

コーポレート・ガバナンス

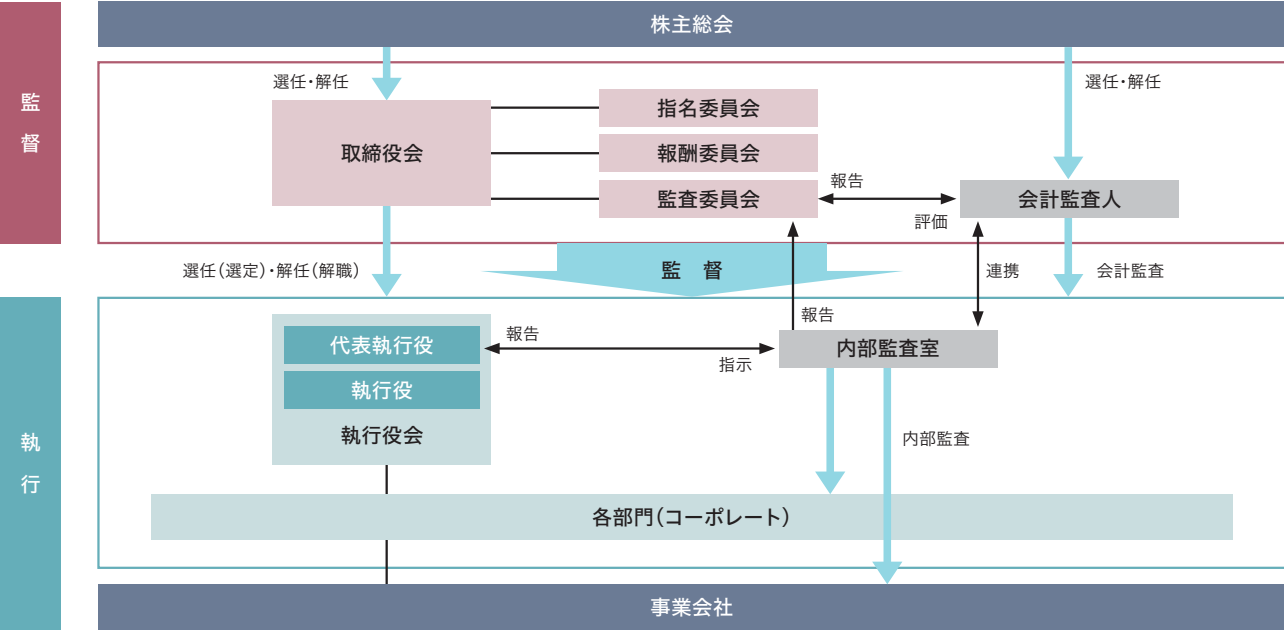
基本的な考え方

当社グループは、企業活動の透明性を確保し、経営の意思決定の迅速化、経営監督機能の強化、内部統制システムの充実などに継続的に取り組むことで、コーポレート・ガバナンス改革を推進しています。また、機関設計として指名委員会等設置会社を採用しています。

お客さま、お取引先、株主・投資家、従業員、地域社会・コミュニティといったステークホルダーとの良好な関係を構築するため、コーポレート・ガバナンスの在り方の検証を行い、適宜必要な改善を図っています。

また当社グループは、コーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方、枠組み、および運営指針を定めた「コーポレートガバナンス方針」を制定しています。

◆ コーポレート・ガバナンス体制



◆ 当社のコーポレート・ガバナンスの変遷

日本におけるコーポレート・ガバナンスをめぐる動き	2015年 ■コーポレートガバナンス・コード適用開始 ■改正会社法施行	2018年 ■コーポレートガバナンス・コード改訂	■改正会社法施行	■コーポレートガバナンス・コード改訂	■東証 新市場区分に移行	2023年 ■東証より「資本コストや株価を意識した経営対応」の要請
	2015～2017年度	2018～2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023～2024年度
当社の取り組み	監査役会設置会社		指名委員会等設置会社			
	2015年 ◆コーポレートガバナンス・ガイドライン（現コーポレートガバナンス方針） 2016年 ◆社外取締役ミーティングの開始 ◆取締役会実効性評価の開始 2017年 ◆政策保有株式の縮減開始	2018年 ◆女性取締役の選任 ◆社外取締役の増員（3名から4名）	◆指名委員会等設置会社に移行 ◆取締役会の構成、社外取締役が過半数に ◆取締役会実効性評価の第三者機関の活用 ◆譲渡制限付株式報酬制度の導入	◆取締役会議長に社外取締役が就任 ◆取締役のスキルマトリックス開示開始	◆初の社内出身女性取締役の選任	2023年 ◆取締役会議長（社外取締役）と大株主による面談実施
取締役会の社外取締役比率 ※監査役は除く	社内5名 社外3名 37.5%	社内5名 社外4名 44.4%	社内6名 社外7名 53.8%	社内3名 社外6名 66.6%	社内4名 社外6名 60.0%	社内3名 社外6名 66.6%

2023年度の活動状況

◆ 取締役会、法定3委員会

取締役会 P.70～	役割：グループの大局的な方向づけ、業務執行に対する監督・モニタリング			
	人数と構成 9名 うち、社外取締役6名(66.6%)	開催回数 10回	出席率 100%	主な議題 ■中長期人財戦略について ① ■グループ経営課題について ② ■サステナビリティ経営について ③ ■次期中期経営計画策定に向けて ④
指名委員会 P.74～	役割：役員の「指名」に関する審議や意思決定			
	人数と構成 5名 全員社外取締役(100%)	開催回数 8回	出席率 100%	主な議題 ■社長CEOの再任可否および後継者計画審議 ■取締役候補者の決定 ■委員会委員・執行役などの役員人事案審議
報酬委員会 P.76～	役割：役員の「報酬」に関する審議や意思決定			
	人数と構成 3名 全員社外取締役(100%)	開催回数 8回	出席率 100%	主な議題 ■役員の報酬に関する審議や意思決定 ■業績連動報酬・非金銭報酬などのインセンティブ制度についての検討および決定
監査委員会 P.78	役割：執行役および取締役の職務執行の監査、内部統制システムの構築・運用状況の監査 会計監査人の選解任等に関する株主総会提出議案の内容の決定			
	人数と構成 4名 うち、社外取締役3名(75%)	開催回数 16回	出席率 100%	主な議題 ■監査方針および監査計画の策定 ■内部統制部門からの報告 ■内部監査室からの報告 ■会計監査人からの報告 ■執行部門に対する業務執行状況のヒアリング

◆ 取締役 トレーニング&エデュケーション

- ・取締役就任前エデュケーション
- ・新任社外取締役 主要店舗視察
三越日本橋本店
伊勢丹新宿本店
- ・札幌視察 ⑤
- ・三越伊勢丹プロパティ・デザイン工場視察 ⑥



※写真は24年度の視察の様子

◆ 社外取締役ミーティング

- ・CEOとの半期ごとの振り返り ⑦
- ・新体制に向けた議題設定ミーティング ⑧
- ・監査委員会活動報告 ⑨
- ・指名委員会関連の議論 ⑩
- ・報酬委員会関連の議論 ⑪
- ・女性管理職とのランチミーティング ⑫

2023年

4月

5月

① ⑦ ⑧

6月

7月

8月

② ⑤ ⑨

9月

⑩

10月

⑪

11月

② ⑥ ⑦ ⑫

12月

② ③

2024年

1月

2月

① ② ⑨

3月

④ ⑧

コーポレート・ガバナンス

取締役会および法定3委員会について

取締役会

◇ 取締役会の役割

取締役会は、株主に対する受託者責任・説明責任を踏まえ、グループの大局的な方向づけと業務執行に対する監督・モニタリングに特化することを通じて、当社グループの持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を目指します。

◇ 取締役会の構成、スキルマトリックス

当社では、取締役会が幅広い視点と適正規模を両立できるよう、取締役を選任しています。取締役会として必要な経営・執行のモニタリング、および会社の経営の基本方針や内部統制システムなど重要事項の決定に必要な経験とスキルに加えて、当社の目指す姿、経営計画実現に向けて欠かせない専門性や事業に関わる見識を「経験」「専門性」「知見・ノウハウ」に分類し、スキルを特定しています。

☆ 委員長 ○ 知識・経験・能力を有する分野 ● 社外取締役が知識・経験・能力において貢献、期待される分野

取締役氏名			所属する委員会			スキル						
			指名委員会	報酬委員会	監査委員会	企業経営	流通・マーケティング	グローバル	DX・IT・セキュリティ	ファイナンス・会計	法務・リスクガバナンス	人事・人財マネジメント
細谷 敏幸	再任					○	○	○				
石塚 由紀	再任	非執行			☆				○		○	○
牧野 欣功	再任					○			○	○		
橋本 副孝	再任	社外・非執行 独立役員				●					●	●
安藤 知子	再任	社外・非執行 独立役員		☆	✓	●	●					●
越智 仁	再任	社外・非執行 独立役員	✓		✓	●	●		●			
岩本 敏男	再任	社外・非執行 独立役員	☆	✓		●		●	●			
助野 健児	新任	社外・非執行 独立役員	✓		✓	●		●		●		
松田 千恵子	新任	社外・非執行 独立役員	✓	✓		●				●	●	

取締役は、定款で「15名以内」と規定のうえ、取締役会の機能が効果的・効率的に発揮できる人数とします。また、客観性・透明性の高い監督機能を発揮するため、取締役会の過半数を独立社外取締役とします。なお、社外取締役については、全員が当社の独立性基準を満たしています。

取締役会議長については「取締役会規程」において非業務執行取締役とすると定めており、2021年4月からは社外取締役が務めています。

■ 取締役会の実効性を向上させるための独自の取り組み

◇ トレーニング、エデュケーション

当社は、取締役・執行役に対し、求められる役割・責務に応じた知識の習得、スキルの向上を目的とした継続的なトレーニングを実施しています。

特に社外取締役に對しては、就任前における当社の現状理解・課題認識の促進のため、当社概要・戦略についての説明や、これまでの取締役会および、所属する法定委員会における議論内容について説明を実施しています。また、就任後の継続的な情報更新のため、重要な拠点の視察などの機会を確保しています。23年度は札幌の店舗・まちの視察や、伊勢丹新宿本店・三越日本橋本店での店舗視察などを実施しました。

加えて、当社グループの重要な経営課題について深く認識し、取締役会および各委員会において、社外取締役自らの信念に基づき正しい判断ができるよう、当社グループを取り巻く環境や推進する戦略・計画に合わせ、必要となる知識を定期的に共有する機会を確保していきます。

◇ 社外取締役ミーティング

当社では、「社外取締役ミーティング」や「非業務執行取締役ミーティング」および「社外取締役と代表執行役CEOとの間での意見交換」の機会を定期的に設けています。主な議題として、新体制に向けた議題設定や、各委員会からの課題に対する意見交換、報酬指標の考え方や現管理職とのディスカッションなど、2023年度は合計9回開催しました。このミーティングを通して、社外取締役の当社に関する理解促進や役員間でのコミュニケーション向上に役立てています。

◇ 取締役会PDCAサイクル

取締役会の議論をより充実させるために、会議開催ごとに下記①～⑤のPDCAサイクルを回し、柔軟かつタイムリーに議題設定を行っています。

- ①事前説明会：本会でより本質的な議論に時間を使うために、重要議題の内容を社外取締役に向け事前に説明し、疑問点や前提条件の確認を実施。また社内取締役に對しても、事前説明会後にその場の質問や意見を共有。
- ②取締役会
- ③振り返り：本会で得た意見、指摘を執行役会（社内経営会議）で共有。
- ④CEOミーティング：③を受けて、事務局とCEO間で次回および年間の議題スケジュール・内容について確認を実施。
- ⑤議題設定ミーティング：議長、CEO、事務局で次回の取締役会の議題について目線合わせや調整を実施。（案件の重要度や緊急度によって、柔軟に議題の変更や追加を行う）。

上記の取り組みと議題の見直しにより、形式的な決議・報告の所要時間は削減され、中長期的戦略議論の所要時間は増加しました。

・取締役会開催数

12回（22年度）⇒10回（23年度）

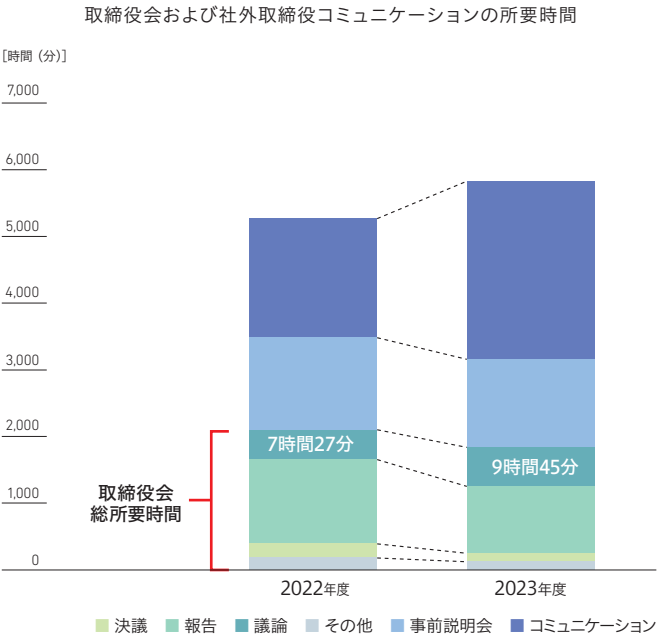
・取締役会総所要時間

35時間2分（22年度）⇒30時間38分（23年度）

・議論所要時間

7時間27分（22年度）⇒9時間45分（23年度）

※コミュニケーション＝社外取締役の店舗・地域視察やトレーニング、エデュケーション時間、社外取締役ミーティング



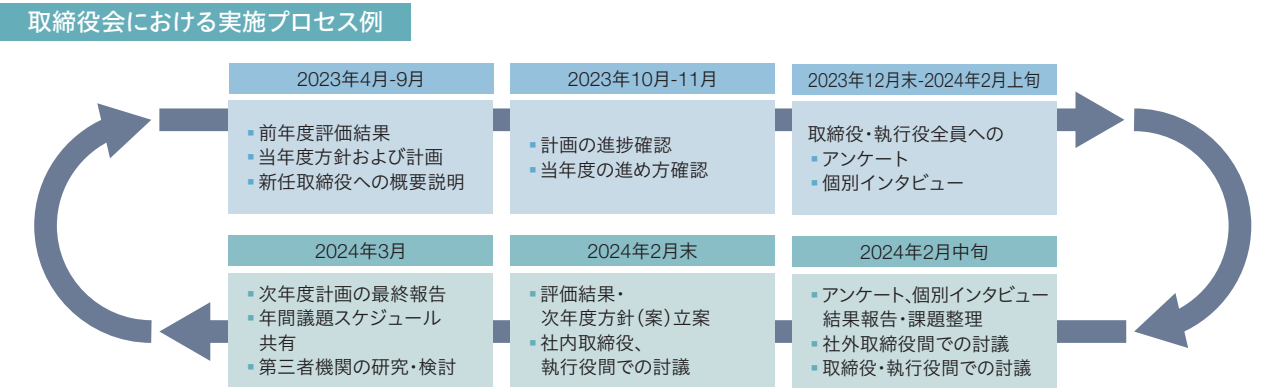
コーポレート・ガバナンス

◆ 取締役会実効性評価

当社は、取締役会および法定3委員会の実効性評価を、自己評価アンケートやインタビュー等を通じて実施しています。当該分析・評価をもとに、役員間での複数回の討議、アクションプランの策定・実行を通して、取締役会等の実効性向上を図っています。

当社の実効性評価は独立社外取締役が務める取締役会議長主導で設計しています。過去より実施していた第三者機関の活用要否は取締役会で毎年議論していますが、2023年度は自律自走で取り組み、その枠組みについて複数の第三者機関からレビューを受けることで妥当性を確認しています。

◆ 2023年度の実効性評価および法定3委員会の実効性評価の取り組み



評価手法

- 全取締役、執行役に対する「個別アンケート調査」(※8項目・全63設問)
- アンケート調査後の「個別インタビュー」(※1人当たり約1時間)
⇒ 自社状況を把握した取締役会室長が個別実施することで課題の深掘りを実施

評価項目

- | | | | |
|---------------------|---------------|--------------------|---------------|
| ① 取締役会の役割・責務 | ② 取締役会の規模・構成 | ③ 取締役会の運営・議論 | ④ 取締役会の議題設定 |
| ⑤ ステークホルダーを意識した取り組み | ⑥ 社外取締役ミーティング | ⑦ 社外取締役に対するサポート体制等 | ⑧ 指名・報酬・監査委員会 |

評価結果

- 多くの設問項目で「適切である」または「おおむね適切である」との回答が一定割合以上を占め、全項目の平均評点は前年度から改善しました。取締役会および法定3委員会の実効性が十分に確保されていることを確認しました。
- 特に「取締役会の運営・議論」および「社外取締役ミーティング」での評点において大きな改善が見られ、議事の内容や開催頻度、自由闊達で建設的な議論の実現および社外取締役間の情報共有などについて、一定程度の評価が得られました。
- 一方で課題感として「取締役会の議題設定」については、次年度が現中期経営計画の最終年度であることのモニタリングのポイントと、次期中期経営計画の組み立ておよび将来を見据えた議論のさらなる活性化について取締役会でより深い議論が必要との意見が出されました。
- また「ステークホルダーを意識した取り組み」については改善が見られるものの、次年度はより充実した活動と報告共有等、さらなる改善の余地がある旨の評価となりました。

運営方針とアクションプラン

評価結果を受け、「社外取締役間」「社内取締役・執行役間」「取締役会」での合計3回の討議を通じ、取締役会の次年度運営方針とアクションプランを下記のとおりとしました。

〈次年度の運営方針〉

- 当社の将来に関する長期目線の議論をさらに深め、次期中期経営計画の方向づけを行う
- 取締役会におけるモニタリングをさらに進化させ、執行による適切なリスクテイクを支える環境を整える

〈アクションプラン〉

- ① グループの大局的方向づけ(有効な大局的議論) ② 業務執行に対する監督・モニタリング(的確な戦略進捗のモニタリング)
- ③ 法定3委員会の実効性向上(連携と共有の精度向上)
- ④ 運営・サポートの継続的改善(効率的かつメリハリある運営とサポート)

取締役会議長メッセージ



取締役会議長 橋本 副孝

取締役会の実効性の維持・向上には、適切な議題の設定と審議に必要な情報の取得がとりわけ重要であり、当社がそのための工夫に努めていることなどは、昨年の統合報告書で述べさせていただきました。

ここでは、それを前提に取締役会の運営等についてお話をしたいと思います。

まず、当社の取締役会の審議ですが、多様な見地に立った幅広い意見交換が非常に活発に行われています。これは、一つには取締役会が、全取締役9名中、女性が3名、社外が6名という形で、出身母体や専門分野等の異なる多様な取締役によって構成されていることの反映でもあると思われます。特に、重要議題に関しては、社外取締役全員が各自の知見等と事前の検討に基づいて積極的に意見を述べるのが通例となっています。前年度来、当社では、次期中期経営計画および長期経営計画の審議を繰り返し行っていますが、計画の根幹をなす「顧客業」から「個客業」への進化・徹底や「まち化」の内実の深化などには、取締役会等での徹底した議論が大きく寄与しています。今後ともさらなる審議の活性化と議論の深化に努めたいと思います。

取締役会での審議の結果をどううまく会社の活動に反映させるかも重要な課題です。決議事項の内容につい

て確実な執行が求められるのはもちろんですが、取締役会の審議においては、取締役から貴重な指摘・意見・要望等(指示事項等)が幅広く出されることが通例です。当社では、今回の取締役会の冒頭で、前回の審議結果の振り返りを行い、指摘事項等に関しては、執行からこれに対する対応方針等について回答を行っていただいています。こうすることで指摘事項等も取締役と執行間の共通認識とし、以後の会社の活動に反映することを期しています。そのため、社長、取締役会事務局、私(議長)の間で事前に行う「議題設定ミーティング」において、前回取締役会の審議結果のすり合わせをしています。そして、この振り返りが以後の取締役会等によるモニタリングにも反映され、さらにその結果に基づいて次の改善・改良等のフェーズに入ってゆくという流れとなります。

以上は、取締役会での審議の充実とその結果の実現を目的としたPDCAサイクルの円滑化・確実化の試みですが、これを実質化するためには、執行と取締役会との適切な緊張関係を持った信頼関係が必要です。両者間に信頼関係がなければ、情報の提供、審議やその結果の実行等は表面的になり、十分に行われることを期待できませんし、逆に緊張関係が不足しますと、馴れ合いによるガバナンス不全に陥りかねません。その意味で、私は、取締役就任以降、この関係の構築がキーとなると考え、これに意を注いできました。幸い、指名委員会等設置会社に移行して4年が経ち、その間の執行と取締役会の相互の地道な努力の積み重ねにより、この関係が相当程度醸成され、緊張感を保ちつつ、相互にリスペクトを持った対話が行われている状況にあります。この点は、外部の視点も取り入れて行われた取締役会の実効性に関する評価が、法定3委員会の活動も含めて継続的に向上している点からもうかがうことができるように思います。今後とも、さらに良い関係の構築を目指していきたいと考えています。

取締役会の今後ですが、中長期経営計画における「まち化」の過程・内容の具体化とその中核をなす不動産の開発に適切に対処することが重要な課題になります。小売業を生業(なりわい)としてきた当社が専門的な知見を有しない分野であり、取締役全員が不動産開発に関する基本的知見を一層高める必要があります。前年度以来、現地見学、講師を招いてのレクチャーとディスカッション等、必要な知見の習得の機会をつくってきましたが、今後はこれをさらに充実させる計画でいます。

コーポレート・ガバナンス

指名委員会

◇ 役割

指名委員会は、社外取締役の主導で役員の「指名」に関する審議や意思決定を行います。

◇ 構成

委員の員数は5名程度とし、その過半数を社外取締役で構成（うち1名以上は監査委員会の委員を兼ねる）します。委員は取締役会の決議により選定し、委員長は、委員である社外取締役から選定します。

◇ 委員会の審議決定内容

業績指標等の定量情報や人事考課等の定性情報、第三者機関による客観的評価等の提供に加え、対象者と社外取締役との面談等の接点を確保し、CEOの再任可否の判断や後継者計画（サクセッションプラン）の審議、株主総会に提出する取締役の選解任議案の決定、取締役会で決議する法定3委員会の委員案や執行役等の役員人事案の審議を行います。

委員長メッセージ



指名委員会委員長 岩本 敏男

指名委員会は株主総会に提出する取締役の選任や解任に関する議案を決めていく委員会で、コーポレート・ガバナンスを考えるうえで重要な役割を有しています。当社は2020年から指名委員会等設置会社に移行していますが、そのミッションを十分に果たしています。

社内取締役の選任にあたっては、高度な専門知識を有していることや、業務執行能力が優れているかを見極めることが重要です。社外取締役については、グローバルビジネスを含めた企業経営の豊富な経験、法務や財務、人事やITなどの知見のほか、独立性やダイバーシティにも配慮する必要があります。また、広く政治・社会・文化など、企業経営を取り巻く環境に深い洞察力を持っていることも大切です。

その中でもCEOのサクセッションプランは大変重要です。指名委員会としても積極的に関わっています。具体的にはCEOに必要とされる資質を議論することや、候補者の経験や実績、人間性などをさまざまな機会を通して見定めていく必要があります。これまでも多くの時間を確保して個別の面談や、第三者機関の評価も含めて確認してきました。

こうした取締役の選任プロセスにおいては透明性や公平性、客観性などが求められます。当委員会では委員以外の社外取締役にも情報を共有し、これらの責務を果たすべく今年もしっかりと活動していきます。

役員の指名

当社では、役員に関わる選解任基準について、「三越伊勢丹グループ役員ポリシー」を策定し、透明性確保につとめています。そのうえで、代表執行役および役付執行役を含む執行役の選任、および委任契約期間満了後の再任の可否については、定量的な成果、および第三者機関による経営人財評価などの客観的データを適切に評価し、指名委員会にて判断しています。

◇ CEOの選任、再任可否の判断および後継者計画（サクセッションプラン）

CEOの選任、再任可否の判断および後継者計画（サクセッションプラン）については、指名委員会における最重要事項の一つに位置づけ、透明性・公正性を確保しつつ取り組んでおり、その在り方を同委員会で積極的に審議し、同委員会の審議過程において指名委員会委員以外の全ての社外取締役からも意見聴取するなど、かかる取り組みのさらなる高度化を図っています。

具体的には、CEO就任初年度に在任期間中のビジョンを指名委員会において審議したうえで、毎期経営計画に対する進捗状況や今後の見通し、解決すべき課題などを指名委員会にて説明・共有し、再任可否については指名委員会委員である社外取締役が主体的に判断できる体制を整えています。また、CEO後継者情報については、候補者の外部経営人財評価機関によるスクリーニング結果、育成計画、および経験させるべき分野への異動配置案などのあらゆる情報を徹底して指名委員会に共有します。

なお、緊急時のCEO候補についても、毎期初に指名委員会にて審議・確認しています。

◇ 取締役候補者の指名

取締役会の構成については、高い倫理観とともに、幅広くかつ専門性の高い知識や特定事業領域における知見、企業経営経験などに基づくスキルを有した多様なメンバーで構成されるよう考慮しています。そのうえで、取締役候補者の選任にあたっては、上記取締役会の構成に関する考え方と、下記の選任基準をもとに、社外取締役のみで構成される法定の指名委員会にて決議し、株主総会に上程しています。

- (1) 当社経営に有意な知見・経験を有し、経営の諸課題に精通していること
- (2) 世界の動向、市場や顧客の変化を的確に洞察し、把握できていること
- (3) あたらしい知識を積極的に学ぶ姿勢を持ち、それをベースにあたらしい経営の見方、方向性を導き出せること
- (4) 人格・見識に優れ、心身ともに健康であること
- (5) 順法精神や倫理観に富み、取締役としてふさわしい価値観・人柄を有すること

また、社外取締役については、その客観的な視点からの幅広い意見を積極的に取り入れ、バランスのとれた経営を行うために、実業界で経営・執行経験を十分に積んだ方をはじめとして、異なる分野・業界から招聘するとともに、取締役会の多様性確保に十分に留意した人選を行うこととしています。

なお、経営陣幹部である執行役については指名委員会にて審議のうえ、取締役会で決議しています。

◇ 独立性基準

当社グループは、社外取締役を独立役員として指定するにあたって、その独立性を判断するため、「三越伊勢丹ホールディングス社外役員の独立性に関する基準」を独自に定めており、下記のいずれにも該当しない社外役員を独立役員として指定しています。

- ① 当社グループの業務執行者
- ② 当社グループを主要な取引先とする者またはその業務執行取締役、執行役、支配人
- ③ 当社グループの主要な取引先またはその業務執行取締役、執行役、支配人その他の使用人である者
- ④ 当社グループの主要な借入先の業務執行者
- ⑤ 当社グループから役員報酬以外に、一定額を超える金銭その他の財産上の利益を受けているコンサルタント、会計専門家、法律専門家など
- ⑥ 当社の発行済総株式数の5%以上の株式を保有している株主またはその業務執行者
- ⑦ 過去3年間ににおいて上記①から⑤に該当していた者
- ⑧ 上記①から⑤の配偶者または二親等以内の親族

※②③の「主要な取引先」とは「当社グループと当該取引先の連結ベースの年間取引額が過去3年間ににおいて一度でも両者いずれかの連結ベースの年間総取引額の1%を超える取引があった取引先」

※④の「主要な借入先」とは「当社グループの借入金残高が事業年度末において当社の連結総資産の2%を超える借入先」

※⑤の「一定額」とは「過去3年間のいずれかの年度において1千万円以上」

コーポレート・ガバナンス

報酬委員会

◆ 役割

報酬委員会は、企業価値向上に向けた役員のインセンティブにつながる報酬制度をもとに、社外取締役の主導で役員の「報酬」に関する審議や意思決定を行います。

◆ 構成

委員の員数は3名以上5名以下とし、その過半数を社外取締役で構成します。委員は取締役会の決議により選定し、委員長は、委員である社外取締役から選定します。

◆ 委員会の審議決定内容

企業価値向上に向けた役員のインセンティブにつながる役員報酬制度の課題と方向性を審議のうえ、業績指標等の定量情報や人事考課等の定性情報を含む客観的指標を活用し、個別報酬案の妥当性を判断し決定します。

委員長メッセージ



報酬委員会委員長 安藤 知子

報酬委員会では、当社の企業理念と中長期の経営計画の実現に資する報酬制度の設計に向けての議論を積極的に行っています。当社は2023年度に「百貨店の科学」に基づく「百貨店の再生」を大幅に進展させたことにより、過去最高益に達することができ、2024年度もさらなる進捗を見込んでいます。今年度からは、再生フェーズの先にある「個客業」への変革に向けて、高感度上質消費の拡大、“連邦”戦略、“まち化”戦略の推進を長期的な視野で加速させていくフェーズに進んでいきます。

当社の報酬委員会は、豊富な知見と多様なバックグラウンドを持つ委員で構成されており、多面的な視点での深い議論を展開できることが強みであると考えています。また、報酬委員会での議論を委員以外の社外取締役と共有し、意見交換を行う機会も設けています。このような多様な視点を十分に生かしつつ、当社独自のビジネスモデルの創造という未来を見据えたチャレンジを積極的に後押しする報酬制度の設計に向けて、さらに議論を深めていきたいと思います。

役員報酬

◆ 役員報酬に関する基本原則

当社は執行役等の個人別の報酬等の内容に係る決定に関する方針として「役員報酬に関する基本原則」を定めており、その概要は下記のとおりです。下記の4点を基本原則とすることで、健全な企業家精神の発揮に資するインセンティブづけをしています。

- ① 株主と役員の利害一致の促進
- ② 業績や株主価値の向上に向けたインセンティブ効果の拡大
- ③ (目標達成時における) 産業界全般における比較において遜色の無い水準の提供
- ④ 評価方法や報酬決定方法の客観性・透明性の確保

上記「役員報酬に関する基本原則」に基づき、社外取締役のみで構成される法定の報酬委員会において、報酬に関する方針の決定や個別報酬額を審議し、決定しています。同委員会においては、役員報酬制度が当社の持続的な成長に向けた健全なインセンティブとしてより一層機能するよう検討を継続しています。

◆ 報酬構成

執行役 ※取締役兼務者を含む

基本報酬 ×12ヶ月	賞与 基本報酬 ×5ヶ月分 (支給率1.00の場合)	株式報酬 基本報酬 ×5ヶ月分
------------	-------------------------------------	-----------------------

非業務執行取締役 ※社外取締役を含む

基本報酬 ×12ヶ月	株式報酬 基本報酬×2ヶ月分
------------	-------------------

◆ 賞与

執行役においては、報酬原則を反映し、目標達成を強く動機づけるために、下記の業績連動型賞与体系を導入しています。

- 【1】賞与支給額算出式 執行役：基準賞与額(月額報酬(5ヶ月)×全社業績支給率×全社ESG指標)
- 【2】全社業績支給率 当社として目指すべき営業利益目標額を達成した場合の支給率を1.00(100%)とし、達成度に応じて支給率は下限0.00(0%)～上限なしで比例配分となるように設計しています。
- 【3】全社ESG指標 中長期のサステナビリティ推進目標の実現に向けた動機づけとして、役員賞与への評価にESG指標を導入しています。指標KPIについては每期判断し決定することとしており、基準賞与額×全社業績支給率で算定された賞与に対し±5%の変動幅で達成度合いが反映されるように設計しています。

◆ 株式報酬

株主価値の向上に対する意識を高めることを目的として、一定期間の譲渡制限を付した自社株を付与し、株主と役員の利害一致を図る「譲渡制限付株式報酬制度」を導入しています。

譲渡制限付株式報酬制度

金銭報酬債権額	執行役(取締役兼務者を含む)：月額基本報酬5ヶ月分 非業務執行取締役：月額基本報酬2ヶ月分
割当株数の算出	個別金銭報酬債権÷基準株価 ^{※1} (100株未満切り捨て)
譲渡制限期間	30年間 ^{※2}

※1 割当決議日の前取引日(当該日に株価がつかない場合はその前取引日)の東京証券取引所における当社株式の終値
※2 任期満了もしくは当社取締役会が正当と認める理由による譲渡制限期間中に退任の場合は譲渡制限を解除

コーポレート・ガバナンス

監査委員会

◇ 役割

監査委員会は、執行役および取締役の職務執行の監査、内部統制システムの構築・運用状況の監査、会計監査人の選解任等に関する株主総会提出議案の内容の決定等を行い、監査を通じて取締役会が果たす監督機能の一翼を担っています。また、会計監査人、内部監査部門、グループ各社の監査役と連携することでグループ全体を網羅する監査体制を構築しています。

◇ 構成

委員の員数は5名程度とし、過半数の社外取締役（うち1名以上は指名委員会の委員を兼ねる）および常勤委員である社内非業務執行取締役による構成とします。また、財務・会計に関する十分な知見を有する者を1名以上選定します。委員は取締役会の決議により選定し、委員長は、委員である取締役から選定します。

◇ 委員会の活動内容

監査方針および監査計画を定め、執行役、内部統制部門、内部監査部門、会計監査人等から報告を聴取し、執行役等の職務執行の状況や内部統制システムの構築・運用の状況等を監査しています。また監査の実効性向上のため、内部監査部門と監査計画、監査結果および監査の状況について定期的に情報交換・意見交換を行うなどの適切な連携を図っています。さらに、会計監査人からは、その監査状況について定期的に報告を聴取し、経営環境の変化が財務諸表に与える影響について意見交換を行うほか、監査上の主要な検討事項(Key Audit Matters)について協議を行うなど、必要な連携を図っています。

委員長メッセージ



監査委員会委員長 石塚 由紀

監査委員会は、2023年度に当社グループ全体の監査体制が整備されてガバナンスの実効性が上がることを目指し、監査活動を実施してきました。業績が順調に回復している時こそ、事業推進におけるリスクコントロールの体制強化に取り組むべきとし、執行側とは特にコンプライアンスについて重要かつ優先度が高いことを共通認識として、監査委員会で統制部門との情報共有と意見交換および必要に応じた助言や勧告を行ってきました。さまざまな取り組みの結果、2024年度期初に三越伊勢丹グループ行動規範が制定され、また、内部統制システムの基本方針の見直し改定がなされて、グループガバナンス体制整備が一歩進んだ1年となったと考えています。

当社グループは百貨店再生フェーズから、今後個客業への転換を目指していきます。その礎はお客さまからの信頼とさまざまなステークホルダーからの信用であり、それらを損なうことの無いよう、監査委員会はリスク感度を上げ当社グループ全体の内部統制の実効性をモニタリングすることが責務です。監査委員以外の社外取締役とも中長期戦略推進における重要リスクについての意見交換を行い、モニタリングポイントを明確にしながら当社の成長を支える監査活動に取り組んでいきたいと考えています。

業務執行体制

当社は、業務執行体制として「チーフオフィサー制」を導入するとともに、執行側の意思決定機関として「執行役会」を設置し、取締役会から権限委譲された事項を含むグループの重要事項に関して審議と意思決定を行っています。

◇ チーフオフィサー制

当社は、業務執行体制として「チーフオフィサー制」を採用しています。各チーフオフィサーとその担当分野は次のとおりです。

CEO Chief Executive Officer 最高経営責任者	CHRO Chief Human Resource Officer 人事分野
CMO Chief Merchandising Officer 営業分野	CRO Chief Risk Officer リスクマネジメント分野
CSDO Chief Strategy and Digital Officer 経営戦略分野、デジタル分野、CRE分野	CAO Chief Administrative Officer 総務・管理分野

CEOはグループの経営全体を統括する最高責任者として、各チーフオフィサーを指揮・命令します。CEOを除く各チーフオフィサーは、担当分野においてグループ全社を横断的に指揮・統制し、その分野における責任者として業務を執行します。また、チーフオフィサーは執行役会からの諮問を受けた委員会の委員長やプロジェクトのオーナーとして、複数の部門にまたがるグループ全社の課題に対処します。

チーフオフィサーはグループ各社の非常勤取締役となることがあり、グループ各社の取締役会において合議に参加し、監督と統制を行うほか、その他の非常勤取締役からの事前相談に対し、指示・助言を行うことでグループ各社に対してチーフオフィサーとしての横串統制を行います。

◇ 執行役会

執行役会は、取締役会から授權された執行役で構成され、代表執行役社長およびその他の各執行役が具体的な業務執行上の意思決定をするための機関であり、当社およびグループ全体の業務執行に係る重要事項などについて、決議および代表執行役社長が決定を行うための審議を行い、その他報告事項を情報共有します。加えて、執行役会において決議・審議・報告した事項のうち重要と認められる事項について取締役会に報告を行います。

◇ 執行役会諮問機関

グループ経営に係る重要事項に関して、合理性検証および定量基準判定、リスク与件の確認などを通じて、執行役会への上程可否判断や内容精査を主導するために、執行役会の諮問機関として、下記の委員会を設けています。

- 投資資検討委員会
- 事業再生検討委員会
- コンプライアンス委員会
- リスクマネジメント委員会

◇ 各推進会議

グループ内の重要な案件を推進するために横断的なメンバーで構成し、業務推進レベルの向上を追求しています。

- コンプライアンス推進会議
- リスクマネジメント推進会議
- サイバーセキュリティ推進会議
- 働き方改革推進会議
- サステナビリティ推進会議