



株式会社 **セブン&アイ** HLDGS.
<https://www.7andi.com>



セブン & アイ 経営レポート

ステークホルダーとの建設的な対話と
誠実なガバナンスによる価値協創のために

お客様の
暮らしになくてはならない
信頼される
誠実な企業でありたい

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。

株式会社セブン&アイ・ホールディングス



様々なお客様のライフステージ、 ライフシーンに寄り添いながら より良い毎日を実現します。

当社グループは、コンビニエンスストア、スーパーストア、百貨店、金融等の様々な業態を通じて得たお客様との「つながり」を大切にしています。これからも、多様な価値ある商品・サービスをお届けし、お客様一人ひとりのニーズを満たしてまいります。



セブンらくらくお届け便



(株)セブン-イレブン・ジャパン

60頁参照

あなたの暮らしに
近くて便利!



(株)そごう・西武

72頁参照

「想像以上の提案で、
お客さまに発見を。」



メイクアップステーション



7-Eleven, Inc.

65頁参照

“Give the customers what
they want, when and
where they want it.”

(訳)“いつでもどこでもお客様のために”



セブン&アイ Food Systems (株)セブン&アイ・フードシステムズ

77頁参照

ひと皿に豊かな明日を



◀ デニーズ(ファミリーレストラン)



(株)セブン銀行

74頁参照

急な出費にも「近くて便利」



ATMサービス



(株)ロフト

76頁参照

新しいコトやモノが
「なにかある」「きっとある」



(株)イトーヨーカ堂

68頁参照

「いいもの。いつもの。」



お客様との「つながり」がグループの原動力です。

セブン&アイグループは、世界中にネットワークを持つ有数の小売グループです。あらゆるライフシーンに対応した多業態経営を進めることで、多様なお客様との「つながり」、商品・サービスのイノベーションを創出しています。

多様なお客様との「つながり」

1日当たり来店客数

世界全体

約 **6,400** 万人

日本国内

約 **2,400** 万人

日本の人口の約5.5人に1人が来店

店舗数

世界全体

約 **69,200** 店※2

日本国内

約 **22,400** 店

セブン銀行ATM設置台数

約 **2万5,000** 台

1日当たりのATM利用件数 約230万件

国内マーケットシェア

44.4%

コンビニエンスストア合計売上規模※1: 約11兆350億円
セブン-イレブン・ジャパン チェーン全店売上: 約4兆8,988億円

7iD登録者数

約 **1,280** 万人

日本の人口の約10人に1人が会員

商品・サービスのイノベーション

セブンカフェ年間販売数

約 **11** 億杯

1分で約2,000杯

セブンプレミアム年間売上

1兆4,130 億円

セブン-イレブンおにぎり年間販売数

約 **22億7,000** 万个

1分で約4,300個

セブンプレミアム販売金額10億円以上のアイテム数

274 アイテム

全4,050アイテム

セブン-イレブン年間料金収納代行取扱件数

約 **5億200** 万件

取扱金額 約5兆2,000億円
1分で約950件

※1 出典「コンビニエンスストア統計調査月報」
(2018年3月～2019年2月までの全店ベース店舗売上高の合算値)
※2 内、セブン-イレブン国外店舗数は2018年12月末現在

セブン&アイは社会課題解決と 企業価値向上の両立を図り、 社会になくてはならない企業を 目指しています。

SDGs※の達成に向けて

当社は、2015年に国連サミットで採択された「持続可能な開発目標(Sustainable Development Goals)」の達成に向けて、本業を通じた社会課題の解決に取り組んでいます。各事業会社の取組事例については各セグメントのページをご覧ください。



※Sustainable Development Goals: 2015年9月の国連サミットで採択された国際目標。2030年までに貧困撲滅や格差の是正、気候変動対策など国際社会に共通する17の目標と169のターゲットの達成を目指す。

再生可能エネルギー 使用店舗の取り組み

2018年5月にオープンしたセブン-イレブン相模原橋本台1丁目店では、太陽光発電パネルと蓄電池を組み合わせ、店舗運営に必要な電力の約46%を再生可能エネルギーでまかっています。



野菜工場による食品ロス削減

お取引先であるプライムデリカ株式会社のご協力を得て、2019年1月に神奈川県相模原市にセブン-イレブン向け商品の専用野菜工場を稼働。サプライチェーン全体で食品ロス削減を目指します。



完全循環型ペットボトルリサイクル※1の実現

店頭で回収したペットボトルを100%使用したセブンプレミアム商品「一(はじめ)緑茶 一日一本」(機能性表示食品)を2019年6月に全国セブン&アイグループで発売。特定の流通グループの店頭で回収したペットボトルを100%使用したりサイクルペットボトルを原材料として使い、ふたたび同一の流通グループにおいて商品として販売する取り組みは世界で初めて※2となります。



※1 本製品のPETボトルの原材料として、セブン&アイグループの店頭で回収された使用済PETボトルをリサイクルしたPET樹脂のみを、100%使用していることを表します。
※2 2019年6月5日時点。日本コカ・コーラおよび当社調べ



産官民が連携したペットボトル回収スキームの実現

東京都東大和市、日本財団、東大和市清掃事業協同組合、セブン-イレブン・ジャパンは、相互の連携を強化し、地域社会でペットボトル回収を進め、“ボトル to ボトル”のリサイクル促進を目的とした「ペットボトル自動回収機」を順次設置します。

これにより産官民が連携した新たなペットボトル回収スキームが実現します。



店舗一体型保育園の開園

セブン-イレブン・ジャパンは、フランチャイズチェーン本部として初となる加盟店従業員・オーナー・地域の皆様向け保育施設「セブンなないろ保育園」を開園。今後も、より多くの方々に活躍していただける環境づくりを推進していきます。



目次

1 イントロダクション

10 本レポートの発行にあたって

11 コーポレートガバナンス・コード
特定開示項目対照表

12 社長レター



19 中期経営計画

20 経営推進本部長メッセージ



24 財務経理本部長メッセージ

価値観

28 信頼と誠実

持続可能性・成長性

30 サステナビリティ(持続可能性)・
成長性の確保

ビジネスモデル

34 社会構造・ニーズの変化に対応する
当社グループ価値創造の軌跡

36 当社グループのビジネスモデル

戦略

グループ戦略・政策

44 デジタル・金融戦略

48 グループ商品戦略

52 環境政策

54 総務・法務政策

56 人財政策

セグメント戦略

58 セグメントの概要

60 国内コンビニエンスストア事業

65 海外コンビニエンスストア事業

68 スーパーストア事業

72 百貨店事業

74 金融関連事業

76 専門店事業

重要指標

78 重要指標

コーポレートガバナンス

82 当社取締役・監査役

84 社外取締役対談



88 コーポレートガバナンスに関する
基本的な考え方

89 企業価値創造を牽引する
グループガバナンス体制

90 企業統治の「仕組み」の概要等

98 取締役会の構成等

106 役員の選解任と指名の方針・手続
および育成

110 役員報酬

114 社外役員によるモニタリング

115 監査

118 企業年金の資産オーナー
としての機能発揮

119 株主とのコミュニケーション(対話)、
株主総会

124 【ご参考】社外の評価

財務セクション

126 財務ハイライト

128 経営者の視点による経営成績等の状況
に関する分析

130 連結貸借対照表

132 連結損益計算書

133 連結包括利益計算書

134 連結株主資本等変動計算書

135 連結キャッシュ・フロー計算書

136 別紙1「内部統制決議」

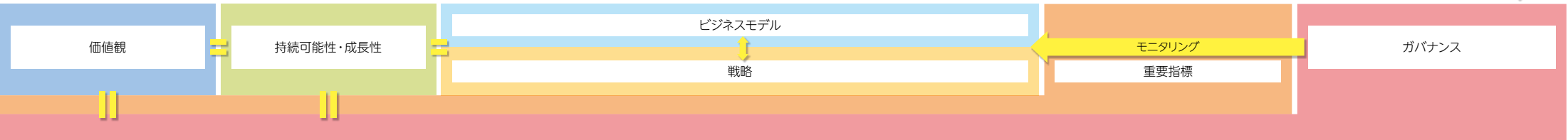
138 別紙2「役員ガイドライン」

140 別紙3「ガバナンスデータブック」

142 会社情報



本レポートの構成と価値協創ガイダンスの活用



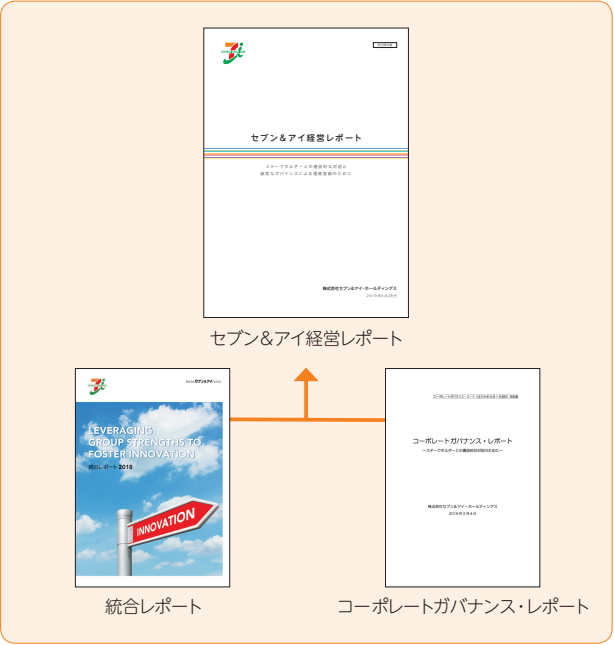
編集方針
株主・投資家の皆様をはじめとしたすべてのステークホルダーの皆様に、環境・社会・ガバナンスなどの非財務情報と財務情報が統合された当社の価値創造の姿をより分かりやすく伝えるため、本レポートの編集にあたっては、IIRC(国際統合報告評議会)が2013年12月に公表した「国際統合報告フレームワーク」、および2017年5月29日に経済産業省が策定した「価値協創のための統合的開示・対話ガイダンス」を参照しています。

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

本レポートの発行にあたって

当社は、2016年より、ステークホルダーの皆様との「対話」を更により豊かにするために「コーポレートガバナンス・レポート」(以下「ガバナンス・レポート」といいます)を発行し、2018年からは「価値協創ガイダンス」を活用した、より分かりやすい開示に努めてきました。

この作成の過程で、価値協創ガイダンスの「価値観」「ビジネスモデル」「持続可能性・成長性」「戦略」「成果と重



本レポートの目的

分かりやすい情報の集約・整理・開示を目指します

有価証券報告書、コーポレートガバナンス報告書等の各種開示書類等において、多様に開示されている当社の主要情報を、出来る限り分かりやすく集約・整理して開示します。各ポイントにおいて、より詳細な資料等にアクセスできるよう、別紙での開示やリンク先をご案内しています。当社の取り組み内容等に関する皆様からのフィードバックを、マネジメント・コーポレートガバナンスのさらなる強化、企業価値の向上につなげていきます。

「当社の言葉」で説明します

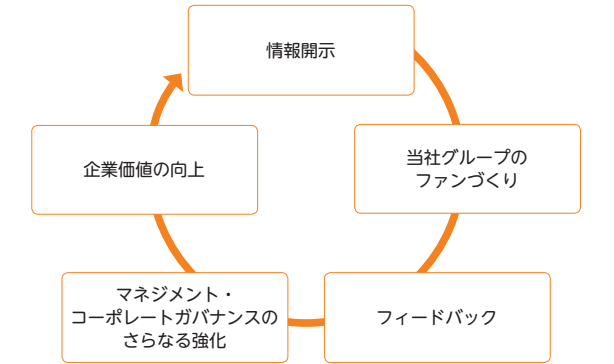
当社は「マネジメント・コーポレートガバナンスに完成はない」と考えており、継続して検討を行っていきます。本レポートでは、当社としての取り組み、課題認識等を

要な成果指標「ガバナンス」といった各要素が、有機一体的に、どのように相互に連動しているのかを検討しているうちに、このような思考は、統合報告における「統合思考」に相通じるものがあるのではないかと考えるようになりました。

そこで今般、価値協創ガイダンスに基づく「ガバナンス・レポート」に「統合レポート」の良さを加えて新レポートとして一体化することで、当社の中長期の企業価値向上に関する取り組みを、より統一的に、分かりやすくお伝えできるのではないかと考え、「セブン&アイ経営レポート」を発行するに至りました。

当社は、お客様との「対話」を通じ、サービス創造の機会をいただいているように、お取引先・加盟店、株主・投資家、地域社会、従業員を含めたすべてのステークホルダーの皆様とも「対話」を重ねることが、企業価値向上の機会になると考えており、真摯な「対話」を行っております。

本レポートをご活用いただき、当社の取り組みについて、引き続き皆様からのアドバイスを頂ければ幸いです。今後とも、皆様のより一層のご理解とご支援を賜りますよう、よろしくお願い申し上げます。



「当社の言葉」で説明するとともに、検討中のテーマについても、可能な限り、その方向性についてご説明します。

コーポレートガバナンス・コードが定める「開示項目」についても、整理して開示します

当社は、コーポレートガバナンス・コード(2018年6月1日改訂)の各項目を、ステークホルダーの皆様との「対話のポイント」と考え検討しており、当該コード所定のいわゆる「特定開示項目」についても、本レポート上であわせてご説明(開示)いたします。

なお、本レポートでは、コーポレートガバナンス・コー

ドの順番に拘わらず、当社のコーポレートガバナンスに関する基本的な考え方に基づき、順序等を工夫して説明していきます。

各「特定開示項目」に対応する記載場所については、以下の別表を参照いただければ幸いです。

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

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

CGC コーポレートガバナンス・コード特定開示項目該当箇所に付けています。

コーポレートガバナンス・コード(2018年6月1日改訂)特定開示項目対照表

原則	開示が求められる事項		本レポート(PDF)における記載場所
原則1-4	政策保有株式に係る方針、保有の適否の検証内容および議決権行使の具体的な基準	97頁	9 政策保有株式について
原則1-7	関連当事者間の取引についての適切な手続の枠組み	117頁	4 関連当事者間取引の確認の枠組み
原則2-6	企業年金の資産オーナーとしての機能を発揮できるような人事面や運営面における取組み内容	118頁	企業年金の資産オーナーとしての機能発揮
原則3-1	(i) 会社の目指すところ(経営理念等)や経営戦略、経営計画	19頁	中期経営計画
		28頁	1. 経営理念
		28頁	2. 企業行動指針
		30頁	サステナビリティ(持続可能性)・成長性の確保
		43頁	戦略
	(ii) コーポレートガバナンスに関する基本的な考え方と基本方針	88頁	コーポレートガバナンスに関する基本的な考え方
	(iii) 取締役会が経営陣幹部・取締役の報酬を決定するにあたっての方針と手続	110頁	役員報酬を決定するにあたっての方針と手続
	(iv) 取締役会が経営陣幹部の選解任と取締役・監査役候補の指名を行うにあたっての方針と手続	106頁	取締役会が経営陣幹部の選解任と取締役・監査役候補者の指名を行うにあたっての方針と手続
	(v) 取締役会が経営陣幹部の選解任と取締役・監査役候補の指名を行う際の、個々の選解任・指名についての説明	109頁	4 取締役会が経営陣幹部の選解任と取締役・監査役候補者の指名を行う際の指名理由の説明
補充原則4-1①	取締役会による経営陣に対する委任の範囲の概要	91頁	経営陣への委任の範囲の明確化
原則4-9	取締役会が策定する独立社外取締役の独立性判断基準	101頁	3 社外取締役・社外監査役の独立性に関する考え方および独立性の基準
補充原則4-11①	取締役会による取締役会の全体としての知識・経験・能力のバランス、多様性および規模に関する考え方ならびに取締役の選任に関する方針・手続	98頁	取締役会の構成(取締役会の知識・経験・能力のバランス、多様性および規模)
		106頁	取締役会が経営陣幹部の選解任と取締役・監査役候補者の指名を行うにあたっての方針と手続
補充原則4-11②	取締役・監査役が他の上場会社の役員を兼任する場合における兼任状況	101頁	4 役員の兼任状況
補充原則4-11③	取締役会全体の実効性についての分析・評価の結果の概要	103頁	6 取締役会の実効性評価
補充原則4-14②	取締役・監査役に対するトレーニングの方針	109頁	5 役員トレーニング
原則5-1	取締役会による株主との建設的な対話を促進するための体制整備・取組みに関する方針	119頁	1 株主との対話・IR活動方針

代表取締役社長
井阪 隆一

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



お客様の生活に寄り添い、 新たな価値創造を通じて 持続可能な社会づくりに貢献する 流通サービスの明日を切り拓きます。

日ごろセブン&アイグループをお引き立ていただき、誠にありがとうございます。
本レポートでは、当社グループの取り組みにつき、財務情報とともに
E(環境)、S(社会)、G(企業統治)等の観点からも総合的に経営情報を開示し、ご報告しています。
本レポートを通じて、より一層のご理解を賜ることができれば幸甚に存じます。

私たちの企業理念

「信頼と誠実」の精神を 全ての取り組みの礎として

セブン&アイ・ホールディングスでは、「お客様、お取引先、株主、地域社会、社員に信頼される、誠実な企業でありたい」を社是として掲げ、役員および全従業員のあらゆる事業活動の礎としています。この社是は、グループの祖業であるイトーヨーカ堂の設立以来、創業の精神として引き継いできたものです。「持続可能な成長」が地球規模の課題となっている現在、あらゆるステークホルダーの皆様と協調し、連携しながら、企業としての成長を図っていくことがますます重要になっています。さらに、限りある地球環境や資源を活かして、豊かで快適な生活を実現するとともに、未来世代へその豊かさを手渡していくために、地球規模の視点を持って全体最適を図っていくことが、いま私たちに課せられた責務であると考えています。このため経営に当たっては、未来世代もステークホルダーの一員として意識し、「信頼と誠実」の理念をもって持続可能な成長に資する流通サービスの実現に努めています。 社是▶28頁

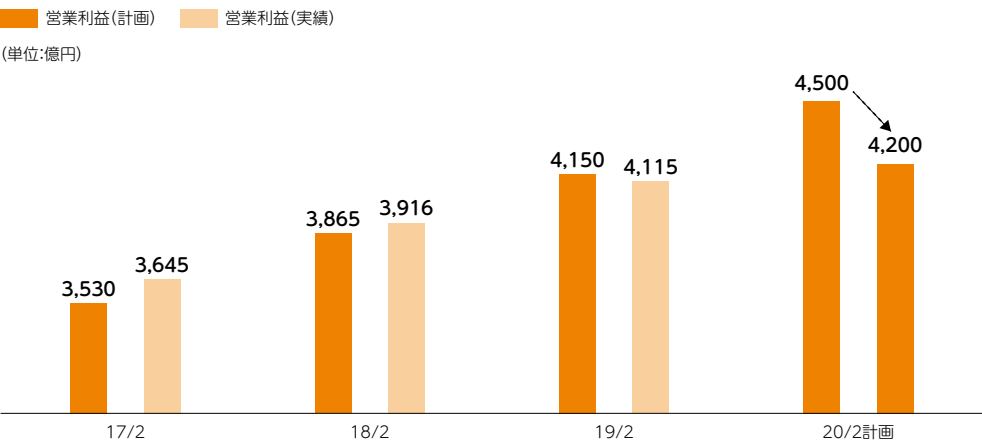
私たちの使命

お客様の暮らしに寄り添い
自己革新を通じて変化に対応

当社グループは、国内および海外のコンビニエンスストア、スーパーストア、百貨店、専門店など、世界に6万9,000店を超える店舗ネットワークを展開しています。私たちは世界にも類のない総合的な流通サービスグループとして、あらゆる業態を通じてお客様の日常生活に豊かさや利便性を提供し、毎日のニーズに適切にお応えし続けることが、私たちの使命であると考えています。

いま、世界の社会・経済を取り巻く環境は産業革命以来といわれる規模で大きく変動しており、景気変化等においても予断を許さない状況が続いています。また国内では少子高齢化、人口減少が続いており、世帯人数の減少、共働き世帯の増加が顕著になっています。そのような社会構造の変化を背景に、お客様の生活や消費に関する価値観も大きく変化しています。Eコマース(電子商取引)の普及、モノの消費から体験の拡充などコト消費へのシフトなどは、その変化を端的に物語っています。このような中であって、私たちはお客様の暮らし方や価値観に寄り添う商品やサービスの提供を追求し続けています。そのため、私たちはこれまで流通サービスのリーディングカンパニーとして培ってきたノウハウやイノベーション力を活かしつつ、既存の業態観にとらわれることなく自己革新を続け、お客様ニーズの変化に即した流通サービスの創造に挑戦しています。[「グループ店舗数等」➡4頁](#)

営業利益



19年2月期は8期連続最高益更新、
20年2月期も最高益更新を見込むが中期経営計画数値目標を修正

経営ビジョン

中期経営計画を通して
経営方針を明確化

当社グループでは経営ビジョンをより明確に示すため、2016年10月に中期経営計画を策定し、公表いたしました。このような中期経営計画の公表は、当社グループでは初めての取り組みです。私たちは中期経営計画を明示することで、当社グループの投資ポートフォリオを明確に方向づけするとともに、あらゆるステークホルダーの皆様と私たちの経営ビジョンを共有し、経営の透明性を高めてまいりたいと考えました。

当該計画は、2018年2月期を初年度とし、2020年2月期を最終年度とした3カ年計画です。本計画の推進にあたり、2017年度にはマネジメントアプローチの観点による事業セグメントの見直しを実施。成長の柱と位置付けるコンビニエンスストア事業については環境与件の異なる国内と海外を分け、それまで各事業セグメントに分散していた専門店を専門店事業に集約しました。これにより事業の実勢に即した成長投資および事業改革等を一層促進し、実効性の高い経営推進を図りました。

この中期計画の目標達成に向けてグループを挙げて課題に取り組み、2019年2月期連結決算では8期連続の営業利益更新を達成するなど成果を上げてまいりました。しかし、物流や雇用環境の逼迫など計画当初の予測を超える経済環境の変動もあり、国内コンビニエンスストア事業では2017年度下期以降、加盟店支援を優先し、チャージ1%減額をしたことで、一時的に成長力が鈍化しました。また、構造改革事業と位置付けたスーパーストア事業および百貨店事業では個別の店舗改革等で一定の成果を生みつつも、事業全般の構造改革に遅れが生じています。これらを総合的に勘案した結果、当初計画の数値目標を優先するよりも将来のさらなる成長に資する構造改革を推進すべきと判断し、2020年2月期の営業利益目標を4,200億円とさせていただきました。

この状況を真摯に受け止め、国内コンビニエンスストア事業では成長力の強化に向けて、既存店投資を拡大するとともに、加盟店の皆様に寄り添いながらビジネスモデルの再構築を含む抜本的な事業構造改革を進めています。また、スーパーストア事業および百貨店事業では、これまでの店舗構造改革等を通じて得た経験や商圏等に関するデータなどを活かしながら、さらに事業構造全般の改革を加速してまいります。改革に当たってはそれぞれKPI(Key Performance Indicator)を設定し、客観的に進捗度を検証しながら、つねにPDCAを回して迅速な対応を図ってまいります。[「中期経営計画」➡19頁](#)

成長戦略

デジタル、金融、グループ商品戦略を柱に
新たなグループシナジーを創出

当社グループでは、お客様や社会のニーズにより的確にお応えするとともに、地球環境

や社会課題への対応も目指して、2018年10月に新たな成長戦略を公表しました。これは「デジタル」「金融」「グループ商品戦略」を柱として、新たな価値創造を図るものです。

デジタル戦略では、2018年6月に(株)セブン-イレブン・ジャパン、(株)イトーヨーカ堂が新アプリをリリースするとともに、グループ共通のサービスプログラム「セブンマイルプログラム」を始動。その後、(株)そごう・西武、(株)赤ちゃん本舗、(株)ロフトの各事業会社も、新規アプリをリリースして、「セブンマイルプログラム」に参加しています。これらの取り組みを通じて、お客様一人ひとりととの接点を強化し、購買傾向に合わせた特典の提供等、よりきめ細かな顧客サービスをタイムリーに実施。これまで事業会社ごとに保持してきた顧客情報を、グループとして一元管理してCRM*を強化し、事業会社間の相互送客等を通じて顧客サービスの向上を目指しています。これにより、日常のお買物から結婚や子どもの誕生、就学、就職などライフステージの節目のニーズにも対応し、グループ全体でのLTV(ライフタイムバリュー)を高めてまいります。

さらに、2019年7月には新たな金融決済システム「7pay(セブンペイ)」をスタートさせます。これは「セブン-イレブンアプリ」内に、新たに決済機能を搭載し、スマートフォンで決済できるキャッシュレスサービスです。これにより、2025年までにキャッシュレス比率40%を目指すわが国の政策にも寄与してまいります。また、当社グループのセブン銀行では、全国のセブン-イレブン店舗や公共機関等に2万5,000台を超えるATMを展開しています。当社グループはこのようにキャッシュとキャッシュレスの両面から決済インフラを整備することで、より優位な環境の下で金融サービスの利便性向上を追求してまいります。

デジタル・金融戦略➡44頁

グループ商品戦略では、グループ各社の商品や包装材料等の調達、物流体制を見直し、より一層安全・安心で上質な商品やサービスの提供を追求しています。また、グループ全体で調達の仕組みを見直し、サプライチェーン全体の最適化も促進します。これにより、これまで企業間取引のはざままで発生していたムダやムラなど「外部不経済」の解消にも寄与してまいります。このグループ商品戦略の推進に向け、2019年3月には「グループ商品戦略本部」を立ち上げました。同本部を中心にお取引先様とも連携してサプライチェーン全体の最適化に向けて、実効性の高い取り組みを追求してまいります。グループ商品戦略➡48頁

※CRM: 顧客の利用履歴などの情報蓄積をパーソナル販促などに活用し、顧客との継続的な結びつきを高めるマネジメント方法

環境・社会課題への対応

社会課題解決と企業価値向上の両立を目指して

私たちは世界に例のない多様な業態を擁し、時代や社会が求める価値の提供に努めることで、国内だけでも1日に約2,400万人のお客様にご利用いただけるまでに成長してまいりました。このような中で、私たちの社会的責務も著しく増大しているものと認識しています。私たちは社会課題解決と企業価値向上の両立を図ることで社会的責務を果たし、将来にわたって社会から信頼をお寄せいただけるよう努めています。



このため、私たちは2012年に署名した「国連グローバル・コンパクト」の10原則の実践に加え、2014年にはステークホルダーの皆様との対話を通じて、社会と当社グループにとって重要性の高い「5つの重点課題(マテリアリティ)」を特定しました。そして現在はこの重点課題をSDGs(国連「持続可能な開発目標」)に示された17の目標とも関連付けながら、本業を通じて課題解決に取り組み、さらに重点課題を起点とした新たな流通サービスのビジネスモデルの創出を目指してまいります。5つの重点課題➡32頁

環境宣言『GREEN CHALLENGE 2050』

お客様やお取引先様をはじめ全てのステークホルダーの皆様とともに“豊かで持続可能な社会”を実現していくため、2019年5月に環境宣言『GREEN CHALLENGE 2050』を公表しました。私たちの事業が消費市場でお客様からのご支持を拡大していくに従い、環境負荷や外部不経済の面で社会的影響も発生させてきました。将来にわたって社会とともに成長していくには、この点を率直に認識して、課題解決に自ら積極的に取り組むことが不可欠です。環境宣言の策定に当たっては、私たちの事業活動によって生じる環境負荷等の中で、特に社会的な影響の大きい4つのテーマ*を特定し、目標を定量的に定めて2030年という近い将来、そして2050年という次世代社会での使命と責務を具体的に示しました。さらに4つのイノベーションチームを立ち上げ、グループ横断で実効性のある取り組みを

推進するとともに、グループ全従業員が一丸となり、お客様、お取引先様、地域社会の皆様とも連携して課題解決を図ってまいります。

環境政策➡52頁

※4つのテーマ＝「CO₂排出量削減」「プラスチック対策」「食品ロス、食品リサイクル対策」「持続可能な調達」

ダイバーシティ

多様な人財が活躍できる
組織文化の創造

また、社会とともに持続的な成長を図るには、多様な人財が活躍できる組織文化を創造していくことも不可欠です。そのために透明性の高い組織体制の構築と生きがいをもって働ける環境の整備に注力しています。当社グループでは、2012年にダイバーシティ推進プロジェクト(現ダイバーシティ&インクルージョン推進プロジェクト)を発足させ、性別、国籍、障がいの有無、年齢など働く人たちの多様性や違いを認め合う環境づくりを推進。働く一人一人ひとりが子育てや介護などそれぞれの生活背景を有している点を理解し合い、個々の特性や置かれた状況に合った柔軟な働き方を支援する体制を整備し、女性の活躍推進をはじめ多様な人財が活躍できる公平な組織運営に注力しています。

人財政策➡56頁

コーポレートガバナンス

全てのステークホルダーの
皆様とともに

私たちは、コーポレートガバナンスの根幹を社是である「信頼と誠実」の精神を実現するための仕組みととらえています。このため、コーポレートガバナンスの改善と拡充に努め、本レポートの発行等を通じて、コーポレートガバナンスに関する情報開示を強化するとともに、全てのステークホルダーの皆様と企業価値の向上に向けた対話の機会を広げるよう努めております。また、2019年4月には、当社の取締役(社外取締役を除く)と執行役員を対象に、従来の株式報酬型ストック・オプション制度に代わる新たな株式報酬制度(役員報酬BIP信託等)の導入を決定しました。これは、コーポレートガバナンスの基本的な考え方に基づき、中長期的な企業価値の向上と持続的な成長に寄与するために、適切な仕組みととらえています。

また、株主の皆様への利益還元につきましては、利益向上に見合った株主還元を行うことを基本方針として、目標連結配当性向40%を維持しつつ更なる向上を目指してまいります。

これまでご紹介してまいりました通り、私たちは社会課題解決と企業価値向上の両立を図り、社会・経済の環境変化に対応した自己革新を推進することで、当社グループの強みをいっそう強化し、全てのステークホルダーの皆様にも更なる価値提供と適正な利益還元を進めてまいります。皆様には引き続き当社グループへのご理解とご支援を賜りますよう、よろしくお願い申し上げます。

中期経営計画 (2016年10月発表) 【CGC 原則3- 1 (i)】

新たな経営体制により、持株会社としての役割と機能を強化し、事業会社へのサポートとモニタリング、最適な資源配分を進め、中長期的な企業価値向上と持続的な成長の実現を目指します。

当社グループ経営方針

「信頼と誠実」「変化への対応と基本の徹底」

目指すこと

- お客様のライフステージ・ライフシーンに寄り添いながら、商品・サービスの提供を通じて、くらしの利便性を高める
- 地域になくてはならない親しみのあるグループ

すべきこと

- お取引先様・世の中の技術革新など、あらゆるリソースを活用
- 商品・サービスの絶対的価値、顧客満足度最大化の追求

中期経営計画の概要

2020年2月期 営業利益4,200億※

- 1.日米コンビニエンスストア(CVS)事業を成長の柱とし、経営資源を集中させる
- 2.エリアと業態の「選択と集中」を進める
 - ①エイチ・ツー・オー リテイリング(株)との資本業務提携の基本合意書の締結、(株)そごう・西武関西店舗承継、首都圏基幹店への資産集中
 - ②(株)イトーヨーカ堂：首都圏、食品事業への重点化の検討開始
- 3.総合スーパー・百貨店再生に、不動産再開発の視点を取り入れる
- 4.オムニチャネル戦略の見直し
顧客戦略の観点で、顧客生涯価値に重点化
- 5.来春を目処にマネジメントアプローチの観点でセグメントを見直す

※2019年4月数値目標見直し

財務戦略

設備投資

事業毎目標とするROAを達成すべく、

規律ある投資を実行

- ポートフォリオコミティで投資効率を精査
- 成長事業へ傾斜配分(北米CVS事業はM&Aも検討)
- 構造改革事業は既存店活性化へ

資金調達

AA格の格付維持を前提としつつ

- 成長戦略による資金調達が必要な場合は有利子負債を調達
- 金融の成長も見込むため、D/Eレシオ0.5倍程度は許容

株主還元

「利益向上に見合う株主還元」を基本方針とし、連結配当性向は40%を維持向上

- 成長事業投資とのバランスを勘案しつつ柔軟な資本政策とする



事業会社との対話・グループマネジメント 連携をより一層強化し、 の精度向上を実現します。

いつも当社グループをご愛顧いただきありがとうございます。

私は、経営推進本部長として、事業会社の経営管理、新規事業開発・業務提携およびグループシナジーの創出、IR、リスクマネジメント、コーポレートガバナンス等のグループマネジメント機能を担当しています。本メッセージでは、近時の課題認識を含め、グループマネジメントの精度向上に向けた基本的な考え方についてお伝えします。

事業会社との率直な対話による 一層の連携・経営管理

当社は持株会社として、持続的成長と中長期的な企業価値向上を目指し、事業会社の経営執行のサポート、監督マネジメント、経営資源の最適配分に取り組んでいます。これらの実現には、事業会社との連携を強化し、率直な対話を不断に進めていくことが不可欠です。それぞれの事業の現場でお客様と日々接している事業会社の社員や経営陣が「お客様の立場に立って、事業をより良くしていくためには何をなすべきか」を考え抜き、私たちはその内容に真摯に耳を傾けることを、対話の出発点として大切にしています。

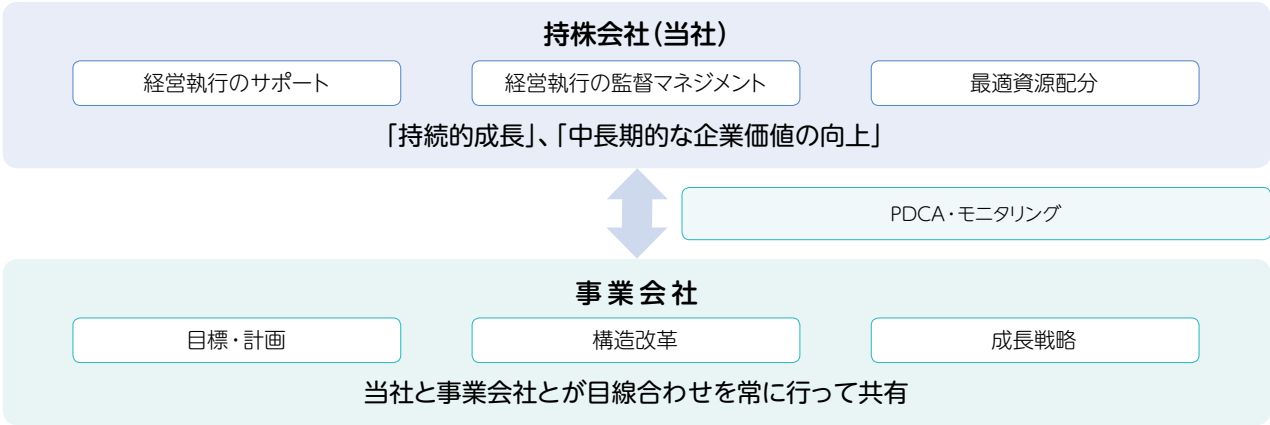
さらにお客様から頂くご意見はもとより、売上や客数などのデータから、日々お客様に当社グループの商品・サービスをどのようにご利用頂いているかを確認し、なぜそのような結果になったのかをしっかりと検証することで、PDCAを回して仮説・検証を重ねていくことを、

取締役 常務執行役員

伊藤 順朗

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

事業会社との対話・連携の強化による企業価値創造のしくみ



マネジメントの基本としています。

流通サービスのイノベーション、そして活気ある売場の創出には、お客様の立場に立って自ら考え抜き、実行する姿勢と熱量が不可欠であり、それが企業価値を高め続ける原動力を生むと、私たちは考えています。私たちは事業会社との対話を通じて、当社グループの社員、経営陣が「お客様に喜んで頂くために試行錯誤を重ね、お客様のニーズに合ったより良い商品・サービスを提供し続けること」に、絶えず情熱を持って取り組んでいることを確認しています。

一方、事業として有形無形の経営資源を効率的かつ効果的に活用していくことも、企業価値の向上には欠かせません。持株会社として「各事業会社の強み・課題をしっかりと認識しつつ、限りある経営資源をどのように活用すべきか」について、客観的な観点から事業会社に率直に指摘し、課題解決に向けて連携して取り組んでいます。

事業会社と持株会社という役割の違いはありますが、お客様をはじめとしたステークホルダーの皆様にご満足頂くことによる、持続的な成長と企業価値向上を目的として共有しています。この共通の目的に向かって、今後とも事業会社との連携をより一層強化してまいります。

新規事業開発、業務提携および グループシナジーの創出

当社グループは、様々な業態の小売・サービス事業を展開しています。その中で事業会社間で共通する経営インフラや経営課題も少なくありません。

前述のように事業会社それぞれが、自ら工夫することが大切ですが、それとともに共通点を有する業務に取り組む各事業会社の担当者間で議論する機会を設け、新たな気づきを得ることも、各事業の活性化とイノベーションには必要です。お客様のニーズや価値観、ライフスタイル等が加速度的に変化している現在、事業会社の多様な創意工夫を重視すると同時に、ノウハウを結集することで、グループシナジーの最大化を図ってまいります。

また、事業環境の大きな変化の中で、新たなシナジーの創出には、グループ内に限定した取り組みだけでは不十分です。このため、行政やグループ外企業の皆様とも積極的に連携し、それぞれの強みや特色を活かして、より良い商品・サービスの創造および環境変化に適合した新たな事業機会の創出等を追求しています。

すでに、各分野の有力な企業様とも様々な業務連携

を実現しており、新しい事業創出にも結び付いています。今後とも、多様なパートナーの皆様とご一緒に、お客様や社会の声に耳を傾けながらPDCAを回してまいります。それらの取り組みを通じて当社グループの成長に欠かせない、新規事業の創出に努めてまいります。

IRの強化と
資本市場の声をグループ内連携に活用

当社グループの現状や将来像について、正しく株主や投資家の皆様にお伝えするIR業務も、経営推進本部の重要な責務です。当本部が事業会社の経営管理機能とIR機能を有することで、株主・投資家の皆様から頂いたご意見を各事業会社にフィードバックする等の連携もきわめてスムーズになっております。

持株会社が現場のお客様の声に真摯に耳を傾ける必要があるように、事業会社も株主・投資家の皆様の関心事や問題提起を主体的に受け止め、持株会社と一体となって課題解決を図ることが必要です。

当本部が事業会社と株主・投資家の皆様の仲立ちをして対話を推進することにより、事業の実態に即しつつ、

株主・投資家の問題意識を反映させたグループマネジメントを実現することが、持株会社の重要な責務であると考えております。引き続き、IR機能を強化することで、資本市場の声をグループ内での連携により一層活用してまいります。

リスクマネジメントの再整備と
成果の経営への活用

「リスクマネジメント」は、いまや「守り」の機能にとどまらず、健全な企業成長を支える重要な役割を担っています。このため、当社ではリスク管理項目の拡充を行い、当社各部が事業会社のリスクマネジメントをフォローする体制を強化しています。

また当本部がリスクマネジメント機能を担当する意義の一つには、リスクマネジメントの成果をより具体的な形で経営に活かすことにあります。

リスクマネジメントの観点からの考察は、各事業会社の経営を複眼的に確認する上でも、極めて有用です。これからも、リスクマネジメントの知見を事業の企画立案に活用する等、「攻め」の観点からも積極的に活用してまいります。

グループガバナンスの再構築

2016年5月に新しい経営体制が発足し「グループの英知を結集し、組織力を基盤とするグループガバナンスをより強固なものにしていく体制」へ移行する等、新しい「グループ経営ステージ」に入っています。

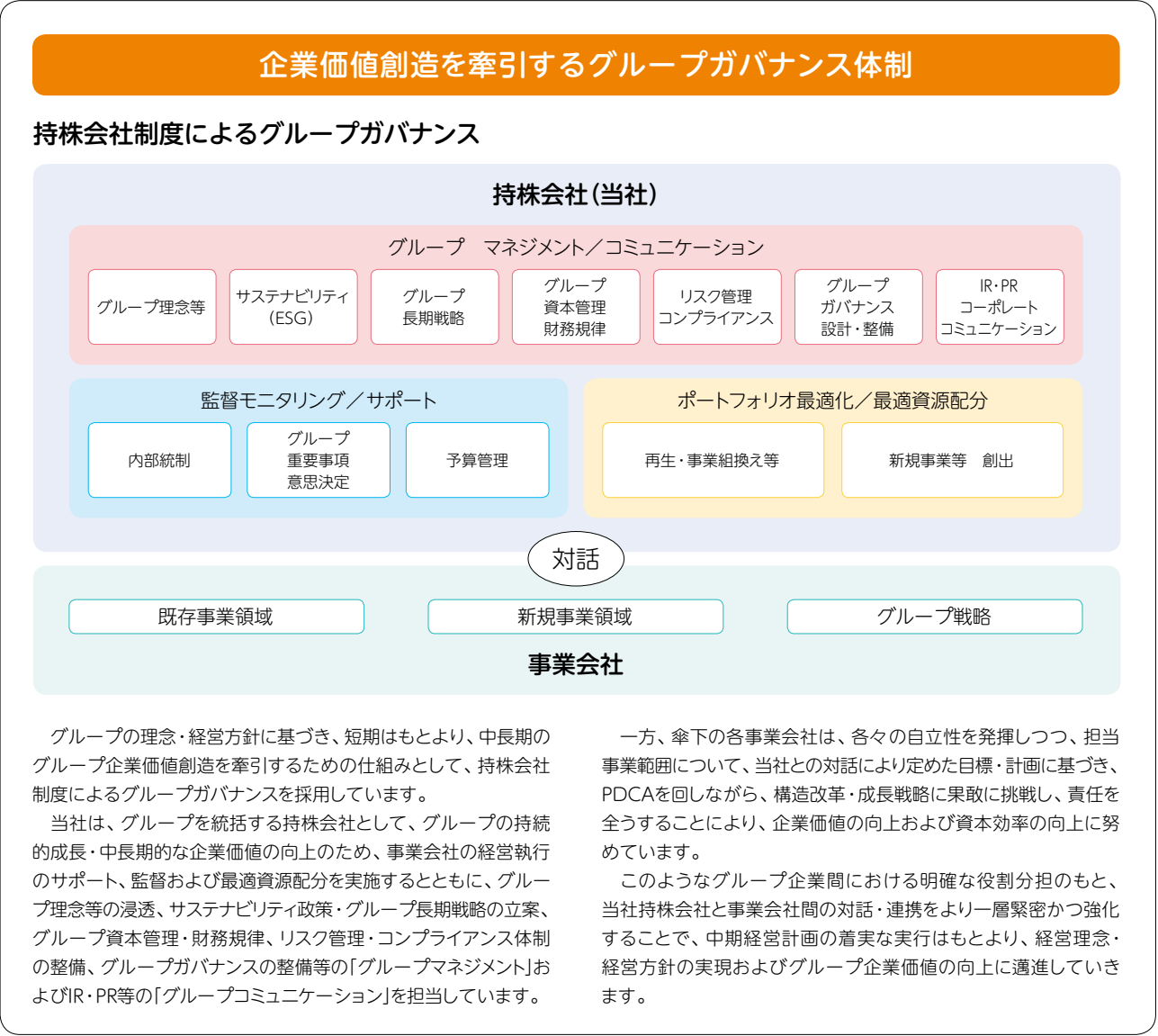
この3年間、事業セグメントの再設定をはじめとして、グループガバナンスの仕組み・プロセスについて、事業会社とともに整備を進めてきました。今後は、規程等の形式面を含め、グループ全体でのより統一的なガバナンスシステムを構築してまいります。

また、事業会社での取締役会の活性化についても取

り組んでまいります。当社の取締役会における審議の質はこの3年間で非常に向上しています。各事業会社の取締役会についても同様に、各社の経営陣が経営課題を財務・非財務の両面から議論し、具体的な成果に仕上げていくことがグループガバナンスの本当の底上げにつながると思います。

これからも、各事業会社の取締役を兼務する当社役員が各事業会社の取締役会の活性化に貢献することで、より良いグループ経営につなげてまいります。

今後ともステークホルダーの皆様のご指導、ご鞭撻を賜りますよう、引き続きよろしくお願い申し上げます。



持続的成長に向け、 健全な財務体質の維持と 資本効率向上を 目指してまいります。

執行役員 財務経理本部長

丸山 好道

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



今後の資金需要に備えるべく、社債の発行登録や融資枠を設定していますが、これも相応の信用力がなければなりません。

また、格付機関や金融機関との対話を通じて、情報の非対称性を解消することにより、財務コストの低減にも努めてまいります。

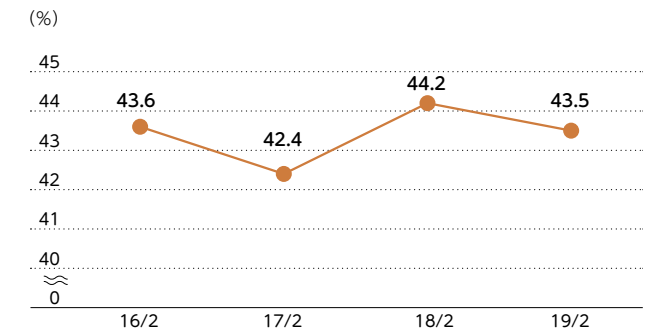
資本効率の向上

資本政策においては、資本効率の向上を図るべく、効果的な資本配分と資本コストを意識した投資効率を追求していきます。また現預金の有効活用について、グループ内でキャッシュ・マネジメントシステムを整備しており、グループ内資金を活用することでバランスシートを最適化し、金融収支の改善、ROAの向上にもつなげています。

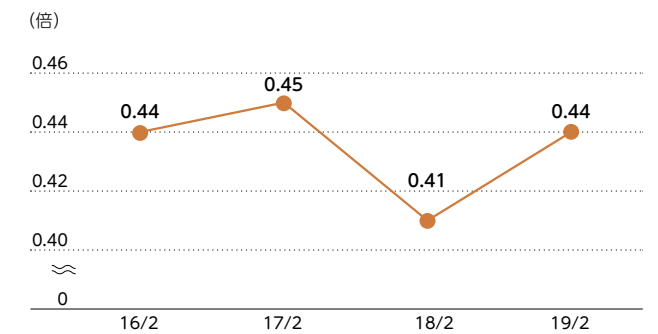
調達手段の多様化

中期経営計画に掲げている、日米コンビニエンスストア事業を成長の柱とし、経営資源を集中させることで、特に海外コンビニエンスストア事業のシェアが拡大しています。そこで調達手段の多様化とALM(Asset Liability Management)強化を企図し、昨年、当社設

自己資本比率



D/Eレシオ



立後、初の米ドル建無担保普通社債を発行しました。今後も内外資本市場でのプレゼンスを高め、調達手段の柔軟性確保、通貨別ALM強化および為替リスク低減に取り組んでまいります。

持続的成長に向けて

セブン&アイグループの主たる事業である小売業を取り巻く環境は、大きく変化しております。事業コスト構造、労働集約的なビジネスモデルおよび店舗戦略の抜本的な改革は、デジタル化の急速な発展と相まって喫緊の課題でもあります。

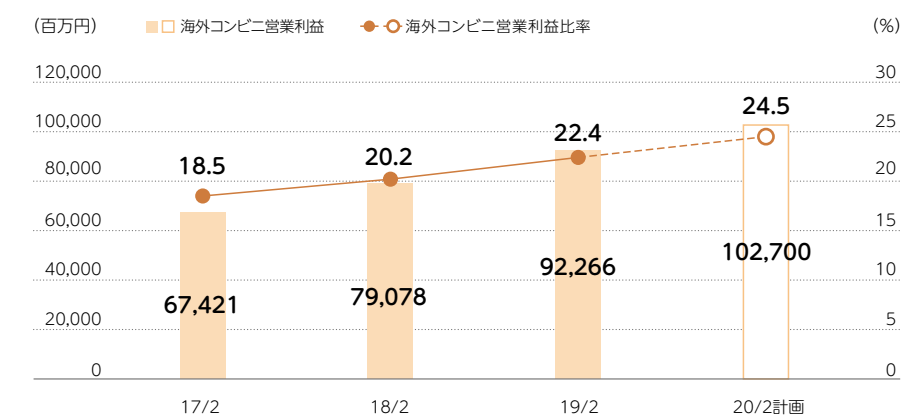
また、持続可能な社会実現のため、環境負荷低減に向けた取り組みも遅滞なく推進することが必要なことから、今後も積極的な投資を予定しています。財務の見地からは、中長期的な投資効果について、より見え

る化を進め、適時的確な経営判断を行いうる体制を強化してまいります。

健全な財務体質の維持

企業価値向上に向けて、成長戦略や構造改革等に係る投資を実行するにあたっては健全な財務基盤の維持が必要不可欠です。その一つの基準として、高格付(AA格相当)の維持を方針としており、自己資本比率やD/Eレシオ等のKPI(Key Performance Indicator)を設定し、管理することとしています。

連結営業利益に占める海外コンビニエンスストア事業比率推移



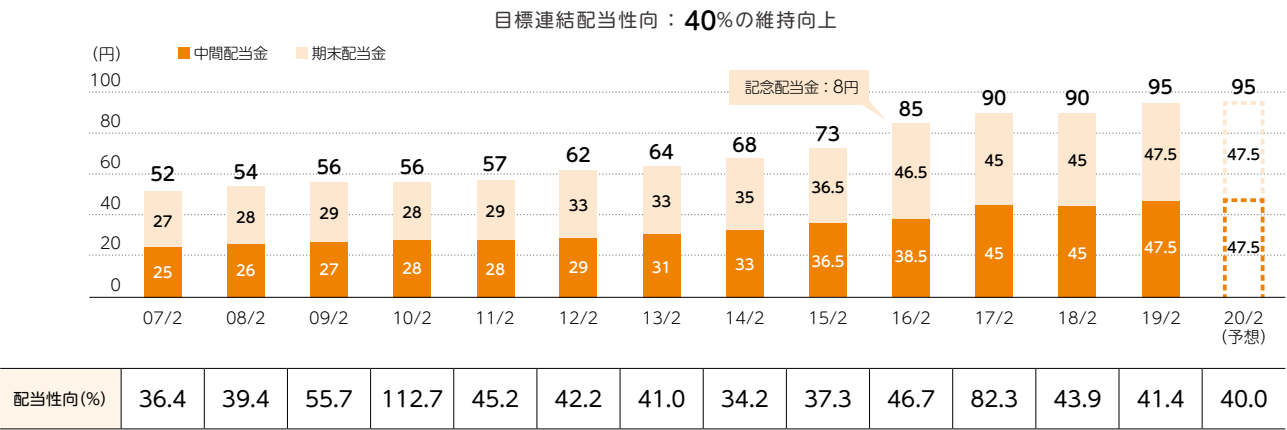
株主還元

株主の皆様への利益還元につきましては、基本方針に基づき、1株当たりの配当金について目標連結配当

性向40%を維持しつつ、さらなる向上を目指してまいります。

なお、2020年2月期の1株当たりの通期配当は、95円を予定しており、配当性向は40%を見込んでおります。

1株当たり配当金の推移



2019年2月期は、5円増配の95円(配当性向41.4%)を配当

Topics

資本政策の基本方針

当社は、中長期的な企業価値向上と持続的な成長を実現するため、「財務の安定性」を機軸とし、「資本効率の向上」との両立を目指します。

「財務の安定性」については、成長事業への積極的な投資と中長期視点に基づいた新規事業への投資を可能とする「健全な財務体質の維持」を目指し、高格付を維持できる自己資本比率を重要指標と捉えています。

「資本効率の向上」については、ROEを重要指標とし、

資本コストを上回るROEの継続的な実現を目指します。

具体的には、ROEをROAと財務レバレッジに分解した上で、事業会社のROAと連結の財務レバレッジにて経営管理を行っていきます。

また、株主還元につきましては、連結業績に見合った利益還元の実行を基本方針とし、安定的かつ継続的な株主還元を目指しています。

ROE

=

純利益

売上高

×

売上高

総資産

×

総資産

自己資本

=

ROA

×

財務レバレッジ

価値観

Values

目次

28 信頼と誠実

持続可能性・成長性

Sustainability/growth

目次

30 サステナビリティ(持続可能性)・成長性の確保

ビジネスモデル

Business model

目次

34 社会構造・ニーズの変化に対応する
当社グループ価値創造の軌跡

36 当社グループのビジネスモデル

信頼される誠実な企業でありたい

基本的な考え方

1. 経営理念【CGC 原則3- 1 (i)】

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

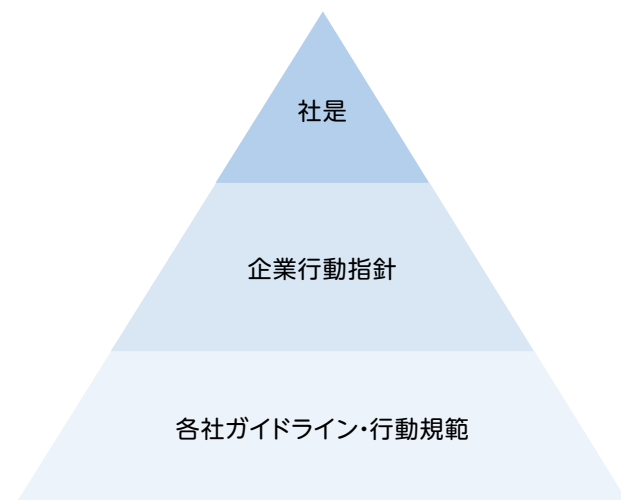
「社是」

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

2. 企業行動指針【CGC 原則3- 1 (i)】

「社是」に掲げる精神は、将来、社会環境がどれほど大きく変化しても、ゆるぐことのない普遍的な理念であり、この理念を実現するために必要な考え方を「企業行動指針」として策定しています。

社是・企業行動指針等の体系



【参考情報】当社企業行動指針
URL:<https://www.7andi.com/csr/policy/guidelines.html>

「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。

3. ステークホルダーとの適切な協働に関する考え方

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

様々な変化のスピードが速まっている今日、当社では、ステークホルダーの皆様が当社グループに抱いている期待や関心を絶えず的確に把握することが重要と考えています。そのため、ステークホルダーの皆様との対話を通して得られたご意見やご要望等の「声」に迅速に対応できるよう掛けると同時に、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)も重視しています。

また、持続的な成長と企業価値向上に向けて、グループ各社の事業特性に合わせた、本業を通じた社会課題の解決につながる取り組みを推進しています。今後も社是に掲げた精神を通して、ステークホルダーから信頼される誠実な企業であり続けるよう努力していきます。

なお、当社では、毎年開催する「経営方針説明会」において、お客様をはじめとする様々なステークホルダーを取り巻く社会の変化に対応した戦略について、代表取締役から直接説明を行い、全社員への浸透を図っています。

当社グループのステークホルダー



【参考情報】ステークホルダー・エンゲージメント
URL:<https://www.7andi.com/csr/organization/engagement.html>

サステナビリティ(持続可能性)・成長性の確保

【CGC 原則3- 1 (i)】

近年、持続可能な開発目標(SDGs※)やパリ協定をはじめとして、世界的な課題解決に向けた企業の役割が重視されるようになっていきます。当社でも、こうした社会の要請にお応えし、企業としての責任を果たしていくために、自社のみならず広くサプライチェーン全体を視野に入れ、ステークホルダーと連携したグローバルなESGの取り組みを推進していきます。

SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS

世界を変えるための17の目標

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



Environment(環境)

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

Governance(ガバナンス)

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

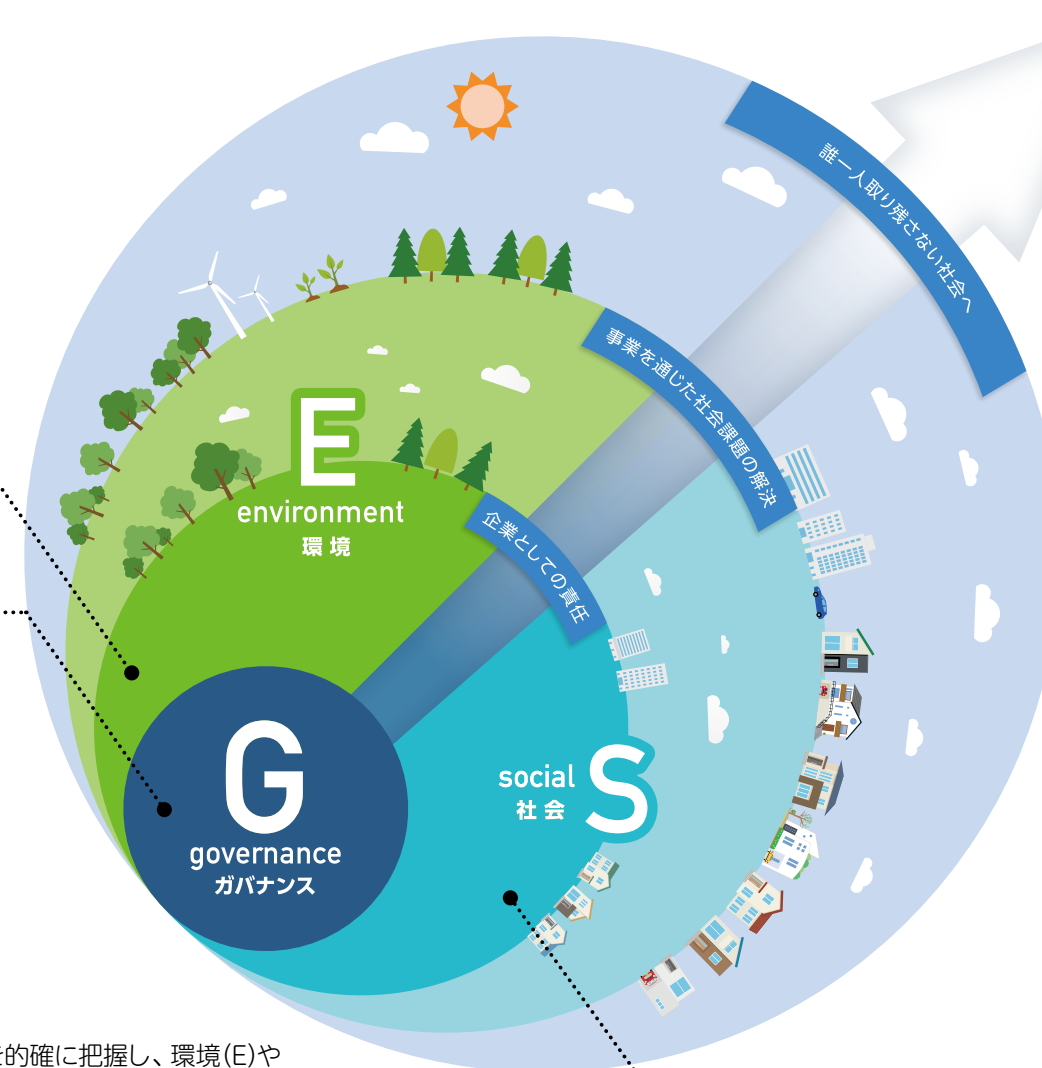
基本的な考え方とサステナビリティを支えるガバナンスの仕組み

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

透明性が高く、法令・社会規範を遵守する「誠実」なガバナンス体制により、ステークホルダーの皆様との対話

を通じて、社会の期待や要請を的確に把握し、環境(E)や社会(S)などの諸課題における、社会的な負の影響を低減しつつ、事業を通じた社会課題の解決に貢献する取り組みを真摯に実行することが、ステークホルダーの皆様からの末永い「信頼」となり、「社会の持続的な発展」と「企業の持続的成長」に結実すると考えます。

現在、このような取り組みを支えるガバナンスの仕組



みとして、企業行動指針をはじめとした各種方針を定め、グループ横断組織「CSR統括委員会」とその傘下に企業行動部会、消費者・公正取引部会、環境部会、社会価値創造部会を設置し、サステナビリティを巡る外部環境・情勢を的確に把握し、持続可能性・成長性を確保する諸政策を適切に実行できる体制を構築しており、当社取締役会は客観的観点からモニタリングを行っています。

【参考情報】CSRマネジメントについてはCSRWEBサイトをご参照ください
<https://www.7andi.com/csr/organization/committee.html>

これからも、当社グループは、社会と企業の持続可能な発展のために、社会の一員としての責任を果たすとともに、ステークホルダーとの対話を通じて、社会の期待や要請にグループが一体となって応えていくことで「社会価値と企業価値の両立」を目指してまいります。

Social(社会)

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

サステナビリティに関わる重点課題(マテリアリティ)の特定

当社は、事業領域が拡大し、関係する社会課題や社会要請が多様化する中、サステナビリティを巡る課題を確認し、ステークホルダーの皆様の期待や要請にグループ丸となってお応えするため、ステークホルダーの方々との対話を通じて当社グループが取り組むべき「5つの重点課題(マテリアリティ)」を特定しました。重点課題は、時代・社会の変化、ステークホルダーからの要請の変化にあわせて適宜見直しを行います。

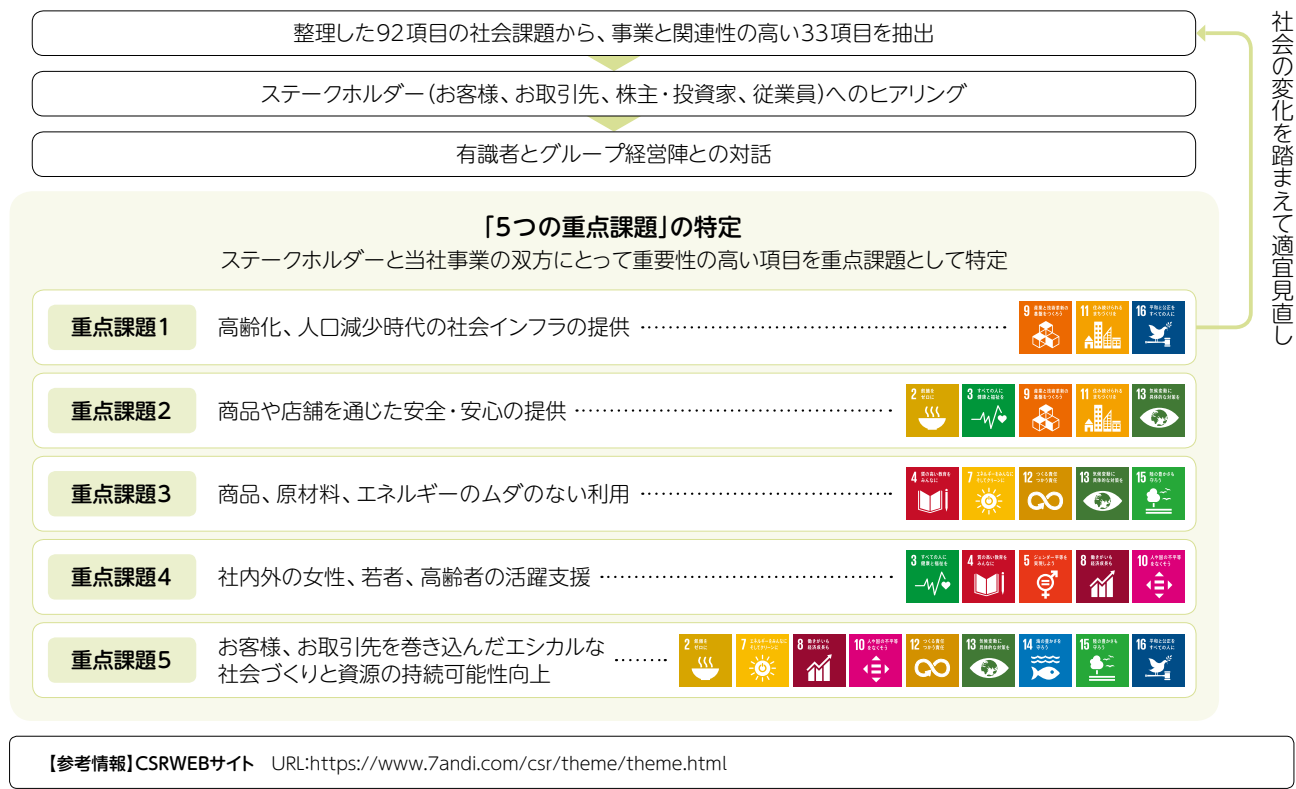
各重点課題に対しては、当社が与える負の影響を低減する取り組みを推進する一方で、商品やサービス、店

舗など本業を通じてこれらの課題を解決するCSV*の取り組みを進めています。

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

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

重点課題特定プロセス



サステナビリティを巡るリスク・機会

環境・社会に関わるさまざまな課題は、企業のサステナビリティを脅かすリスクとなる一方、社会課題の解決に取り組むことは、新しいビジネスチャンスにつながります。当社では、5つの重点課題に関わるリスクとチャ

ンスを把握し、リスクの低減に努めるとともに、社会課題を解決する新たなビジネスモデルの創出を通じて、持続可能な社会と企業の持続的成長を目指しています。

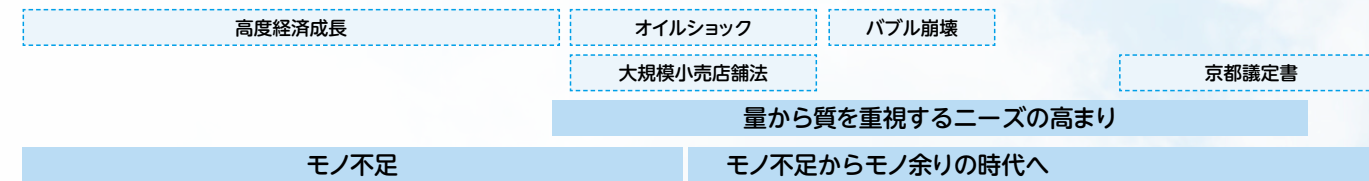
価値観	持続可能性・成長性	ビジネスモデル	戦略	重要指標	ガバナンス
-----	-----------	---------	----	------	-------

「重点課題(マテリアリティ)」と主なリスク・機会(例)



ビジネスモデル | 社会構造・ニーズの変化に対応する当社グループ価値創造の軌跡

社会構造・ニーズの変化



ワークライフバランス

食の安全・安心への関心

少子高齢化

共働き世帯の増加(食の外部化ニーズの高まり)

モノ消費からコト消費へ

SDGs

1920年～1960年代

1970年～1980年代

1990年～

2000年代

現在

提供価値

より良い物を安く
多くの地域のお客様にご提供

大型店と小型店の共存共栄
既存小型店の活性化
お客様が商品を選別する
買い手市場での質と
利便性の高い商品の提供

日本の
コンビニ運営を参考にした、
米国のお客様ニーズの充足

コンビニ、スーパー、
百貨店等の業態を超えた
グループシナジーによる
新しい商品・サービスの提供

目指すこと

社 信 頼 と 誠 実

お客様のライフステージ・ライフシーンに寄り添いながら、
商品・サービスの提供を通じて、くらしの利便性を高める

地域になくてはならない親しみのあるグループ

高齢化、人口減少時代の
社会インフラの提供

商品や店舗を通じた
安全・安心の提供

商品、原材料、エネルギーのムダのない利用

社内外の女性、若者、
高齢者の活躍支援

お客様、お取引先を巻き込んだ
エシカルな社会づくりと
資源の持続可能性向上

環境(E)、社会(S)、ガバナンス(G)に
配慮した中長期の企業価値向上経営

社会課題解決と企業価値向上の両立

1920年
羊華堂創業(後に「めうがや」から改称)

1946年
北千住店開店

意義

創業
信頼と誠実の精神



1961年
スーパーチェーン
展開開始

意義

セルフサービス・チェーン運営
を活用したお客様を向いた商売



1974年
セブン-イレブン開店

意義

日本型コンビニの創造と
社会インフラとしての確立



おいしい外食の提供

1974年
デニーズ開店

意義

日本型ファミレスチェーン
の創造



1991年
米国サウスランド社
(現7-Eleven, Inc.)再建

意義

日本企業による
米国セブン-イレブンの再建
グローバル展開



いつでも入出金可能な
便利さの提供

2001年
アイワイバンク銀行
(現セブン銀行)設立

意義

流通業初の顧客視点に
基づく決済銀行



当社グループのビジネスモデル

(1) ビジネスモデルの全体像

企業価値創造の源泉要素

多業態グループ経営

当社グループは「あらゆるステークホルダーから信頼される誠実な企業」を目指し、お客様の様々なライフステージにお応えできる「多業態グループ経営」をビジネスモデルとして事業の発展を図っています(右図ご参照)。

グループを取り巻く社会課題や環境変化をビジネスの機会として捉え、様々な業態の事業会社がそれぞれ培ってきたノウハウや共に働く多様な人材を経営資源として一元的に結集、活用することで、他に類を見ない新しい商品やサービス(価値)を創造しています。

商品・サービスイノベーション力

また、生産者(農家等)、メーカー、ベンダー(問屋)、物流会社などのお取引先様とも、相互信頼をベースとした密接な関係(チームマーチャンダイジング)を構築しており、それぞれが持つノウハウ・スキルを結集して商品・サービスを開発・販売する「イノベーション力」も、当社グループ独自の企業価値創造の源泉です。

情報活用力

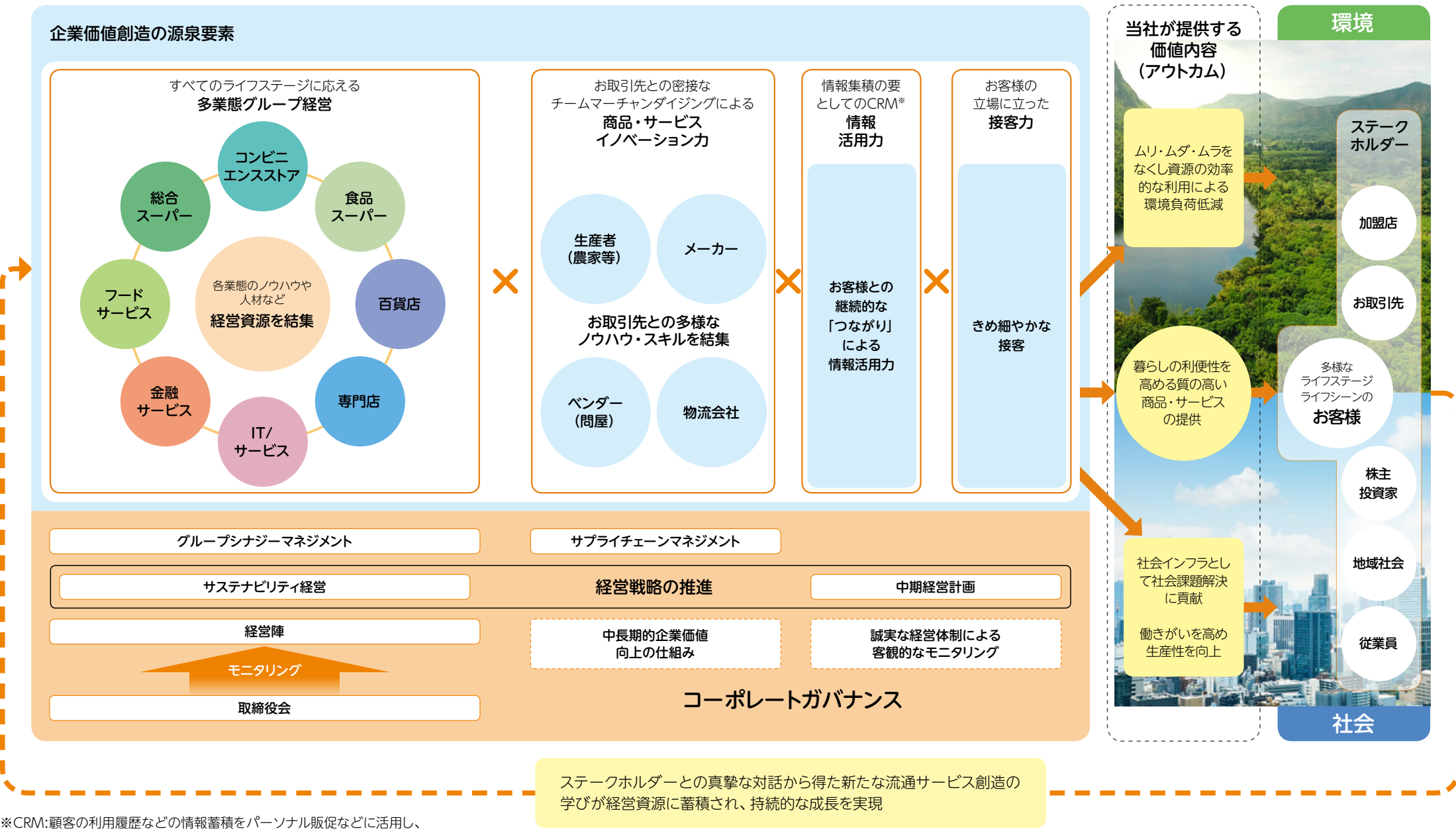
さらに、グループ各社をご愛顧いただいているお客様のお買い物実績やご意見等の情報を集積し、多角的な観点から分析して新しいニーズの発見とサービスの開発・向上につなげています。このお客様との継続的なつながりによる「情報活用力」も当社グループの企業価値創造を支えています。

接客力

そして、お客様の立場に立って考え、様々なニーズ・微妙な嗜好の変化を理解し、お客様一人ひとりに合わせたきめ細やかな対応ができる従業員の「接客力」も当社グループが創業以来大切に培ってきたものです。

当社が提供する価値内容 (アウトカム)

当社グループのビジネスモデルに基づく事業を通じ、



お客様には暮らしの利便性を高める質の高い商品・サービスを提供することで、多様なライフステージ・ライフシーンのお客様ニーズの充足を図っています。

また、サプライチェーンマネジメント等を通じた取り組みにより、ムリ・ムダ・ムラをなくし、資源の効率的な利用による環境負荷の低減を図っています。

さらに、グループシナジーマネジメント等を通じた取り組みにより、社会インフラとして、本業を通じ社会課題解決に貢献するとともに、働きがいを高め、生産性の向上を図っています。

これらを支えるガバナンス (当社取締役会による客観的なモニタリング)

当社グループは、上記のビジネスモデルおよび企業価値創造の源泉要素の積極的活用を図るため「中期経営計画」を定め、中長期の企業価値向上を目指すサステナビリティ経営を志向して、経営戦略を推進しています。同時に、これらの着実な実施を支える仕組みとして、当社と事業会社間の密接な連携によるグループガバナンス体制を構築しています。

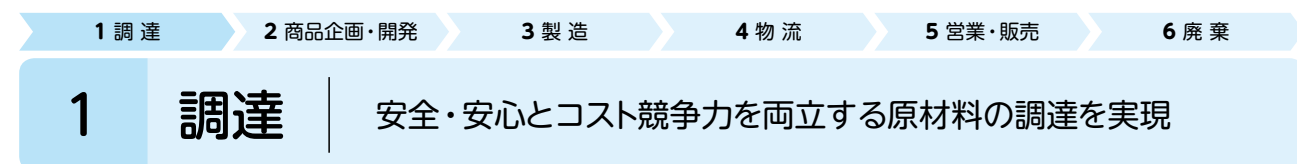
また、当社取締役会は、「環境(E)、社会(S)要因等を踏まえた、中長期的企業価値向上プロセスとしての妥当性」を含めた客観的な観点から、「当社が目指す経営方針とビジネスモデル・戦略の整合性」「経営陣の事業執行状況および経営戦略の進捗状況」を、具体的な事業の実施状況の確認を通じて、継続的にモニタリングしています。

これからも信頼と誠実の精神のもと、当社グループ独自のビジネスモデルを通じて、お客様や社会に価値を提供し続けることで、持続的な企業価値向上に努めてまいります。

(2)バリューチェーンを通じた価値創造

当社グループは、ビジネスモデル(前ページ参照)を活用し、バリューチェーンの各段階で独自の仕組みを構築することにより、連鎖的に付加価値を創造しています。

今後も、お客様一人ひとりのニーズに向き合い、より良い生活・環境・社会の在り方を模索し、新しい価値の創造に挑戦してまいります。



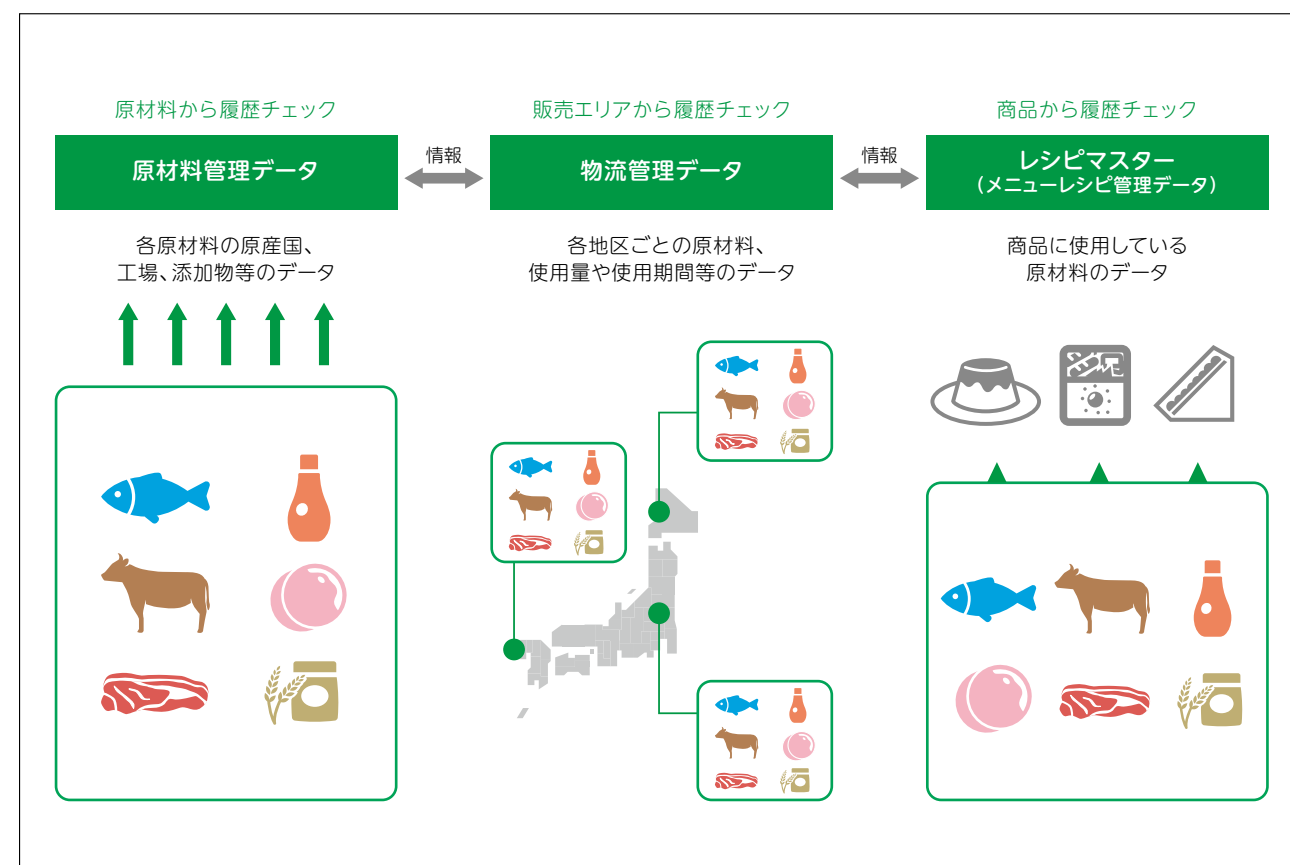
■主な優位・差別化ポイント

- 共同調達による品質の安定化とコスト競争力
- 顔や産地が見える食品など消費者の安心を追求(トレーサビリティ体制)。

商品ができるまでの履歴を一元管理

セブン-イレブンでは、米飯や惣菜などのデイリー商品において、どこの工場で、どのような原材料がどのくらい使用されているのか、また、どの店舗にどの原材料

を使用した商品が納品されているのかをデータベースで管理し、正確に把握する「レシピマスターシステム」を導入しました。

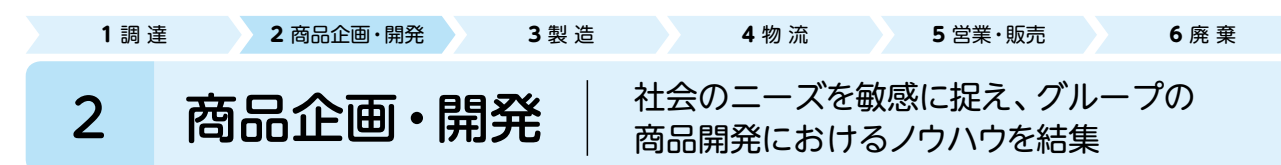
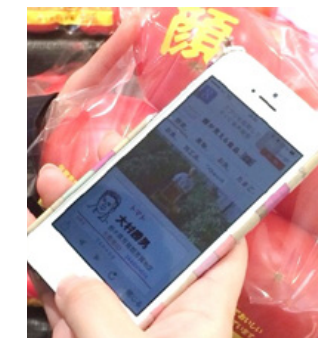


価値観	持続可能性・成長性	ビジネスモデル	戦略	重要指標	ガバナンス
-----	-----------	---------	----	------	-------

生鮮食品の生産・流通履歴を正確に把握

イトーヨーカドーの「顔が見える食品。」は、国産の農・畜・水産物を取り扱い、商品の生産者をはじめ、生産地や生産方法、流通経路を正確にお客様に伝えられるように管理しています。

「ヨークベニマルの産地が見える商品」では、店舗で生産者を表示するほか、商品に貼付されたシールの生産番号から商品の生産履歴を確認できるようにしています。



■主な優位・差別化ポイント

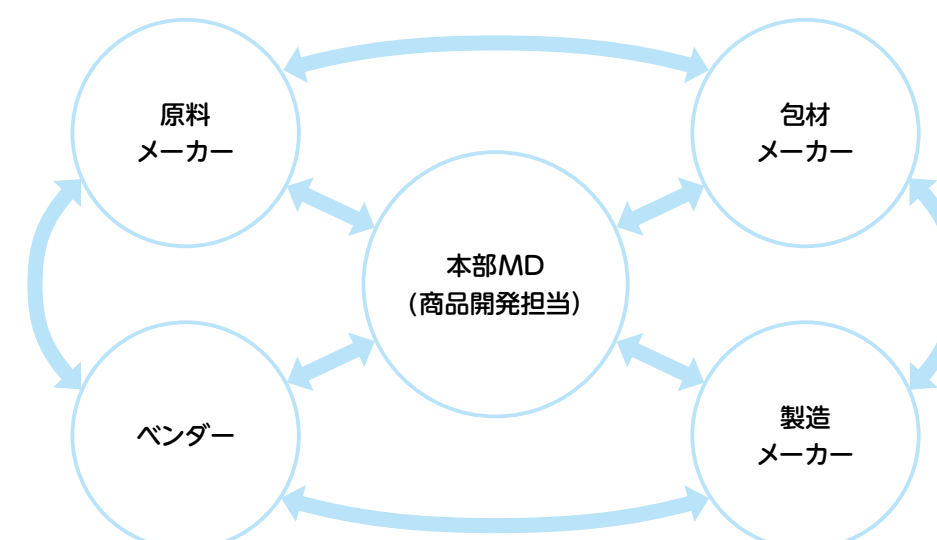
- チームマーチャンダイジングによる高い商品開発力の発揮
- 社会のニーズやお客様の声を敏感に捉えた商品企画・開発

オリジナル商品開発手法「チームマーチャンダイジング」

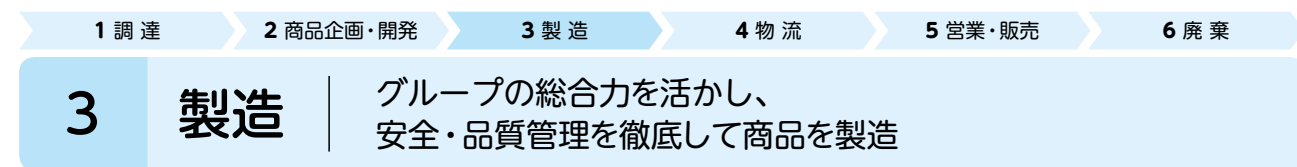
お客様のニーズに合った質の高い商品をつくるため、さまざまな分野のメーカー様やベンダー様とチームMD(マーチャンダイジング)による商品開発を行っています。チームMDでは原料の調達から生産・加工・配送まで検討を重ね、常に品質の高い商品をお届けしています。

また、お客様の健康や栄養に関する興味・関心は、近年ますます高まりを見せています。「セブンプレミアム」の商品開発は、お客様の健康的な生活を応援する商品の開発に積極的に取り組んでいます。[\(グループ商品戦略▶48頁\)](#)

セブン-イレブンにおけるチームマーチャンダイジング



当社グループのビジネスモデル



■主な優位・差別化ポイント

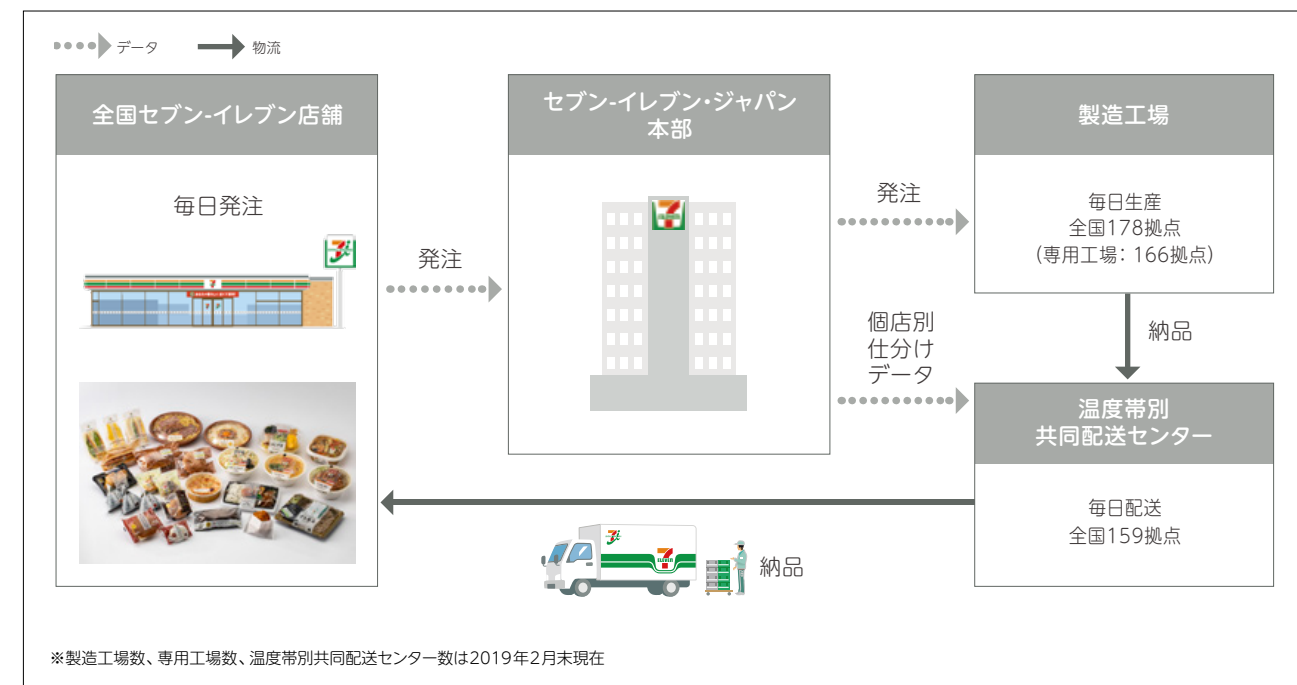
- 専用工場による高い商品力の実現
- 安全性と高品質を堅守し、短時間で効率的な納品の仕組みを確立
- お取引先との協働によるサプライチェーンの人権・労働・環境面への配慮の推進



「セブン-イレブン専用工場」をはじめとする製造インフラの確立

セブン-イレブンの強みの一つが、専用の原料を使って、専用のレシピに基づき、専用の設備で製造する「専用工場」での製造インフラであり、これによりお客様のニーズに応えながら高い安全性・品質を実現しています。

専用工場で製造された商品は、温度帯別共同配送センターから店舗へ納品されます。店舗からの発注データを製造工場および温度帯別共同配送センターと共有し、短時間で効率的な納品を実現しています。

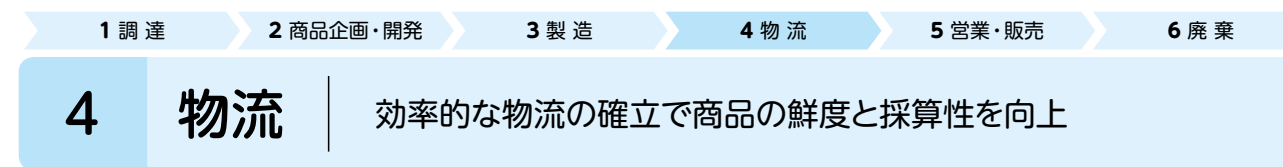


お取引先と一体となって社会・環境に配慮

当社グループでは、2012年度より、途上国にあるプライベートブランド商品のお取引先製造工場を中心に年一度、「セブン&アイグループお取引先行動指針」の遵守状況を確認するCSR監査を実施しています。また、指針

の遵守に必要な具体的事項を明記したセルフチェックシートへの回答をデータベース化し、取引継続の判断の際の参考としています。

価値観	持続可能性・成長性	ビジネスモデル	戦略	重要指標	ガバナンス
-----	-----------	---------	----	------	-------

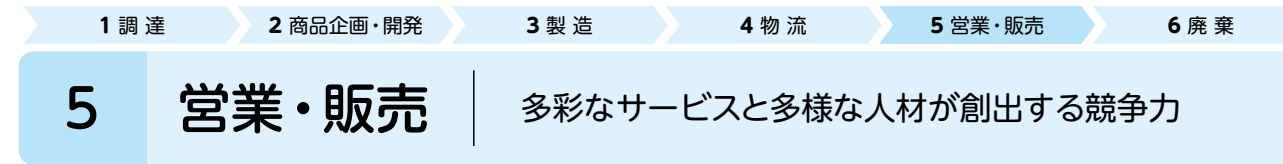
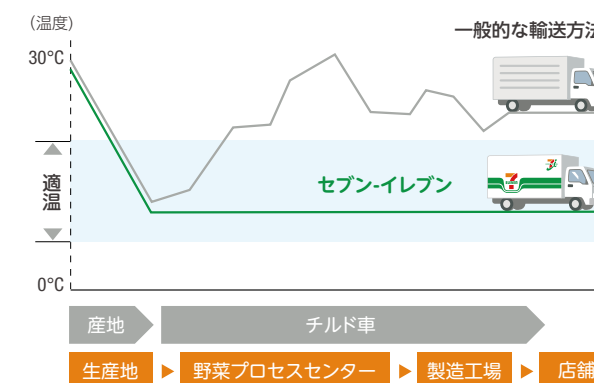


■主な優位・差別化ポイント

- 物流の効率化で実現する鮮度の維持と採算性の向上
- 最新の技術を活用した効率的で働きやすい環境の整備

鮮度管理は畑から

セブン-イレブンでは、畑で収穫されたばかりの野菜を新鮮なまま輸送・加工するために「コールドチェーン(低温物流網)」を導入しています。収穫された野菜はその場で低温保管され、特別な配送車で、生産地から野菜プロセスセンター、製造工場、店舗まで、一貫した温度管理のもとで配送されています。この仕組みによって高品質を維持し、新鮮な商品をお客様に店頭でお届けすることが可能となっています。



■主な優位・差別化ポイント

- 毎日の暮らしの安心・便利を支えるサービスの提供
- 買い物不便を解消する、さらなる利便性の追求
- 多様な人材が活躍し成長できる、魅力ある職場づくり



地域の高齢者の生活を応援

お買物が不便な地域にお住まいの方や、お出かけするのが難しい高齢者などを対象に、2011年5月から移動販売サービス「セブンあんしんお届け便」を開始しています。2019年4月末時点で、全国で94台の販売車両が稼働しており、移動販売先ではご要望にきめ細かくお応えすることで、地域に欠かせないサービスとなっています。

また、ご注文いただいた商品をお店からご自宅へお届けする「セブンらくらくお届け便」は、高齢者の見守りにもつながっています。これらの活動を通じて、2019年4月末時点で、全国505の自治体と「高齢者等の支援

に関する協定」を結び、地域の「安全・安心」に貢献しています。



1 調 達

2 商品企画・開発

3 製 造

4 物 流

5 営業・販売

6 廃 棄

6 廃棄 | 徹底した廃棄物の削減で循環型社会を実現

■ 主な優位・差別化ポイント

- 食品廃棄の削減(発生抑制、再利用、飼料化、肥料化)
- 商品の省資源化や消耗品の使用量削減
- 循環型社会(サーキュラーエコノミー)の実現を支えるリサイクルシステム



消費期限の長い商品で食品廃棄を削減

当社グループでは、お客様に新鮮で安全・安心な商品をお届けするために、店舗における商品の鮮度管理を徹底しています。これは品質を守るための重要な取り組みですが、加盟店オーナーや従業員にとって負荷のかかる作業であり、期限切れ商品の廃棄コストも重い負担となります。

セブン-イレブンでは、素材や製造工程、温度管理を

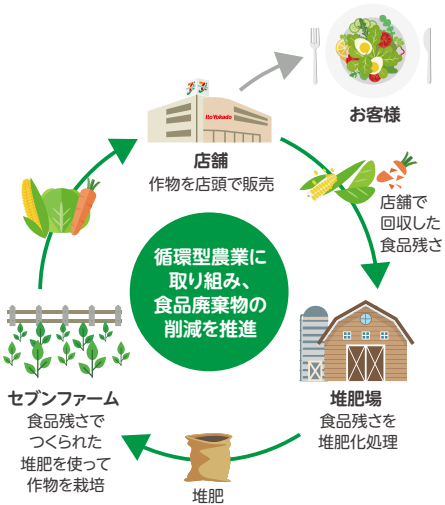
見直すことで添加物に頼らず、味や品質を落とすことなく従来よりも長い消費期限を可能にしたチルド弁当や、長鮮度のパン類・惣菜・麺類を開発。商品サイクルが従来よりも長くなったことで、店舗運営の支援につながっています。また、消費期限の延長は、食品廃棄の削減にも好影響を及ぼすと考えられることから、今後も積極的に取り組んでいきます。



「セブンファーム」の環境循環型農業

お店から出た野菜くずなどを「資源」として扱うという発想から、環境循環型農業「セブンファーム」を運営しています。

セブンファームは、食品残さを堆肥化し、その肥料を使って栽培した野菜を店舗で販売するもので、日本全国に14カ所(2019年2月末現在)展開しています。

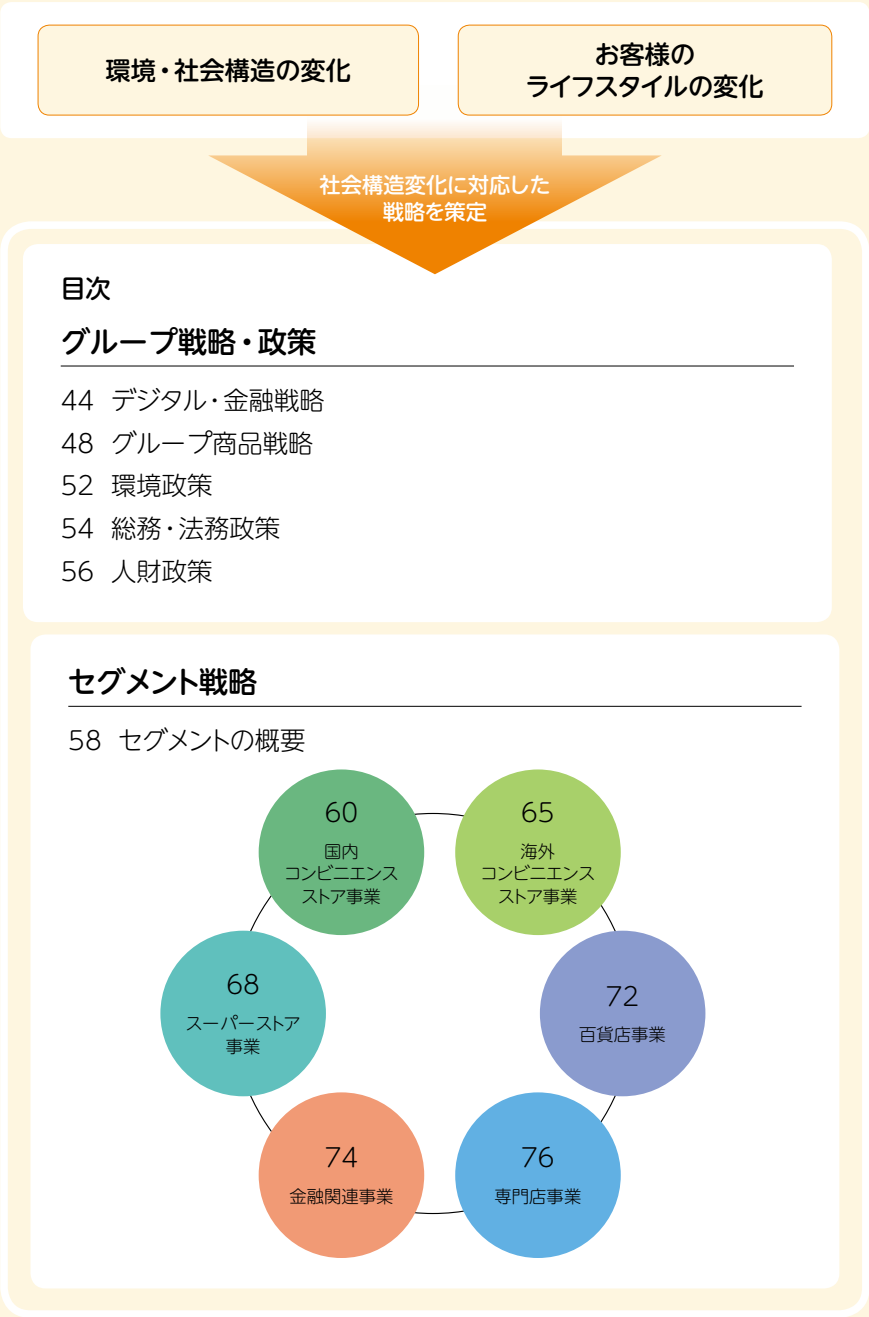


経営方針実現に向けた戦略・政策【CGC 原則3- 1 (i)】

当社グループは、社会課題解決と企業価値向上の両立を図り、社会・経済の変化環境に対応した自己革新および当社グループの強みの伸長を図るため、中期経営計画およびグループ戦略・政策を策定・推進し、無形資産を含む経営資源の積極活用を図っています。

また、各事業会社は、グループ戦略等を織り込みながら、各セグメントの事業環境等に基づき、それぞれ事業戦略を策定・遂行し、経営資源の有効活用を図っています。

当社取締役会は、中期経営計画はもとより、各戦略の進捗状況や、経営資源・無形資産の活用・強化の取り組みについて、資本効率等の関連を含め、検証・確認を行っており、内容に応じ、当社各本部長、事業会社社長からも説明を求めています。



デジタル・金融戦略

お客様の日常生活にリアルな接点を有する当社グループは、いわば「リアルチャネルプラットフォーマー」です。デジタル戦略とリアルビジネスとの相乗効果により、当社グループにしかできないサービス等を磨くとともに、他社との連携で新しい付加価値を築いてまいります。

代表取締役
副社長
後藤 克弘



デジタル戦略

CRM戦略概要

スマートフォン上で、商品情報の検索から商品の注文、さらには決済まで可能な環境が整い、お客様の消費行動は大きく変化しています。当社グループは、この変化を消費構造そのものに变化をもたらすものととらえ、データ活用のための土台づくりに努めてまいりました。

そのひとつが、店舗網、商品開発力、質の高い接客サービスなど、当社グループが「リアル」の世界で培ってきた事業基盤と融合した「デジタル戦略」です。

従来当社グループのデジタル戦略は、Eコマース事業を中心としたオムニチャネル戦略でしたが、これを改め、当社グループ店舗へ日々来店される約2,400万人の「お客様との関係性」を強化するCRM戦略へと見直しを図りました。

これにより、コンビニエンスストア、スーパーストア、各種専門店からECサイトまで、グループ各社が連携してお客様との絆を深め、お客様一人ひとりをより理解することで、利便性の高い情報の提供が可能となります。さらに世界にも類のない流通サービスグループを展開している当社グループならではの「新しい価値提供」を目指します。

戦略の実施状況と今後の展開

1 共通グループID導入によるお客様との関係性強化

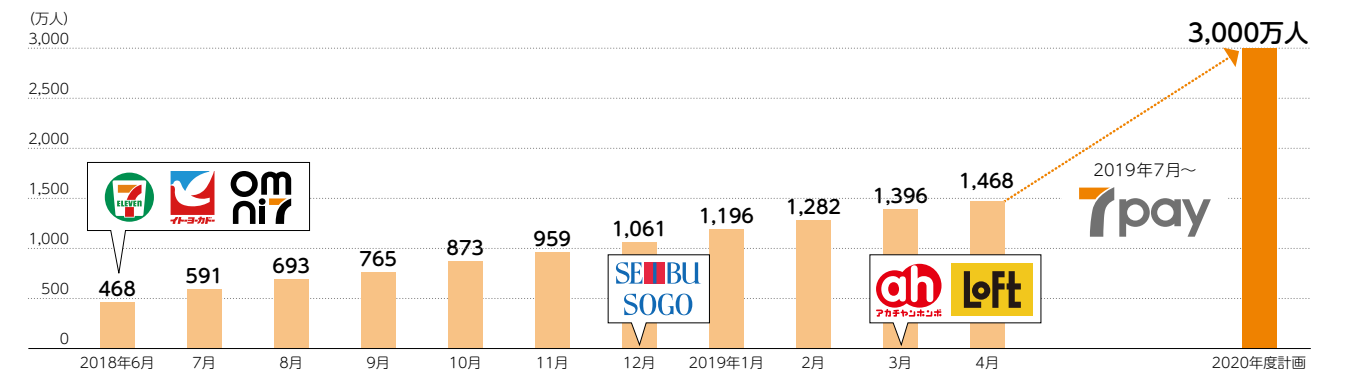
お客様との関係性を強化するための基盤となる取り組みが、共通グループID化です。これによりグループ横断のロイヤリティプログラムを通じて、お客様に楽しんでお買物をしていただける上に、グループの共通IDとして7iDを導入することで、これまでグループ内で散在していたお客様の情報を統合把握できるようになりました。さらに外部とのデータ連携により、各種マーケティングや商品開発等に活用することも可能になり



ます。
2018年6月から共通IDでつながったグループ各社の新アプリが導入された結果、2019年5月20日時点には7iD会員数が累計1,500万人を突破しています。
さらに、新決済サービス「7pay (セブンペイ)」も導入し、2020年度の7iD会員3,000万人を目指すことで、これからもより多くのお客様との絆を深めてまいります。

価値観	持続可能性・成長性	ビジネスモデル	戦略	重要指標	ガバナンス
-----	-----------	---------	----	------	-------

7iD会員数の推移



2 データ分析の活用 ～クーポン・情報配信～

現在アプリ等を通じて7iDに登録されたお客様のお買物に関するさまざまなデータの収集・分析を行っており、すでに販促活動等の効果につながっています。一例として、7iDへ移行されたお客様と、nanaco会員のまま利用されているお客様を比較すると、購買金額、購買回数、残存率(利用継続率)いずれも7iDに移行されたお客様の方が高くなっています。これは、ID化によるクーポンや情報配信の効果と考えています。

今後もグループ各社、各店舗からさらにお客様に寄り添った提案やサービスを提供することで関係強化を図ってまいります。

7iD移行会員とnanaco会員との比較				
	nanaco 継続会員	7iD 移行会員	差	
購買金額	※月平均 5,698円	7,233円	+1,535円	
購買回数	※月平均 8.4回	11.6回	+3.2回	
残存率	74.4%	91.4%	+17.0%	
クーポン・情報配信による効果				
※2017年8-10月に利用のあったnanaco会員の調査(n=1,747万人、国内セブン・イレブンのみ) 2018年10月末時点で7iDへ移行した会員(212万人)と、非移行会員(非7iD)を比較				

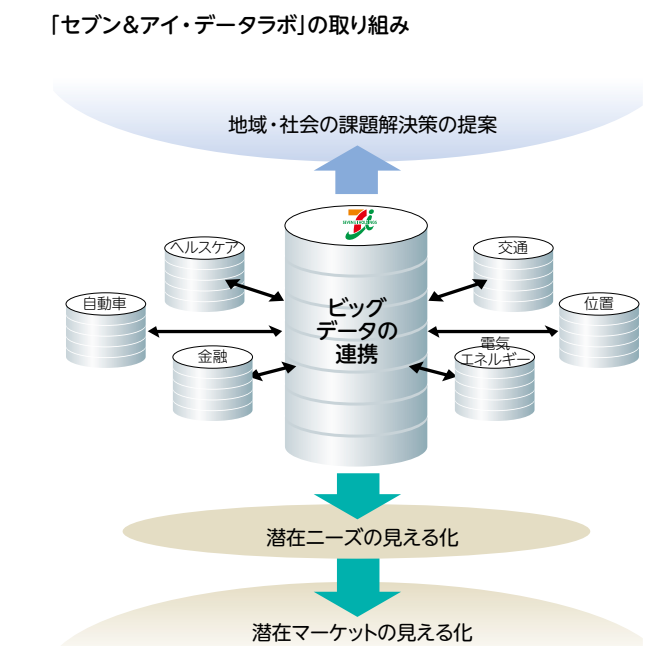
3 データ分析の活用～セブン&アイ・データラボ～

当社グループでは、データの活用によって、現在見えていない「潜在ニーズ」、さらには「潜在マーケット」にもアプローチしています。

2018年6月に立ち上げた「セブン&アイ・データラボ」では、グループ外の多様な事業会社、研究機関などのビッグデータとの連携を図り、データ分析などを行うとともに、これらを通じて新たなビジネスチャンスの創出や社会課題の解決を目指しています。

データ分析の活用事例として、インバウンド消費に関する取り組みがあります。今インバウンド市場は順調に拡大しており、当社グループにとってもチャンスと捉えています。セブン&アイ・データラボでは、例えば店舗の免税データと、周辺を移動する外国の方の行動を分析することで、潜在的なマーケットが見えてきています。また他にも購買データと決済データから売筋商品の割り出しを行うなど、異なるデータを掛け合わせて分析することで、より具体的な購買特性を把握できるようになりました。

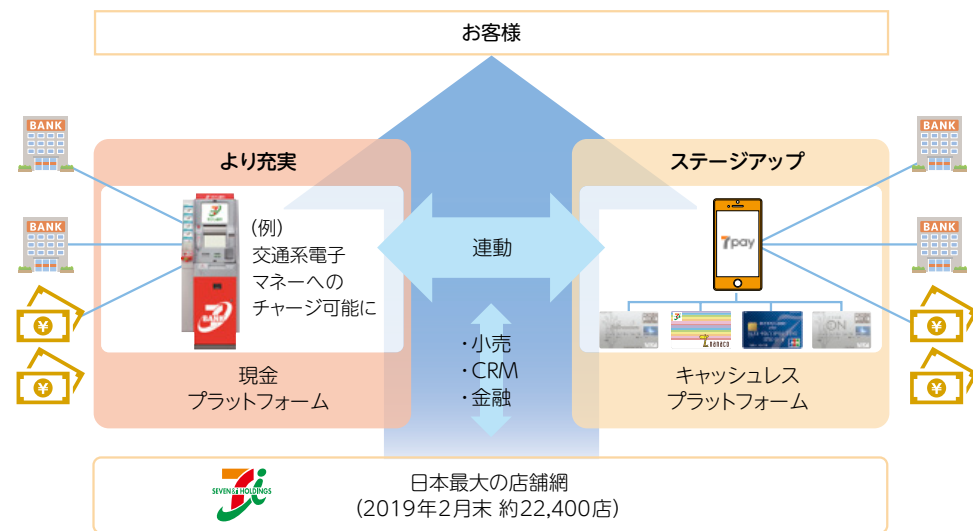
今後もお取引先様等とデータ協業を進めながら、これまでにない価値を創造する新たなアプローチとデータ活用の取り組みに挑戦してまいります。



金融戦略

金融戦略概要

決済方法の多様化、また官民一体となったキャッシュレス化の推進など、金融を取り巻く環境は大きく変化しています。このような中、当社グループではセブン銀行の持つ2万5,000台を超えるATMネットワークを基盤に、現金決済のプラットフォームを構築しており、その強みを生かすことに加え、2019年7月のサービス開始を予定している「7pay(セブンペイ)」を通じてキャッシュレスのプラットフォームを構築してまいります。



戦略の実施状況と今後の展開

1 決済機能を通じた新しい価値提供

スマホ決済の「7pay(セブンペイ)」は、セブン-イレブンアプリの中の新たな決済機能としてスタートします(2019年7月を予定)。

また独自アプリには、送金サービス等の新機能も付与し、2020年春以降には、セブン-イレブン以外のグループ各社アプリとの連携もスタートしてまいります。

続いて同年10月(予定)からは、独自のアプリをスタートし、グループ外の加盟店でも「7pay(セブンペイ)」を利用できるようになります。

このように、どこでも使える「最も身近なスマホ決済」を通じ、グループ企業間での相互送客を図るとともに、さらに外部と連携することによりサービス拡大を目指します。



※上記スケジュールは予定

※1 セブン-イレブンアプリ登録会員数
※2 国内セブン-イレブン店舗数

価値観	持続可能性・成長性	ビジネスモデル	戦略	重要指標	ガバナンス
-----	-----------	---------	----	------	-------

2 決済と一体化したポイントプログラムによるお客様満足度の向上

2018年度はセブン-イレブン、およびイトーヨーカドーのアプリのリニューアルに合わせて「セブンマイルプログラム」を開始し、お客様にとって簡単・便利な特典プログラムを展開してまいりました。

具体的には、セブンマイルプログラムを中心として、決済を絡めた、わかりやすく、使いやすい形で、複合的にメリットを還元いたします。

2019年度はより多くのお客様に簡単・便利な仕組みを拡大することを目的に、決済と一体化した、よりわかりやすくお得な特典プログラムにリニューアルします。

今後もお客様にとって簡単・便利でお得な特典プログラムを通じて、新たな買い物体験を提供することで、お客様の満足度向上を図ってまいります。

nanacoポイント・マイル付与率の変更 ※セブン-イレブンの場合

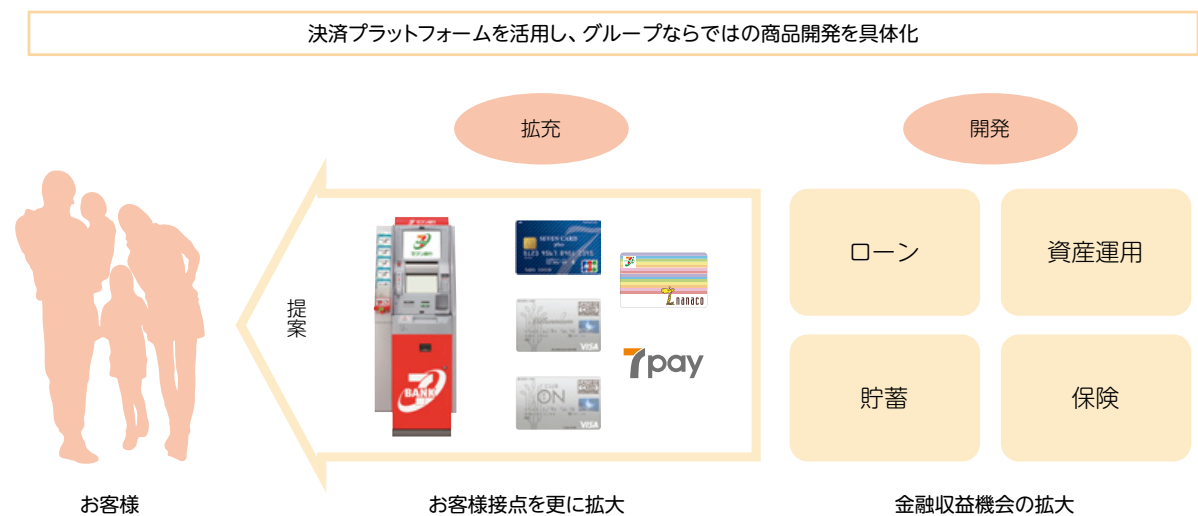
	2019年6月	7月	8月	9月	10月
	100円で1ポイント	200円で1ポイント			
		200円で1nanacoポイント(期間限定キャンペーン検討中)			
				200円で1マイル nanacoポイントに交換可能に	

※金額は税抜

3 決済情報を活用した金融商品・サービス開発の具体化

「7pay(セブンペイ)」を通じた決済情報によって、お客様との接点が拡大し、より深くお客様を理解することができるようになります。そこで得られた情報を活用し、「ローン」「資産運用」「貯蓄」「保険」など当社グループならではの、お客様の利便性に資する金融商品・サービスの開発を推進してまいります。

また、将来的には、小売・金融を横断した、お客様への新たな価値提供に向けた体制を構築してまいります。



グループ商品戦略

私たちはお客様に本当に喜んでいただける「価値ある新商品」を売場に出すための、戦略的な調達の仕組みを構築してまいります。国内のサプライチェーン全体の持続可能な成長戦略を実現するためにもお取引先様の課題も当社グループの課題も同時に解決できる取り組みを実行してまいります。

常務執行役員
グループ商品戦略本部長
石橋 誠一郎



戦略の概要と狙い

グループ全体でロス解消に資する調達～販売戦略を推進

今小売業界では多様な業態が食品市場に参入して競争が激化する一方で、さまざまなロスの発生が問題になっています。特に異業種との競争においては、グループが一体となって、無

理・無駄のない商品調達～販売戦略を徹底することが不可欠です。グループ全体でロスのない体制づくりを強化していきます。

調達・物流戦略

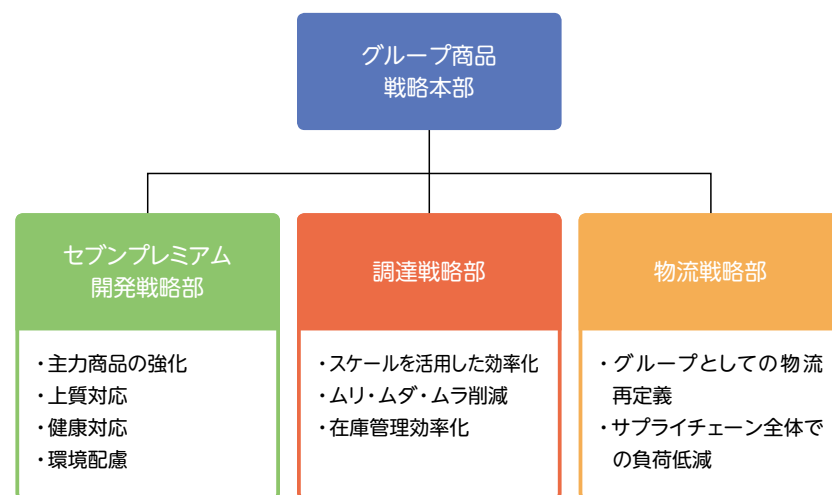
調達・物流戦略の概要

食品ロスの問題、また、労働人口の減少、ドライバー不足による配送料の値上げ等の問題において、サプライチェーン全体を見直すことによって、持続可能な新たな成長戦略を実現していくためにも、現在の調達のあり方、物流の問題点をしっかり

精査していく必要があります。私たちはお客様に本当に喜んでいただける「価値ある新商品」を売場に送り出すための、戦略的な調達の仕組みを構築してまいります。

組織

2019年3月よりグループ商品戦略本部の中に調達戦略部・物流戦略部・セブンプレミアム開発戦略部を設置しました。「グループ商品戦略」の一つである調達戦略について、グループ全体で課題となっている食品ロスを削減することで「社会性」「経済性」の両面から課題解決を進めてまいります。また既存のセブンプレミアム開発、物流戦略等についても当社を軸にグループ間の連携を強化しグループシナジーの最大化を図ってまいります。



価値観	持続可能性・成長性	ビジネスモデル	戦略	重要指標	ガバナンス
-----	-----------	---------	----	------	-------

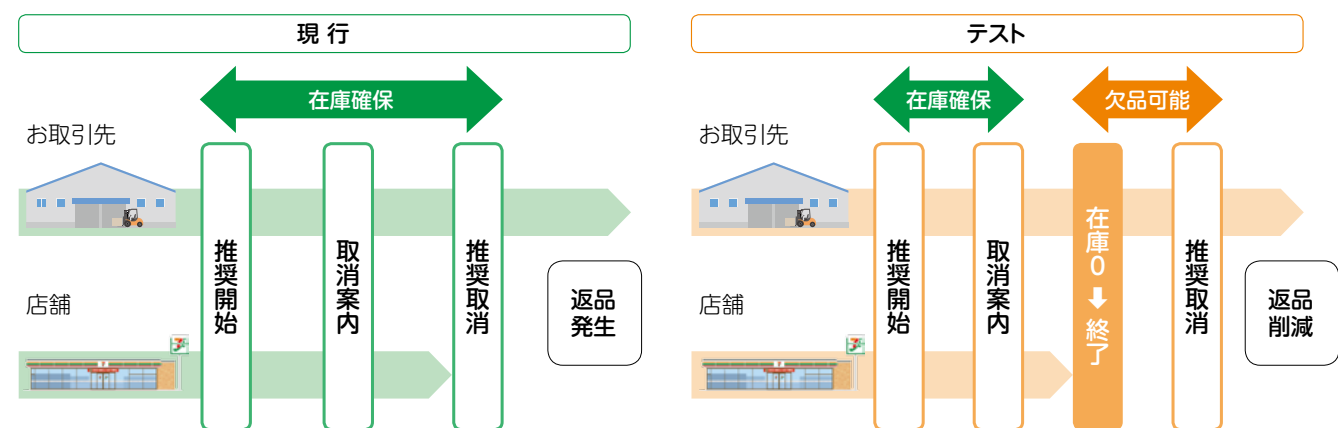
戦略の実施状況と今後の展開

1 メーカー返品削減

セブン-イレブンでは、2019年2月より、食品の欠品可能テストを実施しています。商品の推奨を取り消しする3週間前に店舗に向けて取り消し案内をしますが、センターではこの間も欠品しないように在庫を確保する仕組みになっており、無駄な返品が発生しております。テストではこの期間中での欠品を可

能とすることで、センターでの過剰な在庫を確保する必要がなくなり、返品率も10%低減し、在庫管理や返品等に係る労務の軽減につながる効果も出ています。この取り組みは食品のみならず、衣料品、住居品の分野に広げることで、セブン-イレブン以外のグループ各社にも拡大していきます。

メーカー返品削減



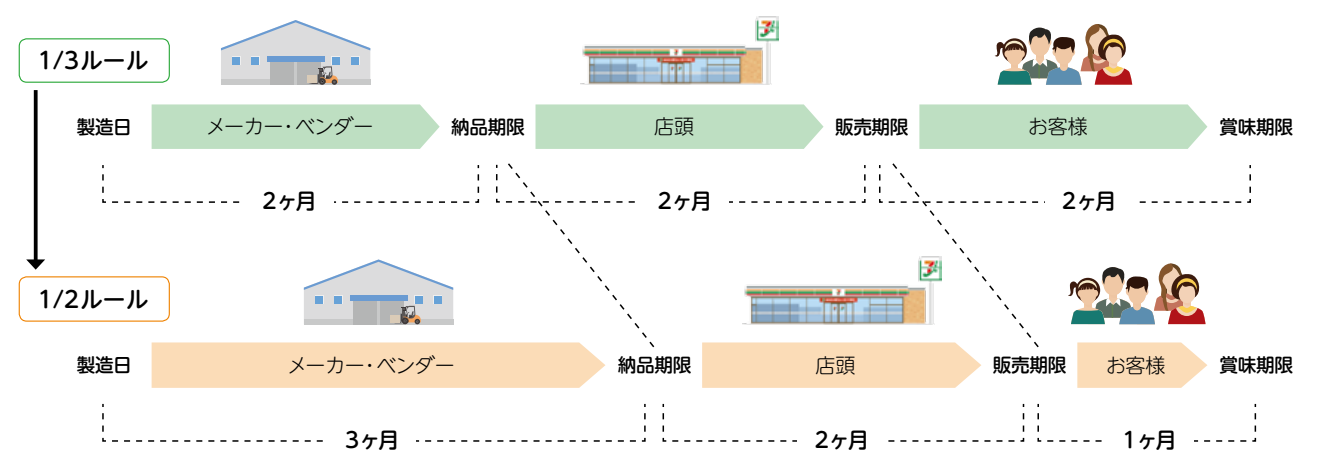
2 商慣習の見直し

小売の立場からサプライチェーン全体を俯瞰し、社会課題の解決とお取引先様と共に経済成長を実現することを目的に「商品調達」の視点からアプローチを進めてまいります。

具体的な事例としては「商慣習の見直し」です。食品業界には「1/3ルール」というものがあり、製造から賞味期限が6ヶ月の商品であれば、メーカー様からの小売に納品するまでが2ヶ月、小売がお客様へ販売するのが2ヶ月、お客様が賞味されるまで2ヶ月というルールがあります。

この「1/3ルール」ではメーカー様の納品期限が切れたものが食品ロスになっています。そこで、メーカー様から小売に納品する期間を1/2の期間に変更し、無駄をなくす取り組みをグループ全体で進めてまいります。

商習慣の見直し〈賞味期限6ヶ月の場合〉



価値観	持続可能性・成長性	ビジネスモデル	戦略	重要指標	ガバナンス
-----	-----------	---------	----	------	-------

セブンプレミアム開発戦略



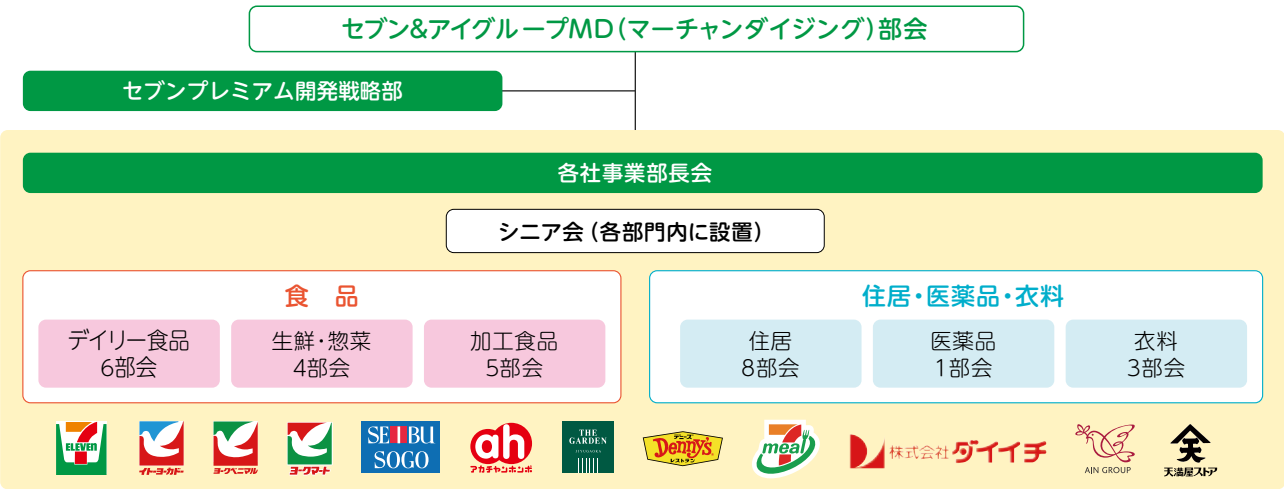
セブンプレミアム開発戦略の概要

- (1)「品質」と「価値」を訴求したプライベートブランドの構築
- 当社グループ初の横断的なプライベートブランド(PB)商品として開発された「セブンプレミアム」は導入以降「上質」と「価値感」を併せ持つ商品開発を推進し、従来の主流であった、価格が優先されたPBのイメージを払拭するとともに、少子高齢化や働く女性の増加、健康志向や環境問題への意識の高まりといった時代の変化を捉え、新たな価値を提案することで、国内外の各有力メーカー様と共にPBの新しい概念を創り上げてきました。
- (2)セブンプレミアムの商品開発体制
- セブンプレミアムは(株)セブン-イレブン・ジャパンで培われ

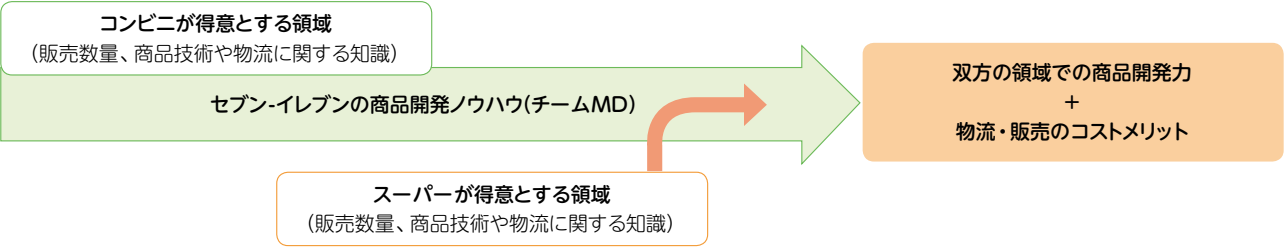
たチームマーチャンダイジング(MD)というオリジナル商品開発手法をベースに、(株)イトーヨーカ堂や(株)ヨークベニマルなどグループの商品知識や開発ノウハウを結集して開発されており、多様な業態を持つ当社グループの経営資源の強みが非常に活かされています。

単身世帯や働く女性の増加、高齢化の進行などの社会の変化に対して、こうした事業会社の垣根を越えた商品開発によって、「すぐ近くのコンビニで夕食用のおかずを買う」という新しい消費行動を生み出すことができたのです。

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



グループシナジーを活かした商品開発力・コストメリット



ブランドおよびグループ開発体制の強化

セブンプレミアムは進化し続ける「プライベート＝プライド」ブランドとして、「さらなる品質向上」「新たな価値の創造」「新領域への挑戦」の3つの方針をもとに、より一層の飛躍を目指していきます。

- 1 さらなる品質向上
- 2 健康に配慮したおいしい商品開発の強化

おいしくて安全・安心なものを食べたいというニーズの高まりに対応し、主力商品をさらにリニューアルし続けます。

お客様の健康維持・向上のため、健康とおいしさを両立させる商品開発を推進します。



- 3 添加物削減の取り組み強化

商品の安全・安心への取り組みとして、添加物の削減に配慮した商品開発を強化します。

- 4 環境配慮型包材等の活用

セブンプレミアムにおいては「2030年に全アイテムにおいて環境に配慮した素材をすべて取り入れた資材・包材を活用すること」という目標を掲げ、環境配慮型包材等の活用を進めます。



不必要な人工添加物を極力外した商品



環境政策

当社グループは、サプライチェーン全体でさらなる環境負荷の低減を推進し、未来世代につなぐ豊かな地球環境の保全に取り組むために、2050年までに目指す姿を宣言し、豊かで持続可能な社会の実現に向けて取り組んでまいります。

取締役 執行役員
コーポレート
コミュニケーション本部長
山口 公義



セブン&アイグループ『GREEN CHALLENGE 2050』

当社グループは、これまでさまざまな社会環境の変化に対応し、価値ある商品やサービスの提供を通じて、お客様の豊かで便利なくらしへの貢献に努めてまいりました。一方、世界では気候変動やプラスチック問題など、さまざまな環境問題や外部不経済などの社会課題が顕在化しています。

そのような社会ニーズの変化や環境問題など、社会環境の変化に対応するために、グループの環境宣言『GREEN CHALLENGE 2050』を定め、お客様やお取引先様をはじめ、

すべてのステークホルダーの皆様とともに“豊かで持続可能な社会”の実現に向けて取り組んでまいります。



『GREEN CHALLENGE 2050』の概要

当社グループは、社会の持続的発展には環境問題や外部不経済などの社会課題解決が急務との現状認識に基づき、実効性のある対応を図るために4つのテーマごとに現状を把握し、2030年という近い将来、そして2050年という次世代社会での使命と責務について、具体的な目標値を設定しました。また、4つのテーマごとにイノベーションチームを立ち上げ、グルー

プ横断での取り組みを推進いたします。当社グループでは、国内で22,000店舗(2019年2月末)を超える店舗ネットワークとサプライチェーン全体で、さらなる環境負荷低減を推進し、豊かな地球環境を未来世代につないでいくため、グループ全従業員が一丸となって取り組んでまいります。

『GREEN CHALLENGE 2050』の内容

目指す姿	具体的な取組	2030年の目標	2050年の目指す姿
脱炭素社会	CO ₂ 排出量削減	グループの店舗運営に伴う排出量30%削減(2013年度比)。	グループの店舗運営に伴う排出量80%以上削減(2013年度比)。
		自社の排出量(スコープ1+2)のみならず、スコープ3を含めたサプライチェーン全体で削減を目指す。	
循環経済社会	プラスチック対策	オリジナル商品(セブンプレミアムを含む)で使用する容器は、環境配慮型素材(バイオマス・生分解性・リサイクル素材・紙、等)50%使用。	オリジナル商品(セブンプレミアムを含む)で使用する容器は、環境配慮型素材(バイオマス・生分解性・リサイクル素材・紙、等)100%使用。
		プラスチック製レジ袋の使用量ゼロ。使用するレジ袋の素材は、紙等の持続可能な天然素材にすることを目指す。	—
	食品ロス・食品リサイクル対策	食品廃棄物を発生原単位(売上百万円あたりの発生量)50%削減(2013年度比)。 食品廃棄物のリサイクル率70%。	食品廃棄物を発生原単位(売上百万円あたりの発生量)75%削減(2013年度比)。 食品廃棄物のリサイクル率100%。
自然共生社会	持続可能な調達	オリジナル商品(セブンプレミアムを含む)で使用する食品原材料は、持続可能性が担保された材料50%使用。	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は、持続可能性が担保された材料100%使用。

※目標は、社会環境変化に応じて見直してまいります。

価値観	持続可能性・成長性	ビジネスモデル	戦略	重要指標	ガバナンス
-----	-----------	---------	----	------	-------

テーマの特定について

持続可能な社会を実現するために、当社グループの事業活動によって生じる環境負荷の中でも、社会的に影響の大きい分野を特定することで、環境負荷の削減に向けた取り組みをより具体的に描き出すように努めました。その結果、照明や冷凍・冷蔵など店舗運営に必要な電力使用から生じている「CO₂の

排出」、さまざまな商品の容器・包装材料やレジ袋などの「プラスチックの利用」、食料品の販売・廃棄などで生じている「食品ロス」、そして原材料、加工、製造などの過程で環境や社会への影響が生じる「商品調達」の4つが事業活動にとりわけ密接で、社会的な影響度も大きいテーマであると認識しました。

当社グループの環境への取り組み事例

1 CO₂排出量削減

当社グループでは、地球温暖化の主要原因であるCO₂排出量を大幅に削減した低炭素社会の実現に向けて、店舗運営に伴うCO₂排出量を2050年までに2013年度比80%削減を目指し、省エネ・再生可能エネルギーの利用拡大を進めてまいります。

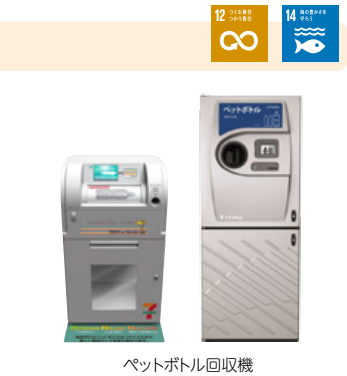
例えば、グループ各社において、店舗の増加や大型化、商品・サービスの拡充に比例した環境負荷の増加を抑制するために、新店オープンや既存店の改装に合わせ、LED照明や太陽光発電パネルなどの省エネルギー設備の導入を進めています。



2 プラスチック対策

当社グループは、石油をはじめとした資源の枯渇が問題となっている中、資源の有効活用のために、オリジナル商品(セブンプレミアムを含む)で使用する容器は、2050年までに環境配慮型素材(バイオマス・生分解性・リサイクル素材・紙、等)100%使用を目指します。また、2030年までにプラスチック製レジ袋の使用量をゼロにするとともに、使用するレジ袋の素材は、紙などの持続可能な天然素材にすることを目指してまいります。

例えば、ペットボトル自動回収機を店頭を設置し、店頭で回収した使用済みペットボトルを新品のペットボトルに生まれ変わらせる「ボトルtoボトル」の商品化を進めてまいります。



3 食品ロス・食品リサイクル対策

当社グループは、食品が売上高の多くを占めている事業特性をふまえ、食品廃棄物の削減・リサイクルをテーマに掲げ、2030年までに食品廃棄物を発生原単位(売上百万円あたりの発生量)50%削減、2050年までには75%削減(いずれも2013年度比)、また、2050年の食品リサイクル率100%を目指し、取り組みを推進してまいります。

例えば、お取引先のご協力を得て、2019年1月に神奈川県相模原市にセブン・イレブン向け商品の専用「野菜工場」を稼働し、歩留まりの大幅改善により食品ロスを削減しています。



4 持続可能な調達

当社グループは、自然資源の将来世代にわたる持続可能な利用のために、「持続可能な調達基本方針」を定め、2030年までにオリジナル商品(セブンプレミアムを含む)で使用する食品原材料に持続可能性が担保された材料を50%使用、2050年までには100%使用を目指し、さまざまなステークホルダーと連携しながら取り組みを進めてまいります。

例えば、持続可能な漁業と、そうした漁業で獲られた天然の水産物を対象とした「海のエコーベル」MSC認証商品を販売しています。



総務・法務政策

店舗やオフィス環境の整備、災害時の初動対応やコンプライアンスの推進など、当社グループの事業会社や社員がより快適・健全に活動するためのサポートを行っています。

執行役員
総務法務本部長
野口 久隆



■ 当社グループの店舗やオフィスの環境整備

オフィス環境の整備に取り組むことで、業務効率化・コスト削減のみならず、働く人たちの柔軟な発想力や創造力を高め、コミュニケーションの活性化を図っています。今後さらにオフィスや店舗における環境負荷の低減や、働き方の多様化にも対応する環境づくりに取り組んでまいります。

また、店舗やオフィスで使用する資材については、当社グループで一括購入することでコスト削減を図っています。今後も当社グループのシナジー効果を高めることで、事業会社の利益創出へ貢献し、経営基盤強化につなげることに加え、従来にも増して求められる社会的責任を果たしてまいります。

■ 「現場ファースト」の災害対応

災害時の店舗支援は、現場の状況を把握することが最も重要と考えています。また地震、豪雨などの災害の種類や被災規模、災害発生時間などによって、被災状況はまったく異なる上に、現場の要望も時々刻々と変化します。そのため、災害が

発生した際には被災地域の責任者の指揮下において、現場と本部が連携して状況を把握し、応援人員の派遣や商品供給、物流ルートの決定などを迅速に進める体制になっています。



「北海道胆振東部地震」での対応

2018年9月の北海道胆振東部地震では、長時間に及ぶ北海道一斉停電という想定外の事態の中で、一時的に休業せざるを得なかった店舗があったものの、店頭での販売を含めて多くの店舗が地域のインフラとして

営業を続けていました。

当社グループは、この北海道胆振東部地震における被災地への食糧支援に対する貢献について、吉川貴盛農林水産大臣より感謝状を授与されました。

価値観	持続可能性・成長性	ビジネスモデル	戦略	重要指標	ガバナンス
-----	-----------	---------	----	------	-------

■ 「災害対策基本法」に基づく指定公共機関に指定

2017年7月1日、株式会社セブン&アイ・ホールディングス、株式会社セブン-イレブン・ジャパン、および株式会社イトーヨーカ堂は、「災害対策基本法」第2条第5号に基づく指定公共機関に指定されました。指定公共機関は、公益的事業を営む法人の中から内閣総理大臣が指定するもので、当該法人は防災業務計画の策定をはじめとして、災害予防・応急・復旧などにおいて重要な役割を果たすことが定められています。

指定公共機関として指定を受けた3社を含む当社グループは、災害発生時に速やかに物資の緊急支援の実施を行うことはもとより、平時においても物資や資材の備蓄などが求められ、

流通小売業が発災時においても暮らしを支えるライフラインとして、これまで以上に重要な役割として位置付けられることになりました。

当社グループは、国内においてコンビニエンスストア、スーパーストア、百貨店、専門店等幅広い業態を展開しております。その各社が持っている店舗、物流ネットワーク、および情報ネットワーク等の様々なインフラを最大限に活用して、有事の際にも行政と連携し、“災害に強い日本の実現”に寄与してまいります。

■ コンプライアンス

当社グループは、法令や社会的規範の遵守を経営の柱とし、健全なコーポレートガバナンス(企業統治)が機能し、かつ確保されるよう配慮しています。

例えば当社グループでは各事業会社のFT(公正取引)担当

者で構成する「FTプロジェクト」を設けています。このプロジェクトでは、取引に関する法令の最新情報や、公正取引委員会から公表された不正な取引事案、グループ各社における改善施策を共有することで、法令違反の防止に取り組んでいます。

■ ブランド保護・発展

重要な無形資産である知的財産の権利化を積極的に推進し、無形資産の価値保全に努めています。また、各事業会社に向けて、マネジメント研修やeラーニング等を通じた知的財産の

社員教育を推進し、ブランド保護をはじめとした知的財産権の保全・管理を通じ、当社グループのブランドのさらなる発展に積極的に取り組んでまいります。

	■ セブンオレンジ プロセス C:0 M:60 Y:100 K:0
	■ セブングリーン プロセス C:100 M:0 Y:100 K:0
	■ セブンレッド プロセス C:0 M:100 Y:100 K:0

権利者	株式会社セブン-イレブン・ジャパン
登録番号	5933289
第35類	小売又は卸売業務において行なわれる顧客に対する便益の提供 他

特許庁が企業のブランド戦略の多様化を支援することを目的に、新しいタイプの商標として、出願受付を始めた「色彩のみからなる商標」に、セブン-イレブン店のシンボルとして使用してきた三色のコーポレートカラーを出願していたところ、2017年2月28日付で、日本での登録第1号として、特許庁より登録が認められました。

このことは、長年にわたるコーポレートカラーとしての実績により、文字がない色彩のみのマークが、セブン-イレブンブランドと一般的にわかる顕著な識別性を持っていることが認められたものであり、日ごろからご愛顧頂いているお客様のブランド支持の賜物です。



三色の色彩は、「朝焼け」のオレンジ「夕焼け」のレッド「オアシス」のグリーンを表現し、朝から夜までお客様のオアシスでありたいという思いをこめています。

ATM受取

2018年5月より、銀行口座を介さずに企業から個人に宛てた送金をセブン銀行ATMとセブン-イレブン店のレジで受け取ることができる日本初の「ATM受取(現金受取サービス)」を開始いたしました。株式会社セブン銀行と株式会社セブン-イレブン・ジャパンとで特許を取得しています。

人財政策

多様な人財が意欲をもって能力を発揮できるグループにするため、職場環境づくり、柔軟な働き方を支援する制度の拡大、生産性向上の施策展開に取り組めます。

取締役
執行役員
人事企画本部長
木村 成樹



政策の概要と狙い

日本では、少子高齢化による労働力人口減少への対応が社会的課題であり、小売業においても、人手不足への対応は喫緊の課題となっています。多様な事業を有し、また多くの店舗を展開する当社グループでは、店舗従業員の人数を確保することに加え、多様な人財に意欲をもって能力を発揮していただくために、一人ひとりの従業員の主体的な能力向上を支援していくこと、さらには、これらを通して企業としての生産性の向上に結びつけていくことが重要な課題であると捉えています。このことから、当社グループでは、「ダイバーシティ&インク

ルージョンの推進」「生産性向上に向けた働き方改革」「人財育成体系の整備」を人財政策の柱として掲げ、積極的に推進しながら、多様な人財が能力を発揮できる環境づくり、柔軟な働き方を支援する制度の拡大、技術革新等も踏まえた生産性向上の施策展開に取り組んでいきます。また、従業員が自ら学び、社会環境の変化に迅速に対応できる人財であり続けることを支援することを目的に、研修・教育プログラムをはじめとする人財育成体系の整備を進めていきます。

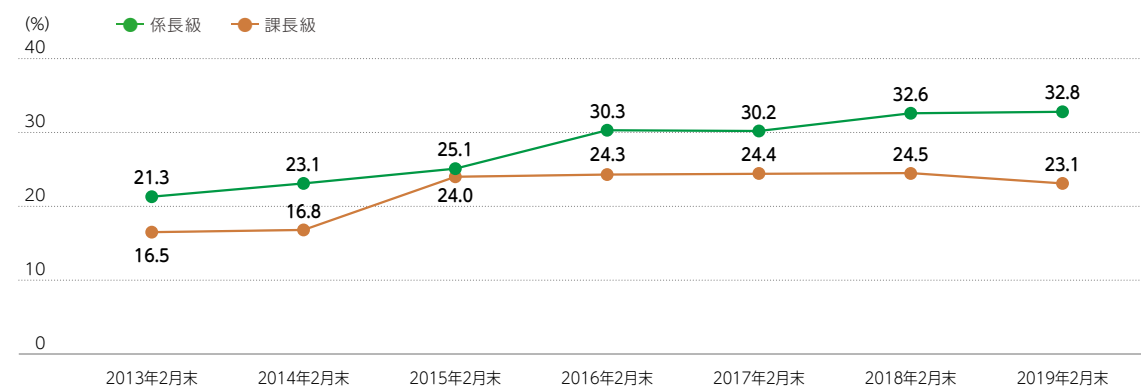
ダイバーシティ&インクルージョンの推進

多様な人財の活躍推進

当社グループでは、多様な人財の活躍による、持続可能な競争力を持つ企業の実現を目指し、2012年に「ダイバーシティ推進プロジェクト」を設置し、取り組みを推進してきました。グループの店舗に来店されるお客様の多くが女性であるこ

とから、ダイバーシティの中でも女性の活躍推進を早期から重点課題と捉え、これまでに活動を展開してきております。また、ダイバーシティの推進に不可欠な管理職層の意識改革を目的とした「ダイバーシティ・マネジメントセミナー」、管理職を目指す女性社員のスキルアップを目的とした「なでしこアカデミー」、

女性管理職比率の推移



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

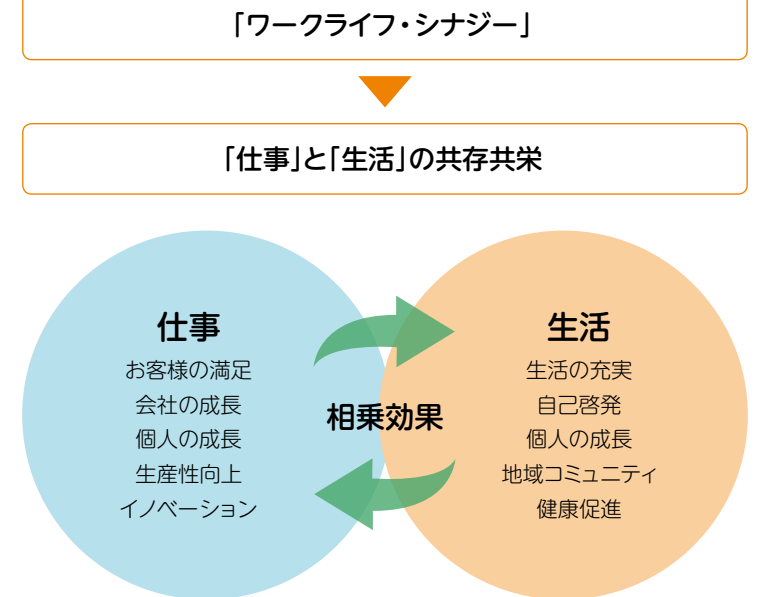
価値観	持続可能性・成長性	ビジネスモデル	戦略	重要指標	ガバナンス
-----	-----------	---------	----	------	-------

育児中の従業員を支援する「子育てコミュニティ」、男性の家事・育児参画を推進する「イクメン推進プログラム」をはじめとする、様々なセミナー活動やコミュニティづくりを実施する等、ダイバーシティの推進のための重層的な取り組みを実施してきております。

2018年からは、一人ひとりが個性や特性を活かして主体的に活躍できる企業へと、さらに進化していくことを目的に、「ダイバーシティ&インクルージョン推進プロジェクト」へ改名し、「LGBTセミナー」を開催するなど、その取り組みをさらに発展させています。

これからも、仕事と生活の充実はそれぞれに相乗効果を与えるものであると位置づけ、「ワークライフ・シナジー」というプロジェクトの考え方のもと、様々な取り組みを推進し続けていきます。

セブン&アイグループが考える「仕事」と「生活」の関係



生産性向上に向けた働き方改革

ワークスタイル改革

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

また、意欲ある従業員の仕事を、しっかりと生産性の向上へと結びつけていくためには、一人ひとりの仕事の環境整備、

プラットフォームの改善に努め、生産的な職場環境をつくっていくことが不可欠です。ITやデジタルといった革新的な技術を業務の中に取り入れ、店舗における技術革新の活用を積極的に進めていきます。

当社グループではこれからも、ワークスタイル改革を通じて柔軟な働き方を支援するとともに、生産的な職場環境づくりを推し進め、従業員一人ひとりが生産性の向上を実感できる取り組みを強化していきます。

人財育成体系の整備

理念の共有、主体的な成長の支援

お客様や社会のニーズ変化に対応し、企業として持続的に成長し続けていくためには、従業員一人ひとりの成長が重要です。当社グループでは、全ての従業員の成長を支援するために、階層別の研修やスキルアップのための研修・教育プログラムの拡充に努めています。

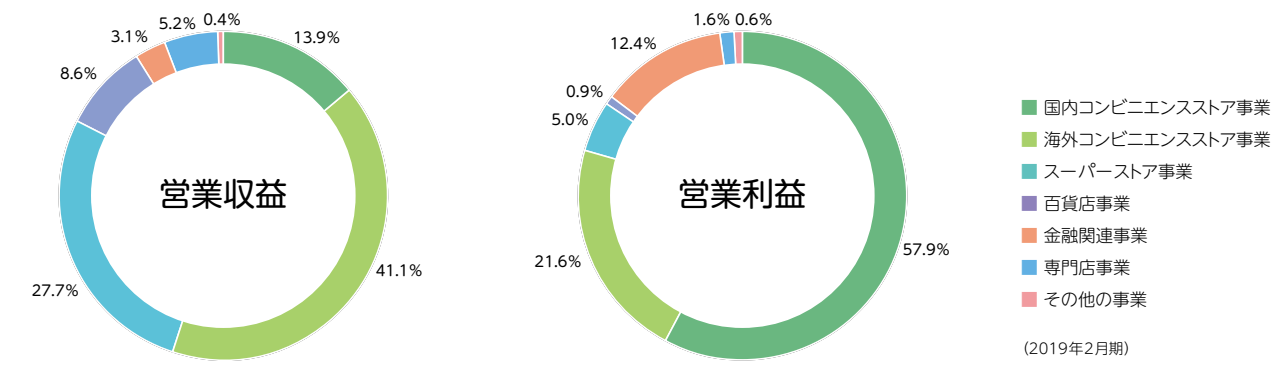
また、2012年には、当社グループの創業以来の精神を伝え、次世代を担う人財を育成するための拠点として「伊藤研修センター」を開設しました。伊藤研修センターはこれまでに、30万人以上の従業員が利用しており、当社グループの理念を共有する重要な場となっています。

これからも当社グループでは、全ての従業員と、グループとしての理念を共有し、全ての従業員が自らの成長を感じることができるよう企業となるべく、人財育成体系の整備を継続していきます。



伊藤研修センター

戦略 | セグメントの概要【CGC 原則3-1 (i)】



国内コンビニエンスストア事業

営業収益(億円)

20/2 (予想)	9,830
19/2	9,554
18/2	9,286

営業利益(億円)

20/2 (予想)	2,514
19/2	2,467
18/2	2,452

主な事業会社

- (株)セブン-イレブン・ジャパン
- SEVEN-ELEVEN HAWAII, INC.
- セブン-イレブン(中国)投資有限公司
- セブン-イレブン北京有限公司
- セブン-イレブン成都有限公司
- セブン-イレブン天津商業有限公司

(連結子会社10社、関連会社5社、計15社)

海外コンビニエンスストア事業

営業収益(億円)

19/12 (予想)	27,400
18/12	28,210
17/12	19,815

営業利益(億円)

19/12 (予想)	1,027
18/12	922
17/12	790

主な事業会社

- 7-Eleven, Inc.
- SEJ Asset Management & Investment Company

(連結子会社73社、関連会社2社、計75社)

スーパーストア事業

営業収益(億円)

20/2 (予想)	19,030
19/2	19,025
18/2	19,011

営業利益(億円)

20/2 (予想)	261
19/2	211
18/2	212

主な事業会社

- (株)イトーヨーカ堂
- (株)ヨークベニマル
- (株)ヨークマート
- イトーヨーカ堂(中国)投資有限公司
- 華糖洋華堂商業有限公司
- 成都伊藤洋華堂有限公司

(連結子会社14社、関連会社5社、計19社)

百貨店事業

営業収益(億円)

20/2 (予想)	5,950
19/2	5,921
18/2	6,578

営業利益(億円)

20/2 (予想)	47
19/2	37
18/2	53

主な事業会社

- (株)そごう・西武

(連結子会社5社、関連会社2社、計7社)

金融関連事業

営業収益(億円)

20/2 (予想)	2,210
19/2	2,150
18/2	2,029

営業利益(億円)

20/2 (予想)	463
19/2	528
18/2	497

主な事業会社

- (株)セブン銀行
- (株)セブン・フィナンシャルサービス
- (株)セブン・カードサービス
- (株)セブンCSカードサービス

(連結子会社9社、関連会社1社、計10社)

専門店事業

営業収益(億円)

20/2 (予想)	3,530
19/2	3,554
18/2	4,166

営業利益(億円)

20/2 (予想)	81
19/2	66
18/2	4

主な事業会社

- (株)赤ちゃん本舗
- (株)セブン&アイ・フードシステムズ
- (株)ロフト
- (株)ニッセンホールディングス

(連結子会社14社、関連会社5社、計19社)

その他の事業

営業収益(億円)

20/2 (予想)	270
19/2	237
18/2	235

営業利益(億円)

20/2 (予想)	25
19/2	26
18/2	36

主な事業会社

- (株)セブン&アイ・クリエイティリンク
- (株)セブン&アイ・アセットマネジメント
- (株)セブン&アイ・ネットメディア
- (株)セブン&アイ出版
- (株)セブンカルチャーネットワーク
- (株)ハケ岳高原ロッジ
- (株)テルベ
- アイング(株)
- ぴあ(株)

(連結子会社9社、関連会社4社、計13社)

国内コンビニエンスストア事業

株式会社セブン-イレブン・ジャパン

高齢化等の社会構造の変化を背景にお客様ニーズの多様化が進み、コンビニエンスストアの役割はますます高まっています。同時に、厳しい雇用環境が続き、店舗経営環境も地域や立地により多様化しています。こうした環境変化を受け止め、きめこまやかな地域対応と効率性を両立して、新たな成長力を創出するため、チェーン運営を根本から見直し、革新してまいります。

株式会社セブン-イレブン・ジャパン
代表取締役社長
永松 文彦



事業概要

セブン-イレブン・ジャパンは、コンビニエンスストアを国内に20,876店舗(2019年2月末時点)展開しており、人々の暮らしに欠かせない「近くて便利」なお店としてのインフラ機能を果たしています。



事業の強みと経営方針

セブン-イレブンの強さは、美味しさと品質を徹底的に追求した「商品」、店舗の「立地」、接客や社会インフラとしての「サービス」に加え、セブン-イレブンアプリなど利便性の高いデジタル技術にあります。今後さらにこれらの「質」を追求することで、より「近くて便利」な店舗を目指します。

また、今後も成長し続けるため、既存店への設備投資をより活発に進め、先進テクノロジーの活用による店舗運営の省人化、生産性向上に取り組んでまいります。

さらに、セブン&アイ・ホールディングスが特定する「5つの重点課題」*に基づく様々な取り組みを通じて、社会課題解決と企業価値向上の両立を図ってまいります。

※5つの重点課題
・高齢化、人口減少時代の社会インフラの提供
・商品や店舗を通じた安全・安心の提供
・商品、原材料、エネルギーのムダのない利用
・社内外の女性、若者、高齢者の活躍支援
・お客様、お取引先を巻き込んだエンカナルな社会づくりと資源の持続可能性向上



具体的な施策と今後の展開

1 【立地】出店基準の厳格化と新たなマーケットの開拓

①さらに「質」を追求した出店を推進

近年は競合の出店加速により、店間距離が年々縮小している上に、ドラッグストアの店舗数も増え、業態の垣根を越えた競争が激化しています。セブン-イレブン・ジャパンではこれまでも加盟店の収益性を重視し、量的拡大ではなくお客様に支持していただける質の高い店舗開発に努めてまいりました。今後さらに「質」を追求し、「街づくり」の視点から出店地域全体が活性化する出店および立地移転を進めてまいります。

具体的には、新規出店にあたっては将来的な人口動態などを含めた立地環境の分析をよりいっそう精密化するなど、出店基準の厳格な運用を図ります。また、既存店についても立地環境の変化をとらえながら、好立地に移転するといったスクラップ&ビルドを積極的に進め、既存店1店1店の経営基盤強化に注力してまいります。

②新たなマーケットの開拓

店舗の立地によって、マーケットも異なります。そこで、例えば一般住宅立地にはコインランドリーや洗濯機、自転車シェア

リングを、都心部の複合立地では保育園を併設するなど、個店に合わせたテナントづけを強化し、地域のお客様のニーズに対応してまいります。

また、2019年2月末時点で264カ所設置している「セブン自販機」ですが、今後新型機導入と合わせて、さらに設置場所を拡大します。加えて、IoT技術を使った省人化店舗の実証実験を行っており、マイクロマーケットにも対応してまいります。

③沖縄への出店

沖縄県への出店に際しては、現地法人としてセブン-イレブン・沖縄を設立し、2019年7月より順次出店致します。セブン-イレブンは創業以来地域の皆様にご協力いただきながら、地元オーナー様の加盟、工場設立、地域商品の開発など、地域に密着した取り組みを推進してきました。今後もこうした取り組みを通じて、お客様にご満足いただける、セブン-イレブンならではの商品とサービスを提供し、地域ナンバーワンのチェーンになることを目指しています。



自転車シェアリング



セブン自販機

戦略 | セグメント戦略【CGC 原則3-1 (i)】

2 【商品】マーケットへの新提案と売場レイアウトの変更



①おいしさと品質の追求

少子高齢化や単身世帯の増加、女性の社会進出の進展などの社会変化を背景に、セブン-イレブンの店舗を取り巻く環境も大きく変化しています。セブン-イレブン・ジャパンでは、チームMD(マーチャンダイジング)という仕組みによって、さまざまな分野のメーカー様やベンダー様などとチームを組んで商品開発に当たっており、業界の垣根を越えて互いの強みを活かし、ニーズに合った質の高いオリジナル商品を生み出しています。セブン-イレブンならではの力を発揮している顕著な取り組み

の一つが、健康志向に対応する商品です。「カラダへの想いこの手から」と名づけたシリーズでは、手軽に野菜が採れるお弁当や、食物繊維が豊富な「もち麦」を使ったおむすびをはじめ、健康に配慮した商品を拡充しています。さらに、メーカー各社様にはセブン-イレブンでしか手に入らないオリジナル商品を作っていただき、差別化を図っています。今後もお客様にとって魅力のある新しい商品の開発と、地域のお客様ニーズに合った品揃えを、よりいっそうきめ細かく進めてまいります。



②売場レイアウト変更をスピードアップ

カウンター商品や冷凍食品などのニーズの高まっている商品カテゴリーのスペースを拡大した、新しい売場レイアウトの導入

を進めています。今後はさらに効果を高めるため、店内改装にかかる日数やコストを抑えた簡易タイプの改装プランで、既存店への拡大を図ってまいります。



3 【サービス】人手不足への対応と加盟店支援策



①多様な人材が活躍できる環境づくり

店舗経営を取り巻く環境は厳しさを増しています。当社では、加盟店の満足度向上につながり、安心して店舗経営に専念できるように、従業員派遣制度や、レジ接客研修制度を充実させるなどの支援策にも力を注いでいます。

特に近年のインバウンドの広がりとともに、店舗で働く外国人従業員も増加していますが、当社は日本語学校での「留学生向けアルバイト説明会」の開催や、初期教育テキストの作成・配布、外国人従業員向け「レジ接客研修」の開催などの加盟店支援を実施しています。



②省人化プロジェクト(生産性向上)

店舗の省人化や生産性向上につながる取り組みについて研究・実験を行うことを目的に、2019年3月「セブン-イレブン・ジャパン省人化プロジェクト」を発足させました。棚をスライドできる陳列棚や、フィルター清掃が簡易化された

冷蔵ケースなど、加盟店の作業効率の向上、並びに清掃時間の削減を目的に、新しい省人化設備を順次導入してまいります。また、自動釣銭機を備えたセルフレジの導入や、作業時間を大幅に短縮できる新検品システムを拡大し、さらなる生産性向上を目指します。



4 【デジタル】デジタル技術によって、ますます「近くて便利」に

①セブン-イレブンアプリの利便性向上

2018年6月のスタート以降、セブン-イレブンアプリは当社計画を上回ってダウンロードしていただいております。また、アプリ会員向けに商品と交換できるクーポンを配信したところ、レシートへ印字するタイプに比べ利用率が高い上に、新たな商品の購入につながる効果も見られました。さらに、2019年7月にはスマホ決済の「7pay(セブンペイ)」が、セブン-イレブンアプリの中に新たな決済機能として組み込まれ、ますますお客様にとって便利に使っていただけるようになります。

このように、お客様との関係をよりいっそう強化することで、店舗の集客力アップと、共通IDを持つグループ各社との相互送客につなげてまいります。

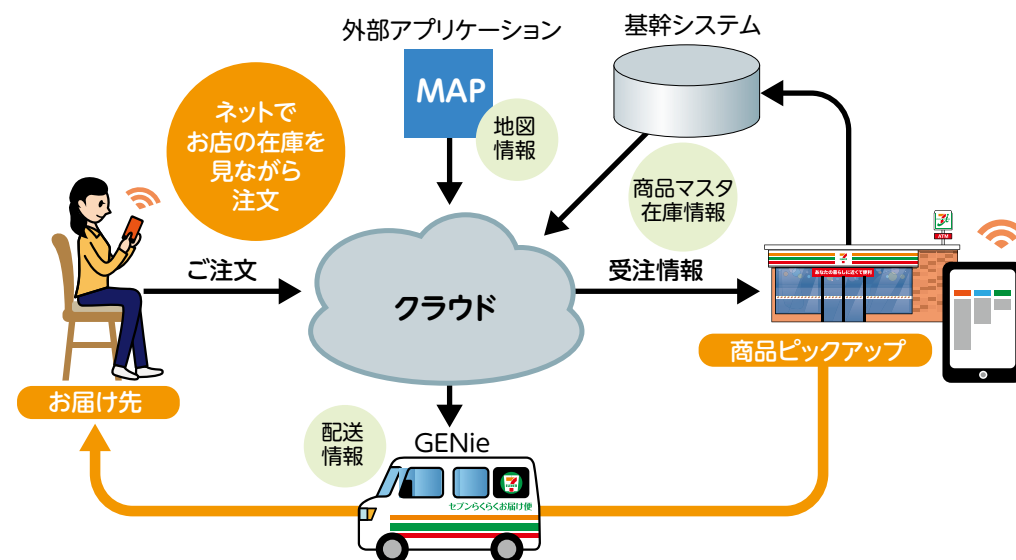


②セブン-イレブン・ネットコンビニ

北海道地区の一部店舗では「ネットコンビニ」の実証実験を進めています。これは、お客様のスマホで店頭にある商品をご注文いただき、最短2時間でお届けするサービスです。検証を進めるにつれて、当初想定していた高齢のお客様だけでなく、

働かされている30代～40代主婦層のご利用が予想以上に多いことや、夜間のお届けニーズがあることも分かってきました。今後も加盟店、協力企業様の声を取り入れて改善を重ね、本格展開を目指してまいります。

ネットコンビニの仕組み



今後の課題

昨今厳しい人手不足が続く中で、店舗の営業時間についても立地や個店ごとの状況に応じて柔軟に見直しを行い、加盟店と共に持続的な店舗経営を追求していきたいと考えています。

現在、非24時間営業の実証実験を直営店や加盟店と実施し

ております。今後は全店一律の対応ではなく、立地や商圏など個店ごとの状況を見極め、柔軟なチェーン運営のあり方を模索してまいります。加盟店が安心して店舗経営に携われるよう、実証実験の結果をしっかりと検証し、課題の解決に努めてまいります。

海外コンビニエンスストア事業

7-Eleven, Inc.

私たちは、常にお客様の立場に立って考え、ニーズを理解し、その期待に応える企業であり続けると共に、お客様が、実店舗やモバイルなどを通じて探し求めている商品やサービスを、より便利で快適に提供できるデジタル企業としても成長していきます。

7-Eleven, Inc.
代表取締役社長
ジョセフ・マイケル・デピント



事業概要

7-Eleven, Inc.(SEI)は、世界のセブン-イレブンのライセンサーであるとともに、北米地域において消費市場の変化に対応した成長戦略を推進。フレッシュフード・カウンター飲料の拡充、プライベートブランド商品の拡大、デジタル戦略を推進するなど、多様性溢れる北米地域のお客様ニーズへの対応を強化。さらに新規出店とM&Aを効果的に組み合わせ、成長性の高い地域で積極的な出店を進め、チェーン全体の成長力をいっそう強化しています。



全体戦略と経営方針

北米では、2000年代の景気悪化以降の低・中所得層の回復の遅れやデジタル&Eコマースの成長、小売間の競争激化により、コンビニエンスストアにとっては厳しい事業環境となっています。SEIでは、これまで注力してきたフレッシュフード(サンドイッチや

サラダ、カットフルーツなど)の品揃え強化、高密度集中出店に加え、さらに加盟店の成長を図った「シックス・ポイント・プラン」を柱とした戦略を実行しています。

シックス・ポイント・プラン

1 フレッシュフード・カウンター飲料の拡販	2 品揃えの改善・プライベートブランド商品の拡大	3 現場力の向上
4 店舗開発・既存店の活性化	5 デジタル戦略の促進	6 グローバルブランドの強化

具体的な施策と今後の展開

1 フレッシュフード・カウンター飲料の拡販

多様な文化を抱える北米のマーケットでは、食の地域性が日本以上に顕著である一方で、消費者の食に対する高品質志向、時間節約志向が顕著になっています。SEIはこうした市場特性を詳細に分析し、その知見を特に今まで市場全体で手薄だったフレッシュフードの開発プロセスに反映しています。

また、日本のセブン-イレブンの成長に大きな役割を果たしてきた、わらべや日洋ホールディングス(株)の優れた商品開発力を活用することで、成長性が見込めるフレッシュフードの品質を高めるとともに、商品供給をはじめとしたインフラ面の強化を図っています。



2 品揃えの改善・プライベートブランド商品の拡大

コンビニエンスストアの枠を超えた競争が激化する中で、お客様の来店動機につながる差別化された商品の開発は、急務となっています。SEIでは、味・素材・品質にこだわり、また、環境にやさしいプライベートブランド商品の開発を進めています。お客様のニーズに応え、2008年に80百万ドルだったプライベートブランド商品の売上は、2018年には800百万ドルまで成長しています。2019年度は、タバコやエナジー飲料にもカテゴリーを拡げ、価値ある商品の開発を進めています。



3 現場力の向上

お客様により快適な買物体験をしていただくため、接客サービスの強化に取り組んでいます。2018年より開始したブランドエクセレンスプログラムは、接客、品揃え、グリーンリネス、シックス・ポイント・プランの達成度を個店毎に数値化し、課題を明文化することで、改善を図っています。また、接客サービス研修、スマイルプログラム等を通じて、今後も顧客満足度の向上に取り組んでいきます。



4 店舗開発・既存店の活性化

近年、人口集中の著しい西海岸・中西部・東海岸を中心とした高密度集中出店や、2018年1月の米国Sunoco LP社の一部店舗の取得により、物流・販促面の効率化・生産性の向上を図っています。中でもフレッシュフードの需要が大きい都市部への出店を強化しています。また新店に加え、立地移転や既存店の活性化による街づくり戦略によって、お客様ニーズに応える集中出店を行っています。



5 デジタル戦略の促進

2018年に「7Rewards」(ロイヤリティプログラム)導入後、会員数は1,800万人を超え、この購買情報は、よりパーソナライズされた販促にも活用されています。また、宅配ニーズの高まりに対応した「7Now」(デリバリーサービス)では、規制が厳しいアルコール飲料のデリバリーも実現させ、高い平均客単価とリピート率につながっています。さらにストレスフリーなセルフ決済「スキャン&ペイ」の導入に向けたテストも行っており、デジタル技術を駆使した全く新しい買物体験を提供していきます。



6 グローバルブランドの強化

2019年2月、13億超の人口と高い経済成長率が見込めるインド初のセブン-イレブンとして、Future Retail Ltd.の子会社とマスターフランチャイズ契約を締結しました。新マスターフランチャイジーは、新規店舗の開拓に加え、既存運営している小売店の一部をセブン-イレブンに転換し、インドにおける中小小売店の近代化とお客様の利便性向上を目指します。

また、マスターフランチャイザーであるSEIは、セブン-イレ

ブン・ジャパンと共に、既存ライセンスへのサポートを強化し、セブン-イレブン独自のビジネスモデルの導入や、現地の実情に則したコンビニエンスストアの更なる実現を目指します。

同年3月には世界18ヶ国・地域のセブン-イレブンの各ライセンス企業が集結し、セブン-イレブン・インターナショナルサミットが開催されました。今後も日米両社の連携を軸に、既存地域・新地域の両面でグローバル戦略を推進していきます。



SDGsへの取り組み

SEIでは、持続可能なビジネスの成長を目指し、1. CO₂排出量の削減、2. 廃プラの削減、3. 社会・地域活動への積極支援、を実施しています。米国で誕生したセブン-イレブンが100周年を迎える2027年までに、CO₂排出量を20%削減(2015年対比)、100%エコフレンドリーなプライベートブランド商品パッ

ケージの使用、純利益の1%を社会貢献活動をする団体や組織に寄付を目標として掲げ、積極的な活動を実施しています。



スーパーストア事業

株式会社イトーヨーカ堂

「地域に根差したショッピングセンターづくり」をコンセプトに、1店1店が立地環境や地域ニーズを踏まえた抜本的な改革を実施し、改めて地域の皆様にご支持頂けるお店作りの実現に注力しています。

株式会社イトーヨーカ堂
代表取締役社長
三枝 富博



事業概要

イトーヨーカ堂は、食品、衣料品、住居品を取り扱う総合スーパーを中心に国内で159店を展開しています。

※店舗数は2019年2月末現在



事業の強みと課題および経営方針

イトーヨーカ堂には、店舗類型としてGMSタイプに加え、大型ショッピングセンタータイプの「アリオ」等や食料品をメインに扱う食品特化型スーパーマーケットタイプの「食品館」等があります。立地については、首都圏の鉄道駅から至近距離にある店舗が多いなどポテンシャルを有しております。

しかし、自営売場である衣料品・住居品部門で長年にわたって赤字が続いており、この点がイトーヨーカ堂にとっての最大の課題です。そこで、この不採算売場を縮小し、収益性の高い食品売場とテナントを拡大することによって、店舗の不動産価値の最大化を目指した店舗構造改革に取り組んでいます。

この他にも、不採算店舗の閉店やスクラップ&ビルドによる店舗再生を含めた構造改革も着実に進めています。

また、イトーヨーカ堂では2016年度から2018年度までに不採算店30店舗を閉店しており、2019年度には4店舗のスクラップ&ビルドによる新店の開店を予定しています。

戦略の具体的な実施状況

1 ショッピングセンター全体での『集客力』向上のための店舗構造改革

衣料品と住居品売場について売場面積と売上の構造のアンバランスという課題を抱えています。これはお客様ニーズと商品政策に乖離ができていたためだと考えます。

イトーヨーカ堂の店舗の多くは駅前や商店街に立地しており、

商業施設としての多様なコンテンツを盛り込める規模も有しています。一方、地域のコミュニティの在り方は、各店舗が存在する立地・地域環境により異なります。

そのため、個店毎の優位性や資産価値をきめ細かく検討し

中期経営計画(2016年10月発表)における課題認識と方針

- 衣料品・住居品の面積・利益のアンバランスの常態化 坪効率の悪化
- 好立地店舗が持つ“高い不動産価値”の未活用

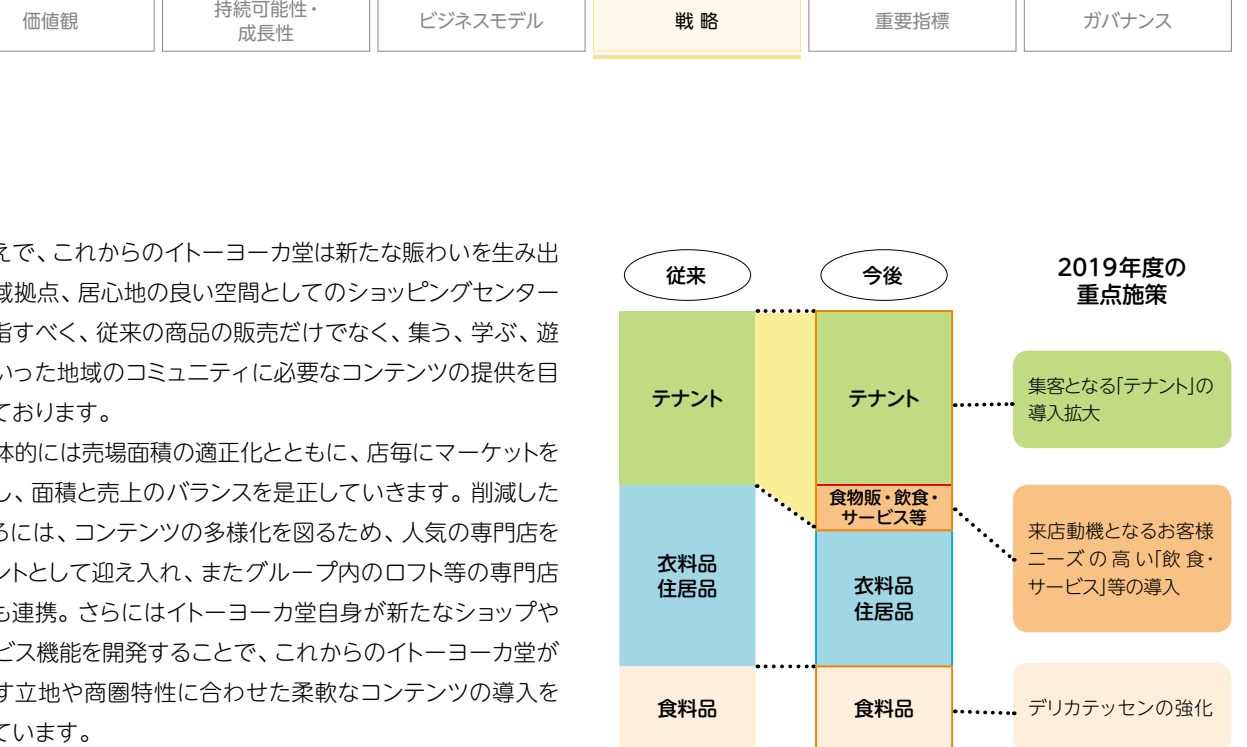
店舗構造改革

「ショッピングセンター全体での“集客力”向上のための店舗構造改革」

【具体的な取り組み】

- 衣料品・住居品を中心に非効率な売場を縮小⇒集客につながるテナントを導入
- ポテンシャルの高い首都圏店舗中心に改装実施⇒競争力の復元
- “客数の増加”が最重要指標 次いで“坪効率”、最終的には“営業利益”の増加を実現

中期経営計画(2016年10月発表)の課題認識に対し、ショッピングセンター全体での集客力向上を目指して、店舗構造改革を推進します



たうえで、これからのイトーヨーカ堂は新たな賑わいを生み出す地域拠点、居心地の良い空間としてのショッピングセンターを目指すべく、従来の商品の販売だけでなく、集う、学ぶ、遊ぶといった地域のコミュニティに必要なコンテンツの提供を目指しております。

具体的には売場面積の適正化とともに、店毎にマーケットを分析し、面積と売上のバランスを是正していきます。削減したところには、コンテンツの多様化を図るため、人気の専門店をテナントとして迎え入れ、またグループ内のロフト等の専門店等とも連携。さらにはイトーヨーカ堂自身が新たなショッパやサービス機能を開発することで、これからのイトーヨーカ堂が目指す立地や商圏特性に合わせた柔軟なコンテンツの導入を図っています。

このような店舗構造改革を実施した店舗(下記例参照)では、坪当たり売上、客数は順調に伸長し、ショッピングセンターとしての魅力が上昇し、収益性の改善の効果も確認しています。今後はこの動きを他の店舗にもスピード感を持って波及をさせ、

中長期的な成果に結びつけていきます。

また、今後は事業そのものの組み換えを含め、事業構造改革にも注力していきます。

イトーヨーカ堂の提供価値



店舗構造改革実施例 イトーヨーカドー大森店の取り組み

イトーヨーカドー大森店では改めてマーケット分析に基づき、地域のショッピングセンターとして「お客様が集う」場所として改善を行いました。

自営の衣料品と住居品の売場を縮小し、お客様ニーズの高かったアパレルブランドや、百円ショップ等を導入。食料品売場では、店舗で焼くベーカリーの設置や輸入食品の販売を開始しました。また、あわせて、フードコートの拡大、子供関連の売場を充実する等、居心地の良い空間へ変更いたしました。

その結果、ショッピングセンター全体の坪効率は大幅に向上し、お客様からより求められる店舗になっています。

戦略 | セグメント戦略【CGC 原則3-1 (i)】

2 好立地を活かした店舗再開発

イトーヨーカ堂では好立地店舗が持つ不動産価値および長年培ったお客様のご支持を活かす店舗再開発を行っています。2019年5月末日までにこのような手法による再開発はイトーヨーカドー食品館千住店、イトーヨーカドー食品館厚木店、イトーヨーカドー食品館上大岡店の3店舗で実施しています。



店舗再開発の実施例 **イトーヨーカドー食品館千住店**

イトーヨーカドー千住店は、イトーヨーカドー1号店として地域の皆様にご愛顧いただき、育てていただいていたまいりました。

同店は北千住駅から徒歩6分のアクセスの良さを活かし、食品に特化したマンション併設型店舗「イトーヨーカドー食品館千住店」として2019年3月15日に再オープンしています。

3 デジタル技術を活用したお客様サービスの向上と生産性向上

イトーヨーカ堂ではデジタル技術による生産性の向上策としてセルフレジとAI発注の導入を進めております。

セルフレジの導入により、お客様をお待たせしないスムーズなお会計が実現すると共に、レジの総労働時間の削減が可能になりました。

また、AI発注は生鮮品を除く食品と衣料品、住居品等を対象にAIが商品毎に売上等の実績値と天候要因を基に自ら学習し、売れ行きを予測、発注数を算出します。その結果、欠品等を防ぐと同時に、一人当たりの発注作業に割く時間も減少しました。

今後はそれらの成果を活かし、接客サービスや試食・価値提案、売場作り等本来のお客様の満足度を高める仕事に割く時間を増やし、魅力のあるお店作りを進めてまいります。

SDGsへの取り組み

イトーヨーカ堂では、本業を通じた社会課題の解決に取り組む、持続可能な社会の実現を目指しています。地域の皆様の生活に寄り添うべく、地域行政との包括連携協定を機会とした地域貢献に努めています(2019年4月1日現在、累計63自治体、74店舗が締結)。各自治体と店舗が連携し、地産地消・販路拡大や子育て支援、認知症サポーター養成など、店舗インフラを活用した取り組みを進めています。また、「食の安全」の観点から、減農薬で栽培され、生産地と生産履歴が担保されたPB商品「顔が見える野菜。」「顔が見える果物。」を販売。現在は、これらのPB商品の生産地で、安全性向上や環境保全を図るための適正な農場経営などを目指し、JGAP認証の取得を推奨しています。SDGsの目標15「陸の豊かさも守ろう」に貢献する農産物を、お客様に提供できるように取り組んでいます。



株式会社ヨークベニマル

スーパーマーケットにとって大事なのは「商品」と「人」です。お客様のニーズに合った新しい商品の開発と、従業員一人ひとりの無限の可能性を引き出すことを軸に、新しい挑戦をするヨークベニマルを作っていきます。

株式会社ヨークベニマル
代表取締役社長
真船 幸夫



事業概要

ヨークベニマルは「お客様の日常の食卓をより楽しく、豊かに、便利にする」生活提案型スーパーを、主に南東北を中心に225店展開しています。

※店舗数は2019年2月末現在



事業の強みと課題および経営方針

ヨークベニマルは、食品製造販売を営む子会社のライフフーズと連携して、惣菜の品揃えを強化しており、安全・安心、おいしさ、健康にこだわった自社商品力に優位性があります。また、店舗販売面でも、個店経営の原則に基づき、従業員全員参加型の店づくりを行っているほか、集中出店による高効率出店も行っています。

一方、主に店舗がある東北エリアの景況感は、他エリアよりも厳しい状況が続いており、ドラッグストア等他業態との競争が厳しくなっている等の課題を認識しております。

上記課題解決のため、生活提案型スーパーマーケットのフォーマットづくりを引き続き深耕するとともに、次の観点から経営改革を進めています。

戦略の具体的な実施状況

- (1) 商品力改革**
家事の時間短縮ニーズや個食化ニーズ等お客様のニーズに合った品揃えを強化し、生鮮・デリカテッセンでの新しい商品提案を実施しています。また、子会社のライフフーズでは食品製造小売業の強みを活かし、製造から販売までのサプライチェーンマネジメントを強化しています。
- (2) 人材力強化による店舗オペレーション改革**
従来の店長中心の「個店経営」から、さらに踏み込んだ商品部門マネジャー中心の「部門経営」を目指して階層別教育を一層推進しています。これにより従業員一人ひとりの成長が会社の成長となる店舗オペレーションの確立を図っています。
- (3) 投資等見直し**
既存店のさらなる活性化に取り組み、最新の設備を導入することにより売上生産性を向上させるとともに、コスト構造改革により店舗投資の見直しを図っています。

SDGsへの取り組み ～買物困難地域向け「電話注文宅配サービス」

出店エリア内の、公共交通機関も少なく利便性が低い地域に暮らしていらっしゃる方、および市街地でも自力で買い物が困難な方、特に高齢者のお客様向けにヨークベニマルは「電話注文宅配サービス」の取り組みを進めています。一人のお客様に誠実を尽くす、ヨークベニマルの企業理念の「野越え山越え」の精神に基づくサービスであり、高齢化、人口減少時代の社会インフラを目指しています。



百貨店事業

株式会社そごう・西武

「想像以上の提案で、お客さまに発見を。」を企業理念に掲げ、百貨店という場を通じ、お客さまにとって新鮮な気づきをご提案し続けることを、私たちに課せられた使命として追求してまいります。

株式会社そごう・西武
代表取締役社長
林 拓二



事業概要

株式会社そごう・西武は、百貨店を国内に15店舗運営しており、さらに海外ライセンス（商標付与者）として香港、台湾、マレーシア、インドネシアで31店舗を展開しております。

※店舗数は2019年2月末現在



事業の強みと課題および経営方針

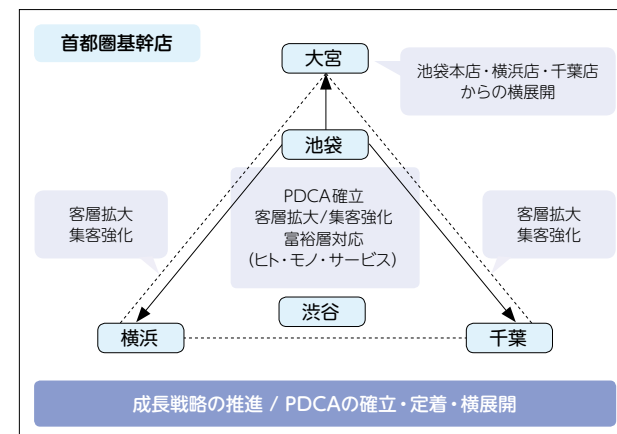
そごう・西武は、池袋、横浜、千葉および渋谷、大宮という首都圏有数の乗降客数を抱えるターミナル駅に基幹店舗が隣接する立地優位性があるほか、「西武」「そごう」とも百貨店としての高いブランド力を有しております。

一方、百貨店業界はショッピングセンター等の他業態の台頭や業界内での同質化等の要因で縮小傾向の状況にあり、そごう・西武も売上が継続的に減少している課題を認識しております。

このため、2016年から、中期経営計画を通じ、下記のポイントを方針として、構造改革に取り組んでおります。

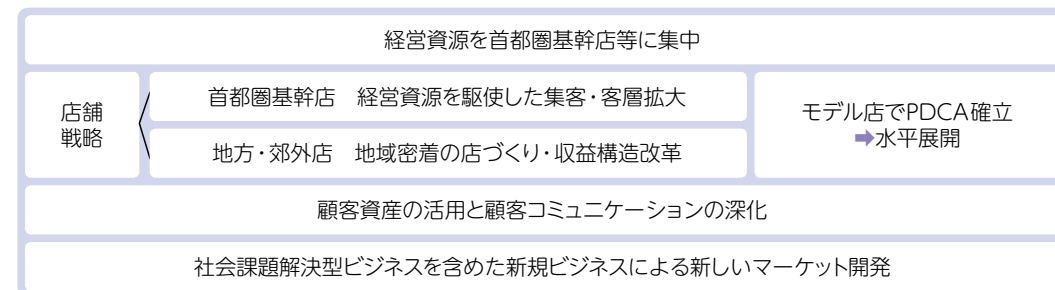
- (1) 首都圏基幹店への経営資源集中による集客・客層拡大と、地方・郊外店における地域密着の店づくり及び収益構造改革
- (2) 顧客資産の活用と顧客コミュニケーションの深化
- (3) 社会課題解決型ビジネスを含めた新規ビジネスによる新しいマーケット開発

首都圏基幹店への集中と店舗特性に応じた改革推進



尚、2016年以降、不採算店を中心に事業構造改革(閉店・譲渡)を進め、2016年度期首に23店舗あった店舗数は、2019年2月末現在、15店舗となっております。

基本戦略の概要



戦略の具体的な実施状況

1 首都圏基幹店での客層拡大・集客強化と地域密着型の郊外型百貨店新モデルの開発

首都圏基幹店では、より多くのお客さまにご来店いただける品揃えとサービスの実現を目指しております。そごう横浜店では、商圏人口が大きく、潜在のお客さまが多い立地特性を踏まえて、成長性に期待のできるコスメ売場の拡大改編を実施し、地域No. 1の品揃え・サービスの実現に取り組んでおります。また、郊外型百貨店モデルと位置付けている西武所沢店

では、近隣のお客さまニーズに合わせて食品を2フロアに拡大するなど構造改革を実施し入店客数・客層を拡大いたしました。今後は食品をお求めのお客さまに、ほかのフロアでも買い回りをしていただけるように、魅力的なテナントの導入等の更なる改革に取り組んでまいります。

2 デジタルコミュニケーションにより新たなお客さまとの接点を創出し、もっと身近な百貨店へ

そごう・西武では従来、ポイントカードを通じ、お客さまとのコミュニケーションを行ってまいりましたが、2018年12月にリニューアルいたしました「西武・そごう公式アプリ」をご利用いただくことで、店舗周辺のお客さまへのタイムリーなお買い得情報の発信や店内企画の告知など、更にきめ細かな情報をお届けできるようになりました。これらデジタルコミュニケーションを強化することで、一層身近な百貨店を実現してまいります。

また、アジアにもライセンスネットワークを有しており、現地の店舗と提携することにより、アジアはもとより、よりグローバルな訪日客との接点を持つことが可能です。

例えば、海外チャネルや口コミを参考に来日した外国人向け

の売場・商品・サービス等の展開や、そごう・西武の強みである文化・コンテンツ等を発信することにより、グローバルに展開してまいります。

新たな顧客接点を活用し潜在顧客を掘り起こす



3 健康アプリ(health24)を活用した新しいマーケットの開発

美や健康へのニーズが高まっている昨今、来店時だけでなく24時間お客さまに寄り添うサービスを作りたいという想いから「人生24時間・100歳までサポートするアプリ」を開発いたしました。このアプリは、健康診断データからわかる健康年齢や、指先をスマートフォンのカメラにあてて計測する「きもち

チェック」等、まずは「いまのわたし」を知ってもらい、「なりたいたいわたし」に近づくための行動をサポートするアプリとなっており、今後もお客様の意見をもとに順次機能を強化し、アプリを通じて更にお客さまの美と健康をサポートすることを目指してまいります。

人生24時間・100歳までサポートhealth24アプリ開発



金融関連事業

株式会社セブン銀行

ATMサービスと金融商品を通じて「近くて便利」な金融サービスを提供していきます。

株式会社セブン銀行
代表取締役社長
舟竹 泰昭



事業概要

セブン銀行は、日本国内に25,000台を超えるATMを設置し、1日約230万件ご利用いただいているATMネットワークの運営に加え、「ATM受取(現金受取サービス)」、「海外送金サービス」等のお客様のニーズに則した金融サービスを提供しています。また、連結子会社を通じて、米国・インドネシアでのATMサービスの提供や国内金融機関等からの事務受託等の事業を推進しております。



事業の強みと基本方針

セブン銀行は創業以来「いつでも、どこでも、だれでも、安心して」ご利用いただけるATMサービスの提供に努めてまいりました。また、2017年5月には2020年3月期を最終年度とした「本業を伸ばしつつ事業の多角化を実現」を基本方針とする中期経営計画を策定しました。持続的成長を実現すべく、本中期経営計画期間を長期的な成長の基盤づくりの期間と位置づけ、業容の拡大に努めております。

2017年度-2019年度 セブン銀行 中期経営計画 基本方針

本業を伸ばしつつ事業の多角化を実現

ATMプラットフォーム事業

新たなATM利用スタイルを創造

決済口座事業

国内ではグループ来店約2,400万人/日のお客様に流通しやすい金融サービスを提供

海外事業

米国事業を軌道にのせ、アジアは基礎固め

具体的な施策と今後の展開

1 ATMプラットフォーム事業

全国25,000台を超えるATMネットワークをプラットフォームと位置づけ、ご利用されるお客様と提携先事業者を増やすための施策を展開しています。より多くのお客様に当社ATMサービスをご利用いただくため、従来の金融機関を中心とした提携先へのサービス提供の充実に加え、銀行口座を介さずに現金を受け取れる「ATM受取(現金受取サービス)」、交通系電子

マネー等へのチャージ、バーコード決済等の新たな決済サービスへのチャージ等、今までの概念にとらわれないATMサービスを提供してまいりました。引き続きATMの新たな価値創造を推進するため、提携先の拡大と新サービスの認知向上に傾注してまいります。また、グループ内への着実な設置を継続しつつ、金融機関からのATM受託の取り組みを一層強化してまいります。

2 決済口座事業

日本に滞在する外国人の方が、安心して便利に母国へ送金できるサービスとして、高い評価をいただいている「海外送金サービス」は、2019年4月の改正出入国管理法の施行で、外国人労働者の増加が加速することにより、今後さらにご利用いただく機会の増加が見込まれます。

また、株式会社セブン・ペイによる、スマートフォンをツールとしたバーコード決済「7pay(セブンペイ)」のサービスが開始されます(2019年7月を予定)。「7pay(セブンペイ)」を介して、セブン・イレブンをはじめ国内のグループ各社に来店される1日約2,400万人のお客様と、セブン銀行金融サービスとの顧客接点を質・量ともに強化し、お客様の毎日の暮らしの中に「近くて便利」な価値を提供してまいります。



3 海外事業

米国における当社連結子会社のFCTI, Inc.による、米国セブン・イレブンへのATM設置は2018年3月に計画通り完了し、安定稼働を実現しております。今後は米国セブン・イレブンとのシナジー効果を追求した新サービスの提供準備等を進め、

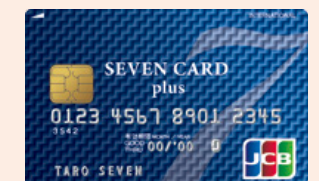
収益性の向上を目指してまいります。また、セブン銀行が有するノウハウを最大限活用し、アジアをはじめとしたセブン・イレブンが outlets する地域への進出にも、引き続き積極的に取り組んでまいります。

その他の金融関連事業

株式会社セブン・フィナンシャルサービスおよび同子会社は、電子マネー事業、クレジット事業等の金融サービスを営んでおり、グループ流通サービス各社と一体となった新たな金融サービスの創造に取り組んでおります。

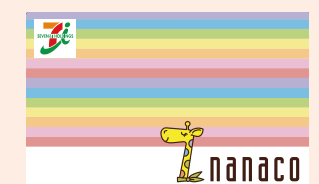
1) クレジットカード事業

株式会社セブン・カードサービスは、主にスーパーストア向けに「セブンカード・プラス」を、株式会社セブンCSカードサービスは、主に百貨店向けに「クラブオン/ミレニアムカード セゾン」を発行・運営しております。グループ店舗間のポイントサービスの連携や、外部企業との連動を通じて、今後さらに便利でお得なサービスの提供に取り組んでまいります。



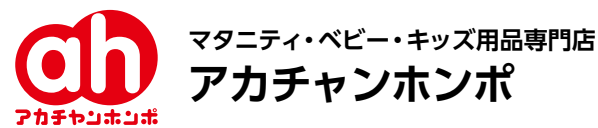
2) 電子マネー事業等

セブン・カードサービスが運営する電子マネー「nanaco」は、グループ各店舗はもとより、広く外部加盟店においても便利にお使いいただけます。さらに新たに株式会社セブン・ペイがバーコード決済「7pay(セブンペイ)」を提供することによって、今後ますます高まるキャッシュレス化のニーズに対応し、お客様の満足につなげてまいります。



専門店事業

株式会社赤ちゃん本舗



「子育て総合支援企業」を目指して

「スマイルな育児を。アカチャンホンポ」のメッセージのもと、楽しさ、感動を提供します。会員数は200万人以上にのぼり、子育て世代において、90%以上のお母さんに認知度があります。赤ちゃんの安全・安心を考えたオリジナル商品の開発はもちろん、子育てを支援する活動として出産や子育てに関するイベントやサービスにも注力。また、アプリで育児情報を提供するなどお客様一人ひとりの幸せな出産・子育てをサポートする「子育て総合支援企業」を目指しています。



株式会社ロフト



日常にプラスワンの豊かさと楽しさを提供

美容・健康雑貨、文具、バラエティ、キャラクターから生活雑貨、アート雑貨まで、デザイン性と機能性を備えた商品を幅広く取り揃えています。お客様の声を活かしたオリジナル商品の開発や、新しいモノやコトを生み出す売場づくりも推進しています。お買物を楽しくする「ロフトアプリ」は、スマートフォンを活用したお客様とのコミュニケーションツール。雑貨の「いま」がわかる情報発信やSNSとの連動、スタンプを貯めるとクーポン進呈するなど、おトクなサービスでも注目を集めています。



株式会社セブン&アイ・フードシステムズ



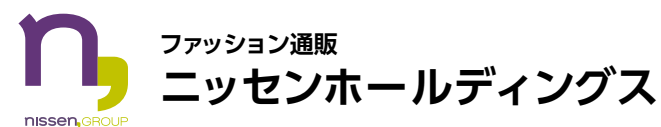
レストラン・ファストフード・給食
セブン&アイ・フードシステムズ

価値ある料理とサービスを通して、 お客様に豊かな明日を提供します

レストランのデニーズをはじめ、ファストフードのポッポ、カフェの白やギョーザ店と麹町珈琲や、事業所・病院・学校などのコントラクトフードサービス(給食事業)、フランチャイジーとしてのセブン-イレブンの運営など、食を中心とした事業を展開しています。持続的な企業価値の向上に向け、お客様の近くで、変化するニーズに対応しながら、安全で価値ある料理とサービスの提供を通して、様々なステークホルダーへ豊かな明日を提供できるよう、挑戦を続けます。



株式会社ニッセンホールディングス



あなたのもとへ“ちょっといいな”をお届けします

ニッセンは、カタログ、インターネットによる婦人服を中心とした衣料品や、インテリア雑貨などの販売業のほか、生命保険の募集に関する業務および損害保険代理業、クレジットカード事業等を展開しています。常に「お客様視点」に基づき、お客様のライフステージ、ライフシーンに寄り添いながら、愛され続ける企業として進化・発展していくために、全社一丸となって新たな価値創造に取り組んでおります。



その他の専門店
事業会社

BARNEYS
NEW YORK

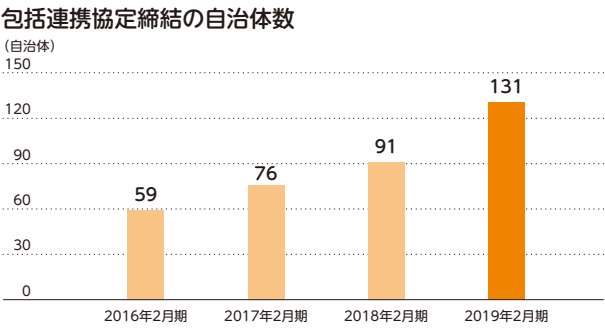
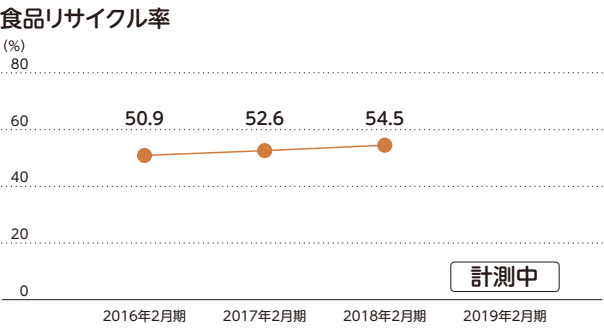
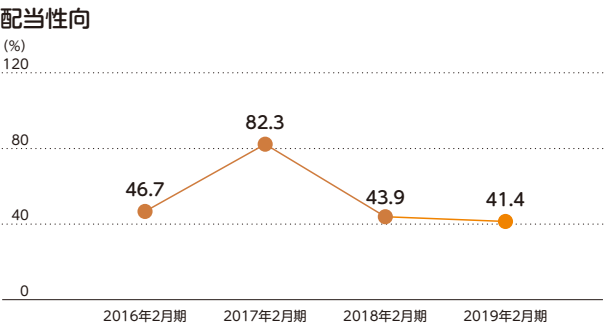
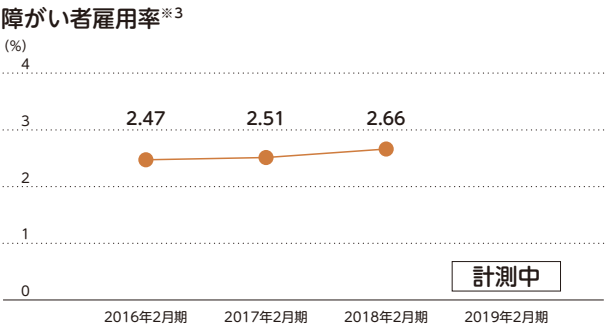
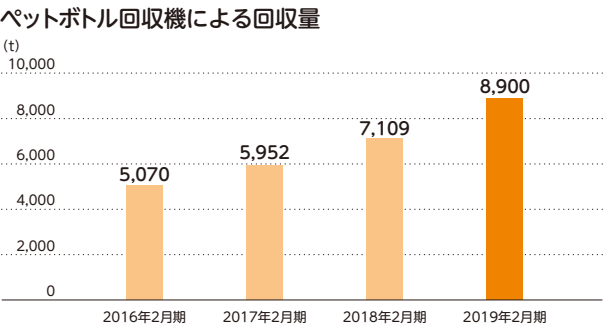
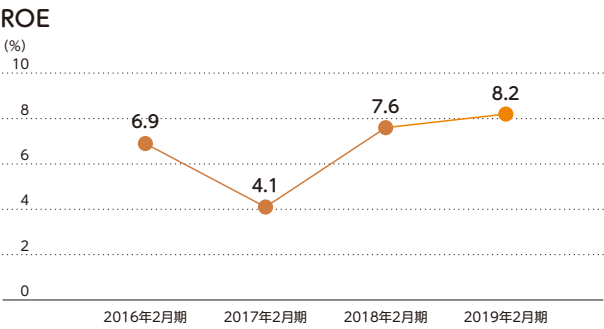
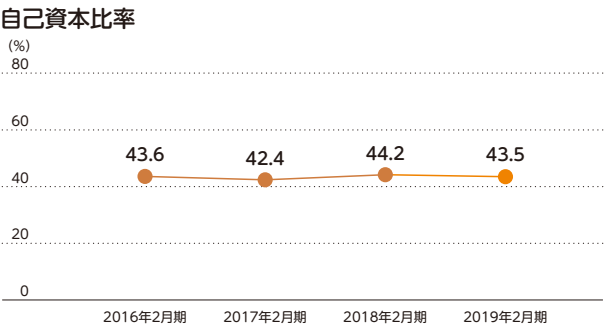
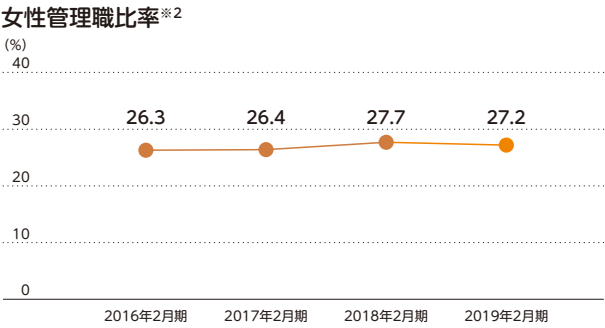
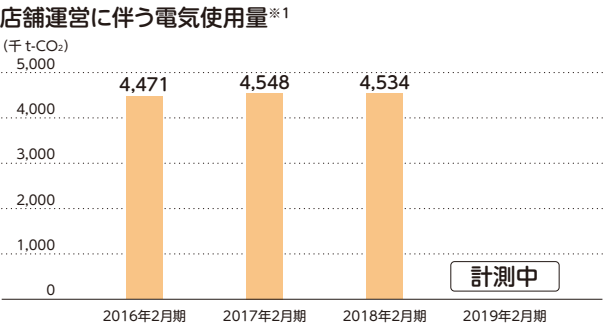
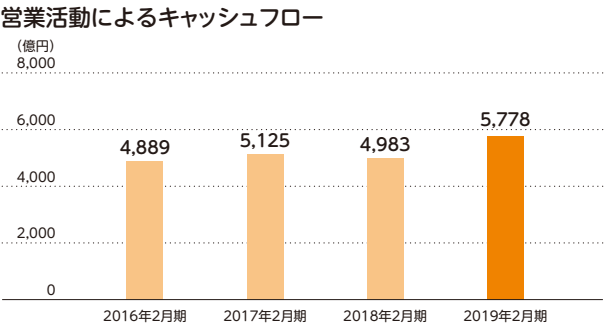
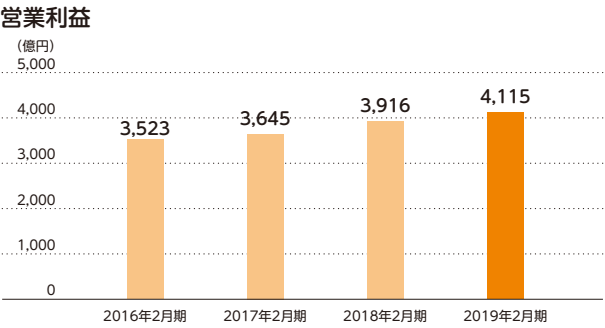
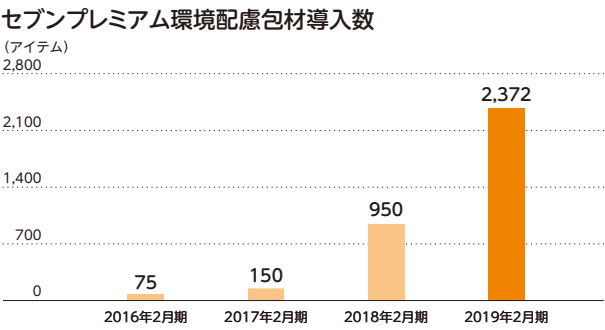
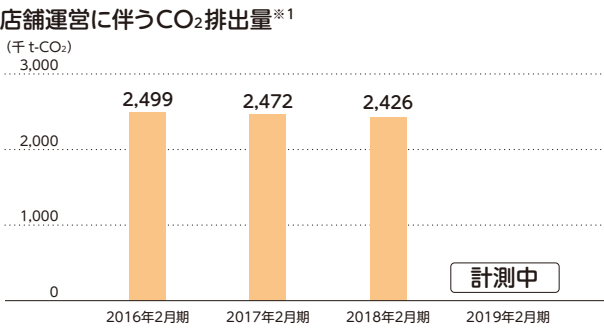
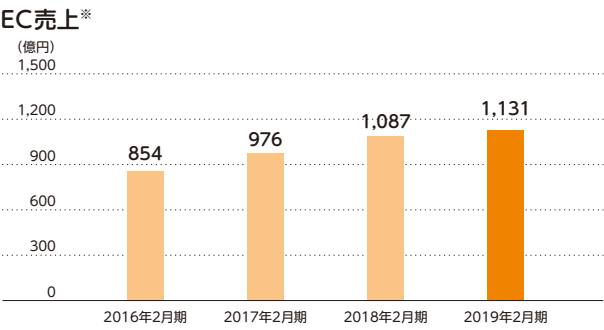
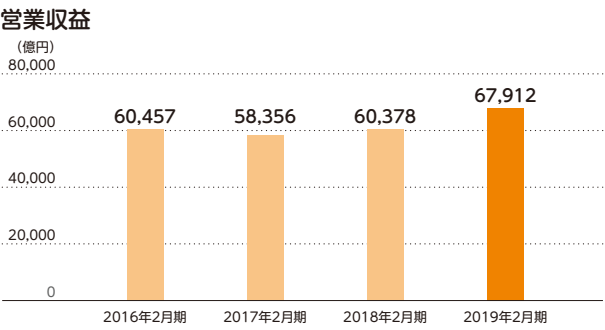
Francfranc

OSHMAN'S
We make sure you're the winner.

TOWER RECORDS

重要指標 (2019年6月1日現在)

当社グループの重要指標(一例)をまとめています。



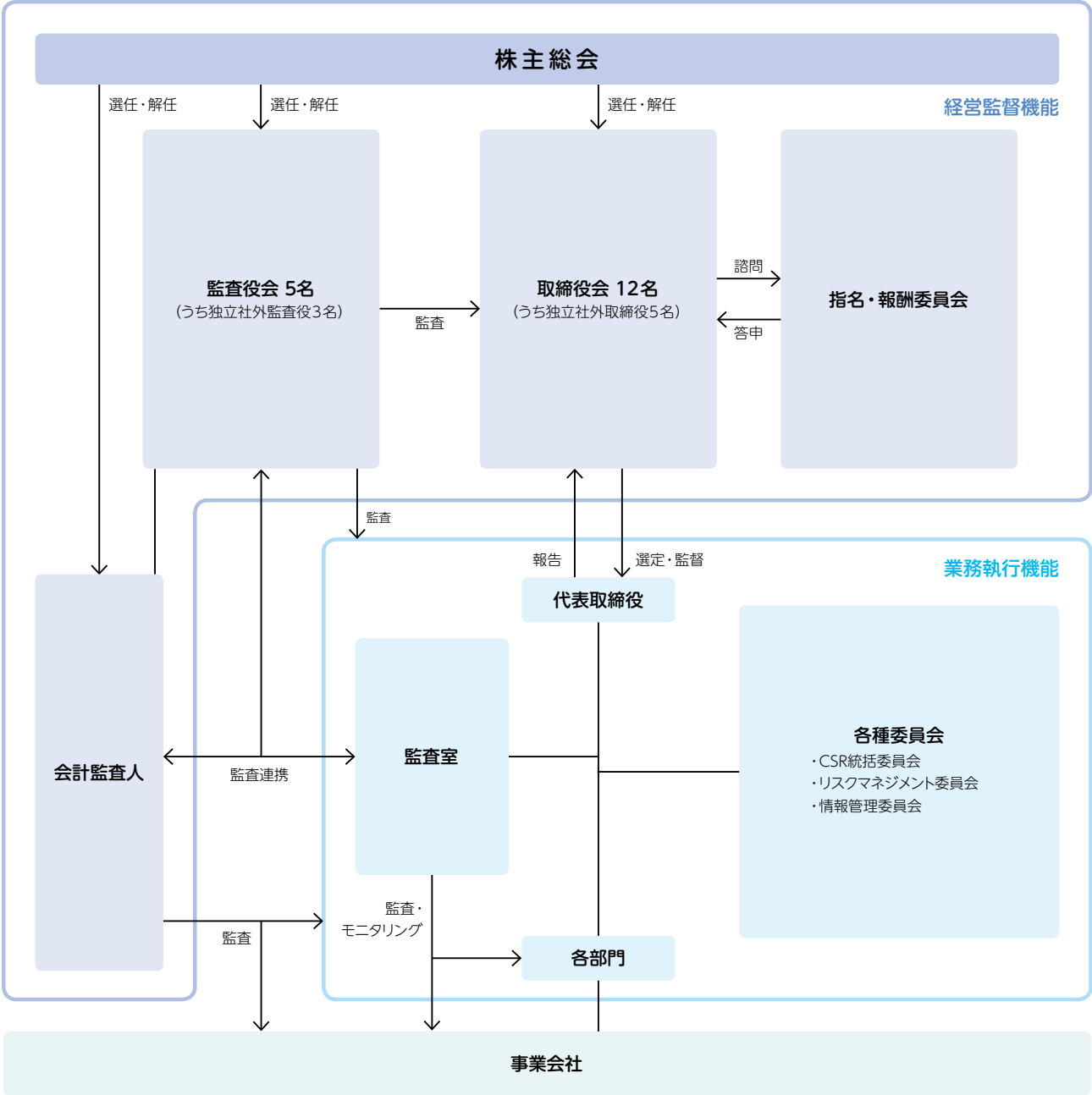
※セブネットショッピング、セブンミール、イトーヨーカドー、アカチャンホンポ、そごう・西武、ロフト等を含むEC売上
※2016年9月より「omni7」サイトを通じた売上

※1 2015年2月期、2016年2月期は㈱セブン・イレブン・ジャパン、㈱イトーヨーカ堂、㈱そごう・西武、㈱ヨークベニマル、㈱ヨークマート、㈱セブン&アイ・フードシステムズ、㈱赤ちゃん本舗、㈱ロフト、㈱シェルガーデンの9社の合計値、2017年2月期は㈱ライフフーズを加えた10社の合計値、2018年2月期は㈱ライフフーズ、アイワイフーズ㈱、㈱バーニーズ ジャパンを加えた12社の合計値。算出条件は、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。 URL: <https://www.7andi.com/csr/csrreport/index.html>
※2 ㈱セブン&アイ・ホールディングス、㈱セブン・イレブン・ジャパン、㈱イトーヨーカ堂、㈱そごう・西武、㈱ヨークベニマル、㈱セブン&アイ・フードシステムズ、㈱赤ちゃん本舗、㈱セブン銀行の8社合計。役員を除いた係長級以上の比率。
※3 各年2月期の数値は同年の6月1日現在の数値。㈱セブン&アイ・ホールディングス、㈱デルベ(重度障がい者が働く特例子会社)、㈱セブン・イレブン・ジャパン、㈱イトーヨーカ堂、㈱セブン&アイ・フードシステムズ5社によるグループ適用雇用率。

コーポレートガバナンス

Governance

コーポレートガバナンス体制(2019年5月23日現在)



目次

82 当社取締役・監査役	106 役員の選解任と指名の方針・手続および育成
84 社外取締役対談	106 1 取締役会が経営陣幹部の選解任と取締役・監査役候補者の指名を行うにあたっての方針と手続
88 コーポレートガバナンスに関する基本的な考え方	108 2 役員の要件、資質
89 企業価値創造を牽引するグループガバナンス体制	109 3 当社グループ代表(当社社長)の資質および選解任に関する基本方針(グループ代表サクセッションプラン)
90 企業統治の「仕組み」の概要等	109 4 取締役会が経営陣幹部の選解任と取締役・監査役候補者の指名を行う際の指名理由の説明
90 1 執行役員制度導入による、取締役会の監督機能と執行役員の業務執行機能の分離(経営陣への委任の範囲の明確化)	109 5 役員トレーニング
91 2 現状のコーポレートガバナンス体制を選択している理由	110 役員報酬
91 3 指名・報酬委員会の体制	110 役員報酬を決定するにあたっての方針と手続
92 4 顧問等について	114 社外役員によるモニタリング
92 5 各種委員会によるコーポレートガバナンス	114 1 社外役員の主な活動状況
93 6 内部統制決議	115 2 社外役員との意見交換
94 7 リスク管理	115 3 社外役員のサポート体制
96 8 内部通報	115 監査
97 9 政策保有株式について	115 1 監査役監査
98 取締役会の構成等	117 2 内部監査
98 1 取締役会の構成(取締役会の知識・経験・能力のバランス、多様性および規模)	117 3 監査役監査、内部監査および会計監査の相互連携等
100 2 社外役員の人数および構成比	117 4 関連当事者間取引の確認の枠組み
101 3 社外取締役・社外監査役の独立性に関する考え方および独立性の基準	118 企業年金のアセットオーナーとしての機能発揮
101 4 役員の兼任状況	118 1 企業年金基金の体制
102 5 取締役会の活動状況	118 2 企業年金基金の運用
103 6 取締役会の実効性評価	119 株主とのコミュニケーション(対話)、株主総会
	119 1 株主との対話・IR活動方針
	122 2 株主総会等における株主の権利確保

当社取締役・監査役 (2019年5月23日現在)



松橋 香里
社外監査役

幅野 則幸
常勤監査役

月尾 嘉男
社外取締役

伊藤 邦雄
社外取締役

米村 敏朗
社外取締役

東 哲郎
社外取締役

谷口 義武
常勤監査役

原 一浩
社外監査役

稲益 みつこ
社外監査役

ルディー 和子
社外取締役

山口 公義
取締役
執行役員

伊藤 順朗
取締役
常務執行役員

井阪 隆一
代表取締役
社長

後藤 克弘
代表取締役
副社長

永松 文彦
取締役

木村 成樹
取締役
執行役員

ジョセフ・マイケル・デピント
取締役



伊藤 邦雄

米村 敏朗

多様性ある社外役員の 多角的なアドバイスで 透明性の高い経営を実現する

セブン&アイグループの経営やガバナンスに対する評価、社外取締役の役割、持続的成長に向けた課題などについて、伊藤邦雄社外取締役、米村敏朗社外取締役が対談を行いました。

価値観	持続可能性・成長性	ビジネスモデル	戦 略	重要指標	ガバナンス
-----	-----------	---------	-----	------	-------

取締役会での議論や実効性について

「タブーなき議論」のできる文化が醸成されている。(米村)

経営陣に良きガバナンスを作り上げたいという思いがある。(伊藤)

米村: 民間の企業のトップは、官庁のトップとは異なり、組織に対して大きな影響力を持っている印象があります。ですから取締役会ではトップに忖度することなく、意見のあるときはきちんと言うことが重要になります。当社の取締役会では、「タブーなき議論」のできる文化が醸成されてきたように感じます。

伊藤: 3年前に新しい経営体制になって、取締役会は大いに変わりました。グループにおいてセブン&アイ・ホールディングスが担うべき役割や、取締役会で議論すべきテーマを明らかにしながら、議論の結果を実行に移せるようになってきました。取締役会のクオリティはずいぶんと向上していると思います。

米村: 暗黙のうちに当たり前とされていることも、あらためて多様な視点から議論することで、今までに蓄積されていた問題が明らかになります。当社のように、お客様やお取引先、地域社会、社員などステークホルダーの多い企業が持続的に成長するには、画一的ではない多様な思考が求められます。私は、取締役会の実効性も含めて、あるべき形になってきたという印象を受けます。

伊藤: 当社の取締役会において自由闊達な雰囲気醸成されている理由の一つは、井阪社長をはじめとする社内の経営陣が、社外取締役から厳しいことを言われても嫌な顔をせず、傾聴の姿勢を絶やさないからです。そのため私たち社外取締役もフランクに意見を述べることができ、建設的な議論が交わされるようになっていきます。一般的に、社外取締役がよい質問をすることでガバナンスの向上につながると言われますが、当社の場合は質問というレベルを超えて、アドバイスやサジェスチョンが多くなっています。

米村: 各自の社外取締役が有する知見やスキルが十分に活用され、多面的な議論ができていると感じます。

伊藤: 社内の経営陣に良きガバナンスを作り上げたいという思いがあることも、取締役会が活性化してきた理

由です。良きガバナンスは、社内だけでなく、社内と社外のボードメンバーが議論することで作りあげられます。井阪社長は、株主総会も取締役会も「対話型」であることを重視しています。社外取締役は少数株主の権利も代表しているわけですから、取締役会での対話は、株主総会での対話と似たものになっていると井阪社長から指摘されることもあります。「対話型」の姿勢は、指名・報酬委員会にも反映されており、候補者に面談をして取締役会に答申を行うかたちを取るようになりました。また、報酬に関しても、株式報酬にどのような考えで取り組むべきか、KPIなども含めて議論を繰り返しています。

取締役会が適切に機能するかは、議長の資質にかかっている。(伊藤)

どういう議論をするかという発想で臨むことが重要。(米村)

伊藤: 取締役会の議長は井阪社長が務めていますが、取締役会が適切に機能するかどうかは議長の資質にかかっていると私は感じています。監督側である議長を、執行側である社長が務めるのは、通常は好ましいことではありません。しかし、取締役会の実効性評価の中で議論したうえで、井阪社長は二つの役割をきちんと果たしているという結論になりました。

米村: 私自身も警視総監時代に議長を務めていましたが、議長は議案に対する決裁を行うことよりも、どういう議論をするかという発想で臨むことが重要です。そうでなくては、会議がよい意味で踊らない。井阪社長は、そのあたりの人力が備わっていると感じます。また、議長が執行責任を負っているからこそ、徹底的な議論を行うことも、その結果を執行に移すこともできる部分があると思います。

社外取締役が取締役会で果たす役割について

危機管理はブレーキではなく前に進むためのチェック。(米村)

長期的な価値創造ストーリーの中に各案件を位置付ける。(伊藤)

米村: 私は危機管理の経験が長く、現在も危機管理の仕

社外取締役対談

事に関わっています。危機管理といえばブレーキを踏む役割だと思われるかもしれませんが、そうではありません。危機管理はある種のガバナンスであり、いざという時に組織の能力を発揮できるように、あらかじめ対応策を用意しておくことです。私は、セブン&アイ・ホールディングスが前に進むためのチェック機能を果たせるよう、危機管理の視点からアドバイスをしているつもりです。

伊藤:取締役会での議論は、企業価値を持続的に高めるために行っているわけで、適切にブレーキを踏むことでリスクが下がり企業価値が向上することもあれば、リスクを最小化したうえでアクセルを踏むことで持続的な成長が果たせる場合もあります。ブレーキを踏むように促すことも、アクセルを踏んで企業価値を高めようと背中を押すことも、社外取締役の役割だと考えています。こういった判断をするにあたって、長期的な価値創造ストーリーの中で、それぞれの案件がどのように位置づけられるのかという視点を持つことが重要だと考えています。

セブン&アイグループの中長期的な成長に向けて
社会が変化する中、視点を変えることで得られる発想がある。(米村)
「素人のように発想し、玄人のように実行する」ことが重要。(伊藤)

米村:どのような企業も当面の課題を抱えていますし、それに全力で取り組む傾向があります。しかし多くのことが劇的に変化する中、今までの延長線では解決できないような課題も出てくるはずです。そういった時には、視点を変えることも大事だと思います。かつて警視庁では、増加する犯罪を低減するために、発生した犯罪の検挙数を上げることよりも、被害者が被害に遭わないようにする抑止対策に視点を変えたことがあります。視点を変えることで得られる発想や成果は必ずあると思います。今後の変化に対応していくためにも、視点を変えて会社のあり方を見ることも重要だと思います。

伊藤:セブン&アイグループは、コンビニエンスストア事業というビジネスモデルを成功させることで現在の繁栄を築いてきました。これは大きな成果ですが、いわゆるイノベーションのジレンマに陥り、改善を繰り返していく



社外取締役 **伊藤 邦雄**
一橋大学大学院 経営管理研究科 特任教授。中央大学大学院 戦略経営研究科 特任教授。専門は会計学、コーポレートガバナンス論、企業価値経営論。2014年に経済産業省のプロジェクトでいわゆる「伊藤レポート」を発表した。2019年5月27日に設立された「TCFDコンソーシアム」会長。2014年5月より当社社外取締役。

うちに、消費者のニーズや嗜好と離れてしまうこともあるかもしれません。社外取締役として、距離を置いて長期視点で見ることを心がけていますが、距離を置くことで、どのような成功モデルも、どこかに危ういところを孕んでいることを察知することが重要だと認識しています。私は、コンビニという成功モデルには「素人のように発想し、玄人のように実行する」ことが必要ではないかと考えています。先入観や固定概念にとらわれず、頭と心の中に白地のキャンバスを用意し、現在の消費者ニーズや加盟店の置かれた状況を直視して新たな絵を描いてみる。今までの延長線で、自分たちには長年の実績があるという視点に立つと、白地のキャンバスにはなりません。一方、実行プロセスについては、玄人である必要があり、セブン&アイグループには、これまでに築き上げてきた確たるものがあります。発想は一度素人に戻り、実行のレベルはよりクオリティを高めていくことが必要だと思います。これは、セブン&アイグループの事業ポー

トフォリオを組み替えていく議論にもつながると思います。

SDGsのゴールを達成するのは大変な取り組みになる。(米村)
経営資源を、短期・長期視点で統合していくことが重要。(伊藤)

米村:井阪社長はESG(環境・社会・ガバナンス)やSDGs(持続可能な開発目標)に対する意識が高く、会社としても社会課題に対する積極的な姿勢を感じます。今後の具体的な取り組みに期待したいと思います。SDGsのゴールを達成するには、私たちの考え方を根本的に変えなくてはならないかもしれません。もっと欲しい、もっと使いたいという人間の本性と反する作業になるので、大変な取り組みになると思います。

伊藤:株主の皆様から預かった経営資源を効率的に使うことは企業の使命であり、また、サステナブルな社会の実現に貢献することも求められています。そこで私は、資本生産性をROEという言葉に、サステナビリティをESGという言葉に代表させ、これらを組み合わせた造語「ROESG」をアピールしています。当社の取締役会では気候変動やフードロスといった社会課題に関わってこういう強い姿勢を感じます。しかし、経営資源は無尽蔵にあるわけではなく、一方では生産性を高め、一方ではサステナビリティを高めることに使っていかなくてはなりません。経営資源の出所は一つなのだけれど、二律背反でなく、いかにROESGの視点でインテグレーションしながら循環させていくか、これからの取締役会で議論を深めていく必要があると思っています。

組織は多様性に富んだワンチームであることが重要。(米村)
「セブン&アイ経営レポート」は、当社の姿勢を象徴している。(伊藤)

米村:組織はワンチームであることが大事ですが、単一の色に染まっては意味がなくなります。今後の発展に向けて多様な人材を育成してもらいたいし、そういった人材が責任ある立場に立って、多様な価値観を持ちながら



社外取締役 **米村 敏朗**
1974年に警察庁に入庁し、警視總監、内閣危機管理監、内閣官房参与などを歴任。現在は公益財団法人東京オリンピック・パラリンピック競技大会組織委員会 チーフ・セキュリティ・オフィサーを務める。2014年5月より当社社外取締役。

一緒になって会社を発展させていてもらいたいと思います。

伊藤:今回、「価値協創ガイダンス」をフレームワークに、コーポレートガバナンス・レポートと統合レポートをインテグレーションした形で発行することになりましたが、これは良いものを積極的に取り入れようという当社のガバナンスの姿勢を象徴的に表していると思います。また、今後の発展に向けて、バランスシートに関する議論も深めていきたいと思います。企業価値の向上には、バランスシートを良い形にすることと、バランスシートには載っていない無形資産を作り上げていくことの両面が必要です。バランスシートに記載された資産、負債、資本を、どのような形で保有したり縮減したりしながら資本コストをコントロールしていくか、そして、ブランド価値などの無形資産をどのように作り上げていくかという両面について、暗黙知にしておくのではなく、きちんと取締役会で議論していくことが大事だと考えています。

コーポレートガバナンスに関する基本的な考え方【CGC 原則3-1(ii)】

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

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

グループ経営ステージの進展に応じたコーポレートガバナンスの「仕組みの整備」

当社グループは「変化への対応と基本の徹底」をスローガンとして、日々改善を図っていますが、コーポレートガバナンスの「仕組み」も、グループ経営ステージの進展に応じて、発展・整備していくことが重要であると考えます。

当社は、2016年5月から新しい経営体制が発足し「グループの英知を結集し、組織力を基盤とするグループガバナンスを、より強固なものにしていく経営体制」へと移行する等、新しい「グループ経営ステージ」に入っています。

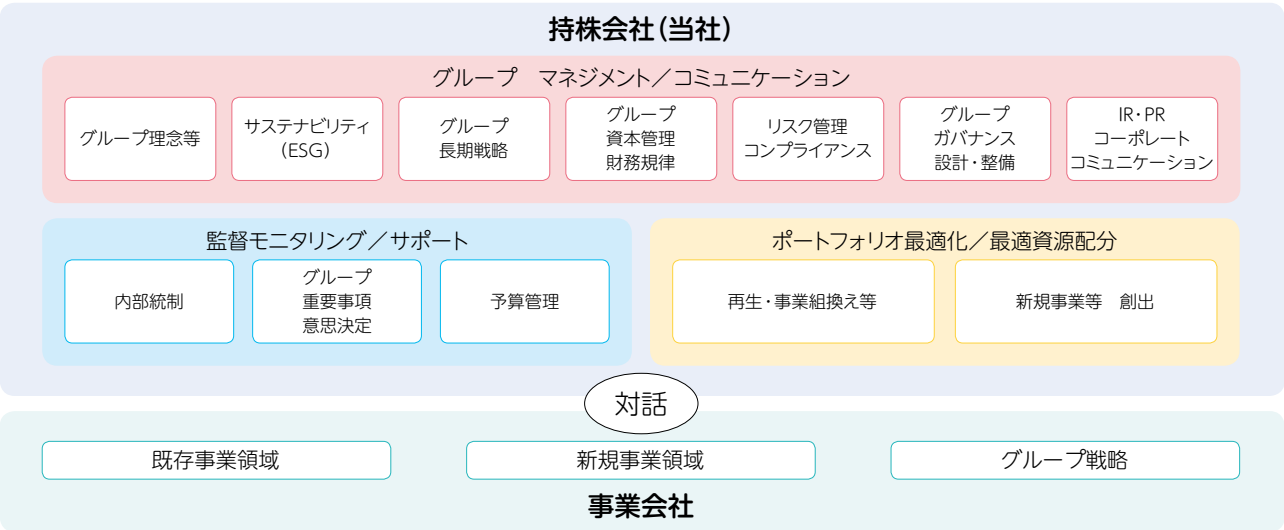
これに伴い、現在、事業会社のサポート・監督方法の見直しを含む、当社グループガバナンスの抜本的な改善に向けた取り組みに着手しており、上記の社是、企業行動指針そして「コーポレートガバナンスに関する基本的な考え方」に基づき、具体的な「仕組み」として、その整備に取り組んでいます。

上場子会社の独立性に関する考え方等について

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

企業価値創造を牽引するグループガバナンス体制

持株会社制度によるグループガバナンス



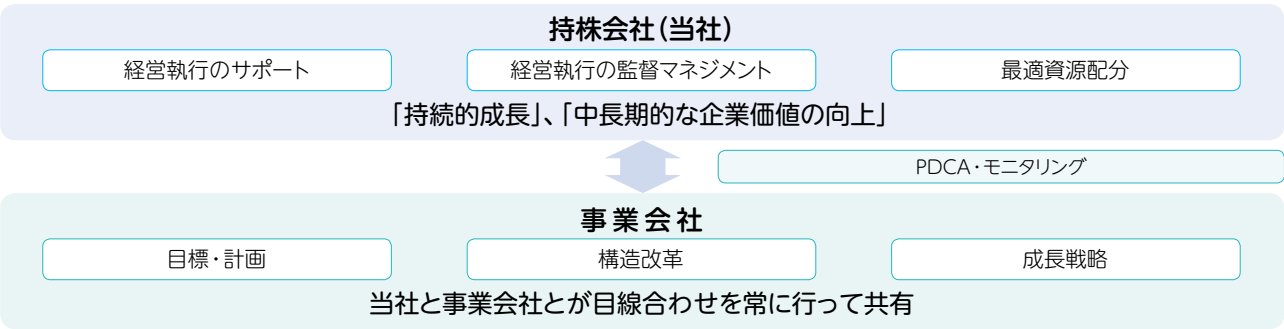
グループの理念・経営方針に基づき、短期はもとより、中長期のグループ企業価値創造を牽引するための仕組みとして、持株会社制度によるグループガバナンスを採用しています。

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

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

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

事業会社との対話・連携の強化による企業価値創造のしくみ



4 顧問等について(2019年5月23日現在)

当社および主要事業会社における、顧問等の設置状況は次のとおりです。

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

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

II. 主要事業会社	
氏名	萬歳 教公
役職・地位	株式会社セブン・イレブン・ジャパン 顧問
業務内容	同社経営陣が必要なときに助言する業務
勤務形態・条件	常勤・報酬有
任期	1 年

- III. その他
- ・当社および主要事業会社顧問等の就任については、当社取締役会で審議・確認を行っており、当社取締役会として適切に監督を行っています。
 - ・当社指名・報酬委員会では、当社取締役会の諮問を受け、当社および主要事業会社の顧問等の業務内容・勤務形態・報酬等条件について審議・確認をしています。
 - ・当社および主要事業会社の顧問等の役割は、各社の経営陣が必要なときに助言することであり、各社の経営上の判断に影響を及ぼすような権限は一切有していません。

5 各種委員会によるコーポレートガバナンス

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

CSR統括委員会

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

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

リスクマネジメント委員会

当社および当社グループ各社における経営環境およびリスク要因の変化を踏まえ、各事業におけるリスクを適正に分析・評価し、的確に対応するため、リスク管理の基本規程に基づき、リスクマネジメント委員会を中核とする統合的なリスク管理体制を構築・整備・運用しています。

リスクマネジメント委員会では、事業の継続を脅かし、持続的成長の妨げになるすべての事象をリスクとして認識し、包括的かつ統合的なリスク管理の強化に努めています。

2018年度は、内外の環境変化に対応したリスクの分類や定量化基準の見直しを踏まえ、リスク管理の基本規程を改定しました。また、リスク管理の実効性を上げるため、当社の各種リスク管理統括部署によるグループ各社のリスクの評価・分析および低減策の実行支援などを通じて、グループ全体のリスク管理の更なる強化に取り組みました。

情報管理委員会

情報管理委員会では、情報の集約・管理に基づいたコーポレートガバナンスの強化および情報セキュリティの強化に向けた取り組みを統括しています。

2018年度は、2017年度に引き続き、情報収集・管理体制の強化に努め、各社の重要情報を適時・適切に収集し、協働して対処する体制を強化するとともに、その情報を一元的に管理し、経営および関連部門へ遺漏・遅滞なく報告する体制の強化に取り組みました。

また、個人情報保護に対する社会的関心の高まりやグループ統合ECサイト「omni7」および各事業会社アプリをご利用いただくお客様の安全・安心を確保するために、お客様の個人情報を取り扱う拠点において、国際規格である情報セキュリティマネジメントシステム(ISMS)認証(ISO27001)を取得し、情報セキュリティの強化に努めています。あわせて、グループとして達成すべき情報セキュリティの水準を定めて、ISMS認証手法に準じたPDCAサイクルをグループ各社にも展開することで、更なる情報セキュリティの強化に取り組んでいます。

6 内部統制決議

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

参考情報	136頁 別紙1「内部統制決議」
------	------------------

7 リスク管理

(1)基本的な考え方

当社は、経営の健全性と事業の効率性を確保しつつ、当社グループの永続的な維持・発展のため、事業継続に関わる各種リスクの適切な管理に取り組んでいます。

当社グループのリスク管理を行う上で、事業のすべての領域のリスクを、できる限り定量的に測定し、自己資本を踏まえて、リスク量が許容範囲内にあるか否かを検証し、リスクの回避・移転・低減・保有という対策を実行する統合的リスク管理の手法を取り入れています。

(2)管理すべきリスク

当社は管理すべきリスクをガバナンスリスク、業務リスク、B/Sリスクおよび事業リスクの4つの分類に分け、当社グループ共通のリスク管理の基本規程にそって管理しています。

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

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

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

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

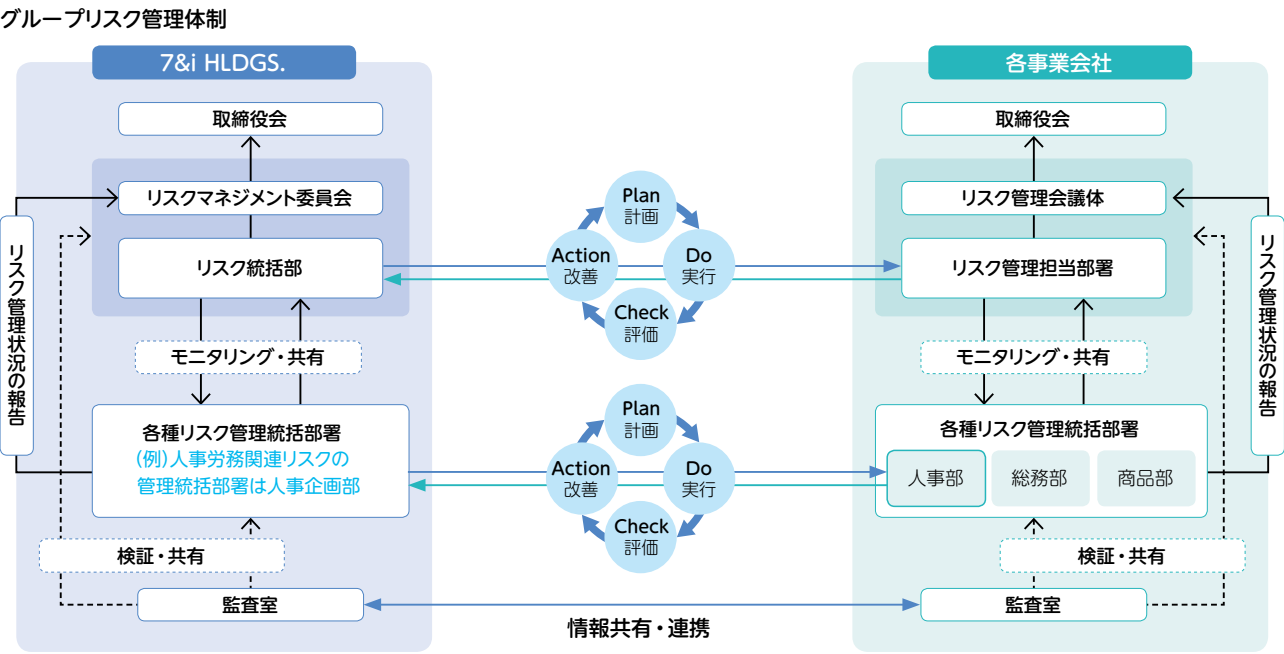
事業リスク	
既存事業リスク	商品・原材料等の調達や仕入価格の変動により損失を被るリスク
	店舗出店に伴う規制対応により損失を被るリスク
投資回収リスク	M&Aおよび他社との業務提携等が当初期待した効果が得られないことにより損失を被るリスク

(3)グループリスク管理体制

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

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

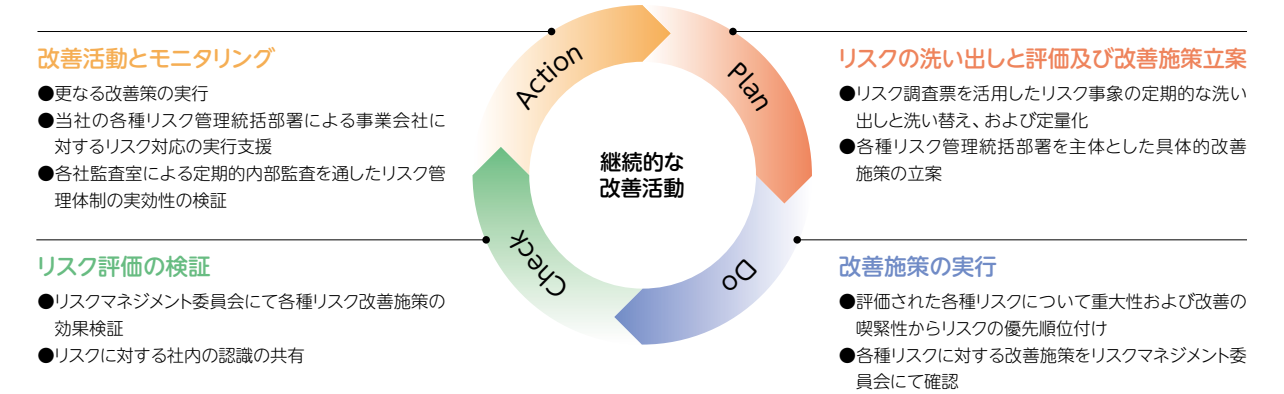
一方、各種リスクについては、当社リスク管理統括部署を主体とするグループ横断の会議体等を通じて、該当するリスクに係わるグループ方針、各社リスク低減の取り組み、さらにリスクが顕在化する兆候を示す社内外の各種事例等の共有を図っています。



(4)リスク管理のPDCA

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

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



8 内部通報

当社は、グループ全体の内部統制の一環として当社グループ役員・従業員およびお取引先が利用可能な内部通報制度を運用しており、通報窓口は社外の第三者機関に設置しています。内部通報を受け付けた場合、運営事務局と関連部署が調査・対応方法などについて協議・立案・実行し、通報者へ対応結果の報告と是正確認を行っています。内部通報制度の規程により、通報者の個人情報、プライバシーを厳守するとともに、本人の希望に応じて氏名や所属は第三者機関の窓口にとどめ、匿名でも当社へ報告することができます。また、通報者が相談窓口を利用したことによる不利益な取り扱いを受けないように当社およびグループ国内連結子会社の体制を整備しています。

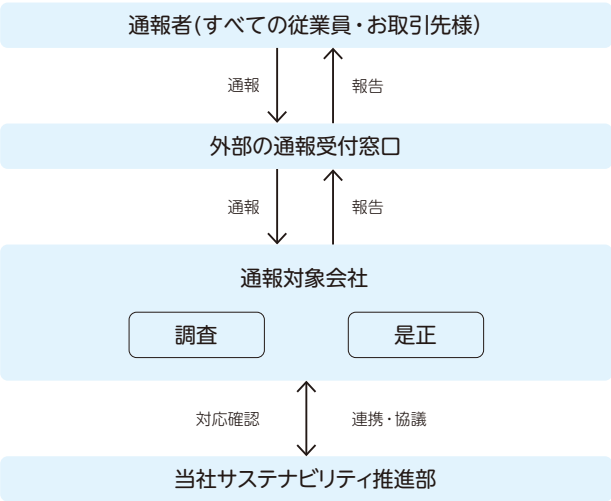
なお、重大な違反行為等が認められた場合は、直ちに、代表取締役へ報告のうえ、関係部署・関係各社とともに対応を協議し、必要な措置を講じます。また、当社は、取締役会においてCSR統括委員会の担当役員が、内部通報制度の運用状況について定期的に報告・確認を行っています。

また、2019年2月には、当社グループの取締役、監査役、執行役員などの経営幹部に関する法令、社会的規範および社内規程に違反する行為についての通報・相談を受け付ける監査役ホットラインを設置しました。

(参考)

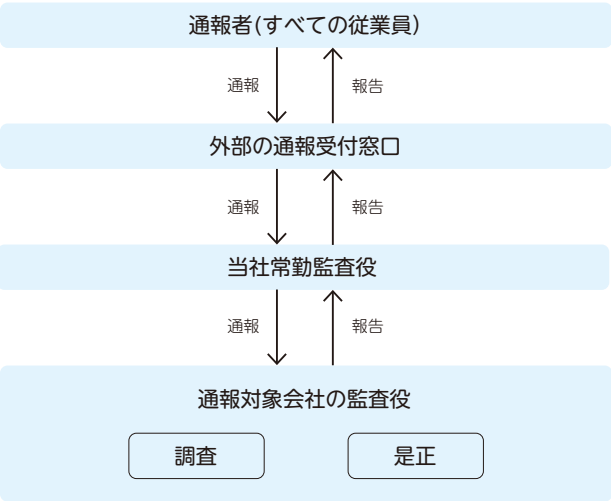
従業員向け内部通報制度	2019年2月期通報件数：1,226件(前期比 117%)
お取引先向け内部通報制度	2019年2月期通報件数：59件(前期比 190%)

従業員・お取引先専用内部通報制度



監査役ホットライン

※被通報者が執行役員以上の案件



9 政策保有株式について【CGC 原則1-4】

(1)政策保有株式に関する方針

当社グループ全体では、2019年2月末現在の政策保有上場株式は54銘柄、時価で606億円と連結純資産の2%強です。

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

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

(2)保有意義の検証方法

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

検証項目

定性項目	定量項目
①取得経緯	①事業提携等による取引がある場合の直近の取引額・利益額
②取引関係の有無	②年間受取配当金額・株式評価損益
③保有する時点での戦略的意義	③保有に伴う便益やリスクが資本コストに見合っているか
④将来的なビジネスの可能性	
⑤保有しない場合の取引の存続・安定性等に係るリスク	
⑥保有継続した場合のメリットの継続性・今後の取引の見通し・リスク	

(3)2018年度政策保有株式の検証

2018年度における、当社取締役会における当社の全政策保有上場株式の検証結果は、以下のとおりです。(2018年11月1日取締役会にて実施)

当社の全政策保有上場株式の検証結果

銘柄	定性・定量判定	保有意義	対応
(株)アインホールディングス	○	あり	保有維持
(株)クレディセゾン	○	あり	保有維持
三井不動産(株)	○	あり	保有維持
(株)西武ホールディングス	○	あり	保有維持
(株)東京放送ホールディングス	○	あり	保有維持
第一生命ホールディングス(株)	○	あり	保有維持

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

(4)議決権行使の基準

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

2018年度より、上記基準を具体的に検討する細則を新たに設けたうえで、議決権を行使しています。

議決権行使基準細則

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

取締役会の構成等



1 取締役会の構成(取締役会の知識・経験・能力のバランス、多様性および規模)

【CGC 補充原則4-11①】

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

特に、当社は持株会社として、多様な事業領域を総合的、多角的に経営する必要性があるため、女性役員および外

国人役員等の多様性はもとより、知識・経験・能力のバランスについて留意して、役員構成を検討することとしています。

また、当社監査役には、財務・会計に関する適切な知見を有する者が選任されるよう留意しています。

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

参考情報 138頁 別紙2「役員ガイドライン」[5. 取締役会設置会社における役員構成の基本方針]

2019年度取締役会の構成について

2019年度の当社取締役会メンバーについては、引き続き、役員の後継者育成計画や役員報酬体系のより一層精度の高い整備等、継続して審議すべき課題もあることから、適正規模を保ちながら、あくまで当社グループ戦略の策定・業務執行の監督等を行う持株会社の取締役会として適切と思われる、知識・経験・能力のバランスが良い、多様性のあるメンバーとすべく検討しました。

特に、女性取締役の選任については、従前より、取締役会実効性評価に基づく重点テーマとして、継続して検討してきたところ、社会構造やお客様の変化の兆しを敏感に捉え、スピード感を持った着実な経営を行うため、社外および女性の視点を積極的に取り入れることとし、マーケティング論について高度な知識、経験等をお持ちのルディー氏に、独立社外取締役にご就任頂くことになりました。

また、これにより、ルディー氏が当社の独立社外監査役を辞任されることに伴う、後任の監査役の選任についても、監査役会の多様性を重視する観点から、女性の社外監査役候補について人選を行った結果、公認会計士であり、財務・会計および経営管理に関する豊富な経験と専門知識をお持ちの松橋氏に独立社外監査役にご就任いただくことになりました。

引き続き、多様性が確保されたメンバーにより、当社取締役会としての役割・責務を実効的に果たしていきます。

取締役選任理由(社内)

氏名	選任理由
井阪 隆一	当社および当社グループ会社の取締役として培ったグループ経営に関する幅広い知見を有しており、当社が目指す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
後藤 克弘	当社および当社グループ会社の取締役として培った経営管理に関する幅広い知見を有しており、当社が目指すグループ機能の高度化(高付加価値サービスの提供とコスト削減を目指した管理部門の統合)および新規戦略としてのデジタル戦略等に活かしていただきたいため
伊藤 順朗	当社および当社グループ会社の取締役として培ったE S G (環境・社会・ガバナンス)に関する幅広い知見を有しており、当社が目指す非財務面を含む企業価値の向上、かつ、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
山口 公義	当社の取締役として培った広報および経営情報分析に関する幅広い知見を有しており、当社グループ会社のコーポレートコミュニケーション活性化等に活かしていただきたいため
木村 成樹	当社の執行役員として培った経営管理および人材マネジメントに関する幅広い知見を有しており、当社グループ会社の人事戦略・人材育成システムの強化等に活かしていただきたいため
永松 文彦	当社および当社グループ会社の取締役として培った事業経営およびフランチャイズビジネスに関する幅広い知見を有しており、当社が目指す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
ジョセフ・マイケル・デビント	米国の当社グループ会社の取締役として培ったフランチャイズビジネスに関する幅広い知見を有しており、当社取締役会における国際的な観点からの助言、および、当社のグローバル経営の推進に活かしていただきたいため

取締役選任理由(社外)

氏名	選任理由
月尾 嘉男	長年にわたるメディア政策の専門家としての経験と知識を有しており、その幅広く高度な知識、経験等を当社の経営に活かしていただきたいため
伊藤 邦雄	長年にわたる大学教授としての会計学、経営学等の専門的な知識を有しており、他社における社外役員としての豊富な経験、適切な監督機能等を当社の経営に活かしていただきたいため
米村 敏朗	警視総監や内閣危機管理監等の要職を歴任された経験を有しており、その幅広く高度な経験、見識等を当社の経営に活かしていただきたいため
東 哲郎	東京エレクトロン株式会社代表取締役会長兼社長等の要職を歴任された経験を有しており、企業経営者としての幅広く高度な経験、見識等を当社の経営に活かしていただきたいため
ルディー 和子	マーケティング論の専門家として豊富な経験と知識を有しており、その幅広く高度な知識、経験等を当社の経営に活かしていただきたいため

監査役選任理由(社内)

氏名	選任理由
幅野 則幸	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を有しており、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
谷口 義武	当社および当社グループ会社の財務・経理部門を担当し、財務・会計に関する豊富な経験と専門知識を有しており、その経歴を通じて培われた見識等を活かして、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

監査役選任理由(社外)

氏名	選任理由
原 一浩	公認会計士として、財務・会計に関する豊富な経験と専門知識を有しており、その経歴を通じて培われた見識等を活かして、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
稲益 みつこ	弁護士として、法務に関する豊富な経験と専門知識を有しており、その経歴を通じて培われた見識等を活かして、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
松橋 香里	公認会計士として、財務・会計および経営管理に関する豊富な経験と専門知識を有しており、その経歴を通じて培われた見識等を活かして、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

2 社外役員の人数および構成比

当社における社外役員の人数および構成比は、取締役12名中5名の独立社外取締役、監査役5名中3名の独立社外監査役となっています。

上記のとおり、当社では、持株会社として多様な事業領域を総合的、多角的に経営する必要性に基づき、社外役員の構成についても、多様性はもとより、知識・経験・能力のバランスに留意して検討することとしており、多様性ある社外役員からの、問題提起を含む多角的な経営アドバイスにより、取締役会審議等が活性化することを大切にしています。

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

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

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

(1)独立役員の指定状況

当社は、独立役員の資格を充たす社外役員を全て独立役員に指定しています。

(2)社外役員の独立性基準等

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

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

1. 社外役員の独立性基準

(1)基本的な考え方

独立役員とは、当社の一般株主と利益相反が生じるおそれのない社外役員をいうものとします。
当社経営陣から著しいコントロールを受け得る者である場合や、当社経営陣に対して著しいコントロールを及ぼし得る者である場合は、一般株主との利益相反が生じるおそれがあり、独立性はないと判断します。

(2)独立性基準

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

2. 独立役員の属性情報開示に係る軽微基準

- (当社の直近事業年度において)
- ・「取引」については「当社直近決算期の単体営業収益の1%未満」
 - ・「寄付」については「1千万円未満」

4 役員の兼任状況【CGC 補充原則4-11②】

当社は、当社役員の他社における兼任状況については、株主総会招集通知において、開示しています。

参考情報	当社株主総会招集通知 「会社役員に関する事項」 URL: https://www.7andi.com/ir/stocks/general.html
------	--

5 取締役会の活動状況

(1)取締役会の日程の設定および審議時間

取締役会の日程設定は、社外役員数が近時増加していること、また海外在住取締役がいること等を考慮して、全役員が出席できるよう、年度開始の半年前から早期に調整しています。

取締役会の審議時間については、資料の事前共有等が行われていることも踏まえ、議案の説明は要点を明確かつ端的に行う一方、質疑応答や協議に十分な時間を割り当てています。多角的観点からの活発な協議が増加していることから、近時、取締役会の開催時間自体を伸長するなどして、十分な審議時間の確保を図っています。

なお、決議・報告事項について、検討が改めて必要な場合は、継続審議とし、取締役会での指摘事項を反映し改善を図った議案等を、次回以降の取締役会に再上程し、確認・決定等を行っています。

(2)審議事項

取締役会の審議事項は多岐にわたりますが、主要項目および各審議ポイントは以下のとおりです。

(以下の項目は例示であり、これに限られるものではありません)

①会社法等の法令所定項目(株主総会の議案決定など)
議案の確認・決定等のもとより、今後予定されている法改正の動き等も含め、将来的な変動要素を踏まえた議論がなされています。
②コーポレートガバナンス・コード所定項目(環境政策を含むサステナビリティ関連事項の審議など)
国内のみならず海外における他社の取り組み等の紹介を含め、より広角な観点から質問・提言がなされる一方、事業会社における現場の実施状況等についても具体的な確認がなされています。
③指名・報酬委員会との連携による継続審議項目(サクセッションプランや役員報酬制度見直しなど)
継続審議項目については、指名・報酬委員会から取締役会に都度中間報告等がなされ、取締役会または経営意見交換会で協議しています。また、取締役会や経営意見交換会での議論を踏まえた、より具体的検討を改めて同委員会で行い、最終、同委員会からの答申を受け、取締役会で総括審議のうえ決議するプロセスで検討の深耕を実施しています。
④中期経営計画およびグループ・各事業会社の戦略・政策の進捗状況
中期経営計画の進捗確認はもとより、本レポートでも紹介している各種戦略・政策の実施状況について、成果のみならず課題と今後の対策について取締役会で確認しています。
⑤主要な事業会社の経営状況(PMI報告含む)
主要な事業会社の経営状況について報告がなされており、構造改革の進捗状況、課題および今後の対策内容を含め、各社のPDCAの実施状況等について確認がなされています。
⑥内部統制、リスク管理状況およびコンプライアンス実施状況
内部監査部門等の報告を踏まえた内部統制の実施状況の確認はもとより、リスク管理体制の構築・運用の改善についてモニタリングしています。 また、事業会社で発生したコンプライアンス課題についても、重要性に鑑み、事業会社から具体的な報告を受け、再発防止を含めた改善策の実施状況について確認しています。

6 取締役会の実効性評価【CGC 補充原則4-11③】

(1)取締役会実効性評価についての基本的な考え方

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

そして、当社は、取締役会評価実施方針について2018年度の実効性評価を実施した際に下記のとおり定めております。

取締役会評価実施方針

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

(2)2018年度取締役会評価プロセス

○概要

2018年度取締役会評価プロセスについては、取締役会評価実施方針に基づき、今年度の評価項目(アンケート項目含む)・プロセスを検討し、取締役会等の協議により決定いたしました。

本年度においては、前回取締役会評価にて設定した2018年度重点テーマについて、継続したモニタリングを実施しており、一部の取締役および監査役のみ入れ替わったことから、事前アンケートについては全取締役および全監査役を対象に実施し、個別インタビューについては、新任(社内・社外)取締役および新任(社内・社外)監査役のみ実施いたしました。当該アンケート・インタビュー結果をもとに、全取締役および全監査役にて協議を実施いたしました。

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

○評価対象範囲

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

○評価ポイント

- ①前回取締役会評価で2018年度の重点テーマとした項目の進捗評価
- ②価値協創ガイダンスに基づき、取締役会としてモニタリングしている項目(価値観、サステナビリティ、戦略、ガバナンス等)の定点評価

- ③コーポレートガバナンス・コード上、取締役会テーマとして重要な事項の定点評価
- ④取締役会の諮問機関等(指名・報酬委員会、経営意見交換会)に加えて、監査役会も対象とした評価

アンケート項目・質問例

①2018年度重点テーマの進捗状況	
・経営トップの後継者計画について、適切に議論されているか ・M&Aに関するプロセスおよびPMIについて適切に検証されているか	
②価値協創ガイダンスに基づき当社取締役会としてモニタリングしている項目	
・グループにおけるビジネスモデルの在り方について適切に議論されているか ・サステナビリティ・成長性の確保について適切に議論されているか	
③コーポレートガバナンス・コード上、取締役会テーマとして重要な事項	
取締役会構成	・取締役(会)に求められる知見・経験・能力および多様性(社内・社外の実取締役・監査役の数・比率を含む)は適切か
情報入手と支援体制	・取締役会議案等内容についての事前説明・支援は適切に行われ、事前に検討する時間が十分にあるか
政策保有株式	・政策保有株式について適切に検証されているか
④取締役会の諮問機関等(指名・報酬委員会、経営意見交換会)に加えて、監査役会も対象とした評価	
委員会等	・指名・報酬委員会の構成、運営、答申は適切になされているか ・監査役(会)の役割・責務について十分に果たされているか

(3)評価スケジュールおよび評価プロセス

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

評価スケジュールおよび評価プロセスの概要



(4)取締役会評価の結果について

上記取締役会評価を実施した結果の概要については以下のとおりです。

2018年度取締役会評価結果概要

① 取締役会(経営意見交換会含む)は、2018年度重点テーマについて概ね実施しており、審議の項目・質が引き続き向上している (グループ戦略、事業会社戦略等のPDCAの確認等)
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、多様な観点から審議を行っており、取締役会は適切にモニタリング機能等の役割・責務を果たしている
③ 取締役会は、社は(信頼と誠実)に基づく経営が行われていることを適切にモニタリングしつつ、さらに、中長期の企業価値向上に向けた提言を加えるなど、ガバナンスの有効性に積極的に貢献している
④ 指名・報酬委員会は取締役会の諮問機関として指名・報酬手続の客観性・透明性に寄与している
⑤ 取締役会の実効性は確保されているものの、取締役会の更なる実効性向上に向けて、評価の中で確認された課題を重点テーマとして設定して実施する

2019年度重点テーマ(例)

重点テーマ	
中期経営計画の確認 グループ戦略の検討 M&A・新規事業等の検証 当社の役割	・中期経営計画、各種戦略およびM&AのPMI 等の進捗状況に関しては、課題に対する施策実施の状況について、継続的なモニタリングを行っているが、引き続きPDCAの進捗状況について確認し、議論の場を設定する
トップの後継者計画 役員報酬制度	・具体的な制度策として検討・運用されていることを確認しているが、更なる充実した制度構築に向けて、引き続き継続的に検討・議論する場を設定する
指名・報酬委員会活動プロセスの共有	・取締役会における、委員会の答申について改善されているが、引き続き検討し、工夫していく
取締役会の構成	・女性取締役について継続して検討する ・女性という視点のみならず、ダイバーシティの観点から、年齢・国籍も含め多様な見識・経験を取り込むよう検討する

(5)重点テーマについて

当社は小売業として、対応すべき内容はまず迅速に対応を開始し、解決に向け工夫・調整していくべきことを仕事の基本としており、この点は取締役会運営も同様と考えています。重点テーマとなった項目のうち、実務上の調整で可能なものについては既に対応実施済みであり、また、別途協議が必要な項目については、具体的な年間スケジュールに入れ込んで対応に着手しています。今回の重点テーマの進捗を含めて、次回以降の取締役会評価にて、確認・評価を実施していきます。

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

役員の選解任と指名の方針・手続および育成

1 取締役会が経営陣幹部の選解任と取締役・監査役候補者の指名を行うにあたっての方針と手続【CGC 原則3-1(iv)】【CGC 補充原則4-11①】

(1)基本方針と仕組みの概要

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

(2)適正なグループ経営と指名・報酬委員会の活用

当社の「指名・報酬委員会」は、当社役員等だけでなく、主要事業会社の代表取締役の指名および報酬についても審議対象としています。

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

現時点において、当該「主要事業会社」は、株式会社セブン・イレブン・ジャパン、株式会社イトーヨーカ堂、株式会社セブン&アイ・フードシステムズ、株式会社ヨークベニマル、株式会社そごう・西武および株式会社ヨークマートと設定しています(2019年5月23日現在)。

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

(3)適正手続確保の観点からの監査役との関与

当社「指名・報酬委員会」では、社内・社外各1名の監査役がオブザーバーとして、関与しています。

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

(4)「指名・報酬委員会」における主な審議項目および委員会の構成

①主な審議項目

- ・当社の役員等候補者および各主要事業会社の代表取締役候補者の指名に関する基本方針・基準
- ・当社の役員等候補者および各主要事業会社の代表取締役候補者の選任議案の内容
- ・当社および各主要事業会社の役員等の報酬等に関する基本方針・基準
- ・当社の役員等(監査役を除く。)および各主要事業会社の代表取締役の報酬等の内容等

②構成(2019年5月23日現在)

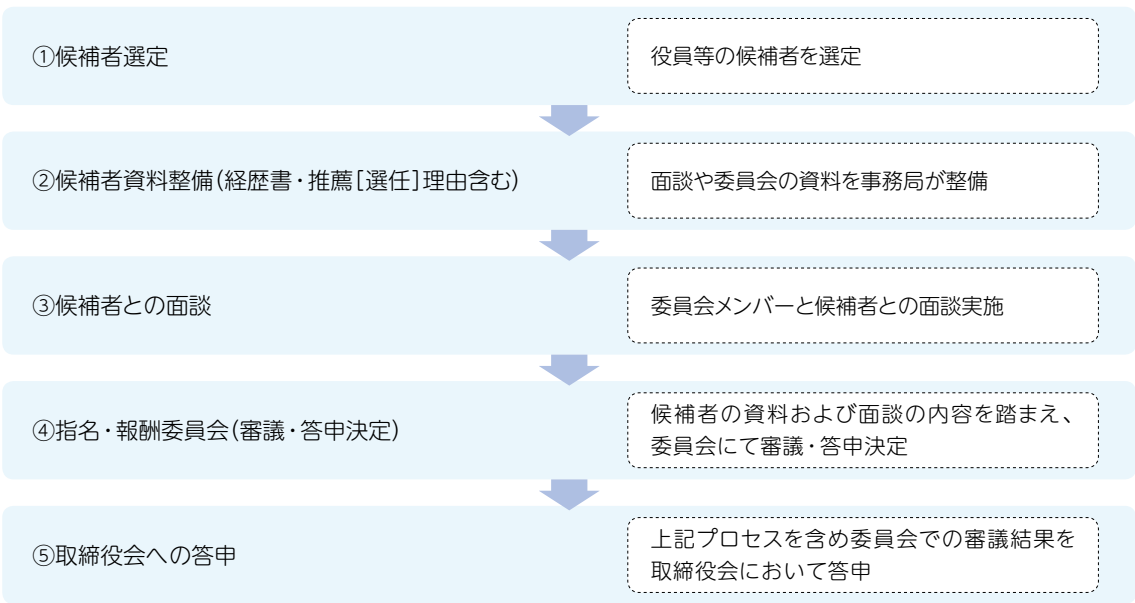
委員長：伊藤邦雄(独立社外取締役)
委員：井阪隆一、後藤克弘(社内取締役2名)、伊藤邦雄、米村敏朗(独立社外取締役2名)
オブザーバー：社内監査役1名、社外監査役1名

※委員長および委員は取締役会において選定、オブザーバーは監査役の協議により選定。
※委員会における決定は出席委員の過半数によるものとし、賛否同数の場合は委員長が決定。

2018年度における指名・報酬委員会の様子



(5)答申のプロセス(指名プロセスの一例)



2 役員の要件、資質

当社は「役員ガイドライン」において役員の要件・資質について定めています。

(1)役員ガイドラインの制定

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

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

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

(2)役員の要件、資質についての基本的な視点

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

そこで「役員が必ず備えるべき」条件を「要件」として共通化し明確にする一方、いわゆる「長所」も各人ごと、多様な点があり得ることから、これら「各個人ごと強弱がありうる人選の分析・視点」は「資質」として、要件とは区別して整理しています。

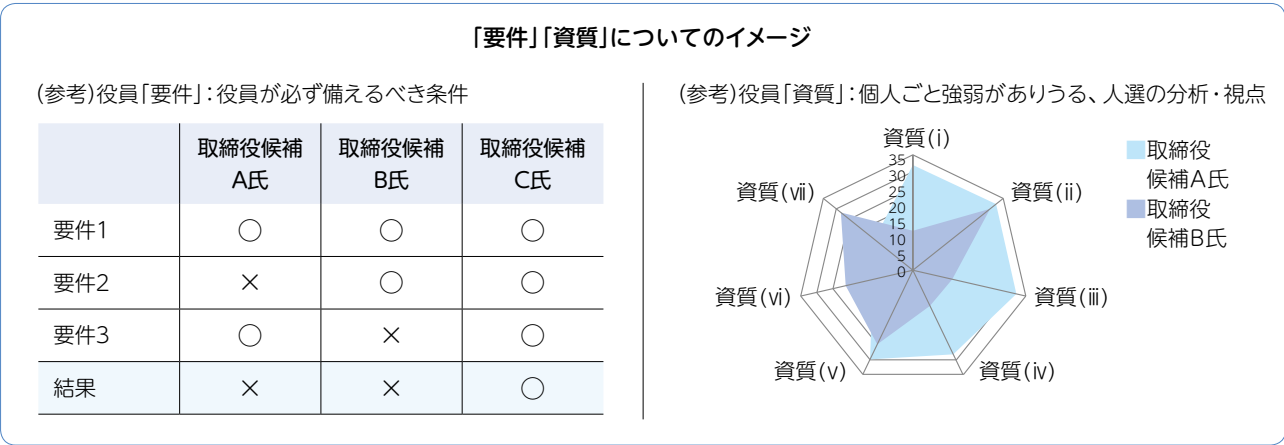
また、求められる「資質」は、各役員が担当する職務によっても異なると考え、

- ① 業務執行を担当する役員、
- ② 監督・監査を担当する役員、
- ③ 当社グループ代表(当社社長)

とで、区別して定めています。

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

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



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

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

当社グループ代表(当社社長)にふさわしい	
資質	視点
事業運営能力	・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

4 取締役会が経営陣幹部の選解任と取締役・監査役候補者の指名を行う際の指名理由の説明
【CGC 原則3-1(v)】

当社においては、取締役会が代表取締役候補を含む取締役・監査役候補者の指名を行う際の指名理由については、99頁以下において開示しており、候補者の詳細な情報は、株主総会招集通知において開示しています。

参考情報	当社招集通知「株主総会参考書類」URL:https://www.7andi.com/ir/stocks/general.html
------	--

5 役員トレーニング【CGC 補充原則4-14②】

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

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

この他、当社役員はあらゆる機会を利用し、自己研鑽に努め、当社は向上機会を提供するよう便宜を図ることとし

ており、当該役員のトレーニング方針を、役員ガイドライン「6. 能力開発と向上機会の提供」において、次のとおり定めています。

なお、社外役員については、当社グループのビジネスの実態について理解を深めるために、主要な子会社の事業所を訪問する等の機会を設けています(115頁「2 社外役員との意見交換」参照)。

役員トレーニング方針

(1)能力開発

- 当社グループ会社役員は、以下のような能力の開発に向けて不断的努力をするものとします。
- (i) 経営者にふさわしい専門知識と技能の開発・体得
 - (ii) 各職能分野についての基礎的理解を深め、これに基づいて全社的、総合的視野に立った分析能力と判断力の開発・体得
 - (iii) 経営管理上の諸問題に対する弾力的思考と迅速かつ的確な意思決定能力の開発・体得
 - (iv) 経営分析、経営計画樹立などに必要な技術・手法の活用方法の体得
 - (v) 組織メンバーの個々の努力を企業目標の達成に向かって効果的に結集させ、また、この人々の潜在能力を有効に開発・向上させるための技術の開発・体得
 - (vi) 自己啓発意欲の高揚
 - (vii) その他役員に求められる資質の向上

(2)向上機会の提供

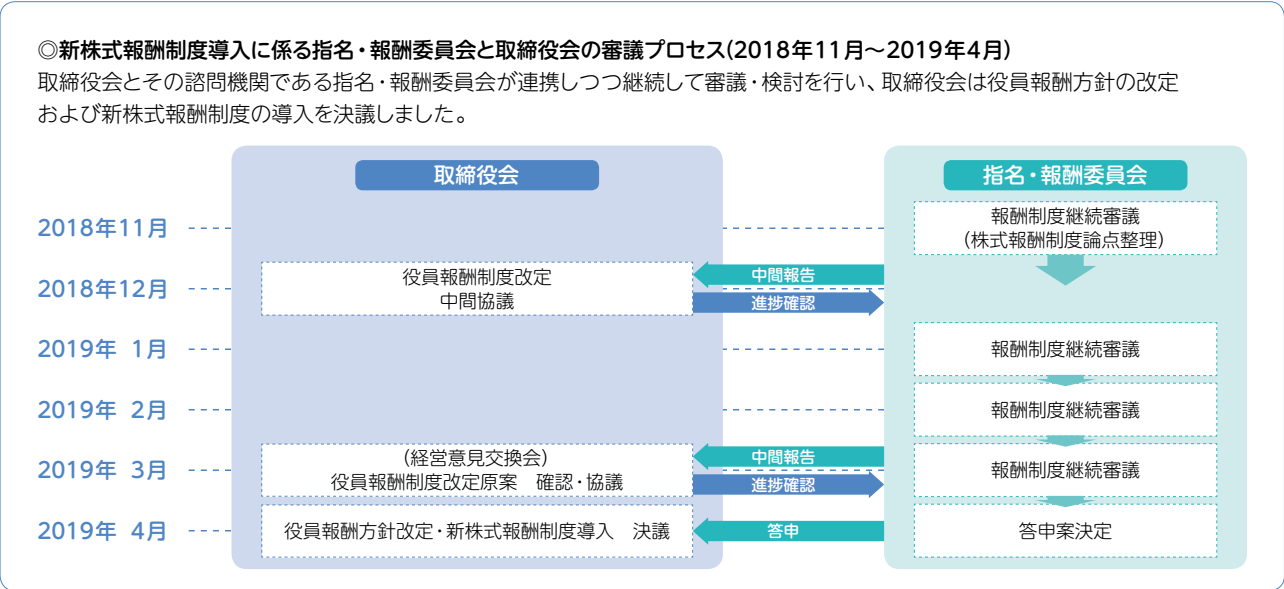
- 上記能力の涵養に向けて、当社グループ会社役員はあらゆる機会を利用し、自己研鑽に努め、当社は向上機会を提供するよう便宜を図るものとします。
- (i) 社外の経営者教育プログラムの参加奨励
 - (ii) 経営問題解決のための適切な専門家の紹介
 - (iii) 経済、社会、文化、コンプライアンス、コーポレートガバナンスその他の一般情勢の理解に役立つ情報提供とセミナー主催
 - (iv) 研修機会の提供
 - (v) その他の自己開発・研鑽機会の提供

(2)当社報酬制度の経緯と新たな株式報酬制度の導入

当社は、取締役および監査役に対する役員退職慰労金制度を既に廃止し、取締役に対して業績変動報酬として賞与および株式報酬型ストック・オプション報酬を付与してまいりました。

しかし、改めて上記(1)の観点から、当社の業態に則した実効性ある報酬体系の在り方等について、取締役会および指名・報酬委員会において、継続して検討を重ねてまいりました。

これらの検討のなかで、役員報酬について業績および株価との連動性をより明確にし、中長期的な企業価値向上への貢献意欲を高めるとともに、株主の皆様との利害共有を図ることを目的として、今般、従来の株式報酬型ストック・オプション報酬から、より中長期業績に連動する、新たな株式報酬制度への移行を含めた、新たな「役員報酬方針」を策定いたしました。



株式会社セブン&アイ・ホールディングス役員報酬方針

1. 役員報酬に関する基本的な考え方

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

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

2. 報酬水準

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

役員報酬

役員報酬を決定するにあたっての方針と手続【CGC 原則3-1(Ⅲ)】

役員報酬方針策定の目的

(1)「コーポレートガバナンスに関する基本的な考え方」に基づく役員報酬の整備

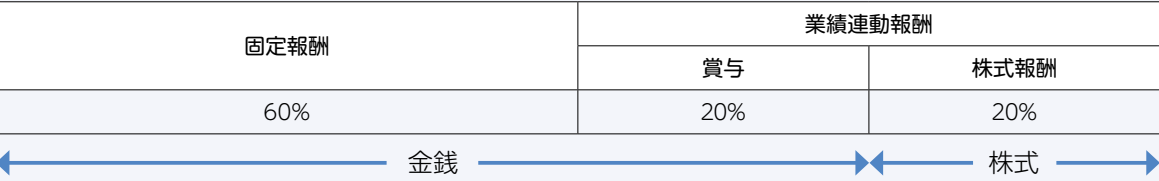
当社は、コーポレートガバナンスとは、社是に基づき、様々なステークホルダーからの信頼を確保するために、誠実な経営体制を構築・維持し、中長期的なグループ企業価値を継続的に高めることにより、持続的に成長するための仕組みと考えています。当社は、役員報酬制度を、かかるコーポレートガバナンスに関する基本的な考え方(88頁参照)に基づき、中長期的グループ企業価値の継続的向上と持続的成長の実現のために、役員の貢献意欲・士気向上を一層高め、適切なリスクテイクを行うための重要な仕組みの一つと位置付け、構築・運用しています。

3. 報酬構成

(1)業務執行の取締役

(a)報酬構成の割合

業務執行の取締役の報酬構成の割合(※)は次のとおりとします。



※賞与および株式報酬が基準報酬額であるときを前提として算出しております。

(b)構成内容

(i)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。

(ii)業績連動賞与

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。

(iii)株式報酬

- ・中長期のインセンティブ報酬として、会社業績や経営指標等に基づき変動する、業績連動の株式報酬とします(役員報酬BIP信託制度による株式報酬制度)。
- ・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。
- ・目標達成度等に応じて0%～200%の比率で変動します。
- ・当社は、2019年5月の定時株主総会において、本株式報酬制度の導入に係る議案が可決されたことに伴い、株式報酬型ストック・オプション制度から本株式報酬制度へ移行済みです。したがって、今後、当社は、新たに株式報酬型ストック・オプションとしての新株予約権の付与は行いません。
- ・株式報酬におけるKPI(Key Performance Indicator)は以下のとおりとします。中長期株主視点を取り入れるため、連結ROEおよび連結EPSを指標としつつ、これらが本業の稼ぐ力の強化により成し遂げられることも評価するため、連結営業利益もKPIとして組み合わせて用います。

株式報酬におけるKPI(key Performance Indicator)

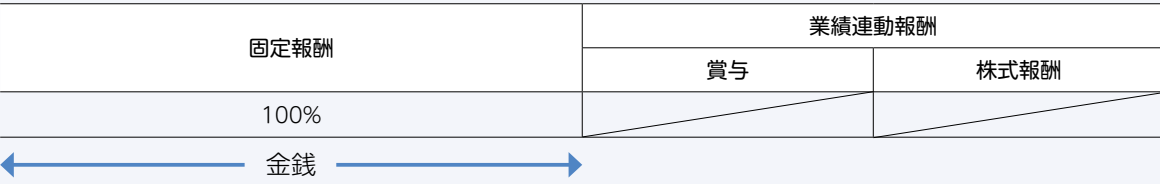
KPI指標	割合	評価目的
(a) 連結営業利益	40%	稼ぐ力の向上度評価
(b) 連結ROE	40%	収益に対する効率性評価
(c) 連結EPS	20%	収益と企業価値による評価

- ・企業価値と社会価値の両立を目指す当社として、CO₂排出量等の非財務指標を「株式報酬におけるKPI」に追加することを検討するものとします。
- ・KPIの評価にあたっては、支給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ます。

(2)社外取締役および監査役

(a)報酬構成の割合

社外取締役および監査役の報酬構成の割合は次のとおりとします。



(b)構成内容

固定報酬

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

4. 報酬ガバナンス

(1)指名・報酬委員会

当社は役員等(本方針において「役員および執行役員」をいいます。)の報酬の決定に関する手続の客観性および透明性を確保すること等を目的として、委員長および半数の委員を独立社外取締役で構成する指名・報酬委員会(本方針において「指名・報酬委員会」といいます。)を設置しております。

(2)報酬の決定方法

取締役の報酬額は、指名・報酬委員会の審議を通じ、本方針に基づき、各取締役の役割、貢献度、グループ業績の評価およびKPI達成度に基づき決定します。

監査役の報酬額は、監査役の協議において決定します。

5. 役員報酬枠

役員の報酬額は、株主総会で決議された以下の報酬枠の範囲内で決定します。

なお、当社は役員退職慰労金制度を既に廃止しており、役員退職慰労金は支給しません。

(1)取締役

・金銭

年額10億円以内(使用人兼務取締役の使用人分としての給与は含まない)

(2006年5月25日開催の第1回定時株主総会で決議)

・株式

3事業年度／6億円以内(1事業年度あたり2億円以内)

1事業年度あたりに付与するポイント 40,000ポイント以内(1ポイント=普通株式1株)

(2019年5月23日開催の第14回定時株主総会で決議)

(2)監査役

・金銭

年額2億円以内

(2019年5月23日開催の第14回定時株主総会で決議)

以 上

社外役員によるモニタリング

1 社外役員の主な活動状況

(1)第14期事業年度(2018年3月1日から2019年2月28日まで)における取締役会および監査役会における出席ならびに発言状況

社外取締役 氏 名	第14期事業年度における 取締役会出席回数(全13回)
月尾 嘉男	13回中13回
伊藤 邦雄	13回中13回
米村 敏朗	13回中12回
東 哲郎	10回中10回

2018年5月24日開催の第13回定時株主総会終結以降は取締役会を10回開催しており、東哲郎氏は同株主総会において新たに取締役に選任されています。

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

社外監査役 氏 名	第14期事業年度における 取締役会出席回数(全13回)	第14期事業年度における 監査役会出席回数(全25回)
ルディー 和子	13回中12回	25回中24回
原 一浩	10回中10回	19回中19回
稲益 みつこ	10回中10回	19回中19回

2018年5月24日開催の第13回定時株主総会終結以降は取締役会を10回、監査役会を19回それぞれ開催しており、原一浩および稲益みつこの両氏は同株主総会において新たに監査役に選任されています。

ルディー和子氏は主にマーケティング論の見地から、原一浩氏は主に財務・会計・税務の専門的見地から、稲益みつこ氏は主に法的見地から適宜質問し、意見を述べています。

(2)社外取締役および社外監査役の機能および役割

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

2 社外役員との意見交換

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

また、各社外取締役および社外監査役は、主要な子会社の事業所等を訪問し、事業会社の取締役、監査役等とも意見交換を行っています。

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

経営意見交換会とは

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

3 社外役員のサポート体制

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

監査

1 監査役監査

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

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

2 内部監査

当社は、内部監査機能の充実、強化を図るため、独立した内部監査部門として、監査室内に「業務監査担当」と「内部統制評価担当」を設置しています。「業務監査担当」は、コンプライアンス体制の整備・運用状況を含め、主要事業会社の内部監査を確認し指導する、または直接監査する統括機能と、持株会社である当社自体を監査する内部監査機能があり、これらの業務にあたっています。「内部統制評価担当」は、当社グループ全体の財務報告に係る内部統制の評価を実施しています。

3 監査役監査、内部監査および会計監査の相互連携等

当社では、全体として監査の質的向上を図るため、監査役(社外監査役を含む)、監査室および監査法人が、定期的に三者ミーティングを開催する等により、相互に情報交換を積極的に行い、緊密な連携を図っています。三者ミーティングでは、監査役(社外監査役を含む)は、監査法人より会計監査の実施状況等について、また、監査室から内部監査の実施状況等について、それぞれ報告を受け、必要に応じて説明を求めています。

また、当社は、定期的に会計監査報告会を開催しており、当該報告会には、代表取締役その他役員のほか、常勤監査役および監査室等が出席し、監査法人から会計監査の報告を受け、会計監査の結果等について確認を行っています。

また、常勤監査役と監査室とは、原則月1回、ミーティングを開催しており、監査室は、業務監査に関する監査結果、内部統制評価の経過状況等について報告を行うとともに、監査の質的向上を図るための重点検討事項等について、積極的に意見交換を実施し、両者間における監査情報の網羅的な共有化に努めています。

なお、常勤監査役は、前述の会計監査報告会の状況、監査室とのミーティングの内容等につき、監査役会等において、社外監査役に報告し課題等の共有化を図るとともに協議を実施し、さらに、当該協議内容を監査室や監査法人にフィードバックすることにより、社外監査役を含む監査役監査と、内部監査、会計監査とのタイムリーな連携を図っています。

さらに、監査室は、監査役会等において、随時、内部監査の実施状況・結果に関し報告を行っており、監査役(社外監査役を含む)からの質問等に対し説明を行っています。

監査役(社外監査役を含む)、監査室および監査法人は、各監査において、内部統制部門から報告および資料等の提出を受けるほか、必要に応じて説明を求めており、内部統制部門は、これらの監査が適切に実施されるよう協力しています。

4 関連当事者間取引の確認の枠組み【CGC 原則1-7】

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

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

海外事業拠点の監査

当社グループにおける、海外事業の重要性の高まりを踏まえ、当社監査役会は、重点監査項目の一つとして「海外事業の管理体制の確認」を掲げ、監査を行っています。

2017年度においては、社外監査役を含む監査役全員がセブン-イレブン(中国)投資有限公司(同社傘下中国子会社含む)および成都伊藤洋華堂有限公司の各事業拠点(店舗および事務所等)を訪問し、各社の事業および経営状況について、直接、現地の役員・従業員とも対話し、監査を行いました。

2018年度においては、常勤監査役が7-Eleven, Inc.の各事業拠点(本社、店舗および専用工場等)を訪問し、事業および経営状況について、直接、現地の役員・従業員とも対話し、監査を行いました。また、当社監査役会においても、上記海外事業会社の役員等へのヒアリングを行い、各社の事業および経営状況について確認を行いました。

このような海外拠点の監査は、単に、海外事業における内部統制強化のために有効であるだけでなく、各海外子会社が、各事業拠点の与件に応じ、適正な内部統制を構築・運用するために、継続して取り組んでいる工夫を直接確認・学べる機会にもなっており、国内を含めた監査役監査全体のレベルアップにもつながっています。

今後も、当社監査役会は、国内外子会社の監査役等と緊密な連携を取りつつ、海外拠点の往査等にも重点を置いて、良質な企業統治体制の確立・維持に向けて取り組んでいきます。

財務および会計に関する相当程度の知見を有する監査役の選任

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

- ・常勤監査役谷口義武氏は、当社および当社グループ会社の財務・経理部門を担当し、財務業務および会計業務に従事していました。
- ・監査役原一浩氏および松橋香里氏の両氏は、公認会計士の資格を有しています。

会計監査の概要等

1. 会計監査人の名称	有限責任 あずさ監査法人
2. 2019年2月期における非監査業務の内容	当社は、会計監査人に対して、公認会計士法第2条第1項の業務以外の業務である収益認識に関する会計基準の適用支援および米ドル建無担保普通社債発行に伴うコンフォートレター作成業務等についての対価を支払っております。
3. 会計監査人の解任または不再任の決定の方針	会計監査人が会社法第340条第1項各号に定める事由に該当する状況にある場合は、当社監査役会は当該会計監査人の解任を検討し、解任が妥当と認められる場合には監査役全員の同意に基づき会計監査人を解任いたします。また、当社監査役会は、会計監査人の職務状況や当社の監査体制等を勘案し、会計監査人の変更が必要と認める場合には、会計監査人の不再任に関する議案を株主総会に提出することを決定いたします。
4. 責任限定契約の内容の概要	該当事項はありません。
5. 監査役会の会計監査人の評価内容	当社監査役会は、期中の会計監査人との連携や会計監査人による事業所往査への立会い等を通じた評価を継続して行い、会計監査人の監査の相当性判断を含め、監査役会所定の基準に基づき、会計監査人である有限責任あずさ監査法人の監査について特段の問題はないと判断し、会計監査人の再任を決議しております。

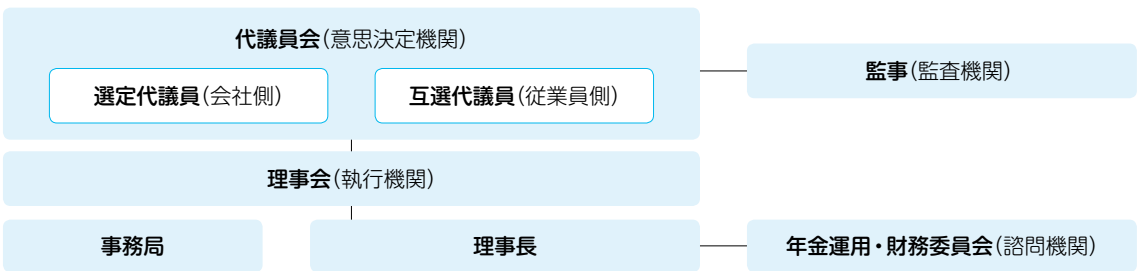
企業年金のアセットオーナーとしての機能発揮【CGC 原則2-6】

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

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

1 企業年金基金の体制

企業年金基金の組織図(2019年5月23日現在)



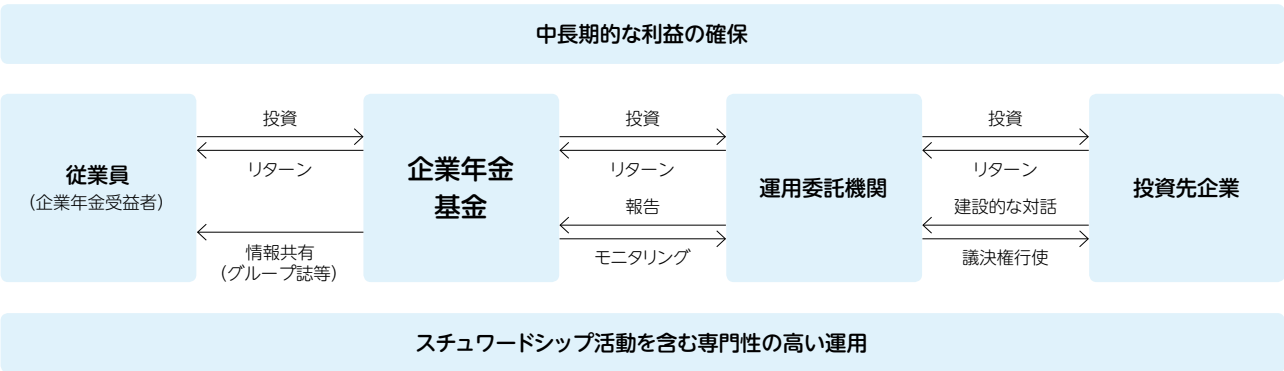
代議員会は同数の選定代議員(会社側)と互選代議員(従業員側)とで構成され、年2回資産運用の状況を確認し、必要に応じて運用ポートフォリオの運用方針等を決議し、理事会が運用方針に則って業務を執行しています。

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

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

2 企業年金基金の運用

運用の流れ



企業年金基金は、全ての国内株式運用委託機関がスチュワードシップ・コードを受入れていることを確認しています。また、運用委託機関に対し、投資先企業との建設的な対話や、議決権行使の実施状況に関するモニタリングを行い、そ

の際、スチュワードシップ活動の具体的な事例を含めて確認しています。さらに、こうした活動状況や運用結果について、グループ誌等を通じて従業員に対し情報共有を行っています。

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

株主とのコミュニケーション(対話)、株主総会

1 株主との対話・IR活動方針【CGC 原則5-1】

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

(1)株主・投資家との建設的な対話に関する基本方針

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

- ①当社は株主・投資家との対話のための活動を企画・実行するための専門部署(IR部)を設置しています。
- ②株主・投資家との対話全般はIR部が担当し、社長がこれを統括しています。株主・投資家からの要望や対話の主題等を踏まえ、合理的な範囲で社長や取締役等が面談に臨みます。
- ③IR部は、株主・投資家との円滑な対話を促進するため、経営推進、財務企画、法務、経理、広報等の関連部署と定期的なミーティングを実施し情報を共有する等有機的な連携を図るとともに、各事業会社とも適宜情報交換を実施いたします。
- ④株主・投資家との対話から得た意見・要望・懸念等については、経営陣および取締役会に適時報告し、経営活動や事業運営に活かしていきます。
- ⑤当社は、株主総会および個別面談以外に、四半期毎の決算説明会、事業会社説明会等を積極的に開催する等し、当社の経営活動や事業運営に対する株主・投資家の理解促進に努めていきます。
- ⑥株主・投資家との対話に際して、一部の特定者に重要情報を選択的に開示することがないよう、情報開示に関する基本方針を下記(2)のとおり定め、重要情報の管理を徹底いたします。また、情報管理統括責任者のもと、情報管理部を設置し、重要情報の外部漏洩防止および内部者によるインサイダー取引の未然防止に努めていきます。
- ⑦当社は上期末および決算期末時点における株主名簿上の株主構成を把握するとともに、当社株式を実質的に保有する株主の判明調査を実施することで、株主・投資家との建設的な対話に活かしていきます。

年間IRスケジュール(2018年度)

第1 四半期	3月	証券会社主催カンファレンス、㈱セブン-イレブン・ジャパン商品政策説明会
	4月	期末決算説明会、スモールミーティング、海外IR
	5月	スモールミーティング
第2 四半期	6月	証券会社主催海外カンファレンス
	7月	第1 四半期決算説明会(電話会議)、海外IR(デット)
	8月	
第3 四半期	9月	証券会社主催カンファレンス、㈱セブン-イレブン・ジャパン商品政策説明会
	10月	第2 四半期決算説明会、スモールミーティング、海外IR
	11月	
第4 四半期	12月	証券会社主催カンファレンス
	1月	第3 四半期決算説明会(電話会議)
	2月	証券会社主催カンファレンス

外部評価実績

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

(2)情報開示に関する基本方針

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

①開示情報の基準

当社において、開示すべき情報と位置づけているものは以下のとおりです。

(i)法定開示および適時開示情報

金融商品取引法および会社法等の諸法令により開示が求められる情報

東京証券取引所が定める有価証券上場規程等により開示が求められる情報

(ii)任意開示情報

(i)に該当しないものの、株主・投資家の投資判断に影響を与えられると思われる情報

②情報開示の方法

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

③沈黙期間

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

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

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

沈黙期間

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

④将来予想に関する記載

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

参考情報 IR WEBサイト URL: <https://www.7andi.com/ir/index.html>

2 株主総会等における株主の権利確保

(1)株主の権利および実質的な平等性の確保への取り組み

当社は株主の権利および実質的な平等性の確保に努めています。

少数株主および外国人株主の権利については、その権利行使に係る環境や実質的な平等性確保の観点から、株主の権利の実質的な確保を図っています。

主な取り組み

①当社「定款」および、株主の権利行使に際しての手続等について定める「株式等取扱規則」を当社HPで公開しています。

②株主総会招集通知や適時開示書類等について、英訳し、当社HPにおいて公開しています。

買収防衛策について

買収防衛策導入の有無：無

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

(2)株主総会

当社は、株主総会において、議決権等の株主の権利が実質的に確保されるよう、以下の観点等から取り組みを行っています。

主な取り組み

①株主の議決権行使に際しての検討期間を確保するため、株主総会招集通知は、法定期限に先立って、株主総会開催日の約3週間前までに発送し、さらに、招集通知の発送に先立って、株主総会開催日の約4週間前を目途に、当社HP等に招集通知を掲載しています。

②和文招集通知に加え、招集通知の英訳版についても、和文招集通知の当社HP等への掲載後、可及的速やかに、当社HP等に掲載しています。

③当日株主総会に出席できない株主のために、議決権行使書面の郵送による議決権行使制度に加えて、インターネットによる議決権行使制度を採用しています。

④機関投資家の議決権行使の円滑化のため、議決権電子行使プラットフォームによる議決権行使制度を導入しています。

⑤当社本店は、アクセスが良く、株主にとっても至便であることから、株主総会を当社本店において開催しています。

⑥株主総会における各議案への議決権行使結果については、株主総会後の取締役会で確認しています。なお、反対票の割合が一定の水準を超える場合は、原因分析・対応等の検討についても実施していきます。



Dow Jones Sustainability Index

「Dow Jones Sustainability Index」は1999年に初のグローバルな持続可能性ベンチマークとして開始され、RobecoSAMとS&P Dow Jonesによって提供されています。当シリーズは経済・環境・社会の観点から、世界のリーディングカンパニーのパフォーマンス推移を測定しています。当社は、アジア・太平洋地域を対象にした「DJSI Asia Pacific」の構成銘柄に選定されています。



FTSE4Good Index

「FTSE4Good 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。FTSE4Good 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。当社も構成銘柄に選定されました。



FTSE Blossom Japan Index

「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。FTSE Blossom Japan 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。当社も構成銘柄に選定されました。



MSCI ESG Leaders Indexes

「MSCI ESG Leaders Indexes」は環境、社会、ガバナンス(ESG)のESG評価の高い企業群のパフォーマンスを表す浮動株修正時価総額加重指数です。当社も構成銘柄に選定されました。

※当社のMSCIインデックスへの組み入れ、およびMSCIのロゴ、商標、サービスマークまたはインデックス名の使用は、MSCIまたはその関連会社による当社の後援、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。

目次

- 126 財務ハイライト
- 128 経営者の視点による経営成績等の状況に関する分析
- 130 連結貸借対照表
- 132 連結損益計算書
- 133 連結包括利益計算書
- 134 連結株主資本等変動計算書
- 135 連結キャッシュ・フロー計算書

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

	2010年2月期	2011年2月期	2012年2月期	2013年2月期	2014年2月期	2015年2月期	2016年2月期	2017年2月期	2018年2月期	2019年2月期
会計年度	百万円									
営業収益	5,111,297	5,119,739	4,786,344	4,991,642	5,631,820	6,038,948	6,045,704	5,835,689	6,037,815	6,791,215
営業利益	226,666	243,346	292,060	295,685	339,659	343,331	352,320	364,573	391,657	411,596
親会社株主に帰属する当期純利益	44,875	111,961	129,837	138,064	175,691	172,979	160,930	96,750	181,150	203,004
設備投資※1	211,189	338,656	255,426	334,216	336,758	341,075	399,204	384,119	347,374	539,328
減価償却費※2	132,232	132,421	139,994	155,666	147,379	172,237	195,511	207,483	213,167	221,133
営業活動によるキャッシュ・フロー	322,202	310,527	462,642	391,406	454,335	416,690	488,973	512,523	498,306	577,979
投資活動によるキャッシュ・フロー	(115,158)	(312,081)	(342,805)	(340,922)	(286,686)	(270,235)	(335,949)	(371,602)	(240,418)	(564,160)
財務活動によるキャッシュ・フロー	(156,708)	(56,258)	(40,561)	10,032	(55,227)	(79,482)	(2,312)	(78,190)	(168,510)	(5,324)
フリーキャッシュ・フロー※3	207,044	(1,553)	119,836	50,484	167,648	146,454	153,023	140,921	257,888	13,819
会計年度末										
総資産	3,673,605	3,732,111	3,889,358	4,262,397	4,811,380	5,234,705	5,441,691	5,508,888	5,494,950	5,795,302
自己資本※4	1,721,967	1,702,514	1,765,983	1,891,163	2,095,746	2,299,662	2,372,274	2,336,057	2,427,264	2,521,395
1株当たり情報	円									
当期純利益	49.67	126.21	146.96	156.26	198.84	195.66	182.02	109.42	204.80	229.50
純資産※4	1,905.97	1,927.09	1,998.84	2,140.45	2,371.92	2,601.23	2,683.11	2,641.40	2,744.08	2,850.42
配当金	56.00	57.00	62.00	64.00	68.00	73.00	85.00	90.00	90.00	95.00
財務指標										
自己資本比率※4	46.9%	45.6%	45.4%	44.4%	43.6%	43.9%	43.6%	42.4%	44.2%	43.5%
有利子負債比率(倍)※4	0.41	0.43	0.40	0.45	0.45	0.41	0.44	0.45	0.41	0.44
自己資本当期純利益率(ROE)※4	2.6%	6.5%	7.5%	7.6%	8.8%	7.9%	6.9%	4.1%	7.6%	8.2%
総資産当期純利益率(ROA)	1.2%	3.0%	3.4%	3.4%	3.9%	3.4%	3.0%	1.8%	3.3%	3.6%
連結配当性向	112.7%	45.2%	42.2%	41.0%	34.2%	37.3%	46.7%	82.3%	43.9%	41.4%

(注) 1. 7-Eleven, Inc. は、2011年12月期よりフランチャイズ契約にかかる営業収益の計上方法を従来の総額方式から純額方式に変更
2. 自己資本当期純利益率(ROE)および総資産当期純利益率(ROA)は期首、期末平均の自己資本および総資産より算出

※1 設備投資は、差入保証金と建設協力立替金を含む
※2 2014年2月期より、当社および国内連結子会社(一部事業会社を除く)は、有形固定資産の減価償却方法について、従来の定率法から定額法に変更
※3 フリーキャッシュ・フロー＝営業活動によるキャッシュ・フロー＋投資活動によるキャッシュ・フロー
※4 自己資本＝純資産－非支配株主持分－新株予約権

■ 経営成績の分析

1. 営業収益及び営業利益

当連結会計年度の営業収益は、前連結会計年度に比べ753,399百万円増加の6,791,215百万円(前年同期比112.5%)、営業利益は、19,939百万円増加の411,596百万円(同105.1%)となりました。

国内コンビニエンスストア事業における営業収益は955,443百万円(前年同期比102.9%)、営業利益は246,721百万円(同100.6%)となりました。

株式会社セブン・イレブン・ジャパンは、社会環境の変化に伴うお客様ニーズの変化に対応すべく、現状の売上構成に見合った新しい店内レイアウトの導入及び改善に加え、価値ある新商品の発売や継続した商品の品質向上に取り組んだ結果、当連結会計年度における既存店売上は前年を上回り、自営店と加盟店の売上を合計したチェーン全店売上は4,898,872百万円(前年同期比104.7%)となりました。また、2017年9月より実施しているセブン・イレブン・チャージ1%特別減額等の影響はありましたが、営業利益は245,088百万円(同100.4%)となりました。

海外コンビニエンスストア事業における営業収益は2,821,053百万円(前年同期比142.4%)、営業利益は92,266百万円(同116.7%)となりました。

北米の7-Eleven, Inc.は、収益性の低い既存店舗等の閉店を進めるとともに、ファスト・フードやプライベートブランド商品「セブンセレクト」の開発及び販売に引き続き注力した結果、当連結会計年度におけるドルベースの米国内既存店商品売上は前年を上回り、営業利益は111,081百万円(前年同期比122.3%)となりました。また、自営店と加盟店の売上を合計したチェーン全店売上は、2018年1月に完了したSunoco LP社の一部店舗取得が寄与したことなどに伴う商品及びガソリン売上の伸長により、3,993,259百万円(同127.4%)となりました。

スーパーストア事業における営業収益は1,902,507百万円(前年同期比100.1%)、営業利益は21,173百万円(同99.6%)となりました。

総合スーパーである株式会社イトーヨーカ堂は、事業構造改革の一環として衣料と住居の自営売場面積適正化及び食品の営業強化等に注力いたしましたが、当連結会計年度における既存店売上は前年を下回りました。一方で営業利益は、荒利率向上や販管費の適正化に伴う収益性の改善により、4,708百万円(前年同期比153.0%)となりました。

食品スーパーである株式会社ヨークベニマルは、生鮮品の販売強化や子会社の株式会社ライフフーズによる即食・簡便ニーズに対応した惣菜の品揃え拡充に努めましたが、当連結会計年度における既存店売上は前年を下回り、営業利益は12,801百万円(同91.0%)となりました。

百貨店事業における営業収益は592,100百万円(前年同期比90.0%)、営業利益は3,737百万円(同69.6%)となりました。

株式会社そごう・西武は、そごう横浜店において化粧品等を強みとするビューティ分野で売場リニューアルを実施するなど、事業構造改革の一環として首都圏大型店舗へ経営資源を集中させる戦略を推進いたしました。しかしながら、当連結会計年度における既存店売上は前年を下回り、営業利益は3,266百万円(前年同期比64.3%)となりました。

金融関連事業における営業収益は215,007百万円(前年同期比105.9%)、営業利益は52,874百万円(同106.4%)となりました。

株式会社セブン銀行における当連結会計年度末時点の国内ATM設置台数は、25,083台(前連結会計年度末比745台増)まで拡大し、当該期間中のATM総利用件数は前年を上回ったものの、一部提携金融機関による手数料体系変更や決済手段の多様化等の影響により、1日1台当たりの平均利用件数は92.4件(前年同期差1.8件減)となりました。また、同行における現金及び預け金は、ATM装填用現金を含めて7,754億円となりました。

なお、当セグメントでは当年第2四半期において海外事業に係る減損損失を計上いたしました。

専門店事業における営業収益は355,474百万円(前年同期比85.3%)、営業利益は前連結会計年度と比べ6,244百万円増の6,680百万円となりました。

お客様ニーズに対応した商品政策の実行により、株式会社赤ちゃん本舗、株式会社ロフト、株式会社セブン&アイ・フードシステムズなどの営業利益は前連結会計年度を上回りました。また、株式会社ニッセンホールディングスにおきましては、引き続き事業構造改革の推進に注力した結果、前年同期と比べ営業損失が縮小いたしました。なお、ニッセンホールディングスは、当年第1四半期において、事業構造改革の一環として子会社であるシャディ株式会社の全株式を2018年4月27日付で譲渡いたしました。

2. 営業外損益及び経常利益

営業外損益は、前連結会計年度の911百万円の損失(純額)から5,073百万円の損失(純額)となりました。これは受取利息が減少したことや支払利息が増加したことなどによるものです。

この結果、経常利益は、前連結会計年度に比べ15,777百万円増加の406,523百万円となりました。

3. 特別損益及び税金等調整前当期純利益

特別損益は、前連結会計年度の114,426百万円の損失(純額)から89,111百万円の損失(純額)となりました。これはのれん償却額が増加した一方、事業構造改革費用が減少したこ

となどによるものであります。

この結果、税金等調整前当期純利益は、前連結会計年度に比べ41,091百万円増加の317,411百万円となりました。

4. 法人税等(法人税等調整額を含む)及び親会社株主に帰属する当期純利益

法人税等は、前連結会計年度に比べ24,927百万円増加の104,351百万円となりました。また、税効果会計適用後の負担率は32.9%となりました。

この結果、親会社株主に帰属する当期純利益は、前連結会計年度に比べ21,853百万円増加の203,004百万円となりました。1株当たり当期純利益は、229.50円となり、前連結会計年度の204.80円に比べ24.70円増加しました。

■ 財務状態の分析

1. 資産、負債及び純資産の状況

総資産は、前連結会計年度末に比べ300,352百万円増加して5,795,302百万円となりました。

流動資産は、現金及び預金が2,229百万円、受取手形及び売掛金が1,868百万円減少した一方、営業貸付金が6,008百万円、その他流動資産が6,141百万円増加したことなどから、前連結会計年度末に比べ12,834百万円増加し、2,353,042百万円となりました。

有形固定資産及び無形固定資産は、7-Eleven, Inc.の事業取得などによりそれぞれ129,175百万円及び146,521百万円の増加となりました。また、投資その他の資産においては、株式会社セブン銀行が取得する地方債や社債が増加したことなどにより11,727百万円増加しております。これらの結果、固定資産は前連結会計年度末に比べ287,424百万円増加し、3,442,159百万円となりました。

負債合計は、前連結会計年度末に比べ203,208百万円増加し、3,122,816百万円となりました。

流動負債は、銀行業における預金が34,873百万円、1年内返済予定の長期借入金が24,032百万円、短期借入金15,904百万円増加した一方、1年内償還予定の社債が24,999百万円、支払手形及び買掛金が8,409百万円減少したことなどにより、前連結会計年度末に比べ48,788百万円増加し、1,992,795百万円となりました。

固定負債は、社債が当社の米ドル建無担保普通社債発行等により56,914百万円、長期借入金が50,275百万円増加したことなどにより、前連結会計年度末に比べ154,420百万円増加し、1,130,020百万円となりました。

純資産合計は、前連結会計年度末に比べ97,144百万円増加し、2,672,486百万円となりました。

利益剰余金は、親会社株主に帰属する当期純利益の計上

による203,004百万円の増加及び配当金の支払いによる81,823百万円の減少などにより、前連結会計年度に比べ121,185百万円増加しております。

為替換算調整勘定は、主に7-Eleven, Inc.の財務諸表の換算などより、22,869百万円減少しております。

これらの結果、1株当たり純資産額は、前連結会計年度末に比べ106.34円増加し2,850.42円となり、自己資本比率は前連結会計年度末の44.2%から43.5%となりました。

2. キャッシュ・フローの状況

現金及び現金同等物(以下「資金」という。)は、株式会社セブン・イレブン・ジャパンを中心とする店舗の新規出店及び改装などに伴う支出や海外コンビニエンスストア事業における事業取得に伴う支出がありましたが、国内及び海外コンビニエンスストア事業を中心とした高い営業収益力によりキャッシュ・フローを創出したことなどにより、前連結会計年度末に比べ3,226百万円増加し、1,303,610百万円となりました。

(営業活動によるキャッシュ・フロー)

営業活動によって得た資金は、前連結会計年度に比べ79,673百万円増加し、577,979百万円となりました。これは、減損損失が31,510百万円減少した一方、税金等調整前当期純利益が41,091百万円、銀行業における社債の純増減が25,000百万円、銀行業における預金の純増減が20,166百万円それぞれ増加したことなどによるものであります。

(投資活動によるキャッシュ・フロー)

投資活動に使用した資金は、前連結会計年度に比べ323,741百万円増加し、564,160百万円となりました。これは、主に海外コンビニエンスストア事業における事業取得等に伴い、有形固定資産の取得による支出が200,538百万円、事業取得による支出が173,045百万円それぞれ増加したことなどによるものであります。

(財務活動によるキャッシュ・フロー)

財務活動に使用した資金は、前連結会計年度に比べ163,185百万円減少し、5,324百万円となりました。これは、海外コンビニエンスストア事業における事業取得等に伴う資金調達等により、短期借入金の純増減額が39,055百万円、長期借入れによる収入が104,288百万円それぞれ増加したこと、また、社債の償還による支出が40,000百万円増加した一方、社債の発行による収入が66,478百万円増加したことなどによるものであります。

連結貸借対照表

(株)セブン&アイ・ホールディングス
2019年2月28日および2018年2月28日

百万円		
資産の部	2019年2月期	2018年2月期
流動資産		
現金及び預金	1,314,564	1,316,793
受取手形及び売掛金	336,070	337,938
営業貸付金	101,490	95,482
商品及び製品	178,178	173,999
仕掛品	60	27
原材料及び貯蔵品	2,781	2,962
前払費用	55,867	52,282
A T M仮払金	95,694	96,826
繰延税金資産	26,582	27,981
その他	247,497	241,356
貸倒引当金	(5,747)	(5,441)
流動資産合計	2,353,042	2,340,207
固定資産		
有形固定資産		
建物及び構築物	2,241,428	2,139,523
減価償却累計額	(1,287,334)	(1,267,251)
建物及び構築物(純額)	954,093	872,271
工具、器具及び備品	875,980	934,180
減価償却累計額	(569,659)	(606,218)
工具、器具及び備品(純額)	306,321	327,961
車両運搬具	12,334	6,114
減価償却累計額	(2,057)	(650)
車両運搬具(純額)	10,277	5,463
土地	751,616	725,180
リース資産	23,763	25,535
減価償却累計額	(16,905)	(20,635)
リース資産(純額)	6,858	4,899
建設仮勘定	89,463	53,677
有形固定資産合計	2,118,630	1,989,455
無形固定資産		
のれん	371,969	251,233
ソフトウェア	85,475	61,115
その他	151,043	149,617
無形固定資産合計	608,487	461,966
投資その他の資産		
投資有価証券	191,985	175,856
長期貸付金	14,415	14,794
長期差入保証金	372,348	383,276
建設協力立替金	548	573
退職給付に係る資産	43,666	45,620
繰延税金資産	31,079	28,375
その他	63,878	58,310
貸倒引当金	(2,881)	(3,493)
投資その他の資産合計	715,040	703,313
固定資産合計	3,442,159	3,154,734
繰延資産		
開業費	101	7
繰延資産合計	101	7
資産合計	5,795,302	5,494,950

百万円		
負債及び純資産の部	2019年2月期	2018年2月期
流動負債		
支払手形及び買掛金	231,999	244,696
加盟店買掛金	179,603	175,315
短期借入金	143,160	127,255
1年内償還予定の社債	50,000	74,999
1年内返済予定の長期借入金	106,688	82,656
未払法人税等	42,642	32,211
未払費用	128,802	117,362
預り金	174,043	174,382
ATM仮受金	43,530	45,165
販売促進引当金	19,467	19,793
賞与引当金	13,829	14,662
役員賞与引当金	364	345
商品券回収損引当金	1,296	1,590
返品調整引当金	98	89
銀行業における預金	588,395	553,522
その他	268,873	279,957
流動負債合計	1,992,795	1,944,007
固定負債		
社債	361,914	305,000
長期借入金	443,425	393,149
繰延税金負債	44,132	35,416
役員退職慰労引当金	925	988
株式給付引当金	159	95
退職給付に係る負債	7,534	9,185
長期預り金	53,145	54,806
資産除去債務	85,971	79,412
その他	132,811	97,546
固定負債合計	1,130,020	975,600
負債合計	3,122,816	2,919,607
株主資本		
資本金	50,000	50,000
資本剰余金	409,859	409,128
利益剰余金	2,015,630	1,894,444
自己株式	(4,680)	(4,731)
株主資本合計	2,470,808	2,348,841
その他の包括利益累計額		
その他有価証券評価差額金	26,150	27,897
繰延ヘッジ損益	(69)	(92)
為替換算調整勘定	23,768	46,638
退職給付に係る調整累計額	737	3,979
その他の包括利益累計額合計	50,587	78,423
新株予約権	2,805	2,623
非支配株主持分	148,285	145,454
純資産合計	2,672,486	2,575,342
負債純資産合計	5,795,302	5,494,950

連結損益計算書

(株)セブン&アイ・ホールディングス
2018年3月1日～2019年2月28日および2017年3月1日～2018年2月28日

百万円		
	2019年2月期	2018年2月期
営業収益	6,791,215	6,037,815
売上高	5,508,600	4,807,748
売上原価	4,411,816	3,773,220
売上総利益	1,096,784	1,034,527
営業収入	1,282,615	1,230,067
営業総利益	2,379,399	2,264,594
販売費及び一般管理費		
宣伝装飾費	134,850	136,473
従業員給与・賞与	473,273	450,662
賞与引当金繰入額	13,809	14,606
退職給付費用	12,365	14,471
法定福利及び厚生費	62,611	61,857
地代家賃	379,510	360,547
減価償却費	210,190	203,694
水道光熱費	118,428	112,938
店舗管理・修繕費	74,264	74,120
その他	488,498	443,564
販売費及び一般管理費合計	1,967,802	1,872,936
営業利益	411,596	391,657
営業外収益		
受取利息	4,878	5,791
受取配当金	1,232	1,202
持分法による投資利益	961	1,496
その他	4,582	3,523
営業外収益合計	11,654	12,014
営業外費用		
支払利息	10,219	6,475
社債利息	1,891	2,351
その他	4,615	4,098
営業外費用合計	16,727	12,925
経常利益	406,523	390,746
特別利益		
固定資産売却益	11,214	8,375
事業構造改革に伴う固定資産売却益	427	2,663
投資有価証券売却益	2,665	10
その他	1,248	2,299
特別利益合計	15,556	13,347
特別損失		
固定資産廃棄損	18,956	20,635
減損損失	55,776	57,070
のれん償却額	3,895	-
子会社株式売却損	3,320	1,644
事業構造改革費用	2,619	42,680
その他	20,099	5,743
特別損失合計	104,668	127,774
税金等調整前当期純利益	317,411	276,320
法人税、住民税及び事業税	96,076	94,421
法人税等調整額	8,275	(14,997)
法人税等合計	104,351	79,423
当期純利益	213,060	196,896
非支配株主に帰属する当期純利益	10,056	15,746
親会社株主に帰属する当期純利益	203,004	181,150

円		
	2019年2月期	2018年2月期
1株当たり情報		
1株当たり当期純利益	229.50	204.80
潜在株式調整後1株当たり当期純利益	229.31	204.63
配当金	95.00	90.00

連結包括利益計算書

(株)セブン&アイ・ホールディングス
2018年3月1日～2019年2月28日および2017年3月1日～2018年2月28日

百万円		
	2019年2月期	2018年2月期
当期純利益	213,060	196,896
その他の包括利益		
その他有価証券評価差額金	(1,512)	(563)
繰延ヘッジ損益	15	(108)
為替換算調整勘定	(23,298)	(10,008)
退職給付に係る調整額	(3,272)	(106)
持分法適用会社に対する持分相当額	(28)	(36)
その他の包括利益合計	(28,096)	(10,823)
包括利益	184,963	186,072
(内訳)		
親会社株主に係る包括利益	175,167	170,573
非支配株主に係る包括利益	9,795	15,499

連結株主資本等変動計算書

(株)セブン&アイ・ホールディングス
2018年3月1日～2019年2月28日および2017年3月1日～2018年2月28日

	百万円				
	株主資本				
	資本金	資本剰余金	利益剰余金	自己株式	株主資本合計
2017年3月1日現在の残高	50,000	409,095	1,793,035	(5,074)	2,247,056
剰余金の配当			(79,604)		(79,604)
親会社株主に帰属する当期純利益			181,150		181,150
自己株式の取得				(25)	(25)
自己株式の処分		81		368	450
その他		(49)	(136)	(0)	(185)
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)					
当期変動額合計	-	32	101,409	342	101,784
2018年3月1日現在の残高	50,000	409,128	1,894,444	(4,731)	2,348,841
剰余金の配当			(81,823)		(81,823)
親会社株主に帰属する当期純利益			203,004		203,004
自己株式の取得				(20)	(20)
自己株式の処分		25		71	97
連結子会社株式の売却による持分の増減		704			704
その他		0	4	(0)	5
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)					
当期変動額合計	-	731	121,185	51	121,967
2019年2月28日現在の残高	50,000	409,859	2,015,630	(4,680)	2,470,808

	百万円							
	その他の包括利益累計額							
	その他の有価証券評価差額金	繰延ヘッジ損益	為替換算調整勘定	退職給付に係る調整累計額	その他の包括利益累計額合計	新株予約権	非支配株主持分	純資産合計
2017年3月1日現在の残高	28,467	23	56,391	4,117	89,000	2,594	137,154	2,475,806
剰余金の配当								(79,604)
親会社株主に帰属する当期純利益								181,150
自己株式の取得								(25)
自己株式の処分								450
その他								(185)
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)	(570)	(115)	(9,753)	(138)	(10,577)	28	8,300	(2,247)
当期変動額合計	(570)	(115)	(9,753)	(138)	(10,577)	28	8,300	99,536
2018年3月1日現在の残高	27,897	(92)	46,638	3,979	78,423	2,623	145,454	2,575,342
剰余金の配当								(81,823)
親会社株主に帰属する当期純利益								203,004
自己株式の取得								(20)
自己株式の処分								97
連結子会社株式の売却による持分の増減								704
その他								5
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)	(1,747)	22	(22,869)	(3,241)	(27,836)	182	2,830	(24,823)
当期変動額合計	(1,747)	22	(22,869)	(3,241)	(27,836)	182	2,830	97,144
2019年2月28日現在の残高	26,150	(69)	23,768	737	50,587	2,805	148,285	2,672,486

連結キャッシュ・フロー計算書

(株)セブン&アイ・ホールディングス
2018年3月1日～2019年2月28日および2017年3月1日～2018年2月28日

	百万円	
	2019年2月期	2018年2月期
営業活動によるキャッシュ・フロー		
税金等調整前当期純利益	317,411	276,320
減価償却費	221,133	213,167
減損損失	57,368	88,879
のれん償却額	27,079	16,620
賞与引当金の増減額	(893)	707
退職給付に係る資産の増減額	(3,296)	(938)
受取利息及び受取配当金	(6,111)	(6,994)
支払利息及び社債利息	12,111	8,826
持分法による投資損益	(961)	(1,496)
固定資産売却益	(11,642)	(11,038)
固定資産廃棄損	18,974	20,860
子会社株式売却損益	3,320	1,644
事業分離における移転利益	-	(1,090)
投資有価証券売却損益	(2,665)	(10)
売上債権の増減額	(7,411)	7,590
営業貸付金の増減額	(6,008)	(4,429)
たな卸資産の増減額	7,159	11,186
仕入債務の増減額	(537)	8,501
預り金の増減額	1,303	(14,168)
銀行業における社債の純増減	25,000	-
銀行業における預金の純増減	34,873	14,706
銀行業におけるコールマネーの純増減	-	(20,000)
ATM未決済資金の純増減	(509)	974
その他	(18,332)	(28,214)
小計	667,368	581,606
利息及び配当金の受取額	3,833	4,468
利息の支払額	(11,729)	(8,877)
法人税等の支払額	(81,493)	(95,827)
法人税等の還付額	-	16,936
営業活動によるキャッシュ・フロー	577,979	498,306
投資活動によるキャッシュ・フロー		
有形固定資産の取得による支出	(478,451)	(277,913)
有形固定資産の売却による収入	131,908	40,174
無形固定資産の取得による支出	(33,083)	(33,375)
投資有価証券の取得による支出	(36,623)	(20,353)
投資有価証券の売却による収入	22,608	32,435
連結の範囲の変更を伴う子会社株式の取得による支出	(470)	-
連結の範囲の変更を伴う子会社株式の売却による収入	-	108
連結の範囲の変更を伴う子会社株式の売却による支出	(127)	-
差入保証金の差入による支出	(14,308)	(16,199)
差入保証金の回収による収入	27,430	37,689
預り保証金の受入による収入	3,004	5,321
預り保証金の返還による支出	(3,122)	(5,654)
事業分離による収入	-	12,937
事業取得による支出	(177,763)	(4,717)
定期預金の預入による支出	(11,869)	(16,294)
定期預金の払戻による収入	16,665	12,751
その他	(9,957)	(7,329)
投資活動によるキャッシュ・フロー	(564,160)	(240,418)
財務活動によるキャッシュ・フロー		
短期借入金の純増減額	15,904	(23,150)
長期借入れによる収入	160,696	56,408
長期借入金の返済による支出	(83,993)	(73,656)
コマーシャル・ペーパーの発行による収入	2,319	-
コマーシャル・ペーパーの償還による支出	(2,319)	-
社債の発行による収入	66,478	-
社債の償還による支出	(60,000)	(20,000)
非支配株主からの払込みによる収入	0	432
配当金の支払額	(81,784)	(79,558)
非支配株主への配当金の支払額	(7,196)	(7,017)
連結の範囲の変更を伴わない子会社株式の売却による収入	716	-
その他	(16,146)	(21,966)
財務活動によるキャッシュ・フロー	(5,324)	(168,510)
現金及び現金同等物に係る換算差額	(5,255)	1,508
現金及び現金同等物の増減額	3,238	90,886
現金及び現金同等物の期首残高	1,300,383	1,209,497
連結除外に伴う現金及び現金同等物の減少額	(11)	-
現金及び現金同等物の期末残高	1,303,610	1,300,383

別紙1「内部統制決議」

業務の適正を確保するための体制

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

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

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

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

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

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

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

(3) 当社および子会社の損失の危険の管理に関する規程その他の体制

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

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

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

し、迅速な意思決定を行い、効率的な業務執行を推進します。なお、取締役会の具体的な運営については、当社定款および取締役会規則等に従います。

(5) 当社の財務報告の適正性を確保するための体制

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

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

監査役の職務を補助するため、専任の使用人を置くものとします。

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

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

(8) 当社監査役への報告に関する体制

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

るものとします。

③内部通報制度を通じた当社監査役への報告体制

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

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

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

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

監査役の職務の執行について生ずる費用は当社が負担します。

(11) その他当社監査役の監査が実効的に行われることを確保するための体制

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

以上

別紙2「役員ガイドライン」

株式会社セブン&アイ・ホールディングス 役員ガイドライン

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

1. 役員に必要となる要件

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

- (i)

当社の企業理念を理解・実践し、お客様、取引先、株主、地域社会そして社員等に信頼される誠実さを有すること
- (ii)

法令、企業行動指針、社内外の倫理・規範を遵守し、役員として必要な見識、公正さを有すること
- (iii)

当社の独立役員候補については、当社が定める役員独立性基準を満たすこと

2. 業務執行を担当する役員に求められる資質(代表取締役、執行役員等)

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

- (i)

お客様の立場に立って考え、変化への対応と基本の徹底を自ら実践し、社員の目標となりうる資質
- (ii)

取締役会等において自由闊達に議論し、建設的な意見・提言を行い、当社グループ全体の戦略ガイドラインと各社の経営環境、経営資源を統合的に把握し、一貫性のある戦略システムを立案する資質
- (iii)

戦略を遂行する効果的な組織の編成・維持・修正を行う組織化の資質
- (iv)

戦略遂行の組織的活動を、活力ある形で効率的に運営指揮し、適切な判断で経営を統制していく資質
- (v)

持続的成長と永続的な発展のために、将来の経営陣を育成し、未来成長の組織づくりを可能とする資質
- (vi)

コンプライアンス・内部統制・リスク管理の構築と実践にかかわる資質
- (vii)

上記の他、各社経営上、業務執行を担当する役員メンバーとして求められる資質

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

当社グループ会社における監督・監査を担当する役員に求められる資質は、次のとおりとします。

- (i)

当社グループ会社事業に関し、過去の経験にとらわれることなく、素人の発想・立場(普通の生活者の発想・立場)で、建設的な意見・提言ができる資質
- (ii)

当社グループ会社における重要な経営検討分野(例：企業経営、コンプライアンス、危機管理、財務・会計、内部統制、マクロ政策、グローバル経営、マーケティングなど)に関し、高い見識などを有する資質
- (iii)

当社グループ会社の持続的な成長と中長期的な企業価値向上に寄与する助言・提言ができ、取締役会等において自由闊達に議論し、率直で建設的な検討への貢献ができる資質
- (iv)

(社外取締役・社外監査役については)会社と経営陣・支配株主等との間の利益相反を適切に監督・監査できる資質
- (v)

(当社独立役員については)経営陣・支配株主から独立した立場で、少数株主をはじめとするステークホルダーの意見を取締役会に適切に反映できる資質
- (vi)

上記の他、各社経営上、監督・監査を担当する役員メンバーに求められる資質

4. 当社グループ代表(当社社長)の資質および選解任に関する基本方針

(1)当社グループ代表(当社社長)に求められる資質は、次のとおりとします。

- 当社グループ代表(当社社長)にふさわしい

(i)

事業運営能力

(視点)

・問題解決能力がある

・判断力に優れている

・事業に関する知識が豊富

・事業開発について付加価値を与えることができる

・イノベーションを推進する能力がある

・グループの顔となることができる
- (ii)

指導力

(視点)

・建設的な目標を設定し、それを超える結果を導ける

・その他役員、社員とのコミュニケーション能力が高い

・変化を推進する力がある

- ・高い能力を持つ人材を集め、チームを作り、適切に仕事を任せ、結果を導くことができる

・グループの役員、社員にとって目標となるリーダーシップがある

(iii)

人間性

(視点)

・自分の強みと弱みを理解し、自分にない資質は、その資質を持っている人と連携することで補うことができる

・つねに学ぶ姿勢を持っている

(2)当社グループ代表(当社社長)選解任に関する基本方針は次のとおりとします。

- ・多角的かつ客観的な資料により、誠実な手続により人物を評価する

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

・候補者のリーダーシップのスタイルや能力を具体的に確認・評価する

5. 取締役会設置会社における役員構成の基本方針

- ・当社グループ会社のうち、取締役会設置会社の役員構成については、取締役会としての役割・責務を実効的に果たすための知識・経験・能力を全体としてバランス良く備え、多様性と適正規模を両立する形で構成するものとします。

・当社の役員構成については、特に、持株会社として、多様な事業領域を総合的、多角的に経営する必要性に基づき、女性役員および外国人役員等の多様性はもとより、知識・経験・能力のバランスについて留意して、役員構成を検討するものとします。

・当社監査役には、財務・会計に関する適切な知見を有する者が選任されるよう留意するものとします。

6. 能力開発と向上機会の提供

- (1)能力開発

当社グループ会社役員は、以下のような能力の開発に向けて不断的努力をするものとします。

(i)

経営者にふさわしい専門知識と技能の開発・体得

(ii)

各職能分野についての基礎的理解を深め、これに基づいて全社的、総合的視野に立った分析能力と判断力の開発・体得

(iii)

経営管理上の諸問題に対する弾力的思考と迅速かつ的確な意思決定能力の開発・体得

(iv)

経営分析、経営計画樹立などに必要な技術・手法の活用方法の体得

- (v)

組織メンバーの個々の努力を企業目標の達成に向かって効果的に結集させ、また、この人々の潜在能力を有効に開発・向上させるための技術の開発・体得

(vi)

自己啓発意欲の高揚

(vii)

その他役員に求められる資質の向上

(2)向上機会の提供

- 上記能力の涵養に向けて、当社グループ会社役員はあらゆる機会を利用し、自己研鑽に努め、当社は向上機会を提供するよう便宜を図るものとします。

(i)

社外の経営者教育プログラムの参加奨励

(ii)

経営問題解決のための適切な専門家の紹介

(iii)

経済、社会、文化、コンプライアンス、コーポレートガバナンスその他の一般情勢の理解に役立つ情報提供とセミナー主催

(iv)

研修機会の提供

(v)

その他の自己開発・研鑽機会の提供

以上

別紙3

ガバナンスデータブック

・対象期間の記号は右記の通り ○：2019年5月23日現在 ■：2018年3月1日～2019年2月28日
・単位を表示について %表示の数値につき、小数第2位以下切り捨て

コーポレートガバナンス					
			対象期間		単位
取締役について					
取締役数	社内	女	○	0	人
		男	○	7	
		計	○	7	
	独立社外	女	○	1	
		男	○	4	
		計	○	5	
	総計		○	12	
取締役兼務執行役員数(代表取締役含む)			○	5	人
取締役兼務執行役員比率(取締役兼務執行役員数／取締役数)			○	41.6	%
独立社外取締役比率(独立社外取締役数／取締役数)			○	41.6	%
女性取締役比率(女性取締役数／取締役数)			○	8.3	%
取締役任期			○	1	年
取締役会開催回数			■	13	回
取締役会への独立社外取締役出席率			■	97.9	%
監査役について					
監査役数	社内	女	○	0	人
		男	○	2	
		計	○	2	
	独立社外	女	○	2	
		男	○	1	
		計	○	3	
	総計		○	5	
独立社外監査役比率(独立社外監査役数／監査役数)			○	60.0	%
女性監査役比率(女性監査役数／監査役数)			○	40.0	%
監査役任期			○	4	年
監査役会開催回数			■	25	回
監査役会への社外監査役出席率			■	98.4	%
取締役会への社外監査役出席率			■	96.9	%
指名・報酬委員会について					
指名・報酬委員会委員数(取締役)	社内	女	○	0	人
		男	○	2	
		計	○	2	
	独立社外	女	○	0	
		男	○	2	
		計	○	2	
	総計		○	4	

コーポレートガバナンス				
		対象期間		単位
執行役員について				
執行役員数	女	○	1	人
	男	○	17	
	計	○	18	
女性執行役員比率(女性執行役員数／執行役員数)		○	5.5	%
執行役員任期		○	1	年
各種委員会について				
CSR統括委員会開催回数		■	2	回
情報管理委員会開催回数		■	2	回
リスクマネジメント委員会開催回数		■	2	回
役員報酬※1				
取締役報酬(総額) (社外取締役を除く)	固定報酬	■	182	百万円
	賞与	■	55	
	株式報酬型ストック・オプション報酬	■	69	
	計	■	307	
社外取締役報酬(総額)	固定報酬	■	50	百万円
	賞与	■	－	
	株式報酬型ストック・オプション報酬	■	－	
	計	■	50	
監査役報酬(総額) (社外監査役を除く)	固定報酬	■	62	百万円
	賞与	■	－	
	株式報酬型ストック・オプション報酬	■	－	
	計	■	62	
社外監査役報酬(総額)	固定報酬	■	36	百万円
	賞与	■	－	
	株式報酬型ストック・オプション報酬	■	－	
	計	■	36	
会計監査人報酬等※2				
会計監査人への報酬等(総額)	当社および当社の子会社における当 事業年度に係る会計監査人の報酬等 の額	■	759	百万円
	当社および当社の子会社が会計監査 人に支払うべき金銭その他の財産上 の利益の合計額	■	909	

※1 ・上記役員報酬には、2018年5月24日開催の第13回定時株主総会終結の時をもって任期満了により退任した取締役3名(うち社外取締役1名)および監査役3名(うち社外監査役2名)の報酬を含んでいます。
・取締役の報酬等の総額には、使用人兼務取締役の使用人分の給与は含まれておりません。
・2019年2月期における、取締役の報酬額は年額10億円以内(ただし、使用人分の給与は含まない)、監査役の報酬額は年額1億円以内です(2006年5月25日開催の第1回定時株主総会において決議)。
・株式報酬型ストック・オプション報酬は、取締役(社外取締役を除く)7名に対するものです。

※2 ・当社と会計監査人との間の監査契約において、会社法に基づく監査と金融商品取引法に基づく監査の監査報酬等の額を明確に区分しておらず、実質的にも区分できないため、2019年2月期に係る会計監査人の報酬等の額にはこれらの合計額を記載しています。
・監査役会は、会計監査人の監査計画の内容、会計監査の職務遂行状況および報酬額見積りの算出根拠などが適切であるかどうかについて必要な検証を行ったうえで、会計監査人の報酬等の額について、会社法第399条第1項に定める同意の判断をしました。

会社情報

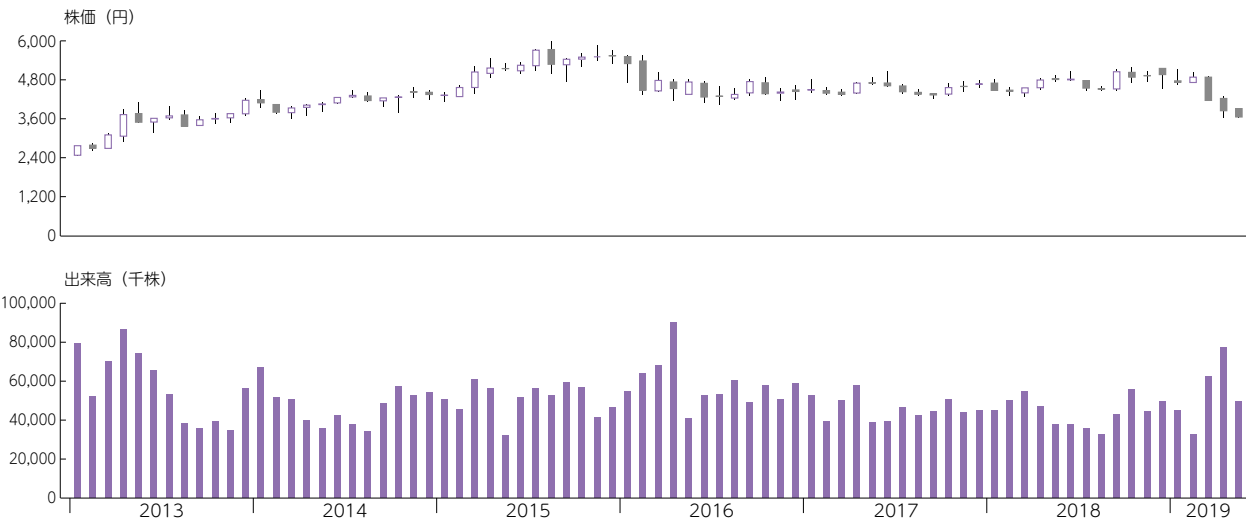
(2019年2月末現在)

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**
58,165名(連結)
566名(単体)
- 資本金**
500億円
- 会計監査人**
有限責任 あずさ監査法人

株式関連情報

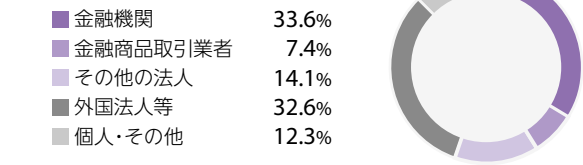
- 発行済株式総数**
886,441,983株
- 株主数**
76,786名
- 上場取引所**
東京証券取引所市場第一部
- 株主名簿管理人**
三菱UFJ信託銀行株式会社
- 定時株主総会**
毎年5月
- 株価・出来高推移(東京証券取引所)**



■ 大株主の状況

株主名	持株数 (千株)	持株比率 (%)
伊藤興業株式会社	68,901	7.8
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	64,028	7.2
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口)	45,790	5.2
SMBC日興証券株式会社	22,364	2.5
日本生命保険相互会社	17,672	2.0
伊藤 雅俊	16,799	1.9
三井物産株式会社	16,222	1.8
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口5)	16,201	1.8
STATE STREET BANK WEST CLIENT-TREATY 505234	13,248	1.5
JP MORGAN CHASE BANK 385151	11,862	1.3

■ 所有者別株式分布状況



格付情報

■ 格付情報 (2019年3月31日現在)		S&P	Moody's	R&I	JCR
セブン&アイ・ホールディングス	長期	AA-	A1	AA	AA+
セブン・イレブン・ジャパン	長期	AA-			AA+
	短期*	A-1+	P-1		
7-Eleven, Inc.	長期	AA-	Baa1		
セブン銀行	長期	A+		AA	
	短期	A-1			

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

当社組織図(2019年5月23日現在)

