

# セブン&アイ経営レポート

(2021年2月3日版)

---

---

---

---

---

---

---

---

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に

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。

株式会社セブン&アイ・ホールディングス  
社 是



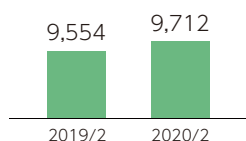


# セブン&アイグループの紹介

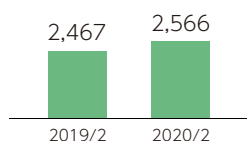
当社グループはお客様の生活に寄り添う多彩な事業が持つ強みを活かしつつ、グループシナジーを発揮し、さまざまなステークホルダーとの対話を通じて、新たな価値の創造に挑戦しています。

## 国内コンビニエンスストア事業

営業収益(億円)



営業利益(億円)



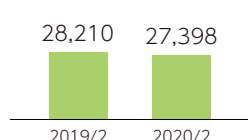
### 主な事業会社

- ・(株)セブン-イレブン・ジャパン
  - ・SEVEN-ELEVEN HAWAII, INC.
  - ・セブン-イレブン(中国)投資有限公司
  - ・セブン-イレブン北京有限公司
  - ・セブン-イレブン成都有限公司
  - ・セブン-イレブン天津有限公司
- (連結子会社10社、関連会社5社、計15社)

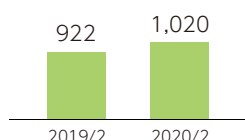


## 海外コンビニエンスストア事業

営業収益(億円)



営業利益(億円)



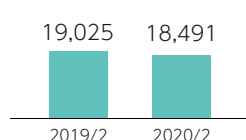
### 主な事業会社

- ・7-Eleven, Inc.
  - ・SEJ Asset Management & Investment Company
- (連結子会社73社、関連会社2社、計75社)

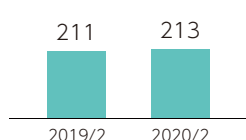


## スーパーストア事業

営業収益(億円)

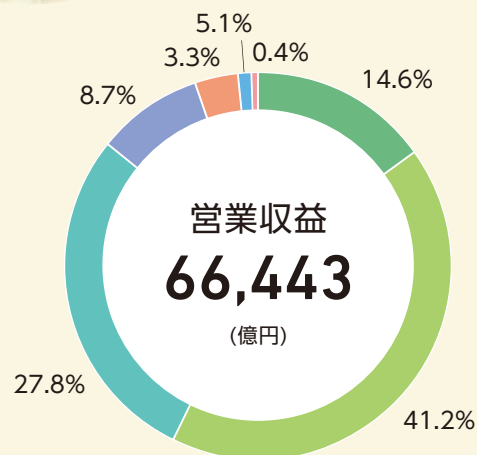


営業利益(億円)



### 主な事業会社

- ・(株)イトーヨーカ堂
  - ・(株)ヨークベニマル
  - ・(株)ヨーク\*
  - ・イトーヨーカ堂(中国)投資有限公司
  - ・華糖洋華堂商業有限公司
  - ・成都伊藤洋華堂有限公司
- (連結子会社14社、関連会社5社、計19社)



- 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
- 百貨店事業
- 金融関連事業
- 専門店事業
- その他の事業

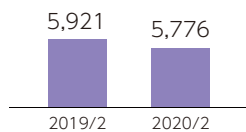
※円グラフの構成比については、消去および全社を含めていません。

※2020年6月1日付で(株)ヨークマートから商号変更を実施

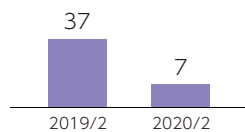


## 百貨店事業

営業収益(億円)



営業利益(億円)

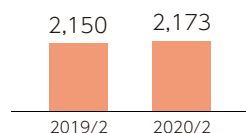


主な事業会社

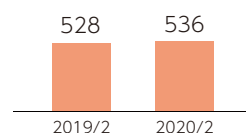
- ・(株)そごう・西武
- (連結子会社5社、関連会社2社、計7社)

## 金融関連事業

営業収益(億円)

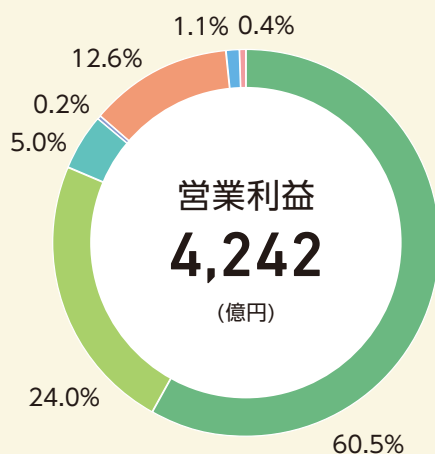


営業利益(億円)



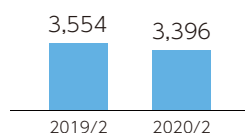
主な事業会社

- ・(株)セブン銀行
- ・(株)セブン・カードサービス
- ・(株)セブン・フィナンシャルサービス
- ・(株)セブンCSカードサービス
- (連結子会社13社、関連会社2社、計15社)

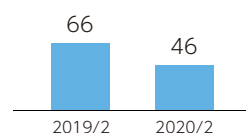


## 専門店事業

営業収益(億円)



営業利益(億円)

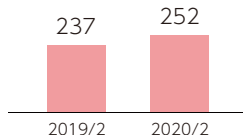


主な事業会社

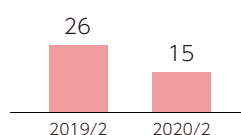
- ・(株)赤ちゃん本舗
- ・(株)セブン&アイ・フードシステムズ
- ・(株)ロフト
- ・(株)ニッセンホールディングス
- (連結子会社16社、関連会社5社、計21社)

## その他の事業

営業収益(億円)



営業利益(億円)



主な事業会社

- ・(株)セブン&アイ・クリエイティリンク
- ・(株)セブン&アイ・アセットマネジメント
- ・(株)セブン&アイ・ネットメディア
- ・(株)セブンカルチャーネットワーク
- (連結子会社9社、関連会社4社、計13社)
- ・(株)ハケ岳高原ロッジ
- ・(株)テルベ
- ・アイング(株)
- ・びあ(株)

# お客様との「つながり」が グループの原動力です

当社グループは、世界中にネットワークを有する有数の小売グループとしてグローバルなブランドへと成長を遂げています。

あらゆるライフシーンに対応した事業経営を進めることで、多様なお客様との「つながり」、商品・サービスのイノベーションを創出しています。

## 多様なお客様との「つながり」

2020年2月末現在

世界全体



店舗数

約 **71,800** 店<sup>※1</sup>

1日当たり来店客数

約 **6,450** 万人<sup>※2</sup>

日本国内



店舗数

約 **22,500** 店

1日当たり来店客数

約 **2,500** 万人

日本の人口の  
約5人に1人が  
来店

連結従業員数<sup>※3</sup>

**138,808** 名



国内マーケットシェア

**44.8%**

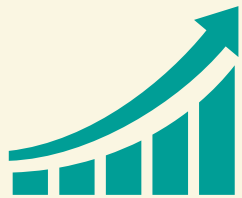
セブン-イレブン・ジャパン チェーン全店売上

約 **5兆102** 億円

国内コンビニエンスストア合計売上規模<sup>※4</sup> 約11兆1,928億円

## 商品・サービスのイノベーション

2020年2月末現在



セブンプレミアム年間売上

1兆4,500億円



セブン-イレブンおにぎり年間販売数

20億個以上

1分で  
3,800個以上

nanaco年間利用件数

約17億件



セブン銀行ATM設置台数

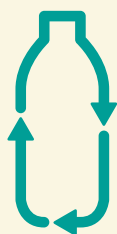
約2万5,000台



当社グループでは、店頭で回収したペットボトルのリサイクル素材をプライベートブランド商品「セブンプレミアム」のパッケージや衣料品に再び使用する取り組みを進めています。

▶ 関連情報

📖 P.45



お客様が店頭で持参されたペットボトルを100%使用した「完全循環型ペットボトル」の実現

世界初<sup>※5</sup>

店頭<sup>※6</sup>での年間回収量(2019年度)

約3億6,500万本相当  
(9,740t) 🚚

※1 うち、セブン-イレブン国外店舗数は2019年12月末現在。エリアライセンス（7-Eleven, Inc.より限定されたエリアでセブン-イレブンを運営するライセンスを与えられた企業）が各国で運営している店舗数を含む。

※2 エリアライセンス（7-Eleven, Inc.より限定されたエリアでセブン-イレブンを運営するライセンスを与えられた企業）が各国で運営している店舗の来店客数を含む。

※3 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。

※4 出典「コンビニエンスストア統計調査月報」（2019年3月～2020年2月までの全店ベース店舗売上高の合算値）

※5 2019年6月5日時点。日本コカ・コーラおよび当社調べ

※6 セブン-イレブン、イトーヨーカドー、ヨークベニマル、ヨークマート合計



# 目次

- 2 イントロダクション
- 8 本レポートの発行にあたって
- 9 ガバナンスコード開示一覧表

## ＞ 価値観

- 10 経営理念、企業行動指針および  
ステークホルダー・エンゲージメント
- 12 withコロナ時代におけるステークホルダー  
の皆様との「つながり」

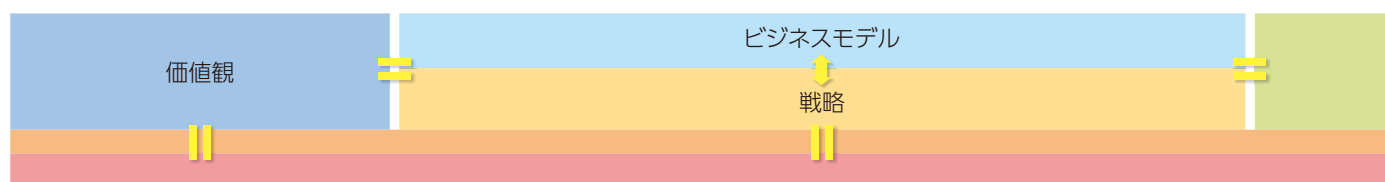
- 14 社長メッセージ



### 編集方針

株主・投資家の皆様をはじめとしたすべてのステークホルダーの皆様、環境・社会・ガバナンスなどの非財務情報と財務情報が統合された当社の価値創造の姿をより分かりやすく伝えるため、本レポートの編集にあたっては、IIRC（国際統合報告評議会）が2013年12月に公表した「国際統合報告フレームワーク」、および2017年5月29日に経済産業省が策定した「価値協創のための統合的開示・対話ガイダンス」を参照しています。

## 本レポートの構成と価値協創ガイダンスの活用



## ＞ ビジネスモデル

- 22 セブン&アイグループの価値創造プロセス
- 24 セブン&アイグループの価値創造の軌跡

## ＞ 戦略

- 26 国内コンビニエンスストア事業戦略
- 32 海外コンビニエンスストア事業戦略
- 38 食品強化・首都圏食品戦略
- 46 大型商業拠点戦略
- 47 金融戦略
- 48 DX戦略
- 53 財務経理本部長メッセージ  
資本政策の基本方針



- 56 人財育成の取り組み

- 58 経営推進本部長メッセージ



## ＞ 持続可能性・成長性

64 サステナビリティ(持続可能性)・成長性の確保

66 重点課題1:

高齢化、人口減少時代の社会インフラの提供

68 重点課題2:

商品や店舗を通じた安全・安心の提供

72 重点課題3:

商品、原材料、エネルギーのムダのない利用

78 重点課題4:

社内外の女性、若者、高齢者の活躍支援

84 重点課題5:

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

87 社外からの評価 社外への賛同・参加

## ＞ 重要指標

88 重要指標

## ＞ コーポレートガバナンス

92 社外取締役メッセージ



98 コーポレートガバナンスに関する基本的な  
考え方

99 企業価値創造を牽引するグループガバナ  
ンス体制

100 企業統治の「仕組み」の概要等

112 取締役会の構成等

121 役員の選解任と指名の方針・手続および育成

124 役員報酬

127 企業年金のアセットオーナーとしての機能  
発揮

128 株主とのコミュニケーション(対話)、株主総会

## ＞ 財務セクション

132 財務ハイライト

134 経営者の視点による経営成績等の状況に  
関する分析

138 会社情報

別紙1「内部統制決議」

別紙2「役員ガイドライン」

別紙3「ガバナンスデータブック」



当社WEBサイト中に該当する記載がある  
場合に本マークをつけています。



本レポート内に関連ページがあることを示し  
ています。

### 将来予測に関する注記事項

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

■ 整合    ↑ ↓ 連動

持続可能性・  
成長性

モニタリング

重要指標

ガバナンス

# 本レポートの発行にあたって

このたびは、セブン&アイ経営レポートをお読みいただきありがとうございます。

本レポートは、ステークホルダーの皆様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レポートです。

当社は、お客様との「対話」を通じ、サービス創造の機会をいただいているように、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とも「対話」を重ねることが企業価値向上の機会になると考えており、真摯な「対話」を行っています。

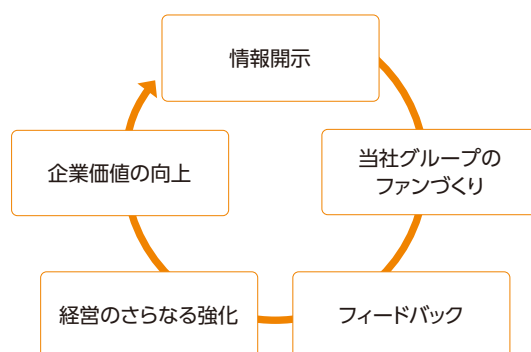
本レポートをご活用いただき、当社の取り組みについて、引き続き皆様からのアドバイスをいただければ幸いです。

今後とも、皆様のよりいっそう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。

今後とも、皆様のよりいっそう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。

## 本レポートの目的

- 1 中長期視点での経営方針および主な取り組みの全体像を、企業価値向上ストーリーの中で、分かりやすく集約・整理して開示し、ステークホルダーの皆様からのフィードバックを経営のさらなる強化、企業価値の向上につなげていきます。
- 2 取締役会等で使用された図表・説明等を可能な限りそのまま活かし、当社の取り組み、課題認識等を「当社の言葉」でご説明します。
- 3 本書を株主・機関投資家はじめステークホルダーの皆様との「ミーティング資料」として活用し、中長期的な企業価値協創に資する建設的な対話を行っています。
- 4 コーポレートガバナンス・コード(2018年6月1日改訂)を、ステークホルダーの皆様との「対話のポイント」として考え、当該コード所定のいわゆる「特定開示項目」の概要についても、ご説明いたします。





**コーポレートガバナンス・コードの実施状況** 当社は、コーポレートガバナンス・コードの各原則を全て実施しています。

**CGC** コーポレートガバナンス・コード特定開示項目該当箇所に付けています。

コーポレートガバナンス・コード(2018年6月1日改訂)特定開示項目対照表

| 原則        | 開示が求められる事項   |      | 本レポート(PDF)における記載場所                                    |
|-----------|--|------|---|
| 原則1-4     | 政策保有株式に係る方針、保有の適否の検証内容および議決権行使の具体的な基準                              | P110 | <b>8</b> 政策保有株式について                                   |
| 原則1-7     | 関連当事者間の取引についての適切な手続の枠組み  | P104 | <b>4</b> (4) 関連当事者間取引の確認の枠組み                          |
| 原則2-6     | 企業年金のアセットオーナーとしての機能を発揮できるような人事面や運営面における取組み内容                       | P127 | 企業年金のアセットオーナーとしての機能発揮                                 |
| 原則3-1     | (i) 会社の目指すところ(経営理念等)や経営戦略、経営計画                                     | P10  | 1. 経営理念   |
|           |  | P10  | 2. 企業行動指針   |
|           |  | P64  | サステナビリティ(持続可能性)・成長性の確保                                |
|           |  | P26  | 戦略  |
|           | (ii) コーポレートガバナンスに関する基本的な考え方と基本方針                                   | P98  | コーポレートガバナンスに関する基本的な考え方                                |
|           |  | P102 | <b>3</b> 指名委員会・報酬委員会の体制                               |
|           | (iii) 取締役会が経営陣幹部・取締役の報酬を決定するにあたっての方針と手続                            | P124 | 役員報酬を決定するにあたっての方針と手続                                  |
|           |  | P102 | <b>3</b> 指名委員会・報酬委員会の体制                               |
|           | (iv) 取締役会が経営陣幹部の選解任と取締役・監査役候補の指名を行うにあたっての方針と手続                     | P121 | <b>1</b> 取締役会が経営陣幹部の選解任と取締役・監査役候補者の指名を行うにあたっての方針と手続   |
|           | (v) 取締役会が経営陣幹部の選解任と取締役・監査役候補の指名を行う際の、個々の選解任・指名についての説明              | P112 | <b>1</b> 取締役会の構成(取締役会の知識・経験・能力のバランス、多様性および規模)ならびに選任理由 |
| 補充原則4-1①  | 取締役会による経営陣に対する委任の範囲の概要   | P102 | 経営陣への委任の範囲の明確化  |
| 原則4-9     | 取締役会が策定する独立社外取締役の独立性判断基準   | P116 | <b>3</b> 社外取締役・社外監査役の独立性に関する考え方および独立性の基準              |
| 補充原則4-11① | 取締役会による取締役会の全体としての知識・経験・能力のバランス、多様性および規模に関する考え方ならびに取締役の選任に関する方針・手続 | P102 | <b>3</b> 指名委員会・報酬委員会の体制                               |
|           |  | P112 | <b>1</b> 取締役会の構成(取締役会の知識・経験・能力のバランス、多様性および規模)ならびに選任理由 |
|           |  | P121 | <b>1</b> 取締役会が経営陣幹部の選解任と取締役・監査役候補者の指名を行うにあたっての方針と手続   |
| 補充原則4-11② | 取締役・監査役が他の上場会社の役員を兼任する場合における兼任状況                                   | P112 | <b>1</b> 取締役会の構成(取締役会の知識・経験・能力のバランス、多様性および規模)ならびに選任理由 |
| 補充原則4-11③ | 取締役会全体の実効性についての分析・評価の結果の概要   | P119 | <b>8</b> 取締役会の実効性評価                                   |
| 補充原則4-14② | 取締役・監査役に対するトレーニングの方針   | P124 | <b>4</b> 役員トレーニング                                     |
| 原則5-1     | 取締役会による株主との建設的な対話を促進するための体制整備・取組みに関する方針                            | P128 | <b>1</b> 株主との対話、IR・SR活動方針                             |

**【ご参考】コーポレートガバナンス・コードとは**

東京証券取引所が策定した「実効的なコーポレートガバナンスの実現に資する主要な原則を取りまとめたもの」です。(2018年6月1日改訂) また、原則の中には、特定の事項について開示すべきと定めているものがあり、このような項目は「特定開示項目」と通称されています。

# 社是に掲げた精神に則り、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り続けます

## 1. 経営理念【CGC原則3-1(i)】

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。

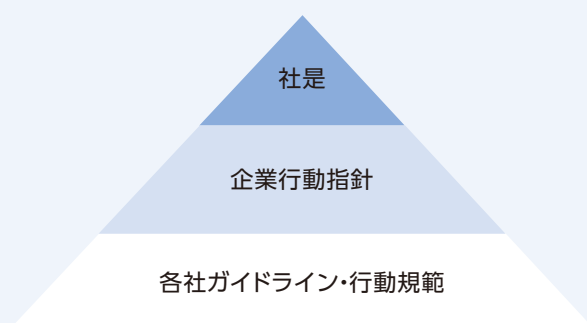
私たちは、社員に信頼される、誠実な企業でありたい。

## 2. 企業行動指針【CGC原則3-1(i)】

「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。さらに、社是やコンプライアンス意識の浸透度合いを「従業員エンゲージメント調査」において定期的に確認しています。

### 社是・企業行動指針等の体系



当社企業行動指針

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

## 3. ステークホルダーとの適切な協働に関する考え方

当社は、社是に基づき、お客様をはじめとして、取引先・加盟店、株主・投資家、地域社会、社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等の「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。

## ステークホルダー・エンゲージメント

私たちは、公正な取引に関連する法令や社内ルールを遵守し、安全・安心、人権・環境への配慮を保つために、お取引先との信頼関係を構築し、ともに社会的責任を果たしていきます。

私たちは、つねにお客様の立場に立って考え、お客様の信頼を得るためにコミュニケーションを大切に、お客様の声に応え続けていきます。

私たちの事業は、株主・投資家の皆様の出資に基づいています。その信頼に応えるためにも、透明性の高い経営とコミュニケーションを重視し、説明責任を果たしていきます。



ステークホルダー・エンゲージメント

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



# withコロナ時代も ステークホルダーの皆様と 「つながり」を大切にしながら 一緒に乗り越えてまいります

世界中の多様なお客様との「つながり」を持つ、当社グループはwithコロナ時代も立ち止まることなく、お客様をはじめとするステークホルダーの皆様の健康と安全・安心を第一に、豊かな生活の提供に努めてまいります。その取り組みの一例をご紹介します。

## お客様・従業員の安全・安心の確保



7-Eleven, Inc. レジ間仕切りシート

### お買物時における適切な ソーシャルディスタンスの確保

グループ各社においてシートの活用等、  
各種感染防止措置を実施し、  
お客様・従業員双方にとって  
よりいっそう安全・安心な売場となるように  
継続して取り組んでいます。



(株)そごう・西武 お買物カゴ消毒

### 妊婦・高齢者・障がいのある方にも 安心してお買物いただける工夫

特に、体調等に留意されている妊婦、高齢者、  
障がいのある方などに向けて、より安全・安心にお買物  
いただくために、優先レジ(14～16時)を設置するなど  
工夫しています。



(株)イトーヨーカ堂 おもいやり優先レジ

## 新たな接客・サービスの開始



(株)あちゃん本舗 スマホdeサポート



### デジタルとの融合による 新しいお買物体験

マタニティアドバイザーなど、専門知識を持つスタッフがオンラインを使って接客し、ご自宅に居ながら充実したお買物を楽しんでいただける新サービスを始めています。

## お取引先・地域社会に対する社会的な取り組み



(株)セブン-イレブン・ジャパン 感染者・医療従事者支援

### 感染者・医療従事者支援

セブン-イレブン店舗が入居している全国の病院等医療施設に対し、ドリンク等の食品を順次寄贈するなどご支援させていただき、お取引先や地域社会と一緒に助け合いを進めています。

## 加盟店オーナー・従業員の支援

### 加盟店オーナー・従業員向けの支援も継続実施し 一緒に乗り越えてまいります

#### (株)セブン-イレブン・ジャパン

- ☑ 加盟店への特別慰労金(10万円/店)
- ☑ 従業員特別感謝手当(クオカード6万円分/店)
- ☑ 感染者発生に伴う休業店舗への見舞金 等

#### 7-Eleven, Inc.

- ☑ Thank you payの支給  
(直営店従業員の時給引き上げ)
- ☑ 広告宣伝費の免除(通常: 売上総利益の1%) 等



## 社長メッセージ

代表取締役社長

**井阪 隆一**

1980年に(株)セブン・イレブン・ジャパン入社。2002年に同社取締役、2006年に同社常務執行役員に就任。

商品本部長兼食品部長を経て、2009年に同社代表取締役社長に就任。2016年5月より、(株)セブン&アイ・ホールディングス代表取締役社長。

お客様の暮らしに誠実に寄り添い、  
毎日を豊かに彩る  
新たな体験と価値の提供へ



## 私たちの存在意義

### お客様の視点に立った誠実な対応

2020年に全世界を覆った新型コロナウイルス感染症(以下、新感染症)は、消費市場に多大な影響をもたらし、私たちの事業の存在意義を根本から見直す機会となりました。新感染症の消費市場への影響として、第一にお客様の消費行動の変化が挙げられます。国内では2020年4月から5月まで2ヶ月近くに及ぶ「緊急事態宣言」下で全国規模の行動自粛が求められ、日常生活の変容が急速に広まりました。この結果、1度のお買物で必需品を買い揃えたいというワンストップショッピングへのニーズとともに、商品のお届けサービスなどラストワンマイル・サービスへのニーズが一気に高まりました。第二に、日常生活における食の重要性が改めて見直されることとなりました。家庭内での食事の機会が増加するなかで、健康、食の安全・安心、調理の簡便さ、変化に富んだ豊かな食生活等のニーズが、よりいっそう鮮明になりました。

当社グループでは、これらの日常生活の変容に根ざした変化が、決して一過性のものではなく、今後へとつながる「消費の潮目」であると考えられています。このため、新感染症によって生じた変化を徹底的に分析し、グループ全体で迅速な対応に向けた取り組みを始めています。

コンビニエンスストア(以下、CVS)や食品スーパー、総合スーパー(以下、GMS)、百貨店、外食など、あらゆる店舗に対するお客様のご利用に対する変化は、これまで徐々に進行していた市場変化が一気に顕在化したという側面があり、私たちがいま進めている成長戦略および事業構造改革を加速する契機となっています。それとともに、お客様のニーズや店舗利用の変化は、お客様の各業態に対する見方(パーセプション)の変化に根ざしたものである点を見逃すことはできません。そのため、私たちはこれまでの事業の在り方や経験に拘泥することなく、お客様の視点に立って各事業の存在意義から根本的に見直しを進めています。その中から私たちが培っている商品・サービスの開発力、店舗網などのインフラ、サプライチェーン等を活かして、お客様の「いま」のニーズにお応えする新たな取り組みもスタートさせ、成果も出はじめています。今回の新感染症の経験を通じて、私たちはお客様の変化に着実かつスピーディーに対応していくことこそが、流通サービスの原点であり、私たちグループの存在意義を高めることにつながると改めて確信いたしました。

## 私たちの価値基盤

### 多様な顧客接点、食品市場とグローバルへの挑戦

当社グループは、国内47都道府県に約22,500店舗以上、世界では18の国と地域に約71,800店を超える店舗網を展開し、1日に平均6,450万人のお客様をお迎えしています。そして、CVS、食品スーパー、GMS、百貨店、専門店など、多様な業態を通じて、お客様の生活ニーズに幅広くお応えしています。このきわめて身近で多彩な顧客接点は、私たちの最も重要な価値創出の基盤です。

また、国内では少子高齢化等による消費市場の縮小が指摘される中、家計における食品への支出は増加し続けており、食品市場全体では2008年から2018年の10年間で約8.9兆円も市場規模が拡大しています。当社グループでは、国内における、外食を含む食品分野において6.4%の売上シェアを有し、グループ全体の食品売上は4兆8千億円以上、売上構成比は60%を超えています。そこには、質を重視した商品開発体制、味・鮮度など商品価値の最大化を図るサプライチェーンや物流体制など、これまでグループが進めてきたさまざまなインフラ整備やノウハウの積み重ねがあります。このようにグループ事業の共通基盤となっている「食品」において、さらにグループシナジーを活かした取り組みを進めることで、豊かな食生活に貢献していくことが可能です。

▶ 海外コンビニ  
エンスストア事業戦略  
P.32

また、米国でセブン-イレブン事業を展開する7-Eleven, Inc. (以下、SEI) は、2000年以降成長を加速させており、近年では当社グループの利益成長の一端を担うまでになっています。同社は、商品開発による商品力の強化やDXを取り入れたラストワンマイルのサービス拡充などを通じて、米国内での従来のCVSのイメージを一新し、顧客層の拡大に成果を上げています。また、M&Aを含めた出店強化にも力を注ぎ、店舗展開における優位性の確保も図っています。今般の新感染症に関し米国全体に厳しい外出規制が敷かれた期間においても、米国政府の要請で店舗営業を続けるなど、社会的な信頼も高まっています。さらに、セブン-イレブンのライセンサーでもあるSEIは、セブン-イレブン・ジャパン (以下、SEJ) とともに世界のライセンサーへの支援強化、新規エリアの開発などに力を注いでいます。こうしたSEIの成長は、当社グループにグローバルな収益機会の拡大をもたらしています。

## 私たちの成長戦略


### 次代を切り拓く3つの柱


#### 次の便利の扉を開く


こうした価値基盤を踏まえて、当社グループでは3つの柱で成長戦略を推進しています。第一は、国内外のCVS戦略です。国内では、2019年に加盟店様との関係性が社会的にも注目を集め、経済産業省との検討会など業界全体で行政機関とも連携した対応が進んでいます。SEJではこのような事態にいち早く対処し、2019年度より加盟店様とのコミュニケーション強化を実行に移し、フランチャイズビジネスの在り方の見直しにも着手しました。また、2020年には新感染症によって顕著になった消費行動の変容によって、個店ごとのお客様ニーズの違いが、よりいっそう顕在化しました。SEJではこれまでお客様ニーズの変化に対応した店舗レイアウトの革新を進めてきましたが、2020年度はさらにお客様ニーズの変化に対応した新レイアウトの導入を加速。全店一律ではなく、個店ごとのきめ細かな品揃えや顧客サービスを加盟店様とともに追求する店舗づくりを進めています。これに加え、SEJでは商品開発の強化や店舗の生産性向上への支援、DXによる新たな顧客体験の創出などにも力を注ぎ、新たな成長軌道に向かう取り組みを加速しています。また、前述のとおりSEIでは、商品開発、店舗展開、DXを取り入れた新規サービスの開発などを通じて成長力を強化。SEIとSEJの連携によるグローバルな成長戦略の展開も加速させています。

#### いま求められる「食」への挑戦

成長戦略の第二の柱は、首都圏食品戦略の推進です。首都圏は、緩やかな人口減少と高齢者の増加、さらにお客様によって経済性やライフスタイルなどが多様であるという特徴があります。そうした環境下で食品スーパーにはまだ出店余地があり、日常の食品提供に関するビジネスチャンスが広がっています。当社グループでは、こうした首都圏食品市場への取り組みを本格化するため、グループ内の食品スーパー事業の統合再編、各事業会社が有する食品加工や物流インフラ等の共有化、さらにグループシナジーを活かした商品提案力の強化を図り、競争力の強化を図っています。2020年6月には株式会社ヨークを発足させ、同社のもとでグループの首都圏食品スーパー事業の統合再編を推進し、4つの店舗フォーマットを開発して個々の商圈特性への対応を図っています。また、グループインフラの共有化により、調理済みの惣菜や半加工食品などを供給する体制を構築することで、狭小な店舗でもより高品質な商品提供が可能な食品スーパーの実現に取り組みます。これにより、狭い立地への出店も可能とし、首都圏での店舗展開と競争力を一段と強化していきます。

▶ 国内コンビニ  
エンスストア事業戦略  
 P.26

▶ 海外コンビニ  
エンスストア事業戦略  
 P.32

▶ 食品強化・  
首都圏食品戦略  
 P.38

▶ 大型商業拠点戦略

📖 P.46

## 豊かな生活拠点の創出

当社グループで大型店を展開するイトーヨーカ堂（以下、IY）およびそごう・西武（以下、SS）では、2016年以来、個店ごとの成長性の評価に基づき、既存店舗網の見直しと店舗構造改革を進めています。IYでは、2020年2月までに61店舗に上る店舗で売場レイアウトの改革を行っており、立地条件に合わせた売場づくりのノウハウを積み重ねてきました。また、SSでは所沢店や東戸塚店など郊外店の店舗構造改革に取り組み、食品の強化、人気の高い家電量販店や衣料専門店などの導入によるテナントミックスを進め、地域に密着したショッピングセンター機能の強化を推進してきました。

こうした大型店の改革は、新感染症の状況下で高まっているワンストップショッピングへのニーズや家族一緒に家の近くで楽しめるといったニーズにも合致し、業績改善にも結びついています。大型店の改革では、今後さらに従来のビジネスモデルに拘泥することなく、立地環境を踏まえて商業施設としての価値を最大化し、コンテンツを洗練していくことで集客力を高め、プロパティマネジメントの強化を通じて収益性を高めていく方針です。

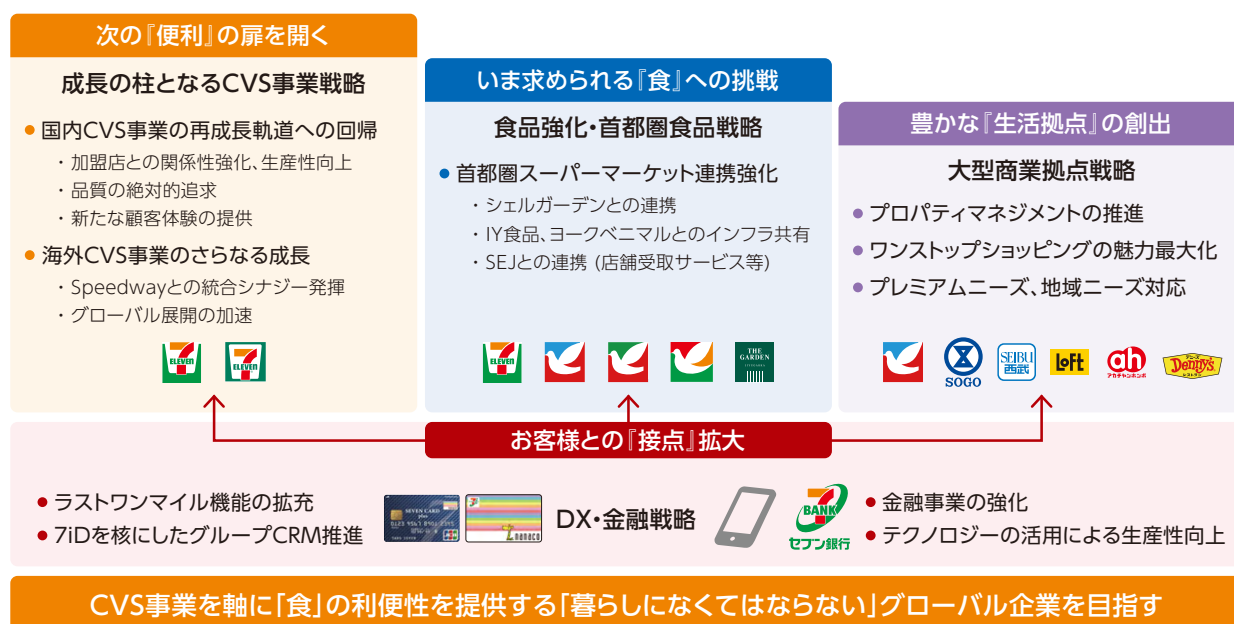
▶ DX戦略

📖 P.48

## 顧客接点の強化

### DXの推進とセキュリティ基盤の構築

グループ共通の価値基盤である顧客接点の強化では、DXの推進を通じて新たな体験価値の創造を図っています。当社グループではDXの推進を、大きく分けて2つ





の方向でとらえています。第一は、デジタル技術の活用により仕事の生産性を高め、接客や売場演出など人でなくてはできない創造性の高い業務に人の力を集中することです。第二は、お客様にいままでにない便利さなど新しい体験価値をお届けすることです。この点ではアプリ等を通じてお客様からご提供いただいたデータをCRM（顧客連携管理）等に活かすことでお客様お一人おひとりとの関係強化を進めるとともに、ラストワンマイルや決済サービスの機能強化などに取り組んでいます。こうしたDXの推進に向け、2020年には「グループDX戦略本部」を立ち上げ、迅速かつ着実な施策の実行を図っています。

▶ 金融戦略

📖 P.47

また、2019年に発生した当社傘下の株式会社セブン・ペイが運営しておりましたバーコード決済サービス「7pay(セブンペイ)」の一部アカウントに対する不正アクセスの事案を真摯に受け止め、グループ共有のセキュリティ体制の構築と強化を進めています。具体的にはグループとして「情報セキュリティ基本方針」を改定し、当社の代表取締役直轄組織としてセキュリティ統括室を設けて、各事業会社のセキュリティ環境の構築支援や統制評価等を実施。さらに情報管理委員会のもとで、グループ全体のセキュリティの強化と徹底に力を注いでいます。基本方針およびセキュリティ体制については、デジタル技術の進化に合わせてつねに見直しを進め、グループ全体で安全・安心の確保と徹底を図っています。

## 持続可能な社会の実現に向けて

### 社会全体の最適化に資するプラットフォームへ

世界的な新感染症の流行を通じて、身近な生活とグローバルな問題が直結している点が実感され、気候変動など地球規模の環境問題や社会課題に対するお客様の関心も、よりいっそう高まっています。当社グループが取り組んでいる流通サービス事業は、農林水産業や製造業などさまざまな産業とお客様の生活を結ぶ紐帯としての役割を果たしています。この役割を認識し、社会課題への対応において積極的な役割を果たしていくことは、当社グループがお客様をはじめあらゆるステークホルダーの皆様から信頼を寄せていただくうえで、欠かせないものとなっています。

▶ サステナビリティ

(持続可能性)・成長性の確保

📖 P.64

このため当社グループでは、これまでも社会課題解決と企業価値向上の両立を経営の基本におき、積極的に取り組んできました。2012年には「国連グローバル・コンパクト」に署名し、その10原則の実践に継続的に取り組んでいます。また、2014年には「5つの重点課題(マテリアリティ)」を特定し、その後SDGs(国連「持続可能な開発目標」)の17の目標と関連づけながら、取り組みを進めています。これらにより、本業を通じての課題解決および重点課題を起点とした新たなビジネスモデルの創出に

- ▶ 環境宣言  
『GREEN  
CHALLENGE  
2050』  
 P.72


取り組んでいます。

さらに2019年には環境宣言『GREEN CHALLENGE 2050』を策定し、特に私たちの事業において社会的な影響の大きい4つのテーマに分けて、具体的な取り組みをスタートさせました。同宣言では各テーマについて、2030年および2050年の目標を定量的に定め、より良い次世代社会の実現に向けた私たちの使命と責務を明示しています。また、同宣言が掲げる目標を実現するため、当社グループでは4つのテーマに対応する4つのプロジェクトチームを立ち上げ、それぞれ実効性のある取り組みに注力しています。


さらに食品ロスの削減やプラスチック廃棄物の削減等では、グループ各店舗や加盟店様、お取引先の皆様とともに、自治体や地域社会と連携した取り組みもスタートさせています。このように当社グループでは、グループ各店舗が地域社会の拠点となって、社会全体の最適化に資する「プラットフォーム」としての役割が果たせるよう、さらに取り組みに注力しています。

#### 人財「共育」の視点とダイバーシティ

### 働く人々とともに成長するグループ

- ▶ 人財育成の取り組み  
 P.56

私たちの成長力の源泉は人財です。とりわけ、DXおよびグローバル戦略の推進や社会価値と企業価値の両立を追求するうえで、経営戦略と人財戦略は不可分であると考えています。とりわけ、現在では生まれた時からデジタル環境に親しんでいるデジタル・ネイティブ世代や小学校からSDGsに関する教育を受けているSDGsネイティブ世代が育っており、社会・経済に対する価値観が、大きく変化しています。この点を踏まえ、当社では経営戦略の推進と一体となった人財戦略に取り組み、専門的な知見や技能を有する人財を社外から求めるだけでなく、グループ内でも積極的に育成してまいります。人財育成にあたっては、「人財とともに成長する企業」という考え方に立ち、2020年8月には人事教育機能を独立させた「人財共育部」を新設。積極的に社員に成長機会を提供して、自ら学び続け、つねにスキルアップを図り続ける人財の育成を図り、社員と会社の相互成長を目指します。

- ▶ ダイバーシティ&  
インクルージョン  
 P.78

また、2012年に発足した「ダイバーシティ推進プロジェクト」は、社会環境等の変化を踏まえて活動を革新し続けており、現在「ダイバーシティ&インクルージョン推進プロジェクト」として、働く人々の多様性や違いを認め合う環境づくりや柔軟な働き方を支援する体制を整えてきました。とりわけ、女性のお客様を多くお迎えする当社グループの主要事業の在り方を踏まえ、女性をはじめ多様な人財が活躍できる組織・企業文化の育成に注力しています。

## 企業理念を礎として

### 「信頼と誠実」の精神をガバナンスの根幹に

これまで述べてきましたように、当社グループを取り巻く環境は急激に変化し、社会の価値観も大きく変化しています。当社グループではグループシナジーを活かしていくことで、個々の事業会社ではできない大胆な挑戦と革新によって、この変化に対応し、成長の道を切り拓いていくことが可能です。それとともに、グループガバナンスの点では、「お客様、お取引先、株主、地域社会、社員に信頼される、誠実な企業でありたい」というグループの社是を企業活動の礎とし、グループのすべての役員および従業員の思いを一つにすることで、グループ全体の活動を律しています。私たちは今後とも、グループの祖業であるイトーヨーカ堂の創業以来受け継いできたこの「信頼と誠実」の精神をコーポレートガバナンスの根幹に据え、すべてのステークホルダーの皆様と誠実に対応し続けることで、「暮らしになくてはならない」グループとして社会課題の解決と企業価値の向上を両立させ、存在意義を深く追求していきたいと考えています。

コーポレートガバナンスにつきましては、組織体制を構築・整備するとともに、すべてのステークホルダーの皆様との対話に基づき、つねにその改善と拡充に努めています。2020年5月には従来の指名・報酬委員会を指名委員会と報酬委員会に分離し、それぞれの委員会は独立社外取締役を過半数としました。これは経営の透明性および客観性の確保に向けた改善の一例です。また、紙媒体やWEB媒体など広範なツールを通じて情報開示の拡充を進め、皆様との対話がよりいっそう実り豊かなものとなるよう努めています。

また収益機会、投資機会ともグローバルに広がる中で、財務の基本方針に基づいて財務規律のいっそうの強化を図っています。株主の皆様への還元につきましては、1株当たりの配当金を安定的に向上させることを基軸とし、機動的に検討してまいります。

今後とも当社グループでは、グループシナジーを強化して当社グループの強みをいっそう拡大し、すべてのステークホルダーの皆様にさらなる価値提供と適正な利益還元を進めてまいります。皆様には、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、何とぞよろしくお願い申し上げます。

▶ 社是

 P.10

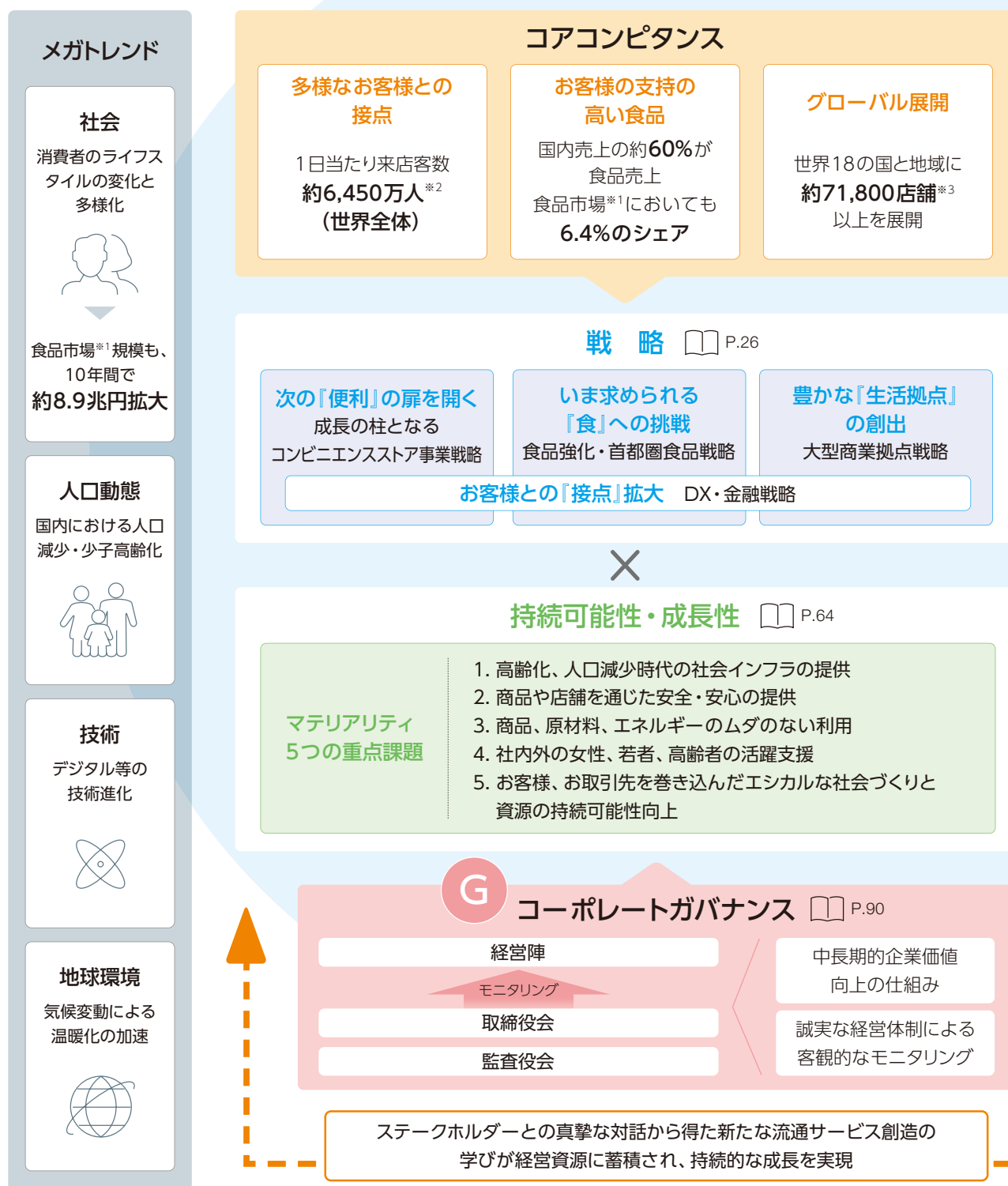
▶ コーポレートガバナンス

 P.90

# セブン&アイグループの価値創造プロセス

当社グループは、社会課題や環境変化をビジネスの機会としてとらえ、多様な人財やノウハウを経営資源として結集・活用し、他に類を見ない新しい商品やサービス(価値)を創造しています。

これにより、当社グループはお客様には暮らしの利便性を高める質の高い商品・サービスを提供するとともに、資源の効率的な利用による環境負荷の低減および社会インフラとしての本業を通じた社会課題解決への貢献等を図っています。



※1 食品市場: 食の安全・安心財団、日本惣菜協会、日本冷凍食品協会、内閣府(国民経済計算)、日本たばこ協会の各データより国内食品消費について当社集計

※2 エリアライセンス(7-Eleven, Inc.より限定されたエリアでセブン-イレブンを運営するライセンスを与えられた企業)が各国で運営している店舗の来店客数を含む。



## 2050年の目指す姿：脱炭素・循環経済・自然共生社会



※数値目標は2020年12月末現在

### グループの店舗運営に伴うCO<sub>2</sub>排出量 実質ゼロ

【実績】2020年2月期  
2,162千t-CO<sub>2</sub>

目標等 実績等  
P.73 P.89

### オリジナル商品で使用する容器の素材<sup>※5</sup> 100%使用

【実績】2020年2月期  
20%使用

※5 環境配慮型素材（生分解性・リサイクル素材・紙、等）

### 食品廃棄物リサイクル率 100%

【実績】2020年2月期  
食品リサイクル率49.3%

### 食品廃棄物<sup>※4</sup> 75%削減（2013年度比）

【実績】2020年2月期  
9.0%削減

※4 発生原単位（売上百万円当たりの発生量）

### 食品原材料の持続可能な調達（オリジナル商品） 100%使用

【実績】2020年2月期  
11.7%使用

## E 環境

### 当社が提供する価値内容（アウトカム）

ムリ・ムダ・ムラをなくし資源の  
効率的な利用による環境負荷低減

暮らしの利便性を高める質の高い  
商品・サービスの提供

社会インフラとして社会課題解決に貢献  
働きがい高め生産性を向上

### ステークホルダー

加盟店

お取引先

多様な  
ライフステージ  
ライフシーンのお客様

株主  
投資家

従業員

地域社会

お客様の  
暮らしに  
なくては  
ならない  
企業グループ

## S 社会



### 安全・安心の提供 エシカルな社会づくり

【実績】2020年2月末現在  
イトーヨーカドー：  
「顔が見える食品。」251アイテム



### 社内外の女性、若者、 高齢者の活躍支援

【実績】2020年2月末現在  
女性管理職比率  
係長級32.4% 課長級22.3%  
部長級7.6% 役員11.8%  
(グループ8社合計)※6



### 社会インフラの提供

【実績】2020年2月末現在  
セブンあんしんお届け便  
(1都1道2府33県102店舗)  
イトーヨーカドーあんしんお届け便  
(5地区4店舗)

※3 うち、セブン-イレブン国外店舗数は2019年12月末現在。エリアライセンス（7-Eleven, Inc.より限定されたエリアでセブン-イレブンを運営するライセンスを与えられた企業）が各国で運営している店舗数を含む。

※6 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)そごう・西武、(株)ヨークベニマル、(株)セブン&アイ・フードシステムズ、(株)セブン銀行、(株)赤ちゃん本舗）合計

# 社会構造・ニーズの変化に寄り添う セブン&アイグループの価値創造の軌跡

**1920年**  
羊華堂創業 (後に「めうがや」から改称)

**1946年**  
北千住店開店



**1961年**  
スーパーチェーン展開開始



**意義**  
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
- 既存小型店の活性化
- 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

**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**  
日本のコンビニ運営を参考に  
した、米国のお客様ニーズの充足

**1974年**  
デニーズ開店



**意義**  
日本型ファミレスチェーンの創造

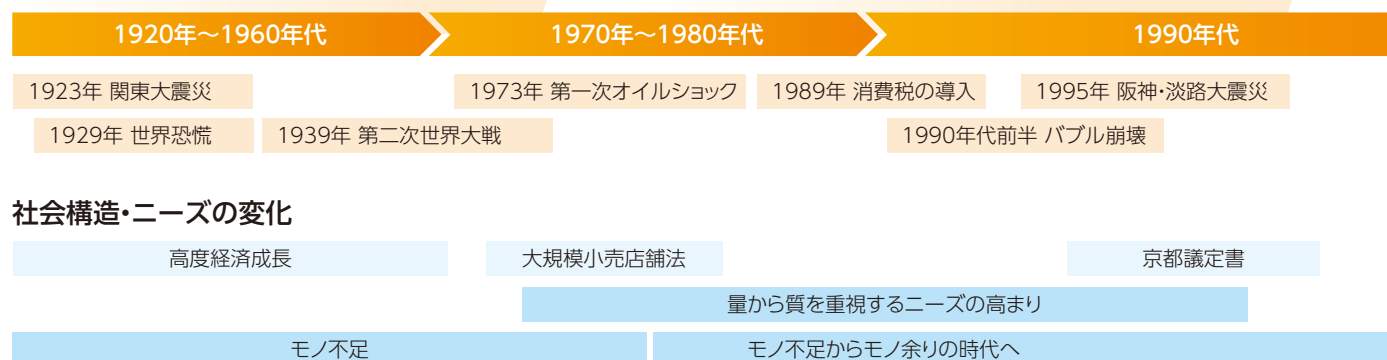
**提供価値**  
おいしい外食の提供

**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  
便利さの提供



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・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しい価値を提供してきました。

これからもお客様の暮らしに誠実に寄り添い、新しい価値の創造に挑戦し続けてまいります。

### 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、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

### 2020年 ヨーク設立



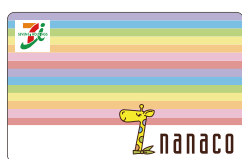
#### 意義

首都圏における「新しい食提案型の  
スーパーマーケット」の創造

#### 提供価値

「地域の皆様の食生活をより  
楽しく、豊かに、便利に」の実現

### 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

### 2018年 グループアプリの誕生 セブンマイルプログラムの誕生



#### 意義

リアルと融合したデジタル戦略  
グループ各社間の相互送客強化

#### 提供価値

お客様一人ひとりとの密な  
コミュニケーションによる「楽しい」  
「お得な」新お買物体験の提供

### 2021年(見込) 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とされる  
店として新しい飲食体験・  
利便性を提供

2000年代

2010年代

withコロナ時代

2007年 世界金融危機

2011年 東日本大震災

2020年 新型コロナウイルス感染症

ワーク・ライフ・バランス

食の安全・安心への関心

少子高齢化

共働き世帯の増加(食の外部化ニーズの高まり)

モノ消費からコト消費へ

SDGs

# 国内コンビニエンスストア事業戦略【CGC 原則3-1(i)】

当社グループが進める戦略の中でも、柱となるのが、国内コンビニエンスストア事業です。セブン-イレブン・ジャパンは国内に20,955店舗(2020年2月末現在)展開しており、人々の暮らしに欠かせない「近くて便利」なお店としてのインフラ機能を果たしています。

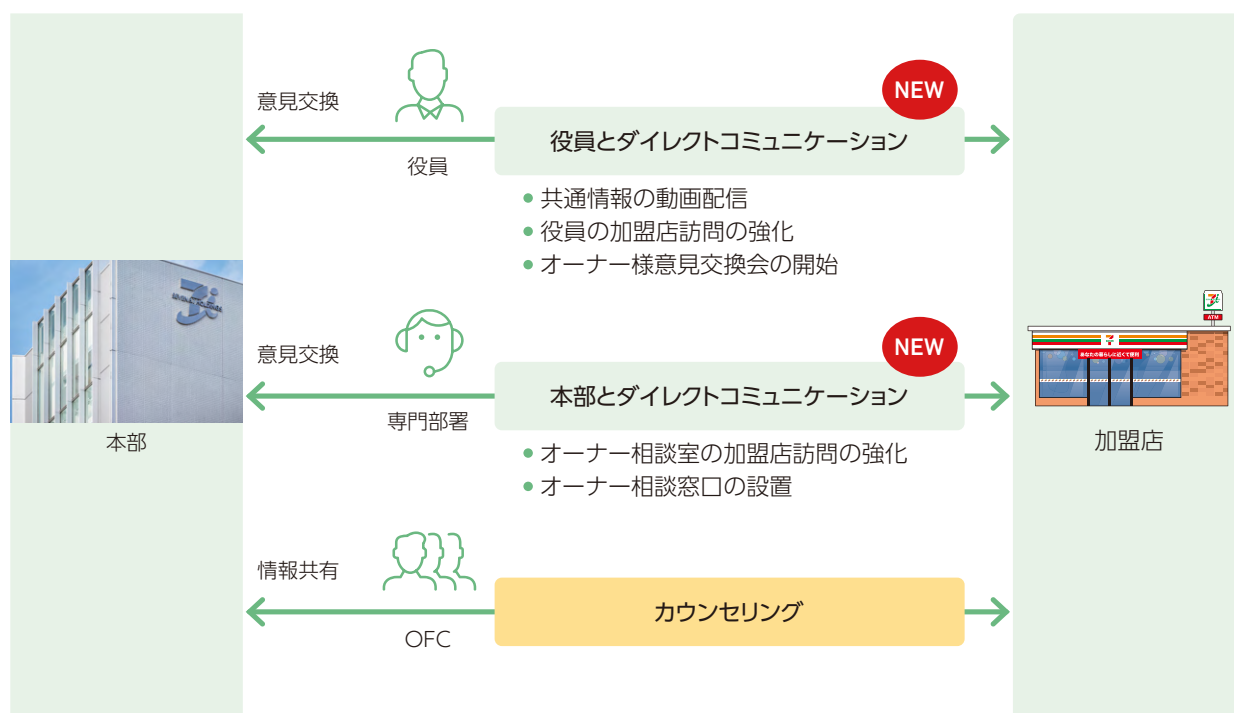
セブン-イレブンの強さは、美味しさと品質を徹底的に追求した「商品」、店舗の「立地」、接客や社会インフラとしてのサービスに加え、ネットコンビニなど利便性の高いデジタル技術にあります。今後さらにこれらの「質」を追求することで、より「近くて便利」な店舗を目指します。また、今後も成長し続けるため、既存店への設備投資を進め、デジタルの活用による店舗運営の省人化、生産性向上にも取り組んでまいります。

## 1. 加盟店との持続的成長に向けて

加盟店オーナーの皆様とともに持続可能な成長を実現していくため、2019年より「行動計画」を策定しました。社内における部門横断プロジェクトを構築し、進捗状況を確認しながら加盟店支援などに関する取り組みを継続的に進めています。加盟店オーナーの皆様が安心して経営に専念できる仕

組みづくりに加え、2020年度においては加盟店とのコミュニケーションの仕組みや本部におけるガバナンス体制をさらに強化することで、本部と加盟店が一体となり、新たな成長力を生み出すべく、未来志向で取り組んでいます。

店舗経営相談員(OFC)に加え、役員や専門部署ともダイレクトコミュニケーション可能な仕組みへ変更





## コミュニケーション強化の一例

多くの加盟店オーナーの皆様からご要望いただいた対話の場として、「オーナー様意見交換会」を設け、率直なご意見やご要望を伺っています。また本部からも質問や提案を行い双方向での議論・対話を通じて、支援策の充実・改善に活かしています。今後も、加盟店オーナーの皆様との「建設的な対話」を通じてコミュニケーション強化を図っていきます。



オーナー様意見交換会

## 加盟店満足度の向上に向けて

変化への対応と基本の徹底の理念にもとづき、加盟店が安心して経営に専念できる仕組みづくり、社内のガバナンス強化、持続的成長に向けた加盟店投資等の加盟店支援策の他、店舗へのマスクやフェイスシールドの配布や特別感謝金による支援

など、新型コロナウイルス感染症への対策としても加盟店への支援を行っています。これからも加盟店の声を真摯に受け止め、課題解決に取り組むとともに、長期にわたり「加盟店満足度」を上げていくための施策を今後も継続して実施していきます。

## 2. 品質の絶対的 pursuit

### レイアウト変更

近年、働く女性の増加や単身世帯の増加などを背景に、中食需要の拡大等のニーズの変化が一段と加速しています。とりわけ2020年に世界的流行となった新型コロナウイルス感染症の影響により、日常生活の在り方も大きな変容を余儀なくされています。こういったお客様の「在宅型ニーズ」「おうち

ち時間の充実」等の変化に合わせて、酒類の売場拡大とおつまみ・お惣菜との関連陳列等を行う店舗レイアウトの変更を行った店舗では、対象分類の売上が伸長する結果となっており、今後同レイアウト導入店の拡大を図っていきます。

### 2020年度版新レイアウト

|                          |  |      |   |                |
|--------------------------|--|------|---|----------------|
| セブン<br>プレミアム・<br>惣菜・おつまみ |  | 酒    | 酒 | 酒              |
| アイスクリーム 冷凍食品 冷凍食品        |  | スイーツ |   | 酒<br>チルド<br>飲料 |

### 新レイアウト導入店の状況(前年差の地区平均との差)

2020年9月導入店(800店舗)

| (単位: 千円)          | 2020年 |       |
|-------------------|-------|-------|
|                   | 10月   | 11月   |
| 売上(タバコ除く)         | +14.0 | +16.1 |
| オープンケース<br>デイリー商品 | +5.1  | +7.1  |
| スイーツ              | +1.2  | +1.8  |
| 酒類                | +1.7  | +1.5  |
| 生活デイリー(野菜・加工肉等)   | +0.3  | +0.2  |

### 女性の就業率上昇に対応した内食お助け調理キット

「おうち時間の充実」に合わせて、ご家庭でのお食事をお助ける「ミールキット」などの商品の提案を行っています。「ミールキット」はカット済みの食材を袋から出して調理するだけなので、家事負担の軽減や、ごみの削減にもつながります。



### カップデリ

「カップデリ」シリーズはサラダとしてだけではなく、おつまみとしての需要など、さまざまなシーンでご利用いただけるようにご提案を続けています。ニーズに合わせるだけでなく、品質にもこだわり、より本格的な家庭の味やこだわりの仕立てを目指して商品開発をしています。

また、全国で容器のフタをトップシールに変更したことで約1日の消費期限を延長でき、さらにプラスチック使用量削減にもつなげています。



タコとブロッコリーの  
パジルサラダ      コールスローサラダ

## 3. DX強化による新たな顧客体験の提供



ラストワンマイルDXプラットフォームと連動しながら展開

### セブン-イレブンネットコンビニ

当社の強みである全国約2万店のリアル店舗網と、お届けサービスおよびセブン自販機などの拠点サービスを強化することで、ラストワンマイルの取り組みを強化しており、なかでも、新たな成長戦

略としてDXを活用したセブン-イレブンネットコンビニの取り組みを強化・加速しています。

セブン-イレブンネットコンビニとは国内セブン-イレブン店舗で扱う食品や日用品など約3,000ア

アイテムを配送の対象とし、専用サイトで注文を受けるサービスです。サービス開始当初は注文から最短2時間で配送していましたが、現在ではDXを活用しリアルタイムに店舗専用サイト上の在庫を連携させることで、注文から最短30分での配送を

実現しています。

セブン-イレブンネットコンビニは、2021年度中に東京都中心に1,000店舗、2022年度以降は、順次拡大予定です。▶ DX戦略 □□ P.51

## セブンあんしんお届け便

セブンあんしんお届け便はおにぎりやお弁当、パン、飲料などを軽トラックで移動販売するサービスです。トラック内部は4つの温度帯に分かれ、常温から冷凍まで各種食品や飲料に対応しています。日用雑貨も含め150アイテム以上の商品の積載が可能で、小売店舗の少ない地域などで提供しています。



## セブン自販機

オフィス・工場・病院・学校など、一定のニーズが見込める「マイクロ・マーケット」に着目し新たな拠点として、2017年より食品自動販売機「セブン自販機」の導入を始めています。セブン-イレブン店舗と同じ商品をお買い求めいただけるため、「小さ

なセブン-イレブン」として、お客様との接点を拡充し、「セブン自販機」の設置拡大を図っていきます。



## 生産性の向上に向けた取り組み

自動釣銭機を備え、お客様に精算していただくお会計セルフレジを導入し、生産性向上と店舗従業員のレジ作業負担を軽減するとともに、感染症対策をしています。またフレッシュフード納品時に

おける1品1品の検品から、納品ケースごとの検品に変える新検品システムにより、作業時間を大幅に短縮するなど、さまざまな生産性向上に向けた取り組みを行っています。

### お会計セルフレジ



|            |        |
|------------|--------|
| 1日当たりの削減効果 |        |
| レジ時間       | △7.2時間 |
| 点検業務時間     | △1.5時間 |
| 計          | △8.7時間 |

2021年上期までに全店舗導入予定

### 新検品システム



検品時間 30分/日→3分/日

2021年2月末までに全店舗導入予定



## 4. セブン-イレブンのバリューチェーンを通じた価値創造

### セブン-イレブンのバリューチェーン



### 主な優位・差別化ポイントと取り組み

- |  |  |   |
|--|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"><li>● 共同調達による品質の安定化とコスト競争力</li><li>● 消費者の安心を追求する、一貫した体制による安全性とトレーサビリティ(流通履歴)の確保<br/>📖 P.70</li><li>● 食品原材料における環境対応</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>● お取引先の持つ専門的な知見を活かした「チームマーチャンダイジング」による高い商品開発力の発揮</li><li>● 社会のニーズやお客様の声を敏感にとらえた商品企画・開発</li><li>● 安全・安心で健康に配慮した商品の開発<br/>📖 P.69</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>● 専用工場による高い商品力の実現</li><li>● 安全性と高品質を堅守し、短時間で効率的な納品の仕組みを確立<br/>📖 P.29</li><li>● お取引先との協働によるサプライチェーンの人権・労働・環境面への配慮の推進<br/>📖 P.84</li><li>● お取引先の製造工場に対するCSR監査</li></ul> |
|--|--|---|



セブン-イレブンはバリューチェーンの各段階で独自の仕組みを構築することにより、連鎖的に付加価値を創造しています。今後も、お客様一人ひとりの

ニーズに向き合い、より良い生活、環境・社会の在り方を模索し、新しい価値の創造に挑戦してまいります。

## 物流



サプライチェーン全体で商品の鮮度を守るとともに、物流の効率化や最新の技術の導入によって、環境対応や働きやすさの向上も実現しています。

## 営業・販売



お客様の毎日のお買物の場として、また一人ひとりの従業員が働く場として、魅力あふれる店舗を目指し、サービス・サポート体制を整えています。

## 廃棄



循環型社会や食品廃棄の削減を社会全体で実現するために、商品の設計から使用・廃棄・リサイクルまで一貫した環境配慮の取り組みを進めています。

- 物流の効率化で実現する鮮度の維持と採算性の向上
- 最新の技術を活用した効率的で働きやすい環境の整備
- 燃料電池トラックや燃料電池発電機の導入による水素活用の推進
- コールドチェーンによる品質保持
- 共同配送センターの活用などによる物流の効率化

- 毎日の暮らしの安心・便利さを支えるサービスの提供
- 買物不便を解消する、さらなる利便性の追求  
□ P.28
- 多様な人財が活躍し成長できる、魅力ある売場づくりと手厚い教育・研修  
□ P.80

- 食品廃棄の削減(発生抑制、再利用、飼料化、肥料化)、エシカルプロジェクト  
□ P.75
- 容器・包装の省資源化や消耗品の使用量削減  
□ P.74
- 循環経済社会(サーキュラーエコノミー)の実現を支えるリサイクルシステム

# 海外コンビニエンスストア事業戦略 [CGC 原則3-1(i)]

当社グループは、「コンビニエンスストア事業を軸に食の利便性を提供する暮らしになくてはならないグローバル企業」を目指しています。その成長エンジンの1つが、「海外コンビニエンスストア事業のさらなる成長」であり、世界中の人々の“次の「便利」の扉を開く”、新たな価値提供を目指しています。

## 北米約9,900店、米国最大のコンビニエンスストアチェーン 7-Eleven, Inc.

7-Eleven, Inc. (SEI) はテキサス州・アービングに本拠を置く、世界71,800店のセブン-イレブンのライセンサーであるとともに、北米地域に約9,900店(2020年12月末現在)を展開する米国第1位のコンビニエンスストアチェーンです。

SEIは、北米地域において、消費環境の変化に対応した成長戦略を推進しています。出店とM&Aを効果的に組み合わせ、成長性の高い地域で出店を進め、チェーン全体の成長力をいっそう強化してい

ます。

SEIの業績は伸長を続けており、2020年2月期の当社グループの連結営業利益の24%、純利益の約30%を占めるまでに成長しました。

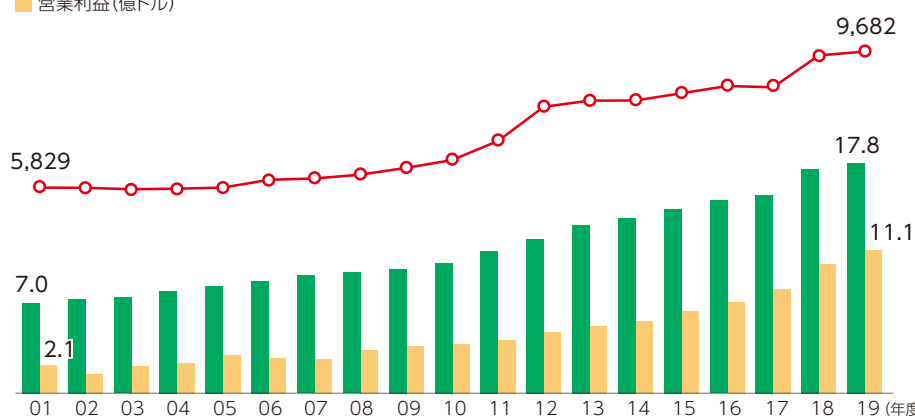
フレッシュフード・カウンター飲料の拡充やプライベートブランド商品の拡大などにより、多様性あふれるお客様ニーズをとらえることに成功した結果、商品売上は年々伸長し、荒利益の約80%を商品で構成しています。

## 7-Eleven, Inc.概要

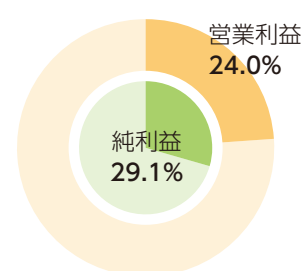


## 商品売上・営業利益・店舗数推移

■ 商品売上(十億ドル)    ● 期末店舗数  
■ 営業利益(億ドル)



## 連結業績への貢献 (2019年度実績)



純利益では連結合計の約30%を占めるまでに成長

※構成比はのれん償却後の円ベースにて算出

## 北米市場環境の特徴

### 米国市場の成長ポテンシャル

米国市場がつねに世界から注目される要因のひとつに、先進国でありながら大きな成長ポテンシャルを持っていることが挙げられます。日本の人口が今後、緩やかに減少し、2050年代には1億人を下回ると予想される一方で、米国は緩やかな人口

増加が予想されています。GDPや消費についても、伸長することが予測されており、コンビニエンスストア事業にとって魅力的な成長市場となっています。

### 小規模チェーンがひしめく米国コンビニエンスストア業界

米国のコンビニエンスストア業界は、小規模事業者が非常に多いという特徴があります。2019年12月末現在、全米には約15万3千店のコンビニエンスストアがあり、10店舗以下のチェーンや個人経営店が全体の約65%を占めています。1位のSEIを含めた上位10位までの店舗数を合わせても、

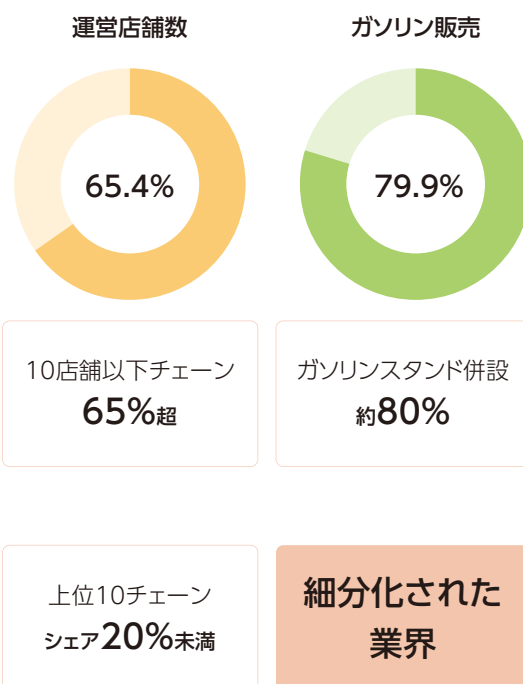
シェア2割未滿と、非常に細分化された業界であるため、市場再編がますます加速しています。また、中国に次ぐ世界第2位の自動車市場でもあり、コンビニエンスストアの約8割がガソリンスタンド併設店となっているのも大きな特徴です。

### 米国コンビニエンスストア業界

米国コンビニエンスストア店舗数(2019年12月末): 152,720店

| チェーン名                              | 店舗数    | シェア(%) |
|------------------------------------|--------|--------|
| 1 7-Eleven, Inc.                   | 9,046  | 5.9    |
| 2 Alimentation Couche-Tard Inc.    | 5,933  | 3.9    |
| 3 Speedway LLC                     | 3,900  | 2.6    |
| 4 Casey's General Stores Inc.      | 2,181  | 1.4    |
| 5 EG America LLC                   | 1,679  | 1.1    |
| 6 Murphy USA Inc.                  | 1,489  | 1.0    |
| 7 GPM Investments LLC              | 1,272  | 0.8    |
| 8 BP America Inc.                  | 1,017  | 0.7    |
| 9 ExtraMile Convenience Stores LLC | 942    | 0.6    |
| 10 Wawa Inc.                       | 880    | 0.6    |
| 上位10チェーンの合計                        | 28,339 | 18.6   |

出所: NACS State of the Industry Compensation Report, CSP's TOP 202 Convenience Stores 2020、ただし7-Eleven, Inc.の店舗数は2019年12月末時点の開示数値







## リアルとデジタルの両面で、新しい顧客体験と価値を提供する企業を目指す

### シックス・ポイント・プラン

SEIは、一貫した顧客体験の提供、新しい飲食体験の提案、品揃えの最適化、デジタル戦略の推進、店舗の近代化、店舗網の拡大の6つの重点施策である「シックス・ポイント・プラン」を柱として戦略を実行しています。

差別化されたフレッシュフードや専用飲料の提供、プライベートブランドの開発・拡販により、高品質でお手頃な新しい「飲食の体験」を提案していま

す。またロイヤリティプログラム「7REWARDS」やデリバリーサービス「7NOW」などを支えるデジタルトランスフォーメーションを推進することや店舗の近代化を推進することなどにより、従来のコンビニエンスストアの固定概念を変え、リアルとデジタルの両面で新しい顧客体験と価値を提供する企業を目指しています。

#### シックス・ポイント・プラン

- 1 一貫した顧客体験の提供
- 2 新しい飲食体験の提案
- 3 品揃えの最適化
- 4 デジタル戦略の推進
- 5 店舗の近代化
- 6 店舗網の拡大

#### フレッシュフード・専用飲料



- フレッシュフード売上: 20億ドル超
- 専用飲料の荒利率: 62%
- 新たな商品プラットフォームの店舗: 約1,500店(2020年度末)

#### プライベートブランド



- 年間売上10億ドル +22% CAGR(年平均成長率)伸長
- 高品質でお手頃価格
- 平均荒利率: 55%

#### デジタルトランスフォーメーション

##### ロイヤリティプログラム 7REWARDS

- 登録会員数: 4,000万人
- 2020年度の新たな技術革新  
モバイルチェックアウト、デジタルウォレット、ガソリンロイヤリティプログラム

##### デリバリー

- 1,100店以上、2020年度末までに約2,000店を予定
- 販売量: +400%伸長(2020年2月末比)
- 客単価: 店頭客単価の約2倍
- 配達時間: 業界最速の最短30分以内を実現



お客様ニーズにフォーカスを当てた戦略で商品売上を伸長、さらなる成長を目指す



## 新しい飲食体験の提案

国内コンビニエンスストア事業と同様、米国においても「食」を中心に商品戦略を展開しています。テキサス州ダラス地区では、チームマーチャンダイジングを採用し、地域の嗜好やニーズに合った商品開発を行い、お客様から高い評価を獲得しています。



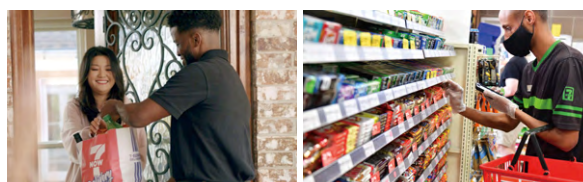
ホットのフレッシュフード、飲料。地域特性に合った「食」が楽しめる店舗（ダラス地区）

また、この成功事例をニューヨーク、ロサンゼルス地区でも展開しています。さらに、新設備の導入を図り、カウンター飲料の質・品揃えの改善にも力を入れています。

## デリバリーサービス「7NOW」

2017年からテスト運用を開始したデリバリーサービス「7NOW」は、2020年末までに、全米75%の店舗商圏をカバーするまでに拡大しています。フレッシュフードや飲料を含めた幅広い品揃えでお客様のニーズに対応しており、ニューノーマルの環境下で需要が急増し、デリバリー売上金額は2020年11月末現在、同年1月末と比べ、約6倍

に伸長しています。今後は未対応エリアへサービスを拡大し、北米地区の全エリアで提供していく予定です。



## 次世代型店舗の拡大による店舗の近代化

ゼロベースで商品構成を見直した次世代型店舗にも挑戦しています。まず、ダラス地区でテスト運営を開始し、2020年11月末現在、ワシントンDC、ニューヨーク、サンディエゴとダラスにさらに各1店舗拡大し、計5店舗運営しています。新型コロナ

ウイルス感染症の影響が大きい都市での出店にもかかわらず、日販、客数、フレッシュフードの売上構成比ともに大きな成果が出ており、今後はテストの実績をもとに次世代型店舗を他地区へ拡大していきます。

### 次世代型店舗: 新たなプラットフォーム

|             |                    |
|-------------|--------------------|
| カウンター飲料     | コールドプレスジュース、スムージー等 |
| アルコール飲料     | クラフトビール、ワインセラー     |
| インスタアベーカーリー | クロワッサン、クッキー        |
| レストラン併設     | ラレド・タコ             |
| その他         | モバイル・チェックアウト       |



クラフトビールやインスタアベーカーリーなど固定概念にとらわれない品揃えに挑戦した次世代型店舗（ワシントンDC地区）

## Speedwayブランドにて店舗展開している全米3位のコンビニエンスストアチェーンの取得

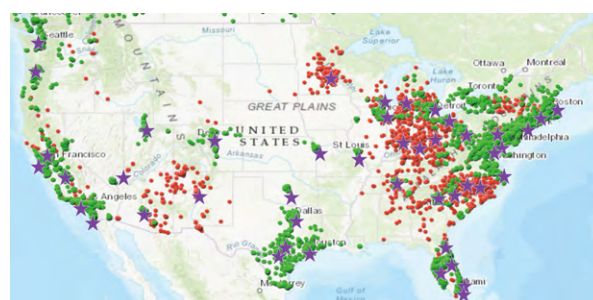
2020年8月、SEIは、Marathon Petroleum Corporationとの間で、同社が主にSpeedwayブランドにて運営するコンビニエンスストア事業および燃料小売事業を運営する複数の会社の株式、その他の持分を取得する契約を締結しました。本

件取引によって、SEIは、米国の人口が多い50の都市部の内、47の地域で営業展開する機会を獲得し、現在営業していない、新しい地区に参入することが可能となります。

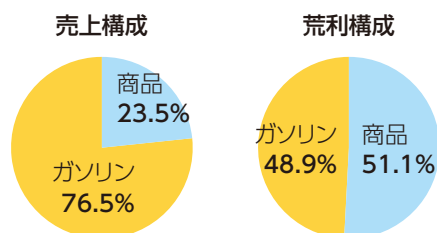
### Speedway概要

- 質の高い店舗施設と優れた店舗運営
- 非常に高いEBITDA: 2019年度\$1.5B (SEI: \$1.8B)
- 70%超の店舗不動産を所有
- すべて直営店
- Speedy Rewards(ロイヤリティプログラム)  
会員数600万人超

出所: Speedway internal financials, excludes direct dealer business.



★ 人口密集地トップ50 ● SEI店舗 ● Speedway店舗



|                          |                              |                              |
|--------------------------|------------------------------|------------------------------|
| 店舗数<br>~3,900店           | ガソリン販売店<br>比率<br>100%        | ロイヤリティプロ<br>グラム会員数<br>600万人超 |
| 2019年度<br>商品売上<br>\$6.3B | 2019年度<br>ガソリン販売量<br>7.7Bガロン | 2019年度<br>EBITDA<br>\$1.5B   |

## M&Aを通じた新たなマーケットへの参入、店舗ネットワークの拡大

SEIは、企業買収や統合の分野において、多大な成功実績があります。2006年以降、40件以上の買収を完了しており、これらの取引を通じて、3,300以上の店舗を追加してきました。SEIは、効果的な統合フレームワークを有し、買収・統合を成功させる方

法を熟知しています。過去最大だった2018年初頭のSunocoの買収は、現在、大きな価値があったことを証明しており、Speedwayについても、付加価値向上の可能性があると考えています。

### M&Aトラッキングレコード

|                      | 2006 | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | 2018  | 2019 | 2020 | 合計    |
|----------------------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|-------|------|------|-------|
| M&A案件数               | 2    | —    | 3    | 2    | 2    | 4    | 10   | 4    | —    | 4    | 4    | —    | 1     | 3    | 3    | 42    |
| 取得店舗数*               | 213  | —    | 43   | 71   | 30   | 394  | 702  | 127  | —    | 285  | 258  | —    | 1,030 | 58   | 151  | 3,362 |
| ガソリンスタンド<br>併設店比率(%) | 4.2  | 0.0  | 100  | 18.3 | 100  | 57.1 | 61.0 | 52.8 | 0.0  | 41.8 | 100  | 0.0  | 98.1  | 74.1 | 98.0 | 71.2  |

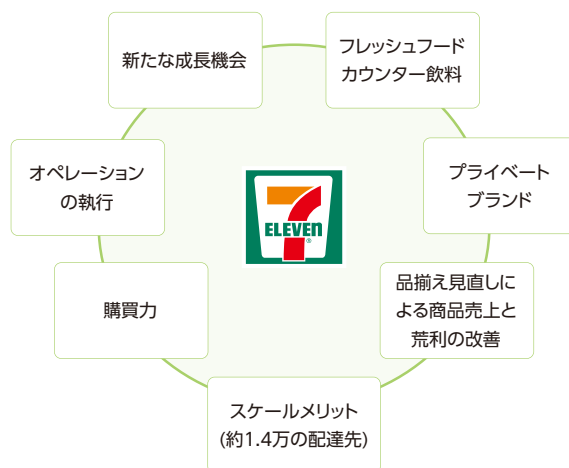
※土地の取得等、すべての取引を含む

## 効果的な統合フレームワーク

体系的で統制のとれた統合プログラムにより、  
両社のシナジーを最大限引き出します



## 大きなシナジーが期待できる主要ポイント



## 『GREEN CHALLENGE 2050』の目標達成に向け、ESGの取り組みを加速

SEIとSpeedwayは、ESGの取り組みについて類似した哲学を持っており、両社は、これまで、ESGの取り組み強化を通じ、企業価値を高めています。近年、SEIは、LED照明の導入、太陽光・風力発電を由来とするクリーンエネルギーへの切替えや、CO<sub>2</sub>フットプリント削減に向けた高効率空調設備の導入など、大きな進歩を遂げており、Speedway

もまた、CO<sub>2</sub>の二桁削減を達成しています。統合された会社が一体となって、CO<sub>2</sub>排出量のさらなる削減、より環境にやさしいパッケージの活用、持続可能な原材料調達、プラスチック使用量の削減を促進するため、共通認識を持って新たな2027年目標を設定しました。

### Speedway取得により、2027年までの新たなESG目標を設定

| 現状の2027年目標                                | Speedwayを加えた新たな2027年目標  |
|---|---|
| CO <sub>2</sub> 排出量 <b>20%削減</b> (2015年比) | ・ CO <sub>2</sub> 排出量 <b>40%削減</b> (2015年比)<br>・ <b>250ヶ所</b> のEV充電拠点<br>・ 店舗当たりの非炭素燃料(カーボンニュートラル)比率 <b>25%</b> |

## グローバルESGフォーラムの開催

2020年11月、SEI、セブン-イレブン・ジャパンおよび当社は、15の国や地域のライセンサーやビジネスパートナーが参加する、初のグローバルESGフォーラムを共同開催しました。このバーチャルフォーラムには、3日間で300名以上が参加し、各国で実施しているESGの包括的な計画や、主な取り組みについてプレゼンテーションが行われ、活発な

意見交換を行いました。持続可能な社会の実現は世界的な課題であり、グローバルブランドとして、世界各国のセブン-イレブンを運営する各社が一丸となり、引き続きより良い未来の構築に取り組んでいきます。



# 食品強化・首都圏食品戦略【CGC 原則3-1(i)】

当社グループが進める成長戦略は、これからの時代に求められるお客様との接点の多様化、そして豊かで快適なお買物体験を広げる取り組みなど、新たな生活様式に対応し、まさに時代の変化をリードするものです。

ここではその中でもグループの力を結集して取り組んでいる「首都圏食品戦略」と「ラストワンマイル」の取り組み、また、品質と価値を追求したグループの横断的なプライベートブランド(PB)である「セブンプレミアム」の取り組みについてご紹介します。

当社グループは、これらを通じてお客様の暮らしに寄り添う新時代の流通サービスを追求しています。

## 首都圏食品戦略とラストワンマイルの取り組み推進のねらい

### お客様との接点の多様化と快適なお買物体験の提供

当社グループでは、首都圏食品戦略とラストワンマイルの取り組みを推進することにより、お客様との接点の多様化、そして利便性の向上や健康、安全・安心などお客様ニーズへの的確な対応を実現します。



#### お客様の意見を反映した ネットの機能拡充

ネットスーパーや宅配サービスなどにお客様の声を反映することで、より使いやすいサービスへと進化させていきます。



#### 受取りサービスで お買物の利便性向上

グループの各店舗のみならず、各種の外部施設でも商品の受取りサービスを実施。多様な購買ニーズに応えていきます。



#### 宅配サービスによる 新規顧客の獲得

子育てや介護などの理由で、店舗に足を運ぶことが難しいお客様に対しても商品をお届けします。



#### 地域ニーズに合った お店づくり

複数の店舗フォーマットを持つことで、立地の特性や商圈の環境に合わせた戦略的な出店が可能になります。



#### 品質の安定した 商品供給

プロセスセンターを開設することで、素材利用のノウハウを蓄積。つねに安定した品質の商品を提供できる体制を整えます。



#### 生鮮食品や惣菜などの クオリティー向上

将来的に、セントラルキッチンなどのインフラをグループ内に持つことで、独自商品の品質向上が見込めます。



## 1. 首都圏食品戦略

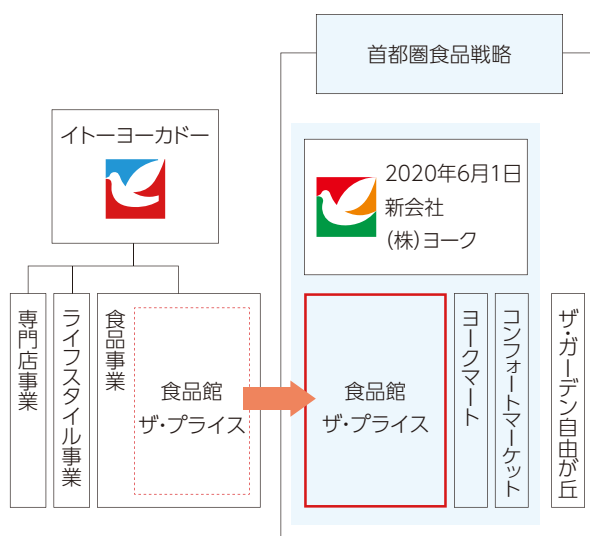
首都圏は、緩やかな人口減少と高齢者の増加、さらにお客様によって経済性やライフスタイルなどが多様であるという特徴があります。当社グループ

では、グループシナジーを活かした新たな食品スーパー事業の体制を構築することで、この首都圏の食品マーケットへの対応を強化していきます。

### (1) 具体的な取り組み

2020年6月には、グループの食品スーパー事業の中心となる株式会社ヨークが発足。同社のもとに、従来のヨークマート店舗、イトーヨーカドー食品館およびザ・プライス店舗、コンフォートマーケットを統合、運営する体制を構築しました。

これにより、これまでグループ各社が培ってきた食品スーパーの知見やノウハウを結集し、4つのポイントに重点を置き、立地環境に応じた柔軟な出店、商品供給体制の整備などを戦略的に推進する体制を整え、お客様ニーズへの的確な対応を進めていきます。



### 【首都圏食品戦略】の4つのポイント

**ポイント1**  
商圏・立地に対応する  
4つの店舗フォーマット

**ポイント2**  
共通インフラ活用

**ポイント3**  
魅力的な商品開発

**ポイント4**  
人財育成と  
オペレーション

#### ポイント1 商圏・立地に対応する4つの店舗フォーマット

ヨークが推進する新たな店舗フォーマットは「標準型」「都市型」「価格対応型」「中・小型」の4つです。これらを使い分けて多様な商圏を持つ首都圏において、地域のお客様ニーズをとらえた「暮らし提案型」の店舗づくりを機動的に進めていきます。

- 共通コンセプト: 中食強化・新規マーチャндаイジング(MD)
- 地域マーケットに対応した品揃え・価格帯の見直し

**標準型** 500～600坪  
ライブ感  
地域対応  
モデル店: ちはら台店、小豆沢店

**都市型** 300坪～  
品揃えの幅見直し  
モデル店: 新宿富久店

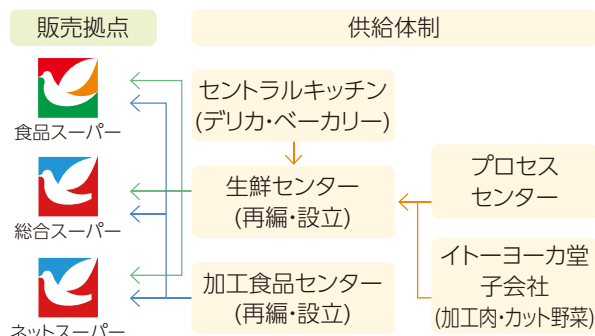
**価格対応型** 500～600坪  
価格訴求  
生産性の向上  
モデル店: 川崎野川店、梅島店

**中・小型** 150～250坪  
売場面積の最大化  
売場・バックルームの効率化  
モデル店: 中町店、西馬込店

## ポイント2 共通インフラ活用

グループのノウハウやインフラを活用、整備することで、より高品質で効率的な商品づくりと、高効率な供給体制を実現します。グループ内のインフラであれば、こだわりの素材や独自の調理法を商品に反映でき、工程も最適化ができます。このように供給インフラを整備することで、お客様ニーズにあった魅力的な商品を最適なタイミングで安定的に提供することができます。

- グループインフラを共有し高効率な供給体制を構築
- DXによる共通システム・データの見える化



## ポイント3 魅力的な商品開発

生鮮食品の強みを活かしたオリジナル商品の開発を強化しています。仕入れ担当者が産地に赴き、自信をもっておすすめできる高品質の生鮮商

品を仕入れています。生鮮食品売場に並ぶ商品と同じ新鮮な素材を使用した手づくりサラダやデザート、お魚惣菜を店内で製造しています。

## ポイント4 人材育成とオペレーション

地域ニーズに応える品揃えや商品づくりには、それらを下支えする「技術力」や「人材教育」が必要となってきます。ヨークでは、それらを実現するための「オペレーション体制」の構築に取り組んでいます。例えば、作業の効率を上げるために必要な

前準備を整えることや、付加価値の高い仕事内容に、より多くの時間を充てるためにはどうしたら良いかを従業員一人ひとりが考え、行動できることを目標とするものです。これらを積み重ねながら、働きやすい職場環境づくりを目指していきます。

以上4つのポイントを実施して、これまで以上に地域のお客様の暮らしに寄り添う店づくりを通じ、生鮮・惣菜を主役とする「暮らし提案型」の食品

スーパーとして首都圏のお客様の期待にお応えします。

## (2)首都圏食品戦略を支えるDXの取り組み

首都圏食品戦略を支えるため、AIの導入等によりお客様の需要にあった商品づくりと、高効率な供給体制を実現すべく、DXの取り組みを進めています。

例えば、イトーヨーカ堂では生産性の向上を通じて、接客等、従業員がより創造性に富んだ仕事に専念できるよう、2020年9月より、AI(人工知

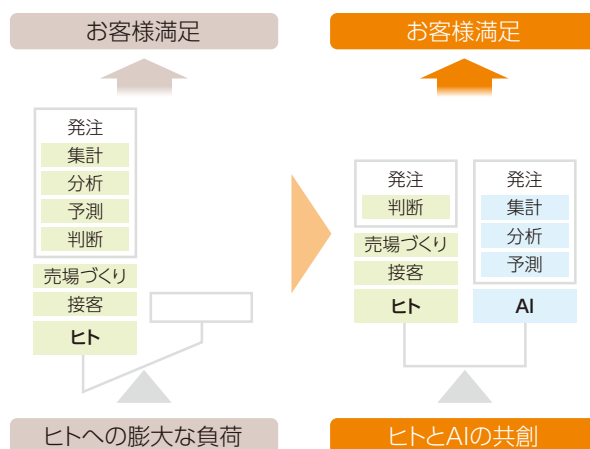
能)を使った商品発注システムを全国のイトーヨーカドー135店舗(2020年12月末現在)で導入し、運営を開始しています。発注対象としている商品は、カップ麺や菓子などの加工食品等、計約8,000品目です。

この取り組みは、価格や商品陳列の列数などの情報や、気温・降水確率などの天候情報、曜日特性

や客数などの基本情報をAIシステムが分析し、最適な販売初速数を発注者に提案するものです。店舗の発注担当者は、このデータを踏まえ、発注判断を行います。

2018年春から実施しているテスト店舗では、店舗担当者が発注作業にかかる時間を平均約3割短縮でき、また、営業時間中に商品の在庫がなくなる事例を減らす効果も明確に確認でき、適正な在庫数量の確保にもつながりました。従来、発注業務にかかっていた時間は、接客業務や売場づく

りなどの業務に向けております。



## 2. ラストワンマイルの取り組み

仕事、子育て、介護など、現代の生活には日常のお買物に時間を割けない理由が数多く生じています。また、商店街など身近な店舗の減少が続き、普段の生鮮食品のお買物場所も遠ざかる傾向にあり、お買物に出かけることに負担を感じるお客様も増えています。こうした問題を解決するには、店舗にお客様をお迎えすることを前提とした販売だけでなく、お客様が希望する日時と場所に商品をお届けするラストワンマイルの取り組みが不可欠です。

グループ各社では、イトーヨーカドーネットスーパー、セブン-イレブンネットコンビニ、セブンあんしんお届け便、セブンらくらくお届け便、セブンミールのお届けサービス、デニーズの宅配・テイクアウトサービスなど、これまでも多様なお届けサービスを展開してきました。これに加え、2020年度にはサービスのリニューアルや新たなサービスのテストなども相次いでスタートさせています。

### (1) 具体的な取り組み

#### イトーヨーカドーネットスーパー

多くのお客様にご利用いただいているイトーヨーカドーネットスーパーのサイトが2020年7月にリニューアルしています。従来は「通常注文(当日・翌日)」のみでしたが、今回のリニューアルで「事前注文(3日～最大7日先まで)」を追加しました。また、お客様が選択する「日」「便」ごとに配送料が変わる「配送料ダイナミックプライシング」を導入。お客様の利便性を向上させるとともに、頻度の高い商品を自動的に登録し、商品受取り店舗を自由に選択できるといった新機能を追加しています。

あわせて、イトーヨーカドーネットスーパーのスマートフォンアプリ内にあるレシピを選択すると、調理に必要な材料が一覧表示されます。そこから自宅にある食材を外していただくだけで、一括購入できる新機能を追加しました。これにより買物時間が短縮可能になっています。



イトーヨーカドーネットスーパーのスマートフォンアプリ画面

### デニーズの宅配・テイクアウトサービスの拡充

(株)セブン&アイ・フードシステムズが展開するレストラン「デニーズ」では、2020年5月に東京都品川区の既存店舗を改装し、宅配専用店舗をオープンしました。宅配専用店舗を設けることで、宅配調理に集中し、注文からお届けまでの時間を短縮して、よりスピーディーにできたての料理をお届けす

ることが可能になっています。

また、2020年10月にはデリバリー&テイクアウト専門店新宿御苑店をオープンし、サービスの拡充に努めています。



### (2)ラストワンマイルの取り組みを支えるDX

ラストワンマイルの取り組みを支えるため、お客様へ円滑に商品をお届けする目的で、ECプラットフォームと連動する「ラストワンマイルDXプラットフォーム」を構築し、配送リソースと組み合わせな

がら、車両・ドライバー、配送料、配送ルート、受取場所の4つの最適化を図っています。

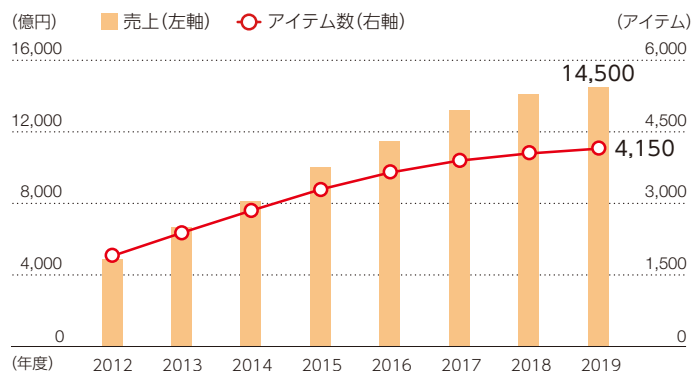
▶ DX戦略 □ P.48

## 3. セブンプレミアムの取り組み

セブンプレミアムは2007年、味や安全・安心などに高い品質を持つ、グループ独自のプライベートブランド(PB)商品として誕生しました。これにより、従来の主流であった、価格優先のPBイメージを払拭しました。また、少子高齢化、働く女性の増加、健康志向や環境問題への意識の高まりという時代の変化をとらえ、新たな価値を提案することで、国内外の各有力メーカーの皆様提案をし、ともにPBの新しい概念を創り上げてきました。

10周年を迎えた2017年には多種多様な商品群を「セブンプレミアム」、「セブンプレミアムゴールド」、日用品や衣料品分野の「セブンプレミアム ライフスタイル」、生鮮食品の「セブンプレミアム フレッシュ」、「セブンカフェ」の計5つのブランドとして再構成し、セブン-イレブン、イトーヨーカドー、ヨークベニマル、ヨークマート、そごう・西武など、業態を超えたグループ各店舗で販売を始めました。

### 「セブンプレミアム」の売上およびアイテム数の推移





2019年度は4,150アイテム、1兆4,500億円の売上となり、成長し続けています。

#### 単品で年間販売金額が10億円以上の商品(2019年度)

| デイリー・日用品 | 飲料・酒   | 菓子     | 加工食品・雑貨 | 合計                        |
|----------|--------|--------|---------|---------------------------|
| 185アイテム  | 53アイテム | 26アイテム | 26アイテム  | 290アイテム<br>(前年度より+16アイテム) |

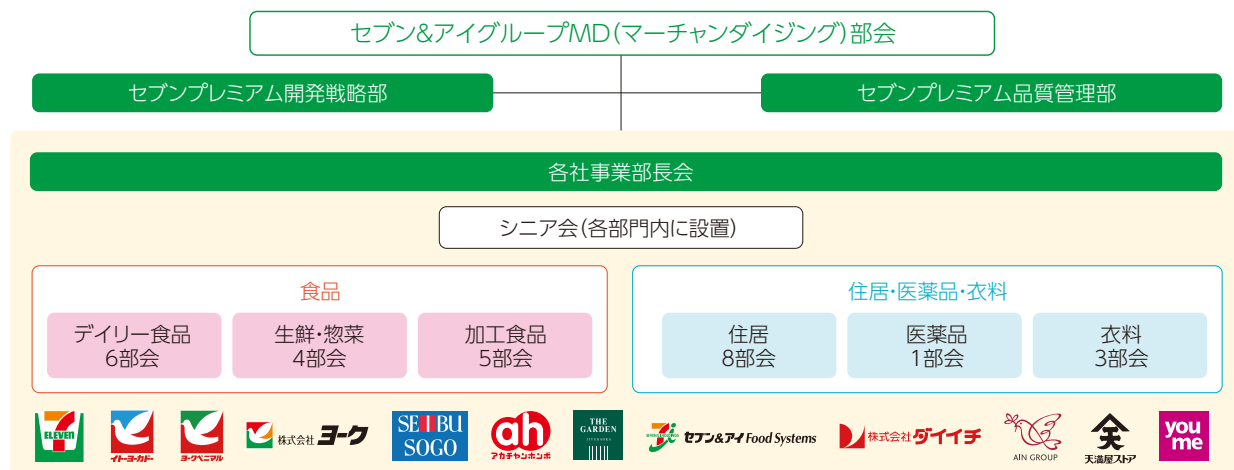
#### 開発体制

セブンプレミアムはセブン-イレブン・ジャパンで培われたチームマーチャンドライジング(MD)というオリジナル商品開発手法をベースに、イトーヨーカ堂やヨークベニマルなどグループの商品知識や開発ノウハウを結集して開発をしており、多様な業態を持つ当社グループの経営資源の強みを活かしています。

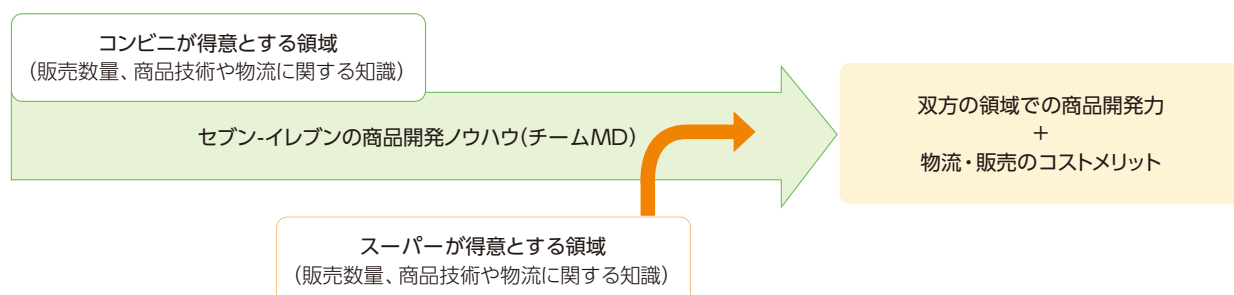
単身世帯や働く女性の増加、高齢化の進行など

の社会の変化に対して、こうした事業会社の垣根を超えた商品開発によって、「すぐ近くのコンビニで夕食のおかずを買う」という新しい消費行動を生み出すことができたのです。

コンビニとスーパーがそれぞれの得意な分野で商品開発をリードすることで、互いの強みを共有し、シナジーを創出しています。



#### グループシナジーを活かした商品開発力・コストメリット



## 2020年5月策定 セブンプレミアム コネクト宣言

人々の価値観やライフスタイルは、高齢化や世帯人数の減少、共働き世帯の増加といった社会環境の変化を背景に大きく変化しています。なかでも、相次ぐ大規模な自然災害や、新型コロナウイルス感染症の広がりもあり環境や健康への関心はさらに高まっています。

セブンプレミアムは早くから法令に先んじて商品に製造メーカー名を入れる等お客様に安心してお買い求めいただき、信頼されるブランドとなるための取り組みを進めてきました。当社グループでは健康や環境など、持続可能な社会を目指していくために、中長期的な視点で「セブンプレミアムが創造する価値」を再定義していく必要があると考えました。その指針としたのが、2020年、創業100周年を迎えたイトーヨーカ堂が大切にしてきた「信頼と誠実」という創業理念です。

イトーヨーカ堂は、創業以来、商品やサービスを通じてお客様のニーズに応えらるとともに、安全・安心や環境保全につながる活動などにも積極的に取り組み、お客様や地域社会、お取

引先をはじめとするステークホルダーの皆様の日々の豊かさを次世代の確かな明日へとつないできました。

このつながりをさらに深めていくため、当社グループは、2020年5月、セブンプレミアムの新たな価値創造として「環境対応」「健康対応」「上質商品」「グローバル対応」の4つの柱で構成する「セブンプレミアム コネクト宣言」を策定しました。

一つひとつの商品に、時代に求められるこれらの4つの価値をつないでいくこと。その価値が世界のお客様やステークホルダーの皆様につながっていくこと。そして、未来にもつながっていくこと。

この宣言には、当社グループがセブンプレミアムを通じてこれからもお客様との接点を深め、世界の人々とつながりながら豊かさや幸せを分かち合う存在であり続けるという意思を込めています。

## 環境対応

環境問題に向けた取り組みを、  
次世代につなげていく

当社グループは、グループの環境宣言『GREEN CHALLENGE 2050』のもと、次世代に向けた取り組みを加速させています。セブンプレミアムにおいては、世界初となる完全循環型ペットボトルを活用した飲料を実現したほか、衣料分野ではペットボトルを原料としたオリジナルのインナーを開発しています。



## 健康対応

健やかな心とからだを、  
明日につなげていく

セブンプレミアムでは、健康をテーマにした商品を多数開発しています。また、パッケージ表示においても、アレルギー物質の表示義務のない準特定原材料を含めた全27品目の有無を記載するほか、2019年からはナトリウム値を「食塩相当量」、炭水化物を「糖質」と「食物繊維」に分けて表示する等、お客様の日常生活に寄り添った商品開発・表示に努めています。



栄養成分表示: 1袋100g当たり  
エネルギー 171kcal/たんぱく質 2.8g/  
脂質 11.8g/炭水化物 14.2g(糖質  
12.6g/食物繊維 1.6g)/食塩相当量 0.9g  
サンプル品分析による推定値

ポテトサラダの栄養成分表示

## 上質商品

専門店の味・品質を、毎日の食卓に  
つなげていく

セブンプレミアムの味や品質の高さは、商品開発から原材料調達、加工、包装、生産まで、商品づくりに関わるすべてのプロセスにおいて高い技術とノウハウを持ったお取引先と共同で商品を開発・製造するチームマーチャндаイジング(MD)が支えています。

2010年からは、ワンランク上のクオリティを持つ「セブンプレミアム ゴールド」ブランドをスタート。上質な原料を使用して、高い技術を持ってつくり上げ、食卓に豊かさを提案しています。



## グローバル対応

日本のものづくりの心を、世界のお客様に  
つなげていく

現在、中国・香港・マカオ、台湾、シンガポールのグループ店舗で菓子や加工食品、雑貨などのセブンプレミアムを販売しています。パッケージ表面の英語表記を拡大することで、海外の方が見ても中身がわかるビジュアルに変更。販売にあたっては日本のパッケージデザインをそのまま採用しています。日本の品質をアピールすることでお客様に好評を博しています。



# 大型商業拠点戦略【CGC 原則3-1(i)】

お客様の購買行動が大きく変化するなかで、大型商業施設を展開するスーパーストア事業、百貨店事業の事業構造改革を一段と加速させる必要があります。事業構造改革では、優良な立地を見極めながら既存店舗網の見直しを行うと同時に、成長戦略として、これまで培ってきた強みを最大限活かしながら店舗構造改革を進めてまいります。

## 店舗構造改革の実施

店舗構造改革では、一店一店の商圈の徹底的な分析を行い、これに基づいて商品構成・フロアレイアウトの見直しを行っています。イトーヨーカ堂では生活シーン別の買い回りしやすい売場展開と、新しい生活様式に応じた商品政策・テナント拡充を進めています。

この改革はwithコロナで高まるワンストップショッピングのニーズにも合致し、集客力の向上、

収益性の改善といった成果をあげています。

また、そごう・西武では、立地の強み、これまで培ってきたお取引先とのネットワーク、お客様への対応力といった「優良資産」を最大限に活かしながら、専門店の導入やフロア構成の改革を実施し、集客力の向上などの成果をあげています。こうした成功事例をもとに地域ニーズに合った館づくりを進め、全店舗での改革を加速させていきます。

## 戦略の具体的な取り組み

### イトーヨーカドーたまプラーザ店「新たな価値に対応した売場」のレイアウト例

2020年9月、地域のお客様にもっと便利にご利用いただけるよう、店舗を改装し、イトーヨーカ堂として初となる、お客様の新しい生活シーンに対応した売場をご提案しました。イトーヨーカ堂は、「新たな価値に対応した売場」を提供することで、お客様の楽しく豊かな暮らしをサポートしていきます。

### そごう・西武 西武所沢S.C.の事例

2019年11月、西武所沢店を百貨店と専門店館を融合させた新たな「ハイブリッド型ショッピングセンター」としてリニューアル。百貨店が持つ接客という強みを活かせる自営売場（コスメ、ギフト、食品等）に加え、家電や生活雑貨など地域のライフスタイルに合わせた大型有力専門店を導入しています。

イトーヨーカドーたまプラーザ店2階売場レイアウト図





# 金融戦略【CGC 原則3-1(i)】

デジタル化の進展、官民一体となったキャッシュレス化の推進、これらに伴う多様な決済手段の登場など、金融を取り巻く環境は大きく変化しています。このようななか、当社グループでは、日本最大の店舗網、セブン銀行の持つ25,000台を超えるATMネットワーク、nanacoおよびセブンカードをはじめとしたキャッシュレスネットワークを組み合わせ、グループならではの金融サービスの強化を図ってまいります。



## 戦略の具体的な取り組み

### より便利な決済サービスの充実

従来より、当社グループでは、nanaco等の電子マネー、クレジットカード、QRコード決済等、お客様のニーズに合わせて多様な決済サービスに対応しています。また、新たに2020年6月には、全国のセブン-イレブンで、クレジットカードなどの非接触決済サービスにも対応し、順次他のグループ各店舗にも拡大するなど、より便利にご利用いただける環境の整備を進めています。

### 金融商品ラインナップの充実

お客様が金融に求める商品・サービスのニーズの多様化に伴い、安全・安心で、使い勝手の良いファイナンスを実現する目的で、資産運用や保険などのサービスも拡充していきます。

なお、新たな商品ラインナップの開発に際しては、ベンチャー企業とも積極的に連携し、新たな知見の獲得、スピーディーな対応に努めています。

### ATMサービスの拡充

当社グループでは、セブン銀行ATMのお客様に身近でリアルな拠点ならではの強みを活かしたサービスの拡充に努めています。

従来からの現金入出金取引を主としたサービスに加え、電子マネーやQRコード決済サービスなどへの現金チャージ、口座を介さず現金を受け取るATM受取などの新たな現金サービスの拡充を図るとともに、マイナンバーカードへの対応(マイナポイント申込み)など、現金を介さないサービスの導入を順次進めています。



## 金融戦略を支えるDXの取り組み

グループのネットワークを通じて、お客様が便利にサービスをご利用いただけるよう、グループ共通のデータ分析基盤の整備を進めています。グループ共通のお客様ID(7iD)を軸に、お客様にご理解

をいただきながら、グループ内の小売データと金融データの連携・相互活用を進めていきます。また、スマホ決済の利便性をさらに向上させる検討も進めていきます。

# DX戦略【CGC 原則3-1(i)】

## 1. お客様との接点拡大

いま新型コロナウイルス感染症への対策・対応を意識したニューノーマルと呼ばれる生活スタイルが定着し始めています。そのなかで社会全体の喫緊の課題となっているのがDX(デジタルトランスフォーメーション)であり、小売業も例外ではありません。

当社グループは、国内に約22,500店舗を展開し、1日に2,500万人以上のお客様にご利用いただいています。また、コンビニエンスストア、スーパーストア、百貨店、専門店、金融サービスなど多彩な業態が結集しています。

このような、グループが培ってきた店舗網・物流基盤・単品POS情報などさまざまな事業インフラにおける「リアル」と「デジタル」を融合することで、新型コロナウイルス感染症の影響によるお客様の価値観や行動の変化に合わせた新しい商品・サービスを創造・提供し、お客様の豊かな生活体験の実現を目指していきたくと考えています。

グループにおけるDX推進を加速するために、グ

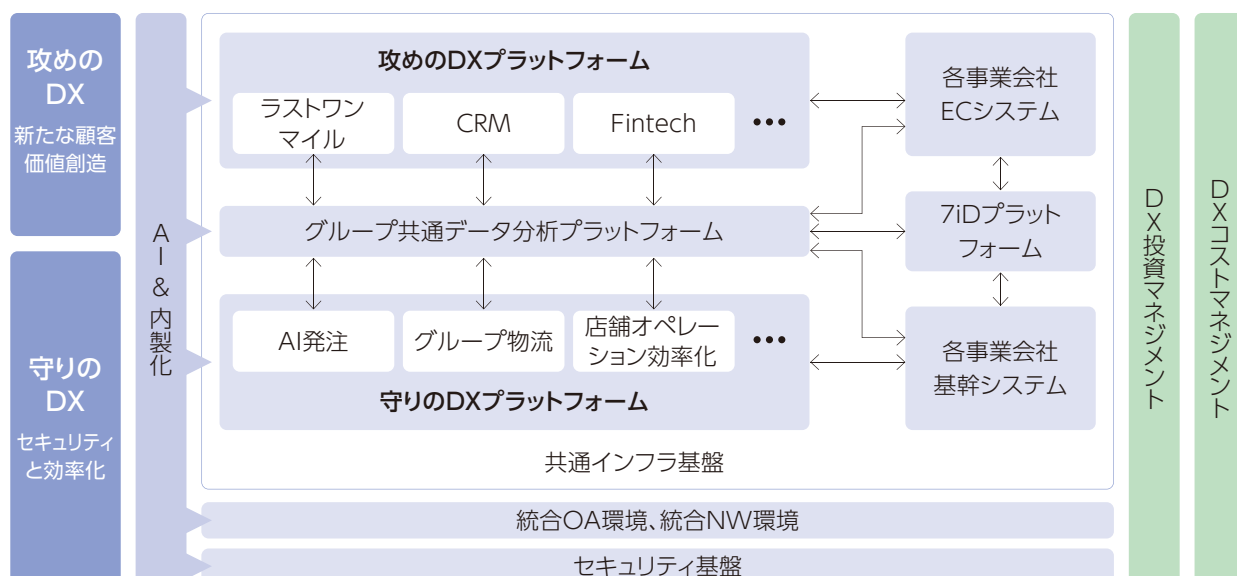
ループ全社横断で行う共通のDX施策に関して、2020年「グループDX戦略マップ」を策定し、目指すべき姿をグループ全体で共有しました。

グループDX戦略マップは大きく「守りのDX」と「攻めのDX」の2つがあり、「守りのDX」ではセキュリティと効率化、「攻めのDX」では新たな顧客価値創造をテーマとし、AIと内製化によって各種施策を実行していく内容となっています。

まず、「守りのDX」は、グループを守るDX施策であり、例えば、各社の業務システムを支える共通インフラ基盤を構築し、グループ全体のコスト削減とグループでばらつきのないセキュリティ強化の実現を目指すものです。

次に「攻めのDX」は、各事業会社のビジネスを加速させ、グループシナジーの創出と新たな顧客価値創造を目指すものです。本レポートでは施策の1つである「ラストワンマイルDXプラットフォーム」をご説明します。

グループDX戦略マップ



## 2. 守りのDX ～セキュリティ体制の構築～

当社グループが行ってきた従来の商品づくりに  
なぞらえて考えれば、いかにおいしくて価格競争力  
のある食品を開発しても、安全・安心への配慮を欠  
いていたのでは、商品として提供することは許され  
ません。それと同様に、デジタルサービスを展開す  
るうえでは、利便性と同時にセキュリティも十分な  
レベルを満たしていなければならないのは、当然

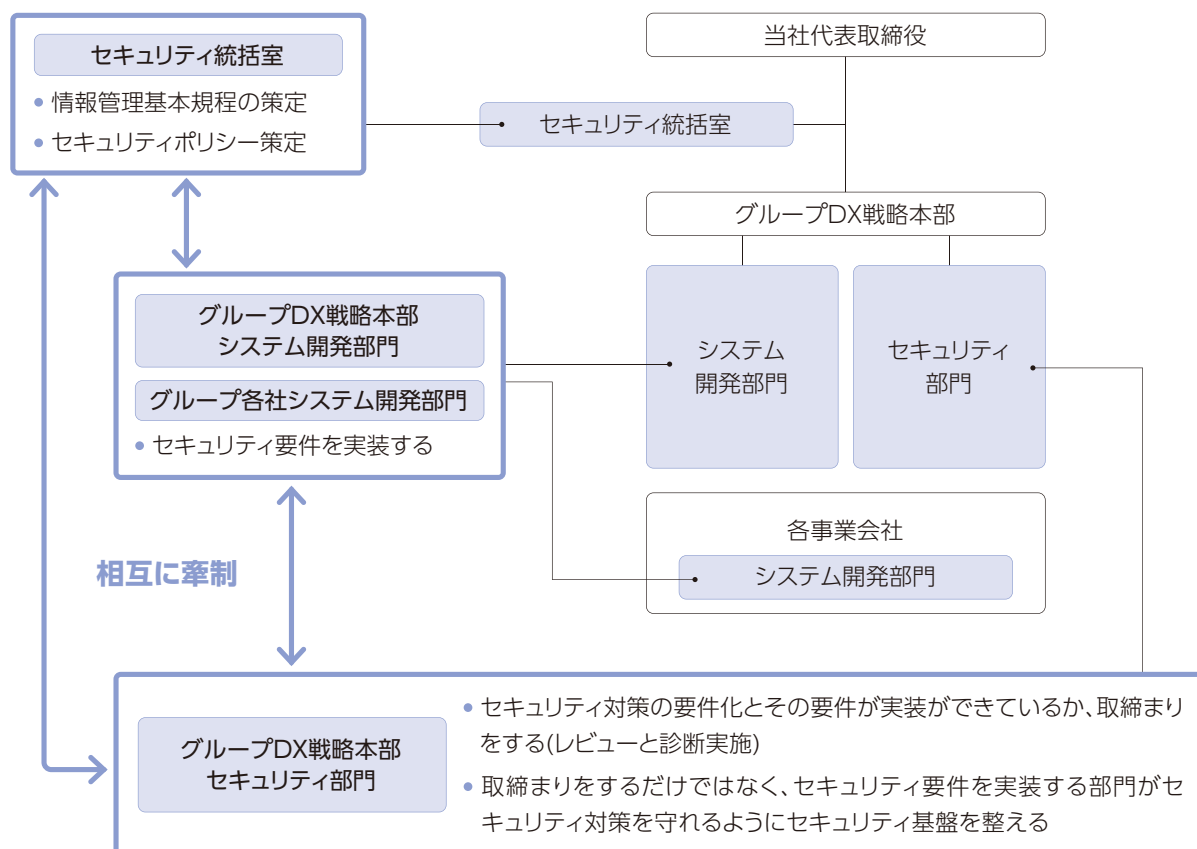
のことです。私たちは2019年7月に発生した  
7pay(セブンペイ)サービスの一部アカウントに対  
する不正アクセス発生事案を謙虚に受け止め、もう  
一度しっかりとDX戦略の基盤としてセキュリティ  
部門をシステム部門から切り離す、規程類の整備  
と運用を徹底するなどにより、セキュリティ体制を  
整備していきます。

### 再発防止策

#### ● セキュリティ機能の分離

グループにおけるセキュリティ施策を統括する  
専門部署として「セキュリティ統括室」を設置。従  
来システム部門内にあったセキュリティ部門を切  
り離し、代表取締役直下の組織としました。

セキュリティ機能を3つの組織に分離し、それぞ  
れが役割を遂行するとともに相互に牽制し合いな  
がらセキュリティ強化を実現できる体制を構築し  
ました。

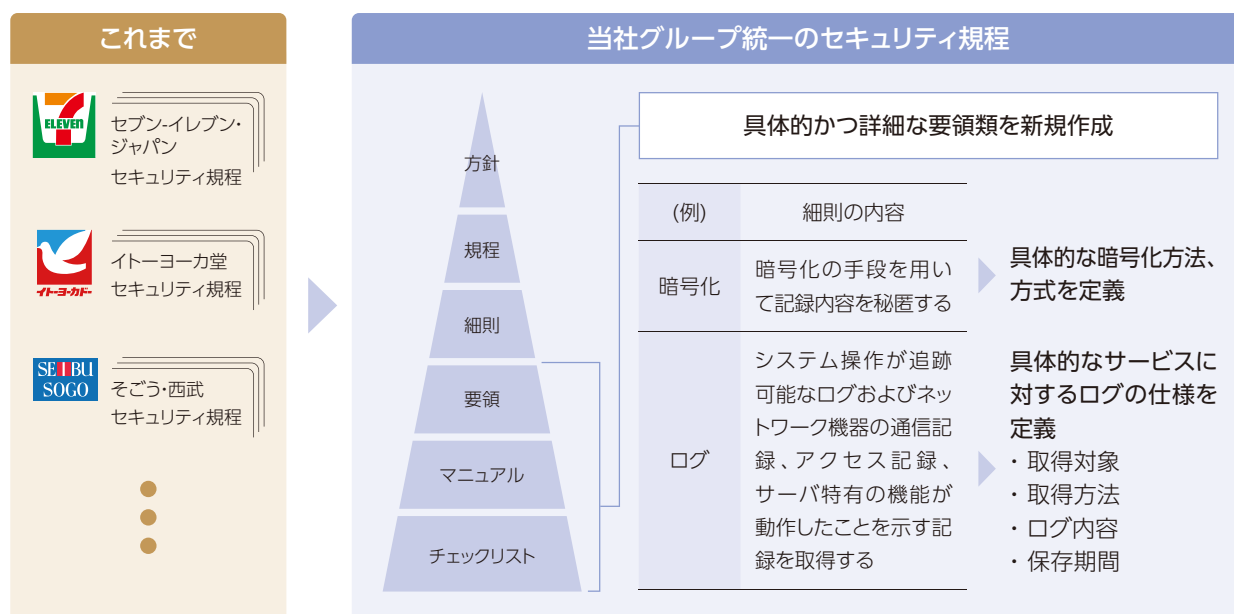


### ● 規程類の整備と運用の徹底

セキュリティポリシー、規程類(ガイドライン等を含む)、システム開発に関するガイドラインを再整備し、守るべきルールを詳細にかつ具体的に定義しています。そして、実運用が徹底されているかを確認するモニタリング体制を、その機能の拡

充も含めて整備することで、セキュリティ事故の予防・検知・回復機能の強化を進めています。

また、この体制をグループ各社に適用させることで事業会社間の差異をなくし、セキュリティ体制の面からグループガバナンスを実現していきます。



## 3. 攻めのDX ～ラストワンマイルの取り組み～

### ラストワンマイルの課題

従来、ECビジネス(セブン-イレブンネットコンビニ、イトーヨーカドーネットスーパー、セブン-イレブンのお届けサービスであるセブンミール等)において、配送効率の最適解の追求に取り組んでいましたが、配送に関しては、配送会社の皆様に委託しており、配送関連データが十分に可視化できておらず、グループとして活用できない状況でした。また、事業会社ごとに、委託する配送会社を選定しており、サービスレベルも会社間で均一ではなく、物流情報も相互に共有されていませんでした。

そこで、この状況を打破すべく、ラストワンマイルDXプロジェクトを立ち上げ、検討を開始しています。

まずラストワンマイルDXには大きく2つの要素があると考えます。一つは、ドライバーや車両といった「配送リソース」です。もう一つは、①車両・ドライバー、②配送料、③配送ルート、④受取場所の4つを最適化する「AI配送コントロール」です。

「配送リソース」に関しては、アウトソースを前提に考えることとしました。AI配送コントロールに関しては、これこそが当社グループの競争力の源泉と位置づけ、グループ共通のプラットフォームとして構築していきます。

最終的には、ECプラットフォームと連動する「ラストワンマイルDXプラットフォーム」と配送リソース



を組み合わせながら、車両・ドライバー、配送料、配送ルート、受取場所の4つの最適化を実現し、お客

様へ商品をお届けすることを目指しています。

#### ラストワンマイルDXプラットフォームの目指す姿



#### ラストワンマイルの取り組み実現に向けて

ラストワンマイルDXプラットフォームの開発は、4つの最適化を実現する「AI配送コントロール」を“競争力の源泉”と位置づけ、ITベンダーへ委託するのではなく、グループで内製化することにしました。具体的には、当社のグループDX戦略本部にあるAI開発部門とアジャイル開発部門が共同で開発しております。進め方は、4つの最適化機能ごとに、データ分析・PoC(概念実証)を行い、AIモデルを構築し、アプリケーション実装後、API(Application Programming Interface)化のステップを踏み、アジャイル型開発手法を採用することで、日々発生する課題を都度解決しながら取り組んでいます。

また、セブン-イレブン・ジャパンやセブン&アイ・フードシステムズ(デニース)、イトーヨーカ堂をはじめとするグループ各社とも協働で開発を進めています。

現在、開発の第1フェーズであり、国内セブン-イレブンの実店舗にてセブン-イレブンネットコンビニのPoCを実施中です。データ収集と開発活用の好循環の流れに乗っています。配送の対象は国

内セブン-イレブン店舗で扱う食品や日用品など約3,000アイテムで、専用サイトで注文を受けています。サービス開始当初は注文から最短2時間で配送をしていましたが、現在では注文から最短30分での配送を実現しています。セブン-イレブンネットコンビニは、2021年度中に東京都中心に1,000店舗、2022年度以降は、順次拡大予定です。

また、セブン&アイ・フードシステムズが運営するデニースでも2020年11月からPoCを開始しており、イトーヨーカドーのネットスーパーではすでに培ったノウハウを取り入れながら展開を計画しています。さらに百貨店のデパ地下配送も今後一部の店舗から導入予定です。

以上のように、「ラストワンマイルDXプラットフォーム」を最大限に活用し、当社グループの商品をお客様に最適な形でお届けしていきたいと考えています。

▶ 具体的な取り組みについては、以下ページをご覧ください。

セブン-イレブンネットコンビニ □□ P.28

イトーヨーカドーネットスーパー □□ P.41

デニースの宅配サービス □□ P.42

#### 4. グループDXを推進するための組織・人事

当社は、グループDXの取り組みを推進すべく、グループDX戦略本部を代表取締役直下に位置づけており、意思決定のスピードを上げるとともに経営層の意向を直接反映できるようにしています。

また、グループDX戦略本部の特徴の一つは、「セキュリティ基盤部」「ITインフラ部」「ITソリューション部」といったエンジニア部門の採用・育成・定

着に注力しているところです。「IT戦略部」の中に、エンジニア採用に特化した人事担当者を設けて、小売事業部門とは異なる基準で採用、エンジニア向けの教育・育成を行い、制度改訂等の定着化施策を実施することで、エンジニアの強化を行っています。

##### 守りのDXのために

守りのDXの観点では、セキュリティに関する専門知識と経験を有する人財を拡充し、それによりセキュリティ対策における予防・検知・回復の具体的な施策を継続して構築しています。今後さらに高度化するサイバー攻撃に対しても、速やかに対策を講じていくべく継続的に体制は強化していきます。

また、当社グループはお客様からお預かりする個人情報の保護が事業活動における最も重要な社会的責務の一つであると認識し、セキュリティの重要性をすべての役職員に対する教育・訓練を通して、グループ全体に浸透させるためのマネジメントシステムを構築しています。

##### 攻めのDXのために

攻めのDXの観点では、新たに、当社社員を対象にした「AI人財育成プログラム」をスタートしています。具体的には、事前課題として、プログラム言語の自己学習の後、外部講師による座学および演習を実施し、需要予測をサンプルに、その仕組み・使用データ・特性を理解したうえで、機械学習やディープラーニングなどの手法を活用した需要予

測モデルを自らプログラミングしていく内容となっています。

今後は各対象者に合った学習機会を提供するための取り組みを検討し、学びの機会を継続的に提供していくことで、当社グループのDXを推進する力の底上げを図っていきたいと考えています。

##### お客様との接点のさらなる拡大のために

このように守りのDX、攻めのDXの二つの観点から組織・人事を整備・強化し、DX施策を推進する当社のグループDX戦略本部と各事業会社とが連

携・シナジーを発揮することで、お客様との接点をさらに拡大し、グループの各戦略・施策を推進していきます。

## 財務経理本部長メッセージ【CGC原則3-1(i)】

取締役執行役員 財務経理本部長

### 丸山 好道

2008年に(株)セブン&アイ・ホールディングス入社。  
2017年5月に執行役員財務企画部シニアオフィサー、  
2018年3月に執行役員財務経理本部長、2020年5月より  
取締役執行役員財務経理本部長に就任。



**持続的に企業価値を向上させるため、資本コストを上回るリターン(利益)の拡大およびキャッシュフロー創出力の向上に努めてまいります**

#### 持続的成長に向けて

セブン&アイグループの主たる事業である小売を取り巻く環境は、大きく変化しております。新型コロナウイルス感染症の世界的流行により、ますますお客様のニーズや社会環境は変化しており、デジタル化への対応をはじめ、ビジネスモデルおよび店舗戦略の抜本的な改革は、より重要性が増してきております。

また、持続可能な社会実現のため、総投資額の5%以上(戦略投資は除く)を環境負荷低減に向けた投資に振り向け、サステナブルな仕組みづくりにも貢献してまいります。

財務の見地からは、中長期的な投資効果について、より見える化を進め、適時的確な経営判断を行うという体制を強化してまいります。

価値観

ビジネスモデル

戦略

持続可能性・成長性

重要指標

ガバナンス

財務セクション

## 資本政策の基本方針

当社は、中長期的な企業価値向上と持続的な成長を実現するため、「財務の健全性」を確保しつつ、「資本効率の向上」と「キャッシュフローの創出力向上」を目指します。

「財務の健全性」については、成長事業への積極的な投資と中長期的視点に基づいた新規事業への投資を可能とする「健全な財務体質の維持」を目指し、Debt/EBITDA倍率を重要な指標としてとらえています。

「資本効率の向上」については、ROEを重要指標とし、株主資本コストを上回るROEの継続的な実現を目指します。具体的には中長期的な視点の下、成長事業や新規事業への投資等により、投下資本（自己資本＋有利子負債）に対する利益（ROIC）を高めていくとともに、最適資本構成の観

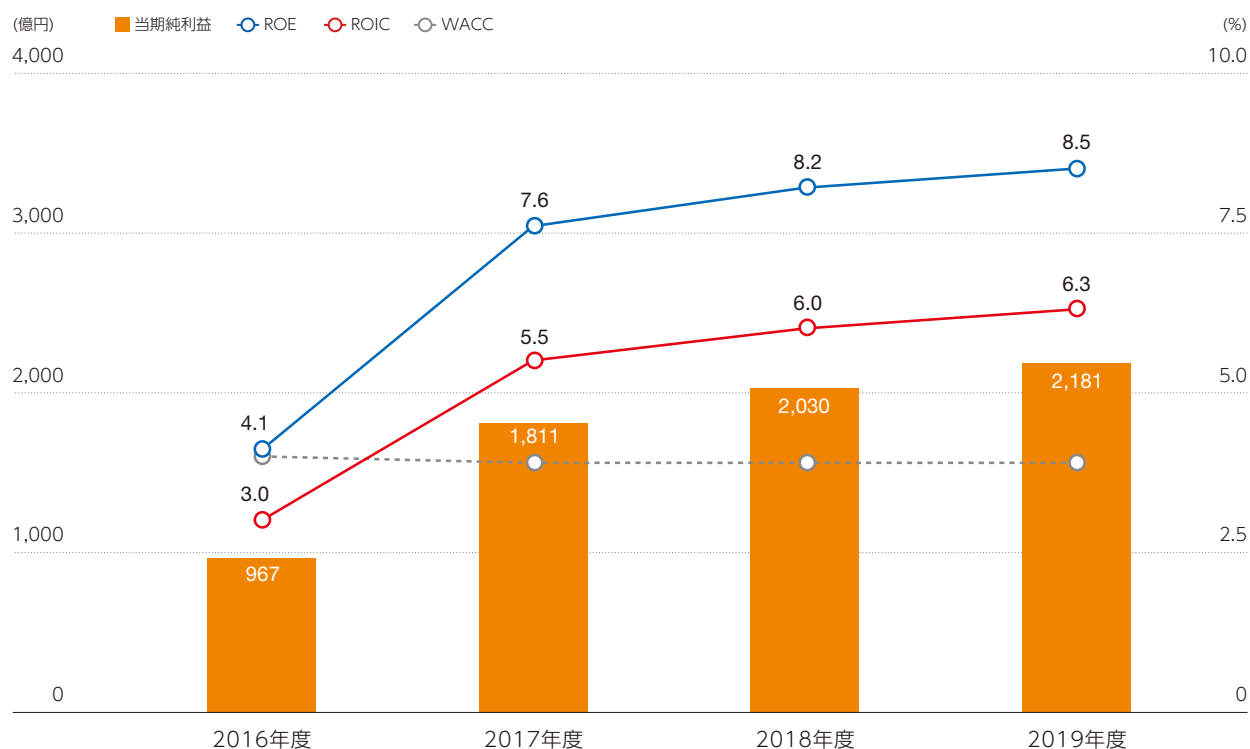
点から投下資本のコスト（WACC）の低減を図ります。これらにより、ROICスプレッド（ROICとWACCの差）の拡大を目指します。

「キャッシュフローの創出力向上」については、資本効率の向上と資本配賦の最適化により、営業キャッシュフローの増加を図ります。

なお、M&Aを含めた戦略投資につきましても、中長期的な企業価値向上への寄与という視点に立ち、グループ戦略、および投資採算を踏まえて最適な資本の配賦を図ります。

株主還元につきましては、1株当たりの配当金を安定的・継続的に向上させることを基軸とし、フリーキャッシュフローの水準や株価等を勘案して、機動的な株主還元を検討してまいります。

### 連結ROE・ROIC推移





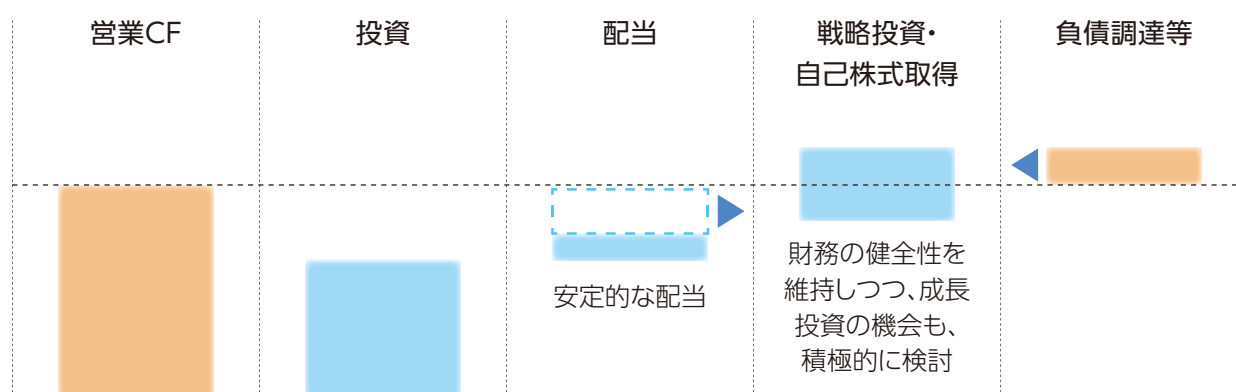
## 資本政策の基本的枠組み

- ① 投下資本(自己資本+有利子負債)のコスト(WACC)に対する利益(ROIC)、すなわち、ROICスプレッドを中長期的に高めていく



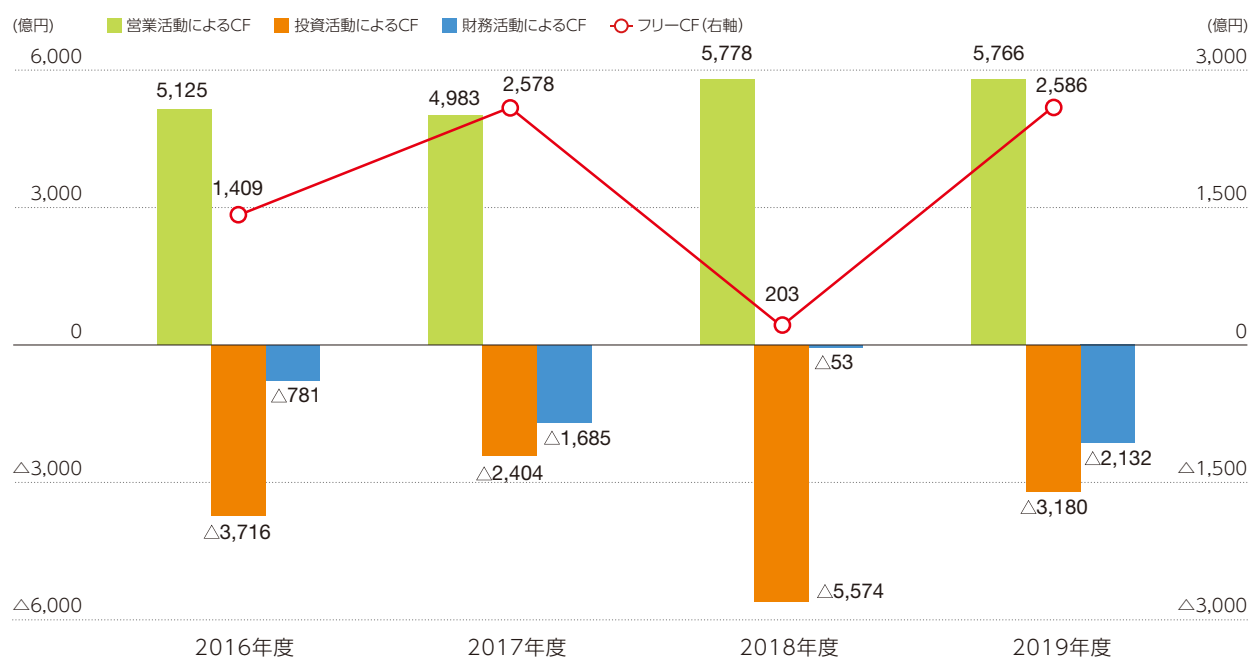
- ② 投資や株主還元への配賦を優先順位付けし、営業CFの創出力を高める

- ③ 成長戦略投資、特に、M&Aをバランスシートでどう支えるか、財務健全性確保の観点から規律付ける



※ROICの分子は、ROE目標を達成するために、特別損失の計上も踏まえ、当期純利益ベースでの算出・管理が必要。また、WACCには有利子負債コストが入っているため、ROICの分子にも税引後支払利息を加えて調整

## 連結キャッシュ・フロー推移



# 人財育成の取り組み【CGC 原則3-1(i)】

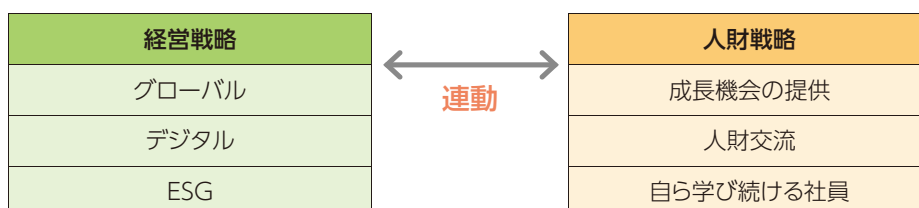
当社グループにおいて、従業員は企業価値向上を支える大切な財産「人財」ととらえ、会社と従業員がともに成長できる組織づくりを進めています。日本では、少子高齢化による労働人口減少への対応が社会的課題であり、小売業においても、人手不足への対応は喫緊の課題となっています。多様な人財が意欲をもって能力を発揮し、働きがいを感じながら自律的にキャリアを形成できる職場環境を整備することは、事業活動における生産性を向上させるだけではなく、優秀な人財を確保することにもつながるととらえています。

## 経営戦略と人財戦略の連動強化

当社グループは、持続的な企業価値の向上のためには、「グローバル」、「デジタル」、「ESG」への対応が、経営戦略上必須だと考えております。取り組みを推進するために、グループ内においても人財

交流を進め、高度な知見や技能の習得を支援し、自律的に学ぶ機会を提供する等、専門人財の育成に取り組んでいきます。

今後のグループ人財戦略



## 人財育成体制

### 人財共育部を中心とした体制強化

当社は2020年8月に人事企画部から教育機能を組織として独立させ、グループの能力開発・人財育成を推進する「人財共育部」を新設しました。

価値創造の担い手である一人ひとりの従業員の能力開発と、自律的な学びを支援するために、人財育成体系の整備に取り組んでいきます。

### 理念の共有、主体的な成長を支援する「伊藤研修センター」の拡充

当社グループは、すべての従業員の成長を支援するため、研修や教育プログラムの充実に努めています。

2012年に創業理念の伝承と知識・技術の研鑽を目的とし、伊藤研修センターを開設しました。

創業の精神に触れ、グループの理念や取り組みを共有する重要な場であり、次世代を担う人財を

育成する拠点として、これまでに延べ40万人以上の従業員が利用しています。

2020年には、新たな教育プログラムに対応できるよう、大規模な改装を実施しました。

史料室はデジタルサイネージを活用し、“見



新たに導入した階段型スツール

やすく・分かりやすい”学びの場”となっています。研修室は形式にとらわれず、自由に動きのある研修に対応できるよう階段型スツールの導入やオンラ

イン研修が快適に受けられるようリモートカメラやタブレットなどを導入し、従業員が積極的に学べる環境づくりに取り組んでいます。

### 創業理念からグループの未来を考える史料室の充実



史料室の入口には、1950年頃のヨーカ堂店舗を再現

伊藤研修センターの主要な施設の 하나가「史料室」です。成長の礎である「信頼と誠実」の社は、私たちの根幹を成す経営理念です。「史料室」は理念伝承の場として、イトーヨーカ堂の創業期をはじめ、グループの歴史、セブン-イレブンの革新、グループシナジー、未来を考察する企画展など、5つの展示ゾーンで構成。時代を経ても揺らぐことのない思想、変化への対応と挑戦の意義を肌で感じ学ぶことができるプログラムを提供しています。

創業

創業のこころ

挑戦

挑戦の軌跡

革新

小売店の革新

共創

シナジーの創出

未来

私たちのしごと

### 知識・技術を研鑽する場の拡充

連結して最大約500名の研修を行える研修室、生鮮加工・調理・陳列・レジ等の技術を習得する技能室や研修をサポートする宿泊施設、レストラン、ライブラリーを完備しています。研修以外にも会議やコンテストなど幅広く活用しています。



技術コンクール

### 生産性向上に向けた働き方改革

個人のライフスタイルと価値観は多様化しています。多様な人財が力を発揮するためには、それぞれの従業員が自分に合った働き方ができる環境をつくること、ライフステージの変化に合わせて柔軟に働き方を変えていくことが必要となってきます。

当社グループは、これらを推進するために、多様な働き方を可能とする制度を導入し、グループ各社

の人事部門間の連携はもとより、2017年より「ワークスタイル改革プロジェクト」を結成し、部門横断的な取り組みを継続しています。また、ダイバーシティ&インクルージョン推進プロジェクトとも連携し、いっそうの改革に努めています。

▶ ダイバーシティ&インクルージョン推進プロジェクト

📖 P.78



## 経営推進本部長メッセージ

ステークホルダーの皆様の声に謙虚に耳を傾け  
グループマネジメントの進化を図ってまいります。



取締役 常務執行役員

**伊藤 順朗**

1990年に(株)セブン-イレブン・ジャパン入社。2002年に同社取締役役に就任。2009年に(株)セブン&アイ・ホールディングス取締役を経て、2016年に同社取締役常務執行役員経営推進室長(2018年から経営推進本部長)に就任。



日ごろ、当社グループをご支援いただき心より御礼申し上げます。

当社グループでは、あらゆるステークホルダーの皆様との対話から得た学びを、経営に活かしてまいりたいと考えています。とりわけ、私の管掌する経営推進本部では、投資家をはじめとしたステークホルダーの皆様からいただいたご意見やご指摘を謙虚に受け止め、グループのリスクマネジメント、コーポレートガバナンス、投資家の皆様とのコミュニケーション等に活かし、グループマネジメントのさらなる精度向上を図っています。本メッセージでは、グループマネジメントの基本となる考え方やステークホルダーの皆様との対話から生まれた組織革新等をご紹介します。

### 「虫の目、鳥の目、魚の目」の複数の視点で、社会に根ざした成長を

当社グループでは、社会の持続的成長と一体となったグループの成長に力を注いでいます。私は2011年にグループのCSR推進を担当し、サステナビリティ(社会の持続可能性)に即して当社グループの重点課題の特定等に取り組みました。こうした経験を通じて、企業は社会および地球の一員であり、企業経営とサステナビリティの追求は一体のものであることを、強く実感してまいりました。社会に深く根ざし、グループの持続的成長を図っていくうえで、私は日々足もとで起こる事象に細やかに対応していく「虫の目」、社会全体を俯瞰して全体最適の視点からとらえる「鳥の目」、変化の潮流を読み取り対応する「魚の目」という3つの視点を持つことが必要であると考えています。今般の新型コロナウイルス感染症の世界的な流行への対応においても、これらの視点の大切さを痛感しました。

グループの主要な事業会社では、現場からの情報を日々収集し、問題解決を図る「コロナ対策会議」を開き、当社(セブン&アイ・ホールディングス)でも各社と毎日連携しつつ、対応を図るために対策会議を開いています。この取り組みを通じて、事業会社からは「現場の状況や課題などの情報が、各部門と一斉に共有できるようになり、コロナ対応にとどまらず、現場で起きている事象に、組織の壁を越えて迅速に対応できるようになった」との声も聞かれるようになりました。継続的な対話を通じて、まさに「虫の目」「鳥の目」「魚の目」といった複数の視点から社会状況の変化をとらえた対応がグループ内に育ってきていることを実感しています。このような複数の視点を持つことで社会との対話も充実したものとなり、社会に根ざしたグループのリスクマネジメントやガバナンスの強固な基盤を作ることができると確信しています。

### 「信頼と誠実」を根幹に据え、事業の存在意義を愚直に追求

サステナビリティを考えるうえでは、ESG(環境・社会・ガバナンス)への取り組みが欠かせません。2019年に当社グループでは環境宣言『GREEN CHALLENGE 2050』として、当社と関わりが深い4つの課題について定量的な目標を掲げて取り組んでいくことを公表し、すでに具体的な取り組みもスタートしています。このように環境に関しては、客観的な数値に基づく議論や検証が進んでいます。その一方で、社会課題やガバナンスの課題は定量化することが難しく、グループ全体で方向性を合わせていくには、議論を重ねながら実行し、その結果を受け止めて修正していくというサイクルを回し続ける必要があります。当社では、そうし

た議論の最も基礎のところ、[私たちは何のために事業に取り組んでいるのか]という存在意義をつねに問い続けることが大切であると考えています。もちろん、グループには多様な業態があり、一律に存在意義を語ることはできません。しかし、各事業ごとに存在意義を突き詰めていけば、それぞれ具体的な像を描けるものと確信しています。各事業会社がその具体像を愚直に研ぎ澄ましていくことがグループのブランディングの要(かなめ)であり、当社の役割は各事業会社のハブとなって各社の取り組みを支えていくことにあると考えています。

愚直に取り組むという点は、当社グループの一つの企業文化となっています。私たちグループの社是であり、創業の精神である「信頼と誠実」は、グループのあらゆる活動を律する根源的な価値観となっています。また、行動規範のベースには「変化への対応と基本の徹底」があり、変わるべきこと、変えてはならないことという両面をつねに考えて仕事に取り組む習慣が育っています。多くの先人たちが培ってきたこの企業文化を基盤に据えることで、先ほどの「コロナ対策会議」のように愚直な積み重ねが生まれ、成果につながっています。ESGについても、グループ事業の存在意義から、

## 環境宣言『GREEN CHALLENGE 2050』

### CO<sub>2</sub>排出量削減

LED照明や太陽光発電パネル、蓄電池の活用などによる省エネ・再生可能エネルギー等の利用拡大で、さらなるCO<sub>2</sub>排出量の削減に努めていきます。

グループの店舗運営に伴う排出量 (2013年度比)

2030年の目標:  
30%削減

2050年の目指す姿:  
実質ゼロ

### プラスチック対策

商品使用後に廃棄物となってしまう容器・包装について、リサイクル素材や生分解性素材などを原材料に使用することで環境負荷低減に努めていきます。

プラスチック製レジ袋の使用量

2030年の目標:  
使用量ゼロ

使用するレジ袋の素材は、紙等の持続可能な天然素材にすることを旨とする。

オリジナル商品で使用する容器 (「セブンプレミアム」を含む)

バイオマス・生分解性・リサイクル素材・紙等の目標数値

2030年の目標:  
50%使用

2050年の目指す姿:  
100%使用

### 食品ロス・

#### 食品リサイクル対策

本来食べられるにもかかわらず廃棄されている食品ロス・食品廃棄物の削減について発生抑制、再利用、飼料化、肥料化のそれぞれの段階において取り組んでいきます。

食品廃棄物量 発生原単位: 売上百万円当たりの発生量(2013年度比)

2030年の目標:  
50%削減

2050年の目指す姿:  
75%削減

食品廃棄物のリサイクル率

2030年の目標:  
70%

2050年の目指す姿:  
100%

### 持続可能な調達

自然資源の将来世代にわたる持続可能な利用のために、持続可能性が担保された食品原材料の利用に努めていきます。

オリジナル商品で使用する食品原材料 (「セブンプレミアム」を含む)

持続可能性が担保された食品原材料の目標数値

2030年の目標:  
50%使用

2050年の目指す姿:  
100%使用

愚直に議論を積み重ねることで、具体的な成果につながるものと考えています。

## いま起きている地球規模の変化に目を向けて

存在意義という点をもう少し掘り下げますと、事業の現場で、まさに虫の目でとらえれば、お客様ニーズにお応えするという言い方になります。広く事業全体からとらえれば社会課題ということになると思います。グループの各事業会社がこれまで進めてきた事業についても、多くの取り組みは社会課題の解決とともにありました。例えばセブン-イレブンの事業は、「中小小売店の近代化と活性化・共存共栄」を目指して始めました。そのためにMD(マーチャндаイジング)、商流や物流などあらゆる小売業の課題解決に挑戦し、新しい仕組みを創出しました。それは結果的に、中小小売店が長期的に減少し続けている中で、セブン-イレブンは身近な中小小売業の存続に一定の役割を果たしたと考えています。さらに、時代が変化する中で、身近なセブン-イレブンの展開は、遠くまでお買物に出かけられない高齢者や毎日お買物に出かけられない共働き世帯のお買物ニーズへの対応を可能にしてきました。いずれにしても、結果として社会課題に応えることにつながってきたのではないかと思います。私たちのどの事業にも、このような社会的な側面があります。この点を、さらに意識的に経営に取り入れていくには、視点を高く視野を広く持って、いま起こっている価値観の変化、とりわけ近年の環境や人権への世界的な関心の高まりなどを十分に理解していく必要があります。存在意義を見出す議論を、こうした広がりの中に位置づけていくことが不可欠と考えています。

## 社会価値と企業価値の両立に向けた組織整備

これらの考え方を具現化していくため、2020年度には一連の組織変更も実施しました。2020年4月にはサステナビリティの推進と経営の一体性を強化するため、「サステナビリティ推進部」を経営推進本部に移管しました。また3月にはグループ横断組織であるCSR統括委員会のもとに「コンプライアンス部会」および「サプライチェーン部会」を新設し、よりいっそうのESG推進およびコンプライアンス体制の強化を図りました。例えば環境への取り組み一つとっても、従来のやり方では企業規模が大きくなればなるほど環境への負荷が増大します。そうした問題を解決しつつ成長を図らなければ、これからの企業の発展は望めません。また、農業や漁業を通じて得た生鮮品や製造プロセスから生まれた製品をお客様のもとにお届けするサプライチェーンの中で、私たちはお客様との接点となる重要な立場にあります。お客様ニーズが消費の変化を主導する現代にあって、お客様との接点に位置する私たちには、サプライチェーン全体をリードする役割が求められています。こうした社会の要請に応えていくには、サプライチェーン全体を俯瞰して最適化を図っていくことが欠かせません。こうした視点から一連の組織体制の強化を図り、グループ経営と一体となってより実効性の高い取り組みを進めています。

## 謙虚さを根本に据えたガバナンスとリスク管理

2019年度には、「7pay(セブンペイ)」の問題やコンビニエンスストア(以下、CVS)の24時間営業

の問題など社会的に関心を呼んだ事案が発生し、ステークホルダーの皆様からも多くのご意見を頂戴いたしました。当社ではこの点を真摯に受け止め、ガバナンスの強化に取り組んでいます。

まず、当社グループのガバナンスに関わる3委員会(「CSR統括」「リスクマネジメント」「情報管理」各委員会)についても、形骸化しないように実効性の担保に努めています。そのため、そこで話し合っていることがほんとうに実情に合致しているかを問い続けることを重視し、ここでも愚直に議論を重ねて、できることから実行に移しています。

次にCVSの課題解決でも、いま加盟店が困っていることを本部が率直に受け止め、すぐに手を打っていくことが何よりも重要です。そこでセブン・イレブン・ジャパンでは、2019年度から加盟店と本部経営陣との対話の機会を増やし、個々の加盟店とのコミュニケーションの在り方も改革するなど、すでに問題解決に動き出しています。

また、当社では、企業の経営をはじめ、さまざまな分野で活躍されている方々を社外取締役招へいし、広い知見に基づくご意見をいただくとともに、経営革新の進捗状況もつねに確認いただいています。2020年5月にはガバナンスの実効性と経営の透明性を高めるという観点から、従来の指名・報酬委員会を指名委員会、報酬委員会に分離するなどの施策も実施しました。

ガバナンスの強化やリスクマネジメントという点では、このように組織の在り方を整備していくと同時に、グループ外の方々を含めた広範な皆様と対話を重ねていくことが何よりも重要だと考えています。問題が発生した時に、それぞれの問題の直接の原因を突き止め、再発防止を図ることが大切ですが、それだけではまだ不十分であり、組織風土や日ごろの企業活動の在り方まで遡り、根本的

な原因まで見極める必要があります。そのためにも、あらゆるステークホルダーとの対話の積み重ね、謙虚にご意見を受け止めていくことが大切です。そのような謙虚さが失われると、日ごろの企業活動の中でも気のゆるみが生じ、大きなリスク発生の遠因にもなっていくと考えています。

### 人財育成の強化と多様な人財活躍を図る取り組み

当社グループの成長には「自ら考えて、自ら行動する人財」が不可欠であると考えています。小売業では、いまや地域や個店の商圈ごとに客層もニーズも異なっています。当社グループの事業の多くはチェーンオペレーションを基本としてきましたが、現在は個店ごとにそれぞれのお客様のニーズ変化や商圈等の状況の変化を自ら判断し、きめ細かな対応を図っていくことが必要です。それと同時に、ニューノーマルなど社会的な価値観の変化やDX(デジタルトランスフォーメーション)などに対応していくため、つねに新たな知識や技術などを学び続ける努力も必要になっています。そこで、当社では新たな教育プログラムも開発し、役職や職位などに応じた集合研修なども取り入れて、学びの機会を大幅に増やしています。また、2020年8月には人財共育部を新設し、人財の能力開発など教育人財育成機能の強化を図っています。

さらに社会課題から事業機会を見出す取り組みも始めています。これはグループ内の若手社員が社会課題の中からテーマを見出し、起業に結びつけることを支援するもので、2019年にスタートしました。まだ緒に就いたばかりですが、現在取り組みを進めています。

また、多様な人財が活躍できるよう環境を整備



していくダイバーシティ&インクルージョンプロジェクトの取り組みにも力を注いでいます。当社では重点課題の一つとして「社内外の女性、若者、高齢者の活躍支援」に取り組んでおり、同プロジェクトは2012年以来さまざまなテーマを定めて、グループにおける多様な人財活躍に向けた取り組みを重ねてきました。とりわけ、グループの店舗に来店されるお客様の多くが女性であることから、女性の視点や感覚を活かした商品・サービスの開発や売場づくりがお客様満足の上昇につながると考え、女性の管理職比率をはじめとした目標を設定して取り組んでいます。

### グローバル化に対応するグループ マネジメントの拡充

北米でセブン-イレブン事業を展開している7-Eleven, Inc. (SEI)の収益力が高まるとともに、当社グループの海外への投資機会も増大しています。2020年には大型の投資案件もありましたが、取締役会では社外取締役を含め、経済効果という視点だけでなく、環境や社会課題の観点からも活発な議論がなされました。今後ますますグローバルな事業展開が進んでいくものと考えられますが、グローバルなガバナンスの強化にも力を注いでいます。SEIとは、これまでも連携を深めてきており、リスクマネジメントやサステナビリティについても方針を共有しています。そして、何よりもSEI自身、本部を「Store Support Center」と呼んでいるように、私たちと同様にお客様、そして顧客接点である店舗を大切にしています。SEIとも「信頼と誠実」という私たちの理念を共有できていることが、ガバナンスやリスクマネジメントの基本になっていると考えています。

### 株主・投資家の皆様との信頼関係を よりいっそう強固なものに

これまで申し上げてまいりましたように、私どもはステークホルダーの皆様との対話を根幹に置いて、社会に根ざしたグループの成長を図り、その都度経営の方向性を確認しています。国内および海外の株主・投資家の皆様とも対話の機会をいただき、建設的なご意見を数多く承ってまいりました。そのご意見から組織体制や経営システムの改革などを一段と進めることもできました。このような点を踏まえ、2020年3月に従来の経営推進本部内のIR部をIR・SR部へと改編し、株主・投資家の皆様への情報発信や対話の強化を図っています。今後とも皆様との対話を通じて信頼関係をより強固なものにしてまいりたいと願っています。皆様にはなおいっそうのご指導、ご支援を賜りますようお願い申し上げます。



## サステナビリティ(持続可能性)・成長性の確保【CGC原則3-1(i)】

「持続可能な開発目標(SDGs)」は2015年9月の国連サミットで採択された国際目標です。2030年までに貧困撲滅や格差の是正、気候変動対策など国際社会に共通する17の目標と169のターゲットの達成を目指しています。

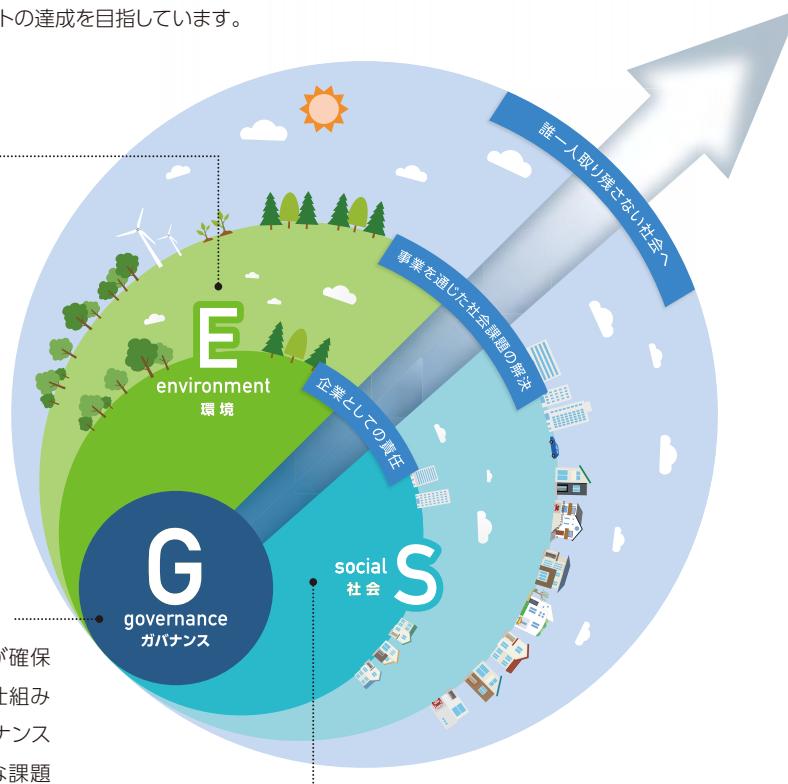


### Environment(環境)

気候変動や資源の枯渇などの問題に対して、商品や原材料、エネルギーを無駄なく利用するとともに、お客様やお取引先にもご協力いただきながらサプライチェーン全体で環境負荷低減に取り組んでいます。

### Governance(ガバナンス)

社是に基づき、透明性の高い経営が確保され、法令・社会規範が遵守される仕組みづくりに努めています。誠実なガバナンスを起点とし、環境・社会のさまざまな課題に対して「企業としての責任」を果たし、さらに「事業を通じた社会課題の解決」に取り組むことで、SDGsが目指す「誰一人取り残さない」社会の実現を目指します。



### Social(社会)

世界的な貧困、人権問題、国内における人口減少、少子高齢化、小売店舗・社会的拠点の減少などの問題に対して、社会の一員として商品や店舗などの事業を通じて、課題解決に取り組んでいます。

### 基本的な考え方とサステナビリティを支えるガバナンスの仕組み

当社は、当社社是に掲げる「すべてのステークホルダーの皆様から信頼される誠実な企業」であることこそ、コーポレートガバナンスの「根幹」であると同時に、会社のサステナビリティ(持続可能性)・成長性を確保することができる「基盤」であると考えています。

透明性が高く、法令・社会規範を遵守する「誠実」なガバナンス体制により、ステークホルダーの皆様との対話を通じて、社会の期待や要請を的確に把握し、環境(E)や社会(S)などの諸課題における、社会的な負の影響を低減しつつ、事業を通じた社会

課題の解決に貢献する取り組みを真摯に実行することが、ステークホルダーの皆様からの末永い「信頼」となり、「社会の持続的な発展」と「企業の持続的成長」に結実すると思います。

近年、持続可能な開発目標(SDGs)などにより、世界的な課題解決に向けた企業の役割が重視されています。当社グループはこのような要請にお応えし、企業としての責任を果たしていくために、自社のみならず広くサプライチェーン全体を視野に入れ、ステークホルダーと連携したグローバルなESGの取り組みを推進していきます。

現在、上記取り組みを支えるガバナンスの仕組みとして、企業行動指針等の各種方針を定め、「CSR統括委員会」とその傘下には部会を設置し、外部環境・情勢を的確に把握することで、持続可能性・成長性を確保する諸施策を適切に実行できる体制を構築しています。また、当社取締役会は客観的観点からその活動内容についてモニタリングを

行っています。

これからも、当社グループは、社会的な責任を果たすとともに、ステークホルダーとの対話を通じて、社会の期待や要請にグループが一体となって応えていくことで持続可能な社会と企業の持続的成長を目指していきます。

## サステナビリティに関わる重点課題(マテリアリティ)の特定とリスク・機会

当社は、サステナビリティを巡る課題を確認し、ステークホルダーの皆様の期待や要請にグループ丸となってお応えするため、ステークホルダーの方々との対話を通じて当社グループが取り組むべき「5つの重点課題(マテリアリティ)」を特定しました。

各重点課題に対しては、当社が与える負の影響・リスクを低減する取り組みを推進する一方で、商品やサービス、店舗など本業を通じてこれらの課題を解決するCSV※の取り組みや新規ビジネスモデルの創出を図り、持続可能な社会と企業の持続的成

長を目指しています。

2015年に、2030年までの国際社会共通の目標として国連で採択されたSDGsの達成に事業を通じて貢献していくために、それぞれの目標と5つの重点課題の関連性を整理して、当社のサステナビリティの取り組みに組み込みました。

今後重点課題は、時代・社会の変化、ステークホルダーからの要請の変化にあわせ、適宜見直しを行っていきます。

※Creating Shared Value:社会的価値と経済的価値の双方を生み出す共通価値の創造

### 重点課題特定プロセス



## 重点課題1

# 高齢化、人口減少時代の社会インフラの提供



### リスク

高齢化に伴うニーズの変化への対応が遅れた場合の来店動機の低下 など

### 機会

高齢化に対応した商品やネットをはじめとした便利なお買物環境・サービスの創出による販売機会の拡大 など



リスクと機会についての関連情報

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

## 重点課題の考え方

当社グループは、全国に約22,500店舗を展開するという社会インフラとしての事業特性を活かし、多様なお客様のお買物の利便性向上に取り組むことが社会的役割であると認識しています。少子高齢化に伴う女性や高齢者の就業率の増加、デジタ

ル化社会の進展による購買方法の多様化、人口減少による生活拠点の減少といった社会環境の変化に対応し、新たな「お買物支援」サービスを創出し、お買物の利便性向上に取り組んでいます。

## お買物支援

### ネットスーパー・イトーヨーカドーとくし丸・セブンあんしんお届け便

当社グループは、グループの店舗網や物流・情報システムなどを活用して、お買物支援サービスの創出に取り組んでいます。イトーヨーカドーでは、ネット経由でご注文いただいた商品をご指定の時間帯にお届けする「ネットスーパー」を122店舗\*で展開。また、2020年4月より、さまざまな食品や飲料などを販売設備付きトラックで移動販売

するサービスを、(株)とくし丸と連携して運用開始しました。セブン-イレブンでも、移動販売サービス「セブンあんしんお届け便」を37都道府県102店舗\*で、店内の商品をお届けする「セブンらくらくお届け便」を、超小型電気自動車「コムス」(757台\*)および電動アシスト自転車(1,180台\*)を活用し展開しています。\*2020年2月末現在の数



ネットスーパー



イトーヨーカドーとくし丸



セブンあんしんお届け便



## 地域活性化

当社グループは、地域の活性化に向け、各自治体と、地産地消、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」の締結を推進しています。セブン-イレブンでは、新型コロナウイルス感染症の影響で需要が減少し、供給過多となった食材を活用して商品化する『地域

の食材を使おうプロジェクト』を立ち上げ、11アイテムを商品化(2020年7月末現在)、イトーヨーカドーでも、新型コロナウイルス感染症の影響により販売機会の減少した特産品の取り扱いを開始するなど、地域活性化の取り組みを進めています。

## 食品ロス問題を「地域商品」販売で解決

### 北陸・新潟エリア

食材: ホタルイカ、白えび  
商品: おにぎり、パスタなど

#### 富山県 ホタルイカ、白えび

地域の食を応援する取り組みとして富山県と漁協組合のご協力をいただき、富山県を代表する食材であるホタルイカと白えびを使用した2商品を開発し、北陸3県と新潟県内のセブン-イレブンにて販売。



「富山湾産ホタルイカのベスカトーレ」

### 中国エリア

食材: 蒜山ジャージー牛乳  
商品: スイーツなど

### 九州エリア

食材: 九州産黒毛和牛  
商品: 弁当など



### 北海道エリア

食材: 帆立  
商品: おにぎり、惣菜など



「消費応援! 道産帆立のバター醤油焼き」

### 東北エリア

食材: 比内地鶏、仙台牛  
商品: おにぎり、弁当



### 関東エリア

食材: 赤城牛、霜降高原牛、彩の国黒豚、奥久慈しゃも  
商品: 生鮮食品、おにぎり、弁当、カップ麺など

#### 千葉県 富里のスイカ

スイカの収穫量全国2位の千葉県でも随一の生産量を誇る富里市。例年開催してきたイベントのコロナ禍での中止を受け、店頭販売だけでなくomni7内のイトーヨーカドーネット通販で予約販売を実施。



「富里のスイカ」

### 東海エリア

食材: 大葉、飛騨牛、真鯛  
商品: おにぎり、調理麺など



### 四国エリア

食材: 小豆島手延べそうめん(島の光)  
商品: 調理麺



## 重点課題2

# 商品や店舗を通じた安全・安心の提供



### リスク

商品事故・店頭事故の発生や法令違反による信用の低下 など

### 機会

徹底した安全・品質管理や健康配慮商品等、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



リスクと機会についての関連情報

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

## 重点課題の考え方

店舗においてお客様の暮らしを支える多種多様な商品を取り扱うほか、プライベートブランドとしてさまざまな商品の開発も行っている当社グループは、商品の「安全・安心」をはじめとする品質の確

保は何よりも重要なものとして取り組んでいます。また、災害などの緊急時でも安心してご利用いただける社会インフラとしての役割を担うことも重要な課題であると認識しています。

## 健康と栄養の配慮

当社グループは、肥満、糖尿病、メタボリックシンドローム、栄養不足など、健康と栄養への注目が高まっているなか、お客様のさらなる健康志向に配慮して、「糖質」「食物繊維」の栄養成分を表示するとともに、栄養バランスがとれた食品を提供することに努めています。

2020年5月、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」の新たな価値を創造するために、環境対応・健康対応・上質商品・グローバル対応の4つの柱で構成する「セブンプレミアム コネクト宣言」を策定しました。健康対応の取り組みとして、栄養成分表示への「糖質」と「食物繊維」の追加(2019年9月～)や、塩分・糖質を抑えた商品の開発を行っています。また、「シニア」「子ども」「働く女性」を主要なお客様と想定し、「加える」「減らす」「外す」というコンセプトで、それぞれの層の健康維持向上に対応すべく商品開発を行っています。開発には「チームマーチャンダイジング」

の手法を採用し、栄養や健康に関する取引先の皆様の知見や技術を取り入れ、添加物の削減の推進も行っています。

- ▶ チームマーチャンダイジングの関連情報 □□ P.43
- セブンプレミアム コネクト宣言の関連情報 □□ P.44

### 顧客層に対応した主な施策

|     | 働く女性            | シニア               | 子ども   |
|-----|-----------------|-------------------|-------|
| 加える | 食物繊維・野菜         |                   |       |
|     | 鉄分<br>良質なタンパク質  | カルシウム<br>良質なタンパク質 | カルシウム |
| 減らす | 塩分              |                   |       |
|     | 糖質              |                   |       |
|     | 脂質の過剰摂取         |                   |       |
| 外す  | 不必要な添加物は極力低減・排除 |                   |       |



お客様からご要望の多い「糖質」「食物繊維」を表示



従来より塩分を減らした商品



カルシウムや食物繊維を増やした商品



従来より糖質を減らした商品

## 安全・安心と味の両立の追求

セブン-イレブンでは毎日の生活に欠かせないお店だからこそ、おにぎりや弁当、惣菜などのフレッシュフードにおいては、つくりたての家庭の味を目指し、2001年より製造工程の衛生管理を向上させることで商品の安全性を確保しています。また食品添加物を使用する場合には必要最低限の種類と量だけを使い、お客様の関心の高い食品添加物の使用は極力控えるという考えのもとで、取り組みを進めています。

トランス脂肪酸については、2007年からパン・ペストリーで使用している油脂原材料について、また

2009年からは店舗の調理で使用する油について、低減の取り組みを進めています。

### 使用を極力控える、お客様の関心が高い 食品添加物(一例)

- 保存料
- 着色料のうち指定添加物
- イーストフード、乳化剤(パン生地中使用)
- リン酸塩(サンドイッチ、パン・ペストリーのソーセージやハムなどに使用)

## 健康にこだわった商品(カラダへの想いこの手から)

セブン-イレブンでは、「健康を意識した食事を取りたい」というニーズが高まるなか、レタス約1個分の食物繊維量が摂取できる食材を使用した商品や、1日に必要な野菜摂取量の1/2以上\*を使用した商品に対し、「カラダへの想いこの手から」マークを添付して、お客様への訴求を強化しています。

\*厚生労働省によって定められた「健康日本21(第二次)」では野菜摂取量の目安値を1日当たり平均摂取量350gとしています。  
\*レタス可食部215gを約1日分としています。



## 安全・安心に向けた品質の管理

### 国際標準に整合した食品安全マネジメント規格の認証取得

セブン-イレブンでは、HACCPの制度化に対応すべく、一般財団法人食品安全マネジメント協会（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であるJFS規格の認証・適合証明を、オリジナル商品を製造するすべての専用工場（2020年

10月末現在、165工場）で取得。

同様に、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」を製造するすべての製造工場でも、ISO22000、FSSC22000、JFS規格などの認証・適合証明の取得を進めています（2020年10月末現在、85%の製造工場が取得完了）。

### 食品トレーサビリティの取り組み「顔が見える食品。」

イトーヨーカドーの「顔が見える食品。」は、商品シールに生産者の似顔絵、ID番号、2次元バーコードを添付し、生産者や生産地、生産方法などをお客様がスマートフォンやパソコンなどで確認できるプ

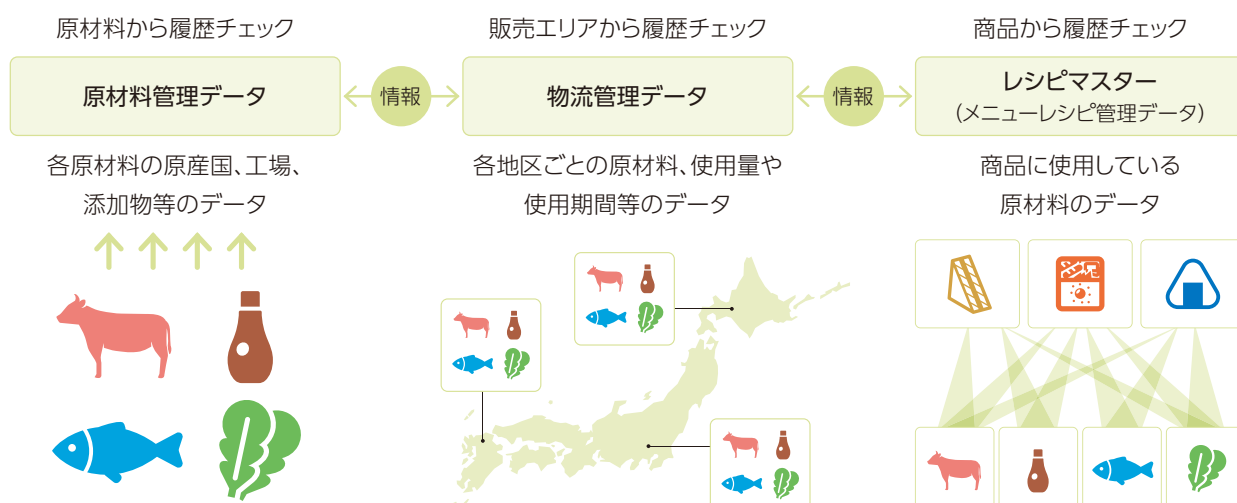
ライベートブランド商品で、2020年2月末現在、国産の農・畜・水産物251アイテムを取り扱い、2019年度売上は約228億円へと拡大しています。

### セブン-イレブン専用工場と生産・流通履歴を管理する「レシピマスターシステム」

セブン-イレブンでは、オリジナル商品に使用する原材料は、生産地から収穫時期まで、すべての生産履歴をデータベース化しています。また、その素材がどのメニューに使われているのか、どの工場で使用され、どのお店で販売しているのかを、「工場」「物流」「店舗（POSデータ）」のどこからでも履歴を追える「レシピマスターシステム」で管理しています。履歴管理を可能にしたのは、セブン-イレブンが

安全で質の高い商品をつくることにこだわり、専用工場の体制づくりを進めてきたことによるものです。これにより、万が一原材料などに問題が発生した場合でも、即座に対応することができ、災害時には一部原材料の供給が途絶えて生産できなくなったメニューについて、メニューの変更や原材料の代替などを行うなど、被害状況に合わせた対応が可能です。

### セブン-イレブンレシピマスターシステム





## 災害への支援・拠点

当社グループは、災害発生時においても社会インフラとしての機能を果たすため、地域のライフラインを守ることを使命として、早期の営業再開と継続に努めています。

### 災害への備え

当社グループ各店舗では、災害時に早期の営業再開と継続に努めるとともに、迅速な地域救援や水道水・トイレ・災害情報などの提供を行っています。また、セブン-イレブンでは、社内外の災害情報の提供・共有ができるシステム「セブンVIEW※」を構築しています。このシステムは被災地の店舗・物流拠点の状態をクラウドマップ上に表示し、関係部門が状況を把握できるシステムで、これまでのハザードマップや被災関連のSNS表示、天候予測

などの機能に加え、2019年度からは国や研究機関との連携を強化し、被災からの早期復旧にさらに寄与すべく進化を続けています。また、当該システムも活用し、2020年9月にセブン-イレブン・ジャパンが行ったシミュレーション訓練（図上演習）の成果は、その直後の令和2年台風第10号への対応にも活かされました。

※Visual-Information-Emergency-Webの略



北海道胆振東部地震時の状況



シミュレーション訓練（図上演習）の様子

### 「現場ファースト」の災害対応

災害時の店舗支援は、現場の状況を把握することが最も重要と考えています。また、地震、豪雨などの災害の種類や被災規模、災害発生時間などによって、被災状況はまったく異なる上に、現場の要望も時々刻々と変化します。そのため、災害が発生した際には被災地域の責任者の指揮下において、現場と本部が連携して状況を把握し、応援人員の派遣や商品供給、物流ルート決定などを迅速に進める体制を構築しています。



「平成30年7月豪雨」により浸水した店舗の復旧時の状況

## 重点課題3

# 商品、原材料、エネルギーのムダのない利用



### リスク

気候変動に伴う店舗・物流網への物理的損害 など

### 機会

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 など



リスクと機会についての関連情報

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

## 重点課題の考え方

当社グループは、事業活動によって生じる環境負荷低減を全国の店舗ネットワークとサプライチェーン全体で推進し、豊かな地球環境を未来世代につないでいくことが急務であると考えています。事業の発展が環境負荷の増大につながらないように、バ

リューチェーンのさまざまなステークホルダーと連携し、エネルギー消費によるCO<sub>2</sub>排出量の削減、廃棄物の削減やリサイクルの推進などに取り組んでいます。

## セブン&アイグループの環境宣言『GREEN CHALLENGE 2050』



GREEN  
CHALLENGE  
2050 私たちの挑戦で、  
未来を変えよう。

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、セブン&アイグループの環境宣言『GREEN CHALLENGE 2050』を定め、お客様やお取引先をはじめ、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”の実現に向けて取り組んでいます。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、グループ横断で取り組みを推進しています。

### 当社グループが取り組むテーマ

#### CO<sub>2</sub>排出量削減



省エネ設備の導入と再生可能エネルギーなどの活用

#### プラスチック対策



レジ袋の削減と容器への環境配慮型素材の使用

#### 食品ロス・ 食品リサイクル対策



食品廃棄物の削減・食品リサイクルのさらなる推進

#### 持続可能な調達



持続可能性が担保された食品原材料を使用した商品の提供

### CO<sub>2</sub>排出量削減



#### グループの店舗運営に伴う排出量

2030年の目標

**30%削減**  
(2013年度比)

2050年の目指す姿

**実質ゼロ**

自社の排出量(スコープ1+2)のみならず、スコープ3を含めたサプライチェーン全体で削減を目指していきます。

### プラスチック対策



#### プラスチック製レジ袋の使用量

2030年の目標

**使用量ゼロ**

使用するレジ袋の素材は、紙等の持続可能な天然素材にすることを目指していきます。

#### 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

2030年の目標

バイオマス・生分解性・  
リサイクル素材・紙、等

**50%使用**

2050年の目指す姿

バイオマス・生分解性・  
リサイクル素材・紙、等

**100%使用**

### 食品ロス・ 食品リサイクル対策



#### 食品廃棄物量 発生原単位(売上百万円当たりの発生量)

2030年の目標

**50%削減** (2013年度比)

2050年の目指す姿

**75%削減** (2013年度比)

#### 食品廃棄物のリサイクル率

2030年の目標

**70%**

2050年の目指す姿

**100%**

### 持続可能な調達



#### 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

2030年の目標

持続可能性が担保された食品原材料

**50%使用**

2050年の目指す姿

持続可能性が担保された食品原材料

**100%使用**

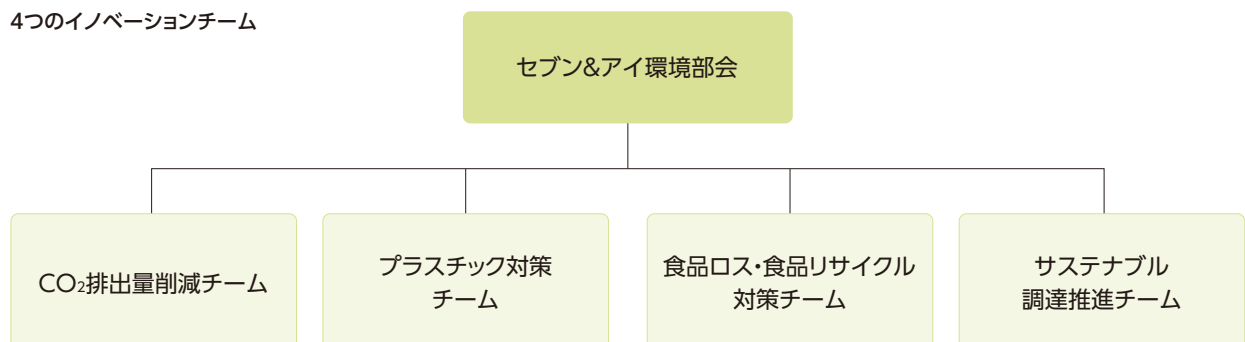
※目標は社会環境変化に応じて見直していきます。

## 4つのテーマを柱にグループ横断で立ち上げたイノベーションチーム

『GREEN CHALLENGE 2050』の目標達成に向け、4つのテーマでイノベーションに取り組むために、各事業会社の主管部門からリーダー(執行役員以上)をテーマごとに選出し、グループ横断で取

り組みを推進するとともに、2050年という次世代社会での使命と責務を具体的に示し、ステークホルダーとともに持続可能な社会の構築に向けた革新に挑戦していきます。

### 4つのイノベーションチーム



## CO<sub>2</sub>排出量削減



## RE100への参画

当社は、グループの店舗運営に伴うCO<sub>2</sub>排出量を「2050年までに実質ゼロ」に目標設定し、その目標達成に向けて、2020年12月15日より、事業活動で使用する電力を100%再生可能エネルギーにすることを目指す国際的イニシアチブである「RE100」に参画しています。

RE100

CLIMATE GROUP



## 「再エネ100%」の店舗運営に関する実証実験を開始

セブン-イレブン・ジャパンでは、神奈川県との「SDGs推進に係る連携と協力に関する協定」に基づき、2019年9月に県内の10店舗において、店舗運営に関する電力を100%再生可能エネルギーで調達する実証実験を開始しました。



## 「アリオ市原」に大規模太陽光発電を導入

2020年7月より、イトーヨーカ堂が運営する「アリオ市原」にて、店舗運営に伴うCO<sub>2</sub>排出削減の取り組みの一環として、大規模な太陽光パネルによる発電システムを導入しました。



## プラスチック対策



## 完全循環型ペットボトル商品の販売を拡大

2019年6月、当社グループは店頭のパペットボトル回収機で回収したペットボトルを100%使用し、再びペットボトルにリサイクルした「セブンプレミアム（はじめ）緑茶 一日一本」の発売を開始し、2020年4月より、さらに同シリーズ3品にも同ペットボトルを採用し発売しています。



## 紙製容器を採用し、プラスチック使用量を削減

セブン-イレブン・ジャパンでは、2020年6月から、チルド弁当の容器を従来のプラスチック製から紙製に切り替え、この取り組みを順次全国に拡大することにより、2020年度は約800トンのプラスチック使用量削減を見込んでいます。





食品ロス・  
食品リサイクル対策



## エシカルプロジェクト

セブン-イレブン・ジャパンでは、2020年5月から全国の店舗で、「エシカルプロジェクト」を開始。これは販売期限が近づいた対象商品に店頭税抜価格の5%分のnanacoポイントを付与することで、食品廃棄物の発生を抑制する取り組みです。

## オリジナルデイリー商品を長鮮度化

セブン-イレブン・ジャパンでは、専用工場の技術革新により、保存料を使うことなく消費期限の延長（長鮮度商品開発）を実現しています。2020年5月末現在、オリジナルデイリー商品に占める24時間以上の販売期限がある商品の比率は約84%です。



持続可能な調達



## 生産地の環境や社会に配慮した商品を「セブンプレミアム ライフスタイル」より発売

当社グループでは、2020年11月より、持続可能なパーム油を活用したRSPO\*認証商品の開発を推進しているサラヤ株式会社との共同企画で、洗濯洗剤・柔軟剤を発売しています。商品購入によって、お客様自身も社会貢献活動へ参加できるスキームを構築すべく、シリーズ商品の売上の一部を、社会貢献活動の支援などに活用します。

\*持続可能なパーム油の生産と利用を促進することを目的とした国際NPO



## 大手小売業初の取得! 水産エコラベル「MEL認証」

イトーヨーカ堂では、日本の大手小売業として初めて、環境に配慮し漁獲・養殖された水産物の認証制度である「MEL認証」を取得。2020年4月より、4魚種に「MELマーク」を付与し、全国155店舗のイトーヨーカドーで販売を開始しました。

## オーガニックコットン製品の販売

当社グループのプライベートブランド「セブンプレミアム」では、厳しい有機製造基準をクリアした女性用肌着「オーガニックコットン100%インナー」をイトーヨーカドー127店舗（2020年2月末現在）とグループ総合通販サイトで販売しています。この商品には「アメリカ有機繊維基準（OCS）」の認証取得コットンのみを使用。オーガニックコットンを使用した寝具や、タオルなども販売しています。



## TCFD提言への対応



TCFD提言への対応

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

### 気候変動問題の深刻化とTCFD提言への賛同

気候変動問題は年々深刻さを増し、地球規模で人々の生活に大きな影響を及ぼしています。日本においても、2019年度は、台風15号・19号や千葉県での豪雨災害などにより、市民生活が影響を受け、経済活動にも大きな被害が発生しました。

当社グループでは、気候変動問題は、企業の持続的な発展に欠かせない安定した社会を損なうものと認識し、パリ協定の温室効果ガス削減目標の達成に貢献したいと考えています。2019年5月に策定した『GREEN CHALLENGE 2050』では、CO<sub>2</sub>排出量削減に取り組むべきテーマの1つに掲げ、CO<sub>2</sub>排出量削減に向けた施策を検討・実行しています。また、当社グループは、ステークホルダー

との信頼関係を構築するために、気候変動に関わる情報開示の充実は必須のものと考えています。2019年8月にTCFD提言に賛同を表明し、TCFD提言に賛同する日本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コンソーシアムにも参加しました。

今後、TCFD提言を活用して積極的にグループの取り組みをお伝えし、ステークホルダーとの信頼関係を確実なものにすることで、企業価値の向上に努めていきます。



### 気候変動に関わるガバナンスとリスク管理

気候変動問題は商品開発・生産から物流、店舗運営、取扱商品・品揃えといった事業活動のすべてにリスク要因として関係します。そのため、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、当社代表取締役社長を委員長とするCSR統括委員会において取り組みの管理を行っています。

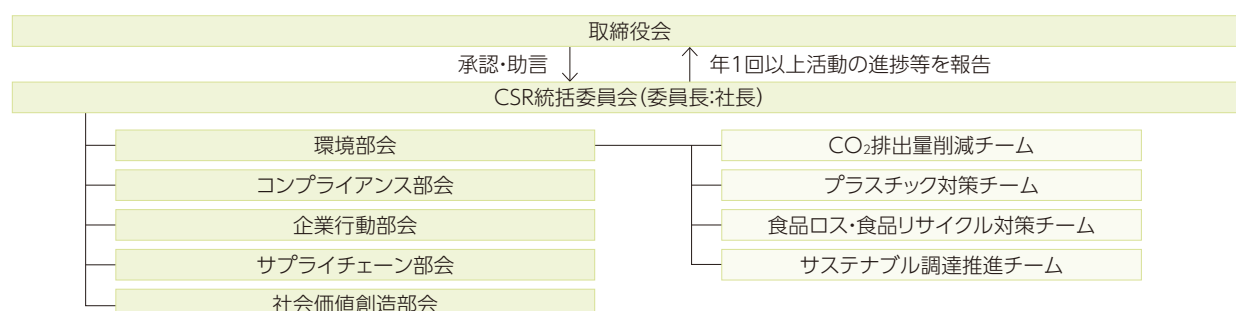
また、当社およびグループ各社のリスクを適正に分析・評価し、的確に対応するため、リスク管理の基本規程に基づきリスクマネジメント委員会を中核とする統合的なリスク管理体制を構築・整備・運用しています。気候変動に関わるリスクについても、この統合的なリスク管理体制のもとで管理しています。



企業統治の「仕組み」の概要等

<https://www.7andi.com/ir/management/governance/structure.html#risk>

### 気候変動に関わるガバナンス体制



## シナリオ分析への着手

当社グループでは、将来の気候変動がもたらす「リスク」と「機会」を明確にし、「リスク」を低減し、「機会」を拡大するための事業戦略立案に向けて、シナリオ分析に着手しています。シナリオ分析に着手するにあたり、2019年10月に環境省の「TCFDに沿った気候リスク・機会のシナリオ分析支援事業」に参加しました。

シナリオ分析では、サプライチェーンを含むグループ全体を対象とする必要があると認識してい

ますが、今回の分析では、シナリオや対象範囲を限定して、試験的に分析を行いました。シナリオは、2℃シナリオと4℃シナリオを採用しました。分析は、グループの営業利益の約6割を占めるセブン-イレブン・ジャパンの店舗運営を対象にしました。

|      |                     |
|------|---------------------|
| シナリオ | 2℃シナリオ、4℃シナリオ       |
| 対象事業 | セブン-イレブン・ジャパン国内店舗運営 |
| 対象期間 | 2030年               |

## シナリオの定義と重要なリスク・機会のインパクト評価

1

2030年段階での、2℃シナリオ、4℃シナリオにおけるセブン-イレブン・ジャパンの店舗運営を取り巻く環境を分析

2

セブン-イレブン店舗の運営に関わりの深いリスク・機会項目の洗い出し

【重要なリスク】

「炭素価格」「各国の炭素排出目標／政策」「消費者の評判変化」「異常気象の激甚化」「降水・気象パターンの変化」

3

洗い出した重要なリスク・機会に関わる具体的な事例で、できるだけ客観的な予測データを入手できるものを選択して、定量・定性の両面からインパクトを評価

## 対応策と指標・目標

グループの環境宣言『GREEN CHALLENGE 2050』では、CO<sub>2</sub>排出量の削減目標として、グループの店舗運営に伴うCO<sub>2</sub>排出量を、2013年度と比較して、2030年には30%削減、2050年には排出量実質ゼロにすることを定めています。今回のシナリオ分析では、いくつかの具体的な事例に限定して事業インパクト評価を行ったため、気候変動によるインパクトを総合的に判断することはできませんが、分析の対象としたリスク・機会は、現在行っている災害対応や『GREEN CHALLENGE 2050』の取り組みを推進することで、リスクの低減や機会の拡大を図れるものと考えています。

例えば、炭素価格や電気代の上昇のリスクに対しては、CO<sub>2</sub>排出量削減につながる省エネや再エネの活用を拡大することが対応策の1つと考えられます。また、原材料の調達リスクに関しても同様に、『GREEN CHALLENGE 2050』の持続可能な調達を推進する中で、グループ内での産地情報の共有、グループ共同の産地開発などを進めることが、リスクの低減につながると考えられます。

さらに、異常気象などの災害の増加に対しては、現在進めている自治体との連携を通じて、災害時のインフラとしての役割を拡大していきます。

## 重点課題4

# 社内外の女性、若者、高齢者の活躍支援



### リスク

労働力人口の減少による人財不足・人件費の高騰など

### 機会

ダイバーシティ経営推進による競争力の強化・新規事業の開発と優秀な人財の獲得 など



リスクと機会についての関連情報

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

## 重点課題の考え方

当社グループでは、パートタイマー、アルバイト、外国籍の従業員、育児や介護をしながら働く従業員など多様な従業員がいます。多様な従業員の活躍を支援し、働きがいを持って仕事ができるよう、

職場環境を整備することが、生産性の向上や人財の確保につながるだけでなく、お客様の満足度向上やイノベーション創出につながり、競争力の源泉になると認識しています。

## 課題解決に向けた取り組み

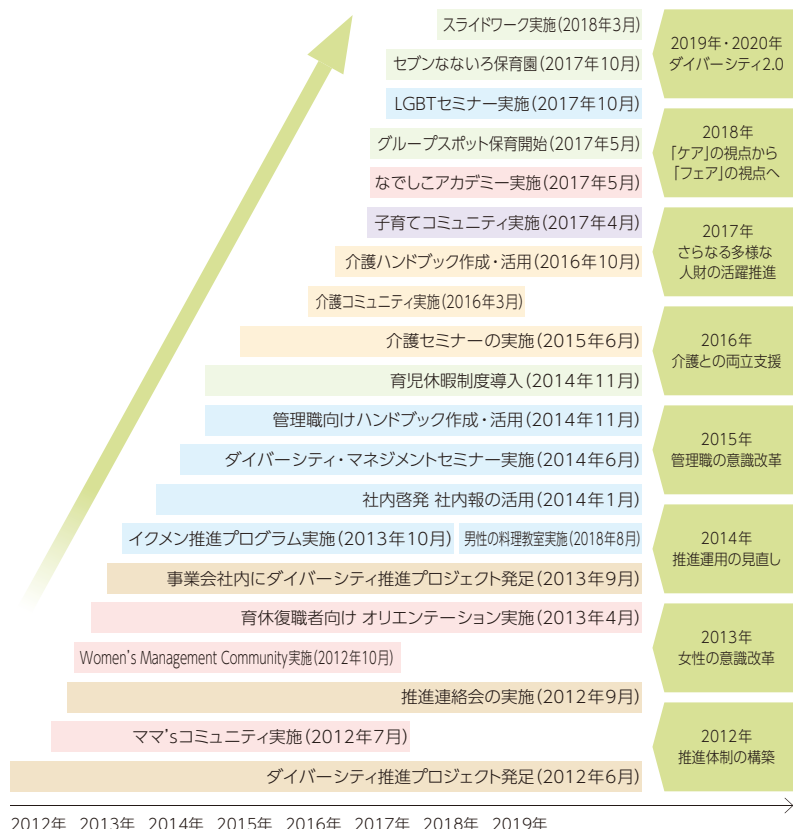
### ダイバーシティ&インクルージョンの目標と体制

当社グループは持続可能な企業価値向上を目指し、5つの目標を掲げ、ダイバーシティ&インクルージョンの取り組みを推進しています。グループの店舗には多様なお客様が来店されており、生活者の視点や感覚を活かした商品・サービスの開発や売場づくりがお客様満足の向上につながると考え、特に女性活躍推進に積極的に取り組んでいます。

#### ダイバーシティ推進目標

1. 2023年2月末までに  
女性管理職比率30%達成
2. 男性の家事育児参画促進
3. 介護離職者ゼロ
4. ノーマライゼーションの推進
5. LGBTに関する理解促進

### ダイバーシティ&インクルージョン推進の取り組み





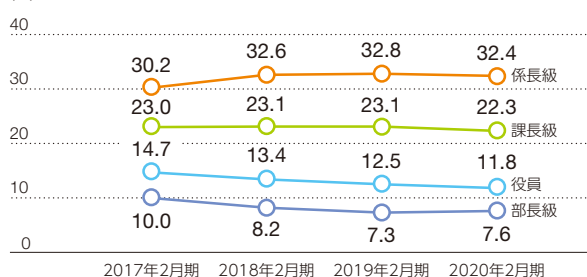
ダイバーシティ&インクルージョンの推進体制として、2012年に「セブン&アイグループ ダイバーシティ&インクルージョン推進プロジェクト」(発足時はダイバーシティ推進プロジェクト)を設置し、グループのダイバーシティ&インクルージョン推進活動の方針立案や、グループ横断施策の立案・実行をしています。またグループ主要会社のダイバー

シティ推進担当者が集まるダイバーシティ推進連絡会を定期的を開催し、グループ各社の推進活動の進捗や課題を共有するとともに、良い事例についてはグループ各社への水平展開を図っています。これらの活動内容はグループ28社の人事責任者が集まる企業行動部会、およびCSR統括委員会において定期的に報告しています。

## 女性管理職比率の推移

「2023年2月末までに女性管理職比率30%達成」に向けて、人財育成の強化と女性の登用に取り組んでいます。女性や管理職の意識改革が進み、子育て等で時間短縮勤務中の管理職も多数誕生しています。グループ各社において管理職や幹部候補者の選抜研修の実施や、面談時に上司とのキャリアプランの共有などを行うことにより、女性の育成と登用を進めています。

女性管理職比率\* (%)



※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)そごう・西武、(株)ヨークベニマル、(株)セブン&アイ・フードシステムズ、(株)セブン銀行、(株)赤ちゃん本舗)合計

## 多様な人財が活躍できる風土の醸成

### 子育て中の従業員への支援

当社グループは、2012年より子育て中の従業員の不安解消とネットワーク構築を目的とした「ママ'sコミュニティ」を、2017年からは父親も参加する「子育てコミュニティ」に改め実施しています。仕事と子育ての両立について、テーマを決めて情報交換とディスカッションを行うことで、働き方の見直しにつながっています。これまでに延べ36回開催し、グループ各社から約1,300人が参加しました。

また、セブン-イレブン・ジャパンでは、2017年10月より、フランチャイズチェーン本部として初となる

加盟店従業員・オーナー・地域の皆様向け保育園施設「セブンなないろ保育園」を開園しております。2020年12月末現在は、東京都大田区、広島市、仙台市、東京都町田市、京都市に広がっています。



子育てコミュニティ



セブンなないろ保育園

### 女性のキャリア開発支援

当社グループは、女性のキャリア開発支援に向けた取り組みとして、女性社員が管理職で必要となる知識やスキルを学ぶ「なでしこアカデミー」を

2017年から実施してきました。さらに2021年からは管理職候補となる女性の選抜型の研修をグループ各社横断で実施予定です。

## 男性の家事・育児参画の促進

女性の活躍をさらに推進していくためには男性の家事・育児参画意欲を高めることが必要と考え、2014年にグループ各社にて育児休暇制度を導入しています。未就学児がいる従業員を対象に、年に5日、有給で取得できる特別休暇で、多くの従業員が取得しています。また、グループ横断の取り組みとして、2013年から男性社員を対象とした

「イクメン推進プログラム」を実施しています。2019年はセブン-イレブンの料理キットを利用した時短料理教室を開催しました。



男性社員向け料理教室

## 管理者向けの研修・意識啓発

当社グループでは、グループ横断の取り組みとして、2014年から、ダイバーシティ&インクルージョンの重要性と、多様な人材のマネジメントに関する管理職の意識改革を目的とした「ダイバーシティ・マネジメントセミナー」を実施しています。これまでに延べ20回開催し、グループ各社から約5,500人

が参加しました。多様な部下のマネジメントや働き方改革、リーダーシップなどのテーマで外部講師によるセミナーを行い、さまざまな切り口でダイバーシティについて考える場となっています。2020年はアンコンシャスバイアスの払拭に向けた研修をスタートしています。

## 仕事と介護の両立支援

当社グループでは、仕事と介護の両立支援にも取り組んでいます。従業員の介護従事状況を調査したところ、近い将来に仕事と介護の両立の可能性のある従業員は約7割を占めており、今後大きな課題になることが分かりました。そのため、介護の事前準備について外部の専門家を招いた「介護セミナー」を定期的の実施しており、2019年はグルー

プ各社から225人が参加しました。

また、「仕事と介護の両立支援ハンドブック」を作成してグループ各社の研修などで活用したり、相談窓口の周知、仕事と介護の両立事例を社内報で掲載したりするなど、仕事と介護の両立がしやすい環境づくりに努めています。

## シニア層や外国人従業員の活躍支援

当社グループでは、定年再雇用制度を運用し、ベテラン従業員のスキルや能力を活かせる場を提供しています。

例えば、イトーヨーカ堂では、定年後も働きたいと希望する従業員の声に応えて、1995年に65歳まで雇用を継続する、定年再雇用制度を導入しました。また、2006年4月からは、パートタイマーも65歳まで働くことができる「シニアパートナー制度」を導入し、7,471人(2020年2月末現在)のシニアパートナーが活躍しています。さらに2017年

5月には最長70歳まで勤務を継続できるよう、制度を拡充しています。

また、セブン-イレブン・ジャパンのフランチャイズ店舗では多くの外国籍従業員の方が働いています。加盟店支援の一環としてシニア従業員だけでなく、留学生や外国籍の従業員に対しても研修によるバックアップを行っています。



## 障がい者雇用の促進

当社グループは、誰もが活躍できる職場づくりを目指し、障がい者も力を発揮できる環境づくりに取り組んでいます。グループ各社では、一人ひとりの障がいの程度、本人の希望などを考慮しながら、配属先と担当業務、就業時間を協議・決定し、さまざまな部門で障がい者が仕事をしています。障がい者雇用率※は2.96%(2020年6月1日現在)となっています。

また、障がい者が活躍できる職場環境を整えるためには、本人の意欲や適性をお互いに確認、理解したうえで周囲のサポートや相談できる体制をつくるのが大切です。イトーヨーカ堂では「障害者

職業生活相談員」の資格を持つ従業員を各店舗に、セブン-イレブン・ジャパンでは「企業在籍型職場適応援助者(ジョブコーチ)」の資格を持つ従業員を人事本部内に配置しています。また、障がい者を理解するためのノーマライゼーション体験学習も取り入れています。

※(株)セブン&アイ・ホールディングス、(株)テルベ、(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・フードシステムズの5社によるグループ適用雇用率



ノーマライゼーション体験学習

### 株式会社テルベの取り組み

テルベは、障がい者や高齢者の活躍の場を拡大することを目的に、当社グループの4社(株式会社イトーヨーカ堂、株式会社セブン-イレブン・ジャパン、株式会社ヨークベニマル、株式会社セブン&アイ・フードシステムズ)と北見市の共同出資により1994年に設立された特例子会社です。同社は、障がいの有無にかかわらず、あらゆる立場の従業員が働きやすい職場づくりを推進し、2017年に全国重度障害者雇用事業所協会(全重協)が実施した「障害者活

躍企業認証」を取得。2020年には厚生労働大臣が若者の採用・育成に積極的な企業を認定する「ユースエール企業」を取得しました。

事業としては椎茸栽培と印刷の2つの事業を柱にしています。椎茸事業は、JGAP(農業生産工程管理)を取得し、安全・安心な椎茸栽培に取り組む、年間100トン以上出荷、道内のイトーヨーカドー、ダイイチ各店舗で販売しています。印刷事業では当社グループ各社の印刷物を制作・印刷しています。



## LGBTへの取り組み

当社グループは2016年にグループ企業行動指針を改定し、新たに「性的指向・性自認による差別の禁止」を明記して取り組みを進めています。2017年より、毎年外部講師によるLGBTの理解促進のためのセミナーを開催しています。また、2018年には国内グループ従業員約17,000人を

対象としたeラーニングを実施しました。セブン-イレブン・ジャパンでは「PRIDE指標」(LGBTに関する取り組み進捗度を測る指標)において、2018年に「ゴールド」、2019年に「シルバー」に認定されています。

## パート社員の活躍支援

当社グループでは、多くのパートタイマーが活躍しており、事業特性に合わせた人事制度・研修体系を整えて、パートタイマー一人ひとりの能力開発とキャリア形成に努めています。例えば、イトーヨーカ堂では、パートタイマーが働き方を自ら選択できる「ステップアップ選択制度」を導入しています。この制度は、本人が希望し、一定以上の評価と販売スキ

ルを習得していくに従ってランクアップしていく制度で、最上位に認定されたパートタイマーを月給制の正社員・契約社員に登用する制度も導入しております。パートタイマーからも多くの人が、売場責任者などの役職に登用されており、2020年1月には、パートタイマー出身の店長も誕生しています。

## ワーク・ライフ・バランスの実現

### スライドワークの導入および在宅勤務制度の活用

当社グループは、生活者視点を仕事に活かすと同時に、仕事で学んだことを生活にも活かし、相乗効果を生み出すことを「ワークライフ・シナジー」として掲げています。そのため、多様な従業員が安心して勤務できるよう、法定水準を超えるさまざまな支援制度を運用すると同時に、従業員の働きやすさ向上のために、長時間労働の是正や休暇の取得促進に取り組んでいます。

その一つの取り組みとして、当社とセブン-イレブン・ジャパンでは、2018年より、就業時間を選択できる時差出勤「スライドワーク」を制度化しています。始業時刻を7時から11時の間のいずれかの選択肢から選ぶことができ、自ら始業時刻を決めることで、能動的・効率的な働き方を推進することを目的としています。

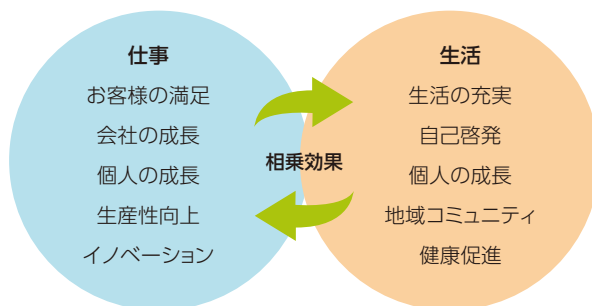
また、当社およびグループ各社では、生産性向上とワーク・ライフ・バランスの両立および感染症対

策を目的として、在宅勤務制度を設けて活用を進めています。

### 当社グループが考える「仕事」と「生活」の関係

「ワークライフ・シナジー」

「仕事」と「生活」の共存共栄





## 従業員の健康確保

当社グループでは、従業員の健康は生活の質を上げるだけでなく、企業が活力を増して経営の効率を高めていくものととらえ、健康保険組合と連携し、2014年に「セブン&アイ健康宣言2018」、2019年10月に「セブン&アイ健康宣言 NEXT」を策定しました。目標の達成に向けて、CSR統括委員会傘下の企業行動部会の中に「健康経営推進」をテーマとして組み入れ、当社と健康保険組合が中心となり、グループ各社の人事責任者と連携し、グループ一体となって各施策を推進しています。

「セブン&アイ健康宣言 NEXT」では、生活習慣病のリスクや喫煙率の低下、年次有給休暇取得の向上、長時間労働の削減などを目標として設定し、

健康イベントを行う等、従業員一人ひとりが健康を維持管理できるようにサポートしています。

こうした取り組みが認められ、2020年3月経済産業省が発表する「健康経営優良法人2020(ホワイト500)」に認定されました。\*



※ (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)ヨークベニマル、(株)ヨークマート(2020年6月1日付で(株)ヨークに商号変更)、(株)そごう・西武、(株)セブン&アイ・フードシステムズ が認定

### セブン&アイ健康宣言 NEXT



#### ▶ 個人の取り組み

- テーマ1: 健康維持・未病、健康回復に向けた取り組み
- テーマ2: ITも活用した健康増進への取り組み

#### ▶ 職場の取り組み

- テーマ1: 心身ともに健康で、働きやすい職場づくり
- テーマ2: 健康で快適な職場環境の整備

## エンゲージメント調査

当社グループは、働きがいのある職場づくりを目指して、従業員エンゲージメント調査を行っています。

従業員エンゲージメント調査とは、従業員の「一人ひとりが常に主役である気持ち」と「自分の仕事に対する誇りと情熱」を持ち、期待以上の成果を出すまで諦めずに頑張る気持ちを指標化したもので

す。2018年より、2年に1度の調査を実施しており、2020年11月に国内30社、約61,000人を対象に2回目の調査を実施しました。

今後、従業員エンゲージメント調査の結果は、グループ各社において調査結果の分析や課題の整理を進め、施策を立案。順次実行に移すことで、働きがいのある職場環境づくりにつなげていきます。

## 重点課題5



# お客様、お取引先を巻き込んだエシカルな社会づくりと資源の持続可能性向上

### リスク

サプライチェーン上の人権問題の発生による商品供給の停止や品質の劣化・社会的評価の低下(風評の拡散) など



リスクと機会についての関連情報

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

### 機会

持続可能な原材料調達による競争力の拡大・エシカル消費に対応した商品・サービス提供による販売機会の拡大 など

## 重点課題の考え方

当社グループは、お客様に提供する商品・サービスを社会・環境に配慮したものにし、エシカル<sup>※</sup>な社会づくりに貢献していくことが、グループとしての重要な役割であると考えています。

商品の原材料の調達から販売までの全プロセスにおいて、法令を遵守するだけでなく社会・環境に配慮することは、資源の持続可能性向上に寄与する

とともに、サプライチェーンの強靭さを向上し、事業継続性を担保するうえで重要です。また、近年高まるエシカルな消費へのお客様の意識に対応することは、競争力の強化にもつながります。そのため、お取引先を含むサプライチェーン全体で取り組みを進めていきます。

※「倫理的」「道徳的」という意味です。近年では、環境保全や持続可能な社会実現への貢献という意味が強くなっています

## サプライチェーン・マネジメント

### お取引先サステナブル行動指針への改定

当社は、「国連グローバルコンパクトの10原則」「ビジネスと人権に関する指導原則」「OECD多国籍企業行動指針」「SDGs」などへ貢献すべく、2019年12月、お取引先行動指針をお取引先サステナブル行動指針へと改定しました。商品・サービスの安全性と品質の確保だけでなく、サプライチェーン全体の人権の保護と尊重、法令遵守、地球

環境保全、労働環境への配慮などを推進し、お取引先とともに豊かで持続的に発展可能な社会の実現を目指しています。

指針の改定にあたり、グループ各社の幹部および商品開発・仕入担当部署の責任者・担当者を対象とした説明会を実施しました。

#### 主な改定内容

- 社是・SDGsの取り組みの明記
- お取引先にCSR方針策定と人権・環境デューデリジェンスの実施を推奨
- 人権に関する項目を追加
- グループ方針を明記(環境宣言・情報セキュリティ方針・品質方針)

- 重点事項の個別項目化(腐敗防止、内部通報制度、輸出入管理)
- 重要課題についての追記(救済制度の拡充、自然災害・事業継続計画など)



お取引先サステナブル行動指針

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

## お取引先サステナブル行動指針説明会とコンプライアンス研修の開催

当社は、人権リスクが高いと思われる地域のプライベートブランド商品製造委託先に対し、お取引先サステナブル行動指針の説明会とコンプライアンス研修を開催しています。2019年度は、中国および

東南アジアで説明会を開催し、287工場（参加率94.4%※）が参加、現地コンプライアンス研修を20回実施しました。

※2019年度CSR監査対象工場（海外）のうち、説明会に参加した工場の割合



ジャカルタ



バンコク

## CSR監査を実施

当社は、リスク管理の観点から特に重要であると判断した海外※と、国内のプライベートブランド商品の製造委託先工場に、当社グループのお取引先サステナブル行動指針の遵守状況を独自に作成した監査項目（16大項目と114のチェック項目）で確認するCSR監査を、第三者機関により実施して

います。監査項目は世界標準であるILO（国際労働機関）条約などの国際条約とISO26000に準拠し、「セブン&アイグループお取引先サステナブル行動指針」「人権の保護」「法令遵守」「労働安全衛生」および「環境保全」などで構成されています。

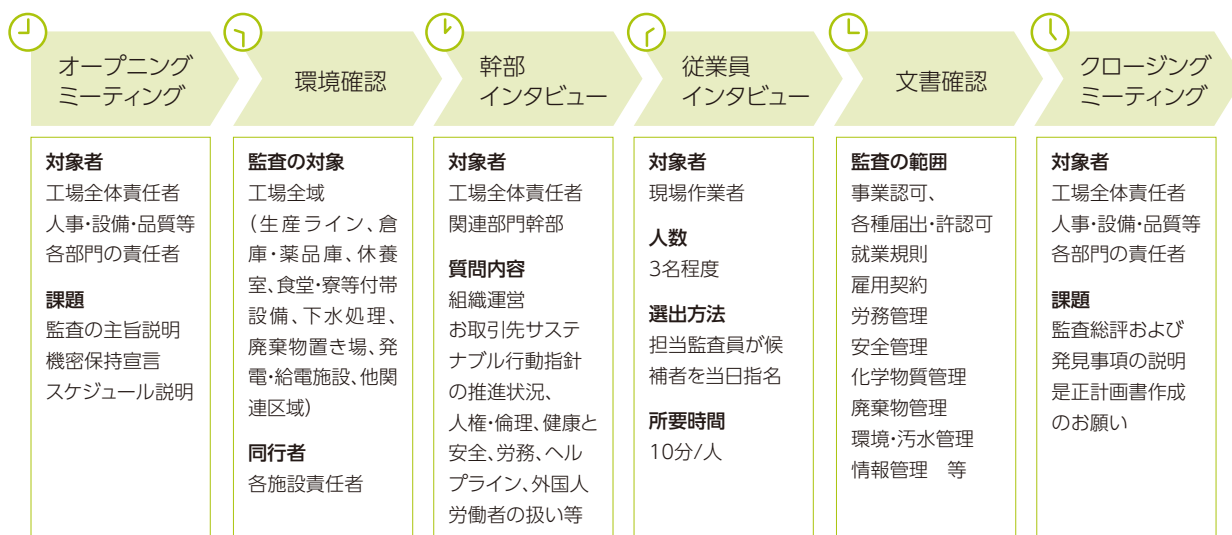
※中国、東南アジア（合計13ヶ国）

## CSR監査の流れ

監査する工場には、事前に通告したうえで訪問し、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、監査項目の遵守の有無を

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の立ち合いで行っています。

## CSR監査の流れ



監査の結果、監査項目に適合しない事項(不適合事項)が発見された場合には、第三者の監査機関より当該お取引先に対し、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(CAP)」を監査終了後10営業日以内に監査機関に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、改善を示した写真・担保資料(エビデンス)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、再度工場を訪問し、再監査を実施することで問題の改善を確認しています。

## 海外工場

### 海外工場のCSR監査の実績

2019年度の監査結果では、8割の工場で何らかの不適合が確認され、是正対応を実施しています。不適合事例として環境対応関連(80件)、労働時間関連(76件)、設備安全・保守関連(44件)、残業手当関連(42件)、法的手当関連(36件)、化学薬品取扱

い関連(33件)が確認され、すべて是正対応を行いました。また、強制労働は確認されませんでした。重要な不適合または多数の不適合が確認された75工場については、再監査(フォローアップ監査)を実施しました。

#### 海外工場のCSR監査件数<sup>※1</sup>

| 年度          | 2012年度 | 2013年度 | 2014年度 | 2015年度 | 2016年度 | 2017年度 | 2018年度 | 2019年度 | 2020年度<br>計画        |
|-------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|---------------------|
| 件数<br>(工場数) | 17件    | 28件    | 328件   | 226件   | 245件   | 215件   | 274件   | 304件   | 約600件 <sup>※2</sup> |

※1 当社がリスク管理の観点から特に重要であると判断したプライベートブランド商品(セブンプレミアム)の製造委託先工場およびグループ各社のプライベートブランド商品を製造する中国、東南アジア(合計13ヶ国)の製造委託先工場

※2 2020年度は、新型コロナウイルス感染症の影響により縮小の可能性があります

## 国内工場

### 国内工場のCSR監査の実績

当社では、従業員の働き方改革や外国人労働者の雇用、地球環境保全などの課題に適切に対応するために、2018年より国内のプライベートブランド商品(セブンプレミアム)の製造委託先工場へのCSR監査を開始しました。監査件数は2018年度に50工場でテストを実施し、2019年度は327工場

(全体の約30%)で監査を実施しています。2019年度の監査結果では、約90%の工場について何らかの不適合が確認され、是正対応を行っています。なお、外国人労働者に関する差別や強制労働に関する不適合はありませんでした。



## 社外からの評価 社外への賛同・参加

### 社外からの評価(2020年12月末現在、注記がないものは当社評価)

|   |   |  |
|---|---|--|
|  <p>Member of<br/><b>Dow Jones Sustainability Indices</b><br/>Powered by the S&amp;P Global CSA</p> <p>Dow Jones Sustainability Asia Pacific Index</p>                             |  <p><b>FTSE4Good</b></p> <p>FTSE4Good Index</p>    |  <p><b>FTSE Blossom Japan</b></p> <p>FTSE Blossom Japan Index</p>   |
|  <p><b>MSCI ESG RATINGS</b> <b>BBB</b></p> <p>CCC   B   BB   <b>BBB</b>   A   AA   AAA</p> <p><b>2020</b> MSCI ESG Leaders Indexes Constituent</p> <p>MSCI ESG Leaders Indexes</p> |  <p>製品安全対策ゴールド企業<sup>※1</sup></p>                  |  <p>2020<br/><b>健康経営優良法人</b><br/>Health and productivity<br/><b>ホワイト500</b></p> <p>健康経営優良法人2020(ホワイト500)<sup>※2</sup></p>       |
|  <p>「障害者活躍企業」認証第1号<sup>※3</sup></p>   |  <p>3段階目 2段階目</p> <p>認定マーク「えるぼし」<sup>※4</sup></p> |  <p>プラチナくるみん</p>  <p>くるみん<sup>※5</sup></p> |

### 社外への賛同・参加(2020年12月末現在)

|  |  |  |
|--|--|--|
|  <p><b>TCFD</b>   TASK FORCE ON CLIMATE-RELATED FINANCIAL DISCLOSURES</p> <p>TCFD提言への賛同</p> |  <p><b>RE100</b><br/>CLIMATE GROUP   CDP</p> <p>RE100への参加</p> |  <p>Whistleblowing Compliance Management System</p> <p>内部通報制度認証<br/>(自己適合宣言登録制度)に登録</p> |
|--|--|--|

※1 (株)イトーヨーカ堂

※2 (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)ヨークベニマル、(株)ヨークマート(2020年6月1日付で(株)ヨークに商号変更)、(株)そごう・西武、(株)セブン&アイ・フードシステムズ

※3 (株)テルベ

※4 「えるぼし」3段階目:(株)セブン&アイ・ホールディングス、(株)イトーヨーカ堂、(株)そごう・西武、(株)セブン銀行、(株)セブン・カードサービス、(株)セブン・フィナンシャルサービス、(株)ニッセン、(株)ニッセンライフ

「えるぼし」2段階目:(株)セブン-イレブン・ジャパン、(株)セブン&アイ・フードシステムズ

※5 「プラチナくるみん」:(株)イトーヨーカ堂

「くるみん」:(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)ヨークベニマル、(株)そごう・西武、(株)セブン&アイ・フードシステムズ、(株)セブン銀行



社外からの評価

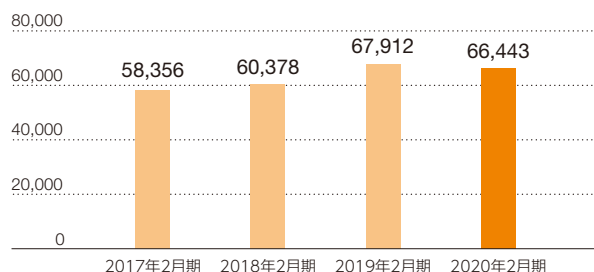
<https://www.7andi.com/csr/awards.html>

# 重要指標

当社グループの重要指標(一例)をまとめています。

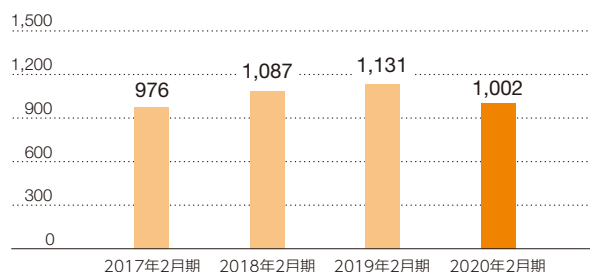
## 営業収益

(億円)



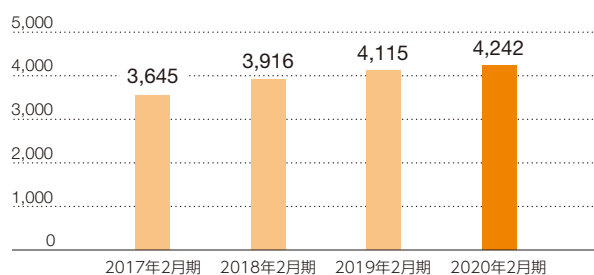
## EC売上※

(億円)



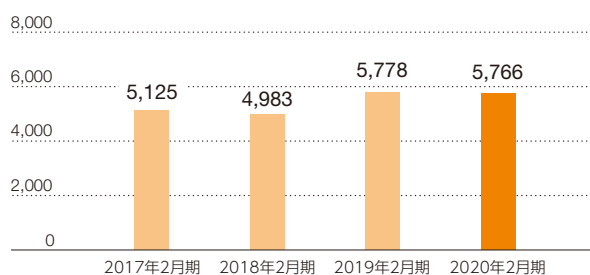
## 営業利益

(億円)



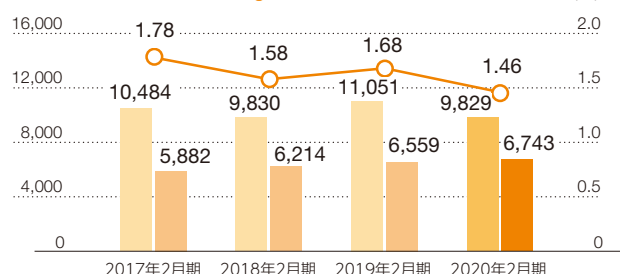
## 営業活動によるキャッシュフロー

(億円)



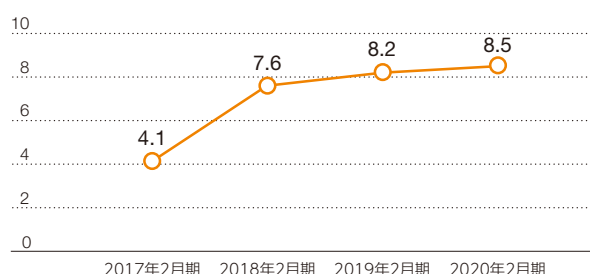
## Debt/EBITDA倍率

(億円)



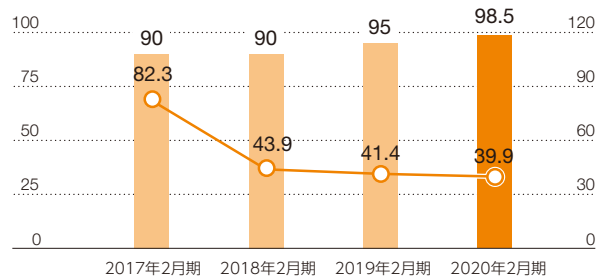
## ROE

(%)



## 1株当たり配当金推移

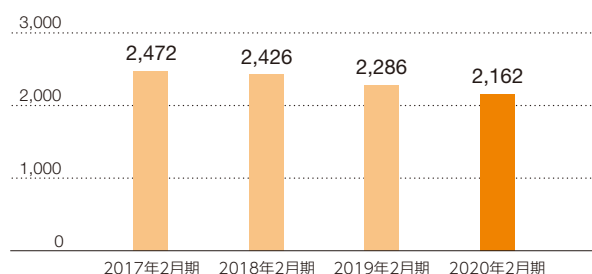
(円)



※セブンネットショッピング、セブンミール、イトーヨーカドー、アカチャンホンポ、そごう・西武、ロフト等を含むEC売上(2016年9月より「omni7」サイトを通じた売上)

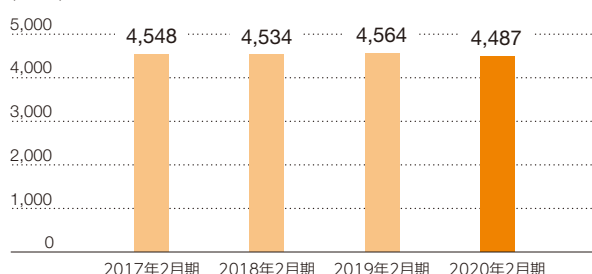
## 店舗運営に伴うCO<sub>2</sub>排出量※1

(千t-CO<sub>2</sub>)



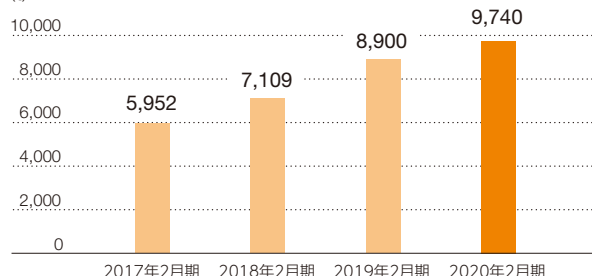
## 店舗運営に伴う電気使用量※1

(GWh)



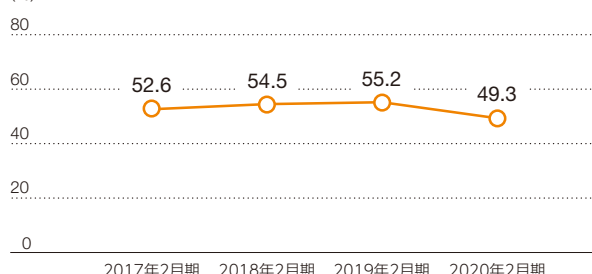
## ペットボトル回収機による回収量

(t)



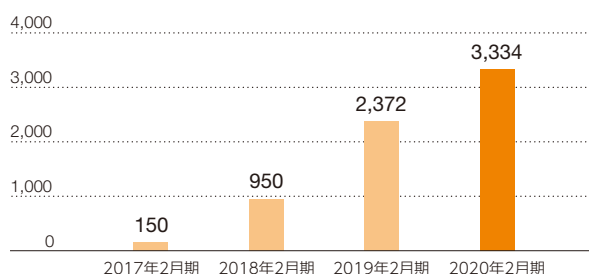
## 食品リサイクル率※4

(%)



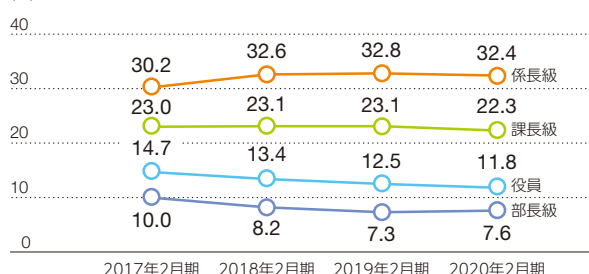
## セブンプレミアム環境配慮型包材導入数

(アイテム)



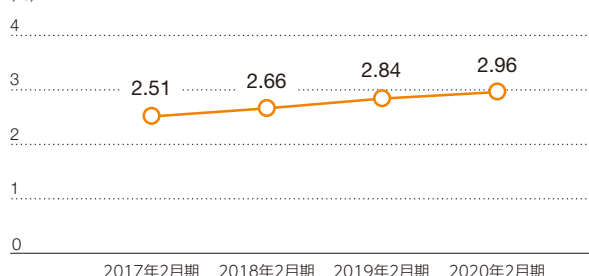
## 女性管理職比率※2

(%)



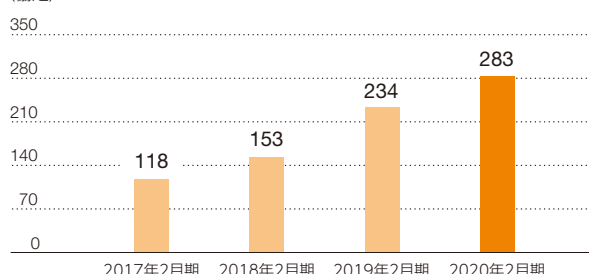
## 障がい者雇用率※3

(%)



## 包括連携協定の協定数※5

(協定)



※1 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。2017年2月期は(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(2020年6月1日付で(株)ヨークマートから商号変更を実施)、(株)シェルガーデン、(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)ロフトの10社の合計値。2018年2月期以降はアイワイフーズ(株)、(株)パーニーズ ジャパンを加えた12社の合計値。算出条件は、各事業会社のデータ集に記載している環境関連データをご覧ください。(URL: <https://www.7andi.com/csr/report/2020.html>)

※2 (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)セブン銀行、(株)赤ちゃん本舗、(株)セブン&アイ・フードシステムズの8社合計。

※3 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)デルベ(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。

※4 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(2020年6月1日付で(株)ヨークマートから商号変更を実施)、(株)シェルガーデン、(株)セブン&アイ・フードシステムズ)

※5 (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(2020年6月1日付で(株)ヨークマートから商号変更を実施)、(株)そごう・西武、(株)セブン&アイ・フードシステムズの合計。

# GOVERNANCE

## コーポレートガバナンス

### 目次

92 社外取締役メッセージ

98 コーポレートガバナンスに関する基本的な考え方

99 企業価値創造を牽引するグループガバナンス体制

### 100 企業統治の「仕組み」の概要等

100 1 現状のコーポレートガバナンス体制を選択している理由

102 2 執行役員制度導入による、取締役会の監督機能と執行役員の業務執行機能の分離（経営陣への委任の範囲の明確化）

102 3 指名委員会・報酬委員会の体制

### 112 取締役会の構成等

112 1 取締役会の構成（取締役会の知識・経験・能力のバランス、多様性および規模）ならびに選任理由

116 2 社外役員の人数および構成比

116 3 社外取締役・社外監査役の独立性に関する考え方および独立性の基準

103 4 監査

105 5 各種委員会によるコーポレートガバナンス

106 6 リスク管理

109 7 内部通報

110 8 政策保有株式について

111 9 顧問等について

117 4 社外役員の主な活動状況

117 5 社外役員との意見交換

118 6 社外役員のサポート体制

118 7 取締役会の活動状況

119 8 取締役会の実効性評価





**新設** 今回改訂版より新設された箇所に付記しています。

**更新** 前回版(2019年6月26日発行)から更新された主要な箇所に付記しています。

## 121 役員の選解任と指名の方針・手続および育成

121 **1** 取締役会が経営陣幹部の選解任と取締役・監査役候補者の指名を行うにあたっての方針と手続

122 **2** 役員の要件、資質

## 124 役員報酬

124 **1** 役員報酬に関する基本的な考え方

124 **2** 報酬水準

125 **3** 報酬構成

123 **3** 当社グループ代表(当社社長)の資質および選解任に関する基本方針(グループ代表サクセッションプラン)

124 **4** 役員トレーニング

126 **4** 報酬ガバナンス

126 **5** 役員報酬枠

## 127 企業年金のアセットオーナーとしての機能発揮

127 **1** 企業年金基金の体制

127 **2** 企業年金基金の運用

## 128 株主とのコミュニケーション(対話)、株主総会

128 **1** 株主との対話、IR・SR活動方針

130 **2** 株主総会等における株主の権利確保



2019年5月23日の様子

## 社外取締役メッセージ



指名委員会委員長・報酬委員会委員長  
社外取締役

### 伊藤 邦雄

一橋大学CFO教育研究センター長。一橋大学名誉教授。中央大学大学院戦略経営研究科特任教授。専門は会計学、マーケティング・ブランディングを含む経営学、コーポレートガバナンス論、企業価値経営論、ESG（環境・社会・ガバナンス）等。2014年に経済産業省のプロジェクトでいわゆる「伊藤レポート」を発表した。2019年5月27日に設立された「TCFDコンソーシアム」会長。2014年5月より当社社外取締役。

## 株主の負託を受けて議論に臨んでいることを、常に忘れることなく、意識しています。

### 時にブレーキを踏み、時に背中を押す、社外取締役の役割

取締役会が機能するための最も重要な条件は、社長を含めた社内取締役に社外取締役の意見を傾聴する姿勢があるか否かです。それがあれば、社外取締役もより有用な発言をしていこうという意識が働き、社内と社外、両方のモチベーションがアップします。そのような意味でも、ここ数年でセブン&アイ・ホールディングスの取締役会は緊張感と自由闊達さが両立されたうえで議論が充実しており、非常に良い状態になってきたと認識しています。

取締役会の議論の過程において、社外取締役はともすれば、執行の決断に対してブレーキを踏む役割と捉えられがちですが、私はブレーキを踏むべき時は踏み、逆に背中を押すべき時は押すことを意識してきました。これまでの経験から、企業が成長を

目指す時には、単にリスクを取って成長するというだけで割り切れない、さまざまなポイントが存在します。日本の小売業界のリーダーとしてセブン&アイグループが成長を目指す時も、もちろんリスクテイクは避けられませんが、同時にリスクをいかに最小化できるのかという観点が重要です。今回のSpeedway取得のプロセスにおいても、取締役会で十分に練磨し、買収価格やPMI※などだけではなく、様々な観点から議論を重ねたうえで最終的に取締役会にて決定しました。

私たち社外取締役は株主の代表として取締役会に参加しています。株主の負託を受けて、議論に臨んでいるということを忘れることなく、常に強く意識しています。

※PMI=Post Merger Integrationの略で、M&A（企業の合併・買収）成立後の統合プロセスを指す



## ESG、人財育成、DXに戦略的に取り組み、企業価値と社会価値を両立

当社グループは、ガバナンス改革を通じて企業価値を持続的に成長させていこうとしており、指名・報酬委員会を指名委員会と報酬委員会に分離するなど取締役会の諮問委員会について改善を図っています。また、役員報酬を決定する重要要素に中長期的かつ非財務的視点を加えようと、株式報酬のKPIにCO<sub>2</sub>排出量を導入したことも企業価値と社会価値の両立を目指す当社らしい取り組みといえます。

取締役会では、以前から人財ポートフォリオやサクセッションプランについて議論を行ってきましたが、2020年も、従業員の皆さんがどのような気持ちで働いているのか、情緒的かつ理性的に会社をどう思っているのかを把握すべきだと従業員エンゲージメント調査を実施しています。従業員一人ひとりの想いや心の動きを把握することはホールディングスの重要な役割のひとつで、これらの積み重ねが良いサクセッションプランに結びついていくと思っています。

また、人財戦略とともにDX戦略も非常に重要で、私は、デジタルトランスフォーメーションとデジタル化は本質的に違うと強調しています。DXとは、単なるデジタル化ではなく、それによって顧客、従業員など、ステークホルダーの体験価値を飛躍的に高めることを指します。二つ目は、企業文化を変えること。デジタル化はしたが企業文化は旧態依然では意味がありません。三つ目のポイントは、DXによって組織のさまざまな壁をどう壊していくかです。経営層と社員、部門や事業会社ごとの壁を突き崩していけるようなものをDXと呼ぶのです。

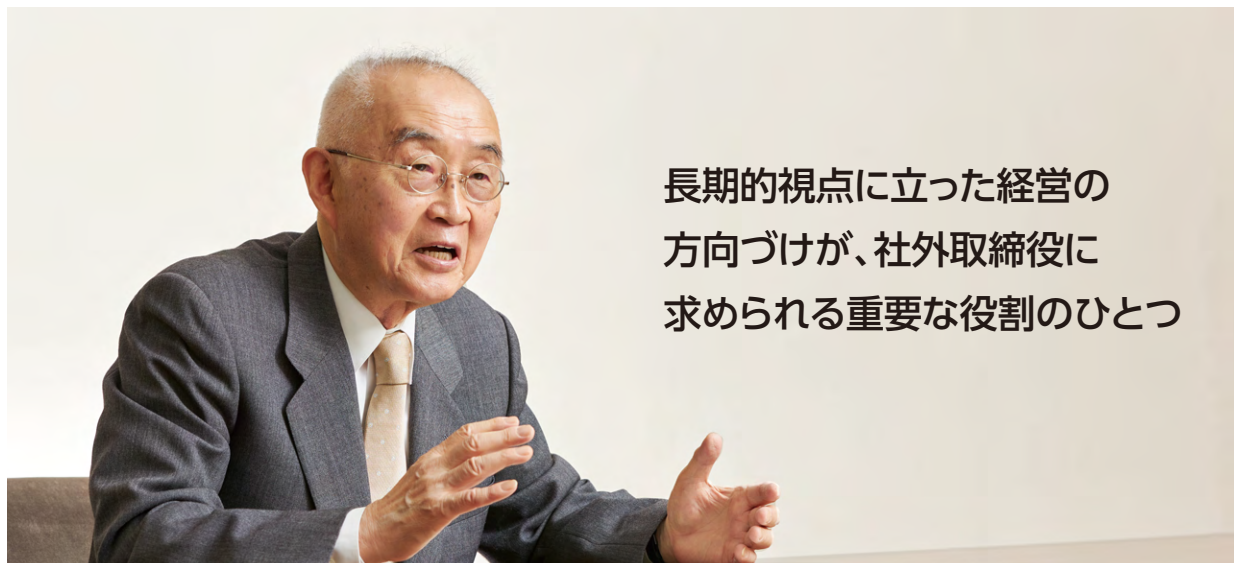
## 真のベストオーナーとして、グループガバナンスの向上を目指す

新中期経営計画については、まさに議論を進めているところですが、グループ各社が有機的なつながりをもって構成され、独自のビジネスモデルを



創出することが重要と捉えています。それを実現するにはホールディングスと事業会社の対話が不可欠ですが、その時に忘れてはいけないことは、ホールディングスが個々の事業会社にとって真のベストオーナーなのかと自問する姿勢です。グループ構造改革や事業ポートフォリオの再編において重要なことは、個社の事業リソースを活かし、伸ばしていくために、ホールディングスが最適な経営判断を行っているのか。逆にいえば、ホールディングスの采配が、各事業会社が独自の存在意義をもって、顧客やステークホルダーから親しまれる存在になっていくという目的に適っているかを自ら問うべきなのです。

そして、経営戦略を成功に導くには人財戦略とのマッチングが不可欠です。5年後、10年後に目指すビジネスモデルと人財リソースが適合しているのか、それによってグループがサステナブルになるかが決まります。私たち社外取締役は、外部の視点で経営の監督を行う役目を担っており、その際に、単に世の中がこうだ、時代はこうだというだけではなく、地球規模の環境問題や社会課題を踏まえ、広い視野から意見をしていかなければ、十分に監督責任を果たしたとはいえません。今後も、世界のメガトレンドから従業員の心の動きまで、マクロ、ミクロ両方の目をもってバランスの取れた問題提起をしていくべきだと思っています。



長期的視点に立った経営の  
方向づけが、社外取締役に  
求められる重要な役割のひとつ

月尾 嘉男

社外取締役

東京大学名誉教授。月尾研究機構代表取締役。専門はメディア政策、システム工学。名古屋大学工学部建築学科、東京大学工学部産業機械工学科・大学院新領域創成科学研究科の教授を歴任し、2002年12月より総務省総務審議官として政府のIT政策を担当。世界各地で自然環境問題の実態を見聞し、持続可能な社会をめざした地域計画に参画。2014年5月より当社社外取締役。

10年、20年先を見据えた経営を実現し、社会課題に対応する

セブン&アイグループに限らず、すべての企業が避けて通ることができない大きな課題が二つあると思います。ひとつは情報社会への対応です。セブン&アイグループにもコンビニエンスストアを始め、小売、外食など多業態の膨大な顧客情報が蓄積されており、これらを集約し、長期的な戦略に基づいて有効に活用していくことが10年、20年先の企業の姿を決定づけるでしょう。4月に発足した「グループDX戦略本部」はグループ横断でDXを推進する体制ですが、ここを中心に新しい企業価値をつくっていくことで、セブン&アイグループは国内市場においても、また、グローバルリテイラーとしても大きな成長の機会を掴むことができると思います。

もう一つの大きな課題は環境問題です。投資の世界ではESG投資が推進されていますが、今後も、社会が企業を評価する判断基準のなかでも「地球環境に貢献」しているかという観点はより大きくなっていくでしょう。地球温暖化がさらに進み、全人類的な課題になる時、企業が組織として環境問題に真摯に取り組み、結果を出していかなければ、批判を浴びることも考えられます。私は、社外取締役が果たすべき重要な役割のひとつは、より長期的な視点で企業の方向づけを支援し、戦略を立てることだと考えています。私たち社外取締役は、日々の経営情報を目の当たりにしている社内取締役とは違ったスケールをもって組織が目指すところや、議論されるべき社会問題に対し、どう役割を果たしていくかを問いかける存在でなければなりません。それが社外取締役の果たすべき重要な役割だと思います。



危機管理の基本は「想像と準備」。  
リスクを踏まえて、しっかりと  
情報を共有し、実のある議論を



## 米村 敏郎

社外取締役

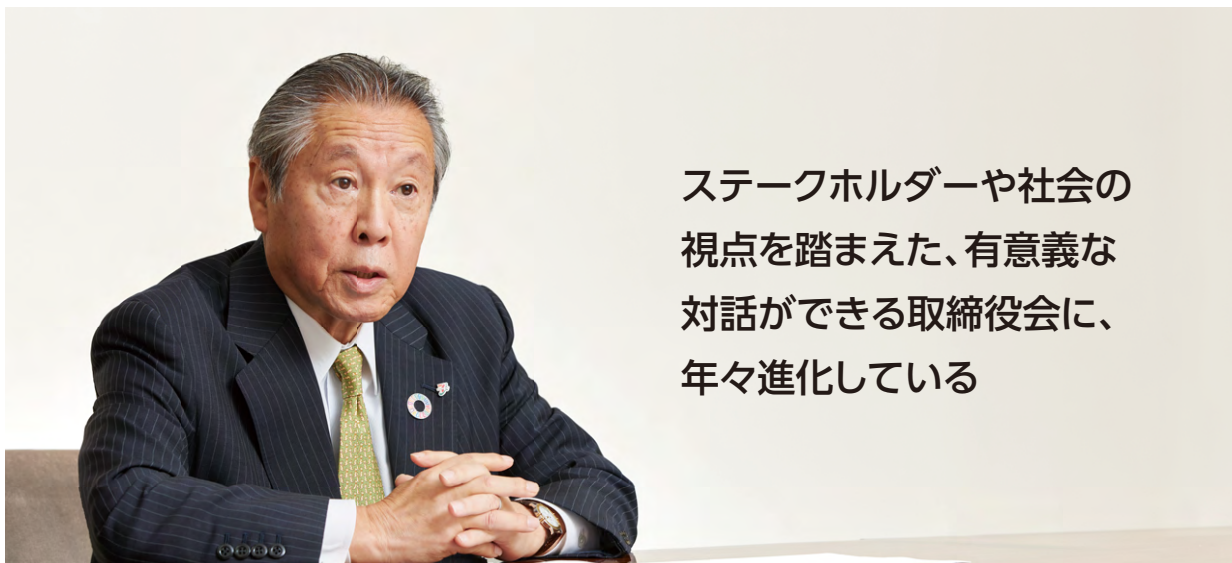
1974年に警察庁に入庁し、2008年に警視總監、2011年からは内閣危機管理監、内閣官房参与などを歴任。現在は、公益財団法人東京オリンピック・パラリンピック競技大会組織委員会チーフ・セキュリティ・オフィサーを務める。組織マネジメント、リスクマネジメント等に関する幅広く高度な知見・経験をもつ。2014年5月より当社社外取締役。

## 「攻め」を成功に導くための「守り」の視点が重要

私の専門分野は危機管理ですが、組織の危機管理において重要なことは「想像と準備」だと常々、考えています。企業経営は危機管理とは異なりますが、経営においてもこの「想像と準備」が非常に大事ではないかと感じます。そして、「想像と準備」をいかにしっかりと行えるかは、情報収集と議論の質にかかっています。企業のコーポレートガバナンスにおけるポイントは、まさにこの情報と議論の部分です。セブン&アイ・ホールディングスの取締役会は、しっかりと情報を共有し、実のある議論を行うことが当たり前となっており、そのような観点からも十分なガバナンス体制が整ってきたといえるでしょう。

そして、危機管理というと一般に「守り」を意味しますが、企業経営の危機管理には、「守り」の観点だけでなく、「攻め」を成功に導くためにどのような「守り」を固めるべきかという視点も必要です。たとえば、この8月に発表した米国 Speedwayの取得についても、世界的な脅威となっているCOVID-19はもちろん、異常気象や環境問題、自動車のEV化などのさまざまなリスクを想定し、そのリスクをどうモニタリングし、どう備えていくかといった議論を十分に行いました。

企業が成長を目指すにあたって、危機や不安定な事態は他から抜きん出て飛躍に転ずるチャンスともいえます。セブン&アイグループが大きな想像力を働かせ、これまであり得ないような新しいビジネスモデルやコンビニエンスストアの未来像を描き、もっと先の将来に向かって「想像と準備」を進めていってほしいと思います。



ステークホルダーや社会の  
視点を踏まえた、有意義な  
対話ができる取締役会に、  
年々進化している

## 東 哲郎

社外取締役

半導体装置のグローバルメーカー東京エレクトロン株式会社の代表取締役社長、代表取締役会長、取締役相談役として同社の発展を長きにわたって牽引。国際的な企業経営、経営管理、財務・会計等の幅広く、高度な知見・経験をもつ。SEMI国際役員会会長、一般社団法人日本半導体製造装置協会会長を歴任し、2015年ボブ・グラハム記念SEMI セールス・アンド・マーケティング・エクセレンス賞受賞。2018年5月より当社社外取締役。

## 世界の拠点網とDX戦略を組み合わせ、大きな成長ビジョンを描く

セブン&アイ・ホールディングスは、ガバナンス改革に積極的に取り組んでいます。社内役員の皆さんが、私たち社外取締役の意見をよく聞き、真摯に受け止めようとする意識を強くもっておられるので、ステークホルダーや社会の視点を踏まえた有意義な対話と議論ができる場に年々、進化しているように感じます。

社外取締役として私に求められていることは、主に事業会社でグローバルゼーションを担ってきた経験だと認識しています。今、世界で重要視されている事象等について、適切に取締役会において伝えることでセブン&アイグループの経営に活かしていきたいと思っています。

私は社外取締役へ就任当初から、DXについては都度、意見をしてきました。DXとは単に効率化のためのツールではなく、企業価値を高めるツールであると私は捉えています。ですから、技術の先取りをするというだけでなく、他社との差別化を図る、自社の固有のDXを実現していくことが重要です。とくに今後、積極的な海外展開を行うセブン&アイグループとしては、グローバルレベルの戦略をしっかりと持つべきでしょう。また、コンビニエンスストアやスーパーだけでなく、外食や専門店などの多様な業態を持つことがグループの強みですから、これらの異なる業態をDXでつなぎ、横の連携を強化することで、各事業の持つ力をより大きくすることができるはずです。今後は、世界に保有する拠点網と独自のDX戦略を上手く組み合わせ、小売業の新しい形態と価値を創り出し、より大きな成長ビジョンを描いてもらいたいと期待しています。

## お客様、従業員、すべてのステークホルダーに対して誠実なセブン&アイグループらしいコーポレートガバナンスを



### ルディー 和子

社外取締役

マーケティング・コンサルティング会社  
ウィトン・アクトン社代表取締役社長。立  
命館大学大学院経営管理研究科教授、  
米国エスティ・ローダー社のマーケティ  
ングマネジャー、タイム・インク タイム  
ライフブックス部門のダイレクトマーケ  
ティング本部長を歴任し、マーケティ  
ング、ブランド戦略等に豊富な知見・経験を  
もつ。2014年5月より当社社外監査役、  
2019年5月より当社社外取締役。

### お客様満足を高めるには、まず従業員満足度

新型コロナウイルス感染拡大を機に、小売業はエッセンシャル産業とされ、従業員を守り、お客様の生活を支えるといった社会的使命が重要視されましたが、私はこのような流れはそれ以前からあったものだと思っています。小売などのサービス産業でお客様により満足していただくには、まず、従業員の満足度を高めなければなりません。企業が人的資本に積極的に投資し、従業員が働きがいと生きがいを同時に感じられるような職場環境をつくっていくことがお客様価値を生み、ひいては企業価値を高めることにつながるのです。少子化や労働力不足といった社会課題は今後も深刻化が予測されており、いずれの企業もDXに力を入れています。DXによって人が減らせるのではなく、これまで人がやっていたルーティンワークを機械が行うことで、人が人にしかできない仕事に集中することが可能になります。従業員にはいかにお客様満足度を高めるかを考えることに力を注いでもらい、より楽しく働いてもらうことができるでしょう。セブン&アイグループの理念には、「変化への対応」という言葉がありますが、社会の流れを捉えながら、人を通じてお客様満足を創出していく基本を忘れずにいることがこれからも大切だと思います。

2020年、役員報酬のKPIに初めて非財務指標であるCO<sub>2</sub>排出量を導入しました。今後も社会の変化や株主・投資家の方々の関心事に応じて新たな評価指標を取り入れていくことを検討すべきだと思います。私も社外取締役の一人として責任ある意見を述べていくため、広い視野をもって勉強する姿勢をもち、自らを高めてまいりたいと思います。

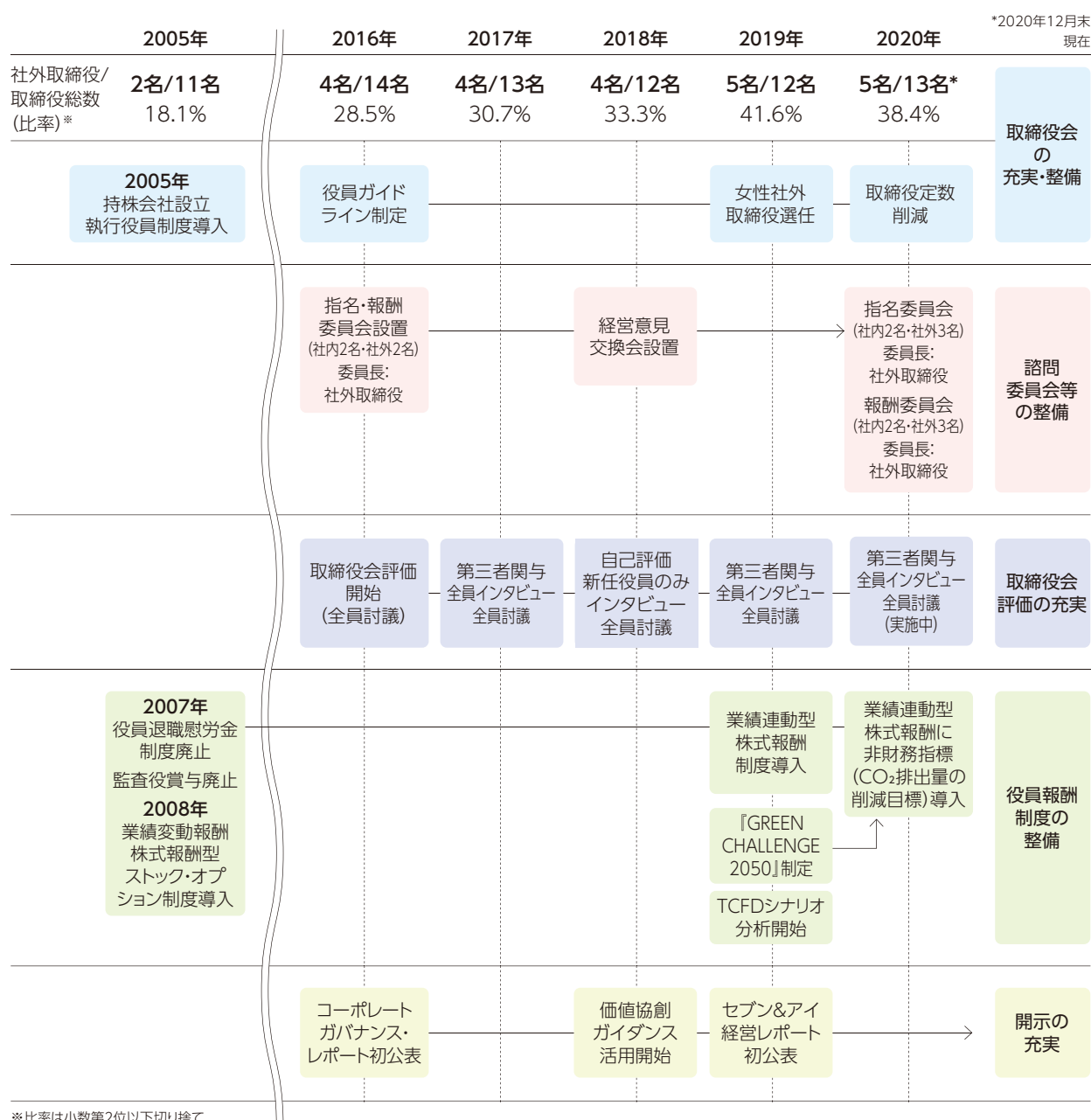
## コーポレートガバナンスに関する基本的な考え方【CGC原則3-1(ii)】

当社は、コーポレートガバナンスとは、社是に基づき、お客様、お取引先・加盟店、株主・投資家、地域社会そして社員等のステークホルダーの皆様からの信頼を確保し、末永くご愛顧いただくために、誠実な経営体制を構築・維持し、財務・非財務(ESG)両面での中長期的なグループ企業価値を継続的に高めることにより、持続的に成長するための仕組みと考えます。

当社は、持株会社として、コーポレートガバナンスの強化とグループ企業価値の最大化を使命としており、事業会社へのサポートと監督、最適な資源配分等を通じて、この使命の達成に真摯に取り組んでいきます。

### グループ経営の進展に連動したコーポレートガバナンスの発展・整備 新設

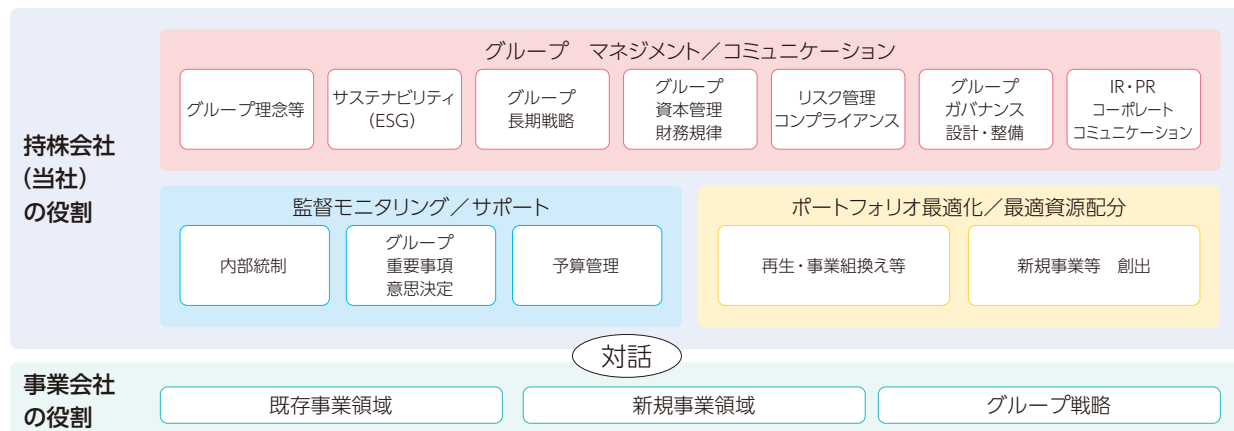
当社グループは「変化への対応と基本の徹底」をスローガンとして、日々改善を図っていますが、コーポレートガバナンスの「仕組み」も、グループ経営ステージの進展に連動して発展・整備をしています。





## 企業価値創造を牽引するグループガバナンス体制

### 持株会社制度によるグループガバナンス



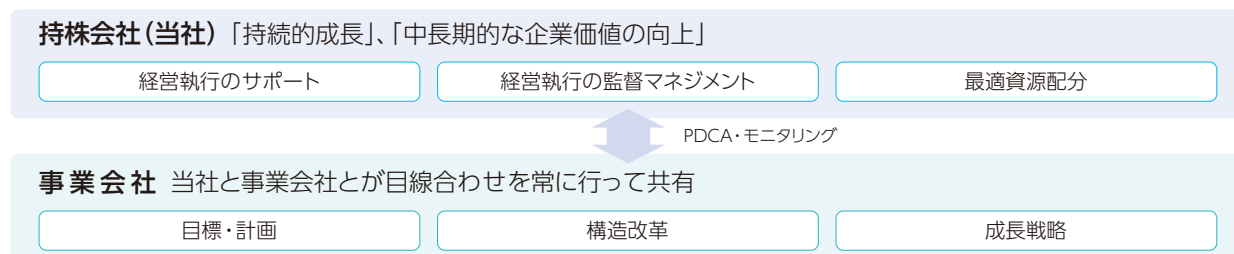
グループの理念・経営方針に基づき、短期はもとより、中長期のグループ企業価値創造を牽引するための仕組みとして、持株会社制度によるグループガバナンスを採用しています。

当社は、グループを統括する持株会社として、グループの持続的成長・中長期的な企業価値の向上のため、事業会社の経営執行のサポート、監督および最適資源配分を実施するとともに、グループ理念等の浸透、サステナビリティ政策・グループ長期戦略の立案、グループ資本管理・財務規律、リスク管理・コンプライアンス体制の整備、グループガバナンスの整備等の「グループマネジメント」およびIR・PR等の「グループコミュニケーション」を担当しています。

一方、傘下の各事業会社は、各々の自立性を発揮しつつ、担当事業範囲について、当社との対話により定めた目標・計画に基づき、PDCAを回しながら、構造改革・成長戦略に果敢に挑戦し、責任を全うすることにより、企業価値の向上および資本効率の向上に努めています。

このようなグループ企業間における明確な役割分担のもと、当社持株会社と事業会社間の対話・連携をより一層緊密かつ強化することで、中期経営計画の着実な実行はもとより、経営理念・経営方針の実現およびグループ企業価値の向上に邁進していきます。

### 事業会社との対話・連携の強化による企業価値創造の仕組み

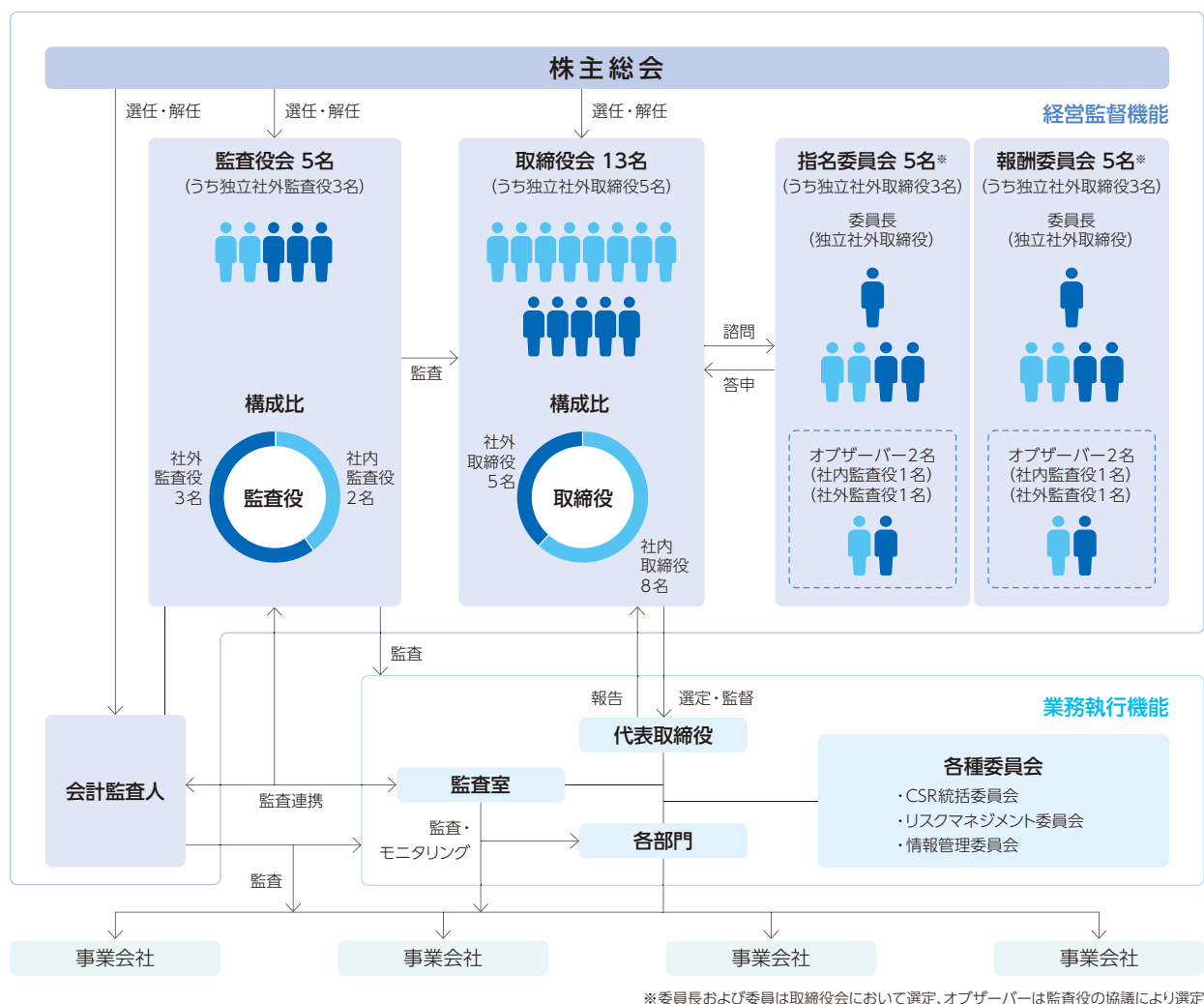


### 上場子会社の独立性に関する考え方等について

当社は、上場子会社として株式会社セブン銀行を有していますが、当該上場子会社の独立性を尊重する観点から、同社の経営判断を重視し、事業戦略・人事政策・資本政策等を独立して主体的に検討・決定の上、事業活動を展開することを尊重しています。そして、同社が独自の成長戦略等により企業価値を向上させていくことがグループ経営の観点からも望ましいと考えています。

## 企業統治の「仕組み」の概要等

コーポレートガバナンス体制(2020年12月末現在) 更新



### 1 現状のコーポレートガバナンス体制を選択している理由

当社においては、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・内部監査部門との積極的な連携を通じて行う「監査」と、独立性を保持し、高度な経営に関する経験・見識等を有する複数の社外取締役を含む取締役会による「経営戦略の立案」「業務執行の監督」とが協働し、コーポレートガバナンスの有効性を確保しています。

当社の上記体制は、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るため、当社は当該コーポレートガバナンス体制を採用しています。

#### 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

# 各会議体における取締役・監査役の構成(2020年12月末現在)

新 設

◎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 | CSR統括委員会 | リスクマネジメント委員会 | 情報管理委員会 |
|-----------------------|-----------------------------------|------|------|-------|-------|----------|--------------|---------|
| 井阪 隆一                 | 代表取締役社長<br>執行役員社長                 | ◎    |      | ○     |       | ◎        |              |         |
| 後藤 克弘                 | 代表取締役副社長<br>執行役員副社長<br>情報管理統括責任者  | ○    |      | ○     |       | ○        |              | ◎       |
| 伊藤 順朗                 | 取締役<br>常務執行役員<br>経営推進本部長          | ○    |      |       | ○     | ○        | ◎            | ○       |
| 山口 公義                 | 取締役<br>執行役員<br>コーポレートコミュニケーション本部長 | ○    |      |       | ○     | ○        | ○            | ○       |
| 丸山 好道                 | 取締役<br>執行役員<br>財務経理本部長            | ○    |      |       |       | ○        | ○            | ○       |
| 永松 文彦                 | 取締役                               | ○    |      |       |       |          |              |         |
| 木村 成樹                 | 取締役<br>社長室担当<br>グループ連携担当          | ○    |      |       |       |          |              |         |
| ジョセフ・マイケル・デピント        | 取締役                               | ○    |      |       |       |          |              |         |
| 月尾 嘉男                 | 独立社外取締役                           | ○    |      | ○     |       |          |              |         |
| 伊藤 邦雄                 | 独立社外取締役                           | ○    |      | ◎     | ◎     |          |              |         |
| 米村 敏朗                 | 独立社外取締役                           | ○    |      | ○     |       |          |              |         |
| 東 哲郎                  | 独立社外取締役                           | ○    |      |       | ○     |          |              |         |
| ルディー和子<br>(本名: 桐山 和子) | 独立社外取締役                           | ○    |      |       | ○     |          |              |         |
| 幅野 則幸                 | 常勤監査役                             |      | ◎    |       |       | ○        | ○            | ○       |
| 谷口 義武                 | 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<br>(本名: 細谷 香里)  | 独立社外監査役                           |      | ○    |       |       |          |              |         |

価値観

ビジネスモデル

戦略

持続可能性・成長性

重要指標

ガバナンス

財務セクション

## 2 執行役員制度導入による、取締役会の監督機能と執行役員の業務執行機能の分離

### (経営陣への委任の範囲の明確化)

当社は、変化の激しい経営環境の中でも迅速な意思決定と業務執行を実行できるよう、執行役員制度を導入し、取締役会の監督機能と執行役員の業務執行機能を分離し、取締役会は「経営戦略の立案」と「業務執行の監督」、執行役員は「業務執行」にそれぞれ専念できる環境を整備しており、執行役員は2020年12月末現在18名(男性17名、女性1名)で構成されています。

なお、当社は、経営陣の選任につき、株主の意向をより適時に反映させるため、取締役の任期を1年としています。

#### 経営陣への委任の範囲の明確化【CGC 補充原則4-1①】

当社では、取締役会で定めるべき事項を取締役会規則、決裁権限規程等に定めており、会社法および当該社内規則等に定める事項につき、取締役会において決定することとしています。

また、決裁権限規程等において、代表取締役社長が決定する範囲等について明確に定めており、経営における意思決定プロセスおよび責任体制の明確化を図るとともに、合理的な権限の委譲による意思決定の迅速化を図っています。

## 3 指名委員会・報酬委員会の体制【CGC 原則3-1(iii)(iv)】【CGC 補充原則4-11①】 更新

### (1)基本方針と仕組みの概要

当社は、2016年より、独立社外取締役を委員長とする、取締役会の諮問機関として「指名・報酬委員会」を設置し、社外役員の知見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(本項において「役員等」といいます。)の指名および報酬等の決定に関する手続の客観性および透明性を確保し、もって取締役会の監督機能を向上させ、コーポレートガバナンス機能のさらなる充実を図ってまいりました。今般、株主・投資家の皆様からの意見等も踏まえて、当社取締役会の実効性評価を通じて協議した結果、より多様な社外役員の知見等を委員会の審議に活かしつつ、より一層客観性および透明性を向上させるため、2020年5月28日開催の当社定時株主総会以降、取締役会の諮問委員会について以下の改善を図っています。

#### 2020年における諮問委員会の改善の概要

- ① 指名委員会と報酬委員会を分離
- ② 各委員会の委員構成は、独立社外取締役3名、社内取締役2名(独立社外取締役が過半数)とする
- ③ 各委員会の委員長は、独立社外取締役が務める
- ④ 報酬委員会の社内委員は、代表取締役以外の取締役より選定する

|            | 指名委員会  | 報酬委員会  |
|------------|--|--|
| 主な<br>審議項目 | 当社の役員等候補者および各主要事業会社の<br>代表取締役候補者の指名に関する基本方針・基準 | 当社および各主要事業会社の役員等の報酬等に関する基本<br>方針・基準  |
|            |  | 当社および各主要事業会社の取締役および監査役の報酬等<br>の総額枠に係る議案の内容   |
|            | 当社の役員等候補者および各主要事業会社の<br>代表取締役候補者の選任議案の内容       | 当社の役員等(監査役を除く。)および各主要事業会社の代表<br>取締役の個人別の報酬等の内容   |
|            |  | 当社および子会社における役員等に係る株式報酬制度の構<br>築、株式付与基準の設定および変更、ならびに運用に関する<br>重要な事項(株式報酬制度の更新についての判断を含む。) |

※ 上記における「主要事業会社」は、2020年12月末現在において、株式会社セブン・イレブン・ジャパン、株式会社イトーヨーカ堂、株式会社セブン&アイ・フードシステムズ、株式会社ヨークベニマル、株式会社そごう・西武および株式会社ヨーク(株式会社ヨークマートは、2020年6月1日付で株式会社ヨークへの商号変更を実施)と設定しています。



## (2)適正なグループ経営と指名委員会・報酬委員会の活用

当社の「指名委員会・報酬委員会」(以下、本項目において「両委員会」といいます。)は、当社役員等だけでなく、主要事業会社の代表取締役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・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るものです。

なお、当該「主要事業会社」の対象会社については、グループ経営の手続の客観性・透明性を重視し、当社グループの事業ポートフォリオ戦略およびグループガバナンス体制等に応じて、今後も適切に設定していきます。

## (3) 適正手続確保の観点からの監査役の関与

両委員会には社内・社外各1名の監査役がオブザーバーとして、関与しています。

これは、両委員会の審議対象に、取締役の職務の執行を監査することを職責とする監査役候補の指名も含まれていること、および、取締役会の諮問機関たる両委員会における適正手続の確保を重視しているためです。

## 4 監査

### (1)監査役監査

当社の監査役会は、当社およびグループ各社の健全で持続的な成長を確保し、社会的信頼に応える良質な企業統治体制を確立することを監査の基本方針として監査計画を定め、内部統制システムの構築・運用、法令遵守・リスク管理の推進体制を重点監査項目に設定し、監査を行っています。

各監査役は、取締役会その他重要な会議に出席するほか、代表取締役との意見交換、定期的な取締役等からの業務執行状況の聴取、稟議書等の重要な決裁書類の閲覧および本社等における業務・財産の状況調査を実施するとともに、子会社については、子会社の取締役および監査役等と情報共有等を図るとともに、監査計画に基づき子会社の本社、店舗を訪問して事業の実態を調査し、報告を受ける等により監査を実施しています。

#### 財務および会計に関する相当程度の知見を有する監査役の選任 更新

当社は以下のとおり、財務および会計に関する相当程度の知見を有する監査役を3名選任しています。

- ・ 常勤監査役谷口義武氏は、当社および当社グループの財務・経理部門において通算7年以上にわたり財務業務および経理業務に従事していました。
- ・ 監査役原一浩氏は、公認会計士および税理士の資格を有しています。
- ・ 監査役松橋香里氏は、公認会計士の資格を有しています。

### (2)内部監査

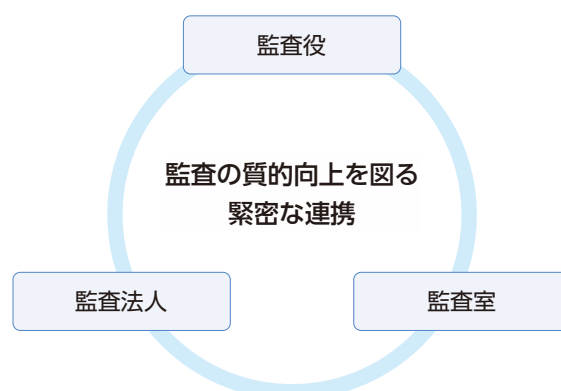
当社は、内部監査機能の充実、強化を図るため、独立した内部監査部門として、監査室内に「業務監査担当」と「内部統制評価担当」を設置しています。

|          |   |
|----------|---|
| 業務監査担当   | ①コンプライアンス体制の整備・運用状況を含め、主要事業会社の内部監査を確認し指導、または直接監査<br>②持株会社である当社自体の監査 |
| 内部統制評価担当 | 当社グループ全体の財務報告に係る内部統制の評価   |

### (3) 監査役監査、内部監査および会計監査の相互連携等 更新

当社では全体として監査の質的向上を図るため監査役(社外監査役を含む)、監査室および監査法人が、以下のとおり、定期的にミーティングを開催する等により、相互に情報交換を積極的に行い、緊密な連携を図っています。

| 連携方法             | 頻度        | 出席者   | 主な内容  |
|------------------|-----------|---|---|
| 三者ミーティング         | 原則<br>年2回 | <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 監査役<br/>(社外監査役含む)</li> <li>・ 監査室</li> <li>・ 監査法人</li> </ul>                  | 監査法人から会計監査の実施状況、監査室から内部監査の実施状況、監査役から監査役監査の実施状況について情報交換が行われ、意見交換を実施  |
| 会計監査報告会          | 原則<br>年2回 | <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 常勤監査役</li> <li>・ 代表取締役<br/>その他役員</li> <li>・ 監査室 等</li> <li>・ 監査法人</li> </ul> | 監査法人から会計監査の報告を受け、会計監査の結果等について確認。また、必要に応じ、監査状況について意見交換を随時実施  |
| 常勤監査役と監査室のミーティング | 原則<br>月1回 | <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 常勤監査役</li> <li>・ 監査室</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 監査室から、業務監査に関する監査結果、内部統制評価の経過状況等について報告</li> <li>・ 監査の質的向上を図るための重点検討事項等について積極的に意見交換</li> </ul> |
| 監査役会等            | 原則<br>月2回 | <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 監査役<br/>(社外監査役含む)</li> <li>・ 監査室(適宜参加)</li> <li>・ 監査法人(適宜参加)</li> </ul>      | 常勤監査役より、監査法人・監査室とのミーティングの内容等を社外監査役に報告し、協議を実施。上記協議内容を常勤監査役は監査室や監査法人にフィードバック  |



### (4) 関連当事者間取引の確認の枠組み CGC 原則1-7]

当社は、関連当事者間の取引について、関連当事者を調査・特定し、当該関連当事者との取引の有無や当該取引内容を確認し、会社法および金融商品取引法その他の適用ある法令ならびに東京証券取引所が定める規則に従って開示しています。

また、当社と取締役との間の競業取引および利益相反取引について、法令および取締役会規則に基づき、取締役会の承認を得ることとしており、当該取引を実施した場合には、重要な事実を取締役会に報告することとしています。

## 5 各種委員会によるコーポレートガバナンス

当社は、代表取締役のもとに「CSR統括委員会」「リスクマネジメント委員会」「情報管理委員会」を設置しています。各委員会は事業会社と連携しながらグループの方針を決定し、その浸透と実行を管理・監督することでコーポレートガバナンスの強化を図っています。

### CSR統括委員会

当社はグループ全社的なCSR活動の推進・管理・統括を目的としたCSR統括委員会を設置し、同委員会傘下にグループ全体の「5つの重点課題」に対する具体的な施策の検討・実行を担うグループ横断的な組織として「コンプライアンス部会」「企業行動部会」「サプライチェーン部会」「環境部会」「社会価値創造部会」を設けています。これらの部会を通して、コンプライアンスのさらなる徹底およびステークホルダーに係る社会課題の解決に資する事業活動を推進するとともに、ESG（環境、社会、ガバナンス）の視点から社会と当社グループ双方の持続可能な発展を目指しています。

また、当社はグループ全体の内部統制の一環として当社グループ役員・従業員およびお取引先が利用可能な内部通報制度を運用しており、CSR統括委員会事務局の担当役員が、取締役会において内部通報制度の運用状況について、定期的に報告・確認を行っています。

### リスクマネジメント委員会

当社および当社グループ各社における経営環境およびリスク要因の変化を踏まえ、各事業におけるリスクを適正に分析・評価し、的確に対応するため、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統合的なリスク管理体制を構築・整備・運用しています。

リスクマネジメント委員会は、各リスク管理統括部署より自社のリスク管理状況に関する報告を受け、リスクの網羅的な把握、その評価・分析および対策について協議し、今後の方向性を定めています。

一方、各リスクについては、当社の各リスク管理統括部署を主体とするグループ横断の会議体等を活用し、グループ各社のリスク評価・分析および低減策の実行支援や社内外のリスク関連情報の共有などを通じて、グループ全体のリスク管理のさらなる強化に取り組んでいます。

### 情報管理委員会

当社は、グループの役職員が知得、作成または保有する業務に関する一切の情報について、情報管理基本規程に基づき、情報管理統括責任者を委員長とする情報管理委員会を設置し、情報管理に対するリスクの分析、評価および対策を講じています。

2019年度は、2018年度に引き続き、情報収集・管理体制の強化に努め、各社の重要情報を適時・適切に収集し、協働して対処する体制を強化するとともに、その情報を一元的に管理し、経営および関連部門へ遺漏・遅滞なく報告する体制の強化に取り組みました。

情報セキュリティにおいては、7pay（セブンペイ）にかかわる不正アクセスが発生したことを受け、セキュリティについての専門性を有する人財を拡充し、当社グループにおけるセキュリティ施策を統括的に所管し、かつ、業務執行から独立した専門部署を設置しました。そのうえで、当社グループにおいて横断的に適用される、セキュリティに関するポリシー、ガイドライン等の再整備をし、社内教育の高度化およびモニタリングの強化を通じて、セキュリティに対する意識向上および高度化に取り組んでいます。

これらの取り組みを通じて、グループの情報管理および情報セキュリティの強化に努めています。

## 6 リスク管理

### (1) 基本的な考え方

当社は、経営の健全性と事業の効率性を確保しつつ、当社グループとして永続的に維持・発展し、お客様が必要とする商品・サービスを提供し続けるために、事業継続に関わる各種リスクの適切な管理に取り組んでいます。当社グループのリスク管理を行ううえで、事業のすべての領域のリスクを、できる限り定量的に測定し、自己資本を踏まえて、リスク量が許容範囲内にあるか否かを検証し、リスクの回避・移転・低減・保有という対策を実行する統合的リスク管理の手法を取り入れています。

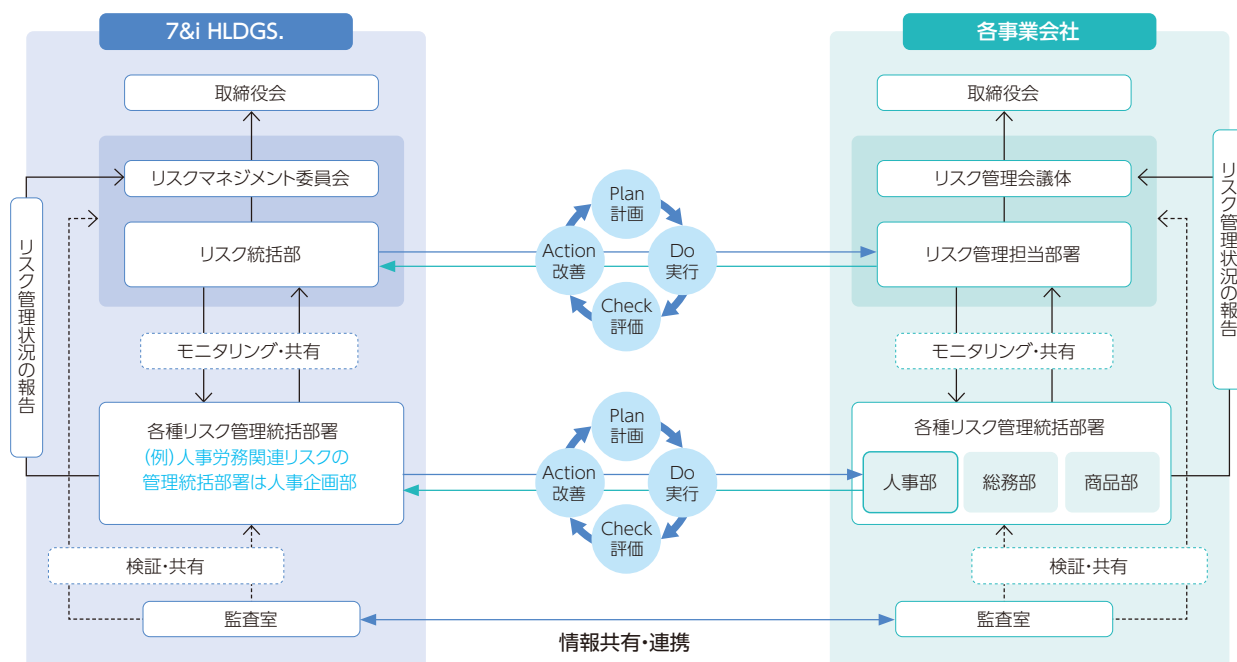
### (2) グループリスク管理体制

当社およびグループ各社は、自社のリスク管理全体を統括する部署を事務局とするリスクマネジメント委員会を設置しています。

リスクマネジメント委員会は、原則半期に1回開催され、各種リスク管理統括部署より自社のリスク管理状況に関する報告を受け、リスクの網羅的な把握、その評価・分析および対策について協議し、今後の方向性を定めています。

一方、各種リスクについては、当社リスク管理統括部署を主体とするグループ横断の会議体等を通じて、該当するリスクに関わるグループ方針、各社リスク低減の取り組み、さらにリスクが顕在化する兆候を示す社内外の各種事例等の共有を図っています。

#### グループリスク管理体制





### (3)管理すべきリスク

当社は、当社グループ全体に共通するリスク管理の基本方針を策定しています。

当社は管理すべきリスクをガバナンスリスク、業務リスク、B/Sリスクおよび事業リスクの4つの分類に分けて管理しています。

それぞれのリスクについて、グループ全体の状況を評価し効果的に改善すべく、当社における各種リスク管理統括部署を明確化するとともに、すべてのリスク領域を一元的・網羅的に管理するリスク統括部を設置しています。

| リスク分類    | 当社グループの重要リスクの主な事例                         |
|----------|---|
| ガバナンスリスク | 内部統制の不備、コンプライアンス違反等によりグループ全体のブランドを毀損するリスク |

#### 業務リスク

|                   |   |
|-------------------|---|
| 情報管理リスク           | お客様や従業員等の個人情報および機密情報の流出により損失を被るリスク                            |
| システムリスク           | サイバーテロ、システム障害、ネットワーク障害により損失を被るリスク                             |
| 商品の品質管理・表示リスク     | 商品の安全性、表示の不適切およびサプライチェーンにおける人権・環境問題により損失を被るリスク                |
| IRリスク             | 不適正開示リスクおよび不公平な情報開示により損失を被るリスク                                |
| PRリスク             | マスコミ対応およびニュースリリースの内容等が不適切なことにより損失を被るリスク                       |
| 風評リスク             | SNS等を通じた不適正な情報によりブランド毀損などの損失を被るリスク                            |
| 法務リスク             | 訴訟および法的規制への対応不備により損失を被るリスク                                    |
| 知的財産権(商標権等)に係るリスク | 当社グループが保有あるいは、当社グループに帰属する知的財産権等が第三者に侵害されるリスク、また第三者の権利を侵害するリスク |
| 事業継続リスク           | 気候変動・災害等による影響、新型インフルエンザ等の感染症の流行により損失を被るリスク                    |
| 事件・事故リスク          | お客様人身事故、放火・火災等により損失を被るリスク                                     |
| 反社会的勢力リスク         | 反社会的勢力との関係により損失を被るリスク   |
| 会計リスク             | 会計基準の新たな導入・変更により損失を被るリスク                                      |
| 税務リスク             | 税制の新たな導入・変更等への対応不備により損失を被るリスク                                 |
| 人事・労務関連リスク        | 労働環境の整備や働きやすい環境づくりが進まないこと等により損失を被るリスク                         |
| 環境リスク             | 食品リサイクル、容器包装の削減、廃棄物処理、気候変動等への対応不備により損失を被るリスク                  |

#### B/Sリスク(資産・負債から発生および派生するリスク)

|         |  |
|---------|--|
| 資産リスク   | 棚卸資産や固定資産等の資産価値減少により損失を被るリスク             |
| 事業信用リスク | 差入保証金の回収など債権管理により損失を被るリスク                |
| 金融信用リスク | 資産運用等の金融取引において、信用供与先の財務状況の悪化等により損失を被るリスク |
| 市場リスク   | 金利・為替・株価等の変動により資産・負債の価値が変動し損失を被るリスク      |
| 流動性リスク  | 財務内容の悪化等に伴い、資金調達が困難になることにより損失を被るリスク      |

#### 事業リスク

|         |   |
|---------|---|
| 既存事業リスク | 商品・原材料等の調達や仕入価格の変動により損失を被るリスク               |
|         | 店舗出店に伴う規制対応により損失を被るリスク                      |
| 投資回収リスク | M&Aおよび他社との業務提携等が当初期待した効果が得られないことにより損失を被るリスク |

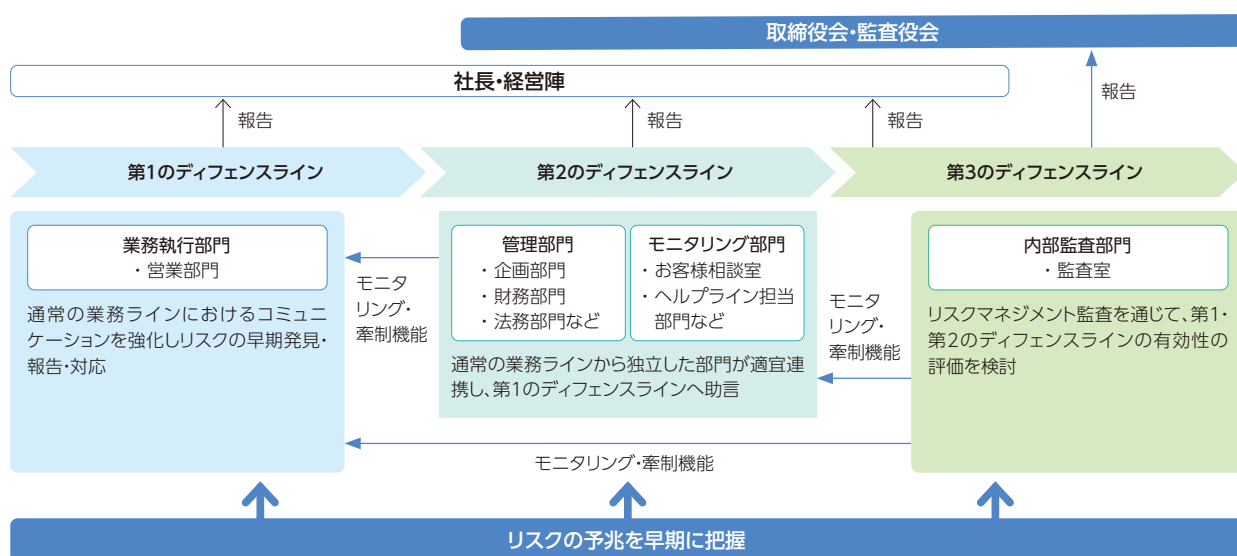
#### (4)リスク管理のさらなる強化にむけて 新 設

昨今、技術革新や、社会の価値観等々、当社グループを取り巻く環境は大きく変化しており、リスク管理の在り方についても、随時、見直しを図っています。

特に、情報セキュリティ関連のリスクについては、2019年7月、当社子会社が運営していたバーコード決済サービス「7pay」の一部アカウントに対する不正アクセス事案が発生したことを厳粛かつ真摯に受け止め、再発防止を図っています。具体的には、再発防止策として、セキュリティに関するポリシー、ガイドライン等の再整備、セキュリティについて専門性を有する人財の拡充、セキュリティ意識をグループ内に浸透させるための社内教育等の取り組み等の対応を実施しています。

加えて、業務執行から独立した組織として、グループの情報セキュリティに関する業務を統括する「セキュリティ統括室」を設置しました。(詳細はP.49を参照)

#### リスク管理の更なる強化に向けて～リスク予兆検知



その他、事業環境が大きく変化する中では、インシデントの発生の未然防止・早期発見が重要と考え、第1のディフェンスラインである業務執行部門、第2のディフェンスラインである管理部門、第3のディフェンスラインである内部監査部門の各々が適正に機能するよう、全社的な取り組みを進めています。

第1のディフェンスラインにおいては、通常の業務ラインにおけるコミュニケーションを強化し、現場におけるリスクの早期発見・報告・対応を図っています。その他、2020年3月、当社CSR統括委員会傘下に、新たにコンプライアンス部会を設置し、グループ各社に対するコンプライアンスの徹底はもとより、当社がグループ各社のコンプライアンス体制強化のサポートおよび監督の実効性の確保に努めています。

第2のディフェンスラインにおいては、管理部門・モニタリング部門など通常の業務ラインから独立した内部統制推進部門が、日常的に収集している情報について、適宜、連携しながら第1のディフェンスラインである業務執行部門にフィードバックし、助言・支援する体制を整備しています。

第3のディフェンスラインにおいては、当社およびグループ各社の監査室による、各社の第1、第2のディフェンスラインが、適正に機能しているかを分析、評価するリスクマネジメント監査を検討しています。

上記に加え、事業環境の変化のスピードが速い今日における、リスクの予兆の早期把握強化の一環として、SNS情報や、お客様等からいただいたご意見の内容の分析についても強化を図っています。

## 7 内部通報 更新

当社は、グループ全体の内部統制の一環として、法令・社会規範・社内規程に違反する行為の防止と早期発見、早期是正、再発防止を目的に、当社グループ従業員を対象とした通報窓口「グループ共通従業員ヘルプライン」と、お取引先様を対象にした通報窓口「お取引先専用ヘルプライン」、経営幹部に関する通報窓口「監査役ホットライン」を運用しています。

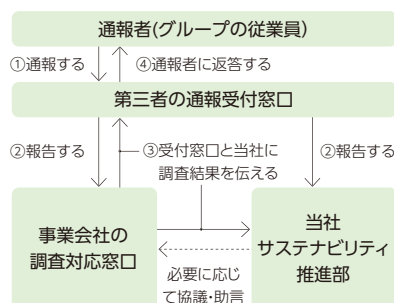
- ・ 通報窓口を社外の第三者機関に設置することで、匿名でも通報を受け、通報内容の秘密保持を徹底し、通報者の個人情報、プライバシーを厳守するとともに、通報を理由とした不利益な取扱いが行われないよう、通報者の保護を徹底しています。
- ・ 重大な違反行為等が認められた場合は、直ちに、代表取締役様に報告のうえ、関係部署・関係各社とともに対応を協議し、必要な措置を講じます。
- ・ 取締役会においてCSR統括委員会事務局の担当役員が、内部通報制度の運用状況について定期的に報告・確認を行っています。

### 『内部通報制度認証(自己適合宣言登録制度)』に登録

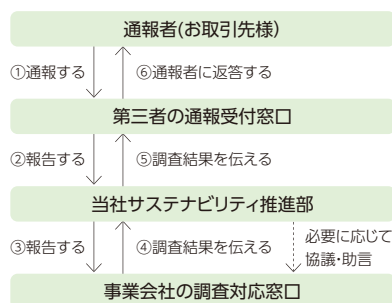
セブン&アイグループが社会から信頼され、持続的に成長し続けていくためには、コンプライアンスを遵守することが求められます。そのためには、違反行為の未然防止・早期発見・早期是正・再発防止が重要です。2019年7月に、当社の内部通報制度における通報者の保護や通報内容の秘密保持の制度設計が認められ、消費者庁の『内部通報制度認証(自己適合宣言登録制度)』に登録し、継続更新しています。今後もコンプライアンスが徹底されるよう、内部通報制度の周知徹底を図っていきます。



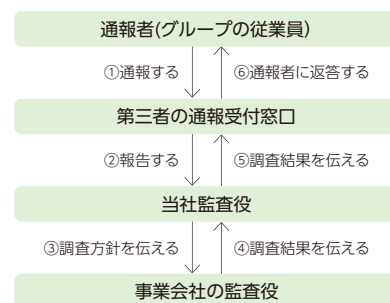
#### グループ共通従業員ヘルプライン



#### お取引先専用ヘルプライン



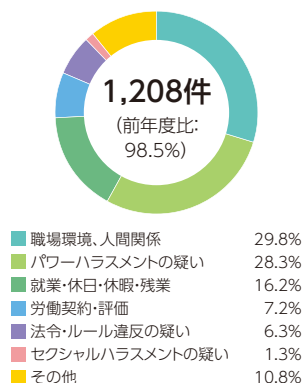
#### 監査役ホットライン※1



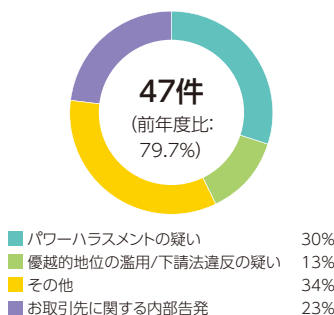
※1 被通報者が執行役員以上の案件

### [2019年度 通報結果]

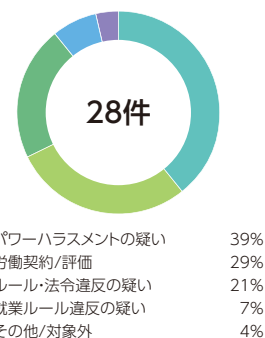
#### グループ共通従業員ヘルプライン※2



#### お取引先専用ヘルプライン



#### 監査役ホットライン



※2019年2月開始

※2 従業員ヘルプラインにおける従業員100人当たりの年間通報件数は、2019年度1.2件。

## 8 政策保有株式について【CGC 原則1-4】 更新

### (1) 政策保有株式に関する方針

当社グループ全体では、2020年2月末現在の政策保有上場株式は54銘柄、時価で604億円と連結純資産の2%強です。

保有については、事業競争力の維持と強化のため、業務提携、取引関係の維持・強化等の合理性があると認める場合を除き、原則として政策保有株式を保有しません。

保有株については毎年見直しを行い、保有する意義・効果の薄れた株式について、投資先企業の状況等を勘案したうえで売却を進めるものとします。

### (2) 議決権行使の基準

政策保有上場株式の議決権行使にあたっては、下記の議決権行使基準細則を踏まえ、当社および投資先企業の中長期的な企業価値向上の観点から賛否を判断し、必要に応じて、議案の内容等について投資先企業と対話をしたうえで、行使します。

#### 議決権行使基準細則

- a. 各総会議案の内容は総会開催企業の中長期的な企業価値向上に適しているか
- b. 各総会議案の内容は総会開催企業の株主の利益を最大化するような内容か
- c. 株主総会招集通知その他議案の説明資料等は、情報開示として適時適切であるか

### (3) 保有意義・効果の検証方法

当社取締役会では、政策保有上場株式の保有意義・効果について以下の項目を検証し、保有の適否を総合的に判断しています。なお、検証項目については、今後も継続して検討いたします。

#### 検証項目

##### 定性項目

- ① 取得経緯
- ② 取引関係の有無
- ③ 保有する時点での戦略的意義
- ④ 将来的なビジネスの可能性
- ⑤ 保有しない場合の取引の存続・安定性等に係るリスク
- ⑥ 保有継続した場合のメリットの継続性・今後の取引の見通し・リスク

##### 定量項目

- ① 事業提携等による取引がある場合の直近の取引額・利益額
- ② 年間受取配当金額・株式評価損益
- ③ 保有に伴う便益やリスクが資本コストに見合っているか

### (4) 2019年度政策保有株式の検証

2019年度における、当社取締役会における当社の全政策保有上場株式の検証結果は、以下のとおりです。  
(2020年4月9日取締役会にて実施)



## 2019年度政策保有株式の検証結果

| 銘柄              | 保有目的   | 定性的・<br>定量的保有<br>意義・効果 | 当社株式の<br>保有の有無 |
|-----------------|--|------------------------|----------------|
| (株)アインホールディングス  | 共同商品開発の推進等のビジネス連携を強化していくため                         | 有*                     | 無              |
| (株)クレディセゾン      | 当社グループ金融事業会社等を通じ、ビジネス連携を強化していくため                   | 有*                     | 有              |
| 三井不動産(株)        | 当社グループ事業会社における店舗、物流施設その他不動産に関する取引等のビジネス連携を強化していくため | 有*                     | 有              |
| (株)西武ホールディングス   | 当社グループ事業会社の店舗およびエリア協働開発等のビジネス連携を強化していくため           | 有*                     | 有              |
| (株)東京放送ホールディングス | メディアコンテンツを活用した販売促進等のビジネス連携を強化していくため                | 有*                     | 有              |
| 第一生命ホールディングス(株) | 当社グループ会社との生命保険その他の金融取引等のビジネス連携を強化していくため            | 有*                     | 有              |

※「検証項目」における定性項目・定量項目を検証し、総合的に判断し、すべての銘柄において保有意義・効果が認められています(定量的な保有効果については、個別取引における契約上の秘密保持の観点から記載しておりません)。

なお、上場子会社を除くグループ事業会社においても、当社と同様の保有方針のもと、政策保有上場株式の検証を実施していることを、当社取締役会は確認しています。

## 9 顧問等について(2020年12月末現在)

当社および主要事業会社における、顧問等の設置状況は次のとおりです。

- ・当社および主要事業会社における顧問等の就任については、当社取締役会で審議・確認を行っており、当社取締役会として適切に監督を行っています。
- ・当社指名・報酬委員会(2020年5月開催定時株主総会後より指名委員会・報酬委員会)では、当社取締役会の諮問を受け、当社および主要事業会社の顧問等の業務内容・勤務形態・報酬等条件について審議・確認をしています。
- ・当社および主要事業会社の顧問等の役割は、各社の経営陣が必要となときに助言することであり、各社の経営上の判断に影響を及ぼすような権限は一切有していません。

### 当社

|         |                     |
|---------|---------------------|
| 氏名      | 伊藤 雅俊               |
| 役職・地位   | 名誉会長                |
| 業務内容    | 当社経営陣が必要となときに助言する業務 |
| 勤務形態・条件 | 常勤・報酬有              |
| 任期      | 1年                  |

|          |                     |
|----------|---------------------|
| 氏名       | 鈴木 敏文               |
| 役職・地位    | 名誉顧問                |
| 業務内容     | 当社経営陣が必要となときに助言する業務 |
| 勤務形態・条件  | 常勤・報酬有              |
| 当社社長等退任日 | 2016年5月26日          |
| 任期       | 1年                  |

### 主要事業会社

|         |                      |
|---------|----------------------|
| 氏名      | 萬歳 教公                |
| 役職・地位   | 株式会社セブン・イレブン・ジャパン 顧問 |
| 業務内容    | 当社経営陣が必要となときに助言する業務  |
| 勤務形態・条件 | 常勤・報酬有               |
| 任期      | 1年                   |

## 取締役会の構成等(2020年12月末現在)

### 1 取締役会の構成(取締役会の知識・経験・能力のバランス、多様性および規模)ならびに選任理由 【CGC 原則3-1(v)】【CGC 補充原則4-11①②】

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性があるため、女性役員および外国人役員等の多様性はもとより、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。

当社は上記方針について、「役員ガイドライン」(2016年4月7日取締役会承認)(別紙2参照)において定めています。

#### 取締役(社内) 新設

| 氏名(生年月日)   | 当社における担当および重要な兼職の状況                       | 取締役会出席回数 <sup>※1</sup> | 選任理由(経験および知見)  |
|--|---|------------------------|--|
| <br><b>井阪 隆一</b><br>昭和32年10月4日<br><span style="background-color: #0070C0; color: white; padding: 2px 5px;">指名委員</span>  | 代表取締役社長                                   | 15                     | 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 |
|  | 株式会社セブン-イレブン・ジャパン取締役<br>7-Eleven, Inc.取締役 | 15                     |  |
| <br><b>後藤 克弘</b><br>昭和28年12月20日<br><span style="background-color: #0070C0; color: white; padding: 2px 5px;">指名委員</span> | 代表取締役副社長                                  | 15                     | 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  |
|  | 当社情報管理統括責任者<br>株式会社セブン銀行取締役               | 15                     |  |
| <br><b>伊藤 順朗</b><br>昭和33年6月14日<br><span style="background-color: #E69138; color: white; padding: 2px 5px;">報酬委員</span>  | 取締役常務執行役員                                 | 15                     | 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                                      |
|  | 当社経営推進部長<br>株式会社アインホールディングス社外取締役          | 15                     |  |

※1 第15期事業年度(2019年3月1日から2020年2月29日まで)における取締役会における出席状況(以下同じ)

## 2020年度取締役会の構成について 新 設

2020年度の当社取締役会メンバーについては、引き続き当社グループの中長期企業価値向上に向けた取り組みをより一層推進しつつ、本年度予定されている新中期経営計画の策定を担う取締役会として、適切と思われる知識・経験・能力および多様性の確保の観点から検討いたしました。その結果、今後の当社グループ経営において、企業価値を持続的に向上させつつ、資本コストを上回るリターン(利益)を拡大し、キャッシュフローの創出力を強化していくことがより重要であることから、当社グループの財務基盤の安定と財務規律の強化等を図るため、財務経理部門を担当する取締役を1名増員いたしました。引き続き、多様性が確保されたメンバーにより、当社取締役会としての役割・責務を実効的に果たしてまいります。

| 氏名 (生年月日)   | 当社における担当および重要な兼職の状況   | 取締役会出席回数 <sup>*1</sup>      | 選任理由(経験および知見)  |
|---|---|-----------------------------|--|
|  <div> <b>山口 公義</b><br/>           昭和32年11月8日<br/> <span style="background-color: #FFC0CB; padding: 2px;">報酬委員</span> </div> | 取締役執行役員<br>当社コーポレート<br>コミュニケーション本部長<br>株式会社そごう・西武<br>取締役  | <div>15</div> <div>15</div> | 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、広報を含むマーケティング、ブランディング、経営情報分析およびサステナビリティ(環境・社会課題解決等)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、当社グループ会社のコーポレートコミュニケーション活性化等に活かしていただきたいため |
|  <div> <b>丸山 好道</b><br/>           昭和34年11月2日         </div>  | 取締役執行役員<br>当社財務経理本部長<br>株式会社セブン&アイ・<br>フィナンシャルセンター<br>代表取締役社長<br>株式会社セブン&アイ・<br>アセットマネジメント<br>代表取締役社長 |                             | 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           |
|  <div> <b>永松 文彦</b><br/>           昭和32年1月3日         </div>  | 取締役<br>株式会社セブン・イレブン・<br>ジャパン代表取締役社長<br>7-Eleven, Inc.取締役  | <div>14</div> <div>15</div> | 当社グループ会社社長および当社取締役として培った小売業に関する幅広い知見とともに、フランチャイズビジネスを含む企業経営、経営管理、人財マネジメント等に関する幅広い知見・経験を有しており、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                        |
|  <div> <b>木村 成樹</b><br/>           昭和37年3月16日         </div>   | 取締役<br>当社社長室担当<br>グループ連携担当<br>株式会社セブン・イレブン・<br>ジャパン取締役  | <div>12</div> <div>12</div> | 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、経営管理および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、当社が目指す経営計画の実現、当社グループ会社との連携等に活かしていただきたいため  |
|  <div> <b>ジョセフ・<br/>マイケル・<br/>デピント</b><br/>           昭和37年11月3日         </div>  | 取締役<br>7-Eleven, Inc.取締役社長<br>CEO<br>Brinker International, Inc.<br>取締役会長(独立取締役)                      | <div>15</div> <div>15</div> | 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       |

## 取締役(社外) 新 設

| 氏名 (生年月日)  | 当社における担当および重要な兼職の状況   | 取締役会出席回数 <sup>※1</sup>                   | 選任理由(経験および知見)   |
|--|---|--|---|
|  <div> <b>月尾 嘉男</b><br/>           昭和17年4月26日<br/> <span style="background-color: #0070C0; color: white; padding: 2px 5px;">指名委員</span> </div>  | 独立社外取締役<br>株式会社月尾研究機構<br>代表取締役  | <div>15</div> <div>15</div>              | 総務省総務審議官として政府のIT政策を担当した経験を有するほか、大学教授として世界各地の都市計画に参加し、持続可能な社会の構築に関与するとともに、世界の各地を数多く探訪して自然環境問題の実態を見聞し、その対策などに見識があるなど、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 |
|  <div> <b>伊藤 邦雄</b><br/>           昭和26年12月13日<br/> <span style="background-color: #0070C0; color: white; padding: 2px 5px;">指名委員長</span><br/> <span style="background-color: #E69138; color: white; padding: 2px 5px;">報酬委員長</span> </div> | 独立社外取締役<br>一橋大学CFO教育研究センター長<br>中央大学大学院戦略経営研究科<br>特任教授<br>小林製薬株式会社社外取締役<br>東レ株式会社社外取締役 | <div>15</div> <div>15</div>              | 長年にわたる大学教授および他社における社外役員としての豊富な経験等を通じて培った、ファイナンスおよび会計学、マーケティング・ブランディングを含む経営学、ESG(環境・社会・ガバナンス)、リスクマネジメント等に関する幅広く高度な知見・経験を有しており、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         |
|  <div> <b>米村 敏朗</b><br/>           昭和26年4月26日<br/> <span style="background-color: #0070C0; color: white; padding: 2px 5px;">指名委員</span> </div>  | 独立社外取締役   | <div>12</div> <div>15</div>              | 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        |
|  <div> <b>東 哲郎</b><br/>           昭和24年8月28日<br/> <span style="background-color: #E69138; color: white; padding: 2px 5px;">報酬委員</span> </div>   | 独立社外取締役<br>宇部興産株式会社社外取締役<br>野村不動産ホールディングス株式会社社外取締役                                    | <div>14</div> <div>15</div>              | 海外でのビジネス経験もあり、東京エレクトロン株式会社代表取締役会長兼社長等の要職を歴任し、国際的な企業経営、経営管理、財務・会計等に関する幅広く高度な知見・経験を有しており、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   |
|  <div> <b>ルディー和子</b><br/>           昭和23年10月10日<br/> <span style="background-color: #E69138; color: white; padding: 2px 5px;">報酬委員</span> </div>  | 独立社外取締役<br>ウィトン・アクトン株式会社<br>代表取締役<br>トップラン・フォームズ株式会社<br>社外取締役                         | <div>15<sup>※2</sup></div> <div>15</div> | 海外でのビジネス経験もあり、化粧品会社や通信販売会社勤務後、ブランディングやダイレクトマーケティングを専門とするコンサルタントおよび大学院教授を務めるなど、小売業やマーケティングへの幅広く高度な知見・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                         |

※2 ルディー和子氏の取締役会への15回の出席のうち、3回は社外監査役としての出席です。



## 監査役(社内・社外) 新 設

| 氏名 (生年月日)  | 当社における担当および重要な兼職の状況  | 取締役会<br>出席回数 <sup>※1</sup> | 監査役会<br>出席回数 <sup>※3</sup> | 選任理由(経験および知見)  |
|--|--|----------------------------|----------------------------|--|
| <br><b>幅野 則幸</b><br>昭和33年2月10日    | 常勤監査役<br>株式会社そごう・西武<br>監査役<br>株式会社イトーヨーカ堂<br>監査役                     | 15<br>15                   | 25<br>26                   | 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くため                 |
| <br><b>谷口 義武</b><br>昭和33年3月13日    | 常勤監査役<br>株式会社セブン・イレブン・<br>ジャパン監査役<br>株式会社ヨーク監査役                      | 15<br>15                   | 26<br>26                   | 金融業での投資銀行業務、グループ管理業務および事業会社の経営管理業務の経験、ならびに当社および当社グループ会社の財務・経理部門の担当として培った、小売業および財務・会計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くため |
| <br><b>原 一浩</b><br>昭和29年2月25日   | 独立社外監査役<br>公認会計士<br>税理士  | 15<br>15                   | 26<br>26                   | 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くため   |
| <br><b>稲益 みつこ</b><br>昭和51年3月15日 | 独立社外監査役<br>弁護士   | 15<br>15                   | 26<br>26                   | 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くため  |
| <br><b>松橋 香里</b><br>昭和44年6月7日   | 独立社外監査役<br>公認会計士<br>ルミナス・コンサルティング<br>株式会社代表取締役<br>株式会社カカクコム<br>社外監査役 | 12<br>12                   | 19<br>19                   | 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くため                           |

※3 第15期事業年度(2019年3月1日から2020年2月29日まで)における監査役会における出席状況

価値観

ビジネスモデル

戦略

持続可能性・成長性

重要指標

ガバナンス

財務セクション

## 2 社外役員の人数および構成比

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性に基づき、社外役員の構成についても、多様性はもとより、知識・経験・能力のバランスに留意して検討することとしており、多様性ある社外役員からの、問題提起を含む多角的な経営アドバイスにより、取締役会審議等が活性化することを大切にしています。

もっとも、このように、社外役員の多様性に留意するとしても、重要なのは「人選」であると考えており、一定の構成比により形式的に社外役員の人数を設定することが、当社取締役会として最適であるとの結論には現時点で至っていないため、独立社外取締役を含む社外役員の構成比についての明確な方針を定めていません。

この点については、ステークホルダーの皆様との対話はもとより、社会的な動向等を踏まえ、今後も継続して検討をしていきます。

## 3 社外取締役・社外監査役の独立性に関する考え方および独立性の基準【CGC 原則4-9】

### (1) 独立役員の指定状況

当社は、独立役員の資格を充たす社外役員を全て独立役員に指定しています。

### (2) 社外役員の独立性基準等

当社は上記のとおり、社外役員を含め、役員の多様性を重視しており、コーポレートガバナンス向上を担う優秀な社外の人財を確保することを踏まえると、社外役員の独立性基準については「一般株主と利益相反が生じるおそれのない」という本質的な観点から、各役員候補者について判断していく方が良いと考え、下記の基準を採用しています。

下記基準は、社外役員の意見も踏まえ、採用していますが、他社等がさまざまな観点から独立性基準を検討されている状況を注視し、今後も継続して検討をしていきます。

#### 1. 社外役員の独立性基準

##### ① 基本的な考え方

独立役員とは、当社の一般株主と利益相反が生じるおそれのない社外役員をいうものとします。

当社経営陣から著しいコントロールを受け得る者である場合や、当社経営陣に対して著しいコントロールを及ぼし得る者である場合は、一般株主との利益相反が生じるおそれがあり、独立性はないと判断します。

##### ② 独立性基準

上記の基本的な考え方を踏まえ、金融商品取引所が定める独立性基準を、当社の社外役員の独立性基準とします。

#### 2. 独立役員の属性情報開示に係る軽微基準

(当社の直近事業年度において)

- ・「取引」については「当社直近決算期の単体営業収益の1%未満」
- ・「寄付」については「1千万円未満」

## 4 社外役員の主な活動状況

(1) 第15期事業年度(2019年3月1日から2020年2月29日まで)における取締役会および監査役会における発言状況 更新

### 社外取締役

月尾嘉男氏は主にメディア政策の見地から、伊藤邦雄氏は主に会計学および経営学の見地から、米村敏朗氏は主に危機管理的見地から、東哲郎氏は主に企業経営者としての幅広く高度な経験の見地から、ルディー和子氏は主にマーケティング論の見地から意見を述べるなど、取締役会の意思決定の妥当性・適正性を確保するための助言・提言を行っています。

### 社外監査役

ルディー和子氏は主にマーケティング論の見地から、原一浩氏は主に財務・会計・税務の専門的見地から、稲益みつこ氏は主に法律の見地から、松橋香里氏は主に財務・会計および経営管理の専門的見地から適宜質問し、意見を述べています。

## (2) 社外取締役および社外監査役の機能および役割

各社外取締役および社外監査役は、一般株主と利益相反が生じるおそれのない、客観的・中立的立場から、それぞれの専門知識および幅広く高度な経営に対する経験・見識等を活かした社外的観点からの監督または監査、および助言・提言等を実施しており、取締役会の意思決定および業務執行の妥当性・適正性を確保する機能・役割を担っています。

## 5 社外役員との意見交換

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、定期的および随時に経営意見交換会等のミーティングを行っています。当該ミーティングでは、各種経営課題、社会的関心の高い事項等を中心に各回のテーマが設定され、当社およびグループ会社における業務執行や内部統制の状況について、取締役や内部統制部門等から報告が行われ、社外取締役および社外監査役の質問に対し説明が行われているほか、会社の経営、コーポレートガバナンス等について、各社外取締役および社外監査役より、それぞれの専門知識および幅広く高度な経営に対する経験・見識等に基づき意見が出される等、社外取締役と社外監査役とが連携しつつ、率直かつ活発な意見交換を行っています。

また、各社外取締役および社外監査役は、主要な子会社の事業所等を訪問し、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。

### 経営意見交換会とは

取締役および監査役への取締役会議案の事前説明ならびに当社および事業会社の経営・事業戦略等の情報共有を行うことを目的とした会議体で、当社の全取締役・全監査役で構成しています。

## 6 社外役員のサポート体制

社外取締役および社外監査役については、その職務を補助する専任の従業員を置き、社内取締役および社内監査役と円滑な情報交換や緊密な連携を可能としています。なお、当社は、社外取締役(5名)および社外監査役(3名)との間で、その期待される役割が十分に発揮されるよう、責任限定契約を締結しています。

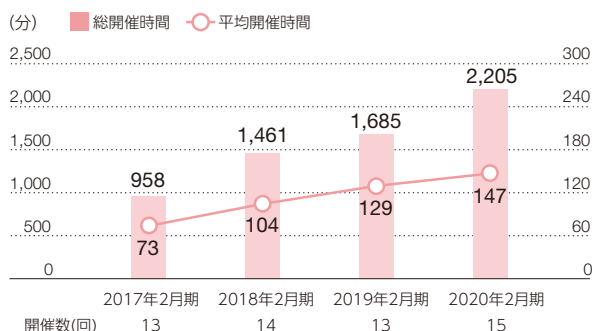
## 7 取締役会の活動状況

### (1) 取締役会の日程設定および審議時間 更新

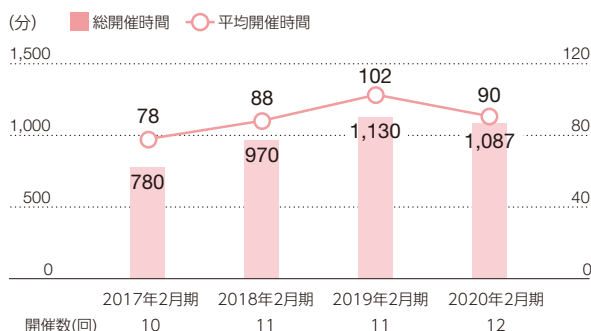
当社の取締役会は原則月1回開催し、取締役会議長は、取締役会において定めた取締役が務めています。

| 項目        | 取り組み内容   |
|-----------|--|
| 取締役会の日程設定 | 社外役員数の増加および海外在住取締役がいること等を考慮し、年度開始の半年前から早期に調整   |
| 審議時間      | <ul style="list-style-type: none"> <li>資料の事前共有等が行われていることも踏まえ、議案の説明は要点を明確かつ端的に行う一方、質疑時間や協議に十分な時間を割り当て</li> <li>近時、多角的観点からの活発な協議が増加しており、取締役会の開催時間自体を伸長するなどして、十分な審議時間を確保</li> </ul> |
| 決議・報告事項   | 検討が改めて必要な場合は、継続審議とし、取締役会での指摘事項を反映し改善を図った議案等を、次回以降の取締役会に再上程し、確認・決定等を実施  |

### 取締役会の審議時間 新設



### 経営意見交換会の審議時間 新設



### (2) 審議事項 更新

取締役会の審議事項は多岐にわたりますが、主要項目、各ポイントは以下のとおりです。(以下は例示で、これに限られません。)

| 主要審議事項   | 2019年度に実施した主要なテーマ例  |
|--|---|
| ①会社法等の法令所定項目                                       | ・各四半期決算承認 ・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<br>(環境政策を含むサステナビリティ関連事項の審議など) | ・政策保有株式の検証 ・取締役会実効性評価<br>・TCFD提言への対応確認 等  |
| ③指名・報酬委員会との連携による継続審議項目<br>(サクセッションプランや役員報酬制度見直しなど) | ・役員報酬の見直し(業績連動型株式報酬への非財務指標の導入)<br>・サクセッションプランの取り組み状況確認 等  |
| ④中期経営計画およびグループ・各事業会社の戦略・<br>政策の進捗状況                | ・首都圏食品戦略 ・北米のM&A案件 等  |
| ⑤主要な事業会社の経営状況(PMI報告含む)                             | <ul style="list-style-type: none"> <li>・(株)セブン-イレブン・ジャパン事業等報告(加盟店との関係強化、社内ガバナンス体制強化等含む)</li> <li>・7-Eleven, Inc., (株)そごう・西武、(株)イトーヨーカ堂、(株)セブン銀行、(株)ヨークベニマル事業報告</li> <li>・新感染症に対する対応および各社経営状況報告</li> </ul> |
| ⑥内部統制、リスク管理状況およびコンプライアンス<br>実施状況                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>・7pay事業関連議案(7payサービス廃止、検証チームの設置、セキュリティ強化の確認)</li> <li>・CSR統括・リスクマネジメント・情報管理各委員会活動報告 等</li> </ul>   |



## (1) 取締役会実効性評価についての基本的な考え方

当社は、取締役会実効性評価(以下、「取締役会評価」といいます)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。

そして、当社は、取締役会評価実施方針について下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

## (2) 2019年度取締役会評価プロセス

## 概要

2019年度取締役会評価プロセスについては、第三者機関を活用し、全取締役、監査役を対象にアンケート、個別インタビューを行ったうえで、全員で協議を実施する方法で行いました。

|        | 事前アンケート       | 個別インタビュー        | 協議            |
|--------|---------------|-----------------|---------------|
| 2017年度 | 全取締役・全監査役にて実施 | 全取締役・全監査役にて実施   | 全取締役・全監査役にて実施 |
| 2018年度 |               | 新任取締役・新任監査役のみ実施 |               |
| 2019年度 |               | 全取締役・全監査役にて実施   |               |

## 評価対象範囲

評価対象は、取締役会自体はもとより、諮問機関である指名・報酬委員会および経営意見交換会といった関連する会議体、ならびに監査役会も含めました。

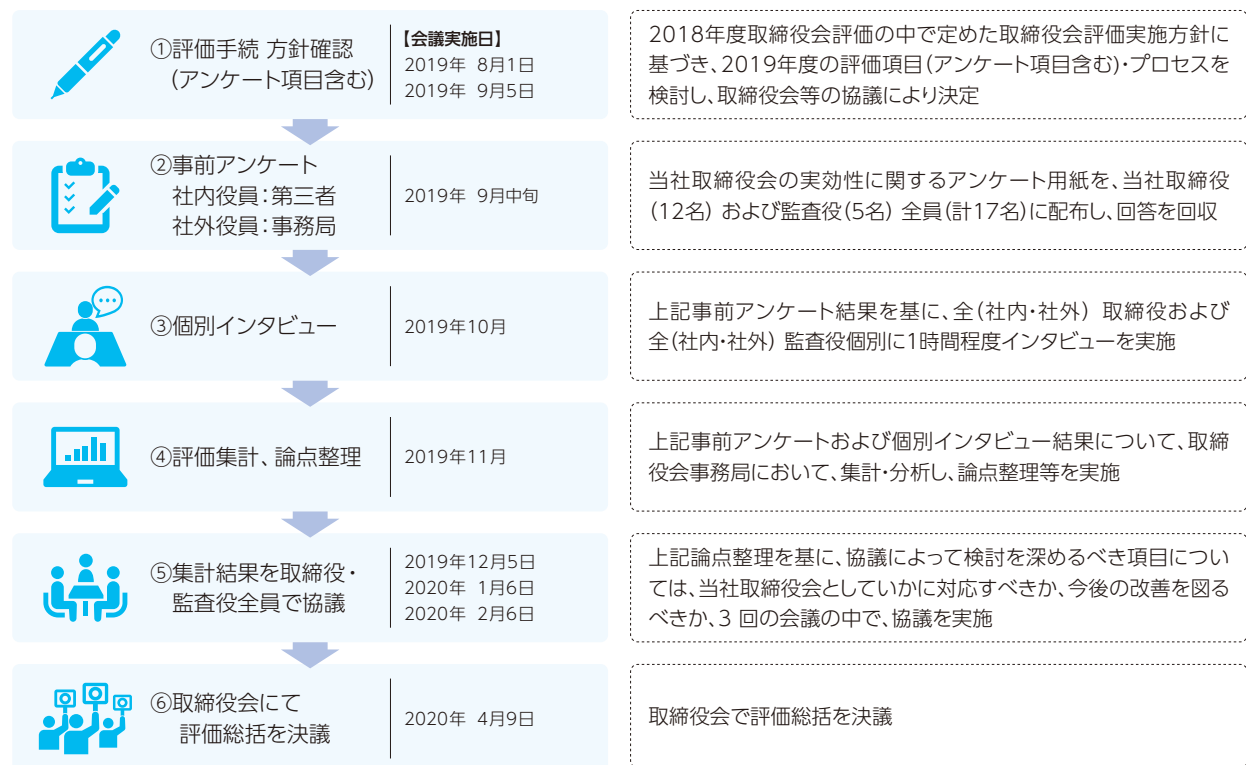
## 評価ポイント

- ①前回取締役会評価で2019年度の重点テーマとした項目の進捗評価
- ②価値協創ガイダンスに基づき、取締役会としてモニタリングしている項目(価値観、サステナビリティ、戦略、ガバナンス等)の定点評価
- ③コーポレートガバナンス・コード上、取締役会テーマとして重要な事項の定点評価
- ④取締役会の諮問機関等(指名・報酬委員会、経営意見交換会)に加えて、監査役会も対象とした評価

### (3) 評価スケジュールおよび評価プロセス

取締役会評価のスケジュールおよび取締役会評価プロセスの概要は以下のとおりです。

#### 評価スケジュールおよび評価プロセスの概要



### (4) 取締役会評価の結果について

上記取締役会評価を実施(2020年4月9日実施)した結果の概要については以下のとおりです。

#### 2019年度取締役会評価結果概要

- ①各取締役・監査役は、それぞれの知識・経験・能力に基づき、自由闊達な議論等を通じて多様な観点から審議を行っており、取締役会は適切にモニタリング機能等の役割・責務を果たしている。
- ②取締役会は全体として、中長期の企業価値向上に向け、ガバナンスの有効性に貢献しており、実効性は確保されている。また、取締役会評価導入(2016年)後、一歩ずつその実効性は前進している。
- ③一方、今回の評価を通じて確認された各種課題については、引き続き、次期取締役会評価に向けて改善策の検討を行う事で、取締役会実効性のさらなる向上を図る。

## 2020年度重点テーマ(例)

| 重点テーマ       | 対応   |
|-------------|--|
| 取締役会の多様性    | 構造改革・成長戦略を推進しつつ、健全な財務基盤の維持・構築および資本効率の向上を図るため、財務の専門性を有する取締役候補の選任を検討する   |
| 取締役会議長      | 取締役会議長については社外取締役を含む非業務執行取締役の中から選定するという選択肢も含め、取締役会の運営について柔軟な対応を可能とするため、取締役会議長と社長の分離を可能とする定款の一部変更を行う                                   |
| 取締役上限数      | 各取締役が自由闊達に質疑応答および建設的な議論をし、経営環境の変化に対応した意思決定の迅速化と取締役会の経営監督機能の強化を図る観点から、取締役員数の上限数を最適化すべく、定款変更を行う(18名→15名)                               |
| 指名・報酬委員会の構成 | 多様な社外役員の知見等を委員会の審議に活かしつつ、より一層の客観性および透明性を向上させるため、<br>・指名・報酬委員会を指名委員会と報酬委員会に分離<br>・員数を4名→5名に増員、独立社外取締役を過半数化<br>・報酬委員会の委員には、代表取締役を選定しない |
| 指名手続        | 事業会社の後継者計画・役員人事への当社取締役会および指名・報酬委員会の関与の在り方については継続議論する   |
| 報酬手続        | 2020年度より環境宣言『GREEN CHALLENGE 2050』におけるCO <sub>2</sub> 排出量の削減目標を非財務指標として、株式報酬の業績評価指標(KPI)に追加  |
| その他         | 目指すべき経営指標(KPI)、グループシナジーの在り方等については、引き続き、今後発表予定の新中計の最終化の中で検討する<br>社外監査役と社外取締役の情報ギャップ、現場情報の把握機会等について、どのように対応すべきかについては継続的に検討する           |

今回の重点テーマの進捗を含めて、次回以降の取締役会評価にて、確認・評価を実施していきます。

取締役会実効性評価の結果を踏まえ、持続的な成長と中長期的な企業価値向上を図るべく、さらなる取締役会の実効性向上に取り組んでいきます。

## 役員の選解任と指名の方針・手続および育成

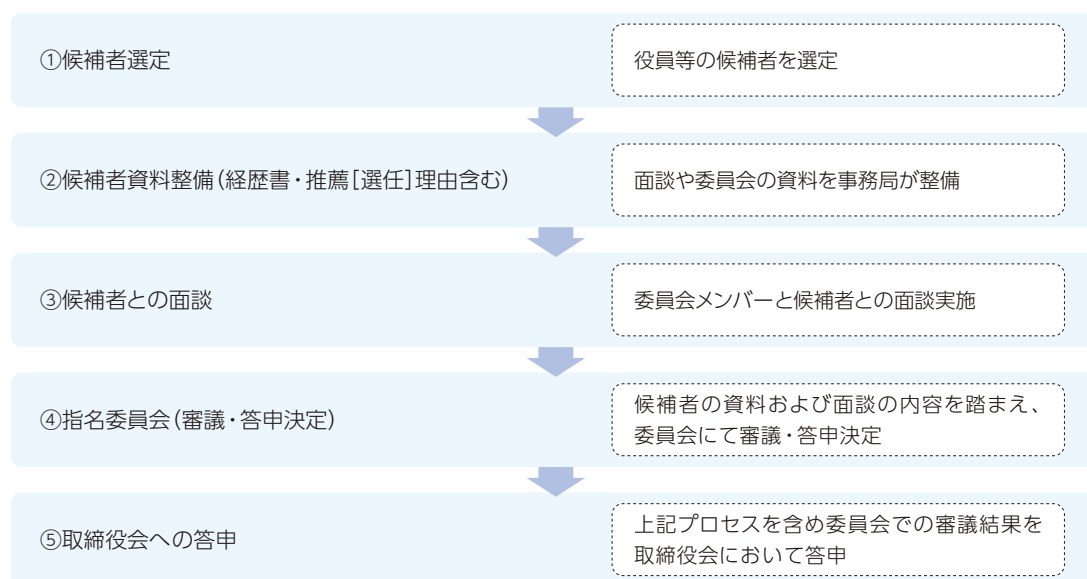
### 1 取締役会が経営陣幹部の選解任と取締役・監査役候補者の指名を行うにあたっての方針と手続

【CGC 原則3-1(iv)】【CGC 補充原則4-11①】

#### (1)基本方針 更新

当社は、独立社外取締役を委員長とする、取締役会の諮問機関として「指名委員会」を設置し、同委員会において、代表取締役、取締役、監査役および執行役員(以下、本項において「役員等」といいます。)の指名について審議することにより、社外役員の知見および助言を活かすとともに、役員等の指名の決定に関する手続の客観性および透明性を確保し、もって取締役会の監督機能を向上させ、コーポレートガバナンス機能のさらなる充実を図っています。指名委員会の体制等については「指名委員会・報酬委員会の体制」(P.102)をご参照ください。

## (2) 答申のプロセス (指名プロセスの一例)



## 2 役員の要件、資質

当社は「役員ガイドライン」において役員の要件・資質について定めています。

### (1) 役員ガイドラインの制定

当社コーポレートガバナンスの向上に向け、集中して議論し、社外役員から自由闊達にアドバイスをいただき、自主的取り組みとして、社外取締役・社外監査役全員と経営陣を構成メンバーとする「ガバナンス懇談会」を、2016年1月以降、複数回にわたって開催し、コーポレートガバナンス・コードが掲げる主要なテーマを踏まえつつ、議論いたしました。

当該プロセスのなかで、役員の指名基準に関連し、当社グループの役員として「必要なもの」「あるべき姿」とは何かを検討し、役員の要件・資質等に関する当該議論の結果を「役員ガイドライン」として策定しています。

なお「役員ガイドライン」は、2016年4月開催の指名・報酬委員会の承認を経て、2016年4月7日開催の取締役会において承認され制定されています(2016年5月26日および2018年11月1日開催の取締役会で一部字句修正)。

### (2) 役員の要件、資質についての基本的な視点

当社は、役員等に関するコーポレートガバナンスについては「完璧な人間はいない」ことを出発点として検討すべきと考えています。

そこで「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。

また、求められる「資質」は、各役員が担当する職務によっても異なると考え、

- ①業務執行を担当する役員、
- ②監督・監査を担当する役員、



### ③当社グループ代表(当社社長)

とで、区別して定めています。

そして、役員一人ひとりでは、各「資質」の項目に強弱の差があることを前提とし、役員の多様性を重視しつつ、各役員の「強み」を活かし、組み合わせて取締役会メンバーを選定することが重要と考えています。

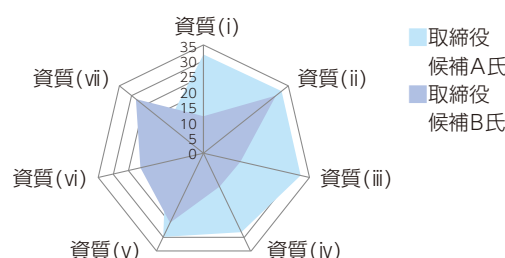
また、これらの「要件」または「資質」を欠くに至った場合、当該役員の解任について検討するものとします。

#### 「要件」「資質」についてのイメージ

(参考)役員「要件」:役員が必ず備えるべき条件

|     | 取締役候補<br>A氏 | 取締役候補<br>B氏 | 取締役候補<br>C氏 |
|-----|-------------|-------------|-------------|
| 要件1 | ○           | ○           | ○           |
| 要件2 | ×           | ○           | ○           |
| 要件3 | ○           | ×           | ○           |
| 結果  | ×           | ×           | ○           |

(参考)役員「資質」:個人ごと強弱がありうる、人選の分析・視点



参考情報 別紙2「役員ガイドライン」[1]～[4]

### 3 当社グループ代表(当社社長)の資質および選解任に関する基本方針 (グループ代表サクセッションプラン)

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               | <ul style="list-style-type: none"> <li>・問題解決能力がある</li> <li>・判断力に優れている 等</li> </ul>  |
| 指導力                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>・建設的な目標を設定し、それを超える結果を導ける</li> <li>・その他役員、社員とのコミュニケーション能力が高い</li> <li>・変化を推進する力がある 等</li> </ul> |
| 人間性                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>・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</li> <li>・つねに学ぶ姿勢を持っている</li> </ul>         |

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

#### 4 役員トレーニング【CGC 補充原則4-14②】

当社は、取締役、監査役、執行役員をはじめその他役職員について、当該役職に応じた教育体制を構築・実施しています。

取締役においては、コーポレートガバナンス、および会社法・金融商品取引法等の関連法令についての研修を開催しており、管理部門を担当している執行役員についても対象としています。なお、当該研修にかかる費用は会社負担としています。

この他、当社役員はあらゆる機会を利用し、自己研鑽に努め、当社は向上機会を提供するよう便宜を図ることとしており、当該役員のトレーニング方針を、役員ガイドラインにおいて定めています。

なお、社外役員については、当社グループのビジネスの実態について理解を深めるために、主要な子会社の事業所を訪問する等の機会を設けています。

参考情報 P.117 社外役員の意見交換 別紙2「役員ガイドライン」[6]

## 役員報酬 更新

### 役員報酬を決定するにあたっての方針と手続【CGC 原則3-1 (iii)】

#### 1 役員報酬に関する基本的な考え方

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

- ・当社グループの業績や企業価値との連動を重視し、中長期的に継続した業績向上と企業価値向上への貢献意欲や士気向上を一層高める制度とする。
- ・業務執行の適切な監督・監査によるコーポレートガバナンス向上を担う優秀な人財を確保することを目的に、各職責に応じた適切な報酬水準・報酬体系とする。
- ・報酬決定プロセスの客観性・透明性を確保し、すべてのステークホルダーの皆様から信頼される報酬制度とする。
- ・具体的な役員報酬制度の設計については、今後の法制度の動向や社会的な動向を踏まえ、より適切な報酬制度となるよう継続して検討する。

#### 2020年度からの非財務指標の導入

企業価値と社会価値の両立を目指す当社として、2019年5月に策定した環境宣言『GREEN CHALLENGE 2050』におけるCO<sub>2</sub>排出量の削減目標を非財務指標として、2020年度より株式報酬の業績評価指標(KPI)に追加することといたしました。

※株式報酬のKPIとしての各年度のCO<sub>2</sub>排出量の目標値は、2018年度実績値から、毎年度均等に排出量を削減して2030年度目標値(グループの店舗運営に伴う排出量を2013年度比30%削減)を達成すると仮定して算出した各年度目標値とします。

#### 2 報酬水準

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

### 3 報酬構成

#### (1)業務執行の取締役

業務執行の取締役の報酬構成の割合・構成内容については以下のとおりとします。

報酬構成の割合※

| 固定報酬 | 業績連動報酬 |      |
|------|--------|------|
|      | 賞与     | 株式報酬 |
| 60%  | 20%    | 20%  |

← 金銭 × 株式 →

※賞与および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。

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  |     |              |
| 業績連動賞与 | <ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> <li>当該年度における本業の稼ぐ力の向上度を評価しつつ、株主視点も取り入れるため、連結ROEおよび連結純利益もKPIとして組み合わせて用いています。</li> </ul> |     |              |
|        | 業績連動賞与におけるKPI  |     |              |
|        | KPI指標  | 割合  | 評価目的         |
|        | (A)連結営業利益  | 60% | 稼ぐ力の向上度を評価   |
|        | (B)連結ROE   | 20% | 資本に対する収益性を評価 |
|        | (C)連結純利益   | 20% | 純利益の予算達成度を評価 |

- 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ています(2019年5月の定時株主総会において、役員報酬BIP信託制度\*による株式報酬制度の導入を決議)。
- 業績連動の株式報酬として、在任期間中に株式交付のためのポイントが付与されることで、中長期視点の株主との、利益とリスクの共有促進を図るものとしています。
- 対象期間は、2019年度から4事業年度としています。
- 取締役に対する株式等の交付等は取締役の退任時としています。
- 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。
- 中長期株主視点を取り入れるため、連結ROEおよび連結EPSを指標としつつ、これらが本業の稼ぐ力の強化により成し遂げられることも評価するため、連結営業利益もKPIとして組み合わせて用いています。

業績連動株式報酬におけるKPI

|          |                        |          |               |
|----------|------------------------|----------|---------------|
| 業績連動株式報酬 | KPI指標                  | 割合       | 評価目的          |
|          | (A)連結営業利益              | 40%      | 稼ぐ力の向上度を評価    |
|          | (B)連結ROE               | 40%      | 資本に対する収益性を評価  |
|          | (C)連結EPS               | 20%      | 株主視点から純利益を評価  |
|          | (D)CO <sub>2</sub> 排出量 | ※下記算出式参照 | 環境負荷低減の推進度を評価 |

※業績連動係数の算出式 業績連動係数={ (A)+(B)+(C) } × (D) (A)「連結営業利益」に関する連動係数×40%  
(B)「連結ROE」に関する連動係数×40%  
(C)「連結EPS」に関する連動係数×20%  
(D)「CO<sub>2</sub>排出量」に関する連動係数

- KPIの評価にあたっては、業績連動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う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)ができるものとしています。

※BIP(Board Incentive Plan)信託とは、米国の業績連動型株式報酬(Performance Share)制度および譲渡制限付株式報酬(Restricted Stock)制度を参考にした役員に対するインセンティブプラン

## (2) 社外取締役および監査役

社外取締役および監査役の報酬構成の割合・構成内容については以下のとおりとします。

| 報酬構成の割合 |   |      |
|---------|---|------|
| 固定報酬    | 業績連動報酬  |      |
|         | 賞与  | 株式報酬 |
| 100%    |   |      |
| ← 金銭 →  |   |      |
| 構成内容    |   |      |
| 固定報酬    | 社外取締役および監査役の報酬は、経営に対する独立性の一層の強化を重視し、固定の金銭報酬のみとし、業績連動報酬(賞与・株式報酬)は支給しません。 |      |

## 4 報酬ガバナンス

報酬ガバナンスについては以下のとおりです。

|         |  |
|---------|--|
| 報酬委員会   | 当社は役員等(本方針において「役員および執行役員」をいいます。)の報酬の決定に関する手続の客観性および透明性を確保すること等を目的として、委員長および過半数の委員を独立社外取締役とし、また、委員を代表取締役以外の取締役で構成する報酬委員会(本方針において「報酬委員会」といいます。)を設置しています。   |
| 報酬の決定方法 | 役員の報酬に関する基本方針である本方針は、報酬委員会の審議を通じて、取締役会にて決定しています。また、取締役の個人別の報酬額は、本方針に基づき、各取締役の役割、貢献度、グループ業績の評価およびKPI達成度に基づき報酬委員会で審議されたうえで、報酬委員会から答申を受けた取締役会から一任された代表取締役社長が、当該答申に基づき、決定します。監査役の個人別の報酬額は、監査役の協議において決定します。 |

## 5 役員報酬枠

役員の報酬額は、株主総会で決議された以下の報酬枠の範囲内で決定します。

|     |    |  |
|-----|----|--|
| 取締役 | 金銭 | 年額10億円以内(使用人兼務取締役の使用人分としての給与は含まない)<br>(2006年5月25日開催の第1回定時株主総会で決議)  |
|     | 株式 | 3事業年度／6億円以内(1事業年度当たり2億円以内)<br>1事業年度当たりに付与するポイント 40,000ポイント以内(1ポイント=普通株式1株)<br>(2019年5月23日開催の第14回定時株主総会で決議) |
| 監査役 | 金銭 | 年額2億円以内<br>(2019年5月23日開催の第14回定時株主総会で決議)  |

※当社は役員退職慰労金制度をすでに廃止しており、役員退職慰労金は支給しません。



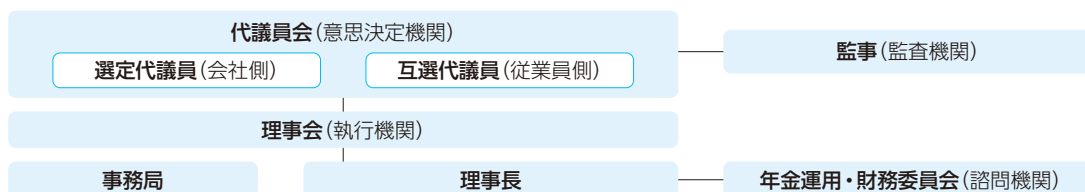
## 企業年金のアセットオーナーとしての機能発揮【CGC 原則2-6】 更新

グループ企業年金の運用は、セブン&アイ・ホールディングス企業年金基金（以下、「企業年金基金」といいます）を中心に行われています。

当社は、企業年金基金が企業年金のアセットオーナーとしての機能を発揮していることを確認しています。

### 1 企業年金基金の体制

企業年金基金の組織図（2020年12月末現在）



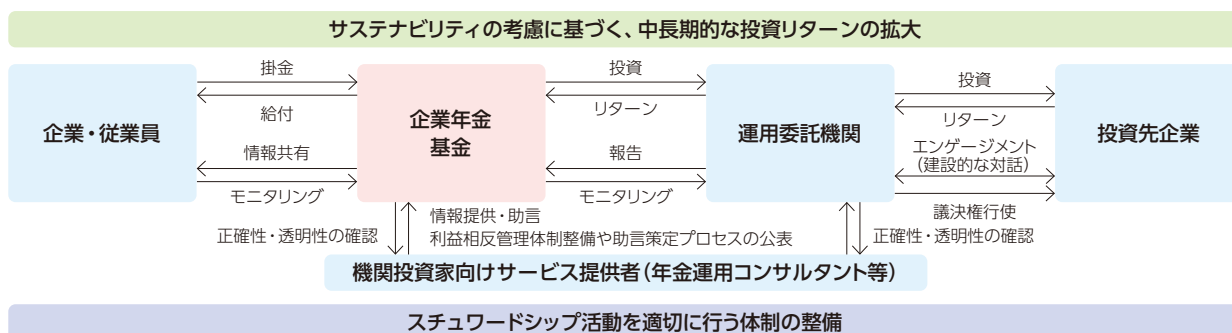
代議員会は同数の選定代議員（会社側）と互選代議員（従業員側）とで構成され、年2回資産運用の状況を確認し、必要に応じて運用ポートフォリオの運用方針等を決議し、理事会が運用方針に則って業務を執行しています。

さらに、年金運用・財務委員会は、理事長の諮問機関として、当社グループの財務、経理等の部門に所属する委員で構成されており、2ヶ月ごとに専門的な知見でモニタリングを行っています。

また、事務局には、運用委託機関に対するモニタリングを含め、専門性の高い運用を行うことができるよう、財務・人事の知見を有した人財が配置されています。

### 2 企業年金基金の運用

運用の流れ



企業年金基金は、全ての国内株式運用委託機関がスチュワードシップ・コードを受入れていることを確認しています。

また、運用委託機関に対し、投資先企業との建設的な対話や、議決権行使の実施状況に関するモニタリングを行い、その際、スチュワードシップ活動の具体的な事例を含めて確認しています。さらに年金運用コンサルタントに対し、情報提供等の正確性や透明性を確認しており、こうした活動状況や運用結果について、グループ誌等を通じて従業員に対し情報共有を行っています。

なお、利益相反の管理は、個別の投資先企業の選定や議決権行使を運用委託機関へ一任する契約とすることで、適切に行われています。

## 株主とのコミュニケーション(対話)、株主総会

### 1 株主との対話、IR・SR活動方針【CGC 原則5-1】

当社は、当社の中長期的な企業価値の向上と持続的な成長に資するため、また、株主・投資家をはじめとするあらゆるステークホルダーの皆様当社をよりよくご理解いただき、適正に評価していただくために、以下の基本方針に基づいてIR・SR活動を行っています。

#### (1) 株主・投資家との建設的な対話に関する基本方針 更新

当社は、株主・投資家との建設的な対話が当社の中長期的な企業価値の向上と持続的な成長に資すると考えており、その取り組みに関する方針を取締役会で定めています。

- ①当社は株主・投資家との対話のための活動を企画・実行するための専門部署(IR・SR部)を設置しています。
- ②株主・投資家との対話全般はIR・SR部が担当し、社長がこれを統括しています。株主・投資家からの要望や対話の主題等を踏まえ、合理的な範囲で社長や取締役等が面談に臨みます。
- ③IR・SR部は、株主・投資家との円滑な対話を促進するため、関連部署と定期的なミーティングを実施し情報を共有する等有機的な連携を図るとともに、各事業会社とも適宜情報交換を実施いたします。
- ④株主・投資家との対話から得た意見・要望・懸念等については、経営陣および取締役会に適時報告し、経営活動や事業運営に活かしていきます。
- ⑤当社は、株主総会および個別面談以外に、四半期ごとの決算説明会、事業会社説明会等を積極的に開催するとともに、株主名簿に登録された株主および当社株式を実質的に保有する株主と、中長期的な経営戦略や資本政策、コーポレート・ガバナンス、環境・社会課題への対応等に関する企業価値向上のための建設的な対話を進め、当社の経営活動や事業運営に対する株主・投資家の理解促進に努めていきます。
- ⑥株主・投資家との対話に際して、一部の特定者に重要情報を選択的に開示することがないよう、情報開示に関する基本方針を定め、重要情報の管理を徹底いたします。  
また、情報管理統括責任者を選定し、重要情報の外部漏洩防止および内部者によるインサイダー取引の未然防止に努めていきます。
- ⑦当社は定期的に株主名簿上の株主構成を把握するとともに、当社株式を実質的に保有する株主の判明調査を実施することで、株主・投資家との建設的な対話に活かしていきます。

#### 年間IR・SRスケジュール(2019年度) 更新

|       |     |                                       |
|-------|-----|---------------------------------------|
| 第1四半期 | 3月  | 証券会社主催カンファレンス、(株)セブン-イレブン・ジャパン商品政策説明会 |
|       | 4月  | 期末決算説明会、決算スモールミーティング、海外IR             |
|       | 5月  | 『GREEN CHALLENGE 2050』公表              |
| 第2四半期 | 6月  | 証券会社主催海外カンファレンス、「セブン&アイ経営レポート」初公表     |
|       | 7月  | 第1四半期決算説明会(電話会議)、ESGスモールミーティング        |
|       | 8月  | ESGスモールミーティング                         |
| 第3四半期 | 9月  | 証券会社主催カンファレンス、(株)セブン-イレブン・ジャパン商品政策説明会 |
|       | 10月 | 第2四半期決算説明会、決算スモールミーティング、海外IR          |
|       | 11月 | SR活動開始(国内／海外)                         |
| 第4四半期 | 12月 | 証券会社主催カンファレンス                         |
|       | 1月  | 第3四半期決算説明会(電話会議)、個人株主向けサイト開設          |

|   |
|---|
| 2014年度 日本IR協議会IR優良企業賞   |
| 2016Institutional Investor : Most Honored Company               |
| 平成29年度 証券アナリストによるディスクロージャー優良企業選定「ディスクロージャーの改善が著しい企業」／業種別：小売業第3位 |
| 日興アイ・アール 2016年度ホームページ充実度ランキング 総合：最優秀サイト／業種別：優秀サイト               |
| 日興アイ・アール 2017年度ホームページ充実度ランキング 総合：最優秀サイト                         |
| 2018年 GPIFの国内株式運用機関が選ぶ「改善度の高い統合報告書」                             |
| 日本IR協議会設立25周年記念表彰「IR向上企業」                                       |
| 日興アイ・アール 2018年度ホームページ充実度ランキング 総合：優秀サイト                          |
| 2019年 GPIFの国内株式運用機関が選ぶ「優れたコーポレート・ガバナンス報告書」                      |
| 日興アイ・アール 2019年度ホームページ充実度ランキング 総合：優秀サイト                          |
| 2020年 GPIFの国内株式運用機関が選ぶ「改善度の高い統合報告書」                             |

## (2) 情報開示に関する基本方針

当社は、株主・投資家をはじめとするあらゆるステークホルダーの皆様に対し、公正かつ透明性の高い情報開示を行うことを基本方針とし、当社の企業価値について適正な評価を得るため、適用法令および有価証券上場規程等を遵守した情報開示を行います。また、ステークホルダーの皆様当社に対する理解をより深めていただくため、株主・投資家の判断に影響を与えると当社が判断する情報については、適用法令および有価証券上場規程等による開示が義務付けられていない情報についても積極的な情報開示に努めていきます。

### ① 開示情報の基準

当社において、開示すべき情報と位置づけているものは以下のとおりです。

#### (i) 法定開示および適時開示情報

金融商品取引法および会社法等の諸法令により開示が求められる情報

東京証券取引所が定める有価証券上場規程等により開示が求められる情報

#### (ii) 任意開示情報

(i)に該当しないものの、株主・投資家の投資判断に影響を与えられる情報

### ② 情報開示の方法

金融商品取引法に基づく法定開示情報につきましては、EDINET(金融商品取引法に基づく有価証券報告書等の開示書類に関する電子開示システム)を通じて、また、有価証券上場規程等により開示が求められる情報につきましては、TDnet(東京証券取引所が提供している適時開示情報伝達システム)を通じて、それぞれ開示するとともに、原則として当社ホームページへ速やかに掲載いたします。適時開示資料は英文でも作成し、日本国内のみならず海外市場に対しても公平かつ迅速な情報開示を行ってまいります。任意開示情報につきましては、当社ホームページへの掲載等、適切な方法によって開示いたします。また、国内のアナリストおよび機関投資家向け事業戦略説明会の開催、統合報告書や事業概要(コーポレートアウトライン)等の刊行物を通じて、当社の事業についてよりご理解を深めていただけるよう努めてまいります。

### ③ 沈黙期間

当社は決算情報の漏洩を防ぎ、開示の公平性を確保するため、決算期末日の翌日から決算発表日までを「沈黙期間(クワイエット・ピリオド)」とし、決算内容に関するコメントやご質問への回答を差し控えています。

ただし、沈黙期間中においても、決算に関わらない情報やすでに公表済みの情報に関するお問い合わせに

は対応いたします。

また、沈黙期間中に業績予想を大きく外れる見込み等の有価証券上場規程等により開示が求められる事象が発生した場合には、有価証券上場規程等に従って適宜公表いたします。

#### 沈黙期間

| 第1四半期   |    |    | 第2四半期   |    |    | 第3四半期   |     |     | 第4四半期   |    |    |
|---|----|----|---|----|----|---|-----|-----|---|----|----|
| 3月  | 4月 | 5月 | 6月  | 7月 | 8月 | 9月  | 10月 | 11月 | 12月   | 1月 | 2月 |
|  |    |    |  |    |    |  |     |     |  |    |    |

#### ④将来予想に関する記載

当社が開示する情報の中には、将来の見通しに関する事項が含まれる場合があります。この事項については、開示時点において当社が入手している情報による経営陣の判断に基づくほか、将来の予測を行うために一定の前提を用いており、様々なリスクや不確定性・不確実性を含んでいます。したがって、現実の業績の数値、結果等は、今後の事業運営や経済情勢の変化等の様々な要因により、開示情報に含まれる将来の見通しとは異なる可能性があります。

#### 参考情報

IR情報 URL:<https://www.7andi.com/ir.html>

## 2 株主総会等における株主の権利確保

### (1)株主の権利および実質的な平等性の確保への取り組み

当社は株主の権利および実質的な平等性の確保に努めています。少数株主および外国人株主の実質的な権利確保については、その権利行使に係る環境や実質的な平等性確保の観点から図っています。



定款、株式等取扱規則をウェブ開示



適時開示事項等の英訳、ウェブ開示

#### 買収防衛策について

買収防衛策導入の有無:無

当社は、現時点では、「株式会社の財務及び事業の方針の決定を支配する者の在り方に関する基本方針」(会社法施行規則第118条第3号)を明確な形では定めておりませんが、業績のさらなる改善やコーポレート・ガバナンスの強化等を通じたグループ企業価値の最大化をめざしており、当社グループの企業価値を毀損させるおそれのある当社株式の大量取得行為等については適切な対応が必要と考えております。当該基本方針については、今後の法制度や裁判例等の動向および社会的な動向を踏まえ、引き続き慎重に検討を進めてまいります。



## (2)株主総会

当社は、株主総会において、議決権等の株主の権利が実質的に確保されるよう、以下の観点等から取り組みを行っています。なお株主総会における各議案への議決権行使結果については、取締役会で確認しています。反対票の割合が一定の水準を超える場合は、原因分析・対応等の検討を実施しています。

### 株主総会招集通知



#### WEB開示

和文：総会日約4週間前にWEB開示  
英文：上記開示後に速やかにHP開示

検討期間の確保



#### 早期送付

総会日約3週間前に早期送付

検討期間の確保

### 議決権行使制度



議決権行使書面

採用



インターネットによる  
議決権行使制度

採用



議決権電子行使プラットフォームによる議決  
権行使制度

採用

### 株主総会会場



アクセスの良い当社本店で開催

# 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

|                   | 2011年2月期  | 2012年2月期  | 2013年2月期  | 2014年2月期  |
|-------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| <b>会計年度</b>       |           |           |           |           |
| 営業収益              | 5,119,739 | 4,786,344 | 4,991,642 | 5,631,820 |
| 営業利益              | 243,346   | 292,060   | 295,685   | 339,659   |
| 親会社株主に帰属する当期純利益   | 111,961   | 129,837   | 138,064   | 175,691   |
| 設備投資※1            | 338,656   | 255,426   | 334,216   | 336,758   |
| 減価償却費※2           | 132,421   | 139,994   | 155,666   | 147,379   |
| 営業活動によるキャッシュ・フロー  | 310,527   | 462,642   | 391,406   | 454,335   |
| 投資活動によるキャッシュ・フロー  | (312,081) | (342,805) | (340,922) | (286,686) |
| 財務活動によるキャッシュ・フロー  | (56,258)  | (40,561)  | 10,032    | (55,227)  |
| フリーキャッシュ・フロー※3    | (1,553)   | 119,836   | 50,484    | 167,648   |
| <b>会計年度末</b>      |           |           |           |           |
| 総資産               | 3,732,111 | 3,889,358 | 4,262,397 | 4,811,380 |
| 自己資本※4            | 1,702,514 | 1,765,983 | 1,891,163 | 2,095,746 |
| <b>1株当たり情報</b>    |           |           |           |           |
| 当期純利益             | 126.21    | 146.96    | 156.26    | 198.84    |
| 純資産※4             | 1,927.09  | 1,998.84  | 2,140.45  | 2,371.92  |
| 配当金               | 57.00     | 62.00     | 64.00     | 68.00     |
| <b>財務指標</b>       |           |           |           |           |
| 自己資本比率※4          | 45.6%     | 45.4%     | 44.4%     | 43.6%     |
| 有利子負債比率(倍)※4      | 0.43      | 0.40      | 0.45      | 0.45      |
| 自己資本当期純利益率(ROE)※4 | 6.5%      | 7.5%      | 7.6%      | 8.8%      |
| 総資産当期純利益率(ROA)    | 3.0%      | 3.4%      | 3.4%      | 3.9%      |
| 連結配当性向            | 45.2%     | 42.2%     | 41.0%     | 34.2%     |

※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

| 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  |
|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
|           |           |           |           |           | 百万円       |
| 6,038,948 | 6,045,704 | 5,835,689 | 6,037,815 | 6,791,215 | 6,644,359 |
| 343,331   | 352,320   | 364,573   | 391,657   | 411,596   | 424,266   |
| 172,979   | 160,930   | 96,750    | 181,150   | 203,004   | 218,185   |
|           |           |           |           |           |           |
| 341,075   | 399,204   | 384,119   | 347,374   | 539,328   | 360,909   |
| 172,237   | 195,511   | 207,483   | 213,167   | 221,133   | 226,475   |
|           |           |           |           |           |           |
| 416,690   | 488,973   | 512,523   | 498,306   | 577,878   | 576,670   |
| (270,235) | (335,949) | (371,602) | (240,418) | (557,497) | (318,047) |
| (79,482)  | (2,312)   | (78,190)  | (168,510) | (5,324)   | (213,204) |
| 146,454   | 153,023   | 140,921   | 257,888   | 20,381    | 258,623   |
|           |           |           |           |           |           |
| 5,234,705 | 5,441,691 | 5,508,888 | 5,494,950 | 5,795,065 | 5,996,887 |
| 2,299,662 | 2,372,274 | 2,336,057 | 2,427,264 | 2,521,395 | 2,601,594 |
|           |           |           |           |           | 円         |
| 195.66    | 182.02    | 109.42    | 204.80    | 229.50    | 246.95    |
| 2,601.23  | 2,683.11  | 2,641.40  | 2,744.08  | 2,850.42  | 2,946.83  |
| 73.00     | 85.00     | 90.00     | 90.00     | 95.00     | 98.50     |
|           |           |           |           |           |           |
| 43.9%     | 43.6%     | 42.4%     | 44.2%     | 43.5%     | 43.4%     |
| 0.41      | 0.44      | 0.45      | 0.41      | 0.44      | 0.38      |
| 7.9%      | 6.9%      | 4.1%      | 7.6%      | 8.2%      | 8.5%      |
| 3.4%      | 3.0%      | 1.8%      | 3.3%      | 3.6%      | 3.7%      |
| 37.3%     | 46.7%     | 82.3%     | 43.9%     | 41.4%     | 39.9%     |

(注)・7-Eleven, Inc. は、2011年12月期よりフランチャイズ契約にかかる営業収益の計上方法を従来の総額方式から純額方式に変更

・2013年度の貸借対照表は、通信販売事業の業績が連結算入

・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2019年度より「[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。2017年度及び2018年度は、遡及後の数値

・キャッシュ・フロー計算書は、2019年度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。

2018年度及び2019年度において現金及び現金同等物に拘束性現金を含む。

# 経営者の視点による経営成績等の状況に関する分析

(2020年2月期)

## 経営成績の分析

### 1. 営業収益及び営業利益

当連結会計年度の営業収益は、前連結会計年度に比べ146,855百万円減少の6,644,359百万円(前年同期比97.8%)、営業利益は、12,669百万円増加の424,266百万円(同103.1%)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971,236百万円(前年同期比101.7%)、営業利益は256,601百万円(同104.0%)となりました。

株式会社セブン-イレブン・ジャパンは、人件費の上昇をはじめとした国内労働市場の環境変化を受け、従来のビジネスモデルの見直しに着手しております。加盟店の持続的な成長に向けた行動計画を2019年4月に発表したことに加え、同年10月には不採算店の閉店加速や本部人員適正化による収益性改善施策も打ち出すとともに、加盟店が安心して経営に専念できる環境づくりの一環として、2020年3月より適用のインセンティブ・チャージ見直しを公表いたしました。

一方で、社会環境の変化に伴うお客様ニーズの変化に対応するため、店内レイアウトを刷新した店舗数の拡大に加え、新商品の開発・販売及び既存商品の品質向上にも引き続き取り組みました。

当連結会計年度における既存店売上は、2019年10月の消費税率引き上げに合わせて政府が推進しているキャッシュレス・ポイント還元事業の追い風もあったことから前年を上回り、営業利益は253,980百万円(前年同期比103.6%)、自営店と加盟店の売上を合計したチェーン全店売上は5,010,273百万円(同102.3%)となりました。

なお、2019年7月には株式会社セブン-イレブン・沖縄が、将来に向けたより効率的なサプライチェーンの構築も視野に、全国で最後の出店エリア

となる沖縄県への店舗展開をスタートさせました。

海外コンビニエンスストア事業における営業収益は2,739,833百万円(前年同期比97.1%)、営業利益は102,001百万円(同110.6%)となりました。

北米の7-Eleven, Inc.は、収益性の低い既存店舗の閉店を進めるとともに、ファスト・フードやプライベートブランド商品「セブンセレクト」の開発・販売に引き続き注力した結果、当連結会計年度における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121,654百万円(前年同期比109.5%)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、商品売上の伸長はあったものの、ガソリン売上の減少に伴い3,936,217百万円(同98.6%)となりました。

スーパーストア事業における営業収益は1,849,121百万円(前年同期比97.2%)、営業利益は21,307百万円(同100.6%)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、当連結会計年度における既存店売上が前年を下回ったものの、荒利率改善や販管費の適正化に伴う収益性向上により営業利益は6,522百万円(前年同期比138.5%)となりました。同社は、2016年10月に発表した中期経営計画に基づき、閉店や改装を伴う店舗構造改革を実施しておりますが、選択と集中を一層推進し、商業施設としての価値を更に向上させるため、2019年10月に、店舗政策、MD政策、組織改編、人員政策からなる事業構造改革を発表いたしました。

食品スーパーである株式会社ヨークベニマルは、当連結会計年度における既存店売上は前年を下回りましたが、主に荒利率の改善による収益性向上に努めた結果、営業利益は13,100百万円(同102.3%)となりました。

百貨店事業における営業収益は577,633百万円



(前年同期比97.6%)、営業利益は797百万円(同21.3%)となりました。

株式会社そごう・西武は、株式会社イトーヨーカ堂同様に中期経営計画に基づく閉店や店舗譲渡を伴う店舗構造改革を実施してきましたが、選択と集中を一層推進し、商業施設としての価値を更に向上させるため、店舗政策、人員政策、売場政策からなる事業構造改革を2019年10月に発表いたしました。同年11月にはその一環として、店舗の新しいオペレーションモデル確立に向け、百貨店と専門店の融合を目指した西武所沢S.C.をリニューアルいたしました。しかしながら、2019年10月の消費税率引き上げによる消費者心理への影響が長引いていることなどにより、当連結会計年度における既存店売上は前年を下回り、営業利益は172百万円(前年同期比5.3%)となりました。

金融関連事業における営業収益は217,367百万円(前年同期比101.1%)、営業利益は53,610百万円(同101.4%)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、25,194台(前連結会計年度末差111台増)まで拡大し、当連結会計年度のATM総利用件数は前年を上回ったものの、一部提携金融機関による手数料体系変更や決済手段の多様化等の影響により、1日1台当たりの平均利用件数は92.0件(前年同期差0.4件減)となりました。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8,462億円となりました。

また、当社グループにおけるクレジットカード事業に付随するセキュリティ対策強化に向けたカードのIC化や、バーコード決済サービス「7pay(セブンペイ)」に関する費用の計上はあったものの、当事業の営業利益は前連結会計年度と比べ増益となりました。

なお、7payにおきましては、一部アカウントに対する不正アクセスが発生したことにより、既存のスキームに基づいたサービス提供の継続が困難であるとの判断に至り、2019年9月末をもって当該サービスを廃止いたしました。

専門店事業における営業収益は339,660百万円(前年同期比95.6%)、営業利益は4,690百万円(同70.2%)となりました。

引き続きお客様のニーズに対応した商品政策を実行いたしました。前連結会計年度と比べ減益となりました。

## 2. 営業外損益及び経常利益

営業外損益は、前連結会計年度の5,073百万円の損失(純額)から6,393百万円の損失(純額)となりました。これは受取利息が減少したことなどによるものです。

この結果、経常利益は、前連結会計年度に比べ11,348百万円増加の417,872百万円となりました。

## 3. 特別損益及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89,111百万円の損失(純額)から71,403百万円の損失(純額)となりました。これはデジタル・決済サービス関連損失が増加した一方、減損損失が減少したことなど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29,057百万円増加の346,469百万円となりました。

#### 4. 法人税等(法人税等調整額を含む)及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6,912百万円増加の111,263百万円となりました。また、税効果会計適用後の負担率は32.1%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15,181百万円増加の218,185百万円となりました。1株当たり当期純利益は、246.95円となり、前連結会計年度の229.50円に比べ17.45円増加しました。

### 財政状態の分析

#### 1. 資産、負債及び純資産の状況

総資産は、前連結会計年度末に比べ201,822百万円増加して5,996,887百万円となりました。

流動資産は、現金及び預金が43,169百万円、受取手形及び売掛金が15,845百万円、ATM仮払金が57,362百万円増加したことなどから、前連結会計年度末に比べ145,462百万円増加し、2,471,921百万円となりました。

有形固定資産及び無形固定資産は、新規出店や既存店投資などによりそれぞれ64,744百万円及び395百万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減少したことなどにより11,103百万円減少しております。これらの結果、固定資産は前連結会計年度末に比べ54,037百万円増加し、3,522,541百万円となりました。

負債合計は、前連結会計年度末に比べ117,086百万円増加し、3,239,665百万円となりました。

流動負債は、銀行業における預金が66,640百万円、預り金が54,372百万円、1年内償還予定の社債が30,000百万円増加したことなどによ

り、前連結会計年度末に比べ164,408百万円増加し、2,157,172百万円となりました。固定負債は、社債が一年内振替により79,998百万円、長期借入金が40,274百万円減少したことなどにより、前連結会計年度末に比べ47,321百万円減少し、1,082,492百万円となりました。

純資産合計は、前連結会計年度末に比べ84,735百万円増加し、2,757,222百万円となりました。

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218,185百万円の増加、配当金の支払いによる84,037百万円の減少及び米国会計基準を適用する在外連結子会社において、ASU第2014-09号「顧客との契約から生じる収益」を当連結会計年度より適用したことによる期首残高43,794百万円減少などにより、前連結会計年度に比べ91,290百万円増加しております。

為替換算調整勘定は、主に7-Eleven, Inc.の財務諸表の換算などより、6,252百万円減少しております。

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96.41円増加し2,946.83円となり、自己資本比率は前連結会計年度末の43.5%から43.4%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、株式会社セブン-イレブン・ジャパンを中心とする店舗の新規出店及び改装などに伴う支出がありました。国内及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などにより、前連結会計年度末に比べ44,126百万円増加し、1,354,856百万円となりました。

### (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、前連結会計年度に比べ1,207百万円減少し、576,670百万円となりました。これは、預り金の増減額が52,763百万円増加した一方、銀行業における社債の純増減が35,000百万円、ATM未決済資金の純増減が26,153百万円それぞれ減少したことなど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、前連結会計年度に比べ239,449百万円減少し、318,047百万円となりました。これは、主に海外コンビニエンスストア事業における事業取得等が減少したことに伴い、有形固定資産の取得による支出が180,757百万円、事業取得による支出が161,131百万円それぞれ減少したことなど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、前連結会計年度に比べ207,879百万円増加し、213,204百万円となりました。これは、主に海外コンビニエンスストア事業における事業取得等に伴う資金調達等が減少したことにより、長期借入れによる収入が107,116百万円減少したこと、また、社債の発行による収入が66,478百万円減少したことなどによるものであります。

# 会社情報

(2020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) 57,270名[81,538名]  
(単体) 588名[18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

82,071名

### 上場取引所

東京証券取引所市場第一部

### 株主名簿管理人

三菱UFJ信託銀行株式会社

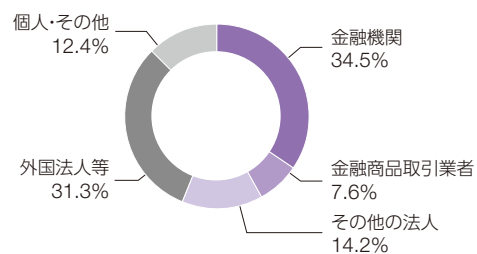
### 定時株主総会

毎年5月

## 大株主の状況

| 株主名   | 持株数<br>(千株) | 持株比率<br>(%) |
|---|-------------|-------------|
| 伊藤興業株式会社                                    | 68,901      | 7.8         |
| 日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)                     | 64,483      | 7.3         |
| 日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口)                   | 45,091      | 5.1         |
| SMBC日興証券株式会社                                | 22,718      | 2.6         |
| 日本生命保険相互会社                                  | 17,672      | 2.0         |
| 伊藤 雅俊                                       | 16,799      | 1.9         |
| 三井物産株式会社                                    | 16,222      | 1.8         |
| 日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口5)                  | 15,638      | 1.8         |
| 日本証券金融株式会社                                  | 13,827      | 1.6         |
| STATE STREET BANK WEST CLIENT-TREATY 505234 | 12,800      | 1.4         |

## 所有者別株式分布状況



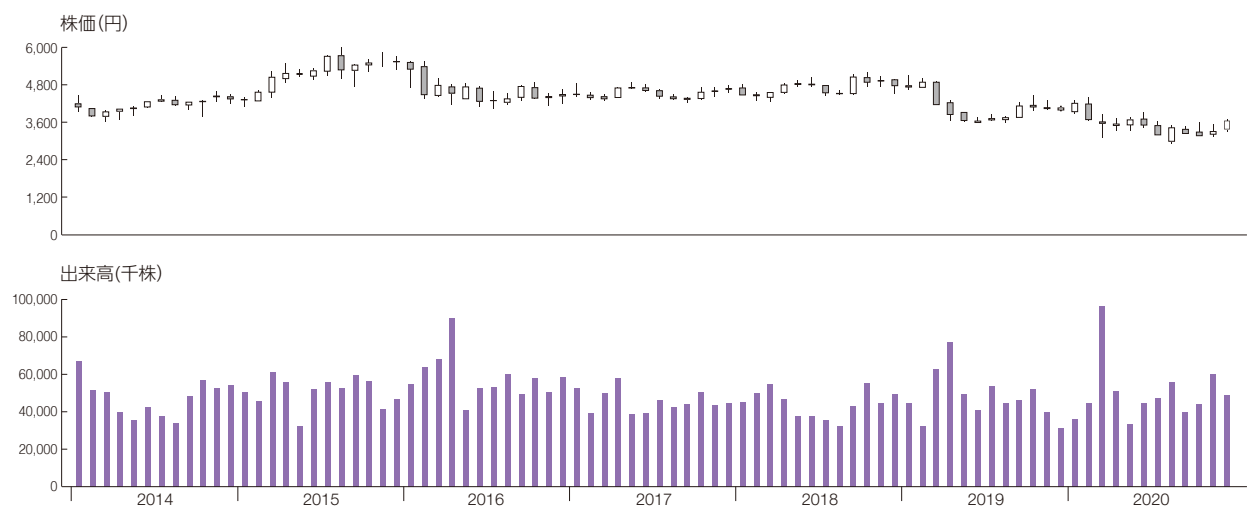
## 格付情報

### 格付情報 (2020年12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  | AA-  | A2      | AA  | AA+ |
| セブン-イレブン・ジャパン   | 長期  | AA-  |         |     | AA+ |
|                 | 短期* | A-1+ | P-1     |     |     |
| 7-Eleven, Inc.  | 長期  | AA-  | Baa1    |     |     |
| セブン銀行           | 長期  | A+   |         | AA  |     |
|                 | 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)

## 株価・出来高推移(東京証券取引所) (2020年12月末現在)





The organizational chart is structured as follows:

- 株主総会** (Shareholders' Meeting)
  - 取締役会** (Board of Directors)
    - 代表取締役社長** (Representative Director and President)
      - 代表取締役副社長** (Representative Director and Vice President)
        - 経営推進本部** (Business Promotion Department)
          - 経営推進部 (Business Promotion Division)
          - IR・SR部 (IR and SR Department)
          - 情報管理部 (Information Management Department)
          - リスク統括部 (Risk Management Division)
          - サステナビリティ推進部 (Sustainability Promotion Division)
        - 財務経理本部** (Finance and Accounting Department)
          - 財務企画部 (Finance Planning Division)
          - 経理部 (Accounting Department)
          - 会計管理部 (Accounting Management Department)
        - 人事企画本部** (Human Resources Department)
          - 人事企画部 (Human Resources Planning Division)
          - 人財共育部 (Human Resource Development Division)
        - 総務法務本部** (General Affairs and Legal Department)
          - 総務部 (General Affairs Department)
          - 法務部 (Legal Department)
        - グループDX戦略本部** (Group DX Strategy Department)
          - IT統括部 (IT Management Division)
          - ITインフラ部 (IT Infrastructure Division)
          - ITソリューション部 (IT Solutions Division)
          - IT戦略部 (IT Strategy Division)
          - セキュリティ基盤部 (Security Infrastructure Division)
        - コーポレートコミュニケーション本部** (Corporate Communication Department)
          - 広報センター (Public Relations Center)
          - PR戦略部 (PR Strategy Division)
        - グループ商品戦略本部** (Group Product Strategy Department)
          - 物流戦略部 (Logistics Strategy Division)
          - 調達戦略部 (Procurement Strategy Division)
          - 開発戦略部 (Development Strategy Division)
          - セブンプレミアム (Seven Premium)
          - 品質管理部 (Quality Management Department)
          - セブンプレミアム (Seven Premium)
      - 監査役・監査役会** (Independent Director and Audit Committee)
        - 監査役室** (Audit Committee Office)
    - 取締役** (Director)
      - 監査室** (Audit Office)
      - 指名委員会** (Nomination Committee)
      - 報酬委員会** (Remuneration Committee)

The image shows the front cover of a report titled 'セブン&アイ経営レポート (2021年2月3日版)'. At the top left is the Seven & I logo, which consists of a stylized green '7' and a red 'I'. To the right of the logo is a small white box containing the number '0108'. The title is written in large, bold, black Japanese characters. Below the title, the date '(2021年2月3日版)' is printed in a smaller font. A horizontal rainbow-colored stripe runs across the middle of the cover. Below the stripe, the subtitle 'ストアブランドとゾーンの建設的対立と 競争劣化のメカニズムによる発展戦略の再考' is written in a smaller black font. At the bottom of the cover, the publisher's name '株式会社セブン・アイ・ホールディングス' is printed in a small black font.

The screenshot shows the Alibaba Cloud console interface for an ECS instance. The 'Security' (安全) tab is active, displaying the 'Security Groups' (安全组) section. A table lists the security groups, with 'sg-bp6kbf59xxxxxxxxxxxxx' selected. The details for this security group are shown below, including its name, description, and a table of rules. The rules table has columns for 'Direction' (方向), 'Protocol' (协议), 'Port Range' (端口范围), and 'Action' (操作). It lists inbound rules for TCP and UDP protocols, with ports 22 and 80/443 specified.

コーポレートアウトライン  
2015年度版

こちらでご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。



139

## 業務の適正を確保するための体制

当社は、会社法に定める「取締役の職務の執行が法令及び定款に適合することを確保するための体制その他株式会社の業務並びに当該株式会社及びその子会社から成る企業集団の業務の適正を確保するために必要なものとして法務省令で定める体制の整備」について、次のとおり決議しております。

### (1) 当社および子会社の取締役および使用人の職務の執行が法令および定款に適合することを確保するための体制

- ① 当社および当社グループ各社は、「社是」および「企業行動指針」等において、信頼される誠実な企業であり続けるために、経営倫理を尊重した企業行動に徹し、法令・ルール、社会的規範を遵守し、社会から求められる企業の社会的責任を果たすことを宣言し、これに基づき、当社CSR統括委員会を中核とする体制を構築・整備・運用し、内部通報制度の運用、公正取引の推進および企業行動指針・各社ガイドラインの周知を通じて、一層のコンプライアンスの徹底を図ります。
- ② 当社および当社グループ各社は、いわゆる反社会的勢力とは、一切関係を持たないことを宣言し、不当要求等に対しては明確に拒絶するとともに、警察、弁護士等外部専門機関との連携により、民事・刑事両面からの法的対応を速やかに実施します。
- ③ 業務執行部門から独立した当社内部監査部門が、当社および当社グループのコンプライアンス体制の整備・運用状況について内部監査を実施し、確認を行います。
- ④ 当社および当社グループ各社の監査役は、自社の取締役の職務執行が法令および定款に適合することを検証し、監視機能の実効性向上に努めます。

### (2) 当社の取締役の職務の執行に係る情報の保存および管理ならびに子会社の取締役の職務の執行に係る事項の当社への報告に関する体制

- ① 当社および当社グループ各社は、株主総会議事録、取締役会議事録その他作成・保管が法定されている文書（電磁的記録を含み、以下同様とします。）、ならびに稟議書その他適正な業務執行を確保するために必要な文書および情報については、法令および情報管理基本規程に基づき、それぞれ適正に作成・保存・管理します。
- ② 当社および当社グループ各社は、業務情報の管理を統括し、情報管理に関する企画、立案および推進を統括する者として、各社に情報管理統括責任者を置くとともに、当社の情報管理統括責任者が、当社情報管理委員会を中核と

してグループ全体の業務情報管理を統括するものとし、重要な情報の網羅的な収集開示部門による適時・正確な情報開示の実効性を高め、営業秘密・個人情報等重要な情報の安全な管理等も踏まえた統合的な情報管理を行うものとし、また、情報管理の実施状況等については、定期的に取り締役会および監査役に報告を行います。

- ③ 当社および当社グループ各社の取締役および使用人は、当社グループ各社に係る重要な事項が生じたときは、当社の情報管理統括責任者に報告するものとし、

### (3) 当社および子会社の損失の危険の管理に関する規程その他の体制

- ① 当社および当社グループ各社における経営環境およびリスク要因の変化を踏まえ、各事業におけるリスクを適正に分析・評価し、的確に対応するため、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統合的なリスク管理体制を構築・整備・運用します。
- ② リスクの管理状況について、定期的に取り締役会および監査役に報告する体制を構築・整備・運用するとともに、取締役会、取締役および業務執行部門の責任者は、業務執行に伴うリスクについて十分に分析・評価を行い、迅速に改善措置を実施します。
- ③ 事業の重大な障害、重大な事件・事故、重大な災害等が発生した時には、当社および当社グループ全体における損害を最小限に抑えるため、危機管理本部を設置し、直ちに業務の継続に関する施策を講じます。

### (4) 当社および子会社の取締役の職務の執行が効率的に行われることを確保するための体制

- ① 当社および当社グループ各社は、決裁権限規程等において、取締役および執行役員の決裁権限の内容、ならびに各業務に関与すべき担当部門等を明確かつ適切に定めることで、業務の重複を避け、機動的な意思決定・業務遂行を実現します。
- ② 当社の取締役会は、会社の持続的な成長を確保するため、当社および当社グループにおける重点経営目標および予算配分等について定めるとともに、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、業務執行の効率性および健全性を点検し、適宜見直しを行います。
- ③ 当社の取締役会は、原則月1回定時に開催するほか、必要に応じて臨時取締役会または書面による取締役会決議を実施し、迅速な意思決定を行い、効率的な業務執行を推

進します。なお、取締役会の具体的な運営については、当社定款および取締役会規則等に従います。

#### **(5) 当社の財務報告の適正性を確保するための体制**

- ① 当社および当社グループ各社は、株主・投資家・債権者等のステークホルダーに対し、法令等に従い適時に信頼性の高い財務報告を提供できるようにするため、財務報告に係る内部統制の構築・整備等に従い、適正な会計処理および財務報告を確保することができる内部統制システムを構築・整備し、これを適正に運用します。
- ② 業務執行部門から独立した当社内部監査部門が、当社および当社グループの財務報告に係る内部統制の整備・運用状況について、その有効性評価を実施し、確認を行います。
- ③ 財務状況に重要な影響を及ぼす可能性が高いと認められる事項について取締役、監査役および会計監査人間で適切に情報共有を行います。

#### **(6) 当社監査役がその職務を補助すべき使用人を置くことを求めた場合における当該使用人に関する事項**

監査役の職務を補助するため、専任の使用人を置くものとします。

#### **(7) 当社監査役の職務を補助すべき使用人の当社取締役からの独立性および指示の実効性確保に関する事項**

監査役の職務を補助すべき専任の使用人の人事およびその変更については、監査役の同意を要するものとします。また、当該使用人は当社の就業規則に従いますが、当該使用人への指揮命令権は各監査役に属するものとし、処遇、懲戒等の人事事項については監査役と事前に協議したうえ実施するものとします。

#### **(8) 当社監査役への報告に関する体制**

- ① 当社取締役および使用人が当社監査役に報告をするための体制  
当社の取締役および使用人は、当社に著しい損害を及ぼすおそれのある事実、取締役または使用人の不正行為、法令・定款違反行為等を発見したときは、所定の手続により、当社監査役に報告するものとします。
- ② 当社の子会社の取締役、監査役および使用人またはこれらの者から報告を受けた者が当社監査役に報告をするための体制  
当社グループ各社の取締役、監査役および使用人は、当社グループ各社に著しい損害を及ぼすおそれのある事実、当社グループ各社における不正行為、法令・定款違反

行為等を発見したときは、所定の手続により、当社監査役に報告するものとします。

#### **③ 内部通報制度を通じた当社監査役への報告体制**

当社の取締役および使用人ならびに当社グループ各社の取締役、監査役および使用人は、当社および当社グループ各社の業務に関し、法令・社会的規範・社内規程等に違反する行為を発見したときは、当社の定める内部通報制度を利用することができ、内部通報制度の運営事務局は、社内規程に従い、その通報内容および運用状況を、当社監査役に報告するものとします。

#### **(9) 前号の報告をした者が当該報告をしたことを理由として不利な取扱いを受けないことを確保するための体制**

当社および当社グループ各社は、前号の報告をした者が当該報告をしたことを理由に不利な取扱いを受けることがないよう、社内規程に定めを置く等により適切に対処します。

#### **(10) 当社監査役の職務の執行について生ずる費用の前払または償還の手続その他の当該職務の執行について生ずる費用または債務の処理に係る方針に関する事項**

監査役の職務の執行について生ずる費用は当社が負担します。

#### **(11) その他当社監査役の監査が実効的に行われることを確保するための体制**

- ① 当社の監査役は、代表取締役と定期的に会合を持ち、監査上の重要課題等について、意見交換を行います。
- ② 当社の監査役は、当社内部監査部門と緊密な連携を保つとともに、必要に応じて当社内部監査部門に調査を求めることができるものとします。
- ③ 当社の監査役は、当社グループ各社の監査役と定期的に会合を持ち、その他随時連携して企業集団における適正な監査を実施します。
- ④ 当社の監査役は、必要に応じ、会計監査人・弁護士に相談をすることができ、その費用は当社が負担するものとします。

以上

## 株式会社セブン&amp;アイ・ホールディングス 役員ガイドライン

このガイドラインは、株式会社セブン&アイ・ホールディングス(以下「当社」という)および当社の上場子会社を除くグループ事業会社(以下、「グループ事業会社」という。当社およびグループ事業会社を総称して「当社グループ会社」という)の代表取締役、取締役(社外取締役含む)、監査役(社外監査役含む)および執行役員その他の役員(以下、これらを総称して「役員」という)について、その要件、資質および教育の基本方針等について定めるものです。

## 1. 役員に必要となる要件

当社グループ会社において、それぞれの役員が必ず備えるべき要件は次のとおりとします。

- (i) 当社の企業理念を理解・実践し、お客様、取引先、株主、地域社会そして社員等に信頼される誠実さを有すること
- (ii) 法令、企業行動指針、社内外の倫理・規範を遵守し、役員として必要な見識、公正さを有すること
- (iii) 当社の独立役員候補については、当社が定める役員独立性基準を満たすこと

## 2. 業務執行を担当する役員に求められる資質(代表取締役、執行役員等)

当社グループ会社における、業務執行を担当する役員に求められる資質は次のとおりとします。

- (i) お客様の立場に立って考え、変化への対応と基本の徹底を自ら実践し、社員の目標となりうる資質
- (ii) 取締役会等において自由闊達に議論し、建設的な意見・提言を行い、当社グループ全体の戦略ガイドラインと各社の経営環境、経営資源を統合的に把握し、一貫性のある戦略システムを立案する資質
- (iii) 戦略を遂行する効果的な組織の編成・維持・修正を行う組織化の資質
- (iv) 戦略遂行の組織的活動を、活力ある形で効率的に運営指揮し、適切な判断で経営を統制していく資質
- (v) 持続的成長と永続的な発展のために、将来の経営陣を育成し、未来成長の組織づくりを可能とする資質
- (vi) コンプライアンス・内部統制・リスク管理の構築と実践にかかる資質
- (vii) 上記の他、各社経営上、業務執行を担当する役員メンバーとして求められる資質

## 3. 監督・監査を担当する役員に求められる資質(取締役(社外取締役を含む)、監査役(社外監査役を含む))

当社グループ会社における監督・監査を担当する役員に求

められる資質は、次のとおりとします。

- (i) 当社グループ会社事業に関し、過去の経験にとらわれることなく、素人の発想・立場(普通の生活者の発想・立場)で、建設的な意見・提言ができる資質
- (ii) 当社グループ会社における重要な経営検討分野(例:企業経営、コンプライアンス、危機管理、財務・会計、内部統制、マクロ政策、グローバル経営、マーケティングなど)に関し、高い見識などを有する資質
- (iii) 当社グループ会社の持続的な成長と中長期的な企業価値向上に寄与する助言・提言ができ、取締役会等において自由闊達に議論し、率直で建設的な検討への貢献ができる資質
- (iv) (社外取締役・社外監査役については)会社と経営陣・支配株主等との間の利益相反を適切に監督・監査できる資質
- (v) (当社独立役員については)経営陣・支配株主から独立した立場で、少数株主をはじめとするステークホルダーの意見を取締役に適切に反映できる資質
- (vi) 上記の他、各社経営上、監督・監査を担当する役員メンバーに求められる資質

## 4. 当社グループ代表(当社社長)の資質および選解任に関する基本方針

- (1) 当社グループ代表(当社社長)に求められる資質は、次のとおりとします。

当社グループ代表(当社社長)にふさわしい

- (i) 事業運営能力  
(視点)
  - ・ 問題解決能力がある
  - ・ 判断力に優れている
  - ・ 事業に関する知識が豊富
  - ・ 事業開発について付加価値を与えることができる
  - ・ イノベーションを推進する能力がある
  - ・ グループの顔となることができる
- (ii) 指導力  
(視点)
  - ・ 建設的な目標を設定し、それを超える結果を導ける
  - ・ その他役員、社員とのコミュニケーション能力が高い
  - ・ 変化を推進する力がある
  - ・ 高い能力を持つ人材を集め、チームを作り、適切に仕事を任せ、結果を導くことができる
  - ・ グループの役員、社員にとって目標となるリーダーシップがある



(iii) 人間性

(視点)

- 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

(2) 当社グループ代表(当社社長)選解任に関する基本方針は次のとおりとします。

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

かって効果的に結集させ、また、この人々の潜在能力を有効に開発・向上させるための技術の開発・体得

(vi) 自己啓発意欲の高揚

(vii) その他役員に求められる資質の向上

(2) 向上機会の提供

上記能力の涵養に向けて、当社グループ会社役員はあらゆる機会を利用し、自己研鑽に努め、当社は向上機会を提供するよう便宜を図るものとします。

(i) 社外の経営者教育プログラムの参加奨励

(ii) 経営問題解決のための適切な専門家の紹介

(iii) 経済、社会、文化、コンプライアンス、コーポレートガバナンスその他の一般情勢の理解に役立つ情報提供とセミナー主催

(iv) 研修機会の提供

(v) その他の自己開発・研鑽機会の提供

**5. 取締役会設置会社における役員構成の基本方針**

以上

- 当社グループ会社のうち、取締役会設置会社の役員構成については、取締役会としての役割・責務を実効的に果たすための知識・経験・能力を全体としてバランス良く備え、多様性と適正規模を両立する形で構成するものとします。
- 当社の役員構成については、特に、持株会社として、多様な事業領域を総合的、多角的に経営する必要性に基づき、女性役員および外国人役員等の多様性はもとより、知識・経験・能力のバランスについて留意して、役員構成を検討するものとします。
- 当社監査役には、財務・会計に関する適切な知見を有する者が選任されるよう留意するものとします。

**6. 能力開発と向上機会の提供**

(1) 能力開発

当社グループ会社役員は、以下のような能力の開発に向けて不断の努力をするものとします。

(i) 経営者にふさわしい専門知識と技能の開発・体得

(ii) 各職能分野についての基礎的理解を深め、これに基づいて全社的、総合的視野に立った分析能力と判断力の開発・体得

(iii) 経営管理上の諸問題に対する弾力的思考と迅速かつ的確な意思決定能力の開発・体得

(iv) 経営分析、経営計画樹立などに必要な技術・手法の活用方法の体得

(v) 組織メンバーの個々の努力を企業目標の達成に向

# 別紙3 ガバナンスデータブック

- 対象期間の記号は右記の通り ○2020年12月末現在 ■2019年3月1日～2020年2月29日
- 単位の表示について %表示の数値につき、小数第2位以下切り捨て

## コーポレートガバナンス

|                              |      |   | 対象期間 | 単位 |   |
|------------------------------|------|---|------|----|---|
| 取締役について                      |      |   |      |    |   |
| 取締役数                         | 社内   | 女 | ○    | 0  | 人 |
|                              |      | 男 | ○    | 8  |   |
|                              |      | 計 | ○    | 8  |   |
|                              | 独立社外 | 女 | ○    | 1  |   |
|                              |      | 男 | ○    | 4  |   |
|                              |      | 計 | ○    | 5  |   |
|                              | 総計   | ○ | 13   |    |   |
| 取締役兼務執行役員数(代表取締役含む)          |      | ○ | 5    | 人  |   |
| 取締役兼務執行役員比率(取締役兼務執行役員数／取締役数) |      | ○ | 38.4 | %  |   |
| 独立社外取締役比率(独立社外取締役数／取締役数)     |      | ○ | 38.4 | %  |   |
| 女性取締役比率(女性取締役数／取締役数)         |      | ○ | 7.6  | %  |   |
| 取締役任期                        |      | ○ | 1    | 年  |   |
| 取締役会開催回数                     |      | ■ | 15   | 回  |   |
| 取締役会への独立社外取締役出席率             |      | ■ | 94.4 | %  |   |
| 監査役について                      |      |   |      |    |   |
| 監査役数                         | 社内   | 女 | ○    | 0  | 人 |
|                              |      | 男 | ○    | 2  |   |
|                              |      | 計 | ○    | 2  |   |
|                              | 独立社外 | 女 | ○    | 2  |   |
|                              |      | 男 | ○    | 1  |   |
|                              |      | 計 | ○    | 3  |   |
|                              | 総計   | ○ | 5    |    |   |
| 独立社外監査役比率(独立社外監査役数／監査役数)     |      | ○ | 60.0 | %  |   |
| 女性監査役比率(女性監査役数／監査役数)         |      | ○ | 40.0 | %  |   |
| 監査役任期                        |      | ○ | 4    | 年  |   |
| 監査役会開催回数                     |      | ■ | 26   | 回  |   |
| 監査役会への社外監査役出席率               |      | ■ | 100  | %  |   |
| 取締役会への社外監査役出席率               |      | ■ | 100  | %  |   |
| 指名・報酬委員会について                 |      |   |      |    |   |
| 指名委員会委員数(取締役)                | 社内   | 女 | ○    | 0  | 人 |
|                              |      | 男 | ○    | 2  |   |
|                              |      | 計 | ○    | 2  |   |
|                              | 独立社外 | 女 | ○    | 0  |   |
|                              |      | 男 | ○    | 3  |   |
|                              |      | 計 | ○    | 3  |   |
|                              | 総計   | ○ | 5    |    |   |
| 報酬委員会委員数(取締役)                | 社内   | 女 | ○    | 0  | 人 |
|                              |      | 男 | ○    | 2  |   |
|                              |      | 計 | ○    | 2  |   |
|                              | 独立社外 | 女 | ○    | 1  |   |
|                              |      | 男 | ○    | 2  |   |
|                              |      | 計 | ○    | 3  |   |
|                              | 総計   | ○ | 5    |    |   |

## コーポレートガバナンス

| 対象期間                    |   |             |     | 単位  |
|-------------------------|---|-------------|-----|-----|
| 執行役員について                |   |             |     |     |
| 執行役員数                   | 女                                       | ○           | 1   | 人   |
|                         | 男                                       | ○           | 17  |     |
|                         | 計                                       | ○           | 18  |     |
| 女性執行役員比率(女性執行役員数／執行役員数) |   | ○           | 5.5 | %   |
| 執行役員任期                  |   | ○           | 1   | 年   |
| 各種委員会について               |   |             |     |     |
| CSR統括委員会開催回数            |   | ■           | 2   | 回   |
| 情報管理委員会開催回数             |   | ■           | 2   | 回   |
| リスクマネジメント委員会開催回数        |   | ■           | 2   | 回   |
| 役員報酬※1                  |   |             |     |     |
| 取締役報酬(総額)<br>(社外取締役を除く) | 固定報酬                                    | ■           | 179 | 百万円 |
|                         | 業績連動報酬                                  | 賞与          | 50  |     |
|                         |   | 株式報酬(BIP信託) | 64  |     |
|                         | 計                                       | ■           | 294 |     |
| 社外取締役報酬(総額)             | 固定報酬                                    | ■           | 70  | 百万円 |
|                         | 業績連動報酬                                  | 賞与          | －   |     |
|                         |   | 株式報酬(BIP信託) | －   |     |
|                         | 計                                       | ■           | 70  |     |
| 監査役報酬(総額)<br>(社外監査役を除く) | 固定報酬                                    | ■           | 64  | 百万円 |
|                         | 業績連動報酬                                  | 賞与          | －   |     |
|                         |   | 株式報酬(BIP信託) | －   |     |
|                         | 計                                       | ■           | 64  |     |
| 社外監査役報酬(総額)             | 固定報酬                                    | ■           | 38  | 百万円 |
|                         | 業績連動報酬                                  | 賞与          | －   |     |
|                         |   | 株式報酬(BIP信託) | －   |     |
|                         | 計                                       | ■           | 38  |     |
| 会計監査人報酬等※2              |   |             |     |     |
| 会計監査人への報酬等(総額)          | 当社および当社の子会社における当事業年度に係る会計監査人の報酬等の額      | ■           | 792 | 百万円 |
|                         | 当社および当社の子会社が会計監査人に支払うべき金銭その他の財産上の利益の合計額 | ■           | 879 |     |

※1・上記には、2019年5月23日開催の第14回定時株主総会終結の時をもって退任した取締役2名及び監査役1名(うち社外監査役1名)を含んでおります。

- ・取締役の報酬等の総額には、使用人兼務取締役の使用人分の給与は含まれておりません。
- ・2006年5月25日開催の第1回定時株主総会において、取締役の報酬額は年額10億円以内(ただし、使用人分の給与は含まない)と決議いただいております。
- ・2019年5月23日開催の第14回定時株主総会において、取締役の株式報酬(BIP信託)における報酬額は、次のとおり決議いただいております。  
3事業年度／6億円以内(1事業年度あたり2億円以内)  
1事業年度あたりに付与するポイント 40,000ポイント以内(1ポイント＝普通株式1株)
- ・2019年5月23日開催の第14回定時株主総会において、監査役の報酬額は年額2億円以内と決議いただいております。
- ・株式報酬(BIP信託)は、取締役(社外取締役を除く)5名に対するものです。

※2・当社と会計監査人との間の監査契約において、会社法に基づく監査と金融商品取引法に基づく監査の監査報酬等の額を明確に区分しておらず、実質的にも区分できませんので、当事業年度に係る会計監査人の報酬等の額にはこれらの合計額を記載しております。

- ・監査役会は、会計監査人の監査計画の内容、会計監査の職務遂行状況及び報酬額見積りの算出根拠などが適切であるかどうかについて必要な検証を行ったうえで、会計監査人の報酬等の額について、会社法第399条第1項に定める同意の判断をいたしました。
- ・当社の重要な子会社のうち7-Eleven, Inc.は、当社の会計監査人以外の監査法人の監査を受けております。



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。