

# SDGsの視点でどのような貢献ができるかを ROEの向上とESGの実践を高いレベルで実現

セブン&アイグループの経営やガバナンスに対する評価、社外取締役の役割、今後の企業価値の持続的成長に向けたアドバイスなどについて、伊藤邦雄社外取締役にインタビューを行いました。

Q

セブン&アイグループの経営に対する印象についてお聞かせください。

存在意義の大きさ、そして、強さと弱さの両面を持っていると感じました。

4年前の就任とともに、セブン&アイグループは、お客様、お取引先、株主・投資家、地域社会、加盟店オーナー、従業員といった多岐にわたるステークホルダーに取り巻かれており、それぞれのステークホルダーとの対話を通じて多様な責任を果たしていることを知り、社会の中での存在意義の大きさを感じました。また、強さと弱さを併せ持っていることも印象的でした。当社グループは、主要な事業会社であるセブン-イレブン・ジャパンが作り上げてきたシステムの完成度の高さを強みとして、安定的な成長を続けてきました。一方、コンビニエンスストア事業の比重が大きいと、もしも順調でなくなった時にグループ全体に与える影響が大きいという潜在的な弱さがあることを感じました。

Q

取締役会での議論の様子やガバナンス改革の評価についてお聞かせください。

「対話」をキーワードにガバナンス改革が進んでいます。

2年前に経営陣が新体制になって以降、対話重視の方針が出されたことも大きいと思いますが、取締役会は驚くほど活性化しました。出席者からの質問が活発に行われるようになり、議題や議案の説明も丁寧になったことから、必然的に所要時間も長くなっています。取締役会が大きく変わったのは、井阪社長の「対話」を大切にする姿勢も影響していると思います。株主総会で株主からの質問に対して丁寧に答えていることから、ステークホルダーとの対話を大切にする姿勢がうかがえますし、取締役会も対話型に変化してきました。社内外の取締役・監査役も、取締役会での「対話」を活性化することが企業価値の向上につながることを実感するようになってきました。

取締役会実効性評価(以下、「取締役会評価」といいます)については2016年度から実施していますが、2017年度は、社内取締役には第三者評価機関が、社外取締役に社内のスタッフがアンケートとインタビューを実施するこ

# 自問自答しながら、 させてほしい。



とで情報収集を行い、意見や改善提案を集計・分析した結果をもとに、取締役・監査役全員で協議するというかたちで進められました。アンケート結果をもとに、4回にわたって協議を重ね、課題や改善提案について真摯に検討を行ったことで、ガバナンス変革の大きな推進につながったと思います。また、取締役会のさらなる実効性向上に向けて、グループガバナンスの整備や後継者計画といった2018年度の重点テーマを設定するとともに、取り組みの方向性や方法を決定したことで、次年度の取締役会評価に向けて1年サイクルの大きなPDCAが回っていくことになりました。

## Q 印象に残っていることについて お聞かせください。

緊張感と自由闊達さを両立した  
ガバナンスが実現しつつあります。

当社の取締役会は、自由闊達さと緊張感が両立するようになってきていると感じています。例えば重要な意思決定が必要なケースで、私も含めた社外役員が助言を行うとともに、議案の差し戻しや修正を何度も求めたこともあ

りました。社内の役員は、こちらの要求に粘り強く応え、最終的には良い意思決定につながったと思います。重要な案件について議論を繰り返す体制ができたことは、ガバナンスの改善につながっていると思います。

## Q 社外取締役が取締役会で果たす 役割についてお聞かせください。

株主の利益に反する意思決定がなされないよう、  
文脈を読んで空気は読まない。

取締役会における判断基準として、「客観性」と「透明性」に加え、「説明可能性」が重要であると考えています。「説明可能性」とは、「取締役会での意思決定が株主をはじめとするステークホルダーにきちんと説明できるか」ということです。社外取締役の背後には多くの株主の皆様がいらっしゃるわけですから、株主の皆様には説明できないような意思決定が行われてはならないわけですから、議題や議案の背景にあるコンテキストを読む必要はありますが、「客観性」や「透明性」のある判断を行うために空気を読むではならないと考えています。

「任務第一」で、現場に近い人たちの情報も  
得るようにしています。

私自身は、セブン&アイグループの企業価値を持続的に成長させることが任務であるという認識のもと、「任務第一」で取締役会の議論に加わっています。社外取締役がボードメンバーとして議論に参加するのは、社内の人たちが「社内の常識」に陥らないようにするためでもあります。取締役会に提出される情報は、往々にして議案を通すために整理された情報ですから、それをもとに正しい判断をすることは難しくなります。私たち社外取締役は、

ファクト情報を持っている必要があり、日頃から社内の取締役会メンバー以外の人たちとのコミュニケーションをとるようにしています。ある程度の人数の意見を聞くと、会社としてどのように考えているのかという本音や、取締役会で述べられている内容とは異なる事実が見えてくることもあります。ですから、重要な案件について判断する場合、日頃からのコミュニケーションで得られたファクト情報が非常に役に立つのです。社外取締役は、企業の成長につながる適切な意思決定に貢献するためにも、取締役会にあげられる情報だけでなく、現場からの情報収集の努力をするべきだと思います。

## ガバナンス改革を通じて、長期的視点で議論するコンセンサスが醸成されつつある。

ガバナンス改革を通じて、  
企業価値の持続的な向上につなげていきます。

当社グループは現在、ガバナンス改革を通じて企業価値を持続的に向上させていこうとしています。そのためには一人ひとりの取締役会のメンバーが、企業価値の持続的成長を強く意識して、それぞれの案件を議論していくことが重要になります。「企業価値」というと、まるで額縁の中に入っていて、そこから一步も外に出ないようなイメージがありますが、そうではなく、その取り組みが具体的にどのような企業価値の創出につながるのか、具体的な解釈を加えながら議論を進める必要があります。当社の取締役会においては、企業価値の持続的成長を意識しながら、短期的視点ではなく長期的視点で、議論や議決を行うというコンセンサスが醸成されてきたように思います。

Q 今後、グループの持続的な成長のために必要なことは何だとお考えでしょうか。

将来の経営を担う人材のプールを  
作っておくことが大事だと考えます。

私は指名・報酬委員会の委員長でもあり、役員以上の人事には責任があることから、公正な人事に貢献していきたいと考えています。公正な人事は企業価値の持続的な向上にもつながるわけですし、そのために、社長をはじめとするトップマネジメントとのコミュニケーションを図り、社内の人材に関する情報を共有することを心がけています。

また、多くの企業にも当てはまることですが、偉大な指導者がいなくなった後は、人材を輩出しにくい時期に陥ることがあります。継続的に魅力的な人材を輩出することは、企業の継続的な成長の基盤となるものです。ですから、将来の経営を担う人材のプールを作っておくことも大事になります。

**ROEとESGを高いレベルで融合させ、  
持続的な成長を実現してほしい。**

4年前に「伊藤レポート」で「ROEを少なくとも8%以上にしてください」と提唱して以来、資本生産性の重要性を常々強調してきました。セブン&アイ・ホールディングスは、現在、ROE10%以上を目指していますが、もっと高めてほしいと考えています。一方で、ESG(環境・社会・ガバナンス)に目配りする必要も高まっています。そこで、私はROEとESGを組み合わせた造語、「ROESG」をアピールするようにしています。資本家は資本生産性の上がらな

い企業に投資はしないでしょうし、また持続的な成長にはESGも重要になります。ROEとESGは対立する考え方ではなく、両立させるべきものだと考えます。

2015年には、国連サミットでSDGs(持続可能な開発目標)が採択されました。セブン&アイグループは、ステークホルダーも多く、社会に与える影響も大きいため、持続可能な社会の実現に向けて、他の企業よりも積極的な貢献が求められます。SDGsの視点で、あるべき姿を描き、その実現に向けてどのような貢献ができるかを自問自答しながら、高いレベルでROESGを実現してほしいと考えています。

社外取締役  
**伊藤 邦雄**

一橋大学大学院 経営管理研究科 特任教授  
中央大学大学院 戦略経営研究科 特任教授  
専門は会計学、コーポレートガバナンス論、企業価値経営論。2014年に経済産業省のプロジェクトでいわゆる「伊藤レポート」を発表した。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

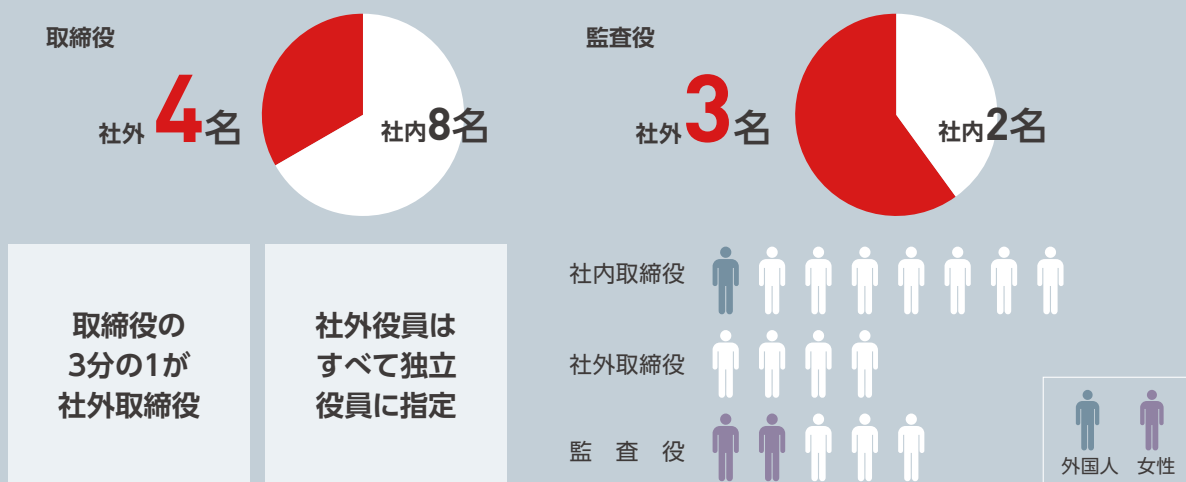
セブン&アイ・ホールディングスは、傘下の事業会社をサポート・モニタリングする持株会社として、コーポレートガバナンスの強化とグループの企業価値の最大化を使命としています。この目的の達成に向け、当社はグループシナジーの追求を推進するとともに、経営資源の適正配分を実施しています。

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。

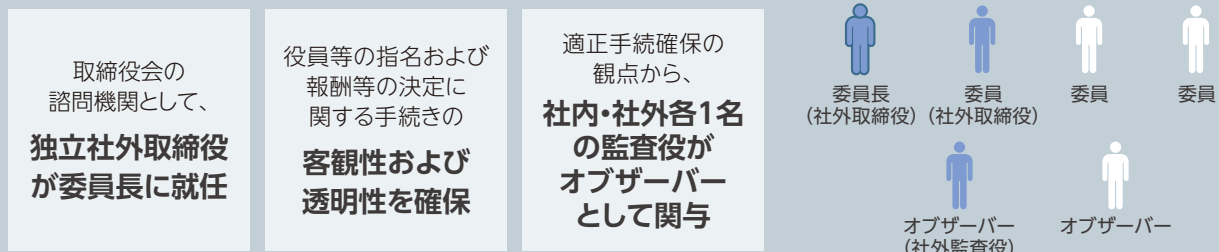
このようなグループ企業間における明確な役割分担のもと、当社におけるコーポレートガバナンスでは、上記の活動が公正・適切かつ効果的に行われることを、取締役会の監督および監査役の監査により追求しています。

## セブン&アイ・ホールディングスのコーポレートガバナンスの概要

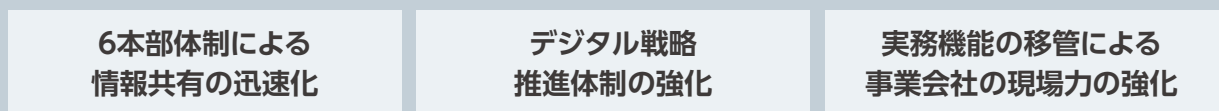
### 1. 社外役員の人数および構成



### 2. 指名・報酬委員会を設置



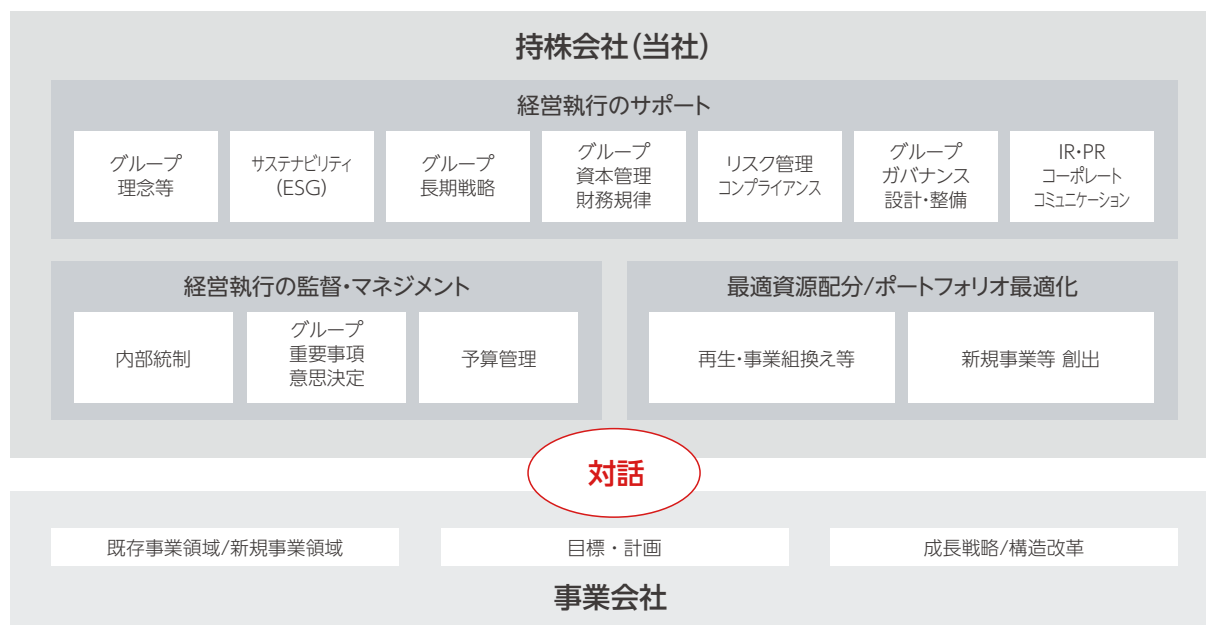
### 3. グループガバナンスの一層の精度向上を図る組織改定(2018年3月～)





# 企業価値創造を牽引するグループガバナンス体制

## 1 持株会社制度によるグループガバナンス



### 中期経営計画数値目標（2020年2月期）

連結営業利益 **4,500** 億円、 ROE **10**%の達成

グループの理念・経営方針に基づき、短期はもとより、中長期のグループ企業価値創造を牽引するための仕組みとして、持株会社制度によるグループガバナンスを採用しています。

当社は、グループを統括する持株会社として、グループの持続的成長・中長期的な企業価値の向上のため、事業会社の経営執行のサポート、監督および最適資源配分を実施するとともに、グループ理念等の浸透、サステナビリティ政策・グループ長期戦略の立案、グループ資本管理・財務規律、リスク管理・コンプライアンス体制の整備、グループガバナンスの整備等の「グループマネジメント」およびIR・PR等の「グループコミュニケーション」を担当しています。

一方、傘下の各事業会社は、各々の自立性を発揮しつつ、担当事業範囲について、当社との対話により定めた目標・計画に基づき、PDCAを回しながら、構造改革・成長戦略に果敢に挑戦し、責任を全うすることにより、企業価値の向上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、当社持株会社と事業会社間の対話・連携をより一層緊密かつ強化することで、中期経営計画の着実な実行はもとより、経営理念・経営方針の実現およびグループ企業価値の向上に邁進していきます。

## 2 グループガバナンスの一層の精度向上を図る2018年度当社組織改定

持株会社としての機動力強化、グループ重点政策推進のための組織整備、事業会社機能の拡充を目的に、2018年3月より、次の当社組織改定を実施しています。

今後も、当社自ら、PDCAを回し、持株会社としての機能向上を図っていきます。

### 2018年度当社組織改定

#### 6本体制による情報共有の迅速化

当社各部の機能に応じた上位組織として「本部」を新設。情報共有をより促進させる組織体制に移行することで、情報共有の密度を上げることはもとより、経営に対する迅速なレポーティングを行うことで効率的な経営を推進します。

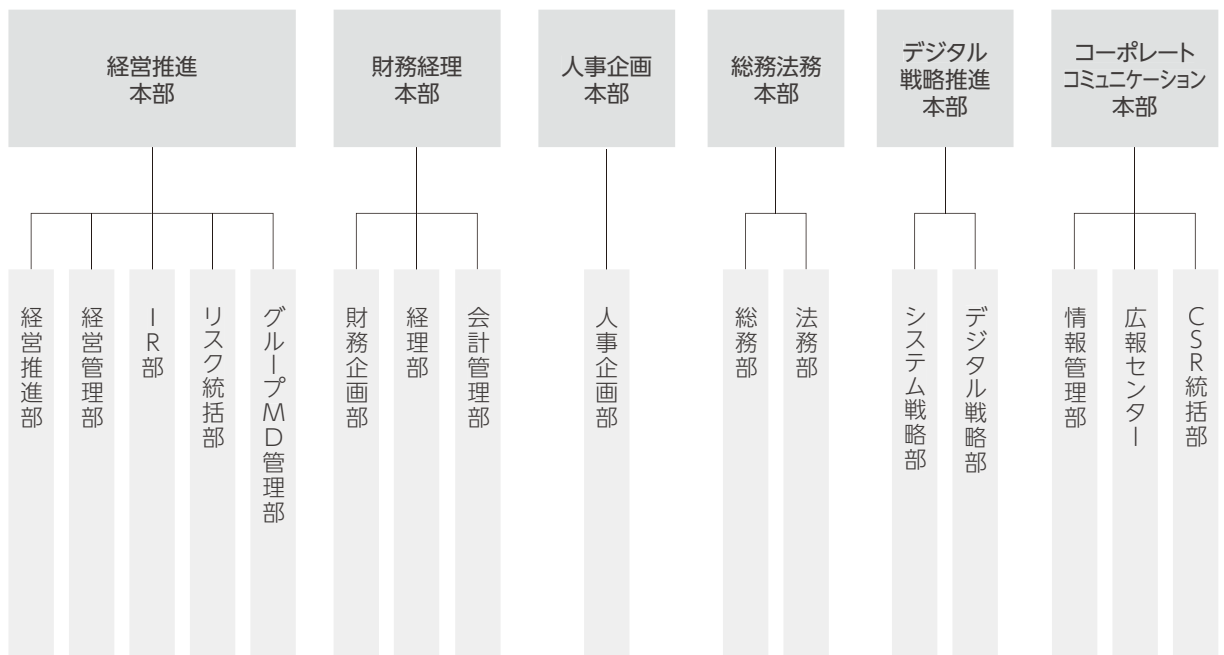
#### デジタル戦略推進体制の強化

ITを活用し、お客様一人ひとりの情報を活かして、より一層ニーズに合致した商品開発やCRM戦略を推進するための「デジタル戦略推進」組織を新たに組成し、先進的なITとリアル店舗を一体化したサービスの創出を実現します。

#### 実務機能の移管による事業会社の現場力の強化

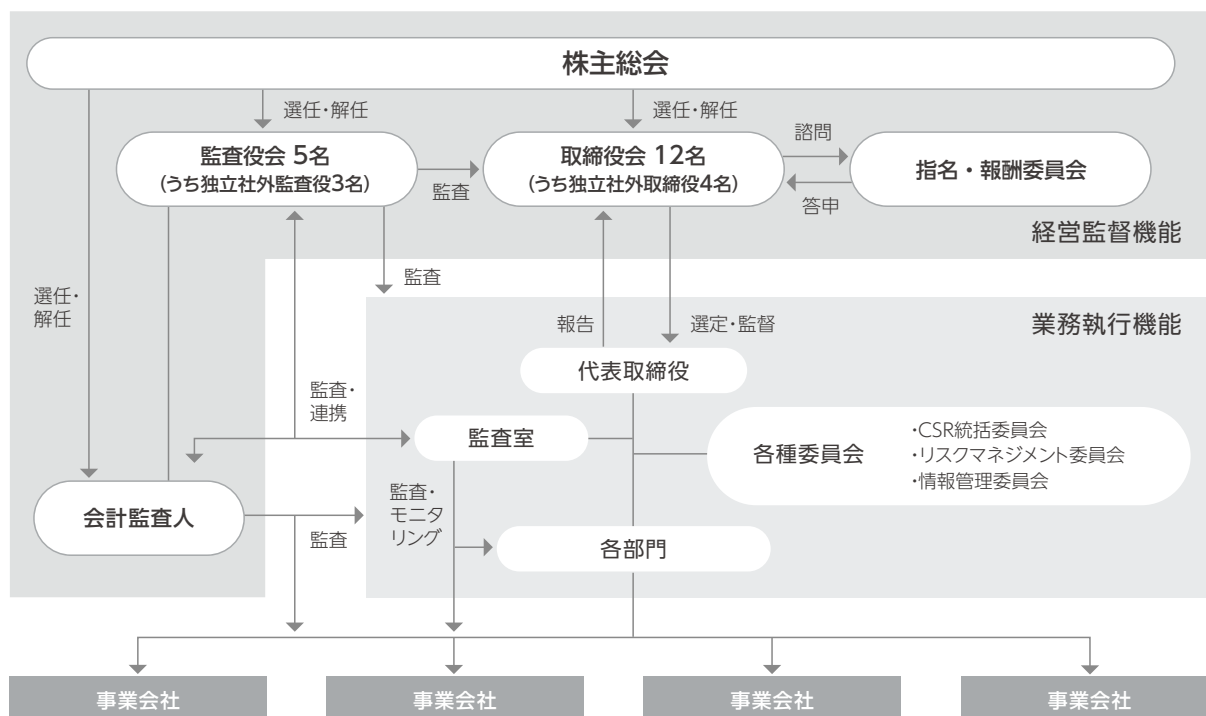
持株会社としてのグループ全体の企業価値最大化という役割と、事業会社の役割を再定義し、双方の効率的な業務運営体制の構築、事業会社の実務改革力の迅速化やガバナンスの強化を目的として一部業務を(株)セブン-イレブン・ジャパンへ移管し、現場力の向上を実現します。

当社本部体制 (2018年6月4日現在)



## 企業統治の「仕組み」の概要等

コーポレートガバナンス体制(2018年6月4日現在)



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

当社の取締役会は、12名の取締役(うち4名は社外取締役/男性12名、女性0名)で構成されており、原則月1回開催しています。

当社は、変化の激しい経営環境の中でも迅速な意思決定と業務執行を実行できるよう、執行役員制度を導入し、取締役会の監督機能と執行役員の業務執行機能を分離

し、取締役会は「経営戦略の立案」と「業務執行の監督」、執行役員は「業務執行」にそれぞれ専念できる環境を整備しており、執行役員は20名(男性19名、女性1名)で構成されています。

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

#### 経営陣への委任の範囲の明確化

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

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



## 2 現状のコーポレートガバナンス体制を選択している理由

当社においては、独立性を保持し、法律や財務会計等の専門知識等を有する複数の社外監査役を含む監査役（監査役会）が、会計監査人・内部監査部門との積極的な連携を通じて行う「監査」と、独立性を保持し、高度な経営に関する経験・見識等を有する複数の社外取締役を含む取締役会による「経営戦略の立案」「業務執行の監督」と

が協働し、コーポレートガバナンスの有効性を確保しています。

当社の上記体制は、当社のコーポレートガバナンスを実現・確保するために実効性があり、適正で効率的な企業経営を行えるものと判断しているため、当社は当該コーポレートガバナンス体制を採用しています。

### 監査役設置会社制度の活用

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

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

## 3 指名・報酬委員会の体制

当社は、独立社外取締役を委員長とする、取締役会の諮問機関として「指名・報酬委員会」を設置し、同委員会において、代表取締役、取締役、監査役および執行役員の指名および報酬等について審議することにより、社外役員の知見および助言を活かすとともに、代表取締役、取

締役、監査役および執行役員の指名および報酬等の決定に関する手続の客観性および透明性を確保し、もって取締役会の監督機能を向上させ、コーポレートガバナンス機能のさらなる充実を図っています。

### 「指名・報酬委員会」における主な審議項目および委員会の構成

#### ① 主な審議項目

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

## ②構成(2018年6月4日現在)

- 委員長 : 伊藤 邦雄(独立社外取締役)
- 委員 : 井阪 隆一、後藤 克弘(社内取締役2名)  
伊藤 邦雄、米村 敏朗(独立社外取締役2名)
- オブザーバー : 社内監査役1名  
社外監査役1名

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



### 4 各種委員会によるコーポレートガバナンス

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

#### CSR統括委員会

当社はグループ全社的なCSR活動の推進・管理・統括を目的としたCSR統括委員会を設置し、同委員会傘下にグループ全体の「5つの重点課題」に対する具体的な施策の検討・実行を担うグループ横断的な組織として「企業行動部会」「消費者・公正取引部会」「環境部会」「社会価値創造部会」を設けております。これらの部会を通して、コンプライアンスのさらなる徹底および事業活動によるステークホルダーに係る社会課題の解決に貢献するとともにESG（環境、社会、ガバナンス）の視点から、社会と当社グループ双方の持続可能な発展を目指しています。

また、当社はグループ全体の内部統制の一環として当社グループ従業員およびお取引先を対象とした内部通報窓口（ヘルプライン）を社外の第三者機関に設置しており、CSR統括委員会の担当役員が、取締役会において内部通報の対応状況について、定期的に報告・確認を行っています。

#### リスクマネジメント委員会

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

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

2017年度は、さらなるリスク管理強化に向け、当社の各リスク項目の所管部門との連携や、事業会社とのリスク関連情報のフィードバック体制を通じて、グループ共通・各社固有のリスク課題の抽出およびリスク低減に向けた活動に努めました。

#### 情報管理委員会

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

2017年度は、2016年度に引き続き、情報収集・管理体制の強化に努め、各社の重要情報を適時・適切に収集し、協働して対処する体制を強化するとともに、その情報を一元的に管理し、経営および関連部門へ遺漏・遅滞なく報告する体制の強化に取り組みました。

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



## 取締役会の構成等

### 当社取締役会の様子



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

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

特に、当社は持株会社として、多様な事業領域を総合的、多角的に経営する必要があるため、女性役員および外国人役員等の多様性はもとより、知識・経験・能力のバランスについて留意して、役員構成を検討することとしています。

また、当社監査役には、財務・会計に関する適切な知見を有する者が選任されるよう留意しています。

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

## 2018年度取締役会の構成について

2018年度の当社取締役会メンバーについては、本年が中期経営計画の中間期であり、

①中期経営計画が定める戦略等の進捗を継続して確認していく必要があること

②役員の後継者育成計画や役員報酬体系の検討等、従前からの継続課題も複数あること

などを勘案し、大幅な変更はせず、適正規模を保ちながら、あくまで当社グループ戦略の策定・業務執行の監督等を行う持株会社の取締役会として適切と思われる、知識・経験・能力のバランスが良い、多様性のあるメンバーとするべく、検討しました。

なお、当社規程所定の年齢に達した取締役・監査役および就任から一定年数を経過した社外取締役・監査役の方は退任となりましたが、社外監査役には税務・会計はもとより法務の専門的な見識のある方が必要との観点に基づき、当該専門分野について経験豊富な方に、それぞれ社外監査役にご就任をいただきました。

また、取締役会実効性評価でも、経営者経験のある社外取締役が必要との意見が出されていたことに鑑み、経営者経験の豊かな社外取締役に、新たにご就任をいただきました。

引き続き、多様性が確保されたメンバーにより、当社取締役会としての役割・責務を実効的に果たしていきます。

### 取締役選任理由(社内)

氏名	選任理由
井阪 隆一	当社および当社グループ会社の取締役として培ったグループ経営に関する幅広い知見を有しており、当社が目指す多様な業態を持つ小売グループとしての総合力を活かした新規事業の創出と既存事業の活性化の推進によるグループ企業価値の最大化につなげるため
後藤 克弘	当社および当社グループ会社の取締役として培った経営管理に関する幅広い知見を有しており、当社が目指すグループ機能の高度化(高付加価値サービスの提供とコスト削減を目指した管理部門の統合)および新規戦略としてのデジタル戦略等につなげるため
伊藤 順朗	当社および当社グループ会社の取締役として培ったESG(環境・社会・ガバナンス)に関する幅広い知見を有しており、当社が目指す非財務面を含む企業価値の向上、かつ、グループ経営の円滑な遂行につなげるため
栗飯原 勝胤	当社の執行役員として培ったシステムに関する幅広い知見を有しており、当社グループ会社の情報システムの強化につなげるため
山口 公義	当社の執行役員として培った広報に関する幅広い知見を有しており、当社グループ会社の新規ビジネスの開拓等につなげるため
永松 文彦	当社の執行役員および当社グループ会社の取締役として培った人事等に関する幅広い知見を有しており、当社グループ会社の人事戦略につなげるため
古屋 一樹	当社グループ会社の取締役として培ったフランチャイズビジネスに関する幅広い知見を有しており、当社が目指すグループ機能の高度化(調達、物流、商品開発、販売等における、マーチャンダイジング面でのシナジー効果の追求)につなげるため
ジョセフ・マイケル・デピント	米国の当社グループ会社の取締役として培ったフランチャイズビジネスに関する幅広い知見を有しており、当社取締役会における国際的な観点からの助言、および、当社のグローバル経営の推進につなげるため

#### 取締役選任理由(社外)

氏名	選任理由
月尾 嘉男	長年にわたるメディア政策の専門家としての経験と知識を有しており、その幅広く高度な知識、経験等を当社の経営に活かしていただきたいため
伊藤 邦雄	長年にわたる大学教授としての会計学、経営学等の専門的な知識を有しており、他社における社外役員としての豊富な経験、適切な監督機能等を当社の経営に活かしていただきたいため
米村 敏朗	警視総監や内閣危機管理監等の要職を歴任された経験を有しており、その幅広く高度な経験、見識等を当社の経営に活かしていただきたいため
東 哲郎	東京エレクトロン株式会社代表取締役会長兼社長等の要職を歴任された経験を有しており、企業経営者としての幅広く高度な経験、見識等を当社の経営に活かしていただきたいため

#### 監査役選任理由(社内)

氏名	選任理由
幅野 則幸	当社監査室シニアオフィサーとして培ったグループ全体の業務に関する幅広い知見を有しており、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
谷口 義武	当社および当社グループ会社の財務・経理部門を担当し、財務・会計に関する豊富な経験と専門知識を有しており、その経歴を通じて培われた見識等を活かして、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

#### 監査役選任理由(社外)

氏名	選任理由
ルディー 和子	マーケティング論の専門家として豊富な経験と知識を有しており、その経歴を通じて培われた見識等を活かして、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
原 一浩	公認会計士として、財務・会計に関する豊富な経験と専門知識を有しており、その経歴を通じて培われた見識等を活かして、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
稲益 みつこ	弁護士として、法務に関する豊富な経験と専門知識を有しており、その経歴を通じて培われた見識等を活かして、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



## ■ 社外役員との意見交換

各社外役員は、代表取締役、取締役および常勤監査役等と、取締役会のほか、定期的および随時に経営意見交換会等のミーティングを行っています。当該ミーティングでは、各種経営課題、社会的関心の高い事項等を中心に各回のテーマが設定され、当社およびグループ会社における業務執行や内部統制の状況について、取締役や内部統制部門等から報告が行われ、社外取締役および社外監査役の質問に対し説明が行われているほか、会社の経営、コーポレートガバナンス等について、各社外取締役および社外監査役より、それぞれの専門知識および幅広く

高度な経営に対する経験・見識等に基づき意見が出される等、社外取締役と社外監査役とが連携しつつ、率直かつ活発な意見交換を行っています。

また、各社外取締役および社外監査役は、主要な子会社の事業所等を訪問し、事業会社の取締役、監査役等とも意見交換を行っています。

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

### 経営意見交換会\*

取締役および監査役への取締役会議案の事前説明ならびに当社および事業会社の経営・事業戦略等の情報共有を行うことを目的とした会議体で、当社の全取締役・全監査役で構成しています。

\* 2018年4月に「社外役員会議」から名称変更

## ■ 取締役会の実効性評価

### 取締役会評価についての基本的な考え方

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

### 2017年度取締役会評価プロセス方針

#### 前回

2016年度取締役会評価は、当社経営が新体制に移行後間もないこともあり、年間を対象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、取締役会における「協議」のみによる自己評価方法で行いました。

#### 今回

2017年度取締役会評価は、外部コンサルタントのアドバイスを参考にしつつも、事前アンケート、個別インタビュー、協議を組み合わせることにより、全取締役・監査役から、一人ひとりの意見・改善提案を取締役会事務局が十分時間をかけて伺い、ポイントを整理し、取締役会メンバーで、今後の取締役会のあり方について集中的に協議をする形式での「自己評価」方法によることにいたしました。

#### 評価対象範囲

評価対象は、取締役会自体はもとより、諮問機関である指名・報酬委員会および経営意見交換会といった関連する会議体も含めました。

#### 評価ポイント

コーポレートガバナンス・コードの取締役会等の関連条項を、評価の視点・ポイントとして活用いたしました。

## ■ 取締役会評価の結果について

取締役会評価を実施した結果の概要については以下のとおりです。

### 2017年度取締役会評価結果概要

- ① 定量面で大幅に進展(役員発言数、議論時間、情報の共有量 等)
- ② 定性面でも大いに前進(議論内容、議事進行、自由な議論の雰囲気、透明性 等)
- ③ 対話を重視し、「開かれた取締役会」を目標として取り組んでいる
- ④ さらなる実効性向上に向けて、重点テーマを設定して実施する

## ■ 重点テーマについて

当社は小売業として、対応すべき内容はまず迅速に対応を開始し、解決に向け工夫・調整していくべきことを仕事の基本としており、この点は取締役会運営も同様と考えています。

今回、重点テーマとなった項目のうち、実務上の調整で可能なものについては既に対応実施済みであり、また、別途協議が必要な項目については、具体的な年間スケ

ジュールに入れ込んで対応に着手しています。

今回の重点テーマの進捗を含めて、次回以降の取締役会評価にて、確認・評価を実施していきます。

今回の取締役会実効性評価の結果を踏まえ、持続的な成長と中長期的な企業価値向上を図るべく、さらなる取締役会の実効性向上に取り組んでいきます。

### 2018年度重点テーマ(例)

重点テーマ	
グループガバナンスの整備	持株会社として果たすべき主要な役割について確認を行うとともに、各主要事業会社の経営状況の確認・強化については、年間審議スケジュール上に予め報告事項として具体的に設定する
後継者計画等	年間複数回、取締役会で協議、運用状況を確認する
海外子会社のガバナンス	海外子会社のガバナンスについては取締役会等での報告を増やし、モニタリングする
複雑なM&A その他事案の審議	取締役会において、内容が固まる前の事前報告・協議を引き続き実施し、事案の進行に合わせたタイムリーな理解促進を図る
指名・報酬委員会関連	取締役会の任意諮問委員会としての位置付けを維持しつつ、次の点等を継続して検討する ・指名委員会と報酬委員会の分離 ・指名・報酬基準をより明確化
取締役会の構成	次の点について継続して検討する ・社外取締役3分の1以上 ・女性取締役の選任

## ■ セブン&アイグループ代表(当社社長)の資質および選定に関する基本方針 (グループ代表サクセッションプラン)

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

### 当社グループ代表(当社社長)にふさわしい

資質	視点
事業運営能力	<ul style="list-style-type: none"> <li>・問題解決能力がある</li> <li>・判断力に優れている 等</li> </ul>
指導力	<ul style="list-style-type: none"> <li>・建設的な目標を設定し、それを超える結果を導ける</li> <li>・役員、社員とのコミュニケーション能力が高い</li> <li>・変化を推進する力がある 等</li> </ul>
人間性	<ul style="list-style-type: none"> <li>・自分の強みと弱みを理解し、自分にない資質は、その資質を持っている人と連携することで補うことができる</li> <li>・常に学ぶ姿勢を持っている</li> </ul>

また、当社グループ代表(当社社長)選定に関する基本方針は次のとおり定めています。

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

## ■ 役員報酬に関する基本的な考え方

当社の取締役の報酬は、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。

## ■ 監査役監査

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

各監査役は、取締役会その他重要な会議に出席するほか、代表取締役との意見交換、定期的な取締役等から

の業務執行状況の聴取、稟議書等の重要な決裁書類の閲覧および本社等における業務・財産の状況調査を実施するとともに、子会社については、子会社の取締役および監査役等と情報共有等を図るとともに、監査計画に基づき子会社の本社、店舗、物流センター等を訪問して事業の実態を調査し、報告を受ける等により監査を実施しています。

## ■ 内部監査

当社は、内部監査機能の充実、強化を図るため、独立した内部監査部門として、監査室内に「業務監査担当」と「内部統制評価担当」を設置しています。「業務監査担当」は、コンプライアンス体制の整備・運用状況を含め、主要事業会社の内部監査を確認し指導する、または直接監査

する統括機能と、持株会社である当社自体を監査する内部監査機能があり、これらの業務にあたっています。「内部統制評価担当」は、当社グループ全体の財務報告に係る内部統制の評価を実施しています。

## ■ コンプライアンス

当社グループでは各事業会社において、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。





稲益 みつこ  
社外監査役

ルディー 和子  
社外監査役

幅野 則幸  
常勤監査役

米村 敏朗  
社外取締役

月尾 嘉男  
社外取締役

古屋 一樹  
取締役

山口 公義  
取締役 執行役員

伊藤 順朗  
取締役 常務執行役員

井阪 隆一  
代表取締役 社長





伊藤 邦雄  
社外取締役

東 哲郎  
社外取締役

谷口 義武  
常勤監査役

原 一浩  
社外監査役

後藤 克弘  
代表取締役 副社長

栗飯原 勝胤  
取締役 執行役員

永松 文彦  
取締役 執行役員

ジョセフ・マイケル・デピント  
取締役