



2022年4月19日

各位

会社名 株式会社セブン&アイ・ホールディングス
代表者名 代表取締役社長 井阪 隆一
(コード番号 3382 東証プライム市場)
問合せ先 取締役 常務執行役員 丸山 好道
(TEL. 03-6238-3000)

当社役員報酬制度および役員報酬方針の改定について

当社は、2022年4月19日開催の取締役会において、当社の取締役（社外取締役を除く。）および執行役員を対象として、株式報酬制度「役員報酬 BIP 信託」（以下「BIP 信託」という。）および「株式付与 ESOP 信託」（以下「ESOP 信託」といい、BIP 信託とあわせて「本業績連動型株式報酬制度」という。）の変更を含む、役員報酬制度の改定ならびに当社役員報酬方針の改定について決議をいたしました。

また、同時に、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。）および執行役員（当社および対象子会社の取締役（社外取締役を除く。）および執行役員を併せて、以下「対象取締役等」という。）についても、今後開催予定の各対象子会社の取締役会において、当社と同様に、役員報酬制度改定について決議する予定です。

これにより、当社は、当社の取締役（社外取締役を除く。）に関する本業績連動型株式報酬制度の一部変更に関する議案について、2022年5月26日開催予定の第17回定時株主総会（以下「本株主総会」という。）に、対象子会社は、その取締役（社外取締役を除く。）に関する本業績連動型株式報酬制度の一部変更に関する議案について、今後開催予定の各対象子会社の株主総会に付議することといたしましたので、下記のとおりお知らせいたします。

記

1. 本役員報酬制度改定の目的等

- (1) 当社は、コーポレートガバナンスとは、社是に基づき、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。そして、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・士気向上を一層高め、適切なり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。

当社は 2019 年より、対象取締役等の報酬等について業績およ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、株主の皆様と利害共有を図ることを目的に、株式報酬制度として本業績連動型株式報酬制度を導入してまいりました。

- (2) 当社は 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」（以下「新中計」という。）を公表し、「2030 年 目指すグループ像」として「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世界トップクラスのグローバル流通グループ」を掲げるとともに、財務基本方針として「持続的に企業価値を向上させるため、資本コストを上回るリターン(利益)を拡大するとともに、キャッシュフロー(CF)の創出力を高める」旨を定め、連結財務数値目標を設定しております。
- (3) 本役員報酬制度改定は、新中計の達成に向け、対象取締役等に対するインセンティブをより強化する等の観点から、以下の項目について改定するものです。
- ① 業績連動報酬の KPI を新中計が掲げる連結財務数値目標を踏まえて変更し、新中計との連動性を確保する。
 - ② インセンティブを強化するため、役位別の報酬比率を変更し、上位役員ほど変動報酬比率をより高める。とりわけ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する。
 - ③ 2021 年に改定された環境宣言『GREEN CHALLENGE 2050』の削減目標にあわせ、業績連動株式報酬における非財務 KPI である CO2 排出量の削減目標値を強化し、企業価値と社会価値の両立をより一層図る。
 - ④ 多様な人財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」を株式報酬の KPI に追加する。
- (4) なお、本役員報酬制度改定は、本定時株主総会において、関連議案が承認可決されることを停止条件として効力発生するものとします。

(※) 株式会社セブン-イレブン・ジャパン、株式会社イトーヨーカ堂、株式会社そごう・西武、株式会社ヨークベニマル、株式会社ヨーク、株式会社セブン&アイ・フードシステムズを本業績連動型株式報酬制度の対象子会社と定めております。

2. 本業績連動型株式報酬制度の改定後の内容等

(1) 本業績連動型株式報酬制度の概要

本業績連動型株式報酬制度は、対象取締役等に対するインセンティブプランであり、役位および業績目標の達成度等に応じて対象取締役等に本業績連動型株式報酬制度により取得した当社株式およびその換価処分金相当額の金銭（以下「当社株式等」という。）を交付および給付（以下「交付等」という。）するものです。

(2) 改定後の本業績連動型株式報酬制度の内容

改定後における本業績連動型株式報酬制度の主な内容は次のとおりです。

本業績連動型株式報酬制度の対象者	当社および対象子会社の取締役および執行役員（社外取締役を除く。以下同じ。）
------------------	---------------------------------------

対象期間	<ul style="list-style-type: none"> ・中長期の業績目標達成評価のための期間として当社が定めた3事業年度 ・2019年度から開始している当初の対象期間については、当社が2019年5月23日時点で掲げていた中期経営計画の残存期間であった2020年2月29日で終了する事業年度および当該事業年度に連続する当社の中長期の業績目標達成評価のための期間である3事業年度を合算した4事業年度を対象とする
当社および対象子会社が拠出する金員の上限	<ul style="list-style-type: none"> ・当社の取締役について、3事業年度を対象として合計1,200百万円 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1,000百万円 ・当社の執行役員について、3事業年度を対象として合計600百万円 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500百万円 ・対象子会社の取締役について、3事業年度を対象として合計2,400百万円 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3,200百万円 ・対象子会社の執行役員について、3事業年度を対象として合計1,800百万円 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2,400百万円 <p>(なお、当該4事業年度において必要な株式は2019年7月に株式市場から取得済みの株式により充当できる為、本事業年度において追加で拠出する金員は発生しない)</p>
対象取締役等に対して交付等が行われる当社株式（換価処分の対象となる株式を含む。）の数の上限	<ul style="list-style-type: none"> ・当社の取締役について、1事業年度当たり付与されるポイント総数の上限は80,000ポイント ・当社の執行役員について、1事業年度当たり付与されるポイント総数の上限は40,000ポイント ・対象子会社の取締役について、1事業年度当たり付与されるポイント総数の上限は160,000ポイント ・対象子会社の執行役員について、1事業年度当たり付与されるポイント総数の上限は120,000ポイント ・1ポイント＝当社普通株式1株に換算された株式数の当社発行済み株式総数（2022年2月28日時点、自己株式控除後）に対する割合は約0.05% ・当社株式は、株式市場または当社（自己株式処分）から取得。ただし、2019年に設定したBIP信託およびESOP信託については、株式市場から取得するため、希薄化は生じない
業績連動の内容	<ul style="list-style-type: none"> ・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%の比率で変動する ・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、取締役および執行役員に分け、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する ・業績連動株式報酬におけるKPIは下表のとおりとする。中長期の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、その達成度を評価する ・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CO2排出量の削減目標を、2020年度より業績連動株式報酬のKPIに追加した ・多様な人財が能力を發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に追加する

	【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) CO2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) 「CO2 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			
対象取締役等に交付等が行われる当社株式等の算定方法	対象取締役等に対して交付等が行われる当社株式等の数または金額は、対象期間中の各事業年度において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、付与されるポイントの累積ポイント数により定まる		
対象取締役等に対する当社株式等の交付等の時期	退任時		

(3) 「業績連動の内容」の改定前後における比較

本業績連動型株式報酬制度における「業績連動の内容」は次のとおり改定されます。

改定前		改定後	
(a) 連結営業利益	40%	(a) 連結 ROE	60%
(b) 連結 ROE	40%	(b) 連結 EPS	40%
(c) 連結 EPS	20%	(c) CO2 排出量	下記算出式参照
(d) CO2 排出量	下記算出式参照	(d) 従業員エンゲージメント	
【業績連動係数の算出式】		【業績連動株式報酬に係る係数の算出式】	
業績連動係数 = {(a)+(b)+(c)} × (d)		業績連動株式報酬に係る係数 = {(a)+(b)} × {(c)+(d)}	
(a) 「連結営業利益」に関する連動係数×40%		(a) 「連結 ROE」に関する連動係数×60%	
(b) 「連結 ROE」に関する連動係数×40%		(b) 「連結 EPS」に関する連動係数×40%	
(c) 「連結 EPS」に関する連動係数×20%		(c) 「CO2 排出量」に関する連動係数	
(d) 「CO2 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	

3. 役員報酬方針の改定

また、当社は、当社取締役に関する本業績連動型株式報酬制度の一部変更に関する議案が本株主総会において原案どおり承認されることを条件に、当社の役員報酬方針を本議案に沿った形で別紙のとおり改定いたします。

本業績連動型株式報酬制度以外の当社の役員報酬制度の改定内容については、別紙をご参照ください。

以上

【参考】

2019年4月4日付リリース

「当社および当社子会社の取締役等に対する新たな株式報酬制度の導入について」

https://www.7andi.com/library/dbps_data/material/localhost/ja/release_pdf/2019_0404_ir01.pdf

《株式会社セブン&アイ・ホールディングス役員報酬方針》

※本方針は2022年度から適用します。

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財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>

$$\text{業績連動賞与に係る係数} = \{(a) + (b)\} \times (c)$$

(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CO2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。
- ・多様な人財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) CO2排出量	下記算出式	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	参照	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>

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

(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) 「CO2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。

固定報酬	業績連動報酬	
	賞与	株式報酬
100%		

← 金銭 →

(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事業年度当たり4億円以内）

1事業年度当たり付与するポイント 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、決議予定^(※)。）

(※)なお、第17回定時株主総会において決議された後は「予定」の文言および本注記を削除する

(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)

以 上