

コーポレートガバナンス・レポート

～ステークホルダーとの建設的な対話のために～

株式会社セブン&アイ・ホールディングス

2018年6月4日

【社長メッセージ】



コーポレートガバナンス・レポートをお届けします

当社は、社是（10頁参照）に基づき、お客様をはじめとして、お取引先・加盟店、株主・投資家、地域社会、社員を含めたすべてのステークホルダーの皆様から信頼される誠実な企業を目指しています。

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

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

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

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

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

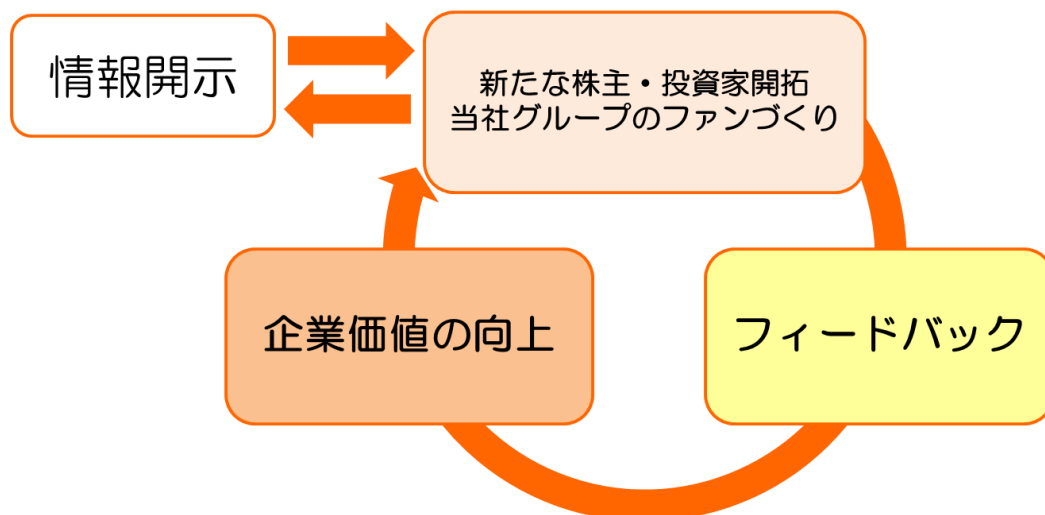
代表取締役社長



本レポートの目的

1. 分かりやすい情報の集約・整理・開示を目指します

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



2. 「当社の言葉」で説明します

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

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

当社は、コーポレートガバナンス・コード（2018年5月24日現在）の各項目を、ステークホルダーの皆様との「対話のポイント」と考え検討しており、当該コード所定のいわゆる「特定開示項目」についても、本レポート上であわせてご説明（開示）いたします。

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

各「特定開示項目」に対応する記載場所については、別表（5頁）を参照いただければ幸いです。

◎コーポレートガバナンス・コードの実施状況

当社は、コーポレートガバナンス・コードの各原則を全て実施しています。

【ご参考】コーポレートガバナンス・コードとは

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

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

《当社取締役・監査役》（2018年6月4日現在）



井阪 隆一
代表取締役 社長

永松 文彦
取締役 執行役員

月尾 嘉男
社外取締役

幅野 則幸
常勤監査役

後藤 克弘
代表取締役 副社長

古屋 一樹
取締役

伊藤 邦雄
社外取締役

谷口 義武
常勤監査役

伊藤 順朗
取締役 常務執行役員

ジョセフ・マイケル・デピント
取締役

米村 敏朗
社外取締役

ルイーザ 和子
社外監査役

栗飯原 勝胤
取締役 執行役員

東 哲郎
社外取締役

原 一浩
社外監査役

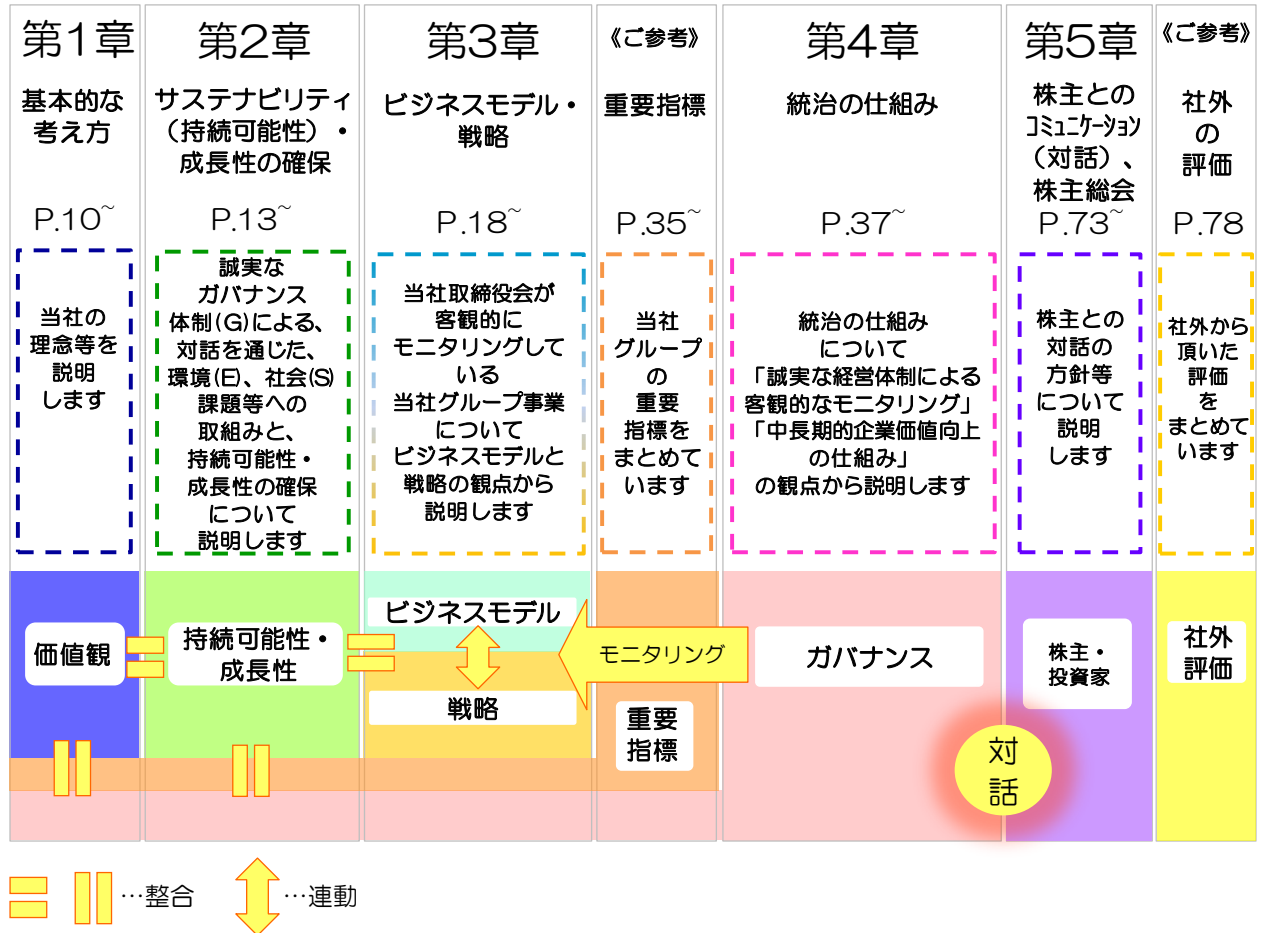
山口 公義
取締役 執行役員

稲益 みつこ
社外監査役

(コーポレートガバナンス・コード(2018年5月24日現在)特定開示項目対照表)

原則	開示が求められる事項	本レポート(PDF)における記載場所	
原則 1-4	政策保有株式に係る方針と議決権行使の基準	47 頁	第 4 章、第 2、8、政策保有株式について
原則 1-7	関連当事者間の取引についての適切な手続の枠組み	72 頁	第 4 章、第 7、4、関連当事者間取引の確認の枠組み
原則 3-1	(i) 会社の目指すところ(経営理念等)や経営戦略、経営計画	10 頁	第 1 章、1、企業理念、 第 1 章、2、企業行動指針
		13 頁	第 2 章 サステナビリティ(持続可能性)・成長性の確保
		18 頁	第 3 章 ビジネスモデル・戦略
	(ii) コーポレートガバナンスに関する基本的な考え方と基本方針	11 頁	第 1 章、3、コーポレートガバナンスに関する基本的な考え方
	(iii) 取締役会が経営陣幹部・取締役の報酬を決定するにあたっての方針と手続	66 頁	第 4 章、第 5、1、役員報酬を決定するにあたっての方針と手続
	(iv) 取締役会が経営陣幹部の選任と取締役・監査役候補の指名を行うにあたっての方針と手続	59 頁	第 4 章、第 4、1、取締役会が経営陣幹部の選任と取締役・監査役候補者の指名を行うにあたっての方針と手続
	(v) 取締役会が経営陣幹部の選任と取締役・監査役候補の指名を行う際の、個々の選任・指名についての説明	64 頁 (50 頁)	第 4 章、第 4、4、取締役会が経営陣幹部の選任と取締役・監査役候補者の指名を行う際の指名理由の説明
補充原則 4-1①	取締役会による経営陣に対する委任の範囲の概要	40 頁	第 4 章、第 2、1、◎経営陣への委任の範囲の明確化
原則 4-8	自主的な判断により、少なくとも 3 分の 1 以上の独立社外取締役を選任することが必要と考える上場会社における取組み方針	52 頁	第 4 章、第 3、2、社外役員の人数および構成比
原則 4-9	取締役会が策定する独立社外取締役の独立性判断基準	52 頁	第 4 章、第 3、3、社外取締役・社外監査役の独立性に関する考え方および独立性の基準
補充原則 4-11①	取締役会による取締役会の全体としての知識・経験・能力のバランス、多様性および規模に関する考え方ならびに取締役の選任に関する方針・手続	49 頁	第 4 章、第 3、1、取締役会の構成(取締役会の知識・経験・能力のバランス、多様性および規模)
		59 頁	第 4 章、第 4、1、取締役会が経営陣幹部の選任と取締役・監査役候補者の指名を行うにあたっての方針と手続
補充原則 4-11②	取締役・監査役が他の上場会社の役員を兼任する場合における兼任状況	53 頁	第 4 章、第 3、4、役員の兼任状況
補充原則 4-11③	取締役会全体の実効性についての分析・評価の結果の概要	54 頁	第 4 章、第 3、5、取締役会の実効性評価
補充原則 4-14②	取締役・監査役に対するトレーニングの方針	64 頁	第 4 章、第 4、5、役員トレーニング
原則 5-1	取締役会による株主との建設的な対話を促進するための体制整備・取組みに関する方針	73 頁	第 5 章、1、株主との対話・IR 活動方針

本レポートの構成と価値協創ガイダンスの活用



【ご参考】価値協創ガイダンスとは

正式名称は、2017年5月29日に経済産業省が策定した「価値協創のための統合的開示・対話ガイダンス」です。当該ガイダンスは、企業と投資家が情報開示や対話を通じて互いの理解を深め、持続的な価値協創に向けた行動を促すために策定されたものです。

当社も当該ガイダンスを活用し、情報開示や対話の活性化を図りたいと考えており、本レポートも、ガバナンスの観点に重点を置きつつ、当該ガイダンスを活用し、分かりやすい開示に努めています。

Environment
Social
Governance

価値協創
ガイダンス

目次

社長メッセージ

本レポートの目的

◎コーポレートガバナンス・コード特定開示項目対照表

◎本レポートの構成と価値協創ガイダンスの活用

第1章 基本的な考え方・・・・・・・・・・・・・・・・・・10 頁

1. 企業理念
2. 企業行動指針
3. コーポレートガバナンスに関する基本的な考え方
4. グループ経営ステージの進展に応じたコーポレートガバナンスの「仕組み」の整備
5. ステークホルダーとの適切な協働に関する考え方

第2章 サステナビリティ（持続可能性）・成長性の確保・・・・・・・・・・13 頁

1. 基本的な考え方とこれを支えるガバナンスの仕組み
2. サステナビリティに関わる重点課題（マテリアリティ）の特定
3. サステナビリティを巡るリスク・機会

第3章 ビジネスモデル・戦略・・・・・・・・・・・・・・・・・・18 頁

第1. 当社グループのビジネスモデル・企業価値創造の源泉要素と、これらを支える

ガバナンス（当社取締役会による客観的なモニタリング）・・・・・・・・・・18 頁

1. 経営方針に基づくグループビジネスモデル
2. ビジネスモデルと直結する当社グループ企業価値創造の源泉要素
3. これらを支えるガバナンス（当社取締役会による客観的なモニタリング）

第2. グループ戦略および経営資源の活用・強化に向けたガバナンス・・・・・・・・・・21 頁

1. グループ戦略と当社取締役会によるモニタリング
2. 資本政策の基本方針
3. 中期経営計画・財務戦略とその進捗状況
4. 経営資源・無形資産等の活用・強化

【ご参考】重要指標・・・・・・・・・・・・・・・・・・35 頁

第4章 統治の仕組み・・・・・・・・・・・・・・・・・・37 頁

第1. 企業価値創造を牽引するグループガバナンス体制・・・・・・・・・・37 頁

1. 持株会社制度によるグループガバナンス	
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	
第2. 企業統治の「仕組み」の概要等	40 頁
1. 執行役員制度導入による、取締役会の監督機能と執行役員の業務執行機能の分離 (経営陣への委任の範囲の明確化)	
2. 現状のコーポレートガバナンス体制を選択している理由	
3. 指名・報酬委員会の体制	
4. 顧問等について	
5. 各種委員会によるコーポレートガバナンス	
6. リスクマネジメント（内部統制決議等）	
7. 内部通報	
8. 政策保有株式について	
第3. 取締役会の構成等	49 頁
1. 取締役会の構成（取締役会の知識・経験・能力のバランス、多様性および規模）	
2. 社外役員の人数および構成比	
3. 社外取締役・社外監査役の独立性に関する考え方および独立性の基準	
4. 役員の兼任状況	
5. 取締役会の実効性評価	
第4. 役員の選任と指名の方針・手続および育成	59 頁
1. 取締役会が経営陣幹部の選任と取締役・監査役候補者の指名を行うにあたっての方針 と手続	
2. 役員の要件、資質	
3. 当社グループ代表（当社社長）の資質および選定に関する基本方針 (グループ代表サクセッションプラン)	
4. 取締役会が経営陣幹部の選任と取締役・監査役候補者の指名を行う際の指名理由の説明	
5. 役員トレーニング	
第5. 役員報酬	66 頁
1. 役員報酬を決定するにあたっての方針と手続	
第6. 社外役員によるモニタリング	68 頁
1. 社外役員の主な活動状況	

- 2. 社外役員との意見交換
- 3. 社外役員のサポート体制

第7. 監査・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・	70 頁
1. 監査役監査	
2. 内部監査	
3. 監査役監査、内部監査および会計監査の相互連携等	
4. 関連当事者間取引の確認の枠組み	

第5章 株主とのコミュニケーション（対話）、株主総会・・・・・・・・	73 頁
1. 株主との対話・IR 活動方針	
2. 株主総会等における株主の権利確保	

【ご参考】社外の評価・・・・・・・・・・・・・・・・	78 頁
----------------------------	------

別紙1「内部統制決議」・・・・・・・・・・・・・・・・	79 頁
別紙2「役員ガイドライン」・・・・・・・・・・・・・・・・	83 頁
別紙3「データブック」・・・・・・・・・・・・・・・・	87 頁

第1章 基本的な考え方

1. 企業理念【◎原則3-1 (i)】

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

「社是」

私たちは、お客様に信頼される、誠実な企業でありたい。

私たちは、取引先、株主、地域社会に信頼される、誠実な企業でありたい。

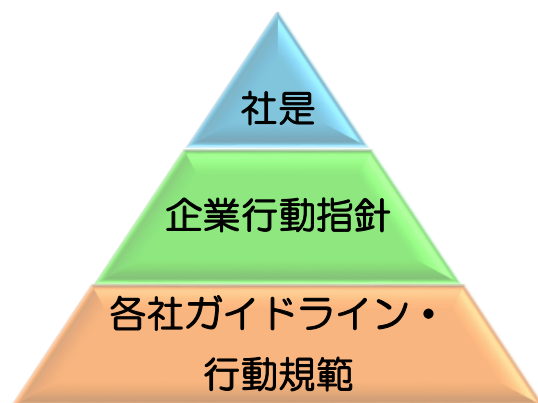
私たちは、社員に信頼される、誠実な企業でありたい。

2. 企業行動指針【◎原則3-1 (i)】

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

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

＜社是・企業行動指針等の体系＞



【参考情報】当社企業行動指針

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

3. コーポレートガバナンスに関する基本的な考え方【◎原則3-1 (ii)】

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

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

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

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

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

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

5. ステークホルダーとの適切な協働に関する考え方

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

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

また、持続的な成長と企業価値向上に向けて、グループ各社の事業特性に合わせた、本業を通じた社会課題の解決につながる取り組みを推進しています。今後も社是に掲げた精

神を通して、ステークホルダーから信頼される誠実な企業であり続けるよう努力していきます。

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

当社グループの「ステークホルダー」



【参考情報】ステークホルダー・エンゲージメント

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

第2章 サステナビリティ（持続可能性）・

成長性の確保【◎原則3-1（i）】

1. 基本的な考え方とこれを支えるガバナンスの仕組み

当社は、当社社是「すべてのステークホルダーの皆様から信頼される誠実な企業」であることこそ、コーポレートガバナンスの「根幹」とであると同時に、会社のサステナビリティ（持続可能性）・成長性を確保することができる「基盤」と考えています。

透明性が高く、法令・社会規範を遵守する「誠実」なガバナンス体制により、ステークホルダーの皆様との対話を通じて、社会の期待や要請を的確に把握し、環境（E）や社会（S）等の諸課題における、社会的な負の影響を低減しつつ、事業を通じた社会課題の解決に貢献する取組みを真摯に実行することが、ステークホルダーの皆様からの末永い「信頼」となり、「社会の持続的な発展」と「企業の持続的成長」に結実すると考えます。

現在、このような取組みを支えるガバナンスの仕組みとして、企業行動指針をはじめとした各種方針を定め、グループ横断組織 CSR 統括委員会とそ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、サステナビリティを巡る外部環境・情勢を的確に把握し、持続可能性・成長性を確保する諸政策を適切に実行できる体制を構築しており、当社取締役会は客観的観点からモニタリングを行っています。（委員会・部会については CSRWEB サイトをご参照ください）。

【参考情報】CSRWEB サイト

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

近年、持続可能な開発目標（SDGs※）やパリ協定をはじめとして、世界的な課題解決に向けた企業の役割が重視されるようになっていきます。

当社でも、こうした社会の要請にお応えし、企業としての責任を果たしていくために、自社のみならず広くサプライチェーン全体を視野に入れ、ステークホルダーと連携したグローバルな ESG の取組みを推進していきます。

※Sustainable Development Goals：2015 年 9 月の国連サミットで採択された国際目標。2030 年までに貧困撲滅や格差の是正、気候変動対策など国際社会に共通する 17 の目標と 169 のターゲットの達成を目指す。

Environment(環境)

気候変動や資源の枯渇などの問題に対して、商品や原材料、エネルギーを無駄なく利用するとともに、お客様やお取引先にもご協力いただきながらサプライチェーン全体で環境負荷低減に取り組んでいます。



Social(社会)

世界的な貧困、人権問題、国内における人口減少、少子高齢化、小売店舗・社会的拠点の減少などの問題に対して、社会の一員として商品や店舗などの事業を通じて、課題解決に取り組んでいます。

2. サステナビリティに関わる重点課題（マテリアリティ）の特定

当社は、事業領域が拡大し、関係する社会課題や社会要請が多様化する中、サステナビリティを巡る課題を確認し、ステークホルダーの皆様の期待や要請にグループ丸となってお応えするため、ステークホルダーの方々との対話を通じて当社グループが取り組むべき「5つの重点課題（マテリアリティ）」を特定しました。重点課題は、時代・社会の変化、ステークホルダーからの要請の変化にあわせて適宜見直しを行います。

各重点課題に対しては、当社が与える負の影響を削減する取り組みを推進する一方で、商品やサービス、店舗など本業を通じてこれらの課題を解決するCSV※の取り組みを進めています。

2015年に、2030年までの国際社会共通の目標として「持続可能な開発目標(SDGs)」が国連で採択されました。当社ではSDGsの達成に事業を通じて貢献していくために、それぞれの目標と5つの重点課題の関連性を整理して、当社のサステナビリティの取り組みに組み込みました。

※ Creating Shared Value：社会的価値と経済的価値の双方を生み出す共通価値の創造

【重点課題特定プロセス】

整理した 92 項目の社会課題から、事業と関連性の高い 33 項目を抽出

ステークホルダー（お客様、お取引先、株主・投資家、従業員）へのヒアリング

有識者とグループ経営陣との対話

社会の変化を踏まえて適宜見直し

「5 つの重点課題」の特定

ステークホルダーと当社事業の双方にとって
重要性の高い項目を重点課題として特定

重点課題 1 高齢化、人口減少時代の
社会インフラの提供



重点課題 2 商品や店舗を通じた
安全・安心の提供



重点課題 3 商品、原材料、エネルギーの
ムダのない利用



重点課題 4 社内外の女性、若者、
高齢者の活躍支援



重点課題 5 お客様、お取引先を巻き込んだ
エシカルな社会づくりと資源の
持続可能性向上



【参考情報】CSRWEBサイト

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

【参考情報】CSV(共通価値の創造)の事例

URL:http://www.7andi.com/dbps_data/_template/_user/_SITE/_localhost/_res/ir/library/ar/pdf/2017_01.pdf#page=5

3. サステナビリティを巡るリスク・機会

環境・社会に関わる様々な課題は、企業のサステナビリティを脅かすリスクとなる一方、社会課題の解決に取り組むことは、新しいビジネスチャンスにつながります。

当社では、5つの重点課題に関わるリスクとチャンスを把握し、リスクの低減に努めるとともに、社会課題を解決する新たなビジネスモデルの創出を通じて、持続可能な社会と企業の持続的成長を目指しています。

【「重点課題（マテリアリティ）」と主なリスク・機会（例）】

【重点課題1】 高齢化、人口減少時代の社会インフラの提供

【リスク】

- ・高齢化に伴うニーズの変化への対応が遅れた場合の来店動機の低下 など

【機会】

- ・高齢化に対応した商品やネットをはじめとした便利なお買物環境・サービスの創出による販売機会の拡大 など

【リスク低減と機会の創出の仕組み】

- ①方針：企業行動指針
- ②組織：CSR統括委員会および傘下の社会価値創造部会、デジタル戦略部



取組事例：「セブンあんしんお届け便」

日々のお買い物にお困りの方々への支援として
移動販売「あんしんお届け便」をセブン・イレブン58台、
イトーヨーカドー5台で実施（2018年2月末現在）

【重点課題2】 商品や店舗を通じた安全・安心の提供

【リスク】

- ・商品事故・店頭事故の発生や法令違反による信用の低下 など

【機会】

- ・徹底した安全・品質管理や健康配慮商品などお客様ニーズに即した新しい商品提供による販売機会の拡大 など

【リスク低減と機会の創出の仕組み】

- ①方針：企業行動指針、品質方針
- ②組織：CSR統括委員会およびグループQCプロジェクト



取組事例：「低アレルギーメニュー」

デニーズでは、特定原材料7品目を使用しない食物アレルギーに配慮したお子様向け「低アレルギーメニュー」4万3,405食を提供（2017年度）、メニューブックでは特定原材料を表記

【重点課題3】 商品、原材料、エネルギーのムダのない利用

【リスク】

- ・気候変動に伴う店舗・物流網への物理的損害 など

【機会】

- ・省エネや廃棄物削減、リサイクル、エネルギー供給源の見直しによるコスト削減 など

【リスク低減と機会の創出の仕組み】

- ①方針：企業行動指針、環境宣言、地球温暖化基本方針 など
- ②組織：CSR統括委員会および傘下の環境部会



取組事例：「ペットボトル回収機」

気軽にペットボトルリサイクルにご参加いただける店頭ペットボトル自動回収機701台を設置、7,109トンのペットボトルを回収（2017年度。セブン・イレブン、イトーヨーカドー、ヨークベニマル、ヨークマートに設置）

【重点課題4】 社内外の女性、若者、高齢者の活躍支援

【リスク】

- ・労働力人口の減少による人材不足・人件費の高騰 など

【機会】

- ・ダイバーシティ経営推進による競争力の強化・新規事業の開発と優秀な人材の獲得 など

【リスク低減と機会の創出の仕組み】

- ①方針：企業行動指針
- ②組織：CSR統括委員会および傘下の企業行動部会、ダイバーシティ推進プロジェクト



取組事例：「セブンなないろ保育園」

店舗従業員や地域の待機児童対策に貢献する保育施設「セブンなないろ保育園」をセブン・イレブン店舗2か所に開設（2017年度、広島県広島市、東京都大田区）

【重点課題5】 お客様、お取引先を巻き込んだエシカルな社会づくりと資源の持続可能性向上

【リスク】

- ・サプライチェーン上の人権問題の発生による商品供給の停止や品質の劣化・社会的評価の低下 など

【機会】

- ・持続可能な原材料調達による競争力の拡大・エシカル消費に対応した商品・サービス提供による販売機会の拡大 など

【リスク低減と機会の創出の仕組み】

- ①方針：企業行動指針・お取引先行動指針・持続可能な調達基本方針
- ②組織：CSR統括委員会および傘下の消費者・公正取引部会、環境部会



取組事例：「お取引先CSR監査」

途上国にあるプライベートブランド商品のお取引先製造工場を中心に、人権・労働・環境面についてのCSR監査を229工場で実施（2017年度）

【参考情報】 サステナビリティを巡るリスク・機会

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

第3章 ビジネスモデル・戦略【◎原則3-1（i）】

第1．当社グループのビジネスモデル・企業価値創造の源泉要素と、これらを支えるガバナンス（当社取締役会による客観的なモニタリング）

1．経営方針に基づくグループビジネスモデル

当社グループは、経営方針として「お客様のライフステージ・ライフシーンに寄り添いながら、商品・サービスの提供を通じて、くらしの利便性を高める」「地域になくてはならない親しみのあるグループ」を目指しています。

この経営方針に基づき、お客様の日常生活からハレの日まで、幅広いニーズにお応えするためには、コンビニ、スーパー、百貨店、専門店などの多様な業態を有し、活用することが他に類を見ない「強み」となっています。

このため、当社グループは「すべてのお客様のライフステージに応える多業態グループ経営」を、ビジネスモデルとし、グループ事業の発展を図っています。

2．ビジネスモデルと直結する当社グループ企業価値創造の源泉要素

多業態グループ経営により、各業態で培われた多様性あるノウハウや人材を経営資源として一元的に結集し、活用することは、他に類を見ない新しい商品・サービスを生み出す当社グループ企業価値創造の源泉となっています。

また、当社グループの多様な業態をご愛顧くださる、様々なお客様のご購入実績やご意見等の情報を集積し、多角的な観点から確認させて頂くことは、新しいニーズの発見とサービスの開発・発展に結実しており、当該情報活用力も当社グループ企業価値創造の源泉です。

さらに、生産者（農業等）、メーカー、ベンダー（問屋）、物流会社等のお取引先様と当社グループ会社とが密接なチーム共同開発体制を構築し、多様なノウハウ・スキルを結集して創造する商品・サービスのイノベーション力も、他に類を見ない独自の当社グループ企業価値創造の源泉です。

そして、お客様の立場に立って、様々なニーズ、微妙な嗜好の変化などを理解し、多様なお客様に対する、きめ細やかな接客力も、当社グループが創業以来大切に培ってきた、お客様のご愛顧に直結する源泉です。

3．これらを支えるガバナンス（当社取締役会による客観的なモニタリング）

当社グループは、上記のビジネスモデルおよび企業価値創造の源泉要素の積極的活用を図るため「中期経営計画」を定め、中長期の企業価値向上を目指すサステナビリティ経営を志向して、経営戦略を推進しています。同時に、これらの着実な実施を支える仕組みと

して、当社と事業会社間の密接な連携によるグループガバナンス体制を構築しています。

また、当社取締役会は、「環境（E）、社会（S）要因等を踏まえた、中長期的企業価値向上プロセスとしての妥当性」を含めた客観的な観点から、「当社が目指す経営方針とビジネスモデル・戦略の整合性」「経営陣の事業執行状況および経営戦略の進捗状況」を、具体的な事業の実施状況の確認を通じて、継続的にモニタリングしています。

目指すこと

社是 信頼と誠実

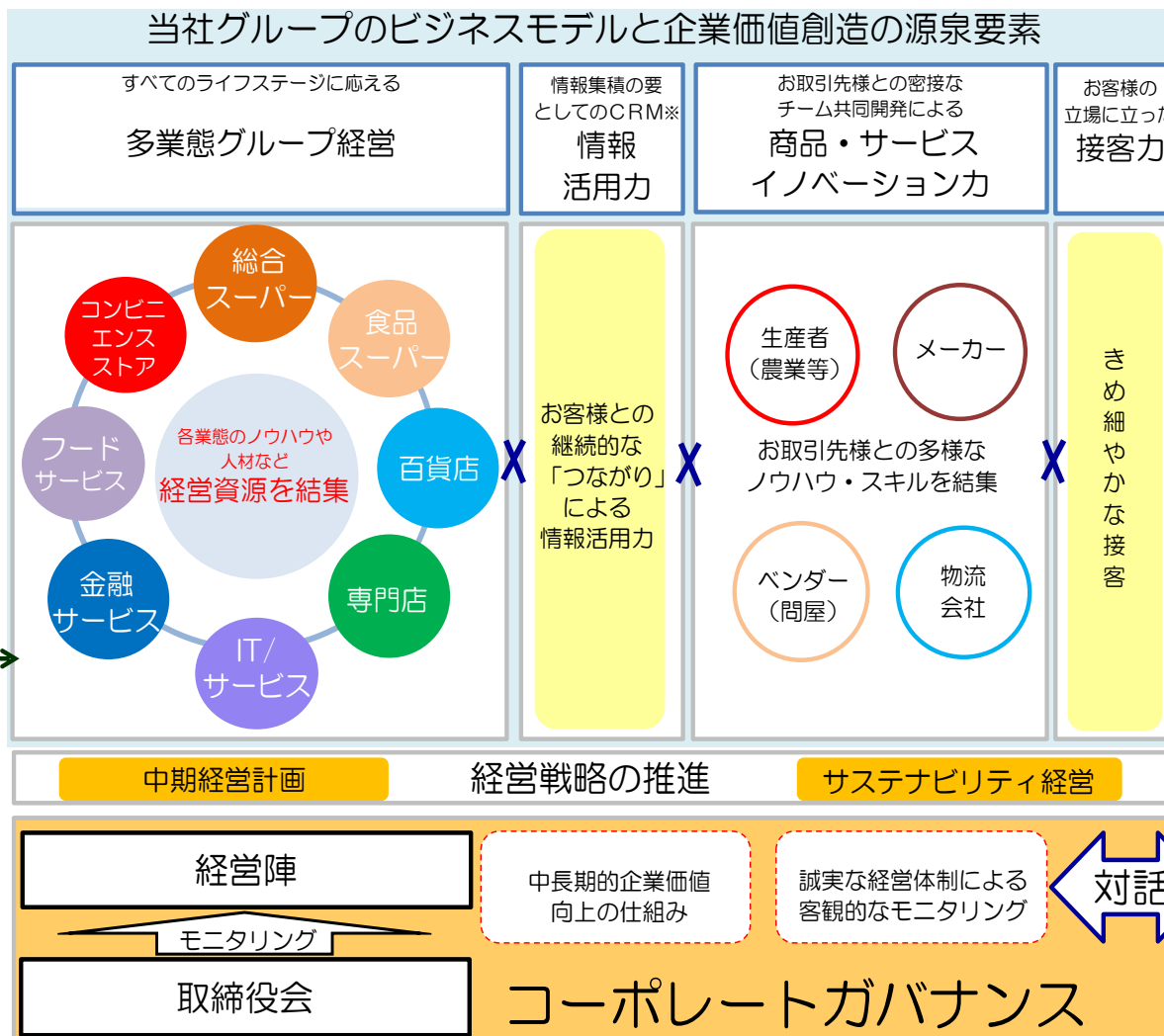
“社会問題 重点課題の解決”

- 高齢化、人口減少時代の社会インフラの提供
- 商品や店舗を通じた安全・安心の提供
- 商品、原材料、エネルギーのムダのない利用
- 社内外の女性、若者、高齢者の活躍支援
- お客様、お取引先を巻き込んだエシカルな社会づくりと資源の持続可能性向上

お客様のライフステージ・ライフシーンに寄り添いながら、商品・サービスの提供を通じて、くらしの利便性を高める

地域になくてもならない親しみのあるグループ

お客様との真摯な対話から得た新たな流通サービス創造の学びが経営資源に蓄積され、持続的な成長を実現



お客様

ステークホルダー

※CRM:顧客の利用履歴などの情報蓄積をパーソナル販促などに活用し、顧客との継続的な結びつきを高めるマネジメント方法

第2. グループ戦略および経営資源の活用・強化に向けたガバナンス

1. グループ戦略と当社取締役会によるモニタリング

当社は、2016年10月6日開催の当社取締役会において策定した、2017年度を開始年度とする中期3カ年計画（本レポートにおいて、「中期経営計画」といいます）を基軸として、グループ全体戦略の具体化を図っており、現在、グループ一体となって計画達成に向けて遂行中です。

当社取締役会は、中期経営計画はもとより、各戦略の進捗状況や、経営資源・無形資産等の活用・強化の取組みについて、具体的な検証・確認を行っており、必要に応じ、事業会社社長からも説明を求めています。また、「資本政策の基本方針」に基づき、資本効率等の観点からも、客観的なモニタリングを行っています。

2. 資本政策の基本方針

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

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

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

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

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

3. 中期経営計画・財務戦略とその進捗状況

(1) 当社中期経営計画（2016年10月発表）

新たな経営体制により、持株会社としての役割と機能を強化し、事業会社へのサポートとモニタリング、最適な資源配分を進め、中長期的な企業価値向上と持続的な成長の実現を目指します

信頼と誠実、変化への対応と基本の徹底

当社 グループ 経営方針

目指すこと

- ・お客様のライフステージ・ライフシーンに寄り添いながら、商品・サービスの提供を通じて、くらしの利便性を高める
- ・地域になくてはならない親しみのあるグループ

すべきこと

- ・お取引先様・世の中の技術革新など、あらゆるリソースを活用
- ・商品・サービスの絶対的価値、顧客満足度最大化の追求

2020年2月期営業利益4500億・ROE10%

中期経営 計画の 概要

I	日米コンビニエンスストア（CVS）事業を成長の柱とし、経営資源を集中させる
II	エリアと業態の「選択と集中」を進める ①エイチ・ツー・オーリテイリング(株)との資本業務提携の基本合意書の締結、(株)そごう・西武関西店舗承継、首都圏基幹店への資産集中 ②(株)イトーヨーカ堂：首都圏、食品事業への重点化の検討開始
III	総合スーパー・百貨店再生に、不動産再開発の視点を取り入れる
IV	オムニチャネル戦略の見直し 顧客戦略の観点で、顧客生涯価値に重点化
V	来春を目処にマネジメントアプローチの観点でセグメントを見直す

財務戦略

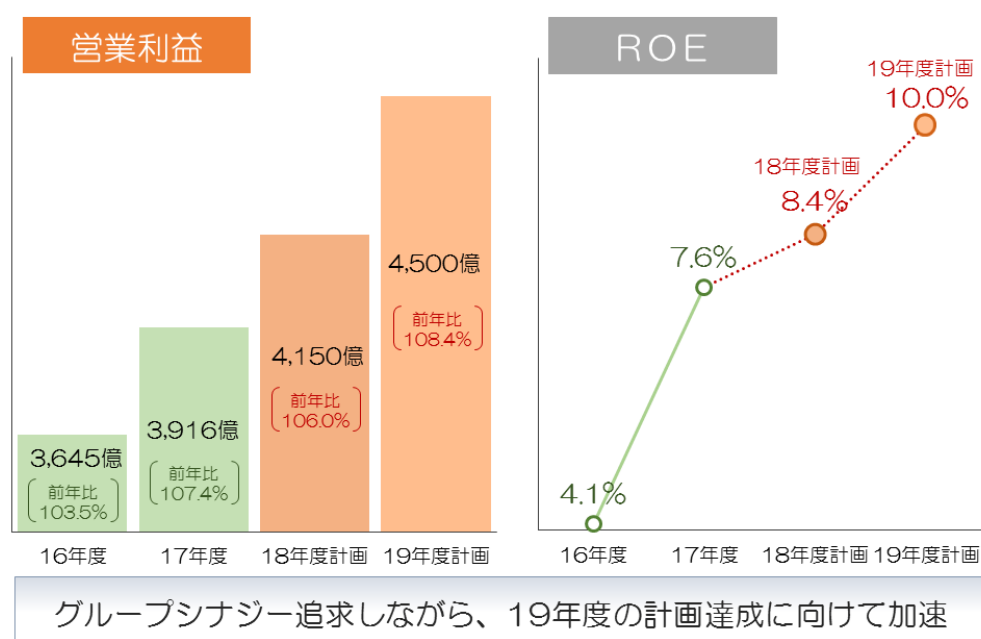
設備投資	事業毎目標とするROAを達成すべく、規律ある投資を実行	・ポートフォリオコミティで投資効率を精査 ・成長事業へ傾斜配分（北米CVS事業はM&Aも検討） ・構造改革事業は既存店活性化へ
資金調達	AA格の格付維持を前提としつつ	・成長戦略による資金調達が必要な場合は有利子負債を調達 ・金融の成長も見込むため、D/Eレシオ0.5倍程度は許容
株主還元	「利益向上に見合う株主還元」を基本方針とし、連結配当性向は40%を維持	・成長事業投資とのバランスを勘案しつつ柔軟な資本政策とする

（２）中期経営計画の進捗状況（2018年2月期まで）

2018年2月期における中期経営計画の進捗状況は次のとおりです。引き続き、当社グループは、セグメント管理の強化、グループシナジーの追求などを通じ、事業会社と適切にPDCAを回しながら、中期経営計画達成に向けたガバナンスを強化していきます。

※PDCA：主体的に仮説を立て（Plan）、実行し（Do）、その結果を検証して（Check）、計画の精度をあげて、新たな行動に踏み出す（Action）こと

中期計画進捗状況



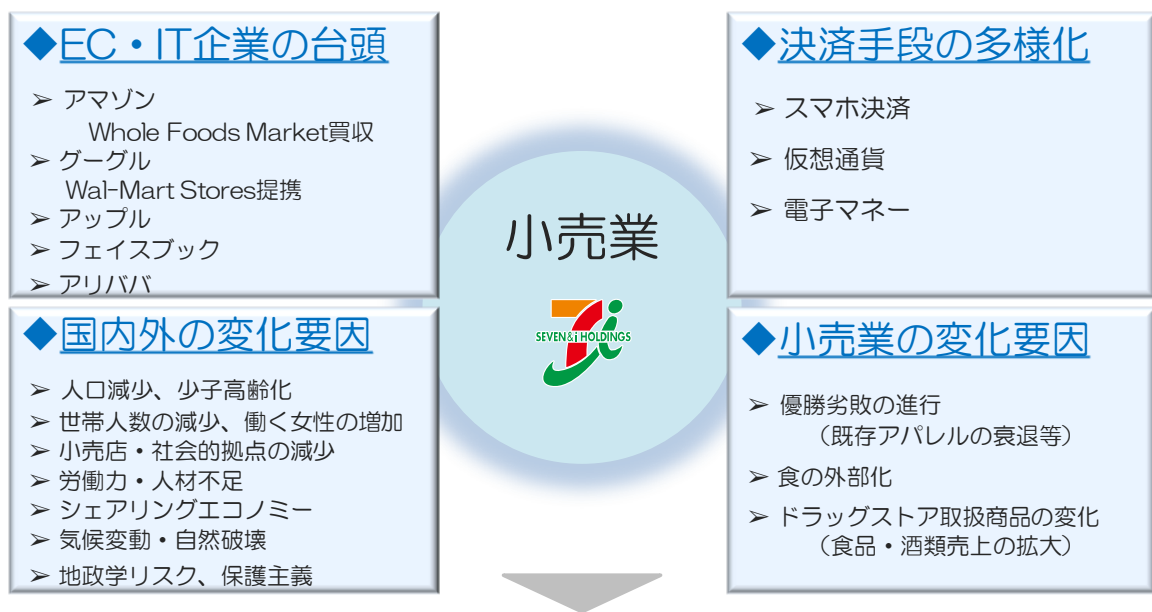
4. 経営資源・無形資産等の活用・強化

（１）小売業を取り巻く近時の環境変化と経営資源・無形資産等の活用・強化

現在、小売業を取り巻く環境は、かつてないスピード感により変化しており、人口減少や気候変動問題等の環境・社会的な「国内外の変化要因」だけでなく「EC・IT企業の台頭」や、仮想通貨等による「決済手段の多様化」が進みつつあり、またドラッグストア取扱商品の変化に代表されるように「小売業の変化要因」も進行しています。

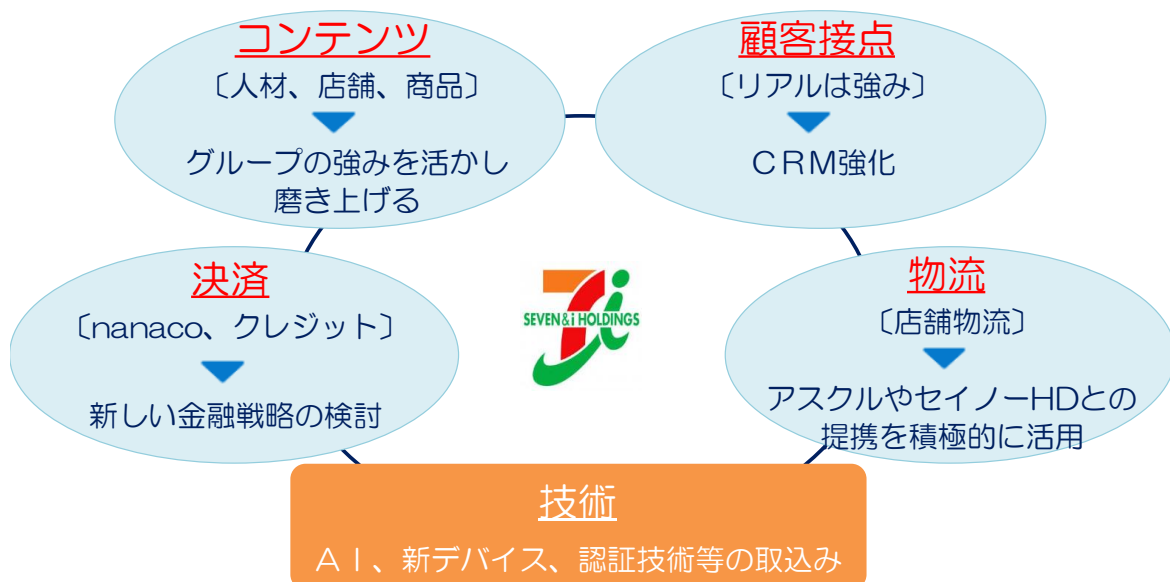
これに対し、当社グループは、グループの強み、経営資源・無形資産等を活かし環境変化に対しPDCAを回しながら柔軟に対処していきます。

小売業を取り巻く環境変化（かつてない変化のスピード感）



グループの強み、リソースを活かし環境変化に対しPDCAを回しながら柔軟に対処

グループ全体戦略の考え方



外部パートナーとの連携も検討しつつ、
グループのビジネスモデルを再構築

◎外部との新規連携状況（2016年5月～）

当社は、中期経営計画の具体化のため、外部との連携を強化しています。

中期経営計画	エリアと業態の「選択と集中」を進める
社名	主な業務提携の内容
エイチ・ツー・オー リテイリング 株式会社	・(株)そごう・西武のそごう神戸店、西武高槻店に関する事業をエイチ・ツー・オー リテイリング(株)（以下、H2Oという）グループに譲渡 ・H2Oグループの推進するポイントプログラム「Sポイント」を(株)セブン・イレブン・ジャパン（以下、SEJという）の関西圏店舗へ導入 等
小田急電鉄株式会社 小田急商事株式会社	・スーパーマーケット（SM）事業 人的交流を通じたオペレーション・教育ノウハウの共有 マーチャンダイジング等の連携による、魅力ある店舗づくりの推進 ・駅構内売店事業・コンビニエンスストア（CVS）事業 駅構内売店およびCVS業態のSEJのフランチャイズ店舗への転換の推進 等
株式会社イズミ	・(株)イトーヨーカ堂と(株)イズミにおける仕入の統合、 輸入品や地域産品等の共同調達、その他商品の共同調達・商品供給 西日本地域における店舗の共同運営、共同出店等の検討 ・電子マネーに関する協力、プライベートブランド商品の取り扱いに関する検討 等

中期経営計画	オムニチャネル戦略の見直し 顧客戦略の観点で、顧客生涯価値に重点化
社名	主な業務提携の内容
アスクル株式会社	・当社ECサイト「オムニ7」とアスクルECサイト「ロハコ」間での相互送客 ・「ロハコ」のプラットフォームを活用した生鮮食品中心のIYフレッシュ（食品Eコマース）の実施 等

（２）人的資本の活用と強化

当社グループは、「ライブ感・ワクワクする売場・店舗」「グループ独自の価値を創出する商品・サービス」「きめ細やかな提案のできる接客」を強みとして培ってきましたが、これらの強みの根幹は「お客様に喜んでお買物をしていただくためにはどうしたらいいか、一人ひとりがお客様の立場に立って考え、具体的に行動できる従業員」です。

当社グループは、今後も、従業員への教育・育成に注力するとともに、一人ひとりの多様性を受け入れ、違いを積極的に活かせる、働きやすく、働きがいのある組織および労働環境整備に注力していきます。

I. ワークスタイル改革

現在、共働き世帯の増加や、核家族化など社会環境の変化を背景として、より柔軟でフレキシブルな働き方が求められており、当社グループはワークスタイル改革を積極的に推進しています。

個人のライフスタイルに柔軟に対応する働き方とすることで、労働意欲を高めることや、働き方にメリハリを与え業務効率化と生産性向上を実現することを目的としています。

今後も、当社グループは、社会における自らの役割を認識し、従業員が働きやすい会社や、暮らしやすい社会を目指し、ワークスタイルの改革を着実に推進していきます。

【参考】スライドワーク（時差出勤）の導入

URL：<http://www.7andi.com/company/news/release/002918.html>

II. 女性の活躍推進を含む社内の多様性の確保

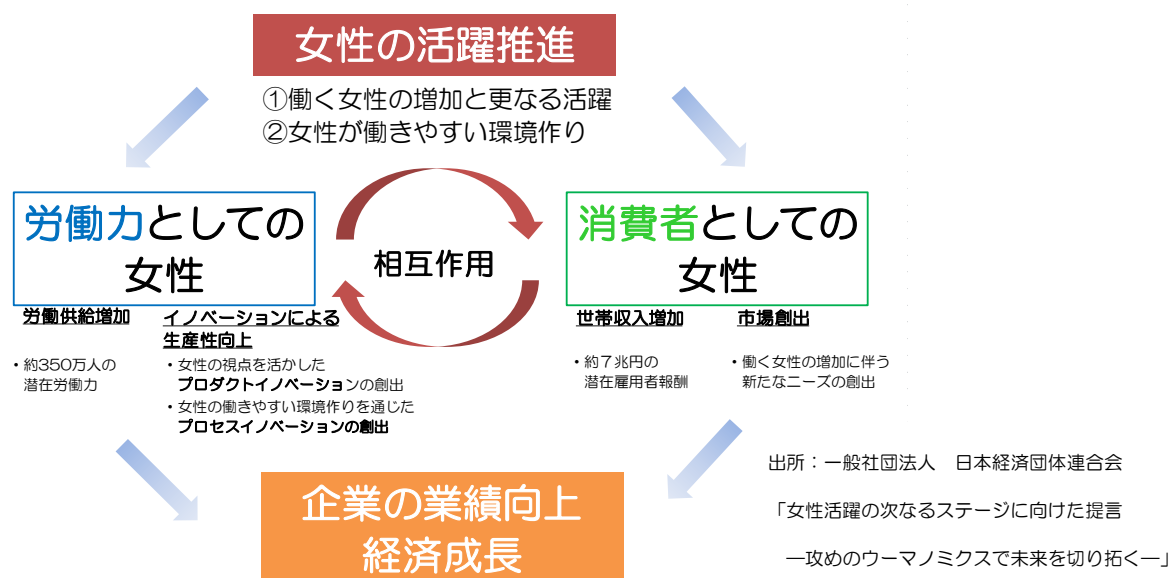
当社は、多様な人材の活躍により企業の競争力を高め、持続可能な競争力を持つ企業になることを目指しています。グループの店舗に来店されるお客様の多くが女性であることから、ダイバーシティの中でもまず女性の活躍推進を重点課題と捉え、2012年に「ダイバーシティ推進プロジェクト」を設置しました。

2017年はマネジメントにおけるダイバーシティの重要性をグループ会社の社長と確認するとともに、将来の女性管理職の人材拡充と後進の育成を視野に入れた「なでしこアカデミー」や男性の育児参画も見据えた「子育てコミュニティ」など、従来の取組みをさらに進化・発展させました。

2018年は「ダイバーシティ&インクルージョン」として、従業員の多様性を認め、理解し、ケア（配慮）とフェア（公平性）の視点を持ったうえで、一人ひとりが組織に積極的に参加し、それぞれが個性や特性を活かして会社として成長していけるよう、さ

らなる取り組みを行っていきます。

【女性の活躍推進による企業の業績向上と経済成長】



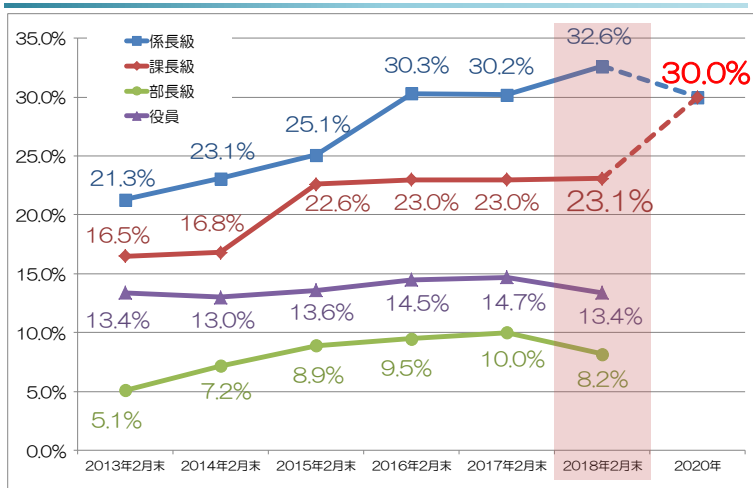
【ダイバーシティ推進の目標&女性管理職比率の推移】

＜ダイバーシティ推進の目標＞

2020年までに

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

女性管理職比率の推移



※伊藤セブン&アイ・ホールディングス、伊藤セブン・イレブン・ジャパン、伊藤イトーヨーカ堂、伊藤ごころ・西武、伊藤ヨークベニマル、伊藤セブン&アイ・フードシステムズ、伊藤セブン銀行、伊藤赤ちゃん本舗のグループ8社合計

Ⅲ. 人材育成

当社グループは、小売業の使命である「お客様のご満足と信頼」のため、そして社員の自己研鑽と働き甲斐を支援するため、人材育成に注力しています。

当社グループの専用研修施設である、伊藤研修センターでは、グループの社員が販売・調理などの技術研修に努めるとともに、グループの創業精神を伝え、次世代を担う人材を育成することを目的に、日々研修を実施しています。

(3) 技術・知的資本の拡充

I. リアル店舗のコンテンツ拡充

当社グループは、お客様の多様なニーズに対応するため、流通・サービス業の基本である、リアル店舗の接客・店舗・商品というコンテンツに磨きをかけることに注力しており、グループ各社で売場改革を継続しています。グループの組織を超えて、目標やノウハウ、知見を共有する体制を構築しながら、新たな挑戦を進めています。

II. ひとと環境にやさしい次世代型店舗の開発・イノベーション

当社グループは、環境負荷低減や、働きやすさの向上に資する設備の拡充等、環境・社会課題解決に向けた新しい技術の開発・設備の導入に注力しています。

例えば、セブン・イレブン千代田二番町店の改装にあたっては、「環境負荷の低減」「働きやすさの向上」「快適な店内環境づくり」の3つのテーマを設定し、お取引先様と協働して300を超える最新の技術・設備を検討し、58の最先端の技術・設備を結集して採用し、次世代型店舗として国内外から注目を頂いています。

【参考】セブン・イレブン千代田二番町店の取組み

CO₂冷媒を使用した 冷凍・冷蔵設備

すべての冷凍・冷蔵設備にCO₂冷媒を使用して環境負荷を軽減。また、陳列棚をスライド式にすることで商品補充・清掃時の作業効率を向上。

作業時間
1日あたり約54分削減見込み



新型ウォークイン 冷蔵庫

冷却風を常時循環させていたウォークイン冷蔵庫を壁面と棚板に冷水を循環させて庫内を冷やす方式に変更。冷風を減らすことで従業員に直接当たらないようにして作業負担を軽減。



路面型太陽光発電設備

道路や駐車場に設置できる太陽光発電設備。床面に設置した太陽光パネルに高透過性・高耐久性のある特殊なコーティングを実施することで強度を確保するとともに、お客様の安全に配慮した平坦さと滑りにくさを両立。

100㎡敷設時発電量約10,000kwh/年
(2013年標準店舗使用電力量の約7.2%相当)



純水素燃料電池の 発電利用

水素と空気中の酸素の化学反応によって電気エネルギーを生み出す燃料電池は、発電効率が高く環境負荷が低いことが特徴。発電した電気は、店舗で使用される。

24時間稼働時発電量
約12,264kwh/年
(2013年標準店舗使用電力量の約8.8%相当)



スライド式の棚板/ ブラケットの採用

固定式の商品陳列用の棚板をスライド式に変更。また、既存の陳列棚でもスライド式にできるブラケットも採用。商品補充や清掃時の効率を向上。

作業時間 1日あたり約47分削減見込み



快適空間トイレ

ユニバーサルデザインをスタンダードにプレミスト機能や自動洗浄機能を備えた便器、防臭、消臭、抗菌作用を持つ床・壁・天井材を採用。防臭機能つき空気清浄機や節水型泡沫自動水栓も設置。



新型フ라이어フード ユニットによる給排気システム

フ라이어設備に給気機能を追加することで、入口などからの外気の流入を低減。空調効率が向上するとともに、ホコリや花粉などの流入を抑制。



Ⅲ. R F I Dによる業務効率化

当社グループでは、経済産業省が策定した「コンビニ電子タグ1000億枚宣言」に先駆けて、R F I D※を活用した店舗検品省力化の実証実験を2017年8月から実施しています。

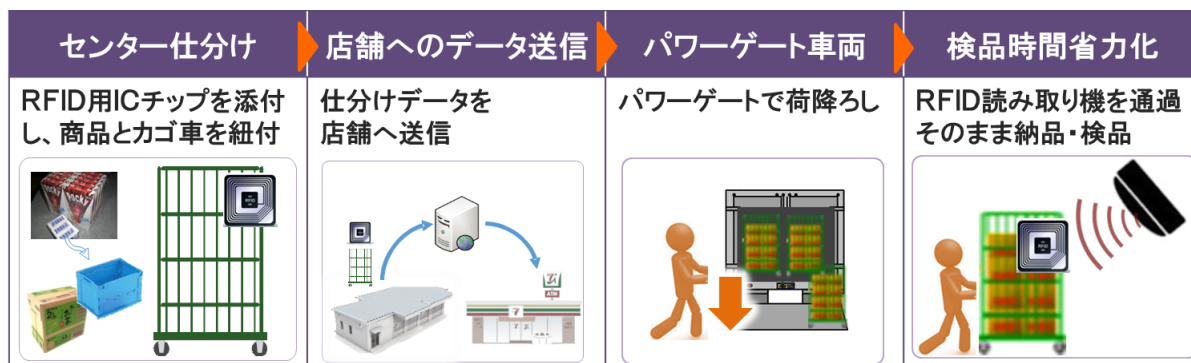
センター仕分けの際に、商品と紐付けしたカゴ車にR F I D用I Cチップを添付し、店舗では読み取り機を通過させるだけで検品が完了します。この仕組みの導入により、店舗での検品時間を大幅に削減でき、検品に充てられていた時間を接客や売り場管理などに振り向けることが可能となるため、お客様サービスの向上につながります。

また、トラックへの商品の積み込み・荷降ろしにカゴ車やパワーゲートを採用することにより、配送ドライバーの作業負担が削減されます。

誰にでも働きやすい労働環境を積極的に創出することで、女性や高齢者をはじめとした多様な労働者が活躍できる社会の構築も私たちの大切な役割と考えています。

※R F I D：電波の送受信により、非接触でI Cチップの中のデータを読み書きする技術

【R F I Dを活用した店舗検品省力化】



R F I D活用による効果

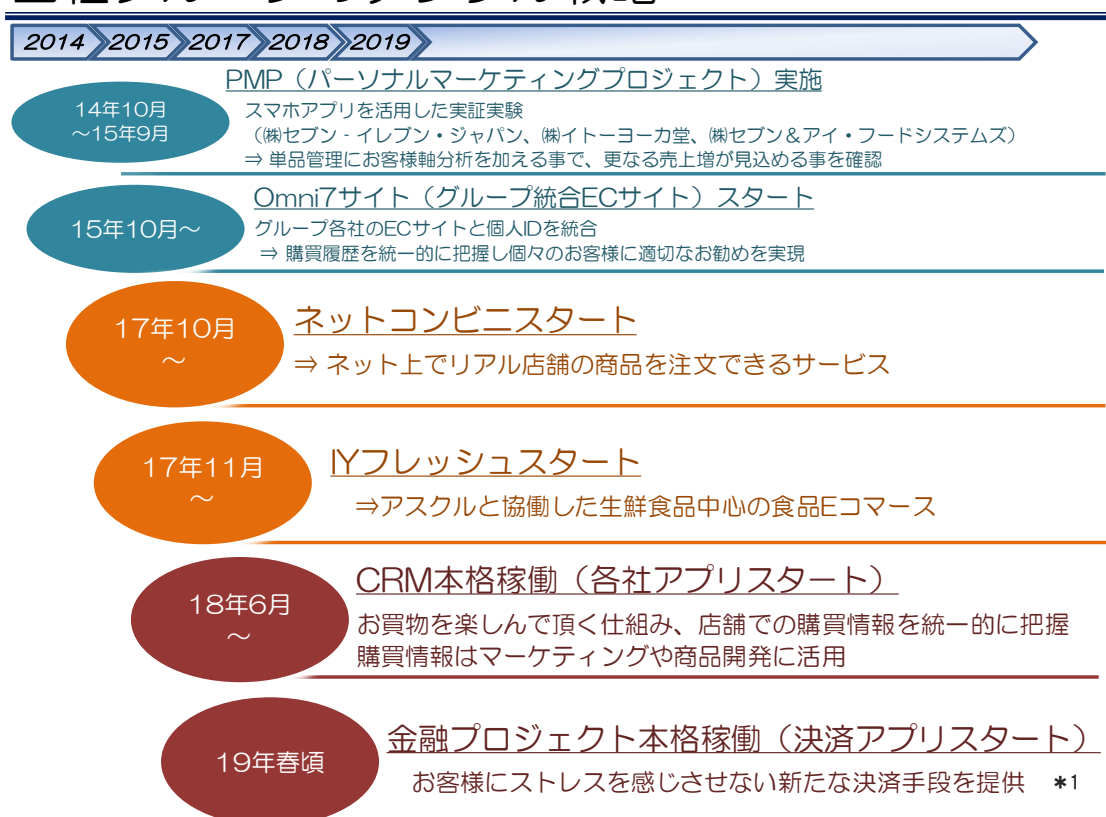
- 店舗検品省力化の効果 1日あたり検品時間 170分 ⇒ **8分**
(年間：約80万円の人件費削減効果に相当)
- 配送員作業の効果
センター仕分け・積み込み、車両から台車への荷下ろし、店舗での荷下ろしの大幅な削減により
①女性ドライバーなどの雇用促進 ②ドライバーの労働条件改善

Ⅳ. ITおよび顧客情報の活用による競争力の向上

当社グループは1日約2300万人（国内）のお客様をお迎えし、年間で80億件を超える顧客情報を集積しています。このお客様一人ひとりの情報について、ITを活用することでより深く学び取り、商品・サービスのクオリティ向上につなげて競争力を一層強化していきます。

また、外部企業との連携も積極的に推進し、相互に情報資産を活かし合うことで、より迅速に高度な情報活用を図っていきます。

当社グループのデジタル戦略



*1：当局の手続き完了を前提

（４）ブランドの構築と発展に向けたガバナンスの仕組み



お客様からの「信頼」獲得は当社グループの経営理念であり、お客様の「信頼」から生まれる「ブランド」は、当社グループにとってかけがえのない無形資産です。

このため、当社取締役会では、「ブランド」の構築・発展について、これらを実現する仕組み・組織等のあり方を含め、継続して審議・確認をしています。

◎セブンプレミアムの取り組み

Ⅰ. 「品質」と「価値」を訴求したプライベートブランドの構築

当社グループ初の横断的なプライベートブランド（PB）商品として開発された「セブンプレミアム」は、導入以降「上質」と「値頃感」をあわせもつ商品開発を推進し、従来の主流であった、価格が優先された PB のイメージを払拭するとともに、少子高齢化や働く女性の増加、健康志向や環境問題への意識の高まりといった時代の変化を捉え、新たな価値を提案することで、国内外の各有力メーカー様と共に PB の新しい概念を創り上げてきました。

Ⅱ. セブンプレミアムの商品開発体制

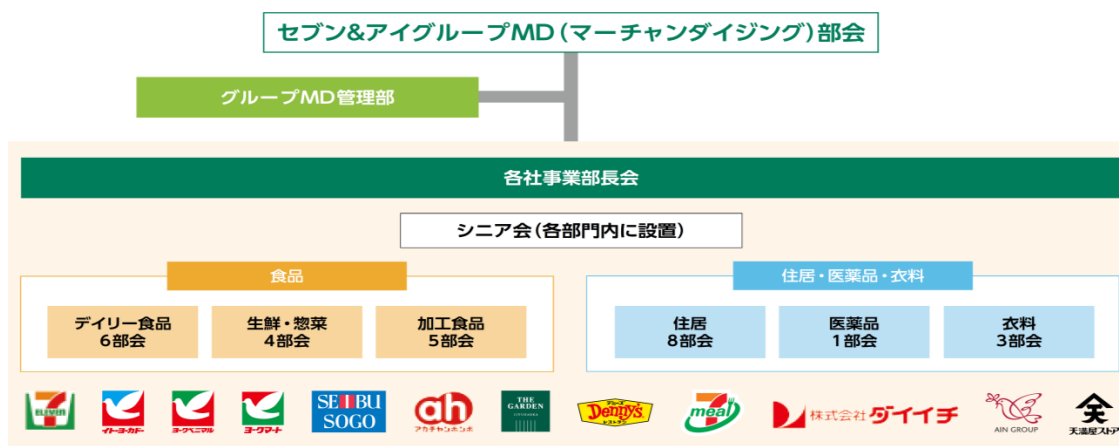
セブンプレミアムは、(株)セブン・イレブン・ジャパンで培われたチームマーチャンダイジング（MD）というオリジナル商品開発手法をベースに、(株)イトーヨーカ堂や(株)ヨークベニマルなどグループの商品知識や開発ノウハウを結集して開発されており、多様な業態を持つ当社グループの経営資源の強みが非常に活かされています。

単身世帯や働く女性の増加、高齢化の進行などの社会の変化に対して、こうした事業

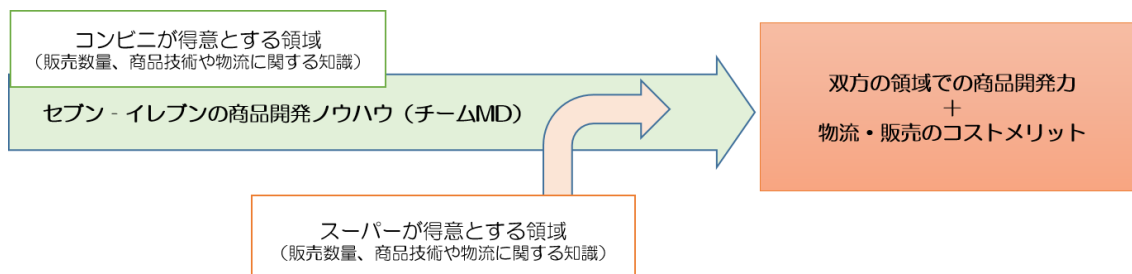
会社の垣根を超えた商品開発によって、「すぐ近くのコンビニで夕食のおかずを買う」という新しい消費行動を生み出すことができたのです。

コンビニとスーパーがそれぞれの得意な分野で商品開発をリードすることで、互いの強みを共有し、シナジーが創出されています。

【セブンプレミアムの商品開発・供給体制図】



【グループシナジーを活かした商品開発力・コストメリット】



Ⅲ. ブランドおよびグループ開発体制の強化

2017年3月にはブランドのさらなる「進化」に向けて、生鮮食品を扱う「セブンプレミアム フレッシュ」の導入など商品ラインを拡充しました。

また、事務局機能を、「グループ MD 管理部」として当社の中に組織化し、責任と権限を明確化することで、より一層のガバナンスを強化しています。

【2017 年度実績】
年間売上：1 兆 3200 億円
アイテム数：3900



【2019 年度計画】
年間売上：1 兆 5000 億円
アイテム数：4200

Ⅳ. お取引先 CSR 監査の実施

当社グループでは、一部のお取引先に対して、お取引先行動指針への遵守状況を確認する CSR 監査を、途上国にあるプライベートブランド商品のお取引先の製造工場を中心に、年に一度実施しています。

CSR 監査では、チェックシートに基づき、独自に作成した監査項目（16 の分類と 114 のチェック項目）に沿って、外部の第三者審査機関がお取引先の工場を監査しています。CSR 監査の項目は、ISO26000 の内容を基本とし、加えて本指針で定めた内容が遵守されているかどうかを 16 の分類で監査します。なお、この項目は国際労働機関（ILO）の定める国際労働基準の内容と同様です。

【参考情報】・重点課題「お客様・お取引先を巻き込んだ

エシカルな社会づくりと資源の持続可能性向上」

URL : http://www.7andi.com/dbps_data/_template/_user/_SITE/_localhost/_res/csr/pdf/2014_09.pdf

◎商標保護の取組み

当社グループの「商標」には、当社グループの商品・サービスであることを識別する機能だけでなく、当社グループが誠実な経営により培った、お客様の「信頼感」「安心感」をブランドイメージとして表章する機能を持っています。

このため、当社グループでは、商標の保全・管理を通じた、ブランド保護・発展政策にも積極的に取り組んでいます。

例えば、特許庁が企業のブランド戦略の多様化を支援することを目的に、新しいタイプの商標として、新たに出願受付を始めた「色彩のみからなる商標」に、セブン-イレブン店のシンボルとして使用してきた三色のコーポレートカラーを出願していたところ、2017年2月28日付で、日本での登録第1号として、特許庁より登録が認められました。

このことは、長年にわたるコーポレートカラーとしての実績により、文字がない色彩のみのマークが、セブン-イレブンブランドと一般的にわかる顕著な識別性を持っていることが認められたものであり、日ごろからご愛顧頂いているお客様のブランド支持の賜物です。

当社グループは、今後も、お客様からご支持いただける商品・サービスを通じた事業展開により、より一層の企業ブランド向上を図るとともに、商標制度等も活用し、ブランド無形資産の価値保全にも努めていきます。

【セブン-イレブンの色彩のみからなる商標】

	 セブンオレンジ プロセス C:0 M:60 Y:100 K:0  セブングリーン プロセス C:100 M:0 Y:100 K:0  セブンレッド プロセス C:0 M:100 Y:100 K:0	三色の色彩は、 「朝焼け」のオレンジ 「夕焼け」のレッド 「オアシス」のグリーン を表現し、朝から夜までお 客様のオアシスでありたい という思いをこめています。
---	--	---



【ご参考】重要指標

当社グループの重要指標（一例）をまとめています。

財務	2015年 2月期	2016年 2月期	2017年 2月期	2018年 2月期
営業収益	6.0兆円	6.0兆円	5.8兆円	6.0兆円
EC売上 ※	-	854億円	976億円	1,087億円
営業利益	3,433億円	3,523億円	3,645億円	3,916億円
営業活動による キャッシュフロー	4,166億円	4,889億円	5,125億円	4,983億円
自己資本比率	43.9%	43.6%	42.4%	44.2%
ROE	7.9%	6.9%	4.1%	7.6%
配当性向	37.3%	46.7%	82.3%	43.9%

※セブンネットショッピング、セブンミール、イトーヨーカドー、アカチャンホンポ、そごう・西武、ロフト等を含むEC売上

※2016年9月より「omni7」サイトを通じた売上

非財務		2015年 2月期	2016年 2月期	2017年 2月期	2018年 2月期
社会	包括連携協定締結の 自治体数	47自治体	59自治体	76自治体	91自治体
	女性管理職比率 ※1	23.0%	26.3%	26.4%	27.7%
	障がい者雇用率 ※2	2.29%	2.47%	2.51%	(計測中)
	お取引先CSR監査の 監査工場のべ累計数 (本年実施数)	302工場 (256)	624工場 (322)	894工場 (270)	1,123工場 (229)
環境	店舗運営に伴う CO2排出量 ※3	2,561 千t-CO2	2,498 千t-CO2	2,472 千t-CO2	(計測中)
	店舗運営に伴う 電気使用量 ※3	4,414 GWh	4,471 GWh	4,548 GWh	(計測中)
	ペットボトル回収機に よる回収量	3,827 t	5,070 t	5,952 t	7,109 t
	セブンプレミアム 環境配慮包材導入数	7 アイテム	75 アイテム	150 アイテム	950 アイテム

※1 (株)セブン&アイ・ホールディングス、(株)セブン・イレブン・ジャパン、(株)イトーヨーカ堂、

(株)そごう・西武、(株)ヨークベニマル、(株)セブン&アイ・フードシステムズ、

(株)赤ちゃん本舗、(株)セブン銀行の8社合計。役員を除いた係長級以上の比率。

※2 各年2月期の数値は同年の6月1日現在の数値。(株)セブン&アイ・ホールディングス、(株)テルパ（重度障がい者が

働く特例子会社）、(株)セブン・イレブン・ジャパン、(株)イトーヨーカ堂、(株)セブン&アイ・フードシステムズ

5社によるグループ適用雇用率。

※3 2015年2月期、2016年2月期は(株)セブン・イレブン・ジャパン、(株)イトーヨーカ堂、

(株)そごう・西武、(株)ヨークベニマル、(株)ヨークマート、(株)セブン&アイ・フードシステムズ、

(株)赤ちゃん本舗、(株)ロフト、(株)シェルガーデンの9社の合計値、2017年2月期以降は(株)ライフフーズを加えた

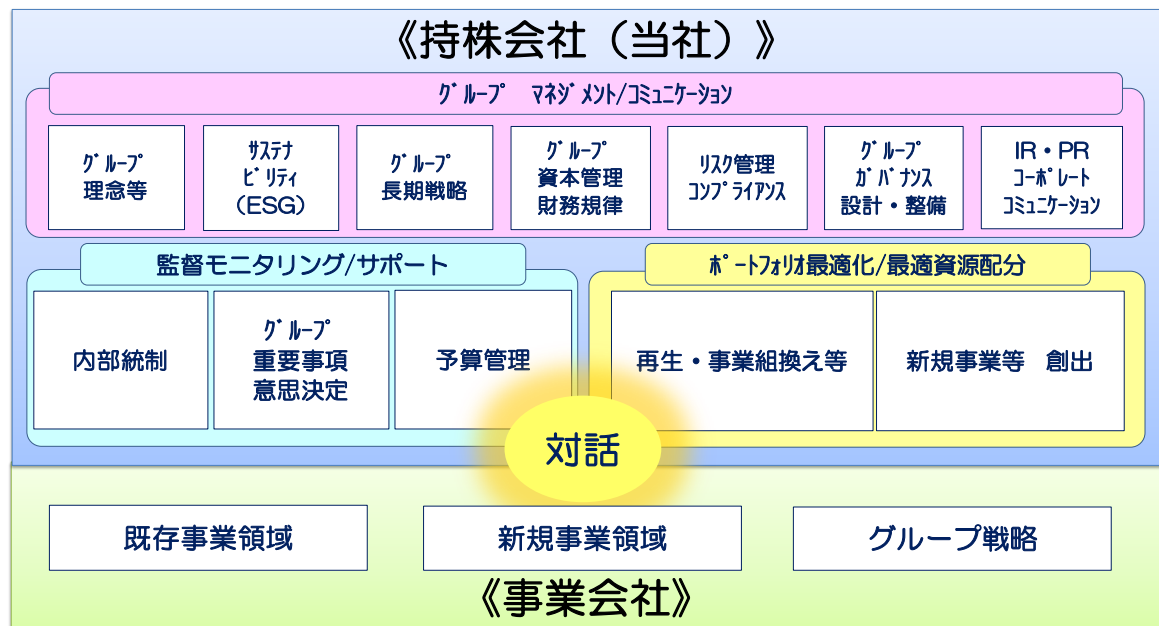
10社の合計値。算出条件は、CSRWEBサイトのデータをご参照ください。

https://www.7andi.com/dbps_data/_template/_user/_SITE/_localhost/_res/csr/pdf/2017_18.pdf

第4章 統治の仕組み

第1. 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



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。

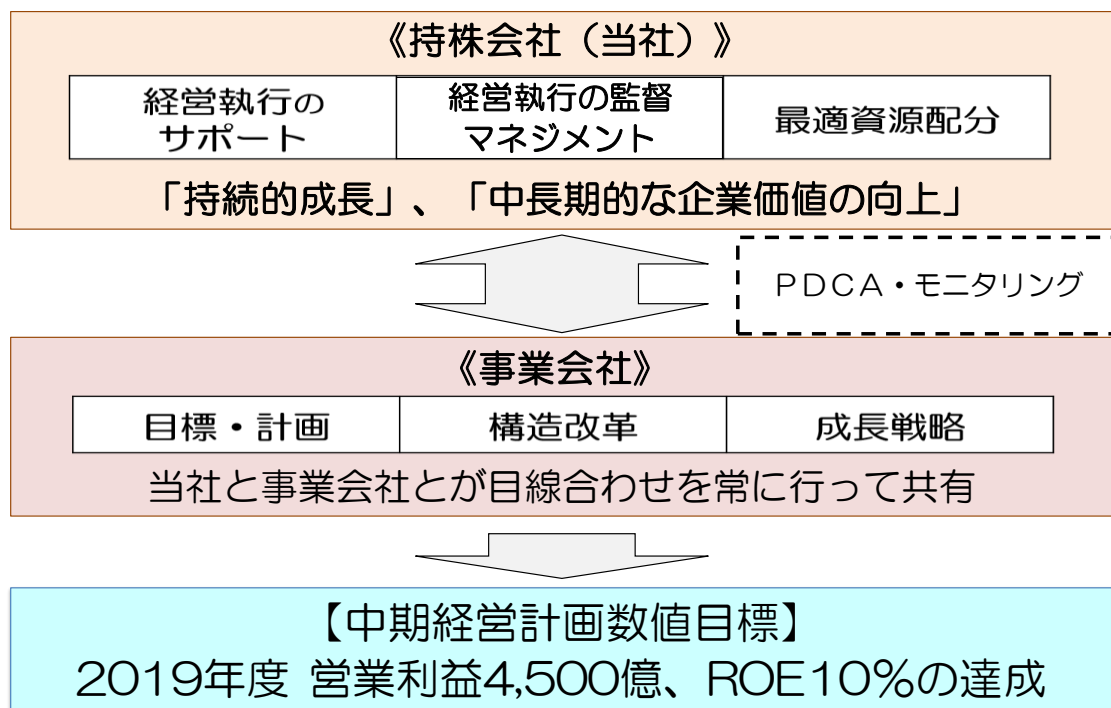
当社は、グループを統括する持株会社として、グループの持続的成長・中長期的な企業価値の向上のため、事業会社の経営執行のサポート、監督および最適資源配分を実施するとともに、グループ理念等の浸透、サステナビリティ政策・グループ長期戦略の立案、グループ資本管理・財務規律、リスク管理・コンプライアンス体制の整備、グループガバナンスの整備等の「グループマネジメント」およびIR・PR等の「グループコミュニケーション」を担当しています。

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。

【事業会社との対話・連携の強化による企業価値創造のしくみ】



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本部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

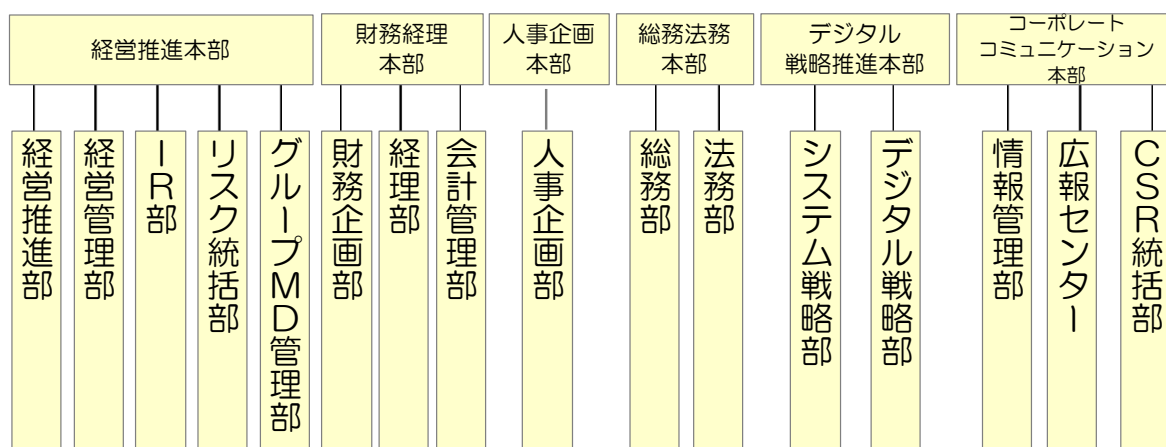
・ デジタル戦略推進体制の強化

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

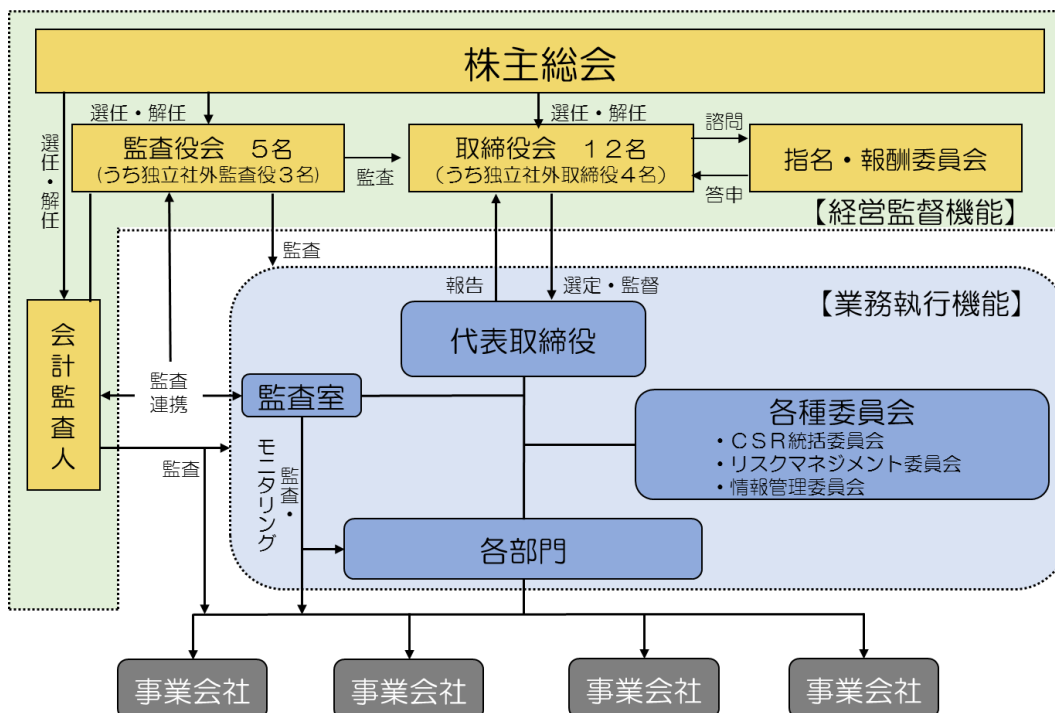
持株会社としてのグループ全体の企業価値最大化という役割と、事業会社の役割を再定義し、双方の効率的な業務運営体制の構築、事業会社の実務改革力の迅速化やガバナンスの強化を目的として一部業務を㈱セブン・イレブン・ジャパンへ移管し、現場力の向上を実現します

【当社本部体制（2018 年 6 月 4 日現在）】



第2. 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【◎補充原則4-1①】

当社では、取締役会で定めるべき事項を取締役会規則、決裁権限規程等に定めており、会社法および当該社内規則等に定める事項につき、取締役会において決定することとしています。また、決裁権限規程等において、代表取締役社長が決定する範囲等について明確に定めており、経営における意思決定プロセスおよび責任体制の明確化を図るとともに、合理的な権限の委譲による意思決定の迅速化を図っています。

2. 現状のコーポレートガバナンス体制を選択している理由

当社においては、独立性を保持し、法律や財務会計等の専門知識等を有する複数の社外監査役を含む監査役（監査役会）が、会計監査人・内部監査部門との積極的な連携を通じて行う「監査」と、独立性を保持し、高度な経営に関する経験・見識等を有する複数の社外取締役を含む取締役会による「経営戦略の立案」「業務執行の監督」とが協働し、コーポレートガバナンスの有効性を確保しています。

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

◎監査役設置会社制度の活用

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

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

3. 指名・報酬委員会の体制

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

4. 顧問等について（2018年6月4日現在）

当社および主要事業会社における、顧問等の設置状況は次のとおりです。

I. 当社

氏名	伊藤 雅俊
役職・地位	名誉会長
業務内容	当社経営陣が必要なときに助言する業務
勤務形態・条件	常勤・報酬有
任期	1 年

氏名	鈴木 敏文
役職・地位	名誉顧問
業務内容	当社経営陣が必要なときに助言する業務
勤務形態・条件	常勤・報酬有
当社社長等退任日	2016年5月26日
任期	1 年

II. 主要事業会社

氏名	萬歳 教公
役職・地位	株式会社セブン・イレブン・ジャパン 顧問
業務内容	同社経営陣が必要なときに助言する業務
勤務形態・条件	常勤・報酬有
任期	1 年

III. その他

- ・当社および主要事業会社顧問等の就任については、当社取締役会で審議・確認を行っており、当社取締役会として適切に監督を行っています。
- ・当社指名・報酬委員会では、当社取締役会の諮問を受け、当社および主要事業会社の顧問等の業務内容・勤務形態・報酬等条件について審議・確認をしています。
- ・当社および主要事業会社の顧問等の役割は、各社の経営陣が必要なときに助言することであり、各社の経営上の判断に影響を及ぼすような権限は一切有していません。

5. 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更なる徹底および事業活動によるステークホルダーに係る社会課題の解決に貢献するとともに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、更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、更なる情報セキュリティの強化に取り組んでいます。

（グループシナジー委員会）【2017 年 9 月 17 日付で廃止】

グループシナジー委員会では、従前グループ共通のテーマを検討する部会から構成され、各事業会社が培ってきた「商品開発」「プロモーション」等のノウハウを共有し、グループ共通の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きました。グループMD管理部が新設され、開発体制について強化されたこと等を受けて、2017 年 9 月 17 日をもってグループシナジー委員会は発展的に解消しましたが、グループ会社間の連携は委員会という組織枠組みがなくとも、常時機動的かつ活発に行われています。

6. リスクマネジメント（内部統制決議等）

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

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

【参考情報】別紙 1「内部統制決議」

7. 内部通報

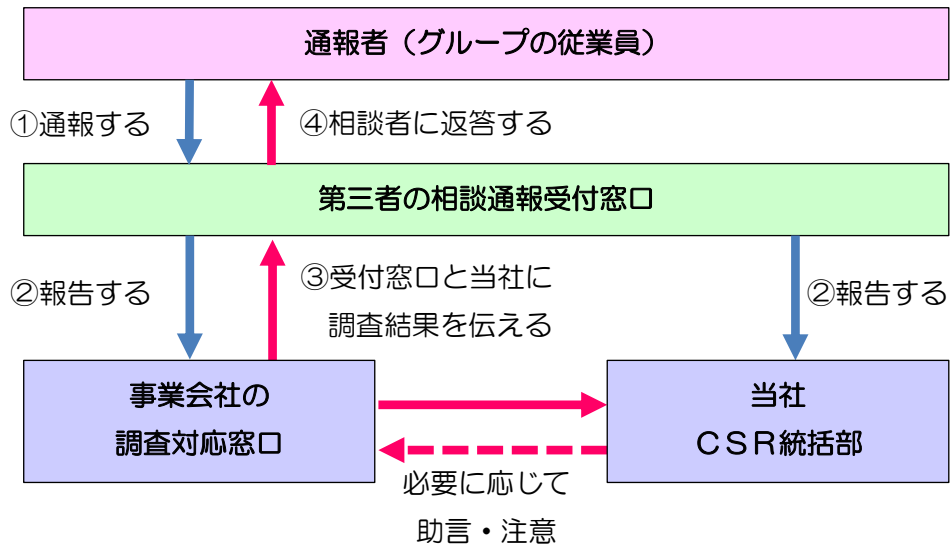
当社は、グループ全体の内部統制の一環として、当社および国内連結子会社の従業員を対象とした内部通報窓口（ヘルプライン）を、社外の第三者機関ならびに社内に設置しています。また、当社および国内連結子会社のお取引先を対象とした内部通報窓口についても、社外の第三者機関に設置しています。内部通報を受け付けた場合、運営事務局と関連部署が調査・対応方法等について協議・立案・実行し、通報者へ対応結果の報告と是正確認を行っています。

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

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

従業員向け内部通報制度（ヘルプライン）

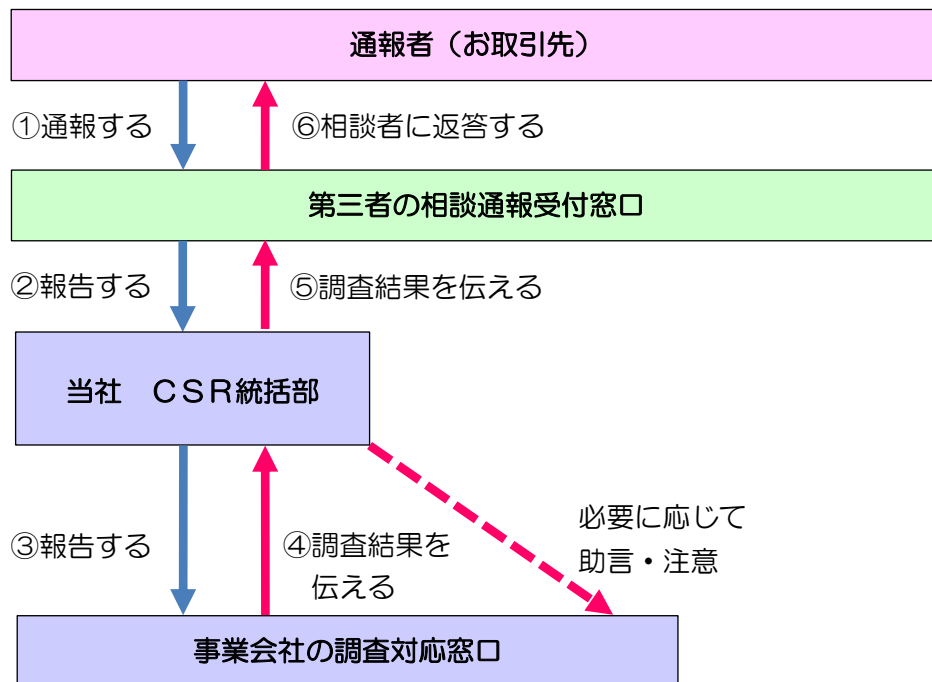
<内部通報の流れ>



（参考）2017 年度通報件数：1, 047件（前年比：124％）

お取引先向け内部通報（ヘルプライン）

<内部通報の流れ>



（参考）2017 年度通報件数：31件（前年比：94％）

8. 政策保有株式について 【◎原則 1-4】

(1) 方針と議決権行使の基準

当社グループ全体では、2018年2月末現在の政策保有上場株式は56銘柄、時価で618億円と連結純資産の2%強です。

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

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

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

(2) 保有意義の検証方法

当社取締役会では、政策保有上場株式の保有意義について以下の項目を検証し、総合的に判断しています。なお、検証項目については、今後も継続して検討いたします。

【検証項目】

<定性項目>

- ① 取得経緯
- ② 取引関係の有無
- ③ 保有する時点での戦略的意義
- ④ 将来的なビジネスの可能性
- ⑤ 保有しない場合の取引の存続・安定性等に係るリスク
- ⑥ 保有継続した場合のメリットの継続性・今後の取引の見通し・リスク

<定量項目>

- ① 事業提携等による取引がある場合の直近の取引額・利益額
- ② 年間受取配当金額・株式評価損益

(3) 2017年度政策保有上場株式の検証

2017年度における、当社取締役会における当社の全政策保有上場株式の検証結果は、以下のとおりです。(2017年11月2日取締役会にて実施)

【当社の全政策保有上場株式の検証結果】

銘柄	定性判定	定量判定	保有意義	対応
(株)アインホールディングス	○	○	あり	保有維持
(株)クレディセゾン	○	○	あり	保有維持
三井不動産(株)	○	○	あり	保有維持
(株)西武ホールディングス	○	○	あり	保有維持
(株)東京放送ホールディングス	○	○	あり	保有維持
第一生命ホールディングス(株)	○	○	あり	保有維持

第3. 取締役会の構成等



【当社取締役会の様子】



社内外の多様なメンバーにより
活発な議論が行われています



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

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

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

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

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

【参考情報】別紙2「役員ガイドライン」「5. 取締役会設置会社における役員構成の基本方針」

◎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頂きました。

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活かしていただきたいため
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活かしていただきたいため
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E S G（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活かしていただきたいため
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活かしていただきたいため
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活かしていただきたいため
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活かしていただきたいため

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）に活かしていただきたいため
ジョセフ・マイケル・デビント	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活かしていただきたいため

【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	警視總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

2. 社外役員の人数および構成比【◎原則 4-8】

当社における社外役員の人数および構成比は、取締役 12 名中 4 名の独立社外取締役、監査役 5 名中 3 名の独立社外監査役となっています。

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

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

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

3. 社外取締役・社外監査役の独立性に関する考え方および独立性の基準

【◎原則 4-9】

(1) 独立役員の指定状況

当社は、独立役員の資格を充たす社外役員を全て独立役員に指定しています。

(2) 社外役員の独立性基準等

当社は上記のとおり、社外役員を含め、役員の多様性を重視しており、コーポレート

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

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

1. 社外役員の独立性基準

(1) 基本的な考え方

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

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

(2) 独立性基準

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

2. 独立役員の属性情報開示に係る軽微基準

(当社の直近事業年度において)

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

4. 役員の兼任状況【◎補充原則 4-11②】

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

【参考情報】

- ・当社株主総会招集通知 「会社役員に関する事項」

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

5. 取締役会の実効性評価【◎補充原則 4-11③】

(1) 取締役会実効性評価についての基本的な考え方

当社は、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、「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」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により確認し、さらなる改善に向けた具体的な行為に結び付けていく、重要な PDCA サイクル上のファクターとして位置づけています。

(2) 2017 年度取締役会評価プロセス方針

○概要

<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。

これに対し、今回（2017 年度）は、

- ・新体制発足後、1 年以上経過し、取締役会として年次サイクルにより審議すべき項目・事項について、審議を一巡できたこと、
- ・通常取締役会審議のなかでも、出席者から、取締役会の運営方法についての大小様々な提案が発言されるようになってきており、全体として整理する必要もあること

を踏まえ、いかなる方式によるべきか取締役会で協議をして決めることにしました。その結果、

<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十分時間をかけ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・報酬委員会および社外役員会議（2018年4月5日付で経営意見交換会に名称変更）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。

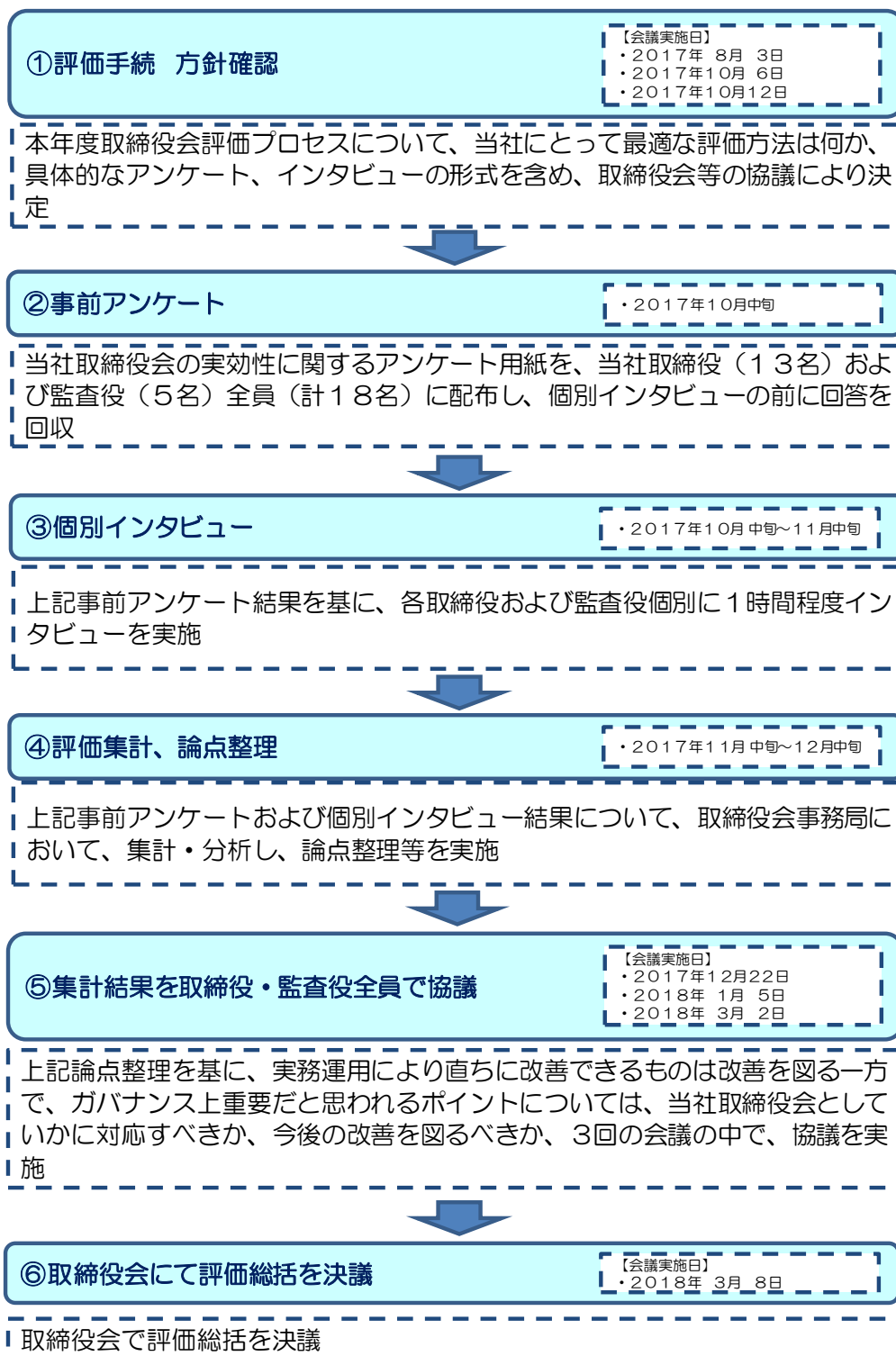
【アンケート・インタビュー項目】

項目	質問例
A.取締役会構成	・社内と社外の実務取締役の数は適切か
B.事前準備	・取締役会資料の分量は適切で、内容は理解しやすく適切であるか
C.討議内容	・議案の選定は適切であり、本質的な議論ができているか
D.委員会等	・指名・報酬委員会の構成、運営、答申は適切になされているか
E.執行体制	・執行の「スピード感」は取締役会の期待水準を満たしているか
F.取締役会を支える体制	・取締役・監査役は必要に応じて外部の専門家の助言を得る機会が確保されているか
F.その他	・自由記載

(3) 評価スケジュールおよび評価プロセス

取締役会評価のスケジュールおよび取締役会評価プロセスの概要は以下のとおりです。

【評価スケジュールおよび評価プロセスの概要】



（４）取締役会評価の結果について

上記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 取締役会は、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 取締役会は、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 取締役会は、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 取締役会の更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

【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づけを維持しつつ、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
事前の資料配布方法	事前資料閲覧のシステム化等工夫する

(5) 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、更なる取締役会の実効性向上に取り組んでいきます。

第 4. 役員の選任と指名の方針・手続および育成

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

(1) 基本方針と仕組みの概要

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

(2) 適正なグループ経営と指名・報酬委員会の活用

当社の「指名・報酬委員会」は、当社役員等だけでなく、主要事業会社の代表取締役の指名および報酬についても審議対象としています。

主要事業会社の代表取締役は、当社グループ経営上、重要な地位であり、当社のみならずグループ経営の主要な指名・報酬手続の客観性および透明性を重視する観点から、指名・報酬委員会の対象としているものです。

現時点において、当該「主要事業会社」は、ストック・オプション付与会社を対象に、株式会社セブン・イレブン・ジャパン、株式会社イトーヨーカ堂、株式会社セブン&アイ・フードシステムズ、株式会社ヨークベニマル、株式会社そごう・西武および株式会社ヨークマートと設定しています（2018 年 6 月 4 日現在）。

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

(3) 適正手続確保の観点からの監査役との関与

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

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

(4)「指名・報酬委員会」における主な審議項目および委員会の構成

①主な審議項目

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

②構成（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

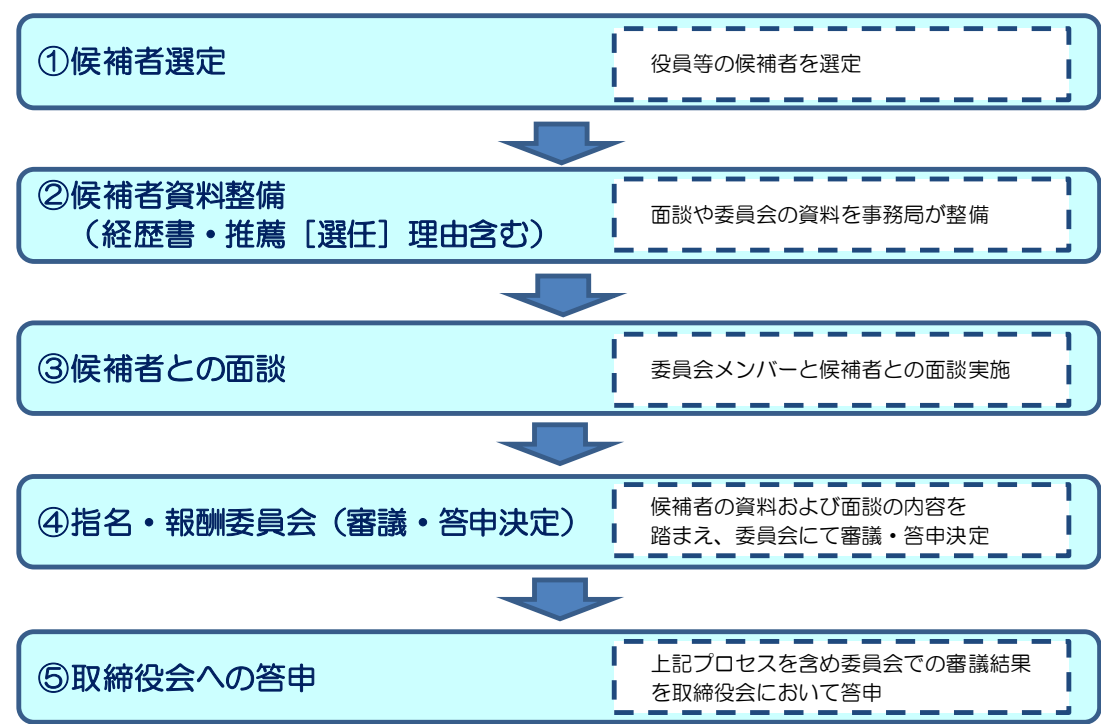
※委員長および委員は取締役会において選定、オブザーバーは監査役の協議により選定。

※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。

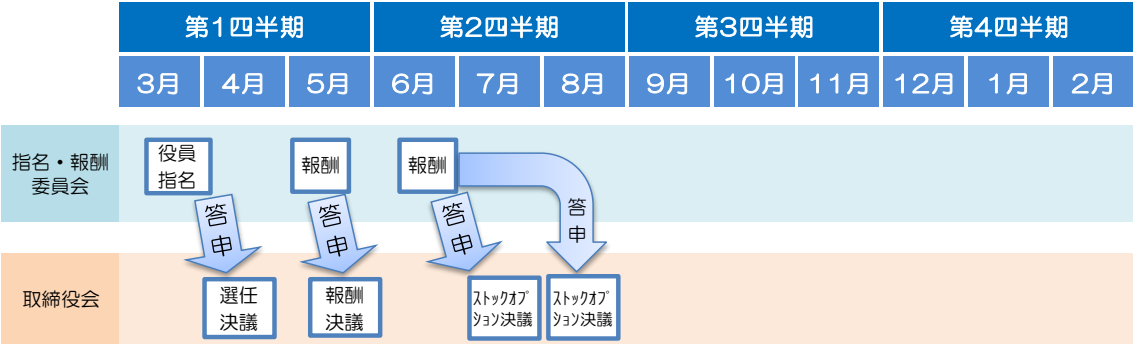
【2017年度における指名・報酬委員会の様子】



(5) 答申のプロセス（指名プロセスの一例）



【委員会開催状況（例年）】



※上記は例年的なものであり、臨時で委員会が開催されることがあります。

2. 役員の要件、資質

当社は「役員ガイドライン」において役員の要件・資質について定めています。

(1) 役員ガイドラインの制定

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

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

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

(2) 役員の要件、資質についての基本的な視点

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

そこで「役員として必ず必要な条件」を「要件」として共通化し明確にする一方、いわゆる「長所」も各人ごと、多様な点があり得ることから、これら「各個人ごと強弱がありうる人選の分析・視点」は「資質」として、要件とは区別して整理しています。

また、求められる「資質」は、各役員が担当する職務によっても異なると考え、

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

とで、区別して定めています。

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

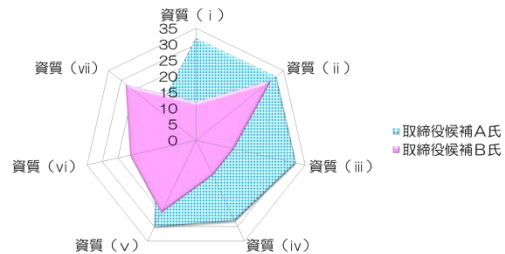
「要件」「資質」についてのイメージ

(参考)
役員「要件」：役員として必ず必要な条件

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

※一つでも欠くべきでない条件

(参考)
役員「資質」：個人ごと強弱がありうる、
人選の分析・視点



【参考情報】別紙2「役員ガイドライン」「1」～「4」

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

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

当社グループ代表（当社社長）にふさわしい

＜資質＞	＜視点＞
事業運営能力	- 問題解決能力がある - 判断力に優れている 等
指導力	- 建設的な目標を設定し、それを超える結果を導ける - その他役員、社員とのコミュニケーション能力が高い - 変化を推進する力がある 等
人間性	- 自分の強みと弱みを理解し、自分にはない資質は、その資質を持っている人と連携することで補うことができる - つねに学ぶ姿勢を持っている

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

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

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

【◎原則 3-1 (v)】

当社においては、取締役会が代表取締役候補を含む取締役・監査役候補者の指名を行う際の指名理由については、50 頁において開示しており、候補者の詳細な情報は、株主総会招集通知において開示しています。

【参考情報】

- ・当社招集通知 「株主総会参考書類」

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

5. 役員トレーニング【◎補充原則 4-14②】

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

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

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

なお、社外役員については、当社グループのビジネスの実態について理解を深めるために、主要な子会社の事業所を訪問する等の機会を設けています（69 頁「2. 社外役員との意見交換」参照）。

《役員トレーニング方針》

（１）能力開発

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

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

（２）向上機会の提供

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

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

第 5. 役員報酬

1. 役員報酬を決定するにあたっての方針と手続

【◎原則 3-1 (iii)】

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

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

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

《役員報酬方針》

1. 役員報酬に関する基本的な考え方

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

2. 役員報酬枠

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

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

（2006 年 5 月 25 日開催の第 1 回定時株主総会で決議）

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

（2008 年 5 月 22 日開催の第 3 回定時株主総会で決議）

○監査役：年額 1 億円以内

（2006 年 5 月 25 日開催の第 1 回定時株主総会で決議）

3. 指名・報酬委員会

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

4. 取締役の報酬

○取締役報酬体系

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

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

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

○取締役報酬の決定方法

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

5. 監査役の報酬

○監査役報酬体系

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

○監査役報酬の決定方法

監査役の報酬は、監査役の協議において決定します。

6. 役員退職慰労金の廃止

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

第6. 社外役員によるモニタリング

1. 社外役員の主な活動状況

(1) 第13期事業年度（2017年3月1日から2018年2月28日まで）における取締役会および監査役会における出席ならびに発言状況

社外取締役 氏 名	第13期事業年度における 取締役会出席回数（全14回）
スコット・トレバー・デイヴィス	14回
月尾 嘉男	14回
伊藤 邦雄	14回
米村 敏朗	13回

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

社外監査役 氏 名	第13期事業年度における 取締役会出席回数(全14回)	第13期事業年度における 監査役会出席回数(全25回)
鈴木 洋子	14回	24回
藤沼 亜起	14回	25回
ルディー 和子	13回	24回

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

(2) 社外取締役および社外監査役の機能および役割

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

2. 社外役員との意見交換

各社外役員は、代表取締役、取締役および常勤監査役等と、取締役会のほか、定期的および随時に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。

◎経営意見交換会とは

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。

3. 社外役員のサポート体制

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

第7. 監査

1. 監査役監査

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

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

◎海外事業拠点の重点監査

当社グループにおける、海外事業の重要性の高まりを踏まえ、当社監査役会は、重点監査項目の一つとして「海外事業の管理体制の確認」を掲げ、監査を行っています。

2017年度は、社外監査役を含む監査役全員が、セブン-イレブン（中国）投資有限公司（同社傘下中国子会社含む）および成都伊藤洋華堂有限公司の各事業拠点（店舗および事務所等）を訪問し、各社の事業および経営状況について、直接、現地の役員・従業員とも対話し、監査を行いました。

このような海外拠点の監査は、単に、海外事業における内部統制強化のために有効であるだけでなく、各海外子会社が、各事業拠点の与件に応じ、適正な内部統制を構築・運用するために、継続して取り組んでいる工夫を直接確認・学べる機会にもなっており、国内を含めた監査役監査全体のレベルアップにもつながっています。

今後も、当社監査役会は、国内外子会社の監査役等と緊密な連携を取りつつ、海外拠点の往査等にも重点を置いて、良質な企業統治体制の確立・維持に向けて取り組んでいきます。

◎財務および会計に関する相当程度の知見を有する監査役の選任

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

- ・常勤監査役谷口義武氏は、当社および当社グループ会社の財務・経理部門を担当し、財務および会計業務に従事しており、財務および会計に関する豊富な経験と専門知識を有しています。
- ・監査役原一浩氏は、公認会計士の資格を有しており、財務および会計に関する豊富な経験と専門知識を有しています。

2. 内部監査

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

3. 監査役監査、内部監査および会計監査の相互連携等

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

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

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

なお、常勤監査役は、前述の会計監査報告会の状況、監査室とのミーティングの内容等につき、監査役会等において、社外監査役に報告し課題等の共有化を図るとともに協議を実施し、さらに、当該協議内容を監査室や監査法人にフィードバックすることにより、社

外監査役を含む監査役監査と、内部監査、会計監査とのタイムリーな連携を図っています。

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

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

4. 関連当事者間取引の確認の枠組み 【◎原則 1-7】

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

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

第5章 株主とのコミュニケーション（対話）、株主総会

1. 株主との対話・IR 活動方針【◎原則5-1】

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

（1） 株主・投資家との建設的な対話に関する基本方針

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

- ① 当社は株主・投資家との対話のための活動を企画・実行するための専門部署(IR 部)を設置しています。
- ② 株主・投資家との対話全般は IR 部が担当し、社長がこれを統括しています。株主・投資家からの要望や対話の主題等を踏まえ、合理的な範囲で社長や取締役等が面談に臨みます。
- ③ IR 部は、株主・投資家との円滑な対話を促進するため、経営推進、財務企画、法務、経理、広報等の関連部署と定期的なミーティングを実施し情報を共有する等有機的な連携を図るとともに、各事業会社とも適宜情報交換を実施いたします。
- ④ 株主・投資家との対話から得た意見・要望・懸念等については、経営陣および取締役会に適時報告し、経営活動や事業運営に活かしていきます。
- ⑤ 当社は、株主総会および個別面談以外に、四半期毎の決算説明会、事業会社説明会等を積極的に開催する等し、当社の経営活動や事業運営に対する株主・投資家の理解促進に努めていきます。
- ⑥ 株主・投資家との対話に際して、一部の特定者に重要情報を選択的に開示することがないよう、情報開示に関する基本方針を下記（2）のとおり定め、重要情報の管理を徹底いたします。

また、情報管理統括責任者のもと、情報管理部を設置し、重要情報の外部漏洩防止および内部者によるインサイダー取引の未然防止に努めていきます。

- ⑦ 当社は上期末および決算期末時点における株主名簿上の株主構成を把握するとともに、当社株式を実質的に保有する株主の判明調査を実施することで、株主・投資家との建設的な対話に活かしていきます。

【年間IRスケジュール（2017年度）】

第1 四半期	3月	証券会社主催カンファレンス、(株)セブン・イレブン・ジャパン商品政策説明会
	4月	期末決算説明会、スモールミーティング、海外IR
	5月	
第2 四半期	6月	証券会社主催海外カンファレンス
	7月	第1四半期決算説明会、海外IR
	8月	個人株主向け会社説明会
第3 四半期	9月	(株)イトーヨーカ堂事業説明会、(株)セブン・イレブン・ジャパン商品政策説明会、証券会社主催カンファレンス
	10月	第2四半期決算説明会、スモールミーティング、海外IR
	11月	証券会社主催カンファレンス
第4 四半期	12月	証券会社主催カンファレンス
	1月	第3四半期決算説明会
	2月	7-Eleven, Inc.事業説明会（電話会議）

【外部評価実績】

2014年度 日本IR協議会 IR優良企業賞
2016 Institutional Investor：Most Honored Company
平成29年度 証券アナリストによるディスクロージャー優良企業選定 「ディスクロージャーの改善が著しい企業」／業種別：小売業第3位
日興アイ・アール 2016年度ホームページ充実度ランキング 総合：最優秀サイト／業種別：優秀サイト

(2) 情報開示に関する基本方針

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

① 開示情報の基準

当社において、開示すべき情報と位置づけているものは以下のとおりです。

(i) 法定開示および適時開示情報

金融商品取引法および会社法等の諸法令により開示が求められる情報

東京証券取引所が定める有価証券上場規程等により開示が求められる情報

(ii) 任意開示情報

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

② 情報開示の方法

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

③ 沈黙期間

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

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

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

沈黙期間

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

④ 将来予想に関する記載

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

【参考情報】IR WEBサイト

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

2. 株主総会等における株主の権利確保

(1) 株主の権利および実質的な平等性の確保への取り組み

当社は株主の権利および実質的な平等性の確保に努めています。

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

《主な取り組み》

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

(2) 株主総会

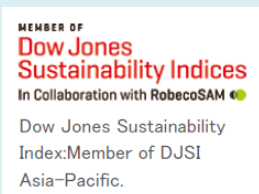
当社は、株主総会において、議決権等の株主の権利が実質的に確保されるよう、以下の観点等から取り組みを行っています。

《主な取り組み》

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

【ご参考】社外の評価（2018年4月30日現在）

◆Dow Jones Sustainability Index



「Dow Jones Sustainability Index」は1999年に初のグローバルな持続可能性ベンチマークとして開始され、RobecoSAMとS & P Dow Jonesによって提供されています。当シリーズは経済・環境・社会の観点から、世界のリーディングカンパニーのパフォーマンス推移を測定しています。当社は、アジア・太平洋地域を対象にした「DJSI Asia Pacific」の構成銘柄に選定されています。

◆FTSE4Good Index



「FTSE4Good Index」はグローバルなインデックスプロバイダーであるFTSE Russellが作成し、環境、社会、ガバナンス（ESG）について優れた対応を行っている企業のパフォーマンスを測定するために設計されたものです。FTSE4Good Indexは責任投資のファンドや他の金融商品の作成・評価に広く利用されています。当社も構成銘柄に選定されました。

◆FTSE Blossom Japan Index



「FTSE Blossom Japan Index」はグローバルなインデックスプロバイダーであるFTSE Russellが作成し、環境、社会、ガバナンス（ESG）について優れた対応を行っている日本企業のパフォーマンスを測定するために設計されたものです。FTSE Blossom Japan Indexはサステナブル投資のファンドや他の金融商品の作成・評価に広く利用されています。当社も構成銘柄に選定されました。

◆MSCI ESG Leaders Indexes



「MSCI ESG Leaders Indexes」は環境、社会、ガバナンス（ESG）のESG評価の高い企業群のパフォーマンスを表す浮動株修正時価総額加重指数です。当社も構成銘柄に選定されました。

※当社のMSCIインデックスへの組み入れ、およびMSCIのロゴ、商標、サービスマークまたはインデックス名の使用は、MSCIまたはその関連会社による当社の後援、推薦またはプロモーションではありません。
MSCIインデックスはMSCIの独占的財産です。

◆MS-SRI（モーニングスター社会的責任投資株価指数）



「MS-SRI（モーニングスター社会的責任投資株価指数）」はモーニングスター株式会社が開発した国内初の社会的責任投資株価指数です。国内上場企業の中から社会的側面で優れた企業と評価される150社で構成されており、当社もその1社に選定されました。

【別紙１】「内部統制決議」

＜業務の適正を確保するための体制＞

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

（１） 当社および子会社の取締役および使用人の職務の執行が法令および定款に適合することを確保するための体制

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

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

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

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

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

(3) 当社および子会社の損失の危険の管理に関する規程その他の体制

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

(4) 当社および子会社の取締役の職務の執行が効率的に行われることを確保するための体制

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

(5) 当社の財務報告の適正性を確保するための体制

- ①当社および当社グループ各社は、株主・投資家・債権者等のステークホルダーに対し、法令等に従い適時に信頼性の高い財務報告を提供できるようにするため、

財務報告に係る内部統制の構築規程等に従い、適正な会計処理および財務報告を確保することができる内部統制システムを構築・整備し、これを適正に運用します。

- ②業務執行部門から独立した当社内部監査部門が、当社および当社グループの財務報告に係る内部統制の整備・運用状況について、その有効性評価を実施し、確認を行います。
- ③財務状況に重要な影響を及ぼす可能性が高いと認められる事項について取締役、監査役および会計監査人間で適切に情報共有を行います。

(6) 当社監査役がその職務を補助すべき使用人を置くことを求めた場合における当該使用人に関する事項

監査役の職務を補助するため、専任の使用人を置くものとします。

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

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

(8) 当社監査役への報告に関する体制

①当社取締役および使用人が当社監査役に報告をするための体制

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

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

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

また、当社グループ各社の取締役および使用人は、当社グループ各社の業務に関し、法令・社会的規範・社内ルール等に違反する行為および当社グループに対する社会の信頼を失う可能性がある行為を発見したときは、いつでも公益通報の意義をも有するヘルプラインに通報することができ、当社CSR統括委員会は、その運用状況を、定期的に代表取締役社長および監査役に報告するものとします。

(9) 前号の報告をした者が当該報告をしたことを理由として不利な取扱いを受けないことを確保するための体制

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

(10) 当社監査役の職務の執行について生ずる費用の前払または償還の手続その他の当該職務の執行について生ずる費用または債務の処理に係る方針に関する事項

監査役の職務の執行について生ずる費用は当社が負担します。

(11) その他当社監査役の監査が実効的に行われることを確保するための体制

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

以上

【別紙2】「役員ガイドライン」

＜株式会社セブン&アイ・ホールディングス 役員ガイドライン＞

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

1. 役員に必要となる要件

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

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

2. 業務執行を担当する役員に求められる資質（代表取締役、執行役員等）

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

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

3. 監督・監査を担当する役員に求められる資質

(取締役(社外取締役を含む)、監査役(社外監査役を含む))

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

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

4. 当社グループ代表(当社社長)の資質および選定に関する基本方針

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

当社グループ代表(当社社長)にふさわしい

(i) 事業運営能力

(視点)

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

(ii) 指導力

(視点)

- ・建設的な目標を設定し、それを超える結果を導ける
- ・その他役員、社員とのコミュニケーション能力が高い
- ・変化を推進する力がある

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

（iii）人間性

（視点）

- ・自分の強みと弱みを理解し、自分にはない資質は、その資質を持っている人と連携することで補うことができる
- ・つねに学ぶ姿勢を持っている

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

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

5. 取締役会設置会社における役員構成の基本方針

- ・当社グループ会社のうち、取締役会設置会社の役員構成については、取締役会としての役割・責務を実効的に果たすための知識・経験・能力を全体としてバランス良く備え、多様性と適正規模を両立する形で構成するものとします。
- ・当社の役員構成については、特に、持株会社として、多様な事業領域を総合的、多角的に経営する必要性に基づき、女性役員および外国人役員等の多様性はもとより、知識・経験・能力のバランスについて留意して、役員構成を検討するものとします。
- ・当社監査役には、財務・会計に関する適切な知見を有する者が選任されるよう留意するものとします。

6. 能力開発と向上機会の提供

（1）能力開発

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

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

に立った分析能力と判断力の開発・体得

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

(2) 向上機会の提供

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

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

以上

【別紙3】 データブック

- ・対象期間の記号は下記の通り
○…2018年6月4日現在
■…2017年3月1日～2018年2月28日
- ・単位の表示について
％表示の数値につき、小数第2位以下切り捨て

コーポレートガバナンス

			対象期間		単位
取締役について					
取締役数	社内	女	○	0	人
		男	○	8	
		計	○	8	
	独立社外	女	○	0	
		男	○	4	
		計	○	4	
	総計		○	12	
取締役兼務執行役員数（代表取締役含む）		○	6	人	
取締役兼務執行役員比率（取締役兼務執行役員数/取締役数）		○	50.0	%	
独立社外取締役比率（独立社外取締役数/取締役数）		○	33.3	%	
女性取締役比率（女性取締役数/取締役数）		○	0.0	%	
取締役任期		○	1	年	
取締役会開催回数		■	14	回	
取締役会への独立社外取締役出席率		■	98.2	%	
監査役について					
監査役数	社内	女	○	0	人
		男	○	2	
		計	○	2	
	独立社外	女	○	2	
		男	○	1	
		計	○	3	
	総計		○	5	
独立社外監査役比率（独立社外監査役数/監査役数）		○	60.0	%	
女性監査役比率（女性監査役数/監査役数）		○	40.0	%	
監査役任期		○	4	年	
監査役会開催回数		■	25	回	
監査役会への社外監査役出席率		■	97.3	%	
取締役会への社外監査役出席率		■	97.6	%	
指名・報酬委員会について					
指名・報酬委員会委員数（取締役）	社内	女	○	0	人
		男	○	2	
		計	○	2	
	独立社外	女	○	0	
		男	○	2	
		計	○	2	
	総計		○	4	

- ・対象期間の記号は下記の通り
○…2018年6月4日現在
■…2017年3月1日～2018年2月28日

- ・単位の表示について
％表示の数値につき、小数第2位以下切り捨て

コーポレートガバナンス

			対象期間	単位
執行役員について				
執行役員数	女	○	1	人
	男	○	19	
	計	○	20	
女性執行役員比率（女性執行役員数/執行役員数）		○	5.0	%
執行役員任期		○	1	年
各種委員会について				
CSR統括委員会開催回数		■	2	回
情報管理委員会開催回数		■	2	回
リスクマネジメント委員会開催回数		■	2	回
役員報酬 ※1				
取締役報酬（総額） （社外取締役を除く）	固定報酬	■	163	百万円
	賞与	■	58	
	株式報酬型ストック・オプション報酬	■	59	
	計	■	281	
社外取締役報酬 （総額）	固定報酬	■	48	百万円
	賞与	■		
	株式報酬型ストック・オプション報酬	■		
	計	■	48	
監査役報酬（総額） （社外監査役を除く）	固定報酬	■	53	百万円
	賞与	■		
	株式報酬型ストック・オプション報酬	■		
	計	■	53	
社外監査役報酬 （総額）	固定報酬	■	35	百万円
	賞与	■		
	株式報酬型ストック・オプション報酬	■		
	計	■	35	
会計監査人報酬等 ※2				
会計監査人への報酬等 （総額）	当社および当社の子会社における 当事業年度に係る会計監査人の 報酬等の額	■	767	百万円
	当社および当社の子会社が 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	■	781	

※1

- ・取締役（社外取締役を除く）には、2017年5月25日開催の第12回定時株主総会終結の時をもって任期満了により退任した2名を含んでいます。
- ・取締役の報酬の総額には、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。
- ・2006年5月25日開催の第1回定時株主総会において、取締役の報酬額は年額10億円以内（ただし、使用人分の給与は含まない）、監査役の報酬額は年額1億円以内と決議しています。
- ・株式報酬型ストック・オプション報酬は、取締役（社外取締役を除く）6名に対するものです。

※2

- ・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ないため、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います。
- ・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およ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しました。