



株式会社 **セブン&アイ** HLDGS.

第21回定時株主総会 招集ご通知

開
催
情
報



日時

2026年5月27日（水曜日）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。）

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



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。

Corporate Creed

We aim to be a sincere company that
our customers trust.

We aim to be a sincere company that
our business partners, shareholders and
local communities trust.

We aim to be a sincere company that
our employees trust.

代表取締役社長
最高経営責任者 (CEO)
スティーブン・ヘイズ・デイクス

Representative Director, President & CEO
Stephen Hayes Dacus

定時株主総会の開催にあたって

株主の皆様には、平素より格別のご高配を賜り、厚く御礼申し上げます。2026年定時株主総会の開催にあたり、株式会社セブン&アイ・ホールディングスの取締役会および経営陣を代表し、本総会にご出席いただけますことを心より歓迎申し上げます。

本総会は、過去1年間の取り組みと成果を振り返るとともに、今後のビジョンを共有し、皆様との対話を深めるための重要な場となります。

また本総会は、当社が重視する透明性の確保および説明責任を果たし、コーポレート・ガバナンスの高度化を図るうえで、重要な機会として位置づけております。本招集通知では、本総会の議案のほか、主な事業の進捗および今後の当社グループの方向性に関わる重要事項について記載しております。

日頃より、皆様の変わらぬご支援に深く感謝申し上げます。皆様からのご意見やご示唆は、当社グループがより強く、革新的で、持続可能な企業へと成長していくにあたり、極めて重要であると考えております。

当社のこれまでの取り組みの進捗と、変革の加速に向けた今後の計画について、皆様にご説明申し上げることを楽しみにしております。

敬具

Welcome to Our Annual Shareholders Meeting

On behalf of the Board of Directors and management team of Seven & i Holdings Co., Ltd., we are delighted to welcome you to our Annual Shareholders Meeting for 2026. This event marks a pivotal opportunity for us to reflect on the achievements of the past year, share our vision for the future, and engage in dialogue with our valued shareholders.

The Annual Shareholders Meeting stands as a cornerstone of our commitment to transparency, accountability and best in class corporate governance. In this brochure, you will find information about the meeting's agenda, key business highlights, and the important decisions that will shape our organization in the year ahead.

We appreciate your ongoing support and participation. Your insights and feedback are important to us as we continue to build a stronger, more innovative, and sustainable organization. We look forward to sharing our progress and plans to accelerate our transformation.

Yours sincerely,

証券コード 3382
2026年5月11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 スティーブン・ヘイズ・デिकास

第21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21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、5頁から6頁の「議決権行使のご案内」に従って、2026年5月26日（火曜日）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	2026年5月27日（水曜日）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21期（2025年3月1日から2026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21期（2025年3月1日から2026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6号議案] 取締役の報酬額改定の件 [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。）に対する株式報酬の一部改定の件 [第4号議案] 取締役13名選任の件 [第8号議案] 社外取締役に対する株式報酬制度導入の件 [第5号議案] 監査役3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「主要な事業内容」「主要な営業所」「従業員の状況」「主要な借入先の状況」「その他企業集団の現況に関する重要な事項」「会社の株式に関する事項」「会社の新株予約権等に関する事項」「取締役及び監査役」「社外役員に関する事項」「業務の適正を確保するための体制」</p> <p>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」</p> <p>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、3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

2026年5月27日 (水曜日)
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

2026年5月26日 (火曜日)
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

2026年5月26日 (火曜日)
午後5時30分まで

議決権行使のお取扱いについて

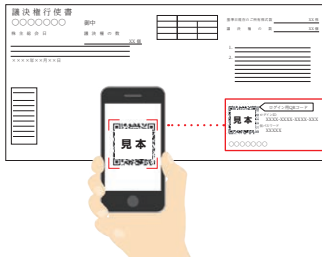
- ① 議決権行使書（郵送）とインターネットにより重複して議決権を行使された場合は、インターネットによる議決権行使の内容を有効として取り扱わせていただきます。また、インターネットにより複数回にわたり議決権を行使された場合は、最後に行使された内容を有効とさせていただきます。
- ② 議決権行使書（郵送）による議決権行使において、各議案に賛否の表示がない場合は、賛成の表示があったものとして取り扱わせていただきます。
- ③ 議決権の不統一行使をされる場合には、株主総会の3日前までに議決権の不統一行使を行う旨とその理由を書面又は電磁的方法により当社にご通知ください。

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。

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。

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、株皆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、株皆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皆様（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。

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、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21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25円といたしたいと存じます。
なお、この場合の配当総額は57,869,312,275円となります。
これにより、中間配当金25円を含めました当期の年間配当金は、1株につき50円となります。
- (3) 剰余金の配当が効力を生じる日
2026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、3,500億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
350,000,000,000円
- (2) 資本準備金の額の減少が効力を生じる日
2026年7月17日

第3号議案 定款一部変更の件

1. 変更の理由

居住地にかかわらず多くの株主の皆様が出席しやすくなることで、株主総会の活性化・効率化・円滑化を図り、また、各種の感染症や大規模自然災害発生時等のリスクを低減するため、場所の定めのない株主総会を開催できるよう、定款第13条第2項を追加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
第13条 (招集) 当会社の定時株主総会は、毎年5月にこれを招集し、臨時株主総会は、必要あるときに随時これを招集する。 (新 設)	第13条 (招集) 当会社の定時株主総会は、毎年5月にこれを招集し、臨時株主総会は、必要あるときに随時これを招集する。 <u>2.当会社は、株主総会を場所の定めのない株主総会とすることができる。</u>

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（13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	代表取締役会長 執行役員会長	15回中15回 再任
2	スティーブン・ヘイズ・デिकास	代表取締役社長 執行役員社長 最高経営責任者(CEO)	15回中15回 再任
3	きむら しいげ きの 木村 成 樹	代表取締役副社長 執行役員副社長 最高管理責任者(CAO) 情報管理統括責任者	11回中11回 再任
4	わき したま きの 脇 田 珠 樹	取締役 常務執行役員 最高戦略責任者 (CSO)	15回中15回 再任
5	たかぎ ぎてつ や 高 木 哲 也	執行役員 最高財務責任者 (CFO)	新任
6	はちうま ふみなお 八 馬 史 尚	筆頭独立社外取締役 取締役会議長	15回中15回 再任 社外 独立
7	いざわ よしゆき 井 澤 吉 幸	社外取締役	15回中15回 再任 社外 独立
8	やまだ だめゆみ 山 田 芽由美 (本名：山田 芽由美)	社外取締役	15回中15回 再任 社外 独立
9	ポール よみなね ー ル 与 那 嶺	社外取締役	15回中15回 再任 社外 独立
10	ざわ だたか し 澤 田 貴 司	社外取締役	11回中11回 再任 社外 独立
11	あき たまさ き 秋 田 正 紀	社外取締役	11回中11回 再任 社外 独立
12	てら ざわ たつ や 寺 澤 達 也	社外取締役	11回中11回 再任 社外 独立
13	クリスティン・エドマン	社外取締役	11回中11回 再任 社外 独立

(注) 1. 取締役会出席状況は、第21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29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

17年0ヶ月

取締役会等への出席状況

取締役会

15回/15回
(100%)

指名委員会

6回/6回
(100%)

報酬委員会

5回/5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
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
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) 当社ESG推進本部長 当社スーパーストア事業管掌
2024年 5月	当社代表取締役副社長 当社執行役員副社長 当社最高管理責任者(CAO)
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
2025年 5月	当社代表取締役会長 (現任) 当社執行役員会長 (現任) 当社指名委員会委員 (現任)
2025年 9月	株式会社ヨーク・ホールディングス取締役会長 (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

取締役候補者としての理由等

同氏は、海外でのビジネス経験もあり、当社代表取締役会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。



所有する当社の株式数

0株

在任期間

4年0ヶ月

取締役会等への出席状況

取締役会

15回/15回
(100%)

指名委員会

8回/9回
(88.9%)

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
2025年 5月 当社代表取締役社長 (現任)
当社執行役員社長 (現任)
当社最高経営責任者 (CEO) (現任)
当社指名委員会委員 (現任)
2025年 6月 7-Eleven, Inc. Director (現任)
7-Eleven International LLC Director (現任)

重要な兼職の状況

Hana Group SAS Non-executive Director
Daiso USA LLC Chairman
7-Eleven, Inc. Director
7-Eleven International LLC Director

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するとともに当社代表取締役社長として培った小売業に関する幅広い知見を有しており、また、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。

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

25,200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

7回/7回
(100%)

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

再任

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12月 | 当社執行役員 |
| 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 |
| 2021年 3月 | 株式会社セブン・イレブン・沖縄取締役 |
| 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
同社執行役員副社長 |
| 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） |
| 2025年 5月 | 株式会社セブン・イレブン・ジャパン取締役（現任）
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）
当社報酬委員会委員（現任） |
| 2025年 6月 | 当社情報管理統括責任者（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
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、当社代表取締役副社長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。



所有する当社の株式数

6,680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

15回/15回
(100%)

報酬委員会

12回/12回
(100%)

候補者番号

4

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
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）
2025年 5月 当社常務執行役員（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

-

候補者番号

5

たか ぎ

高木 哲也

[生年月日] 1963年8月16日生

新任

略歴、地位及び担当

- 1986年 4月 富士ゼロックス株式会社（現富士フィルムビジネスイノベーション株式会社）入社
- 2015年 7月 同社執行役員総合企画部長
- 2017年 7月 同社エグゼクティブカウンセラー
- 2018年 4月 ユニゾホールディングス株式会社常務執行役員経営企画部門・財務企画部門副担当
- 2019年 7月 ツインバード工業株式会社（現株式会社ツインバード）最高財務責任者（CFO）
同社執行役員管理本部長兼経営企画本部副本部長
- 2022年 4月 森永製菓株式会社上席執行役員経理部・コーポレートコミュニケーション部担当
- 2022年 6月 同社取締役
同社上席執行役員
同社最高財務責任者（CFO）
株式会社森永ファイナンス代表取締役社長
- 2026年 4月 当社入社
当社執行役員（現任）
当社最高財務責任者（CFO）（現任）
当社財務経理本部長（現任）

重要な兼職の状況

該当ありません。

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、国内大手菓子メーカーの最高財務責任者（CFO）として培った財務・会計に関する幅広い知見とともに、企業経営、DXおよびリスクマネジメント等についても幅広い知見・経験を有しております。

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

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/15回
(100%)

指名委員会

16回/16回
(100%)

報酬委員会

4回/4回
(100%)

候補者番号

はち うま ふみ なお

6

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-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
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
2025年 5月 当社筆頭独立社外取締役（現任）
当社取締役会議長（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。



所有する当社の株式数

600株

在任期間

4年0ヶ月

取締役会等への出席状況

取締役会

15回/15回
(100%)

指名委員会

16回/16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）
2008年 9月 MIT Sloan School of Management Asian Executive Board Member
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）

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

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

4年0ヶ月

取締役会等への出席状況

取締役会

15回/15回
(100%)

指名委員会

16回/16回
(100%)

報酬委員会

7回/7回
(100%)

候補者番号

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 株式会社キスマーコスメチックス（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 株式会社かんぽ生命保険社外取締役
セイノーホールディングス株式会社社外取締役
- 2021年 6月 SOMPOホールディングス株式会社社外取締役（現任）
- 2021年11月 一般社団法人バンクフォースマイルズ代表理事（現任）
- 2022年 5月 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）
- 2025年 5月 当社報酬委員会委員（現任）

重要な兼職の状況

- 株式会社アイスタイル取締役
- 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

4年0ヶ月

取締役会等への出席状況

取締役会

15回/15回

(100%)

報酬委員会

12回/12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)
Central Pacific Bank Chairman Emeritus & Director
(Non Executive Director)
2023年 5月 当社報酬委員会委員
2023年 6月 PayPay株式会社社外取締役 (監査等委員) (現任)
2025年 5月 当社報酬委員会委員長 (現任)
2025年 8月 7-Eleven, Inc. Outside Director (現任)
2025年11月 Central Pacific Bank Chairman Emeritus (現任)

重要な兼職の状況

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)
7-Eleven, Inc. Outside Director

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

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%)

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

再任

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
セルソース株式会社代表取締役社長CEO
- 2025年 5月 当社社外取締役 (現任)
- 2025年 6月 株式会社フジ・メディア・ホールディングス社外取締役 (現任)
- 2025年11月 セルソース株式会社取締役会長
- 2026年 2月 株式会社ロッテベンチャーズ・ジャパン取締役会長 (現任)

重要な兼職の状況

- 株式会社ロッテベンチャーズ・ジャパン取締役会長
- STORES株式会社社外取締役
- 株式会社フジ・メディア・ホールディングス社外取締役

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

800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%)

指名委員会

6回/6回
(100%)

報酬委員会

7回/7回
(100%)

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

再任

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）
2025年 5月 当社社外取締役（現任）
当社指名委員会委員（現任）
当社報酬委員会委員（現任）
2025年 6月 全国免税店協会会長（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
全国免税店協会会長

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

400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%)

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

再任

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）
- 2025年 5月 当社社外取締役（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

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%)

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

再任

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
2025年 5月 当社社外取締役（現任）

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. 八馬史尚氏が2023年6月8日から現在まで社外監査役に就任しているYKK AP株式会社は、2026年3月、取引先に無償で金型等を保管させたことについて下請代金支払遅延等防止法に違反するとして公正取引委員会から勧告を受けました。同氏は、平素より法令遵守の視点に立った提言を行うとともに、当該事案においては再発防止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. 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。
8. 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継続する予定であります。
9. 当社は、各取締役との間で、会社法第430条の2第1項に規定する同項第1号の費用及び同項第2号の損失を法令の定める範囲内において当社が補償することを内容とする補償契約を締結しており、各氏が取締役役に再任された場合は、各氏との間で同契約を継続する予定です。また、高木哲也氏の選任が承認された場合には、同契約を締結する予定です。但し、各取締役又は監査役が自己もしくは第三者の不正な利益を図る又は当社に損害を加える目的で職務を執行したことが判明した場合には補償を受けた費用等を返還させることなどを条件としております。
10. 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、2026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。但し、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。
11. 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、東京証券取引所の定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。
12. 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。
13. 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。
14. 取締役会等への出席状況は第21期における出席状況であります。
15. 各候補者の所有する当社の株式数は、2026年3月31日現在のものであり、略歴等は、2026年4月16日現在のものであります。

第5号議案 監査役3名選任の件

本総会終結の時をもって現任監査役手島伸知、原一浩及び稲益みつこの各氏の任期が満了となります。つきましては、監査役3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。

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	監査役会出席状況
1	おく せい じ 奥 誠 司	執行役員	—	—
2	まつ もと ひとし 松 本 仁	—	—	—
3	おお むら ゆきこ 大 村 由紀子 (本名：湯山 由紀子)	—	—	—

(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29頁記載のとおりです。



所有する当社の株式数

0株

在任期間

—

候補者番号

1

おく

奥

せい じ

誠司

[生年月日] 1962年4月16日生

新任

略歴及び地位

- | | | |
|-------|----|--|
| 1987年 | 4月 | 日産自動車株式会社入社 |
| 2012年 | 1月 | 当社入社 |
| 2017年 | 3月 | 株式会社セブン・ミールサービス取締役 |
| 2018年 | 6月 | 株式会社セブン&アイ・ネットメディア（現SpireX株式会社）監査役（現任） |
| 2019年 | 9月 | 株式会社パーニーズジャパン監査役 |
| 2021年 | 3月 | 当社総務法務本部長（現任） |
| 2023年 | 3月 | 当社執行役員（現任） |
| 2024年 | 5月 | 株式会社セブン・イレブン・ジャパン取締役（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

監査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、当社執行役員総務法務本部長として培ったグループ全体の業務、企業法務およびリスクマネジメント等に関する幅広い知見・経験を有しております。

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。



所有する当社の株式数

2,500株

在任期間

—

候補者番号

2

まつもと ひとし
松本 仁

[生年月日] 1960年2月19日生

新任

社外

独立

略歴及び地位

- | | | |
|-------|-----|--|
| 1982年 | 10月 | 等松・青木監査法人（現有限責任監査法人トーマツ）入所 |
| 1986年 | 3月 | 公認会計士登録 |
| 1989年 | 8月 | Deloitte & Touche LLP デトロイト事務所駐在 |
| 1996年 | 6月 | 監査法人トーマツ（現有限責任監査法人トーマツ）パートナー |
| 1999年 | 6月 | 同社監査パートナー兼国際業務管理職務副担当/パートナー |
| 2003年 | 7月 | Deloitte & Touche LLP 米国ニューヨーク事務所・監査パートナー兼日系企業サービスグループ共同リーダー |
| 2011年 | 6月 | 同社日系企業サービスグループマネージングパートナー・共同議長 |
| 2013年 | 6月 | 有限責任監査法人トーマツ執行役グローバル担当 |
| 2015年 | 6月 | Deloitte & Touche LLP グローバルボードメンバー |
| 2015年 | 11月 | デロイトトーマツ合同会社ボードメンバー |
| 2018年 | 9月 | デロイトアジアパシフィックボード議長 |
| 2020年 | 6月 | デロイトグローバルボード副議長 |
| 2024年 | 10月 | 松本仁公認会計士事務所所長（現任） |
| 2025年 | 1月 | クラサケミカル株式会社社外監査役 |
| 2025年 | 6月 | 世紀東急工業株式会社社外取締役（現任） |
| 2026年 | 3月 | クラサケミカル株式会社社外取締役（監査等委員）（現任） |

重要な兼職の状況

世紀東急工業株式会社社外取締役

監査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、大手監査法人のパートナーおよび公認会計士として培った、財務・会計、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豊富な経験と専門知識を有しております。

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、社外監査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

3

おおむら

大村

ゆきこ

由紀子

(本名:湯山 由紀子)

[生年月日] 1979年1月15日生

新任

社外

独立

略歴及び地位

2003年	4月	トヨタ自動車株式会社入社
2007年	9月	長島・大野・常松法律事務所入所
2013年	9月	U.S. Court of Appeals for the Federal Circuit Fellow
2014年	8月	金融庁（出向）入庁
2019年	3月	三浦法律事務所入所（現任）
2020年	1月	株式会社アシロ社外取締役
2020年	5月	株式会社ココペリ社外監査役
2022年	9月	株式会社ハルメクホールディングス社外取締役（監査等委員）（現任）
2024年	3月	株式会社ソディック社外取締役（監査等委員）（現任）
2026年	3月	株式会社ユーグレナ社外取締役（監査等委員）（現任）

重要な兼職の状況

株式会社ハルメクホールディングス社外取締役（監査等委員）

株式会社ソディック社外取締役（監査等委員）

株式会社ユーグレナ社外取締役（監査等委員）

監査役候補者としての理由等

同氏は、弁護士として培った企業法務全般、セキュリティ、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豊富な経験と専門知識を有しております。

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、社外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. **社外**は社外監査役候補者、**独立**は東京証券取引所の定める独立役員である監査役候補者であります。
 4. 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。
 5. 松本仁、大村由紀子の各氏は、社外監査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. 当社は、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、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。社外監査役候補者の就任が承認された場合、当社は各社外監査役候補者と当該契約を締結する予定であります。
 7. 当社は、各監査役との間で、会社法第430条の2第1項に規定する同項第1号の費用及び同項第2号の損失を法令の定める範囲内において当社が補償することを内容とする補償契約を締結しており、奥誠司、松本仁及び大村由紀子の各氏の選任が承認された場合には、同契約を締結する予定です。但し、各取締役又は監査役が自己もしくは第三者の不正な利益を図る又は当社に損害を加える目的で職務を執行したことが判明した場合には補償を受けた費用等を返還させることなどを条件としております。
 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、2026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。但し、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. 当社は、松本仁、大村由紀子の各氏を東京証券取引所の定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。
 10. 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。
 11. 上記候補者の所有する当社の株式数は、2026年3月31日現在のものであり、略歴等は、2026年4月16日現在のものであります。

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・デイクス	代表取締役 社長	●	●	●	●		●		
木村 成 樹	代表取締役 副社長	●	●			●		●	●
脇田 珠 樹	取締役	●	●	●	●				
高木 哲 也	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		●				●	●	
奥 誠 司	常勤監査役		●	●				●	
松橋 香 里 (本名:細谷香里)	独立社外 監査役	●		●		●	●	●	●
松 本 仁	独立社外 監査役	●		●			●	●	●
大村由紀子 (本名:湯山由紀子)	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)

〈取締役報酬制度の改定内容の概要（第6号議案から第8号議案の補足説明）〉

今般、当社は、業績連動報酬及び株式報酬のウェイトを拡大し、当社の企業価値及び株主価値のより一層の向上を図るとともに、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・報酬構成を構築することを目的に、取締役の報酬制度を見直すことにしましたので、第6号議案から第8号議案を株主の皆様にお諮りします。

当該議案の詳細は、本書33頁から46頁のとおりですが、その概要・要点について以下のとおり説明いたします。

また、当該改定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47頁から62頁に記載のとおりです。

〈主な取締役報酬制度の改定内容の概要〉

項目		改定前	改定後
報酬方針及び報酬ガバナンス		報酬委員会は当社及び主要事業子会社の報酬をモニタリング。	<ul style="list-style-type: none"> ・当社は、新たにグループ役員等報酬指針（当社及び主要事業子会社の業務執行取締役等に関するグローバルで統合された共通の報酬方針）を策定し、これまでの役員報酬方針を改定します。 ・報酬委員会は、これら方針に基づき、当社及び主要事業子会社の業務執行取締役等の報酬について統一的にモニタリングします。
業務執行取締役報酬	報酬構成	<ul style="list-style-type: none"> ・2025年度のCEOに対する変動報酬については、他の取締役と異なる報酬パッケージを適用し、株式報酬についてはRSUを付与。 	<p>短期的・中長期的成長及び企業価値との連動性を高めることを目的に、当社の業務執行取締役及び執行役員の報酬を固定報酬、業績連動賞与、PSU、RSUで構成します。</p> <p>PSU：業績条件型の事後交付型株式報酬 （パフォーマンス・シェア・ユニット、業績（下記KPI）に応じて交付）</p> <p>RSU：在籍条件型の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、継続在籍を条件に交付）</p>
	変動報酬の変動幅	役位ごとに設定。	短期的・中長期的成長及び企業価値向上に対するコミットメントを高めることを目的に、業績連動賞与と株式報酬（PSU）の割合を従前より拡大し、達成度に応じて0～200%の範囲で変動させます。
	株式報酬に関するKPI・評価方法	<ul style="list-style-type: none"> ・KPI: 連結ROE、連結EPS、CO₂排出量、従業員エンゲージメント等。 ・業績評価期間：1事業年度 	中長期的な成長や資本効率改善を含む企業価値創造へ向けた経営行動を多面的に評価するため、2026年度は、連結EBITDA、連結ROIC及び外部の市場評価としての相対TSRをKPIとして採用し、その評価期間は3事業年度に変更します。なお、相対TSRとは株主価値との連動を目的に、国内株式市場及びグローバル小売業と当社の株主総利回りを比較し評価するものです。

株式報酬の 交付時期	退任時に交付。	在任期間中における企業価値及び株主価値の向上を目的に、PSU及びRSUのユニット付与日から3事業年度経過後に当社株式等の交付等を行います（在任時型に変更）。
社外取締役に 対する株式報酬	（新設）	中長期的な企業価値向上への貢献意欲を高め、株主の皆様との価値共有を図ることを目的として、当社の社外取締役に対して株式報酬（RSU）を導入。
株式保有 ガイドライン	（新設）	株主の皆様との価値共有を長期的かつ持続的に確保するために、当社取締役の当社株式の保有に関するガイドラインを設定。 <ul style="list-style-type: none"> ・代表取締役社長 兼 CEO：基本報酬（年額）の5倍 ・その他の取締役（社外取締役を除く）：基本報酬（年額）の1倍 ・社外取締役：原則在任中は全量を継続保有 （株式報酬にかかる納税のための売却を除く）

<取締役の報酬枠の改定内容>

項目	改定前	改定後	議案
固定報酬・ 業績連動賞与	年額20億円以内 (うち社外取締役は年額5億円以内)	年額25億円以内 (うち社外取締役は年額5億円以内)	第6号議案
取締役(社外取締 役を除く)に対し て交付等される株 数の上限	信託型株式報酬： 1事業年度あたり240,000株 事後交付型株式報酬： 1事業年度あたり500,000株	一つの役務提供期間あたり4,500,000ユニ ット(4,500,000株相当)(注1) - PSU：4,000,000ユニット(4,000,000 株相当) - RSU：500,000ユニット(500,000株相 当) ※原則として、各役務提供期間(3年間) 経過後に、当社株式等の交付等を実施	第7号議案
社外取締役に対し 交付等される株数 の上限	なし	一つの役務提供期間あたり45,000ユニ ット(45,000株相当)(RSU)(注2) ※原則として、各役務提供期間(3年間) 経過後に、当社株式等の交付等を実施	第8号議案

(注1)当社発行済株式総数(2026年2月28日現在、自己株式控除後)に対する割合は0.19%(小数第3位を四捨五入)

(注2)当社発行済株式総数(2026年2月28日現在、自己株式控除後)に対する割合は0.002%(小数第4位を四捨五入)

※詳細については、それぞれ第6号議案から第8号議案をご参照ください。

第6号議案 取締役の報酬額改定の件

当社取締役の報酬は、2025年5月27日開催の第20回定時株主総会において年額20億円以内（うち、社外取締役については年額5億円以内。また、使用人兼務取締役の使用人分給与は含みません。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（以下「固定報酬」又は「基本報酬」といいます。）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まいりました。また、当社は、本議案の対象とする本金銭報酬枠とは別に、対象取締役に対して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制度として、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信託を用いた株式報酬制度を導入し、国内居住者である対象取締役に対して適用しております。加えて、当社は、2025年5月27日開催の第20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事後交付型株式報酬制度を導入し、国外居住者である対象取締役に対して適用しております。

本議案は、本金銭報酬枠について、年額25億円以内（うち、社外取締役については引き続き年額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を続けており、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、業績連動報酬としての賞与に係る係数について、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ことで、取締役の企業価値向上に対するコミットメントを強化し、グローバルな人材市場における報酬水準の変化においても競争力を維持し続ける必要があります。

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（「2 会社役員に関する事項」の「（2）取締役及び監査役の報酬等」）に記載のとおりですが、2026年4月16日開催の当社取締役会で、本議案並びに第7号議案及び第8号議案のご承認をいただくことを条件に、その内容を改定することを決議しております。改定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47頁から62頁に記載のとおりです。本議案の内容は、当該改定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改定の目的に照らして、相当であると考えております。

また、当社の現在の取締役は13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。）に対する株式報酬の一部改定の件

1. 提案の理由及び当該報酬を相当とする理由

当社は、2019年5月23日開催の第14回定時株主総会において、当社の取締役（社外取締役を除きます。以下、本議案において同じです。）を対象に、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株式報酬制度（以下「信託型株式報酬制度」といいます。以下、定義語は、本議案におけるものとします。）の導入についてご承認いただき、2022年5月26日開催の第17回定時株主総会において、信託型株式報酬制度の一部見直しについてご承認をいただき、今日に至っております。また、これとは別枠として、2025年5月27日開催の第20回定時株主総会において、当社の国外居住の取締役を対象に、当社の株式又はこれに代わる金銭を交付又は給付する株式報酬制度（以下「事後交付型株式報酬制度」といいます。）の導入についてご承認いただき、今日に至っております。

本議案は、当社を取り巻く事業環境が著しく変化をしており、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いることから、信託型株式報酬制度及び事後交付型株式報酬制度の見直しを行い、在籍条件型及び業績条件型でありかつ事後交付型の株式報酬制度（以下「本事後交付型株式報酬制度」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。なお、本議案でお示しする本事後交付型株式報酬制度は、第6号議案及び第8号議案とは別枠としてお諮りするものであります。

当社は、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、当社取締役の株主の皆様とのより一層の価値共有を図り、当社の企業価値の持続的な向上に対するより一層のインセンティブを提供することを目的として、本議案を含む第6号議案から第8号議案が原案どおり可決されることを条件に、2026年4月16日開催の取締役会において、株式報酬額の引上げ、業績評価指標の変更及び株式の交付時期の変更等を含む、取締役の個人別の報酬等の内容に係る決定方針の改定について決議いたしました。その内容の概要は本書47頁から62頁に記載のとおりですが、本議案は、当該方針に沿う内容の取締役の個人別の報酬等を付与するために必要かつ合理的なものとなっており、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における審議も経ております。さらに、下記2.（3）のとおり、本事後交付型株式報酬制度では、1事業年度ごとに定時株主総会の終結時から3年以内に終結する最終の事業年度に関する定時株主総会の終結時までの期間（以下「役員提供期間」といいます。）を対象として、当社取締役会が定める数の基準ユニットが事前に取締役（社外取締役を除きます。）に付与され、当該基準ユニットについて権利確定し、交付又は給付（以下「交付等」といいます。）される当社株式（又はこれに代わる金銭。以下、当社株式と併せて「当社株式等」といいます。）の数の上限は、それぞれの役員提供期間あたり4,500,000株であり（なお、組織再編等（2.（4）に定義されます。以下、本議案において同じ。）その他一定の場合の取り扱いについては、2.（4）をご参照ください。）、当社発行済株式総数（2026年2月28日現在、自己株式控除後）に対する割合は0.19%（小数第3位を四捨五入）であります。以上から、本議案の内容は、相当であると考えております。

本議案が原案どおり可決されますと、当社の取締役の報酬は、「固定報酬（基本報酬）」、「賞与」及び「株式報酬」の3つにより構成されることとなります。

なお、本事後交付型株式報酬制度の対象となる取締役の員数は、第4号議案が原案どおり承認可決されますと5名となります。

2. 本事後交付型株式報酬制度における報酬等の額及び内容等

(1) 本事後交付型株式報酬制度の内容及び改定の概要

本事後交付型株式報酬制度は、当社定時株主総会終結時から、次に開催する当社定時株主総会終結時までの期間（なお、当初の期間は本定時株主総会終結時から次回の当社定時株主総会終結時までの期間とします。）の報酬として、取締役（社外取締役を除きます。）に対し、当社取締役会が定める数の基準ユニットを事前に付与し、連続する3事業年度である役務提供期間（なお、当初の役務提供期間は本定時株主総会終結時から2029年に開催予定の当社定時株主総会終結時までの期間とします。）中、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める数の当社株式等を交付等する株式報酬制度です。

本事後交付型株式報酬制度において、各取締役には、居住国等を勘案して①②のいずれかの方法により当社株式等が交付等されるものとします。

- ① 取締役に対して、当社取締役会が定める数のユニットを事前に付与し、当社が抛出する取締役の報酬額を原資として、信託（以下「本信託」といいます。）が当社株式を取得し、当該信託を通じて取締役に権利確定したユニット数に応じて定まる数の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方法（以下「本信託交付」といいます。）
- ② 取締役に対して、当社取締役会が定める数のユニットを事前に付与し、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株式を交付する方法（以下「直接交付」といいます。）

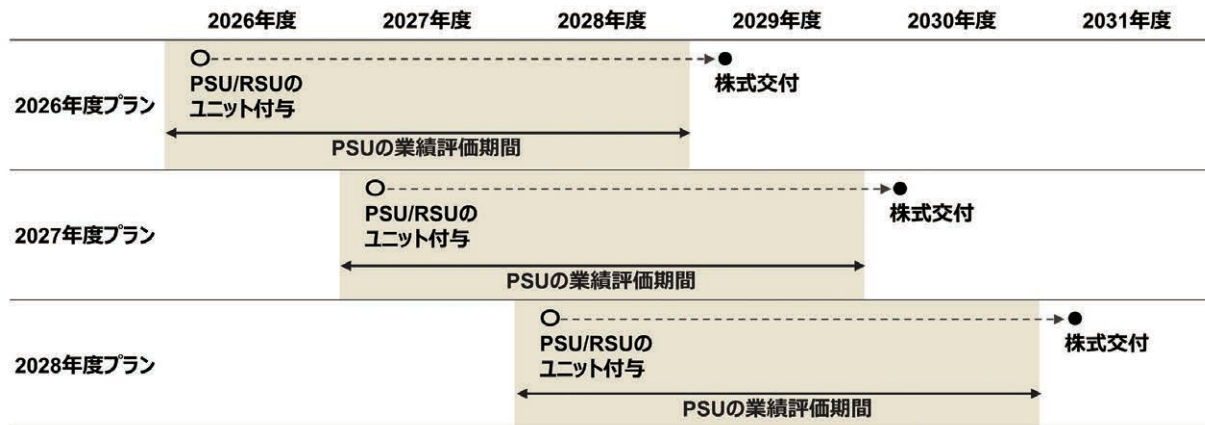
国内居住の取締役に對しては、まず本信託交付により当社株式等の交付等がなされ、本信託交付によることができない場合、直接交付により当社株式等の交付等が行われるものとします。

今回の改定では、①②いずれについても、事業年度ごとに役位等に応じて定める基準ユニットが付与された後、業績条件の達成度等に応じて交付等される当社株式等の数量が変動する「業績連動部分」（業績条件型の事後交付型株式報酬（パフォーマンス・シェア・ユニット）。以下「PSU」といいます。）と、事業年度ごとに役位等に応じて基準ユニットが付与され、それ以降変動しない「固定部分」（在籍条件型の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）。以下「RSU」といいます。）を設け、原則として、各基準ユニットの付与日からそれぞれ3事業年度が経過した後の一定の時期に当社株式等の交付等を行うものとします。

① 本議案の対象となる当社株式等の交付等の対象者	取締役（社外取締役を除く。）
--------------------------	----------------

② 本議案の対象となる当社株式が発行済株式の総数に与える影響	
<p>本事後交付型株式報酬制度に係る報酬等の上限額 (下記(2)のとおり。)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・本信託交付においては、それぞれの役務提供期間に関し、本信託の設定時（延長時）の東京証券取引所における当社株式の終値（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）を基礎として算出した額に、本事後交付型株式報酬制度に基づき権利確定が見込まれる株式数の最大数を乗じた金額を株式報酬の上限とする。なお、本信託が、現在、本事後交付型株式報酬制度のために保有する株式数は1,014千株（千株未満切り上げ）、当社が拠出した信託金の額は1,484百万円（百万円未満切り上げ。一株当たり1,464円）となる。 ・直接交付においては、それぞれの役務提供期間に関し、当社株式の発行又は処分に係る決議の前の日の営業日における東京証券取引所における当社株式の終値（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）を基礎として算出した額その他の公正な1株当たりの評価額又は1株あたりの払込金額に、本事後交付型株式報酬制度に基づき権利確定が見込まれる株式数の最大数（4,500,000株を上限とする。）を乗じた額とする。
<p>交付株数の上限 (下記(3)のとおり。)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・一つの役務提供期間に対して権利確定できる株式数の上限は、4,500,000株（うちPSUは4,000,000株、RSUは500,000株）であり、各事業年度に権利確定し交付される当社株式の上限も、原則として1事業年度あたり4,500,000株。※ ・当社発行済株式総数（2026年2月28日時点、自己株式控除後）に対する割合は0.19%（小数第3位を四捨五入）。 ・信託が、当社株式を取得する場合、その方法は、株式市場又は当社（新株発行若しくは自己株式処分）からの取得とする。 <p>※下記（4）のとおり、組織再編等一定の場合は、複数の役務提供期間に対して付与されたユニットについて同時に権利確定することがある。</p>
<p>③ 業績達成条件の内容 (下記(3)のとおり。)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・業績目標の達成度等に応じて0%～200%の範囲で変動 ・2026年度から起算される役務提供期間における業績目標の達成度等を評価する指標は、連結EBITDA、連結ROIC、相対TSR等 ・2027年度以降に起算される役務提供期間における業績目標の達成度等を評価する指標は、報酬委員会の審議を経た上で取締役会が定める。
<p>④ 取締役に対する当社株式等の交付等の時期 (下記(4)のとおり。)</p>	<p>原則として、各基準ユニットの付与日からそれぞれ3事業年度が経過した後の一定の時期</p>

なお、本事後交付型株式報酬制度におけるユニットの付与時期及び当社株式等の交付等が行われる時期のイメージは以下のとおりです。



(2) 本事後交付型株式報酬制度に係る報酬等の上限額等

各取締役に交付等を行う当社株式等の総数の上限は、それぞれの役員提供期間につき4,500,000株（うちPSUは4,000,000株、RSUは500,000株）となります。かかる上限は、本事後交付型株式報酬制度の「業績連動部分」における業績目標達成条件が、業績目標の達成度等に応じて0%～200%の範囲で変動することを考慮の上、設定されています。

① 本信託交付

当社は、本信託による株式報酬制度として、中長期の業績目標達成評価のための期間として当社が定めた3事業年度（以下「信託対象期間」といいます。）において合理的に必要と見込まれる信託金（※1）を拠出し、受益者要件を満たした取締役を受益者とする信託期間3年間の株式報酬のための本信託を設定（後述の信託期間の延長を含みます。以下同じです。）します。本信託が当社株式を取得する場合、その方法は、信託管理人の指図に従い、信託金を原資として当社株式を株式市場又は当社（新株発行若しくは自己株式処分）から取得することとなります。ただし、延長後の最初の信託対象期間（2026年度から2028年度まで）に付与されるユニットに関し、本事後交付型株式報酬制度において国内居住の取締役（社外取締役を除く。）に当該ユニット数の権利確定により交付等を行うために必要な株式について、2019年7月及び2023年12月に株式市場から取得済みの株式（本信託が本事後交付型株式報酬制度のために保有する株式数は1,014千株（千株未満切り上げ）、当社が拠出した信託金の額は1,484百万円（百万円未満切り上げ。一株当たり1,464円）となります。）により充当できるため、追加で信託に拠出する金員は発生しない見込みです。

（※1）信託金には、信託期間中の本信託による株式取得資金のほか信託報酬及び信託費用が含まれます。

信託に拠出する金額の上限は、本信託の設定時（延長時）の東京証券取引所における当社株式の終値（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）を基礎として算出した額に、本事後交付型株式報酬制度に基づき信託対象期間中に権利確定が見込まれる株式数の最大数を乗じた金額とします。

なお、信託対象期間の満了時において、新たな本信託の設定に代えて、信託契約の変更及び追加信託を行うことにより

本信託を継続することがあります。その場合、信託期間をさらに3年間延長し、当社は、上記範囲内で信託金の追加拠出を行い、引き続き延長された信託期間中、取締役に対するユニットの付与及び当社株式等の交付等を継続します。ただし、かかる追加拠出を行う場合において、延長する前の信託期間の末日に信託財産内に残存する当社の取締役に係る当社株式（当社の取締役に付与されたユニット（ストック・オプションからの移行措置として付与されたユニットを含みます。）に相当する当社株式で交付等が未了であるものを除きます。）及び金銭（以下「残存株式等」と総称します。）があるときは、当該残存株式等を考慮して、追加拠出される信託金の額を決定いたします。

また、信託期間の満了時に信託契約の変更及び追加信託を行わない場合であっても、当該時点で受益者要件を満たす可能性のある取締役が在任している場合、当該取締役に対する当社株式等の交付等が完了するまで、本信託の信託期間が延長されることがあります。

② 直接交付

当社は、本事後交付型株式報酬制度において、当社から直接、取締役に当社株式又はこれに代わる金銭の交付等を行うことがあります。その場合の本事後交付型株式報酬制度に係る報酬等の上限額（当社株式に代えて金銭を給付する場合の金銭の額を含みます。）は、当該取締役に対して当社株式を発行又は処分する方法が、無償交付（※2）である場合は、それぞれの役務提供期間につき、本事後交付型株式報酬制度のために当社取締役会が行う当社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株当たりの評価額に、本事後交付型株式報酬制度に基づき権利確定が見込まれる株式数の最大数（4,500,000株を上限とします。）を乗じた額とし、現物出資交付（※3）である場合は、それぞれの役務提供期間につき、当社株式終値を基礎として、当社株式の交付を受ける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、本事後交付型株式報酬制度に基づき権利確定が見込まれる株式数の最大数（4,500,000株を上限とします。）を乗じた額とします（※4）。

（※2）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当社株式の発行又は処分を行う方法

（※3）取締役に対して報酬等として金銭報酬債権を支給し、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、当社株式の発行又は処分を受ける方法

（※4）本事後交付型株式報酬制度に基づく当社株式等の交付等の日より前に取締役が死亡により退任した場合、下記（4）のとおり、当社が合理的に決定する額の金銭を当社株式に代えて給付しますが、この場合、当社株式終値を基礎とする金額ではなく、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、国内に居住する取締役が他の国又は地域に居住することとなった場合、又は、国外に居住する取締役が他の国又は地域に居住することとなった場合、下記（4）に従い、当社が合理的に決定する額の金銭を当社株式に代えて給付しますが、この場合、当社株式終値を基礎とする金額ではなく、当該取締役の国外転居等が決定された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。さらに、本事後交付型株式報酬制度に基づく当社株式等の交付等の日より前に、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事後交付型株式報酬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取締役が取締役の地位又は役職を喪失することその他の当社があらかじめ定める事項が生じることとなる場合、下記(4)に従い、当社が合理的に決定する額の金銭を当社株式に代えて給付することから、当社株式終値を基礎とする金額ではなく、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) 取締役に対して交付等が行われる当社株式等の数の算定方法及び上限

取締役には、毎事業年度の一定の時期に、当該事業年度中に開催される定時株主総会の終結時から3年以内に終結する最終の事業年度に関する定時株主総会の終結時までの期間を役務提供期間として、役員等に応じて定める基準ユニットを付与し、原則として、役務提供期間の満了後に権利確定したユニット(以下「株式交付ユニット」といいます。)の数に応じて当社株式等の交付等が行われます。

業績連動部分は、基準ユニットの付与日から3事業年度経過後時点における業績評価指標目標値の結果達成度等に基づく業績連動係数(※5)を乗じて算定します。

なお、1ユニットあたりの株式数は、当社株式1株とします(※6)。

(※5) 2026年度から起算される役務提供期間の業績連動係数は、連結EBITDA、連結ROIC、相対TSR等とし、目標値に対する達成度等に応じて、0%~200%の範囲で変動させます。2027年度以降に起算される役務提供期間の業績連動係数は、報酬委員会の審議を経た上で取締役会が定めるものとします。

(※6) 当社株式について株式分割・株式併合等が生じた場合には、当社株式の分割比率・併合比率等に応じて、1ユニットあたりの当社株式数及び下記の上限株式数を調整します。

取締役に対して各役務提供期間に関して交付等できる当社株式等の数の上限は、それぞれ4,500,000株とするため、1事業年度あたりに権利確定できる当社株式等の数の上限も、原則として4,500,000株となります。ただし、下記(4)に定める場合には、各役務提供期間に関し、当該時点において付与されているものの交付時期が未到来のユニットの全部又は一部を同時に権利確定させることがあります。

(4) 取締役に対する当社株式等の交付等の方法及び時期その他株式の交付条件の概要

取締役は、役務提供期間中、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、上記(3)に基づき算出される付与日から3事業年度経過後に権利確定した株式交付ユニットの数に相当する当社株式等の交付等を受けるものとします。

ただし、下記①乃至③の場合には、役務提供期間の満了前に取締役又は当社が定める地位を失った場合であっても、下記①乃至③に基づき算出される数の株式交付ユニットについて権利確定し、権利確定した株式交付ユニットの数に相当する当社株式等の全部又は一部について交付等を行います。なお、いずれの場合も、株式交付ユニット数の確定において用いる業績連動係数は、100%とします。

上記に従い取締役に当社株式等の交付等を行う場合において、本信託交付により当社株式等を交付等すべき場合においては、

当該取締役は、本信託から、業績連動部分（PSU）及び固定部分（RSU）のそれぞれの株式交付ユニット数の50%に相当する数の当社株式（単元未満株式は切り上げ）について交付を受けるとともに、残りの株式交付ユニット数に相当する数の当社株式については本信託内で換価処分した上で換価処分金相当額の金銭の給付を受けます。また、直接交付により当社株式等を交付等すべき場合においては、当該取締役は、当社から、業績連動部分（PSU）及び固定部分（RSU）のそれぞれの株式交付ユニット数に相当する数の当社株式等について交付等を受けます。なお、いずれの場合においても、下記①乃至③に別段の規定がある場合は、当該規定に従うものとしします。

① 死亡又は正当な理由に基づく退任の場合

本事後交付型株式報酬制度に基づく当社株式等の交付等が行われる前に、(i)取締役が死亡した場合、又は、(ii)取締役が正当な理由（その内容は当社取締役会が別途定めるものとします。）により取締役の地位を失った場合、その時点で付与済みの基準ユニットを当該取締役の在任期間に応じて按分した数（※7）を、株式交付ユニット数として確定します。なお、取締役が死亡した場合、確定した株式交付ユニット数に相当する数の当社株式について、当該当社株式に代えて、当社が合理的に決定する額の金銭の給付を受けます。

（※7）ただし、死亡の場合において、当社報酬委員会から答申を受けた当社取締役会が、相当であると判断した場合、付与済みの基準ユニットの全てを株式交付ユニット数として確定します。

② 国外転居等の場合

また、国内に居住する取締役が他の国又は地域に居住することとなった場合、又は、国外に居住する取締役が他の国又は地域に居住することになった場合、その時点で付与済みの基準ユニットの全部又は一部を権利確定することがあります。なお、その場合、確定した株式交付ユニット数に相当する数の当社株式について、当該当社株式に代えて、当社が合理的に決定する額の金銭の給付を受けます。

③ 組織再編等に伴う退任の場合

当社株式等の交付等が行われる前に、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（分割型分割に限ります。）、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（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事後交付型株式報酬制度に基づく当社株式等の交付等の日より前に到来することが予定されているときに限ります。）であって、かつ、当該組織再編等に伴い取締役がその地位又は役職を喪失することその他の当社があらかじめ定める事項が生じるときは、その時点で付与されているユニットにつきすべて権利確定を行うことがあります。この場合、当該取締役は、当社が別途合理的に定める場合を除き、原則として確定した株式交付ユニット数に相当する数の当社株式について、当該当社株式に代えて、当社が合理的に決定する額の金銭の給付を受けます。

(5) マルス及びクローバック

取締役に重大な不正・違反行為等又はその他の当社があらかじめ定める事由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、本事後交付型株式報酬制度に基づく株式の交付等の全部若しくは一部を行わないこととし（マルス）、又は交付等した当社株式等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。

(6) 本信託に関するその他の事項

① 本信託内の当社株式に関する議決権行使

本信託内の当社株式については、経営への中立性を確保するため、信託期間中、議決権は行使しないものとします。

② 本信託内の当社株式に係る配当の取扱い

本信託内の当社株式に係る配当は、本信託が受領し、本信託の信託報酬・信託費用に充てられます。

③ 本信託に関するその他の内容

本信託に関するその他の内容については、本信託の設定、信託契約の変更及び本信託への追加抛出の都度、取締役会において定めます。

第8号議案 社外取締役に対する株式報酬制度導入の件

1. 提案の理由及び当該報酬を相当とする理由

当社の社外取締役の報酬等は、2025年5月27日開催の第20回定時株主総会において、年額5億円以内とご承認いただき、また、第6号議案として社外取締役については同内容についてご承認をお願いしております。本議案は、これとは別枠に、社外取締役に対する在籍条件型の事後交付型株式報酬制度（以下「本社外取締役株式報酬制度（RSU）」といいます。以下、定義語は、本議案におけるものとします。）の導入についてご承認をお願いするものです。

当社は、社外取締役として、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及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及び助言・提言等を実施し、取締役会の意思決定及び業務執行の妥当性・適正性を確保する機能・役割を果たしつつ、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、株主の皆様との価値共有を図ることを目的として、本議案を含む第6号議案から第8号議案が原案どおり可決されることを条件に、2026年4月16日開催の取締役会において、社外取締役に対する株式報酬の導入を含む、社外取締役の個人別の報酬等の内容に係る決定方針の改定について決議いたしました。その内容の概要は本書47頁から62頁に記載のとおりですが、本議案は、当該方針に沿う内容の社外取締役の個人別の報酬等を付与するために必要かつ合理的なものとなっております。本議案の付議にあたっては、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における審議も経ております。

また、社外取締役が一般株主と利益相反が生じるおそれのない客観的・中立的立場から経営を監督する機能を担っていることに鑑み、下記2.（3）のとおり、交付する株式数は業績とは連動させず、固定的に交付するものいたします。

さらに、本社外取締役株式報酬制度（RSU）では、1事業年度ごとに定時株主総会の終結時から3年以内に終結する最終の事業年度に関する定時株主総会の終結時までの期間（以下「役務提供期間」といいます。）を対象として、当社取締役会が定める数の基準ユニットが事前に社外取締役に付与され、当該基準ユニットについて権利確定し、交付又は給付（以下「交付等」といいます。）される当社株式（又はこれに代わる金銭。以下当社株式と併せて「当社株式等」といいます。）の数の上限は、各役務提供期間あたりそれぞれ45,000株であり（なお、組織再編等2.（4）に定義されます。以下本議案において同じ。）その他一定の場合の取扱いについては、2.（4）をご参照ください。）、当社発行済株式総数（2026年2月28日現在、自己株式控除後）に対する割合は0.002%（小数第4位を四捨五入）であります。以上から、本議案の内容は、相当であると考えております。

本議案が原案どおり可決されますと、当社の社外取締役の報酬は、「固定報酬（基本報酬）」及び「株式報酬」の2つにより構成されることとなります。

なお、本社外取締役株式報酬制度（RSU）の対象となる社外取締役の員数は、第4号議案が原案どおり承認可決されますと8名となります。

2. 本社外取締役株式報酬制度（RSU）における報酬等の額及び内容等

（1）本社外取締役株式報酬制度（RSU）の概要

本社外取締役株式報酬制度（RSU）は、当社定時株主総会終結時から翌年に開催する当社定時株主総会終結時までの期間（なお、当初の期間は本定時株主総会終結時から翌年の当社定時株主総会終結時までの期間とします。）の報酬として、社外取締役に對し、当社取締役会が定める数の基準ユニットを事前に付与し、連続する3事業年度である役務提供期間（なお、当初の役務提供期間は本定時株主総会終結時から2029年に開催される当社定時株主総会終結時までの期間とします。）中、社外取締役と

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める数の当社株式等を交付等する株式報酬制度です。

<p>① 本議案の対象となる当社株式等の交付等の対象者</p>	<p>社外取締役</p>
<p>② 本議案の対象となる当社株式が発行済株式の総数に与える影響</p>	
<p>本社外取締役株式報酬制度（RSU）に係る報酬等の上限額 （下記(2)のとおり。）</p>	<p>一つの役務提供期間につき、当社株式の発行又は処分に係る決議の前の日の営業日における東京証券取引所における当社株式の終値（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）を基礎として算出した額その他の公正な1株当たりの評価額又は1株あたりの払込金額に、本社外取締役株式報酬制度（RSU）に基づき権利確定が見込まれる株式数の最大数を乗じた額</p>
<p>社外取締役に対して交付等が行われる当社株式の数の上限 （下記(3)のとおり。）</p>	<p>・一つの役務提供期間に対して権利確定できる株式数の上限は、45,000株であり、各事業年度に権利確定し交付される当社株式の上限も、原則として1事業年度あたり45,000株※ ・当社発行済株式総数（2026年2月28日時点、自己株式控除後）に対する割合は0.002%（小数第4位を四捨五入） ※下記（4）のとおり組織再編等一定の場合は、複数の役務提供期間に関して社外取締役に付与されたユニットについて同時に権利確定することがある。</p>
<p>③ 業績達成条件の内容 （下記(3)のとおり。）</p>	<p>なし（固定的に交付）</p>
<p>④ 社外取締役に対する当社株式等の交付等の時期 （下記(4)のとおり。）</p>	<p>原則として、各基準ユニットの付与日からそれぞれ3事業年度が経過した後の一定の時期</p>

なお、本社外取締役株式報酬制度（RSU）におけるユニットの付与時期及び当社株式等の交付等が行われる時期のイメージは以下のとおりです。



(2)本社外取締役株式報酬制度（RSU）に係る報酬等の上限額

本社外取締役株式報酬制度（RSU）に係る報酬等の上限額（当社株式に代えて金銭を給付する場合の金銭の額を含みます。）は、社外取締役に対して当社株式を発行又は処分する方法が無償交付（※1）である場合は、それぞれの役務提供期間につき、本社外取締役株式報酬制度（RSU）のために当社取締役会が行う当社株式の発行又は処分に係る決議の前の日の営業日における東京証券取引所における当社株式の終値（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株当たりの評価額に、本社外取締役株式報酬制度（RSU）に基づき権利確定が見込まれる株式の最大数を乗じた額とし、現物出資交付（※2）である場合は、それぞれの役務提供期間につき、当社株式終値を基礎として、当社株式の交付を受ける社外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株あたりの払込金額に、本社外取締役株式報酬制度（RSU）に基づき権利確定が見込まれる株式数の最大数を乗じた額とします（※3）。

- （※1）社外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株式の発行又は処分を行う方法
- （※2）社外取締役に対して報酬等として金銭報酬債権を支給し、社外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、当社株式の発行又は処分を受ける方法
- （※3）本社外取締役株式報酬制度（RSU）に基づく株式交付の日より前に社外取締役が死亡により退任した場合、下記（4）のとおり、当社が合理的に決定する額の金銭を当社株式に代えて給付しますが、この場合、当社株式終値を基礎とする金額ではなく、当該社外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株当たりの評価額を乗じることになります。また、国内に居住する社外取締役が他の国又は地域に居住することとなった場合、又は、国外に居住する社外取締役が他の国又は地域に居住することになった場合、下記（4）に従い、当社が合理的に決定する額

の金銭を当社株式に代えて給付しますが、この場合、当社株式終値を基礎とする金額ではなく、当該社外取締役の国外転居等が決定された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。さらに、本社外取締役株式報酬制度（RSU）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社外取締役株式報酬制度（RSU）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社外取締役が取締役の地位又は役職を喪失することその他の当社があらかじめ定める事項が生じることとなる場合、下記（4）に従い、当社が合理的に決定する額の金銭を当社株式に代えて給付することから、当社株式終値を基礎とする金額ではなく、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) 社外取締役に対して交付等が行われる当社株式等の数の算定方法及び上限

社外取締役には、毎事業年度の一定の時期に、業績に連動しない固定の基準ユニットを付与し、原則として、付与日から3事業年度経過後に権利確定したユニット（以下「株式交付ユニット」といいます。）の数に応じて当社株式等の交付等が行われます。

なお、1ユニットあたりの株式数は、当社株式1株とします（※4）。

（※4）当社株式について株式分割・株式併合等が生じた場合には、当社株式の分割比率・併合比率等に応じて、1ユニットあたりの当社株式数及び下記の上限株式数を調整します。

社外取締役に対してそれぞれの役務提供期間に関し交付等できる当社株式等の数の上限は45,000株とし、1事業年度あたりに権利確定できる当社株式等の数の上限は、原則として45,000株とします。ただし、下記(4)に定める場合には、各役務提供期間に関し、当該時点において付与されているものの交付時期が未到来のユニットの全部または一部を権利確定させることがあります。

(4) 社外取締役に対する当社株式等の交付等の方法及び時期その他株式の交付条件の概要

社外取締役は、役務提供期間中、社外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、上記（3）に基づき算出される付与日から3事業年度経過後に権利確定したユニットの数の相当する当社株式等の交付等を受けるものとします。

ただし、下記①乃至③の場合には、役務提供期間の満了前に社外取締役の地位を失った場合であっても、上記（3）に基づき算出される数の当社株式等の全部又は一部について交付等を行います。

上記に従い社外取締役に当社株式等の交付等を行う場合、当該社外取締役は、株式交付ユニット数に相当する数の当社株式等の交付等を受けます。ただし、下記①乃至③に別段の規定がある場合は、当該規定に従うものとします。

① 死亡又は正当な理由に基づく退任の場合

本社外取締役株式報酬制度（RSU）に基づく当社株式等の交付等が行われる前に、(i)社外取締役が死亡した場合、又は、(ii)社外取締役が正当な理由（その内容は当社取締役会が別途定めるものとします。）により取締役の地位を失った場合、

当該社外取締役は、付与済みの基準ユニットを当該社外取締役の在任期間に応じて按分した数（※5）を、株式交付ユニット数として確定します。なお、社外取締役が死亡した場合、確定した株式交付ユニット数に相当する数の当社株式について、当該当社株式に代えて、当社が合理的に決定する額の金銭の給付を受けます。

（※5）ただし、死亡の場合において、当社報酬委員会から答申を受けた当社取締役会が、相当であると判断した場合、付与済みの基準ユニットの全てを株式交付ユニット数として確定します。

② 国外転居等の場合

国内に居住する社外取締役が他の国又は地域に居住することとなった場合、又は、国外に居住する社外取締役が他の国又は地域に居住することとなった場合、その時点で付与済みの基準ユニットの全部又は一部を株式交付ユニット数として権利確定することがあります。なお、その場合、確定した株式交付ユニット数に相当する数の当社株式について、当該当社株式に代えて、当社が合理的に決定する額の金銭の給付を受けます。

③ 組織再編等に伴う退任の場合

当社株式等の交付等が行われる前に、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（分割型分割に限ります。）、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（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社外取締役株式報酬制度（RSU）に基づく当社株式等の交付等の日より前に到来することが予定されているときに限ります。）であって、かつ、当該組織再編等に伴い社外取締役がその地位又は役職を喪失することその他の当社があらかじめ定める事項が生じるときは、その時点で付与されているユニットにつきすべて権利確定を行うことがあります。この場合、当該社外取締役は、当社が別途合理的に定める場合を除き、原則として、確定した株式交付ユニット数に相当する数の当社株式について、当該当社株式に代えて、当社が合理的に決定する額の金銭の給付を受けます。

(5) マルス及びクローバック

社外取締役に重大な不正・違反行為等又はその他の当社があらかじめ定める事由が発生した場合、本社外取締役株式報酬制度（RSU）に基づく株式の交付等の全部若しくは一部を行わないこととし（マルス）、又は交付等した当社株式等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】取締役の個人別の報酬等の内容に係る決定方針の改定の概要

2026年4月16日開催の当社取締役会で、本総会第6号議案から第8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《役員報酬方針》のとおりです。

○新役員報酬制度策定の目的

当社は、2025年5月の株主総会から新経営体制が発足したことに伴い、2025年8月に事業変革を含む今後の戦略とその実行計画である『7-Elevenの変革』を発表し、新たなグループの経営方針・経営目標を設定しております。当該変革プランを果敢に推進し、当社企業価値を向上させるためには、業務執行取締役が経営に深くコミットメントする体制の確保が不可欠であることから、当社は2026年より役員の報酬制度を見直し、客観性・透明性ある手続を確保しつつ、当社の持続的な成長に向けた健全なインセンティブとして機能する報酬内容に、本総会第6号議案から第8号議案のご承認をいただくことを条件として、改定いたします。

今回の新役員報酬制度の制定にあたっては、上記『7-Elevenの変革』が「成長に向けた取り組み」として「グローバルで統合されたマネジメントプロセスと枠組みの設定」を掲げていることに基づき、当社及び主要事業子会社の役員報酬制度について、グローバルで統合された共通報酬指針を策定しつつ、当社及び主要事業子会社のグループ経営上の機能・役割に応じ、各社の役員報酬制度を策定するものとします。

《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、以下の基本方針等に基づき、構築・運用するものとします。

(1)役員報酬制度の基本方針

当社は、当社の役員報酬制度を、当社および株式会社セブン・イレブン・ジャパン（本方針において、SEJといいますが）、7-Eleven, Inc.（本方針において、SEIといいますが）ならびに7-Eleven International LLC（本方針において、7INといいますが。また、SEJ、SEIおよび7INを総称して「主要事業子会社」といいます。）間で統合された報酬指針（以下「グループ役員等報酬指針」といいます。）を策定し、これを共通の基本指針としつつ、当社および主要事業子会社のグループ経営上の機能・役割に応じ、策定するものとします。

(2)各役位別の報酬に関する考え方

(a)業務執行取締役

当社の業務執行取締役の報酬は、グループ役員等報酬指針に基づき、当社の中長期的な企業価値の創造へ向け、当社の業務執行取締役および主要事業子会社の事業執行に携わる役員が、戦略課題に対して共通の目標意識をもって一体的に取り組み、相互協力を促進する連携体制を確保し、処遇の透明性と公平性を高める観点から構築・運用するものとします。なお、グループ役員等報酬指針は、以下の報酬基本原則に基づいて運用します。

《報酬基本原則》

- Attracting and Retaining Premier Executive Talent
(優秀な経営人財の獲得と離職防止)
- World-Class Long-Term Value Creation
(世界クラスの長期的な価値創造)
- Engaging Leaders Around Strategic Priorities
(戦略的優先事項に対するリーダーのエンゲージメント)
- Pay-for-Performance Alignment
(企業価値と業績連動報酬支給額との連動性)
- Alignment with Broad Stakeholder Interests
(幅広いステークホルダーの利益との調和の確保)
- Encouraging Appropriate Risk Management
(適切なリスク管理の促進)
- Transparency and Accountability
(透明性と説明責任)

(b)社外取締役

当社の社外取締役は、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および助言・提言等を実施し、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・役割を担っていることから、役割の大きさに応じた適正な報酬水準とするとともに、業績に連動しない報酬制度とします。

(c)監査役

当社の監査役は、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監査を行っていることから、固定報酬による報酬制度とします。

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。

業務執行取締役の報酬水準の決定にあたっては、個々の業務執行取締役もしくは業務執行取締役のグループごとに、以下を考慮してベンチマーキングピアグループを適切に選定します。

- ・対象業務執行取締役が属する事業体の業種の類似性
- ・対象業務執行取締役が属する事業体の規模の類似性
- ・対象業務執行取締役が属する人材競合市場
- ・対象業務執行取締役の権限責任の大きさ
- ・なお、より慎重な検討が必要な場合、報酬ベンチマーキングにおいて、単一のピアグループを報酬水準設定の唯一の根拠とせず、他のピアグループで検証することも考慮します。

代表取締役社長兼CEOの報酬ベンチマークにおいてはグローバル小売業をピアグループとして設定しています。なお、グローバル小売業ピアグループは、ピアグループ構成企業の業績等に応じて適切に報酬委員会を選定するものとします。

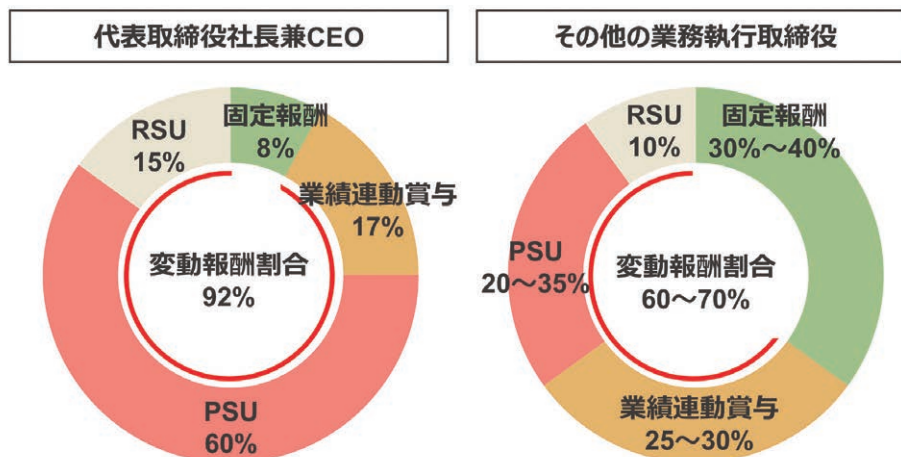
3 報酬構成

(1)業務執行取締役

(a)報酬構成の割合

業務執行取締役の報酬構成の割合(※1)は概ね次のとおりとします。

業績条件型の事後交付型株式報酬 (Performance Share Unit: PSU) および在籍条件型の事後交付型株式報酬 (Restricted Stock Unit : RSU) は当社からの直接交付型もしくは信託型によって運営します。



(※1) 業績連動賞与およびPSUが基準報酬額であるときを前提として算出しています。

上表の報酬構成割合は、国内非居住者および役職に応じた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

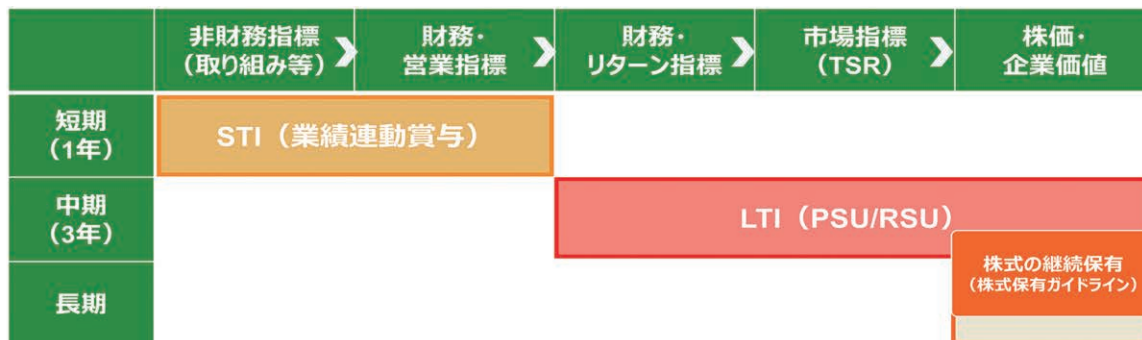
- ・ 職責の大きさに応じた役職位ごとの、固定の金銭報酬とします。
- ・ 報酬は、在任期間中、毎月定期的に支給します。
- ・ 報酬委員会による審議・答申のうえ取締役会の決定に基づき、国内非居住者への諸手当を基本報酬に含めて支給することができるものとします。
- ・ 報酬委員会による審議・答申のうえ取締役会の決定に基づき、役職に応じた手当を支給することがあります。

(ii)変動報酬

○変動報酬の設計原則

当社の変動報酬は、グループ役員等報酬指針が掲げる「World-Class Long-Term Value Creation（世界クラスの長期的な価値創造）」の実現へ向けて、業務執行取締役を力強く動機づけるインセンティブとして設計します。当社グループの長期的な企業価値の創造は、CVS事業の拡大と収益力強化を通じた「稼ぐ力」の強化による短期的な自律的成長、戦略的なキャピタルアロケーションによる資本効率の改善を通じた中長期的な成長、そして創出した企業価値の維持・向上という、異なる時間軸にまたがる経営行動の総体によって実現します。変動報酬は、これらの経営行動を短期・中期・長期の異なる時間軸に文脈化し、業績連動賞与、PSU、RSUならびに株式保有ガイドラインの三層構造の中に可視化することで、時間軸ごとの戦略的優先課題に対して業務執行取締役を明確に尽力させることを目的とします。また、こうした設計を通じ、企業価値増減と報酬増減とが連動することによる規律づけを強化し、企業価値と業績連動報酬の支給額との連動性を高めることで、報酬制度全体の説明責任、客観性および透明性を確保します。

〈変動報酬（STI・LTI）の機能分担〉



※STI：年次インセンティブ、LTI：長期インセンティブ

なお、上記の設計原則と同一の考え方を、グループ役員等報酬指針に基づき主要事業子会社（SEJ、SEIおよび7IN）の業務執行に携わる役員にも適用します。とりわけ、当社は長期インセンティブKPI（Key Performance Indicator）としてTSR（株主総利回り）指標を採用しておりますが、主要事業子会社の長期インセンティブにも当社と同様にTSR指標の評価を組み込むことにより、グループ全体の企業価値創造に対する意識を事業子会社の業務執行に携わる役員にも共有し、戦略課題に対する共通の目標意識と相互協力を促進する連携体制を確保します。

具体的な設計の考え方は以下のとおりです。

〈業績連動賞与〉

業績連動賞与は、当社グループの「稼ぐ力」の強化へ向けて業務執行取締役の日々の経営努力を促すため、連結営業収益・連結営業利益額に加え、戦略課題への取り組みおよび非財務指標をKPIとして設定します。

〈PSU（業績条件型の事後交付型株式報酬）〉

PSUは、変動報酬の中で最も重要なインセンティブの要素と位置づけています。中長期的な成長や資本効率の改善を含む中長期の企業価値創造へ向けた経営行動を多面的に評価するため、経営成果の指標としての連結EBITDA、連結ROICおよび外部の市場評価としての相対TSRをKPIとして採用します。とりわけ相対TSRについては、変革期における企業価値向上の重要性に鑑み、PSU全体の中で最も大きなウエイトを設け、対TOPIX（配当込み）比較と対グローバル小売業ピアグループ比較の2種類の評価軸を設定し、変革の着実な進展を通じた企業価値創造期待の創出を通じて、国内上場企業およびグローバル小売業のいずれの各社よりも上回る成長を実現する意識を経営陣に強く持たせるようにします。

〈RSU（在籍条件型の事後交付型株式報酬）および株式保有ガイドライン〉

RSUは、継続的に株主との利益・リスクの共有を促進していくため、業績評価は行わず、每期一定の価値を付与します。株式保有ガイドラインは、当社株式を、既定の保有水準に達するまで売却せず継続保有することを義務付けることで、業務執行取締役が企業価値創出の成果を更に長期的に維持・向上することに務め、また株主価値の毀損に対しても責任を持つ姿勢を明確化します。

上記に基づき、各業務執行取締役の変動報酬は以下の原則に従い設計します。

○目標設定および評価

目標設定は、株主・投資家を含むステークホルダーの当社企業価値創造期待を満たすべく、挑戦的な目標となるよう設定します。一方で、短期的かつ過度なリスクテイクを促す設計は避けるものとします。

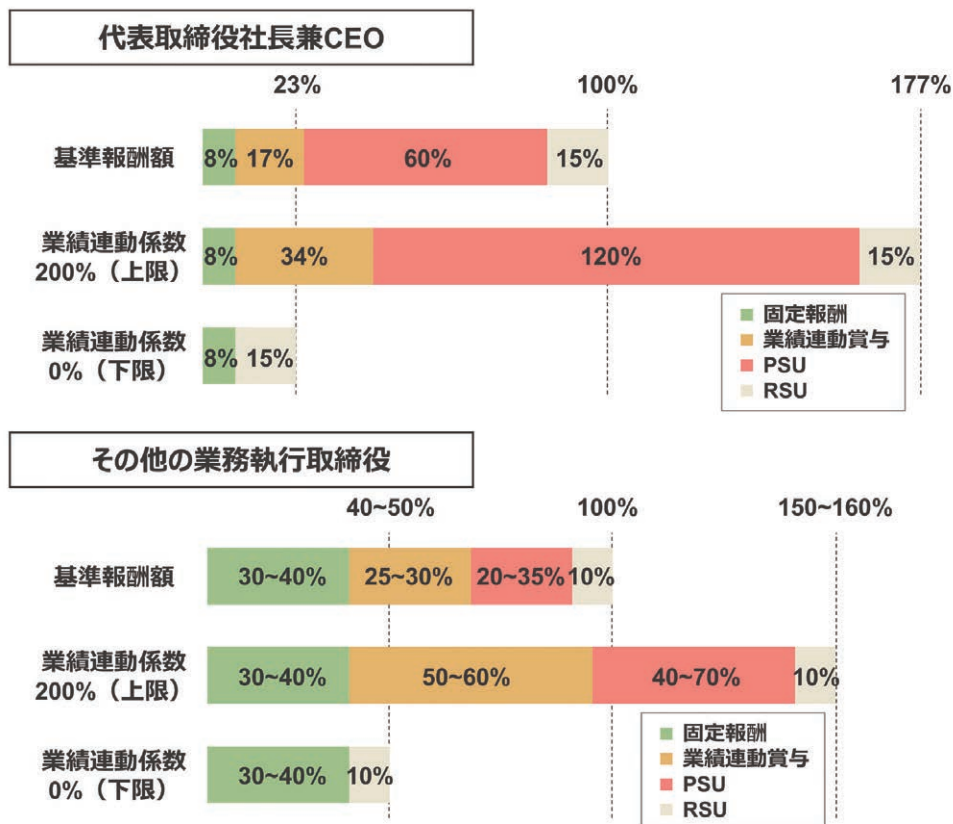
○業績連動賞与およびPSUの変動幅

業績連動賞与およびPSUの変動幅は0～200%に設定します（業績連動賞与は基準額に対する変動幅、PSUは基準ユニット数に対する変動幅）。

それぞれの支給率が上限・下限となった場合の報酬支給額のイメージは下図のとおりです。

〈支給率が上限・下限となった場合の報酬支給額のイメージ〉

企業価値増減と報酬支給額の連動性を高め、報酬制度全体の説明責任および客観性・透明性を確保する報酬内容としています。なお、PSU・RSUに基づく報酬の価値は株価に応じて変動するため、下記割合も変動します。



○期末の裁量調整

インセンティブ機能の実効性確保の観点から、想定外の経営環境の変化、臨時の利益や損失が支給率に与える影響については、報酬委員会の慎重な審議による答申に基づき、取締役会は裁量調整の必要性を判断します。

(ii -1)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、事業年度ごとの会社業績や個人評価等の確定後に毎年支給します。
- ・業績連動賞与におけるKPIは下表のとおりとします。短期のインセンティブとしては、当該年度におけるグループ事業の成長や収益性、またそれらに繋がる個々の業務執行取締役の定性的な取り組みや非財務指標を評価します。
- ・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の向上度」を非財務KPIとして評価します。
- ・「持続可能な社会」と「企業の持続的成長」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に追加しましたが、2025年9月のグループ再編に伴い、CO2排出量の削減目標等の見直しを行っております。当該見直しが決定され次第、見直し後の「CO2排出量の削減の取り組み等環境負荷低減の推進度」を業績連動賞与の非財務KPIとして評価します。

(業績連動賞与におけるKPI)

KPI	割合	評価目的
(a) 連結営業収益	35%	グループ全体の毎期における事業の成長を評価
(b) 連結営業利益額	35%	グループ全体の毎期における事業の収益性を評価
(c) 個人評価	25%	個々の業務執行取締役の毎期における戦略課題への取り組みを評価
(d) 非財務 (※)	5%	従業員エンゲージメントの向上度およびCO2排出量削減の取り組み等環境負荷低減の推進度その他の非財務指標を評価

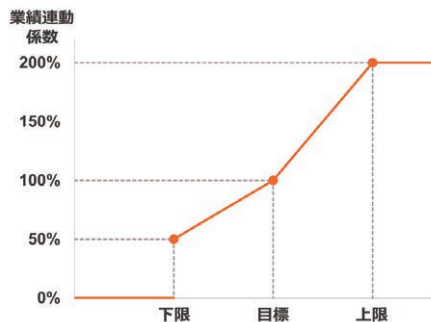
(※) 報酬委員会による総合評価

<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) + (d)

- (a) 「連結営業収益」に関する連動係数 × 35%
- (b) 「連結営業利益額」に関する連動係数 × 35%
- (c) 「個人評価」に関する連動係数 × 25%
- (d) 「非財務」に関する連動係数 × 5%

〈連結営業収益・連結営業利益額における業績連動の仕組み（イメージ）〉



- ・業績連動賞与の変動幅は基準額に対して0%~200%とします。

(ii -2)PSU（業績条件型の事後交付型株式報酬）

- ・中長期のインセンティブ報酬として、会社業績や経営指標等に基づき変動する、業績連動の株式報酬とします。
- ・毎年、取締役に対しユニットを付与し、連続する3年間である役務提供期間中、原則として、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社株式等を交付します。当初の役務提供期間は、2026年定時株主総会の終結時点から2029年に開催予定の当社定時株主総会の終結時点までとします（オーバーラップ型）。
- ・権利確定は原則として役務提供期間（3年後）経過後とします（一括確定）。
- ・役務提供期間終了までに退任した場合、ユニットは原則失効しますが、死亡による退任やその他正当な事由による退任時には権利確定を早期化し、権利確定させるユニット数を必要に応じて合理的に調整できるものとします。
- ・組織再編等の際にも権利確定を早期化することがありますが、組織再編等のみを以て権利確定することはなく、当該組織再編等に伴い取締役または一定の役職の地位を喪失することとなる場合に権利確定します（いわゆる“ダブルトリガー”方式）。
- ・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。

(PSUにおけるKPI)

KPI	割合	評価目的
(a) 連結EBITDA	25%	事業が生む利益・キャッシュフローの規模の中長期的な成長を評価
(b) 連結ROIC	25%	事業が生む利益の投下資本に対する効率性の中長期的な向上を評価
(c) 相対TSR (対TOPIX (配当込み) 比較)	25%	国内株式市場における当社の相対的なパフォーマンスを中長期的に評価
(d) 相対TSR (対グローバル小売業比較)	25%	グローバル小売業に対する当社の相対的なパフォーマンスを中長期的に評価

<PSUに係る係数の算出式>

業績連動型株式報酬に係る係数 = (a) + (b) + (c) + (d)

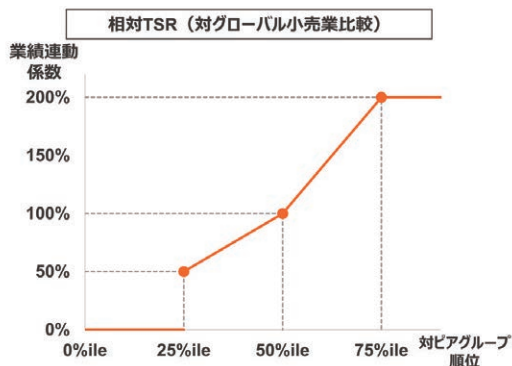
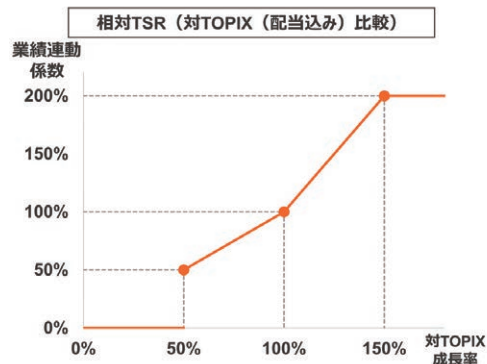
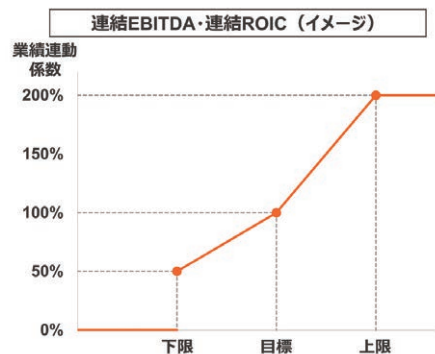
(a) 「連結EBITDA」に関する連動係数 × 25%

(b) 「連結ROIC」に関する連動係数 × 25%

(c) 「相対TSR (対TOPIX比較)」に関する連動係数 × 25%

(d) 「相対TSR (対グローバル小売業比較)」に関する連動係数 × 25%

〈各KPIにおける業績連動の仕組み〉



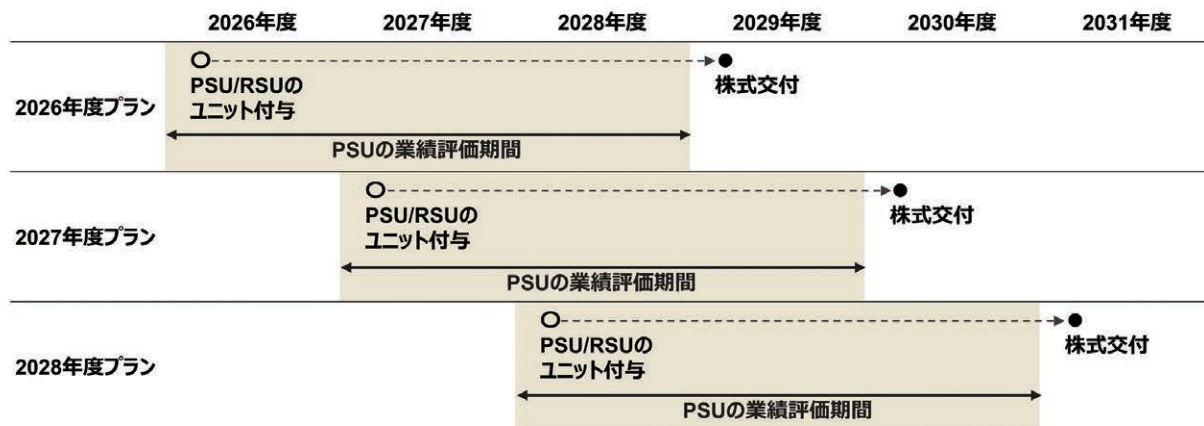
* グローバル小売業ピアグループは、ピアグループ構成企業の業績等に応じて適切に報酬委員会が選定するものとします。

(ii -3)RSU (在籍条件型の事後交付型株式報酬)

- ・ 在任中の継続的な株式保有および株主価値の共有を促進するため、対象となる役務提供期間の継続勤務を条件とする、在籍条件型の株式報酬とします。
- ・ 当初の役務提供期間は、2026年定時株主総会の終結時点から2029年に開催予定の当社定時株主総会の終結時点までとし、毎年ユニットを付与します（オーバーラップ型）。
- ・ 権利確定は原則として役務提供期間（3年間）経過後とします（一括確定）
- ・ 役務提供期間終了までに退任した場合、ユニットは原則失効しますが、死亡による退任やその他正当な事由による退任時には権利確定を早期化し、権利確定させるユニット数を必要に応じて合理的に調整できるものとします。
- ・ 組織再編等の際にも権利確定を早期化することがありますが、組織再編等のみを以て権利確定することはなく、当該組

織再編等に伴い取締役または一定の役職の地位を喪失することとなる場合に権利確定します（いわゆる“ダブルトリガー”方式）。

〈PSU・RSUの付与サイクルのイメージ〉



(c) 株式保有ガイドライン

株主との価値共有を長期的かつ持続的に確保するため、下表のとおり株式保有ガイドラインを設定するとともに、保有目標水準到達以降も、在任中は継続して保有目標水準以上の当社株式を保有することとします。

〈株式保有ガイドライン〉

就任後（ガイドライン適用開始日に在任する業務執行取締役については当該適用開始後）、5年以内に達成を目指す保有目標水準。保有目標水準には実質的に保有株式と同等と認められる未確定のRSUを含めるものとします。

	保有目標水準
代表取締役社長兼CEO	基本報酬（年額）の5倍
その他の業務執行取締役	基本報酬（年額）の1倍

(d) 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また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、各報酬の全部もしくは一部の支給・交付を行わないこととし（マルス）または支給・交付した各報酬の全部も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。但し、クローバックの対象となる報酬は、クローバックを実施する事由が認められた日の属する事業年度およびその前の3事業年度に支給・交付された各変動報酬とします。

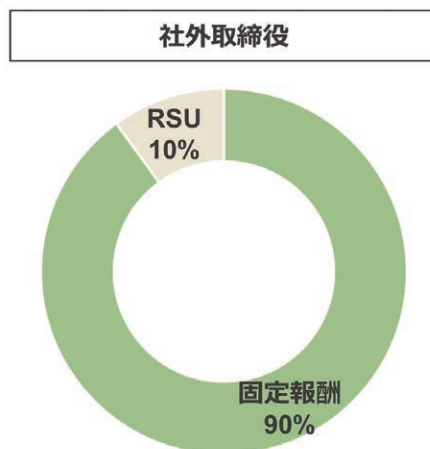
(e) セベランス

本方針に記載される報酬の他、出身地・居住地・職責等に鑑みて想定される人材市場における報酬水準・報酬慣行等を考慮し、報酬委員会から答申を受けた取締役会において、セベランスの支給が相当と判断される場合には、株主総会の承認を条件として、報酬委員会から答申を受けた取締役会が適切と認める額のセベランスを支給する場合があります。

(2) 社外取締役

(a) 報酬構成の割合

社外取締役の報酬は、固定報酬および株式報酬（RSU）からなります。役職に応じた手当加算前の固定報酬と在籍条件型の事後交付型株式報酬（RSU）の比率は、概ね9：1とします。



(b)構成内容

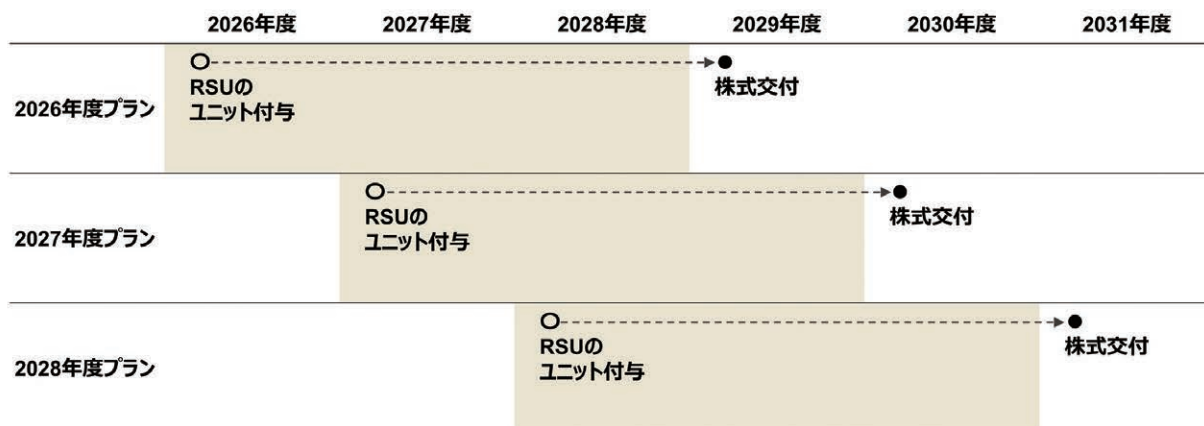
(i)固定報酬

- ・ 固定の金銭報酬を、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、取締役会議長、指名委員会委員長および報酬委員会委員長等の役職に応じた手当を支給することがあります。

(ii)RSU（在籍条件型の事後交付型株式報酬）

- ・ 社外取締役として、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および助言・提言等を実施し、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・役割を果たしつつ、中長期的な企業価値向上への貢献意欲を高め、株主との価値共有を図ることを目的として、RSUを付与します。
- ・ 当初の役務提供期間は、2026年定時株主総会の終結時点から2029年に開催予定の当社定時株主総会の終結時点までとし、毎年ユニットを付与します（オーバーラップ型）。
- ・ 権利確定は原則として役務提供期間経過後（3年間）とします（一括確定）
- ・ 役務提供期間終了までに退任した場合、ユニットは原則失効しますが、死亡による退任やその他正当な事由による退任時には権利確定を早期化し、権利確定させるユニット数を必要に応じて合理的に調整できるものとします。
- ・ 組織再編等の際にも権利確定を早期化することがありますが、組織再編等のみを以て権利確定することではなく、当該組織再編等に伴い取締役または一定の役職の地位を喪失することとなる場合に権利確定します（いわゆる“ダブルトリガー”方式）。

〈RSUの付与サイクルのイメージ〉



(c) マルス・クローバック (RSU)

社外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また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、取締役会が定める事由が生じた場合には、RSUの全部もしくは一部の支給・交付を行わないこととし（マルス）または支給・交付したRSUの全部も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。但し、クローバックの対象となるRSUは、クローバックを実施する事由が認められた日の属する事業年度およびその前の3事業年度に交付されたRSUとします。

(d) 株式保有ガイドライン

社外取締役が在任期間中に取得した当社株式は、株式報酬にかかる納税のための売却を除き、原則、退任時までその全量を継続保有することとしています。

(3) 監査役

(a) 報酬構成の割合

監査役の報酬構成の割合は、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

- ・ 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（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た報酬委員会を設置しています。報酬委員会は、グループ役員等報酬指針に基づき、当社の役員等、SEJ代表取締役およびSEIならびに7INのCEOの報酬制度および報酬内容について審議・答申する権限を有しています。報酬委員会における審議に際しては、その役割・権限を適切に行使するため、グループ役員等報酬指針との整合性、経営環境の変化、株主・投資家との対話内容やフィードバック等を踏まえるとともに、グローバルに豊富な経験・知見を有する報酬アドバイザー（WTW [ウイリス・タワーズワトソン]）を起用し、審議に必要な情報や助言、審議の進行上の支援を受けています。

(2)報酬の決定方法

当社の役員報酬に関する基本方針は、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、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およびKPI達成度に基づき報酬委員会で審議したうえで、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

役員報酬額は、2026年5月27日開催予定の第21回定時株主総会において、当社の取締役の報酬額改定及び当社の取締役に対する事後交付型株式報酬制度の導入に関する各議案のご承認をいただくことを条件として、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

・ 金銭報酬

年額25億円以内（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。）

・ 事後交付型株式報酬制度

各役務提供期間当たり、社外取締役を除く取締役に対し、4,500,000株（うちPSUは4,000,000株、RSUは500,000株）、社外取締役に対しては45,000株（全てRSU）を上限とします（ただし、組織再編等一定の場合は、複数の役務提供期間に対して付与されたユニットについて同時に権利確定することがあります。）。

報酬等の上限額は、①信託交付の場合、それぞれの役務提供期間に関し、信託の設定時（または延長時）の東京証券取引所における当社株式の終値（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）を基礎として算出した額に、対象取締役に対する事後交付型株式報酬として権利確定が見込まれる株式数の最大数を乗じた金額とし、②直接交付の場合、それぞれの役務提供期間に関し、当社株式の発行また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）を基礎として算出した額その他の公正な1株当たりの評価額または1株あたりの払込金額に、対象取締役に対する事後交付型株式報酬として権利確定が見込まれる株式数の最大数を乗じた額とします。

(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）

以上

事業報告

2025年3月1日から2026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、景気が緩やかに回復しました。また、個人消費は物価上昇の影響等から消費者マインドの下押しリスクがみられたものの、雇用・所得環境の改善を背景に緩やかな増加基調を維持しました。

北米経済は、景気が堅調に推移したものの、個人消費については物価上昇の影響等により、低所得者層を中心に消費の抑制傾向が見られました。

このような環境の中、当社は2025年8月6日に公表した「7-Elevenの変革」におけるコンビニエンスストア事業変革によるグローバル成長に向けた取り組みにおいて、当期は今後の成長を確たるものにするための経営基盤を再構築しており、可能な限り早期の効果発現に向けた取り組みを進めてまいりました。

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。

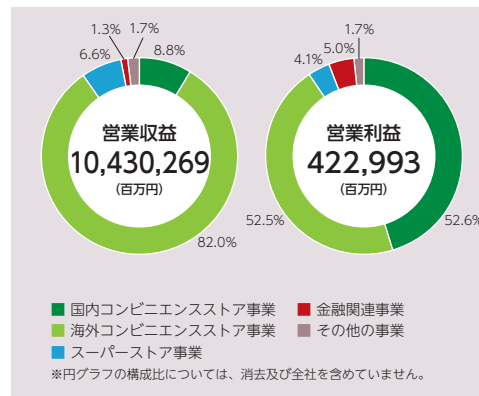
株式会社セブン・イレブン・ジャパン、株式会社セブン・イレブン・沖縄、7-Eleven, Inc.及び7-Eleven Stores Pty Ltdにおける加盟店売上を含めた「グループ売上」は、16,992,087百万円（前年度比92.1%）となりました。なお、為替による影響は前年度と比べ、グループ売上は1,466億円、営業収益は1,197億円、営業利益は31億円減少しております。

また、親会社株主に帰属する当期純利益は、営業利益の増加に加え、株式会社ヨーク・ホールディングス傘下の子会社の非連結化等による影響や、前年度に特別損失に計上していた7-Eleven, Inc.の不採算店の閉店及びイトーヨーカドーネットスーパーの事業撤退等の影響により、前年度比169.2%となりました。

連結業績

グループ売上	16,992,087百万円 (前年度比92.1%)
営業収益	10,430,269百万円 (前年度比87.1%)
営業利益	422,993百万円 (前年度比100.5%)
経常利益	377,411百万円 (前年度比100.8%)
親会社株主に 帰属する当期純利益	292,760百万円 (前年度比169.2%)

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〕

914,583百万円

(前年度比101.2%)

〔営業利益〕

222,521百万円

(前年度比95.3%)

国内コンビニエンスストア事業における営業収益は914,583百万円（前年度比101.2%）、営業利益は222,521百万円（同95.3%）となりました。

株式会社セブン・イレブン・ジャパンは、お客様の消費行動の変化に対応すべく、2025年5月から新体制の下で「フレッシュフードの差別化」、「店舗ネットワークの強化」、「7NOWのお客様価値最大化」に加え、「お客様とのエンゲージメント強化」を重点施策として、客層の拡大と来店頻度の向上、及び外部環境の影響を受けにくい経営構造への変革に向けた取り組みを進めてまいりました。一例として、出来立て商品の「セブнкаフェ ベーカーリー」や「セブнкаフェ ティー」の全国展開を図りました。

当連結会計年度は、既存店売上が前年度を上回った一方で、米等の原材料価格の高騰により荒利率が前年度を下回りました。加えて、物価上昇等の影響により販管費は前年度を上回り、営業利益は220,263百万円（同94.2%）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5,469,315百万円（同101.9%）となりました。

なお、当第4四半期連結会計期間の3か月間は、引き続き「商品開発」「マーケティング」「オペレーション」「コミュニケーション」の4部門の連携に加え、外部知見も取り入れた共創型マーケティングによる商品開発・販売強化に取り組みました。商品開発戦略としてはカテゴリー毎にフォーカスし、デイリー商品の強化を図りました。また、お客様とのコミュニケーション強化策として、新コンセプトのTVCM放映やマスメディア・インフルエンサー連動型のイベント実施、SNS発信等に取り組んだこと等により、既存店売上は前年度を上回りました。荒利率については、出来立てカウンター商品の売上は伸長したものの原材料価格高騰の影響を受け、前年度を下回りました。

海外コンビニエンスストア事業

〔営業収益〕

8,556,832百万円

(前年度比93.3%)

〔営業利益〕

222,223百万円

(前年度比102.8%)

海外コンビニエンスストア事業における営業収益は8,556,832百万円（前年度比93.3%）、営業利益は222,223百万円（同102.8%）となりました。

北米の7-Eleven, Inc.は、物価上昇の影響等により、低所得者層を中心に食品や生活必需品への節約志向が見られる中で、

「フレッシュフードの差別化」、「店舗ネットワークの強化」、「7NOWのお客様価値最大化」、「バリューチェーン横断での販管費コントロール」を重点施策として取り組んでまいりました。

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ったものの、コスト適正化を継続して実施したことにより、営業利益（のれん償却前）は332,381百万円（同100.8%）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、9,725,461百万円（同92.7%）となりました。

なお、当第4四半期連結会計期間の3か月間は、フレッシュフードを中心としたバリューオファー施策等により客単価が前年度を上回りましたが、10月及び11月の政府閉鎖影響等による客数減少の影響をカバーできず既存店商品売上は前年度を下回りました。ガソリンについては市況の影響により収益は回復しました。また、コスト適正化を継続しておりますが人件費、地代家賃上昇等により販管費は前年度を上回りました。

7-Eleven International LLCは、既存地域への支援を強化し、各市場の特性に合わせた「食のコンビニ」への転換を進めています。当連結会計年度の営業利益（のれん償却前）は20,723百万円（同144.9%）となりました。なお、2024年度に子会社となった7-Eleven Australia（オーストラリア）においては、タバコ販売規制強化による売上への影響があるものの、フレッシュフードの商品開発強化と品揃えの拡大等により客数が増加し既存店売上は前年度を上回りました。

スーパーストア事業

〔営業収益〕

689,478百万円

（前年度比48.1%）

〔営業利益〕

17,515百万円

（前年度比168.2%）

スーパーストア事業における営業収益は689,478百万円（前年度比48.1%）、営業利益は17,515百万円（同168.2%）となりました。

また、2025年9月1日付で株式会社ヨーク・ホールディングス傘下の子会社は連結の範囲から除外されました。なお、株式会社ヨーク・ホールディングス傘下の子会社は中間連結会計期間までの業績を連結子会社として計上しております。

金融関連事業

〔営業収益〕

137,197百万円

（前年度比64.7%）

〔営業利益〕

20,970百万円

（前年度比65.5%）

金融関連事業における営業収益は137,197百万円（前年度比64.7%）、営業利益は20,970百万円（同65.5%）となりました。

また、2025年6月24日付で株式会社セブン銀行及びその子会社9社は連結の範囲から除外されました。なお、株式会社セブン銀行及びその子会社9社は中間連結会計期間までの業績を連結子会社として計上しております。

その他の事業における営業収益は179,716百万円（前年度比56.0%）、営業利益は6,979百万円（同120.8%）となりました。

また、2025年9月1日付で株式会社ヨーク・ホールディングス傘下の子会社は連結の範囲から除外されました。なお、株式会社ヨーク・ホールディングス傘下の子会社は中間連結会計期間までの業績を連結子会社として計上しております。

消去及び全社

[営業収益]

△47,538百万円

(前年度比19,801百万円増)

[営業損失]

△67,218百万円

(前年度比9,805百万円減)

調整額（消去及び全社）における営業損失は67,218百万円（前年度は77,023百万円の営業損失）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含む本社費用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、402,277百万円となりました。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	114,499
海外コンビニエンスストア事業	226,309
スーパーストア事業	17,090
金融関連事業	35,638
その他の事業	4,602
消去及び全社	4,136
合計	402,277

- (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 18 期	第 19 期	第 20 期	第 21 期
	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	2025年3月 1日から 2026年2月28日まで
営 業 収 益	百万円 11,811,303	百万円 11,471,753	百万円 11,972,762	百万円 10,430,269
親会社株主に帰属する 当 期 純 利 益	百万円 280,976	百万円 224,623	百万円 173,068	百万円 292,760
1 株 当 た り 当 期 純 利 益	円 銭 106 05	円 銭 84 88	円 銭 66 62	円 銭 118 81
総 資 産	百万円 10,550,956	百万円 10,592,117	百万円 11,386,111	百万円 9,142,957
純 資 産	百万円 3,648,161	百万円 3,900,624	百万円 4,223,212	百万円 3,648,195
1 株 当 た り 純 資 産 額	円 銭 1,311 31	円 銭 1,416 94	円 銭 1,555 39	円 銭 1,566 06

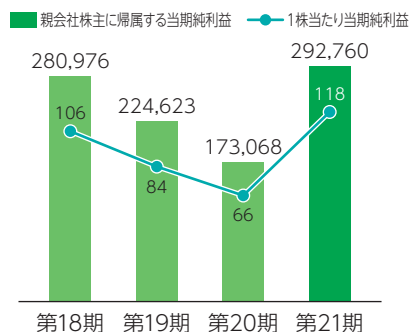
- (注) 1. 「1株当たり当期純利益」は、自己株式数を控除した期中平均発行済株式総数により、「1株当たり純資産額」は期末発行済株式総数(自己株式数を控除した株式数)により算出しております。
2. 当社は、2024年3月1日付で普通株式1株を3株に株式分割しております。第18期の期首に当該株式分割が行われたと仮定して、「1株当たり当期純利益」及び「1株当たり純資産額」を算定しております。
3. 「法人税、住民税及び事業税等に関する会計基準」(企業会計基準第27号 2022年10月28日)等を第21期の期首より適用しており、第20期の企業集団の財産及び損益の状況の推移については、当該会計基準等を遡って適用した後の数値を記載しております。

● 営業収益(百万円)



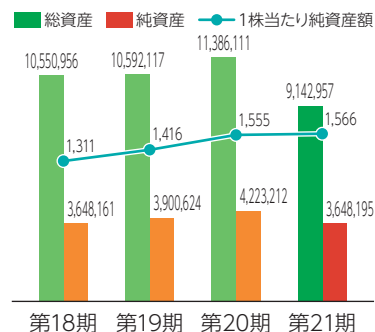
● 親会社株主に帰属する当期純利益(百万円)

● 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 株式会社ヨーク・ホールディングスにおける会社分割（吸収分割）による事業承継

当社は、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（以下、「本SPC」といいます。）の完全子会社である株式会社BCJ-96（現株式会社ヨーク・ホールディングス。以下、「現ヨークHD」といいます。）に対して、当社の完全子会社である株式会社ヨーク・ホールディングス（以下、「旧ヨークHD」といいます。）の本社機能及び当社グループの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当社の連結子会社22社及び持分法適用会社7社の計29社の管理機能その他全ての事業に係る権利義務（旧ヨークHDが直接保有する株式会社イトーヨーカ堂、株式会社ヨークベニマル、株式会社ロフト、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（現株式会社デニーズジャパン）、株式会社セブン&アイ・クリエイトリンク（現株式会社クリエイトリンク）及び株式会社シェルガーデンの全株式を含みます。）を、現ヨークHDに対して吸収分割の方法で承継させること（以下、「本吸収分割」といいます。）を決議しました。また、2025年9月1日に本吸収分割の手続きが完了いたしました。当社は、同日、本SPCに対して、当社の株式保有割合が35.07%となるよう再出資を行いました。これに伴い、旧ヨークHD傘下の子会社は連結の範囲から除外され、本SPCが持分法適用会社となりました。

② 株式会社セブン銀行の株式譲渡及びそれに伴う子会社異動

当社の完全子会社である株式会社セブン・イレブン・ジャパン、株式会社イトーヨーカ堂、株式会社ヨークベニマルの3社は、それぞれが保有する当社子会社の株式会社セブン銀行（以下、「セブン銀行」といいます。）の株式の一部もしくは全部について、2025年6月19日付でセブン銀行が公表した自己株式買付けに応じること（以下、「本件譲渡」といいます。）を決定し、本件譲渡が実施された2025年6月24日に子会社の異動が完了しました。本件譲渡により、当社グループのセブン銀行に対する議決権比率は39.9%となりました。これに伴い、セブン銀行及びその子会社9社は連結の範囲から除外され、セブン銀行は持分法適用会社となりました。

(5) 重要な子会社の状況 (2026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%

(注) 1. 上記の内、7-Eleven, Inc.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	1,941,718百万円

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140社、持分法適用会社は13社であります。

(6) 対処すべき課題

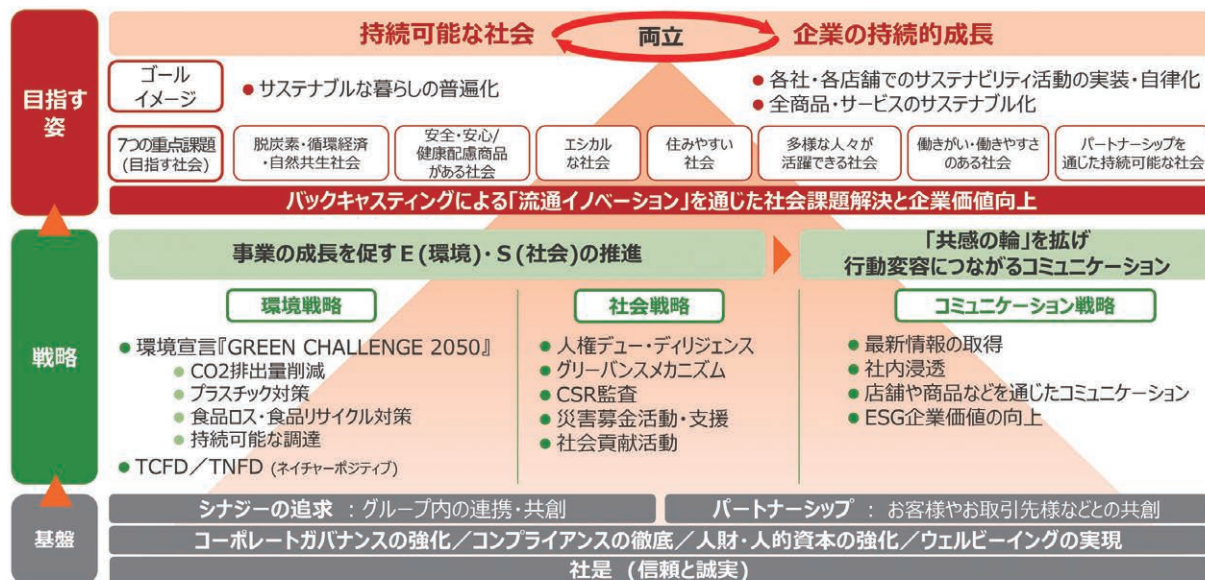
当社は、「変革プラン」を通じて、筋肉質な組織を構築し、あらゆる変化にスピーディーに対処していきます。当社は、セブン-イレブン事業をグローバルに展開し、長年にわたってトップポジションを維持し、マーケットリーダーの地位を確立してきました。しかし、数多くの成功の反面、近年はイノベーションの鈍化と事業の推進力低下というリスクが顕在化していました。新たな経営チームは、この点について深い危機感を抱き、事業運営の手法をスピーディーに変革する必要性を共有しています。また、この変革を推進するにあたり、私たちは創業者たちが掲げ、確立してきた創業者の精神「信頼と誠実」「変化への対応」を、変わることのない経営理念とし、謙虚に学び、積極的に変化を起こす姿勢を持ったグループの企業文化を育成していきます。改めて自分たちの事業を再定義し、自ら挑戦し、積極的に考え、行動を変えることが必要であり、すべての従業員が創業者のように考え行動することで、イノベーションを起こし、成長を加速していくことが重要だと考えています。このような全社規模の企業文化の再構築と本プランで示す抜本的な変革に向けて、新たな経営チームは、各事業会社のリーダーシップ・チームとも緊密に連携し、ワンチームとして経営を推進していく体制を整え、各種施策を遂行していきます。経営チームは、「変革プラン」の策定にあたり、各事業会社と対話と議論を積み重ね、早急に対処すべき経営課題を特定しました。

主要課題	課題解決の方向性	成長に向けた取り組み
HD/本社 <ul style="list-style-type: none"> グローバル統合計画・マネジメント グローバル意思決定 グローバル人材 本社機能 グローバルでの知見・経験の共有 	HD/本社 経営基盤の確立	<ul style="list-style-type: none"> グローバルで統合されたマネジメントプロセスと枠組みの設定 HD機能のアップグレード
SEI/SEJ/7IN全体 <ul style="list-style-type: none"> 消費者の支出行動変容 消費者の利用チャネル変容 「コストプッシュ型」のインフレ 加盟店の利益確保 	SEI/SEJ/7IN全体 さらなるお客様志向 デジタルシフト バリューチェーン最適化	<ul style="list-style-type: none"> 差別化された食品提供のための店舗、設備への投資 最適な店舗形態での店舗ネットワークの拡大 7NOWの拡大 お客様価値最大化への成長投資を可能とするコスト・コントロール
SEI <ul style="list-style-type: none"> フレッシュフードへのお客様認知 ガソリン需要 	SEI 成長牽引の足場固め 既存の収益機会の最大化	<ul style="list-style-type: none"> オリジナル商品、PB商品の拡大 ガソリン事業における垂直統合
SEJ <ul style="list-style-type: none"> SEJブランドへのお客様認識 競争の激化 	SEJ イノベーション・リーダーの地位再確立	<ul style="list-style-type: none"> お客様とのエンゲージメント強化
7IN <ul style="list-style-type: none"> グローバル人材 投資プロセス 	7IN エクイティモデルの確立と展開	<ul style="list-style-type: none"> グローバル人材確保、育成の加速 厳格な投資判断基準、経営ルールの設定

「7-Elevenの変革」を支える確かな経営基盤

～サステナビリティ戦略、人的資本の取り組み、ガバナンスの強化～

当社グループは、持続可能な社会と企業価値の向上を両立すべく、「7つの重点課題」に基づくサステナビリティ戦略を推進しております。2024年度にはサステナビリティ戦略マップを策定し、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、人権デュー・ディリジェンス等の取り組みを強化してまいりました。また、ネイチャーポジティブの実現に向けた取り組みやTCFD・TNFDに基づく気候・自然関連リスク開示を進め、事業影響の財務インパクト評価等も実施しております。



人的資本の取り組みについては、「挑戦・革新し続けるカルチャー醸成」「働きがい・働きのやさしさの向上」「グローバル人材の育成・採用」といった経営戦略と連動した人財政策が不可欠と捉え、企業カルチャー変革の実行、DEI推進、ワークライフバランス支援、能力開発・研修プログラムの強化、キャリア形成支援等を通じて、従業員が成長を実感し、活躍できる環境整備に注力しています。コーポレートガバナンスについては、独立社外取締役が過半を占める取締役会体制のもと、経営戦略の迅速な意思決定と透明性・客観性向上のため、取締役会議長とCEOの役割を分離し、経営監督機能の強化を図っています。また、指名・報酬委員会の独立性を確保し、取締役・監査役のスキルセット評価、業績連動型報酬の導入等を進めています。

今後も、当社は「持続可能な社会」と「企業の持続的成長」の両立を目指し、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、グローバルマーケットにおける中長期的な企業価値向上を実現してまいります。

2 会社役員に関する事項

(1) 取締役及び監査役（2026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
代表取締役会長	伊藤 順 朗	指名委員会委員
代表取締役社長	スティーブン・ヘイズ・デイクス	指名委員会委員 最高経営責任者（CEO）
代表取締役副社長	木村 成 樹	報酬委員会委員 最高管理責任者（CAO） 情報管理統括責任者
取締役	丸山 好 道	最高財務責任者（CFO） 財務経理本部長
取締役	脇田 珠 樹	報酬委員会委員 最高戦略責任者（CSO） 経営企画本部長
取締役	八馬 史 尚	筆頭独立社外取締役 取締役会議長 指名委員会委員
取締役	井澤 吉 幸	指名委員会委員
取締役	山田メユミ (本名：山田芽由美)	指名委員会委員長 報酬委員会委員
取締役	ポール与那嶺	報酬委員会委員長
取締役	澤田 貴 司	
取締役	秋田 正 紀	指名委員会委員 報酬委員会委員
取締役	寺澤 達 也	
取締役	クリスティン・エドマン	

会社における地位	氏名	会社における担当
常勤監査役	石井 信 也	監査役会議長
常勤監査役	手島 伸 知	
監査役	原 一 浩	
監査役	稲益 み つ こ	
監査役	松橋 香 里 (本名：細谷香里)	

- (注)1. 取締役八馬史尚、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、社外取締役であります。
2. 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。
3. 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。

(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、当社の取締役及び監査役（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であるデイクス氏(※2)については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	
代表取締役会長	30%	30%	40%	-
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 (Key Performance Indicator)、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) (※3)	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) (※3)」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。
- (※3) 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(※4)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年度より業績連動型株式報酬のKPIに追加しました。
- (※4)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(※5)

(※5)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>

業績連動型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であるデイカス氏）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（リストラクテッド・ストック・ユニット制度(※6)）とします。
- ・ 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。

(※6)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

(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構成の割合は、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（本方針において「役員及び執行役員」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。）

（2025年5月27日開催の第20回定時株主総会で決議）

・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。)

事後交付型株式報酬

各事業年度当たり500,000株（ただし、役員提供期間終了後に、当該役員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に特に有利とし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

(2025年5月27日開催の第20回定時株主総会で決議)

(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)	事後交付型 株式報酬 (RSU)
取締役 (社外取締役を除く)	8	2,022	399	538	185	900
社外取締役	12	259	259	-	-	-
監査役 (社外監査役を除く)	3	84	84	-	-	-
社外監査役	3	71	71	-	-	-

- (注) 1. 上記には、2025年5月27日開催の第20回定時株主総会終結の時をもって退任した取締役3名(うち社外取締役1名)、監査役1名、2025年3月9日をもって辞任した社内取締役1名及び2025年3月11日をもって辞任した社外取締役2名を含んでおります。
2. 2025年5月27日付で社外取締役から代表取締役社長に就任した1名につきましては、社外取締役在任期間分は社外取締役として、代表取締役社長在任期間分は取締役(社外取締役を除く)として記載しております。
3. 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。
4. 2025年5月27日開催の第20回定時株主総会において、取締役の報酬額は年額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。)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13名です。
5. 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事業年度当たり4億円以内)
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。
6. 2025年5月27日開催の第20回定時株主総会において、取締役の事後交付型株式報酬(RSU)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13名です。
各事業年度当たり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に特に有利とされ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
7. 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。
8. 事後交付型株式報酬(RSU)の額は、当事業年度において、当事業年度から2028年2月期までの3事業年度を対象期間として付与したユニット数を基準とし、当該ユニットが全数確定した場合に交付される当社普通株式の総数に、当該ユニットの付与時点の公正価格を乗じて算定しております。なお、当事業年度における事後交付型株式報酬費用は225百万円となります。
9. 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、株式給付引当金繰入額及び事後交付型株式報酬費用を含んでおります。

10. 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。また、事後交付型株式報酬（RSU）は、取締役（社外取締役を除く）1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	2025年度実績値
(a) 連結営業CF（除く金融）（※）	7,590億円
(b) 連結純利益	2,927億円

（※）金融関連事業を除く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	2025年度実績値
(a) 連結ROE	7.6%
(b) 連結EPS	118円81銭
(c) CO ₂ 排出量	1,626,302t

（注）1. CO₂排出量の実績値は2024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

当事業年度において、社外役員が役員を兼任する子会社から役員として受けた報酬等の総額は14百万円であります。

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)							連結報酬等の総額 (百万円) (注1)
			固定報酬	業績連動報酬						
				短期インセンティブ (賞与) (注2)	長期インセンティブ			左記のうち非金銭報酬等 (注4)	セバランスペイ	
					金銭報酬 (注2)	株式報酬 (BIP信託) (注2)	事後交付型株式報酬 (RSU) (注3)			
伊藤 順朗	取締役	当社	103	103	-	146	-	146	-	354
スティーブン・ヘイズ・デिकास	取締役	当社 (注5)	172	400	-	-	900	900	-	1,472
木村 成樹	取締役	当社	40	45	-	52	-	52	-	182
	取締役	株式会社セブン・イレブン・ジャパン	10	16	-	17	-	17	-	
ジョセフ・マイケル・デピント	取締役	当社	1	-	-	-	-	-	-	13,417
	取締役	7-Eleven, Inc. (注6)	291	99	2,656	-	-	-	10,368	

(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。

- 上記の短期インセンティブ (賞与)、長期インセンティブのうちの金銭報酬、株式報酬 (BIP信託) 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。
- 事後交付型株式報酬 (RSU) の額は、当事業年度において、当事業年度から2028年2月期までの3事業年度を対象期間として付与したユニット数を基準とし、当該ユニットが全数確定した場合に交付される当社普通株式の総数に、当該ユニットの付与時点の公正価格を乗じて算定しております。なお、当事業年度における事後交付型株式報酬費用は225百万円となります。
- 非金銭報酬等の総額は、全て株式報酬 (BIP信託) もしくは事後交付型株式報酬 (RSU) であります。
- 2025年5月27日をもって当社社外取締役から代表取締役社長兼CEOとなったスティーブン・ヘイズ・デिकास氏の報酬の額は、社外取締役及び代表取締役社長兼CEOとしての報酬の額を合算して記載しております。
- 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、2026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、2025年に支給した短期インセンティブの評価期間は2024年、長期インセンティブの評価期間は2022-2024年です。報酬は現地通貨で支払いをしており、2025年においては、固定報酬1,950千ドル、短期インセンティブ664千ドル、長期インセンティブ17,754千ドルを支払い、1ドル=149.61円で円に換算し支給しております。報酬水準については、外部評価機関の見解も踏まえ、優秀な人財の維持・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。また、「セバランスペイ」の欄に、ジョセフ・マイケル・デピント氏が7-Eleven, Inc.のDirector & CEOから退任するに際し、7-Eleven, Inc.が同氏との間の既存の契約に従い支払うセバランスペイ (委任契約又は雇用契約の解除時に支給される特別手当) の額を記載しております。2025年度の損益影響は5,635百万円であり、そのうち2,977百万円は特別損失のその他に計上しております。

3 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	百万円 675
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	713

- (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 (2026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	1,492,546	流動負債	1,900,670
現金及び預金	438,634	支払手形及び買掛金	416,083
受取手形、売掛金及び契約資産	298,684	短期借入金	135,580
営業貸付金	42,214	一年内償還予定の社債	255,657
商品及び製品	223,018	一年内返済予定の長期借入金	190,456
仕掛品	94	未払法人税等	37,440
原材料及び貯蔵品	286	未払費用	258,979
前払費用	89,344	契約負債	70,667
その他の	407,277	預り金	177,934
貸倒引当金	△7,008	リース債務	164,772
固定資産	7,650,015	関係会社事業関連損失引当金	3,299
有形固定資産	4,497,967	販売促進引当金	335
建物及び構築物	1,449,775	与引当金	5,388
工具、器具及び備品	435,334	賞与引当金	718
土地	902,246	その他の	183,357
使用権資産	1,451,665	固定負債	3,594,091
建設仮勘定	231,458	長期借入金	929,828
その他の	27,487	繰延税金負債	718,495
無形固定資産	2,469,026	役員退職慰労引当金	134
のれん	2,109,806	株式給付引当金	1,504
ソフトウェア	201,682	退職給付に係る負債	16,566
その他の	157,537	長期預り金	13,796
投資その他の資産	683,021	リース債務	1,398,990
投資有価証券	363,740	資産除去債務	225,304
長期貸付金	7,056	その他	64,836
長期差入保証金	157,112	負債合計	5,494,762
退職給付に係る資産	67,194	(純資産の部)	
繰延税金資産	37,148	株主資本	2,634,255
その他の	52,406	資本	50,000
貸倒引当金	△1,637	資本剰余金	293,429
繰延資産	395	利益剰余金	2,906,276
社債発行費	395	自己株式	△615,450
資産合計	9,142,957	その他の包括利益累計額	985,971
		その他有価証券評価差額金	55,662
		繰延ヘッジ損益	4,622
		為替換算調整勘定	884,784
		退職給付に係る調整累計額	40,900
		株式引受権	225
		非支配株主持分	27,743
		純資産合計	3,648,195
		負債純資産合計	9,142,957

連結損益計算書

(2025年3月1日から
2026年2月28日まで)

(単位：百万円)

科 目		金 額	
営	業 収 益		10,430,269
売	上 高 価		8,893,693
売	上 原 価		7,300,235
営	売 上 総 利 益		1,593,457
営	業 収 入		1,536,575
販	営 業 総 利 益		3,130,033
営	費 及 び 一 般 管 理 費		2,707,040
営	業 外 収 益		422,993
受	取 利 息 及 び 配 当 金	13,002	
投	資 有 価 証 券 評 価	2,214	
そ	の 他	3,566	18,782
営	業 外 費 用		
支	払 債 利 息	29,773	
社	分 法 に よ る 投 資 損 失	19,709	
持	の 他	5,304	
そ	の 常 利 益	9,576	64,363
特	別 利 益		377,411
固	定 資 産 売 却 益	94,599	
一	パ ー ス ト ア 事 業 持 分 変 動 益	26,946	
投	資 有 価 証 券 売 却 益	5,485	
受	取 保 険	344	
そ	の 他	15,540	142,915
特	別 損 失		
固	定 資 産 廃 棄 損 失	22,525	
減	損 損 失	32,829	
事	業 構 造 改 革 費 用 他	873	
そ	の 他	29,534	85,762
税	金 等 調 整 前 当 期 純 利 益		434,564
法	人 税 、 住 民 税 及 び 事 業 税	114,352	
法	人 税 等 調 整 額	21,120	135,472
当	期 純 利 益		299,091
非	支 配 株 主 に 帰 属 す る 当 期 純 利 益		6,330
親	会 社 株 主 に 帰 属 す る 当 期 純 利 益		292,760

貸借対照表 (2026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	43,666	流動負債	564,981
現金及び預金	982	一年内償還予定社債	60,000
前払費用	3,432	関係会社短期借入金	382,505
未収入金	30,211	一年内返済予定の長期借入金	84,161
未収還付法人税等	124	リース債務	6,034
関係会社預け金	3,748	未払金	21,644
その他	5,167	未払費用	5,110
固定資産	1,897,656	未払法人税等	5
有形固定資産	8,058	前受金	196
建物及び構築物	2,640	賞与引当金	372
器具備品及び運搬具	2,100	役員賞与引当金	601
土地	2,712	関係会社事業関連損失引当金	3,299
リース資産	528	その他	1,048
建設仮勘定	76	固定負債	614,683
無形固定資産	37,316	社債	200,000
ソフトウェア	26,667	長期借入金	393,528
ソフトウェア仮勘定	1,362	関係会社長期借入金	14
リース資産	8,240	リース債務	16,681
その他	1,046	株式給付引当金	868
投資その他の資産	1,852,281	子会社預り金	944
投資有価証券	45,964	長期預り金	1,687
関係会社株式	1,783,723	その他	958
前払年金費用	2,796	負債合計	1,179,665
長期差入保証金	3,561	(純資産の部)	
繰延税金資産	13,914	株主資本	741,574
その他	2,321	資本金	50,000
繰延資産	395	資本剰余金	1,129,403
社債発行費	395	資本準備金	425,496
資産合計	1,941,718	その他資本剰余金	703,906
		利益剰余金	177,577
		その他利益剰余金	177,577
		繰越利益剰余金	177,577
		自己株式	△615,406
		評価・換算差額等	20,253
		その他有価証券評価差額金	20,253
		株式引受権	225
		純資産合計	762,053
		負債純資産合計	1,941,718

損益計算書

(2025年3月 1日から
2026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	182,181	
業	務	受	託	料	収	入	3,912	
そ			の			入	2,236	
一						他	683	189,014
一	般		管	理	費			70,532
営		業		利	益			118,481
営	業		外	収	益			
受		取		利	息		80	
受	取		配	当	金		705	
そ			の		他		114	900
営	業		外	費	用			
支		払		利	息		6,185	
社		債		利	息		2,397	
そ			の		他		288	8,872
経		常		利	益			110,510
特		別		利	益			
投	資	有	価	証	券	売	却	益
債	務	保	証	損	失	引	当	金
関	係	会	社	事	業	関	連	損
そ				の		失	引	当
							金	戻
							入	額
							7	9,458
特		別		損	失			
固	定	資	産	廃	棄	損		
減		損		損		失	294	
買	収	提	案	対	応	費	用	
ス	ー	パ	ー	ス	ト	ア	事	業
そ				の		組	織	再
						編	費	用
						他		
							1,952	23,689
税	引	前	当	期	純	利	益	
法	人	税	、	住	民	税	及	び
法	人	税	等	調	整	額		
当		期	純	利	益		△32,822	△23,076
							9,745	
								119,355

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

2026年4月10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	小見山	進

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2025年3月1日から2026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（社会的影響度の高い事業体の財務諸表監査に適用される規定を含む。）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。

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を検討すること、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、監督及び査閲に關して責任がある。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

2026年4月10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	小見山	進

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2025年3月1日から2026年2月28日までの第21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（社会的影響度の高い事業体の財務諸表監査に適用される規定を含む。）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、2025年3月1日から2026年2月28日までの第21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。

2026年4月15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	石	井	信	也	㊟	
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

※当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

