

コーポレートガバナンス・レポート

～ステークホルダーとのコミュニケーションに向けて～

株式会社セブン&アイ・ホールディングス

2017年9月25日

【社長メッセージ】



コーポレートガバナンス・レポートをお届けします

当社は、社是（8頁参照）に基づき、お客様をはじめとして、お取引先・加盟店、株主・投資家、地域社会、社員を含めたすべてのステークホルダーの皆様から信頼される誠実な企業を目指しています。

また、お客様との真摯な対話を通じ、絶えず変化するお客様のニーズを、新たな流通サービス創造の機会として学び、「変化への対応と基本の徹底」をスローガンに、時代の変化に対応した流通サービスの創造に邁進しています。

2016年5月から、当社グループの新しい経営体制が発足致しましたが、コーポレートガバナンスの根幹は「すべてのステークホルダーの皆様から信頼される誠実な企業であるための仕組み」という点で「社是」と相通じるものがあると考えており、改めて創業の理念に基づく「コーポレートガバナンス」の改善・拡充に努めております。

また、お客様との「対話」を通じ、サービス創造の機会をいただいているように、お取引先・加盟店、株主・投資家、地域社会、社員を含めたすべてのステークホルダーの皆様とも「対話」を重ねることが、企業価値向上の機会になると考え、当社コーポレートガバナンスについて、真摯な「対話」を行っております。

本レポートは、皆様との「対話」をより実り豊かにするために、当社のコーポレートガバナンスの取り組み、課題認識等を、分かりやすくお伝えするものです。ご活用頂き、当社コーポレートガバナンスについて、皆様からのアドバイスをいただければ幸いです。

今後とも、皆様の一層のご理解とご支援を賜りますよう、よろしくお願い申し上げます。

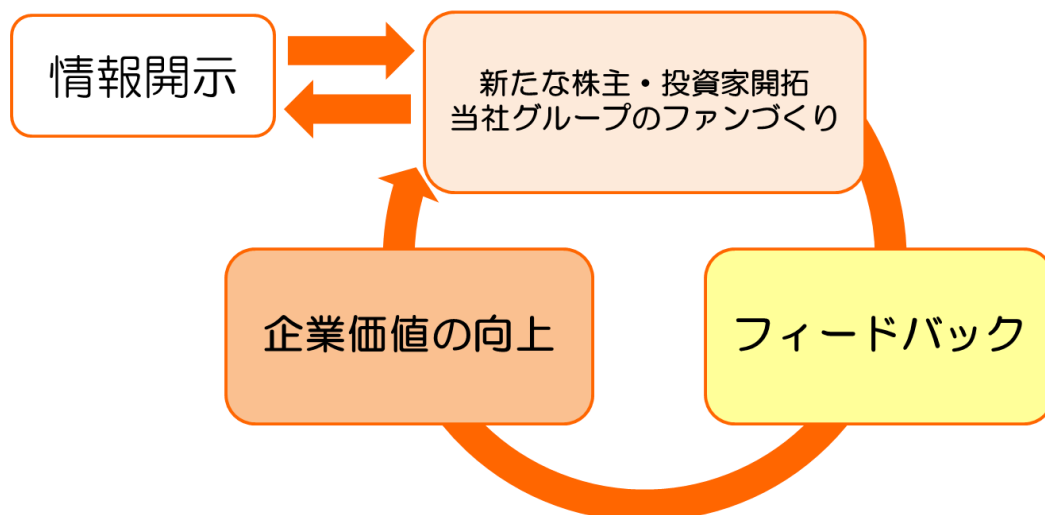
代表取締役社長



本レポートの目的

1. 分かりやすい情報の集約・整理・開示を目指します

有価証券報告書、コーポレートガバナンス報告書等の各種開示書類等において、多様に開示されている当社コーポレートガバナンスの主要情報を、出来る限り分かりやすく集約・整理して開示します。各ポイントにおいて、より詳細な資料等にアクセスできるよう、別紙での開示やリンク先をご案内しています。当社コーポレートガバナンスの取り組み内容等に関する皆様からのフィードバックを更なるコーポレートガバナンスの強化に活用していきます。



2. 「当社の言葉」で説明します

当社は「コーポレートガバナンスに完成はない」と考えており、継続して検討を行っていきます。本レポートでは、当社としての取り組み、課題認識等を当社の言葉で説明するとともに、検討中のテーマについても、可能な限り、その方向性についてご説明します。

3. コーポレートガバナンス・コードが定める「開示項目」についても、整理して開示します

当社は、コーポレートガバナンス・コードの各項目を、ステークホルダーの皆様との「対話のポイント」と考え検討しており、当該コード所定のいわゆる「特定開示項目」についても、本レポート上であわせてご説明（開示）いたします。

なお、本レポートでは、コーポレートガバナンス・コードの順番に拘わらず、当社のコーポレートガバナンスに関する基本的な考え方に基づき、順序等を工夫して説明していきます。

各「特定開示項目」に対応する記載場所については、次の別表を参照いただければ幸いです。

◎コーポレートガバナンス・コードの実施状況

当社は、コーポレートガバナンス・コードの各原則を全て実施しています。

【ご参考】コーポレートガバナンス・コードとは

2015年6月1日付で、東京証券取引所が制定した「実効的なコーポレートガバナンスの実現に資する主要な原則を取りまとめたもの」です。

また、原則の中には、特定の事項について開示すべきと定めているものがあり、このような項目は「特定開示項目」と通称されています。

《当社取締役・監査役》（2017年5月25日現在）

井阪 隆一
代表取締役 社長

古屋 一樹
取締役

スコット・トパー・デヴィス
社外取締役

江口 雅夫
常勤監査役

後藤 克弘
代表取締役 副社長

安齋 隆
取締役

月尾 嘉男
社外取締役

幅野 則幸
常勤監査役

伊藤 順朗
取締役 常務執行役員

大高 善興
取締役

伊藤 邦雄
社外取締役

鈴木 洋子
社外監査役

栗飯原 勝胤
取締役 執行役員

ジョセフ・マイケル・デビント
取締役

米村 敏朗
社外取締役

藤沼 亜起
社外監査役

山口 公義
取締役 執行役員

ルイーザ 和子
社外監査役

(コーポレートガバナンス・コード特定開示項目対照表)

原則	開示が求められる事項	本レポート (PDF) における記載場所	
原則 1-4	政策保有株式に係る方針と議決権行使の基準	14 頁	第 2 章、第 2、2. 政策保有株式に関する方針
原則 1-7	関連当事者間の取引についての適切な手続の枠組み	40 頁	第 3 章、第 6、4. 関連当事者間取引の確認の枠組み
原則 3-1	(i) 会社の目指すところ(経営理念等)や経営戦略、経営計画	8 頁	第 1 章、1. 企業理念 第 1 章、2. 企業行動指針
		10 頁	第 2 章 重点政策
	(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	9 頁	第 1 章、3. コーポレートガバナンスに関する基本的な考え方
	(iii) 取締役会が経営陣幹部・取締役の報酬を決定するにあたっての方針と手続	35 頁	第 3 章、第 4、1. 役員報酬を決定するにあたっての方針と手続
	(iv) 取締役会が経営陣幹部の選任と取締役・監査役候補の指名を行うにあたっての方針と手続	29 頁	第 3 章、第 3、1. 取締役会が経営陣幹部の選任と取締役・監査役候補者の指名を行うにあたっての方針と手続
	(v) 取締役会が経営陣幹部の選任と取締役・監査役候補の指名を行う際の、個々の選任・指名についての説明	33 頁	第 3 章、第 3、4. 取締役会が経営陣幹部の選任と取締役・監査役候補者の指名を行う際の指名理由の説明
補充原則 4-1①	取締役会による経営陣に対する委任の範囲の概要	20 頁	第 3 章、第 1、1. ◎経営陣への委任の範囲の明確化
原則 4-8	自主的な判断により、少なくとも 3 分の 1 以上の独立社外取締役を選任することが必要と考える上場会社における取組み方針	25 頁	第 3 章、第 2、2. 社外役員の人数および構成比
原則 4-9	取締役会が策定する独立社外取締役の独立性判断基準	25 頁	第 3 章、第 2、3. 社外取締役・社外監査役の独立性に関する考え方および独立性の基準
補充原則 4-11①	取締役会による取締役会の全体としての知識・経験・能力のバランス、多様性および規模に関する考え方ならびに取締役の選任に関する方針・手続	24 頁	第 3 章、第 2、1. 取締役会の構成（取締役会の知識・経験・能力のバランス、多様性および規模）
		29 頁	第 3 章、第 3、1. 取締役会が経営陣幹部の選任と取締役・監査役候補者の指名を行うにあたっての方針と手続
補充原則 4-11②	取締役・監査役が他の上場会社の役員を兼任する場合における兼任状況	26 頁	第 3 章、第 2、4. 役員の兼任状況
補充原則 4-11③	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	27 頁	第 3 章、第 2、5. 取締役会の実効性評価
補充原則 4-14②	取締役・監査役に対するトレーニングの方針	33 頁	第 3 章、第 3、5. 役員トレーニング
原則 5-1	取締役会による株主との建設的な対話を促進するための体制整備・取組みに関する方針	41 頁	第 4 章、1. 株主との対話・IR 活動方針

目次

社長メッセージ

本レポートの目的

◎コーポレートガバナンス・コードの実施状況

第1章 基本的な考え方・・・・・・・・・・・・・・・・・・8 頁

1. 企業理念
2. 企業行動指針
3. コーポレートガバナンスに関する基本的な考え方
4. グループ経営ステージの進展に応じたコーポレートガバナンスの「仕組み」の整備

第2章 重点政策・・・・・・・・・・・・・・・・・・10 頁

第1. 中期3カ年計画

第2. 財務的企業価値向上に関する重点政策

1. 資本政策の基本方針
2. 政策保有株式に関する方針

第3. 非財務的企業価値（ESG を含む）向上に関する重点政策

1. ステークホルダーとの適切な協働に関する考え方
2. 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
3. 女性の活躍推進を含む社内の多様性の確保
4. 内部通報

第3章 統治の仕組み・・・・・・・・・・・・・・・・・・20 頁

第1. 企業統治の「仕組み」の概要等

1. 執行役員制度導入による、取締役会の監督機能と執行役員の業務執行機能の分離（経営陣への委任の範囲の明確化）
2. 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
3. 指名・報酬委員会の体制
4. 各種委員会によるコーポレートガバナンス
5. リスクマネジメント（内部統制決議等）

第2. 取締役会の構成等

1. 取締役会の構成（取締役会の知識・経験・能力のバランス、多様性および規模）

2. 社外役員の人数および構成比
3. 社外取締役・社外監査役の独立性に関する考え方および独立性の基準
4. 役員の兼任状況
5. 取締役会の実効性評価

第3. 役員の選任と指名の方針・手続および育成

1. 取締役会が経営陣幹部の選任と取締役・監査役候補者の指名を行うにあたっての方針と手続
2. 役員の要件、資質
3. 当社グループ代表（当社社長）の資質および選定に関する基本方針（グループ代表サクセッションプラン）
4. 取締役会が経営陣幹部の選任と取締役・監査役候補者の指名を行う際の指名理由の説明
5. 役員トレーニング

第4. 役員報酬

1. 役員報酬を決定するにあたっての方針と手続

第5. 社外役員によるモニタリング

1. 社外役員の主な活動状況
2. 社外役員との意見交換
3. 社外役員のサポート体制

第6. 監査

1. 監査役監査
2. 内部監査
3. 監査役監査、内部監査および会計監査の相互連携等
4. 関連当事者間取引の確認の枠組み

第4章 株主とのコミュニケーション（対話）、株主総会・・・・・・・・・・41 頁

1. 株主との対話・IR 活動方針
2. 株主総会等における株主の権利確保

別紙「内部統制決議」・・・・・・・・・・46 頁

別紙「役員ガイドライン」・・・・・・・・・・50 頁

第1章 基本的な考え方

1. 企業理念【◎原則3-1（i）】

当社は、「社是」を以下のとおり定めています（1972年制定）。社是は、当社グループの経営理念を包括的に象徴する普遍的なものであり、グループ経営の根幹として、最も大切にしています。

「社是」

私たちは、お客様に信頼される、誠実な企業でありたい。

私たちは、取引先、株主、地域社会に信頼される、誠実な企業でありたい。

私たちは、社員に信頼される、誠実な企業でありたい。

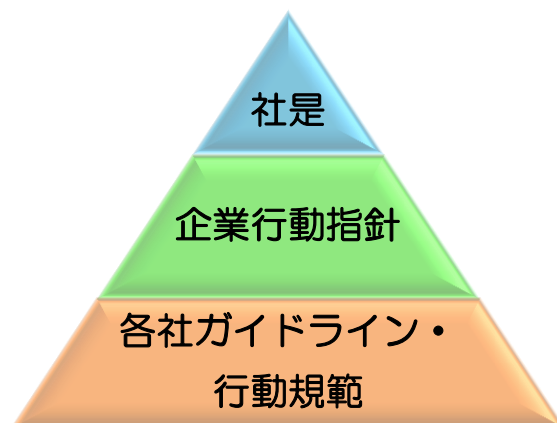
2. 企業行動指針【◎原則3-1（i）】

「社是」に掲げる精神は、将来、社会環境がどれほど大きく変化しても、ゆるぐことのない普遍的な理念であり、この理念を実現するために必要な考え方を「企業行動指針」として策定しています。

「企業行動指針」は、当社グループの全役員および従業員の基本姿勢を示したものであり、グループとしての考え方を定めた「基本方針」と行動の原則を定めた「行動基準」に分かれています。またグループ各社では、業態に応じ具体的行動レベルに落とし込んだガイドライン・行動規範を作成し、本指針と一緒に新入社員や新任役職者研修等を通じて、周知しています。

なお、企業行動指針は、2016年9月6日の取締役会で改定を行いました。

＜社是・企業行動指針等の体系＞



【参考情報】当社企業行動指針

URL：<http://www.7andi.com/csr/policy/guidelines.html>

3. コーポレートガバナンスに関する基本的な考え方【◎原則3-1（ii）】

当社は、コーポレートガバナンスとは、社是に基づき、お客様、お取引先・加盟店、株主・投資家、地域社会そして社員等のステークホルダーの皆様からの信頼を確保し、未永くご愛顧いただくために、誠実な経営体制を構築・維持し、財務・非財務（ESG）両面での中長期的なグループ企業価値を継続的に高めることにより、持続的に成長するための仕組みと考えます。

当社は、持株会社として、コーポレートガバナンスの強化とグループ企業価値の最大化を使命としており、事業会社へのサポートと監督、最適な資源配分等を通じて、この使命の達成に真摯に取り組んでいきます。

4. グループ経営ステージの進展に応じたコーポレートガバナンスの「仕組み」の整備

当社グループは「変化への対応と基本の徹底」をスローガンとして、日々改善を図っていますが、コーポレートガバナンスの「仕組み」も、グループ経営ステージの進展に応じて、発展・整備していくことが重要であると考えます。

当社は、2016年5月から新しい経営体制が発足し「グループの英知を結集し、組織力を基盤とするグループガバナンスを、より強固なものにしていく経営体制」へと移行する等、新しい「グループ経営ステージ」に入っています。

これに伴い、現在、事業会社のサポート・監督方法の見直しを含む、当社グループガバナンスの抜本的な改善に向けた取り組みに着手しており、上記の社是、企業行動指針そして「コーポレートガバナンスに関する基本的な考え方」に基づき、具体的な「仕組み」として、その整備に取り組んでいます。

第2章 重点政策【◎原則3-1（i）】

第1．中期3カ年計画

当社は、2016年5月26日に発足した新経営体制により、持株会社としての役割と機能を強化し、事業会社へのサポートと監督、最適な資源配分を進め、中長期的な企業価値向上と持続的な成長の実現を目指しています。

かかるなか、2016年10月6日開催の当社取締役会において、2017年度を開始年度とする中期3カ年計画の策定を下記のとおり決議しています。

記

1．グループ経営方針

当社グループにおける経営方針を、「あらゆるステークホルダーに対して信頼される誠実な企業でありたい」という創業の理念と、「変化への対応と基本の徹底」という1982年以降変わらぬ経営スローガンをベースとし、下記のように整理いたしました。

目指すこと	■ お客様のライフステージ、ライフシーンに寄り添いながら、商品・サービスの提供を通じて、くらしの利便性を高める
	■ 地域になくてはならない親しみある企業
すべきこと	■ お取引先様、世の中の技術革新など、あらゆるリソースを活用する
	■ 商品・サービスの絶対的価値、顧客満足度最大化を追求する

2．グループ経営における新たな方向性

中長期的な企業価値向上と持続的な成長の実現に向けては、従来どおり全国レベルでの総合的な商品・サービスの展開を基本としつつも、エリア・業態ごとの「選択と集中」を進めていく事が必要不可欠との経営判断にいたりました。かかる経営判断に基づき、とりわけ苦戦の続く百貨店事業における資源再配分の実現を目指して、関西エリアで圧倒的なマーケットシェア拡大を目指すエイチ・ツー・オー リテイリング株式会社(以下「H2O」といいます。)との資本業務提携の基本合意書締結に至りました。

【参考情報】

- ・「エイチ・ツー・オー リテイリング株式会社との資本業務提携の基本合意に関するお知らせ」

URL: <http://www.7andi.com/company/news/release/002390.html>

3. 中期計画概要と数値目標

(1) 中期3カ年計画重点施策

① 成長事業強化	：セブン・イレブン・ジャパンの成長戦略 ：7-Eleven, Inc. における質を伴った店舗拡大戦略
② 構造改革事業改善	：当社主導による不動産再開発も含め、安定成長を実現
③ シナジー効果	：プライベートブランド商品の強化 ：グループ全体でオムニチャネル戦略を拡大
④ 選択と集中	：関西百貨店事業の承継を前提とした H2O グループとの取り組み等

(2) 2019年度連結数値目標

① 営業利益	：4,500 億円 16 年度計画対比 成長事業+380 億円、構造改革事業+380 億円 シナジー+130 億円、金融関連事業+80 億円等
② ROE	：10%

(3) 財務戦略

① 設備投資	：成長投資へ傾斜配分(北米コンビニエンスストア事業は買収も検討) ：構造改革事業は既存店活性化へ ※連結設備投資の規模感は 16 年度がピークとなる見込み
② 資金調達	：格付 AA 格の維持を前提とする ：成長戦略による資金調達が必要な場合は有利子負債を調達 ：金融の成長を見込むため、D/E レシオ 0.5 倍程度は許容
③ 株主還元	：連結配当性向は 40%を維持 ：成長事業投資とのバランスを勘案しつつ柔軟な資本政策とする

4. 具体的戦略について

(1) オムニチャネル戦略の見直し

これまでのオムニチャネル戦略は、E コマース事業を中心に推進してまいりましたが、今般、お客様視点で戦略の見直しを行いました。当社グループは日々2,200 万人を超えるお客様にご来店頂いておりますが、グループ各社共通のポイントプログラムを新たに稼働させる事により、一例としてお客様ごとにグループ全体のご利用状況が分かるようになることから、そのご利用状況に応じてポイントを付与するなど、従来に比べてより喜んで頂けるサービスを実施することが可能となります。このようにお客様ごとにグループ各社のご利用状況を繋げ、全チャネルを通じてサービスの質を追求していくこと、即ちグループの顧客戦略を

オムニチャネル戦略として再定義いたしました。

具体的には、年々普及率の高まってきておりますスマートフォン用にグループ各社のアプリケーションを開発し、アプリのダウンロード及びグループ各社共通のポイントプログラムへのご入会をしていただくことにより、お客様の嗜好にあわせたとご提案が可能となります。販促の手法に、これまでのマス・マーケティングに加えて、パーソナル・マーケティングの手法を取り入れるなど、お客様に喜んでいただけるような効果の高い販促活動を実現してまいります。

なお、当社グループにはベビー・マタニティ用品の販売で知名度の高い株式会社赤ちゃん本舗を有していることなどから、誕生からシニアに至るまでのライフステージに加え、日々のお買物に便利にご利用頂けるコンビニエンスストアから、食品スーパー、総合スーパー、雑貨専門店、ハレの日の消費にお応え出来る百貨店も有するなど、すべてのライフシーンでお客様と寄り添い、お客様とともに成長できる地域になくはない、親しみあるグループになることを目指します。

一方、EC サイト「omni7」に関しましても、実店舗との相互送客を図りながら、自主開発商品中心に魅力ある商品の販売を通じて、収益の拡大を図ってまいります。

(2) セブン・イレブン・ジャパンの成長戦略

国内コンビニエンスストア業界は再編の動きがございますが、コンビニエンスストアにおける最大の差別化要因であるオリジナルデイリー商品の質については、専用製造工場を中心としたインフラによる絶対的な競争優位性を活かしながら、質の向上とともに、安心・安全を追求してまいります。一方、今後事業環境が厳しくなることを鑑み、既存店の質の向上に向けた取り組みについて、大きく舵を切ります。具体的には、新規出店基準を今まで以上に高く見直すことと同時に、既存店舗の活性化基準も変更し閉店を加速することを決定しております。

また、(1)にあるようにオムニチャネル戦略を推進することにより、顧客満足度最大化を追求してまいります。

(3) 7-Eleven, Inc. (以下「SEI」といいます。)の成長戦略

北米におけるコンビニエンスストア業界は、ガソリンメジャーによるコンビニエンスストアの付設されたガソリンスタンドを運営するリテール事業からの撤退を契機に、コンビニエンスストア専門チェーンによる業界再編が続いております。このような環境においてSEIでは、2012年から新規出店の基準を厳格化し、量から質への方針転換を明確にしましたが、組織強化に加えてファスト・フードの販売の高い都市部での出店拡大の効果も相まって、質を伴った出店の拡大体制を確立してまいりました。

同時に、国内コンビニエンスストア事業における最大の中食供給会社である株式会社わらべや日洋ホールディングスによる、SEIへの商品供給会社である米国テキサス州のプライム・デリ・コーポレーションへの出資を足掛かりに、商品供給インフラを強化することなどにより、更なる平均日販の向上を目指してまいります。

（４）構造改革事業の推進

厳しい経営状態の続く株式会社イトーヨーカ堂と株式会社そごう・西武におきましては、店舗運営だけでは資本コストを上回る収益を上げることが困難な環境が続いており、加えて店舗の老朽化が収益の悪化に拍車を掛けている状況に陥っております。

イトーヨーカ堂におきましては、営業キャッシュフローの状況、築年数、地域性を考慮して 2020 年までに 40 店舗の閉鎖を実施してまいります。一方で、首都圏の鉄道駅から至近距離に店舗を多く構えるなど、その立地優位性を活かした不動産再生計画も始動させることで、バランスシートの適正化も踏まえ、収益率の向上を目指してまいります。

百貨店事業におきましては、市場の縮小は不可避の中、あらゆるライフシーンに対応するため、地域一番店を持つことに当社グループとして百貨店事業を持つ意味があるとの判断に至りました。かかる経営判断のもと、H2O との資本業務提携の正式締結の後、関西地区の百貨店の承継を行うことで、エリア・業態の「選択と集中」を進め、百貨店の経営資源を基幹店等に集中させてまいります。

（５）資本政策

当社は、利益向上に見合った利益還元を行うことを基本方針としております。2016 年に、利益成長の確度が高まっていることから、目標連結配当性向を従来の 35%から 40%へ変更しましたが、この方針を維持するとともに、内部留保金につきましては、成長事業投資とのバランスを勘案しつつ柔軟な資本政策を検討してまいります。

第2. 財務的企業価値向上に関する重点政策

1. 資本政策の基本方針

当社は、中長期的な企業価値向上と持続的な成長を実現するため、「財務の安定性」を機軸とし、「資本効率の向上」との両立を目指します。

「財務の安定性」については、成長事業への積極的な投資と中長期視点に基づいた新規事業への投資を可能とする「健全な財務体質の維持」を目指し、高格付を維持できる自己資本比率を重要指標と捉えています。

「資本効率の向上」については、ROEを重要指標とし、資本コストを上回るROEの継続的な実現を目指します。具体的には、ROEをROAと財務レバレッジに分解した上で、事業会社のROAと連結の財務レバレッジにて経営管理を行っていきます。

また、株主還元につきましては、連結業績に見合った利益還元の実行を基本方針とし、安定的かつ継続的な株主還元を目指しています。

$$\begin{array}{lcl} \text{ROE} & = & \frac{\text{純利益}}{\text{売上高}} \times \frac{\text{売上高}}{\text{総資産}} \times \frac{\text{総資産}}{\text{自己資本}} \\ & = & \text{ROA} \times \text{財務レバレッジ} \end{array}$$

2. 政策保有株式に関する方針 【◎原則 1-4】

当社グループ全体では、2017年2月末現在の政策保有上場株式は59銘柄、時価で600億円と連結純資産の2%強です。

保有については、業務提携、取引関係の維持・強化等の合理性があると認める場合を除き、原則として政策保有株式を保有しません。

保有株については毎年見直しを行い、意義の薄れた株式について、投資先企業の状況等を勘案したうえで売却を進めるものとします。

政策保有株式の議決権行使にあたっては、当社および投資先企業の中長期的な企業価値向上の観点から賛否を判断し、必要に応じて、議案の内容等について投資先企業と対話をしたうえで、行使します。

第3. 非財務的企業価値（※ESGを含む）向上に関する重点政策

※ESG：「Environment（環境）」、「Social（社会）」、「Governance（ガバナンス）」の3つの頭文字を取った略語

1. ステークホルダーとの適切な協働に関する考え方

当社は、社是に基づき、お客様をはじめとして、お取引先・加盟店、株主・投資家、地域社会、社員を含めたすべてのステークホルダーの皆様から信頼される誠実な企業を目指しています。そして、絶えず変化する社会・お客様のニーズを新たな流通サービス創造の機会ととらえ、「変化への対応と基本の徹底」をスローガンに、時代の変化に対応した流通サービスの創造に邁進しています。

様々な変化のスピードが速まっている今日、当社では、ステークホルダーの皆様が当社グループに抱いている期待や関心を絶えず的確に把握することが重要と考えています。そのため、ステークホルダーの皆様との対話を通して得られたご意見やご要望等の「声」に迅速に対応するよう心掛けると同時に、こうした「声」を企業活動や経営意思決定プロセスに反映させていくこと（ステークホルダー・エンゲージメント）も重視しています。

また、持続的な成長と企業価値向上に向けて、グループ各社の事業特性に合わせた、本業を通じた社会課題の解決につながる取り組みを推進しています。今後も社是に掲げた精神を通して、ステークホルダーから信頼される誠実な企業であり続けるよう努力していきます。

なお、当社では、毎年開催する「経営方針説明会」において、お客様をはじめとする様々なステークホルダーを取り巻く社会の変化に対応した戦略を、代表取締役から直接説明を行い、全社員への浸透を図っています。

セブン&アイグループの「ステークホルダー」



【参考情報】ステークホルダー・エンゲージメント

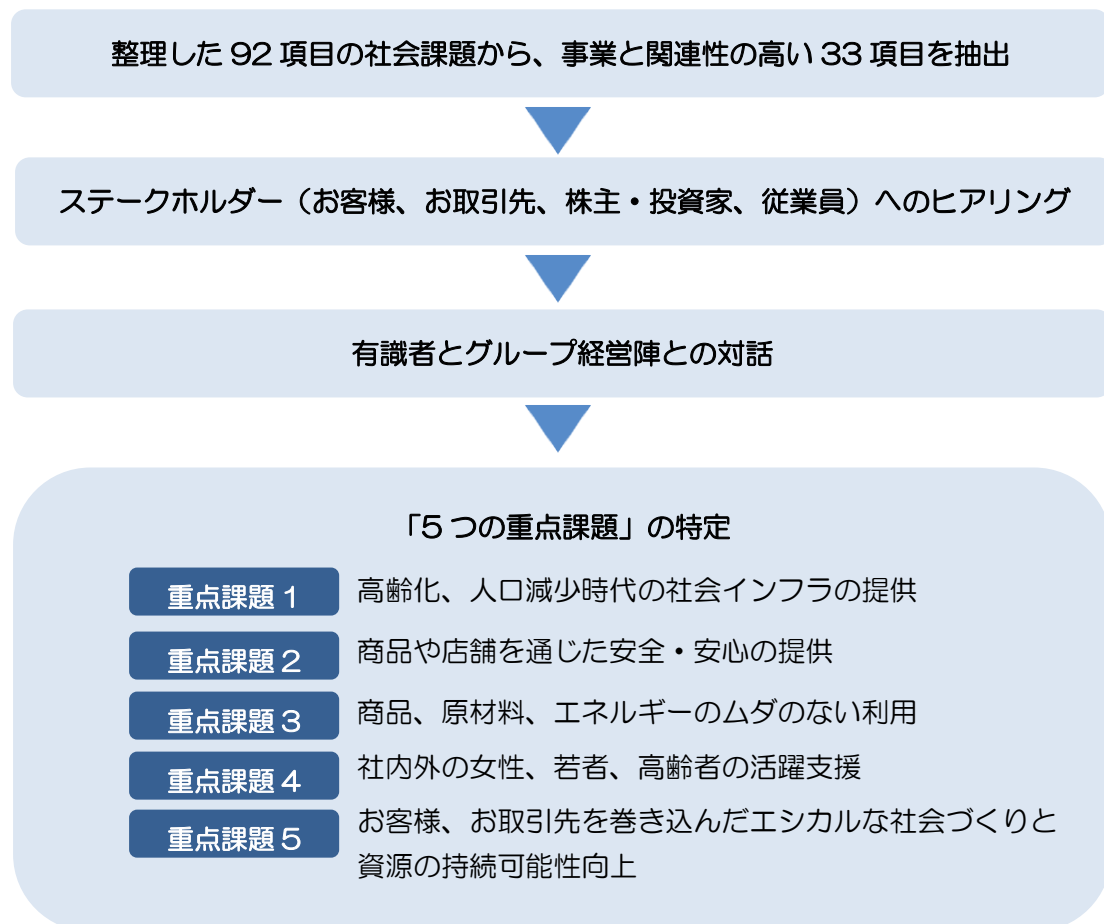
URL: <http://www.7andi.com/csr/organization/engagement.html>

2. 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

当社は、事業と関係する社会課題や社会要請が多様化する中、ステークホルダーの皆様の期待や要請にグループ一丸となってお応えするため、ステークホルダーの方々との対話を通じて当社グループが取り組むべき「5つの重点課題（マテリアリティ）」を特定しています。これら課題を解決することは、社会と企業の双方に価値を生み出す取り組み=CSV（Creating Shared Value=共通価値の創造）としても意義あることと考えています。

今後もステークホルダーとの対話を深め、企業の責任を果たすとともに、信頼される誠実な企業であり続けるために、本業を通じて社会課題の解決に積極的に取り組んでいきます。

「5つの重点課題」特定までのプロセス



【参考情報】CSRWEBサイト

URL：<http://www.7andi.com/csr/index.html>

3. 女性の活躍推進を含む社内の多様性の確保

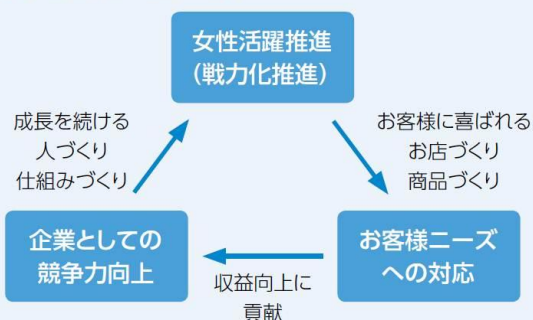
当社は、多様な人材の活躍により企業の競争力を高め、持続可能な競争力を持つ企業になることを目指しています。グループの店舗に来店されるお客様の多くが女性であることから、ダイバーシティの中でもまず女性の活躍推進を重点課題と捉え、2012 年に「ダイバーシティ推進プロジェクト」を設置しました。2016 年 2 月末を期限とする目標を設定し、様々な取り組みを進めてきましたが、このうち「女性管理職比率 20%」の目標を達成したため、現在は 2020 年までの目標を掲げ、グループの各事業会社と連携をさらに深めています。また、2016 年度からは「介護離職者ゼロ」に向けて、介護セミナーを開催する等、仕事と介護の両立支援に向けても取り組みを進めています。

ダイバーシティ推進の目標

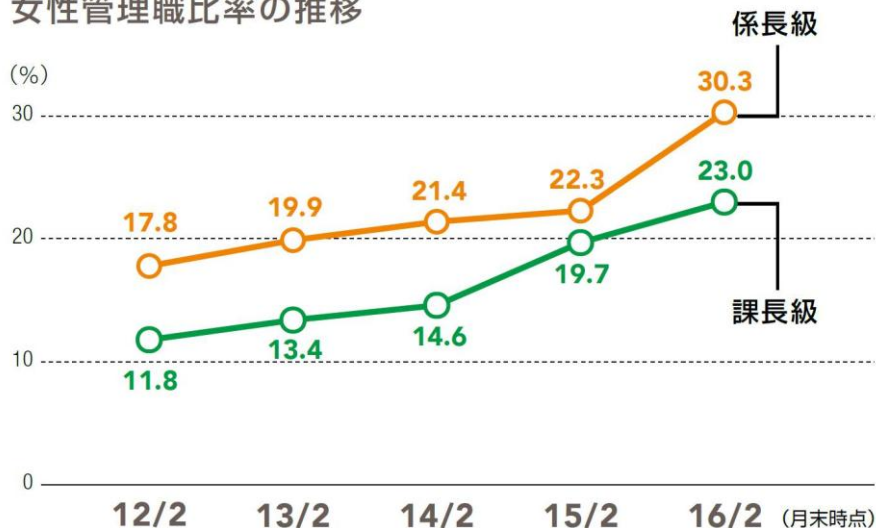
2020 年までに

- 女性管理職比率：30%達成
- 男性の育児参加促進
- 介護離職者ゼロ
- 従業員満足度の向上
- 社会的評価の向上

● 女性活躍の正の循環



女性管理職比率の推移



※セブン&アイ・ホールディングス、セブン・イレブン・ジャパン、イトーヨーカ堂、そごう・西武、ヨークベニマル、セブン&アイ・フードシステムズ、赤ちゃん本舗、セブン銀行の8社の合計

4. 内部通報

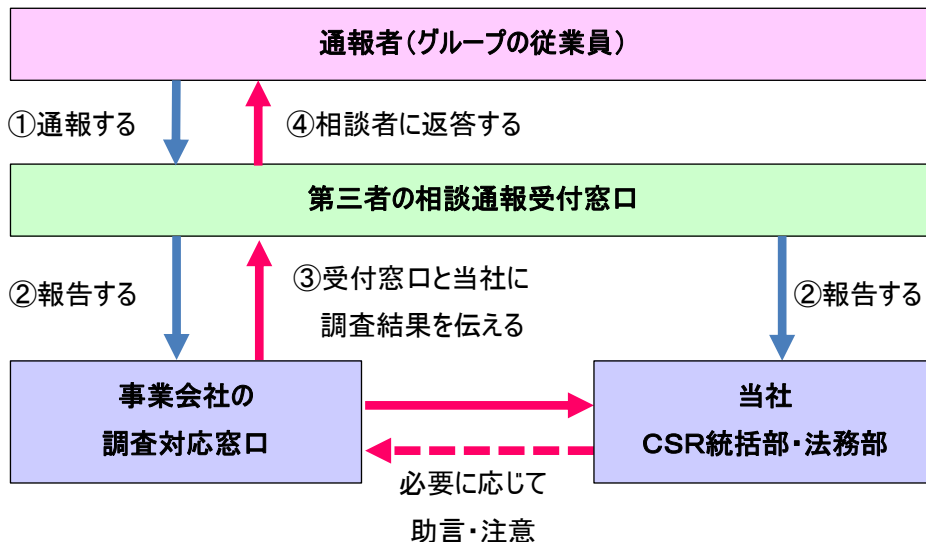
当社は、グループ全体の内部統制の一環として、当社および国内連結子会社の従業員を対象とした内部通報窓口（ヘルプライン）を、社外の第三者機関ならびに社内に設置しています。また、当社および国内連結子会社のお取引先を対象とした内部通報窓口についても、社外の第三者機関に設置しています。内部通報を受け付けた場合、運営事務局と関連部署が調査・対応方法等について協議・立案・実行し、通報者へ対応結果の報告と是正確認を行っています。

内部通報制度の規程により、通報者の個人情報、プライバシーを厳守するとともに、本人の希望に応じて氏名や所属は第三者機関の窓口にとどめ、匿名でも当社へ報告することができます。また、通報者が相談窓口を利用したことによる不利益な取り扱いを受けないように当社およびグループ国内連結子会社の体制を整備しています。

なお、重大な違反行為等が認められた場合は、直ちに、代表取締役へ報告のうえ、関係部署・関係各社とともに対応を協議し、必要な措置を講じます。また、当社は、取締役会において CSR 統括委員会の担当役員が、内部通報の運用状況について報告・確認を適宜行っています。

従業員向け内部通報制度（ヘルプライン）

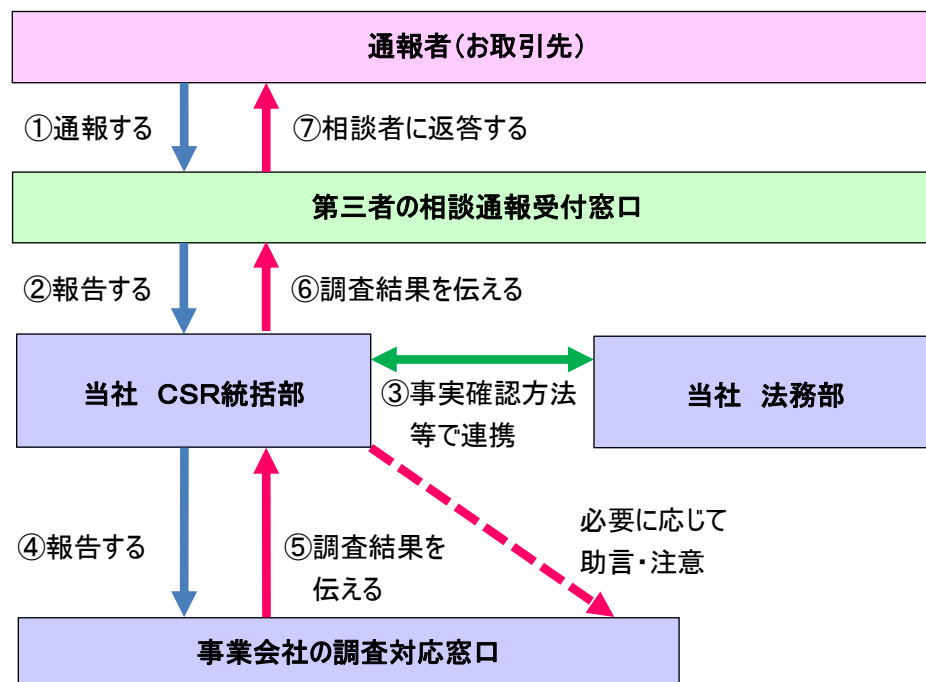
<内部通報の流れ>



(参考) 2015 年度通報件数：844 件（前年比：120%）

お取引先向け内部通報（ヘルプライン）

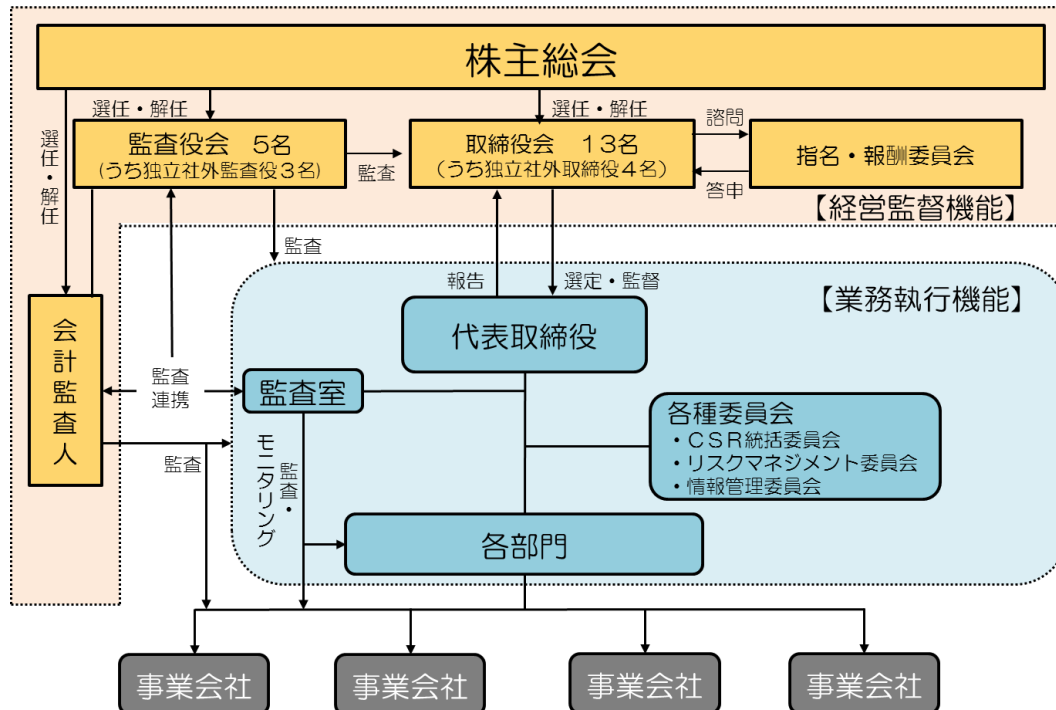
<内部通報の流れ>



(参考) 2015 年度通報件数：22 件（前年比：129%）

第3章 統治の仕組み

【コーポレートガバナンス体制（2017年9月25日現在）】



第1. 企業統治の「仕組み」の概要等

1. 執行役員制度導入による、取締役会の監督機能と執行役員の業務執行機能の分離（経営陣への委任の範囲の明確化）

当社の取締役会は、13名の取締役（うち4名は社外取締役/男性13名、女性0名）で構成されており、原則月1回開催しています。

当社は、変化の激しい経営環境の中でも迅速な意思決定と業務執行を実行できるよう、執行役員制度を導入し、取締役会の監督機能と執行役員の業務執行機能を分離し、取締役会は「経営戦略の立案」と「業務執行の監督」、執行役員は「業務執行」にそれぞれ専念できる環境を整備しており、執行役員は19名（男性18名、女性1名）で構成されています。

なお、当社は、経営陣の選任につき、株主の意向をより適時に反映させるため、取締役の任期を1年としています。

◎経営陣への委任の範囲の明確化【◎補充原則 4-1①】

当社では、取締役会で定めるべき事項を取締役会規則、決裁権限規程等に定めており、会社法および当該社内規則等に定める事項につき、取締役会において決定することとしてい

ます。

また、決裁権限規程等において、代表取締役社長が決定する範囲等について明確に定め
ており、経営における意思決定プロセスおよび責任体制の明確化を図るとともに、合理的な
権限の委譲による意思決定の迅速化を図っています。

2. 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

当社においては、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・内部監査部門との積極的な連携を通じ
て行う「監査」と、独立性を保持し、高度な経営に関する経験・見識等を有する複数の社
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」とが協働し、コー
ポレートガバナンスの有効性を確保しています。

当社の上記体制は、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るため、当社は当該コーポレート
ガバナンス体制を採用しています。

◎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

3. 指名・報酬委員会の体制

当社は、独立社外取締役を委員長とする、取締役会の諮問機関として「指名・報酬委員
会」を設置し、同委員会において、代表取締役、取締役、監査役および執行役員の指名お
よび報酬等について審議することにより、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の指名および報酬等の決定に関する手続の客
観性および透明性を確保し、もって取締役会の監督機能を向上させ、コーポレートガバナ
ンス機能の更なる充実を図っています。

4. 各種委員会によるコーポレートガバナンス

当社は、代表取締役のもとに「CSR統括委員会」「リスクマネジメント委員会」「情報
管理委員会」を設置しています。各委員会は事業会社と連携しながらグループの方針を決
定し、その浸透と実行を管理・監督することでコーポレートガバナンスの強化を図ってい
ます。

（CSR統括委員会）

当社はグループ全社的なCSR活動の推進・管理・統括を目的としたCSR統括委員会を設置しております。同委員会傘下には、具体的な施策の検討・実行を担うグループ横断的組織として「企業行動部会」「消費者・公正取引部会」「環境部会」「社会価値創造部会」を設け、これらの部会の活動を通して、コンプライアンスの更なる徹底および事業活動によるステークホルダーに係る社会課題の解決に貢献し、社会と当社グループの双方の持続可能な発展を目指しています。

また、当社はグループ全体の内部統制の一環として当社グループ従業員およびお取引先を対象とした内部通報窓口（ヘルプライン）を社外の第三者機関に設置しています。CSR統括委員会は、取締役会において同通報の運用状況について、報告・確認を適宜行っています。

（リスクマネジメント委員会）

当社および当社グループ各社における経営環境およびリスク要因の変化を踏まえ、各事業におけるリスクを適正に分析・評価し、的確に対応するため、リスク管理の基本規程に基づき、リスクマネジメント委員会を中核とする統合的なリスク管理体制を構築・整備・運用しています。

リスクマネジメント委員会では、事業の継続を脅かし、持続的成長の妨げになるすべての事象をリスクとして認識し、包括的かつ統合的なリスク管理の強化に努めています。

2016年度は、更なるリスク管理強化に向け、当社の各リスク項目所管部門との連携強化や、事業会社とのリスク関連情報のフィードバック体制強化を通じて、グループ各社固有のリスク課題の抽出や課題解決に向けた取組みを推進・支援することで、全体のリスク低減に努めました。

（情報管理委員会）

情報管理委員会では、情報の集約・管理に基づいたコーポレートガバナンスの強化および情報セキュリティの強化に向けた取り組みを統括しています。

2016年度は、2015年度に引き続き、情報収集・管理体制の強化に努め、各社の重要情報を適時・適切に収集し、協働して対処する体制を強化するとともに、その情報を一元的に管理し、経営および関連部門へ遺漏・遅滞なく報告する体制の強化に取り組みました。

また、個人情報保護に対する社会的関心の高まりやグループ統合ポータルサイト「omni7」をご利用いただくお客様の安全・安心を確保するために、「omni7」に関するお客様個人情報を取り扱う拠点において、国際規格である情報セキュリティマネジメントシステム（ISMS）認証（ISO27001）を取得し、セキュリティの強化および必要に応じた認証拠点の拡大に取り組みました。あわせて、グループとして達成すべき情報セキュリティの水準を定めて、グループ各社へISMS認証におけるPDCAサイクルによる手法に準拠した展開をすることで、更なるセキュリティの強化に取り組んでいます。

5. リスクマネジメント（内部統制決議等）

当社は、前項の「リスクマネジメント委員会」を中核とする統合的なリスク管理体制を構築・整備・運用しております。

また、当社は、会社法に定める「取締役の職務の執行が法令及び定款に適合することを確保するための体制その他株式会社の業務並びに当該株式会社及びその子会社から成る企業集団の業務の適正を確保するために必要なものとして法務省令で定める体制の整備」（いわゆる「内部統制決議」）について、下記参考情報のとおり決議しています。

【参考情報】別紙「内部統制決議」

第2. 取締役会の構成等

【当社取締役会の様子】



社内外の多様なメンバーにより活発な議論が行われています

1. 取締役会の構成（取締役会の知識・経験・能力のバランス、多様性および規模）【◎補充原則 4-11①】

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性があるため、女性役員および外国人役員等の多様性はもとより、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。

当社は上記方針について、「役員ガイドライン」（2016年4月7日取締役会承認）において定めています。

【参考情報】別紙「役員ガイドライン」「5. 取締役会設置会社における役員構成の基本方針」

2. 社外役員の人数および構成比【◎原則 4-8】

当社における社外役員の人数および構成比は、取締役 13 名中 4 名の独立社外取締役、監査役 5 名中 3 名の独立社外監査役となっています。

上記のとおり、当社では、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性に基づき、社外役員の構成についても、多様性はもとより、知識・経験・能力のバランスに留意して検討することとしており、多様性ある社外役員からの、問題提起を含む多角的な経営アドバイスにより、取締役会審議等が活性化することを大切にしています。

もっとも、このように、社外役員の多様性に留意するとしても、重要なのは「人選」であると考えており、一定の構成比により形式的に社外役員の人数を設定することが、当社取締役会として最適であるとの結論には現時点で至っていないため、独立社外取締役を含む社外役員の構成比についての明確な方針を定めておりません。

この点については、ステークホルダーの皆様との対話はもとより、社会的な動向等を踏まえ、今後も継続して検討をしていきます。

3. 社外取締役・社外監査役の独立性に関する考え方および独立性の基準

【◎原則 4-9】

(1) 独立役員の指定状況

当社は、独立役員の資格を充たす社外役員を全て独立役員に指定しています。

(2) 社外役員の独立性基準等

当社は上記のとおり、社外役員を含め、役員の多様性を重視しており、コーポレートガバナンス向上を担う優秀な社外の人材を確保することを踏まえると、社外役員の独立性基準については「一般株主と利益相反が生じるおそれのない」という本質的な観点から、各役員候補者について判断していく方が良いと考え、下記の基準を採用しています。

下記基準は、社外役員の意見も踏まえ、採用していますが、他社等が様々な観点から独立性基準を検討されている状況を注視し、今後も継続して検討をしていきます。

1. 社外役員の独立性基準

(1) 基本的な考え方

独立役員とは、当社の一般株主と利益相反が生じるおそれのない社外役員をいうものとします。

当社経営陣から著しいコントロールを受け得る者である場合や、当社経営陣に対して著しいコントロールを及ぼし得る者である場合は、一般株主との利益相反が生じるおそれがあり、独立性はないと判断します。

(2) 独立性基準

上記の基本的な考え方を踏まえ、金融商品取引所が定める独立性基準を、当社の社外役員の独立性基準とします。

2. 独立役員の属性情報開示に係る軽微基準

(当社の直近事業年度において)

- 「取引」については「当社直近決算期の単体営業収益の1%未満」
- 「寄付」については「1千万円未満」

4. 役員の兼任状況【◎補充原則 4-11②】

当社は、当社役員の他社における兼任状況については、株主総会招集通知において、開示しています。

【参考情報】

- 当社株主総会招集通知 「会社役員に関する事項」

URL : <http://www.7andi.com/ir/stocks/general.html>

5. 取締役会の実効性評価【◎補充原則 4-11③】

(1) 評価プロセスについて

当社経営が新体制に移行した 2016 年 5 月以降、当社取締役会では、より自由闊達な議論がなされるようになってきており、取締役会の審議・運営方法は、現在、発展進行中です。

このため、今回の取締役会評価にあたっては「年間を対象期間とし、ある程度定常的な取締役会を念頭とした一般的な評価プロセス」は必ずしも馴染まないと考えました。

そこで、このような状況に鑑み、また今回が第 1 回目でもあることから、今回の取締役会評価は、取締役会において上記事情を踏まえ協議する「自己評価」の方法によることにしました。

具体的には、新体制発足前の 2016 年 4 月 22 日に、社外役員と現経営陣等との間で、当時の取締役会を踏まえて協議を行った際の「社外役員の意見」を参考にしつつ、2016 年 9 月 6 日開催の取締役会において協議し、改めて、現時点での取締役会の実効性を評価しました。

なお、次回以降の取締役会の実効性評価手法については、他社における取組み等を参考にしつつ、さらに検討していきます。

(2) 評価内容について

2016年9月6日開催の取締役会において、当社取締役会の実効性評価として「取締役会において様々な意見が社内外から出され、活発な議論が行なわれ、有効に機能している」旨が確認されました。なお、この点に関し、各役員から個別に出された意見の概要は次のとおりです。

これらの意見を参考にしつつ、当社取締役会のより一層の実効性向上に努めていきます。

(個別意見の概要)

- 企業の目的、戦略、ミッション、価値観があり、それらを具体化していくことを、取締役会は監督し、助言し、議論し、必要があれば反対をする場であるべきである。当社の取締役会に求められている役割を、今後、より明確にしつつ、評価を行っていくべきである。
- 議論の活性化を図るために、取締役会前に、社外役員会議等において事前説明の場がきちんと設けられるようになったことは評価できる。
- 事前説明を過度に行うと、取締役会での議論が形骸化するリスクもあることに留意しつつも、当社のように広い事業領域を持っていると、社内の重要な会議への参加や、社外役員会議を通じての、十分な説明が必要なこともある。事前の説明等を、情報の非対称性を生じないような形で社内外に行ったうえで、取締役会を有効な議論の場としていくことが今後も重要である。
- 社外役員がいることにより、多様な立場から取締役会で議論がなされている。
- 議論の際に反対意見も重要である。なぜ、そのような反対意見が出てくるのかを徹底的に分析、理解して追求し、その上で仮に別の結論になったとしても、反対意見があった上での結論であり、深い議論の末の結論であったということになる。反対意見があったからこそ、違った考え方ができた、といった議論が大切である。
- 株主に対して説明責任を果たす観点から、M&A や投資案件のリスクについては、今後も深くしっかりと議論することが必要である。

第3. 役員の選任と指名の方針・手続および育成

1. 取締役会が経営陣幹部の選任と取締役・監査役候補者の指名を行うにあたっての方針と手続【◎原則 3-1 (iv)】【◎補充原則 4-11①】

(1) 基本方針と仕組みの概要

当社は、独立社外取締役を委員長とする、取締役会の諮問機関として「指名・報酬委員会」を設置し、同委員会において、代表取締役、取締役、監査役および執行役員（以下、本項において「役員等」といいます。）の指名および報酬等について審議することにより、社外役員の知見および助言を活かすとともに、役員等の指名および報酬等の決定に関する手続の客観性および透明性を確保し、もって取締役会の監督機能を向上させ、コーポレートガバナンス機能の更なる充実を図っています。

(2) 適正なグループ経営と指名・報酬委員会の活用

当社の「指名・報酬委員会」は、当社役員等だけでなく、主要事業会社の代表取締役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・報酬手続の客観性および透明性を重視する観点から、指名・報酬委員会の対象としているものです。

現時点において、当該「主要事業会社」は、ストック・オプション付与会社を対象に、株式会社セブン-イレブン・ジャパン、株式会社イトーヨーカ堂、株式会社セブン&アイ・フードシステムズ、株式会社ヨークベニマル、株式会社そごう・西武および株式会社ヨークマートと設定しています（2017年5月25日現在）。

なお、当該「主要事業会社」の対象会社については、グループ経営の手続の客観性・透明性を重視し、当社グループの事業ポートフォリオ戦略およびグループガバナンス体制等に応じて、今後も適切に設定していきます。

(3) 適正手続確保の観点からの監査役との関与

当社「指名・報酬委員会」では、社内・社外各1名の監査役がオブザーバーとして、関与しています。

これは、当社「指名・報酬委員会」の審議対象に、取締役の職務の執行を監査することを職責とする監査役候補の指名も含まれていること、および、取締役会の諮問機関たる「指名・報酬委員会」における適正手続の確保を重視しているためです。

（４）「指名・報酬委員会」における主な審議項目および委員会の構成

①主な審議項目

- ・当社の役員等候補者および各主要事業会社の代表取締役候補者の指名に関する基本方針・基準
- ・当社の役員等候補者および各主要事業会社の代表取締役候補者の選任議案の内容
- ・当社および各主要事業会社の役員等の報酬等に関する基本方針・基準
- ・当社の役員等（監査役を除く。）および各主要事業会社の代表取締役の報酬等の内容等

②構成（2017年5月25日現在）

委員長：伊藤邦雄（独立社外取締役）

委員：井阪隆一、後藤克弘（社内取締役2名）、
伊藤邦雄、米村敏朗（独立社外取締役2名）

オブザーバー：江口雅夫（社内監査役1名）、藤沼亜起（社外監査役1名）

※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。

※委員会における決定は出席委員の過半数によるものとし、賛否同数の場合は委員長が決定。

2. 役員の要件、資質

当社は「役員ガイドライン」において役員の要件・資質について定めています。

(1) 役員ガイドラインの制定

当社コーポレートガバナンスの向上に向け、集中して議論し、社外役員から自由闊達にアドバイスをいただく、自主的取り組みとして、社外取締役・社外監査役全員と経営陣を構成メンバーとする「ガバナンス懇談会」を、2016年1月以降、複数回にわたって開催し、コーポレートガバナンス・コードが掲げる主要なテーマを踏まえつつ、議論いたしました。

当該プロセスのなかで、役員の指名基準に関連し、当社グループの役員として「必要なもの」「あるべき姿」とは何かを検討し、役員の要件・資質等に関する当該議論の結果を「役員ガイドライン」として策定しています。

なお「役員ガイドライン」は、2016年4月開催の指名・報酬委員会の承認を経て、2016年4月7日開催の取締役会において承認され制定されています（2016年5月26日開催の取締役会で職名変更に伴う一部字句修正）。

(2) 役員の要件、資質についての基本的な視点

当社は、役員等に関するコーポレートガバナンスについては「完璧な人間はいない」ことを出発点として検討すべきと考えています。

そこで「役員として必ず必要な条件」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。

また、求められる「資質」は、各役員が担当する職務によっても異なると考え、

- ① 業務執行を担当する役員、
- ② 監督・監査を担当する役員、
- ③ 当社グループ代表（当社社長）

とで、区別して定めています。

そして、役員一人ひとりでは、各「資質」の項目に強弱の差があること前提とし、役員の多様性を重視しつつ、各役員の「強み」を活かし、組み合わせて取締役会メンバーを選定することが重要と考えています。

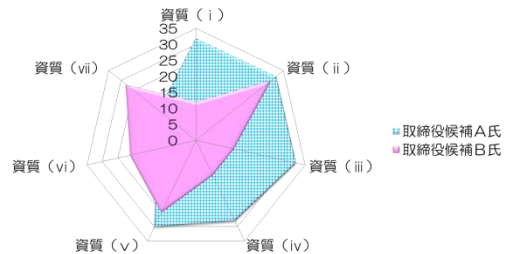
「要件」「資質」についてのイメージ

(参考)
役員「要件」：役員として必ず必要な条件

	取締役候補 A氏	取締役候補 B氏	取締役候補 C氏
要件1	○	○	○
要件2	×	○	○
要件3	○	×	○
結果	×	×	○

※一つでも欠けでない条件

(参考)
役員「資質」：個人ごと強弱がありうる、
人選の分析・視点



【参考情報】別紙「役員ガイドライン」「1」～「4」

3. 当社グループ代表（当社社長）の資質および選定に関する基本方針 （グループ代表サクセッションプラン）

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）選定に関する基本方針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

4. 取締役会が経営陣幹部の選任と取締役・監査役候補者の指名を行う際の指名理由の説明

【◎原則 3-1 (v)】

当社においては、取締役会が代表取締役候補を含む取締役・監査役候補者の指名を行う際の指名理由については、株主総会招集通知において開示しています。

【参考情報】

- ・当社招集通知 「株主総会参考書類」

URL: <http://www.7andi.com/ir/stocks/general.html>

5. 役員トレーニング【◎補充原則 4-14②】

当社では、取締役、監査役、執行役員をはじめその他役職員について、当該役職に応じた教育体制を構築・実施しています。

取締役においては、コーポレートガバナンス、および会社法・金融商品取引法等の関連法令についての研修を開催しており、管理部門を担当している執行役員についても対象としています。なお、当該研修にかかる費用は会社負担としています。

この他、当社役員はあらゆる機会を利用し、自己研鑽に努め、当社は向上機会を提供するよう便宜を図ることとしており、当該役員のトレーニング方針を、役員ガイドライン「6.」において、次のとおり定めています。

なお、社外役員については、当社グループのビジネスの実態について理解を深めるために、主要な子会社の事業所を訪問する等の機会を設けています（38 頁「2. 社外役員との意見交換」参照）。

《役員トレーニング方針》

（１）能力開発

当社グループ会社役員は、以下のような能力の開発に向けて不断の努力をするものとします。

- （i）経営者にふさわしい専門知識と技能の開発・体得
- （ii）各職能分野についての基礎的理解を深め、これに基づいて全社的、総合的視野に立った分析能力と判断力の開発・体得
- （iii）経営管理上の諸問題に対する弾力的思考と迅速かつ的確な意思決定能力の開発・体得
- （iv）経営分析、経営計画樹立などに必要な技術・手法の活用方法の体得
- （v）組織メンバーの個々の努力を企業目標の達成に向かって効果的に結集させ、また、この人々の潜在能力を有効に開発・向上させるための技術の開発・体得
- （vi）自己啓発意欲の高揚
- （vii）その他役員に求められる資質の向上

（２）向上機会の提供

上記能力の涵養に向けて、当社グループ会社役員はあらゆる機会を利用し、自己研鑽に努め、当社は向上機会を提供するよう便宜を図るものとします。

- （i）社外の経営者教育プログラムの参加奨励
- （ii）経営問題解決のための適切な専門家の紹介
- （iii）経済、社会、文化、コンプライアンス、コーポレートガバナンスその他の一般情勢の理解に役立つ情報提供とセミナー主催
- （iv）研修機会の提供
- （v）その他の自己開発・研鑽機会の提供

第4. 役員報酬

1. 役員報酬を決定するにあたっての方針と手続

【◎原則 3-1 (iii)】

当社は、次のとおり、取締役会決議により、取締役および監査役の報酬についての基本方針を定めています。

なお、当社は、役員報酬の在り方を、適切なリスクテイクを行うための仕組みの一つとして重視しており、具体的な報酬制度の設計については、今後の法制度の動向および社会的な動向を踏まえ、より適切な報酬制度となるよう検討を進めていきます。

また、事業会社の代表取締役の報酬についても、持続的な成長に向けた健全なインセンティブの一つとして機能するよう、グループ内業績評価制度の改善を図っていきます。

《役員報酬方針》

1. 役員報酬に関する基本的な考え方

当社の取締役および監査役（以下、本方針において「役員」といいます。）の報酬は、業績や企業価値との連動を重視し、中長期的に継続した業績向上と企業価値向上への貢献意欲や士気向上を一層高めるとともに、業務執行の適切な監督・監査によるコーポレート・ガバナンス向上を担う優秀な人材を確保することを目的に、各職責に応じた適切な報酬水準・報酬体系とします。

2. 役員報酬枠

取締役・監査役の報酬額は、株主総会で決議された以下の報酬枠の範囲内で決定します。

○取締役：年額 10 億円以内（使用人兼務取締役の使用人分としての給与は含まない）

（2006 年 5 月 25 日開催の第 1 回定時株主総会で決議）

当該報酬枠の範囲内で付与される、取締役に対する株式報酬型ストック・オプション新株予約権の発行価額総額の限度額：年額 2 億円

（2008 年 5 月 22 日開催の第 3 回定時株主総会で決議）

○監査役：年額 1 億円以内

（2006 年 5 月 25 日開催の第 1 回定時株主総会で決議）

3. 指名・報酬委員会

当社は、役員等（本方針において「役員および執行役員」をいいます。）の報酬の決定に関する手続の客観性および透明性を確保すること等を目的として、委員長および半数の委員を独立社外取締役で構成する指名・報酬委員会（以下、本方針において「指名・報酬委員会」といいます。）を設置しております。

4. 取締役の報酬

○取締役報酬体系

取締役の報酬は、月額固定報酬と業績変動報酬（賞与および株式報酬型ストック・オプション報酬）を基本構成要素とし、各役職に応じた報酬体系とします。

取締役の報酬には、使用人兼務取締役の使用人分としての給与は含まないものとします。

業務執行から独立した立場にある社外取締役の報酬は、月額固定報酬のみで構成し、業績変動報酬（賞与および株式報酬型ストック・オプション報酬）は支給しません。

○取締役報酬の決定方法

取締役の報酬額は、指名・報酬委員会の審議を通じ、各取締役の役割、貢献度、グループ業績の評価に基づき決定します。

5. 監査役の報酬

○監査役報酬体系

監査役の報酬は、監査役の経営に対する独立性の一層の強化を重視し、月額固定報酬のみとし、業績変動報酬（賞与および株式報酬型ストック・オプション報酬）は支給しません。

○監査役報酬の決定方法

監査役の報酬は、監査役の協議において決定します。

6. 役員退職慰労金の廃止

当社は役員退職慰労金制度を既に廃止しており、役員に対し退職慰労金は支給しません。

第5. 社外役員によるモニタリング

1. 社外役員の主な活動状況

(1) 第12期事業年度（2016年3月1日から2017年2月28日まで）における取締役会および監査役会における出席ならびに発言状況

社外取締役 氏 名	第12期事業年度における 取締役会出席回数（全13回）
スコット・トレバー・デイヴィス	12回
月尾 嘉男	13回
伊藤 邦雄	13回
米村 敏朗	12回

スコット・トレバー・デイヴィス氏は主に経営管理およびCSRの見地から、月尾嘉男氏は主にメディア政策の見地から、伊藤邦雄氏は主に会計学および経営学の見地から、米村敏朗氏は主に危機管理的見地から意見を述べる等、取締役会の意思決定の妥当性・適正性を確保するための助言・提言を行っています。

社外監査役 氏 名	第12期事業年度における 取締役会出席回数(全13回)	第12期事業年度における 監査役会出席回数(全19回)
鈴木 洋子	13回	19回
藤沼 亜起	13回	19回
ルディー 和子	13回	19回

鈴木洋子氏は主に法律の見地から、藤沼亜起氏は主に財務・会計の専門の見地から、ルディー和子氏は主にマーケティング論の見地から、適宜質問し、意見を述べています。

(2) 社外取締役および社外監査役の機能および役割

各社外取締役および社外監査役は、一般株主と利益相反が生じるおそれのない、客観的・中立的立場から、それぞれの専門知識および幅広く高度な経営に対する経験・見識等を活かした社外的観点からの監督または監査、および助言・提言等を実施しており、取締役会の意思決定および業務執行の妥当性・適正性を確保する機能・役割を担っています。

2. 社外役員との意見交換

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、定期的および随時に社外役員会議等のミーティングを行っています。当該ミーティングでは、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、当社およびグループ会社における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、社外取締役および社外監査役の質問に対し説明が行われているほか、会社の経営、コーポレートガバナンス等について、各社外取締役および社外監査役より、それぞれの専門知識および幅広く高度な経営に対する経験・見識等に基づき意見が出される等、社外取締役と社外監査役とが連携しつつ、率直かつ活発な意見交換を行っています。

また、各社外取締役および社外監査役は、主要な子会社の事業所等を訪問し、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。

3. 社外役員のサポート体制

社外取締役および社外監査役については、その職務を補助する専任の従業員を置き、社内取締役および社内監査役と円滑な情報交換や緊密な連携を可能としています。なお、当社は、社外取締役（4名）および社外監査役（3名）との間で、その期待される役割が十分に発揮されるよう、責任限定契約を締結しています。

第6. 監査

1. 監査役監査

当社の監査役会は、当社およびグループ各社の健全で持続的な成長を確保し、社会的信頼に応える良質な企業統治体制を確立することを監査の基本方針として監査計画を定め、内部統制システムの構築・運用、法令遵守・リスク管理の推進体制を重点監査項目に設定し、監査を行っています。

各監査役は、取締役会その他重要な会議に出席するほか、代表取締役との意見交換、定期的な取締役等からの業務執行状況の聴取、稟議書等の重要な決裁書類の閲覧および本社等における業務・財産の状況調査を実施するとともに、子会社については、子会社の取締役および監査役等と情報共有等を図るとともに、監査計画に基づき子会社の本社、店舗、物流センター等を訪問して事業の実態を調査し、報告を受ける等により監査を実施しています。

◎財務および会計に関する相当程度の知見を有する監査役の選任

当社は以下のとおり、財務および会計に関する相当程度の知見を有する監査役を選任しています。

- ・常勤監査役江口雅夫氏は、株式会社セブン・イレブン・ジャパンの会計管理本部において通算10年以上にわたり会計業務に従事しておりました。
- ・監査役藤沼亜起氏は、公認会計士の資格を有しています。

2. 内部監査

当社は、内部監査機能の充実、強化を図るため、独立した内部監査部門として、監査室内に「業務監査担当」と「内部統制評価担当」を設置しています。「業務監査担当」は、コンプライアンス体制の整備・運用状況を含め、主要事業会社の内部監査を確認し指導する、または直接監査する統括機能と、持株会社である当社自体を監査する内部監査機能があり、これらの業務にあたっています。「内部統制評価担当」は、当社グループ全体の財務報告に係る内部統制の評価を実施しています。

3. 監査役監査、内部監査および会計監査の相互連携等

当社は、全体として監査の質的向上を図るため、監査役（社外監査役を含む）、監査室および監査法人が、定期的に三者ミーティングを開催する等により、相互に情報交換を積極的に行い、緊密な連携を図っています。三者ミーティングでは、監査役（社外監査役を含む）は、監査法人より会計監査の実施状況等について、また、監査室から内部監査の実施状況等について、それぞれ報告を受け、必要に応じて説明を求めています。

また、当社は、定期的に会計監査報告会を開催しており、当該報告会には、代表取締役その他役員のほか、常勤監査役および監査室等が出席し、監査法人から会計監査の報告を受け、会計監査の結果等について確認を行っています。

また、常勤監査役と監査室とは、原則月1回、ミーティングを開催しており、監査室は、業務監査に関する監査結果、内部統制評価の経過状況等について報告を行うとともに、監査の質的向上を図るための重点検討事項等について、積極的に意見交換を実施し、両者間における監査情報の網羅的な共有化に努めています。

なお、常勤監査役は、前述の会計監査報告会の状況、監査室とのミーティングの内容等につき、監査役会等において、社外監査役に報告し課題等の共有化を図るとともに協議を実施し、さらに、当該協議内容を監査室や監査法人にフィードバックすることにより、社外監査役を含む監査役監査と、内部監査、会計監査とのタイムリーな連携を図っています。

さらに、監査室は、監査役会において、随時、内部監査の実施状況・結果に関し報告を行っており、監査役（社外監査役を含む）からの質問等に対し説明を行っています。

監査役（社外監査役を含む）、監査室および監査法人は、各監査において、内部統制部門から報告および資料等の提出を受けるほか、必要に応じて説明を求めており、内部統制部門は、これらの監査が適切に実施されるよう協力しています。

4. 関連当事者間取引の確認の枠組み 【◎原則 1-7】

当社は、関連当事者間の取引について、関連当事者を調査・特定し、当該関連当事者との取引の有無や当該取引内容を確認し、会社法および金融商品取引法その他の適用ある法令ならびに東京証券取引所が定める規則に従って開示しています。

また、当社と取締役との間の競業取引および利益相反取引について、法令および取締役会規則に基づき、取締役会の承認を得ることとしており、当該取引を実施した場合には、重要な事実を取締役会に報告することとしています。

第4章 株主とのコミュニケーション（対話）、株主総会

1. 株主との対話・IR 活動方針【◎原則5-1】

当社は、当社の中長期的な企業価値の向上と持続的な成長に資するため、また、株主・投資家をはじめとするあらゆるステークホルダーの皆様に当社をよりよくご理解いただき、適正に評価していただくために、以下の基本方針に基づいて IR 活動を行っています。

【直近外部評価実績】

2014年度 日本IR協議会IR優良企業賞

2016 Institutional Investor : Most Honored Company

【主なIRイベント】

四半期決算説明会

決算後トップによるスモールミーティング

セブン・イレブン・ジャパン商品政策説明会

イトーヨーカ堂事業説明会

投資家個別面談（海外IR、証券会社主催カンファレンス参加含む）

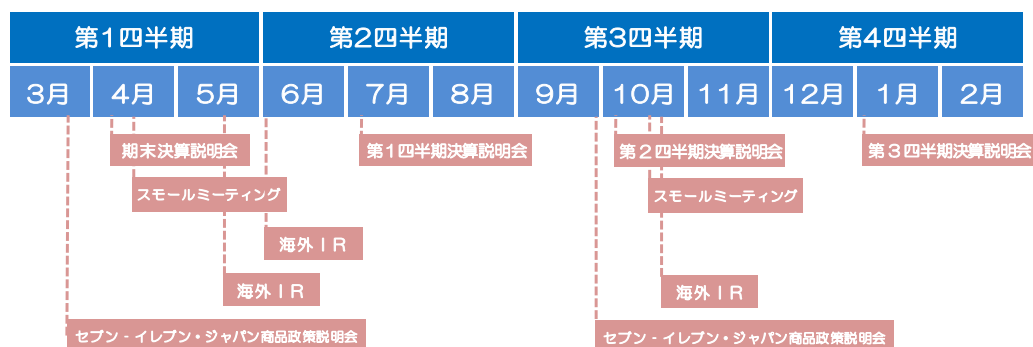
（1）株主・投資家との建設的な対話に関する基本方針

当社は、株主・投資家との建設的な対話が当社の中長期的な企業価値の向上と持続的な成長に資すると考えており、その取り組みに関する方針を取締役会で定めています。

- ① 当社は株主・投資家との対話のための活動を企画・実行するための専門部署(IR部)を設置しています。
- ② 株主・投資家との対話全般はIR部が担当し、社長がこれを統括しています。株主・投資家からの要望や対話の主題等を踏まえ、合理的な範囲で社長や取締役等が面談に臨みます。
- ③ IR部は、株主・投資家との円滑な対話を促進するため、経営企画、財務企画、法務、経理、広報等の関連部署と定期的なミーティングを実施し情報を共有する等有機的な連携を図るとともに、各事業会社とも適宜情報交換を実施いたします。

- ④ 株主・投資家との対話から得た意見・要望・懸念等については、経営陣および取締役会に適時報告し、経営活動や事業運営に活かしていきます。
- ⑤ 当社は、株主総会および個別面談以外に、四半期毎の決算説明会、事業会社説明会等を積極的に開催する等し、当社の経営活動や事業運営に対する株主・投資家の理解促進に努めていきます。

【年間IRスケジュール（2015年度）】



- ⑥ 株主・投資家との対話に際して、一部の特定者に重要情報を選択的に開示することがないよう、情報開示に関する基本方針を下記（2）のとおり定め、重要情報の管理を徹底いたします。
- また、情報管理統括責任者のもと、情報管理部を設置し、重要情報の外部漏洩防止および内部者によるインサイダー取引の未然防止に努めていきます。
- ⑦ 当社は上期末および決算期末時点における株主名簿上の株主構成を把握するとともに、当社株式を実質的に保有する株主の判明調査を実施することで、株主・投資家との建設的な対話に活かしていきます。

（2） 情報開示に関する基本方針

当社は、株主・投資家をはじめとするあらゆるステークホルダーの皆様に対し、公正かつ透明性の高い情報開示を行うことを基本方針とし、当社の企業価値について適正な評価を得るため、適用法令および有価証券上場規程等を遵守した情報開示を行います。また、ステークホルダーの皆様に対処する理解をより深めていただくため、株主・投資家の判断に影響を与えると当社が判断する情報については、適用法令および有価証券上場規程等による開示が義務付けられていない情報についても積極的な情報開示に努めていきます。

① 開示情報の基準

当社において、開示すべき情報と位置づけているものは以下のとおりです。

(i) 法定開示および適時開示情報

金融商品取引法および会社法等の諸法令により開示が求められる情報

東京証券取引所が定める有価証券上場規程等により開示が求められる情報

(ii) 任意開示情報

(i) に該当しないものの、株主・投資家の投資判断に影響を与えると思われる情報

② 情報開示の方法

金融商品取引法に基づく法定開示情報につきましては、EDINET(金融商品取引法に基づく有価証券報告書等の開示書類に関する電子開示システム)を通じて、また、有価証券上場規程等により開示が求められる情報につきましては、TDnet(東京証券取引所が提供している適時開示情報伝達システム)を通じて、それぞれ開示するとともに、原則として当社ホームページへ速やかに掲載いたします。適時開示資料は英文でも作成し、日本国内のみならず海外市場に対しても公平かつ迅速な情報開示を行っていきます。任意開示情報につきましては、当社ホームページへの掲載等、適切な方法によって開示いたします。また、国内のアナリストおよび機関投資家向け事業戦略説明会の開催、統合報告書や事業概要(コーポレートアウトライン)等の刊行物を通じて、当社の事業についてよりご理解を深めていただけるよう努めていきます。

③ 沈黙期間

当社は決算情報の漏洩を防ぎ、開示の公平性を確保するため、決算期末日の翌日から決算発表日までを「沈黙期間(クワイエット・ペリオド)」とし、決算内容に関するコメントやご質問への回答を差し控えています。

ただし、沈黙期間中においても、決算に関わらない情報やすでに公表済みの情報に関するお問い合わせには対応いたします。

また、沈黙期間中に業績予想を大きく外れる見込み等の有価証券上場規程等により開示が求められる事象が発生した場合には、有価証券上場規程等に従って適宜公表いたします。

沈黙期間

第1四半期			第2四半期			第3四半期			第4四半期		
3月	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月
											

④ 将来予想に関する記載

当社が開示する情報の中には、将来の見通しに関する事項が含まれる場合があります。この事項については、開示時点において当社が入手している情報による経営陣の判断に基づくほか、将来の予測を行うために一定の前提を用いており、様々なリスクや不確定性・不確実性を含んでいます。したがって、現実の業績の数値、結果等は、今後の事業運営や経済情勢の変化等の様々な要因により、開示情報に含まれる将来の見通しとは異なる可能性があります。

2. 株主総会等における株主の権利確保

(1) 株主の権利および実質的な平等性の確保への取り組み

当社は株主の権利および実質的な平等性の確保に努めています。

少数株主および外国人株主の権利については、その権利行使に係る環境や実質的な平等性確保の観点から、株主の権利の実質的な確保を図っています。

《主な取り組み》

- ① 当社「定款」および、株主の権利行使に際しての手續等について定める「株式等取扱規則」を当社 HP で公開しています。
- ② 株主総会招集通知や適時開示書類等について、英訳し、当社 HP において公開しています。

(2) 株主総会

当社は、株主総会において、議決権等の株主の権利が実質的に確保されるよう、以下の観点等から取り組みを行っています。

《主な取り組み》

- ① 株主総会招集通知は、法定期限に先立って、総会開催日の約 3 週間までに発送しています。さらに、2016 年から、総会開催日の約 4 週間前を目途に、招集通知の発送に先立って、当社 HP 等でも招集通知を公表し、株主の検討期間の確保に努めています。
- ② 招集通知の英訳版についても、和文招集通知の当社 HP 掲載後、可及的速やかに、当社 HP および議決権電子行使プラットフォーム上に掲載しています。
- ③ 総会当日出席できない株主のために、議決権行使書面の郵送による書面投票およびインターネットによる電子投票を採用しています。
- ④ 機関投資家の議決権行使の円滑化のため、議決権電子行使プラットフォームによる電子的議決権行使制度を導入しています。
- ⑤ 当社本店は、各種交通機関とのアクセスが良く、株主にとっても至便であることから、株主総会を当社本店において開催しています。
- ⑥ 株主総会における各議案への議決権行使結果については、株主総会後の取締役会で確認しています。なお、反対票の割合が一定の水準を超える場合は、原因分析・対応等の検討についても実施していきます。

以上

【別紙】「内部統制決議」

＜業務の適正を確保するための体制＞

当社は、会社法に定める「取締役の職務の執行が法令及び定款に適合することを確保するための体制その他株式会社の業務並びに当該株式会社及びその子会社から成る企業集団の業務の適正を確保するために必要なものとして法務省令で定める体制の整備」について、次のとおり決議しております。

（１） 当社および子会社の取締役および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

- ①当社および当社グループ各社は、「社是」および「企業行動指針」等において、信頼される誠実な企業であり続けるために、経営倫理を尊重した企業行動に徹し、法令・ルール、社会的規範を遵守し、社会から求められる企業の社会的責任を果たすことを宣言し、これに基づき、当社CSR統括委員会を中核とする体制を構築・整備・運用し、ヘルプラインの運用、公正取引の推進および企業行動指針・各社ガイドラインの周知を通じて、一層のコンプライアンスの徹底を図ります。
- ②当社および当社グループ各社は、いわゆる反社会的勢力とは、一切関係を持たないことを宣言し、不当要求等に対しては明確に拒絶するとともに、警察、弁護士等外部専門機関との連携により、民事・刑事両面からの法的対応を速やかに実施します。
- ③業務執行部門から独立した当社内部監査部門が、当社および当社グループのコンプライアンス体制の整備・運用状況について内部監査を実施し、確認を行います。
- ④当社および当社グループ各社の監査役は、自社の取締役の職務執行が法令および定款に適合することを検証し、監視機能の実効性向上に努めます。

（２） 当社の取締役の職務の執行に係る情報の保存および管理ならびに子会社の取締役の職務の執行に係る事項の当社への報告に関する体制

- ①当社および当社グループ各社は、株主総会議事録、取締役会議事録その他作成・保管が法定されている文書（電磁的記録を含み、以下同様とします。）、ならびに稟議書その他適正な業務執行を確保するために必要な文書および情報については、法令および情報管理基本規程に基づき、それぞれ適正に作成・保存・管理いたします。
- ②当社および当社グループ各社は、業務情報の管理を統括し、情報管理に関する企画、立案および推進を統括する者として、各社に情報管理統括責任者を置くとともに、当社の情報管理統括責任者が、当社情報管理委員会を中核としてグループ

全体の業務情報管理を統括するものとし、重要な情報の網羅的な収集開示部門による適時・正確な情報開示の実効性を高め、営業秘密・個人情報等重要な情報の安全な管理等も踏まえた統合的な情報管理を行うものとします。また、情報管理の実施状況等については、定期的に取り締役会および監査役に報告を行います。

- ③当社および当社グループ各社の取締役および使用人は、当社グループ各社に係る重要な事項が生じたときは、当社の情報管理統括責任者に報告するものとします。

(3) 当社および子会社の損失の危険の管理に関する規程その他の体制

- ①当社および当社グループ各社における経営環境およびリスク要因の変化を踏まえ、各事業におけるリスクを適正に分析・評価し、的確に対応するため、リスク管理の基本規程に基づき、リスクマネジメント委員会を中核とする統合的なリスク管理体制を構築・整備・運用します。
- ②リスクの管理状況について、定期的に取り締役会および監査役に報告する体制を構築・整備・運用するとともに、取締役会、取締役および業務執行部門の責任者は、業務執行に伴うリスクについて十分に分析・評価を行い、迅速に改善措置を実施します。
- ③事業の重大な障害、重大な事件・事故、重大な災害等が発生した時には、当社および当社グループ全体における損害を最小限に抑えるため、危機管理本部を設置し、直ちに業務の継続に関する施策を講じます。

(4) 当社および子会社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

- ①当社および当社グループ各社は、決裁権限規程等において、取締役および執行役員の決裁権限の内容、ならびに各業務に関与すべき担当部門等を明確かつ適切に定めることで、業務の重複を避け、機動的な意思決定・業務遂行を実現します。
- ②当社の取締役会は、会社の持続的な成長を確保するため、当社および当社グループにおける重点経営目標および予算配分等について定めるとともに、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、業務執行の効率性および健全性を点検し、適宜見直しを行います。
- ③当社の取締役会は、原則月 1 回定時に開催するほか、必要に応じて臨時取締役会または書面による取締役会決議を実施し、迅速な意思決定を行い、効率的な業務執行を推進します。なお、取締役会の具体的な運営については、当社定款および取締役会規則等に従います。

(5) 当社の財務報告の適正性を確保するための体制

- ①当社および当社グループ各社は、株主・投資家・債権者等のステークホルダーに

対し、法令等に従い適時に信頼性の高い財務報告を提供できるようにするため、財務報告に係る内部統制の構築規程等に従い、適正な会計処理および財務報告を確保することができる内部統制システムを構築・整備し、これを適正に運用します。

②業務執行部門から独立した当社内部監査部門が、当社および当社グループの財務報告に係る内部統制の整備・運用状況について、その有効性評価を実施し、確認を行います。

③財務状況に重要な影響を及ぼす可能性が高いと認められる事項について取締役、監査役および会計監査人間で適切に情報共有を行います。

(6) 当社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

監査役の職務を補助するため、専任の使用人を置くものとします。

(7) 当社監査役の職務を補助すべき使用人の当社取締役からの独立性および指示の実効性確保に関する事項

監査役の職務を補助すべき専任の使用人の人事およびその変更については、監査役の同意を要するものとします。また、当該使用人は当社の就業規則に従いますが、当該従業員への指揮命令権は各監査役に属するものとし、処遇、懲戒等の人事事項については監査役と事前に協議したうえ実施するものとします。

(8) 当社監査役への報告に関する体制

①当社取締役および使用人が当社監査役に報告をするための体制

当社の取締役および使用人は、当社に著しい損害を及ぼすおそれのある事実、取締役または使用人の不正行為、法令・定款違反行為等を発見したときは、すみやかに監査役に報告するものとします。

②当社の子会社の取締役、監査役および使用人またはこれらの者から報告を受けた者が当社監査役に報告をするための体制

当社グループ各社の取締役、監査役および使用人は、当社グループ各社に著しい損害を及ぼすおそれのある事実、当社グループ各社における不正行為、法令・定款違反行為等を発見したときは、当社の情報管理統括責任者を通じて、当社監査役に報告するものとします。

また、当社グループ各社の取締役および使用人は、当社グループ各社の業務に関し、法令・社会的規範・社内ルール等に違反する行為および当社グループに対する社会の信頼を失う可能性がある行為を発見したときは、いつでも公益通報の意義をも有するヘルプラインに通報することができ、当社CSR統括委員会は、

その運用状況を、定期的に代表取締役社長および監査役に報告するものとします。

(9) 前号の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

前号の報告をした者が当該報告をしたことを理由に不利な取扱いを受けることがないよう社内規程に定めを置き、適切に運用します。

(10) 当社監査役の職務の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

監査役の職務の執行について生ずる費用は当社が負担します。

(11) その他当社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

- ①当社の監査役は、代表取締役社長と定期的に会合を持ち、監査上の重要課題等について、意見交換を行います。
- ②当社の監査役は、当社内部監査部門と緊密な関係を保つとともに、必要に応じて当社内部監査部門に調査を求めることができるものとします。
- ③当社の監査役は、当社グループ各社の監査役と定期的に会合を持ち、その他随時連携して企業集団における適正な監査を実施します。
- ④当社の監査役は、必要に応じ、会計監査人・弁護士に相談をすることができ、その費用は当社が負担するものとします。

以上

【別紙】「役員ガイドライン」

＜株式会社セブン&アイ・ホールディングス 役員ガイドライン＞

このガイドラインは、株式会社セブン&アイ・ホールディングス（以下「当社」という）および当社の上場子会社を除くグループ事業会社（以下、「グループ事業会社」という。当社およびグループ事業会社を総称して「当社グループ会社」という）の代表取締役、取締役（社外取締役含む）、監査役（社外監査役含む）および執行役員その他の役員（以下、これらを総称して「役員」という）について、その要件、資質および教育の基本方針等について定めるものです。

1. 役員に必要となる要件

当社グループ会社において、それぞれの役員が必ず備えるべき要件は次のとおりとします。

- （i）当社の企業理念を理解・実践し、お客様、取引先、株主、地域社会そして社員等に信頼される誠実さを有すること
- （ii）法令、企業行動指針、社内外の倫理・規範を遵守し、役員として必要な見識、公正さを有すること
- （iii）当社の独立役員候補については、当社が定める役員独立性基準を満たすこと

2. 業務執行を担当する役員に求められる資質（代表取締役、執行役員等）

当社グループ会社における、業務執行を担当する役員に求められる資質は次のとおりとします。

- （i）お客様の立場に立って考え、変化への対応と基本の徹底を自ら実践し、社員の目標となりうる資質
- （ii）取締役会等において自由闊達に議論し、建設的な意見・提言を行い、当社グループ全体の戦略ガイドラインと各社の経営環境、経営資源を統合的に把握し、一貫性のある戦略システムを立案する資質
- （iii）戦略を遂行する効果的な組織の編成・維持・修正を行う組織化の資質
- （iv）戦略遂行の組織的活動を、活力ある形で効率的に運営指揮し、適切な判断で経営を統制していく資質
- （v）持続的成長と永続的な発展のために、将来の経営陣を育成し、未来成長の組織づくりを可能とする資質
- （vi）コンプライアンス・内部統制・リスク管理の構築と実践にかかる資質
- （vii）上記の他、各社経営上、業務執行を担当する役員メンバーとして求められる資質

3. 監督・監査を担当する役員に求められる資質

(取締役(社外取締役を含む)、監査役(社外監査役を含む))

当社グループ会社における監督・監査を担当する役員に求められる資質は、次のとおりとします。

- (i) 当社グループ会社事業に関し、過去の経験にとらわれることなく、素人の発想・立場(普通の生活者の発想・立場)で、建設的な意見・提言ができる資質
- (ii) 当社グループ会社における重要な経営検討分野(例:企業経営、コンプライアンス、危機管理、財務・会計、内部統制、マクロ政策、グローバル経営、マーケティングなど)に関し、高い見識などを有する資質
- (iii) 当社グループ会社の持続的な成長と中長期的な企業価値向上に寄与する助言・提言ができ、取締役会等において自由闊達に議論し、率直で建設的な検討への貢献ができる資質
- (iv) (社外取締役・社外監査役については)会社と経営陣・支配株主等との間の利益相反を適切に監督・監査できる資質
- (v) (当社独立役員については)経営陣・支配株主から独立した立場で、少数株主をはじめとするステークホルダーの意見を取締役に適切に反映できる資質
- (vi) 上記の他、各社経営上、監督・監査を担当する役員メンバーに求められる資質

4. 当社グループ代表(当社社長)の資質および選定に関する基本方針

(1) 当社グループ代表(当社社長)に求められる資質は、次のとおりとします。

当社グループ代表(当社社長)にふさわしい

(i) 事業運営能力

(視点)

- ・問題解決能力がある
- ・判断力に優れている
- ・事業に関する知識が豊富
- ・事業開発について付加価値を与えることができる
- ・イノベーションを推進する能力がある
- ・グループの顔となることができる

(ii) 指導力

(視点)

- ・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

- ・高い能力を持つ人材を集め、チームを作り、適切に仕事を任せ、結果を導くことができる
- ・グループの役員、社員にとって目標となるリーダーシップがある

（iii）人間性

（視点）

- ・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

（2）当社グループ代表（当社社長）選定に関する基本方針は次のとおりとします。

- ・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

5. 取締役会設置会社における役員構成の基本方針

- ・当社グループ会社のうち、取締役会設置会社の役員構成については、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ものとします。
- ・当社の役員構成については、特に、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性に基づき、女性役員および外国人役員等の多様性はもとより、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ものとします。
- ・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するものとします。

6. 能力開発と向上機会の提供

（1）能力開発

当社グループ会社役員は、以下のような能力の開発に向けて不断の努力をするものとします。

- （i）経営者にふさわしい専門知識と技能の開発・体得
- （ii）各職能分野についての基礎的理解を深め、これに基づいて全社的、総合的視野

に立った分析能力と判断力の開発・体得

- (iii) 経営管理上の諸問題に対する弾力的思考と迅速かつ的確な意思決定能力の開発・体得
- (iv) 経営分析、経営計画樹立などに必要な技術・手法の活用方法の体得
- (v) 組織メンバーの個々の努力を企業目標の達成に向かって効果的に結集させ、また、この人々の潜在能力を有効に開発・向上させるための技術の開発・体得
- (vi) 自己啓発意欲の高揚
- (vii) その他役員に求められる資質の向上

(2) 向上機会の提供

上記能力の涵養に向けて、当社グループ会社役員はあらゆる機会を利用し、自己研鑽に努め、当社は向上機会を提供するよう便宜を図るものとします。

- (i) 社外の経営者教育プログラムの参加奨励
- (ii) 経営問題解決のための適切な専門家の紹介
- (iii) 経済、社会、文化、コンプライアンス、コーポレートガバナンスその他の一般情勢の理解に役立つ情報提供とセミナー主催
- (iv) 研修機会の提供
- (v) その他の自己開発・研鑽機会の提供

以上