

自由闊達な議論を交わし合い、多様な観点を踏まえて経営判断を下す

井阪 セブン&アイグループは、2016年5月から新しい経営体制を発足し、コーポレート・ガバナンスの改善・拡充に努めてきました。その中で私たちが重視してきたのは、多様な意見が自由闊達に交わされる企業風土を築かなければならないということです。

多岐にわたる事業領域を総合的に経営するために、多様な知識・経験・能力を持つ方々から多角的なアドバイスをいただきたいという思いから、現在の取締役会は、取締役13名中4名が独立社外取締役という構成になっています。

米村 私はこれまでも、重要な案件であるほど多数の意見を聞いて判断する「万機公論に決すべし」を信条としてきました。初めて社外取締役として取締役会に出席したときは、その場がとても静かだという印象を抱きましたが、最近は役員間でかなり自由闊達に意見が交わされている。それはよい変化だと感じています。

井阪 2017年2月期は、原則月1回開催する取締役会や社外役員会のほかに戦略会議などにも社外取締役に参加いただき、毎回の会議を通じて、社内の論理だけで物事を決定するリスクや、多様な意見を聞くことの大切さについて、身をもって実感することができました。

2016年9月には、当社取締役会の実効性評価を行いました。評価の場では「取締役会での議論を活性化させるために、社外役員会議などにおいて事前説明の場がきちんと設けられるようになったことは評価できる」「社外役員がいることで、多様な立場から取締役会で議論がなされている」といった意見をいただき、「取締役会において様々な意見が社内外から出され、活発な議論が行われ、有効に機能している」ことが確認されました。

米村 相手の立場に立って物事を考え、それを踏まえて自分で決断するということは、非常に重要ですからね。

多様性ある社外役員 の多角的なアドバイスで 透明性の高い経営を実現する

セブン&アイ・ホールディングスの取締役会は、その役割・責務を実効的に果たすための知識・経験・能力をバランス良く備え、適正な規模と多様性を両立する形で構成することを重視しています。その一環として、社外役員が経営に参画し、問題提起を含む様々なアドバイスを行い、活発な議論を重ねています。

それと同時に、組織におけるトランスペアレンシー（透明性）もまた、経営判断や危機管理において大切なことです。何か問題が起きたとき、物事をありのままに見て、ありのままに検討するというのは当たり前のことのように思えますが、実際には問題を過小評価したり、見たい現実だけを見るということが多々起こります。そういう意味で、最近の取締役会での議論は、内部でトランスペアレンシーが機能している状態になってきたと感じます。

井阪 この1年間を振り返ると、エイチ・ツー・オー リテイリング株式会社との資本業務提携や、北米の7-Eleven, Inc. によるSunoco LP社の事業を一部取得したことなど、経営上難しい判断を迫られる場面が数多くありました。臨時取締役会などを通じて社外取締役の皆様にも繰り返し議論に参加いただき、様々な観点からご意見やご指摘をいただけたことが、最終的な経営判断に結びついています。



代表取締役社長 井阪 隆一

米村 経営判断というものは多数決では決まらず、最後はトップ自らが決断しなければならないものです。それゆえ経営トップは孤独ですし、常に厳しい立場に置かれているとも言えるでしょう。だからこそ私は、どんなにネガティブな話であっても、できるだけ話を聞き、共有したいと考えています。

井阪 米村さんをはじめ社外取締役の存在は、大変心強く、頼りに感じています。会議の場では、意見だけでなく他社の事例なども具体的に教えていただくことができ、私たちがやるべきこと、やってはいけないことがイメージしやすくなりました。

議論を重ねた結果として、中期経営計画をはじめとした様々な戦略や方向性を発表することができ、その内容は社外からも一定の評価をいただくことができました。それは、社外取締役が真の意味で活躍し、機能していただいている証左でもあると感じます。



社外取締役 米村 敏朗

社外取締役という「アクセル」と「ブレーキ」を使い分け公正かつ透明な経営を実践する



代表取締役社長 井阪 隆一

1980年に(株)セブン-イレブン・ジャパン入社。2002年に同社取締役、2006年に同社常務執行役員に就任。
商品本部長兼食品部長を経て、2009年に同社代表取締役社長に就任。
2016年5月より、(株)セブン&アイ・ホールディングス代表取締役社長。

米村 社外取締役を打診された当初、自分がどんな役割を果たすべきか、非常に悩みました。一般的に社外取締役というのは、経営トップに対して「アクセル」と「ブレーキ」の2つの役割があると言われます。経営トップが決断するときに背中を押すのがアクセルですが、私のこれまでの経験からその役割を果たすのは難しいと感じていたんですね。それよりも、警察組織や危機管理の現場で積み重ねてきた実績を活かしてサポートする、ブレーキの役割でなら役に立てるので、と考えました。

経営というのは、究極にはアクセルを踏むことだと思いますが、踏みっぱなしでは問題も発生します。適度にブレーキを踏み、正しくアクセルが機能するようにする。それが自分の役割ではないかと考えています。

井阪 社外取締役の独立性基準では、「一般株主と利益相反が生じるおそれのない」ということが本質的な観点とされています。ですから私は、社外取締役とお会いする際には、一般株主の代表とお会いしているんだという気持ちを忘れないようにしています。株主総会で株主の皆様からご質問・ご意見をいただくのと同じ感覚で、社外取締役からご意見をうかがい、経営の参考にさせていただこうという考えです。

米村 私は指名・報酬委員会の委員でもあるのですが、報酬に関する判断に比べて、指名、すなわち人事の部分は非常に難しいですね。社外取締役の立場から、社内の人物の能力を正確に評価することは実質的には不可能でしょう。ですから、まずは社内で客観的な視点をもって人物を評価しているということが大前提になります。そのうえで、選任や交代などがきちんとした理由に基づいて行われているかを審議するのが、私たちの役割だと考えています。

井阪 私たちが社内で判断したことを委員会にご説明して、妥当性があるか、評価軸は正しいかといった議論を今後も重ねていければと思います。我々の説明に疑問があれば「それはおかしい」とご指摘いただきたい。それこそが、先ほど話に出ていたトランスペアレンシーの実践だと思っています。

人事に関する評価は、個人のモチベーションにも大きな影響を及ぼします。ですから、社内だけでなく、米村さんをはじめとした社外の目で多面的に見ていただくことは、公平さや公正さを実現するために非常に重要であると考えます。

グループの一人ひとりがPDCAサイクルを回し向上し続けることのできる企業風土を築いていく

井阪 今後の取締役会に対して期待していらっしゃることを、改善していくべきとお考えになっていらっしゃるのでしょうかあればお聞かせいただけますか。

米村 企業が持続的に成長していくというのは究極の目的で、そのためには戦略を立案しなければなりません。まず必要なのは「情報戦略」でしょう。どんな情報を集めて、どう分析して、経営に活かすかという観点です。そしてその実現のためには「想像と準備」が不可欠です。「想像と準備」は危機管理の実務の本質と言えるものですが、経営戦略にも同じように当てはまると考えています。「情報なくして戦略なし」ですから、情報を司るワーキンググループなどを設けて取り組むべきではないでしょうか。

そしてもう一つ大切なことは、人材の育成です。その本質は、物事を考える力を持った人をどれだけ育てられるかということです。特に大きな組織になると、人と組織を育てるということに関する課題も拡大していきます。その解決に簡単な方法はありませんし、常に相当な努力が求められるのではないのでしょうか。

井阪 今お話いただいたことを実現するためには、グループ全員で自由闊達に意見を交わし合える企業風土をつくり上げていくということが重要だと改めて感じました。

そのためには、計画を立案し、実行し、チェックして、それをさらにアジャストしてどんどん精度を上げていくというPDCAサイクルが重要になると考えられます。このPDCAサイクルが回り始めれば、考えることの大切さやおもしろさを一人ひとりが体現できるようになるのではないのでしょうか。そうした経験をグループ内に増やしていくことが私の仕事だと、改めて感じています。



コーポレート・ガバナンス

社外取締役 米村 敏朗

1974年に警察庁に入庁し、警視総監、内閣危機管理監、内閣官房参与などを歴任。現在は2020年東京オリンピック・パラリンピック組織委員会理事を務める。
2014年5月より当社社外取締役。



コーポレート・ガバナンスの特徴と強化への取り組み

セブン&アイ・ホールディングスは、傘下の事業会社をサポート・モニタリングする持株会社として、コーポレート・ガバナンスの強化とグループの企業価値の最大化を使命としています。この目的の達成に向け、当社はグループシナジーの追求を推進するとともに、経営資源の適正配分を実施しています。

一方、傘下の各事業会社は、与えられた事業範囲における責任を全うするとともに、各々の自立性を発揮しながら、利益の成長および資本効率の向上に努めています。

このようなグループ企業間における明確な役割分担のもと、当社におけるコーポレート・ガバナンスでは、上記の活動が公正・適切かつ効果的に行われることを、取締役会の監督および監査役の監査により追求しています。

当社グループのコーポレート・ガバナンスの概要

1. 社外役員の数および構成比



社外役員はすべて独立役員に指定



2. 指名・報酬委員会を設置

取締役会の諮問機関として、

独立社外取締役が委員長に就任

役員等の指名および報酬等の決定に関する手続きの
客観性および透明性を確保

適正手続確保の観点から、

社内・社外各1名の監査役がオブザーバーとして関与



組織形態

当社は、監査役設置会社です。監査役制度に則り、経営の監督を実施しています。当社の取締役会は13名で構成されており、うち4名は社外取締役です。当社では、独立性を保持し、高度な経営に対する知識や経験を有する複数の社外取締役の見識を活用することで、一般株主の利益を確保するとともに、事業執行における意思決定の質を高めています。経営陣の選任については、株主の意向をよりの確に反映させるため、任期を1年としています。

また、迅速な意思決定と業務執行を実現するため、執行役員制度を導入しています。取締役会は「経営戦略の立案と業務執行の監督」に、執行役員は「業務執行」にそれぞれ専念できる環境を整えています。

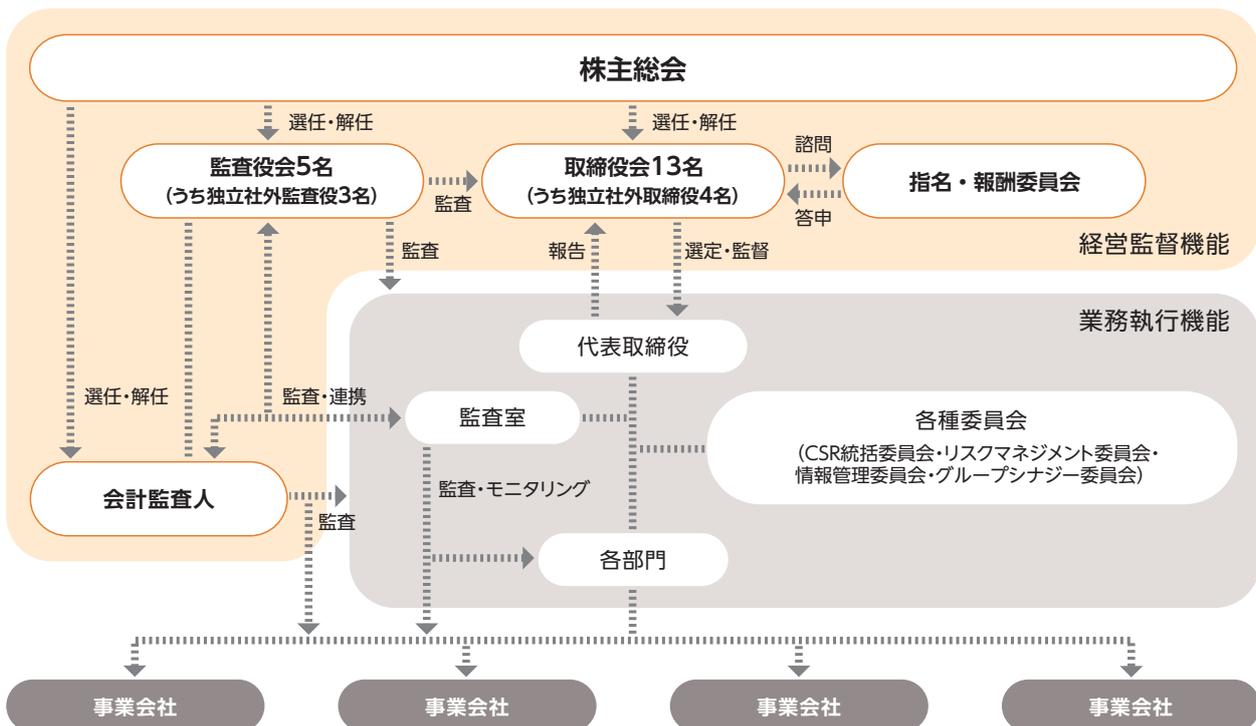
監査役会は5名で構成されており、うち3名は独立性を保持し、法律や財務会計などの専門知識などを有する社外監査役です。各監査役は、取締役会その他重要な会議に出席するほか、代表取締役との意見交換、定期的な取締役などからの業務執行状況の聴取、内部監査部門との積極的な情報交換などを行います。こうした活動を通じて取締役の職務の執行を監査しています。このほか、会計監査人とも積極的に情報交換を行い、会計監査における緊密な連携を図っています。

企業統治の強化

当社の社外取締役および社外監査役は、全員が当社から独立しています。当社において独立役員とは、当社の一般株主と利益相反が生じるおそれのない社外役員をいい、当社経営陣から著しいコントロールを受け得る者である場合や、当社経営陣に対して著しいコントロールを及ぼし得る者である場合は、一般株主との利益相反が生じるおそれがあり、独立性はないと判断しています。これらの基本的な考え方を踏まえ、金融商品取引所が定める独立性基準を当社の社外役員の独立性基準としています。

社外取締役および社外監査役は、取締役会のほかに代表取締役および取締役などとのミーティングを随時行い、企業経営やコーポレート・ガバナンスなどについての意見交換を行っています。また、当社は社外取締役および社外監査役について、その職務を補助する使用人を置き、その他の取締役および監査役と円滑な情報交換や緊密な連携を可能とするサポート体制を確立しています。

コーポレート・ガバナンス体制 (2017年5月25日現在)



取締役会の実効性評価

1. 評価プロセスについて

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

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

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

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

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

2. 評価内容について

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

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

個別意見の概要

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

各委員会の役割

2016年3月、取締役会の監督機能を一層向上させ、コーポレート・ガバナンス機能のさらなる充実を図るため、取締役会の

諮問機関として、「指名・報酬委員会」を設置しました。同委員会における主な審議項目および構成は以下の通りです。

指名・報酬委員会

主な審議項目

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



構成

委員長：伊藤 邦雄
(独立社外取締役)

委員：井阪 隆一、後藤 克弘
(社内取締役2名)

伊藤 邦雄、米村 敏朗
(独立社外取締役2名)

オブザーバー：江口 雅夫(社内監査役)、
藤沼 亜起(社外監査役)

- ※ 委員長および委員は取締役会において選定、オブザーバーは監査役の協議により選定。
- ※ 委員会における決定は出席委員の過半数によるものとし、賛否同数の場合は委員長が決定。

さらに、コーポレート・ガバナンスを組織面から強化するため、代表取締役の下に「CSR統括委員会」「リスクマネジメント委員会」「情報管理委員会」「グループシナジー委員会」を設置しています。各委員会の概要は以下の通りです。それぞれの委員会は事業会社と協力しながら、グループ方針の決定および浸透を図っています。

CSR統括委員会

「セブン&アイ・ホールディングス企業行動指針」の遵守と、事業活動を通じた社会課題の解決に貢献し、社会とグループの持続的成長を目指すことを目的に活動しています。この目的を達成するために、委員会の傘下に「企業行動部会」「消費者・公正取引部会」「環境部会」「社会価値創造部会」を設置し、各部会においてグループの事業特性を考慮して取り組むべき主要課題に優先順位をつけ、課題解決策を立案・実行しています。

リスクマネジメント委員会

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

情報管理委員会

情報管理上の課題を統括することを目的に活動しています。

グループシナジー委員会

グループ共通のテーマを検討する部会で構成されています。例えば、各事業会社が培ってきた「商品開発」「プロモーション」などのノウハウを共有し、プライベートブランド「セブンプレミアム」に代表される安全・安心かつ便利で高品質な商品・サービスを生み出しています。また、グループのスケールメリットを活かした、商材・資材・備品などの共同購買によるコストダウンにも取り組んでいます。



2017年2月期の取締役会および監査役会における発言状況

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

社外監査役については、鈴木洋子氏は主に法律見地から、藤沼垂起氏は主に財務・会計の専門見地から、ルディー和子氏は主にマーケティング論の見地から、適宜質問し、意見を述べています。

社外取締役および社外監査役の2017年2月期の取締役会および監査役会における出席状況

社外取締役

氏名	社外における主たる職業	重要な兼職の状況	取締役会への出席状況
スコット・トレバー・デイヴィス	学者	<ul style="list-style-type: none"> 立教大学経営学部国際経営学科教授 株式会社ブリヂストン社外取締役 SOMPOホールディングス株式会社社外取締役 	13回中12回
月尾 嘉男	学者	<ul style="list-style-type: none"> 株式会社月尾研究機構代表取締役 	13回中13回
伊藤 邦雄	学者	<ul style="list-style-type: none"> 一橋大学大学院商学研究科特任教授 曙ブレーキ工業株式会社社外取締役 住友化学株式会社社外取締役 小林製薬株式会社社外取締役 東レ株式会社社外取締役 	13回中13回
米村 敏朗	社外取締役	<ul style="list-style-type: none"> ユニゾホールディングス株式会社社外取締役 	13回中12回

社外監査役

氏名	社外における主たる職業	取締役会への出席状況	監査役会への出席状況
鈴木 洋子	弁護士	13回中13回	19回中19回
藤沼 垂起	公認会計士	13回中13回	19回中19回
ルディー和子	学者	13回中13回	19回中19回

役員報酬に関する基本的な考え方

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

役員報酬枠

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

- 取締役:年額10億円以内(使用人兼務取締役の使用人分としての給与は含まない)
当該報酬枠の範囲内で付与される、取締役に対する株式報酬型ストック・オプション新株予約権の発行価額総額の限度額:年額2億円
- 監査役:年額1億円以内

取締役の報酬

- 取締役報酬体系
取締役の報酬は、月額固定報酬と業績変動報酬(賞与および株式報酬型ストック・オプション報酬)を基本構成要素とし、各役職に応じた報酬体系とします。
業務執行から独立した立場にある社外取締役の報酬は、月額固定報酬のみで構成し、業績変動報酬(賞与および株式報酬型ストック・オプション報酬)は支給しません。
- 取締役報酬の決定方法
取締役の報酬額は、指名・報酬委員会の審議を通じ、各取締役の役割、貢献度、グループ業績の評価に基づき決定します。

監査役の報酬

- 監査役報酬体系
監査役の報酬は、監査役の経営に対する独立性の一層の強化を重視し、月額固定報酬のみとし、業績変動報酬(賞与および株式報酬型ストック・オプション報酬)は支給しません。
- 監査役報酬の決定方法
監査役の報酬は、監査役の協議において決定します。

内部統制システムの強化

当社では内部統制の目的である「業務の有効性と効率性」「財務報告の信頼性」「事業活動における法令の遵守」「資産の適正な保全」という4つの要件を達成するため、内部統制システムの充実を図ってきました。

2006年5月の会社法施行に伴い、「内部統制システムに関する基本方針」を取締役会で決議し、各種規程の整備やリスク管理状況の確認を実施しています。

2009年2月には、金融商品取引法に基づく内部統制報告書制度導入への対応の一環として、「財務報告に係わる内部統制の構築規程」および「財務報告に係わる内部統制の評価規程」を制定しました。これらの規程に基づき、2009年3月に監査室に内部統制評価担当を配置し、当社グループ全体の「財務報告に係る内部統制評価」を実施しています。

このような制度面での充実に加え「内部統制ハンドブック」を作成し、当社グループの従業員に対して内部統制の目的および重要性の理解浸透に努めています。

また、2015年5月の会社法および会社法施行規則の改正に伴い、当社および子会社から成る企業集団における業務の適正を確保するための体制を整備するとともに、監査を支える体制などに関する規程の充実・具体化を図りました。

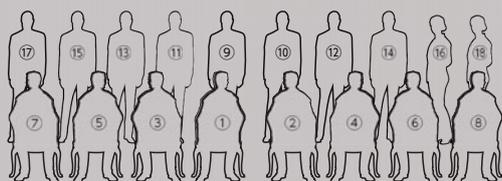
コンプライアンス

当社グループの各事業会社では、企業行動委員会を設置し、従業員への「セブン&アイ・ホールディングス企業行動指針」の周知と法令遵守の徹底に努めています。「セブン&アイ・ホールディングス 企業行動指針」は、グループの事業領域およびグループを取り巻く環境の変化に合わせて、2011年9月に改定するとともに、「行動指針のガイドライン」を各事業会社ごとに策定し、従業員がどう行動すべきか定めています。また各社企業行動委員会の責任者は「セブン&アイ・ホールディングス企業行動部会」に参加し、グループとしての方向性や認識の統一を図るとともに、効果的な取り組みについて共有しています。さらに各社企業行動委員会では、各社内の従業員向けヘルプラインに加え、社外の第三者機関に設置した国内連結子会社全従業員向け「グループ共通ヘルプライン」からの相談内容を分析・検証し、本指針に反する行為の抑制や防止・問題解決のための対応など職場環境の改善に取り組んでいます。



当社コーポレート・ガバナンスの主要情報を集約・整理し、当社の言葉で分かりやすく説明しております。 ▶ コーポレートガバナンス・レポート

取締役および監査役(2017年5月25日現在)



- ①井阪 隆一 ②後藤 克弘 ③伊藤 順朗 ④栗飯原 勝胤 ⑤山口 公義
 ⑥古屋 一樹 ⑦安齋 隆 ⑧大高 善興 ⑨ジョセフ・マイケル・デピント
 ⑩スコット・トレバー・デイヴィス ⑪月尾 嘉男 ⑫伊藤 邦雄 ⑬米村 敏朗
 ⑭江口 雅夫 ⑮幅野 則幸 ⑯鈴木 洋子 ⑰藤沼 亜起 ⑱ルディー 和子

井阪 隆一
代表取締役 社長

栗飯原 勝胤
取締役 執行役員

後藤 克弘
代表取締役 副社長

山口 公義
取締役 執行役員

伊藤 順朗
取締役 常務執行役員

古屋 一樹
取締役



安齋 隆
取締役

スコット・トレバー・デイヴィス
社外取締役

米村 敏朗
社外取締役

鈴木 洋子
社外監査役

大高 善興
取締役

月尾 嘉男
社外取締役

江口 雅夫
常勤監査役

藤沼 亜起
社外監査役

ジョセフ・マイケル・デピント
取締役

伊藤 邦雄
社外取締役

幅野 則幸
常勤監査役

ルディー 和子
社外監査役