

# セブン&アイ経営レポート

(2022年1月12日版 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、引き続き皆様のより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

P60 重点課題(マテリアリティ)の改定

P69 TCFD提言への対応

2022年3月30日

株式会社セブン&アイ・ホールディングス

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







# 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<sup>※1</sup>。

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)<sup>※2</sup>  
(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<sup>※2</sup>  
(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<sup>※2</sup>
  - ・(株)ダイイチ<sup>※2</sup>
- (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)<sup>※2</sup>
  - ・ニッセン・クレジットサービス(株)<sup>※2</sup>
- (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)<sup>※2</sup>
- (連結子会社13社、関連会社2社、計15社)

## その他の事業

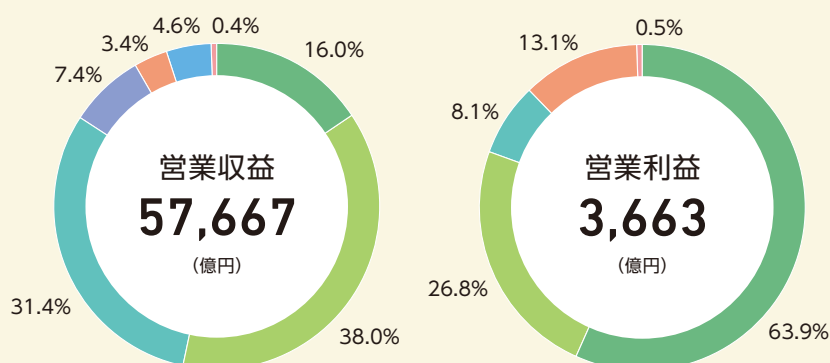
### 主な会社

- ・(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)<sup>※2</sup>
  - ・ひびあ(株)<sup>※2</sup>
- (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。

# 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。

なお、本レポートの作成にあたっては、各部門が協力して誠実に作成しており、作成プロセスおよび記載内容が正当であることを、ここに表明いたします。

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。



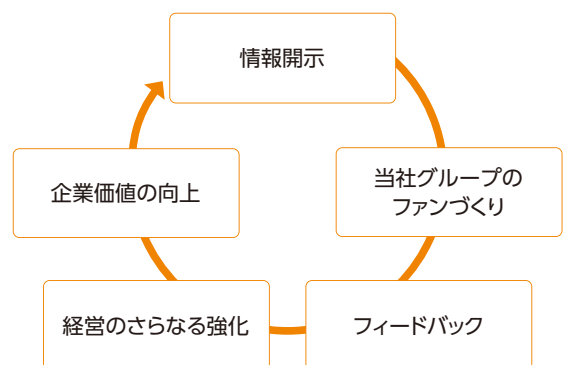
取締役 常務執行役員

## 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。

## 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(2021年6月11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(2021年6月11日改訂)特定開示項目対照表 更新

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	P105 8 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	P107 10 関連当事者間取引の確認の枠組み
補充原則2-4①	人材の登用等における多様性の確保に関する考え方と目標等	P76 人財政策
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	P125 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 2. 企業行動指針 P60 サステナビリティ(持続可能性)・成長性の確保 P28 中期経営計画2021-2025の概要 各種グループ戦略
	(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	P94 コーポレートガバナンスに関する基本的な考え方
	(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	P98 3 指名委員会・報酬委員会の体制 P122 役員報酬 P98 3 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	P119 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 P120 2 役員の要件、資質 P121 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)
	(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	P108 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
	補充原則3-1③	P60 サステナビリティ(持続可能性)・成長性の確保 P64 環境負荷低減への取り組み P76 社会に関する取り組み P28 中期経営計画2021-2025の概要
		P98 経営陣への委任の範囲の明確化
		P114 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
		P96 コーポレートガバナンス体制 P98 3 指名委員会・報酬委員会の体制 P98 3 指名委員会・報酬委員会の体制
	補充原則4-11①	P108 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 P119 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
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	P108 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
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	P117 8 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	P122 4 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	P126 1 株主との対話、IR・SR活動方針

※本原則における「知的財産」については、特許権、商標権、意匠権、著作権といった知的財産権に限らず、技術、ブランド、デザイン、コンテンツ、データ、ノウハウ、顧客ネットワーク、信頼・レピュテーション、バリューチェーン、サプライチェーン、これらを生み出す組織能力・プロセスなど、幅広い知財・無形資産を含めて捉えております。当社中期経営計画(中期経営計画2021-2025)では、これらを織り込み経営戦略および投資等を策定・公表しておりますので、詳細は当該中期経営計画の内容をご参照ください。

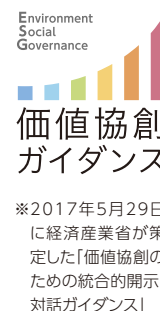
【ご参考】コーポレートガバナンス・コードとは

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(2021年6月11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。

# 目次

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  
価値協創を実現するために「価値協創ガイダンス」※を活用しています。

本レポートは「価値協創ガイダンス」※に基づき、企業価値の構成要素(価値観、ビジネスモデル、戦略、持続可能性・成長性、重要指標およびガバナンス)ごとに情報を集約・整理しつつ、その相互関連性を重視し、当社グループの価値協創ストーリーを統合的にわかりやすくお伝えすることに努めています。



社是	巻頭
セブン&アイグループの「サステナビリティ宣言」	P2
セブン&アイグループの紹介	P4
本レポートの発行にあたって	P6

## 価値観

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	P10
--------------------------------------	-----

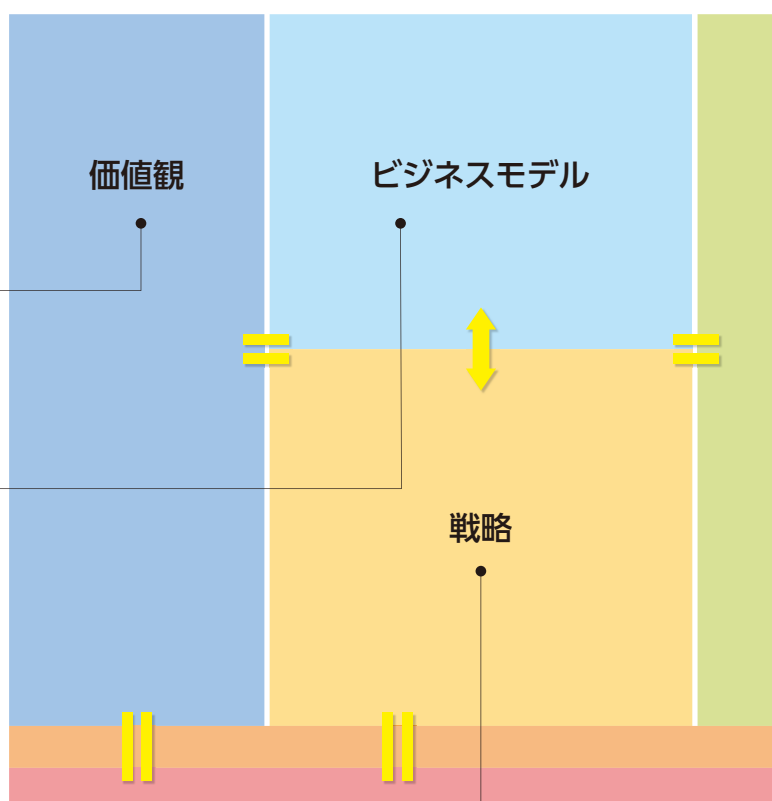
## ビジネスモデル

セブン&アイグループの価値創造の軌跡	P12
セブン&アイグループの価値創造プロセス	P14
特集: セブン-イレブンの価値創造の源泉	P16

社長メッセージ	P20
---------	-----

## 戦略

中期経営計画2021-2025の概要	P28
国内コンビニエンスストア事業戦略	P30
海外コンビニエンスストア事業戦略	P34
グループ食品戦略	P40
特集: セブンプレミアムの取り組み	P42
大型商業拠点戦略	P46
DX・金融戦略	P47
特集: ラストワンマイル施策	P48
財務経理本部長メッセージ	P50



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。



**更新** 前回版(2021年2月3日発行)から2022年1月12日に更新された主要な箇所に付記しています。

**補訂** 2022年3月30日に補訂した箇所に付記しています。

経営推進本部長メッセージ

P54

## 持続可能性・成長性

サステナビリティ(持続可能性)・成長性の確保 P60

**補訂** 重点課題(マテリアリティ)の改定 P60

[E]環境負荷低減への取り組み P64

**補訂** TCFD提言への対応 P69

特集: 7-Eleven, Inc.の環境負荷低減の取り組み P74

社外からの評価、社外への賛同・参加 P75

[S]社会に関する取り組み P76

## コーポレートガバナンス

社外取締役メッセージ P88

コーポレートガバナンスに関する基本的な考え方 P94

企業価値創造を牽引するグループガバナンス体制 P95

企業統治の「仕組み」の概要等 P96

取締役会の構成等 P108

役員の選解任と指名の方針・手続および育成 P119

役員報酬 P122

企業年金のアセットオーナーとしての機能発揮 P125

株主とのコミュニケーション(対話)、株主総会 P126

## 重要指標

重要指標 P130

## 財務セクション

財務ハイライト P132

経営者の視点による経営成績等の状況に関する分析 P134

会社情報 P138

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」

持続可能性・  
成長性

重要  
指標

ガバナンス

モニタリング

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に、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、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。

### 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、見やり、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。

# 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。

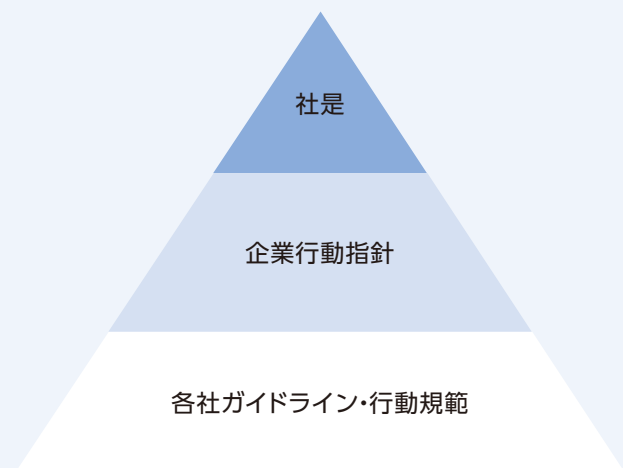
私たちは、社員に信頼される、誠実な企業でありたい。

## 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。

### 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

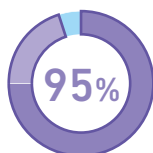
しており、2020年度はグループ34社、約82,000人を対象に調査しました。これまで隔年で実施していましたが、2020年より毎年に変更し、グループ各社にて調査結果を活用して改善活動を図っています。

#### 2020年度従業員エンゲージメント調査

※対象会社はP11をご参照ください。

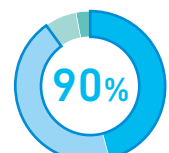
グループの社是を知っていますか？

- 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P76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)ハヶ岳高原ロッジ  
(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

1970年～1980年代

1973年 第一次オイルショック  
1939年 第二次世界大戦

1990年代

1989年 消費税の導入  
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

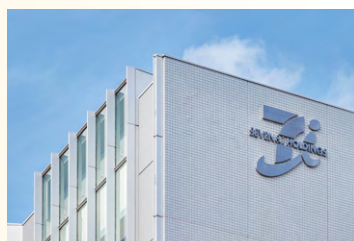


当社グループは一軒の衣料品店からスタートし、社会構造・お客様ニーズの変化につねに寄り添い、商品・サービス・事業内容を大きく変えながら新しい価値を提供してきました。

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

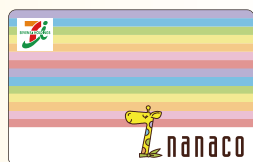
共働き世帯の増加(食の外部化ニーズの高まり)

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<sup>\*1</sup>

### 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<sup>\*2</sup> 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<sup>\*3</sup>

#### 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<sup>\*4</sup>

#### 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<sup>\*5</sup>

(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<sup>\*3</sup>

## 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

P29

### 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)<sup>\*6</sup>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 P60

G

## コーポレートガバナンス

P86

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

<sup>\*1</sup> 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。

<sup>\*2</sup> 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。

<sup>\*3</sup> 2021年2月期

<sup>\*4</sup> 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。

<sup>\*5</sup> 2021年2月末現在、沖縄県を含む国内数

<sup>\*6</sup> 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

ムリ・ムダ・ムラを  
なくし資源の  
効率的な利用

加盟店

従業員

お客様

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  
CO<sub>2</sub>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)ヨーク、(株)シェルガーデン、アイワイフーズ(株)、(株)そごう・西武、(株)赤ちゃん本舗、(株)パーニーズジャパン、(株)セブン&アイ・フードシステムズ、(株)ロフトの12社の合計値。算出条件は、サステナビリティデータブックのデータ集に記載している各事業会社の環境関連データをご覧ください。  
[https://www.7andi.com/library/dbps\\_data/\\_template/\\_res/sustainability/pdf/2021\\_19\\_01.pdf](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

目録 P32



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)ヨーク、(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

# バリューチェーンを通じた 独自の価値創造

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、他に類を見ない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。

## ▶ 商品企画・開発のポイント

### フレッシュフードへのこだわり



#### ここまで「しっとり」

素材はもちろん、発酵時間からカットする刃まで改良を重ねてこだわり続けた「しっとり」した食感のパン。



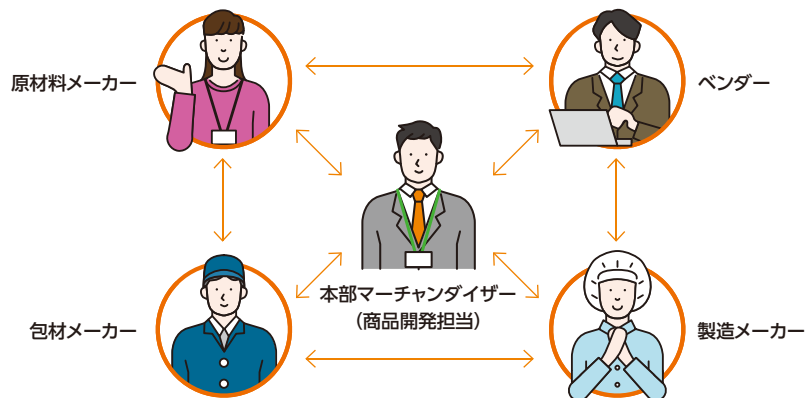
#### ここまで「シャキシャキ」

産地から低温状態を保ちながら運ぶ「コールドチェーン」がかなえた、他にはないレタスの「シャキシャキ」感。



#### ここまで「フレッシュ」

製造直前にスライスする「フレッシュ」なハム。パンの大きさに合わせた角形のハムを使用しています。



2

## 商品企画・開発

変化し続ける社会やお客様のニーズを先取りし、高い開発力を発揮して、付加価値の高いオリジナル商品の企画・開発を進めています。

### チームマーチャンダイジング(チームMD)

業界の垣根を超え、さまざまなメーカーやベンダーなどとチームを組んで商品開発をするチームMD。徹底したマーケット戦略のもと、各分野の高い技術と知恵を結集し、品質、安全性、おいしさにこだわった理想の商品を追求します。

## 調達

1

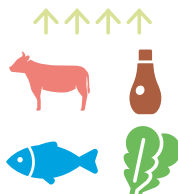
安全・安心で高品質な商品をリーズナブルな価格でお客様にお届けするために、多様なパートナーと協力しながら、原材料の調達を行っています。

### ▶ 調達のポイント

#### 原材料から履歴チェック

#### 原材料管理データ

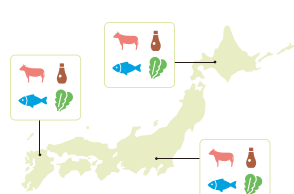
各原材料の原産国、工場、添加物等のデータ



#### 販売エリアから履歴チェック

#### 物流管理データ

各地区ごとの原材料、使用量や使用期間等のデータ



#### 商品から履歴チェック

#### レシピマスター (メニューレシピ管理データ)

商品に使用している原材料のデータ



### 原材料の生産履歴管理の仕組み

フレッシュフードに使用する原材料は、商品になるまでのあらゆる生産履歴をデータベース化。原産国や工場、アレルゲン物質や添加物の有無、その素材が使われているメニューや、販売エリアごとの使用量などすべての情報をチェックできます。





## 製造

事業のスケールメリットとメーカーとのパートナーシップを活かした製造インフラを確立し、徹底した安全・品質管理のもとで商品を製造しています。

### ▶ 製造のポイント



#### 専用工場

工場や配送センター、システムインフラなど、すべて独立したお取引先の高度な技術を活かすことで、高品質かつ安定的な製造を実現しています。

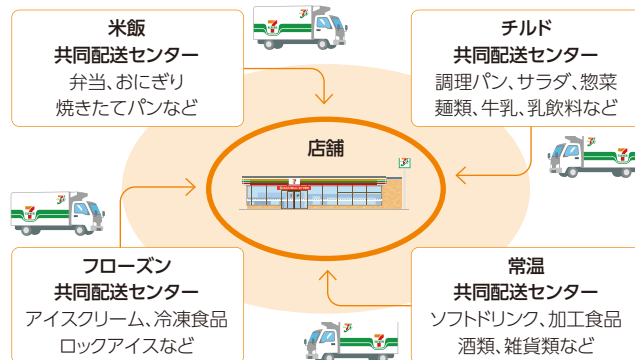
## 物流

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。

### ▶ 物流のポイント

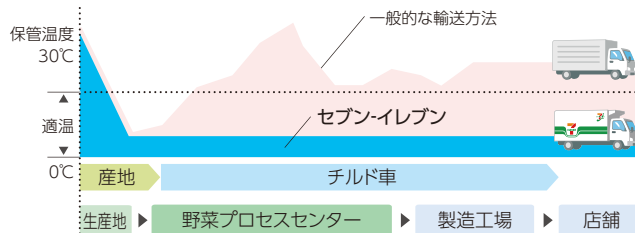
#### 温度帯別共同配送

商品ごとの味や品質を維持するためには、温度管理は重要な要素の一つです。セブン-イレブンでは、最適な温度帯に分けて共同配送センターから各店舗に一括で配送しています。



#### コールドチェーン共配

畑で収穫されたばかりの野菜を新鮮なまま輸送・加工するために「コールドチェーン(低温物流網)」を導入しています。収穫された野菜は、その場で低温保管され、配送車、仕分けセンター、生産工場から店舗まで、一貫した温度管理のもとで配送されています。



5

## 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。

6

## 廃棄

食品廃棄を削減し、循環型社会実現に貢献していくために、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。

### ▶ 廃棄のポイント

#### エシカルプロジェクト

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、税抜販売価格の5%分のボーナスポイントを付与。お客様と一緒に世界的な食品ロスの課題を考えたいという思いを込めた「エシカルプロジェクト」を2020年5月から全国で展開しています。

### ▶ 営業・販売のポイント

お客様に愛されるお店づくりの「基本四原則」を徹底しています。



#### 品揃え

地域のお客様ニーズにきめ細かく応える商品を揃えます。



#### クリンリネス

清潔で整理された売場、身だしなみを徹底します。



#### 鮮度管理

つねに安心してご購入をいただける新鮮な商品を販売します。



#### フレンドリーサービス

お客様の立場に立った親しみやすい接客に努めます。

# 独自のフランチャイズシステムによる 経営ノウハウの共有と価値の共創

すべての加盟店オーナーの皆様が安心して経営に専念し、「近くて便利」なお店として地域に愛される店づくりを進めていくための、万全のサポート体制を構築しています。業界トップの実績を活かした独自のフランチャイズシステムにより、加盟店を支援し、ともに成長していくことで、未来の扉を開く新たな利便性の創造を追求しています。

## セブン-イレブンのフランチャイズシステム



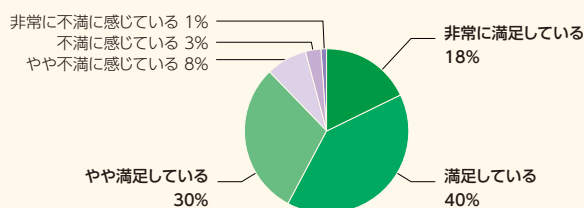
## コミュニケーションの緊密化・パートナーシップの実現

加盟店オーナーの皆様のご意見やご相談など、生の声をしっかりと伺い、より良い経営環境を築いていくために、加盟店オーナーの皆様と本部のより緊密で丁寧な意見交換を行い、コミュニケーションの活性化を図っています。

### オーナー様向けアンケートの実施

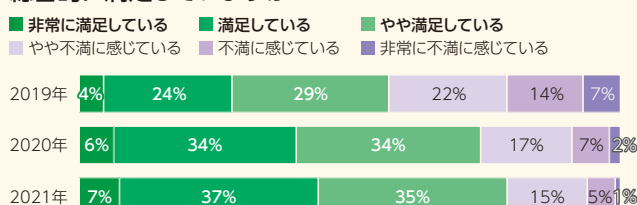
セブン-イレブンでは、加盟店オーナーの皆様のお考えや加盟店の実態をお伺いする加盟店全店を対象にしたアンケートを毎年実施しています。2021年7月に実施したアンケートでは、加盟満足度が前年と比べて4%上昇しました。また、セブン-イレブン・システムへの満足度については、「使い勝手のよい貸与設備の開発と導入」で前年に比べて7%の向上、「店舗移転や活性化対応」で前年に比べて9%の向上など、総合的な満足度は前年より5%の向上となりました。

### セブン-イレブンのフランチャイズに加盟していることに、どの程度満足されていますか？



2020年 84% → 2021年 88%\*

### 「セブン-イレブン・システム」について、あなたはどの程度総合的に満足していますか？



2020年 74% → 2021年 79%\*

\*非常に満足している、満足している、やや満足しているの合計

## オーナー様意見交換会(役員とのダイレクトコミュニケーション例)

加盟店オーナーの皆様からいただいた課題やご提案に対して回答を行うとともに、本部からも考え方や施策について、直接ご説明するなど、双方向で建設的な対話を行います。



オーナー様意見交換会

## オーナー様相談窓口の開設(本部とのダイレクトコミュニケーション例)

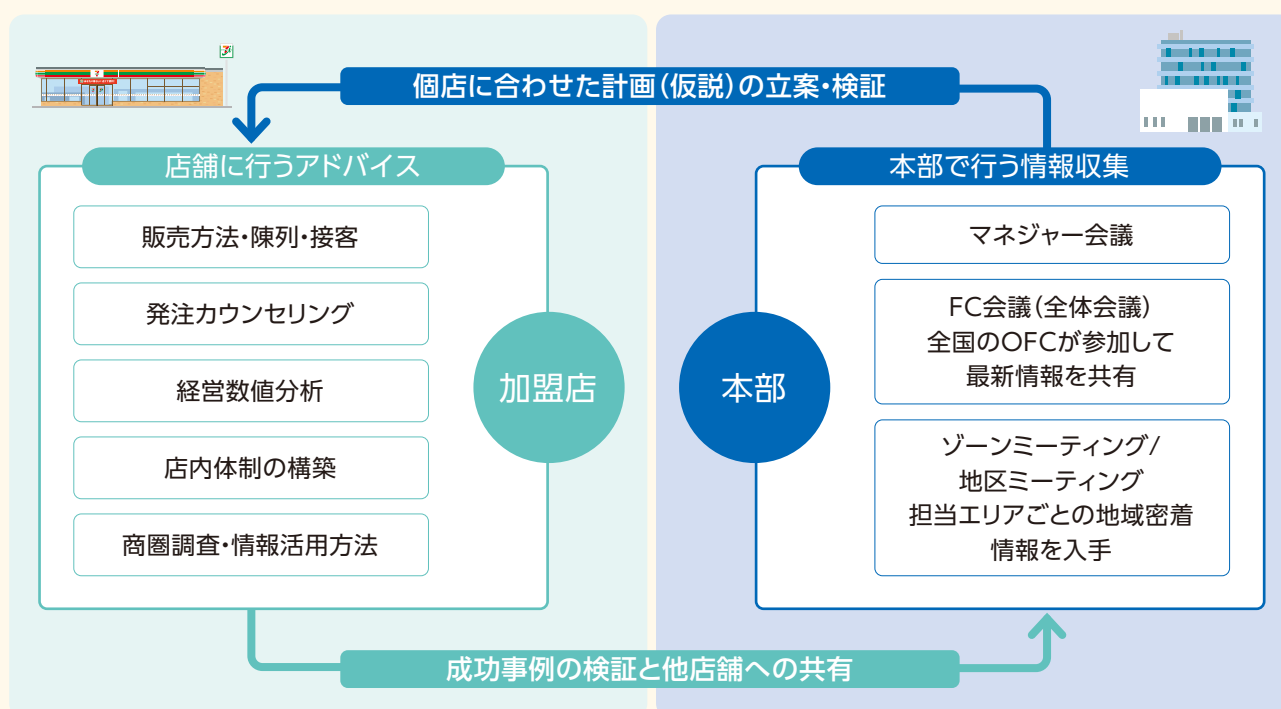
加盟店オーナーの皆様のさまざまな相談を受ける「オーナー相談室」の組織改編を行い、人員を強化。加盟店オーナーの皆様の悩みごとを相談できる専用コールセンターを開設しました。

### 動画配信によるコミュニケーション

政策や商品情報などを、加盟店に動画で情報発信できる仕組みを導入



## オペレーション・フィールド・カウンセラー(OFC)のカウンセリング(ノウハウの共有・循環・蓄積)



担当店舗を定期的に訪問し、加盟店オーナーの皆様と絶えずコミュニケーションをとって経営をサポートするOFCは、情報収集・分析、経営アドバイスのエキスパートです。店舗経営にとって有益な情報を伝え、売上や販売数などのデータから分析を行い、商圈を踏まえた商品の選定や陳列、店内の体制づくりまでアドバイスします。あらゆる面から「売れるお店づくり」をサポートする一番身近なパートナーとして、小売業における新しい価値を共創しています。

### 単品管理

単品管理とは商品の発注数量や陳列方法を単品単位で情報収集・共有、仮説、発注、陳列、販売および結果検証のサイクルを短時間で回していくセブン-イレブン独自の販売管理手法です。このプロセスを通じ、加盟店1店舗1店舗ごとのお客様に合った商品展開のノウハウが蓄積され、活用され続けることでストアロイヤリティが向上しています。



## 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<sup>※1</sup>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<sup>※2</sup>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。

▶ 中期経営計画  
2021-2025の概要  
 P28

※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



- ▶ 取締役会メンバー・事業会社との対話による「中期経営計画2021-2025」の協創と推進

 P59

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。

- ▶ DX・金融戦略

 P47

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。

- ▶ グループ食品戦略

 P40

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長し続けています。

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いっそう強化され、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<sup>※3</sup>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。

▶ 海外コンビニ  
エンスストア事業戦略  
P34



※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

▶ セブン-イレブンブランド  
のグローバル戦略



P38

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

▶ 国内コンビニ  
エンスストア事業戦略



P30


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にとらえています。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<sup>※4</sup>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。

▶ セブン-イレブン  
ネットコンビニの拡大  
 P32

## 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

▶ 大型商業拠点戦略  
 P46





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

▶ [E] 環境負荷低減  
への取り組み  
P64

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CO<sub>2</sub>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CO<sub>2</sub>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。

▶ 人財政策  
P76

# 中期経営計画2021-2025の概要【CGC 原則3-1(i)】【CGC 補充原則3-1③】

## 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

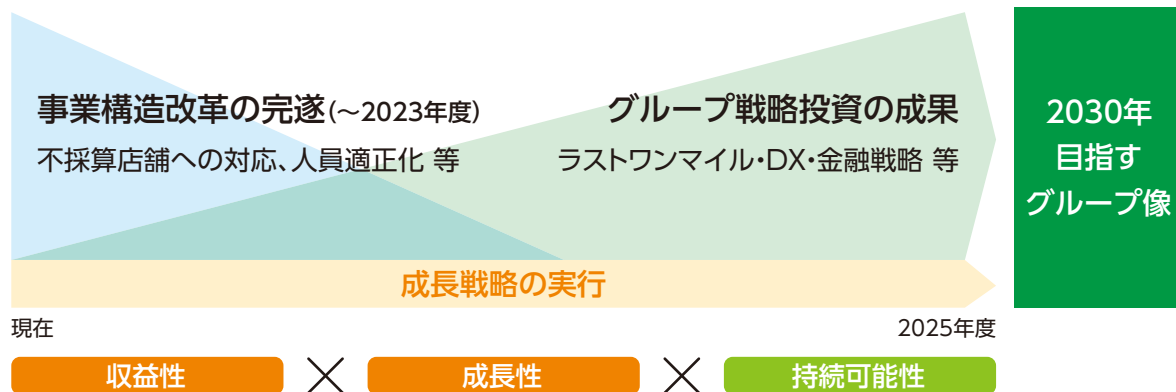
常にお客様の立場に立って、新たな体験価値を提供することで、  
 国内外の地域社会に貢献したい

### 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

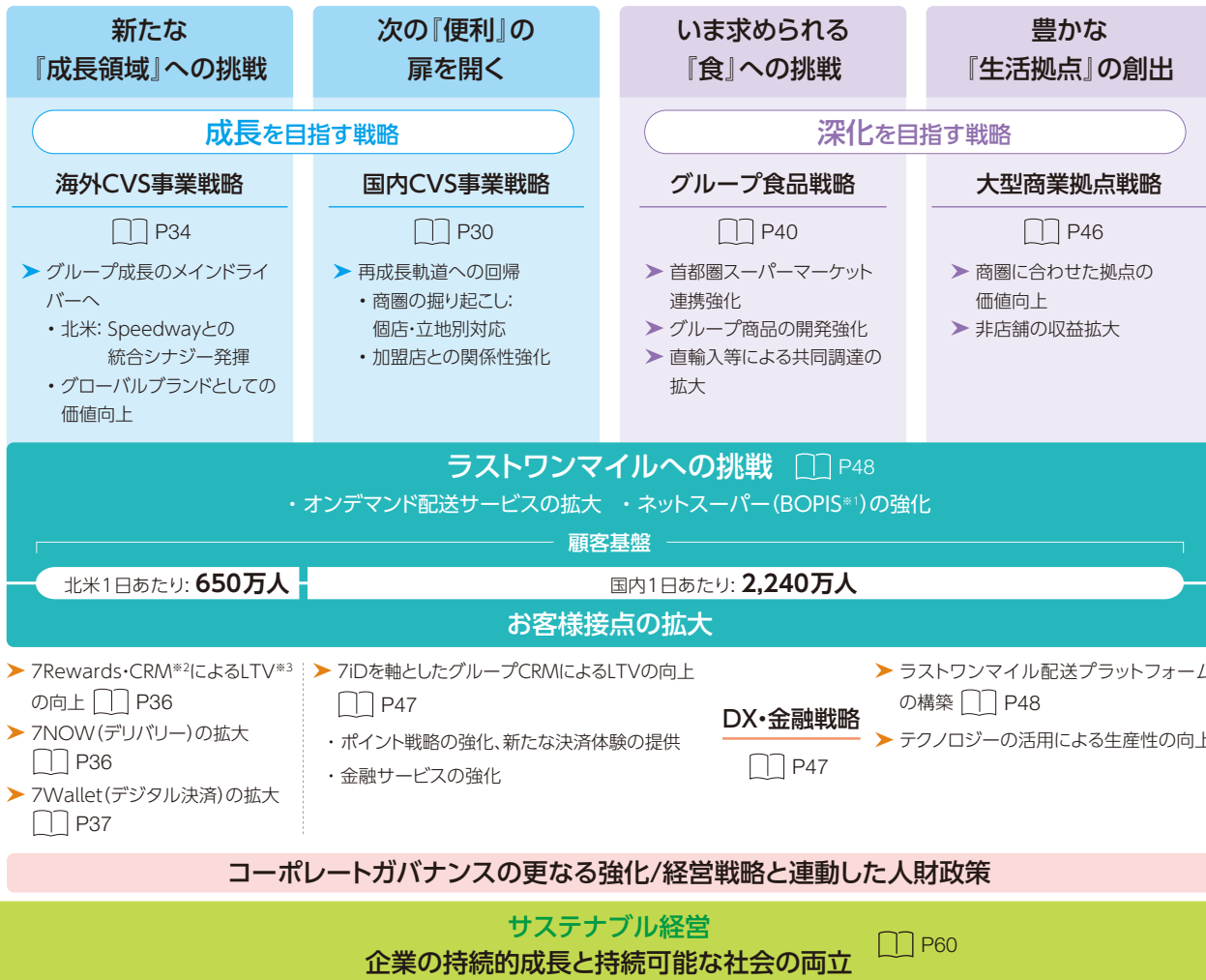




詳しくは「中期経営計画2021-2025」をご参照ください。  
<https://www.7andi.com/company/middleplan.html>

## 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



※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

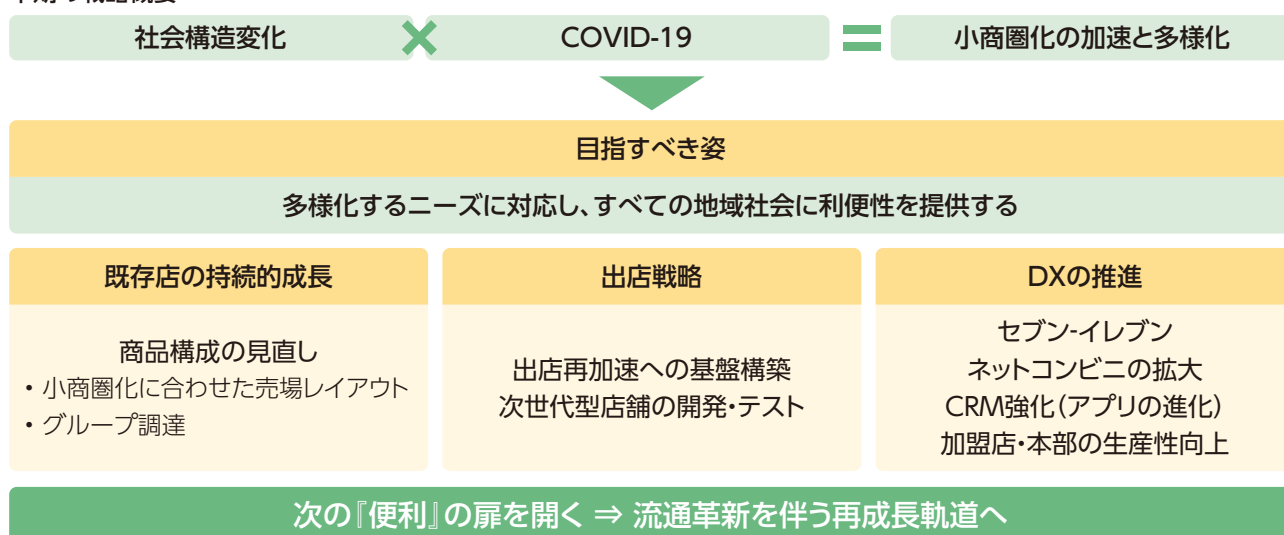
※1 金融事業を除くNOPATをベースとした管理会計数値。  
 ※2 金融事業を除く管理会計ベース数値。なお、M&Aは戦略投資として投資CFからは除外して算出。  
 ※3 ROIC: (純利益+支払利息×(1-実効税率)) / (自己資本+有利子負債(期首期末平均))にて算出。  
 ※4 調整後Debt/EBITDA倍率: 金融事業を除く、Net Debt/EBITDA管理会計数値(Net Debt: 有利子負債+オンバランスリースー現預金等調整)  
 ※5 2020年度に対してのCAGR(年平均成長率)にて試算。

# 国内コンビニエンスストア事業戦略【CGC 原則3-1(i)】

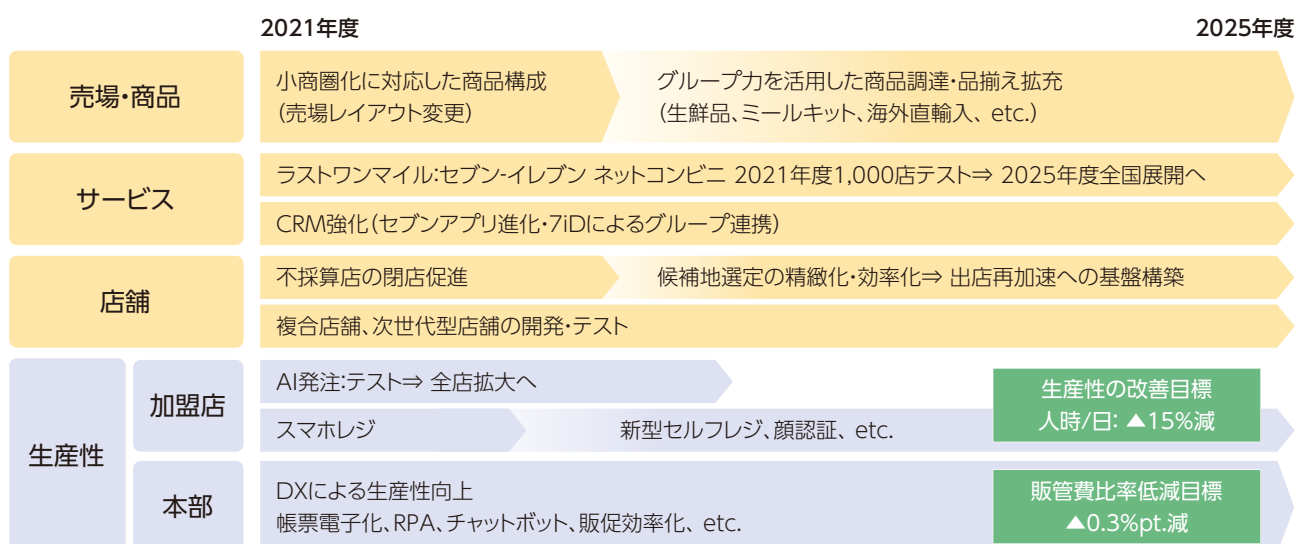
「中期経営計画2021-2025」で掲げている「成長を目指す戦略」のうち、「国内コンビニエンスストア事業戦略」については、セブン-イレブン・ジャパンの経営効率の改善を図りながら、再成長軌道への回帰を確固たるものにしていきます。

近年の社会構造変化および消費行動の変化に加え、コロナ禍においては、お客様の日常品の買物移動距離が短くなる「小商圈化」がよりいっそう加速し、また、商圈ごとに対応すべき課題も多様化しています。この変化に対応し、これまで掲げてきた「近くて便利」をさらに進化させていくために、小商圈化のニーズに合わせた品揃えの拡充と売場レイアウトの刷新、グループ力を活用した商品調達、次世代型店舗の開発やテストなどを進め、出店を再加速させていく基盤を構築していきます。また、DXの推進による新たな体験価値としてセブン-イレブン ネットコンビニを本格稼働していきます。

## 中期の戦略概要



## 中期の戦略ロードマップ



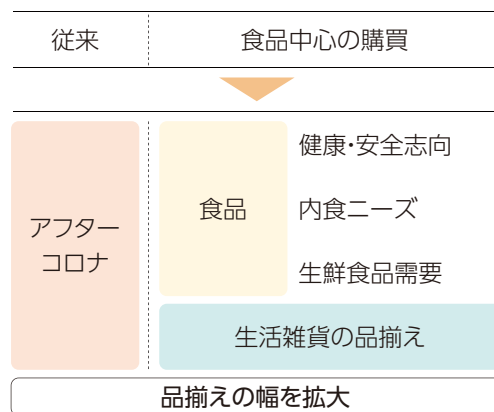
## 既存店の持続的成長

### 商品構成の見直し

1都3県における約106万人に及ぶ7iD会員の買物の変化を分析すると、買い回り店舗数が減り、客単価が伸長傾向にあります。2021年8月末には、特に、ファミリータイプアイス、冷凍食品の惣菜、練物、加工肉、野菜・果物といったカテゴリーが前年と比べ大きく伸長しています。

このように変化するお客様の購買行動に応じていくためには、これまで以上に品揃えを充実させる必要があります。これはセブン-イレブン単独では実現が難しいため、グループ間でよりいっそうの連携を図っていくことが重要となります。

### セブン-イレブンの使われ方の変化



### 変化に対応した売場レイアウトの導入

コロナ禍の環境変化とお客様の行動変容により、2020年度は行楽立地や事業所立地の売上が低下した一方で、住宅立地や郊外にある店舗は売上を伸ばしました。この変化に対応した品揃えをさらに拡大するため、住宅立地の店舗に新レイアウトを導入しています。

新レイアウトの導入店における2021年度上期と2019年度上期の平均日販差を未導入店のものと比較すると、住宅地・郊外店舗では約1万9,000円高い等の効果が出ています。また、狭小店舗についても個店に合わせて柔軟にレイアウト変更を

行っており、導入店と未導入店の平均日販差を同様に比較すると、約1万5,000円高い等の効果が出ています。今後もこのような変化に対応したレイアウト変更を拡大していく予定です。

### 立地別実績(2020年度既存店)

	期末店舗数(店)	売上前年比(%)
<b>全国</b>	<b>20,612</b>	<b>97.6</b>
住宅地・郊外店舗	13,086	100.3
行楽立地	1,873	97.1
事業所立地	2,057	88.9
その他 (鉄道・休業あり等)	3,596	92.5

新レイアウト2020(住宅地・郊外店舗)



都市型狭小店舗(事業所立地)





## 出店戦略 ～次代に求められるコンビニエンスストア像の追求

社会環境の変化に伴いお客様のライフスタイルや嗜好が変化するなかで、セブン-イレブンは「次代に求められるコンビニエンスストア像」を追求し、さまざまな実証実験を実施しています。

### 顔と虹彩認証での無人決済

三田国際ビル20F店では、日本電気株式会社（NEC）と連携し、顔と虹彩の生体認証による決済システムの実証実験を進めています。このシステムを利用することで、お客様は従業員と対面することなく、レジ端末にも触れず決済が可能になります。また顔と虹彩の2つで本人識別を行うことで、より精度の高い生体認証が可能になっています。

※2021年10月末現在、NECグループ社員のみを対象としています。

※三田国際ビル20F店は2021年12月閉店ですが、同ビル内の三田国際ビル店にて実証実験を継続する予定です。



三田国際ビル20F店での  
生体認証決済システム導入実験

### 空中ディスプレイの設置

麹町駅前店では、空中ディスプレイによる非接触型キャッシュレスセルフレジを導入する実証実験を実施しています。

これは、レジ画面を空中に結像し、空中に浮かんだ映像をタッチパネルと同様に操作することを実現したものです。

近未来の新たな買物体験を通じて、レジカウンターの省スペース化による販売チャンスの創出、完全非接触操作による安全・安心の提供を目的に検証を行っていきます。

※2021年10月末現在、セブン-イレブン・ジャパン社員のみを対象としています。



既存レジカウンターへの空中ディスプレイ適用イメージ

今後も、お客様にとって「心地よく使いやすいお店」、加盟店にとって「安心して経営できるお店」、店舗の従業員にとって「もっと働きやすいお店」を目指して、実証実験を継続的に行っていきます。

## DXの推進 ～セブン-イレブン ネットコンビニの拡大

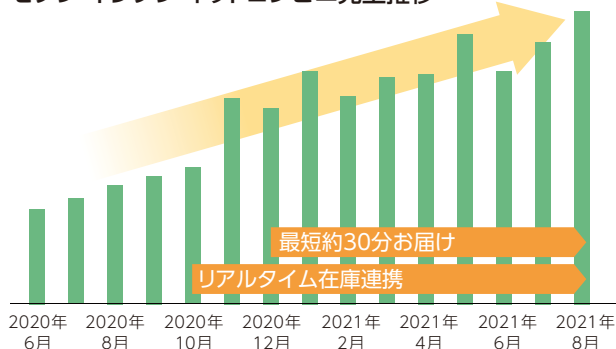
「セブン-イレブン ネットコンビニ」とは、国内セブン-イレブン店舗で扱う食品や日用品など約2,800アイテムを配達の対象とし、専用サイトで注文を受

けるサービスです。サービス開始当初は注文から最短2時間で配達していましたが、伸長している配達・宅配のニーズに応えるため、2020年10月から

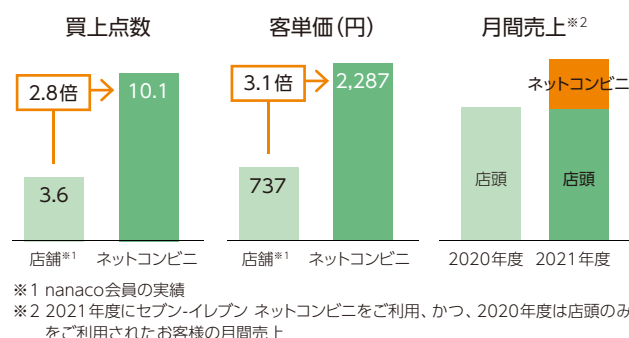
リアルタイムで店舗専用サイト上の在庫を連携させて最短で注文から約30分での配達を実現するなど、利便性が格段に向上しました。また、グループで内製化しているラストワンマイルDXプラットフォーム

を活用することで、配達のための人や車両、ルートをも最適化し、グループ会社の商品を同時に配達することも視野に入れています。

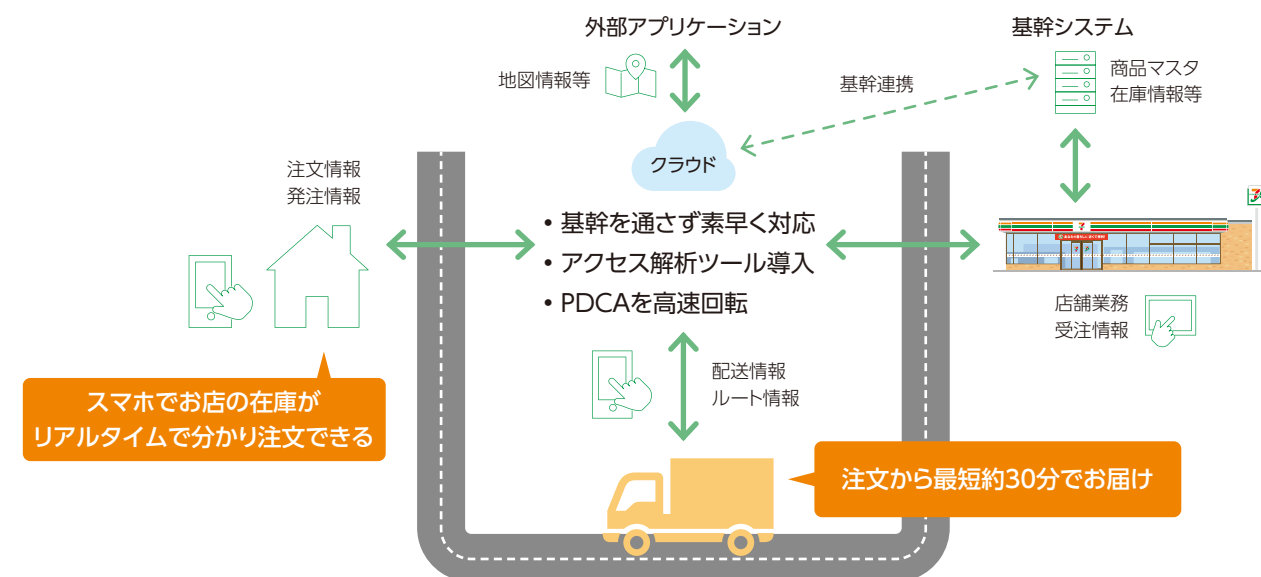
### セブン-イレブン ネットコンビニ売上推移



### セブン-イレブン ネットコンビニご利用実績の特徴 (2021年6月～8月)



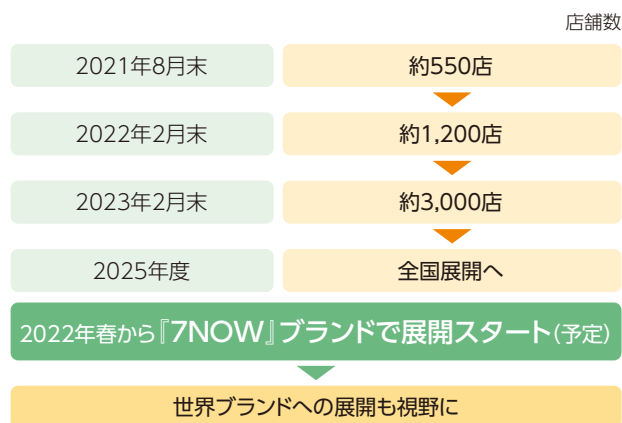
### セブン-イレブン ネットコンビニプラットフォーム



2022年2月末のネットコンビニ取扱い店舗は、当初1,000店舗の予定を約1,200店舗に加速し、2023年2月末には約3,000店の導入を経て、2025年度に全国展開へ拡大していきます。

また、国内のネットコンビニについて、北米のサービスと名称を合わせ、2022年春から“ネットコンビニ「7NOW」”として展開し、さらなる認知の向上を目指し、将来的に、世界ブランドとしての展開を視野に提供価値の向上を図ります。

### 取扱い店舗の拡充とブランド認知促進



※2022年2月末以降の店舗数は見込みです。

# 海外コンビニエンスストア事業戦略【CGC 原則3-1(i)】

新中期経営計画において、北米の7-Eleven, Inc. (以下、SEI)を中心とした海外コンビニエンスストア事業は、当社グループにとって重要な成長の主軸となっています。新中期経営計画の推進を通じて、当社グループはグローバルな収益基盤をより強化していきます。

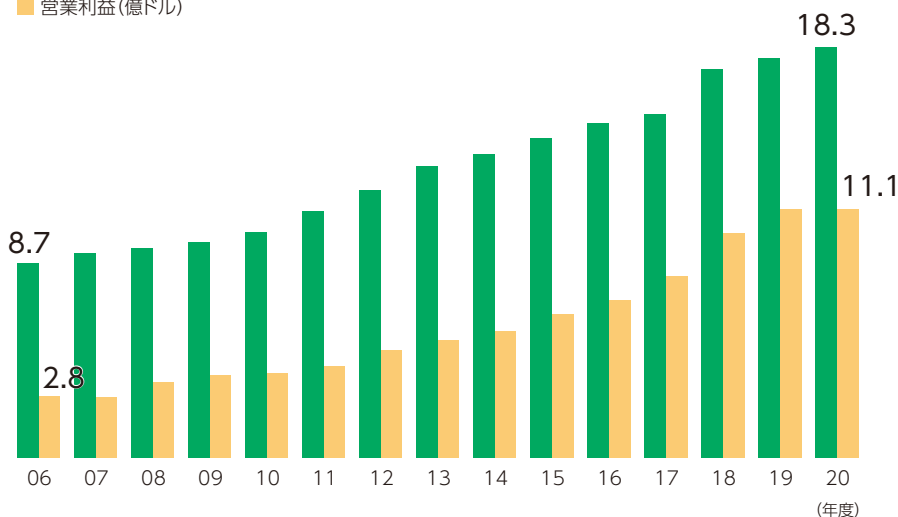
## 北米13,000店超、米国最大のコンビニエンスストアチェーン 7-Eleven, Inc.

北米でセブン-イレブン店舗を展開するSEIは、セブン&アイグループの成長戦略において大きな役割を果たしています。変化するお客様のニーズに対応した商品の拡充や、デジタル戦略によりお客様との接点を拡大するとともに、世界18の国と地域に店舗を展開。世界のエリアフランチャイジーとともに「7-Eleven」ブランドの価値向上に努めています。

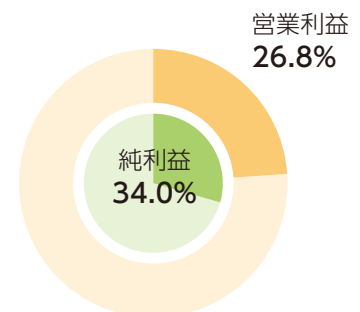
2021年、SEIの収益基盤をさらに強化すべく、北米で3,828店舗のコンビニエンスストアを展開するSpeedwayの買収を完了しました。SEIが業界3位のSpeedwayを経営統合することにより、米国の主要な都市部の大半に店舗網を広げ、成長機会をよりいっそう高めることができます(2021年10月末現在)。

### 商品売上・営業利益推移

■ 商品売上(十億ドル)  
■ 営業利益(億ドル)



### 連結業績への貢献 (2020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

## Speedway統合による優位性強化

SEIが2006年から2020年までにM&Aによって取得した店舗は、全店舗数の2割を超え、いずれもSEIの成長に着実に貢献しています。今回のSpeedwayでも、これまで培ってきた統合に関する経験とノウハウを活かし、円滑な統合プロセスを推進していきます。Speedwayの3年目の想定シ

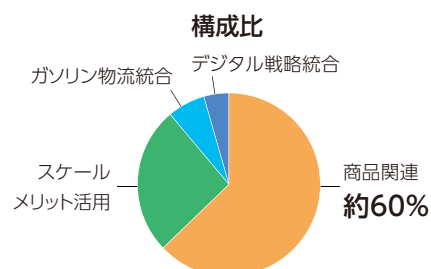
ナジー効果は、6億ドル～6億5,000万ドルに達すると見込んでおり(2021年10月公表値)、すでに、商品、プライベートブランド、物流、IT、燃料調達など、20のプロジェクトチームを発足し、取り組みを進めています。



## Speedway統合後のシナジー

### 要素

商品関連	<ul style="list-style-type: none"> <li>• PB商品・品揃え拡大、フレッシュ・フード拡大</li> <li>• 原価低減、荒利改善</li> </ul>
スケールメリット活用	<ul style="list-style-type: none"> <li>• メンテナンスの内製化</li> <li>• 店舗管理システム統合による最適化</li> </ul>
ガソリン物流統合	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ガソリン供給と物流ネットワークの最適化</li> </ul>
デジタル戦略統合	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 7NOWのSpeedway店舗への拡大</li> <li>• ロイヤリティプログラムの融合</li> </ul>



## シックス・ポイント・プラン

市場環境が大きく変化するなかで、お客様のニーズの変化に対応すべく「シックス・ポイント・プラン」を2016年より展開してきました。「質」や「価値」を追求した差別化された商品・サービスの開発

を継続するとともに、Speedway統合による「スケールを活用したコスト構造改革」や「店舗・デリバリーネットワークの構築」によるラストワンマイルソリューションの強化を図ってまいります。

一貫した顧客体験の提供

差別化された  
商品・サービスの提供

燃料事業の最適化  
代替エネルギー（EV）の拡大

スケールを活用した  
コスト構造の改革

デジタル・データを活用した  
コンビニエンスストア改革

店舗・デリバリー  
ネットワークの構築

## 差別化された商品・サービスの提供

フレッシュ・フード強化の一環として、2017年からわらべやテキサスと連携し、商品開発のプロセスの見直しを行い、フレッシュフードの味・品質を向上させ、ダラス近郊の650店舗で商品を展開しています（2021年8月末現在）。この開発プロセスを手本とし、他地区で商品を供給しているデイリーメーカーとも連携し、取り組みを拡大、各地区のお客様のニーズに合わせて、味付けやソース等を変え、そ

れぞれの地域の嗜好に合わせたレシピを開発しています。

また、新感染症以降、お客様のデリバリーニーズが急速に高まっており、自宅でもおいしいものを食べたいというお客様の声に応え、一部店舗で、最終的な焼成を店舗で行うフレッシュ・ピザの導入を進めており、デリバリーの取り組みとの連携も強化しています。

### スライダー (ミニバーガー)の 品揃え

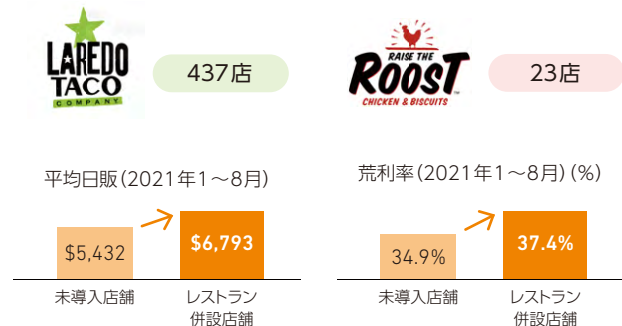


## レストラン事業の取り組み拡大

SEIが、今後強化していく事業の一つがレストランです。2018年にSunocoの一部店舗を買収した際に取得したメキシコ料理ラレド・タコをきっかけに、2021年8月末現在、約500店のレストラン併設店舗を運営しています。フライドチキンのレイズ・ザ・ルーストなどのブランドを加え、2025年度には、約1,600店舗にまで拡大する計画です。

ラレド・タコやレイズ・ザ・ルーストの取り組みは、7-Elevenを“フレッシュフード購入の目的地”としての認知度を向上させており、新しいブランド価値の

創造に貢献しています。レストラン併設店は、親和性の高い専用飲料やスナックなどの購入も誘引しており、未導入店と比較し、平均日販、荒利率とも高い傾向にあります。

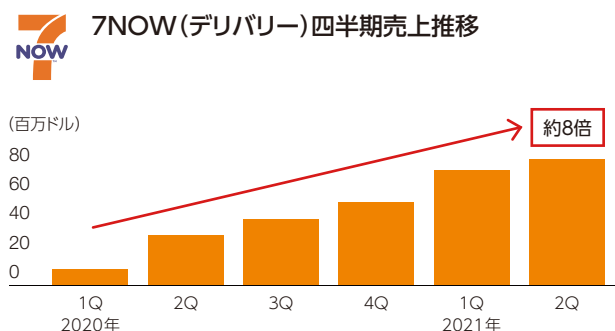


## デジタル戦略の推進

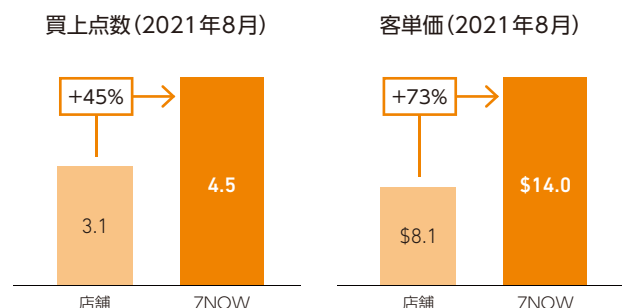
デジタルツールを活用したデリバリーサービスのニーズは、新感染症を機に一段と高まりました。SEIでは、DXを活用したデリバリーサービス「7NOW」を推進し、業界最速クラスの配達を実現するなど、お客様ニーズに対応することで急速に実績を伸ばしています。現在、「7NOW」の取扱店舗は約4,000店(2021年8月末時点)で、特に、フレッシュフードのニーズがあり、スナックや飲料も併せて購入され、買上点数や客単価も高い傾向があり

ます。

配達先については、当初は、お客様のご自宅やオフィスなどでしたが、「7NOW PINS」というサービスを新たに導入し、公園や公共の場所であれば指定されたポイントに、ピンポイントにお届けが可能になりました。2022年にはSpeedway店舗にも拡大し、約6,500店舗にまで導入、既存商圈をすべてカバーする計画です。お客様の生活をより便利にするため、今後も、サービス内容を拡充していきます。



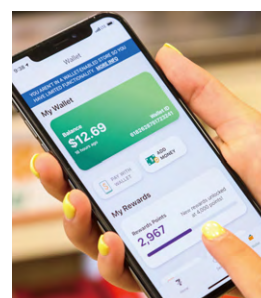
また、お客様に新たな体験価値と利便性を提供すべく、セブン-イレブンアプリに新しい機能を付加していきます。「7Rewards」は、お客様個人に特化



した利便性と特典をお届けするロイヤリティプログラムで、2021年8月末現在、すでにアクティブ会員数が約1,600万人に達しています。アプリを立

ち上げると、お客様一人ひとりに合わせた商品やプロモーションが提案され、お客様の来店動機にもつながっており、高い支持を受けています。「7-Eleven Wallet」は、アプリ内に組み込まれた決済サービスで、お客様は、Walletに、現金・クレジットカード・デビットカードなどから事前にチャージすることにより、毎回のお買物をキャッシュレスで決済することができます。オートチャージにも対応しており、現金やカードを持ち運ぶ必要もありません。その他にも、レジに並ばずセルフ決済できるサービス「モバイルチェックアウト」も、新感染症拡大を機に、需要が高まっております。また、米国にお

いて、ガソリンは、お客様がコンビニエンスストアに求める重要な商品の一つですが、給油されるお客様にも「Fuel Loyalty」を提供しています。お客様は、給油機の番号と給油量または給油金額を携帯アプリに入力するだけで、従業員と非接触で簡単で、お得に、給油できるようになりました。最先端のデジタル技術や知見を活かした研究開発を進め、まったく新しい利便性を提供できるように、日々、進化を続けています。



## 環境への取り組み

気候変動などの問題は、地球規模の課題であり、「持続可能な社会の実現」に貢献することは、企業の社会的な責務となっています。アメリカは、その広大な国土から、今後も、移動手段としての自動車のニーズがあるなかで、SEIとしても、お客様のガソリンに対するニーズに応える一方で、サステナブルな施策を推進することが重要です。現政権でも大規模なEV化促進施策が打ち出されていることから、従来のEV（電気自動車）充電設備の設置目標を5年前倒しし、政府と連携しながら2022

年までに約250店舗へ500台以上を設置し、EV化への対応に取り組んでいきます。また、環境負荷低減に向けた当社グループの環境宣言『GREEN CHALLENGE 2050』では、SEIも同じ目標に向かって進んでいくことに合意しています。北米では、すでに風力発電や太陽光発電などの再生可能エネルギーを使用する店舗が約1,800店舗あり、2030年には、再生可能エネルギーを100%使用する店舗を約5,000店舗に拡大していく予定です。

### EV充電設備の設置拡大



#### 設置目標を前倒し

時期	台数
2027年度	250店舗
↓	↓
<b>2022年度</b> (5年前倒し)	<b>250店舗</b> <b>500台以上</b>

### EV充電設備拡大エリア



## 米国政府と連携し、EV充電設備の設置を推進

▶ [特集] 7-Eleven, Inc.の環境負荷低減の取り組み P74



## 7-Elevenブランドのグローバル戦略

### 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。

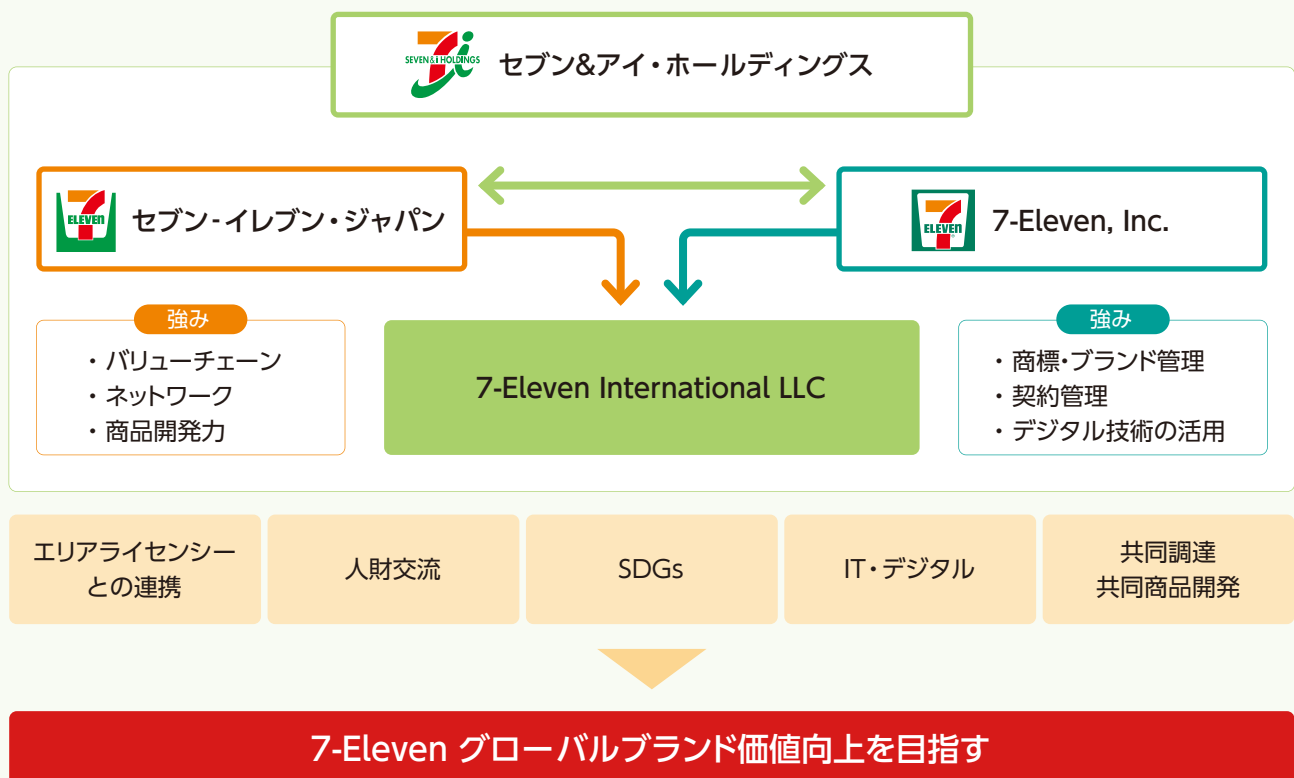
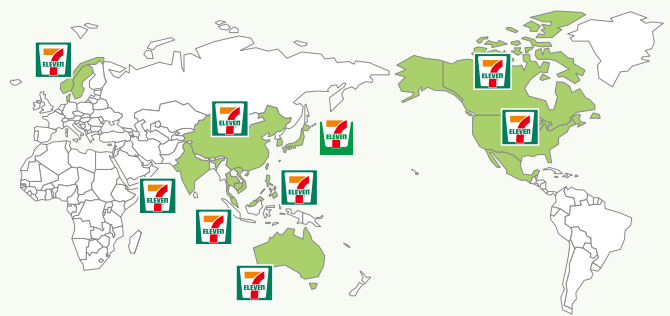
が、それ以外の国・地域では、現地の有力な企業グループがエリアライセンスとなり、セブン-イレブン店舗を運営しています。

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

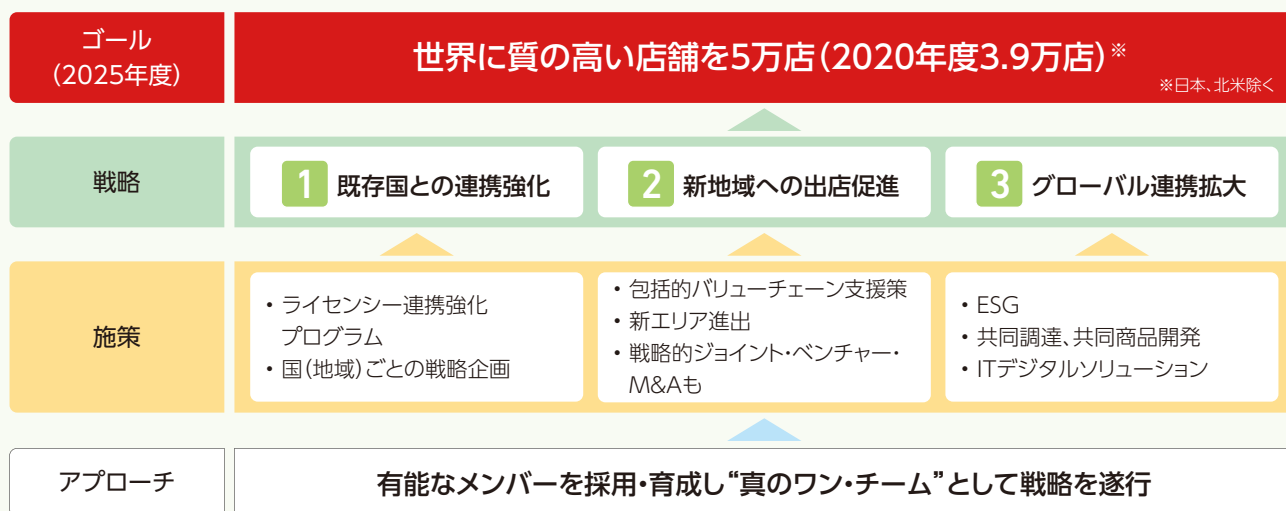
セブン-イレブンは世界最多の店舗数を展開していますが、2021年10月末の出店地域は18の国と地域であり、出店による大きな成長機会が存在しています。7-Elevenブランドを新規国へ進出させ、2025年度には5万店舗（日本・北米を除く）にまで拡大していきます。

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。

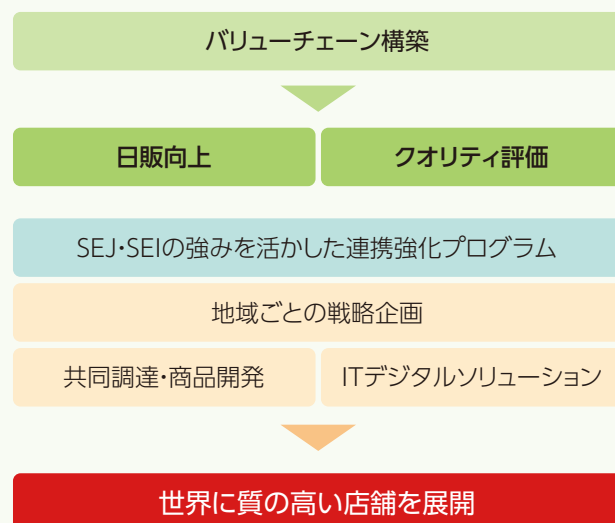
## 2 新地域への出店促進

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。



# グループ食品戦略 [CGC 原則3-1(i)]

## グループシナジーへの挑戦

食品の領域では、競争環境が厳しさを増しており、お客様の支持を得ていくには、個々の事業会社ではできない大胆な挑戦と革新がさらに必要となってきます。

このため、直輸入を含む海外調達の促進、原材料やレシピの共有、ミールキットなどの差別化商品の開発を通じ、グループ商品力を強化しており、同時に共通インフラを活用することで、多様な業態を擁するからこそ実現できる、食品領域での独自の強みをさらに伸ばしていきます。

### さらなる食品領域におけるシナジーへの挑戦

1

#### 海外調達の促進(直輸入)



スケールメリットを活かした  
共同調達の確立

2

#### グループ商品力の強化(チームMD)



原材料・レシピの共有、  
共通インフラ(PC・CK※)  
によるミールキットなどの  
差別化商品を開発・供給

3

#### 共通インフラの活用(生鮮食品)



こだわり野菜など  
食品スーパーの  
生鮮食品を  
コンビニエンスストア  
でも取扱い

### 多様な業態を持つからこそ実現できる食品領域における差別化

※PC: プロセスセンター、CK: セントラルキッチン

## 1 海外調達の促進(直輸入)

新たなマーケットの変化に対応するため、当社グループのスケールメリットを活かして、直輸入に挑戦していきます。

世の中の変化、お客様のニーズ・購買行動の変化に対応するため、社内外より専門知識・知見のある人財を登用し、2021年9月、当社に海外調達部を新設しました。

直輸入には、直決済による調達コストの削減、品質に見合った価格の設定を実施できるなどメリットも多く、今後ワインやグロッサリー等に拡大することで高品質な商品を、適正な価格でお客様へ提供

することも可能となります。





## 2 グループ商品力の強化(チームMD)

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(チーム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

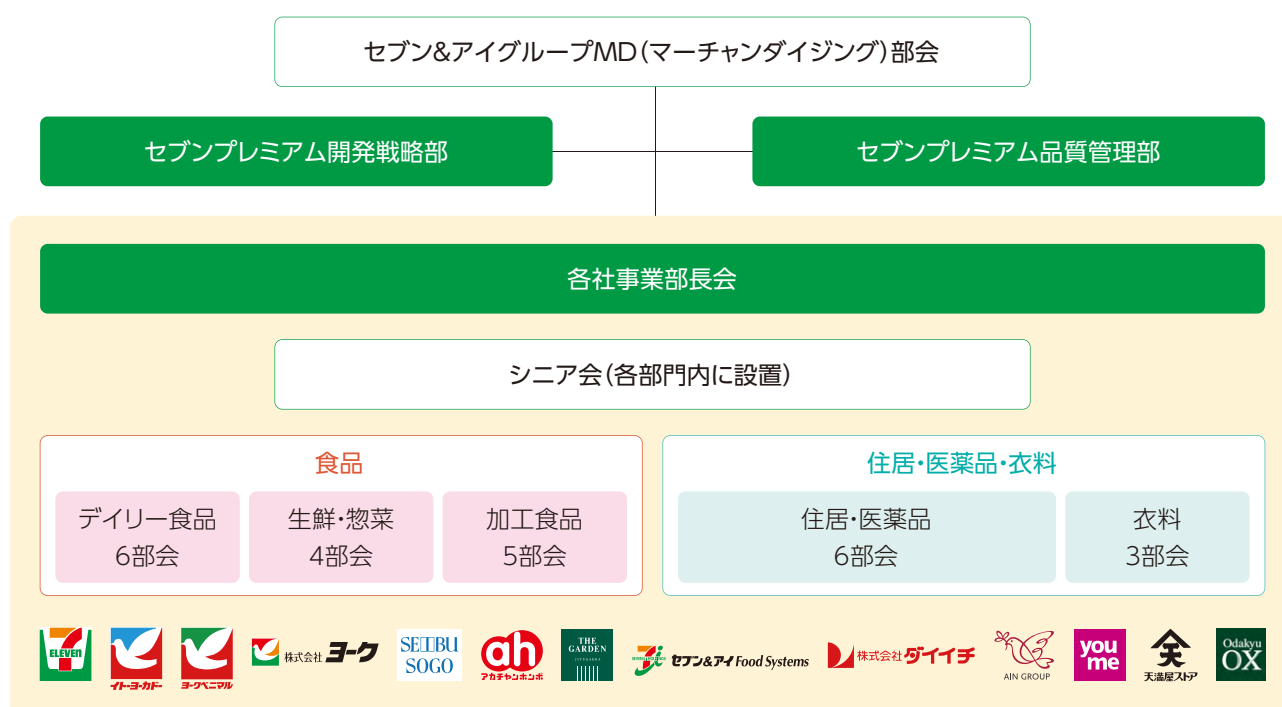
の社会の変化に対して、こうした事業会社の垣根を超えた商品開発によって、「すぐ近くのコンビニで夕食のおかずを買う」という新しい消費行動を生み出すことができたのです。

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。

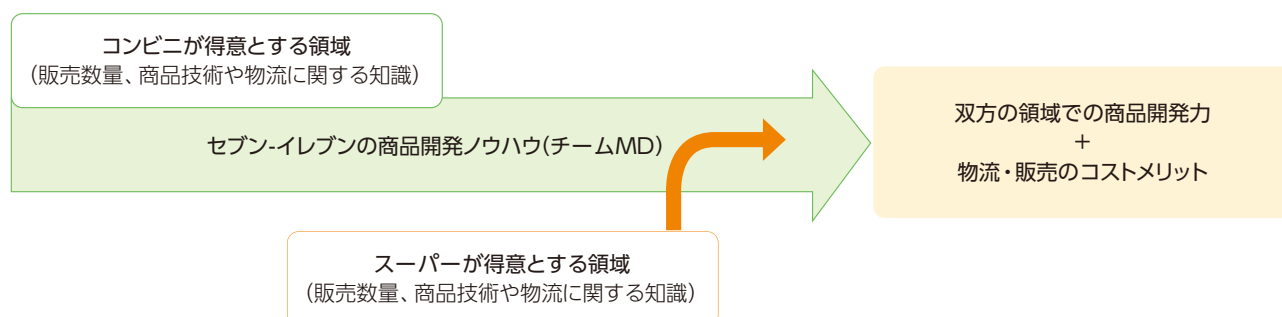
▶ 詳しくは「特集 セブンプレミアムの取り組み」をご参照ください。

📖 P42

商品開発・供給体制 (2021年10月末現在)



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



## 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。

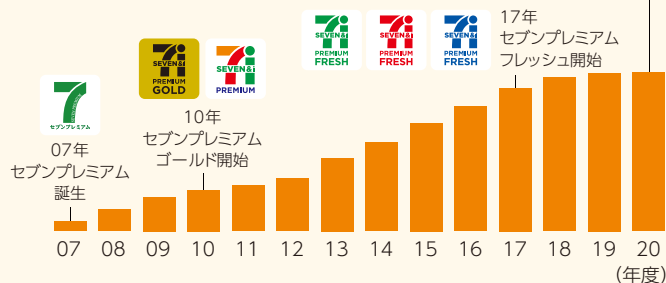
2020年度のグループの国内売上約7兆4,600

## 食品におけるグループシナジー効果

連結グループ国内売上: 約7兆4,600億円  
(2020年度実績)

うち食品売上: 約4兆6,700億円\*  
食品事業が6割強を占めている

セブンプレミアム商品売上: 1兆4,600億円



\*セブン-イレブン・ジャパン(食品)、イトーヨーカ堂(自営食品)、そごう・西武(食品)、ヨークベニマル、ヨーク、シェルガーデン、セブン&アイ・フードシステムズの売上合計

## セブンプレミアムの歩み

セブンプレミアムは売上金額の高い商品を中心に、毎年約50%の既存商品のリニューアルを実施し、お客様の嗜好変化への対応や新しさの発信に努めています。アンケートやグループインタビュー

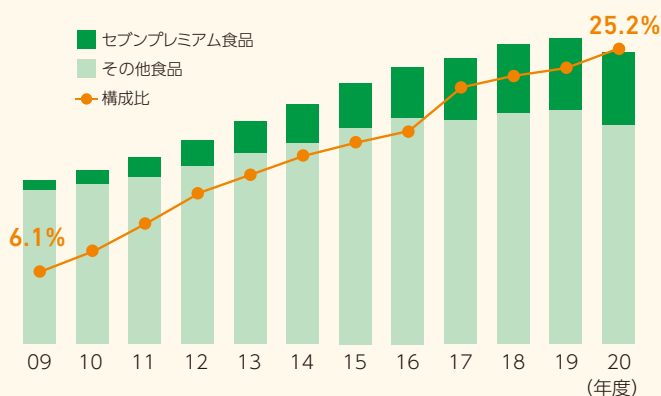
億円のうち、食品売上は約4兆6,700億円と、約6割を占めています。この食品売上に大きく貢献しているのが「セブンプレミアム」です。

2020年度は約1兆4,600億円の売上となり、大きなグループシナジーを創出しています。

なかでも、セブン-イレブンの2020年度におけるセブンプレミアムの売上構成は、食品売上のうち約25%を占めており、食品売上に大きく寄与しています。

## セブン-イレブンにおけるセブンプレミアムの売上構成

食品売上のうちセブンプレミアムが約25%を占めている



## 単品で年間販売金額が10億円以上の商品

単品で年間販売金額が10億円以上の商品は2020年度で300アイテムとなり、前年度より10アイテム増加しました。

合計300アイテム(前年度より+10アイテム)

デイリー・日配食品

202アイテム

飲料・酒

51アイテム

菓子

25アイテム

加工食品・雑貨

22アイテム

## セブンプレミアム コネクト宣言

急速に変化する社会環境に対応した商品を提供し続けるために、セブン&アイグループは2020年5月、「セブンプレミアム コネクト宣言」を定めました。

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」という4つの価値をつなぎ、国内はもとより世界の皆様ともつながる持続可能なブランドを目指します。

### 環境対応

#### もっと環境に配慮した未来へ

##### 地球のための取り組みを、次世代につなぐ

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はじめ、オーガニックコットンを使用した商品の取扱いを拡大しています。



### 健康対応

#### もっと健康的な未来へ

##### あらゆる人を、すこやかな明日へつなぐ

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。



糖質0gのサラダチキンの栄養成分表示

栄養成分表示:100g当たり  
エネルギー114kcal/たんぱく質 24.1g/  
脂質 1.2~2.5g/炭水化物 0g(糖質  
0g/食物繊維 0g)/食塩相当量 1.1g  
※糖質は、食品表示基準に基づき、100g当り  
未満を0としています。  
※塩由来の成分により

### 上質商品

#### もっと未来品質へ

##### 専門店のおいしさと品質を、食卓につなぐ

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ケティング(チーム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

#### もっとグローバルな未来へ

##### 日本のモノづくりの心を、世界につなぐ

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。

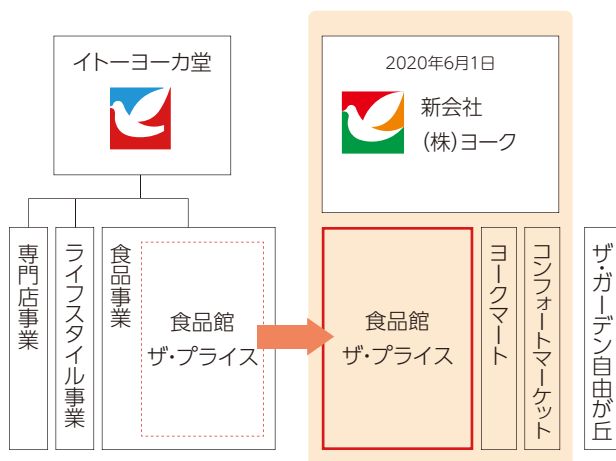




### 3 共通インフラの活用(生鮮食品)

#### 第1フェーズ 店舗組織再編(～2020年6月)

##### 首都圏食品戦略



- 店舗組織を再編し新たなニーズに対応
- 首都圏食品スーパーの連携強化

##### 2019年度

3社売上合計			5,572億円	214店
	イトーヨーカ堂 (自営食品)		3,898億円	115店
	ヨークマート※1		1,429億円	78店
	シェルガーデン		245億円	21店

##### 新型コロナによるニーズの拡大に対応

##### 2020年度

3社売上合計			5,943億円	215店※2
	イトーヨーカ堂 (自営食品)		3,893億円	94店
	ヨーク※1		1,822億円	100店
	シェルガーデン		228億円	21店

※1 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  
 ※2 1都3県の期末店舗数: 2020年度の期中にイトーヨーカ堂からヨークに20店舗移管

#### 店舗組織再編

グループ食品戦略の第1フェーズとして2020年6月にイトーヨーカ堂の食品館、ザ・プライス計20店舗を新会社株式会社ヨークに統合し、4つの店舗フォーマットで展開を開始しました。

コロナ禍によるニーズの拡大もあり、2020年度の1都3県の3社合計の食品売上は、他のスーパーマーケットと比較しても同等以上の成果を上げています。

##### 首都圏食品戦略のポイント

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圈を持つ首都圏において、地域のお客ニーズをとらえた「暮らし提案型」の店舗づくりを機動的に進めています。

##### 商圈・立地に対応する4つの店舗フォーマット

- 共通コンセプト: 中食強化・新規マーチャライジング (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

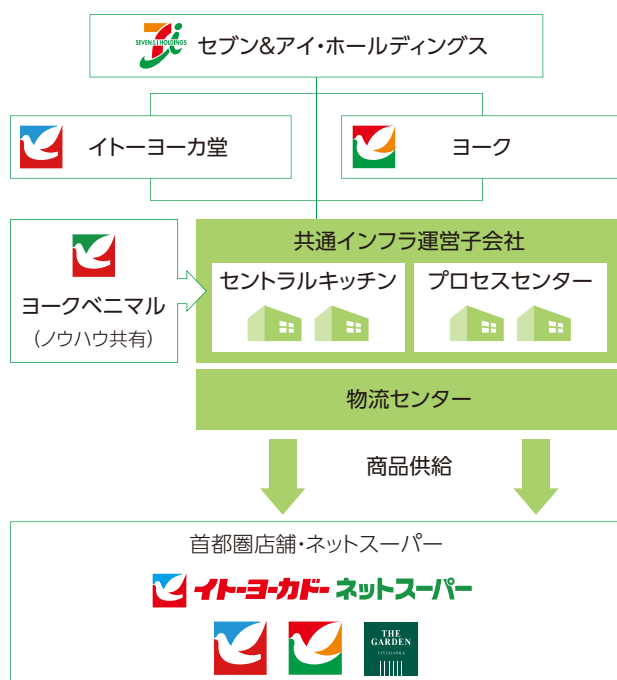
##### 中・小型

150～250坪

売場面積の最大化  
売場・バックルームの効率化

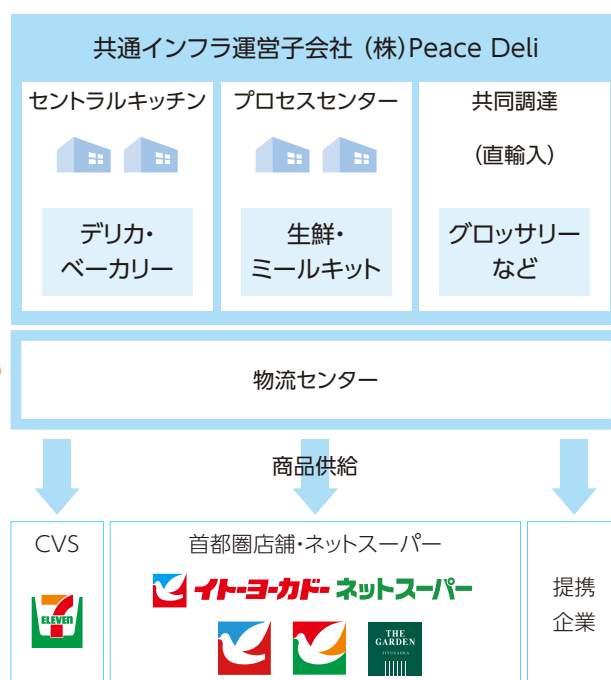
モデル店: 中町店、西馬込店

## 第2フェーズ 共通インフラの構築(2021年5月～)



セントラルキッチン2ヶ所・プロセスセンター2ヶ所  
2025年度までに稼働予定

## 第3フェーズ 共同調達機能の拡大



グループ共通インフラ構築により  
高品質かつ効率的な商品供給体制を実現

## グループ共通インフラの構築

第2フェーズとしてセントラルキッチン、プロセスセンターを運営する共通インフラ子会社として株式会社Peace Deliを設立しました。

2025年度までにセントラルキッチン2ヶ所、プロセスセンター2ヶ所を稼働し、首都圏食品スーパー各店への商品供給を順次開始します。

## 共同調達機能の拡大

さらに、第3フェーズとして、この運営子会社に共同調達機能を加え、スケールメリットを活かした直輸入や、コンビニエンスストアへの生鮮食品・ミールキット等の供給も計画しています。



直輸入に関しては2021年度よりテストを開始し、2022年度より本格稼働を目指します。

このようなグループ共通インフラの構築により、首都圏における高品質かつ効率的な商品供給体制を実現していきます。

# 大型商業拠点戦略【CGC 原則3-1(i)】

イトーヨーカ堂およびそごう・西武では、引き続き事業構造改革を推進するとともに、地域のお客様にご支持いただける大型商業拠点づくりを追求していきます。

## 大型拠点戦略の事業・店舗構造改革

	 イトーヨーカ堂	 そごう・西武
事業構造改革	不採算店舗：閉店・収益性精査 人員適正化	店舗改革による業務・要員の見直し 人員適正化
店舗構造改革	商圈特性に合わせた館づくり (商圈分析精度の向上) AI発注等による生産性向上	商圈特性に合わせた館づくり (商圈分析精度の向上) DXを活用した顧客接点の拡大
非店舗事業	「イトーヨーカドー ネットスーパー」：大型センター化 移動販売「イトーヨーカドーとくし丸」の拡大	外商(富裕層ビジネス)の強化 商事事業(BtoBtoC)の拡大

イトーヨーカ堂では、不採算店舗の閉店や収益性の精査、人員の適正化を図るとともに、精度の高い商圈分析をもとにした店舗構造改革を推進します。

さらにAI発注などを積極的に取り入れ、生産性向上を図ります。また、お客様からのニーズが高い「イトーヨーカドー ネットスーパー」では、首都圏を中心に大型センター化を推進します。


そして、外部企業とも連携した移動販売を拡大し、買物にお困りのお客様ニーズなどに応えていきます。

そごう・西武では、店舗改革による業務・要員の見直しや人員適正化を促進します。店舗構造改革として、郊外店の西武所沢S.C.、西武東戸塚S.C.で実施してきたPM(プロパティマネジメント)化で得たノウハウを2025年度までに基幹店にも広げていきます。

同時に商圈分析精度を向上し、より商圈特性に合わせた館づくりを進め、各館の魅力向上とDXを活用した顧客接点の拡大を図ります。

さらに、非店舗事業として、外商の強化による富裕層ビジネスや、商事事業を拡大していきます。

## 構造改革・成長戦略スケジュール

		2016年度～ 重点施策	～2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度
 イトー ヨーカ堂	構造改革	不採算店舗	30店舗閉店	182⇒ 132店舗	5店舗閉店決定 18店舗の収益性精査			
		食品館、 ザ・プライス	20店舗移管					
		人員適正化	△約800名(2018年度比)	△約900名(2020年度比)				
	成長戦略	商圈に合わせた 館づくり	69店舗	20店舗	約20店舗／年(予定)			
		非店舗拡大	ネットスーパー、移動販売「イトーヨーカドーとくし丸」など					
 そごう・ 西武	構造改革	不採算店舗	13店舗閉店23⇒10店舗 地方店2店舗減積(2020年度)					
		人員適正化	△約1,500名(2018年度比)	店舗改革に合わせた適正化・成長分野配置転換				
	成長戦略	商圈に合わせた 館づくり	郊外店2店舗PM化	基幹店PM化	マーケットニーズの深掘り			
		非店舗拡大	外商(富裕層ビジネス)、商事事業(BtoBtoC)など					



# DX・金融戦略【CGC原則3-1(i)】

ラストワンマイルの取り組みをはじめ、お客様との接点をさらに広げ、深めていくために、DX・金融戦略をより強化していきます。

お客様がグループ共通でご利用できるID(7iD)を通じて、  
お客様との接点をさらに広げ、深めることでライフ・タイム・バリューを向上



お客様がグループ共通でご利用できるID(7iD)の会員数は、2021年10月末現在で約2,100万人の規模になります。

これは、セブン-イレブンアプリを中心に、便利なクーポンの提供や、決済手段の多様化にお応えするなど、新たな顧客体験価値を提供し続けてきたことに起因すると考えています。

今後も、お客様との接点をより充実させることで、品揃えを最適化し、さらには好きな時間・場所で商品が受け取れるなど、お買物をいっそう便利にしていく。このような世界観を、グループの7iDを

基軸に展開していきます。

この世界観を実現すべく、「新たな決済体験の提供」「グループポイント戦略の強化」にも取り組み、便利な決済サービスとお得に貯まるグループポイントを提供することで、お客様のライフ・タイム・バリューをよりいっそう向上させていきます。

なお、7iD会員数は、2025年度には5,000万人の規模を目指しています。

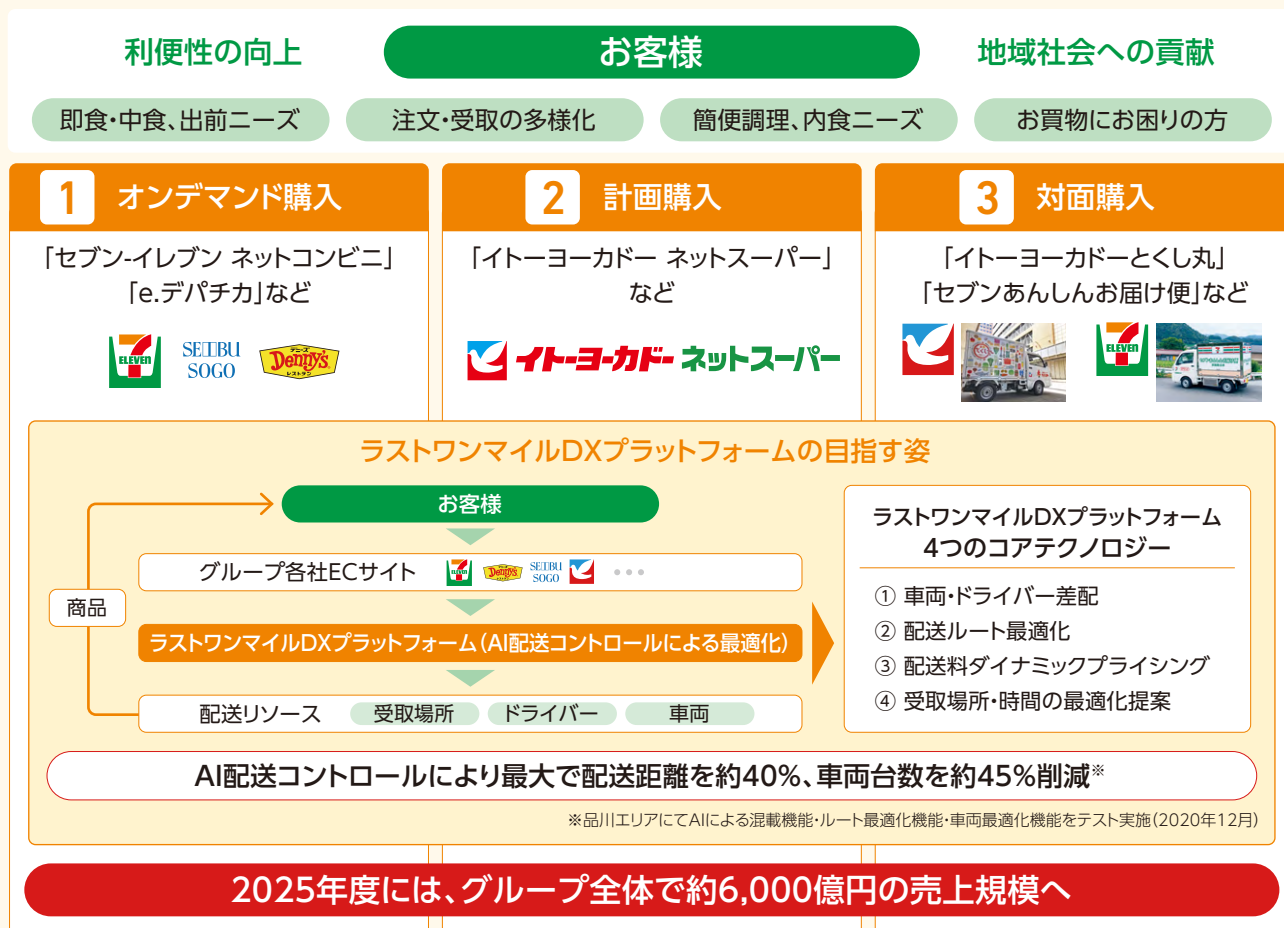
これらの施策は、単一の業態だけではない、当社グループだからこそ実行可能な戦略であると認識しています。

## 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) □□ P32

#### 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





## 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。

## 財務の量的拡大、質的向上および健全性の確保を通じて 持続的な企業価値の向上を実現

### 財務に対する3つの視点と 成長分野への経営資源の集中

2021年7月に公表しました新中期経営計画(以下、新中計)の策定に際して強く意識していた課題は、グループの本源的な価値と、時価総額に表わされる株主価値の間に生じている大きな乖離です。したがって、新中計では資本市場の期待がどこにあるかという点を、当社およびグループ各社のマネジ

メントと的確に共有し、企業価値向上への具体的取り組みに結びつけることが重要であると考えました。財務の量的拡大、質的向上、健全性確保という3つの視点を導入した背景はそこにあります。

量的拡大という点では、純利益ベースで成長をとらえるためにEPS(1株当たり純利益)成長率を重視するとともに、フリーキャッシュフローの拡大も重要な指標と位置づけています。また、質的向上の点では、各社の拠って立つ指標としてROIC

(投下資本利益率)、とりわけWACC(資本コスト)との差であるROICスプレッドを重視しました。もちろんROE(自己資本利益率)は、グループ財務の質を計る指標として重要ですが、グループ各社の資本については、単純にROEの物差しでは計れない側面があります。そこで投下資本との対比で利益の質をしっかりとらえ、ROEを達成する道筋の明確化が必要と考えました。財務の健全性という点では、Speedwayの買収※に際して、全額を有利子負債で調達したことで、一時的に財務の健全性が低下したことから、健全性の早期回復に向けた取り組みを進めるという意味を内外に示すためにDebt/EBITDA倍率を指標としました。

成長に向けた資源配分という点では、グループの成長と質的向上に最も寄与する事業への経営資源の重点的投入を基本としています。具体的には、グループの成長戦略の柱となる国内および海外のコンビニエンスストア(以下、CVS)事業、そして食品強化に向けた取り組みへ、集中的に資本を投下してまいります。グループシナジーという点では、これまでセブンプレミアムが顕著な成果を上げてきましたが、さらに食を中心としたグループ戦略を追求することで、CVS事業だけでなくグループ全体で価値向上が期待できます。これらにより、キャッシュフロー創出力の飛躍的な向上を図ります。新中計5年間の前半3年間で、構造改革を完遂するとともに、成長戦略に経営資源を集中投下し、その果実が大きく生まれてくる後半2年間では、新たな成長に向けた戦略投資あるいは株主還元を追加で実行する、この一連の取り組みを通じ

て、企業価値のさらなる向上を目指してまいります。このような企業価値の向上こそが、資本市場においてグループの価値をしっかりと評価していただくことにつながり、冒頭に述べたグループの本源的な価値と株主価値とのかい離という課題の解決に資するものと考えています。

### より厳格な財務規律の浸透と グローバルな視座による財務管理

特別損失(以下、特損)にも厳しい目を向けられています。当社グループにおける特損の原因には大きく3つの要因があると考えています。第一に投資判断における不十分な資本効率の考慮、第二に既存資産の維持更新投資の不足、第三に事業モデルの陳腐化への対応の不足です。これらについては、2016年に新たな経営体制が発足した当初から継続的に対策を進めてきました。例えば、総合スーパー(GMS)事業では利益を出せるフォーマットが経年とともに劣化していたため、2016年以降、利益を出せるフォーマットの再構築まで新店投資を停止し、既存店の構造改革に集中しました。大型商業施設については1店舗ごとに精査し、利益を生めないと判断した店舗については閉店を進めました。また、高水準の利益を上げているセブン-イレブン・ジャパンにおいても、既存店のマーケット変化への対応力を底上げすることに資源を集中する必要があると判断しました。2016年からこれらの施策を進めた結果、グループ各社に資本効率への理解が浸透してきました。

※Speedwayの買収: 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。

これを踏まえ、新中計では新規出店、改装投資、DX投資等の投資判断に際しては、ROICベースあるいはNPV(正味現在価値)ベースの投資基準を採用し、より厳格な財務規律を働かせてまいります。今後は、減損損失に伴う特損の発生を相当程度抑えられると考えています。もちろんそのためには、実際の投資判断を適切に行う必要があり、財務部門が大きな責任を担っています。

財務規律浸透の効果がいつ現れるかに関しましては、特に大型商業施設などは、投資を実行してすぐに成果がでるといった性格のものでもありませんが、着実に事業構造を変えてまいりますので、ス

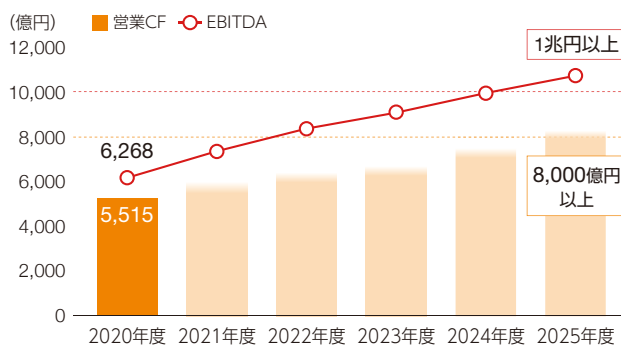
テークホルダーの皆様にもご理解いただきたいと願っています。またグループ各社のマネジメントには、一連の財務規律の必要性を理解のうえ、それぞれの状況に応じた計画を立案してもらうプロセスが重要です。現在、主要な事業会社では、ROICツリーを整理して、どこに力点を置くかという判断を自律的に行っています。このように、当社とグループ各社の間でベクトルが合うようになってきましたので、今後はスピーディーに進展していくと期待しています。

ただし、コロナ禍の大きな影響で財務基盤が傷んだ事業会社もあり、そこは当初考えていたより

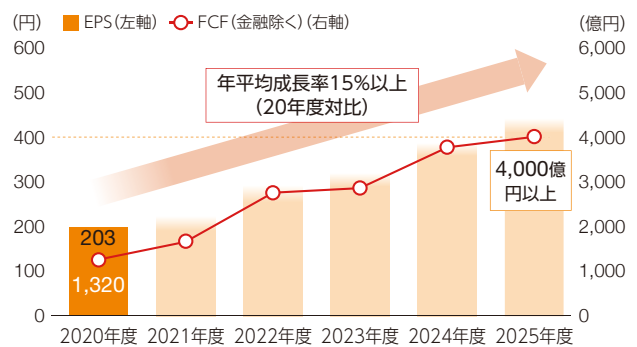
## 連結財務数値目標

※セールリースバック影響除く

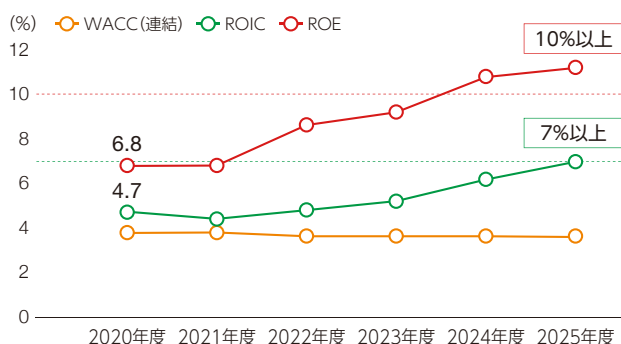
### 財務の量的拡大①



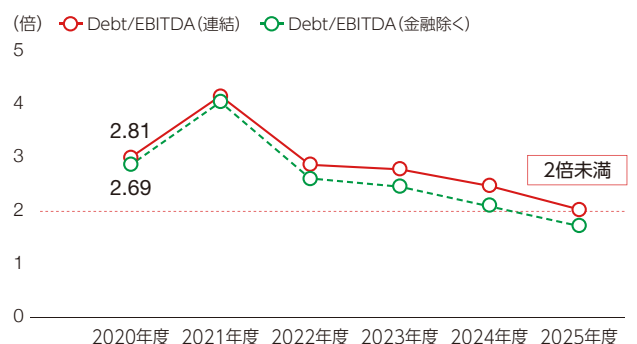
### 財務の量的拡大②



### 財務の質的向上



### 健全性確保





## グループシナジーの拡大で 加速化される価値基盤の拡充

新中計では当社が中心になってグループ共通戦略を進め、グループの力を高める方向に大きく舵を切りました。物流やDX基盤などの構築も、グループ全体で取り組むことで効率性が向上し、グループとしての価値、すなわちグループシナジーが創出されると考えています。

今後、当社グループの姿は大きく変わりますが、これは過去の延長ではなく、新しいことに挑戦する機会となります。新しい取り組みを進め、結果を出すプロセスからは、ワクワク感も生まれます。財務は、あくまでも結果の数値によって判断しなければいけませんが、結果を出すプロセスこそが人財を育てると考えています。また、新しいことに取り組む際に、ゴールにたどりつくためのHOWは一つとは限らないという点が大変重要です。例えば、利益を上げるには、荒利改善に限らず、在庫管理を徹底して資産の回転を上げていくなど、さまざまな方法があります。そこに個社ごとの能動的な取り組みが生まれ、新たなモチベーションも育まれます。この活き活きとした成長のイメージをグループで共有することが大切だと考えています。ステークホルダーの皆様には、このような当社グループのさらなる成長に向けた取り組みに、いっそうのご理解とご支援を賜りますようお願いしています。

も時間がかかります。また小売業の環境や顧客の購買行動も大きく変わり、それに対する対応も重要です。それらの影響を見極め、しっかりと手を打っていきたいと考えています。

また今後は、グループにおける海外事業の貢献度がますます大きくなっていきます。北米CVS事業によるSpeedwayの統合はその動きを加速し、数年のうちに海外の利益が国内を上回るようになると見込んでいます。CVS事業を中心に、さらにグローバルな事業展開を進めるには、考え方も従来とは変えていく必要があります。もちろん、小売業はそれぞれの地域におけるお客様ニーズへの対応によって成り立つわけですが、ガバナンスの点ではグローバルリテラシーとして成長するための、さまざまな変革が欠かせません。

環境課題や人権等の面でも、グローバルな展開を進めるほど、より重い責任が課せられます。これに適切かつ的確に対応していくための財務力を強化していくことが、財務部門の責務と受け止めています。そのためには、グローバルな視座で財務を適切に管理していく体制の整備が必要ですが、これは従来の延長線上では対応できません。資金管理一つをとっても、円の世界だけで管理している時代とは大きく変わります。最も重要な点は、世界各地から多様な人々が集まるなかで、いかに方向性を合わせていくかという点です。そのためには、真の意味での多様性への理解やダイバーシティを進めていくことが、財務管理の視点からも重要になっていきます。

## 経営推進本部長メッセージ

ステークホルダーの  
皆様との対話から得た  
貴重な「気づき」を活かし、  
サステナブルなグループ  
経営を推進してまいります。

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。

2021年7月、ステークホルダーの皆様にご案内した当社グループの新たな中期経営計画(以下、新中計)をお示しすることができました。本来、2020年度に公表する予定でしたが、新型コロナウイルス感染症の流行、Speedwayの買収投資等により、精度の高い計画をお示しするまでに時間がかかりました。今回の新中計では、これまでステークホルダーの皆様と重ねてきた対話からいただいた「気づき」とともに、グループ事業会社とも時間をかけて議論を重ねて得た成果を活かすことができました。ここでは新中計およびサステナブル経営の基礎となる考え方についてご紹介します。

## 質、規模、効率を バランスのとれた視点で

当社グループはこれまで、各事業会社がそれぞれの事業領域に専念し、当社が持株会社として管理、監督するという体制のもとで、企業価値の最大化を追求してまいりました。新中計においてもこの基本は変わりません。しかしながら、私たちの事業環境を見ますと、近年の社会構造の変化や急速に進むデジタル化などに加え、コロナ禍におけるお客様の行動変容、気候変動リスクや変化を見通しにくい国際情勢など、不確実性を高める要因がますます増大しています。こうしたなかで、グループの成長戦略をしっかりと現実の取り組みに根づかせていくには、当社がグループ全体に目を届けさせながら、グループの基軸となって経営リソースの共有や成長投資などを積極的にリードする必要が高まっています。具体的には、グループ食品戦略における共通インフラの整備、DXおよび金融戦略などによるお客様との接点強化は、グループ一体となって進めることが不可欠です。これらについて、いまこれを実行する意味は何か、実行しなかった場合は将来どうなるかといった議論を各事業会社と重ね、相互理解を深めてまいりました。

また、新中計では2025年度を最終年としたKPI（連結財務数値目標）を設定し、財務の量的拡大、質的向上、健全性といった複数の視点から、企業価値の持続的な向上を図っています。定性的な考え方や方向性だけでなく、それぞれの定量的なKPIを事業会社と共有することで、着実に成長戦略を推進します。グループが描く将来像に向かって、質、規模、効率のどの一つの観点にも偏するこ

となく、バランスのとれた経営判断のもとで、計画を推進していきたいと考えています。

## グローバルな挑戦にも 複数の視座が大切

グループが一体となって新中計を遂行するうえで、私たちグループの拠って立つ基本を明確にすることが大切であると考えています。そのため、新中計の冒頭に社是、基本姿勢、そして2030年に目指すグループ像を掲げました。グループの基本理念に関しては、2016年度に新たな経営体制がスタートした当初から議論を重ねてきました。今回、コロナ禍等によって生じたお客様の価値観や消費行動の変容、そしてグループ連結業績における海外コンビニエンスストア事業の比重の高まり等を踏まえ、私たちグループのすべての役員、従業員がどのような価値観や使命感を持って仕事にあたるべきかという点を、「基本姿勢」として改めて明確化しました。そのなかでとりわけ丁寧に検討を進めてきた点が、グローバル化を推進していくうえでの当社グループの在り方です。ビジネスの舞台がグローバルに発展していくとしても、お客様はあくまでもそれぞれの地域にお住まいになり、地域ごとの習慣や文化の中で生活している皆様であることに変わりありません。その意味では「グローバルカンパニーは在っても、グローバルコンシューマーは存在しない」という点を大切に考えてきました。基本姿勢での「国内外の地域社会に貢献」という表現には、そうした思いが込められています。

また、「2030年 目指すグループ像」では、新中計の先に目指す姿も描きました。当社グループ



は、創業以来、規模(量)の拡大は質の向上によってもたらされるという考え方を基本にして、規模の拡大についてはあえて言及してきませんでした。しかし、今回「グローバル流通グループ」という形で規模感を取り入れた背景には、現在の当社グループ従業員はもとより、今後グループに加わる若い世代にも、世界に広がるマーケットに目を向け、積極的に挑戦する姿勢を持ってもらいたいという思いがあります。もちろん、グローバルな市場においても、当社グループは質の追求をすることでブランド価値向上を図るという、これまでの基本は変わりません。グローバルなビジネス展開においても、日々、質の高い仕事を積み重ね、足もとの仕事に力を注ぎながら大きな方向性を揃えていく、そのような視点が必要です。2021年2月3日版の『セブン&アイ経営レポート』で申し上げたとおり、「虫の目」「鳥の目」「魚の目」という複数の視座を合わせ持つことが、目指すグループ像を実現していくうえでも不可欠であると考えています。

### 価値創造プロセスの中心に 「重点課題」を据える

現在、企業活動においても気候変動リスク、ダイバーシティ、人権等の課題解決を通じて、持続可能な社会の実現に寄与することが強く求められています。当社グループでは、これまでも本業に根ざした社会課題への対応に努め、2014年には5つの重点課題(マテリアリティ)を特定しました。その特定にあたっては、さまざまなステークホルダーの皆様との対話を基礎としました。私自身そのプロセスに参画し、ステークホルダーの皆様の声から数々の気づきをいただきました。しかしながら

2014年の課題特定から7年余り経過し、重点課題を取り巻く社会状況にも大きな変化が生じています。一例を挙げますと、重点課題5に「エシカルな社会づくり」という文言があります。当時まだ「エシカル」という単語は一般的なものではなく、この単語を用いることが適切か否か、プロジェクトメンバーとも議論を重ねました。その結果、当社の姿勢を示すためにあえて「エシカル」という理念的な表現に踏み込んだ文言を採用するに至った経緯があります。「エシカル消費」という表現が一般化した現在から振り返ると昔日の感があります。このように変化し続けている社会状況に対応するため、現在、当社は重点課題の見直しを進めています。今回もステークホルダーの皆様との対話を基礎に置き、新たにセブン-イレブン加盟店オーナーの皆様にもご意見を伺っています。

特定した重点課題をビジネスの中心に据え、その課題解決に向けて経営リソースを注ぎ込み、結果を出していくことは、まさに私たちの価値創造のプロセスと重なっています。当社グループのコア・コンピタンスを活かして社会に価値を提供することが、社会課題の解決とともにグループの成長を促進するという循環を生み出せるよう、重点課題の見直しを進めてまいります。

### 世界標準の中で ESGへの対応を促進

ESGのうち、E(環境)については、2019年度に発表した環境宣言『GREEN CHALLENGE 2050』によって、当社と関わりの深い4つの領域について定量的な目標値を公表して取り組んでいます。CO<sub>2</sub>排出量削減やプラスチックの削減など



宣言で掲げた目標の達成には、サプライチェーン全体で取り組むべき課題も数多くあります。このため、お取引先の皆様にもご理解、ご協力をお願いしています。また、プラスチック袋の削減等ではお客様にご協力いただく必要もあります。私たちは環境課題についても情報を積極的に発信することで、お客様や地域社会の皆様、お取引先の皆様との連携強化に継続して努めてまいります。

また持続可能な調達についても、水産物における認証制度の整備等、解決すべき課題があります。私たちグループがお客様に提供している商品の絶対量は多く、その原材料となる農産物をすべて持続可能な調達で賄えるようにするためにも、産地にまで踏み込んだ体制の構築が必要です。このため、サプライチェーンや同業他社とも適切に協力を進めてまいります。これらの課題解決を着実に推進していくために、当社グループでは環境への投資を積極的に進める方針です。

またS(社会課題)やG(ガバナンス)については、定量化が難しい面があるものの着実に進めています。いま、世界的にも重要課題となっている人権に関しては、国連グローバル・コンパクト※への署名、人権デュー・ディリジェンス※の構築、そして人権方針の制定等を行っています。また、ダイバーシティについては30%Club Japan※に参加しています。いずれも、世界標準の中に私たちの取り組みを位

置づけ、実効性ある対応を推進していく当社の姿勢を示しています。また、ガバナンスについても、コーポレートガバナンス・コード等を踏まえ、取締役会の在り方について第三者による実効性評価などを実施しています。このような取り組みについても継続性を重視し、客観的な評価に基づいて確実に前進していくことが重要であると考えています。

また、当社グループの事業において海外事業の比重が高まるなかで、ガバナンスの点でもグローバルなモニタリングが重要になっています。2021年には2兆円に上る投資によって、米国のSpeedwayの店舗ネットワーク買収も実施しましたが、その過程では日米の法制度や慣行の違いなどを実感しました。グローバルなビジネス展開では、このような国情の違いを踏まえながらリスク管理等に取り組むことが重要です。グローバルにガバナンスを機能させるために組織体制を強化するとともに、国ごとの社会・文化の違いやリスクの所在を理解する、国際感覚を持った人材育成にも取り組んでまいります。

※国連グローバル・コンパクト: 人権、労働、環境、腐敗防止の4分野10原則に賛同し、その実現に向けて努力を継続する取り組み。(株)セブン&アイ・ホールディングスは2012年に署名。

※人権デュー・ディリジェンス: 人権侵害リスクを予め把握し、その防止・軽減を図るとともに、検証、情報開示、評価等を進めるプロセス。

※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。

## 信用の礎となる人財の育成と 社是、基本姿勢、将来像の共有

人財に関する施策は、成長戦略とガバナンスの両面から重要であると考えています。小売業での価値創造にとって、やはり「人」が最も重要な基盤です。同じ立地、同じ店構えで商売をしても、店舗を運営する人が変われば、サービスの質や効率が変わり、ストアロイヤルティ(店舗の信用)の違いも生じます。店舗には、単に商品をお渡しするという機能を超えて、従事する人や商品・サービスを介して安心感や満足感などを提供するメディアとしての役割があるのではないのでしょうか。どれだけお客様の生活に寄り添い、安心感や満足感をお届けできるかによって、店舗の信用にも違いが生まれます。そのような信用があってこそ、社会インフラとしての役割を果たすことも可能になります。この信用を生み出していくのは人財にほかなりません。当社グループでは働き方改革等を通じて売場をはじめあらゆる現場で働く人たちの負担軽減に努めてきましたが、それでも暦とは異なる休日取得や立ち仕事が多いなど、従業員の皆さんにご苦労いただいている面があります。また、組織が大きくなるにつれ、販売、仕入れ、管理などそれぞれの職務も分かれ、会社全体の仕事の流れを見通すことが難しくなります。そのような中でも一人ひとりの社員が、組織の垣根を超えて一体感を持てるようにすることが大切です。当社グループでは、従業員エンゲージメント調査を定期的を実施することで、そのような一体感を醸成するために何が必要か、阻害要因は何かといった課題の抽出に努め、働

きがいと働きやすさを向上させる取り組みを進めています。グループの社員一人ひとりに働きやすさを感じていただき、働きがいを感じていただくことができれば、自ずと組織としても活性化され、お客様に満足していただける商品・サービス提供ができるようになり、そこに信用が育まれます。

さらに近年では、金融、DXなど専門性を持った人財を確保する必要があります。そのためグループ内で専門的な知見を持った人財の育成に努めるとともに、外部から人財を招いています。この結果、仕事に対する考え方や職業経験の異なる多様な人財がグループの中で一緒に働く環境が生まれています。こうした環境でも、大きな使命のもとでそれぞれがどんな役割を担っているかという点を理解し合えば、相互に敬意を持つことができます。

そこで大切になるのが、グループの仕事の価値や使命を、改めて共有していくことです。イソップ童話の一つ「三人のレンガ職人」では、大聖堂の建設という大きな目標を理解したうえで目の前のレンガ積みの仕事に力を注いでいる職人が、仕事だけでなく充実した人生を送ることができます。この寓話には、働くことにおいて何が重要かということが語られています。このような観点からも、当社グループの社是や基本姿勢を社員全員が共有することが、とても大切なことと考えています。私たちの仕事が社会の中でどのような役割を果たしているのか、私たちの使命は何かという点を浸透させていくことが働きがいを持つことにつながり、お客様や地域社会との結びつきを強くすることにつながります。それは、まさに「信頼と誠実」という社是の求めているところです。



## 取締役会メンバー・事業会社との対話による「中期経営計画2021-2025」の協創と推進

年度	月	会議
2020		新型コロナウイルス感染拡大
	4	経営方針説明会
	8	戦略会議
	11	経営方針説明会
		予算行為計画会議
	2	経営意見交換会
2021		取締役会
	3	臨時中期経営計画会議
		臨時中期経営計画会議
	4	取締役会
	5	取締役会
	6	経営方針説明会
		取締役会
	7	「中期経営計画2021-2025」の発表と推進

### 中長期的な視野を持って サステナブル経営を推進

ここで取り上げたESGをはじめとしたサステナブル経営を推進していくにあたっては、中長期的な視点を持って取り組んでいくことが必要です。近年、企業の持続的な成長には長期的な戦略に基づくESG投資が不可欠であるという認識が広まっています。私自身、CSR(企業の社会貢献)やIRを担当して、その点を実感しています。さまざまな環境課題、社会課題への対応を一過的な流行に終わらせないためにも、企業業績を中長期的な

視点で評価していただくことは、大変歓迎すべきことだと考えています。同時に、当社グループでは、ステークホルダーの皆様に正しく評価していただけるよう、精度の高い情報発信と丁寧な対話を続け、私たちの経営の基軸がどこにあるかを、ステークホルダーの皆様につねにご理解いただくことが大切であると考えています。そのため、さまざまな対話の機会を設け、情報開示等にもいっそう努めてまいります。皆様には、今後ともご支援、ご協力を賜りたく、よろしく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)】【CGC 補充原則3-1③】

## 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。

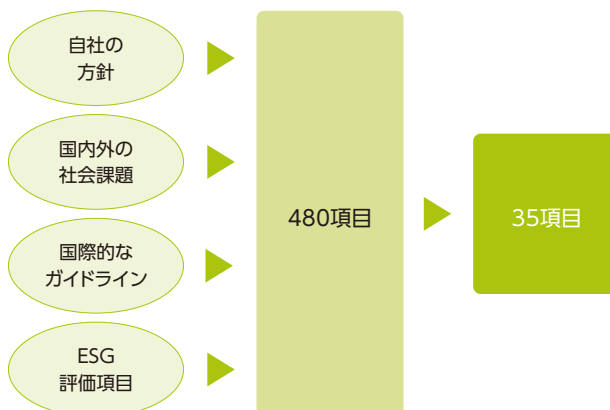
※Creating Shared Value: 共通価値の創造

## 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



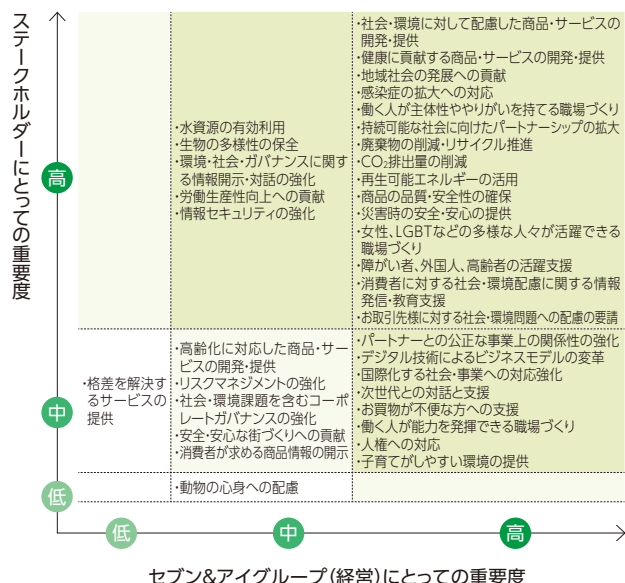
山口 真奈美 様  
一般社団法人日本サステナ  
ブル・ラベル協会 代表理事



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

## 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<sup>\*</sup>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。

<sup>\*</sup>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団体で共同で作成した、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"> <li>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</li> <li>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</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> <li>地域活性化による販売機会の拡大 など</li> </ul>
 	<ul style="list-style-type: none"> <li>商品事故および店頭事故の発生による顧客の離反</li> <li>品質管理、表示等の法令違反による信用低下</li> <li>健康商品開発の遅れによる顧客の離反 など</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>徹底した安全・品質管理による顧客ロイヤリティの向上</li> <li>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</li> </ul>
      	<ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> <li>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</li> <li>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</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> <li>環境対策先進企業としてのブランド価値の創出 など</li> </ul>
 	<ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> <li>人財の確保困難や人財の社外流出 など</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> </ul>
  	<ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> <li>人財の確保困難や人財の社外流出 など</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ダイバーシティ経営推進による競争力の強化</li> <li>従業員の能力・自律性を高めることによる生産性の向上</li> <li>新規事業の開発と優秀な人財の獲得 など</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> <li>顧客協働による顧客ロイヤリティの向上 など</li> </ul>
     	<ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>持続可能な原材料調達によるレジリエンスの向上</li> <li>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</li> </ul>

# E

## 環境負荷低減への取り組み【CGC 補充原則3-1③】

### 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。

#### 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

(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

#### セブン&アイ環境部会

#### CO<sub>2</sub>排出量削減チーム

#### ミッション

【脱炭素社会】  
CO<sub>2</sub>排出量削減

#### プラスチック対策チーム

#### ミッション

【循環経済社会】  
プラスチック対策

#### 食品ロス・食品リサイクル対策チーム

#### ミッション

【循環経済社会】  
食品ロス・食品リサイクル対策

#### サステナブル調達推進チーム

#### ミッション

【自然共生社会】  
持続可能な調達



## CO<sub>2</sub>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<sup>※1</sup>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。

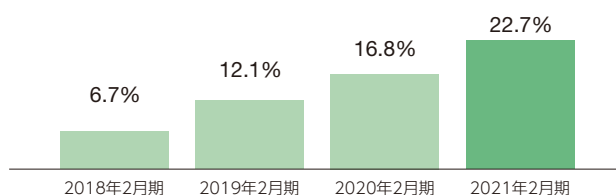
今回の取り組みは、当社グループのセブン-イレブン40店舗およびアリオ亀有の店舗運営に100%再生可能エネルギーを20年間使用するものです。NTTアノードエナジー株式会社が、オフサイトPPAの仕組みで2つの太陽光発電所を設置

し、送配電網を介して電力供給<sup>※2</sup>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CO<sub>2</sub>排出量の削減率(2013年度比)<sup>※3</sup>



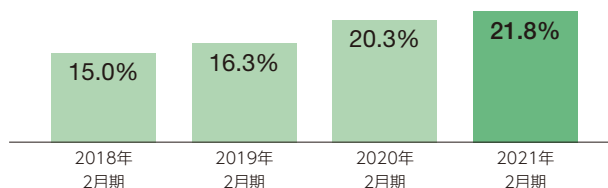
※3 集計期間は4月～3月。前年4月から当年3月までの集計期間について当年2月期と表示しています。(株)セブン-イレブン・ジャパン、(株)イトーヨーカ堂、(株)ヨークベニマル、(株)ライフフーズ、(株)ヨーク、(株)シェルガーデン、アイワイフーズ(株)、(株)そごう・西武、(株)赤ちゃん本舗、(株)バーニーズジャパン、(株)セブン&アイ・フードシステムズ、(株)ロフトの12社の合計値。算出条件は、サステナビリティデータブックのデータ集に記載している各事業会社の環境関連データをご覧ください。

[https://www.7andi.com/library/dbps\\_data/\\_template/\\_res/sustainability/pdf/2021\\_19\\_01.pdf](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<sup>※4</sup>で使用する容器の環境配慮型素材<sup>※5</sup>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。

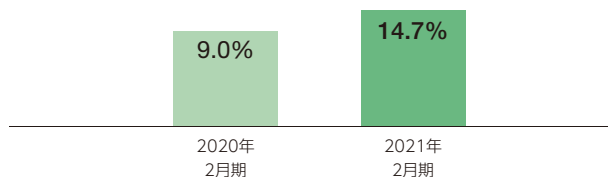
### 回収機を活用したペットボトルリサイクルシステム



## 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。





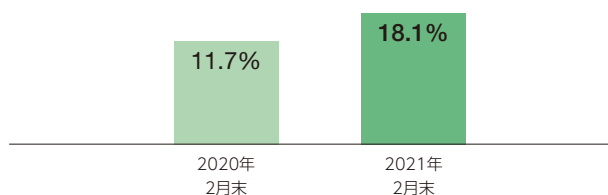
## 持続可能な調達

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。



## TCFD提言への対応



TCFD提言への対応

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

気候変動問題が年々深刻さを増す中、気候変動の影響を受けても、お客様の暮らしを支える商品・サービスを提供し続けることが、当社グループの責任です。当社グループの国内店舗は、毎日2,200万人以上のお客様にご利用いただいています。多くのお客様をはじめとしたステークホルダー

の皆様への責任を果たすために、TCFD提言に対応して気候変動による「リスク」と「機会」を分析し、持続可能な経営に活かしてまいります。



## 気候変動に関わる指標・目標

当社グループは、2019年5月に環境宣言『GREEN CHALLENGE 2050』を策定しました。「脱炭素社会」「循環経済社会」「自然共生社会」を目指すべき社会の姿として掲げ、CO<sub>2</sub>排出量削減、プラスチック対策、食品ロス・食品リサイクル対策、持続可能な調達を具体的なテーマとしています。

CO<sub>2</sub>排出量削減では、数値目標として、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50%、2050年には実質ゼロにすることを定めています。その他のテーマに関して

も、具体的な数値目標を掲げ、目標達成に向けた取り組みを推進し、その達成状況をモニタリングしています。

2021年度実施したシナリオ分析では、自然災害による被害の大きさが明確になりました。気候変動による自然災害のリスクの拡大を防ぐために、ステークホルダーの皆様と連携して、『GREEN CHALLENGE 2050』の目標を達成し、気温上昇を1.5℃に抑える努力をするべきであると改めて決意しております。

## 戦略

## シナリオ分析の前提要件

当社は、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。グループの営業利益の約6割を占めるセブン・イレブン・ジャパンの国内の店舗運営を対象に分析を実施し、2020年6月に結果を初めてウェブサイトで開示しました。2021年度は、これまでの分析に加え、実質的な対応策の立案やリスク・機会の定量化で、さらに分析を深化しました。

今回は、「脱炭素シナリオ(1.5℃～2℃)」と、「温暖化進行シナリオ(2.7℃～4℃)」の2つのシナリオについて、2030年時点の影響を分析いたしました。

分析では、IEAの「World Energy Outlook」で示されているSTEPS、SDS、NZE2050などの複数のシナリオをはじめとして、政府や国際機関が発行した将来予測に関するレポート等を参考にしています。

シナリオ	脱炭素シナリオ(1.5℃～2℃)・温暖化進行シナリオ(2.7℃～4℃)
対象事業	セブン・イレブン・ジャパンの日本国内店舗運営
分析手法	店舗が直接受ける物理的な影響に加え、店舗運営に伴って発生するコスト、店舗運営に大きな影響を与える商品のサプライチェーン(原材料・商品を製造する工場・商品の配送)やお客様の行動について分析
対象年	2030年時点の影響

気候変動による重要なリスク・機会の事業インパクトと対応策

重要なリスク・機会の項目		具体的な事例	影響	シナリオ
(脱炭素シナリオ1.5℃～2℃) 移行リスク・機会	政策・規制	炭素税の導入	運営コスト	・高額の炭素税が導入され、CO <sub>2</sub> 排出量に対して炭素税の負担が発生 ・サプライチェーンを通じてコスト増が見込まれる
		電力小売価格の変動	運営コスト	・再生可能エネルギー導入などに伴う電力小売価格上昇で電力料金の支払い増加
		配送用燃料費の変動	運営コスト	・配送車両のEV化が進み、配送に伴う燃料費は減少
		配送車両のEV化対応	運営コスト	・規制強化や社会環境の変化に対応して、配送車両のEV車両への入れ替えが進み、コストが発生
	評判	消費者の嗜好の変化	売上	・消費者のサステナブル商品への関心が高まり、それに応える商品を販売することで売上が増加
(温暖化進行シナリオ2.7℃～4℃) 物理的リスク・機会	急性	自然災害による被害	売上 運営コスト	・自然災害の発生頻度や強度が強まり、自然災害による店舗被害や商品損害、休業による売上損失、復旧費の発生等で損害額が増加
		自然災害に関する保険料の支払い	運営コスト	・自然災害の発生頻度や強度が強まることで、自然災害に関する保険料の支払い額が増加
	慢性	農畜水産物の原材料価格の変動	運営コスト	・農畜水産物の収量・品質が低下することで、原材料原価が上がり仕入れコストが増加
		夏季空調における電気代	運営コスト	・平均気温の上昇により、空調にかかる電力使用量が増加し、電気料金の支払いが増加

※事業インパクト評価にあたっては、それぞれ影響が大きいほうのシナリオを参照しました。移行リスク・機会：「脱炭素シナリオ」、物理的リスク・機会：「温暖化進行シナリオ」

重要なリスク・機会の事業インパクト評価と対応策

TCFD提言で示された各リスク・機会の項目、SASBなどの国際的な基準を参考に、セブン-イレブン・ジャパンの事業に影響を与えるリスク・機会を各部門で具体的に議論し、合計約160のリスク・機会があがりました。これらリスク・機会が、売上・利益などの財務面、店舗運営・商品調達などの戦略面に与える影響の大きさを検討しました。重要なリスク・機会の項目として、「炭素価格」「各国の炭素排出目標／政策」「消費者の嗜好の変化」「異常気象の激甚化」「降水・気象パターンの変化」を抽出しました。抽出された5つのリスク・機会の項目が事業に与えるインパクトを、定性・定量で評価し、対応策を立案しました。(上図参照)

①移行リスク・機会

脱炭素シナリオ(1.5℃～2℃)

移行リスク・機会については、1.5℃目標達成に向けて、様々な規制などが導入される脱炭素シナリオに基づいて検討しました。中でも、最も大きな影響があると予測される炭素税について、以下の通り試算

しました。

今回は、IEA[World Energy Outlook 2020]を参考に2030年時点の炭素税額を130ドル／トン-CO<sub>2</sub>と設定し、最大金額でインパクトを試算。炭素税は、事業活動の成長に伴いCO<sub>2</sub>排出量が増加した場合の単純計算では221.2億円になります。しかし、環境宣言『GREEN CHALLENGE 2050』に掲げる通り、CO<sub>2</sub>排出量を、2030年に2013年度比50%削減することで、炭素税額は119.7億円削減でき、101.5億円になると見込んでいます。さらに、2050年目標である排出量実質ゼロに向けて取り組みを推進することで、最終的に負担はなくなると見込んでいます。

炭素税(2030年の影響)

前提: 130ドル／トン-CO<sub>2</sub>

IEA[World Energy Outlook 2020]の最大金額

項目	事業インパクト
炭素税額	101.5億円





影響が大きいリスク・機会



影響がやや大きいリスク・機会

事業リスク	事業機会	主な対応策
◎		<ul style="list-style-type: none"> <li>『GREEN CHALLENGE 2050』に基づいたCO<sub>2</sub>排出量の削減推進</li> <li>お取引先の省エネ・再生可能エネルギー利用拡大への支援</li> </ul>
◎		<ul style="list-style-type: none"> <li>店舗の省エネ設備の開発・導入</li> <li>オンサイトの再生可能エネルギー導入の強化</li> </ul>
	○	<ul style="list-style-type: none"> <li>EV車両など環境配慮車両の拡大</li> <li>車載端末より取得したデータに基づいたエコドライブ講習の実施で燃費向上</li> <li>配送効率の向上による配送車両の削減</li> </ul>
○		<ul style="list-style-type: none"> <li>配送効率の向上による配送車両の削減</li> </ul>
	◎	<ul style="list-style-type: none"> <li>『GREEN CHALLENGE 2050』に基づいた環境配慮型容器包装の導入やペットボトル回収・リサイクルの推進</li> <li>『GREEN CHALLENGE 2050』に基づいた認証原材料の導入などのサステナブルな商品の販売拡大</li> </ul>
◎		<ul style="list-style-type: none"> <li>「7view」の活用による災害時の情報収集と早期復旧に向けた体制構築</li> <li>止水板やガードパイプの設置拡大による浸水被害の防止</li> <li>蓄電池の性能向上などフェーズフリー設備による営業の継続</li> <li>緊急物資配送用の燃料備蓄</li> </ul>
◎		<ul style="list-style-type: none"> <li>各種被害防止策により損失を抑制</li> </ul>
◎		<ul style="list-style-type: none"> <li>原材料生産地の分散</li> <li>野菜工場や陸上養殖などからの調達拡大による安定的な仕入の確保</li> <li>デジタル技術やAIの活用</li> </ul>
◎		<ul style="list-style-type: none"> <li>店舗の省エネ設備の開発・導入</li> </ul>

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

財務セクション

## ②物理的リスク・機会

### 温暖化進行シナリオ(2.7℃~4℃)

物理的リスク・機会では、異常気象による自然災害の発生が最も大きなリスクとなります。自然災害は、いつ・どこで発生するか予測が難しく、一度発生すれば、甚大な被害をもたらします。現在、温暖化の進行により、災害をもたらす大雨などの極端な気象現象の発生が増加しています。温暖化進行シナリオでは、この傾向はさらに強まります。過去の災害発生時の被害金額を踏まえ、最も大きな被害が予想される、首都圏店舗の洪水被害について試算しました。国土交通省のハザードマップから、荒川の氾濫により5m以上の浸水が発生した場合、店舗被害や商品損害、休業による売上損失、復旧費用等の被害金額は、111.9億円となりました。

### 自然災害による被害

前提: 首都圏店舗の洪水被害(荒川の氾濫を想定)

項目	事業インパクト
店舗被害、商品損害、休業による売上の損失、復旧費用等	111.9億円

※過去の洪水被害の実績から試算。

次に大きなインパクトをもたらすと考えられる気象パターンの変化による原材料原価の上昇について、以下の通り試算しました。仕入金額の構成をもとに、米・海苔・畜産物(牛肉・豚肉・鶏肉・卵)を対象に選定し、気候変動の影響で収穫量が低下した分仕入金額が増加した場合、その増加額は合計57億円となりました。ただし、この試算には、輸入などに関わる影響を含んでいないことから、実際の金額は、この数倍にもなると想定し、対応策を検討しています。

### 原材料原価の上昇(2030年の影響)

前提: 気候変動により収量が低下したことのみによる原価上昇を試算

項目	事業インパクト
米の原材料原価上昇額	22.3億円
海苔の原材料原価上昇額	19.3億円
畜産物(牛肉・豚肉・鶏肉・卵)の原材料原価上昇額	15.4億円

※収量の変化は、文部科学省、環境省、気象庁、国立環境研究所、農業・食品産業技術総合研究機構等のデータから試算

### ③リスク・機会への対応策

リスクを低減し、機会を拡大するために、各部門で議論を重ね、約50の対応策に整理しました。この議論を通じて、脱炭素シナリオ、温暖化進行シナリオともに、『GREEN CHALLENGE 2050』に基づいて進めている環境負荷低減活動が、有効な対策であることが確認できました。

移行リスクに対しては、『GREEN CHALLENGE 2050』のCO<sub>2</sub>排出量削減目標の達成により、炭素税の負担を大幅に軽減していきます。また、店舗での省エネや、太陽光発電パネルの設置などのCO<sub>2</sub>排出量削減活動を積極的に推進することで、電力料金の支払い増加などの移行リスクの軽減も図ります。さらに、サステナブルな商品やサービスへの消費者の行動の変化についても、『GREEN CHALLENGE 2050』のプラスチック対策や持続可能な調達の取り組みを推進することで、お客様から共感をいただき、機会の拡大につなげます。

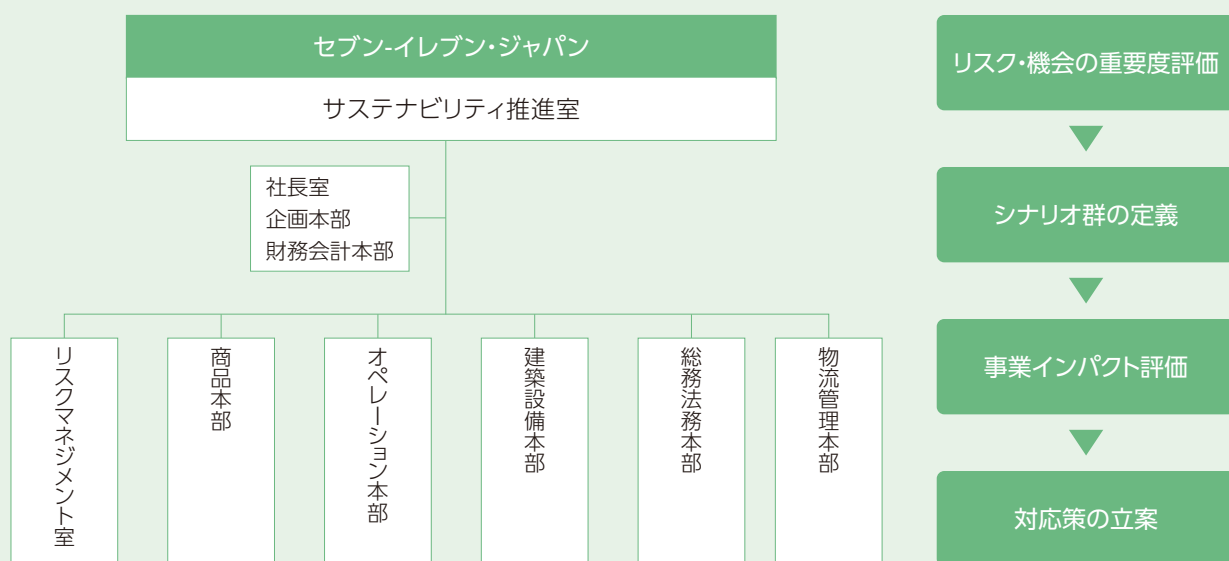
物理的リスクに対しては、『GREEN CHALLENGE 2050』の達成に向けてCO<sub>2</sub>排出量の削減に積極的に取り組むべきことを確認しました。自然災害が増大するリスクに対応して、情報共有の仕組みである「7view」で店舗の状況をリアルタイムに把握し、早期復旧を実現する体制を構築します。また、浸水を防ぐ止水板の設置など、対策を着実に進めます。こうした災害対応の充実を図ることで、店舗の営業を早期に再開し、地域のお客様への貢献を続けてまいります。

原材料原価の上昇については、安定的な原材料確保のために、産地の分散や国内外のサプライヤーとの連携強化を進めます。例えば、天候に左右されず安定した収穫を見込むことができる屋内型野菜工場からの調達を拡大しています。今後も、生産者・生産地情報の収集に努め、デジタル技術やAIなど先進技術も活用し、原材料原価の上昇リスクの低減に取り組めます。

#### セブン-イレブン・ジャパンにおけるシナリオ分析体制

今回の分析では、実質的な対応策の立案や正確な事業インパクトの定量化を目指して、セブン-イレブン・ジャパン社内に取り締役を責任者とするプロジェクトを発足しました。気候変動に関わる

10部門が参加。各部門単位でリスク・機会や対応策を議論したことで、実態に即した分析ができ、気候変動への対応力向上につながりました。



## ガバナンス

当社グループでは、気候変動問題はグループ会社横断で取り組むべき重要課題の1つと考え、取締役会による監督とCSR統括委員会を中心とするガバナンス体制を構築しています。

2020年度より役員報酬においても、環境宣言『GREEN CHALLENGE 2050』の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KPIに追加しています。

体制	役割	メンバー	2020年度～21年度の主な活動
取締役会	<ul style="list-style-type: none"> <li>気候変動問題に関する進捗・目標達成状況に関して年1回以上報告を受け、取り組みを監督</li> <li>方針・重要事項の見直し・決定</li> </ul>	取締役 監査役 サステナビリティについて幅広い知見と経験を有する社内取締役および社外取締役をメンバーとして構成	環境宣言『GREEN CHALLENGE 2050』CO <sub>2</sub> 排出量削減目標を2050年ネットゼロへ見直すことを決議(2021年5月)
CSR統括委員会	<ul style="list-style-type: none"> <li>年2回開催</li> <li>気候変動問題に関わる指標(CO<sub>2</sub>排出量など)の推移や緩和・適応策の共有</li> <li>環境部会やグループ会社で実施される取り組みの承認と助言</li> </ul>	委員長: 当社代表取締役社長 委員: グループ会社のCSR部門責任者と当社のCSR関連部署の責任者	<ul style="list-style-type: none"> <li>TCFD提言対応状況の確認</li> <li>グループ各社の気候変動の緩和・適応策の共有</li> </ul>
環境部会	<ul style="list-style-type: none"> <li>CSR統括委員会下部組織</li> <li>年2回開催</li> <li>気候変動問題への対応推進</li> <li>TCFD提言への対応推進</li> </ul>	部会長: 当社サステナビリティ推進部執行役員 メンバー: グループ会社のCSR部門責任者・気候変動対応実務部門責任者	省エネ・創エネ・再エネ調達の3つの柱に基づいた活動の推進と情報共有
CO <sub>2</sub> 排出量削減チーム	<ul style="list-style-type: none"> <li>適宜開催</li> <li>CO<sub>2</sub>排出量削減に向けたグループ会社間の情報共有</li> <li>グループ横断施策の実施</li> </ul>	リーダー: グループ会社建築部門執行役員 メンバー: グループ会社CSR部門担当者・気候変動対応実務部門担当者	太陽光発電設備の対応やLED照明の共同購入などグループ横断施策の実施

## リスク管理

当社では、リスク管理の基本規程に基づき、リスクマネジメント委員会を中核とする統合的なリスク管理体制を構築し、気候変動に関わるリスクについても、このリスク管理体制のもとで管理しています。グループ各社は、年2回、グループ共通のリスク分類に基づき、自社のリスクを洗い出し、リスクの影響度・発生可能性を考慮してリスクを定量化しています。対応策とともにリスク調査票にまとめて、当社ガバナンス統括部(リスクマネジメント委員会事務局)に提出します。このリスク調査票には、CO<sub>2</sub>排出規制など気候変動に関わるリスクも含まれます。年2回開催されるリスクマネジメント委員会は、グ

ループ各社から提出されたリスク評価と対策をもとに、グループのリスク状況を網羅的に把握し、リスク管理体制や対応策のモニタリングを継続的に実施しています。

グループの重大なリスクについては、「リスクが顕在化した際の損害」「リスクの発現の時期」「グループ成長戦略への影響度」「現状のリスクへの対応状況」等を総合的に評価して判断しています。

こうしたリスク管理の状況や重大なリスクの判断に関しては、毎年、当社取締役会に報告が行われています。

## 今後の対応

今回は、グループの営業利益の約6割を占めるセブン・イレブン・ジャパンのシナリオ分析を深めました。分析により、事業のレジリエンスについて確認できたと考えています。今後は、対応策を着実に実行してまいります。さらに、対象事業会社を拡大し、サプライチェーン全体を視野にいれて、リスク・機

会の定量的な把握と実質的な対応策の立案・実行を進めてまいります。

2100年の気温上昇を1.5℃未満に抑えるための活動を行い、未来世代に豊かな地球環境を繋いでまいります。

## 省エネルギーの推進と温室効果ガス排出量の削減

7-Eleven, Inc.は、エネルギー使用量の削減と環境効率の向上に取り組んでおり、2030年までに店舗運営に伴う温室効果ガス排出量を2013年度比で50%削減するという目標を掲げています。2020年度は、省エネルギー対策により、店舗面積あたりの温室効果ガス排出量を2019年度比で60,088MTCO<sub>2</sub>e/1000Sqft/年、2013年度比で240,647MTCO<sub>2</sub>e/1000Sqft/年を削減しました。これは、温室効果ガス排出量を2013年度から2020年度にかけて24%削減したことになり、1年間に乗用車約52,336台が排出する温室効果ガス排出量の削減に相当します。

## 再生可能エネルギーの拡大

7-Eleven, Inc.は、省エネルギーへの取り組みに加え、再生可能エネルギー拡大の取り組みにも注力しており、現在、7-Eleven, Inc.の電気使用量の14%が再生可能エネルギーによるものです。

7-Eleven, Inc.はTXU Energy社と契約し、テキサス州の全店舗向けに、同州内の風力発電所で100%発電された電力を購入しています。テキサス州は特にエネルギー市場の競争が激しい地域ですが、10,000機以上の風力タービンが設置されており、建設中のものも含めた風力発電の発電容量は全米1位で、米国の大規模風力発電所10カ所のうち4カ所が立地しています。2020年度、7-Eleven, Inc.はTXU Energy社から291,531MWhの再生可能エネルギーを購入

し、テキサス州の860以上の店舗に提供しました。この風力発電プログラムによって、7-Eleven, Inc.のCO<sub>2</sub>排出量は推定14%削減され、同時に大幅な営業費用削減にもつながりました。

また、フロリダ州の店舗で使用する再生可能エネルギーについては、電力会社2社と契約し、現在建設中の大規模太陽光発電施設から調達する予定です。すべての太陽光発電施設が整備されれば、2社から調達した再生可能エネルギーで652店舗の総電力量の90%を賄う計画です。計画では2021年以降、ソーラーパネルで発電された約88GWhの再生可能エネルギーを調達することができ、2024年には175GWhまで増加する予定です。



フロリダ州の大規模太陽光発電施設




7-Eleven, Inc.の取り組み

<https://www.7andi.com/sustainability/overseas/us-sei.html>



# 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 <b>Dow Jones Sustainability Indices</b> 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<sup>※1</sup></p>	 <p><b>FTSE Blossom Japan</b></p> <p>FTSE Blossom Japan Index<sup>※2</sup></p>
 <p><b>MSCI ESG RATINGS</b> <b>BBB</b></p> <p>CCC B BB <b>BBB</b> A AA AAA</p> <p><b>2021</b> MSCI ESG Leaders Indexes Constituent</p> <p>MSCI ESG Leaders Indexes<sup>※3</sup></p>	 <p>Product Safety</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<sup>※4</sup></p>	 <p><b>健康経営優良法人</b> Health and productivity ホワイト500</p> <p>健康経営優良法人2021 (ホワイト500)<sup>※5</sup></p>
 <p>企業 活躍 障害者</p> <p>「障害者活躍企業」認証第1号<sup>※6</sup></p>	 <p>3段階目 2段階目</p> <p>認定マーク「えるばし」<sup>※7</sup></p>	 <p>プラチナくるみん<sup>※8</sup></p>  <p>くるみん<sup>※8</sup></p>

## 社外への賛同・参加(2021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> CLIMATE GROUP</p> <p>RE100への参加</p>	 <p>Whistleblowing Compliance Management System</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>

## 人財政策【CGC 補充原則2-4①】

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きます。

## 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

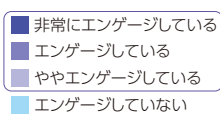
当社グループでは、働きやすく、働きがいのある職場づくりを目指して、1年に一度、従業員エンゲージメント調査\*を行っています。エンゲージメントや貢献意欲が高まることで、組織の活性化につながり、企業の競争力強化につながると考えています。2020年度は国内34社、約82,000人の従業員を対象に調査を実施しました。

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

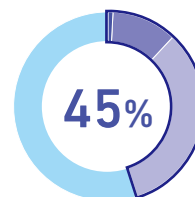
います。委員長は主に各社の人事部門責任者が務め、活動メンバーは公募等で多様な社員を選出し、メンバーとの対話に基づいてエンゲージメント向上に向けた行動計画を策定・モニタリングすることで、改善活動を推進しています。

\*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P11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



## 人財共育部を中心とした体制強化

価値観の多様化やDXおよびグローバル化に対応し、経営戦略と一体となった人財政策を推進するため、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も取り組んでいます。

また、創業理念の伝承と知識・技術の研鑽を目的として2012年に開設された伊藤研修センターは、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。



伊藤研修センター内の技能室での  
技術コンクールの様子

## 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、ウォーキングイベントや健康セミナーの開催、メンタルヘルス研修の実施、禁煙の支援などさまざまな施策をグループ一体となって推進しています。2021年3月にこれらの取り組みが評価され、経済産業省と日本健康会議が共同で実施する「健康経営優良法人2021 ～ホワイト500～」に前年に引き続き認定されました。



## 健康宣言 NEXT 目標



1. 適正な体重にコントロールさせる(BMI25<sup>\*1</sup>以上の人の割合:男性28%以下、女性18%以下)
2. 喫煙率<sup>\*1</sup>を低下させる(20%以下)
3. 年次有給休暇取得率を向上させる
4. 長時間労働を減らす
5. 当社開発商品において、健康サポート商品を増加させる
6. 健康をテーマにしたクッキングサポート<sup>\*2</sup>の回数を増加させる

<sup>\*1</sup> BMI・喫煙率はセブン&アイ・ホールディングス健康保険組合加入のグループ23社合計

<sup>\*2</sup> 店舗におけるメニュー提案

## 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。

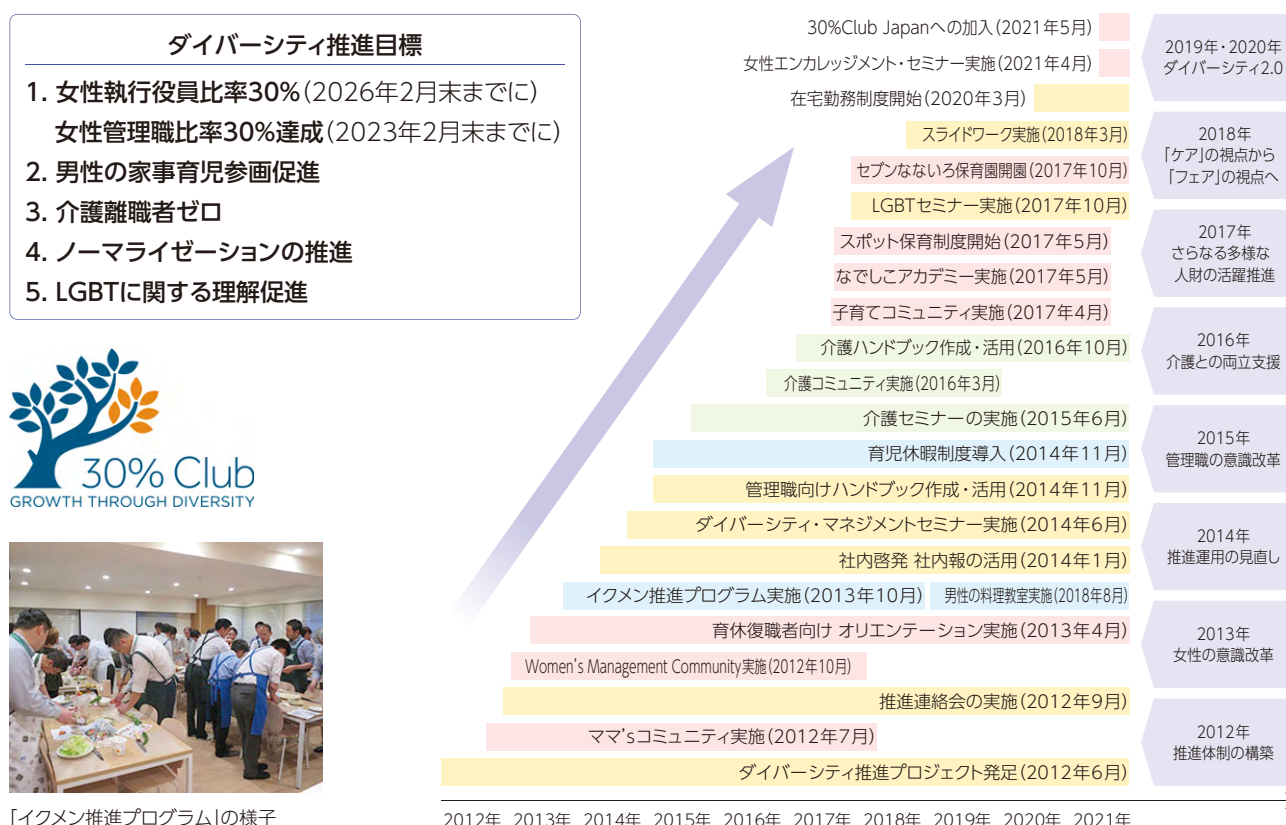
## ダイバーシティ&インクルージョンの推進目標と取り組み

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



「イクメン推進プログラム」の様子



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。

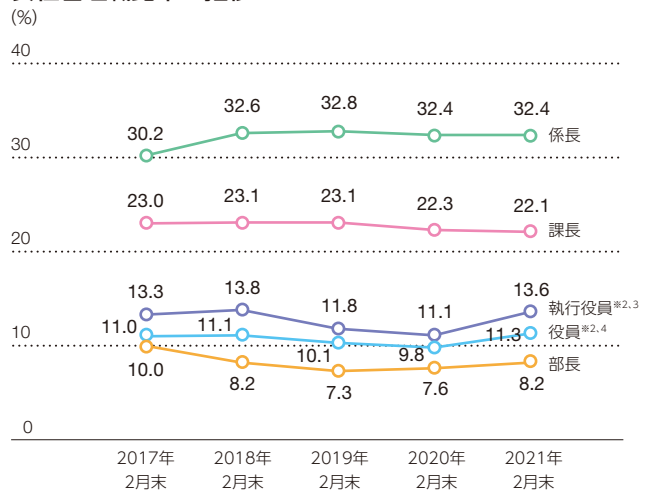
## 外国人・中途採用者の登用

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<sup>※1</sup>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<sup>※1</sup>



※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

## CSR監査の実施

当社グループは、世界標準であるILO（国際労働機関）条約などの国際条約とISO26000に準拠した独自の監査項目に沿って、第三者機関がお取引先の製造工場を監査しています。監査項目は、「セブン&アイグループお取引先サステナブル行動指針」「人権の保護」「法令遵守」「労働安全衛生」「環境保全」などで構成されており、最も重要視している分類は、「強制労働」「児童労働および若年労働者」「生活賃金（最低賃金）」「懲罰」の4分類です。監査では現場・書類・データの確認と管理者や労働者へのインタビューによって、CSR監査項目の遵守状況を確認しています。労働者へのインタビューは、使用者からの指示や報復などを防ぐため、別室にて監

査員との立ち合いで行います。

監査の結果、監査項目に適合しない事項が発見された場合は、第三者の監査機関より当該お取引先に対し、不適合事項の指摘を行います。お取引先には、この指摘に基づいた「是正処置計画書」を提出していただくとともに、直ちに指摘事項の改善に取り組んでいただいています。お取引先から指摘事項の改善完了の報告を受けた後、改善を示した担保資料の提出などを受けて、改善完了の確認を行います。ただし、重大な不適合項目が多数発生する場合など、一定の基準を超えた場合は、工場を再訪問し、再監査を実施することで問題の改善を確認しています。

### CSR監査16大分類

最も重要視している4分類

No.	分類
1	マネジメントシステムおよび規範実施
2	強制労働
3	結社の自由
4	健康および安全
5	児童労働および若年労働者
6	生活賃金
7	労働時間
8	差別・ハラスメント

No.	分類
9	正規雇用
10	下請契約、家内工業、外部加工
11	懲罰
12	地球環境保全
13	腐敗防止・公正な取引
14	商品の安全確保のために
15	セキュリティ管理
16	地域社会の便益・災害対応

## CSR監査の実績

2020年度の海外CSRの監査結果では、11の工場で重大な不適合が確認され、是正対応を実施しています。生活賃金（最低賃金）関連（8件）、若年労働関連（3件）の不適合が確認され、生活賃金（最低賃金）関連の不適合の中には、賃金支払い記録不備も不適合として対応しています。若年労働関連の不適合は、地域行政への若年労働者未登録、健康診断未実施、軽微作業の残業の3件で、すべて是正処

置を確認しました。また、CSR監査の結果、強制労働および15歳未満の児童労働、懲罰に該当する不適合は確認されていません。

なお、2020年度の国内のCSR監査は、国内のプライベートブランド商品「セブンプレミアム」の製造委託先271工場で実施しましたが、重大な不適合は確認されませんでした。

### CSR監査件数（海外工場）

年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度計画
監査工場数	245件	215件	274件	304件	413件	約500件
実施率（%）※1	100.0	100.0	100.0	100.0	89.8※2	—

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

※2 2020年度は、新型コロナウイルス感染症拡大防止のため、47工場の監査が未実施

## 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](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](https://www.sej.co.jp/products/anshin/thought_tenkabutsu.html)

## 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・ジャパンでは、商品製造時の品質管理レベル向上を目的に食品の衛生管理手法であるHACCPを1997年から採用しています。日本デリカフーズ協同組合(NDF)<sup>※1</sup>では、多品種少量生産、労働集約型産業に即した独自の「NDF-HACCP認証制度」を構築し、すべての製造工場にて認定を取得しています。さらに、2018年10月には、国際基準HACCPの制度化に対応すべく、認証制度を「NDF-FSMS認証制度<sup>※2</sup>」に改正し、2020年3月には、お弁当やおにぎり、サンドイッチ、惣菜、麺類、パン・ペストリーなどのオリジナル商品を製

造するすべての専用工場が認証・適合証明を取得しました(2021年2月末の専用工場数:166工場)。

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において、ISO22000、FSSC22000、JFS規格など、コーデックスHACCPを含む国際標準に整合した食品安全マネジメント規格の認証・適合証明の取得を進めています(2021年2月末現在、92%の製造工場が取得完了)。

※1 日本デリカフーズ協同組合(NDF):デイリー商品の製造工場における衛生管理レベルの向上や、地区による商品品質の差をなくすために1979年に結成

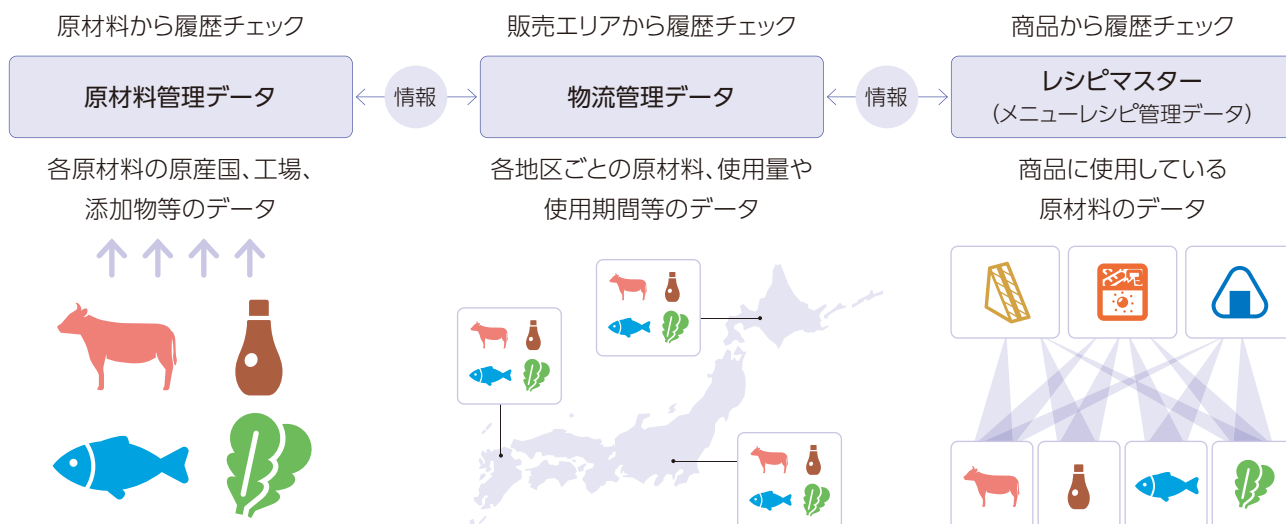
※2 FSMS: 食品安全マネジメントシステム(Food Safety Management System)。安全・安心な食品を消費者に届けるために、食品安全を脅かすハザード(危害)を適切に管理する仕組み

### 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・ジャパンでは、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・ジャパ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



## 災害への備えと対応

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、人命最優先で行動し、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・ジャパンでは、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。現在は、イトーヨーカ堂、ヨークベニマル、ヨーク、そごう・西武、デニーズの店舗をマップに表示する体制を整え、グループの有事対応を支えています。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



## 目次

## 88 社外取締役メッセージ

## 94 コーポレートガバナンスに関する基本的な考え方

## 95 企業価値創造を牽引するグループガバナンス体制

## 96 企業統治の「仕組み」の概要等

96 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

98 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）

98 3 指名委員会・報酬委員会の体制

99 4 監査

100 5 各種委員会によるコーポレートガバナンス

101 6 リスク管理

104 7 内部通報

105 8 政策保有株式について

106 9 顧問等について

107 10 関連当事者間取引の確認の枠組み

107 11 上場子会社の独立性に関する考え方等について

## 108 取締役会の構成等

108 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

114 2 社外役員の人数および構成比

114 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

114 4 社外役員のサポート体制

115 5 社外役員の主な活動状況

115 6 社外役員との意見交換

116 7 取締役会の活動状況

117 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(2021年2月3日発行)から更新された主要な箇所に付記しています。

## 119 役員の選解任と指名の方針・手続および育成

119 **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

120 **2** 役員の要件、資質

## 122 役員報酬

122 **1** 役員報酬に関する基本的な考え方

122 **2** 報酬水準

123 **3** 報酬構成

121 **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)

122 **4** 役員トレーニング

124 **4** 報酬ガバナンス

124 **5** 役員報酬枠

## 125 企業年金のアセットオーナーとしての機能発揮

125 **1** 企業年金基金の体制

125 **2** 企業年金基金の運用

## 126 株主とのコミュニケーション(対話)、株主総会

126 **1** 株主との対話、IR・SR活動方針

129 **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

新中期経営計画は、多くの議論を通して、  
ホールディングスの本来の役割とは  
何かを問うた結果。  
グループの方向感を明示したものです。

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。



### ステークホルダーに納得感、期待感を持ってもらえる経営戦略を

セブン&アイ・ホールディングスは、このたび、新中期経営計画（以下、新中計）を発表し、新たなスタートを切りました。新中計の策定にあたっては、取締役会でも非常に多くの時間を費やし議論を行いました。議論の出発点は、前中計の成果と課題に対する厳しい認識から始まりました。その中でも、前中計で掲げていたグループシナジーの創出については課題を残したのではないかと指摘しました。シナジーとはよく使われる言葉ですが、事業会社それぞれのビジネスモデルの組み合わせによってどのようなシナジーを具体的に実現するのか、株主を含めたステークホルダーが十分な納得感と期待感が持てるものを示さなくてはなりません。また、ビジネス環境が大きく変化し、加えて、コロナ禍で消費者の行動パターンも著しく変化して

いる中、変化をしっかりと捉えて自らのビジネスモデルを描いていかなければいけません。新中計ではグループ横断のDX・金融戦略を明確に打ち出し、各事業会社を横串でつなぐ戦略でシナジーを作り上げていくことを目指しています。社会の変化に対応する重点施策として掲げた「ラストワンマイルへの挑戦」も簡単に実現できるものではありませんが、DXや金融システムの構築により、グループ全体で顧客価値の高いビジネスモデルを生み出してほしいと考えています。

そして、事業ポートフォリオに関しても、様々な観点から議論を行いました。構造改革の推進にはホールディングスが各事業会社に対して大きな方向性を示し、しかるべき成長のサポートをし、ベストオーナーとなる努力をすることが前提です。新中計は、こうした様々な観点からの議論を通して、事業会社にとってホールディングスの本来の役割



とは何かをあらためて見つめ直した結果であり、グループの大きな方向感を明示したものとなっています。

## リアルの強みを最大限に活かし、世界トップクラスのグローバル流通グループへ

今後は、海外での事業展開がグループの成長戦略の大きな要となります。さまざまな国、市場に出ていく際に、ブランド毀損が生じないよう、セブン・イレブン・ジャパン(以下、SEJ)のビジネスモデルを原型に7-Eleven, Inc.の良いところを取り入れた一貫性のあるシステムでブランド構築をしようという意見しました。また、セブン&アイグループは、セブンプレミアムという良質な商品の開発に力を注ぎ、たくさんの消費者に認知され、「食」の充実に貢献してきました。それらを全国どこでもお求めいただけるようにする一方で、地域に密着したもののやテストを加える、つまり良質の均一性の中にローカル色を取り入れていく方向も必要となってくるでしょう。

また、小売・流通業におけるリアルな顧客接点をもつ強みとは何なのか。商品を手に取れる、買い物しやすいなどの要素もありますが、お客様は本当にそれだけを期待しているのか。実は人々とのやり取りにこそ、リアルな顧客接点をもつ本質があるように感じています。店舗で働く皆さんがリアルの良さをどう実現していくのか、そこは今後も引き続き、議論していくポイントになると思います。

## 環境、社会の側面からも「目指すべき姿」を描き、全うしていきたい

ESGに関する議論も充実してきました。中でも環境課題に関しては、すでに消費者のマインドが

変わってきていますから、企業側も当然、変わるべきでしょう。セブン&アイグループは環境に対して真摯な姿勢で、やるべきことをやっている企業であると消費者に認知していただき、顧客体験価値の向上につなげていくことが重要です。

また、人財戦略については、2020年、従業員エンゲージメント調査を実施し、その結果を受け止めて、エンゲージメントの向上を図るべく各社で取り組みを始めています。今のSEJの強みは、非常に堅固なビジネスモデル、言い換えれば、オペレーショナル・エクセレンスの徹底にあります。そこに加え、働く皆さんのやりがい、働きがいを高めていくことはもう一つの大きな強みとなると思います。

## 常にブレーキとアクセルの両面の機能をもって、経営を監督していく

「執行と監督の分離」において、社外取締役の役目は監督であるといわれます。監督という言葉にはブレーキ役というニュアンスがつきまいますが、私はそれだけではないと思っています。企業が取べきリスクをとって成長するために背中を押すことも監督において重要です。

また、当社の取締役会では、議論と対話が非常に活発化しています。社内取締役と社外取締役はそもそも見ている風景も、立場も違います。会話とは、共通の価値観をベースに行うものですが、対話とはものの見方や観点が異なる人同士が議論することを指します。議論の過程で、社内と社外の認識の違いに気づいたとすると、その違いがどこからきたのかを探り、それをどう埋めるか探求していく、当社の取締役会ではそのような動的な対話が実現していると思います。



社会環境が変化する中、新たな一步を  
踏み出した新中期経営計画。10年、20年  
先を見据えた社会課題解決への貢献を

### 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。

## DX(デジタルトランスフォーメーション)、環境、人財に対するさらなる前進を期待

2021年7月に発表された新中期経営計画(以下、新中計)の対象期間における社会環境は、これまでの中期経営計画の期間と比較して、とて大きく変化しています。まず、社会のDXが急速に進んでおり、セブン&アイ・ホールディングスにおいても、新たに組織、人事面の整備と強化を行い、新中計においては、DXを活用した「ラストワンマイルへの挑戦」などの新たな価値提供を目指す戦略を掲げています。今後は、グループの主要事業会社の連携強化を行うなど、グループ全体でDXのシナジーを発揮していくことを期待しています。

また、環境においても、世界各国がカーボンニュートラル宣言を行うなど、ますます関心が高まっています。セブン&アイグループにおいても環境宣言『GREEN CHALLENGE 2050』を策定し、2050年までに店舗運営で排出するCO<sub>2</sub>を実質ゼロ

にする目標を掲げていますが、世界に約7万7千店舗をもつ流通・小売グループですから、社会全体、あるいは消費者の生活に対して非常に大きな影響力を持っています。今後はこの影響力をいかし、できるだけ多くの人の環境意識を喚起し、世の中を牽引し、より大きな環境活動へと発展させてもらいたいと思います。

そして、ESGの観点でもう一つ重要なのが人財です。AIやロボットなどのテクノロジーがあらゆる産業で導入されていますが、AIやロボットに仕事の目標や範囲を与えるのは人間の役目であり、「企業の宝は人財である」ことはこれからも変わらないでしょう。地域社会との関係を大切に、人財とともに成長する企業グループになってもらいたいと期待しています。



## 的確に情報収集を行い、「見える形」の議論を展開

企業が経営戦略を考えていく上では、今後の事業環境や社会の変化を想像し、それに対する準備を行いながら経営計画を練っていく、「想像と準備」のプロセスが非常に大切です。この「想像」とは、単に観念的、抽象的なものではありません。想像の根拠となる情報収集を綿密に行い、それに基づき、どのような準備と計画が必要なのか、「見える形」で議論を行うことが重要と考えています。セブン&アイ・ホールディングスの取締役会、経営意見交換会では、年々、この「見える形」の議論が活発になってきており、新中期経営計画（以下、新中計）の策定にあたって多様な観点から議論が行われてきました。

新中計では、コンビニエンスストア事業を核としたグローバル展開が成長戦略の中心になっています。経営計画とは進化、成長のためのプランですが、こうした「攻め」を成功に導くには、やはりしっか

りと情報収集し、「想像と準備」をすることが大切です。海外の市場特性は地域によって大きく異なりますから、国際情勢やマーケット、国民性などに関する情報収集と準備を徹底するべきでしょう。

加えて、もう一つ、ポストコロナの社会を的確に捉えていかなければなりません。これまでの歴史においても、パンデミックの後には生活、働き方、社会、経済活動などあらゆる面で以前とは異なる新たなスタイルが普及してきました。ポストコロナの世界の中で、セブン&アイグループはどういう存在になるべきなのか。デジタル技術やAIなどの普及が進む中でも、日本的、人間的な温かさを残した形で多様なお客様との接点をもつ強みをさらに進化させ、グローバルに成長してもらいたいと思います。

経営計画とは、攻めるためのもの。  
「想像と準備」をしっかりと繰り返し、  
リスクを見極めてグローバルへ向かう

### 米村 敏朗

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、2015年12月からは、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・オフィサーを歴任。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。





多様な意見、闊達な議論があり、  
取締役会としての一つの望ましい形に  
近づいている

### 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。

## 激しい環境変化にただ対応するのではなく、自ら変えていく立場に

セブン&アイ・ホールディングスの取締役会はずすま議論が活発になり、進化していると実感しています。社外取締役は非常に多様な経歴の方が揃っており、ガバナンス、リスクマネジメント、法務、マーケティング、財務、経営など、それぞれの方の専門性を踏まえた、さまざまな観点から発言を行っています。また、社内の取締役も、役職や序列に縛られずに発言し、闊達な議論がなされており、取締役会として、一つの望ましい形に近づいてきていると思います。

いま、小売業の事業モデルは世界的に大きな転換期を迎えています。この激しく変化する環境の中で、単に変化に対応しようとするのではなく、セブン&アイグループが自ら、小売業の事業環境を変えていく立場となっていくことが重要だと考えています。

新中期経営計画(以下、新中計)の策定の過程でも、取締役会で重点領域や海外戦略などについてさまざまな議論を行いました。セブン&アイグループの強みはやはり顧客接点であり、海外戦略においてもグローバル、ローカルの両方の視点をもって市場を捉えていくことが戦略上、非常に重要です。これまで以上にスピード感を持った経営を実践し、お客様のニーズに的確に応えていくことが、間違いなく、今後の成長につながっていくでしょう。

新しい事業環境が次々と生まれるこれからの時代においても、小売業のなかでグローバル、ローカル双方のリーダーシップを握ることができるのはセブン&アイグループ以外にないと私は思っています。新中計の展開に大変期待しています。



## 消費者にとって真に価値ある施策の展開を

取締役会ではこの1年、新中期経営計画（以下、新中計）に関する議論にかなりの時間を費やしました。私はマーケティングが専門ですので、常に消費者の視点に立ち戻り、計画の目指すところがお客様にとって本当に魅力的で、価値あるものとなっているかを確認する意図をもって議論に参加してきました。たとえば、新中計ではデータ活用とデジタル化への対応が重要な戦略要素の一つですが、企業が新たなテクノロジーを採用する際には、効率化できる、コスト削減になるといった企業側の利用価値に一般的に目がいきがちです。また、顧客データを活用する場合も、真に消費者に役立つものを生み出す分析になっていないケースが多々あります。DXやデータ分析の本来の目的は、消費者にとっての新たな価値を生み出すことですので、新中計の施策が最終的に本来の目的に到達せずに終

わることがないように、常に消費者、外部の視点から発言を行いました。

セブン&アイ・ホールディングスの取締役会の強みの一つは、誠実さにあると思います。取締役会の中では、曖昧な発言がなく、常に誠実な姿勢で発言がされています。「誠実」は社是にもある言葉ですが、事業においても、取締役会においても生きた言葉となっていると感じます。

また、このような変化の時代においては、新中計5年間で想定外のことが起こる可能性が十分にあります。その時は、基本的目標から逸れることなく、でも、施策や展開の仕方は躊躇なく変えていく。柔軟性を持ったアジャイルな経営を行っていくことが計画の実現には必要だと思っています。

### セブン&アイの取締役会の強みは誠実さ。 新中期経営計画の実現に向け想定外にも 機敏に対応するアジャイル型の経営を

#### 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。米国化粧品会社エスティ・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、立命館大学大学院経営管理研究科教授を歴任し、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。





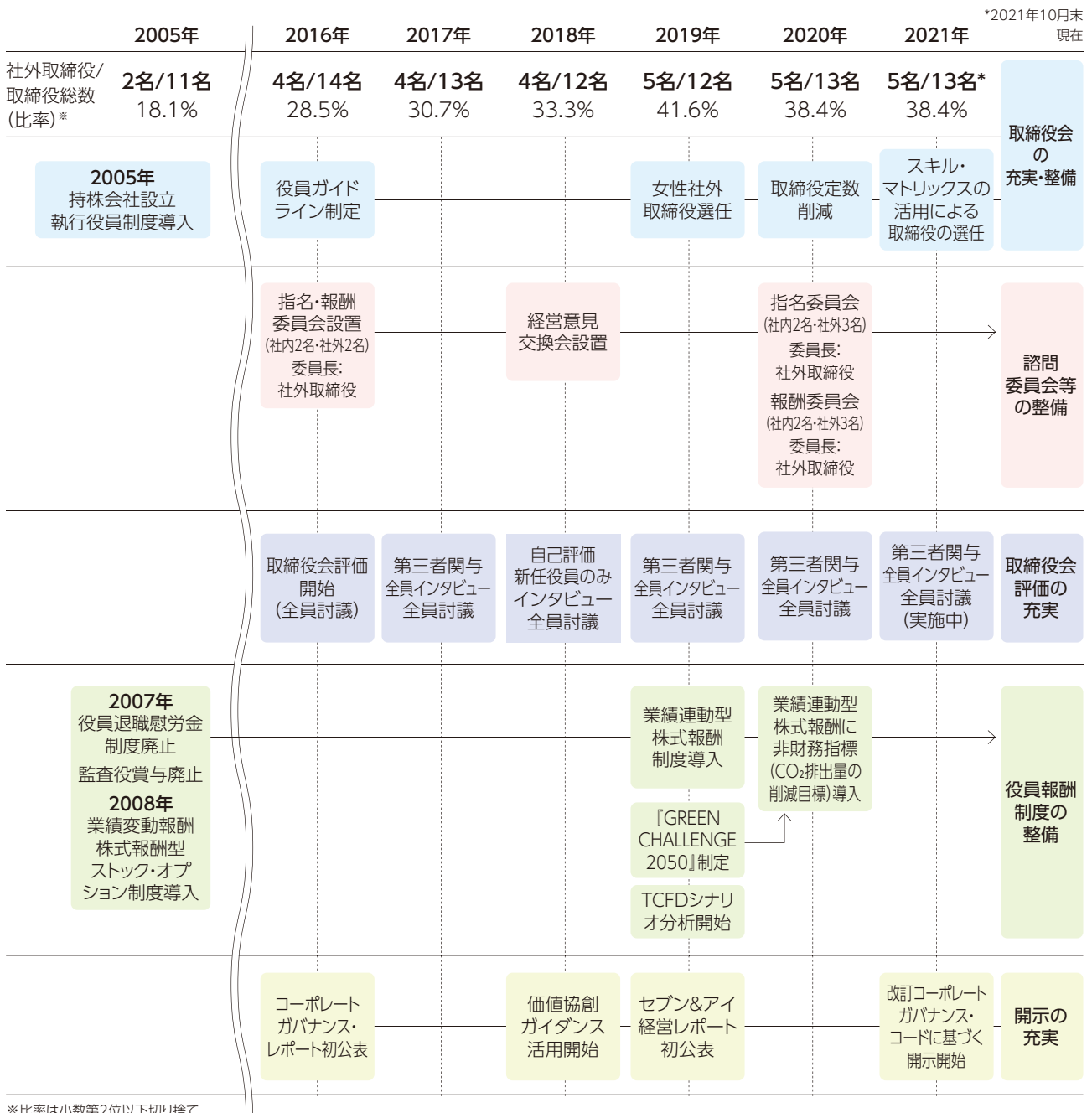
## コーポレートガバナンスに関する基本的な考え方【CGC 原則3-1(ii)】

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 更新

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



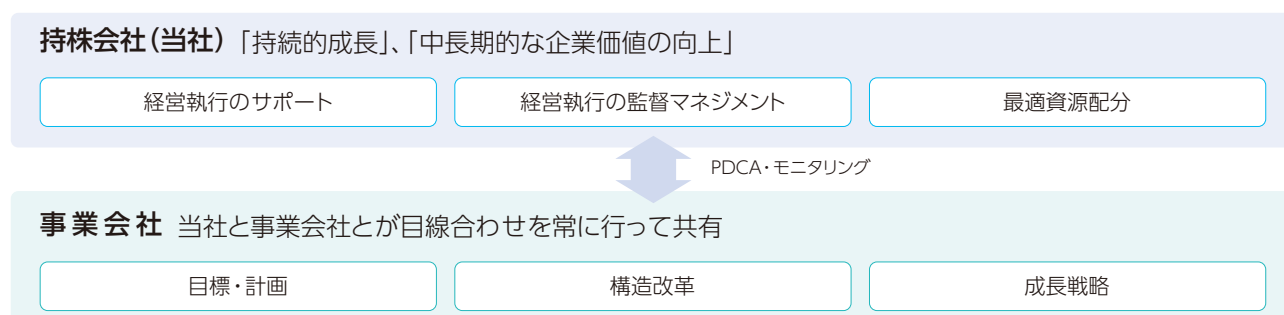
グループの理念・経営方針に基づき、短期はもとより、中長期のグループ企業価値創造を牽引するための仕組みとして、持株会社制度によるグループガバナンスを採用しています。

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。

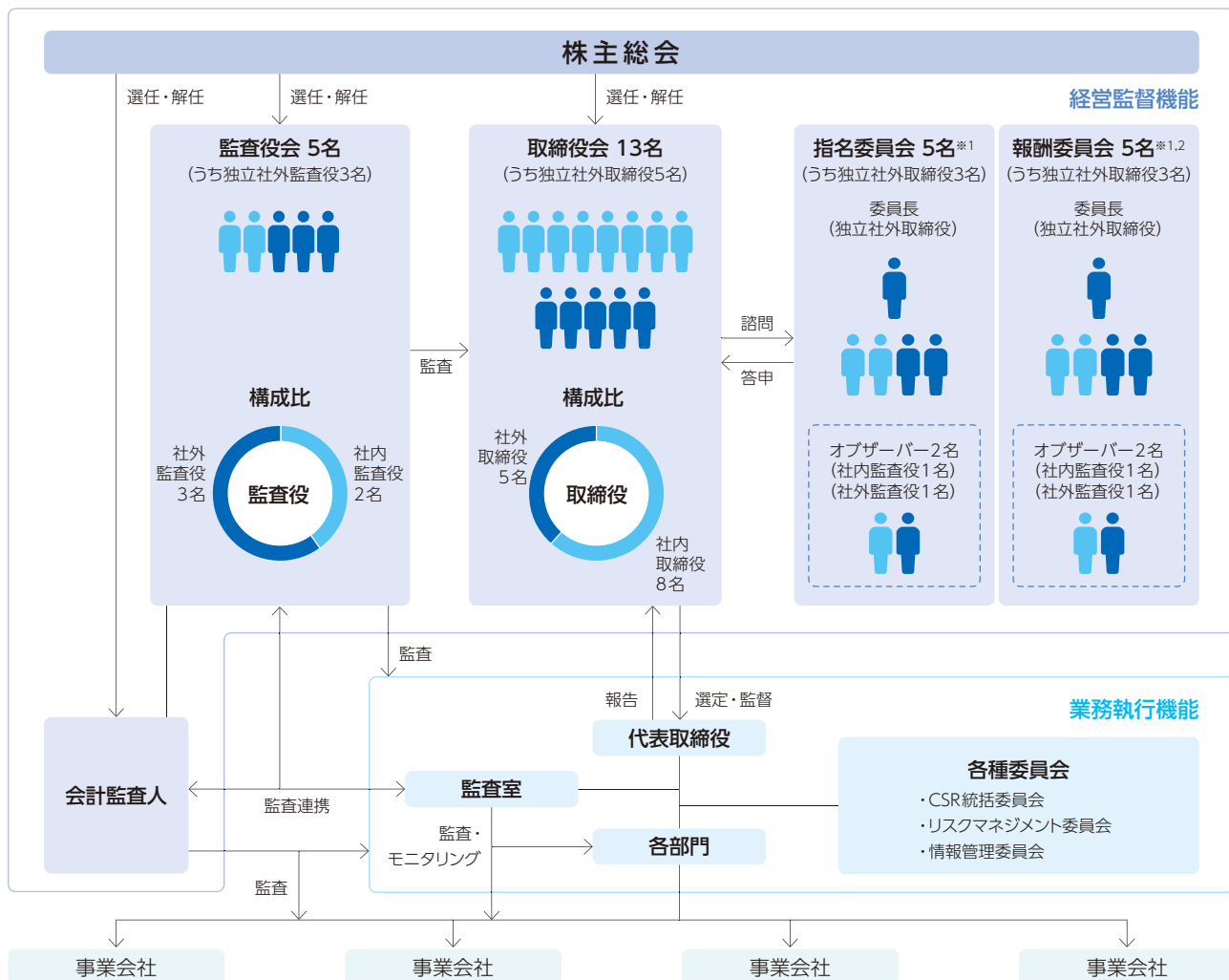
このようなグループ企業間における明確な役割分担のもと、当社持株会社と事業会社間の対話・連携をより一層緊密かつ強化することで、中期経営計画の着実な実行はもとより、経営理念・経営方針の実現およびグループ企業価値の向上に邁進していきます。

## 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)【CGC 補充原則4-10 ①】



### 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) 更新

◎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

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) 更新

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2021年10月末現在16名(男性15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4-10①】【CGC 補充原則4-11①】

### (1) 基本方針と仕組みの概要

当社は、取締役会の諮問機関として、委員長および過半数の委員を独立社外取締役とする「指名委員会」「報酬委員会」(以下、本項目において「両委員会」といいます。)を設置し、より多様な社外役員の知見および助言を活かすとともに、代表取締役、取締役、監査役および執行役員(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一層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。なお、報酬委員会の社内委員については、代表取締役以外から選定することとしています。

	指名委員会	報酬委員会
主な 審議項目	当社の役員等候補者および各主要事業会社の 代表取締役候補者の指名に関する基本方針・基準	当社および各主要事業会社の役員等の報酬等に関する基本 方針・基準
		当社および各主要事業会社の取締役および監査役の報酬等 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 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 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 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 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、2021年10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

両委員会は、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との関与

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。

### (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 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) 監査の質的向上を図る監査役監査、内部監査および会計監査の相互連携等

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 年2回	・ 監査役(社外監査役含む) ・ 監査室 ・ 監査法人	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 年2回	・ 常勤監査役 ・ 代表取締役その他役員 ・ 監査室 等 ・ 監査法人	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 月1回	・ 常勤監査役 ・ 監査室	・ 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 ・ 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
監査役会等	原則 月2回	・ 監査役(社外監査役含む) ・ 監査室(適宜参加) ・ 監査法人(適宜参加)	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



## 5 各種委員会によるコーポレートガバナンス 更新

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、社会課題の解決に貢献し、社会と当社グループの持続的成長を目指すため、事業活動を通じたグループ全体のCSR活動の推進・管理・統括を目的としたCSR統括委員会をCSR基本規程に基づき設置しています。また、ステークホルダーの期待や要請に対応するために特定した重点課題（マテリアリティ）の解決およびコンプライアンスのさらなる徹底に資する事業活動を推進するために、同委員会傘下に具体的な施策の検討・推進を担う下部組織として5つの部会を設け、課題の解決並びに未然防止に取り組んでいます。

CSR統括委員会では、重点課題（マテリアリティ）の解決等を図るため、気候変動や資源の枯渇などの環境負荷低減を「環境部会」、人権や環境に配慮した健全なサプライチェーンの構築と商品・サービスにおける品質向上と安全性の確保を「サプライチェーン部会」、社是・企業行動指針の周知徹底・働きがいのある職場づくり、多様な人財の活躍推進・労働環境の改善を「企業行動部会」、コンプライアンス・内部統制の強化を「コンプライアンス部会」、事業特性・経営資源を活かして本業を通じた社会課題起点の新規事業の企画・立案・実行を「社会価値創造部会」が担い、グループ横断的な具体的課題の改善施策の立案・展開を行っています。

なお、当社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統括委員会の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。

近年は、当社リスク管理統括部署が主管するリスクの低減に向けた各社への支援・指導の仕組み構築、グループ共通のリスク管理指標の導入など、グループ全体のリスク管理の実効性の向上、PDCAサイクルの整備に努めてきました。2021年度は、当社と各社の連携を強化しつつ、優先度の高いリスクを特定し、発生防止・低減・再発防止に向けた更なる運用改善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、2020年度に一新した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のもと、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。

2021年度においては、当社関連部署と連携し、発生事実における重要情報の定義の明確化や報告フォームの改訂を行うことで、グループ各社からの適時・適切な重要情報の収集と親会社としての組織的な対応を図るとともに、当社経営および関連部門へ遺漏・遅滞がない報告体制の強化に取り組んでいます。

また、グループ共通の情報セキュリティ体制の構築と強化も進めています。具体的には、当社の代表取締役直轄組織として業務執行から独立したセキュリティ統括部門を設置、グループの共通指針となる情報セキュリティポリシー、ガイドライン等の再整備を行うとともに、各事業会社のセキュリティ環境の構築支援やモニタリングの強化および教育の高度化や統制評価等を行っています。さらに情報管理委員会のもと、グループ全体のセキュリティに対する意識の向上と、専門部会を通じたさらなる強化と徹底を図り、グループ全体での安全・安心の確保を推進しています。

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。

## (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。

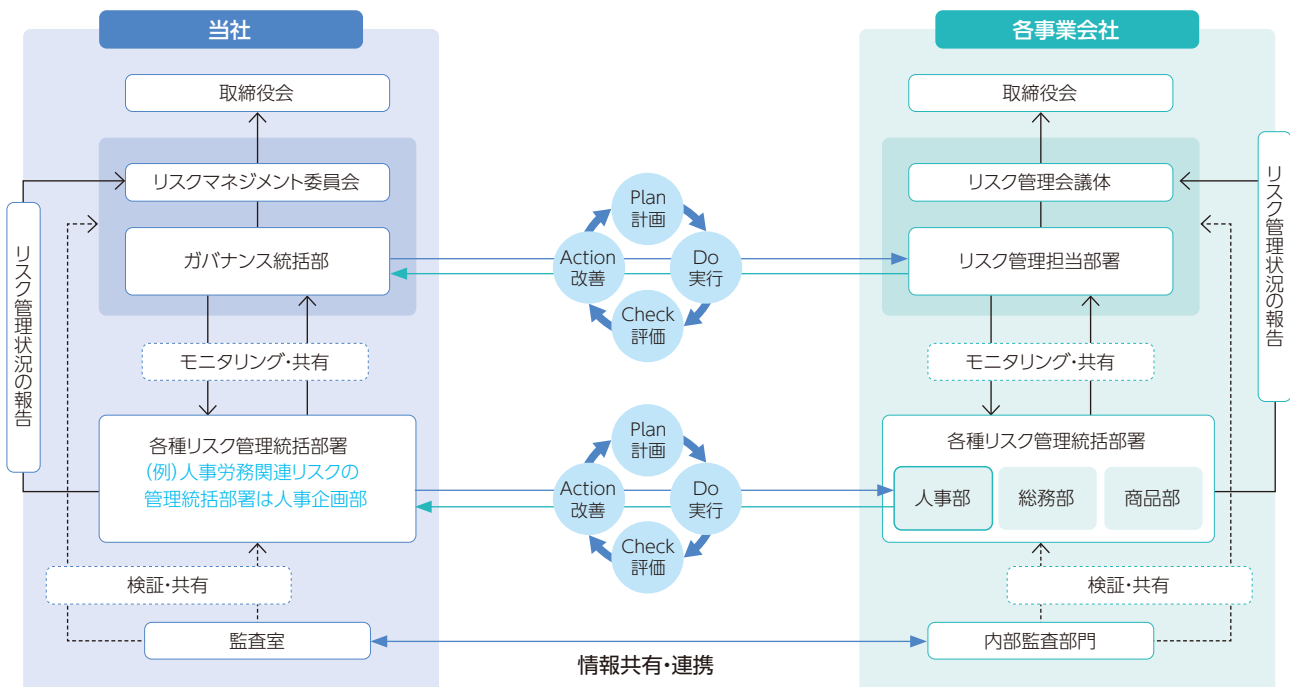
## (2) グループリスク管理体制

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・網羅的に管理するガバナンス統括部を設置しています。

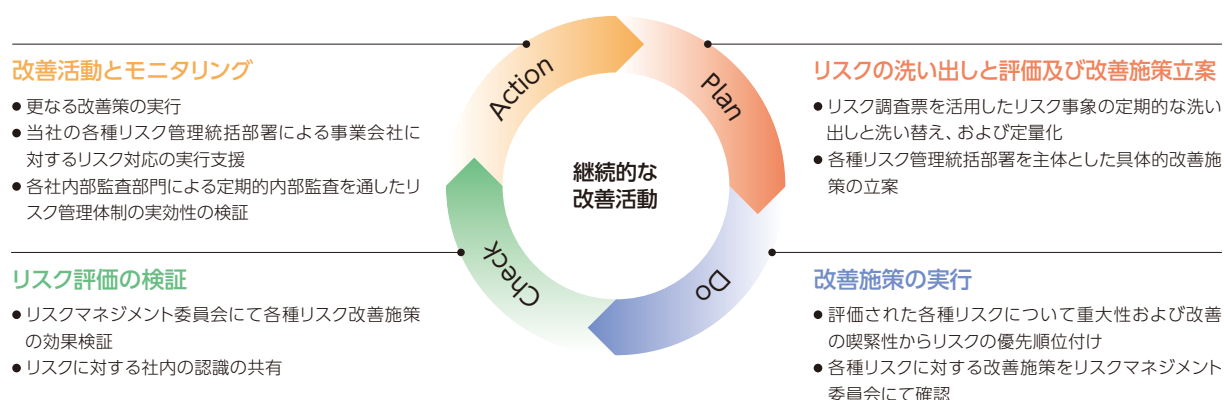
#### リスク分類

大分類	中分類
ガバナンスリスク	—
業務リスク	情報管理リスク、システムリスク、商品の品質管理・表示リスク、IRリスク、PRリスク、風評リスク、法務リスク、知的財産権（商標権等）に係るリスク、事業継続リスク、事件・事故リスク、反社会的勢力リスク、会計リスク、税務リスク、人事・労務関連リスク、環境リスク
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、事業信用リスク、金融信用リスク、市場リスク、流動性リスク
事業リスク	既存事業リスク、投資回収リスク

### (4) リスク管理のPDCA

当社グループのリスク管理は、グループ共通のリスク調査票をもとに、網羅的なリスクの洗い出しと定量化を行い、「リスクの評価と改善策の立案」「優先順位付け」「改善活動とモニタリング」を実施しています。

また各社内部監査部門は、自社のリスク管理全体を担当する部署及び各種リスク管理統括部署に対する定期的な内部監査を通じ、独立した立場で、リスク管理が効果的に実施されていることを検証し、必要に応じて各部署に対し、リスク管理向上のために必要な助言を行っています。



### (5) リスク管理指標の活用

2020年度より当社グループのリスク管理の実効性向上にむけて、グループ共通のリスク管理指標 (Key Risk Indicator、以下「KRI」といいます) を導入しています。

KRIとは、リスクの顕在化、あるいは顕在化の可能性のある状況をいち早く察知し、被害の発生や影響をできる限り抑え、最小化することを目的とした定量的なモニタリング指標であり、業務リスクを対象に約110のKRIを設定しています。

運用においては、当社グループ及び各事業会社それぞれの視点から優先すべきリスクとそのKRIを特定し



ます。そして事業会社個社の自己評価に加え、各社を横断的にとらえるグループ視点で評価を行うことで重大なインシデントになる前に当社と事業会社とが連携して対策を図っています。

これらのKRIをリスク管理のPDCAツールの一つとして活用し、より実効性の高いグループリスク管理を進めています。

## (6) リスク管理のさらなる強化にむけて

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、企業のDX(デジタルトランスフォーメーション)が進む中で、サイバー攻撃による被害も深刻化しています。

当社グループとしては、情報セキュリティに関するポリシー、規程、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を進めるとともに、情報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に取り組んでいます。

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。

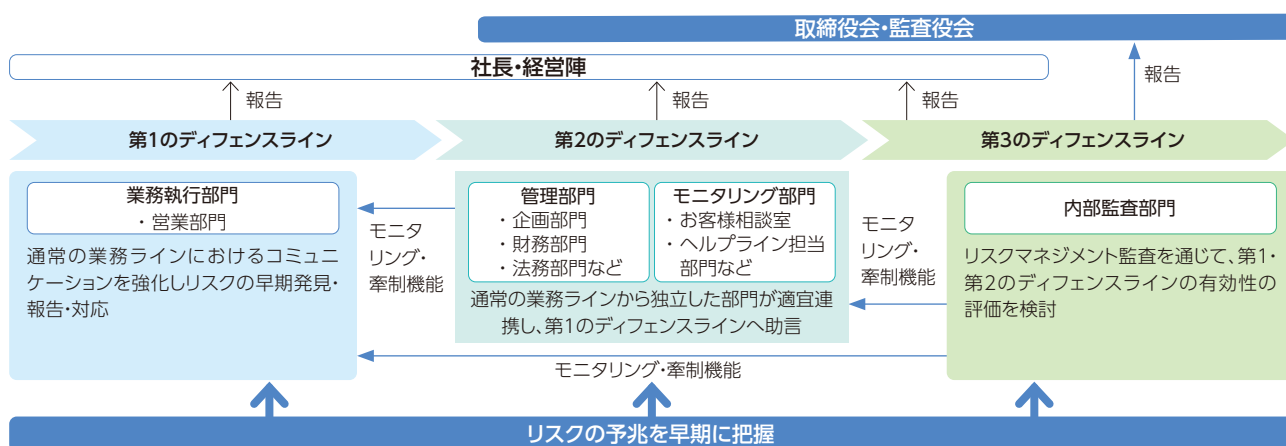
第1のディフェンスラインにおいては、通常の業務ラインにおけるコミュニケーションを強化し、現場におけるリスクの早期発見・報告・対応を図っています。2020年3月には、グループ各社のコンプライアンスの徹底を図るため、当社CSR統括委員会傘下に、新たにコンプライアンス部会を設置するなど、グループ各社のコンプライアンス体制強化および監督の実効性の確保にむけた取り組みを推進しています。

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内部監査部門が、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実施しています。

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。

### リスク管理の更なる強化に向けて～リスク予兆検知



## 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。

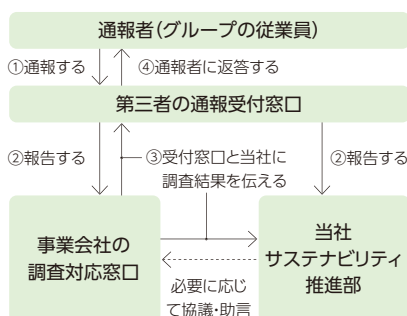
- ・ 通報窓口を社外の第三者機関に設置することで、匿名でも通報を受付け、通報内容の秘密保持を徹底し、通報者の個人情報、プライバシーを厳守するとともに、通報を理由とした不利益な取扱いが行われないう、通報者の保護を徹底しています。
- ・ 重大な違反行為等が認められた場合は、直ちに、代表取締役様に報告のうえ、関係部署・関係各社とともに対応を協議し、必要な措置を講じます。
- ・ 取締役会においてCSR統括委員会事務局の担当役員が、内部通報制度の運用状況について定期的に報告・確認を行っています。

### 『内部通報制度認証(自己適合宣言登録制度)』に登録

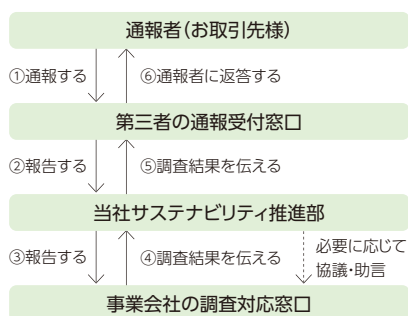
セブン&アイグループが社会から信頼され、持続的に成長し続けていくためには、コンプライアンスを遵守することが求められます。その為には、違反行為の未然防止・早期発見・早期是正・再発防止が重要です。2019年7月に、当社の内部通報制度における通報者の保護や通報内容の秘密保持の制度設計が認められ、消費者庁の『内部通報制度認証(自己適合宣言登録制度)』に登録し、継続更新しています。今後もコンプライアンスが徹底されるよう、内部通報制度の周知徹底を図っていきます。



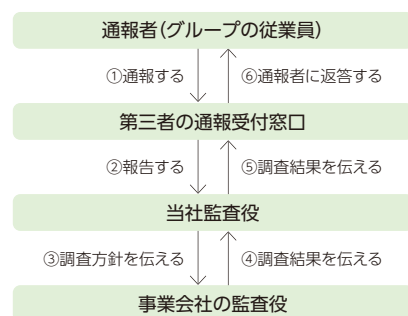
#### グループ共通従業員ヘルプライン



#### お取引先専用ヘルプライン



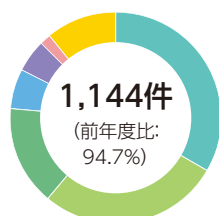
#### 監査役ホットライン<sup>※1</sup>



※1 被通報者が執行役員以上の案件

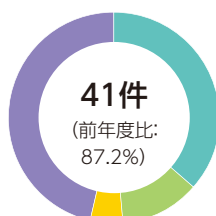
### [2020年度 通報結果]<sup>※2</sup>

#### グループ共通従業員ヘルプライン<sup>※3</sup>



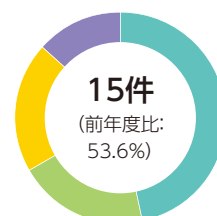
職場環境・人間関係	33.6%
パワーハラスメントの疑い	27.7%
就業ルール違反の疑い	15.2%
労働契約・評価	6.2%
法令・ルール違反の疑い	4.9%
セクハラ・マタハラ等の疑い	1.7%
その他	10.8%

#### お取引先専用ヘルプライン



パワーハラスメントの疑い	36.6%
優越的地位の濫用/下請法違反の疑い	12.2%
衛生管理	4.9%
その他(お取引先に関する内部告発等)	46.3%

#### 監査役ホットライン



パワーハラスメントの疑い	46.7%
職場環境・人間関係	20.0%
法的・ルール違反の疑い	20.0%
労働契約・評価	13.3%

※2 比率は小数第2位を四捨五入しています。

※3 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、2020年度1.2件。

### (1) 政策保有株式に関する方針

当社グループ全体では、2021年2月末現在の政策保有上場株式は54銘柄、時価で743億円と連結純資産の2.6%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。

※本項目については、時価は千万円以下を切り捨て、比率は小数第2位を四捨五入しています。

### (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) 2020年度政策保有株式の検証

2020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(2021年4月8日取締役会にて実施)。

## 2020年度政策保有株式の検証結果

銘柄	保有目的	定性的・定量的保有意義・効果	当社株式の保有の有無
(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 <sup>※</sup>	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 <sup>※</sup>	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 <sup>※</sup>	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 <sup>※</sup>	有
(株)TBS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 <sup>※</sup>	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 <sup>※</sup>	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（2021年10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	同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



## 10 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。

## 11 上場子会社の独立性に関する考え方等について 更新

### (1) グループ経営に関する考え方及び方針

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おります。

### (2) 上場子会社を有する意義

同社が健全で持続的な成長を達成していくには、企業としての信頼性・経営の透明性を基盤とし成り立つ様々な提携先との協業を高度に融合させ、事業発展(イノベーション)させていく事が不可欠であると考えております。そして、同社の信頼性・経営の透明性を担保するために、市場への上場は最も有効な手段の一つであり、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。

### (3) 上場子会社のガバナンス体制の実効性確保に関する方策

同社では、取締役会の諮問機関として、独立社外取締役を委員長とする指名・報酬委員会を設置し、取締役候補者及び執行役員候補者の推薦に関する事項を審議しており、これにより経営陣の選任について当社からの独立性を担保しています。さらに、同社では、独立性を有する社外取締役及び社外監査役を配置しており、これらの者が当社と当社以外の株主の利益相反が生じないよう監督しています。

なお、当社は同社との間でグループ経営に関連した契約は締結しておりません。

また、当社は、開示義務等に対応するため、同社との間で「重要事実報告ガイドライン」を定め、当社の適時開示に影響を与えるもの、当社連結財務諸表に重要な影響を与えるもの、当社グループの信用を毀損する可能性があるものに限定して、同社に報告を求めています。

## 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

【CGC 原則3-1(v)】【CGC 補充原則4-11①②】 **更新**

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」(別紙2参照)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 新設

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

財務セクション

## 取締役(社内) 更新

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><b>井阪 隆一</b> 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<sup>※1</sup> 14 14</p> <p>指名・報酬 委員会<sup>※2</sup> 2 2</p> <p>指名委員会<sup>※2</sup> 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><b>後藤 克弘</b> 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<sup>※1</sup> 14 14</p> <p>指名・報酬 委員会<sup>※2</sup> 2 2</p> <p>指名委員会<sup>※2</sup> 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><b>伊藤 順朗</b> 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<sup>※1</sup> 14 14</p> <p>報酬委員会<sup>※2</sup> 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> <b>山口 公義</b>            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> <b>丸山 好道</b>            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> <b>永松 文彦</b>            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> <b>木村 成樹</b>            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> <b>ジョセフ・マイケル・デピント</b>            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) 更新

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><b>月尾 嘉男</b> 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 <sup>*1</sup> $\frac{14}{14}$ 指名委員会 <sup>*2</sup> $\frac{3}{3}$	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><b>伊藤 邦雄</b> 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 <sup>*1</sup> $\frac{14}{14}$ 指名・報酬委員会 <sup>*2</sup> $\frac{2}{2}$ 指名委員会 <sup>*2</sup> $\frac{3}{3}$ 報酬委員会 <sup>*2</sup> $\frac{2}{2}$	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><b>米村 敏朗</b> 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 <sup>*1</sup> $\frac{14}{14}$ 指名・報酬委員会 <sup>*2</sup> $\frac{2}{2}$ 指名委員会 <sup>*2</sup> $\frac{3}{3}$	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><b>東 哲郎</b> 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 <sup>*1</sup> $\frac{14}{14}$ 報酬委員会 <sup>*2</sup> $\frac{2}{2}$	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><b>ルディー和子</b> 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 <sup>*1</sup> $\frac{14}{14}$ 報酬委員会 <sup>*2</sup> $\frac{2}{2}$	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) 更新

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>	監査役会 出席回数 <sup>※3</sup>	選任理由(経験および知見)
 <div> <b>幅野 則幸</b>            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	<div>14</div> <div>14</div>	<div>26</div> <div>26</div>	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> <b>谷口 義武</b>            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	<div>14</div> <div>14</div>	<div>26</div> <div>26</div>	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> <b>原 一浩</b>            昭和29年2月25日         </div>	独立社外監査役 公認会計士 税理士	<div>14</div> <div>14</div>	<div>26</div> <div>26</div>	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> <b>稲益 みつこ</b>            昭和51年3月15日         </div>	独立社外監査役 弁護士	<div>14</div> <div>14</div>	<div>26</div> <div>26</div>	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> <b>松橋 香里</b>            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	<div>14</div> <div>14</div>	<div>26</div> <div>26</div>	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

## 2 社外役員の人数および構成比

当社では、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くと考え、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、各社外取締役および各社外監査役との間で、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。当該契約に基づく損害賠償責任の限度額は、法令が定める最低責任限度額としています。



## 5 社外役員の主な活動状況 更新

### (1) 第16期事業年度(2020年3月1日から2021年2月28日まで)における取締役会および監査役会における発言状況

#### 社外取締役

氏名	取締役会の意思決定の妥当性・適正性を確保するための各社外取締役の助言・提言内容
月尾 嘉男	政府のIT政策を担当した経験、都市計画に参加し、持続可能な社会の構築に関与した経験、自然環境問題への対策の見識などに関する幅広く高度な知見・経験からの意見等。
伊藤 邦雄	主にファイナンス、会計学、経営学、ESG(環境・社会・ガバナンス)、リスクマネジメントなどに関する幅広く高度な知見・経験からの意見等。
米村 敏朗	組織マネジメント、リスクマネジメントなどに関する幅広く高度な知見・経験からの意見等。
東 哲郎	国際的な企業経営、経営管理、財務・会計などに関する幅広く高度な知見・経験からの意見等。
ルディー和子	小売業およびマーケティングなどに関する幅広く高度な知見・経験からの意見等。

#### 社外監査役

氏名	各社外監査役の意見内容
原 一浩	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もった質問、意見等。
稲益 みつこ	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もった質問、意見等。
松橋 香里	財務・会計、経営管理、リスクマネジメントに関する豊富な経験と専門知識をもった質問、意見等。

### (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。

## 6 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、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。

## 7 取締役会の活動状況

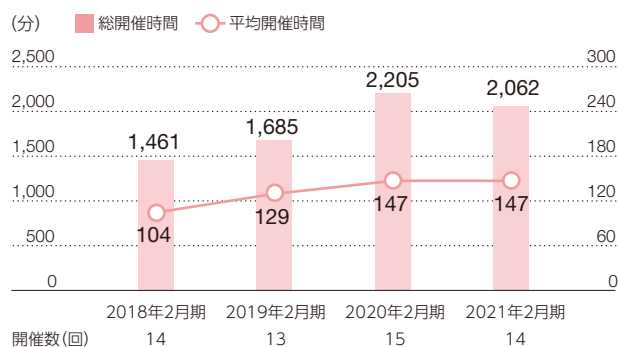
### (1) 取締役会の日程設定および審議時間

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	・ 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 ・ 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
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

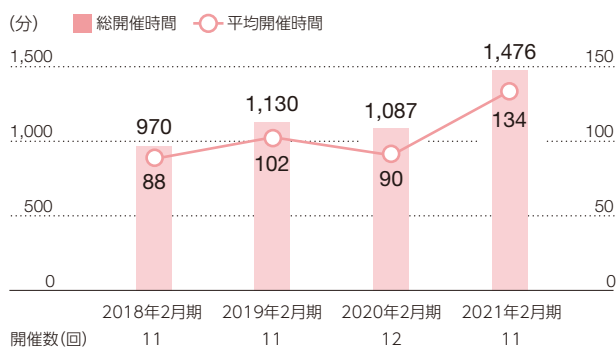
#### 取締役会の審議時間

更新



#### 経営意見交換会の審議時間

更新



### (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	2020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	・ 各四半期決算報告承認 ・ 株主総会関連議案承認 ・ 定款変更(取締役定数削減・取締役会議長と社長の分離可能化) 等
②コーポレートガバナンス・コード所定項目 (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 ・ TCFD提言への対応確認 等
③指名委員会・報酬委員会との連携による継続審議項目 (サクセッションプランや役員報酬制度見直しなど)	・ 指名委員会・報酬委員会の分離および構成メンバーの見直し(社外役員過半数化) ・ 役員報酬方針改訂(非財務指標の導入・会社法改正対応) 等
④中期経営計画およびグループ・各事業会社の戦略・政策の進捗状況	・ 国内CVS事業戦略、海外CVS事業戦略、グループ食品戦略、大型商業拠点戦略、ラストワンマイル施策、DX・金融戦略、サステナビリティ戦略 ・ Speedway案件(環境対応、社債発行含む) ・ 新中期経営計画 等
⑤主要な事業会社の経営状況(PMI報告含む)	・ (株)セブン・イレブン・ジャパン、7-Eleven, Inc., (株)そごう・西武、 (株)イトーヨーカ堂、(株)ヨークベニマル事業報告 ・ 新感染症に対する対応および各社経営状況報告
⑥内部統制、リスク管理状況およびコンプライアンス実施状況	・ 内部監査部門報告 ・ 会計監査人との協議 ・ 7-Eleven, Inc.におけるガバナンス体制強化 ・ 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

## (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) 2020年度取締役会評価プロセス

### 概要

2020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	
2020年度			

### 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委員会・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2020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（指名委員会、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(2021年4月8日決議)した結果の概要については以下のとおりです。

#### 2020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、取締役会評価導入後、着実に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、2021年度重点テーマを軸に改善に向けた検討を行う事で、取締役会実効性の更なる向上を図る。



## 2021年度重点テーマ(例)

重点テーマ	対応
中期経営計画の改定およびグループ重点戦略の進捗状況の確認	中長期の企業価値向上に向けて、中期経営計画の改定を行うとともに、DX戦略を含むグループ重点戦略の進捗状況・実績については、投資効果の確認とあわせて、取締役会として適切にモニタリングを実施する
グループ経営戦略・ビジネスモデル・事業ポートフォリオの検討	グループ経営戦略およびビジネスモデルについては新中期経営計画の中で再定義するとともに、中長期的な事業ポートフォリオのあり方については取締役会等で継続的に協議を実施する
大型M&A案件の進捗状況の確認	北米での大型M&A案件のPMI実施状況については、財務面のみならず非財務面(ESG視点)を含め、取締役会において定期的にモニタリングを実施する
取締役会構成の最適化	スキル・マトリックスを活用し、今後当社取締役会に求められるスキル(経験・知見)および役員構成について、多様性確保の観点も含め、継続的に協議を実施する
指名委員会・報酬委員会の実効性強化	両委員会の連携の強化、審議対象・プロセス等についてさらなる改善を図る
グループガバナンス体制の強化	事業会社と当社の役割分担のあり方および海外子会社を含むグループガバナンス・リスクマネジメント体制等について、取締役会として協議の上で適切にモニタリングを実施し、より一層の実効性確保を図る

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。

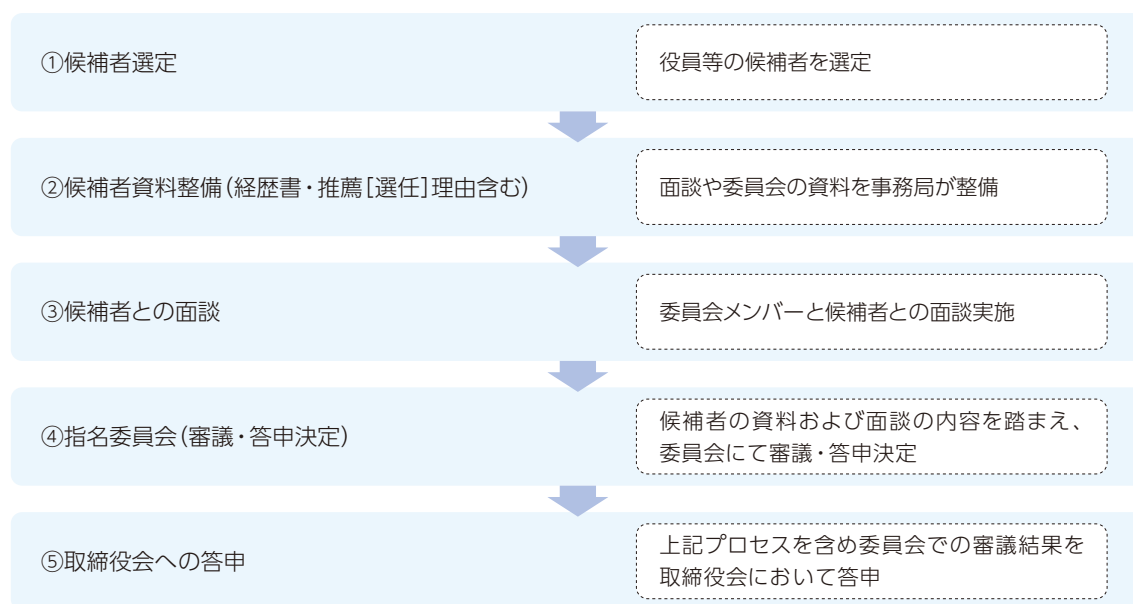
## 役員の選解任と指名の方針・手続および育成

**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

当社は、取締役会の諮問機関として、委員長および過半数の委員を独立社外取締役とする「指名委員会」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」(P98)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【CGC 原則3-1(iv)】 更新

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、2018年11月1日および2021年10月7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。

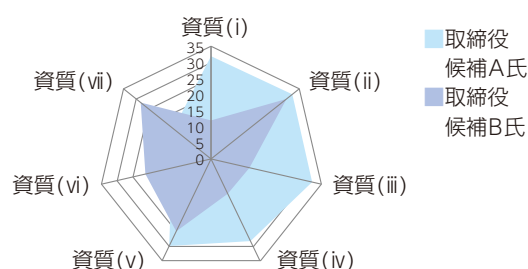
また、これらの「要件」または「資質」を欠くに至った場合、当該役員の解任について検討するものとします。

#### 「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 A氏	取締役候補 B氏	取締役候補 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)【CGC 原則3-1(iv)】

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】

当社では、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 別紙2「役員ガイドライン」[6]

## 役員報酬【CGC 原則3-1(iii)】

### 役員報酬を決定するにあたっての方針(2021年2月4日改定)と手続

#### 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年度に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ウンド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 更新

#### (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、固定の金銭報酬とします。報酬は、在任期間中、毎月定期的に支給します。		
業績連動賞与	<ul style="list-style-type: none"> <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とします。</li> <li>報酬は、毎年事業年度ごとの会社業績や個人評価等の確定後に支給します。</li> <li>業績連動賞与におけるKPI(Key Performance Indicator)は下表のとおりとしています。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
株式報酬	<ul style="list-style-type: none"> <li>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<sup>*1</sup>による株式報酬制度の導入を決議)。</li> <li>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。</li> <li>対象期間は、2019年度から4事業年度としています。</li> <li>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。</li> <li>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。</li> <li>株式報酬におけるKPIは下表のとおりとしています。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。</li> <li>また、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、2020年度より株式報酬のKPIに追加致しました。</li> </ul>		
	<sup>*1</sup> 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		
	株式報酬におけるKPI		
	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 <sup>*2</sup>	環境負荷低減の推進度を評価
	<sup>*2</sup> 業績連動係数の算出式      業績連動係数= [(A)+(B)+(C)]×(D) <div>             (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           </div>		
	<ul style="list-style-type: none"> <li>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受けるものとしています。</li> <li>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。</li> </ul>		

## (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。報酬は、在任期間中、毎月定期的に支給します。
------	---

## 4 報酬ガバナンス

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	<p>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。</p> <p>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。</p>

## 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） （2006年5月25日開催の第14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） 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） （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 （2019年5月23日開催の第14回定時株主総会で決議）

なお、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。

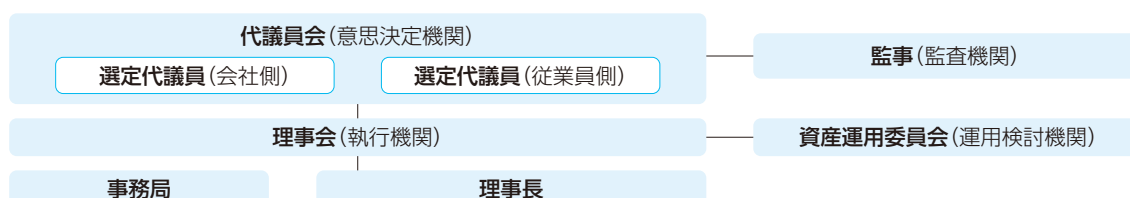
## 企業年金のアセットオーナーとしての機能発揮【CGC 原則2-6】

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 更新

企業年金基金の組織図(2021年10月末現在)



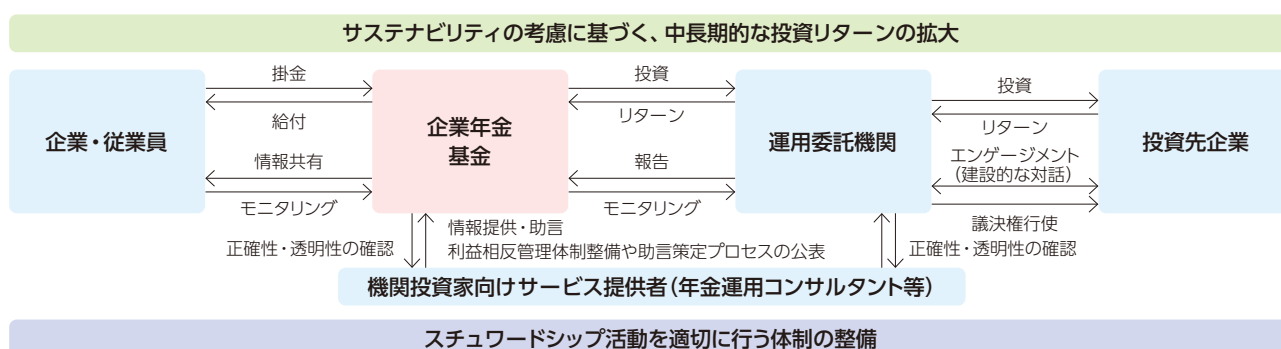
代議員会は同数の選定代議員(会社側)と互選代議員(従業員側)とで構成され、年2回資産運用の状況を確認し、必要に応じて運用ポートフォリオの運用方針等を決議し、理事会が運用方針に則って業務を執行しています。

さらに、資産運用委員会は、運用検討機関として、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

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(2020年度) 更新

第1四半期	3月	
	4月	期末決算説明会(電話会議)、決算スモールミーティング
	5月	定時株主総会
第2四半期	6月	
	7月	第1四半期決算説明会(電話会議)、決算スモールミーティング
	8月	7-Eleven Inc. 事業説明会
第3四半期	9月	証券会社主催カンファレンス
	10月	第2四半期決算説明会(電話会議)、決算スモールミーティング、(株)セブン-イレブン・ジャパン商品政策説明会
	11月	証券会社主催カンファレンス
第4四半期	12月	
	1月	第3四半期決算説明会(電話会議)、決算スモールミーティング
	2月	証券会社主催カンファレンス、決算スモールミーティング、「セブン&アイ経営レポート」改訂、SR活動



2016 Institutional 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」
日興アイ・アール 2020年度ホームページ充実度ランキング 総合: 最優秀サイト
2021 Institutional Investor: Retailing Best IR Team
大和インベスター・リレーションズ 2021年インターネットIR 優良賞
日興アイ・アール 2021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

## (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が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ると思われる情報

### 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いきます。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いきます。

### 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。



IR情報

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

#### 個人投資家のみなさまに向けた開示とコミュニケーションの強化 新 設

当社は、個人投資家のみなさまに向けても、開示とコミュニケーションを様々な方法を用いて強化しています。



##### 株主アンケートの実施

当社では今後の経営活動を充実させるために、株主のみなさまからの貴重なご意見を参考とさせていただくべく、アンケート等を実施させていただいております。

いただいたご意見は、今後のIR・SR活動をはじめとした情報配信、各種施策など企業価値向上のために役立てています。



##### 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に向けたWEBサイトを開設しており、当社グループの事業内容等をわかりやすくお伝えしています。



##### 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。

## 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週間前に開示  
英文：上記開示後に速やかに開示

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

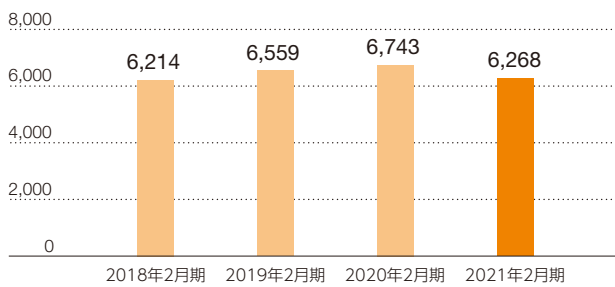
# 重要指標

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

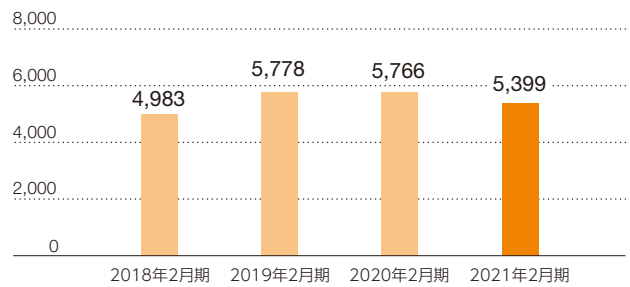
### EBITDA

(億円)



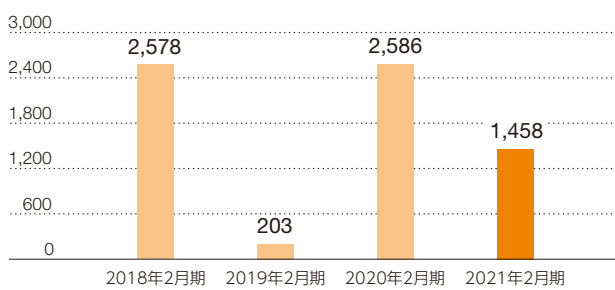
### 営業活動によるキャッシュ・フロー

(億円)



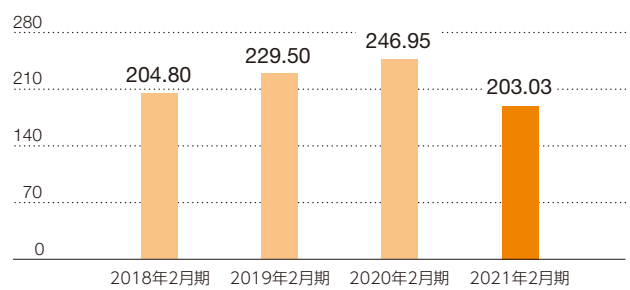
### フリーキャッシュ・フロー※1

(億円)



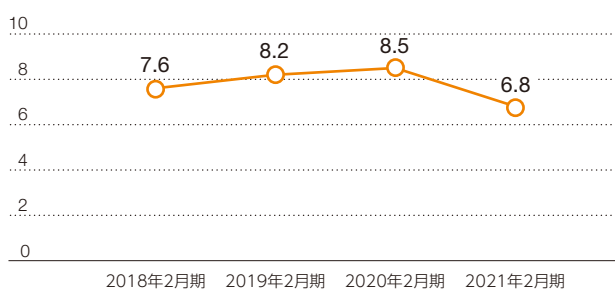
### EPS (1株当たり当期純利益)

(円)



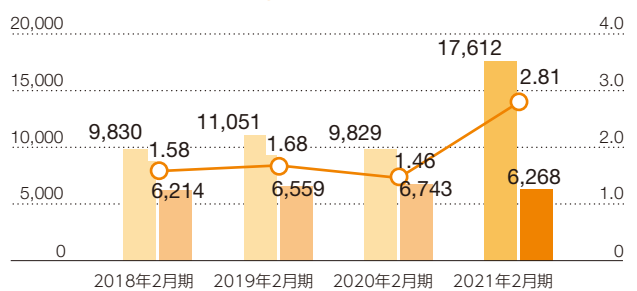
### ROE

(%)



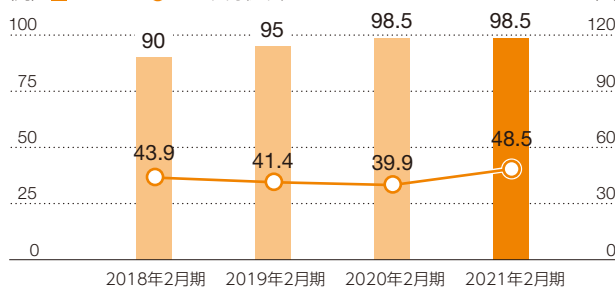
### Debt/EBITDA倍率

(億円)



### 1株当たり配当金推移

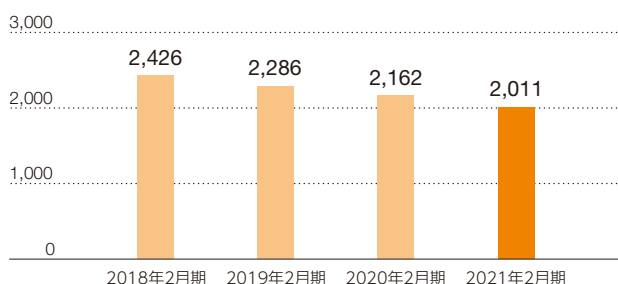
(円)



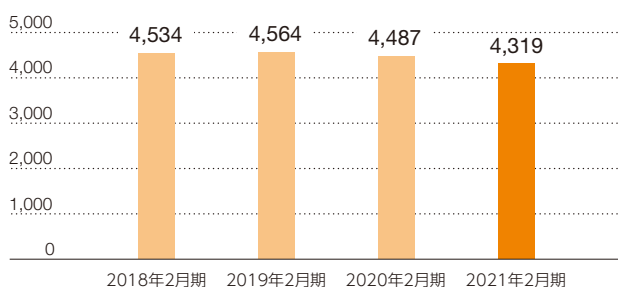
※1 フリーキャッシュ・フロー＝営業活動によるキャッシュ・フロー＋投資活動によるキャッシュ・フロー



## 非財務指標

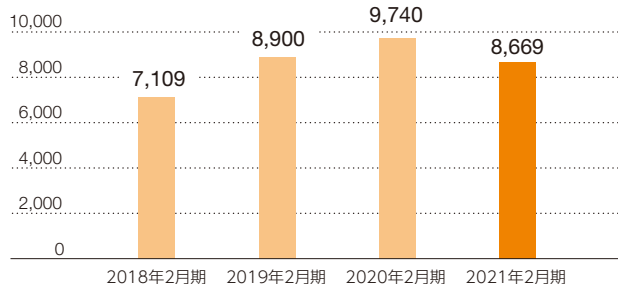
店舗運営に伴うCO<sub>2</sub>排出量<sup>※2</sup>(千t-CO<sub>2</sub>)店舗運営に伴う電気使用量<sup>※2</sup>

(GWh)

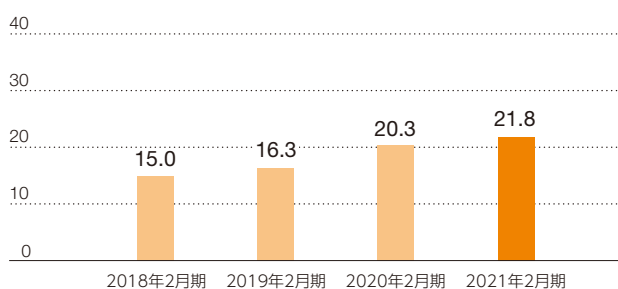


## ペットボトル回収機による回収量

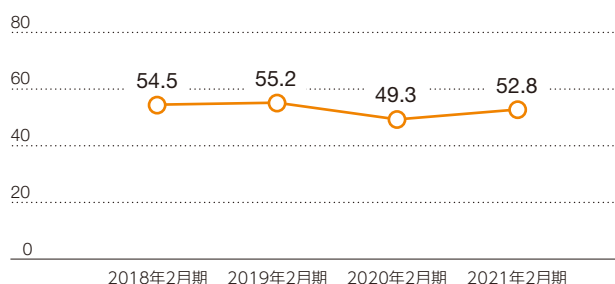
(t)

オリジナル商品で使用する容器の環境配慮型素材<sup>※9</sup>の使用比率

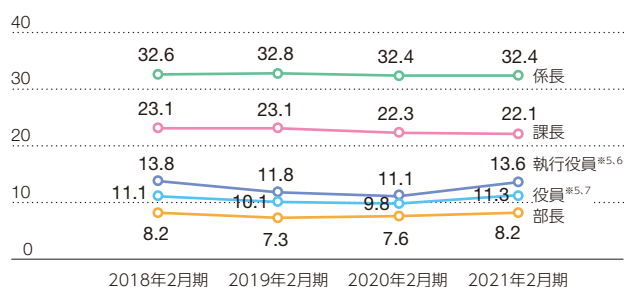
(%)

食品リサイクル率<sup>※3</sup>

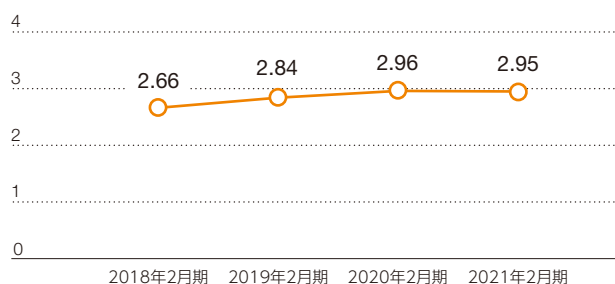
(%)

女性管理職比率<sup>※4</sup>

(%)

障がい者雇用率<sup>※8</sup>

(%)



※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

# 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

	2012年2月期	2013年2月期	2014年2月期	2015年2月期
<b>会計年度</b>				
営業収益	4,786,344	4,991,642	5,631,820	6,038,948
営業利益	292,060	295,685	339,659	343,331
親会社株主に帰属する当期純利益	129,837	138,064	175,691	172,979
設備投資※1	255,426	334,216	336,758	341,075
減価償却費※2	139,994	155,666	147,379	172,237
営業活動によるキャッシュ・フロー	462,642	391,406	454,335	416,690
投資活動によるキャッシュ・フロー	(342,805)	(340,922)	(286,686)	(270,235)
財務活動によるキャッシュ・フロー	(40,561)	10,032	(55,227)	(79,482)
フリーキャッシュ・フロー※3	119,836	50,484	167,648	146,454

<b>会計年度末</b>				
総資産	3,889,358	4,262,397	4,811,380	5,234,705
自己資本※4	1,765,983	1,891,163	2,095,746	2,299,662

<b>1株当たり情報</b>				
当期純利益	146.96	156.26	198.84	195.66
純資産	1,998.84	2,140.45	2,371.92	2,601.23
配当金	62.00	64.00	68.00	73.00

<b>財務指標</b>				
自己資本比率※4	45.4%	44.4%	43.6%	43.9%
有利子負債比率(倍)※4	0.40	0.45	0.45	0.41
自己資本当期純利益率(ROE)※4	7.5%	7.6%	8.8%	7.9%
総資産当期純利益率(ROA)	3.4%	3.4%	3.9%	3.4%
連結配当性向	42.2%	41.0%	34.2%	37.3%

※1 設備投資は、差入保証金と建設協力立替金を含む

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

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

※4 自己資本＝純資産－非支配株主持分－新株予約権

2016年2月期	2017年2月期	2018年2月期	2019年2月期	2020年2月期	2021年2月期
					百万円
6,045,704	5,835,689	6,037,815	6,791,215	6,644,359	5,766,718
352,320	364,573	391,657	411,596	424,266	366,329
160,930	96,750	181,150	203,004	218,185	179,262
399,204	384,119	347,374	539,328	360,909	377,299
195,511	207,483	213,167	221,133	226,475	235,504
488,973	512,523	498,306	577,878	576,670	539,995
(335,949)	(371,602)	(240,418)	(557,497)	(318,047)	(394,127)
(2,312)	(78,190)	(168,510)	(5,324)	(213,204)	690,542
153,023	140,921	257,888	20,381	258,623	145,868
5,441,691	5,508,888	5,494,950	5,795,065	5,996,887	6,946,832
2,372,274	2,336,057	2,427,264	2,521,395	2,601,594	2,668,925
					円
182.02	109.42	204.80	229.50	246.95	203.03
2,683.11	2,641.40	2,744.08	2,850.42	2,946.83	3,022.68
85.00	90.00	90.00	95.00	98.50	98.50
43.6%	42.4%	44.2%	43.5%	43.4%	38.4%
0.44	0.45	0.41	0.44	0.38	0.66
6.9%	4.1%	7.6%	8.2%	8.5%	6.8%
3.0%	1.8%	3.3%	3.6%	3.7%	2.8%
46.7%	82.3%	43.9%	41.4%	39.9%	48.5%

(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

・2014年2月期の通信販売事業は、貸借対照表のみ連結

・自己資本当期純利益率(ROE)および総資産当期純利益率(ROA)は期首、期末平均の自己資本および総資産より算出

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

・キャッシュ・フロー計算書は、2020年2月期より米国会計基準を適用する在外連結子会社において、ASU第2016-18号「キャッシュ・フロー計算書:拘束性現金」を適用。

これに伴い2019年2月期以降の現金及び現金同等物に拘束性現金を含む

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

財務セクション

# 経営者の視点による経営成績等の状況に関する分析

(2021年2月期)

## 経営成績の分析

### 1. 営業収益および営業利益

当連結会計年度の営業収益は、前連結会計年度に比べ877,641百万円減少の5,766,718百万円(前年同期比86.8%)、営業利益は、57,936百万円減少の366,329百万円(同86.3%)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920,832百万円(前年同期比94.8%)、営業利益は234,258百万円(同91.3%)となりました。

株式会社セブン-イレブン・ジャパンは、社会構造変化、お客様ニーズの変化に対応する商品開発・販売および既存商品の品質向上への取組みに加え、加盟店の持続的な成長に向けて2019年4月に発表した「行動計画」を遂行しております。

また、新型コロナウイルス感染症拡大に伴う外出自粛および在宅勤務の拡大により、客数等に大きな影響がありましたが、お客様の行動変化に対応した商品開発および品揃え強化に加え、加盟店に対する感染防止対策物資の支給や経済的支援の実施等、加盟店経営のサポートにも注力いたしました。

しかしながら、当連結会計年度は、新型コロナウイルス感染症拡大による厳しい状況からは回復基調にあったものの、既存店売上は前年を下回り、営業利益は233,321百万円(前年同期比91.9%)、自営店と加盟店の売上を合計したチェーン全店売上は4,870,619百万円(同97.2%)となりました。

なお、今後も加盟店とともに持続的な成長を実現するために、昨今の社会的動向等を背景とした経営コミットメント事項を改めて確認し、本部と加盟店との取引方法等についての自主点検の結果を踏まえた対応策を実施いたします。併せて、法令および社会的倫理・モラルなどを含めた企業コン

プライアンスを遵守し、持続可能なガバナンス体制を構築してまいります。

海外コンビニエンスストア事業における営業収益は2,191,383百万円(前年同期比80.0%)、営業利益は98,097百万円(同96.2%)となりました。

北米の7-Eleven, Inc.は、ファスト・フードおよびプライベートブランド商品の開発・販売に引き続き注力いたしました。米国におきましては、2020年3月に新型コロナウイルス感染症拡大に伴う国家非常事態宣言が出されましたが、政府からの要請もあり、生活必需品を供給すべく営業を継続してまいりました。

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ました。営業利益は、感染症拡大に伴う加盟店に対する経済的支援の実施やM&A案件に係る費用計上等があったものの、ガソリン事業の収益性改善等により、ドルベースでは前年を上回りましたが、為替レートの変動により119,221百万円(前年同期比98.0%)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、3,407,130百万円(同86.6%)となりました。

スーパーストア事業における営業収益は1,810,884百万円(前年同期比97.9%)、営業利益は29,683百万円(同139.3%)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、引き続き事業および店舗構造改革を推進しております。当連結会計年度におきましては、巣籠り需要に対応した食品の売上は伸長したものの、新型コロナウイルス感染症拡大抑止に向けた営業時間の短縮およびアリオにおけるテナント部分の休業等が影響し、テナントを含む既存店売上は前年を下回りました。しかしながら、営業利益は構造改革実施店舗の収益性改善等により、7,781百万



円(前年同期比119.3%)となりました。

食品スーパーである株式会社ヨークベニマルは、外出自粛に伴う巣籠り需要に対応した品揃えの拡充等により当該期間における既存店売上は前年を上回り、営業利益は16,548百万円(同126.3%)となりました。

なお、当セグメントにおいて食品スーパーを展開する株式会社ヨークは、2020年6月1日付で株式会社ヨークマートから商号変更いたしました。当社グループは、首都圏食品マーケットへの対応強化を目的に、株式会社イトーヨーカ堂から「食品館」15店舗および「ザ・プライス」5店舗を株式会社ヨークへ移管するなど、首都圏食品スーパーマーケット事業を再編いたしました。

百貨店事業における営業収益は425,153百万円(前年同期比73.6%)、営業損失は6,248百万円(前年同期は797百万円の営業利益)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、引き続き事業および店舗構造改革を推進しており、首都圏に経営資源を集中すべく当該期間において営業不振の5店舗を閉店いたしました。当連結会計年度におきましては、新型コロナウイルス感染症拡大に伴い、客数等に大きな影響が生じた結果、既存店売上は前年を下回りました。営業利益は新型コロナウイルス感染症拡大抑止に向けた営業時間の短縮および休業等が影響し、前連結会計年度と比べ6,863百万円減の6,691百万円の損失となりました。

金融関連事業における営業収益は198,927百万円(前年同期比91.5%)、営業利益は48,077百万円(同89.7%)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25,686台(前連結

会計年度末差492台増)となったものの、新型コロナウイルス感染症拡大に伴う外出自粛および一部提携金融機関による手数料体系変更の影響により、1日1台当たりの平均利用件数は89.7件(前年同期差2.3件減)となり、当連結会計年度のATM総利用件数は前年を下回りました。なお、同行における現金及び預け金は、ATM装填用現金を含めて9,254億円となりました。

専門店事業における営業収益は263,803百万円(前年同期比77.7%)、営業損失は13,572百万円(前年同期は4,690百万円の営業利益)となりました。

お客様ニーズに対応した商品政策を引き続き実行いたしましたが、新型コロナウイルス感染症拡大抑止に向けた営業時間の短縮および休業等により、客数、売上等に大きな影響がありました。特にレストランにおける外出自粛による客数等への影響は大きく、ソーシャルディスタンスを確保するため席数を制限した店舗運営等もあり厳しい経営状況が続いており、コスト削減の対応策として営業不振店を閉店するなど収益性の改善を図りました。しかしながら、専門店事業の営業利益は前連結会計年度と比べ18,262百万円減の13,572百万円の損失となりました。

## 2. 営業外損益および経常利益

営業外損益は、前連結会計年度の6,393百万円の損失(純額)から8,965百万円の損失(純額)となりました。これは受取利息が減少した一方、支払利息が増加したことなどによるものであります。

この結果、経常利益は、前連結会計年度に比べ60,508百万円減少の357,364百万円となりました。

### 3. 特別損益および税金等調整前当期純利益

特別損益は、前連結会計年度の71,403百万円の損失(純額)から98,588百万円の損失(純額)となりました。これは新型コロナウイルス感染症による損失が増加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87,693百万円減少の258,776百万円となりました。

### 4. 法人税等(法人税等調整額を含む)および親会社株主に帰属する当期純利益

法人税等は、前連結会計年度に比べ46,824百万円減少の64,439百万円となりました。これはCARES Actによる影響などにより減少したものであります。また、税効果会計適用後の負担率は24.9%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38,923百万円減少の179,262百万円となりました。1株当たり当期純利益は、203.03円となり、前連結会計年度の246.95円に比べ43.92円減少しました。

## 財政状態の分析

### 1. 資産、負債および純資産の状況

総資産は、前連結会計年度末に比べ949,945百万円増加して6,946,832百万円となりました。

流動資産は、現金及び預金が831,418百万円、ATM仮払金が63,413百万円増加した一方、受取手形及び売掛金が33,773百万円減少したことなどから、前連結会計年度末に比べ878,302百万円増加し、3,350,223百万円となりました。

有形固定資産は、新規出店や既存店投資などにより22,647百万円の増加となりました。無形固

定資産は、グループ共通基盤システム構築などにより36,989百万円の増加となりました。また、投資その他の資産においては、株式会社セブン銀行が取得する地方債や社債が増加したことなどにより11,843百万円増加しております。これらの結果、固定資産は前連結会計年度末に比べ71,480百万円増加し、3,594,022百万円となりました。

負債合計は、前連結会計年度末に比べ875,832百万円増加し、4,115,497百万円となりました。

流動負債は、短期借入金がSpeedway取得に伴うブリッジローンによる借入金などにより490,497百万円増加し、銀行業における預金が86,386百万円、一年内返済予定の長期借入金が58,310百万円増加したことなどにより、前連結会計年度末に比べ625,261百万円増加し、2,782,433百万円となりました。

固定負債は、社債がSpeedway取得に伴う無担保社債の発行などにより283,084百万円増加した一方、長期借入金が40,559百万円減少したことなどにより、前連結会計年度末に比べ250,570百万円増加し、1,333,063百万円となりました。

純資産合計は、前連結会計年度末に比べ74,112百万円増加し、2,831,335百万円となりました。

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179,262百万円の増加、配当金の支払いによる87,134百万円の減少などにより、前連結会計年度に比べ91,885百万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により、48,350百万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75.85円増加し3,022.68円とな

り、自己資本比率は前連結会計年度末の43.4%から38.4%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および改装などに伴う支出がありました。Speedway取得に伴う資金調達や国内および海外コンビニエンスストア事業を中心とした高い営業収益力によりキャッシュ・フローを創出したことなどにより、前連結会計年度末に比べ828,980百万円増加し、2,183,837百万円となりました。

### (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36,675百万円減少し、539,995百万円となりました。これは、売上債権の増減額が47,853百万円増加した一方、税金等調整前当期純利益が87,693百万円、預り金の増減額が46,212百万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76,079百万円増加し、394,127百万円となりました。これは、主に海外コンビニエンスストア事業における連結の範囲の変更を伴う子会社株式の取得が41,973百万円増加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)

財務活動によって得た資金は、前連結会計年度に比べ903,747百万円増加し、690,542百万円となりました。これは、主にSpeedway取得に伴う資金調達により、短期借入金の純増減額が504,213百万円、社債の発行による収入が349,307百万円増加したことなどによるものであります。

# 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

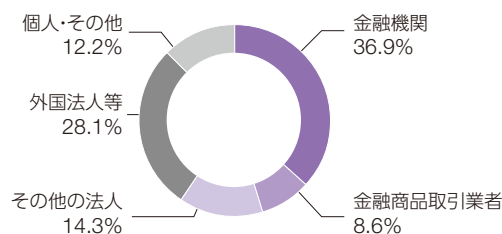
### 定時株主総会

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



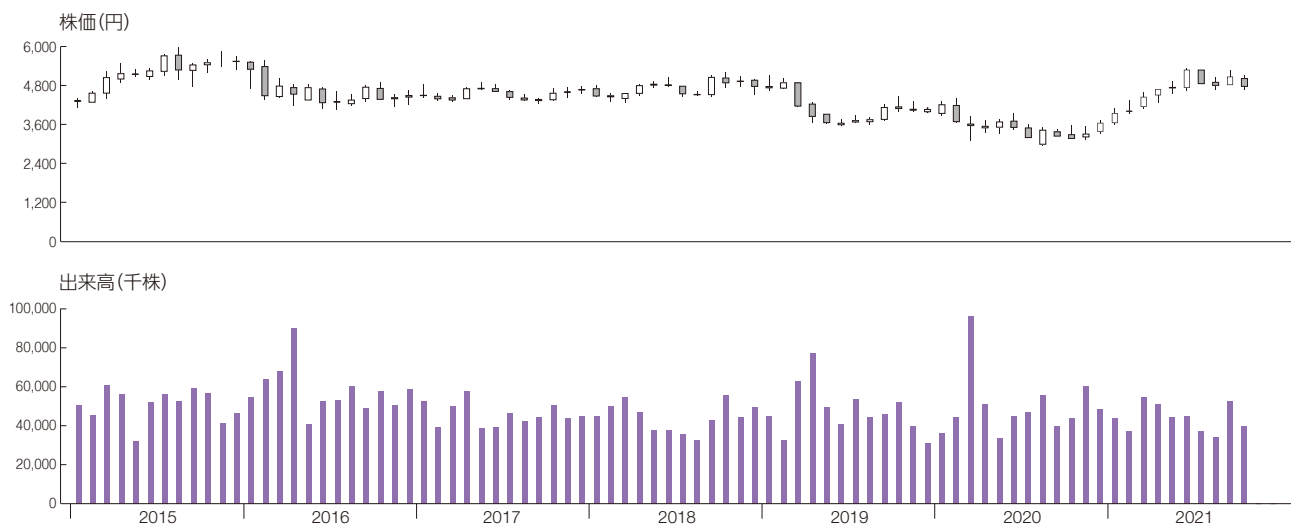
## 格付情報

### 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			

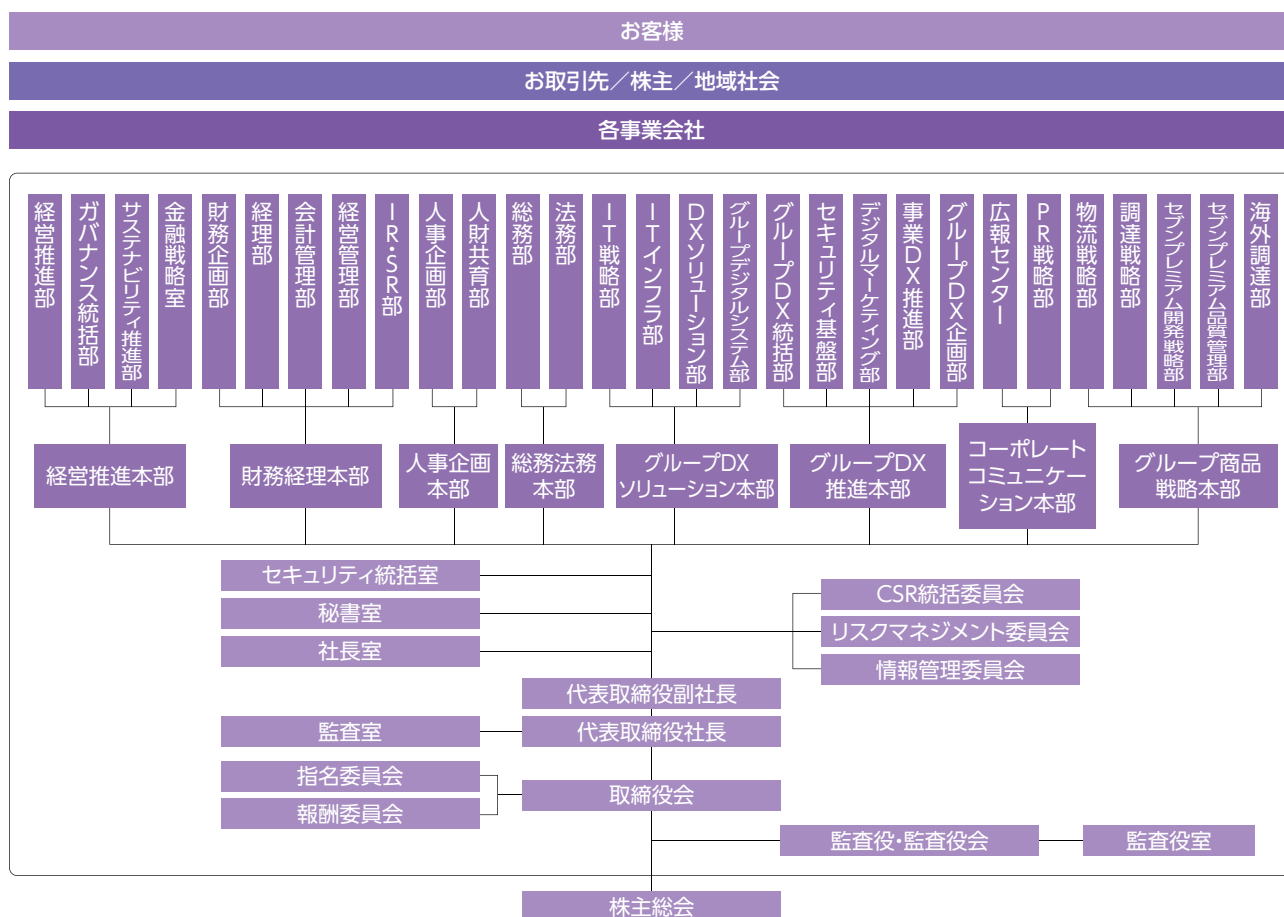
※セブン-イレブン・ジャパンの短期格付は7-Eleven, Inc.のCPプログラムの保証格付(2006年1月より)

## 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)




## 本レポートと関連する開示資料




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



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



**サステナビリティ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/>

## 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す。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ます。

### (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規程等に従い、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&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. 役員に必要な要件

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会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

5. 取締役会設置会社における役員構成の基本方針

- 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(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。

以上

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

# 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とおり ○2021年10月末現在 ■2020年3月1日～2021年2月28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

			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／取締役総数)		○	38.4	%	
独立社外取締役比率(独立社外取締役数／取締役総数)		○	38.4	%	
女性取締役比率(女性取締役数／取締役総数)		○	7.6	%	
取締役任期		○	1	年	
取締役会開催回数		■	14	回	
取締役会への独立社外取締役出席率		■	100	%	
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／監査役総数)		○	60.0	%	
女性監査役比率(女性監査役数／監査役総数)		○	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	%	
指名委員会・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		

		対象期間		単位	
執行役員について					
執行役員数	女	○	1	人	
	男	○	15		
	計	○	16		
女性執行役員比率(女性執行役員数／執行役員総数)		○	6.2	%	
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	
役員報酬について※1					
取締役報酬(総額) (社外取締役を除く)	固定報酬		■	194	百万円
	業績連動報酬	賞与	■	56	
		株式報酬(BIP信託)	■	75	
	計		■	326	
社外取締役報酬(総額)	固定報酬		■	84	百万円
	業績連動報酬	賞与	■	－	
		株式報酬(BIP信託)	■	－	
	計		■	84	
監査役報酬(総額) (社外監査役を除く)	固定報酬		■	65	百万円
	業績連動報酬	賞与	■	－	
		株式報酬(BIP信託)	■	－	
	計		■	65	
社外監査役報酬(総額)	固定報酬		■	42	百万円
	業績連動報酬	賞与	■	－	
		株式報酬(BIP信託)	■	－	
	計		■	42	
会計監査人報酬等について※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		■	788	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		■	1,042	

※1 ・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。