



MANAGEMENT REPORT

経営レポート2023

株式会社セブン&アイ・ホールディングス



株式会社 **セブン&アイ** HLDGS.

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

UD FONT

見やすいユニバーサルデザインフォントを採用しています。

ステークホルダーの皆様との建設的な対話を通じた 価値協創と持続的な成長を目指して

当社は、2021年からスタートした「中期経営計画 2021-2025」（以下、中計）における各種施策を進めています。これら取り組みによる業績の進捗、および当社グループを取り巻く経営環境の変化を踏まえて、当社は取締役会の過半数を占める社外取締役を含む全取締役と独立した外部アドバイザーによるグループ戦略再評価を実施しました。これら議論の結果を2023年3月、中計の目標値の上方修正とともに公表しました。そこで本誌では、グループ戦略再評価結果

によって新たに制定した「2030年に目指すグループ像」と、その実現を支える「価値創造プロセス」を紹介するとともに、再評価結果を踏まえてアップデートした「グループ成長戦略」「サステナビリティ戦略」を目標値とともに紹介しています。

本誌を通して、ステークホルダーの皆様との建設的な対話を図り、価値協創と持続的な成長を目指してまいります。

発行時期

2023年9月

報告対象期間

2022年3月1日から2023年2月28日。
2023年3月以降に実施した一部の開示事項や事業活動の内容を含む

対象組織

(株)セブン&アイ・ホールディングスおよび連結子会社

参考としたガイドライン

VRF「国際統合報告フレームワーク」、
経済産業省「価値共創ガイダンス」、
TCFD「気候関連財務情報開示タスク
フォース最終報告書」

見通しに関する注意事項

将来予測に関する注記事項

(株)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記述していますが、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。

編集方針／目次	P01
経営理念／ステークホルダーとの対話	P03
CEOメッセージ	P05
価値創造プロセス	P13
基本情報	
歩み	P15
主要事業と資本	P17
「食」分野の取り組み	P19
7-Elevenブランド	P23
デジタル化への取り組み	P24
事業戦略	
CFOメッセージ	P25
国内コンビニエンスストア事業戦略	P29
海外コンビニエンスストア事業戦略	P33
スーパーストア事業戦略	P37
金融事業戦略	P39
サステナビリティ戦略	
CSuOメッセージ	P41
マテリアリティ	P43
環境	P45
社会	P55
コーポレートガバナンス	P61
財務情報	
重要指標	P75
財務ハイライト	P77
経営者の視点による経営成績等の状況に関する分析	P79
会社情報	P83

経営理念を根幹として

経営理念

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

社是

私たちは、お客様に信頼される、誠実な企業でありたい。
 私たちは、取引先、株主、地域社会に信頼される、誠実な企業でありたい。
 私たちは、社員に信頼される、誠実な企業でありたい。

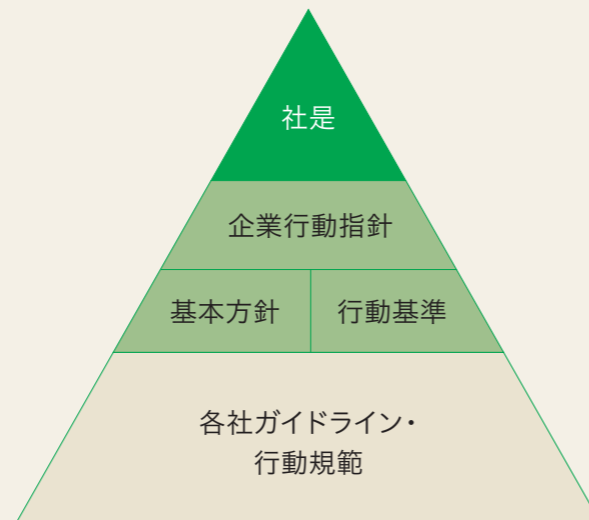
基本姿勢

常にお客様の立場に立って、新たな体験価値を提供することで、
 国内外の地域社会に貢献したい

企業行動指針

「社是」に掲げる精神は、将来、社会環境がどれほど大きく変化しても、ゆるぐことのない普遍的な理念であり、この理念を実現するために必要な考え方を「企業行動指針」として策定しています。「企業行動指針」は、当社グループの全役員および従業員の基本姿勢を示したものであり、グループとしての考え方を定めた「基本方針」と行動の原則を定めた「行動基準」に分かれています。また、グループ各社では、業態に応じ具体的な行動レベルに落とし込んだガイドライン・行動規範を作成し、本指針と一緒に新入社員や新任役職者研修等を通じて、周知しています。

社是・企業行動指針等の体系



誠実な「ステークホルダーとの対話」を通じて信頼される企業へ

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

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





「食」を中心とした
世界トップクラスの
リテールグループへ。

代表取締役社長
最高経営責任者 (CEO)

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。

Q1：2023年3月にグループ戦略の再評価を行い、中期経営計画をアップデートしました。その過程や背景を教えてください。

ステークホルダーの皆様との対話に基づき、
持続的な企業価値向上に向けて
事業ポートフォリオ改革を推進

まずはこれまでの改革の経緯についてお話ししたいと思います。

当社は以前から、多様なステークホルダーの皆様との対話を重ね、そのなかで得られた課題やニーズを踏まえ、持続的な企業価値向上に向けた経営戦略を策定し、着実に実行することを基本方針としています。この方針のもと、海外コンビニエンスストア(以下、CVS)事業において2018年以降、SunocoやSpeedwayの買収を実行してグローバル成長の大きな足掛かりとしました。一方、国内においては、CVS事業をさらなる成長軌道に乗せるべく、個店ごと・立地ごとのきめ細かな対応を強化するとともに、加盟店との対話を通じて関係を強化するなど、より質を重視した成長を志向しながら、グループとして事業の選択と集中を通じた事業ポートフォリオ改革を進めてきました。

これらの取り組みを踏まえ、2021年7月、2030年にグループが目指す姿として、「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」と決めました。また、そこからバックキャストするかたちで、2025年度を最終年度とする「中期経営計画2021-2025」(以下、中期経営計画)を策定しました。

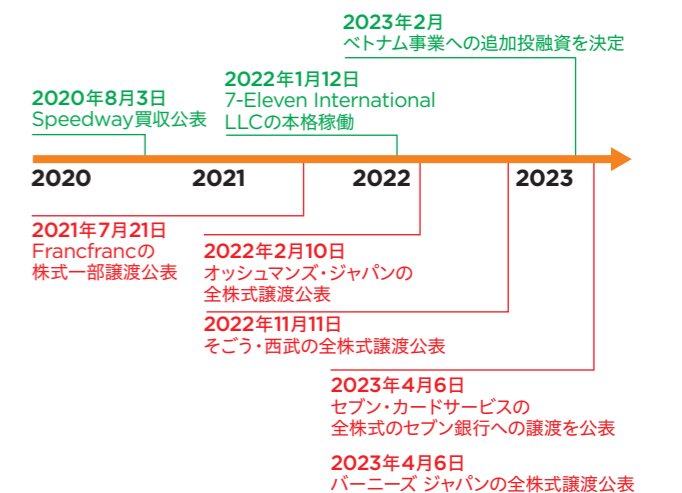
中期経営計画の2年目となる2022年度は、世界的なパンデミックを経てお客様の行動・価値観の変化が見られたほか、ウクライナ情勢に伴うサプライ

チェーンの混乱など、複雑な経営環境ではありましたが、Speedwayとの統合効果が想定以上に発現し、海外CVS事業のEBITDAは前期比で166.9%と大きく伸長しました。この海外CVS事業の成長に国内CVS事業の好調が重なり、2022年度の連結業績は営業利益と当期純利益がともに過去最高を達成、営業収益は11兆8,113億円(前期比135.0%)と、日本の小売業として初めて10兆円を突破しました。

こうした業績を達成する一方で、この数年間、当社グループを取り巻く環境は、エネルギー価格や原材料費の高騰、人件費の継続的な上昇など大きく変化し続けています。我々が目指す姿に到達するためには、さらに改革のスピードを上げていく必要があると感じていました。

そこで、2022年の定時株主総会においてトランスフォームした新たな取締役会・ガバナンス体制の下、事業セグメントごとの成長性・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のさまざまな検討、すなわちグループ戦略の再評価を実施することとしました。

事業ポートフォリオ改革の取り組み



「食」の強みを生み出すサプライチェーンを構築することが成長の鍵

グループ戦略再評価にあたっては、2022年5月に選任された6名の社外取締役にも加わっていただくほか、プロセスの公正性を担保するため独立した外部アドバイザーを起用しました。社外取締役が過半数を占める取締役会においては、あらゆる可能性を排除せず、事業セグメントごとにIPOやスピンオフなどの戦略的選択肢や抜本的なグループ事業構造改革について議論を重ねました。

取締役会では、時に厳しい指摘もあり、熱い議論を交わしましたが、この議論のなかで再確認したことは、「食」分野こそが当社グループの強みであるということです。「食」の強さは国内CVS事業の集客力につながっており、高い日販を実現しているだけ

ではなく、高い収益性にもつながっています。また、海外CVS事業においても、国内同様、フレッシュフードやプライベートブランド(以下、PB)食品を含めたオリジナル商品の売上構成比と集客力には強い相関関係が示されています(P33)。

このような議論を経て、我々は、中期経営計画の策定時に定めた2030年に目指すグループ像について、「食」という要素により一層フォーカスし、「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」に変更しました。

我々が「食」を強みとする背景には、当社グループが長年にわたり構築してきたバリューチェーンや共通インフラ、ブランド力、ストアロイヤリティなど、有

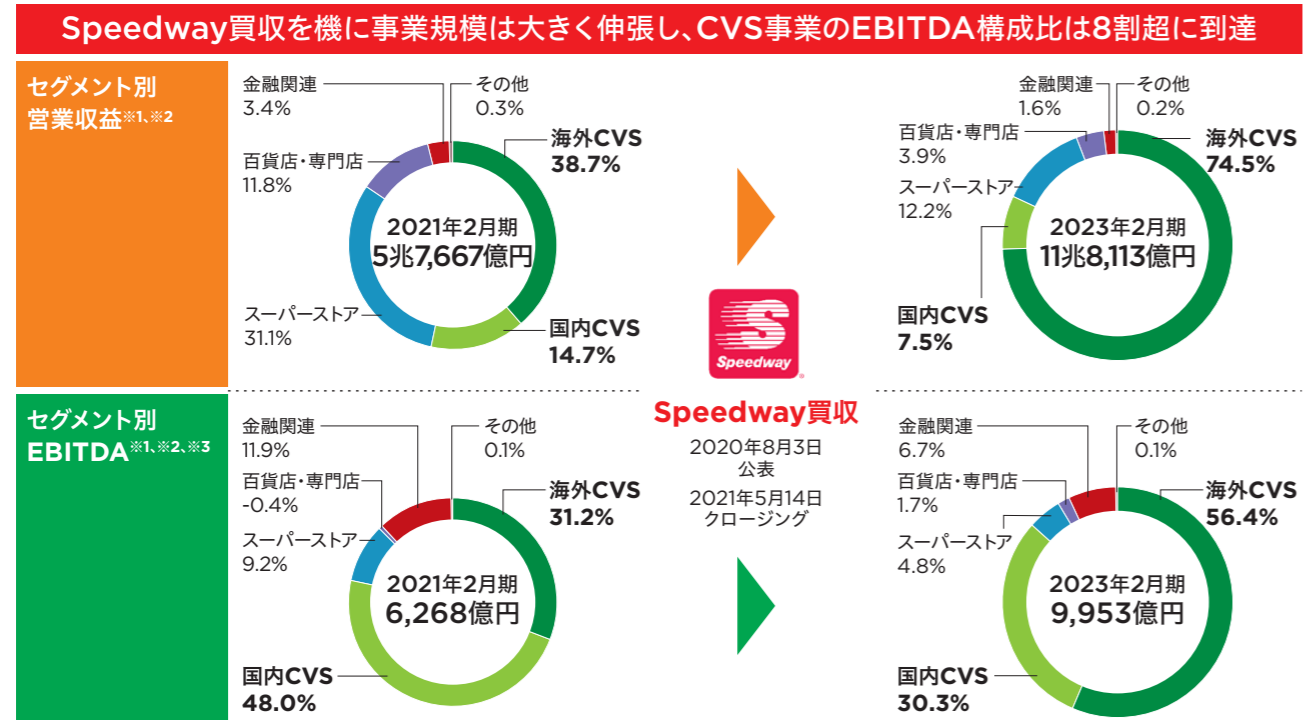
形無形の多様な資本があると考えています。

なかでも、スーパーストア(以下、SST)事業は「食」の強みを生み出す大きな力となっています。SST事業はCVS事業にはない品揃えの幅があり、生鮮食品から加工食品まで幅広いサプライヤーとのネットワークを構築するなど、優れた商品調達力を有しています。2007年から展開しているグループのPB商品「セブンプレミアム」は、この商品調達力をベースに、当社グループの店舗でのお客様との接点を活かしたマーケティング情報を重ね合わせて、多岐にわたる商品開発を行っています。また、フレッシュフードをはじめとするオリジナル商品などは、さまざまなお取引先様とチームを組み、各分野の高い技術と知識を結集して品質・安全性・おいしさにこだわった商品開発をするチームマーチャンダイジング

により、差別化されたおいしさや品揃えを実現しています(P19)。

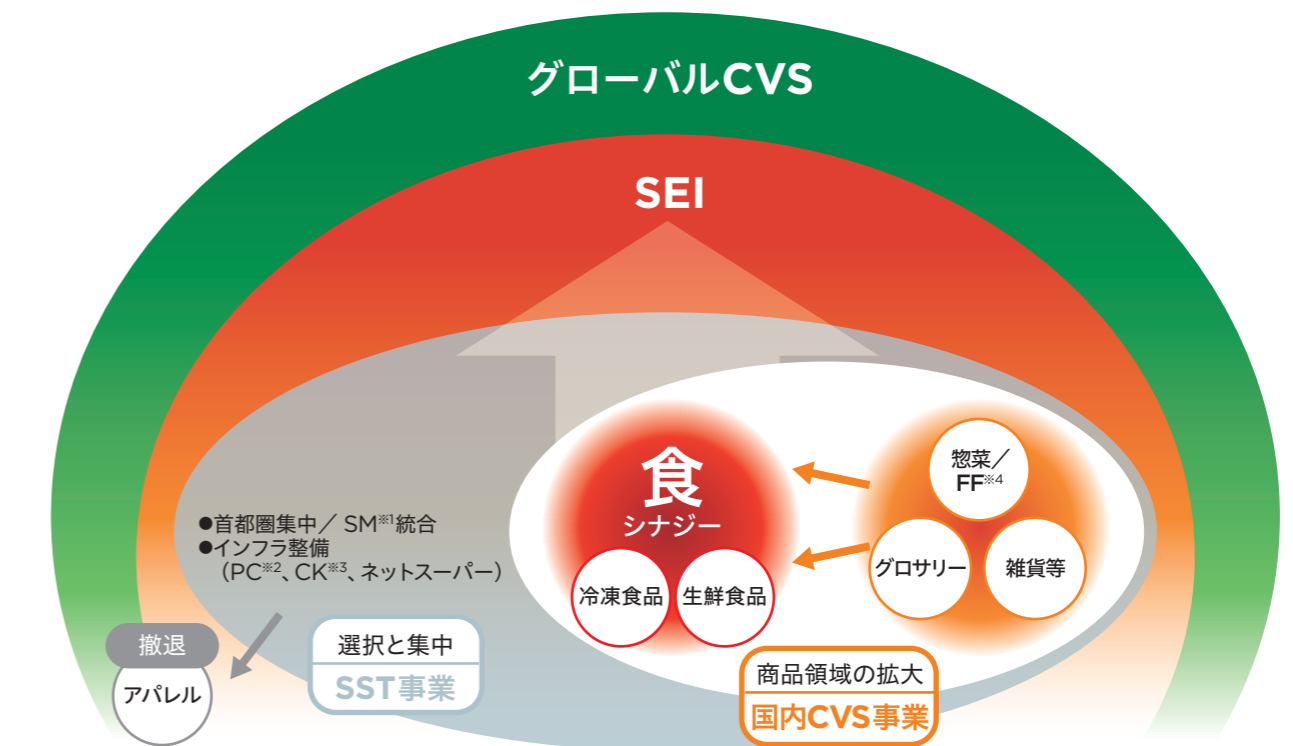
CVS事業においても、その成長は単に店舗数を増やしていくだけではなく、先に述べたような「食」の強みを生み出すサプライチェーンを構築することが成長の鍵となっています。実際、当社の国内CVS事業における全都道府県展開は他社に比べて最も遅かったのですが、しっかりとしたサプライチェーンを構築してから進出したことにより、「食」の分野で強みを発揮し、各地域でお客様のご支持をいただいています。このように、サプライチェーンの構築と店舗展開を一体的に進める戦略が、世界市場においても他社の追随を許さない優位性の確保につながるものと確信しています。

事業構造の変容



※1 各セグメントの割合は、消去および全社を除く営業収益およびEBITDAに占める割合
 ※2 CVS：コンビニエンスストア
 ※3 EBITDAは各セグメント営業利益+減価償却費+のれん償却費として計算

「食」を軸とした国内外CVS事業の成長戦略



※1 SM：スーパーマーケット ※2 PC：プロセスセンター ※3 CK：セントラルキッチン ※4 FF：ファスト・フード

Q2：中期経営計画の達成に向けたアクションプランも発表しました。ポイントを聞かせてください。

国内外CVS事業の着実な推進とSST事業の抜本的な変革を一層加速

2023年度に入り、国内では新型コロナウイルス感染症の5類移行などで人流が戻りつつある一方、エネルギーコストの継続的な上昇に加え、実質可処分所得の減少などによる消費マインドの低下を懸念しています。米国では、ガソリン価格が低下し消費マインドが回復する期待はあるものの、下期にかけて米国経済のリセッションが起きるとの見方もあり、予断を許さない状況です。これらを勘案すると、2023年度は引き続き極めて厳しい経営環境下での運営を強いられると認識しています。

そのようななかでも、国内CVS事業の利益水準は計画通りに推移しており、北米CVS事業はSpeedway統合効果と荒利率の高いオリジナル商品の強化により利益水準が大幅に伸長して

います。これら国内外CVS事業が牽引役となり、EBITDAとフリーキャッシュフローが想定以上に伸びています。これら利益の拡大もグループの「食」の強みが背景にあるものと考えています。

一方、SST事業については、2023年3月に、自主開発のアパレル事業からの撤退や、首都圏エリアにフォーカスしたグループ企業の統合再編などの抜本的な事業変革を行うことを宣言しましたが、これについては、社外取締役のみで構成された戦略委員会と取締役会がモニタリングをしながら、3年間の時限を設けて着実に進めてまいります。

このように、国内外CVS事業の実績に基づく確かな手応えがあること、そしてSST事業の抜本的な事業変革を断行するという不退転の覚悟を示す意味も含めて、2023年3月には、2025年度目標の上方修正を実施しました。

この目標達成に向けて、我々は2023年度を「食」を中心とした世界トップクラスのリテールグループへと成長していくための基礎固めの年と位置づけています。国内では高齢化、単身世帯の増加、働く女性

の増加などの社会構造の変化が続いていますが、これに加えて世界的なパンデミックを経て人々の働き方や行動にも変化が生じたことで、自宅近くでの生鮮食品・惣菜等の購買ニーズがさらに高まっています。さらに、安全・安心、健康に対するニーズも強まっています。これら変化によって、日常の「食」を提供する国内外CVS事業やSST事業の強みを発揮できる大きなチャンスが生まれていると見ています。

**中長期的な成長に向けた
キャピタル・リアロケーションプランを策定**

グループ戦略再評価では、キャピタル・リアロケーションについても明確な指針を打ち出しています。

これまで積み上げてきた国内外CVS事業を中心とした営業キャッシュフローを引き続き高めながら、重点構造改革分野における抜本的な変革を通じて資本回収に努めていくことが重要です。また、創出されたキャッシュフローに関しては、中長期的な成長に向けて資本効率性に立脚した投資判断を行いつつ、グループの成長ドライバーとなる海外CVS事業への戦

略投資に集中的に配分してまいります。なお、SST事業の投資にあたっては、SST事業内で創出したキャッシュフローを充て、CVS事業のキャッシュフローをSST事業へ配分することは想定していません。

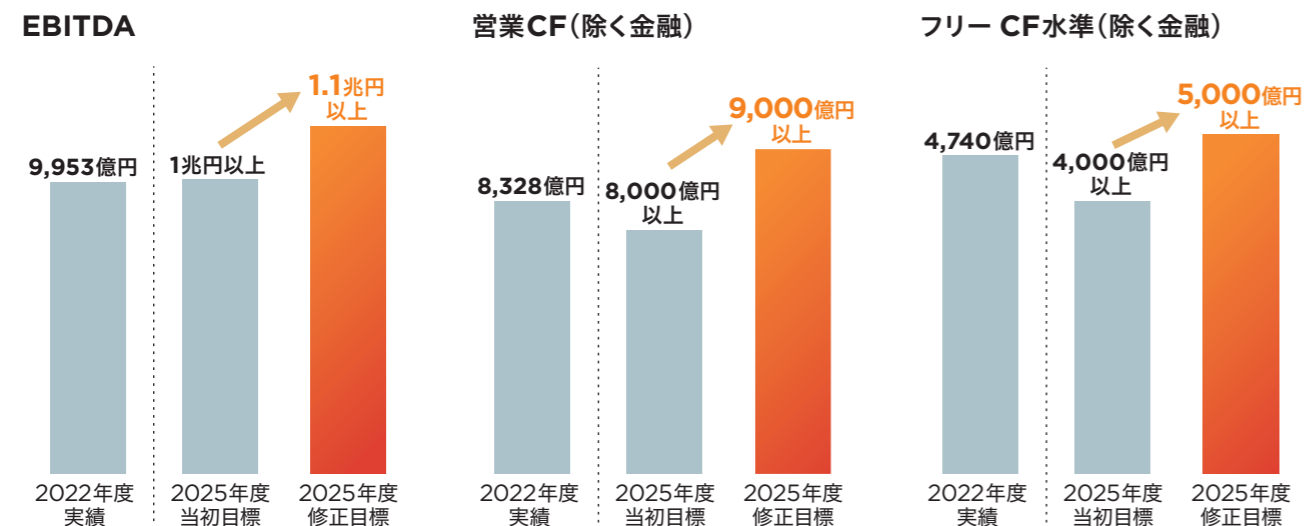
自己株式取得を含む株主還元に関しては、ROEやEPS向上に向けて機動的に実施していくことを想定しており、2023年度から2025年度までの累計の総還元性向を50%以上とすることを目指しています。

Q3：2023年の定時株主総会では、一部の株主から株主提案がなされました。今回の結果をどう受け止めていますか。

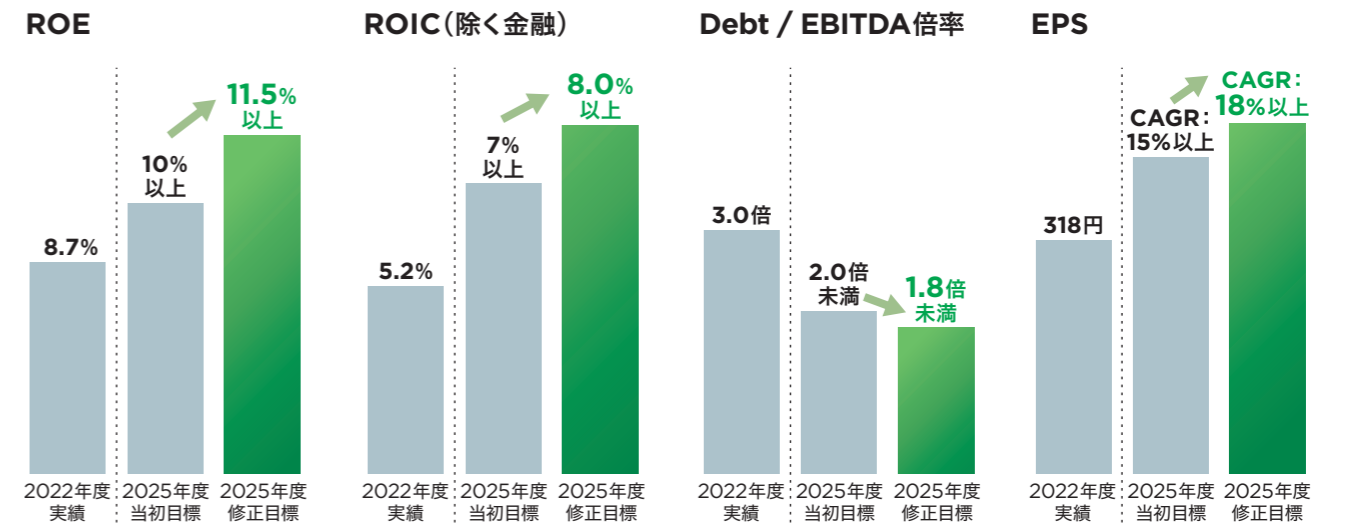
長期的な価値創造に向けた対話を強化し、株主・投資家とのさらなる信頼関係を構築

今回いただいた株主提案の背景には、一部事業のグループからの切り離し要請がありました。先に述べたように、当社グループの競争力の源泉は「食」にあり、長期的な価値の創造には、SST事業を含む当

2025年の業績目標（上方修正後）



2025年の業績目標（上方修正後）



社グループが培ってきた「食」の分野における調達および商品開発に関わる知見やノウハウなどが大きな役割を担います。

そのため、拙速に一部事業を切り離すことは、企業価値の最大化を阻害する可能性があり、ひいては株主利益の毀損を招くおそれがあると考えています。

具体的な争点となった取締役選任議案については、会社提案が株主提案を大きく上回る支持をいただくことができました。ただし、会社提案に対する反対も一定数あったことは真摯に受け止めています。当社は以前から、あらゆるステークホルダーから信頼される誠実な企業でありたいという社是を掲げ、ステークホルダーの皆様との対話を大切にしてきましたが、今年の株主総会は、特に投資家の皆様との対話の在り方を改めて考えさせられる機会となりました。当社の具体的な未来の姿について、取締役会では相当議論したものの、投資家の皆様には十分お伝えできていなかったという反省点に立ち、今後

は、可能な限り当社の未来の姿をロードマップやエビデンスを添えてより具体的に議論していきたいと考えています。

今後は、「IR Day」などを積極的に開催し、私が率先して課題意識や将来像を語ると同時に、各事業の統括責任者やコーポレート機能の最高責任者(CxO)が具体的な戦略を説明するなど、IR・SR活動の拡充やIR・SR組織の強化も含め意思疎通の在り方を改善していきたいと考えています。

Q4：長期的な価値創造を重んじるセブン&アイグループの「サステナビリティ」に対する取り組みを教えてください。

重点課題と人的資本経営への取り組みを強化

当社グループは、事業を通じて持続可能な社会を実現していくために、ステークホルダーの皆様との対話を通じて、SDGsの17のゴールにも紐づいた7つの重点課題(マテリアリティ)を特定し、さまざまな取り組みを推進しています(P43)。

これら重点課題に取り組むことは、「世界トップクラスのリテールグループ」として経営の質を高めていくための責務であると同時に、社会課題の解決を通じて社会からの信頼や成長の機会を創出していくことにも通じていると考えています。

例えば、当社グループでは2019年に環境宣言『GREEN CHALLENGE 2050』を公表し、「脱炭素社会」「循環経済社会」「自然共生社会」を当社グループが目指すべき社会の姿として掲げ、CO₂排出量の削減、プラスチック対策、食品ロス・食品リサイクル対策、持続可能な調達に関わる2030年の目標、2050年の目指す姿として公表しています。プラスチック対策では、PETボトルを店頭で回収すると同

時に、100%再生PETボトルの飲料を販売しています。このような取り組みは、多くのお客様と日々接する小売業ならではの活動であり、小さなアクションの積み重ねが大きな社会課題を解決していくという在り方は、長期的に当社グループへの事業理解や信頼・期待感の向上につながっていくと考えています。

また、当社グループは「食」の強みを発揮するバリューチェーンのサステナビリティを確保するために、「セブン&アイグループ人権方針」や「セブン&アイグループお取引先サステナブル行動指針」の策定、CSR監査などを通じた人権デュー・ディリジェンスを実施しています。

これら経営の質を高める活動と同時に、ここ数年、我々経営陣が特に力を注いでいることがあります。それは、従業員のエンゲージメント向上に対する取り組みです。これまでお話ししてきたように、当社グループは今、大きな変革のただなかにあります。変革を成し遂げるためには、グループ従業員の「もっと成長したい」「前向きに挑戦したい」という声に応える施策を打ち出し、一丸となって目標に向かっていく必要があります。しかしながら、グループの変革が進むなかで、「この会社はどうなっていくのだろう」と不安を抱く従業員もいることは事実です。私はこのような時こそ、従業員を力づけるインナーコミュニケーションが重要と考えており、グループ戦略再評価の結果を公表した後は、抜本的な事業変革を行うこととしたSST事業については、すぐに従業員向けの説明会を開催しました。もちろん、それだけで不安が払拭されるわけではないですが、直接的なコミュニケーションを継続するとともに、具体的な施策と行動を目に見える成果として従業員に示していくことがエンゲージメントにつながり、グループとし

ての成長につながると考えています。そうした成果を従業員一人ひとりの力を結集して導き出すことこそが経営者の最も重要な使命であることを改めて心に刻みながら、経営の舵をとってまいります。

Q5：ステークホルダーへのメッセージをお願いします。

信頼・誠実の社是を礎として、持続的な成長を果たしていく

繰り返しになりますが、当社グループは、あらゆるステークホルダーから信頼される誠実な企業でありたいという社是を掲げてまいりました。この社是は、時代や環境が変わっても決して変わることはなく、これからもステークホルダーの皆様との対話を丁寧を重ねながら持続的な成長を果たしてまいります。

足もとでは、世界的なパンデミックや紛争の影響もあり、変化が激しく先行きが不透明な環境が続くものと考えていますが、中期経営計画を着実に達成し、「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なることで、国内外の地域社会に貢献し続けてまいります。

皆様におかれましては、引き続き、当社グループへのご理解とご支援を賜りますよう、よろしくお願い申し上げます。



事業環境の変化に対応しながら、
ステークホルダーとともに持続的な成長を追求



お客様の暮らしに寄り添い 社会とともに進化するセブン&アイグループ

当社グループは、一軒の衣料品店からスタートし、社会構造やお客様ニーズの変化につねに寄り添い、商品・サービス、事業内容を大きく変えながら新たな価値創造に挑戦し続けてきました。これからも地域のお客様の暮らしに誠実に向き合うとともに、グローバルな視点で社会の動向を読み解き、企業価値向上に邁進していきます。



1920年～1960年代 1970年～1980年代 1990年～ ～2000年代 2010年～

社会構造の変化と向き合いながら、新たな業態・商品・サービスを創造

1920年 羊華堂創業
(後に「めうがや」から改称)



1958年 (株)ヨーカ堂設立



1961年 スーパーチェーン展開開始



1961年 羊華堂創業
信頼と誠実の精神
セルフサービス、チェーン運営を活用したお客様を向いた商売

提供価値
より良い物を安く、多くの地域のお客様にご提供

1974年 セブン-イレブン開店



意義
日本型コンビニエンスストアの創造と社会インフラとしての確立

提供価値
大型店と小型店の共存共栄
中小小売店の近代化と活性化
お客様が商品を選別する買い手市場での質と利便性の高い商品の提供

1974年 デニーズ開店



意義
日本型ファミリーレストランチェーンの創造

提供価値
おいしい外食の提供

1991年 米国サウスランド社(現7-Eleven, Inc.)再建



意義
日本企業による米国セブン-イレブンの再建
グローバル展開

提供価値
日本のコンビニエンスストア運営を参考にした、
米国のお客様ニーズの充足

2001年 アイワイバンク銀行(現セブン銀行)設立



意義
流通業初の顧客視点に基づく決済銀行

提供価値
いつでも入出金可能な利便性の提供


2005年 セブン&アイ・ホールディングス設立



意義
持株会社体制による多業態グループ経営

提供価値
コンビニエンスストア、スーパー、百貨店等の業態を超えたグループシナジーによる新しい商品・サービスの提供


2007年 セブンプレミアムの誕生



意義
当社グループ各社のノウハウの共有と品質・価値の提供

提供価値
「安全・安心・健康」「最高の味・技術」「日常性・利便性」を提供することで、
お客様により豊かな食卓を提案

2007年 電子マネー「nanaco」の誕生



意義
お客様の利便性の向上
少額決済手段の多様化への対応

提供価値
小銭のいらない簡単でスピーディーな決済の提供
ポイントサービス等を通じた楽しく便利な生活シーンのサポート

2021年5月 7-Eleven, Inc. によるSpeedway取得



意義
北米市場での事業拡大
グローバル展開の加速

提供価値
お客様の暮らしに必要なとされる店として
新しい飲食体験・利便性を提供

2021年6月 7-Eleven International LLCの設立



意義
日米連携による7-Eleven
グローバルブランドの価値向上

提供価値
既存のエリアライセンシーへの支援強化、新規エリアへの出店加速、
スケールメリットを活かした商品の調達や開発の取り組みを推進

2021年7月 中期経営計画2021-2025の策定



2030年目指すグループ像
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
(2023年3月更新)

2022年2月 デリバリーサービス「7NOW」の本格展開



意義
お客様の利便性向上

提供価値
高品質かつ即食性のある商品を迅速にお届け

2023年3月 グループ共通インフラ「Peace Deli」稼働

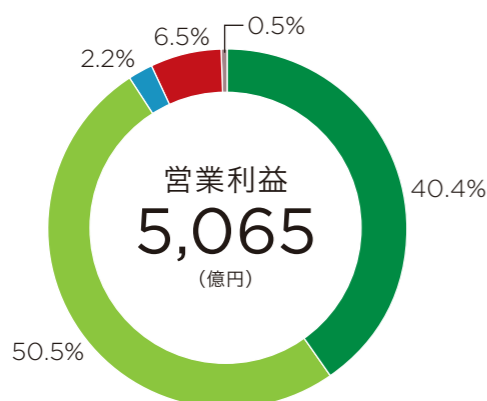
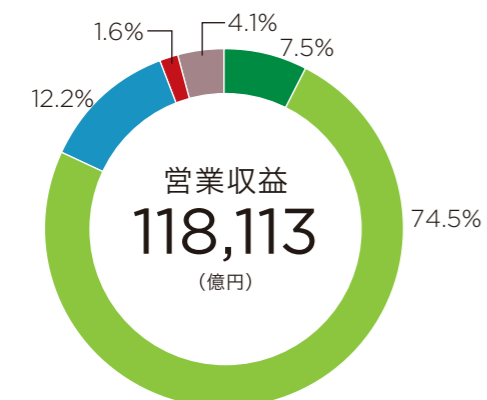


意義
グループの食品領域における戦略投資インフラの整備

提供価値
高品質かつ高鮮度な差別化商品を展開

セブン-イレブン事業を核とした リテールグループとして成長に不可欠な資本を蓄積

当社グループは、新たな商品・サービス・事業展開に挑戦するなかで、国内外の多様な人財や高い知名度を誇るセブン-イレブンブランドなど、財務諸表に表れない独自の資本を形成してきました。これら資本の蓄積をグループ間で有効活用することで、セブン-イレブン事業を核とした世界トップクラスのリテールグループを目指していきます。

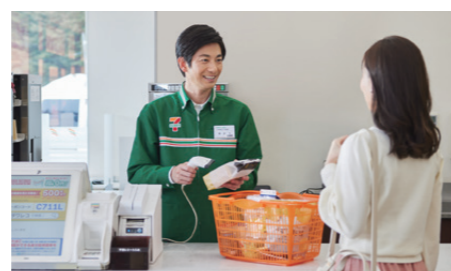


円グラフの構成比については
消去および全社を含めていません。

- 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
- 金融関連事業
- その他事業

(2023年2月期末実績)

国内コンビニエンスストア事業



主な事業会社※1

- ・(株)セブン-イレブン・ジャパン
 - ・(株)セブン-イレブン・沖縄
- (連結子会社5社、関連会社4社、計9社)

海外コンビニエンスストア事業



主な事業会社※1

- ・7-Eleven, Inc.
 - ・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
- (連結子会社102社、関連会社4社、計106社)

スーパーストア事業

主な事業会社※1

- ・(株)イトーヨーカ堂
 - ・(株)ヨークベニマル
 - ・(株)シェルガーデン
 - ・(株)Peace Deli
 - ・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16社、関連会社5社、計21社)



金融関連事業

主な事業会社※1

- ・(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14社、関連会社2社、計16社)



その他の事業

主な事業会社※1

- ・(株)赤ちゃん本舗
 - ・(株)ロフト
 - ・(株)セブン&アイ・フードシステムズ
 - ・(株)ニッセンホールディングス
- (連結子会社28社、関連会社9社、計37社)

人的資本

- 国内外の多様な人財が能力を発揮

> 連結従業員数:167,248名

※ 2023年2月末現在。パートタイマー(月間163時間換算による月平均人員)を含む

知的資本

- 「食」に関するグループの知見・技術・ノウハウを結集した
オリジナル商品の開発力
- 世界的な認知度を誇る7-Elevenの商標・ブランド力
- 加盟店とともに成長する強固なフランチャイズシステムと、
それを支える店舗運営ノウハウ

製造・販売資本

- SST事業を基盤とした「食」分野での国際的な商品調達力
 - 19の国と地域に展開する約85,000店舗※2
 - オリジナル商品の品質向上・安定供給に貢献する
お取引先との強固なバリューチェーン
- > 製造工場176拠点(うち、セブン-イレブン商品製造工場159拠点)

社会・関係資本

- 世界約5,990万人/日に及ぶ
お客様との接点を活かした事業展開

※ 2023年2月期、ライセンサーを含む

財務資本

- 強固なキャッシュ創出力

> 連結営業キャッシュ・フロー:9,284億円

自然資本

- 環境宣言『GREEN CHALLENGE 2050』
を通じて持続可能な社会へ

> 店舗運営に伴う電気使用量:7,521GWh(2021年度)

※ 国内11社と7-Eleven, Inc. が対象

(注) 2030年に目指すグループ像の実現に向けて、2024年2月期より、従来の「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」「金融関連事業」「その他の事業」の6区分から、「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」「金融関連事業」「その他の事業」の5区分に変更しました。

※1 2023年2月末時点の連結子会社、関連会社を記載しています。

※2 国内は2023年2月末、海外は2023年1月末時点の店舗数です。

独自のチームマーチャンドライジング体制とバリューチェーンを活かして「食」分野をさらに強化。



カテゴリー数
435
分類

年間売上
約**1兆3,800**
億円

アイテム数
約**3,500**
アイテム

メーカー数
542社
1,453工場

年間売上
10億円以上
の商品
286
アイテム

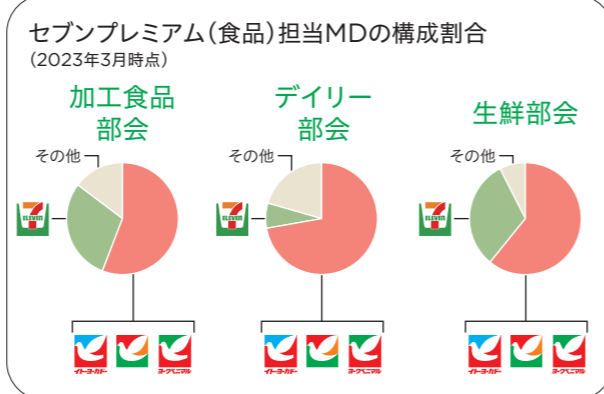
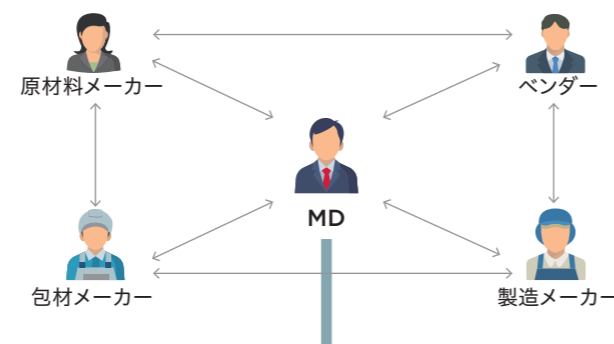
販売店舗数
約**22,000**
店舗

グループ各社の商品開発力を結集した「セブンプレミアム」

当社グループは、事業会社が持つマーケティング情報を融合し、各社が個々に取引する差別化された技術やノウハウを持つサプライヤーに参画いただく「チームマーチャンドライジング(以下、MD)」を推進することで、お客様ニーズの変化に対応した迅速な商品開発を可能としています。

これらグループ各社の商品開発の知見やお取引先のネットワークを最大限に活用して2007年に誕生したグループ共通のプライベートブランド(以下、PB)が、「セブンプレミアム」です。セブンプレミアムは、従来の低価格中心のPB商品のイメージを払拭するために、味や安全・安心などの「品質」を徹底的に追求しました。その実現に向けて、当社グループは、原材料調達から加工、包材、生産まで、高い技術と知見を持つお取引先と共同で商品開発、製造

チームMD体制：グループシナジーを追求



する高レベルのチームMD体制を確立。衣食住の49品目でスタートしたセブンプレミアムは、2023年2月現在、約3,500アイテムへと拡大、一つひとつの商品を大切に育てることで年間売上10億円以上の商品も286アイテムに達しています。

グループの成長を牽引するセブンプレミアムブランドへ

成長を続けるセブンプレミアムですが、そのなかでもとりわけ評価を高めているのが「食」分野です。セブン-イレブンでは、近年の少子高齢化や単身世帯の増加、女性の社会進出に伴う共働き世帯の増加など、社会の変化による“食の簡便化・外部化”を見据えて、「食」分野の品揃えを強化。イトーヨーカ堂、ヨーク、ヨークベニマルなどスーパーストア事業が強みとする品揃えや調達力と、グループで一日にご来店いただく約2,220万人のお客様の声を活かして、

2010年にはワンランク上のクオリティを実現した「セブンゴールド」(現セブンプレミアム ゴールド)ブランドを、2013年にはコンビニコーヒーという新市場を創出した「セブンカフェ」を提案。プライベートブ

<p>セブンプレミアム 「毎日食べたい」と満足いただけるおいしさを食卓にお届けします。</p>	<p>セブンプレミアム ゴールド 一流の料理人や専門家とともに「とっておきの味」とみんなに教えたい美味しさを食卓にお届けします。</p>	<p>セブンプレミアム ライフスタイル 地球環境にも配慮し、確かな技術とこまやかな工夫を重ね、「自分らしくいられる」と感じながら未来に続く生活をお届けします。</p>
<p>セブンカフェ いつでもどこでもこだわりのおいしさで、「リフレッシュできるひと時」とワクワクする笑顔をお届けします。</p>	<p>セブンプレミアム フレッシュ サステナビリティや旬を大切に「いつでも安心」と心から思える新鮮な美味しさを、生産者から食卓へお届けします。</p>	<p>セブン・ザ・プライス 確かな品質と安心価格で、「これはおトク」とうれしくなるいつもの商品をお届けします。</p>

「食」分野の取り組み

ランドを超えた“食のプレミアムブランド”としてグループの成長を牽引しています。

より良い商品を、より多くのお客様へ

当社グループは、セブンプレミアムが実証した「食」分野でのグループシナジーの発現を「シナジー 1.0」、グループ内の優れた商品やサービス、取り組み事例を各社が互いに共有しながら発展させていく活動を「シナジー 2.0」と位置づけています。この「シナジー 2.0」の実践として、2023年1月より、セブン-イレブン・ジャパンは、イトーヨーカ堂が開発したオリジナル冷凍食品「EASE UP」の販売を開始しました。EASE UPは、日々の食事における個食ニーズ、時短



「EASE UP」商品



ニーズがますます高まっていることに対して、「簡単なのに本格的で美味しいお食事を」をコンセプトにお客様のタイムパフォーマンス向上に応えるために開発された商品です。セブン-イレブン店舗への導入にあたっては、より多くのお客様に満足いただくために、セブン-イレブン・ジャパンのデイリーメーカー様に協力いただいて製造体制を構築しました。その知見・技術は、凍結や加熱など冷凍食品特有の課題に応用され、EASE UPのさらなる品質の進化を実現しています。現在はセブン-イレブン・ジャパンの製造パートナーが持つノウハウを活用して、商品ラインアップのさらなる拡充を図っており、イトーヨーカ堂においても多くのお客様に支持をいただいています。

当社グループは、イトーヨーカ堂の発案とセブン-

イレブン・ジャパンの商品開発の知見が融合したグループシナジーの象徴である「EASE UP」に次ぐ新たな商品開発に積極的に挑戦していきます。

グループ共通基盤とインフラの強化により次なるステージ「シナジー 3.0」へ

そして今、当社グループの「食」は、グループ共通基盤・インフラを設けて各社で活用する「シナジー 3.0」へと向かって動き始めています。その象徴となる施設が、2023年3月に稼働を開始した「Peace Deli (P38)」の流山キッチン(千葉県流山市)で、当社グループ共通の食品製造拠点として、首都圏のイトーヨーカドー、ヨークなど約200店舗へ鮮魚・精肉・ミールキットを供給しています。また、2024年には千葉キッチン(千葉県千葉市)が稼働を予定しており、当社グループの「食」分野におけるシナジーは、「1.0」における商品開発領域(セブンプレミアムの開発など)、「2.0」における販売領域に次いで、「3.0」では製造領域へと広がっており、これら取り組みを通じて今後もグループ各社の成長を支えていくことが期待されています。

「食」の強みを世界市場へ

当社グループは、“食”を軸とするグローバルコンビニエンス事業”を成長戦略の柱と位置づけ、国内シナジーを基軸として日本で培ったバリューチェーン構築力を投入し、世界各地でフレッシュフードや専用飲料、PBなどオリジナル商品の開発・販売を強化していきます。セブンプレミアムを生み、育ててきた「チームMD」体制や独自のバリューチェーンを北米に投入、また各国のライセンサーへの支援、シナジー強化などを行うことにより、「食」を中心とした世界トップクラスのリテールグループを目指していきます。



「Peace Deli流山キッチン」(千葉県)

「食」のバリューチェーンを支える“安全・安心、品質”向上への取り組み

当社グループは、「食」分野でのシナジー創出に向けて、その基盤となる“食の安全・安心、品質”を向上するための取り組みや体制を強化し続けています。

グループ各社が定期的に品質方針を共有

食品を取り扱うグループ会社12社は、事故の未然防止と事故発生時の迅速な対応を図るために、品質管理責任者が定期的に集まり、重大事故や商品回収・販売継続に関するガイドラインなどを討議しています。

食品安全マネジメント協会(JFSM)に参画

日本発の食品安全マネジメント規格の運営主体として、国内外の食品メーカーが参画して2016年に設立された一般財団法人食品安全マネジメント協会「JFSM」。当社は、設立社の一社としてJFS規格※を活用した食品の品質向上に努めています。

※ JFSMが開発したコーデックスHACCPを含む国際標準に整合した日本発の食品安全マネジメント規格。

原材料の生産履歴を集中管理

セブン-イレブン・ジャパンは、米飯や惣菜などのデイリー商品に使用される原材料や製造工場を正確に把握するために、約180の工場が生産される商品情報をすべてデータベース化。原材料産地から店頭へ並ぶまでの生産履歴を管理しています。

原材料から履歴チェック	情報
原材料管理データ	各原材料の原産国、工場、添加物などのデータ
販売エリアから履歴チェック	情報
物流管理データ	地区ごとの原材料、使用量や使用期間などのデータ
商品から履歴チェック	情報
レシピマスター (メニューレシピ管理データ)	商品に使用している原材料のデータ

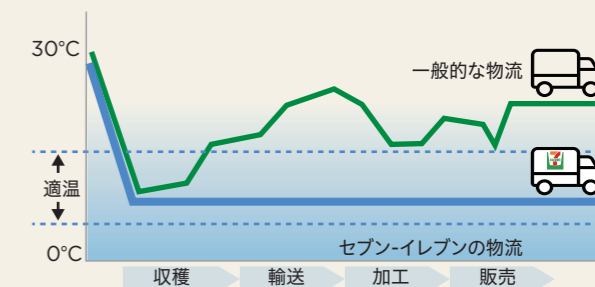
食品安全マネジメント規格の認証を取得

セブンプレミアムのデイリー食品を製造するすべての工場では、ISO22000、FSSC22000、JFS規格など、コーデックスHACCPを含む国際標準に整合した食品安全マネジメント規格の認証・適合証明を取得しています。

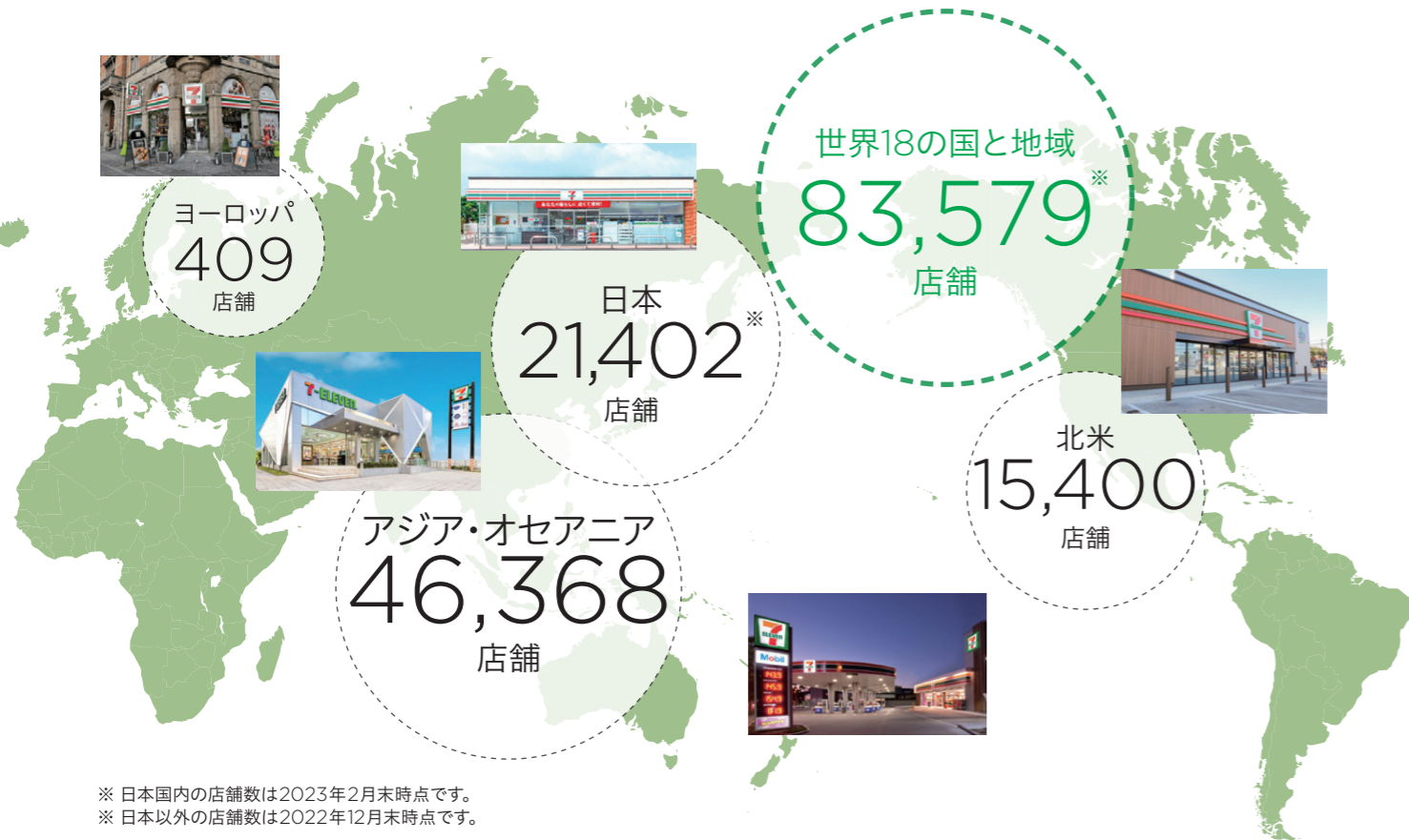


「コールドチェーン(低温物流網)」導入

セブン-イレブン・ジャパンのオリジナルのフレッシュフードには、さまざまな野菜が使われています。これら野菜の鮮度を高く保つために、畑で収穫された野菜を商品にして店舗に届けるまで、低温で輸送・加工する「コールドチェーン(低温物流網)」を導入しています。収穫した野菜は配送車、仕分けセンター、生産工場から店舗の売場の棚まで一貫した温度管理を実施しています。



小売業で世界最多、83,579店舗が発揮する高いブランド力を活かして世界市場へ。



1927年、アメリカ・テキサス州にある小さな町、オーククリフ。家庭に電気冷蔵庫がない時代、生活に欠かせない冷蔵庫用角氷を販売していたサウスランド・アイス社から始まったセブン-イレブンは、今や小売業で世界最多となる83,579店舗へと拡大しており、地域に不可欠な生活インフラとして高いブランドイメージを築いています。

こうしたブランド価値を世界市場へ広げていくため

に、セブン-イレブン・ジャパンは2021年、北米でライセンス事業を進める7-Eleven, Inc.とともに、既存展開国の支援、新規展開国への進出などを統括する7-Eleven International LLCを設立。“規模の拡大は質の向上によってもたらされる”というグループの哲学を堅持しながら日米それぞれの強みを最大限に活用したグローバル展開を進めています (P36)。

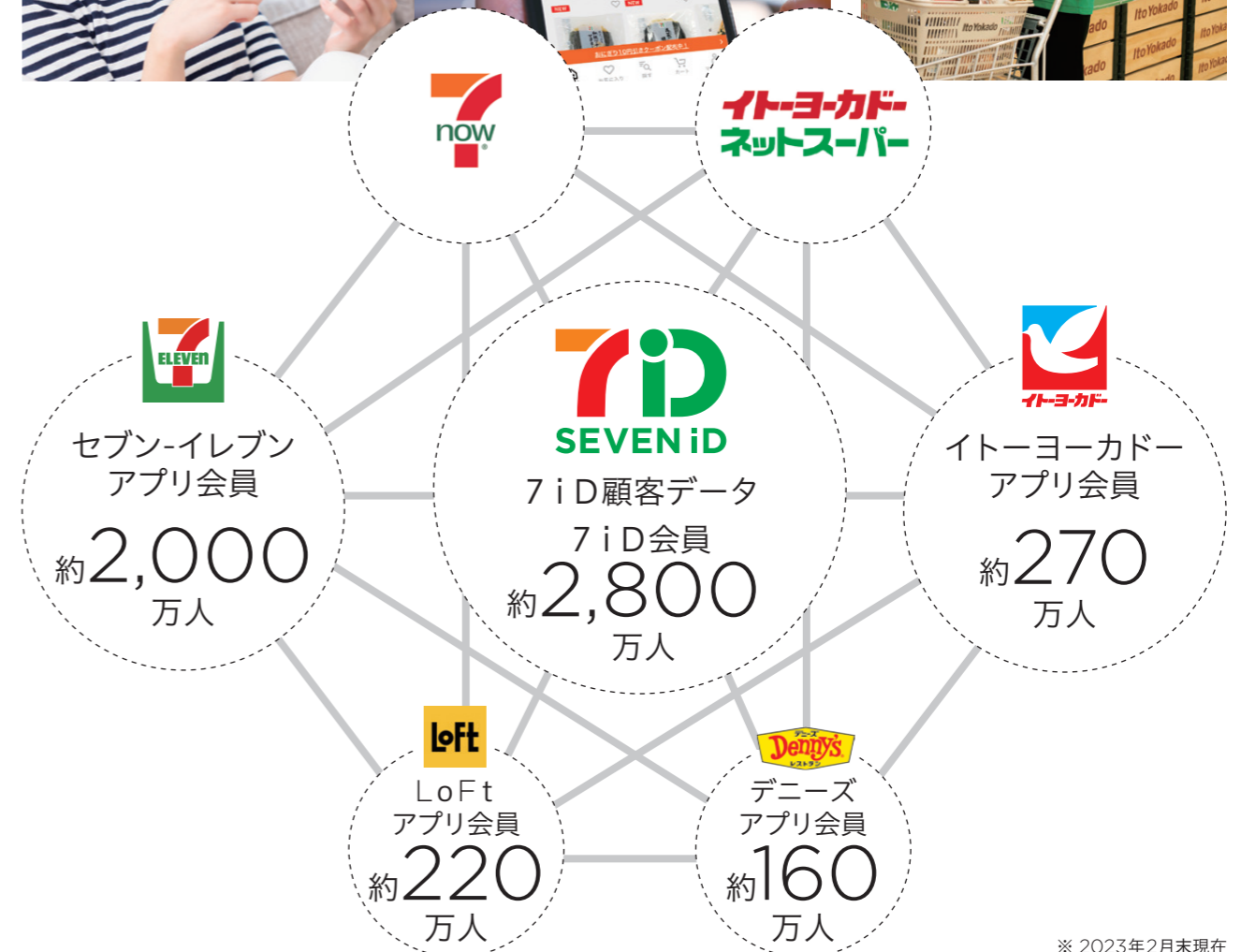


約2,800万人の会員を有する「7iD」を軸にグループのさまざまなサービスをシームレスに提供。

当社グループは、2018年にグループ共通会員基盤、「7iD」を導入し、お客様への新たな体験価値の提供を目指してさまざまな施策を実施しています。2023年2月末現在、会員数はグループ各社合計で2,800万人に達しており、7iDを通じてセブン-イレブンアプリのユーザーにイトーヨーカドーのネットスーパーを、またスーパーマーケットのお客様に7NOW(P32)をご紹介

介するなど、お客様のことをより深く理解しながら、お客様一人ひとりに最適な商品・サービスを提案、提供しています。

今後は、7iDのプラットフォームを活用してリテールメディア事業を展開していくほか、小売・金融が一体となったサービスや、「食」のビジネスへのデータ活用などを強化していく計画です。



※ 2023年2月末現在



アップデートした中期経営計画の 目標達成に向けて 着実かつ迅速に改革を 進めてまいります。

取締役常務執行役員
最高財務責任者 (CFO)
丸山 好道

グローバルな対話力を高めながら 改革を推進

当社グループは、かねてより株主様および多様なステークホルダーの皆様と「グループの持続的な成長と中長期的な企業価値の向上」に資する真剣かつ建設的な対話に努めています。これら対話を通じていただいたご意見やご指摘、経営環境の変化をもとに、当社グループでは、2022年6月から、社外取締役が過半数を占めるようになった取締役会において、「中期経営計画2021-2025（以下、中計）」の進捗状況を継続的に議論してきました。そして、その結果を「中期経営計画のアップデートならびにグループ戦略再評価の結果」としてとりまとめ、2023年3月に社内外に発表しました。

ここにおいて、中計策定時に定めた「2030年

を目指すグループ像」を一部改訂し、「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」としました。この目指す姿に対しては、Speedwayの買収やベトナム事業への追加投融資などを通じて着実に近づいている実感を得ています。一方で、事業ポートフォリオ改革も着実に進め、その結果、2022年度はエネルギーコストの上昇や円安などによるコストプッシュ型のインフレが進行しましたが、連結業績は営業収益および各段階利益ともに計画を上回り、過去最高益を更新しました。

グループ戦略のアップデートは、これら改革の成果を踏まえたものですが、グループの本源的価値と、時価総額に表される株主価値の間には残念な

がらまだ乖離があり、改革のスピードが遅いという声もあります。とりわけ海外の投資家からこの点を強く指摘されていることはステークホルダーの皆様もご承知のとおりであり、我々も真摯に受け止めなければなりません。また、そうした状況であればこそ、当社グループとしても、事業のグローバル化と同時に、コミュニケーションのスキルを高めながら、より丁寧なIR・SR活動を目指しています。例えば「計画どおり実施したこと」を事後報告するだけではなく、改革の針路や計画、予定を早め早めに発信するなど、コミュニケーション文化の違いを踏まえた対話に努め、引き続き改革に注力してまいります。

目標達成に向けた基盤固めの年

中計の進捗については、5年間の前半3年間で構造改革を完遂し、成長戦略分野に経営資源を集中投下しながら、後半の2年間で新たな成長に向けた戦略投資や株主還元を強化していく計画です。

3年目となる2023年度は、中計に基づいて投資したインフラが順次稼働を開始する、中計目標の達成に向けた基盤固めの年であり、後半の2年間に向けて、企業価値向上に向けた真価が問われる期間であると認識しています。

具体的には、グループの核となるセブン-イレブン事業のうち、北米のセブン-イレブンでは、フレッシュフード強化に向けたデイリー工場がヴァージニア州で立ち上がり、以降も新工場の展開を進めてまいります。国内のセブン-イレブンでは、7NOWデリバリーのアプリが立ち上がり、お客様がより便利にお店の商品を購入いただける環境が整備されます。また、グループの顧客情報基盤である「7iD」の各業務システムとの連携も進んでおり、今後はセブン-イレブンアプリとイトーヨーカドーのネット

スーパーとの相互送客を実現するなど、グループで合計2,800万人にのぼる会員情報を活用したシナジーおよび新たなビジネスの創出を強化してまいります。

一方、構造改革を進めてきたスーパーストア事業（以下、SST事業）においては、抜本的な変革に向けた施策の一つとして、惣菜や冷凍食品など「食」を強化するための大型のプロセスセンターやセントラルキッチンなどの戦略投資を進めており、これらの施設が順次稼働することで、首都圏SST戦略が大きく前進し、収益性の向上を見込んでいます。

3つの視点で最適な財務戦略を計画

これら成長投資に関連して、当社は、中計アップデートにおいて、キャピタル・リアロケーションの方針もアップデートしました。

大きな方向性としては、営業キャッシュフローの増大を図りつつ、国内外のCVS事業の成長投資にフォーカスするとともに、財務健全性も確保、併せて株主還元も充実させるというものですが、財務戦略における量的拡大、質的向上、健全性確保とい



う3つの視点は従来変わりません。

量的拡大に関しては、純利益ベースで成長を捉えるためにEPS(1株当たり純利益) 成長率を重視するとともに、フリーキャッシュフローの拡大も重要な指標です。この点に関しては、Speedwayとの統合シナジーが順調に推移し、国内外のCVS事業のキャッシュ創出力も高まっていることから、営業キャッシュフロー、フリーキャッシュフローともに2022年度は期首計画を大きく上回りました。

質的向上の点では、グループ各社の拠って立つ指標としてROIC(投下資本利益率)、とりわけWACC(資本コスト)との差であるROICスプレッドを重視しています。この点に関しては、足元の好業績およびグループ戦略の再評価結果を踏まえ、ROE、

ROICなど中計の目標値を上方修正しました。

財務の健全性に関しては、Speedwayの買収に際して、全額を有利子負債で調達したことで、一時的に健全性が低下したことから、その早期回復に取り組むという意思を内外に示すために、Debt/EBITDA倍率を指標としています。これに関しては、今回の中計アップデートで2025年度の目標値を2.0倍から1.8倍未満へと修正しています。

このように、財務戦略全体として資本効率性やバランスシートの健全化が進みつつありますが、特に質的な観点、投資効率についてはまだまだグローバルな水準には達していないと考えています。

Speedwayの買収という思い切った投資が実現できたのは、当時(2019年度)のDebt/EBITDA

倍率が約1.5倍、格付もAA格が中心という強固な財務基盤を背景に、円滑かつ有利な資金調達が実行できたことが大きな要因であったことを勘案すれば、今後の戦略的選択肢を拡げていく意味でも、また十分な株主還元を続けていくためにも、財務の健全性回復は重要です。

一方で、ROEなどの資本効率を追求する経営の観点からは、「Debt/EBITDA倍率が1.8倍未満というバランスが最適なのか」という一段高いレベルでの議論を深めていく時期になっています。

グローバル経営を支える 人財育成に注力

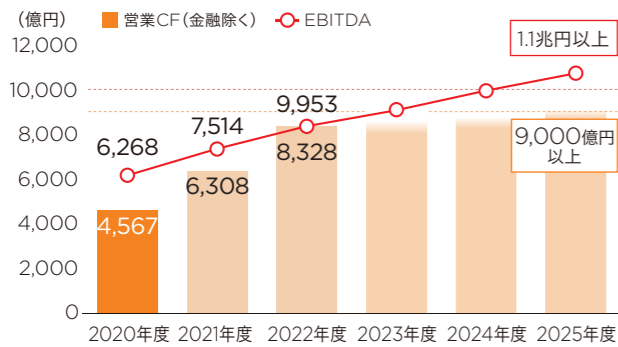
これら財務の観点を事業会社と共有していくこともますます重要になっています。当社は、2005年に持株会社になって以来、当社がグループ各社の結節点となって連携を強化し、シナジーの創出に力を注いできました。ところが、財務に関しては従来現場の営業利益へのこだわりが強く、そのこと自体は大事なことですが、資本コストという概念がまだ十分には浸透し切れていないという課題があります。特に、改革を進めているSST事業においては、今後3年間の成長投資はSST事業の資産圧縮や強化した食のインフラを活用したキャッシュインで賄うことを宣言しており、グループ全体の財務状況を踏まえた規律ある資本の活用が求められます。

また、このことは、グループ経営を担う人財面での課題でもあります。株主、投資家の皆様との対話のなかでも、小売業の現場を支える高い商品開発力やオペレーション力を担う人財が育っていることは認めつつ、海外事業が売上の過半を占めるグループの資本政策や投資計画を担う人財は不十分との指摘もあり、戦略投資の重要なテーマと考えています。

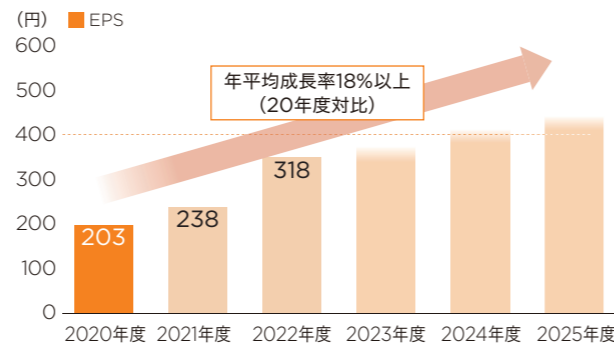


連結財務数値目標 ※セルリースバック影響除く

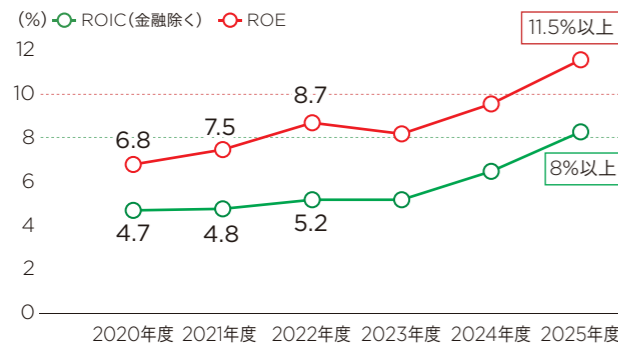
財務の量的拡大①



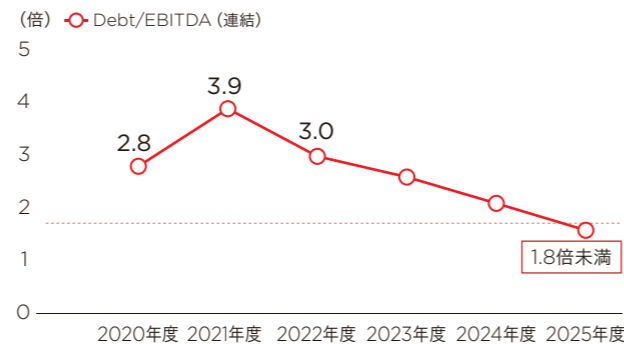
財務の量的拡大②



財務の質的向上



健全性確保



企業価値と株主価値の双方を視野に

エネルギー価格や原材料費の高騰による世界的な物価上昇に、地政学リスクの拡大なども相まって、お客様の消費心理はこの先も不透明感がぬぐい切れません。

そうしたなかで、当社グループは、「食」を中心としたグループシナジーの創出によるさらなる成長を通じた企業価値と株主価値の向上を約束しています。

その約束を果たすため、また、果たせることを皆様に確信いただくために、当社グループは小売業の原点である地域社会のニーズ・ウォンツに答えるビジネスを徹底するとともに、冒頭でもお話ししたように、日本をはじめ世界各地で発現されるグループとしての「食」のシナジーの在り方や方針、進捗、実績をグローバルに発信することで、当社グループへの期待を創出してまいります。セブン&アイグループが生み出す価値にどうぞご期待ください。

グループ力で実現する「食」の強みを活かし 既存・新規の両ビジネスで成長を加速してまいります

国内のセブン-イレブンは、「食」で高い評価を獲得しています。この成功は、スーパーストア事業で培われた調達力や開発力、品揃えといった食の総合力と、グループの強みを結集して開発したプライベートブランド「セブンプレミアム」の商品力に支えられています。国内コンビニエンスストア事業では、こうしたグループ力を活かし、既存ビジネスと新規ビジネスの両輪で成長を加速させてまいります。

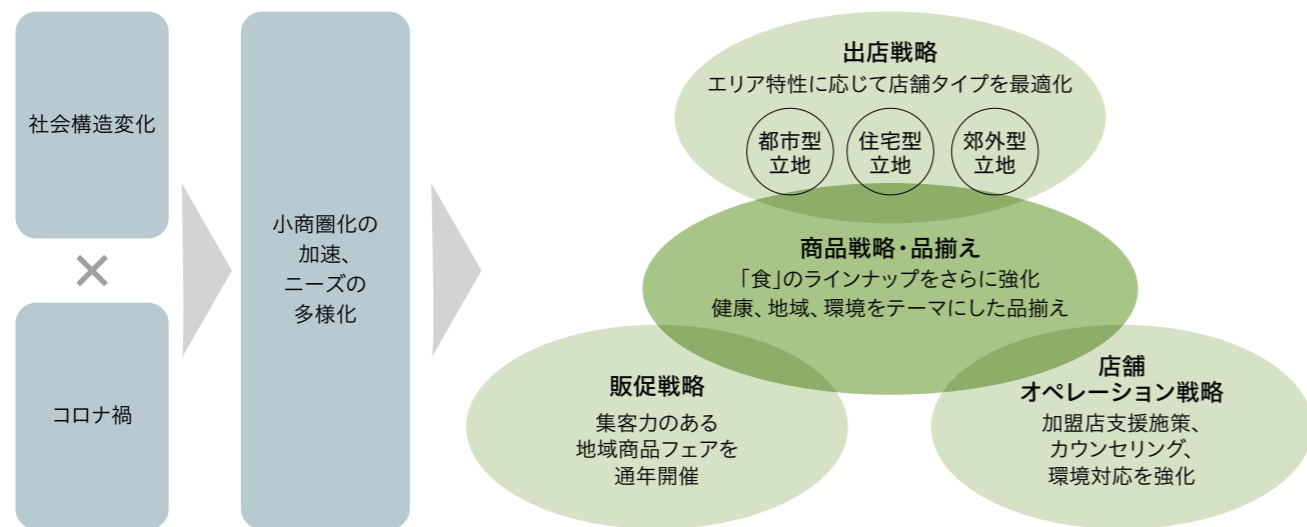
既存店においては、「セブンプレミアム」を中心とした食領域を引き続き強化。加えて、昨今の社会構造や消費トレンドの変化に対応し、業態の垣根を超えた取り組みに挑戦します。また、デリバリーサービス「7NOW」の拡大や、リテールメディアの活用による新規ビジネスを推進してまいります。

こうした戦略により、2025年度には営業利益を約3,000億円規模に成長させ、ROICを高めてまいります。

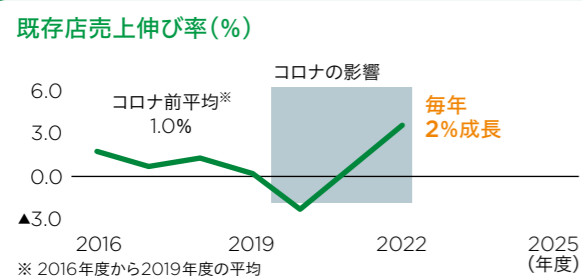
(株)セブン-イレブン・ジャパン代表取締役社長
(株)セブン&アイ・ホールディングス 取締役 専務執行役員
永松 文彦



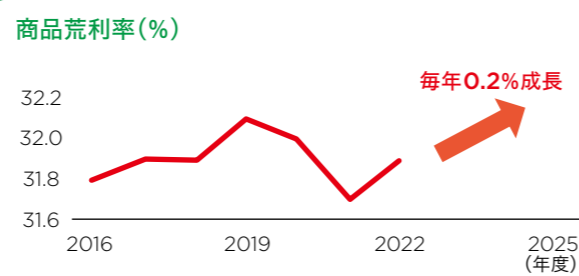
国内コンビニエンスストアの成長戦略



平均日販の向上へ



荒利率の改善へ



既存ビジネス 食領域の強化

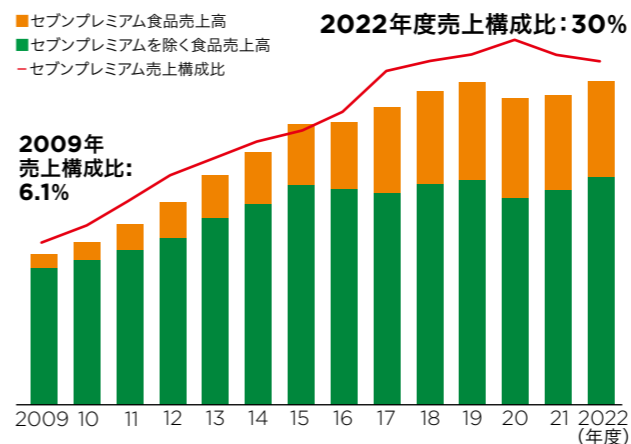
セブンプレミアムを中心に「食」の品揃えに注力し 継続的な安定成長を実現

食領域のなかでも、価格や価値において多様なバリエーションを持つ「セブンプレミアム」は大きな強みです。売上構成比率は年々拡大しており、直近の物価高騰下においても既存店の平均日販は前年から増加しています。

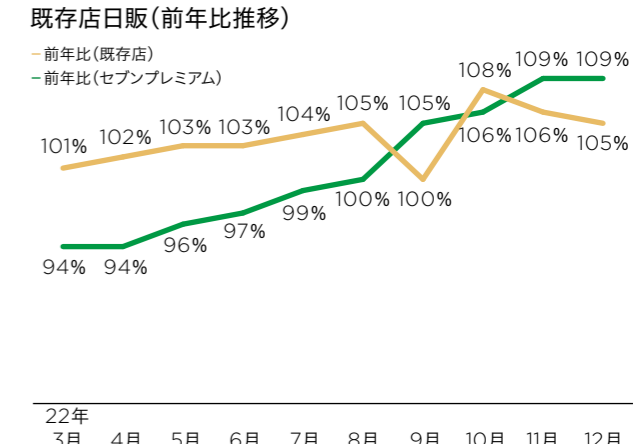
こうした成果を踏まえ、既存店においては、引き続き「セブンプレミアム」を中心に食領域を強化し、健康

や環境に配慮した商品や、地域の原材料を使用した商品なども積極的に展開していきます。同時に、エリア特性に応じた効果的な出店戦略や、集客力のあるフェア開催などの販売戦略、加盟店支援を含む店舗オペレーション戦略をバランスよく推進することで、平均日販や荒利率を向上させていきます。

食領域におけるセブンプレミアム売上構成の拡大



直近の物価高騰下における既存店前年比の伸び



競争力の源泉となる「食」の強みの効果

スーパーストア事業で培われた食の強み

- 圧倒的な品揃え・SKU数
- 調達力とサプライヤーネットワーク
- テスト環境としての広大な売場
- 「食」領域の顧客理解とイノベーション的な開発力

セブンプレミアム商品開発

- グループの強みを集結し開発
- 約7割の人員はスーパーストア事業が輩出
- 競合の1.7倍超のプライベートブランド(PB)の品揃え

セブン-イレブン・ジャパンへの圧倒的顧客評価

- 立地要因を除くと、消費者の約半数(46%)がセブン-イレブンを選択
- セブン-イレブン・ジャパン選択者の2/3が「食品の美味しさと品揃え」を選択の理由に掲げる

強みの連鎖

一般的な食のSKU数

スーパーマーケット(SM)	15,000 (7カテゴリ)*1
コンビニエンスストア(CVS)	2,000 (4カテゴリ)*2

食品PBアイテム数

セブン-イレブン	1,330
A社	-
B社	-

立地要因以外でのCVSブランド選択 (大半を食品マーチャンダイジングが占める)

セブン-イレブン	46%
A社	-
B社	-

※1 SM: 青果・精肉・鮮魚・デiyリー・加食・惣菜・ベーカリー
※2 CVS: 青果・デiyリー・加食・惣菜

既存・新規ビジネス 業態の垣根を越えた取り組み

社会構造の変化に対応して
イトーヨーカ堂とともに「SIPプロジェクト」を推進

セブン-イレブン・ジャパン(以下、SEJ)は、社会構造の変化に対応し、店舗の持続的な成長を図るため業態の垣根を越えた、グループ企業との連携を強化しています。その象徴が、2022年8月からイトーヨーカ堂(以下、IY)とともに推進している「SIP*プロジェクト」です(下図)。これは、圧倒的な取り扱いSKU(商品の最小管理単位)を有する同社の生鮮・冷凍食品などの調達力・開発力と、全国47都道府県で2万1,000店を超えるセブン-イレブン店舗の集客力・販売力、デイリー商品の開発力を融合して相乗効果を生む取り組み「シナジー 2.0(P21)」の一つです。これによって、

例えば「商品・サービス」領域では、IYが開発したオリジナル冷凍食品「EASE UP」の販売を通じて高齢者や働く女性、単身世帯のお客様のワンストップショッピング・ニーズに応えるほか、SEJの製造パートナーが持つノウハウを活用して商品ラインナップの一層の拡充や地産地消商品の共同開発に取り組んでいます。また、「オペレーション」領域では、IYとの合同フェアを開催。さらに、2023年度中をめどにコンビニエンスストアとスーパーストアを組み合わせた新コンセプトの店舗「SIPストア」を千葉県にオープンする計画です。

※ SIP:セブン-イレブン・ジャパン・イトーヨーカ堂・パートナーシップの略称

「SIPプロジェクト」の取り組みテーマ

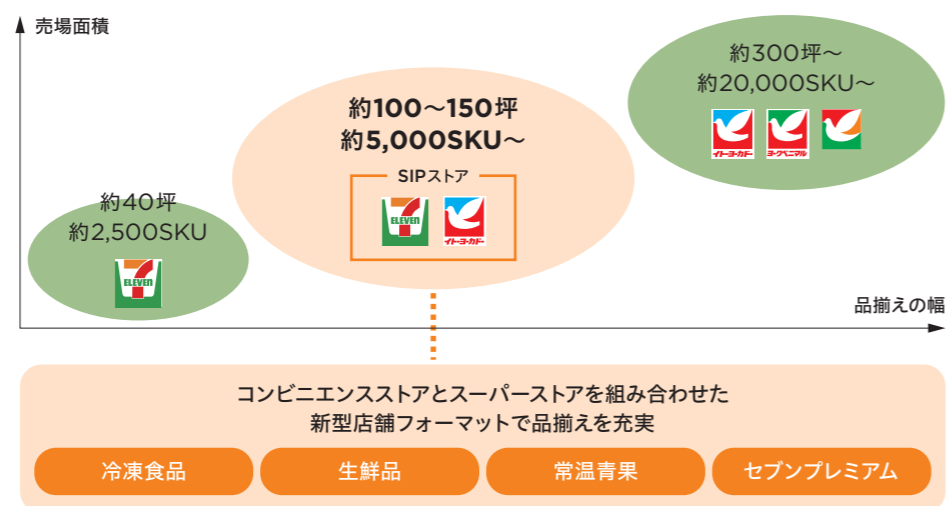


セブン-イレブンの製造パートナーと開発した「EASE UP」商品



SIPストアの位置づけ

セブン-イレブンの約40坪・約2,500SKUに対して、SIPストアは約100~150坪・約5,000SKU以上と、2倍以上を計画。品揃えにおいては、生鮮品のほか、さらなる成長が期待できる冷凍食品、セブンプレミアム商品などを拡充していきます。



新規ビジネス 7NOWデリバリー拡大と広告ビジネスへの参入

7iDを基盤に、
お客様との接点を活かした2つの新規ビジネスを展開

新規ビジネス領域においては、デリバリーサービス「7NOW」の拡大を図るほか、新たに広告ビジネスに参入し、収益拡大を目指します。

7NOWは、セブン-イレブンの店舗の商品をスマートフォンで注文し、最短30分で届ける宅配サービス。2017年に試験的に開始して以来、サービスを進化

させ、利用者数とともに推奨店舗数も増えています。2023年9月には7NOWアプリが稼働することで7iDとの連携が深まり、ユーザビリティ向上とともに顧客接点拡大を見込めます。このような施策により、さらなる7NOWの拡大を進めていきます。

SEJにおける7NOWデリバリーの拡大

店舗拡大に向けた2023年度の取り組み		
	上期	下期
ユーザビリティ改善		<ul style="list-style-type: none"> 7NOWアプリ/7iD連携 商品お勧め機能搭載
配送体制構築	<ul style="list-style-type: none"> 1エリア複数業者差配による配送体制強化 	<ul style="list-style-type: none"> 配送パートナー拡大
店舗業務効率		<ul style="list-style-type: none"> 店舗端末のアプリ化によるユーザビリティ改善

7NOWアプリ/7iD連携

ユーザビリティ改善
店舗で商品を選ぶような使いやすさ
顧客接点の拡大
7iDを基軸としたデータの拡張可能性



2024年度の全国展開に向けた体制を強化

TOPIC

創業50周年を迎えて「目指す姿」「4つのビジョン」を発表

SEJは、2023年に創業50周年を迎えました。SEJは、これを機に変化への対応力をさらに強化していくという経営の意思を「目指す姿」に込めるとともに、その実現に向けて「4つのビジョン」を実践しています。

目指す姿

あす
「明日の笑顔を 共に創る」
次の便利の扉を開き、
世界中に豊かな暮らしを実現する

多様性を認め合い、一人ひとりの仕事を認め合うことから、ステークホルダーの皆様とも一緒になって協力し合える企業文化が生まれ、広く社会全体に役立つ新しい価値を創り出す、これこそが私たちの目指す姿「明日の笑顔を 共に創る」です。

4つのビジョン

- **健康**
健康な暮らし・社会に貢献する商品・サービスを提供
- **地域**
生活インフラとして、地域社会の課題解決・活性化に貢献
- **環境**
環境負荷を低減し、循環型社会の構築に貢献
- **人財**
事業に関わるすべての人が力を発揮できる事業環境を実現

セブン-イレブン・ジャパンの「食」の強みをグローバルに展開

当社グループの国内外のマーケット分析から、コンビニエンスストア事業はフレッシュフードをはじめとしたオリジナル商品の売上構成比の向上が来店客数の増加につながっていることから、セブン-イレブン・ジャパン(以下、SEJ)のフレッシュフードの強みをさらに強化し、グローバルに展開していきます。

北米コンビニエンスストア事業 / 7-Eleven, Inc.

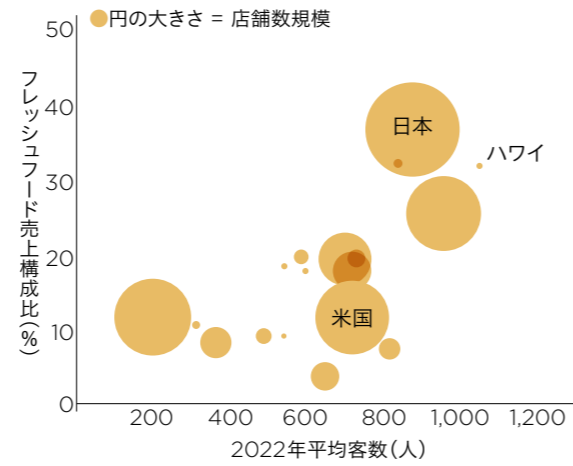
4つの施策で継続的な事業成長を実現します

北米の7-Eleven, Inc.(以下、SEI)は、米国コンビニエンスストア市場でナンバーワンの店舗シェアを有しており、さらなる成長を実現していくために、①オリジナル商品の強化、②デジタル化とデリバリー事業の加速、③SEIとSpeedwayの統合シナジーの創出、④M&Aと新規出店による事業の拡大、という4つの施策を遂行しています。今後は食を中心とした商品の売上構成比を高め、平均日販の向上と商品荒利率の改善を図り、事業のROICを向上させてまいります。

7-Eleven, Inc. CEO
(株)セブン&アイ・ホールディングス
取締役 専務執行役員
ジョセフ・マイケル・デピント



フレッシュフード※売上比率の高さが平均客数向上に直結



※フレッシュフード=ファストフード、日配食品

グローバルコンビニエンスストア事業 / 7-Eleven International LLC

日米の強みを、グローバルでの成長につなげます

セブン-イレブンの店舗は、日本、北米、中国(北京・天津・成都)においては、当社グループの子会社が運営し、それ以外の国・地域では、現地の有力な企業グループがライセンスとなって運営しています。各国・地域とも成長し続けていますが、地域による売上格差も生じているため、当社は既存展開国の成長支援、既存ライセンスへの戦略的投融資、新規市場への進出などを統括する7-Eleven International LLC(以下、7IN)を設立、2022年に事業を開始しました。ライセンスへの戦略投資をさらに強化し、コンビニエンスストア事業のグローバル市場における存在感を高めてまいります。

7-Eleven International LLC
共同CEO
(株)セブン-イレブン・ジャパン
取締役執行役員
(株)セブン&アイ・ホールディングス
執行役員
阿部 真治



7-Eleven International LLC
共同CEO
7-Eleven, Inc.
取締役執行役員
若林 健



北米コンビニエンスストア事業 / 7-Eleven, Inc.

「食」のバリューチェーンを拡大し、高度化するニーズに対応

北米では近年、お客様の要望が高度化し、より新鮮で質の高い食品が求められています。そうしたなか、フレッシュフードや専用飲料、プライベートブランド(PB)といったオリジナル商品の開発と販売を強化することで、商品荒利率の向上と、平均日販の伸長を実現しています。米国既存店商品売上に占めるオリジナル商品のシェアを2025年度までに約34%に伸ばしていく計画です。



ザ・ロースター・スライダ



ハム&チーズ・スイートブレッド



メキシカンライス・ビーンズ・プリト



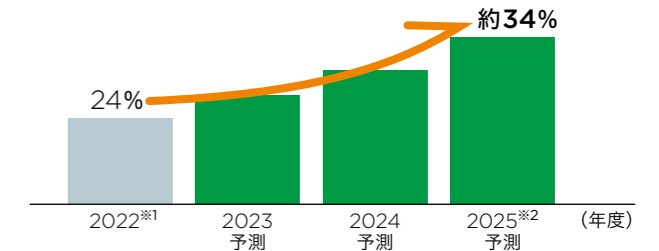
ゴマ冷麺サラダ

オリジナル商品を強化するため、SEIは、SEJの長年の商品づくりのパートナーであるわらべや日洋ホールディングス(株)との連携を強化しています。

WARABEYA NORTH AMERICA, INC.では2024年にかけて、調理パンなどを製造する工場をヴァージニアとオハイオに新設するほか、稼働中のテキサス工場の拡大を計画。さらに2025年にかけて日本デリカフーズ協同組合※のパートナーが南カリフォルニアへの展開を計画。調理製造能力を向上させ「食」のバリューチェーンを強靱化しながら、商品荒利率を継続して向上させていきます。

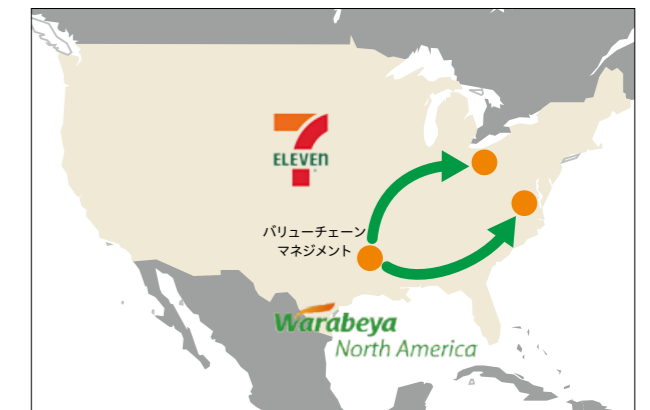
※ 共同で(株)セブン-イレブン・ジャパンのオリジナルデリカ商品を開発・製造する、メーカー63社(2023年5月現在)のこと。

米国既存店平均日販に占めるフレッシュフード、専用飲料、プライベートブランド商品の売上構成比



※1 2022年はSpeedway店舗除く。

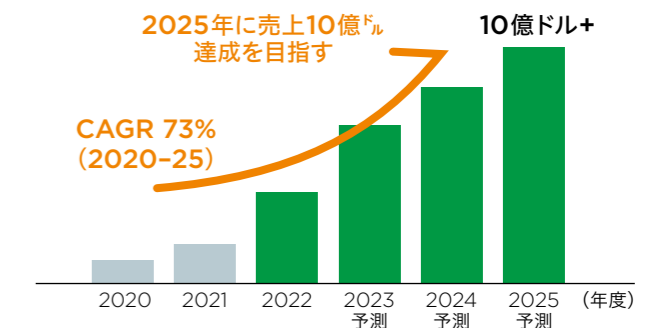
※2 2025年は既存SEI店舗および完全統合されたSpeedway店舗を含む。



年間売上10億ドルを視野に、「7NOW」を強化

デリバリーサービス「7NOW」では、米国内平均28分以下という迅速な配達を実現するなど、お客様のニーズに合わせてサービス内容をつねに進化させています。サブスクリプション(定額課金)型のデリバリーサービス「7NOW GOLD PASS」を強化するほか、Speedway店舗にもサービスを導入するなど成長をさらに加速させ、2025年度には売上10億ドルを目指します。

7NOWの年間デリバリー売上



統合シナジーが想定以上の速度で成果を出し、2023年度の計画を大幅に上方修正

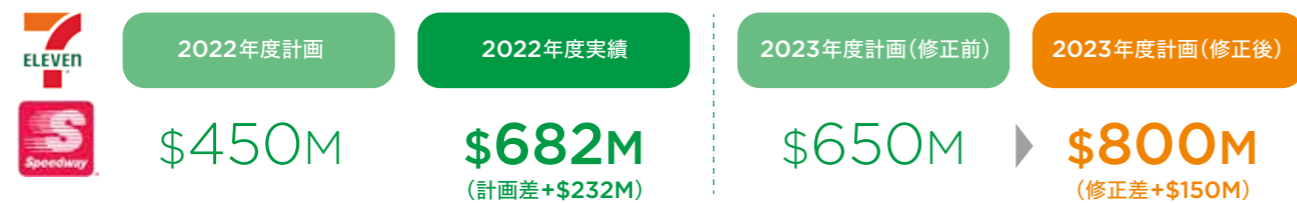
SEIは2021年、業界3位で約3,000店を有するSpeedwayを統合し、北米の店舗数は1万3,000店を超えるまでになりました。今では、米国の主要50都市中47都市に店舗網を展開し、全米人口の約50%の半径2マイル以内に店舗があるという店舗密度を実現しています。

統合以来、主に、商品関連、スケールメリット活用、ガソリン物流統合、デジタル戦略統合の4つの側面でシナジー創出に取り組んでいます。例えば、Speedway

にSEIのPB商品を導入して品揃えを改善するほか、SEIとSpeedwayの購買力を活用したコスト削減、SEIのデリバリー事業のSpeedwayへの拡大などの取り組みで、着実に成果を出しています。シナジー創出効果は計画以上の速度で高まっており、2023年度計画の創出シナジー額を、6億5千万ドルから8億ドルに上方修正しました。

Speedwayとの統合シナジーを確実に創出していくことで、SEIの利益成長を実現します。

統合シナジーの創出がSEIの利益成長を促進



2022年度の取り組み実績

商品関連	飲料と常温商品の売場変更を実施し、品揃えを最適化	
スケールメリット活用 コストリーダーシップ	全国レベルの契約を通じた規模のレバレッジ 組織の規模適正化完了 内製化店舗メンテナンスを7-Eleven 3,600店舗に拡大	
ガソリン物流統合	Speedwayのガソリン物流網を7-Eleven 390店舗に拡大	
デジタル戦略統合	Speedway 1,200店舗以上でデリバリーサービスを開始	

細分化した北米市場でのシェア向上を

米国のコンビニエンスストア市場は、個人経営を含めた10店舗以下の小規模チェーンの店舗数が全体の約63%を占めるほど細分化されており、大手3社で90%以上を占める日本の市場とは大きく異なりま

す。こうした環境のもと、SEIは引き続き戦略的なM&Aと新規出店を進め、オリジナル商品の強みを活かすことで、市場でのシェア拡大と効率的な店舗運営、物流体制の整備を追求していきます。

グローバルコンビニエンスストア事業 / 7-Eleven International LLC

事業運営の関与強化と日米の事業革新の手法継承でさらなる成長を追求

既存展開国においては、ライセンサーに対する戦略的投融資を通じ、事業運営に対する関与を高めて利益成長を追求していきます。

取り組みの一つとして、今後の経済成長と人口増加が見込まれるベトナム事業への追加投融資を決定しました。ベトナムでは、2017年に1号店をオープンし、2022年度末時点で79店舗を展開。SEJやSEIの事業革新の手法を継承しながら都市計画に基づいて戦略ターゲットエリアに集中出店し、2028年度には500店舗規模の展開を目指します。また、日本のお取引先と共同でバリューチェーンを構築し、高品質なオリジナル商品で差別化を図ることでマーケットシェアを拡大します。このベトナム事業の取り組みをモデルケースとし、その他の国と地域にも展開していきます。

店舗開発

- 都市計画に基づく集中出店を実現
- SEJとSEIのノウハウを現地顧客向けにローカライズ



店舗展開(予定)	
2022年度(実績)	79
2023年度	115
2026年度	275
2028年度	500

ベトナム事業への追加投融資



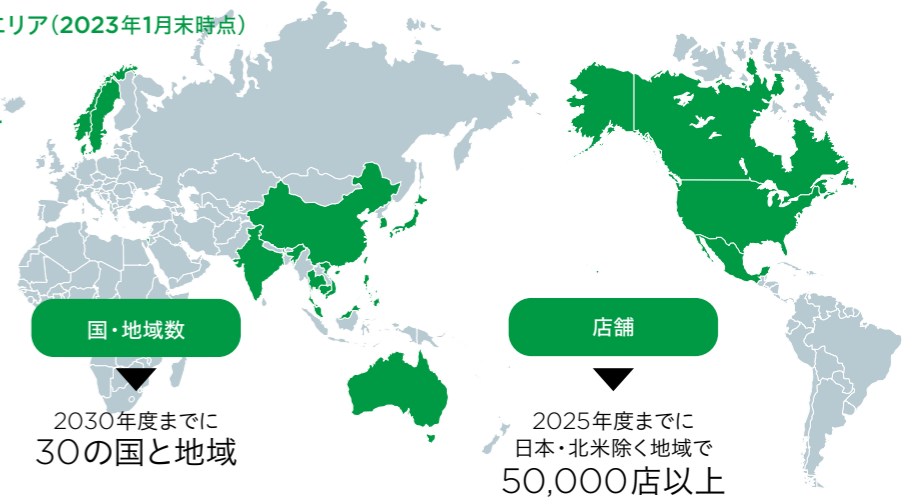
グローバルでの成長余地に着目、継続的な投資を推進

セブン-イレブンはグローバル市場において、世界最大の店舗数を展開していますが、2023年1月末時点での出店地域は、19の国と地域であり、新規市場への出店による大きな成長機会が存在しています。

そこで7INは、新規市場への進出を積極的に推進していきます。2025年度までに日本・北米除く地域で50,000店以上の店舗網へと拡大、2030年度までに30の国と地域に展開することを目指しています。

セブン-イレブンの世界展開状況と成長エリア(2023年1月末時点)

North America		Asia-Pacific	
米国	12,854	日本	21,323
メキシコ	1,886	韓国	14,179
カナダ	606	タイ	13,838
		台湾	6,683
Europe/Middle East		中国	4,450
デンマーク	176	フィリピン	3,400
ノルウェー	134	マレーシア	2,472
スウェーデン	81	オーストラリア	738
イスラエル	1	シンガポール	460
		ベトナム	79
		カンボジア	44
		インド	22



グループの「食」を軸とした成長戦略に沿った事業構造変革を推進 2025年度にスーパーストア事業はEBITDA850億円以上を目指します

スーパーストア事業(以下、SST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、この強みが当社グループ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います。

SST事業はグループ全体に貢献を果たす一方、収益性・資本効率の改善が急務であり、特に首都圏SST事業では、さまざまな構造改革施策を実行しています。これまで店舗の戦略的閉鎖、人員政策の最適化、IT活用による生産性改善を推し進めてきましたが、今後この改革の成果を発揮することに加え、再成長に向けてさらなる変革施策を推し進めてまいります。

首都圏SST事業においては、①自主開発のアパレル事業から完全撤退し、「食」にフォーカス、②店舗の戦略的撤退を含めた首都圏へのフォーカスを加速、③イトーヨーカ堂とヨークの合併および首都圏SST事業の統合再編、④プロセスセンター、セントラルキッチン、「ネットスーパー」大型センターといった戦略投資インフラの整備、以上4点の大規模な抜本的変革を3年間の時限を持って実行してまいります。そして5点目の施策として、これらを完遂するために外部プロフェッショナルを起用。変革の工程を管理し、取締役会および戦略委員会によるモニタリングで、透明性・客観性を担保しながら、首都圏SST事業において、2025年度EBITDA550億円、ROIC4%以上を目指します。

(株)セブン&アイ・ホールディングス
常務執行役員 スーパーストア事業統括
石橋 誠一郎



抜本的変革の全体像

1 自主開発のアパレル事業完全撤退

グループ戦略の軸となる「食」にフォーカス

2 首都圏へのフォーカス加速と追加閉鎖

- イトーヨーカドーは注力する首都圏へのフォーカスを加速
- 首都圏でも採算性・戦略適合度の低い店舗は戦略的撤退

3 首都圏事業の統合再編

注力する首都圏におけるシナジーおよび運営効率の最大化

4 戦略投資インフラの整備

プロセスセンターやセントラルキッチン、「ネットスーパー」大型センターの活用により、さらなる利益成長可能な収益構造の実現

5 完全実行の担保と透明性あるモニタリング

- 外部変革エキスパートの起用による変革施策の完全実行と工程管理
- 取締役会と戦略委員会によるモニタリングと株主への透明性を持った共有

2025年度

EBITDA 550億円*

ROIC 4%以上*

* 首都圏SST事業の数値

収益構造の改革 バリューチェーン強化

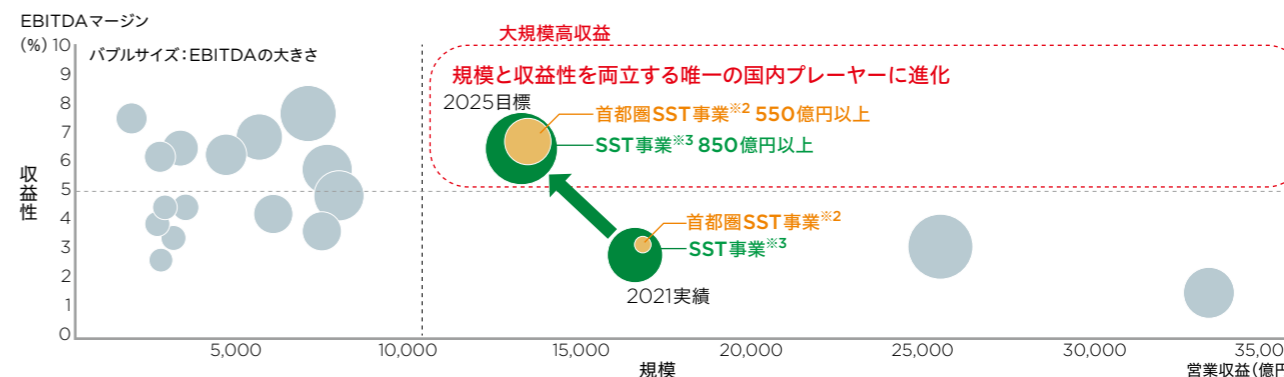
規模と収益性で国内スーパーマーケット/総合スーパー唯一の存在へ

SST事業においては、製販一体のバリューチェーン改革とお客様が求める価格・品質を訴求し、新たな価値を提供していきます。首都圏SST事業においては、セントラルキッチンで差別化された惣菜を製造開発し、即食カテゴリーをさらに強化します。またプロセスセンターの活用により、品質の高い精肉・鮮魚・

ミールキットを提供し、店舗での作業の効率化を促進します。また同時に商品開発・本部コストの一元化によるコスト削減、収益構造の変革を実施します。これらの変革を完遂することで、規模と収益性でスーパーマーケット(以下、SM)/総合スーパー(以下、GMS)で唯一のポジショニングを目指します。

SST事業の利益創出力の変化※1

収益性(縦軸)と収益規模(横軸)で見る国内SM/GMS各社とSST事業が目指すポジション比較



※1 複数業態を持つ企業は業態別に記載 ※2 首都圏SST事業:(株)イトーヨーカ堂((株)ヨークを含む)、(株)セルガーデン
※3 SST事業:(株)イトーヨーカ堂((株)ヨークを含む)、(株)ヨーク、(株)セルガーデン、(株)ヨークベニマル

グループのラストワンマイル施策を推進、「ネットスーパー」大型センター

グループのラストワンマイル施策の一環として「イトーヨーカドーネットスーパー新横浜センター」を2023年夏、神奈川県横浜市に開設しました。本センターは、近隣のイトーヨーカドー約30店舗の配送エリアおよび、同センターから約30km圏内を配送エリアとするネットスーパーの新たな拠点となります。

大型センター化により、これまでの店舗を起点とした配達エリアだけでなく、首都圏において、近隣にイトーヨーカドー店舗のないエリアに対してもお届けが可能になります。ますます拡大するお客様ニーズに対応するとともに、さらなる利便性向上を図っていきます。

食のグループ共通インフラを実現する「Peace Deli」

食品強化の支えとなるのが、当社がグループ共通のインフラとして2021年に設立した食品製造会社、Peace Deliです。2023年3月からは「Peace Deli流山キッチン」が稼働。精肉・鮮魚・ミールキットを加工し、首都圏のイトーヨーカドー、ヨークに向けて商品の供給を開始しました。また、2024年2月には「Peace Deli千葉キッチン」の稼働も計画しています。同キッチンでは惣菜を加工製造するセントラル

キッチンと生鮮品を加工するプロセスセンターが併設されます。流山・千葉両キッチンからは、イトーヨーカドー、ヨークを中心に、セブン-イレブン店舗に向けた商品や、イトーヨーカドーネットスーパー専用商品の供給も予定しています。



「Peace Deli流山キッチン」(千葉県)

7iDを軸とした小売・金融一体戦略を進め お客様との関係の深化を目指します

金融事業においては、ATMプラットフォーム事業の拡大に加え、電子マネーおよびクレジットカード事業などに注力するとともに、グループ金融戦略として、当社グループの共通IDである「7iD」を基軸とした独自の金融サービスを開発し、新たな価値の創造を図ってまいります。

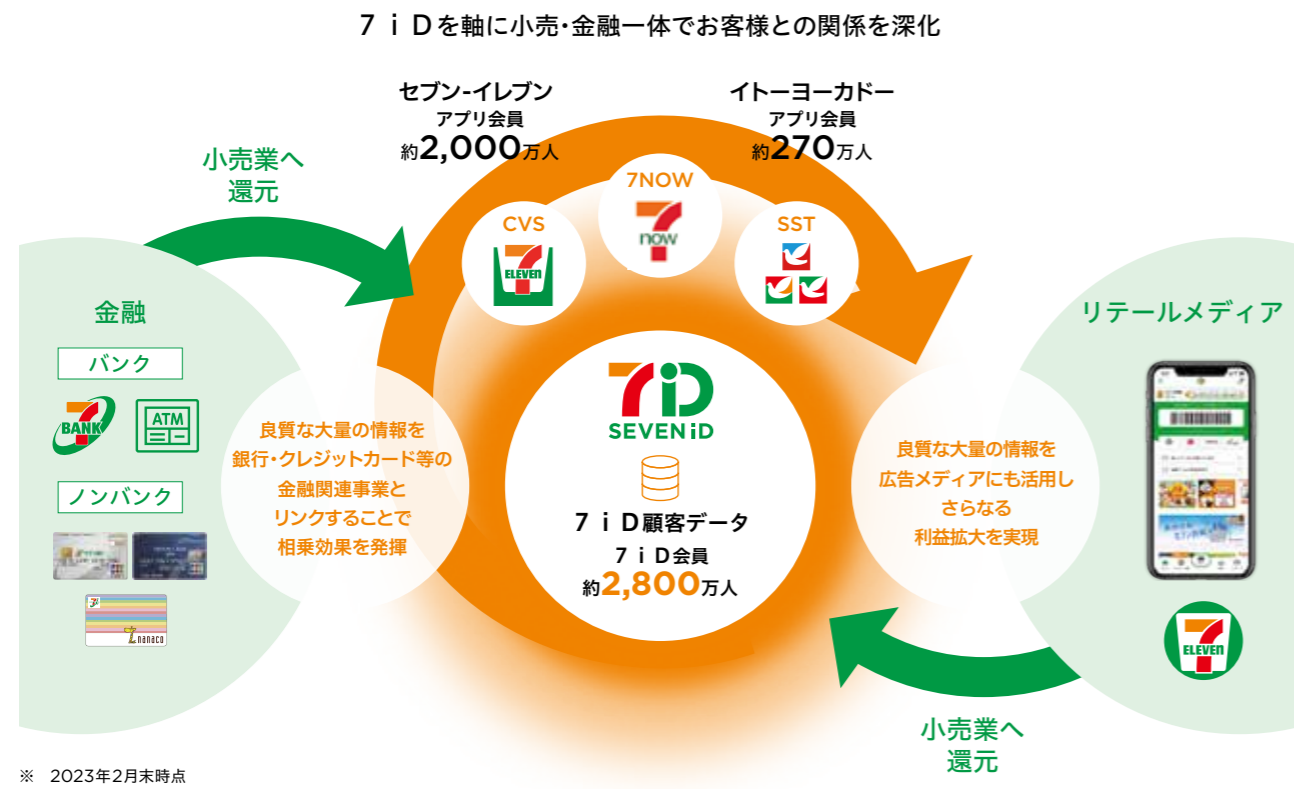
その一環として、バンキング事業・ノンバンク事業の一体運営によるシナジーを追求するため、セブン・カードサービスをセブン銀行傘下に集約することとしました。これにより、銀行・クレジットカード・電子マネーの一体運営で、さまざまなニーズに対応することが可能になります。

これからも、国内随一の顧客基盤、魅力的な経済的接点、圧倒的なボリューム、ベースとなる金融機能という当社グループが持つ4つの強みを最大限発揮することで、当社グループならではの金融サービスを展開してまいります。

(株)セブン&アイ・ホールディングス
常務執行役員 金融関連事業統括
小林 強



成長戦略(サマリー)



※ 2023年2月末時点

今後の展開 強みを活かしたサービスを提供

グループの経営アセットの活用により、小売業ならではの金融サービスの展開へ

強み	考え方・施策例
国内随一の顧客基盤 1日当たり国内来店客 約2,220万人 ^{※1} 7iD会員 約2,800万人 ^{※1}	経済圏としての魅力度を高め、お客様一人当たりのクロスユース率 ^{※2} ・単価を大幅に向上させる余地あり
魅力的な経済的接点 コンビニエンスストア+スーパーマーケット 約22,000店舗 ^{※1}	ポイント競争に頼らず、商品軸を絡めた独自の経済圏戦略をとることが可能
圧倒的なボリューム 金流 約22兆円	電子マネー nanacoなどの自社決済比率の向上により、他社に支払う決済手数料をマーケティング原資として活用することも可能
ベースとなる金融機能 <input type="checkbox"/> 銀行 <input type="checkbox"/> クレジットカード <input type="checkbox"/> 電子マネー	今後の金融サービス拡大にあたり、既存アセットを活用した即効性ある展開も可能

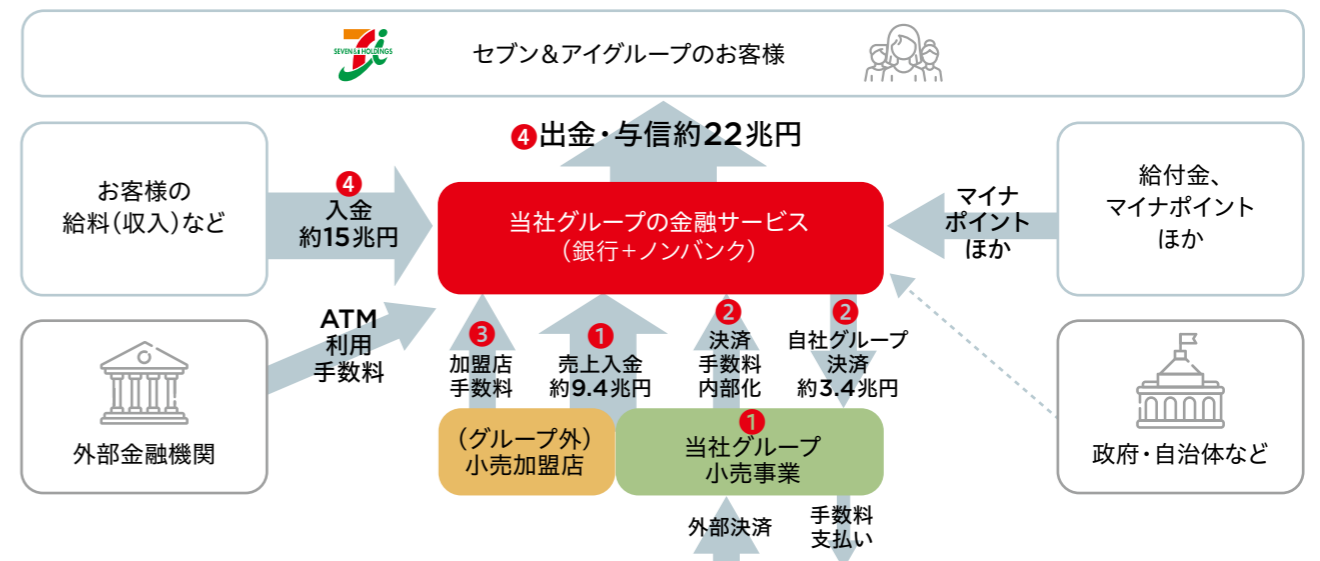
※1 2023年2月末時点。 ※2 1人のお客様が、実店舗でもECでも購入すること。もしくは当社グループの複数業態にわたって購入すること。

7iD×決済をフックに小売・金融双方の増収を計画

- 小売販売増による荒利増**
決済が紐づいた7iD会員の購買単価増に伴う効果
 - 内部化による費用削減**
自社決済比率向上による外部に支払う手数料の内部留保割合の拡大効果
 - 外部利用増による加盟店手数料の増加**
グループ外でも7iDの魅力が上がることによる、7&i決済サービスの外部利用増による加盟店手数料収入(荒利増)の効果
 - 金融手数料の増加**
ATMや7&i決済サービスを入口とした金融サービスご利用者の拡大効果
- また、①～④によって、7iD軸の小売×金融データが充実し、より深いお客様理解に基づく事業戦略への活用が見込まれます。

主な金流からみる当社グループの金融サービスの規模

①②③④は小売×金融の取り組みでの増収の期待ポイント





社会課題解決に焦点をあてた
事業展開を
グローバル企業としての
“使命”と位置づけ
経営の質を高め続けてまいります

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)
伊藤 順朗

グループの持続的な成長を支える
重点課題 (マテリアリティ) を再特定

当社グループは、サステナブル経営の一層の深化に向けて、2022年に「重点課題」を見直しました。

その背景には、事業を取り巻く社会の変化があります。その最も大きなものは、温暖化をはじめとした地球環境や人権の問題に対する関心の高まりです。これら人々の関心は、国連が掲げる持続可能な開発目標 (以下、SDGs) の浸透も相まって高まり続けており、今やグローバル企業にとって社会課題解決に焦点をあてた事業展開は一つの“使命”になっていると感じています。

この変化を踏まえ、SDGsなどの世界的な枠組みやESG評価機関の調査項目などを加味して検討すべき社会課題を抽出しました。そして、セブン-イレブン加盟店オーナーを含めた5,000人を超えるス

テークホルダーへ「当社グループが取り組むべき課題」についてアンケートを実施し、有識者とのダイアログも踏まえ、約1年かけて、「重点課題」を見直しました。

小売業にとって重要な「人」にフォーカス

重点課題の見直しに際して、私たち経営陣が最も重視したポイントは、「人」です。

小売業は、品揃えや価格はもちろんですが、お客様にいかに気持ちよくお買物をしていただけるかが極めて重要です。当社グループは国内外に16万人以上、世界のセブン-イレブン加盟店も含めるとさらに多くの従業員に支えられており、お客様に日々新たなお買物体験をしていただくためには、すべての従業員が健康で前向きな気持ちで仕事ができる職場環境の整備や従業員の能力向上の機会の提供が不

可欠です。こうした観点から、今回、改めて“あらゆる人々の働きがい・働きやすさを高めていくこと”を経営の約束として明示しました。

「目指す企業像」の実現に向けて、
ステークホルダーの皆様とともに
経営の質を高めていく

当社グループは、原材料メーカーや製造メーカーが生み出した価値を、ステークホルダーの皆様へ責任を持ってお届けする役割を担っており、日々約6,000万人の世界中のお客様をはじめ、多くのお取引先様・加盟店オーナーの皆様との接点を有しています。また、当社グループは現在、「『食』を中心とした世界トップクラスのリテールグループ」を目指して、国内外コンビニエンスストア事業を成長ドライバーと位置づけ、世界各地でバリューチェーンを拡大しています。

そのような当社グループにとって、「世界トップクラスを目指す」とは、売上や利益といった量的な面もさることながら、経営の質的な面でもトップクラスであること、すなわち地球環境や地域社会のサステナビリティについて、バリューチェーンを構成する世界各地のお客様、お取引先様・加盟店オーナーの皆様、従業員とともに高めていく企業グループであらねばならないと考えています。そうした想いをもとに、今回新たに重点課題として加えたのが“パートナーシップを通じて持続可能な社会を実現する”という項目です。

2012年から国内外のお取引先様とともに取り組んでいる「CSR監査」、2019年に改定した「セブン&アイグループお取引先サステナブル行動指針」、当該指針に基づく人権デュー・ディリジェンス体制の強化などはパートナーシップ強化の一環です。環境面では、環境宣言『GREEN CHALLENGE 2050』

の取り組みを北米の7-Eleven, Inc.とともに取り組んでおり、今後も世界各地に広げていく計画です。また、お客様とともにサステナビリティを高めていくために、各種のサステナビリティ認証を取得した水産物の販売にも注力し、セブンプレミアムを含むオリジナル商品では2050年までに100%持続可能性が担保された食品原材料にすることを目標に掲げています。さらに、地域社会との関係では、国内各自治体と地産地消や高齢者支援、健康増進、環境保全など幅広い分野で連携する「包括連携協定」の締結を推進しており、今後も拡大していく計画です。

成長のなかでも忘れてはならないこと——
地域のお客様に寄り添う

小売業は、地域のお客様の生活に密着した業種・業態です。積極的なグローバル化を進めていくなかでも、小売業である我々が決して忘れてはならないのは、その地域で暮らし、働く、一人ひとりのお客様のお困りごとや、ご不安・ご不満に寄り添いながら、その解決策を提案していくことです。これらご不安やご不満は潜在的なニーズであり、それらに一つひとつお応えしていくことこそ、本業を通じて社会課題を解決していく当社グループのサステナビリティ経営の基本であると信じています。

世界各地で事業を展開する「グローバル企業」は数多く存在しますが、「グローバルコンシューマー」は存在しません。お客様はあくまでそれぞれの地域にお住まいになり、地域ごとの習慣や文化のなかで生活されています。このことを肝に銘じて、Think Global, Act Local.の精神で、これからも環境や人権などの重要な社会の課題解決に1店舗1店舗のお店を通して取り組んでまいります。

6つのプロセスで重点課題を改定

当社グループは、ステークホルダーの期待や要請にグループが一体となって応えていくために、2014年にさまざまな立場のステークホルダーの方々との対話を行い、「社会の持続的な発展」と「企業の持続的成長」に向けた重点課題(マテリアリティ)を特定しました。また、特定から7年が経過した2021年には、当社グループを取り巻く事業環境の変化(P13)や中核であるコンビニエンスストア事業のグローバル化などを踏まえて、改めて「社会課題の抽出」から始まる6つの改定プロセスを実施。2022年3月に7つの重点課題を社内外に発表しました。

①社会課題を抽出

SDGsや世界経済フォーラムのリスクレポート、ESG評価機関の調査項目などとともに中期経営計画で検討した外部環境の変化も加味して480の社会課題項目を抽出。

②ステークホルダーへアンケートを実施

35項目を選び、セブン-イレブン加盟店オーナーや7-Eleven, Inc.の従業員を対象に加えたアンケートを実施。5,000件を超える回答と1,000件を超えるコメントを収集。

③有識者とダイアログを実施

当社経営陣とサステナビリティに関する幅広い知見を持つ有識者の方々がダイアログを実施。当社グループが解決すべき社会課題について意見交換。



④多様な声を反映した重点課題を特定

ステークホルダーにとっての重要度と対象会社にとっての重要度をグループ会社9社で検討し、マトリクスを作成。これらを集約したグループのマトリクス(右記)を作成し、アンケートのコメントや有識者とのダイアログ、事業会社経営陣へのヒアリングなどで挙がった意見を考慮し、7つの重点課題を決定。

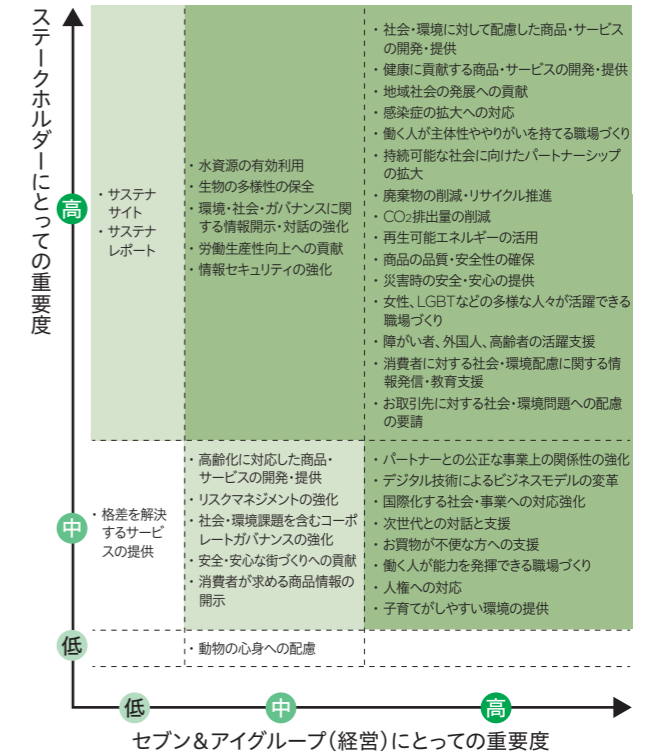
⑤重点課題に関わるリスクと機会を整理

新たな取り組みを創出するとともにリスクの低減を図っていくため、重点課題に関わるリスクと機会を整理。

⑥アクションプランを策定

SDGコンパス[※]の手法を活用し、各事業会社において事業を通じた重点課題の解決に資する具体的な取り組みを策定。

※ GRI(グローバル・レポート・イニシアティブ)、国連グローバル・コンパクト、WBCSD(持続可能な発展のための世界経済人会議)の3団体が共同で作成した、企業がSDGsにどのように取り組むべきを示した行動指針。



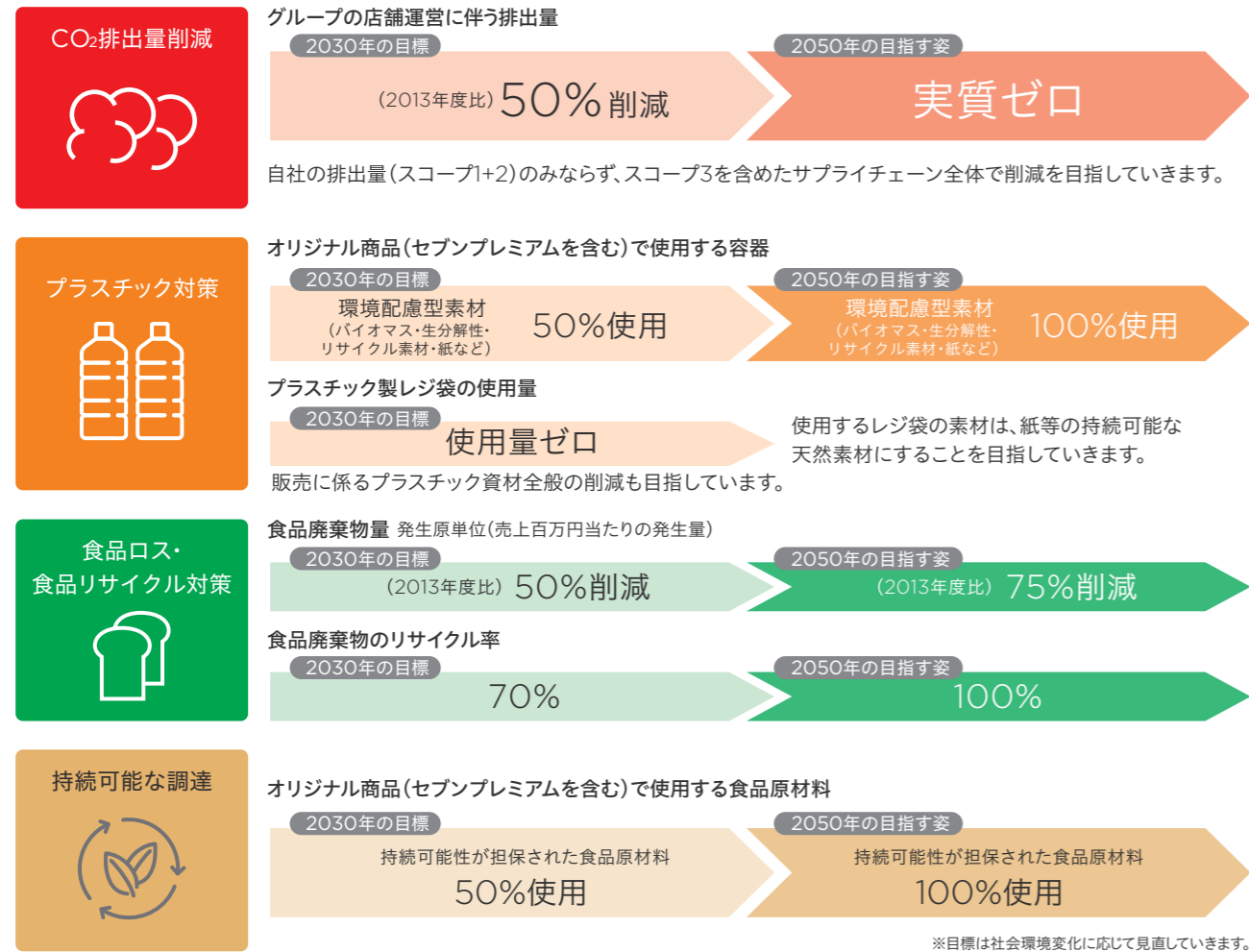
7つの重点課題(マテリアリティ)	課題解決に向けた具体的な取り組み例
<p>1 お客様とのあらゆる接点を通じて、地域・コミュニティとともに住みやすい社会を実現する</p>	<p>高齢化・人口減少など地域課題の解決を目指した経営</p> <ul style="list-style-type: none"> ネットコンビニ・ネットスーパー・移動販売車の拡大 行政サービス(各種証明書発行) 自治体と連携した地域商品の開発
<p>2 安全・安心で健康に配慮した商品・サービスを提供する</p>	<p>安全で豊かな社会の支援</p> <ul style="list-style-type: none"> 健康に配慮した商品の開発・販売の拡大 品質管理体制の強化 健康管理アプリの開発
<p>3 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</p>	<p>環境に配慮した経営</p> <ul style="list-style-type: none"> 環境配慮型店舗の開発 PETボトル循環型リサイクル、環境配慮型容器の使用拡大 食品ロス削減、食品廃棄物リサイクル 認証商品の取扱い拡大
<p>4 多様な人々が活躍できる社会を実現する</p>	<p>色々な価値観・ライフスタイルを認める社会の実現</p> <ul style="list-style-type: none"> 子育て支援・次世代教育支援 ノーマライゼーション・ユニバーサルデザイン
<p>5 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</p>	<p>やりがいと達成感を得られる会社づくり</p> <ul style="list-style-type: none"> ダイバーシティ&インクルージョンの推進 人財育成・対話によるエンゲージメント向上 DX推進による労働環境の改善
<p>6 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</p>	<p>お客様と一緒に豊かな地域を実現</p> <ul style="list-style-type: none"> お客様への啓発・協働(フードドライブ・ライトダウンなど) お客様の声を活かしたサービスの改善
<p>7 パートナーシップを通じて持続可能な社会を実現する</p>	<p>お取引先と一緒に豊かな社会を実現</p> <ul style="list-style-type: none"> お取引先CSR監査(強制労働・児童労働の根絶) NPO・NGOとの協働、お取引先・異業種・同業種企業との協業

リスク	機会
<ul style="list-style-type: none"> 生活拠点の減少により人口減少・過疎化・高齢化が進行し、販売機会が減少 地域との連携不足に伴い計画通りに新規出店が進まず、新たな価値が提供できない など 	<ul style="list-style-type: none"> 生活インフラとしての社会的役割の拡大によるステークホルダーからの信頼獲得 地域活性化による販売機会の拡大 など
<ul style="list-style-type: none"> 商品事故および店頭事故の発生による顧客の離反 品質管理、表示等の法令違反による信用低下 健康商品開発の遅れによる顧客の離反 など 	<ul style="list-style-type: none"> 徹底した安全・品質管理による顧客ロイヤリティの向上 健康配慮商品、お客様ニーズに即した新しい商品提供による販売機会の拡大 など
<ul style="list-style-type: none"> 気候変動がもたらす自然災害の増加による店舗・物流網への物理的損害 異常気象がもたらす需給の変化や原油等原材料価格変動による、仕入価格の高騰 食品廃棄・温暖化ガス排出などの環境負荷の高い企業イメージの定着による顧客の離反など 	<ul style="list-style-type: none"> 省エネや廃棄物削減、リサイクル、エネルギー供給源の見直しによるコスト削減 環境対策先進企業としてのブランド価値の創出 など
<ul style="list-style-type: none"> 差別・偏見などの放置による企業イメージの棄損、顧客の離反、従業員エンゲージメントの低下 人財の確保困難や人財の社外流出 など 	<ul style="list-style-type: none"> 次世代や若者世代、さまざまな価値観を持つ人々との対話・育成による将来の顧客の獲得、新たなサービスの開発 など
<ul style="list-style-type: none"> 労働環境が改善しないことによる従業員エンゲージメントの低下 人財の確保困難や人財の社外流出 など 	<ul style="list-style-type: none"> ダイバーシティ経営推進による競争力の強化 従業員の能力・自律性を高めることによる生産性の向上 新規事業の開発と優秀な人財の獲得 など
<ul style="list-style-type: none"> 生活者のライフスタイルの変化や価値観の多様化への対応遅れにより、商品とサービスを通じた新たな価値を提供できない など 	<ul style="list-style-type: none"> エシカル消費に対応した商品・サービスの提供による販売機会の拡大 顧客協働による顧客ロイヤリティの向上 など
<ul style="list-style-type: none"> サプライチェーン上の労働環境・人権問題やコンプライアンス違反による商品供給の停止や品質の劣化および、それらに伴う不買運動による社会的評価の低下 など 	<ul style="list-style-type: none"> 持続可能な原材料調達によるレジリエンスの向上 取引先・同業種・他業種協働による新たな商品・サービスの提供 など

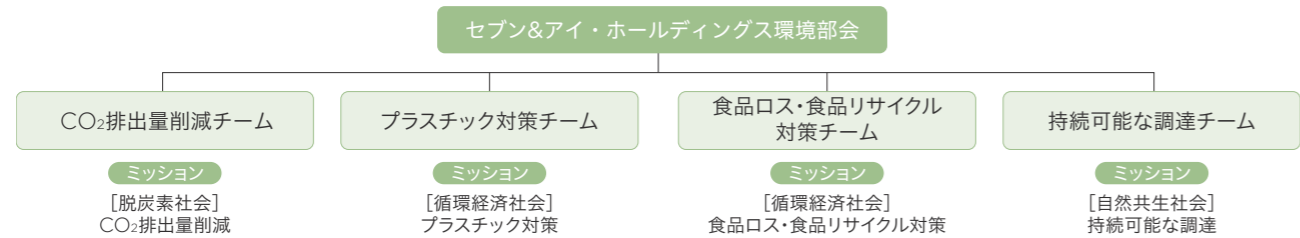
環境宣言『GREEN CHALLENGE 2050』を策定し、グループの環境負荷を低減

当社グループは、さまざまな社会環境の変化への対応として、さらなる環境負荷低減を推進し、豊かな地球を未来世代へつないでいくために、環境宣言『GREEN CHALLENGE 2050』を定め、すべてのステークホルダーの皆様とともに豊かで持続可能な社会の実現に取り組んでいます。また、環境宣

言で掲げた目標を達成するために、4つのテーマを特定し、イノベーションチームを設け、グループ横断で取り組みを推進しています。



4つのイノベーションチーム

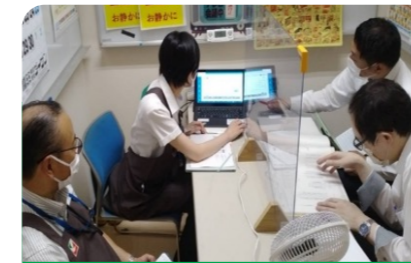


CO₂排出量削減

店舗運営に伴う電気使用量の削減、再生可能エネルギーの利用拡大

当社グループのCO₂排出量の約95%は、店舗運営における電気の使用に由来しています。そのため、まず確実に「省エネ」を行い、その上で「創エネ」「再エネ

調達」によって再生可能エネルギーの利用を拡大し、CO₂排出量の削減を進めています。



省エネ

セブン-イレブン・ジャパン、ヨークベニマルなど、グループ20,000店以上で電気の使用状況が見える化。使用状況をもとに、店舗への省エネ支援活動を実施。



創エネ

セブン-イレブン・ジャパン、イトーヨーカドー、ヨークベニマル、ヨークなど、グループの8,889店(2023年2月末)に太陽光発電パネルを設置。



再エネ調達

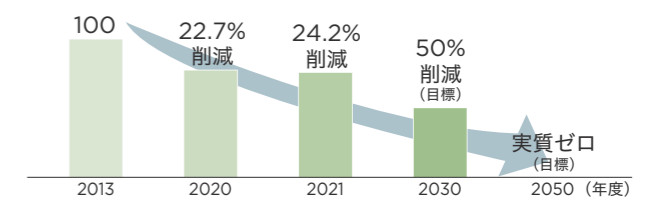
全国3つのエリアでオフサイトPPAによって再生可能エネルギーを調達。

また、2023年6月より、お取引先の持つ先進技術を集め、新たな環境負荷低減店舗の開発を目指す実証実験を「セブン-イレブン三郷彦成2丁目店」で開始しました。この実証実験では、新型冷凍冷蔵設備、次世代太陽光発電パネル、可動式蓄電池(バッテリーキューブ)の設置、エネルギー使用の全体最適を図るEMS[※]の導入などによって、省エネの促進と再生可能

エネルギーの有効活用を進め、CO₂排出量を2013年度比で約70%削減することを目指しています。

※ エネルギーマネジメントシステム

店舗運営に伴うCO₂排出量の削減率 (2013年度比)



※ 集計期間は4月～3月。前年4月から当年3月までの集計期間について当年度と表示しています。(株)セブン-イレブン・ジャパン、(株)イトーヨーカ堂、(株)ヨークベニマル、(株)ライフフーズ、(株)ヨーク、(株)セルガーデン、アイワイフーズ(株)、(株)そごう・西武、(株)赤ちゃん本舗、(株)パーニーズジャパン、(株)セブン&アイ・フードシステムズ、(株)ロフトの12社の合計値。



セブン-イレブン三郷彦成2丁目店 (環境負荷低減店舗)

サプライチェーン全体の脱炭素化

サプライチェーン全体の脱炭素化を実現するためには、製造、配送、販売が一体となった取り組みが重要です。

そのため、2023年4月より、「再生可能エネルギーの活用における小売業サプライチェーン脱炭素化循環モデル事業[※]」を構築し、実証実験を開始しまし

た。この実証実験では、都内の当社グループ店舗、およびお取引先である食品工場、物流センターを拠点に、EVトラック、太陽光発電、バイオマス発電など再生可能エネルギーの利活用におけるエネルギーマネジメントの実証を行っています。

※ 東京都および(公財)東京都環境公社が実施する「新エネルギーの推進に係る技術開発支援事業」に採択されました。

プラスチック対策

資源の店頭回収・リサイクルと再生素材の活用

当社グループは、資源を有効に活用する循環経済社会（サーキュラーエコノミー）の実現を目指して、お客様、お取引先、地域行政と連携し、資源の店頭回収・リサイクル、再生素材の活用などに取り組んでいます。

また、オリジナル商品の容器包材について環境配慮設計に取り組むとともに、販売に係るプラスチック全般の削減を推進しています。

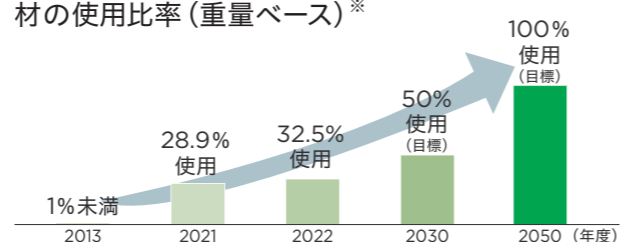
ペットボトルの資源循環

当社グループでは、2012年から店頭でペットボトル回収機を設置しています。

投入されたペットボトルは、センサーで異物のあるものは弾かれ、減容（圧縮または破碎）されるため、品質の高い資源としてリサイクルできます。また、店舗からリサイクル工場まで一度で大量に輸送することで、配送回数も削減しています。

回収されたペットボトルの一部は、ペットボトルや衣料品、商品包材などにリサイクルされます。2023年2月末現在、セブン-イレブン・ジャパン、イトーヨーカドー、ヨークベニマル、ヨークの4社合計で3,174

オリジナル商品で使用する容器の環境配慮型素材の使用比率（重量ベース）※



※ オリジナル商品（セブンプレミアムを含む）で使用する容器の環境配慮型素材（バイオマス・生分解性・リサイクル素材・紙など）の使用比率。算出対象はオリジナル商品を取扱う8社（（株）セブン-イレブン・ジャパン、（株）イトーヨーカ堂、（株）ヨークベニマル、（株）ヨーク、アイワイフーズ（株）、（株）赤ちゃん本舗、（株）セブン&アイ・フードシステムズ、（株）バーニーズジャパン）

台の回収機を設置しています。

お客様のご協力により、2022年度は約4億7,000万本相当のペットボトルを回収・リサイクルすることができました。お客様、お取引先、自治体のご協力のもと、プラスチック資源循環の輪が着実に広がっています。



リサイクルしやすい容器の採用

セブン-イレブン・ジャパンでは、弁当や惣菜などで使用する容器を、石油由来のインクや着色剤を削減したものに变更しています。

今回採用した容器では、インクや着色剤を削減することでリサイクルし易い設計に取り組んでいます。また、これにより容器本体と容器製造時などのCO₂排出量を年間約800トン削減することができます。

2022年12月から北海道内のセブン-イレブンの店舗で先行導入し、さまざまな角度から検証を行ってきました。その結果を踏まえ、現在は全国の店舗で順次導入を進めています。

新容器の特長

	変更前	変更後
お弁当などの容器	着色剤使用	着色剤削減
麺類などの容器	透明フィルム+印刷インク	印刷インク削減



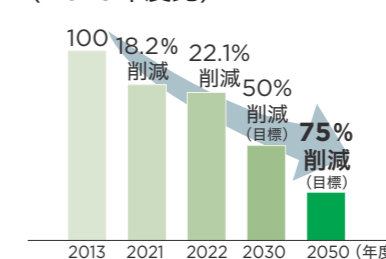
食品ロス・食品リサイクル対策

店舗で発生する食品廃棄物の削減

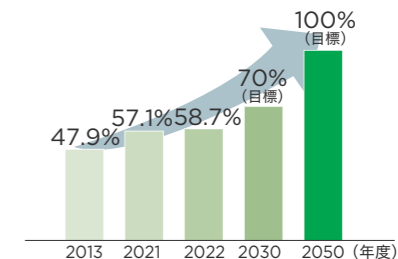
売上の約6割を食品が占める当社グループでは、店舗で発生する食品廃棄物の削減を進めています。売場での食品ロス対策にお客様にもご参加いただき、発生抑制につながる仕組みづくりに取り組んでいます。

また、発生してしまった食品廃棄物は、リサイクルに努めています。

食品廃棄物の発生量※1,2
（2013年度比）



食品リサイクル率※2



※1 売上百万円当たりの食品廃棄物発生量。

※2 集計期間は4月～3月。前年4月から当年3月までの集計期間について当年度と表示しています。食品関連事業会社6社（（株）セブン-イレブン・ジャパン、（株）イトーヨーカ堂、（株）ヨークベニマル、（株）ヨーク、（株）シェルガーデン、（株）セブン&アイ・フードシステムズ）

「てまえどり」活動

セブン-イレブン・ジャパンは、消費者庁、農林水産省、環境省、および他コンビニエンスストア各社とともに、2021年6月から順次「てまえどり」の活動を実施しています。「てまえどり」とは、すぐに召し上がる予定で食品を購入されるお客様に、手前に置いてある商品から選んでご購入いただくことを促すことによって、食品ロスの削減を目指す活動です。



「mottECO(モッテコ)」の普及と啓発

セブン&アイ・フードシステムズは、環境省「令和5年度食品廃棄ゼロエリア創出モデル事業等」に共同応募し、「mottECO 導入モデル事業」として採択されました。これは、お客様が食べ切れない料理のお持ち帰りをご希望された場合、安全にお召し上がりいただくための注意喚起チラシと容器をお渡しし、ご自身の責任においてお持ち帰りいただくこと

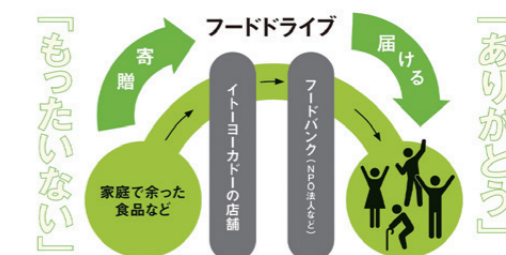
で、「食べ残したものは自分の責任で持って帰る文化」の普及と啓発を図るものです。



「フードドライブ」の実施

イトーヨーカドーでは、ご家庭で消費しきれない食品を、お客様から寄付していただき、店舗からフードバンク団体へ無償でお渡しし、子ども食堂や食の支援を必要としている方々へお届けしています。

この食品ロスの削減につながる身近な活動を、2023年2月末現在、75店舗で実施しています。



持続可能な調達

サプライチェーン全体で取り組む自然共生社会の実現

気候変動、自然資本の枯渇、生物多様性の損失などの環境問題や、人権・労働問題など、社会がさまざまな問題に直面しているなか、当社グループはステークホルダーと連携しながら、サプライチェーン全体で持続可能な調達に取り組んでいます。

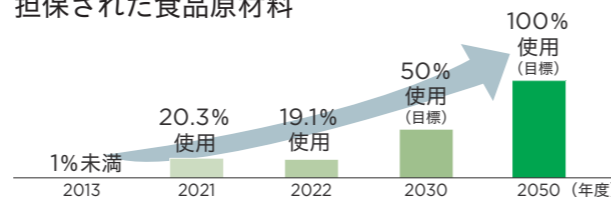
2022年4月には「セブン&アイグループ持続可能な調達原則・方針」を改訂し、原則・方針に基づき取り組みを強化しています。

GAP認証を取得した野菜の取り扱い強化

「GAP認証」を取得した農作物の取り扱いと商品の販売を拡大しています。「GAP認証」は、食品安全や労働安全を確保し環境にも配慮した持続可能な農業で生産された農作物に与えられる認証です。

拡大に向けグループの商品開発担当者に「JGAP指導員」の資格取得を促し、お取引先や生産者様との連携を進めています。2023年2月末時点で、150名がJGAP指導員の資格を取得しています。

オリジナル商品で使用する持続可能性が担保された食品原材料



※ オリジナル商品(セブンプレミアムを含む)で使用する食品原材料のうち、持続可能性が担保された原材料の使用比率。算出対象は食品関連事業会社6社((株)セブン-イレブン・ジャパン、(株)イトーヨーカ堂、(株)ヨークベニマル、(株)ヨーク、アイワイフーズ(株)、(株)セブン&アイ・フードシステムズ)

また、こうした取り組みが認められ、セブン-イレブン・ジャパンは2022年にGAP普及大賞を受賞しました。



MSC・ASC CoC認証の取得と店内での認証水産物の認知拡大

当社は、国際的な非営利団体MSC(海洋管理協議会)とASC(水産養殖管理協議会)による自然環境に配慮した認証水産物の流通管理に関する認証規格「CoC認証」を2022年10月に取得しました。取得により、水産商品の主力品である「セブンプレミアム フレッシュ」など、グループのスーパーの店内で加工した刺身や切身の商品などもグループのスーパー3社、453店舗で認証商品として販売しています。

(2023年1月末時点)。今後もMSC・ASCをはじめとする認証水産物の取り扱いを拡大し、認知拡大に取り組んでいきます。



環境配慮と持続的な農産物の生産を実現する「工場野菜」を使用

当社グループは、天候に左右されることなく安定した生産が可能な「工場野菜」を積極的に採用しています。テクノロジーにより管理された栽培システムは、水や肥料の使用量も低減できるなど、環境負荷は小さいながらも、土地面積当たりの収量は高いことが特徴です。

2022年よりセブン-イレブン東北地区で販売を開始したカット野菜には、宮城県美里町にある「美里グリーンベース」(舞台ファーム様)で栽培された工場野菜レタスを使用。お取引先と連携して、2023年7月からはサラダ・惣菜の原材料としても使用をはじめ、販売地域の拡大も進めています。

TCFD提言への対応

当社グループは、衣食住、金融サービスなど、多様な顧客接点を有しており、国内約22,800店舗で1日2,220万人以上の方にご来店いただいています。お客様の生活の場があってこそ私たちの事業が成り立っており、地域社会が持続可能になるよう、サステナブル経営を推進することが私たちの責任です。

当社グループでは、気候変動問題は、企業の持続的な発展のために解決すべき課題と認識し、パリ協定の温室効果ガス削減目標達成を目指しています。2019年5月、環境宣言『GREEN CHALLENGE 2050』を発出し、これを目指すべき未来の社会へのロードマップと位置づけています。環境宣言では、「CO₂排出量削減」に取り組むべきテーマの1つに掲げ、削減に向けた施策を実行しています。

当社グループは2019年8月にTCFD提言に賛同

を表明し、企業や金融機関などが一体となって取り組みを推進するために設立されたTCFDコンソーシアムに参加しました。これまで行ってきたTCFD提言に基づいたシナリオ分析[※]では、事業体ごとに2030年時点で想定される気候変動リスクおよび機会を特定し、そのリスク低減と機会の最大化を図る対応策の検討を実施しています。これらの対応策と経営戦略との連動を進め、サステナブル経営に活かしていきます。

また自然資本に対する取り組みとしては、TNFDの理念に賛同し、2023年1月にTNFDフォーラム、2月にSBTN Corporate Engagement Programに参画。TNFDの枠組みに基づいた分析・開示の準備を進めています。

※ シナリオ分析: TCFD提言に基づく気候変動のシナリオ分析。以下、同様の意味で使用しています。

TCFDに関する経緯と今後の実施計画

事業体	2019年度～2021年度	2022年度	2023年度
当社グループ全体	● TCFD提言に賛同	● 開示内容を更新(ウェブサイト・経営レポート)	● 移行計画を開示(ウェブサイト) ● 分析結果を開示(ウェブサイト・経営レポート)
国内コンビニエンスストア事業	● シナリオ分析実施(国内CVS事業) ⇒ 21年度に分析深化	● シナリオ分析実施(国内CVS事業の分析結果をもとに実施)	● シナリオ分析のアップデートと対応策の進捗確認
スーパーストア事業	● 初の情報開示	● シナリオ分析実施(国内CVS事業の分析結果をもとに実施)	● シナリオ分析のアップデートと対応策の進捗確認
海外コンビニエンスストア事業(7-Eleven, Inc.)			● シナリオ分析を実施中(国内CVS事業およびスーパーストア事業の分析結果をもとに実施)
金融関連事業	● TCFD提言に賛同	● シナリオ分析実施 ● 初の情報開示(セブン銀行ウェブサイト)	● 分析結果を開示(統合報告書ディスクロージャー誌・有価証券報告書・ウェブサイト)

当社グループは、2019年度～2021年度に国内コンビニエンスストア事業(セブン-イレブン・ジャパン)を対象としたシナリオ分析を実施、その結果を開示し、コンビニエンスストア事業の固有リスクにつき一定の示唆を得ることができました。脱炭素シナリオと温暖化進行シナリオの複数シナリオで分析を進め、財務影響が大きい主なリスクとして、「炭素税の課税」「自然災害による被害」「原材料原価の上昇」を認識しました。これら3つの気候変動リスクをはじめ、重要なリスク・機会および対応策を取りまと

め、戦略との連動を進めています。2022年度の取り組みとしては、地理的条件を同じくする国内事業として、スーパーストア事業(イトーヨーカドー、ヨーク、ヨークベニマル)のシナリオ分析を実施し、2023年度にその結果を開示しています。さらに、2023年度は、国内事業におけるシナリオ分析の結果を海外事業の分析に有効活用し、より効果的・効率的に7-Eleven, Inc.のシナリオ分析を実施しています。

セブン-イレブン・ジャパンの主な気候変動リスク(2030年の影響)

シナリオ	項目	事業インパクト	試算の前提
脱炭素シナリオ(1.5°C~2°C)	炭素税の課税	126億円	●炭素税額：135ドル/トン-CO ₂ (IEA「World Energy Outlook 2022」の最大金額) ●為替レート：131.62円/ドル(23年2月期決算時の使用レート) ※2022年度、最新のパラメータでリスクを再試算しています。
温暖化進行シナリオ(2.7°C~4°C)	自然災害による被害	112億円	●首都圏店舗の洪水被害(荒川の氾濫を想定)を試算。 ●過去の洪水被害の実績から試算。被害の程度を把握するため、保険適用を考慮せずに試算を実施。
	原材料原価の上昇	57億円	●気候変動により収量が低下したことのみによる原価上昇を試算。 ●試算対象として、「米、海苔、畜産物(牛肉、豚肉、鶏肉、卵)」を選定。 米：22億円、海苔：19億円、畜産物(牛肉、豚肉、鶏肉、卵)：16億円


なお、2021年度までのTCFD対応については、シナリオ分析結果およびTCFD提言で推奨されている開示項目を、当社のウェブサイトおよび本レポートで情報開示しています。以下、2022年度にシナリオ分析を行ったスーパーストア事業のTCFD対応について説明します。

スーパーストア事業でのTCFD対応(イトーヨーカドー、ヨーク、ヨークベニマル)

ガバナンス

当社グループでは、気候変動問題はグループ会社横断で取り組むべき重要課題の1つと考え、取締役会による監督とCSR統括委員会を中心とするガバナンス体制を構築しています。スーパーストア3社も出席するCSR統括委員会は、当社の代表取締役社長を委員

長として、グループ会社のCSR推進責任者(代表取締役社長など)と当社のCSR関連部署の責任者が委員として出席し、年2回開催されています。

 サステナビリティ推進体制
<https://www.7andi.com/sustainability/organization.html>

戦略

- シナリオ分析体制
スーパーストア3社内にて、それぞれシナリオ分析体制を組織し、管理部門および気候変動に関わる主
- シナリオ分析の前提条件

要部門が参加。各部門単位でリスク・機会や対応策を議論したことで、実態に即した分析ができ、気候変動への対応力向上につながられました。

シナリオ	脱炭素シナリオ(1.5°C~2°C)、温暖化進行シナリオ(2.7°C~4°C) ※IEA「World Energy Outlook」で示されているSTEPS(公表政策シナリオ)、NZE2050(2050年実質排出量ゼロシナリオ)などのシナリオをはじめとして、政府や国際機関が発行した将来予測に関するレポートなどを参考に2つのシナリオを設定
対象事業	イトーヨーカドー、ヨーク、ヨークベニマルの日本国内店舗運営
分析手法	店舗が直接受ける物理的な影響に加え、店舗運営に伴って発生するコスト、店舗運営に大きな影響を与える商品のサプライチェーン(原材料、商品を製造する工場、商品の配送)やお客様の行動について分析
対象年	2030年時点の影響

- 重要リスクと機会(事業インパクト評価と対応策)
2021年度の国内コンビニエンスストア事業の分析事例や各レポートを参考に、スーパーストア事業に影響を与えるリスク・機会を3社の各部門で具体的に議論し、それぞれ多くのリスク・機会があがりました。これらが、売上・利益などの財務面、店舗運営・

商品調達などの戦略面に与える影響の大きさを検討。重要リスク・機会の項目として、「各国の炭素排出目標/政策」「消費者の嗜好変化」「異常気象の深刻化・増加等」「降水・気象パターンの変化」について、事業に与えるインパクトを定性・定量で評価し、対応策を立案しました。

重要リスクと機会・対応策の一覧表

移行リスク・機会(脱炭素シナリオ1.5°C~2°C)

重要リスク・機会の項目	具体的な事例	影響	シナリオ	事業リスク	事業機会	主な対応策
政策・規制	各国の炭素排出目標/政策	炭素価格の導入	運営コスト	●炭素税が導入され、CO ₂ 排出量に応じて課税され、店舗運営などに係るコスト増加	○	CO ₂ 排出削減に向けて、主に下記施策を推進(環境宣言「GREEN CHALLENGE 2050」) ●店舗における省エネ推進、省エネ設備の導入(店内照度、冷蔵冷凍設備の温度見直し・LED照明の入れ替え等) ●店舗における再生可能エネルギー活用の推進(太陽光発電・オフサイトPPA・バイオマス発電等) ●生ごみ処理機の導入による食品残さの収集運搬コストおよびCO ₂ の削減
				●配送用燃料費を中心に、サプライチェーンの各段階で炭素税が課税されることでのコスト増(調達、商品、包装資材、店舗建築設備、販売、物流等) ●低炭素社会に向けて、配送車両EV化の投資コスト増	○	●お取引先の省エネや再エネ利用拡大への支援 ●EV車両など環境配慮型車両の利用拡大 ●物流効率化、物流グリーン化施策の推進(配送体制見直し、共同配送、モーダルシフト、置き配の拡大等) ●地産地消の推進による調達コスト低減
		電力小売価格の変動	運営コスト	●再エネシフトに伴う電力小売価格の上昇 ●サプライチェーンを通じてのコスト増(調達、商品、包装資材、店舗建築設備、販売、物流等)	○	●店舗における省エネ推進、省エネ設備の導入 ●お取引先における省エネ設備導入への支援など
		EV車両の普及拡大	運営コスト	●店舗駐車場でのEV充電器に係る設置・メンテナンスコスト増	○	●店舗駐車場でのEV充電サービス拡大で、売上客数の増加を見込む
			売上	●店舗駐車場でのEV充電サービスによる来店動機増加	○	
評判	消費者の嗜好変化	サステナブル商品販売による売上の変化	売上	●消費者のサステナブル商品への関心が高まり、それに応える商品を品揃えすることで売上が増加 ●消費者のサステナブルなサービスへの関心が高まり、資源回収やリサイクル等の取組による来店動機増加、評判向上	○	●認証原材料(オーガニック農産品・認証海産品等)の品揃え拡大(「GREEN CHALLENGE 2050」の目標「持続可能な調達」) ●大豆ミート等代替肉の品揃え ●ノントレイ、ラベルレス等の環境配慮型容器包装導入やペットボトル回収・リサイクルの推進(「GREEN CHALLENGE 2050」の目標「プラスチック対策」) ●リサイクル素材を使用した買物かごの導入

物理的リスク・機会(温暖化進行シナリオ2.7°C~4°C)

重要リスク・機会の項目	具体的な事例	影響	シナリオ	事業リスク	事業機会	主な対応策
急性	異常気象の深刻化・増加等	自然災害による被害	運営コスト	●自然災害の発生頻度や強度が強まり、大雨や台風による洪水での店舗被害や商品損害、休業による売上損失、復旧費、従業員の安全確保等で被害額が増加 ●生産地や物流網等のサプライチェーン被害による欠品、機会損失 ●防災対策の投資コスト増	○	●水害を想定した出店戦略、店づくり ●災害に強い物流拠点・供給網の構築 ●災害協定など店舗インフラを活用した災害拠点化(地域住民の避難場所等) ●止水板や防潮板の設置拡大による浸水被害の防止 ●蓄電池の性能向上などフェーズフリー設備による災害時の営業継続 ●緊急物資配送用の燃料備蓄 ●井水導入で非常時の水確保(イトーヨーカドー)
			レジリエンス向上による信頼・売上増	●消費者の防災意識が高まることで、災害対策商品の需要増加	○	●防災用品や備蓄品、簡便即食商品の品揃え拡大
		自然災害に関する保険料の支払い	運営コスト	●自然災害の発生頻度や強度が強まることで、自然災害に関する保険料の支払い額が増加	○	●各種被害防止策により損失を抑制
慢性	降水・気象パターンの変化	農畜水産物の原材料価格の変動	運営コスト	●農畜水産物の収量や品質が低下することで、原材料価格が上がり、調達コストが増加	○	●原材料生産地の分散と集約 ●工場野菜や陸上養殖、品種改良商品などの気候耐性のある原材料調達拡大による安定的な仕入の確保 ●デジタル技術やAIの活用 ●気候に左右されにくい、冷凍食品や加工食品の品揃え拡大
		平均気温の上昇	運営コスト	●平均気温の上昇により、夏季を中心に、空調や冷蔵冷凍設備にかかる電気使用量が増加し、電気料金の支払いが増加	○	●店舗における省エネ推進、省エネ設備の導入 ●暖房費、除雪費用等の冬季の運営コスト削減(ヨークベニマル：寒冷地域) ●冬季の来客増(ヨークベニマル：寒冷地域)
			売上	●暑熱による外出頻度低下 ●お届け事業ECサービスの需要増加	○	●お届け事業、ECサービス拡大(イトーヨーカドー：大型センターによる配送枠増) ●クーリングシールドとして来店の呼びかけ
		新たな販売機会の創出・販売機会の拡大	売上	●気温上昇によるお客様の嗜好の変化	○	●暑熱対応商品(冷感商品、涼味商品、日焼け止め等)の品揃え拡大

※事業インパクト評価にあたっては、それぞれ影響が大きい方のシナリオを参照

1 移行リスク・機会とその対応策

脱炭素シナリオ(1.5°C~2°C)

1.5°C目標達成に向けてさまざまな規制の導入が進むなか、最も大きな影響が予測される炭素税について、以下のとおり分析しました。

脱炭素シナリオにおける移行リスク

炭素税の影響

項目	事業インパクト
炭素税額	74億円

<前提>
 ・炭素税額：135ドル/トン-CO₂
 (IEA「World Energy Outlook 2022」の最大金額)
 ・為替レート：131.62円/ドル
 (23年2月期決算時に使用したレートに合わせています)

スーパーストア3社での炭素税額合計は、事業活動の成長に伴いCO₂排出量が増加した場合の単純計算では107億円になります。しかし、環境宣言『GREEN CHALLENGE 2050』に掲げるとおり、CO₂排出量を、2030年に2013年度比50%削減することで、炭素税額は33億円削減でき、74億円になると見込んでいます。さらに、2050年目標であるCO₂排出量実質ゼロに向けて取り組みを推進することで、最終的に炭素税の影響はなくなる見込みです。

脱炭素シナリオにおける事業機会

お客様にサステナブルな商品やサービスに大きく関心を持っていただくことが機会に結びつくと考えています。

- ・店舗駐車場でEV充電サービス拡充
- ・オリジナル商品の環境配慮型容器包装
- ・ペットボトル回収&リサイクル推進
- ・認証原材料などサステナブル商品の品揃え拡大

脱炭素シナリオにおける対応策

環境宣言『GREEN CHALLENGE 2050』に基づいて、各種対応策を実施しています。詳しくは、P45~49の取り組みをご覧ください。

- ・店舗省エネ推進(設備、教育)による電気料金削減
- ・省エネに加えて、太陽光発電パネル設置などの再エネ活用推進により、炭素税の影響を大幅に軽減

- ・サステナブルな商品やサービスの拡大で、お客様の関心を得られ、来客増加(認証原材料、ペットボトル回収)
- ・店舗駐車場でEV充電サービス
 設置基数：2,373基(2023年6月末時点 3社計)



イトーヨーカドー駐車場(イトーヨーカドーでは計2,373基設置)

2 物理的リスク・機会とその対応策

温暖化進行シナリオ(2.7°C~4°C)

大きな影響が予測される「異常気象の深刻化・増加等」「原材料原価の上昇」について、以下のとおり分析しました。

温暖化進行シナリオにおける物理的リスク

自然災害による影響

項目	事業インパクト
店舗被害、商品損害、休業による売上の損失、復旧費用など	55億円

<前提>2019年(台風19号到来)と同規模災害が発生
 ※2019年災害時の被害実績と災害や洪水の発生頻度増加予測から試算
 ※被害の程度を把握するため、保険適用を考慮せず試算を実施

自然災害は発生予測が難しく、一度発生すれば甚大な被害をもたらします。近年、災害をもたらす大雨などの極端な気象現象の発生が増加しており、本シナリオではさらにこの傾向が強まります。そこで、甚大かつ広域な被害が予想される「計画休業を実施した2019年の台風19号と同規模の災害が発生した場合」を想定し、店舗や商品損害、休業による売上損失、復旧費用などの被害金額を、スーパーストア3社合計55億円と試算しました。

原材料原価上昇の影響

「降水・気象パターンの変化」による原材料原価上昇の影響を分析。気候変動の影響で収穫量が低下^{※1}し、仕入金額が増加すると仮定して、その増加額

を試算しました。「米・トマト・豚肉^{※2}」の調達において、主に温暖化進行シナリオで大きな影響が見込まれることがわかりました。さらに、前述した「炭素税」や「異常気象の深刻化・増加等」も影響することが見込まれ、対応策を推進しています。

※1 収穫量変化は、省庁や研究所などのデータから試算
 ※2 分析原材料は、今後、拡大予定

温暖化進行シナリオにおける事業機会

お客様の防災意識の高まりや、気温上昇に伴った嗜好・行動変化を事業機会としてとらえています。

- ・災害対策商品や冷感商品の需要増加
- ・酷暑により外出頻度低下、お届け事業やネット通販などECサービスの利用増加

温暖化進行シナリオにおける対応策

災害対応

- 災害対応の充実を図ることで、災害時に店舗の営業を早期に再開し、また、インフラや避難場所などの災害拠点として機能することで、地域のお客様への貢献を続けていきます。
- ・水害を想定した店づくり、災害に強い物流網(止水板、防潮板、蓄電池などフェーズフリー設備)
- ・災害協定など店舗インフラを活用した災害拠点化



2023年2月にはヨークベニマルが那須塩原市と「カーボンニュートラル推進及び災害に伴う大規模な停電発生時の協力に関する協定」締結しました。

自治体との包括連携協定数

(地産地消や高齢者支援、環境保全、災害支援など幅広い分野で連携)

	2020年 2月末	2021年 2月末	2022年 2月末
イトーヨーカドー	56	56	79
ヨークベニマル	10	10	11
ヨーク	4	4	4
グループ合計	270	279	332

酷暑対応

冷感商品の品揃えや、お届け事業やネット通販などECサービスを拡充していくほか、クーリングシェルターとしての対応も進めていきます。



年々拡大するお客様の配達ニーズに対応するため、2023年8月、『イトーヨーカドーネットスーパー 新横浜センター』を開設。近隣のイトーヨーカドー約30店舗の配送エリアおよび、同センターから約30km圏内を配送エリアとする大型拠点です。

原材料調達への対応

安定的な原材料調達のために、サプライヤーとの連携強化をはじめとした「持続可能な調達」の取り組みを進めます(P49)。

- ・原材料生産地の分散と集約
- ・工場野菜や陸上養殖、気候耐性品種の品揃え
- ・認証商品(水産物・農産物)の品揃え

リスク管理

当社グループでは、リスク管理の基本規程に基づき、リスクマネジメント委員会を中核とするリスク管理体制を構築しています。グループ各社は、グループ共通のリスク分類に基づき、自社のリスクを洗い出し、リスクの影響度・発生可能性を考慮して定量・定性両面でリスクを評価、対応策とともにリスク調査票にまとめて、リスクマネジメント委員会事務局に提出。このリスク調査票には、CO₂排出規制など気候変動に関わるリスクも含まれます。

WEB 事業等のリスク
<https://www.7andi.com/ir/management/risks.html>

気候変動に関わる指標・目標

当社グループは、2019年5月に環境宣言『GREEN CHALLENGE 2050』を策定し、「CO₂排出量削減」の数値目標を掲げ、グループ横断の取り組みを進めています(P45~49)。

人的資本の強化

経営戦略と連動した人財政策

当社グループの成長力の源泉は「人財」であり、多様な従業員が「働きがい」と「働きやすさ」を感じられる職場と企業文化（カルチャー）を醸成し、一人ひとりが活躍できる環境をつくることで、企業としての成長につながると考えています。このたびグループの経営戦略の実現に向けて、人的資本経営を強力に推進し、企業理念の浸透や経営戦略と連動した人財戦略の策定・実行を加速化するため、2023年4月にCHRO体制に移行しました。

カルチャー変革に向けて、当社グループは「従業員エンゲージメントの向上」と「ダイバーシティ&インクルージョンの推進」を柱とする人財政策を進めていま

従業員エンゲージメントの向上

当社グループは、多様な人財にとって、働きやすく、働きがいのある職場づくりを進め、エンゲージメントの向上に取り組んでいます。組織の状態を可視化するものとして毎年1回「従業員エンゲージメント調査」を実施。企業と従業員が抱えている課題を把握し、改善活動を行っています。個々の人財のエンゲージメントや貢献意欲を高めることが、組織の活性化を促進し、企業としての競争力強化につながると考えています。

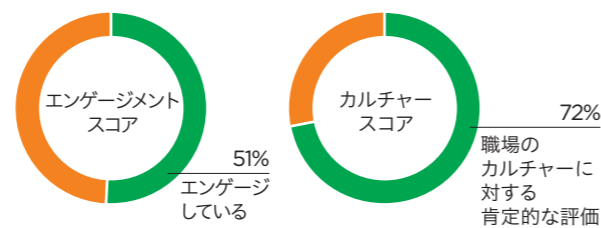
この取り組みの実効性を高めるべく、グループ各社には「エンゲージメント向上委員会」を設置しています。委員長は主に各社の人事部門責任者が務め、メンバーには多様な人財を選出しています。グループ各社では、同委員会が中心となり、エンゲージメント向上への行動施策を策定するとともに、その実行状況を定期的にモニタリングしています。調査結果は、エンゲージメント向上委員会を通じて、当社およびグループ各社の経営会議などへ報告し、分析や課題整理を行っています。優良な活動事例を共有し、相互理解を進めることで、さらなる活動の推進に活かしています。

2022年度は従業員エンゲージメント調査を、「従業

員エンゲージメント・カルチャーサーベイ」として発展させ、国内32社、約72,000名の従業員（月給制・パートアルバイト・時給正社員含む）を対象に実施しました。全社に対するエンゲージメントと同時に、それぞれの職場ごとのカルチャーの状態を測る7設問（誠実さ、主体性の尊重、挑戦の推奨、風通しの良さなど）を追加。エンゲージメントスコアは51%、カルチャーの設問に対して肯定的な評価をした割合は平均72%でした（ともに月給制社員）。企業と従業員が持続的に成長し、働きがいや働きやすさを実感し、多様な意見が尊重される企業文化の醸成に向けて取り組んでまいります。

こうした取り組みを推進していくために、会社の目指す方向性や社会における存在意義をしっかりと示すと同時に、対話を通じて従業員の想いや一人ひとりの目指す姿を重ね合わせる機会を積極的に設けるほか、すべての事業活動を支える働き方改革や生産性向上、健康経営を進め、年齢や性別・性自認、国籍などにかかわらず、従業員誰もが安心して働ける、働きやすい職場環境の整備に取り組んでいます。

2022年度「従業員エンゲージメント・カルチャーサーベイ」調査結果（月給制社員）



※ 全社に対するエンゲージメントと同時に、それぞれの職場ごとのカルチャーの状態（誠実さ、主体性の尊重、挑戦の推奨、風通しの良さなど）を測る調査を実施

ダイバーシティ&インクルージョンの推進

当社グループは、さまざまな背景・経験や能力を持つ多様な人財一人ひとりが、働きがいを感じながらイキイキと活躍できるよう、ダイバーシティ&インクルージョン（以下、D&I）を推進しています。D&Iの推進は、生産性の向上や優秀な人財の確保、さらにはお客様満足度の向上やイノベーションの創出につながります。

取り組みを着実に進めるため、2012年に「ダイバーシティ&インクルージョン推進プロジェクト」を設置し、同プロジェクトにおいてグループ横断の施策方針を示し、各社の活動のサポートを継続しています。また、グループ主要会社で構成するD&I推進連絡会を定期的に開催し、D&Iに関する方針や各社の活動の進捗・課題を共有しており、好事例のスピーディーな水平展開を図っています。これら活動内容は、グループ各社の人事責任者が集まる企業行動部会や経営陣が参加するCSR統括委員会にて定期的に報告しています。

現在、D&Iの取り組みにおいて特に重点に置いているのが、女性の活躍推進です。2026年2月末までに女性執行役員比率と女性管理職比率を30%とするグループ目標を設定しており、取り組みを促進するためグループ各社では、女性管理職比率や女性従業員の採用・離職・登用などに関する数値目標とアクションプランを策定。グループ各社と、グループ全体でPDCAサイクルを回すことで、目標の達成を目指しています。



女性エンカレッジメントセミナー

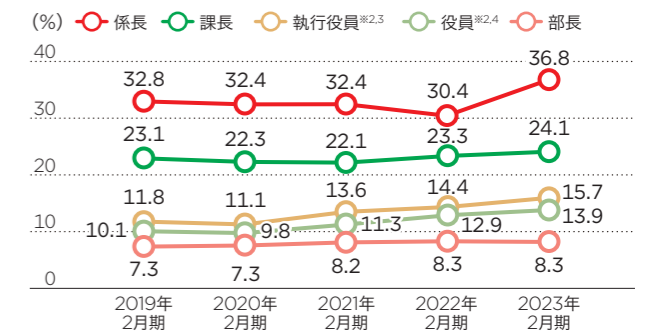
また、2021年から女性管理職候補者の育成を目的としたグループ横断研修「女性エンカレッジメントセミナー」を開催しています。社長をはじめとした経営陣から、経営方針・理念や応援メッセージなどを聞き、参加者同士でディスカッションする機会を提供することで、参加者の管理職への挑戦意欲が向上する効果も見られています。2022年からは女性執行役員の登用を促進するため、女性リーダーエンパワメントセッションも開始しました。

このほかにも、世代間ギャップやアンコンシャスバイアスの解消を図る啓発活動も継続して実施するなど、さまざまな活動を通じて、多様な人財が活躍できる環境づくりに取り組んでいます。

ダイバーシティ推進目標

1. 女性執行役員比率 30%
女性管理職（課長級・係長級）比率 30%
（いずれも2026年2月末まで）
2. 男性の家事・育児参画促進
3. 介護離職ゼロ
4. ノーマライゼーションの推進
5. LGBTに関する理解促進

女性執行役員・管理職比率の推移^{※1}



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

※2 毎年5月末現在の数値、グループ6社（(株)セブン&アイ・ホールディングス、(株)セブン-イレブン・ジャパン、(株)イトーヨーカ堂、(株)ヨークベニマル、(株)ヨーク、(株)そごう・西武）合計

※3 取締役を兼務する執行役員は除く

※4 役員は取締役・監査役・執行役員の合計

人権への取り組み

セブン&アイグループ人権方針

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います。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きましたが、国際基準に準拠し、ステークホルダーの人権を尊重していくことが極めて重要だと考えています。2021年、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およ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、および「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」を定めました。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いきます。

 セブン&アイグループ人権方針
https://www.7andi.com/sustainability/policy/human_rights.html

推進体制

人権方針をグループで推進するためのグループ横断組織として「人権推進プロジェクト」を発足し、継続的な取り組みを実施しています。このプロジェクトには、CSR統括委員会傘下の4部会（企業行動部会、サプライチェーン部会、コンプライアンス部会、環境部会）の各部長や、人権啓発・ノーマライゼーションに関わる業務を統括する専門部署として常設された人権啓発センターのセンター長などが参

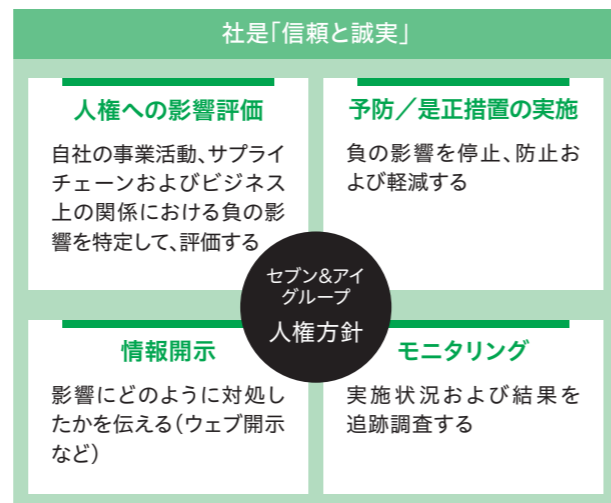
加し、事業特有の人権問題の特定、予防是正対応、定期的なモニタリング、情報開示など、人権デュー・ディリジェンスの取り組みを推進しています。取り組みの計画立案や実施進捗状況の確認は、人権推進プロジェクトの会議において実施しています。

 CSR統括委員会
<https://www.7andi.com/ir/management/governance/structure.html>

人権デュー・ディリジェンスの実施

当社グループでは、「国連ビジネスと人権に関する指導原則」および「責任ある企業行動のためのOECDデュー・ディリジェンス・ガイダンス」に基づく手順に沿って「人権デュー・ディリジェンス」の仕組みを構築し、人権への悪影響に対する予防、是正措置の実施、また軽減に努めています。グループの事業活動が人権侵害を引き起こしている、あるいは、それを助長していることが明らかになった場合は、その是正・救済を行います。また、グループの事業活動が引き起こした、あるいは、助長したものでなくても、取引関係によってグループの商品・サービスが人権侵害に直接関与している場合は、是正への働きかけを行います。

人権デュー・ディリジェンスプロセス



人権への影響評価

当社グループは事業活動が人権に影響を及ぼす可能性のあることを認識し、人や社会に対する負の影響の原因を特定し、その影響の軽減・是正に努めています。

当社グループは2022年に、グループおよびお取引先の事業が人権に及ぼす潜在的な負の影響評価を実施し、自社およびサプライチェーンに対するヒアリング、調査を行い、人権課題を特定しました。特定された人権課題については、国際機関などが公表している人権リスク指標に基づき、深刻度と発生可能性を算出、スコア化することで人権リスクを評価し、リスクの軽減を図っています。当該人権課題の特定は、外部の専門家の支援・助言を得ながら実施しています。

 人権リスクの評価についてはこちら
https://www.7andi.com/sustainability/human_rights/risks.html

予防軽減措置の実施

当社グループは、重点的に発生の防止と対応に取り組んでいく人権リスク（および国・地域）を特定し、当該特定された優先順位の高い人権リスクに対して、グループ内において是正措置を実施するとともに、予防に向けた教育や研修などの活動を実施して

モニタリング

当社グループの企業活動が与える、人権への負の影響を特定し、継続的な改善を進めるために、グループ内およびサプライチェーンに対し、モニタリングを実施し、社内外の情報を収集しています。

お取引先に対しては、当社グループの従業員の言動が、社是や企業行動指針に則ったものであるかを確認するため、お取引先に無記名でご回答いただく「お取引先アンケート」を実施しています。2022年度はグループ各社合計で約10,900名のお取引先に

外部への情報開示

人権尊重の取り組みについて、ウェブサイトや本レポートなどのコミュニケーション手段を通じて、定期的に開示しています。

特定された人権課題の深刻度と発生可能性

人権課題	深刻度 ^{※1}		発生可能性 ^{※2}	
	自社	サプライチェーン	自社	サプライチェーン
従業員				
強制労働・人身取引	3.67	4.33	6.04	6.05
児童労働	4.00	4.33	4.04	4.26
差別	3.00	3.00	4.14	6.87
非人道的な扱い	4.00	4.00	3.67	3.32
結社の自由・団体交渉権	3.00	3.00	6.06	7.35
労働時間・賃金	3.33	3.50	4.83	6.73
労働安全衛生	4.00	4.67	5.33	6.73
移民労働者の人権	3.00	3.67	6.28	4.59
プライバシーに対する権利（従業員）	2.33	2.33	2.74	4.36
お客様				
倫理的/責任あるマーケティング	2.67		2.29	
子どもの権利（児童労働以外）	3.33		2.29	
プライバシーに対する権利（消費者）	3.33		2.74	
製品の安全・品質	4.33		3.00	
地域社会				
周辺住民の健康	3.00	4.33	2.35	3.21
土地の問題	2.33	3.67	1.52	3.34
水へのアクセス、衛生	3.33	4.67	2.04	5.40
先住民の権利	3.00	4.33	2.02	4.91
警備担当者等による人権侵害		4.00		3.59
責任ある鉱物調達		4.00		1.54
その他のハイリスクな状況	4.33	4.33	2.52	2.92

※1 深刻度：5段階のスコアに換算（0がリスクが低く、5がリスクが高い）

※2 発生可能性：10段階のスコアに換算（0がリスクが低く、10がリスクが高い）

います。また、サプライチェーンにおける人権リスクに対しては、関連するステークホルダーとの対話と協議、指針の周知を継続的に行い、人権尊重の取り組みの向上と改善に努め、リスクが顕在化した際には、その是正を行っています。

ご回答いただきました。

サプライチェーンのモニタリングとして、グループのプライベートブランド商品「セブンプレミアム」および海外でのグループプライベートブランド商品製造委託先の最終製造工場に対して、「セブン&アイグループお取引先サステナブル行動指針」への遵守状況を確認するCSR監査を実施しています。2022年度は国内外13カ国の846工場に対してCSR監査を実施しました。

サプライチェーン・マネジメント

お取引先とともに築く持続可能なサプライチェーン

当社グループは創業以来、「社是」に掲げるさまざまなステークホルダーの皆様から信頼される誠実な企業であることをつねに心掛けています。

世界では人権に関するさまざまな問題が発生しています。企業に対しては自社が取り扱う商品・サービスにおけるサプライチェーン全体の人権の尊重と保護、法令遵守、環境保全、労働条件への配慮など、社会的責任を果たすことが強く求められています。当社グループでは、人権の尊重と保護を何

よりも優先し、お取引先に「セブン&アイグループお取引先サステナブル行動指針」(以下、行動指針)のご理解と実行をお願いしています。お取引先とともに行動指針を運用し、持続的発展可能なサプライチェーンを構築することで、お客様に安全性と品質が担保された商品・サービスを提供するだけでなく、サプライチェーン全体で人権の尊重、法令遵守、地球環境保全、労働環境への配慮などを推進しています。

お取引先CSR監査の運用

当社グループでは、プライベートブランド商品「セブンプレミアム」およびグループ各社のプライベートブランド商品の製造委託先工場のうち、リスク管理の観点から特に重要であると判断した地域(主に中国・東南アジア)の工場については、CSR監査にご協力いただいています。また、行動指針の推進状況をお取引先と共有し、問題点の是正処置を支援

しています。グループ各社と新規にお取引をお願いする場合は、行動指針の理解と遵守をお願いし、CSR監査を受けていただいています。CSR監査の結果と是正対応状況から適合と認められたお取引先には「適合認証書」を発行したうえで、お取引開始とさせていただきます。お取引継続のためには「適合認証書」の更新取得を前提としています。

中国・東南アジアのプライベートブランド商品製造工場CSR監査認証の流れ



CSR監査の様子

CSR監査の項目・実施手順

当社グループは、世界標準であるILO(国際労働機関)条約などの国際条約とISO26000に準拠した独自の監査項目に沿って、第三者機関がお取引先の製造工場を監査しています。監査項目は、「セブン&アイグループお取引先サステナブル行動指針」「人権の尊重」「法令遵守」「労働安全衛生」「環境保全」などで構成されており、最も重要視している分類は、「強制労働」「児童労働および若年労働者」「生活賃金(最低賃金)」「懲罰」の4分類です。監査では現場・書類・データの確認と管理者や労働者へのインタビューによって、CSR監査項目の遵守状況を確認しています。労働者へのインタビューは、使用者からの指示や報復などを防ぐため、別室にて監査員のみでの立ち合いで行います。監査の結果、監査項目に適合しない事項が発見された場合は、第三者の監査機関より当該のお取引先に対し、不適合事項の指摘を行います。お取引先には、この指摘に基づいた「是正処置計画書」を提出していただくとともに、直ちに指摘事項の改善に取り組んでいただいています。お取引先から指摘事項の改善完了の報告を受けた後、改善を示した担保資料の提出などを受けて、改善完了の確認

を行います。ただし、重大な不適合項目が多数発生する場合など、一定の基準を超えた場合は、工場を再訪問し、再監査を実施することで問題の改善を確認しています。

CSR監査16大分類

最も重視している4分類

No.	分類
1	マネジメントシステムおよび規範実施
2	強制労働
3	結社の自由
4	健康および安全
5	児童労働および若年労働者
6	生活賃金(最低賃金)
7	労働時間
8	差別・ハラスメント
9	正規雇用
10	下請契約、家内工業、外部加工
11	懲罰
12	地球環境保全
13	腐敗防止・公正な取引
14	商品の安全確保のために
15	セキュリティ管理
16	地域社会の便益・災害対応

CSR監査の実績

2022年度の海外CSRの監査結果では、7工場で重大な不適合が確認され、是正対応を実施しています。生活賃金(最低賃金)関連(5件)、若年労働関連(6件)の不適合が確認され、生活賃金(最低賃金)関連の不適合のなかには、賃金支払い記録不備も不適合として対応しています。若年労働関連の不適合は、若年労働者の未登録、書類不備などの6件で、すべて是正処置を確認しました。また、CSR監査の結果、強制

労働および15歳未満の児童労働、懲罰に該当する不適合は確認されていません。なお、2022年度の国内のCSR監査は、国内のプライベートブランド商品「セブンプレミアム」の製造委託先535工場を実施し、1件の児童労働に関する重大な不適合が確認されましたが、就業規則の記載ミスに起因するもので、児童労働の実態はありませんでした。

CSR監査件数(海外工場)

年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度計画
監査工場数	245件	215件	274件	304件	413件	357件	322件	327件
実施率(%) ^{※1}	100.0	100.0	100.0	100.0	89.8 ^{※2}	79.9 ^{※2}	74.2 ^{※2}	-

※1 監査計画工場数に対する監査実施工場数の割合(生産終了、取引停止により審査の必要がなくなった工場を除く)

※2 新型コロナウイルス感染症拡大防止のため、一部工場で監査を中止



独立社外取締役
米村 敏朗

変化の本質をとらえた「想像と準備」に向けた議論を徹底していきます。

私は危機管理の実務を通じて、人間の「現実のすべてを見ているわけではなく、見たい現実しか見ようとしない」姿勢、つまり願望思考こそが最悪の結果を生む要因だと痛感してきました。これは事業展開においても同様であり、そうした観点から経営側と積極的な議論をしてきました。その象徴が、「食」を中心とした成長戦略」を掲げた中期経営計画のアップデートであり、厳しい現実と、見たくない未来予想図を直視しながら過去の失敗や問題点を議論しました。今後も国際・社会情勢など事業環境は変化していきますが、表面的な変化に目を奪われ、当面の対応に終始する状況主義に陥ることがないように、情報収集を通じて変化の兆候をつかみ、「想像と準備」を徹底するよう努めていきます。



独立社外取締役
井澤 吉幸

取締役会での議論を通して、企業価値の極大化に貢献する役割を果たしていきます。

当社グループのステークホルダーは、お客様、お取引先、株主、地域社会、そして従業員です。コンビニエンスストアは今や地域、そして国全体のインフラであり、食を提供するのに加え、街の治安や災害時などに果たす社会的役割は非常に大きくなっています。従業員も重要な社会的使命を担っているという自負をもってステークホルダーの期待に応える事業活動を行っていただきたいと思えます。また、すべてのステークホルダーに真摯に対応するには、短期的な視点だけでなく、中期、長期に目標を定めて企業価値の極大化を進められる企業になっていかなければなりません。私も、執行側が見えにくい部分、経験のない部分を中心にさまざまなインプットを行いながら、企業価値の極大化に貢献していきたいと考えています。



独立社外取締役
山田 メユミ

生活者のウェルビーイングにつながる価値を提供することがグループの使命です。

日本は現在、内外の情勢変化、少子高齢化等、まさに課題先進国となっており、その中で生活者の身近なサービスを支えるインフラである当社が、これらの変化にどう対応していくのが非常に重要となっています。当社は、ステークホルダーに「誠実に」向き合っていくことを創業来の社是として掲げていますので、そこを原点に議論を重ね、一人でも多くの生活者の幸せやウェルビーイングな暮らしにつながる多様なサービスを提供していくことは、もはや当社グループの使命といえます。私自身、一生活者の視点を持つとともに、より客観的な立場に立って、積極的に議論に参加し、社外取締役として多くのステークホルダーの利益を追求する役割を果たせるよう尽力していきたいと思えます。



独立社外取締役
ジェニファー・シムズ・ロジャーズ

独自の視点を持つ社外取締役として積極的に意思を表明していきます。

私は新任取締役として、戦略委員会および取締役会では法務および国際金融サービスに携わった経験を活かして積極的に意見を述べることで戦略評価に貢献してきました。現在、グループの事業環境は消費者行動の変化や食料安全保障問題、エネルギー価格・商品価格の上昇など厳しさを増していますが、こうした時こそ、独自の視点を持つ社外取締役の活発な議論が求められています。とりわけ、成長戦略の柱であるコンビニエンスストア事業については、日米での7-Elevenブランドの高い知名度を活かしたグローバル展開に関して、どの地域にどのように投資し、どんなかたちでフランチャイズ拡大するのがベストなのか、また将来の収益予測に対するリスク評価についてもさらに議論を深めていく必要があると考えています。



独立社外取締役
和田 眞治

グループのシステム連携を促すと同時に顧客基盤を活かした事業に挑戦していきます。

当社グループに対しては、地域社会のコミュニティに貢献する事業を国内外で展開する企業という印象を持っていましたが、想像以上にグローバル化が進んでおり驚きました。一方で、システム連携などデジタル領域においては課題も多いと感じています。従前の物理空間の経済圏だけでなく、DXやWEB3.0などによる仮想空間の経済圏が小売業界を抜本的に変革すると言われていました。その事実を真摯に受け止め、細分化された事業体のシステム連携などを促していきたいと思えます。また、リアルの世界においても、小売業は地域コミュニティに根ざした顧客基盤が価値創造の重要な要素になりますので、多様化する地域社会の課題を踏まえた事業創出にも挑戦したいと思っています。



独立社外取締役
八馬 史尚

現場の皆様の想いを共有しながらグローバルな成長に貢献していきます。

私はこれまで、国内および海外で食品企業においてグローバル展開含めて長年携わってきました。当社グループと取り組みをさせていただくなかで、持続的な成長の背景にある社是に掲げている誠実を旨とする共通の企業文化を感じてきました。ここ数年、当社グループはグローバルなプレゼンスを急速に高めつつあり、さらなるグローバル化への期待値も高くなっています。

企業文化に根差した独自の「食」の強みをさらに世界で広めていくことで企業価値を高めること、またサステナビリティを含めた社会的責任を果たすことがこれからさらに重要になってきます。社外取締役としてこれまでの経験を活かしつつ、客観的視点を持ってその実現に貢献できるように努めていきます。



独立社外取締役
ポール 与那嶺

取締役会などでの効果的なワークフローが有意義な変化をもたらすと確信しています。

当社の独立社外取締役に就任して1年近くになります。この間に、経営陣のサポートもあり、取締役会は組織改革の推進と現在の事業ポートフォリオの評価に重点を置いた戦略委員会を設置しました。

取締役会および経営陣は、効果的なワークフローを確立しており、株主の皆様や当社従業員、お客様に有意義な変化をもたらすことができる確信を持っています。

私のスキルセットが当社グループに大きく貢献できることを願っています。



独立社外取締役
スティーブン・ヘイズ・デイカス

戦略的イニシアチブに関する議論をリードし成長に資する意思決定を支援していきます。

社外取締役は全員、それぞれ独自の経験と知識をもって取締役会に臨んでいます。

私は、10代のころから父が経営するセブン-イレブンで働き、日本・北米・欧州で小売業のリーダーを務め、当社グループと直接競争してきた経験があります。戦略委員会の委員長として、他の社外取締役とともに、この経験を活かしていきます。私たちの役割は、主要な戦略的イニシアチブの進捗状況を監視し、長期的な企業価値と株主価値を高めるためのさまざまな戦略オプションについて、客観的かつ総合的な分析を行うことです。今後は、企業構造、DX活用、海外コンビニエンスストア事業の成長と収益性の加速、スーパーストア事業の変革の進捗を注視していきたいと考えています。このチームが、あらゆる戦略オプションを客観的に評価し、グループの長期的な成長に貢献できると確信しています。



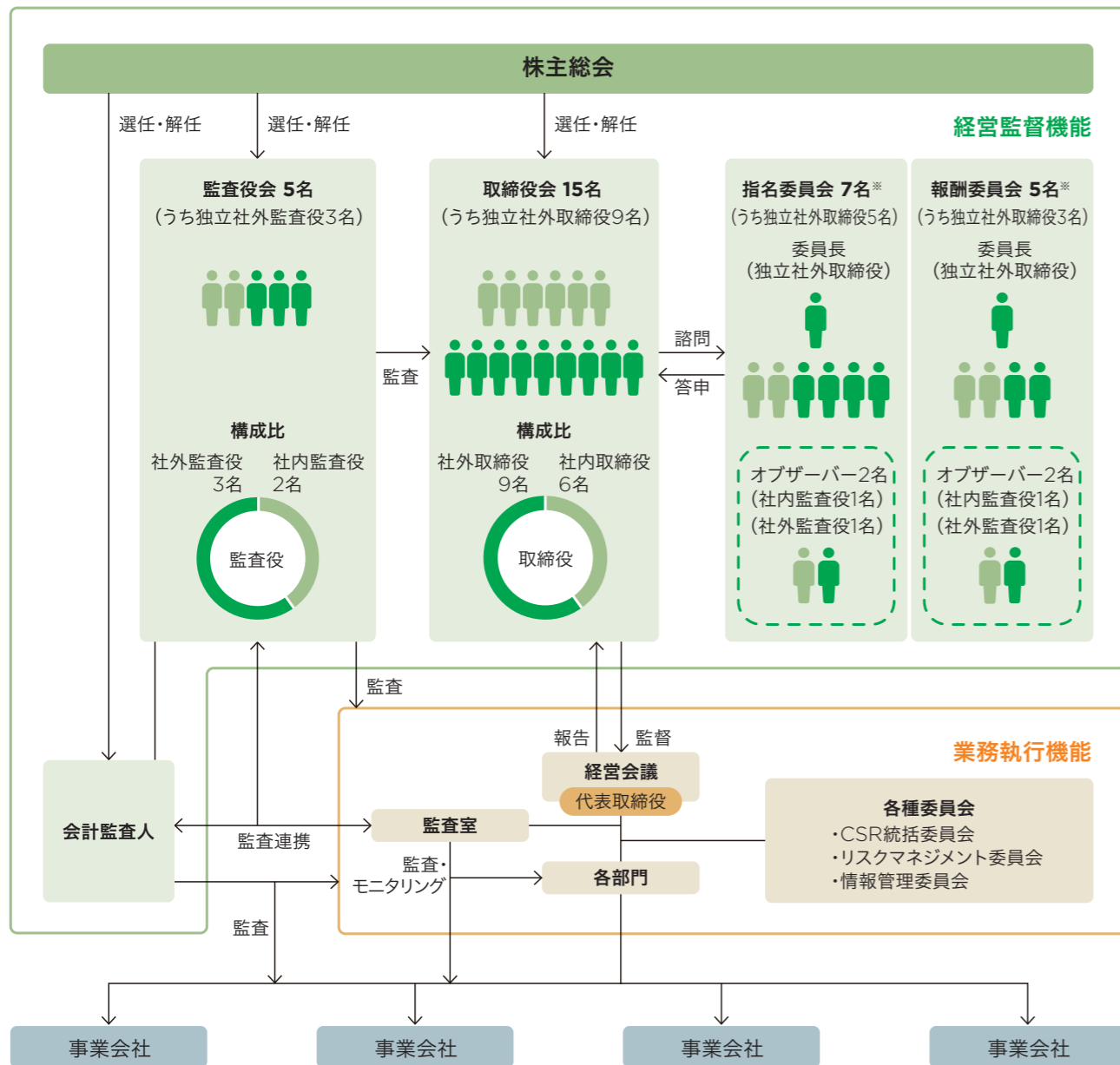
独立社外取締役
エリザベス・ミン・マイヤーダーク

「お客様・食・従業員への情熱」を強みにグローバルなコンビニエンスストア戦略を実行します。

この1年、取締役会のメンバーを務めたことは、自分にとって誇るべき経験でした。積極的な対話を通じて従来の事業戦略の前提を問い直し、食品事業、特にグローバルなコンビニエンスストア戦略に対する確信を強めることとなったからです。戦略評価に際しては、定性的評価に加え、事業のさまざまな部分から得られる価値に定量的かつ客観的に焦点を当てることを重視しました。そのなかでも、私はデジタルを活用した顧客体験の継続的な取り組みが重要と考えており、特に「テクノロジー」「食の強化」、そして「変化する消費者ニーズに対する利便性を再定義し、高めていくこと」の3つの要素に投資する必要があると考え、議論をしてきました。一方で、インフレの進行下においては、手頃な価格も重要な要素になると考えています。我々が今後もグローバルなリーダーシップを発揮していくためには、グローバルな人財をいかに引きつけ、維持し、成長させていくかが重要です。お客様はもちろん、従業員にも驚きと喜びを与え続け、コンビニエンスストア業界のグローバルリーダーを目指していきます。

(注) 各メッセージは、2023年6月時点のものです。

コーポレートガバナンスの体制 (2023年8月31日現在)



※ 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

機関設計：監査役設置会社制度を採用

当社は、独立性を保持し、法律や財務会計等の専門知識等を有する複数の社外監査役を含む監査役（監査役会）が会計監査人・内部監査部門との連携を通じて行う「監査」と、経営に関する経験・見識等を有する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」の協働を通じて、コーポレートガバナンスの有効性を確保しています。

この体制は、当社のコーポレートガバナンスを実現・確保するために実効性があり、適正で効率的な企業経営を行えるものと判断しています。

監査役設置会社制度の活用

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

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

取締役会の運営状況：グループ戦略の再評価を中心に議論

当社は、取締役会を原則月1回開催するほか、必要に応じて臨時取締役会を開催し、法令、定款および取締役会規則等に従って、重点経営目標や予算配分等について協議・決議しています。また、当社の取締役および業務執行部門の責任者からの定期的な報告等を通じて、業務執行の効率性や健全性をモニタリングしています。

2022年度においては、右記の事項等が付議されましたが、最も多くの時間をグループ戦略再評価および各事業戦略に関する事項に充て、重点的に議論しました。

要審議事項	2022年5月～2023年4月に実施した主要なテーマ
① 会社法等の法令所定項目	● 各四半期決算報告承認 ● 株主総会関連議案承認 等
② コーポレートガバナンス・コード所定項目	● 政策保有株式の検証 ● 取締役会実効性評価 ● 筆頭独立社外取締役の設置 ● 株主・機関投資家との対話状況報告 等
③ 指名委員会・報酬委員会との連携による審議項目	● 指名委員会委員の追加 ● 株主提案取締役候補者の審議 等
④ 中期経営計画およびグループ・各事業会社の戦略・政策の進捗状況	● そごう・西武株式の譲渡 ● グループ戦略再評価の実施 等
⑤ 内部統制、リスク管理状況およびコンプライアンス実施状況	● 内部監査部門報告 ● リスク管理の抜本的見直し ● 審議決裁プロセスの見直し 等

指名委員会・報酬委員会：意思決定に関する客観性・透明性を確保

● 基本方針と仕組みの概要

当社は、取締役会の諮問機関として、委員長および過半数の委員を独立社外取締役とする「指名委員会」「報酬委員会」（以下「両委員会」）を設置しています。より多様な社外役員の知見および助言を活かすとともに、代表取締役、取締役、監査役および執行役員（以下「役員等」）の指名および報酬等の決定に関する手続の一層の客観性および透明性を確保し、取締役会の監督機能を向上させることで、コーポレートガバナンス機能の充実を図っています。

PresidentおよびCEO（以下「代表取締役等」）の指名および報酬についても審議対象としています。

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

なお、役員等の指名に関する手続の客観性および透明性の強化を図るため、2022年12月31日付で指名委員会の員数を5名（社内取締役2名、社外取締役3名）から7名（社内取締役2名、社外取締役5名）に拡充しています。

● 適正なグループ経営と

指名委員会・報酬委員会の活用

両委員会は、当社役員等だけでなく、国内主要事業会社の代表取締役および海外の主要事業会社の

各会議体における取締役・監査役の構成 (2023年8月31日現在)

◎は議長、委員長を示しています

氏名	当社における地位	取締役会	監査役会	指名委員会	報酬委員会	戦略委員会	経営会議	委員会	CSR統括	リスクマネジメント委員会	情報管理委員会
井阪 隆一	代表取締役社長 最高経営責任者(CEO)	◎		○			◎	◎			
後藤 克弘	代表取締役副社長 最高管理責任者(CAO) 当社情報管理統括責任者	○		○			○	○	○		◎
伊藤 順朗	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) 兼 ESG 推進本部長 兼 スーパーストア事業管掌	○			○		○	○	◎		○
永松 文彦	取締役専務執行役員 国内 CVS 事業統括	○						○			
ジョセフ・マイケル・デピント	取締役専務執行役員 海外 CVS 事業(北米)統括	○						○			
丸山 好道	取締役常務執行役員 最高財務責任者(CFO) 兼 財務経理本部長	○		○			○	○	○		○
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	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・ディカス	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	独立社外監査役		○								

取締役会の構成、社外役員の活用

取締役のダイバーシティ：ジェンダー、国籍、職歴の多様性、知見・能力のバランスを意識

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

特に、当社は持株会社として、多様な事業領域を総合的、多角的に経営する必要があるため、女性役員および外国人役員等の多様性(職歴、年齢含む)はも

とより、知識・経験・能力のバランスについて留意して、役員構成を検討することとしています。また、当社監査役には、財務・会計に関する適切な知見を有する者が選任されるよう留意しています。上記方針については、「役員ガイドライン」において定めています。

詳細は、役員ガイドラインをご参照ください。
<https://www.7andi.com/library/ir/management/governance/jp/pdf/guidelines202111.pdf>

2023年度取締役会の構成について

2022年度の株主総会において、2021年7月に公表した「中期経営計画2021-2025」が目指す、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確立すべく、独立社外取締役が過半数を占める取締役会構成へと大胆な変革を実行しました。

2023年度はさらなる成長および長期的な企業価値ならびに株主価値の最大化に資する経営体制を確立するうえで、「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」、および「グローバル経営」に係る知識・経験、ならびに「事業変革の専門性」等のスキルセットを重視した取締役会構成としました。

当社取締役会は、上記のような多様なメンバーにより、経営陣の迅速・果断なリスクテイクを支える重要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てまいります。

社外役員との意見交換：取締役会とは別に、経営意見交換会等のミーティングを実施

各社外役員は、代表取締役、取締役および常勤監査役等と、取締役会のほか、定期的および随時経営意見交換会等のミーティングを行っています。このミーティングでは、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、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、社外役員の質問に対して説明が行われています。このほか、会社の経営、コー

ポレートガバナンス等について、各社外役員より、それぞれの専門知識や経験・見識等に基づき意見が出される等、率直かつ活発な意見交換を行っています。また、各社外役員は、事業会社の取締役、監査役等とも意見交換を行っています。

これらの活動を通じて、社外取締役は業務執行の監督を、社外監査役は業務執行および会計の監査を、それぞれ行っています。

独立社外取締役のみで構成される戦略委員会の設置

2023年3月9日開催の取締役会において、独立社外取締役のみで構成される戦略委員会の設置を決議しました。

この委員会では、グループ重点戦略に関する進捗状況のモニタリングおよび戦略実現のための最適なグループ事業構造・戦略的選択肢(IPO・スピンオフ等)に関する包括的かつ客観的な分析・検証を継続し、これらの検証結果をもとに、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に對して行うことを目的としています。

取締役・監査役のスキルマトリックス

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	危機対応・法務	リスクマネジメント	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	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	独立社外監査役					○			○	○		

※ 上記一覧表は、各氏の有するすべての知見・経験を表すものではありません。

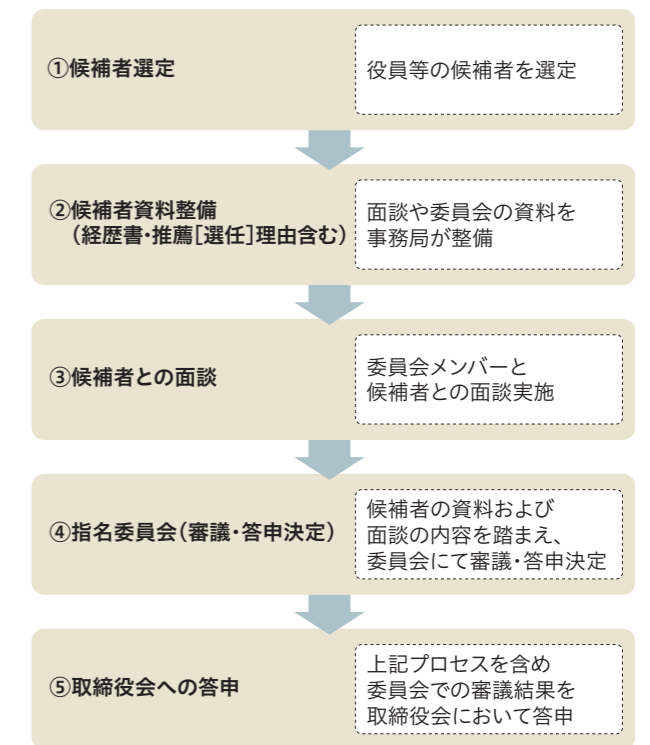
取締役・監査役の指名プロセス：「指名委員会」において客観性・透明性のある審議を実施

当社は、取締役会の諮問機関である「指名委員会(P64)」を設置し、役員等の指名について審議しています。

審議にあたっては、役員の要件・資質を定めた「役員ガイドライン」を活用しています。「役員が必ず備えるべき」条件を「要件」として共通化し明確にする一方、いわゆる「長所」も各人ごと、多様な点があり得ることから、これら「各個人ごと強弱がありうる人選の分析・視点」は「資質」として、要件とは区別して整理しています。

なお、これらの「要件」または「資質」を欠くに至った場合、当該役員の解任について検討するものとしています。

詳細は、役員ガイドラインをご参照ください。
<https://www.7andi.com/library/ir/management/governance/jp/pdf/guidelines202111.pdf>



サクセッションプラン：役員ガイドラインにて求められる資質を明記

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

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

また、当社グループ代表(当社社長)選解任に関する基本方針については次のとおり定めています。

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

取締役 (社内)

■ 取締役会出席回数^{*1} ■ 指名委員会出席回数^{*2} ■ 報酬委員会出席回数^{*3}

氏名・生年月日・出席回数	当社における担当および重要な兼職の状況	選任理由 (経験および知見)
 <p>井阪 隆一 1957年10月4日 指名委員会委員</p> <p>■ 17/17回 ■ 7/7回</p>	<p>代表取締役社長 最高経営責任者 (CEO) 7-Eleven, Inc. Director</p>	<p>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、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</p>
 <p>後藤 克弘 1953年12月20日 指名委員会委員</p> <p>■ 17/17回 ■ 7/7回</p>	<p>代表取締役副社長 最高管理責任者 (CAO) 当社情報管理統括責任者 株式会社セブン銀行 取締役 株式会社セブン-イレブン・ジャパン 取締役</p>	<p>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、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</p>
 <p>伊藤 順朗 1958年6月14日 報酬委員会委員</p> <p>■ 17/17回 ■ 3/3回</p>	<p>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) 兼 ESG 推進本部長 兼 スーパーストア事業管掌 株式会社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</p>	<p>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、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</p>
 <p>永松 文彦 1957年1月3日</p> <p>■ 17/17回</p>	<p>取締役専務執行役員 国内 CVS 事業統括 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</p>	<p>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、人材マネジメント等に関する幅広い知見・経験を有しており、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</p>
 <p>ジョセフ・マイケル・デピント 1962年11月3日</p> <p>■ 16/17回</p>	<p>取締役専務執行役員 海外 CVS 事業 (北米) 統括 7-Eleven, Inc. Director & CEO Brinker International, Inc. Chairman of the Board (Non-Executive) DHC Acquisition Corp. Director (Non-Executive)</p>	<p>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、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</p>
 <p>丸山 好道 1959年11月2日 報酬委員会委員</p> <p>■ 17/17回 ■ 1/1回</p>	<p>取締役常務執行役員 最高財務責任者 (CFO) 兼 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</p>	<p>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、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</p>

取締役 (社外)

■ 取締役会出席回数^{*1} ■ 指名委員会出席回数^{*2} ■ 報酬委員会出席回数^{*3}

氏名・生年月日・出席回数	当社における担当および重要な兼職の状況	選任理由 (経験および知見)
 <p>米村 敏朗 1951年4月26日 報酬委員会委員長 指名委員会委員 戦略委員会委員</p> <p>■ 17/17回 ■ 7/7回 ■ 1/1回</p>	<p>独立社外取締役 株式会社関西電業社 社外取締役</p>	<p>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、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</p>
 <p>井澤 吉幸 1948年2月10日 指名委員会委員 戦略委員会委員</p> <p>■ 11/12回 ■ 2/2回</p>	<p>独立社外取締役 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</p>	<p>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、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</p>
 <p>山田 メユミ 1972年8月30日 指名委員会委員長 戦略委員会委員</p> <p>■ 12/12回 ■ 3/3回</p>	<p>独立社外取締役 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</p>	<p>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、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</p>
 <p>ジェニファー・シムズ・ロジャーズ 1963年6月22日 報酬委員会委員 戦略委員会委員</p> <p>■ 12/12回 ■ 1/1回</p>	<p>独立社外取締役 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・カウンセル アジア 川崎重工株式会社 社外取締役 株式会社三井住友フィナンシャルグループ 社外取締役</p>	<p>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、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</p>
 <p>和田 眞治 1952年4月3日 戦略委員会委員</p>	<p>独立社外取締役 日本瓦斯株式会社 取締役会長執行役員</p>	<p>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、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</p>

※1 第18期事業年度(2022年3月1日から2023年2月28日まで)における取締役会における出席状況
 ※2 第18期事業年度(2022年3月1日から2023年2月28日まで)における指名委員会における出席状況
 ※3 第18期事業年度(2022年3月1日から2023年2月28日まで)における報酬委員会における出席状況

取締役 (社外)

■ 取締役会出席回数^{※1} ■ 指名委員会出席回数^{※2} ■ 報酬委員会出席回数^{※3}

氏名・生年月日・出席回数	当社における担当および重要な兼職の状況	選任理由 (経験および知見)
 <p>八馬 史尚 1959年12月8日 指名委員会委員 戦略委員会委員</p>	<p>独立社外取締役 YKK AP株式会社 社外監査役 株式会社SUBARU 社外取締役</p>	<p>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、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</p>
 <p>ポール 与那嶺 1957年8月20日 報酬委員会委員 戦略委員会委員</p> <p>■ 12/12回</p>	<p>独立社外取締役 Central Pacific Financial Cor. Chairman Emeritus & Director Central Pacific Bank Chairman Emeritus & Director 株式会社三井住友銀行 社外取締役 PayPay株式会社 社外取締役 (監査等委員)</p>	<p>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、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</p>
 <p>スティーブン・ヘイズ・デिकास 1960年11月7日 指名委員会委員 戦略委員会委員長</p> <p>■ 12/12回 ■ 2/2回</p>	<p>独立社外取締役 Hana Group SAS Chairman of the Supervisory Board Daiso California L.L.C. Chairman</p>	<p>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、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</p>
 <p>エリザベス・ミン・マイヤーダーク 1981年12月1日 戦略委員会委員</p> <p>■ 12/12回</p>	<p>独立社外取締役 Hey Favor, Inc. Chairwoman & CEO</p>	<p>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、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</p>

監査役 (社内・社外)

■ 取締役会出席回数^{※1} ■ 監査役会出席回数^{※4}

氏名・生年月日・出席回数	当社における担当および重要な兼職の状況	選任理由 (経験および知見)
 <p>幅野 則幸 1958年2月10日</p> <p>■ 17/17回 ■ 26/26回</p>	<p>常勤監査役 株式会社そごう・西武 監査役 株式会社イトーヨーカ堂 監査役</p>	<p>当社監査室シニアオフィサーとして培ったグループ全体の業務に関する幅広い知見とともに、マーケティング、ブランディング、リスクマネジメント等に関する幅広い知見・経験を有しており、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</p>
 <p>手島 伸知 1962年6月15日</p> <p>■ 12/12回 ■ 18/19回</p>	<p>常勤監査役 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</p>	<p>当社会計管理部および監査室シニアオフィサーとして培ったグループ全体の業務に関する幅広い知見とともに、財務・会計、リスクマネジメントおよびIT等に関する幅広い知見・経験を有しており、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</p>
 <p>原 一浩 1954年2月25日</p> <p>■ 17/17回 ■ 26/26回</p>	<p>独立社外監査役 公認会計士 税理士</p>	<p>公認会計士および税理士として培った、財務・会計・税務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、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</p>
 <p>稲益 みつこ 1976年3月15日</p> <p>■ 17/17回 ■ 26/26回</p>	<p>独立社外監査役 弁護士 株式会社NTTデータグループ 社外取締役 (監査等委員)</p>	<p>弁護士として、デジタル関連法務を含む企業法務全般、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、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</p>
 <p>松橋 香里 1969年6月7日</p> <p>■ 17/17回 ■ 26/26回</p>	<p>独立社外監査役 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)</p>	<p>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、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</p>

※1 第18期事業年度(2022年3月1日から2023年2月28日まで)における取締役会における出席状況
 ※2 第18期事業年度(2022年3月1日から2023年2月28日まで)における指名委員会における出席状況
 ※3 第18期事業年度(2022年3月1日から2023年2月28日まで)における報酬委員会における出席状況
 ※4 第18期事業年度(2022年3月1日から2023年2月28日まで)における監査役会における出席状況

取締役会の実効性評価

当社は、取締役会実効性評価について、「当社が目指す、企業価値の実現およびコーポレートガバナンスの向上に、有効に取締役会が機能しているか」に関し、取締役会メンバーによる客観的な分析および徹底的な協議により確認し、さらなる改善に向けた具体的な行為に結びつけていく、重要なPDCAサイクル上のファクターとして位置づけています。

こうした考え方のもと、当社は、取締役会評価実施方針について右記のとおり定めています。

取締役会評価実施方針

- ①毎年、全取締役、全監査役による「自己評価」を基本とする
- ②前年度取締役会評価で設定した重点テーマの進捗を含め、確認・評価を行っていく
- ③取締役会評価のプロセス(アンケート・インタビューの実施、第三者機関活用等)については、毎回、取締役会事務局にて案を作成し、当該案について取締役会にて協議を実施する

評価スケジュールおよび評価プロセスの概要



評価の結果と2023年度の重要テーマ

● 2022年度取締役会評価結果概要

- ①取締役会において第三者によるアンケート・インタビュー結果報告を実施し、客観性を担保
- ②アンケート・インタビュー結果から浮かび上がった主要な論点について、A.深い議論は要さない事項と、B.別途議論や報告が必要な事項とに分類し、対応を整理
- ③上記を踏まえて、2023年度重点テーマおよび取締役会アジェンダの作成プロセスについて協議を実施し、2023年度における取締役会運営の方向性を確認

2023年度重点テーマ【取締役会構成の変更に伴う取締役会運営の進化(深化)】

重点テーマ	対応内容
グループ成長戦略の進捗評価および検証	● 北米・日本・その他グローバルCVS事業戦略、食品、DX・ラストワンマイル、金融戦略 等
スーパーストア事業のターンアラウンドのモニタリング	● スーパーストア事業の抜本的変革の進捗状況の四半期ごとの確認
事業ポートフォリオの継続的な見直し	● 戦略オプションの継続検討
グループガバナンス体制の強化	● グループガバナンス・リスクマネジメント体制のモニタリング、サステナブル経営の取り組みに関するモニタリング、取締役会の役割等、ガバナンス体制の在り方に関する議論
人的資本経営等にかかる取り組み確認	● 人材育成やエンゲージメントの強化、指名委員会等での検討状況の連携強化

役員(業務執行の取締役)報酬に関する考え方と構成

	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%

※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。

← 金銭 → 株式 →

構成内容		
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。	
業績連動賞与	<ul style="list-style-type: none"> ● 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		
KPI指標	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
※ 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		
<ul style="list-style-type: none"> ● 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。 		

業績連動株式報酬	<ul style="list-style-type: none"> ● 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^{※1}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に追加しました。 ※1 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

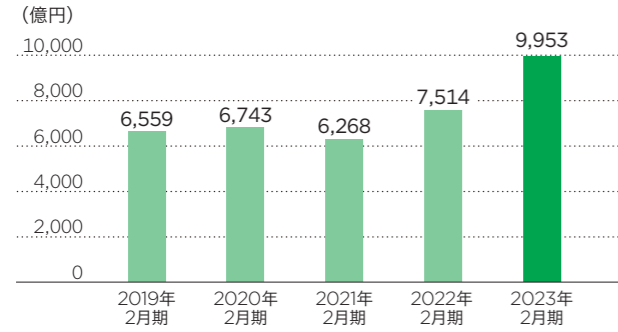
KPI指標	割合	評価目的
(a) 連結ROE	60%	資本に対する収益性を評価
(b) 連結EPS	40%	株主視点から純利益を評価
(c) CO ₂ 排出量	下記算出式参照 ^{※2}	環境負荷低減の推進度を評価
(d) 従業員エンゲージメント		従業員エンゲージメントの向上度を評価

- ※2 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 = {(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
- 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ています。
 - 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。

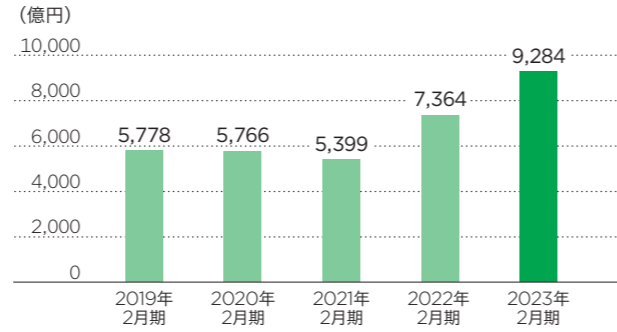
当社グループの重要指標（一例）をまとめています。

財務指標

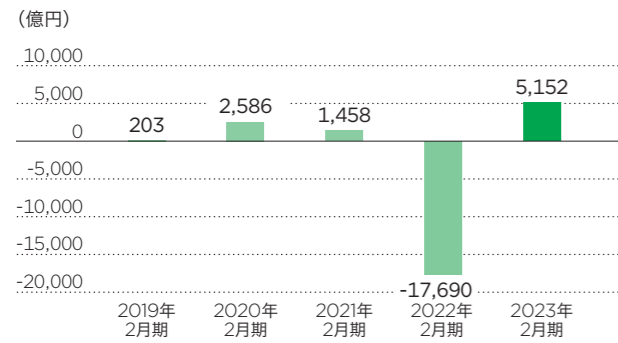
EBITDA



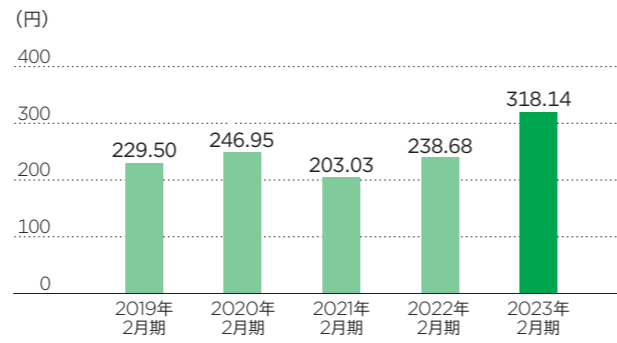
営業活動によるキャッシュ・フロー



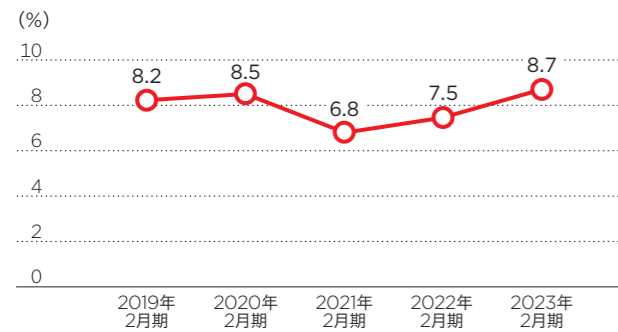
フリーキャッシュ・フロー^{※1}



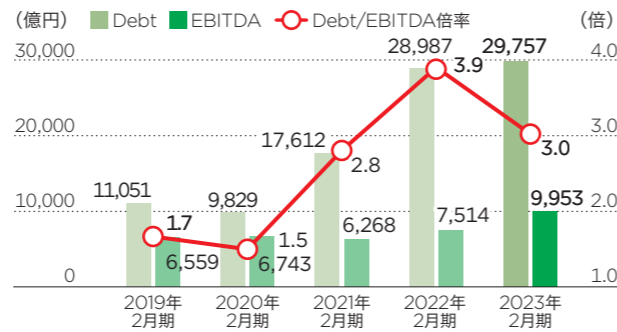
EPS(1株当たり当期純利益)^{※4}



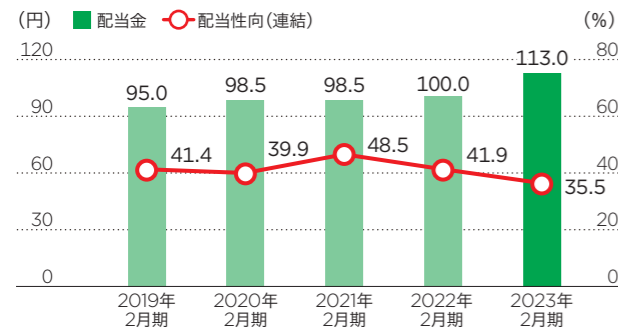
ROE



Debt/EBITDA倍率



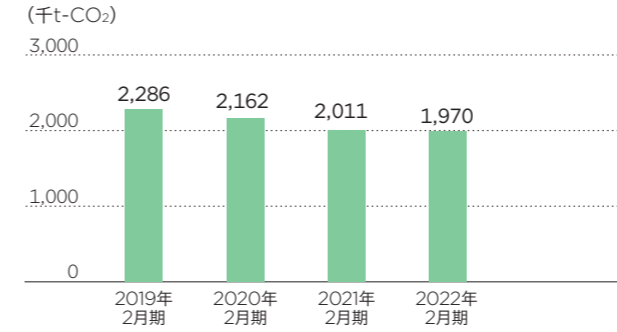
1株当たり配当金推移



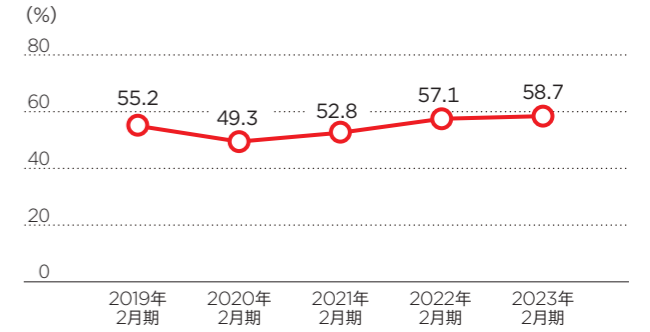
※1 フリーキャッシュ・フロー = 営業活動によるキャッシュ・フロー + 投資活動によるキャッシュ・フロー

非財務指標

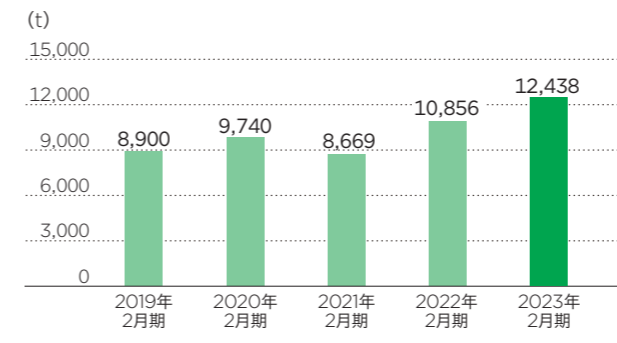
店舗運営に伴うCO₂排出量^{※2}



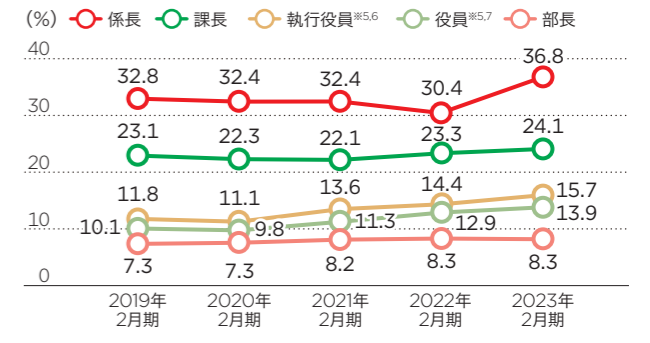
食品リサイクル率^{※3}



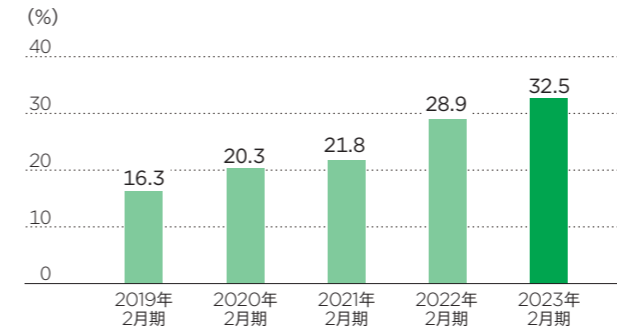
ペットボトル回収機による回収量



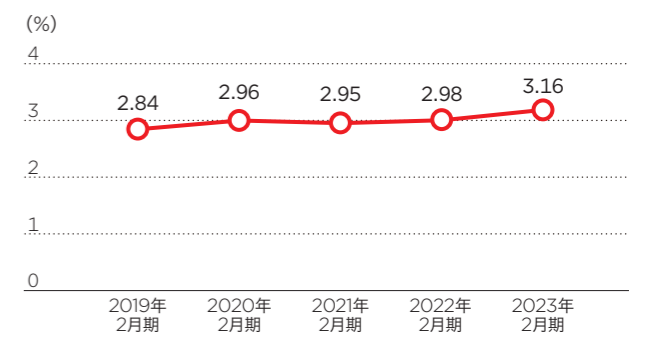
女性管理職比率^{※4}



オリジナル商品で使用する容器の環境配慮型素材^{※8}の使用比率



障がい者雇用率^{※9}



※2 集計期間は4月～3月。前年4月から当年3月までの集計期間について当年2月期と表示しています。(株)セブン-イレブン・ジャパン、(株)イトーヨーカ堂、(株)ヨークベニマル、(株)ライフフーズ、(株)ヨーク、(株)シェルガーデン、アイワイフーズ(株)、(株)そごう・西武、(株)赤ちゃん本舗、(株)パーニーズジャパン、(株)セブン&アイ・フードシステムズ、(株)ロフトの12社の合計値。算出条件は、サステナビリティデータブックのデータ集に記載している各事業会社の環境関連データをご覧ください。
<https://www.7andi.com/sustainability/report.html>

※3 集計期間は4月～3月。前年4月から当年3月までの集計期間について当年2月期と表示しています。食品関連事業会社6社((株)セブン-イレブン・ジャパン、(株)イトーヨーカ堂、(株)ヨークベニマル、(株)ヨーク、(株)シェルガーデン、(株)セブン&アイ・フードシステムズ)

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

※5 毎年5月末現在の数値、グループ6社((株)セブン&アイ・ホールディングス、(株)セブン-イレブン・ジャパン、(株)イトーヨーカ堂、(株)ヨークベニマル、(株)ヨーク、(株)そごう・西武)合計

※6 取締役を兼務する執行役員は除く

※7 役員は取締役・監査役・執行役員の合計

※8 バイオマス・生分解性・リサイクル素材・紙、等

※9 各年2月期の数値は同年の6月1日現在の数値。(株)セブン&アイ・ホールディングス、(株)セブン-イレブン・ジャパン、(株)イトーヨーカ堂、(株)セブン&アイ・フードシステムズ、(株)テルベ(重度障がい者が働く特例子会社)5社によるグループ適用雇用率。

財務ハイライト

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

	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	2018年2月期	2019年2月期	2020年2月期	2021年2月期	2022年2月期	2023年2月期
会計年度	百万円										
営業収益	4,991,642	5,631,820	6,038,948	6,045,704	5,835,689	6,037,815	6,791,215	6,644,359	5,766,718	8,749,752	11,811,303
営業利益	295,685	339,659	343,331	352,320	364,573	391,657	411,596	424,266	366,329	387,653	506,521
親会社株主に帰属する当期純利益	138,064	175,691	172,979	160,930	96,750	181,150	203,004	218,185	179,262	210,774	280,976
設備投資 ^{※1}	334,216	336,758	341,075	399,204	384,119	347,374	539,328	360,909	377,299	439,630	431,961
減価償却費 ^{※2}	155,666	147,379	172,237	195,511	207,483	213,167	221,133	226,475	235,504	292,561	376,097
営業活動によるキャッシュ・フロー	391,406	454,335	416,690	488,973	512,523	498,306	577,878	576,670	539,995	736,476	928,476
投資活動によるキャッシュ・フロー	(340,922)	(286,686)	(270,235)	(335,949)	(371,602)	(240,418)	(557,497)	(318,047)	(394,127)	(2,505,566)	(413,229)
財務活動によるキャッシュ・フロー	10,032	(55,227)	(79,482)	(2,312)	(78,190)	(168,510)	(5,324)	(213,204)	690,542	937,077	(270,373)
フリーキャッシュ・フロー ^{※3}	50,484	167,648	146,454	153,023	140,921	257,888	20,381	258,623	145,868	(1,769,089)	515,247
会計年度末											
総資産	4,262,397	4,811,380	5,234,705	5,441,691	5,508,888	5,494,950	5,795,065	5,996,887	6,946,832	8,739,279	10,550,956
自己資本 ^{※4}	1,891,163	2,095,746	2,299,662	2,372,274	2,336,057	2,427,264	2,521,395	2,601,594	2,668,925	2,980,956	3,474,547
1株当たり情報	円										
当期純利益	156.26	198.84	195.66	182.02	109.42	204.80	229.50	246.95	203.03	238.68	318.14
純資産	2,140.45	2,371.92	2,601.23	2,683.11	2,641.40	2,744.08	2,850.42	2,946.83	3,022.68	3,375.50	3,933.93
配当金	64.00	68.00	73.00	85.00	90.00	90.00	95.00	98.50	98.50	100.00	113.00
財務指標											
自己資本比率 ^{※4}	44.4%	43.6%	43.9%	43.6%	42.4%	44.2%	43.5%	43.4%	38.4%	34.1%	32.9%
有利子負債比率(倍) ^{※4}	0.45	0.45	0.41	0.44	0.45	0.41	0.44	0.38	0.66	0.97	0.86
自己資本当期純利益率(ROE) ^{※4}	7.6%	8.8%	7.9%	6.9%	4.1%	7.6%	8.2%	8.5%	6.8%	7.5%	8.7%
総資産当期純利益率(ROA)	3.4%	3.9%	3.4%	3.0%	1.8%	3.3%	3.6%	3.7%	2.8%	2.7%	2.9%
連結配当性向	41.0%	34.2%	37.3%	46.7%	82.3%	43.9%	41.4%	39.9%	48.5%	41.9%	35.5%

※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

(注) • 2014年2月期の通信販売事業は、貸借対照表のみ連結

• 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

• 総資産は2020年2月期より「『税効果会計に係る会計基準』の一部改正」(企業会計基準第28号2018年2月16日)等を適用。2018年2月期および2019年2月期は、遡及後の数値

• キャッシュ・フロー計算書は、2020年2月期より米国会計基準を適用する在外連結子会社において、ASU第2016-18号「キャッシュ・フロー計算書：拘束性現金」を適用。これに伴い2019年2月期以降の現金及び現金同等物に拘束性現金を含む

• 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)等を適用

• 総資産は、2023年2月期よりASU第2016-02号「リースTopics842」を適用

経営成績の分析

1. 営業収益および営業利益

当連結会計年度の営業収益は、前連結会計年度に比べ3,061,550百万円増加の11,811,303百万円(前年同期比135.0%)、営業利益は、118,868百万円増加の506,521百万円(前年同期比130.7%)となりました。

国内コンビニエンスストア事業における営業収益は890,293百万円(前年同期比102.0%)、営業利益は232,033百万円(同103.9%)となりました。

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なかで、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さらなる高まりを受け、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およ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(前年同期比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(同104.0%)となりました。

海外コンビニエンスストア事業における営業収益は8,846,163百万円(前年同期比170.3%)、営業利益は289,703百万円(同181.2%)となりました。

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なかで安定した店舗運営に努め、品質およ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を上回り、営業利益は396,568百万円(前年同期比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(同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さら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における営業収益は1,449,165百万円(前年同期比80.0%)、営業利益は12,107百万円(同64.4%)となりました。

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、人流回復や前年の営業時間短縮およ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(前年同期比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を下回りましたが、ヨークベニマル店舗において総菜を製造、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(前年同期比122.5%)となりました。

百貨店・専門店事業における営業収益は463,739

百万円(前年同期比65.1%)、営業利益は3,434百万円(前年同期は8,153百万円の営業損失)となりました。

百貨店においては、前年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およ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を上回りました。また、レストランにおいては前年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。(本件は、9月1日に譲渡を完了いたしました。)

金融関連事業における営業収益は194,295百万円(前年同期比99.9%)、営業利益は37,140百万円(同98.9%)となりました。

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(前連結会計年度末差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(前年同期差4.4件増)となり、当連結会計年度のATM総利用件数は前年を上回りました。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。

2. 営業外損益および経常利益

営業外損益は、前連結会計年度の29,081百万円の損失(純額)から30,633百万円の損失(純額)となりました。これは7-Eleven, Inc.による社債利息が増加したこと等によるものであります。

この結果、経常利益は、前連結会計年度に比べ117,316百万円増加の475,887百万円となりました。

3. 特別損益および税金等調整前当期純利益

特別損益は、前連結会計年度の46,716百万円の損失(純額)から73,126百万円の損失(純額)となりました。これは減損損失が増加したこと等によるものであります。

この結果、税金等調整前当期純利益は、前連結会

計年度に比べ90,906百万円増加の402,761百万円となりました。

4. 法人税等(法人税等調整額を含む)および親会社株主に帰属する当期純利益

法人税等は、前連結会計年度に比べ21,977百万円増加の110,591百万円となりました。また、税効果会計適用後の負担率は27.5%となりました。

この結果、親会社株主に帰属する当期純利益は、前連結会計年度に比べ70,202百万円増加の280,976百万円となりました。1株当たり当期純利益は、318.14円となり、前連結会計年度の238.68円に比べ79.46円増加しました。

財政状態の分析

1. 資産、負債および純資産の状況

総資産は、前連結会計年度末に比べ1,811,676百万円増加して10,550,956百万円となりました。

流動資産は、現金及び預金が250,219百万円増加したこと等から、前連結会計年度末に比べ455,879百万円増加し、3,060,653百万円となりました。

有形固定資産は、主に海外コンビニエンスストア事業における「Accounting Standards Updates」(以下「ASU」という。)第2016-02号「リース(Topic842)」適用による使用権資産の増加により1,109,402百万円の増加となりました。無形固定資産は、為替レート変動に伴うのれんの増加等により224,670

百万円の増加となりました。また、投資その他の資産においては、株式会社セブン銀行が取得する地方債や社債が増加したこと等により22,463百万円増加しています。これらの結果、固定資産は前連結会計年度末に比べ1,356,536百万円増加し、7,489,195百万円となりました。

負債合計は、前連結会計年度末に比べ1,311,247百万円増加し、6,902,794百万円となりました。

流動負債は、1年内償還予定の社債が295,823百万円増加したこと等により、前連結会計年度末に比べ784,363百万円増加し、3,265,089百万円となりました。

固定負債は、社債が188,178百万円減少した一方、海外コンビニエンスストア事業におけるASU第2016-02号「リース(Topic 842)」適用によるリース債務の増加等により、前連結会計年度末に比べ526,883百万円増加し、3,637,704百万円となりました。

純資産合計は、前連結会計年度末に比べ500,429百万円増加し、3,648,161百万円となりました。

利益剰余金は、親会社株主に帰属する当期純利益の計上による280,976百万円の増加、配当金の支払いによる89,787百万円の減少などにより、前連結会計年度に比べ213,336百万円増加しています。

為替換算調整勘定は、主に7-Eleven, Inc.の財務諸表の換算などにより、286,908百万円増加しています。

これらの結果、1株当たり純資産額は、前連結会計年度末に比べ558.43円増加し3,933.93円となり、自己資本比率は前連結会計年度末の34.1%から32.9%となりました。

2. キャッシュ・フローの状況

現金及び現金同等物(以下「資金」という。)は、国内および海外コンビニエンスストア事業を中心とする店舗の新規出店および改装などに伴う支出等があったものの、国内および海外コンビニエンスストア事業を中心とした高い営業収益力によりキャッシュ・フローを創出したこと等により、前連結会計年度末に比べ259,897百万円増加し、1,674,787百万円となりました。

(営業活動によるキャッシュ・フロー)

営業活動によって得た資金は、928,476百万円(前年同期比126.1%)となりました。前年同期に比べ191,999百万円増加した主な要因は、税金等調整前当期純利益が90,906百万円、減価償却費が83,535百万円増加した一方、預り金の減少額が44,247百万円増加したこと等によるものであります。

(投資活動によるキャッシュ・フロー)

投資活動に使用した資金は、413,229百万円(前年同期比16.5%)となりました。前年同期に比べ2,092,336百万円減少した主な要因は、前連結会計年度において海外コンビニエンスストア事業のSpeedway取得により発生した連結の範囲の変更を伴う子会社株式の取得による支出が2,295,104百万円減少したこと等によるものであります。

(財務活動によるキャッシュ・フロー)

財務活動に使用した資金は、270,373百万円(前年同期は937,077百万円の収入)となりました。前年同期との変動額の主な要因は、前連結会計年度において7-Eleven, Inc.による社債の発行による収入1,192,710百万円が発生したこと等によるものであります。

会社情報

(2023年2月末現在)

会社概要

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

設立

2005年9月1日

従業員数 [外、パートタイマー※]

(連結) 84,154名 [83,094名]
(単体) 1,017名 [15名]
※月間163時間換算による月平均人員

資本金

500億円

会計監査人

有限責任 あずさ監査法人

株式関連情報

発行済株式総数

886,441,983株

株主数

74,745名

上場取引所

東京証券取引所プライム市場

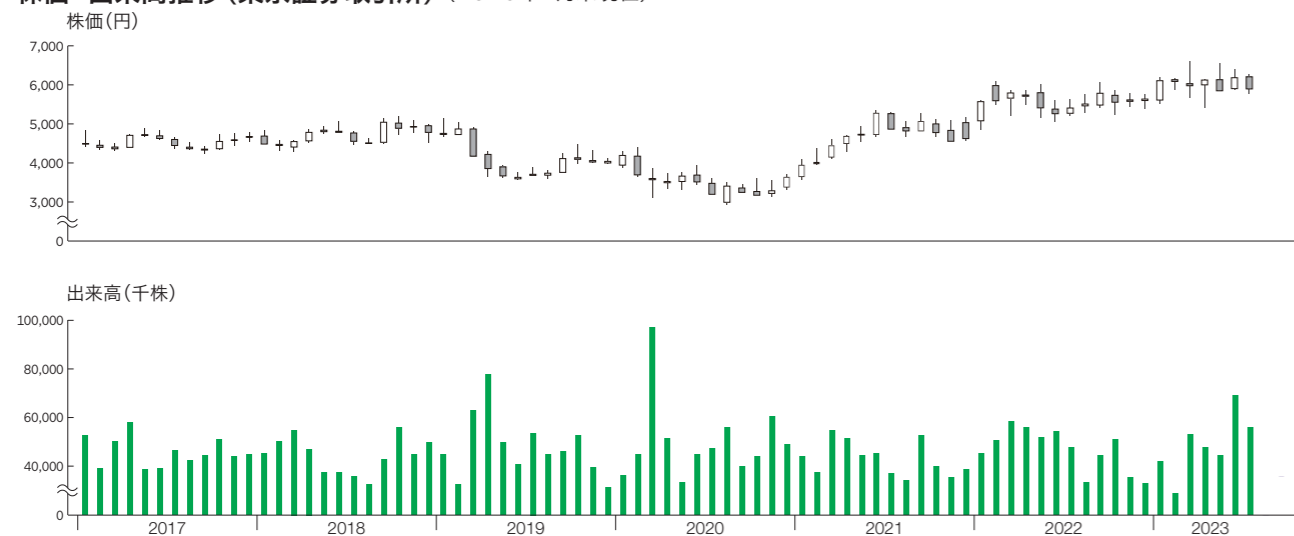
株主名簿管理人

三菱UFJ信託銀行株式会社

定時株主総会

毎年5月

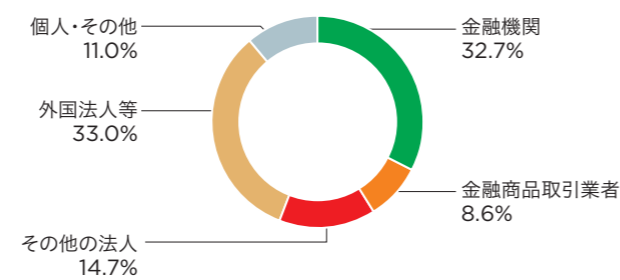
株価・出来高推移 (東京証券取引所) (2023年7月末現在)



大株主の状況

株主名	持株数 (千株)	持株比率 (%)
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	121,723	13.7
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
SMBC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

所有者別株式分布状況

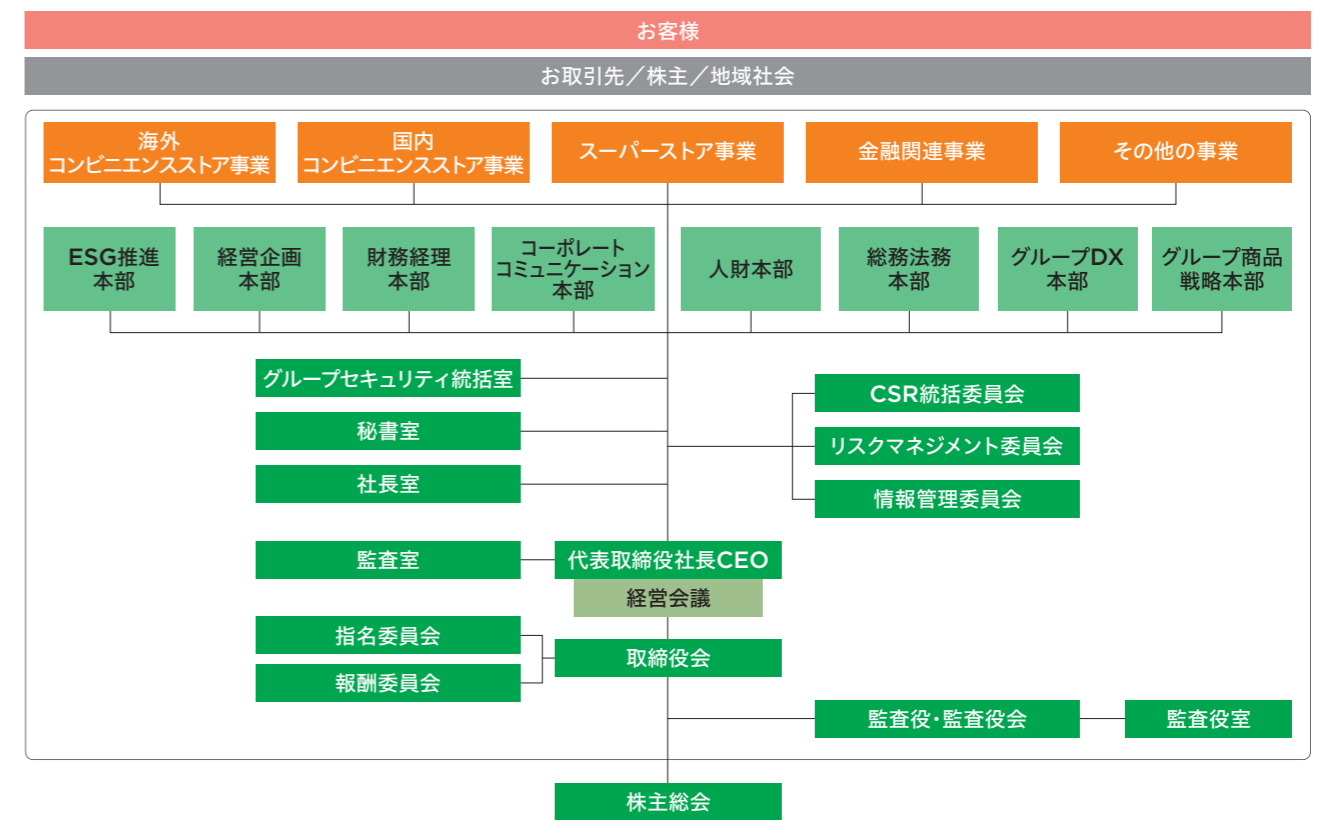


格付情報 (2023年6月末現在)

	S&P	Moody's	R&I	JCR
セブン&アイ・ホールディングス	長期 A	A2	AA-	AA
セブン-イレブン・ジャパン	長期 A			AA
	短期※ A-1	P-1		
7-Eleven, Inc.	長期 A	Baa2		
セブン銀行	長期 A		AA-	
	短期 A-1			

※ 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)

当社組織図 (2023年4月6日現在)



本レポートと関連する開示資料

最新のIR資料
<https://www.7andi.com/ir/library.html>
当社の最新のIR資料をまとめてご覧いただけます。
有価証券報告書、決算短信および決算補足資料などの決算情報を掲載しています。

コーポレートアウトライン
<https://www.7andi.com/ir/library/co/2023.html>
当社グループの事業活動と営業情報をまとめた年刊誌。

経営レポート(本レポート)
<https://www.7andi.com/ir/library/mr.html>
ステークホルダーとの建設的な対話と誠実なガバナンスによる価値協創のための統合報告書。

サステナビリティウェブサイト
<https://www.7andi.com/sustainability/>
当社グループのサステナビリティ活動に関する情報を網羅的に発信するウェブサイト。

個人投資家の皆様向けの開示資料

個人投資家向けウェブサイト
<https://www.7andi.com/ir/individual/>
個人投資家の皆様へ当社グループの事業内容等を分かりやすくお伝えします。

株主通信『四季報』
<https://www.7andi.com/group/quarterly.html>
当社グループおよびグループ各社の最新の取り組みを紹介する株主通信を、3ヶ月ごとに株主の皆様にお届けしており、毎月さまざまなテーマの特集を掲載しています。



こちらで紹介している開示資料はすべて当社ホームページに掲載しています。
<https://www.7andi.com/>