



株式会社 **セブン&アイ** HLDGS.

第20回定時株主総会 招集ご通知

開催
情報



日時

2025年5月27日（火曜日）午前10時

（受付開始は午前9時を予定しております。）



場所

東京都千代田区二番町8番地8 当社本店 会議室

（末尾の株主総会会場ご案内図をご参照ください。）

目次

■ 招集ご通知	2	■ 事業報告	40
■ 株主総会参考書類	6	■ 連結計算書類	75
[第1号議案] 剰余金の処分の件	6	■ 計算書類	77
[第2号議案] 資本準備金減少の件(資本準備金を その他資本剰余金へ振り替え)	7	■ 監査報告	79
[第3号議案] 定款一部変更の件	8		
[第4号議案] 取締役13名選任の件	9		
[第5号議案] 監査役1名選任の件	24		
[第6号議案] 取締役の報酬額改定の件	28		
[第7号議案] 取締役(社外取締役を除く)に対す る事後交付型株式報酬(リストラクテッド・ス トック・ユニット)に係る報酬決定の件	29		

株主総会では試供品はお配りいたしません。何卒ご理解くださいますようお願い申し上げます。

当日ご出席の際は、資源節約のため、本招集ご通知をご持参くださいますようお願い申し上げます。

株式会社セブン&アイ・ホールディングス

証券コード:3382

株主の皆様へ



代表取締役社長

井阪隆一

株主の皆様には日頃より格別のご高配を賜り、厚く御礼申し上げます。

さて、当社第20回定時株主総会を開催いたしたく、ここに招集ご通知をお届けいたします。
あわせて、当社の事業概況及び株主総会の議案についてご案内申し上げますので、ご高覧賜りますようお願いいたします。

当社は社是として掲げる「信頼と誠実」を普遍の礎として、「常にお客様の立場にたって、新たな体験価値を提供することで、国内外の地域社会に貢献したい」という基本姿勢のもと、「2030年に目指すグループ像」の実現に向けて邁進しております。

株主の皆様におかれましては、一層のご支援を賜りますよう、お願い申し上げます。

【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。

【2030年に目指すグループ像】

セブン-イレブン事業を核としたグローバル成長戦略と、テクノロジーの積極活用を通じて流通革新を主導する、「食」を中心とした世界トップクラスのリテールグループ

証券コード 3382
2025年5月9日

株主各位

東京都千代田区二番町8番地8
株式会社セブン&アイ・ホールディングス
代表取締役社長 井阪隆一

第20回定時株主総会招集ご通知

拝啓 平素は格別のご高配を賜り、厚く御礼申し上げます。

さて、当社第20回定時株主総会を以下のとおり開催いたしますので、ご出席くださいますようお願い申し上げます。

なお、当日ご出席願えない場合は、書面又は電磁的方法（インターネット等）によって議決権を行使いただくことができますので、お手数ながら「株主総会参考書類」をご検討の上、4頁から5頁の「議決権行使のご案内」に従って、2025年5月26日（月曜日）午後5時30分までに議決権をご行使くださいますようお願い申し上げます。

また、本株主総会の招集に際しては、株主総会参考書類等の内容である情報（電子提供措置事項）について電子提供措置をとっており、インターネット上の当社ウェブサイトに掲載しておりますので、以下の当社ウェブサイトへアクセスの上、ご確認くださいようお願い申し上げます。

【当社ウェブサイト】

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



電子提供措置事項は、東京証券取引所（東証）のウェブサイトでも電子提供措置をとっております。以下の東証ウェブサイトへアクセスいただき、「銘柄名（会社名）」に「セブン&アイ・ホールディングス」又は「コード」に当社証券コード「3382」を入力・検索し、「基本情報」「縦覧書類/PR情報」を順に選択して、「縦覧書類」にある「株主総会招集通知/株主総会資料」欄よりご確認ください。

【東京証券取引所ウェブサイト（東証上場会社情報サービス）】

<https://www2.jpx.co.jp/tseHpFront/JJK010010Action.do?Show=Show>



また、上記の他、以下のウェブサイトでも電子提供措置をとっております。

【株主総会資料 掲載ウェブサイト】

<https://d.sokai.jp/3382/teiji/>



敬 具

1. 日 時	2025年5月27日（火曜日）午前10時
2. 場 所	東京都千代田区二番町8番地8 当社本店 会議室 (末尾の株主総会会場ご案内図をご参照ください。)
3. 目的事項	<p>報告事項 1. 第20期（2024年3月1日から2025年2月28日まで） 事業報告の内容、連結計算書類の内容 並びに会計監査人及び監査役会の連結計算書類監査結果報告の件 2. 第20期（2024年3月1日から2025年2月28日まで） 計算書類の内容報告の件</p> <hr/> <p>決議事項 【第1号議案】 剰余金の処分の件 【第5号議案】 監査役1名選任の件 【第2号議案】 資本準備金減少の件（資本準備金をその他資本剰余金へ振り替え） 【第6号議案】 取締役の報酬額改定の件 【第3号議案】 定款一部変更の件 【第7号議案】 取締役（社外取締役を除く）に対する事後交付型株式報酬（リストリクテッド・ストック・ユニット）に係る報酬決定の件 【第4号議案】 取締役13名選任の件</p>
4. 招集にあたっての決定事項	<p>(1) 書面と電磁的方法により重複して議決権を行使された場合は、電磁的方法による議決権行使の内容を有効として取り扱わせていただきますのでご了承ください。また、電磁的方法により複数回にわたり議決権を行使された場合は、最後に行使された内容を有効とさせていただきます。</p> <p>(2) 議決権行使書用紙において、各議案に賛否の表示がない場合は、賛成の表示があったものとして取り扱わせていただきます。</p> <p>(3) 議決権の不統一行使をされる場合には、株主総会の3日前までに議決権の不統一行使を行う旨とその理由を書面又は電磁的方法により当社にご通知ください。</p>
<p>・次の事項につきましては、法令及び当社定款の規定に基づき、書面交付請求をいただいた株主様に対して交付する書面には記載しておりません。なお、監査役及び会計監査人は次の事項を含む監査対象書類を監査しております。</p> <p>① 事業報告の「会社の新株予約権等に関する事項」「業務の適正を確保するための体制」 ② 連結計算書類の「連結株主資本等変動計算書」「連結注記表」 ③ 計算書類の「株主資本等変動計算書」「個別注記表」</p> <p>・電子提供措置事項に修正が生じた場合は、2頁記載のインターネット上の各ウェブサイトにおいて、その旨、修正前及び修正後の事項を掲載いたします。</p> <p>・当日ご出席の際は、お手数ながら本招集ご通知とあわせてお送りする議決権行使書用紙を会場受付にご提出くださいますようお願い申し上げます。また、資源節約のため、本招集ご通知をご持参くださいますようお願い申し上げます。</p> <p>・株主総会では試供品はお配りいたしません。何卒ご理解くださいますようお願い申し上げます。</p>	



議決権行使のご案内

議決権は、以下の3つの方法により行使いただくことができます。



株主総会にご出席される場合

議決権行使書用紙を会場受付にご提出ください。

株主総会開催日時

2025年5月27日(火曜日)
午前10時



郵送で議決権を行使される場合

議決権行使書用紙に議案に対する賛否をご表示の上、切手を貼らずにご投函ください。

行使期限

2025年5月26日(月曜日)
午後5時30分到着分まで



インターネットで議決権を行使される場合

次頁のご案内に従って、議案の賛否をご入力ください。

行使期限

2025年5月26日(月曜日)
午後5時30分まで

議決権行使のお取扱いについて

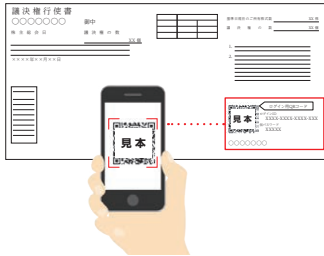
- ① 議決権行使書（郵送）とインターネットにより重複して議決権を行使された場合は、インターネットによる議決権行使の内容を有効として取り扱わせていただきます。また、インターネットにより複数回にわたり議決権を行使された場合は、最後に行使された内容を有効とさせていただきます。
- ② 議決権行使書（郵送）による議決権行使において、各議案に賛否の表示がない場合は、賛成の表示があったものとして取り扱わせていただきます。
- ③ 議決権の不統一行使をされる場合には、株主総会の3日前までに議決権の不統一行使を行う旨とその理由を書面又は電磁的方法により当社にご通知ください。

インターネットによる議決権行使のご案内

QRコードを読み取る方法

議決権行使書用紙に記載のログインID、仮パスワードを入力することなく、議決権行使サイトにログインすることができます。

- 1 議決権行使書用紙の右側に記載のQRコードを読み取ってください。



※「QRコード」は株式会社デンソーウェブの登録商標です。

- 2 以降は、画面の案内に従って賛否をご入力ください。

インターネットによる議決権行使についての注意事項

- ① 毎日午前2時30分から午前4時30分までは取扱いを休止させていただきます。
- ② 議決権行使サイトへのアクセスに際して発生する費用（インターネット接続料金、パケット通信料金等）は、株主様のご負担となります。
- ③ インターネット接続にファイアウォール等を使用されている場合、アンチウイルスソフトを設定されている場合、proxyサーバーをご利用されている場合等、株主様のインターネット利用環境によっては、ご利用できない場合もございます。

インターネットによる議決権行使で
パソコンやスマートフォンの操作方法などが
ご不明な場合は、右記にお問い合わせください。

三菱UFJ信託銀行株式会社 証券代行部 ヘルプデスク
0120-173-027
(通話料無料/受付時間 午前9時～午後9時)

議決権電子行使プラットフォームについて

株式会社ICJが運営する議決権電子行使プラットフォームの利用を事前に申し込まれている管理信託銀行等の名義株主様（常任代理人を含みます。）は、当該プラットフォームをご利用いただくことができます。

ログインID・仮パスワードを 入力する方法

議決権行使サイト <https://evote.tr.mufg.jp/>

- 1 議決権行使サイトにアクセスしてください。
- 2 議決権行使書用紙に記載された「ログインID・仮パスワード」を入力し、ログインしてください。
- 3 以降は、画面の案内に従って賛否をご入力ください。

株主総会参考書類

第1号議案 剰余金の処分の件

剰余金の処分につきましては、以下のとおりといたしたいと存じます。

当社は、1株当たりの配当金を安定的・継続的に向上させつつ、総還元性向50%以上（2023年度から2025年度累計）を目標とした株主還元を実施することとしております。

なお、2024年度より、持続的な利益成長に合わせて増配していく「累進配当」を導入しております。

期末配当に関する事項

第20期の期末配当につきましては、当期の業績及び今後の事業展開等を勘案いたしまして、以下のとおりといたしたいと存じます。

(1) 配当財産の種類

金銭といたします。

(2) 配当財産の割当てに関する事項及びその総額

当社普通株式1株につき金20円といたしたいと存じます。

なお、この場合の配当総額は51,980,723,720円となります。

これにより、中間配当金20円を含めました当期の年間配当金は、1株につき40円となります。

(3) 剰余金の配当が効力を生じる日

2025年5月28日といたしたいと存じます。

第2号議案 資本準備金減少の件

(資本準備金をその他資本剰余金へ振り替え)

分配可能額の充実を図るとともに今後の資本政策に備えるため、会社法第448条第1項の規定に基づき、資本準備金のうち、4,500億円を取り崩しその他資本剰余金に振り替えるものであります。

(1) 減少する資本準備金の額

450,000,000,000円

(2) 資本準備金の額の減少が効力を生じる日

2025年7月17日

第3号議案 定款一部変更の件

1. 変更の理由

株主総会の運営について、柔軟な対応を可能とするため、現行定款第15条に定める株主総会の招集権者及び議長を、取締役会においてあらかじめ定めた取締役に変更するものであります。

2. 変更の内容

変更の内容は次のとおりであります。

(下線は変更部分を示します。)

現 行 定 款	変 更 案
<p>第15条（招集権者および議長） 株主総会は、<u>取締役社長</u>がこれを招集し、議長となる。</p> <p>2. <u>取締役社長</u>に欠員または事故があるときは、取締役会においてあらかじめ定めた順序に従い、他の取締役が株主総会を招集し、議長となる。</p>	<p>第15条（招集権者および議長） 株主総会は、<u>取締役会においてあらかじめ定めた取締役</u>がこれを招集し、議長となる。</p> <p>2. <u>前項に従い定めた取締役</u>に欠員または事故があるときは、取締役会においてあらかじめ定めた順序に従い、他の取締役が株主総会を招集し、議長となる。</p>

第4号議案 取締役13名選任の件

本総会終結の時をもって現任取締役全員（11名）の任期が満了となります。つきましては、取締役13名の選任をお願いするものであります。なお、本議案の内容は、委員長及び過半数の委員を独立社外取締役とする、取締役会の諮問機関である「指名委員会」において、当社の「役員ガイドライン」に基づき審議され、賛成の答申を受けたうえで、取締役会において承認されたものであります。

ご参考：役員ガイドライン

<https://www.7andi.com/library/ir/management/governance/jp/pdf/guidelines202112.pdf>

取締役候補者は次のとおりであります。

候補者番号	氏名	現在の当社における地位	取締役会出席状況
1	いとう じゅんろう 伊藤 順 朗	代表取締役副社長 執行役員副社長 最高サステナビリティ責任者 (CSuO) 最高管理責任者(CAO)	16回中16回 再任
2	スティーブン・ハイズ・デिकास	筆頭独立社外取締役	16回中16回 再任
3	きむら しいき 木村 成 樹		新任
4	まるやま よしち 丸山 好 道	取締役 常務執行役員 最高財務責任者 (CFO)	16回中16回 再任
5	わき たまき 脇 田 珠 樹	取締役 執行役員 最高戦略責任者 (CSO)	11回中11回 再任
6	はち うま なお 八 馬 尚	社外取締役	再任 社外 独立
7	いざわ よしゆき 井 澤 吉 幸	社外取締役	再任 社外 独立
8	やま だ けい 山 田 芽由美 (本名：山田 けい)	社外取締役	再任 社外 独立
9	ポール よみなね ー ル 与 那 嶺	社外取締役	再任 社外 独立
10	ざわ だ たか し 澤 田 貴 司		新任 社外 独立
11	あき た まさ き 秋 田 正 紀		新任 社外 独立
12	てら ざわ たつ や 寺 澤 達 也		新任 社外 独立
13	クリスティン・エドマン		新任 社外 独立

(注) 1. 取締役会出席状況は、第20期における出席状況を記載しております。

2. 上記取締役候補者が全て承認された場合、外国籍取締役比率23.1%（3名/13名）、女性取締役比率15.4%（2名/13名）となります。

※小数第2位を四捨五入

3. 第4号議案及び第5号議案が原案どおり承認可決された場合における、本総会後の取締役及び監査役の主な経営・業態経験、マネジメントスキル・知識等は27頁記載のとおりです。



所有する当社の株式数

9,519,009株

在任期間

16年0ヶ月

取締役会等への出席状況

取締役会

16回/16回
(100%)

報酬委員会

8回/8回
(100%)

候補者番号

1

いとう じゅんろう
伊藤 順朗

[生年月日] 1958年6月14日生

再任

略歴、地位及び担当

1990年 8月	株式会社セブン・イレブン・ジャパン入社
2002年 5月	同社取締役
2003年 5月	同社執行役員
2007年 1月	同社常務執行役員
2009年 5月	当社取締役 当社執行役員 当社事業推進部シニアオフィサー
2011年 4月	当社CSR統括部シニアオフィサー
2015年 5月	株式会社ヨークベニマル監査役
2016年 5月	当社グループ関係会社管掌
2016年 7月	当社関係会社部シニアオフィサー
2016年12月	当社常務執行役員 当社経営推進室長
2017年 3月	株式会社イトーヨーカ堂取締役
2018年 3月	当社経営推進本部長
2019年 7月	株式会社アインホールディングス社外取締役
2020年 5月	当社報酬委員会委員（現任）
2021年 9月	伊藤興業株式会社代表取締役
2023年 4月	当社代表取締役 当社専務執行役員 当社最高サステナビリティ責任者（CSuO）（現任） 当社ESG推進本部長 当社スーパーストア事業管掌（現任）
2024年 5月	当社代表取締役副社長（現任） 当社執行役員副社長（現任） 当社最高管理責任者(CAO)（現任）
2024年 8月	株式会社セブン&アイ・エナジーマネジメント代表取締役社長（現任）
2024年10月	株式会社ヨーク・ホールディングス代表取締役会長（現任）

重要な兼職の状況

株式会社ヨーク・ホールディングス代表取締役会長
株式会社セブン&アイ・エナジーマネジメント代表取締役社長

取締役候補者とした理由等

同氏は、海外でのビジネス経験もあり、当社副社長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、企業経営、ソーシャルマーケティング、リスクマネジメントおよびサステナビリティ等についても幅広い知見・経験を有しております。

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、取締役としての選任をお願いするものであります。

なお、本総会において本議案を承認いただいた後、本総会後の取締役会における承認をもって同氏が代表取締役会長に就任する予定です。



所有する当社の株式数

0株

在任期間

3年0ヶ月

取締役会等への出席状況

取締役会

16回/16回
(100%)

指名委員会

10回/10回
(100%)

候補者番号

2

スティーブン・ヘイズ・デイカス

[生年月日] 1960年11月7日生

再任

略歴、地位及び担当

1983年 9月 Northrop Corporation (現Northrop Grumman Corporation) 入社
1985年 9月 Coopers & Lybrand L.L.P. (現Pricewaterhouse Coopers) 入社
1994年 3月 Mars, Incorporated入社
2001年 6月 MasterFoods Ltd. CEO
2005年 9月 株式会社ファーストリテイリング シニア・バイス・プレジデント
2007年 7月 Walmart Stores, Inc. Senior Vice President
2010年 4月 ウォルマート・ジャパン・ホールディングス合同会社 (現株式会社西友) エグゼクティブ・バイス・プレジデント
2011年 6月 同社CEO
2015年10月 株式会社スシローグローバルホールディングス (現株式会社FOOD & LIFE COMPANIES) 社外取締役
2016年 7月 同社代表取締役会長
2019年 5月 Hana Group SAS Non-executive Director
2019年 6月 同社CEO
2020年 7月 同社Chairman of the Supervisory Board
2021年11月 Daiso California LLC (現Daiso USA LLC) Chairman (現任)
2022年 5月 当社社外取締役
2022年12月 当社指名委員会委員
2023年10月 Hana Group SAS Non-executive Director (現任)
2024年 4月 当社筆頭独立社外取締役 (現任)

重要な兼職の状況

Hana Group SAS Non-executive Director
Daiso USA LLC Chairman

取締役候補者とした理由等

同氏は、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・経験を有しております。

また、2022年5月より当社独立社外取締役に就任し、2024年4月には取締役会議長兼筆頭独立社外取締役に任命され、戦略委員会および特別委員会の委員長として、グループ価値創造を追求する戦略を監督する上で重要な役割を果たしてきました。

これらの知見・経験を、当社が目指す経営計画の実現、コンビニエンスストア事業に注力した経営体制、資本構造および事業の変革によるグループ企業価値の最大化に活かしていただくため、取締役としての選任をお願いするものであります。

なお、本総会において本議案を承認いただいた後、本総会後の取締役会における承認をもって同氏が代表取締役社長兼最高経営責任者 (CEO) に就任する予定です。



所有する当社の株式数

25,200株

在任期間

-

候補者番号

3

きむら しげき

木村 成樹

[生年月日] 1962年3月16日生

新任

略歴、地位及び担当

- 1986年 3月 株式会社セブン・イレブン・ジャパン入社
- 2014年 3月 同社執行役員
- 2016年 5月 当社秘書室シニアオフィサー
- 2016年12月 当社執行役員
当社経営推進部シニアオフィサー
- 2019年 3月 当社人事企画本部長
株式会社セブン・イレブン・ジャパン取締役
- 2019年 5月 当社取締役
- 2020年 3月 株式会社セブン・イレブン・ジャパン専務執行役員
同社管理本部長（現任）
- 2021年 3月 株式会社セブン・イレブン・沖縄取締役（現任）
- 2024年 3月 株式会社セブン・イレブン・ジャパン取締役副社長（現任）
同社執行役員副社長（現任）
- 2024年 7月 株式会社アインホールディングス社外取締役（現任）

重要な兼職の状況

- 株式会社セブン・イレブン・ジャパン取締役執行役員副社長管理本部長
- 株式会社セブン・イレブン・沖縄取締役
- 株式会社アインホールディングス社外取締役

取締役候補者とした理由等

同氏は、当社取締役および当社グループ会社副社長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、リスクマネジメント、ITおよびサステナビリティ等についても幅広い知見・経験を有しております。

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、取締役としての選任をお願いするものであります。

なお、本総会において本議案を承認いただいた後、本総会後の取締役会における承認をもって同氏が代表取締役副社長に就任する予定です。



所有する当社の株式数

5,400株

在任期間

5年0ヶ月

取締役会等への出席状況

取締役会

16回/16回
(100%)

指名委員会

6回/6回
(100%)

報酬委員会

2回/2回
(100%)

候補者番号

まる やま よし みち

4

丸山 好道

[生年月日] 1959年11月2日生

再任

略歴、地位及び担当

1982年 4月 株式会社日本長期信用銀行入行
2008年 7月 当社入社
2012年 5月 当社リスク統括部シニアオフィサー
2014年11月 当社情報管理室シニアオフィサー
2016年 7月 当社経営企画部シニアオフィサー
2016年12月 当社経営推進部シニアオフィサー
2017年 5月 当社執行役員
当社財務企画部シニアオフィサー
株式会社セブン&アイ・フィナンシャルセンター代表取締役社長（現任）
株式会社セブン&アイ・アセットマネジメント代表取締役社長
2017年10月 当社財務経理本部長（現任）
2018年 3月 当社取締役（現任）
2020年 5月 7-Eleven, Inc. Director（現任）
2021年 1月 7-Eleven International LLC Director（現任）
2021年10月 当社常務執行役員（現任）
2022年 3月 当社報酬委員会委員
2022年 5月 当社最高財務責任者（CFO）（現任）
2023年 4月 当社指名委員会委員（現任）
2024年 5月

重要な兼職の状況

株式会社セブン&アイ・フィナンシャルセンター代表取締役社長
7-Eleven, Inc. Director
7-Eleven International LLC Director

取締役候補者とした理由等

同氏は、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、および財務・会計等についても幅広い知見・経験を有しております。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、取締役としての選任をお願いするものであります。



所有する当社の株式数

6,680株

在任期間

1年0ヶ月

取締役会等への出席状況

取締役会

11回/11回
(100%)

報酬委員会

5回/6回
(83.3%)

候補者番号

5

わき た たま き
脇田 珠樹

[生年月日] 1972年5月12日生

再任

略歴、地位及び担当

- 1995年 4月 ニチメン株式会社（現双日株式会社）入社
2002年 2月 ゼネラル・エレクトリック・インターナショナル・インク入社
2003年 2月 株式会社ニッセン（現株式会社ニッセンホールディングス）入社
2006年 6月 同社執行役員
2012年 3月 同社取締役
2016年 9月 同社代表取締役社長
シャディ株式会社取締役会長
2019年 3月 当社経営推進部シニアオフィサー
2019年 5月 株式会社Francfranc取締役
2020年 3月 株式会社イトーヨーカ堂取締役
2021年 1月 7-Eleven, Inc. Director（現任）
2021年10月 7-Eleven International LLC Director（現任）
2022年 3月 当社執行役員（現任）
2023年 4月 当社最高戦略責任者(CSO)（現任）
当社経営企画本部長（現任）
2023年 8月 株式会社そごう・西武取締役
2024年 5月 当社取締役（現任）
当社報酬委員会委員（現任）

重要な兼職の状況

- 7-Eleven, Inc. Director
7-Eleven International LLC Director

取締役候補者とした理由等

同氏は、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、企業経営、およびマーケティング等についても幅広い知見・経験を有しております。

これらの知見・経験を、当社が目指す経営計画の実現、当社グループマネジメントの推進と今後の経営戦略策定等に活かしていただきたいため、取締役としての選任をお願いするものであります。



所有する当社の株式数

0株

在任期間

2年0ヶ月

取締役会等への出席状況

取締役会

16回/16回
(100%)

指名委員会

10回/10回
(100%)

候補者番号

6

はち うま ふみ なお

八馬 史尚

[生年月日] 1959年12月8日生

再任

社外

独立

略歴、地位及び担当

1983年 4月 味の素株式会社入社
1998年 7月 PT AJINOMOTO SALES INDONESIA President
2008年 7月 AJINOMOTO USA Inc. Director and Vice President
2013年 6月 味の素株式会社執行役員
2015年 6月 同社常務執行役員
株式会社Jーオイルミルズ代表取締役社長
2016年 6月 同社代表取締役社長執行役員
2022年 4月 同社取締役
2023年 5月 当社社外取締役（現任）
2023年 6月 YKK AP株式会社社外監査役（現任）
株式会社SUBARU社外取締役（現任）
2023年 8月 当社指名委員会委員（現任）
2025年 3月 当社報酬委員会委員（現任）

重要な兼職の状況

YKK AP株式会社社外監査役
株式会社SUBARU社外取締役

社外取締役候補者とした理由及び期待される役割の概要等

同氏は、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、マーケティングおよびサステナビリティ等に関する幅広く高度な知見・経験を有しております。

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、社外取締役として選任をお願いするものであります。

なお、本総会において本議案を承認いただいた後、本総会後の取締役会における承認をもって同氏が取締役会議長兼筆頭独立社外取締役に就任する予定です。



所有する当社の株式数

600株

在任期間

3年0ヶ月

取締役会等への出席状況

取締役会

16回/16回
(100%)

指名委員会

10回/10回
(100%)

候補者番号

7

い ざわ よし ゆき
井澤 吉幸

[生年月日] 1948年2月10日生

再任

社外

独立

略歴、地位及び担当

1970年 4月 三井物産株式会社入社
2000年 6月 同社取締役
2004年 4月 同社常務執行役員
2007年 4月 同社専務執行役員
2007年 6月 同社代表取締役専務執行役員
2008年 4月 同社代表取締役副社長執行役員（2009年11月退任）
2009年12月 株式会社ゆうちょ銀行取締役兼代表執行役社長CEO
2010年 6月 日本郵政株式会社取締役兼代表執行役副社長
2013年 6月 同社取締役
2015年 5月 ブラックロック・ジャパン株式会社代表取締役会長CEO
2021年 4月 同社取締役会長（2022年3月退任）
2022年 5月 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）（現任）
当社社外取締役（現任）
2022年 6月 三櫻工業株式会社社外取締役（現任）
2022年12月 当社指名委員会委員（現任）
2024年 2月 ニュートン・インベストメント・パートナーズ株式会社（現ジャパン・アクティベーション・キャピタル株式会社）社外取締役（現任）

重要な兼職の状況

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
ジャパン・アクティベーション・キャピタル株式会社社外取締役

社外取締役候補者とした理由及び期待される役割の概要等

同氏は、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、財務・会計、資本市場およびサステナビリティ等に関する幅広く高度な知見・経験を有しております。

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、社外取締役として選任をお願いするものであります。



所有する当社の株式数

0株

在任期間

3年0ヶ月

取締役会等への出席状況

取締役会

16回/16回
(100%)

指名委員会

10回/10回
(100%)

候補者番号

8

やま だ

山田

メユミ

(本名:山田 芽由美)

[生年月日] 1972年8月30日生

再任

社外

独立

略歴、地位及び担当

- 1995年 4月 香栄興業株式会社入社
- 1997年 5月 株式会社キスミーコスメチックス（現株式会社伊勢半）入社
- 1999年 7月 有限会社アイ・スタイル代表取締役
- 2000年 4月 株式会社アイスタイル代表取締役
- 2009年12月 同社取締役（現任）
- 2012年 5月 株式会社サイバースター代表取締役社長
- 2016年 9月 株式会社Eat Smart取締役
- 2017年 6月 株式会社かんぼ生命保険社外取締役
- 2021年 6月 セイノーホールディングス株式会社社外取締役（現任）
- 2021年11月 SOMPOホールディングス株式会社社外取締役（現任）
- 2022年 5月 一般社団法人バンクフォースマイルズ代表理事（現任）
- 当社社外取締役（現任）
- 当社指名委員会委員
- 2023年 5月 当社指名委員会委員長（現任）

重要な兼職の状況

- 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

社外取締役候補者とした理由及び期待される役割の概要等

同氏は、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、企業経営、EC・DX（デジタルトランスフォーメーション）、マーケティングおよびサステナビリティ等に関する幅広く高度な知見・経験を有しております。

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、社外取締役として選任をお願いするものであります。



所有する当社の株式数

0株

在任期間

3年0ヶ月

取締役会等への出席状況

取締役会

15回/16回

(93.8%)

報酬委員会

8回/8回

(100%)

候補者番号

9

ポール 与那嶺

[生年月日] 1957年8月20日生

再任

社外

独立

略歴、地位及び担当

- 1979年 6月 Peat, Marwick, Mitchell & Co. (現KPMG LLP) 入社
- 1983年 5月 米国公認会計士登録
- 1995年 4月 KPMG LLP Hawaii Managing Partner
- 1997年 3月 ケーピーエムジーグローバルソリューション株式会社
(現PwCアドバイザリー合同会社) 代表取締役社長
- 2001年 8月 同社代表取締役会長
- 2006年 4月 株式会社日立コンサルティング代表取締役社長兼CEO
- 2010年 5月 日本アイ・ビー・エム株式会社取締役専務執行役員
- 2013年 4月 同社取締役副社長執行役員
- 2015年 1月 同社代表取締役社長執行役員
- 2017年 3月 GCA株式会社取締役
- 2017年 6月 Central Pacific Bank Director
- 2017年 7月 GCA株式会社取締役会長
- 2018年10月 同社取締役ノンエグゼクティブチェアマン
Central Pacific Financial Corp. Chairman & CEO
Central Pacific Bank Executive Chairman
- 2019年 6月 株式会社三井住友銀行社外取締役 (現任)
- 2020年12月 サークレイズ株式会社社外取締役
- 2022年 5月 当社社外取締役 (現任)
- 2023年 1月 Central Pacific Financial Corp. Chairman Emeritus & Director
(Non Executive Director) (現任)
Central Pacific Bank Chairman Emeritus & Director
(Non Executive Director) (現任)
- 2023年 5月 当社報酬委員会委員 (現任)
- 2023年 6月 PayPay株式会社社外取締役 (監査等委員) (現任)

重要な兼職の状況

- Central Pacific Financial Corp. Chairman Emeritus & Director (Non Executive Director)
- Central Pacific Bank Chairman Emeritus & Director (Non Executive 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)

社外取締役候補者とした理由及び期待される役割の概要等

同氏は、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)、および財務・会計等に関する幅広く高度な知見・経験を有しております。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、社外取締役として選任をお願いするものであります。



所有する当社の株式数

0株

在任期間

-

候補者番号

10

さわだ たかし
澤田 貴司

[生年月日] 1957年7月12日生

新任

社外

独立

略歴、地位及び担当

- 1981年 4月 伊藤忠商事株式会社入社
- 1997年 5月 株式会社ファーストリテイリング入社
- 1997年11月 同社常務取締役
- 1998年11月 同社取締役副社長
- 2003年 1月 株式会社KIACON代表取締役社長
- 2005年10月 株式会社リヴァンプ代表取締役社長兼CEO
- 2008年 6月 株式会社野村総合研究所社外取締役
- 2012年 4月 カルチュア・コンビニエンス・クラブ株式会社社外取締役
- 2013年 6月 セコム株式会社社外取締役
- 2014年 6月 株式会社ケーズホールディングス社外取締役
- 2015年 3月 株式会社リンクアンドモチベーション 社外取締役
- 2016年 5月 株式会社ファミリーマート取締役 専務執行役員社長付
- 2016年 9月 株式会社ファミリーマート代表取締役社長
- 2018年 3月 ユニー・ファミリーマートホールディングス株式会社
(現株式会社ファミリーマート) 代表取締役副社長 副社長執行役員
- 2019年 5月 同社代表取締役社長
- 2022年 1月 セルソース株式会社社外取締役
- 2022年 3月 株式会社ロッテベンチャーズ・ジャパン代表取締役
- 2022年 6月 ヘイ株式会社 (現STORES株式会社) 社外取締役 (現任)
- 2024年 1月 株式会社ロッテベンチャーズ・ジャパン取締役 (現任)
セルソース株式会社代表取締役社長CEO (現任)

重要な兼職の状況

株式会社ロッテベンチャーズ・ジャパン取締役
セルソース株式会社代表取締役社長CEO
STORES株式会社社外取締役

社外取締役候補者とした理由及び期待される役割の概要等

同氏は、株式会社ファーストリテイリング副社長等の豊富な経営経験等を通じて培った、小売業の海外展開、フランチャイズビジネス、ブランディングおよび財務・会計等に関する幅広く高度な知見・経験を有しております。

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、社外取締役として選任をお願いするものであります。



所有する当社の株式数

0株

在任期間

-

候補者番号

11

あき た ま さ き
秋田 正紀

[生年月日] 1958年12月24日生

新任

社外

独立

略歴、地位及び担当

- 1983年 4月 阪急電鉄株式会社（現阪急阪神ホールディングス株式会社）入社
- 1991年 7月 株式会社松屋入社
- 1999年 5月 同社取締役
- 2001年 5月 同社常務取締役
- 2005年 3月 同社専務取締役
- 2005年 5月 同社代表取締役副社長
- 2007年 5月 同社代表取締役社長
- 2008年 5月 同社代表取締役社長執行役員
- 2017年 7月 明治安田生命保険相互会社社外取締役（現任）
- 2023年 3月 株式会社松屋取締役会長兼取締役会議長（現任）

重要な兼職の状況

株式会社松屋取締役会長兼取締役会議長
明治安田生命保険相互会社社外取締役

社外取締役候補者とした理由及び期待される役割の概要等

同氏は、株式会社松屋代表取締役の経営経験等を通じて培った、インバウンドビジネスおよび「食」への幅広い知見、マーケティングおよびリスクマネジメント等に関する幅広く高度な知見・経験を有しております。

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、社外取締役として選任をお願いするものであります。



所有する当社の株式数

0株

在任期間

-

候補者番号

12

てらざわ たつや
寺澤 達也

[生年月日] 1961年1月20日生

新任

社外

独立

略歴、地位及び担当

- 1984年 4月 通商産業省入省
- 2013年 6月 経済産業省商務流通保安審議官
- 2015年 7月 同省貿易経済協力局長
- 2017年 7月 同省商務情報政策局長
- 2018年 7月 同省経済産業審議官
- 2020年 8月 東洋エンジニアリング株式会社社外取締役（現任）
- 2021年 1月 内閣府本府参与
- 2021年 7月 一般財団法人日本エネルギー経済研究所理事長（現任）

重要な兼職の状況

- 一般財団法人日本エネルギー経済研究所理事長
- 東洋エンジニアリング株式会社社外取締役

社外取締役候補者とした理由及び期待される役割の概要等

同氏は、経済産業省経済産業審議官および一般財団法人日本エネルギー経済研究所理事長等の要職を歴任し、国際通商、フランチャイズビジネス、リスクマネジメントおよびサステナビリティ等に関する幅広く高度な知見・経験を有しております。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、社外取締役として選任をお願いするものであります。



所有する当社の株式数

0株

在任期間

-

候補者番号

13

クリスティン・エドマン

[生年月日] 1975年12月23日生

新任

社外

独立

略歴、地位及び担当

- 1997年11月 マテル・インターナショナル株式会社入社
- 2000年 1月 株式会社アントステラ入社
- 2005年 8月 エイチ・アンド・エムヘネス・アンド・マウリッツAB（スウェーデン）入社
- 2007年 2月 H&M香港 エリアマネージャー
- 2008年 3月 エイチ・アンド・エムヘネス・アンド・マウリッツ・ジャパン株式会社
代表取締役社長
- 2017年 6月 LVMHファッション・グループ・ジャパン株式会社（現LVMHファッション・
グループ・ジャパン合同会社）取締役ジバンシィ ジャパンプレジデント&CEO
- 2021年12月 株式会社ZOZO執行役員

重要な兼職の状況

該当ありません。

社外取締役候補者とした理由及び期待される役割の概要等

同氏は、国内外のアパレル企業の代表取締役等の要職を通じ培った、グローバルな小売業への幅広い知見とともに、DX（デジタルトランスフォーメーション）およびマーケティング・ブランディング等に関する幅広く高度な知見・経験を有しております。

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、社外取締役として選任をお願いするものであります。

- (注) 1. 当社は、取締役会の諮問機関として、委員長及び過半数の委員を独立社外取締役とする「指名委員会」を設置し、同委員会において、代表取締役、取締役、監査役及び執行役員（以下、本項において「役員等」といいます。）の指名について審議することにより、社外役員の知見及び助言を活かすとともに、役員等の指名の決定に関する手続の客観性及び透明性を確保し、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おります。「指名委員会」は、取締役会の諮問機関たる同委員会における適正手続の確保を重視しているため、監査役がオブザーバーとして、関与しております。
2. **新任**は新任取締役候補者、**再任**は再任取締役候補者であります。
3. **社外**は社外取締役候補者、**独立**は東京証券取引所ので定める独立役員である取締役候補者であります。
4. 上記各候補者と当社との間には特別の利害関係はありません。
5. 八馬史尚、井澤吉幸、山田メユミ、ポール与那嶺、澤田貴司、秋田正紀、寺澤達也及びクリスティン・エドマンの各氏は、社外取締役候補者の要件を満たしております。また、各氏は、いずれも当社又は当社の特定関係事業者の業務執行者又は役員の配偶者、三親等以内の親族等ではありません。
6. 山田メユミ氏が2021年6月28日から現在まで社外取締役に就任しているSOMPOホールディングス株式会社（以下「SOMPOホールディングス」）の子会社である損害保険ジャパン株式会社（以下「損害保険ジャパン」）は、不適切な保険料調整行為等の問題に関して、2023年12月26日に金融庁から保険業法に基づく行政処分、2024年10月31日に公正取引委員会から独占禁止法に基づく行政処分を受けました。また、顧客情報の漏えい等に関して、2025年3月24日に金融庁から保険業法に基づく行政処分を受けました。また、SOMPOホールディングス及び損害保険ジャパンは、2024年1月25日に中古車販売会社による自動車保険金不正請求等への対応に関する問題により、金融庁から保険業法に基づく行政処分を受けました。同氏は、平素より法令遵守及びお客さま保護の視点に立った提言を行うとともに、これらの事案の判明後においては実効性のあるグループガバナンスのための提言を行うなど、その職責を果たしております。
7. 当社は、各社外取締役との間で、会社法第427条第1項の規定に基づき、同法第423条第1項の損害賠償責任を限定する契約を締結しており、当該契約に基づく損害賠償責任の限度額は、法令が定める最低責任限度額としております。社外取締役候補者の就任又は再任が承認された場合、当社は各社外取締役候補者と当該契約を締結又は継続する予定であります。
8. 当社は、会社法第430条の3第1項に規定する役員等賠償責任保険契約を保険会社との間で締結しており、2025年9月更新の予定となります。上記候補者のうち現任取締役は当該保険契約の被保険者となっており、また、上記各候補者が当社取締役に就任又は再任された場合には、各候補者は、当該保険契約の被保険者となります。なお、当該保険契約の内容の概要は、以下のとおりであります。
- ①被保険者の範囲
当社及び当社子会社（一部の子会社を除く）の取締役、監査役及び執行役員
- ②被保険者の実質的な保険料負担割合
保険料は会社負担としており、被保険者の保険料負担はありません。
- ③補填の対象となる保険事故の概要
被保険者が会社の役員としての業務につき行った行為（不作為を含む）に起因して保険期間中に被保険者に対して損害賠償請求がなされたことにより、被保険者が被る損害（法律上の損害賠償金及び争訟費用）について補填します。ただし、法令に違反することを認識しながら行った行為に起因して生じた損害は補填されないなど、一定の免責事由があります。
9. 八馬史尚、井澤吉幸、山田メユミ及びポール与那嶺の各氏は、東京証券取引所のために基づく独立役員であり、また当社の定める社外役員の独立性基準も満たしております。
10. 当社は、澤田貴司、秋田正紀、寺澤達也及びクリスティン・エドマンの各氏を東京証券取引所のために基づく独立役員として指定し、同取引所に届け出る予定であり、また、各氏は、当社の定める社外役員の独立性基準も満たしております。
11. 当社は、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ており、独立役員の属性情報開示に係る軽微基準は、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」としております。
12. 在任期間は、本総会終結の時における在任期間を示しております。
13. 取締役会等への出席状況は第20期における出席状況であります。
14. 各候補者の所有する当社の株式数は、2025年4月10日現在のものであり、略歴等は、2025年4月17日現在のものであります。

第5号議案 監査役1名選任の件

本総会終結の時をもって現任監査役幅野則幸氏の任期が満了となります。つきましては、監査役1名の選任をお願いするものであります。なお、本議案の内容は、当社の「役員ガイドライン」に基づき監査役会で審議され、監査役会の同意を得たうえで、取締役会の諮問機関である「指名委員会」に諮り、取締役会において承認されたものであります。

ご参考：役員ガイドライン

<https://www.7andi.com/library/ir/management/governance/jp/pdf/guidelines202112.pdf>

監査役候補者は次のとおりであります。

氏 名				現在の当社における地位	取締役会出席状況	監査役会出席状況	
いし 石	い 井	しん 信	や 也	執行役員	—	—	新任

(注) 第4号議案及び第5号議案が原案どおり承認可決された場合における、本総会後の取締役及び監査役の主な経営・業態経験、マネジメントスキル・知識等は27頁記載のとおりです。



所有する当社の株式数

3,900株

在任期間

—

いし い しん や 石井 信也

[生年月日] 1965年2月21日生

新任

略歴及び地位

- 1987年 3月 株式会社セブン・イレブン・ジャパン入社
- 2011年 1月 同社企画室予算部総括マネジャー
- 2016年 5月 当社秘書室付シニアオフィサー
- 2016年 12月 当社経営管理部シニアオフィサー
- 2017年 5月 株式会社そごう・西武取締役
- 2018年 3月 当社執行役員経営管理部シニアオフィサー（現任）
- 2022年 3月 株式会社ロフト取締役
- 2024年 3月 株式会社赤ちゃん本舗取締役
- 2024年 5月 株式会社ヨークベニマル監査役（現任）

重要な兼職の状況

該当ありません。

監査役候補者とした理由等

同氏は、当社経営管理部執行役員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・経営管理等に関する幅広い知見・経験を有しております。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、監査役として選任をお願いするものであります。

- (注)1. 当社は、取締役会の諮問機関として、委員長及び過半数の委員を独立社外取締役とする「指名委員会」を設置し、同委員会において、代表取締役、取締役、監査役及び執行役員（以下、本項において「役員等」といいます。）の指名について審議することにより、社外役員の知見及び助言を活かすとともに、役員等の指名の決定に関する手続の客観性及び透明性を確保し、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おります。「指名委員会」は、取締役会の諮問機関たる同委員会における適正手続の確保を重視しているため、監査役がオブザーバーとして、関与しております。
2. **新任**は新任監査役候補者であります。
3. 上記候補者と当社との間には特別の利害関係はありません。
4. 当社は、会社法第430条の3第1項に規定する役員等賠償責任保険契約を保険会社との間で締結しており、2025年9月更新の予定となります。上記候補者が当社監査役に就任された場合には、当該候補者は、当該保険契約の被保険者となります。なお、当該保険契約の内容の概要は、以下のとおりであります。
- ①被保険者の範囲
当社及び当社子会社（一部の子会社を除く）の取締役、監査役及び執行役員
- ②被保険者の実質的な保険料負担割合
保険料は会社負担としており、被保険者の保険料負担はありません。
- ③補填の対象となる保険事故の概要
被保険者が会社の役員としての業務につき行った行為（不作為を含む）に起因して保険期間中に被保険者に対して損害賠償請求がなされたことにより、被保険者が被る損害（法律上の損害賠償金及び争訟費用）について補填します。ただし、法令に違反することを認識しながら行った行為に起因して生じた損害は補填されないなど、一定の免責事由があります。
5. 上記候補者の所有する当社の株式数は、2025年4月10日現在のものであり、略歴等は、2025年4月17日現在のものです。

第4号議案及び第5号議案が原案どおり承認可決された場合における、本総会後の取締役及び監査役の主な経営・業態経験、マネジメントスキル・知識等は以下のとおりです。

氏名	役職	企業経営	小売業	グローバル ビジネス	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・ 資本市場	リスク管理・ コンプライアンス	サステナ ビリティ
伊藤 順 朗	代表取締役 会長	●	●					●	●
スティーブン・ ヘイズ・デिकास	代表取締役 社長	●	●	●	●		●		
木村 成 樹	代表取締役 副社長	●	●			●		●	●
丸山 好 道	取締役		●				●	●	
脇田 珠 樹	取締役	●	●	●	●				
八馬 史 尚	筆頭独立社外 取締役	●		●	●				●
井澤 吉 幸	独立社外 取締役	●		●			●		●
山田メユミ (本名山田芽由美)	独立社外 取締役	●	●		●	●			●
ポール与那嶺	独立社外 取締役	●		●		●	●		
澤田 貴 司	独立社外 取締役	●	●	●	●		●		
秋田 正 紀	独立社外 取締役	●	●		●			●	●
寺澤 達 也	独立社外 取締役		●	●				●	●
クリスティン・ エドマン	独立社外 取締役	●	●	●	●	●			
石井 信 也	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 (本名:細谷香里)	独立社外 監査役	●		●		●	●	●	●

※上記一覧表は、各氏の有する全ての知見・経験を表すものではありません。

※外国籍取締役比率23.1% (3名/13名)、女性取締役比率15.4% (2名/13名) となります。(小数第2位を四捨五入)

第6号議案 取締役の報酬額改定の内

当社取締役の報酬は、2006年5月25日開催の第1回定時株主総会において年額10億円以内（ただし使用人兼務取締役の使用人分給与とは含まない。以下「本金銭報酬枠」といいます。）とご承認いただき、当社は、当該上限額の範囲内で、取締役の固定報酬及び業績連動報酬としての賞与を、金銭報酬として支給して参りました。また、当社は、本議案の対象とする本金銭報酬枠とは別に、2019年5月23日開催の第14回定時株主総会及び2022年5月26日開催の第17回定時株主総会でご承認に基づき、当社の社外取締役を除く取締役を対象とする、当社株式及び当社株式の換価処分金相当額の金銭の交付及び給付を行う業績連動型株式報酬制度を導入し、現在に至っております。

本議案は、本金銭報酬枠について、年額20億円以内（うち、社外取締役については年額5億円以内）と改定することについてご承認をお願いするものです。なお、使用人兼務取締役の使用人分給与は従前どおり含まないものといたします。

当社を取り巻く国内外の経営環境は著しく変化する一方、本金銭報酬枠は、2006年5月25日開催の第1回定時株主総会において設定したものを維持しております。しかしながら、当社においては、国内外を問わず、グローバル経験や当社の事業領域における高い専門性を有する幹部人材を取締役として任命することで、当社の企業価値を一層向上させ、また、複雑化する経営判断を迅速に行うことが求められております。これらを実現するためには、グローバルな人材市場においても競争力を有する報酬水準を設定するとともに、企業価値向上へのコミットメントを強化するべく、業績連動報酬としての賞与に係る係数については、業績との連動をより高め、その振れ幅をより広い設定とする必要があります。また、社外取締役についても、コーポレートガバナンスの観点から、求められる役割が増大する中で、今後も優秀な人材を安定的に確保する必要があり、以上の各点から、このたびの本金銭報酬枠の改定をお願いするものであります。

なお、当事業年度の当社における取締役の個人別の報酬等の内容に係る決定方針の概要は、事業報告（本書64頁）に記載のとおりですが、2025年4月17日開催の当社取締役会で、本議案及び第7号議案のご承認をいただくことを条件に、その内容を変更することを決議しております。変更後の当社における取締役の個人別の報酬等の内容に係る決定方針の概要は、本書33頁に記載のとおりです。本議案の内容は、当該変更後の方針に沿うものであり、また、委員長及び過半数の委員を独立社外取締役とする報酬委員会の審議を経たものであって、上記の本金銭報酬枠の変更の目的に照らして、相当であると考えております。

また、当社の2025年2月28日現在の取締役は14名（うち、社外取締役は8名）ですが、第4号議案が原案どおり承認可決された場合、本総会終結時点では13名（うち、社外取締役は8名）となります。

第7号議案 取締役（社外取締役を除く）に対する事後交付型株式報酬（リストラクテッド・ストック・ユニット）に係る報酬決定の件

1. 提案の理由及び当該報酬を相当とする理由

当社取締役の報酬は、2006年5月25日開催の第1回定時株主総会において年額10億円以内（ただし使用人兼務取締役の使用人分給与は含まない。）とご承認いただき、当社は、当該上限額の範囲内で、取締役の固定報酬及び業績連動報酬としての賞与を、金銭報酬として支給して参りました。また、当社は、当該金銭報酬とは別に、2019年5月23日開催の第14回定時株主総会及び2022年5月26日開催の第17回定時株主総会でのご承認に基づき、当社の社外取締役を除く取締役を対象とする、当社株式及び当社株式の換価処分金相当額の金銭の交付及び給付を行う業績連動型株式報酬制度（以下「業績連動型株式報酬制度」といいます。）を導入し、現在に至っております。

当該制度は、当社の定める3事業年度の期間における報酬として合計12億円以内（ただし、2019年度から開始する事業年度については、同事業年度を含む4事業年度の期間における報酬とし、合計10億円以内）の金銭を信託に拠出すること、また、1事業年度あたりに付与するポイント数（株式数）の上限を240,000ポイント（240,000株）とし、3事業年度の期間中に信託が取得する株式数は720,000株を上限とすること（ただし、2019年度から開始する事業年度については、同事業年度を含む4事業年度の期間中に信託が取得する株式数は1,080,000株を上限とすること）をその内容とするものであり（注1）、業績連動指標としては、各対象事業年度における連結ROE、連結EPS、CO₂排出量、従業員エンゲージメント等の別途取締役会で決定する指標を用いることとしております。

（注1） 業績連動型株式報酬制度に関するこれらのポイント及び株数は、2024年3月1日付で行った普通株式1株を3株とする株式分割による調整後の数を記載しております。

本議案は、上記の金銭報酬及び業績連動型株式報酬制度とは別枠で、当社の取締役（社外取締役を除き、以下「対象取締役」といいます。）に対し、新たに、下記2.の内容での、事後交付型株式報酬制度（リストラクテッド・ストック・ユニット制度。以下「本RSU制度」といいます。）を導入することについてご承認をお願いするものです。

第6号議案に記載のとおり、当社においては、国内外を問わず、グローバル経験や当社の事業領域における高い専門性を有する幹部人材を取締役として任命することで、当社の企業価値を一層向上させ、また、複雑化する経営判断を迅速に行うことが求められております。これらを実現するためには、グローバルな人材市場においても競争力を有する報酬水準を設定する必要がありますが、当社の業績連動型株式報酬制度は、現在、その運用上、国内居住者のみを対象としているため、より柔軟性の高い株式報酬制度を必要としております。また、株主の皆様との価値共有を図り、当社の企業価値の持続的な向上に対する一層のインセンティブを提供するため、上記の業績連動型株式報酬制度とは別に、一定期間のコミットメントの遂行に基づく事後交付型の株式報酬制度が必要であることから、このたびの本RSU制度の導入のご承認をお願いするものであります。

なお、当事業年度の当社における取締役の個人別の報酬等の内容に係る決定方針の概要は、事業報告（本書64頁）に記載のとおりですが、2025年4月17日開催の当社取締役会で、本議案及び第6号議案のご承認をいただくことを条件に、その内容を変更することを決議しております。変更後の当社における取締役の個人別の報酬等の内容に係る決定方針の概要は、本書33頁に記載のとおりです。本議案の内容は、当該変更後の方針に沿うものであり、また、委員長及び過半数の委員を独立

社外取締役とする報酬委員会の審議を経たものであって、上記の本RSU制度の導入の目的に照らして、相当であると考えております。また、当社が本RSU制度に基づき対象取締役に交付する当社普通株式の数の上限は、下記2(2)に記載するとおり、各事業年度500,000株であり、発行済株式総数（2025年2月28日時点、自己株式控除後。以下本議案1.において同じ。）に占める割合は0.02%程度（10年間に亘り、当該上限となる数の当社普通株式を交付した場合における発行済株式総数に占める割合は0.19%程度）と希釈化の程度は軽微であります。

また、当社の2025年2月28日現在の取締役は14名（うち、社外取締役は8名）ですが、第4号議案が原案どおり承認可決された場合、本総会最終時点では13名（うち、社外取締役は8名）となります。

2. 本RSU制度の内容

(1) 本RSU制度の内容

本RSU制度は、対象取締役に對して、当社取締役会が定める数のユニットを事前に割り当て、当社取締役会が定める年数の事業年度（当該年数の事業年度を、以下「制度対象期間」といいます。）中に最初に開催される当社の定時株主総会から、制度対象期間終了後に最初に開催される定時株主総会の最終時点までの期間（以下「役務提供期間」といいます。）中、対象取締役として継続して役務提供を行うことを条件として、役務提供期間の終了後に、権利確定したユニット数に応じて定まる数の当社普通株式又はこれに代わる金銭（注2）を交付する株式報酬制度です。なお、制度対象期間は、3事業年度以上の取締役会の定める期間といたします。

当社は、役務提供期間終了後、事前に交付したユニットの権利確定に応じ、対象取締役に對し、以下のいずれかの方法により、当社普通株式を発行又は処分します（注3）（注4）。ただし、対象取締役に對する当社普通株式の交付は、役務提供期間後に行うため、本RSU制度の導入時点では、各対象取締役に對して当社普通株式を交付するか否か及び交付する株式数は確定していません。

- ① 対象取締役の報酬等として金銭の払込み又は現物出資財産の給付を要せずに当社普通株式の発行又は処分を行う方法（以下「無償交付」といいます。）
- ② 対象取締役に對して報酬等として金銭報酬債権を支給し、対象取締役が当該金銭報酬債権の全部を現物出資財産として給付して、当社普通株式の発行又は処分を受ける方法（以下「現物出資交付」といいます。）

(注2) 納税資金確保等の観点から、取締役会において適切と認める一定割合の株式数といたしますが、当社普通株式に代わる金銭支給を行わないこともございます。

(注3) 役務提供期間中、当社取締役会が正当と認める理由により対象取締役の地位を喪失した場合には、当社取締役会は、対象取締役に對して割り当てる当社普通株式の数及び時期を、合理的に調整することができるものとします。

(注4) ただし、本制度に基づく株式交付の日より前に対象取締役が死亡により退任した場合、当該取締役の相続人に対して当社取締役会が合理的に算定する額の金銭を当社普通株式に代えて交付いたします。また、本制度に基づく株式交付の日より前に、当社が消滅会社となる合併契約、当社が完全子会社となる株式交換契約若しくは株式移転計画、当社が分割会社となる新設分割計画若しくは吸収分割契約（分割型分割に限る）、当社が特定の株主に支配されることとなる株式の併合、全部取得条項付種類株式の取得、株式売渡請求（以下「組織再編等」といいます。）に関する事項が当社の株主総会（ただし、当該組織再編等に関して当社の株

主総会による承認を要さない場合においては、当社の取締役会)で承認された場合(ただし、当該組織再編等の効力発生日が本制度に基づく株式交付の日より前に到来することが予定されているときに限る。)であって、かつ、当該組織再編等に伴い対象取締役が対象取締役の地位を喪失することとなる場合には、当社は、当該組織再編等の効力発生日に先立ち、対象取締役に対し、当社取締役会が合理的に算定する額の金銭を当社普通株式に代えて交付いたします。

(2) 本RSU制度に係る報酬等の上限額及び株式総数の上限

当社が本RSU制度に基づき対象取締役に交付する当社普通株式の数は、各事業年度500,000株(ただし、役務提供期間終了後に、当該役務提供期間に対応する当社普通株式数の総数を一括して交付することができる。)を上限とします(注5)。また、上限額(当社普通株式に代えて金銭を交付する場合の金銭の額を含む。)は、①無償交付の場合、本RSU制度のために当社取締役会が行う、当社普通株式の発行又は処分に係る決議の日の前営業日における東京証券取引所における当社普通株式の終値(同日に取引が成立していない場合には、それに先立つ直近取引日の終値。以下「当社株式終値」といいます。)を基礎として算出した額その他の公正な1株あたりの評価額に、対象取締役に割り当てる当社普通株式の数を乗じた額とし、②現物出資交付の場合、当社株式終値を基礎として、当社普通株式の交付を受ける対象取締役に特に有利とならない範囲で当社取締役会において決定した1株当たりの払込金額に、対象取締役に割り当てる当社普通株式の数を乗じた額とします(注6)。

(注5) ただし、当社の発行済株式総数が、株式の併合又は株式の分割(株式無償割当てを含む。)によって増減した場合は、上限数はその比率に応じて調整されます。

(注6) ただし、本制度に基づく株式交付の日より前に取締役が死亡により退任した場合、上記注4のとおり、当社取締役会が合理的に算定する額の金銭を当社普通株式に代えて交付いたしますが、この場合、当社株式終値ではなく、当該取締役の退任日の当社株式の普通取引の終値(同日に取引が成立していない場合には、それに先立つ直近取引日の終値)を基礎として算出した額その他の公正な1株あたりの評価額を乗じることになります。また、本制度に基づく株式交付の日より前に、組織再編等に関する事項が当社の株主総会(ただし、当該組織再編等に関して当社の株主総会による承認を要さない場合においては、当社の取締役会)で承認された場合(ただし、当該組織再編等の効力発生日が本制度に基づく株式交付の日より前に到来することが予定されているときに限る。)であって、かつ、当該組織再編等に伴い対象取締役が対象取締役の地位を喪失することとなる場合、上記注4のとおり、当社取締役会が合理的に算定する額の金銭を当社普通株式に代えて交付することから、当社株式終値ではなく、当該承認の日の当社株式の普通取引の終値(同日に取引が成立していない場合には、それに先立つ直近取引日の終値)を基礎として算出した額その他の公正な1株あたりの評価額を乗じることとなります。

(3) マルス・クローバック

対象取締役に重大な不正・違反行為等が発生した場合や重大な会計上の誤り又は不正による決算の事後修正が取締役会において決議された場合等には、当該対象取締役に対し、本RSU制度に基づく株式交付若しくは金銭支給の全部若しくは一部を行わないこととし（マルス）、又は交付した株式若しくは支給した金銭の全部若しくは一部の返還請求（クローバック）ができるものとします。

【ご参考】

本RSU制度の導入後、当該制度は、国外居住者である対象取締役のみを対象として運用することを想定しております。一方、業績連動型株式報酬制度は、引き続き、国内居住者である対象取締役のみを対象として運用することから、本RSU制度と業績連動型株式報酬制度の対象者の重複は想定しておりません。

また、本RSU制度の最初の制度対象期間は2025年度から2027年度の3事業年度、役務提供期間は本総会から2027年度に係る定時株主総会の終結時までとし、第4号議案が原案どおり承認可決され、スティーブン・ヘイズ・デイカス氏が当社取締役に選任され、また、本総会後の当社取締役会において同氏が当代表取締役社長に選任された場合、対象者は、同氏といたします。

<本総会第6号議案及び第7号議案に係る取締役の報酬制度についてのご説明>

当社は、国内外において一層複雑化する当社を取り巻く経営環境を踏まえた経営判断を迅速かつ的確に行い、当社の企業価値を維持・向上するべく、グローバル経験や当社の事業領域における高い専門性を有する幹部人材を取締役として確保することを企図しております。そのためには、グローバルな人材市場においても競争力を有する報酬水準を設定し、かつ、企業価値向上へのコミットメントを強化した取締役の報酬制度を導入する必要があります。

そこで、2025年4月17日開催の当社取締役会で、本総会第6号議案及び第7号議案のご承認をいただくことを条件として、下記記載のとおり、当社における取締役の個人別の報酬等の内容に係る決定方針の改定を決定いたしました。当該改定後の取締役の個人別の報酬等の内容に係る決定方針に基づき、取締役向けの新たな報酬制度を実現するべく、本総会において、第6号議案及び第7号議案を提案させていただいております。

役員の報酬等の額又はその算定方法の決定に関する方針に係る事項

2025年4月17日開催の当社取締役会で、本総会第6号議案及び第7号議案のご承認をいただくことを条件として改定した当社における取締役の個人別の報酬等の内容に係る決定方針の概要は以下のとおりです。

1 役員報酬に関する基本的な考え方

当社は、当社の取締役及び監査役（以下、「役員」という。）の報酬制度を「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、中長期的グループ企業価値の継続的向上と持続的成長の実現のために、適切なリスクテイクを行うための仕組み」と位置づけ、以下の点に基づき、構築・運用するものとします。

- 当社グループの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制度とする。
- 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・報酬体系とする。
- グローバル経験や当社の事業領域における高い専門性を有する人材を確保し企業価値の一層の向上を実現するべく、グローバルな人材市場においても競争力を有する報酬水準・報酬体系とする。
- 報酬決定プロセスの客観性・透明性を確保し、すべてのステークホルダーの皆様から信頼される報酬制度とする。
- 具体的な役員報酬制度の設計については、今後の法制度の動向や社会的な動向を踏まえ、より適切な報酬制度となるよう継続して検討する。

2 報酬水準

役員報酬の水準については、当社の事業内容及び経営環境における各種ファンダメンタルズを考慮しながら、時価総額や収益規模等で、当社と同規模の主要企業における役員報酬水準を参考に決定します。

3 報酬構成

(1) 業務執行の取締役

(a) 報酬構成の割合

業務執行の取締役の報酬構成の割合(※1)は概ね次のとおりとします。

当社の業績連動型株式報酬制度は、現在、その運用上、国内居住者のみを対象としており、また、株主の皆様との価値共有を図り、当社の企業価値の持続的な向上に対する一層のインセンティブを提供するため、代表取締役社長 兼 CEOであるデイカス氏(※2)については上記の業績連動型株式報酬制度とは別に、一定期間のコミットメントの遂行に基づく事後交付型株式報酬制度の対象とします。

	固定報酬	業績連動報酬		事後交付型 株式報酬
		賞与	業績連動型 株式報酬	
代表取締役社長 兼 CEO	13%	27%	-	60%
その他の代表取締役	35%	30%	35%	-
取締役	50%	25%	25%	-

← 金 銭 → ← 株 式 →

(※1)業績連動賞与及び業績連動型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。

(※2)デイカス氏が、本総会において当社取締役に選任され、かつ、本総会終結後の取締役会において代表取締役社長 兼 CEOに選任されることを条件といたします。以下、デイカス氏に対する報酬に関する記載について同じです。また、デイカス氏の固定報酬、業績連動賞与及び事後交付型株式報酬の基準報酬割合は、概ね1：2：4.5としておりますが、非居住者への諸手当を支給する場合には、固定報酬の割合が増える可能性があります。

(b) 構成内容

(i) 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。
- ・報酬委員会による審議・答申のうえ取締役会の決定に基づき、非居住者への諸手当を基本報酬に含めて支給することができるものとします。
- ・報酬委員会による審議・答申のうえ取締役会の決定に基づき、役職に応じた手当を支給することがあります。

(ii) 業績連動賞与

- ・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。
- ・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。
- ・職責の差異に鑑み、代表取締役社長 兼 CEOであるデイカス氏に対する業績連動賞与とそれ以外の取締役に対する業績連動賞与については一部異なる制度設計といたします。

<代表取締役社長 兼 CEOであるデイカス氏に対する業績連動賞与>

- ・デイカス氏の業績連動賞与におけるKPI、割合及び評価は、下記の当社の従前の業績連動賞与に用いるKPIに加え、当社の新たな成長戦略及び資本構造・事業の変革施策において重視することとなるKPIを踏まえて、報酬委員会で審議のうえ、報酬委員会から答申を受けた取締役会が、当該答申に基づき決定します。
- ・業績連動報酬としての賞与に係る係数については、業績との連動をより高める為、係数の振れ幅をより広い設定とします。

<他の取締役に対する業績連動賞与>

- ・業績連動賞与におけるKPI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。

(業績連動賞与におけるKPI)

KPI	割合	評価目的
(a) 連結営業CF (除く金融)(※)	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

(業績連動賞与に係る係数の算出式)

業績連動賞与に係る係数 = {(a)+(b)} × (c)

(a)「連結営業CF (除く金融) (※)」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

- ・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。
 - ・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。
- (※) 金融事業を除くNOPATをベースとした管理会計数値

(iii)業績連動型株式報酬

- ・国内居住の取締役を対象として運用しております。
- ・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(※)による株式報酬制度の導入を決議)。

- ・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。
 - ・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。
 - ・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。
 - ・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型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。
 - ・業績連動型株式報酬における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及び連結EPSを指標とし、その達成度を評価します。
 - ・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CO₂排出量の削減目標を、2020年度より業績連動型株式報酬のKPIに追加しました。
 - ・多様な人財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年度より業績連動型株式報酬のKPIに追加しました。
- (※)BIP (Board Incentive Plan) 信託とは、米国の業績連動型株式報酬 (Performance Share) 制度及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

(業績連動型株式報酬におけるKPI)

KPI	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 ₂ 排出量	下記算出式参照	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(※)

(※)報酬委員会による総合評価

<業績連動型株式報酬に係る係数の算出式>

$$\text{業績連動型株式報酬に係る係数} = \{(a) + (b)\} \times \{(c) + (d)\}$$

- (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) 「CO₂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、業績連動型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ます。

(iv)事後交付型株式報酬

- ・ 国外居住の業務執行取締役（代表取締役社長 兼 CEOであるデिकास氏）のみを対象とし、上記(iii)業績連動型株式報酬との重複は生じない運用といたします。
- ・ 一定期間のコミットメントの遂行に基づくインセンティブ報酬として、事後交付型の株式報酬制度とします（本総会において、リストラクテッド・ストック・ユニット制度(※1)による株式報酬制度の導入を決議予定(※2)）。
- ・ 事後交付型の株式報酬として、在任期間中に株式交付のためのユニットが付与されることで、株主との価値共有を図り、当社の企業価値の持続的な向上に対する一層のインセンティブを提供するものとします。
- ・ 当初の対象期間は、2025年度から3事業年度とします。
- ・ 対象取締役に対する株式等の交付等は、上記の対象期間終了後に最初に開催される定時株主総会の終結以降に開催される取締役会決議に基づき行います。

(※1)リストラクテッド・ストック・ユニット制度とは、対象取締役に対して、取締役会が定める数のユニットを事前に割り当て、取締役会が定める年数の事業年度中に最初に開催される当社の定時株主総会から、当該年数の事業年度終了後に最初に開催される定時株主総会の終結時までの期間中、対象取締役として継続して役務提供を行うことを条件として、当該期間の終了後に、権利確定したユニット数に応じて定まる数の株式又はこれに代わる金銭を交付する株式報酬制度

(※2) なお、本総会において決議された後は「予定」の文言及び本注記を削除

(c) マルス・クローバック

- ・ 各報酬の対象となる取締役に重大な不正・違反行為等が発生した場合や重大な会計上の誤り又は不正による決算の事後修正が取締役会において決議された場合等、報酬の性質毎に、取締役会が定める事由が生じた場合には、各報酬の全部若しくは一部の支給・交付を行わないこととし（マルス）、又は支給・交付した各報酬の全部若しくは一部の返還請求（クローバック）ができるものとします。

(2) 社外取締役及び監査役

(a) 報酬構成の割合

社外取締役及び監査役の報酬は、下記(b)記載の固定報酬のみといたします。

(b) 構成内容

固定報酬

- ・ 社外取締役及び監査役の報酬は、経営に対する独立性の一層の強化を重視し、固定の金銭報酬のみとし、業績連動報酬（賞与・株式報酬）は支給しません。
- ・ 報酬は、在任期間中、毎月定期的に支給します。
- ・ 報酬委員会による審議・答申のうえ取締役会の決定に基づき、役職に応じた手当を支給することがあります。

4 報酬ガバナンス

(1) 報酬委員会

当社は役員等（役員及び執行役員をいう。）の報酬の決定に関する手続の客観性及び透明性を確保すること等を目的として、委員長及び過半数の委員を独立社外取締役とし、また、委員を取締役に構成する報酬委員会を設置しています。

(2) 報酬の決定方法

役員の報酬に関する基本方針である役員報酬方針は、報酬委員会の審議を通じて、取締役会にて決定しています。また、取締役の個人別の報酬額は、当該方針に基づき、各取締役の役割、貢献度、グループ業績の評価及びKPI達成度に基づき報酬委員会で審議されたうえで、報酬委員会から答申を受けた取締役会が、当該答申に基づき、決定します。

監査役の個人別の報酬額は、監査役の協議において決定します。

5 役員報酬枠

役員の報酬額は、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。

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

(1) 取締役

・金銭

年額20億円以内（うち、社外取締役については年額5億円以内。なお、使用人兼務取締役の使用人分としての給与は含まない。）

（本総会で決議予定）

（※）なお、本総会において決議された後は「予定」の文言及び本注記を削除

・株式

業績連動型株式報酬

3事業年度／12億円以内（1事業年度あたり4億円以内）

1事業年度あたりに付与するポイント：240,000ポイント以内（1ポイント＝普通株式1株）

（2022年5月26日開催の第17回定時株主総会で、金銭報酬と別枠で決議。なお、1事業年度あたりに付与するポイントは、当該株主総会において80,000ポイント以内と決議頂いていたが、2024年3月1日付で普通株式1株を3株に株式分割を行ったことに伴い、240,000ポイント以内に調整を行った。）

事後交付型株式報酬

各事業年度あたり500,000株（ただし、役務提供期間終了後に、当該役務提供期間に対応する当社普通株式数の総数を一括して交付することができる。）

上限額は、①無償交付の場合、本制度のために取締役会が行う、当社普通株式の発行又は処分に係る決議の日の前営業日における東京証券取引所における当社普通株式の終値を基礎として算出した額その他の公正な1株あたりの評価額に、対象取締役に割り当てる当社普通株式の数を乗じた額とし、②現

物出資交付の場合、当該終値を基礎として、当社普通株式の交付を受ける対象取締役特に有利とならない範囲で取締役会において決定した1株当たりの払込金額に、対象取締役に割り当てる当社普通株式の数を乗じた額

(本総会で金銭報酬及び業績連動型株式報酬とは別枠で決議予定(※))

(※) なお、本総会において決議された後は「予定」の文言及び本注記を削除

(2) 監査役

・金銭

年額2億円以内

(2019年5月23日開催の第14回定時株主総会で決議)

以 上

事業報告

2024年3月1日から2025年2月28日まで

1 企業集団の現況に関する事項

(1) 事業の経過及びその成果

当連結会計年度における国内経済は、雇用・所得環境が改善する中、個人消費は一部に足踏みが残るものの持ち直しの動きが見られました。賃金上昇や定年延長などにより若年層、高齢者層の所得が増加する一方、子育て世代を中心に生活防衛意識が高まるなど、消費の二極化が顕在化しております。

北米経済は、引き続きインフレ、高金利環境に加え雇用環境が悪化しているものの、経済全体では高所得者層の消費により底堅さを維持しました。一方で、消費の二極化が進み、中低所得者層の消費に対する慎重な姿勢がより一層強まりました。

このような環境の中、当社グループは「セブン-イレブン事業を核としたグローバル成長戦略と、テクノロジーの積極活用を通じて流通革新を主導する、『食』を中心とした世界トップクラスのリテールグループ」を目指し、アップデートした中期経営計画（2023年3月9日公表）における各事業戦略及びグループ戦略を推進してまいりました。

これらの結果、当該期間における当社の連結業績は以下のとおりとなりました。

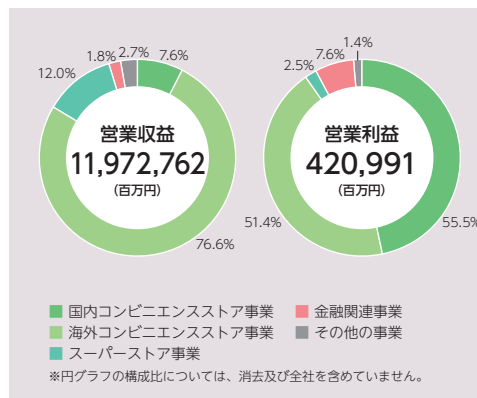
なお、2025年3月6日に「株主価値最大化に向けた経営体制及び資本構造・事業の変革施策について」を公表いたしました。これは、当社が今後コンビニエンスストア事業に更に注力し、株主の皆様にとっての価値を最大化するために、経営体制、資本構造及び事業の変革に向けた一連の施策です。また、これまでに発表し現在進行中の事業変革施策についても継続して進めてまいります。

株式会社セブン-イレブン・ジャパン、株式会社セブン-イレブン・沖縄、7-Eleven, Inc.及び7-Eleven Stores Pty Ltdにおける加盟店売上を含めた「グループ売上」は、18,442,884百万円（前年度比103.7%）となりました。また、当連結会計年度における為替レート変動に伴い、グループ売上は8,104億円、営業収益は6,691億円、営業利益は155億円増加しております。

連結業績

グループ売上	18,442,884百万円 (前年度比103.7%)
営業収益	11,972,762百万円 (前年度比104.4%)
営業利益	420,991百万円 (前年度比78.8%)
経常利益	374,586百万円 (前年度比73.9%)
親会社株主に 帰属する当期純利益	173,068百万円 (前年度比77.0%)

事業部門別営業収益・営業利益構成



【事業部門別の営業概況】

国内コンビニエンスストア事業	〔営業収益〕	904,152百万円 (前年度比98.1%)
	〔営業利益〕	233,554百万円 (前年度比93.2%)

国内コンビニエンスストア事業における営業収益は904,152百万円（前年度比98.1%）、営業利益は233,554百万円（前年度比93.2%）となりました。

株式会社セブン・イレブン・ジャパンは、人口減少、少子高齢化の進行及び、物価上昇等の消費の二極化等の外部環境変化がある中で、お客様の消費行動変化へ対応すべく、基本商品の磨きこみをベースに、「マーケットニーズに対応した品揃えの拡充」、「お客様への新たな買い物体験の提供」、「品質と価格を両立した価値の提供」等、客層の拡大と来店頻度の向上に向けた取り組みを実施してまいりました。

また、デリバリーサービス「7NOW」については全国展開に向けた体制構築等の取り組み強化に加え、「7NOWアプリ」の認知度向上等の施策に取り組んでまいりました。

加えて、多様なニーズに対応するため、2024年2月29日にオープンした新しいコンセプトの店舗「SIP(注)ストア」において、お客様の潜在的なニーズの特定と、対応に関する様々な検証を実施してまいりました。この取り組みで得られた知見を2025年1月から、埼玉県内の約20店舗で今後の拡大を見据えたテストを開始し、ご好評をいただいております。これらの検証結果を踏まえ、展開を拡大する事で収益性の改善を目指してまいります。

当連結会計年度は、「品質と価格を両立した価値の提供」による来店頻度向上施策と新規客層拡大施策が奏功したことにより、既存店売上、客数は前年を上回り、自営店と加盟店の売上を合計したチェーン全店売上は5,369,756百万円（前年度比100.5%）となりました。一方、原材料の高騰等による商品荒利率の低下に加え、水道光熱費等のコスト上昇により、営業利益は233,797百万円（前年度比93.1%）となりました。

(注) 株式会社セブン・イレブン・ジャパン (SEJ) と株式会社イトーヨーカ堂 (IY) のパートナーシップ (通称SIP)

海外コンビニエンスストア事業	〔営業収益〕	9,170,782百万円 (前年度比107.7%)
	〔営業利益〕	216,248百万円 (前年度比71.7%)

海外コンビニエンスストア事業における営業収益は9,170,782百万円（前年度比107.7%）、営業利益は216,248百万円（前年度比71.7%）となりました。

北米の7-Eleven, Inc.は、引き続きインフレと高金利に加えて雇用環境の悪化に伴う労働所得の減少により消費の二極化が進み、中低所得者層を中心に食品や生活必需品への節約志向が一層強まる中で、継続的な事業の成長と資本効率の向上を目指し、「オリジナル商品の強化」、「デジタルとデリバリーの加速」、「効率性とコストリーダーシップの向上」、「店舗ネットワークの拡大と強化」という4つの施策を推進してまいりました。

また、2024年4月16日付にて米国Sunoco LP社からのコンビニエンスストア事業及びガソリン小売事業の一部の取得を完了しました。

当連結会計年度のドルベースの米国内既存店商品売上は前年を下回り、営業利益（のれん償却前）は329,620百万円（前年度比83.2%）となりました。また、自営店と加盟店の売上を合計したチェーン全店売上は、10,493,291百万円（前年度比102.9%）となりました。なお、様々な外部環境の影響を受けつつも、4つの施策を進めることで、特にオリジナル商品が売上全体をけん引している効果により、売上改善の基調を確認しております。

7-Eleven International LLCでは、2030年度までに日本、北米を含めた全世界で30の国と地域での展開を目指すという方針の下、既存展開国と新規展開国の両輪で成長戦略を推進しております。既存展開国については、各市場の特性に合わせた「食のコンビニ」への転換を進めております。その一環として、2024年4月1日付で、オーストラリアにおけるライセンスとして「7-Eleven」ブランドにてコンビニエンスストア事業及び燃料小売事業を運営する7-Eleven Stores Pty Ltdを含む複数の会社の株式を保有するConvenience Group Holdings Pty Ltd(注)の買収を完了し、フレッシュフードの商品開発強化と品揃えの拡大に取り組んでおります。

(注) オーストラリアにおけるライセンスとして「7-Eleven」ブランドにてコンビニエンスストア事業及び燃料小売事業を運営する7-Eleven Stores Pty Ltdを含む複数の会社の株式を保有する会社

スーパーストア事業	〔営業収益〕	1,432,126百万円 (前年度比96.9%)
	〔営業利益〕	10,415百万円 (前年度比76.7%)

スーパーストア事業における営業収益は1,432,126百万円（前年度比96.9%）、営業利益は10,415百万円（前年度比76.7%）となりました。

株式会社イトーヨーカ堂は、収益性改善に向けた抜本的変革が概ね計画どおり進捗しており、2024年2月27日に稼働を開始したPeace Deli千葉キッチンを含め、プロセスセンターやセントラルキッチン等の戦略投資インフラを活用し、惣菜の新ブランド「YORK DELI（ヨーク・デリ）」を立ち上げる等、商品の品質向上、品揃え強化、店舗の運営効率改善に取り組んでおります。

当連結会計年度は、自営売場面積の縮小等に伴い既存店売上は前年を下回りましたが、店舗閉鎖等の抜本的変革による販管費抑制により、3,020百万円の営業利益（前年度は1,205百万円の営業損失）となりました。

株式会社ヨークベニマルにおいては、「地域のお客様の日常の食卓をより楽しく豊かに便利にする」というコンセプトの実現に向けて既存店の活性化、デリカテッセン等の開発及び販売強化の取り組みを進めてまいりました。

当連結会計年度は、販売促進施策等が奏功し、既存店売上は前年を上回りましたが、原材料価格の高騰などの影響により、営業利益は16,810百万円（前年度比89.9%）となりました。

金融関連事業	〔営業収益〕	212,127百万円 (前年度比102.2%)
	〔営業利益〕	32,015百万円 (前年度比83.9%)

金融関連事業における営業収益は212,127百万円（前年度比102.2%）、営業利益は32,015百万円（前年度比83.9%）となりました。

株式会社セブン銀行における当連結会計年度末時点の国内ATM設置台数は27,965台（前連結会計年度末差595台増）となりました。預貯金金融機関の取引件数の回復、資金需要増による消費者金融等のノンバンク取引の増加に加え、各種キャッシュレス決済に伴うATMでの現金チャージ取引が高い水準を維持したことなどにより、1日1台当たりのATM平均利用件数は107.9件（前年度比3.3件増）となり、当連結会計年度のATM総利用件数は前年を上回りました。なお、同行における現金及び預け金は、ATM装填用現金を含めて9,031億円となりました。

その他の事業における営業収益は320,914百万円（前年度比78.0%）、営業利益は5,779百万円（前年度比215.0%）となりました。

事業ポートフォリオの見直しによる事業会社の譲渡等の影響により減収となったものの、人流回復に伴い株式会社ロフトをはじめとする事業会社の業績が好調に推移したため増益となりました。

消去及び全社	〔営業収益〕	△67,339百万円 (前年度比4,278百万円減)
	〔営業損失〕	77,023百万円 (前年度比4,649百万円増)

消去及び全社における営業損失は77,023百万円（前年度は72,373百万円の営業損失）となりました。業務効率化やセキュリティ強化等を目的としたグループ共通基盤システム構築に係る費用等を計上しております。

(2) 設備投資及び資金調達

当連結会計年度の設備投資総額は、552,778百万円となりました。これらに必要な資金は金融機関からの借入金及び自己資金により充当いたしました。

事業部門	設備投資額
	百万円
国内コンビニエンスストア事業	110,009
海外コンビニエンスストア事業	290,828
スーパーストア事業	64,798
金融関連事業	68,041
その他の事業	7,756
消去及び全社	11,343
合計	552,778

- (注) 1. 上記金額には差入保証金及び建設協力立替金を含めて記載しております。
2. 「消去及び全社」はセグメント間取引消去及び当社の設備投資額であります。

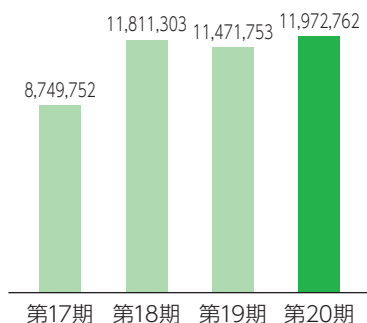
(3) 直前3事業年度の財産及び損益の状況の推移

企業集団の財産及び損益の状況の推移

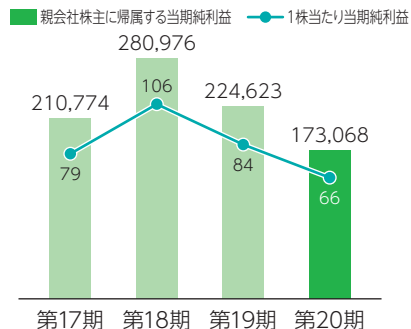
項 目	第 17 期	第 18 期	第 19 期	第 20 期
	2021年3月 1日から 2022年2月28日まで	2022年3月 1日から 2023年2月28日まで	2023年3月 1日から 2024年2月29日まで	2024年3月 1日から 2025年2月28日まで
営 業 収 益	百万円 8,749,752	百万円 11,811,303	百万円 11,471,753	百万円 11,972,762
親会社株主に帰属する 当 期 純 利 益	百万円 210,774	百万円 280,976	百万円 224,623	百万円 173,068
1 株 当 た り 当 期 純 利 益	円 銭 79 56	円 銭 106 05	円 銭 84 88	円 銭 66 62
総 資 産	百万円 8,739,279	百万円 10,550,956	百万円 10,592,117	百万円 11,386,111
純 資 産	百万円 3,147,732	百万円 3,648,161	百万円 3,900,624	百万円 4,217,445
1 株 当 た り 純 資 産 額	円 銭 1,125 17	円 銭 1,311 31	円 銭 1,416 94	円 銭 1,553 17

- (注) 1. 「1株当たり当期純利益」は、自己株式数を控除した期中平均発行済株式総数により、「1株当たり純資産額」は期末発行済株式総数(自己株式数を控除した株式数)により算出しております。
2. 収益認識会計基準等を第18期の期首から適用しております。
3. 当社は、2024年3月1日付で普通株式1株を3株に株式分割しております。第17期の期首に当該株式分割が行われたと仮定して、「1株当たり当期純利益」及び「1株当たり純資産額」を算定しております。

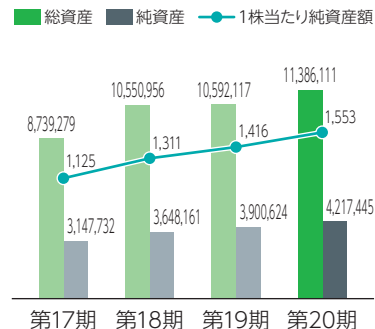
● 営業収益(百万円)



● 親会社株主に帰属する当期純利益(百万円) ● 1株当たり当期純利益(円)



● 総資産／純資産(百万円) ● 1株当たり純資産額(円)



(4) 企業再編行為等

① Convenience Group Holdings Pty Ltdの株式の取得

当社の完全子会社である7-Eleven International LLCは、オーストラリア市場における、店舗ネットワークの拡大とESG分野における取り組みの一層の加速を目的として、同社の完全子会社であるAR BidCo Pty Ltdをして、R.G. Withers Unit Trustの受託者であるR.G. Withers Nominees Pty Ltdとの間で、オーストラリアにおけるライセンスーとして「7-Eleven」ブランドにてコンビニエンスストア事業及び燃料小売事業を運営する7-Eleven Stores Pty Ltdを含む複数の会社の株式を保有するConvenience Group Holdings Pty Ltdの全株式を取得する手続きを2024年4月1日付で完了いたしました。

② 7-Eleven, Inc.による米国Sunoco LP社からの一部事業取得

当社の連結子会社である7-Eleven, Inc.は、2018年に米国Sunoco LP社よりコンビニエンスストア事業及びガソリン小売事業の一部を取得しているところ、州間高速道路沿いの7-ElevenとSpeedway店舗網の接続を実現して当該地域における市場シェアを更に高めるとともに、123のレストラン店舗の獲得を通じたレストラン戦略の強化・加速に繋げることで7-Eleven, Inc.の北米市場における成長をより一層加速することを目的として、2024年4月16日付で、米国Sunoco LP社からコンビニエンスストア事業及びガソリン小売事業の一部を追加で取得する手続きを完了いたしました。

③ 株式会社セブン銀行によるマレーシアにおける子会社の設立

株式会社セブン銀行は、マレーシアにおいて、現地企業と合併で、ATM運営事業会社としてABADI TAMBAH MULIA INTERNASIONAL MALAYSIA SDN. BHD.を2024年5月30日に設立いたしました。株式会社セブン銀行の当該会社に対する出資比率は50.1%です。

④ 株式会社ニッセンホールディングスの株式譲渡

株式会社セブン&アイ・ネットメディアは、事業ポートフォリオに関する当社グループの方針に基づき、2024年7月1日付で同社が保有する株式会社ニッセンホールディングスの発行済株式の全部を株式会社歯愛メディカルへ譲渡いたしました。

⑤ 株式会社セブン&アイ・エナジーマネジメントの設立

当社は、再生可能エネルギー調達拡大を目的に、小売電気事業会社として株式会社セブン&アイ・エナジーマネジメントを2024年8月1日に設立いたしました。

⑥ イトーヨーカドー店舗の事業承継等

株式会社イトーヨーカ堂は、事業構造にまで踏み込んだ抜本の変革の一つとして、同社が掲げてきた店舗網の「首都圏へのフォーカス加速」の一環として、一部の店舗について、株式会社ヨークベニマル及び食品スーパーロピアを運営する株式会社OICグループとの間で、それぞれ以下の行為により、イトーヨーカドー店舗の事業承継等を行いました。

- ・株式会社ヨークベニマルに対し、石巻あけぼの店を運営する株式会社サンエーの発行済株式の全部を2025年3月1日に譲渡いたしました。

- ・株式会社OICグループの子会社に対し、2024年8月28日、同年10月23日、同年10月30日、2025年1月31日、同年2月

19日及び同年2月26日にそれぞれ一部の店舗にかかる事業を吸収分割により承継させるとともに、2025年3月1日に丸大新潟店を運営する株式会社丸大の発行済株式の全部を譲渡いたしました。

⑦ SST事業グループの再編

当社は、コンビニエンスストア事業とは異なる成長ストーリーを持つスーパーストア事業及び専門店・その他事業（以下、SST事業グループといいます。）について戦略策定と経営管理及び支援を主な役割とする中間持株会社として、株式会社ヨーク・ホールディングスを2024年10月11日に設立し、以下の行為によりSST事業グループを同社に移管し、集約いたしました。

- ・株式会社イトーヨーカ堂は、2025年2月26日に同社が保有する株式会社セブン&アイ・クリエイトリンク、株式会社赤ちゃん本舗、株式会社セブンカルチャーネットワーク及び株式会社テルベの株式を全て当社に対して配当することにより移管いたしました。
- ・株式会社セブン・イレブン・ジャパンは、2025年2月26日に同社が保有する株式会社セブンカルチャーネットワークの株式を全て当社に対して配当することにより移管いたしました。
- ・株式会社セブン&アイ・ネットメディアは、当社に対し、2025年2月26日に株式会社セブンカルチャーネットワークに係る株式の保有及び管理を行う事業を吸収分割により承継させました。
- ・株式会社ヨークベニマルは、2025年2月26日に同社が保有する株式会社テルベの株式を全て当社に対して配当することにより移管いたしました。
- ・株式会社セブン&アイ・フードシステムズは、2025年2月26日に同社が保有する株式会社テルベの株式を全て当社に対して配当することにより移管いたしました。
- ・当社は、株式会社セブン&アイ・クリエイトリンクに対し、2025年2月27日に株式会社セブンカルチャーネットワークに係る株式の保有及び管理を行う事業を吸収分割により承継させました。
- ・株式会社イトーヨーカ堂及び株式会社Peace Deliは、2025年2月27日に株式会社イトーヨーカ堂を株式交換完全親会社、株式会社Peace Deliを株式交換完全子会社とする株式交換を行いました。
- ・株式会社ヨーク・ホールディングスは、株式会社イトーヨーカ堂、株式会社ヨークベニマル、株式会社セブン&アイ・クリエイトリンク及び株式会社セブン&アイ・フードシステムズとの間で、2025年2月28日に株式会社ヨーク・ホールディングスを株式交換完全親会社、他の各社を株式交換完全子会社とする株式交換をそれぞれ行いました。
- ・当社は、株式会社ヨーク・ホールディングスに対し、2025年2月28日に株式会社赤ちゃん本舗、株式会社ロフト及び株式会社シェルガーデンに係る株式の保有及び管理を行う事業を吸収分割により承継させました。

なお、当社は、2025年3月6日に、Bain Capital Private Equity, L.P.の関連事業体たる特別目的会社との間で、SST事業グループに係る権利義務を吸収分割の方法で承継させること及び再出資することに関連する最終契約を締結いたしました。

(5) 重要な子会社の状況 (2025年2月28日現在)

① 重要な子会社の状況

事業部門	会社名	資本金	出資比率
国内コンビニエンスストア事業	株式会社セブン・イレブン・ジャパン	17,200百万円	100.0%
海外コンビニエンスストア事業	7 - E l e v e n , I n c .	17千米ドル	100.0%
スーパーストア事業	株式会社イトーヨーカ堂	41,000百万円	100.0%
	株式会社ヨークベニマル	9,927百万円	100.0%
金融関連事業	株式会社セブン銀行	30,724百万円	46.6%
その他の事業	株式会社セブン&アイ・フードシステムズ	3,000百万円	100.0%

(注) 1. 上記の内、株式会社セブン・イレブン・ジャパン以外に対する出資比率は間接所有によるものであります。

2. 当事業年度の末日における特定完全子会社の状況は、次のとおりであります。

特定完全子会社の名称	特定完全子会社の住所	当社及び当社の完全子会社に おける特定完全子会社の株式の 帳簿価額	当社の総資産額
株式会社セブン・イレブン・ジャパン	東京都千代田区二番町8番地8	680,210百万円	2,690,398百万円
株式会社ヨーク・ホールディングス	東京都千代田区二番町8番地8	794,622百万円	

② その他の重要な企業結合の状況

該当事項はありません。

③ 連結子会社及び持分法適用会社

連結子会社は175社、持分法適用会社は20社であります。

(6) 対処すべき課題

当社を取り巻く環境は、大きく変化しており、またその変化のスピードも加速しております。現下、日本国内においては、高齢化・単身世帯及び共働き世帯の増加等の社会構造の変化の加速により、ご自宅の近くでの生鮮食品・惣菜等の購買ニーズがさらに高まっており、また、昨今の為替変動と燃料費及び原材料費の高止まりによる物価の高騰、インバウンド消費の急速な拡大等により、お客様の行動様式・価値観が変化し食品に対するニーズも一層多様化しております。一方、最低賃金や社会保険料負担の上昇により、雇用環境は引き続き厳しい状況が続くことも想定されます。

米国においては、新鮮で健康的な美味しい食品ニーズを満たすことのできるコンビニエンスストアへの期待が高まっており、世界全体においても、各地域の特性に合わせた安全・安心で高い品質の日常の「食」を提供する領域には大きなチャンスがあり、これを可能とするための事業インフラの構築が重要な状況になってきております。加えて、国内外を問わず、気候変動、海洋汚染、フードロス、持続可能な調達等、社会課題が深刻化しており、企業も社会を構成する一員として、その解決に対してこれまで以上に真剣に向き合う時代を迎えております。

当社は、食品の品揃え・調達力・サプライヤーネットワーク・イノベティブな商品開発力・プライベートブランド（セブンプレミアム）といったグループの競争力を支える「食」の強みを有しておりますが、上記のような今後のマクロトレンド・マーケットトレンドの予測の観点からも、この「食」の強みが国内外コンビニエンスストア事業の成長を支える競争力の源泉としてますます重要になってくるものと考えられます。

戦略委員会による提言と当社の中長期的な企業価値・株主価値の最大化を実現するためのアクションプラン

当社は、2023年3月9日に「グループ戦略再評価の結果」を公表し、当社の中長期的な企業価値・株主価値の最大化を目的に独立社外取締役のみで構成される戦略委員会を設立いたしました。2024年4月10日には戦略委員会から当社取締役会に対して、戦略委員会における討議の内容を纏めた提言が提出されたことを受け、当社取締役会において真摯に検討した結果、当社の今後の具体的なアクションプランについて以下の通り決定、公表いたしました。

【成長加速に向けた具体的アクションプラン】

- ・成長余地の大きな北米コンビニエンスストア市場における成長加速と収益性・資本効率の改善
- ・グローバルコンビニエンスストア事業におけるより意欲的な事業計画の策定・投資の実行
- ・グローバル成長の礎となるIT/DX戦略とコスト競争力を高めるIT/DXガバナンス構築
- ・首都圏スーパーストア事業（注1）の変革完遂と成長に向けたモニタリングと実行支援
- ・グループにおける小売×金融のシナジー最大化

当社はアクションプランを確実に実行するとともに、取締役会におけるモニタリングを通じて、企業価値・株主価値の最大化を実現するためのあらゆる選択肢を真摯に検討してまいりました。その結果、2025年3月6日に当社が今後コンビニエンスストア事業にさらに注力し、株主の皆様にとっての価値を最大化し還元するために、経営体制、資本構造及び事業の変革にむけた以下の一連の施策を公表いたしました。

【株主価値最大化に向けた経営体制及び資本構造・事業の変革施策】

- ・変革を加速させるべく、2025年5月の株主総会后、スティーブン・ヘイズ・デイカス氏を代表取締役社長兼CEOに任命予定

- ・北米のセブン-イレブン事業を担う7-Eleven, Inc.について、2026年下半年までのIPOを目指す
- ・SST事業グループを8,147億円（53.7億ドル）（注2）（注3）でBain Capital Private Equity, L.P.及びそのグループ会社に譲渡する最終契約を締結
- ・7-Eleven, Inc.のIPO及びSST事業グループ（注4）の非連結化によって回収される資本について、2030年度までに総額2兆円（約132億ドル）（注2）を自己株式取得の形で株主に還元。通常の事業運営から創出される利益の株主への還元に関しても、累進配当を行う方針
- ・株主価値最大化のために、引き続きあらゆる選択肢を追求。特別委員会による検討状況についても状況を報告

当社はこれらの施策の実行により、国内外コンビニエンスストア事業へのフォーカスを強め、成長を加速させてまいります。国内コンビニエンスストア事業においては、株式会社セブン・イレブン・ジャパンのコアコンピタンスである商品力、エリア出店戦略、単品管理、加盟店とのコミュニケーションを軸に社会構造とお客様ニーズの変化に対応してまいります。当社は物価上昇に伴う、消費の二極化進行を重要な課題ととらえ、「品質と価格の両立」という基本方針のもと、高品質かつ幅広い価格帯に対応した商品開発と品揃えを強化してまいります。さらに、デリバリー需要とインバウンド消費の拡大も顕著なお客様ニーズであると認識しており、デリバリーサービス「7NOW」ならびにインバウンド消費対応のサービス向上に取り組んでおります。今後も、商品・サービスへの積極的な投資を通じて、お客様への提供価値を高めるとともに、リテールメディアや特定領域に特化したコンセプトストア等の新規事業にも挑戦してまいります。

また、海外コンビニエンスストア事業においては、北米で継続する物価・金利の上昇と雇用環境の悪化を受け、中低所得者層を中心に節約志向が一層強まっていると認識しており、7-Eleven, Inc.は、変化するお客様ニーズに対応した商品・サービスによる事業成長と資本効率性の改善を図ってまいります。パートナー企業とのバリューチェーン構築を通じたフレッシュフード、専用飲料、クイックサービスレストランを含むオリジナル商品の強化に加え、ロイヤリティプログラムや7NOWデリバリー等のデジタル投資を拡大し、お客様の利便性向上に取り組んでまいります。物価上昇及び所得の二極化という局面においては、コスト優位性の確保が必須であり、コストリーダーシップの取り組みも継続推進してまいります。加えて、高いお客様評価と投資効率を実現する新たな店舗モデルの構築ならびに店舗ネットワークの拡大と強化に努めてまいります。

さらに、7-Eleven International LLCでは、2030年度までに日本、北米を含めた全世界で30の国と地域での展開を目指すという方針の下、既存展開国と新規展開国の両輪で成長戦略を推進しております。既存展開国については、戦略的な投融資を通じて、各市場の特性に合わせた「食のコンビニ」への転換を進めることで、より収益性の高いビジネスモデルへ進化を図ってまいります。

(注) 1. 首都圏スーパーストア事業：株式会社イトーヨーカ堂、株式会社セルガーデン

2. U.S.\$1=151.46円

3. 金額は、本件取引最終契約において合意した企業価値の金額に、本吸収分割効力発生見込み時点における予想純現預金等の項目の調整を行い試算した現時点での現金対価額見込みであり、最終的な対価額は本件取引最終契約に定める価格調整等を経て決定

4. SST事業グループ：食品スーパーマーケット事業及び専門店・その他事業

戦略を支える確かな経営基盤

① 持続可能な社会の実現に向けて

当社では、これまでも社会課題解決と企業価値向上の両立を経営の基本におき、積極的に取り組んでまいりました。当社の事業領域と特に親和性の高い社会課題を「7つの重点課題（マテリアリティ）」と特定し、SDGs（国連「持続可能な開発目標」）の17の目標と関連づけながら、課題解決に向けて取り組みを進めております。これらにより、本業を通じての社会課題及び重点課題を起点とした新たなビジネスモデルの創出に取り組んでおります。

「7つの重点課題（マテリアリティ）」

- ・お客様とのあらゆる接点を通じて、地域・コミュニティとともに住みやすい社会を実現する
- ・安全・安心で健康に配慮した商品・サービスを提供する
- ・地球環境に配慮し、脱炭素・循環経済・自然と共生する社会を実現する
- ・多様な人々が活躍できる社会を実現する
- ・グループ事業を担う人々の働きがい・働きやすさを向上する
- ・お客様との対話と協働を通じてエシカルな社会を実現する
- ・パートナーシップを通じて持続可能な社会を実現する

2019年5月に公表した環境宣言『GREEN CHALLENGE 2050』の達成に向け、CO₂排出量削減、プラスチック対策、食品ロス・食品リサイクル対策、持続可能な調達の4つのテーマで、お客様・地域社会・お取引先様等のステークホルダーとも連携しながら、持続可能な社会の実現に向けて取り組んでおります。また、ネイチャーポジティブの実現向け「セブン&アイグループ自然資本に関する方針」を策定し、自然資本・生物多様性への対応を進めると同時に、グローバル展開の強化に合わせ、7-Eleven, Inc.や7-Eleven International LLCとの連携強化も図っております。

さらに、企業活動のグローバル化が進み、企業の人権への取り組みに対して、社会からの関心が高まっております。当社では企業行動指針をベースに人権を守る活動を行っており、国際人権章典（世界人権宣言と国際人権規約）、労働における基本的原則及び権利に関する国際労働機関の宣言、国連グローバル・コンパクトの10原則、及び「国連ビジネスと人権に関する指導原則」などをもとに、「セブン&アイグループ人権方針」を定めております。これからも従業員やサプライチェーン、地域社会に対する働きかけを行うなど、人権尊重の取り組みを一層強化してまいります。

② コーポレートガバナンスの更なる強化

当社では、これまでも、コーポレートガバナンスについて、すべてのステークホルダーの皆様との対話に基づき、常にその改善と拡充に努めてまいりました。2030年の目指すグループ像としてグローバルリテールグループを目指すにあたり、これにふさわしいガバナンス体制を構築すべく、取締役会の多様性をさらに向上させるとともに、2022年度より独立社外取締役を増員し、過半数とする体制に変更いたしました。

また2023年度には、ガバナンス体制の強化・安定化を図るために、各コーポレート機能に最高責任者（CXO）を任命し、各事業セグメント・事業領域には統括責任者を任命いたしました。

さらに、2024年度には取締役会における経営戦略に関する議論や業務執行への監督の実効性をより担保するべく、取締役会議長とCEOの役職を分離いたしました。

今後も、グローバルマーケットにおける持続的な成長と中長期的な企業価値向上を実現すべく、適切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、コーポレートガバナンスの更なる強化を図ってまいります。

なお、当社の独立社外取締役のみで構成される特別委員会は企業価値及び株主価値最大化のためのあらゆる選択肢を追求し、引き続き真摯に検討を進めております。

③ 経営戦略と連動した人財政策

当社の成長力の源泉は人財です。とりわけ、グローバル戦略の推進や社会価値と企業価値の両立を追求するうえで、経営戦略と人財戦略は不可分であると考えております。当社では経営戦略の推進と一体となった人財戦略に取り組み、専門的な知見や技能を有する人財を社外から求めるだけでなく、社内でも積極的に育成してまいります。人財育成にあたっては、「人財とともに成長する企業」という考え方に立ち、積極的に社員に成長機会を提供することで、自ら学び続け、常にスキルアップを図り続ける人財の育成を図り、社員と会社の相互成長を目指してまいります。

また、働き方改革や生産性の向上を図ることで、誰もが働きやすい職場づくりを推進してまいります。働く人々の多様性や違いを認め合う環境づくりや柔軟な働き方を支援する体制を整え、多様な人財が活躍できる組織・企業文化の育成に注力してまいります。

さらに当社では各事業会社社長のもと「エンゲージメント向上委員会」を設置し、従業員エンゲージメント向上に向けた行動計画の策定とモニタリングを実施しております。従業員のエンゲージメントや貢献意欲が高まることで組織の活性化につながり、企業の競争力強化につながると考え、今後も活動を推進してまいります。

中長期的な企業価値向上による持続的成長に向け、今後とも当社では、当社の強みを一層拡大し、すべてのステークホルダーの皆様の声を真摯に受け止めながら、さらなる価値提供と適正な利益還元を進めてまいります。

(7) 主要な事業内容 (2025年2月28日現在)

当社グループは、当社を純粋持株会社とする196社（当社を含む）によって形成される、流通業を中心とする企業グループであり、主として国内コンビニエンスストア事業、海外コンビニエンスストア事業、スーパーストア事業及び金融関連事業を行っております。

各種事業内容と主な会社名及び会社数は次のとおりであり、当区分は事業部門別情報の区分と一致しております。

事業部門	主な会社名
国内コンビニエンスストア事業 (9社)	株式会社セブン・イレブン・ジャパン、株式会社セブン・イレブン・沖縄 株式会社セブンドリーム・ドットコム、株式会社セブンネットショッピング 株式会社セブン・ミールサービス、タワーベーカリー株式会社※1
海外コンビニエンスストア事業 (133社)	7-Eleven, Inc.、SEJ Asset Management & Investment Company SEI Speedway Holdings, LLC、Speedway LLC 7-Eleven International LLC、AR BidCo Pty Ltd Convenience Group Holdings Pty Ltd、7-Eleven Stores Pty Ltd CONVENIENCE HOLDINGS PTY LTD、SEVEN-ELEVEN HAWAII, INC. セブン・イレブン（中国）投資有限公司、セブン・イレブン北京有限公司 セブン・イレブン成都有限公司、セブン・イレブン天津有限公司 山東衆邸便利生活有限公司※1
スーパーストア事業 (21社)	株式会社ヨーク・ホールディングス、株式会社イトーヨーカ堂 株式会社ヨークベニマル、株式会社シェルガーデン、株式会社丸大※2 株式会社サンエー、アイワイフーズ株式会社※3、株式会社セブンファーム 株式会社イトーヨーカドーネットスーパー、イトーヨーカ堂（中国）投資有限公司 華糖洋華堂商業有限公司、成都伊藤洋華堂有限公司 株式会社天満屋ストア※1、株式会社ダイイチ※1
金融関連事業 (13社)	株式会社セブン銀行、株式会社セブン・フィナンシャルサービス 株式会社セブン・カードサービス、株式会社セブンCSカードサービス 株式会社バンク・ビジネスファクトリー、株式会社セブン・ペイメントサービス FCTI, Inc.
その他の事業 (18社)	株式会社赤ちゃん本舗、株式会社セブン&アイ・フードシステムズ 株式会社ロフト、株式会社Peace Deli 株式会社セブン&アイ・クリエイティング、株式会社セブン&アイ・ネットメディア 株式会社セブカルチャーネットワーク、株式会社テルベ タワーレコード株式会社※1、アイング株式会社※1、ぴあ株式会社※1
全社 (1社)	株式会社セブン&アイ・フィナンシャルセンター

(注) ※1 タワーベーカリー株式会社、山東衆邸便利生活有限公司、株式会社天満屋ストア、株式会社ダイイチ、タワーレコード株式会社、アイング株式会社及びぴあ株式会社は関連会社であります。

※2 株式会社丸大は、2025年3月1日付の株式譲渡により、当社の連結の範囲から除外しております。

※3 アイワイフーズ株式会社は、2025年3月1日付で株式会社Peace Deliに吸収合併されたことにより、消滅しております。

(8) 主要な営業所（2025年2月28日現在）

① 当 社

・本店 東京都千代田区二番町8番地8

② 重要な子会社

(国内コンビニエンスストア事業)

株式会社セブン・イレブン・ジャパン

・本店 東京都千代田区二番町8番地8

・自営店舗 150店舗

(海外コンビニエンスストア事業)

7-Eleven, Inc.

・本店 米国テキサス州

・自営店舗 5,734店舗

(注) 7-Eleven, Inc.の自営店舗数は2024年12月末現在の店舗数であります。

(スーパーストア事業)

株式会社イトーヨーカ堂

・本店 東京都千代田区二番町8番地8

・自営店舗 196店舗

株式会社ヨークベニマル

・本店 福島県郡山市谷島町5番42号

・自営店舗 248店舗

(金融関連事業)

株式会社セブン銀行

・本店 東京都千代田区丸の内一丁目6番1号

(その他の事業)

株式会社セブン&アイ・フードシステムズ

・本店 東京都千代田区二番町8番地8

・本部事務所 東京都千代田区二番町4番地5

・自営店舗 373店舗

(9) 従業員の状況 (2025年2月28日現在)

① 企業集団の従業員の状況

事業部門	従業員数	前年度末比増減
国内コンビニエンスストア事業	8,517名	81名 (減)
海外コンビニエンスストア事業	33,560名	13,953名 (減)
スーパーストア事業	11,414名	1,535名 (減)
金融関連事業	1,887名	23名 (減)
その他の事業	5,537名	321名 (減)
全社 (共通)	1,097名	23名 (増)
合計	62,012名	15,890名 (減)

- (注) 1. 従業員数は就業人員数 (当社グループから当社グループ外への出向者を除き、当社グループ外から当社グループへの出向者を含む) であります。
2. 上記従業員数のほかにパートタイマー90,847名 (月間163時間換算による月平均人数) を雇用しております。
3. 「全社 (共通)」は当社の従業員数であります。
4. 海外コンビニエンスストア事業の従業員数の減少は、7-Eleven, Inc.における雇用契約形態の変更に伴うものであります。スーパーストア事業の従業員数の減少は、SST事業の変革に向けた取り組みに伴うものであります。

② 当社の従業員の状況

	従業員数	前年度末比増減	平均年齢	平均勤続年数
男性	803名	10名 (増)	45歳 8ヶ月	17年 1ヶ月
女性	294名	13名 (増)	41歳 10ヶ月	16年 5ヶ月
合計又は平均	1,097名	23名 (増)	44歳 7ヶ月	16年 9ヶ月

- (注) 1. 当社の従業員数は、主として株式会社セブン・イレブン・ジャパン、株式会社イトーヨーカ堂からの転籍者であり、その平均勤続年数は、各社での勤続年数を通算しております。
2. 上記従業員数のほかにパートタイマー14名 (月間163時間換算による月平均人数) を雇用しております。

(10) 主要な借入先の状況 (2025年2月28日現在)

借入先	借入額
	百万円
株式会社国際協力銀行	298,974
株式会社三井住友銀行	287,504
株式会社三菱UFJ銀行	155,803
バンク・オブ・アメリカ・コーポレーション	122,122
株式会社みずほ銀行	63,164

(11) その他企業集団の現況に関する重要な事項

当社は、アリマンタション・クシュタール社（以下「クシュタール社」）から、法的拘束力のない買収提案を受けております。当社は、当該提案を受けたのち速やかに独立社外取締役のみにより構成される特別委員会を組成して、当社の株主及びその他のステークホルダーの価値の最大化に向け、当該提案を含めたあらゆる選択肢を真摯に検討しております。また、クシュタール社とは継続的かつ建設的に協議を進めております。特別委員会における検討の状況、クシュタール社との協議に関する事実関係等につきましては、当社ウェブサイトにおいて正確な情報を公開しております。詳細につきましては当社ウェブサイトをご確認ください。

【当社ウェブサイト】IRニュース

<https://www.7andi.com/ir/disclose/2025.html>

2 会社の株式に関する事項 (2025年2月28日現在)

(1) 発行可能株式総数 10,000,000,000株

(2) 発行済株式の総数 2,604,555,849株

(注) 発行済株式の総数には、自己株式5,519,663株を含んでおります。

(3) 株主数 238,846名

(4) 大株主 (上位10名)

株主名	持株数	持株比率
	千株	%
日本マスタートラスト信託銀行株式会社 (信託口)	412,346	15.9
伊藤興業株式会社	212,103	8.2
株式会社日本カストディ銀行 (信託口)	139,766	5.4
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505001	56,959	2.2
日本生命保険相互会社	53,017	2.0
J P M O R G A N C H A S E B A N K 3 8 5 6 3 2	50,504	1.9
三井物産株式会社	48,667	1.9
S M B C 日興証券株式会社	47,591	1.8
STATE STREET BANK WEST CLIENT-TREATY 505234	43,883	1.7
J P M O R G A N C H A S E B A N K 3 8 5 8 6 4	33,715	1.3

(注) 持株比率は、自己株式を控除して計算しております。なお、自己株式には「役員報酬BIP信託」及び「株式付与ESOP信託」が保有する4,137千株は含まれておりません。

(5) 当事業年度中に職務執行の対価として会社役員に交付した株式の状況

区分	株式数	交付対象者数
取締役 (社外取締役を除く)	226,572株	1名

(6) その他株式に関する重要な事項

当社は、報酬等について業績及び株価との連動性をより明確にし、中長期的な企業価値向上への貢献意欲を高めるとともに、株主の皆様との利害共有を図ることを目的として、当社の取締役（社外取締役を除く。）及び当社が定める子会社（以下「対象子会社」という。）の取締役（社外取締役を除く。）を対象とする「役員報酬BIP信託」と当社の執行役員及び対象子会社の執行役員を対象とする「株式付与ESOP信託」を導入しております。

2025年2月28日現在において、「役員報酬BIP信託」及び「株式付与ESOP信託」の保有する当社株式は、それぞれ2,623千株、1,514千株であります。

ご参考：政策保有株式について

政策保有株式については、事業競争力の維持と強化のため、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、原則として保有しません。保有株については毎年見直しを行い、保有する意義・効果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。その他政策保有株式については、当社ウェブサイト (<https://www.7andi.com/ir/management/governance/structure.html#cross>) をご参照ください。

3 会社役員に関する事項

(1) 取締役及び監査役（2025年2月28日現在）

会社における地位	氏名	会社における担当及び重要な兼職の状況
代表取締役社長	井 阪 隆 一	当社指名委員会委員 当社最高経営責任者（CEO） 7-Eleven, Inc. Director 7-Eleven International LLC Director
代表取締役副社長	伊 藤 順 朗	当社報酬委員会委員 当社最高サステナビリティ責任者（CSuO） 当社最高管理責任者（CAO） 株式会社ヨーク・ホールディングス代表取締役会長 株式会社セブン＆アイ・エナジーマネジメント代表取締役社長
取締役	永 松 文 彦	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 7-Eleven International LLC Director
取締役	ジ ヨ セ フ ・ マ イ ケ ル ト デ ピ ン ト	7-Eleven, Inc. Director & CEO 7-Eleven International LLC Director Brinker International, Inc. Chairman of the Board (Non-Executive) Children's Health System of Texas Director
取締役	丸 山 好 道	当社指名委員会委員 当社最高財務責任者（CFO） 当社財務経理本部長 株式会社セブン＆アイ・フィナンシャルセンター代表取締役社長 7-Eleven, Inc. Director 7-Eleven International LLC Director
取締役	脇 田 珠 樹	当社報酬委員会委員 当社最高戦略責任者（CSO） 当社経営企画本部長 7-Eleven, Inc. Director 7-Eleven International LLC Director
取締役	ス テ ィ ー ブ ン ・ ヘ イ ズ ・ デ イ カ ス	当社筆頭独立社外取締役 当社指名委員会委員 Hana Group SAS Director (Non Executive Director) Daiso USA L.L.C. Chairman
取締役	米 村 敏 朗	当社報酬委員会委員長 株式会社関西電業社社外取締役
取締役	井 澤 吉 幸	当社指名委員会委員 株式会社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 ジャパン・アクティベーション・キャピタル株式会社取締役

会社における 地 位	氏 名	会社における担当及び重要な兼職の状況
取 締 役	山 田 メ ユ ミ (本名：山田 芽由美)	当社指名委員会委員長 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
取 締 役	ジ エ ニ フ ァ ー ・ シ ム ズ ・ ロ ジ ャ ーズ	当社報酬委員会委員 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・カウンセラー 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
取 締 役	八 馬 史 尚	当社指名委員会委員 YKK AP株式会社社外監査役 株式会社SUBARU社外取締役
取 締 役	ポ ー ル 与 那 嶺	当社報酬委員会委員 Central Pacific Financial Corp. Chairman Emeritus & Director (Non Executive Director) Central Pacific Bank Chairman Emeritus & Director (Non Executive 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)
取 締 役	エリザベス・ミン・ マイヤーダーク	Babs AI, LLC Founder & CEO

会社における 地 位	氏 名	会社における担当及び重要な兼職の状況
常 勤 監 査 役	幅 野 則 幸	株式会社イトーヨーカ堂監査役
常 勤 監 査 役	手 島 伸 知	株式会社セブン・イレブン・ジャパン監査役
監 査 役	原 一 浩	公認会計士 税理士
監 査 役	稲 益 み つ こ	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)
監 査 役	松 橋 香 里 (本名：細谷香里)	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)

当事業年度中（第19回定時株主総会の終結の日の翌日以降）に退任した取締役

氏 名	退 任 日	退任日の会社における地 位	退任日の会社における担当及び重要な兼職の状況
和 田 眞 治	2024年12月29日	取 締 役	日本瓦斯株式会社取締役会長執行役員

(注) 1. 当社は、指名委員会及び報酬委員会（以下、「両委員会」といいます。）を設置し、多様な社外役員の知見等を委員会の審議に活かすとともに、代表取締役、取締役、監査役及び執行役員の指名及び報酬等の決定に関する手続の客観性及び透明性を確保し、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おります。多様な社外役員の知見等を委員会の審議に活かしつつ、客観性及び透明性を向上させるため、両委員会では委員長及び過半数の委員を独立社外取締役としております。また、取締役会の諮問機関たる両委員会における適正手続の確保を重視していることから、監査役がオブザーバーとして、関与しております。

なお、当事業年度においては、「指名委員会」は10回開催されており、いずれも出席すべき委員全員が出席しております。また、当事業年度において「報酬委員会」は8回開催されており、取締役米村敏朗氏は8回中7回、取締役脇田珠樹氏は6回中5回、その他の取締役は出席すべき全ての「報酬委員会」に出席しております。

2. 取締役ジョセフ・マイケル・デピント氏は、2025年3月9日をもって当社の取締役を辞任いたしました。
3. 取締役ジェニファー・シムズ・ロジャーズ氏は、2025年3月11日をもって当社の取締役を辞任いたしました。
4. 取締役エリザベス・ミン・マイヤーダーク氏は、2025年3月11日をもって当社の取締役を辞任いたしました。
5. 取締役和田眞治氏は、2024年12月29日に逝去し、当社の取締役を退任いたしました。
6. 代表取締役伊藤順朗氏は、2024年7月30日をもって株式会社アインホールディングスの取締役を退任いたしました。
7. 取締役ジョセフ・マイケル・デピント氏は、2024年9月をもってDHC Acquisition Corp. のDirectorを退任いたしました。
8. 監査役手島伸知氏は、2024年5月14日をもって株式会社ヨークベニマルの監査役を辞任いたしました。
9. 取締役スティーブン・ヘイズ・デिकास、米村敏朗、井澤吉幸、山田メユミ、ジェニファー・シムズ・ロジャーズ、八馬史尚、ポール与那嶺及びエリザベス・ミン・マイヤーダークの各氏は、社外取締役であります。
10. 取締役丸山好道氏は2024年5月28日付で指名委員会委員に就任いたしました。また、取締役脇田珠樹氏は2024年5月28日付で、取締役八馬史尚氏は2025年3月27日付で、報酬委員会委員に就任いたしました。
11. 取締役米村敏朗は2024年5月28日をもって、取締役スティーブン・ヘイズ・デिकास氏は2025年3月25日をもって、指名委員会委員を退任いたしました。また、取締役丸山好道氏は2024年5月28日をもって報酬委員会委員を退任いたしました。
12. 監査役原一浩、稲益みつこ及び松橋香里の各氏は、社外監査役であります。
13. 常勤監査役手島伸知、監査役原一浩及び松橋香里の各氏は、以下のとおり、財務及び会計に関する相当程度の知見を有しております。
 - ・常勤監査役手島伸知氏は、当社及び当社グループの財務・経理部門において通算25年以上にわたり財務業務及び経理業務に従事しております。
 - ・監査役原一浩氏は、公認会計士及び税理士の資格を有しております。
 - ・監査役松橋香里氏は、公認会計士の資格を有しております。
14. 社外取締役全員と社外監査役全員は、東京証券取引所の定めに基づく独立役員であります。
15. 当社は、各社外取締役及び各社外監査役との間で、会社法第427条第1項の規定に基づき、同法第423条第1項の損害賠償責任を限定する契約を締結しております。当該契約に基づく損害賠償責任の限度額は、法令が定める最低責任限度額としております。また、2024年12月29日をもって社外取締役を退任いたしました和田眞治氏との間で同様の契約を締結しております。
16. 当社は、会社法第430条の3第1項に規定する役員等賠償責任保険契約を保険会社との間で締結しており、取締役及び監査役は当該保険契約の被保険者となります。なお、当該保険契約の内容の概要は、以下のとおりであります。
 - ①被保険者の範囲
当社及び当社子会社（一部の子会社を除く）の取締役、監査役及び執行役員
 - ②被保険者の実質的な保険料負担割合
保険料は会社負担としており、被保険者の保険料負担はありません。
 - ③補填の対象となる保険事故の概要
被保険者が会社の役員としての業務につき行った行為（不作為を含む）に起因して保険期間中に被保険者に対して損害賠償請求がなされたことにより、被保険者が被る損害（法律上の損害賠償金及び争訟費用）について補填します。ただし、法令に違反することを認識しながら行った行為に起因して生じた損害は補填されませんなど、一定の免責事由があります。
17. 当事業年度において、取締役ジョセフ・マイケル・デピント氏及びポール与那嶺氏は取締役会に16回中15回、その他の取締役は出席すべき全ての取締役会に出席しております。後藤克弘氏は2024年5月28日の退任前の取締役会5回全てに、取締役和田眞治氏は2024年12月29日の退任前の取締役会13回中12回に出席しております。
当事業年度において、監査役松橋香里氏は取締役会に16回中15回、その他の常勤監査役及び監査役は出席すべき全ての取締役会に出席しております。また、常勤監査役及び監査役は出席すべき全ての監査役会に出席しております。

18. 2025年2月28日現在の執行役員は次のとおりであります。

地	位	氏	名
執行役員	社長	井 阪	隆 一
執行役員	副社長	伊 藤	順 朗
専務執行役員		永 松	文 彦
専務執行役員		ジョセフ・マイケル・デピント	
常務執行役員		丸 山	好 道
執行役員		脇 田	珠 樹
常務執行役員		石 橋	誠 一 郎
常務執行役員		小 林	強
常務執行役員		齋 藤	正 記
常務執行役員		山 本	哲 也
常務執行役員		大 高	耕 一 路

地	位	氏	名
執行役員		阿 部	真 治
執行役員		大 竹	正 人
執行役員		奥	誠 司
執行役員		宮 地	信 幸
執行役員		榎 本	拓 也
執行役員		逸 見	弘 剛
執行役員		戸 田	泰 精
執行役員		石 井	信 也
執行役員		小 田	由 紀
執行役員		寺 田	美 穂
執行役員		和 瀬 田	純 子

(2) 取締役及び監査役の報酬等

① 役員報酬を決定するにあたっての方針と手続

役員報酬方針策定の目的

「コーポレートガバナンスに関する基本的な考え方」に基づく役員報酬の整備

当社は、コーポレートガバナンスとは、社是に基づき、様々なステークホルダーからの信頼を確保するために、誠実な経営体制を構築・維持し、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ています。当社は、役員報酬制度を、かかる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、中長期的グループ企業価値の継続的向上と持続的成長の実現のために、役員の貢献意欲・士気を一層高め、適切なリスクテイクを行うための重要な仕組みの一つと位置付け、構築・運用しています。

《役員報酬方針》

1. 役員報酬に関する基本的な考え方

当社は、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。）の報酬制度を「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、中長期的グループ企業価値の継続的向上と持続的成長の実現のために、適切なリスクテイクを行うための仕組み」と位置づけ、以下の点に基づき、構築・運用するものとします。

◇当社グループの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制度とする。

◇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財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・報酬体系とする。

◇報酬決定プロセスの客観性・透明性を確保し、すべてのステークホルダーの皆様から信頼される報酬制度とする。

◇具体的な役員報酬制度の設計については、今後の法制度の動向や社会的な動向を踏まえ、より適切な報酬制度となるよう継続して検討する。

2. 報酬水準

役員報酬の水準については、当社の事業内容および経営環境における各種ファンダメンタルズを考慮しながら、時価総額や収益規模等で、当社と同規模の主要企業における役員報酬水準を参考に決定します。

3. 報酬構成

(1) 業務執行の取締役

(a) 報酬構成の割合

業務執行の取締役の報酬構成の割合（※）は次のとおりとします。

代表取締役社長については、中長期視点の株主との、利益とリスクの共有を深めるため、業績連動株式報酬の割合をより高く設定します。

	固定報酬	業績連動報酬	
		賞与	株式報酬
代表取締役社長	30%	30%	40%
その他の代表取締役	35%	30%	35%
取締役	50%	25%	25%

← 金 銭 → ← 株 式 →
（※）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。

(b) 構成内容

(i) 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。

(ii) 業績連動賞与

- ・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。
- ・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。
- ・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。
【業績連動賞与におけるKPI (Key Performance Indicator) 】

KPI	割合	評価目的
(a) 連結営業CF (除く金融) (※)	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

<業績連動賞与に係る係数の算出式>

業績連動賞与に係る係数={ (a) + (b) }× (c)

- (a) 「連結営業CF (除く金融) (※)」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

- ・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。
- ・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。
- (※) 金融事業を除くNOPATをベースとした管理会計数値

(iii) 業績連動株式報酬

- ・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 (※) による株式報酬制度の導入を決議)。
 - ・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。
 - ・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。
 - ・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。
 - ・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。
 - ・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。
 - ・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CO₂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。
 - ・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。
- (※) 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

【業績連動株式報酬におけるKPI (Key Performance Indicator)】

KPI	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 ₂ 排出量	下記算出式参照	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(※)

(※)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の算出式＞

業績連動株式報酬に係る係数 = { (a) + (b) } × { (c) + (d) }

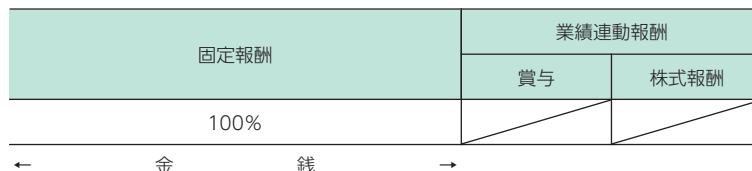
- (a) 「連結ROE」に関する連動係数×60%
- (b) 「連結EPS」に関する連動係数×40%
- (c) 「CO₂排出量」に関する連動係数
- (d) 「従業員エンゲージメント」に関する連動係数

- ・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。

(2) 社外取締役および監査役

(a) 報酬構成の割合

社外取締役および監査役の報酬構成の割合は次のとおりとします。



(b) 構成内容

固定報酬

- ・社外取締役および監査役の報酬は、経営に対する独立性の一層の強化を重視し、固定の金銭報酬のみとし、業績連動報酬（賞与・株式報酬）は支給しません。
- ・報酬は、在任期間中、毎月定期的に支給します。

4. 報酬ガバナンス

(1) 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、委員長および過半数の委員を独立社外取締役とし、また、委員を取締役で構成する報酬委員会（本方針において「報酬委員会」といいます。）を設置しています。

(2) 報酬の決定方法

役員の報酬に関する基本方針である本方針は、報酬委員会の審議を通じて、取締役会にて決定しています。また、取締役の個人別の報酬額は、本方針に基づき、各取締役の役割、貢献度、グループ業績の評価およびKPI達成度に基づき報酬委員会で審議されたうえで、報酬委員会から答申を受けた取締役会が、当該答申に基づき、決定します。

監査役の個人別の報酬額は、監査役の協議において決定します。

5. 役員報酬枠

役員の報酬額は、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。

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

(1) 取締役

・金銭

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）

・株式

3事業年度／12億円以内（1事業年度当たり4億円以内）

1事業年度当たりに付与するポイント240,000ポイント以内（1ポイント＝普通株式1株）

（2022年5月26日開催の第17回定時株主総会で、金銭報酬と別枠で決議。なお、1事業年度当たりに付与するポイントは、当該株主総会において80,000ポイント以内と決議頂いておりますが、2024年3月1日付で普通株式1株を3株に株式分割を行ったことに伴い、240,000ポイント以内に調整しております。）

(2) 監査役

・金銭

年額2億円以内

（2019年5月23日開催の第14回定時株主総会で決議）

② 当事業年度に係る報酬等の総額

役員区分	対象となる 役員の員数 (名)	報酬等の総額 (百万円)	報酬等の種類別の総額(百万円)		
			固定報酬	業績連動報酬	
				賞与	株式報酬 (BIP信託)
取締役 (社外取締役を除く)	7	731	266	205	259
社外取締役	9	284	284	-	-
監査役 (社外監査役を除く)	2	84	84	-	-
社外監査役	3	70	70	-	-

- (注) 1. 上記には、2024年5月28日開催の第19回定時株主総会終結の時をもって退任した社内取締役1名及び2024年12月29日に逝去され、同日をもって退任した社外取締役1名を含んでおります。
2. 取締役の報酬等の総額には、使用人兼務取締役の使用人分の給与は含まれておりません。
3. 2006年5月25日開催の第1回定時株主総会において、取締役の報酬額は年額10億円以内（ただし、使用人分の給与は含まない）と決議いただいております。当該株主総会決議に係る取締役の員数は16名です。
4. 2022年5月26日開催の第17回定時株主総会において、取締役の株式報酬（BIP信託）における報酬額は、次のとおり決議いただいております。当該株主総会決議に係る取締役の員数は4名です。
3事業年度／12億円以内
1事業年度あたりに付与するポイント 80,000ポイント以内（1ポイント＝普通株式1株）
なお、1事業年度あたりに付与するポイントは、2024年3月1日付で普通株式1株を3株に株式分割を行ったことに伴い、240,000ポイント以内に調整しております。
5. 2019年5月23日開催の第14回定時株主総会において、監査役の報酬額は年額2億円以内と決議いただいております。当該株主総会決議に係る監査役の員数は5名です。
6. 上記の業績連動報酬の額には、当事業年度における役員賞与引当金繰入額及び株式給付引当金繰入額を含んでおります。
7. 株式報酬（BIP信託）は、退任した社内取締役1名を含む5名に対するものです。

③ 当事業年度の業績連動報酬に係るKPIの実績

業績連動賞与におけるKPI (Key Performance Indicator)

KPI	2024年度実績値
(a) 連結営業CF (除く金融) (※)	7,832億円
(b) 連結純利益	1,730億円

(※) 金融事業を除くNOPATをベースとした管理会計数値

業績連動株式報酬におけるKPI (Key Performance Indicator)

KPI	2024年度実績値
(a) 連結ROE	4.5%
(b) 連結EPS	66円62銭
(c) CO ₂ 排出量	1,813,924t

(注) 1. CO₂排出量の実績値は2023年度のものであります。

2. 「従業員エンゲージメント」に関する連動係数については、報酬委員会の総合評価により決定します。

④ 当事業年度に係る取締役の個人別の報酬等の内容が決定方針に沿うものであると取締役会が判断した理由等
当事業年度に係る取締役の個人別の報酬等の内容の決定にあたっては、上記①に記載の役員報酬方針に基づき、各取締役の役割、貢献度、グループ業績の評価及びKPI達成度に基づき報酬委員会で審議されたうえで、取締役会の諮問機関である報酬委員会の答申に基づき、取締役会が決定しており、取締役会において決定方針に沿うものであると判断しております。

⑤ 社外役員が子会社から受けた役員報酬等の総額
該当事項はありません。

⑥ 役員ごとの連結報酬等の総額等

氏名	役員区分	会社区分	報酬等の種類別の総額 (百万円)					連結報酬の総額 (百万円) (注1)
			固定報酬	業績連動報酬 (注2)			左記のうち 非金銭報酬等 (注3)	
				短期 インセンティブ (賞与)	長期インセンティブ			
金銭報酬	株式報酬 (BIP信託)							
井阪 隆一	取締役	当社	116	130	-	168	168	419
	取締役	7-Eleven, Inc.	4	-	-	-	-	
伊藤 順朗	取締役	当社	50	47	-	55	55	153
永松 文彦	取締役	当社	21	-	-	-	-	166
	取締役	株式会社セブン-イレブン・ジャパン	31	52	-	56	56	
	取締役	7-Eleven, Inc.	4	-	-	-	-	
ジョセフ・マイケル・デピント	取締役	当社	23	-	-	-	-	4,349
	取締役	7-Eleven, Inc. (注4)	295	437	3,592	-	-	

(注)1. 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おります。

2. 上記の業績連動報酬の額には、当事業年度における役員賞与引当金繰入額及び株式給付引当金繰入額を含んでおります。

3. 非金銭報酬等の総額は、全て株式報酬 (BIP信託) であります。

4. 2025年3月9日をもって当社取締役を辞任したジョセフ・マイケル・デピント氏に対しては、2025年2月期において当社の取締役としての報酬 (固定報酬のみ) に加えて7-Eleven, Inc.のDirector & CEOとしての報酬の支給がありました。7-Eleven, Inc.のDirector & CEOとしての報酬等の概要は以下の通りです。7-Eleven, Inc.のCEOの報酬体系は、業績や企業価値との連動を重視し、同社の中長期的な業績向上と企業価値向上への貢献意欲や士気を高める観点から、固定の金銭報酬である「固定報酬」及び業績連動の金銭報酬である「短期インセンティブ」と「長期インセンティブ」により構成しています。業績目標達成を促す仕組みとするため、全体の90%以上を業績連動報酬とし、短期インセンティブは1年間、長期インセンティブは3年間を評価期間として、目標達成度や価値向上度に基づいて評価を行っております。なお、2024年に支給した短期インセンティブの評価期間は2023年、長期インセンティブの評価期間は2021-2023年です。報酬は現地通貨で支払いをしており、2024年においては、固定報酬1,950千ドル、短期インセンティブ2,881千ドル、長期インセンティブ23,684千ドルを支払い、1ドル=151.69円で円に換算し支給しております。報酬水準については、外部評価機関の知見も踏まえ、優秀な人材の維持・確保の観点等から、米国市場における報酬水準を参考としています。報酬額については、決定手続の客観性及び透明性を確保するため、当社報酬委員会において協議を行った上で、最終的に7-Eleven, Inc.取締役会の決議により決定します。

(3) 社外役員に関する事項

① 社外役員の独立性の基準等

当社は、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財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おります。

下記基準は、社外役員の意見も踏まえ、採用しておりますが、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してまいります。

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」

② 重要な兼職先と当社との関係

各社外役員の重要な兼職先と当社との間には特別な関係はありません。

③ 当事業年度における主な活動状況

(社外取締役)

氏名	取締役会 出席回数、出席率	主な発言状況及び 社外取締役に期待される役割に関して行った職務の概要
スティーブン・ヘイズ・デイカス	16回中16回 100%	組織マネジメント、マーケティング及び財務・会計等に関する幅広く高度な知見・経験をもって意見を述べるなど、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・提言を行っております。
米村敏朗	16回中16回 100%	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・経験をもって意見を述べるなど、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・提言を行っております。
井澤吉幸	16回中16回 100%	国際的な企業経営、経営管理、財務・会計、サステナビリティ及び資本市場に関する幅広く高度な知見・経験をもって意見を述べるなど、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・提言を行っております。
山田メユミ (本名：山田芽由美)	16回中16回 100%	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・経験をもって意見を述べるなど、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・提言を行っております。
ジェニファー・シムズ・ロジャーズ	16回中16回 100%	グローバルな法務・リスクマネジメント、財務・会計及びサステナビリティ等に関する幅広く高度な知見・経験をもって意見を述べるなど、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・提言を行っております。
八馬史尚	16回中16回 100%	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・経験をもって意見を述べるなど、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・提言を行っております。
ポール与那嶺	16回中15回 93.8%	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・経験をもって意見を述べるなど、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・提言を行っております。
エリザベス・ミン・マイヤーダーク	16回中16回 100%	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・経験をもって意見を述べるなど、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・提言を行っております。
和田真治	13回中12回 92.3%	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・経験をもって意見を述べるなど、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・提言を行っております。

(注)1.和田真治氏は、2024年12月29日に逝去され、同日をもって当社の取締役を退任いたしました。

2.ジェニファー・シムズ・ロジャーズ氏及びエリザベス・ミン・マイヤーダーク氏は、2025年3月11日をもって当社の取締役を辞任いたしました。

(社外監査役)

氏名	取締役会	監査役会	主な発言状況
	出席回数、出席率	出席回数、出席率	
原一浩	16回中16回 100%	26回中26回 100%	財務・会計・税務及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もって適宜質問し、意見を述べております。
稲益みつこ	16回中16回 100%	26回中26回 100%	企業法務全般及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もって適宜質問し、意見を述べております。
松橋香里 (本名：細谷香里)	16回中15回 93.8%	26回中26回 100%	財務・会計、経営管理及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もって適宜質問し、意見を述べております。

・取締役等との意見交換

各社外役員は、代表取締役、取締役及び常勤監査役等と、取締役会のほか、定期的及び随時に経営意見交換会等のミーティングを行っております。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、当社及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、社外取締役及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、各社外取締役及び社外監査役より、それぞれの専門知識及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おります。

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及び会計の監査を、それぞれ行っております。

4 会計監査人に関する事項

(1) 名 称 有限責任 あずさ監査法人

(2) 報酬等の額

	支払額
当事業年度に係る会計監査人の報酬等の額	854
当社及び当社の子会社が会計監査人に支払うべき金銭 その他の財産上の利益の合計額	934

- (注) 1. 当社と会計監査人との間の監査契約において、会社法に基づく監査と金融商品取引法に基づく監査の監査報酬等の額を明確に区分しておらず、実質的にも区分できませんので、当事業年度に係る会計監査人の報酬等の額にはこれらの合計額を記載しております。
2. 監査役会は、会計監査人の監査計画の内容、会計監査の職務遂行状況及び報酬額見積りの算出根拠などが適切であるかどうかについて必要な検証を行ったうえで、会計監査人の報酬等の額について、会社法第399条第1項に定める同意の判断をいたしました。
3. 当社の重要な子会社のうち7-Eleven, Inc.は、当社の会計監査人以外の監査法人の監査を受けております。

(3) 非監査業務の内容

当社は、会計監査人に対して、会計に関する助言業務についての対価を支払っております。

(4) 会計監査人の解任又は不再任の決定の方針

会計監査人が会社法第340条第1項各号に定める事由に該当する状況にある場合は、当社監査役会は当該会計監査人の解任を検討し、解任が妥当と認められる場合には監査役全員の同意に基づき会計監査人を解任いたします。また、当社監査役会は、会計監査人の職務状況や当社の監査体制等を勘案し、会計監査人の変更が必要と認める場合には、会計監査人の不再任に関する議案を株主総会に提出することを決定いたします。

(5) 責任限定契約の内容の概要

該当事項はありません。

(注) 本事業報告中の記載数字は、表示単位未満の端数を切り捨てております。

ただし、特段の記載のない限り、百分率は小数第2位を、また1株当たり当期純利益及び1株当たり純資産額は表示単位未満を四捨五入しております。

連結貸借対照表 (2025年2月28日現在)

(単位：百万円)

科 目	金 額	科 目	金 額
(資産の部)		(負債の部)	
流動資産	2,823,782	流動負債	3,316,615
現金及び預金	1,368,663	支払手形及び買掛金	519,497
受取手形、売掛金及び契約資産	441,630	短期借入金	172,497
営業貸付金	111,029	一年内償還予定の社債	210,000
商品及び製品	312,739	一年内返済予定の長期借入金	290,128
仕掛品	46	未払法人税等	36,003
原材料及び貯蔵品	3,002	未払費用	282,395
前払費用	94,707	契約負債	178,031
A T M 仮払金	118,172	預り金	146,967
その他	388,696	A T M 仮受金	73,388
貸倒引当金	△14,905	リース債務	180,624
固定資産	8,561,745	関係会社事業関連損失引当金	18,235
有形固定資産	4,981,298	事業構造改革費用引当金	2,626
建物及び構築物	1,749,166	販売促進引当金	815
工具、器具及び備品	538,598	賞与引当金	14,249
車両運搬具	23,300	役員賞与引当金	501
土地	1,172,559	銀行業における預金	813,388
リース資産	1,641	一ルマネ	100,000
使用権資産	1,289,807	その他	277,264
建設仮勘定	206,223	固定負債	3,852,050
無形固定資産	2,711,382	社長期借入金	1,244,036
のれん	2,264,441	繰延税金負債	778,068
ソフトウェア	295,814	役員退職慰労引当金	239,401
その他	151,125	株式給付引当金	439
投資その他の資産	869,065	退職給付に係る負債	9,447
投資有価証券	321,086	長期リース債務	16,313
長期貸付金	14,295	資産除去債務	44,178
長期差入保証金	264,136	その他	1,223,438
退職給付に係る資産	126,974	負債合計	7,168,665
繰延税金資産	75,058	(純資産の部)	
その他	69,189	株主資本	3,048,517
貸倒引当金	△1,675	資本金	50,000
繰延資産	582	資本剰余金	293,455
社債発行費	582	利益剰余金	2,722,170
資産合計	11,386,111	自己株式	△17,108
		その他の包括利益累計額	981,693
		その他有価証券評価差額金	51,770
		繰延ヘッジ損益	5,035
		為替換算調整勘定	901,059
		退職給付に係る調整累計額	23,827
		新株予約権	80
		非支配株主持分	187,154
		純資産合計	4,217,445
		負債純資産合計	11,386,111

連結損益計算書

(2024年3月1日から
2025年2月28日まで)

(単位：百万円)

科 目		金 額	
営	業 収 益		11,972,762
売	上 高 価		10,342,323
売	上 原 価		8,485,841
営	売 上 総 利 益		1,856,482
営	業 収 入		1,630,439
販	業 費 及 び 一 般 管 理 費		3,486,921
営	業 費 及 び 一 般 管 理 費		3,065,929
営	業 外 収 益		420,991
受	取 利 息 及 び 配 当 金	12,249	
投	資 有 価 証 券 評 価	7,632	
そ	の 他	5,823	25,705
営	業 外 費 用		
支	払 債 利 息	40,841	
社	分 法 に よ る 投 資 損 失	20,541	
持	の 他	450	
そ	の 常 利 益	10,277	72,110
特	別 常 利 益		374,586
固	定 資 産 売 却 益	91,933	
事	業 構 造 改 革 に 伴 う 固 定 資 産 売 却 益	3,118	
投	資 有 価 証 券 売 却 益	11,807	
受	取 保 険	4,623	
そ	の 他	4,223	115,706
特	別 損 失		
固	定 資 産 廃 棄 損 失	23,165	
減	損 損 失	98,260	
関	係 会 社 事 業 関 連 損 失	46,416	
事	業 構 造 改 革 費 用	25,605	
子	会 社 譲 渡 関 連 損 失	4,782	
そ	の 他	22,711	220,941
税	金 等 調 整 前 当 期 純 利 益		269,351
法	人 税 、 住 民 税 及 び 事 業 税	80,171	
法	人 税 等 調 整 額	6,160	86,331
当	期 純 利 益		183,020
非	支 配 株 主 に 帰 属 す る 当 期 純 利 益		9,952
親	会 社 株 主 に 帰 属 す る 当 期 純 利 益		173,068

貸借対照表 (2025年2月28日現在)

(単位：百万円)

科 目	金 額	科 目	金 額
(資産の部)		(負債の部)	
流動資産	94,391	流動負債	667,630
現金及び預金	874	一年内償還予定社債	210,000
前払費用	3,577	関係会社短期借入金	328,504
未収入金	74,007	一年内返済予定の長期借入金	61,856
未収還付法人税等	125	リース債務	6,087
関係会社預け金	14,244	未払金	35,280
その他	1,562	未払費用	5,386
固定資産	2,595,424	未払法人税等	301
有形固定資産	8,828	前受金	294
建物及び構築物	2,683	賞与引当金	784
器具備品及び運搬具	2,498	役員賞与引当金	183
土地	2,712	関係会社事業関連損失引当金	18,039
リース資産	656	その他	911
建設仮勘定	277	固定負債	673,082
無形固定資産	64,868	社債	260,000
ソフトウェア	35,864	長期借入金	377,690
ソフトウェア仮勘定	3,702	関係会社長期借入金	4
リース資産	24,256	リース債務	21,694
その他	1,045	株式給付引当金	1,884
投資その他の資産	2,521,726	債務保証損失引当金	5,696
投資有価証券	41,188	子会社預り金	3,228
関係会社株式	2,443,849	長期預り金	2,090
前払年金費用	2,522	その他	794
長期差入保証金	4,250	負債合計	1,340,713
繰延税金資産	26,178	(純資産の部)	
その他	3,737	株主資本	1,334,223
繰延資産	582	資本金	50,000
社債発行費	582	資本剰余金	1,129,427
資産合計	2,690,398	資本準備金	875,496
		その他資本剰余金	253,930
		利益剰余金	171,857
		その他利益剰余金	171,857
		繰越利益剰余金	171,857
		自己株式	△17,061
		評価・換算差額等	15,413
		その他有価証券評価差額金	15,413
		新株予約権	49
		純資産合計	1,349,685
		負債純資産合計	2,690,398

損益計算書

(2024年3月 1日から
2025年2月28日まで)

(単位：百万円)

科 目							金 額	
営	業	収	益					
受	取	配	当	金	収	入		
経	営	管	理	料	収	入	202,421	
業	務	受	託	料	収	入	4,423	
そ			の			他	2,188	
							709	209,743
一	般	管	理	費				81,818
営	業	業	外	利	収	益		127,925
営	業	取	配	当	息		159	
受	取	の			金		741	
受					他		375	1,276
そ								
営	業	外	費	用				
支	払		利	息			4,224	
社	債		利	息			2,623	
そ		の		他			675	7,523
経	常		利	益				121,679
特	別	利	益					
投	資	有	価	証	券	売	却	益
受				贈				益
そ				の				他
							9,115	
							500	
							0	9,615
特	別	損	失					
固	定	資	産	廃	棄	損		
減	損			損		失	107	
							172	
関	係	会	社	事	業	関	連	損
子	会	社	譲	渡	関	連	損	失
そ				の				他
							36,212	
							5,921	
							4,994	47,408
税	引	前	当	期	純	利		83,886
法	人	税	、	住	民	税	及	び
法	人	税	等	調	整	事	業	税
当	期	純	利					額
							△29,316	△25,669
							3,647	
								109,556

連結計算書類に係る会計監査人の監査報告

独立監査人の監査報告書

2025年4月11日

株式会社セブン&アイ・ホールディングス
取締役会 御 中

有限責任 あずさ監査法人

東京事務所

指定有限責任社員 公認会計士 小林 礼 治
業務執行社員

指定有限責任社員 公認会計士 佐々木 雅 広
業務執行社員

指定有限責任社員 公認会計士 中 村 大 輔
業務執行社員

監査意見

当監査法人は、会社法第444条第4項の規定に基づき、株式会社セブン&アイ・ホールディングスの2024年3月1日から2025年2月28日までの連結会計年度の連結計算書類、すなわち、連結貸借対照表、連結損益計算書、連結株主資本等変動計算書及び連結注記表について監査を行った。

当監査法人は、上記の連結計算書類が、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に準拠して、株式会社セブン&アイ・ホールディングス及び連結子会社からなる企業集団の当該連結計算書類に係る期間の財産及び損益の状況を、全ての重要な点において適正に表示しているものと認める。

監査意見の根拠

当監査法人は、我が国において一般に公正妥当と認められる監査の基準に準拠して監査を行った。監査の基準における当監査法人の責任は、「連結計算書類の監査における監査人の責任」に記載されている。当監査法人は、我が国における職業倫理に関する規定に従って、会社及び連結子会社から独立しており、また、監査人としてのその他の倫理上の責任を果たしている。当監査法人は、意見表明の基礎となる十分かつ適切な監査証拠を入手したと判断している。

強調事項

連結注記表の重要な後発事象に関する注記に記載されているとおり、会社は2025年3月6日開催の取締役会において、Bain Capital Private Equity, L.P.及びそのグループ会社が設立する買収目的会社である株式会社BCJ-95の完全子会社である株式会社BCJ-96に対して、株式会社ヨーク・ホールディングスの本社機能及び食品スーパーマーケット事業及び専門店・その他事業に帰属する連結子会社22社及び持分法適用会社7社の管理機能その他全ての事業に係る権利義務を吸収分割の方法で2025年9月1日（予定）に承継させること、及び当該吸収分割の効力発生後の会社の株式保有割合が35.07%となるよう株式会社BCJ-95に対して出資を同日付で行うことに関する各種契約の締結を決議しており、重要な連結範囲の変更が見込まれる。

当該事項は、当監査法人の意見に影響を及ぼすものではない。

その他の記載内容

その他の記載内容は、事業報告及びその附属明細書である。経営者の責任は、その他の記載内容を作成し開示することにある。また、監査役及び監査役会の責任は、その他の記載内容の報告プロセスの整備及び運用における取締役の職務の執行を監視することにある。

当監査法人の連結計算書類に対する監査意見の対象にはその他の記載内容は含まれておらず、当監査法人はその他の記載内容に対して意見を表明するものではない。

連結計算書類の監査における当監査法人の責任は、その他の記載内容を通読し、通読の過程において、その他の記載内容と連結計算書類又は当監査法人が監査の過程で得た知識との間に重要な相違があるかどうか検討すること、また、そのような重要な相違以外にその他の記載内容に重要な誤りの兆候があるかどうか注意を払うことにある。

当監査法人は、実施した作業に基づき、その他の記載内容に重要な誤りがあると判断した場合には、その事実を報告することが求められている。

その他の記載内容に関して、当監査法人が報告すべき事項はない。

連結計算書類に対する経営者並びに監査役及び監査役会の責任

経営者の責任は、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に準拠して連結計算書類を作成し適正に表示することにある。これには、不正又は誤謬による重要な虚偽表示のない連結計算書類を作成し適正に表示するために経営者が必要と判断した内部統制を整備及び運用することが含まれる。

連結計算書類を作成するに当たり、経営者は、継続企業の前提に基づき連結計算書類を作成することが適切であるかどうかを評価し、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に基づいて継続企業に関する事項を開示する必要がある場合には当該事項を開示する責任がある。

監査役及び監査役会の責任は、財務報告プロセスの整備及び運用における取締役の職務の執行を監視することにある。

連結計算書類の監査における監査人の責任

監査人の責任は、監査人が実施した監査に基づいて、全体としての連結計算書類に不正又は誤謬による重要な虚偽表示がないかどうかについて合理的な保証を得て、監査報告書において独立の立場から連結計算書類に対する意見を表明することにある。虚偽表示は、不正又は誤謬により発生する可能性があり、個別に又は集計すると、連結計算書類の利用者の意思決定に影響を与えると合理的に見込まれる場合に、重要性があると判断される。

監査人は、我が国において一般に公正妥当と認められる監査の基準に従って、監査の過程を通じて、職業的専門家としての判断を行い、職業的懐疑心を保持して以下を実施する。

- ・不正又は誤謬による重要な虚偽表示リスクを識別し、評価する。また、重要な虚偽表示リスクに対応した監査手続を立案し、実施する。監査手続の選択及び適用は監査人の判断による。さらに、意見表明の基礎となる十分かつ適切な監査証拠を入手する。
- ・連結計算書類の監査の目的は、内部統制の有効性について意見表明するためのものではないが、監査人は、リスク評価の実施に際して、状況に応じた適切な監査手続を立案するために、監査に関連する内部統制を検討する。
- ・経営者が採用した会計方針及びその適用方法の適切性、並びに経営者によって行われた会計上の見積りの合理性及び関連する注記事項の妥当性を評価する。
- ・経営者が継続企業を前提として連結計算書類を作成することが適切であるかどうか、また、入手した監査証拠に基づき、継続企業の前提に重要な疑義を生じさせるような事象又は状況に関して重要な不確実性が認められるかどうか結論付ける。継続企業の前提に関する重要な不確実性が認められる場合は、監査報告書において連結計算書類の注記事項に注意を喚起すること、又は重要な不確実性に関する連結計算書類の注記事項が適切でない場合は、連結計算書類に対して除外事項付意見を表明することが求められている。監査人の結論は、監査報告書日までに入手した監査証拠に基づいているが、将来の事象や状況により、企業は継続企業として存続できなくなる可能性がある。

- ・連結計算書類の表示及び注記事項が、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に準拠しているかどうかとともに、関連する注記事項を含めた連結計算書類の表示、構成及び内容、並びに連結計算書類が基礎となる取引や会計事象を適正に表示しているかどうかを評価する。
- ・連結計算書類に対する意見表明の基礎となる、会社及び連結子会社の財務情報に関する十分かつ適切な監査証拠を入手するために、連結計算書類の監査を計画し実施する。監査人は、連結計算書類の監査に関する指揮、監督及び査閲に関して責任がある。監査人は、単独で監査意見に対して責任を負う。

監査人は、監査役及び監査役会に対して、計画した監査の範囲とその実施時期、監査の実施過程で識別した内部統制の重要な不備を含む監査上の重要な発見事項、及び監査の基準で求められているその他の事項について報告を行う。

監査人は、監査役及び監査役会に対して、独立性についての我が国における職業倫理に関する規定を遵守したこと、並びに監査人の独立性に影響を与えると合理的に考えられる事項、及び阻害要因を除去するための対応策を講じている場合又は阻害要因を許容可能な水準にまで軽減するためのセーフガードを適用している場合はその内容について報告を行う。

利害関係

会社及び連結子会社と当監査法人又は業務執行社員との間には、公認会計士法の規定により記載すべき利害関係はない。

以 上

計算書類に係る会計監査人の監査報告

独立監査人の監査報告書

2025年4月11日

株式会社セブン&アイ・ホールディングス
取締役会 御中

有限責任 あずさ監査法人

東京事務所

指定有限責任社員 業務執行社員	公認会計士	小林	礼治
指定有限責任社員 業務執行社員	公認会計士	佐々木	雅広
指定有限責任社員 業務執行社員	公認会計士	中村	大輔

監査意見

当監査法人は、会社法第436条第2項第1号の規定に基づき、株式会社セブン&アイ・ホールディングスの2024年3月1日から2025年2月28日までの第20期事業年度の計算書類、すなわち、貸借対照表、損益計算書、株主資本等変動計算書及び個別注記表並びにその附属明細書（以下「計算書類等」という。）について監査を行った。

当監査法人は、上記の計算書類等が、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に準拠して、当該計算書類等に係る期間の財産及び損益の状況を、全ての重要な点において適正に表示しているものと認める。

監査意見の根拠

当監査法人は、我が国において一般に公正妥当と認められる監査の基準に準拠して監査を行った。監査の基準における当監査法人の責任は、「計算書類等の監査における監査人の責任」に記載されている。当監査法人は、我が国における職業倫理に関する規定に従って、会社から独立しており、また、監査人としてのその他の倫理上の責任を果たしている。当監査法人は、意見表明の基礎となる十分かつ適切な監査証拠を入手したと判断している。

その他の記載内容

その他の記載内容は、事業報告及びその附属明細書である。経営者の責任は、その他の記載内容を作成し開示することにある。また、監査役及び監査役会の責任は、その他の記載内容の報告プロセスの整備及び運用における取締役の職務の執行を監視することにある。

当監査法人の計算書類等に対する監査意見の対象にはその他の記載内容は含まれておらず、当監査法人はその他の記載内容に対して意見を表明するものではない。

計算書類等の監査における当監査法人の責任は、その他の記載内容を通読し、通読の過程において、その他の記載内容と計算書類等又は当監査法人が監査の過程で得た知識との間に重要な相違があるかどうか検討すること、また、そのような重要な相違以外にその他の記載内容に重要な誤りの兆候があるかどうか注意を払うことにある。

当監査法人は、実施した作業に基づき、その他の記載内容に重要な誤りがあると判断した場合には、その事実を報告することが求められている。

その他の記載内容に関して、当監査法人が報告すべき事項はない。

計算書類等に対する経営者並びに監査役及び監査役会の責任

経営者の責任は、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に準拠して計算書類等を作成し適正に表示することにある。これには、不正又は誤謬による重要な虚偽表示のない計算書類等を作成し適正に表示するために経営者が必要と判断した内部統制を整備及び運用することが含まれる。

計算書類等を作成するに当たり、経営者は、継続企業の前提に基づき計算書類等を作成することが適切であるかどうかを評価し、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に基づいて継続企業に関する事項を開示する必要がある場合には当該事項を開示する責任がある。

監査役及び監査役会の責任は、財務報告プロセスの整備及び運用における取締役の職務の執行を監視することにある。

計算書類等の監査における監査人の責任

監査人の責任は、監査人が実施した監査に基づいて、全体としての計算書類等に不正又は誤謬による重要な虚偽表示がないかどうかについて合理的な保証を得て、監査報告書において独立の立場から計算書類等に対する意見を表明することにある。虚偽表示は、不正又は誤謬により発生する可能性があり、個別に又は集計すると、計算書類等の利用者の意思決定に影響を与えると合理的に見込まれる場合に、重要性があると判断される。

監査人は、我が国において一般に公正妥当と認められる監査の基準に従って、監査の過程を通じて、職業的専門家としての判断を行い、職業的懐疑心を保持して以下を実施する。

- ・不正又は誤謬による重要な虚偽表示リスクを識別し、評価する。また、重要な虚偽表示リスクに対応した監査手続を立案し、実施する。監査手続の選択及び適用は監査人の判断による。さらに、意見表明の基礎となる十分かつ適切な監査証拠を入手する。
- ・計算書類等の監査の目的は、内部統制の有効性について意見表明するためのものではないが、監査人は、リスク評価の実施に際して、状況に応じた適切な監査手続を立案するために、監査に関連する内部統制を検討する。
- ・経営者が採用した会計方針及びその適用方法の適切性、並びに経営者によって行われた会計上の見積りの合理性及び関連する注記事項の妥当性を評価する。
- ・経営者が継続企業を前提として計算書類等を作成することが適切であるかどうか、また、入手した監査証拠に基づき、継続企業の前提に重要な疑義を生じさせるような事象又は状況に関して重要な不確実性が認められるかどうか結論付ける。継続企業の前提に関する重要な不確実性が認められる場合は、監査報告書において計算書類等の注記事項に注意を喚起すること、又は重要な不確実性に関する計算書類等の注記事項が適切でない場合は、計算書類等に対して除外事項付意見を表明することが求められている。監査人の結論は、監査報告書日までに入手した監査証拠に基づいているが、将来の事象や状況により、企業は継続企業として存続できなくなる可能性がある。
- ・計算書類等の表示及び注記事項が、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に準拠しているかどうかとともに、関連する注記事項を含めた計算書類等の表示、構成及び内容、並びに計算書類等が基礎となる取引や会計事象を適正に表示しているかどうかを評価する。

監査人は、監査役及び監査役会に対して、計画した監査の範囲とその実施時期、監査の実施過程で識別した内部統制の重要な不備を含む監査上の重要な発見事項、及び監査の基準で求められているその他の事項について報告を行う。

監査人は、監査役及び監査役会に対して、独立性についての我が国における職業倫理に関する規定を遵守したこと、並びに監査人の独立性に影響を与えると合理的に考えられる事項、及び阻害要因を除去するための対応策を講じている場合又は阻害要因を許容可能な水準にまで軽減するためのセーフガードを適用している場合はその内容について報告を行う。

利害関係

会社と当監査法人又は業務執行社員との間には、公認会計士法の規定により記載すべき利害関係はない。

以 上

監査役会の監査報告

監査報告書

当監査役会は、2024年3月1日から2025年2月28日までの第20期事業年度の取締役の職務の執行に関して、各監査役が作成した監査報告書に基づき、審議の上、本監査報告書を作成し、以下のとおり報告いたします。

1. 監査役および監査役会の監査の方法およびその内容

- 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、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、各監査役から監査の実施状況および結果について報告を受けるほか、取締役等および会計監査人からその職務の執行状況について報告を受け、必要に応じて説明を求めました。
- 各監査役は、監査役会が定めた監査役監査基準に準拠し、監査の方針、監査計画等に従い、取締役、執行役員、監査室その他の従業員等と意思疎通を図り、情報の収集および監査の環境の整備に努めるとともに、以下の方法で監査を実施しました。
 - 取締役会その他重要な会議ならびに代表取締役等との定期会合に出席し、取締役、執行役員、従業員等からその職務の執行状況について報告を受け、必要に応じて説明を求め、稟議書等の重要な決裁書類を閲覧し、本社等において業務および財産の状況を調査いたしました。また、子会社については、子会社の取締役および監査役等と意思疎通および情報の共有を図るとともに、監査計画に基づき子会社の本社、店舗等を訪問して事業を調査し、報告を受けました。
 - 事業報告に記載されている内部統制システム（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株式会社およ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会社法施行規則第100条第1項および第3項に定める体制の整備に関する取締役会決議の内容および当該決議に基づき整備されている体制）について、取締役、執行役員、従業員等からその構築および運用の状況について定期的に報告を受け、必要に応じて説明を求め、意見を表明いたしました。
 - 会計監査人が独立の立場を保持し、かつ、適正な監査を実施しているかを監視および検証するとともに、会計監査人からその職務の執行状況について報告を受け、必要に応じて説明を求めました。また、会計監査人から「職務の遂行が適正に行われることを確保するための体制」（会社計算規則第131条各号に掲げる事項）を「監査に関する品質管理基準」（企業会計審議会）等に従って整備している旨の通知を受け、必要に応じて説明を求めました。

以上の方法に基づき、当該事業年度に係る事業報告およびその附属明細書、計算書類（貸借対照表、損益計算書、株主資本等変動計算書および個別注記表）およびその附属明細書ならびに連結計算書類（連結貸借対照表、連結損益計算書、連結株主資本等変動計算書および連結注記表）について検討いたしました。

2. 監査の結果

(1) 事業報告等の監査結果

- 事業報告およびその附属明細書は、法令および定款に従い、会社の状況を正しく示しているものと認めます。
- 取締役の職務の執行に関する不正の行為又は法令若しくは定款に違反する重大な事実は認められません。
- 内部統制システムに関する取締役会決議の内容は相当であると認めます。また、当該内部統制システムに関する事業報告の記載内容および取締役の職務の執行についても、指摘すべき事項は認められません。

(2) 計算書類およびその附属明細書の監査結果

会計監査人有限責任 あずさ監査法人の監査の方法および結果は相当であると認めます。

(3) 連結計算書類の監査結果

会計監査人有限責任 あずさ監査法人の監査の方法および結果は相当であると認めます。

2025年4月16日

株式会社セブン&アイ・ホールディングス 監査役会

常勤監査役	幅	野	則	幸	㊟
常勤監査役	手	島	伸	知	㊟
社外監査役	原		一	浩	㊟
社外監査役	稲	益	みつこ		㊟
社外監査役	松	橋	香	里	㊟

株主総会会場ご案内図

東京都千代田区二番町8番地8 当社本店 会議室



主要交通機関

JR中央線・総武線	四ツ谷駅 (麹町口) から	徒歩	約4分
東京メトロ丸ノ内線	四ツ谷駅 (出口1) から麹町方面へ進み	徒歩	約6分
東京メトロ南北線	四ツ谷駅 (出口3) から	徒歩	約6分
東京メトロ有楽町線	麹町駅 (出口5) から	徒歩	約4分

※会場には駐車場の用意がございませんので、お車でのご来場はご遠慮くださいますようお願い申し上げます。

※本会場が満席となった場合は、別会場をご案内させていただきますので、ご了承くださいませよう、お願い申し上げます。

※ご来場に当たりサポートが必要な方は、事前にお電話でご連絡ください。

電話 03-6238-3000

