

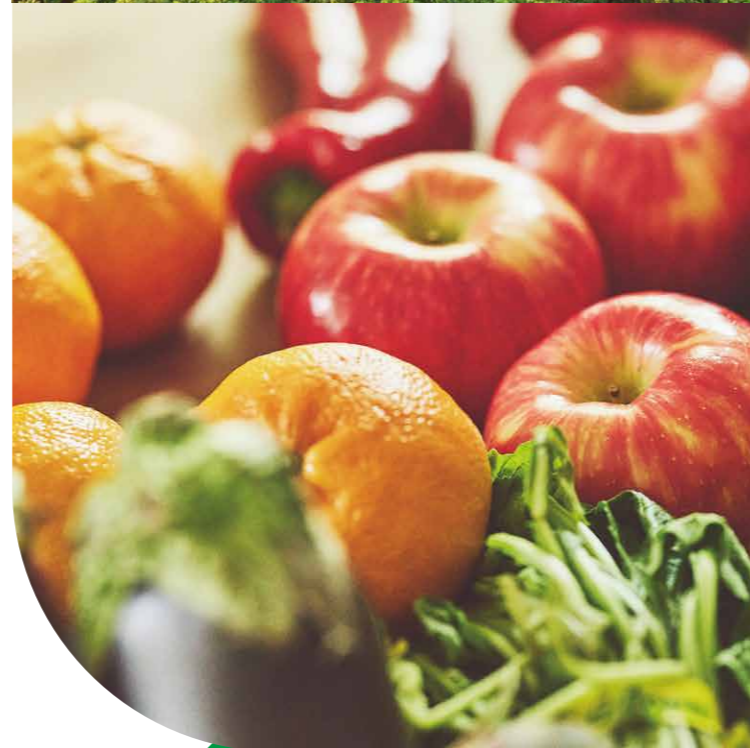
UD FONT

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。



株式会社 **セブン&アイ** HLDGS.

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



MANAGEMENT REPORT

経営レポート2024

株式会社セブン&アイ・ホールディングス



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

当社は2024年4月から、社外取締役で構成される戦略委員会による提言を踏まえ「成長加速に向けたアクションプラン」「長期的成長と株主価値を高める最適グループ構造への移行」「投資家エンゲージメントの強化」で構成される3領域のアクションプランを推進しています。本誌では、これらアクションプランの背景と今後の具体的な戦略・施策、および国内外のセブン-イレブン事業を柱とした価値創造モデル、サステナビリティ戦略などを紹介することで、ステークホルダーの皆様との建設的な対話を図り、価値協創と持続的な成長を実現していくことを目的としています。

発行時期：2024年9月

報告対象期間：2023年3月1日から2024年2月29日。2024年3月以降に実施した一部の開示事項や事業活動の内容を含む

対象組織：(株)セブン&アイ・ホールディングスおよび連結子会社

参考としたガイドライン：VRF「国際統合報告フレームワーク」、経済産業省「価値協創ガイダンス」、TCFD「気候関連財務情報開示タスクフォース最終報告書」

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

開示情報のご案内

株主・投資家向け情報
(財務情報)

サステナビリティ／ESG情報
(非財務情報)



コーポレートアウタライン
https://www.7andi.com/ir/file/library/co/pdf/2024_all_a.pdf



統合報告書(経営レポート)
<https://www.7andi.com/ir/library/mr.html>



サステナビリティデータブック
<https://www.7andi.com/sustainability/report/2023.html>

- 1 編集方針
- 2 目次

I セブン&アイグループの価値創造

- 3 経営理念
- 5 ステークホルダーとの対話
- 7 歩み
- 9 事業と経営資本
- 11 価値創造プロセス

- 13 CEOメッセージ
- 21 CFOメッセージ

II 成長戦略

- 27 「食」を中心とした世界トップクラスのリテールグループへ
- 35 国内コンビニエンスストア事業
- 39 海外コンビニエンスストア事業
- 39 ―北米コンビニエンスストア事業
- 43 ―グローバルコンビニエンスストア事業
- 47 スーパースタ事業
- 49 金融関連事業

III サステナビリティ戦略

- 51 CSuOメッセージ
- 53 7つの重点課題(マテリアリティ)
- 55 環境
- 69 社会

IV ガバナンス

- 79 コーポレートガバナンス
- 91 リスクマネジメント
- 93 株主・投資家との対話
- 95 社外取締役鼎談

V 会社情報

- 101 重要指標
- 103 財務ハイライト
- 105 社外からの評価・表彰／会社情報



CEOメッセージ(P13)



「食」を中心とした世界トップクラスのリテールグループへ(P27)



環境(P55)



社外取締役鼎談(P95)

経営理念

「信頼」と「誠実」をすべての原点に



1920年
羊華堂創業



セブン&アイグループ創業者
伊藤雅俊
(1924-2023)

“ お客様は来てくださらないもの
お取引先は売ってくださらないもの
銀行は貸してくださらないもの
というのが商売の基本である。
だからこそ、一番大切なのは信用であり
信用の担保はお金や物ではなく
人間としての誠実さ、真面目さ
そして何より真摯さである。 ”

『伊藤雅俊の商いのこころ』より

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

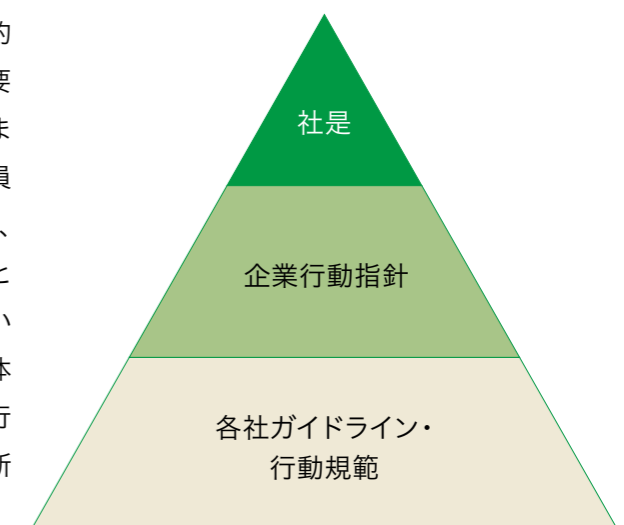
2030年に目指すグループ像

セブン-イレブン事業を核としたグローバル成長戦略と、
テクノロジーの積極活用を通じて流通革新を主導する、
「食」を中心とした世界トップクラスのリテールグループ

企業行動指針

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

社是・企業行動指針等の体系



ステークホルダーとの対話

ステークホルダーとの対話を起点に

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

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

私たちは、公正な取引に関連する法令を遵守し、お取引先とともに、サプライチェーンにおける人権の尊重、安全・安心な商品の提供を含む持続可能な社会の実現に取り組んでいます。

私たちは、従業員が働きがいを持って生き生きと活躍できる職場を目指します。そのために、公平・公正で人権に配慮した職場環境をつくります。また、プライバシーや安全を守るとともに、能力向上を支援し働きやすい環境をつくっていきます。

私たちは、毎日の生活に寄り添った商品・サービスを提供するとともに、地産地消の推進や地域との共生を図るなど、地域社会の持続可能な発展へ貢献する活動を推進しています。

私たちは、つねにお客様の立場に立って考え、お客様とのコミュニケーションを大切にし、その声に誠実に応え続けていきます。

私たちの事業は、株主・投資家の皆様の出資に基づいています。その信頼に応えるためにも、透明性の高い経営を行うとともに、株主・投資家の皆様と丁寧な対話を重ねていきます。

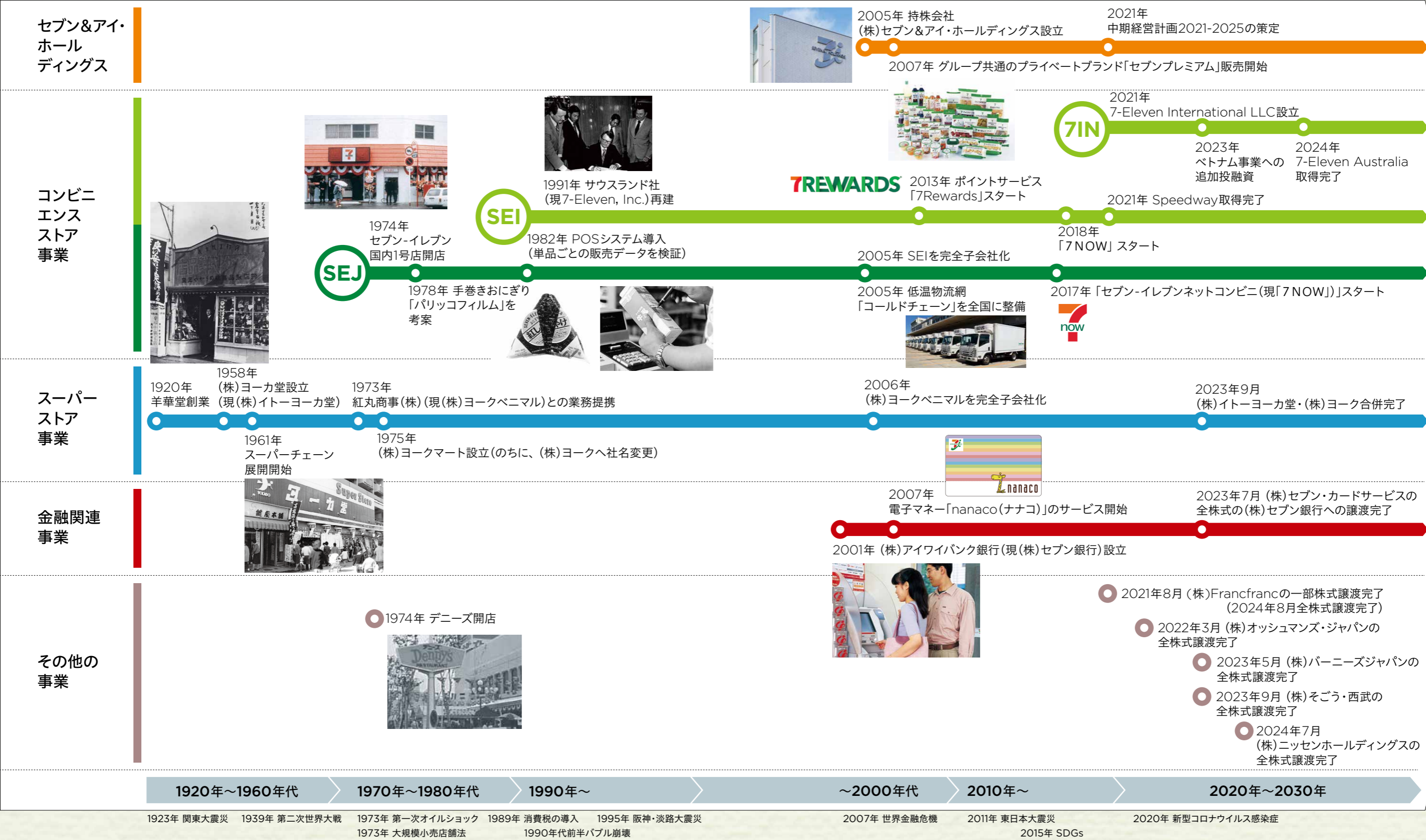
私たちのコンビニエンスストア事業においては、加盟店の皆様との信頼関係が事業の根幹であり、共存共栄の関係にあります。店舗経営相談員との対話を通して、お互いに強い信頼感を基盤とした良好な関係を構築し、お客様のより豊かな生活の実現に貢献していきます。

私たちの事業は、自然の恩恵なしには成り立ちません。そのため、地球環境の持続可能性に配慮した商品・サービスの提供を行うとともに、お客様・お取引先・従業員と協力し、サプライチェーン全体で環境負荷の低減に取り組んでいます。



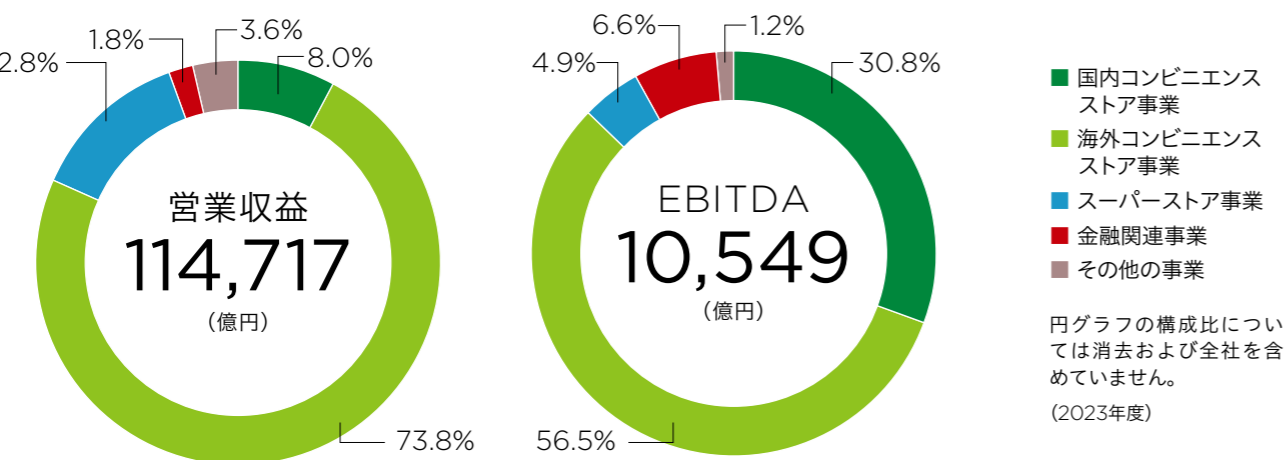
歩み

暮らしと社会の変化に対応しながら 流通サービスのイノベーションを創造








事業と経営資本

多様な資本を活用してセブン-イレブン事業を核とした世界トップクラスのリテールグループへ



国内 コンビニエンス ストア事業		主な事業会社 ・(株)セブン-イレブン・ジャパン ・(株)セブン-イレブン・沖縄
コンビニエンスストア事業		主な事業会社 ・7-Eleven, Inc. ・7-Eleven International LLC ・SEVEN-ELEVEN HAWAII, INC.
海外 コンビニエンス ストア事業		
スーパーストア 事業		主な事業会社 ・(株)イトーヨーカ堂 ・(株)ヨークベニマル ・(株)シェルガーデン
金融関連事業・ その他の事業		主な事業会社 ・(株)セブン銀行 ・(株)セブン・カードサービス ・(株)セブン・フィナンシャルサービス ・(株)赤ちゃん本舗 ・(株)セブン&アイ・フードシステムズ ・(株)ロフト

非財務資本

人的資本 ●国内外の多様な人財が能力を発揮	連結従業員数※1 157,177名	
知的資本 ●強固なフランチャイズシステムと、それを支える店舗運営の知識・技術 ●7-Elevenの商標・ブランド力 ●お取引先と協働で商品開発、製造するチームマーチャンダイジング ●1単品ごとのデータを検証しながら次の発注精度を高める単品管理	年間販売金額が10億円以上のセブンプレミアム商品 303アイテム	
	色彩のみからなる登録商標・国内登録 第1号 (三本線)	
製造・販売資本 ●20の国と地域に展開する約85,800店※2のストアネットワーク ●強固なバリューチェーン	SEJ製造工場172拠点 (うちSEJ商品のみを製造している工場 156拠点)	
	SEI製造工場31拠点 (うち専用工場 2拠点)	
社会・関係資本 ●お客様との接点を活かした事業展開 ●国内地方自治体との地域包括連携協定	グループの1日当たり来店客数 世界約6,360万人	自治体との包括連携協定数 331
		
自然資本 ●環境負荷低減に向けた環境宣言『GREEN CHALLENGE 2050』(P55)	CO ₂ 排出量削減 32.5%削減	食品リサイクル率(国内) 58.7%
	プラスチック対策 34.5%使用	持続可能な調達(国内) 19.1%使用
	食品廃棄物の発生量(国内) 22.1%削減	(注) 2022年度実績

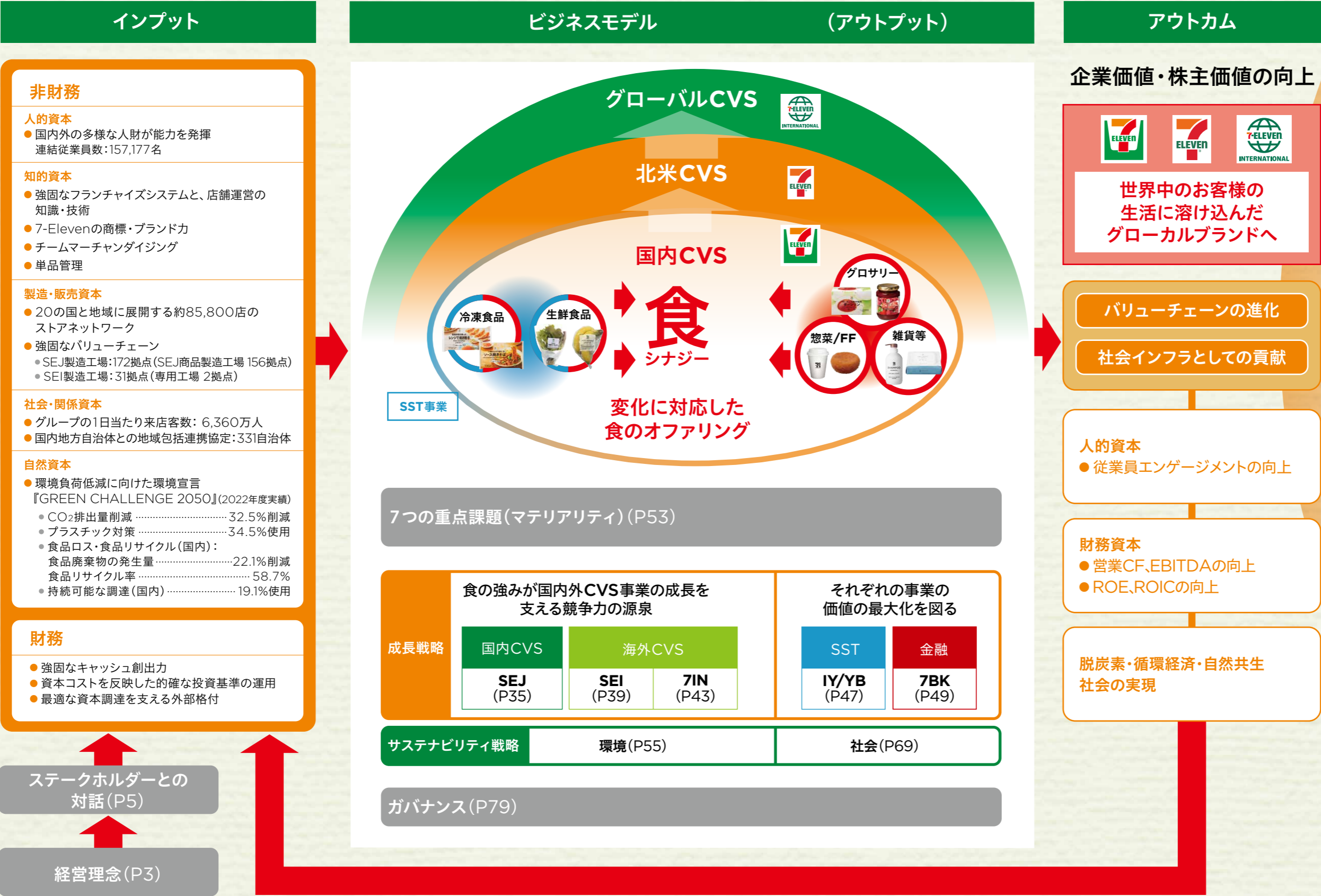
財務資本

●強固なキャッシュ創出力	●最適な資金調達を支える外部格付
●資本コストを反映した的確な投資基準の運用	

※1 2024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
※2 国内は2024年2月末、海外は2023年12月末時点の店舗数

価値創造プロセス

「2030年の目指すグループ像」を視野に 国内外CVS事業を柱とした成長戦略を推進



CEOメッセージ



代表取締役社長
最高経営責任者 (CEO)

井阪 隆一

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

リーダーシップを発揮して、 アクションプランを実行してまいります

議論を重ねアクションプランを策定

当社は今年4月、グループの中長期的な企業価値・株主価値の最大化に向けた三つの領域によるアクションプランを発表しました。一つ目は「成長加速に向けた具体的アクションプランの策定」、二つ目が「長期的成長と企業価値を高めるグループ構造への移行」、三つ目が「投資家エンゲージメントの強化」です。

社長に就任して以降、私はグループの成長戦略の基軸を「総合小売業」から「日米コンビニエンスストア（以下、CVS）事業を成長の柱とし、経営資源を集中させる」方針へと大きく転換して、「中期経営計画2021-2025（以下、中計）」を実行してきました。2025年度以降の成長加速とグループ構造を示す今回のアクションプランは、「2030年に目指すグループ像」に向けて大きな節目となるものです。

これまで、当社は2018年のSunoco、2021年のSpeedwayの買収をグローバルな成長への大きなステップとし、以来、国内外CVS事業への集中を加速しながら中計で掲げた事業ポートフォリオ改革を実践してきました。

私はこれら一連の取り組みにおいて大きな推進力となったのは、2022年度に導入した独立社外取締役が過半数を占めるガバナンス体制だと考えています。全体を俯瞰し、現状と将来を見ながら株主の視点を重視して客観的に議論する社外取締役の指摘は、「スーパーストア（以下、SST）事業の抜本的変革におけるロードマップが必要」「国内を中心とするSST事業とグローバルなCVS事業が同じ傘下にい

ては資本効率が上がらないのでは」という厳しいものでした。私たちもそうした問題意識を持っていたものの、ともすれば社内の事項を優先しがちであり、バイアスのない社外取締役の客観的な意見は、私たちに新たな気づきや問題意識を持たせ、意思決定に向けた背中を大きく押すものでした。

そんな忌憚のないやりとりを経て、昨年3月には「グループ戦略の再評価の結果」を公表し、「食の強みを軸としたCVS戦略」に経営資源を集中することを打ち出すとともに、中計目標値をアップデートしました。

今回のアクションプランも、独立社外取締役のみで構成される「戦略委員会」からの提言を踏まえて、当社で真摯に検討したものです。戦略委員会の方々にはこの1年間に13回、非公式会合を含めると17回と、多大な時間と労力をもって議論いただきました。提言を受けた取締役会では、提示された新たな視界の先のポジティブなグループ像を再確認するとともに、戦略委員会の熱意に応え、時間をかけて十分に、かつ慎重に議論を交わしながら結論を導いていきました。

7-Elevenブランドを軸に、 世界トップクラスのリテールグループへ

「成長加速に向けた具体的アクションプラン」で大きな目標としているのは、グループ競争力の起点である「食」の力を活かして7-Elevenブランドを世界で通用するブランドに高めていくことです。

CEOメッセージ

セブン-イレブン・ジャパン(以下、SEJ)は、平均日販が国内同業他社の平均値と比較して約3割上回るなど、高いブランドロイヤリティを獲得しています。これは、SEJのオリジナルフレッシュフードやファストフードによる差別化に加え、グループ内に冷凍食品や生鮮食品などの食に強いSST事業を持ち、シナジー効果を発揮できていることが大きな要因だととらえています。SST事業にはCVS事業にはない品揃えの幅があり、生鮮食品から加工食品まで幅広いサプライヤーとの調達ネットワークを有しています。こういった知見やネットワークを最大限に活かしながら、「チームMD」の体制を構築してグループのプライベート商品「セブンプレミアム」を開発する

ことで、差別化されたおいさと価値を持つオリジナル商品の比率を高めることができます。実際、世界のセブン-イレブン事業においても、フレッシュフードの売上構成比と来店客数には強い相関関係が示されています。

そこで当社グループでは現在、SEJと北米CVS事業を展開する7-Eleven, Inc.(以下、SEI)、世界各地でCVS事業を展開する7-Eleven International LLC(以下、7IN)とともに、成長の鍵となる「食」のバリューチェーンの構築に注力しています。その結果、北米では、ヴァージニアのデイリー工場で製造したフレッシュフードが2023年度に2桁の伸びを示しました。また、昨年、投融資した

ベトナム事業においてもオリジナル商品を強化し、後発ながら競合よりも高い平均日販を実現するなど、グローバルな「食のコンビニ」への進化は着実に成果を生んでいます。

このようにSEJが培ったバリューチェーン構築力は、当社グループのコア・コンピタンスであり、その力を日本から北米へ、さらに世界へと広げていくことで、「セブン-イレブン事業を核とした世界トップクラスのリテールグループ」としてのブランドロイヤリティを確立していきます。



「グローバルCVS・ステアリング・コミッティ」の活動を開始

アクションプランの開始にあたっては、国内外CVS事業の成長をより効率的・効果的かつ迅速に進めていくための体制を構築しました。それが、SEJ、SEI、7INのトップが集まり、それぞれが蓄積してきた知識・技術を結集して最適な戦略を導く「グローバルCVS・ステアリング・コミッティ」で、私がリーダーとなって議論を進めています。

セブン-イレブン事業のキャッシュ創出力が高まるなか、企業価値・株主価値を最大化させるためには、どこで、何を目的に、どのような施策に優先的に投資配分していくかを決定していく必要があります。例えば、7INが進めるグローバル化においては、どのエリアを優先的に開拓していくかという進出ロードマップをより精緻化していくために、国・地域の選定基準から現地パートナーとの契約に至るまで、プロセス全体を見直しています。

また、運営面においても、人材育成やIT活用など非財務資本への投資や知見の共有に取り組んでいます。例えば、IT/DXでは「7NOW」やモバイル

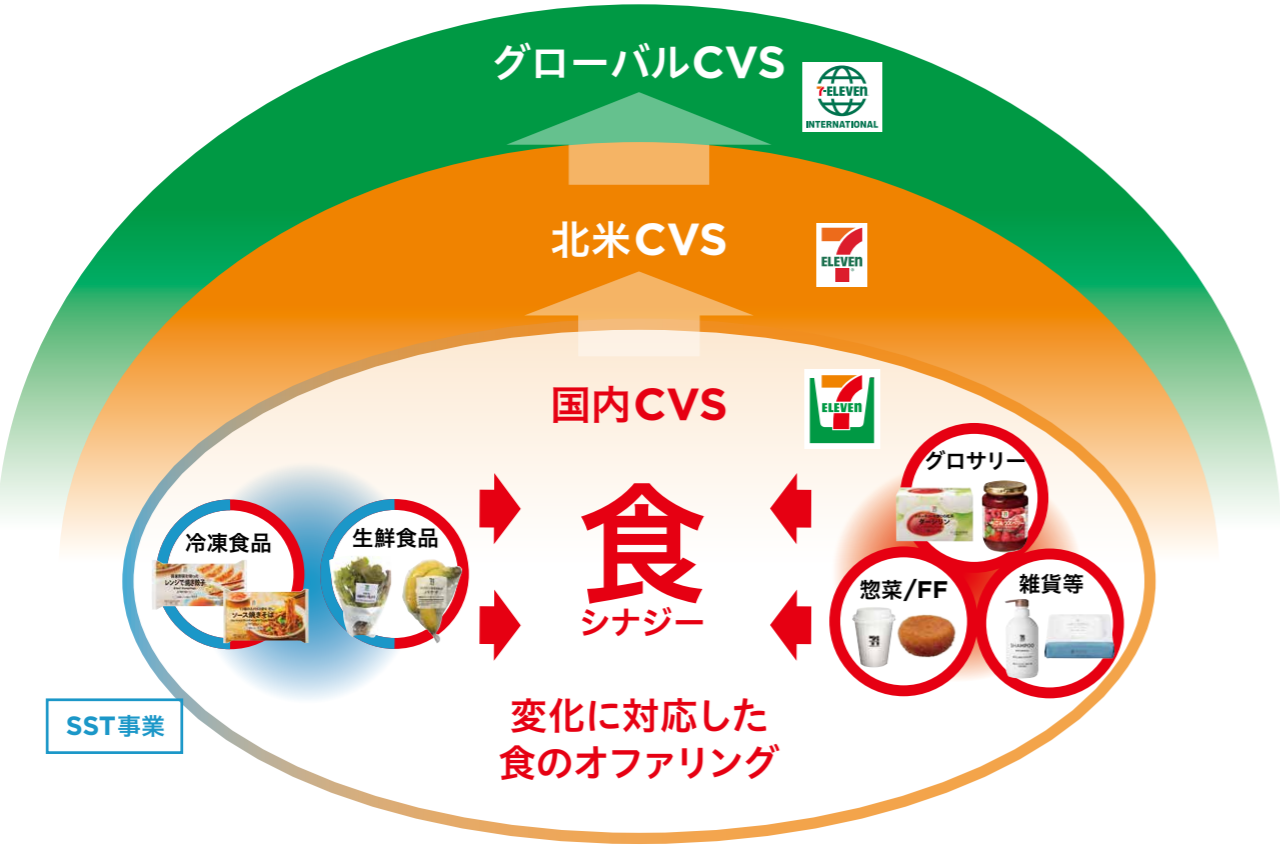
チェックアウト、リテールメディアの展開などに関して多くの実績と知見を持つSEIが主体となり、SEJや7INの店舗展開の状況に応じた仕組みの導入を支援しています。また、「食の強化」をテーマにSEJや国内のお取引先の従業員が北米やアジア各国に出向き、バリューチェーン構築をサポートするなど、事業戦略とIT/DX戦略、人財戦略をシンクロナイズさせることで最大限の効果を創出していくよう努めています。

最適なグループ構造に向けた方向性を明示

アクションプランでは、SST事業の抜本的変革の先にある、長期的成長と企業価値・株主価値を高めるための最適なグループ構造についての方向性も打ち出しました。

SST事業は、長期的成長に向けた有力な選択肢として、現実的かつ最速のタイミングでの株式公開化(以下、IPO)を検討しています。「食」の強みは当社グループの成長の根幹であることから、当社がSST事業の一定の持ち分を継続保有し、食品開発

■「食」を軸とした国内外CVS事業の成長戦略



CEOメッセージ

領域でのSSTとCVSの協働体制を維持することを掲げています。

IPOによって、SST事業は独立した企業体としての財務規律のもとで成長の方向性を自ら定めることができ、従業員も事業の成長と自らの成長をより強く意識しながらキャリアを築いていくことができます。この企業と従業員のエンゲージメントは変革後の持続的成長を実現していくうえで大きな意味を持つものと考えています。

一方、グループ全体のEBITDAの約9割を占める国内外CVS事業は、積み上げたキャッシュを一層成長投資に振り向けていくことができます。私は、CVS事業とSST事業がそれぞれの事業に専念できるこのプランが、ステークホルダーにとっての長期的な価値の最大化につながると確信しています。

ガバナンス体制をさらに強化

アクションプランの進捗については、取締役会において継続的なモニタリングを行うなかで、今後もこれまで以上に活発な議論を期待しています。これから議論を通じた施策の実践は執行サイドが担いますが、取締役会の議論の客観性・透明性を維持しながら、アクションプランに関する広範なテーマをスピーディーに議論していくために、今回、取締役会の議長と執行の責任者を分離することとしました。

新たに取締役会議長となったスティーブン・ヘイズ・デिकास氏は、小売業における豊富なグローバル経験と高い知見を有し、かつ戦略委員会委員長としてのこれまでの実績から、取締役会議長の役割を担う適任者であると評価しており、今後も私たちと

もに取り組みを進めもらうことで、同氏が当社の企業価値・株主価値向上に貢献すると確信しています。

連結財務KPIをもとに質的指標を改善

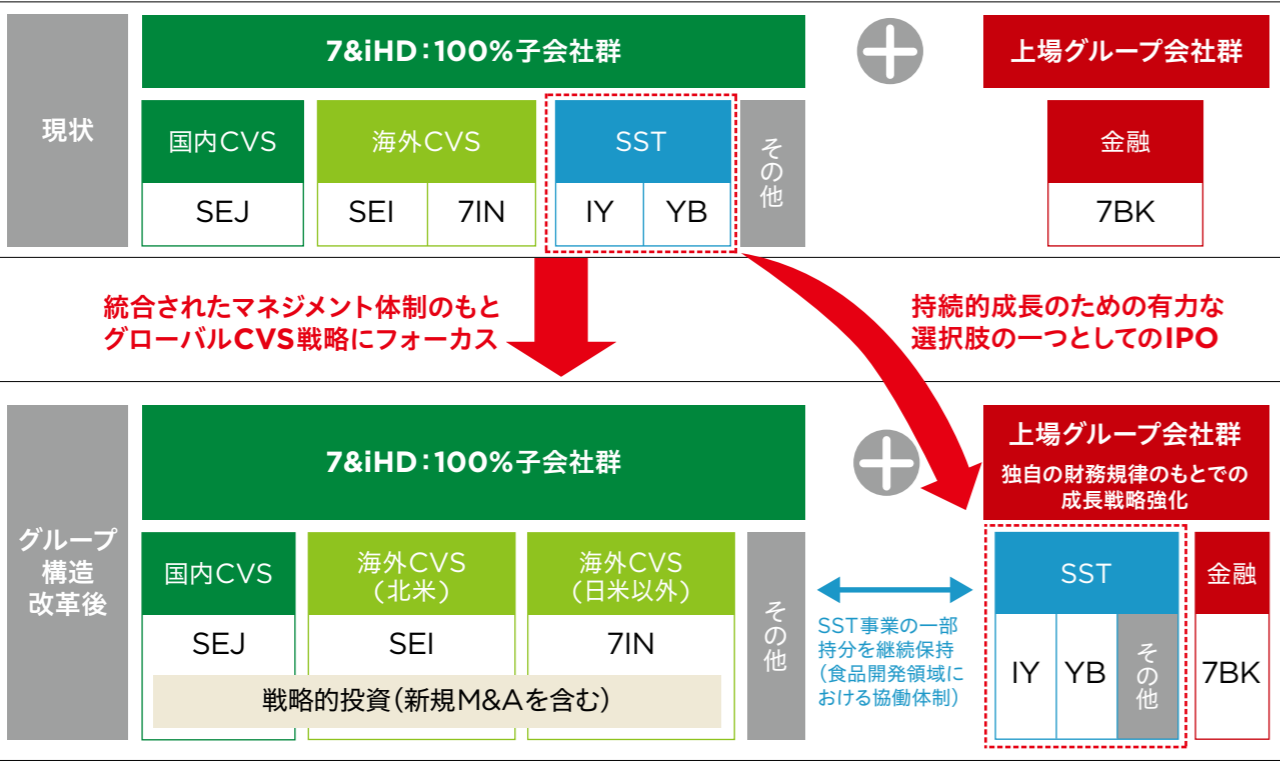
企業価値向上に向けた財務については、定量的指標として、量的拡大の観点でEBITDA、営業CF(除く金融)、EPS成長率を、また質的改善の観点でROE、ROIC(除く金融)を、財務の健全性の観点でDebt/EBITDAをKPIに設定し、2025年度の目標達成に向けた取り組みを進めています。

そのなかで、特に課題認識を持っている指標は、質的指標にあたるROE、ROICの改善です。資本効率を改善するためには、ROICの分子を高める観点で国内外CVS事業を中心に稼ぐ力をより一層強化す

ることが重要であり、その意味でも「成長加速に向けた具体的アクションプラン」の着実な実行は必須です。なかでも、北米CVS事業の収益性改善は急務と考えており、短期と長期の両方の視点で戦略実行に対するモニタリングを強化し、収益性の改善に取り組んでいます。

併せて、分母となる投下資本の最適化の観点では、不採算資産の整理をスピード感を持って進めるとともに、成長に向けた資源配分について、投資とリターンに対するモニタリングをより一層厳格に実施し、適切な対応を取ることで資本効率改善を目指してまいります。

■長期的成長と企業価値を高める最適グループ構造への移行



■連結財務KPI

	2023年度 実績	2024年度 予想	2025年度 当初目標	2025年度 中期経営修正目標
EBITDA	10,549億円	11,020億円	1兆円以上	1.1兆円以上
ROE	6.2% (調整後) 7.9%	7.8%	10%以上	11.5%以上
ROIC(除く金融)	4.1% (調整後) 5.1%	5.5%	7%以上	8.0%以上
Debt/EBITDA倍率	2.6倍	2.3倍	2.0倍未満	1.8~2.5倍 アップデート
EPS	84円 (調整後) 108円	112円	15%以上 (CAGR)	18%以上 (CAGR)

(注) 1. 調整後: そごう・西武、バーニーズジャパン株式譲渡影響を調整した数値
2. ROIC(除く金融): {純利益+支払利息×(1-実効税率)} / {自己資本+有利子負債(ともに期首期末平均)}
3. Debt/EBITDA倍率: グループ全体の成長戦略推進に向けて、機動的かつ柔軟な財務規律に基づき、CVS事業への戦略的投資(新規M&Aを含む)を実行するため、2025年度目標を変更
4. 2024年3月1日付で普通株式1株を3株に株式分割。前連結会計年度の期首に当該株式分割が行われたと仮定して、「EPS」を算出

CEOメッセージ



キャピタルアロケーションの 考え方について

事業成長、利益成長が着実に進み、創出されるキャッシュが増加するなか、キャッシュフローに関しては、企業価値・株主価値向上に向けて資本効率を重視した投資基準に基づき投資判断を行い、グループの成長ドライバーである海外CVS事業への戦略投資に集中的に配分していくことを基本としています。

また、良質な戦略的投資案件があれば機動的かつ柔軟に対応できるよう、今回Debt/EBITDA倍率をこれまでの1.8倍未満から1.8～2.5倍のレンジへ修正しました。

また、株主還元については、持続的な利益成長に合わせて増配する累進配当を導入し、2023年度から2025年度までの累計で総還元性向を50%以上とします。

これらキャピタルアロケーションの考え方を踏まえて、次期中計に向けた議論を開始しています。

投資家との対話の機会を拡大

アクションプランの「投資家エンゲージメントの強化」については、昨年秋IR Dayを初開催したことに加え、北米・欧州・アジアの機関投資家を年2回訪問するなど、直接的な対話の機会を増やしました。これについては、社外取締役から高評価をいただく一方で、グローバルなベストプラクティスとの間には差があると指摘をいただいています。

株主・投資家の皆様に、グループの目指す姿の実現に向けた経営戦略についてご理解を深めていただき、持続的な成長を通じた企業価値・株主価値向上へご期待いただけるようIR・SR活動の質的改善を推進してまいります。

将来の見取り図をもとに 従業員のキャリア形成を支援

グループの構造が大きく変化するなかで、「人財」のモチベーションの維持・向上は、当社にとって重要な課題の一つです。小売業において、お客様と身近に接する従業員のエンゲージメントの重要性は今後も高まっていくことは間違いありません。

そのためには、多様な従業員が働きがいと働きやすさを感じられる職場へと進化していくことが必要です。そして、グループの方向性を見取り図にして従業員が自身のありたい姿を描き、主体的にキャリアを形成できるようにサポートするとともに、従業員がつねにお客様の立場に立って挑戦し続けられる企業文化(カルチャー)をつくっていくことが重要です。

このような取り組みを通じて、従業員のモチベーションをグループの競争力につなげていくことが私たち経営陣の役割であり、一人ひとりのキャリア形

成や働きがいにより具体的な制度や施策でサポートしていけるよう、これからも従業員との対話を深めていきたいと考えています。

成長戦略と一体となった サステナビリティ戦略

当社グループは、グローバルにサプライチェーンが広がり、異なる生活習慣、商慣習を持つ地域でのビジネスが増えています。そうしたなか、「世界トップクラスのリテールグループ」を体現していくためには、委託製造先を含めたすべてのサプライチェーンで「人権」や「環境」がしっかりと担保される仕組みをつくっていくことが重要です。

そのため、私たちはつねにCSR監査の結果に注目しており、再監査が必要なお取引先はどのような会社で、どのような傾向があるのかなどを議論しています。実際に過去にはプライベートブランド商品の製造委託工場で児童労働、残業費未払いなどで取引停止をした事例もあり、今後も注視し続けていきます。

こうして守りを固めていくと同時に、7つの重点課題の機会面に焦点を当て、地域の社会課題解決に貢献する商品・サービスの一層の普及を図っていく攻めの姿勢も重視しています。その観点から、商品の安全・安心の取り組みをはじめ、環境領域における環境宣言『GREEN CHALLENGE 2050』の推進、高齢者や障がい者の雇用促進、地域社会の見守り機能といった多様な社会価値を提供することで日本社会のインフラとなったセブン-イレブン事業を世界に広げていくことは、成長戦略とサステナビリティ戦略の一体的な推進という点で意味のあることだと考えています。

世界中のお客様の生活に溶け込んだ グローバルブランドへ

当社グループは、1920年に洋品店の「羊華堂」からスタートし、時代の変化やお客様の価値観の変化に対応し、商品・サービス・事業内容を大きく変化させてきました。

私が1980年に入社したSEJが軸となって、今や加盟店売上も含めたグループ売上※で世界7位のリテールグループの一員としてその成長を牽引しており、「食」を中心にグループ全体でお客様の日常生活に深く溶け込んだ事業を展開していることに私は大きな喜びを感じています。

日常生活に不可欠な価値ある商品・サービスを追求していくこと、そして「変化への対応と基本の徹底」というグループに受け継がれてきた経営姿勢を貫いていくことは変わりません。同様に、「信頼と誠実」を旨とする社是、「新たな体験価値」を追求する基本姿勢は私たちの土台であり、成長の推進力であり続けます。

当社グループらしさを基盤に、これからもステークホルダーの皆様と向き合い、考え、行動し続けることで持続的な成長を果たし、ステークホルダーの皆様から「グループの商品・サービスを体験してみたい」「株主として応援したい」「一緒に仕事をしたい、働きたい」と思っていただけるよう、アクションプランを着実に実行してまいります。

※ グループ売上は、SEJ、セブン-イレブン沖縄、SEIにおける加盟店売上を含めた数値

CFOメッセージ



中期経営計画の完遂と その先の成長戦略を支える 3つの財務KPIの目標達成に 努めてまいります

取締役常務執行役員 最高財務責任者（CFO）
丸山 好道

中期経営計画の目標達成に向けて

中期経営計画2021-2025（中計）における財務的な基本方針は、資本コストを上回るリターンを拡大するとともに、キャッシュフローの創出力を高め、企業価値を持続的に向上させていくことです。そのために、当社では「量的な成長」「質的な向上」「財務の健全性の確保」の3つの観点からKPIとその目標を定め、2023年3月に上方修正しました。

「量的な成長」については、国内外コンビニエンスストア（以下、CVS）事業をはじめとしてキャッシュ創出力が着実に高まっており、EBITDA、営業CF（除く金融）ともに達成の目途が立ってきました。

「財務の健全性の確保」については、指標とするDebt/EBITDA倍率において、有利子負債の返済を計画どおりに進めたことに加え、大きな有利

子負債を抱えたそごう・西武の株式譲渡が完了したことで、計画外のM&Aを実行したものの、計画どおりの改善基調にあります。ただし、このDebt/EBITDA倍率については、2024年4月に、2025年度の目標を1.8倍未満から1.8～2.5倍のレンジへと修正しました。これは、戦略委員会からの提言も踏まえ、グループの中長期的な企業価値・株主価値向上に向けた成長戦略を推進するため、最適資本構成の観点から財務の健全性と成長投資のためのデットキャパシティのバランスを再考したものです。良質な戦略的投資案件がなければ当初の想定どおり1.8倍までレバレッジを引き下げ将来の大きな投資に備える一方、現在の財務の健全性を維持しつつ、今後どの程度の資金を投資に振り向けられるかについても開示していくという考えに基づいています。

一方、「質的な向上」の指標であるROEとROIC

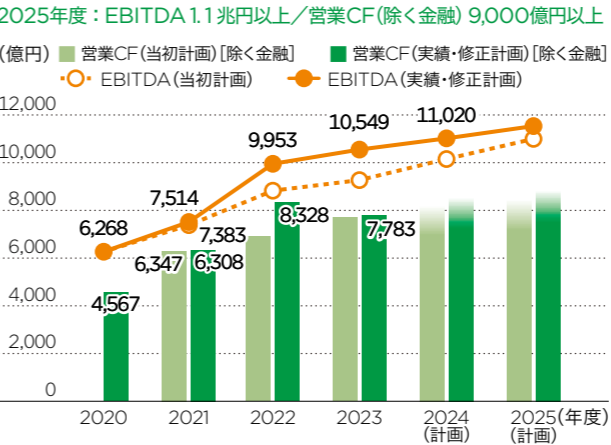
については、2022年度までは当初計画を上回るパフォーマンスを上げてきましたが、2023年度には、そごう・西武の株式譲渡をはじめとする事業ポートフォリオ最適化の取り組みなどにより大きく下回り、2024年度も、中計目標達成に向けて、抜本的な事業ポートフォリオ変革による先行的な損失や日米CVS

事業を中心とする戦略投資の前倒しなどにより、当初計画を下回る見込みです。

したがって、「質的な向上」については、2025年度の計画達成に向けた施策を2024年度にいかにより抜くかが、財務の観点からは最も重要であると認識しています。

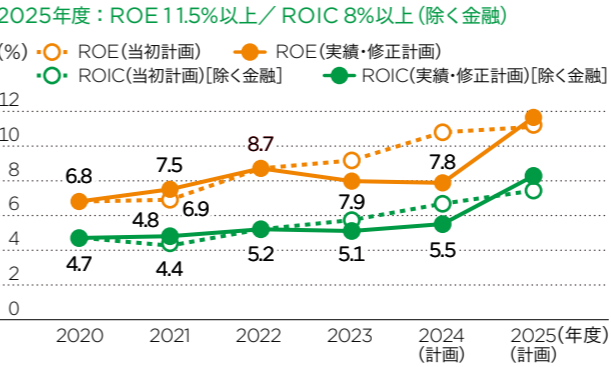
■連結財務KPI

EBITDA・営業CF



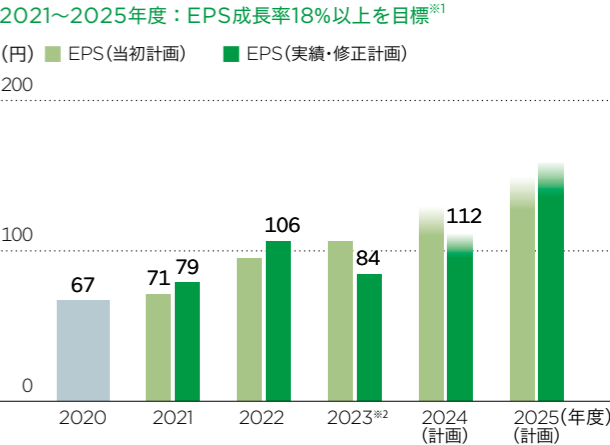
（注）営業CF：NOPATをベースとした管理会計数値
為替レート：当初計画：1\$=107円（2021年度）、1\$=105円（2022～2025年度）
実績、更新後：1\$=109.90円（2021年度）、1\$=131.62円（2022年度）、1\$=140.67円（2023年度）、1\$=145.0円（2024年度）、1\$=116.0円（2025年度）当初計画の数値はセール・リースバックの影響除く

ROE・ROIC



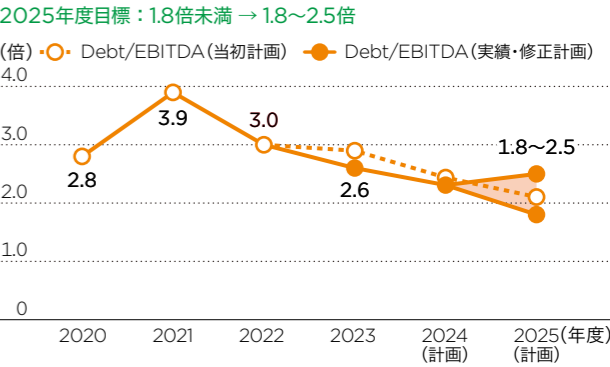
（注）1 2023年度実績：そごう・西武、バーニーズジャパン株式譲渡影響を調整した数値
2 当初計画の数値はセール・リースバックの影響除く
3 ROIC：{純利益+支払利息×(1-実効税率)} / {自己資本+有利子負債（ともに期首期末平均）}

EPS成長率



※1 2020年度に対してのCAGR（年平均成長率）にて試算
※2 2023年度実績：そごう・西武、バーニーズジャパン株式譲渡影響を調整した数値
（注）2024年3月1日付で普通株式1株を3株に株式分割。2020年度の期首に当該株式分割が行われたと仮定して、「EPS」を算出

Debt/EBITDA倍率



（注）グループ全体の成長戦略推進に向けて、機動的かつ柔軟な財務規律に基づき、CVS事業への戦略的投資（新規M&Aを含む）を実行するため、2025年度目標を変更

CFOメッセージ

そのためには、まず第一に、成長の加速と資本効率の改善に向けて、我々グループの事業モデルを進化させなければなりません。その次に、利益を生まない、あるいはリターンが低い資産や事業の処理を加速させなければなりません。この二つの施策を2024年度までに実行して、その果実を2025年度に最大限に享受することが重要です。そうした意味で、この2024年度は、我々にとって非常に重要な1年になります。

これ以外にも、消費を取り巻くマクロ環境が当初想定から大きく変化しています。一つは、特に昨年後半から日米ともにインフレの影響が大きく出ており、お客様の購買行動が大きく変化していることです。また、円安による影響もあります。これらの変化に対応していくためには、前述した二つの施策をより加速、かつより進化させることが大きな課題です。

企業価値・株主価値の向上のために

現在、当社は、戦略委員会からの提言に基づいて取締役会で決定した三つの領域におけるアクションプランを推進しています。その大きなねらいは、グループ各社の事業モデルを進化させて成長を図るとともに、収益を生まない資産の見直しやグループ事業構造を最適化することで資本効率を改善すること、さらに投資家とのエンゲージメント強化により、それを適時適切に資本市場に認識いただくことで、グループの中長期的な企業価値、ひいては株主価値の最大化を図っていくことです。

このアクションプランは、中計目標の達成、さらにはその後の持続的な成長を確かなものにする大きな取り組みであると考えています。その意味でも、この一年は我々にとって極めて重要な年となります。



北米CVS事業の質的な向上

グループのEBITDAの約6割を占め、成長のけん引役となっている北米CVS事業では、収益性や資本効率の改善が急務となっています。その鍵となるのは、オリジナル商品の拡大です。インフレが長引き、お客様の価格志向が強まるなか、ナショナルブランドより安く品質も同等、かつ荒利率の高いオリジナル商品の比率を高めることによって収益性の改善を推進していくことが重要です。

同時に、コストの見直しも必要です。7-Eleven, Inc.(以下、SEI)ではコストリーダーシップ委員会の活動を通じて2023年度に約3億800万ドルのコスト削減を実現しており、2024年度は、当初の3億5,000万ドルから5億ドルの削減へと計画を上方修正しています。これは、販管費だけではなく、原価低減を企図した施策であることから、利益率も改善できることとなります。

最適なグループ構造への移行

グループ構造改革の一環として、昨年はそごう・西武の株式譲渡を行いました。また、スーパーストア(以下、SST)事業では抜本の変革に向けた5つの施策がロードマップに沿って進展しており、収益構造が着実に改善されています。さらに、今後は売上・利益改善

策を重点的に進めていくことで、2025年度の首都圏SST事業のEBITDA550億円以上、ROIC4%以上という目標達成を目指すとともに、当社と関連事業会社の経営陣が成長戦略を協議する「SSTコミティ」において、将来のIPOへの道筋を具体化していきます。

投資家とのエンゲージメント強化

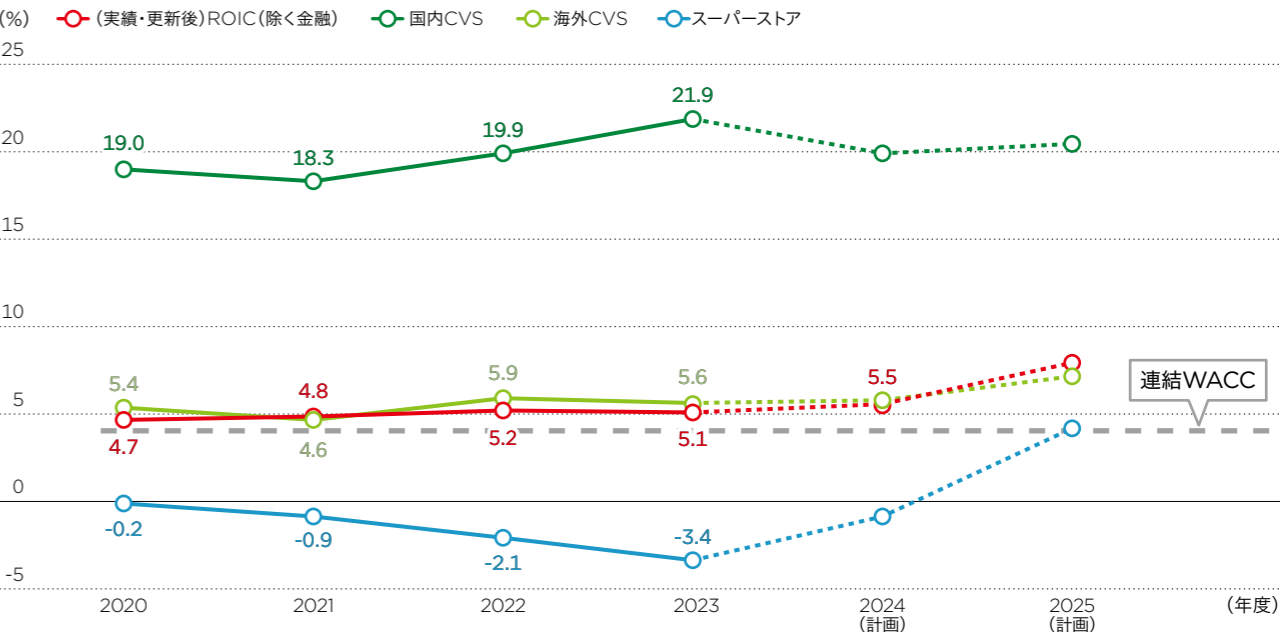
当社は、以前から株主・投資家の皆様との対話を重視してきましたが、その頻度や密度を高めていくために、2023年度から、各事業の統括責任者が登壇し、中長期的な事業戦略について投資家と直接コミュニケーションを図るIR Dayを開催しています。また、社外取締役と投資家との対話の機会を増やしています。株主・投資家の皆様からのご意見・ご示唆を定期的に当社経営陣や取締役会に報告するとともに、関連する事業会社と共有し、事業会社における経営戦略、マイルストーンの策定に活かしています。

こうした対話機会の充実や情報開示の進展などについては、海外ロードショーで対話した際に一定の評価をいただいておりますが、一方で、連結財務KPI達成に向けた施策の具体的な定量目標やマイルストーンの開示に対するご要望をいただくなど、IR・SR活動や体制の改善余地があることも認識しています。引き続き開示内容の充実や対話を通じて要請に応えてまいります。

「資本コストや株価を意識した経営」を推進

当社では、資本コストや株価を意識した経営の実現に向けて、ROEに加え、セグメント別ROICについても目標を開示しており、それらが連結の資本コストを上回っているか、どの程度スプレッドがあるかについてモニタリングを継続しています。特に、グループの成長の柱となる国内外CVS事業の資本効率は重要であることから、当社とCVS事業を担う3社の

■セグメント別ROIC



(注) グループ内資本・資金取引を調整した管理会計ベース数値

CFOメッセージ

経営陣が成長戦略を協議する「グローバルCVS・ステアリング・コミッティ」で各種施策や投資基準の見直しを協議しています。また、SST事業においても、2025年度のROIC目標4%以上にに向けた進捗を「SSTコミッティ」で検証しています。

当社はこのように、各事業会社と適時適切に連携、協議しており、実効性を伴った資本効率改善策につなげていくよう努めています。

なお、当社の株価について「上値が重い」というご指摘をいただくことがあります。その要因の一つとして、会計基準がグローバル企業と異なるために過小評価されている可能性があると考えています。当社はJGAAPを採用していますが、SEIはUSGAAP、2024年4月に買収した7-Eleven Australiaは

IFRSと、連結会計処理が複雑化している状況にもあります。そこでCVS事業についてはIFRS適用の検討を開始しています。ただし、SST事業は国内中心のため現状の日本会計基準を想定しています。

株主還元を拡大

当社はもちろんのこと、株主の皆様にとっても重要なことは、どのように資金創出力を高め、その資金をどのように成長投資や財務の健全性確保、株主還元に充てるかというキャピタル・アロケーションプランだと考えています。

このうち、株主還元については、2025年度までの中期経営計画期間においては、国内外CVS事業へ

の成長投資に加え、財務の健全性回復に向けた有利子負債の返済にも一定程度配分することを前提に、2023年度は1,100億円の自己株式取得を実施しました。さらに2025年度までに、約1,000億円の自己株式取得を計画しています。

また、小売業としての事業特性を踏まえ、配当金は継続的に増配または維持する「累進配当」とすることを明確にし、フリーキャッシュフローの状況に応じて機動的に株主還元策を実施することにより、2023年度から2025年度の累計で総還元性向50%以上をコミットしました。加えて、投資しやすい環境を整備し、投資家層のさらなる拡大を図るため、2024年3月1日を効力発生日とする株式分割を実施しました。

また、多くの個人株主の皆様は当社グループ店舗を利用いただいているお客様でもあり、より一層、株主・お客様のお立場で中長期的にご支援いただき、当社グループのファン株主となっていただけるよう、新たに株主優待制度を導入しました。これについては、資本コストの観点からも株価のボラティリティ引き下げによる資本コストの適正化や流動性の向上が期待され、株主価値の向上に資すると判断しています。

非財務価値の定量化・指標化を検討

近年、ESGへの関心の高まりとともに、当社グループにおける「財務価値の源泉である非財務価値とは」と尋ねられることも多くなっています。その際、私は、海外CVS事業の成長の鍵となるオリジナル商品の開発・製造を担う協力メーカーとのバリューチェーンとその構築力、さらには、それをもたらす人的資本がグループ最大の非財務価値と答えています。

オリジナル商品の投入によって収益力が高まることは前述したとおりですが、今後は改めてバリューチェーンの拡充が財務面でどのような成果をもたらすのかについて定量化の検討を進めていきます。



資本効率への意識を持った人財を育成

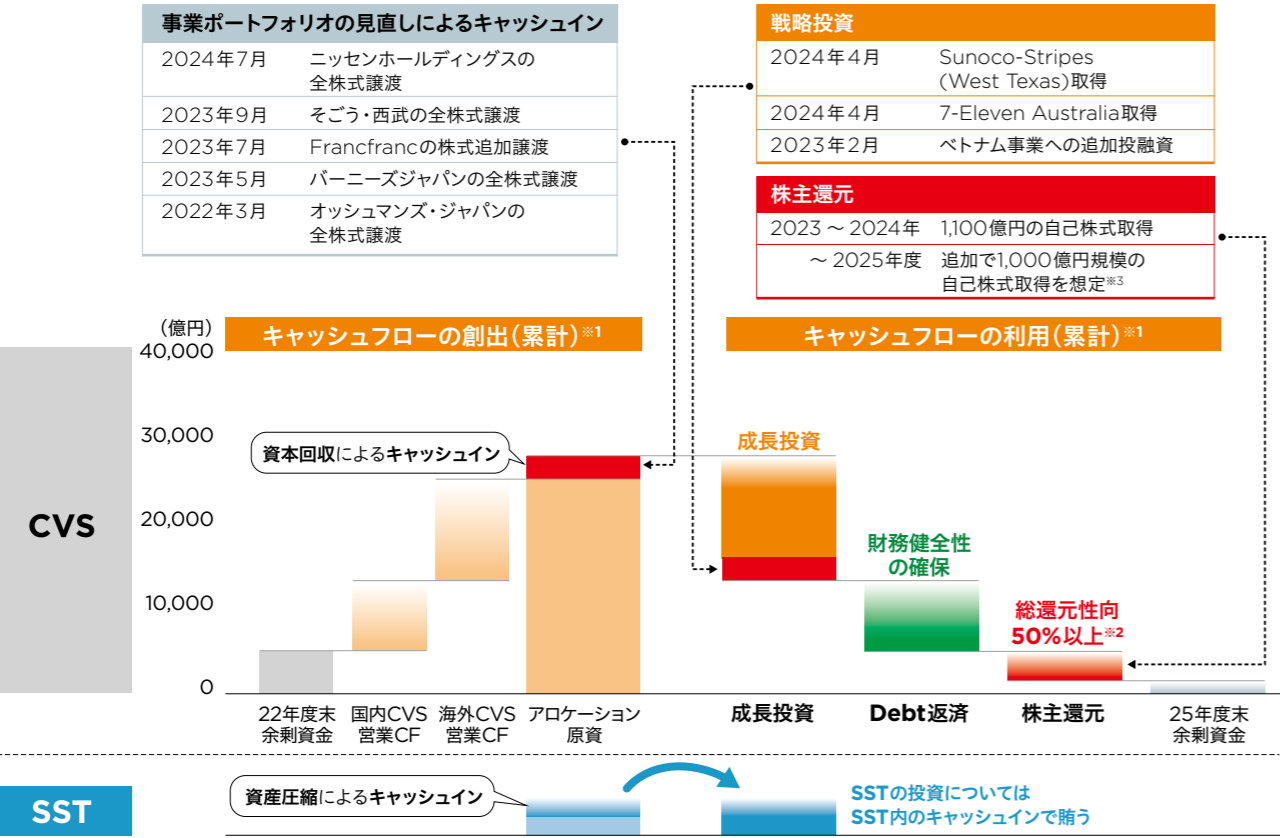
最適グループ構造を実現していくためには、「資本コストや株価を意識した経営」を実践する人財をグループ各社が育成し、実践していく必要があります。

この課題意識のもと、当社はROICを連結ベースだけでなく事業会社の重要KPIとして設定するとともに、株主・投資家の皆様とのエンゲージメントの内容を事業会社の経営陣にフィードバックしています。

これらの取り組みを続けてきたことで、バランスシートや資本コストに関する理解は着実に高まっており、特にSST事業においてはROICの目標値を内外にコミットしたことで、現場レベルまでその意味が浸透してきたことを実感しています。さらに、こうした指標によって視座が上がり、経営的な視点を持つ人財も増えています。こうした成果をさらに拡大すべく、今後もグループ各社とともに財務KPIに関する会話を増やしていきます。

前述したように、2024年度は、中計目標の達成とその後の成長戦略に向けて重要な1年となります。足元の一つひとつの施策を丁寧に、迅速に実施していくと同時に、株主・投資家の皆様との対話を重ねながら、長期的な株主価値の最大化に努め、ステークホルダーの皆様の期待に応えてまいります。

■キャピタル・アロケーションプラン



※1 2023年度から2025年度までの累計値 ※2 2023年度から2025年度までの累計の総還元性向
※3 自己株取得以外の大規模な戦略投資(M&A等)に充当された場合には金額規模が変動する可能性があります

総合小売業から「国内外コンビニエンスストア事業」に フォーカスした事業構造改革を推進

国内外CVS事業への集中を軸に グループ事業構造の最適化へ

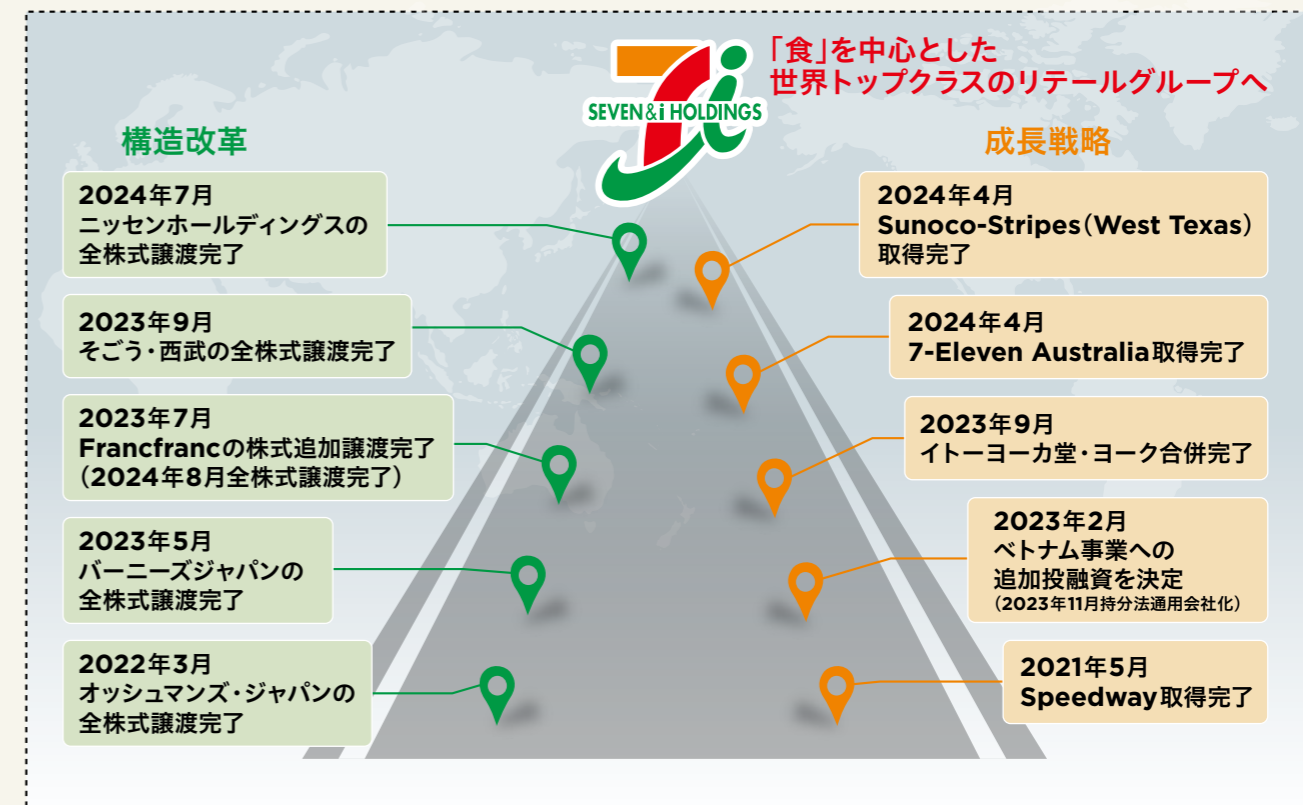
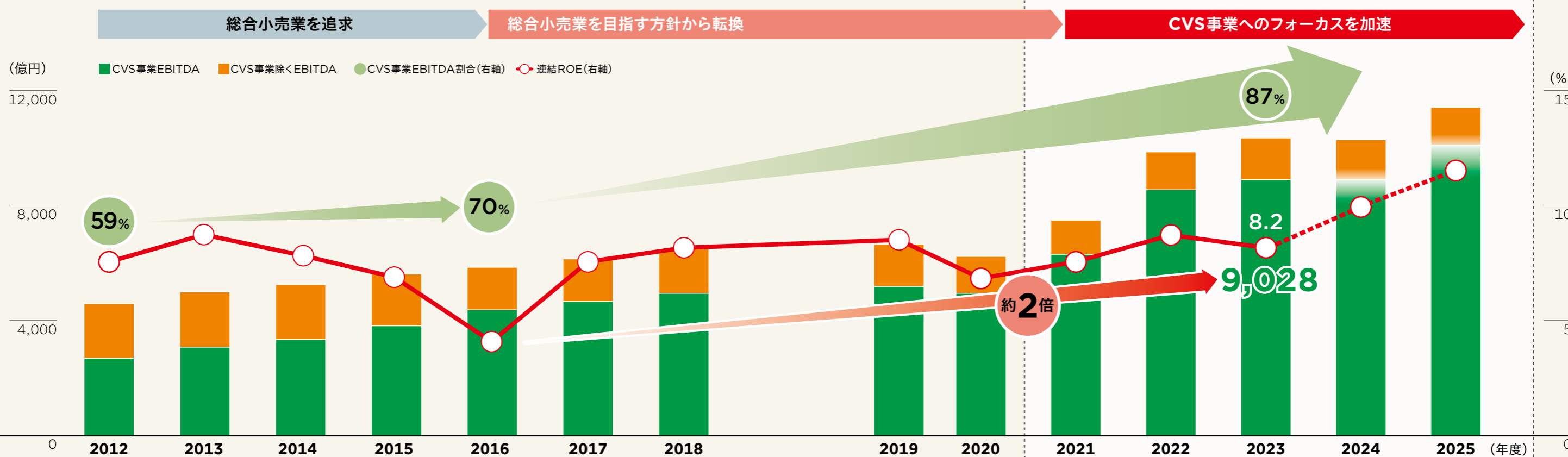
当社は2016年3月に「グループシナジーを活かした日米コンビニエンスストア事業を成長戦略の柱とする」ことを発表し、総合小売業からの方針転換を明確に打ち出しました。同年5月に井阪隆一が社長に就任して以降は、2018年にSunoco LPからのコンビニエンスストア(以下、CVS)事業などの一部事業取得や、2021年のSpeedwayの買収を実行する一方で、イトーヨーカ堂(以下、IY)の構造改革や事業ポートフォリオの見直しに加え、グループ事業の最適化の検討を開始するなど、企業価値・株主価値の向上に努めてきました。

2021年7月には「中期経営計画2021-2025」を公表し、「セブン-イレブン事業を核とした世界トップクラスのグローバル流通グループ」を2030年の目指す姿として掲げました。同時に、目指す姿を体現するべく事業ポートフォリオの見直しを開始しました。多様な事業領域を総合的かつ多角的に経営する必要性の観点から、翌2022年5月からは独立社外取締役が過半数

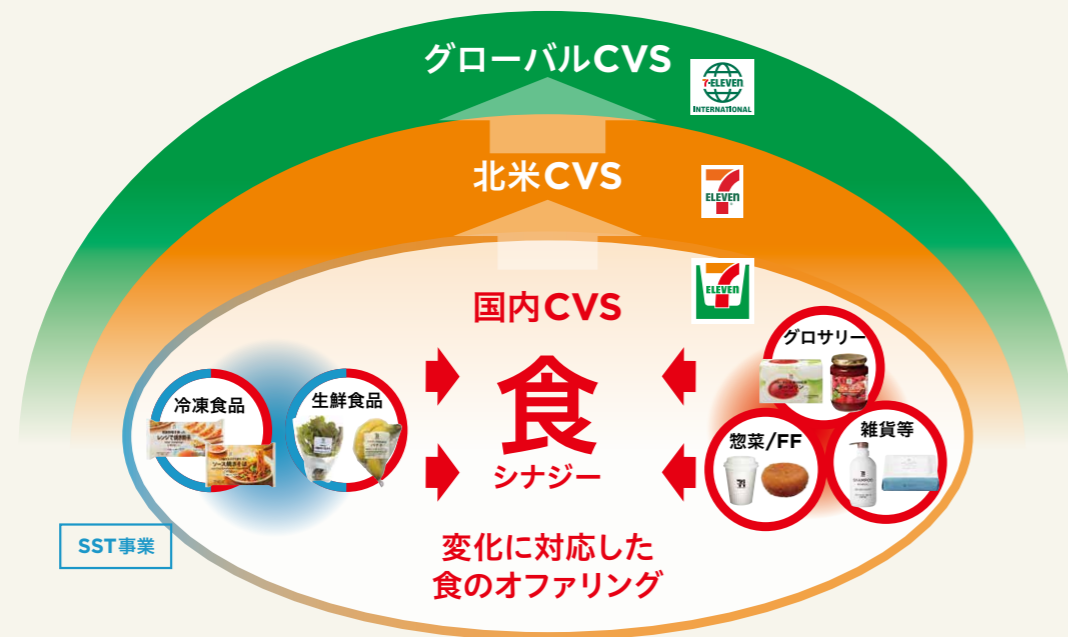
を占める取締役会で、あらゆる可能性を排除せず、グループ企業価値の向上に資する各事業の戦略的取り組みについて再評価を実施しました。

2023年3月、当社はこれら議論の結果を「中期経営計画のアップデートと戦略再評価の結果」として発表し、グループの強みを活かす観点から、2030年の目指すグループ像を「セブン-イレブン事業を核としたグローバル成長戦略と、テクノロジーの積極活用を通じて流通革新を主導する、「食」を中心とした世界トップクラスのリテールグループ」に決めました。これにより、グループの中長期的成長に向けて方向性がより一層明確化されました。同年10月にはスーパーストア(以下、SST)事業の抜本的変革のマイルストーンを公表しました。また、独立社外取締役のみで構成される「戦略委員会」を設置し、グループ重点戦略に関する進捗状況のモニタリングを実施するとともに、中長期的な企業価値・株主価値の最大化に向けた最適なグループ事業構造・戦略的選択肢(IPO・スピンオフ等)に関する包括的かつ客観的な分析・検証を開始しました。

■グループ戦略と成長の軌跡



国内CVS事業の「食」の強みを起点に グローバルなブランド・ロイヤリティの確立へ



「フレッシュフード売上構成比の向上」 ＝「平均客数の向上」という成長の構図を 世界に

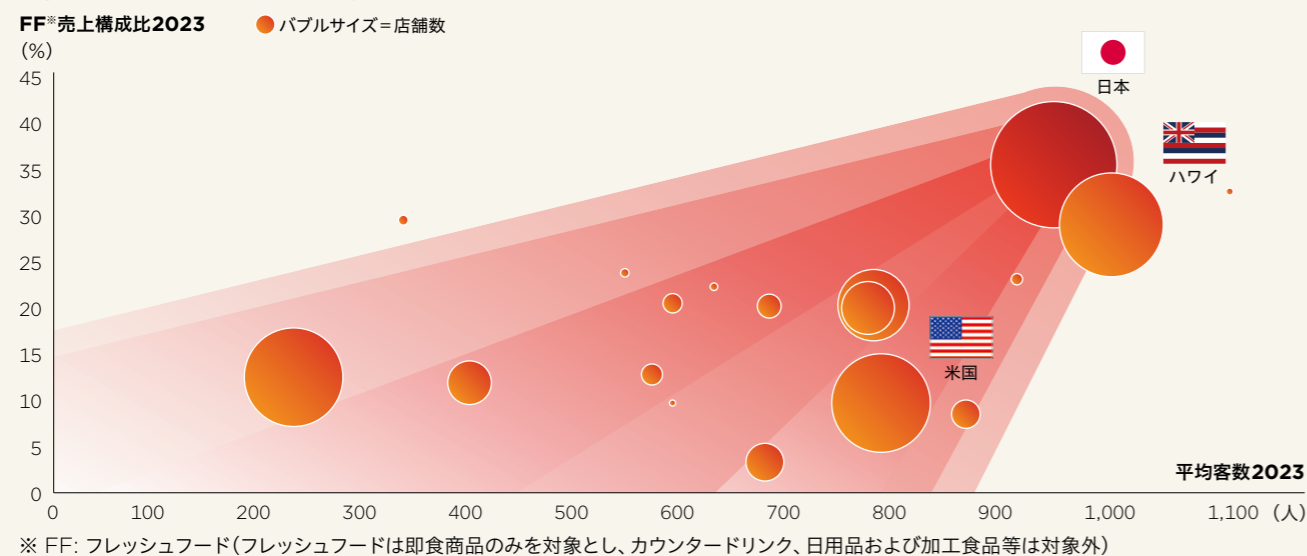
セブン-イレブン・ジャパン(以下、SEJ)は、「食」を中心としたオリジナル商品への高い評価を背景に、強固なブランド・ロイヤリティを獲得しています。

SEJは、生鮮食品から加工食品までの幅広い食品を取り扱うSST事業や全国各地のサプライヤーと連携し、「チームMD」体制を構築してグループ共通のプライベートブランド(以下、PB)商品「セブンプレミアム」を開発しています。また、PB商品やフレッシュフー

ド、飲料などSEJの商品のみをつくる食品関連工場が156拠点あり、差別化されたおいしさ、高い鮮度を実現しています。こうした「食」の売上構成比と平均客数には高い相関関係があり、SEJと同様に食のバリューチェーンを構築してフレッシュフードの割合を高めているSEVEN-ELEVEN HAWAII, INC.でも同様の相関関係が示されています。

当社は、この「フレッシュフード売上構成比の向上」＝「平均客数の向上」という成長の構図を世界に広げ、グローバルなブランド・ロイヤリティの確立を目指しています。

■世界のセブン-イレブン事業におけるフレッシュフード売上構成比と客数の相関関係



プライベートブランド「セブンプレミアム」が 累計売上高15兆円を達成

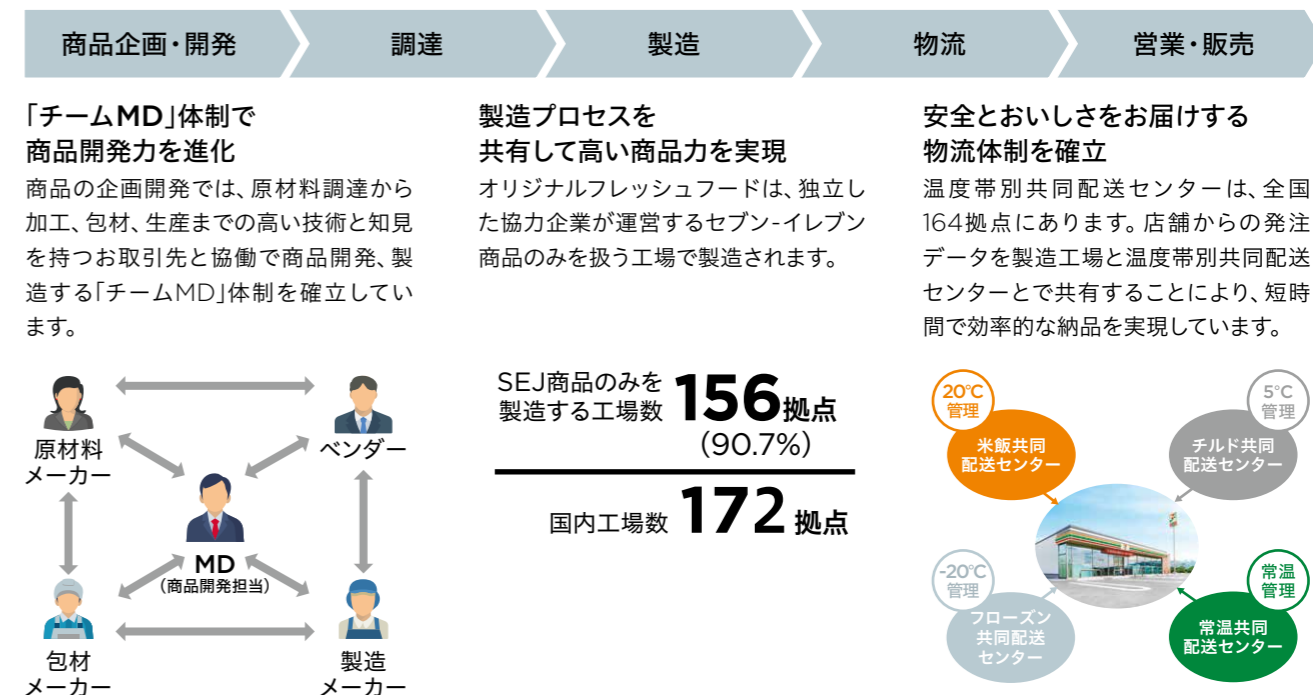
グループのPB商品である「セブンプレミアム」は、SEJがそれまで培ってきたオリジナル商品の開発手法をベースに、SST事業の豊富な品揃えや多岐にわたるお取引先、グループ全体の販売力を結集し開発しています。

2007年5月に49アイテムで販売を開始した「セ

ブンプレミアム」の累計売上金額は2023年度に15兆円を突破しました。セブンプレミアムは、価格競争力を持ちながら、おいしさ、安全・安心などの面で妥協することなく独自の高いクオリティを追求してきたことで、2024年2月末時点の商品数は約3,400アイテムまで拡大し、年間売上が10億円以上の商品も300アイテムを超えています。



セブン-イレブン・ジャパンのバリューチェーン



サプライチェーンの強化を通じて「食に強いセブン-イレブン」モデルを北米へ、世界へ

北米で

フレッシュフードの品揃えを強化

北米CVS事業を担う7-Eleven, Inc. (以下、SEI) は、フレッシュフード、専用飲料、PB商品を含む「オリジナル商品の強化」を柱とした成長戦略を推進しています。

そのためにSEIは現在、北米各地で日本デリカフーズ協同組合 (以下、NDF) のパートナー企業とともに食品工場の建設・拡大計画を推進し、バリューチェーンを拡充しています。

こうした取り組みを通じて、北米では現地のお客様が7-Elevenブランドのファンになるきっかけとなる「ヒーロープロダクト」も次々と生まれています。

■北米での食品工場建設・拡大計画

	店舗数	2023年度	2024年度	2025年度	2026年度
ヴァージニア工場	約1,350	→★2023 稼働開始			
テキサス工場 店舗網拡大	約750	→★2024			
オハイオ工場	約1,300	→★2025			
ロサンゼルス工場	約1,300	計画→2026以降			

合計約**4,700**店舗 (全体の36%)

■ダラス・フォートワース エリア商品の一例



■フレッシュフード設備の先進化



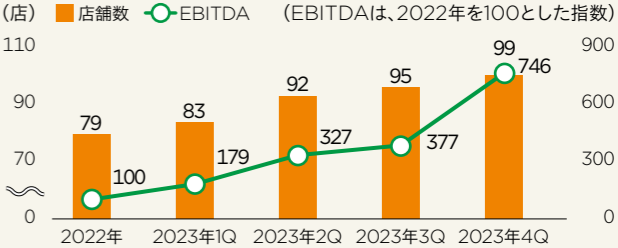
ベトナムで

戦略的投融資によって成長を加速

2017年に第1号店を開店したベトナムでは、出店スピードと差別化された「食」の提供、商品開発およびバリューチェーンの構築が課題となっていました。この課題を解決するため、7-Eleven International LLC (以下、7IN) は2023年にベトナムへの戦略的投融資を決定・実行し、COOおよび店舗開発部長などの主要役職に日米から人財を派遣するなど、事業拡大に向けた経営体制の強化を図りました。

商品面では、現地の定番メニューを中心にフレッシュフードの品揃えを充実させるとともに、テストキッチンを新設し、新商品開発を強化しています。加えて、売上・利益貢献度が高い都市中心部への出店を加速させています。これらの取り組みなどにより店舗数および店舗の収益力は順調に増大しています。

■1店舗平均EBITDA、店舗数



■出店戦略



マレーシアで

新工場を設立してデイリー商品を強化

1984年から店舗展開をしているセブン-イレブン・マレーシアでは近年、競合店舗による出店加速およびフレッシュフードの品揃え拡大により、売上と客数の成長鈍化が続いていました。そこで同社は、サンドイッチ、弁当、おにぎりに加えてカウンターフードやコーヒーの展開など、「食」を主軸とする店舗展開を強化する経営方針に舵を切っています。

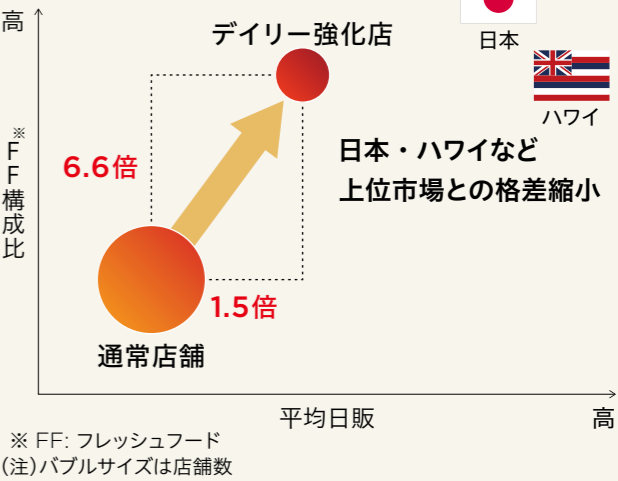
一方、フランチャイザーである7INは2022年、同国でのバリューチェーンの構築、商品開発・品質向上を進めるべく、SEJのNDFメーカーであるフジフーズ社とともに現地デイリーメーカーへの支援を開始。2023年には新工場が稼働し、品質・パッケージを刷新した新商品の供給も始まりました。

2024年現在、新工場からの商品供給網は拡大を続けており、フレッシュフードの新商品販売店舗ではサンドイッチを中心に人気商品が生まれ、大きく業績が好転。既存の店舗対比で約50%の売上伸長を果たし、客数は約20%向上しています。

■新工場の設立



■デイリー強化店の成果

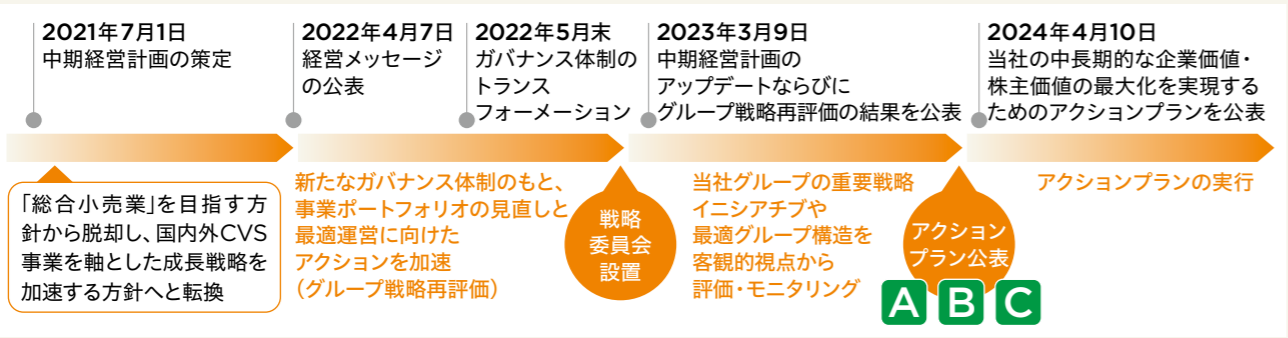


企業価値・株主価値の最大化に向けた「アクションプラン」の実行を開始

戦略委員会の提言を踏まえて 3つの領域で中長期戦略を策定

2024年4月、当社の取締役会は、「中長期的な企業価値・株主価値の最大化に向けた最適なグループ事業構造・戦略的選択肢」について、戦略委員会が1年にわたって分析・検証結果を整理した提言を受け、当社グループの今後の具体的なアクションプランについて決議しました。

■グループ戦略実行の軌跡



A 成長加速に向けた具体的アクションプランの策定

当社グループ全体の成長戦略を推進するために、より機動的かつ柔軟な財務規律——財務レバレッジのターゲット：Debt/EBITDA倍率1.8～2.5倍を目安にCVS事業における積極的な戦略投資を実行すると同時に、グループ資本効率の改善に取り組みます。

1. 成長余地の大きな北米CVS市場における成長加速と収益性・資本効率の改善
2. グローバルCVS事業におけるアグレッシブな事業計画の策定・投資の実行
3. グローバル成長の礎となるIT/DX戦略とコスト競争力を高めるIT/DXガバナンス構築
4. 首都圏SST事業の変革完遂と成長に向けたモニタリングと実行支援
5. グループにおける小売×金融のシナジー最大化

B 長期的成長と企業価値を高める最適グループ構造への移行

戦略委員会の提言を受け、当社取締役会では、CVS事業を含めた当社各事業の事業価値、各事業に携わる従業員、株主の長期的な利益の最大化を実現し得るグループ構造について、主要事業会社と連携を図りつつ議論を重ねました。

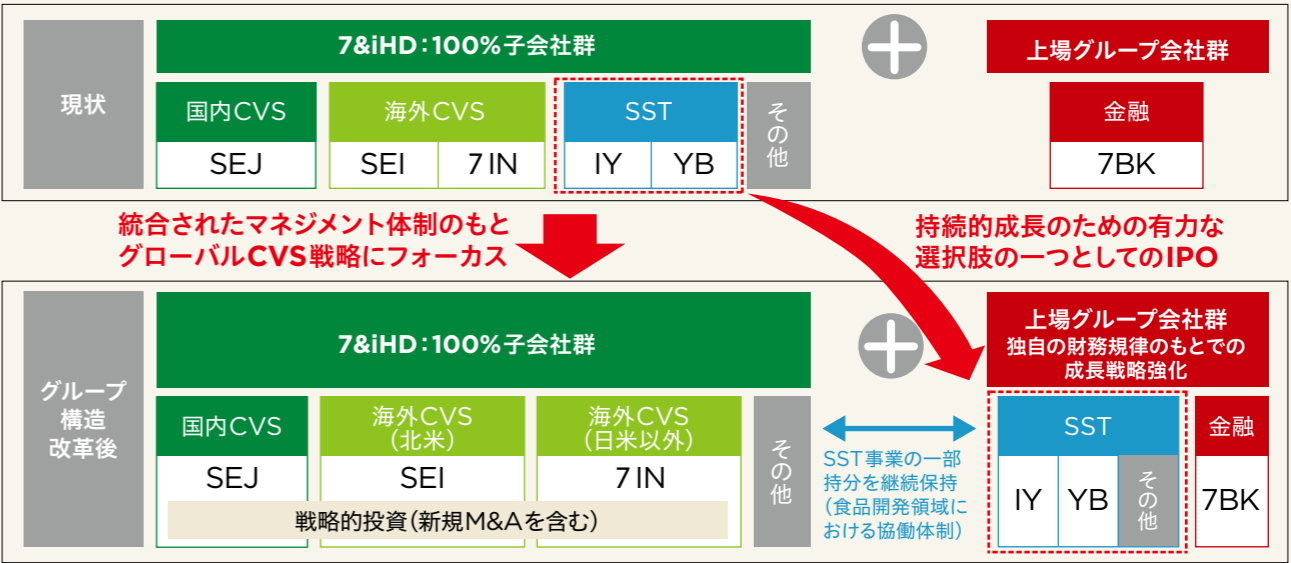
成長戦略の核となるCVS事業においては、日本・北米を含むグローバルCVS事業の一体運営を実現するために、CVS事業のリーダーシップ体制・マネジメント体制の統合に取り組む「グローバルCVS・ステアリング・コミッティ」を設置しました。

SST事業においては、変革を通じて、自立的な再成

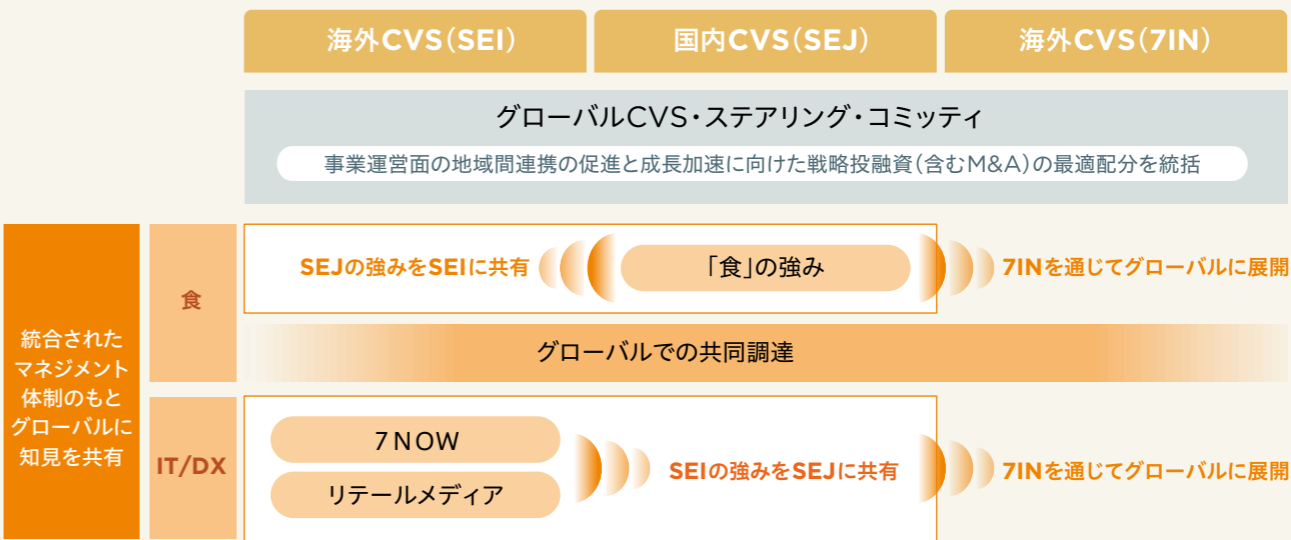
アクションプランは、「成長加速に向けた具体的アクションプランの策定」「長期的成長と企業価値を高める最適グループ構造への移行」「投資家エンゲージメントの強化」という3つの領域で構成しています。

これらのアクションプランの実行に向け、当社はすでに明確なタイムラインの策定を開始しており、決算説明会やIR Dayなどを通じて適宜その進捗を報告していく計画です。

■最適グループ構造への移行と再編



■グローバルCVS戦略の方向性



“グローバル軸×ローカル軸”の戦略立案～実行体制を確立

当社は2024年5月、井阪社長をはじめSEJ、SEI、7INのトップが集まりグローバルなCVS戦略を最適化する「グローバルCVS・ステアリング・コミッティ」を設置しました。ここではグローバルな共同調達を推進すると同時に、SEJが強みとする「食」への取り組みをSEI、7INに拡げ、SEIが早くから取り組んできた「7NOW」などのIT/DX施策をSEJ、7INと共有するなど、事業運営面の地域間連携を促進していきます。また、成長加速に向けたM&Aを含む戦略投融資の最適配分も統括します。一方、域内の出店戦略や商品戦略などはローカライズ戦略として各国・地域ごとに実施できる体制を目指していきます。

C 投資家エンゲージメントの強化

当社のミッションひいては株主価値の向上に向けた取り組みが明快かつ透明性をもってお伝えできるよう、投資家を重視し、エンゲージメントを行っていきます。

当社の具体的な戦略、成長の道筋、進捗状況に関する投資家とのコミュニケーション体制について、課題の検証や強化に向けた取り組みを継続していきます。

国内コンビニエンスストア事業

グループ競争力の源泉である「食」を一層強化するとともに国内での出店を再加速していきます

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



当社グループの成長基盤である国内コンビニエンスストア事業をさらに成長させていくために、その原動力である変化対応力を一層強化していきます。

高い評価を得ている「食」の領域では、グループの強みを結集したプライベートブランド商品「セブンプレミアム」を含め、新商品開発と品揃えの拡充を通じて客層拡大と来店頻度向上を図っていきます。

イトーヨーカ堂とのパートナーシップのもと、2024年2月にオープンした「SIPストア」は、将来のコンビニ像を模索するにあたり、従来のコンビニエンスストアでは取り扱いが少なかった生鮮食品、冷凍食品などの品揃えを拡充したことに加え、新たな客層の拡大に向けた挑戦として「セブンカフェベーカーリー」や「セブンカフェティー」を導入し想定以上のご支持をいただいています。

また、デリバリーサービス「7NOW」は、即食ニ

ーズと買い置きニーズに対応する、既存のeコマースにはないユニークなサービスです。売上上位商品のほとんどがオリジナル商品となっていることからセブン-イレブンだからこそ提供できるサービスであると自負しています。2024年度中の全国展開に向けて取り組みを進めていきます。

出店戦略については、既存のワンフォーマットから脱却し、エリア特性に根ざした品揃え、味つけ、価格帯、販促戦略など、エリアの状況に応じたきめ細かな出店戦略を遂行し、2025年度以降の出店の再加速を計画しています。

さらに、サステナビリティ経営の観点からは、IT/DXを活用した生産性向上に加え、食品ロスの削減にも積極的に取り組んでいきます。

これらの戦略を推進することで、現状のROICを維持しつつ、EBITDAの向上を目指してまいります。

成長戦略

1 食領域のさらなる強化

- 「SIPストア」からの学びを既存店舗へ展開
- 「7NOW」の一層の拡大

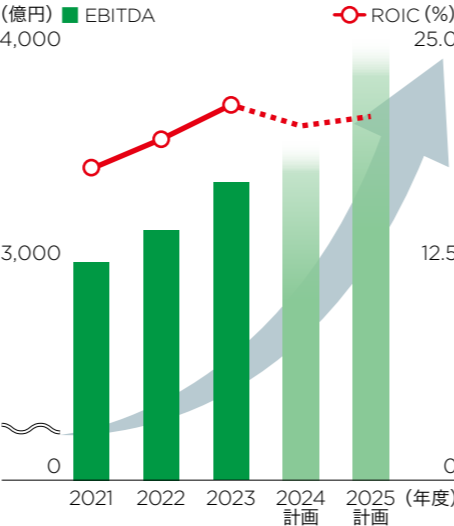
2 エリア特性に応じた出店を強化

- エリアに応じたきめ細かな出店計画と街づくりの推進

3 サステナビリティ経営を推進力に

- オペレーション効率の追求による生産性向上
- 食品ロス対策への取り組み

EBITDA・ROICの推移



※ EBITDA=SEJ、ROIC=国内CVS事業

1 食領域のさらなる強化

- 「SIPストア」からの学びを既存店舗へ展開

マーチャンダイジングミックスで売上・荒利率が向上

2024年2月、セブン-イレブン松戸常盤平駅前は「SIP※ストア」としてリニューアルオープンしました。

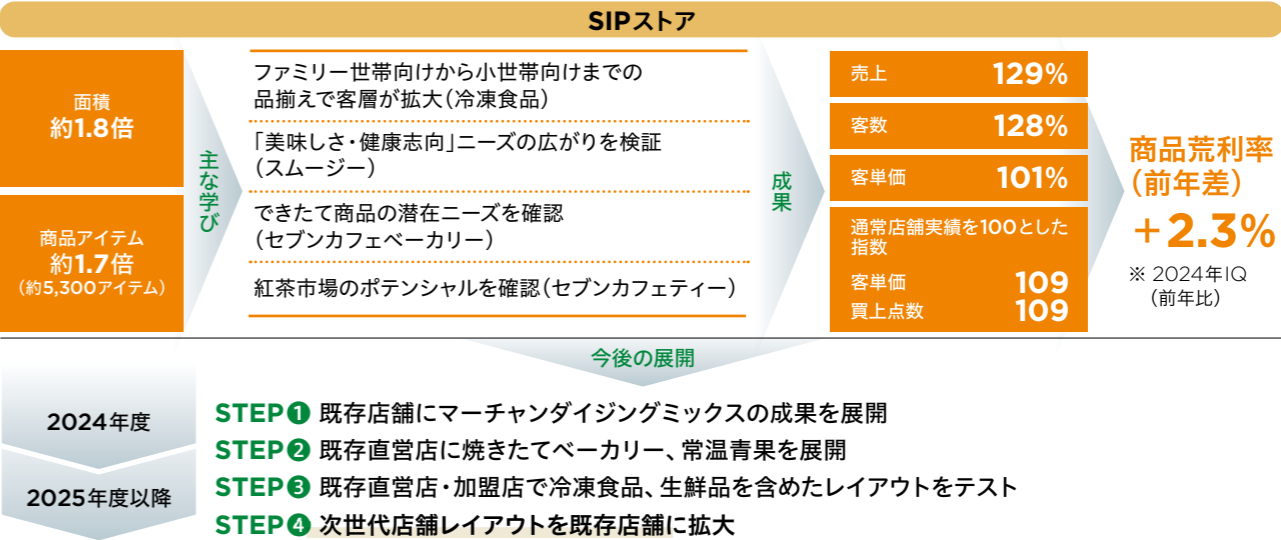
通常店舗の約1.8倍の売場面積を持つSIPストアでは、グループの商品調達力や食品加工・製造技術を活かした生鮮食品や惣菜、冷凍食品とともに、「セブンカフェベーカーリー」や「セブンカフェティー」、グループの取扱商品を販売。アイテム数は通常の約1.7倍、約5,300アイテムへと拡大しています。

また、マーチャンダイジングミックスの改善を通じて、SIPストア全体で売上・荒利率が向上しました。

セブン-イレブン・ジャパン(以下、SEJ)は今後、SIPストアで学んだ潜在ニーズやオペレーション手法などを既存店舗に活かし、2025年度以降、既存店舗での什器導入やレイアウトを見直す対応を計画しています。

※「SEJ・IY・パートナーシップ(通称SIP)」の略称。SIPストアは、大きく変化するお客様の消費行動や生活に対する価値観をキャッチアップし、幅広いニーズに対応していくためのテスト店舗。

■SIPストアを起点とした既存店成長戦略

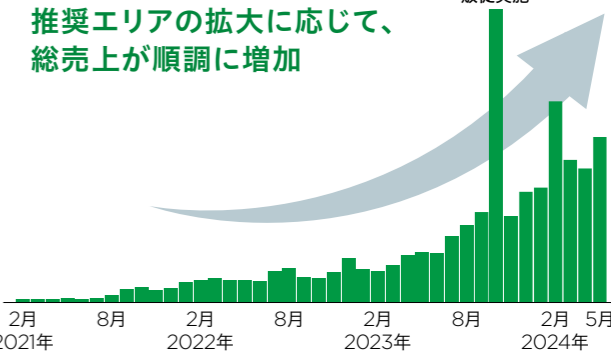


●「7NOW」の一層の拡大

全国へのサービス拡大、「7NOW」アプリを強化 重点課題(マテリアリティ)①

セブン-イレブンの店舗の商品をスマートフォンで注文し、最短20分でお届けする宅配サービス「7NOW」は、2017年のサービス開始以来、順調に売上を伸ばし、サービスを実施する店舗は2024年2月末時点で12,000店舗を超え、2024年度中に全国展開を完了する計画です。2023年度は、7 i Dと連携する「7NOW」アプリのUI・UXの改善や配達状況の可視化を行ったことで、アプリストアの「フード/ドリンク」カテゴリでNo.1の評価をいただきました(2024年2月29日時点)。

■2024年度までの取り組み(エリア拡大)



国内コンビニエンスストア事業

2 エリア特性に応じた出店を強化

- エリアに応じたきめ細かな出店計画と街づくりの推進

2つの戦略で地域ニーズに対応した出店を加速 重点課題(マテリアリティ) ①

SEJは、2つのアプローチで国内市場への出店戦略を加速しています。

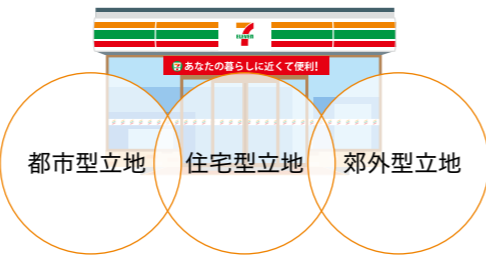
一つは、従来のワンフォーマット型の店舗から、エリア特性に応じた店舗タイプを開発し、地域のお客様が求める品揃え、味つけ、価格帯、販促戦略、オペレーション戦略をきめ細かく工夫することで出店エリアを広げていくアプローチです。エリア特性を検証して「都市型立地」「住宅型立地」「郊外型立地」のなかから最適な店舗タイプへ移行した既存店は、「移動を最小限にしたい」という小商圏化の流れやニーズの多様化を追い風に売上を伸ばしました。SEJは、エリアごとに異なるニーズに対して、SIPストアでの学びも含めたきめ細かな対応を図り、出店エリアを広げていきます。

■出店戦略①ワンフォーマットから、エリアごとに異なるニーズに対応した店舗へ

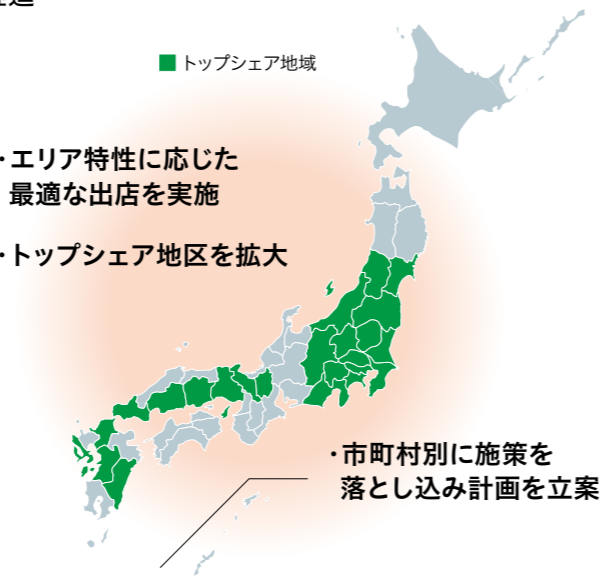
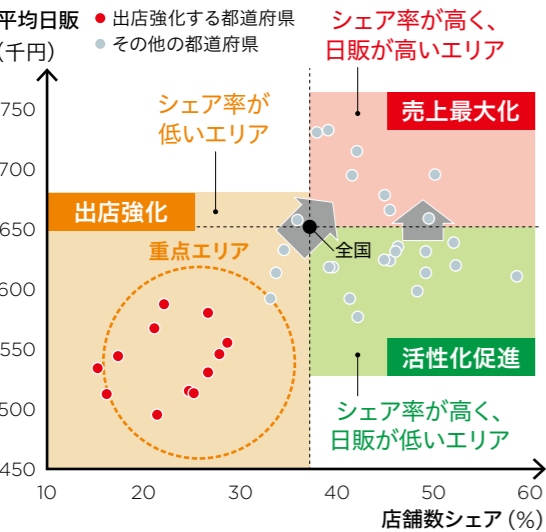
環境変化

- 総人口の減少
- 少子高齢化
- 食料品店の減少

- 地域のニーズに合わせた品揃え
- 地域に合った味と価格帯
- 地域に合った店舗形態



■出店戦略②地域の店舗数シェアに合わせた出店戦略を推進



3 サステナビリティ経営を推進力に

- 食品ロス対策への取り組み

加盟店と一体となって「エコだ値」を展開 重点課題(マテリアリティ) ③⑥

当社グループは、環境宣言『GREEN CHALLENGE 2050』のテーマの一つに「食品ロス・食品リサイクル対策」を掲げ、商品の長鮮度化や、お客様と取り組む「エシカルプロジェクト※1」、業界団体や政府・行政機関とともに進める「てまえどり」運動※2、「フードドライブ※3」などさまざまなアプローチで食品ロスの削減に努めてきました。

2024年からは、加盟店と進める新たな取り組みとして、おにぎりやお弁当などのフレッシュフードを対象に、販売期限が近い商品の店頭での値下げ販売「エコだ値」を実施しています。

「エコだ値」を導入した実験店舗では、食品廃棄量

が以前に比べて約10%減少しました。これは、消費期限が近いことを理解しつつ「同じように買うならより環境に良い商品を安く、安心して買いたい」というお客様が以前より増えた結果と推定されます。また、加盟店も「エコだ値」シールが貼られた商品の単品管理を通じて、以前より積極的な発注ができるようになり、廃棄ロスだけでなく機会ロスも削減することができました。

※1 消費期限の近い商品を電子マネーnanacoで購入されたお客様にnanacoボーナスポイントを付与する取り組み。
※2 購入してすぐに食べる商品は、手前の商品を選んでいただくよう働きかける取り組み。
※3 家庭で消費しきれない食品を地域の福祉団体などに寄付する取り組み。

■食品ロスに関する取り組み

- 2009年 ●商品の長鮮度化を開始
見切り販売ガイドライン制定
- 2020年 ●エシカルプロジェクトを推進
- 2021年 ●業界を挙げて「てまえどり」運動を推進
- 2024年 ●エコだ値(値下げ販売)を推奨



topics

食品ロス低減にも貢献する「スムージー」 重点課題(マテリアリティ) ②③

おいしく手軽に野菜や果物がとれる「お店でつくるスムージー」は、2017年に一部店舗で販売を開始して以来、健康志向のお客様だけでなく、日常生活のなかでの癒やしやリフレッシュの時間を求めるお客様からも大きな支持を集め、2024年5月末現在、約17,000店で販売しています。

原料には、従来であれば大きさや見た目の問題で通常は規格外品として廃棄されてしまう野菜や果物を原料として積極的に用いることで、食品ロス低減に貢献しています。例えば、グリーンスムージーのアイスクューブには、通常廃棄されてしまうブロッコリーの芯の部分をピューレ状にして使用しています。

SEJは、「お店でつくるスムージー」を導入可能なすべての店舗に広げる計画です。今後もお客様の来店頻度の向上と同時に食品ロスの一層の低減に取り組んでいきます。



海外コンビニエンスストア事業 北米コンビニエンスストア事業

4つの成長戦略を通じて収益性を高め
グループのさらなる成長を牽引していきます

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



セブン&アイグループのEBITDAの約6割を占める7-Eleven, Inc.(以下、SEI)は、グループのさらなる成長を牽引すべく、4つの成長戦略を実施しています。

その柱となるのが、「オリジナル商品の強化」で、フレッシュフード、専用飲料、プライベートブランド(以下、PB)商品の売上拡大を通じ、集客数、荒利率のさらなる向上を図っていきます。そのために現在、SEJのオリジナル商品を製造するお取引先とともに、北米各地で「食のバリューチェーン」の構築を進めています。

また、業界トップクラスの会員数を誇る「7Rewards」プログラムや「7NOW」のデリバリーネットワークの拡大など「デジタル・デリバリー施策の促進」を推進していきます。

「Speedwayとの統合によるシナジー創出」に関しては、目標を上回るシナジー効果を生み出しており、今後は単品管理システムの導入などを通じて品揃えの最適化による売上、荒利の拡大と店舗運営効率の向上を図っていきます。

SEIは、北米No.1のCVSチェーンではあるもののシェアは約9%にとどまっており、細分化された市場において大きな成長余地があります。2005年以降、50件以上を買収してきたノウハウを活かしてさらなるシェア拡大を目指していきます。

これら施策に加えて、コスト管理をさらに強化し、将来の不透明な経営環境に対する耐性を強化することで、現状6%台のROICをさらに向上させていきます。

成長戦略

1 オリジナル商品の強化

- 品揃え拡大——取扱いカテゴリーの拡大と新商品開発
- 食のバリューチェーンを強化

2 デジタル・デリバリー施策の促進

- ロイヤリティプログラムを活用
- 「7NOW」デリバリーを強化

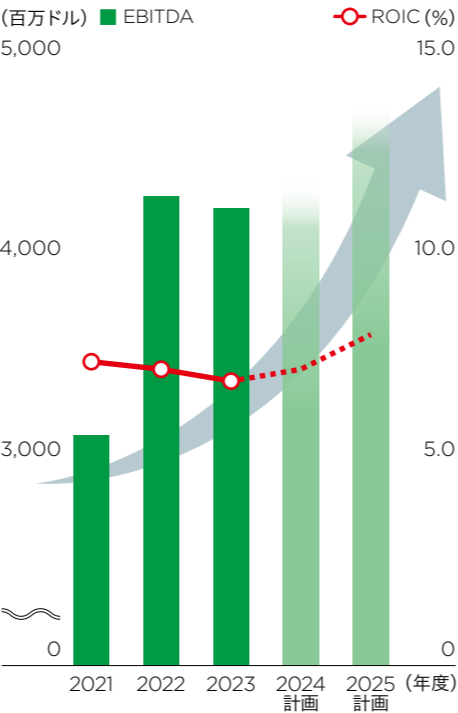
3 Speedwayとの統合によるシナジー創出

- 統合3年で目標を上回るシナジー効果を創出

4 店舗網の拡大と強化

- M&Aによるシェア拡大
- 店舗運営の強化と新標準店舗の展開

EBITDA・ROICの推移



1 オリジナル商品の強化

- 品揃え拡大——取扱いカテゴリーの拡大と新商品開発

オリジナル商品の売上拡大 重点課題(マテリアリティ) 2

SEIはフレッシュフード、専用飲料、PB商品などのオリジナル商品の強化に取り組んでいます。そのなかで、北米各地で食のバリューチェーンを拡大しており(P31)、PB商品については、5つの新カテゴリーへ参入、2024年には新たに215アイテムを投入する計画です。

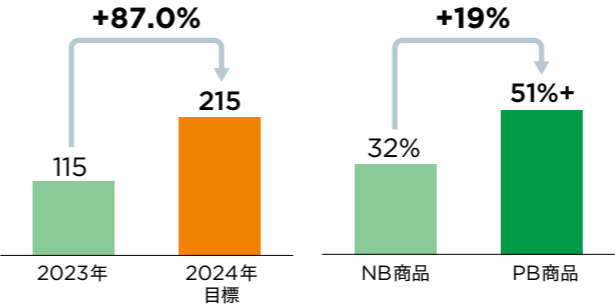
また、2024年からは店内焼成ベーカリーやセル

フ・ローラーグリル、Grab&Goケース、スペシャリティ飲料などを店内に配置する「フードおよび飲料の先進化プログラム」を推進しています。このプログラムを導入した店舗のフレッシュフードの売上は全国平均を上回っており、2024年は約2,500店舗に導入する計画です。

PB商品

■新商品発売数／荒利率

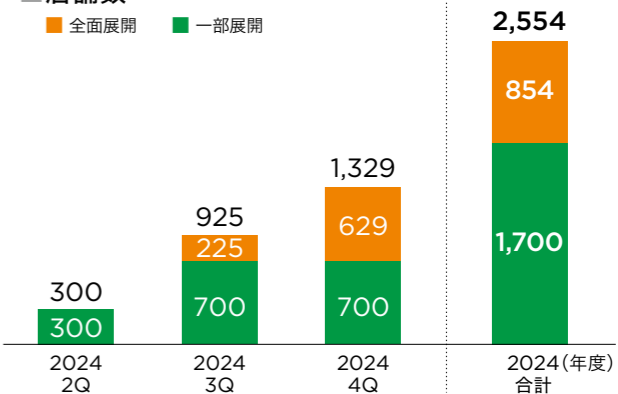
- 新商品215アイテム
- 5つの新カテゴリーで展開



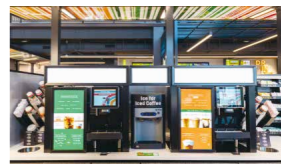
フードおよび飲料の先進化導入計画

■店舗数

- 全面展開
- 一部展開



※ 2024年第1四半期決算時点

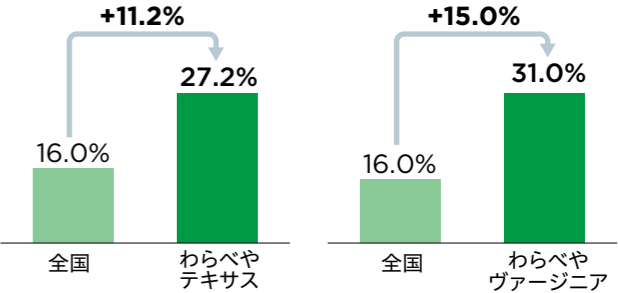


- 食のバリューチェーンを強化

フレッシュフードインフラを拡充 重点課題(マテリアリティ) 2

SEIは、SEJのオリジナル商品を数多く開発・供給いただいている、わらべや日洋グループとともに2つの都市で食品工場を展開・稼働しています(P31)。その結果、現在は代表的な商品であるスライダー(ミニハンバーガー)やポテト・エッグ・チーズタコスだけでなく、チキンカレーやハンバーグステーキ&パスタなどのお弁当類にまでラインナップを拡充。テキサスやヴァージニアではこれら商品の2023年の売上は全国平均に比べ大きく伸びています。

■フレッシュフード事業全体におけるわらべや商品の売上貢献度(2023年実績)



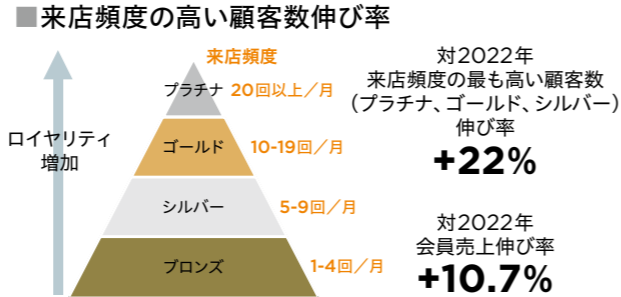
海外コンビニエンスストア事業
北米コンビニエンスストア事業

2 デジタル・デリバリー施策の促進

●ロイヤリティプログラムを活用

米国人の4人に1人に親しまれる「7Rewards」

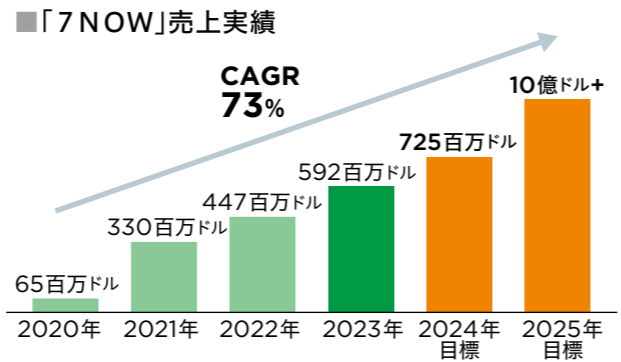
「7Rewards」は、アプリをご利用のお客様一人ひとりに合わせた商品・サービスを紹介するほか、さまざまな特典をお届けすることで来店動機を高めるプログラムです。2023年12月末現在の会員数は業界トップクラスの約9,500万人となり、お客様だけでなく店舗にとってもメリットのあるサービスです。



●「7NOW」デリバリーを強化

「7NOW」店舗と配送インフラの競争優位性 重点課題(マテリアリティ) ①

SEIは、宅配サービス「7NOW」を通じて人気のあるフレッシュフードも販売しています。全米人口の50%以上が店舗の2マイル圏内に居住しており、平均28分でお届けできる利便性から、2023年度の既存店伸び率は+25%となりました。今後はサブスクリプション型デリバリーサービスを提供するGold Pass会員の拡大を目指していきます。



3 Speedwayとの統合によるシナジー創出

●統合3年で目標を上回るシナジー効果を創出

4つの分野でシナジーを創出

SEIは、Speedwayとの統合シナジーの創出に向けて4つの施策を実行しています。統合から3年目を迎える2023年度は、統合効果800百万ドルの目標に対して約977百万ドルを達成しました。

これらシナジーを加速していくために、今後は7-Elevenブランド店舗独自の単品管理POSシステム「RIS 2.0」と、ガソリンシステム「DEX(ディスペンサー・エクスペリエンス)」をSpeedwayの全店舗に導入し、さらなる売上・荒利率の向上を目指していきます。



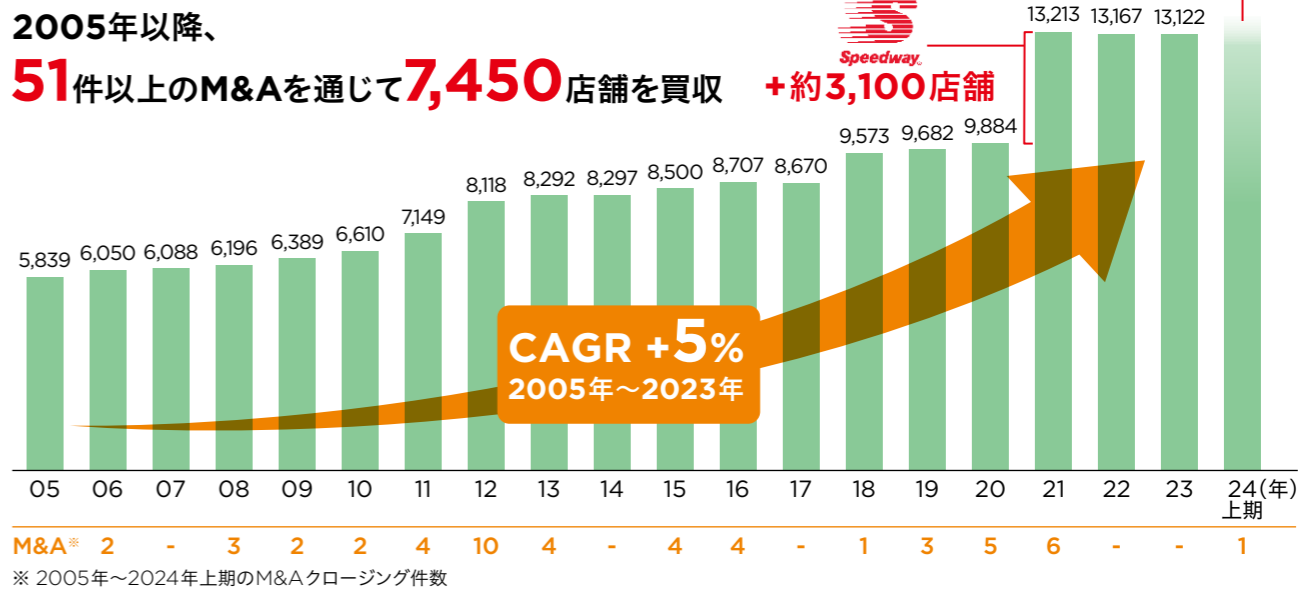
4 店舗網の拡大と強化

●M&Aによるシェア拡大

専門チームが買収の機会を評価

2023年12月末現在、全米約15万店のコンビニエンスストアのうち10店舗以下の小規模チェーンや個人経営店が全体の約65%を占めており、1位のSEI(13,122店)を含めた上位10位の店舗数シェアは約20%と、非常に細分化された業界となっています。SEIでは、2005年以降、51件以上のM&Aを実施し、さらなるシェア拡大を目指しています。

2024年4月にはSunoco-Stripes約200店舗の買収が完了しました。これにより、2018年に買収したSunoco-Stripesの店舗網とSpeedwayの店舗網が補完され、その地域のニーズをすべて取り込むことにつながっています。



●店舗運営の強化と新標準店舗の展開

新標準店舗に向けた実験店舗を展開

SEIは、フード重視の内装デザインやオペレーションの工夫、地域性を考慮してカスタマイズした外装デザインなどを施した「エボリューション・ストア」と呼ぶ実験店舗を展開しています。実験店舗からの学びを反映し、将来の新標準店舗のフォーマットにつなげていく計画です。



海外コンビニエンスストア事業

グローバルコンビニエンスストア事業

新たな国・地域への積極的な進出と既存店強化を通じて
グローバルな7-Elevenブランドを確立していきます

7-Eleven International LLC 会長
(株)セブン&アイ・ホールディングス 執行役員
海外CVS事業(国際)統括
阿部 真治



2021年にセブンイレブン・ジャパンと7-Eleven, Inc.が共同出資して設立した7-Eleven International LLC(以下、7IN)は、グローバルな7-Elevenブランドを確立していくことで、SEJ、SEIに次ぐ第3の成長の柱となることを目指しています。

そのために、2024年4月からは、3社のトップが集まってCVS戦略を立案する「グローバルCVS・ステアリング・コミッティ」を設置し議論を開始しています。コミッティでは、新たな国や地域への出店をより効果的に進める戦略的プロセスの見直しや、既存展開国における投融資を含む成長支援先の検討などを議論しています。これら施策を通じて、7INは毎年2つの国・地域での新規参入を実施し、2030年までに世界30カ国・地域で10万店という長期目標を目指し

ていきます。その一環として、2024年4月には、7-Eleven Australia※を買収しました。

また、既存国ライセンシーの成長戦略として、各市場の特性に合わせた「食のコンビニ」への転換を進めています。これは、地域間の日販格差という経営課題の解決に向けた取り組みであり、フレッシュフードの構成比を高めることで1店舗当たりの客数と荒利を高めていきます。また、成長市場にある既存ライセンシーに対する戦略的投資も実施しており、昨年、投融資を実施したベトナムでは、オリジナル商品の強化によって、後発ながら競合よりも高い平均日販を実現しています。今後はEBITDAを高めながら、資本効率も改善してまいります。

※ 7-Eleven Australiaの持株会社であるConvenience Group Holdings Pty Ltdの全株式を取得

成長戦略

1 新規市場への進出加速

- 2030年までに世界30カ国・地域、10万店体制へ

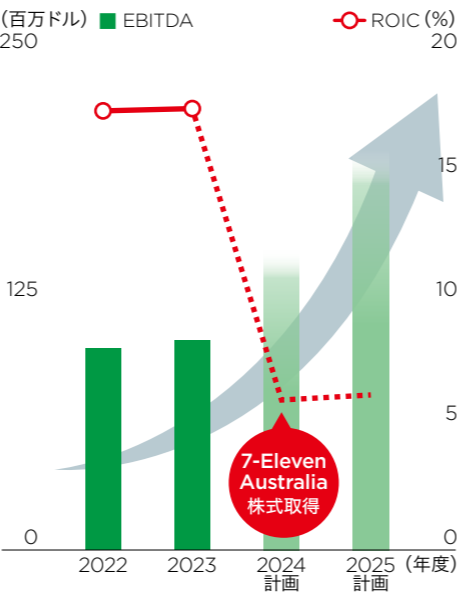
2 既存展開国の支援

- 市場間業績格差の改善と「食のコンビニ」への転換

3 戦略的重要市場への投融資

- 戦略的投融資による重要市場の事業成長を加速

EBITDA・ROICの推移



※ 7INのEBITDAには持分法による投資損益を含む
※ 2024年、2025年計画は、7-Eleven Australiaを含めた連結数値

1 新規市場への進出加速

- 2030年までに世界30カ国・地域、10万店体制へ

優先市場・パートナー選定のルールと進出モデルを確立

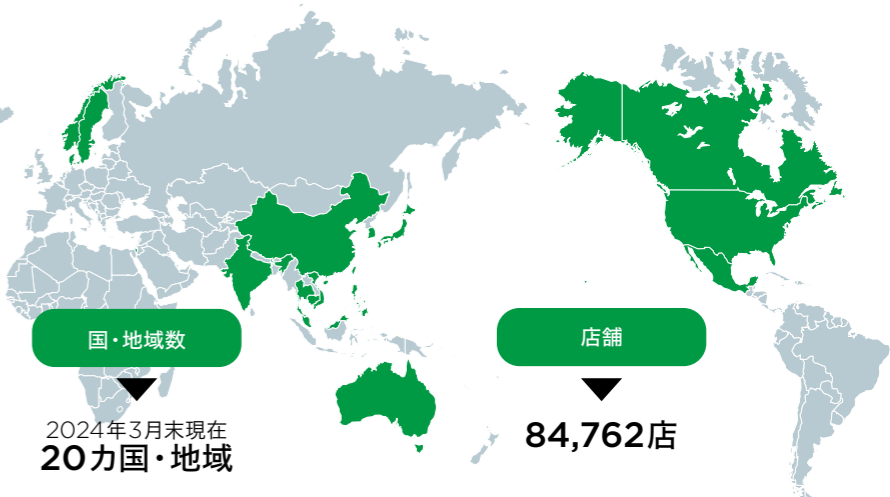
7INは、新規市場への進出を加速していくために、市場選定からパートナー選定、進出モデル決定までの戦略的プロセスを運用しています。

市場選定にあたっては、リスク指標や成長性指標など計30指標を活用して「欧州」「中南米」「アフリカ・中東」「APAC」の各地域から数カ国ずつ優先ターゲット市場を選定します。パートナー選定にあたっては、

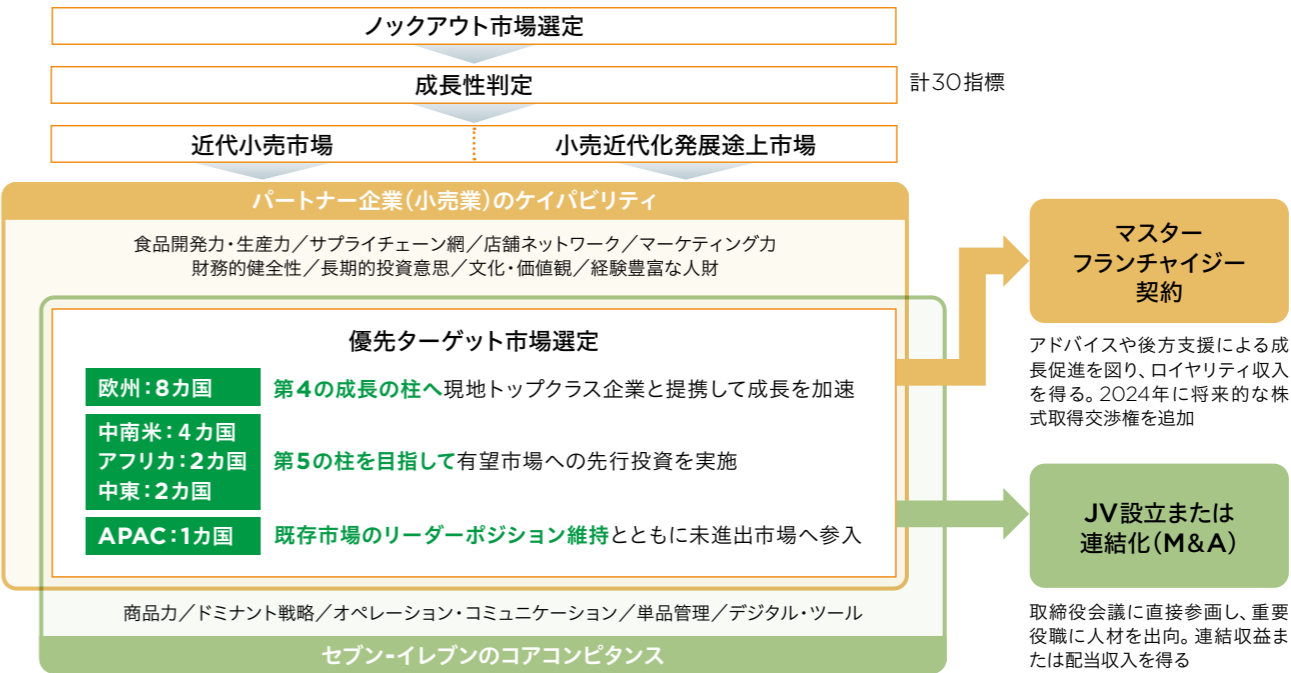
7-Elevenクオリティを実現するために、パートナー企業のケイパビリティを重視しています。進出モデルについては、「マスターフランチャイジー契約」と「JV設立または連結化(M&A)」のいずれかの選択となりますが、2024年度から、マスターフランチャイジー契約に関しては7INによる将来的な株式取得交渉権を追加するなど、より高いリターンを求めていくようにしました。

セブン-イレブンの世界展開状況

North America		Asia-Pacific	
米国	12,614	日本	21,544
メキシコ	1,988	タイ	14,730
カナダ	596	韓国	12,911
		台湾	6,939
Europe/Middle East		中国	5,142
デンマーク	173	フィリピン	3,829
ノルウェー	115	マレーシア	2,581
スウェーデン	78	オーストラリア	775
イスラエル	8	シンガポール	501
		ベトナム	99
		カンボジア	83
		インド	52
		ラオス	4



優先候補市場の選定と詳細調査を経て、年2市場の開拓へ



海外コンビニエンスストア事業
グローバルコンビニエンスストア事業

2 既存展開国の支援

●市場間業績格差の改善と「食のコンビニ」への転換

グループの強み・ノウハウを活かして
地域特性に合わせた戦略を推進

重点課題(マテリアリティ) 2

7INは、市場間の日販格差という経営課題の解決に向けて、既存展開国のライセンシーに対してフレッシュフードなどオリジナル商品の構成比を高める「食のコンビニ」への転換を支援しています。

支援にあたっては、業績やマクロ動向など14の指標に基づいた分析から、重点市場の顧客ニーズ分析や

ターゲット層のプロファイリングを強化。店舗が提供すべき価値を再定義したうえで、SEJとSEIが培ってきた商品開発、品揃え最適化、店舗開発、バリューチェーン構築、デジタル・ツール活用などあらゆる分野のリソースを活用し、仮説と検証を繰り返しながら着実な成果へとつなげていきます。

■食のコンビニを支える基本戦略

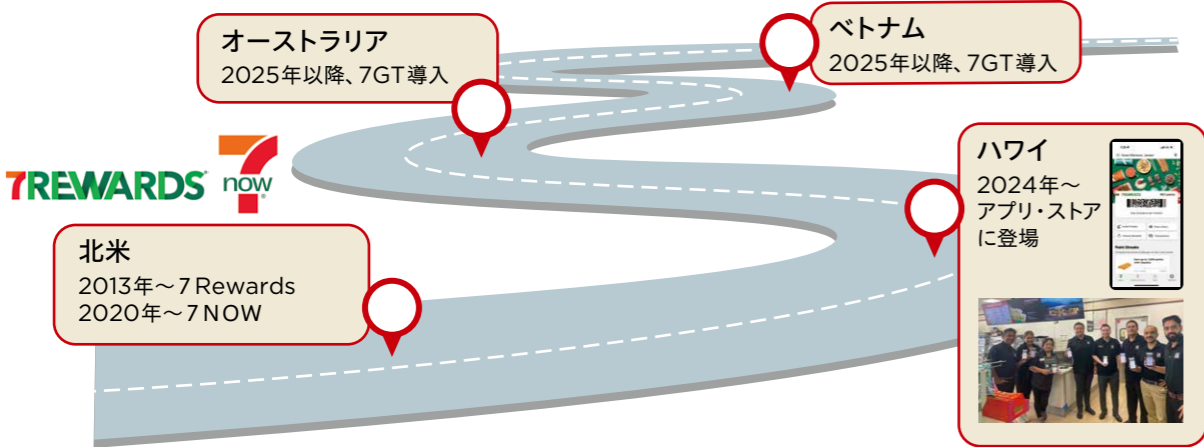
ターゲット顧客層、提供価値の再定義



SEJ×SEIの強み・ノウハウをフル活用

「7GT」(Seven Global Technology)を展開

店舗の支援にあたり、SEI発の各種IT/DXソリューションを活用した7GTをグローバル市場向けに開発。世界中で良質な顧客体験と効率的な店舗運営を実現していきます。



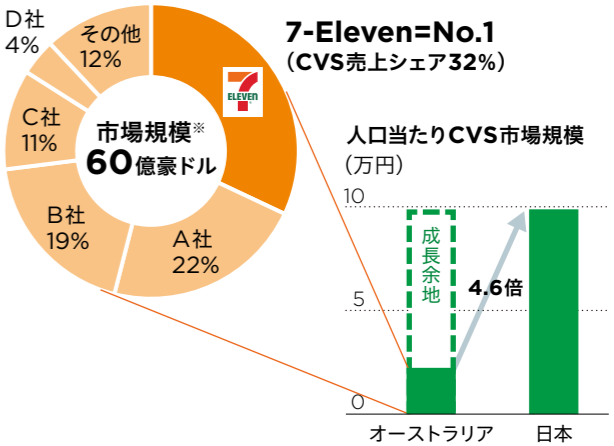
3 戦略的重要市場への投融資

●戦略的投融資による重要市場の事業成長を加速

豪州の運営会社を買収

7INは2024年4月、子会社を通じてオーストラリアにおけるライセンシーとして7-Elevenブランドのコンビニエンスストア事業および燃料小売事業を運営する7-Eleven Stores Pty Ltdを含む複数の会社の株式を保有するConvenience Group Holdings Pty Ltd(以下、SEA)の全株式を取得しました。オーストラリアは多くの若年層と移民による多様な人口を有する成長市場で、人口は2060年代半ばまでに年平均成長率1.4%で長期的に成長していくと予想されています。SEAは、セブン&アイグループの一員として、SEJやSEIとの商品開発や店舗運営の協業体制をさらに強化するとともに、同国での出店を加速していきます。

■オーストラリアのCVS成長余地



※ オーストラリアの主要コンビニエンスストア事業者の市場規模・シェアはCircana(IRI)のデータを参照

■SEAの期待成長領域

店舗当たり人口: SEA～35,000人 SEJ～6,000人	出店戦略	<ul style="list-style-type: none"> 店舗開発要員の増強と出店の加速 非ガソリン店舗の増加と収益性の向上
店舗当たりSKU数: SEAはSEJの1/2以下	商品力	<ul style="list-style-type: none"> ホット飲料を軸に、フレッシュフードを強化 ワンストップでニーズを満たすアイテムの増強
SEJの競争力の源泉たる単品管理の未実施	オペレーション	<ul style="list-style-type: none"> 店舗運営システムを改善し、売場効率を向上 単品管理の実行強化
eコマース実績(売上貢献): 豪州食品業界全体6% SEA 2.6%	デジタル	<ul style="list-style-type: none"> 7GTの導入により、ロイヤリティプログラムとデリバリーを強化

topics

グローバル事業の成長を支える人財育成

世界各地の7-Eleven運営会社への投融資やCVSチェーン運営会社の買収をさらに加速していくために、7INは、SEJ、SEIとともに「7Global Talent Pool」と呼ぶ人財基盤づくりを進めています。グローバル戦略を担う人財の採用・育成に注力し、順次、戦略ターゲット市場に人財を投入していく計画です。



スーパーストア事業

自律的な再成長を可能とする事業構造の実現に向けて
抜本的変革を遂行していきます

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



スーパーストア(以下、SST)事業では、2023年3月に公表した「抜本的変革のロードマップ」に沿って、自主アパレルからの撤退や不採算店舗の閉店、イトーヨーカ堂(以下、IY)とヨーク(以下、YO)の合併、販管費削減など首都圏SST事業の抜本的変革に向けた施策を推進してきました。

また、2024年4月に公表したアクションプランでは、SST事業は独自の財務規律のもと、独立した企業体として成長の方向性を自ら定め、従業員が事業の成長に強く関与できるグループ事業構造を実現し

ていくことを掲げています。そのため2024年度はアクションプランを実行に移すための重要な年となります。収益性の改善に加えて、店舗改装やこれまで投資してきたグループ共通インフラを活用した食品製造小売業への挑戦など、売上成長を伴った競争力のある企業体となるべく抜本的施策を実行していきます。

2025年度にはSST事業としてEBITDA850億円以上※、首都圏SST事業としてEBITDA550億円以上、ROIC4%以上を目指してまいります。

※ スーパーストアセグメントから中国のイトーヨーカ堂他事業会社等を除いた数値

成長戦略

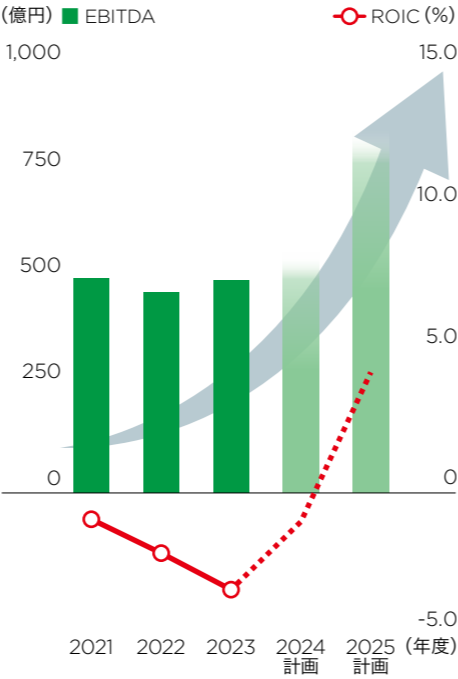
1 首都圏SST事業の抜本的変革の完遂

● 構造改革を中心とした施策の推進

2 グループの「食」のバリューチェーン強化

● 食品製造小売業への進化

EBITDA・ROICの推移



1 首都圏SST事業の抜本的変革の完遂

● 構造改革を中心とした施策の推進

2024年度中にこれらの施策を完了し、2025年度にその最大効果を享受すべく計画を実行していきます。

■ 施策 □ 進捗状況

1 アパレル事業完全撤退

自営面積適正化	Food & Drug展開
テナント導入に伴う改装 進捗率 47% ※ (2024年3月現在 35店舗)	店舗展開の拡大 進捗率 62% ※ (2024年3月現在 42店舗)

2 首都圏へのフォーカス加速と追加閉鎖

店舗閉鎖・外部承継	組織規模適正化
33店舗 ※ 意思決定済み	本社機能のスリム化 経営効率化に向けた 組織再編 (2024年3月実施)

3 首都圏事業の統合再編

合併によるPMI	生産性改善
IY、YO 本部組織の機能統合 (2024年3月実施)	フルセルフレジ導入 進捗率 68% ※ (2024年3月現在 63店舗)

4 戦略投資インフラの整備

プロセスセンターによる 店舗生産性向上	セントラルキッチンによる 売上・荒利成長(惣菜強化)
2023年度 精肉部生産性改善 1人当たり売上 +11% ※ (2024年3月現在)	Peace Deli 千葉キッチン稼働 (2024年2月)

※ IYの実績

2 グループの「食」のバリューチェーン強化

● 食品製造小売業への進化

食品製造小売業の強みをグループに拡大

ヨークベニマル(以下、YB)デリカ部門は、原材料の仕入れから商品生産、販売までの一貫したサプライチェーンを擁する食品製造小売業のビジネスモデルを確立し、差別化された商品を製販一体となって開発・製造・販売しています。

製販一体のメリットは、お客様の声や商品の売上実績などを分析し、その情報を商品やサービスへ素早く反映できるため、ニーズに即した、ほかでは買えない商品を着実に生み出せる点にあります。そのために、原材料の調達段階では生産者のもとに直接赴き吟味した素材を使用しているほか、商品開発や製造段階では、小ロットでもこだわりのある商品をつくり

込んでいます。

さらに、差別化された商品の魅力をお客様に伝えていくために、YBでは地域のお客様の動向やニーズを知る店舗従業員が販売計画を立て、売場や売り方などのオペレーションを統括する「個店一体」運営を実践しています。

当社は、YBの食品製造小売業としての取り組みをSST事業全体に拡げていくために、グループ共通のセントラルキッチン、プロセスセンターなどを活用し、差別化商品を開発・製造するとともに、店舗の作業負担を軽減して生産性の向上も図っていきます。

金融関連事業

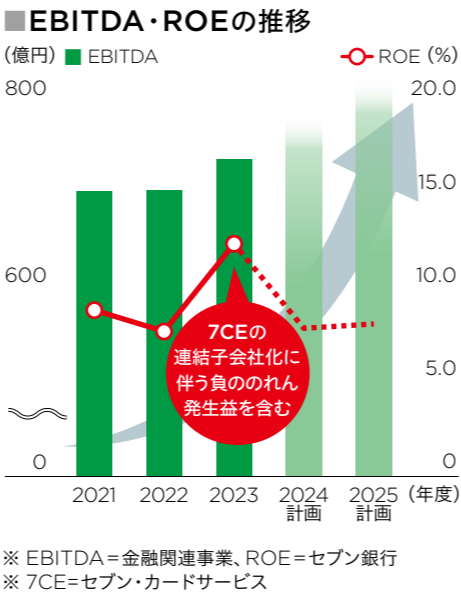
7 i Dを軸とした小売・金融一体戦略を進め
お客様との関係の深化を目指します

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

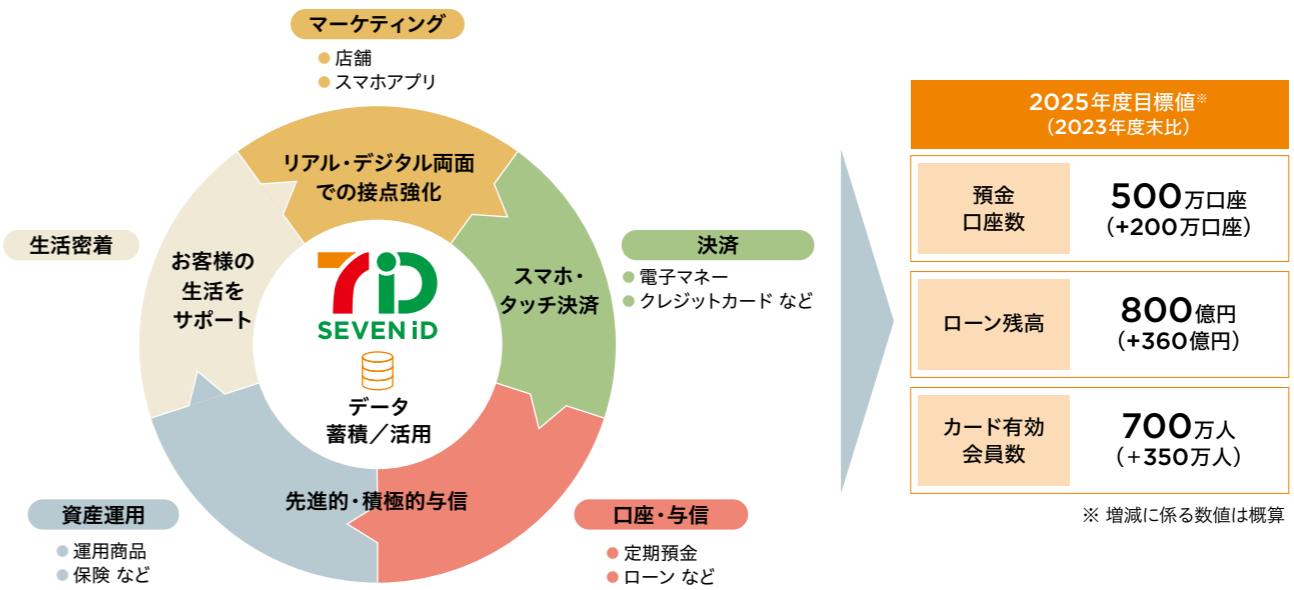


当社グループの金融関連事業においては、ATMプラットフォーム事業の拡大と電子マネー事業およびクレジットカード事業に引き続き注力していきます。その一環として2023年7月にバンキング事業・ノンバンク事業の一体運営を目的に、セブン・カードサービスをセブン銀行へ集約し、金融関連事業を再編しました。

また、グループ金融戦略としては、当社グループの共通IDである「7 i D」を基軸としたお客様の利便性に資する小売ならではの金融商品・サービスの開発・展開を推進していきます。その一例として、2024年2月より「7 i D」をセブン銀行口座に登録するサービスを開始し、7 i D情報を用いたスムーズな口座開設が可能となりました。今後も「7 i D」を用いた当社グループならではの金融サービスを展開していきます。



■リテール分野で目指すもの

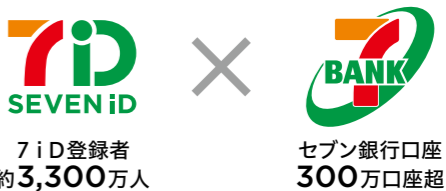


7 i Dとセブン銀行口座の紐づけによる新サービスを開始

2024年2月より、当社グループ共通の会員基盤である「7 i D」をセブン銀行口座に登録するサービスを開始しました。

今後も「7 i D」を用いたユニークなサービスを開発し、お客様の購買&金融体験の向上を目指していきます。

これにより、今までセブン銀行口座をお持ちでなかった方は7 i D情報を用いてスムーズに口座開設が可能となり、すでに口座をお持ちの方も7 i Dに登録することで、普段のATM入出金で「セブンマイル」をためることができるようになりました。



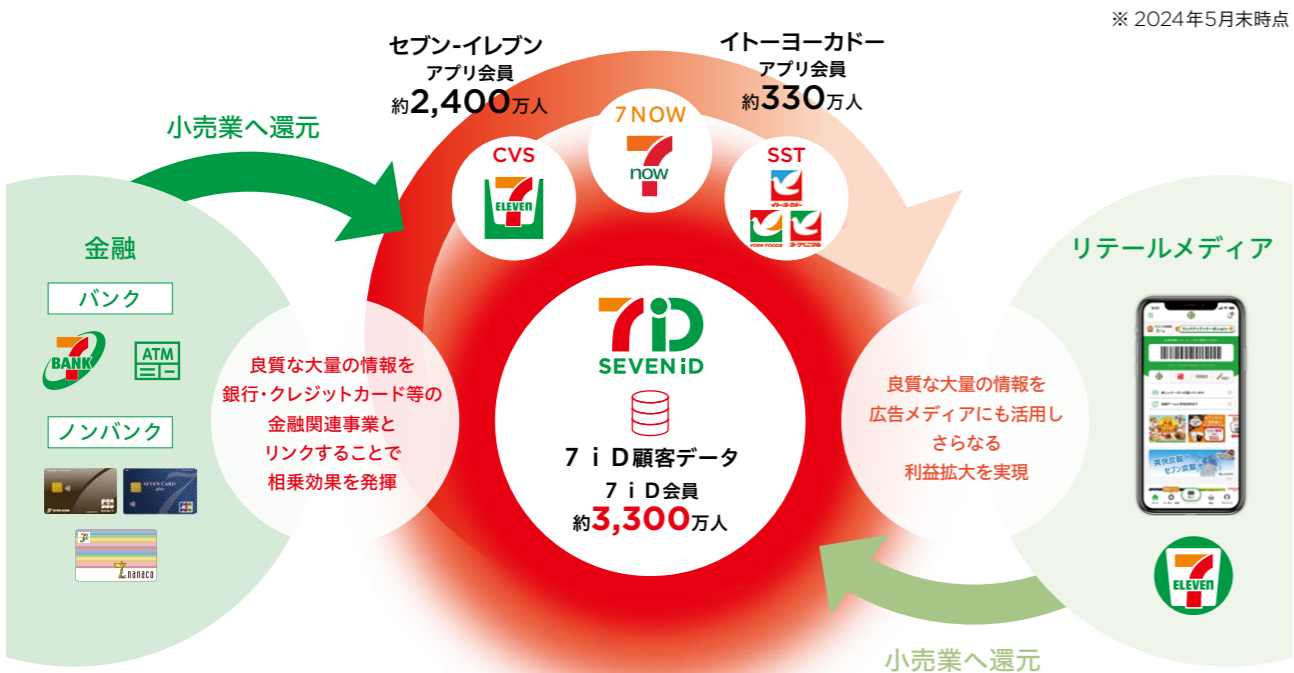
自動でセブンマイルがたまるサービスを提供

セブン&アイグループ店舗でのお買い物をさらにお得にお使いいただけるよう、セブン・カードサービスでは、「7 i D」と「セブンカード・プラス／セブンカード」や「nanaco」を紐づけることで、お支払いの際に自動で「セブンマイル」がたまるサービスを提供しています。

セブン・カードサービスでは、今後もセブン&アイグループおよびセブン銀行と協働しながら、より便利でおトクなサービスの開発や商品改良に取り組んでいきます。



■7 i Dを軸とした小売・金融一体戦略



CSuOメッセージ



アクションプランの実行を通じて グローバルなサステナビリティ戦略を 推進してまいります

代表取締役副社長
スーパーストア事業管掌 兼 最高サステナビリティ責任者 (CSuO)
兼 最高管理責任者 (CAO)

伊藤 順朗

「理念」「社会性」「革新性」を大切にしながら グループ事業のサステナビリティを高めていく

当社グループは、4月に発表したアクションプランの「最適グループ構造への移行」が示すように、事業構造を大きく変えようとしています。こうした変化のなかで我々が考えなければならないことは、セブン&アイグループがこれからの社会にどのようなスタンスで向き合い、お客様にどのような価値を提供し、環境や社会にどのような好ましい変化を起こしていくのか——サステナビリティ戦略の根幹となるグループのコアバリューを改めて定義することです。

そのために、私は3つのことを突き詰めていくことが重要と考えています。

一つ目は、物事を進めるうえでの拠り所となる「理念」です。「あらゆるステークホルダーに信頼される誠実な企業」という社是は揺らぐことのないグループの大切な価値観ですが、その実践にあたってはさま

ざまなステークホルダーとの「対話」を重ね、試行錯誤していく必要があります。

二つ目は、「社会性」です。現在進めている構造改革は、まさにSST事業の社会性が問われているためであり、成長戦略へ移行するためには、SST事業が創出する価値とは何かを十分に議論していく必要があります。

そして、三つ目として、事業の存在感を高めていくための「革新性」です。1974年に営業を開始したセブン-イレブンは、「24時間営業」「共同配送システム」「単品管理」「公共料金収納代行」「銀行業」、さらにはプライベートブランド「セブンプレミアム」などの革新的な取り組みを通じて変化対応力を磨き、日常生活になくてはならないライフラインとしての地位を築きました。

このように、私は「理念」「社会性」「革新性」を備えた事業こそが健全な収益を生み、成長投資を通じてステークホルダーの皆様と豊かさを分かち合うこと

ができると信じています。このことを改めて肝に銘じながらグループの構造改革を推進してまいります。

「食のバリューチェーン」を世界に広げながら グローバルな人権・環境問題に臨む

グループの持続性を追求するとともに、小売業としてのサステナビリティ戦略をグローバルに高めていくことも私の重要な役割です。これに関しては、「世界トップクラスのリテールグループ」を実現していくプロセスのなかで生まれる多様なステークホルダーとの対話を機会ととらえ、施策に活かしていきたいと思っています。

そのなかでも重要なテーマは「人権」と「環境」です。我々小売業は、消費者に最も近い業態であり、セブン-イレブンは食材調達や生産、物流など、世界各地にバリューチェーンを拡大しており、その影響はプラスにもマイナスにも作用します。そこで当社は、お取引先様に人権の尊重や地球環境保全などをお願いする「セブン&アイグループお取引先サステナブル行動指針」を策定し、ご理解と遵守、実行をお願いしています。さらに、当社のオリジナル商品の製造委託先に対しては、「CSR監査」を継続的に実施しているほか、人権デュー・ディリジェンス体制の強化などを図っています(P75)。

「環境」面では、環境宣言『GREEN CHALLENGE 2050』のもと、TCFD提言に基づく情報開示を行い、TNFD提言への対応も進めています(P60)。脱炭素に関しては、国際的なエネルギー供給の逼迫などにより、資本市場での要求はやや緩和されていますが、冷蔵設備を多用し、24時間営業を行うCVS業態の持続性を高めるためにも手綱を緩めず、しっかり対



応していきたいと考えています。また、環境問題や食糧問題に対応していくために、持続可能性が担保された食品原材料の活用や認証を取得した水産物の販売を進めていますが、まだまだ品数が少ないことから、粘り強くお取引先様に働きかけていくことが重要です(P59)。

課題解決に向けて想像力を働かせる 従業員とともに未来をつくっていく

事業のグローバル化を進めるなかで、地域で暮らすお客様の負の解消に心血を注ぐ従業員は、その原動力と言えます。お客様に心豊かなお買い物体験をしていただくためには、従業員が健康で前向きな気持ちで仕事ができる職場環境の整備や能力向上の機会を提供することが必要であり、我々経営陣の重要な役割の一つです。

とはいえ、当社グループの国内外約16万人、世界のセブン-イレブン加盟店を含めてさらに多くの従業員全員のエンゲージメントを高めていくことは大変難しいことです。そこで、まずは我々経営陣が従業員と対話をしながら、課題の一つひとつ解決していくために、「エンゲージメント向上委員会」(P71)を通じてさまざまな対話の機会を設けています。

また、グループ従業員やパートナー社員も参加する社会課題解決型ビジネスプランコンテスト「SMiLE」も3年目を迎え、参加者が累計で約1,500人となりました。これは、お客様の困りごとに寄り添いながら、当社の「理念」、7つの重点課題(P53)を踏まえた「社会性」と「革新性」を併せ持つ事業を創出していくための取り組みで、有望な事業シーズを見出すと同時に、グループの成長に不可欠な起業マインドが醸成されることを期待しています。

グループの構造改革の完遂から、グループ最適構造の実現へ、我々経営陣の胆力と実行力が試されていることを十分に自覚しながら、変革のダイナミズムをサステナビリティ経営の一層の深化につなげてまいります。

7つの重点課題（マテリアリティ）

6つのステップで重点課題（マテリアリティ）を改定

当社グループは2014年、ステークホルダーの皆様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、さまざまな立場のステークホルダーの方々と対話を行い、「社会の持続的な発展」と「企業の持続的成長」に向けた重点課題（マテリアリティ）を特定しました。

また、当社グループを取り巻く事業環境の変化や中核であるコンビニエンスストア事業のグローバル化などを踏まえ、2022年3月に改めて「社会課題の抽出」から始まる6つのステップで重点課題を見直し、「7つの重点課題」を社内外に発表しました。

STEP ① 社会課題を抽出

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

STEP ② ステークホルダーへアンケートを実施

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

STEP ③ 有識者とダイアログを実施

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

STEP ④ 多様な声を反映した重点課題を特定

ステークホルダーにとっての重要度と対象会社にとっての重要度をグループ会社9社で検討し、マトリクスを作成。

これらを集約したグループのマトリクス(右記)を作成し、アンケートのコメントや有識者とのダイアログ、事業会社経営陣へのヒアリングなどで挙がった意見を考慮し、7つの重点課題を決定。

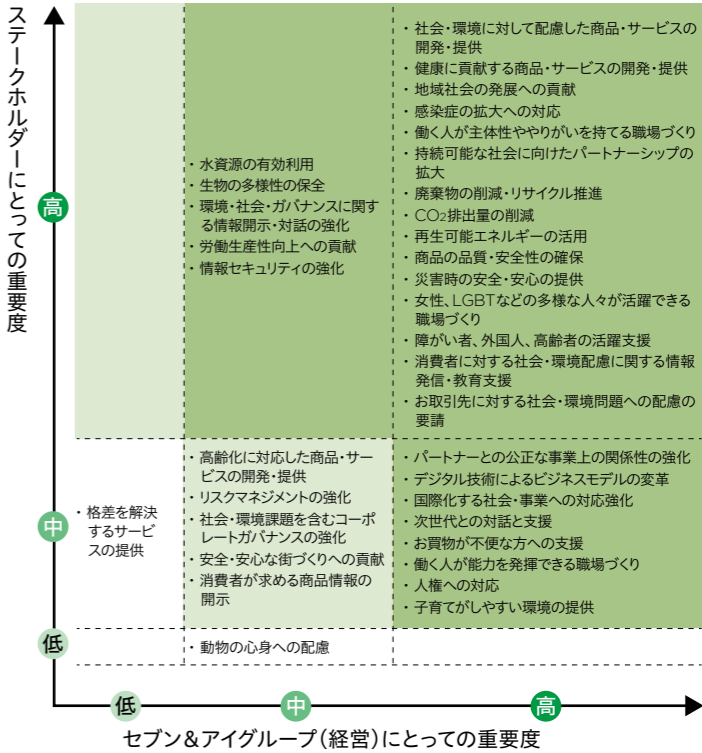
STEP ⑤ 重点課題に関わるリスクと機会を整理

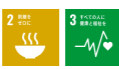
新たな取り組みを創出するとともにリスクの低減を図っていくため、重点課題に関わるリスクと機会を整理。

STEP ⑥ アクションプランを策定

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

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



7つの重点課題（マテリアリティ）		課題解決に向けた具体的な取り組み例
1 お客様とのあらゆる接点を通じて、地域・コミュニティとともに住みやすい社会を実現する	 	高齢化・人口減少など地域課題の解決を目指した経営 ・デリバリーサービス「7NOW」・ネットスーパー・移動販売車の拡大 ・認知症サポーターの育成 ・地域の安全・安心を見守る「セーフティステーション活動(SS活動)」
2 安全・安心で健康に配慮した商品・サービスを提供する	 	安全で豊かな社会の支援 ・健康に配慮した商品の開発・販売の拡大 ・品質管理体制の強化 ・食物アレルギーに配慮した商品の販売
3 地球環境に配慮し、脱炭素・循環経済・自然と共生する社会を実現する	      	環境に配慮した経営 ・環境配慮型店舗の開発 ・PETボトル循環型リサイクル、環境配慮型容器の使用拡大 ・食品ロス削減、食品廃棄物リサイクル ・認証商品の取扱い拡大
4 多様な人々が活躍できる社会を実現する	 	色々な価値観・ライフスタイルを認める社会の実現 ・子育て支援イベントの開催 ・未来世代への教育の機会の提供
5 グループ事業を担う人々の働きがい・働きやすさを向上する	  	やりがいと達成感を得られる会社づくり ・ダイバーシティ&インクルージョンの推進 ・人財育成・対話によるエンゲージメント向上 ・従業員の自律的な学びの支援と能力開発
6 お客様との対話と協働を通じてエシカルな社会を実現する		お客様と一緒に豊かな地域を実現 ・お客様の声を活かした商品開発 ・お客様の声を活かしたサービスの改善
7 パートナーシップを通じて持続可能な社会を実現する	     	お取引先と一緒に豊かな社会を実現 ・お取引先CSR監査(強制労働・児童労働の根絶) ・行政サービス(各種証明書の発行) ・自治体と連携した地域商品の販売

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

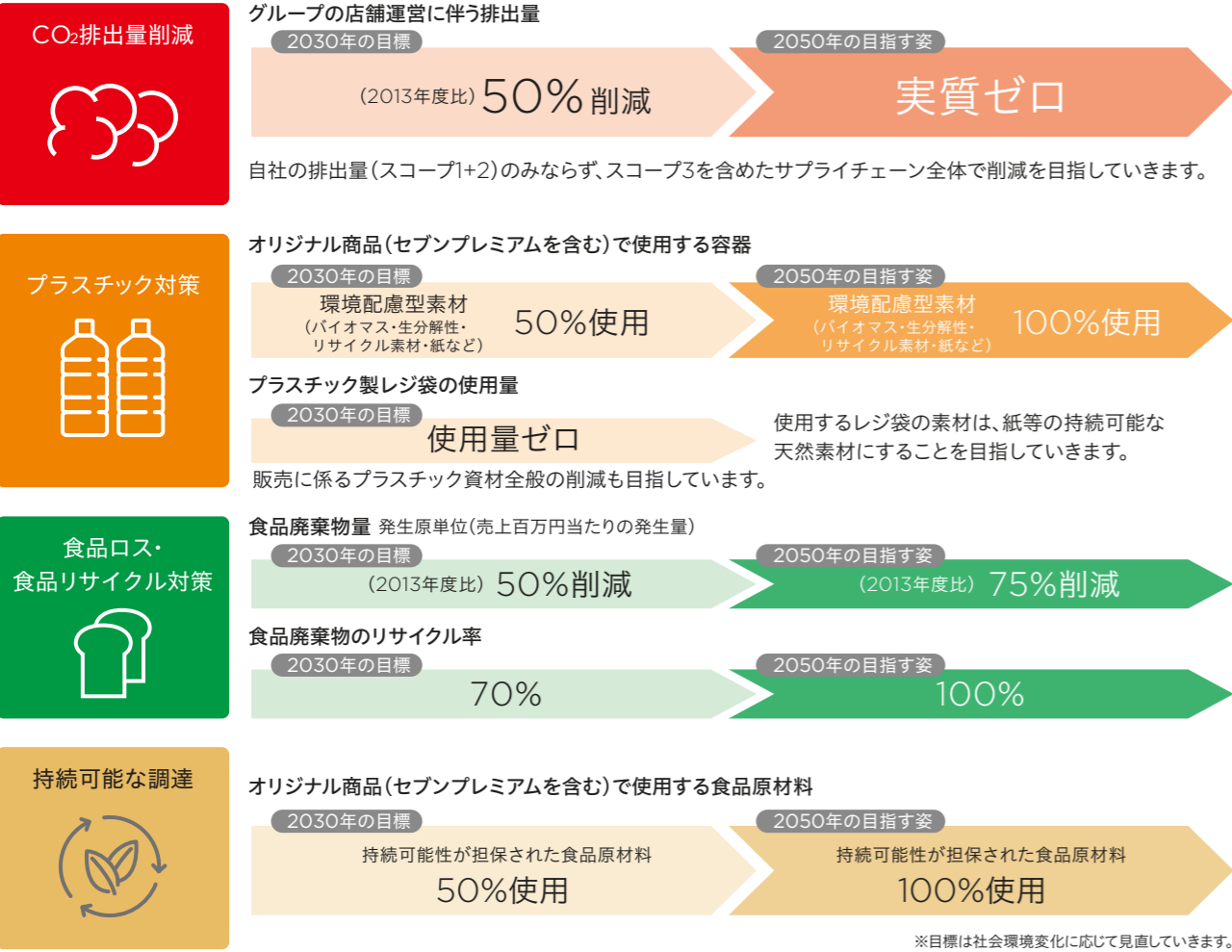
環境 環境宣言『GREEN CHALLENGE 2050』

重点課題(マテリアリティ) 3 6

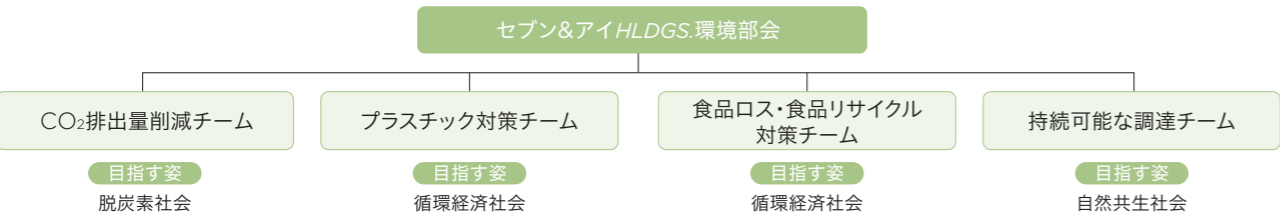
環境宣言『GREEN CHALLENGE 2050』の概要

当社グループは、さまざまな社会環境の変化への対応として、さらなる環境負荷低減を推進し、豊かな地球を未来世代へつないでいくために、環境宣言『GREEN CHALLENGE 2050』を2019年5月に定め、あらゆるステークホルダーの皆様とともに豊かで持続可能な社会の実現に取り組んできました。当社グループが掲げた4つのテーマの目標達成の

ために、イノベーションチームを発足し、環境宣言から5年が経過した現在もグループ横断で取り組みを推進しています。

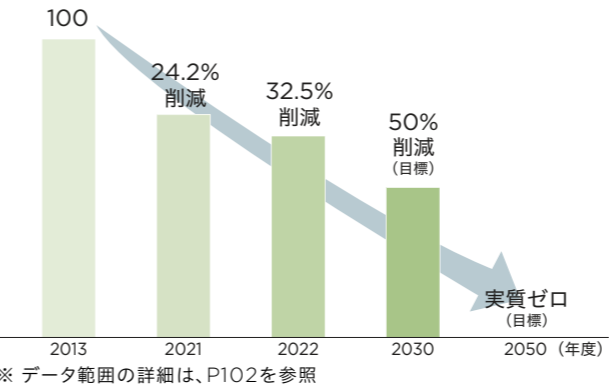


■ 4つのイノベーションチーム



CO₂排出量削減

■ 店舗運営に伴うCO₂排出量の削減率 (2013年度比)



■ 店舗運営に伴う電気使用量の削減と再生可能エネルギーの活用拡大

当社グループのCO₂排出量の約95%は、電力エネルギー由来です。そのため事業基盤である地域社会の各店舗において省エネルギー化を図り電気使用量を削減し、店舗でつくったエネルギーを自家消費する取り組みを優先して進めています。それでもまかなえない部分については、長期安定した再生可能エネルギーを調達することで、店舗運営に伴うCO₂排出量の削減に取り組んでいます。

省エネ

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

創エネ

セブン-イレブン・ジャパン、イトーヨーカドー、ヨークベニマルなどグループの約9,000店舗(2024年2月末)に太陽光パネルを設置。

再エネ調達

国内ではオフサイトPPAにより再生可能エネルギー由来の長期安定した電力を調達。また北米では再生可能エネルギー供給契約を拡大し、再エネ比率は約29%となっています。

■ サプライチェーン全体の脱炭素化

当社グループが目指す脱炭素社会の実現のため、製造、配送、販売が一体となったサプライチェーン全体での脱炭素化への取り組みを始めています。2023年4月からは「再生可能エネルギーの利活用における小売業サプ



チルド・フロースタイルセンター (セブン-イレブン店舗向け物流センター)

ライチェーン脱炭素化循環モデル事業」が東京都の支援事業に採択され実証実験を開始しました。現在、都内のグループ店舗、およびお取引先である食品工場、物流センターを拠点として、太陽光発電パネルの設置や、電気使用量の見える化によるエネルギーマネジメントを推進しています。

■ 北米でのEVチャージャーの設置

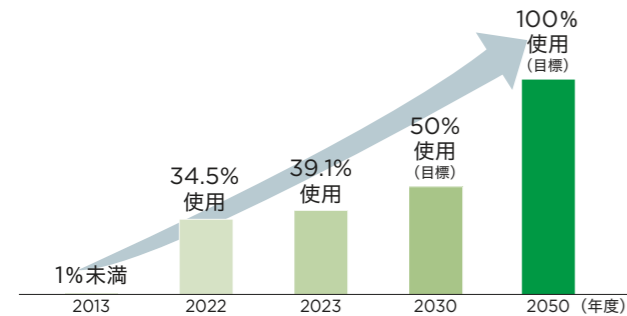


北米事業においても、代替燃料へのアクセスを拡大するため、EVチャージャーの設置を進めています。

環境 環境宣言『GREEN CHALLENGE 2050』

プラスチック対策

■オリジナル商品で使用する容器の環境配慮型素材の使用比率（重量ベース）※



※ データ範囲の詳細は、P102を参照

環境配慮型素材の活用と店頭でのプラスチック資源回収

当社グループは、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、オリジナル商品の容器包材について、リサイクルプラスチックや紙などの環境配慮型素材への転換を推進するとともに、お客様、お取引先、地域行政と連携し、資源の店頭回収・リサイクルに取り組んでいます。また、事業活動のなかで発生するプラスチック全般の削減にも取り組んでいます。

リデュース：包材の減容化



プライベートブランド「セブンプレミアム」では、容器包材のプラスチック使用量の削減に取り組んでいます。一例として、金の食パンでは留め具（バッククロージャー）を廃止することで、プラスチック使用量を削減しています。また、珍味などで使用していたプラスチックトレイの廃止など商品規格全般を見直し、不要なプラスチックの削減に取り組んでいます。

リプレイス：容器の置き換え



セブン-イレブン・ジャパンでは、「チルド弁当」の容器を従来のプラスチック製から紙製に切り替えています。また、ざる蕎麦などの冷たい麺シリーズの容器にリサイクルPET素材を活用するなど、環境配慮型素材への切り替えを進めています。

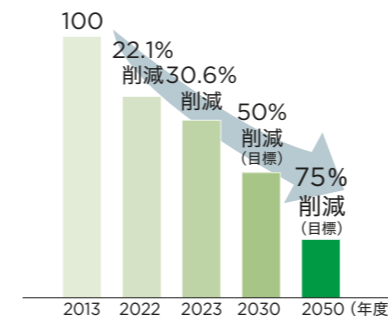
リサイクル：ペットボトル資源循環



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。2023年度実績で、セブン-イレブン、イトーヨーカドー、ヨークベニマル、デニーズで累計4,187台の回収機を設置し、約5億本相当のペットボトルを回収・リサイクルしています。ペットボトルや衣料品、商品包材などにリサイクルされます。

食品ロス・食品リサイクル対策

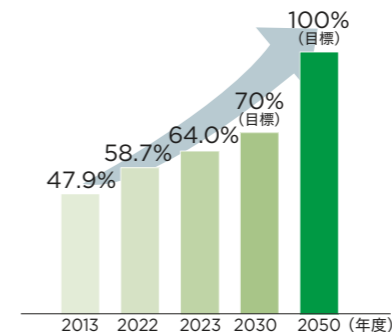
■食品廃棄物の発生量※1,2（2013年度比）



※1 売上百万円当たりの食品廃棄物発生量

※2 データ範囲の詳細は、P102を参照

■食品リサイクル率※2



店舗で発生する食品廃棄物の削減

売上の多くを食品が占める当社グループでは、食品廃棄物の発生抑制を第一優先に取り組みを進めています。この取り組みは、自社の活動にとどまらず、関係省庁やお取引先、お客様にも連携・参加いただき、サプライチェーン全体での発生抑制を目指しています。

また、各施策に取り組み、どうしても発生してしまった食品廃棄物は、食品リサイクル推進に努めています。

発生抑制：てまえどり



グループ店舗では、消費者庁、農林水産省、環境省と連携し、「てまえどり」を推進しています。店舗に啓発物を掲出し、すぐに召し上がる予定で食品をご購入されるお客様に対して、手前に置いてある商品から選んでいただくことを促すことで、食品ロス削減を目指しています。

発生抑制：mottECO（モッテコ）



外食レストラン「デニーズ」を運営するセブン&アイ・フードシステムズが推進する食べ残しの持ち帰りを普及する取り組みが、環境省「令和5年度食品の消費行動に伴う食品ロス削減対策導入モデル事業」に採択されました。「食べ残したものは自分の責任で持って帰る文化」の普及を通じて、食品ロス削減を目指しています。

食品寄付：フードドライブ



グループの一部店舗では、専用BOXを設置し、ご家庭で使いきれない未使用食品などをお客様から寄付していただき、店舗から社会福祉協議会やフードバンク団体などへ無償でお渡しする、「フードドライブ活動」に取り組んでいます。店舗を寄付食品の回収拠点として、地域のお客様とともに社会課題の解決に貢献しています。

セブン-イレブン・ジャパンが取り組む食品ロス削減の対応：エコだ値

セブン-イレブン・ジャパンでは、食品ロス削減への対応として、おいしさを維持しつつ商品の消費期限を延長する長鮮度化や、すぐに食べるのであれば手前から選択することで廃棄削減を目指す「てまえどり」を推進してきました。2024年度、新たな取り組みとして「エコだ値（値下販売）」を導入しました。「エコだ値」はお客様と一緒に食品ロス削減に取り組む新しい値下げのスタイルです。「エコだ値」を推進し、社会課題である食品ロス削減に取り組んでいきます。



サーキュラーペット津山工場の稼働

当社では、ヴェオリア・ジャパン合同会社、三井物産株式会社との3社共同事業として株式会社サーキュラーペットを2020年に設立し、津山工場が2024年3月に竣工しました。洗浄されていない低グレードの素材



などにも対応したリサイクルPET樹脂の生産および販売を行い、国内での「ボトルtoボトル」リサイクルに貢献し、地域と連携しながら環境負荷の低減を推進します。

さまざまな団体との資源回収の取り組み

セブン-イレブン・ジャパンとイトーヨーカ堂は、2024年6月に使用済みプラスチック透明トレイの水平リサイクル※に向けた店頭回収の実証実験を行っています。また、イトーヨーカドー溝ノ口店では、2024年7月からキューピー株式会社、味の素株式会社、アマタホールディングス株式会社、川崎市と協働し、使用済みマヨネーズボトルを回収しています。



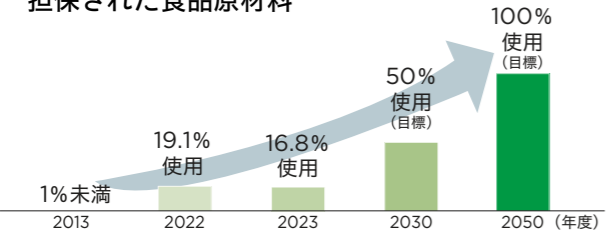
※ 水平リサイクルとはリサイクル前と後で用途を変えない資源循環の方法

環境

環境宣言『GREEN CHALLENGE 2050』

持続可能な調達

■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



※1 オリジナル商品(セブンプレミアムを含む)で使用する食品原材料のうち、持続可能性が担保された原材料の使用比率。算出対象は食品関連事業会社5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、アイワイフーズ(株)、(株)セブン&アイ・フードシステムズ)
※2 2023年度から集計範囲を変更しました。



農産物：JGAP認証取得商品の取り扱い
食品安全や労働安全を確保し環境にも配慮した持続可能な農業で生産された「JGAP認証」の農作物の取扱いを拡大しています。拡大に向けグループの商品開発担当者の「JGAP指導員」の資格取得を促進し、お取引先や生産者様との連携を進めています(2023年度末時点で、のべ250名が取得)。



水産物：MSC・ASC認証商品の取り扱い
国際的な非営利団体MSC(海洋管理協議会)とASC(水産養殖管理協議会)による自然環境に配慮した認証水産物の流通管理に関する認証規格「CoC認証」を2022年10月に取得しました。取得により、「セブンプレミアムフレッシュ」に加え、グループのスーパーの店内で加工した刺身や切身などの認証商品を販売しています。



畜産物：平飼いたまごの販売
動物の育てられた環境に関心を持つお客様が増えています。「セブンプレミアムフレッシュ」において、鶏の育てられる環境にも配慮し、自由に動き回れる平飼いの環境で育った鶏から取れた「昔ながらの平飼いたまご」を販売しています(2024年2月末時点スーパーストア全店で販売)。

お客様とのコミュニケーション

持続可能な調達を推進するためには、お客様とのコミュニケーションが不可欠です。そこで、2023年度は、9月、10月を「秋の環境月間」として、店頭やウェブサイト、SNSなどを通じて環境や人権に配慮した商品の訴求を強化しました。また、持続可能な調達に関する認証団体および協会の計7団体*の賛同を得て、ウェブサイトで相互にリンクを設置するなど、国内外のさまざまな認証制度への理解促進も図りました。さらに、お客様の選択に資するよう農林水産省が行っている温室効果ガス削減の「見える化」実証事業に参加しました。2024年1月から「セブンファーム東京(立川) 平野さんの『ほうれん草』」に削減効果を分かりやすく示すラベルを表示してイトーヨーカドーで販売しました。2024年2月末時点で、6アイテム、6生産者がラベルを取得しており、今後も生産者様と一緒に環境負荷低減に取り組んでいきます。



2024年3月以降の「見える化」ラベル

※「MSC認証」「ASC認証」「MEL認証」「JGAP認証」「国際フェアトレード認証」「アラスカシーフードマーケティング協会」「有機JASマーク」

TCFD・TNFDの枠組みに基づく情報開示

環境経営情報の開示に関する考え

近年とりわけ喫緊の課題となっている気候変動問題への対応を強化するために、2019年8月に気候関連財務情報開示タスクフォース(TCFD) 提言に賛同を表明し、TCFD提言に基づいた事業のリスク・機会の分析、対応策の検討を開始しました。まず、2019年度から2021年度には国内コンビニエンスストア(以下、CVS) 事業(セブン・イレブン・ジャパン)を対象としたシナリオ分析を実施しました。その分析結果を開示し、コンビニエンスストア事業の固有リスクにつき一定の示唆を得ることができました。2022年度は、地理的条件を同じくする国内事業として、スーパーストア(以下、SST) 事業(イトーヨーカドー、ヨークベニマル、ヨーク)のシナリオ分析を実施し、その分析結果を開示しています。2023年度は、海外CVS事業において、7-Eleven, Inc.がシナリオ分析を行いました。
分析を通じて、財務影響が大きい主なリスクとして「炭素税の課税」「自然災害による被害」「原材料原

価の上昇」の3点を確認しましたが、これら気候変動のリスクは、自然資本と相互に関連していると認識しています。気候変動が自然の劣化をもたらし、自然の劣化によって、自然災害の激甚化や原材料の調達が困難になることが考えられます。また、森林保全などの自然資本の保全が、CO₂吸収源の保全として気候変動の緩和策になることも考えられます。
こうした認識のもと、2023年9月に自然関連財務情報開示タスクフォース(TNFD) フレームワークV1.0が公開されたことも踏まえて、今後は、気候変動と自然資本対応を統合的に進めていくべく、両者の視点から分析・対応策の検討を行っていきます。
なお、TNFDに関しては、TNFDの理念に賛同し、2023年1月にTNFDフォーラム、2月にSBTN Corporate Engagement Programに参画。2024年3月には、TNFD Adoptersへ登録し、TNFDの枠組みに基づいた分析・開示に着手しています。

TCFD・TNFD対応の進捗および今後の計画

	TCFD対応		TNFD対応
	グループ全体	金融事業	
2019年度～2021年度	● TCFD提言に賛同 ● シナリオ分析実施(国内CVS事業) ⇒21年度に分析深化 ● 初の情報開示	● TCFD提言に賛同	● TNFDフォーラム参画 ● SBTN Corporate Engagement Programに参画 ● TNFDに基づいた開示に向け、データ収集などに着手 ● TNFDに基づいた開示に向け、データ収集などを継続 ● TNFD Adopters登録 ● 当社グループ事業の自然への依存・影響の分析 ● 自然資本方針に対する考えの検討 ● 分析結果の開示(ウェブサイト・経営レポート)
2022年度	● 国内CVS事業の開示内容を更新(ウェブサイト・経営レポート) ● SST事業のシナリオ分析実施	● シナリオ分析実施 ● 初の情報開示(セブン銀行ウェブサイト)	
2023年度	● 移行計画を開示(ウェブサイト) ● SST事業分析結果を開示(ウェブサイト・経営レポート) ● シナリオ分析のアップデートと対応策の進捗確認 ● 海外CVS事業のシナリオ分析実施	● 分析結果を開示(統合報告書ディスクロージャー誌・有価証券報告書・ウェブサイト)	
2024年度	● 海外CVS事業分析結果を開示(ウェブサイト・経営レポート・有価証券報告書) ● シナリオ分析のアップデートと対応策の進捗確認	● シナリオ分析のアップデートと対応策の進捗確認	

気候変動・自然資本両者の視点を統合した分析・対応策の検討

環境

TCFD・TNFDの枠組みに基づく情報開示

ガバナンス

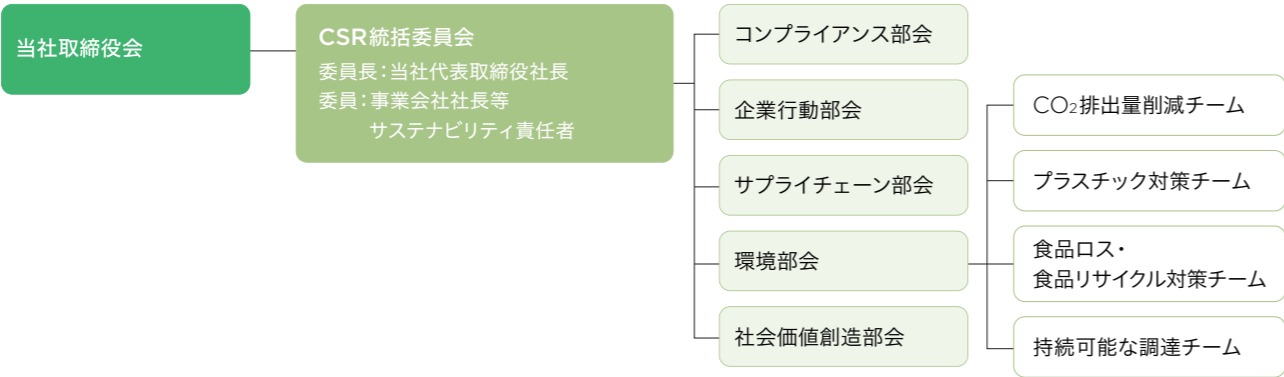
当社グループでは、気候変動、自然資本などを含むサステナビリティの課題は、グループ会社横断で取り組むべきものと考え、取締役会による監督とCSR統括委員会を中心とするガバナンス体制を構築しています。

取締役会は、サステナビリティに関わる取り組みに関し、年1回以上、CSR統括委員会の事務局であるサステナビリティ推進部より報告を受け、進捗や目標の達成状況を監督し、適宜、方針・取り組みの見直し

が行われます。

CSR統括委員会は、当社の代表取締役社長を委員長として、7-Eleven, Inc.のCEOを含むグループ会社のCSR推進責任者（代表取締役社長など）と当社のCSR関連部署の責任者が委員として出席し、年2回開催しています。CSR統括委員会のもとには、気候変動、自然資本の問題などに対応するための下部組織として、環境部会を設置しています。

■サステナビリティに関するガバナンス体制



リスク管理

当社グループでは、リスク管理の基本規程に基づき、リスクマネジメント委員会を中核とするリスク管理体制を構築しています。グループ各社は、グループ共通のリスク分類に基づき、自社のリスクを洗い出し、リスクの影響度、発生可能性を考慮して定量・定性両面でリスクを評価、対応策とともにリスク調査票にまとめて、リスクマネジメント委員会に報告してい

ます。このリスク調査票には、CO₂排出規制などサステナビリティに関わるリスクも含まれます。

2023年度に新たにTCFD分析を実施した7-Eleven, Inc.においても、セブン&アイグループのリスク管理体制のもとサステナビリティに関わるリスクを管理しています。

指標・目標

当社グループでは、環境宣言『GREEN CHALLENGE 2050』において、CO₂排出量削減、食品リサイクル率、持続可能な調達などの目標を定め、その進捗を公開しています。

 詳細は、こちらをご参照ください。
https://www.7andi.com/sustainability/policy/environment_03.html

戦略

（1）気候変動への対応（TCFDに基づく開示）

パリ協定における「1.5℃目標」という世界が目指す姿に向け、CO₂排出量削減の数値目標として、グループの店舗運営に伴うCO₂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、目標の達成状況をモニタリングしています。

各事業体で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っています。すでに日本でも、局所的豪雨や台風被害の拡大などの異常気象が発生しており、多くの自治体で「気象非常事態宣言」が発出されています。気候変動による自然災害のリスク拡大を防ぐために、地域社会をはじめとしたステークホルダーと連携して、『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います。

（1）-1 シナリオ分析の前提条件

各事業体のシナリオ分析では、1.5℃目標が世界的に主流になっていることを踏まえ、1.5℃目標に対応した分析を実施しています。具体的にはIEA「World Energy Outlook」で示されているSTEPS、APS、NZE2050などのシナリオをはじめ

めとして、政府や国際機関が発行した将来予測に関するレポートなどを参考に「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つのシナリオを設定。2030年時点の事業成長率も加味し、気候変動の影響を分析しています。

■分析の前提

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℃） ※ IEA（国際エネルギー機関）「World Energy Outlook」で示されているSTEPS、APS、NZE2050などのシナリオをはじめとして、政府や国際機関が発行した将来予測に関するレポートを参考に2つのシナリオを設定
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・商品製造工場・商品配送）やお客様の行動について分析
対象年	国内CVS事業、SST事業：2030年時点の影響 海外CVS事業：短期（0～5年）・中期（5～10年）・長期（10年～30年）

<対象の事業体>
・国内CVS事業：（株）セブン-イレブン・ジャパン
・SST事業：（株）イトーヨーカ堂、（株）ヨークベニマル
・海外CVS事業：7-Eleven, Inc.

■脱炭素シナリオ

1.5℃目標達成に向けてさまざまな法律や規制の導入が進み、その対応コストによる店舗運営コストの上昇やポートフォリオの多様化が求められる世界を想定しています。また、このシナリオでは、消費者のサステナブル商品やサービスへの関心、電気自動車への関心が高まり、それらに応える商品を販売することが事業成長につながると見込んでいます。

■温暖化進行シナリオ

自然災害の発生増加や甚大化、気象パターンの変化が顕著に表れ、店舗などへの損害や原材料調達への影響、また、気温上昇による店舗での冷房コストの増加などが予測されるシナリオを想定しています。

環境

TCFD・TNFDの枠組みに基づく情報開示

(1)-2 認識した気候変動関連のリスクと機会

気候変動関連のリスクと機会および対策について、当社グループ共通事項と一部固有事項として認識しています。	データブック 2023「TCFD提言に基づく対応」をご参照ください。
事業ごとの詳細な分析結果は、サステナビリティ	<div><div>WEB</div><div>サステナビリティデータブック 2023 https://www.7andi.com/library/dbps_data/_template/_/res/sustainability/pdf/2023_10_01.pdf</div></div>

	認識した重要なリスクと機会	対応
脱炭素シナリオ	<div><リスク></div> <div><ul style="list-style-type: none">世界的な排出量規制や炭素税などのカーボンプライシング導入により、店舗運営にかかるCO₂排出量に対してのコスト負担や、サプライチェーンでのコスト増加による商品等への影響が発生電力小売価格上昇で電気料支払い増加(海外CVS事業) 消費者の嗜好の変化、新技術の採用、燃料効率の改善により、特に脱炭素シナリオにおいて石油系燃料の需要が減少し、石油系燃料からの収益が減少(長期)(海外CVS事業) 製品廃棄物規制による拡大生産者責任(EPR) 関連コストの増加(中期)</div> <div><機会></div> <div><ul style="list-style-type: none">消費者のサステナブル商品やサービスへの関心が増加規則の強化や消費者の嗜好の変化により、EV充電の需要増加(海外CVS事業) エネルギー効率化対策に投資することで、エネルギー使用量を全体的に削減(中期)</div>	<div><ul style="list-style-type: none">環境宣言『GREEN CHALLENGE 2050』に基づいたCO₂排出量削減の各施策推進(2013年度比で2030年50%削減、2050年に実質ゼロを目指す)店舗における省エネやエネルギー効果の改善に向けて、取り組みや投資の推進店舗での再生可能エネルギー比率の積極的な拡大サステナブルな商品やサービスの拡充(低炭素商品、環境配慮型容器包装、ペットボトル回収・リサイクル、認証商品など)環境宣言『GREEN CHALLENGE 2050』食品ロス・食品リサイクル対策に基づいた、食品廃棄物の発生量削減施策を推進(焼却処分量の削減)環境宣言『GREEN CHALLENGE 2050』プラスチック対策に基づいた、製品パッケージにおける各施策推進店舗でのEV充電サービスの拡大(海外CVS事業：電気自動車用急速充電ネットワーク「7 Charge」のEV用急速充電ポートを、今後、米国とカナダ全土で配備拡大予定)</div>
温暖化進行シナリオ	<div><リスク></div> <div><ul style="list-style-type: none">深刻な自然災害の発生頻度や強化が強まり、店舗被害や商品損害、サプライチェーンの混乱、店舗へのアクセス遮断、休業による売上損失、またその復旧費の発生等で損害額が増加降水、気象パターンの変化により、商品原材料の収穫量減少に伴う商品原価上昇や水ストレス、サプライチェーンの混乱などが発生世界的な高温の増加に伴う冷房運転コスト上昇</div> <div><機会></div> <div><ul style="list-style-type: none">夏季の高温によりお客様の外出頻度が低下し、お届け事業・ECサービスの需要が増加</div>	<div><ul style="list-style-type: none">洪水や暴風雨などの悪天候時に取るべき危機管理計画の策定災害時の情報収集と早期復旧の体制構築(「セブンVIEW」など)野菜工場や陸上養殖などの調達拡大による安定的な仕入の確保店舗における省エネ推進、省エネ設備の導入お届け事業、ECサービスの拡大</div>

■炭素税の影響(2030年)

項目	事業インパクト
国内CVS事業	126億円
海外CVS事業	133億円
SST事業	74億円
事業インパクトの合計金額	333億円

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

IEA「World Energy Outlook 2022」を参考に2030年時点の炭素税を135ドル/t-CO₂と設定し、最大金額でインパクトを試算しました。環境宣言『GREEN CHALLENGE 2050』に掲げる目標に基づいた取り組みを進めることで2030年の炭素税額を大幅に削減でき、さらに、2050年目標であるCO₂排出量実質ゼロを実現することで、最終的に炭素税の影響はなくなると見込んでいます。

(2) 自然資本への対応(TNFDに基づく開示)

当社グループは、サプライチェーン全体において直接的・間接的に自然資本を利用し影響を与えています。例えば、食品小売業は、サプライチェーン上流にあたる原材料調達を中心に、栽培のための豊かな水資源や花粉を運んでくれる昆虫など、さまざまな自然の恵みによって成り立っています。また、資源の過剰採取や農薬・肥料の過剰な投与は、自然にマイナスの影響を与えてしまう可能性もあります。自然の変化によって、原材料の調達・利用が困難になるなど、事業への影響も懸念されます。中長期的に事業を存続させるためには、事業と自然との関わりを把

TNFDに基づくLEAP評価の実施

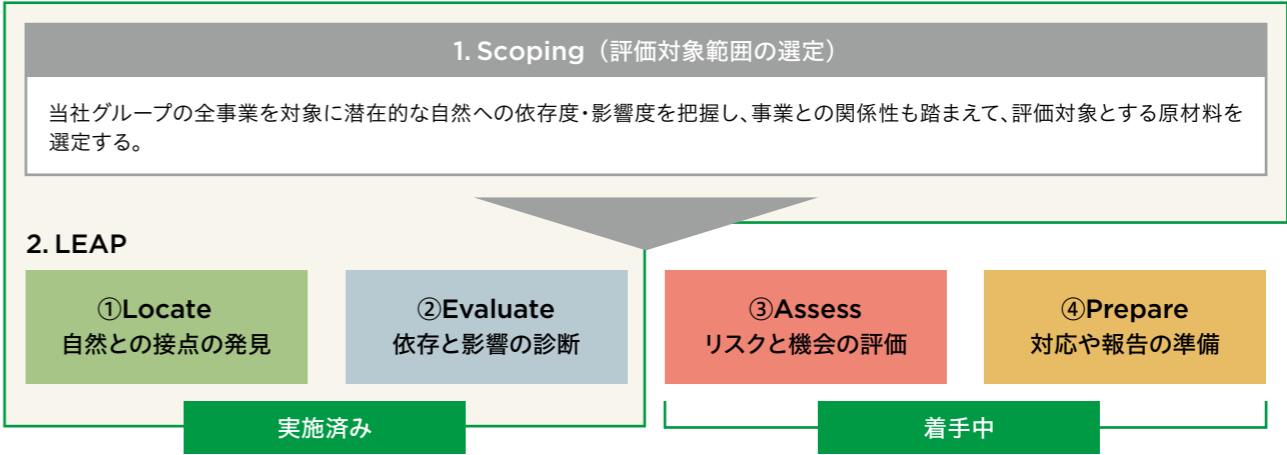
当社グループにおける自然関連の依存・影響^{※1}、リスク・機会^{※2}の評価を、TNFDが開発したLEAPアプローチ^{※3}に沿って実施しています。2024年度上半期では、Scoping(評価対象範囲の選定)として、評価対象とする範囲を選定し重要原材料を特定したのち、Locate(自然との接点の発見)、Evaluate(依存と影響の診断)に焦点を当てて分析しました。

握・管理することで、事業における自然に対するマイナスの影響を最小限にし、また自然に配慮した事業活動を推進することで「自然損失を止め回復させる(ネイチャーポジティブ)」ことが重要です。

当社グループでは、こうした自然への依存・影響、リスク・機会を認識してグループとして持続可能な調達・利用を推進することで、ネイチャーポジティブ実現に貢献していきます。そこで、当社グループの事業活動が生物多様性に与える影響を把握するため、自然関連の依存・影響、リスク・機会の評価を実施しました。

※1 依存とは、組織が事業活動のなかで、自然から恵み(生態系サービス)を享受していること。影響とは、組織が事業活動を通じ、自然に対して変化をもたらしていること。
※2 自然関連リスクとは、自然への依存・影響に基づいて、組織にもたらされる潜在的な財務影響上の脅威のこと。自然関連機会とは、組織が自然関連リスクを回避・削減したり、自然に対し良い影響を与えたりすることで得られる財務影響上の機会のこと。
※3 LEAPアプローチは、TNFDが開発した自然との接点、自然との依存・自然への影響、それらに伴うリスク・機会など、自然関連課題を評価・管理するための統合的なアプローチ。

■LEAP評価の実施状況



環境

TCFD・TNFDの枠組みに基づく情報開示

■1. Scoping(評価対象範囲の選定)

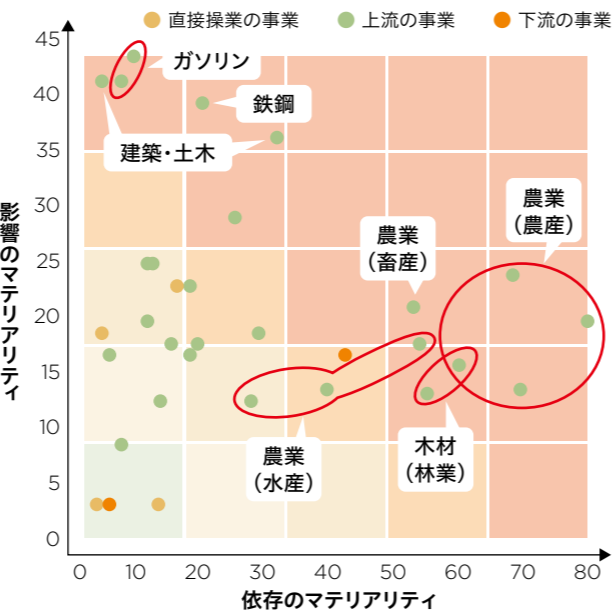
まず、当社グループの全事業会社および上流から下流まですべての関連サプライチェーンを対象に、事業がどのように自然と関連しているかの調査を行いました。評価にあたっては、TNFDが推奨するツールであるENCORE^{※1}を用いてその産業に一般的な依存・影響を抽出し、結果をスコア化^{※2}して依存・影響の2軸でマッピングしました。

マッピングの結果から、ガソリン小売、不動産ディベロッパー事業の上流である「ガソリン採掘」や「建築・土木」の項目で自然への影響が大きいこと、食品関連事業の上流にあたる「農林水産物の生産」、特に「農産物の生産」で自然に高く依存していることが分かりました。

上記の自然への依存・影響が大きい事業のなかでも、当社グループでは、中期経営計画において、2030年の目指すグループ像として「食」を中心とした世界トップクラスのリテールグループ」と掲げて

いることから、2024年度の評価では「農産物」に焦点を当てました。

■当社グループの主な事業と自然への依存と影響



■当社グループの主な事業とサプライチェーン



さらに、農産物でもとりわけ、当社グループ全体で取扱量が多く、かつ自然への影響が指摘^{※3}されている「コーヒー豆」「大豆」「米」を重要な原材料として選定し、これらについては原材料ごとに自然への依存・影響を評価しました。その結果、特に影響が大きいと特定された「コーヒー豆」について、さらに、TNFDが推奨するLEAPアプローチに沿ってより詳細な評価を実施することとしました。「コーヒー豆」は森林リスク・コモディティ^{※4}の一つであることから、コーヒー豆の分析が必要と考えました。

なお、コーヒー豆とともに重要な原材料として選定した「大豆」「米」についても、今後、自然への影響を低減するための取り組みを実施していくとともに、「食」を中心とする事業を展開するグループとして、「畜産物」「水産物」についても評価を拡張していく予定です。

※1 UNEP-WCSCなどによって開発された、企業の自然への影響や依存度の大きさを把握するためのツール。
※2 ENCOREの出力結果について、Very High=5、High=4、Medium=3、Low=2、Very Low=1とし各プロセスの依存・影響ごとに合計を計算。
※3 SBTs for Natureが公開する自然への影響が大きいとされる原材料リスト(High Impact Commodity List)の対象となっている。
※4 世界資源研究所(WRI)が特定した、森林破壊の要因となるコモディティ。EUDR(欧州森林デューデリジェンス規制)の対象にもなっている。

■重要原材料と選定した3原材料の自然への依存・影響評価[※]

	影響										依存																						
	土地利用			資源採取	気候変動	汚染				外来種等	供給サービス				調整サービス														文化的サービス				
	陸域利用	淡水域利用	海域利用	水資源	その他資源	GHG排出	大気汚染	水質汚染	土壌汚染	固形廃棄物	攪乱	生物学的変化	動物エネルギー	繊維など素材	遺伝物質	地下水	地表水	生育地の維持	花粉媒介	土壌の質の維持	換気機能	水量の調節	水質の維持	分解機能	希釈機能	ろ過機能	知覚刺激の緩和	質量流量の調節		気候の制御	伝染病の抑制	洪水暴風の抑制	浸食の抑制
農作物(上流)																																	
コーヒー豆																																	
大豆																																	
米																																	

※ ENCOREの出力結果に加え、社内情報、各種データ、学術論文をもとに作物ごとの影響度・依存度を特定

■2. LEAP① Locate(自然との接点の発見)

Locateフェーズでは、コーヒー豆を調達している「セブン-イレブン・ジャパン」「7-Eleven, Inc.」とプライベート商品「セブンプレミアム」の商品において、調達国や地域を把握し、生物多様性との関連性を評価しました。

評価にあたっては、TNFDが定義する5つの基準(保全重要度、生態系の完全性、生態系の完全性の急激な劣化、生態系サービスの重要度、水ストレス)で整理しました。そこに調達割合も加味し、主要な調達先の中から優先地域を選定しました。

■コーヒー豆の主要な調達国・地域



環境

TCFD・TNFDの枠組みに基づく情報開示

■主要調達国における自然との関連性の評価

調達地域	主な調達国	保全重要度※1	生態系の完全性※2	生態系の完全性の急激な劣化※3	生態系サービスの重要度※4	水ストレス※5
南アメリカ	ブラジル					
南アメリカ	コロンビア					
中央アメリカ	グアテマラ					
アフリカ	タンザニア					

(注) 濃いほど優先度が高いことを示す

※1 保護地域やKBA(Key Biodiversity Area) 地域といった保全重要度が高い地域との近接かどうかを評価。IBATを使用して調査。
※2 生態系の組成や構造、機能等の完全性を評価。Biodiversity Intactness Index(生物多様性完全度指数)をもとに調査。
※3 生態系の組成や構造、機能等の急激な損失・劣化度を評価。WWF Biodiversity Risk Filterにて提供されるPressure on Biodiversityをもとに調査。
※4 先住民族・地域コミュニティ(IPLCs：Indigenous Peoples and Local Communities)との近接を評価。LandMark(Global Forest Watchで確認)をもとに調査。
※5 利用可能な地表水・地下水の供給に対する採取量の割合(水ストレス)を、Aqueductを用いてBaseline Water Stressをもとに調査。

■2. LEAP② Evaluate(依存・影響の診断)

Evaluateフェーズでは、Scopingフェーズで得られた評価結果をさらに深掘りし、コーヒー豆生産における一般的な依存・影響の項目を特定しました。その結果、農地への転用のための森林破壊や、地下水・地表水の使用に伴う水資源の減少、また農業・肥料による土壌・水質の汚染といった影響が懸念されています。同時に、豊かな水を提供する自然の機能

や、植物などが土壌を覆う・固めるなどで洪水や氾濫を抑える・地滑りを防ぐといった自然の機能に高く依存しています。地域ごとに見ると、調達量の多い南アメリカは、特定された依存・影響によるリスクが高いと言え、対応を優先すべき地域であると認識しました。

■コーヒー豆の自然への依存・影響の評価

項目		度合※	内容	項目		度合※	内容
影響	土地利用	高	● 生産地拡大による森林破壊	依存	供給サービス	高	● 地下水・地表水
	直接採取	高	● 地下水・地表水利用による、水資源の減少や枯渇		調整サービス	高	● 洪水・氾濫や暴風からのあらゆる保護 ● 植生や周囲の生態系による浸食制御
	気候変動	高	● 開拓、耕作、施用等にかかる燃料使用や肥料等からの温室効果ガス排出			中	● コーヒーの受粉を促す、花粉媒介昆虫 ● 作物の成長に必要な肥沃な土壌 ● 水量の調節 ● 植物や微生物などによる、生産時に発生する汚れた水の浄化 ● 気候の制御および湿度の維持 ● 伝染病など天然の病気制御 ● 昆虫や鳥類、小型哺乳類などによる、害虫制御
	汚染	高	● 農薬・肥料利用による、水質・土壌汚染				

※ Scopingの結果における評価が「H」以上のものを抽出し、改めて影響度、依存度を評価。

また、コーヒー豆は「水」への依存度が高く、かつ「地表水と地下水汚染」への影響も懸念されており、水不足の度合の高い中央アメリカでは水に関する対応の優先度が高いと考えられます。

今後は、①Locateと②Evaluateの結果を踏ま

え、コーヒー豆に関連するリスク・機会を特定し大きさを評価(LEAP分析の③Assess)し、それを踏まえた対応策を検討(LEAP分析の④Prepare)していきます。

Topics

産地支援の例 ※複数支援プロジェクトより 一部抜粋

セブン-イレブン・ジャパンは、コーヒー豆の産地が抱える諸課題の解決に貢献するために、産地支援に取り組んでいます。



グアテマラに
学校の運営支援
学習道具等の提供



コロンビアに
節水型生産設備の
提供



タンザニアに
品質向上のための
豆の乾燥設備の提供

子どもの学習環境の充実といったコーヒー農園で働く人々の家族への支援が必要なグアテマラ。学校の設立の支援や児童への学習道具などを提供することで子どもたちの明るい未来を応援します。



設備の不足や豆収量の改善を課題とするコロンビアには、コーヒーチェリーの果肉除去からその種子の乾燥までを行う精製工程で大幅な節水が可能な節水型ウェットミルという機械を提供しました。



品質の安定化、豆収量の改善へのサポートが必要なタンザニアには、木製の棚に網を貼ってテーブル状にし、その上でコーヒーを乾燥させるアフリカンベッドと呼ばれる機具や、コーヒーの木を直射日光から守るシェードツリーの苗木を提供しました。



気候変動・自然資本対応に関する今後の取り組み

気候変動関連では、世の中の状況に合わせてシナリオの更新などを検討しながら、サプライチェーン全体でリスク・機会への実質的な対応策の立案・実行を進めていきます。また、自然資本関連では、コーヒー豆のリスク・機会の評価と対応策の立案・実行を進めるとともに、大豆、米など、重要な原材料の自

然への影響低減に向けて順次、取り組みを拡大していきます。

さらに、気候変動、自然資本の課題は密接な関わりがあることを鑑みて、両者を統合的にとらえ、持続可能な社会の構築に貢献できるよう、環境対策を進めていきます。


67 経営レポート 2024

経営レポート 2024 68

社会

人的資本の強化

重点課題(マテリアリティ) 45



CHROメッセージ

グローバルでのさらなる成長を目指し、
人財政策を推進してまいります

執行役員 最高人財責任者 (CHRO) 兼 人財本部長
榎本 拓也

当社グループは、社是に掲げる「信頼と誠実」の精神に基づき、絶えず変化する社会・お客様のニーズを新たな成長機会ととらえ、お取引先、加盟店オーナーの皆様をはじめとするステークホルダーの方々と共に挑戦し続けることで革新を生み出してきました。店舗づくりや商品開発、新しいサービスの提供、それを支える物流、システムなどで数々の変革に挑戦し続けられたのは、変化に真正面から向き合い、お客様の期待を超え続けるという信念を持った「人財」がいたからこそです。このような挑戦に邁進することができる人財こそが当社グループの成長の源泉であるという考え方は普遍的なものです。そしてこれからの不確実性の高い社会にあって、当社グループが世界トップクラスのリテールグループへと進化していくうえで、より一層人財の成長に注力していくことが不可欠であると考えています。

当社グループにおける人財育成は、店舗での実践・経験を通じて販売や製造などの「商いの基本」を習得していくことを基本的な考え方としてきました。従業員一人ひとりが店舗での仮説・検証を主体的に繰り返すことがかけがえのない学びの場となり、自身の働きがいを実感するとともに、お客様の期待を超える新たな体験価値の提供につながると考えています。また、従業員や加盟店の成長につながるさまざまな制度や育成プログラムの充実、自己啓発支援にも力を入れてきました。

今後は、従業員が自身の成長を実感できるような支援のさらなる推進、年齢や性別・性自認、国籍など

にかかわらず、従業員の誰もが安心して働ける、働きやすい職場環境の整備を加速させることも重要です。これまでも、多様な従業員が「働きがい」と「働きやすさ」を感じられる職場づくりと企業文化（カルチャー）の醸成に取り組み、従業員エンゲージメントの向上やダイバーシティ・エクイティ&インクルージョン（以下、DEI）などを推進してきましたが、グループの成長戦略を踏まえ、グローバルで活躍できる人財育成の仕組みづくりを加速させていきます。

当社グループにおける「人財」とは、社是に掲げる精神を継承しながら、ステークホルダーの皆様と共に「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」という基本姿勢を体現できる人、すなわち「価値を共創する人財」であると考えています。こうした人財をグループとして育成し、国内外の店舗をはじめとするすべての職場で活躍できるよう、人財政策を積極的に推進していきます。



経営戦略と連動した人財政策

人財政策が目指す方向性

今後の成長戦略を踏まえ、人財政策として重点的に取り組むべきことを整理し、「挑戦・革新し続けるカルチャーの醸成」「働きがい・働きやすさの向上」「戦略実現のための人財育成・採用」という3つの政策を進めていくことにしました。特に「戦略実現のための人財育成・採用」においては、当社グループの強みをグローバルでの事業成長につなげられるよう、スピード感を持って取り組んでいきます。

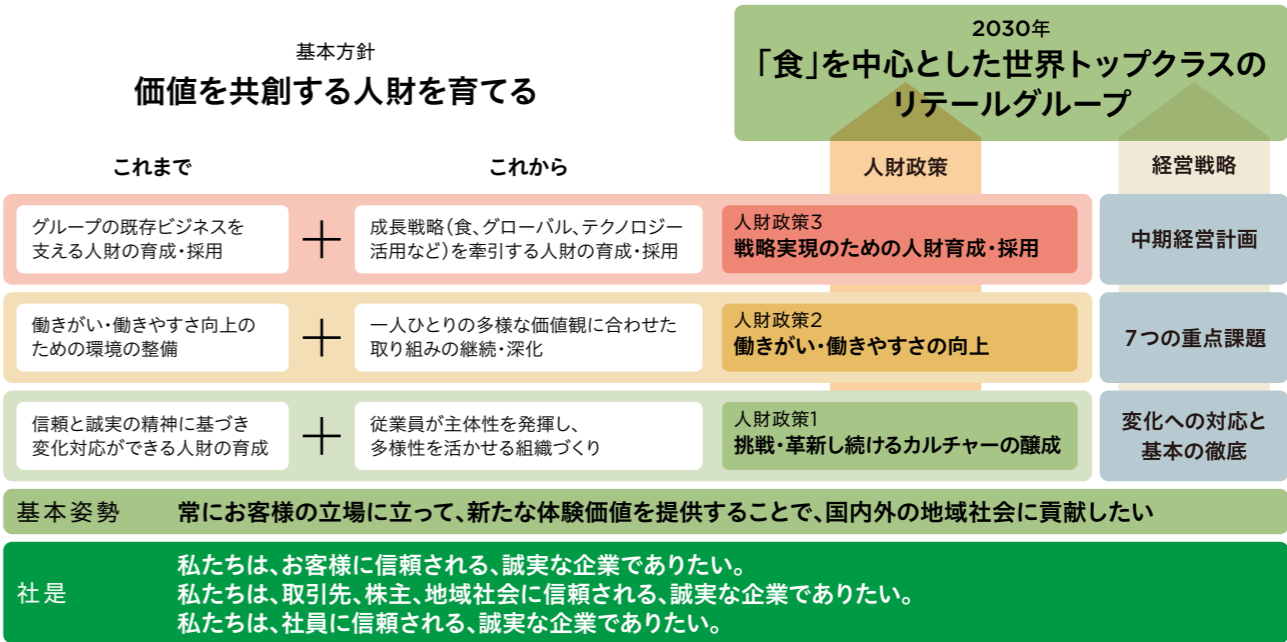
人財政策の基本的な考え方

当社グループでは、創業以来、「信頼と誠実」の精神に基づき、挑戦・革新をし続けることで、新たな価値を共創する人財を育成してきました。今後も、この育成に対する考え方は普遍であるにとらえています。

加えて、より変化が激しく予測困難な時代に、お客様のニーズに応え続けるためには、今まで以上に従業員一人ひとりが主体性を発揮した挑戦を続け、企業はその後押しとなるような組織づくりに取り組むことが求められます。そのため、創業の精神を持ちながら、時代の変化に果敢に挑戦するというカルチャーの醸成を進めることで、グループの成長の源泉である人財の根幹を強化・育成していきます(人財政策1)。

次に、従業員の主体性が十分に発揮できる環境と、それを実感できる働きがい・働きやすさの向上を目指しています。成長戦略の実現に向けては多様な従業員の活躍が欠かせませんが、それには従業員一人ひとりの価値観やワークライフバランスに合わせたきめ細かな対応と制度拡充が必要になると考えています(人財政策2)。

そして、これまでの当社グループの成長の背景には、ステークホルダーの皆様と価値を共創する多くの従業員の存在があり、今後、「世界トップクラスのリテールグループ」になるためには、従業員の意識変革を図るとともに、専門知識・経験を持った人財との融合を促進することが不可欠です。グローバル領域へと歩みを進めながら、グループを牽引していく人財の育成と採用を強化していきます(人財政策3)。



効果測定の仕組み

人財政策の進捗を測る数値指標と主要施策

継続的に人財政策を推進し、成果を可視化するため、人財政策ごとに、達成度合いを測る指標を定めました。また、それぞれの政策の推進に向けて重要な要素を「達成要素」として分解したうえで、要素ごとの主要な取り組みを整理し、2030年に向けた計画を立案しています。

今後は、各取り組みにおける目標も設定し、定期的にモニタリングしていくことによって、効果的な施策の推進を目指していきます。

人財政策	KGI	達成要素	取り組み
人財政策1 挑戦・革新し続ける カルチャーの醸成	カルチャー&エンゲージメントサーベイ「カルチャー」スコア	<ul style="list-style-type: none">挑戦・革新し続けるカルチャーの浸透と実践多様な人財の活躍による挑戦カルチャーの強化	<ul style="list-style-type: none">理念研修による価値観の浸透、現場での実践とフォローアップ多様な人財の活躍機会拡大
人財政策2 働きがい・働きやすさの 向上	カルチャー&エンゲージメントサーベイ「エンゲージメント」スコア	<ul style="list-style-type: none">経営戦略の理解・浸透自己成長の支援・ステークホルダーへの貢献従業員による主体的なキャリア形成の支援多様な働き方ができる環境の実現従業員の健康増進	<ul style="list-style-type: none">経営陣との対話教育体系の整備キャリア形成の支援健康経営選択肢を増やす人事制度・支援
人財政策3 戦略実現のための 人財育成・採用	注力テーマの人財ポートフォリオ充足度	<ul style="list-style-type: none">人財ポートフォリオの形成と運用人財ポートフォリオ充足のための採用・育成	<ul style="list-style-type: none">人財要件・スキル定義知と経験の多様性確保のための外部採用後のフォローアップグローバル人財の育成

カルチャー&エンゲージメントサーベイの実施

「挑戦・革新し続けるカルチャーの醸成」「働きがい・働きやすさの向上」の達成度合いを測る指標として、カルチャー&エンゲージメントサーベイのスコアを用いています。

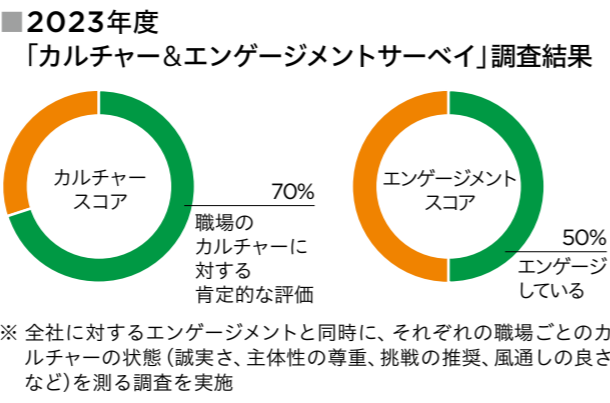
当社グループでは、各組織のカルチャーとエンゲージメントの状態を客観的・定量的に確認し、より良い組織づくりに活かすため、「カルチャー&エンゲージメントサーベイ」を毎年1回実施しています。このサーベイでは、「カルチャー」に関する独自の調査項目（誠実さ、主体性の尊重、挑戦の推奨、風通しの良さなど）のスコアと「エンゲージメント」に関するスコアを算出し、それらの状況を可視化しています。

2023年度は、国内26社、67,000名を対象にサーベイを実施し、カルチャーの設問に対して肯定的な評価をした割合は70%、エンゲージメントスコアは50%となりました。

サーベイ結果を踏まえて組織カルチャーや従業員エンゲージメントを改善するため、当社グループでは2021年より「エンゲージメント向上委員会」を設置しています。同委員会では、サーベイ結果の分析・課題

整理のうえで、カルチャー醸成やエンゲージメント向上を図る施策を策定するとともに、その実行状況を定期的にモニタリングしています。また、サーベイ結果・施策実行状況は当社取締役会およびグループ各社の経営会議などへも報告しています。

エンゲージメント向上に向けて、グループ各社における従業員と経営陣の対話や、社員食堂の改装、ワークライフ両面を支援する制度の導入など、従業員の声も活かしながら継続して施策を実施していきます。



人財政策1 挑戦・革新し続けるカルチャーの醸成

グループ理念研修

当社グループは、社是に掲げる「信頼と誠実」の精神への理解を深め、挑戦・革新し続けるカルチャーを継承・浸透するため、グループ各社でさまざまな取り組みを行っています。

当社では、伊藤研修センターで「グループ理念研修」を実施しています。同研修センターは、グループの人財育成拠点として2012年に開設した施設です。併設した史料室では、グループ理念や挑戦・革新の歴史を学ぶことができます。2023年の「グループ理念研修」には、当社従業員をはじめ、一部グループ会社の従業員と新入社員約300名が参加しました。今後は、当社従業員の参加率や、グループ会社の参加社数などの目標を策定し、カルチャーの浸透に向けた取り組みを強化していきます。



グループ理念研修の様子

DEI風土の醸成と女性活躍推進

当社グループでは、多様な人財一人ひとりが活躍・挑戦できる組織づくりのため、DEIを推進しています。

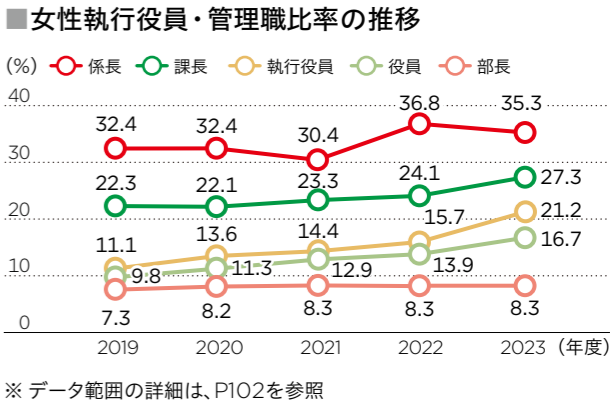
2012年にはダイバーシティ推進プロジェクト（現DEI推進プロジェクト）を設置し、グループ横断の施策方針を示して各社の活動をサポートしています。また、グループ主要会社で構成するDEI推進連絡会やDEI情報共有会を定期的に開催し、DEI方針や各社の活動の進捗・課題を共有しており、好事例のスピーディーな水平展開を図っています。これらの活動内容は、代表取締役社長を委員長とするCSR統括委員会、グループ各社の人事責任者が集まる企業行動部会でも定期的に報告しています。

当社グループでは、世代間ギャップやアンコンシャスバイアスの解消を図る啓発活動や、LGBTQ+の理解促進など、さまざまな活動を行っていますが、現在、特に重点を置いているのが、女性の活躍推進です。2026年2月末までに女性執行役員比率、女性管理職比率（課長級、係長級）を30%とするグループ目標を設定しており、グループ各社で女性管理職比率や女性

従業員の採用・離職・登用などに関する数値目標とアクションプランを策定するなど、取り組みを促進しています。

DEI推進目標

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



社会

人的資本の強化

女性管理職候補者の育成を目的としたグループ横断研修「女性エンカレッジメントセミナー」では、経営陣から、経営方針・理念を学び、参加者同士でディスカッションを行っています。経営陣からの応援メッセージを聞くことで、参加者の管理職への挑戦意欲が向上する効果も見られています。さらに、2022年からは、女性執行役員の登用を促進するため、「女性リーダーエンパワーメントセッション」も開始しています。



リモートによる女性エンカレッジメントセミナー

7-Eleven, Inc.では、女性活躍支援の一環として、次世代女性リーダーの活性化のため「Activate

HER」を2023年より開始しました。この活動では、社内リーダーや外部の専門家などによるゲストスピーカーとのディスカッションやワークショップといった女性従業員の活躍を支援するプログラムを提供しています。また、DEI推進においては、従業員主体の自発的な組織活動であるABRGの活動強化や、2023年10月には全米コンビニエンスストア協会 (NACS) ショーに参加し、業界におけるDEIの影響や課題について議論するなど、積極的に活動しています。



DEI/ABRG (Associate Business Resource Group)

員には「人間ドックを原則無料で利用できる制度」を用意しています。これらの活動を通じ、従業員一人ひとりの健康意識は向上傾向にあります。2023年度のBMI値25以上の割合は男性：39.7%、女性：

28.7%であり、今後も継続して改善の必要があると考えています。

健康・運動習慣が浸透するよう、グループ一丸となって健康増進支援に取り組んでいきます。

ワークライフバランスを応援する制度の充実

当社グループでは、出産・育児、介護などのライフイベントの変化があっても安心して勤務を継続できるよう、さまざまな制度を設けています。

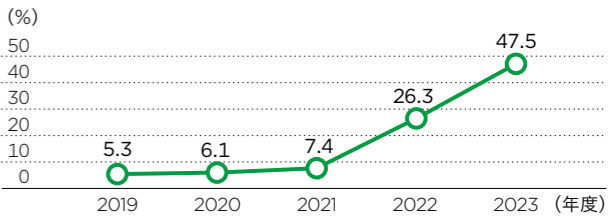
当社グループ独自の育児休暇制度として、未就学児がいる従業員を対象にした、年に5日間、1日単位で有給休暇を取得できる特別休暇制度があります。子どもの入園式や卒園式、運動会といった行事への参加など、育児全般を理由に取得できるため、導入当初から多くの従業員に利用されています。

また、グループ各社でオンラインセミナーを開催するなど、男性従業員の家事・育児参画を促進するさま

ざまな施策を実施しています。

今後も、従業員一人ひとりが、働きがい・働きやすさを実感できる制度の拡充を目指していきます。

■男性育児休業取得率



※ データ範囲の詳細は、P102を参照

人財政策2

働きがい・働きやすさの向上

経営陣とのコミュニケーション促進

会社が目指す将来の方向性を理解し、従業員一人ひとりがいたい姿を明確にできるよう、グループ各社では、従業員と経営陣とのダイレクトなコミュニケーションの場を大切にしています。

当社では、従業員と経営陣が直接対話する機会を積極的に設けており、2023年度は65回実施しています。



経営陣とのダイレクトコミュニケーション

従業員による主体的なキャリア形成の支援

当社グループでは、従業員一人ひとりの多様なキャリア形成の支援を目的に、グループ会社の垣根を越えて挑戦できる「キャリアチャレンジ制度（グループ間公募制度）」を実施しており、グループ各社においても、社内公募制度を導入しています。2023年度では712名がこれらの制度に挑戦し、206名が希

望の職務に異動しています。

また、従業員一人ひとりがいたい姿の実現に向けて、定期的に自身のキャリアを考える機会を設けています。自己申告の仕組みや上長などとの面談を通じて、従業員による主体的なキャリア形成の支援も進めています。

従業員の健康増進

当社グループでは、健康維持・未病、健康増進に向けて、健康保険組合との共同でのウォーキングイベン

トや、外部専門家によるオンライン健康セミナーを定期的に開催しているほか、一定の年齢を迎える従業

人財政策3

戦略実現のための人財育成・採用

グローバル人財の育成

当社グループでは、「セブン-イレブン事業を核としたグローバル成長戦略」という2030年に目指すグループ像を掲げ、グローバル規模で当社ブランドの価値向上に挑戦しています。

その実現に向けて、グローバル人財の育成、および人財ポートフォリオの策定と運用に向けた各施策を

強化・加速しています。育成施策として、2021 年より開始した英語研修プログラム「Seven English Training」や、海外短期留学プログラムが挙げられます。また、グループ各社においても、社内研修や自己啓発支援制度などの成長支援策を用意しており、グローバル人財の育成を推進しています。

経験者採用の実施

当社グループでは、専門知識と経験を有する外部人財の採用（経験者採用）を実施しています。世の中の急速な変化とともに労働市場も日々変化しており、多様な人財が、培った知識と経験を活かし、それぞれの場面でその能力を十分に発揮できるよう、グループ各社では人事制度の見直しを進めています。入社区分（グループ各社の新卒採用、経験者採用、正社員登用）や、国籍、性別などにかかわらず、公平な目

で能力・成果を評価し、管理職への登用も推進していきたいと考えています。

さまざまな採用方法を活用して幅広く人財を採用し、当社グループの強みを理解した「価値を共創する人財」として、「食」のバリューチェーンの構築と事業のグローバル化を推進し、北米やアジア各国で活躍することで、さらなるグループの成長につなげていきます。

社会

人権への取り組み

重点課題(マテリアリティ) 7

セブン&アイグループ人権方針と人権取り組みの推進体制

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るなか、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。当社グループでも、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、および国連の「ビジネスと人権に関する指導原則」などにに基づき、「セブン&アイグループ人権方針」を2021年に定め、代表取締役をはじめとする経営層

のコミットメントのもと、人権尊重に取り組んでいます。また、人権方針をグループで推進するためのグループ横断組織として、「人権推進プロジェクト」を発足し、継続的な取り組みを実施しています。人権問題の特定、予防・是正措置、定期的なモニタリング、情報開示など、人権デュー・ディリジェンスの取り組みを推進し、取り組みの計画立案や実施進捗状況の確認は、定例会議において実施しています。

WEB

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

人権デュー・ディリジェンスの実施

当社グループでは、国連の「ビジネスと人権に関する指導原則」および「責任ある企業行動のためのOECDデュー・ディリジェンス・ガイダンス」に基づ

く手順に従って「人権デュー・ディリジェンス」の仕組みを構築し、人権への悪影響に対する予防・是正措置の実施に努めています。

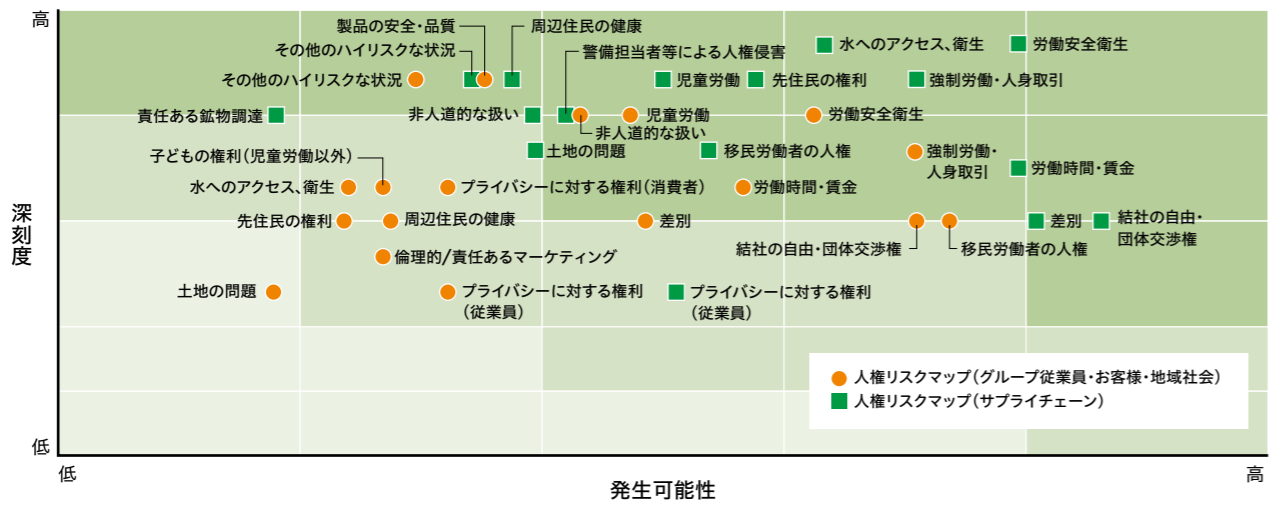
人権への影響評価

当社グループの事業活動が人権に影響を及ぼす可能性のあることを認識し、人や社会に対する負の影響の原因を特定し、その影響の予防・是正に努めています。2022年度には、グループおよびお取引先の事業が人権に及ぼす潜在的な負の影響評価を把握するため、自社およびサプライチェーンに対する

調査を行い、人権課題を特定するとともに、深刻度と発生可能性を算出し、マッピングしました。当該人権課題の特定は、外部の専門家の支援・助言を得ながら実施しています。

WEB

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



予防・是正措置の実施

当社グループは、重点的に発生の防止と対応に取り組んでいく人権リスク（および国・地域）を特定し、優先順位の高い人権リスクに対して、グループ内において是正措置と、予防に向けた教育や研修などの活動を実施しています。2023年度にはグループ社員に向けて「人権eラーニング」を実施し、約

40,000名が受講しました。サプライチェーンにおける人権リスクに対しては、関連するステークホルダーへのグループ指針の周知を継続的に行い、人権尊重の取り組みの向上と改善に努めています。

モニタリング

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

お取引先に対しては、無記名でご回答いただく「お取引先様アンケート」を実施し、2023年度は、グループ各社合計で12,022件のご回答をいただきました。

グループ共通のプライベートブランド商品「セブンプレミアム」および海外でのプライベートブランド商品の製造委託先の最終製造工場に対しては、「セブン&アイグループお取引先サステナブル行動指針」の遵守状況を確認するCSR監査を実施しています。2023年度は国外13カ国の254工場、国内527工場に対してCSR監査を実施しました。

外部への情報公開

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

グリーンバンスメカニズムとしての内部通報制度

当社グループは、社会からの信頼を失うような行為の防止と早期発見、早期是正、再発防止を目的に、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を設置し、人権問題が発生した際も利用できる体制を構築しています。グループ共通従業員ヘルプラインは日本語、英語、中国語、ベトナム語で受付も可能です。お取引先専用ヘルプラインは、国内だけでなく海外からの受付も日本語、英語、タイ語、ポルトガル語の4カ国語で対応しています。

また、国内グループ会社の取締役、監査役、執行役員など、経営幹部の関与が疑われる社会からの信頼を失うような行為に関して、経営層から独立して通

報を受け付け、調査対応を行うことを目的に監査役ホットラインも運用しています。

通報窓口は、当社が業務委託契約および機密保持契約を結んだ第三者の通報窓口を連絡先とし、通報・相談者のプライバシーを厳守しています。通報結果の内訳は「パワーハラスメントの疑い」が最多であり、人権に関する内容を多く含みます。違反行為などが認められた場合は、関係部署・関係各社とともに対応を協議し、救済に向けた対応、是正処置を講じます。

内部通報制度の運用状況は、CSR統括委員会事務局の担当役員が、取締役会において定期的に報告・確認を行っています。

社会

サプライチェーン・マネジメント

重点課題(マテリアリティ) 7

お取引先とともに築く持続可能なサプライチェーン

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

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

先し、お取引先に「セブン&アイグループお取引先サステナブル行動指針」(以下、行動指針)のご理解と実行をお願いしています。お取引先とともに行動指針を運用し、持続的発展可能なサプライチェーンを構築することで、お客様に安全性と品質が担保された商品・サービスを提供するだけでなく、サプライチェーン全体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、お客様に提供する商品の安全・安心を確保するとともに、お取引先と協働で持続的発展可能な社会を実現するため、お取引先に対するCSR監査を実施しています。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CSR監査へのご

協力をお願いしています。また、行動指針の推進状況をお取引先と共有し、問題点の是正対応を支援しています。

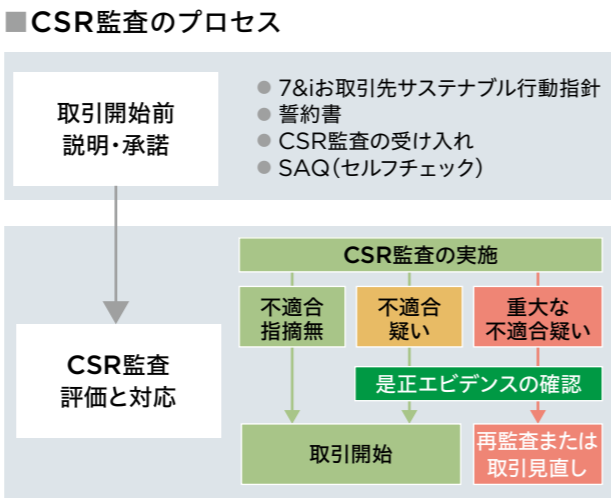
グループ各社と新しくお取引をお願いする場合は、行動指針の理解と遵守をお願いし、CSR監査を受けていただいています。CSR監査の結果と是正対応状況から適合と認められたお取引先には「適合認証書」を発行したうえで、お取引開始とさせていただきます。海外の工場とのお取引継続は、「適合認証書」の更新取得を前提としています。

CSR監査は、第三者機関に委託して実施していま

■CSR監査16大分類

重視している4分類

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



す。監査項目は世界標準であるILO(国際労働機関)条約などの国際条約とISO26000に準拠し、独自に16大分類項目と117のチェック項目を設定しています。各分類は重要度に応じて分類しており、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。これらに関する不適合を発見した場合は、該当工場と契約するグループの事業会社へ取引の見直しを含めた対応を促

します。次に重要視している分類は、「健康および安全」「労働時間」「下請契約」「地球環境保全」「商品の安全確保のために」で、法令違反などの不適合を発見した場合は、該当工場における不適合項目の修正・是正状況を確認しています。不適合項目が多く指摘された場合などは、状況に応じて再監査を実施し、問題がなければ改善のうえ、お取引を継続しています。

CSR監査の実績

当社は「お取引先サステナブル行動指針」への遵守状況を確認するCSR監査を毎年実施しています。

CSR監査は、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」を製造している国内外工場、およびグループ会社のプライベートブランド商品を製造している中国および東南アジア(13カ国)の工場のうち、取引規模が大きい、重要性が高い、代替が難しいなどと判断した工場を対象としています。これらの工場を「クリティカルサプライヤー」と定義して監

査を行っています。

公正性を確保するため、外部審査機関であるテュフ ラインランド ジャパンにCSR監査を委託しています。監査員は原則、独立した社会的コンプライアンス監査人の専門基準機関であるAPSCA(Association of Professional Social Compliance Auditors)に登録しており、毎年、監査員との定例会議を開催し、監査項目の標準化を図っています。

■CSR監査件数(海外工場)

年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度計画
監査工場数	215件	274件	304件	413件	357件	322件	254件	292件
実施率(%)※1	100.0	100.0	100.0	89.8※2	79.9※2	74.2※2	77.7	-

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

※2 新型コロナウイルス感染症拡大防止のため、一部工場で監査を中止

不適合への対応

2023年度における海外のCSR監査では、2工場で重大な不適合が確認されました。いずれも現地の最低賃金基準を満たす賃金が支払われていませんでした。

賃金の不足分については、過去にさかのぼって再計算を行い、工場から従業員へ正しい支払いが行われたことを確認するとともに、就業管理のシステム化や正しい記録の保管など、再発防止策を講じまし

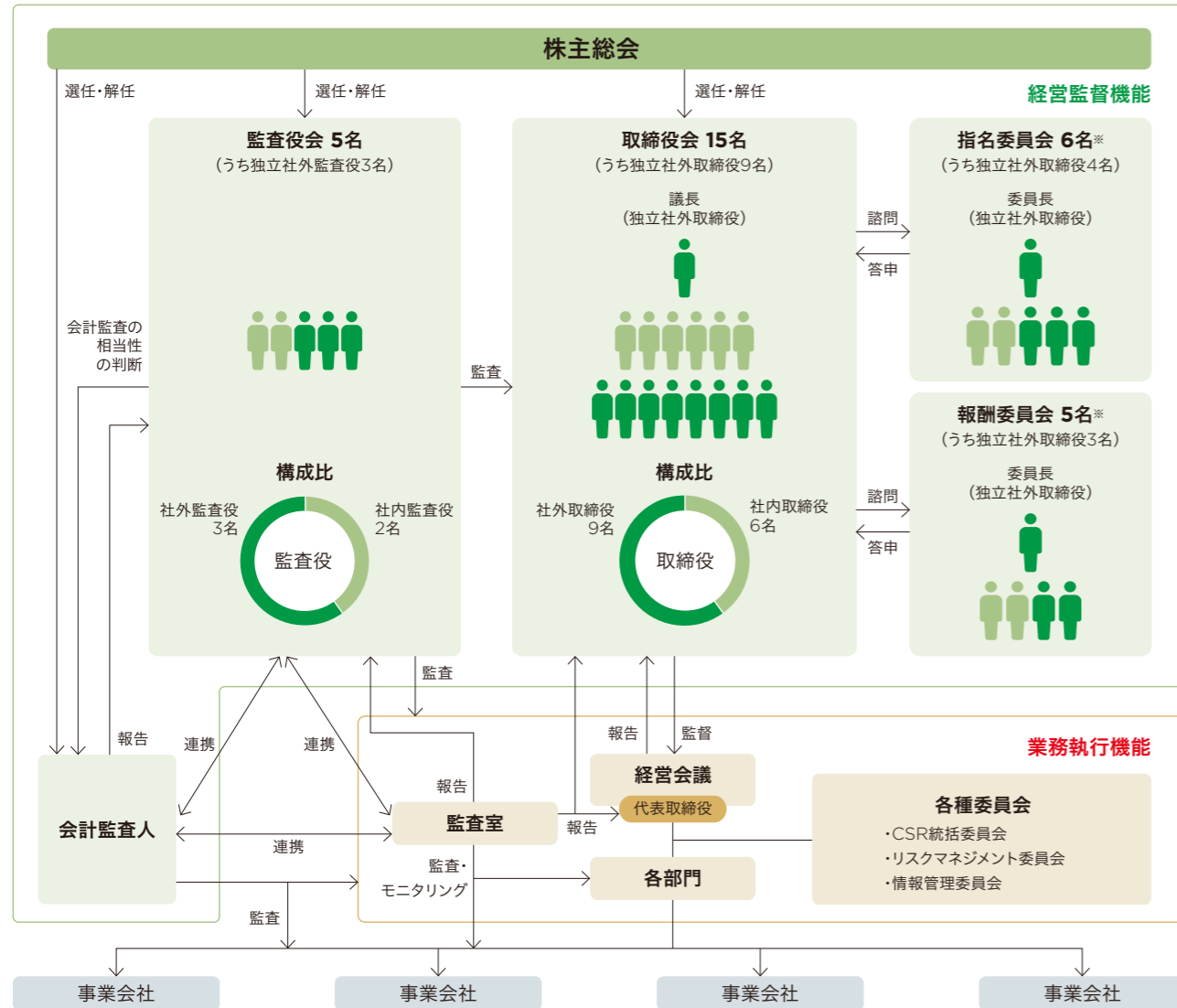
た。その他の不適合事項についても、すべて是正状況を確認しています。また、CSR監査の結果、強制労働および15歳未満の児童労働、懲罰に該当する不適合は確認されていません。

なお、2023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」の製造委託先工場527工場で実施しましたが、重大な不適合は確認されていません。

コーポレートガバナンス

詳細は、コーポレートガバナンスサイトをご参照ください。
<https://www.7andi.com/ir/management/governance/structure.html>

コーポレートガバナンスの体制 (2024年8月31日現在)



※ 委員長および委員は取締役会において選定

機関設計：監査役設置会社制度を採用

当社は、独立性を保持し、法律や財務会計等の専門知識等を有する複数の社外監査役を含む監査役（監査役会）が会計監査人・内部監査部門との連携を通じて行う「監査」と、経営に関する経験・見識等を有する社外取締役を含む取締役会による「経営戦略の立案」

「業務執行の監督」の協働を通じて、コーポレートガバナンスの有効性を確保しています。

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

監査役設置会社制度の活用

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

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

取締役会の運営状況：グループ戦略の再評価を中心に議論

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

2023年度においては、会社法等の法令所定項目、コーポレートガバナンス・コード所定項目のほか、右記の各事項について重点的に議論しました。

2023年度の重点テーマ	主な議論の内容
I. グループ成長戦略の進捗評価および検証	●北米・日本・グローバルCVS事業戦略報告 ●食品戦略報告、DX戦略、金融戦略等
II. スーパーストア事業のターンアラウンドのモニタリング	●(株)イトーヨーカ堂・(株)ヨークの法人統合 ●スーパーストア事業の成長戦略
III. 事業ポートフォリオの継続的な見直し	●7-Eleven Australiaの100%子会社化 ●Sunoco-Stripes(West Texas)の取得
IV. グループガバナンス体制の強化	●グループマネジメント規程の策定 ●取締役会議長とCEOの分離方針の策定 ●グループリスク管理の見直し
V. 人的資本経営等に関する取り組み確認	●従業員エンゲージメント、D&Iの取り組み報告 ●指名委員会報告

指名委員会・報酬委員会：意思決定に関する客観性・透明性を確保

基本方針と仕組みの概要

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


適正なグループ経営と指名委員会・報酬委員会の活用

両委員会は、当社役員等だけでなく、国内主要事業会社の代表取締役および海外の主要事業会社のPresidentおよびCEO（以下「代表取締役等」）の指名および報酬についても審議対象としています。

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

なお、指名委員会の員数は6名（うち独立社外取締役4名）、報酬委員会の員数は5名（うち独立社外取締役3名）としています。

コーポレートガバナンス

 詳細は、コーポレートガバナンスサイトをご参照ください。
<https://www.7andi.com/ir/management/governance/structure.html>
<https://www.7andi.com/ir/management/governance/board.html>

各会議体における取締役・監査役の構成（2024年8月31日現在）

◎は議長、委員長を示しています


氏名	当社における地位	取締役会	監査役会	指名委員会	報酬委員会	経営会議	委員会 CSR統括	リスクマネジ メント委員会	情報管理 委員会
井阪 隆一	代表取締役社長 執行役員社長 最高経営責任者（CEO）	○		○		◎	◎		
伊藤 順朗	代表取締役副社長 執行役員副社長 スーパーストア事業管掌 最高サステナビリティ責任者（CSuO） 最高管理責任者（CAO） 情報管理統括責任者	○			○	○	○	○	◎
永松 文彦	取締役 専務執行役員 国内 CVS 事業統括	○					○		
ジョセフ・マイケル・デピント	取締役 専務執行役員 海外 CVS 事業（北米）統括	○					○		
丸山 好道	取締役 常務執行役員 最高財務責任者（CFO） 財務経理本部長	○		○		○	○	○	○
脇田 珠樹	取締役 執行役員 最高戦略責任者（CSO） 経営企画本部長	○			○	○	○	○	○
スティーブン・ヘイズ・デिकास	筆頭独立社外取締役	◎		○					
米村 敏朗	独立社外取締役	○			◎				
井澤 吉幸	独立社外取締役	○		○					
山田 メユミ	独立社外取締役	○		◎					
ジェニファー・シムズ・ロジャーズ	独立社外取締役	○			○				
和田 眞治	独立社外取締役	○							
八馬 史尚	独立社外取締役	○		○					
ポール 与那嶺	独立社外取締役	○			○				
エリザベス・ミン・マイヤーダーク	独立社外取締役	○							
幅野 則幸	常勤監査役		◎			○	○	○	○
手島 伸知	常勤監査役		○			○	○	○	○
原 一浩	独立社外監査役		○						
稲益 みつこ	独立社外監査役		○						
松橋 香里	独立社外監査役		○						
齋藤 正記	常務執行役員 最高情報責任者（CIO） グループDX本部長					○	○	○	○
大竹 正人	執行役員 最高商品戦略責任者（CMDO） グループ商品戦略本部長					○	○	○	○
奥 誠司	執行役員 総務法務本部長					○	○	○	○
宮地 信幸	執行役員 ESG推進本部長					○	○	◎	○
榎本 拓也	執行役員 最高人財責任者（CHRO） 人財本部長					○	○	○	○
逸見 弘剛	執行役員 コーポレートコミュニケーション本部長					○	○	○	○

取締役会の構成、社外役員の活用

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

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

特に、当社は持株会社として、多様な事業領域を総合的、多角的に経営する必要性があるため、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。上記方針については、「役員ガイドライン」において定めています。

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

取締役会議長について

2024年4月18日開催の取締役会において、以下を目的として、取締役会議長と最高経営責任者（CEO）の役職を分離する方針を決議しました。この方針に基づき、2024年5月28日開催の取締役会で筆頭独立社外取締役のスティーブン・ヘイズ・デिकास氏が取締役会議長に就任しました。

目的

- ①コーポレートガバナンス体制の強化
- ②意思決定の透明性・客観性の向上
- ③企業戦略の実効性向上および企業運営の効率化

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


各社外役員は、代表取締役、取締役および常勤監査役等と、取締役会のほか、定期的および随時経営意見交換会等のミーティングを行っています。このミーティングでは、各種経営課題、社会的関心の高い事項等を中心に各回のテーマが設定され、業務執行や内部統制の状況について、取締役や内部統制部門等から報告が行われ、社外役員の質問に対して説明が行われています。このほか、会社の経営、コーポレートガバナンス等について、各社外役員より、それぞれの専門知識や経験・見識等に基づき意見が出される等、率直かつ活発な意見交換を行っています。また、各社外役員は、事業会社の取締役、監査役等とも意見交換を行っています。

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


独立社外取締役のみで構成される戦略委員会

当社は、独立社外取締役のみで構成される戦略委員会を設置しています。この委員会では、グループ重点戦略に関する進捗状況のモニタリングおよび戦略実現のための最適なグループ事業構造・戦略的選択肢（IPO・スピンオフ等）に関する包括的かつ客観的な分析・検証を継続し、これらの検証結果をもとに、当社グループの中長期的な企業価値向上のための助言を取締役会に対して行うことを目的としています。

2024年4月10日には戦略委員会からの提言を受け、取締役会で討議した内容をまとめたアクションプランを公表しました。

 詳細は、プレスリリースをご参照ください。
https://www.7andi.com/library/dbps_data/_material_/localhost/ja/release_pdf/2024_0410_ir01.pdf

コーポレートガバナンス

 詳細は、コーポレートガバナンスサイトをご参照ください。
<https://www.7andi.com/ir/management/governance/board.html>
<https://www.7andi.com/ir/management/governance/nomination.html>

取締役・監査役のスキルマトリックス

氏名	役職	経営・業態経験				マネジメントスキル・知識等						
		企業経営者経験	小売業経験	海外事業経験	金融事業経験	組織マネジメント	マーケティング・ブランディング	DX・IT・セキュリティ	財務・会計 ファイナンス	危機対応・法務	リスクマネジメント・	サステナビリティ
井阪 隆一	代表取締役社長	○	○	○		○	○					○
伊藤 順朗	代表取締役副社長		○			○					○	○
永松 文彦	取締役	○	○			○	○					
ジョセフ・ マイケル・デピント	取締役	○	○	○		○	○	○				
丸山 好道	取締役				○				○	○		
脇田 珠樹	取締役	○	○	○		○	○					
スティーブン・ ヘイズ・デिकास	筆頭独立社外取締役	○	○	○		○	○		○			
米村 敏朗	独立社外取締役					○		○		○		
井澤 吉幸	独立社外取締役	○		○	○	○			○			○
山田 メユミ	独立社外取締役	○	○			○	○	○				○
ジェニファー・ シムズ・ロジャーズ	独立社外取締役			○	○				○	○	○	
和田 眞治	独立社外取締役	○	○			○		○				○
八馬 史尚	独立社外取締役	○		○		○	○					○
ポール 与那嶺	独立社外取締役	○		○	○	○		○	○			
エリザベス・ミン・ マイヤーダーク	独立社外取締役	○	○	○			○	○	○			
幅野 則幸	常勤監査役		○				○				○	
手島 伸知	常勤監査役		○					○	○	○		
原 一浩	独立社外監査役								○	○		
稲益 みつこ	独立社外監査役							○			○	
松橋 香里	独立社外監査役					○			○	○		


※ 上記一覧表は、各氏の有するすべての知見・経験を表すものではありません。
※ 外国籍取締役比率33.3%（5名/15名）、女性取締役比率20.0%（3名/15名）となります。（小数第2位を四捨五入）

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

当社は、取締役会の諮問機関である「指名委員会（P80）」を設置し、役員等の指名について審議しています。

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

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

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

①候補者選定

役員等の候補者を選定

②候補者資料整備
（経歴書・推薦[選任]理由含む）

面談や委員会の資料を事務局が整備

③候補者との面談

委員会メンバーと候補者との面談実施

④指名委員会（審議・答申決定）

候補者の資料および面談の内容を踏まえ、委員会にて審議・答申決定

⑤取締役会への答申

上記プロセスを含め委員会での審議結果を取締役会において答申

■ サクセッションプラン：役員ガイドラインにて求められる資質を明記

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

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

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

・ 多角的かつ客観的な資料により、誠実な手続により人物を評価する

・ 当社グループ会社が直面している経営課題の解決に必要な経営能力を当該候補者が有しているか、具体的な検討を行う

・ 候補者のリーダーシップのスタイルや能力を具体的に確認・評価する

コーポレートガバナンス

2024年8月31日現在

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

取締役（社内）		
氏名・生年月日・出席回数	当社における担当および重要な兼職の状況	選任理由（経験および知見）
<div></div> <div>井阪 隆一 1957年10月4日 指名委員会委員 <div><div>■ 19/19回</div><div>■ 10/10回</div></div></div>	代表取締役社長 最高経営責任者（CEO） 7-Eleven, Inc. Director	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
<div></div> <div>伊藤 順朗 1958年6月14日 報酬委員会委員 <div><div>■ 19/19回</div><div>■ 4/4回</div></div></div>	代表取締役副社長 スーパーストア事業管掌 兼 最高サステナビリティ責任者（CSuO） 兼 最高管理責任者（CAO） 情報管理統括責任者	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
<div></div> <div>永松 文彦 1957年1月3日 <div><div>■ 19/19回</div></div></div>	取締役専務執行役員 国内 CVS 事業統括 株式会社セブン・イレブン・ジャパン 代表取締役社長 7-Eleven, Inc. Director	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・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></div> <div>ジョセフ・マイケル・デピント 1962年11月3日 <div><div>■ 17/19回</div></div></div>	取締役専務執行役員 海外 CVS 事業（北米）統括 7-Eleven, Inc. Director & CEO Brinker International, Inc. Chairman of the Board (Non-Executive) DHC Acquisition Corp. Director (Non-Executive)	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、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
<div></div> <div>丸山 好道 1959年11月2日 指名委員会委員 <div><div>■ 19/19回</div><div>■ 4/4回</div></div></div>	取締役常務執行役員 最高財務責任者（CFO） 兼 財務経理本部長 株式会社セブン&アイ・フィナンシャルセンター 代表取締役社長 7-Eleven, Inc. Director	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・ファイナンス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、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></div> <div>脇田 珠樹 1972年5月12日 報酬委員会委員</div>	取締役執行役員 最高戦略責任者（CSO） 兼 経営企画本部長 7-Eleven, Inc. Director	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、企業経営、経営戦略、マーケティング等についても幅広く高度な知見・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

取締役（社外）		
氏名・生年月日・出席回数	当社における担当および重要な兼職の状況	選任理由（経験および知見）
<div></div> <div>スティーブン・ヘイズ・デिकास 1960年11月7日 指名委員会委員 戦略委員会委員長 <div><div>■ 19/19回</div><div>■ 9/10回</div></div></div>	筆頭独立社外取締役 Hana Group SAS Non-executive Director Daiso USA LLC Chairman	米国および日本の小売業等の企業経営者を歴任し、豊富なグローバルビジネス経験を通じて培った組織マネジメント、マーケティングおよび財務・会計等に関する幅広く高度な知見・経験を有しており、これらの知見・経験を、当社が目指す経営計画の実現、当社経営および取締役会実効性の一層の向上に活かしていただきたいため
<div></div> <div>米村 敏朗 1951年4月26日 報酬委員会委員長 戦略委員会委員 <div><div>■ 19/19回</div><div>■ 9/10回</div><div>■ 4/4回</div></div></div>	独立社外取締役 株式会社関西電業社 社外取締役	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
<div></div> <div>井澤 吉幸 1948年2月10日 指名委員会委員 戦略委員会委員 <div><div>■ 19/19回</div><div>■ 10/10回</div></div></div>	独立社外取締役 株式会社ニトリホールディングス 社外取締役（監査等委員） 三櫻工業株式会社 社外取締役	商社・金融機関の代表取締役およびブラックロック・ジャパン株式会社代表取締役会長CEO等の要職を歴任し、国際的な企業経営、経営管理、財務・会計、サステナビリティおよび資本市場に関する幅広く高度な知見・経験を有しており、これらの知見・経験を、当社が目指す経営計画の実現、当社経営および取締役会実効性の一層の向上に活かしていただきたいため
<div></div> <div>山田 メユミ 1972年8月30日 指名委員会委員長 戦略委員会委員 <div><div>■ 19/19回</div><div>■ 10/10回</div></div></div>	独立社外取締役 株式会社アイスタイル 取締役 セイノーホールディングス株式会社 社外取締役 SOMPOホールディングス株式会社 社外取締役	国内最大級のコスメ・美容の総合サイト「@cosme（アットコスメ）」の運営事業および女性のスキルアップ・就職支援事業の起業等を通じて培ったEC・DX（デジタルトランスフォーメーション）、組織マネジメント、マーケティング、サステナビリティ等に関する幅広く高度な知見・経験を有しており、これらの知見・経験を、当社が目指す経営計画の実現、当社経営および取締役会実効性の一層の向上に活かしていただきたいため
<div></div> <div>ジェニファー・シムズ・ロジャーズ 1963年6月22日 報酬委員会委員 戦略委員会委員 <div><div>■ 18/19回</div><div>■ 4/4回</div></div></div>	独立社外取締役 アシュリオンジャパン・ホールディングス合同会社 ゼネラル・カウンセル アジア 川崎重工工業株式会社 社外取締役 株式会社三井住友フィナンシャルグループ 社外取締役	国際金融機関での勤務経験、企業内弁護士としての業務経験を有するほか、American Chamber of Commerce in Japan（在日米国商工会議所）Presidentや他社における社外役員としての豊富な経験およびこれらにより培われた、グローバルな法務・リスクマネジメント、財務・会計およびサステナビリティ等に関する高い見識を有しており、これらの知見・経験を、当社が目指す経営計画の実現、当社経営および取締役会実効性の一層の向上に活かしていただきたいため

※1 第19期事業年度（2023年3月1日から2024年2月29日まで）における取締役会における出席状況
※2 第19期事業年度における指名委員会における出席状況
※3 第19期事業年度における報酬委員会における出席状況

コーポレートガバナンス

2024年8月31日現在

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

取締役（社外）

氏名・生年月日・出席回数	当社における担当および 重要な兼職の状況	選任理由（経験および知見）
 <div>和田 眞治 1952年4月3日 戦略委員会委員 ■ 14/15回</div>	独立社外取締役 日本瓦斯株式会社 取締役会長執行役員	総合エネルギー会社の代表取締役等の要職を歴任し、小売業の企業経営、DX（デジタルトランスフォーメーション）、組織マネジメント、コーポレートガバナンスに関する幅広く高度な知見・経験を有しており、これらの知見・経験を、当社が目指す経営計画の実現、当社経営および取締役会実効性の一層の向上に活かしていただきたいため
 <div>八馬 史尚 1959年12月8日 指名委員会委員 戦略委員会委員 ■ 14/15回 ■ 5/5回</div>	独立社外取締役 YKK AP株式会社 社外監査役 株式会社SUBARU 社外取締役	国内外の食品会社の代表取締役等の要職を通じて培った国際的な「食」に関する幅広い知見とともに、企業経営、組織マネジメント、マーケティング、サステナビリティに関する幅広く高度な知見・経験を有しており、これらの知見・経験を、当社が目指す経営計画の実現、当社経営および取締役会実効性の一層の向上に活かしていただきたいため
 <div>ポール 与那嶺 1957年8月20日 報酬委員会委員 戦略委員会委員 ■ 17/19回 ■ 2/2回</div>	独立社外取締役 Central Pacific Financial Corp. Chairman Emeritus & Director (Non Executive Director) Central Pacific Bank Chairman Emeritus & Director (Non Executive Director) 株式会社三井住友銀行 社外取締役 PayPay株式会社 社外取締役（監査等委員）	コンサルティング会社、日本アイ・ピー・エム株式会社代表取締役および海外金融機関CEO等の豊富な経営経験等を通じて培った、DX（デジタルトランスフォーメーション）、組織マネジメント、財務・会計等に関する幅広く高度な知見・経験を有しており、これらの知見・経験を、当社が目指す経営計画の実現、当社経営および取締役会実効性の一層の向上に活かしていただきたいため
 <div>エリザベス・ミン・マイヤーダーク 1981年12月1日 戦略委員会委員 ■ 18/19回</div>	独立社外取締役	Uber Technologies,Inc.のUber Eats部門の共同創設者およびeコマース企業をグローバルに経営等してきた経験を通じ培われたDX（デジタルトランスフォーメーション）、マーケティング、財務・会計等に関する幅広く高度な知見・経験を有しており、これらの知見・経験を、当社が目指す経営計画の実現、当社経営および取締役会実効性の一層の向上に活かしていただきたいため


■ 取締役会出席回数^{※1} ■ 監査役会出席回数^{※4}

監査役（社内・社外）

氏名・生年月日・出席回数	当社における担当および 重要な兼職の状況	選任理由（経験および知見）
 <div>幅野 則幸 1958年2月10日 ■ 19/19回 ■ 28/28回</div>	常勤監査役 株式会社イトーヨーカ堂 監査役	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>手島 伸知 1962年6月15日 ■ 19/19回 ■ 28/28回</div>	常勤監査役 株式会社セブン-イレブン・ジャパン 監査役	当社会計管理部および監査室シニアオフィサーとして培ったグループ全体の業務に関する幅広い知見とともに、財務・会計、リスクマネジメントおよびIT等に関する幅広い知見・経験を有しており、これらの知見・経験を、当社の健全で持続的な成長と中長期的な企業価値の創出を実現し、社会的信頼に応える良質な企業統治体制の確立に寄与していただきたいため
 <div>原 一浩 1954年2月25日 ■ 19/19回 ■ 28/28回</div>	独立社外監査役 公認会計士 税理士	公認会計士および税理士として培った、財務・会計・税務およびリスクマネジメントに関する豊富な経験と専門知識を有しており、これらの知見・経験を、当社の健全で持続的な成長と中長期的な企業価値の創出を実現し、社会的信頼に応える良質な企業統治体制の確立に寄与していただきたいため
 <div>稲益 みつこ 1976年3月15日 ■ 18/19回 ■ 28/28回</div>	独立社外監査役 弁護士 株式会社NTTデータグループ 社外取締役（監査等委員）	弁護士として、デジタル関連法務を含む企業法務全般、およびリスクマネジメントに関する豊富な経験と専門知識を有しており、これらの知見・経験を、当社の健全で持続的な成長と中長期的な企業価値の創出を実現し、社会的信頼に応える良質な企業統治体制の確立に寄与していただきたいため
 <div>松橋 香里 1969年6月7日 ■ 18/19回 ■ 28/28回</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 株式会社安川電機 社外取締役（監査等委員）	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

※1 第19期事業年度における取締役会における出席状況
※2 第19期事業年度における指名委員会における出席状況
※3 第19期事業年度における報酬委員会における出席状況
※4 第19期事業年度における監査役会における出席状況

コーポレートガバナンス

詳細は、コーポレートガバナンスサイトをご参照ください。
<https://www.7andi.com/ir/management/governance/board.html>
<https://www.7andi.com/ir/management/governance/compensation.html>

取締役会の実効性評価

当社は、取締役会実効性評価（以下「取締役会評価」）を、客観的な分析および徹底的な協議により「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」

確認し、取締役会の実効性の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。

■2023年度取締役会評価プロセス

評価実施者	全取締役・全監査役（取締役15名、監査役5名）
第三者機関	三井住友信託銀行株式会社（以下、「第三者」）
評価対象範囲	取締役会、指名委員会、報酬委員会、戦略委員会、監査役会、取締役個人
評価プロセス	① 評価実施者全員へのアンケート（第三者が実施） ② 評価実施者全員への個別インタビュー（第三者が実施） ※ 個別インタビューのなかで取締役のパフォーマンスレビュー（他己評価）も実施 ③ アンケート・個別インタビューを集計・分析（第三者が実施） ④ 取締役会での評価結果報告（第三者が実施） ※ 取締役のパフォーマンスレビュー（他己評価）結果を第三者において報告書ベースでフィードバックを実施 ⑤ 取締役会での評価実施者全員の協議
アンケート設問概要	I. 2023年度重点テーマについての評価 II. 取締役会の構成および各取締役の貢献に関する評価 III. 取締役会の運営に関する評価 IV. 監査役会等の定点評価 V. 指名委員会の定点評価 VI. 報酬委員会の定点評価 VII. 戦略委員会の定点評価 VIII. 総括

■2023年度取締役会評価総括

- ①取締役会は、資本市場の声も踏まえ、グループ戦略再評価を行い、2023年3月9日にその結果および中期経営計画のアップデートを公表するとともに、当社の中長期的な企業価値・株主価値の最大化を目的に独立社外取締役のみで構成される戦略委員会を設置した。
- ②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、より一層多様な観点から審議を行っており、課題はありつつも、任意の委員会を活用しながら、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。
- ③特に、戦略委員会では、発足以来、13回にわたって開催され、委員会前の膨大な分析や数多くの非公式討議を通じ、多大な時間と労力を費やして運営されてきた。その過程を踏まえ、戦略委員会は取締役会に対して、提言をまとめ、取締役会は提言に対する議論を行い、その結果として、2024年4月10日にアクションプランとして公表した。
- ④2023年度取締役会評価で確認された優先して解決していくべき論点について、2024年4月10日公表のアクションプランを踏まえ、2024年度取締役会重点テーマとして、取締役会の年間アジェンダに設定し、対応を検討していく。
- ⑤2024年度においては、2024年度取締役会重点テーマを軸に、取締役会実効性のさらなる向上を図り、中期経営計画の達成を目指していく。

■2024年度取締役会重点テーマ

重点テーマ	対応内容
①アクションプランのモニタリング	北米市場における成長機会捕捉の加速、グローバルCVS事業投資促進・成長加速、IT/DX戦略・ガバナンス構築によるROI最大化、首都圏スーパーストア事業変革達成の綿密なモニタリング、小売×金融のシナジー最大化、中期経営計画の達成 等
②最適グループ構造の検討	グループ事業構造の最適化に向けた検討の進捗確認
③投資家エンゲージメント強化	投資家コミュニケーションの詳細性・具体性・頻度等強化の進捗確認
④ガバナンスおよび人的資本経営等	人財戦略確認、取締役会の役割・ガバナンス体制の検討、サステナビリティ戦略確認

役員（業務執行の取締役）報酬に関する考え方と構成

	固定報酬	業績連動報酬	
		賞与	株式報酬
代表取締役社長	30%	30%	40%
その他の代表取締役	35%	30%	35%
取締役	50%	25%	25%

※ 業績連動賞与および業績連動株式報酬が基準報酬額であるときを前提として算出しています。

構成内容																
固定報酬	職責の大きさに応じた役位ごとの、固定の金銭報酬とします。報酬は、在任期間中、毎月定期的に支給します。															
業績連動賞与	<ul style="list-style-type: none">● 短期のインセンティブ報酬として、事業年度ごとの会社業績や個人評価等に基づき変動する、業績連動の金銭報酬とします。● 報酬は、毎年事業年度ごとの会社業績や個人評価等の確定後に支給します。● 業績連動賞与におけるKPI(Key Performance Indicator)は下表のとおりとします。当該年度における本業によりキャッシュを稼ぐ力を評価しつつ、株主視点も取り入れるため、連結純利益もKPIとして組み合わせて用います。 業績連動賞与におけるKPI <table><tr><th>KPI</th><th>割合</th><th>評価目的</th></tr><tr><td>(a) 連結営業CF(除く金融)[※]</td><td>60%</td><td>本業によりキャッシュを稼ぐ力を評価</td></tr><tr><td>(b) 連結純利益</td><td>40%</td><td>純利益の予算達成度を評価</td></tr></table> <p><業績連動賞与に係る係数の算出式> 業績連動賞与に係る係数 = {(a)+(b)}×(c) (a)「連結営業CF(除く金融)[※]」に関する連動係数 × 60% (b)「連結純利益」に関する連動係数 × 40% (c)「個人評価」に関する連動係数</p> <ul style="list-style-type: none">● KPIの評価にあたっては、業績連動賞与に係る係数を代表取締役と取締役に分け、代表取締役の振れ幅を大きく設定することで、より強く業績連動の影響を受けるものとしています。● KPIの評価に加え、個人評価によって業績連動賞与に係る係数が変動します。 <p>※ 金融事業を除くNOPATをベースとした管理会計数値</p>		KPI	割合	評価目的	(a) 連結営業CF(除く金融) [※]	60%	本業によりキャッシュを稼ぐ力を評価	(b) 連結純利益	40%	純利益の予算達成度を評価					
KPI	割合	評価目的														
(a) 連結営業CF(除く金融) [※]	60%	本業によりキャッシュを稼ぐ力を評価														
(b) 連結純利益	40%	純利益の予算達成度を評価														
業績連動株式報酬	<ul style="list-style-type: none">● 中長期のインセンティブ報酬として、会社業績、経営指標や非財務指標等に基づき変動する、業績連動の株式報酬とします（2019年5月の定時株主総会において、役員報酬BIP信託制度^{※1}による株式報酬制度の導入を決議）。● 業績連動の株式報酬として、在任期間中に株式交付のためのポイントが付与されることで、中長期視点の株主との、利益とリスクの共有促進を図るものとします。● 当初の対象期間は、2019年度から4事業年度とし、以後の対象期間については、3事業年度ごととします。● 取締役に対する株式等の交付等は取締役の退任時とします。● 各事業年度において付与されるポイントは、役位に基づく基準ポイントに業績連動株式報酬に係る係数を乗じて算出され、目標達成度等に応じて0%～200%の比率で変動します。● 業績連動株式報酬におけるKPIは下表のとおりとします。中長期株主視点を取り入れるため、連結ROEおよび連結EPSを指標とし、その達成度を評価します。● 企業価値と社会価値の両立を目指す当社として、2019年5月に策定した環境宣言『GREEN CHALLENGE 2050』におけるCO₂排出量の削減目標を、2020年度より業績連動株式報酬のKPIに追加しました。● 多様な人財が能力を発揮できる環境づくりをより推進し、従業員の貢献意欲の向上による企業競争力の強化を担保することを目的として、「従業員エンゲージメント」を、2022年度より業績連動株式報酬のKPIに追加しました。 <p>※1 BIP(Board Incentive Plan) 信託とは、米国の業績連動型株式報酬 (Performance Share) 制度および譲渡制限付株式報酬 (Restricted Stock) 制度を参考にした役員に対するインセンティブプラン</p> 業績連動株式報酬におけるKPI <table><tr><th>KPI</th><th>割合</th><th>評価目的</th></tr><tr><td>(a) 連結ROE</td><td>60%</td><td>資本に対する収益性を評価</td></tr><tr><td>(b) 連結EPS</td><td>40%</td><td>株主視点から純利益を評価</td></tr><tr><td>(c) CO₂排出量</td><td rowspan="2">下記算出式参照</td><td>環境負荷低減の推進度を評価</td></tr><tr><td>(d) 従業員エンゲージメント</td><td>従業員エンゲージメントの向上度を評価^{※2}</td></tr></table> <p>※2 報酬委員会による総合評価 業績連動株式報酬に係る係数 = {(a)+(b)}×{(c)+(d)} (a)「連結ROE」に関する連動係数 × 60% (b)「連結EPS」に関する連動係数 × 40% (c)「CO₂排出量」に関する連動係数 (d)「従業員エンゲージメント」に関する連動係数</p> <ul style="list-style-type: none">● KPIの評価にあたっては、業績連動株式報酬に係る係数を代表取締役と取締役に分け、代表取締役の振れ幅を大きく設定することで、より強く業績連動の影響を受けるものとしています。● 対象取締役等に重大な不正・違反行為等が発生した場合、当該対象取締役等に対し、本制度における株式の交付等を行わないこととし(マルス)、または交付した株式等相当の金銭の返還請求(クローバック)ができるものとします。		KPI	割合	評価目的	(a) 連結ROE	60%	資本に対する収益性を評価	(b) 連結EPS	40%	株主視点から純利益を評価	(c) CO ₂ 排出量	下記算出式参照	環境負荷低減の推進度を評価	(d) 従業員エンゲージメント	従業員エンゲージメントの向上度を評価 ^{※2}
KPI	割合	評価目的														
(a) 連結ROE	60%	資本に対する収益性を評価														
(b) 連結EPS	40%	株主視点から純利益を評価														
(c) CO ₂ 排出量	下記算出式参照	環境負荷低減の推進度を評価														
(d) 従業員エンゲージメント		従業員エンゲージメントの向上度を評価 ^{※2}														

リスクマネジメント

詳細は、事業等のリスクをご参照ください。
<https://www.7andi.com/ir/management/risks.html>

グループリスク管理体制

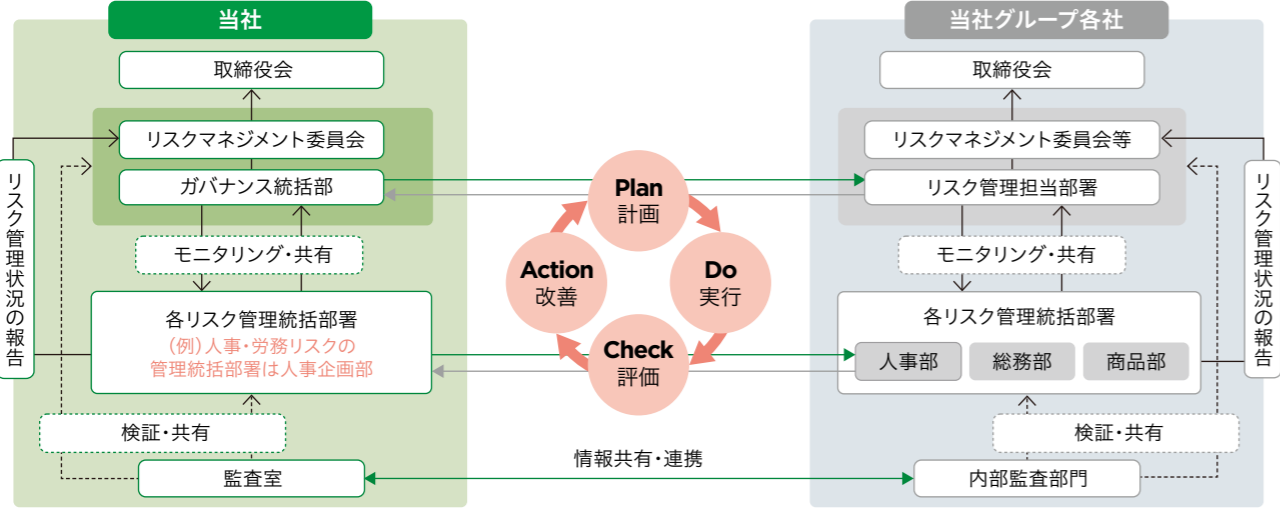
当社グループは、当社および当社グループ各社において、リスクマネジメント委員会などの会議体を設置しています。リスクマネジメント委員会は、原則半期に1回開催され、各リスク管理統括部署より自社のリスク管理状況に関する報告を受け、リスクの網羅的な把握、その評価・分析および対策について協議し、今後の方向性を定めています。

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などを通じて、該当するリスクに係る対応の方向性や各社のリスク

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などの共有を図っています。

また、リスク管理のPDCAとして、当社グループでは、グループ内外の情報をもとに、「網羅的なリスクの洗い出し」「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。

各社監査室は、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、各部署に対し、必要に応じてリスク管理向上のための助言を行っています。



リスク評価プロセス

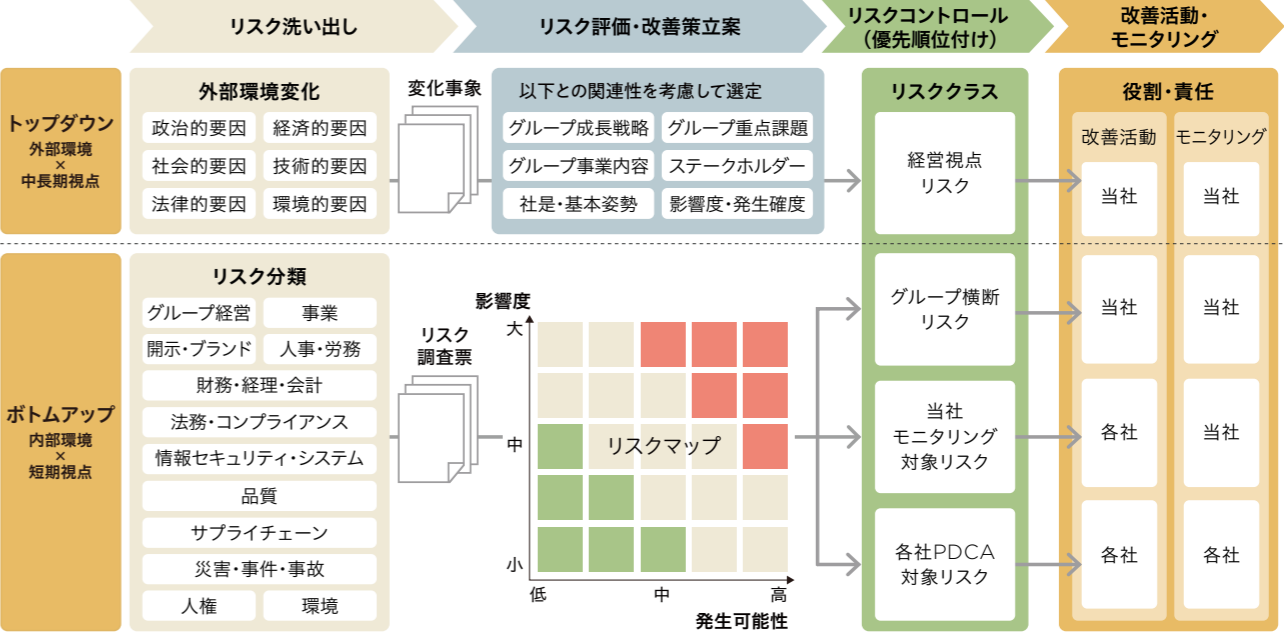
当社グループの内部環境の変化に加え、地政学リスクやESG関連リスクの高まりといった世界的な潮流の変化や、消費者の価値観の変化、ネット通販の拡大など、事業環境のさまざまな変化をとらえる必要があります。特に近年では、先行き不透明な国際情勢など、企業活動を取り巻く環境の不確実性を高める要因が増大しています。

このような環境下において、これまでのリスク管理で主に対象としていた内部環境・短期的視点のリスクだけでなく、外部環境・中長期的視点のリスクを加え、内外環境変化に対応できるようリスク分類を整備・拡充しました。さらに、リスクが顕在化した場

合の業績に与える影響度の評価観点として、これまでの定量的な要素に、事業継続や当社グループのブランドイメージの毀損などの定性的な要素を追加することで、各種リスクの評価・分析の多角化・高度化を図っています。

また、各種リスクを主に重要性、共通性、顕在性、効率性の観点で総合的に判断のうえ、4つのリスククラスに分け、それぞれのリスククラスに応じて当社と当社グループ各社における役割と責任を明確化し、各種リスクの改善活動をその主体者が実施することで、グループ全体のリスク管理の実効性を高めています。

リスク評価プロセス



当社グループの主要なリスク

各種リスクの評価・分析の結果、当社グループの成長戦略、業績および財務状況に影響を及ぼすことが想定される重要なリスク事象は以下のとおりです。

中長期視点リスク(経営視点リスク)

将来発生した際に当社グループの成長戦略や持続可能性に中長期的な影響を与える変化事象を経営視点リスクに該当する事象として特定しています。

各種リスクについては、当社のリスクオーナー(主管部署)が想定シナリオおよび対策の検討を進め、定期的なモニタリング、随時更新と対策の見直しを行います。なお、対策については、当社グループの成長戦略や重点課題などを考慮に入れた経営判断(リスクテイク/リスクヘッジ)を行っていきます。

政治	政治変化、混乱、機能不全 紛争等による安全保障の崩壊
経済	ガソリン需要の低下 食料危機
社会	人財／人手の不足 人権尊重に対する要請の高まり
技術	物流・店舗運営の生産性を向上させる技術革新(AI含む)の加速 脱炭素化の加速
環境	食のサプライチェーンにおける環境負荷低減の要請の高まり 食品ロス削減の要請の高まり

短期視点リスク

当社および当社グループ各社が洗い出した各種リスクのうち、影響度や発生可能性などを考慮し、総合的な判断により、当社が管理すべき重要なリスク事象を選定し、各種リスクの状況や対策の実行を定期的にモニタリングしています。

重要なリスク事象のうち、当社グループの成長戦略への影響が大きく、その共通性、顕在性、効率性の観点から横断的に対応すべき性質を持つ「グループ横断リスク」を下表のとおり選定しました。

● 食品の品質表示、衛生管理に関するリスク
● ソーシャルメディア炎上リスク、危機管理広報に関するリスク
● 地震・津波・噴火に関するリスク
● サイバーセキュリティに関するリスク
● 反社会的勢力対応に関するリスク

株主・投資家との対話

IR・SR活動の実施

当社は、株主・投資家をはじめとするステークホルダーに、グループの目指す姿の実現に向けた経営戦略について説明するIR・SR活動を積極的に実施しています。

2023年度は、初のIR Dayの開催に加え、投資家からの関心度が高い7-Eleven, Inc.の経営陣が決算説明会、IR Day、海外ロードショー、スモールミーティングに出席するなど、コンビニエンスストア事業への理解促進に努めました。また、株主・投資家からの要望に応じて、社内取締役および社外取締役と株主・投資家との対話も実施しました。

2023年度の対話実績

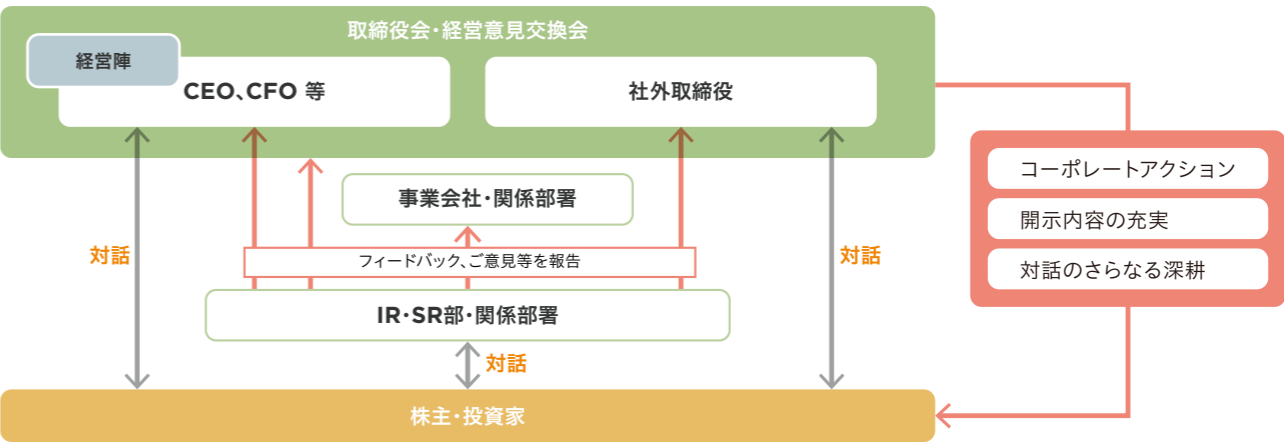
機会	実績	活動状況
決算説明会	4回	<ul style="list-style-type: none">第2・4四半期決算は、CEO、CFOおよび各事業の統括責任者から説明第1・3四半期決算は、CFOおよび各事業の統括責任者から説明
スモール・グループミーティング	16回	<ul style="list-style-type: none">四半期ごとに約4回、CEO、CFOおよび各事業の統括責任者が出席するスモールミーティングを開催アナリストや機関投資家が参加し、延べ273社と対話
証券会社主催カンファレンス	6回	<ul style="list-style-type: none">CFOおよびIR・SR部門が参加し、機関投資家延べ49社と対話
IR Day	1回	<ul style="list-style-type: none">2023年10月に初めて開催CEO、CFOおよび各事業の統括責任者が参加し、中長期的なグループ戦略の方向性や考え方と、それに沿った施策について紹介2024年度より、ESGを含む多様なテーマで年2回実施予定
海外ロードショー	2回	<ul style="list-style-type: none">CEO、CFOおよび海外CVS事業（北米）統括責任者が北米・欧州などの機関投資家を訪問し、当社グループの戦略などについて説明するとともに、フィードバックを受領機関投資家延べ31社と対話
個別面談	540社	
国内機関投資家など	297社	<ul style="list-style-type: none">IR・SR部門に加え、必要に応じてCEO、CFO、社外取締役や関連部署の責任者が出席し、業績やESGについて対話
海外機関投資家など	243社	
事業説明会	3回	<ul style="list-style-type: none">(株)セブン-イレブン・ジャパンの商品本部長から、商品政策や取り組みの説明を年2回実施グループ戦略実行に関する説明会（7-Eleven Australiaの取得、自己株式取得、株式分割）

2023年度の主な対話テーマ

テーマ		具体的な内容
中長期的な経営戦略		<ul style="list-style-type: none">● 食を中心とした世界トップクラスのリテールグループへの成長に向けたCVS事業の戦略● グループ構造の最適化に向けた今後の進め方● SST事業の抜本的変革施策の進捗状況● キャピタル・アロケーションプラン
	業績関連	<ul style="list-style-type: none">● 国内および北米の経済環境と消費行動変化、業績に与える影響● 国内および北米のCVS事業におけるオリジナル商品強化施策とその効果● グローバルCVS事業の今後の展開
	株価評価・株主還元	<ul style="list-style-type: none">● 株価評価に対する認識● 株主還元方針アップデートの背景
	ESG関連	環境
社会		<ul style="list-style-type: none">● 人的資本経営（従業員エンゲージメント、DE&I推進など）の取り組み
ガバナンス		<ul style="list-style-type: none">● 戦略委員会からのフィードバックおよび提言のサマリー● サクセッションプラン、役員報酬制度などに対する指名・報酬委員会の実効性

エンゲージメントによる企業価値向上サイクル

当社のCEO、CFOおよび各事業の統括責任者は、個別面談、海外ロードショー、スモールミーティング、IR Dayなどを通じて、国内外の株主・投資家との対話機会を設けています。株主・投資家からのご意見は、経営陣、取締役会などへ定期的に報告し、取締役会などにおける議論を経てコーポレートアクションなどに活かしています。



経営陣へのフィードバック

フィードバックの機会	回数	主な内容
四半期定例報告	4回	アナリスト業績予想、株価動向
決算説明会状況報告	4回	アナリストレポート、参加者の関心事
海外ロードショー状況報告	2回	株主・投資家の関心事やご意見
IR Day状況報告	1回	アナリストレポート、参加者の関心事
その他報告	適宜	株主・投資家の関心事やご意見

取締役会メンバーへのフィードバック

フィードバックの機会	回数	主な内容
四半期定例報告	4回	アナリスト業績予想、株価動向
投資家エンゲージメント報告	2回	投資家とのエンゲージメント状況や内容

社外取締役鼎談

社外の視点から客観的・建設的な助言・提案を行い グループの変革とグローバルな成長を後押しする

当社グループは、グループとしてのさらなる成長を目指し、事業構造の改革と並行してガバナンス体制を強化してきました。このガバナンス面における近年の取り組みを振り返りつつ、グループの今後の在り方や対処すべき課題などをテーマに、社外取締役3名が意見を交わしました。（実施：2024年7月）



独立社外取締役
報酬委員会委員長
米村 敏朗

筆頭独立社外取締役
取締役会議長
スティーブン・ヘイズ・デिकास

独立社外取締役
指名委員会委員長
山田 メユミ

取締役会、戦略委員会における議論

—— 取締役会や戦略委員会における議論の内容や、それら会議体の運営状況をお聞かせください。

米村 私は2014年から社外取締役を務めています。就任当時と比べると、近年、取締役会における議論の内容は大きく変わりました。以前の議論の中心はつねにお客様、すなわち「お客様のニーズにどう応えるか」に多くの時間を割いていました。セブン-イレブン・ジャパンがここまで成長したのはお客様に対する姿勢が核にあることは事実ですが、これに加えて、近年は各取締役が多角的に、かつ自由に問題意識を表明し、資本市場を含めたステークホルダーの期待に応えるべく活発な議論が行われています。

山田 社会がかつてないほどのペースで変化するなか、当社に限らず日本の多くの企業は多様性の確保が求められています。デिकासさんや私が経営監督のメンバーに選任された意図もまさにそこにあると理解しています。取締役会に出席するようになって驚いたことは、歴史があり日本の食市場を支えてきた当社グループの各社が、今でも本当に真摯にチャレンジを続けていることです。その姿勢は資本市場を含めたステークホルダーに対しても同様に、真剣に向き合っています。経営チームのメンバーの1人として、“同じ船”に乗せていただいたことを光栄に感じています。

デिकास 米村さんが大きく変わったとおっしゃいましたが、まさに同感です。現在15名いる取締役のうち9名は社外取締役が占め、女性が3名、外国籍の取締役が5名になりました。また、この間、社外取締役のみで構成する戦略委員会の設置や筆頭独立社外取締役の選定、取締役会議長とCEOの分離といったガバナンス強化策も進めてきました。これらの変化は井阪社長を中心とする現経営チームの意志によるところが大きかったと思いますが、現在の

日本企業においてはベストの形に近づいたのではないかと考えています。

—— 戦略委員会の提言をもとにアクションプランが策定されましたが、委員会での議論のプロセスなどをお聞かせください。

デिकास 戦略委員会設置の大きな目的は、社外取締役の目で客観性を持って成長戦略を評価・モニタリングすることであり、私たちがまず着手したのは委員会におけるアジェンダを明確にすることでした。委員の皆さんとのミーティングで議論を重ね、1年間の活動アジェンダを作成しました。取締役会への提言は委員会での議論を踏まえたものですが、提言を聞いた取締役会メンバーの反応はポジティブなものでした。それは、戦略委員会での議論の内容は委員会メンバーではない取締役にも随時共有しており、提言の内容も従来の方針と同一線上にあるものだったからです。その後の取締役会での議論もスムーズに進み、スピーディーにアクションプランが策定されました。

山田 執行側が課題と認識していたことについてもディスカッションしてきました。さまざまなスキルやバックグラウンドを持つ社外取締役が、しがらみのない立場で客観的に発言して、その結果を執行側に伝えました。私たちは、当社グループが未来に向けてさらに成長していくためのきっかけになればという思いで提言しましたから、意見の相違のようなものはまったくありませんでした。

米村 デिकासさんは戦略的思考に優れ、「変える」と決めた時の実行力もあります。その意味で、デिकासさんが議長を務める戦略委員会において、過去を振り返り、現在と将来をしっかりと見て、新たな戦略について徹底して議論したことは画期的だったと考えています。

社外取締役役鼎談

デिकास 私からもう一つつけ加えると、先に述べたように多様性が確保されていることが有意義な議論を生んだと思います。多様なバックグラウンドを持つ各メンバーがオープンマインドで互いの意見を表明し合い議論してきました。私も、当社グループはグローバル市場でもっと成長できるポテンシャルがあるものの、これまでと同じやり方で成長を実現することは難しいと考えています。多様性のあるチームで議論してきたことが今後のグループの成長にとってベネフィットになることを期待しています。

CEOと取締役会議長の分離

——直近での大きな変革の一つに**CEOと取締役会議長の分離**があります。そのねらいや効果についてお聞かせください。

山田 まず一つ言えることは、これも本当にチャレンジだということです。取締役会議長とCEOの分離というのは日本では事例が少なく、それだけに目指すべき形やお手本があるわけではありません。当社なりのベストな形を見出そうと走り始めたところです。しかし、この変革は当社がすべきことのひとつだったととらえています。CEOの井阪さんが議長をしていた時は、質疑応答の際にどうしても井阪さんに質問が集中し、井阪さんが回答する構造になりがちでした。今回、筆頭独立社外取締役であるデिकासさんが議長になったことで、回答者が偏ることなく俯瞰的に議事が進行して、議論の幅が広がったと感じています。

米村 社外取締役のデिकासさんが議長を務めることの意味は何かと改めて考えると、それは自己観察の能力とモラルを維持することにあると思います。この自己観察の能力とモラルを失うと、組織は必ず崩壊します。大きな権限を持つCEOが、仮にすべてを決めるような状態では自己観察の能力とモラルを

十分に維持することはできません。国の統治機構において権力や権限を分離しているのも同様の考えがあり、今後の成長を見据えるうえで今回の決定は必須だったと考えています。

山田 私からもう一つ重要な点を補足すると、デिकासさんがリテールビジネスやコンシューマービジネスに精通していることは非常に大きいと考えています。経験に裏打ちされた意見・発言であるがゆえに執行側とも建設的な議論ができるわけです。加えて、グローバルビジネスの経験が豊富なことも重要なポイントです。

米村 経験豊富なデिकासさんですが、率直に言って非常に勉強家で、日本の市場や当社グループの事業についてよく勉強されています。そして、バランス感覚にも優れています。

デिकास 私は、取締役会の議長に就く前から戦略委員会の委員長を務め、筆頭独立社外取締役でした。また、お二人が説明してくださったようにグローバルな小売業での経営経験もあります。それでもまだまだ学ばなければならないことはたくさんあります。そのなかで、私のミッションは当社取締役会の進化のペースを加速させること、効率をさらに高めることだと認識しています。加えて重要なミッションは



当社グループの成長に寄与することです。我々の将来はCVS事業のグローバルな拡大にかかっており、アクションプランを着実に実行すれば、3年後、4年後には世界トップクラスの企業グループに成長できると思っています。

指名委員会、報酬委員会における議論

——**山田取締役、米村取締役は、それぞれ指名委員会、報酬委員会の委員長を務めています。両委員会での議論の内容やテーマについてお聞かせください。**

米村 報酬委員会における現在の主要な検討課題は、取締役に対する中長期インセンティブ、すなわち株式報酬の在り方です。海外企業では長期インセンティブの約9割を株式報酬とするケースもありますが、そこまで株式報酬の比率が高まると「企業は株主のためだけの存在か」という議論も起こるでしょう。言うまでもなく株主は重要なステークホルダーですが、お客様や他のステークホルダーとの関係も踏まえて役員報酬の基準や構成を議論する必要があると考えています。

山田 変革をスピーディーに実行していくためには最強の経営チームをつくる必要があります、これは1人のカリスマだけでは絶対にできません。未来を見据えた時、必要になる能力や役割、それらが必要になるタ

イミングを網羅的に議論しなくてはなりません。したがって、トップを含めたサクセッション計画、そしてその策定・推進プロセスを見ていく必要があると私は考えています。スキルマトリックスを見ても分かるとおり、当社役員の構成は多彩で、それぞれが各分野で豊富な経験をお持ちですから、指名委員会各メンバーの意見を聞き、執行側と議論する、執行側や取締役会での議論を委員会で共有するというように、伴走する形で委員会を運営することが私の役割だと認識しています。

さらなる成長に向けて

——**先にセブン&アイグループは世界トップレベルの小売業に成長できるという話を伺いました。そのために必要なことは何か、ご意見をお聞かせください。**

デिकास 世界的に見て日本の小売業は激しい競争にさらされており、その競争のなかで独自の進化を遂げてきました。海外から来た観光客やビジネスパーソンがセブン-イレブンに行くと「何でこんなにおいしいものを、こんなに安く売れるのか」と一様に驚くものです。私は、日本の小売業の優れた点、セブン-イレブンのビジネスモデルは、グローバルなお客様にも必ず受け入れられると思っています。



社外取締役役鼎談

米村 その点で言うと、1974年に1号店を出店したセブン-イレブンは、今や日本の文化になりました。そして、何がそんなに受け入れられたのかと考えるとやはり「食」が充実していることです。日本人ほど食の多様性を好み、食に対する受容力が高い民族はいないのではないのでしょうか。そのなかで事業を続けてきたことがコンビニ文化をつくる基盤になりました。世界でもその国・地域に合う食を提供していくことが成長のカギになると考えています。

山田 私の場合は子どもの頃から生活のなかにコンビニがありました。しかし、その形態、提供する商品やサービスは大きく変わってきました。公共料金の支払いができる、写真のプリントができる、コンサートのチケットがとれる……“日本人の生活のインフラ”になったわけですが、それをリードしてきたのがセブン-イレブンです。このようなビジネスは、日本以外にはきっとありません。お客様のニーズに応え柔軟に事業を変化させてきた当社グループだからこそ、グローバルでも新たな価値が提供できるはずです。

——一方で、課題点、今後対処すべき事項と認識していることがあればお聞かせください。

デイカス 今後の成長に向けた当社グループの最大の課題は「人財の育成」、つまり現場のリーダーを育て、個々の従業員をケアしていくことです。小売業にとって最も重要な資本である人財の強化なくしてお客様へ新たな価値は提供できません。

山田 日本社会がさまざまな課題に直面するなか、日本企業の舵取りは間違いなく難しくなっています。少子・高齢化や地域の過疎化に伴う問題も顕在化している今、いかに会社の財産である人財を強化できるかというのが突きつけられている課題です。お客様のニーズの変化、社会環境の変化に対応していくためには、従業員の多様な働き方を支援する制度や

仕組みの拡充が不可欠です。特に日本企業は女性の頑張りだけでは男性と同じように活躍できない環境をつくってきてしまった側面があります。その意味で、私はダイバーシティ・エクイティ&インクルージョンの「エクイティ」、公正な環境の整備が非常に重要だと考えており、会社の不断の努力が欠かせないと思っています。

米村 人財に関わる課題に加えて、事業ポートフォリオを継続的に見直していくことも必要です。当社グループの事業ポートフォリオは着実に変化してきましたが、企業は有機体であり、つねに“あるべき形”も変化します。また、社会環境の変化を踏まえCVS事業の戦略や運営体制についても今後議論していく必要があると考えています。

ガバナンスとステークホルダー・エンゲージメントのさらなる強化

——ガバナンス面やステークホルダーとのエンゲージメントに対するお考えもお聞かせください。

米村 私は行政機関などで長く危機管理の実務を担当してきましたが、失敗だと思ったことがたく

さんあります。実際に事件や事故が起こったわけではないケースでも、「想像と準備が足りなかった」と思う経験をしたことが多くあります。リスク管理の要諦は、起こり得る事態を想像・想定したうえで、いかに具体的な準備をできるかにあります。これは企業の事業運営にも通じるところがありますが、取締役会でさまざまなお話を聞いていると執行側の「想像と準備」が不足しているのではないかと思う時があり、今後のために必要な観点だととらえています。

山田 私はもっと経営チームのダイバーシティを高めることが必要だと考えています。当社グループのお客様の多くは女性で、事業の現場に行けば多くの優秀な女性従業員が活躍しています。翻って取締役や執行役員の構成を見るとまだ女性の比率は高くはなく、優秀でお客様への強い思いを持っている従業員の皆さんが活躍しきれていないのではないかという課題意識があります。

米村 もう1つ指摘したいのは、株主や投資家とのコミュニケーションです。株主・投資家の期待と私たちが目標にしていることは共通していると考えていますが、「目標達成までの時間軸」が異なるケースがあります。だからこそ、コミュニケーションによって私た

ちの考えをしっかりと伝え、率直に意見を交わすべきでしょう。

山田 多くのお客様に愛され、より社会に必要とされ、持続的に企業価値が高まるというのは、当社の目指す姿であるのと同時に、間違いなく株主・投資家から期待されていることであると認識しています。そのためにも多くのステークホルダーの声を聞くことが重要で、未来の当社グループの企業価値を高めていくパートナーとして、ステークホルダーとともに成長に向けた道を走って行きたいと思っています。

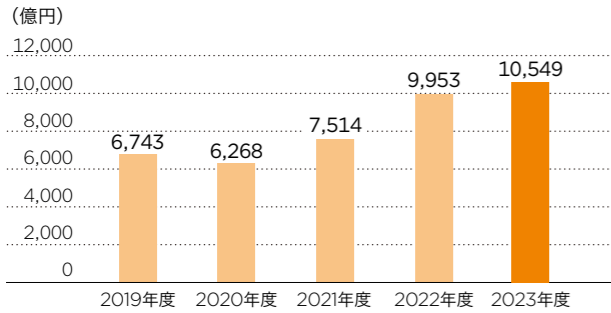
デイカス これまでも株主や投資家とのコミュニケーションに力を入れてきましたが、私の意見としてはまだ不十分だと思っています。コミュニケーションの頻度、内容の拡充の両面でさらなる強化が必要です。私たちが何を、いつまでに、どうやって達成しようとしているかを、より積極的に発信していかなければなりません。一方で、この間、多くの株主・投資家から貴重なインプットをいただき、当社グループのビジネスを大きく進化させてきたことも事実です。当社グループは今後も進化を加速させていきます。ステークホルダーの皆様には、ぜひ当社グループのこれからに期待してほしいですね。



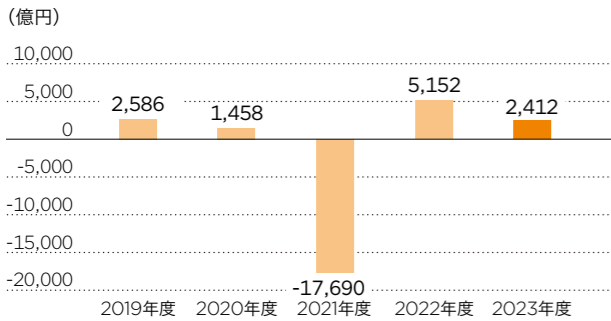
重要指標

財務指標

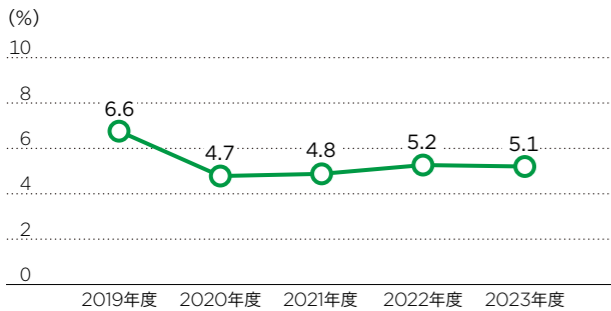
EBITDA※1



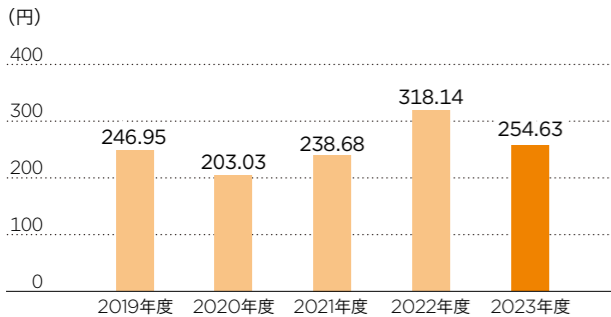
フリーキャッシュ・フロー※2



ROIC(除く金融)※4、5



EPS(1株当たり当期純利益)

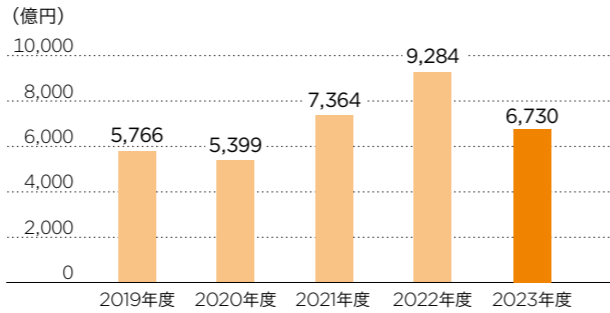


※1 EBITDA = 営業利益 + 減価償却費 + のれん償却費

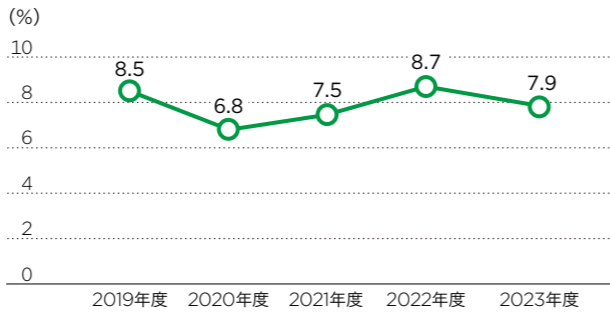
※2 フリーキャッシュ・フロー = 営業活動によるキャッシュ・フロー + 投資活動によるキャッシュ・フロー

※3 ROEは期首期末平均の自己資本より算出

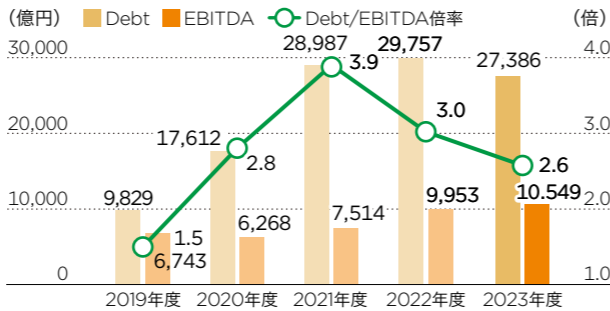
営業活動によるキャッシュ・フロー



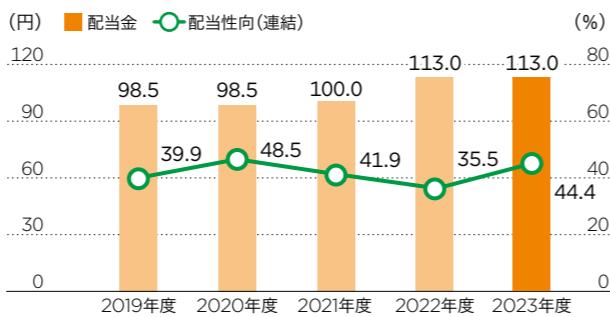
ROE※3、5



Debt/EBITDA倍率



1株当たり配当金推移※6



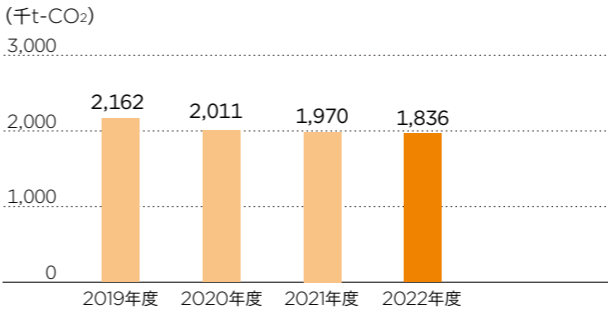
※4 ROIC(除く金融): {純利益 + 支払利息 × (1 - 実効税率)} / {自己資本 + 有利子負債 (ともに期首期末平均)}

※5 2023年度実績: SS、BNJ株式譲渡の影響を調整した数値

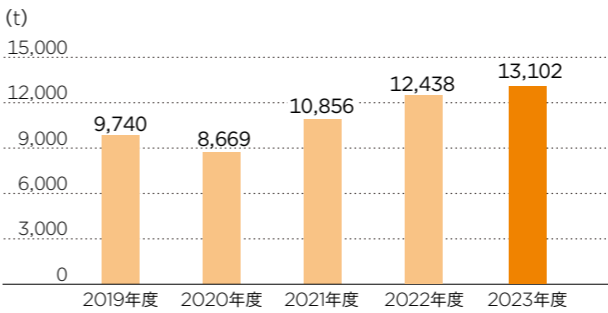
※6 2024年3月1日付で普通株式1株を3株に分割。上記は、株式分割前の数値

非財務指標

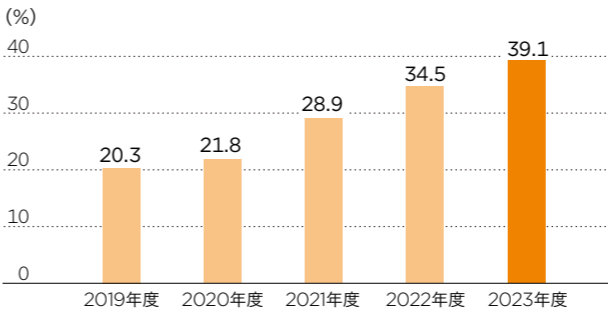
店舗運営に伴うCO₂排出量※7



ペットボトル回収機による回収量



オリジナル商品で使用する容器の 環境配慮型素材※13、14の使用比率



※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度と表示しています。SEJ、IY、YB、LF、YO、SG、IYF、SS、AH、BNJ、7FS、LOの12社の合計値。尚、2022年度は12社からSS、BNJを除く10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>

※8 集計期間は4月～3月。前年4月から当年3月までの集計期間について当年度と表示しています。食品関連事業会社5社 (SEJ、IY、YB、SG、7FS)

※9 グループ8社 (HD、SEJ、IY、YB、LO、AH、7FS、7BK) 合計。ただし、2022年度以前はSSを含み、LOは含まない

※10 毎年5月末現在の数値、グループ4社 (HD、SEJ、IY、YB) 合計。ただし、2022年度以前はSS、YOを含む

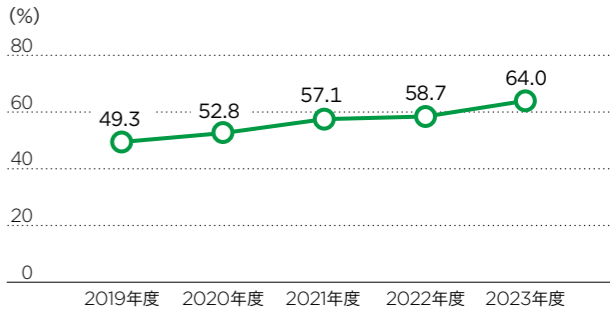
※11 取締役を兼務する執行役員は除く

※12 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

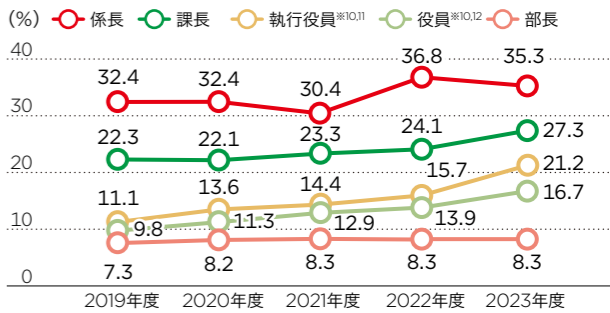
※13 バイオマス・生分解性・リサイクル素材・紙、等

※14 2021年度以前は、国内事業会社の数値。2022年度以降は、国内事業会社にSEIを加えた数値

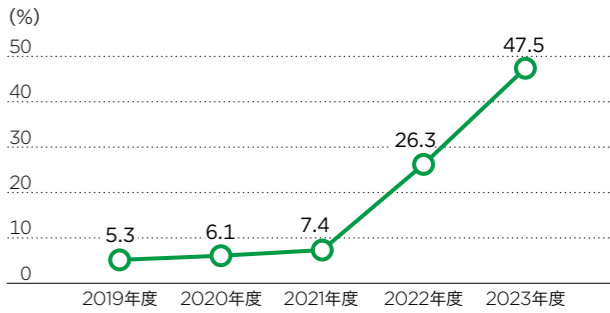
食品リサイクル率※8



女性管理職比率※9



男性育児休業取得率※9



略称と正式名称

HD : (株)セブン&アイ・ホールディングス	IYF : アイワイフーズ(株)
SEJ : (株)セブン-イレブン・ジャパン	SS : (株)そごう・西武
SEI : 7-Eleven, Inc.	AH : (株)赤ちゃん本舗
IY : (株)イトーヨーカ堂	BNJ : (株)バーニーズジャパン
YB : (株)ヨークベニマル	7FS : (株)セブン&アイ・フードシステムズ
YO : (株)ヨーク	LO : (株)ロフト
SG : (株)シェルガーデン	7BK : (株)セブン銀行
LF : (株)ライフフーズ	

財務ハイライト

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

	2013年度	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度
会計年度	百万円										
営業収益	5,631,820	6,038,948	6,045,704	5,835,689	6,037,815	6,791,215	6,644,359	5,766,718	8,749,752	11,811,303	11,471,753
営業利益	339,659	343,331	352,320	364,573	391,657	411,596	424,266	366,329	387,653	506,521	534,248
親会社株主に帰属する当期純利益	175,691	172,979	160,930	96,750	181,150	203,004	218,185	179,262	210,774	280,976	224,623
EBITDA ^{※1}	505,662	534,464	569,064	588,214	621,445	655,915	674,317	626,874	751,491	995,319	1,054,951
設備投資 ^{※2}	336,758	341,075	399,204	384,119	347,374	539,328	360,909	377,299	439,630	431,961	473,770
減価償却費	147,379	172,237	195,511	207,483	213,167	221,133	226,475	235,504	292,561	376,097	400,789
営業活動によるキャッシュ・フロー	454,335	416,690	488,973	512,523	498,306	577,878	576,670	539,995	736,476	928,476	673,015
投資活動によるキャッシュ・フロー	(286,686)	(270,235)	(335,949)	(371,602)	(240,418)	(557,497)	(318,047)	(394,127)	(2,505,566)	(413,229)	(431,809)
財務活動によるキャッシュ・フロー	(55,227)	(79,482)	(2,312)	(78,190)	(168,510)	(5,324)	(213,204)	690,542	937,077	(270,373)	(377,065)
フリーキャッシュ・フロー ^{※3}	167,648	146,454	153,023	140,921	257,887	20,380	258,623	145,868	(1,769,089)	515,246	241,205

会計年度末											
総資産	4,811,380	5,234,705	5,441,691	5,508,888	5,494,630	5,795,065	5,996,887	6,946,832	8,739,279	10,550,956	10,592,117
自己資本 ^{※4}	2,095,746	2,299,662	2,372,274	2,336,057	2,427,264	2,521,395	2,601,594	2,668,925	2,980,956	3,474,547	3,716,523

1株当たり情報	円										
当期純利益 (EPS)	198.84	195.66	182.02	109.42	204.80	229.50	246.95	203.03	238.68	318.14	254.63
純資産	2,371.92	2,601.23	2,683.11	2,641.40	2,744.08	2,850.42	2,946.83	3,022.68	3,375.50	3,933.93	4,250.83
配当金	68.00	73.00	85.00	90.00	90.00	95.00	98.50	98.50	100.00	113.00	113.00

財務指標											
自己資本比率 ^{※4}	43.6%	43.9%	43.6%	42.4%	44.2%	43.5%	43.4%	38.4%	34.1%	32.9%	35.1%
自己資本当期純利益率 (ROE) ^{※4}	8.8%	7.9%	6.9%	4.1%	7.6%	8.2%	8.5%	6.8%	7.5%	8.7%	6.2%
総資産当期純利益率 (ROA)	3.9%	3.4%	3.0%	1.8%	3.3%	3.6%	3.7%	2.8%	2.7%	2.9%	2.1%
Debt/EBITDA倍率 (倍)	1.8	1.8	1.8	1.8	1.6	1.7	1.5	2.8	3.9	3.0	2.6
連結配当性向	34.2%	37.3%	46.7%	82.3%	43.9%	41.4%	39.9%	48.5%	41.9%	35.5%	44.4%

※1 EBITDA=営業利益+減価償却費+のれん償却費
※2 設備投資は、差入保証金と建設協力立替金を含む
※3 フリーキャッシュ・フロー =営業活動によるキャッシュ・フロー+投資活動によるキャッシュ・フロー
※4 自己資本=純資産-非支配株主持分-新株予約権

(注) 1. 2013年度の貸借対照表は、通信販売事業の業績が連結算入
2. 自己資本当期純利益率 (ROE) 及び総資産当期純利益率 (ROA) は期首、期末平均の自己資本及び総資産より算出
3. 総資産は、2019年度より「『税効果会計に係る会計基準』の一部改正」(企業会計基準第28号 2018年2月16日) 等を適用。2017年度及び2018年度は、遡及適用後の数値
4. キャッシュ・フロー計算書は、2019年度より米国会計基準を適用する在外連結子会社において、ASU第2016-18号「キャッシュ・フロー計算書：拘束性現金」を適用
5. 2022年度より「収益認識に関する会計基準」(企業会計基準第29号 2020年3月31日) 等を適用
6. 2024年3月1日付で普通株式1株を3株に分割しております。上記は株式分割前の数値

社外からの評価・表彰

サステナビリティに関する主な評価 (2024年7月末現在)



Dow Jones Sustainability Index:
Member of DJSI World Index



FTSE4Good



FTSE Blossom
Japan



CCC B BB BBB A AA AAA



iSTOXX® MUTB 日本プラチナキャリア
150インデックス

IR・SR活動への評価・表彰



セブン&アイ*HLDGS.*はDow Jones Sustainability™ Indices (DJSI)の「World Index」の構成銘柄に選定されました。2023年の評価によって、321社 (うち日本企業38社)がWorld Indexの構成銘柄として選定され、食品・日用品小売業種では、日本企業で唯一当社が選定されています。

※ DJSIは、ガバナンス・経済、環境、社会の三分野における総合的な企業評価により構成銘柄が選定される、世界的に著名なESG指数です。DJSI World Indexは、S&P Globalがコーポレート・サステナビリティ評価 (CSA) を通じて評価した世界の時価総額上位約3,500社のうち、上位10%の株価パフォーマンスを測る指数です。

セブン&アイ*HLDGS.* はFTSE4Good Index Seriesの構成銘柄に10年連続で選定されました。

※ FTSE4Good Index Seriesは、グローバルなインデックスプロバイダーであるFTSE Russellが作成し、環境、社会、ガバナンス (ESG) について優れた対応を行っている企業のパフォーマンスを測定するために設計されたものです。このIndexは責任投資のファンドや他の金融商品の作成・評価に広く利用されています。

セブン&アイ*HLDGS.*はFTSE Blossom Japan Indexの構成銘柄に8年連続で選定されました。

※ FTSE Blossom Japan Indexは、グローバルなインデックスプロバイダーであるFTSE Russellが作成し、環境、社会、ガバナンス (ESG) について優れた対応を行っている日本企業のパフォーマンスを測定するために設計されたものです。このIndexはサステナブル投資のファンドや他の金融商品の作成・評価に広く利用されています。

セブン&アイ*HLDGS.*は2023年、MSCI ESG格付け評価でA (AAA-CCCの基準で)の格付けを受けました。

【免責事項】セブン&アイ*HLDGS.*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。

セブン&アイ*HLDGS.*はiSTOXX® MUTB 日本プラチナキャリア150インデックスの構成銘柄のうち1社として選定されました。

※ iSTOXX® MUTB 日本プラチナキャリア150インデックスは、三菱UFJ信託銀行株式会社およびドイツ取引所傘下の指数提供会社STOXX社が共同開発した「人的資本」に着目したESG指数です。東洋経済新報社のCSR企業総覧データのうち『プラチナキャリア』企業の評価項目を用い、「長期的な視点」「自律的な学び」「社会への貢献」の3つの観点から従業員のキャリア構築に積極的な企業150銘柄で構成されています。

会社情報

(2024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) 77,902名 [79,275名]
(単体) 1,074名 [17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

877,742,183株

株主数

87,709名

上場取引所

東京証券取引所プライム市場

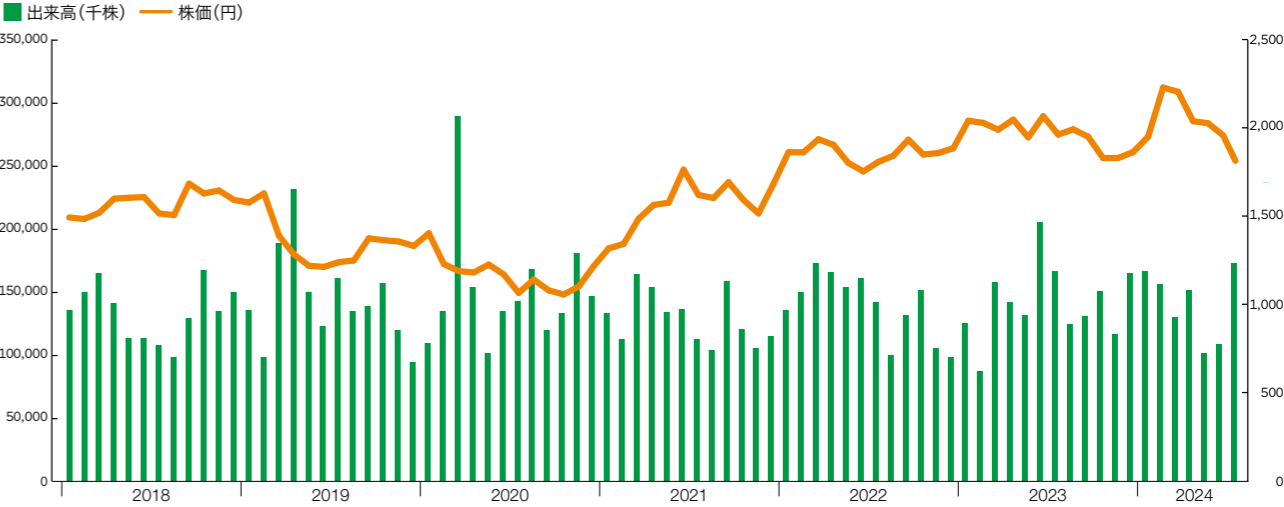
株主名簿管理人

三菱UFJ信託銀行株式会社

定時株主総会

毎年5月

株価・出来高推移 (東京証券取引所) (2024年7月末現在)

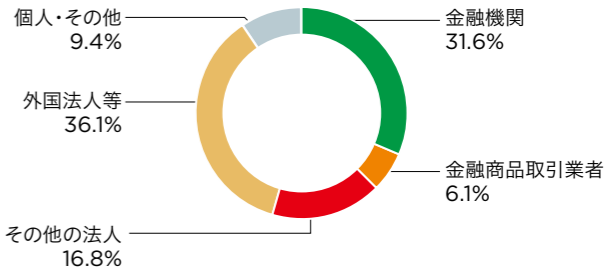


※ 2024年3月1日付で普通株式1株を3株に分割しました。上記は株式分割適及適用後の数値です。

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)	129,904	14.8
伊藤興業株式会社	70,701	8.1
株式会社日本カストディ銀行 (信託口)	44,644	5.1
JP MORGAN CHASE BANK 385632	33,070	3.8
SSBTC CLIENT OMNIBUS ACCOUNT	21,938	2.5
SMBC日興証券株式会社	18,905	2.2
日本生命保険相互会社	17,672	2.0
三井物産株式会社	16,222	1.9
STATE STREET BANK WEST CLIENT-TREATY 505234	14,317	1.6
日本証券金融株式会社	12,419	1.4

所有者別株式分布状況



※ 持株比率は、自己株式を控除して試算しています。なお、自己株式には「役員報酬BIP信託」および「株式付与ESOP信託」が保有する株式数は含まれていません。
※ 2024年3月1日付で普通株式1株を3株に分割しました。上記は株式分割前の数値です。

格付情報 (2024年7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)