



MANAGEMENT REPORT

経営レポート2025

株式会社セブン&アイ・ホールディングス



編集方針

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

当社は、2025年9月よりコンビニエンスストア事業に特化した企業グループとして、2030年を見据えたグローバル成長戦略「7-Elevenの変革」を推進しています。

本レポートは、当社グループの持続的成長に向けた重要な節目に発行する統合報告書であり、新たな体制下における成長戦略および株主価値最大化に向けたコミットメントに加え、中長期的な価値創造に資する財務・非財務情報を体系的に開示するものです。

本レポートが、ステークホルダーの皆様との建設的な対話と相互理解を一層深めるための一助となりましたら幸いです。

発行時期：
2026年1月

報告対象期間：
2024年3月1日から2025年2月28日。2025年3月以降に実施した一部の開示事項や事業活動の内容を含む

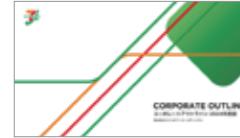
対象組織：
(株)セブン＆アイ・ホールディングスおよび連結子会社

参考としたガイドライン：
VRF「国際統合報告フレームワーク」、経済産業省「価値協創ガイド」、TCFD「気候関連財務情報開示タスクフォース最終報告書」、TNFD「自然関連財務情報開示タスクフォース提言 Ver. 1.0」

見通しに関する注意事項、将来予測に関する注記事項

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

開示情報のご案内

株主・投資家向け情報(財務情報)	サステナビリティ／ESG情報(非財務情報)
  コーポレートアウトライン https://www.7andi.com/library/ir/co/2025/file/ja/pdf/2025_all_a.pdf	  統合報告書(経営レポート) https://www.7andi.com/ir/library/mr.html
  サステナビリティデータブック https://www.7andi.com/sustainability/report.html	

略称と正式名称

SEJ : (株)セブン-イレブン・ジャパン

SEO : (株)セブン-イレブン・沖縄

SEI : 7-Eleven, inc.

7IN : 7-Eleven International LLC

SEA : 7-Eleven Australia

CVS : コンビニエンスストア

SST : スーパーストア

PB : プライベートブランド

YHD : (株)ヨーク・ホールディングス

IY : (株)イトーヨーカ堂

YB : (株)ヨークベニマル

SG : (株)シェルガーデン

AH : (株)赤ちゃん本舗

DJ : (株)デニーズジャパン

LO : (株)ロフト

PDL : (株)Peace Deli

CL : (株)クリエイトリンク

7BK : (株)セブン銀行

SS : (株)そごう・西武

目次

01 イントロダクション	13 7-Elevenの変革	37 7-Elevenの変革を支える サステナビリティ戦略	64 コーポレートガバナンスの 強化
01 編集方針	I. 「変革プラン」策定のねらい	38 サステナビリティ委員会 委員長メッセージ	65 取締役会議長メッセージ
02 目次	II. 当社の主要課題と成長に 向けた取り組み	44 環境: TCFD・TNFDに基づく 環境情報の開示	67 指名委員会委員長 メッセージ
03 経営理念/ ステークホルダーとの対話	III. 組織・マネジメントプロセスの 強化	54 CAOメッセージ	68 報酬委員会委員長 メッセージ
04 At a glance	IV. CVS事業の成長機会	55 社会: 人財政策・人的資本の 取り組み	69 コーポレートガバナンス
05 写真で見る7-Eleven	V. 2030年のオペレーションナル KPI目標	60 社会: 人権への取り組み	81 リスクマネジメント
08 歩み	VI. 2030年へのロードマップ	62 社会: サプライチェーン・ マネジメント	83 会社情報
09 価値創造プロセス	30 CFOメッセージ		
10 CEOメッセージ	35 株主・投資家との対話		



経営理念／ステークホルダーとの対話

「信頼」と「誠実」をすべての原点に

社是

私たちは、お客様に信頼される、誠実な企業でありたい。

私たちは、取引先、株主、地域社会に信頼される、誠実な企業でありたい。

私たちは、社員に信頼される、誠実な企業でありたい。

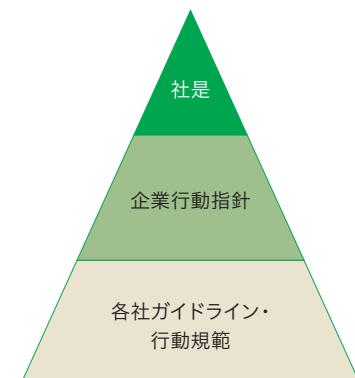
基本姿勢

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

企業行動指針

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

社是・企業行動指針等の体系



ステークホルダーとの対話を起点に

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

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

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

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

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

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



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

私たちは、社是に基づき、すべてのステークホルダーから信頼される誠実な企業を目指しており、変化する社会や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ています。

「変化への対応と基本の徹底」をスローガンに、時代に即したサービス提供に邁進しています。ステークホルダーの期待や関心を的確に把握するため、対話を通じて得られた「声」に迅速に対応し、企業活動や経営意思決定に反映させるステークホルダー・エンゲージメントを真摯に実践していきます。

At a glance

営業収益

10.0兆円

EBITDA

0.9兆円

人的資本

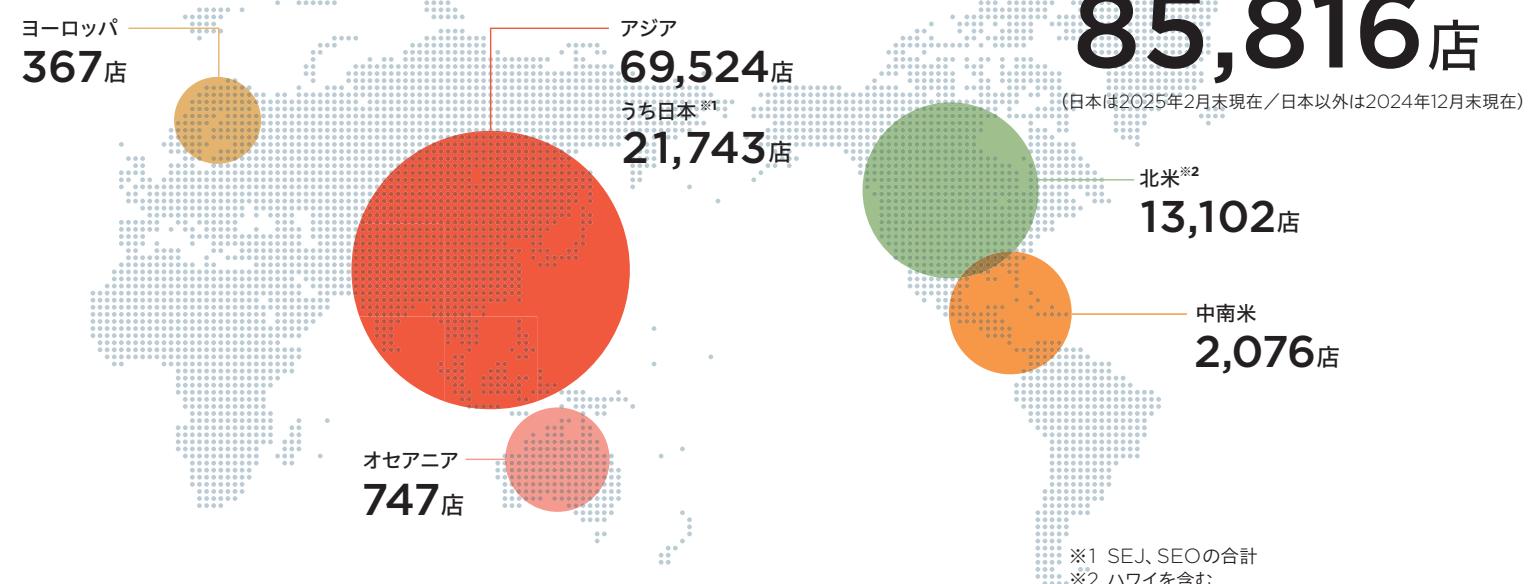
従業員数

36,480人

(2025年8月末現在)

(注) 2024年度実績には、YHDおよび7BKとそれらの子会社は含んでおりません

セブン-イレブンの店舗数



知的資本

年間販売金額が10億円以上のPB商品「セブンプレミアム」

315アイテム

(注) 2024年度実績には、YHDおよび7BKとそれらの子会社は含んでおりません

製造資本

セブン-イレブン商品の製造工場

SEJ

171拠点

(うちSEJ商品のみを製造している工場154拠点)

SEI

31拠点

(専用工場2拠点)



社会・関係資本

セブン-イレブンの来店客数(1日当たり)

グローバル

約6,030万人

国内

約2,000万人



写真で見る7-Eleven

日本で

創業以来、多様化するお客様の暮らしに寄り添いながら独自の価値を進化させてきました。イノベーションを通じ、ワクワクするような商品・サービスを提供できるよう、日々挑戦し続けています。



「環境配慮循環型社会」を目指して、太陽光パネルの設置など、再生可能エネルギーの活用を進めています。



「お会計セルフレジ」の導入や、一部店舗でテスト中の「セブンスマホレジ」など、お客様のお買物体験をアップデートしながら店舗オペレーションの負荷を低減する取り組みを進めています。



こだわりの茶葉で淹れたての紅茶が手軽に楽しめる「セブンカフェ ティー」や、店内の専用オーブンで焼き上げる「セブンカフェ ベーカリー」の導入を進めています。



「7NOW」は、スマートフォンからのご注文で、近くのセブン - イレブンからお客様のご指定の場所に最短20分で商品をお届けするサービスです。



セブン-イレブン 第3回接客コンテスト全国大会

加盟店従業員の皆様が生き生きと働く環境づくりの一環として、「接客コンテスト」を開催。2025年は全国の加盟店様から出場希望者約2,000名がエントリーしました。



「セブンカフェ スムージー」は、健康にやさしく、フードロスの低減にもつながる商品です。



日々のお買い物が困難な地域に、商品をお届けする移動販売サービス「セブンあんしんお届け便」を一部地域で運用し、地域の生活を支えています。

写真で見る7-Eleven

北米で

7-Elevenブランド生誕の地である米国では、今後より愛されるCVSブランドへの進化に向けた革新的な取り組みを加速させています。



ナショナルブランド商品と同等かそれ以上の品質の商品を、より低価格で提供しつつ、荒利潤では大きく勝るプライベートブランド商品「7-Select」の開発・展開に力を入れています。



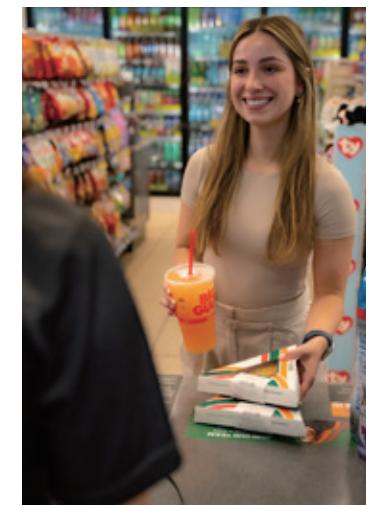
オリジナルのピザなど、ニーズの高い「出来立て」の商品を提供しています。



SEIはレストランも含めたフード重視の品揃えと、大型のガソリンスタンド併設店舗を拡大しています。



デリバリーサービスの「7NOW」を、全米7,000店超で展開しています。ホットフードやスナック、飲料などを中心に、ご注文から30分以内にお客様のもとにお届けしています。



写真で見る7-Eleven

世界のさまざまな地域で

Ho Chi Minh City, Vietnam

現地の食文化に寄り添った商品展開を進めています。即食ニーズに応える惣菜や飲料を中心に、キャッシュレス決済やイートインスペース、無料Wi-Fiなど、快適なお買物体験を提供しています。



Beijing, China

伝統と革新が交差する街で、利便性と品質を兼ね備えた店舗が、日常の選択肢として定着しています。



Brisbane, Australia

おいしさにこだわったフレッシュフードやファストフードの品揃え拡大に取り組み、ブランドの強化と地域に根ざしたサービスの提供を進めています。



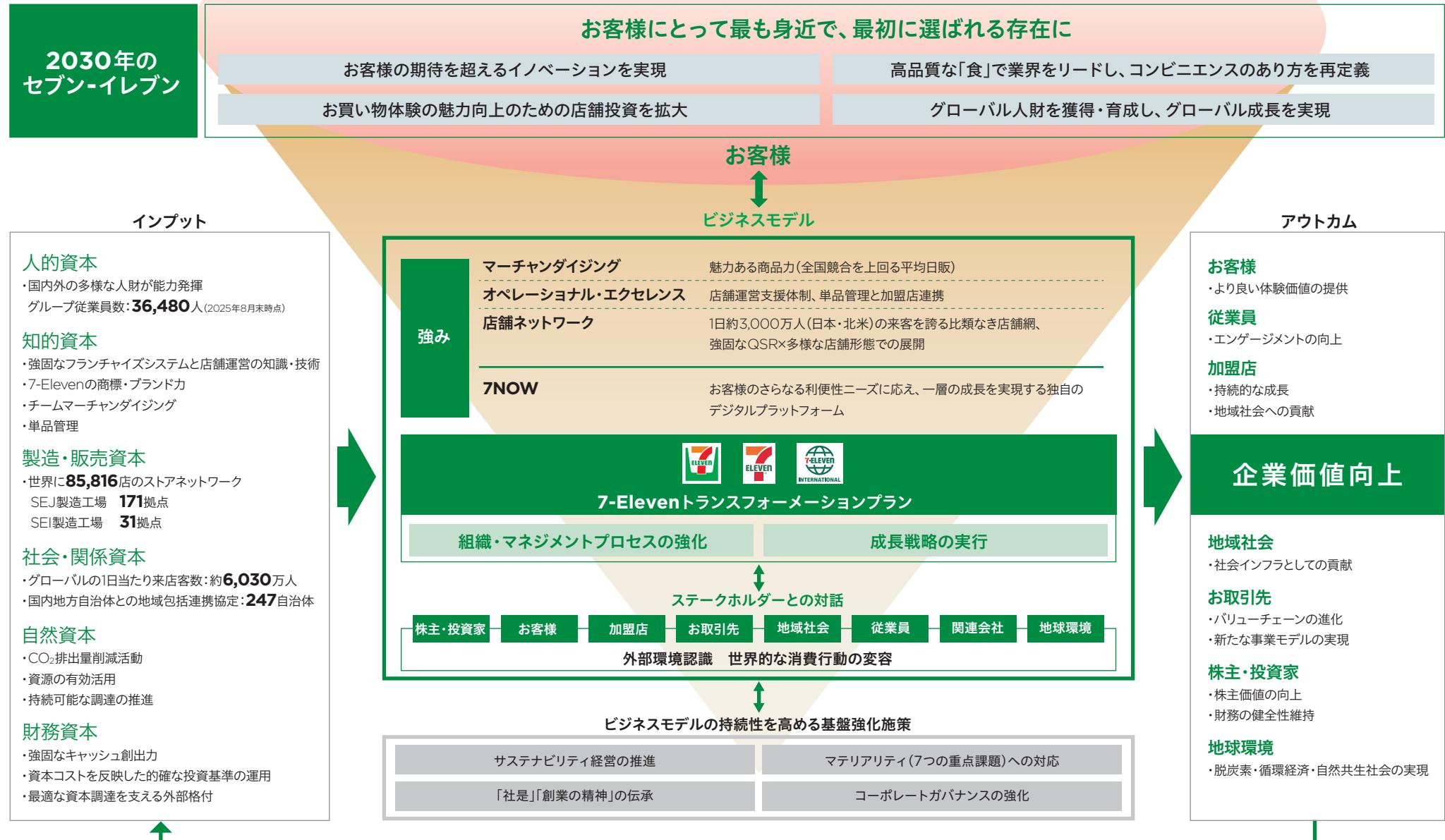
歩み

100年の革新を未来へ

7-Elevenのイノベーションの歴史を受け継ぎ、真のグローバル企業へ



価値創造プロセス



CEOメッセージ



代表取締役社長
最高経営責任者(CEO)

スティーブン・ヘイズ・ディカス

変化するお客様のニーズを先取りし、
期待を超えるイノベーションを加速させ、
最も身近で最初に選ばれる存在を目指してまいります。

CEO就任にあたって

CEO就任以前は、3年間にわたり当社の社外取締役を務めていました。その間、戦略委員会の委員長および取締役会の議長も務め、当社が直面する機会と課題の両面について独自の視点を得ることができました。

当社グループが優れたビジネスモデルと圧倒的な強みを有していることは明らか一方、お客様の声によりお応えし、ステークホルダーに対する価値を創造するために、これらの強みをグローバルで最大限に活かしきれていなかったと感じています。

「信頼と誠実」「変化への対応」という創業者の精神は、創業以来、長年にわたり当社の礎となり、これまでの確かな成長を支えてきました。しかし、時代の変化とともに、私たちはその起業家精神を幾分か失い、保守的な姿勢が目立つようになっていたのです。これは同時に、当社が変化を受け入れ、変化をリードする姿勢が薄れてしまい、以前のように日々変化するお客様のニーズを先取りし、期待を超えるイノベーションを推進することができなくなってしまったことを意味し

ます。

私はCEO就任に際して、事業を変革し、次なる成功の礎を築くという決意と覚悟を持って臨むこととしました。変革にはさまざまな課題が伴うことを冷静に受け止めながらも、実現に向けて志を一つとする強固なチームがあることを非常に心強く感じています。

変革に向けた変化の受け入れ

私たちの変革はすでに始まっています。2025年8月には「7-Elevenの変革」と題した計画を発表しました。これは当社初の真のグローバル戦略計画であり、グローバル企業として成長するための優先事項とその達成方法を明確に定義したものです。本計画の策定により、7-Elevenとしての方向性の統一感と一体感の醸成を実現しています。さらに、本計画の迅速な実行と達成を確実にするため、コミュニケーション、スピード、アカウンタビリティの観点からマネジメントプロセスとその仕組みを抜本的に改革しました。事業全体で明確かつ共通する戦略を共有し、地域間で頻繁かつ透明性と具体性のある密なコ

CEOメッセージ

ミュニケーションを通じて連携することで、私たちはグローバル企業として一体となった運営を開始しています。これにより、各事業会社は自らに期待されていることを正確に理解し、より高い自律性と規律を持ちつつ、スピードを伴った実行が可能となっています。

変革の完遂には、時間を要します。しかし、すでに随所で取り組みによる改善の兆しが表れています。ゴールを明確に定義し、皆で一丸となり、それを達成するための働き方に刷新していくことは、長期的な価値創造を下支えする重要な変革のステップであると考えています。



当社の強みを活かしていく

さらなる飛躍に向けて、当社は2025年9月からCVS事業に特化した企業体制へと移行しました。その成長戦略の基盤となるのが、当社の3つの強みである、①マーチャンダイジング、②オペレーションナル・エクセレンス、③比類なき店舗ネットワークです。

これまでの事業活動を通じて、私たちは高品質で魅力ある商品をつくる知見を蓄積してきました。実際に、日本と北米では1店舗当たりの平均日販は競合他社を上回っており、これは私たちの商品開発力が競争優位をもたらしている証左であると考えています。次に、店舗運営力です。単品管理を徹底し、適切な商品を適切な量で、適切な場所とタイミングで提供することで売上を最大化しています。また、加盟店オーナー様との連携により、つねにお客様の立場に立った店舗運営を実現しています。そして、私たちの最大の強みは、比類なき店舗ネットワークです。日本と北米で合わせて約34,000店舗を展開し、両地域だけで毎日約3,000万人以上のお客様にご来店いただいている。日本では人口の90%以上がセブン-イレブン店舗から2km圏内に、北米でも50%以上が2マイル圏内に居住しています。他の食品小売において、これに匹敵する店舗網はありません。

これらの強みに加え、「7 NOW」というデジタルプラットフォームを通じて、新たな利便性をお客様に提供することで、これまで以上の価値創出ができると考えています。事実、7 NOW事業は北米で本年度10億ドル規模の売上を実現し

ており、本取り組みは、未来のコンビニエンスストアのあり方を再定義し得るものとして、新たな成長の柱として位置づけています。私たちはこれら当社の持つ強みを活かし、卓越したおいしさ・品質・バリューを兼ね備えた「食」を競争力として、グローバルでの成長を加速し続けてまいります。

各事業会社での成長機会の最大化を追求

各事業会社では、成長機会の最大化に向けて、フレッシュフードやPB商品・オリジナル商品の優位性の強化、多様かつ最適な店舗形態での店舗ネットワークの拡大、「7 NOW」の拡大を進めています。SEJにおいてはイノベーションのリーダーとしての地位の再確立を目指し、北米のSEIにおいてはガソリン事業における収益機会を獲得すべく準備も進めています。両社ではコストコントロールの強化などを含む「変革プログラム」の実施を通じて、バリューチェーン全体を最適化し、競争優位性をさらに高める施策を実行しています。また、7INのグローバル展開においては、規律ある投資実行を通じて、より迅速に、大きな成果を追求してまいります。

さらに私たちは、テクノロジー、サプライチェーン、人財に焦点を当てたセンター・オブ・エクセレンスを設置し、これらに係る取り組みを力強く後押ししていきます。グループ一体での総力とスケールを活かし、これら重点領域における持続可能な競争優位の確立を目指します。

CEOメッセージ

■ 株主に対する長期的価値創造にコミット

具体的な数値計画としては、2025年8月にお示ししたとおり、今後5年間でEBITDAを約45%向上させ、EPSについても約144%増加させて1株当たり210円へ、ROICについては2024年度の4.8%から12.6%に改善していきます。さらに、私たちは規律あるキャピタル・アロケーション方針のもと、長期的な株主価値の最大化に全力で取り組んでいます。これにより、2030年に向かって株主価値の大幅な向上を実現できることを確信しています。

■ 変革を推進するグローバル人財の獲得・育成を強化

当社のグローバルでの目標を達成するためには、それを担う優れた人財を惹きつけ、育成し、活躍していただく必要があります。世界を舞台に高いパフォーマンスを発揮する能力を

■ 継続的な価値創造に対するコミットメント

継続的に大規模な価値創出を実現する成長アルゴリズム*



* スーパーストア事業グループおよび7BKの非連結化およびSEIのIPOを考慮

注) LSD:Low Single Digit(1桁台前半)、MSD:Middle Single Digit(1桁台中間)、High-Teens(10台後半)

持った人財を特定し、グローバルリーダーとして育成すべく、地域横断でのタレントマネジメントに注力していきます。SEJやSEIに加え、SEAのチームや世界中の優秀なライセンシーとの人財交流プログラムも活用して、グローバルな人財基盤を構築してまいります。

■ 中長期的成長のドライバーとして サステナビリティ戦略を推進

私たちは、現在のお客様のニーズを満たすだけでなく、同時に未来のお客様の暮らしを支え続けることを目指しています。人権尊重、気候変動対策、持続可能な調達といったサステナビリティ施策は、中長期視点で企業のレジリエンスを強化し、新たな機会創出へつながります。これは、当社の持続的成長を実現する原動力になると確信しています。

さらに、セブン-イレブン店舗は商品やサービスを提供する

場にとどまらず、防災・防犯拠点、資源回収の場、地域コミュニティのハブなど、地域インフラとして多様な役割を果たしています。これらの取り組みが日々の業務やお客様の暮らしに自然に溶け込み、多くのステークホルダーに共感されることで、企業価値をさらに高めることができます。これからも、サステナビリティを企業文化として深く根づかせるため、経営陣がオーナーシップを持ち、持続可能な未来の実現に向けて挑戦を続け、社会とともに成長していくことをお約束します。

■ ステークホルダーの皆様へ

当社は、グローバルで展開する7-Elevenとして、他社にはないスケールとユニークなビジネスモデルがあり、まだまだ大きなポテンシャルがあります。文字どおり一つの7-Elevenブランドとして一貫性のある統合された成長戦略を、規律あるマネジメントプロセスと各事業会社へのエンパワーメントを通じた自律的運営を実行することで、当社の企業価値および株主価値を一層向上させてまいります。ステークホルダーの皆様には、私たちの挑戦に対し、引き続きのご支援を賜りますようお願い申し上げます。

代表取締役社長 最高経営責任者(CEO)
スティーブン・ヘイズ・デイカス

7-Elevenの変革

事業変革を含む今後の戦略と
その実行計画である「7-Elevenの変革」について説明します。



I. 「変革プラン」策定のねらい

経営を一新する「変革プラン」の策定

当社は、コンビニエンスストア(CVS)事業に特化した新たな体制をスタートするにあたり、お客様に対する価値の創出に焦点を当てた事業に変革し、新たな体験価値の提供を通じて株主の皆様に優れたリターンを提供する「変革プラン」を策定しました。この変革を通じて、筋肉質な組織を構築し、あらゆる変化にスピーディーに対処していきます。

当社は、セブン-イレブン事業をグローバルに展開し、長年にわたってトップポジションを維持し、マーケットリーダーの地位を確立してきました。しかし、数多くの成功の反面、近年はイノベーションの鈍化と事業の推進力低下というリスクが顕在化していました。新たな経営チームは、この点について深い危機感を抱き、事業運営の手法をスピーディーに変革する必要性を共有しています。

この変革に向けて、当社および事業会社の経営陣は緊密なコミュニケーションを積み重ね、一体となって「変革プラン」の

策定に注力してきました。

私たちは、この「変革プラン」を通じて、主な施策、優先度とともにタイムラインと目標を明確に設定し、規律ある推進を担保するために、厳格で透明性のあるマネジメントプロセスを導入します。これにより、当社と傘下の事業会社の経営は、過去とは大きく異なるものとなります。

創業者の精神を取り戻しスピーディーな自己革新を

この変革を推進するにあたり、私たちは創業者たちが掲げ、確立してきた創業者の精神「信頼と誠実」「変化への対応」を、変わることのない経営理念とし、謙虚に学び、積極的に変化を起こす姿勢を持ったグループの企業文化を育成していきます。

当社は、これまでの歩みのなかで、「セブンプレミアム」や「セブンカフェ」の開発、店舗内にATMを設置するなど商品・サービスの革新をはじめ、単品管理など独自の手法、独自のサプライチェーンの構築など、小売業における数多くのイノベー

ションを成し遂げてきました。

しかし、近年、そのイノベーションのスピードが鈍化しています。今、改めて自分たちの事業を再定義し、自ら挑戦し、積極的に考え、行動を変えることが必要であり、すべての従業員が創業者のように考え行動することで、イノベーションを起こし、成長を加速していくことが重要です。

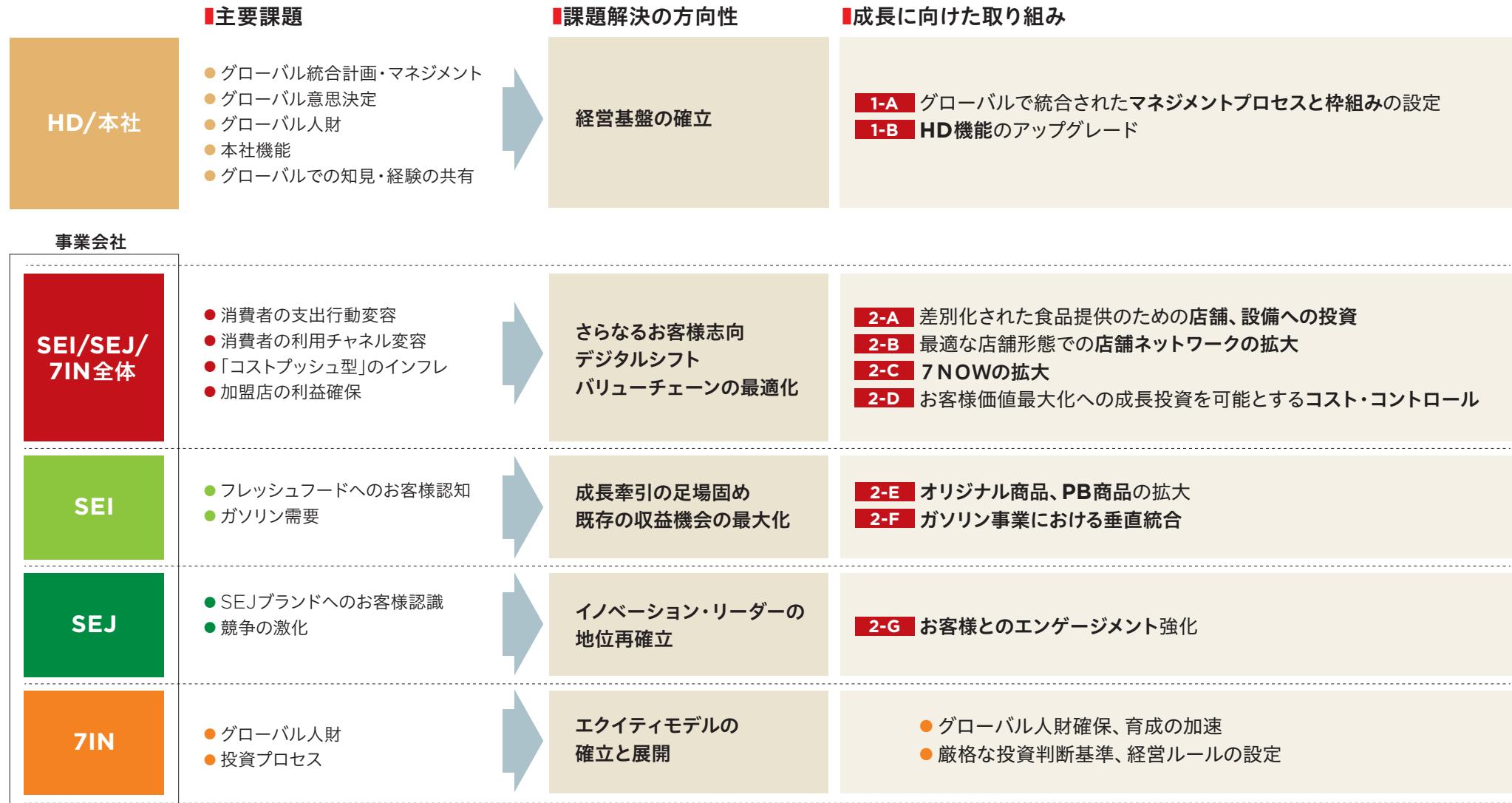
早急に対処すべき経営課題を特定

このような全社規模の企業文化の再構築と本プランで示す抜本的な変革に向けて、新たな経営チームは、各事業会社のリーダーシップ・チームとも緊密に連携し、ワンチームとして経営を推進していく体制を整え、各種施策を遂行していきます。

経営チームは、「変革プラン」の策定にあたり、各事業会社と対話と議論を積み重ね、早急に対処すべき経営課題を特定しました。次ページ以降でそれぞれの対応を説明していきます。

II. 当社の主要課題と成長に向けた取り組み

『グローバルビジネスのマネジメントプロセスの強化』と、『各事業会社の成長機会の最大化』にフォーカスした経営課題と課題解決の方向性



III. 組織・マネジメントプロセスの強化

1-A グローバルで統合されたマネジメントプロセスと枠組みの設定

「センター・オブ・エクセレンス」を開設

グローバルビジネスの管理手法について、従来は統合されたグローバルな企業としての一貫したマネジメントプロセスが十分ではなく、ホールディングスによる監督や各事業会社との相互の連携、調整が十分ではありませんでした。その一貫性と明確さの欠如が、事業会社の実行力やスピードを阻害してきたといえます。

今回、新たにグローバルビジネスのマネジメントプロセスを導入することで、事業会社のリーダーシップ・チームは、KPIを明確に把握し、高い自律性を持って業務を遂行できるようになります。また、進捗状況も定期的に確認、評価できるようになりました。

さらに、テクノロジー、DX、人財管理、サプライチェーン、オ

ペレーションなどの機能を集約した中枢組織「センター・オブ・エクセレンス」を設け、各種知見やベストプラクティスをグローバルに共有する体制を整えることで、主要分野での各事業会社の競争優位性を高めています。これにより、当グループが持つ既存の、または潜在的な優位性をグローバル規模で最大限に活かし、これまで以上に着実な成果をあげることが可能になります。

1-B HD機能のアップグレード

新たなグループ形態への対応

当社の役割と責任は再定義され、もはやコングロマリットではありません。最適化された本社体制のもと、新たなグローバル機能と人財の配置により、スケールとケイパビリティを最大限に活用し、事業目的に合致した体制を構築していきます。これらは当社とSEJの新しいリーダーシップのもとで推進さ

れどおり、両社のリーダーが変革を主導しています。この結果、新しい働き方が生まれ、変革の方向性が明確化されました。計画はグローバルで具体的かつ期限が定められ、明確なオーナーシップとアカウンタビリティが伴っています。

さらに、より焦点を絞ったサポート体制を構築し、優秀な人財で構成されたグローバル・レバレッジ・チームを立ち上げます。このチームはテクノロジー、デジタル、人財管理、サプライチェーン、オペレーションといった主要分野で競争優位性を高めます。これらは当社がグローバル規模で活用できていなかった既存または潜在的な優位性を持つ分野であり、今後積極的に推進していきます。

これらにより、筋肉質かつインパクトのある本社を実現し、2030年までに約400億円のコスト削減を目指します。

■リーダーシップ体制



左から丸山 好道／伊藤 順朗／スティーブン・ヘイス・デイカス／木村 成樹／脇田 珠樹

■CVSに特化した事業グループとして本社・HD機能をアップグレード



グローバルの規模と知見(ベスト・プラクティス)を活用するセンター・オブ・エクセレンス

- DX、テクノロジー
- サプライチェーン
- オペレーション



機能とシステムの最適化

- 間接機能の最適化
- CVS事業にフォーカスしたITシステム構築

IV. CVS事業の成長機会

2-A フレッシュフードの差別化に向けた投資実行

SEI

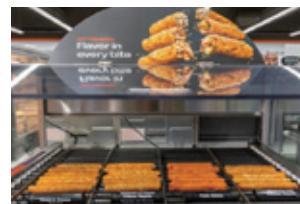


米国では、CVS、ダラーストア、クイックサービスレストラン(QSR)、ドラッグストア、デリバリーサービスなど、即食市場でのシェア争いが激化しています。この競争を勝ち抜くため、SEIは、オリジナル商品の品揃え強化に向けて、4つの重点分野における「フードおよび飲料の先進化プログラム」を推進しています。

1つ目は、朝食、昼食、軽食に最適なさまざまな商品(ブレックファストサンドイッチ、チキンサンドイッチ、クッキーなど)を焼成できる設備を導入しています。



店内焼成ベーカリー



セルフ・ローラーグリル



Grab and Go ケース



スペシャリティ飲料

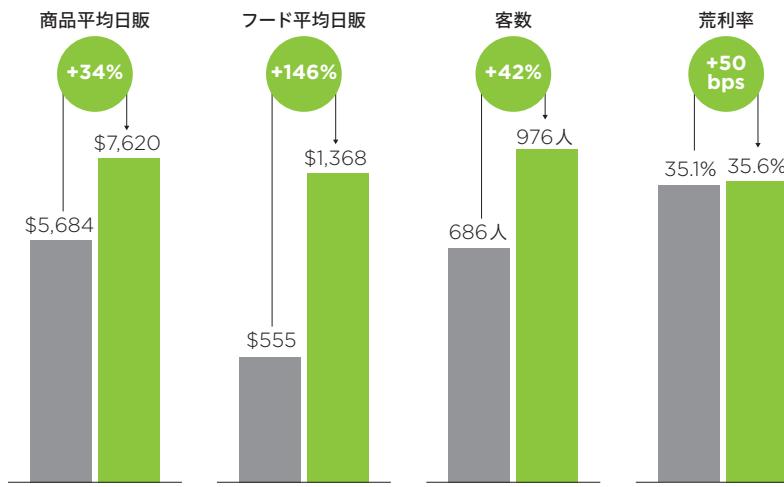
2つ目は、米国で人気のセルフ・ローラーグリルを設置し、お客様がご自身でお好みの商品をお選びいただけるようにしています。3つ目は、ピザなど温かい商品を販売するホットフードケースを備えています。

最後に、挽きたてコーヒーやカプチーノなどのスペシャリティ飲料の品揃えにも力を入れています。このプログラムは全面および一部展開で、約6,700店舗に展開しており、この取り組みは、オリジナル商品によるフードおよび飲料の売上拡大戦略の一環としています。

よりおいしい差別化されたフードを提供

レストランへの投資

レストランが売上と客数の増加を促進



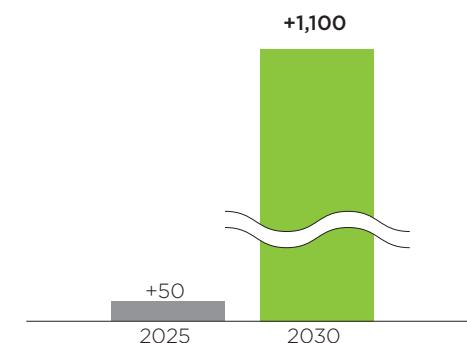
米国既存店商品売上2024年10月～2025年9月
■A-レストラン非併設店舗 ■B-レストラン併設店舗

また、コンビニエンスストア併設のレストラン事業の拡大にも注力しており、現在「Laredo Taco」、「Raise the Roost」、「Speedy Café」の3つの主要ブランドで、1,000店以上のQSRを展開しています。

2030年までにレストラン併設店舗を倍増させる計画であり、レストラン併設店舗は、レストラン非併設店舗と比較し、平均日販が34%、客数が42%、さらに荒利率が50ベーシスポイントと高く、収益性の高いモデルとなります。

成長計画

2030年までに新たに1,100店を設置 (レストラン新規出店数)



IV. CVS事業の成長機会

2-A フレッシュフードの差別化に向けた投資実行

SEJ



「新しさ」「見栄え」を重視した開発を推進

SEJは、これまでのおいしさに加えて、「新しさ」や「見栄え」を重視するマーチャンダイジングへと方向性を見直しています。そのために、これまで約21,000店のすべてで共通の商品の提供をベースとしてきましたが、今後は数量限定、地域限定などの条件も付与しながら新しい商品の品揃えにこだわっていきます。

その第1弾として、2025年9月には「旨さ相盛りおむすび」を、10月には「およがせ麺」という新たな調理体験をコンセプトとする麺類シリーズを、11月には「水素焙煎コーヒー」や「揚げ物」などのカウンター商品をTVCMも活用しながら強化を

図りました。これら打ち手に対する成果は着実に表れており、今後も強化し続けていきます。

出来立て商品を拡大

SEJは、新しい価値をお客様に提供する「出来立て商品」の拡大を図っています。セブンカフェ ベーカリー、(焼き立てパン、焼き菓子)については、2025年10月末までに約4,000店に導入され、売上および荒利率にも寄与しています。さらに、2025年度末に8,000店、2026年度末に導入可能なすべての店舗、約18,000店に拡大していきます。

また、2025年10月から導入しているセブンカフェ ティーについても、導入店において売上、荒利が向上しています。2025年度中に2,000店、2026年度中に8,000店への拡大を予定しています。

新商品については、一部店舗で、出来立ての麺類やソフトクリームなどのテスト販売を実施しており、お客様からの評価も

高く、店舗の収益構造を変える可能性があります。

今後も、積極的にテスト販売を繰り返しながら、お客様のニーズに応えられる新しさ、おいしさという顧客体験価値を提供していきます。

■「焼成機」を用いた出来立て商品



■「新たな設備投資」を用いた出来立て商品



■商品開発に対する基本概念をアップデート



■新商品を継続的に投入



IV. CVS事業の成長機会

2-A フレッシュフードの差別化に向けた投資実行

7IN

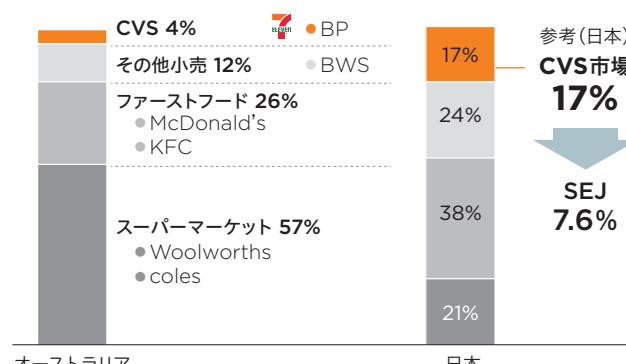


SEAが「食のコンビニ」施策を強化

7INは、成長戦略として、各市場における「食のコンビニ」を具現化すべく、既存国ライセンシーの支援をしています。2024年4月には、オーストラリアの7-ElevenブランドのCVS事業および燃料小売事業を運営する7-Eleven Australia(SEA)を買収、子会社化しました。

オーストラリアは多くの若年層と移民による多様な人口を有する成長市場であり、人口は2060年代半ばまでに年平均

■オーストラリア市場概要



オーストラリア

参考: Australian Bureau of Statistics - Monthly Retail Trade data, AACS - Merch Revenue data / Japan market 2024 Ministry of Economy, Trade and Industry Commercial Statistics / Nihon Foodservice Association

成長率1.4%で成長していくと予想されています。また、同国の食品小売市場はスーパーマーケットの市場シェアが圧倒的に高く、CVSの市場シェアはわずかです。

こうした市場のなかで、SEAは「My Convenient Neighborhood Store」をコンセプトに掲げ、新たなマーケティングキャンペーンを通じた価値訴求と市場における差別化を図り、売上を向上させています。また、同コンセプトを体現するクイーンズランド州のボーエンヒルズ店をはじめ、各州においてもパイロットストアを展開するとともに、既存店の改装による食品フォーマットの強化、新規商品や新たなサプライヤーの開拓を通じて、お客様の日常使いの商品が揃う、利便性の高いCVSを目指しています。商品面では、美しさにこだわったフレッシュフードやファスト・フードの品揃えの拡大に取り組んでいます。

SEAは、グループの一員としてSEJやSEIとの商品開発や店舗運営の協業体制をさらに強化するとともに、同国での出店を加速していきます。



新商品(ロール寿司)



新ブランドキャンペーン “any:time is 7-Eleven time”を開始



日本式のたまごサラダロールやハンバーガーなどのフレッシュフード商品

またSEAだけでなく、7-Elevenブランドが地域に定着し、多くのお客様から強く支持されているタイや台湾などにおいても、地域のライセンシーと次世代のコンビニエンスストアモデルの開発・イノベーション推進に向けてタッグを組み、より一層のブランド価値向上に向けて取り組みを積極化していきます。

IV. CVS事業の成長機会

2-B 店舗ネットワークの強化

SEI

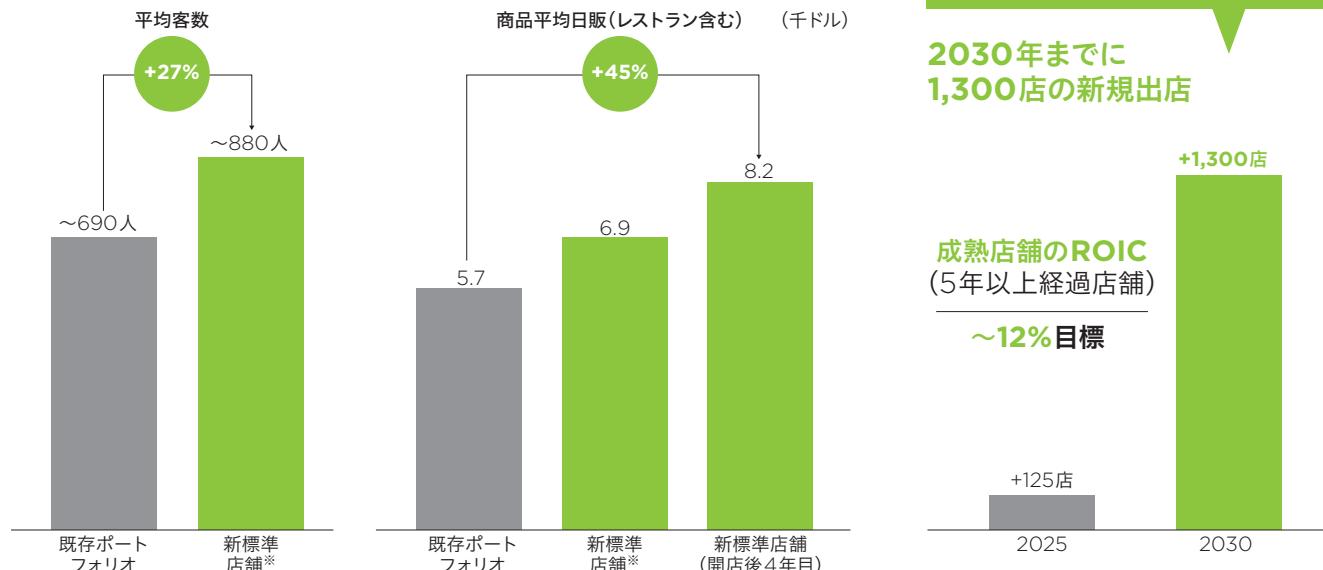


新標準店舗で利益率が向上

米国では、新規出店数を年間125店舗から250店舗以上に加速し、今後5年間で1,300店舗を出店する計画です。これにより、400百万ドル以上のEBITDAへの影響を見込んでいます。

■新標準店舗の拡大

新標準店舗は既存店舗を上回るパフォーマンスを発揮



でいます。

新規出店のうち、多くを占める新標準店舗は、より大型でガソリンスタンドを併設し、先進的なフードや飲料、レストランを含む充実した品揃えやフリクションレスな買物体験を提供します。

このことは実際のデータからも裏付けられており、新標準店舗は既存店舗に比べて客数が27%多く、開店後4年目の商品平均日販は45%高くなると見込んでいます。新標準店

■店舗拡大を加速

2030年 EBITDA効果見込み
400百万ドル+

2030年までに
1,300店の新規出店

成熟店舗のROIC
(5年以上経過店舗)

~12%目標

舗の建設コストは従来より高くなるものの、ROICは既存店舗と同等かそれ以上になると予想しています。

北米には多くの未開拓市場があるため、今後さらに積極的な展開を加速させていきます。



新標準店舗 外観



新標準店舗内 LAREDO TACO

IV. CVS事業の成長機会

2-B 店舗ネットワークの強化

SEJ



2030年までに1,000店の純増を計画

SEJは、平均日販が業界他社の水準を20%以上上回っている^{*}ことからも分かるとおり、お客様に支えられて築いた強固な収益基盤を活かし、今後も着実な店舗成長が可能であると考えています。

これまで約60坪(約200m²)の標準型のワンフォーマットを前提に出店を進めてきましたが、近年は時代の変化や立地環境の変化に対応したさまざまな店舗形態が求められています。そこで現在は、都市部を中心とした小型店の出店や、郊外・

過疎地域に対応したユニット工法を活用したプレハブ店舗のテスト出店を開始しています。また、これまで展開してきたサテライト形態については、省人化を図った店舗の運営を推進していきます。

SEJはこれらの施策を通じて、2030年までに1,000店を純増することを計画しています。これにより、営業総利益ベースで350億円の増加を見込んでいます。

さらに、オーナー様に複数店舗経営を促すことで、さらなる出店が可能となります。SEJは、1店当たりの収益性が高い状況にあったがゆえに、今なお単独店のオーナー様が多く存在します。その中には、非常に素晴らしい店舗オペレーションを実践し、地域に貢献したいという強い想いを持つオーナー様も数多くいるため、こうしたオーナー様の複数店経営をさ

らに後押ししていきます。

出店に際しては、既存店舗に対する配慮が重要となります。が、商圈の重なりがあった場合でも、複数店を経営するオーナー様の収益が高まる場合は出店が可能です。店舗数の純増は、お客様、加盟店はもとより、取引先、本部の四方よしのモデルとなることから、SEJでは複数店経営がしやすい、より柔軟で経営しやすい新たな契約モデルの導入を検討しており、2027年度中の運用開始を目指しています。

加盟店の収益向上と新規加盟の促進を両立させることで、中長期的な成長を支えるフランチャイズモデルのアップデートを進めています。

* 業界他社平均は大手CVSチェーン2社の2024年度全店平均日販単純平均
出典:各社発表資料

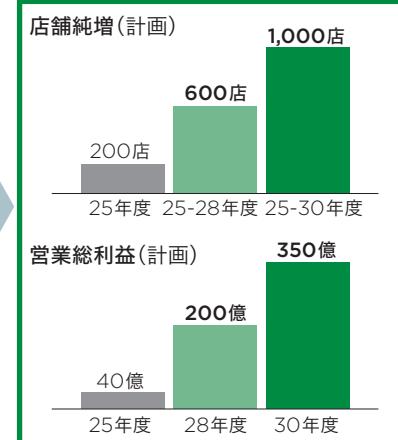
■商圈に応じた店舗形態による展開で出店を加速

出店ニーズエリア

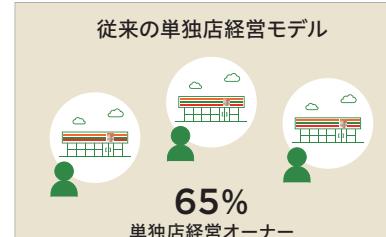
ロードサイド
都心部(ビルイン)
郊外、過疎地域
施設内 (学校、駅、病院等)
その他施設 (コインランドリー、駐車場等)

店舗形態

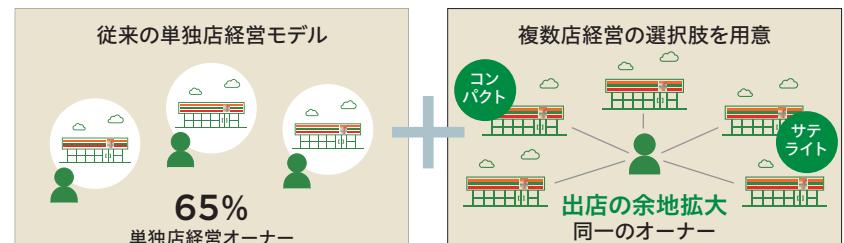
標準店 ロードサイド等約60坪	小型店 密集地域等15~30坪
ユニット店 郊外、過疎地域等 約100坪	サテライト店 学校、駅、病院等



■複数店経営を促進



新契約の検討
(加盟オーナーのメリット拡大)
オーナーの収益性の拡大
複数店経営がしやすい契約モデル



2027年度中に運用開始を目指し、検討を進める

IV. CVS事業の成長機会

2-B 店舗ネットワークの強化

7IN



エクイティ投資モデルを通じた出店を強化

セブン-イレブンの店舗数は世界で85,000店を超え、毎日6,000万人以上ものお客様にご来店いただいている。一方で、未進出エリアも多く、今後、グローバルマーケットにおいては大きな成長余地があります。

新たなマーケットへ進出する際は、基本的に買収またはジョイントベンチャーを通じた投資を伴う形となります。この手法により投資先の経営への直接関与が可能となり、より着実かつ早期の事業成長が期待できます。新しい市場には取締役等の経営人財や豊富な知識と経験を有する専門人財を派遣し、現地のメンバーとワンチームとして協業しながら私たちが世界で培ってきた知見を直接、現地に合わせた形で移植します。

経営資源を投入する分リスクもありますが、高いリターンを

スピーディーに実現することを目指しています。

欧州においては、現在は北欧三国を除きセブン-イレブンの空白地帯となっています。7INは、今後、エクイティ投資モデルを通じた進出と集中出店を実行することで、欧州を日本、北米、アジアに次ぐ、グループ第4の大きな成長の柱へと育成する計画です。そして、新たな市場や新店舗には、投資先の業績を改善・向上させる「セブン-イレブンの勝ち筋」である、マーチャンダイジング、オペレーションナル・エクセルンス、店舗ネットワークの3つの強みを投入していきます。

■グローバル市場へのアプローチ状況

第4の成長の柱へ育成

現在店舗が存在するのは北欧三国のみ、かつ高い購買力と潜在成長力がある魅力的な市場

現地トップクラスの企業への直接投資を通じ、成長を加速

リーダーpoジションを維持

既存進出市場の事業成長加速と並行して未進出市場へ参入

成長機会を探索

市場の経済規模が大きく、将来の成長ポテンシャルが高いと見込まれる市場へ参入



IV. CVS事業の成長機会

2-C 7 NOWの拡大

SEI



サブスクリプションプランを導入

米国人口の約52%が7-Eleven店舗から約2マイル圏内に居住しており、競争優位性を持っています。そのプラットフォームを活用し、「7 NOW」はすでに全米約7,100店舗で展開し、2030年までに8,500店舗まで拡大を目指してい

ます。

お客様は2,000点以上の豊富な品揃えから商品を選ぶことが可能で、デリバリー時間は約28分となります。

頻繁に購入される商品には、ホットフード(例:ピザ、タキュー)、スナック、飲料に加え、アルコールなどの年齢制限商品が含まれます。今後、「7 NOW」にてSNAP(連邦政府の食料補助金)でのオンライン購入に対応し、デジタルで買物をするSNAP利用者に対応します。

もう一つ注目すべきデジタルの取り組みは、今年展開する

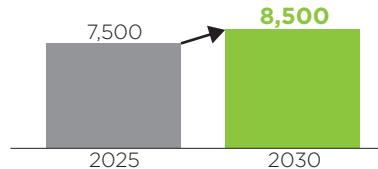
サブスクリプションプラン「Gold Pass」です。月額9.95ドルで無制限にデリバリーが利用可能で、ガソリン1ガロン当たり5セントの割引、月に7杯の無料ドリンク、そしてサブスクリプションメンバーとして「7 NOW」の10%キャッシュバックが受けられます。

最終的には、このプランに洗車サービスも連携させる予定です。これにより、顧客ロイヤルティを高め、オムニチャネルによる安定収益を目指します。

7 NOWの事業拡大計画

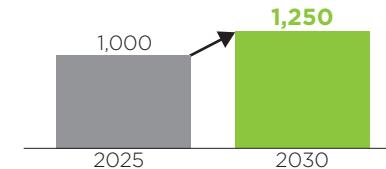
7 NOW デリバリー

7 NOW店舗数の拡大(店舗数)



7 NOWを1,000百万ドル規模の事業へ

7 NOW 売上(百万ドル)



2025年度上期における7 NOWの好調な業績

既存店売上伸び率	+21.3%
平均客単価	\$15.37
業界トップのデリバリー時間	約28分
営業利益率	~ 12%

成長ドライバー

- 店舗カバレッジの拡大
- Gold Pass会員数の伸長
- フレッシュフードおよびレストランを拡大



IV. CVS事業の成長機会

2-C 7NOWの拡大

SEJ



モバイルオーダー機能を付加

SEJは、2025年2月末にデリバリーサービス「7NOW」の全国展開への推奨を完了しました。全国展開したこと、7NOWの売上は着実な伸長を示しています。しかし、日常的

な食事をモバイルで注文するという生活習慣は未だ日本市場では浸透しきれていません。そこでSEJはユーザビリティの改善や店舗負担の軽減など、課題を一つひとつクリアしていくながら、さらなる成長を実現していきます。

ユーザビリティについては、7NOW注文時のハードルを下げるべく、事前の会員登録なしの対応や、セブン-イレブンアプリへの7NOW注文機能の搭載などの対応を進めています。

また、ネットで食事を注文するという生活習慣により入り込むために、2026年春から7NOWアプリに「モバイルオーダー機能」を搭載し、近くにある店舗に「出来立て商品を買いに行く」という新たな購買体験の選択肢を設けます。お客様の生活の場面に応じて、「商品を届けてもらう」あるいは「取りに行く」をセブン-イレブンの同一のアプリで選べるようにすることで、モバイルで日常の食事を注文するという生活習慣を日本の食文化の一つとして浸透させ、7NOWの売上を拡大していきます。

7NOWの事業拡大計画



IV. CVS事業の成長機会

2-D バリューチェーン横断での販管費コントロール

販管費をさらに削減

企業を取り巻く事業環境は、景気動向をはじめ不確実性の高い要素が数多く含まれています。そのなかで着実な成長を図っていくためには、コントロール可能な要素を、厳格に管理していくことが不可欠です。

そうした考えのもと、国内外の事業会社では販管費の管理に注力しています。これによって生まれる資金を、お客様が価値を実感できる分野に投入し、競争優位性を高めていきます。SEIでは、2024年度からそのコントロールに注力しており、利益の向上に結びつける成果を生んでいます。SEJでも、2025年度からバリューチェーン全体を視野に全社的な取り組みを始めており、利益改善への寄与が期待されています。

SEI



コストリーダーシップを継続

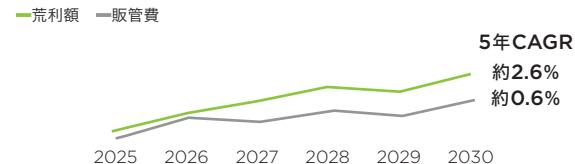
SEIは、引き続き販管費の増加を売上と荒利額の伸びより下回る水準に抑え、削減効果を利益の向上に活かしていきます。

SEIは、商品およびガソリン原価、店舗経費、その他費用含む事業全体のコスト構造を包括的に見直し、これまでに数多くの交渉や調達活動を通してコスト削減を実現しており、収益性向上に寄与してきたコストリーダーシップの取り組みと荒利率改善策を継続していきます。

■バリューチェーン横断での販管費のコントロール



販管費と荒利額の前年比



2030年までの計画

- 販管費の増加を売上と荒利額の伸長以下に抑えることでコストリーダーシップを維持
- 新店、レストラン、フードプラットフォームの拡大への投資を通じてトップラインの成長を加速
- 原価交渉、不良品削減、バリューチェーンの強化、PB商品の成長を通じて商品荒利率を改善

SEJ



コスト・コントロール領域を特定

SEJは、2025年7月からコスト・コントロールにおける変革領域の特定を開始し、今期中に計画を精緻化していく予定です。実行可能な内容については、即時に実施し効果を創出していきます。

今後、それぞれの領域のコスト削減によって創出された原資は、加盟店の成長支援に向けた再投資として、プロモーション強化や店舗改装、省人化設備の導入や労務支援などに充て、トップライン向上につなげていきます。

■成長投資を可能とするコスト・コントロール



販管費コントロール改善領域(抜粋)

- | | |
|-------------|--------------|
| ● 本部コスト | 地代家賃、保守修繕費 等 |
| ● 店舗オペレーション | 水道光熱費等 |
| ● マーケティング | 決済手数料 等 |



削減した販管費を加盟店成長に再投資

- 加盟店成長 プロモーション強化、改装 等
- 加盟店支援 省人化設備導入、労務支援等

- クイックワインが可能な領域は即実行
 - バリューチェーン全体のプロフィットプール拡大を図る

変革プログラムによる想定効果については2026年春に説明予定

IV. CVS事業の成長機会

2-E オリジナル商品、PB商品展開の加速

SEI



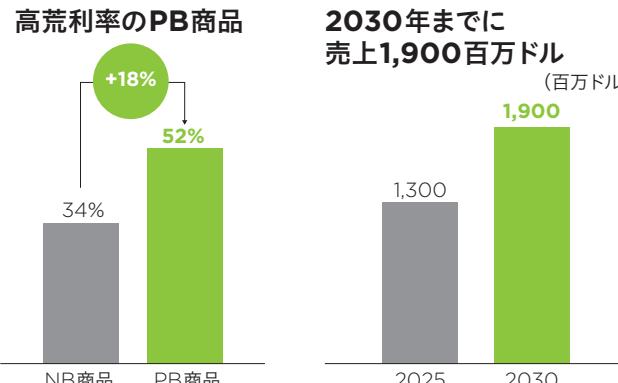
新カテゴリーのPB商品を開発

SEIの将来において、PB商品は重要な役割を果たします。PB商品は、高品質で差別化された商品とバリューをお客様に提供すると同時に、より高い荒利率を生み出し、7-Elevenブランドの強化にもつながります。

SEIのPB商品の荒利率は52%であるのに対し、ナショナルブランド(NB)は34%と大きな差があります。PB商品はNB商品と同等またはそれ以上の品質を、より低価格で提供することを可能としています。

今後数年間で、PB商品の売上は1,300百万ドルから2030年までに1,900百万ドルに成長すると見込んでいます。

PB商品による収益力の向上



2-F ガソリン事業の垂直統合

SEI



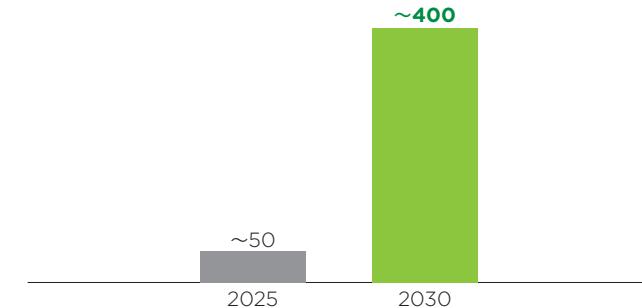
EBITDAで400百万ドルを創出

米国最大の燃料小売業者であるSEIは、規模を活かしバリューチェーンを垂直統合することで、サプライチェーンに潜在する取りきれていない利益を取り込み、収益性の向上を目指します。

燃料サプライチェーン上流への戦略的進出により、当社の規模を活用し、システム内での燃料物流の最適化を図りコスト削減を実現します。また、物流インフラへのアクセスを確保しつつ、顧客への燃料供給機会を活用し、自社ネットワークの最適化を継続します。目標達成に向けて業界専門家を採用し、ETRM(エネルギー取引・リスク管理)のシステム要件

定義と開発を開始するとともに、既存の供給ポートフォリオとパートナーシップの評価を進めています。2028年以降は、組織能力の強化を進め、業界標準の実務およびプロセスを確立し、最終的には2030年までにEBITDA400百万ドルの創出を目指します。

EBITDA成長計画(百万ドル)



垂直統合に向けた主要施策



IV. CVS事業の成長機会

2-G お客様とのエンゲージメント戦略

SEJ



マーケティング体制を強化

SEJのリーダーシップチームは、近年、社会環境が変化していくなかでセブン-イレブンのこれまでのポジティブな

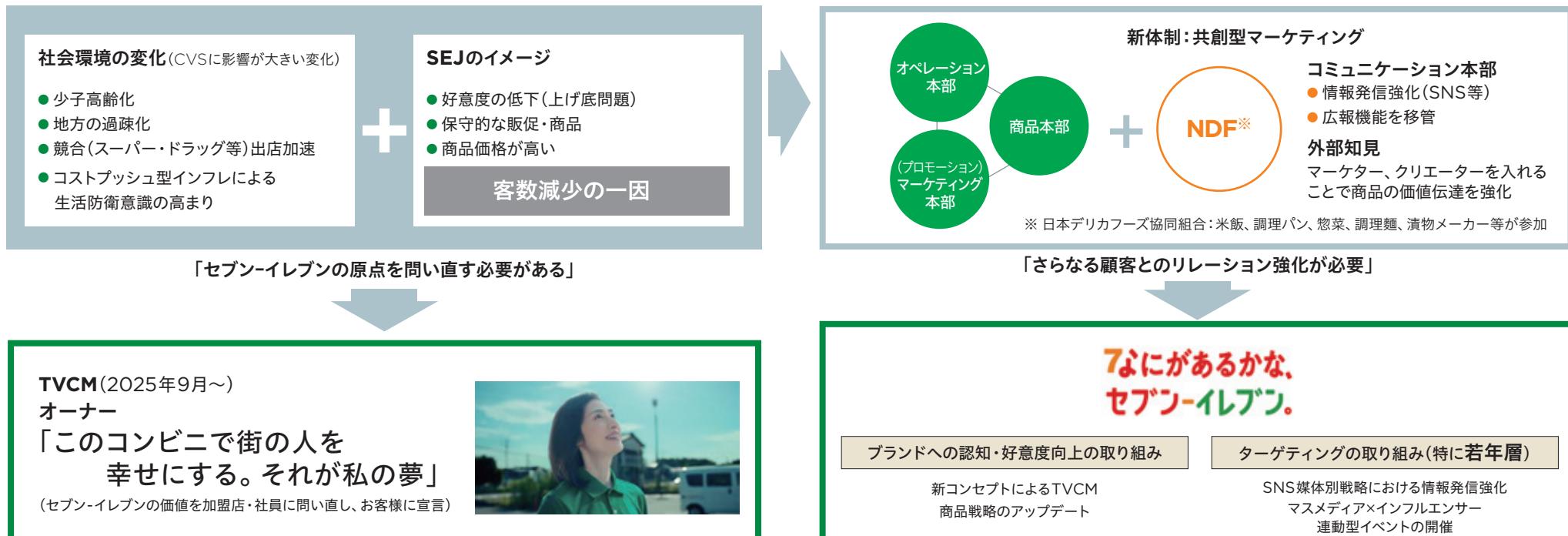
イメージが薄れてきたことを重大な経営課題と認識しており、改めてセブン-イレブンの原点を問い合わせ直す作業を進めています。

その起点として、TVCMを刷新し、「このコンビニで街の人を幸せにする。それが私の夢」という加盟店オーナー目線のメッセージを発信しました。加えて、「なにがあるかな、セブン-イレブン。」を新たなキャッチフレーズとし、セブン-イレブン

に行けばいつも何かがある、新しい出会いがあることを訴求しました。

これらマーケティング活動は従来、オペレーション、商品、マーケティングの3つの本部が分担して推進していましたが、2025年9月からはコミュニケーション本部を新設し、4本部で連携して取り組みを推進しています。

■「セブン-イレブン」ブランド力の向上に向けて、さらなる顧客とのリレーションを強化



V. 2030年のオペレーショナルKPI目標

	SEI	SEJ
2-A フレッシュフードの差別化	1,100店のレストラン併設店を設置	5,000店以上の店舗への設備投資
2-B 店舗ネットワーク	1,300店の新規出店	約1,000店舗純増
2-C 7NOW	年間200店舗増加 7NOW売上 1,250百万ドル	売上約1,200億円
2-D 販管費コントロール	荒利額成長率未満の販管費上昇率	販管費率12%未満
2-E PB商品/オリジナル商品	PB商品売上 CAGR6.5%	—
2-F ガソリン事業の機会	~ 400百万ドル EBITDA増加	—
お客様の当社認知・好意度	商品平均日販成長率2.4%	商品平均日販成長率2.0%

VI. 2030年へのロードマップ

	2024年度実績 ^{※1}	2028年度計画	2030年度計画	成長率 (2024-2030年度)
営業収益	10.0 兆円	約 10.3 兆円	約 11.3 兆円	CAGR 約 2.0 %
営業総利益	2.7 兆円	約 3.0 兆円	約 3.4 兆円	CAGR 約 3.9 %
	17,570 億円	8,430 億円	約2.1兆円	CAGR 約 2.5 %
SEI	SEJ		約1.1兆円	CAGR 約 4.0 %
販管費	約 2.3 兆円	約 2.4 兆円	約 2.6 兆円	同水準の販管費率
EBITDA	約 0.9 兆円	約 1.1 兆円	約 1.3 兆円	CAGR 約 7.0 %
	5,730 億円	3,230 億円	0.9兆円+ 0.4兆円+ 500億円+	CAGR 約 7.5 % CAGR 約 4.0 % CAGR 約 14.0 %
SEI	SEJ	7IN		
EPS	約 86 円	約 148 円	約 210 円	CAGR 約 17.0 %
ROIC ^{※2}	4.8 %	約 8.6 %	約 12.6 %	+約 7.8 %
	6.0%	21.4%	約10.5% 約22.0% 約11.5%	+約 4.5 %pt +約 0.7 %pt +約 5.0 %pt
SEI	SEJ	7IN		
Debt/EBITDA	2.5 ×	~ 1.1 ×	~ 0.6 ×	-約 1.9 ×

※1 YHDと7BKは通期で持分法適用化を想定

※2 J-GAAP基準。ROIC = {純利益+支払利息×(1-実効税率)}÷{自己資本+純有利子負債(ともに期首期末平均)}

CFOメッセージ



「変革プラン」の目標を達成し、 ステークホルダーの皆様との「約束」を 一つひとつ果たしてまいります。

取締役常務執行役員
最高財務責任者(CFO)
丸山 好道

【はじめに】—変革への決意

当社グループは、2025年9月からCVS事業に特化した体制へ移行し、グローバル市場でのさらなる成長に向けたさまざまな変革への取り組みを推進しています。この大きな転換期にあたり、CFOとして現状の課題認識と持続的な企業価値向上に向けた決意をお伝えしたいと思います。

私たちは、現在の株価などに表れる企業価値・株主価値が、当社の本来の力を十分に反映していない現状を真摯に受け止めています。これは、将来の成長に対する市場の期待をさ

らに高めていく余地があることを示すものであり、過去の計画未達という反省の上に立ち、株主価値の向上を最優先課題として全力で取り組んでまいります。

これまでの経験と反省を次の成長の原動力とし、「変革プラン」の実現を通じて、ステークホルダーの皆様との「約束」を一つひとつ確実に果たしてまいります。

【CVS事業グループとしての体制を確立】

この一年は、当社にとって大きな変化の一年でありました。

2024年4月に戦略委員会の提言を受け、当社グループの企業価値・株主価値の最大化に向けた取り組みを重ね、グループの構造を大きく変化させてまいりました。さらに2025年5月の新経営体制発足以降、より実効的なガバナンス体制を構築すると同時に、2030年までのロードマップである「7-Elevenの変革」を公表しました。

今回の変革プランの最大の特徴は、セブン&アイ・ホールディングスがCVS事業に特化したことで、事業ごとに異なる経営課題に対してそれぞれ経営管理を行っていた従来の体制から脱却し、一つのセブン-イレブン体制を強く意識した運営へと舵を切った点にあります。新体制下では、経営戦略がより明確化され、私たちは一つの事業体として同じ方向を向き、グループ全体の目標達成に向けて、経営資源配分の優先順位付けを行っています。これは、事業運営においても財務運営においても、これまでの考え方から大きく変わったことを意味し、組織の一体性強化と効率性向上の両面において効果が發揮され、当社の成長加速に資するものであると考えています。

これら変革のスピードと方向性について、外部ステークホルダーの皆様からは「方向性は理解した。あとは結果を出してほしい」という切実な要請をいただいている。現時点では、結果を出すための取り組みを進めている段階であり、皆様からの信認は道半ばですが、これを確固たるものにするために、掲げた約束を一つひとつ着実に果たし、結果で示す必要があると考えています。私たちは今、これまで以上に計画の実行力

CFOメッセージ

が問われていることを理解しており、自らの責務として計画遂行および成果追求に邁進してまいります。

■ ROICを基軸に株主価値を高めていく

冒頭で述べたように、株主価値の向上は私たちが最優先で

取り組むべき課題です。当社の株主価値がなかなか向上しない最大の理由は、資本効率の低さにあると考えています。これまで量的な成長、例えばEBITDAの成長は堅調でしたが、特にSEIの資本効率は改善が急務です。

私たちはこの状況を必ず変えていくとの決意を持って

ROICを重要 KPIとし、他のグローバルピアCVS企業に比肩しうる水準、具体的には、2028年度に8.6%、2030年度には12.6%へと引き上げていきます。このROIC改善のためには、当然のことながら分子となる「利益の成長」と、分母となる「投下資本の最適化」の両方をマネジメントする必要があります。

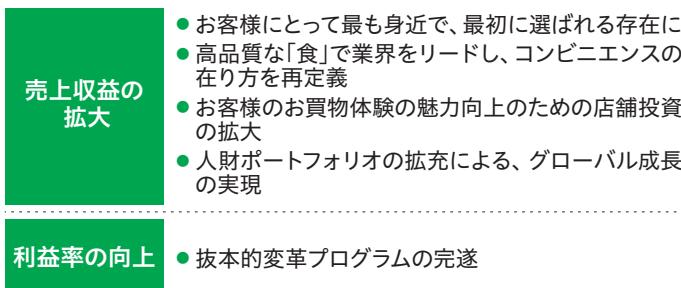
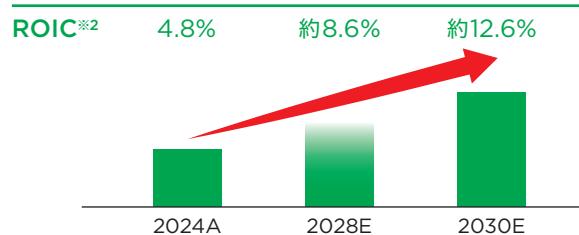
さらに現在、IFRS導入の準備を進めており、2028年度からの適用を目指しています。これにより、皆様にはグローバルな視点で当社と他の企業を同一条件で適正に比較いただけるよう環境を整えてまいります。例えば、日本会計基準からIFRSへ移行すると、2024年度実績ベースで1,300億円を超えるのれん償却費の計上がなくなり、利益を押し上げるとともに、EBITDAが数千億円規模で増加します。

利益成長に関しては、お客様に寄り添った成長戦略とその実行を通じて成果を積み上げていくことが不可欠です。私たちは、これまで成長し続けてきたがゆえに、お客様の行動変容にきちんと向き合い、その期待を超えていくという攻めの姿勢が薄まっていると自省しており、これは日米共通の課題であると考えています。

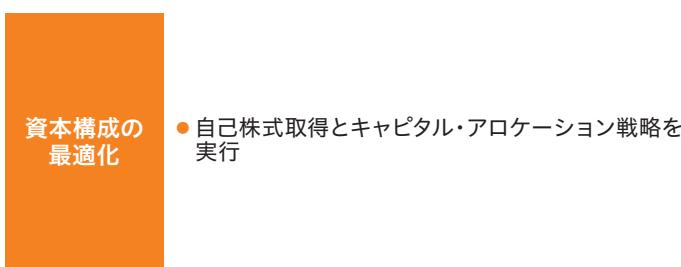
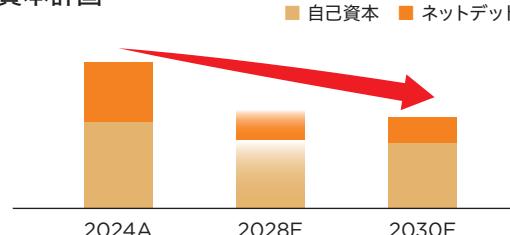
SEJでは、質の高い商品をつくり続ければお客様にお買い上げいただけると考えがちでしたが、お客様から「セブン-イレブンは高い」「商品の変化が乏しい」という声が挙がっていました。こうした声に正対し、お客様との双方向のコミュニケーションを強化し、お客様ニーズの先をとらえた商品やサー

■ ROIC向上に向けて

利益計画^{※1}



投下資本計画



上記計画には大規模な戦略的投資を含ます

※1 純利益+支払利息×(1-実効税率)
※2 J-GAAP基準

CFOメッセージ

ビスを開発・提供するアプローチへと切り替え、展開地域の店舗の力強い成長を取り戻していきます。具体的には、差別化された商品が不足しているという課題に対して、商品開発のバリューチェーンを見直しています。これまで商品部門が主導して商品を開発し、オペレーション部門が現場に展開するという流れでしたが、お客様との対話を通じて得た情報を商品開発に活かす仕組みが必要です。そこで、商品部門だけでなく、オペレーション部門、マーケティング部門にコミュニケーション部門を加えた共創型マーケティングを実践し、新しい価値を創り、それを訴求してまいります。

SEIでは、厳しい経済環境のなか、主要顧客層である低・中所得者層のニーズに応じた商品開発やサービス提供により、バリューを重視した取り組みに加えて、食を中心にお客様を店舗に誘う戦略を進めています。同時に、当社グループの持つ強みを活かしながら、日本型の食のバリューチェーンの強化にも取り組んでいます。「食」というそれぞれの地域文化の影響が強い分野において、いかに地域のお客様に支持される商品を開発できるかを、これまで以上に徹底していきます。また、ガソリンについては、小売のみならず、リファイナリー（製油所）から店舗までの調達・輸送を含むバリューチェーン全体で収益機会をとらえていく垂直統合によって収益性を高めてまいります。

投下資本の最適化については、以下で述べる2025年8月に公表したキャピタル・アロケーション方針に沿った施策を進

めていくことで、マネジメントが可能と考えています。

来るべき大型投資に備えた財務戦略

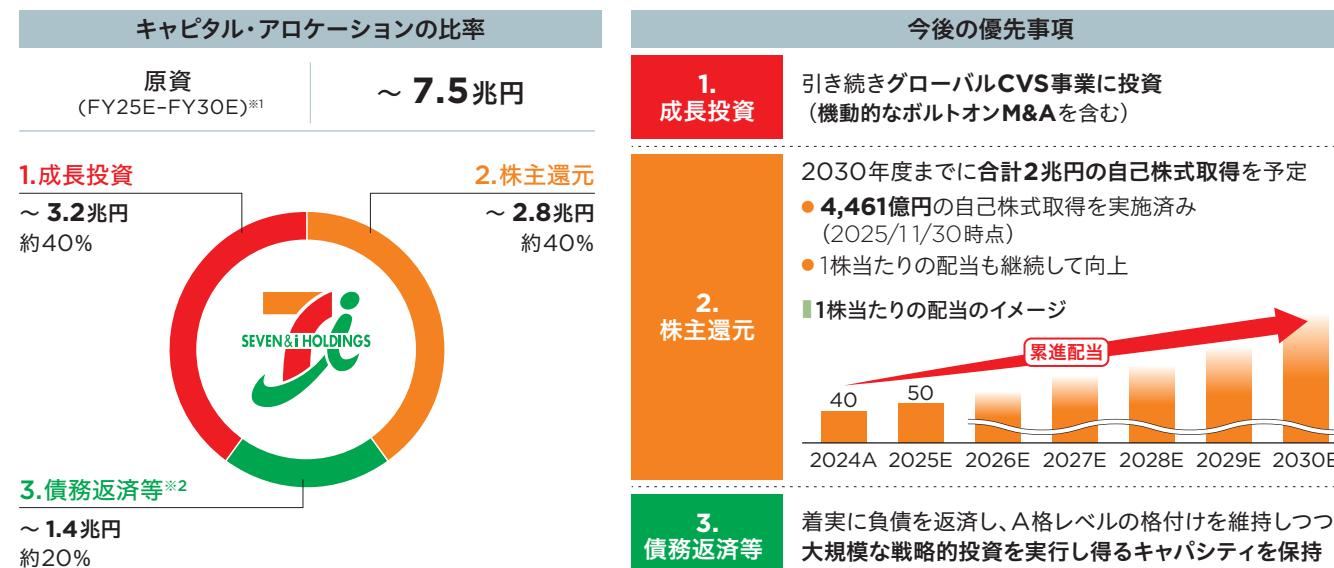
当社は、規律あるキャピタル・アロケーションによって成長の加速、株主還元の強化、財務体質の強化をバランス良く実現していくことを基本方針としています。

2025年度から2030年度の期間では、事業成長による営

業CFと、資本回収の合計約7.5兆円を原資として、成長投資と株主還元にそれぞれ約40%、債務の返済などに約20%を充当します。

成長投資については、引き続きグローバルCVS事業への投資を中心に資本投下し、2030年までに3.2兆円を振り向ける計画です。この投資には小規模なボルトオンM&Aの機会も含まれますが、大部分はオーガニックな成長のための取

成長を加速するキャピタル・アロケーションの方針



*1 営業キャッシュフローに加え、SST事業セグメントの非連結化およびSEIのIPOによる調達額を含む

*2 SEIの少数株主への配当を含む

CFOメッセージ

り組みに充ててまいります。

投資案件の判断に際しては、資本効率の観点からより厳格な投資基準で運用していきます。投資基準となるハードルレートに関しては、これまで連結レベルで設定していましたが、投資効率を考えれば地域ごとのリスクや経済環境を考慮した基準が必要です。そこで、これからは地域ごとのハードルレートを設けて、グループ全体としての成長を追求していきます。ホールディングスとしては、各事業会社から提起される投資案件がこの投資基準を満たしているのかを確認したうえで一つのセブン-イレブンとして優先順位付けを行いますが、その実行については、事業会社の裁量を拡大して自由度を発揮してもらうようにしていきます。一方で、決定した投資



案件については、ホールディングスが進捗をレビューし、その実行状況を適切にモニタリングし、規律あるガバナンスを実践していきます。

株主還元については、2030年度までに2兆円規模の自社株買いを計画していることを2025年3月に発表しています。およそ発行済株式の3分の1を消却するという非常に大きなイニシアチブであるにもかかわらず、現状の株価を見る限り、市場から十分な評価を得られていないため、すでに実行している6,000億円の自社株買いをはじめ、着実に取り組みを進めるとともに、改めてその意義を周知してまいります。

なお、2030年のロードマップ(p.29参照)として掲げたKPIのなかで、2030年度のDebt/EBITDA倍率の「0.6倍」という数値は、“通常の事業運営”を想定したDebt/EBITDA倍率であり、目標ではありません。つまりこの数値は、財務規律を緩めることなく、るべき大規模な戦略投資を実行し得るキャパシティ、財務余力を保持しているという、当社の“次の成長に向けた備え”の意思表示であることをご理解いただきたいと思います。公表している計画には、大規模な戦略的投資は折り込んでいません。当社は、これを実現できる財務基盤を確保し、資本効率の向上につながる施策をいつでも実行できる体制を整えてまいります。

今回のキャピタル・アロケーションプランは、外部から意欲的と評価されることもありますが、私たちとしては、大規模戦略投資を含めていないという点からも、さらなる伸びしろが

あると確信しています。まずは一つひとつ結果を出し、クレディビリティ（信頼性）を高めていくことが最も重要であると考えています。

■挑戦する企業文化を醸成する

私たちは、今回の変革プランのなかで最も重要な変革は、企業文化の変革だと考えています。これまでの求心力のあるトップダウンの指示に従い目標を達成するスタイルから、今後は、2030年の目標達成に向けて「自分は何をすべきか、どのような役割を果たすべきか」を自律的に考え、各自が創意工夫できる風土へと変えていきます。SEJの阿久津社長は、失敗から迅速に学び、次に活かしていく「Error & Learn」の組織文化の定着を呼び掛けています。これはグループ全体においてデイカスCEOが常に述べている「謙虚さと積極性をもって創業の理念を再認識する」という考え方と軌を一にします。

また、企業文化を変えていくためには、内部で人財を育成するだけでなく、外部人財を積極的にグループに取り込んでいくことも重要です。実際、グローバルリテールカンパニーを目指していくうえで、現状ではその目標に合致する人財が不足しているのも事実であり、スピード感を持った変革が求められるなかでは、外部から優秀な人財を一定程度採用することも重要であり、異業種や海外出身者を含めた人財採用を強化していきます。

CFOメッセージ

さらに、世界各地で活躍する多様な人財が生み出すテクノロジーやサプライチェーン構築、人財育成などに関する専門知識や経験・ノウハウを、一つのセブン-イレブンの考え方に基づき、「センター・オブ・エクセレンス」として統合し、地域ごとに最適化して活用していきます。このような取り組みを通じて、これまでばらばらだった各地域のシステム統合や主要サプライヤーとのグローバル調達などを進めています。

多様な人財がグローバル市場で活躍するためには、人財の配置や報酬制度も大きく変えていかなければなりません。特に報酬制度については、米国SEIと日本のSEJで体系が異なっています。地域ごとの水準があるため、完全に統一することは難しいですが、少なくとも報酬体系の考え方を統一しなければ、人財の流動性を確保できません。例えば、生活コストの高い米国で働く場合は、日本で勤務していた際と実質的に同等の待遇水準が維持されるような柔軟な仕組みを導入する必要があると考えています。

一方、マネジメントのカルチャー変革という点でも、デイカスCEO自らが意思決定プロセスにおけるコミュニケーションのあり方を大きく変えています。原則として、ホールディングス内では社内取締役のミーティングを毎日開催し、事業会社のトップとは週次で1対1のミーティングを実施しています。また、事業会社とホールディングスの経営陣によるビジネスレビュー会議を毎月実施するようになりました。これらコミュニケーションの頻度を格段に高めたことにより、計画の進捗

や課題、競合とのポジション確認などを深く共有できるようになりました。結果として、問題の共有が早まり、打ち手のスピード感や適切性が向上しています。例えば、対話を通じて、SEIとSEJが抱える課題には想像以上に同じ構造が存在することが判明しました。すると、全体として何が最善かという視点から議論が始まる。このようにコミュニケーションの頻度と密度を高めて経営のPDCAサイクルを回していくことで早期に結果を出していきたいと考えています。

■ 提起された課題を経営に活かし続ける

私たちは、株主・投資家の皆様とのエンゲージメントを、株主価値・企業価値向上につなげるための重要な取り組みと位置づけています。2024年度は国内外で475社との個別面談を実施し、IR Dayや海外ロードショーを実施するなど、アプローチを強化してきました。投資家の皆様からいただいたご意見は、取締役会や事業会社へ適時にフィードバックされ、戦略や情報開示の拡充に反映しています。実際、当社の戦略的取り組みの多くは、投資家から提起された課題に対する答えでもあり、対話を通じて相互理解を深めることが不可欠だと考えています。

今後も、皆様が当社に期待している最もプライオリティの高い課題を的確に把握し、それも踏まえて当社の計画や戦略に反映できるよう、IR・SR活動の位置づけを強化していきます。また、前述のDebt/EBITDA倍率に関する議論のよう



に、当社の意図が広く伝わるよう、誤解のない発信をさまざまな場を通じて続けてまいります。

■ 最後に

私たちは、この大規模な変革が容易な道のりではないことを認識しています。しかし、創業者の精神である「信頼と誠実」「変化への対応」に立ち返り、謙虚さと積極性をもって自ら変化を起こし、一つひとつ結果を出してまいります。この道程が誠実を体現するものであり、すべてのステークホルダーの皆様の信頼を勝ち得るものであると信じています。覚悟を持って変革に臨み、未来に向けて新たな価値創造に全力を尽くしてまいります。

株主・投資家との対話

REPORT 1



詳しくは、当社WEBサイトをご覧ください

<https://www.7andi.com/ir/management/governance/shareholder.html>

IR・SR活動の実施

当社は、株主・投資家をはじめとするステークホルダーに、グループの目指す姿の実現に向けた経営戦略について理解を深めていただき、持続的な成長を通じた企業価値・株主価値向上に期待いただけるようIR・SR活動を実施しています。

2024年度は、決算説明会、IR Day、海外ロードショー、スモールミーティングなどを実施しました。また、株主・投資家からの要望に応じて、経営陣および社外取締役と株主・投資家との対話も実施しました。

2024年度の対話実績

対話の機会	実績	活動状況
決算説明会	4回	<ul style="list-style-type: none"> ●第2・4四半期決算は、CEO、CFOおよび各事業責任者から説明 ●第1・3四半期決算は、CFOおよび各事業責任者から説明
グループミーティング	16回	<ul style="list-style-type: none"> ●四半期毎に約4回、CEO、CFOおよび各事業責任者が出席するグループミーティングを開催(アナリストや機関投資家が参加し、延べ302社との対話を実施)
証券会社主催 カンファレンス	6回	<ul style="list-style-type: none"> ●CFOおよびIR・SR部門が参加し、機関投資家延べ62社との対話を実施
IR Day	2回	<ul style="list-style-type: none"> ●2024年には年に2回(4月・10月)、IR Dayを開催 ●CEO、CFO、CSOおよび各事業責任者が参加し、中長期的なグループ戦略やサステナビリティ戦略、それに沿った施策について紹介
海外ロードショー	2回	<ul style="list-style-type: none"> CEO、CFOおよび北米CVS事業の責任者が北米・欧州などの機関投資家を訪問し、当社グループの戦略などについて説明するとともにフィードバックを受領。機関投資家延べ58社との対話を実施
個別面談	475社 (国内機関投資家等) (海外機関投資家等)	<ul style="list-style-type: none"> IR・SR部門に加え、必要に応じCEO、CFO、CSOや関連部署の責任者が出席し、業績やサステナビリティの取り組みについて対話を実施
事業説明会	2回	SEJの商品本部長から商品政策や取り組みを説明

2024年度の主な対話テーマ

主な対話のテーマ	具体的な内容
当社独自のマネジメント施策	<ul style="list-style-type: none"> ●CVS事業の成長戦略と、それによるキャッシュ創出力の向上について ●SEIのIPOの意義と実現可能性について ●事業ポートフォリオ変革(YHD、7BKの非連結化)について ●キャピタル・アロケーションの考え方について(成長投資、有利子負債の返済、株主還元)
アリマンタシオン・クシュタール社 (ACT)による買収提案	<ul style="list-style-type: none"> ●特別委員会によるACTとのエンゲージメントについて ●特別委員会による検討プロセスについて ●米国独禁法上の課題について
業績関連	<ul style="list-style-type: none"> ●国内および北米CVS事業の業績低迷要因と、回復の見通しについて ●北米CVS事業の戦略的施策の効果について ●国内CVS事業の成長余地について
環境	<ul style="list-style-type: none"> ●気候変動問題への対応状況について(CO₂排出量削減、TCFD、TNFD関連) ●食品廃棄物・プラスチック削減について
サステナビリティ 関連	<ul style="list-style-type: none"> ●女性登用・人的資本に関する定量目標と開示について ●従業員エンゲージメントの活用状況について ●健康的な食生活に向けた商品開発について ●サプライチェーンにおける人権リスク管理について
ガバナンス	<ul style="list-style-type: none"> ●戦略委員会・特別委員会の会員構成と議論の内容について ●CEO選任プロセス、次期取締役候補者選任のプロセス、およびサクセッションプランについて ●当社におけるガバナンス体制の強化方針について

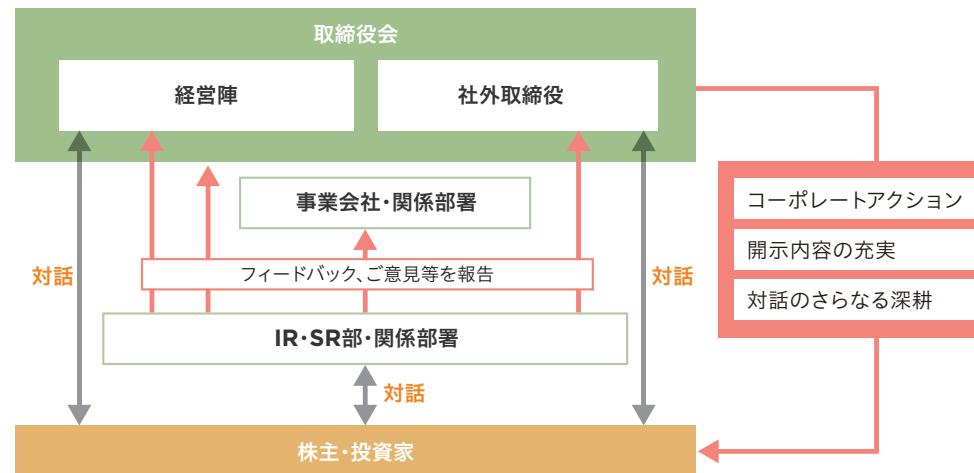
株主・投資家との対話

WEB 詳しくは、当社WEBサイトをご覧ください
<https://www.7andi.com/ir/management/governance/shareholder.html>

REPORT 2

投資家エンゲージメントによる企業価値向上サイクル

当社の経営陣および各事業責任者は、個別面談、海外ロードショー、グループミーティング、IR Dayなどを通じて、国内外の株主・機関投資家との対話機会を設けています。株主・機関投資家よりいただいたフィードバック、ご意見等は、定期的に経営陣・取締役会へ報告し、取締役会における議論を経てコーポレートアクションなどに活かしています。



■経営陣・取締役会へのフィードバック

フィードバックの機会	回数	主な内容
四半期定例報告	4回	アナリスト業績予想、株価動向などについて報告
決算説明会状況報告	4回	アナリストレポートに加え、参加者の主な関心事を報告
海外ロードショー状況報告	2回	株主・投資家からの主な関心事・ご意見や対話内容などについて報告
IR Day状況報告	2回	アナリストレポートに加え、参加者の主な関心事を報告
その他報告	適宜	株主・投資家からの主な関心事やご意見などについて報告

7-Elevenの変革を支える サステナビリティ戦略

「7つの重点課題」の特定プロセスで描いた目指す社会を実現するために「サステナビリティ戦略マップ」を作成。持続可能な社会と企業の持続的成長の両立を図っていきます。



7-Elevenの変革を支えるサステナビリティ戦略

サステナビリティ委員会 委員長メッセージ

企業としての存在意義を再確認し
「7-Elevenの変革」を
推進していきます。



代表取締役会長
伊藤 順朗

【次の100年に向けた挑戦と進化】

2025年5月の株主総会後、代表取締役会長に、また、6月には内部統制決議に関わる3つの委員会の一つであるサステナビリティ委員会の委員長に就任しました。

当社グループは、同年9月よりCVS事業に注力する新体制

へと移行しました。これを契機に、私たちは「7-Elevenとは何か」「未来にどんな価値を提供したいのか」、そのために一人ひとりが「どう行動すべきなのか」を改めて問い合わせ直し、長年培ってきた強みを継承するとともに、より成長を加速するためのグローバルレベルのプロジェクトを開始しました。

米国で生まれた7-Elevenブランドは翌年の2027年には創業100周年を迎えます。この節目を前に、私たちは「すべてのステークホルダーに信頼される、誠実な企業でありたい」という社是を改めて胸に刻み、「7-Elevenの変革」に向け、常に挑戦を続けてまいります。

次の100年において、私たちの店舗、商品、サービスは、これまでとは大きく異なる形へと変化しているかもしれません。しかし、私たちがお客様の日々の暮らしの豊かさを支え、新しい体験価値を提供していくということに変わりはありません。今後も私たちはお客様に安全で高品質な優れた商品・サービスを提供していくことで、当社の社会的価値および企業価値を向上させ、株主の皆様への還元につなげることを目指してまいります。

【サステナビリティに関する考え方 ～信頼される誠実な存在であり続けるために～】

マネジメントの父と呼ばれるピーター・F・ドラッカー（経営学者：1909-2005年）は、次のような言葉を残しています。

「企業にとっての利益とは、人間にとっての酸素のようなものだ。足りなければ、死んでしまう。しかし、もし人生で最も重要なことが『息をすること』だと思っているのなら、その人

は何かを見落としている」

この言葉は、サステナビリティの本質を考えるうえで、重要な示唆を教えてくれています。私たち小売業にとって、日々変化するお客様のニーズに迅速に対応し、売上や利益を追求することは、企業の存続に欠かせない要素です。しかし、私たちの存在意義は単に利益を追い求めるにとどまるものではありません。私たちが果たすべき使命は、地域社会の繁栄に貢献し、社会とともに持続可能な未来を築くことになります。

地域社会の繁栄は、私たちの事業の基盤であり、成長の源泉です。そして、お客様から「共感」を得て、「愛される」存在となり、地域社会の一員として受け入れられることで、企業としての持続可能性が形づくられると私たちは考えています。

【事業活動を通じた社会課題の解決】

社会と当社グループの持続的成長を両立させるためには、事業活動を通じた社会課題の解決が不可欠です。しかし、経営資源は有限であり、すべての社会課題に取り組むことはできません。そのため当社グループは、国内外の社会課題を見据え、そのなかから優先的に取り組むべき「7つの重点課題」を特定し、リスクと機会を明確にしたうえで具体的な施策を実施しています（p.40参照）。

セブン-イレブンの店頭で回収したペットボトルをオリジナル商品のペットボトルへリサイクルする「完全循環型ペットボトルリサイクル」の実現は、その成果の一つです。また、2024年8月には、小売電力事業者である株式会社セブン＆アイ・エナジーマネジメントを設立し、グループ店舗への効率的な再

7-Elevenの変革を支えるサステナビリティ戦略

生可能エネルギーの供給を開始しています(p.49参照)。

さらに、2022年から開始した社会課題解決型ビジネスプランコンテスト「SMiLE」の累計参加者数は1,500人以上に達し、新たなビジネスプランが数多く提案されています。これらは、お客様や社会の不便・不満・不安といった「不」を解消する新たな事業を創造し、重点課題の解決を目指すものです。これからもイノベーションを尊重し、促進する企業文化の醸成に努めています(p.43参照)。

事業会社においてもSEJでは、目指す姿として「明日の笑顔を共に創る」を策定し、「次の便利の扉を開く」というミッションのもと、「健康、地域、環境、人財」の4つのビジョンを通じてその実現を目指しています。また、SEIでは、豊かな地域社会の実現、環境保全、責任ある消費の促進を軸としたサステナビリティ戦略「7impact “Good Made Easy”(良いことを手軽に)」を推進しています。



重点課題(マテリアリティ)の改定

当社グループは2014年、ステークホルダーの皆様の期待や要請にグループが一體となって応えていくために、「社会の持続的な発展」と「企業の持続的成長」に向けた重点課題(マテリアリティ)を特定しました。その後、当社グループを取り巻く事業環境の変化や中核事業であるCVS事業のグローバル化などを踏まえ、2022年3月に以下の6つのステップで重点課題を見直し、「7つの重点課題」を社内外に発表しました。

改定の6ステップ

STEP① 国内外の社会課題の抽出

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

STEP② ステークホルダーへアンケートを実施

当社事業と深い関わりがあると考えられる35項目を選び、お客様・お取引先・株主/投資家・セブン-イレブン加盟店オーナーや従業員を対象にしたアンケートを実施。

STEP③ 有識者とのダイアログを実施

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

STEP④ 多様な声を反映した重点課題の特定

ステークホルダーにとっての重要度と会社にとっての重要度、およびアンケートのコメントや有識者とのダイアログ、事業会社経営陣へのヒアリングなどで挙がった意見を考慮し、7つの重点課題を特定。

STEP⑤ 重点課題に関わるリスクと機会の整理

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

STEP⑥ アクションプランを策定

各事業会社において事業を通じた重点課題の解決に資する具体的な取り組みを策定。

詳しくは、当社Webサイトをご覧ください
<https://www.7andi.com/sustainability/theme/>

当社の重点課題の特徴

改定にあたって、海外も含めた5,000人を超えるステークホルダーにアンケートを実施し、1,000件を超えるコメントを確認・分析しました。

また、重点課題の解決に向けて、各事業会社が迅速に施策を実施できるよう、具体的なアクションプランも併せて策定することで実行性を担保しています。

グループの変革に伴う重点課題の見直し

CVS事業に注力する新体制への移行に伴い、重点課題の見直しを計画しています。CVS事業への関連性やさらなるグローバル展開も考慮した、より経営戦略とつながりの強い重点課題の特定を目指しています。

7-Elevenの変革を支えるサステナビリティ戦略

■7つの重点課題(マテリアリティ)

重点課題(マテリアリティ)	課題解決に向けた具体的な取り組み例	リスク	機会
1 お客様とのあらゆる接点を通じて、地域・コミュニティとともに住みやすい社会を実現する  	高齢化・人口減少など地域課題の解決を目指した経営 ・デリバリーサービス「7 NOW」・移動販売車の拡大 ・地域の安全・安心を見守る「セーフティーション活動(SS活動)」	・生活拠点の減少により人口減少・過疎化・高齢化が進行し、販売機会が減少 ・地域との連携不足に伴い計画どおりに新規出店が進まず、新たな価値が提供できないなど	・生活インフラとしての社会的役割の拡大によるステークホルダーからの信頼獲得 ・地域活性化による販売機会の拡大など
2 安全・安心で健康に配慮した商品・サービスを提供する  	安全で豊かな社会の支援 ・健康に配慮した商品の開発・販売の拡大 ・品質管理体制の強化 ・食物アレルギーに配慮した商品の販売	・商品事故および店頭事故の発生による顧客の離反 ・品質管理、表示等の法令違反による信用低下 ・健康商品開発の遅れによる顧客の離反など	・徹底した安全・品質管理による顧客ロイヤリティの向上 ・健康配慮商品、お客様ニーズに即した新しい商品提供による販売機会の拡大など
3 地球環境に配慮し、脱炭素・循環経済・自然と共生する社会を実現する       	環境に配慮した経営 ・環境配慮型店舗の開発 ・PETボトルリサイクル、環境配慮型容器の使用拡大 ・食品ロス削減、食品廃棄物リサイクル ・認証商品の取扱い拡大	・気候変動がもたらす自然災害の増加による店舗・物流網への物理的損害 ・異常気象がもたらす需給の変化や原油等原材料価格変動による、仕入価格の高騰 ・食品廃棄・温暖化ガス排出などの環境負荷の高い企業イメージの定着による顧客の離反など	・省エネや廃棄物削減、リサイクル、エネルギー供給源の見直しによるコスト削減 ・環境対策先進企業としてのブランド価値の創出など
4 多様な人々が活躍できる社会を実現する  	さまざまな価値観・ライフスタイルを認める社会の実現 ・子育て・介護支援イベントの開催 ・未来世代への教育の機会の提供	・差別・偏見などの放置による企業イメージの棄損、顧客の離反、従業員エンゲージメントの低下 ・人財の確保困難や人財の社外流出など	・次世代や若者世代、さまざまな価値観を持つ人々との対話・育成による将来の顧客の獲得、新たなサービスの開発など
5 グループ事業を担う人々の働きがい・働きやすさを向上する   	やりがいと達成感を得られる会社づくり ・DEI※の推進 ・人財育成・対話によるエンゲージメント向上 ・従業員の自律的な学びの支援と能力開発	・労働環境が改善しないことによる従業員エンゲージメントの低下 ・人財の確保困難や人財の社外流出など	・ダイバーシティ経営推進による競争力の強化 ・従業員の能力・自律性を高めることによる生産性の向上 ・新規事業の開発と優秀な人財の獲得など
6 お客様との対話と協働を通じてエシカルな社会を実現する 	お客様と一緒に豊かな地域を実現 ・お客様の声を活かした商品開発 ・お客様の声を活かしたサービスの改善	・生活者のライフスタイルの変化や価値観の多様化への対応遅れにより、商品とサービスを通じた新たな価値を提供できないなど	・エシカル消費に対応した商品・サービスの提供による販売機会の拡大 ・顧客協働による顧客ロイヤリティの向上など
7 パートナーシップを通じて持続可能な社会を実現する      	お取引先とともに豊かな社会を実現 ・お取引先CSR監査(強制労働・児童労働の根絶) ・行政サービス(各種証明書の発行) ・自治体と連携した地域商品の販売	・サプライチェーン上の労働環境・人権問題やコンプライアンス違反による商品供給の停止や品質の劣化および、それらに伴う不買運動による社会的評価の低下など	・持続可能な原材料調達によるレジリエンスの向上 ・取引先・同業種・他業種協働による新たな商品・サービスの提供など

※ D:ダイバーシティ（多様性）、E:エクイティ（公平公正性）、I:インクルージョン（包摂性）

7-Elevenの変革を支えるサステナビリティ戦略

経営とサステナビリティの統合

「地球沸騰化」という言葉が象徴するように、地球規模での気候変動が深刻化し、事業活動に直接的な影響を及ぼすような事態が生じ始めています。最高気温の更新が続くなか、原材料の収量減少により、おいしいコーヒーやおにぎりを提供することが困難になる、さらには猛暑や異常気象による来店客数の減少といったリスクも現実のものとなりつつあります。加えて、地政学的リスクの高まりがサプライチェーンの分断を招

き、お客様の生活や私たちの事業に影響を与えることも明らかになっています。

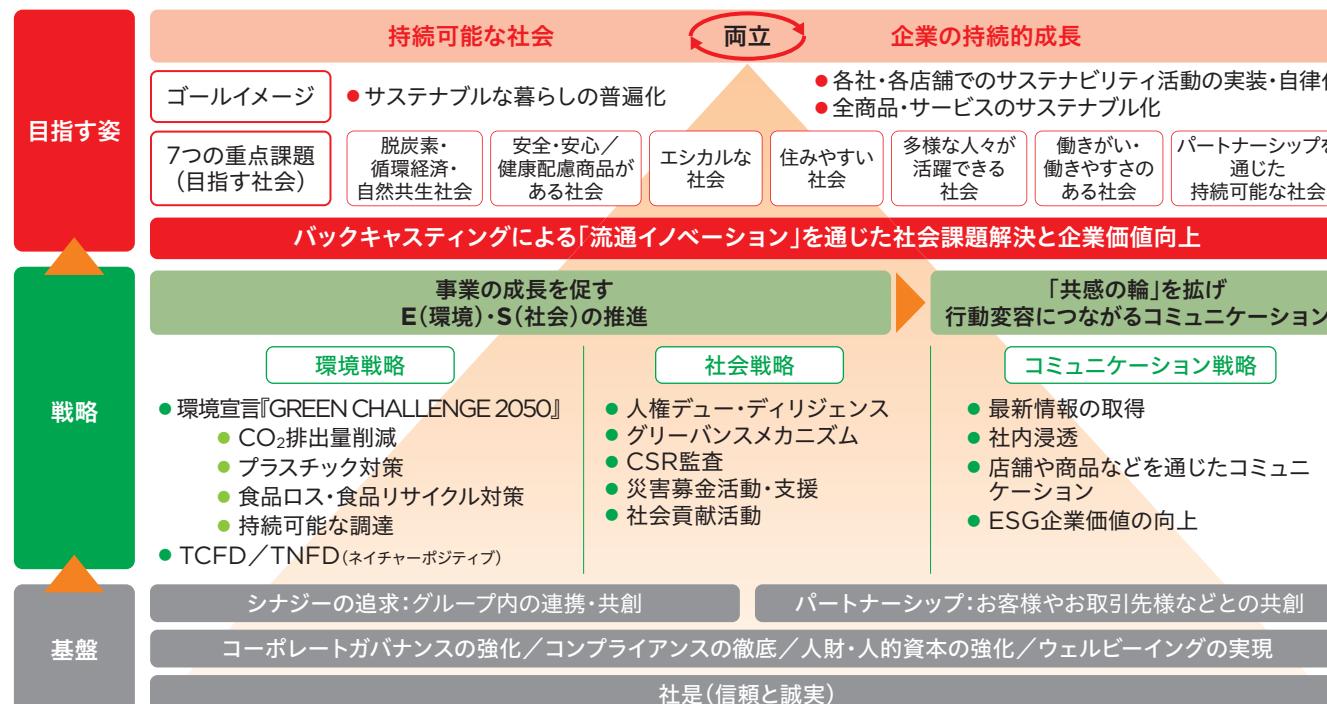
こうした大きな変化を予測し、10年後、20年後のビジネスにおける影響を見据えた中長期的なリスクと機会を特定することが、持続可能な経営の基盤となると考えています。そこで当社グループは、リスクの低減策にいち早く着手することで事業のレジリエンスを強化するとともに、特定した機会を最大限活用し、経営戦略に組み込むことで持続的な成長を目指しています。

このように、経営とサステナビリティを一体化させることが、未来に向けた企業の競争力を高める鍵であると確信しています。

・サステナビリティ戦略マップの作成

当社は、2024年度に「サステナビリティ戦略マップ」を作成しました。これは、重点課題の特定プロセスで描いた目指す社会の姿を実現し、持続可能な社会と企業の持続的成長を両立するために、私たちの基盤・戦略・目指す姿を体系的にまとめたものです。「環境戦略」と「社会戦略」の遂行により事業の持続的成長を促すとともに、「コミュニケーション戦略」を通じてステークホルダーの共感を呼び起こし、行動変容につなげていきながら、より安心で暮らしやすい持続可能な社会をともにつくっていきたいと考えています。

サステナビリティ戦略マップ



2024年度および2025年9月までの主な施策

・「気候・自然関連情報報告書」の発行

当社は、ネイチャーポジティブ※の実現に向けて取り組む姿勢を明確化するため、2024年10月に「セブン&アイ・ホールディングス自然資本に関する方針」を策定しました。2025年9月には、TCFD(気候関連財務情報開示タスクフォース)およびTNFD(自然関連財務情報開示タスクフォース)に基づく統合報告書を発行し、気候・自然関連リスクがもたらす財務インパクトも試算して、その対応策を含めて報告しています(p.46、47参照)。今後も、資源循環の観点も加え、環境課題相互のトレードオン・トレードオフを踏まえた、統合的・戦略的な環境施策の推進に努めています。

※ 生物多様性の損失を止めて回復させること

7-Elevenの変革を支えるサステナビリティ戦略

・グローバル協働を視野に入れた社会貢献活動

世界で約86,000店舗のセブン-イレブンの運営を支援する当社グループは、地域社会を支える社会貢献活動の重要性を強く認識し、世界各地で教育、社会福祉、環境、災害被災地支援などのさまざまな活動を実施しています。国内外グループ8社の社会貢献活動費は17億3,000万円を超え、2025年度2月期の当社グループの親会社株主に帰属する当期純利益の約1.0%となっています。

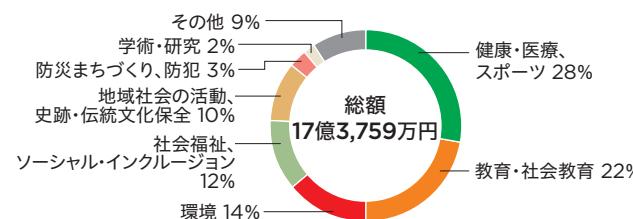
 詳しくは、当社Webサイトをご覧ください
<https://www.7andi.com/sustainability/societal-contribution.html>

また、店頭やWebサイト、チャリティーイベントなどを通じて募金活動を実施し、多くのステークホルダーからお預かりした寄付金を、政府機関やNPO・NGOなどを通じて、必要な方への支援につなげています。2024年度の募資金額は約30.6億円でした。

サステナビリティ活動の社会的な影響を可視化するために、SEIと7INは、「インパクトレポート」を発行しています。

 2024 7-Eleven Impact Report.pdf(SEI)
 Impact Report 2024.FINAL(7IN)

2024年度の社会貢献活動費



現在は地域ごとの活動状況を調査中で、今後はグローバル協働も視野に入れた社会貢献活動を継続していきます。

・事業継続計画の改定

当社は、大規模災害などが発生した場合においても、事業への影響を最小限にとどめ、店舗営業やサービスの提供を継続し、お客様の生活に欠かせない商品を供給する社会インフラとしての役割を果たすことができるよう、事業継続計画(以下、BCP)を策定しています。

2024年度はBCPを大きく改定し、社員への教育や、訓練を通じた計画の検証、見直しなどの事業継続マネジメント活動を実施しました。

・従業員向けアプリの開発と導入

社会全体の行動変容を生み出すには、まず従業員の理解と実践が不可欠という考え方のもと、当社グループは2024年3月、楽しみながら環境・社会課題を学び、課題解決に向けた良い習慣を身につけていく従業員向けアプリ「サステナスマイル」を開発しました。サステナビリティ活動を行うとポイントが付与され、一般財団法人セブン-イレブン記念財団へ寄付されます。サステナビリティの基礎知識や



注目情報が得られるだけでなく、各社の活動を一つのアプリ内で確認することができると好評です。登録者数は順調に伸びており、「スマイル」の輪が広がっています。

・社会の行動変容を目指して

2025年8月、当社は一般社団法人日本気候リーダーズ・パートナーシップ(JCLP)の参加企業として、「暑すぎる夏を終わらせる日」の制定に賛同しました。JCLP理事である当社サステナビリティ推進室長が記者会見に臨み、暑さを気候変動の問題としてとらえ直すきっかけをつくり、未来の世代のために気候危機を止めるという意思を表明、「社会全体のシステムを転換する起点としたい」との考えを述べました。

これからも当社グループは、さまざまなステークホルダーと協働しながら、事業活動を通じて社会課題の解決を図り、世界中のお客様の暮らしになくてはならないグループとして、社会と企業の持続的成長を目指していきます。



「暑すぎる夏を終わらせる日」制定記者会見。左から2番目:宮地執行役員

7-Elevenの変革を支えるサステナビリティ戦略

TOPICS

・ビジネスプランコンテスト「SMiLE[※]」とは
私たちが生きる現代社会には多くの課題があります。
一刻を争うものから、より豊かな人生を送るためのものまで、課題は多岐にわたります。どの課題も当事者にとっては重要なものであり、その課題を発見し、解決策を模索することが重要です。

当社では、お客様を取り巻く課題を「持続可能な方法」つまり、経済的価値と社会的価値の双方が高いレベルで両立した継続性のある「ビジネス」で解決しようという「1 Action 2 Values」の考え方のもと、各事業会社で新規事業開発の取り組みを進めています。

1 Action 2 Valuesによる事業創出



社会課題解決型ビジネスプランコンテスト「SMiLE」は、その取り組みをさらに進めるために、従業員から「解決したい課題」を募り、新規事業開発の専門家のサポートのもと、課題解決につながるビジネスモデル案を構築していくプログラムです。

※ SMiLE=S:セブン&アイの M:未来の i:革新を L:リードする E:エンジンになろう!という想いを込めて命名

これまでの「SMiLE」の取り組み

2022年に開始した「SMiLE」のプログラムは2025年で4年目を迎えました。この間のビジネスモデル案の累計応募数は1,014件となり、その中から最終審査会で採択された7案件は今も継続して活動しています。

2024年12月に実施した「SMiLE2024」の最終審査会(Changer's Pitch)は、本社において初のリアルとオンラインのハイブリッド形式で行い、総勢600名以上のグループ社員がファイナリストの熱い最終ピッチを応援しました。

また、各事業会社の社長・役員が審査員を担うなど、当社グループ全体でイノベーションを創出していく企業風土が醸成され始めています。



SMiLE2024の様子

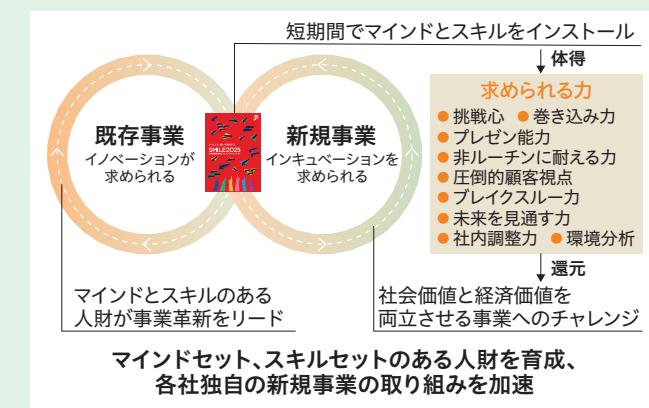
・「SMiLE」の目指す姿

「SMiLE」のプログラムに参加したグループ社員は、「圧倒的顧客視点」「未来を見通す力」「プレゼン能力」「周囲を巻き

込む力」など、日々の業務では得難いマインドやスキルを短期間で習得することができます。当社グループは、その力を活かして、既存事業でも新規事業でも活躍できる人財に成長していくことを願っています。

過去の参加者の中には、「SMiLE」で提案した案件を自社内に持ち帰り既存事業のブラッシュアップへ活用したり、「SMiLE」への参加をきっかけに新規事業関連部署で活躍するなど、グループではさまざまな形で自らの成長・潜在能力に気づく社員が増えています。

SMiLEの目指す姿



「SMiLE」プログラムを通じて、当社グループが目指すのは、マインドセットとスキルセットを備えた人財を発掘・育成することで、各事業会社が独自にイノベーションを促進する企業文化の醸成を加速させていくことです。これからも当社は挑戦的で創造的な企業風土の醸成にチャレンジし続けていきます。

環境:TCFD^{※1}・TNFD^{※2}に基づく環境情報の開示

※1 気候関連財務情報開示タスクフォース ※2 自然関連財務情報開示タスクフォース

環境情報開示の考え方

当社グループでは、重点課題3に掲げる「脱炭素・循環経済・自然と共生する社会」の実現に向け、2019年に環境宣言『GREEN CHALLENGE 2050』で2030年、2050年の目標とあるべき姿を定め、取り組みを推進しています。

環境課題は、相互にトレードオン、トレードオフが生じる複雑な関係にあること踏まえ、TCFD・TNFD提言に基づき、統合的なリスク・機会の分析、それらへの対応策の立案、情報開示を進めています。2025年9月には、「気候・自然関連情報報告書－TCFD・TNFD統合開示－」を発行しました。

WEB 気候・自然関連情報報告書
https://www.7andi.com/sustainability/tcfด_tnfd.html



ガバナンス体制

サステナビリティ課題の監督体制

気候変動や自然資本などを含むサステナビリティ課題への対応については、取締役会による監督のもと、サステナビリティ委員会を中心としたガバナンス体制を構築しています。当社取締役会は、サステナビリティに関する重要な案件について決議を行うとともに、年1回以上、同委員会の事務局であるサステナビリティ推進室から取り組み状況に関する報告を受けて、進捗や目標の達成状況を監督しています。

サステナビリティ課題の執行体制

代表取締役会長を委員長とし、国内外のグループ会社のサステナビリティ推進責任者(代表取締役社長など)および当社の関連部署の責任者を委員とするサステナビリティ委員会を、年2回開催しています。同委員会のもとに、環境部会・人権推進プロジェクトなど、気候変動・自然資本や人権尊重などのサステナビリティ課題に対応する下部組織を設置し、継続的な取り組みを実施しています。

PDF ガバナンス体制の詳細は、気候・自然関連情報報告書p.7をご覧ください
https://www.7andi.com/library/sustainability/pdf/environment/TCFD_TNFD_2025.pdf

※ 2025年9月現在

リスクと影響の管理

当社グループでは、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。サステナビリティに関わるリスクについても、この統合的なリスク管理体制のもとで管理しています。リスクマネジメント委員会は、各リスク管理統括部署より自社のリスク管理状況に関する報告を受け、リスクの網羅的な把握、その評価・分析および対策について協議し、今後の方針を定めています。また、こうしたリスク管理の状況を原則年1回、当社取締役会に報告しています。

PDF リスクと影響の管理の詳細は、気候・自然関連情報報告書p.33をご覧ください
https://www.7andi.com/library/sustainability/pdf/environment/TCFD_TNFD_2025.pdf

※ 2025年9月現在

戦略

分析の前提

以下の前提に沿って、気候変動・自然資本に関するリスク・機会の分析、対応策の検討を行いました。

開示スコープ	気候	国内外CVS事業を対象に、店舗が直接受ける物理的な影響に加え、店舗運営に伴って発生するコスト、店舗運営に大きな影響を与える商品のサプライチェーン(原材料・商品製造工場・商品配送など)やお客様の行動について、シナリオ分析を実施し、特定した気候変動のリスク・機会・対応策について開示
	自然	当社グループの事業と自然との関係を評価し、当社グループが「食」を中心とした事業を展開していることから、今回の評価では「農産物」に関連するリスク・機会と対応策について開示
シナリオ	気候	IEA「World Energy Outlook」をはじめ政府や国際機関が発行した将来予測に関するレポートなどを参考に、「脱炭素シナリオ(1.5°C~2°C)」と「温暖化進行シナリオ(2.7°C~4°C)」の2つのシナリオを設定
	自然	自然資本については、「温暖化進行シナリオ」の範囲に収まる複数の外部環境パターンを想定
時間軸	気候	環境宣言『GREEN CHALLENGE 2050』の中間目標の設定時期である2030年時点の影響を基本に、海外CVS事業では、短期(0年~5年)、中期(5年~10年)、長期(10年~30年)の時間軸でリスク・機会・対応策を検討
	自然	2050年を対象期間として設定し、TCFD分析の対象期間と同じ2030年~2035年を短期的なターゲットとして具体的な対応策を検討

気候 : 気候変動に関わる項目

自然 : 自然資本に関わる項目

環境:TCFD・TNFDに基づく環境情報の開示

気候変動・自然資本関連の主なリスクと機会

分析により把握した、気候変動・自然資本に関する主なリスクは、以下のとおりとなりました。

リスクの項目	分野	対象	想定シナリオ	認識した重要なリスクと機会
物理的リスク	急性	直接操業 気候	直接操業	深刻な自然災害の発生頻度の増加やその強度の強まりに伴う、店舗被害や商品損害、サプライチェーンの混乱、店舗へのアクセス遮断、休業による売上損失、またその復旧費の発生などの損害額の増加
			原材料	降水、気象パターンの変化に伴う、サプライチェーンの混乱の発生やサプライチェーン上の水リスクの増大、商品原材料の収穫量減少による商品原価の上昇
	慢性	自然	直接操業	降水、気象パターンの変化および病害虫発生による収量減少・品質低下に伴う、商品原材料の原価上昇、自社調達担当者の調達に係る労働時間増加による調達コストや人件費の増加
			原材料	
	政策	直接操業 気候	直接操業	世界的な排出量規制や炭素税などのカーボンプライシング導入に伴う、店舗運営に係るCO ₂ 排出量に対してのコスト負担、サプライチェーンでのコスト増加による商品などへの影響
			直接操業	(海外CVS事業) 製品廃棄物規制による拡大生産者責任(EPR)関連コストの増加(中期)
移行リスク	市場	直接操業 気候	直接操業	再エネ導入などに伴う電力小売価格上昇による電気料金支払いの増加
			直接操業	(海外CVS事業) 消費者の嗜好の変化、新技術の採用、燃料効率の改善に伴う、特に脱炭素シナリオにおける石油系燃料の需要の減少による石油系燃料からの収益の減少(長期)
	市場	直接操業 気候	直接操業	世界的な気温上昇に伴う冷房運転・冷凍冷蔵設備運転コストの上昇
			直接操業	
	評判	直接操業 自然	直接操業	気候変動による調達量の不足や原材料の品質低下に伴う、商品品質維持の困難、それによるブランド価値低下や顧客満足度の低下
			原材料	環境・人権に配慮しない原材料調達(例:森林破壊、先住民族・地域住民の土地環境破壊・権利侵害、児童労働・強制労働など)を行うことによるレピュテーションリスク発生による売上減少
機会の項目	評判	直接操業 自然	直接操業	自然環境関連の規制への対応コストの増加や、対応が不十分であることによる罰金・罰則
			直接操業	
	市場	直接操業 自然	直接操業	夏季の高温によるお客様の外出頻度の低下に伴う、お届け事業・ECサービスの需要の増加
			原材料	サステナブルな代替品の活用や、これまでと異なる品種を活用した新商品開発による新規市場の開拓
	市場評判	直接操業 自然	直接操業	消費者のサステナブル商品やサービスへの関心の増加
			脱炭素	
ビジネスパフォーマンス	市場・評判・資源効率	直接操業 自然	直接操業	規制の強化や消費者の嗜好の変化によるEV充電需要の増加
			脱炭素	農家との直接取引の拡大および長期的なパートナーシップ構築による安定供給体制の確立
	資源効率	直接操業 自然	直接操業	(海外CVS事業) エネルギー効率化対策への投資によるエネルギー使用量全体の削減(中期)
			脱炭素	
サステナビリティパフォーマンス	資源効率、自然資源の利用・保護・復元・再生	直接操業 自然	直接操業	農家への再生農業(リジネラティブ・アグリカルチャー)などの導入支援による生物多様性保全活動を通じた生態系サービスの向上および各原料の収量・品質の向上・安定化

環境:TCFD・TNFDに基づく環境情報の開示

気候変動に関するリスク・機会と財務インパクト

2019-2021年度にSEJを、2023年度にSEIを対象として、シナリオ分析を行い、主なリスク・機会を特定しました（p.45参照）。脱炭素シナリオにおいては、「炭素税の課税」が、温暖化進行シナリオにおいては、「自然災害による被害」「原材料原価の上昇」が2030年において特に財務インパクトが大きいリスクです。

財務インパクトの試算

脱炭素シナリオ:炭素税の課税

277億円	<ul style="list-style-type: none"> 炭素税額:135ドル/トン-CO₂ (IEA「World Energy Outlook 2022」の最大金額) 為替レート:150円/1ドル(2025年2月28日現在のおおよその為替レート) 国内CVS:144億円、海外CVS:133億円
--------------	--

温暖化進行シナリオ:自然災害による被害(SEJ)

111.9億円	<ul style="list-style-type: none"> SEJ首都圏店舗の洪水被害(荒川の氾濫を想定)を試算 過去の洪水被害の実績から試算。被害の程度を把握するため、保険適用を考慮せずに試算
----------------	--

温暖化進行シナリオ:原材料原価の上昇(SEJ)

57億円	<ul style="list-style-type: none"> 気候変動により収量が低下したことのみによる原価上昇を試算 試算対象はSEJの仕入れ金額構成から「米、海苔、畜産物(牛肉、豚肉、鶏肉、卵)」を選定 米:22.3億円、海苔:19.3億円、畜産物:15.4億円
-------------	---

 財務インパクトの詳細は、気候・自然関連情報報告書p.12をご覧ください
https://www.7andi.com/library/sustainability/pdf/environment/TCFD_TNFD_2025.pdf

気候変動に関するリスク・機会と対応策

特定した主なリスク・機会については、リスクの低減、機会の最大化のための対応策を検討しました。

検討を通じて、脱炭素シナリオ、温暖化進行シナリオとともに、環境宣言『GREEN CHALLENGE 2050』に基づいて進めている環境負荷低減活動が、有効な対策であることが確認できました。

例えば、移行リスクに対しては、『GREEN CHALLENGE 2050』のCO₂排出量削減目標の達成により、炭素税の負担を大幅に軽減していきます。また、店舗での省エネや、太陽光発電パネルの設置などの活動を推進することで、電気料金の支払い増加などの移行リスクの軽減も図ります。また、サステナブルな商品やサービスを重視する消費者の行動変化についても、

『GREEN CHALLENGE 2050』のプラスチック対策や食品ロス・食品リサイクル対策、持続可能な調達の取り組みを推進することで、お客様から共感を得て、機会の拡大につなげていきます。

物理的リスクに対しては、自然災害が増大するリスクに対応して、情報共有の仕組みである「セブンVIEW」で店舗の状況をリアルタイムに把握し、早期復旧を実現する体制を構築します。また、浸水を防ぐ止水板の設置など、対策を着実に進めます。こうした災害対応の充実を図ることで、店舗の営業を早期に再開し、地域のお客様への貢献を続けていきます。原材料原価の上昇については、安定的な原材料確保のために、産地の分散や国内外のサプライヤーとの連携強化を進めます。例えば、天候に左右されず安定した収穫を見込むことができる工場野菜の調達拡大を検討します。

対応策(例)	
脱炭素シナリオ	<ul style="list-style-type: none"> 環境宣言『GREEN CHALLENGE 2050』に基づいたCO₂排出量削減の各施策推進(2013年度比で2030年に50%削減、2050年に実質ゼロを目指す) 店舗における省エネやエネルギー効率の改善に向けて、取り組みや投資の推進 店舗での再エネ比率の積極的な拡大 サステナブルな商品やサービスの拡充(低炭素商品、環境配慮型容器包装、ペットボトル回収・リサイクル、認証商品など) 環境宣言『GREEN CHALLENGE 2050』食品ロス・食品リサイクル対策に基づいた食品廃棄物の発生量抑制・リサイクル施策を推進(焼却処分量の削減) 環境宣言『GREEN CHALLENGE 2050』プラスチック対策に基づいた、製品パッケージにおける各施策推進 店舗でのEV充電サービスの拡大(海外CVS事業: 電気自動車用急速充電ネットワーク「7Charge」のEV用急速充電ポートを、今後、米国とカナダで配備推進予定)
温暖化進行シナリオ	<ul style="list-style-type: none"> 洪水や暴風雨などの悪天候時に取るべき危機管理計画の策定 災害時の情報収集と早期復旧の体制構築(「セブンVIEW」など) 工場野菜や陸上養殖などの調達拡大による安定的な仕入の確保 店舗における省エネ推進、省エネ設備の導入 お届け事業、ECサービスの拡大

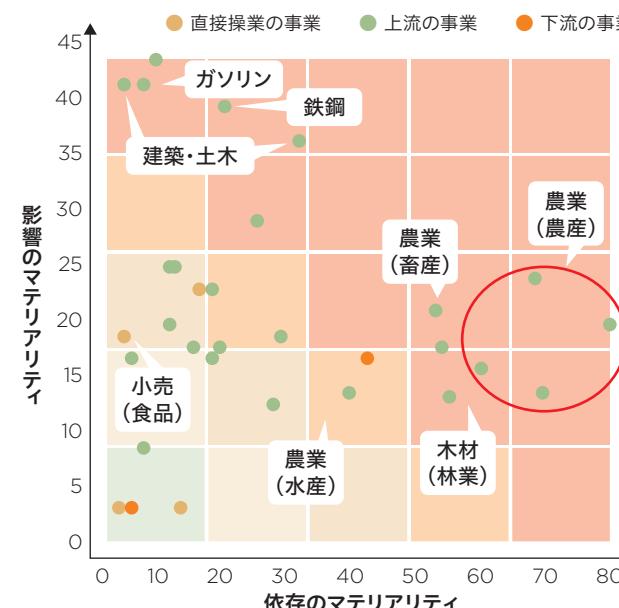
環境:TCFD・TNFDに基づく環境情報の開示

自然資本に関わるリスク・機会と対応策

当社グループの全事業会社およびサプライチェーンを対象に、事業がどのように自然と関連しているかを分析しました。当社グループは、「食」を中心とした事業を行っていることから、サプライチェーン上流の「農業」、なかでもグループ全体で取扱量が多く、かつ自然への影響が大きい「コーヒー豆」と、事業機会が期待される「米」の2原材料を選定し、TNFDが推奨するLEAPアプローチに沿って、より詳細な自然への依存・影響の評価を実施しました。

 自然資本に関わるリスク・機会と対応策の詳細は、気候・自然関連情報報告書p.15をご覧ください
https://www.7andi.com/library/sustainability/pdf/environment/TCFD_TNFD_2025.pdf

当社グループの主な事業と自然への依存と影響(2024年度分析)



Locate 自然との接点の発見	SEJ、SEI、「セブンプレミアム」の調達国を対象に、「生態学的な繊細さ」と「事業上の重要性」の2軸で評価と整理	米 米の調達量が最も多いSEJの調達地域を対象に、県レベルで「生態学的な繊細さ」と「事業上の重要性」の2軸で評価と整理
Evaluate 依存と影響の診断	コーヒー豆の調達量が最も多いSEJの調達先上位5カ国(ブラジル、コロンビア、タンザニア、グアテマラ、エチオピア)における自然への依存と影響を調査	米 米において着目すべき影響要因と生態系サービスを抽出し、県単位で生産地の自然への依存と影響を調査
Assess リスクと機会の評価	お取引先からの知見も反映し、自然への依存と影響からリスク・機会を整理。最も影響があると考えられるコーヒー豆の収量減少について、農協・農園レベルで分析し、財務インパクトを試算。機会に関しては、環境負荷の少ないコーヒー豆の調達による、消費者のブランドロイヤルティの向上や、自然災害対策の実施によるレジリエンスの向上などを特定	自然への依存・インパクトからリスク・機会を整理。最も影響があると考えられる気温上昇や降雨パターンの変化、病害虫の発生増加に伴う品質(一等米比率)の低下について財務影響を試算。機会については、生産者の方々との連携や支援・新しい技術の導入・商品開発等を通じた機会などを特定
Prepare 対応や報告の準備	●2050年の財務インパクト試算(SEJ) 245億円～497億円(売上減少額)	●2050年の財務インパクト試算(SEJ) 13億円～322億円(サプライチェーン上の調達費用の増加額)
	現在取り組んでいる産地支援の充実をはじめ、ステークホルダーとも連携しながら検討していく対応策の方向性を、「サプライチェーンマネジメント」「生産地支援」「研究開発協力」「調達先の選定」「原材料の見直し」の5分野に整理	新農法の導入や品種改良などの生産者の方々への支援を検討していくなど対応策の方向性を、「サプライチェーンマネジメント」「生産地支援」「調達先の見直し」「原材料の見直し」「機会の活用」の5分野に整理

 コーヒーのLEAPアプローチの詳細は、気候・自然関連情報報告書p.18をご覧ください
https://www.7andi.com/library/sustainability/pdf/environment/TCFD_TNFD_2025.pdf

 米のLEAPアプローチの詳細は、気候・自然関連情報報告書p.25をご覧ください
https://www.7andi.com/library/sustainability/pdf/environment/TCFD_TNFD_2025.pdf

セブンカフェの産地支援

SEJでは、農園～調達～輸入～焙煎～販売まで、バリューチェーン全体で持続可能な調達を目指して産地支援の取り組みを進めています。産地支援の内容は、産地との対話を通じて、それぞれの産地のニーズに合ったものになるよう努めています。

例えば、小規模農家が多数を占めるタンザニアについては、コーヒー豆を天日乾燥させるために作られた棚(アフリカンベッド)、コーヒーの木を直射日光から守るシェードツリー(日陰樹)の苗木の寄贈により、品質および収穫量向上による農家の収入改善を目指しています。



環境:TCFD・TNFDに基づく環境情報の開示

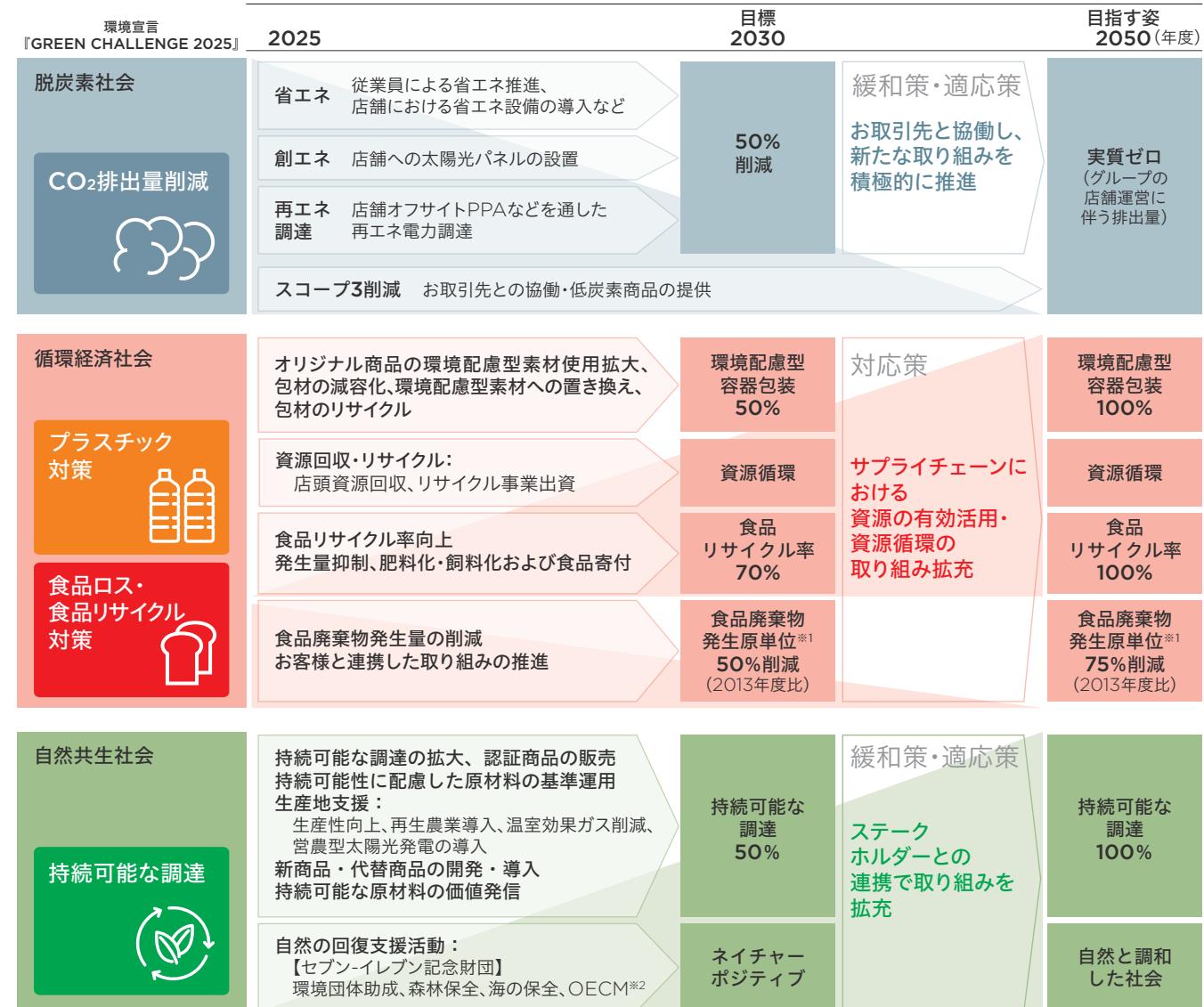
移行計画の策定

当社グループでは、優先して取り組み実現すべき社会の姿を7つの重点課題として定め、重点課題3では、「地球環境に配慮し、脱炭素・循環経済・自然と共生する社会を実現する」と掲げています。2019年には、環境宣言『GREEN CHALLENGE 2050』を策定・公表しました。脱炭素社会、循環経済社会、自然共生社会の3つの社会への移行に向けて、「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」の4分野で、2030年の目標と、2050年の目指す姿を定めています。

現在、目指すべき3つの社会に向けた個別のロードマップを作成し、取り組みを進めています。特に自然移行計画については、TNFDが2024年にディスカッションペーパーを公表しており、2025年11月には、正式にガイドラインを発行しています。このガイドラインに学び、実効性のある移行計画となるように、内容の充実を図ります。

また、気候変動と自然資本がさまざまなトレードオン、トレードオフの関係にあることと同様に、資源の循環に関しても、気候変動、自然と密接に関わっており、今後はそうした相互の影響関係を考慮し、総合的な視点で移行計画をプラスアップしていきたいと考えています。

 移行計画の詳細は、気候・自然関連情報報告書p.29をご覧ください
https://www.7andi.com/library/sustainability/pdf/environment/TCFD_TNFD_2025.pdf



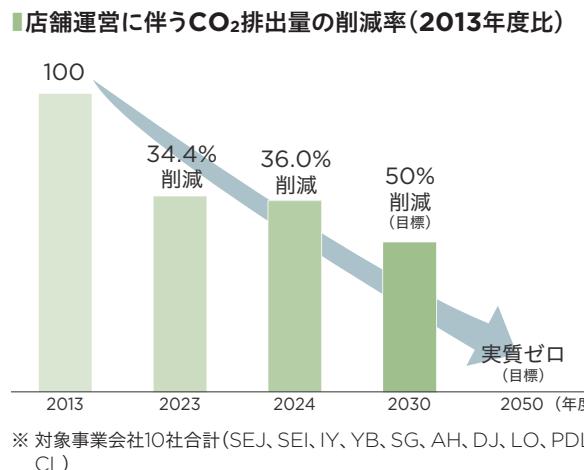
※1 売上百万円当たりの発生量

※2 保護地域以外で生物多様性の保全に資する地域

環境:TCFD・TNFDに基づく環境情報の開示



CO₂排出量削減



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

省エネ



国内のセブン-イレブン店舗では、作業状況に応じた照明のオン・オフなど、店舗における省エネ活動を「省エネ対策重点6項目」にまとめています。また店内照明のLED化や断熱効果のあるペアガラスの採用といった省エネ設備の導入を進めています。

創エネ



国内のセブン-イレブン9,000以上の店舗に太陽光パネルを設置しています(2025年2月末現在)。通常時における電気使用量の補完のほか、災害・緊急時対応のエネルギーの一部としても活用できるようにしています。

再エネ調達



国内では、オフサイトPPAにより再生可能エネルギー由來の電力を長期安定的に調達。また北米では、再生可能エネルギー供給契約を推進する取り組みを進めています。

再エネ調達拡大を目的に 小売電気事業会社を設立

さらなる再生可能エネルギーの調達拡大を目的に、「株式会社セブン&アイ・エナジーマネジメント」を2024年8月に設立しました。小売電気事業者として、より幅広い再生可能エネルギー調達の体制を構築することで、当社グループ内のみならず、お取引先との協業を含めたサプライチェーン全体での脱炭素化の促進を目指しています。

サプライチェーン全体で脱炭素化を促進

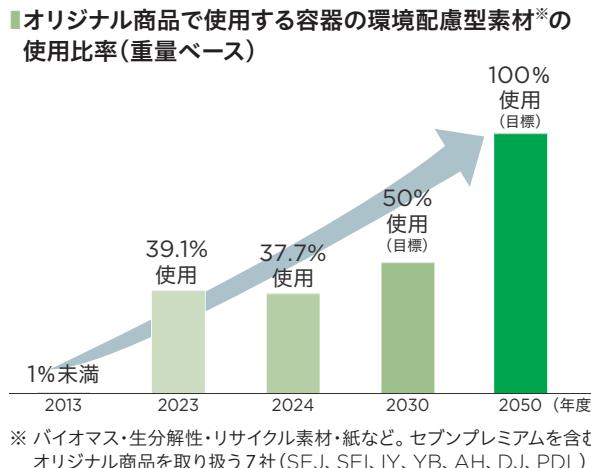
当社グループが目指す脱炭素社会の実現のため、製造・配送・販売が一体となったサプライチェーン全体での脱炭素化の取り組みを進めています。2023年4月からは「再生可能エネルギーの利活用における小売業サプライチェーン脱炭素化循環モデル事業」が東京都の支援事業に採択され、実証実験を開始しています。現在、都内のグループ店舗のほか、お取引先である食品工場や物流センターを拠点として、太陽光パネル、蓄電池、EV充電器などの設置や、電気使用量の見える化によるエネルギー・マネジメントを推進しています。



環境:TCFD・TNFDに基づく環境情報の開示

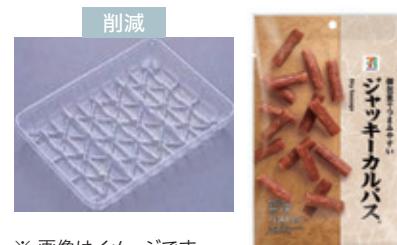


プラスチック対策



当社グループは、循環経済社会(サーキュラーエコノミー)の実現を目指して、オリジナル商品の容器包材について、リサイクルプラスチックや紙などの環境配慮型素材への転換を推進しています。お客様、お取引先、地域行政と連携し、資源の店頭回収・リサイクルに取り組むとともに事業活動のなかで発生するプラスチック全般の削減にも取り組んでいます。

リデュース



「セブンプレミアム」では、容器包材のプラスチック使用量の削減に取り組んでいます。一例として、珍味などで使用していたプラスチックトレイの廃止など、商品規格を見直し、不要なプラスチックの削減に取り組んでいます。

リプレイス



SEJでは、2025年10月から、軽食(パスタ)の容器を従来のプラスチック製から紙製に切り替え、年間で約370トンのプラスチック使用量削減[※]を見込んでいます。また、ざる蕎麦などの冷たい麺の容器にリサイクルPET素材を活用するなど、環境配慮型素材への切り替えを進めています。

※ 2023年度の実績から算出

リサイクル



「セブンプレミアム」では、ウェットティシューの本体ボトルを従来の石油由来のプラスチック製から、お客様から回収したペットボトルキャップを原料としたリサイクル素材への切り替えを進めています。

※ 2025年下期から順次切り替え予定

ペットボトル回収機を47都道府県に設置完了

SEJでは、2024年度実績で、累計4,268台の回収機を設置し、約2億1,000万本相当のペットボトルを回収しました。2015年より、全国各地の自治体やさまざまな連携企業、加盟店や地域の皆様のご理解のもと、回収機の設置を進めてきました。そして2025年10月には、47都道府県のエリアに回収機を設置することができました。投入されたペットボトルは、再び新しいペットボトルの原料にリサイクルされています。



使用済みリサイクル素材の利用を拡大

SEIでは、サンドイッチの三角パッケージに使用済みリサイクル素材(PCR^{※1})を採用しています。2024年は「リサイクル材料インクルージョン」プログラムにより、パッケージのデザインを見直しました。PCRの配合比率を25%に引き上げることで、バージンプラスチックの使用量を年間で約8.9トン削減^{※2}しました。



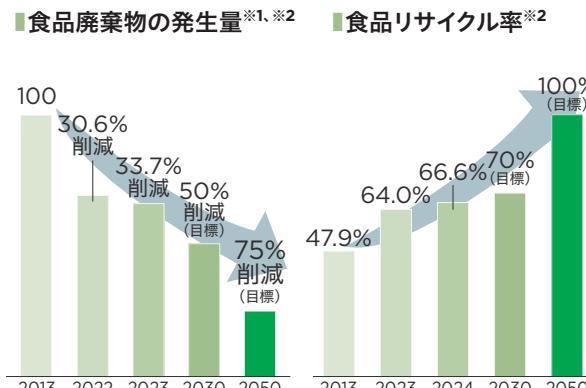
※1 PCR(Post Consumer Recycled)とは、消費者が使用したプラスチックなどを回収し再資源化すること

※2 2023年比。Plastic Ingenuity Trayak COMPASS LCA Platformに基づき算出

環境: TCFD・TNFDに基づく環境情報の開示



食品ロス・ 食品リサイクル対策



※1 売上百万円当たりの食品廃棄物発生量

※2 食品関連事業会社5社(SEJ、IY、YB、SG、DJ)

売上の多くを食品が占める当社グループでは、食品廃棄物の発生抑制を第一優先に取り組みを進めています。この取り組みは、自社の活動にとどまらず、関係省庁やお取引先、お客様にも連携・参加していただき、サプライチェーン全体での発生抑制を目指しています。また、各施策に取り組み、やむを得ず発生してしまった食品廃棄物は、食品リサイクルに努めています。

発生抑制: てまえどりの推進



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

発生抑制: エコだ値の導入



SEJでは2024年度、新たな取り組みとして「エコだ値(値下げ販売)」を導入しました。おいしさを維持しつつ商品の消費期限を延長する長鮮度化や、「てまえどり」を推進してきましたが、「エコだ値」はお客様とともに食品ロス削減に取り組む新しい値下げのスタイルです。「エコだ値」の推進により、社会課題である食品ロス削減に取り組んでいきます。

発生抑制: 納品期限の緩和



これまで商習慣として、商品を製造日から賞味期限の「3分の1」が経過する前までに店舗へ納品する「3分の1ルール」で運用していましたが、2012年以降は、食品ロス削減の取り組みとして一部のカテゴリーの商品を対象に製造日から賞味期限の半分までに納品期限を緩和する「2分の1」に見直しました。

商品寄付

フードドライブをさいたま市で開始

SEJでは、2023年10月よりご家庭で余った食品を地域の支援団体などに寄付する「フードドライブ」を、さいたま市内約120店舗で開始しました。また、日本全国の各自治体の社会福祉協議会と連携し、店舗改装時などに発生する在庫商品の一部を寄贈。社会福祉協議会を通じて、各種支援団体や子ども食堂などに提供しています。食にお困りの方を支援するとともに、世の中の食品ロスの削減につなげています。



SEJの食品ロス削減対策として Too Good To Goと提携

SEJは2023年、カナダ地域にて「安全な食品の廃棄防止」プロジェクトを開始。食品ロス削減と食料困難層支援を目的に「Too Good To Go」と提携。割引食品を提供する「サプライズバッグ」施策で新規顧客獲得・環境保護・社会貢献を実現し、2024年現在、カナダ全土で440店舗以上がこのプログラムを提供し、167,000食以上の食品を廃棄することなく活用しました。



環境:TCFD・TNFDに基づく環境情報の開示

持続可能な調達

オリジナル商品^{*}で使用する持続可能性が担保された食品原材料の使用比率

年度	使用
2013	1%未満
2023	16.8% 使用
2024	20.9% 使用
2030	50% 使用 (目標)
2050 (年度)	100% 使用 (目標)

※ セブンプレミアムを含む。食品関連事業会社5社(SEJ、IY、YB、DJ、PDL)。2023年度から集計範囲を変更。

原材料調達をめぐり、気候変動、自然資源の枯渇や生物多様性の損失などの深刻な環境問題や、児童・強制労働をはじめとする人権問題・社会問題が顕在化しています。世界中から多くの原材料を調達している当社グループは、ステークホルダーと連携しながら、サプライチェーン全体で持続可能な調達に真摯に取り組んでいます。SEJでは、地産地消の商品づくりにも取り組んでいます。

農産物

人気商品、セブンプレミアム「チョコっとグミ」には、コカアホライズン財団の取り組みを支援するチョコレートを使用しています。同財団は森林破壊防止、児童保護の促進、アグロフォレストリーや持続可能な農法を通じて、カカオ生産者の生活向上や環境の保全を目指しています。

水産物

「セブンプレミアム」は、陸上養殖で生産したすじ青のりを使用した商品を全国のセブン-イレブン店舗で販売。持続可能な生産を推進するベンチャー企業を応援しています。また当社グループの商品調達部門は、海の気候変動の影響などに関する合同勉強会にも参加し、海の課題について学びを深めています。

畜産物

国内のセブン-イレブン店舗で販売しているフライヤー商品「ななチキ」「揚げ鶏」で使用する鶏は、ストレスが少なく快適な平飼いの環境で飼育されています。また同様に「セブンプレミアム こだわり新鮮平飼いたまご」の販売も引き続き拡大しています。

大豆生産者とのエンゲージメントを強化

TNFDで開示した分析に加え、リスクの高い原材料についてトレーサビリティの確認やサプライヤーとの連携を強化しています。当社グループが使用する食用大豆に関しては、当社の商品調達担当者が直接生産者と対話をを行い、肥料削減や節水、不耕起栽培といった低環境負荷の農法を現地で学んでいます。また、大学や研究機関とも新たな品種について意見交換を行っています。

アメリカ大豆輸出協会(USSEC)様のご協力のもと生産者と対話

国際フェアトレード認証を取得したコーヒー豆を採用

SEAは、国際フェアトレード認証のコーヒー豆を使用し、気候変動や人権問題の解決に寄与しています。2022年10月以降、年間5千万杯以上販売するすべてのコーヒーに認証豆を採用しました。これにより、環境配慮型のコーヒーを提供するとともに、ブラジルやインドの生産者が公正な労働条件や安定した収入を得られるよう支援しています。また、フェアトレード・プレミアム(奨励金)を通じて高品質な豆の栽培、気候変動対策、地域インフラ整備にも寄与しています。

環境:TCFD・TNFDに基づく環境情報の開示

指標と目標

環境宣言『GREEN CHALLENGE 2050』

当社グループが目指す社会である「地球環境に配慮し、脱炭素・循環経済・自然と共生する社会」の実現に向け、『GREEN CHALLENGE 2050』では、2030年の目標、2050年の目指すべき姿を具体的な数値として定めています。

 詳しくは、当社Webサイトをご覧ください
https://www.7andi.com/sustainability/policy/environment_03.html

コアグローバル指標

TNFDが提示するコアグローバル指標の中から、当社グループの依存・影響およびリスク・機会と関連し、データが入手可能なもの、また、TCFDや『GREEN CHALLENGE 2050』などの取り組みを通じて当社グループが環境関連指標として管理している指標を整理しました。

今後、自然関連の指標に関しては、特に、サプライチェーンの各ステークホルダーに協力を求めながら、データの把握と開示に努めています。

測定指標番号	自然の変化の要因	指標	測定指標内容
-	気候変動	温室効果ガス(GHG)排出量	スコープ1,2排出量:当社ウェブサイト「環境マネジメント」に記載 スコープ3排出量:当社ウェブサイト「サプライチェーンマネジメント(環境)」に記載
C1.0	陸／淡水／海洋の利用	総空間フットプリント	組織が支配／管理する総表面積:(店舗) 8,839,388m ² (日本・海外CVS合計)
C1.1	変化の範囲	陸の利用変化の範囲	店舗運営により改変された総面積: 市街地を中心に出店するという事業特性上、基本的に存在しないと認識 LEAPアプローチの分析に用いたコーヒー豆・米の単位面積当たりの平均収量: (コーヒー) 908kg/ha(FAO STAT) (米) 537kg/10a(農林水産省資料)
		生態系の保全または回復を自主的に行った陸域	一般財団法人セブン-イレブン記念財団は、2006年より「セブンの森・セブンの森」づくりなどの活動を通じて、地域一体型の環境保全を進めている(https://www.7midori.org/midori/)
		持続可能な形で管理されている海域	一般財団法人セブン-イレブン記念財団は、2018年から大阪府阪南市、特定非営利活動法人大阪湾沿岸域環境創造研究センターと協力して、アマモの保護保全活動を行う「阪南セブンの森」プロジェクトに取り組んでおり、2023年、自然共生サイトに認定、OECDに登録(https://www.7midori.org/topic202209/)
C2.0	汚染／汚染除去	土壤に放出された汚染物質の種類別総量	国内事業における小売店舗での土壤への汚染物質の放出は確認されていない
C2.1		排出された廃水	サステナビリティデータブック「排水量」に記載
C2.2		廃棄物の発生と処理	食品ロス・食品リサイクル率: 当社ウェブサイト「環境宣言『GREEN CHALLENGE 2050』4つのテーマ別進捗状況」に記載 その他廃棄物:サステナビリティデータブック「廃棄物」に記載
C2.3		プラスチック汚染	オリジナル商品で使用する容器の環境配慮型素材の使用比率: 当社ウェブサイト「環境宣言『GREEN CHALLENGE 2050』4つのテーマ別進捗状況」に記載 ペットボトル回収機による回収量: 当社ウェブサイト「資源の有効活用 ペットボトル回収機の設置台数と回収量」に記載
C2.4		温室効果ガス以外の大気汚染物質総量	小売業という事業特性上、温室効果ガス以外の大気汚染物質は排出していないと認識
C3.0	資源使用／補充	水不足の地域からの取水量と消費量	試算中
C3.1		陸から調達する高リスク天然一次産物の量	持続可能な食品原材料の使用比率:当社ウェブサイト「環境宣言『GREEN CHALLENGE 2050』4つのテーマ別進捗状況」に記載
C4.0	侵略的外来種とその他	プレースホルダー指標(侵略的外来種対策)	詳細基準が未確定のため試算未実施
C5.0	自然の状態	プレースホルダー指標(生態系の状態) プレースホルダー指標(種の絶滅リスク)	詳細基準が未確定のため試算未実施 詳細基準が未確定のため試算未実施
C7.0	リスク・機会	自然関連の移行リスクに対して脆弱であると評価される資産、負債、収益および費用の金額	TCFDシナリオ分析において、脱炭素シナリオ(1.5°C~2°C)における炭素税のインパクトを試算
C7.1		自然関連の物理的リスクに対して脆弱であると評価される資産、負債、収益および費用の金額	TCFDシナリオ分析において、温暖化進行シナリオ(2.7°C~4°C)における自然災害による被害および原材料価格上昇のインパクトを試算 TNFD分析において、コーヒー・米の売上減少や調達費用の上昇に関するインパクトを試算
C7.2		自然関連のマイナスのインパクトにより当該年度に発生した重大な罰金、罰、訴訟の内容と金額	2024年度、国内自社事業内において、自然関連影響に起因する重大な罰金、罰、訴訟は確認されていない
C7.3		関連する場合には、政府または規制当局のグリーン投資タクソノミー、あるいは第三者機関である産業界またはNGOのタクソノミーを参照し、機会の種類別に、自然関連の機会に向けて展開された設備投資、資金調達、または投資の金額	SEJは、セブンカフェのコーヒー豆調達国へ産地支援を実施(https://sustainability.sej.co.jp/action/000496/)
C7.4		自然に対して実行可能なプラスのインパクトをもたらす製品およびサービスからの収益の増加とその割合、ならびにそのインパクトについての説明	認証商品は取り扱っているが、インパクトの試算・実証は未実施

社会:人財政策・人的資本の取り組み

CAOメッセージ

社員が活躍できる組織基盤を整えるとともに、グローバル人財の育成に取り組み、持続的成長と社会的責任の両立を目指します。



代表取締役副社長
最高管理責任者(CAO)

木村 成樹

持続可能な成長を支える 人財・組織基盤のアップグレード

当社は、2025年9月よりCVS事業へ特化したことを機に、本社組織の抜本的なアップグレードに取り組んでいます。ガバナンス、人財、DX、サプライチェーンなど、グローバルで通用する機能を備えた組織体制を実現することで、世界の7-Elevenの成長を力強く支えるとともに、効率化によるコスト削減や意思決定スピードの向上を目指しています。

グローバル成長を実現するためには、社会や市場環境が急速に変化するなかで、最も重要な資産である「人財」の力を最大限に引き出し、成長を支える基盤を強化することが不可欠です。当社はこれまで、価値ある新しい商品やサービスの提供、それらを支える物流やシステムの変革に挑戦し、強みである徹底力を活かして業界を牽引してまいりました。しかし近年、イノベーションのスピードが鈍化し、創業の理念から少しづつ遠ざかっていた側面があることを真摯に受け止めています。

新たなイノベーションを生み出すためには、風通しの良い組織カルチャーを構築し、多様な視点を柔軟に受け入れ、相互理解と信頼関係を深めながら健全に意見を交換し合うことが重要です。当社グループでは、「挑戦・革新し続けるカルチャーの醸成」「働きがい・働きやすさの向上」「戦略実現のための人財育成・採用」という3つの柱を掲げてさまざまな取り組みを進めていますが、組織カルチャーの醸成や従業員の働きがい向上といった分野では、効果が表れるまでに時間を要するものが多く、さらなる努力が必要です。

また今後は、グローバル人財の採用や育成についても強力に推進してまいります。国や地域を横断したタレントマネジメントを進め、人財交流を活発化させることで、グローバル人財の育成を加速させます。グループの形が変わった今だからこそ、スピード感を持って次世代の成長を支える基盤を築いてまいります。

サプライチェーンの持続可能性向上を目指して

近年、人権に関するステークホルダーからの要請が一層高まるなか、当社グループは、国際的な原則やガイドラインに則り、人権デュー・ディリジェンスを着実に推進しています。特に、サプライチェーンにおける人権リスクへの対応は重要な課題と認識しており、毎年CSR監査を実施するとともに、取引先への啓発活動を継続的に展開しています。

また、グループ従業員や加盟店従業員の人権保護に向けても、さまざまな施策を実施しています。2024年度には「カスタマーハラスメントへの考え方」を策定し、店舗で働く従業員の人権を守り、安心して働ける職場環境の実現に向けた取り組みを強化しました。さらに、SEJでは加盟店従業員の相談を受け付ける窓口のテスト運用も開始しています。

これらの人権に関する取り組みを通じて、サプライチェーン全体の持続可能性を向上させるとともに、加盟店の従業員が安心して働ける環境の整備を支援することで、当社グループの社会的価値および経済的価値のさらなる向上に努めてまいります。

社会:人財政策・人的資本の取り組み

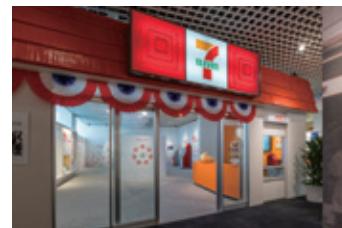
経営戦略と連動した人財政策

当社グループでは、創業以来、「信頼と誠実」の精神に基づき、挑戦・革新をし続けることで、新たな価値を共創する人財を育成してきました。その人財こそが当社グループの成長の源泉であるという考え方は普遍的なものです。そしてこれからのは確実性の高い社会にあって、当社グループが世界トップクラスのリテールグループへと進化していくうえで、より一層人財の成長に注力していくことは不可欠であることから、今後の成長戦略を踏まえて3つの人財政策を重点的に進めています。

1. 挑戦・革新し続けるカルチャーの醸成
2. 働きがい・働きやすさの向上
3. 戦略実現の人財育成・採用

人財政策1. 挑戦・革新し続けるカルチャーの醸成

より変化が激しく予測困難な時代に、お客様のニーズに応え続けるためには、今まで以上に従業員一人ひとりが主体性を発揮した挑戦を続けられるような組織づくりが求められます。創業の精神を持ちながら、時代の変化に果敢に挑戦するというカルチャーの醸成を進めています。



伊藤研修センター 史料室

理念浸透

社是に掲げる「信頼と誠実」の精神への理解を深め、挑戦・革新し続けるカルチャーを継承・浸透させるため、グループの人財育成拠点である伊藤研修センターでは「グループ理念研修」を実施しています。同研修センターに併設した史料室では、グループ理念や挑戦・革新の歴史を学ぶことができます。2024年度の「グループ理念研修」には、当社従業員をはじめグループ会社の従業員約550名が参加しました。各国のライセンシーの方々にも来館いただきおり、理念を共有することで、挑戦と革新を続ける企業文化を世界へ広げています。

また、SEJでは、入社後、トレーニングストア(直営店)にて実際に経営者(店長、副店長)として、店舗を経営する期間を設けています。この現場での実践は、挑戦の機会であると同時に、グループが大切にする「お客様の立場に立つ」という基本姿勢を体得し、日々の行動に浸透させる場となっています。こうした研修や実践を通じて、現場力とお客様視点を兼ね備えた人財を育成しています。



グループ理念研修の様子

対話と称賛で築く挑戦と革新の組織カルチャー

SEJでは、行動基準・思考基準(思考行動)であるバリューを定めています。このバリューは「1. 挑戦・変革」「2. 自律・自立」「3. 共創・共感」「4. 信頼・誠実」「5. 感謝・貢献」の5つからなり、各従業員がそれらを体現できるよう新しいカルチャーをつくり上げるプロジェクトをスタートさせています。社内だけでなく、外部から講師を招いて新しい視野や視座を得るとともに、従業員のコミュニケーションのあり方を変え、風通しの良い職場づくりを図っています。

さらに、従業員同士のつながりを深め、組織全体で感謝や称賛の文化を育むために、従業員表彰制度を導入しています。この制度では、受賞者が全従業員の投票によって決定され、エントリーしたチームや個人には称賛・応援メッセージが届く仕組みです。表彰式ではエントリー者および受賞者を祝福しながら、互いに称え合い、感謝を伝え合う場をつくり、挑戦と革新を称賛する職場づくりにつなげています。



従業員表彰後の様子

社会:人財政策・人的資本の取り組み

多様な人財が活躍できる風土の醸成

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

国内においては、当社にDEI推進プロジェクトを設置し、施策方針を示して各社の活動をサポートしています。特に、課題の一つである女性の活躍推進について、当社の目標を2026年2月末時点において「女性執行役員比率30%」「女性管理職比率(課長級・係長級30%)」としています。また、女性管理職候補者の育成を目的とした「女性エンカレッジメントセミナー」を2021年より開催しています。同セミナーでは、経営幹部が経営方針などを伝え、参加者同士でディスカッションを行います。すべてオンラインで実施することで、エリアに関わらず全国各地から参加でき、育児時短勤務中の女性従業員も多数参加しています。普段の業務とは異なる視点・視座から話を聞くこの取り組みは、参加者の成長意欲を高める機会になっています。セッションを通じ、その人らしいリーダーシップの発揮の仕方を後押しすることで、今後の成長や挑戦をエンパワーメントとともに、受講者同士のつながりを構築することを目指しています。

SEJでは、加盟店オーナー様に、さまざまな経営カウンセリングを行うOFC(オペレーション・フィールド・カウンセ



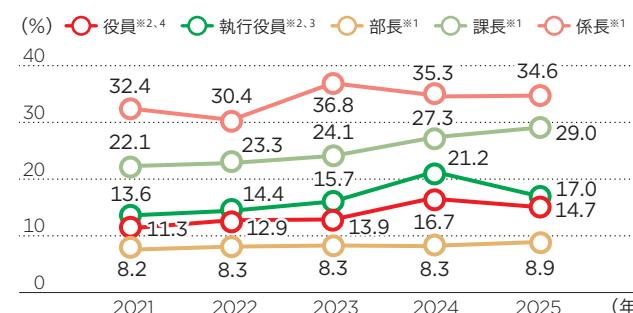
リモートによる女性エンカレッジメントセミナーの様子

ラー:店舗経営相談員)の積極的な女性従業員の登用を進めています。全国各地区で女性OFCやOFCを目指す直営店勤務従業員を対象とした勉強会を開催し、お互いが悩みを共有したり、先輩従業員に相談したりする機会を増やしています。

また、新入社員研修では、パラアスリートを講師に迎え、障がいのあるお客様への配慮を学ぶプログラム「あすチャレ!」を実施しています。入社早期から現場で活きる実践的な視点を育成し、サービスの質向上を目指しています。さらに、精神的な健康や発達障がいについての理解を深めるために「しごとサポートー養成講座」の受講を推進しており、2025年度には120名が受講予定です。この取り組みにより、社内の支援体制と心理的安全性の向上を図っています。

管理職向けにはユニバーサルマナー検定3級の取得を積極的に推進しており、2025年2月末時点で962名が取得済みで

■女性執行役員・管理職比率の推移



※1 毎年2月末現在の数値、グループ8社(当社、SEJ、IY、YB、AH、DJ、LO、7BK)合計。ただし、2022年以前はSSを含み、LOは含まない

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

※3 取締役を兼務する執行役員は除く

※4 役員は取締役、監査役、執行役員の合計

す。これにより、お客様一人ひとりの状況に寄り添った対応力の向上を目指し、ノーマライゼーションの考え方を浸透させ、日常のマネジメントに反映できるよう研修と対話を継続しています。

SEIは、すべての人が受け入れられ尊重される職場環境の実現を企業理念の柱としています。その中核的な取り組みが、従業員主導のボランティアグループ「Associate Business Resource Group(ABRG)」です。ABRGは、共通の経験や価値観を持つ仲間が自発的に集まり、互いに学び合い、成長を支援するコミュニティです。メンバーは、自らの経験を共有しながら、リーダーシップや戦略立案、プロジェクト管理などのスキルを実践的に習得します。さらに、メンタリングやネットワーキング、地域貢献活動を通じて、職場内外でのつながりを強化しています。互いの多様な背景を尊重するこの取り組みは、従業員の帰属意識を向上させ、未来のリーダー育成にもつながっています。ABRGは活動領域を広げ、参加者も増加しており、誰もが生き生きと働く環境づくりを加速しています。実際に、参加者の89%が「ABRGへの参加によって会社への参画意識が高まった」と回答しています。



ABRG(Associate Business Resource Group)のメンバー

社会:人財政策・人的資本の取り組み

人財政策2. 働きがい・働きやすさの向上

従業員の主体性が十分に発揮できる環境と、それを実感できる働きがい・働きやすさの向上を目指しています。多様な従業員が働きやすく、活躍できる環境づくりのためには、従業員一人ひとりの価値観に合わせたきめ細かな対応と制度拡充が必要になると考えています。

従業員との対話を通じた働きがいの醸成

当社グループでは、従業員と経営陣とのダイレクトなコミュニケーションを大切にしています。当社およびSEJでは、社長とのカフェミーティングや役員とのダイアログセッションなどを実施しており、会社が目指す方向性や経営陣の考えを理解したうえで、一人ひとりがありたい姿を明確にできるコミュニケーションの場をつくっています。

SEJにおいても、従業員との対話を重視し、各部門でタウンホールミーティングを開催しています。この場では、会社全体の動向や部門の優先事項を共有し、従業員からの質問にリアルタイムで対応することで、情報の透明性と納得感を高め、変化する戦略や業務方針をタイムリーに伝達で



経営陣とのダイレクトコミュニケーションの様子

きるようになっています。こうした継続的な対話の仕組みは、働きやすさの向上だけでなく、自らの役割に意義を見出す「働きがい」の醸成にもつながっています。



タウンホールミーティングの様子

挑戦する従業員を応援するためのキャリア形成支援

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

SEJでは、自ら挑戦する意欲のある人財が、その能力やスキルを十分に発揮できるよう、他部署・他の職種への立候補制度を設けています。

また、従業員のセカンドキャリアを応援するため、加盟店オーナーへの転身を支援する制度を設けています。この制度では、従業員が新たな生活設計を具体化できるようサポートし、その一環として加盟店オーナーへの転身を選択肢の一つとして提供しています。

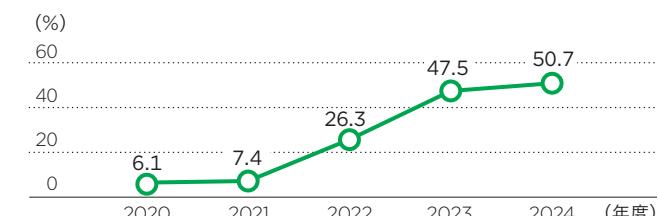
従業員の健康増進とワークライフバランスの支援

当社グループは、従業員が健康で前向きな気持ちで仕事ができる職場環境の整備に取り組んでいます。従業員の健康増進が会社全体を活性化させ、さらに「生活の質(QOL)」向上にも寄与するものととらえ、社員一人ひとりの積極的な健康増進の取り組みを支援しています。

国内グループ各社では、健康維持・増進に向けて、定期健康診断の二次検診受診率の向上に向けた取り組みのほか、ウォーキングイベント「歩fes.」の定期開催などの取り組みを実施し、健康・運動習慣が浸透するよう取り組んでいきます。

また、出産・育児、介護などのライフイベントの変化があっても安心して勤務を継続できるよう、さまざまな制度を運用しています。SEJでは、両立支援の一環として男性の育児休業取得を促進しており、全従業員向けに取得者の事例紹介を行うことでロールモデルの可視化を進めています。この取り組みにより職場の理解を拡充し、性別に関わらずキャリアとライフの両立を支える企業文化の定着を進めています。

■男性育児休業取得率



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

社会:人財政策・人的資本の取り組み

人財政策3. 戦略実現のための人財育成・採用

グローバル成長を実現するため、戦略を担う優秀な人財を確保し、計画的に育成し、その能力を最大限発揮できる仕組みを整備していきます。

人財戦略とグローバル人財の採用

グローバル戦略を推進するためには、グローバル視点で考えながらも、ローカルの特性を理解して適応し、現地で戦略を実行できる人財の確保と育成が不可欠です。将来、グローバルでの高いパフォーマンスが期待できる人財に、異文化対応力やリーダーシップを高める研修に加え、業務遂行を通じた成長を確実に後押しする計画的なキャリアパスなどを整備していきます。また、国境を越えた人財交流を活発化させるとともに、長期的にグループで活躍し続けてもらえるよう、評価や報酬などの人事制度をグローバル基準で合わせていくことで、グループ全体の競争力を強化します。専門知識と経験を有する外部人財の採用(異業種や海外出身者を含む)も積極的に実施していきます。多様なバックグラウンドやスキルを持つ人財を確保することが、変化の激しい市場での競争優位性を築く鍵となります。グローバル人財の採用・育成を強力に推し進め、当社グループの強みを理解した人財がグローバルで活躍することで、さらなるグループの成長につなげていきます。

グローバル人財の育成

グローバル人財の育成を重要な経営課題と位置づけ、従業員が国際的な舞台で活躍できる力を養うためのさまざまな施策を展開しています。これらの取り組みは、語学力や異文化理解力の向上にとどまらず、論理的思考力や問題解決力、さらにはグローバルな視点でのビジネス展開力を育むことを目指しています。その一環として実施されている海外短期留学プログラムでは、ビジネスに必要な語学力を磨くだけでなく、MBA講義の受講や「食」の未来を探求するプログラムへの参加を通じて、ビジネススキルの向上を図っています。現地企業・店舗への訪問や地域社会の方々との交流を通じて、異文化理解を深めるとともに、謙虚に学ぶ姿勢を養うことを重視しています。これにより、従業員が幅広い経験を積み、グローバルな視点での課題解決能力を身につけることを目指しています。

また、SEJを中心に、グローバルビジネスで活躍できる人財を中長期的に育成すること、英語力や異文化理解力を高めることを目的として英語研修プログラム「Seven-Eleven English Training (SET)」を開催しています。2021年から



海外短期留学プログラムの様子

2025年までに500名を超える従業員が受講し、すでに卒業生の中から約40名が海外事業部や海外事業会社に配属され、自分自身の目標キャリアを実現しながら世界で活躍しています。

さらに2024年より当社およびSEJとSEI、7INの4社が共創し、新たな「Exchange Program」を開始しました。

日本と米国の「SEI Exchange Program」、日本と豪州の「SEA Exchange Program」があり、これらのプログラムは、国内人財が海外のビジネスモデルを、海外人財が日本のビジネスモデルをそれぞれ深く理解し、相互に学び合う機会を提供しています。各国に最適なビジネス展開をすることの重要性を異文化コミュニケーション環境で理解できる研修として実施しています。こうした経験機会を提供し、周囲と協働しながら成果を創出できる力を養い、真のグローバル人財育成を推進しています。

このほかにも多様な自己啓発支援制度などの成長支援策も用意しており、これらの施策は、グローバル人財育成の基盤として、従業員の成長を支える重要な役割を果たしています。



SEI
Exchange
Program
の様子

社会:人財政策・人的資本の取り組み

人財政策の進捗を測る数値指標

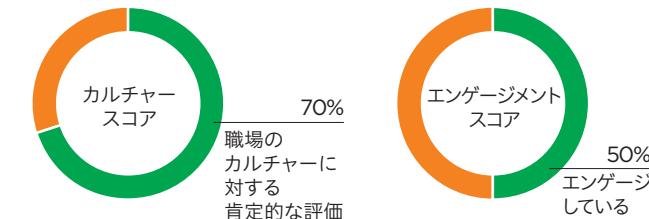
国内グループ各社においては、「挑戦・革新し続けるカルチャーの醸成」や「働きがい・働きやすさの向上」の進捗を把握するために、カルチャー&エンゲージメントサーベイを活用しています。各組織のカルチャーとエンゲージメントの状態を客観的かつ定量的に確認し、より良い組織づくりに活かすことを目的に、同サーベイを毎年1回実施しています。

サーベイでは、「カルチャー」に関する独自調査項目（誠実さ、主体性の尊重、挑戦の推奨、風通しの良さなど）のスコアと

「エンゲージメント」に関するスコアを算出し、それらの状況を可視化しています。2024年度のサーベイでは、カルチャーの設問に対して肯定的な評価をした割合は70%、エンゲージメントスコアは50%となりました。

SEJにおいては、カルチャー&エンゲージメントサーベイに加え、社内の各部門のコミュニケーション状況や打ち出した施策の効果を測定するため、すべての従業員に対しパルスサーベイを実施しています。調査結果をもとに、エンゲージメント向上のための施策を展開しています。

2024年度「カルチャー&エンゲージメントサーベイ」調査結果



※ 国内グループ26社を対象とした調査。それぞれの職場ごとのカルチャーの状態（誠実さ、主体性の尊重、挑戦の推奨、風通しの良さなど）と同時に、エンゲージメントを測定

従業員インタビュー

■マネジメント研修参加者

マネジメントを学ぶ研修を経て、現在、直営店を担当し、チームの成果最大化を目指して施策の具現化や情報発信に取り組んでいます。また、直営店社員の育成や地区OFC教育を通じて現場力の向上に努めるとともに、他部署との連携を深めながら、相手の立場に立ったコミュニケーションを大切にしています。これまでの経験から、「自分自身でチームをつくりたい」という目標が生まれ、心理的安全性を高め、チャレンジを歓迎し、失敗を学びに変えられる環境づくりを目指しています。さらに、女性のライフステージに応じた柔軟な働き方や成長機会の提案・実現を目指し、謙虚さを忘れず学び続けながら挑戦を続けていきます。



株式会社セブン-イレブン・ジャパン
オペレーション本部
長野・山梨ZO 甲府DO SOFC

飯島 夢子

■育児休業取得者

現在、熊本県阿蘇市や南阿蘇村の計9店舗を担当しています。妻の希望や担当店舗のオーナー様方の後押しを受け、育児休業を取得しました。当初は不安でしたが、上長や同僚の支えにより実現できました。育児休業の取得を通じて子育ての大変さを学び、店舗スタッフとも共感を深めることができました。また、効率的で計画的な働き方を意識するようになり、限られた時間で成果を出す工夫を重ねています。この経験が、働き方や家族との向き合い方を見直すきっかけとなり、今後も柔軟な発想で仕事と家庭の両立を目指していきたいと考えています。

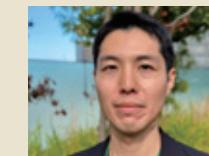


株式会社セブン-イレブン・ジャパン
オペレーション本部
南九州ZO 熊本東DO OFC

下川 達大

■グローバル研修参加者

2024年12月から半年間、海外短期留学プログラムでロサンゼルス近郊のドラッカースクールで学びました。この経験により、語学力・コミュニケーション力を向上させ、異文化理解を深めることができました。「新規事業デザイン」「セルフマネジメント」などの多彩な授業で現地のMBA学生と議論しました。「食」の未来を探求するプログラムFFFでは街に出て多くのインタビューを重ねて顧客を理解し、仮説を検証する重要性を学びました。留学で得た視点を経営企画部門での業務に活かし、現場と経営、グローバルをつなぐ役割を果たします。



株式会社セブン&アイ・ホールディングス
経営企画本部

南崎 貴之

社会:人権への取り組み

人権方針と 人権取り組みの推進体制

企業活動のグローバル化が進み、企業の人権への取り組みに対して、社会からの関心が高まるなか、国際基準に準拠し、ステークホルダーの人権を尊重していくことが極めて重要だと考えています。当社グループでも、国際人権章典（世界人権宣言と国際人権規約）、労働における基本的原則および権利に関する国際労働機関の宣言、国連グローバル・コンパクトの10原則、および「国連ビジネスと人権に関する指導原則」などに基づき、「セブン＆アイ・ホールディングス人権方針」を2021年に定め、代表取締役をはじめとする経営層のコミットメントのもと、人権尊重に取り組んでいます。

また、人権方針を推進するためのグループ横断組織として、代表取締役を責任者とする「人権推進プロジェクト」を発足し、継続的な取り組みを実施しています。人権問題の特定、予防・是正対応措置、定期的なモニタリング、情報開示など、人権デュー・ディリジェンスの取り組みを推進し、取り組みの計画立案や実施進捗状況の確認は、定例会議において実施しています。

 詳しくは、当社Webサイトをご覧ください
https://www.7andi.com/sustainability/policy/human_rights.html

人権デュー・ディリジェンスの実施

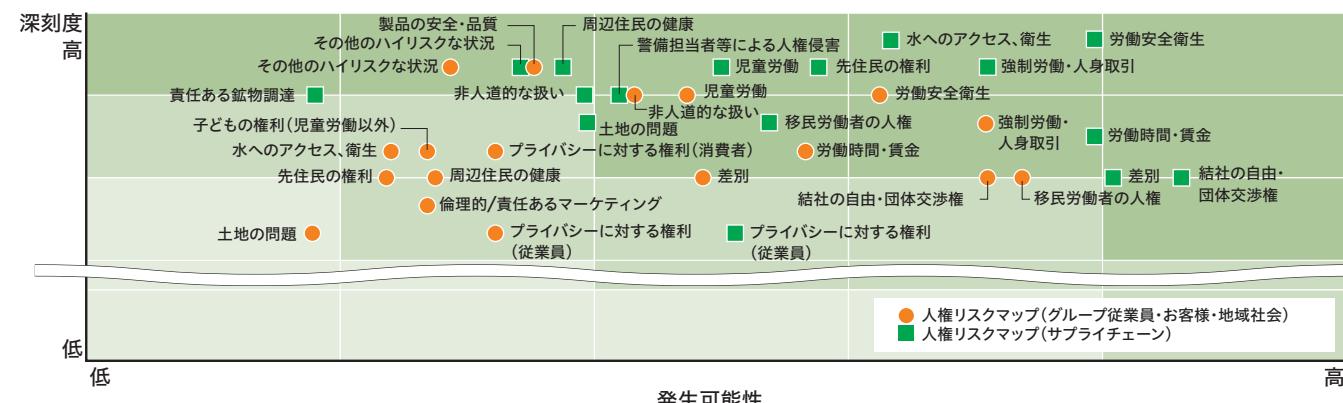
当社グループでは、「国連ビジネスと人権に関する指導原

則」および「責任ある企業行動のためのOECDデュー・ディリジェンス・ガイダンス」に基づく手順に従って「人権デュー・ディリジェンス」の仕組みを構築し、人権への悪影響に対する予防・是正措置や軽減措置の実施に努めています。

人権への影響評価

当社グループの事業活動が人権に影響を及ぼす可能性のあることを認識し、人や社会に対する負の影響の原因を特定し、その影響の予防・是正・軽減に努めています。2022年度には、グループおよびお取引先の事業が人権に及ぼす潜在的な負の影響を把握するため、自社およびサプライチェーンに対する調査を行い、人権課題を特定するとともに、深刻度と発生可能性を算出し、マッピングしました。当該人権課題の特定は、外部の専門家の支援・助言を得ながら実施しています。

人権リスクマップ



予防・是正措置の実施

当社グループは、重点的に発生の防止と対応に取り組んでいく人権リスク（および国・地域）を特定し、特定された優先順位の高い人権リスクに対して、グループ内において是正措置と予防に向けた教育や研修などの活動を実施しています。

2024年2月にはグループ社員に向けて「人権eラーニング」を実施し、約40,000名が受講しました。さらに、同年5月には障害者差別解消法の改正を受けて「合理的配慮eラーニング」を実施し、約23,000名が受講しました。

また、カスタマーハラスメントによる従業員への人権侵害を防止するため、2024年に「カスタマーハラスメントへの考え方」を示しました。社会通念上不相当な言動から従業員を守り、働きがいを持って安心して働ける職場環境づくりを目指しています。

社会:人権への取り組み

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

モニタリング

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

お取引先に対しては、無記名でご回答いただく「お取引先様アンケート」を実施し、2024年度は、グループ各社合計で11,804件のご回答をいただきました。

サプライチェーンのモニタリングとして、PB商品「セブンプレミアム」および海外でのPB商品の製造委託先の最終製造工場に対して「セブン＆アイ・ホールディングスお取引先サステナブル行動指針」の遵守状況を確認するCSR監査を実施しています。2024年度は海外12カ国の200工場、国内626工場にCSR監査を実施しました。

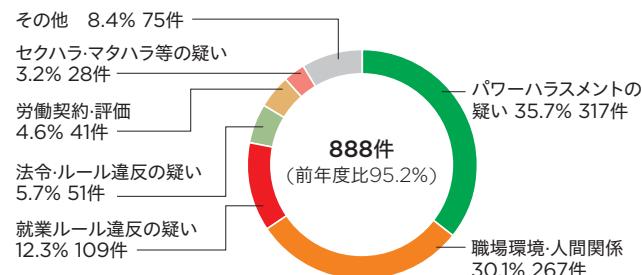
外部への情報公開

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

救済措置としての内部通報制度

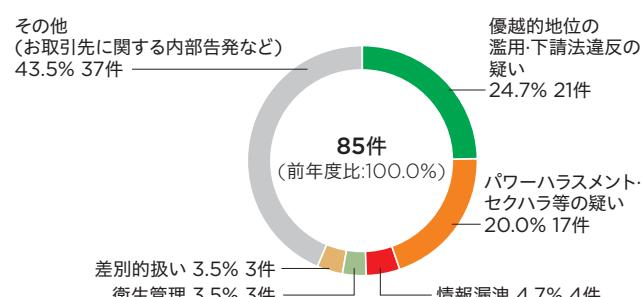
当社グループは、社会からの信頼を失うような行為の防止と早期発見、早期是正、再発防止を目的に、「グループ共通従業員専用ヘルpline」を設置し、人権問題が発生した際も利用できる体制を構築しています。また、国内グループ会社のお取引先に対しては、「お取引先専用ヘルpline」を設置しています。

従業員専用ヘルplineへの通報の内訳



※「従業員ヘルpline」は第三者の通報窓口に加え、事業会社内に個別の通報窓口を設けている会社もあり。なお、北米・中国の事業会社は、それぞれが社内の通報制度を設けて、従業員からの通報・相談を受け付けている

お取引先専用ヘルplineへの通報の内訳



また、国内グループ会社の取締役、監査役、執行役員など、経営幹部の関与が疑われる社会からの信頼を失うような行為に関して、経営層から独立して通報を受け付け、調査対応を行うことを目的に「監査役ホットライン」を運用しています。

いずれの通報窓口も、当社が業務委託契約および機密保持契約を結んだ第三者の通報窓口を連絡先とし、通報・相談者のプライバシーを厳守しています。グループ共通従業員専用ヘルplineは4カ国語で受け付け、お取引先専用ヘルplineは国内・海外いずれからの通報も受け付けています。

通報結果の内訳は「パワーハラスメントの疑い」が最多であり、人権に関する内容を多く含みます。違反行為などが認められた場合は、関係部署・関係各社とともに対応を協議し、救済に向けた対応、是正措置を講じます。また、内部通報制度の運用状況は、サステナビリティ委員会事務局の担当役員が、取締役会において定期的に報告・確認を行っています。

事業会社への人権デュー・ディリジェンスの拡大

事業会社においても人権デュー・ディリジェンスプロセスを推進すべく、人権への取り組みを推進しています。人権リスクの特定や是正・軽減措置、モニタリングをサポートすることで、各社での人権への取り組みが進んでいます。

2024年にはSEJにおける人権への取り組みについて外部への情報公開を実施いたしました。

WEB 詳しくは、当社Webサイトをご覧ください
<https://sustainability.sej.co.jp/action/000610/>

社会:サプライチェーン・マネジメント

お取引先とともに築く持続可能なサプライチェーン

当社グループは、創業以来「社是」に基づき、さまざまなステークホルダーの皆様から信頼される誠実な企業を目指してきました。現在、世界では人権問題が深刻化しており、企業にはサプライチェーン全体での人権尊重、法令遵守、環境保全、労働環境への配慮など、社会的責任を果たすことが求められています。

当社グループは、人権の尊重を最優先とし、お取引先に対して「セブン＆アイ・ホールディングスお取引先サステナブル行動指針」(以下、「行動指針」)について周知し、その実践をお願いしています。行動指針をお取引先とともに運用し、持続可能なサプライチェーンを構築することで、安全で高品質な商品・サービスを提供するとともに、人権尊重、法令遵守、環境保全、労働環境への配慮を推進しています。

お取引先CSR監査の運用

当社グループでは、お客様に安全で安心な商品を提供することに加え、お取引先と協力して持続可能な社会の実現を目指しています。その一環として、お取引先に対するCSR監査を実施しています。この監査は、PB商品「セブンプレミアム」やグループ各社のPB商品の製造を委託している工場のうち、リスク管理の観点から特に重要と判断する地域(主に中国や東南アジア)の工場を対象に行ってています。監査を通じて、行

動指針の推進状況をお取引先と共有し、問題点が見つかった場合にはその是正を支援しています。

新たにお取引を開始する際には、行動指針の理解と遵守をお願いするとともに、CSR監査を受けていただいています。監査の結果とは正対応の状況を確認し、適合と認められたお取引先には「適合認証書」を発行したうえで取引を開始します。また、海外工場との継続的なお取引については、「適合認証書」の更新取得を条件としています。

CSR監査は、第三者機関に委託・実施しています。監査項目は、国際労働機関(ILO)の条約やISO26000などの国際基準に準拠し、当社独自の16の大分類項目と117のチェック項目を設定しています。これらの分類は重要度に応じて整理しており、特に重視しているのは以下の4つの項目です。

1. 強制労働
2. 児童労働および若年労働者
3. 生活賃金(最低賃金)
4. 懲罰

これらの項目に関して不適合が発見された場合、当該工場と契約しているグループ事業会社に対し、取引の見直しを含んだ対応を促します。

CSR監査16大分類

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

次に重視している項目は以下のとおりです。

- ・健康および安全
- ・労働時間
- ・下請契約
- ・地球環境保全
- ・商品の安全

これらの項目で法令違反などの不適合が見つかった場合には、当該工場における修正・是正状況を確認します。不適合項目が多く指摘された場合などは、状況に応じて再監査を実施し、その結果を踏まえてお取引の継続を判断しています。

CSR監査の実績

当社の行動指針の遵守状況を確認するため、2024年度は「セブンプレミアム」を含むPB商品を製造する海外の200工場、および国内の626工場にCSR監査を実施しました。特に、中国や東南アジア(12カ国)のうち、取引規模が大きい、重要性が高い、代替が難しい工場を「クリティカルサプライヤー」と定義し、重点的に監査を行っています。

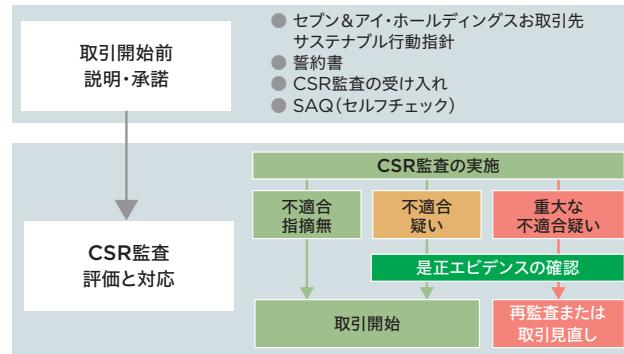
CSR監査は公正性を確保するため、外部審査機関であるテュフ ラインランド ジャパンに委託しています。

特に重視している4分類

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

社会:サプライチェーン・マネジメント

■CSR監査のプロセス



CSR監査件数(海外工場)

年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度 計画
監査工場数	357件	322件	254件	200件	200件
実施率(%)※1	79.9※2	74.2※2	77.7	83.3	

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

※2 新型コロナウイルス感染症拡大防止のため、一部工場の監査が未実施

不適合への対応

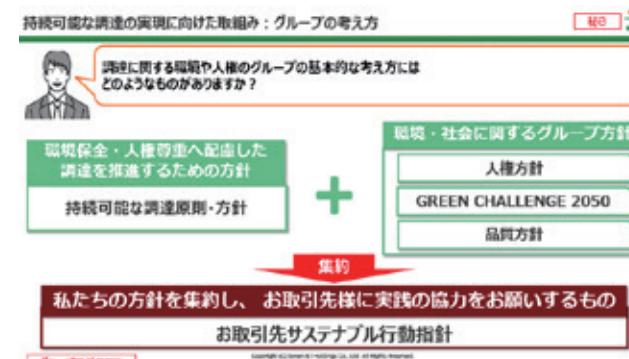
2024年度の海外CSR監査は200の工場で実施し、6工場において労働安全衛生関連(化学薬品管理・設備メンテナンスの不備、保護具の不使用など)、および生活賃金関連(賃金未払い、雇用契約の不備など)の重大不適合が確認されました。指摘のあった項目については、管理方法の見直し、保護具の使用、未払い賃金の支払いなど、直ちに是正対応を実施しました。

不適合への対応の一例として、不適切な化学薬品の管理に

については、管理された別エリアへの移動、当該エリアでの適切な管理など、是正措置の実施を確認しています。その他、CSR監査を通じて確認されたすべての重大不適合、軽微不適合について是正処置を確認しました。なお、CSR監査の結果、強制労働および15歳未満の児童労働、懲罰に該当する不適合は確認されていません。

■ 社内への周知活動

当社グループは、重点的に発生の防止と対応に取り組んでいく人権リスク（および国・地域）を特定し、当該特定した優先順位の高い人権リスクに対して、グループ内において是正措置と、予防に向けた教育や研修などの活動を実施しています。2024年度は、人権や環境など持続可能な調達に必要となる知見の向上、グループの考え方の周知を目的に「持続可能な調達eラーニング」を実施し、グループ全体で2,281名が受講しました。



お取引先への周知活動

当社グループでは、PB商品の製造を委託しているお取引先に対し、お取引先サステナブル行動指針の説明会を継続的に開催しています。

2024年度は、行動指針とCSR監査に関する説明会をライブ配信とオンデマンド配信で実施し、396社、642名がライブ視聴しました。また録画も953名が視聴し、4,700名が説明会資料を閲覧しています。



行動指針とCSR監査に関する説明会の実施状況

	2020 年度	2021 年度	2022 年度	2023 年度	2024 年度
実施回数	5回	19回	8コンテンツ	8コンテンツ	8コンテンツ
参加対象 企業数	604社	517社	480社	416社	396社
延べ 参加人数 (視聴者含む)	870名	3,566名	14,698名	5,882名	4,700名

コーポレート ガバナンスの強化

ステークホルダーの皆様との対話を深めながら
グローバルなCVS事業に特化した企業グループとしての
るべきガバナンスを追求していきます。



取締役会議長メッセージ



対話による変革を通じて、 グローバル企業としての価値創造を加速してまいります。

■取締役会議長就任にあたって

2023年5月から社外取締役に、2025年5月から取締役会議長に就任いたしました。一昨年は社外取締役で構成する「戦略委員会」に参加し、グループの成長戦略や資本効率の向上に関する提言をしてきました。加えて、この一年は財務や国際法務の外部専門家も参加する「特別委員会」の場で、外資系企業からの買収提案や7-Elevenの中長期的かつ本質的な企業価値について、40回を超える議論を重ねてまいりました。

2025年5月には、戦略委員会委員長と取締役会議長を務めてきたスティーブン・ヘイズ・デイカス氏をCEOとする新たなマネジメントチームのもと、CVS事業に特化した事業体としての新たなスタートを切りました。私はこれまでの議論を通じて、7-Elevenの強みやグローバルなポテンシャルを改めて強く実感してきました。一方で業績については厳しい状況が継続しており、危機感を持って臨む必要性を感じています。社外取締役、そして取締役会議長として、株主をはじめとするステークホルダーの皆様の声に真摯に耳を傾けつつ、2030年およびその先に向けたロードマップに沿って、当社を着実に成長軌道へ導き、企業価値を高めることを監督する——これが私の最大の使命と強く認識し、その責任を果たしてまいります。

■現状認識

外部環境に目を向けると、国際的なインフレの長期化やサプライチェーンの不確実性に加え、国内では人手不足といった構造的な逆風が続いている。内部的にも、ブランドイメージの低下、提案力の不足などに危機感を持っており、市場からの評価も非常に厳しい状況です。グループ構造が大きく変化した今こそ、企業風土やカルチャーのあるべき姿への変革に改めて取り組む必要があると考えます。

他方で、当社は日米を中心に、1日約6,000万人のお客様が訪れるという比類のないグローバル・リテールプラットフォームを擁しています。現場起点の価値創造を再加速し、デジタル技術とデータの活用を一段と推し進めることができれば、再成長の余地は大きいと考えています。こうした現状認識を踏まえ、取締役会として議論すべき重点議題を4つに絞り込みました。

■2025年度取締役会における重点課題

まずは、これまでの国内を中心とした多様な業態を擁するグループから、グローバルなCVS事業に特化した新たな事業形態へと変化した現状を踏まえ、持株会社、および各事業会社の役割を再定義し、必要な機能とそれを担う人財を強化していくことが最優先課題であると考えています。

2点目は、事業をグローバルに拡大していくなかでガバナン

取締役会議長メッセージ

ス体制をどのように構築していくかという点です。事業会社への権限移譲による意思決定、行動の迅速化、一方ではサイバーセキュリティ、BCPなど、リスク管理を含む内部統制の仕組みの再設計も重要になってきます。そのためには、事業管理や運営のフレームワークを一新することでグローバルの規模と知見(ベストプラクティス)を活用するセンター・オブ・エクセレンスとしての役割を当社が発揮できるよう監督していく必要があります。

3点目は、新体制のもとで2025年8月に発表した「7-Elevenの変革」に記された成長、構造改革のための取り組みを執行において着実に遂行できているか、環境変化に応じて迅速に軌道修正が行われているか、その遂行状況をモニタリングしていくことです。その際には、状況を的確に把握しつつ、マイクロマネジメントに陥ることなく、執行と監督の適切な距離感を保ち、建設的な対話を通じて取締役会の監督機能を発揮していく所存です。

そして最後に、より一層重要性が高まっている人的資本、その基盤となる企業風土・意識改革について議論を深めていく必要性を強く感じています。これまで掲げてきた「信頼と誠実」や「変化への対応と基本の徹底」「お客様の立場に立って考える」という考え方方が今現在の日々の活動に浸透しているかを今一度振り返るとともに、大きく変わる事業環境において、グローバルなリテールグループとして共有すべき新たな価値観を定めていく必要があります。

取締役会運営

私の考える取締役会議長としての重要な役割は、取締役会の実効性を高めることであり、そのためには株主の視点を含めて議題を俯瞰し、その論点を明確化し、建設的な議論を通じて結論形成に導くことが肝要です。今期から経営体制が大きく変わり、新たな取締役も加わったことで、取締役会は一層多様性に富んだ場となりました。意見が異なることもありますが、それも健全な議論の証だと考えています。

こうした環境では、緊張感と協調性を両立させた、密度の高いコミュニケーションが不可欠です。そのため、私は議場内外での対話を重視しています。執行側の会議の傍聴や取締役会の前後におけるCEOや執行部門、監査役とのミーティングを積極的に設け、丁寧な情報交換を心がけています。特に新任の社外取締役に対しては、情報量の差を埋めるための擦り合わせの機会を意識的に設け、議論の円滑化とより一層の活性化を図っています。



企業価値向上に向けて

取締役会は、戦略議論と施策のモニタリング、そのためのKPIの進捗管理を通じて株主・投資家の皆様にお示しした2030年への成長戦略、構造改革の歩みを確かなものとすることと、資本効率や株主還元の状況を可視化し、ステークホルダーの皆様と共有していくことが重要な役割です。

戦略策定や施策の進捗を監督することは我々社外取締役の根幹を成す仕事ですが、今後はそのスピードをより重視していきます。小売りの現場の活性化は、日々のお客様の動きに合わせてPDCAを高速で回しつつ的確な軌道修正を行うことが要諦であり、その迅速化は施策の精度を高めていくうえで極めて重要です。2030年という目標は、会社経営の観点からはそう長い時間ではなく、当社グループは経営のスピードをより一層上げていくことが求められていることを強く意識しています。

「7-Elevenの変革」については、ステークホルダーの皆様からさまざまな声を頂戴しました。それらのなかには成長への期待だけでなく、さらなる改善の余地に関するご指摘や疑問も含まれています。今後も株主・投資家の皆様をはじめステークホルダーの皆様の声に真摯に耳を傾け、建設的な対話を通じて、経営の透明性・効率性を高め、企業価値の向上に努めてまいります。

指名委員会委員長メッセージ

**世界トップクラスの
CVS企業グループを支える
次世代経営陣の育成を
注視してまいります。**



独立社外取締役
指名委員会 委員長
山田 メユミ

「るべきリーダー像を議論

私は、当社の社外取締役が初めて過半となった2022年5月に取締役に就任しました。当時より、当グループの大膽な構造改革の行方には社内外から大きな関心が寄せられ、新任取締役や次期CEOを選任する指名委員会の議論にも注目が集

まるようになっていました。委員会における社外取締役の役割は、企業の持続的成長と健全なガバナンスの確保に向けて、客観的な視点から建設的な提言を行うことです。こうした役割への期待は年々高まっており、就任以降、その重要性が増していることをつねに実感してきました。特に2023年、指名委員会の委員長に就任してからの2年間は、新たなグループ構造や事業変革に向けた施策の議論が一層活発化したこともあり、次期取締役の候補者選定を急いで進めることができました。そのなかで当委員会は、新たな成長戦略を率いるCEOにはどんな資質と能力が求められるのか、取締役にはどんな知見やスキルが必要か、日本発のグローバルCVS企業としてのるべきリーダー像やガバナンス体制について積極的に意見を交わすよう努めてきました。

「対話力」と「実行力」を兼備するトップへの期待

私たちが次期CEO像の中核に据えたのは、グローバル市場での流通・小売業のマネジメント経験と、多様なステークホルダーに真摯に向き合う姿勢、そして戦略を実行し成果に変えるパワーです。いくら魅力的なビジョンや戦略を描いても多くの関係者に伝わらなければ評価は得られず、その実効性にも限界があります。私は、これからグローバル企業のトップには、組織に強く影響を与え経営を推進する「カリスマ性」よりも、ステークホルダーとの対話を起点に戦略を着実に実践していく「対話力」と「実行力」が不可欠だと考えています。

そのような力を併せ持っているのがスティーブン・ヘイズ・ディカス氏であり、CEOとしての任命に至りました。彼は、日米

の小売業のほか食品・外食企業でもリーダーシップを発揮してきた実務家であり、バイリンガルとしてグローバルの橋渡し役も担える人財です。とりわけ「改革を実践するスピードを重視する」「上意下達型ではなく、部下や組織の成長を最優先するサーバントリーダーでありたい」という姿勢は、グループの成長を実現するうえで大きな推進力になると期待しています。

「CxOのサクセションプランを議論

2025年の定時株主総会では、かねてより作成を進めていた候補者リストに基づいて、CEO交代と同時に4名の新任社外取締役が就任しました。いずれの方も当社のグローバル成長に不可欠な知見や経験をお持ちであり、取締役会の多様性は一層高まっています。そのうえで、真のグローバルCVSグループを見据える私たちの次の課題は、マネジメント層(CxO)の厚みの拡大と、機能の強化であると考えています。現在、取締役会では「持株会社としてのるべき姿」の再定義を進めているところであります。並行して今後求められるCxOのサクセションプランについても議論していきます。

また、現在、女性活躍やDXを含めた幹部候補者の育成にもオブザーバーとして関わっていますが、次世代人財の育成に関しても、国境を越えて人財を戦略的に活用する「グローバルタレントマネジメント」の具現化を促すよう積極的に意見していきたいと考えています。

指名委員会では、引き続き取締役会とともに指名プロセスの質を高め、採用・育成・登用の好循環をつくり出す役割を果たしてまいります。

報酬委員会委員長メッセージ

グローバルな 価値創造の起点となる 報酬制度を確立してまいります。



グローバル成長と株主価値向上の原動力として

2022年に社外取締役として取締役会に加わって以来、私たちは構造改革や買収提案への対応に多くの時間を費やしていました。これらの戦略的議論は将来のビジョンにとって極めて重要でしたが、積極的な成長戦略の策定に集中する時間

が一時的に削がれることもありました。

現在は、新たに就任したスティーブン・デイカスCEOのリーダーシップのもと、私たちはCVSグループのグローバルな成長戦略を明確化し、持株会社の理想的な構造と役割を定義するため多くの時間を割いています。この重要な局面において、私の使命は明確です。新たな構造に完全に整合し、株主価値の向上に確実に貢献する報酬制度を確立することです。

価値創造と人的資本戦略を融合

私は、魅力的で持続可能な報酬制度こそが価値創造プロセスの出発点であると考えています。それは、グローバルな経営スキルを持つ幹部から、次世代のリーダー候補、そして世界中の店舗オペレーションを支える従業員まで、組織全体の優秀な人財を惹きつけ、動機づける制度でなければなりません。すべての人が報酬に魅力を感じ、仕事に誇りを持ち、挑戦を続け、その成果が持続的な利益に直結することを実感できる仕組みが必要です。

米国のベストプラクティスを正しく理解する

この目標を達成するためには、まず米国における報酬制度と運用のベストプラクティスを正しく理解する必要があります。北米事業は高成長を遂げており、当社の将来を牽引する極めて重要なエンジンだからです。

私はこの課題に対して、日米両国の視点を持つユニークな立場にあります。米国の金融機関や大手コンサルティング会社でCEOを務め、また日本では外資系IT企業の社長としての経験を通じて、両国の報酬委員会のアプローチや評価プロ

セスを深く理解しています。現在は、米国のSEIにて社外取締役および報酬委員会委員長としても活動しており、双方向の戦略的な連携のための枠組みを構築しています。

グローバルCVS企業にふさわしい制度を

米国モデルをそのまま導入することは現実的ではありません。生活コストや生産性、産業構造の違いなど、各国の事情を踏まえる必要があります。とりわけ日本においては、年功序列による昇進や職務定義の曖昧さといった慣習が成果主義的な報酬制度への移行を困難にしています。

それでもなお、グローバル競争に挑む企業の報酬委員会委員長として、私はこの変革を粘り強く推進する責任があります。グローバル人財を惹きつけられず、流動性を阻害する硬直的な制度は、間違なく成長の足かせとなります。この危機感と使命感を持って、報酬委員会および取締役会は、真にグローバルなCVS企業にふさわしい報酬制度の定義に取り組んでいます。

日米の架け橋として

私は日本で生まれ育ち、米国の大学を卒業後、異なる言語・文化・価値観の中で、コミュニケーション、交渉、傾聴、共感といった本質的なスキルを磨いてきました。米国で生まれ、日本で成長した「7-Eleven」をグローバルに展開するなかで、日米をつなぐ架け橋となることが私のライフワークです。

人を育て、挑戦に報い、持続的な株主価値の向上を実現する報酬制度を確立することで、7-Elevenが世界中のビジネスパーソンから尊敬される企業ブランドであり続けるよう、私はその役割を全うしてまいります。

コーポレートガバナンス

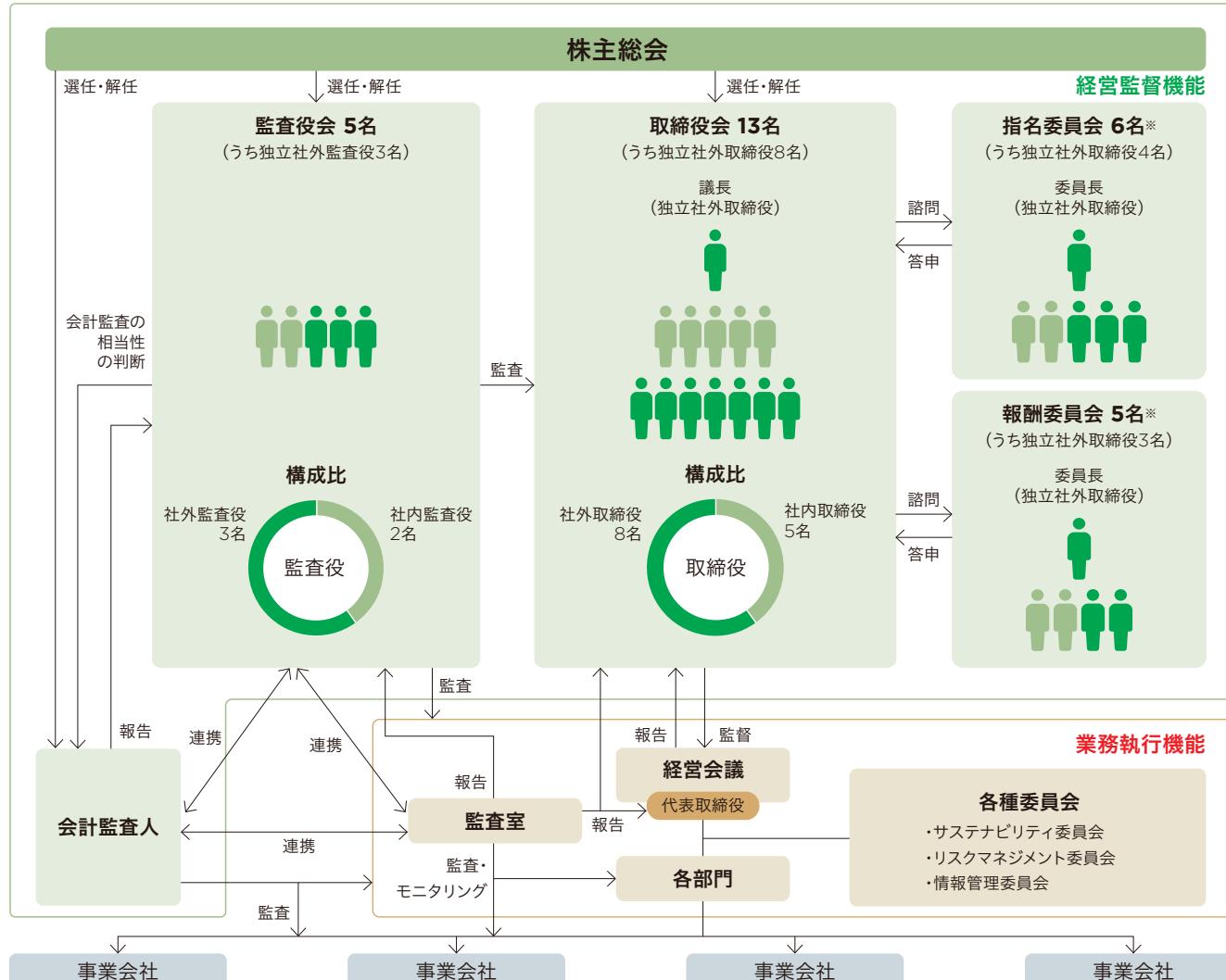
WEB 詳しくは、当社Webサイトをご覧ください

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

<https://www.7andi.com/ir/management/governance/basicviews.html>

コーポレートガバナンスの体制

2025年12月末現在



基本的な考え方

当社における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。

現状のコーポレートガバナンス体制を選択している理由

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

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

コーポレートガバナンス

監査役設置会社制度の採用

当社は、監査役制度における、「監査役は、各自が独立して監査権限を有しており(独任制)、各監査役の多角的な視点による監査ができること」「監査役の独立性は、明確に法定されており、独立した客観的な監査ができること」「監査役には子会社調査権が法定されており、グループ監査の観点からも有効であること」の3点からなる特徴・メリットが、当社グループガバナンスの適正化のために有効と考え、コーポレートガバナンス体制として採用しています。

意思決定に関する客観性・透明性を確保

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



詳しくは、当社Webサイトをご覧ください

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

<https://www.7andi.com/ir/management/governance/basicviews.html>

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

ガバナンス強化の変遷

2005年	2016年	2017年	2018年	2019年	2020年	2021年	2022年	2023年	2024年	2025年
社外取締役／取締役総数 ^{※1} (比率) ^{※2} 2名／11名 (18.1%)	4名／14名 (28.5%)	4名／13名 (30.7%)	4名／12名 (33.3%)	5名／12名 (41.6%)	5名／13名 (38.4%)	5名／13名 (38.4%)	9名／15名 (60.0%)	9名／15名 (60.0%)	9名／15名 (60.0%)	8名／13名 (61.5%)
取締役会の充実・整備	・持株会社設立 ・執行役員制度導入	・役員ガイドライン制定			・女性社外取締役選任	・スキル・マトリックスの活用による取締役の選任	・ボードダイバーシティの強化 ・スキルの充実 ・独立社外取締役の過半数化 - 外国人取締役数／比率 ^{※2} 5名／33.3% - 女性取締役数／比率 ^{※2} 3名／20.0% ・筆頭独立社外取締役の設置		・取締役会議長とCEOの分離	
諮問委員会等の整備		・指名・報酬委員会設置 (社内2名・社外2名) 委員長：社外取締役					・戦略委員会の設置	・特別委員会の設置		
取締役会評価の充実		・取締役会評価開始(全員討議)	・第三者関与 ・全員インタビュー ・全員討議					・パフォーマンスレビュー(他評価)の実施		
役員報酬制度の整備				・業績連動型株式報酬制度導入		・業績連動報酬の「中期経営計画2021-2025」との連動 - 役位別報酬比率の変更 - CO ₂ 削減目標の強化に合わせた変更 - 従業員エンゲージメントを株式報酬のKPIに追加				

※1 各年5月末の数値 ※2 比率は少数第2位以下切り捨て

コーポレートガバナンス

取締役会の構成

2022年度の株主総会において、2021年7月に公表した「中期経営計画2021-2025」が目指す、世界トップクラスのリテールグループにふさわしいガバナンス体制を確立すべく、独立社外取締役が過半数を占める取締役会構成へと大胆な変革を実行しました。

新たな体制となった2025年度においては、さらなる成長および長期的な企業価値ならびに株主価値の最大化に資する経営体制を確立するうえで、「上場会社等でのトップの経験」、当社グループ戦略上の軸と据える「食」「DX」、および「グローバル経営」に係る知識・経験、ならびに「事業変革の専門性」等のスキルセットを重視した取締役会構成とし、当該スキルセットについては指名委員会・取締役会で審議のうえ作成しています。

また、2025年度には、グローバル経営の強化を象徴する取り組みとして、代表取締役社長にデイカス氏が就任しました。豊富な国際経験とリーダーシップを有する同氏の参画により、当社グループは世界規模での競争力強化と事業変革をさらに加速させます。

当社取締役会は、このような多様なメンバー構成のもと、経営陣による迅速・果斷なリスクテイクを支える重要な意思決定を行うとともに、実効性の高い監督を実施し、取締役会としての役割・責務を適切に果たしていきます。

取締役(社内)



代表取締役会長
伊藤 順朗
1958年6月14日 生



代表取締役社長 CEO
スティーブン・ヘイズ・デイカス
1960年11月7日 生



代表取締役副社長 CAO
木村 成樹
1962年3月16日 生



取締役 CFO
丸山 好道
1959年11月2日 生



取締役 CSO
脇田 珠樹
1972年5月12日 生



詳しくは、当社Webサイトをご覧ください
<https://www.7andi.com/ir/management/governance/board.html>

コーポレートガバナンス

詳しくは、当社Webサイトをご覧ください

<https://www.7andi.com/ir/management/governance/board.html>

取締役(社外)



筆頭独立社外取締役
八馬 史尚
1959年12月8日 生



独立社外取締役
井澤 吉幸
1948年2月10日 生



独立社外取締役
山田 メユミ
1972年8月30日 生



独立社外取締役
ポール 与那嶺
1957年8月20日 生

監査役(社内・社外)



常勤監査役
石井 信也
1965年2月21日 生



常勤監査役
手島 伸知
1962年6月15日 生



独立社外取締役
澤田 貴司
1957年7月12日 生



独立社外取締役
秋田 正紀
1958年12月24日 生



独立社外取締役
寺澤 達也
1961年1月20日 生



独立社外取締役
クリスティン・エドマン
1975年12月23日 生



独立社外監査役
原 一浩
1954年2月25日 生



独立社外監査役
稻益 みつこ
1976年3月15日 生



独立社外監査役
松橋 香里
1969年6月7日 生

コーポレートガバナンス

 詳しくは、当社Webサイトをご覧ください

<https://www.7andi.com/ir/management/governance/board.html>

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

■取締役・監査役のスキルマトリックスおよび選任理由

氏名	参加会議体(◎は議長、委員長)				知識・経験								選任理由
	取締役会	監査役会	指名委員会	報酬委員会	企業経営	小売業	グローバルビジネス	マーケティング・ブランディング	DX・IT・セキュリティ	財務・会計・資本市場	リスクマネジメント・コンプライアンス	サステナビリティ	
代表取締役会長 伊藤 順朗	○	○			○	○				○	○		海外でのビジネス経験もあり、当社副社長および当社グループ会社の取締役として培った小売業に関する幅広い知見とともに、企業経営、ソーシャルマーケティング、リスクマネジメントおよびサステナビリティ等についても幅広い知見・経験を有しています。これらの知見・経験を、当社が目指す経営計画の実現、非財務面を含む企業価値の向上およびグループ経営の円滑な遂行に活かしていただきたいため。
代表取締役社長CEO スティーブン・ヘイズ・デイカス	○	○			○	○	○	○	○	○			米国および日本の小売業等の企業経営者を歴任し、豊富なグローバルビジネス経験を通じて培ったマーケティングおよび財務・会計等に関する幅広く高度な知見・経験を有しています。また、2022年5月より当社独立社外取締役に就任し、2024年4月には取締役会長兼筆頭独立社外取締役に任命され、戦略委員会および特別委員会の委員長として、グループ価値創造を追求する戦略を監督するうえで重要な役割を果たしてきました。これらの知見・経験を、当社が目指す経営計画の実現、CSV事業に注力した経営体制、資本構造および事業の変革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。
代表取締役副社長CAO 木村 成樹	○		○	○				○		○	○		当社取締役および当社グループ会社副社長として培った小売業に関する幅広い知見とともに、フランチャイズビジネスを含む企業経営、リスクマネジメント、ITおよびサステナビリティ等についても幅広い知見・経験を有しています。これらの知見・経験を、当社が目指す経営計画の実現、グループ機能の高度化・グループシナジーの追求に活かしていただきたいため。
取締役CFO 丸山 好道	○				○				○	○			金融機関でのビジネス経験があり、当社リスク統括部門および財務部門のシニアオフィサーとして培ったグループ全体の業務に関する幅広い知見とともに、リスクマネジメント、および財務・会計等についても幅広い知見・経験を有しています。これらの知見・経験を、当社が目指す経営計画の実現、当社グループの財務基盤の安定と財務規律の強化等に活かしていただきたいため。
取締役CSO 脇田 珠樹	○	○	○	○	○	○	○						海外でのビジネス経験もあり、当社グループ会社社長および取締役として培った小売業に関する幅広い知見とともに、企業経営、およびマーケティング等についても幅広く高度な知見・経験を有しています。これらの知見・経験を当社が目指す経営計画の実現、当社グループマネジメントの推進と今後の経営戦略策定等に活かしていただきたいため。
筆頭独立社外取締役 八馬 史尚	◎	○	○	○	○	○	○		○				国内外の食品会社の代表取締役等の要職を通じて培った国際的な「食」に関する幅広い知見とともに、企業経営、マーケティングおよびサステナビリティ等に関する幅広く高度な知見・経験を有しています。これらの知見・経験を、当社が目指す経営計画の実現、当社経営および取締役会実効性の一層の向上に活かしていただきたいため。
独立社外取締役 井澤 吉幸	○	○	○	○				○		○			商社・金融機関の代表取締役およびブラックロック・ジャパン株式会社代表取締役会長CEO等の要職を歴任し、国際的な企業経営、財務・会計・資本市場およびサステナビリティ等に関する幅広く高度な知見・経験を有しています。これらの知見・経験を、当社が目指す経営計画の実現、当社経営および取締役会実効性の一層の向上に活かしていただきたいため。
独立社外取締役 山田 メユミ	○	◎	○	○	○	○	○	○		○			国内最大級のコスメ・美容の総合サイト「@cosme(アットコスメ)」の運営事業および女性のスキルアップ・就職支援事業の起業等を通じて培った、企業経営、EC・DX(デジタルトランスフォーメーション)、マーケティングおよびサステナビリティ等に関する幅広く高度な知見・経験を有しています。これらの知見・経験を、当社が目指す経営計画の実現、当社経営および取締役会実効性の一層の向上に活かしていただきたいため。
独立社外取締役 ポール 与那嶺	○		◎	○	○	○	○	○	○	○	○		コンサルティング会社、日本アイ・ビー・エム株式会社代表取締役および海外金融機関CEO等の豊富な経営経験等を通じて培った、DX(デジタルトランスフォーメーション)、および財務・会計等に関する幅広く高度な知見・経験を有しています。これらの知見・経験を、当社が目指す経営計画の実現、当社経営および取締役会実効性の一層の向上に活かしていただきたいため。

コーポレートガバナンス

 詳しくは、当社Webサイトをご覧ください

<https://www.7andi.com/ir/management/governance/board.html>

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

■取締役・監査役のスキルマトリックスおよび選任理由

氏名	参加会議体(◎は議長、委員長)				知識・経験							選任理由	
	取締役会	監査役会	指名委員会	報酬委員会	企業経営	小売業	グローバルビジネス	マーケティング・ブランディング	DX・IT・セキュリティ	財務・会計・資本市場	リスクマネジメント・コンプライアンス	サステナビリティ	
独立社外取締役 澤田 貴司	○				○	○	○	○		○			株式会社ファーストリテイリング副社長等の豊富な経営経験等を通じて培った、小売業の海外展開、フランチャイズビジネス、ブランディングおよび財務・会計等に関する幅広く高度な知見・経験を有しています。これらの知見・経験を、当社が目指す経営計画の実現、当社経営および取締役会実効性の一層の向上に活かしていただきたいため。
独立社外取締役 秋田 正紀	○	○	○		○	○			○	○			株式会社松屋代表取締役の経営経験等を通じて培った、インバウンドビジネスおよび「食」への幅広い知見・マーケティングおよびリスクマネジメント等に関する幅広く高度な知見・経験を有しています。これらの知見・経験を、当社が目指す経営計画の実現、当社経営および取締役会実効性の一層の向上に活かしていただきたいため。
独立社外取締役 寺澤 達也	○					○	○			○	○		経済産業省経済産業審議官および一般財団法人日本エネルギー経済研究所理事長等の要職を歴任し、国際通商、フランチャイズビジネス、リスクマネジメントおよびサステナビリティ等に関する幅広く高度な知見・経験を有しています。これらの知見・経験を、当社が目指す経営計画の実現、当社経営および取締役会実効性の一層の向上に活かしていただきたいため。
独立社外取締役 クリスティン・エドマン	○				○	○	○	○	○	○			国内外のアパレル企業の代表取締役等の要職を通じて培った、グローバルな小売業への幅広い知見とともに、DX(デジタルトランスフォーメーション)およびマーケティング・ブランディング等に関する幅広く高度な知見・経験を有しています。これらの知見・経験を、当社が目指す経営計画の実現、当社経営および取締役会実効性の一層の向上に活かしていただきたいため。
常勤監査役 石井 信也	◎				○				○	○			当社経営管理部執行役員として培ったグループ全体の業務に関する幅広い知見とともに、財務・会計・経営管理等に関する幅広い知見・経験を有しています。これらの知見・経験を、当社の健全で持続的な成長と中長期的な企業価値の創出を実現し、社会的信頼に応える良質な企業統治体制の確立に寄与していただきたいため。
常勤監査役 手島 伸知	○				○			○	○	○			当社会計管理部および監査室シニアオフィサーとして培ったグループ全体の業務に関する幅広い知見とともに、財務・会計・リスクマネジメントおよびIT等に関する幅広い知見・経験を有しています。これらの知見・経験を、当社の健全で持続的な成長と中長期的な企業価値の創出を実現し、社会的信頼に応える良質な企業統治体制の確立に寄与していただきたいため。
独立社外監査役 原 一浩	○				○	○			○	○			公認会計士および税理士として培った、財務・会計・税務およびリスクマネジメントに関する豊富な経験と専門知識を有しています。これらの知見・経験を、当社の健全で持続的な成長と中長期的な企業価値の創出を実現し、社会的信頼に応える良質な企業統治体制の確立に寄与していただきたいため。
独立社外監査役 稻益 みつこ	○						○		○	○			弁護士として、デジタル関連法務を含む企業法務全般、およびリスクマネジメントに関する豊富な経験と専門知識を有しています。これらの知見・経験を、当社の健全で持続的な成長と中長期的な企業価値の創出を実現し、社会的信頼に応える良質な企業統治体制の確立に寄与していただきたいため。
独立社外監査役 松橋 香里	○				○	○		○	○	○	○		事業会社でのビジネス経験、コンサルタントおよび公認会計士として培った財務・会計・経営管理およびリスクマネジメントに関する豊富な経験と専門知識を有しています。これらの知見・経験を、当社の健全で持続的な成長と中長期的な企業価値の創出を実現し、社会的信頼に応える良質な企業統治体制の確立に寄与していただきたいため。

コーポレートガバナンス

取締役会の審議事項

当社取締役会における審議事項は多岐にわたりますが、2024年度においては、会社法等の法令所定項目およびコーポレートガバナンス・コード所定項目等のほか、「成長加速に向けたアクションプランのモニタリング」「最適グループ構造の検討」「投資家エンゲージメント強化」「ガバナンスおよび人的資本経営等に係る取り組み推進」の4つを重点テーマに設定のうえ、関連する議案について審議しています。

取締役会の審議時間*



取締役会実効性評価

当社は、コーポレートガバナンスの向上および企業価値の最大化のために取締役会が有効に機能することが重要とされています。このため、毎年、客観的な分析および徹底的な協議により、取締役会実効性評価(以下「取締役会評価」)を実

詳しくは、当社Webサイトをご覧ください

<https://www.7andi.com/ir/management/governance/board.html>

施し、この結果を取締役会の実効性のさらなる改善に向けた具体的な行為に結びつけていく、重要なPDCAサイクルを展開しています。

2024年度取締役会評価として、以下のとおり総括(2025年4月17日取締役会にて決議)するとともに、2025年度取締役会重点テーマを設定しました。

2024年度取締役会評価プロセス

評価実施者	全取締役・全監査役(取締役15名、監査役5名)
第三者機関	三井住友信託銀行株式会社(以下「第三者」)
評価対象範囲	取締役会、指名委員会、報酬委員会、監査役会、取締役個人
評価プロセス	<p>① 評価実施者全員へのアンケート(第三者が実施) ② 評価実施者全員への個別インタビュー(第三者が実施) ※ 個別インタビューの中で取締役のパフォーマンスレビュー(他己評価)も実施 ③ アンケート・個別インタビューを集計・分析(第三者が実施) ④ 取締役会での評価結果報告(第三者が実施) ※ 取締役のパフォーマンスレビュー(他己評価)結果を取締役会議長より個別にフィードバックを実施 ⑤ 取締役会での協議</p>
アンケート設問概要	<p>I. 2024年度取締役会重点テーマ等についての評価 II. 取締役会の構成および各取締役の貢献に関する評価 III. 取締役会の運営に関する評価 IV. 指名委員会の評価 V. 報酬委員会の評価 VI. 監査役会等の評価 VII. 総括</p>

コーポレートガバナンス

取締役会評価総括

- ① 2024年度の取締役会は、前年度取締役会評価で確認された論点、および2024年4月10日公表のアクションプランを踏まえ、2024年度取締役会重点テーマを設定し、対応を進めてきた。
- ② 2024年4月18日には、取締役会議長と最高経営責任者(CEO)の役職を分離する方針を決議し、独立社外取締役であるデイカス氏が取締役会議長として取締役会運営を担ってきた。結果として、取締役会の議事運営は客観的な視点で、議題が絞り込まれ、より適切な運営が行われるようになった。
- ③ 議事運営にあたっては、特に、2024年度取締役会重点テーマについて、1年を通して重点的に報告・協議が行われ、アクションプランを進捗させてきた。一方で、その報告頻度・取り組みのスピード感などについては改善の余地がある。
- ④ 各取締役・監査役においても、それぞれの知識・経験・能力に基づき、自由闊達な議論等を通じて、より一層多様な観点から審議が行われた。結果として、取締役会は、任意設置の委員会(指名委員会、報酬委員会、特別委員会)も活用しながら、適切にモニタリング機能等の役割責務を果たし、その実効性を確保している。今後も、モニタリングのさらなる高度化、任意設置の委員会と取締役会のさらなる連携強化等に取り組むことで、取締役会の実効性のさらなる向上に努めていく。
- ⑤ なお、2024年7月に、アリマンタシオン・クシタール社からの当社に対する法的拘束力のない買収提案を受領した際には、速やかに、独立社外取締役から構成される特別委員会を組成し、以降、株主価値・企業価値向上の観点から継続的に協議を重ねるとともに、当該協議の内容については、継続的に取締役会に報告がなされている。



詳しくは、当社Webサイトをご覧ください

<https://www.7andi.com/ir/management/governance/board.html>

2024年度の取締役会評価において提示された各種課題(一例)

課題	対応内容
1. 2024年度取締役会重点テーマ等についての着実な進捗のモニタリング	重点テーマについて、さらにスピード感を持った取り組みが必要
2. 持株会社のあり方・取締役会の構成	グループ構造の変化も踏まえ、持株会社のあり方の議論や、これを踏まえた取締役会の構成についての議論が引き続き必要
3. 審議の効率化に向けた取り組み	重要な案件のより一層の審議時間の確保のために、議題の適切な絞り込みと、取締役会に提供される情報の質のさらなる向上が必要
4. 取締役会におけるリスクの適切な把握、モニタリングのあり方	投資案件をはじめ、決議時点におけるリスクの状況の適切な説明や事後のモニタリングについて一層の充実が必要
5. 社内取締役・社外取締役のパフォーマンス向上	取締役会の実効性のさらなる向上のため、事業やコーポレートガバナンスに係る理解を深めるための施策が必要
6. 各委員会・各会議体の情報連携・個別論点の深掘(指名委員会、報酬委員会等)	執行と取締役会のコミュニケーション機会、取締役と監査役等とのコミュニケーション機会のさらなる拡充が必要

2025年度取締役会重点テーマについては、確実な推進・実行を図るため、取締役会の年間アジェンダに反映し、取締役会が検討・確認等を行う機会を確保しています。なお、取締役会の年間アジェンダについては、定期的に再検討する機会を設けており、重点テーマの推進・実行状況等も踏まえ、必要に応じて、見直しを行います。当社は、今後も取締役会評価を通じて、取締役会の実効性向上に取り組み、持続的な成長と中長期的な企業価値向上を図っていきます。

※ 2024年度の取締役会評価において提示された上記各種課題についても、着実に対応を実施していく予定

2025年度取締役会重点テーマ

重点テーマ
1. 中期経営計画最終年度の確実なモニタリング
2. 新体制のもとでの新たな戦略の策定およびそのモニタリング体制の構築
3. 上記1・2を踏まえた、持株会社のあり方およびその取締役会の在り方の再定義。

コーポレートガバナンス

役員の選解任と指名の方針・手続 および育成

基本方針

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



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」も個人ごと、多様な点があり得ることから、これら「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。

「要件」「資質」についてのイメージ

(参考)役員「要件」:役員が必ず備えるべき条件

	取締役候補 A氏	取締役候補 B氏	取締役候補 C氏	取締役候補 D氏
要件1	○	○	○	○
要件2	×	○	○	○
要件3	○	×	○	○
結果	×	×	○	○



詳しくは、当社Webサイトをご覧ください。

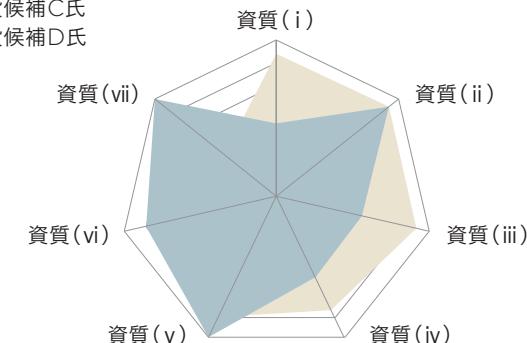
<https://www.7andi.com/ir/management/governance/nomination.html>

また、求められる「資質」は、各役員が担当する職務によっても異なると考え、①業務執行を担当する役員、②監督・監査を担当する役員、③当社グループ代表(当社社長)とで、区別して定めています。そして、役員一人ひとりでは、各「資質」の項目に強弱の差があることを前提とし、役員の多様性を重視しつつ、各役員の「強み」を活かし、組み合わせて取締役会メンバーを選定することが重要と考えています。

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

(参考)役員「資質」:個人ごと強弱がありうる人選の分析・視点

■取締役候補C氏
■取締役候補D氏



コーポレートガバナンス

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

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	
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
- 当社グループ各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

役員トレーニング

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

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

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

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。

なお、2025年5月27日に開催された第20回定時株主総会で選任された新任取締役4名に対しては、当社グループの歴史やカルチャー、直近の経営環境等に関するガイダンスのほか、取締役会の審議事項に係る事前説明を実施しています。

視察について

当社グループの事業の理解を深めていただくため、新任の社外取締役の方を中心に事業会社の事業所(店舗等)やお取引先の工場等の視察を実施しています。

視察を通じて、国内外CVS事業等に関して、各社外取締役の知見に基づくさまざまな提案やアドバイスをいただくなど、当社グループの事業の理解にとどまらない成果を得ています。



2024年11月 7-Eleven店舗(ハワイ) 視察の様子



2025年10月 伊藤研修センター 視察の様子

コーポレートガバナンス

役員報酬

業務執行の取締役

報酬構成の割合^{※1}

当社の業績連動型株式報酬制度は、現在、その運用上、国内居住者のみを対象としており、また、株主の皆様との価値共有を図り、当社の企業価値の持続的な向上に対する一層のインセンティブを提供するため、代表取締役社長 兼 CEOであるデイカス氏^{※2}については業績連動型株式報酬制度とは別に、一定期間のコミットメントの遂行に基づく事後交付型株式報酬制度の対象とします。

	業績連動報酬			事後交付型 株式報酬
	固定報酬	賞与	業績連動型 株式報酬	
代表取締役会長	30%	30%	40%	—
代表取締役社長 兼 CEO	13%	27%	—	60%
その他の代表取締役	35%	30%	35%	—
取締役	50%	25%	25%	—

← 金銭 ← 株式 →

※1 業績連動賞与および業績連動型株式報酬が基準報酬額であるときを前提として算出

※2 デイカス氏の固定報酬、業績連動賞与および事後交付型株式報酬の基準報酬割合は、概ね1:2:4.5としているが、非居住者への諸手当を支給する場合には、固定報酬の割合が増える可能性がある

固定報酬

- 職責の大きさに応じた役位ごとの、固定の金銭報酬とします。
- 報酬は、在任期間中、毎月定期的に支給します。
- 報酬委員会による審議・答申のうえ取締役会の決定に基づき、非居住者への諸手当を基本報酬に含めて支給することができるものとします。
- 報酬委員会による審議・答申のうえ取締役会の決定に基づき、役職に応じた手当を支給することができます。

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。
- 報酬は、毎年、事業年度ごとの会社業績や個人評価等の確定後に支給します。

代表取締役社長 兼 CEOであるデイカス氏に対する業績連動賞与

- デイカス氏の業績連動賞与におけるKPI (Key Performance Indicator)、割合および評価は、下記の当社の従前の業績連動賞与に用いるKPIに加え、当社の新たな成長戦略および資本構造・事業の変革施策において重視することとなるKPIを踏まえて、報酬委員会で審議のうえ、報酬委員会から答申を受けた取締役会が、当該答申に基づき決定します。
- 業績連動報酬としての賞与に係る係数については、業績との連動をより高めるため、係数の振れ幅をより広い設定とします。

他の取締役に対する業績連動賞与

- 当該年度における本業によりキャッシュを稼ぐ力を評価しつつ、株主視点も取り入れるため、連結純利益も業績連動賞与におけるKPIとして組み合わせて用います。



役員報酬方針の全文については、当社Webサイトをご覧ください

<https://www.7andi.com/ir/management/governance/compensation.html>

業績連動型株式報酬

- 国内居住の取締役を対象として運用しています。
- 中長期のインセンティブ報酬として、会社業績、経営指標や非財務指標等に基づき変動する、業績連動の株式報酬とします(2019年5月の定時株主総会において、役員報酬BIP信託制度^{※3}による株式報酬制度の導入を決議)。
- 業績連動の株式報酬として、在任期間中に株式交付のためのポイントが付与されることで、中長期視点の株主との、利益とリスクの共有促進を図るものとします。
- 当初の対象期間は、2019年度から4事業年度とし、以後の対象期間については、3事業年度ごととします。
- 取締役に対する株式等の交付等は取締役の退任時とします。
- 各事業年度において付与されるポイントは、役位に基づく基準ポイントに業績連動型株式報酬に係る係数を乗じて算出され、目標達成度等に応じて0%~200%の比率で変動します。
- 中長期株主視点を取り入れるため、連結ROEおよび連結EPSを業績連動型株式報酬におけるKPIとし、その達成度を評価します。
- 企業価値と社会価値の両立を目指す当社として、2019年5月に策定した環境宣言『GREEN CHALLENGE 2050』におけるCO₂排出量の削減目標を、2020年度より業績連動型株式報酬のKPIに追加しました。
- 多様な人財が能力を発揮できる環境づくりをより推進し、従業員の貢献意欲の向上による企業競争力の強化を担保することを目的として、「従業員エンゲージメント」を、2022年度より業績連動型株式報酬のKPIに追加しました。

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

コーポレートガバナンス

■業績連動賞与におけるKPI

KPI	割合	評価目的
(a) 連結営業CF (除く金融) ^{※1}	60%	本業によりキャッシュを稼ぐ力を評価
(b) 連結純利益	40%	純利益の予算達成度を評価

＜業績連動賞与に係る係数の算出式＞

業績連動賞与に係る係数 = $\{(a)+(b)\} \times (c)$
(a)「連結営業CF(除く金融)^{※1}」に関する連動係数 × 60%
(b)「連結純利益」に関する連動係数 × 40%
(c)「個人評価」に関する連動係数

・KPIの評価に加え、個人評価によって業績連動賞与に係る係数が変動します。

※1 金融事業を除くNOPATをベースとした管理会計数値

■業績連動型株式報酬におけるKPI

KPI	割合	評価目的
(a) 連結ROE	60%	資本に対する収益性を評価
(b) 連結EPS	40%	株主視点から純利益を評価
(c) CO ₂ 排出量	下記 算出式	環境負荷低減の推進度を評価
(d) 従業員エンゲージメント	参照	従業員エンゲージメントの向上度を評価 ^{※2}

＜業績連動型株式報酬に係る係数の算出式＞

業績連動型株式報酬に係る係数 = $\{(a)+(b)\} \times \{(c)+(d)\}$
(a)「連結ROE」に関する連動係数 × 60%
(b)「連結EPS」に関する連動係数 × 40%
(c)「CO₂排出量」に関する連動係数
(d)「従業員エンゲージメント」に関する連動係数

・業績連動賞与および業績連動型株式報酬におけるKPIの評価にあたっては、業績連動賞与および業績連動型株式報酬に係る係数を代表取締役と取締役に分け、代表取締役の振れ幅を大きく設定することで、より強く業績連動の影響を受けるものとしています。

※2 報酬委員会による総合評価

事後交付型株式報酬

- 国外居住の業務執行取締役(代表取締役社長 兼 CEOであるデイカス氏)のみを対象とし、業績連動型株式報酬との重複は生じない運用とします。
- 一定期間のコミットメントの遂行に基づくインセンティブ報酬として、事後交付型の株式報酬制度^{※3}(リストリクテッド・ストック・ユニット制度)とします。
- 事後交付型の株式報酬として、在任期間中に株式交付のためのユニットが付与されることで、株主との価値共有を図り、当社の企業価値の持続的な向上に対する一層のインセンティブを提供するものとします。
- 当初の対象期間は、2025年度から3事業年度とします。
- 対象取締役に対する株式等の交付等は、上記の対象期間終了後に最初に開催される定時株主総会の終結以降に開催される取締役会決議に基づき行います。

※3 リストリクテッド・ストック・ユニット制度とは、対象取締役に対して、取締役会が定める数のユニットを事前に割り当て、取締役会が定める年数の事業年度中に最初に開催される当社の定時株主総会から、当該年数の事業年度終了後に最初に開催される定時株主総会の終結時までの期間中、対象取締役として継続して役務提供を行うことを条件として、当該期間の終了後に、権利確定したユニット数に応じて定まる数の株式またはこれに代わる金銭を交付する株式報酬制度

マルス・クローバック

各報酬の対象となる取締役に重大な不正・違反行為等が発生した場合や重大な会計上の誤りまたは不正による決算の事後修正が取締役会において決議された場合等、報酬の性質ごとに、取締役会が定める事由が生じた場合には、各報酬の全部もしくは一部の支給・交付を行わないこととし(マルス)または支給・交付した各報酬の全部もしくは一部の返還請求(クローバック)ができるものとします。



役員報酬方針の全文については、当社Webサイトをご覧ください

<https://www.7andi.com/ir/management/governance/compensation.html>

社外取締役および監査役

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、経営に対する独立性の一層の強化を重視し、固定の金銭報酬のみとし、業績連動報酬(賞与・株式報酬)は支給しません。
- 報酬は、在任期間中、毎月定期的に支給します。
- 報酬委員会による審議・答申のうえ取締役会の決定に基づき、役職に応じた手当を支給することができます。

報酬ガバナンス

報酬委員会

報酬委員会の詳細については、p.70をご参照ください。

報酬の決定方法

取締役の個人別の報酬額は、報酬委員会の審議を通じて、取締役会にて決定される役員の報酬に関する基本方針に基づき、各取締役の役割、貢献度、グループ業績の評価およびKPI達成度に基づき報酬委員会で審議されたうえで、報酬委員会から答申を受けた取締役会が、当該答申に基づき、決定します。

監査役の個人別の報酬額は、監査役の協議において決定します。

リスクマネジメント

WEB 詳しくは、当社Webサイトをご覧ください
<https://www.7andi.com/ir/management/risks.html>

グループリスク管理体制

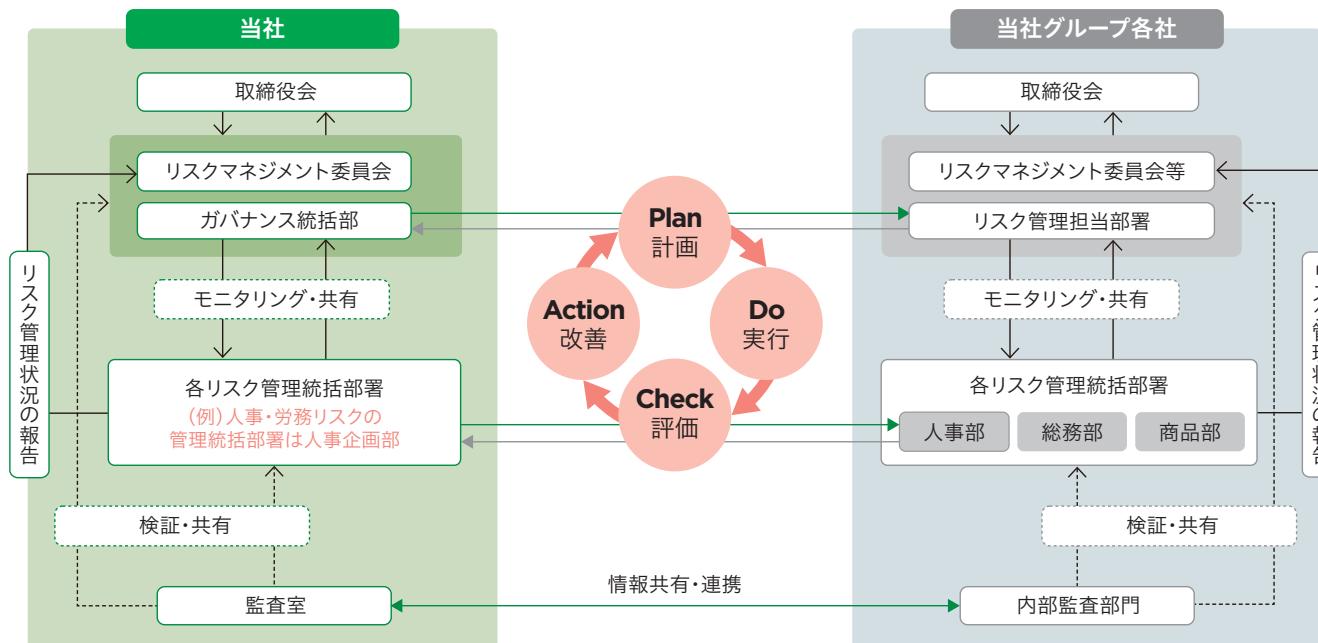
当社グループは、当社および当社グループ各社において、リスクマネジメント委員会などの会議体を設置しています。リスクマネジメント委員会は、原則半期に1回開催され、各リスク管理統括部署より自社のリスク管理状況に関する報告を受け、リスクの網羅的な把握、その評価・分析および対策について協議し、今後の方向性を定めています。

一方、各種リスクについては、当社リスク管理統括部署を主体とするグループ横断の会議体などを通じて、該当するリスクに係る対応の方向性や各社のリスク低減の取り組み、さらには

リスクが顕在化する兆候を示す社内外の各種事例などの共有を図っています。

また、リスク管理のPDCAとして、当社グループでは、グループ内外の情報をもとに、「網羅的なリスクの洗い出し」「リスクの評価と改善策の立案」「優先順位付け」「改善活動とモニタリング」を実施しています。

各社内部監査部門は、定期的な内部監査を通じ、独立した立場で、リスク管理が効果的に実施されていることを検証し、各部署に対し、必要に応じてリスク管理向上のための助言を行っています。



リスク評価プロセス

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

このような環境下において、これまでのリスク管理で主に対象としていた内部環境・短期的視点のリスクだけでなく、外部環境・中長期的視点のリスクを加え、内外環境変化に対応できるようリスク分類を整備・拡充しています。さらに、リスクが顕在化した場合の業績に与える影響度の評価観点として、これまでの定量的な要素に、事業継続や当社グループのブランドイメージの毀損などの定性的な要素を追加することで、各種リスクの評価・分析の多角化・高度化を図っています。

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

リスクマネジメント

当社グループの主要なリスク

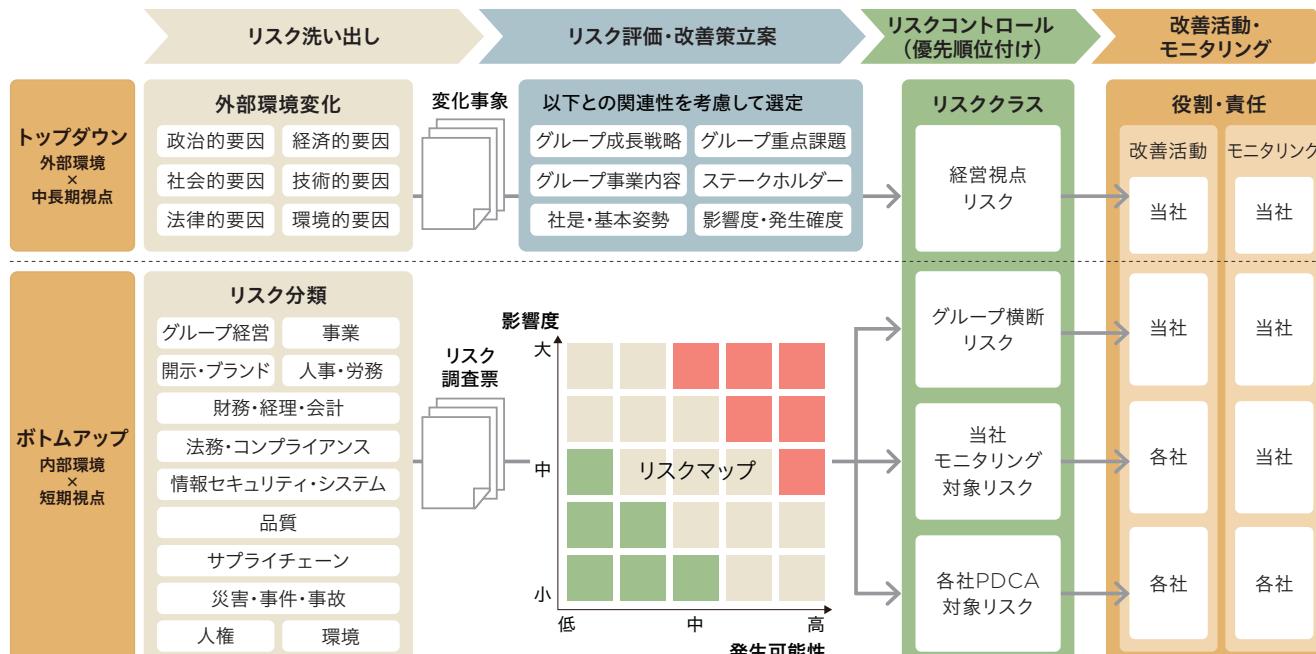
各種リスクの評価・分析の結果、当社グループの成長戦略、業績および財務状況に影響を及ぼすことが想定される重要なリスク事象は右記のとおりです。

中長期視点リスク(経営視点リスク)

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

各種リスクについては、当社のリスクオーナー(主管部署)を選定のうえ、想定シナリオおよび対策の検討を進め、定期的なモニタリング、随時更新と対策の見直しを行っています。なお、リスク対策については、当社グループの成長戦略や重点

リスク評価プロセス



課題等を考慮に入れた経営判断(リスクテイク/リスクヘッジ)を行っていきます。

経営視点リスク(変化事象)

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

短期視点リスク

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

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

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

会社情報(2025年8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 (連結) 36,480名

(単体) 950名

※ YHDおよびその子会社と7BKおよびその子会社の従業員数は含まない

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 2,604,555,849株

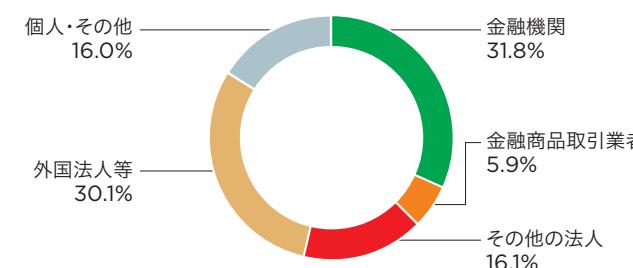
株主数 260,092名

上場取引所 東京証券取引所プライム市場

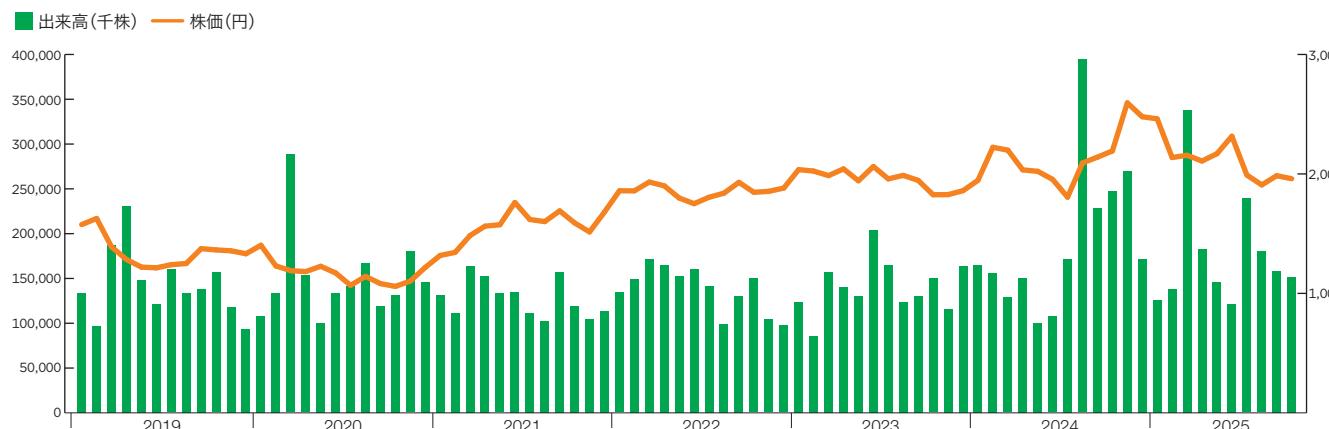
株主名簿管理人 三菱UFJ信託銀行株式会社

定時株主総会 毎年5月

所有者別株式分布状況



株価・出来高推移(東京証券取引所) (2025年10月末現在)



大株主の状況

大株主	持株数(千株)	持株比率(%)
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	406,659	16.48%
伊藤興業株式会社	212,103	8.60%
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	139,006	5.63%
日本生命保険相互会社	53,017	2.14%
三井物産株式会社	48,667	1.97%
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505001	48,300	1.95%
JP MORGAN CHASE BANK 385864	48,284	1.95%
SMBC日興証券株式会社	47,321	1.91%
THE NOMURA TRUST AND BANKING CO., LTD. AS THE TRUSTEE OF REPURCHASE AGREEMENT MOTHER FUND	43,313	1.75%
STATE STREET BANK WEST CLIENT - TREATY 505234	41,659	1.68%

※ 持株比率は、自己株式を控除して試算しています。なお、自己株式には「役員報酬BIP信託」および「株式付与ESOP信託」が保有する株式数は含まない

格付情報(2025年9月末現在)

	S&P	Moody's	R&I	JCR
セブン&アイ・ホールディングス	長期 A-	A3	AA-	AA
セブン-イレブン・ジャパン	長期 A-	-	-	AA
7-Eleven, Inc.	長期 A-	Baa2	-	-

※ 2006年1月より、SEJの短期格付は7-Eleven, Inc.のCPプログラムの保証格付



株式会社 **セブン&アイ** HLDGS.

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

UD
FONT 見やすいユニバーサル
デザインフォントを
採用しています。