



セブン&アイ経営レポート

(2022年1月12日ダイジェスト版 一部補訂版)

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

本レポートは『セブン&アイ経営レポート(2022年1月12日ダイジェスト版)』の内容のうち、読者の皆様のご関心が高い以下の項目をアップデートした一部補訂版です。

本レポートをご活用いただき、引き続き皆様の一層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。

アップデート項目

P26 重点課題(マテリアリティ)の改定

2022年3月30日

株式会社セブン&アイ・ホールディングス

セブン&アイ経営レポート「ダイジェスト版」の発行にあたって

本書は、セブン&アイ経営レポート(2022年1月12日版 一部補訂版)(オリジナル版)の「ダイジェスト版」です。当社の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取り組みについて、コンパクトにご紹介します。

『セブン&アイ経営レポート』(2022年1月12日版 一部補訂版)(以下、オリジナル版)のご紹介



「セブン&アイ経営レポート」は、誠実なガバナンス(G)により、環境(E)・社会(S)等の社会課題解決と企業価値向上の両立を図る、当社グループの中長期の取り組みを分かりやすくお伝えするものです。

改訂コーポレートガバナンス・コードに基づく各種開示に対応するとともに、前回版レポート(2021年2月3日版)を活用した、株主・投資家の皆様との建設的な対話(SR)において、注目度が高い項目の説明等を拡充いたしました。また、読者の皆様からのアドバイスに基づき、各種記載内容を改訂し、読みやすさの向上も図っています。

ご興味のある記事については、ぜひオリジナル版をご参照ください。

オリジナル版の主なコンテンツ

- ・ 社長メッセージ
- ・ 中期経営計画2021-2025の概要・各種戦略の概要
- ・ 財務経理本部長メッセージ
- ・ 経営推進本部長メッセージ
- ・ 環境負荷低減への取り組み
- ・ 社会に関する取り組み
- ・ 全社外取締役メッセージ
- ・ コーポレートガバナンスの取り組み 等



セブン&アイ経営レポート (本レポートはWEBサイト上のみでの公開です)
<https://www.7andi.com/ir/library/mr.html>

セブン&アイ経営レポート「ダイジェスト版」目次

補訂 2022年3月30日に補訂した箇所に付記しています。

- 2 セブン&アイグループの「サステナビリティ宣言」
- 4 セブン&アイグループの紹介

＞ 価値観

- 6 経営理念、企業行動指針およびステークホルダーとの適切な協働に関する考え方

＞ ビジネスモデル

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

- 12 社長メッセージ

＞ 戦略

- 20 中期経営計画2021-2025の概要
- 22 特集: 7-Elevenブランドのグローバル戦略
- 24 特集: ラストワンマイル施策

＞ 持続可能性・成長性

- 26 補訂 重要課題(マテリアリティ)の改定
- 30 [E]環境負荷低減への取り組み
- 35 社外からの評価、社外への賛同・参加
- 36 [S]社会に関する取り組み

＞ コーポレートガバナンス

- 42 コーポレートガバナンスに関する基本的な考え方
- 43 企業価値創造を牽引するグループガバナンス体制
- 44 企業統治の「仕組み」の概要等
- 46 取締役会の構成等

＞ 重要指標

- 52 重要指標

- 54 会社情報

セブン&アイ経営レポートの構成と価値協創ガイダンスの活用

整合 連動



編集方針

株主・投資家の皆様をはじめとしたすべてのステークホルダーの皆様へ、環境・社会・ガバナンスなどの非財務情報と財務情報が統合された当社の価値協創の姿をより分かりやすく伝えるため、セブン&アイ経営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。

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。



明日にいいこと。 つなげる、つづける。

新型コロナウイルス感染症を契機に生活様式や社会環境など、さまざまな変化が急加速し、先行きの見通しが困難な時代と言われています。このような時代の中、経済的な成長と社会課題の解決を両軸とした持続可能な事業活動を通じて、社会に価値を提供し続けることこそが、当社グループに課せられた責務となっています。

すべてのステークホルダーの皆様から「信頼される、誠実な企業でありたい」という社是を礎に、「常にお客様の立場に立って、新たな体験価値を提供し続ける」ことをグループの基本姿勢としています。

この基本姿勢のもと、社会課題の解決につながる活動を、すべてのステークホルダーの皆様とともに毎日の暮らしの中で一緒に取り組めるグループであり続けるために2021年4月、「サステナビリティ宣言」を定めました。皆様とこの思いをともにし、より良い未来に向かってできることを実践し、これからも挑戦してまいります。

私たちの考え

なぜ私たちは、暮らしを変えるのでしょうか。

何をすれば、未来にやさしくなれるのでしょうか。

誰ひとり取り残さない未来は、誰が作るのでしょうか。

いつまで、いつもの今日が続くのでしょうか。

どうすれば、みんなの力を合わせることができるのでしょうか。

セブン&アイグループは、みなさまと一緒に答えを探しています。

たとえ、ひとりではできないことでも

みんなでつなげれば、きっとできることがある。

ひとりのアクションは、小さくても、

みんなでつづければ、やがて未来は変わり始める。

毎日の暮らしの中で、みなさまと一緒にできることを。



セブン&アイグループのサステナビリティ活動の詳細はこちら
<https://www.7andi.com/sustainability/statement.html>

セブン&アイグループの紹介

世界19の国と地域に約79,000店舗を展開^{※1}。

セブン&アイグループは世界規模のブランドへと成長を遂げています。

当社グループは、日本をはじめ、世界19の国と地域にコンビニエンスストアやスーパーストア、百貨店、専門店などを展開しています。

こうした世界規模のネットワークと多彩な事業が持つ強みを活かし、世界中のお客様一人ひとりの生活に寄り添い、新しい価値の提案と質の高いサービスをお届けしています。

※1 2021年10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。

国内コンビニエンスストア事業



主な会社

- ・(株)セブン-イレブン・ジャパン
- ・(株)セブン-イレブン・沖縄
- ・(株)セブンドリーム・ドットコム
- ・(株)セブンネットショッピング
- ・(株)セブン・ミールサービス
- ・タワーバーカリー(株)^{※2}
(連結子会社5社、関連会社4社、計9社)

海外コンビニエンスストア事業



主な会社

- ・7-Eleven, Inc.
- ・SEJ Asset Management & Investment Company
- ・SEI Speedway Holdings, LLC
- ・Speedway LLC
- ・7-Eleven International LLC
- ・SEVEN-ELEVEN HAWAII, INC.
- ・セブン-イレブン(中国)投資有限公司
- ・セブン-イレブン北京有限公司
- ・セブン-イレブン成都有限公司
- ・セブン-イレブン天津有限公司
- ・山東衆邸便利生活有限公司^{※2}
(連結子会社108社、関連会社4社、計112社)

スーパーストア事業



主な会社

- ・(株)イトーヨーカ堂
 - ・(株)ヨークベニマル
 - ・(株)ライフフーズ
 - ・(株)ヨーク
 - ・(株)シェルガーデン
 - ・(株)丸大
 - ・(株)サンエー
 - ・(株)ヨーク警備
 - ・アイワイフーズ(株)
 - ・(株)セブンファーム
 - ・(株)Peace Deli
 - ・イトーヨーカ堂(中国)投資有限公司
 - ・華糖洋華堂商業有限公司
 - ・成都伊藤洋華堂有限公司
 - ・(株)天満屋ストア^{※2}
 - ・(株)ダイイチ^{※2}
- (連結子会社16社、関連会社5社、計21社)

百貨店・専門店事業



主な会社

- ・(株)そごう・西武
 - ・(株)池袋ショッピングパーク
 - ・(株)ごっつお便
 - ・(株)地域冷暖房千葉
 - ・(株)赤ちゃん本舗
 - ・(株)パーニーズジャパン
 - ・(株)オッシュマンズ・ジャパン
 - ・(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
 - ・(株)ニッセン
 - ・(株)マロンスタイル
 - ・タワーレコード(株)^{※2}
 - ・ニッセン・クレジットサービス(株)^{※2}
- (連結子会社23社、関連会社6社、計29社)

金融関連事業



主な会社

- ・(株)セブン銀行
 - ・(株)セブン・フィナンシャルサービス
 - ・(株)セブン・カードサービス
 - ・(株)セブンCSカードサービス
 - ・(株)バンク・ビジネスファクトリー
 - ・(株)セブン・ペイメントサービス
 - ・FCTI, Inc.
 - ・TORANOTEC(株)^{※2}
- (連結子会社13社、関連会社2社、計15社)

その他の事業

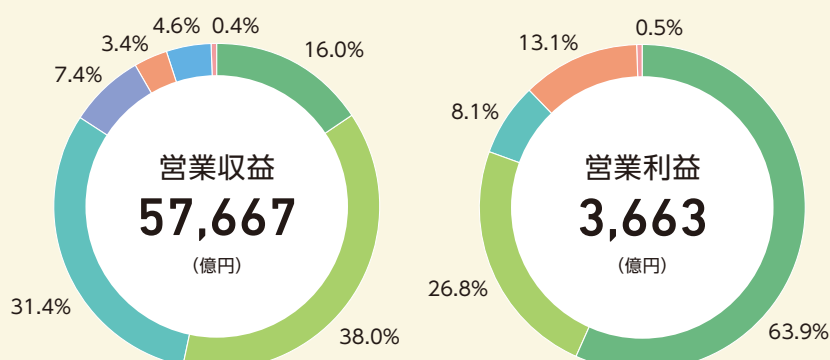
主な会社

- ・(株)セブン&アイ・クリエイティリンク
 - ・(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
 - ・(株)ハケ岳高原ロッジ
 - ・(株)テルベ
 - ・アイング(株)^{※2}
 - ・ひびあ(株)^{※2}
- (連結子会社6社、関連会社4社、計10社)

全社

- ・(株)セブン&アイ・フィナンシャルセンター
- (連結子会社1社)

※2 主な会社欄に掲げられているタワーベーカー(株)、山東泉邸便利生活有限公司、(株)天満屋ストア、(株)ダイイチ、(株)Francfranc、タワーレコード(株)、ニッセン・クレジットサービス(株)、TORANOTEC(株)、アイング(株)およびひびあ(株)は関連会社です。



円グラフの構成比については、消去および全社を含めていません。

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

2022年2月期第2四半期より、新中期経営計画の推進に向けセグメント区分を変更いたしました。円グラフの営業収益・営業利益・セグメントは2021年2月期実績(旧セグメント区分)、各セグメントの主な会社は2021年8月末時点(新セグメント区分)の情報を記載しています。

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

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。

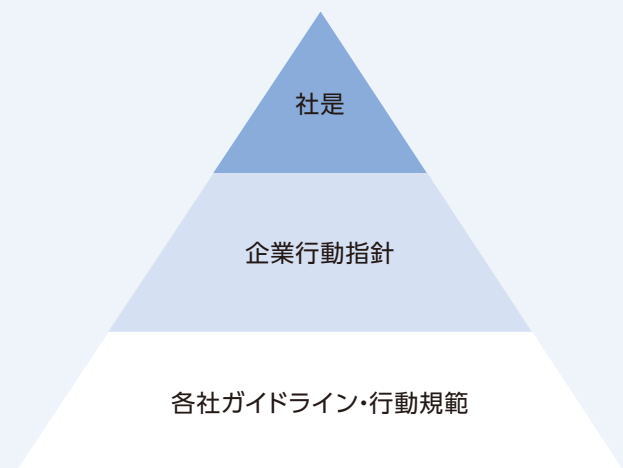
私たちは、社員に信頼される、誠実な企業でありたい。

2. 企業行動指針

「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。

社是・企業行動指針等の体系



当社企業行動指針

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

社是・企業行動指針の浸透

当社グループでは、2013年より社是・企業行動指針の浸透状況やコンプライアンスの実態を把握するため、定期的に調査を実施しております。2018年からは従業員エンゲージメント調査の中で確認

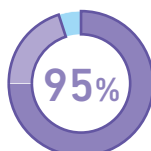
しており、2020年度はグループ34社、約82,000人を対象に調査しました。これまで隔年で実施していましたが、2020年より毎年に変更し、グループ各社にて調査結果を活用して改善活動を図っています。

2020年度従業員エンゲージメント調査

※対象会社はP7をご参照ください。

グループの社是を知っていますか？

- 知っていて、意味を説明できる
- 知っているが、意味を説明できない
- 存在は知っている
- 知らない



私は、グループの企業行動指針と自社のガイドライン(行動規範等)を遵守している

- 強くそう思う、そう思う
- どちらかといえば、そう思う
- どちらかといえば、そう思わない
- 全くそう思わない、そう思わない



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、お取引先・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。



一例

従業員エンゲージメント向上 - エンゲージメント向上委員会の立ち上げと改善活動

当社グループでは、グループ各社社長のもと、各社ごとに「エンゲージメント向上委員会」を設置しています。活動メンバーは公募等で店舗・現場を含む多様な社員を選出し、メンバーとの対話

に基づいてエンゲージメント向上についての行動計画を策定・モニタリングすることで改善活動を推進しています。エンゲージメント向上委員会の活動内容の詳細はP36をご参照ください。



ステークホルダー・エンゲージメント

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

2020年度従業員エンゲージメント調査対象会社

(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)セブン・イレブン・沖縄
(株)セブンドリーム・ドットコム
(株)セブンネットショッピング
(株)セブン・ミールサービス
(株)イトーヨーカ堂

(株)ヨークベニマル
(株)ライフフーズ
(株)ヨーク
(株)シェルガーデン
(株)ヨーク警備
アイワイフーズ(株)
(株)そごう・西武

(株)赤ちゃん本舗
(株)バーニーズジャパン
(株)オッシュマンズ・ジャパン
(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
(株)ニッセン

(株)ニッセンライフ
(株)アド究舎
(株)SCORE
(株)セブン銀行
(株)セブン・フィナンシャルサービス
(株)セブン・カードサービス
(株)セブンCSカードサービス

(株)バンク・ビジネスファクトリー
(株)セブン&アイ・クリエイトリンク
(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
(株)ハケ岳高原ロッジ
(株)テルバ

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



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

1920年～1960年代

1923年 関東大震災
1929年 世界恐慌

1939年 第二次世界大戦

1970年～1980年代

1973年 第一次オイルショック

1989年 消費税の導入

1990年代

1995年 阪神・淡路大震災
1990年代前半バブル崩壊

社会構造・ニーズの変化

高度経済成長

大規模小売店舗法

京都議定書

量から質を重視するニーズの高まり

モノ不足

モノ不足からモノ余りの時代へ

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
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

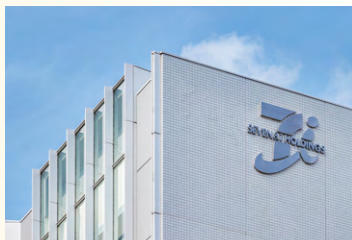
いつでも入出金可能な
便利さの提供

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

2021年5月

7-Eleven, Inc.による Speedway取得



意義

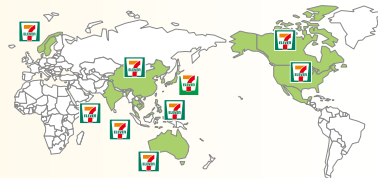
北米市場での事業拡大
グローバル展開の加速

提供価値

お客様の暮らしに必要なとされる
店として新しい飲食体験・利便性
を提供

2021年6月

7-Eleven International LLC の設立



意義

日米連携による7-Eleven
グローバルブランドの
価値向上

提供価値

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

2000年代

2007年 世界金融危機

2010年代

2011年 東日本大震災

withコロナ時代

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

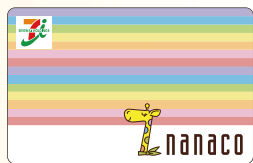
共働き世帯の増加(食の外部化ニーズの高まり)

モノ消費からコト消費へ

SDGs

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

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

2021年7月

中期経営計画2021-2025 の策定



2030年目指すグループ像

セブン・イレブン事業を核とした
グローバル成長戦略と、
テクノロジーの積極活用を通じて
流通革新を主導する
世界トップクラスの
グローバル流通グループ

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、当社グループは常にお客様の立場に立って、新たな体験価値を提供することで、国内外の地域社会に貢献するとともに、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。

当社の強み

社会関係資本

- 多様なお客様との接点
来店客数
グローバル 5,380万人/日^{*1}

人的資本

- 多様な人財による主体的な能力・生産性向上
連結従業員数^{*2} 135,332名

知的資本

- 多様な事業展開によるグループシナジー
- チームマーチャндаイジングによる高い技術と知恵を結集した商品開発力
セブンプレミアム商品売上
1兆4,600億円^{*3}
- グローバルな7-Eleven商標・ブランド
- 加盟店とともに成長していくフランチャイズシステム

製造販売資本

- グローバルな店舗展開
グローバル約79,000店舗^{*4}
- セブン-イレブン・ジャパンの優れたパートナー企業との協働による高品質かつ安定的な商品製造インフラ
国内製造工場：180工場^{*5}
(うち専用工場166工場)

財務資本

- 強固なキャッシュ創出力
連結営業キャッシュフロー
5,399億円^{*3}

外部環境

世界的な潮流

- 環境課題の深刻化
- サステナビリティへの意識の高まり
- テクノロジーの進展
- 価値観の多様化
- カントリーリスクの増加・顕在化



国内の消費・競争環境

- 人口減少・少子高齢化
- 都市部への人口集中、地方の過疎化
- 家事・食の外部化
- 働き方の多様化
- 業種業態を超えた競争



コロナに伴い加速する変化

- 健康、安全・安心への想い
- デジタル消費、デリバリーの浸透
- 非接触・リモート社会
- レジリエンスの必要性
- 小商圏化とその多様化



グループ重点戦略

新たな『成長領域』への挑戦
海外CVS事業戦略

次の『便利』の扉を開く
国内CVS事業戦略

いま求められる『食』への挑戦
グループ食品戦略

豊かな『生活拠点』の創出
大型商業拠点戦略

ラストワンマイルへの挑戦

オンデマンド配送サービスの拡大・ネットスーパー(BOPIS)^{*6}の強化

顧客基盤

北米1日あたり:
650万人

国内1日あたり:
2,240万人

お客様接点の拡大

DX・金融戦略

コーポレートガバナンスの更なる強化/経営戦略と連動した人財政策

サステナブル経営

企業の持続的成長と持続可能な社会の両立

マテリアリティ P26

G

コーポレートガバナンス

P42

経営陣

モニタリング

取締役会

監査役会

中長期的企業価値
向上の仕組み

誠実な経営体制による
客観的なモニタリング

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。

ステークホルダーとの真摯な対話から得た新たな流通サービス創造の
学びが経営資源に蓄積され、持続的な成長を実現

^{*1} 7-Eleven, Inc.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)を含む。

^{*2} 2021年2月末現在、パートタイマー(月間163時間換算による月平均人員)を含む。セブン-イレブン・ジャパンおよび7-Eleven, Inc.のフランチャイズ店舗の従業員は含まず。

^{*3} 2021年2月期

^{*4} 2021年10月末現在、エリアライセンスが各国で運営している店舗数を含む。

^{*5} 2021年2月末現在、沖縄県を含む国内数

^{*6} Buy Online Pick-up In Store: オンラインで購入した商品を店舗で受け取る仕組み

2050年の目指す姿: 脱炭素・循環経済・自然共生社会

ステークホルダー

アウトプット

加盟店

ムリ・ムダ・ムラを
なくし資源の
効率的な利用

従業員

常にお客様の
立場に立って
新たな体験価値
を提供

国内外の地域
社会への貢献

お客様

お取引先

社会インフラ
としての機能発揮
働きがい高め
生産性を向上

株主
投資家

地域
社会



※数値目標は2021年10月末現在

食品廃棄物リサイクル率
100%

【実績】2021年2月期
食品リサイクル率52.8%※10

店舗運営に伴う
CO₂排出量
実質ゼロ

(2013年度比)
【実績】2021年2月期
22.7%削減※7

食品廃棄物
75%削減※11

(2013年度比)
【実績】2021年2月期
14.7%削減※10

オリジナル商品※8で使用する持続可能性が
担保された食品原材料

100%使用

【実績】2021年2月期
18.1%使用



オリジナル商品※8で
使用する容器の環境配慮型素材※9
100%使用

【実績】2021年2月期
21.8%使用

※7 集計期間は4月～3月。前年4月から当年3月までの集計期間について当年2月期と表示しています。(株)セブン-イレブン・ジャパン、(株)イトーヨーカ堂、(株)ヨークベニマル、(株)ライフフーズ、(株)ヨーグ、(株)シェルガーデン、アイワイフーズ(株)、(株)そごう・西武、(株)赤ちゃん本舗、(株)パーニーズジャパン、(株)セブン&アイ・フードシステムズ、(株)ロフトの12社の合計値。算出条件は、サステナビリティデータブックのデータ集に記載している各事業会社の環境関連データをご覧ください。
https://www.7andi.com/library/dbps_data/_template/_res/sustainability/pdf/2021_19_01.pdf

※8 セブンプレミアムを含む
※9 バイオマス・生分解性・リサイクル素材・紙、等
※10 集計期間は4月～3月
※11 発生原単位(売上百万円当たりの発生量)

【実績】2021年2月期

グループ売上

11兆448億円

セブン-イレブン
ネットコンビニ
取扱アイテム

約**2,800**アイテム



社会インフラの提供

セブンあんしんお届け便
【実績】2021年4月末現在
(1道2府35県107台)

イトーヨーカドーとくし丸
【実績】2021年2月末現在
(9市区町村27台)

※12 グループ8社((株)セブン&アイ・ホールディングス、(株)セブン-イレブン・ジャパン、(株)イトーヨーカ堂、(株)ヨークベニマル、(株)そごう・西武、(株)赤ちゃん本舗、(株)セブン&アイ・フードシステムズ、(株)セブン銀行)合計
役員は2021年5月末現在の6社((株)セブン&アイ・ホールディングス、(株)セブン-イレブン・ジャパン、(株)イトーヨーカ堂、(株)ヨークベニマル、(株)ヨーグ、(株)そごう・西武)の取締役・監査役・執行役員(取締役を兼務する執行役員は除く)の合計
執行役員は取締役を兼務する者は除く



安全・安心の提供
エシカルな社会づくり

イトーヨーカドー
「顔が見える食品。」
【実績】2021年2月末現在
254アイテム



社内外の女性、若者、
高齢者の活躍支援

女性管理職比率
【実績】2021年2月末現在
係長32.4% 課長22.1%
執行役員13.6%
役員11.3% 部長8.2%
(グループ8社合計)※12

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。

新たな中期経営計画のもと、 グループ連携をいっそう強化し 俊敏な対応力をもって、持続的な成長を追求します。

新たな中期経営計画の策定にあたって

当社グループは、2021年7月に2025年度を最終年度とする新たな中期経営計画（以下、新中計）を公表いたしました。新中計は、本来2020年度の公表を予定して、2019年度には最終的な取りまとめを進めていました。しかしながら2020年度に入ると新型コロナウイルス感染症が世界的に拡大し、その後さらに当社の米国子会社7-Eleven, Inc.（以下、SEI）による「Speedway」の大型買収案件^{※1}が生じました。これらはいずれも業績見込みに大きな影響を及ぼすものであり、取締役会等で検討を重ねた結果、確度の高い中期経営計画を策定するため、新中計の公表を延期することいたしました。

「よりVUCA^{※2}な時代」と呼ぶべき現在の状況に俊敏に対応していくためには、グループ各社の個社ごとの対応では困難であり、グループの総力を挙げて取り組む必要性があります。そのため、新中計においては、当社がグループ各社の結節点となってグループ各社間の連携を図り、グループ戦略を推進しています。これはグループ各社が自主的な戦略のもとで成長を図ることを基本としてきた前回中計からの大きな変更点です。

当社が初めて策定した前回中計では、2019年度を最終年度として成長戦略と事業構造改革に分けて当社グループの経営方針を示し、また営業利益およびROEの目標値も合わせて掲げました。いずれも初めての試みでしたが、数値目標が未達に終わる結果となった点を真摯に受け止め、新中計の策定にあたっては、その要因を分析いたしました。同時に、前回中計において見えてきたグループ経営における課題と率直に向き合い、計画の在り方についても検討を重ねてまいりました。

※1 「Speedway」の大型買収案件: 当社連結子会社である7-Eleven, Inc. による、米国Marathon Petroleum Corporation（以下、「MPC社」といいます。）からの、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（ただし、MPC社の小売部門のうちダイレクト・ディーラーに対する燃料小売事業等を除きます。）を運営する複数の会社の株式その他持分の取得。

※2 VUCA: Volatility(変動性)、Uncertainty(不確実性)、Complexity(複雑性)、Ambiguity(曖昧性)の頭文字を並べたもの

また同時に、グループ各社と議論を重ね、相互理解を深めることに意を注いでまいりました。当社から現状認識と対応策等について積極的に発信し、グループ各社からも率直な意見を出してもらうことで、グループ各社、全社員が強い意志を持って計画を推進するための基礎づくりに努めました。また、取締役会等において、社外役員ともかなり踏み込んだ意見交換を重ねて、さまざまな観点からチャンスとリスクを検討し、策定プロセスにおける透明性を高めることにも注力してまいりました。

当社を結節点としてグループ連携を強化

日本の人口が漸減し、少子高齢化が進み、働く女性が増え、高齢者の単身世帯が増えているといった社会構造の変化、コロナ禍における消費行動の変容等は、業態を問わず共通した事業環境の変化です。このため、業態を超え、グループ各社それぞれの強みを活かした連携により、グループが一体となることによって、直面する課題に突破口を開くことができると確信しています。例えば、個社ごとの対応ではお客様との接点が限られ、お客様一人ひとりのライフスタイルや嗜好(しこう)を知ることができる機会も限定されます。当社グループでは、国内に限っても1日当たり2,200万人以上のお客様をお迎えしており、お客様との関係強化について業態を超えて一元的に取り組んでいくことで、お客様の購買行動の実態に即した対応をより深め、お客様の満足度も高めていくことができます。

そのために、お客様がグループ共通でご利用できるID(7iD)の展開に取り組み、2021年10月末現在で、およそ2,100万人の会員を獲得しています。7iDを通じて、お客様一人ひとりのライフスタイルや嗜好に合わせたインセンティブの提供や告知などで接点を広げるとともに、お届けサービス、新たな決済サービスなど新たな価値を付加していくことで、お客様との接点を深めることが重要です。このため、今後さらに会員数を広げ、利便性と機能を強化していく方針です。その基盤を強化するため、2021年にはグループDX推進本部、グループDXソリューション本部を当社内に設置し、当社がグループ戦略を積極的にけん引する体制を整備しています。

また、金融戦略では、決済ソリューションや金融サービスなど、新たな価値創造の基盤を形成してまいります。2021年には金融戦略室を当社内に新設し、グループ戦略の推進に向けた体制づくりを整えています。

さらに、商品面においても、グループ共通で取り組むことで、新たな価値創出に取り組んでまいります。グループ食品戦略では、2020年度以降、グループ内の店舗の再編、供給・物流拠点などの共通インフラの構築、ネットスーパーの大型拠点化など

の施策を進めており、2021年には海外からの共同調達などへの取り組みを加速するべく、当社内に海外調達部を新設しました。これらはいずれも、グループシナジーを発揮していくための体制整備の一環です。

SEI成長戦略とSpeedway統合

コンビニエンスストア(以下、CVS)事業を軸としたグローバルな成長戦略は、新中計の重要な柱となっています。現在、グループ業績への貢献度を高めているSEIでは、2017年以来、シックス・ポイント・プランという成長戦略を展開しています。そのなかでも特に主軸となっているのがサンドイッチなどのフレッシュフードやオリジナル飲料、そしてプライベートブランド(PB)の商品開発を通じて商品の質の向上と品揃えの改革を図る取り組みです。これによりSEIではお客様の潜在ニーズを顕在化させ、新たな顧客層の拡大と店舗の販売力強化に結びつけ、既存店の平均日販も伸ばし続けています。

このように他のCVSと差別化された商品を強みとして成長を続けているSEIでは、販売拠点を拡充することで、さらにその成長力を伸ばしていく方針です。2021年に実施したSpeedway統合の狙いもこの点にあります。Speedwayの統合によって、SEIの北米の店舗網は13,400店に達しました。統合以前、SEIは北米のCVS市場最大の店舗網と市場シェアを確立していましたが、この統合によってその事業基盤はもっと強化され、全米人口の半数の人々にとって半径約2マイル以内にSEIの店舗があるという店舗密度を実現しました。これはフレッシュフードの供給拠点や物流体制の整備に大きな優位性を生み出し、日本と同様にお客様ニーズを出発点とした商品開発を継続的に推進することが可能になります。

また、DX^{※3}戦略の推進にも注力しています。その一環として進めている、デリバリーサービス「7NOW」は、すでに約4,000店舗に拡大しています。このサービスでは、ご注文からお届けまで約30分というスピードがお客様へのアピールポイントとなっており、統合による店舗密度の拡充は、この点でも優位性を高める効果を生み出します。



※3 DX: デジタルトランスフォーメーション

また、これらのSEIの成長戦略にとって、セブン-イレブン・ジャパン(以下、SEJ)との連携も欠かせないものになっています。とりわけ、質の高い商品開発やサプライチェーンの構築においては、SEJが培ってきたノウハウや知見を共有すべく人財交流等も進めています。

「7-Eleven」ブランドのグローバルな価値向上を推進

さらに当社グループではSEIとSEJの連携強化を通じて、グローバル戦略の展開を推進してまいります。2021年10月末現在、セブン-イレブンは世界18の国・地域に展開しており、世界約77,000店の店舗ネットワークは一つのブランドとしては世界最大の規模となっています。世界中どここのセブン-イレブンでも、質の高い商品・サービスを提供できるようにしていくことで、セブン-イレブンのブランド価値を高めてまいります。このため2021年には米国に7-Eleven International LLCを設立し、SEIとSEJが共同でグローバル戦略を推進する体制を整備しました。

このグローバル戦略は、第一に既存ライセンシーとの連携、第二に新規エリアへの出店機会の拡大、第三に原材料調達やSDGs施策等に関するシナジーの最大化という3点を柱としています。第一の点では、顧客視点の徹底、お客様に満足していただくための品揃え、商品開発、DXなどに対する技術的なアップデート等、各ライセンシーが抱えるさまざまな課題に対して、SEIやSEJの強みを活かした連携により、既存ライセンシーの成長を促進していきます。第二の点では、グローバルに見ればセブン-イレブンの出店可能性は広がっており、出店チャンスをとらえて積極的に新規エリアへの出店を進めてまいります。第三の点では、スケールを活かした共同調達や環境投資などにより、効率の向上だけでなく、社会課題解決と企業価値向上の両立の面でも質的に優れた取り組みが可能になると考えています。

店舗のトランスフォーメーションによる国内コンビニエンスストア事業の新たな革新

国内のセブン-イレブンでは、コロナ禍によって店舗の使われ方が大きく変化しましたが、これは大きなチャンスであると考えています。国内のセブン-イレブン事業は間もなく創業から半世紀を経過し、この間、お客様のライフスタイル、世帯構成など、事業を取り巻く環境は一変しています。従来の固定概念を排して、新しい期待に応え

られるように、この時代環境の変化に自らを適合させていくこと。これはまさにセブン-イレブンのトランスフォーメーションといえる取り組みです。コロナ禍で顕在化、加速化したお客様の購買行動の変化は、商品構成や品揃えを見直し、トランスフォーメーションを加速する機会となりました。このためSEJでは、日常生活をしっかりと支えられる充実した商品構成を実現するための売場レイアウトの革新を、2020年度以降さらに加速しています。

また、商品・サービスの提供方法の革新にも取り組んでいます。コロナ禍によって、食品のデリバリーの市場が広がりました。この領域についても、お客様の最も近くに数多くの拠点を持つ私たちが、その優位性を活かしたビジネスモデルを構築し、お客様に質の高いサービスを提供していくことが使命であるといえます。SEJでは、ネットコンビニとしてデリバリーサービスのテストを重ねており、これを踏まえて2021年度内に約1,200店、2022年度には、北米のサービスとの共通ブランド「7NOW」として約3,000店に実施店舗を拡大する計画です。このサービス展開にあたっては、SEJが構築してきたリアルタイムに店舗在庫を把握できるシステムが、優位性を生み出しています。これにより、お客様は注文時点の店舗在庫を見ながら注文を確定できます。また、国内21,000店以上の店舗ネットワークを活かし、最短30分でのお届けも可能になります。これらSEJならではの優位性を活かし、他にはない利便性を具現化してまいります。

また、セブン銀行ATMやマルチコピー機等を活かして、これまで以上に行政サービス等を拡張していくことで、社会インフラとしての店舗の役割をよりいっそう強化していきます。こうした要素を磨きながらサービス革新を進めることで、日本がいま取り組んでいるSociety5.0^{*4}実現にも、積極的に寄与できるものと考えています。さらに店舗網やシステム基盤を活かし、店舗を外部も含めたEコマースなどの受取拠点とするなど、地域社会の利便性を高めるさまざまなサービス機能を組み込み、セブン-イレブンがさまざまなビジネスのリアル・プラットフォーマーとなることで、店舗の価値を高め、地域社会への貢献をより進化させてまいります。

※4 Society5.0: サイバー空間(仮想空間)とフィジカル空間(現実空間)を高度に融合させたシステムにより、経済発展と社会的課題の解決を両立する、人間中心の社会(Society)のこと。狩猟社会(Society 1.0)、農耕社会(Society 2.0)、工業社会(Society 3.0)、情報社会(Society 4.0)に続く、新たな社会を指すもので、日本政府が定める第5期科学技術基本計画において日本が目指すべき未来社会の姿として初めて提唱されました。

事業構造改革の推進と事業ポートフォリオの最適化

新中計に示した現状認識に基づき、グループ各社は成長戦略および事業構造改革を推進しています。グループ食品戦略の一翼を担う食品スーパーでは、現場を支える



従業員が、コロナ禍でも高いモチベーションを維持して積極的にお客様ニーズにお応えし、グループ戦略にも意欲的に挑戦し続けています。また、イトーヨーカ堂では、ミーティング等を通じて問題点を明確化し、社内が一体となって構造改革に取り組んでおり、食品部門は好調な業績推移を続けています。

大型店の事業構造改革においては、従来の業態に拘泥せず地域ニーズに適合したコンテンツ構成を追求することで成果を上げています。この点を踏まえ、今後、さらにグループ内外の専門店との連携によって、地域の生活拠点への脱皮を加速してまいります。このため、2021年度第2四半期より事業セグメントを変更し、百貨店、専門店をセグメント統合し、連携強化を図っています。百貨店

や外食等の分野では、コロナ禍によって本来の事業活動が制約される状況にあり、DX等の活用や外部のデリバリーサービス等とも連携して、新たなお客様ニーズに対応したビジネスモデルの確立に向けた取り組みを進めています。

事業環境が大きく変化するなかで、事業ポートフォリオの最適化という視点もグループ経営にとって重要性を増しています。このため、グループ各社ごとに年度、半期、四半期、各月といったきめ細かな目標設定と検証を通じて、価値創出を客観的にとらえていくことが不可欠になっています。このようなモニタリングによって、事業の位置づけも変化していく可能性もあります。新中計ではこうした点を踏まえて、事業ポートフォリオについて言及しています。実績の推移によって、さまざまな選択肢と可能性を持って判断することは、当該会社で働く社員に誠実に対応していくためにも、必要なことと認識しています。

持続可能な社会の実現への貢献と地域社会との連携強化

当社グループでは、持続可能な社会の実現への貢献を事業活動と一体的にとらえ、新中計においても、その取り組みを基盤に置いています。とりわけ環境への取り組みについては、2019年に環境宣言『GREEN CHALLENGE 2050』を公表し、当社グループ事業と密接に関連する4分野において具体的な目標のもとで活動を推進しています。気候変動への対応は、いまや世界的にも喫緊の課題となっており、当社グループでもCO₂排出量削減への取り組みを推進しています。店舗にはスマートセ

ンサー等を取り入れて電気使用量等の削減実績の見える化を図ることで、店舗従業員の意識改革を推進しています。同時に再生可能エネルギーへの転換についても、太陽光発電パネルや燃料電池などの設備の設置による再生可能エネルギーの導入や、余剰電力を活かす仕組みを店舗に実装するため、環境投資を積極的に進めています。今後は、メーカーやサプライヤーの皆様とも連携しながら、サプライチェーン全体でのCO₂排出量削減の取り組みをさらに進めてまいります。

サーキュラーエコノミーの構築では、当社グループの店舗網をリサイクル拠点として活用した仕組みを構築することで、地域社会に密着した資源リサイクルの定着と促進に寄与してまいります。すでに、当社グループでは、自治体等と連携しながらモデルケースの展開を進めており、阻害要因等を洗い出し、政官民で連携しながら解決を図ってまいります。さらに、リサイクラーとの連携も進めており、対象資源や処理能力の拡大といった課題解決に取り組んでいます。

人財育成への注力と開かれた企業文化の醸成

社会的な責務を果たしていくには、「正しい成長」が不可欠であると考えています。当社グループでは、企業と人財が軌を一にして成長できているか、従業員エンゲージメント調査等を通じてモニタリングしながら、働きやすさと働きがいの向上を図っています。また、戦略推進の上で、新たな専門人財も必要になっています。このため、現有的人財に教育機会を提供するとともに、外部から専門的な知識や技能を持った人財を採用する取り組みも進めています。このようにグループの人財構成が多様化していくなかで、人財と企業がともに正しい成長を遂げていくには、戦略等の方向性を明確に示し、対話を通じて、目標を達成していこうという意識を共有することが何よりも重要であると考えています。このため、新中計においても、社是と基本姿勢とともに、2030年に目指すグループ像を掲げ、当社グループが成長分野をどこに求め、イノベーションが必要な領域は何かという点を明確化しました。

新中計を推進するとともに、情報の適切な開示とステークホルダーの皆様との対話により、経営の透明性を高め、開かれた企業文化を醸成してまいります。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、よろしくお願い申し上げます。

中期経営計画2021-2025の概要

セブン&アイ グループ経営方針

社是

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

基本姿勢

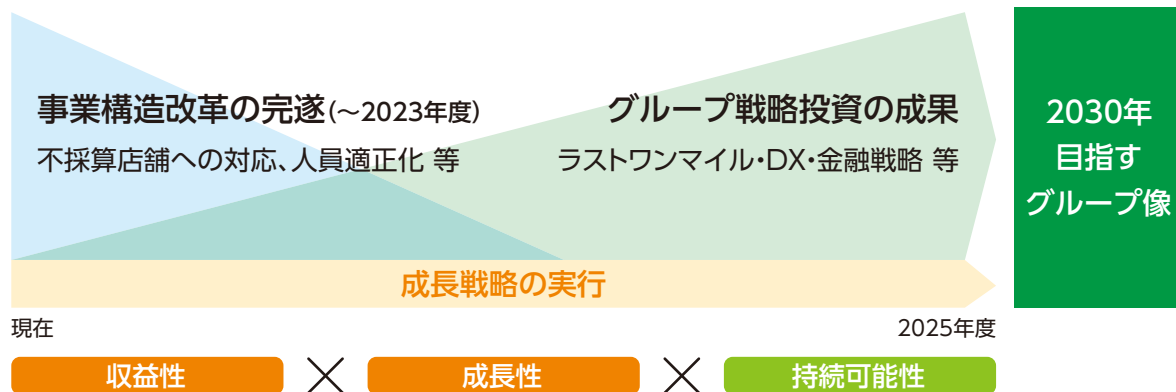
常にお客様の立場に立って、新たな体験価値を提供することで、
 国内外の地域社会に貢献したい

2030年目指す グループ像

セブン-イレブン事業を核としたグローバル成長戦略と、
 テクノロジーの積極活用を通じて流通革新を主導する
 世界トップクラスのグローバル流通グループ

2030年に向けて(中期経営計画の位置づけ)

中期経営計画のフェーズ構成



財務基本方針

持続的に企業価値を向上させるため、資本コストを上回るリターン(利益)を拡大するとともに、キャッシュフロー(CF)の創出力を高める。

ROIC(当期純利益ベース)



WACC(加重平均資本コスト)



資本コストを踏まえたリターン(利益)の評価

主な連結KPI

財務の量的拡大

財務の質的向上

財務の健全性確保

フリーCF水準

ROE

Debt / EBITDA倍率

EPS成長率

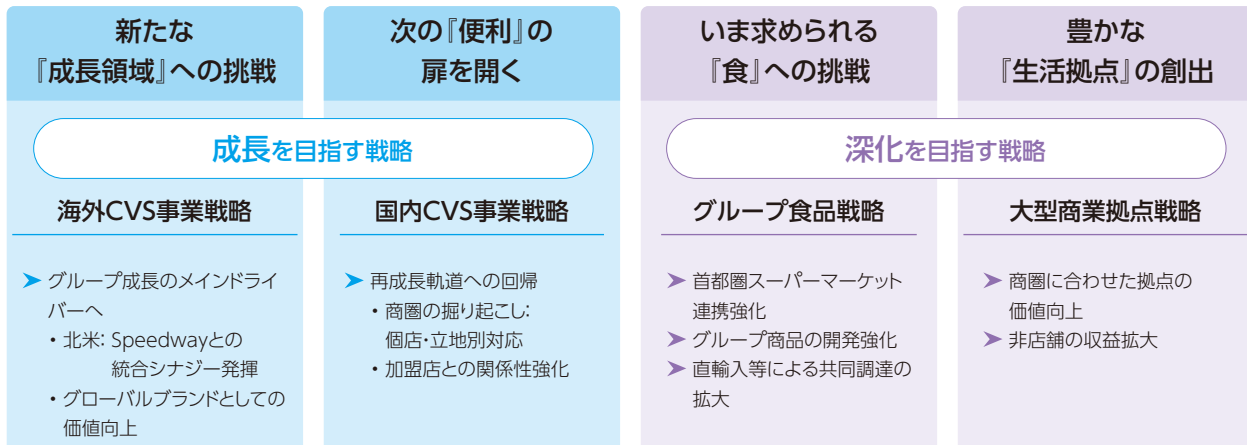
ROICスプレッド



詳しくは「中期経営計画2021-2025」をご参照ください。
<https://www.7andi.com/company/middleplan.html>

グループ重点戦略の全体像

常にお客様の立場に立って、新たな体験価値を提供



ラストワンマイルへの挑戦 P24


・オンデマンド配送サービスの拡大 ・ネットスーパー(BOPIS※1)の強化

顧客基盤

北米1日あたり: **650万人**

国内1日あたり: **2,240万人**

お客様接点の拡大

- | | | |
|---|---|---|
| ▶ 7Rewards・CRM※2によるLTV※3の向上
▶ 7NOW(デリバリー)の拡大
▶ 7Wallet(デジタル決済)の拡大 | ▶ 7iDを軸としたグループCRMによるLTVの向上
・ポイント戦略の強化、新たな決済体験の提供
・金融サービスの強化 | DX・金融戦略
▶ ラストワンマイル配送プラットフォームの構築  P24
▶ テクノロジーの活用による生産性の向上 |
|---|---|---|

コーポレートガバナンスの更なる強化/経営戦略と連動した人財政策

サステナブル経営

企業の持続的成長と持続可能な社会の両立  P26

※1 BOPIS: Buy Online Pick-up In Store.....オンラインで購入した商品を店舗で受け取る仕組み
 ※2 CRM: Customer Relationship Management.....顧客関係管理
 ※3 LTV: Life Time Value.....顧客生涯価値

連結財務数値目標

	2020年度実績	2025年度目標
EBITDA	6,268億円	1兆円以上
営業CF(除く金融)※1	4,567億円	8,000億円以上
フリーCF水準(除く金融)※2	1,320億円	4,000億円以上
ROE	6.8%	10%以上
ROIC(除く金融)※3	4.7%	7%以上
Debt/EBITDA倍率	2.8倍	2.0倍未満
調整後Debt/EBITDA倍率※4	—	2.2倍未満
EPS成長率(CAGR)※5	—	15%以上

※1 金融事業を除くNOPATをベースとした管理会計数値。
 ※2 金融事業を除く管理会計ベース数値。なお、M&Aは戦略投資として投資CFからは除外して算出。
 ※3 ROIC: (純利益+支払利息×(1-実効税率)) / (自己資本+有利子負債(期首期末平均))にて算出。
 ※4 調整後Debt/EBITDA倍率: 金融事業を除く、Net Debt/EBITDA管理会計数値(Net Debt: 有利子負債+オンバランスリースー現預金等調整)
 ※5 2020年度に対してのCAGR(年平均成長率)にて試算。

セブン-イレブンの海外展開

セブン-イレブンは世界に約77,000店舗（2021年10月末時点）を展開しています。日本、北米、中国（北京・天津・成都）においては、当社の子会社がセブン-イレブン店舗を運営しています

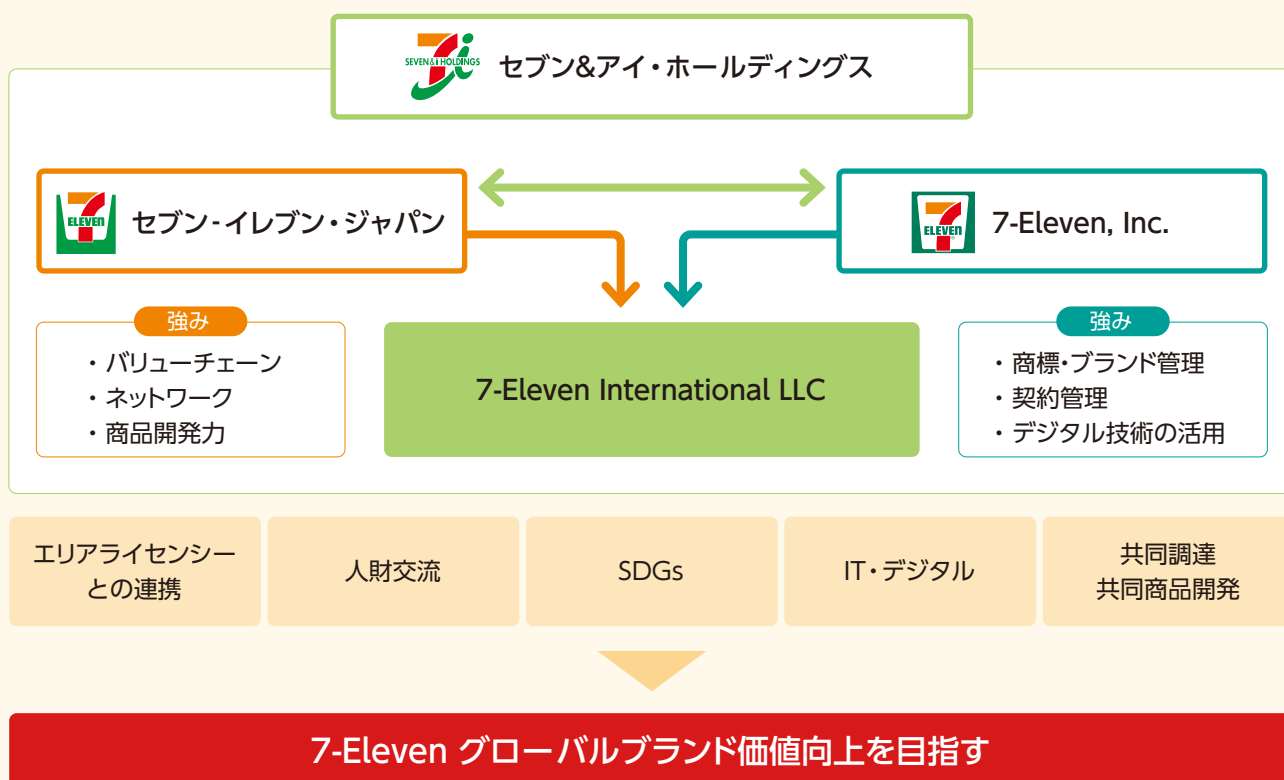
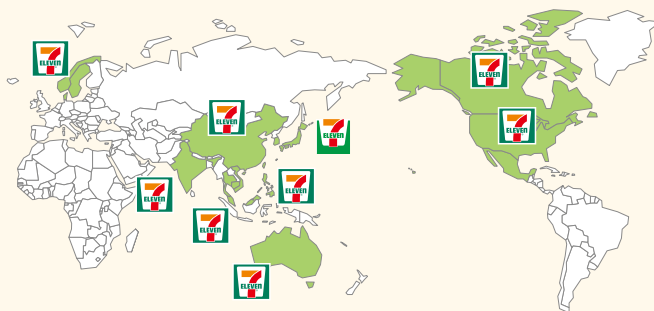
が、それ以外の国・地域では、現地の有力な企業グループがエリアライセンスとなり、セブン-イレブン店舗を運営しています。

グローバルブランド価値向上のための7-Eleven International LLC設立

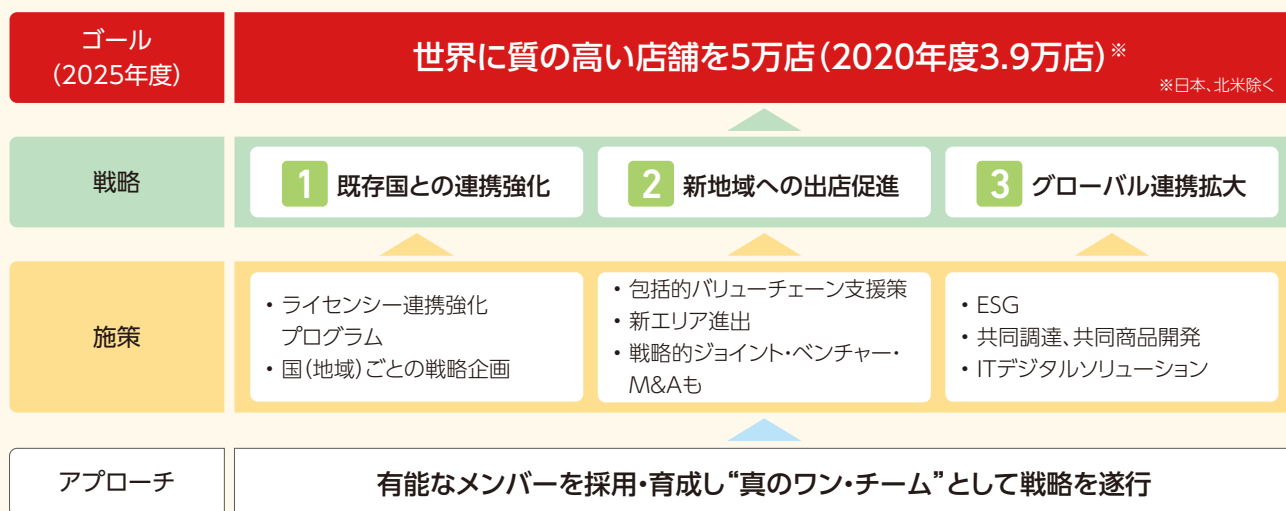
セブン-イレブンは世界最多の店舗数を展開していますが、2021年10月末の出店地域は18の国と地域であり、出店による大きな成長機会が存在しています。7-Elevenブランドを新規国へ進出させ、2025年度には5万店舗（日本・北米を除く）にまで拡大していきます。

さらなるグローバル展開を図るためには、セブン-イレブン・ジャパンとSEIとが、相互に協力し合える体制を構築することが必要不可欠です。このため、今般7-Eleven International LLCを設立

し、お互いの強みを活かして、全世界での7-Elevenグローバルブランド価値向上を目指します。



日米連携による7-Elevenグローバルブランド価値向上



7-Eleven International LLCの戦略

1 既存国との連携強化

既存国(地域)別の平均日販を比較すると、連結子会社が直接出店している地域とエリアライセンサーによる出店地域とで平均日販に格差が生まれています。既存展開エリアにおいてはライセンサー

連携強化プログラムを充実させ、国や地域ごとに戦略をきめ細かく企画して各地域のエリアライセンサーと連携を強化していきます。

2 新地域への出店促進

新地域への出店にあたっては、進出候補国と現地パートナーのリスクと機会を複合的に分析したうえで選定し、進めていきます。新地域へは、包括的

バリューチェーン支援策を実施し、ジョイント・ベンチャー(JV)やM&Aも戦略的に取り入れることで出店地域を広げていきます。

3 グローバル連携拡大

7-Eleven International LLCは、シナジーを最大化し、人財交流、SDGs/ESG取り組み連携、IT・デジタル、共同調達、共同商品開発といった部分でグローバル連携の拡大を図っていきます。

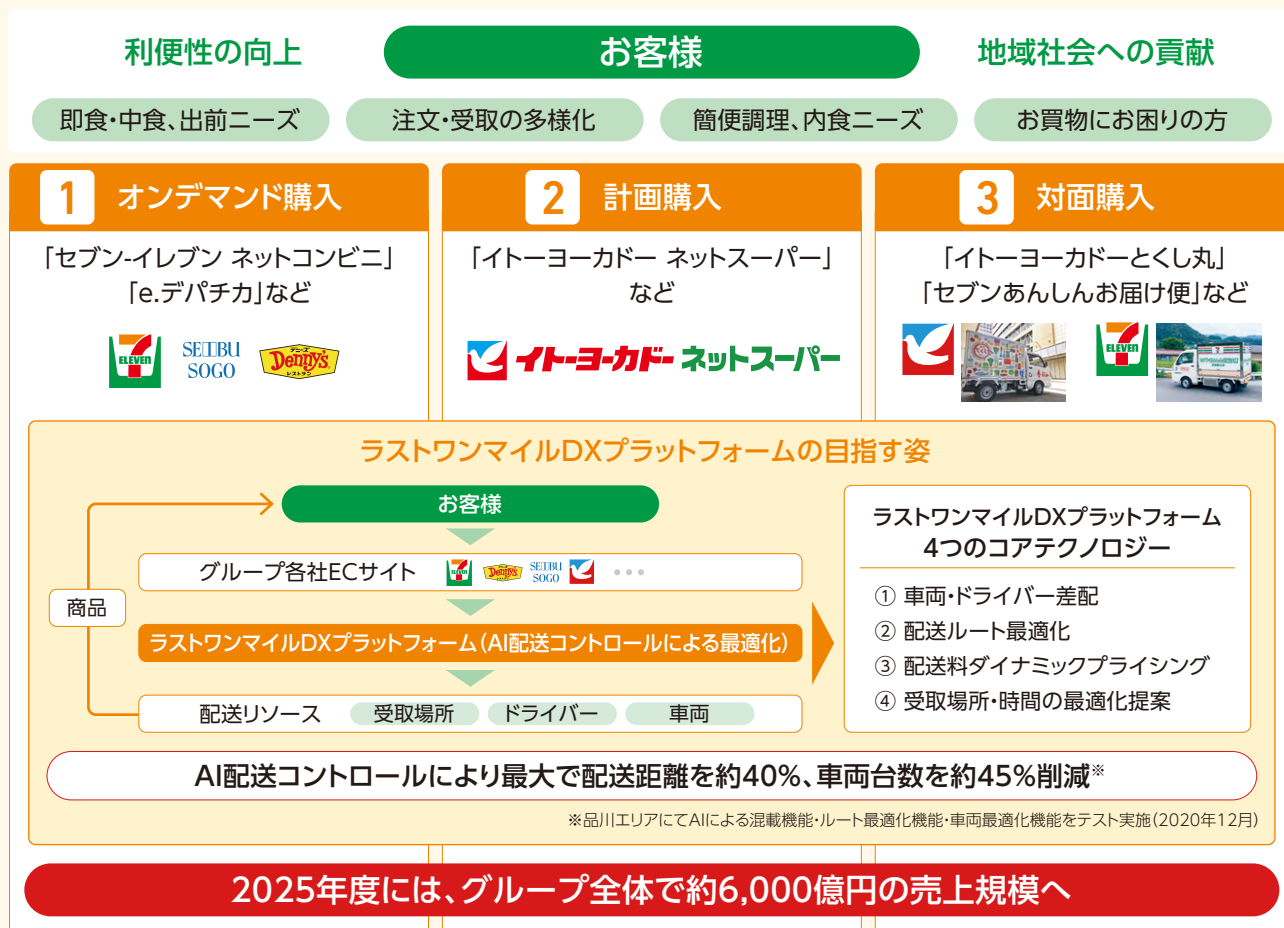


セブン&アイグループならではの強みと価値をいっそう強化

当社グループでは、ラストワンマイル施策を以下の3つに分けて取り組んでいます。第1に、セブン-イレブン ネットコンビニやe.デパチカ、デニーズの宅配など、注文してから短時間で配送できる、オンデマンド型のサービスです。第2に、イトーヨーカドー ネットスーパーなど計画的なお買物支援をする配送サービスです。現状、お客様のご自宅にお届けしていますが、今後はセブン-イレブン店舗での留め置きや受取ロッカーなど、受取拠点の多様化を順次進める計画です。それに伴い、生鮮食品やミールキットなど、お届けする商品の品揃えも強化していきます。第3は、日々のお買物に不便を感じていらっ

しやる方々への移動販売です。これは、「イトーヨーカドーとくし丸」、「セブンあんしんお届け便」で、お客様へのお買物支援を視野に、稼働台数を順次拡大していきます。これにより、グループ全体のラストワンマイルにかかる売上は、2025年度には約6,000億円を目指していきます。多様な業態を擁する当社グループならではのラストワンマイル施策の特徴は、グループ共通の「ラストワンマイルDXプラットフォーム」が構築できることです。先行テストを展開している品川エリアでは、従来の仕組みと比較して配送距離約40%削減、車両台数約45%削減などの効果を確認しています。

ラストワンマイル施策(目指す姿)



1 オンデマンド購入

セブン-イレブン ネットコンビニ

お買物に行く時間がない、時間を有効に使いたいという、忙しいお客様の強い味方が「セブン-イレブン ネットコンビニ」です。セブン-イレブンの豊富な品揃えの中からスマートフォンで注文するだけで、当日配送される便利なサービスです。(一部地域より順次拡大)

リアルタイム在庫連携

- ・約2,800アイテム(雑誌・非課税商品除く)
- ・高いコンバージョンレート

最短30分配送サービス

- ・お客様に1番近い在庫拠点
- ・即食ニーズへの対応(揚げ物のBy Order 等)

ラストワンマイルDXプラットフォーム(今後)

- ・AI活用による配送リソース・ルート最適化
- ・グループ会社商品の配達も視野(テスト中)

デパ地下グルメお届け便 e.デパチカ

そごう・西武では2021年2月より、百貨店のデパ地下から惣菜・弁当・スイーツ・ドリンクなどをご自宅やオフィスなどへお届けする新たなサービスに取り組んでいます。池袋本店では、東京都の7区へ約100ブランドの幅広い品揃えから一度に複数のカテゴリー、ブランドを跨いで注文ができ、最短45分でお届けいたします。

品揃えの拡充

2021年2月
80ブランド
250アイテム



惣菜/弁当
スイーツ
ワイン ほか

2021年5月
90ブランド
250アイテム



2021年7月
100ブランド
400アイテム



新商品
拡大

2021年11月
100ブランド
500アイテム



物産展

クリスマス
予約

期間
限定品

2 計画購入

イトーヨーカ堂では、パソコンやスマートフォンで商品をご注文いただくと、ご指定の時間帯に商品をお届けする「イトーヨーカドー ネットスーパー」を展開しており、「イトーヨーカドー ネットスーパー新横

浜センター(仮)」を2023年春に開設いたします。本センターは、新たな拠点として、近隣のイトーヨーカドー約30店舗の配送エリアおよび、同センターから約30km圏内を配送エリアとする大型拠点です。

3 対面購入

セブン-イレブン・ジャパンでは、2021年4月末現在、移動販売サービス「セブンあんしんお届け便」を107店舗で運用しています。独自に開発した販売設備付きの軽トラックで、日常のお買物に不便なエリアや移動手段にお困りの高齢者が多い地域を中心に巡回し、常温から冷凍品まで、さまざまな食品や飲料などを販売しています。「イトーヨーカドーとく

し丸」は、移動スーパーの取り組みを通じ、お買物に不便を感じているお客様のお買物支援を行うとともに、地域と連携しながら見守り活動に関する事業を進めています。

セブンあんしんお届け便



サステナビリティ(持続可能性)・成長性の確保

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、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」であるところ、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」に結実すると考えます。

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、サステナビリティの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。

補訂

重点課題(マテリアリティ)の改定

当社グループは、2014年にステークホルダーの皆様からの期待や要請にグループが一体となって応えていくために、取り組むべき重点課題を特定しました。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年には、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。

特定から7年が経過し、事業活動と関係する社会課題や社会からの要請が多様化しています。これらに適切に対応するために、グループ全体の社会価値・経済価値創出の方向性を明確に示し、グループシナジーを最大化するため、さまざまなステークホルダーとの対話を通じて、2022年3月に重点課題を改定しました。

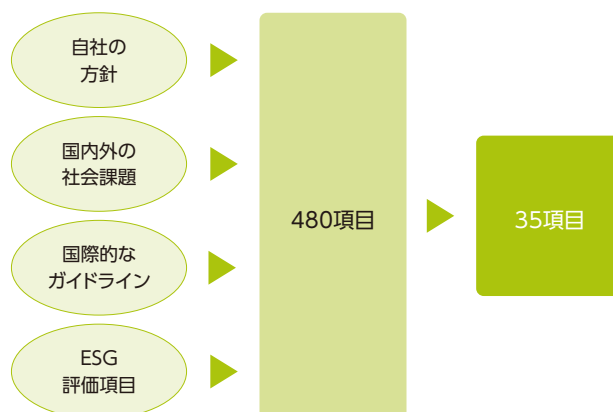
※Creating Shared Value: 共通価値の創造

重点課題改訂のステップ(2022年3月改定時)

STEP1 社会課題の抽出

重点課題を見直すにあたり、検討すべき社会課題の抽出を行いました。前回特定時の社会課題項目を整理・統合し、加えてSDGs、グローバルリスクレポート、SASBなどの世界的な枠組みや、日米の政府会議などで議論される課題、中期経営計画で検討した外部環境、ESG評価機関の調査項目なども加味しました。

抽出方法



STEP2 5,000人を超えるステークホルダーへアンケートを実施

抽出した480の社会課題から35項目を選び、当社グループが取り組むべき課題についてステークホルダーにアンケートを実施しました。アンケートの対象は、海外の事業会社も含め、2014年の特定時よりも対象会社を9社※に拡大するとともに、セブン-イレブン加盟店オーナーまで範囲を拡大しました。5,000件を超えるアンケート回答と1,000件を超えるコメントをいただきました。

※(株)セブン-イレブン・ジャパン、7-Eleven, Inc.、(株)イトーヨーカ堂、(株)ヨークベニマル、(株)ヨーク、(株)そごう・西武、(株)セブン&アイ・フードシステムズ、(株)セブン銀行、当社

ステークホルダー	対象範囲
お客様	事業会社のお客様
お取引先	事業会社のお取引先
株主・投資家	当社の株主・投資家およびセルサイドアナリスト
加盟店	セブン-イレブン・ジャパンの加盟店オーナー
従業員	当社および事業会社の従業員

STEP3 有識者とのダイアログの実施

当社グループを代表する事業会社3社(セブン-イレブン・ジャパン、イトーヨーカ堂、そごう・西武)および当社において、ステークホルダーの代表として幅広い知見を持つ有識者の方々とダイアログを

実施しました。アンケートの回答をもとに、社会における当社グループの役割や解決が期待される社会課題について、忌憚のないご意見をいただきました。(写真は当社ダイアログの様子)

当社経営陣



井阪 隆一
代表取締役社長



後藤 克弘
代表取締役副社長



伊藤 順朗
取締役 常務執行役員
経営推進本部長

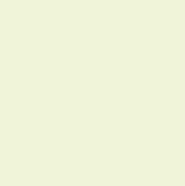
有識者の方々



有馬 利男 様
一般社団法人グローバル・
コンパクト・ネットワーク・
ジャパン 代表理事



渋谷 健 様
シブサワ・アンド・
カンパニー株式会社
代表取締役

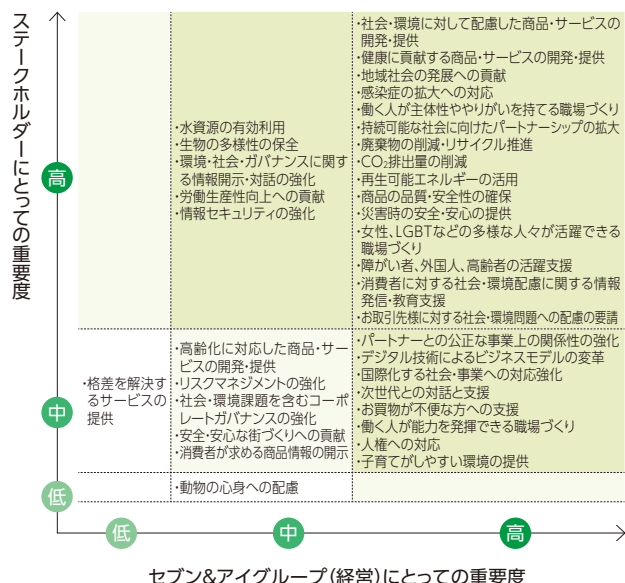


山口 真奈美 様
一般社団法人日本サステナ
ブル・ラベル協会 代表理事

STEP4 ステークホルダーとグループの意見を考慮した新しい重点課題の決定

ステークホルダーアンケートの結果をもとに、縦軸をステークホルダーにとっての重要度、横軸を対象会社にとっての重要度とし、9社分のマトリクスを作成しました。これらを集約することでグループのマトリクスを作成し、アンケートのコメントや有識者とのダイアログ・その他の事業会社経営陣へのヒアリングなどで挙がった意見を考慮し、7つの重点課題を決定しました。

新しい重点課題は、グループ従業員が「自分事」として取り組めるよう、具体的な取り組みとの関連性が分かりやすい文言を採用しました。



新しい重点課題(2022年3月改定)

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

STEP5 重点課題に関わるリスクと機会の整理

重点課題を決定するとともに、ステークホルダーアンケートや有識者ダイアログなどで言及されたご意見を踏まえ、新しい重点課題に関わるリスクと機会を整理しました。重点課題を解決する新たな

取り組みを創出するとともに、リスクの低減に努めることで、持続可能な社会の実現と企業の持続的成長を目指してまいります。

STEP6 アクションプランへの落とし込み

当社グループでは、新たに特定した重点課題を経営の根幹に据え、実効性を担保すべく、各事業会社において事業を通じた重点課題の解決に資する具体的な取り組みを策定しています。SDGコンパス^{*}と同様の手法になりますが、新しい重点課題に

対して、目標を達成するアクションプランを策定し、本業を通じた課題解決に資する活動を実行していくことで、経営への統合を進めてまいります。

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

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

E 環境負荷低減への取り組み

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、当社グ

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、プロジェクトチームを設け、グループ横断で取り組みを推進しています。

CO₂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

(2013年度比) **50%削減**

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

(2013年度比) **50%削減**

2050年の目指す姿

(2013年度比) **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



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

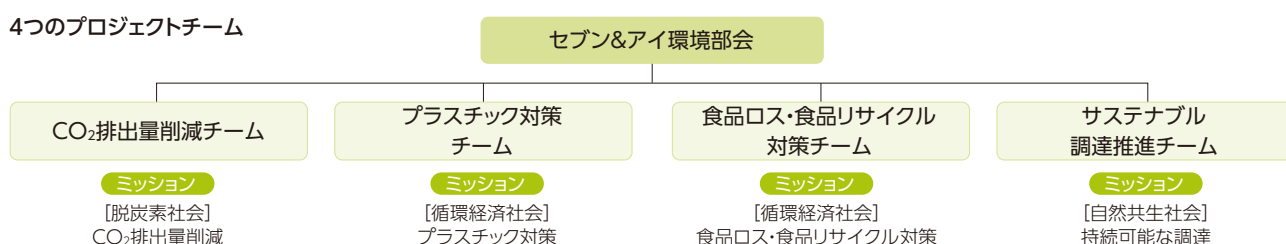
2050年の目指す姿

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つのプロジェクトチーム



CO₂排出量削減

国内初オフサイトPPAを含むグリーン電力を一部店舗に導入

当社と、日本電信電話株式会社（以下、NTT）は、当社グループの店舗運営における使用電力の100%再生可能エネルギー化の実現を目指し、国内初^{※1}のオフサイトPPAによる電力調達およびNTTグループが所有するグリーン発電所からの電力を、2021年4月より順次、一部店舗に導入しています。

今回の取り組みは、当社グループのセブン-イレブン40店舗およびアリオ亀有の店舗運営に100%再生可能エネルギーを20年間使用するものです。NTTアノードエナジー株式会社が、オフサイトPPAの仕組みで2つの太陽光発電所を設置

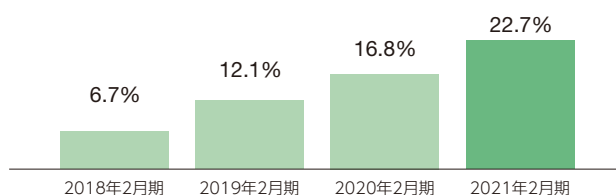
し、送配電網を介して電力供給^{※2}を行っています。このような事業者が、電力消費者である企業・自治体等専用の新しい再生可能エネルギー発電所を遠隔地に設置し、送配電網を介してその電力を長期間供給するオフサイトPPAは、国内初の取り組みとなります。また、オフサイトPPAだけでは不足する部分を、NTTグループが所有するグリーン電力発電所を活用することで、店舗運営に使用する電力を100%再生可能エネルギー化しています。

※1 株式会社資源総合システムへのヒアリング等を通じたNTTアノードエナジー株式会社調べ

※2 本電力供給は、NTTアノードエナジー株式会社がNTTアノードエナジー株式会社の子会社である株式会社エネット（小売電気事業者登録番号:A0009）の取次店として、サービス提供します。



店舗運営に伴うCO₂排出量の削減率（2013年度比）^{※3}



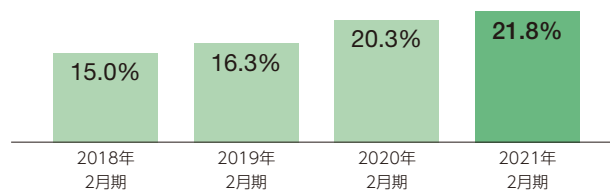
※3 集計期間は4月～3月。前年4月から当年3月までの集計期間について当年2月期と表示しています。（株）セブン-イレブン・ジャパン、（株）イトーヨーカ堂、（株）ヨークベニマル、（株）ライフフーズ、（株）ヨーク、（株）シェルガーデン、アイワイフーズ（株）、（株）そごう・西武、（株）赤ちゃん本舗、（株）バーニーズジャパン、（株）セブン&アイ・フードシステムズ、（株）ロフトの12社の合計値。算出条件は、サステナビリティデータブックのデータ集に記載している各事業会社の環境関連データをご覧ください。

https://www.7andi.com/library/dbps_data/_template/_res/sustainability/pdf/2021_19_01.pdf

プラスチック対策

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

オリジナル商品^{※4}で使用する容器の環境配慮型素材^{※5}の使用比率



※4 セブンプレミアムを含む

※5 バイオマス・生分解性・リサイクル素材・紙、等

お客様と一緒に取り組む「ペットボトルの資源循環」

当社グループでは、2012年から店頭でペットボトル回収機を設置しています。

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

回収されたペットボトルの一部は、再びペットボトルや衣料品、商品包材等にリサイクルされます。

2021年11月末現在、セブン-イレブン・ジャパン、イトーヨーカ堂、ヨークベニマル、ヨークの4社合計で1,613台の回収機を設置しています。お客様のご協力により、2020年度は約3億3,000万本相当のペットボトルを回収・リサイクルすることができました。お客様、お取引先、自治体のご協力のもと、プラスチック資源循環の輪が着実に広がっています。

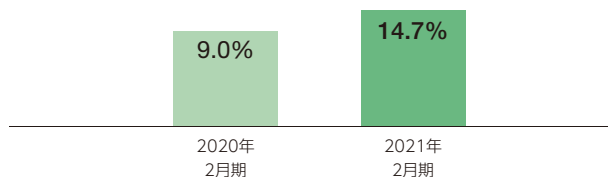
回収機を活用したペットボトルリサイクルシステム



食品ロス・食品リサイクル対策

売上の約6割を食品が占めている当社グループでは、店舗で発生する食品廃棄物を削減するために、店舗や売場での食品ロス対策にお客様にもご参加いただくことで発生抑制につながる仕組みづくりに取り組んでいます。

食品廃棄物の削減率※(2013年度比)



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

※ 発生原単位（売上百万円当たりの発生量）

エシカルプロジェクト

セブン-イレブン・ジャパンでは、販売期限が近づいたおにぎりやパンなどの対象商品を、電子マネーnanacoで購入したお客様に5%分のボーナスポイントを付与する「エシカルプロジェクト」を全国の店舗で実施しており、お客様と一緒に食品ロスの課題解決に取り組んでいます。



『てまえどり』の活動

セブン-イレブン・ジャパンは2021年6月より順次、消費者庁、農林水産省、環境省の3省庁と一緒に、他コンビニエンスストア各社とともに、『てまえどり』の活動を実施しています。

『てまえどり』とは、すぐに召し上がる予定で食品を購入されるお客様に対し、手前に置いてある商品から選んでご購入いただくことを促すことによって、食品ロスの削減を目指す活動です。



『mottECO(モッテコ)』導入

セブン&アイ・フードシステムズは、環境省「令和3年度 地方公共団体及び事業者等による食品ロス削減・リサイクル推進モデル事業」である食品ロス削減活動「mottECO(モッテコ)」の導入モデル事業として採択されました。

お客様が料理を食べきれない場合、ご希望があれば100%植物由来の食べ残しお持ち帰り専用容器をお渡しし、ご自身の責任のもと、お持ち帰りい

ただくことで、「食べ残したものは自分の責任で持って帰る文化」の普及と食品ロス削減の啓発に取り組んでいます。



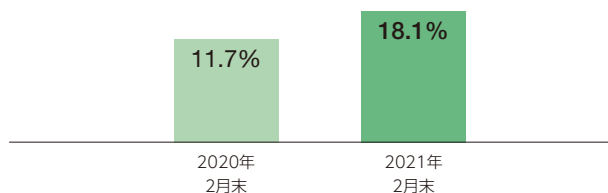
持続可能な調達

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

MEL認証商品の販売

当社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』では、MSC認証やASC認証の商品を販売しています。また、イトーヨーカ堂は、日本の大手小売業として初めて、環境に配慮し漁獲・養殖された水産物を生産する事業者とそれらを加工や流通する事業者の認証制度である「MEL認証」を取得しました。2020年4月からオリジナル商品『顔が見えるお魚。』のぶり、かんぱち、真鯛、平目の合計4魚種に「MELマーク」を付与しています。さらに、わか

オリジナル商品※で使用する持続可能性が担保された食品原材料



※ セブンプレミアムを含む

めと銀鮭で認証を取得し、2021年2月末現在、合計6魚種の認証商品を全国123店舗で販売しています。2021年6月にはヨークが、同年7月にはヨークベニマルもMEL認証を取得し、グループで取り扱いを拡大しています。



パーム油の調達

当社グループは、2020年1月に「持続可能なパーム油のための円卓会議 (RSPO: Roundtable on Sustainable Palm Oil)」に加盟し、持続可能性が担保されたパーム油の利用に向けた取り組みを検討しています。

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。2021年11月には食器用洗剤の販売も開始しました。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として、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ています。



「セブンプレミアム ライフスタイル」の『ヤシノミ食器用洗剤』本体・詰替え

オーガニックコットンの調達

当社グループでは、安全・安心、環境に配慮した商品への関心の高まりを受け、肌着や寝具などでオーガニックコットン商品の開発を進めています。

2020年2月からは、オーガニックコットンの価値を分かりやすくお客様に伝えるために、オーガニックの国際認証「オーガニック・コンテンツ・スタンダード (OCS)」または、「オーガニックテキスタイル世界

基準 (GOTS)」のコットンであることなどの条件をクリアした商品に、共通のアイコンを順次取り付けて販売しています。2021年8月には、良質なトルコ綿を使用し、生産者や生産地が分かるオーガニックコットンのTシャツなどを発売しました。



社外からの評価、社外への賛同・参加

社外からの評価(2021年12月末現在、注記に対象会社がないものは当社への評価)

 <p>Member of Dow Jones Sustainability Indices Powered by the S&P Global CSA</p> <p>Dow Jones Sustainability Asia Pacific Index</p>	 <p>FTSE4Good</p> <p>FTSE4Good Index^{※1}</p>	 <p>FTSE Blossom Japan</p> <p>FTSE Blossom Japan Index^{※2}</p>
 <p>MSCI ESG RATINGS BBB</p> <p>CCC B BB BBB A AA AAA</p> <p>2021 MSCI ESG Leaders Indexes Constituent</p> <p>MSCI ESG Leaders Indexes^{※3}</p>	 <p>製品安全対策優良企業 経済産業省</p> <p>製品安全対策ゴールド企業^{※4}</p>	 <p>健康経営優良法人 Health and productivity ホワイト500</p> <p>健康経営優良法人2021 (ホワイト500)^{※5}</p>
 <p>「障害者活躍企業」認証第1号^{※6}</p>	 <p>3段階目 2段階目</p> <p>認定マーク「えるばし」^{※7}</p>	 <p>プラチナくるみん^{※8}</p>  <p>くるみん^{※8}</p>

社外への賛同・参加(2021年12月末現在)

 <p>TCFD提言への賛同</p>	 <p>RE100への参加</p>	 <p>内部通報制度認証 (自己適合宣言登録制度)に登録</p>
---	--	---

- ※1 FTSE4Good Index Seriesの詳細は以下のURLをご参照ください
<https://www.ftserussell.com/ja/products/indices/ftse4good>
- ※2 FTSE Blossom Japan Indexの詳細は以下のURLをご参照ください
<https://www.ftserussell.com/ja/products/indices/blossom-japan>
- ※3 当社のMSCIインデックスへの組み入れ、およびMSCIのロゴ、商標、サービスマークまたはインデックス名の使用は、MSCIまたはその関連会社によるセブン&アイHLDGS.の後援、推薦またはプロモーションではありません。MSCIインデックスはMSCIの独占的財産です。MSCIおよびMSCIインデックスの名称およびロゴはMSCIまたはその関連会社の商標またはサービスマークです。
- ※4 (株)イトーヨーカ堂
- ※5 (株)セブン&アイ・ホールディングス、(株)セブン-イレブン・ジャパン、(株)イトーヨーカ堂、(株)ヨークベニマル、(株)ヨーク、(株)そごう・西武、(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
- ※6 (株)テルベ
- ※7 「えるばし」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
「えるばし」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
- ※8 「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、(株)セブン・フィナンシャルサービス

 社外からの評価
<https://www.7andi.com/sustainability/awards.html>

S 社会に関する取り組み

人財政策

当社グループの成長力の源泉は「人財」であり、多様な人財に意欲をもって能力を発揮していただくために、一人ひとりの従業員の主体的な能力向上を支援していくこと、さらにはこれらを通して企業としての生産性の向上に結びつけていくことが重要な課題であると考えています。多様な人財が能力を発揮できる環境づくり、柔軟な働き方を支援する制度、技術革新等も踏まえた生産性向上の施策に

取り組み、経営戦略と連動した人財政策を進めています。

経営戦略と連動した人財政策

会社と従業員がともに成長できる組織づくり(働きがい)
(一人ひとりの従業員の能力開発と、自律的な学びの支援等)

誰もが働きやすい職場づくり
(働き方改革・生産性向上、ダイバーシティ&インクルージョンの推進等)

従業員エンゲージメントの向上

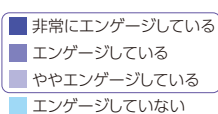
当社グループでは、働きやすく、働きがいのある職場づくりを目指して、1年に一度、従業員エンゲージメント調査*を行っています。エンゲージメントや貢献意欲が高まることで、組織の活性化につながり、企業の競争力強化につながると考えています。2020年度は国内34社、約82,000人の従業員を対象に調査を実施しました。

従業員エンゲージメント調査の結果は、当社およびグループ各社の取締役会や経営会議等で報告し、結果の分析、課題の整理、施策の検討・実施を進めるほか、グループ内での事例共有を実施しています。2021年にはグループ各社社長のもと、各社において「エンゲージメント向上委員会」を設置して

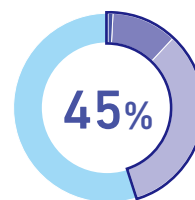
います。委員長は主に各社の人事部門責任者が務め、活動メンバーは公募等で多様な社員を選出し、メンバーとの対話に基づいてエンゲージメント向上に向けた行動計画を策定・モニタリングすることで、改善活動を推進しています。

*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頑張る気持ちを指標化したものです。

2020年度従業員エンゲージメント調査の結果



※対象人数 約82,000人
回答率 75%
対象会社はP7をご参照ください。



井阪社長と対話する
エンゲージメント向上
委員会メンバー



グループ29社が参加した
グループ合同エンゲージメント
向上委員長会議



ダイバーシティ&インクルージョンの推進

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方など多様な従業員がおり、一人ひとりの活躍を支援し、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

しております。グループ各社とともにダイバーシティ&インクルージョン推進活動に積極的に取り組んでおり、とりわけ女性活躍推進に関する取り組みを強化するため、2021年には、「2026年2月末までに女性執行役員比率30%」の新たな目標を掲げ、「30%Club Japan」※に加入しました。

※30%Club Japan: 企業の持続的成長や価値向上を目指し、重要意思決定機関および役員に占める女性割合を高めることを目指した世界的なキャンペーンの日本における活動母体。

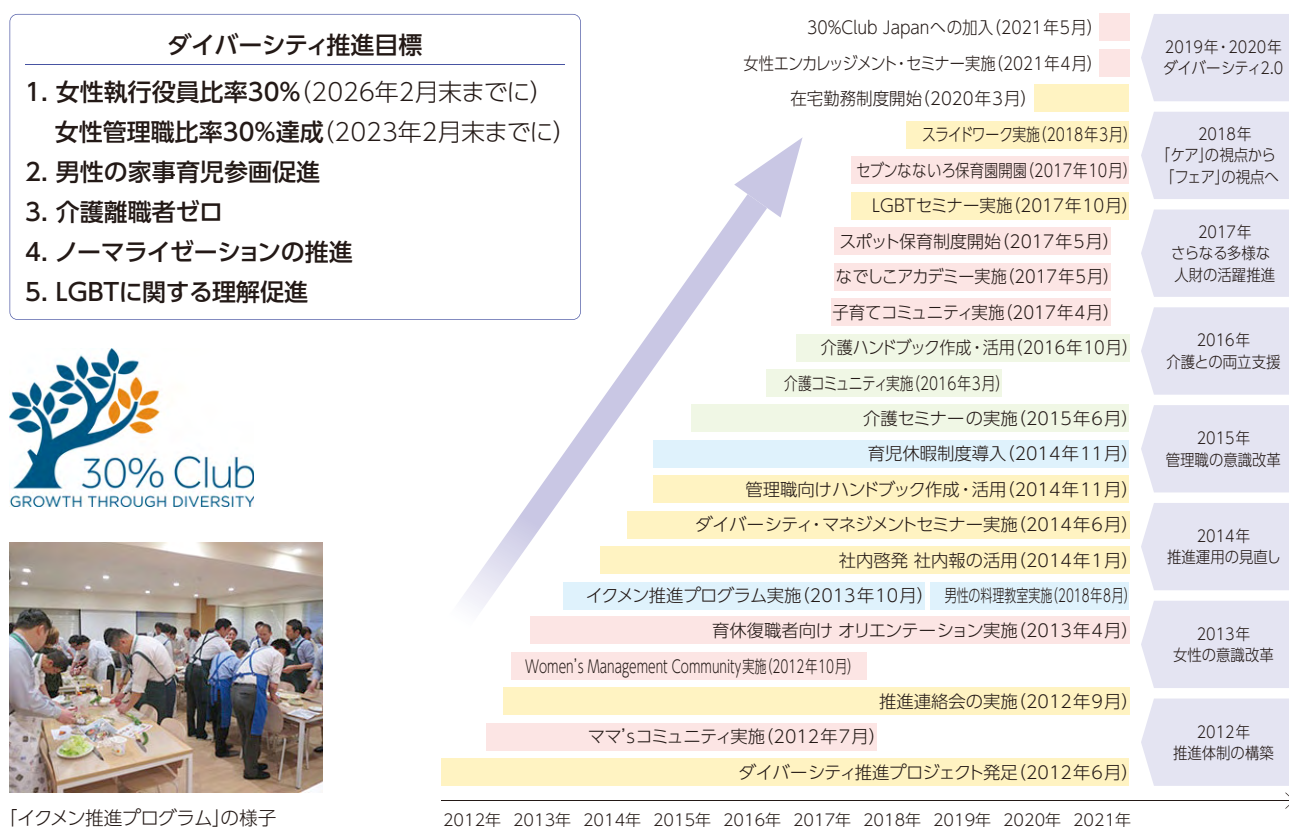
ダイバーシティ&インクルージョンの推進目標と取り組み

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に開催し、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、推進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26社の人事責任者が集まる企業行動部会、およびCSR統括委員会等において定期的に報告しています。

当社グループでは、グループ各社と連携して働き方改革を進めるとともに、多様な人財が活躍できる風土の醸成をはじめとしたさまざまな施策を実施してきました。管理職の意識改革に向けた「ダイ

ダイバーシティ&インクルージョン推進のステップ



バーシティ・マネジメントセミナー」やアンコンシャスバイアス研修、男性の家事・育児参画を促すための「イクメン推進プログラム」や育児休暇制度の導入、「介護セミナー」、LGBTの理解を深めるためのセミナー等をグループ横断で実施しています。グループ各社においても、上司との面談時にキャリアプランを共有する、管理職や経営幹部候補者の研修に積極的に女性を選抜するなど、女性の育成と登用を進めています。

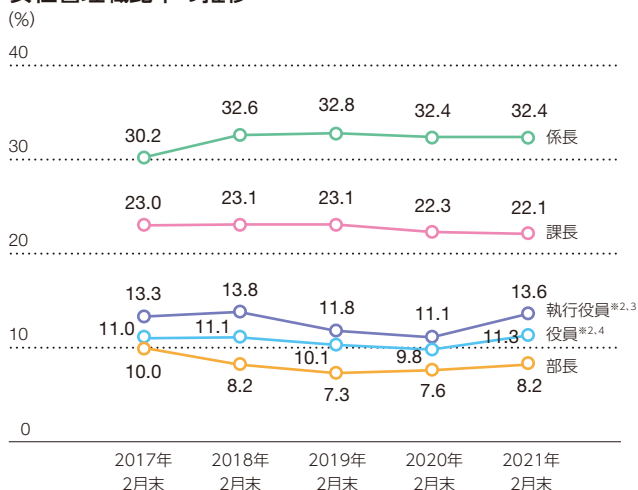
外国人・中途採用者の登用

当社グループでは、従来より海外従業員の現地経営幹部への積極登用等を実施しており、グローバル戦略を支える中核人材の育成・登用に積極的に取り組んでいます。

また、国内においては、多様な経験を持った人材の中途採用を積極的に実施しており、2020年度はグループ8社^{※1}で201名入社しています。

なお、外国人・中途採用者を特に区分した登用目

女性管理職比率の推移^{※1}



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

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

※3 取締役を兼務する執行役員は除く

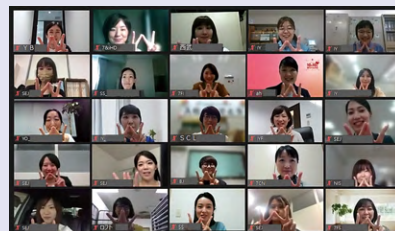
※4 役員は取締役・監査役・執行役員(取締役を兼務する執行役員は除く)の合計

標等は設定していませんが、当社グループにおいては、多様な人材に能力を発揮していただくために、国籍、入社区分(新卒採用・中途採用)等に関係なく、公平な目で能力・成果を評価し、管理職への登用を行っています。

女性エンカレッジメントセミナーの開催

2021年より女性管理職候補者の育成を目的としたグループ横断の研修、「女性エンカレッジメントセミナー」を開催し、グループ19社の女性社員が参加しました。社長や経営幹部から、グループの経営方針や理念、商品戦略やSDGsへの取り組みなどを聴講し、ディスカッションを実施。すべてオンラインで実施することで、全国各地域から、育児で時短勤務中の女性も参加しています。普段の業務とは異なる視点・視座からの話を聴き、経営への関心を高める

機会になるとともに、経歴や職種なども多様な参加者とのディスカッションを通じて、「同じグループで働く女性に勇気をもらった」「刺激を受けた」などの声が多く聞かれ、モチベーション向上にもつながっています。



第1期女性エンカレッジメントセミナーの様子

外国籍従業員の活躍支援

セブン・イレブン・ジャパンでは、加盟店を含め店舗における外国籍の従業員の割合が増加しており、全国平均では2021年2月末現在約9.5%、約39,000名となっています。加盟店支援の一環として、留学生や外国籍の従業員に対して、日本の文化・接客対応

の基本の講義を行う「おもてなし研修」を2020年より開始し、これまでに約180名が受講しています。



「おもてなし研修」の様子

サプライチェーン・マネジメント

お取引先とともに築く持続的发展可能なサプライチェーンの構築

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

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

よりも優先し、お取引先に「セブン&アイグループお取引先サステナブル行動指針」(以下、行動指針)のご理解と実行をお願いしています。

お取引先とともに行動指針を運用し、持続的发展可能なサプライチェーンを構築することで、お客様に安全性と品質が担保された商品・サービスを提供するだけでなく、サプライチェーン全体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ています。

お取引先CSR監査の運用

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

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

中国・東南アジアのプライベートブランド商品製造工場CSR監査認証の流れ



CSR監査の様子

人権尊重の取り組み

セブン&アイグループ人権方針を制定

企業活動のグローバル化が進み、企業の人権への取り組みに対して、社会からの関心が高まっています。また、当社グループでは、企業行動指針をベースに人権を守る活動を行ってまいりましたが、国際基準に準拠し、ステークホルダーの人権を尊重していくことが極めて重要だと考えています。今般、国際人権章典(世界人権宣言と国際人権規約)、労働

における基本的原則および権利に関する国際労働機関の宣言、国連グローバル・コンパクトの10原則、および「国連ビジネスと人権に関する指導原則」などをもとに、「セブン&アイグループ人権方針」を定めました。これからも従業員やサプライチェーン、地域社会に対する働きかけを行うなど、人権尊重の取り組みをいっそう強化してまいります。



セブン&アイグループ人権方針の詳細

https://www.7andi.com/sustainability/policy/human_rights.html

推進体制

本方針を実現するため、当社にグループ横断組織(人権推進プロジェクト)を設置し、取締役会の監督

のもと人権尊重の取り組みを進めています。

人権に関する啓発と教育

当社グループでは、すべてのお客様、お取引先、地域社会の方々、職場の同僚などに対して、人権を尊重し、あらゆる差別・偏見に気づき、差別をしない・させない・許さない、企業風土づくりを目指し、さまざまな啓発活動と従業員教育を行っています。

当社では、グループ各社の教育をいっそう後押しするため、人権啓発ハンドブック「学ぶことから始

まるみんなの人権」や「ノーマライゼーションサポートガイド」を活用し、従業員の理解促進を図っています。

また、サプライチェーン上の人権リスクの低減・緩和のため、お取引先および社内の商品開発・仕入担当者に向けた、コンプライアンス研修を行っています。

人権デュー・ディリジェンスの実施

当社グループは、「国連ビジネスと人権に関する指導原則」に基づき人権デュー・ディリジェンスの仕組みを構築し、人権への悪影響を防止または軽減することに努めます。

当社グループの事業活動が人権侵害を引き起こしている、あるいは、それを助長していることが明

らかになった場合は、その是正・救済に取り組みます。グループ横断組織である人権推進プロジェクトを中心に、グループの人権侵害リスクを特定し、予防・軽減・是正の対応を図り、PDCAサイクルで推進してまいります。

人権問題に関する相談窓口

当社グループでは、職場で人権問題が発生した場合に、グループ従業員とその家族、退職者が相

談・通報できる通報窓口「グループ共通従業員ヘルプライン」を設置しています。また、国内グループ

会社のお取引先の役員、従業員、元従業員が相談・通報できる窓口「お取引先専用ヘルプライン」を設置しています。

相談者本人および事実関係の確認に協力した方に対して、不利益な取り扱いをしないことを通報窓口の運用ルールで定めています。

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」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お取引先の皆様の知見や技術を取り入れ、添加物の低減の推進も行っています。

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 良質なタンパク質	カルシウム 良質なタンパク質	カルシウム
減らす	塩分		
	糖質の過剰摂取		
	脂質の過剰摂取		



糖質・食物繊維が表示された
栄養成分表示の例
「セブンプレミアム ポテトサラダ」



糖質0gのサラダチキン

食品添加物使用の考え方

セブン-イレブンのお弁当などのフレッシュフードは、作りたての家庭の味を目指し、食品添加物を使用する場合は、必要最低限の種類・量を使用しています。また、食品添加物自主基準を設定し、お客様の関心の高い食品添加物の使用を極力控えるよう努めています。

セブン-イレブンのフレッシュフードにおける食品添加物使用の考え方

- 目指すのは家庭の味
- 食品添加物は必要な分だけ
- 自主基準を策定して使用を制限



セブン-イレブン・ジャパンの取り組みの詳細

https://www.sej.co.jp/products/anshin/thought_tenkabutsu.html

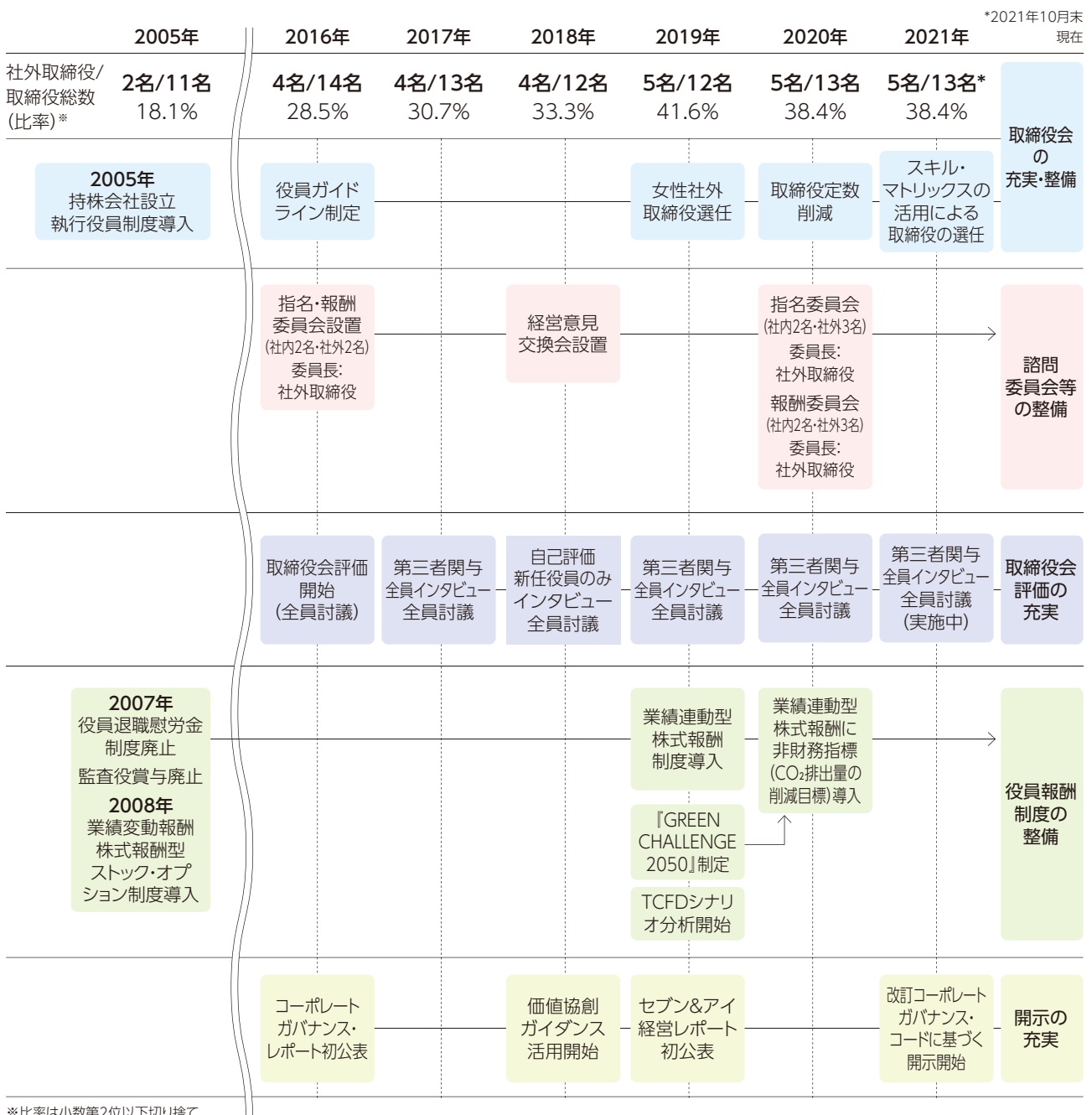
コーポレートガバナンスに関する基本的な考え方

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

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



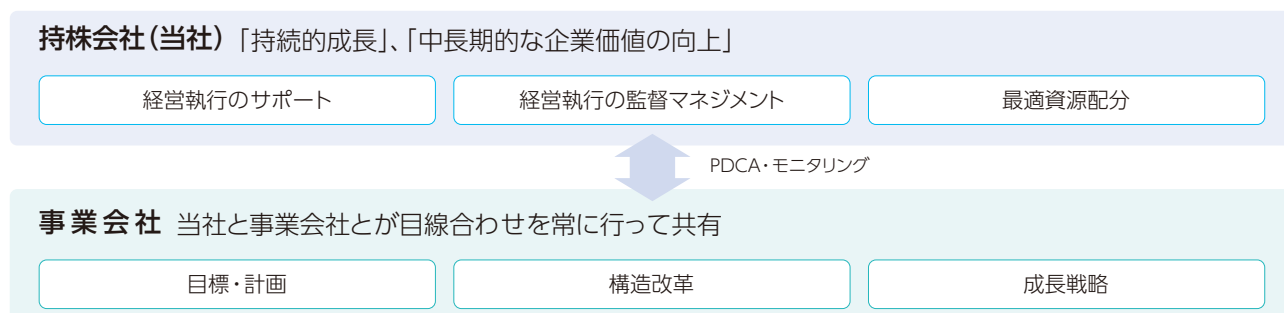
グループの理念・経営方針に基づき、短期はもとより、中長期のグループ企業価値創造を牽引するための仕組みとして、持株会社制度によるグループガバナンスを採用しています。

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・SR・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。

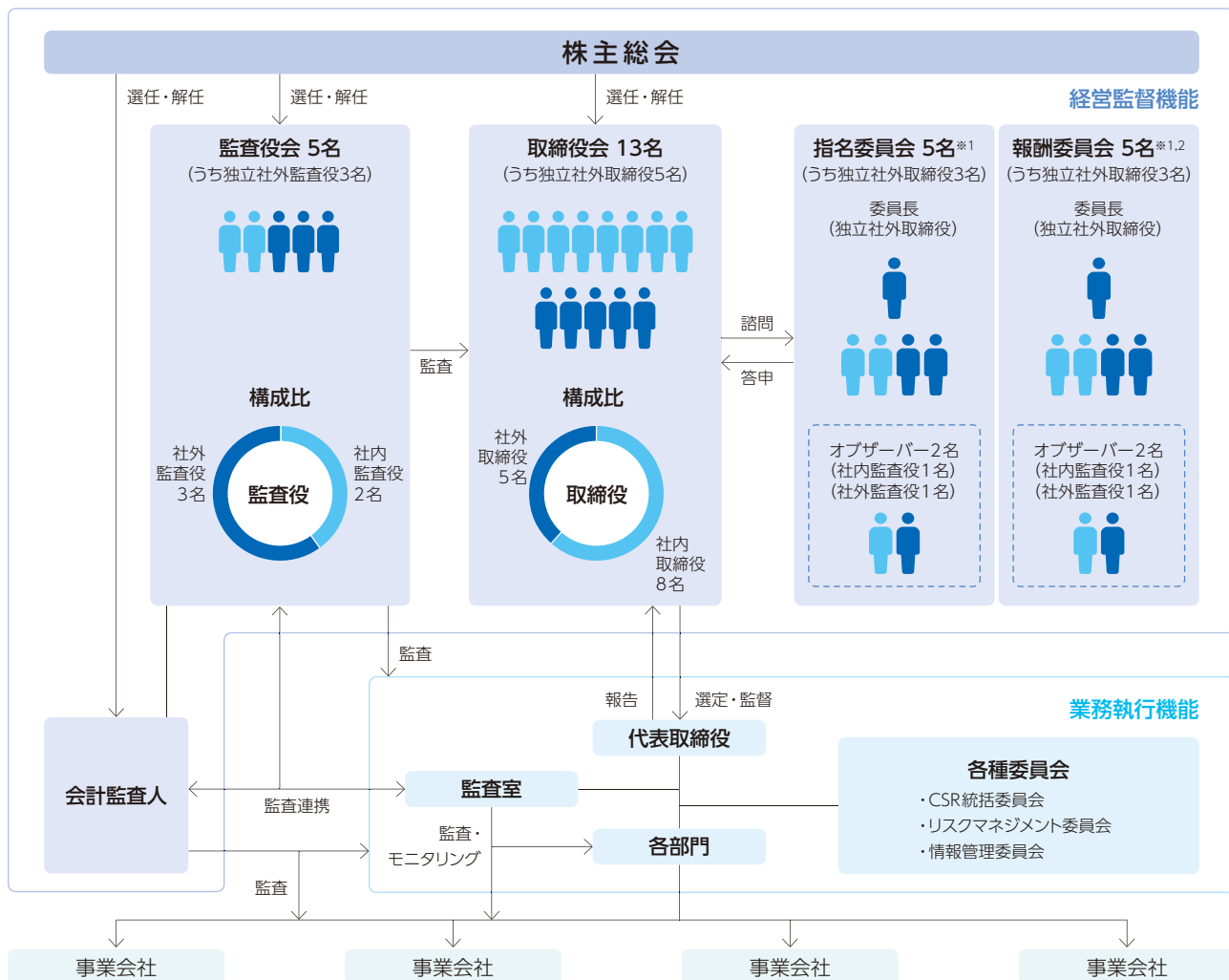
このようなグループ企業間における明確な役割分担のもと、当社持株会社と事業会社間の対話・連携をより一層緊密かつ強化することで、中期経営計画の着実な実行はもとより、経営理念・経営方針の実現およびグループ企業価値の向上に邁進していきます。

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



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(2021年10月末現在)



※1 委員長および委員は取締役会において選定、オブザーバーは監査役の協議により選定

※2 社内委員については、代表取締役以外から選定

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(2021年10月末現在)

◎は議長、委員長を示しています

氏名	当社における地位	取締役会	監査役会	指名委員会	報酬委員会	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 執行役員社長	◎		○		◎		
後藤 克弘	代表取締役副社長 執行役員副社長 情報管理統括責任者	○		○		○	○	◎
伊藤 順朗	取締役 常務執行役員 経営推進本部長	○			○	○	◎	○
山口 公義	取締役 執行役員 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 執行役員 財務経理本部長	○				○	○	○
永松 文彦	取締役	○						
木村 成樹	取締役 社長室担当 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 (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 (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

ガバナンス

重要指標

取締役会の構成等(2021年10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

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(職歴、年齢含む)はもとより、知識・経験・能力のバランスについて留意して、役員構成を検討することとしています。また、当社監査役には、財務・会計に関する適切な知見を有する者が選任されるよう留意しています。

当社は上記方針について、「役員ガイドライン」において定めています。

2021年度取締役会の構成について

2021年度の当社取締役会メンバーについては、2021年度より「スキル・マトリックス」も活用し、当社グループの中長期企業価値向上に関する取り組みをより一層推進しつつ、新中期経営計画の策定およびその執行の監督を担う取締役会として、適切と思われる知識・経験・能力および多様性を確保する観点から選定いたしました。

当該「スキル・マトリックス」の策定にあたっては、機関投資家との建設的な対話により得られたアドバイスを踏まえ、指名委員会および取締役会で取締役会実効性評価の協議の一環として検討を行い、当社グループの経営環境、事業特性等に基づき必要となる「経営等経験」および、当社グループの経営課題解決に必要な「マネジメントスキル」等について、主なスキル等にチェックをつけております。

なお、当社取締役会として必要な経験・スキルの内容については、ステークホルダーの皆様との対話を通じて、今後も継続して検討を進めてまいります。

引き続き、当社取締役会は多様性が確保されたメンバーにより、迅速・果断なリスクテイクを支える重要な意思決定を行うとともに、実効性の高い監督を実施し、取締役会としての役割・責務を適切に果たしてまいります。

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

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。

取締役および監査役の主な経営・業態経験、マネジメントスキル・知識等

氏名	役職	経営・業態経験				マネジメントスキル・知識等					
		企業 経営者 経験	小売業 経験	海外 事業 経験	金融 事業 経験	組織 マネジメント	マーケ ティング・ プラン ディング	DX・IT・ セキュリティ	財務・ 会計 ファイナ ンス	リスク マネジメント・ 危機対応・ 法務	サステナ ビリティ
井阪 隆一	代表取締役 社長	○	○	○		○	○				○
後藤 克弘	代表取締役 副社長		○		○	○	○	○			
伊藤 順朗	取締役		○			○				○	○
山口 公義	取締役		○				○				○
丸山 好道	取締役				○				○	○	
永松 文彦	取締役	○	○			○	○				
木村 成樹	取締役		○			○			○	○	
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 (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 (本名: 細谷 香里)	独立社外 監査役					○			○	○	

※上記一覧表は、各氏の有する全ての知見・経験を表すものではありません。

価値観

ビジネスモデル

戦略

持続可能性・成長性

ガバナンス

重要指標

取締役(社内)

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	出席回数	選任理由(経験および知見)
 <p>井阪 隆一 昭和32年10月4日</p> <p>指名委員</p>	<p>代表取締役社長 株式会社セブン-イレブン・ ジャパン取締役 7-Eleven, Inc.取締役</p>	<p>取締役会^{※1} 14 14</p> <p>指名・報酬 委員会^{※2} 2 2</p> <p>指名委員会^{※2} 3 3</p>	<p>海外でのビジネス経験もあり、当社グループ会社社長および当社取締役として培った小売業に関する幅広い知見とともに、フランチャイズビジネスを含む企業経営、マーケティング、経営管理およびサステナビリティ(環境・社会課題解決等)等についても幅広い知見・経験を有しており、これらの知見・経験を、当社が目指す経営計画の実現、多様な業態を持つ小売グループとしての総合力を活かした新規事業の創出と既存事業の活性化の推進によるグループ企業価値の最大化に活かしていただきたいため</p>
 <p>後藤 克弘 昭和28年12月20日</p> <p>指名委員</p>	<p>代表取締役副社長 当社情報管理統括責任者 株式会社セブン銀行 取締役</p>	<p>取締役会^{※1} 14 14</p> <p>指名・報酬 委員会^{※2} 2 2</p> <p>指名委員会^{※2} 3 3</p>	<p>当社および金融関連子会社を含む当社グループ会社の取締役として培った小売業、金融業に関する幅広い知見とともに、広報・ブランディング、経営管理、リスクマネジメント等についても幅広い知見・経験を有しており、これらの知見・経験を、当社が目指す経営計画の実現、グループ機能の高度化(高付加価値サービスの提供と管理部門の機能強化)等に活かしていただきたいため</p>
 <p>伊藤 順朗 昭和33年6月14日</p> <p>報酬委員</p>	<p>取締役常務執行役員 当社経営推進本部長 株式会社アインホールディングス社外取締役</p>	<p>取締役会^{※1} 14 14</p> <p>報酬委員会^{※2} 2 2</p>	<p>海外でのビジネス経験もあり、当社および当社グループ会社の取締役として培った小売業に関する幅広い知見とともに、ESG(環境・社会・ガバナンス)、リスクマネジメント、会計・ファイナンス、ソーシャルマーケティング等についても幅広い知見・経験を有しており、これらの知見・経験を、当社が目指す経営計画の実現、非財務面を含む企業価値の向上およびグループ経営の円滑な遂行に活かしていただきたいため</p>

※1 第16期事業年度(2020年3月1日から2021年2月28日まで)における取締役会における出席状況(以下同じ)

※2 2020年5月28日開催の定時株主総会以降で指名・報酬委員会を指名委員会と報酬委員会に変更したため、2020年3月1日から2020年5月28日までは指名・報酬委員会における出席状況、2020年5月28日から2021年2月28日までは各委員会の出席状況(以下同じ)

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	出席回数	選任理由 (経験および知見)
 <div> 山口 公義 昭和32年11月8日 報酬委員 </div>	取締役執行役員 当社コーポレート コミュニケーション本部長 株式会社そごう・西武 取締役	取締役会*1 $\frac{14}{14}$ 報酬委員会*2 $\frac{2}{2}$	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> 丸山 好道 昭和34年11月2日 </div>	取締役執行役員 当社財務経理本部長 7-Eleven, Inc.取締役 株式会社セブン&アイ・ フィナンシャルセンター 代表取締役社長	取締役会*1 $\frac{11}{11}$	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> 永松 文彦 昭和32年1月3日 </div>	取締役 株式会社セブン・イレブン・ ジャパン代表取締役社長 7-Eleven, Inc. 取締役	取締役会*1 $\frac{14}{14}$	当社グループ会社社長および当社取締役として培った小売業に関する幅広い知見とともに、フランチャイズビジネスを含む企業経営、経営管理、人材マネジメント等に関する幅広い知見・経験を有しており、これらの知見・経験を、当社が目指す経営計画の実現、グループ機能の高度化・グループシナジーの追求に活かしていただきたいため
 <div> 木村 成樹 昭和37年3月16日 </div>	取締役 当社社長室担当 グループ連携担当 株式会社セブン・イレブン・ ジャパン取締役	取締役会*1 $\frac{14}{14}$	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> ジョセフ・ マイケル・ デピント 昭和37年11月3日 </div>	取締役 7-Eleven, Inc. 取締役社長CEO Brinker International, Inc. 取締役会長(独立取締役) DHC Acquisition Corp. 独立取締役	取締役会*1 $\frac{14}{14}$	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)

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	出席回数	選任理由(経験および知見)
 <p>月尾 嘉男 昭和17年4月26日</p> <p>指名委員</p>	独立社外取締役 株式会社月尾研究機構 代表取締役	取締役会 ^{*1} $\frac{14}{14}$ 指名委員会 ^{*2} $\frac{3}{3}$	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
 <p>伊藤 邦雄 昭和26年12月13日</p> <p>指名委員長 報酬委員長</p>	独立社外取締役 一橋大学CFO教育研究センター長 中央大学大学院戦略経営研究科 特任教授 小林製薬株式会社社外取締役 東レ株式会社社外取締役	取締役会 ^{*1} $\frac{14}{14}$ 指名・報酬委員会 ^{*2} $\frac{2}{2}$ 指名委員会 ^{*2} $\frac{3}{3}$ 報酬委員会 ^{*2} $\frac{2}{2}$	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
 <p>米村 敏朗 昭和26年4月26日</p> <p>指名委員</p>	独立社外取締役	取締役会 ^{*1} $\frac{14}{14}$ 指名・報酬委員会 ^{*2} $\frac{2}{2}$ 指名委員会 ^{*2} $\frac{3}{3}$	警視總監、内閣危機管理監等の要職を歴任し、東京オリンピック・パラリンピック競技大会組織委員会チーフ・セキュリティ・オフィサー(CSO)に就任するなど、組織マネジメント、リスクマネジメント等に関する幅広く高度な知見・経験を有しており、これらの知見・経験を、当社が目指す経営計画の実現、リスクマネジメント、当社経営および取締役会実効性の一層の向上に活かしていただきたいため
 <p>東 哲郎 昭和24年8月28日</p> <p>報酬委員</p>	独立社外取締役 宇部興産株式会社社外取締役 野村不動産ホールディングス株式会社社外取締役	取締役会 ^{*1} $\frac{14}{14}$ 報酬委員会 ^{*2} $\frac{2}{2}$	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
 <p>ルディー和子 昭和23年10月10日</p> <p>報酬委員</p>	独立社外取締役 ウィトン・アクトン株式会社 代表取締役 トッパン・フォームズ株式会社 社外取締役	取締役会 ^{*1} $\frac{14}{14}$ 報酬委員会 ^{*2} $\frac{2}{2}$	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、小売業およびマーケティング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

監査役(社内・社外)

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※1	監査役会 出席回数※3	選任理由(経験および知見)
 <div> 幅野 則幸 昭和33年2月10日 </div>	常勤監査役 株式会社そごう・西武 監査役 株式会社イトーヨーカ堂 監査役	14 14	26 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きたいため
 <div> 谷口 義武 昭和33年3月13日 </div>	常勤監査役 株式会社セブン・イレブン・ジャパン 監査役 株式会社ヨーク監査役	14 14	26 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きたいため
 <div> 原 一浩 昭和29年2月25日 </div>	独立社外監査役 公認会計士 税理士	14 14	26 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きたいため
 <div> 稲益 みつこ 昭和51年3月15日 </div>	独立社外監査役 弁護士	14 14	26 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きたいため
 <div> 松橋 香里 昭和44年6月7日 </div>	独立社外監査役 公認会計士 ルミナス・コンサルティング 株式会社代表取締役	14 14	26 26	事業会社でのビジネス経験、コンサルタントおよび公認会計士として培った財務・会計、経営管理およびリスクマネジメントに関する豊富な経験と専門知識を有しており、これらの知見・経験を、当社の健全で持続的な成長と中長期的な企業価値の創出を実現し、社会的信頼に応える良質な企業統治体制の確立に寄与していただきたいため

※3 第16期事業年度(2020年3月1日から2021年2月28日まで)における監査役会における出席状況

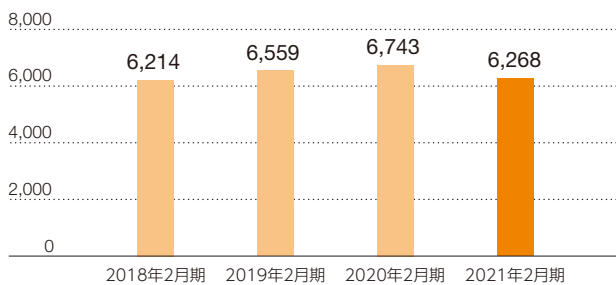
重要指標

当社グループの重要指標(一例)をまとめています。

財務指標

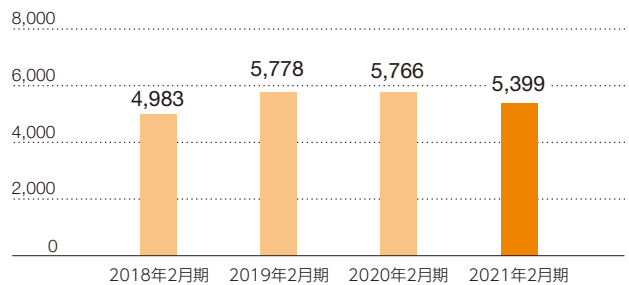
EBITDA

(億円)



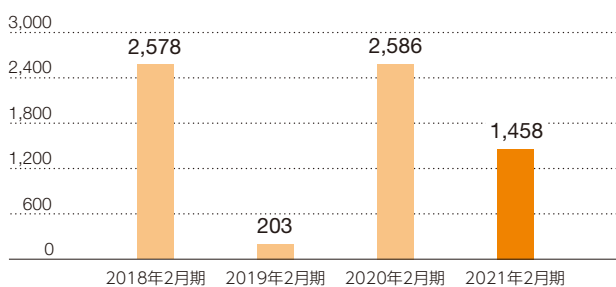
営業活動によるキャッシュ・フロー

(億円)



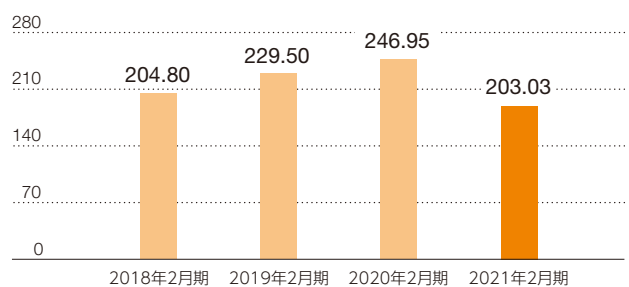
フリーキャッシュ・フロー※1

(億円)



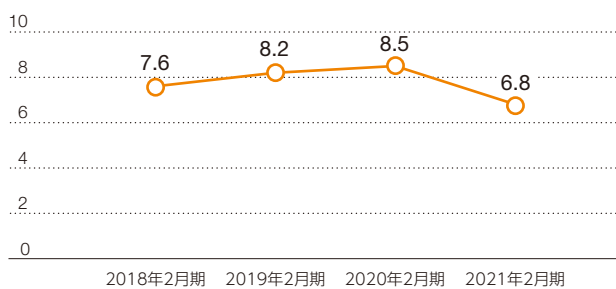
EPS (1株当たり当期純利益)

(円)



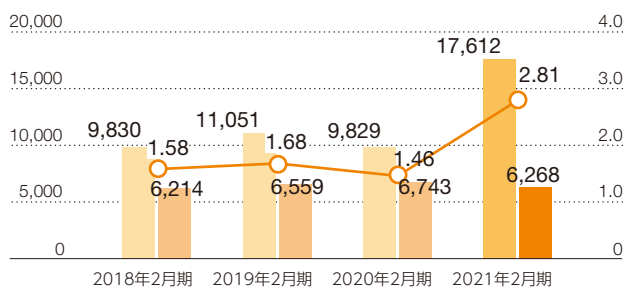
ROE

(%)



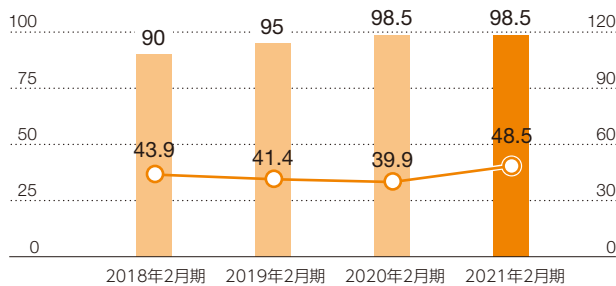
Debt/EBITDA倍率

(億円)



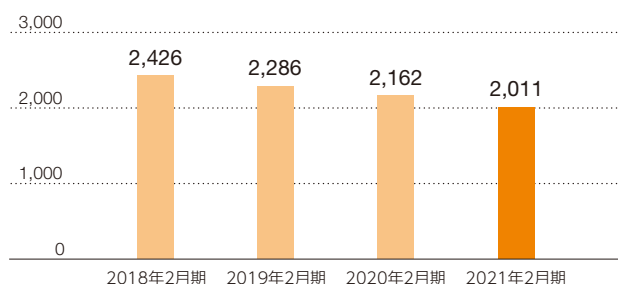
1株当たり配当金推移

(円)

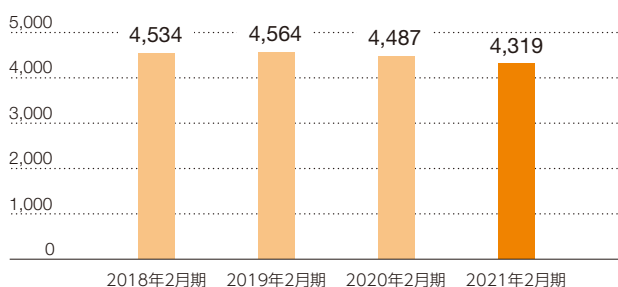


※1 フリーキャッシュ・フロー＝営業活動によるキャッシュ・フロー＋投資活動によるキャッシュ・フロー

非財務指標

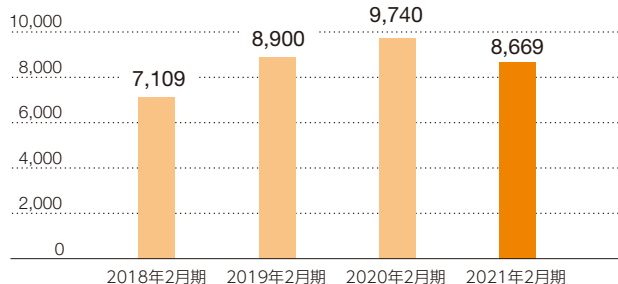
店舗運営に伴うCO₂排出量^{※2}(千t-CO₂)店舗運営に伴う電気使用量^{※2}

(GWh)

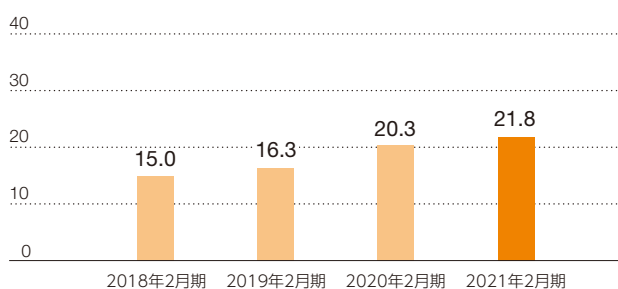


ペットボトル回収機による回収量

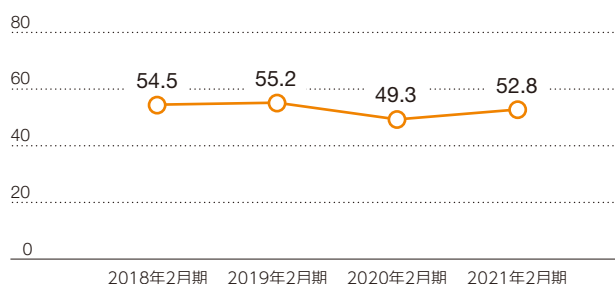
(t)

オリジナル商品で使用する容器の環境配慮型素材^{※9}の使用比率

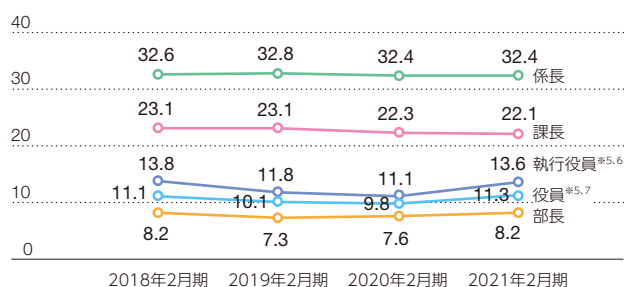
(%)

食品リサイクル率^{※3}

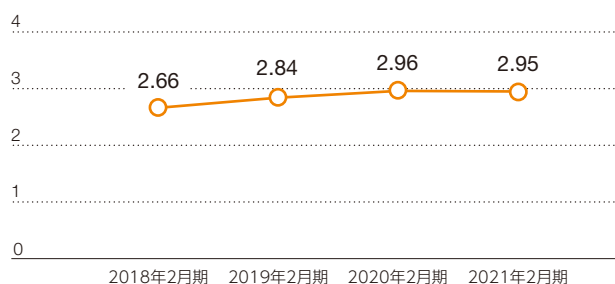
(%)

女性管理職比率^{※4}

(%)

障がい者雇用率^{※8}

(%)



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

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

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

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

※6 取締役を兼務する執行役員は除く

※7 役員は取締役・監査役・執行役員(取締役を兼務する執行役員は除く)の合計

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

※9 バイオマス・生分解性・リサイクル素材・紙、等

会社情報

(2021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) 58,975名[76,357名]

(単体) 799名[16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

83,671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

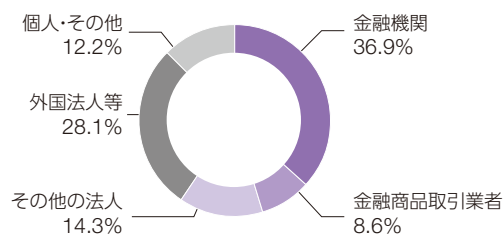
定時株主総会

毎年5月

大株主の状況

株主名	持株数 (千株)	持株比率 (%)
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	84,837	9.6
伊藤興業株式会社	70,701	8.0
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	48,466	5.5
SMBC日興証券株式会社	23,519	2.7
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
日本証券金融株式会社	15,749	1.8
株式会社日本カストディ銀行(信託口4)	15,657	1.8
STATE STREET BANK WEST CLIENT-TREATY 505234	12,528	1.4

所有者別株式分布状況



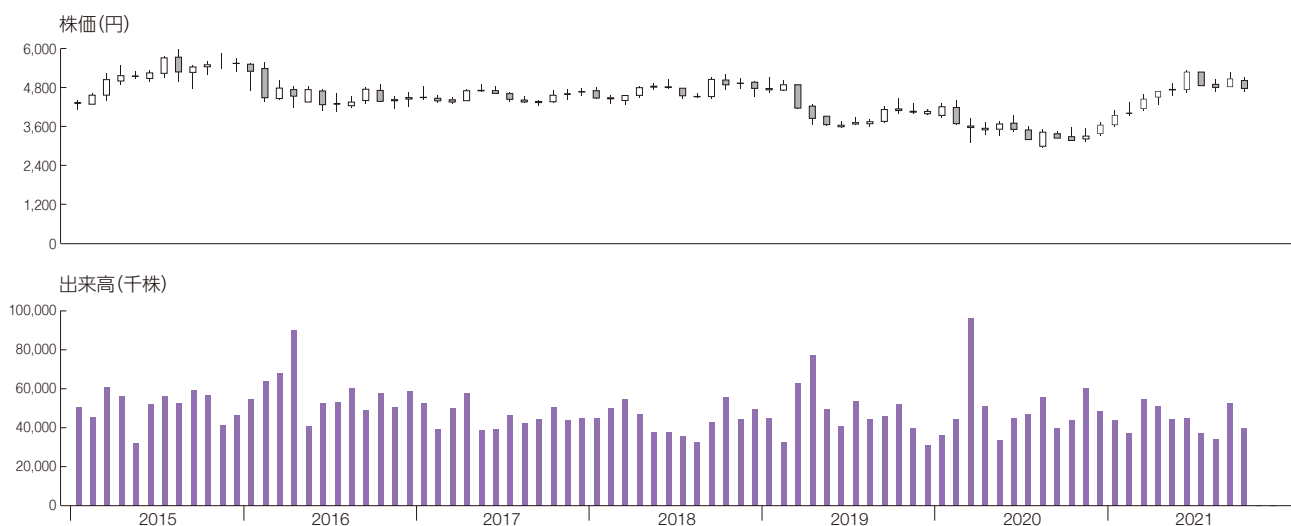
格付情報

格付情報 (2021年10月末現在)

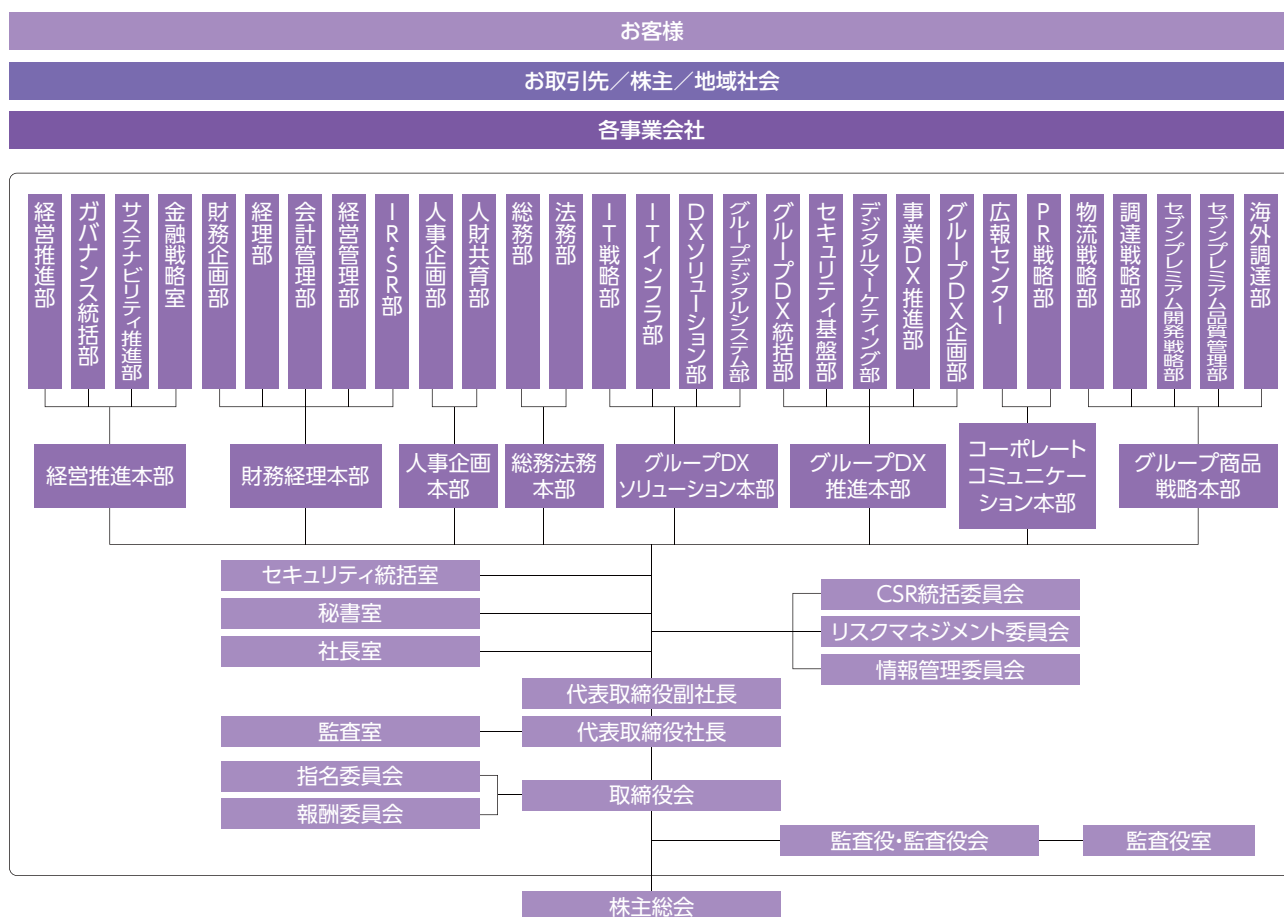
		S&P	Moody's	R&I	JCR
セブン&アイ・ホールディングス	長期	A	A2	AA-	AA
セブン-イレブン・ジャパン	長期	A			AA
	短期*	A-1	P-1		
7-Eleven, Inc.	長期	A	Baa2		
セブン銀行	長期	A		AA-	
	短期	A-1			

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


株価・出来高推移(東京証券取引所) (2021年10月末現在)




当社組織図 (2021年10月18日現在)




関連する開示資料




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



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



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



コーポレートアウトライン
<https://www.7andi.com/ir/library/co/2021.html>
 当社グループの事業活動と営業情報をまとめた年刊誌。

個人投資家のみなさま向けの開示資料



個人投資家向けWEBサイト
<https://www.7andi.com/ir/individual/>
 個人投資家のみなさまへ当社グループの事業内容等をわかりやすくお伝えします。



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



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



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。