

LEVERAGING GROUP STRENGTHS TO FOSTER INNOVATION

統合レポート 2017



INNOVATION

お客様のライフステージ、ライフシーンに

商品・サービスの提供を通じて、暮らしの利便性を高める
地域になくてはならない親しみある企業へ

社是

私たちは、お客様に信頼される、誠実な企業でありたい。

私たちは、取引先、株主、地域社会に信頼される、誠実な企業でありたい。

私たちは、社員に信頼される、誠実な企業でありたい。



編集方針

株主・投資家の皆様をはじめとしたすべてのステークホルダーの皆様へ、環境・社会・ガバナンスなどの非財務情報が財務情報と統合された当社の価値創造の姿をより分かりやすく伝えるため、2016年2月期の報告から「統合レポート」として発行することにいたしました。これまで作成していた英文のアンニュアルレポートも「統合レポート」に代わります。また、本レポートの編集にあたっては、IIRC(国際統合報告評議会)が2013年12月に公表した「国際統合報告フレームワーク」を参照しています。

財務情報の詳細については、当社ウェブサイトに掲載している有価証券報告書をご覧ください。

有価証券報告書

<https://www.7andi.com/ir/library/secrepo.html>

ESG情報の詳細については、当社ウェブサイトのCSRページをご覧ください。

CSRページ

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

寄り添いながら。



Contents

セブン&アイグループとは

グループの概要	2
価値創造プロセス	4
価値創造事例	6
パフォーマンスハイライト	10

マネジメントメッセージ

中期経営計画の概要	12
社長メッセージ	14

特集

特集1：国内・海外CVS事業における圧倒的な 地位の確立に向けたスタートの年	22
特集2：課題を明確にして構造改革に着手	28

コーポレート・ガバナンス

～代表取締役社長・社外取締役対談～	32
コーポレート・ガバナンス	36

オペレーティング・セグメント情報

国内コンビニエンスストア事業	44
海外コンビニエンスストア事業	46
スーパーストア事業	48
百貨店事業	49
金融関連事業	50
専門店事業	51
その他の事業	

財務セクション

財務・非財務ハイライト	52
連結貸借対照表	54
連結損益計算書	56
連結包括利益計算書	57
連結株主資本等変動計算書	58
連結キャッシュ・フロー計算書	59
株式・格付情報	60

将来予測に関する注記事項

このレポートには、セブン&アイ・ホールディングスの現在の計画、見積り、戦略、確信に基づく見通しについての記述がありますが、歴史的な事実でないものは、すべて将来の業績に関わる見通しです。これらは、このレポートの発行時点で入手可能な情報から得られた当社の経営陣の判断および仮説に基づいています。将来の業績は、これらの記述とは大きく異なる結果となる可能性があります。従って、将来予測に関する記述は、正確であると保証されたものではありません。

国内コンビニエンスストア事業

「近くて便利」の価値を提供することで、人々の暮らしを支えるコンビニエンスストア事業。国内では売上や店舗数をはじめセブン-イレブン・ジャパンが業界最大手の地位を不動のものにしています。

- (株)セブン-イレブン・ジャパン
- 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



海外コンビニエンスストア事業

北米においておよそ8,000店舗を展開しているほか、世界17ヶ国で店舗展開しています。

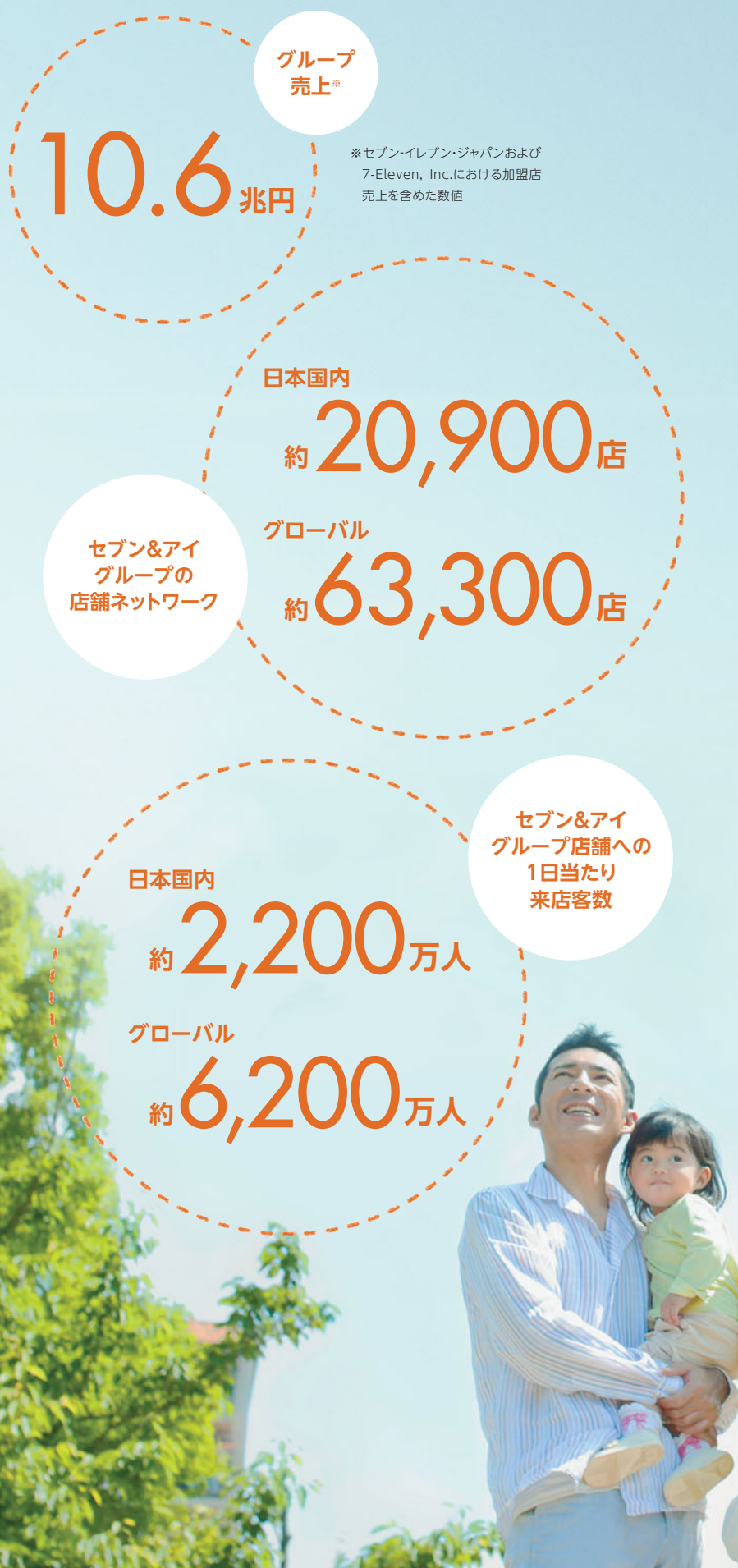
- 7-Eleven, Inc.
- SEJ Asset Management & Investment Company



スーパーストア事業

総合スーパーのイトーヨーカ堂、食品スーパーのヨークベニマルやヨークマートなどによって構成されます。

- (株)イトーヨーカ堂 ■(株)ヨークベニマル
- (株)ヨークマート ■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





2017年2月末現在

売上

1位

マーケット
シェア

42.7%

コンビニエンス
ストアにおける
チェーン全店売上
ランキング
(セブン・イレブン・ジャパン)

女性管理職
比率

係長級

30.2%※

セブン&アイ
グループ
総従業員数

54,448名

※セブン&アイ・ホールディングス、セブン・イレブン・ジャパン、イトーヨーカ堂、そごう・西武、ヨークベニマル、セブン&アイ・フードシステムズ、赤ちゃん本舗、セブン銀行の8社

百貨店事業

百貨店事業では、百貨店のそごう・西武などを展開し、百貨店ならではの質の高い商品ときめ細かい接客サービスを提供しています。

■ (株)そごう・西武



金融関連事業

セブン銀行のATMサービスをはじめ、クレジットカードや電子マネー、保険・リースなど、主に小売ビジネスをサポートする幅広い金融サービスを展開しています。

- (株)セブン銀行
- (株)セブン・フィナンシャルサービス
- (株)セブン・カードサービス
- (株)セブンCSカードサービス
- FCTI, Inc.



専門店事業

レストランのデニーズや赤ちゃん本舗をはじめとする専門店のほか、インターネット関連サービスなど多岐に事業展開しています。

- (株)赤ちゃん本舗
- (株)セブン&アイ・フードシステムズ
- (株)ロフト
- (株)ニッセンホールディングス



詳しくは ▶ 会社案内



詳しくは ▶ コーポレートアウトライン

セブン&アイグループとは

私たちは、少子高齢化、女性の社会進出など、社会や生活のあらゆる場面で進行している変化を捉え、事業を通じ、社会の要請に応えた価値を創造していきます。

- セブン&アイグループは、流通サービスに欠かせないあらゆる分野で培ってきた事業インフラやノウハウなどの経営資源を結集し、一層のグループシナジーを発揮して持続的な成長と発展の実現を目指します。
- グループ共通のプライベートブランド「セブンプレミアム」をはじめ、安全・安心への配慮、より上質で新しい価値のある商品の開発を進めるなど、あらゆるライフステージ、ライフシーンに対応できるサービス基盤を創出し、本業を通じて社会の求める価値を創造していきます。

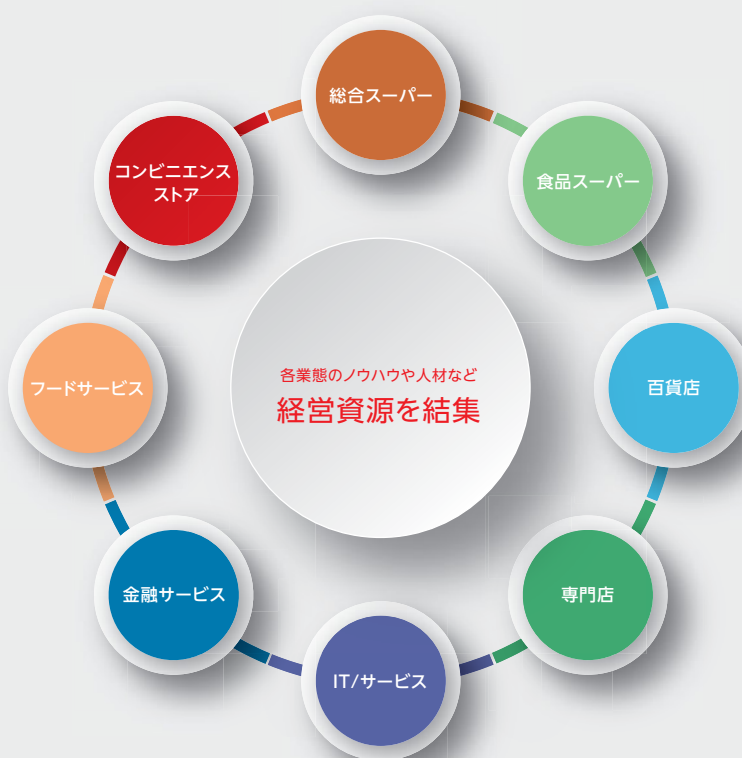
グループを取り巻く 社会課題/環境/機会

- 少子高齢化
- 女性の社会進出
- 小売店舗減少による買物不便の拡大
- 食の外部化・中食ニーズの拡大
- 食に対する安全意識の高まり
- 気候変動リスク
- 食品廃棄

ステークホルダー
との対話

セブン&アイグループ

すべてのライフステージに応える多業態店舗の展開



経営戦略の推進

詳しくは
P12

中期経営計画

×

社会価値と
企業価値を
創出する
CSV※経営

詳しくは
P6

コーポレート・ガバナンス

詳しくは
P32

アウトカムとして経営資源に蓄積され、持続的な成長を実現

※CSV: Creating Shared Value = 「共通価値の創造」企業活動を通じて、経済的価値を創造しながら社会的な課題の解決を図り社会的価値も創造する経営モデル・フレームワーク、その取り組みのこと



グループの経営資源を
最大限に活かした商品開発、
サービスの展開



重点課題の解決

高齢化、
人口減少時代の
社会インフラの提供

商品や店舗を通じた
安全・安心の提供

商品、原材料、
エネルギーの
ムダのない利用

社内外の女性、若者、
高齢者の活躍支援

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

**商品・サービスを通じて
重点課題に向き合い、
あらゆる
ライフステージ・
ライフシーンに対応**



詳しくは ▶ セブン&アイ・ホールディングスの重点課題

Priority theme 1

高齢化、人口減少時代の社会インフラの提供

セブン&アイグループでは、全国にグループ約20,900の店舗を展開している社会インフラとしての使命と役割に基づき、少子高齢化や働く女性の増加といった社会環境の変化によって生じる様々なニーズに対応し、お買物や生活の不便解消、その他の地域課題の解決に積極的に取り組んでいます。

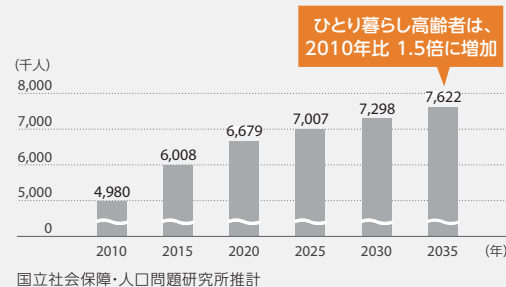
生活拠点の空洞化、買物不便者の増加は大きな社会課題

日本では高齢化と人口減少が進み、2060年で総人口が9,000万人を下回る一方で、高齢化率が約40%に達すると推計されています*。中でも、65歳以上の単身世帯数は、2035年には2010年比で約1.5倍に増加する見通しで、こうした変化は、調理時間の減少など消費行動にも大きな影響を与えると考えられます。

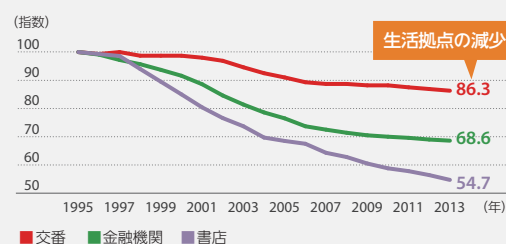
一方、中小規模の小売店舗の減少傾向に伴う生活拠点の空洞化も日本の抱える大きな課題です。2030年には徒歩圏内に生鮮食品店がなく日々のお買物に不便を感じる高齢者単身世帯の数が約2倍にまで増えると予測されています。

* 出典：平成25年度 総務省統計局「人口推計」

高齢者単身世帯数の推移



環境変化へのさらなる対応（社会的インフラ拠点の減少）
社会的インフラ拠点数 1995年を基とした指数推移



出所：
交番：警察庁 警察白書
金融機関：金融情報システムセンター 金融情報システム白書
書店：全国出版協会 出版指標年報



社会の変化とともに生じる様々な不便を 解消するインフラやサービスを拡充

お買物のご不便を感じるお客様のために、当社グループでは、オムニチャネルをはじめ、管理栄養士が監修した食事をお届けするサービス「セブンミール」や、ご注文いただいた商品をご自宅までお届けする「セブンらくらくお届け便」も実施しています。また、全国約20,900店もの店舗ネットワーク自体が、各種公共料金の支払い窓口やATMを備えた生活インフラとして機能しています。



「セブンらくらくお届け便」

店舗でご購入いただいた商品や、事前にお電話などご注文いただいた商品を環境にやさしい超小型電気自動車「コムス」などを使ってお客様のご自宅などにお届けするサービスです。



「セブン銀行ATM」

原則24時間365日いつでも、どこでも、だれでも、安心してATMをご利用いただけるとともに、590社以上の提携金融機関などのカードを使って入出金やお振込みを行うことができます。

地域の社会課題解決の一助となるため、 行政との連携を促進

当社グループでは、地域の活性化に向け、各自治体と「包括連携協定」の締結を推進しています。連携する分野は、地産地消、高齢者支援、健康増進、環境保全など、多岐にわたります。

また、「見守り協定」の締結も推進。通常の店舗営業時やお届けサービスの中で、高齢者などの異変を察知した際に市町村と連携して対応を図るとともに、高齢者雇用の促進、認知症サポーターの育成にも取り組んでいます。

さらに、セブン-イレブン店内のマルチコピー機から住民票の写しなどの各種証明書が取得できるサービスも提供しています。



各社別自治体との包括連携協定数(2017年2月末現在)

セブン-イレブン・ジャパン	76
イトーヨーカ堂	27
そごう・西武	8
ヨークベニマル	7



詳しくは ▶ セブン&アイ・ホールディングスの重点課題 1



Priority theme 2

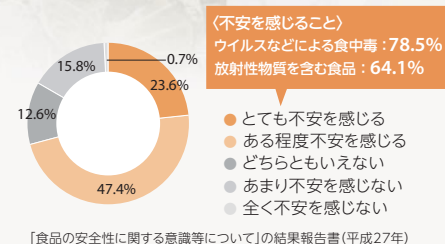
商品や店舗を通じた 安全・安心の提供

セブン&アイグループでは、グループ店舗で約300万アイテムの商品を取り扱う一方で、プライベートブランド「セブンプレミアム」をはじめとする商品の開発も行い、高い品質を確保しています。また、社会インフラとしての役割が重要視されているため、災害時には生活必需品・サービスの提供を行うとともに、早期の営業再開と事業継続に努めるなど、安全・安心な地域の拠点としてライフラインを守ることを使命としています。

いつでも、安全で安心な食と生活をお届けするために

食生活の多様化や、食のグローバル化、健康意識の高まりなどを背景に、食の安全性に対する関心が高まっています。内閣府による調査では、約7割の人が食品安全について不安を感じると回答しており、食品の安全性確保のためには、企業の品質管理体制のさらなる強化が重要となります。

食品安全に対する不安の程度



より安全・安心な食をお届けするための取り組み

セブン-イレブンでは2001年9月より、コンビニエンスストア・チェーンでは初めてお弁当、おにぎり、サンドイッチのオリジナル商品で「保存料・合成着色料」を使用しない商品の販売を開始しました。

また、2006年からは健康への影響が心配されているトランス脂肪酸の低減にも取り組んでいます。原材料メーカーとともに継続的な活動を行い、揚げ油など、トランス脂肪酸を抑えた専用の原材料に切り替えを進めています。定番商品の「メロンパン」をはじめ、オリジナルパンで着実に実績を上げているほか、店内の揚げ物調理で使う揚げ油は、高オレイン酸のひまわり油を加えたコレステロールゼロの油を使用しています。

オリジナルパンのトランス脂肪酸低減の取り組み(代表例)(※計算値)

メロンパン
100g 当たりの含有量



2008年	2017年
0.18g	0.14g

コロッケパン
100g 当たりの含有量



2007年	2017年
0.25g	0.16g



詳しくは ▶ セブン&アイ・ホールディングスの重点課題 2



Priority theme³

商品、原材料、エネルギーのムダのない利用

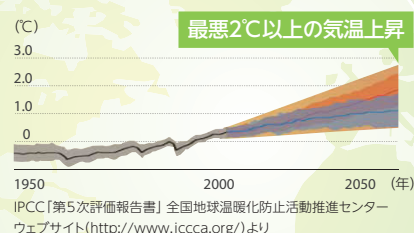
小売業を中心に、国内で約20,900店舗を運営するセブン&アイグループ。地球環境と調和した持続可能な事業活動を行うためには、消費するエネルギーや廃棄物の削減が不可欠です。お客様やお取引先、地域社会も含めたバリューチェーン全体でエネルギー・資源をムダなく活用することで、環境負荷のみならずコスト削減にもつながり、グループにとって社会にとっても大きな価値を生み出します。

日々の暮らしに大きな影響を及ぼす地球環境問題

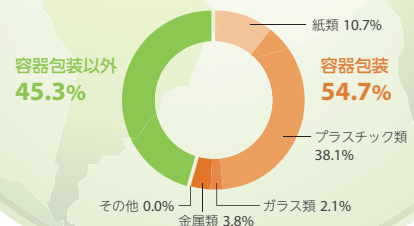
気候変動問題は、主に人為的なCO₂の排出によるものとされ、海面上昇や異常気象の増加などの重大な脅威を世界中に、将来にわたって引き起こします。

生活に身近なところに目を転じると、家庭から捨てられる一般廃棄物の排出量が大きな課題となっています。日本では、家庭ごみに含まれる容器包装廃棄物は、容積比で54.7%と大きな割合を占めており、排出削減が求められています。

世界の気温上昇予測



ごみ全体に占める容器包装廃棄物の素材別比率



環境省 容器包装廃棄物の使用・排出実態調査（平成28年度調査）

容器包装を素材から見直し、省資源化を実現

セブン&アイグループのプライベートブランド「セブンプレミアム」では、省資源化の取り組みを積極的に進めています。

「セブンカフェ」では、カップや蓋、ストロー、マドラーなどの容器や包材、消耗品における資源の使用量削減を追求。カップに間伐材・リサイクルPETを配合した素材を使用するほか、包材の薄肉化・軽量化に取り組んでいます。また、「セブンカフェ」販売時に発生するコーヒーかすを使用した消臭除菌剤を開発し、店舗の清掃用に導入しています。

「セブンプレミアム」の紙パック酒類では、従来のアルミパック素材からノンアルミパック素材への変更を実施しました。詰め替え用ボディソープなどの生活家庭用品の容器には、グループ各店舗で回収したペットボトルをリサイクルした素材を使用しています。

1. リサイクルPETの活用



2. 環境対応ラベル



3. 間伐材の活用



4. ノンアルミパックへ変更



新規検討素材

1. 森林認証紙
2. リサイクルPETラベル
3. ボタニカルフィルム
4. エコAPET容器 など

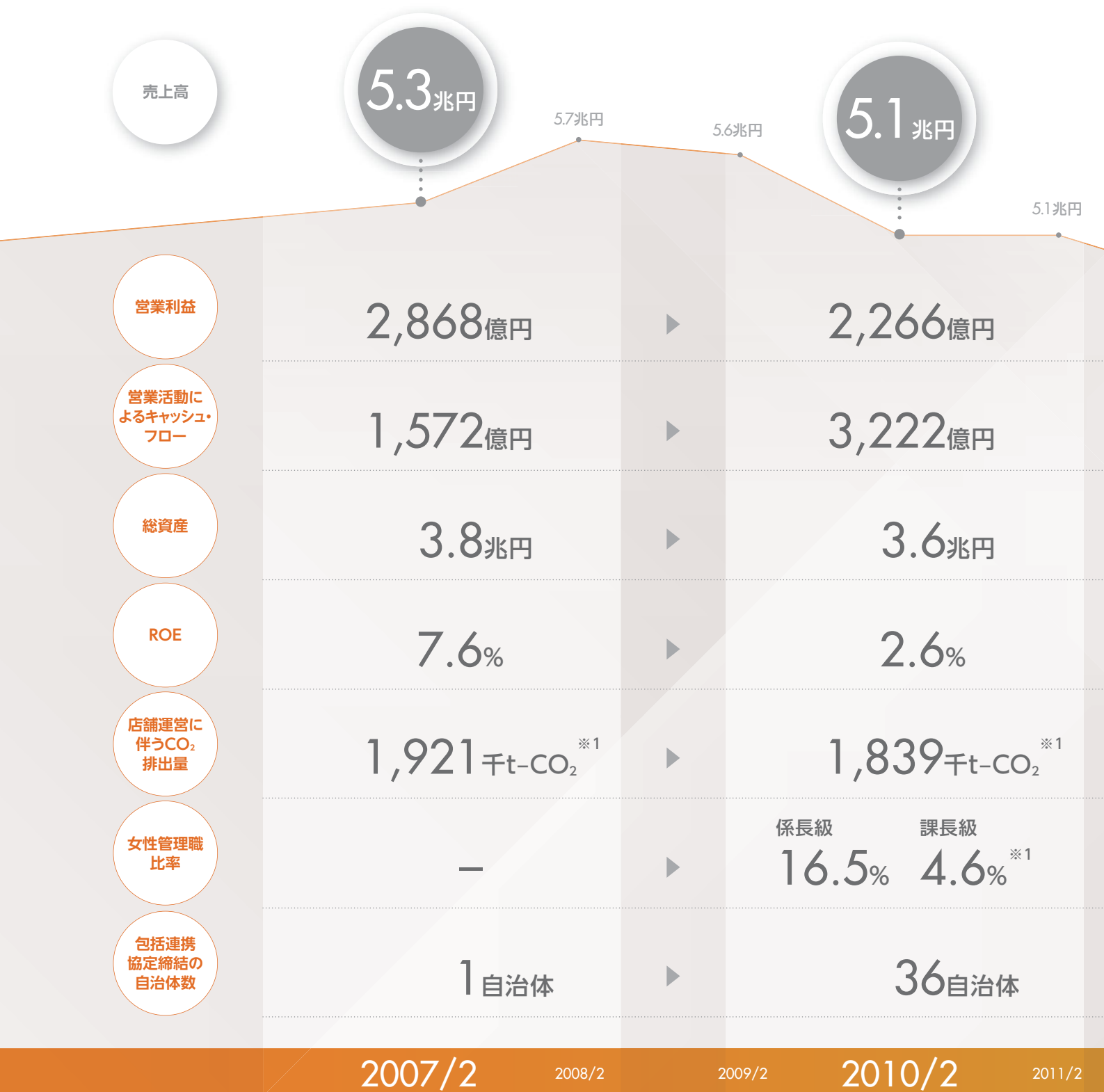
既存120アイテム（構成比3.3%）
今期740アイテム（構成比19.5%）

▶ **2020年2月期末には
全商品が環境配慮対応に**
（植物性インキ使用で実現）



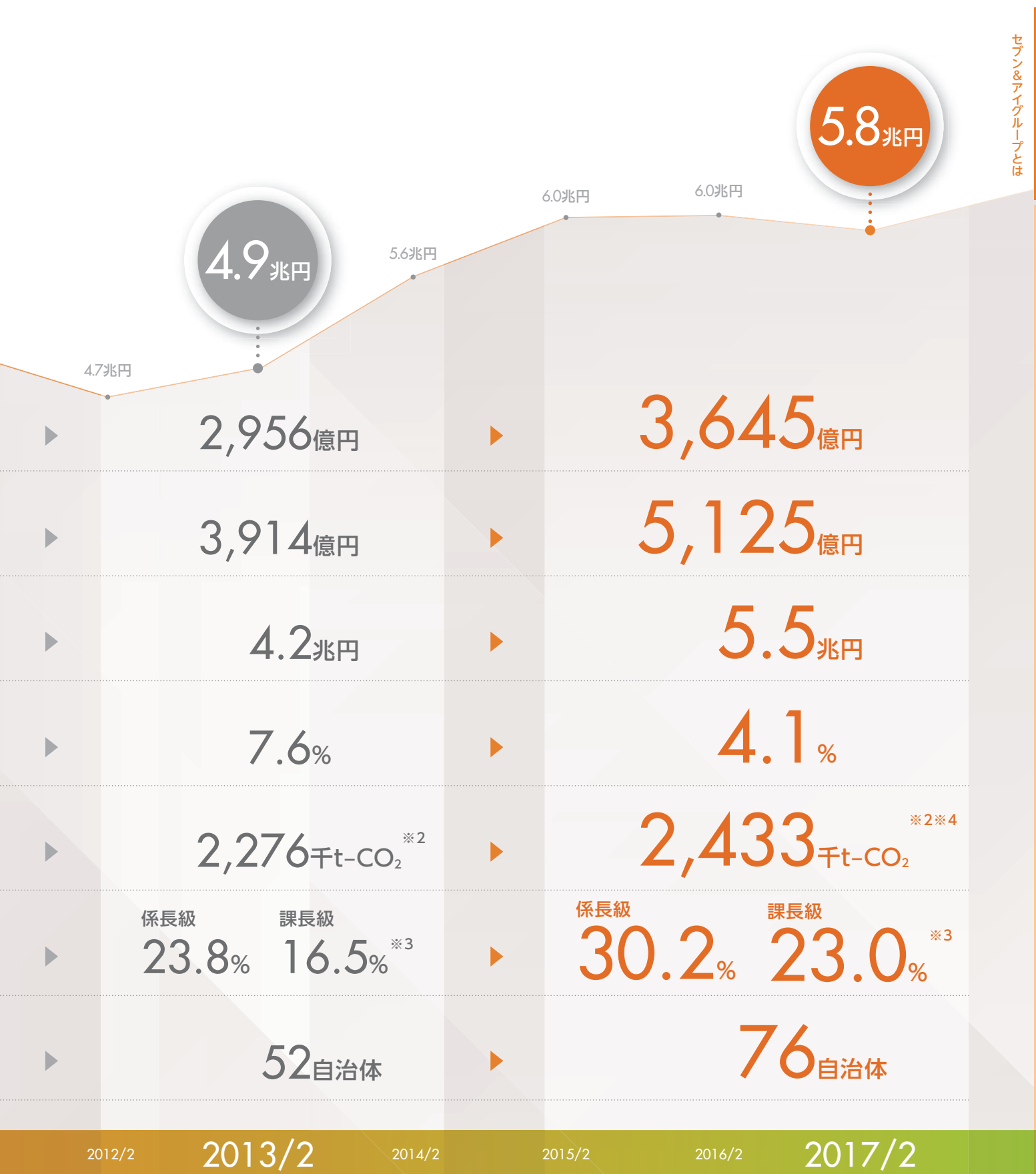
詳しくは ▶ セブン&アイ・ホールディングスの重点課題 3

パフォーマンスハイライト



※1 セブン・イレブン・ジャパン、イトーヨーカ堂、そごう・西武、ヨークベニマル、セブン&アイ・フードシステムズの5社合計

※2 セブン・イレブン・ジャパン、イトーヨーカ堂、そごう・西武、ヨークベニマル、セブン&アイ・フードシステムズ、ヨークマート、ロフト、赤ちゃん本舗、シェルガーデンの9社合計



※3 セブン&アイ・ホールディングス、セブン・イレブン・ジャパン、イトーヨーカ堂、そごう・西武、ヨークベニマル、セブン&アイ・フードシステムズ、赤ちゃん本舗、セブン銀行の8社
 ※4 2017年7月末現在速報値

中期経営計画

2016年10月発表

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

セブン&アイ グループ 経営方針

信頼と誠実、変化への対応と基本の徹底

目指すこと

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

地域になくてはならない親しみのあるグループ

すべきこと

お取引先様・世の中の技術革新など、あらゆるリソースを活用

商品・サービスの絶対的価値、顧客満足度最大化の追求

中期経営計画 の概要

2020年2月期営業利益4,500億円・ROE10%

(開始年度:2016年)

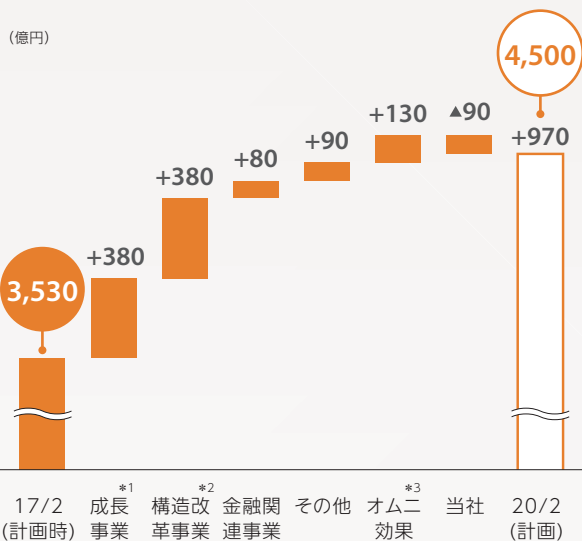
I	日米CVS事業を成長の柱とし、 経営資源を集中させる 詳しくは特集1
II	エリアと業態の「選択と集中」を進める ①エイチ・ツー・オー リテイリング株式会社との資本業務提携の基本合意書の締結、そごう・西武関西店舗承継、首都圏基幹店への資産集中 ②イトーヨーカ堂・首都圏、食品事業への重点化の検討開始 詳しくは特集2
III	GMS・百貨店再生に、不動産再開発の視点を取り入れる 詳しくは特集2
IV	オムニチャネル戦略の見直し 顧客戦略の観点で、顧客生涯価値に重点化
V	来春を目処にマネジメントアプローチの観点でセグメントを見直す 実施済

2020年2月期 数値目標 :



中期数値目標

営業利益 (2017年2月期対比)



*1: セブン-イレブン・ジャパン、7-Eleven, Inc.
 *2: イトヨーカ堂、そごう・西武、ニッセングループ
 *3: オムニ効果はセブン-イレブン・ジャパンなどへの寄与を含む

財務戦略

設備投資

事業毎目標とするROAを達成すべく、規律ある投資を実行

- ・ポートフォリオコミティで投資効率を精査
- ・成長事業へ傾斜配分
(北米CVS事業はM&Aも検討)
- ・構造改革事業は既存店活性化へ

資金調達

AA格の格付維持を前提としつつ

- ・成長戦略による資金調達が必要な場合は有利子負債を調達
- ・金融の成長も見込むため、D/Eレシオ0.5倍程度は許容

株主還元

「利益向上に見合う株主還元」を基本方針とし、連結配当性向は40%を維持

- ・成長事業投資とのバランスを勘案しつつ柔軟な資本政策とする

営業利益 4,500億円 ROE 10%



代表取締役社長

井阪 隆一

1980年に(株)セブン・イレブン・ジャパン入社。2002年に同社取締役、2006年に同社常務執行役員に就任。商品本部長兼食品部長を経て、2009年に同社代表取締役社長に就任。2016年5月より、(株)セブン&アイ・ホールディングス代表取締役社長。

グループが一体となって変化にいち早く対応し、
お客様ニーズに応える新しい価値を常に提案し続けられる
流通サービスグループを目指します。

2017年2月期業績総括と 2018年2月期の見通し

2017年2月期の営業収益は、前期差2,100億円(3.5%)減の5兆8,356億円、営業利益は前期差122億円(3.5%)増の3,645億円となりました。減収の主な要因は海外コンビニエンスストア事業におけるガソリン単価下落によるものですが、国内の消費環境は決して楽観視できる状況ではございません。

営業利益は、国内・外コンビニエンスストア事業や金融関連事業の成長に加え、スーパーストア事業(イトーヨーカ堂)のコスト削減などによる効果が牽引いたしました。親会社株主に帰属する当期純利益は、構造改革に伴う費用中心に1,512億円(前期差987億円増)の特別損失を計上したことなどより前期差641億円(39.9%)減の967億円となりました。2018年2月期の業績は、引き続き国内の消費環境を厳しく見込みますが、営業収益が2,643億円(4.5%)増、営業利益が219億円(6.0%)増、親会社に帰属する当期純利益が802億円増加させる計画です。

国内・外のコンビニエンスストア事業における圧倒的な地位の確立に向けたスタートであり、同時に構造改革を推進し収益性の改善を目指してまいります。

コンビニエンスストア事業における圧倒的な地位の確立に向け、
構造改革を推進し、収益性の改善を図ります。

経営にあたって 大切にしていること

私がセブン&アイ・ホールディングス代表取締役社長の任を引き継ぎ、1年あまりが経過いたしました。

この間、変化に対して「PDCAサイクル」を回し続けることの重要性を、社内外問わず言い続けております。流通業では商品や売場を変えるなどアクションを起こせば、必ずお客様からの反響が得られます。自分が仮説を立てて実行したことに対するお客様の反応を見ながら、成果が出るまで知恵を絞り挑戦し続ける。ここに仕事の達成感があり、社員のみならず、パートさんアルバイトさんの成長にもつながります。

私は、この一連の行為をグループ全体の現場から経営層に至るまで機能させることが、当社グループの中長期の成長、企業価値の向上につながると確信し、ガバナンス体制をはじめとした改革に着手いたしました。

持株会社の役割と 機能の明確化

ガバナンス体制の整備にあたり、まずは、事業会社に対する持株会社の役割、一事業会社の経営執行のサポート・モニタリング、そして最適資源配分を明確にしました。

経営執行をサポートするには、各社の経営課題の洗い出しが不可欠です。公正で透明性の高い意思決定のためにも、主要6会社*のトップと個別ミーティング(one-on-oneミーティング)を繰り返し行い、財務数値、現場、従業員、商品、施設、設備などあらゆる角度から経営課題を洗い出し、それぞれ解決策についても議論を重ねながら共有を図りました。

その結果を中期経営計画としてとりまとめ、2017年度(2018年2月期)を開始年度とし、成長事業領域のさらなる強化と構造改革事業領域の業績回復に向けた戦略を主軸として、計画最終年度2019年度(2020年2月期)において連結営業利益4,500億円、ROE10%の達成を目標としています。

*セブン-イレブン・ジャパン、7-Eleven, Inc.、イトーヨーカ堂、そごう・西武、ヨークベニマル、セブン&アイ・フードシステムズ
(one-on-oneミーティング、中期経営計画=P28参照)

環境変化にすばやく対応し、 持続的な成長を目指します

変化に対応するという事例をご紹介します。市場環境、社会構造の変化を細かく確認してみると、2010年以降人口が減少しておりますが、その中でも流通業にとって大きなチャンスがございます。例えば、全世帯に占める単身世帯数割合は1995年の25.6%から2015年では34.5%に、同じく2人世帯数割合も22.9%から27.9%となり、世帯数は今後も増加が見込まれます。また20歳から64歳の女性の就業率は、1995年の60.9%から2016年では70.2%に高まっております。世帯当たりの人数の減少、女性の社会進出ともに、買物や家事にかけられる時間が減少していることを意味しており、「食の外部化」や「中食ニーズ」といった新たな成長マーケットが出現しております。一方顕在化するリスクについても認識が必要です。現在、労働生産人口の減少による働き手不足や、最低時給の上昇、社会保険の適用拡大によるコスト増加が鮮明となってきております。セブン-イレブン・ジャパン(SEJ)ともこの環境下でさらなる成長を目指して、個別ミーティングにて繰り返し議論を重ねました。

まずは最大のパートナーである加盟店オーナー様の先行き不安を軽減させるべく、セブン-イレブン・チャージ1%減額を決定、同時に「中食ニーズ」のシェア拡大のため、チルドケース、冷凍リーチインの増設、セールスカウンターの拡大を中心とした大幅なレイアウト変更にチャレンジすることを決定し、加盟店オーナー様のモチベーションを維持しながら、拡大均衡へ導き、CVS市場シェア50%の早期獲得に邁進いたします。

これらの経営判断は、環境変化をチャンスと変えるべく、加盟店、取引先、従業員、株主の皆様にとしっかりと報いるための施策であり、今のガバナンス体制だからこそ実現できたと考えております。

成長事業領域をさらに強化し、
連結営業利益4,500億円、
ROE10%の達成を目指します。



セブン-イレブンブランドの 向上に向けて

セブン-イレブンは17の国と地域に約63,000店を展開していますが、まだまだ大きな成長余地があります。既存ライセンシーへのサポートに関しては、SEJと7-Eleven, Inc. (SEI) が緊密に連携して、商品、オペレーションなど様々な面でサポートプログラムを設け、各ライセンシーのニーズにお応えする体制を整えています。既に、シンガポールなどではこのサポートプログラムを活用した取り組みが進んでいます。

また、2017年6月にはベトナムへの出店を開始いたしました。SEJとSEIを含めた業務支援契約に基づき、強固なサプライチェーンを構築するサポートを行い、質を伴った事業拡大につなげてまいります。このようなグローバルな取り組みをさらに積極的に進めることで、「セブン-イレブン」のブランド価値をより一層高めてまいりますと考えています。

経営課題

営業利益率

	2017年 2月期実績	2020年 2月期目標
イトーヨーカ堂	0.0%	1.3%
そごう・西武	0.6%	1.8%

(※P28 特集2参照)

利益創出の比重が国内・外コンビニエンスストア事業に偏っており、特にスーパーストア事業(イトーヨーカ堂)および百貨店事業の業績低迷は、ステークホルダーの皆様にご心配をお掛けしております。中期経営計画の策定にあたり、イトーヨーカ堂の持つ食品の販売力はグループの「セブンプレミアム」の開発に必要不可欠であること、そごう・西武の持つラグジュアリーブランドのMD力、カード顧客分析力はグループの成長に必要な不可欠と判断したうえで、個別ミーティングを繰り返しながら課題を整理し、具体的な打ち手を定めました。

改革を先送りにさせないためにも、中期経営計画最終年度の営業利益率を明示し、それぞれの構造改革に着手いたしました。

今後の成長に向けて

ーオムニチャネル戦略の再定義ー

これからの時代は、情報を制するものが競争を制すると考えます。当社グループに日々ご来店いただいている約2,200万人の来店客数は国内では圧倒的No.1ですが、現状はお客様ごとの購買状況の把握が適切にできていない状況です。一方、グループを横断した店舗間で、購買履歴とお客様情報が蓄積できれば、一人ひとりに焦点を当てたお勧めや、事業会社の垣根を超えたインセンティブの付与など、販促の効率化と集客力の拡大が見込めると考えます。この考えに基づき、オムニチャネル戦略を従来の不特定多数を対象としたeコマースビジネスではなく、CRM*戦略として再定義し、取り組みを進めております。2018年2月期中には新しいサービスを開始し、その後金融事業セグメントにおいて、便利な決済サービスも開発し、金融サービスも含めた提供を検討しております。

グループの総力を挙げて、お客様との距離を縮め、お客様にとって無二の存在になれるよう注力してまいります。

*Customer Relationship Management: 顧客の購買履歴などの情報蓄積をパーソナル販促などに活用し、顧客との継続的な結びつきを高めるマネジメント手法

グループの総力を挙げて、お客様との距離を縮め、
お客様にとって無二の存在になれるよう注力してまいります。



財務の健全性確保

私たちは健全な財務体質を維持しながら、グループシナジーの拡大と資本効率の向上を図ってまいります。このため、事業会社のサポートとモニタリングを行うとともに、事業戦略の進捗管理や自己資本比率、有利子負債比率などの管理を徹底しております。同時に、中期経営計画においても表明している通り、成長事業領域への積極的な投資を進めることで、グループの成長力の確保とともに財務の健全性維持を図ってまいります。

2018年2月期におきましては、成長事業領域（P22 特集1参照）の出店などの強化によって成長性を一層高めるとともに、構造改革事業領域（P28 特集2参照）の既存店の活性化を中心に連結設備投資を計画しています（主要会社の当期の連結設備投資計画は、下表に掲げております）。

また、株主の皆様への利益還元につきましては、「利益向上に見合う株主還元を行うこと」を基本方針として、1株当たり配当金につきましては目標連結配当性向40%を維持しつつ、さらなる向上を目指してまいります。

なお、当期の1株当たり通期配当は、前年同期と同額の90円を予定しており、配当性向は45%を見込んでおります。

主要事業会社の2018年2月期設備投資計画 — 成長事業での出店拡大と、既存店の活性化 —

	金額	前期比	前期増減
連結設備投資	8,070億円	210.1%	+4,228億円
セブン-イレブン・ジャパン	1,800億円	143.9%	+549億円
7-Eleven, Inc. (ドルベース)	5,100億円 (463,636万ドル)	235.3% (232.7%)	+2,932億円 (+264,357万ドル)
イトーヨーカ堂	193億円	63.0%	▲113億円
ヨークベニマル	150億円	121.7%	+26億円
そごう・西武	130億円	110.4%	+12億円

CSV*経営の推進

グループの事業領域の拡大や関係する社会課題が深刻化する中、社会の企業への期待と要請はますます高まっています。本業における誠実な対応はもとより、企業は社会との様々な接点の中で、社会課題の解決に貢献することが求められています。とりわけ、当社グループは、お客様の日常生活に密着した商品・サービスの提供に取り組んでおり、その社会的な責務は極めて大きいものがあります。既に、国内に約20,900店を擁する当社グループの店舗網や物流体制は、地域生活を支える社会インフラとなっています。これらの点にかんがみ、当社グループでは、お客様をはじめ社会の皆様と価値観を共有しながら、本業を通じて社会が求める価値を創出し続けることに力を注いできました。そして、国内で1日約2,200万人のお客様をお迎えし、お客様のライフステージを幅広くカバーする業容を活かすことで、少子高齢化をはじめとした社会課題や地球規模で環境問題への対応、さらに安全・安心な生活環境づくりへの貢献に力を注いでいます。

*Creating Shared Value (CSV): 共通価値の創造

社会と企業双方に価値を生み出す
新たなビジネスモデルを創造してまいります。

そして、グループのCSRの方向性を明確にするとともに、グループシナジーの最大化を図るため、様々なステークホルダーの皆様との対話を重ね、当社が取り組むべき「5つの重要課題(マテリアリティ)」を特定しました。

5つの重点課題(マテリアリティ)

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

また2016年6月には、「社会価値創造部会」を設置し、社会と企業双方に価値を生み出す新たなビジネスモデルの創造に向けて、体制の整備、強化を行いました。グループ各事業会社が、それぞれの業態を活かした取り組みを進めるとともに、グループ内外の多様な企業や人とも連携を深めながら、セブン&アイグループならではの価値の創造を通じて持続可能な社会の実現に貢献してまいります。

コーポレート・ガバナンスの強化 による財務・非財務(ESG) 両面での中長期的な グループ企業価値の向上

コーポレート・ガバナンスの根幹は「すべてのステークホルダーの皆様から信頼される誠実な企業であるための仕組み」という点で「社是」と相通じるものがあると考えており、創業の理念に基づく「コーポレート・ガバナンス」の改善・拡充に努めております。

そして、法律や財務会計などの専門知識をお持ちの3名の独立社外監査役を含む監査役会の「監査」と、高度な経営に関する経験・見識などをお持ちの4名の独立社外取締役を含む取締役会による「経営戦略の立案」「業務執行の監督」と協働し、コーポレート・ガバナンスの有効性を確保しています。

また、独立社外取締役を委員長とする、取締役会の諮問機関として「指名・報酬委員会」を設置し、同委員会において、役員などの指名および報酬などについて審議することにより、社外役員の知見および助言を活かしております。これにより、役員などの指名および報酬などの決定に関する手続の客観性・透明性を確保することで、取締役会の監督機能を向上させ、コーポレート・ガバナンス機能のさらなる充実を図っています。

昨今では、環境(Environment)、社会(Social)、企業統治(Governance)の3つの要素に着目し、企業の長期的、持続的な成長性を重視するESGに対する価値概念が高まっています。上記に加え環境問題への対応、女性をはじめ多様な人材の能力を価値創造へつなげるためのダイバーシティ経営などについても力を注いでまいりました。今後もステークホルダーの皆様との対話を深め、企業の責任を果たすとともに、信頼される誠実な企業であり続けるために、透明性の高い意思決定プロセスの確保とコーポレート・ガバナンスの強化に積極的に取り組んでまいります。

最後に

この1年、社内外のステークホルダーの多くの皆様との対話を通じて、グループの目指す姿を繰り返し共有してきましたが、「チームセブン&アイ」として方向性をお示しすることができたと思います。今年度から中期経営計画の実行年度となります。

より力強いグループとなるよう、決意をもって様々な課題に真摯に向き合い、取り組んでまいりますので、皆様には引き続きご理解、ご支援のほどよろしくお願い申し上げます。

2017年8月

代表取締役社長

井口 隆一



特集 1

国内・海外CVS事業における 圧倒的な地位の確立に向けた スタートの年

お客様ニーズにお応えする「近くて便利」のさらなる追求に向けて

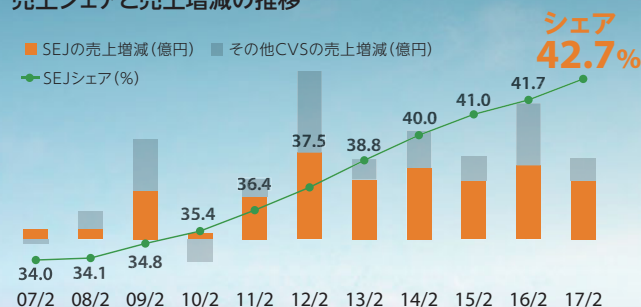
国内では、女性の社会進出、高齢化、世帯人数の減少などの影響により生活スタイルが多様化し、家庭での調理時間の減少などを背景に食の外部化が次第に進行しています。特に、惣菜や弁当などの「中食」は利便性や経済合理性の面から成長が著しく、市場規模は今後も拡大すると見込まれます。このような状況下で、ドラッグストアが食品事業を展開し、食品スーパーが中食マーケットの充実化を図るなど、業態を超えた競争が始まっています。

こうした動きにセブン-イレブン・ジャパン(SEJ)は柔軟かつ積極的に対応し、「近くて便利」の価値を追求し続けてきました。SEJの強みである、店舗の「立地」、品質と価格を徹底的に追求

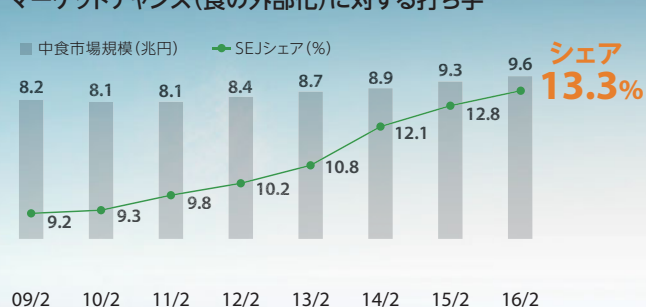
した「商品」、品揃えや接客、今や生活に欠かせないATMなどの「サービス」と、お客様ニーズの変化に丁寧に対応してきた結果、セブン-イレブンの客層はここ数年で女性やご年配の方が顕著に拡大するとともに、2017年2月期はコンビニエンスストア業界の売上シェア42.7%を占めるまでに成長しました。

また、近年国内のコンビニエンスストア業界では再編が加速しています。競争が激化する環境下において、今後も積極的に外部環境の変化に対応し続けることでSEJのシェア50%の目標達成が見えてきます。引き続きお客様ニーズの変化を捉えた店舗づくりや店舗経営の支援、生産性の向上などの新しいチャレンジを継続し、さらなる成長を確固たるものにしていきます。

売上シェアと売上増減の推移



マーケットチャンス(食の外部化)に対する打ち手



新しいお客様ニーズに
合わせた

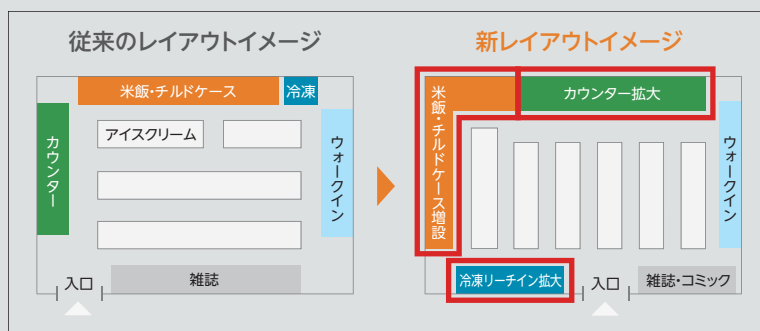
店舗づくり



女性やご年配のお客様が増加することで、コンビニエンスストアの使われ方も変化しています。この10年で冷凍食品の売上は4.7倍、カウンター商品は2.6倍に日販が大幅に伸びた一方で、酒類や雑貨、雑誌は売上が減少しています。過去の成功にとらわれずにお客様ニーズに対応すべく、セブンイレブンはより「近くて便利」な店舗へと店内レイアウトの刷新を進めています。

例えば、家庭での調理時間縮小に伴う簡便ニーズに対応し、新たな店内レイアウトでは弁当やチルド商品を陳列する冷蔵ケースや冷凍食品ショーケースを増設。カウンターを従来よりも延長することで、今後も生活スタイルの変化に伴い新たに生まれてくるお客様ニーズへの対応が可能となります。

このように、現在のみならず将来まで見据え、お客様ニーズに寄り添った店舗づくりを進めることで来店頻度を高め、1日5%前後(3~4万円)の日販の増加が期待できると考えています。なお、新しい店内レイアウトの導入は、2018年2月期に既存店800店、新店1,100店に拡大し、来期以降も順次拡大を図っていきます。



また、商品力の強化による収益力の向上にも注力しています。2013年の発売以来累計で約24億杯を販売しているセブンカフェでは、カフェラテも提供できるコーヒーマシンの新規導入を図ります。

従来のカフェラテは、ミルクを瞬間冷凍したアイスミルクベーズを使用していましたが、ミルク本来の風味と味わいを実感していただけるよう、カフェラテ専用ミルクを開発しました。併せて新型のマシンを開発し、加温・スチームの機能を搭載することで本格的なホットカフェラテも提供できるようになりました。

2016年2月より北海道でこのカフェラテマシンによる販売を行ったところ、先行販売前と比較して売上が2桁増と大きく伸長しました。その結果を受けて、現在全国で導入を進めており、2018年2月期中に全店で新型マシンへの置き換えを完了する予定です。2018年2月期は全国でカフェラテの売上増が期待でき、初となる年間10億杯の達成を見込んでいます。



特集

日本国内では、労働人口の減少による労働力不足や最低賃金の上昇などによる人件費の増加が顕著になっています。こうした状況下で、フランチャイズビジネスにおける最大のパートナーである加盟店オーナーに常に前向きな経営をしていただくために、2017年9月よりセブン-イレブン・チャージの1%特別減額を実施します。

この施策は、労働環境の厳しさを見越してかねてより議論を重ね、レイアウト変更など他の施策との相乗効果が発揮される最適な導入タイミングを検討してきました。これにより、SEJの単体業績は12ヶ月で約160億円の減益となりますが、1店舗当たり年間約80万円の増収を見込んでいます。加盟店オーナーにとっては、チャージの負担軽減分を販売機会ロス削減のため積極的な商品発注や高騰する人件費などに充てられ、より戦略的な店舗経営に専念できる環境整備に役立つものと考えています。既存店オーナーからは非常に前向きな反応が多数上がっており、将来不安を払拭することにより経営に対するモチベーション向上に大きな影響を与えています。また、この施策によって新規オーナーの加盟促進にもつながると捉えており、中期的なシェア向上も見込んでいます。



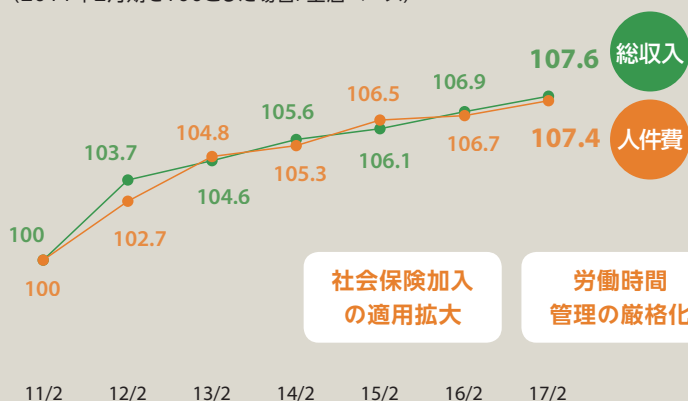
チャージ減額により、加盟店オーナーの

店舗経営を支援

1店舗当たり
年間約**80万円**
の増収見込み



加盟店の総収入と人件費推移(指数)
(2011年2月期を100とした場合/全店ベース)



人件費
5~6%
の上昇要因



加盟店の収益を向上させるため、店舗運営を省力化し、現場の生産性をアップさせるサポートも重要となります。

例えば店舗における作業効率を改善するための設備の一つとして、コンビニエンスストア業界では初めて、業務用自動食洗機の導入を進めています。おでんやフライヤーなどの什器の洗浄に食洗機を用いることで、手洗いに比べて作業時間は1日当たり約1時間削減でき、効率化が見込めます。また環境貢献の面では、水使用量を1店舗当たり約20%削減できるという実証結果が出ていることに加え、高い殺菌効果により衛生面でもお客様の関心が高い安全・安心の提供につながります。食洗機は順次導入を進め、2018年2月期中に全店への展開を計画しています。

作業時間	手洗い→食洗機	約 -1時間
人件費	1日1時間削減	約 -30万円/年間
水使用量 (1店舗当たり)	削減効果	約 -20% (店舗実証によるSEJ試算値)



作業効率の
改善を図りながら、
接客サービスの
質を高める

生産性の向上と、働き方改革の両立を目指して

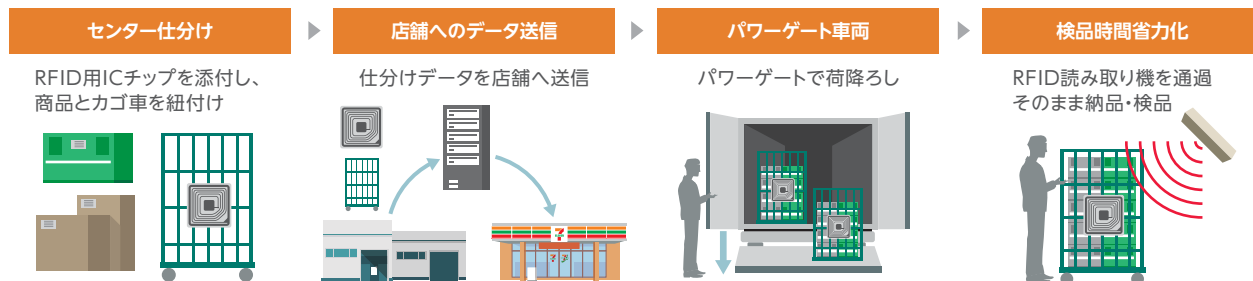


また、経済産業省が策定した「コンビニ電子タグ1000億枚宣言」に先駆けて、RFID*を活用した店舗検品省力化の実証実験を2017年8月から実施することを発表しています。

センター仕分けの際に、商品と紐付けしたカゴ車にRFID用ICチップを添付。店舗では読み取り機を通過させるだけで検品が完了します。この仕組みの導入により店舗での検品時間を大幅に削減でき、これにより検品に充てられていた時間を

接客や売場管理などに振り向けることが可能となるため、お客様サービスの向上につながります。また、トラックへの商品の積み込み・荷降ろしにカゴ車やパワーゲートを採用することにより、配送ドライバーの作業負担が削減されます。誰にでも働きやすい労働環境を積極的に創出することで、女性や高齢者をはじめとした多様な労働者が活躍できる社会の構築も、私たちの大切な役割と考えています。

RFID*を活用した店舗検品省力化実証実験を8月を目途に開始



RFID活用による効果

店舗検品省力化の効果

1日当たり検品時間 **170分 → 8分**
(年間:約80万円の人件費削減効果に相当)

配送員作業の効果

センター仕分け・積み込み、車両から台車への荷降ろし、店舗での荷降ろしの大幅な削減により
①女性ドライバーなどの雇用促進 ②ドライバーの労働条件改善

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

北米では大型M&Aを実施し、さらなる成長を見込む

北米では、ガソリンメジャーがコンビニエンスストア併設のガソリンスタンド運営からの撤退が進み、コンビニエンスストア専業チェーンによる業界再編が続いています。

こうした状況の中、北米の7-Eleven, Inc. (SEI) では、サンドイッチなどのフレッシュフードやピザなどのホットフードの販売強化、出店基準の見直し、利便性向上への貢献度が高いM&Aの実施による店舗網の拡充を推進しております。これらの施策により日販が向上し、営業利益は2003年12月期の1億3,700万ドルから2016年12月期7億400万ドルへと5倍強にまで成長しました。

SEIが注力する最大の戦略が中食の強化です。米国の一般的なコンビニエンスストアは元々、ガソリンスタンドに付随するもので、ガソリンスタンドの利用客のタバコや飲料などの需要を満たす小売店でした。そのため、日本のように「コンビニエンスストアで食事を買う」という購買行動が根付いていません。また、サンドイッチやピザなどのファストフードの品揃えや品質についても、日本のコンビニエンスストアと比較するとまだ改善の余地があり、これを大きな成長機会と捉えています。このような環境のもと、現地のお客ニーズを掘り起こし、来店客層の拡大や来店頻度の増加につなげていくには、地域特性に応じた商品開発などファストフードの品揃え拡大と品質の向上が不可欠です。そして、それを可能にするのが高密度集中出店戦略だと考えています。

出店政策としては、この高密度集中出店戦略に基づいた自社による出店をベースに、M&Aを組み合わせることにより店舗数は単一のコンビニエンスストアチェーンとしては北米で最多となる8,707店(2016年12月時点)を運営しており、2011年以降戦略的かつ積極的なM&Aを実施し収益化が拡大しています。

そのような中、2017年4月には、SEIが米国Sunoco LP社からコンビニエンスストア事業およびガソリン小売事業の一

買収店舗数

Sunoco LP社買収店舗数

SEI®既存店舗数

合計店舗数

北東部(ニューヨーク州など)

約450店 約2,960店 約3,410店

南東部(フロリダ州など)

約110店 約810店 約920店

南部(テキサス州)

約550店 約680店 約1,230店

3エリア合計

1,108店 約4,450店 約5,560店

Sunoco LP社

小売事業からの戦略的撤退と
卸売事業への集中

SEI

質の高い店舗の拡大による売上
向上と中長期的な収益性強化

※SEI店舗数:2016年12月末時点





部を取得することを決議しました(引渡は2017年後半の予定)。同社はテキサス州および東部エリアなどに多くの店舗を展開しており、現在のSEIの出店エリアと、ほぼ重なっている点は高密度集中出店戦略を推し進めるうえでは大きなメリットとなります。同社の事業の一部を取得することにより、テキサス州では既存店約680店に対して約550店を取得し約1,230店に、フロリダ州などでは既存店約810店に対して約110店を取得し約920店に、ニューヨーク州などでは既存店約2,960店に対して約450店を取得し約3,410店に店舗数が拡大するなどサプライチェーンの充実化が図れます。

さらに、北米において同社が高い競争力を誇っているガソリンブランド力を取り込むこともメリットです。Sunoco LP社小売事業の1店舗当たりのガソリン販売量は1日当たり約5,100ガロンでSEIの約1.5倍の規模を、商品売上に関して1日当たり約4,800ドルでSEIの平均日販と同等以上です。なお、取得する店舗においては、今後15年間、Sunoco LP社より競争力のあるSunocoブランドのガソリン供給を受ける契約を締結する予定です。

ここへ、SEIが注力するフレッシュフードなどの品揃え強化策を取り入れることで商品力を向上させ、売上と荒利率両方を改善していきます。また、M&Aによる店舗の取得後は、セブン-イレブンブランドへ店舗の看板替えを行うことで収益性を高め、フランチャイズ化を推進していきます。

加えて、2016年にはわらべや日洋ホールディングス(株)が、SEIへの現地商品供給会社であるテキサス州のプライム・デリ・コーポレーションに対して、19.3%の出資を実施しました。日本ではもちろんハワイのセブン-イレブン専用工場で

培った同社の優れた商品開発力を活用することで、フレッシュフードの品質を高めるとともに、商品供給をはじめとしたインフラ面の強化を実現していきます。将来、日本同様に米国各地にもセブン-イレブン専用工場が設置され、高品質な商品を安定的に供給できる体制を構築する第一歩になると考えています。

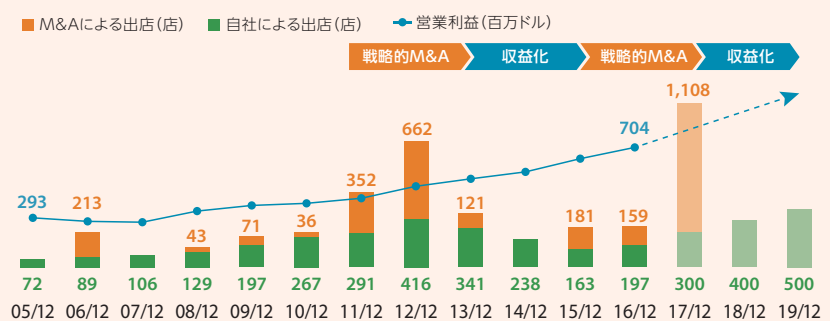
こうした取り組みにより、2019年12月期の海外コンビニエンスストア事業では、店舗数10,000店、平均日販5,000ドル、営業利益10億ドルを計画しています。なお、Sunoco LP社の買収による業績への影響としては、数年かけて収益化を図っていく予定のため、収益面の目標値にその効果を織り込んでおりません。

Sunoco LP社小売事業の概要 (2016年12月期)*

商品売上	約4,800ドル/日/店 SEIの平均日販と同等以上
ガソリン販売量	約5,100ガロン/日/店 SEIの販売量の約1.5倍

*Sunoco LP社の数値は、同社の開示資料(10-K)より抜粋または推計

出店数と営業利益の推移



戦略的M&A前後でのキャッシュ・フローおよび営業利益CAGR(年平均成長率)比較

(百万ドル)	05~10年 (年平均)	11~16年 (年平均)
設備投資	453	1,288
営業利益	320	553
減価償却費	398	506
営業キャッシュ・フロー*	590	838
フリーキャッシュ・フロー*	136	▲449
営業利益CAGR	5.3%	11.4%

優良案件のM&A遂行
サプライチェーン構築

2019年12月期目標

店舗数 : 10,000店
平均日販 : 5,000ドル
営業利益 : 10億ドルの達成

*営業キャッシュ・フロー=(営業利益×60%)+減価償却費、フリーキャッシュ・フロー=営業キャッシュ・フロー-設備投資にて簡易に算出



特集 2

課題を明確にして構造改革に着手

セブン&アイグループのスーパーストア事業、百貨店事業は、2015年に打ち出した持続的な成長に向けた事業構造改革および2016年に発表した中期経営計画をもとに店舗の「選択と集中」や売場構成の大幅な見直しを含めた大規模な改革を進めております。2017年2月期は新たな経営体制のもとでより具体的な道筋を描き、事業の再構築と強固な収益基盤の確立に向けて取り組みました。2018年2月期は中期経営計画の初年度でもあり、構造改革を加速させていきます。

経営トップ同士のone-on-oneミーティングによる課題抽出

新体制では、経営を行う際にPDCAサイクルに基づくことを重視しており、最初の「P」として計画を策定する際にはまず現状の分析が不可欠です。そこで、正しく分析を行うために取り入れた手法が、セブン&アイ・ホールディングスと事業会社のトップ同士が繰り返し行うone-on-oneミーティングです。

これまでは持株会社であるセブン&アイ・ホールディングスとグループ事業会社との間で、課題を解決する方法の共有が十分に行われていませんでした。新体制発足後はこのことを課題として認識し、私たちグループを取り巻くマクロ環境や消費環境が売上にどう影響しているのかの分析をはじめ、今までの投資の回収状況がどうだったのか、現状の商品構成や営業状況がどうなのかなどをありのままに直視する必要がありました。このone-on-oneミーティングには、事業会社からは

トップ以外にも、必要に応じて商品部や企画部門の責任者が参加して意見を聞いたり問題点を発言してもらうなど、あらゆる角度から課題を抽出・共有し、各社が生き残りをかけて徹底的に議論を交わしました。

このone-on-oneミーティングを重ねた結果、厳しい経営状態の続くイトーヨーカ堂とそごう・西武においては、店舗運営だけでは資本コストを上回る収益を上げることが困難な環境が続いているとの認識に加え、店舗の老朽化が収益の悪化に拍車を掛けている状況に陥っているという現実を共有しました。

一方、セブン&アイ・ホールディングスにおいても、中長期的な企業価値向上に向けて、持株会社の役割・機能としての事業会社へのサポートとモニタリング、最適な資源配分が十分ではないことを受け止め、今後のガバナンス体制を強化するきっかけとなりました。

構造改革のポイント

スーパーストア事業（イトーヨーカ堂）

1. 中期経営計画に基づいた不採算店40店の着実な閉店
2. GMSから、収益性の高いショッピングセンター「アリオ」への店舗フォーマットの転換
3. お客様ニーズに即し、自営衣料・住居部門の売場面積・品揃えを見直し、テナントと連携した魅力ある売場を構築
4. 駅前店舗の立地優位性を活かした不動産再開発などによる店舗再生および食品の強化

百貨店事業（そごう・西武）

1. 売上が減少し続ける衣料品売場を縮小する一方、食品を拡大するなど、地域のお客様ニーズに合わせた店づくりの推進
2. エイチ・ツー・オー リテイリング（株）への一部店舗事業譲渡をはじめとした経営資源の基幹店への集中



スーパーストア事業 (イトーヨーカ堂)の再生

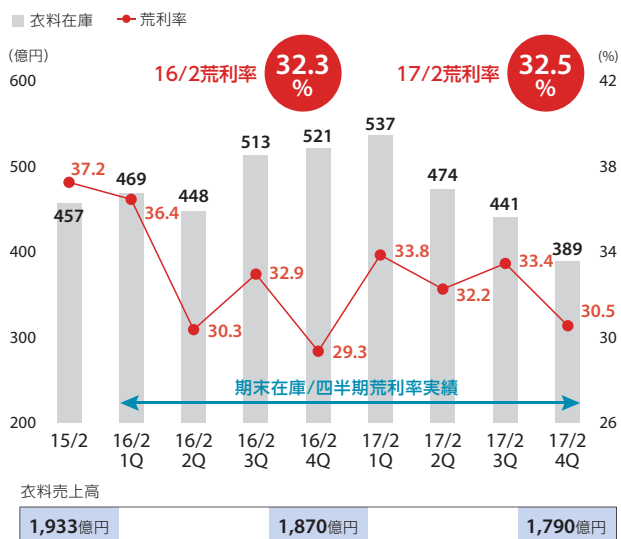
事業会社との課題の共有

2016年2月期、イトーヨーカ堂は創業以来の赤字(2016年2月期営業利益▲139億円)に直面し、課題を次のように整理・認識しました。一つ目には、経営を行う際のKPIへの意識の弱さ、膨れ上がった宣伝装飾費(2016年2月期売上比で2.6%)および衣料在庫(2016年2月期末時点在庫日数93日)の適正化。二つ目には、営業キャッシュ・フロー段階で赤字を抱えながらも運営を続ける店舗の存在。三つ目には、事業部別に収益を分析した際、衣料部門と住居部門の長年にわたって常態化している赤字体質。そして四つ目には、店舗フォーマット別に売上を見た際、総合スーパーとしてのGMSタイプの店舗については収益性が低いということです。

同時に、イトーヨーカ堂においては、収益性の高いショッピングセンタータイプの「アリオ」や首都圏の鉄道駅から至近距離に店舗を多く構える立地優位性、収益の基盤となっている強みである食品の営業力などプラスの面についても認識しました。

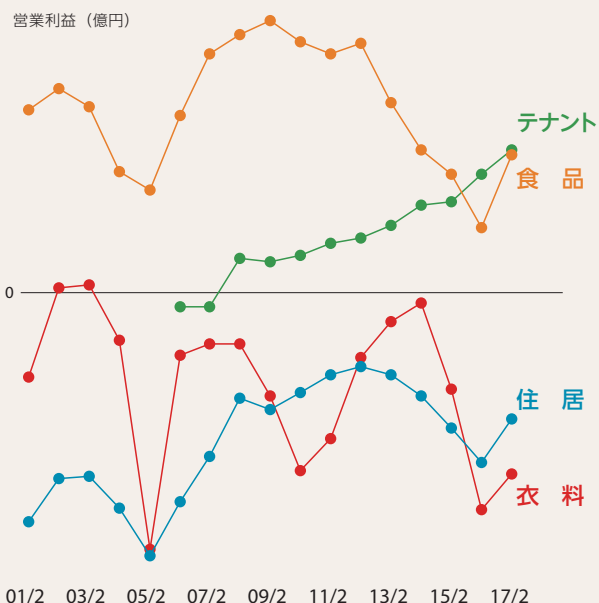
衣料の在庫水準適正化の推進

衣料在庫と荒利率の推移



部門別営業利益の推移

(2001年2月期～2017年2月期実績)





課題の解決 ～店舗フォーマットの転換～

現在イトーヨーカ堂では、ショッピングセンタータイプの「アリオ」、総合スーパーとしての「GMS」、食品館としての「食品特化型」の3つの店舗フォーマットに分かれております。

店舗フォーマット別方向性

アリオ	テナント定借満了に合わせ自営衣料・住居売場面積縮小、ショッピングセンター全体強化で営業利益率3%を目指す
GMS	衣料、住居の売場面積縮小による坪効率向上と食品の強化および立地優位性を活かした不動産再開発も実施
食品特化型	食品は成長カテゴリー、首都圏中心に展開を推進

現在の3つの店舗フォーマットにおいては、それぞれのフォーマットに最適な運営となるよう変化させていくことによりチェーンストアスタイルの画一的な店づくりからの脱却を図っています。

まず、イトーヨーカ堂の収益の柱となっているショッピングセンタータイプの「アリオ」においては食品を中心とした自営売場とテナントのミックスが機能しており、全社として赤字になった2016年2月期も黒字を確保しています。今後もイトーヨーカ堂として運営している収益性の低い衣料・住居関連の自営売場を減少させる代わりに、魅力的なテナント比率を高めることでショッピングセンター全体としての集客力を向上させ、収益性を高めていきます。

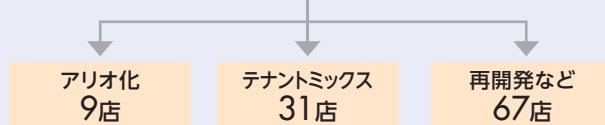
全店の7割以上を占める総合スーパーである「GMS」フォーマットでは、衣料と住居を中心に厳しい経営状態が続いており、より収益性を高めるためには赤字が続くこれらの売場面積を削減するとともに、個店においてはグループのプライベートブランド商品である「セブンプレミアム」による差別化商品や地域性を重視した品揃えを中心に食品を強化していきます。2017年3月現在GMSとして運営している127店舗につきましては、2021年2月期末までに収益性の低い20店舗の閉店を行います。そして、残る107店のうち売場面積の大きい9店をアリオへの転換、31店をテナントミックスによる売場効率の改善、67店を立地優位性を活かした不動産再開発などによる再生の実施をしていきます。

また、「食品特化型」では成長分野であり強みとしている食品に特化し、GMSの出店が難しい都市部の人口高密度エリアに機動的に出店します。

2017年2月期の店舗数と2020年の計画

店舗フォーマット別店舗数(店)

	アリオ	GMS	食品特化型	合計
17/2 期初	17	136	29	182
17/2 新店	1	-	3	4
17/2 閉店	-	9	6	15
18/2 期初	18	127	26	171
18/2 新店	1	-	-	1
18/2～21/2 閉店	1	20	4	25
21/2末 店舗数	18	107	22	147



課題の解決 ～駅前など立地優位性を活かした不動産再開発による店舗再生および食品の強化～

首都圏で展開しているイトーヨーカ堂の店舗は、集客力の高い駅前立地も多く、住宅や保育所など地域ニーズに即した施設や店舗を組み合わせながら、複合施設として再生する計画が進捗しています。自社で保有する物件については土地の売却代金と新規建物の持ち分を交換する等価交換方式による建替えを行い、リース物件については家主様と協議の上方向性を定めていきます。この不動産再開発により、収益性の低い衣料や住居の売場を削減する代わりに食品を強化することで、中長期的な集客力、販売力の維持を目指しています。

<不動産再開発の一例>

イトーヨーカドー川越店 再開発計画(2019年オープン予定)

等価交換方式(「土地売却代金」と「新規建物の持ち分」を交換)による建替え

開店年月	1967年11月
閉店年月	2016年10月
売場面積	1,250坪

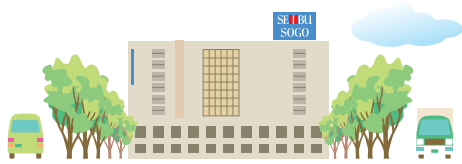
※1・2階・SM 3階～分譲マンション
※画像はイメージ

開店年月	2019年(予定)
売場面積	430坪(予定)



今後に向けて

one-on-oneミーティングで課題を共有しつつ、経費コントロールや在庫管理の適正化の実施、不採算店の着実な閉店を実施したことなどにより、2017年2月期は黒字化を達成しました。2018年2月期においては、中期経営計画の初年度として引き続き不採算店舗の着実な閉店を実施するとともに、GMS店舗のアリオへの転換やテナントミックスの強化、そして不動産再開発への準備と、本格的に改革を推し進めていきます。



百貨店事業 (そごう・西武)の再生

選択的な投資による成功モデルの確立と 他店への波及

百貨店事業においては、1990年代初頭にあった10兆円を超える市場規模は、カテゴリーキラーの台頭や業界内での同質化の改善が進まないなどの要因により2016年には6兆円を下回るまでに縮小が続いています。この縮小均衡が不可避の中、そごう・西武は生き残りをかけてone-on-oneミーティングに臨み、イトーヨーカ堂同様に課題を再認識しました。

そごう・西武は2016年2月末時点で国内で運営していた23店舗のうち、東京や大阪といった大都市圏以外に立地している、いわゆる地方店が17店含まれています。年々縮小する市場や衣料品需要の低迷の影響を受けた利益の減少に伴い投資余力が限られる中、「地域一番店」を持つことにそごう・西武が百貨店事業を存続していく意味があるとの経営判断に至り、この考えのもと、2017年2月期にはそごう柏店、西武旭川店、西武八尾店、西武筑波店の4店舗の閉店を実施しました。加えて、370名もの希望退職の実施のほか、のれんの減損損失計上も実施するなど、今までにないスピード感をもった着実な構造改革を進めてきました。また、資源配分の「選択と集中」により、そごう神戸店および西武高槻店を、関西エリアで圧倒的なマーケットシェア拡大を目指すエイチ・ツー・オー リテイリング(株)への譲渡を決定しております。

一方既存店においては、西武所沢店を郊外型百貨店の新しいモデルとして位置付け、改装に取り組みました。従来は、来店したお客様のみの分析に留まっていたマーケティングの視点を広げ、店舗のコンセプトを練るうえで地元商圏の客層を徹底的に分析しました。西武所沢店は、人口増加によるマンション供給の拡大や駅周辺の商業施設の増加による発展が期待できる商圏に位置していることを確認した一方、都心商圏へのアクセスが良い立地にあり、さらに近隣のショッピングセンターとの競合などで来店客数や売上の伸び悩みが課題と認識しました。また、所沢店をご利用のお客様はほかの店舗のお客様と比べると、何をかうか明確な目的をもって来店される傾向が強いという特性があり、お客様の動員を増やせばその分確実なお買い上げにつながります。

その中で西武所沢店の食品売上はここ数年堅調に推移しており、店舗売上に占める食品シェアは約3割と他店舗よりも高く推移していることから、食品を強化することに商機を見出しました。

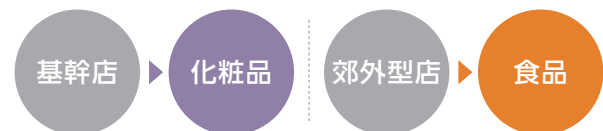
<西武所沢店の取り組み事例>

食 品 1フロアから2フロアへ**拡大**

食品売場 従来約950坪から約**1,500**坪へ

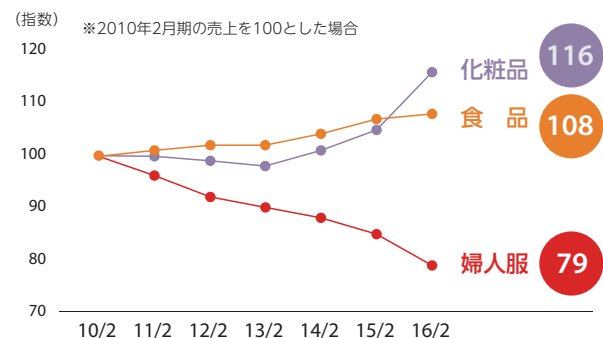
郊外店として生き残るためには、低迷の続く衣料品の売場を縮小する一方「上質な日常」を強みとする百貨店ならではの食品売場を2フロアに拡大し、地元商圏のお客様により高い頻度でご来店いただくことが不可欠であるという結論に至りました。通常は百貨店の玄関である1階は化粧品などが展開されますが、地元で人気のテナントを導入するなど地下1階と合わせて需要のある食品売場としてリモデルする新しい試みです。こうして2017年5月にグランドオープンした結果、足元では食品売場を中心に来店客が増加し、強みを活かした店づくりが奏功しました。

成長領域である化粧品および食品の強化を推進



今後もPDCAサイクルに基づきこの西武所沢店での成功事例を他店へも拡大するとともに、基幹店である西武池袋本店を中心とした首都圏4店舗(そごう横浜店・そごう千葉店・そごう大宮店)に経営資源を集中的に投下し、成長領域である食品・化粧品・ラグジュアリーに注力して魅力的な店づくりをすることにより来店客数の拡大に努めていきます。

そごう・西武領域別売上指数推移



自由闊達な議論を交わし合い、多様な観点を踏まえて経営判断を下す

井阪 セブン&アイグループは、2016年5月から新しい経営体制を発足し、コーポレート・ガバナンスの改善・拡充に努めてきました。その中で私たちが重視してきたのは、多様な意見が自由闊達に交わされる企業風土を築かなければならないということです。

多岐にわたる事業領域を総合的に経営するために、多様な知識・経験・能力を持つ方々から多角的なアドバイスをいただきたいという思いから、現在の取締役会は、取締役13名中4名が独立社外取締役という構成になっています。

米村 私はこれまでも、重要な案件であるほど多数の意見を聞いて判断する「万機公論に決すべし」を信条としてきました。初めて社外取締役として取締役会に出席したときは、その場がとても静かだという印象を抱きましたが、最近は役員間でかなり自由闊達に意見が交わされている。それはよい変化だと感じています。

井阪 2017年2月期は、原則月1回開催する取締役会や社外役員会のほかに戦略会議などにも社外取締役に参加いただき、毎回の会議を通じて、社内の論理だけで物事を決定するリスクや、多様な意見を聞くことの大切さについて、身をもって実感することができました。

2016年9月には、当社取締役会の実効性評価を行いました。評価の場では「取締役会での議論を活性化させるために、社外役員会議などにおいて事前説明の場がきちんと設けられるようになったことは評価できる」「社外役員がいることで、多様な立場から取締役会で議論がなされている」といった意見をいただき、「取締役会において様々な意見が社内外から出され、活発な議論が行われ、有効に機能している」ことが確認されました。

米村 相手の立場に立って物事を考え、それを踏まえて自分で決断するということは、非常に重要ですからね。

多様性ある社外役員の 多角的なアドバイスで 透明性の高い経営を実現する

セブン&アイ・ホールディングスの取締役会は、その役割・責務を実効的に果たすための知識・経験・能力をバランス良く備え、適正な規模と多様性を両立する形で構成することを重視しています。その一環として、社外役員が経営に参画し、問題提起を含む様々なアドバイスをを行い、活発な議論を重ねています。

それと同時に、組織におけるトランスペアレンシー（透明性）もまた、経営判断や危機管理において大切なことです。何か問題が起きたとき、物事をありのままに見て、ありのままに検討するというのは当たり前のことのように思えますが、実際には問題を過小評価したり、見たい現実だけを見るということが多々起こります。そういう意味で、最近の取締役会での議論は、内部でトランスペアレンシーが機能している状態になってきたと感じます。

井阪 この1年間を振り返ると、エイチ・ツー・オー リテイリング株式会社との資本業務提携や、北米の7-Eleven, Inc. によるSunoco LP社の事業を一部取得したことなど、経営上難しい判断を迫られる場面が数多くありました。臨時取締役会などを通じて社外取締役の皆様にも繰り返し議論に参加いただき、様々な観点からご意見やご指摘をいただけたことが、最終的な経営判断に結びついています。



代表取締役社長 井阪 隆一

米村 経営判断というものは多数決では決まらず、最後はトップ自らが決断しなければならないものです。それゆえ経営トップは孤独ですし、常に厳しい立場に置かれているとも言えるでしょう。だからこそ私は、どんなにネガティブな話であっても、できるだけ話を聞き、共有したいと考えています。

井阪 米村さんをはじめ社外取締役の存在は、大変心強く、頼りに感じています。会議の間では、意見だけでなく他社の事例なども具体的に教えていただくことができ、私たちがやるべきこと、やってはいけないことがイメージしやすくなりました。

議論を重ねた結果として、中期経営計画をはじめとした様々な戦略や方向性を発表することができ、その内容は社外からも一定の評価をいただくことができました。それは、社外取締役が真の意味で活躍し、機能していただいている証左でもあると感じます。



社外取締役 米村 敏朗

社外取締役という「アクセル」と「ブレーキ」を使い分け公正かつ透明な経営を実践する



代表取締役社長 井阪 隆一

1980年に(株)セブン・イレブン・ジャパン入社。2002年に同社取締役、2006年に同社常務執行役員に就任。
商品本部長兼食品部長を経て、2009年に同社代表取締役社長に就任。
2016年5月より、(株)セブン&アイ・ホールディングス代表取締役社長。

米村 社外取締役を打診された当初、自分がどんな役割を果たすべきか、非常に悩みました。一般的に社外取締役というのは、経営トップに対して「アクセル」と「ブレーキ」の2つの役割があると言われる。経営トップが決断するときに背中を押すのがアクセルですが、私のこれまでの経験からその役割を果たすのは難しいと感じていたんですね。それよりも、警察組織や危機管理の現場で積み重ねてきた実績を活かしてサポートする、ブレーキの役割でなら役に立てるのでは、と考えました。

経営というのは、究極にはアクセルを踏むことだと思いますが、踏みっぱなしでは問題も発生します。適度にブレーキを踏み、正しくアクセルが機能するようにする。それが自分の役割ではないかと考えています。

井阪 社外取締役の独立性基準では、「一般株主と利益相反が生じるおそれのない」ということが本質的な観点とされています。ですから私は、社外取締役とお会いする際には、一般株主の代表とお会いしているんだという気持ちを忘れないようにしています。株主総会で株主の皆様からご質問・ご意見をいただくのと同じ感覚で、社外取締役からご意見をうかがい、経営の参考にさせていただこうという考えです。

米村 私は指名・報酬委員会の委員でもあるのですが、報酬に関する判断に比べて、指名、すなわち人事の部分は非常に難しいですね。社外取締役の立場から、社内の人物の能力を正確に評価することは実質的には不可能でしょう。ですから、まずは社内で客観的な視点をもって人物を評価しているということが大前提になります。そのうえで、選任や交代などがきちんとした理由に基づいて行われているかを審議するのが、私たちの役割だと考えています。

井阪 私たちが社内で判断したことを委員会にご説明して、妥当性があるか、評価軸は正しいかといった議論を今後も重ねていければと思います。我々の説明に疑問があれば「それはおかしい」とご指摘いただきたい。それこそが、先ほど話に出ていたトランスペアレンシーの実践だと思っています。

人事に関する評価は、個人のモチベーションにも大きな影響を及ぼします。ですから、社内だけでなく、米村さんをはじめとした社外の目で多面的に見ていただくことは、公平さや公正さを実現するために非常に重要であると考えます。

グループの一人ひとりがPDCAサイクルを回し向上し続けることのできる企業風土を築いていく

井阪 今後の取締役会に対して期待していらっしゃることを、改善していくべきとお考えになっていらっしゃるものがあればお聞かせいただけますか。

米村 企業が持続的に成長していくというのは究極の目的で、そのためには戦略を立案しなければなりません。まず必要なのは「情報戦略」でしょう。どんな情報を集めて、どう分析して、経営に活かすかという観点です。そしてその実現のためには「想像と準備」が不可欠です。「想像と準備」は危機管理の実務の本質と言えるものですが、経営戦略にも同じように当てはまると考えています。「情報なくして戦略なし」ですから、情報を司るワーキンググループなどを設けて取り組むべきではないでしょうか。

そももう一つ大切なことは、人材の育成です。その本質は、物事を考える力を持った人をどれだけ育てられるかということです。特に大きな組織になると、人と組織を育てるということに関する課題も拡大していきます。その解決に簡単な方法はありませんし、常に相当な努力が求められるのではないのでしょうか。

井阪 今お話いただいたことを実現するためには、グループ全員で自由闊達に意見を交わし合える企業風土をつくり上げていくということが重要だと改めて感じました。

そのためには、計画を立案し、実行し、チェックして、それをさらにアジャストしてどんどん精度を上げていくというPDCAサイクルが重要になると考えられます。このPDCAサイクルが回り始めれば、考えることの大切さやおもしろさを一人ひとりが体現できるようになるのではないのでしょうか。そうした経験をグループ内に増やしていくことが私の仕事だと、改めて感じています。



コーポレート・ガバナンス

社外取締役 米村 敏朗

1974年に警察庁に入庁し、警視總監、内閣危機管理監、内閣官房参与などを歴任。現在は2020年東京オリンピック・パラリンピック組織委員会議事を務める。
2014年5月より当社社外取締役。



コーポレート・ガバナンスの特徴と強化への取り組み

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

一方、傘下の各事業会社は、与えられた事業範囲における責任を全うするとともに、各々の自立性を発揮しながら、利益の成長および資本効率の向上に努めています。

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

当社グループのコーポレート・ガバナンスの概要

1. 社外役員の人数および構成比



社外役員はすべて独立役員に指定



2. 指名・報酬委員会を設置

取締役会の諮問機関として、

独立社外取締役が委員長に就任

役員等の指名および報酬等の決定に関する手続きの

客観性および透明性を確保

適正手続確保の観点から、

社内・社外各1名の監査役がオブザーバーとして関与



組織形態

当社は、監査役設置会社です。監査役制度に則り、経営の監督を実施しています。当社の取締役会は13名で構成されており、うち4名は社外取締役です。当社では、独立性を保持し、高度な経営に対する知識や経験を有する複数の社外取締役の見識を活用することで、一般株主の利益を確保するとともに、事業執行における意思決定の質を高めています。経営陣の選任については、株主の意向をより的確に反映させるため、任期を1年としています。

また、迅速な意思決定と業務執行を実現するため、執行役員制度を導入しています。取締役会は「経営戦略の立案と業務執行の監督」に、執行役員は「業務執行」にそれぞれ専念できる環境を整えています。

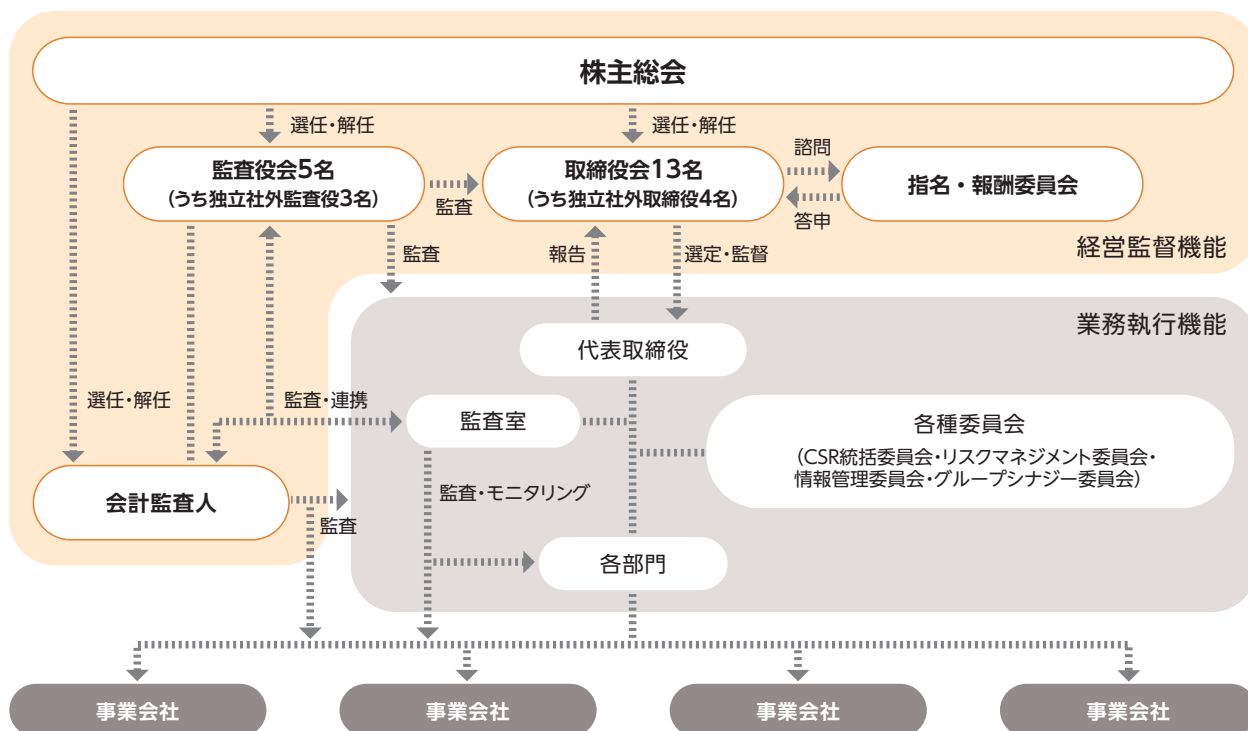
監査役会は5名で構成されており、うち3名は独立性を保持し、法律や財務会計などの専門知識などを有する社外監査役です。各監査役は、取締役会その他重要な会議に出席するほか、代表取締役との意見交換、定期的な取締役などからの業務執行状況の聴取、内部監査部門との積極的な情報交換などを行います。こうした活動を通じて取締役の職務の執行を監査しています。このほか、会計監査人とも積極的に情報交換を行い、会計監査における緊密な連携を図っています。

企業統治の強化

当社の社外取締役および社外監査役は、全員が当社から独立しています。当社において独立役員とは、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い、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ています。これら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ています。

社外取締役および社外監査役は、取締役会のほかに代表取締役および取締役などとのミーティングを随時行い、企業経営やコーポレート・ガバナンスなどについての意見交換を行っています。また、当社は社外取締役および社外監査役について、その職務を補助する使用人を置き、その他の取締役および監査役と円滑な情報交換や緊密な連携を可能とするサポート体制を確立しています。

コーポレート・ガバナンス体制（2017年5月25日現在）



取締役会の実効性評価

1. 評価プロセスについて

当社経営が新体制に移行した2016年5月以降、当社取締役会では、より自由闊達な議論がなされるようになってきており、取締役会の審議・運営方法は、現在、発展進行中です。

このため、今回の取締役会評価にあたっては「年間を対象期間とし、ある程度定常的な取締役会を念頭とした一般的な評価プロセス」は必ずしも馴染まないと考えました。

そこで、このような状況に鑑み、また今回が第1回でもあることから、今回の取締役会評価は、取締役会において上記事項を踏まえ協議する「自己評価」の方法によることにしました。

具体的には、新体制発足前の2016年4月22日に、社外役員と現経営陣などとの間で、当時の取締役会を踏まえて協議を行った際の「社外役員の意見」を参考にしつつ、2016年9月6日開催の取締役会において協議し、改めて、現時点での取締役会の実効性を評価しました。

なお、次回以降の取締役会の実効性評価手法については、他社における取り組みなどを参考にしつつ、さらに検討していきます。

2. 評価内容について

2016年9月6日開催の取締役会において、当社取締役会の実効性評価として「取締役会において様々な意見が社内外から出され、活発な議論が行われ、有効に機能している」旨が確認されました。なお、この点に関し、各役員から個別に出された意見の概要は次の通りです。

これらの意見を参考にしつつ、当社取締役会のより一層の実効性向上に努めていきます。

個別意見の概要

- 企業の目的、戦略、ミッション、価値観があり、それらを具体化していくことを、取締役会は監督し、助言し、議論し、必要があれば反対をする場であるべきである。当社の取締役会に求められている役割を、今後、より明確にしつつ、評価を行っていくべきである。
- 議論の活性化を図るために、取締役会前に、社外役員会議などにおいて事前説明の場がきちんと設けられるようになったことは評価できる。
- 事前説明を過度に行うと、取締役会での議論が形骸化するリスクもあることに留意しつつも、当社のように広い事業領域を持っていると、社内の重要な会議への参加や、社外役員会議を通じての、十分な説明が必要なこともある。事前の説明などを、情報の非対称性を生じないような形で社内外に行ったうえで、取締役会を有効な議論の場としていくことが今後も重要である。
- 社外役員がいることにより、多様な立場から取締役会で議論がなされている。
- 議論の際に反対意見も重要である。なぜ、そのような反対意見が出てくるのかを徹底的に分析、理解して追求し、そのうえで仮に別の結論になったとしても、反対意見があったうえでの結論であり、深い議論の末の結論であったということになる。反対意見があったからこそ、違った考え方ができた、といった議論が大切である。
- 株主に対して説明責任を果たす観点から、M&Aや投資案件のリスクについては、今後も深くしっかりと議論することが必要である。

各委員会の役割

2016年3月、取締役会の監督機能を一層向上させ、コーポレート・ガバナンス機能のさらなる充実を図るため、取締役会の

諮問機関として、「指名・報酬委員会」を設置しました。同委員会における主な審議項目および構成は以下の通りです。

指名・報酬委員会

主な審議項目

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



構成

委員長：伊藤 邦雄
(独立社外取締役)

委員：井阪 隆一、後藤 克弘
(社内取締役2名)

伊藤 邦雄、米村 敏朗
(独立社外取締役2名)

オブザーバー：江口 雅夫(社内監査役)、
藤沼 亜起(社外監査役)

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

さらに、コーポレート・ガバナンスを組織面から強化するため、代表取締役の下に「CSR統括委員会」「リスクマネジメント委員会」「情報管理委員会」「グループシナジー委員会」を設置しています。各委員会の概要は以下の通りです。それぞれの委員会は事業会社と協力しながら、グループ方針の決定および浸透を図っています。

CSR統括委員会

「セブン&アイ・ホールディングス企業行動指針」の遵守と、事業活動を通じた社会課題の解決に貢献し、社会とグループの持続的成長を目指すことを目的に活動しています。この目的を達成するために、委員会の傘下に「企業行動部会」「消費者・公正取引部会」「環境部会」「社会価値創造部会」を設置し、各部会においてグループの事業特性を考慮して取り組むべき主要課題に優先順位をつけ、課題解決策を立案・実行しています。

リスクマネジメント委員会

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

情報管理委員会

情報管理上の課題を統括することを目的に活動しています。

グループシナジー委員会

グループ共通のテーマを検討する部会で構成されています。例えば、各事業会社が培ってきた「商品開発」「プロモーション」などのノウハウを共有し、プライベートブランド「セブンプレミアム」に代表される安全・安心かつ便利で高品質な商品・サービスを生み出しています。また、グループのスケールメリットを活かした、商材・資材・備品などの共同購買によるコストダウンにも取り組んでいます。



2017年2月期の取締役会および監査役会における発言状況

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

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

社外取締役および社外監査役の2017年2月期の取締役会および監査役会における出席状況

社外取締役

氏名	社外における主たる職業	重要な兼職の状況	取締役会への出席状況
スコット・トレバー・デイヴィス	学者	- 立教大学経営学部国際経営学科教授 - 株式会社ブリヂストン社外取締役 - SOMPOホールディングス株式会社社外取締役	13回中12回
月尾 嘉男	学者	株式会社月尾研究機構代表取締役	13回中13回
伊藤 邦雄	学者	- 一橋大学大学院商学研究科特任教授 - 曙ブレーキ工業株式会社社外取締役 - 住友化学株式会社社外取締役 - 小林製薬株式会社社外取締役 - 東レ株式会社社外取締役	13回中13回
米村 敏朗	社外取締役	ユニゾホールディングス株式会社社外取締役	13回中12回

社外監査役

氏名	社外における主たる職業	取締役会への出席状況	監査役会への出席状況
鈴木 洋子	弁護士	13回中13回	19回中19回
藤沼 亜起	公認会計士	13回中13回	19回中19回
ルディー和子	学者	13回中13回	19回中19回

役員報酬に関する基本的な考え方

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

役員報酬枠

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

- 取締役:年額10億円以内(使用人兼務取締役の使用人分としての給与は含まない)
当該報酬枠の範囲内で付与される、取締役に対する株式報酬型ストック・オプション新株予約権の発行価額総額の限度額:年額2億円
- 監査役:年額1億円以内

取締役の報酬

● 取締役報酬体系

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

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

● 取締役報酬の決定方法

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

監査役の報酬

● 監査役報酬体系

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

● 監査役報酬の決定方法

監査役の報酬は、監査役の協議において決定します。

内部統制システムの強化

当社では内部統制の目的である「業務の有効性と効率性」「財務報告の信頼性」「事業活動における法令の遵守」「資産の適正な保全」という4つの要件を達成するため、内部統制システムの充実を図ってきました。

2006年5月の会社法施行に伴い、「内部統制システムに関する基本方針」を取締役会で決議し、各種規程の整備やリスク管理状況の確認を実施しています。

2009年2月には、金融商品取引法に基づく内部統制報告書制度導入への対応の一環として、「財務報告に係わる内部統制の構築規程」および「財務報告に係わる内部統制の評価規程」を制定しました。これらの規程に基づき、2009年3月に監査室に内部統制評価担当を配置し、当社グループ全体の「財務報告に係る内部統制評価」を実施しています。

このような制度面での充実に加え「内部統制ハンドブック」を作成し、当社グループの従業員に対して内部統制の目的および重要性の理解浸透に努めています。

また、2015年5月の会社法および会社法施行規則の改正に伴い、当社および子会社から成る企業集団における業務の適正を確保するための体制を整備するとともに、監査を支える体制などに関する規程の充実・具体化を図りました。

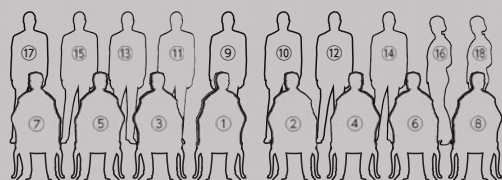
コンプライアンス

当社グループの各事業会社では、企業行動委員会を設置し、従業員への「セブン&アイ・ホールディングス企業行動指針」の周知と法令遵守の徹底に努めています。「セブン&アイ・ホールディングス 企業行動指針」は、グループの事業領域およびグループを取り巻く環境の変化に合わせて、2011年9月に改定するとともに、「行動指針のガイドライン」を各事業会社ごとに策定し、従業員がどう行動すべきか定めています。また各社企業行動委員会の責任者は「セブン&アイ・ホールディングス企業行動部会」に参加し、グループとしての方向性や認識の統一を図るとともに、効果的な取り組みについて共有しています。さらに各社企業行動委員会では、各社内の従業員向けヘルプラインに加え、社外の第三者機関に設置した国内連結子会社全従業員向け「グループ共通ヘルプライン」からの相談内容を分析・検証し、本指針に反する行為の抑制や防止・問題解決のための対応など職場環境の改善に取り組んでいます。



当社コーポレート・ガバナンスの主要情報を集約・整理し、当社の言葉で分かりやすく説明しております。 ▶ コーポレートガバナンス・レポート

取締役および監査役（2017年5月25日現在）



- ①井阪 隆一 ②後藤 克弘 ③伊藤 順朗 ④栗飯原 勝胤 ⑤山口 公義
 ⑥古屋 一樹 ⑦安齋 隆 ⑧大高 善興 ⑨ジョセフ・マイケル・デビント
 ⑩スコット・トレバー・デヴィス ⑪月尾 嘉男 ⑫伊藤 邦雄 ⑬米村 敏朗
 ⑭江口 雅夫 ⑮幅野 則幸 ⑯鈴木 洋子 ⑰藤沼 亜起 ⑱ルディー 和子

井阪 隆一
代表取締役 社長

栗飯原 勝胤
取締役 執行役員

後藤 克弘
代表取締役 副社長

山口 公義
取締役 執行役員

伊藤 順朗
取締役 常務執行役員

古屋 一樹
取締役



安齋 隆
取締役

スコット・トレバー・デイヴィス
社外取締役

米村 敏朗
社外取締役

鈴木 洋子
社外監査役

大高 善興
取締役

月尾 嘉男
社外取締役

江口 雅夫
常勤監査役

藤沼 亜起
社外監査役

ジョセフ・マイケル・デピント
取締役

伊藤 邦雄
社外取締役

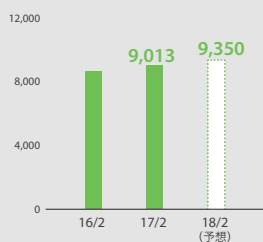
幅野 則幸
常勤監査役

ルディー 和子
社外監査役

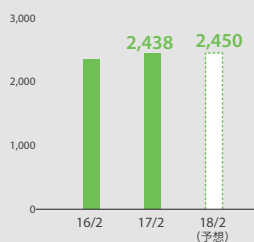
事業概況

国内コンビニエンスストア事業

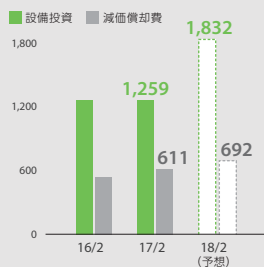
営業収益(億円)



営業利益(億円)



設備投資/減価償却費(億円)



主な事業会社

(株)セブン-イレブン・ジャパン
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
(連結子会社9社、関連会社5社、計14社)



株式会社セブン-イレブン・ジャパン
代表取締役社長
古屋 一樹

2017年2月期の事業概況

国内コンビニエンスストア事業における営業収益は9,013億6百万円(前期比4.4%増)、営業利益は2,438億39百万円(同3.7%増)となりました。

セブン-イレブン・ジャパン(SEJ)は、社会の構造変化を成長機会に結びつけるべく、積極的な出店政策とともに商品開発や品質改善の取り組みを強化しています。店舗の質の向上を図るべく積極的な立地移転を実施するとともに、より厳しく見直した出店基準のもとで新規出店を行い、2017年2月期末時点での店舗数は19,422店舗(前期末比850店舗増)となりました。また、商品政策においては、サンドイッチやフライヤーなどの基本商品の積極的なリニューアルを実施し、さらなる品質向上に取り組んだことにより販売が好調に推移しました。これらの結果、既存店売上伸び率は2012年8月以来55ヶ月連続でプラスとなり、自営店と加盟店の売上を合計したチェーン全店売上は4兆5,156億5百万円(前期比5.2%増)となりました。

なお、中国においては、2017年2月期末時点で北京市に219店舗、天津市に82店舗、成都市に67店舗を運営しています。

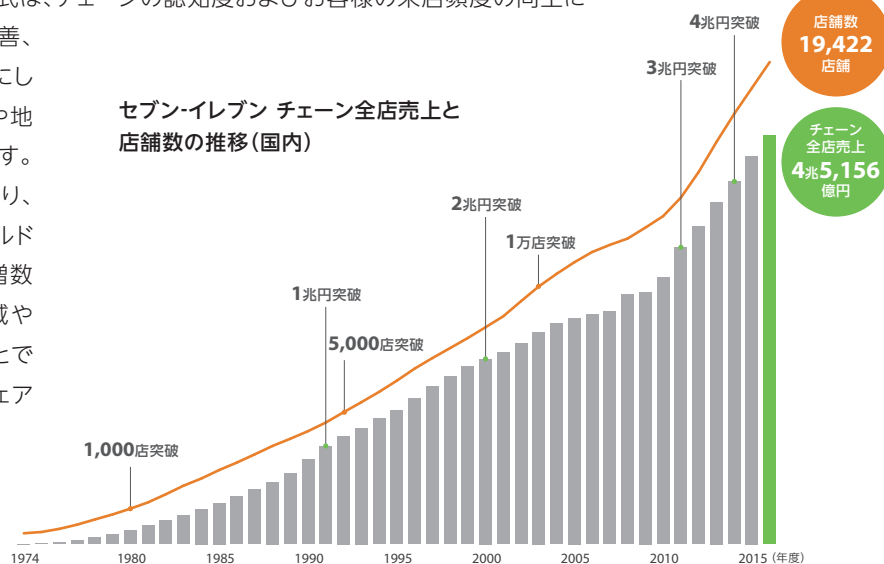


たゆまない変化対応により成長を持続

セブン&アイグループの成長の柱である国内コンビニエンスストア事業では、社会の変化に対応した質の高い店舗を目指し、積極的な出店政策を展開しています。2017年2月期のSEJのCVS業界での売上シェアは42.7%に達しました。

創業時より、各店舗の商圈を隣接させながら地域の店舗網を広げていく「ドミナント戦略(高密度集中出店)」を基本としています。この出店方式は、チェーンの認知度およびお客様の来店頻度の向上につながるほか、広告効率や物流効率の改善、また地域専用工場の安定稼働なども可能にしています。これらが独自の商品戦略展開や地域密着型の店づくりに大きく貢献しています。2017年2月期の出店は1,682店となり、2018年2月期も引き続きスクラップ&ビルド戦略を推進し、出店は1,600店、店舗純増数は700店を計画しています。今後も、地域や社会のニーズの変化に細かく対応することでさらなる成長を実現し、CVS業界売上シェア50%を目指しています。

詳しくは特集1



店舗と本部の緊密な対話で、現場力を向上

セブン-イレブンの強さは、味と品質を徹底的に追求した「商品」、店舗の「立地」、接客や社会インフラとしてのATMなどの「サービス」に加え、加盟店の経営をサポートする全国約2,500人のオペレーション・フィールド・カウンセラー(店舗経営相談員:OFC)の存在にあります。OFCは一人当たり7~8店の加盟店を定期的に訪問し、「品揃え」「鮮度管理」「フレンドリーサービス」「クリンリネス」の基本四原則を中心に、加盟店の課題解決を支援します。仮説と検証に基づいた精度の高い発注や品揃え・陳列の改善提案などのアドバイスや、スタッフに対する接客研修を実施し、店舗オーナーやスタッフと一体となって現場のモチベーションやサービスレベルの向上を図っています。

また、OFCは隔週で全国から東京本社に集まり、基本戦略や最新の市場動向、各地での成功事例、新商品の特徴や投入する背景・狙いを共有するとともに、月・週ごとの目標達成に向けた行動計画を確認します。ここで共有された方針や施策はOFCによって全国の店舗に丁寧に伝えられ、加盟店と本部が一体となった店舗経営の実践が可能となる仕組みを築いています。



FC会議

お店の経営相談を担当するOFCが隔週で集まり、現場力の強化などに関する情報、ノウハウを共有しています。



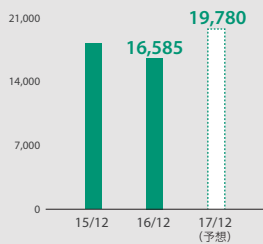
OFC訪店による打ち合わせ

「品揃え」「鮮度管理」「フレンドリーサービス」「クリンリネス」の基本四原則を中心に、OFCはお店の課題をオーナー、従業員とともに解決していきます。

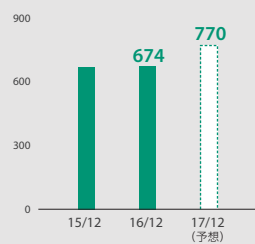
事業概況

海外コンビニエンスストア事業

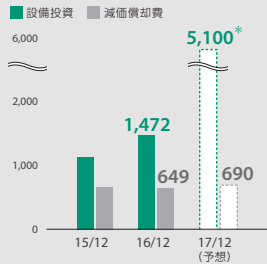
営業収益(億円)



営業利益(億円)



設備投資/減価償却費(億円)



* Sunoco LP社からの一部事業取得を含む

主な事業会社

7-Eleven, Inc.
SEJ Asset Management &
Investment Company
(連結子会社75社、関連会社2社、計77社)



7-Eleven, Inc.
代表取締役社長
ジョセフ・マイケル・デベント

2016年12月期の事業概況

海外コンビニエンスストア事業における営業収益は1兆6,585億42百万円(前期比8.9%減)、営業利益は674億21百万円(同0.9%増)となりました。北米地域で事業を展開する7-Eleven, Inc.(SEI)は、都市部への出店を推進するとともに、収益性を重視し既存店舗や買収店舗の一部を閉店し、また、2016年7月には米国CST Brands社の店舗取得に加え、同年9月よりカナダImperial Oil社の店舗を段階的に取得しました。これらの結果、SEIの店舗数は、2016年12月末時点で8,707店舗(前期末比207店舗増)となりました。

商品においては、ファストフードやプライベートブランド商品「セブンセレクト」の開発および販売に引き続き注力したことに加え、ソフトドリンクやアルコール飲料などの売上が伸びました。これらの結果、2016年12月期におけるドルベースの米国内既存店商品売上伸び率は前年を上回って推移しましたが、為替レート変動に伴う影響により、自営店と加盟店の売上を合計したチェーン全店売上は2兆7,351億99百万円(前期比7.3%減)となりました。



高密度集中出店とM&Aによる成長基盤の構築

7-Eleven, Inc.(SEI)では、近年、人口集中の著しい西海岸・中西部・東海岸を中心とした高密度集中出店により、物流・販促面の効率化を図っています。中でもフレッシュフード(サンドイッチやサラダ、カットフルーツなど)の需要が大きい都市部のオフィス地区の出店を強化しています。全米のコンビニエンスストア約150,000店舗のうち、SEIのシェアは6%弱であり、成長の余地は十分にあると考えております。よりスピーディーにSEI店舗網を構築すべく、M&Aも適宜実施していくことでさらなるシェアの獲得を目指します。

高密度集中出店戦略はフランチャイズ化の推進と密接に関係しています。米国では従来、ガソリンスタンド併設型のガソリン売上を主とした直営店が一般的でしたが、高密度集中出店および直営店のフランチャイズ化を継続的に推進した結果、商品販売中心の加盟店が多く誕生し、ロイヤルティ収入が収益性の向上に寄与しています。2016年12月末時点で加盟店は全店舗の約8割(カナダ除く数字)を占めますが、フレッシュフードの強化、出店基準の厳格化、優良物件のM&Aを繰り返したことにより、全店平均日販が継続的に増加しています。

また、戦略的なM&Aの一環として、2017年4月、Sunoco LP社の小売事業の一部を取得することを決定しました。買取店舗はSEIの出店エリアと重なるテキサス州、ニューヨーク州を中心とした1,108店舗で、これらの取得により店舗網の大幅な強化とサプライチェーンの充実化、収益力の向上が期待できます。

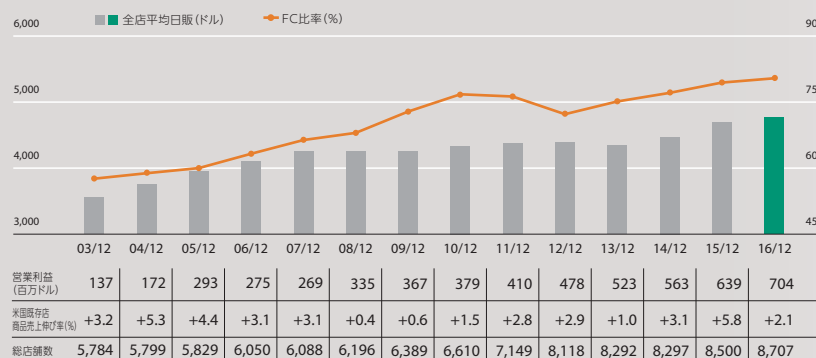


市場特性、お客様の購買行動を捉えた商品政策

商品政策においては、マーケティングの精度を高め、ファストフードとプライベートブランド「セブンセレクト」による差別化を推進します。多様な文化を抱える米国のマーケットでは、食の地域性が日本以上に顕著である一方で、消費者の食に対する高品質志向、時間節約志向が顕著になっています。SEIはこうした市場特性を詳細に分析し、その知見を特に今まで市場全体で手薄だったフレッシュフードの開発プロセスに反映しています。同時に、お客様の購買行動を分析することで、例えば夕方・夜間の時間帯に好まれるホットフード(ピザ、フライドチキンなど)の販売を強化するなど、各時間帯の売れ筋商品に注力するきめ細かな対応を取っています。

商品力の強化と店舗網の拡大を推進し、2019年12月期に商品平均日販5,000ドル、店舗数1万店の達成、営業利益10億ドルを目標としています。今後もフランチャイズ比率をさらに高め、一店一店の質を高めることにより、さらなる収益性の向上を目指します。

全店平均日販とフランチャイズ比率推移



2017年12月期の主な数値計画

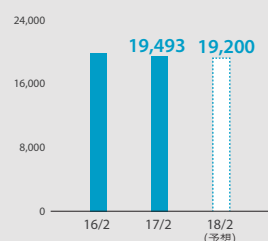
	2017年12月期計画	前年差異
チェーン全店売上	31,410億円	+4,058億円
営業利益	890億円	+123億円
既存店前年比	103.1%	—
荒利率	34.9%	+0.1%
出店	1,408店	+1,052店
店舗純増数	1,188店	+981店
設備投資額*	5,100億円	+2,932億円

※為替換算レートU.S.1ドル=17年2月期(108.78円)、18年2月期(110.00円)
* Sunoco事業買収含む

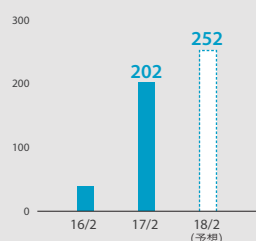
事業概況

スーパーストア事業

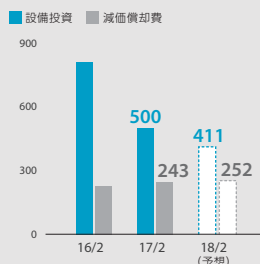
営業収益(億円)



営業利益(億円)



設備投資/減価償却費(億円)



主な事業会社

(株)イトーヨーカ堂
(株)ヨークベニマル
(株)ヨークマート
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
(連結子会社21社、関連会社5社、計26社)



株式会社イトーヨーカ堂
代表取締役社長
三枝 富博



株式会社ヨークベニマル
代表取締役社長
真船 幸夫

2017年2月期の事業概況

スーパーストア事業における営業収益は1兆9,493億13百万円(前期比1.7%減)、営業利益は202億28百万円(同417.3%増)となりました。

国内の総合スーパーであるイトーヨーカ堂は、2017年2月期、食品館の3店舗と「セブンパーク アリオ柏」の計4店舗を出店し、既存店のテナントミックスによる売場構成の見直しや15店舗の閉鎖などの事業構造改革を実施しました。当期末時点の店舗数は171店舗(前期末比11店舗減)となりました。商品においては個店・地域特性に合わせた品揃えや「セブンプレミアム」などの差別化商品の販売を強化しました。これらの結果、2017年2月期における既存店売上伸び率は前年を下回りましたが、販促費の抑制や荒利率の改善、衣料品の在庫適正化などにより収益性は大幅に改善しました。

国内の食品スーパーは、当期末時点でヨークベニマルが南東北地方を中心に213店舗(前期末比8店舗増)、ヨークマートが首都圏を中心に78店舗(同2店舗増)を運営しています。ヨークベニマルは、生鮮品の販売を強化するとともに、即食・簡便のニーズに対応した惣菜の品揃えを強化し、安全・安心・味・品質にこだわった商品で差別化を図りました。これらの結果、2017年2月期における既存店売上伸び率は前年を上回りました。

中国における総合スーパーは、2016年12月末時点で成都市に6店舗、北京市に2店舗を展開しています。

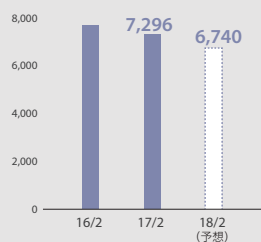
産地と連携し、生鮮食品でもプライベートブランド「セブンプレミアム」を展開

現在、短期的な業績回復と中長期的な成長戦略の具体化に向けて構造改革を推進するスーパーストア事業では、成長カテゴリーである「食品」のさらなる強化に向けて、お客様のニーズの変化に合致した商品政策を展開しています。誕生10周年を迎えたプライベートブランド「セブンプレミアム」は、次の10年に向けてブランドの定義を更新するとともに、生鮮食品を扱う「セブンプレミアム フレッシュ」では、グループ力を活かして産地との連携を深め、安全・安心で新鮮な商品提供を実現しています。

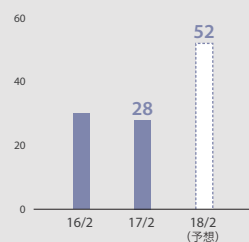
「濃厚旨味バナナ」や「カナダポーク」、「アトランティックサーモン」など、農畜水産物を幅広く取り扱っているのも特徴です。今後は「セブンプレミアム」の持つ知名度と信頼性を活かし、共働き世帯や単身世帯のお客様が利用しやすい生鮮食品を拡充することで、食品部門全体の成長の原動力になるブランドに育んでいきます。イトーヨーカドーやヨークベニマルなどのスーパーストアだけではなく、多様な業態店舗での販売や海外展開も視野に入れています。



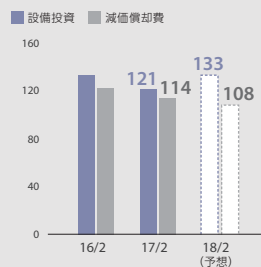
営業収益(億円)



営業利益(億円)



設備投資/減価償却費(億円)



主な事業会社

(株)そごう・西武
(連結子会社5社、関連会社5社、計10社)



株式会社そごう・西武
代表取締役社長
林 拓二

2017年2月期の事業概況

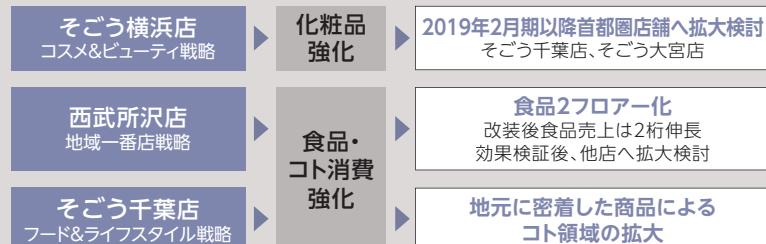
百貨店事業における営業収益は7,296億12百万円(前期比5.1%減)、営業利益は28億67百万円(同5.7%減)となりました。

そごう・西武は、百貨店ならではの質の高い接客とビューティーアドバイザーなどの専門販売員によるトータルアドバイス機能の強化を図りました。しかしながら、2017年2月期における既存店売上伸び率は衣料品を中心に売上が伸び悩み、前年を下回りました。店舗においては、事業構造改革に基づき2017年2月末までに「そごう柏店」、「西武旭川店」、「西武八尾店」、「西武筑波店」の4店舗を閉店するとともに、要員の適正化を図るべく希望退職を実施いたしました。当期末時点で運営店舗数は19店舗(前期末比4店舗減)となりました。

首都圏基幹店への経営資源集中、郊外型百貨店モデルの確立

百貨店事業の構造改革は待ったなしの状況となっています。実効性のあがる店舗に絞り込んで改革を加速し、最大消費マーケットである首都圏を中心とした基幹店に経営資源を集中させるとともに、首都圏郊外型の新しい百貨店モデルを目指した大規模リニューアルを行ってきました。例えば西武所沢店では、郊外型・地域密着型百貨店のモデル店舗として、食品を2フロアーにする改装を実施したところ、来店客数が前年比150%を超える成果を生み出しました。こうしたお客様の来店頻度を高める食品売場の強化やフード&ライフスタイル戦略など、地域一番店を目指して既に改革成果の上がっている店舗の成功事例を他店に展開し、成功モデルの確立を目指します。

成果事例の拡大

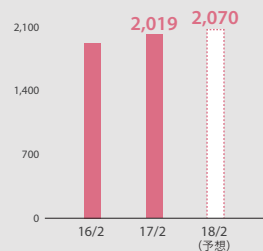


PDCAを回しながら、
西武池袋本店での
成果事例を他店舗へ
拡大し成長を図る

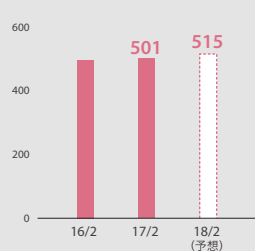
事業概況

金融関連事業

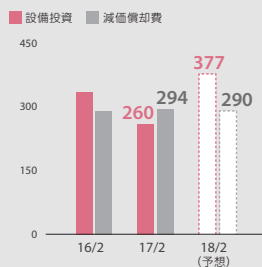
営業収益(億円)



営業利益(億円)



設備投資/減価償却費(億円)



主な事業会社

(株)セブン銀行
(株)セブン・フィナンシャルサービス
(株)セブン・カードサービス
(株)セブンCSカードサービス
(連結子会社8社)



2017年2月期の事業概況

金融関連事業における営業収益は2,019億32百万円(前期比4.9%増)、営業利益は501億36百万円(同0.9%増)となりました。

セブン銀行における当期末時点のATM設置台数は、主にセブン-イレブンの積極的な出店に伴い前期末比965台増の23,353台まで拡大し、総利用件数も前年を上回りました。カード事業会社におきましては、そごう・西武店舗の一部閉店などによりセブンCSカードサービスの取扱高が減少しましたが、セブン・カードサービスはクレジットカード事業、電子マネー事業ともに取扱高が増加し、順調に推移しました。

安心・便利で暮らしに身近な金融サービスを展開

セブン銀行は、セブン&アイグループの店舗をはじめ、駅や空港など様々な場所にATMを設置するとともに、便利で気軽なおサイフがわりとしてお使いいただける口座サービスを提供しています。また、カード事業においては、グループ内外で電子マネー「nanaco」を中心に取扱高を拡大させています。

共存共栄のビジネス

ATMをご利用されるお客様にいつでも、どこでも、だれでも、安心して使えるATMサービスを提供すると同時に、提携金融機関にもコスト面やお客様へのサービス面で様々なメリットを提供しています。セブン銀行と提携金融機関は、共存共栄のユニークなビジネスモデルを構築しています。

お客様のメリット

時間・場所の利便性

- 原則24時間365日いつでもご利用いただけます
- 出張や旅行の際などに多額の現金を持ち歩かなくて済みます
- 全国どのATMでも同じサービスが受けられます

時間・場所の利便性

- セブン-イレブンなど明るい店舗内に設置されているATMが多く、夜間のご利用も安心です

提携金融機関のメリット

自行ATMのようなコストをかけずに、年中無休のATMを全国に展開できます

自行ATMとして活用できます

- お客様からいただくATM利用手数料はそれぞれの銀行が決定できます
- 自行ATMと同じ画面を表示できます

さらに

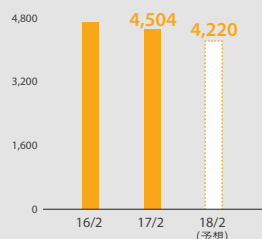
セブン銀行ATMを活用した営業戦略が立てられます



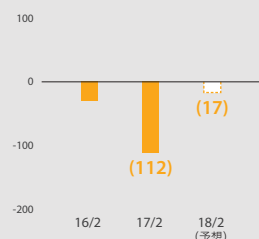
事業概況

専門店事業

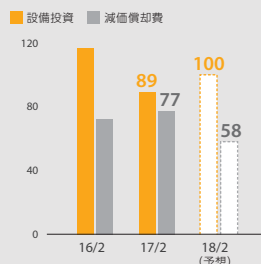
営業収益(億円)



営業利益(億円)



設備投資/減価償却費(億円)



主な事業会社

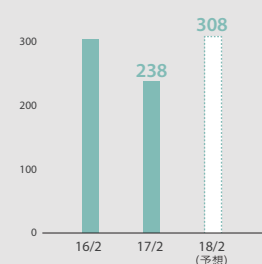
(株)赤ちゃん本舗
(株)セブン&アイ・フードシステムズ
(株)ロフト
(株)ニッセンホールディングス
(連結子会社21社、関連会社5社、計26社)



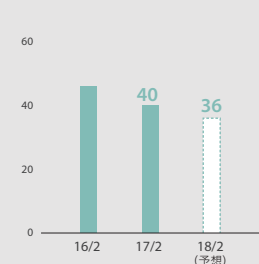
事業概況

その他の事業

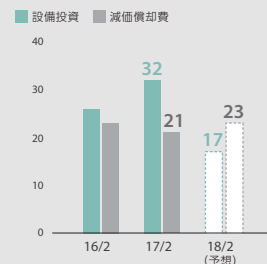
営業収益(億円)



営業利益(億円)



設備投資/減価償却費(億円)



主な事業会社

(株)セブン&アイ・クリエイティリンク
(株)セブン&アイ・アセットマネジメント
(株)セブン&アイ・ネットメディア
(株)セブン&アイ出版
(株)セブカルチャーネットワーク
(株)IYリアルエステート
(株)ハヶ岳高原ロッジ
(株)テルベ アイング(株) ぴあ(株)
(連結子会社9社、関連会社4社、計13社)

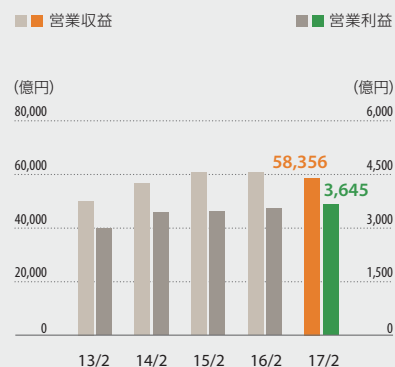
財務・非財務ハイライト

(株)セブン&アイ・ホールディングスおよび連結子会社
2月28日または29日に終了した各会計年度

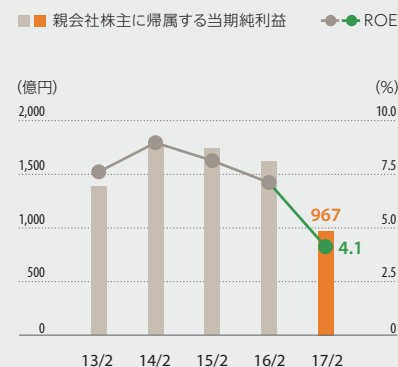
	2008年2月期	2009年2月期	2010年2月期	2011年2月期
会計年度				
営業収益	¥5,752,392	¥5,649,948	¥5,111,297	¥5,119,739
営業利益	281,088	281,865	226,666	243,346
親会社株主に帰属する当期純利益	130,657	92,336	44,875	111,961
設備投資 ^{※1}	217,738	188,943	211,189	338,656
減価償却費 ^{※2}	143,642	140,529	132,232	132,421
営業活動によるキャッシュ・フロー	465,380	310,007	322,202	310,527
投資活動によるキャッシュ・フロー	(237,184)	(139,568)	(115,158)	(312,081)
財務活動によるキャッシュ・フロー	(130,136)	(169,755)	(156,708)	(56,258)
フリーキャッシュ・フロー ^{※3}	228,195	170,438	207,044	(1,553)
会計年度末				
総資産	¥3,886,680	¥3,727,060	¥3,673,605	¥3,732,111
自己資本 ^{※4}	1,985,018	1,785,189	1,721,967	1,702,514
1株当たり情報				
当期純利益	¥ 137.03	¥ 100.54	¥ 49.67	¥ 126.21
自己資本 ^{※4}	2,081.85	1,975.95	1,905.97	1,927.09
配当金	54.00	56.00	56.00	57.00
財務指標				
自己資本比率 ^{※4}	51.1%	47.9%	46.9%	45.6%
有利子負債比率(倍)	0.39	0.44	0.41	0.43
自己資本当期純利益率(ROE)	6.7%	4.9%	2.6%	6.5%
総資産当期純利益率(ROA)	3.4%	2.4%	1.2%	3.0%
連結配当性向	39.4%	55.7%	112.7%	45.2%

- (注) 1. ミドル表示金額は、2017年2月28日現在のおおよその為替レートである1米ドル=113円を用いて参考値として円貨額を換算
2. 7-Eleven, Inc. は、2011年12月期よりフランチャイズ契約にかかる営業収益の計上方法を従来の総額方式から純額方式に変更
3. 自己資本当期純利益率(ROE)および総資産当期純利益率(ROA)は期首、期末平均の自己資本および総資産より算出

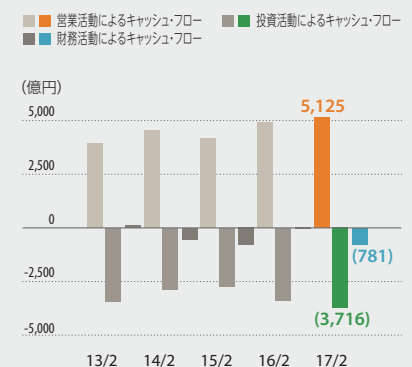
営業収益／営業利益



親会社株主に帰属する当期純利益／自己資本当期純利益率(ROE)



キャッシュ・フロー



					百万円	千米ドル
2012年2月期	2013年2月期	2014年2月期	2015年2月期	2016年2月期	2017年2月期	2017年2月期
¥4,786,344	¥4,991,642	¥5,631,820	¥6,038,948	¥6,045,704	¥5,835,689	\$51,643,265
292,060	295,685	339,659	343,331	352,320	364,573	3,226,309
129,837	138,064	175,691	172,979	160,930	96,750	856,194
255,426	334,216	336,758	341,075	399,204	384,119	3,399,283
139,994	155,666	147,379	172,237	195,511	207,483	1,836,132
462,642	391,406	454,335	416,690	488,973	512,523	4,535,601
(342,805)	(340,922)	(286,686)	(270,235)	(335,949)	(371,602)	(3,288,513)
(40,561)	10,032	(55,227)	(79,482)	(2,312)	(78,190)	(691,946)
119,836	50,484	167,648	146,454	153,023	140,921	1,247,088
¥3,889,358	¥4,262,397	¥4,811,380	¥5,234,705	¥5,441,691	¥5,508,888	\$48,751,221
1,765,983	1,891,163	2,095,746	2,299,662	2,372,274	2,336,057	20,673,070
					円	米ドル
¥ 146.96	¥ 156.26	¥ 198.84	¥ 195.66	¥ 182.02	¥ 109.42	\$ 0.96
1,998.84	2,140.45	2,371.92	2,601.23	2,683.11	2,641.40	23.37
62.00	64.00	68.00	73.00	85.00	90.00	0.79
45.4%	44.4%	43.6%	43.9%	43.6%	42.4%	
0.40	0.45	0.45	0.41	0.43	0.45	
7.5%	7.6%	8.8%	7.9%	6.9%	4.1%	
3.4%	3.4%	3.9%	3.4%	3.0%	1.8%	
42.2%	41.0%	34.2%	37.3%	46.7%	82.3%	

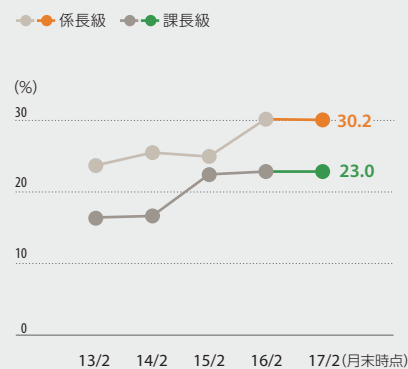
※1 設備投資は、差入保証金と建設協力立替金を含む

※2 2014年2月期より、当社および国内連結子会社（一部事業会社を除く）は、有形固定資産の減価償却方法について、従来の定率法から定額法に変更

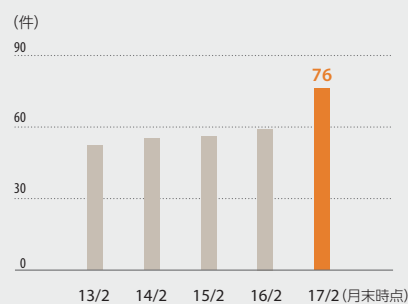
※3 フリーキャッシュ・フロー＝営業活動によるキャッシュ・フロー＋投資活動によるキャッシュ・フロー

※4 自己資本＝純資産－非支配株主持分－新株予約権

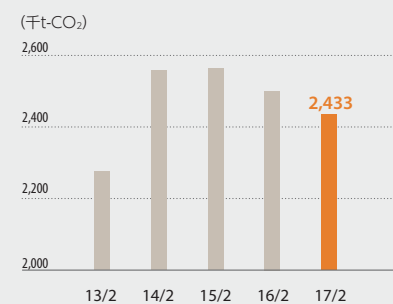
女性管理職比率^{※5}



包括連携協定締結の自治体数



店舗運営に伴うCO₂排出量^{※6}



※5 セブン&アイ・ホールディングス、セブン・イレブン・ジャパン、イトーヨーカ堂、そごう・西武、ヨークベニマル、セブン&アイ・フードシステムズ、赤ちゃん本舗、セブン銀行の8社の合計

※6 セブン・イレブン・ジャパン、イトーヨーカ堂、そごう・西武、ヨークベニマル、セブン&アイ・フードシステムズ、ヨークマート、シェルガーデン、ロフト、赤ちゃん本舗の9社合計値。

また、2017年2月期の数値は速報値

連結貸借対照表

(株)セブン&アイ・ホールディングスおよび連結子会社
2017年2月28日および2016年2月29日

	百万円		千米ドル
資産の部	2017年2月期	2016年2月期	2017年2月期
流動資産			
現金及び現金同等物の期末残高	¥ 1,209,497	¥ 1,147,086	\$ 10,703,513
売上債券他:			
受取手形及び売掛金	347,838	354,554	3,078,212
営業貸付金	91,052	86,877	805,769
加盟店及びその他	149,451	136,416	1,322,575
貸倒引当金	(4,983)	(5,404)	(44,097)
	583,359	572,443	5,162,469
たな卸資産	192,463	212,187	1,703,212
ATM仮払金	98,710	91,725	873,539
繰延税金資産	30,239	38,866	267,601
前払費用及びその他の流動資産	160,131	187,656	1,417,088
流動資産合計	2,274,403	2,249,966	20,127,460
固定資産	3,869,243	3,767,902	34,241,088
減価償却累計額	(1,861,414)	(1,795,547)	(16,472,690)
	2,007,829	1,972,355	17,768,398
無形固定資産			
のれん	270,055	313,667	2,389,867
ソフトウェア及びその他	225,880	232,003	1,998,938
	495,935	545,670	4,388,805
投資その他の資産			
投資有価証券	188,162	141,371	1,665,150
長期貸付金	15,315	15,795	135,530
長期差入保証金	396,707	395,979	3,510,681
退職給付に係る資産	44,628	26,059	394,938
繰延税金資産	25,261	27,636	223,548
その他	64,454	71,201	570,389
貸倒引当金	(3,808)	(4,345)	(33,699)
	730,720	673,697	6,466,548
資産合計	¥ 5,508,888	¥ 5,441,691	\$ 48,751,221

負債及び純資産の部	百万円		千米ドル
	2017年2月期	2016年2月期	2017年2月期
流動負債			
短期借入金	¥ 150,376	¥ 130,782	\$ 1,330,761
一年以内返済予定の長期借入金	130,758	159,862	1,157,150
仕入債務他:			
支払手形及び買掛金	247,515	251,403	2,190,398
加盟店に係る買掛金	167,833	162,179	1,485,247
その他	177,326	191,577	1,569,256
	592,675	605,159	5,244,911
未払費用	131,871	108,696	1,167,000
未払法人税等	34,462	44,744	304,973
預り金	188,798	157,530	1,670,778
ATM仮受金	46,072	48,366	407,716
銀行業における預金	538,815	518,127	4,768,274
賞与引当金	14,159	13,432	125,300
販売促進引当金	21,409	21,530	189,460
商品券回収損引当金	1,807	2,063	15,991
返品調整引当金	77	142	681
コールマネー	20,000	-	176,991
その他	76,333	70,463	675,513
流動負債合計	1,947,618	1,880,903	17,235,557
長期借入金	812,176	789,642	7,187,398
役員退職慰労引当金	939	2,010	8,309
退職給付に係る負債	9,163	8,564	81,088
繰延税金負債	49,080	64,859	434,336
長期預り金	55,327	56,574	489,619
資産除去債務	77,640	72,034	687,079
その他の負債	81,136	61,918	718,017
負債合計	3,033,082	2,936,508	26,841,433
株主資本			
資本金	50,000	50,000	442,477
資本剰余金	409,095	527,474	3,620,309
利益剰余金	1,793,035	1,717,771	15,867,566
自己株式	(5,074)	(5,688)	(44,902)
	2,247,056	2,289,557	19,885,451
その他の包括利益累計額			
その他有価証券評価差額金	28,467	20,655	251,920
繰延ヘッジ損益	23	33	203
為替換算調整勘定	56,391	70,927	499,035
退職給付に係る調整累計額	4,117	(8,900)	36,433
その他の包括利益累計額合計	89,000	82,716	787,610
新株予約権	2,594	2,995	22,955
非支配株主持分	137,154	129,912	1,213,752
純資産合計	2,475,806	2,505,182	21,909,787
負債純資産合計	¥5,508,888	¥5,441,691	\$48,751,221

連結損益計算書

(株)セブン&アイ・ホールディングスおよび連結子会社

2016年3月1日～2017年2月28日および2015年3月1日～2016年2月29日

	百万円		千米ドル
	2017年2月期	2016年2月期	2017年2月期
営業収益			
売上高	¥4,646,370	¥4,892,133	\$41,118,318
営業収入	1,189,318	1,153,571	10,524,938
	5,835,689	6,045,704	51,643,265
経費			
売上原価	3,602,038	3,803,968	31,876,442
販売費及び一般管理費合計	1,869,077	1,889,415	16,540,504
	5,471,116	5,693,383	48,416,955
営業利益	364,573	352,320	3,226,309
営業外収益(費用)及び特別利益(損失)			
受取利息及び受取配当金	6,446	6,360	57,044
支払利息及び社債利息	(8,759)	(9,559)	(77,513)
持分法による投資利益	2,062	1,958	18,247
減損損失	(49,108)	(22,691)	(434,584)
固定資産売却益	3,487	2,171	30,858
固定資産廃棄損	(18,369)	(11,557)	(162,557)
受取補償金	9	2,849	79
事業構造改革費用	(25,637)	(10,695)	(226,876)
のれん償却額	(39,300)	(1,878)	(347,787)
その他(純額)	(17,833)	(5,501)	(157,814)
	(147,003)	(48,544)	(1,300,911)
税金等調整前当期純利益	217,569	303,775	1,925,389
法人税等			
法人税、住民税及び事業税	117,686	124,031	1,041,469
法人税等調整額	(10,939)	11,062	(96,805)
	106,747	135,093	944,663
当期純利益	110,822	168,681	980,725
非支配株主に帰属する当期純利益	14,072	7,751	124,530
親会社株主に帰属する当期純利益	¥ 96,750	¥ 160,930	\$ 856,194

	円		米ドル
	2017年2月期	2016年2月期	2017年2月期
1株当たり情報			
1株当たり当期純利益	¥109.42	¥182.02	\$0.96
潜在株式調整後1株当たり当期純利益	109.31	181.84	0.96
配当金	90.00	85.00	0.79

連結包括利益計算書

(株)セブン&アイ・ホールディングスおよび連結子会社

2016年3月1日～2017年2月28日および2015年3月1日～2016年2月29日

	百万円		千米ドル
	2017年2月期	2016年2月期	2017年2月期
当期純利益	¥110,822	¥168,681	\$ 980,725
その他の包括利益			
その他有価証券評価差額金	7,738	(974)	68,477
繰延ヘッジ損益	(563)	(1,029)	(4,982)
為替換算調整勘定	(14,915)	(9,701)	(131,991)
退職給付に係る調整額	13,118	(12,318)	116,088
持分法適用会社に対する持分相当額	(25)	(54)	(221)
その他の包括利益合計	5,352	(24,077)	47,362
包括利益	¥116,175	¥144,603	\$ 1,028,097
(内訳)			
親会社株主に係る包括利益	¥103,034	¥137,661	\$ 911,805
非支配株主に係る包括利益	13,140	6,942	116,283

連結株主資本等変動計算書

(株)セブン&アイ・ホールディングスおよび連結子会社

2016年3月1日～2017年2月28日および2015年3月1日～2016年2月29日

百万円

	資本金	資本 剰余金	利益 剰余金	自己株式	その他 有価証券 評価差額金	繰延ヘッジ 損益	為替換算 調整勘定	退職給付に 係る 調整累計額	新株 予約権	非支配 株主持分	純資産 合計
2015年3月1日 現在の残高	¥ 50,000	¥ 527,470	¥ 1,622,090	¥ (5,883)	¥ 21,571	¥ 557	¥ 80,342	¥ 3,512	¥ 2,427	¥ 128,827	¥ 2,430,917
会計方針の変更による累積的影響額			21								21
会計方針の変更を反映した当期首残高	¥ 50,000	¥ 527,470	¥ 1,622,111	¥ (5,883)	¥ 21,571	¥ 557	¥ 80,342	¥ 3,512	¥ 2,427	¥ 128,827	¥ 2,430,938
親会社株主に帰属する当期純利益			160,930								160,930
剰余金の配当			(66,309)								(66,309)
自己株式の取得				(28)							(28)
自己株式の処分		4		224							228
その他			1,039	(0)							1,038
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)					(916)	(523)	(9,414)	(12,413)	567	1,085	(21,615)
当期変動額合計	-	4	95,659	195	(916)	(523)	(9,414)	(12,413)	567	1,085	74,243
2016年3月1日 現在の残高	¥ 50,000	¥ 527,474	¥ 1,717,771	¥ (5,688)	¥ 20,655	¥ 33	¥ 70,927	¥ (8,900)	¥ 2,995	¥ 129,912	¥ 2,505,182
会計方針の変更による累積的影響額		(116,446)	59,221				5,900				(51,324)
会計方針の変更を反映した当期首残高	¥ 50,000	¥ 411,028	¥ 1,776,993	¥ (5,688)	¥ 20,655	¥ 33	¥ 76,827	¥ (8,900)	¥ 2,995	¥ 129,912	¥ 2,453,857
親会社株主に帰属する当期純利益			96,750								96,750
剰余金の配当			(80,890)								(80,890)
自己株式の取得				(2,276)							(2,276)
自己株式の処分		132		857							989
非支配株主との取引に係る親会社の持分変動		(2,033)		2,033							-
その他		(31)	182	(0)							150
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)					7,812	(10)	(20,436)	13,018	(400)	7,241	7,224
当期変動額合計	-	(1,933)	16,042	614	7,812	(10)	(20,436)	13,018	(400)	7,241	21,948
2017年2月28日 現在の残高	¥ 50,000	¥ 409,095	¥ 1,793,035	¥ (5,074)	¥ 28,467	¥ 23	¥ 56,391	¥ 4,117	¥ 2,594	¥ 137,154	¥ 2,475,806

千円ドル

	資本金	資本 剰余金	利益 剰余金	自己株式	その他 有価証券 評価差額金	繰延ヘッジ 損益	為替換算 調整勘定	退職給付に 係る 調整累計額	新株 予約権	非支配 株主持分	純資産 合計
2016年3月1日 現在の残高	\$ 442,477	\$ 4,667,911	\$ 15,201,513	\$ (50,336)	\$ 182,787	\$ 292	\$ 627,672	\$ (78,761)	\$ 26,504	\$ 1,149,663	\$ 22,169,752
会計方針の変更による累積的影響額		(1,030,495)	524,079				52,212				(454,194)
会計方針の変更を反映した当期首残高	\$ 442,477	\$ 3,637,415	\$ 15,725,601	\$ (50,336)	\$ 182,787	\$ 292	\$ 679,884	\$ (78,761)	\$ 26,504	\$ 1,149,663	\$ 21,715,548
親会社株主に帰属する当期純利益			856,194								856,194
剰余金の配当			(715,840)								(715,840)
自己株式の取得				(20,141)							(20,141)
自己株式の処分		1,168		7,584							8,752
非支配株主との取引に係る親会社の持分変動		(17,991)		17,991							-
その他		(274)	1,610	(0)							1,327
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)					69,132	(88)	(180,849)	115,203	(3,539)	64,079	63,929
当期変動額合計	-	(17,106)	141,964	5,433	69,132	(88)	(180,849)	115,203	(3,539)	64,079	194,230
2017年2月28日 現在の残高	\$ 442,477	\$ 3,620,309	\$ 15,867,566	\$ (44,902)	\$ 251,920	\$ 203	\$ 499,035	\$ 36,433	\$ 22,955	\$ 1,213,752	\$ 21,909,787

連結キャッシュ・フロー計算書

(株)セブン&アイ・ホールディングスおよび連結子会社

2016年3月1日～2017年2月28日および2015年3月1日～2016年2月29日

	百万円		千米ドル
	2017年2月期	2016年2月期	2017年2月期
営業活動によるキャッシュ・フロー			
税金等調整前当期純利益	¥ 217,569	¥ 303,775	\$ 1,925,389
減価償却費	207,483	195,511	1,836,132
減損損失	59,719	28,800	528,486
のれん償却額	55,458	23,110	490,778
賞与引当金の増減額	728	540	6,442
退職給付に係る資産の増減額	554	(3,685)	4,902
受取利息及び受取配当金	(6,446)	(6,360)	(57,044)
支払利息及び社債利息	8,759	9,559	77,513
持分法による投資損益	(2,062)	(1,958)	(18,247)
固定資産売却益	(3,487)	(2,171)	(30,858)
固定資産廃棄損	18,516	12,068	163,858
売上債権の増減額	6,525	(13,765)	57,743
営業貸付金の増減額	(4,175)	(15,678)	(36,946)
たな卸資産の増減額	18,438	(141)	163,168
仕入債務の増減額	3,632	5,556	32,141
預り金の増減額	31,094	7,433	275,168
銀行業における借入金の純増減	(5,000)	(1,000)	(44,247)
銀行業における預金の純増減	20,688	42,918	183,079
銀行業におけるコールローンの純増減	10,000	-	88,495
銀行業におけるコールマネーの純増減	20,000	-	176,991
ATM未決済資金の純増減	(9,276)	56,349	(82,088)
その他	8,171	(20,686)	72,309
小計	656,892	620,176	5,813,203
利息及び配当金の受取額	3,712	4,018	32,849
利息の支払額	(7,452)	(9,552)	(65,946)
法人税等の支払額	(140,629)	(125,668)	(1,244,504)
営業活動によるキャッシュ・フロー	512,523	488,973	4,535,601
投資活動によるキャッシュ・フロー			
有形固定資産の取得による支出	(321,089)	(304,501)	(2,841,495)
有形固定資産の売却による収入	66,359	31,986	587,247
無形固定資産の取得による支出	(27,347)	(42,937)	(242,008)
投資有価証券の取得による支出	(55,010)	(23,710)	(486,814)
投資有価証券の売却による収入	18,806	50,815	166,424
子会社株式の取得による支出	-	(56)	-
連結の範囲の変更を伴う子会社株式の売却による収入	326	-	2,884
差入保証金の差入による支出	(29,116)	(32,219)	(257,663)
差入保証金の回収による収入	33,352	35,613	295,150
預り保証金の受入による収入	3,542	2,966	31,345
預り保証金の返還による支出	(3,269)	(2,637)	(28,929)
事業取得による支出	(71,471)	(48,479)	(632,486)
定期預金の預入による支出	(10,850)	(13,478)	(96,017)
定期預金の払戻による収入	28,233	13,188	249,849
その他	(4,067)	(2,498)	(35,991)
投資活動によるキャッシュ・フロー	(371,602)	(335,949)	(3,288,513)
財務活動によるキャッシュ・フロー			
短期借入金の純増減額	19,341	(20)	171,159
長期借入れによる収入	139,451	96,550	1,234,079
長期借入金の返済による支出	(98,739)	(70,903)	(873,796)
コマーシャル・ペーパーの発行による収入	75,161	6,114	665,141
コマーシャル・ペーパーの償還による支出	(75,161)	(6,114)	(665,141)
社債の発行による収入	-	119,679	-
社債の償還による支出	(40,000)	(60,000)	(353,982)
非支配株主からの払込みによる収入	0	-	0
配当金の支払額	(80,834)	(66,289)	(715,345)
非支配株主への配当金の支払額	(6,142)	(5,792)	(54,353)
自己株式の取得による支出	(2,276)	(28)	(20,141)
その他	(8,991)	(15,507)	(79,566)
財務活動によるキャッシュ・フロー	(78,190)	(2,312)	(691,946)
現金及び現金同等物に係る換算差額	(154)	(3,880)	(1,362)
現金及び現金同等物の増減額	62,576	146,830	553,769
現金及び現金同等物の期首残高	1,147,086	1,000,762	10,151,203
連結除外に伴う現金及び現金同等物の減少額	(164)	(506)	(1,451)
現金及び現金同等物の期末残高	¥ 1,209,497	¥ 1,147,086	\$ 10,703,513

株式・格付情報

(2017年2月末現在)

本店所在地

〒102-8452 東京都千代田区二番町8番地8
Tel : 03-6238-3000(代表)
URL : <http://www.7andi.com>

設立

2005年9月1日

従業員数

54,448名(連結)
575名(単体)

資本金

500億円

発行済株式総数

886,441,983株

株主数

91,787名

上場取引所

東京証券取引所市場第一部

株主名簿管理人

三菱UFJ信託銀行株式会社

定時株主総会

毎年5月

会計監査人

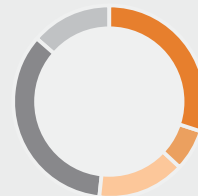
有限責任 あずさ監査法人

大株主の状況

株主名	持株数 (千株)	持株比率 (%)
伊藤興業株式会社	68,901	7.8
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	45,605	5.2
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口)	39,933	4.5
日本生命保険相互会社	17,672	2.0
伊藤雅俊	16,799	1.9
野村證券株式会社	16,656	1.9
三井物産株式会社	16,222	1.8
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口4)	12,176	1.4
ステート ストリート バンク ウェスト クライアント トリーティー-505234	11,480	1.3
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口7)	11,165	1.3

所有者別株式分布状況

金融機関	30.2%
金融商品取引業者	6.9%
その他の法人	14.8%
外国法人等	34.7%
個人・その他	13.4%

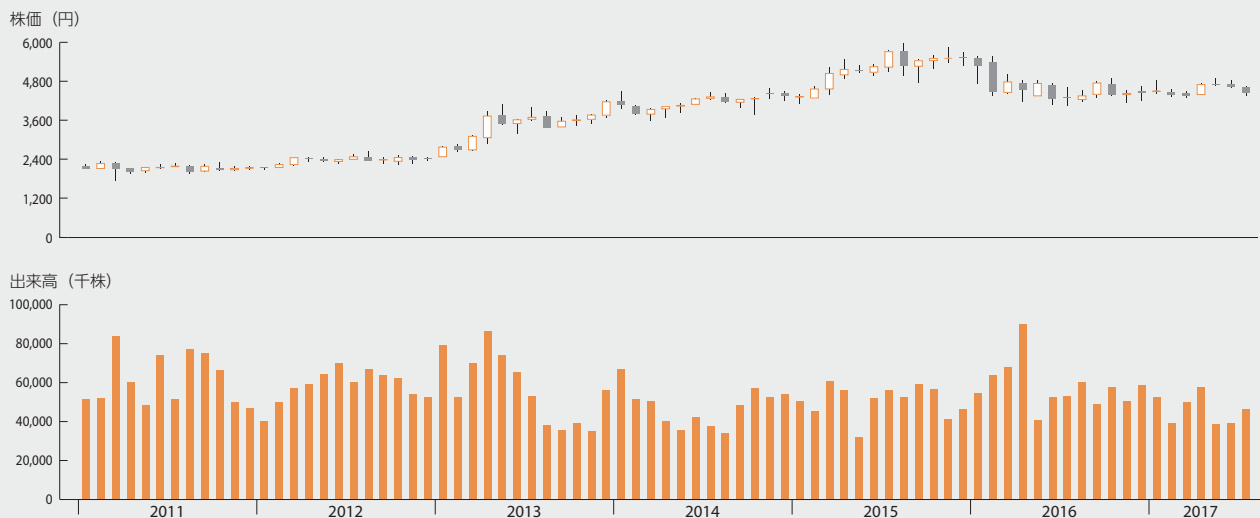


格付情報 (2017年6月30日現在)

		S&P	Moody's	R&I	JCR
セブン&アイ・ホールディングス	長期	AA-	A1	AA	AA+
セブン-イレブン・ジャパン	長期	AA-			AA+
	短期*	A-1+	P-1		
7-Eleven, Inc.	長期	AA-	Baa1		
セブン銀行	長期	A+		AA	

*セブン-イレブン・ジャパンの短期格付は7-Eleven, Inc.のCPプログラムの保証格付(2006年1月より)

株価・出来高推移(東京証券取引所)





株式会社 **セブン&アイ** HLDGS.

<http://www.7andi.com>