

# 「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。

- 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
- 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
- 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。

- 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
- 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
- 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
- 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
- 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
- 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
- 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。

- 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
- 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
- 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
- (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
- (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会に適切に反映できる資質
- 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)の資質および選解任に関する基本方針

- 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
  - 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
  - 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

- 人間性(視点)
  - 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
  - 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)選解任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(職歴、年齢含む)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。

- 経営者にふさわしい専門知識と技能の開発・体得
- 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
- 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
- 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

- 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
- 自己啓発意欲の高揚
- 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。

- 社外の経営者教育プログラムの参加奨励
- 経営問題解決のための適切な専門家の紹介
- 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
- 研修機会の提供
- その他の自己開発・研鑽機会の提供

以上