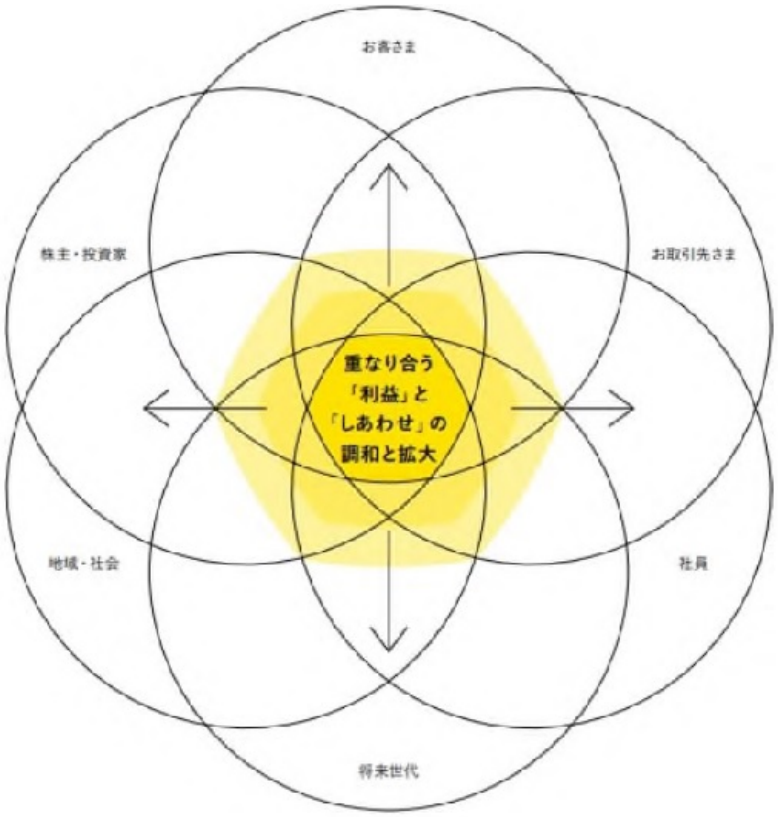
最終更新日：2023年8月21日
株式会社 丸井グループ
取締役社長 青井　浩
問合せ先：経営企画部　TEL：03（3384）0101
証券コード：8252

当社のコーポレート・ガバナンスの状況は以下のとおりです。

Ⅰ コーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方及び資本構成、企業属性その他の基本情報

1．基本的な考え方

株式会社丸井グループのミッションは、「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、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をステークホルダーの皆さまと共に創ることにあります。当社がめざすのは、お客さまをはじめ、株主・投資家の皆さま、地域・社会、お取引先さま、社員、将来世代すべてのステークホルダーの「利益」と「しあわせ」の調和と拡大です。すべてをステークホルダー視点で考え、行動することにより共有できる価値づくりに取り組み、結果として企業価値の向上を図る「ステークホルダー経営」を進めていきます。そのために、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まいります。



企業価値	＝	すべてのステークホルダーの「利益」と「しあわせ」の重なり合う部分
重なり合う部分の調和と拡大	＝	企業価値の向上

【コーポレートガバナンス・コードの各原則を実施しない理由】

原則1－4　政策保有株式（検証の内容についての開示）
当社は、毎年7月または8月開催の取締役会において、個別の保有株式について協業の状況、事業への影響、配当利回りなどの収益状況などから保有の適否を検証しておりますが、個別銘柄ごとの定量的な保有効果は、保有先企業との取引の守秘性などから開示しておりません。

【コーポレートガバナンス・コードの各原則に基づく開示】 更新

当社は、コーポレートガバナンス・コード各原則の趣旨を尊重し、「丸井グループ コーポレートガバナンス・ガイドライン」において当社のコーポレートガバナンスの体制や取り組みを定め、実施しております。なお、コードに制定されている各原則の実施状況については、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。
「丸井グループ コーポレートガバナンス・ガイドライン」は、当社ウェブサイトに掲載しております。

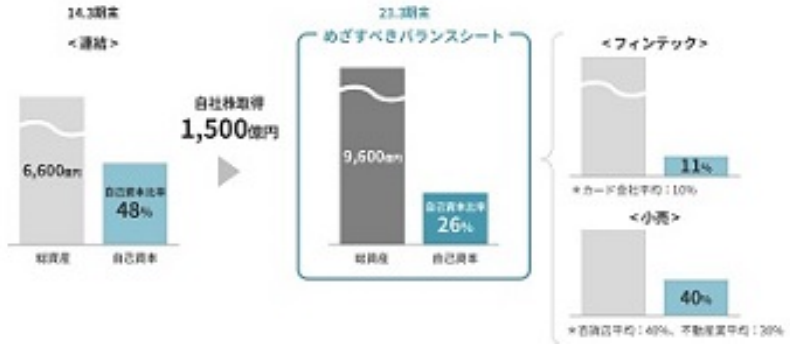
（URL: https://www.0101maruigroup.co.jp/pdf/cgg_20230509.pdf）

原則1－3　資本政策の基本的な方針

・当社は、事業構造の変化に合わせ、自社の資本コスト（株主資本コストおよび加重平均資本コスト（WACC）を把握した上で、適切な資本政策を実施します。企業価値向上に向けて、基礎営業キャッシュ・フローは成長投資と株主還元にバランスよく配分します。重要な経営指標の一つとしてROEの目標値を設定するとともに、利益成長によるROICの向上と、グループの事業構造に見合った最適資本構成を構築し、安定的にROICが資本コスト（加重平均資本コスト（WACC））を上回る構造の実現をめざします。
なお、支配権の変動や大規模な希釈化をもたらす資本政策を実施する場合は、取締役会にてその必要性・合理性について十分に検討した上で、会社法、金融商品取引法ならびに東京証券取引所規則等に従って、株主等に十分な説明を行い、適法かつ適正に手続きを進めます。

・これまで当社では、事業構造の転換に合わせ資本最適化を推進してきました。はじめにフィンテック中心の事業構造への転換にあわせ、フィンテックセグメントの自己資本比率を業界並みの10%程度まで引き下げる方針のもと約1,000億円の自己株式の取得を行い、2021年3月期までにこれを実現しました。次に2026年3月期を最終年度とする5ヵ年の現中期経営計画においては、小売セグメントの余剰資本を再配分するため、2023年3月期までに500億円の自己株式の取得を行いました。これにより、これまで高い水準にあった自己資本比率が目標としていた25%程度となりました。めざすべきバランスシートの目標を達成したことから、配当について株主資本配当率（DOE）を新たな指標とし、今後も「高成長」と「高還元」の両立を図ります。
また、自己株式の取得については、これまでの計画的な取得から、財務状況や株価水準等を総合的に勘案しながら機動的に実施する方法に変更しております。

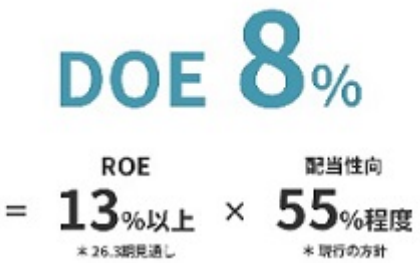
フィンテック・小売の資本最適化により、めざすべきバランスシートが実現



＜株主還元について＞

・適正な利益配分を継続的に実施することを基本方針としております。
・配当については、EPSの長期的な成長に応じた継続的な配当水準の向上に努め、「高成長」と「高還元」の両立を図ります。
・株主資本配当率（DOE）8%程度を目安とし、長期安定的な増配の実現をめざします。
・自己株式の取得については、財務状況や株価水準等を総合的に勘案し、資本効率と株主利益の向上に向けて、機動的に実施します。
なお、取得した自己株式は原則として消却します。
・配当の基準および自己株式取得の方針については、定期的に検証し、適宜見直しを行います。

資本効率の向上と長期安定的な増配を実現するため、24年3月期からDOEを導入



原則1－4　政策保有株式

・当社は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ません。保有する株式については、その合理性の検証を定期的に行い、取締役会で毎年確認を行うものとし、その検証内容の概要を開示します。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上で段階的に売却を進めます。
・2023年3月末の政策保有株式は7銘柄（2015年12月末対比11銘柄減）となり、貸借対照表計上額は203億円（同42億円減）となりました。
※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。

・現在、当社では中期経営計画において「共創投資」の取り組みを強化しています。「共創投資」は、共創の理念に基づき当社に共感いただけるスタートアップ企業等への投資を通じ、未来を共創するパートナーとの協業を進め、小売・フィンテックへの貢献利益と、ファイナンシャルリターンの両立を追求します。
今後、「共創投資」の取り組みを進めていく上で株式銘柄数および貸借対照表計上額の増加が見込まれます。
「共創投資」にはベンチャーやスタートアップ企業等の非上場株式が多く含まれており、その後上場した場合は大幅な株価の上昇等に伴い貸借対照表計上額に大きく影響する可能性があります。
・保有する株式の議決権の行使については、当該企業の経営方針を尊重した上で、当社の中長期的な企業価値向上に資するものであるかを議案毎に確認し、総合的に判断します。

補充原則1－4－1、1－4－2　政策保有株式の取引・売却

当社は、当社の株式を保有している企業と、経済合理性を欠くような取引は行いません。
また、当該企業から株式の売却の意向が示された場合には、その売却を妨げません。

原則1－7　関連当事者間の取引
　関連当事者との取引にあたっては、企業価値および株主共同の利益を害することのないよう、以下のとおり定めております。
・取締役が競業取引および利益相反取引を行う場合は、事前に取締役会の承認を得るとともに、取引終了後速やかに取締役会へ報告するものとします。
・その他の関連当事者との取引のうち、重要な取引については、その取引条件およびその決定方法の妥当性に関して取締役会で審議し決定します。

原則2－2　会社の行動準則の策定・実践
補充原則2－2－1　取締役会における行動準則の定期的なレビュー
当社すべての役員及び社員は、「グループ行動規範」の実践を自らの重要な役割であると認識し、着実に遂行するとともに、グループ内に周知徹底いたします。
また、行動規範の浸透・実践について、取締役会で適宜レビューを行います。
行動規範の改廃については、取締役会で十分に議論をした上で決定しており、直近では、2020年7月に行動規範の改定を実施しております。

[2020年7月　行動規範改定のポイント]
・共創サステナビリティ経営の更なる推進に向け、「将来世代」の記載を追加
・既存条文をステークホルダーとのパートナーシップ強化を表現する内容に変更
・当社環境方針改定をふまえ、「環境の配慮」の条文を刷新
コーポレートガバナンス・ガイドラインの詳細につきましては、当社ウェブサイトに掲載の「丸井グループ　コーポレートガバナンス・ガイドライン」をご参照ください。

丸井グループ　コーポレートガバナンス・ガイドライン
(https://www.0101maruigroup.co.jp/pdf/cgg_20230509.pdf)

原則2－3　社会・環境問題をはじめとするサステナビリティを巡る課題
補充原則2－3－1　サステナビリティを巡る課題への取り組み
補充原則3－1－3　自社のサステナビリティへの取り組みなどの情報開示
　当社では、2016年から環境への配慮、社会的課題の解決、ガバナンスへの取り組みがビジネスと一体となった未来志向の共創サステナビリティ経営への第一歩を踏み出しました。それまで取り組んできた「すべての人」に向けたビジネスを「インクルージョン（包摂）」というテーマでとらえ直し、重点テーマを整理し、取り組みを進めてきました。これらは、国連の持続可能な目標「ＳＤＧｓ（Sustainable Development Goals）」の実現にも寄与するものです。
　そして、2019年には本格的な共創サステナビリティ経営に向け、2050年を見据えた長期ビジョン「丸井グループビジョン2050」を策定し、「ビジネスを通じてあらゆる二項対立を乗り越える世界を創る」ことを宣言しました。
　また、共創サステナビリティ経営の推進を目的に、2019年5月、取締役会の諮問機関としてサステナビリティ委員会を設置し、委員会内に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、環境・社会貢献推進分科会を設置しました（環境・社会貢献推進分科会は、2021年11月よりＥＳＧ委員会と名称を改め、コンプライアンス推進会議の下部に移設しています）。
　サステナビリティ委員会は、取締役会が執行役員の中から選任したメンバーおよびその目的に照らし取締役会が適切と認めて選任したメンバーにより構成しており、2021年6月から社外取締役を務めているおりグローバルレベルのサステナビリティ経営に関する高い知見を有しているピーターＤ．ピーダーセン氏が、2021年11月より委員会の委員長に就任しました。また、ピーダーセン氏とともに未来を担う将来世代や社外有識者も委員会メンバーに加わることで、一層の取り組み強化を図ってまいります。
　事業戦略の策定や投融資等に際しては、こうした体制を基に、「グループ行動規範」や「丸井グループ環境方針」をはじめとした関連する方針、社会・環境問題にかかわる重要事項を踏まえ、総合的に審議決定することで、社会・環境問題などサステナビリティに関するガバナンスの強化を進めていきます。
　2021年には新たに2026年3月期を最終年度とする5ヵ年の中期経営計画の策定に際し、「丸井グループビジョン2050」に基づき、サステナビリティとウェルビーイングに関わる目標を「インパクト」として定義しました。インパクトは「丸井グループビジョン2050」に定める取り組みをアップデートして、「将来世代の未来を共につくる」「一人ひとりの『しあわせ』を共につくる」「共創のエコシステムをつくる」という共創をベースとする3つの目標を定め、それぞれ重点項目、取り組み方法、数値目標に落とし込んでおります。
このうち主要な取り組み項目は、中期経営計画の主要ＫＰＩとして設定しています。

	テーマ・重点項目	2031年３月期　KPI		財務価値
将来世代の未来を共に創る	脱炭素社会の実現	CO2の削減	100万t以上	
	サステナブルな消費・暮らしの革新	「サステナブルな消費・暮らしの革新」に参画する利用者	100万人以上	取扱高 6,800億以上
		「サステナブルな消費・暮らしの革新」の選択肢を提供する企業	1,000社以上	LTV 900億以上
	将来世代の「事業創出」を応援	将来世代の事業家への出資	100件以上	
一人ひとりのしあわせを共に創る	一人ひとりの「好き」を応援	「好き」「個性」「健康」を応援するカード利用者	300万人以上	取扱高 1.3兆以上
	一人ひとりの「個性」を応援	「好き」「個性」「健康」を応援する企業	200社以上	LTV 2,000億以上
	一人ひとりの「健康」を応援	国内外　若者等の金融サービス利用者	1,000万人以上	取扱高 3.5兆以上
	一人ひとりの「お金の活かし方」を応援	共創パートナーを通じた応援投資	世界20か国以上	LTV 2,500億以上
共創のエコシステムをつくる	共創の場づくり	共創の場を創出する企業	350社以上	IRR 10%以上
		共創エコシステムへの参画者	1万人以上	
	働き方と組織のイノベーション	イノベーション創出人材	5,000人以上	

さらに、2023年には、ビジネスを通じてインパクトの実現と利益の両立をめざす、「社会課題解決企業」への進化を宣言しました。
「私たちのめざす姿」はゆるぎないものであることを宣言するとともに、すべての事業活動は企業理念のもとに進めていくことを明確にするために、「企業理念の実践」を新たに定款へ組み込みました。こうしたグループ一体でのインパクト実現に向けた取り組み・ロジックモデル・KPIの詳細などは、「インパクトブック」として取りまとめ、当社ウェブサイトにて開示しております。
インパクトの進捗に関しては、毎年更新する「インパクトブック」にてご報告してまいります。
また、気候変動は、もはや気候危機としてとらえるべきことであり、当社は、重要な経営課題と認識し、パリ協定が示す「平均気温上昇を1.5℃に抑えた社会」の実現をめざしています。「丸井グループ環境方針（2020年4月改定）」に基づき、パリ協定の長期目標を踏まえた脱炭素社会へ積極的に対応すべく、ガバナンス体制を強化するとともに、事業への影響分析や気候変動による成長機会の取り込みおよびリスクへの適切な対応への取り組みを推進しています。当社はＦＳＢ（金融安定理事会）により設立されたＴＣＦＤ（気候関連財務諸表開示タスクフォース）による提言に賛同し、有価証券報告書（2019年3月期）にて、提言を踏まえ情報を開示しました。さらに分析を重ね、有価証券報告書（2020年3月期）にて、気候変動による機会および物理的リスクなどの内容を拡充しました。
今後も情報開示の充実を図るとともに、ＴＣＦＤ提言を当社の気候変動対応の適切さを検証するベンチマークとして活用し、共創サステナビリティ経営を進めていきます。加えて、当社ウェブサイトでは、環境・社会・ガバナンスの各項目におけるデータを「ESGデータブック」としてとりまとめ、レビューとともに開示、また、「丸井グループビジョン2050」に定めた取り組みの進捗についても開示をしております。
当社の「共創サステナビリティ経営」の取り組み、および「グループ行動規範」、各方針の詳細につきましては、当社ウェブサイトに掲載の「共創経営レポート」「VISION BOOK 2050」「丸井グループ方針一覧」「長期目標の進捗」「＆magazine（インパクト共創マガジン）」「インパクトブック」をご覧ください。なお、「インパクトブック2023」の目次は、下記の通りとなります。

第1章　丸井グループがめざすインパクト

1－1．経営理念とインパクトの関係
1－2．丸井グループのインパクトの定義
1－3．丸井グループが取り組む社会課題とビジョン２０５０
1－4．インパクトと収益の両立を実現するビジネスモデル
1－5．ビジョン２０５０の達成に向けたインパクトの設定
1－6．インパクト2．0と２０３０年インパクトKPIと財務KPI

第2章　インパクト達成に向けた道筋

2－1．インパクトを創出する構造
2－2．丸井グループのロジックモデルの全体像
2－3．3つのテーマのロジックモデル

第3章　インパクトの取り組みの成果

3－1．２０２３年3月期主な取り組みの成果と価値創造ストーリー
3－2．インパクトの取り組み①　Kesou
3－3．インパクトの取り組み②　ヘラルボニー
3－4．インパクトの取り組み③　応援投資
3－5．インパクトの取り組み④　人的資本投資

第4章　インパクトKPIの進捗状況

4－1．2023年3月期　ハイライト
4－2．インパクト①将来世代の未来を共に創る
4－3．インパクト②一人ひとりの『しあわせ』を共に創る
4－4．インパクト③共創のエコシステムをつくる

Appendix

1．インパクト実績の集計方法について
2．脱炭素社会の実現　～電力のトレーサビリティ～
3．一人ひとりのお金の使い方を応援　～応援投資～

共創経営レポート
(https://www.0101maruigroup.co.jp/ir/pdf/i_report/2021/i_report2021_a3.pdf)

VISION BOOK 2050
（https://www.0101maruigroup.co.jp/sustainability/pdf/s_report/2018/s_report2018_a3.pdf）

長期目標の進捗
(https://www.0101maruigroup.co.jp/sustainability/vision2050/progress_01.html)

インパクトブック2023
(https://www.0101maruigroup.co.jp/ir/pdf/impactbook/2023/impactbook_all.pdf)

&magazine（インパクト共創マガジン）
(https://www.0101maruigroup.co.jp/ir/lib/magazine.html)

丸井グループ方針一覧
（https://www.0101maruigroup.co.jp/ci/governance/index.html#norm ）

有価証券報告書
（https://www.0101maruigroup.co.jp/pdf/settlement/0230gfe0.pdf）

ESGデータブック
（https://www.0101maruigroup.co.jp/sustainability/pdf/esg/esg2023.pdf）

原則２－４　女性の活躍推進を含む社内の多様性の確保
補充原則２－４－１　中核人材の登用等における多様性の確保
補充原則３－１－３　人的資本・知的財産への投資などの情報開示

■人的資本経営の取り組み
当社では、「人の成長＝企業の成長」という理念のもと、継続的な企業価値向上をめざし、2005年より17年間にわたり企業文化の変革に取り組んできました。企業文化の変革に向けて、「企業理念」「対話の文化」「働き方改革」「多様性の推進」「手挙げの文化」「グループ間職種変更異動」「パフォーマンスとバリューの二軸評価」「Well-being」等の施策を同時進行で進めてきました。

＜企業文化変革のための取り組み＞
1）企業理念
当社の人的資本経営は「人の成長＝企業の成長」という経営理念が根本となっています。この理念について、働く理由や会社に入って成し遂げたいことなどを対話の場を設けて話し合うことで、会社のパーパスと個人のパーパスとのすり合わせを行い、10年以上で4,500名以上の社員が参加しました。その結果、理念を共有できない社員が退職したことで一時的に退職率は上がりましたが、
その後、退職率（定年退職者を除く）は約3%前後の低水準で定着しています。また、入社3年以内の離職率は約11%と世の中の平均を大きく下回る水準で推移しており、会社と個人の「選び選ばれる関係」の基盤が構築されています。

2）対話の文化
かつての一方通行から、双方向のコミュニケーションを通じた「対話の文化」が醸成されてきました。「1．安全な場宣言から始める」「2．特に目的を定めない」「3．結論を求めない」「4．傾聴する」「5．人の発言を受けて発言する」「6．人の意見を否定しない」「7．間隔を置いて熟成させる」の7つの目安に沿って、会議やミーティングは必ず対話を交えて行われています。

3）働き方改革
働きやすい環境の実現のみならず、仕事の本質を「時間の提供」から「価値の創出」と考える企業文化の転換をめざしています。
社員によるプロジェクト活動の結果、2008年3月期には月間11時間だった1人当たり残業時間は、2023年3月期には約5.2時間まで大幅に減少しました。

4）多様性の推進
当社では、「個人の中」「男女」「年代」の3つの多様性を掲げ、違う個性を持つ約4,400人の社員が互いを認め合い、
世の中の変化やニーズに目を向けて、さまざまな価値観を融合させることで、知の掛け合わせから必ずイノベーションを創出できると考えています。
社員一人ひとりが個性を発揮してイキイキと活躍する姿の実現に向けて、「多様性推進」の3つのテーマを掲げ、取り組みを進めています。

・一人ひとりが個性を認め合い尊重する風土づくり
・一人ひとりの活躍を支える制度
・多様性推進を活かすためのマネジメント変革

また、2014年3月期より、女性の活躍の重点指標を「女性イキイキ指数」として設定し、「意識改革・風土づくり」と「女性の活躍推進」の2つの視点で2021年3月期までの目標数値を掲げました。

［女性イキイキ指数　～2021年3月期］
・意識改革・風土づくり

項目	女性活躍推進度	女性の上位職志向	男性社員育休取得率
2014年3月期	37%	41%	14%
2021年3月期	99%	70%	100%
2021年3月期（目標値）	100%	80%	100%

※女性活躍浸透度：女性の活躍や多様性推進の目的・必要性を理解していると回答した社員の割合

・女性の活躍推進

項目	育児フルタイム復帰率	女性リーダー数	女性管理職数	女性管理職比率
2014年3月期	36%	545人	24人	7%
2021年3月期	59%	686人	50人	14%
2021年3月期（目標値）	90%	900人	55人	17%

※女性リーダー：係長・主任相当

グループ横断のプロジェクト活動をはじめ、女性管理職による女性社員との座談会や、全社員に対するアンコンシャスバイアス研修などを継続的に実施するとともに、育児をしながら活躍できる「時間帯限定フルタイム勤務制度」を2015年より導入するなど、女性が活躍できる環境づくりに向けて、風土と制度の両輪で取り組みを進めてまいりました。その結果、女性活躍浸透度が99%まで上昇し、また男性社員育休取得率が3年連続100%（2021年3月時点）を達成するなど、各項目において2014年3月比で大きく伸長いたしました。
一方で、女性リーダー数が伸び悩み、それを母数とする女性管理職数・比率についても目標未達成となりました。
そこで、これまでの女性活躍の風土づくりをさらに進化させるため、2021年4月より女性活躍を妨げる最大の要因である「性別役割分担意識」の見直しに向けて、男女の意識改革などの具体的な取り組み項目を策定、その取り組みを可視化する指標として、2026年3月までの中期目標「女性イキイキ指数」を再設定しました。男性社員育休取得率は5年連続100%を達成し、取得の文化は根付きましたが、出産後すぐに一定期間育休を取得することが、夫婦が持続的に仕事も家庭も両立するために必要であると考え、新たな指標として、「男性の産休取得率（産後8週以内）」「男性の育休1か月以上取得率」を設定しました。
今後、目標達成に向けて様々な取り組みを実施し、さらなる女性活躍の風土醸成を推進することで、意思決定層への女性の参画を増やしてまいります。

【女性イキイキ指数　～2026年3月期】
・意識改革・風土づくり

項目	「男性は仕事、女性は家事育児」という性別役割分担意識を見直すことに、共感する人の割合	男性の育休取得率100%の維持	男性の産休取得率（8週以内）	男性の育休1か月以上取得率
2021年3月期	37%	100%	36%	9%
2023年3月期	53%	100%	78%	22%
2026年3月期（目標値）	50%	100%	80%	20%

・女性の活躍推進

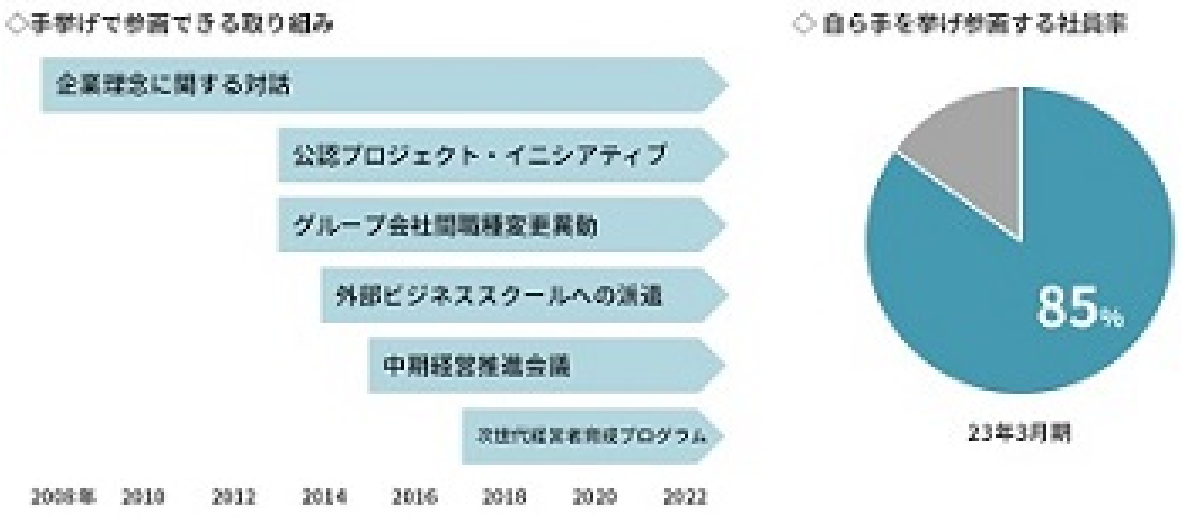
項目	女性の上位職志向 ※2・3	女性リーダー比率 ※4	意思決定層に占める女性の割合 ※5・6	執行役員に占める女性の割合
2021年3月期	70%	31%	15%	22%
2023年3月期	58%	34%	18%	21%
2026年3月期（目標値）	75%	40%	20%	30%

※2社内アンケートで「今のグレードよりも上のグレードを目指したい」と回答した割合
※3「女性の上位職志向」は2021年3月期実績をもとに、直近基調を加味して目標値を再算出しています
※4次期マネジメント層における女性の割合
※5取締役・執行役員を含む管理職以上の女性の割合
※6意思決定層に占める女性の割合は、その算出条件に社外取締役を含めているため、先に提示した2021年3月期女性管理職比率の実績値と数値が異なります

また、「社員の男女の賃金の格差」において、賃金制度における性別による処遇の差は一切ありませんが、「男女の賃金の差異（%）」は、全社員で約76%、正規雇用社員で約71%、パート・有期社員で約90%、管理職で約93%となります。詳細は、「有価証券報告書」第一部 1－5【従業員の状況】にて開示しておりますのでご参照ください。なお、管理職に占める女性労働者の割合（2023年4月1日現在）は「女性の職業生活における活躍の推進に関する法律」（平成27年法律第64号）の規定に基づき算出しております。

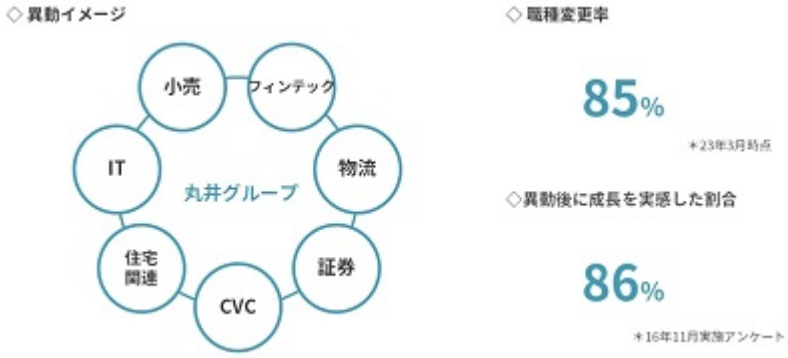
なお、女性の管理職登用においては、かねてより上位職志向などにおいて男女差があることを課題としてとらえ、上記のとおり、女性活躍推進の重点指標として取り組みを進めてまいりました。一方、外国人・中途採用者においては、管理職として登用する上で国籍や採用時期によって特段の差が生じているとは認識していないため、現時点では管理職登用の目標策定・開示は行っておりません。

5）手挙げの文化
10年以上にわたり、社員が自ら手を挙げて参画する「手挙げの文化」づくりを進めてきました。手挙げの文化の目的は、社員一人ひとりの自主性を促し、自律的な組織をつくり、イノベーションを創出する企業になることです。「公認プロジェクト・イニシアティブ」「中期経営推進会議」など、幅広い手挙げの機会を設け、2023年3月期には、自ら手を挙げて参画した社員の割合は85%に達しました。



6) グループ間職種変更異動

社員の手挙げに基づいて、当社グループ内の様々な事業を跨ぐ「グループ間職種変更異動」を2013年から本格的に推進し、2023年3月期までに、全グループ社員の約85%が職種変更を経験しています。2016年実施のアンケートでは、約86%が「異動後に成長を実感した」と回答しており、個人の中の多様性とレジリエンス力が育まれています。今後は、共創投資先を中心に他企業への出向にも拡げ、より変化に強い人材の育成を進めます。



7) パフォーマンスとバリューの二軸評価

人事評価制度においては、業績に基づく評価だけでなく、バリューに関わる上司、同僚、部下からの360度評価を実施することで、「人の成長」という企業理念の実現をめざします。

8) Well-being

当社では、一人ひとりがやりがいを持ってイキイキと仕事に取り組める活力のある組織をめざして、2016年からWell-beingに取り組んできました。CWO（チーフウェルビーイングオフィサー）で取締役上席執行役員の小島玲子が中心となり、「幹部向けのレジリエンスプログラム」や社員の手上げによる「Well-being推進プロジェクト」を実施してまいりました。引き続き、組織の中での一人ひとりのしあわせの実現にむけ取り組んでまいります。

＜企業文化変革を意識した社員エンゲージメントの向上＞

当社独自の取り組みを含む8つの施策を通じて、経営のOSである企業文化を新しいOSへと更新してきました。これらの施策の結果、当社が独自に計測しているエンゲージメント指標を2012年と2022年の10年間で比較すると、社員のエンゲージメントが高まり、「仕事での『期待』」や「職場での『尊重』」、「自分の『強みを活かす』」の指標は、それぞれ大幅に改善しました。



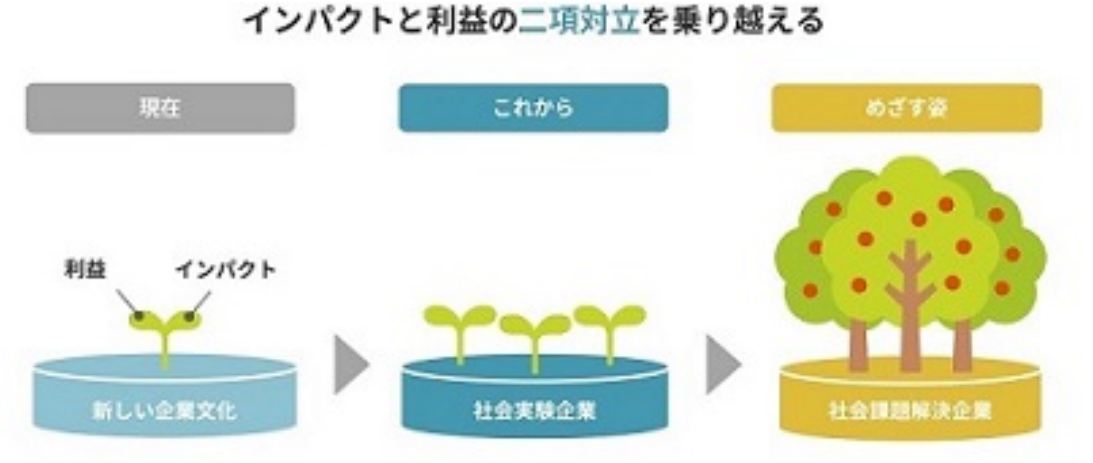
◇社員エンゲージメント

	2012年		2022年
自分が仕事のうえで何を期待されているか分かっている	46%	▶	80%
自分が職場で尊重されていると感じる	28%	▶	66%
自分の強みを活かしてチャレンジしている	38%	▶	52%

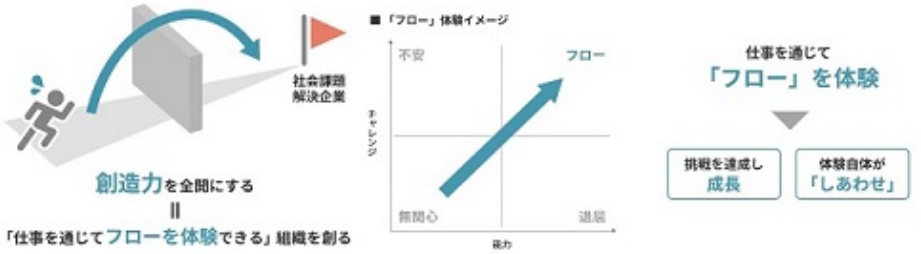
＜戦略＞

当社グループは、2019年に策定したビジョン2050で「ビジネスを通じてあらゆる二項対立を乗り越える世界を創る」というビジョンを掲げています。企業文化の変革によって、このビジョンの実現に向けたイノベーションが創出できるようになりましたが、これらはまだ小さな「芽」にすぎません。

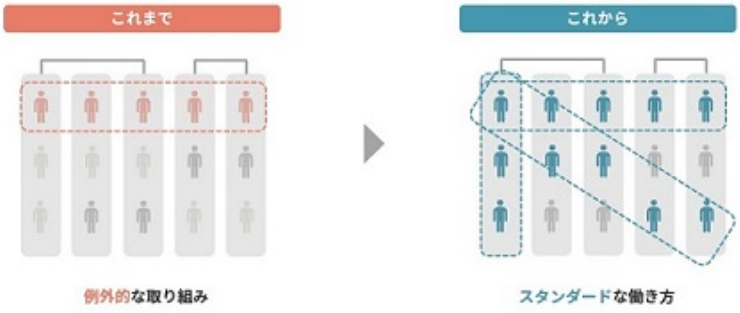
インパクトと利益という「双葉」をつけたこれらの「芽」を増やし、成長させることで、大きな樹に育て上げ、たくさんの果実を実らせることで、「社会課題解決企業」へと進化していきます。



「利益追求」と「社会課題解決」の2つを両立するための高いハードルをクリアするためには、一人ひとりの「創造力」を全開にすることが不可欠であり、そのために「仕事を通じてフロー体験できる」組織づくりに取り組みます。「フロー」は心理学者のチクセント・ミハイが提唱する概念で、人が能力と挑戦のレベルが釣り合っている時にしばしば体験する、「時を忘れ、我を忘れて」没頭する状態のことを指します。
人はフローを体験することで、想像力をフルに発揮することができ、それによって高いハードルを乗り越え、成長することができます。
また、フローはその体験自体が「しあわせ」をもたらします。
「仕事を通じてフローを体験できる組織」を創ることで、めざす姿の実現と働く一人ひとりの幸せの両立をめざします。
そのために「働き方と組織のイノベーション」と「DXの推進」の2つの取り組みを進めます。



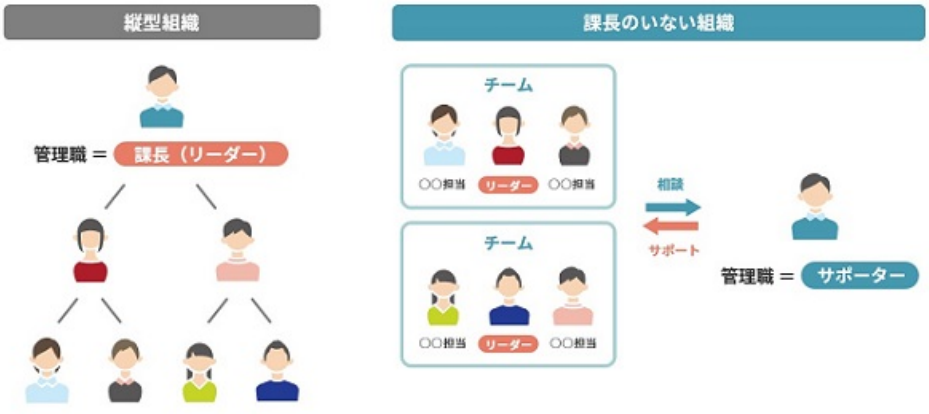
1）働き方と組織のイノベーション
働き方と組織のイノベーションでは、プロジェクト型の働き方と組織づくりを促進します。インパクトを実現したいという思いを持った社員が自ら手を挙げ、グループ会社の枠を超えて集まり、プロジェクト的に働くことでイノベーションを進めてきましたが、このような働き方はこれまで例外的でした。今後は、プロジェクト型を例外ではなく、当たり前の働き方として広げていきます。



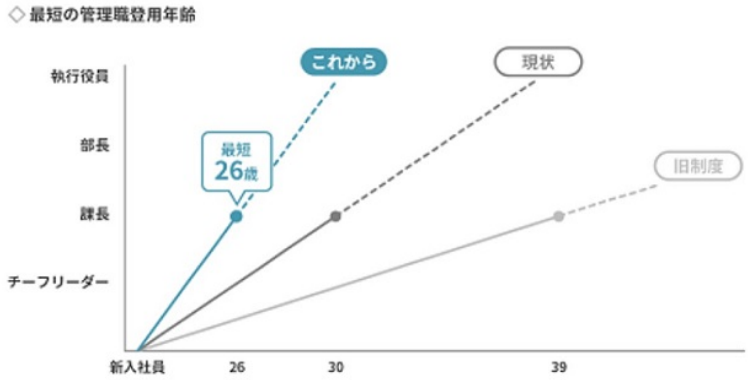
ⅰ）公認イニシアティブの拡大
インパクトと利益を両立させ、さまざまなテーマを設定した「公認イニシアティブ」を前年から4チーム追加し、9チームに拡大します。
各テーマについて自ら手を挙げて集まったメンバーが、社内外の枠を超えてプロジェクト的に活動することでイノベーションを創出します。

	テーマ名
インパクト重視	社内起業家コミュニティ検討
	将来世代に向けたアプリ開発
インパクトと利益	「創造性を発揮する」職場のデザイン検討
	キャリアデザインを考えるアプリ開発
	ボディポジティブ
	DE&Iを推進するビジネス構築
	ソーシャル領域のイベント創出
利益重視	Web3を活用したクレジットカードの新サービス検討
	B/Sを使わない新たな金融サービス検討

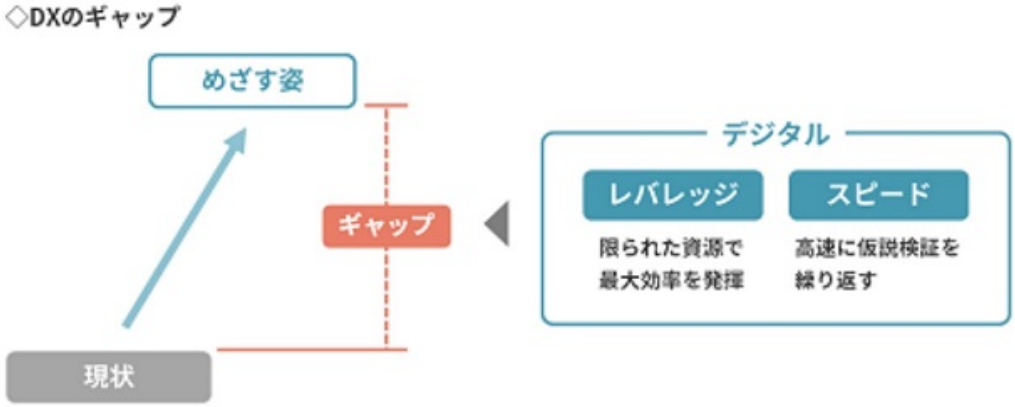
ⅱ）課長のいない組織
人と組織の管理を担う課長が、組織の長ではなく、チームのサポーターとして、上から横に回ることで、一人ひとりのメンバーが自立自走するフラットな組織を創り、チームとしての創造力を促します。



iii) 早期管理職登用
人事制度を改定し、「企業価値向上への貢献が期待できる人材」には、「人的資本投資」として早期昇進を後押しすることで、
現状、最短で29歳の管理職への登用を26歳に早めます。若手の優秀な人材が早期に活躍できる舞台を用意することで、
イノベーションの創出を加速します。

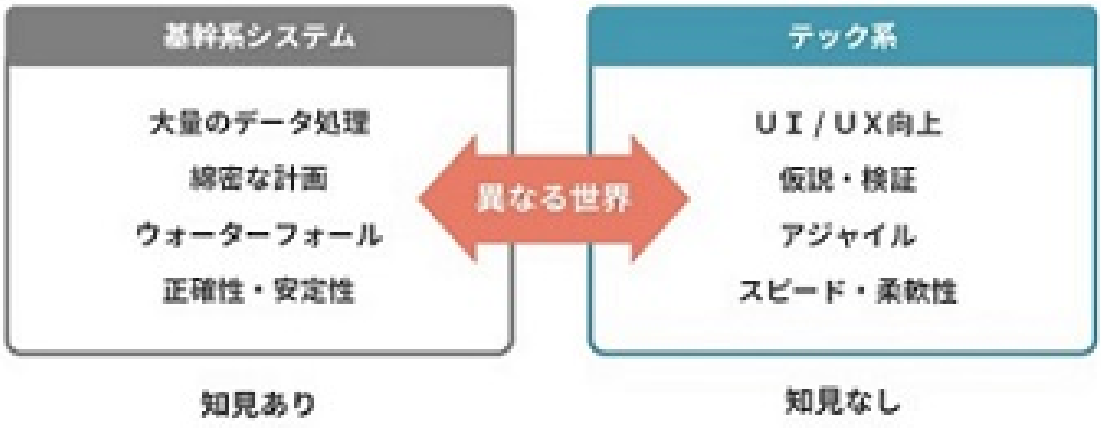


2) DXの推進
DXにおいて、現状とめざす姿のギャップを埋めるためには、デジタルの力を活かすことが欠かせません。
デジタルのレバレッジとスピードを活用し、高速に仮説検証を繰り返すことが不可欠です。



i) Muture (ミューチュア) による専門人材の採用
2022年4月、UXデザインの先進企業であるグッドパッチ社との合弁会社である株式会社Mutureを設立し、当社グループのブランドでは
採用できなかった高度な専門人材の採用を開始しました。業界でも有数の人材が続々と参画しており、ライフスタイルアプリや
OMEMIE (おめみえ) の開発に貢献しています。

ii) テック系組織の開発
Mutureを通じた専門人材の活躍で、プロダクトを開発することはできるようになりましたが、プロダクト開発を全社的に広げ、
継続的に進化させるためには、関連する組織全体をアジャイルな組織へと変革しなければならないという課題に直面しています。
当社はこれまで、いわゆる基幹系システムを得意としてきましたが、社会課題の解決に向け、これとは全く異なるテック系の組織開発を
推進していきます。



iii) CDXOの招聘
アジャイルな組織開発を推進するため、組織開発に関しても高度な知見を持ち、デジタルの専門家と経営者の両方の視点を持つ
株式会社グッドパッチの土屋尚史氏を2023年6月よりCDXO (チーフデジタルトランスフォーメーションオフィサー) に迎えました。

＜ガバナンス＞
経営戦略と人材戦略の連動を図るため、2022年4月から取締役会の諮問機関として、人材戦略委員会を新設しました。
委員長にはCHRO (チーフヒューマンリソースオフィサー) で専務執行役員の石井友夫が就任し、委員には社外取締役の岡島悦子氏が
就任しました。人材戦略委員会は戦略検討委員会と連携し、人材戦略を取締役会に提言する役割を果たします。

＜新たな成長に向けた「人的資本投資」＞

2022年3月期において、経営管理上の費用を見直し、これまで人材投資としていた教育・研修費に加え、単年度の損益項目の中で中長期的に企業価値向上につながる項目として、研究開発費に含めていた新規事業に係る人件費や共創チームの人件費、さらにグループ会社間職種変更異動した社員の1年目の人件費などを「人的資本投資」として再定義しています。この再定義による2023年3月期の人的資本投資は91億円です。これを2026年3月期に120億円まで拡大することで、持続的な企業価値の向上をめざします。



更なる企業文化の変革に向け、自ら「社会実験企業」を宣言することで、「失敗を許容し、挑戦を奨励する」文化を育みます。そのために、行動KPIとして、チャレンジに向けた「打席数」や「試行回数」などを設けます。「たくさん実験して、早く失敗することで、成功のためのノウハウを蓄積する」fail fast, fail forwardを奨励し、イノベーションを創出し続ける企業をめざします。



当社グループの2017年3月期から2021年3月期までの5年間の人的資本投資は320億円です。一方で、同期間に創出された、アニメ事業や家賃保証、共創投資などの新たな事業による限界利益をリターンとみなすと、2017年3月期から2026年3月期までの10年間に生み出される限界利益は560億円です。投資採算、資本効率に関しては、IRRによるリターンを算出する測定モデルを用いており、2026年3月期までを投資回収期間とするとIRRは12.7%となり、株主資本コストを上回る見込みです。この測定モデルをもとに効果検証を継続しながら、企業価値向上につながる人的資本投資をさらに推進していきます。





また、人的資本投資のIRR12.7%は、店舗などを中心とした有形投資のハードルレートである10%を上回っています。
したがいまして、今後は実効性を高めつつ人的資本投資を5年間で650億円以上に拡大することで、高効率な経営を実現します。



＊人的資本投資により創出された当社独自の新事業・サービスによる限界利益をリターンととらえ投資対効果を算定
〈投資期間：17年3月期～21年3月期－回収期間：17年3月期～26年3月期〉

なお、人的資本投資等の無形投資に関する情報は、本報告書の添付資料、および
「FACT BOOK」「ESGデータブック」にて開示しております。

FACTBOOK
(https://www.0101maruigroup.co.jp/pdf/settlement/factbook_2023g.pdf)
ESGデータブック
(https://www.0101maruigroup.co.jp/sustainability/pdf/esg/esg2023.pdf)

原則2－6　企業年金のアセットオーナーとしての機能発揮
当社には、企業年金基金制度はありません。
＊社員の安定的な資産形成のため、企業型確定拠出年金制度（ライフプラン制度）を導入しています。

原則3－1　情報開示の充実
(i) 経営理念・経営計画
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」という経営理念に基づき、
「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を共に創る」ことをミッションとしています。
つまりは、金融と小売の融合を通じて、経済的な豊かさだけでなく精神的な豊かさとしての「しあわせ」を提供すること、
一部の人たちだけでなく、すべての人が「しあわせ」になれる社会の実現をめざすことを意味しています。
しかしながら、このようにミッションを私たちの力だけで実現することは叶いません。
そこで、私たちは、お客さまをはじめ、株主・投資家の皆さま、地域・社会の皆さま、お取引先さま、そして未来を担う将来世代の
皆さまとの共創を通じてミッションの実現に取り組んでいきます。
丸井グループは、ステークホルダーとの「共創経営」を実践することで、すべてのステークホルダーの「利益」と「しあわせ」の調和を
実現し、ビジネスを通じて社会課題の解決と利益の両立をめざします。

また、当社は、2026年3月期を最終年とする5ヶ年の中期経営計画を策定いたしました。
詳細につきましては、当社ウェブサイトに掲載の「中期経営計画（2021年3月～2026年3月」をご参照ください。
(https://www.0101maruigroup.co.jp/pdf/settlement/21_0512/21_0512_4.pdf)

(ii) コーポレートガバナンスに関する基本的な考え方と基本方針
コーポレートガバナンスに関する基本的な考え方につきましては、本報告書「I-1　基本的な考え方」に記載しております。
また、コーポレートガバナンスに関する基本方針につきましては、「丸井グループ　コーポレートガバナンス・ガイドライン」を定め、
これを当社ウェブサイトにて開示しております。

「丸井グループ　コーポレートガバナンス・ガイドライン」
(https://www.0101maruigroup.co.jp/pdf/cgg_20230509.pdf)

(iii) 取締役会が取締役・経営陣幹部の報酬を決定するにあたっての方針と手続
・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、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。
・指名・報酬委員会は、委員3名以上で組織し、原則として、そのうち2名以上を社外取締役で構成することにより、
　審議プロセスの透明性と客観性を高めることを目的として設置します。
・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を設定します。
・取締役および執行役員の報酬は、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、持続的な成長へ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。
・監査役の報酬は、定額報酬のみとし、株主総会で決議された報酬限度額の範囲内で、監査役会での協議により決定します。
以上に加え、取締役の個人別の報酬等の内容に係る決定方針について、本報告書「II-1【取締役報酬関係】」に記載しております。

(iv) 取締役会が取締役・監査役の選任・指名を行う際の方針と手続
取締役候補は、性別や年齢、国籍の区別なく、それぞれの人格や見識等を十分に考慮した上で、取締役としての職務と責任を全うし、
中長期的な企業価値向上に貢献できる者を選定します。監査役候補は、性別や年齢、国籍の区別なく、それぞれの人格や見識等を

十分に考慮した上で、監査役としての職務と責任を全うし、公正な経営監視体制の確立に貢献できる者を選定します。
なお、社外役員候補は、会社法上の要件に加え、当社の「社外役員独立性基準」を充足する者を選定します。
社内取締役・社内監査役候補は、指名・報酬委員会における個別評価や人事評価等を基に、取締役による推薦を受け、経営会議、取締役会で議論を経て決定します。
社外取締役・社外監査役候補は、当社の取締役会に必要な知識・能力・経験を有する者を選定し、経営会議、取締役会で議論を経て決定します。なお、取締役候補は、事前に指名・報酬委員会で審議するものとし、監査役候補は、監査役会の承認を必要とします。

(v) 取締役会が取締役・監査役の選任・指名を行う際の個々の選任・指名についての説明
現任の取締役・監査役の選任理由については以下のとおりです。

[取締役]
青井　浩
2005年から代表取締役社長を務めており、取締役会議長として取締役会を適正に運営するとともに、経営の重要な意思決定および業務執行に対する監督機能を適切に果たしております。経営者として豊富な経験・知見を有しており、代表執行役員としてもグループの経営全般を管掌し適切に職務を遂行していることから、当社の中長期的な企業価値向上に向けて十分な役割を果たすことができると判断したため、取締役候補者として選任しています。

加藤　浩嗣
経営企画、財務、IR等の業務経験を有し、2016年からは取締役として経営の重要な意思決定および業務執行に対する監督機能を適切に果たしております。また、常務執行役員として財務、サステナビリティ、ESG部門を管掌し、適正に職務を遂行していることから、当社の中長期的な企業価値向上に向けて十分な役割を果たすことができると判断したため、取締役候補者として選任しています。

小島　玲子
医師、医学博士、産業医としての豊富な経験を有し、2021年からは取締役として経営の重要な意思決定および業務執行に対する監督機能を適切に果たしております。また、上席執行役員CWOとして人・組織・社会のしあわせをめざすウェルビーイング経営の推進において適切に職務を遂行していることから、当社の中長期的な企業価値向上に向けて十分な役割を果たすことができると判断したため、取締役候補者として選任しています。

[監査役]
川井　仁
株式会社三菱UFJ銀行や三菱UFJモルガン・スタンレー証券株式会社で要職を歴任されており、その豊富な経験にもとづく財務・会計やガバナンス等への優れた見識を通じて当社監査役として公正な監査に貢献できると判断したため、監査役候補者として選任しています。

佐々木　一
グループの小売事業において豊富な業務経験があり、エポスカード取締役やエイムクリエイツ社長としての経営経験を有し、グループの各事業に精通していることから、当社監査役として公正な監査に貢献できると判断したため、監査役候補者として選任しています。
なお、社外取締役　岡島　悦子氏、中神　康議氏、ピーターD. ピーダーセン氏および社外監査役　鈴木　洋子氏、松本　洋明氏の選任理由につきましては、本報告書「II－1 [取締役関係]、[監査役関係]」にそれぞれ記載しております。

原則4－1　取締役会の役割・責務(経営戦略・経営計画等についての議論)
当社では、経営の目標である企業価値を「すべてのステークホルダーの利益としあわせの調和」を創出することと定義しています。
2021 年 6 月からは、当社がめざす「ステークホルダー経営」に向けた第一歩として、長期エンゲージメント投資家である中神康議氏と、環境・サステナビリティ分野の専門家であるピーターD. ピーダーセン氏を経営の中核である取締役会に迎え、ステークホルダーとともに進めるガバナンス体制がスタートしました。また、2021年11月より、株主・投資家の視点を直接取り入れながら、中長期の事業戦略を検討することを目的として、取締役会の諮問機関として新たに「戦略検討委員会」を設置し、中神氏が委員長に就任しました。
同委員会には外部有識者も参画して、多様な視点から事業戦略を深く議論し、その検討結果を取締役会へ提言することで、取締役会にてその議論をさらに深め、さらなる企業価値向上につなげてまいります。
(同じく取締役会の諮問機関として中長期戦略について検討を行う「サステナビリティ委員会」、「人材戦略委員会」については、それぞれ「サステナビリティを巡る課題への取り組み(原則2－3、補充原則2－3－1、3－1－3)」、「人的資本経営の取り組み(原則2－4、補充原則2－4－1、3－1－3)」に記載しています)

補充原則4－1－1　取締役会の経営陣に対する委任の範囲の概要
取締役会は、実効性の高いコーポレートガバナンスの実現を通じて、その監督機能を発揮するとともに、公正な判断により最善の意思決定を行い、適切に権限を行使することで、持続的な企業価値向上をめざすものとします。
・取締役会は、法令、定款および社内規程に基づく経営の重要な意思決定および業務執行の監督を行います。
・取締役会は、自社の資本コスト(株主資本コストおよび加重平均資本コスト(WACC))を的確に把握した上で、経営理念を踏まえた経営戦略や経営計画を策定し、その概要を開示します。策定した経営戦略、経営計画については、毎年進捗状況等を確認・分析した上で、必要に応じて、事業構造の見直しや新たな事業投資や設備投資、および人材育成への投資などの経営資源の配分計画を含む修正を行い、具体的に情報を開示します。
・取締役会は、法令、定款および社内規程に基づく取締役会で決定すべき事項以外の業務執行について、その意思決定を経営会議および執行役員に委任します。
・取締役および監査役は、取締役会への出席率として、80%以上を確保します。

補充原則4－1－3　後継者計画
取締役会は、代表取締役社長等の後継者計画の一環として、代表取締役社長を含む経営幹部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の策定・運用に主体的に関与します。また、経営理念や経営戦略等を踏まえ、同プログラムの内容や、同プログラム参加者のその後の配置・登用による育成を含め適切に監督を行います。
2023年4月より、新たな取り組みとして、同プログラム経験者を中心に選抜された対象者に向けて、経営人材の早期育成を目的とした「上級マネジメント研修」をスタートし、また、若手人材の早期抜擢を目的とした「昇進・昇格要件の見直し」を行いました。
これからも更なる取り組み強化に向けて継続して検討してまいります。

[次世代経営者育成プログラム]
・次世代経営者育成プログラム（共創経営塾CMA）は、2018年3月期より10年後の丸井グループの経営を担う次世代リーダーの発掘・育成と社長の後継者候補を含め、２００名程度の経営幹部候補グループの形成を目的に、丸井グループ社外取締役監修のもと、取り組みを進めています。このプログラムは公募制で、2023年3月期までに累計90名が参加しています。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。
6期目となる2023年3月期は、「丸井グループのコアコンピタンス」の理解、「リーダーに必要な力」の体得、経営者視座の獲得をテーマとしたプログラムを実施しました。また、1～5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。

補充原則４－２－１　取締役会の役割・責務（経営陣の報酬）
・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。
・取締役および執行役員の報酬は、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、持続的な成長へ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。
・監査役の報酬は、定額報酬のみとし、株主総会で決議された報酬限度額の範囲内で、監査役会での協議により決定します。
以上に加え、取締役の個人別の報酬等の内容に係る決定方針について、本報告書「II-1 [取締役報酬関係]」に記載しております。

補充原則４－３－２、４－３－３代表取締役社長（ＣＥＯ）以下の経営陣の選任・解任
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・解任については、取締役会にて会社の業績等の評価を踏まえ、委員の過半数が社外取締役で構成される指名・報酬委員会における公正かつ透明性の高い審議をもとに、状況に応じて機動的に決定します。なお、取締役会は、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については、性別や年齢、国籍の区別なく、それぞれの人格や見識等を十分に考慮した上で、各々の職務と責任を全うし、取締役候補者・代表取締役社長（ＣＥＯ）以下の経営陣については中長期的な企業価値に貢献できる者、監査役候補者については、公正な経営監視体制の確立に貢献できる者を選定します。

原則４－８　独立社外取締役の有効な活用
社外での豊富な経験や専門性を当社の経営に活かすとともに、取締役会の監督機能強化と経営の透明性向上を図るため、原則として3分の1以上を独立社外取締役とします。

４－８－１　独立社外取締役との情報交換、認識共有
当社は経営の監督機能強化に向け、独立社外取締役と監査役で構成する会合を定期的に開催しております。
2023年3月期は9月と2月の2回実施し、情報交換・課題共有をはかりました。

原則４－９　独立社外取締役の独立性判断基準および資質
当社は、当社の適正なガバナンスにとって必要な客観性と透明性を確保するために、当社における社外役員（社外取締役および社外監査役をいい、その候補者を含む）の独立性基準を定めております。その詳細については、本報告書「II-1 [独立役員関係]」に記載しております。

補充原則４－１０－１　任意の仕組みの活用
指名・報酬委員会は、取締役および役付執行役員の選定、ならびに取締役および執行役員報酬制度に関する審議プロセスの透明性と客観性を高めることを目的として設置します。
・指名・報酬委員会は、委員3名以上で組織し、原則として、そのうち2名以上を社外取締役で構成します。
・指名・報酬委員会の委員は、取締役会の決議により選任します。
・指名・報酬委員会は、取締役会の諮問に基づき、取締役および執行役員の指名に関する次の事項を審議します。
(ア) 株主総会に提出する取締役候補選任に関する事項
(イ) 役付執行役員選任に関する事項
(ウ) 上記のほか、取締役会から諮問のあった事項
・指名・報酬委員会は、取締役会の委任に基づき、取締役の報酬については株主総会で決議された報酬制度および報酬限度額の範囲内で、取締役および執行役員の報酬に関する次の事項を審議・決定します。
(ア) 取締役および役付執行役員の個別報酬に関する事項
(イ) 取締役および執行役員の報酬制度の変更に関する事項
(ウ) 上記のほか、取締役会から諮問・委任のあった事項

なお、当社では、指名・報酬委員会の構成について、「委員3名以上で組織し、原則としてそのうち2名以上を社外取締役で構成」することを社内規程にて定めておりますが、その独立性を確保する見地から社内の委員は代表取締役1名のみとしております。
現在は代表取締役1名と社外取締役2名で構成しており、社外取締役が過半数を占める構成となっております。

補充原則４－１１－１　取締役会および監査役会の構成についての考え方
取締役会は、専門知識や経験等のバックグラウンドが異なり、ジェンダーや国際性、職歴、年齢などを踏まえて多様な取締役で構成します。員数は定款の定めに従い、以下の観点から最も効果的・効率的に取締役会の機能が発揮できる適切な員数を維持します。
1. 経営の意思決定および監督を行うために十分な多様性を確保できること
2. 取締役会において独立社外取締役を中心とした議論の活性化が図れること
社外での豊富な経験や専門性を当社の経営に活かすとともに、監督機能強化と経営の透明性向上を図るため、原則として3分の1以上を独立社外取締役とします。

また、監査役には、適切な経験・能力および必要な財務・会計・法務に関する知識を有する者を選任し、特に財務・会計に関する専門性を有する者を1名以上選任します。員数は、定款の定めに従い、うち半数以上を社外監査役とします。

なお、当社では、2019年以降、外部機関による客観的な調査を活用しながら、取締役・監査役・執行役員が備える特徴的な資質および多様性を最大限に活かす経営陣であることを、「共創経営レポート」にて開示してまいりました。
また、2021年には取締役会でのディスカッションにより、当社が企業経営や中期経営計画を遂行しインパクトを創出するために、取締役会の役割を適切に果たすために共通的に求められる「共通スキル」と中期経営計画実現のために必要な「独自スキル」からなる計14のスキルが必要であると定義し、社内外の取締役・監査役・執行役員を対象に、各役員の知識・経験・能力等を踏まえ、どのスキルを持ち合わせているかを明確化した「役員スキルマトリックス」を策定・開示いたしました。「役員スキルマトリックス」の詳細につきましては、本報告書の添付資料、および当社ウェブサイトに掲載の「役員スキルマトリックス」をご覧ください。
なお、本報告書「Ⅱ－1【取締役関係】」に記載のとおり、当社の独立社外取締役には、他社での経営経験を有する者を含んでおります。

役員スキルマトリックス
(https://www.0101maruigroup.co.jp/pdf/skill_matrix.pdf)

補充原則4－11－2　取締役・監査役の兼任状況
他社役員との兼職は、当社の職務執行に影響を及ぼさない範囲で行います。なお、重要な兼職の状況は毎年開示するものとします。

補充原則4－11－3　取締役会全体の実効性についての分析・評価の結果の概要
当社は、取締役会の機能向上を目的として、2015年度より年1回、全取締役および全監査役を対象とした自己評価アンケートをもとに評価を実施してまいりました。
昨年度（2021年度）は当社取締役会の実効性を客観的に評価するため、取締役会の実効性評価に高い知見をもつ株式会社ボードアドバイザーズによる評価を実施し、当社の取締役会について自律・共創的なガバナンスが実践されており、高水準の実効性が確保されていることを確認いたしました。一方で、さらなる実効性評価向上に向けた課題についても提起され、挙げられた課題については取締役会における議論を踏まえ、取り組みを進めてまいりました。
今年度（2022年度）は、自己評価アンケートによる実効性評価の実施に加えて、これまでの投資家との対話の中で社外取締役の在任年数・兼職数について一部懸念の声が挙げられた点を踏まえ、取締役会において社外取締役の独立性・貢献度について客観的な検証を行うべきではないかとの議論がなされ、再度、株式会社ボードアドバイザーズによる評価・分析を併せて実施いたしました。

■前回（2021年度）提起された課題と対応状況
前回実施した株式会社ボードアドバイザーズによる実効性評価の概要は以下のＵＲＬよりご参照ください。
なお、そこで提起された課題に対する対応の状況は以下のとおりです。

2021年度　取締役会実効性評価 第三者評価の実施について
（https://www.0101maruigroup.co.jp/pdf/settlement/22_0614/22_0614_1.pdf）

課題① 中長期戦略議論の質・量の確保
【諮問委員会の提言に基づく取締役会での戦略議論】
当社では取締役会の諮問機関として、指名・報酬委員会に加えて、以下の3委員会を設置し、中長期戦略について議論を行っています。
2022年度はサステナビリティ委員会より「インパクト項目の見直し」や「定款の変更」について、戦略検討委員会からは「中長期事業戦略の方向性」についてそれぞれ取締役会に報告・提言を行いました。今後、戦略検討委員会の議論が進捗するまで一時活動を休止していた人材戦略委員会も含め、各委員会での議論を深めることで、取締役会での戦略議論の一層の充実を図ってまいります。
・サステナビリティ委員会：サステナビリティ戦略について検討・提言
（2019年5月設置　2022年度開催数：7回）
・戦略検討委員会：グループ全体および各事業の戦略課題について検討・提言
（2021年11月設置　2022年度開催数：13回）
・人材戦略委員会：グループ全体の人材戦略課題について検討・提言
（2022年4月設置　2022年度開催数：5回　）

【取締役合宿の定期開催】
当社では2022年4月に、社外取締役も含めた全取締役が参加する合宿形式での議論を新たな取り組みとして実施し、中長期戦略について議論を深める場となりました。
2023年4月には第2回合宿を開催し、中長期戦略の検討とともに、決算説明会及びIR DAYで当社が発信すべきメッセージについて深く議論を行いました。

課題② 指名機能の強化
【指名・報酬委員会が果たすべき役割の検討】
当社では、取締役・役付執行役員の指名および取締役・執行役員の報酬の決定に係る透明性と客観性を高めることを目的として、委員3名以上、そのうち社外取締役2名以上で構成される指名・報酬委員会を設置しております。前回の実効性評価において、同委員会の役割・範囲及びその運営方法について、十分に議論がし尽されていないとの課題提起があり、取締役会においても、当委員会が果たすべき役割について議論を行いました。取締役会の議論の中で、形式にとらわれることなく、指名・報酬の透明性・客観性を高めるために各諮問委員会との役割分担も含めて総合的に検討すべきとの提言がなされ、継続して検討を進めております。

課題③ 報酬機能の強化
【役員報酬体系・制度の継続検討、報酬水準の妥当性検証】
当社の役員報酬は、本実効性評価公表時点において、2024年3月期を最終年度とする業績連動賞与、及び業績連動型株式報酬の目標を定め、その達成に向けて取り組みを進めているため、課題として提起された報酬機能については、次期2026年3月期を最終年度とする期間に向けて、適宜検討を進めてまいります。

課題④ 実効性を支える「強み」の強化
【サクセッションプランの検討】
当社ではこれまでも、代表取締役社長等の後継者計画の一環として、代表取締役社長を含む経営幹部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）を策定し、2018年3月期より取り組みを進め、今期で7期目を迎えます。
また、課題として提起された次期経営陣の早期育成に向けて、2023年4月より新たな取り組みとして、若手人材の早期抜擢を目的とした「昇進・昇格要件の見直し」及びCMA経験者から選抜された対象者に向けて、経営人材の早期育成を目的とした「上級マネジメント研修」をスタートいたしました。これからもさらなる取り組み強化に向けて継続して検討してまいります。

■2022年度実効性評価　評価プロセス
全取締役及び全監査役を対象に、以下の12項目76設問を自己評価アンケートにて実施いたしました。その集計結果を踏まえ、取締役会において、現状の評価結果、及び改善点と今後の取り組みについて共有、確認を行いました。
加えて、社外取締役の独立性・貢献度について、株式会社ボードアドバイザーズにより、専門的知見に基づき評価をいただきました。

（1）全取締役・監査役を対象としたアンケート調査
【アンケート項目】
Ⅰ．取締役会全体
Ⅱ．取締役会の構成
Ⅲ．事前準備・支援体制
Ⅳ．取締役会の運営
Ⅴ．意思決定プロセス
Ⅵ．執行の監督
Ⅶ．指名・報酬委員会
Ⅷ．サステナビリティ委員会
Ⅸ．戦略検討委員会
Ⅹ．人材戦略委員会
ⅩⅠ．役員報酬
ⅩⅡ．前回提起された課題への対応・まとめ

（2）社外取締役の独立性・貢献度についての第三者評価
・全取締役・監査役を対象とした第三者機関によるインタビュー
（1人あたり約30分）
・取締役会及び各諮問委員会の議事録閲覧
・兼職分析（社外取締役としての活動時間の分析）
・その他
（主要な執行役員・事務局との面談、機関投資家の議決権行使基準の調査、
社外取締役在任期間に関する国内外の事例調査）

■結果の概要
取締役会全体の評価については、これまでの実効性評価の結果を踏まえた対応を着実に実行することで、前年同様の高水準を維持しており、実効性は十分確保されていると評価しております。
また、併せて実施いたしました社外取締役の独立性・貢献度についての第三者評価により、当社の社外取締役3名は高い独立性を保ちつつ、各々が異なる専門性を発揮し、企業価値向上に大きく貢献していることが確認されました。（下記URL参照）
一方、検討すべき課題としては、前回に続き次期経営陣・取締役のサクセッションプランを重要課題ととらえる提言が多く挙げられ、社外取締役のサクセッションプランについては第三者機関からの提言にも挙げられました。
また、さらなる企業価値の向上に向けて、DXを推進する専門人材の必要性も提言されました。

2022年度　取締役会実効性評価　社外取締役の独立性・貢献度の実効性検証について
（https://www.0101maruigroup.co.jp/pdf/settlement/23_0612/23_0612_1.pdf）

■今後の取り組み
改善点として挙げられました次期経営陣・取締役のサクセッションプランについては、前述した早期抜擢の取り組みや上級マネジメント研修など、既に取り組みを進めているところではございますが、新たに提起された社外取締役のサクセッションプランも含め、早期に検討を開始してまいります。
また、DXを推進する専門人材の登用については、2023年6月より新たに執行役員CDXO（Chief Digital Transformation Officer）として、株式会社グッドパッチの代表取締役社長を務める土屋尚史氏を迎えました。土屋氏の DX/UX に関する深い知見を経営に取り込むことで当社の DX 推進を加速させ、さらなる企業価値向上へとつなげてまいります。

今後も、コーポレートガバナンス体制のより一層の充実を図り、取締役会のさらなる実効性向上に取り組んでまいります。

補充原則4－14－2　取締役・監査役に対するトレーニングの方針
取締役会は、取締役、監査役、執行役員がその役割・責務を適切に果たすために必要なトレーニングおよび情報提供についての社内体制を整備します。
・取締役、監査役、執行役員が新たに就任する際は、法律や財務、コーポレートガバナンス、リスクマネジメント等に関する研修を行います。
・社外取締役および社外監査役が新たに就任する際は、経営理念や企業文化、事業内容、財務、組織等、社内の情報について共有する機会を設けます。
・取締役、監査役、執行役員への就任後は、それぞれの責務や能力、経験等に合わせたトレーニング機会の提供・斡旋やその費用の支援を継続して行います。

原則5－1　株主との建設的な対話に関する方針
補充原則5－1－1　株主との実際の対話（面談）の対象者

補充原則5－1－2　株主との建設的な対話を促進するための方針

当社は、株主との建設的な対話を通じ、中長期的な企業価値向上をめざしてまいります。経営理念や経営戦略、業績等に対する理解を得るため、IR活動の充実に努めます。

(ⅰ)対話全般については、代表取締役社長が統括し、適宜CFO、IR担当役員等と協議の上進めるものとします。

(ⅱ)株主との個別面談については、IR部を窓口とし、株主の希望および面談の目的等を踏まえて、経営陣幹部、社外取締役を含む取締役または監査役が面談を行い、合理的な範囲で適切に対応を行います。

(ⅲ)株主との建設的な対話を促進するため、IR部と関連部署は専門的見地に基づく意見交換や情報共有を定期的に行い、連携して対応を行います。また、株主構造については定期的に調査を行い、その結果を踏まえ、株主に合わせた適切な方法により、コミュニケーションの充実を図ります。

(ⅳ)株主との対話を通じて得た有用な意見・要望は、適宜取締役会等にフィードバックを行います。

(ⅴ)株主との対話にあたっては、法令および関連規則等を順守し、インサイダー情報を適切に管理します。

なお、2023年7月に当社ホームページにて、「株主・投資家との対話」を公開しました。日頃から取り組んでおります対話の内容やいただいたご意見やご質問への回答例を開示しております。

「株主・投資家との対話」は、下記URLからも閲覧いただけます。
(https://www.0101maruigroup.co.jp/ir/management/dialogue.html)

【株主・投資家との対話】

当社は、ステークホルダーの皆さまとの建設的な対話を通じ、中長期的な企業価値向上をめざしています。
そのために、広く社会とのコミュニケーションを行い、情報の適時、適正な開示により、透明性の高い企業活動を進めています。
株主・投資家さまとの対話については、IR部を窓口とし、合理的な範囲で適切に対応を行います。対話を通じて得たご意見等は、経営陣を含む社内関係者にフィードバックし、さらなる企業価値向上に役立ててまいります。
また、2021年より、長期エンゲージメント投資家の中神康議氏(みさき投資(株)代表取締役社長)を社外取締役に迎えています。
取締役会の諮問機関の一つであり、中神氏が委員長を務める戦略検討委員会において、株主・投資家さまの視点を踏まえた中長期事業戦略の実現に向けて継続的に対話を行っています。

【アナリスト・投資家との対話実績】

おもな対応者
代表取締役社長／CFO／社外取締役／各事業会社社長／IR担当／ESG推進担当／SR担当／経営企画担当

活動	2021年3月期	2022年3月期	2023年3月期
決算説明会・電話会議	4回	4回	4回
IRDAY	1回	2回	2回
代表取締役社長・CFOとのスモールMTG	1回	3回	3回
戦略検討委員会	―	―	13回
国内投資家・アナリストとの個別MTG	186回	224回	187回
海外投資家・アナリストとの個別MTG(海外ロードショーでのMTGを含む)	72回	73回	75回
証券会社主催カンファレンス	6回	6回	4回
企業価値に結び付くエンゲージメントMTG※	10回	8回	6回
議決権行使担当者との個別MTG	14回	14回	17回

※エンゲージメントMTGとは、企業価値向上に向けてテーマを定めて行う中長期視点での対話のこと

【アナリスト・投資家との対話を通じた経営】

経営層に対し、アナリスト・投資家との面談状況や、対話内容のフィードバックを定期的に行っています。
加えて、長期エンゲージメント投資家の中神氏が委員長を務める戦略検討委員会での対話内容を経営活動に活かしています。
直近では、23年3月期3Q決算を受けてのアナリスト・投資家のお声に対する、透明性・納得性の高い説明内容の検討を戦略検討委員会でも行い、23年3月期決算説明会、MARUI IRDAYにて反映をいたしました。

【2023年3月期3四半期決算後のアナリスト・投資家の声】

・フィンテックの収益の遅行性について、メカニズムをわかりやすく開示してほしい。

・小売の営業利益を向上させるために来期から具体的に何がプラス要因となるのかがわからない。

・QRコード事業者が拡大しているが、脅威とはならないのか。

・ポイント還元で会員数を大幅に増やしている競合がいる中、御社の独自性は何なのか。

・現時点で人的資本経営の取り組みが御社に与えている影響を事例を踏まえて説明してほしい。

・御社は今後10年間を考えると、労働集約ではなく知的資本から生み出される収益がメインになって来るかと思う。
中長期的な方向性はどのように考えられているのか。

さまざまな声を反映

2023年3月期決算説明会資料



2024年3月期MARUI IR DAY 資料



改訂後の反応

【決算説明会・MARUI IR DAY後のアナリスト・投資家の反応】

・投資家が懸念していることを社長に自ら分かりやすく説明していただき、とても説得力があった。

・投資家の質問に先回りして分かりやすく説明いただけたので納得感があり、来期以降も実績に現れてくるのだろうと感じた。

・小売のプラス要因がはっきりしたのでその詳細な中身を次は聞きたい。

・マーケット状況や他社比較を出していただいたのは良かった。御社の将来の見通しに対してはポジティブに見られるのではないかと思う。

・増益に向けた今後の取り組み内容については理解できた一方、それが利益へどのように影響してくるのかは今後の利益推移を見て判断したい。

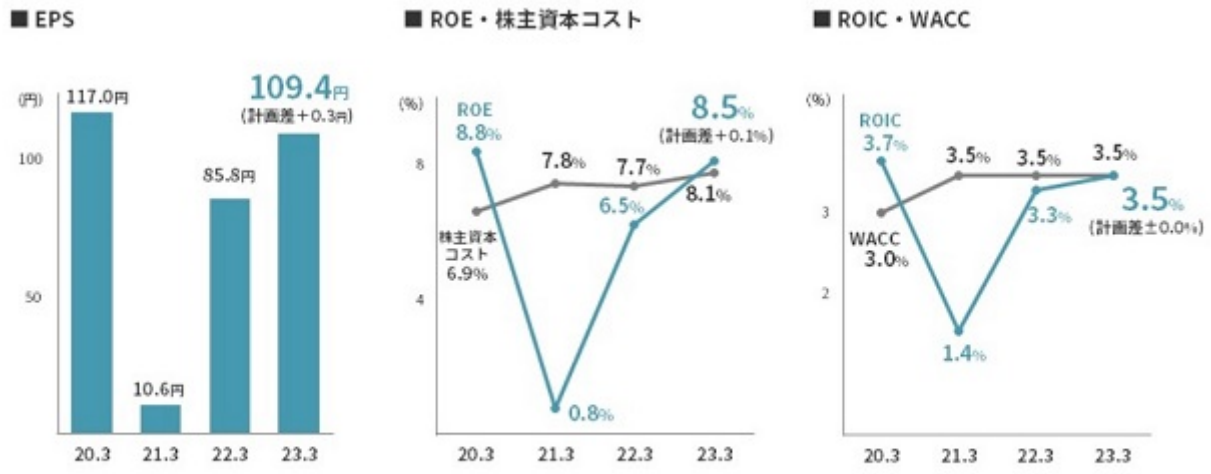
・人的資本経営に対する評価方法だったりは我々も手探り状態なので、先んじて御社が様々な開示をしていただくことはとても参考になる。

・これまでも企業文化の変革を実現させた実績があるので、今回の説明でさらなる組織変革や人的資本投資を通じた企業価値向上にも期待を持つことができた。

原則5－2　資本コストを意識した経営

当社は、自社の資本コスト（株主資本コストおよび加重平均資本コスト（WACC））を的確に把握した上で、経営理念を踏まえた経営戦略や経営計画を策定し、その概要を開示します。また、策定した経営戦略、経営計画については、毎年進捗状況を確認・分析した上で、必要に応じて、事業構造の見直しや新たな事業投資や設備投資および人材育成への投資などの経営資源の配分計画を含む修正を行います。

なお、中期経営計画の最終年度（2026年3月期）のEPSは、200.0円、ROEは13%、ROICは、4%を目指しております。
2023年3月期のEPSは、109.4円（前年比＋27%、前年差＋23.6円）となり、利益増加と資本政策により前年を上回りました。
ROEは、8.5%（前年差＋2.0%）と株主資本コスト（8.1%）を上回り、ROICは、3.5%（前年差＋0.2%）となり資本コスト（WACC3.5%）と同程度となりました。



※　企業会計基準第29号（収益認識に関する会計基準）等適用後の数値を記載しています。

また、今後の目指すべき企業価値として、人的資本投資による社会課題解決企業への進化を通じて、将来的にROEを25%程度まで高め、PBR5倍を目指します。



2. 資本構成

外国人株式保有比率	20%以上30%未満

【大株主の状況】 更新

氏名又は名称	所有株式数 (株)	割合 (%)
日本マスタートラスト信託銀行株式会社 (信託口)	45,423,900	23.89
株式会社日本カストディ銀行 (信託口)	22,866,100	12.03
MISAKI ENGAGEMENT MASTER FUND	6,490,400	3.41
青井不動産株式会社	6,019,606	3.17
株式会社三菱UFJ銀行	4,356,184	2.29
東宝株式会社	3,779,300	1.99
公益財団法人青井奨学会	3,249,635	1.71
THE BANK OF NEW YORK MELLON140042	2,794,697	1.47
青井 忠雄	2,784,500	1.47
株式会社烏山	2,454,887	1.29

支配株主 (親会社を除く) の有無	―――
親会社の有無	なし

補足説明 更新

1. 当社は、自己株式18,547千株を保有しておりますが、上記の大株主からは除外しております。
2. 所有割合は、自己株式を除外し、役員報酬BIP信託および株式付与ESOP信託が保有する株式 (766千株) を含めて計算しております。

3. 企業属性

上場取引所及び市場区分	東京 プライム
決算期	3 月
業種	小売業
直前事業年度末における (連結) 従業員数	1000人以上
直前事業年度における (連結) 売上高	1000億円以上1兆円未満
直前事業年度末における連結子会社数	10社未満

4. 支配株主との取引等を行う際における少数株主の保護の方策に関する指針

―――

5. その他コーポレート・ガバナンスに重要な影響を与えうる特別な事情

特にございません。

II 経営上の意思決定、執行及び監督に係る経営管理組織その他のコーポレート・ガバナンス体制の状況

1. 機関構成・組織運営等に係る事項

組織形態	監査役設置会社

【取締役関係】

定款上の取締役の員数	15 名
定款上の取締役の任期	1 年
取締役会の議長	社長
取締役の人数	6 名
社外取締役の選任状況	選任している
社外取締役の人数	3 名
社外取締役のうち独立役員に指定されている人数	3 名

会社との関係(1) 更新

氏名	属性	会社との関係(※)										
		a	b	c	d	e	f	g	h	i	j	k
岡島　悦子	他の会社の出身者								○			
中神　康議	他の会社の出身者											
ピーターD．　ピーダーセン	他の会社の出身者								○			

※　会社との関係についての選択項目
※　本人が各項目に「現在・最近」において該当している場合は「○」、「過去」に該当している場合は「△」
※　近親者が各項目に「現在・最近」において該当している場合は「●」、「過去」に該当している場合は「▲」

a　上場会社又はその子会社の業務執行者
b　上場会社の親会社の業務執行者又は非業務執行取締役
c　上場会社の兄弟会社の業務執行者
d　上場会社を主要な取引先とする者又はその業務執行者
e　上場会社の主要な取引先又はその業務執行者
f　上場会社から役員報酬以外に多額の金銭その他の財産を得ているコンサルタント、会計専門家、法律専門家
g　上場会社の主要株主（当該主要株主が法人である場合には、当該法人の業務執行者）
h　上場会社の取引先（d、e及びfのいずれにも該当しないもの）の業務執行者（本人のみ）
i　社外役員の相互就任の関係にある先の業務執行者（本人のみ）
j　上場会社が寄付を行っている先の業務執行者（本人のみ）
k　その他

会社との関係(2) 更新

氏名	独立役員	適合項目に関する補足説明	選任の理由

岡島　悦子	○	岡島悦子氏は、株式会社ユーグレナの取締役であり、当社は、同社との間で資本業務提携契約を結んでおり、2023年3月31日時点で同社の発行済株式総数の約1.8%を保有しております。当社は、同社よりバイオ燃料などを購入しておりますが、直近事業年度における購入額は、325万円であり、当社の「社外役員独立性基準」を満たしております。 ■略歴、地位、担当 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） ■重要な兼職の状況 ・株式会社プロノバ代表取締役社長 ・株式会社ユーグレナ取締役 ・ランサーズ株式会社社外取締役 ・株式会社セプテーニ・ホールディングス社外取締役 ・株式会社ヤプリ社外取締役 ・株式会社マネーフォワード社外取締役	会社経営に加え、人材育成やスタートアップに関する豊富な経験・知識を有しており、このような視点および独立した客観的な立場から質問・助言およびご意見をいただくなど、当社社外取締役として適切に職務を遂行していただいております。このため、今後も当社の経営の監督機能の強化等に貢献していただけると判断したことから、社外取締役として選任しています。また、当社の社外取締役として一般株主と利益相反の生じるおそれがないと判断される客観的な立場にあり、独立役員として届け出ております。
中神　康議	○	■略歴、地位、担当 1986年4月 アーサー・アンダーセン・アンド・カンパニー （現アクセンチュア）入社 1991年7月 株式会社コーポレイトディレクション（CDI） 入社 2005年3月 あすかコーポレイトアドバイザリー株式会社 代表取締役 2013年10月 みさき投資株式会社 代表取締役社長（現任） 2021年6月 当社社外取締役（現任） ■重要な兼職の状況 ・みさき投資株式会社代表取締役社長	経営コンサルティング会社および投資運用会社における豊富な経験で培った資本市場を意識した企業経営に関する高い知見を有しており、このような視点および独立した客観的な立場から質問・助言およびご意見をいただくなど、当社社外取締役として適切に職務を遂行していただいております。このため、今後も当社の経営の監督機能の強化等に貢献していただけると判断したことから、社外取締役として選任しています。また、中神康議氏が代表取締役社長を務めるみさき投資株式会社は、当社の上位株主である MISAKIENGAGEMENT MASTER FUND等の当社株式を保有する投資ファンドを運用しておりますが、「その他独立役員に関する事項」にて後述する当社の「社外取締役独立性基準」を満たしております。このように、当社の社外取締役として一般株主との利益相反の生ずるおそれがないと判断される客観的な立場にあり、独立役員として届け出ております。

ピーターD．　ピーダーセン	○	当社はピーターD.ピーダーセン氏が代表理事を務める特定非営利活動法人ネリスの主催する活動に参加しております。また同氏は2021年6月まで当社のアドバイザーとして、サステナビリティ経営への提言を行っておりました。直近の事業年度における特定非営利活動法人ネリスの活動への参加費の当社の支払額は100万円であり、当社の「社外役員独立性基準」を満たしており、かつ、実質面においても独立性への影響はございません。 ■略歴、地位、担当 2000年9月 株式会社イースクエア 代表取締役社長 2015年1月 一般社団法人NELIS代表理事 2020年2月 大学院大学至善館専任教授（現任） 2020年8月 特定非営利活動法人ネリス 代表理事（現任） 2021年6月 当社社外取締役（現任） ■重要な兼職の状況 ・大学院大学至善館専任教授 ・特定営利活動法人ネリス代表理事 ・明治ホールディングス株式会社社外取締役	環境・CSRコンサルティング会社等での豊富な経験で培ったグローバルレベルのサステナビリティ経営に関する高い知見を有しており、このような視点および独立した客観的な立場から質問・助言およびご意見をいただくなど、当社社外取締役として適切に職務を遂行していただいております。このため、今後も当社の経営の監督機能の強化等に貢献していただけると判断したことから、社外取締役として選任しています。当社の社外取締役として一般株主と利益相反の生じるおそれがないと判断される客観的な立場にあり、独立役員として届け出ております。

指名委員会又は報酬委員会に相当する任意の委員会の有無	あり

任意の委員会の設置状況、委員構成、委員長（議長）の属性

	委員会の名称	全委員（名）	常勤委員（名）	社内取締役（名）	社外取締役（名）	社外有識者（名）	その他（名）	委員長（議長）
指名委員会に相当する任意の委員会	指名・報酬委員会	3	0	1	2	0	0	なし
報酬委員会に相当する任意の委員会	指名・報酬委員会	3	0	1	2	0	0	なし

補足説明 更新

指名・報酬委員会は、取締役および役付執行役員の選定、ならびに取締役および執行役員の報酬制度に関する審議プロセスの透明性と客観性を高めることを目的として設置しております。
・指名・報酬委員会は、委員3名以上で組織し、原則として、そのうち2名以上を社外取締役で構成しております。
・指名・報酬委員会の委員は、取締役会の決議により選任しております。
・指名・報酬委員会は、取締役会の諮問に基づき、取締役および執行役員の指名に関する次の事項を審議します。
1．株主総会に提出する取締役候補選任に関する事項
2．役付執行役員選任に関する事項
3．上記のほか、取締役会から諮問のあった事項
・指名・報酬委員会は、取締役会の委任に基づき、取締役の報酬については株主総会で決議された報酬制度および報酬限度額の範囲内で、取締役および執行役員の報酬に関する次の事項を審議・決定します。
1．取締役および役付執行役員の個別報酬に関する事項
2．取締役および執行役員の報酬制度の変更に関する事項
3．上記のほか、取締役会から諮問・委任のあった事項

・当事業年度の指名・報酬委員会は3回開催し、以下の内容について審議・決定しました。
・業績連動賞与について（2022年6月開催）
・新任執行役員の報酬について（2022年6月開催）
・役員の定年・再雇用について（2022年9月開催）

・機密保持・競業避止について（2022年9月開催）
・役員の格付・報酬決定について（2023年3月開催）

【監査役関係】

監査役会の設置の有無	設置している
定款上の監査役の員数	5 名
監査役の人数	4 名

監査役、会計監査人、内部監査部門の連携状況

・監査役は、会計監査人と互いに業務執行と決算内容を十分に確認するため、適宜ミーティングを開催しております。
・ガバナンス上のリスクについては、監査役が年度方針を策定し、監査部が監査役のサポート機能を担って速やかに対応するとともに、内部監査は監査部が独自の年度計画に従って実施しています。また、原則月1回、子会社監査役も含め定例のミーティングを開催し、グループ全体の状況の確認と情報の共有を図っております。

社外監査役の選任状況　選任している
社外監査役の人数 2 名
社外監査役のうち独立役員に指定されている人数 2 名

社外監査役の選任状況	選任している
社外監査役の人数	2 名
社外監査役のうち独立役員に指定されている人数	2 名

会社との関係(1)

氏名	属性	会社との関係(※)												
		a	b	c	d	e	f	g	h	i	j	k	l	m
鈴木　洋子	弁護士													
松本　洋明	税理士													

※　会社との関係についての選択項目
※　本人が各項目に「現在・最近」において該当している場合は「○」、「過去」に該当している場合は「△」
※　近親者が各項目に「現在・最近」において該当している場合は「●」、「過去」に該当している場合は「▲」
a　上場会社又はその子会社の業務執行者
b　上場会社又はその子会社の非業務執行取締役又は会計参与
c　上場会社の親会社の業務執行者又は非業務執行取締役
d　上場会社の親会社の監査役
e　上場会社の兄弟会社の業務執行者
f　上場会社を主要な取引先とする者又はその業務執行者
g　上場会社の主要な取引先又はその業務執行者
h　上場会社から役員報酬以外に多額の金銭その他の財産を得ているコンサルタント、会計専門家、法律専門家
i　上場会社の主要株主（当該主要株主が法人である場合には、当該法人の業務執行者）
j　上場会社の取引先（f、g及びhのいずれにも該当しないもの）の業務執行者（本人のみ）
k　社外役員の相互就任の関係にある先の業務執行者（本人のみ）
l　上場会社が寄付を行っている先の業務執行者（本人のみ）
m　その他

会社との関係(2)

氏名	独立役員	適合項目に関する補足説明	選任の理由

鈴木　洋子	○	■略歴、地位 1998年4月 弁護士登録 髙城合同法律事務所入所 2002年11月 鈴木総合法律事務所 パートナー（現任） 2015年4月 独立行政法人 経済産業研究所監事（現任） 2018年6月 一般社団法人一橋大学 コラボレーション・センター 監事（現任） 2020年6月 当社社外監査役（現任） 2021年9月 独立行政法人国立公文書館 監事（現任） ■重要な兼職の状況 ・鈴木総合法律事務所 パートナー ・株式会社ブリヂストン 社外取締役監査委員 ・日本ピグメント株式会社 社外取締役監査等委員 ・日本紙パルプ商事株式会社 社外取締役	弁護士としての高い専門性に加え、他企業での社外取締役監査委員等としての豊富な経験と高い見識を有し、企業法務および適法性監査に精通していることから、当社社外監査役として公正な監査に貢献できると判断したため、社外監査役といたしました。また当社の社外監査役として一般株主と利益相反の生じるおそれがないと判断される客観的な立場にあり、独立役員として届け出ております。
松本　洋明	○	■略歴、地位 1981年4月 東京国税局 2006年7月 秩父税務署長 2016年7月 国税庁長官官房首席国税庁監察官 2018年7月 熊本国税局長 2019年9月 税理士登録 松本洋明税理士事務所開業 2022年6月 当社社外監査役（現任） ■重要な兼職の状況 ・税理士（松本洋明税理士事務所） ・矢崎総業株式会社社外監査役 ・科研製薬株式会社社外監査役	税理士の資格を有しており、会計分野に関する専門知識と経験に加え、他企業での社外監査役としての経験と高い見識を有していることから、当社社外監査役として公正な監査に貢献できると判断したため、社外監査役といたしました。また当社の社外監査役として一般株主と利益相反の生じるおそれがないと判断される客観的な立場にあり、独立役員として届け出ております。

[独立役員関係]

独立役員の人数	5 名

その他独立役員に関する事項

株式会社丸井グループ（以下「当社」という）は、当社の適正なガバナンスにとって必要な客観性と透明性を確保するために、当社における社外役員（社外取締役および社外監査役をいい、その候補者を含む）の独立性基準を以下のとおり定め、社外役員が次の項目を全て満たす場合、当社にとって十分な独立性を有しているものとみなします。

1．現に当社および当社の関係会社（以下、あわせて「当社グループ」という）の業務執行者（注1）ではなく、かつ就任前10年以内に業務執行者であったことがないこと。
2．当社グループを主要な取引先としている者（注2）、またはその業務執行者でないこと。
3．当社グループの主要な取引先（注3）、またはその業務執行者でないこと。
4．当社の議決権の10％以上の議決権を直接または間接的に保有している当社の大株主、またはその業務執行者でないこと。
5．当社グループが総議決権の10％以上の議決権を直接又は間接的に保有している者の業務執行者でないこと。
6．当社グループから役員報酬以外に多額の金銭その他の財産（注4）を得ているコンサルタント、公認会計士等の会計専門家および弁護士等の法律専門家でないこと。なお、これらの者が法人・組合等の団体である場合は当該団体に所属する者を含む。
7．当社グループから多額の金銭その他の財産（注4）による寄付を受けている者でないこと。なお、これらの者が法人・組合等の団体である場合は当該団体に所属する者を含む。

8．当社の会計監査人でないこと。なお、会計監査人が法人・組合等の団体である場合は当該団体に所属する者を含む。
9．過去5年間において、上記2～8までに該当していた者でないこと。
10．近親者（注5）が上記の2から8までのいずれか（6号および8号を除き、重要な業務執行者（注6）に限る）に該当する者でないこと。
11．社外役員の相互就任関係（注7）となる他の会社の業務執行者でないこと。

（注釈）
注1：「業務執行者」とは、株式会社の業務執行取締役、執行役、執行役員、業務を執行する社員、会社以外の法人・団体の理事、その他これらに類する役職の者および会社を含む法人・団体の使用人等をいう。
注2：「当社グループを主要な取引先としている者」とは、次のいずれかに該当する者をいう。
1.当社グループに対して商品またはサービスを提供している取引先グループ（直接の取引先が属する連結グループに属する者をいう、以下　同様とする）であって、直前事業年度における当社グループへの当該取引先グループの取引額が1，000万円以上でかつ当該取引先グループの連結売上高（連結売上収益）または総収入金額の2％を超える者。
2.当社グループが負債を負っている取引先グループであって、直前事業年度末における当社グループの当該取引先グループへの負債総額が1，000万円以上でかつ当該取引先グループの当該事業年度末における連結総資産の2％を超える者。
注3：「当社グループの主要な取引先」とは、次のいずれかに該当する者をいう。
1.当社グループが商品またはサービスを提供している取引先グループであって、直前事業年度における当社グループの当該取引先グループへの取引額が1，000万円以上でかつ当社グループの連結売上収益の2％を超える者。
2.当社グループに対して負債を負っている取引先グループであって、直前事業年度末における当社グループへの当該取引先グループの負債総額が1，000万円以上でかつ当社グループの当該事業年度末における連結総資産の2％を超える者。
3.当社グループが借入れをしている金融機関グループ（直接の借入先が属する連結グループに属する者をいう）であって、直前事業年度末における当社グループの当該金融機関グループからの借入金総額が当社グループの当該事業年度末における連結総資産の2％を超える者。
注4：「多額の金銭その他の財産」とは、その価額の総額が直前事業年度において1，000万円以上のものをいう。
注5：「近親者」とは、配偶者および二親等内の親族をいう。
注6：「重要な業務執行者」とは、取締役、執行役、執行役員および部長格以上の業務執行者またはそれらに準ずる権限を有する業務執行者をいう。
注7：「社外役員の相互就任関係」とは、当社グループの業務執行者が他の会社の社外役員であり、かつ、当該他の会社の業務執行者が当社の社外役員である関係をいう。

【インセンティブ関係】

取締役へのインセンティブ付与に関する施策の実施状況	業績連動報酬制度の導入

該当項目に関する補足説明

［報酬の額又はその算定方法の決定方針の開示内容］をご参照ください。

ストックオプションの付与対象者	

該当項目に関する補足説明

―――

【取締役報酬関係】

（個別の取締役報酬の）開示状況	一部のものだけ個別開示

該当項目に関する補足説明 更新

取締役に支払った報酬240百万円、監査役に支払った報酬52百万円、計292百万円

■第87期（2022年4月1日から2023年3月31日まで）の役員報酬（単位：百万円）

	人数	定額報酬	業績連動賞与	業績連動型株式報酬	報酬等の総額
取締役	6名	156	20	63	240
（うち社外取締役）	（3名）	（55）	（―）	（―）	（55）
監査役	6名	52	―	―	52

(うち社外監査役)	(3名)	(16)	(ー)	(ー)	(16)
合計	12名	209	20	63	292

※当期末日時点における在籍人員は、取締役6名、監査役4名でありますが、上記報酬には、2022年6月開催の第86回定時株主総会終結の時をもって退任した監査役2名を含んでおります。
※業績連動賞与および業績連動型株式報酬は、当事業年度に係る費用計上額を記載しております。
※2020年3月期以降の報酬構成比率
基本報酬:業績連動賞与:業績連動型株式報酬 ＝ 6 :1 :3

■業績連動賞与の目標とする業績指標と業績連動係数

	目標とする指標	目標値	実績	業績連動係数
2022年3月期	EPS	79.57円	85.81円	107%
2023年3月期	EPS	109.11円	109.37円	100%
2024年3月期	EPS	140.00円	―	0～200%

■2022年3月期以降の業績連動型株式報酬
2022年3月末日で終了する事業年度から2024年3月末日で終了する事業年度の3事業年度は、各取締役の役位に応じて毎年一定の時期にポイントを付与します。最終事業年度の会社業績指数の目標達成度等の業績指標(会社業績指数EPS、ROE、ROICに加え、当社の共創サステナビリティ経営を推進するためのESG評価指標等を使用)に応じて0～110%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算出します。

□ 交付する株式報酬の算定式
交付する株式数 ＝ 役位別の累積ポイント数 ×(財務指標の業績連動係数 ＋ 非財務指標の業績連動係数)

・目標とする業績指標と業績連動係数

	目標とする指標	目標値		業績連動係数
2024年3月期	財務指標	EPS	140円	0～100%
		ROE	10.0%	(3指標の平均達成度等により決定)
		ROIC	3.8%	
	非財務指標(ESG評価指標)	DJSI Worldの構成銘柄への選定有無※1		0%・5%
		CO2排出削減量35万tの達成※2		

※1 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つの側面で総合的に評価・選定するESGインデックス
※2 2017年3月期対比の削減量

□役員ごとの連結報酬の総額等(単位:百万円)
※連結報酬等の総額が1億円以上である者に限定して記載しています

氏名	連結報酬等の総額	役員区分	会社区分	連結報酬等の種類別の額		
				基本報酬	業績連動報酬	業績連動型株式報酬
青井 浩	130	取締役	提出会社	75	13	41

■ 取締役および監査役の報酬等についての株主総会の決議に関する事項

〈取締役の定額報酬について〉
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。)であり、2012年6月 27日の株主総会において決議しております。当該定時株主総会終結時点の取締役の員数は7名(うち社外取締役は1名)であります。そのうち、社外取締役の報酬限度額は年額100百万円であり、2022年6月28日の株主総会において決議しております。当該定時株主総会終結時点の取締役の社外取締役は3名 であります。

〈取締役の業績連動賞与について〉
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。)であり、2016年6月 29日の株主総会において決議しております。当該定時株主総会終結時点の取締役の員数は6名(うち社外取締役は2名)であります。

〈取締役の業績連動型株式報酬について〉
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、2022年3月末日で終了する事業年度から2024年3月末日で終了する事業年度の3事業年度に対しては600百万円であります。また、取締役が取得する当社株式等の数の上限は、2020年3月末日で終了する事業年度以降は、1事業年度当たり10万ポイント(10万株相当)に対象期間の年数を乗じたポイント数とし、2022年3月末日で終了する事業年度から2024年3月末日で終了する事業年度の3事業年度に対しては30万ポイントであります。なお、報酬限度額ならびに取締役が取得する当社株式数等の数の上限は、2019年6月20日の株主総会において決議しており、当該定時株主総会終結時点の取締役の員数は7名(うち社外取締役は3名)であります。

〈監査役の報酬について〉
報酬限度額は月額6百万円であり、1987年4月28日の株主総会において決議しております。当該定時株主総会終結時点の監査役員数は3名であります。

報酬の額又はその算定方法の決定方針の有無 更新	あり

報酬の額又はその算定方法の決定方針の開示内容

当社は、以下のとおり、取締役の個人別の報酬等の内容に係る決定方針を2021年3月17日の取締役会において決議しております。

1. 基本方針
当社の取締役の報酬は、企業価値の持続的な向上を図るインセンティブとして十分に機能するよう株主利益と連動した報酬体系とする。
具体的には、当社の取締役（社外取締役及び国内非居住者を除く。）の報酬は、定額の基本報酬のほかに、短期インセンティブとしての事業年度ごとの会社業績に基づく業績連動型の賞与制度と、中長期インセンティブとしての中長期的な会社業績に基づく業績連動型の株式報酬制度で構成することとする。
報酬水準およびその報酬構成比率については、外部調査機関の役員報酬調査データより、同規模程度の企業の役員報酬水準および報酬構成比率をベンチマークとして設定し、毎年報酬水準および報酬構成比率の確認を行う。
社外取締役については、その役割と独立性の観点から基本報酬のみとする。

2. 個人別報酬の固定報酬（基本報酬）の額の決定方針
（報酬付与の時期・条件の決定方針を含む）

当社の取締役の基本報酬は、月例の固定報酬とし、上記1記載の基本方針に照らし、指名・報酬委員会が定めた役位等に基づく支給条件に応じて支給することとする。

3. 個人別報酬の変動報酬（賞与及び株式報酬）の内容及び額又は数の算定方法の決定方針
（業績指標の内容及び当該業績指標の額又は数の算定方法の決定方針、並びに報酬付与の時期・条件の決定方針を含む）

・業績連動賞与
各取締役の職責に基づき、事業年度ごとの会社業績向上に対する意識を高めるため、単年度の業績指標の目標に対する達成度合いに応じて業績連動係数を決定し、これを役位別の基準額に乗じて業績連動賞与支給額を決定することとする。

・業績連動型株式報酬
役員報酬BIP信託の仕組みを活用し、当社が金銭を拠出した信託（以下「本信託」という）を用いて、各取締役に当社の株式等を交付する。
具体的には、中長期的な業績向上と企業価値の増大への貢献意欲を高めるため、中期経営計画と整合するよう複数年の事業年度を定め、その最終事業年度の会社業績指数の目標達成度等の業績指標に応じて業績連動係数を決定し、これを各取締役の役位に応じて事業年度ごとに付与したポイントの累計ポイント数を乗じて、各取締役に交付する株式等を決定することとする。なお、各取締役は当該ポイントの一定割合に相当する当社株式の交付を受け、残りの当社株式については本信託で換価したうえで、換価処分相当額の金銭の給付を受ける。
ただし、当初の対象期間である2020年3月31日で終了する事業年度および2021年3月31日で終了する事業年度について交付する株式には、交付時から1年間の譲渡制限期間を設ける。また、対象期間を延長し本信託を継続させる場合においては、その時点の中期的な計画に対応する年数とし、新たな対象期間を2年間とするときは、当該対象期間について交付する株式にも、同様の株式交付時から1年間の譲渡制限期間を設ける。

・業績指標
業績連動賞与および業績連動型株式報酬の業績指標は、中期経営計画と整合するよう計画策定時に設定し、適宜、環境の変化に応じて取締役会で決定することとする。

・業績連動賞与の交付時期
毎事業年度終了後、翌事業年度中の一定の時期に支給する。

・業績連動型株式報酬の交付時期
受益者要件を充足する取締役には、原則として対象期間の最終事業年度の直後の6月以降に、算出された累計ポイント数に応じた株式等の交付を受ける。

4. 個人別報酬の報酬割合の決定方針

報酬構成比率については、上記1記載の基本方針に照らし、指名・報酬委員会の審議を経て、取締役会にて決定を行うこととする。

5. 個人別報酬の内容の決定方法

取締役の個人別の報酬については、報酬に関する審議プロセスの透明性と客観性を高めることを目的として取締役会の委任に基づき指名・報酬委員会で決定することとする。
指名・報酬委員会は委員3名以上で組織し、原則として2名以上を社外取締役で構成し、委員は取締役会の決議により選任することとする。
また、指名・報酬委員会では、株主総会で決議された報酬制度および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うえ、次の事項を審議・決定することとする。
・取締役の個別報酬に関する事項
・取締役の報酬制度の変更に関する事項
・上記のほか、取締役会からの諮問・委任があった事項
※2023年3月期の指名・報酬委員会は取締役会により選任された以下の3名で構成されております。
岡島 悦子（社外取締役）
中神 康議（社外取締役）
青井 浩（代表取締役）

6. 個人別報酬のその他の重要な事項

業績連動型株式報酬については、対象取締役等に重大な不正・違反行為が発生した場合、当該対象取締役等に対し、交付予定株式の受益権の没収（マルス）、交付した株式等相当の金銭の返還請求（クローバック）ができる制度を設けることとする。

※取締役会は、取締役の個人別の報酬等を決定する権限が指名・報酬委員会によって適切に行使されるよう、上記のとおり同委員会の構成員の過半数を社外取締役とする措置を講じており、また、2023年3月期における取締役の個人別の報酬等の決定に際しては、同委員会において上記の決定方針と同様の観点から多角的検討を行っているため、取締役会としても、当該報酬等の内容は上記の決定方針に沿うものであると判断しております。

【社外取締役（社外監査役）のサポート体制】

社外取締役、社外監査役へのサポート体制は経営企画部および総務部、監査部が担っており、社外取締役、社外監査役に対しても取締役会の資料を事前に配布しその内容を説明するなど情報伝達体制の強化に努めております。

2．業務執行、監査・監督、指名、報酬決定等の機能に係る事項（現状のコーポレート・ガバナンス体制の概要） 更新

取締役6名のうち3名は社外取締役であり、任期を1年とし執行の透明性と経営責任の明確化を図っております。取締役会は原則として年10回開催され、充実した審議と取締役の職務執行に関する監督が実行されております。当社グループ決裁規程により、当社グループの取締役および執行役員としての職務権限を明確にするとともに、子会社における重要な決議事項の当社への報告を定め、純粋持株会社として子会社の適正な事業執行を統治しております。また、当社は監査役設置会社制度を採用しております。監査役は4名、うち社外監査役が2名の体制となっており、2023年６月開催の定時株主総会において、補欠の社外監査役1名を選任しております。
なお、指名・報酬委員会については、本報告書「Ⅱ－１［取締役関係］」に記載しております。

3．現状のコーポレート・ガバナンス体制を選択している理由

独立社外取締役を中心とした議論を活性化し、取締役会の監督機能強化をはかるために現状の体制としております。また、独立した立場から経営の客観性・透明性を高めるために、豊富な経験と幅広い見識を有した人材を社外取締役に選任しております。

Ⅲ 株主その他の利害関係者に関する施策の実施状況

1．株主総会の活性化及び議決権行使の円滑化に向けての取組み状況

	補足説明
株主総会招集通知の早期発送	2013年6月総会より、株主総会開催日の3週間前に招集通知を発送しております。 ※2020年6月に開催した株主総会の招集通知は、新型コロナウィルス感染症緊急事態宣言の影響を鑑み、18日前の発送、WEBサイト同時開示といたしました。
電磁的方法による議決権の行使	2006年6月総会より、電磁的方法による議決権の行使を導入しております。
議決権電子行使プラットフォームへの参加その他機関投資家の議決権行使環境向上に向けた取組み	2011年6月総会より、議決権電子行使プラットフォームへ参加をしております。
招集通知（要約）の英文での提供	2012年6月総会より提供しております。
その他	・株主総会のライブ配信 →2021年6月総会より実施しております。 ・事前質問の受付 →2022年6月総会より実施しております。

2．IRに関する活動状況 更新

	補足説明	代表者自身による説明の有無
ディスクロージャーポリシーの作成・公表	丸井グループディスクロージャーポリシーを作成し、当社ウェブサイトで公表しております。	

アナリスト・機関投資家向けに定期的説明会を開催	決算説明会、決算電話会議、MARUI IR DAYなど、年6回程度開催しております。	あり
海外投資家向けに定期的説明会を開催	決算説明会、MARUI IR DAYの動画配信における英語での情報提供および資料の英文開示を行うとともに、随時海外機関投資家との面談に対応しております。	あり
IR資料のホームページ掲載	(IRに関するURL)　https://www.0101maruigroup.co.jp/index.html (掲載している情報)　決算情報、共創経営レポート、VISION BOOK 2050、&magazine、主要経営指標の推移、月次営業概況、株価情報、株主総会、報告書、電子公告、ディスクロージャーポリシー、IRカレンダー、ニュースリリース　等	
IRに関する部署(担当者)の設置	IR部	
その他	・YouTube配信 →IR部の社員が決算解説や丸井グループの取り組みを動画形式でYouTubeにて紹介・解説	

3. ステークホルダーの立場の尊重に係る取組み状況 更新

	補足説明
社内規程等によりステークホルダーの立場の尊重について規定	グループ行動規範に規定しております。
環境保全活動、CSR活動等の実施	共創サステナビリティ経営の推進に向け、「サステナビリティ委員会」を設置し、グループ横断で環境保全活動・社会貢献活動に取り組んでおります。TCFDの枠組みに沿って、その取り組み内容は「VISION BOOK 2050」としてウェブサイトで開示するとともに、有価証券報告書、「ESGデータブック」、「インパクトブック」等で開示しております。 (VISION BOOK 2050」 https://www.0101maruigroup.co.jp/sustainability/lib/s-report.html) (有価証券報告書) https://www.0101maruigroup.co.jp/pdf/settlement/0230gfe0.pdf (ESGデータブック) https://www.0101maruigroup.co.jp/sustainability/pdf/esg/esg2023.pdf (インパクトブック2023) https://www.0101maruigroup.co.jp/ir/pdf/impactbook/2023/impactbook_all.pdf
ステークホルダーに対する情報提供に係る方針等の策定	当社は、公正かつ透明性の高い経営の実現に向け、法令および関連規則等を順守し、適時適切に情報開示を行っております。 ・情報開示担当部署は経営企画部、IR部、総務部、財務部としております。 ・株主をはじめとするステークホルダーが当社への理解を深めるために有益な情報については、財務情報・プレ財務情報にかかわらず、積極的に開示を行っております。 ・開示にあたっては、株主をはじめとするステークホルダーがアクセスしやすい方法で行っております。 ・開示書類のうち、必要とされる情報については英語での開示、提供を行っております。

Ⅳ 内部統制システム等に関する事項

1. 内部統制システムに関する基本的な考え方及びその整備状況 更新

当社グループは、グループ経営という視点で、以下の[会社の体制および運用状況]のとおり、健全で透明性が高い、効率的な経営を推進しております。
コンプライアンス、財務報告の適正性の確保、リスク管理等に関して、取締役会は、内部統制システムが有効に機能するよう体制の整備および運用状況について監督を行っております。

[会社の体制および運用状況]
取締役の職務の執行が法令および定款に適合することを確保するための体制その他当社の業務ならびに当社およびその子会社からなる企業集団(以下「当社グループ」という。)の業務の適正を確保するための体制および当該体制の運用状況

■体制
当社グループは、グループ経営という視点で内部統制システムの整備をすすめ、健全で透明性が高い、効率的な経営を推進する。

①取締役の職務執行が法令および定款に適合することを確保するための体制
・取締役は役員規程およびグループ行動規範に従い、適法かつ適正に職務を遂行する。
・取締役会は原則として年10回開催し、取締役の職務執行状況を監督する。
・監査役は監査役会規則にもとづき、独立した立場から取締役および執行役員の職務執行を監査する。
・独立性の高い複数の社外取締役および社外監査役を選任し、経営の客観性・透明性の一層の向上を図る。
・取締役会の諮問機関として、以下のとおり4委員会を設置する。
ⅰ）取締役・役付執行役員の指名および取締役・執行役員の報酬の決定に係る透明性と客観性を高めることを目的とした、
指名・報酬委員会（委員3名以上、そのうち社外取締役2名以上で構成）
ⅱ）共創サステナビリティ経営を推進することを目的とした、サステナビリティ委員会
ⅲ）企業価値の持続的な向上に向け、グループ全体および各事業の戦略課題について検討・提言することを目的とした、戦略検討委員会
ⅳ）企業価値の持続的な向上に向け、グループ全体の人材戦略課題について検討・提言することを目的とした、人材戦略委員会

②取締役の職務の執行に係る情報の保存および管理
・文書管理規程を整備し、取締役会議事録等の取締役の職務の執行に係る重要な文書の管理を行う。

③当社グループの損失の危険の管理に関する規程その他の体制
・広報IR委員会、内部統制委員会、ESG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により、
経営上の高リスク分野の管理水準の向上を図るとともに、各委員会の統括機能として、代表取締役を長とするコンプライアンス推進会議を
設置し、当社グループ全体のリスク管理を行う。

・内部統制の推進を総務部と監査部が連携して行い、グループ各社の業務内容、想定されるリスクとその対応策の文書化・モニタリングなど
を通じて、経営上のリスクの最小化を推進する

④当社グループの取締役の職務の執行が効率的に行われることを確保するための体制
・当社グループ決裁規程により、当社グループの取締役および執行役員としての職務権限を明確にするとともに、効率的かつ迅速な職務執行を
行う。

⑤財務報告の適正性を確保するための体制
・適正な財務報告を確保するための全社的な方針や手続きを示すとともに、適切な整備と運用をおこなう。
・財務報告の重要な事項に不適正な記載が発生するリスクへの評価およびリスク低減に向けた体制づくりをすすめる。
・財務報告に係る内部統制に関するモニタリングの体制を適切に整備し、運用状況の確認を行う。

⑥子会社の取締役および当社グループの使用人の職務の執行が法令および定款に適合することを確保するための体制
・グループ行動規範の周知徹底を図り、当社グループとして高い倫理観に基づく健全な企業活動を推進する。
・当社グループ全体で法令およびグループ内規程の順守を徹底するため、各種マニュアルの整備を行い、教育を推進する。
・社外の弁護士にも直接通報できる丸井グループホットライン（内部通報制度）を設け、問題発生の未然防止と早期発見を図る。
・内部監査を行い職務執行の内部統制状況を把握することにより、法令・社内規程の順守を図る。

⑦その他当社グループにおける業務の適正を確保するための体制
・ 内部統制システムとしてグループ各社で文書化した内容の継続的な見直しを行う。
・コンプライアンス推進会議、および各委員会を通して、グループ各社の最新の統制状況を確認し適切な体制確保につとめる。
・当社グループ決裁規程により、子会社における重要な決議事項の当社への報告体制を定める。
・グループ各社の監査役と内部監査部門の連携を深め、適正な取引、会計処理を行うための監査体制づくりをすすめる。
・社会の秩序や安全に脅威を与える反社会的勢力などからの不当な要求には一切応じることなく、関係遮断を行うとともに、
警察・弁護士などの外部専門機関との連携を強化し、反社会的勢力排除のための体制整備をすすめる。

⑧監査役がその職務を補助すべき使用人を置くことを求めた場合における当該使用人に関する事項、当該使用人の取締役からの
独立性に関する事項、当該使用人に対する指示の実効性の確保に関する事項
・監査役の要請にもとづき、その職務を執行するために必要な知識・能力を有した監査役スタッフを配置する。
・監査役は、監査役スタッフに監査業務の補助を行うよう指示ができるものとし、その指示については取締役からの指揮を受けない。

⑨当社グループの取締役および使用人等が当社の監査役に報告するための体制、報告をした者が当該報告をしたことを理由として不利な
取扱いを受けないことを確保するための体制
・内部監査体制の充実を図り、監査役へのサポート機能を強化する。
・グループ各社の取締役および社員などは、不正行為、当社グループに著しい損害をおよぼすおそれのある事実、法令・定款に反する行為
などを知ったときは、直ちに監査役に報告する。
・監査役への報告を理由とした不利益な取扱いが生じていないことの確認を行う。

⑩監査役の職務執行について生ずる費用の前払または償還の手続その他の当該職務の執行について生ずる費用または債務の処理に係る
方針に関する事項
・監査役がその職務の執行について費用等の請求をしたときは、当該費用が必要でないと認められる場合を除きその費用を負担する。

⑪その他監査役の監査が実効的に行われることを確保するための体制
・取締役会は監査役の職務がスムーズに遂行できるよう、その要請に対して真摯に協力する。
・代表取締役と監査役との定例会議を開催し、職務執行状況の相互確認を行う。
・監査役は重要な意思決定のプロセスや業務の執行状況を把握するため、取締役会の他に必要に応じて経営上の重要会議に出席できる。
・監査役は、必要に応じて取締役および社員から報告・情報の提供を受け、資料や記録の閲覧を行うことができる。
・主要な子会社の監査役を当社監査役が兼務することにより、情報共有と職務執行状況の確認を的確に行う。

■2023年3月期の運用状況

①内部統制システム全般
・当社グループの内部統制システム全般の運用状況を、グループ各社の監査役と内部監査部門が連携した内部監査により把握し、

改善をすすめております。
・グループ各社の業務内容、想定されるリスクと対応策を文書化しております。その運用状況を自己評価と内部監査によりモニタリングすることで、実効性の高い内部統制を推進しております。
・内部統制上、運用とルールを明確にするため、グループ各社において、各種規程を整備しており、必要に応じ適宜、規程の改定等を行っております
・金融商品取引法にもとづく財務報告に係る内部統制については、取締役会より委嘱を受けた内部統制委員会が整備・運用・評価を行っております。

②コンプライアンス体制
・グループ行動規範の周知徹底を図り、高い倫理観にもとづく健全な企業活動を推進しております。
・法令およびグループ内規程の順守を徹底するため、各種マニュアル・運用の整備および教育を行っております。
なお、2023年3月期は、各事業分野の実務研修をはじめ、前年に引き続き重要なテーマとして「情報セキュリティ」「ハラスメント」などの研修を実施いたしました。
・法令違反、不正行為の抑制と是正を図ることを目的に、社外の弁護士にも直接通報できる丸井グループホットライン（内部通報制度）を設置し、適切な運用がなされていることを確認しております。

③リスク管理体制
・経営上の高リスク分野を管理するため、分野ごとに6つの委員会（広報IR委員会、内部統制委員会、ESG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）を設置しています。各委員会の活動を通して、効率的な統制を推進しております。
・各委員会の活動を統括するコンプライアンス推進会議を開催し、グループ各社におけるリスク統制状況を把握しております。
なお、2023年3月期において、コンプライアンス推進会議は2回開催されております。
・全社的リスク管理体制の整備については、今後も継続して検討を進めることで、より充実した体制としてまいります。

④取締役の職務執行
・グループ行動規範や役員規程等の社内規程に則り適法かつ適正に職務を執行することを徹底しております。
・社外役員独立性基準を満たし、社外での豊富な経験や専門性を有する3名の社外取締役を選任し、取締役会の監督機能強化と経営の透明性向上を図っております。
・取締役会は、グループ決裁規程にもとづき適切な審議を行うとともに、グループ戦略等個別テーマを設定し充実した議論を行っております。
なお、2023年3月期において取締役会は10回開催されたほか、書面による決議を1回実施いたしました。
・取締役会が選任した執行役員で構成する経営会議を設置し、当社グループ決裁規程に定められた範囲内で業務執行に関する重要な意思決定を行うことで、経営判断の迅速化を図っております。なお、2023年3月期において経営会議は18回開催されております。

⑤監査役の職務執行
・代表取締役との定例会議を開催するなど随時情報交換を行い、職務執行状況を確認しております。なお、2023年3月期において定例会議は4回開催されております。
・取締役会、経営会議等へ出席し、意思決定のプロセスや業務執行状況を把握しております。
・社外取締役、会計監査人、内部監査部門と定期的に情報・意見交換を実施しております。
・主要な子会社9社の監査役を兼務し取締役会に出席するとともに、グループ監査役連絡会を原則として毎月開催することなどにより、主要な子会社の職務執行状況を確認しております。
・2名の監査役スタッフを配置するなど、監査役の業務が円滑に遂行できる体制にしております。

2. 反社会的勢力排除に向けた基本的な考え方及びその整備状況

反社会的勢力などからの不当な要求には一切応じることなく、関係遮断を行うとともに、警察・弁護士などの外部専門機関との連携を強化し、反社会的勢力排除のための体制整備を進めております。

Vその他

1. 買収防衛策の導入の有無

買収防衛策の導入の有無	なし

該当項目に関する補足説明

当社は、2008年6月27日開催の第72回定時株主総会において、「当社株式の大量取得行為に関する対応策（買収防衛策）」を導入し、その後、2011年6月29日開催の第75回定時株主総会および、2014年6月26日開催の第78回定時株主総会において、内容の一部を改定した上で、更新することについてご承認いただいておりました（以下、更新後のプランを本プランといいます。）。本プランの有効期間は、2017年6月26日開催の第81回定時株主総会終結の時までとなっておりましたが、当社は、2017年5月11日開催の取締役会において、有効期間満了をもって本プランを更新しないことを決議いたしました。

2. その他コーポレート・ガバナンス体制等に関する事項

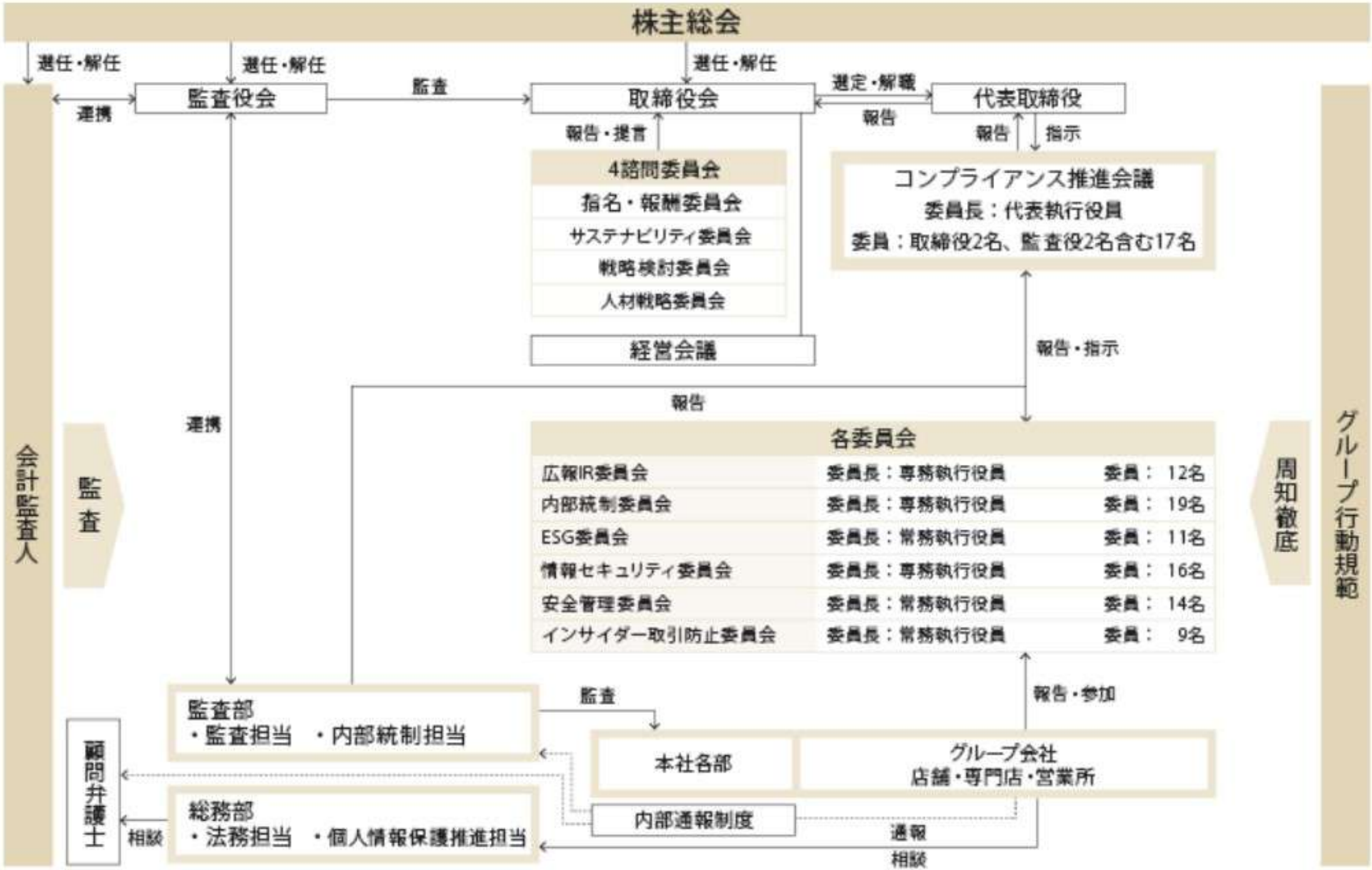
・経営者の姿勢・方針の周知
当社では、情報開示における基本姿勢や情報開示の体制を明記した「ディスクロージャーポリシー」を制定し、当社ホームページ内に掲示することで、社内外への周知を進めております。

「ディスクロージャーポリシー」の詳細は、下記URLをご参照ください。
（https://www.0101maruigroup.co.jp/ir/management/disclosure.html）

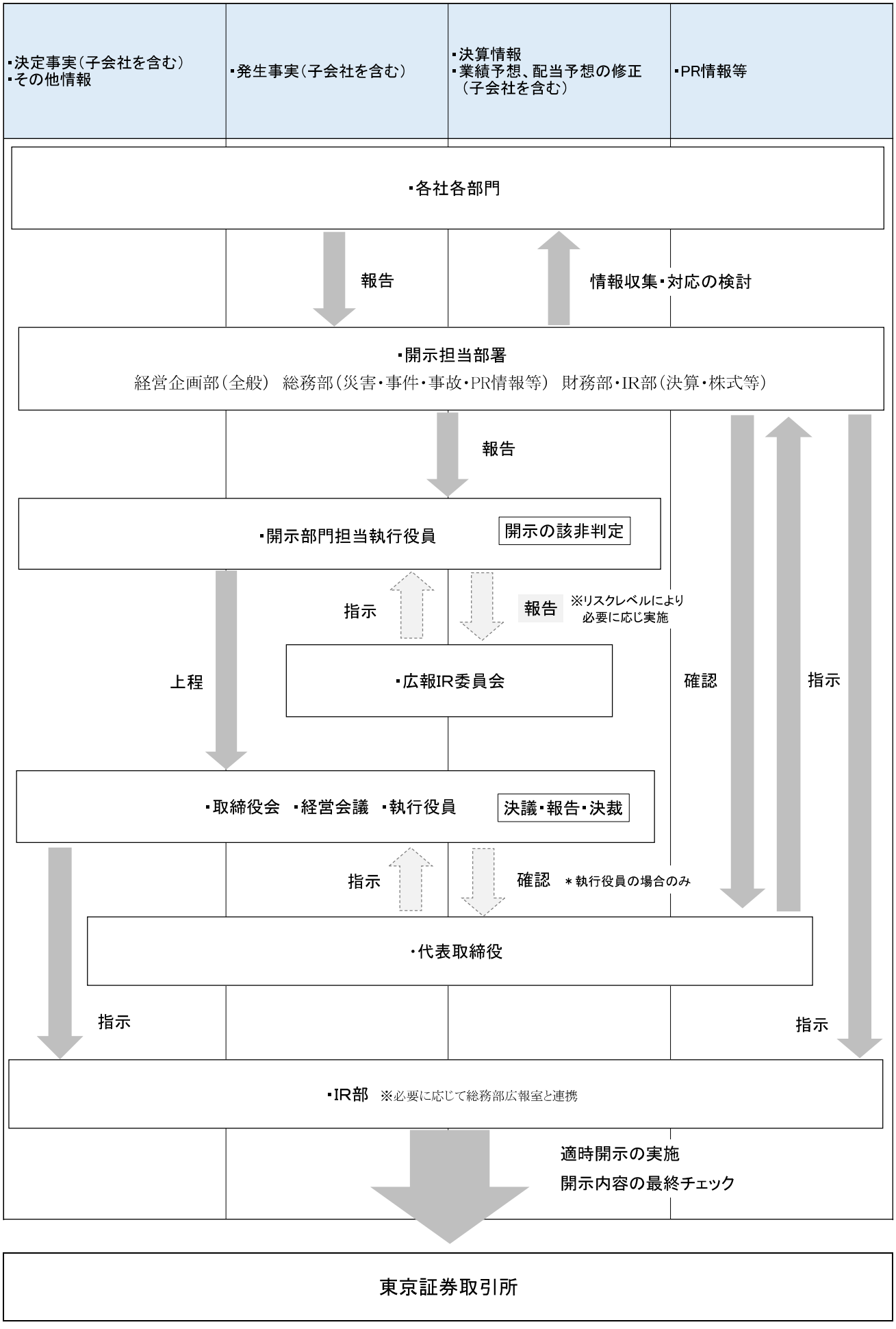
・自社の適時開示に関する特性・リスクの認識・分析
当社では、適時開示を含む、情報開示リスクの分析・管理することを目的に、「広報IR委員会」を設置しております。
当社のリスク管理体制の運用状況につきましては、当報告書「IV内部統制システムに関する事項」
■2023年3月期の運用状況をご参照ください。

・開示担当組織・手続の整備
情報開示担当部署は経営企画部、IR部、総務部、財務部としております。
全社的な対応体制や開示手続につきましては、別添の「適時開示体制の概要に関する模式図」をご参照ください。

・適時開示体制を対象としたモニタリングの整備
当社では、適時開示の実施部門（IR部、総務部広報室）に対し、内部監査部門による適時開示体制のチェックを実施しております。


株主総会
選任・解任
選任・解任
選任・解任
選任・解任
監査役会
連携
監査
取締役会
選定・解職
代表取締役
報告
報告・提言
報告
指示
4諮問委員会
指名・報酬委員会
サステナビリティ委員会
戦略検討委員会
人材戦略委員会
コンプライアンス推進会議
委員長：代表執行役員
委員：取締役2名、監査役2名含む17名
経営会議
報告・指示
報告
連携
会計監査人
監査
各委員会
広報IR委員会 委員長：専務執行役員 委員： 12名
内部統制委員会 委員長：専務執行役員 委員： 19名
ESG委員会 委員長：常務執行役員 委員： 11名
情報セキュリティ委員会 委員長：専務執行役員 委員： 16名
安全管理委員会 委員長：常務執行役員 委員： 14名
インサイダー取引防止委員会 委員長：常務執行役員 委員： 9名
周知徹底
グループ行動規範
監査部
・監査担当 ・内部統制担当
監査
報告・参加
本社各部
グループ会社
店舗・専門店・営業所
顧問弁護士
総務部
・法務担当 ・個人情報保護推進担当
相談
内部通報制度
通報
相談

【適時開示体制の概要に関する模式図】



◇人的資本経営に関する指標

1）企業理念

		単位	2019年3月期	2020年3月期	2021年3月期	2022年3月期	2023年3月期
平均勤続年数	女	年	16.5	17.4	18.4	19.2	20.2
	男		23.7	24.0	24.4	25.0	24.7
	計		20.3	20.8	21.6	22.3	22.6
社員離職率	定年退職者を除く	%	3.6	5.7	2.6	2.9	3.0
	計		5.5	7.7	4.9	4.8	5.3

3）働き方改革

	単位	2019年3月期	2020年3月期	2021年3月期	2022年3月期	2023年3月期
社員一人当たり営業利益	万円	757	802	307	790	874

4）多様性の推進

		単位	2019年3月期	2020年3月期	2021年3月期	2022年3月期	2023年3月期
平均年齢	女	歳	41.3	41.9	42.9	43.7	44.3
	男		47.3	47.7	48.2	48.8	49.5
	計		43.9	44.4	45.3	46.0	46.7
障がい者雇用率		%	2.53	2.55	2.63	2.87	2.82
新卒採用者数に占める女性比率		%	58.5	60.3	66.0	75.5	66.7
女性社員比率		%	44	45	44	45	45
女性リーダー数		人	654	657	668	694	711
意思決定層に占める女性の数		人	47	50	52	58	64
意思決定層に占める女性の割合		%	13	14	15	17	18
	管理部門除く		12	11	12	14	16
執行役員に占める女性の割合	女	%	－	－	22	24	21
女性の上位職志向		%	69	67	70	64	58
育児休職取得者数	女	人	248	263	229	283	239
	男		63	54	45	43	32
育児休職取得率	女	%	100	100	100	100	100
	男		100	100	100	100	100
男性の産休取得率（産後8週以内）		%	－	－	36	51	78
男性の育休1か月以上取得率		%	－	－	9	2	22
育児休職復帰率	女	%	69	79	87	81	85
	男		100	100	98	98	98
妊娠・育児のための短時間勤務者数	女	人	496	481	483	484	480
	男		2	3	5	0	0
	計		498	484	488	484	480
「男性は仕事、女性は家事育児」という性別役割分担意識を見直すことに、共感する人の割合		%	－	－	37	48	53
家庭における男性の家事・育児の分担割合		%	－	－	30	35	27
ＬＧＢＴＱ研修累計受講者数	社員	人	3,674	4,442	4,802	4,872	4,730
	テナントさま		647	911	1,276	1,276	281
ユニバーサルマナー検定３級累計受講者数	社員	人	3,952	4,596	5,028	5,081	5,129
	テナントさま		299	489	519	519	519

5）手挙げの文化

	単位	2019年3月期	2020年3月期	2021年3月期	2022年3月期	2023年3月期
自ら手を挙げ参画する社員数	人	3,573	3,814	4,058	4,072	4,044
自ら手を挙げ参画する社員率	%	62	69	79	82	85

6）グループ間職種変更異動

	単位	2019年3月期	2020年3月期	2021年3月期	2022年3月期	2023年3月期
グループ会社間初異動者数	人	460	352	296	268	265
グループ会社間異動者数累計	人	2,541	2,626	2,799	2,973	3,130
グループ会社間異動率	%	52	61	69	77	85

8）Well-being

		単位	2019年3月期	2020年3月期	2021年3月期	2022年3月期	2023年3月期
職業性疾病発生率（OIFR）	社員	－	0	0	0	0	0

＜新たな成長に向けた「人的資本投資」＞

		単位	2019年3月期	2020年3月期	2021年3月期	2022年3月期	2023年3月期
新卒採用者数	女	人	38	35	35	37	30
	男	人	27	23	18	12	15
	計	人	65	58	53	49	45
採用コスト		百万円	62	96	94	103	111
IT資格所有STEM人材	女	人	87	114	131	143	160
	男	人	235	272	283	289	275
	計	人	322	386	414	432	435
人的資本投資		百万円	－	－	－	7,712	9,128
	STEP 3	百万円	－	－	－	4,500	5,544
	STEP 2	百万円	－	－	－	2,385	2,554
	STEP 1	百万円	－	－	－	827	1,030

その他

		単位	2019年3月期	2020年3月期	2021年3月期	2022年3月期	2023年3月期
社員数	計	人	5,326	5,130	4,855	4,654	4,435
	女	人	2,340	2,297	2,140	2,082	2,009
	男	人	2,986	2,833	2,715	2,572	2,426
	20代以下	人	560	522	461	425	368
	30代	人	1,183	1,097	938	834	764
	40代	人	1,801	1,697	1,552	1,461	1,320
	50代	人	1,710	1,754	1,830	1,880	1,926
	60代以上	人	72	60	74	54	57
平均臨時雇用者数（パートタイム雇用者数）	女	人	1,207	1,095	1,088	1,091	992
	男	人	313	358	399	439	455
	計	人	1,520	1,453	1,487	1,530	1,447
社員の給与および手当の総額		百万円	30,869	29,484	26,497	27,568	26,836
社員の平均報酬（中央値）		万円	472	465	484	483	484
非管理職の平均給与（基本給のみ）	女	万円	361	352	359	352	353
	男	万円	456	444	443	438	435
管理職の平均給与（基本給のみ）	女	万円	781	757	749	752	769
	男	万円	809	790	791	791	795
執行役員の平均給与（役付）	女	百万円	－	－	－	－	－
	男	百万円	－	－	－	47	51
執行役員の平均給与	女	百万円	－	－	－	28	27
	男	百万円	－	－	－	28	26
組合加入社員比率		%	94	95	93	93	94
労働災害による負傷者数	社員	人	78	72	55	55	51
労働災害による死亡者数	社員	人	0	0	0	0	0
休業災害発生率（LTIFR）	社員	－	0.94	0.91	0.55	0.64	1.00

[ご参考] 役員スキルマトリックス

氏名		クリフトンストレングス®	共通スキル							独自スキル							スキル設定根拠
		特徴的な資質TOP5	経営経験	経営戦略立案	人材マネジメント	ファイナンス	コーポレートガバナンス	リスクマネジメント	イノベーション	サステナビリティ	Well-being	DX	小売事業の経験・知見	フィンテック事業の経験・知見	新規事業	スタートアップ投資	
取締役	青井　浩	1.未来志向 2.着想 3.学習欲 4.信念 5.個別化	●	●		●		●	●	●	●	●	●	●	●	●	○経営経験：㈱丸井グループ代表取締役社長（2005年4月～現任） ○経営戦略立案：代表取締役就任前より戦略企画部門を担当し、就任後も代表取締役として中期経営計画（2014年～2016年、2016年～2020年、2021年～2026年）を策定 ○ファイナンス：代表取締役として資本政策を管掌 ○リスクマネジメント：グループ全体のリスク管理を担うコンプライアンス推進会議議長（2005年10月～現任） ○イノベーション：定借化の推進、「売らない店」づくり、カード事業からフィンテック事業への再定義など、ビジネスモデルの革新と進化を主導 ○サステナビリティ/Well-being：2019年に長期ビジョン「丸井グループ ビジョン2050」を策定・公表するなどグループ全体のESGの取り組みを推進 ○DX：アフターデジタル時代のリアル店舗を再定義、D2Cブランドやコンテンツ、サブスクリプションなどのテナントが集う「売らない店」づくりを推進 ○小売/フィンテック：代表取締役として小売・フィンテック事業を管掌 ○新規事業：複数の新規事業を社長直轄プロジェクトとして立ち上げ、推進 ○スタートアップ投資：累計53社、269億円（2023年3月末時点）のスタートアップ投資について、すべての投資判断に関与
	岡島　悦子	1.活発性 2.コミュニケーション 3.最上志向 4.個別化 5.達成欲	●	●	●	●	●		●	●	●				●	●	○経営経験：㈱グロービス・マネジメント・バンク代表取締役社長（2005年7月～2007年5月）、㈱プロノバ代表取締役社長（2007年6月～現任） ○経営戦略立案/人材マネジメント：経営チーム強化、リーダー育成を主とする経営コンサルティングの専門家として多くの実績を挙げ、当社においても次世代経営者育成を推進 ○ファイナンス/ガバナンス：多種多様な企業の社外取締役を歴任、ファイナンス・ガバナンス分野に精通 ○イノベーション：本業において、経営者のディスカッションパートナーを務め、企業のイノベーションを支援 ○サステナビリティ：本業において、さまざまな企業のダイバーシティ推進を支援、当社においても女性活躍推進を主導 ○Well-being：日経Well-being Initiative 円卓会議議長としてWell-beingを通じた企業価値向上の議論を主導（2021年3月～12月） ○新規事業：2007年6月に㈱プロノバを起業 ○スタートアップ投資：ベンチャー経営のリーダーが集う会議体のアドバイザリーボードを務めるなど、スタートアップ企業全般についての知見を有する
	中神　康議	1.戦略性 2.活発性 3.着想 4.未来志向 5.指令性	●	●		●	●	●	●						●		○経営経験：あすかコーポレイトアドバイザリー㈱代表取締役社長（2005年3月～2013年7月）、みさき投資㈱代表取締役社長（2013年10月～現任） ○経営戦略立案：約20年にわたり、幅広い業種の経営コンサルティングに従事 ○ファイナンス/リスクマネジメント：長年、投資分野に携わりファイナンス分野、投資関連のリスクマネジメントに精通 ○ガバナンス：日本取締役協会独立取締役委員会委員長（2018年2月～現任）を務め、ガバナンス分野に精通 ○イノベーション：会社・経営者と共に「働く株主®」という新たなコンセプトを提唱、独自の投資スタイルを確立 ○新規事業：2013年10月にみさき投資㈱を起業
	ピーターD. ピーダーセン	1.戦略性 2.収集心 3.未来志向 4.責任感 5.運命思考	●	●	●				●	●	●				●		○経営経験：㈱イースクエア代表取締役（2000年9月～2011年10月）、特定非営利活動法人ネリス代表理事（2020年8月～現任）など ○経営戦略立案：自ら設立した株式会社、NPO法人において、環境・LOHAS志向の新興企業・経営者との協業やプロジェクト活動などの戦略立案を主導 ○人材マネジメント：特定非営利活動法人ネリス代表理事として次世代リーダー育成の活動を推進 ○イノベーション：LOHASの概念を日本に初めて紹介するなど、企業、大学、省庁などとの先進的なサステナビリティの取り組みを数多く実施 ○サステナビリティ/Well-being：CSR・環境コンサルティングを手がける㈱イースクエアを共同創業、以降サステナビリティの専門家として20年以上活動 ○新規事業：㈱イースクエア、特定非営利活動法人ネリスなど、複数の起業を経験
	加藤　浩嗣	1.調和性 2.分析思考 3.責任感 4.公平性 5.個別化	●	●		●	●	●	●	●		●			●	●	○経営経験：D2C&Co.㈱代表取締役社長（2020年1月～現任） ○経営戦略立案/ガバナンス：経営企画部長（2013年4月～2017年3月）として、中期経営計画の策定、ガバナンス体制の整備・進化を主導 ○ファイナンス：入社以来、財務・経理部門を中心に経験を積み、CFO（2019年4月～現任）に就任 ○リスクマネジメント：グループ全体のリスク管理を担うコンプライアンス推進会議メンバー（2015年10月～現任） ○イノベーション：2016年以降、投資家の視点を反映した「めざすべきバランスシート」の構築、推進など資本政策の変革を主導 ○サステナビリティ：ESG推進/サステナビリティ担当役員（2016年10月～現任）として、サステナビリティの取り組み、積極的な開示を推進 ○DX：CDO（2017年10月～2019年3月）、㈱エムアンドシーシステム専務（2018年4月～2019年3月）としてグループ全体のデジタル戦略を主導 ○新規事業：エポスカードを通じたつみたて投資サービスを行うtsumiki証券㈱の設立を主導 ○スタートアップ投資：累計53社、269億円（2023年3月末時点）のスタートアップ投資について、すべての投資判断に関与
	小島　玲子	1.最上志向 2.学習欲 3.アレンジ 4.達成欲 5.自己確信			●			●	●	●	●						○人材マネジメント：産業医（2011年4月～現任）として、企業価値向上に直結するウェルネス経営の推進を主導 ○リスクマネジメント：労働安全衛生コンサルタントの資格を有し、過重労働やメンタルヘルス不調の予防など労働環境におけるリスク管理を実行 ○イノベーション：産業医としての業務範囲にとどまらず、全社プロジェクトやトップ層向けプログラムを自ら企画し、創造性の高い組織づくりを推進 ○サステナビリティ/Well-being：健康推進部長／ウェルネス推進部長/ウェルビーイング推進部長（2014年4月～現任）、CWO（2021年5月～現任）として全社プロジェクトを通じて、ウェルネス経営、Well-being経営を推進
監査役	川井　仁	1.着想 2.責任感 3.慎重さ 4.戦略性 5.アレンジ		●		●	●	●									○経営戦略立案：三菱UFJモルガン・スタンレー証券㈱で経営企画部長（2013年1月～2014年9月）を経験、経営戦略に精通 ○ファイナンス：銀行業務を通じて、財務・会計に関する豊富な実務経験、知見を有する ○ガバナンス：銀行業務を通じて、取引先企業などのガバナンス実務に精通 ○リスクマネジメント：銀行業務を通じて、財務・会計リスクについての知見を有する
	佐々木　一	1.最上志向 2.戦略性 3.着想 4.適応性 5.親密性	●	●				●	●	●			●	●			○経営経験：㈱丸井代表取締役社長（2016年4月～2019年3月）、㈱エイムクリエイツ代表取締役社長（2019年4月～2022年3月） ○経営戦略立案：㈱丸井代表取締役社長として小売事業の中期経営計画（2016年～2020年）を策定 ○リスクマネジメント：グループ全体のリスク管理を担うコンプライアンス推進会議メンバー（2014年10月～2022年3月） ○イノベーション：㈱丸井代表取締役社長として小売事業の豊富な経験を有し、定借化による小売事業の構造転換などを推進 ○サステナビリティ：㈱エイムクリエイツ代表取締役社長として住友林業㈱との協業を通じた建築分野のサステナビリティを推進 ○小売：小売・店舗事業担当役員（2015年4月～2016年3月）、㈱丸井代表取締役社長 ○フィンテック：㈱エポスカード取締役カード企画部長（2007年10月～2009年9月）、㈱エポスカード取締役（2015年4月～2016年3月）
	鈴木　洋子	1.ポジティブ 2.包含 3.達成欲 4.コミュニケーション 5.戦略性					●	●					●				○ガバナンス/リスクマネジメント：弁護士としての高い専門性に加え、他企業での社外取締役監査委員等としての豊富な経験と高い見識を有し、企業法務および適法性監査に精通 ○小売：小売関連企業の社外監査役を複数務め、監査役の観点による小売事業の知見を有する
	松本　洋明	1.調和性 2.責任感 3.公平性 4.規律性 5.慎重さ				●	●	●									○ファイナンス：熊本国税局長等を歴任し、財務・会計に関する専門知識、豊富な経験を有する ○ガバナンス/リスクマネジメント：税理士資格および他企業での監査役としての経験を有する

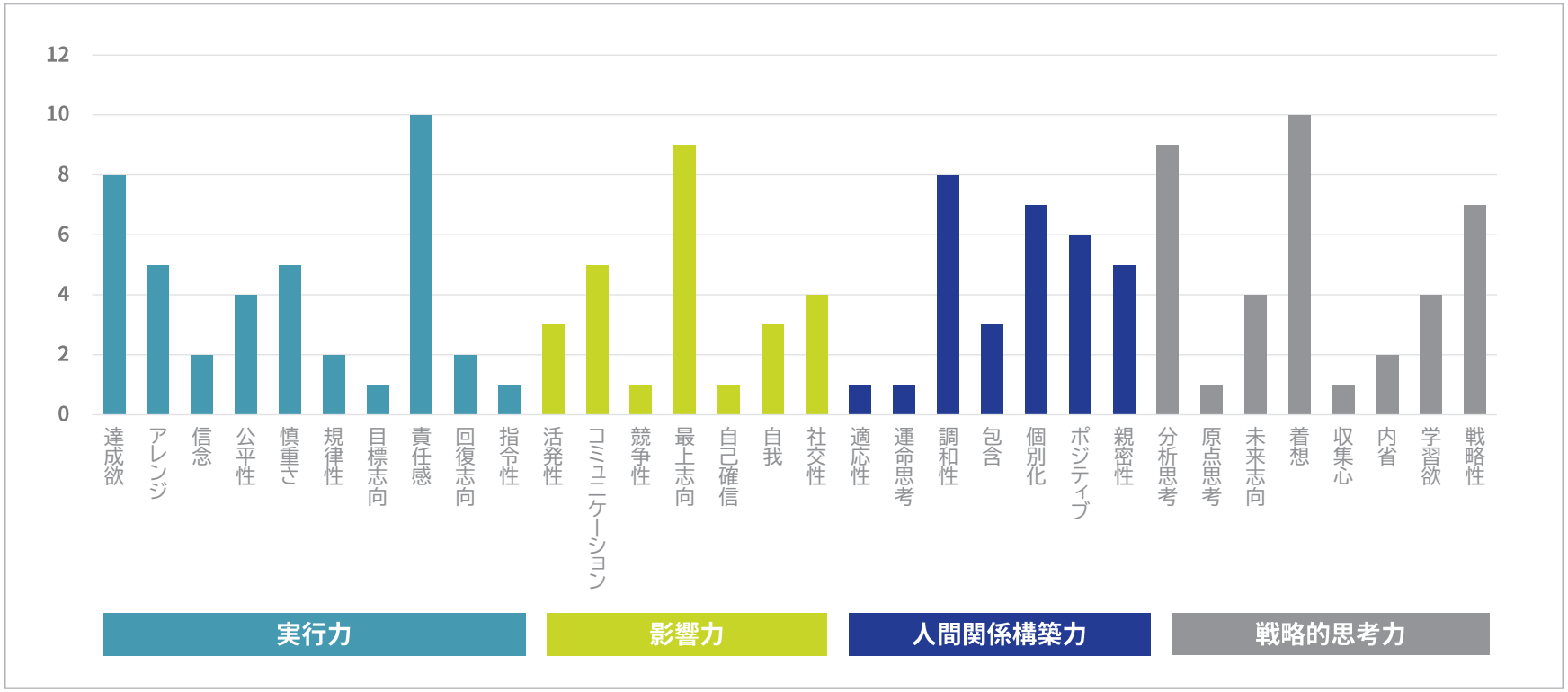
氏名		クリフトンストレングス®	共通スキル							独自スキル							スキル設定根拠
		特徴的な資質TOP5	経営経験	経営戦略立案	人材マネジメント	ファイナンス	コーポレートガバナンス	リスクマネジメント	イノベーション	サステナビリティ	Well-being	DX	小売事業の経験・知見	フィンテック事業の経験・知見	新規事業	スタートアップ投資	
執行役員	中村　正雄	1.個別化 2.アレンジ 3.最上志向 4.社交性 5.コミュニケーション	●	●		●	●	●	●				●	●			○経営経験：㈱ムービング代表取締役社長（2010年4月～2011年3月）、㈱丸井代表取締役社長（2011年4月～2016年3月）、㈱エイムクリエイツ代表取締役社長（2016年4月～2019年3月）、㈱マルイホームサービス代表取締役社長（2021年4月～現任） ○経営戦略立案/ファイナンス/ガバナンス：経営企画担当役員（2019年4月～2022年3月）、経営企画部長（2008年3月～2011年3月）を経験 ○リスクマネジメント：CSO（2021年4月～現任）としてグループ全般のリスクを管掌 ○イノベーション：定借化による小売事業の構造転換を推進 ○小売：小売事業担当役員（2015年4月～2017年9月、2020年4月～2021年3月）、㈱丸井代表取締役社長 ○フィンテック：フィンテック事業担当役員（2017年10月～2020年3月）
	石井　友夫	1.分析思考 2.自我 3.責任感 4.回復志向 5.親密性	●		●		●	●		●	●		●				○経営経験：㈱シーエスシーサービス/㈱マルイファシリティーズ代表取締役社長(2008年10月～2013年3月)、㈱ムービング代表取締役社長(2017年 4月～2019年3月) ○人材マネジメント：人事部長（2013年4月～2016年3月）、人事担当役員（2016年4月～現任）、CHRO（2021年5月～現任）として人材マネジメントを経験 ○ガバナンス/リスクマネジメント：コンプライアンス部長(2005年10月～2007年9月)、総務部長(2007年10月～2013年3月)、総務担当役員(2013年4月～現任) ○サステナビリティ：CSR推進担当役員（2007年9月～2013年3月） ○Well-being：健康経営推進最高責任者/CHO（2015年4月～2021年5月）、健康推進担当役員/ウェルネス推進担当役員/ウェルビーイング推進担当役員（2015年4月～現任） ○小売：丸井立川店総務担当副店長（1999年1月～1999年12月）
	斎藤　義則	1.公平性 2.調和性 3.分析思考 4.自我 5.親密性	●	●		●		●	●				●	●			○経営経験：㈱エポスカード代表取締役社長（2016年4月～現任） ○経営戦略立案：㈱エポスカード代表取締役社長としてフィンテック事業の中期経営計画（2016年～2020年、2021年～2026年）を策定 ○ファイナンス：財務部長（2008年7月～2011年3月） ○リスクマネジメント：㈱エポスカード代表取締役社長として貸倒、情報セキュリティなどのフィンテック事業特有のリスクに精通 ○イノベーション：家賃保証サービスの拡大など、独自の家計シェア最大化戦略を推進 ○小売：㈱丸井取締役WEB事業本部長（2011年4月～2012年3月）、取締役ニーズマーケティング部長（2012年4月～2013年3月） ○フィンテック：㈱エポスカード代表取締役社長、フィンテック事業担当役員（2020年4月～現任）
	青野　真博	1.ポジティブ 2.最上志向 3.着想 4.内省 5.社交性	●	●				●	●				●				○経営経験：㈱丸井代表取締役社長（2020年7月～現任） ○経営戦略立案：㈱丸井代表取締役社長として小売事業の中期経営計画（2021年～2026年）を策定 ○リスクマネジメント：グループ全体のリスク管理を担うコンプライアンス推進会議メンバー（2016年4月～2017年3月、2019年10月～現任） ○イノベーション：定借化による小売事業の構造転換などを推進 ○小売：㈱丸井代表取締役社長、小売事業担当役員（2021年4月～現任）
	相田　昭一	1.社交性 2.達成欲 3.コミュニケーション 4.ポジティブ 5.分析思考	●	●		●	●	●	●			●	●		●	●	○経営経験：丸井商貿（上海）有限公司総経理（2011年4月～2014年3月） ○経営戦略立案/ファイナンス/ガバナンス：経営企画部長（2017年4月～2022年3月）、経営企画担当役員（2022年4月～現任）を経験 ○リスクマネジメント：グループ全体のリスク管理を担うコンプライアンス推進会議メンバー（2019年4月～現任） ○イノベーション：経営企画部長、共創投資担当役員（2021年10月～現任）として、新規事業創出に向けた無形投資拡大、知識創造型企業への転換を推進 ○DX：カスタマーサクセス部長（2018年10月～2022年3月）、CDO（2021年4月～現任）、DX推進室長（2022年9月～現任）としてDX戦略を管掌 ○小売：有楽町マルイ店次長（2013年4月～2014年3月）、博多マルイ店次長（2016年4月～2017年3月） ○新規事業/スタートアップ投資：D2C&Co.㈱取締役（2020年1月～現任）・㈱okos取締役（2021年5月～現任）、新規プロジェクト推進部長（2022年4月～2023年3月）、共創投資担当役員
	海老原　健	1.調和性 2.責任感 3.ポジティブ 4.包含 5.回復志向	●					●				●		●			○経営経験：㈱エムアンドシーシステム代表取締役社長（2021年4月～現任） ○リスクマネジメント：CIO（2021年4月～現任）、㈱エムアンドシーシステム代表取締役社長として情報セキュリティリスク対応を管掌 ○DX：㈱エムアンドシーシステム取締役デジタルトランスフォーメーション推進本部長（2019年4月～2021年3月）、CDO（2019年4月～2021年3月）、㈱エムアンドシーシステム代表取締役社長 ○フィンテック：㈱エポスカードシステム部長（2014年4月～2018年3月）、㈱エポスカード取締役（2018年4月～2021年3月）
	土屋　尚史	1.戦略性 2.活発性 3.着想 4.社交性 5.コミュニケーション	●	●	●				●			●			●	●	○経営経験：㈱グッドパッチ代表取締役社長（2011年9月～現任） ○経営戦略立案/人材マネジメント/イノベーション/DX：DX/UXの専門家としてDX戦略、UXデザイン、デジタル人材の採用・育成などにおいて数多くの企業のイノベーションを支援 ○新規事業：2011年9月に㈱グッドパッチを起業 ○スタートアップ投資：UI/UXデザインを強みにしたプロダクト開発により数々のスタートアップ企業を支援、スタートアップについて幅広い知見を有する
	青木　正久	1.ポジティブ 2.最上志向 3.調和性 4.個別化 5.包含	●					●	●	●			●	●	●	●	○経営経験：㈱丸井代表取締役社長（2019年4月～2020年6月）、tsumiki証券㈱CEO（2021年10月～現任） ○リスクマネジメント：グループ全体のリスク管理を担うコンプライアンス推進会議メンバー（2019年4月～現任） ○イノベーション/新規事業：新規事業の先駆けとなるアニメ事業を自ら企画、アニメ事業部長（2016年4月～2019年3月）、アニメ事業担当役員（2018年4月～2020年3月）として事業を拡大し、小売事業の変革に貢献 ○サステナビリティ：循環型ファッションプロジェクト担当課長（2010年4月～2011年3月）として、リユース・リサイクルの取り組みを推進 ○小売：新宿マルイアネックス店長（2015年4月～2015年9月）、㈱丸井代表取締役社長 ○フィンテック事業の経験・知見：tsumiki証券㈱ CEO（2021年10月～現任） ○スタートアップ投資：共創投資部長（2020年7月～2021年9月）、D2C&Co.㈱取締役（2020年7月～2021年9月）
	伊藤　優子	1.規律性 2.分析思考 3.慎重さ 4.目標志向 5.責任感	●						●	●			●				○経営経験：㈱エイムクリエイツ代表取締役社長（2022年4月～現任） ○イノベーション：グループデザインセンター長（2018年4月～2022年3月）、グループデザインセンター担当役員（2022年4月～現任）としてnendoとのオープンイノベーションにより、グループ全体のデザイン経営を主導 ○サステナビリティ：㈱エイムクリエイツ取締役（2012年4月～2022年3月）、代表取締役社長（2022年4月～現任）として住友林業㈱との協業を通じた、建築分野のサステナビリティを推進 ○小売：㈱丸井取締役（2019年4月～現任）
	伊賀山　真行	1.分析思考 2.着想 3.達成欲 4.アレンジ 5.責任感	●					●					●				○経営経験：㈱ムービング代表取締役社長（2019年4月～現任） ○リスクマネジメント：グループ全体のリスク管理を行うコンプライアンス推進会議メンバー（2016年4月～2017年3月、2019年4月～現任） ○小売：㈱丸井取締役WEB事業本部長（2014年4月～2016年3月）、取締役オムニチャネル事業本部長（2016年4月～2019年3月）
	新津　達夫	1.個別化 2.着想 3.アレンジ 4.最上志向 5.未来志向										●	●	●	●		○DX：㈱okos取締役（2021年5月～現任）としてAIテクノロジー企業との協業を推進 ○小売：㈱丸井取締役事業企画部長（2019年4月～2021年3月）、取締役EC事業部長（2021年4月～現任） ○フィンテック：㈱エポスカード取締役（2016年4月～2019年3月） ○新規事業：複数の新規事業プロジェクトのリーダーを務め、新規事業開発の豊富な経験を有する
	廣松　あゆみ	1.着想 2.責任感 3.信念 4.調和性 5.公平性								●	●	●		●			○サステナビリティ/Well-being：丸井グループ人事部多様性推進課長（2014年4月～2018年3月）、自身も短時間勤務で育児と両立しながら社内の多様性を推進 ○DX：㈱エムアンドシーシステム取締役システム企画本部長（2019年4月～2021年3月）、取締役顧客システム開発本部長（2021年4月～2022年3月）、取締役デジタル推進本部長（2022年4月～現任） ○フィンテック：㈱エポスカード事業企画部担当課長（2008年4月～2010年3月）、クレジット管理部担当課長（2010年4月～2011年1月）、㈱エポスカード取締役（2022年4月～現任）
	石岡　治郎	1.戦略性 2.最上志向 3.学習欲 4.達成欲 5.着想			●								●				○人材マネジメント：㈱丸井グループ人事部長（2020年4月～2023年3月） ○小売：博多マルイ店次長（2016年4月～2017年3月）、㈱丸井取締役営業企画部長（2023年4月～現任）
	松本　孝洋	1.調和性 2.達成欲 3.慎重さ 4.分析思考 5.責任感					●	●									○ガバナンス/リスクマネジメント：㈱丸井グループ 総務部長（2021年4月～現任）
	塩田　裕子	1.学習欲 2.内省 3.達成欲 4.自我 5.原点思考								●			●		●		○サステナビリティ：㈱丸井グループ CSR推進部 CSR推進担当課長（2016年4月～2017年3月）、サステナビリティ部 サステナビリティ担当課長（2017年4月～2019年3月）サステナビリティ部長（2022年4月～現任） ○小売：㈱丸井 川崎店 店次長（2013年10月～2014年3月）、営業企画部 博多ニーズマーケティング課長（2014年4月～2016年3月） ○新規事業：㈱丸井グループ 新規事業プロジェクト 共創ビジネス担当課長(2019年10月～2021年3月)、㈱okos 共創ビジネス事業部長(2021年4月～2022年3月)
	長棹　淳	1.調和性 2.分析思考 3.最上志向 4.親密性 5.ポジティブ		●		●	●										○経営戦略立案、ガバナンス：㈱丸井グループ 経営企画部長（2022年4月～現任） ○ファイナンス：㈱丸井グループ財務部 出納課長（2017年4月～2019年3月）、経営企画部 経営計画担当課長（2019年4月～2022年3月）
	山根　丈明	1.分析思考 2.慎重さ 3.親密性 4.個別化 5.競争性											●	●			○小売：㈱丸井 営業企画部 ニーズ・販売促進課長（2015年4月～2016年3月） ○フィンテック：㈱エポスカード 事業企画部長（2021年4月～2022年3月）、フィンテック事業本部長（2022年4月～現任）

（2023年6月現在）

各役員が持つ特徴的な資質について

■全34資質の中のTOP5

クリフトンストレングス®の、性格特性を表す4つの領域と、全34の資質のうち、各役員が持つ特徴的な資質TOP５を公開いたします。



クリフトンストレングス®について

クリフトンストレングス®：米国GALLUP社が、世界中の200万人の成功した人の行動・考え方のパターンを5,000種類抽出し、それを34の資質に集約したもので、フォーチュン 500社の9割以上が人材開発に活用している。人は弱みよりも強みにフォーカスすることでよりしあわせになれる＝ベストパフォーマンスを発揮するというポジティブ心理学がベースになっている。自身の資質を知ることはもちろん、他者の資質も同時に比較することで、一人ひとりの多様性への理解を深めることができる。

34資質の詳細解説は下記よりご覧いただけます。
www.gallup.com/cliftonstrengths/ja/253721/CliftonStrengths-34資質.aspx

2022年6月14日

各　　位

会 社 名　株式会社　丸井グループ
代表者名　　代表取締役社長　　青井　浩
（コード番号 8252、東証プライム市場）
問合せ先　　経営企画部長　　長棹　淳
（TEL 03-3384-0101）

2021年度取締役会実効性評価　第三者評価の実施について

当社は、2021年度の取締役会実効性評価にあたり、今回、初の第三者機関（株式会社ボードアドバイザーズ）による評価を実施いたしましたので、その結果の概要を以下のとおりお知らせいたします。

記

１．第三者評価実施の目的

当社は、取締役会の機能向上を目的として、年１回、取締役会の実効性評価を実施することを、当社コーポレートガバナンス・ガイドラインで規定しており、2015年度より全取締役および全監査役を対象とした自己評価アンケートをもとに評価を実施してまいりました。

これまでも実効性向上に向けて提起された課題について着実に改善に取り組んでまいりましたが、ステークホルダー経営を推進する当社取締役会の実効性を客観的に評価するため、このたび、取締役会の実効性評価に高い知見をもつ株式会社ボードアドバイザーズによる評価を実施いたしました。

２．評価方法

2021年度における取締役会の実効性評価の具体的な評価方法は以下のとおりです。株式会社ボードアドバイザーズにより、これまでの取締役会実効性評価の実施経験と企業統治にかかわる専門的知見に基づき評価をいただきました。

（１）全取締役・監査役を対象としたアンケート調査
（２）全取締役・監査役を対象とした第三者機関によるインタビュー（１人あたり約１時間）
（３）取締役会事務局との面談
（４）取締役会資料及び議事録の閲覧
（５）各諮問委員会議事録の閲覧

３．結果の概要

第三者機関（株式会社ボードアドバイザーズ）による評価結果の概要は、別紙「株式会社丸井グループ／2021年度取締役会実効性評価結果の概要」のとおりです。

今後、いただいた評価結果をもとに、提起された課題については取締役会にて検討を進めてまいります。なお、実効性評価の取り組みの詳細などにつきましては、７月上旬に提出いたしますコーポレート・ガバナンス報告書にて開示いたします。

■参考　株式会社ボードアドバイザーズ　概要

【設立】
・2018 年 11 月

【代表取締役社長】
・佃 秀昭 氏

【主な事業内容】
・「志あるリーダーたちを支援し、日本の経済社会の発展に貢献する」をミッションに、ガバナンス・経営人材関連サービスを提供するコンサルティングファーム
・主に、ボードアドバイザリー、取締役会実効性評価、社外取締役招聘、社長後継者計画、経営人材評価、経営人材コーチング・育成のコンサルティングなど、クライアント企業の企業統治改革と経営改革を支援

以　上

別紙

株式会社ボードアドバイザーズ作成

株式会社丸井グループ／2021年度取締役会実効性評価結果の概要

1. 結論

株式会社丸井グループの取締役会（以下「取締役会」という）は、自律・共創的なガバナンスが実践されており、他に類を見ない形で取締役会実効性が確保されていることが確認された。

・二項対立を乗り越える価値観・利他精神などの企業文化に根差したガバナンスが実践されている
・根源的価値創造を目指す「６ステークホルダー・ガバナンス」が実践されている
・取締役会は、特定株主を代表する取締役が参加しているが、利益相反につながるような懸念事項は無く、株主共同の利益が追求されている

2. 取締役会実効性を支える「強み」

取締役会の実効性は、以下①～⑤の複数の「強み」によって、高次元でバランスよく支えられていることが確認された。

① 卓越した経営者と執行体制

・取締役会においても議長である社長が、中長期視点に立った建設的対立議論を促していること
・執行によるデータ収集や管理は高いレベルにあること

② 洞察力に富む社外取締役

・各領域の第一人者として、社外取締役の専門性・観察力・経営観・精神の独立性が披露されていること
・社外取締役が、現社長が率いる丸井グループに対する愛着を有していること

③ 明確な取締役会の目的

・取締役全員が、「ステークホルダー経営」の実現という取締役会の目的と方向性を明確に理解していること
・取締役会の目的、構成、議案・議論・運営が整合していること

④ 取締役会議案の工夫

・取締役会の場を戦略議論に充てるべく、可能な限り議案を絞り込む工夫がなされていること

⑤ 取締役会議事進行と闊達な議論

・議論する取締役会として工夫された運営がなされていること
・戦略議論の量と質を補完すべく「役員合宿」が有効に活用され、全取締役が極めて高く評価していること

3. さらなる実効性向上のための「課題」

取締役会の実効性をさらに向上させる観点で、以下①～④の「課題」の指摘がなされた。

① 中長期戦略議論の質・量の確保

・中期経営計画のインパクト目標達成に向けた具体的議論や、より長期・戦略視点の議論に時間を割くことが必要

・戦略検討委員会とサステナビリティ委員会を軌道に乗せ、両委員会での議論を取締役会に還流させて、さらなる企業価値の向上につなげることが課題

② 指名機能の強化

・指名・報酬委員会の役割や範囲、次期社長に求める人物像や調達・育成方法、ＣＭＡ（共創経営塾）との連動が必要

③ 報酬機能の強化

・インパクト目標・ＥＳＧ指標の設計、副社長以下の執行役員や次世代経営者に対する報酬の在り方に関する議論を深め、優秀な中途採用促進の観点からも、報酬機能の検討が必要

④ 実効性を支える「強み」の強化

・現在の取締役会実効性は、現社長と社外取締役の存在に大きく依拠していることから、強みである「社長」の後継者を慎重に人選していくための仕組化の努力と、企業文化の革新が課題

以 上

2023年6月12日

各　　位

会 社 名　株式会社　丸井グループ
代表者名　　代表取締役社長　　青井　浩
（コード番号 8252、東証プライム市場）
問合せ先　　経営企画部長　　長棹　淳
（TEL 03-3384-0101）

2022年度取締役会実効性評価
社外取締役の独立性・貢献度の実効性検証について

当社は、2022年度の取締役会実効性評価にあたり、社外取締役の独立性と貢献度について客観的な視点で検証を行うため、第三者機関（株式会社ボードアドバイザーズ）による評価を実施いたしましたので、その結果の概要を以下のとおりお知らせいたします。

記

１．第三者評価実施の目的

当社は、取締役会の機能向上を目的として、2015年度より年1回、全取締役および全監査役を対象とした自己評価アンケートをもとに評価を実施してまいりました。

昨年度は当社取締役会の実効性を客観的に評価するため、取締役会の実効性評価に高い知見をもつ株式会社ボードアドバイザーズによる評価を実施し、当社の取締役会について自律・共創的なガバナンスが実践されており、高水準の実効性が確保されていることを確認いたしました。

今年度は、実効性評価実施にあたり、これまでの投資家との対話の中で社外取締役の在任年数・兼職数について一部懸念の声が挙げられた点を踏まえ、取締役会において社外取締役の独立性・貢献度について客観的な検証を行うべきではないかとの議論がなされ、再度、株式会社ボードアドバイザーズに評価・分析を依頼いたしました。

２．評価方法

2022年度取締役会実効性評価における社外取締役の独立性・貢献度の具体的な評価方法は以下のとおりです。株式会社ボードアドバイザーズにより、専門的知見に基づき評価をいただきました。

（１）全取締役・監査役への第三者機関によるインタビュー（１人あたり約30分）
（２）取締役会及び各諮問委員会の議事録閲覧
（３）兼職分析（社外取締役としての活動時間の分析）
（４）その他（主要な執行役員・事務局との面談、機関投資家の議決権行使基準の調査、社外取締役在任期間に関する国内外の事例調査）

３．結果の概要

第三者機関（株式会社ボードアドバイザーズ）による評価結果の概要は、別紙「株式会社丸井グループ　2022年度取締役会実効性評価：社外取締役の独立性・貢献度分析結果の概要」のとおりです。なお、実効性評価の取り組みの詳細などにつきましては、7月上旬に提出いたしますコーポレート・ガバナンス報告書にて開示いたします。

■参考　株式会社ボードアドバイザーズ　概要

【設立】
・2018 年 11 月

【代表取締役社長】
・佃 秀昭 氏

【主な事業内容】
・「志あるリーダーたちを支援し、日本の経済社会の発展に貢献する」をミッションに、ガバナンス・経営人材関連サービスを提供するコンサルティングファーム
・主に、ボードアドバイザリー、取締役会実効性評価、社外取締役招聘、社長後継者計画、経営人材評価、経営人材コーチング・育成のコンサルティングなど、クライアント企業の企業統治改革と経営改革を支援

以　上

別紙

株式会社ボードアドバイザーズ作成

株式会社丸井グループ
2022 年度取締役会実効性評価：社外取締役の独立性・貢献度分析結果の概要

1. 結論

① 株式会社丸井グループの社外取締役３名は、高い独立性を保ちつつ、各々が異なる専門性を発揮し、企業価値向上に大きく貢献していることが確認された。

・2022 年度に実施された取締役会及び各諮問委員会の全議事録を閲覧・分析し、社外取締役３名が「執行が見落としている問題点を指摘する」「執行が抱える問題点に対し適切なアプローチを提示する」といった形で、活発な議論に大きく貢献していることを確認した

・対象者へのインタビューを通じても、３名の貢献が高く評価されていることを確認した

・３名は執行に対して強い牽制を効かせていることが確認され、特に牽制対象となる代表取締役社長が社外取締役をリスペクトし牽制を受け止めることで、牽制が有効に機能している

② 株式会社丸井グループのガバナンスとしては、自ら社外取締役の独立性と貢献度を検証し、その結果を機関投資家に示す米国型の手法が企業文化に照らして整合的である。

・一般的には社外取締役としての就任年数が長期化すると、執行との関係が近くなり、牽制が弱まっていくリスクがあるため、「任期」という基準を設けて社外取締役を交代することは合理的である。一方で、質の高い社外取締役が揃っていることで、ステークホルダー視点での牽制が有効に機能し「ステークホルダーガバナンス」を実現できている丸井グループにおいては、「任期」という形式的な基準で交代することは適さないといえる

・米国では在任期間上限を定める企業は少なく、社外取締役の個人評価などのプロセスを通じて再任を決定するため、在任年数が 15 年を超える例が多く存在する

- 社外取締役の在任期間に上限を設けている企業は、S&P500 の 7%のみ
- 各取締役の個人評価を実施している企業は、S&P500 の 47%に上る
- 米国企業において在任期間が 11 年を超える社外取締役の比率は約 20%に及ぶ

2. 将来に向けた対応

将来に向けては、以下の２点について対応することを推奨。

① 社外取締役個人評価の定期的な実施

・一般論として社外取締役の独立性・貢献度は一定期間を過ぎると低下するため、社外取締役の個人評価を定期的に実施し、独立性と貢献度の定点観測を行う

② 社外取締役のサクセッションプラン検討

・現任社外取締役の貢献度が非常に高いが故に、後任を探す難易度が高いことから、後任は今から時間を掛けて検討することが推奨される

以 上

コーポレートガバナンス・コード実施状況表

株式会社丸井グループ

当社のコーポレートガバナンス・コードの実施状況は、以下のとおり丸井グループコーポレートガバナンス・ガイドライン（以下ガイドラインと表記）、及び当社ウェブサイト等で開示しております。

コーポレートガバナンス・コード			実施状況の開示場所	実施状況	
基本原則	原則	補充原則		comply	expiain
第1章 株主の権利・平等性の確保	1－1．株主の権利の確保		ガイドライン第3章　第24条（株主の権利の確保）	●	
		1－1①	ガイドライン第3章　第26条（株主総会）	●	
		1－1②	ガイドライン第2章　第5条（取締役会の役割）	●	
変更		1－1③	ガイドライン第3章　第24条（株主の権利の確保） 第26条（株主総会）	●	
	1－2．株主総会における権利行使		ガイドライン第3章　第26条（株主総会）	●	
		1－2①	ガイドライン第4章　第31条（情報開示）	●	
		1－2②	ガイドライン第3章　第26条（株主総会）	●	
		1－2③		●	
		1－2④		●	
		1－2⑤		●	
	1－3．資本政策の基本的な方針		ガイドライン第3章　第27条（資本政策の基本方針） 第3章　第28条（株主還元） 本報告書「Ⅰ【コーポレートガバナンス・コードの各原則に基づく開示】1－3」	●	
	1－4．政策保有株式		ガイドライン第3章　第29条（政策保有株式） 本報告書「Ⅰ【コーポレートガバナンス・コードの各原則を実施しない理由】1－4」		●
		1－4①	「Ⅰ【コーポレートガバナンス・コードの各原則に基づく開示】1－4、1－4－1・2」	●	
		1－4②		●	
	1－5．いわゆる買収防衛策		該当なし		
		1－5①	－		
	1－6．株主の利益を害する可能性のある資本政策		ガイドライン第3章　第27条（資本政策の基本方針）	●	
	1－7．関連当事者間の取引		ガイドライン第3章　第30条（関連当事者間の取引） 本報告書「Ⅰ【コーポレートガバナンス・コードの各原則に基づく開示】1－7」	●	
第2章 株主以外のステークホルダーとの適切な協働	2－1．中長期的な企業価値向上の基礎となる経営理念の策定		ガイドライン第1章　第1条（目的）	●	
	2－2．会社の行動準則の策定・実践		ガイドライン第1章　第2条（行動規範） 本報告書「Ⅰ【コーポレートガバナンス・コードの各原則に基づく開示】2－2、2－2－1」	●	
		2－2①		●	
	2－3．社会・環境問題をはじめとするサステナビリティーを巡る課題		ガイドライン第1章　第2条（行動規範） 第3条（サステナビリティの取り組み） 本報告書「Ⅰ【コーポレートガバナンス・コードの各原則に基づく開示】2－3、2－3－1」 共創経営レポート VISION BOOK 2050 長期目標の進捗 インパクトブック 丸井グループ方針一覧 有価証券報告書 ESGデータブック FACTBOOK	●	
		2－3①		●	
	2－4．女性の活用を含む社内の多様性の確保		ガイドライン第1章　第2条（行動規範） 第2章　第5条（取締役会の役割） 第18条（執行役員） 本報告書「Ⅰ【コーポレートガバナンス・コードの各原則に基づく開示】2－4、2－4－1」	●	
		2－4①	ESGデータブック 有価証券報告書	●	
	2－5．内部通報		ガイドライン第4章　第32条（内部通報制度）	●	
		2－5①		●	
	2－6．企業年金のアセットオーナーとしての機能発揮		該当なし		

コーポレートガバナンス・コード			実施状況の開示場所	実施状況	
基本原則	原則	補充原則		comply	expiain
第3章 適切な情報開示と透明性の確保	3－1．情報開示の充実		ガイドライン第1章 第1条（目的） 第2章 第5条（取締役会の役割） 第11条（指名・報酬委員会） 第19条（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20条（取締役、監査役、執行役員の報酬） 本報告書「Ⅰ【コーポレートガバナンス・コードの各原則に基づく開示】3－1」	●	
		(i)		●	
		(ii)		●	
		(iii)		●	
		(iv)		●	
		(v)		●	
		3－1①	ガイドライン第4章 第31条（情報開示）	●	
		3－1②	ガイドライン第3章 第26条（株主総会）	●	
		3－1③	ガイドライン第2章 第3条（サステナビリティの取り組み） 共創経営レポート VISION BOOK 2050 丸井グループ方針一覧 有価証券報告書 ESGデータブック FACTBOOK インパクトブック	●	
	3－2．外部会計監査人		ガイドライン第2章 第9条（監査役会の役割） 第22条（会計監査人）	●	
		3－2①		●	
		3－2②		●	
第4章 取締役会等の責務	4－1．取締役会の役割・責務（1）		ガイドライン第1章 第1条（目的） 第2章 第5条（取締役会の役割） 本報告書「Ⅰ【コーポレートガバナンス・コードの各原則に基づく開示】4－1－1、4－1－3」	●	
		4－1①		●	
		4－1②		●	
		4－1③		●	
	4－2．取締役会の役割・責務（2）		ガイドライン第2章 第20条（取締役、監査役、執行役員の報酬） 本報告書「Ⅰ【コーポレートガバナンス・コードの各原則に基づく開示】4－2－1」 「Ⅱ－1【取締役報酬関係】	●	
		4－2①		●	
		4－2②	ガイドライン第2章 第5条（取締役会の役割） VISION BOOK 2050	●	
	4－3．取締役会の役割・責務（3）		ガイドライン第2章 第11条（指名・報酬委員会） 第23条（リスク管理体制） 第3章 第30条（関連当事者間の取引） 第4章 第31条（情報開示）	●	
		4－3①	ガイドライン第2章 第11条（指名・報酬委員会） 第19条（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）	●	
		4－3②	ガイドライン第2章 第19条（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）	●	
		4－3③	本報告書「Ⅰ【コーポレートガバナンス・コードの各原則に基づく開示】4－3－2、4－3－3」	●	
		4－3④	ガイドライン第2章 第23条（リスク管理体制） 本報告書「Ⅳ－1【会社の体制および運用状況】 有価証券報告書	●	
	4－4．監査役及び監査役会の役割・責務		ガイドライン第2章 第9条（監査役会の役割） 第16条（取締役） 第17条（監査役）	●	
		4－4①		●	
	4－5．取締役・監査役等の受託者責任		ガイドライン第2章 第16条（取締役） 第17条（監査役）	●	
	4－6．経営の監督と執行		ガイドライン第2章 第6条（取締役会の構成）	●	
	4－7．独立社外取締役の役割・責務		ガイドライン第2章 第16条（取締役）	●	
	4－8．独立社外取締役の有効な活用実施状況		ガイドライン第2章 第6条（取締役会の構成） 本報告書「Ⅰ【コーポレートガバナンス・コードの各原則に基づく開示】4－8」	●	
		4－8①	ガイドライン第2章 第16条（取締役） 本報告書「Ⅰ【コーポレートガバナンス・コードの各原則に基づく開示】4－8－1」	●	
		4－8②	ガイドライン第2章 第16条（取締役）	●	
		4－8③	該当なし	●	

コーポレートガバナンス・コード			実施状況の開示場所	実施状況	
基本原則	原則	補充原則		comply	expiain
第4章 取締役会等の責務	4－9. 独立社外取締役の独立性判断基準及び資質		ガイドライン第2章 第19条(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) (別表1)社外役員独立性基準 本報告書「Ⅰ【コーポレートガバナンス・コードの各原則に基づく開示】4－9」	●	
	4－10. 任意の仕組みの活用		ガイドライン第2章 第4条(組織体制) 第11条(指名・報酬委員会)	●	
変更		4－10①	ガイドライン第2章 第4条(組織体制) 第11条(指名・報酬委員会) 本報告書「Ⅰ【コーポレートガバナンス・コードの各原則に基づく開示】4－10－1」	●	
	4－11. 取締役会・監査役会の実効性確保のための前提条件		ガイドライン第2章 第6条(取締役会の構成) 第8条(取締役会の評価) 第10条(監査役会の構成) 第19条(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)	●	
		4－11①	ガイドライン第2章 第6条(取締役会の構成) 第11条(指名・報酬委員会) 第19条(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) 本報告書「Ⅰ【コーポレートガバナンス・コードの各原則に基づく開示】4－11－1」 VISION BOOK 2050 共創経営レポート	●	
		4－11②	ガイドライン第2章 第16条(取締役) 第17条(監査役) 本報告書「Ⅰ【コーポレートガバナンス・コードの各原則に基づく開示】4－11－2」	●	
	4－11. 取締役会・監査役会の実効性確保のための前提条件	4－11③	ガイドライン第2章 第8条(取締役会の評価) 第19条(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) 本報告書「Ⅰ【コーポレートガバナンス・コードの各原則に基づく開示】4－11－3」	●	
	4－12. 取締役会における審議の活性化		ガイドライン第2章 第6条(取締役会の構成) 第16条(取締役)	●	
		4－12①	ガイドライン第2章 第7条(取締役会の運営)	●	
	4－13. 情報入手と支援体制		ガイドライン第2章 第7条(取締役会の運営) 第16条(取締役) 第17条(監査役)	●	
		4－13①		●	
		4－13②		●	
		4－13③		●	
	4－14. 取締役・監査役のトレーニング		ガイドライン第2章 第21条(トレーニングの方針)	●	
		4－14①	ガイドライン第2章 第21条(トレーニングの方針)	●	
		4－14②	ガイドライン第2章 第21条(トレーニングの方針) 本報告書「Ⅰ【コーポレートガバナンス・コードの各原則に基づく開示】4－14－2」	●	
第5章 株主との対話	5－1. 株主との建設的な対話に関する方針		ガイドライン第3章 第25条(株主との対話) 本報告書「Ⅰ【コーポレートガバナンス・コードの各原則に基づく開示】5－1、5－1－1」 当社WEBサイト(株主・投資家との対話)	●	
		5－1①		●	
		5－1②		●	
		5－1③		●	
	5－2. 経営戦略や経営計画の策定・公表		ガイドライン第2章 第5条(取締役会の役割) 第3章 第27条(資本政策の基本方針) 第4章 第31条(情報開示) 本報告書「Ⅰ【コーポレートガバナンス・コードの各原則に基づく開示】5－2」	●	
		5－2①	有価証券報告書	●	

【参考 開示資料URL】

・丸井グループ　ウェブサイト
（https://www.0101maruigroup.co.jp/）

・丸井グループコーポレートガバナンス・ガイドライン
（https://www.0101maruigroup.co.jp/pdf/cgg_20230509.pdf）

・共創経営レポート
（https://www.0101maruigroup.co.jp/ir/pdf/i_report/2021/i_report2021_a3.pdf）

・VISION BOOK 2050
（https://www.0101maruigroup.co.jp/sustainability/pdf/s_report/2018//s_report2018 _a3.pdf）

・丸井グループ方針一覧
（https://www.0101maruigroup.co.jp/ci/governance/index.html#norm）

・有価証券報告書
（https://www.0101maruigroup.co.jp/pdf/settlement/0230gfe0.pdf）

・ESGデータブック
（https://www.0101maruigroup.co.jp/sustainability/pdf/esg/esg2023.pdf）

・FACTBOOK
（https://www.0101maruigroup.co.jp/pdf/settlement/factbook_2023g.pdf）

・インパクトブック
（https://www.0101maruigroup.co.jp/ir/pdf/impactbook/2023/impactbook_all.pdf）

・「株主・投資家との対話」
（https://www.0101maruigroup.co.jp/ir/management/dialogue.html）

株式会社丸井グループ　コーポレート・ガバナンス報告書　更新履歴

更新日	主な更新内容	当報告書における記載場所
2023年 7月13日	「基本的な考え方」の記載を更新しました	Ⅰ-1【基本的な考え方】
	原則1－3の記載を更新しました	Ⅰ-1【コーポレートガバナンス・コードの各原則に基づく開示】 原則1-3　資本政策の基本的な方針
	原則1－4の記載を更新しました	Ⅰ-1【コーポレートガバナンス・コードの各原則に基づく開示】 原則1-4　政策保有株式
	原則2－4、補充原則2－4－1、3－1－3の記載を更新しました	Ⅰ-1【コーポレートガバナンス・コードの各原則に基づく開示】 原則2-3　社会・環境問題をはじめとするサステナビリティを巡る課題 補充原則2－3－1　サステナビリティを巡る課題への取り組み 補充原則3－1－3　自社のサステナビリティへの取り組み、人的資本・知的財産への投資などの情報開示
	原則2－3、補充原則2－3－1、3－1－3の記載を更新しました	Ⅰ-1【コーポレートガバナンス・コードの各原則に基づく開示】 原則2-4　女性の活躍推進を含む社内の多様性の確保 補充原則2－4－1　中核人材の登用等における多様性の確保 補充原則3－1－3　自社のサステナビリティへの取り組み、人的資本・知的財産への投資などの情報開示
	原則3－1の記載を更新しました	Ⅰ-1【コーポレートガバナンス・コードの各原則に基づく開示】 原則3-1（ⅰ）経営理念・経営計画
	補充原則4－1－3の記載を更新しました	Ⅰ-1【コーポレートガバナンス・コードの各原則に基づく開示】 補充原則4－1－3　後継者計画
	補充原則4－11－3の記載を更新しました	Ⅰ-1【コーポレートガバナンス・コードの各原則に基づく開示】 補充原則4－11－3　取締役会全体の実効性についての分析・評価の結果の概要
	原則5－1の記載を更新し、補充原則5－1－2を新たに追加しました	Ⅰ-1【コーポレートガバナンス・コードの各原則に基づく開示】 原則5－1　株主との建設的な対話に関する方針 補充原則5－1－1　株主との実際の対話（面談）の対象者 補充原則5－1－2　株主との建設的な対話を促進するための方針
	原則5－2の記載を更新しました	Ⅰ-1【コーポレートガバナンス・コードの各原則に基づく開示】 原則5-2　資本コストを意識した経営
	大株主の状況、補足説明の記載を更新しました	Ⅰ-2 資本構成 大株主の状況、補足説明
	社外取締役と会社との関係の記載を更新しました	Ⅱ-1　機関構成・組織運営等に係る事項 【取締役関係】
	取締役報酬関係の記載を更新しました	Ⅱ-1　機関構成・組織運営等に係る事項 【取締役報酬関係】
	株主その他の利害関係者に関する施策の実施状況の記載を更新しました	Ⅲ-2　IRに関する活動状況 Ⅲ-3　ステークホルダーの立場の尊重に係る取り組み状況
	内部統制システム等に関する事項の「昨年度の運用状況」の記載を更新しました	Ⅳ-1内部統制システムに関する基本的な考え方および及びその整備状況 ■昨年度の運用状況

更新日	主な更新内容	当報告書における記載場所
2022年 7月12日	「基本的な考え方」の記載を更新しました	Ⅰ-1【基本的な考え方】
	原則１－４の記載を更新しました	Ⅰ-1【コーポレートガバナンス・コードの各原則に基づく開示】 原則1-4　政策保有株式
	原則２－３、補充原則２－３－１、３－１－３の記載を更新しました	Ⅰ-1【コーポレートガバナンス・コードの各原則に基づく開示】 原則2-4　女性の活躍推進を含む社内の多様性の確保 補充原則２－４－１　中核人材の登用等における多様性の確保 補充原則３－１－３　自社のサステナビリティへの取り組み、人的資本・知的財産への投資などの情報開示
	原則３－１の記載を更新しました	Ⅰ-1【コーポレートガバナンス・コードの各原則に基づく開示】 原則3-1（v）取締役会が取締役・監査役の選任・指名を行う際の個々の選任・指名についての説明
	原則４－１の記載を追加しました	Ⅰ-1【コーポレートガバナンス・コードの各原則に基づく開示】 原則４－１　取締役会の役割・責務（経営戦略・経営計画等についての議論）
	補充原則４－１－３の記載を更新しました	Ⅰ-1【コーポレートガバナンス・コードの各原則に基づく開示】 補充原則４－１－３　後継者計画
	補充原則４－１１－３の記載を更新しました	Ⅰ-1【コーポレートガバナンス・コードの各原則に基づく開示】 補充原則４－１１－３　取締役会全体の実効性についての分析・評価の結果の概要
	大株主の状況、補足説明の記載を更新しました	Ⅰ-2 資本構成 大株主の状況、補足説明
	社外取締役と会社との関係の記載を更新しました	Ⅱ-1　機関構成・組織運営等に係る事項 【取締役関係】
	社外監査役と会社との関係の記載を更新しました	Ⅱ-1　機関構成・組織運営等に係る事項 【監査役関係】
	取締役報酬関係の記載を更新しました	Ⅱ-1　機関構成・組織運営等に係る事項 【取締役報酬関係】
	内部統制システム等に関する事項の「昨年度の運用状況」の記載を更新しました	Ⅳ-1内部統制システムに関する基本的な考え方および及びその整備状況 ■昨年度の運用状況
	添付資料「人的資本に関する指標」を追加しました	―
	添付資料「役員スキルマトリックス」を更新しました	―
2022年 5月30日	補充原則４－１１－１の記載を更新しました	Ⅰ-1【コーポレートガバナンス・コードの各原則に基づく開示】 補充原則４－１１－１　取締役会および監査役会の構成についての考え方
	体制に関する記載を更新しました	Ⅳ-1　内部統制システムに関する基本的な考え方及びその整備状況 1．内部統制システムに関する基本的な考え方及びその整備状況
	共創経営レポート、丸井グループコーポレートガバナンス・ガイドラインのURLを更新しました	―
	丸井グループコーポレートガバナンス・ガイドライン改定に基づき、実施状況表、更新履歴を更新しました	―
	添付資料にスキルマトリックス（2022年3月時点）を追加しました	―
2021年 8月5日	丸井グループコーポレートガバナンス・ガイドライン改定に基づき、実施状況表、更新履歴を更新しました	―

更新日	主な更新内容	当報告書における記載場所
2021年 7月15日	「基本的な考え方」の記載を更新しました	Ⅰ-1【基本的な考え方】
	「2021年6月の改訂後コードに基づき記載」の旨を追記しました	Ⅰ-1【コーポレートガバナンス・コードの各原則を実施しない理由】 〈対象コード〉 2021年6月改定後コードに基づき記載
	原則１－３の記載を更新しました	Ⅰ-1【コーポレートガバナンス・コードの各原則に基づく開示】 原則1-3 資本政策の基本的な方針
	原則１－４の記載を更新しました	Ⅰ-1【コーポレートガバナンス・コードの各原則に基づく開示】 原則1-4 政策保有株式
	原則２－３の記載を更新し、補充原則２－３－１・補充原則３－１－３を新たに追加しました	Ⅰ-1【コーポレートガバナンス・コードの各原則に基づく開示】 原則2－3 社会・環境問題をはじめとするサステナビリティを巡る課題 補充原則2－3－1 サステナビリティを巡る課題への取り組み 補充原則3－1－3 自社のサステナビリティへの取組み、人的資本・知的財産への投資などの情報開示
	原則２－４の記載を更新し、補充原則２－４－１を新たに追加しました	Ⅰ-1【コーポレートガバナンス・コードの各原則に基づく開示】 原則2－4 女性の活躍推進を含む社内の多様性の確保 補充原則2－4－1 中核人材の登用等における多様性の確保
	原則３－１の記載を更新しました	Ⅰ-1【コーポレートガバナンス・コードの各原則に基づく開示】 原則3-1(i) 経営理念・経営計画 原則3-1(iii) 取締役会が取締役・経営陣幹部の報酬を決定するにあたっての方針と手続 原則3-1(v)取締役会が取締役・監査役の選任・指名を行う際の個々の選任・指名についての説明
	補充原則４－１－３の記載を更新しました	Ⅰ-1【コーポレートガバナンス・コードの各原則に基づく開示】 補充原則4－1－3 後継者計画
	補充原則４－１０－１の記載を更新しました。	Ⅰ-1【コーポレートガバナンス・コードの各原則に基づく開示】 補充原則4－10－1 任意の仕組みの活用
	補充原則４－１１－１の記載を更新しました。	Ⅰ-1【コーポレートガバナンス・コードの各原則に基づく開示】 補充原則4－11－1 取締役会および監査役会の構成についての考え方
	補充原則４－１１－３の記載を更新しました。	Ⅰ-1【コーポレートガバナンス・コードの各原則に基づく開示】 補充原則4－11－3 取締役会全体の実効性についての分析・評価の結果の概要
	原則５－１の記載を更新し、補充原則５－１－１を新たに追加しました	Ⅰ-1【コーポレートガバナンス・コードの各原則に基づく開示】 原則5－1 株主との建設的な対話に関する方針 補充原則5－1－1 株主との実際の対話（面談）の対象者
	大株主の状況、補足説明の記載を更新しました	Ⅰ-2 資本構成 大株主の状況、補足説明
	社外取締役と会社との関係の記載を更新しました	Ⅱ-1 機関構成・組織運営等に係る事項 【取締役関係】
	社外監査役と会社との関係の記載を更新しました	Ⅱ-1 機関構成・組織運営等に係る事項 【監査役関係】
	報酬の額、算定方法の決定方針の開示内容の記載を更新しました	Ⅱ-1 機関構成・組織運営等に係る事項 【役員報酬関係】
	株主総会通知に関する記載を更新しました	Ⅲ-1株主総会の活性化および議決権行使の円滑化に向けての取組み状況 株主総会招集通知の早期発送
	ステークホルダーの立場の尊重に係る取り組み状況の記載を更新しました	Ⅲ－３ ステークホルダーの立場の尊重に係る取り組み状況 環境保全活動、CSR活動等の実施、英語での情報開示
	別紙「コーポレートガバナンス・コード実施状況表」の記載を更新しました	Ⅳ-1内部統制システムに関する基本的な考え方および及びその整備状況 ■昨年度の運用状況
	政策保有株式の方針と削減の状況の記載を更新しました	Ⅰ-1【コーポレートガバナンス・コードの各原則を実施しない理由】 原則1-4 政策保有株式

更新日	主な更新内容	当報告書における記載場所
2021年 7月15日	原則２－２の記載を新たに追加しました	Ⅰ-1【コーポレートガバナンス・コードの各原則に基づく開示】 原則2-2　会社の行動準則の策定・実践
	原則２－３の記載を更新しました	Ⅰ-1【コーポレートガバナンス・コードの各原則に基づく開示】 原則2-3　社会・環境問題をはじめとするサステナビリティを巡る課題
	原則２－４の記載を更新しました	Ⅰ-1【コーポレートガバナンス・コードの各原則に基づく開示】 原則2-4　女性の活躍推進を含む社内の多様性の確保
2020年 7月30日	取締役に関する記載を更新しました	Ⅰ-1【コーポレートガバナンス・コードの各原則に基づく開示】 原則3-1（ⅴ）　取締役会が取締役・監査役の 選任・指名を行う際の個々の選任・指名についての説明
	後継者計画の記載を更新しました	Ⅰ-1【コーポレートガバナンス・コードの各原則に基づく開示】 補充原則4-1③　後継者計画
	補充原則4－8①の記載を新たに追加しました	Ⅰ-1【コーポレートガバナンス・コードの各原則に基づく開示】 補充原則4-8①　独立社外取締役との情報交換、認識共有
	結果の概要の記載を更新しました	Ⅰ-1【コーポレートガバナンス・コードの各原則に基づく開示】 補充原則4-11-3　取締役会全体の実効性についての分析・評価の結果の概要
	大株主の状況、補足説明の記載を更新しました	Ⅰ-2 資本構成 大株主の状況、補足説明
	社外取締役と会社との関係の記載を更新しました	Ⅱ-1　機関構成・組織運営等に係る事項 【取締役関係】
	社外監査役と会社との関係の記載を更新しました	Ⅱ-1　機関構成・組織運営等に係る事項 【監査役関係】
	報酬の額、算定方法の決定方針の開示内容の記載を更新しました	Ⅱ-1　機関構成・組織運営等に係る事項 【役員報酬関係】
	株主総会通知に関する記載を変更いたしました	Ⅲ-1株主総会の活性化および議決権行使の円滑化に向けての取組み状況 株主総会招集通知の早期発送
	体制に関する記載を更新しました	Ⅳ-1内部統制システムに関する基本的な考え方および及びその整備状況 [会社の体制および運用状況]
	昨年度の運用状況の記載を更新しました	Ⅳ-1内部統制システムに関する基本的な考え方および及びその整備状況 ■昨年度の運用状況
	記載要領の変更に伴い、記載の更新、模式図の追加をいたしました	Ⅴ-2その他コーポレートガバナンス体制等に関する事項 [適時開示体制の概要]
2019年 6月21日	政策保有株式の方針と削減の状況の記載を更新しました	Ⅰ-1【コーポレートガバナンス・コードの各原則を実施しない理由】 原則1-4　政策保有株式
	株主還元の記載を更新しました	Ⅰ-1【コーポレートガバナンス・コードの各原則に基づく開示】 原則1-3　資本政策の基本的な方針
	政策保有株式の銘柄数、貸借対照表計上額を更新しました	Ⅰ-1【コーポレートガバナンス・コードの各原則に基づく開示】 原則1-4　政策保有株式
	原則２－３の記載を新たに追加しました	Ⅰ-1【コーポレートガバナンス・コードの各原則に基づく開示】 原則2-3　社会・環境問題をはじめとするサステナビリティを巡る課題
	原則２－４の記載を新たに追加しました	Ⅰ-1【コーポレートガバナンス・コードの各原則に基づく開示】 原則2-4　女性の活躍推進を含む社内の多様性の確保
	取締役に関する事項を更新しました	Ⅰ-1【コーポレートガバナンス・コードの各原則に基づく開示】 原則3-1（ⅴ）　取締役会が取締役・監査役の 選任・指名を行う際の個々の選任・指名についての説明
	後継者計画の記載を更新しました	Ⅰ-1【コーポレートガバナンス・コードの各原則に基づく開示】 補充原則4-1-3　後継者計画

更新日	主な更新内容	当報告書における記載場所
2019年 6月21日	結果の概要の記載を更新しました	Ⅰ-1【コーポレートガバナンス・コードの各原則に基づく開示】 補充原則4-11-3 取締役会全体の実効性についての分析・評価の結果の概要
	大株主の状況、補足説明の記載を更新しました	Ⅰ-2 資本構成 大株主の状況、補足説明
	社外取締役と会社との関係の記載を更新しました	Ⅱ-1 機関構成・組織運営等に係る事項 【取締役関係】
	報酬の額、算定方法の決定方針の開示内容の記載を更新しました	Ⅱ-1 機関構成・組織運営等に係る事項 【役員報酬関係】
	補足説明の記載を更新しました	Ⅲ-3 ステークホルダーの立場の尊重に係る取組み状況
	リスク管理体制の記載を更新しました	Ⅳ-1 内部統制システムに関する基本的な考え方及びその整備状況 1．内部統制システムに関する基本的な考え方及びその整備状況
2018年 7月10日	原則１－3を実施しない理由を新たに追加しました	Ⅰ-1【コーポレートガバナンス・コードの各原則を実施しない理由】 原則1-3 資本政策の基本的な方針
	政策保有株式の記載を更新しました	Ⅰ-1【コーポレートガバナンス・コードの各原則を実施しない理由】 原則1-4 政策保有株式
	補充原則1-4-1 1-4-2の記載を新たに追加しました	Ⅰ-1【コーポレートガバナンス・コードの各原則を実施しない理由】 補充原則1-4-1 1-4-2
	原則2-6の記載を新たに追加しました	Ⅰ-1【コーポレートガバナンス・コードの各原則を実施しない理由】 原則2-6 企業年金のアセットオーナーとしての機能発揮
	取締役に関する事項を更新しました	Ⅰ-1【コーポレートガバナンス・コードの各原則に基づく開示】 原則3-1（ⅴ） 取締役会が取締役・監査役の 選任・指名を行う際の個々の選任・指名についての説明
	記載内容を更新しました	Ⅰ-1【コーポレートガバナンス・コードの各原則に基づく開示】 補充原則4-1-1 取締役会の経営陣に対する委任の範囲の概要
	補充原則4-1-3の記載を新たに追加しました	Ⅰ-1【コーポレートガバナンス・コードの各原則に基づく開示】 補充原則4-1-3 後継者計画
	記載内容を更新しました	Ⅰ-1【コーポレートガバナンス・コードの各原則に基づく開示】 補充原則4-2-1 取締役会の役割・責務（経営陣の報酬）
	補充原則4－3－2、4－3－3の記載を新たに追加しました	Ⅰ-1【コーポレートガバナンス・コードの各原則に基づく開示】 補充原則4-3-2、4-3-3 代表取締役社長（CEO）以下の経営陣の選任・解任
2018年 7月10日	補充原則4-10-1の記載を新たに追加しました	Ⅰ-1【コーポレートガバナンス・コードの各原則に基づく開示】 補充原則4-10-1 任意の仕組みの活用
	記載内容を更新しました	Ⅰ-1【コーポレートガバナンス・コードの各原則に基づく開示】 補充原則4-11-1 取締役会および監査役会の構成についての考え方
	結果の概要の記載を更新しました	Ⅰ-1【コーポレートガバナンス・コードの各原則に基づく開示】 補充原則4-11-3 取締役会全体の実効性についての分析・評価の結果の概要
	原則5-2の記載を新たに追加しました	Ⅰ-1【コーポレートガバナンス・コードの各原則に基づく開示】 原則5-2 資本コストを意識した経営
	大株主の状況の記載を更新しました	Ⅰ-2 資本構成 大株主の状況

更新日	主な更新内容	当報告書における記載場所
2018年 7月10日	社外取締役と会社との関係の記載を更新しました	Ⅱ-1 機関構成・組織運営等に係る事項 【取締役関係】
	報酬の額、算定方法の決定方針の開示内容の記載を更新しました	Ⅱ-1 機関構成・組織運営等に係る事項 【役員報酬関係】
	記載を更新しました	Ⅳ-1 内部統制システムに関する基本的な考え方及びその整備状況 1．内部統制システムに関する基本的な考え方及びその整備状況
2017年 7月3日	取締役に関する事項を更新しました	Ⅰ-1【コーポレートガバナンス・コードの各原則に基づく開示】 原則3-1（ⅴ） 取締役会が取締役・監査役の 選任・指名を行う際の個々の選任・指名についての説明
	補充原則4-2-1を新たに追加しました	Ⅰ-1【コーポレートガバナンス・コードの各原則に基づく開示】 補充原則4-2-1 取締役会の役割・責務（経営陣の報酬）
	結果の概要の記載を更新しました	Ⅰ-1【コーポレートガバナンス・コードの各原則に基づく開示】 補充原則4-11-3 取締役会全体の実効性についての分析・評価の結果の概要
	大株主の状況の記載を更新しました	Ⅰ-2 資本構成 大株主の状況
	社外取締役と会社との関係の記載を更新しました	Ⅱ-1 機関構成・組織運営等に係る事項 【取締役関係】
	買収防衛策の有無と補足説明の記載を更新しました	Ⅴ-1買収防衛策の導入の有無
2016年 7月2日	中期経営計画の記載を更新しました	Ⅰ-1【コーポレートガバナンス・コードの各原則に基づく開示】 3-1（ⅰ）経営理念・経営計画
	原則3-1（ⅴ）の記載を新たに記載を追加しました	Ⅰ-1【コーポレートガバナンス・コードの各原則に基づく開示】 3-1（ⅴ）取締役会が経営陣幹部・取締役・監査役の 選任・指名を行う際の個々の選任・指名についての説明
	補充原則4-11-3の記載を新たに追加しました	Ⅰ-1【コーポレートガバナンス・コードの各原則に基づく開示】 補充原則4-11-3 取締役会全体の実効性についての分析・評価の結果の概要
	外国人株主保有比率、大株主の状況の記載を更新しました	Ⅰ-2 資本構成 外国人株式保有比率、大株主の状況
	補足説明の記載を更新しました	Ⅱ-1 機関構成・組織運営等に係る事項 【取締役関係】
	報酬についての記載を更新しました	Ⅱ-1 機関構成・組織運営等に係る事項 【インセンティブ関係】
	補足説明の記載を追加しました	Ⅲ-2 IRに関する活動状況
2015年 11月6日	コーポレートガバナンス・コードに基づき、 コーポレートガバナンス報告書を作成しました	―