



独立社外取締役  
米村 敏朗

## 変化の本質をとらえた「想像と準備」に向けた議論を徹底していきます。

私は危機管理の実務を通じて、人間の「現実のすべてを見ているわけではなく、見たい現実しか見ようとしない」姿勢、つまり願望思考こそが最悪の結果を生む要因だと痛感してきました。これは事業展開においても同様であり、そうした観点から経営側と積極的な議論をしてきました。その象徴が、「食」を中心とした成長戦略」を掲げた中期経営計画のアップデートであり、厳しい現実と、見たくない未来予想図を直視しながら過去の失敗や問題点を議論しました。今後も国際・社会情勢など事業環境は変化していきますが、表面的な変化に目を奪われ、当面の対応に終始する状況主義に陥ることがないように、情報収集を通じて変化の兆候をつかみ、「想像と準備」を徹底するよう努めていきます。



独立社外取締役  
井澤 吉幸

## 取締役会での議論を通して、企業価値の極大化に貢献する役割を果たしていきます。

当社グループのステークホルダーは、お客様、お取引先、株主、地域社会、そして従業員です。コンビニエンスストアは今や地域、そして国全体のインフラであり、食を提供するのに加え、街の治安や災害時などに果たす社会的役割は非常に大きくなっています。従業員も重要な社会的使命を担っているという自負をもってステークホルダーの期待に応える事業活動を行っていただきたいと思えます。また、すべてのステークホルダーに真摯に対応するには、短期的な視点だけでなく、中期、長期に目標を定めて企業価値の極大化を進められる企業になっていかなければなりません。私も、執行側が見えにくい部分、経験のない部分を中心にさまざまなインプットを行いながら、企業価値の極大化に貢献していきたいと考えています。



独立社外取締役  
山田 メユミ

## 生活者のウェルビーイングにつながる価値を提供することがグループの使命です。

日本は現在、内外の情勢変化、少子高齢化等、まさに課題先進国となっており、その中で生活者の身近なサービスを支えるインフラである当社が、これらの変化にどう対応していくのが非常に重要となっています。当社は、ステークホルダーに「誠実に」向き合っていくことを創業来の社是として掲げていますので、そこを原点に議論を重ね、一人でも多くの生活者の幸せやウェルビーイングな暮らしにつながる多様なサービスを提供していくことは、もはや当社グループの使命といえます。私自身、一生活者の視点を持つとともに、より客観的な立場に立って、積極的に議論に参加し、社外取締役として多くのステークホルダーの利益を追求する役割を果たせるよう尽力していきたいと思えます。



独立社外取締役  
ジェニファー・シムズ・ロジャーズ

## 独自の視点を持つ社外取締役として積極的に意思を表明していきます。

私は新任取締役として、戦略委員会および取締役会では法務および国際金融サービスに携わった経験を活かして積極的に意見を述べることで戦略評価に貢献してきました。現在、グループの事業環境は消費者行動の変化や食料安全保障問題、エネルギー価格・商品価格の上昇など厳しさを増していますが、こうした時こそ、独自の視点を持つ社外取締役の活発な議論が求められています。とりわけ、成長戦略の柱であるコンビニエンスストア事業については、日米での7-Elevenブランドの高い知名度を活かしたグローバル展開に関して、どの地域にどのように投資し、どんなかたちでフランチャイズ拡大するのがベストなのか、また将来の収益予測に対するリスク評価についてもさらに議論を深めていく必要があると考えています。



独立社外取締役  
和田 眞治

## グループのシステム連携を促すと同時に顧客基盤を活かした事業に挑戦していきます。

当社グループに対しては、地域社会のコミュニティに貢献する事業を国内外で展開する企業という印象を持っていましたが、想像以上にグローバル化が進んでおり驚きました。一方で、システム連携などデジタル領域においては課題も多いと感じています。従前の物理空間の経済圏だけでなく、DXやWEB3.0などによる仮想空間の経済圏が小売業界を抜本的に変革すると言われていました。その事実を真摯に受け止め、細分化された事業体のシステム連携などを促していきたいと思えます。また、リアルの世界においても、小売業は地域コミュニティに根ざした顧客基盤が価値創造の重要な要素になりますので、多様化する地域社会の課題を踏まえた事業創出にも挑戦したいと思っています。



独立社外取締役  
八馬 史尚

## 現場の皆様の想いを共有しながらグローバルな成長に貢献していきます。

私はこれまで、国内および海外で食品企業においてグローバル展開含めて長年携わってきました。当社グループと取り組みをさせていただくなかで、持続的な成長の背景にある社是に掲げている誠実を旨とする共通の企業文化を感じてきました。ここ数年、当社グループはグローバルなプレゼンスを急速に高めつつあり、さらなるグローバル化への期待値も高くなっています。

企業文化に根差した独自の「食」の強みをさらに世界で広めていくことで企業価値を高めること、またサステナビリティを含めた社会的責任を果たすことがこれからさらに重要になってきます。社外取締役としてこれまでの経験を活かしつつ、客観的視点を持ってその実現に貢献できるように努めていきます。



独立社外取締役  
ポール 与那嶺

## 取締役会などでの効果的なワークフローが有意義な変化をもたらすと確信しています。

当社の独立社外取締役に就任して1年近くになります。この間に、経営陣のサポートもあり、取締役会は組織改革の推進と現在の事業ポートフォリオの評価に重点を置いた戦略委員会を設置しました。

取締役会および経営陣は、効果的なワークフローを確立しており、株主の皆様や当社従業員、お客様に有意義な変化をもたらすことができる確信を持っています。

私のスキルセットが当社グループに大きく貢献できることを願っています。



独立社外取締役  
スティーブン・ヘイズ・デイカス

## 戦略的イニシアチブに関する議論をリードし成長に資する意思決定を支援していきます。

社外取締役は全員、それぞれ独自の経験と知識をもって取締役会に臨んでいます。

私は、10代のころから父が経営するセブン-イレブンで働き、日本・北米・欧州で小売業のリーダーを務め、当社グループと直接競争してきた経験があります。戦略委員会の委員長として、他の社外取締役とともに、この経験を活かしていきます。私たちの役割は、主要な戦略的イニシアチブの進捗状況を監視し、長期的な企業価値と株主価値を高めるためのさまざまな戦略オプションについて、客観的かつ総合的な分析を行うことです。今後は、企業構造、DX活用、海外コンビニエンスストア事業の成長と収益性の加速、スーパーストア事業の変革の進捗を注視していきたいと考えています。このチームが、あらゆる戦略オプションを客観的に評価し、グループの長期的な成長に貢献できると確信しています。



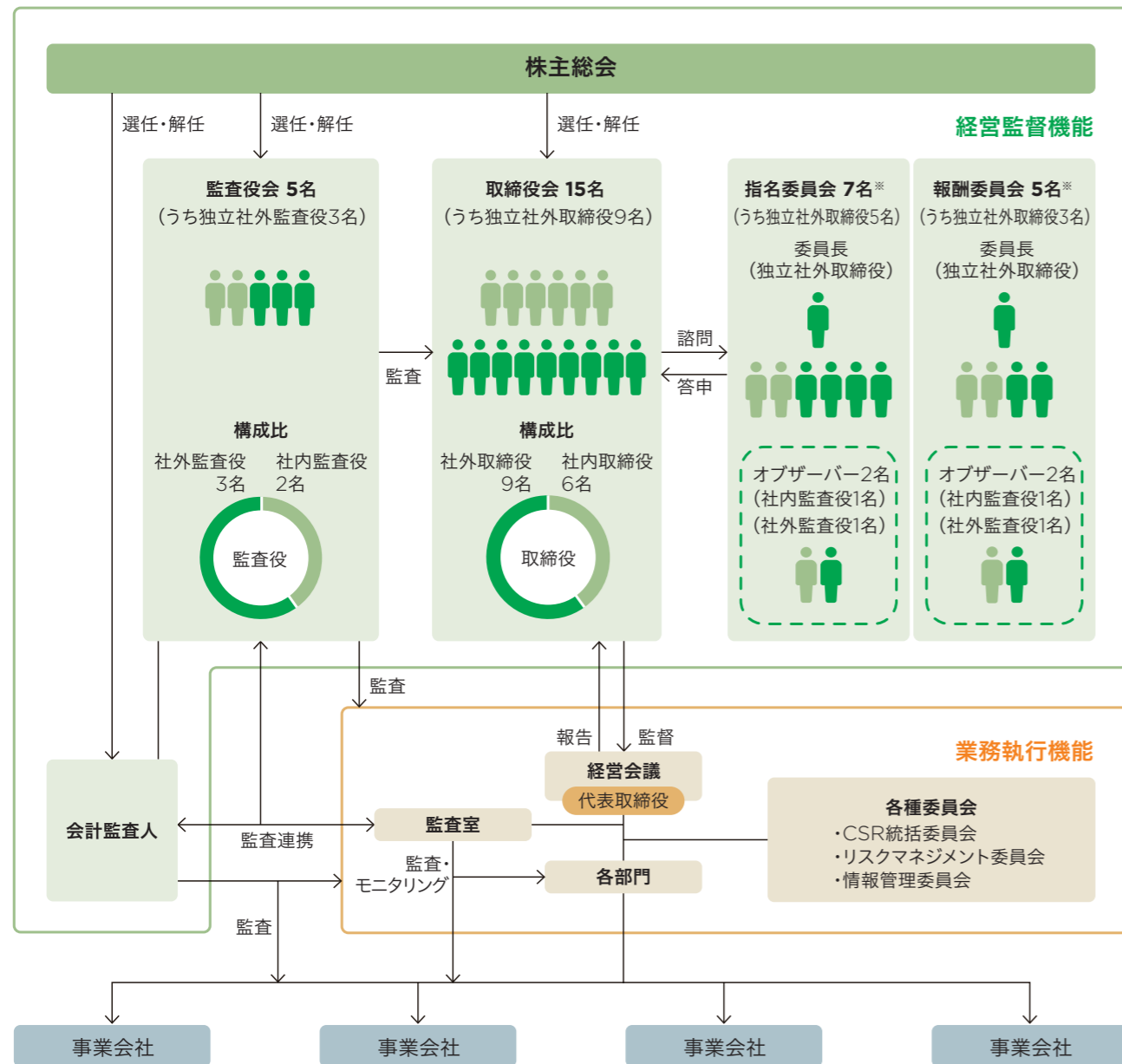
独立社外取締役  
エリザベス・ミン・マイヤードーク

## 「お客様・食・従業員への情熱」を強みにグローバルなコンビニエンスストア戦略を実行します。

この1年、取締役会のメンバーを務めたことは、自分にとって誇るべき経験でした。積極的な対話を通じて従来の事業戦略の前提を問い直し、食品事業、特にグローバルなコンビニエンスストア戦略に対する確信を強めることとなったからです。戦略評価に際しては、定性的評価に加え、事業のさまざまな部分から得られる価値に定量的かつ客観的に焦点を当てることを重視しました。そのなかでも、私はデジタルを活用した顧客体験の継続的な取り組みが重要と考えており、特に「テクノロジー」「食の強化」、そして「変化する消費者ニーズに対する利便性を再定義し、高めていくこと」の3つの要素に投資する必要があると考え、議論をしてきました。一方で、インフレの進行下においては、手頃な価格も重要な要素になると考えています。我々が今後もグローバルなリーダーシップを発揮していくためには、グローバルな人財をいかに引きつけ、維持し、成長させていくかが重要です。お客様はもちろん、従業員にも驚きと喜びを与え続け、コンビニエンスストア業界のグローバルリーダーを目指していきます。

(注) 各メッセージは、2023年6月時点のものです。

コーポレートガバナンスの体制 (2023年8月31日現在)



※ 委員長および委員は取締役会において選定、オブザーバーは監査役の協議により選定

機関設計：監査役設置会社制度を採用

当社は、独立性を保持し、法律や財務会計等の専門知識等を有する複数の社外監査役を含む監査役（監査役会）が会計監査人・内部監査部門との連携を通じて行う「監査」と、経営に関する経験・見識等を有する社外取締役を含む取締役会による「経営戦略の立案」

「業務執行の監督」の協働を通じて、コーポレートガバナンスの有効性を確保しています。

この体制は、当社のコーポレートガバナンスを実現・確保するために実効性があり、適正で効率的な企業経営を行えるものと判断しています。

監査役設置会社制度の活用

当社は、次のような監査役制度の特徴・メリットが、当社グループガバナンスの適正化のために有効と考え、コーポレートガバナンス体制として採用しています。

- ① 監査役は、各自が独立して監査権限を有しており（独任制）、各監査役の多角的な視点による監査ができること
- ② 監査役の独立性は、明確に法定されており、独立した客観的な監査ができること
- ③ 監査役には子会社調査権が法定されており、グループ監査の観点からも有効であること

取締役会の運営状況：グループ戦略の再評価を中心に議論

当社は、取締役会を原則月1回開催するほか、必要に応じて臨時取締役会を開催し、法令、定款および取締役会規則等に従って、重点経営目標や予算配分等について協議・決議しています。また、当社の取締役および業務執行部門の責任者からの定期的な報告等を通じて、業務執行の効率性や健全性をモニタリングしています。

2022年度においては、右記の事項等が付議されましたが、最も多くの時間をグループ戦略再評価および各事業戦略に関する事項に充て、重点的に議論しました。

要審議事項	2022年5月～2023年4月に実施した主要なテーマ
① 会社法等の法令所定項目	● 各四半期決算報告承認 ● 株主総会関連議案承認 等
② コーポレートガバナンス・コード所定項目	● 政策保有株式の検証 ● 取締役会実効性評価 ● 筆頭独立社外取締役の設置 ● 株主・機関投資家との対話状況報告 等
③ 指名委員会・報酬委員会との連携による審議項目	● 指名委員会委員の追加 ● 株主提案取締役候補者の審議 等
④ 中期経営計画およびグループ・各事業会社の戦略・政策の進捗状況	● そごう・西武株式の譲渡 ● グループ戦略再評価の実施 等
⑤ 内部統制、リスク管理状況およびコンプライアンス実施状況	● 内部監査部門報告 ● リスク管理の抜本的見直し ● 審議決裁プロセスの見直し 等

指名委員会・報酬委員会：意思決定に関する客観性・透明性を確保

● 基本方針と仕組みの概要

当社は、取締役会の諮問機関として、委員長および過半数の委員を独立社外取締役とする「指名委員会」「報酬委員会」（以下「両委員会」）を設置しています。より多様な社外役員の知見および助言を活かすとともに、代表取締役、取締役、監査役および執行役員（以下「役員等」）の指名および報酬等の決定に関する手続の一層の客観性および透明性を確保し、取締役会の監督機能を向上させることで、コーポレートガバナンス機能の充実を図っています。

● 適正なグループ経営と

指名委員会・報酬委員会の活用

両委員会は、当社役員等だけでなく、国内主要事業会社の代表取締役および海外の主要事業会社の

PresidentおよびCEO（以下「代表取締役等」）の指名および報酬についても審議対象としています。

主要事業会社の代表取締役等は、当社グループ経営上、重要な地位であり、当社のみならずグループ経営の主要な指名および報酬手続の客観性および透明性を重視する観点から、両委員会の対象としています。

なお、役員等の指名に関する手続の客観性および透明性の強化を図るため、2022年12月31日付で指名委員会の員数を5名（社内取締役2名、社外取締役3名）から7名（社内取締役2名、社外取締役5名）に拡充しています。

各会議体における取締役・監査役の構成 (2023年8月31日現在)

◎は議長、委員長を示しています

氏名	当社における地位	取締役会	監査役会	指名委員会	報酬委員会	戦略委員会	経営会議	委員会	CSR統括	リスクマネジメント委員会	情報管理委員会
井阪 隆一	代表取締役社長 最高経営責任者(CEO)	◎		○			◎	◎			
後藤 克弘	代表取締役副社長 最高管理責任者(CAO) 当社情報管理統括責任者	○		○			○	○	○		◎
伊藤 順朗	代表取締役専務執行役員 最高サステナビリティ責任者(CSuO) 兼 ESG 推進本部長 兼 スーパーストア事業管掌	○			○		○	○	◎		○
永松 文彦	取締役専務執行役員 国内 CVS 事業統括	○						○			
ジョセフ・マイケル・デピント	取締役専務執行役員 海外 CVS 事業(北米)統括	○						○			
丸山 好道	取締役常務執行役員 最高財務責任者(CFO) 兼 財務経理本部長	○			○		○	○	○		○
米村 敏朗	独立社外取締役	○		○	◎	○					
井澤 吉幸	独立社外取締役	○		○		○					
山田 メユミ	独立社外取締役	○		◎		○					
ジェニファー・シムズ・ロジャーズ	独立社外取締役	○			○	○					
和田 眞治	独立社外取締役	○				○					
八馬 史尚	独立社外取締役	○		○		○					
ポール 与那嶺	独立社外取締役	○			○	○					
スティーブン・ヘイズ・デिकास	独立社外取締役	○		○		◎					
エリザベス・ミン・マイヤーダーク	独立社外取締役	○				○					
幅野 則幸	常勤監査役		◎				○	○	○		○
手島 伸知	常勤監査役		○				○	○	○		○
原 一浩	独立社外監査役		○								
稲益 みつこ	独立社外監査役		○								
松橋 香里	独立社外監査役		○								

取締役会の構成、社外役員の活用

取締役のダイバーシティ：ジェンダー、国籍、職歴の多様性、知見・能力のバランスを意識

当社は、取締役会の役員構成について、取締役会としての役割・責務を実効的に果たすための知識・経験・能力を全体としてバランス良く備え、多様性と適正規模を両立する形で構成することを重視しています。

特に、当社は持株会社として、多様な事業領域を総合的、多角的に経営する必要があるため、女性役員および外国人役員等の多様性(職歴、年齢含む)はも

とより、知識・経験・能力のバランスについて留意して、役員構成を検討することとしています。また、当社監査役には、財務・会計に関する適切な知見を有する者が選任されるよう留意しています。上記方針については、「役員ガイドライン」において定めています。

詳細は、役員ガイドラインをご参照ください。  
<https://www.7andi.com/library/ir/management/governance/jp/pdf/guidelines202111.pdf>

2023年度取締役会の構成について

2022年度の株主総会において、2021年7月に公表した「中期経営計画2021-2025」が目指す、世界トップクラスのリテールグループにふさわしいガバナンス体制を確立すべく、独立社外取締役が過半数を占める取締役会構成へと大胆な変革を実行しました。

2023年度はさらなる成長および長期的な企業価値ならびに株主価値の最大化に資する経営体制を確立するうえで、「上場会社等でのトップの経験」、当社グループ戦略上の軸と据える「食」「DX」、および「グローバル経営」に係る知識・経験、ならびに「事業変革の専門性」等のスキルセットを重視した取締役会構成としました。

当社取締役会は、上記のような多様なメンバーにより、経営陣の迅速・果断なリスクテイクを支える重要な意思決定を行うとともに、実効性の高い監督を実施し、取締役会としての役割・責務を適切に果たしてまいります。

社外役員との意見交換：取締役会とは別に、経営意見交換会等のミーティングを実施

各社外役員は、代表取締役、取締役および常勤監査役等と、取締役会のほか、定期的および随時経営意見交換会等のミーティングを行っています。このミーティングでは、各種経営課題、社会的関心の高い事項等を中心に各回のテーマが設定され、業務執行や内部統制の状況について、取締役や内部統制部門等から報告が行われ、社外役員の質問に対して説明が行われています。このほか、会社の経営、コー

ポレートガバナンス等について、各社外役員より、それぞれの専門知識や経験・見識等に基づき意見が出される等、率直かつ活発な意見交換を行っています。また、各社外役員は、事業会社の取締役、監査役等とも意見交換を行っています。

これらの活動を通じて、社外取締役は業務執行の監督を、社外監査役は業務執行および会計の監査を、それぞれ行っています。

独立社外取締役のみで構成される戦略委員会の設置

2023年3月9日開催の取締役会において、独立社外取締役のみで構成される戦略委員会の設置を決議しました。

この委員会では、グループ重点戦略に関する進捗状況のモニタリングおよび戦略実現のための最適なグループ事業構造・戦略的選択肢(IPO・スピンオフ等)に関する包括的かつ客観的な分析・検証を継続し、これらの検証結果をもとに、当社グループの中長期的な企業価値向上のための助言を取締役に對して行うことを目的としています。

取締役・監査役のスキルマトリックス

氏名	役職	経営・業態経験				マネジメントスキル・知識等						
		企業経営者経験	小売業経験	海外事業経験	金融事業経験	組織マネジメント	マーケティング・ブランディング	DX・IT・セキュリティ	財務・会計ファイナンス	危機対応・法務	リスクマネジメント	サステナビリティ
井阪 隆一	代表取締役社長	○	○	○		○	○					○
後藤 克弘	代表取締役副社長		○		○	○	○	○				
伊藤 順朗	代表取締役		○			○					○	○
永松 文彦	取締役	○	○			○	○					
ジョセフ・マイケル・デピント	取締役	○	○	○		○	○	○				
丸山 好道	取締役				○				○	○		
米村 敏朗	独立社外取締役					○		○		○		
井澤 吉幸	独立社外取締役	○		○	○	○			○			○
山田 メユミ	独立社外取締役	○	○			○	○	○				○
ジェニファー・シムズ・ロジャーズ	独立社外取締役			○	○				○	○		○
和田 眞治	独立社外取締役	○	○			○		○				○
八馬 史尚	独立社外取締役	○		○		○	○					○
ポール 与那嶺	独立社外取締役	○		○	○	○		○	○			
スティーブン・ヘイズ・デिकास	独立社外取締役	○	○	○		○	○		○			
エリザベス・ミン・マイヤーダーク	独立社外取締役	○	○	○		○	○	○				
幅野 則幸	常勤監査役		○				○					○
手島 伸知	常勤監査役		○					○	○	○		
原 一浩	独立社外監査役								○	○		
稲益 みつこ	独立社外監査役							○		○		
松橋 香里	独立社外監査役					○			○	○		

※ 上記一覧表は、各氏の有するすべての知見・経験を表すものではありません。

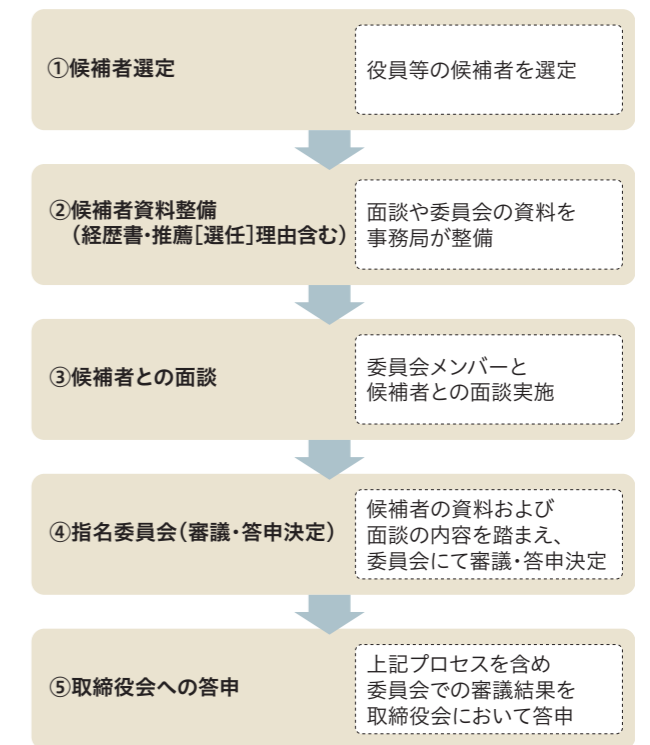
取締役・監査役の指名プロセス：「指名委員会」において客観性・透明性のある審議を実施

当社は、取締役会の諮問機関である「指名委員会(P64)」を設置し、役員等の指名について審議しています。

審議にあたっては、役員の要件・資質を定めた「役員ガイドライン」を活用しています。「役員が必ず備えるべき」条件を「要件」として共通化し明確にする一方、いわゆる「長所」も各人ごと、多様な点があり得ることから、これら「各個人ごと強弱がありうる人選の分析・視点」は「資質」として、要件とは区別して整理しています。

なお、これらの「要件」または「資質」を欠くに至った場合、当該役員の解任について検討するものとしています。

詳細は、役員ガイドラインをご参照ください。  
<https://www.7andi.com/library/ir/management/governance/jp/pdf/guidelines202111.pdf>



サクセッションプラン：役員ガイドラインにて求められる資質を明記

当社は、役員ガイドラインにおいて、当社グループ代表(当社社長)に求められる資質を次のとおり定めています。

当社グループ代表(当社社長にふさわしい)	
資質	視点
事業運営能力	● 問題解決能力がある ● 判断力に優れている 等
指導力	● 建設的な目標を設定し、それを超える結果を導ける ● その他役員、社員とのコミュニケーション能力が高い ● 変化を推進する力がある 等
人間性	● 自分の強みと弱みを理解し、自分にはない資質は、その資質を持っている人と連携することで補うことができる ● つねに学ぶ姿勢を持っている

また、当社グループ代表(当社社長)選解任に関する基本方針については次のとおり定めています。

- ・ 多角的かつ客観的な資料により、誠実な手続により人物を評価する
- ・ 当社グループ会社が直面している経営課題の解決に必要な経営能力を当該候補者が有しているか具体的な検討を行う
- ・ 候補者のリーダーシップのスタイルや能力を具体的に確認・評価する

## 取締役 (社内)

■ 取締役会出席回数<sup>※1</sup> ■ 指名委員会出席回数<sup>※2</sup> ■ 報酬委員会出席回数<sup>※3</sup>

氏名・生年月日・出席回数	当社における担当および重要な兼職の状況	選任理由 (経験および知見)
 <p><b>井阪 隆一</b> 1957年10月4日 指名委員会委員</p> <p>■ 17/17回 ■ 7/7回</p>	<p>代表取締役社長 最高経営責任者 (CEO) 7-Eleven, Inc. Director</p>	<p>海外でのビジネス経験もあり、当社グループ会社社長および当社取締役として培った小売業に関する幅広い知見とともに、フランチャイズビジネスを含む企業経営、マーケティング、経営管理およびサステナビリティ(環境・社会課題解決等)等についても幅広い知見・経験を有しており、これらの知見・経験を、当社が目指す経営計画の実現、多様な業態を持つ小売グループとしての総合力を活かした新規事業の創出と既存事業の活性化の推進によるグループ企業価値の最大化に活かしていただきたいため</p>
 <p><b>後藤 克弘</b> 1953年12月20日 指名委員会委員</p> <p>■ 17/17回 ■ 7/7回</p>	<p>代表取締役副社長 最高管理責任者 (CAO) 当社情報管理統括責任者 株式会社セブン銀行 取締役 株式会社セブン-イレブン・ジャパン 取締役</p>	<p>当社および金融関連子会社を含む当社グループ会社の取締役として培った小売業、金融業に関する幅広い知見とともに、広報・ブランディング、経営管理、リスクマネジメント等についても幅広い知見・経験を有しており、これらの知見・経験を、当社が目指す経営計画の実現、グループ機能の高度化(高付加価値サービスの提供と管理部門の機能強化)等に活かしていただきたいため</p>
 <p><b>伊藤 順朗</b> 1958年6月14日 報酬委員会委員</p> <p>■ 17/17回 ■ 3/3回</p>	<p>代表取締役専務執行役員 最高サステナビリティ責任者 (CSuO) 兼 ESG 推進本部長 兼 スーパーストア事業管掌 株式会社インホールディングス 社外取締役 伊藤興業株式会社 代表取締役</p>	<p>海外でのビジネス経験もあり、当社および当社グループ会社の取締役として培った小売業に関する幅広い知見とともに、ESG(環境・社会・ガバナンス)、リスクマネジメント、会計・ファイナンス、ソーシャルマーケティング等についても幅広い知見・経験を有しており、これらの知見・経験を、当社が目指す経営計画の実現、非財務面を含む企業価値の向上およびグループ経営の円滑な遂行に活かしていただきたいため</p>
 <p><b>永松 文彦</b> 1957年1月3日</p> <p>■ 17/17回</p>	<p>取締役専務執行役員 国内 CVS 事業統括 株式会社セブン-イレブン・ジャパン 代表取締役社長 7-Eleven, Inc. Director</p>	<p>当社グループ会社社長および当社取締役として培った小売業に関する幅広い知見とともに、フランチャイズビジネスを含む企業経営、経営管理、人材マネジメント等に関する幅広い知見・経験を有しており、これらの知見・経験を、当社が目指す経営計画の実現、グループ機能の高度化・グループシナジーの追求に活かしていただきたいため</p>
 <p><b>ジョセフ・マイケル・デピント</b> 1962年11月3日</p> <p>■ 16/17回</p>	<p>取締役専務執行役員 海外 CVS 事業(北米)統括 7-Eleven, Inc. Director &amp; CEO Brinker International, Inc. Chairman of the Board (Non-Executive) DHC Acquisition Corp. Director (Non-Executive)</p>	<p>米国の当社グループ会社社長および当社取締役として培った国際的な小売業に関する幅広い知見とともに、企業経営、フランチャイズ、経営管理、マーケティング等に関する幅広い知見・経験を有しており、これらの知見・経験を、当社が目指す経営計画の実現、当社取締役会における国際的な観点からの助言、および、当社のグローバル経営の推進に活かしていただきたいため</p>
 <p><b>丸山 好道</b> 1959年11月2日 報酬委員会委員</p> <p>■ 17/17回 ■ 1/1回</p>	<p>取締役常務執行役員 最高財務責任者 (CFO) 兼 財務経理本部長 株式会社セブン&amp;アイ・フィナンシャルセンター 代表取締役社長 7-Eleven, Inc. Director</p>	<p>金融機関でのビジネス経験があり、当社リスク統括部門および財務部門のシニアオフィサーとして培ったグループ全体の業務に関する幅広い知見とともに、リスクマネジメント、財務・会計等に関する幅広い知見・経験を有しており、これらの知見・経験を、当社が目指す経営計画の実現、当社グループの財務基盤の安定と財務規律の強化等に活かしていただきたいため</p>

## 取締役 (社外)

■ 取締役会出席回数<sup>※1</sup> ■ 指名委員会出席回数<sup>※2</sup> ■ 報酬委員会出席回数<sup>※3</sup>

氏名・生年月日・出席回数	当社における担当および重要な兼職の状況	選任理由 (経験および知見)
 <p><b>米村 敏朗</b> 1951年4月26日 報酬委員会委員長 指名委員会委員 戦略委員会委員</p> <p>■ 17/17回 ■ 7/7回 ■ 1/1回</p>	<p>独立社外取締役 株式会社関西電業社 社外取締役</p>	<p>警視総監、内閣危機管理監等の要職を歴任し、東京オリンピック・パラリンピック競技大会組織委員会チーフ・セキュリティ・オフィサー(CSO)に就任するなど、組織マネジメント、リスクマネジメント等に関する幅広く高度な知見・経験を有しており、これらの知見・経験を、当社が目指す経営計画の実現、リスクマネジメント、当社経営および取締役会実効性の一層の向上に活かしていただきたいため</p>
 <p><b>井澤 吉幸</b> 1948年2月10日 指名委員会委員 戦略委員会委員</p> <p>■ 11/12回 ■ 2/2回</p>	<p>独立社外取締役 株式会社ニトリホールディングス 社外取締役(監査等委員) 三櫻工業株式会社 社外取締役</p>	<p>商社・金融機関の代表取締役およびブラックロック・ジャパン株式会社代表取締役会長CEO等の要職を歴任し、国際的な企業経営、経営管理、財務・会計、サステナビリティおよび資本市場に関する幅広く高度な知見・経験を有しており、これらの知見・経験を、当社が目指す経営計画の実現、当社経営および取締役会実効性の一層の向上に活かしていただきたいため</p>
 <p><b>山田 メユミ</b> 1972年8月30日 指名委員会委員長 戦略委員会委員</p> <p>■ 12/12回 ■ 3/3回</p>	<p>独立社外取締役 株式会社アイスタイル 取締役 セイノーホールディングス株式会社 社外取締役 SOMPOホールディングス株式会社 社外取締役</p>	<p>国内最大級のコスメ・美容の総合サイト「@cosme(アットコスメ)」の運営事業および女性のスキルアップ・就職支援事業の起業等を通じて培ったEC・DX(デジタルトランスフォーメーション)、組織マネジメント、マーケティング、サステナビリティ等に関する幅広く高度な知見・経験を有しており、これらの知見・経験を、当社が目指す経営計画の実現、当社経営および取締役会実効性の一層の向上に活かしていただきたいため</p>
 <p><b>ジェニファー・シムズ・ロジャーズ</b> 1963年6月22日 報酬委員会委員 戦略委員会委員</p> <p>■ 12/12回 ■ 1/1回</p>	<p>独立社外取締役 アシュリオンジャパン・ホールディングス合同会社 ゼネラル・カウンセル アジア 川崎重工株式会社 社外取締役 株式会社三井住友フィナンシャルグループ 社外取締役</p>	<p>国際金融機関での勤務経験、企業内弁護士としての業務経験を有するほか、American Chamber of Commerce in Japan (在日米商工会議所) Presidentや他社における社外役員としての豊富な経験およびこれらにより培われた、グローバルな法務・リスクマネジメント、財務・会計およびサステナビリティ等に関する高い見識を有しており、これらの知見・経験を、当社が目指す経営計画の実現、当社経営および取締役会実効性の一層の向上に活かしていただきたいため</p>
 <p><b>和田 眞治</b> 1952年4月3日 戦略委員会委員</p>	<p>独立社外取締役 日本瓦斯株式会社 取締役会長執行役員</p>	<p>総合エネルギー会社の代表取締役等の要職を歴任し、小売業の企業経営、DX(デジタルトランスフォーメーション)、組織マネジメント、コーポレートガバナンスに関する幅広く高度な知見・経験を有しており、これらの知見・経験を、当社が目指す経営計画の実現、当社経営および取締役会実効性の一層の向上に活かしていただきたいため</p>

※1 第18期事業年度(2022年3月1日から2023年2月28日まで)における取締役会における出席状況  
 ※2 第18期事業年度(2022年3月1日から2023年2月28日まで)における指名委員会における出席状況  
 ※3 第18期事業年度(2022年3月1日から2023年2月28日まで)における報酬委員会における出席状況

## 取締役 (社外)

■ 取締役会出席回数<sup>※1</sup> ■ 指名委員会出席回数<sup>※2</sup> ■ 報酬委員会出席回数<sup>※3</sup>

氏名・生年月日・出席回数	当社における担当および重要な兼職の状況	選任理由 (経験および知見)
 <p><b>八馬 史尚</b> 1959年12月8日 指名委員会委員 戦略委員会委員</p>	<p>独立社外取締役 YKK AP株式会社 社外監査役 株式会社SUBARU 社外取締役</p>	<p>国内外の食品会社の代表取締役等の要職を通じて培った国際的な「食」に関する幅広い知見とともに、企業経営、組織マネジメント、マーケティング、サステナビリティに関する幅広く高度な知見・経験を有しており、これらの知見・経験を、当社が目指す経営計画の実現、当社経営および取締役会実効性の一層の向上に活かしていただきたいため</p>
 <p><b>ポール 与那嶺</b> 1957年8月20日 報酬委員会委員 戦略委員会委員</p> <p>■ 12/12回</p>	<p>独立社外取締役 Central Pacific Financial Cor. Chairman Emeritus &amp; Director Central Pacific Bank Chairman Emeritus &amp; Director 株式会社三井住友銀行 社外取締役 PayPay株式会社 社外取締役 (監査等委員)</p>	<p>コンサルティング会社、日本アイ・ビー・エム株式会社代表取締役および海外金融機関CEO等の豊富な経営経験等を通じて培った、DX(デジタルトランスフォーメーション)、組織マネジメント、財務・会計等に関する幅広く高度な知見・経験を有しており、これらの知見・経験を、当社が目指す経営計画の実現、当社経営および取締役会実効性の一層の向上に活かしていただきたいため</p>
 <p><b>スティーブン・ヘイズ・デिकास</b> 1960年11月7日 指名委員会委員 戦略委員会委員長</p> <p>■ 12/12回 ■ 2/2回</p>	<p>独立社外取締役 Hana Group SAS Chairman of the Supervisory Board Daiso California L.L.C. Chairman</p>	<p>米国および日本の小売業等の企業経営者を歴任し、豊富なグローバルビジネス経験を通じて培った組織マネジメント、マーケティングおよび財務・会計等に関する幅広く高度な知見・経験を有しており、これらの知見・経験を、当社が目指す経営計画の実現、当社経営および取締役会実効性の一層の向上に活かしていただきたいため</p>
 <p><b>エリザベス・ミン・マイヤードーク</b> 1981年12月1日 戦略委員会委員</p> <p>■ 12/12回</p>	<p>独立社外取締役 Hey Favor, Inc. Chairwoman &amp; CEO</p>	<p>Uber Technologies, Inc.のUber Eats部門の共同創設者およびeコマース企業をグローバルに経営等してきた経験を通じ培われたDX(デジタルトランスフォーメーション)、マーケティング、財務・会計等に関する幅広く高度な知見・経験を有しており、これらの知見・経験を、当社が目指す経営計画の実現、当社経営および取締役会実効性の一層の向上に活かしていただきたいため</p>

## 監査役 (社内・社外)

■ 取締役会出席回数<sup>※1</sup> ■ 監査役会出席回数<sup>※4</sup>

氏名・生年月日・出席回数	当社における担当および重要な兼職の状況	選任理由 (経験および知見)
 <p><b>幅野 則幸</b> 1958年2月10日</p> <p>■ 17/17回 ■ 26/26回</p>	<p>常勤監査役 株式会社そごう・西武 監査役 株式会社イトーヨーカ堂 監査役</p>	<p>当社監査室シニアオフィサーとして培ったグループ全体の業務に関する幅広い知見とともに、マーケティング、ブランディング、リスクマネジメント等に関する幅広い知見・経験を有しており、これらの知見・経験を、当社の健全で持続的な成長と中長期的な企業価値の創出を実現し、社会的信頼に応える良質な企業統治体制の確立に寄与していただきたいため</p>
 <p><b>手島 伸知</b> 1962年6月15日</p> <p>■ 12/12回 ■ 18/19回</p>	<p>常勤監査役 株式会社セブン-イレブン・ジャパン 監査役 株式会社ヨークベニマル 監査役</p>	<p>当社会計管理部および監査室シニアオフィサーとして培ったグループ全体の業務に関する幅広い知見とともに、財務・会計、リスクマネジメントおよびIT等に関する幅広い知見・経験を有しており、これらの知見・経験を、当社の健全で持続的な成長と中長期的な企業価値の創出を実現し、社会的信頼に応える良質な企業統治体制の確立に寄与していただきたいため</p>
 <p><b>原 一浩</b> 1954年2月25日</p> <p>■ 17/17回 ■ 26/26回</p>	<p>独立社外監査役 公認会計士 税理士</p>	<p>公認会計士および税理士として培った、財務・会計・税務およびリスクマネジメントに関する豊富な経験と専門知識を有しており、これらの知見・経験を、当社の健全で持続的な成長と中長期的な企業価値の創出を実現し、社会的信頼に応える良質な企業統治体制の確立に寄与していただきたいため</p>
 <p><b>稲益 みつこ</b> 1976年3月15日</p> <p>■ 17/17回 ■ 26/26回</p>	<p>独立社外監査役 弁護士 株式会社NTTデータグループ 社外取締役 (監査等委員)</p>	<p>弁護士として、デジタル関連法務を含む企業法務全般、およびリスクマネジメントに関する豊富な経験と専門知識を有しており、これらの知見・経験を、当社の健全で持続的な成長と中長期的な企業価値の創出を実現し、社会的信頼に応える良質な企業統治体制の確立に寄与していただきたいため</p>
 <p><b>松橋 香里</b> 1969年6月7日</p> <p>■ 17/17回 ■ 26/26回</p>	<p>独立社外監査役 公認会計士 ルミナス・コンサルティング株式会社 代表取締役 株式会社安川電機 社外取締役 (監査等委員)</p>	<p>事業会社でのビジネス経験、コンサルタントおよび公認会計士として培った財務・会計、経営管理およびリスクマネジメントに関する豊富な経験と専門知識を有しており、これらの知見・経験を、当社の健全で持続的な成長と中長期的な企業価値の創出を実現し、社会的信頼に応える良質な企業統治体制の確立に寄与していただきたいため</p>

※1 第18期事業年度(2022年3月1日から2023年2月28日まで)における取締役会における出席状況  
 ※2 第18期事業年度(2022年3月1日から2023年2月28日まで)における指名委員会における出席状況  
 ※3 第18期事業年度(2022年3月1日から2023年2月28日まで)における報酬委員会における出席状況  
 ※4 第18期事業年度(2022年3月1日から2023年2月28日まで)における監査役会における出席状況

## 取締役会の実効性評価

当社は、取締役会実効性評価について、「当社が目指す、企業価値の実現およびコーポレートガバナンスの向上に、有効に取締役会が機能しているか」に関し、取締役会メンバーによる客観的な分析および徹底的な協議により確認し、さらなる改善に向けた具体的な行為に結びつけていく、重要なPDCAサイクル上のファクターとして位置づけています。

こうした考え方のもと、当社は、取締役会評価実施方針について右記のとおり定めています。

### 取締役会評価実施方針

- ①毎年、全取締役、全監査役による「自己評価」を基本とする
- ②前年度取締役会評価で設定した重点テーマの進捗を含め、確認・評価を行っていく
- ③取締役会評価のプロセス(アンケート・インタビューの実施、第三者機関活用等)については、毎回、取締役会事務局にて案を作成し、当該案について取締役会にて協議を実施する

## 評価スケジュールおよび評価プロセスの概要



## 評価の結果と2023年度の重要テーマ

### ● 2022年度取締役会評価結果概要

- ①取締役会において第三者によるアンケート・インタビュー結果報告を実施し、客観性を担保
- ②アンケート・インタビュー結果から浮かび上がった主要な論点について、A.深い議論は要さない事項と、B.別途議論や報告が必要な事項とに分類し、対応を整理
- ③上記を踏まえて、2023年度重点テーマおよび取締役会アジェンダの作成プロセスについて協議を実施し、2023年度における取締役会運営の方向性を確認

### 2023年度重点テーマ【取締役会構成の変更に伴う取締役会運営の進化(深化)】

重点テーマ	対応内容
グループ成長戦略の進捗評価および検証	● 北米・日本・その他グローバルCVS事業戦略、食品、DX・ラストワンマイル、金融戦略 等
スーパーストア事業のターンアラウンドのモニタリング	● スーパーストア事業の抜本的変革の進捗状況の四半期ごとの確認
事業ポートフォリオの継続的な見直し	● 戦略オプションの継続検討
グループガバナンス体制の強化	● グループガバナンス・リスクマネジメント体制のモニタリング、サステナブル経営の取り組みに関するモニタリング、取締役会の役割等、ガバナンス体制の在り方に関する議論
人的資本経営等にかかる取り組み確認	● 人材育成やエンゲージメントの強化、指名委員会等での検討状況の連携強化

## 役員(業務執行の取締役)報酬に関する考え方と構成

	固定報酬	業績連動報酬	
		賞与	株式報酬
代表取締役	35%	30%	35%
取締役	50%	25%	25%

※業績連動賞与および業績連動株式報酬が基準報酬額であるときを前提として算出しています。

← 金銭 → 株式 →

構成内容											
固定報酬	職責の大きさに応じた役位ごとの、固定の金銭報酬とします。報酬は、在任期間中、毎月定期的に支給します。										
業績連動賞与	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 短期のインセンティブ報酬として、事業年度ごとの会社業績や個人評価等に基づき変動する、業績連動の金銭報酬とします。</li> <li>● 報酬は、毎年事業年度ごとの会社業績や個人評価等の確定後に支給します。</li> <li>● 業績連動賞与におけるKPI(Key Performance Indicator)は下表のとおりとします。当該年度における本業によりキャッシュを稼ぐ力を評価しつつ、株主視点も取り入れるため、連結純利益もKPIとして組み合わせて用います。</li> </ul> <p><b>業績連動賞与におけるKPI</b></p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>KPI指標</th> <th>割合</th> <th>評価目的</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>(a) 連結営業CF(除く金融)<sup>※</sup></td> <td>60%</td> <td>本業によりキャッシュを稼ぐ力を評価</td> </tr> <tr> <td>(b) 連結純利益</td> <td>40%</td> <td>純利益の予算達成度を評価</td> </tr> </tbody> </table> <p>※ 金融事業を除くNOPATをベースとした管理会計数値                      業績連動賞与に係る係数 = {(a)+(b)}×(c)                      (a)「連結営業CF(除く金融)<sup>※</sup>」に関する連動係数×60%                      (b)「連結純利益」に関する連動係数×40% (c)「個人評価」に関する連動係数</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● KPIの評価にあたっては、業績連動賞与に係る係数を代表取締役と取締役に分け、代表取締役の振れ幅を大きく設定することで、より強く業績連動の影響を受けるものとしています。</li> <li>● KPIの評価に加え、個人評価によって業績連動賞与に係る係数が変動します。</li> </ul>		KPI指標	割合	評価目的	(a) 連結営業CF(除く金融) <sup>※</sup>	60%	本業によりキャッシュを稼ぐ力を評価	(b) 連結純利益	40%	純利益の予算達成度を評価
KPI指標	割合	評価目的									
(a) 連結営業CF(除く金融) <sup>※</sup>	60%	本業によりキャッシュを稼ぐ力を評価									
(b) 連結純利益	40%	純利益の予算達成度を評価									

業績連動株式報酬	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 中長期のインセンティブ報酬として、会社業績、経営指標や非財務指標等に基づき変動する、業績連動の株式報酬とします(2019年5月の定時株主総会において、役員報酬BIP信託制度<sup>※1</sup>による株式報酬制度の導入を決議)。</li> <li>● 業績連動の株式報酬として、在任期間中に株式交付のためのポイントが付与されることで、中長期視点の株主との、利益とリスクの共有促進を図るものとします。</li> <li>● 当初の対象期間は、2019年度から4事業年度とし、以後の対象期間については、3事業年度ごととします。</li> <li>● 取締役に対する株式等の交付等は取締役の退任時とします。</li> <li>● 各事業年度において付与されるポイントは、役位に基づく基準ポイントに業績連動株式報酬に係る係数を乗じて算出され、目標達成度等に応じて0%～200%の比率で変動します。</li> <li>● 業績連動株式報酬におけるKPIは下表のとおりとします。中長期株主視点を取り入れるため、連結ROEおよび連結EPSを指標とし、その達成度を評価します。</li> <li>● 企業価値と社会価値の両立を目指す当社として、2019年5月に策定した環境宣言『GREEN CHALLENGE 2050』におけるCO<sub>2</sub>排出量の削減目標を、2020年度より業績連動株式報酬のKPIに追加しました。</li> <li>● 多様な人材が能力を発揮できる環境づくりをより推進し、従業員の貢献意欲の向上による企業競争力の強化を担保することを目的として、「従業員エンゲージメント」を、2022年度より業績連動株式報酬のKPIに追加しました。</li> </ul> <p>※1 BIP(Board Incentive Plan) 信託とは、米国の業績連動型株式報酬(Performance Share)制度および譲渡制限付株式報酬(Restricted Stock)制度を参考にした役員に対するインセンティブプラン</p>	
----------	--	--

### 業績連動株式報酬におけるKPI

KPI指標	割合	評価目的
(a) 連結ROE	60%	資本に対する収益性を評価
(b) 連結EPS	40%	株主視点から純利益を評価
(c) CO <sub>2</sub> 排出量	下記算出式参照 <sup>※2</sup>	環境負荷低減の推進度を評価
(d) 従業員エンゲージメント		従業員エンゲージメントの向上度を評価

- ※2 報酬委員会による総合評価  
 業績連動株式報酬に係る係数 = {(a)+(b)}×{(c)+(d)}  
 (a)「連結ROE」に関する連動係数×60% (b)「連結EPS」に関する連動係数×40%  
 (c)「CO<sub>2</sub>排出量」に関する連動係数 (d)「従業員エンゲージメント」に関する連動係数
- KPIの評価にあたっては、業績連動株式報酬に係る係数を代表取締役と取締役に分け、代表取締役の振れ幅を大きく設定することで、より強く業績連動の影響を受けるものとしています。
  - 対象取締役等に重大な不正・違反行為等が発生した場合、当該対象取締役等に対し、本制度における株式の交付等を行わないこととし(マルス)、または交付した株式等相当の金銭の返還請求(クローバック)ができるものとします。