

# 第18回定時株主総会 招集ご通知

開  
催  
情  
報



日時

2023年5月25日（木曜日）午前10時

（受付開始は午前9時を予定しております。）



場所

東京都千代田区二番町8番地8 当社本店 会議室

（末尾の株主総会会場ご案内図をご参照ください。）

目  
次

■ 招集ご通知	1	■ 事業報告	50
■ 株主総会参考書類	8	■ 連結計算書類	84
〈会社提案（第1号議案から第3号議案まで）〉		■ 計算書類	86
[第1号議案] 剰余金の処分の件	9	■ 監査報告	88
[第2号議案] 取締役5名選任の件	10		
[第3号議案] 監査役1名選任の件	19		
〈会社提案・株主提案（第4号議案）〉			
[第4号議案] 取締役10名選任の件	22		
〈株主提案（第5号議案）〉			
[第5号議案] 取締役4名選任の件	37		

株主総会では試供品はお配りいたしません。何卒ご理解くださいますようお願い申し上げます。

当日ご出席の際は、資源節約のため、本招集ご通知をご持参くださいますようお願い申し上げます。

証券コード 3382  
2023年5月3日

株主各位

東京都千代田区二番町8番地8  
株式会社セブン&アイ・ホールディングス  
代表取締役社長 井阪隆一

## 第18回定時株主総会招集ご通知

拝啓 平素は格別のご高配を賜り、厚く御礼申し上げます。

さて、当社第18回定時株主総会を以下のとおり開催いたしますので、ご出席くださいますようご通知申し上げます。

本株主総会で上程されている議案には、会社が提案している議案（第1号議案から第3号議案まで）、会社及び株主様の双方が提案している議案（第4号議案）、株主様が提案している議案（第5号議案）が含まれております。議案の内容は後記の「株主総会参考書類」に記載のとおりですが、当社取締役会は、株主様が提案している第5号議案について反対しております。当社取締役会の当該議案に対する反対意見は、「株主総会参考書類」の46頁から49頁に記載しております。

また、本株主総会の招集に際しては、株主総会参考書類等の内容である情報（電子提供措置事項）について電子提供措置をとっており、インターネット上の当社ウェブサイトに掲載しておりますので、以下の当社ウェブサイトへアクセスの上、ご確認くださいませようお願い申し上げます。

【当社ウェブサイト】

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



電子提供措置事項は、東京証券取引所（東証）のウェブサイトでも電子提供措置をとっております。以下の東証ウェブサイトへアクセスいただき、「銘柄名（会社名）」に「セブン&アイ・ホールディングス」又は「コード」に当社証券コード「3382」を入力・検索し、「基本情報」「縦覧書類/PR情報」を順に選択して、「縦覧書類」にある「株主総会招集通知/株主総会資料」欄よりご確認くださいませ。

【東京証券取引所ウェブサイト（東証上場会社情報サービス）】

<https://www2.jpx.co.jp/tseHpFront/JJK010010Action.do?Show=Show>



また、上記の他、以下のウェブサイトでも電子提供措置をとっております。

【株主総会資料 掲載ウェブサイト】

<https://d.sokai.jp/3382/teiji/>



なお、当日ご出席願えない場合は、書面又は電磁的方法（インターネット等）によって議決権を行使いただくことができますので、お手数ながら「株主総会参考書類」をご検討のうえ、5頁から7頁の「議決権行使のご案内」に従って、**2023年5月24日（水曜日）午後5時30分まで**に議決権をご行使くださいますようお願い申し上げます。

敬 具

<b>1. 日 時</b>	<b>2023年5月25日（木曜日）午前10時</b>
<b>2. 場 所</b>	東京都千代田区二番町8番地8 <b>当社本店 会議室</b> (末尾の株主総会会場ご案内図をご参照ください。)
<b>3. 目的事項</b>	<b>報告事項</b> 1. 第18期（2022年3月1日から2023年2月28日まで） 事業報告の内容、連結計算書類の内容 並びに会計監査人及び監査役会の連結計算書類監査結果報告の件 2. 第18期（2022年3月1日から2023年2月28日まで） 計算書類の内容報告の件 <hr/> <b>決議事項</b> 〈会社提案（第1号議案から第3号議案まで）〉 [第1号議案] 剰余金の処分の件 [第2号議案] 取締役5名選任の件 [第3号議案] 監査役1名選任の件 〈会社提案・株主提案（第4号議案）〉 [第4号議案] 取締役10名選任の件 〈株主提案（第5号議案）〉 [第5号議案] 取締役4名選任の件

#### 4. 招集にあたっての 決定事項

- (1) 書面と電磁的方法により重複して議決権を行使された場合は、電磁的方法による議決権行使の内容を有効として取り扱わせていただきますのでご了承ください。また、電磁的方法により複数回にわたり議決権を行使された場合は、最後に行使された内容を有効とさせていただきます。
- (2) 議決権行使書用紙において、各議案に賛否の表示がない場合は、会社提案及び会社提案・株主提案（第1号議案から第4号議案まで）については「賛」、株主提案（第5号議案）については「否」の表示があったものとして取り扱わせていただきます。
- (3) 当社定款第19条において、取締役の員数について、「当社の取締役は、15名以内とする。」と定められております。他方、会社提案（第2号議案）では取締役5名の選任を、会社提案・株主提案（第4号議案）では取締役10名の選任を、株主提案（第5号議案）では取締役4名の選任を、それぞれ、提案しており、各議案の全ての候補者（合計19名）が選任されると、当社の定款に定める取締役の員数の上限を超えてしまうことになります。  
そのため、原則として、出席株主の議決権の過半数のご賛同を得た取締役候補者を選任させていただきますが、採決の結果、出席株主の議決権の過半数のご賛同を得た候補者が15名を超えた場合には、賛成の議決権の個数が多い取締役候補者から順に15名を選任するものといたします。  
なお、第2号議案、第4号議案及び第5号議案を通じて、株主の皆様による賛成の議決権行使の上限を15名にすることはいたしません。
- (4) 議決権の不統一行使をされる場合には、株主総会の3日前までに議決権の不統一行使を行う旨とその理由を書面又は電磁的方法により当社にご通知ください。

- ・ 会社法改正による株主総会資料の電子提供制度の施行に伴い、株主様による株主総会資料の閲覧は、紙媒体から原則ウェブサイトでの閲覧に変更となりました。
- ・ 本株主総会においては、書面交付請求の有無にかかわらず、一律に電子提供措置事項を記載した書面をお送りいたしますが、当該書面は、法令及び当社定款第16条の規定に基づき、次に掲げる事項を除いております。
  - ① 事業報告の「会社の新株予約権等に関する事項」〔業務の適正を確保するための体制〕
  - ② 連結計算書類の「連結株主資本等変動計算書」〔連結注記表〕
  - ③ 計算書類の「株主資本等変動計算書」〔個別注記表〕したがって、当該書面に記載している事業報告、連結計算書類及び計算書類は、会計監査人が会計監査報告を、監査役が監査報告を作成するに際して監査をした対象書類の一部であります。
- ・ 電子提供措置事項に修正が生じた場合は、1頁記載のインターネット上の各ウェブサイトにおいて、その旨、修正前及び修正後の事項を掲載いたします。

- 
- ・当日ご出席の際は、お手数ながら本招集ご通知とあわせてお送りする議決権行使書用紙を会場受付にご提出くださいますようお願い申し上げます。また、資源節約のため、本招集ご通知をご持参くださいますようお願い申し上げます。
  - ・株主総会では試供品はお配りいたしません。何卒ご理解くださいますようお願い申し上げます。
  - ・ご自身の健康状態にご留意いただき、体調がすぐれない場合等にはご無理をなさらず、ご来場を見合わせていただくことをご検討ください。
  - ・その他、新型コロナウイルスの感染拡大防止に向けた対応等、変更がある場合には、インターネット上の当社ウェブサイト（アドレス <https://www.7andi.com/ir/stocks/general.html>）に掲載させていただきます。
-



## 議決権行使のご案内

本定時株主総会におきましては、株主様から株主提案が行われておりますが、当社取締役会は、株主様が提案している第5号議案に反対しております。

当社取締役会の意見にご賛同いただける株主の皆様におかれましては、会社提案及び会社提案・株主提案（第1号議案から第4号議案まで）には「賛」、株主提案（第5号議案）には「否」の議決権行使をしていただきますよう、お願い申し上げます。

なお、当社取締役会の意見の詳細につきましては、「株主総会参考書類」の46頁から49頁をご参照いただきますよう、お願い申し上げます。

議決権は、以下の3つの方法により行使いただくことができます。



### 株主総会にご出席される場合

議決権行使書用紙を会場受付にご提出ください。

株主総会開催日時

2023年5月25日（木曜日）  
午前10時



### 郵送で議決権を行使される場合

議決権行使書用紙に議案に対する賛否をご表示のうえ、切手を貼らずにご投函ください。

行使期限

2023年5月24日（水曜日）  
午後5時30分到着分まで



### インターネットで議決権を行使される場合

7頁のご案内に従って、議案の賛否をご入力ください。

行使期限

2023年5月24日（水曜日）  
午後5時30分まで

## 議決権行使のお取扱いについて

- 議決権行使書（郵送）とインターネットにより重複して議決権を行使された場合は、インターネットによる議決権行使の内容を有効として取り扱わせていただきます。また、インターネットにより複数回にわたり議決権を行使された場合は、最後に行使された内容を有効とさせていただきます。
- 本株主総会の議案には、会社提案（第1号議案から第3号議案まで）、会社提案・株主提案（第4号議案）、株主提案（第5号議案）があり、議案の内容は後記の株主総会参考書類に記載のとおりですが、当社取締役会は、株主提案である第5号議案には反対しております。議決権の行使にあたりましては、後記の株主総会参考書類に記載の議案内容等をご確認のうえ、議決権をご行使くださいますようお願い申し上げます。  
議決権行使書（郵送）による議決権行使において、各議案に賛否の表示がない場合は、会社提案及び会社提案・株主提案（第1号議案から第4号議案まで）については「賛」、株主提案（第5号議案）については「否」の表示があったものとして取り扱わせていただきます。
- 議決権の不統一行使をされる場合には、株主総会の3日前までに議決権の不統一行使を行う旨とその理由を書面又は電磁的方法により当社にご通知ください。

当社取締役会の意見にご賛同いただける株主様は、以下の記載例のとおり議決権行使書にご記載くださいますよう、お願い申し上げます。

会社提案	第1号議案	第2号議案		第3号議案	会社・株主提案	第4号議案	株主提案	第5号議案	
	賛	賛	（但し を除外）	賛		賛		（但し を除外）	賛
	否	否		否		否		否	

取締役選任議案に関し、株主提案に賛同される株主様は、以下の記載例のとおり議決権行使書にご記載ください。

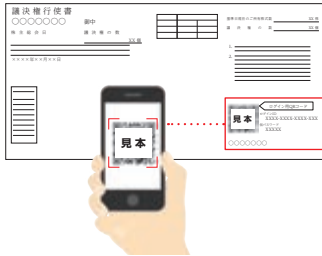
会社提案	第1号議案	第2号議案		第3号議案	会社・株主提案	第4号議案	株主提案	第5号議案	
	賛	賛	（但し を除外）	賛		賛		（但し を除外）	賛
	否	否		否		否		否	

# インターネットによる議決権行使のご案内

## QRコードを読み取る方法

議決権行使書用紙に記載のログインID、仮パスワードを入力することなく、議決権行使サイトにログインすることができます。

- 1 議決権行使書用紙の右側に記載のQRコードを読み取ってください。



※「QRコード」は株式会社デンソーウェブの登録商標です。

- 2 以降は、画面の案内に従って賛否をご入力ください。

## ログインID・仮パスワードを入力する方法

議決権行使サイト <https://evote.tr.mufg.jp/>

- 1 議決権行使サイトにアクセスしてください。
- 2 議決権行使書用紙に記載された「ログインID・仮パスワード」を入力し、ログインしてください。
- 3 新しいパスワードを登録してください。
- 4 以降は、画面の案内に従って賛否をご入力ください。

### インターネットによる議決権行使についての注意事項

- ①毎日午前2時から午前5時までは取扱いを休止させていただきます。
- ②議決権行使サイトへのアクセスに際して発生する費用（インターネット接続料金、パケット通信料金等）は、株主様のご負担となります。
- ③インターネット接続にファイアウォール等を使用されている場合、アンチウイルスソフトを設定されている場合、proxyサーバーをご利用されている場合等、株主様のインターネット利用環境によっては、ご利用できない場合もございます。

インターネットによる議決権行使で  
パソコンやスマートフォンの操作方法などが  
ご不明な場合は、右記にお問い合わせください。

三菱UFJ信託銀行株式会社 証券代行部 ヘルプデスク  
0120-173-027  
(通話料無料/受付時間 午前9時～午後9時)

### 議決権電子行使プラットフォームについて

株式会社ICJが運営する議決権電子行使プラットフォームの利用を事前に申し込まれている管理信託銀行等の名義株主様（常任代理人を含みます。）は、当該プラットフォームをご利用いただくことができます。



# 株主総会参考書類

## 取締役候補者及び株主提案に対する当社取締役会意見に関するお知らせ

当社は、当社株主であるバリューアクト・キャピタル・マスター・ファンド・エルピー（以下、「請求株主」といいます。）より、2023年5月25日開催予定の当社第18回定時株主総会（以下、「本株主総会」といいます。）における議案として、取締役の選任に関する株主提案（以下、「本株主提案」といいます。）を行う旨の書面を受領しておりましたが、2023年4月18日開催の当社取締役会において、本株主総会に提案する取締役候補者及び本株主提案に対する当社取締役会の意見について、決議いたしましたので、そのサマリーについて以下の通りお知らせいたします。詳細については、第2号議案、第4号議案及び第5号議案の取締役会の意見をご参照ください。

### ＜当社取締役会意見のサマリー＞

- ・当社グループは、2016年5月に現社長の井阪隆一を中心とする新体制発足以降、「日米コンビニエンスストア事業をグループ成長の柱として経営資源を集中する」方針を打ち出し、事業ポートフォリオ戦略に基づくグループ事業の選択と集中を推進してまいりました。
- ・加えて、世界トップクラスのリテールグループにふさわしいガバナンス体制を確立すべく、2022年の定時株主総会において社外取締役が過半数を占める取締役会構成へ大胆な変革を実行するとともに、この新たな取締役会体制下でのグループ戦略再評価を経て、当社グループの競争力の源泉である「食」の強みを軸とし国内外のコンビニエンスストア事業の成長戦略にフォーカスすることを経営方針と定めるとともに、独立社外取締役のみで構成される戦略委員会を設置することを決定いたしました。
- ・これらの当社グループの戦略的取り組みの結果、2022年度の連結業績は営業収益・利益とも過去最高を更新し、「中期経営計画2021 - 2025」の目標値も上方修正を行いました。
- ・これまでの当社グループの成果を踏襲し、更なる成長及び長期的な企業価値並びに株主価値の最大化に資する経営体制を確立する上で、「上場会社等でのトップ経験」、当社グループの成長戦略を実現する為に「食」、「DX」、及び「グローバル経営」に係る知識・経験、並びに「事業変革の専門性」等のスキルセットを重要視した取締役会の構成を検討いたしました。
- ・当社取締役会は、新取締役会の体制案について、当社取締役に求められるスキルセットを総合的に考慮し、且つ本株主提案における4名の候補者と当社指名委員会との面談も踏まえて公正に検討・審議を行った結果、当社が擁立する候補者の方が適正と判断したことから本株主提案に反対いたします。
- ・なお、本株主提案の理由として記載されている内容については複数の事実誤認が含まれ、当社グループの取り組み及び成果を含む事実を歪曲したものであり、とりわけ伊藤邦雄氏に関する指摘には独立性に関する事実誤認がある等、本株主提案の前提に重大な誤認があります。

## 〈会社提案（第1号議案から第3号議案まで）〉

### 第1号議案 剰余金の処分の件

剰余金の処分につきましては、以下のとおりといたしたいと存じます。

当社は、1株当たりの配当金を安定的・継続的に向上させつつ、総還元性向50%以上（2023年度から2025年度累計）を目標とした株主還元を実施することとしております。

### 期末配当に関する事項

第18期の期末配当につきましては、当期の業績及び今後の事業展開等を勘案いたしまして、以下のとおりといたしたいと存じます。

(1) 配当財産の種類

金銭といたします。

(2) 配当財産の割当てに関する事項及びその総額

当社の連結子会社である株式会社セブン・イレブン・ジャパンは2023年11月に創立50周年を迎えます。これもひとえに株主の皆様をはじめとする関係者皆様のご支援の賜物と感謝申し上げます。つきましては、これまでご支援いただきました株主の皆様に感謝の意を表するため、記念配当として10円を加え、当社普通株式1株につき金63円50銭といたしたいと存じます。

なお、この場合の配当総額は56,172,467,284円となります。

これにより、中間配当金49円50銭を含めました当期の年間配当金は、1株につき113円となります。

(3) 剰余金の配当が効力を生じる日

2023年5月26日といたしたいと存じます。

## 第2号議案 取締役5名選任の件

本総会終結の時をもって現任取締役全員（14名）の任期が満了となります。つきましては、以下の検討及び指名委員会による答申を踏まえ、当社は、会社提案として取締役15名の選任をお願いするものであります。なお、15名の取締役候補者のうち、10名（うち6名は社外取締役候補者）は請求株主が提案した候補者と重複していることから、会社提案・株主提案として第4号議案で上程しており、本議案では、会社提案のみの取締役候補者である5名を上程しております。

会社提案の第2号議案、第3号議案及び第4号議案が全て原案通り承認可決された場合における、本総会後の取締役及び監査役の主な経営・業態経験、マネジメントスキル・知識等は以下のとおりです。

氏名	役職	経営・業態経験				マネジメントスキル・知識等					
		企業経営者 経験	小売業 経験	海外事業 経験	金融事業 経験	組織 マネジメント	マーケティング・ ブランディング	DX・IT・ セキュリティ	財務・会計 ファイナンス	リスクマネジメント・ 危機対応・法務	サステナ ビリティ
井 阪 隆 一	代表取締役 社長	●	●	●		●	●				●
後 藤 克 弘	代表取締役 副社長		●		●	●	●	●			
伊 藤 順 朗	代表取締役		●			●				●	●
永 松 文 彦	取締役	●	●			●	●				
ジョセフ・マイケル・デピント	取締役	●	●	●		●	●	●			
丸 山 好 道	取締役				●				●	●	
米 村 敏 朗	独立社外 取締役					●		●		●	
井 澤 吉 幸	独立社外 取締役	●		●	●	●			●		●
山田メユミ (本名山田芽由美)	独立社外 取締役	●	●			●	●	●			●
ジェニファー・ シムズ・ロジャーズ	独立社外 取締役			●	●				●	●	●
和 田 眞 治	独立社外 取締役	●	●			●		●			●
八 馬 史 尚	独立社外 取締役	●		●		●	●				●
ポール与那嶺	独立社外 取締役	●		●	●	●		●	●		
スティーブン・ ヘイズ・デिकास	独立社外 取締役	●	●	●		●	●		●		
エリザベス・ミン・ マイヤーダーク	独立社外 取締役	●	●	●			●	●	●		
幅 野 則 幸	常勤監査役		●				●			●	
手 島 伸 知	常勤監査役		●					●	●	●	
原 一 浩	独立社外 監査役								●	●	
稲 益 み つ こ	独立社外 監査役							●		●	
松 橋 香 里 (本名:細谷香里)	独立社外 監査役					●			●	●	

※上記一覧表は、各氏の有する全ての知見・経験を表すものではありません。

※外国籍取締役比率33.3%（5名/15名）、女性取締役比率20.0%（3名/15名）となります。（小数第2位を四捨五入）

当社グループは、2016年5月に現社長の井阪隆一を中心とする新体制発足以降、それまでの多角化路線を大幅に軌道修正し、グループとして初めて中期経営計画を発表し、「コンビニエンスストア事業（以下、「CVS事業」といいます。）をグループ成長の柱とし経営資源を集中する」方針を打ち出しました。2021年7月には、グループの長期ビジョンとして「2030年の目指すグループ像」を設定し、その実現に向けて2025年度までの5カ年の「中期経営計画2021・2025」（以下、「中期経営計画」といいます。）を公表しました。この中期経営計画においては、事業ポートフォリオ戦略に基づくグループ事業の選択と集中を推し進める方針を明確化し、同年にCVS事業領域において2018年のSunoco事業に続く、Speedwayの買収の実行、7-Eleven International LLCの設立、2023年に同社によるベトナム事業への追加投融資を決定するとともに、非中核事業領域において2021年に株式会社Francfrancの一部株式、2022年に株式会社オッシュマンズ・ジャパンの全株式の売却を完了、2022年に株式会社そごう・西武の全株式の売却を公表する等、グループ企業価値向上に向けた多くの戦略決定を推進してまいりました。

そして、2022年の定時株主総会においては、新たに6人の社外取締役を選任し、グローバルマーケットにおける持続的な成長と中長期的な企業価値向上の実現を目指し、世界トップクラスのリテールグループにふさわしいガバナンス体制・社外取締役が過半数を占める取締役会構成に変更し、この新たな取締役会・ガバナンス体制の下、事業セグメント毎の成長性・効率性を踏まえながら、当社グループの企業価値向上に資する戦略的取り組みについて様々な検討（以下、「グループ戦略再評価」といいます。）を重ねてまいりました。その結果、2023年3月9日には、中期経営計画のアップデート並びに取締役会の全会一致で支持されたグループ戦略再評価の結果を公表し、当社グループにおける経営方針として、既に実施している過去の総合小売業を目指す方針からの転換をさらに加速し、「食」の強みを軸とし国内外CVS事業の成長戦略にフォーカスすることで、最適な経営資源配分を実行しながら、当社グループの競争力の源泉である「食」の強みに立脚したグループ成長戦略に取り組みでいくことを当社グループの経営方針と定めるとともに、独立社外取締役のみで構成される戦略委員会を設置することも決定いたしました。同委員会では、国内外CVS事業の成長戦略、スーパーストア事業（以下、「SST事業」といいます。）の構造改革等の進捗を確認すると同時に、これらの戦略実現のために最適と考えられるグループ事業構造、IPO・スピンオフ等を含む戦略的選択肢に関する分析・検証を実施し、当社グループの中長期的企業価値向上のための助言を取締役にに対して行ってまいります。

以上の様に、当社は、かつての多角化路線からの転換を加速し、CVS事業の成長戦略にフォーカスするための事業ポートフォリオ改革として、グループ事業の選択と集中を着実に進めてきており、2016年当時の7つの事業セグメントは現在では5つの事業セグメントまで絞り込まれています。なお、2016年度以降の特別損失の計上については、国内CVS事業の店舗改装、SST事業・百貨店事業の収益性改善に向けた不採算店閉店・売却等の事業構造改革や2016年以前の多角化路線を大きく軌道修正するためのリストラクチャリング費用が多く含まれており、まさにグループ事業の選択と集中を着実に進めてきた証です。

コーポレートガバナンスについても前述の通り、改善と拡充を進めてきておりますが、さらに2022年12月には指名委員会メンバーに新たに社外取締役2名を追加し、役員等の指名に関する手続の客観性及び透明性の強化も図ってまいりました。また、当社2022年度の連結業績は営業収益・利益とも過去最高を更新し、中期経営計画の目標値も上方修正する等、着実な業績の伸長も実現しております。

本年度の定時株主総会においては、2023年4月18日に公表いたしました「役員の変動及び再任に関するお知らせ」に記載のとおり、当社の社外取締役として長年貢献頂いた伊藤邦雄氏が退任するため、新たな社外取締役候補者として2名を会社提案として上程することにいたしました。伊藤邦雄氏はこれまで当社指名委員会委員長や当社報酬委員会委員長を歴任され、当社のコーポレートガバナンスの改善と拡充に多大な貢献をいただきました。また、2022年の定時株主総会においてトランスフォームされた新たな取締役会においても、筆頭独立社外取締役として、当社のグローバルリテールグループにふさわしいガバナンス体制への変革をリードいただきました。本年度の定時株主総会においては、前述のグループ戦略再評価の結果を踏まえて見直された「2030年に目指すグループ像」に沿い、「上場会社等でのトップの経験」、当社グループ戦略上の軸と据える「食」、「DX」及び「グローバル経営」に係る知識・経験、並びに「事業変革の専門性」等のスキルセットを重要視した検討を重ね、これに相応しい候補者として和田眞治氏と八馬史尚氏の2名を上程しております。当社としましては、この新たな2名の社外取締役を選任したとともに、社長の井阪隆一を中心として新たに構成する代表取締役井阪隆一、後藤克弘、伊藤順朗各氏のリーダーシップにより更なる変革を遂げたガバナンス体制の下、当社のビジネスであるリテール事業における課題と機会について深い知識を持ち、価値の創造に貢献してきた実績がある当社経営陣が積極的に事業戦略の遂行を主導することにより、世界トップクラスのリテールグループへの飛躍を目指すことが可能と考えております。

本議案の内容は、委員長及び過半数の委員を独立社外取締役とする、取締役会の諮問機関である「指名委員会」において、当社の「役員ガイドライン」に基づき審議され、賛成の答申を受けたうえで、取締役会において承認されたものであります。

ご参考：役員ガイドライン

<https://www.7andi.com/library/ir/management/governance/jp/pdf/guidelines202112.pdf>

取締役候補者は次のとおりであります。

候補者番号	氏名				現在の当社における地位	取締役会出席状況			
1	い井	さか阪	りゅう隆	いち一	代表取締役社長 執行役員社長 最高経営責任者 (CEO)	17回中17回	再任		
2	ご後	とう藤	かつ克	ひろ弘	代表取締役副社長 執行役員副社長 最高管理責任者 (CAO)	17回中17回	再任		
3	よね米	むら村	とし敏	ろう朗	社外取締役	17回中17回	再任	社外	独立
4	わ和	だ田	しん眞	じ治			新任	社外	独立
5	はち八	うま馬	ふみ史	なお尚			新任	社外	独立

(注) 1. 取締役会出席状況は、第18期における出席状況を記載しております。

2. 上記取締役候補者及び第4号議案の取締役候補者が全て承認された場合、外国籍取締役比率33.3% (5名/15名)、女性取締役比率20.0% (3名/15名) となります。※小数第2位を四捨五入

3. 第2号議案、第3号議案及び第4号議案が原案どおり承認可決された場合における、本総会後の取締役及び監査役の主な経営・業態経験、マネジメントスキル・知識等は10頁記載のとおりです。



所有する当社の株式数

15,512株

在任期間

14年0ヶ月

取締役会等への出席状況

取締役会

17回/17回  
(100%)

指名委員会

7回/7回  
(100%)

候補者番号

1

い さか りゅう いち  
井阪 隆一

[生年月日] 1957年10月4日生

再任

### 略歴、地位及び担当

1980年 3月	株式会社セブン・イレブン・ジャパン入社
2002年 5月	同社取締役
2003年 5月	同社執行役員
2006年 5月	同社常務執行役員
2009年 5月	同社代表取締役社長 同社最高執行責任者 (COO) 当社取締役
2016年 4月	当社指名・報酬委員会委員
2016年 5月	当社代表取締役社長 (現任) 当社執行役員社長 (現任)
2020年 5月	当社指名委員会委員 (現任)
2023年 4月	当社最高経営責任者 (CEO) (現任)

### 重要な兼職の状況

7-Eleven, Inc. Director

### 取締役候補者とした理由等

同氏は、海外でのビジネス経験もあり、当社グループ会社社長および当社取締役として培った小売業に関する幅広い知見とともに、フランチャイズビジネスを含む企業経営、マーケティング、経営管理およびサステナビリティ（環境・社会課題解決等）等についても幅広い知見・経験を有しております。

これらの知見・経験を、当社が目指す経営計画の実現、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、取締役としての選任をお願いするものであります。



所有する当社の株式数

15,140株

在任期間

17年8ヶ月

取締役会等への出席状況

取締役会

17回/17回  
(100%)

指名委員会

7回/7回  
(100%)

候補者番号

2

ごとう かつ ひろ  
後藤 克弘

[生年月日] 1953年12月20日生

再任

### 略歴、地位及び担当

- 1989年 7月 株式会社セブン・イレブン・ジャパン入社
- 2002年 5月 株式会社イトーヨーカ堂取締役
- 2003年 5月 同社執行役員
- 2004年 5月 同社常務取締役  
同社常務執行役員
- 2005年 9月 当社取締役  
当社最高管理責任者 (CAO)
- 2006年 3月 株式会社イトーヨーカ堂 (新設会社) 常務取締役  
同社常務執行役員
- 2006年 5月 同社取締役  
当社常務執行役員  
株式会社ミレニアムリテイリング取締役
- 2009年 8月 株式会社そごう・西武取締役
- 2011年 4月 当社システム企画部シニアオフィサー
- 2014年11月 当社情報管理室長
- 2016年 4月 当社指名・報酬委員会委員
- 2016年 5月 当社代表取締役副社長 (現任)  
当社執行役員副社長 (現任)  
当社管理部門、オムニチャンネル管掌
- 2017年 6月 株式会社セブン銀行取締役 (現任)
- 2018年 3月 当社デジタル戦略推進本部長
- 2020年 5月 当社指名委員会委員 (現任)
- 2022年 3月 株式会社セブン・イレブン・ジャパン取締役 (現任)
- 2023年 4月 当社最高管理責任者 (CAO) (現任)

### 重要な兼職の状況

株式会社セブン・イレブン・ジャパン取締役  
株式会社セブン銀行取締役

### 取締役候補者とした理由等

同氏は、当社および金融関連子会社を含む当社グループ会社の取締役として培った小売業、金融業に関する幅広い知見とともに、広報・ブランディング、経営管理、リスクマネジメント等についても幅広い知見・経験を有しております。

これらの知見・経験を、当社が目指す経営計画の実現、グループ機能の高度化 (高付加価値サービスの提供と管理部門の機能強化) 等に活かしていただきたいため、取締役としての選任をお願いするものであります。



所有する当社の株式数

0株

在任期間

9年0ヶ月

取締役会等への出席状況

取締役会

17回/17回  
(100%)

指名委員会

7回/7回  
(100%)

報酬委員会

1回/1回  
(100%)

候補者番号

3

よね むら とし ろう  
米村 敏朗

[生年月日] 1951年4月26日生

再任

社外

独立

### 略歴、地位及び担当

- 1974年 4月 警察庁入庁
- 2005年 8月 警視庁副総監
- 2008年 8月 警視総監
- 2011年 6月 常和ホールディングス株式会社（現ユニゾホールディングス株式会社）  
社外監査役
- 2011年12月 内閣危機管理監
- 2014年 2月 内閣官房参与
- 2014年 5月 当社社外取締役（現任）
- 2014年 6月 常和ホールディングス株式会社（現ユニゾホールディングス株式会社）  
社外取締役
- 2016年 3月 当社指名・報酬委員会委員
- 2020年 5月 当社指名委員会委員（現任）
- 2021年12月 株式会社関西電業社社外取締役（現任）
- 2022年12月 当社報酬委員会委員長（現任）

### 重要な兼職の状況

株式会社関西電業社社外取締役

### 社外取締役候補者とした理由及び期待される役割の概要等

同氏は、警視総監、内閣危機管理監等の要職を歴任し、東京オリンピック・パラリンピック競技大会組織委員会チーフ・セキュリティ・オフィサー（CSO）に就任するなど、組織マネジメント、リスクマネジメント等に関する幅広く高度な知見・経験を有しております。

これらの知見・経験を、当社が目指す経営計画の実現、リスクマネジメント、当社経営および取締役会実効性の一層の向上に活かしていただきたいため、社外取締役として選任をお願いするものであります。





所有する当社の株式数

0株

在任期間

-

候補者番号

4

わだ しんじ  
和田 眞治

[生年月日] 1952年4月3日生

新任

社外

独立

### 略歴、地位及び担当

- 1977年 3月 日本瓦斯株式会社入社
- 1997年 6月 同社取締役
- 2000年 6月 同社常務取締役
- 2003年 3月 東武ガス株式会社（現東彩ガス株式会社）取締役（現任）
- 2004年 6月 日本瓦斯株式会社専務取締役
- 2005年 6月 同社代表取締役社長
- 2012年 6月 株式会社雲の宇宙船取締役（現任）
- 2017年 8月 東京エネルギーアライアンス株式会社取締役（現任）
- 2020年 6月 日本瓦斯株式会社代表取締役社長執行役員
- 2022年 5月 同社取締役会長執行役員（現任）

### 重要な兼職の状況

日本瓦斯株式会社取締役会長執行役員

### 社外取締役候補者とした理由及び期待される役割の概要等

同氏は、総合エネルギー会社の代表取締役等の要職を歴任し、小売業の企業経営、DX（デジタルトランスフォーメーション）、組織マネジメント、コーポレートガバナンスに関する幅広く高度な知見・経験を有しております。

これらの知見・経験を、当社が目指す経営計画の実現、当社経営および取締役会実効性の一層の向上に活かしていただきたいため、社外取締役として選任をお願いするものであります。



所有する当社の株式数

0株

在任期間

-

候補者番号 はちうま ふみなお

5

八馬 史尚

[生年月日] 1959年12月8日生

新任

社外

独立

### 略歴、地位及び担当

- 1983年 4月 味の素株式会社入社
- 1998年 7月 PT AJINOMOTO SALES INDONESIA President
- 2008年 7月 AJINOMOTO USA Inc. Director and Vice President
- 2013年 6月 味の素株式会社執行役員
- 2015年 6月 同社常務執行役員  
株式会社J-オイルミルズ代表取締役社長
- 2016年 6月 同社代表取締役社長執行役員
- 2022年 4月 同社取締役

### 重要な兼職の状況

該当ありません。

### 社外取締役候補者とした理由及び期待される役割の概要等

同氏は、国内外の食品会社の代表取締役等の要職を通じて培った国際的な「食」に関する幅広い知見とともに、企業経営、組織マネジメント、マーケティング、サステナビリティに関する幅広く高度な知見・経験を有しております。

これらの知見・経験を、当社が目指す経営計画の実現、当社経営および取締役会実効性の一層の向上に活かしていただきたいため、社外取締役として選任をお願いするものであります。

- (注) 1. 当社は、取締役会の諮問機関として、委員長及び過半数の委員を独立社外取締役とする「指名委員会」を設置し、同委員会において、代表取締役、取締役、監査役及び執行役員（以下、本項において「役員等」といいます。）の指名について審議することにより、社外役員の知見及び助言を活かすとともに、役員等の指名の決定に関する手続の客観性及び透明性を確保し、もって取締役会の監督機能を向上させ、コーポレートガバナンス機能の更なる充実を図っております。「指名委員会」では、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者の指名も含まれていること、及び取締役会の諮問機関たる同委員会における適正手続の確保を重視しているため、社外監査役でない監査役1名及び社外監査役1名がオブザーバーとして、関与しております。
2. **新任**は新任取締役候補者、**再任**は再任取締役候補者であります。
  3. **社外**は社外取締役候補者、**独立**は東京証券取引所の定める独立役員である取締役候補者であります。
  4. 上記各候補者と当社との間には特別の利害関係はありません。
  5. 米村敏朗、和田眞治及び八馬史尚の各氏は、社外取締役候補者の要件を満たしております。また、各氏は、いずれも当社又は当社の特定関係事業者の業務執行者又は役員の配偶者、三親等以内の親族等ではありません。
  6. 当社は、各社外取締役との間で、会社法第427条第1項の規定に基づき、同法第423条第1項の損害賠償責任を限定する契約を締結しており、当該契約に基づく損害賠償責任の限度額は、法令が定める最低責任限度額としております。社外取締役候補者の就任又は再任が承認された場合、当社は各社外取締役候補者と当該契約を締結又は継続する予定であります。
  7. 当社は、会社法第430条の3第1項に規定する役員等賠償責任保険契約を保険会社との間で締結しており、2023年9月更新の予定となります。現任取締役である上記各候補者は当該保険契約の被保険者となっており、また、上記各候補者が当社取締役に就任又は再任された場合には、各候補者は、当該保険契約の被保険者となります。なお、当該保険契約の内容の概要は、以下のとおりであります。
    - ①被保険者の範囲  
当社及び当社子会社（一部の子会社を除く）の取締役、監査役及び執行役員
    - ②被保険者の実質的な保険料負担割合  
保険料は会社負担としており、被保険者の保険料負担はありません。
    - ③補填の対象となる保険事故の概要  
被保険者が会社の役員としての業務につき行った行為（不作為を含む）に起因して保険期間中に被保険者に対して損害賠償請求がなされたことにより、被保険者が被る損害（法律上の損害賠償金及び争訟費用）について補填します。ただし、法令に違反することを認識しながら行った行為に起因して生じた損害は補填されないなど、一定の免責事由があります。
  8. 米村敏朗氏は、東京証券取引所の定めに基づく独立役員であり、また当社の定める社外役員の独立性基準も満たしております。
  9. 当社は、和田眞治及び八馬史尚の両氏を、東京証券取引所の定めに基づく独立役員として指定し、同取引所に届け出る予定であり、また両氏は、当社の定める社外役員の独立性基準も満たしております。
  10. 当社は、金融商品取引所が定める独立性基準を当社の社外役員の独立性基準としており、独立役員の属性情報開示に係る軽微基準は、当社の直近事業年度において、「取引」については「当社直近決算期の単体営業収益の1%未満」、「寄付」については「1千万円未満」としております。
  11. 在任期間は、本総会終結の時における在任期間を示しております。
  12. 取締役会等への出席状況は第18期における出席状況であります。
  13. 略歴等は、2023年4月18日現在のものであります。

### 第3号議案 監査役1名選任の件

本総会終結の時をもって現任監査役松橋香里氏の任期が満了となります。

つきましては、監査役1名の選任をお願いするものであります。

なお、本議案の内容は、委員長及び過半数の委員を独立社外取締役とする、取締役会の諮問機関である「指名委員会」において、当社の「役員ガイドライン」に基づき審議され、賛成の答申を受けたうえで、取締役会において承認されたものであります。また、本議案の提出につきましては、予め監査役会の同意を得ております。

ご参考：役員ガイドライン

<https://www.7andi.com/library/ir/management/governance/jp/pdf/guidelines202112.pdf>

監査役候補者は次のとおりであります。

氏名	現在の当社における地位	取締役会出席状況	監査役会出席状況			
まつ 松  (本名：細谷 ほそや かおり 香里)	社外監査役	17回中17回	26回中26回	再任	社外	独立

(注) 1. 取締役会出席状況及び監査役会出席状況は、第18期における出席状況を記載しております。

2. 第2号議案、第3号議案及び第4号議案が原案どおり承認可決された場合における、本総会後の取締役及び監査役の主な経営・業態経験、マネジメントスキル・知識等は10頁記載のとおりです。



まつはし かおり  
**松橋 香里** (本名：細谷 香里)

[生年月日] 1969年6月7日生

再任

社外

独立

所有する当社の株式数

0株

在任期間

4年0ヶ月

取締役会等への出席状況

取締役会

17回/17回  
(100%)

監査役会

26回/26回  
(100%)

### 略歴及び地位

- 2006年 4月 公認会計士登録
- 2006年 7月 アセット・インベスターズ株式会社（現マーチャント・バンカーズ株式会社）入社
- 2007年11月 同社経営企画部長
- 2008年 3月 株式会社エムケーキャピタルマネージメント（現株式会社イデラキャピタルマネージメント）入社  
同社執行役員
- 2009年 5月 ルミナス・コンサルティング株式会社代表取締役（現任）  
松橋香里公認会計士事務所代表（現任）
- 2014年 1月 NTSホールディングス株式会社社外監査役（現任）
- 2014年 6月 スパイバー株式会社（現Spiber株式会社）社外取締役（現任）
- 2017年 6月 株式会社カカクコム社外監査役
- 2019年 5月 当社社外監査役（現任）
- 2022年 5月 株式会社安川電機社外取締役（監査等委員）（現任）

### 重要な兼職の状況

公認会計士  
ルミナス・コンサルティング株式会社代表取締役  
株式会社安川電機社外取締役（監査等委員）

### 社外監査役候補者とした理由等

同氏は、事業会社でのビジネス経験、コンサルタントおよび公認会計士として培った財務・会計、経営管理およびリスクマネジメントに関する豊富な経験と専門知識を有しております。

これらの知見・経験を、当社の健全で持続的な成長と中長期的な企業価値の創出を実現し、社会的信頼に応える良質な企業統治体制の確立に寄与していただきたいため、社外監査役として選任をお願いするものであります。

- (注) 1. 当社は、取締役会の諮問機関として、委員長及び過半数の委員を独立社外取締役とする「指名委員会」を設置し、同委員会において、代表取締役、取締役、監査役及び執行役員（以下、本項において「役員等」といいます。）の指名について審議することにより、社外役員の知見及び助言を活かすとともに、役員等の指名の決定に関する手続の客観性及び透明性を確保し、もって取締役会の監督機能を向上させ、コーポレートガバナンス機能の更なる充実を図っております。「指名委員会」では、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者の指名も含まれていること、及び取締役会の諮問機関たる同委員会における適正手続の確保を重視しているため、社外監査役でない監査役1名及び社外監査役1名がオブザーバーとして、関与しております。
2. 再任は再任監査役候補者であります。
3. 社外は社外監査役候補者、独立は東京証券取引所の定める独立役員である監査役候補者であります。
4. 上記候補者と当社との間には特別の利害関係はありません。
5. 上記候補者は、社外監査役候補者の要件を満たしております。また、上記候補者は、当社又は当社の特定関係事業者の業務執行者又は役員配偶者、三親等以内の親族等ではありません。
6. 上記候補者が2014年6月から現在まで社外取締役に就任しているSpiber株式会社において、その在任中である第8期（2014年1月1日から2014年12月31日まで）から第14期（2020年1月1日から2020年12月31日まで）にかけて、有価証券報告書の不提出・提出遅延に係る事案が判明しました。同氏は、平素より法令遵守の視点に立った提言を行っており、本事案の判明後は、取締役会において、弁護士等専門家への照会を確認するとともに、有価証券報告書提出による瑕疵を是正したこと、再発防止策の報告を受けてそれが適切であることを確認するなど、その職責を果たしております。
7. 当社は、各社外監査役との間で、会社法第427条第1項の規定に基づき、同法第423条第1項の損害賠償責任を限定する契約を締結しており、当該契約に基づく損害賠償責任の限度額は、法令が定める最低責任限度額としております。上記候補者の再任が承認された場合、当社は上記候補者と当該契約を継続する予定であります。
8. 当社は、会社法第430条の3第1項に規定する役員等賠償責任保険契約を保険会社との間で締結しており、2023年9月更新の予定となります。現任監査役である上記候補者は当該保険契約の被保険者となっており、また、上記候補者が当社監査役に再任された場合には、上記候補者は、当該保険契約の被保険者となります。なお、当該保険契約の内容の概要は、以下のとおりであります。
- ①被保険者の範囲  
当社及び当社子会社（一部の子会社を除く）の取締役、監査役及び執行役員
- ②被保険者の実質的な保険料負担割合  
保険料は会社負担としており、被保険者の保険料負担はありません。
- ③補填の対象となる保険事故の概要  
被保険者が会社の役員としての業務につき行った行為（不作為を含む）に起因して保険期間中に被保険者に対して損害賠償請求がなされたことにより、被保険者が被る損害（法律上の損害賠償金及び争訟費用）について補填します。ただし、法令に違反することを認識しながら行った行為に起因して生じた損害は補填されないなど、一定の免責事由があります。
9. 上記候補者は、東京証券取引所の定めに基づく独立役員であり、また当社の定める社外役員の独立性基準も満たしております。なお、当社は、金融商品取引所が定める独立性基準を当社の社外役員の独立性基準としており、独立役員の属性情報開示に係る軽微基準は、当社の直近事業年度において、「取引」については「当社直近決算期の単体営業収益の1%未満」、「寄付」については「1千万円未満」としております。
10. 在任期間は、本総会終結の時における在任期間を示しております。
11. 取締役会等への出席状況は第18期における出席状況であります。
12. 略歴等は2023年4月18日現在のものであります。

## 〈会社提案・株主提案〉

### 第4号議案 取締役10名選任の件

第2号議案に記載のとおり、当社が提案する取締役候補者15名の内、請求株主が提案した候補者と重複している10名（うち6名は社外取締役候補者）について、取締役として選任することをお願いするものであります。

当社の提案理由につきましては、第2号議案及び以下の各取締役候補者に関する「当社が取締役候補者とした理由等」並びに「当社が社外取締役候補者とした理由及び期待される役割の概要等」をご参照ください。

なお、本議案の内容は、委員長及び過半数の委員を独立社外取締役とする、取締役会の諮問機関である「指名委員会」において、当社の「役員ガイドライン」に基づき審議され、賛成の答申を受けたうえで、取締役会において承認されたものであります。

また、本議案の取締役候補者は、請求株主が提案した取締役候補者でもあり、当社で候補者番号を振っております。請求株主における提案理由につきましては、第5号議案の「(2) 提案の理由」、以下の各取締役候補者に関する「請求株主が取締役候補者とした理由及び期待される役割の概要等」及びバリューアクトのウェブサイト (<http://valueact.com/presentations>) をご参照ください。

ご参考：役員ガイドライン

<https://www.7andi.com/library/ir/management/governance/jp/pdf/guidelines202112.pdf>

取締役候補者は次のとおりであります。

候補者番号	氏 名				現在の当社における地位	取締役会出席状況
1	い 伊	とう 藤	じゅん 順	ろう 朗	代表取締役 専務執行役員 最高サステナビリティ責任者 (CSuO)	17回中17回 <span style="background-color: #00a0e3; color: white;">再任</span>
2	なが 永	まつ 松	ふみ 文	ひこ 彦	取締役 専務執行役員	17回中17回 <span style="background-color: #00a0e3; color: white;">再任</span>
3	ジョセフ・マイケル・デピント				取締役 専務執行役員	17回中16回 <span style="background-color: #00a0e3; color: white;">再任</span>
4	まる 丸	やま 山	よし 好	みち 道	取締役 常務執行役員 最高財務責任者 (CFO)	17回中17回 <span style="background-color: #00a0e3; color: white;">再任</span>
5	い 井	ざわ 澤	よし 吉	ゆき 幸	社外取締役	12回中11回 <span style="background-color: #00a0e3; color: white;">再任</span> <span style="background-color: #c47a3b; color: white;">社外</span> <span style="background-color: #76923c; color: white;">独立</span>
6	やま 山	だ 田	メ ユ ミ	メ ユ ミ	社外取締役	12回中12回 <span style="background-color: #00a0e3; color: white;">再任</span> <span style="background-color: #c47a3b; color: white;">社外</span> <span style="background-color: #76923c; color: white;">独立</span>
	(本名：山田 芽由美)					
7	ジェニファー・シムズ・ロジャーズ				社外取締役	12回中12回 <span style="background-color: #00a0e3; color: white;">再任</span> <span style="background-color: #c47a3b; color: white;">社外</span> <span style="background-color: #76923c; color: white;">独立</span>
8	ポ ー ル	よ 与	な 那	みね 嶺	社外取締役	12回中12回 <span style="background-color: #00a0e3; color: white;">再任</span> <span style="background-color: #c47a3b; color: white;">社外</span> <span style="background-color: #76923c; color: white;">独立</span>
9	スティーブン・ヘイズ・デイクス				社外取締役	12回中12回 <span style="background-color: #00a0e3; color: white;">再任</span> <span style="background-color: #c47a3b; color: white;">社外</span> <span style="background-color: #76923c; color: white;">独立</span>
10	エリザベス・ミン・マイヤーダーク				社外取締役	12回中12回 <span style="background-color: #00a0e3; color: white;">再任</span> <span style="background-color: #c47a3b; color: white;">社外</span> <span style="background-color: #76923c; color: white;">独立</span>

(会社注) 1. 取締役会出席状況は、第18期における出席状況を記載しております。

2. 上記取締役候補者及び第2号議案の取締役候補者が全て承認された場合、外国籍取締役比率33.3% (5名/15名)、女性取締役比率20.0% (3名/15名) となります。※小数第2位を四捨五入

3. 第2号議案、第3号議案及び第4号議案が原案どおり承認可決された場合における、本総会後の取締役及び監査役の主な経営・業態経験、マネジメントスキル・知識等は10頁記載のとおりです。



所有する当社の株式数

3,173,003株

在任期間

14年0ヶ月

取締役会等への出席状況

取締役会

17回/17回  
(100%)

報酬委員会

3回/3回  
(100%)

候補者番号

1

いとう じゅんろう  
伊藤 順朗

[生年月日] 1958年6月14日生

再任

### 略歴、地位及び担当

1990年 8月	株式会社セブン・イレブン・ジャパン入社
2002年 5月	同社取締役
2003年 5月	同社執行役員
2007年 1月	同社常務執行役員
2009年 5月	当社取締役 当社執行役員 当社事業推進部シニアオフィサー
2011年 4月	当社CSR統括部シニアオフィサー
2015年 5月	株式会社ヨークベニマル監査役
2016年 5月	当社グループ関係会社管掌
2016年 7月	当社関係会社部シニアオフィサー
2016年12月	当社常務執行役員 当社経営推進室長
2017年 3月	株式会社イトーヨーカ堂取締役
2018年 3月	当社経営推進本部長
2019年 7月	株式会社アインホールディングス社外取締役（現任）
2020年 5月	当社報酬委員会委員（現任）
2021年 9月	伊藤興業株式会社代表取締役（現任）
2023年 4月	当社代表取締役（現任） 当社専務執行役員（現任） 当社最高サステナビリティ責任者（CSuO）（現任） 当社ESG推進本部長（現任） 当社スーパーストア事業管掌（現任）

### 重要な兼職の状況

株式会社アインホールディングス社外取締役  
伊藤興業株式会社代表取締役

### 当社が取締役候補者とした理由等

同氏は、海外でのビジネス経験もあり、当社および当社グループ会社の取締役として培った小売業に関する幅広い知見とともに、ESG（環境・社会・ガバナンス）、リスクマネジメント、会計・ファイナンス、ソーシャルマーケティング等についても幅広い知見・経験を有しております。

これらの知見・経験を、当社が目指す経営計画の実現、非財務面を含む企業価値の向上およびグループ経営の円滑な遂行に活かしていただきたいため、取締役としての選任をお願いするものであります。

### 請求株主が取締役候補者とした理由及び期待される役割の概要等

伊藤氏は、セブン&アイ・ホールディングスの経営推進本部の業務責任者です。伊藤氏は、創業家の一員として、会社の基本理念や長期ビジョンに関する重要な組織的知見も有しています。伊藤氏を当社が取締役に選任することにより、事業運営と取締役会レベルにおける組織的知見の継続性が確保されます。以上の理由から、バリュアクトは伊藤氏を取締役とすることを提案いたします。

（特別利害関係の有無）伊藤氏と当社との間に、特別の利害関係はありません。

（会社注）「請求株主が取締役候補者とした理由及び期待される役割の概要等」は、請求株主から提出された提案の理由をそのまま記載したものです。





所有する当社の株式数

14,500株

在任期間

5年0ヶ月

取締役会等への出席状況

取締役会

17回/17回  
(100%)

候補者番号

2

なが まつ ふみ ひこ  
永松 文彦

[生年月日] 1957年1月3日生

再任

### 略歴、地位及び担当

1980年 3月 株式会社セブン・イレブン・ジャパン入社  
2004年 5月 同社執行役員  
2014年 3月 株式会社ニッセンホールディングス代表取締役副社長  
2015年 3月 当社執行役員  
2017年 5月 当社人事企画部シニアオフィサー  
2017年12月 株式会社セブン・イレブン・ジャパン執行役員  
2018年 3月 当社人事企画本部長  
株式会社セブン・イレブン・ジャパン取締役  
株式会社セブン&アイ・フードシステムズ取締役  
2018年 5月 当社取締役（現任）  
2019年 3月 株式会社セブン・イレブン・ジャパン取締役副社長  
2019年 4月 同社代表取締役社長（現任）  
2023年 4月 当社専務執行役員（現任）  
当社国内CVS事業統括（現任）

### 重要な兼職の状況

株式会社セブン・イレブン・ジャパン代表取締役社長  
7-Eleven, Inc. Director

### 当社が取締役候補者とした理由等

同氏は、当社グループ会社社長および当社取締役として培った小売業に関する幅広い知見とともに、フランチャイズビジネスを含む企業経営、経営管理、人財マネジメント等に関する幅広い知見・経験を有しております。これらの知見・経験を、当社が目指す経営計画の実現、グループ機能の高度化・グループシナジーの追求に活かしていただきたいため、取締役としての選任をお願いするものであります。

### 請求株主が取締役候補者とした理由及び期待される役割の概要等

永松氏は、株式会社セブン・イレブン・ジャパンの代表取締役社長であり、日本におけるセブン・イレブンの経営責任者です。永松氏を当社の取締役に選任することにより、セブン・イレブンにとって重要地域における事業運営に継続性がもたらされます。以上の理由から、バリューストックは永松氏を取締役とすることを提案いたします。  
(特別利害関係の有無) 永松氏と当社との間に、特別の利害関係はありません。

(会社注) 「請求株主が取締役候補者とした理由及び期待される役割の概要等」は、請求株主から提出された提案の理由をそのまま記載したものです。



所有する当社の株式数

6,000株

在任期間

8年0ヶ月

取締役会等への出席状況

取締役会

16回/17回  
(94.1%)

候補者番号

3

ジョセフ・マイケル・デピント

[生年月日] 1962年11月3日生

再任

### 略歴、地位及び担当

1995年 9月 Thornton Oil Corporation入社  
1999年 6月 同社Senior Vice President & COO  
2002年 3月 7-Eleven, Inc.入社  
同社Manager  
2003年 4月 同社Vice President & General Manager of Operations  
2005年12月 同社Director & President & CEO (現任)  
2010年 8月 Brinker International, Inc. Director (Non-Executive)  
2013年11月 同社Chairman of the Board (Non-Executive) (現任)  
2015年 5月 当社取締役 (現任)  
2021年 3月 DHC Acquisition Corp. Director (Non-Executive) (現任)  
2023年 4月 当社専務執行役員 (現任)  
当社海外CVS事業 (北米) 統括 (現任)

### 重要な兼職の状況

7-Eleven, Inc. Director & President & CEO  
Brinker International, Inc. Chairman of the Board (Non-Executive)  
DHC Acquisition Corp. Director (Non-Executive)

### 当社が取締役候補者とした理由等

同氏は、米国の当社グループ会社社長および当社取締役として培った国際的な小売業に関する幅広い知見とともに、企業経営、フランチャイズ、経営管理、マーケティング等に関する幅広い知見・経験を有しております。

これらの知見・経験を、当社が目指す経営計画の実現、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、取締役としての選任をお願いするものであります。

### 請求株主が取締役候補者とした理由及び期待される役割の概要等

デピント氏は、7-Eleven, Inc.の取締役兼社長兼CEOであり、北米地域におけるセブン・イレブンの経営責任者です。デピント氏を当社の取締役に選任することにより、セブン・イレブンにとって重要地域における事業運営に継続性がもたらされます。以上の理由から、バリューストックはデピント氏を取締役とすることを提案いたします。

(特別利害関係の有無) ジョセフ・マイケル・デピント氏と当社との間に、特別の利害関係はありません。

(会社注) 「請求株主が取締役候補者とした理由及び期待される役割の概要等」は、請求株主から提出された提案の理由をそのまま記載したものです。



所有する当社の株式数

1,800株

在任期間

3年0ヶ月

取締役会等への出席状況

取締役会

17回/17回  
(100%)

報酬委員会

1回/1回  
(100%)

候補者番号

まる やま よし みち

4

丸山 好道

[生年月日] 1959年11月2日生

再任

### 略歴、地位及び担当

1982年 4月 株式会社日本長期信用銀行入行  
2008年 7月 当社入社  
2012年 5月 当社リスク統括部シニアオフィサー  
2014年11月 当社情報管理室シニアオフィサー  
2016年 7月 当社経営企画部シニアオフィサー  
2016年12月 当社経営推進部シニアオフィサー  
2017年 5月 当社執行役員  
当社財務企画部シニアオフィサー  
株式会社セブン&アイ・フィナンシャルセンター代表取締役社長（現任）  
2017年10月 株式会社セブン&アイ・アセットマネジメント代表取締役社長  
2018年 3月 当社財務経理本部長（現任）  
2020年 5月 当社取締役（現任）  
2022年 3月 当社常務執行役員（現任）  
2022年 5月 当社報酬委員会委員（現任）  
2023年 4月 当社最高財務責任者（CFO）（現任）

### 重要な兼職の状況

株式会社セブン&アイ・フィナンシャルセンター代表取締役社長  
7-Eleven, Inc. Director

### 当社が取締役候補者とした理由等

同氏は、金融機関でのビジネス経験があり、当社リスク統括部門および財務部門の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とともに、リスクマネジメント、財務・会計等に関する幅広い知見・経験を有しております。これらの知見・経験を、当社が目指す経営計画の実現、当社グループの財務基盤の安定と財務規律の強化等に活かしていただきたいため、取締役としての選任をお願いするものであります。

### 請求株主が取締役候補者とした理由及び期待される役割の概要等

丸山氏は、セブン&アイ・ホールディングスの財務及びリスク統括の業務責任者です。丸山氏を当社の取締役を選任することにより、それらの業務の継続性がもたらされます。以上の理由から、バリューストックは丸山氏を取締役とすることを提案いたします。（特別利害関係の有無）丸山氏と当社との間に、特別の利害関係はありません。

（会社）「請求株主が取締役候補者とした理由及び期待される役割の概要等」は、請求株主から提出された提案の理由をそのまま記載したものです。



所有する当社の株式数

200株

在任期間

1年0ヶ月

取締役会等への出席状況

取締役会

11回/12回  
(91.7%)

指名委員会

2回/2回  
(100%)

候補者番号

5

いざわ よしゆき  
井澤 吉幸

[生年月日] 1948年2月10日生

再任

社外

独立

### 略歴、地位及び担当

1970年 4月 三井物産株式会社入社  
2000年 6月 同社取締役  
2004年 4月 同社常務執行役員  
2007年 4月 同社専務執行役員  
2007年 6月 同社代表取締役専務執行役員  
2008年 4月 同社代表取締役副社長執行役員（2009年11月退任）  
2009年12月 株式会社ゆうちょ銀行取締役兼代表執行役社長CEO  
2010年 6月 日本郵政株式会社取締役兼代表執行役副社長  
2013年 6月 同社取締役  
2015年 5月 ブラックロック・ジャパン株式会社代表取締役会長CEO  
2021年 4月 同社取締役会長（2022年3月退任）  
2022年 5月 株式会社ニトリホールディングス社外取締役（監査等委員）（現任）  
当社社外取締役（現任）  
2022年 6月 三櫻工業株式会社社外取締役（現任）  
2022年12月 当社指名委員会委員（現任）

### 重要な兼職の状況

株式会社ニトリホールディングス社外取締役（監査等委員）  
三櫻工業株式会社社外取締役

### 当社が社外取締役候補者とした理由及び期待される役割の概要等

同氏は、商社・金融機関の代表取締役およびブラックロック・ジャパン株式会社代表取締役会長CEO等の要職を歴任し、国際的な企業経営、経営管理、財務・会計、サステナビリティおよび資本市場に関する幅広く高度な知見・経験を有しております。これらの知見・経験を、当社が目指す経営計画の実現、当社経営および取締役会実効性の一層の向上に活かしていただきたいため、社外取締役として選任をお願いするものであります。

### 請求株主が取締役候補者とした理由及び期待される役割の概要等

井澤氏は、取締役会に新たな視点をもたらし、企業戦略をゼロから再検討するために、2022年の定時株主総会で選任された6名の社外取締役のうちの一人です。私たちは、昨年一年間にわたる社外取締役6名全員のご努力を称賛します。この一年間進歩の障害となっていたと思われる4名の取締役を交代させることで、私たちは、この6名の社外取締役が、ゼロから戦略を再検討するという当初の任務を、干渉されることなく果たすことができるようになります。特に井澤氏は、キャピタル・マーケットに関する豊富な専門知識を有しています。以上の理由から、バリューストックは井澤氏を社外取締役とすることを提案いたします。

（特別利害関係の有無）井澤氏と当社との間に、特別の利害関係はありません。

（株主注）井澤氏は社外取締役候補者です。

（会社注）「請求株主が取締役候補者とした理由及び期待される役割の概要等」は、請求株主から提出された提案の理由をそのまま記載したものです。



所有する当社の株式数

0株

在任期間

1年0ヶ月

取締役会等への出席状況

取締役会

12回/12回  
(100%)

指名委員会

3回/3回  
(100%)

候補者番号

6

やま だ

山田

メグミ

(本名:山田 芽由美)

[生年月日] 1972年8月30日生

再任

社外

独立

### 略歴、地位及び担当

1995年 4月 香栄興業株式会社入社  
1997年 5月 株式会社キスミーコスメティクス（現株式会社伊勢半）入社  
1999年 7月 有限会社アイ・スタイル代表取締役  
2000年 4月 株式会社アイスタイル代表取締役  
2009年12月 同社取締役（現任）  
2012年 5月 株式会社サイバースター代表取締役社長  
2015年 9月 株式会社メディア・グローブ取締役（現任）  
2016年 3月 株式会社ISパートナーズ代表取締役社長  
2016年 9月 株式会社Eat Smart取締役  
2017年 6月 株式会社かんぽ生命保険社外取締役  
セイノーホールディングス株式会社社外取締役（現任）  
2019年11月 株式会社ISパートナーズ取締役  
2021年 6月 SOMPOホールディングス株式会社社外取締役（現任）  
2022年 5月 当社社外取締役（現任）  
当社指名委員会委員（現任）

### 重要な兼職の状況

株式会社アイスタイル取締役  
セイノーホールディングス株式会社社外取締役  
SOMPOホールディングス株式会社社外取締役

### 当社が社外取締役候補者とした理由及び期待される役割の概要等

同氏は、国内最大級のコスメ・美容の総合サイト「@cosme（アットコスメ）」の運営事業および女性のスキルアップ・就職支援事業の起業等を通じて培ったEC・DX（デジタルトランスフォーメーション）、組織マネジメント、マーケティング、サステナビリティ等に関する幅広く高度な知見・経験を有しております。

これらの知見・経験を、当社が目指す経営計画の実現、当社経営および取締役会実効性の一層の向上に活かしていただきたいため、社外取締役として選任をお願いするものであります。

### 請求株主が取締役候補者とした理由及び期待される役割の概要等

山田氏は、取締役会に新たな視点をもたらし、企業戦略をゼロから再検討するために、2022年の定時株主総会で選任された6名の社外取締役のうちの一人です。私たちは、昨年一年間にわたる社外取締役6名全員のご努力を称賛します。この一年間進歩の障害となっていたと思われる4名の取締役を交代させることで、私たちは、この6名の社外取締役が、ゼロから戦略を再検討するという当初の任務を、干渉されることなく果たすことができるようになります。山田氏は特に、小売業におけるeコマースに関する豊富な専門知識を有しています。以上の理由から、パリュアクトは山田氏を社外取締役とすることを提案いたします。

（特別利害関係の有無）山田氏と当社との間に、特別の利害関係はありません。

（株主注）山田氏は社外取締役候補者です。

（会社注）「請求株主が取締役候補者とした理由及び期待される役割の概要等」は、請求株主から提出された提案の理由をそのまま記載したものです。



所有する当社の株式数

0株

在任期間

1年0ヶ月

取締役会等への出席状況

取締役会

12回/12回  
(100%)

報酬委員会

1回/1回  
(100%)

候補者番号

7

ジェニファー・シムズ・ロジャーズ

[生年月日] 1963年6月22日生

再任

社外

独立

### 略歴、地位及び担当

1989年 9月 Haight Gardner Poor&Havens法律事務所（現Holland&Knight LLP）入所  
 1990年12月 弁護士登録（ニューヨーク州）  
 1991年 2月 株式会社日本興業銀行（現株式会社みずほ銀行）入行  
 1994年12月 メリルリンチ日本証券株式会社入社  
 2000年11月 Merrill Lynch Europe Plc  
 2006年 7月 Merrill Lynch (Asia Pacific) Limited  
 （現Bank of America Corporation）（香港）  
 2012年 1月 Bank of America Merrill Lynch  
 （現Bank of America Corporation）（New York）  
 2012年11月 Asurion Asia Pacific Limited（香港）General Counsel Asia  
 2014年11月 アシュリオンジャパン・ホールディングス合同会社  
 ゼネラル・カウンセラー アジア（現任）  
 2015年 6月 三井物産株式会社社外取締役（現任）  
 2018年 6月 川崎重工業株式会社社外取締役（現任）  
 2019年 6月 日産自動車株式会社社外取締役（現任）  
 2021年 1月 American Chamber of Commerce in Japan（在日米国商工会議所）President  
 当社社外取締役（現任）  
 2022年 5月 当社報酬委員会委員（現任）

### 重要な兼職の状況

アシュリオンジャパン・ホールディングス合同会社ゼネラル・カウンセラー アジア  
 三井物産株式会社社外取締役  
 川崎重工業株式会社社外取締役  
 日産自動車株式会社社外取締役

### 当社が社外取締役候補者とした理由及び期待される役割の概要等

同氏は、国際金融機関での勤務経験、企業内弁護士としての業務経験を有するほか、American Chamber of Commerce in Japan（在日米国商工会議所）Presidentや他社における社外役員としての豊富な経験およびこれらにより培われた、グローバルな法務・リスクマネジメント、財務・会計およびサステナビリティ等に関する高い見識を有しております。  
 これらの知見・経験を、当社が目指す経営計画の実現、当社経営および取締役会実効性の一層の向上に活かしていただきたいため、社外取締役として選任をお願いするものであります。

### 請求株主が取締役候補者とした理由及び期待される役割の概要等

ロジャーズ氏は、取締役会に新たな視点をもたらし、企業戦略をゼロから再検討するために、2022年の定時株主総会で選任された6名の社外取締役のうちの一人です。私たちは、昨年一年間にわたる社外取締役6名全員のご努力を称賛します。この一年間進歩の障害となっていたと思われる4名の取締役を交代させることで、私たちは、この6名の社外取締役が、ゼロから戦略を再検討するという当初の任務を、干渉されることなく果たすことができるようにします。ロジャーズ氏は特に、法務・リスク管理に関する豊富な専門知識を有しています。以上の理由から、バリューアクトはロジャーズ氏を社外取締役とすることを提案いたします。

(特別利害関係の有無) ジェニファー・シムズ・ロジャーズ氏と当社との間に、特別の利害関係はありません。

(株主注) ジェニファー・シムズ・ロジャーズ氏は社外取締役候補者です。

(会社注) 「請求株主が取締役候補者とした理由及び期待される役割の概要等」は、請求株主から提出された提案の理由をそのまま記載したものです。



所有する当社の株式数

0株

在任期間

1年0ヶ月

取締役会等への出席状況

取締役会

12回/12回  
(100%)

候補者番号

8

ポール 与那嶺

[生年月日] 1957年8月20日生

再任

社外

独立

### 略歴、地位及び担当

- 1979年 6月 Peat, Marwick, Mitchell & Co. (現KPMG LLP) 入社
- 1983年 5月 米国公認会計士登録
- 1995年 4月 KPMG LLP Hawaii Managing Partner
- 1997年 3月 ケーピーエムジーグローバルソリューション株式会社  
(現PwCアドバイザリー合同会社) 代表取締役社長
- 2001年 8月 同社代表取締役会長
- 2006年 4月 株式会社日立コンサルティング代表取締役社長兼CEO
- 2010年 5月 日本アイ・ビー・エム株式会社取締役専務執行役員
- 2013年 4月 同社取締役副社長執行役員
- 2015年 1月 同社代表取締役社長執行役員
- 2017年 3月 GCA株式会社取締役
- 2017年 6月 Central Pacific Bank Director
- 2017年 7月 GCA株式会社取締役会長
- 2018年10月 同社取締役ノンエグゼクティブチェアマン  
Central Pacific Financial Corp. Chairman & CEO  
Central Pacific Bank Executive Chairman
- 2019年 6月 株式会社三井住友銀行社外取締役 (現任)
- 2020年12月 サークレイス株式会社社外取締役 (現任)
- 2022年 5月 当社社外取締役 (現任)
- 2023年 1月 Central Pacific Financial Corp. Chairman Emeritus & Director  
(Non Executive Director) (現任)  
Central Pacific Bank Chairman Emeritus & Director  
(Non Executive Director) (現任)

### 重要な兼職の状況

- Central Pacific Financial Corp. Chairman Emeritus & Director (Non Executive Director)
- Central Pacific Bank Chairman Emeritus & Director (Non Executive Director)
- 株式会社三井住友銀行社外取締役
- サークレイス株式会社社外取締役

### 当社が社外取締役候補者とした理由及び期待される役割の概要等

同氏は、コンサルティング会社、日本アイ・ビー・エム株式会社代表取締役および海外金融機関CEO等の豊富な経営経験等を通じて培った、DX（デジタルトランスフォーメーション）、組織マネジメント、財務・会計等に関する幅広く高度な知見・経験を有しております。これらの知見・経験を、当社が目指す経営計画の実現、当社経営および取締役会実効性の一層の向上に活かしていただきたいため、社外取締役として選任をお願いするものであります。



### ■ 請求株主が取締役候補者とした理由及び期待される役割の概要等

与那嶺氏は、取締役会に新たな視点をもたらし、企業戦略をゼロから再検討するために、2022年の定時株主総会で選任された6名の社外取締役のうちの一人です。私たちは、昨年一年間にわたる社外取締役6名全員のご努力を称賛します。この一年間進歩の障害となっていたと思われる4名の取締役を交代させることで、私たちは、この6名の社外取締役が、ゼロから戦略を再検討するという当初の任務を、干渉されることなく果たすことができるようにします。与那嶺氏は特に、公開会社のCEOとしての豊富な専門知識を有しています。以上の理由から、バリュウアクトは与那嶺氏を社外取締役とすることを提案いたします。

(特別利害関係の有無) ポール 与那嶺氏と当社との間に、特別の利害関係はありません。

(株主注) ポール 与那嶺氏は社外取締役候補者です。

(会社注) 「請求株主が取締役候補者とした理由及び期待される役割の概要等」は、請求株主から提出された提案の理由をそのまま記載したものです。



所有する当社の株式数

0株

在任期間

1年0ヶ月

取締役会等への出席状況

取締役会

12回/12回  
(100%)

指名委員会

2回/2回  
(100%)

候補者番号

9

# スティーブン・ヘイズ・デイカス

[生年月日] 1960年11月7日生

再任

社外

独立

## 略歴、地位及び担当

1983年 9月 Northrop Corporation (現Northrop Grumman Corporation) 入社  
1985年 9月 Coopers & Lybrand L.L.P. (現Pricewaterhouse Coopers) 入社  
1994年 3月 Mars, Incorporated入社  
2001年 6月 MasterFoods Ltd. CEO  
2005年 9月 株式会社ファーストリテイリング シニア・バイス・プレジデント  
2007年 7月 Walmart Stores, Inc. Senior Vice President  
2010年 4月 ウォルマート・ジャパン・ホールディングス合同会社 (現株式会社西友ホールディングス) エグゼクティブ・バイス・プレジデント  
2011年 6月 同社CEO  
2015年10月 株式会社スシローグローバルホールディングス (現株式会社FOOD & LIFE COMPANIES) 社外取締役  
2016年 7月 同社代表取締役会長  
2019年 5月 Hana Group SAS Non-executive Director  
2019年 6月 同社CEO  
2020年 7月 同社Chairman of the Supervisory Board (現任)  
2021年11月 Daiso California L.L.C. Chairman (現任)  
2022年 5月 当社社外取締役 (現任)  
2022年12月 当社指名委員会委員 (現任)

## 重要な兼職の状況

Hana Group SAS Chairman of the Supervisory Board  
Daiso California L.L.C. Chairman

## 当社が社外取締役候補者とした理由及び期待される役割の概要等

同氏は、米国および日本の小売業等の企業経営者を歴任し、豊富なグローバルビジネス経験を通じて培った組織マネジメント、マーケティングおよび財務・会計等に関する幅広く高度な知見・経験を有しております。

これらの知見・経験を、当社が目指す経営計画の実現、当社経営および取締役会実効性の一層の向上に活かしていただきたいため、社外取締役として選任をお願いするものであります。

## 請求株主が取締役候補者とした理由及び期待される役割の概要等

デイカス氏は、取締役会に新たな視点をもたらし、企業戦略をゼロから再検討するために、2022年の定時株主総会で選任された6名の社外取締役のうちの一人です。私たちは、昨年一年間にわたる社外取締役6名全員のご努力を称賛します。この一年間進歩の障害となっていたと思われる4名の取締役を交代させることで、私たちは、この6名の社外取締役が、ゼロから戦略を再検討するという当初の任務を、干渉されることなく果たすことができるようになります。デイカス氏は特に、小売業の経営に関する豊富な専門知識を有しております。以上の理由から、バリュアクトはデイカス氏を社外取締役とすることを提案いたします。

(特別利害関係の有無) スティーブン・ヘイズ・デイカス氏と当社との間に、特別の利害関係はありません。

(株主注) スティーブン・ヘイズ・デイカス氏は社外取締役候補者です。

(会社注) 「請求株主が取締役候補者とした理由及び期待される役割の概要等」は、請求株主から提出された提案の理由をそのまま記載したものです。



所有する当社の株式数

0株

在任期間

1年0ヶ月

取締役会等への出席状況

取締役会

12回/12回  
(100%)

候補者番号

10

エリザベス・ミン・マイヤーダーク

[生年月日] 1981年12月1日生

再任

社外

独立

### 略歴、地位及び担当

- 2003年 6月 Morgan Stanley入社
- 2005年 8月 TCMI, Inc.入社
- 2009年 2月 MedeAnalytics, Inc. Senior Director
- 2009年 7月 同社Associate Vice President
- 2011年 2月 Practice Fusion, Inc. Senior Director
- 2012年 1月 同社Vice President
- 2012年 3月 viagogo Entertainment, Inc. Vice President
- 2015年 6月 Uber Technologies, Inc. Head of Strategy & Business Development at Uber Eats
- 2018年 6月 同社Senior Director & Head of Strategy & Business Development at Uber Eats
- 2019年 9月 同社Senior Director & Head of Strategy & Business Development Head of Ads Marketplace, at Uber Eats
- 2020年12月 Hey Favor, Inc. Chairwoman & CEO (現任)
- 2022年 5月 当社社外取締役 (現任)

### 重要な兼職の状況

Hey Favor, Inc. Chairwoman & CEO

### 当社が社外取締役候補者とした理由及び期待される役割の概要等

同氏は、Uber Technologies, Inc.のUber Eats部門の共同創設者およびeコマース企業をグローバルに経営等してきた経験を通じ培われたDX（デジタルトランスフォーメーション）、マーケティング、財務・会計等に関する幅広く高度な知見・経験を有しております。

これらの知見・経験を、当社が目指す経営計画の実現、当社経営および取締役会実効性の一層の向上に活かしていただきたいため、社外取締役として選任をお願いするものであります。

### ■ 請求株主が取締役候補者とした理由及び期待される役割の概要等

マイヤーダーク氏は、取締役会に新たな視点をもたらし、企業戦略をゼロから再検討するために、2022年の定時株主総会で選任された6名の社外取締役のうちの一人です。私たちは、昨年一年間にわたる社外取締役6名全員のご努力を称賛します。この一年間進歩の障害となっていたと思われる4名の取締役を交代させることで、私たちは、この6名の社外取締役が、ゼロから戦略を再検討するという当初の任務を、干渉されることなく果たすことができるようにします。マイヤーダーク氏は特に、食品配達のeコマースに関する豊富な専門知識を有しています。以上の理由から、バリューアクトはマイヤーダーク氏を社外取締役とすることを提案いたします。

(特別利害関係の有無) エリザベス・ミン・マイヤーダーク氏と当社との間に、特別の利害関係はありません。

(株主注) エリザベス・ミン・マイヤーダーク氏は社外取締役候補者です。

(会社注) 「請求株主が取締役候補者とした理由及び期待される役割の概要等」は、請求株主から提出された提案の理由をそのまま記載したものです。

(会社注)

1. 当社は、取締役会の諮問機関として、委員長及び過半数の委員を独立社外取締役とする「指名委員会」を設置し、同委員会において、代表取締役、取締役、監査役及び執行役員（以下、本項において「役員等」といいます。）の指名について審議することにより、社外役員の知見及び助言を活かすとともに、役員等の指名の決定に関する手続の客観性及び透明性を確保し、もって取締役会の監督機能を向上させ、コーポレートガバナンス機能の更なる充実を図っております。「指名委員会」では、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者の指名も含まれていること、及び取締役会の諮問機関たる同委員会における適正手続の確保を重視しているため、社外監査役でない監査役1名及び社外監査役1名がオブザーバーとして、関与しております。
2. **再任** は再任取締役候補者であります。
3. **社外** は社外取締役候補者、**独立** は東京証券取引所の定める独立役員である取締役候補者であります。
4. 上記各候補者と当社との間には特別の利害関係はありません。
5. 井澤吉幸、山田メユミ、ジェニファー・シムズ・ロジャーズ、ポール与那嶺、スティーブン・ヘイズ・デिकास及びエリザベス・ミン・マイヤーダークの各氏は、社外取締役候補者の要件を満たしております。また、各氏は、いずれも当社又は当社の特定関係事業者の業務執行者又は役員等の配偶者、三親等以内の親族等ではありません。
6. 山田メユミ氏が2022年6月15日まで社外取締役を務めておりました株式会社かんぽ生命保険において、その在任中に、顧客の意向に沿わず不利益を生じさせた可能性のある契約乗換等に係る事案が判明しました。同社は本事案について、2019年12月27日に金融庁より保険業法等に基づく行政処分を受けましたが、同氏は平素より法令遵守及び顧客コンプライアンス経営の視点に立った提言を行うとともに、当該事案の判明後においては顧客保護や再発防止のための提言を行うなど、その職責を果たしてまいりました。その後、同社取締役会において業務改善計画の進捗状況につき定期的に報告を受け、各種取組の内容及び進捗状況を適切にモニタリングしてまいりました。
7. 当社は、各社外取締役との間で、会社法第427条第1項の規定に基づき、同法第423条第1項の損害賠償責任を限定する契約を締結しており、当該契約に基づく損害賠償責任の限度額は、法令が定める最低責任限度額としております。社外取締役候補者の再任が承認された場合、当社は各社外取締役候補者と当該契約を継続する予定であります。
8. 当社は、会社法第430条の3第1項に規定する役員等賠償責任保険契約を保険会社との間で締結しており、2023年9月更新の予定となります。現任取締役である上記各候補者は当該保険契約の被保険者となっており、また、上記各候補者が当社取締役に再任された場合には、各候補者は、当該保険契約の被保険者となります。なお、当該保険契約の内容の概要は、以下のとおりであります。
  - ①被保険者の範囲  
当社及び当社子会社（一部の子会社を除く）の取締役、監査役及び執行役員
  - ②被保険者の実質的な保険料負担割合  
保険料は会社負担としており、被保険者の保険料負担はありません。
  - ③補填の対象となる保険事故の概要  
被保険者が会社の役員としての業務につき行った行為（不作為を含む）に起因して保険期間中に被保険者に対して損害賠償請求がなされたことにより、被保険者が被る損害（法律上の損害賠償金及び争訟費用）について補填します。ただし、法令に違反することを認識しながら行った行為に起因して生じた損害は補填されないなど、一定の免責事由があります。
9. 井澤吉幸、山田メユミ、ジェニファー・シムズ・ロジャーズ、ポール与那嶺、スティーブン・ヘイズ・デिकास及びエリザベス・ミン・マイヤーダークの各氏は、東京証券取引所の定めに基づく独立役員であり、また当社の定める社外役員の独立性基準も満たしております。
10. 当社は、金融商品取引所が定める独立性基準を当社の社外役員の独立性基準としており、独立役員の属性情報開示に係る軽微基準は、当社の直近事業年度において、「取引」については「当社直近決算期の単体営業収益の1%未満」、「寄付」については「1千万円未満」としております。
11. 在任期間は、本総会終結の時における在任期間を示しております。
12. 取締役会等への出席状況は第18期における出席状況であります。
13. 略歴等は、2023年4月18日現在のものであります。

(株主注) 上記の現任取締役については、取締役候補者になることに同意し、当社推薦の候補者に就任する場合の慣例同様、可決された場合には、取締役としての職責を果たすことに同意しているものと考えております。それぞれの候補者は、可決された場合は、取締役の職責を果たすと合意しているとの認識に基づき、提案しております。

(会社注) 上記株主注は、請求株主から提出された内容を原文の内容のまま記載しております。

## 〈株主提案〉

第5号議案は、請求株主からのご提案によるものであります。  
なお、請求株主(1名)の議決権の数は、167,619個であります。

本議案における、提案する議案の要領、提案の理由及び候補者の略歴等は、請求株主から提出された内容を原文の内容のまま記載しております。

当社取締役会は、第5号議案について反対しております。当社取締役会の第5号議案に対する反対意見は、46頁から49頁に記載しております。また、以下の当社ウェブサイトもご参照ください。

【当社ウェブサイト】

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



## 第5号議案 取締役4名選任の件

### (1) 議案の要領

名取 勝也（なとり かつや）氏、Dene Rogers（ディーン・ロジャーズ）氏、Ronald Gill（ロナルド・ギル）氏及びBrittini Levinson（ブリトニー・レビンソン）氏を取締役として選任する。

### (2) 提案の理由（会社注：第4号議案の取締役候補者を含む）

#### 1. 取締役会の機能強化

当社の現任取締役4名に代わり、新たに4名の独立社外取締役を選任し、取締役会の機能強化を提案します。再編後の新しい取締役会は、全体として豊富な経験を有し、当社のリーダーシップを高め、最善の代表取締役社長、すなわち当社の取締役会全体と協働しながら、当社をグローバルに成長させるビジョンを持ち、全ての戦略的選択肢（これには、推定1株当たり8,500円以上に相当する7-Eleven株式の非課税配当による7-Elevenのスピンオフを含みます）を独立して検討・実行し、当社の長期的かつ継続的な成長のための株主の利益を代表する取締役を選出できると確信しています。詳しくはバリューアクトのウェブサイト（<http://valueact.com/presentations>）をご覧ください。

各候補者がどのように当社の成長に寄与するかについては、各候補者の略歴等の「取締役候補者とした理由及び期待される役割の概要等」欄をご参照下さい。

#### 2. 当社株主は代表取締役井阪氏と後藤氏の再任に反対すべきである

井阪氏と後藤氏は、2016年から代表取締役であり、指名委員会の委員でした。この期間中、当社はグローバルの競

合対比、ROE及び株主総利回りの低迷を続けました。これは、井阪氏と後藤氏が、株主の利益よりも、コングロマリット体制の現状維持とその体制における自らの役員としての地位を維持することを優先したためです。以下に例示いたします。

- (1)異質な事業間のシナジーを強調したコングロマリット戦略を追求しました。かかる戦略の下、当社は6,800億円を超える特別損失を計上しました。
- (2)効果的なグローバル7-Elevenの組織体制の構築を怠りました。7-Eleven事業単体の調整後営業利益は、当社調整後連結営業利益の100%を超え、うち60%超は海外事業から生み出されたものです。しかし、7-Elevenのグローバル・ビジョンを確立し、グローバル化の計画を策定し、実行することを唯一の職責とする責任者が不在です。
- (3)公に報道されている通り、2020年に受けた買収提案を公表することを怠り、株主がプレミアム付きで当社の株式売却を検討する機会を奪いました<sup>1</sup>。
- (4)戦略的選択肢に関し、社外取締役によるベスト・プラクティスに沿った独立した検討を制限しました。推定1株当たり8,500円以上に相当する7-Eleven株式の非課税配当を通じて実現される7-Elevenのスピンオフを検討する機会が株主には与えられませんでした。取締役会は、戦略委員会を発表しましたが、同時に、経営陣は、SST事業の戦略的選択肢は3年間実行されないと公表することで、その独立性を台無しにしました。
- (5)グローバルな環境サステナビリティ戦略の確立を怠りました。当社は米国最大級のガソリン小売事業者でありながら、環境リスクに対処するための長期的な戦略を策定していません。

### 3. 当社株主は、9年もの間、社外取締役である伊藤教授（指名委員会委員長）と米村氏（指名委員会委員）の再任に反対すべきである

両氏は指名委員会の責務を果たしておりません。9年の社外取締役在任期間は独立性を損ないます。また、伊藤教授は、当社との関連当事者取引が開示されています<sup>2</sup>。独立性に対する疑義に加え、伊藤教授及び米村氏は、グローバル企業の代表取締役を効果的に選ぶ経営経験がありません。

井阪氏と後藤氏はコングロマリット体制の現状維持とその体制における自らの役員としての地位を維持しようとしているにもかかわらず、指名委員会は、両名を更迭しませんでした。

長期にわたり指名委員を務めた4名の委員を解任し、必要なスキルとグローバルな経験を持つ4名の独立取締役に交代することで、新しい取締役会は、株主の利益を優先する適切なリーダーを選択し、グローバル・チャンピオンとして当社を導くことができます。

<sup>1</sup><https://diamond.jp/premium/dw/dw230121/HTML5/pc.html#/page/1>

<sup>2</sup><https://www2.jpax.co.jp/disc/33820/140120221222582389.pdf>をご覧ください。

(3) 候補者の略歴等

候補者番号1

名取 勝也(なとり かつや)	生年月日：1959年5月15日生
	所有する当社の株式の数：0株
■ 略歴、地位、担当及び重要な兼職の状況	
1986年	最高裁判所司法研修所修了・弁護士登録(38期) (第二東京弁護士会)
1986年－1989年	榊田江尻(現西村あさひ)法律事務所(東京)
1990年－1991年	Davis Wright Tremaine法律事務所(シアトル)
1992年－1993年	Wilmer, Cutler & Pickering法律事務所(ワシントンDC)(パートタイム)
1993年－1994年	エッソ石油株式会社法務部弁護士
1995年－1997年	アップルコンピュータ株式会社法務・渉外本部長
1998年－2001年	サン・マイクロシステムズ株式会社取締役法務本部長
2002年－2003年	株式会社ファーストリテイリング執行役員法務部長、店舗開発部長
2004年－2009年	日本アイ・ビー・エム株式会社取締役執行役員 法務・知的財産・コンプライアンス担当
2010年－2011年	日本アイ・ビー・エム株式会社執行役員 グローバルプロセスサービス事業担当
2012年－	名取法律事務所創設
2012年－2019年	オリンパス株式会社社外監査役
2015年－2021年	三井海洋開発株式会社社外取締役
2016年－	グローバル・ワン不動産投資法人監督役員(現任)
2019年－2021年	オリンパス株式会社社外取締役兼監査委員会委員長
2020年－	ITN法律事務所代表弁護士 株式会社リクルートホールディングス社外監査役(現任) サークレイス株式会社社外監査役(現任) 株式会社タウンズ社外取締役(現任)



2021年ー	東京製綱株式会社社外取締役(現任)
2023年ー	日野自動車株式会社補欠社外監査役(現任)
〈学歴〉	
1982年	慶応義塾大学経済学部卒業
1990年	ワシントン大学ロー・スクール卒業 法学修士号(LL.M.)取得
1993年	ジョージタウン大学ビジネス・スクール卒業 経営学修士号(M.B.A.)取得
〈その他〉	
2004年ー2018年	慶応義塾大学法科大学院非常勤教員
2004年ー2016年	テンプル大学ロー・スクール日本校教授
2009年	内閣府総合科学技術会議専門委員
2009年	外務省ODAの不正腐敗事件の再発防止のための検討会委員
2013年ー2015年	文京学院大学客員教授
2013年	国際知的財産法研究会委員
2018年ー2019年	経済産業省国際競争力強化に向けた日本企業の法務機能の在り方研究会 座長
	<p>〈重要な兼職の状況〉</p> <p>グローバル・ワン不動産投資法人監督役員</p> <p>株式会社リクルートホールディングス社外監査役</p> <p>サークレイス株式会社社外監査役</p> <p>東京製綱株式会社社外取締役</p> <p>日野自動車株式会社補欠社外監査役</p> <p>ITN法律事務所代表弁護士</p>
<p>■ 取締役候補者とした理由及び期待される役割の概要等</p> <p>経験豊富な国際弁護士及び様々な日本企業・多国籍企業で経験を積んだ経営者として、名取氏は、公開会社の経営に関連する幅広い法的問題について豊富な知識を有しています。名取氏は、また、オリンパス株式会社の変革期に同社の社外監査役を務めたのをはじめ、多くの大手公開企業でガバナンスの役割を務めてきました。その経験と実績をもとに、名取氏は、コーポレート・ガバナンスや企業変革について実務に深く根ざした知見を提供することができます。以上の理由から、バリュアクトは名取氏を社外取締役とすることを提案いたします。</p>	
<p>(特別利害関係の有無)名取氏と当社との間に、特別の利害関係はありません。</p>	

(注)名取氏は社外取締役候補者です。

候補者番号2

Dene Rogers(ディーン・ロジャーズ)	生年月日：1960年7月1日生
	所有する当社の株式の数：0株
■ 略歴、地位、担当及び重要な兼職の状況	
1982年－1989年	Chevron Overseas Petroleumエンジニア
1989年－1990年	Claremont Petroleumシニア・エンジニア
1990年－1992年	Ampol Petroleumプリンシパル・エンジニア
1992年－1995年	ジャパン石油開発株式会社エンジニア
1996年－1998年	Booz Allen Hamiltonコンサルタント
1998年－2001年	GE Capitalグローバルビジネス部シニア・バイス・プレジデント
2001年－2003年	Starwood Hotels & Resorts Worldwide開発・計画・新商品部 シニア・バイス・プレジデント
2003年－2011年	ESL Investmentsメンバー
2003年－2006年	Kmart USA Corporationエグゼクティブ・バイス・プレジデント
2006年－2011年	Sears Canada Inc.CEO 兼取締役会メンバー
2011年－2013年	Target Australia Pty Ltd.CEO
2013年－	Presidio & Companyプリンシパル(現任)
2013年－	Biosenta Inc.取締役会メンバー(現任)
2014年－	Buildxact Group Limited取締役会メンバー兼共同設立者(現任)
2016年－2017年	RadioShack Corporation CEO兼取締役会メンバー
2017年－2018年	Gymboree Group,Inc.取締役会メンバー兼COO・CFO代行
2019年－2020年	Captor Acquisition Corp.,CEO
2021年－	Brandstak COO兼共同設立者(現任)
〈学歴〉	
1982年	カーティン大学工学部(Bachelor of Engineering)学位取得
1997年	イエール大学 経営学修士号(M.B.A.)取得

2019年	オックスフォード大学 理学修士号(M.Sc.)取得
	<p>〈重要な兼職の状況〉</p> <p>PRESIDIO &amp; COMPANYプリンシパル</p> <p>Biosenta Inc.取締役会メンバー</p> <p>Buildxact Group Limited取締役会メンバー兼共同設立者</p> <p>Brandstak COO兼共同設立者</p>
<p>■ 取締役候補者とした理由及び期待される役割の概要等</p> <p>ロジャーズ氏は、Kmart USA(売上高160億ドル)のEVPやSears Canada(売上高55億ドル)のCEO、及びTarget Australia(売上高35億ドル)のCEO等、世界で最も影響力があり認知度の高い小売企業数社を率いたグローバルな経験を有しています。ロジャーズ氏は、Kmart USAにおいて、店舗面積の最適化と業務改善を通じて収益性の大幅な好転を達成し、Sears Canadaにおいては、eコマースの売り上げを10億ドルに伸ばし、新規顧客開拓を活性化させました。また、現在はPresidio &amp; Companyの社長として、小売企業及びテクノロジー企業の経営陣及び取締役会においてリーダーシップを発揮しています。ロジャーズ氏は、小売事業、eコマース及び企業変革の分野において、当社に関連する重要な経験を活かしてくれます。同氏は日本語が堪能でもあります。以上の理由から、バリュースタックはロジャーズ氏を社外取締役とすることを提案いたします。</p>	
<p>(特別利害関係の有無)ディーン・ロジャーズ氏と当社との間に、特別の利害関係はありません。</p>	

(注)ディーン・ロジャーズ氏は社外取締役候補者です。

候補者番号3

Ronald Gill(ロナルド・ギル)		生年月日：1966年2月25日生
		所有する当社の株式の数：0株
■ 略歴、地位、担当及び重要な兼職の状況		
1991年－1993年	Sony Corporation of America 財務部シニアファイナンシャルアナリスト	
1993年－1995年	ソニー株式会社カスタマーサービス部企画管理部	
1995年－1997年	ソニー株式会社財務企画・管理部財務部長	
1997年－1998年	SAPジャパン・アンド・ノースイーストアジア 北東アジアテクニカルオペレーション担当	
1998年－1999年	SAPジャパン・アンド・ノースイーストアジア 北東アジア経営企画部長	
1999年	SAPジャパン・アンド・ノースイーストアジア オペレーション担当副社長	
1999年－2000年	Dell Computer Corporation シニアファイナンスコンサルタント	
2000年－2003年	Softfront,Inc.CFO(最高財務責任者)	
2003年－2006年	SAP AG 製品及びテクノロジーグループチーフコントローラー	
2006年－2007年	Hyperion Solutions (Oracleにより買収)財務担当副社長	
2007年－2010年	NetSuite Inc.(Oracleにより買収)財務担当上級副社長	
2010年－2017年	NetSuite Inc.(Oracleにより買収)CFO(最高財務責任者)	
2012年－	HubSpot Inc. 独立取締役、監査委員会委員長	
2018年	Duo Security(Ciscoにより買収)監査委員会委員長、独立取締役	
2018年－	Lead Edge Capital オペレーティング・パートナー	
2019年－	Amplitude Inc.監査委員会委員長、報酬委員会委員、独立取締役	
2020年－	Benchling, Inc.監査委員会委員長、独立取締役	
〈学歴〉		
1988年	ベイラー大学 経営学士(Bachelor of Business Administration)取得	
1991年	サウスカロライナ大学国際経営学修士(Master of International Business Studies) 取得	

	<p>〈重要な兼職の状況〉</p> <p>HubSpot Inc. 監査委員会委員長、独立取締役</p> <p>Lead Edge Capital オペレーティング・パートナー</p> <p>Amplitude Inc. 監査委員会委員長、報酬委員会委員、独立取締役</p> <p>Benchling, Inc. 監査委員会委員長、独立取締役</p>
<p>■ 取締役候補者とした理由及び期待される役割の概要等</p> <p>ギル氏は、複数の大手エンタープライズ・テクノロジー企業で、財務組織を率いた経験が深く、最近では、2016年にオラクルによって93億ドルで買収されたエンタープライズ・テクノロジー企業であるネットスイートにおいて、CFO(最高財務責任者)を務めました。彼は、キャリアの大部分を、ソニー株式会社やSAPジャパン等の日本のテクノロジー企業で過ごしました。現在は、高成長のテクノロジー企業に投資するリード・エッジ・キャピタルにおいてオペレーティング・パートナーを務めています。ギル氏は、経験と実績に基づき、エンタープライズ・テクノロジー、財務、会計、キャピタル・マーケット及びM&amp;Aに関して重要な視点を当社にもらしてくれます。また、ギル氏は日本語が堪能です。以上の理由から、バリューストックはギル氏を社外取締役とすることを提案いたします。</p>	
<p>(特別利害関係の有無)ロナルド・ギル氏と当社との間に、特別の利害関係はありません。</p>	

(注)ロナルド・ギル氏は社外取締役候補者です。

候補者番号4

Brittni Levinson(ブリトニー・レビンソン)	生年月日：1984年12月3日生
	所有する当社の株式の数：0株
■ 略歴、地位、担当及び重要な兼職の状況	
2007－2009年	Lehman Brothers/Barclays Capital 金融機関グループ インベストメント・バンキング・アナリスト
2009年－2011年	Thomas H.Lee Partners メディア情報サービステクノロジーグループ プライベート・エクイティ・アソシエイト
2014年－2017年	Game Creek Capital テクノロジー・メディア・通信部門 エクイティ・ リサーチ・アナリスト
2017年－2021年	Cascade Asset Management(旧Bill & Melinda Gates Investment)(BMGI) CIO付インベストメント・オフィサー(ジェネラリスト)
2021年－	ValueAct Capital サステナビリティ部門統括責任者
〈学歴〉	
2007年	コーネル大学(チャールズ・H・ダイソン・スクール) 応用経済学・経営学学士号(Bachelor of Science degree in Applied Economics and Management)取得
2013年	ハーバード大学ビジネス・スクール 経営学修士号(Master in Business Administration degree)取得
〈その他〉	
2022年－	Investor Stewardship Group ボード・オブ・ディレクター
2022年－	Council of Institutional Investors Corporate Governance Advisory Council メンバー
	〈重要な兼職の状況〉 ValueAct Capital サステナビリティ部門統括責任者 Investor Stewardship Group ボード・オブ・ディレクター Council of Institutional Investors Corporate Governance Advisory Council メンバー

■ 取締役候補者とした理由及び期待される役割の概要等

レビンソン氏は、金融サービスおよびアセットマネジメント業界で16年の経験を誇るベテランであり、グローバル・ガバナンス、持続可能性、及びキャピタルマーケットに関する専門家です。レビンソン氏は公開・非公開市場における投資経験が豊富であり、過去6年間、株主価値の推進力としてのサステナビリティ関連の検討事項を所管してきました。レビンソン氏は、サステナビリティに関する経験に基づき、気候変動の影響を受けるビジネス・モデルのリスク管理と機会創出、従業員のエンゲージメントと安全性への配慮といった人的資本の管理に関する貴重な洞察を提供します。これらの理由から、バリューアクトは、レビンソン氏を社外取締役とすることを提案いたします。

(特別利害関係の有無)ブリトニー・レビンソン氏と当社との間に、特別の利害関係はありません。

(注)ブリトニー・レビンソン氏は社外取締役候補者です。

(会社注)以上は、株主から提出された株主提案請求書の提案の内容および提案理由をそのまま記載したものです。

〈取締役会の意見〉

**取締役会としては、第5号議案に反対いたします。**

請求株主は本株主提案の理由として主に以下の点に言及しておりますが、それに対する当社の考えをそれぞれ以下のとおり、述べさせていただきます。

**請求株主による本株主提案の主な理由** (詳細は37頁から38頁までをご参照ください。)

- ①.取締役会の機能強化
- ②.当社株主は代表取締役井阪氏と後藤氏の再任に反対すべきである
- ③.当社株主は9年もの間、社外取締役である伊藤邦雄氏(指名委員会委員長)と米村氏(指名委員会委員)の再任に反対すべきである

**上記株主提案の理由に対する当社の考え**

**【現体制の歩み～「食」の強みに立脚したグループ成長戦略の推進～】**

当社グループは、2016年5月に現社長の井阪隆一を中心とする新体制発足以降、それまでの多角化路線を大幅に軌道修正し、グループとして初めて中期経営計画を発表し、「日米CVS事業をグループ成長の柱とし経営資源を集中する」方針を打ち出しました。2021年7月には、グループの長期ビジョンとして「2030年の目指すグループ像」を設定し、その実現にむけて2025年度までの5カ年の中期経営計画を公表しました。この中期経営計画においては、事業ポートフォリオ戦略に基づくグループ事業の選択と集中を推し進める方針を明確化し、同年にCVS事業領域において2018年のSunoco事業に続く、Speedwayの買収の実行、7-Eleven International LLCの設立、2023年に同社によるベトナム事業への追加投融資を決定するとともに、非中核事業領域において2021年に株式会社Francfrancの一部株式、2022年に株式会社オッシュマンズ・ジャ

パンの全株式の売却を完了、2022年に株式会社そごう・西武の全株式の売却を公表する等、グループ企業価値向上に向けた多くの戦略決定を推進してまいりました。

そして、2022年の定時株主総会においては、新たに6人の社外取締役を選任し、グローバルマーケットにおける持続的な成長と中長期的な企業価値向上の実現を目指し、世界トップクラスのリテールグループにふさわしいガバナンス体制・社外取締役が過半数を占める取締役会構成に変更し、この新たな取締役会・ガバナンス体制の下、事業セグメント毎の成長性・効率性を踏まえながら、グループ戦略再評価を重ねてまいりました。その結果、2023年3月9日には、中期経営計画のアップデート並びに取締役会の全会一致で支持されたグループ戦略再評価の結果を公表し、当社グループにおける経営方針として、既に実施している過去の総合小売業を目指す方針からの転換をさらに加速し、「食」の強みを軸とし国内外CVS事業の成長戦略にフォーカスすることで、最適な経営資源配分を実行しながら、当社グループの競争力の源泉である「食」の強みに立脚したグループ成長戦略に取り組んでいくことを当社グループの経営方針と定めるとともに、独立社外取締役のみで構成される戦略委員会を設置することも決定いたしました。同委員会では、国内外CVS事業の成長戦略、SST事業の構造改革等の進捗を確認すると同時に、これらの戦略実現のために最適と考えられるグループ事業構造、IPO・スピンオフ等を含む戦略的選択肢に関する分析・検証を実施し、当社グループの中長期的企業価値向上のための助言を取締役にに対して行ってまいります。

#### 【世界トップクラスのリテールグループにふさわしいガバナンス体制を構築】

2021年の中期経営計画の公表以来、当社は世界でもトップクラスのリテールグループとなることを目指しており、井阪社長を中心とする体制のもと、株式会社セブン・イレブン・ジャパン、7-Eleven, Inc.、7-Eleven International LLCが連携しグローバル戦略の推進を行っています。各戦略の実行力・推進力の強化を図るため、2023年4月からは各々の事業セグメント・事業領域に統括責任者を任命しマネジメント体制を強化していることから、当社取締役会としては、新取締役体制案が世界トップクラスのリテールグループとなることを目指すうえでは最適な体制であると確認しており、請求株主による現行の代表取締役2名の再任に反対する提案については、グローバル戦略を推進する具体的リーダーについて提案がないこと自体適切な提案ではなく、当社にとって非現実的な提案と考えております。

また、2016年の新体制以降、当社はコーポレートガバナンスについても改善と拡充を進めており、2016年の役員ガイドラインの制定、指名・報酬委員会設置をはじめ、女性取締役選任、業績連動株式報酬制度の導入、指名委員会と報酬委員会の分離等、グループ経営の進展に連動したコーポレートガバナンスの発展・整備を行ってきました。さらに、2022年の定時株主総会において新たに6人の社外取締役を選任し、グローバルマーケットにおける持続的な成長と中長期的な企業価値向上の実現を目指し、世界トップクラスのリテールグループにふさわしいガバナンス体制・社外取締役が過半数を占める取締役会構成に変更しました。加えて、社外取締役による「株主・投資家との建設的な対話」の促進のみならず、社外取締役の相互連携の強化、社外取締役と経営陣とのコミュニケーションの充実等を図るため、筆頭独立社外取締役についても2022年に設置しております。当社の独立社外取締役として長年貢献頂いた伊藤邦雄氏が退任することになりますが、伊藤邦雄氏はこれまで当社指名委員会委員長や当社報酬委員会委員長を歴任され当社のガバナンス改革に多大な貢献を頂くとともに、2022年の定時株主総会においてトランスフォームされた新たな取締役会においても、筆頭独立社外取締役として、当社のグローバルリテールグループにふさわしいガバナンス体制への変革をリードしてきました。伊藤邦雄氏が委員長、米村敏朗氏が委員をつとめてきた、「指名委員会」は、委員長及び過半数の委員を独立社外取締役とし、多様な社外役員の知見及び助言を活かすとともに、



指名に関する手続の一層の客観性及び透明性を確保し、2022年の定時株主総会において新たに6人の社外取締役を選任したことも含め、コーポレートガバナンス機能のさらなる充実に貢献してきました。さらに、2022年12月には指名委員会メンバーに社外取締役2名を追加し、役員等の指名に関する手続の客観性及び透明性の強化を図っていることから、当社取締役会としては、現在の指名委員会が最適な体制であると確認しております。

**【株主提案の候補者に関する審議プロセスと反対理由】**

請求株主より提案頂いた名取勝也氏、ディーン・ロジャーズ氏、ロナルド・ギル氏及びブリトニー・レビンソン氏については、株主提案の提案内容と利害関係のない当社指名委員会の取締役3名と面談を実施したうえで、当社指名委員会において「役員ガイドライン」に定められている要件・資質に加えて、前述のグループ戦略再評価の結果を踏まえて見直された「2030年に目指すグループ像」に沿い、「上場会社等でのトップ経験」、当社グループの成長戦略を実現する為に「食」、 「DX」、及び「グローバル経営」に係る知識・経験、並びに「事業変革の専門性」等のスキルセットを重要視した検討を重ね、当社取締役会の全体構成における役割・機能等の観点から検討・審議を行い、取締役会に答申を行っております。当社取締役会はその答申を踏まえ、検討・審議を行った結果、以下の理由により、第5号議案の4名の候補者を選任しないことと判断いたしました。

- ・当社の提案する新取締役会の体制は以下の通りであり、ダイバーシティを意識するとともに、社外取締役が過半数を占める体制となっていること

社内取締役	6名	うち外国人取締役1名
社外取締役	9名	うち独立社外取締役9名  うち女性取締役3名  うち外国人取締役4名
合計	15名	独立社外取締役比率60.0%  女性取締役比率20.0%  外国人取締役比率33.3% (小数第2位を四捨五入)

- ・ 当社の提案する新取締役会の体制案は、当社取締役求められるスキルセットを総合的に考慮し、取締役会構成におけるスキル・マトリックス（10頁をご参照ください。）の観点からも企業価値の最大化に資するバランスが取れた案となっており、当社がグローバル企業として成長戦略を推進するうえで株主提案よりも優れたバランスであること
- ・ 当社指名委員会との面談を実施した名取勝也氏、ディーン・ロジャーズ氏、ロナルド・ギル氏及びブリトニー・レビンソン氏について評価をした結果、当社の企業価値向上のためにその能力を発揮していただける確証を得られなかったこと、またそのスキルについて重複する当社提案の取締役候補者との比較・検討した結果、当社が擁立する候補者のほうが適正と判断したこと
- ・ 本議案における提案の理由として記載されている内容については複数の事実誤認が含まれ、当社グループの取り組み及び成果を含む事実を歪曲したものであり、とりわけ伊藤邦雄氏に関する指摘には独立性に関する事実誤認がある等、株主提案の前提に重大な誤認があること

以上から当社取締役会としては、当社の提案する新取締役体制案が当社にとって最適な体制であると確信しており、請求株主による第5号議案には反対いたします。

以 上

# 事業報告

2022年3月1日から2023年2月28日まで

## 1 企業集団の現況に関する事項

### (1) 事業の経過及びその成果

当連結会計年度における国内経済は、新型コロナウイルス感染症拡大への警戒が続く中、感染防止と経済活動の両立を目指し、まん延防止等重点措置等の行動制限が無かったことから個人消費を中心に持ち直しの動きが見られました。しかしながら、ウクライナ情勢等による不透明感に加え急激な円安の進行から、エネルギーコストや原材料価格の高騰による物価上昇の家計への影響、供給面での制約等に注意が必要な状況で推移いたしました。

北米経済においては、歴史的な高インフレが続く中、政策金利の引き上げ等の影響も加わり個人消費の減速が見られました。また、労働力不足や物流障害に伴う供給制約等が、实体经济に影響を及ぼしました。

このような環境の中、当社グループは新たな取締役会・ガバナンス体制の下、事業毎の効率性・成長性を踏まえながらグループ企業価値向上に資する戦略的取り組みに関する議論を進め、当該議論を踏まえたグループ戦略再評価の結果を2023年3月9日に公表し、2030年を目指すグループ像を「セブン-イレブン事業を核としたグローバル成長戦略と、テクノロジーの積極活用を通じて流通革新を主導する、「食」を中心とした世界トップクラスのリテールグループ」といたしました。また、事業ポートフォリオの考え方に基づき、当社が保有する株式会社そごう・西武の発行済株式の全部をFortress Investment Group LLCの関連事業体たる特別目的会社である杉合同会社へ譲渡する契約を2022年11月11日付で締結し、実行に向けて協議を重ねています。今後もグループ戦略再評価の結果及びアップデートされた「中期経営計画2021 - 2025」に基づいた中長期的な企業価値創造と持続的成長の具現化に傾注してまいります。

これらの結果、当連結会計年度における当社の連結業績は以下のとおりとなりました。なお、2023年2月期より「収益認識に関する会計基準」（企業会計基準第29号 2020年3月31日。以下「収益認識会計基準」という。）等を適用しております。

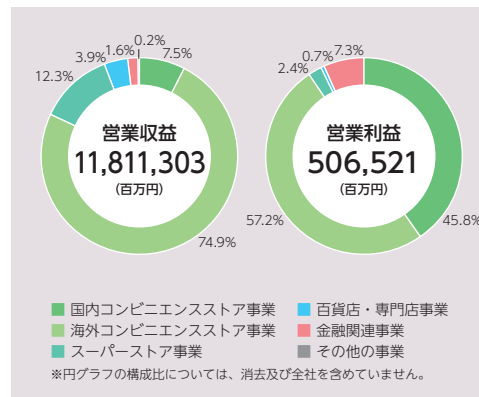
営業収益は11,811,303百万円（前年度比135.0%）、営業利益は506,521百万円（前年度比130.7%）、経常利益は475,887百万円（前年度比132.7%）及び親会社株主に帰属する当期純利益は280,976百万円（前年度比133.3%）となりました。

なお、株式会社セブン・イレブン・ジャパン、株式会社セブン・イレブン・沖縄及び7-Eleven, Inc.における加盟店売上を含めた「グループ売上」は、17,842,688百万円（前年度比125.3%）となりました。また、当連結会計年度における為替レート変動に伴い、営業収益は14,656億円、営業利益は475億円増加しております。

### 連結業績

グループ売上	17,842,688百万円 (前年度比125.3%)
営業収益	11,811,303百万円 (前年度比135.0%)
営業利益	506,521百万円 (前年度比130.7%)
経常利益	475,887百万円 (前年度比132.7%)
親会社株主に 帰属する当期純利益	280,976百万円 (前年度比133.3%)

### 事業部門別営業収益・営業利益構成



## 【事業部門別の営業概況】

国内コンビニエンスストア事業	〔営業収益〕	890,293百万円 (前年度比102.0%)
	〔営業利益〕	232,033百万円 (前年度比103.9%)

株式会社セブン・イレブン・ジャパンは、新型コロナウイルス感染症の影響により小商圏化が加速し、個店ごとのお客様ニーズの違いが顕在化する中で、セブン・イレブン店舗へ目的の商品をお求めに来店されるお客様の増加を目指し、「高付加価値商品の品揃え拡充」「取り扱いアイテム数増加を図る売場レイアウトの変更」「イベント感を演出する販売促進」の3つの施策を融合させた取り組みを継続的に実施してまいりました。また、デリバリーサービス需要の更なる高まりを受け、スマートフォンで注文された商品を最短30分で指定の場所にお届けするサービス「7NOW」は本年度時点で約3,800店舗まで取扱店舗を拡大し取り組みを強化してまいりました。

これらの取り組みに加え、当連結会計年度は、客層の幅を広げる新たなファスト・フード商品や株式会社イトーヨーカ堂の青果ブランド「顔が見える野菜。」の取り扱い店舗拡大及び各種フェア等の積極的な販売促進策が奏功したこと、人流回復や好天に恵まれたこと等により、既存店売上は前年度を上回りました。燃料費調整単価高騰による水道光熱費の増加は続いているものの、営業利益は232,873百万円（前年度比104.4%）となりました。また、自営店と加盟店の売上を合計したチェーン全店売上は5,148,742百万円（前年度比104.0%）となりました。

海外コンビニエンスストア事業	〔営業収益〕	8,846,163百万円 (前年度比170.3%)
	〔営業利益〕	289,703百万円 (前年度比181.2%)

北米の7-Eleven, Inc.は、米国市場での労働力不足や物流障害による供給制約等の問題が一部顕在化する中で安定した店舗運営に努め、品質及び収益性の高いオリジナル商品（フレッシュフード、専用飲料、プライベートブランド商品）の開発と販売の強化、約5,700店舗で対応しているデリバリーサービス「7NOW」の取り組み強化等の施策を積み重ねてまいりました。

当連結会計年度は、物価高騰による消費抑制の動きが見られましたが、ドルベースの米国内既存店商品売上は前年度を上回り、営業利益は396,568百万円（前年度比176.4%）となりました。また、自営店と加盟店の売上を合計したチェーン全店売上は10,442,360百万円（前年度比161.5%）となりました。

なお、2021年5月に取得したSpeedway事業との統合に関するプロセスは順調に進捗しており、シナジー発現は当連結会計年度における当初計画値の450百万米ドルを大幅に上回り約682百万米ドルとなりました。また、コストリーダーシップ委員会を設立し抜本的なコスト構造の見直しを行っており、適正な意思決定の仕組みとコスト管理に対する意識改革等を行うことで更なる収益性改善を推進してまいります。

スーパーストア事業	〔営業収益〕	1,449,165百万円 (前年度比80.0%)
	〔営業利益〕	12,107百万円 (前年度比64.4%)

総合スーパーである株式会社イトーヨーカ堂は、不採算店舗の閉鎖や人員の適正化、IT活用による生産性改善等の再成長戦略を推進してまいりました。

当連結会計年度においては、人流回復や前年度の営業時間短縮及び入店者数制限の反動を主因にテナント等の売上が伸長し、テナント含む既存店売上は前年度を上回りましたが、食品の荒利率悪化や燃料費調整単価高騰による水道光熱費の増加等により、営業利益は408百万円（前年度比25.2%）となりました。

また、食品スーパーである株式会社ヨークベニマルはコロナ禍発生以降、好調に推移してきた食品売上が減少に転じたことを主因に既存店売上は前年度を下回りましたが、ヨークベニマル店舗において惣菜を製造、販売していた株式会社ライフフーズと2022年3月1日付で合併したこと等により商品荒利率は改善し、営業利益は18,013百万円（前年度比122.5%）となりました。

百貨店・専門店事業	〔営業収益〕	463,739百万円 (前年度比65.1%)
	〔営業利益〕	3,434百万円 (前年度比11,588百万円増)

百貨店においては、前年度の営業時間短縮や入店者数制限からの反動による衣料品売上の回復及びラグジュアリーブランド品の販売好調等を主因に既存店売上が前年度を上回りました。また、レストランにおいては前年度の営業時間短縮や酒類提供制限からの反動、外食ニーズの回復等により既存店売上は改善傾向であるものの営業損失となりました。

なお、事業ポートフォリオの考え方にに基づき、当社が保有する株式会社そごう・西武の発行済株式の全部をFortress Investment Group LLCの関連事業体たる特別目的会社である杉合同会社へ譲渡する契約を締結し、実行に向けて協議を重ねています。

金融関連事業	〔営業収益〕	194,295百万円 (前年度比99.9%)
	〔営業利益〕	37,140百万円 (前年度比98.9%)

株式会社セブン銀行における当連結会計年度末時点の国内ATM設置台数は26,889台（前年度末比695台増）となりました。各種キャッシュレス決済に伴う現金チャージ取引件数が伸長したことに加え、預貯金金融機関の取引件数が持ち直したこと等により、1日1台当たりのATM平均利用件数は101.1件（前年度比4.4件増）となり、当連結会計年度のATM総利用件数は前年度を上回りました。なお、同行における現金及び預け金は、ATM装填用現金を含めて10,243億円となりました。

その他の事業における営業収益は26,044百万円（前年度比128.0%）、営業損失は466百万円（前年度比350百万円増）となりました。

消去及び全社	〔営業収益〕	△58,398百万円 (前年度比2,831百万円減)
	〔営業損失〕	67,432百万円 (前年度比23,750百万円増)

2030年に目指すグループ像を実現すべく、顧客接点の拡大に向けた「7iD」会員基盤の整備、新たな体験価値を創造するデリバリーサービス「7NOW」やネットスーパーに代表されるラストワンマイルDXプラットフォームの深化、更なる業務効率化やセキュリティ強化等を目的としたグループ共通基盤システム構築に係る費用等を計上しております。

## (2) 設備投資及び資金調達

当連結会計年度の設備投資総額は、431,961百万円となりました。これらに必要な資金は金融機関からの借入金及び自己資金により充当いたしました。

事業部門	設備投資額
	百万円
国内コンビニエンスストア事業	95,913
海外コンビニエンスストア事業	188,641
スーパーストア事業	54,643
百貨店・専門店事業	19,292
金融関連事業	34,223
その他の事業	469
消去及び全社	38,778
合計	431,961

- (注) 1. 上記金額には差入保証金及び建設協力立替金を含めて記載しております。  
2. 「消去及び全社」はセグメント間取引消去及び当社の設備投資額であります。

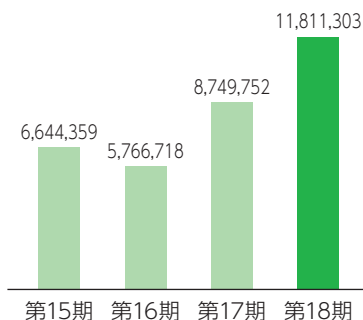
### (3) 直前3事業年度の財産及び損益の状況の推移

企業集団の財産及び損益の状況の推移

項 目	第 15 期	第 16 期	第 17 期	第 18 期
	2019年3月 1日から 2020年2月29日まで	2020年3月 1日から 2021年2月28日まで	2021年3月 1日から 2022年2月28日まで	2022年3月 1日から 2023年2月28日まで
営 業 収 益	百万円 6,644,359	百万円 5,766,718	百万円 8,749,752	百万円 11,811,303
親会社株主に帰属する 当 期 純 利 益	百万円 218,185	百万円 179,262	百万円 210,774	百万円 280,976
1 株 当 た り 当 期 純 利 益	円 銭 246 95	円 銭 203 03	円 銭 238 68	円 銭 318 14
総 資 産	百万円 5,996,887	百万円 6,946,832	百万円 8,739,279	百万円 10,550,956
純 資 産	百万円 2,757,222	百万円 2,831,335	百万円 3,147,732	百万円 3,648,161
1 株 当 た り 純 資 産 額	円 銭 2,946 83	円 銭 3,022 68	円 銭 3,375 50	円 銭 3,933 93

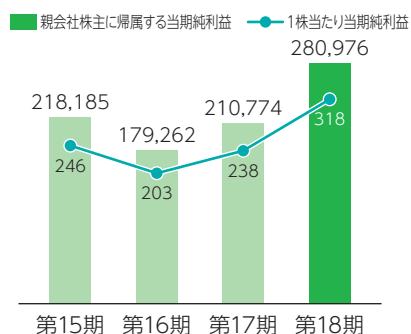
- (注) 1. 1株当たり当期純利益は、自己株式数を控除した期中平均発行済株式総数により、1株当たり純資産額は期末発行済株式総数（自己株式数を控除した株式数）により算出しております。  
2. 収益認識会計基準等を第18期の期首から適用しております。

#### ● 営業収益(百万円)



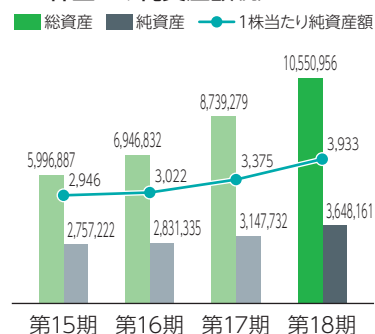
#### ● 親会社株主に帰属する当期純利益(百万円)

#### ● 1株当たり当期純利益(円)



#### ● 総資産／純資産(百万円)

#### ● 1株当たり純資産額(円)





#### (4) 企業再編行為等

① 株式会社ヨークベニマルによる株式会社ライフフーズの吸収合併

株式会社ヨークベニマルは、成長性の高いデリカテッセンの製販一体のビジネスモデルを強化し、今後も予想される厳しいマーケット環境の中で優位性を確保し、生活提案型の食品スーパーマーケットとして持続的に成長することを目的として、2022年3月1日付で、同社を吸収合併存続会社として、同社の完全子会社である株式会社ライフフーズを吸収合併いたしました。

② 株式会社オッシュマンズ・ジャパンの株式譲渡

当社は、株式会社オッシュマンズ・ジャパンの成長性及び効率性の向上に資するものと判断し、2022年2月10日、株式会社エービーシー・マートとの間で、当社の保有する株式会社オッシュマンズ・ジャパンの発行済株式の全部を譲渡する契約を締結し、2022年3月1日に譲渡いたしました。

③ 株式会社そごう・西武の株式譲渡

当社は、Fortress Investment Group LLCの有する不動産事業ノウハウ、企業再生ノウハウ及び資金力を活用することが、株式会社そごう・西武の百貨店事業の収益性の改善とともに株式会社そごう・西武が有する不動産の価値最大化を通じた株式会社そごう・西武の成長性及び効率性の向上に資するものと判断し、2022年11月11日、Fortress Investment Group LLCの関連事業体たる特別目的会社である杉合同会社との間で、当社の保有する株式会社そごう・西武の発行済株式の全部を譲渡する契約を締結し、実行に向けて協議を重ねております。

## (5) 重要な子会社の状況 (2023年2月28日現在)

### ① 重要な子会社の状況

事業部門	会社名	資本金	出資比率
国内コンビニエンスストア事業	株式会社セブン・イレブン・ジャパン	17,200百万円	100.0%
海外コンビニエンスストア事業	7 - E l e v e n , I n c .	17千米ドル	100.0%
スーパーストア事業	株式会社イトーヨーカ堂	40,000百万円	100.0%
	株式会社ヨークベニマル	9,927百万円	100.0%
百貨店・専門店事業	株式会社そごう・西武	20,500百万円	100.0%
	株式会社セブン&アイ・フードシステムズ	3,000百万円	100.0%
金融関連事業	株式会社ニッセンホールディングス	11,873百万円	100.0%
	株式会社セブン銀行	30,724百万円	46.4%

(注) 1. 7-Eleven, Inc.、株式会社ニッセンホールディングス及び株式会社セブン銀行に対する出資比率は間接所有によるものであります。

2. 当事業年度の末日における特定完全子会社の状況は、次のとおりであります。

特定完全子会社の名称	特定完全子会社の住所	当社及び当社の完全子会社における特定完全子会社の株式の帳簿価額	当社の総資産額
株式会社セブン・イレブン・ジャパン	東京都千代田区二番町8番地8	680,212百万円	2,593,865百万円
株式会社イトーヨーカ堂	東京都千代田区二番町8番地8	568,831百万円	

### ② その他の重要な企業結合の状況

該当事項はありません。

### ③ 連結子会社及び持分法適用会社

連結子会社は165社、持分法適用会社は24社であります。

## (6) 対処すべき課題

当社グループを取り巻く環境は、大きく変化しており、またその変化のスピードも加速しております。現下、日本国内においては、高齢化・単身化・共働き化等の社会構造の変化の加速により、ご自宅の近くでの生鮮食品・惣菜等の購買ニーズがさらに高まっており、また、世界的なパンデミックを経て、お客様の行動様式・価値観が変化し食品に対するニーズも一層多様化しております。一方、最低賃金の上昇や社会保険加入の拡大を受け、雇用環境は引き続き厳しい状況が続くことも想定されます。

また、米国においては、新鮮で健康的な美味しい食品ニーズを満たすことのできるコンビニエンスストアリテールへの期待が高まっており、グローバル全体においても、各地域の特性に合わせた安全・安心で高い品質の日常の「食」を提供する領域には大きなチャンスがあり、これを可能とするための事業インフラの構築が重要な状況になってきております。加えて、国内外を問わず、気候変動、海洋汚染、フードロス、持続可能な調達等、社会課題が深刻化しており、企業も社会を構成する一員として、その解決に対してこれまで以上に真剣に向き合う時代を迎えております。

当社スーパーストア事業は、食品の品揃え・調達力・サプライヤーネットワーク・イノベティブな商品開発力・プライベートブランド（セブンプレミアム）といったグループの競争力を支える「食」の強みを有しておりますが、上記のような今後のマクロトレンド・マーケットトレンドの予測の観点からも、この「食」の強みが当社グループにおける国内外コンビニエンスストア事業の成長を支える競争力の源泉としてますます重要になってくるものと考えられます。

当社取締役会は、当社グループを取り巻くこれら経営環境の変化を踏まえたグループ戦略再評価の結果として、当社グループがこれまで培ってきた「食」の強みを軸に、国内外コンビニエンスストア事業の成長戦略へフォーカスし、最適な経営資源配分を実行しながら、「食」を中心としたグローバルリテールグループに成長することこそが、当社グループの中長期的な企業価値の最大化に資するものと判断し、この経営方針に沿った具体的なアクションプランとして、国内外コンビニエンスストア事業の成長戦略の加速とスーパーストア事業の抜本の変革の断行、及びこのアクションプランの着実な遂行を支えるグループとしてのキャピタル・リアレーションプランの策定と、これらの進捗をモニタリングし、最適なグループ事業構造・戦略的選択肢の継続的な検討を行う体制を構築するべく、以下に掲げる諸施策を速やかに実行していくことを決定いたしました。

下記諸施策の実行は、社是・基本姿勢に根差して、新たな「2030年に目指すグループ像」を実現するために、必要不可欠なものであると確信しております。

### 「食」の強みを軸とした国内外コンビニエンスストア事業の成長戦略・具体的なアクションプランの概要

#### ① 北米コンビニエンスストア事業

7-Eleven, Inc.は、中期的に以下の4つの重要戦略分野にフォーカスし、継続的な事業の成長と効率性の向上を目指してまいります。

- 1) オリジナル商品（フレッシュフード、専用飲料、プライベートブランド商品）の開発と販売の強化により、オリジナル商品の売上シェアを2025年度まで34%にまで伸長すると同時に、商品荒利率の向上とバリューチェーンの強化を継続
- 2) 7NOWデリバリーにおいて、高品質かつ即食性のある商品を迅速（全国平均約28分）にお届けする価値提案により、その成長をさらに加速させ、2025年度には売上10億ドルを目指す
- 3) Speedwayとの統合を完遂し、2023年度に8億ドルのシナジーを実現
- 4) 細分化された米国市場において、M&Aと新規出店の両方を通じて市場におけるシェアを高め、事業成長を継続

## ② グローバルコンビニエンスストア事業

日本・北米以外のグローバルなコンビニエンスストア事業展開を担う7-Eleven International LLCにおいては、日本及び北米を除く地域で2025年度までに5万店の店舗網を確立し、2030年度までに日本、北米も含めた全世界で30の国と地域での店舗出店を目指していく方針です。具体的な取り組みの方向性としては、新規国の開拓のみならず、既存展開エリアにおけるライセンスへの戦略的投融資を通じ、上述の「食」の強みを含め、米国において7-Eleven, Inc.の再建を手掛け、目覚ましい成長へと導いてきた事業革新の手法を活かしてライセンスの潜在的な成長性を引き出すことにより、利益の拡大を図ってまいります。

また、今般ベトナム事業に対する投融資の実行を決定いたしました。成長余地の大きいグローバルコンビニエンスストア事業の加速度的な利益成長の実現を果たす上で、これらライセンスへの戦略的投融資を含むM&Aについても積極的に検討してまいります。

## ③ 国内コンビニエンスストア事業

株式会社セブン・イレブン・ジャパンは、「食」の強みを支える商品力＝セブンプレミアムをはじめとする魅力的なオリジナル商品を活かした店舗集客力・収益力の向上により安定成長を引き続き実現させてまいります。加えて、上述のような国内における社会構造やお客様の価値観・行動様式の変化に対応し続けるべく、スーパーストア事業で培ってきた知見・お取引先様とのネットワークも活用しながら新たな品揃えや新しいコンセプトの店舗の在り方にも挑戦してまいります。

また、このような店舗における商品・サービスの提供という従来のビジネスに加えて、7NOWデリバリーやリテールメディアといった新規ビジネスの展開を通じ、事業競争力の一層の強化と利益成長の加速を目指してまいります。

## ④ スーパーストア事業

スーパーストア事業については、「食」の強みを生かしたグループ全体に対する貢献を果たす一方、「食」以外の商品も取り扱う株式会社イトーヨーカ堂を中心に、単一事業としての収益性・資本効率の改善が必要であるとの強い課題認識を持ち、2022年度においてもこれまで推し進めてきた構造改革を完遂すべく様々な構造改革施策を実行してまいりました。今後は、この構造改革の成果を発揮していく事に加え、グループとしての「食」を軸とした成長戦略の方向性に沿った事業構造の変革を一層加速化させるとともに、単一事業としての自立的な再成長フェーズが見渡し得る経営体制の確立と、目標値として首都圏スーパーストア事業において2025年度EBITDA550億円、ROIC4%以上の達成を果たすべく、3年間の時限性をもって以下に掲げる諸施策を速やかに実行してまいります。

- 1) グループ戦略の軸である「食」にフォーカスするべく、アパレル事業（注1）から完全撤退
- 2) 株式会社イトーヨーカ堂は従前の事業構造改革における店舗閉鎖に加え、新たに14店舗の閉鎖を意思決定し、首都圏へのフォーカスを加速（注2）
- 3) 株式会社イトーヨーカ堂、株式会社ヨーク等首都圏スーパーストア事業の統合再編を実施し、注力する首都圏におけるシナジー及び運営効率を最大化
- 4) 戦略投資インフラ（PC/CK（注3）、ネットスーパーセンター）の整備により、更なる利益成長可能な収益構造を実現
- 5) 外部プロフェッショナルを起用し変革の工程を管理するとともに、取締役会及び戦略委員会がモニタリングを実施

- (注) 1. 自社が運営するアパレル事業  
2. 店舗数：2023年2月末126店舗、2026年2月末93店舗（予定）  
3. プロセスセンター、セントラルキッチン

## 7iDを軸とした小売・金融一体でのお客様との関係深化

当社は従来より、グループ共通の価値基盤であるお客様接点の強化のため、DXの推進を通じて新たな体験価値の創造を図っております。これまで、当社グループの共通IDである7iDを基軸としてお客様からご提供いただいたデータをCRM等に活かすことでお客様一人おひとりとの関係強化を進めるとともに、ラストワンマイル等のサービスの機能強化などに取り組んでまいりましたが、さらに、金融関連事業、リテールメディア等の領域においても、7iDを活用して新たな価値の創造を図ってまいります。

特に金融関連事業においては、グループとしての金融戦略の一体感・一貫性を確保することで、お客様ニーズへの速やかな対応や、バンキング事業・ノンバンク事業の一体運営によるシナジーを追求するために、当社グループの金融事業については株式会社セブン銀行に集約し、その成長を加速させていくことが望ましいと判断し、この方針の元、株式会社セブン・カードサービスにおいて行ってきたクレジットカード事業及び電子マネー事業を株式会社セブン銀行傘下に集約することといたしました。両社が一体となって事業運営を行うことで、個人のお客様が求める複数の決済手段、運用・調達手段を、一体化された推進体制の下にラインナップできることとなり、これまで以上にスピーディーに金融サービスに対するお客様のご期待に応えることができるようになります。今後は、両社がこれまで培ってきたノウハウ・専門性等を統合・拡充させつつ、各種金融サービスをお客様視点で再整理し、7iDを活用して、流通小売グループらしい金融サービスの開発やユニークな体験を提供してまいります。

## 上記グループ成長戦略・アクションプランを確実に遂行するための当社グループとしての新たな施策

### キャピタル・リアロケーション

コンビニエンスストア事業を中心としたグループ事業成長を通じた営業キャッシュ・フローの増大を図りつつ、事業ポートフォリオの見直しを通じた重点構造改革分野における抜本的な変革、ベストオーナーの検討を進め、資本回収にも努めてまいります。創出されたキャッシュ・フローについては、資本効率性に立脚した投資判断に基づき、グループの成長ドライバーであるコンビニエンスストア事業への戦略投資に集中的に配分し、加速度的な成長を推進していく方針です。

株主還元につきましてはコンビニエンスストア事業に対する戦略投資とのバランスを重視しつつ、自己資本利益率（ROE）や1株当たり当期純利益（EPS）の向上に向けた自己株式取得を機動的に実施していくことを想定しており、今般の中期経営計画の上方修正と併せて、株主還元方針を「1株当たりの配当金を安定的・継続的に向上させつつ、総還元性向（累計）50%以上（注）を目標とした株主還元を実施する。」といたしました。

（注）2023年度から2025年度までの累計の総還元性向

## 戦略を支える確かな経営基盤

### ① 持続可能な社会の実現に向けて

当社グループでは、これまでも社会課題解決と企業価値向上の両立を経営の基本におき、積極的に取り組んでまいりました。当社グループの事業領域と特に親和性の高い社会課題を「7つの重点課題（マテリアリティ）」と特定し、SDGs（国連「持続可能な開発目標」）の17の目標と関連づけながら、課題解決に向けて取り組みを進めております。これらにより、本業を通じての社会課題及び重点課題を起点とした新たなビジネスモデルの創出に取り組んでおります。

#### 「7つの重点課題（マテリアリティ）」

- ・お客様とのあらゆる接点を通じて、地域・コミュニティとともに住みやすい社会を実現する
- ・安全・安心で健康に配慮した商品・サービスを提供する
- ・地球環境に配慮し、脱炭素・循環経済・自然と共生する社会を実現する
- ・多様な人々が活躍できる社会を実現する
- ・グループ事業を担う人々の働きがい・働きやすさを向上する
- ・お客様との対話と協働を通じてエシカルな社会を実現する
- ・パートナーシップを通じて持続可能な社会を実現する

2019年5月に公表した環境宣言『GREEN CHALLENGE 2050』の達成に向け、CO<sub>2</sub>排出量削減、プラスチック対策、食品ロス・食品リサイクル対策、持続可能な調達等の4つのテーマで、お客様・地域社会・お取引先様等のステークホルダーとも連携しながら、持続可能な社会の実現に向けて取り組んでおります。グローバル展開の強化に合わせ、世界のセブン・イレブンライセンサーとの共同によるCO<sub>2</sub>の排出削減、プラスチック対策なども推進しております。

また、企業活動のグローバル化が進み、企業の人権への取り組みに対して、社会からの関心が高まっております。当社グループでは企業行動指針をベースに人権を守る活動を行っており、国際人権章典（世界人権宣言と国際人権規約）、労働における基本的原則及び権利に関する国際労働機関の宣言、国連グローバル・コンパクトの10原則、及び「国連ビジネスと人権に関する指導原則」などをもとに、「セブン&アイグループ人権方針」を定めております。これからも従業員やサプライチェーン、地域社会に対する働きかけを行うなど、人権尊重の取り組みを一層強化してまいります。

ご参考：サステナビリティ <https://www.7andi.com/sustainability/>

## ② コーポレートガバナンスの更なる強化

当社グループでは、これまででも、コーポレートガバナンスについて、すべてのステークホルダーの皆様との対話に基づき、つねにその改善と拡充に努めてまいりました。2030年に目指すグループ像としてグローバルリテールグループを目指すにあたり、これにふさわしいガバナンス体制を構築すべく、取締役会の多様性をさらに向上させるとともに、独立社外取締役を増員し、過半数とする体制に変更いたしました。さらに今般、ガバナンス体制の強化・安定化を図るために当社の代表取締役を追加選任し計3名とするとともに、各コーポレート機能には最高責任者（CxO）を任命し、各事業セグメント・事業領域には統括責任者を任命いたしました。

また、当社グループの中長期的な企業価値向上のための助言を取締役会に対して行うことを目的として、独立社外取締役のみで構成される戦略委員会を設置いたしました。グループ重点戦略に関する進捗状況のモニタリング及び戦略実現のための最適なグループ事業構造等に関する包括的かつ客観的な分析・検証を継続してまいります。

今後も、グローバルマーケットにおける持続的な成長と中長期的なグループ企業価値向上を実現すべく、適切な意思決定を行うとともに実効性の高い監督を実施し、取締役会としての役割・責務を適切に果たし、コーポレートガバナンスの更なる強化を図ってまいります。

## ③ 経営戦略と連動した人財政策

当社の成長力の源泉は人財です。とりわけ、DX及びグローバル戦略の推進や社会価値と企業価値の両立を追求するうえで、経営戦略と人財戦略は不可分であると考えております。当社では経営戦略の推進と一体となった人財戦略に取り組み、専門的な知見や技能を有する人財を社外から求めるだけでなく、グループ内でも積極的に育成してまいります。人財育成にあたっては、「人財とともに成長する企業」という考え方に立ち、積極的に社員に成長機会を提供することで、自ら学び続け、常にスキルアップを図り続ける人財の育成を図り、社員と会社の相互成長を目指してまいります。

また、働き方改革や生産性の向上を図ることで、誰もが働きやすい職場づくりを推進してまいります。働く人々の多様性や違いを認め合う環境づくりや柔軟な働き方を支援する体制を整え、とりわけ、女性のお客様を多くお迎えする当社グループの主要事業の在り方を踏まえ、女性をはじめ多様な人財が活躍できる組織・企業文化の育成に注力してまいります。

さらに当社グループでは各社社長のもと「エンゲージメント向上委員会」を設置し、従業員エンゲージメント向上に向けた行動計画の策定とモニタリングを実施しております。従業員のエンゲージメントや貢献意欲が高まることが組織の活性化につながり、企業の競争力強化につながると考え、今後も活動を推進してまいります。

中長期的な企業価値向上による持続的成長に向け、今後とも当社グループでは、グループシナジーを強化して当社グループの強みを一層拡大し、すべてのステークホルダーの皆様の声を真摯に受け止めながら、さらなる価値提供と適正な利益還元を進めてまいります。

## (7) 主要な事業内容 (2023年2月28日現在)

当社グループは、当社を純粋持株会社とする190社（当社を含む）によって形成される、流通業を中心とする企業グループであり、主として国内コンビニエンスストア事業、海外コンビニエンスストア事業、スーパーストア事業、百貨店・専門店事業及び金融関連事業を行っております。

各種事業内容と主な会社名及び会社数は次のとおりであり、当区分は事業部門別情報の区分と一致しております。

事業部門	主な会社名
国内コンビニエンスストア事業 (9社)	株式会社セブン・イレブン・ジャパン、株式会社セブン・イレブン・沖縄 株式会社セブンドリーム・ドットコム、株式会社セブンネットショッピング 株式会社セブン・ミールサービス、タワーベーカリー株式会社※
海外コンビニエンスストア事業 (106社)	7-Eleven, Inc.、SEJ Asset Management & Investment Company SEI Speedway Holdings, LLC、Speedway LLC 7-Eleven International LLC SEVEN-ELEVEN HAWAII, INC. セブン・イレブン（中国）投資有限公司、セブン・イレブン北京有限公司 セブン・イレブン成都有限公司、セブン・イレブン天津有限公司 山東衆邸便利生活有限公司※
スーパーストア事業 (21社)	株式会社イトーヨーカ堂、株式会社ヨークベニマル 株式会社ヨーク、株式会社シェルガーデン、株式会社丸大、株式会社サンエー 株式会社ヨーク警備、アイワイフーズ株式会社、株式会社セブンファーム 株式会社Peace Deli、イトーヨーカ堂（中国）投資有限公司 華糖洋華堂商業有限公司、成都伊藤洋華堂有限公司 株式会社天満屋ストア※、株式会社ダイイチ※
百貨店・専門店事業 (27社)	株式会社そごう・西武、株式会社池袋ショッピングパーク、株式会社ごっつお便 株式会社地域冷暖房千葉、株式会社赤ちゃん本舗、株式会社バーニーズジャパン 株式会社セブン&アイ・フードシステムズ、株式会社ロフト 株式会社ニッセンホールディングス、株式会社ニッセン 株式会社SCORE、株式会社マロンスタイル、株式会社Francfranc※ タワーレコード株式会社※、ニッセン・クレジットサービス株式会社※
金融関連事業 (16社)	株式会社セブン銀行、株式会社セブン・フィナンシャルサービス 株式会社セブン・カードサービス、株式会社セブンCSカードサービス 株式会社バンク・ビジネスファクトリー、株式会社セブン・ペイメントサービス FCTI, Inc.、TORANOTEC株式会社※
その他の事業 (9社)	株式会社セブン&アイ・クリエイティリンク 株式会社セブン&アイ・ネットメディア 株式会社セブンカルチャーネットワーク、株式会社八ヶ岳高原ロッジ 株式会社テルベ、アイング株式会社※、ぴあ株式会社※
全社 (1社)	株式会社セブン&アイ・フィナンシャルセンター

(注) ※ タワーベーカリー株式会社、山東衆邸便利生活有限公司、株式会社天満屋ストア、株式会社ダイイチ、株式会社Francfranc、タワーレコード株式会社、ニッセン・クレジットサービス株式会社、TORANOTEC株式会社、アイング株式会社及びぴあ株式会社は関連会社であります。



(8) 主要な営業所 (2023年2月28日現在)

① 当 社

・本店 東京都千代田区二番町8番地8

② 重要な子会社

(国内コンビニエンスストア事業)

株式会社セブン・イレブン・ジャパン

・本店 東京都千代田区二番町8番地8

・自営店舗 265店舗

(海外コンビニエンスストア事業)

7-Eleven, Inc.

・本店 米国テキサス州

・自営店舗 5,948店舗

(注) 7-Eleven, Inc.の自営店舗数は2022年12月末現在の店舗数であります。

(スーパーストア事業)

株式会社イトーヨーカ堂

・本店 東京都千代田区二番町8番地8

・自営店舗 126店舗

株式会社ヨークベニマル

・本店 福島県郡山市谷島町5番42号

・自営店舗 246店舗

(百貨店・専門店事業)

株式会社そごう・西武

・本店 東京都豊島区南池袋一丁目18番21号

・自営店舗 10店舗

株式会社セブン&アイ・フードシステムズ

・本店 東京都千代田区二番町8番地8

・本部事務所 東京都千代田区二番町4番地5

・自営店舗 497店舗

株式会社ニッセンホールディングス

・本店 京都府京都市南区西九条院町26番地

(金融関連事業)

株式会社セブン銀行

・本店 東京都千代田区丸の内一丁目6番1号

## (9) 従業員の状況 (2023年2月28日現在)

### ① 企業集団の従業員の状況

事業部門	従業員数	前年度末比増減
国内コンビニエンスストア事業	8,802名	377名 (減)
海外コンビニエンスストア事業	50,769名	1,628名 (増)
スーパーストア事業	13,858名	518名 (減)
百貨店・専門店事業	7,111名	389名 (減)
金融関連事業	1,904名	98名 (増)
その他の事業	693名	29名 (増)
全社 (共通)	1,017名	48名 (増)
合計	84,154名	519名 (増)

- (注) 1. 従業員数は就業人員数 (当社グループから当社グループ外への出向者を除き、当社グループ外から当社グループへの出向者を含む) であります。
2. 上記従業員数のほかにパートタイマー83,094名 (月間163時間換算による月平均人数) を雇用しております。
3. 「全社 (共通)」は当社の従業員数であります。

### ② 当社の従業員の状況

	従業員数	前年度末比増減	平均年齢	平均勤続年数
男性	743名	26名 (増)	44歳 2ヶ月	15年 5ヶ月
女性	274名	22名 (増)	40歳 10ヶ月	15年 2ヶ月
合計又は平均	1,017名	48名 (増)	43歳 3ヶ月	15年 4ヶ月

- (注) 1. 当社の従業員数は、主として株式会社セブン・イレブン・ジャパン、株式会社イトーヨーカ堂からの転籍者であり、その平均勤続年数は、各社での勤続年数を通算しております。
2. 上記従業員数のほかにパートタイマー15名 (月間163時間換算による月平均人数) を雇用しております。

**(10) 主要な借入先の状況** (2023年2月28日現在)

借 入 先	借 入 額
	百万円
株 式 会 社 国 際 協 力 銀 行	298,974
株 式 会 社 三 井 住 友 銀 行	226,042
株 式 会 社 三 菱 U F J 銀 行	204,823
バ ン ク ・ オ ブ ・ ア メ リ カ ・ コ ー ポ レ ー シ ョ ン	172,807
株 式 会 社 み ず ほ 銀 行	142,275

**(11) その他企業集団の現況に関する重要な事項**

該当事項はありません。

## 2 会社の株式に関する事項 (2023年2月28日現在)

- (1) 発行可能株式総数 4,500,000,000株  
 (2) 発行済株式の総数 886,441,983株  
 (注) 発行済株式の総数には、自己株式1,836,199株を含んでおります。  
 (3) 株主数 74,745名

### (4) 大株主 (上位10名)

株主名	持株数	持株比率
	千株	%
日本マスタートラスト信託銀行株式会社 (信託口)	121,723	13.8
伊藤興業株式会社	70,701	8.0
株式会社日本カストディ銀行 (信託口)	52,596	5.9
S M B C 日興証券株式会社	34,588	3.9
SSBTC CLIENT OMNIBUS ACCOUNT	21,197	2.4
伊藤雅俊	19,658	2.2
日本生命保険相互会社	17,672	2.0
VALUEACT CAPITAL MASTER FUND L.P.	16,761	1.9
三井物産株式会社	16,222	1.8
日本証券金融株式会社	14,153	1.6

(注) 持株比率は、自己株式を控除して計算しております。なお、自己株式には「役員報酬BIP信託」及び「株式付与ESOP信託」が保有する1,358千株は含まれておりません。

### (5) 当事業年度中に職務執行の対価として会社役員に交付した株式の状況

区分	株式数	交付対象者数
取締役 (社外取締役を除く)	19,943株	2名

### (6) その他株式に関する重要な事項

当社は、報酬等について業績及び株価との連動性をより明確にし、中長期的な企業価値向上への貢献意欲を高めるとともに、株主の皆様との利害共有を図ることを目的として、当社の取締役 (社外取締役を除く。) 及び当社が定める子会社 (以下「対象子会社」という。) の取締役 (社外取締役を除く。) を対象とする「役員報酬BIP信託」と当社の執行役員及び対象子会社の執行役員を対象とする「株式付与ESOP信託」を導入しております。

2023年2月28日現在において、「役員報酬BIP信託」及び「株式付与ESOP信託」の保有する当社株式は、それぞれ753千株、605千株であります。

ご参考：政策保有株式について

政策保有株式については、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、原則として保有しません。保有株については毎年見直しを行い、保有する意義・効果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。その他政策保有株式については、当社ウェブサイト (<https://www.7andi.com/ir/management/governance/structure.html#cross>) をご参照ください。

### 3 会社役員に関する事項

#### (1) 取締役及び監査役（2023年2月28日現在）

会社における 地位	氏名	会社における担当及び重要な兼職の状況
代表取締役 社長	井 阪 隆 一	当社指名委員会委員 7-Eleven, Inc. Director
代表取締役 副社長	後 藤 克 弘	当社指名委員会委員 株式会社セブン・イレブン・ジャパン取締役 株式会社セブン銀行取締役
取 締 役	伊 藤 順 朗	当社報酬委員会委員 当社経営推進本部長 株式会社アインホールディングス社外取締役 伊藤興業株式会社代表取締役
取 締 役	丸 山 好 道	当社報酬委員会委員 当社財務経理本部長 株式会社セブン&アイ・フィナンシャルセンター代表取締役社長 7-Eleven, Inc. Director
取 締 役	永 松 文 彦	株式会社セブン・イレブン・ジャパン代表取締役社長 7-Eleven, Inc. Director
取 締 役	ジ ョ セ フ ・ マ イ ケ ル ・ デ ピ ン ト	7-Eleven, Inc. Director & President & CEO Brinker International, Inc. Chairman of the Board (Non-Executive) DHC Acquisition Corp. Director (Non-Executive)
取 締 役	伊 藤 邦 雄	当社指名委員会委員長 当社報酬委員会委員 一橋大学CFO教育研究センター長 小林製薬株式会社社外取締役 東レ株式会社社外取締役
取 締 役	米 村 敏 朗	当社報酬委員会委員長 当社指名委員会委員 株式会社関西電業社社外取締役
取 締 役	井 澤 吉 幸	当社指名委員会委員 株式会社ニトリホールディングス社外取締役（監査等委員） 三櫻工業株式会社社外取締役
取 締 役	山 田 メ ユ ミ (本名：山田 芽由美)	当社指名委員会委員 株式会社アイスタイル取締役 セイノーホールディングス株式会社社外取締役 SOMPOホールディングス株式会社社外取締役
取 締 役	ジェニファー・ シムズ・ロジャーズ	当社報酬委員会委員 アシュリオンジャパン・ホールディングス合同会社ゼネラル・カウンセラー アジア 三井物産株式会社社外取締役 川崎重工業株式会社社外取締役 日産自動車株式会社社外取締役

会社における地	氏名	会社における担当及び重要な兼職の状況
取締役	ポール与那嶺	Central Pacific Financial Corp. Chairman Emeritus & Director (Non Executive Director) Central Pacific Bank Chairman Emeritus & Director (Non Executive Director) 株式会社三井住友銀行社外取締役 サークレイス株式会社社外取締役
取締役	スティーブン・ヘイズ・デिकास	当社指名委員会委員 Hana Group SAS Chairman of the Supervisory Board Daiso California L.L.C. Chairman
取締役	エリザベス・ミン・マイヤーダーク	Hey Favor, Inc. Chairwoman & CEO

会社における地	氏名	会社における担当及び重要な兼職の状況
常勤監査役	幅野則幸	株式会社イトーヨーカ堂監査役 株式会社そごう・西武監査役
常勤監査役	手島伸知	株式会社セブン・イレブン・ジャパン監査役 株式会社ヨークベニマル監査役
監査役	原一浩	公認会計士 税理士
監査役	稲益みつこ	弁護士 株式会社エヌ・ティ・ティ・データ社外取締役（監査等委員）
監査役	松橋香里 （本名：細谷香里）	公認会計士 ルミナス・コンサルティング株式会社代表取締役 株式会社安川電機社外取締役（監査等委員）

#### 当事業年度中に辞任した取締役

氏名	辞任日	辞任日の会社における地位	辞任日の会社における担当及び重要な兼職の状況
東哲郎	2022年12月31日	取締役	UBE株式会社社外取締役 野村不動産ホールディングス株式会社社外取締役

(注) 1. 当社は、2016年より、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、社外役員の知見及び助言を活かすとともに、代表取締役、取締役、監査役及び執行役員の指名及び報酬等の決定に関する手続の客観性及び透明性を確保し、もって取締役会の監督機能を向上させ、コーポレートガバナンス機能の更なる充実を図ってまいりました。その後、株主・投資家の皆様からの意見等を踏まえて、当社取締役会の実効性評価を通じて協議した結果、より多様な社外役員の知見等を委員会の審議に活かしつつ、より一層客観性及び透明性を向上させるため、2020年5月28日開催の第15回定時株主総会以降、①指名委員会と報酬委員会を分離すること、②各委員会の委員長及び過半数の委員を独立社外取締役とすること、③報酬委員会の社内役員は、代表取締役以外の取締役より選定すること、という改善を図っております。「指名委員会」及び「報酬委員会」（以下、「両委員会」といいます。）では、両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者の指名も含まれていること、及び取締役会の諮問機関たる両委員会における適正手続の確保を重視しているため、社外監査役でない監査役1名及び社外監査役1名がオブザーバーとして、それぞれ関与しております。

なお、当事業年度においては、「指名委員会」は7回、「報酬委員会」は3回開催されており、いずれも出席すべき委員全員が出席しております。

2. 当連結会計年度末後の2023年4月1日付で取締役伊藤順朗氏を当社の代表取締役に選定いたしました。
3. 東哲郎氏は、2022年12月31日をもって当社の取締役を辞任いたしました。
4. 取締役山田メユミ氏は、2022年6月15日をもって株式会社かんば生命保険の社外取締役を退任いたしました。  
取締役ポール与那嶺氏は、2022年12月31日をもってCentral Pacific Financial Corp. Chairman & CEO及びCentral Pacific Bank Executive Chairmanを退任いたしました。
5. 取締役伊藤邦雄、米村敏朗、井澤吉幸、山田メユミ、ジュニファー・シムズ・ロジャーズ、ポール与那嶺、スティーブン・ヘイズ・デिकास及びエリザベス・ミン・マイヤードークの各氏は、社外取締役であります。
6. 取締役山田メユミ氏は2022年5月26日付、取締役井澤吉幸及びスティーブン・ヘイズ・デिकासの各氏は2022年12月8日付で指名委員に就任いたしました。また、取締役丸山好道及びジュニファー・シムズ・ロジャーズの各氏は2022年5月26日付、取締役米村敏朗氏は2022年12月8日付で報酬委員に就任いたしました。
7. 東哲郎氏は2022年5月26日付で報酬委員長に就任し、同氏の辞任に伴い、取締役米村敏朗氏が2022年12月8日付で報酬委員長に就任いたしました。
8. 監査役原一浩、稲益みつこ及び松橋香里の各氏は、社外監査役であります。
9. 常勤監査役手島伸知、監査役原一浩及び松橋香里の各氏は、以下のとおり、財務及び会計に関する相当程度の知見を有しております。
  - ・常勤監査役手島伸知氏は、当社及び当社グループの財務・経理部門において通算25年以上にわたり財務業務及び経理業務に従事しておりました。
  - ・監査役原一浩氏は、公認会計士及び税理士の資格を有しております。
  - ・監査役松橋香里氏は、公認会計士の資格を有しております。
10. 社外取締役全員と社外監査役全員は、東京証券取引所の定めに基づく独立役員であります。
11. 当社は、各社外取締役及び各社外監査役との間で、会社法第427条第1項の規定に基づき、同法第423条第1項の損害賠償責任を限定する契約を締結しております。当該契約に基づく損害賠償責任の限度額は、法令が定める最低責任限度額としております。なお、辞任した東哲郎氏とは辞任の日をもって当該契約を終了しております。
12. 当社は、会社法第430条の3第1項に規定する役員等賠償責任保険契約を保険会社との間で締結しており、取締役及び監査役は当該保険契約の被保険者となります。なお、当該保険契約の内容の概要は、以下のとおりであります。
  - ①被保険者の範囲  
当社及び当社子会社（一部の子会社を除く）の取締役、監査役及び執行役員
  - ②被保険者の実質的な保険料負担割合  
保険料は会社負担としており、被保険者の保険料負担はありません。
  - ③補填の対象となる保険事故の概要  
被保険者が会社の役員としての業務につき行った行為（不作為を含む）に起因して保険期間中に被保険者に対して損害賠償請求がなされたことにより、被保険者が被る損害（法律上の損害賠償金及び争訟費用）について補填します。ただし、法令に違反することを認識しながら行った行為に起因して生じた損害は補填されないなど、一定の免責事由があります。



13. 当事業年度において、取締役ジョセフ・マイケル・デピント氏は取締役会に17回中16回、取締役井澤吉幸氏は12回中11回、その他の取締役は出席すべき全ての取締役会に出席しております。東哲郎氏は、2022年12月31日の辞任前の取締役会14回中13回に出席しております。

当事業年度において、常勤監査役及び監査役は出席すべき全ての取締役会に出席しております。また、常勤監査役手島伸知氏は監査役会に19回中18回、その他の常勤監査役及び監査役は出席すべき全ての監査役会に出席しております。

14. 2023年2月28日現在の執行役員は次のとおりであります。

地	位	氏	名
執	行	井	隆
行	員	阪	一
社	長		
執	行	後	克
員	副	藤	弘
社	長		
常	務	伊	順
執	行	藤	朗
員	役		
常	務	丸	好
執	行	山	道
員	役		
常	務	林	拓
執	行		二
員	役		
常	務	真	幸
執	行	船	夫
員	役		
常	務	山	哲
執	行	本	也
員	役		
常	務	山	公
執	行	口	義
員	役		
常	務	石	誠
執	行	橋	一
員	役		郎

地	位	氏	名
執	行	齋	正
行	員	藤	記
役			
員		小	林
執	行	釣	強
員	役	流	み
執	行	松	穂
員	役	本	
執	行	石	信
員	役	井	也
執	行	中	英
員	役	村	和
執	行	宮	信
員	役	地	幸
執	行	脇	珠
員	役	田	樹

## (2) 取締役及び監査役の報酬等

### ① 役員報酬を決定するにあたっての方針と手続

役員報酬方針策定の目的

#### (1) 「コーポレートガバナンスに関する基本的な考え方」に基づく役員報酬の整備

当社は、コーポレートガバナンスとは、社に基づき、様々なステークホルダーからの信頼を確保するために、誠実な経営体制を構築・維持し、中長期的なグループ企業価値を継続的に高めることにより、持続的に成長するための仕組みと考えています。当社は、役員報酬制度を、かかるコーポレートガバナンスに関する基本的な考え方に基づき、中長期的グループ企業価値の継続的向上と持続的成長の実現のために、役員の貢献意欲・士気を一層高め、適切なリスクテイクを行うための重要な仕組みの一つと位置付け、構築・運用しています。

#### (2) 当社役員報酬方針の経緯と報酬制度の改定

当社は、対象取締役等の報酬等について業績及び株価との連動性をより明確にし、中長期的な企業価値向上への貢献意欲を高め、株主の皆様との利害共有を図ることを目的に、2019年4月に、従来の株式報酬型ストック・オプション報酬からより中長期業績に連動する株式報酬制度への移行を含めた、新たな「役員報酬方針」を策定いたしました。

また、2021年7月に新たな中期経営計画として「中期経営計画 2021-2025」を公表し、財務基本方針及び連結財務数値目標を設定したことを受け、2022年4月に取締役の中長期的な企業価値向上への貢献意欲をより一層高めることを目的に報酬制度の改定及び報酬方針の一部を改定いたしました。

なお、当社は、より多様な社外役員の知見等を委員会の審議に活かしつつ、より一層客観性及び透明性を向上させるため、2020年5月28日開催の定時株主総会以降、指名・報酬委員会を指名委員会と報酬委員会に分離し、各委員会の委員長及び過半数の委員を独立社外取締役としております。

## 《役員報酬方針》

### 1. 役員報酬に関する基本的な考え方

当社は、当社の取締役および監査役（以下、本方針において「役員」といいます。）の報酬制度を「コーポレートガバナンスに関する基本的な考え方に基づき、中長期的グループ企業価値の継続的向上と持続的成長の実現のために、適切なリスクテイクを行うための仕組み」と位置づけ、以下の点に基づき、構築・運用するものとします。

◇当社グループの業績や企業価値との連動を重視し、中長期的に継続した業績向上と企業価値向上への貢献意欲や士気向上を一層高める制度とする。

◇業務執行の適切な監督・監査によるコーポレートガバナンス向上を担う優秀な人材を確保することを目的に、各職責に応じた適切な報酬水準・報酬体系とする。

◇報酬決定プロセスの客観性・透明性を確保し、すべてのステークホルダーの皆様から信頼される報酬制度とする。

◇具体的な役員報酬制度の設計については、今後の法制度の動向や社会的な動向を踏まえ、より適切な報酬制度となるよう継続して検討する。

### 2. 報酬水準

役員報酬の水準については、当社の事業内容および経営環境における各種ファンダメンタルズを考慮しながら、時価総額や収益規模等で、当社と同規模の主要企業における役員報酬水準を参考に決定します。

### 3. 報酬構成

#### (1) 業務執行の取締役

##### (a) 報酬構成の割合

業務執行の取締役の報酬構成の割合（※）は次のとおりとします。

代表取締役については、中長期視点の株主との、利益とリスクの共有を深めるため、業績連動株式報酬の割合をより高く設定します。

	固定報酬	業績連動報酬	
		賞与	株式報酬
代表取締役	35%	30%	35%
取締役	50%	25%	25%

← 金 銭 → ← 株 式 →

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

##### (b) 構成内容

###### (i) 固定報酬

- ・職責の大きさに応じた役位ごとの、固定の金銭報酬とします。
- ・報酬は、在任期間中、毎月定期的に支給します。

## (ii) 業績連動賞与

- ・短期のインセンティブ報酬として、事業年度ごとの会社業績や個人評価等に基づき変動する、業績連動の金銭報酬とします。
- ・報酬は、毎年事業年度ごとの会社業績や個人評価等の確定後に支給します。
- ・業績連動賞与におけるKPI (Key Performance Indicator) は下表のとおりとします。当該年度における本業によりキャッシュを稼ぐ力を評価しつつ、株主視点も取り入れるため、連結純利益もKPIとして組み合わせて用います。業績連動賞与におけるKPI (Key Performance Indicator)

KPI	割合	評価目的
(a) 連結営業CF (除く金融) (※)	60%	本業によりキャッシュを稼ぐ力を評価
(b) 連結純利益	40%	純利益の予算達成度を評価

<業績連動賞与に係る係数の算出式>

業績連動賞与に係る係数 = { (a) + (b) } × (c)

(a) 「連結営業CF (除く金融) (※)」に関する連動係数 × 60%

(b) 「連結純利益」に関する連動係数 × 40%

(c) 「個人評価」に関する連動係数

- ・KPIの評価にあたっては、業績連動賞与に係る係数を代表取締役と取締役に分け、代表取締役の振れ幅を大きく設定することで、より強く業績連動の影響を受けるものとしています。
  - ・KPIの評価に加え、個人評価によって業績連動賞与に係る係数が変動します。
- (※) 金融事業を除くNOPATをベースとした管理会計数値

## (iii) 業績連動株式報酬

- ・中長期のインセンティブ報酬として、会社業績、経営指標や非財務指標等に基づき変動する、業績連動の株式報酬とします (2019年5月の定時株主総会において、役員報酬BIP信託制度 (※) による株式報酬制度の導入を決議)。
  - ・業績連動の株式報酬として、在任期間中に株式交付のためのポイントが付与されることで、中長期視点の株主との、利益とリスクの共有促進を図るものとします。
  - ・当初の対象期間は、2019年度から4事業年度とし、以後の対象期間については、3事業年度ごととします。
  - ・取締役に対する株式等の交付等は取締役の退任時とします。
  - ・各事業年度において付与されるポイントは、役位に基づく基準ポイントに業績連動株式報酬に係る係数を乗じて算出され、目標達成度等に応じて0%~200%の比率で変動します。
  - ・業績連動株式報酬におけるKPIは下表のとおりとします。中長期株主視点を取り入れるため、連結ROEおよび連結EPSを指標とし、その達成度を評価します。
  - ・企業価値と社会価値の両立を目指す当社として、2019年5月に策定した環境宣言『GREEN CHALLENGE 2050』におけるCO<sub>2</sub>排出量の削減目標を、2020年度より業績連動株式報酬のKPIに追加しました。
  - ・多様な人材が能力を発揮できる環境づくりをより推進し、従業員の貢献意欲の向上による企業競争力の強化を担保することを目的として、「従業員エンゲージメント」を、2022年度より業績連動株式報酬のKPIに追加します。
- (※) BIP (Board Incentive Plan) 信託とは、米国の業績連動型株式報酬 (Performance Share) 制度および譲渡制限付株式報酬 (Restricted Stock) 制度を参考にした役員に対するインセンティブプラン

業績連動株式報酬におけるKPI (Key Performance Indicator)

KPI	割合	評価目的
(a) 連結ROE	60%	資本に対する収益性を評価
(b) 連結EPS	40%	株主視点から純利益を評価
(c) CO <sub>2</sub> 排出量	下記算出式参照	環境負荷低減の推進度を評価
(d) 従業員エンゲージメント		従業員エンゲージメントの向上度を評価(※)

(※)報酬委員会による総合評価

<業績連動株式報酬に係る係数の算出式>

業績連動株式報酬に係る係数={ (a) + (b) } × { (c) + (d) }

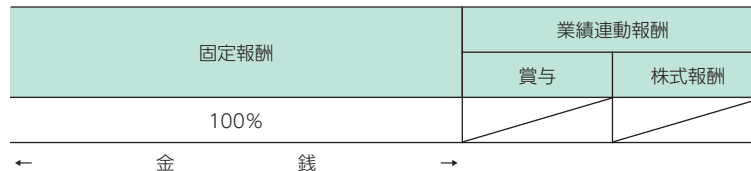
- (a) 「連結ROE」に関する連動係数×60%
- (b) 「連結EPS」に関する連動係数×40%
- (c) 「CO<sub>2</sub>排出量」に関する連動係数
- (d) 「従業員エンゲージメント」に関する連動係数

- ・KPIの評価にあたっては、業績連動株式報酬に係る係数を代表取締役と取締役に分け、代表取締役の振れ幅を大きく設定することで、より強く業績連動の影響を受けるものとします。
- ・対象取締役等に重大な不正・違反行為等が発生した場合、当該対象取締役等に対し、本制度における株式の交付等を行わないこととし（マルス）、または交付した株式等相当の金銭の返還請求（クローバック）ができるものとします。

(2) 社外取締役および監査役

(a) 報酬構成の割合

社外取締役および監査役の報酬構成の割合は次のとおりとします。



(b) 構成内容

固定報酬

- ・社外取締役および監査役の報酬は、経営に対する独立性の一層の強化を重視し、固定の金銭報酬のみとし、業績連動報酬（賞与・株式報酬）は支給しません。
- ・報酬は、在任期間中、毎月定期的に支給します。

#### 4. 報酬ガバナンス

##### (1) 報酬委員会

当社は役員等（本方針において「役員および執行役員」をいいます。）の報酬の決定に関する手続の客観性および透明性を確保すること等を目的として、委員長および過半数の委員を独立社外取締役とし、また、委員を代表取締役以外の取締役で構成する報酬委員会（本方針において「報酬委員会」といいます。）を設置しています。

##### (2) 報酬の決定方法

役員の報酬に関する基本方針である本方針は、報酬委員会の審議を通じて、取締役会にて決定しています。また、取締役の個人別の報酬額は、本方針に基づき、各取締役の役割、貢献度、グループ業績の評価およびKPI達成度に基づき報酬委員会で審議されたうえで、報酬委員会から答申を受けた取締役会が、当該答申に基づき、決定します。

監査役の個人別の報酬額は、監査役の協議において決定します。

#### 5. 役員報酬枠

役員の報酬額は、株主総会で決議された以下の報酬枠の範囲内で決定します。

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

##### (1) 取締役

###### ・金銭

年額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）

###### ・株式

3事業年度／12億円以内（1事業年度あたり4億円以内）  
1事業年度あたりに付与するポイント80,000ポイント以内（1ポイント＝普通株式1株）  
（2022年5月26日開催の第17回定時株主総会で、金銭報酬と別枠で、決議）

##### (2) 監査役

###### ・金銭

年額2億円以内  
（2019年5月23日開催の第14回定時株主総会で決議）

※上記方針の4. (2)のうち、「報酬委員会から答申を受けた取締役会が」の部分は、従前は「報酬委員会から答申を受けた取締役会から一任された代表取締役社長が」となっておりましたが、2022年4月7日開催の取締役会決議により変更しております。

## ② 当事業年度に係る報酬等の総額

役員区分	対象となる 役員の員数 (名)	報酬等の総額 (百万円)	報酬等の種類別の総額（百万円）		
			固定報酬	業績連動報酬	
				賞与	株式報酬 (BIP信託)
取締役 (社外取締役を除く)	8	456	225	59	171
社外取締役	11	190	190	-	-
監査役 (社外監査役を除く)	3	77	77	-	-
社外監査役	3	56	56	-	-

- (注) 1. 上記には、2022年5月26日開催の第17回定時株主総会終結の時をもって退任した取締役4名（うち社外取締役2名）及び監査役1名並びに2022年12月31日をもって辞任した社外取締役1名を含んでおります。
2. 取締役の報酬等の総額には、使用人兼務取締役の使用人分の給与は含まれておりません。
3. 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）と決議いただいております。当該株主総会決議に係る取締役の員数は16名です。
4. 2022年5月26日開催の第17回定時株主総会において、取締役の株式報酬（BIP信託）における報酬額は、次のとおり決議いただいております。当該株主総会決議に係る取締役の員数は4名です。  
3事業年度／12億円以内（ただし、2019年度から開始している対象期間については、4事業年度を対象として、合計10億円）  
1事業年度あたりに付与するポイント 80,000ポイント以内（1ポイント＝普通株式1株）
5. 2019年5月23日開催の第14回定時株主総会において、監査役の報酬額は年額2億円以内と決議いただいております。当該株主総会決議に係る監査役の員数は5名です。
6. 株式報酬（BIP信託）は、取締役（社外取締役を除く）4名に対するものです。

## ③ 当事業年度の業績連動報酬に係るKPIの実績

業績連動賞与におけるKPI（Key Performance Indicator）

KPI	2022年度実績値
(a) 連結営業CF（除く金融）（※）	8,328億円
(b) 連結純利益	2,809億円

（※）金融事業を除くNOPATをベースとした管理会計数値

業績連動株式報酬におけるKPI（Key Performance Indicator）

KPI	2022年度実績値
(a) 連結ROE	8.7%
(b) 連結EPS	318円14銭
(c) CO <sub>2</sub> 排出量	2,011,152t

- (注) 1. CO<sub>2</sub>排出量の実績値は2021年度のものであります。
2. 「従業員エンゲージメント」に関する連動係数については、報酬委員会の総合評価により決定する。

- ④ 当事業年度に係る取締役の個人別の報酬等の内容が決定方針に沿うものであると取締役会が判断した理由等  
当事業年度に係る取締役の個人別の報酬等の内容の決定にあたっては、上記①に記載の役員報酬方針に基づき、各取締役の役割、貢献度、グループ業績の評価及びKPI達成度に基づき報酬委員会で審議されたうえで、取締役会の諮問機関である報酬委員会の答申に基づき、取締役会が決定しており、取締役会において決定方針に沿うものであると判断しております。
- ⑤ 社外役員が子会社から受けた役員報酬等の総額  
該当事項はありません。



### (3) 社外役員に関する事項

#### ① 社外役員の独立性の基準等

当社は、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財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おります。

下記基準は、社外役員の意見も踏まえ、採用しておりますが、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してまいります。

#### 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」

#### ② 重要な兼職先と当社との関係

各社外役員の重要な兼職先と当社との間には特別な関係はありません。

### ③ 当事業年度における主な活動状況

(社外取締役)

氏名	取締役会 出席回数、出席率	主な発言状況及び 社外取締役に期待される役割に関して行った職務の概要
伊藤邦雄	17回中17回 100.0%	主にファイナンス、会計学、経営学、ESG（環境・社会・ガバナンス）、リスクマネジメント等に関する幅広く高度な知見・経験をもって意見を述べるなど、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・提言を行っております。
米村敏朗	17回中17回 100.0%	組織マネジメント、リスクマネジメント等に関する幅広く高度な知見・経験をもって意見を述べるなど、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・提言を行っております。
井澤吉幸	12回中11回 91.7%	国際的な企業経営、経営管理、財務及び資本市場等に関する幅広く高度な知見・経験をもって意見を述べるなど、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・提言を行っております。
山田メユミ (本名：山田 芽由美)	12回中12回 100.0%	DX（デジタルトランスフォーメーション）、組織マネジメント、マーケティング、サステナビリティ等に関する幅広く高度な知見・経験をもって意見を述べるなど、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・提言を行っております。
ジェニファー・ シムズ・ロジャーズ	12回中12回 100.0%	グローバルな法務・リスクマネジメント、財務・会計及びサステナビリティ等に関する幅広く高度な知見・経験をもって意見を述べるなど、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・提言を行っております。
ポール与那嶺	12回中12回 100.0%	DX（デジタルトランスフォーメーション）、組織マネジメント、財務・会計等に関する幅広く高度な知見・経験をもって意見を述べるなど、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・提言を行っております。
スティーブン・ ヘイズ・デिकास	12回中12回 100.0%	組織マネジメント、マーケティング及び財務・会計等に関する幅広く高度な知見・経験をもって意見を述べるなど、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・提言を行っております。
エリザベス・ミン・ マイヤーダーク	12回中12回 100.0%	DX（デジタルトランスフォーメーション）、マーケティング、財務・会計等に関する幅広く高度な知見・経験をもって意見を述べるなど、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・提言を行っております。
東哲郎	14回中13回 92.9%	国際的な企業経営、経営管理、財務・会計等に関する幅広く高度な知見・経験をもって意見を述べるなど、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・提言を行いました。

(注)1.取締役井澤吉幸、山田メユミ、ジェニファー・シムズ・ロジャーズ、ポール与那嶺、スティーブン・ヘイズ・デिकास及びエリザベス・ミン・マイヤーダークの各氏は2022年5月26日就任後開催の取締役会に出席しております。

2.東哲郎氏は、2022年12月31日をもって当社の取締役を辞任いたしました。

(社外監査役)

氏名	取締役会	監査役会	主な発言状況
	出席回数、出席率	出席回数、出席率	
原一浩	17回中17回 100.0%	26回中26回 100.0%	財務・会計・税務及びリスクマネジメントに関する豊富な経験と専門知識をもって適宜質問し、意見を述べております。
稲益みつこ	17回中17回 100.0%	26回中26回 100.0%	企業法務全般及びリスクマネジメントに関する豊富な経験と専門知識をもって適宜質問し、意見を述べております。
松橋香里 (本名：細谷香里)	17回中17回 100.0%	26回中26回 100.0%	財務・会計、経営管理、リスクマネジメントに関する豊富な経験と専門知識をもって適宜質問し、意見を述べております。

・取締役等との意見交換

各社外役員は、代表取締役、取締役及び常勤監査役等と、取締役会のほか、定期的及び随時に経営意見交換会等のミーティングを行っております。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、当社及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、社外取締役及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、各社外取締役及び社外監査役より、それぞれの専門知識及び幅広く高度な経営に対する経験・見識等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おります。

また、各社外取締役及び社外監査役は、事業会社の取締役、監査役等とも意見交換を行っております。

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及び会計の監査を、それぞれ行っております。

## 4 会計監査人に関する事項

(1) 名 称 有限責任 あずさ監査法人

### (2) 報酬等の額

	支払額
当事業年度に係る会計監査人の報酬等の額	百万円 886
当社及び当社の子会社が会計監査人に支払うべき金銭 その他の財産上の利益の合計額	903

- (注) 1. 当社と会計監査人との間の監査契約において、会社法に基づく監査と金融商品取引法に基づく監査の監査報酬等の額を明確に区分しておらず、実質的にも区分できませんので、当事業年度に係る会計監査人の報酬等の額にはこれらの合計額を記載しております。
2. 監査役会は、会計監査人の監査計画の内容、会計監査の職務遂行状況及び報酬額見積りの算出根拠などが適切であるかどうかについて必要な検証を行ったうえで、会計監査人の報酬等の額について、会社法第399条第1項に定める同意の判断をいたしました。
3. 当社の重要な子会社のうち7-Eleven, Inc.は、当社の会計監査人以外の監査法人の監査を受けております。

### (3) 非監査業務の内容

当社は、会計監査人に対して、公認会計士法第2条第1項の業務以外の業務である受託業務における内部統制の整備及び運用状況の検証業務等についての対価を支払っております。

### (4) 会計監査人の解任又は不再任の決定の方針

会計監査人が会社法第340条第1項各号に定める事由に該当する状況にある場合は、当社監査役会は当該会計監査人の解任を検討し、解任が妥当と認められる場合には監査役全員の同意に基づき会計監査人を解任いたします。また、当社監査役会は、会計監査人の職務状況や当社の監査体制等を勘案し、会計監査人の変更が必要と認める場合には、会計監査人の不再任に関する議案を株主総会に提出することを決定いたします。

### (5) 責任限定契約の内容の概要

該当事項はありません。

(注) 本事業報告中の記載数字は、表示単位未満の端数を切り捨てております。

ただし、特段の記載のない限り、百分率は小数第2位を、また1株当たり当期純利益及び1株当たり純資産額は表示単位未満を四捨五入しております。

## 連結貸借対照表 (2023年2月28日現在)

(単位：百万円)

科 目	金 額	科 目	金 額
<b>(資産の部)</b>		<b>(負債の部)</b>	
<b>流 動 資 産</b>	<b>3,060,653</b>	<b>流 動 負 債</b>	<b>3,265,089</b>
現金及び預金	1,670,872	支払手形及び買掛金	536,173
コーロロン	23,000	短期借入金	143,568
受取手形、売掛金及び契約資産	422,635	一年内償還予定の社債	355,823
営業貸付金	93,490	一年内返済予定の長期借入金	145,605
商品及び製品	280,044	未払法人税等	25,549
仕掛品	119	未払費用	276,771
原材料及び貯蔵品	2,216	契約負債	211,356
前払費用	78,588	預り金	165,501
ATM仮払金	102,755	ATM仮受金	61,772
その他	397,288	リース債務	121,472
貸倒引当金	△10,356	販売促進引当金	1,104
<b>固 定 資 産</b>	<b>7,489,195</b>	賞与引当金	14,389
<b>有形固定資産</b>	<b>4,341,750</b>	役員賞与引当金	483
建物及び構築物	1,614,830	銀行業における預金	810,139
工具、器具及び備品	463,518	コーロマネ	110,000
車両運搬具	18,640	その他の	285,377
土地	1,196,007	<b>固 定 負 債</b>	<b>3,637,704</b>
リース資産	6,264	長期借入金	1,394,728
使用権資産	885,645	繰延税金負債	936,070
建設仮勘定	156,842	役員退職慰労引当金	184,242
<b>無形固定資産</b>	<b>2,364,673</b>	株式給付引当金	526
のれん	1,913,017	株式給付に係る負債	4,555
ソフトウェア	265,638	退職給付に係る負債	13,584
その他	186,016	長期預り金	50,322
<b>投資その他の資産</b>	<b>782,772</b>	リース債務	834,913
投資有価証券	243,215	資産除去債務	155,137
長期貸付金	14,903	その他	63,623
長期差入保証金	321,945	<b>負 債 合 計</b>	<b>6,902,794</b>
建設協力立替金	770	<b>(純資産の部)</b>	
退職給付に係る資産	87,088	株 主 資 本	<b>2,981,545</b>
繰延税金資産	57,186	資本	50,000
その他	60,627	資本剰余金	408,926
貸倒引当金	△2,965	利益剰余金	2,532,491
<b>繰 延 資 産</b>	<b>1,106</b>	自己株式	△9,873
開業費	773	<b>その他の包括利益累計額</b>	<b>493,001</b>
社債発行費	332	その他有価証券評価差額金	34,823
<b>資 産 合 計</b>	<b>10,550,956</b>	繰延ヘッジ損益	4,799
		為替換算調整勘定	444,478
		退職給付に係る調整累計額	8,899
		<b>新株予約権</b>	<b>49</b>
		<b>非支配株主持分</b>	<b>173,565</b>
		<b>純 資 産 合 計</b>	<b>3,648,161</b>
		<b>負 債 純 資 産 合 計</b>	<b>10,550,956</b>

# 連結損益計算書

(2022年3月1日から  
2023年2月28日まで)

(単位：百万円)

科 目		金 額	
営業	収 益		11,811,303
売上	上 原 価		10,265,151
売上	上 原 価		8,503,617
営業	総 利 益		1,761,534
営業	収 入		1,546,151
営業	総 利 益		3,307,685
販売	費 及 び 一 般 管 理 費		2,801,164
営業	業 外 収 益		506,521
営業	業 外 収 益		
受取	利 息 及 び 配 当 金	7,317	
持分	法 投 資 利 益	2,506	
投資	有 価 証 券 評 価 益	1,920	
その他	の 他	4,083	15,827
営業	業 外 費 用		
支社	払 債 利 息	15,673	
その他	の 他	20,711	
経常	常 利 益	10,076	46,460
特 別	利 益		475,887
特 別	利 益		
固定	資 産 売 却 益	9,116	
投資	有 価 証 券 売 却 益	272	
その他	の 他	4,120	13,510
特 別	損 失		
固定	資 産 廃 棄 損 失	14,038	
減損	損 失	43,420	
事業	構 造 改 革 費 用	10,298	
その他	の 他	18,878	86,636
税金	等 調 整 前 当 期 純 利 益		402,761
法人	税 、 住 民 税 及 び 事 業 税	71,881	
法人	税 等 調 整 額	38,710	110,591
当 期	純 利 益		292,169
非支配	株 主 に 帰 属 す る 当 期 純 利 益		11,193
親会社	株 主 に 帰 属 す る 当 期 純 利 益		280,976

## 貸借対照表 (2023年2月28日現在)

(単位：百万円)

科 目	金 額	科 目	金 額
<b>(資産の部)</b>		<b>(負債の部)</b>	
<b>流動資産</b>	<b>69,962</b>	<b>流動負債</b>	<b>371,496</b>
現金及び預金	918	一年内償還予定の社債	150,000
前払費用	2,836	関係会社短期借入金	154,006
未収入金	40,494	一年内返済予定の長期借入金	41,000
未収還付法人税等	18,367	リース債務	5,859
関係会社預け金	5,943	未払金	15,482
その他	1,402	未払費用	1,027
<b>固定資産</b>	<b>2,523,569</b>	未払法人税等	1,644
<b>有形固定資産</b>	<b>21,547</b>	前受金	241
建物及び構築物	2,569	賞与引当金	647
器具備品及び運搬具	2,198	役員賞与引当金	141
土地	2,712	その他	1,445
リース資産	899	<b>固定負債</b>	<b>710,804</b>
建設仮勘定	13,167	社債	250,000
<b>無形固定資産</b>	<b>81,961</b>	長期借入金	398,974
ソフトウェア	29,006	関係会社長期借入金	6
ソフトウェア仮勘定	32,928	リース債務	17,271
リース資産	20,021	株式給付引当金	2,040
その他	4	債務保証損失引当金	33,286
<b>投資その他の資産</b>	<b>2,420,061</b>	子会社預り金	2,702
投資有価証券	39,483	長期預り金	2,223
関係会社株式	2,359,003	繰延税金負債	3,759
前払年金費用	1,970	その他	539
長期差入保証金	4,233	<b>負債合計</b>	<b>1,082,301</b>
関係会社長期預け金	10,000	<b>(純資産の部)</b>	
その他	5,370	株主資本	1,500,079
<b>繰延資産</b>	<b>332</b>	資本金	50,000
社債発行費	332	資本剰余金	1,232,897
<b>資産合計</b>	<b>2,593,865</b>	資本準備金	875,496
		その他資本剰余金	357,401
		<b>利益剰余金</b>	<b>227,007</b>
		その他利益剰余金	227,007
		繰越利益剰余金	227,007
		<b>自己株式</b>	<b>△9,825</b>
		評価・換算差額等	11,435
		その他有価証券評価差額金	11,435
		<b>新株予約権</b>	<b>49</b>
		<b>純資産合計</b>	<b>1,511,564</b>
		<b>負債純資産合計</b>	<b>2,593,865</b>

# 損益計算書

(2022年3月 1日から  
2023年2月28日まで)

(単位：百万円)

科 目							金 額	
営	業	収	益					
受	取	配	当	金	収	入		
経	営	管	理	料	収	入	241,026	
業	務	受	託	料	収	入	4,573	
そ			の			他	2,277	
一	般	管	理	費			591	248,468
営	業	業	利	益				72,010
営	業	外	収	益				<b>176,457</b>
受	取	取	利	息			113	
受	取	配	当	金			444	
そ		の		他			55	614
営	業	外	費	用				
支	払		利	息			2,121	
社	債		利	息			995	
そ		の		他			298	3,415
経	常		利	益				<b>173,656</b>
特	別	利	益					
連	結	納	税	個	別	帰	属	額
そ				の		調	整	額
						他		
							11,788	
							276	12,064
特	別	損	失					
固	定	資	産	廃	棄	損		
減	損			損		失	11	
関	係	会	社	株	式	評	価	損
そ		の				他	1,124	
							15,113	
							4,584	20,833
税	引	前	当	期	純	利		
法	人	税	、	住	民	税	及	び
法	人	税	等	調	整	事	業	税
当	期	純	利			額		
							△14,921	
							28	△14,893
								<b>179,780</b>



# 連結計算書類に係る会計監査人の監査報告

## 独立監査人の監査報告書

2023年4月12日

株式会社セブン&アイ・ホールディングス  
取締役会 御中

### 有限責任 あずさ監査法人

東京事務所

指定有限責任社員 公認会計士 知 野 雅 彦  
業務執行社員

指定有限責任社員 公認会計士 佐々木 雅 広  
業務執行社員

指定有限責任社員 公認会計士 中 村 大 輔  
業務執行社員

#### 監査意見

当監査法人は、会社法第444条第4項の規定に基づき、株式会社セブン&アイ・ホールディングスの2022年3月1日から2023年2月28日までの連結会計年度の連結計算書類、すなわち、連結貸借対照表、連結損益計算書、連結株主資本等変動計算書及び連結注記表について監査を行った。

当監査法人は、上記の連結計算書類が、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に準拠して、株式会社セブン&アイ・ホールディングス及び連結子会社からなる企業集団の当該連結計算書類に係る期間の財産及び損益の状況を、全ての重要な点において適正に表示しているものと認める。

#### 監査意見の根拠

当監査法人は、我が国において一般に公正妥当と認められる監査の基準に準拠して監査を行った。監査の基準における当監査法人の責任は、「連結計算書類の監査における監査人の責任」に記載されている。当監査法人は、我が国における職業倫理に関する規定に従って、会社及び連結子会社から独立しており、また、監査人としてのその他の倫理上の責任を果たしている。当監査法人は、意見表明の基礎となる十分かつ適切な監査証拠を入手したと判断している。

#### その他の記載内容

その他の記載内容は、事業報告及びその附属明細書である。経営者の責任は、その他の記載内容を作成し開示することにある。また、監査役及び監査役会の責任は、その他の記載内容の報告プロセスの整備及び運用における取締役の職務の執行を監視することにある。

当監査法人の連結計算書類に対する監査意見の対象にはその他の記載内容は含まれておらず、当監査法人はその他の記載内容に対して意見を表明するものではない。

連結計算書類の監査における当監査法人の責任は、その他の記載内容を通読し、通読の過程において、その他の記載内容と連結計算書類又は当監査法人が監査の過程で得た知識との間に重要な相違があるかどうかを検討すること、また、そのような重要な相違以外にその他の記載内容に重要な誤りの兆候があるかどうか注意を払うことにある。

当監査法人は、実施した作業に基づき、その他の記載内容に重要な誤りがあると判断した場合には、その事実を報告することが求められている。

その他の記載内容に関して、当監査法人が報告すべき事項はない。

#### 連結計算書類に対する経営者並びに監査役及び監査役会の責任

経営者の責任は、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に準拠して連結計算書類を作成し適正に表示することにある。これには、不正又は誤謬による重要な虚偽表示のない連結計算書類を作成し適正に表示するために経営者が必要と判断した内部統制を整備及び運用することが含まれる。

連結計算書類を作成するに当たり、経営者は、継続企業の前提に基づき連結計算書類を作成することが適切であるかどうかを評価し、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に基づいて継続企業に関する事項を開示する必要がある場合には当該事項を開示する責任がある。

監査役及び監査役会の責任は、財務報告プロセスの整備及び運用における取締役の職務の執行を監視することにある。

#### 連結計算書類の監査における監査人の責任

監査人の責任は、監査人が実施した監査に基づいて、全体としての連結計算書類に不正又は誤謬による重要な虚偽表示がないかどうかについて合理的な保証を得て、監査報告書において独立の立場から連結計算書類に対する意見を表明することにある。虚偽表示は、不正又は誤謬により発生する可能性があり、個別に又は集計すると、連結計算書類の利用者の意思決定に影響を与えると合理的に見込まれる場合に、重要性があると判断される。

監査人は、我が国において一般に公正妥当と認められる監査の基準に従って、監査の過程を通じて、職業的専門家としての判断を行い、職業的懐疑心を保持して以下を実施する。

- ・不正又は誤謬による重要な虚偽表示リスクを識別し、評価する。また、重要な虚偽表示リスクに対応した監査手続を立案し、実施する。監査手続の選択及び適用は監査人の判断による。さらに、意見表明の基礎となる十分かつ適切な監査証拠を入手する。
- ・連結計算書類の監査の目的は、内部統制の有効性について意見表明するためのものではないが、監査人は、リスク評価の実施に際して、状況に応じた適切な監査手続を立案するために、監査に関連する内部統制を検討する。
- ・経営者が採用した会計方針及びその適用方法の適切性、並びに経営者によって行われた会計上の見積りの合理性及び関連する注記事項の妥当性を評価する。
- ・経営者が継続企業を前提として連結計算書類を作成することが適切であるかどうか、また、入手した監査証拠に基づき、継続企業の前提に重要な疑義を生じさせるような事象又は状況に関して重要な不確実性が認められるかどうか結論付ける。継続企業の前提に関する重要な不確実性が認められる場合は、監査報告書において連結計算書類の注記事項に注意を喚起すること、又は重要な不確実性に関する連結計算書類の注記事項が適切でない場合は、連結計算書類に対して除外事項付意見を表明することが求められている。監査人の結論は、監査報告書日までに入手した監査証拠に基づいているが、将来の事象や状況により、企業は継続企業として存続できなくなる可能性がある。
- ・連結計算書類の表示及び注記事項が、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に準拠しているかどうかとともに、関連する注記事項を含めた連結計算書類の表示、構成及び内容、並びに連結計算書類が基礎となる取引や会計事象を適正に表示しているかどうかを評価する。
- ・連結計算書類に対する意見を表明するために、会社及び連結子会社の財務情報に関する十分かつ適切な監査証拠を入手する。監査人は、連結計算書類の監査に関する指示、監督及び実施に関して責任がある。監査人は、単独で監査意見に対して責任を負う。

監査人は、監査役及び監査役会に対して、計画した監査の範囲とその実施時期、監査の実施過程で識別した内部統制の重要な不備を含む監査上の重要な発見事項、及び監査の基準で求められているその他の事項について報告を行う。

監査人は、監査役及び監査役会に対して、独立性についての我が国における職業倫理に関する規定を遵守したこと、並びに監査人の独立性に影響を与えると合理的に考えられる事項、及び阻害要因を除去又は軽減するためにセーフガードを講じている場合はその内容について報告を行う。

利害関係

会社及び連結子会社と当監査法人又は業務執行社員との間には、公認会計士法の規定により記載すべき利害関係はない。

以 上

# 計算書類に係る会計監査人の監査報告

## 独立監査人の監査報告書

2023年4月12日

株式会社セブン&アイ・ホールディングス  
取締役会 御中

### 有限責任 あずさ監査法人

東京事務所

指定有限責任社員 業務執行社員	公認会計士	知 野 雅 彦
指定有限責任社員 業務執行社員	公認会計士	佐々木 雅 広
指定有限責任社員 業務執行社員	公認会計士	中 村 大 輔

#### 監査意見

当監査法人は、会社法第436条第2項第1号の規定に基づき、株式会社セブン&アイ・ホールディングスの2022年3月1日から2023年2月28日までの第18期事業年度の計算書類、すなわち、貸借対照表、損益計算書、株主資本等変動計算書及び個別注記表並びにその附属明細書（以下「計算書類等」という。）について監査を行った。

当監査法人は、上記の計算書類等が、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に準拠して、当該計算書類等に係る期間の財産及び損益の状況を、全ての重要な点において適正に表示しているものと認める。

#### 監査意見の根拠

当監査法人は、我が国において一般に公正妥当と認められる監査の基準に準拠して監査を行った。監査の基準における当監査法人の責任は、「計算書類等の監査における監査人の責任」に記載されている。当監査法人は、我が国における職業倫理に関する規定に従って、会社から独立しており、また、監査人としてのその他の倫理上の責任を果たしている。当監査法人は、意見表明の基礎となる十分かつ適切な監査証拠を入手したと判断している。

#### その他の記載内容

その他の記載内容は、事業報告及びその附属明細書である。経営者の責任は、その他の記載内容を作成し開示することにある。また、監査役及び監査役会の責任は、その他の記載内容の報告プロセスの整備及び運用における取締役の職務の執行を監視することにある。

当監査法人の計算書類等に対する監査意見の対象にはその他の記載内容は含まれておらず、当監査法人はその他の記載内容に対して意見を表明するものではない。

計算書類等の監査における当監査法人の責任は、その他の記載内容を通読し、通読の過程において、その他の記載内容と計算書類等又は当監査法人が監査の過程で得た知識との間に重要な相違があるかどうか検討すること、また、そのような重要な相違以外にその他の記載内容に重要な誤りの兆候があるかどうか注意を払うことにある。

当監査法人は、実施した作業に基づき、その他の記載内容に重要な誤りがあると判断した場合には、その事実を報告することが求められている。

その他の記載内容に関して、当監査法人が報告すべき事項はない。

#### 計算書類等に対する経営者並びに監査役及び監査役会の責任

経営者の責任は、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に準拠して計算書類等を作成し適正に表示することにある。これには、不正又は誤謬による重要な虚偽表示のない計算書類等を作成し適正に表示するために経営者が必要と判断した内部統制を整備及び運用することが含まれる。

計算書類等を作成するに当たり、経営者は、継続企業の前提に基づき計算書類等を作成することが適切であるかどうかを評価し、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に基づいて継続企業に関する事項を開示する必要がある場合には当該事項を開示する責任がある。

監査役及び監査役会の責任は、財務報告プロセスの整備及び運用における取締役の職務の執行を監視することにある。

#### 計算書類等の監査における監査人の責任

監査人の責任は、監査人が実施した監査に基づいて、全体としての計算書類等に不正又は誤謬による重要な虚偽表示がないかどうかについて合理的な保証を得て、監査報告書において独立の立場から計算書類等に対する意見を表明することにある。虚偽表示は、不正又は誤謬により発生する可能性があり、個別に又は集計すると、計算書類等の利用者の意思決定に影響を与えると合理的に見込まれる場合に、重要性があると判断される。

監査人は、我が国において一般に公正妥当と認められる監査の基準に従って、監査の過程を通じて、職業的専門家としての判断を行い、職業的懐疑心を保持して以下を実施する。

- ・不正又は誤謬による重要な虚偽表示リスクを識別し、評価する。また、重要な虚偽表示リスクに対応した監査手続を立案し、実施する。監査手続の選択及び適用は監査人の判断による。さらに、意見表明の基礎となる十分かつ適切な監査証拠を入手する。
- ・計算書類等の監査の目的は、内部統制の有効性について意見表明するためのものではないが、監査人は、リスク評価の実施に際して、状況に応じた適切な監査手続を立案するために、監査に関連する内部統制を検討する。
- ・経営者が採用した会計方針及びその適用方法の適切性、並びに経営者によって行われた会計上の見積りの合理性及び関連する注記事項の妥当性を評価する。
- ・経営者が継続企業を前提として計算書類等を作成することが適切であるかどうか、また、入手した監査証拠に基づき、継続企業の前提に重要な疑義を生じさせるような事象又は状況に関して重要な不確実性が認められるかどうか結論付ける。継続企業の前提に関する重要な不確実性が認められる場合は、監査報告書において計算書類等の注記事項に注意を喚起すること、又は重要な不確実性に関する計算書類等の注記事項が適切でない場合は、計算書類等に対して除外事項付意見を表明することが求められている。監査人の結論は、監査報告書日までに入手した監査証拠に基づいているが、将来の事象や状況により、企業は継続企業として存続できなくなる可能性がある。
- ・計算書類等の表示及び注記事項が、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に準拠しているかどうかとともに、関連する注記事項を含めた計算書類等の表示、構成及び内容、並びに計算書類等が基礎となる取引や会計事象を適正に表示しているかどうかを評価する。

監査人は、監査役及び監査役会に対して、計画した監査の範囲とその実施時期、監査の実施過程で識別した内部統制の重要な不備を含む監査上の重要な発見事項、及び監査の基準で求められているその他の事項について報告を行う。

監査人は、監査役及び監査役会に対して、独立性についての我が国における職業倫理に関する規定を遵守したこと、並びに監査人の独立性に影響を与えると合理的に考えられる事項、及び阻害要因を除去又は軽減するためにセーフガードを講じている場合はその内容について報告を行う。

#### 利害関係

会社と当監査法人又は業務執行社員との間には、公認会計士法の規定により記載すべき利害関係はない。

以 上

## 監査役会の監査報告

### 監査報告書

当監査役会は、2022年3月1日から2023年2月28日までの第18期事業年度の取締役の職務の執行に関して、各監査役が作成した監査報告書に基づき、審議の上、本監査報告書を作成し、以下のとおり報告いたします。

#### 1. 監査役および監査役会の監査の方法およびその内容

- (1) 監査役会は、当社およびグループ各社の健全で持続的な成長を確保し、社会的信頼に応える良質な企業統治体制を重点監査項目に設定し、各監査役から監査の実施状況および結果について報告を受けるほか、取締役等および会計監査人からその職務の執行状況について報告を受け、必要に応じて説明を求めました。
- (2) 各監査役は、監査役会が定めた監査役監査基準に準拠し、監査の方針、監査計画等に従い、取締役、執行役員、監査室その他の従業員等と意思疎通を図り、情報の収集および監査の環境の整備に努めるとともに、以下の方法で監査を実施しました。
  - ① 取締役会その他重要な会議ならびに代表取締役等との定期会合に出席し、取締役、執行役員、従業員等からその職務の執行状況について報告を受け、必要に応じて説明を求め、稟議書等の重要な決裁書類を閲覧し、本社等において業務および財産の状況を調査いたしました。また、子会社については、子会社の取締役および監査役等と意思疎通および情報の共有を図るとともに、監査計画に基づき子会社の本社、店舗を訪問して事業を調査し、報告を受けました。
  - ② 事業報告に記載されている内部統制システム（取締役の職務の執行が法令および定款に適合することを確保するための体制その他株式会社およびその子会社から成る企業集団の業務の適正を確保するために必要なものとして会社法施行規則第100条第1項および第3項に定める体制の整備に関する取締役会決議の内容および当該決議に基づき整備されている体制）について、取締役、執行役員、従業員等からその構築および運用の状況について定期的に報告を受け、必要に応じて説明を求め、意見を表明いたしました。
  - ③ 会計監査人が独立の立場を保持し、かつ、適正な監査を実施しているかを監視および検証するとともに、会計監査人からその職務の執行状況について報告を受け、必要に応じて説明を求めました。また、会計監査人から「職務の遂行が適正に行われることを確保するための体制」（会社計算規則第131条各号に掲げる事項）を「監査に関する品質管理基準」（2005年10月28日企業会計審議会）等に従って整備している旨の通知を受け、必要に応じて説明を求めました。

以上の方法に基づき、当該事業年度に係る事業報告およびその附属明細書、計算書類（貸借対照表、損益計算書、株主資本等変動計算書および個別注記表）およびその附属明細書ならびに連結計算書類（連結貸借対照表、連結損益計算書、連結株主資本等変動計算書および連結注記表）について検討いたしました。

#### 2. 監査の結果

##### (1) 事業報告等の監査結果

- ① 事業報告およびその附属明細書は、法令および定款に従い、会社の状況を正しく示しているものと認めます。
- ② 取締役の職務の執行に関する不正の行為又は法令若しくは定款に違反する重大な事実は認められません。
- ③ 内部統制システムに関する取締役会決議の内容は相当であると認めます。また、当該内部統制システムに関する事業報告の記載内容および取締役の職務の執行についても、指摘すべき事項は認められません。

##### (2) 計算書類およびその附属明細書の監査結果

会計監査人有限責任 あずさ監査法人の監査の方法および結果は相当であると認めます。

##### (3) 連結計算書類の監査結果

会計監査人有限責任 あずさ監査法人の監査の方法および結果は相当であると認めます。

2023年4月17日

株式会社セブン&アイ・ホールディングス 監査役会

常勤監査役	幅	野	則	幸	㊟
常勤監査役	手	島	伸	知	㊟
社外監査役	原		一	浩	㊟
社外監査役	稲	益	みつ	こ	㊟
社外監査役	松	橋	香	里	㊟

# 株主総会会場ご案内図

東京都千代田区二番町8番地8 当社本店 会議室

電話 03-6238-3000



## 主要交通機関

JR中央線・総武線	四ツ谷駅 (麴町口) から	徒歩	約4分
東京メトロ丸ノ内線	四ツ谷駅 (出口1) から麴町方面へ進み	徒歩	約6分
東京メトロ南北線	四ツ谷駅 (出口3) から	徒歩	約6分
東京メトロ有楽町線	麴町駅 (出口5) から	徒歩	約4分

※会場には駐車場の用意がございませんので、お車でのご来場はご遠慮くださいますようお願い申し上げます。

※本会場が満席となった場合は、別会場をご案内させていただきますので、ご了承くださいますようお願い申し上げます。