンテックではキャッシュレス化の推進を大きな機会としてとらえ、エポスカードのゴールド・プラチナ会員の拡大や家賃保証事業をはじめとする家計シェア最大化戦略によるメインカード化を推進することで、決済手段の多様化に対応しています。また、収入や世代を問わず、すべての人が必要な時に必要なサービスを受けることができるファイナンシャル・インクルージョンの実現をめざし、創業から培ってきた与信ノウハウに基づいたビッグデータを活用し初期与信を行うとともに、「信用はお客さまと共につくるもの」という考えのもと途上与信を行っています。ご利用頻度・ご利用額、ご入金実績に基づきご利用限度額を拡大することにより低水準の貸倒率を実現しています。</p>

新たにウェルネス分野の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2～3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分野の有識者による「サステナビリティアドバイザー」を招請。2020年7月には新たにウェルネス分野のアドバイザーを1名招請しました。

アドバイザーメンバー

 **石川 善樹氏**
公益社団法人 Well-being for Planet Earth 代表理事 予防医学研究者、博士(医学) ウェルネス分野

選任理由：予防医学者として豊富な経験と幅広い見識を有するとともに、日本の Well-being(しあわせ)研究の第一人者として、公益財団法人 Well-being for Planet Earth 代表理事としてもご活躍中であることから、当社の経営に対して有益な助言や提言が期待されるため。

2020年7月就任

 **増島 雅和氏**
森・濱田松本法律事務所 パートナー フィンテック分野

選任理由：フィンテックの第一人者として豊富な知見・経験を有するとともに、当社の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が期待されるため。

2016年7月就任

 **山田 ムユミ氏**
株式会社アイスタイル 取締役 D2C分野

選任理由：アフターデジタル時代における新たな価値創造に向けて、D2Cエコシステムやカスタマーサクセス戦略などの先端的な情報提供・議論が期待されるため。

2017年7月就任

 **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。

サステナビリティアドバイザーメンバー

 **ピーター D. ピーダーセン氏**
一般社団法人 NELIS 共同代表 大学院大学至善館 教授 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。

2019年1月就任

 **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。

2019年1月就任