

第15回定時株主総会 招集ご通知

開催情報

日時	令和2年5月28日（木曜日）午前10時 （受付開始は午前9時を予定しております。）
場所	東京都千代田区二番町8番地8 当社本店 会議室 （末尾の株主総会会場ご案内図をご参照ください。）

目次

招集ご通知	1
株主総会参考書類	5
第1号議案 剰余金の処分の件	5
第2号議案 定款一部変更の件	6
第3号議案 取締役13名選任の件	7
【添付書類】	
事業報告	17
連結計算書類	44
計算書類	46
監査報告	48

新型コロナウイルスの感染が拡大している状況に鑑み、ご自身の健康状態にご留意いただき、風邪のような症状が見られる場合や体調がすぐれない場合などには、ご無理をなさらず、ご来場を見合わせていただき、書面又は電磁的方法（インターネット等）によって議決権を行使いただくことをご検討ください。

また、当日は、感染拡大予防のため、体温測定、マスク着用、アルコール消毒などの措置をとらせていただく場合がございますので、ご協力賜りますようお願い申し上げます。

株主総会では試供品はお配りいたしません。
何卒ご理解くださいますようお願い申し上げます。

当日ご出席の際は、資源節約のため、本招集ご通知をご持参くださいますようお願い申し上げます。

株 主 各 位

東京都千代田区二番町8番地8
株式会社
セブン&アイ・ホールディングス
代表取締役社長 井 阪 隆 一

第15回定時株主総会招集ご通知

拝啓 平素は格別のご高配を賜り、厚く御礼申し上げます。

さて、当社第15回定時株主総会を下記のとおり開催いたしますので、ご出席くださいますようご通知申し上げます。

本年は、新型コロナウイルスの感染が拡大している状況に鑑み、ご自身の健康状態にご留意いただき、風邪のような症状が見られる場合や体調がすぐれない場合などには、ご無理をなさらず株主総会へのご来場を見合わせていただくことをご検討ください。また、ご高齢の方、基礎疾患のある方、又は、妊娠されている方なども株主総会へのご来場を見合わせていただくこともご検討ください。

なお、当日ご出席願えない場合は、書面又は電磁的方法（インターネット等）によって議決権を行使することができますので、お手数ながら後記の「株主総会参考書類」をご検討のうえ、3頁から4頁の「議決権行使のご案内」に従って、令和2年5月27日（水曜日）午後5時30分までに議決権をご行使くださいますようお願い申し上げます。

敬 具

記

1. 日 時 令和2年5月28日（木曜日）午前10時
2. 場 所 東京都千代田区二番町8番地8 当社本店 会議室
（末尾の株主総会会場ご案内図をご参照ください。）
3. 目的事項
報告事項
 1. 第15期（平成31年3月1日から令和2年2月29日まで）事業報告の内容、連結計算書類の内容並びに会計監査人及び監査役会の連結計算書類監査結果報告の件
 2. 第15期（平成31年3月1日から令和2年2月29日まで）計算書類の内容報告の件

決議事項

- 第1号議案** 剰余金の処分の件
第2号議案 定款一部変更の件
第3号議案 取締役13名選任の件

4. 招集にあたっての決定事項

- (1) 書面と電磁的方法により重複して議決権を行使された場合は、電磁的方法による議決権行使の内容を有効として取り扱わせていただきますのでご了承ください。また、電磁的方法により複数回にわたり議決権を行使された場合は、最後に行使された内容を有効とさせていただきます。
- (2) 議決権行使書用紙において、各議案に賛否の表示がない場合は、賛成の表示があったものとして取り扱わせていただきます。
- (3) 議決権の不統一行使をされる場合には、株主総会の3日前までに議決権の不統一行使を行う旨とその理由を書面により当社にご通知ください。

以 上

-
- ・当日ご出席の際は、お手数ながら同封の議決権行使書用紙を会場受付にご提出くださいますようお願い申し上げます。また、資源節約のため、本招集ご通知をご持参くださいますようお願い申し上げます。
 - ・本定時株主総会招集ご通知に際して提供すべき書類のうち、会社の新株予約権等に関する事項、業務の適正を確保するための体制、連結株主資本等変動計算書、連結注記表、株主資本等変動計算書及び個別注記表につきましては、法令及び当社定款の定めにより、インターネット上の当社ウェブサイト（アドレス <https://www.7andi.com/ir/stocks/general.html>）に掲載しておりますので、本定時株主総会招集ご通知の添付書類には記載いたしておりません。なお、監査役が監査報告書を、会計監査人が会計監査報告書をそれぞれ作成するに際して、監査役が監査した事業報告、監査役及び会計監査人が監査した連結計算書類及び計算書類には、本定時株主総会招集ご通知の添付書類記載のもののほか、インターネット上の当社ウェブサイトに掲載しております会社の新株予約権等に関する事項、業務の適正を確保するための体制、連結株主資本等変動計算書、連結注記表、株主資本等変動計算書及び個別注記表も含まれております。
 - ・株主総会参考書類並びに事業報告、計算書類及び連結計算書類に修正が生じた場合は、インターネット上の当社ウェブサイト（アドレス <https://www.7andi.com/st.html>）に掲載させていただきます。
 - ・新型コロナウイルスの感染拡大防止のため、ご来場の株主様の体温測定をさせていただき、体温が高い方や体調が悪いように見受けられる方につきましては、別会場をご案内させていただき、あるいはご入場をお断りさせていただく場合がございます。また、ご来場の株主様にはマスクの着用やアルコール消毒などのご協力をお願いいたします。なお、当社関係者もマスク着用で対応させていただく場合がございますので、ご了承くださいようお願い申し上げます。その他、新型コロナウイルスの感染の拡大防止に向けた対応やその変更がある場合には、インターネット上の当社ウェブサイト（アドレス <https://www.7andi.com/ir/stocks/general.html>）に掲載させていただきます。
 - ・株主総会では試供品はお配りいたしません。何卒ご理解くださいますようお願い申し上げます。



議決権行使のご案内

議決権は、以下の3つの方法により行使いただくことができます。



株主総会にご出席される場合

同封の議決権行使書用紙を会場受付にご提出ください。

株主総会開催日時

令和2年5月28日（木曜日）
午前10時



郵送で議決権を行使される場合

同封の議決権行使書用紙に議案に対する賛否をご表示のうえ、切手を貼らずにご投函ください。

行使期限

令和2年5月27日（水曜日）
午後5時30分到着分まで



インターネットで議決権を行使される場合

次頁のご案内に従って、議案の賛否をご入力ください。

行使期限

令和2年5月27日（水曜日）
午後5時30分まで

議決権行使のお取り扱いについて

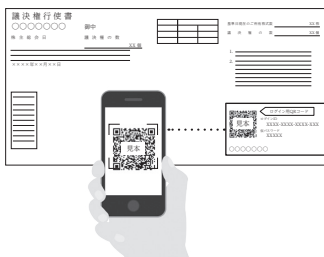
- ① 議決権行使書（郵送）とインターネットにより重複して議決権を行使された場合は、インターネットによる議決権行使の内容を有効として取り扱わせていただきます。また、インターネットにより複数回にわたり議決権を行使された場合は、最後に行使された内容を有効とさせていただきます。
- ② 議決権行使書（郵送）による議決権行使において、各議案に賛否の表示がない場合は、賛成の表示があったものとして取り扱わせていただきます。
- ③ 議決権の不統一行使をされる場合には、株主総会の3日前までに議決権の不統一行使を行う旨とその理由を書面により当社にご通知ください。

インターネットによる議決権行使のご案内

QRコードを読み取る方法

議決権行使書用紙に記載のログインID、仮パスワードを入力することなく、議決権行使サイトにログインすることができます。

- 1 議決権行使書用紙の右側に記載のQRコードを読み取ってください。



※「QRコード」は株式会社デンソーウェブの登録商標です。

- 2 以降は、画面の案内に従って賛否をご入力ください。

QRコードを用いたログインは1回に限り可能です。

再行使する場合、もしくはQRコードを用いずに議決権を行使する場合は、右の「ログインID・仮パスワードを入力する方法」をご確認ください。

ログインID・仮パスワードを入力する方法

議決権行使サイト <https://evote.tr.mufig.jp/>

- 1 議決権行使サイトにアクセスしてください。
- 2 議決権行使書用紙に記載された「ログインID・仮パスワード」を入力し、ログインしてください。
- 3 新しいパスワードを登録してください。
- 4 以降は、画面の案内に従って賛否をご入力ください。

インターネットによる議決権行使についての注意事項

- ①毎日午前2時から午前5時までは取扱いを休止させていただきます。
- ②議決権行使サイトへのアクセスに際して発生する費用（インターネット接続料金、パケット通信料金等）は、株主様の負担となります。
- ③インターネット接続にファイアーウォール等を使用されている場合、アンチウイルスソフトを設定されている場合、proxyサーバーをご利用されている場合等、株主様のインターネット利用環境によっては、ご利用できない場合もございます。

インターネットによる議決権行使で
パソコンやスマートフォン、携帯電話の操作方法などが
ご不明な場合は、右記にお問い合わせください。

三菱UFJ信託銀行株式会社 証券代行部 ヘルプデスク
0120-173-027
(通話料無料／受付時間 午前9時～午後9時)

議決権電子行使プラットフォームについて

株式会社ICJが運営する議決権電子行使プラットフォームの利用を事前に申し込まれている管理信託銀行等の名義株主様（常任代理人を含みます。）は、当該プラットフォームをご利用いただくことができます。

株主総会参考書類

第1号議案 剰余金の処分の件

剰余金の処分につきましては、以下のとおりといたしたいと存じます。

当社は、利益向上に見合った利益還元を行うことを基本方針としております。1株当たり配当金につきましては、目標連結配当性向40%の水準を維持しつつ更なる向上を目指してまいります。内部留保につきましては、成長事業投資とのバランスを勘案しながら柔軟な資本政策を実施してまいります。

期末配当に関する事項

第15期の期末配当につきましては、当期の業績及び今後の事業展開等を勘案いたしまして、以下のとおりといたしたいと存じます。

- (1) 配当財産の種類
金銭といたします。
- (2) 配当財産の割当てに関する事項及びその総額
当社普通株式1株につき金51円といたしたいと存じます。
なお、この場合の配当総額は45,115,439,664円となります。
これにより、中間配当金47円50銭を含めました当期の年間配当金は、1株につき98円50銭となります。
- (3) 剰余金の配当が効力を生じる日
令和2年5月29日といたしたいと存じます。

第2号議案 定款一部変更の件

1. 変更の理由

- (1)経営環境の変化に対応した意思決定の迅速化と取締役会の経営監督機能の強化をはかることを目的として、現行定款第19条に定める取締役の員数の上限を18名から15名に変更するものであります。
- (2)取締役会の運営について、柔軟な対応を可能とするため、現行定款第23条に定める取締役会の招集権者および議長を、取締役会においてあらかじめ定めた取締役に変更するものであります。

2. 変更の内容

変更の内容は次のとおりであります。

(下線は変更部分を示します。)

現 行 定 款	変 更 案
第19条（員 数） 当会社の取締役は、<u>18</u>名以内とする。 第20条～第22条 （省 略） 第23条（取締役会の招集権者および議長） 取締役会は、法令に別段の定めがある場合を除き、取締役社長がこれを招集し、議長となる。 2. 取締役社長に欠員または事故があるときは、取締役会においてあらかじめ定めた順序に従い、他の取締役が取締役会を招集し、議長となる。	第19条（員 数） 当会社の取締役は、<u>15</u>名以内とする。 第20条～第22条 （現行どおり） 第23条（取締役会の招集権者および議長） 取締役会は、法令に別段の定めがある場合を除き、取締役会においてあらかじめ定めた取締役にこれを招集し、議長となる。 2. 前項に従い定めた取締役に欠員または事故があるときは、取締役会においてあらかじめ定めた順序に従い、他の取締役が取締役会を招集し、議長となる。

第3号議案 取締役13名選任の件

本総会終結の時をもって現任取締役全員（12名）の任期が満了となります。

つきましては、当社の経営基盤の一層の強化を図るため1名を増員し、取締役13名の選任をお願いするものであります。

なお、本議案の内容は、独立社外取締役を委員長とする、取締役会の諮問機関である「指名・報酬委員会」の賛成の答申を受けたうえで、取締役会において承認されたものであります。

取締役候補者は次のとおりであります。

候補者番号	氏 名				現在の当社における地位	取締役会出席状況	
1	い井	さか	りゅう	いち	代表取締役社長 執行役員社長	15回中15回	再任
2	ご後	とう	かつ	ひろ	代表取締役副社長 執行役員副社長	15回中15回	再任
3	い伊	とう	じゅん	ろう	取締役 常務執行役員	15回中15回	再任
4	やま	ぐち	きみ	よし	取締役 執行役員	15回中15回	再任
5	まる	やま	よし	みち	執行役員		新任
6	なが	まつ	ふみ	ひこ	取締役	15回中14回	再任
7	き木	むら	しげ	き	取締役	12回中12回	再任
8	ジョセフ・マイケル・デビント				取締役	15回中15回	再任
9	つき	お	よし	お	社外取締役	15回中15回	再任 社外 独立
10	い伊	とう	くに	お	社外取締役	15回中15回	再任 社外 独立
11	よね	むら	とし	ろう	社外取締役	15回中12回	再任 社外 独立
12	ひがし		てつ	ろう	社外取締役	15回中14回	再任 社外 独立
13	ル デ ィ ー	きりやま	かず	こ	社外取締役	15回中15回	再任 社外 独立
	(本名：桐山 和子)						

(注) 1. 取締役会出席状況は、第15期における出席状況を記載しております。

2. ルディー和子氏の取締役会への15回の出席のうち、3回は社外監査役としての出席であります。

候補者番号	氏名 (生年月日) ※所有する当社の株式数 在任期間	略歴、地位、担当及び重要な兼職の状況
1	い さ か り ゅ う い ち 井 阪 隆 一 (昭和32年10月4日) ※ 15,312株 再任 在任期間：11年0ヶ月	昭和55年3月 株式会社セブン・イレブン・ジャパン入社 平成14年5月 同社取締役（現任） 平成15年5月 同社執行役員 平成18年5月 同社常務執行役員 平成21年5月 同社代表取締役社長 同社最高執行責任者（COO） 当社取締役 平成28年4月 当社指名・報酬委員会委員（現任） 平成28年5月 当社代表取締役社長（現任） 当社執行役員社長（現任） （重要な兼職の状況） *株式会社セブン・イレブン・ジャパン取締役 *7-Eleven, Inc.取締役 【取締役候補者とした理由等】 同氏は、海外でのビジネス経験もあり、当社グループ会社社長および当社取締役として培った小売業に関する幅広い知見とともに、フランチャイズビジネスを含む企業経営、マーケティング、経営管理およびサステナビリティ（環境・社会課題解決等）等についても幅広い知見・経験を有しております。これらの知見・経験を、当社が目指す経営計画の実現、多様な業態を持つ小売グループとしての総合力を活かした新規事業の創出と既存事業の活性化の推進によるグループ企業価値の最大化に活かしていただきたくため、取締役としての選任をお願いするものであります。

候補者番号	氏名 (生年月日) ※所有する当社の株式数 在任期間	略歴、地位、担当及び重要な兼職の状況
2	ごとうかつひろ 後藤 克 弘 (昭和28年12月20日) ※ 14,840株 再任 在任期間：14年8ヶ月	平成元年7月 株式会社セブン・イレブン・ジャパン入社 平成14年5月 株式会社イトーヨーカ堂取締役 平成15年5月 同社執行役員 平成16年5月 同社常務取締役 同社常務執行役員 平成17年9月 当社取締役 当社最高管理責任者（ＣＡＯ） 平成18年3月 株式会社イトーヨーカ堂（新設会社）常務取締役 同社常務執行役員 平成18年5月 同社取締役 当社常務執行役員 株式会社ミレニアムリテイリング取締役 平成21年8月 株式会社そごう・西武取締役 平成23年4月 当社システム企画部シニアオフィサー 平成26年11月 当社情報管理室長 平成28年4月 当社指名・報酬委員会委員（現任） 平成28年5月 当社代表取締役副社長（現任） 当社執行役員副社長（現任） 当社管理部門、オムニチャネル管掌 平成29年6月 株式会社セブン銀行取締役（現任） 平成30年3月 当社デジタル戦略推進本部長 (重要な兼職の状況) * 株式会社セブン銀行取締役
	【取締役候補者とした理由等】 同氏は、当社および金融関連子会社を含む当社グループ会社の取締役として培った小売業、金融業に関する幅広い知見とともに、広報・ブランディング、経営管理、リスクマネジメント等についても幅広い知見・経験を有しております。 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（高付加価値サービスの提供と管理部門の機能強化）等に活かしていただきたいため、取締役としての選任をお願いするものであります。	

候補者番号	氏名 (生年月日) ※所有する当社の株式数 在任期間	略歴、地位、担当及び重要な兼職の状況
3	いとう じゅんろう 伊藤 順朗 (昭和33年6月14日) ※ 3,173,003株 再任 在任期間：11年0ヶ月	平成2年8月 株式会社セブン・イレブン・ジャパン入社 平成14年5月 同社取締役 平成15年5月 同社執行役員 平成19年1月 同社常務執行役員 平成21年5月 当社取締役(現任) 当社執行役員 当社事業推進部シニアオフィサー 平成23年4月 当社CSR統括部シニアオフィサー 平成27年5月 株式会社ヨークベニマル監査役 平成28年5月 当社グループ関係会社管掌 平成28年7月 当社関係会社部シニアオフィサー 平成28年12月 当社常務執行役員(現任) 当社経営推進室長 平成29年3月 株式会社イトーヨーカ堂取締役 平成30年3月 当社経営推進本部長(現任) 令和元年7月 株式会社アインホールディングス社外取締役(現任) (重要な兼職の状況) *株式会社アインホールディングス社外取締役 【取締役候補者とした理由等】 同氏は、海外でのビジネス経験もあり、当社および当社グループ会社の取締役として培った小売業に関する幅広い知見とともに、ESG(環境・社会・ガバナンス)、リスクマネジメント、会計・ファイナンス、ソーシャルマーケティング等についても幅広い知見・経験を有しております。 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、取締役としての選任をお願いするものであります。
4	やまぐち きみよし 山 口 公 義 (昭和32年11月8日) ※ 1,000株 再任 在任期間：3年0ヶ月	昭和56年4月 株式会社西武百貨店(現株式会社そごう・西武)入社 平成23年5月 当社執行役員(現任) 当社広報センターシニアオフィサー 平成28年12月 当社コーポレートコミュニケーション管掌 平成29年5月 当社取締役(現任) 当社社長室長 平成30年3月 株式会社そごう・西武取締役(現任) 平成31年3月 当社コーポレートコミュニケーション本部長(現任) 令和元年10月 当社セキュリティ統括室長 (重要な兼職の状況) *株式会社そごう・西武取締役 【取締役候補者とした理由等】 同氏は、当社および当社グループ会社の取締役として培った小売業に関する幅広い知見とともに、広報を含むマーケティング、ブランディング、経営情報分析およびサステナビリティ(環境・社会課題解決等)等に関する幅広い知見・経験を有しております。 これらの知見・経験を、当社が目指す経営計画の実現、当社グループ会社のコーポレートコミュニケーション活性化等に活かしていただきたいため、取締役としての選任をお願いするものであります。

候補者番号	氏名 (生年月日) ※所有する当社の株式数 在任期間	略歴、地位、担当及び重要な兼職の状況
5	まる やま よし みち 丸 山 好 道 (昭和34年11月2日) ※ 0株 新任	昭和57年 4 月 株式会社日本長期信用銀行入行 平成20年 7 月 当社入社 平成24年 5 月 当社リスク統括部シニアオフィサー 平成26年11月 当社情報管理室シニアオフィサー 平成28年 7 月 当社経営企画部シニアオフィサー 平成28年12月 当社経営推進部シニアオフィサー 平成29年 5 月 当社執行役員（現任） 当社財務企画部シニアオフィサー 株式会社セブン&アイ・フィナンシャルセンター代表取締役社長（現任） 平成29年10月 株式会社セブン&アイ・アセットマネジメント代表取締役社長（現任） 平成30年 3 月 当社財務経理本部長（現任） （重要な兼職の状況） ＊株式会社セブン&アイ・フィナンシャルセンター代表取締役社長 ＊株式会社セブン&アイ・アセットマネジメント代表取締役社長
6	なが まつ ふみ ひこ 永 松 文 彦 (昭和32年1月3日) ※ 14,500株 再任 在任期間：2年0ヶ月	昭和55年 3 月 株式会社セブン・イレブン・ジャパン入社 平成16年 5 月 同社執行役員 平成26年 3 月 株式会社ニッセンホールディングス代表取締役副社長 平成27年 3 月 当社執行役員 平成29年 5 月 当社人事企画部シニアオフィサー 平成29年12月 株式会社セブン・イレブン・ジャパン執行役員 平成30年 3 月 当社人事企画本部長 株式会社セブン・イレブン・ジャパン取締役 株式会社セブン&アイ・フードシステムズ取締役 平成30年 5 月 当社取締役（現任） 平成31年 3 月 株式会社セブン・イレブン・ジャパン取締役副社長 平成31年 4 月 同社代表取締役社長（現任） （重要な兼職の状況） ＊株式会社セブン・イレブン・ジャパン代表取締役社長 ＊7-Eleven, Inc.取締役
		【取締役候補者とした理由等】 同氏は、当社グループ会社社長および当社取締役として培った小売業に関する幅広い知見とともに、フランチャイズビジネスを含む企業経営、経営管理、人材マネジメント等に関する幅広い知見・経験を有しております。 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、取締役としての選任をお願いするものであります。

候補者番号	氏名 (生年月日) ※所有する当社の株式数 在任期間	略歴、地位、担当及び重要な兼職の状況
7	きむら しげ き 木村成樹 (昭和37年3月16日) ※ 5,100株 再任 在任期間：1年0ヶ月	昭和61年3月 株式会社セブン・イレブン・ジャパン入社 平成26年3月 同社執行役員 平成28年5月 当社秘書室シニアオフィサー 平成28年12月 当社執行役員 当社経営推進部シニアオフィサー 平成29年7月 株式会社アインホールディングス社外取締役 平成31年3月 当社人事企画本部長 株式会社セブン・イレブン・ジャパン取締役（現任） 令和元年5月 当社取締役（現任） 令和2年3月 当社関係会社ガバナンス担当 株式会社セブン・イレブン・ジャパン専務執行役員（現任） 令和2年4月 当社社長室担当（現任） 当社グループ連携担当（現任） (重要な兼職の状況) *株式会社セブン・イレブン・ジャパン取締役 【取締役候補者とした理由等】 同氏は、当社および当社グループ会社の取締役として培った小売業に関する幅広い知見とともに、経営管理およびリスクマネジメント等に関する幅広い知見・経験を有しております。 これらの知見・経験を、当社が目指す経営計画の実現、当社グループ会社との連携等に活かしていただきたい、取締役としての選任をお願いするものであります。
8	ジョセフ・マイケル・デピント (昭和37年11月3日) ※ 6,000株 再任 在任期間：5年0ヶ月	平成7年9月 Thornton Oil Corporation入社 平成11年6月 同社上級副社長COO 平成14年3月 7-Eleven, Inc.入社 同社部長 平成15年4月 同社副社長オペレーション本部長 平成17年12月 同社取締役社長CEO（現任） 平成22年8月 Brinker International, Inc.独立取締役 平成25年11月 同社取締役会長（独立取締役）（現任） 平成27年5月 当社取締役（現任） (重要な兼職の状況) *7-Eleven, Inc.取締役社長CEO *Brinker International, Inc.取締役会長（独立取締役） 【取締役候補者とした理由等】 同氏は、米国の当社グループ会社社長および当社取締役として培った国際的な小売業に関する幅広い知見とともに、企業経営、フランチャイズ、経営管理、マーケティング等に関する幅広い知見・経験を有しております。 これらの知見・経験を、当社が目指す経営計画の実現、当社取締役会における国際的な観点からの助言、および、当社のグローバル経営の推進に活かしていただきたい、取締役としての選任をお願いするものであります。

候補者番号	氏名 (生年月日) ※所有する当社の株式数 在任期間	略歴、地位、担当及び重要な兼職の状況
9	つき お よし お 男 月 尾 嘉 男 (昭和17年4月26日) ※ 0株 再任 社外 独立 在任期間：6年0ヶ月	昭和63年8月 名古屋大学工学部建築学科教授 平成元年4月 東京大学生産技術研究所第5部客員教授 平成3年4月 東京大学工学部産業機械工学科教授 平成11年4月 東京大学大学院新領域創成科学研究科教授 平成14年12月 総務省総務審議官 平成15年4月 株式会社月尾研究機構代表取締役（現任） 平成15年6月 東京大学名誉教授 平成26年5月 当社社外取締役（現任） （重要な兼職の状況） *株式会社月尾研究機構代表取締役
	【社外取締役候補者とした理由等】 同氏は、総務省総務審議官として政府のIT政策を担当した経験を有するほか、大学教授として世界各地の都市計画に参加し、持続可能な社会の構築に関与するとともに、世界の各地を数多く探訪して自然環境問題の実態を見聞し、その対策などに見識があるなど、幅広く高度な知見・経験を有しております。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、社外取締役として選任をお願いするものであります。	
10	い と う く に お 雄 伊 藤 邦 雄 (昭和26年12月13日) ※ 0株 再任 社外 独立 在任期間：6年0ヶ月	平成4年4月 一橋大学商学部教授 平成14年8月 一橋大学大学院商学研究科長・商学部長 平成16年2月 一橋大学副学長・理事 平成17年6月 曙ブレーキ工業株式会社社外取締役 平成18年12月 一橋大学大学院商学研究科教授 平成20年4月 一橋大学大学院商学研究科MBAコース・ディレクター 一橋大学大学院商学研究科シニア・エグゼクティブ プログラム・ディレクター 平成24年6月 住友化学株式会社社外取締役 平成25年6月 小林製薬株式会社社外取締役（現任） 平成26年5月 当社社外取締役（現任） 平成26年6月 東レ株式会社社外取締役（現任） 平成27年4月 一橋大学大学院商学研究科特任教授 中央大学大学院戦略経営研究科特任教授（現任） 平成28年3月 当社指名・報酬委員会委員長（現任） 平成30年4月 一橋大学大学院経営管理研究科特任教授 （重要な兼職の状況） *中央大学大学院戦略経営研究科特任教授 *小林製薬株式会社社外取締役 *東レ株式会社社外取締役
	【社外取締役候補者とした理由等】 同氏は、長年にわたる大学教授および他社における社外役員としての豊富な経験等を通じて培った、ファイナンスおよび会計学、マーケティング・ブランディングを含む経営学、ESG（環境・社会・ガバナンス）、リスクマネジメント等に関する幅広く高度な知見・経験を有しております。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、社外取締役として選任をお願いするものであります。	

候補者番号	氏名 (生年月日) ※所有する当社の株式数 在任期間	略歴、地位、担当及び重要な兼職の状況
11	よね むら とし ろう 米 村 敏 朗 (昭和26年4月26日) ※ 0株 再任 社外 独立 在任期間：6年0ヶ月	昭和49年4月 警察庁入庁 平成17年8月 警視庁副総監 平成20年8月 警視総監 平成23年6月 常和ホールディングス株式会社社外監査役 平成23年12月 内閣危機管理監 平成26年2月 内閣官房参与 平成26年5月 当社社外取締役(現任) 平成26年6月 常和ホールディングス株式会社(現ユニゾホールディングス株式会社)社外取締役(現任) 平成28年3月 当社指名・報酬委員会委員(現任) (重要な兼職の状況) *ユニゾホールディングス株式会社社外取締役 【社外取締役候補者とした理由等】 同氏は、警視総監、内閣危機管理監等の要職を歴任し、東京オリンピック・パラリンピック競技大会組織委員会チーフ・セキュリティ・オフィサー(CSO)に就任するなど、組織マネジメント、リスクマネジメント等に関する幅広く高度な知見・経験を有しております。 これらの知見・経験を、当社が目指す経営計画の実現、リスクマネジメント、当社経営および取締役会実効性の一層の向上に活かしていただきたいため、社外取締役として選任をお願いするものであります。
12	ひがし てつ ろう 東 哲 郎 (昭和24年8月28日) ※ 0株 再任 社外 独立 在任期間：2年0ヶ月	昭和52年4月 東京エレクトロン株式会社入社 平成2年12月 同社取締役 平成6年4月 同社常務取締役 平成8年6月 同社代表取締役社長 平成15年6月 同社代表取締役会長 平成25年4月 同社代表取締役会長兼社長 平成27年6月 同社代表取締役社長 平成28年1月 同社取締役相談役 平成30年5月 当社社外取締役(現任) 令和元年6月 宇部興産株式会社社外取締役(現任) 野村不動産ホールディングス株式会社社外取締役(現任) (重要な兼職の状況) *宇部興産株式会社社外取締役 *野村不動産ホールディングス株式会社社外取締役 【社外取締役候補者とした理由等】 同氏は、海外でのビジネス経験もあり、東京エレクトロン株式会社代表取締役会長兼社長等の要職を歴任し、国際的な企業経営、経営管理、財務・会計等に関する幅広く高度な知見・経験を有しております。 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、社外取締役として選任をお願いするものであります。

候補者番号	氏名 (生年月日) ※所有する当社の株式数 在任期間	略歴、地位、担当及び重要な兼職の状況
13	ル デ ィ ー ^{かず} 和 ^こ 子 (本名：桐山 和子) (昭和23年10月10日) ※ 0株 再任 社外 独立 在任期間：1年0ヶ月	昭和47年9月 シカゴ大学会計監査室 昭和51年8月 エスティ ローダ株式会社P R マネジャー 昭和53年11月 同社マーケティングマネジャー 昭和55年3月 タイム・インク タイムライフブック部門 ダイレクトマーケティング本部長 昭和58年12月 ウィトン・アクトン有限会社(現ウィトン・アクトン株式会社) 代表取締役(現任) 平成23年6月 日本ダイレクトマーケティング学会副会長 平成25年4月 立命館大学大学院経営管理研究科教授 平成26年5月 当社社外監査役 平成27年6月 トップパン・フォームズ株式会社社外取締役(現任) 平成28年4月 立命館大学大学院経営管理研究科客員教授 令和元年5月 当社社外取締役(現任) (重要な兼職の状況) ＊ウィトン・アクトン株式会社代表取締役 ＊トップパン・フォームズ株式会社社外取締役 【社外取締役候補者とした理由等】 同氏は、海外でのビジネス経験もあり、化粧品会社等勤務、コンサルタントおよび大学院教授として培った、小売業およびマーケティング等に関する幅広く高度な知見・経験を有しております。 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、社外取締役として選任をお願いするものであります。

- (注) 1. 当社は、独立社外取締役を委員長とする、取締役会の諮問機関として「指名・報酬委員会」を設置し、同委員会において、代表取締役、取締役、監査役及び執行役員(以下、「役員等」といいます。)の指名及び報酬等について審議することにより、社外役員の知見及び助言を活かすとともに、役員等の指名及び報酬等の決定に関する手続の客観性及び透明性を確保し、もって取締役会の監督機能を向上させ、コーポレートガバナンス機能の更なる充実を図っております。「指名・報酬委員会」では、審議対象に、取締役の職務の執行を監査することを職責とする監査役候補者の指名も含まれていること、及び取締役会の諮問機関たる同委員会における適正手続の確保を重視しているため、社外監査役でない監査役1名及び社外監査役1名がオブザーバーとして、関与しております。
2. 新任 は新任取締役候補者、再任 は再任取締役候補者であります。
3. 社外 は社外取締役候補者、独立 は東京証券取引所の定める独立役員である取締役候補者であります。
4. 在任期間は、本総会終結の時における在任期間を示しております。
5. 上記各候補者と当社との間には特別の利害関係はありません。
6. 月尾嘉男、伊藤邦雄、米村敏朗、東哲郎及びルディー和子の各氏は、社外取締役候補者の要件を満たしております。また、各氏は、いずれも当社又は当社の特定関係事業者の業務執行者又は役員の配偶者、三親等以内の親族等ではありません。
7. ルディー和子氏は当社社外監査役を平成26年5月から令和元年5月までの間務めておりました。
8. 伊藤邦雄氏が社外取締役を務めておりました曙ブレーキ工業株式会社において、平成27年11月に不適切な会計処理の事実が発覚し、調査委員会による調査が行われました。なお、結果として、業績に与える影響は軽微であったため決算の訂正は行われておりません。同氏は、当該事実について事前に認識しておりませんが、日頃から同社の取締役会において内部統制の整備やコンプライアンス機能の強化について提言を行っており、当該事実発覚後は、再発防止のための助言を行うなど、社外取締役としての職責を果たしておりました。

9. 当社は、各社外取締役との間で、会社法第427条第1項の規定に基づき、同法第423条第1項の損害賠償責任を限定する契約を締結しており、当該契約に基づく損害賠償責任の限度額は、法令が定める最低責任限度額としております。社外取締役候補者の再任が承認された場合、当社は各社外取締役候補者と当該契約を継続する予定であります。
10. 月尾嘉男、伊藤邦雄、米村敏朗、東哲郎及びルディー和子の各氏は、東京証券取引所の定めに基づく独立役員であり、また当社の定める社外役員の独立性基準も満たしております。
11. 上記各候補者の略歴等は、令和2年4月21日現在のものです。

以 上

添 付 書 類

事 業 報 告（平成31年 3 月 1 日から 令和 2 年 2 月29日まで）

1. 企業集団の現況に関する事項

(1) 事業の経過及びその成果

当連結会計年度における国内経済は緩やかな景気回復基調で推移したものの、令和元年10月に実施された消費税率引き上げによる消費者心理への影響が尾を引くなど、個人消費におきましては依然として先行き不透明な状況が続きました。

お客様の選別の目が一層厳しくなるこのような環境の中、当社グループは「信頼と誠実」「変化への対応と基本の徹底」を基本方針とし、7-Eleven, Inc.による北米及びグローバル展開の強化を目指した成長戦略をはじめ、デジタル、金融、調達・物流及び首都圏食品戦略を掲げ、中長期的な企業価値向上と更なる成長の実現に取り組んでおります。

また、令和元年10月に、株式会社イトーヨーカ堂及び株式会社そごう・西武におきましては組織のスリム化による収益安定化を、株式会社セブン・イレブン・ジャパンにおきましては再成長に向けた基盤づくりを目的に、一段と踏み込んだ事業構造改革を発表いたしました。

一方、商品面では、様々な社会環境の変化やお客様の心理変化を捉え、付加価値の高い商品及び地域の嗜好に合わせた商品の開発・販売を継続するとともに、接客の質を改善するなど、引き続きお客様満足度の向上に取り組みました。

これらの結果、当連結会計年度における当社の連結業績は以下のとおりとなりました。

営業収益は6兆6,443億5千9百万円（前年度比2.2%減）、営業利益は4,242億6千6百万円（前年度比3.1%増）、経常利益は4,178億7千2百万円（前年度比2.8%増）及び親会社株主に帰属する当期純利益は2,181億8千5百万円（前年度比7.5%増）となりました。

なお、営業利益、経常利益及び親会社株主に帰属する当期純利益は、連結会計年度としてそれぞれ過去最高益を達成いたしました。

株式会社セブン・イレブン・ジャパン、株式会社セブン・イレブン・沖縄及び7-Eleven, Inc.における加盟店売上を含めた「グループ売上」は、11兆9,976億4千3百万円（前年度比0.2%減）となりました。また、当連結会計年度における為替レート変動に伴い、営業収益は429億円、営業利益は14億円減少しております。

（事業部門別の営業概況）

① 国内コンビニエンスストア事業

株式会社セブン・イレブン・ジャパンは、人件費の上昇をはじめとした国内労働市場の環境変化を受け、従来のビジネスモデルの見直しに着手しております。加盟店の持続的な成長に向けた行動計画を平成31年4月に発表したことに加え、令和元年10月には不採算店の閉店加速

や本部人員適正化による収益性改善施策も打ち出すとともに、加盟店が安心して経営に専念できる環境づくりの一環として、令和2年3月より適用のインセンティブ・チャージ見直しを公表いたしました。

一方で、社会環境の変化に伴うお客様ニーズの変化に対応するため、店内レイアウトを刷新した店舗数の拡大に加え、新商品の開発・販売及び既存商品の品質向上にも引き続き取り組みました。

当連結会計年度における既存店売上は、令和元年10月の消費税率引き上げに合わせて政府が推進しているキャッシュレス・ポイント還元事業の追い風もあったことから前年度を上回り、営業利益は2,539億8千万円（前年度比3.6%増）、自営店と加盟店の売上を合計したチェーン全店売上は5兆102億7千3百万円（前年度比2.3%増）となりました。

なお、令和元年7月には株式会社セブン・イレブン・沖縄が、将来に向けたより効率的なサプライチェーンの構築も視野に、全国で最後の出店エリアとなる沖縄県への店舗展開をスタートさせました。

② 海外コンビニエンスストア事業

北米の7-Eleven, Inc.は、収益性の低い既存店舗の閉店を進めるとともに、ファスト・フードやプライベートブランド商品「セブンセレクト」の開発・販売に引き続き注力した結果、当連結会計年度におけるドルベースの米国内既存店商品売上は前年度を上回り、営業利益は1,216億5千4百万円（前年度比9.5%増）となりました。また、自営店と加盟店の売上を合計したチェーン全店売上は、商品売上の伸長はあったものの、ガソリン売上の減少に伴い3兆9,362億1千7百万円（前年度比1.4%減）となりました。

③ スーパーストア事業

総合スーパーである株式会社イトーヨーカ堂は、当連結会計年度における既存店売上が前年度を下回ったものの、荒利率改善や販管費の適正化に伴う収益性向上により営業利益は65億2千2百万円（前年度比38.5%増）となりました。同社は、平成28年10月に発表した「100日プラン」に基づき、閉店や改装を伴う店舗構造改革を実施しておりますが、選択と集中を一層推進し、商業施設としての価値を更に向上させるため、令和元年10月に、店舗政策、MD政策、組織改編、人員政策からなる事業構造改革を発表いたしました。

食品スーパーである株式会社ヨークベニマルは、当連結会計年度における既存店売上は前年度を下回りましたが、主に荒利率の改善による収益性向上に努めた結果、営業利益は131億円（前年度比2.3%増）となりました。

④ 百貨店事業

株式会社そごう・西武は、株式会社イトーヨーカ堂同様「100日プラン」に基づく閉店や店舗譲渡を伴う店舗構造改革を実施してきましたが、選択と集中を一層推進し、商業施設としての価値を更に向上させるため、店舗政策、人員政策、売場政策からなる事業構造改革を令和元年10月に発表いたしました。同年11月にはその一環として、店舗の新しいオペレーションモ

デル確立に向け、百貨店と専門店の融合を目指した西武所沢店をリニューアルいたしました。しかしながら、令和元年10月の消費税率引き上げによる消費者心理への影響が長引いていることなどにより、当連結会計年度における既存店売上は前年度を下回り、営業利益は1億7千2百万円（前年度比94.7%減）となりました。

⑤ 金融関連事業

株式会社セブン銀行における当連結会計年度末時点の国内ATM設置台数は、25,194台（前年度末比111台増）まで拡大し、当該期間中のATM総利用件数は前年度を上回ったものの、一部提携金融機関による手数料体系変更や決済手段の多様化等の影響により、1日1台当たりの平均利用件数は92.0件（前年度比0.4件減）となりました。なお、同行における現金及び預け金は、ATM装填用現金を含めて8,462億円となりました。

また、当社グループにおけるクレジットカード事業に付随するセキュリティ対策強化に向けたカードのIC化や、バーコード決済サービス「7pay(セブンペイ)」に関する費用の計上はあったものの、当事業の営業利益は前連結会計年度と比べ増益となりました。

なお、「7pay(セブンペイ)」におきましては、一部アカウントに対する不正アクセスが発生したことにより、既存のスキームに基づいたサービス提供の継続が困難であるとの判断に至り令和元年9月末をもって当該サービスを廃止いたしました。

⑥ 専門店事業

引き続きお客様のニーズに対応した商品政策を実行いたしましたが、前連結会計年度と比べ減益となりました。

⑦ 消去及び全社

グループCRM（顧客関係管理）戦略に係る費用等を計上しております。営業損失は、前連結会計年度と比べ17億8千万円増の162億9千6百万円となりました。

事業部門別営業収益及び営業利益

事業部門	営業収益	前年度比	営業利益	前年度比
国内コンビニエンスストア事業	百万円 971,236	1.7%増	百万円 256,601	4.0%増
海外コンビニエンスストア事業	2,739,833	2.9%減	102,001	10.6%増
スーパーストア事業	1,849,121	2.8%減	21,307	0.6%増
百貨店事業	577,633	2.4%減	797	78.7%減
金融関連事業	217,367	1.1%増	53,610	1.4%増
専門店事業	339,660	4.4%減	4,690	29.8%減
その他の事業	25,202	6.2%増	1,554	41.5%減
消去及び全社	△75,695	－	△16,296	－
合計	6,644,359	2.2%減	424,266	3.1%増

- (注) 1. 株式会社セブン・イレブン・ジャパン、株式会社セブン・イレブン・沖縄及び7-Eleven, Inc.における加盟店売上を含めた「グループ売上」は、11兆9,976億4千3百万円であります。
2. 「消去及び全社」は、事業部門間取引消去額と全社の営業収益及び営業利益との合計額であります。

(2) 設備投資及び資金調達

当連結会計年度の設備投資総額は、3,609億9百万円となりました。これらに必要な資金は、金融機関からの借入金及び自己資金により充当いたしました。

事業部門	設備投資額
	百万円
国内コンビニエンスストア事業	104,226
海外コンビニエンスストア事業	134,684
スーパーストア事業	47,310
百貨店事業	11,235
金融関連事業	36,099
専門店事業	10,427
その他の事業	2,798
全社（共通）	14,127
合計	360,909

- (注) 1. 上記金額には差入保証金及び建設協力立替金を含めて記載しております。
2. 「全社（共通）」は当社の設備投資額であります。

(3) 直前3事業年度の財産及び損益の状況の推移

企業集団の財産及び損益の状況の推移

項目	第12期 (平成28年3月1日から 平成29年2月28日まで)	第13期 (平成29年3月1日から 平成30年2月28日まで)	第14期 (平成30年3月1日から 平成31年2月28日まで)	第15期 (平成31年3月1日から 令和2年2月29日まで)
営業収益	5,835,689 百万円	6,037,815 百万円	6,791,215 百万円	6,644,359 百万円
親会社株主に帰属する 当期純利益	96,750 百万円	181,150 百万円	203,004 百万円	218,185 百万円
1株当たり当期純利益	109.42 円	204.80 円	229.50 円	246.95 円
総資産	5,508,888 百万円	5,494,950 百万円	5,795,065 百万円	5,996,887 百万円
純資産	2,475,806 百万円	2,575,342 百万円	2,672,486 百万円	2,757,222 百万円
1株当たり純資産額	2,641.40 円	2,744.08 円	2,850.42 円	2,946.83 円

- (注) 1. 1株当たり当期純利益は、自己株式数を控除した期中平均発行済株式総数により、1株当たり純資産額は期末発行済株式総数（自己株式数を控除した株式数）により算出しております。
2. 「『税効果会計に係る会計基準』の一部改正」（企業会計基準第28号 平成30年2月16日）等を当連結会計年度の期首から適用したため、第14期は遡及適用後の数値となっております。

(4) 企業再編行為等

① 7-Eleven, Inc.によるBrown-Thompson General Partnership及び7-Eleven, L.L.C.の株式取得

7-Eleven, Inc.は、商品力の強化・店舗網の拡充による更なる収益向上を目的として、令和2年1月3日付で、Brown-Thompson General Partnership及び7-Eleven, L.L.C.の発行済株式の全部を取得する契約を締結し、令和2年3月に取得いたしました。当該取得により、両社は当社の連結子会社となりました。

② 当社と株式会社イトーヨーカ堂との吸収分割

当社は、株式会社イトーヨーカ堂と株式会社セブン&アイ・クリエイトリンクとの連携強化により、株式会社イトーヨーカ堂のショッピングセンター化推進における意思決定の迅速化を図るため、当社が株式会社セブン&アイ・クリエイトリンクの管理事業に関して有する権利義務の一部を株式会社イトーヨーカ堂に承継させる吸収分割を、令和2年3月1日を効力発生日として実施いたしました。これにより、当社が100%保有していた株式会社セブン&アイ・クリエイトリンクの株式のうち51.0%を株式会社イトーヨーカ堂が保有することとなりました。

(5) 重要な子会社の状況（令和2年2月29日現在）

① 重要な子会社の状況

事業部門	会社名	資本金	出資比率
国内コンビニエンスストア事業	株式会社セブン・イレブン・ジャパン	17,200百万円	100.0%
海外コンビニエンスストア事業	7 - E l e v e n , I n c .	13千米ドル	100.0%
スーパーストア事業	株式会社イトーヨーカ堂	40,000百万円	100.0%
	株式会社ヨークベニマル	9,927百万円	100.0%
百貨店事業	株式会社そごう・西武	20,000百万円	100.0%
金融関連事業	株式会社セブン銀行	30,702百万円	46.3%
専門店事業	株式会社セブン&アイ・フードシステムズ	3,000百万円	100.0%
	株式会社ニッセンホールディングス	11,873百万円	100.0%

(注) 1. 7-Eleven, Inc.、株式会社セブン銀行及び株式会社ニッセンホールディングスに対する出資比率は間接所有によるものであります。

2. 当事業年度の末日における特定完全子会社の状況は、次のとおりであります。

特定完全子会社の名称	特定完全子会社の住所	当社及び当社の完全子会社における特定完全子会社の株式の帳簿価額	当社の総資産額
株式会社セブン・イレブン・ジャパン	東京都千代田区二番町8番地8	680,212百万円	1,789,952百万円
株式会社イトーヨーカ堂	東京都千代田区二番町8番地8	583,513百万円	

② その他の重要な企業結合の状況

該当事項はありません。

③ 連結子会社及び持分法適用会社

連結子会社は141社、持分法適用会社は25社であります。

(6) 対処すべき課題

当社は、「信頼と誠実」、「変化への対応と基本の徹底」を基本方針に掲げ、中長期的な企業価値向上と持続的な成長の実現に取り組んでおります。

平成28年10月にグループ企業価値の最大化のための経営目標として、令和2年2月期を最終年度とした、営業利益4,500億円、ROE10%を目標とする中期経営計画を発表、平成31年4月に営業利益4,200億円に計画修正をいたしました。最終年度となる令和2年2月期については、営業利益4,242億円となり、修正後計画を達成いたしました。

当社グループを取り巻く環境は、大きく変化しており、またその変化のスピードも加速しております。国内においては、高齢化、世帯人数の減少、共働き世帯の増加等の社会構造変化が進むとともに、時代の変化に合わせてお客様のライフスタイルや価値観が多様化しております。一方、最低賃金の上昇や社会保険加入の拡大を受け、雇用環境は引き続き厳しい状況が続くことが想定されます。加えて、国内外を問わず、気候変動、海洋汚染、フードロス、持続可能な調達等の社会課題が深刻化しており、企業も社会を構成する一員として、その解決に対してこれまで以上に真剣に向き合うべき時代を迎えております。

このような環境変化に加え、新型コロナウイルス感染症（COVID-19）の世界的拡大による影響を踏まえ、当社は、一層のグループシナジーを発揮して、お客様・地域社会・お取引先様等のステークホルダーとともに持続的な成長と発展を目指すべく、以下の課題に対処してまいります。また、当社グループの国内外事業への影響を慎重に見極めてまいります。

① 構造改革の着実な推進

スーパーストア事業・百貨店事業においては、不採算店の譲渡・閉店を進めております。スーパーストア事業では構造改革店舗において、ライフスタイル売場を縮小し、食品・テナントを拡大することで一定の成果を上げており、百貨店事業でもプロパティマネジメントの導入・深耕による店舗構造改革を進めております。今後も要員構成の適正化も含め、事業構造改革を更に加速してまいります。

国内コンビニエンスストア事業においては、人件費の上昇をはじめとした国内労働市場の環境変化を受け、基本方針である「変化への対応と基本の徹底」に従い、従来のビジネスモデルの改善に着手しております。加盟店の持続的な成長に向けた行動計画を平成31年4月に発表し、当該行動計画に沿って、オーナーヘルプ制度等の充実や、省力化投資の継続実施、加盟店アンケートの実施といったコミュニケーション強化などの施策を実施しております。

② グループシナジー創出に向けた施策の深耕

中期経営計画（平成28年10月発表）から継続して取り組んできた首都圏食品戦略については、株式会社ヨークマートを令和2年6月1日付で「株式会社ヨーク」に商号変更し、同社のもとで、株式会社イトーヨーカ堂が首都圏エリアで展開している「食品館」「ザ・プライス」の20店舗と株式会社フォーキャストがテスト展開している「コンフォートマーケット」を統合する再編を行い、首都圏のマーケット環境に適した新たな店舗フォーマットの確立と製配販

一体型マーチャンダイジングの強化によるシナジーの最大化を図ってまいります。デジタル・金融戦略においては、更なるお客様満足度及びLTVの向上を図るため、CRMの深耕や、ネットスーパー・ネットコンビニ等のサービス拡充、AI発注等の導入による生産性向上について取り組みを推進いたします。また、技術革新によるキャッシュレス社会の進展に合わせて、グループ全体で1日2,400万人が来店する店舗網を持つ強みを活かした魅力的な金融サービスを提供してまいります。

③ 情報セキュリティ体制の強化

当社グループでは令和元年7月、バーコード決済サービス「7pay(セブンペイ)」を開始しましたが、一部アカウントに対する不正アクセスが発生したことを受け、その対応について検討を重ねた結果、既存のスキームに基づいたサービス提供の継続が困難であるとの判断に至り、令和元年9月30日をもって当該サービスを廃止いたしました。今回、一部アカウントに対する不正アクセスが発生したことを受け、再発防止策として、セキュリティに関するポリシー、ガイドライン等の再整備、セキュリティについて専門性を有する人材の拡充、セキュリティ意識をグループ内に浸透させるための社内教育等の取り組み等の対応を進めております。加えて、当社は、グループIT領域及びデジタル領域に関する戦略立案、共通インフラの整備、開発体制に加えてITセキュリティの強化を推進するために、「グループIT戦略推進本部（現：グループDX戦略本部）」を設置するとともに、業務執行から独立した組織として、グループの情報管理及び情報セキュリティに関する業務を統括する「セキュリティ統括室」を設置いたしました。当社は、情報セキュリティが、お客様に提供するサービスの一つとして欠かせないものであるという認識を踏まえ、情報セキュリティの強化をより一層図ってまいります。

④ 経済価値と社会価値の両立

当社グループは、様々な社会課題に対応し、豊かな社会づくりに貢献することを目指しながら成長してまいりました。その一方で、事業活動に伴い、CO₂・廃プラスチック・フードロス等の環境負荷を発生させております。当社は令和元年5月に環境宣言「GREEN CHALLENGE 2050」を定め、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つのテーマで、お客様・地域社会・お取引先様等のステークホルダーとも連携しながら、持続可能な社会の実現に取り組んでまいります。

⑤ 人材育成及び働き方改革

当社は、これらの諸課題への取り組みを支える全ての従業員が、働きがいを持って仕事ができる環境を整備することは、将来にわたっての重要な課題と捉えております。法改正を踏まえた、長時間労働の抑制、多様かつ柔軟な働き方を支援する制度の拡大はもちろん、技術革新等も踏まえた生産性向上の施策も随時導入してまいります。併せて、仕事に対するモチベーションを高めつつ、社会構造の変化に迅速に対応できるよう、評価制度、研修・教育制度の強化も実施してまいります。

(次期の見通し)

令和3年2月期は、令和元年10月の消費税率引き上げ影響が長引いていることに加え、世界的に感染が拡大している新型コロナウイルス感染症（COVID-19）の影響等により、個人消費におきましては先行き不透明な状態が続くと想定されます。また、海外経済では米中貿易摩擦等に伴う不確実性や金融資本市場の変動による影響にも留意する必要があります。

① 国内コンビニエンスストア事業

株式会社セブン・イレブン・ジャパンは、高齢化や単身世帯の増加、働く女性の増加といった国内の社会構造変化を、コンビニエンスストアの存在価値が益々高まる成長機会と捉えており、引き続き、価値ある新たな商品提案や継続的な品質の向上を追求してまいります。

一方で、同社を取り巻く雇用環境は最低賃金の上昇や社会保険加入の拡大等を受け、厳しい状況が続くと想定されます。このような中、お客様ニーズに合わせた新たな店舗レイアウトの展開加速や店舗の作業効率改善に伴うお客様へのサービスの質向上に加え、廃棄ロスの削減に向けた取り組みにも注力するなど、環境負荷の低減にも積極的に取り組んでまいります。

また、令和2年3月には、加盟店が安心して経営に専念できる環境づくりの一環として、インセンティブ・チャージの見直しを実施し、加盟店と本部のコミュニケーションを深耕することで、より「近くて便利」なお店への更なる進化と拡大均衡を目指してまいります。

② 海外コンビニエンスストア事業

北米の7-Eleven, Inc.は、チームマーチャンダイジングの手法を取り入れたファスト・フード商品や、プライベートブランド商品「セブンセレクト」の開発及び販売に継続して取り組み、お客様ニーズへの対応に努めるとともに、デジタル技術の積極的な活用により、アプリを通じた宅配や決済等のサービスを拡充させることで利便性向上にも注力いたします。

また、自営店の改装及びフランチャイズ化の促進や、不採算店の閉店を推進することにより、収益性の改善にも努めてまいります。

③ スーパースタア事業

株式会社イトーヨーカ堂は、中期経営計画（平成28年10月発表）及び事業構造改革（令和元年10月発表）に基づき、引き続き選択と集中を進めます。自営売場面積の縮小、集客力向上に向けた魅力的なテナントの誘致及び食品営業力強化等の店舗構造改革と、閉店も視野に入れた不採算店舗のグループ内外企業との連携、食品館等の分社化及びこれら施策に付随する人員適正化等経費削減にも注力し、収益性改善に努めてまいります。

株式会社ヨークベニマルは、子会社である株式会社ライフフーズとの連携による生鮮食品及びデリカテッセンでの差別化を徹底し、地域のニーズに対応した品揃えの強化を継続いたします。また、積極的な既存店の活性化に加え、新規出店につきましては一層効率性を重視してまいります。

④ 百貨店事業

株式会社そごう・西武は、中期経営計画（平成28年10月発表）及び事業構造改革（令和元年10月発表）に基づく選択と集中を進め、令和3年2月期中には5店の閉店を予定しております。また、ローコストオペレーションモデルとして令和元年11月にリニューアルオープンした西武所沢S.C.の店舗運営ノウハウを他店に展開することで一層のコスト削減による収益性改善と、商業施設としての価値向上に努めてまいります。

⑤ 金融関連事業

金融関連事業におきましては、引き続きATMサービスの拡充に加え、電子マネー及びクレジットカード事業等に注力してまいります。

⑥ 専門店事業

専門店事業におきましては、株式会社赤ちゃん本舗や株式会社ロフト、株式会社セブン&アイ・フードシステムズなどを中心に、専門的な品揃えでお客様ニーズにお応えしてまいります。

(7) 主要な事業内容（令和2年2月29日現在）

当社グループは、当社を純粋持株会社とする167社（当社を含む）によって形成される、流通業を中心とする企業グループであり、主として国内コンビニエンスストア事業、海外コンビニエンスストア事業、スーパーストア事業、百貨店事業、金融関連事業及び専門店事業を行っております。

各種事業内容と主な会社名及び会社数は次のとおりであり、当区分は事業部門別情報の区分と一致しております。

事業部門	主な会社名
国内コンビニエンスストア事業 (15社)	株式会社セブン・イレブン・ジャパン、株式会社セブン・イレブン・沖縄 株式会社セブンドリーム・ドットコム、株式会社セブンネットショッピング 株式会社セブン・ミールサービス、SEVEN-ELEVEN HAWAII, INC. セブン・イレブン（中国）投資有限公司、セブン・イレブン北京有限公司 セブン・イレブン成都有限公司、セブン・イレブン天津有限公司 タワーバーカー株式会社※、山東衆邸便利生活有限公司※
海外コンビニエンスストア事業 (75社)	7-Eleven, Inc.、SEJ Asset Management & Investment Company
スーパーストア事業 (19社)	株式会社イトーヨーカ堂、株式会社ヨークベニマル、株式会社ライフフーズ 株式会社ヨークマート、株式会社シェルガーデン、株式会社丸大、株式会社サンエー 株式会社ヨーク警備、アイワイフーズ株式会社、株式会社セブンファーム イトーヨーカ堂（中国）投資有限公司、華糖洋華堂商業有限公司 成都伊藤洋華堂有限公司、株式会社天満屋ストア※、株式会社ダイイチ※
百貨店事業 (7社)	株式会社そごう・西武、株式会社池袋ショッピングパーク 株式会社ごつつお便、株式会社地域冷暖房千葉
金融関連事業 (15社)	株式会社セブン銀行、株式会社セブン・フィナンシャルサービス 株式会社セブン・カードサービス、株式会社セブンCSカードサービス 株式会社バンク・ビジネスファクトリー、株式会社セブン・ペイメントサービス 株式会社セブン・ペイ、FCTI, Inc.、TORANOTEC株式会社※
専門店事業 (21社)	株式会社赤ちゃん本舗、株式会社バーニーズジャパン 株式会社オッシュマンズ・ジャパン、株式会社セブン&アイ・フードシステムズ 株式会社ロフト、株式会社ニッセンホールディングス、株式会社ニッセン 株式会社SCORE、株式会社マロンスタイル、株式会社Francfranc※ タワーレコード株式会社※、ニッセン・クレジットサービス株式会社※
その他の事業 (13社)	株式会社セブン&アイ・クリエイトリンク 株式会社セブン&アイ・アセットマネジメント 株式会社セブン&アイ・ネットメディア、株式会社セブン&アイ出版 株式会社セブカルチャーネットワーク、株式会社八ヶ岳高原ロッジ 株式会社テルベ、アイング株式会社※、びあ株式会社※
全社 (1社)	株式会社セブン&アイ・フィナンシャルセンター

(注) ※ タワーバーカー株式会社、山東衆邸便利生活有限公司、株式会社天満屋ストア、株式会社ダイイチ、TORANOTEC株式会社、株式会社Francfranc、タワーレコード株式会社、ニッセン・クレジットサービス株式会社、アイング株式会社及びびあ株式会社は関連会社であります。

(8) **主要な営業所**（令和2年2月29日現在）

① 当 社

- ・本店 東京都千代田区二番町8番地8

② 重要な子会社

（国内コンビニエンスストア事業）

株式会社セブン・イレブン・ジャパン

- ・本店 東京都千代田区二番町8番地8
- ・自営店舗 371店舗

（海外コンビニエンスストア事業）

7-Eleven, Inc.

- ・本店 米国テキサス州
- ・自営店舗 2,303店舗

（注）7-Eleven, Inc.の自営店舗数は令和元年12月末現在の店舗数であります。

（スーパーストア事業）

株式会社イトーヨーカ堂

- ・本店 東京都千代田区二番町8番地8
- ・自営店舗 157店舗

株式会社ヨークベニマル

- ・本店 福島県郡山市朝日二丁目18番2号
- ・自営店舗 232店舗

（百貨店事業）

株式会社そごう・西武

- ・本店 東京都千代田区二番町5番地25
- ・自営店舗 15店舗

（金融関連事業）

株式会社セブン銀行

- ・本店 東京都千代田区丸の内一丁目6番1号

（専門店事業）

株式会社セブン&アイ・フードシステムズ

- ・本店 東京都千代田区二番町8番地8
- ・本部事務所 東京都千代田区二番町4番地5
- ・自営店舗 673店舗

株式会社ニッセンホールディングス

- ・本店 京都府京都市南区西九条院町26番地

(9) 従業員の状況（令和2年2月29日現在）

① 企業集団の従業員の状況

事業部門	従業員数	前年度末比増減
国内コンビニエンスストア事業	10,893名	192名（減）
海外コンビニエンスストア事業	19,578名	416名（減）
スーパーストア事業	15,430名	353名（減）
百貨店事業	2,732名	100名（減）
金融関連事業	1,693名	62名（増）
専門店事業	5,630名	8名（増）
その他の事業	726名	74名（増）
全社（共通）	588名	22名（増）
合計	57,270名	895名（減）

- （注）1. 従業員数は就業人員数（当社グループから当社グループ外への出向者を除き、当社グループ外から当社グループへの出向者を含む）であります。
2. 上記従業員数のほかにパートタイマー81,538名（月間163時間換算による月平均人数）を雇用しております。
3. 「全社（共通）」は当社の従業員数であります。
4. その他の事業の従業員数の増加は、首都圏食品戦略に基づく事業の推進に伴うものであります。

② 当社の従業員の状況

	従業員数	前年度末比増減	平均年齢	平均勤続年数
男性	440名	25名（増）	45歳 8ヶ月	19年 8ヶ月
女性	148名	3名（減）	41歳 8ヶ月	18年 1ヶ月
合計又は平均	588名	22名（増）	44歳 8ヶ月	19年 3ヶ月

- （注）1. 当社の従業員数は、主として株式会社セブン・イレブン・ジャパン、株式会社イトーヨーカ堂及び株式会社デニーズジャパン（平成19年9月1日に株式会社セブン＆アイ・フードシステムズに吸収合併）からの転籍者であり、その平均勤続年数は、各社での勤続年数を通算しております。
2. 上記従業員数のほかにパートタイマー18名（月間163時間換算による月平均人数）を雇用しております。

(10) 主要な借入先の状況（令和2年2月29日現在）

借入先	借入額
株式会社三井住友銀行	164,842
株式会社三菱UFJ銀行	151,348
株式会社みずほ銀行	78,280

(11) その他企業集団の現況に関する重要な事項

該当事項はありません。

2. 会社の株式に関する事項（令和2年2月29日現在）

- (1) 発行可能株式総数 4,500,000,000株
 (2) 発行済株式の総数 886,441,983株
 （注）発行済株式の総数には、自己株式1,825,519株を含んでおります。
 (3) 株主数 82,071名
 (4) 大株主（上位10名）

株主名	持株数	持株比率
	千株	%
伊藤興業株式会社	68,901	7.8
日本マスタートラスト信託銀行株式会社（信託口）	64,483	7.3
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社（信託口）	45,091	5.1
S M B C 日興証券株式会社	22,718	2.6
日本生命保険相互会社	17,672	2.0
伊藤雅俊	16,799	1.9
三井物産株式会社	16,222	1.8
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社（信託口5）	15,638	1.8
日本証券金融株式会社	13,827	1.6
STATE STREET BANK WEST CLIENT - TREATY 505234	12,800	1.4

（注）1.持株比率は、自己株式を控除して計算しております。なお、自己株式には「役員報酬BIP信託」及び「株式付与ESOP信託」が保有する1,747千株は含まれておりません。

(5) その他株式に関する重要な事項

当社は、報酬等について業績及び株価との連動性をより明確にし、中長期的な企業価値向上への貢献意欲を高めるとともに、株主の皆様との利害共有を図ることを目的として、当社の取締役（社外取締役を除く。）及び当社が定める子会社（以下「対象子会社」という。）の取締役（社外取締役を除く。）を対象とする「役員報酬BIP信託」と当社の執行役員及び対象子会社の執行役員を対象とする「株式付与ESOP信託」を導入しております。

令和2年2月29日現在において、「役員報酬BIP信託」及び「株式付与ESOP信託」の保有する当社株式は、それぞれ101万4千株、73万3千株であります。

3. 会社役員に関する事項

(1) 取締役及び監査役（令和2年2月29日現在）

会社における 地位	氏 名	会社における担当及び重要な兼職の状況
代表取締役社長	井 阪 隆 一	当社指名・報酬委員会委員 株式会社セブン・イレブン・ジャパン取締役 7-Eleven, Inc.取締役
代表取締役副社長	後 藤 克 弘	当社指名・報酬委員会委員 株式会社セブン銀行取締役
取 締 役	伊 藤 順 朗	当社経営推進本部長 株式会社イトーヨーカ堂取締役 株式会社アインホールディングス社外取締役
取 締 役	山 口 公 義	当社コーポレートコミュニケーション本部長 株式会社そごう・西武取締役
取 締 役	木 村 成 樹	当社人事企画本部長 株式会社セブン・イレブン・ジャパン取締役
取 締 役	永 松 文 彦	株式会社セブン・イレブン・ジャパン代表取締役社長 7-Eleven, Inc.取締役
取 締 役	ジョセフ・マイケル・デビント	7-Eleven, Inc.取締役社長CEO Brinker International, Inc.取締役会長（独立取締役）
取 締 役	月 尾 嘉 男	株式会社月尾研究機構代表取締役
取 締 役	伊 藤 邦 雄	当社指名・報酬委員会委員長 一橋大学大学院経営管理研究科特任教授 中央大学大学院戦略経営研究科特任教授 小林製薬株式会社社外取締役 東レ株式会社社外取締役
取 締 役	米 村 敏 朗	当社指名・報酬委員会委員 ユニゾホールディングス株式会社社外取締役
取 締 役	東 哲 郎	宇部興産株式会社社外取締役 野村不動産ホールディングス株式会社社外取締役
取 締 役	ル デ ィ ー 和 子 （本名：桐山 和子）	ウィトン・アクトン株式会社代表取締役 トッパン・フォームズ株式会社社外取締役

会社における位 地	氏 名	会社における担当及び重要な兼職の状況
常 勤 監 査 役	幅 野 則 幸	株式会社イトーヨーカ堂監査役 株式会社ヨークマート監査役 株式会社そごう・西武監査役
常 勤 監 査 役	谷 口 義 武	株式会社セブン・イレブン・ジャパン監査役
監 査 役	原 一 浩	公認会計士 税理士
監 査 役	稲 益 み つ こ	弁護士
監 査 役	松 橋 香 里 (本名：細谷 香里)	公認会計士 ルミナス・コンサルティング株式会社代表取締役 株式会社カカコム社外監査役

- (注) 1. 当社は、独立社外取締役を委員長とする、取締役会の諮問機関として「指名・報酬委員会」を設置し、同委員会において、代表取締役、取締役、監査役及び執行役員（以下、「役員等」といいます。）の指名及び報酬等について審議することにより、社外役員の知見及び助言を活かすとともに、役員等の指名及び報酬等の決定に関する手続の客観性及び透明性を確保し、もって取締役会の監督機能を向上させ、コーポレートガバナンス機能の更なる充実を図っております。「指名・報酬委員会」では、審議対象に、取締役の職務の執行を監査することを職責とする監査役候補者の指名も含まれていること、及び取締役会の諮問機関たる同委員会における適正手続の確保を重視しているため、社外監査役でない監査役1名及び社外監査役1名がオブザーバーとして、関与しております。
2. 取締役伊藤順朗氏は、令和2年2月29日をもって株式会社イトーヨーカ堂の取締役を辞任いたしました。
3. 取締役伊藤邦雄氏は、令和元年6月27日をもって曙ブレーキ工業株式会社の社外取締役を退任いたしました。
4. 取締役東哲郎氏は、令和元年6月18日をもって東京エレクトロン株式会社の取締役を退任いたしました。
5. ルディー和子氏は、令和元年5月23日、当社の社外監査役を辞任し、当社の社外取締役に就任いたしました。
6. 取締役月尾嘉男、伊藤邦雄、米村敏朗、東哲郎及びルディー和子の各氏は、社外取締役であります。
7. 監査役原一浩、稲益みつこ及び松橋香里の各氏は、社外監査役であります。
8. 常勤監査役谷口義武、監査役原一浩及び松橋香里の各氏は、以下のとおり、財務及び会計に関する相当程度の知見を有しております。
- ・常勤監査役谷口義武氏は、当社及び当社グループの財務・経理部門において通算7年以上にわたり財務業務及び経理業務に従事しておりました。
 - ・監査役原一浩氏は、公認会計士及び税理士の資格を有しております。
 - ・監査役松橋香里氏は、公認会計士の資格を有しております。
9. 社外取締役全員と社外監査役全員は、東京証券取引所の定めに基づく独立役員であります。
10. 当社は、各社外取締役及び各社外監査役との間で、会社法第427条第1項の規定に基づき、同法第423条第1項の損害賠償責任を限定する契約を締結しております。当該契約に基づく損害賠償責任の限度額は、法令が定める最低責任限度額としております。

11. 令和2年2月29日現在の執行役員は次のとおりであります。

地 位	氏 名	地 位	氏 名
執行役員社長	井 阪 隆 一	執行役員	野 口 久 隆
執行役員副社長	後 藤 克 弘	執行役員	米 谷 修
常務執行役員	伊 藤 順 朗	執行役員	手 島 伸 知
執行役員	山 口 公 義	執行役員	石 井 信 也
執行役員	木 村 成 樹	執行役員	中 村 英 和
常務執行役員	三 枝 富 博	執行役員	清 水 健
常務執行役員	林 拓 二	執行役員	松 本 稔
常務執行役員	真 船 幸 夫	執行役員	釣 流 まゆみ
常務執行役員	石 橋 誠 一 郎	執行役員	金 子 裕 司
執行役員	丸 山 好 道		

(2) 取締役及び監査役の報酬等

① 役員報酬を決定するにあたっての方針と手続

役員報酬方針策定の目的

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

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

(2) 当社報酬制度の経緯と新たな株式報酬制度の導入

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

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

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

《役員報酬方針》

1. 役員報酬に関する基本的な考え方

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

◇当社グループの業績や企業価値との連動を重視し、中長期的に継続した業績向上と企業価値向上への貢献意欲や士気向上を一層高める制度とする。

◇業務執行の適切な監督・監査によるコーポレートガバナンス向上を担う優秀な人材を確保することを目的に、各職責に応じた適切な報酬水準・報酬体系とする。

◇報酬決定プロセスの客観性・透明性を確保し、すべてのステークホルダーの皆様から信頼される報酬制度とする。

◇具体的な役員報酬制度の設計については、今後の法制度の動向や社会的な動向を踏まえ、より適切な報酬制度となるよう継続して検討する。

2. 報酬水準

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

3. 報酬構成

(1) 業務執行の取締役

(a) 報酬構成の割合

業務執行の取締役の報酬構成の割合（※）は次のとおりとします。

固定報酬	業績連動報酬	
	賞与	株式報酬
60%	20%	20%

← 金 銭 → ← 株 式 →

※賞与および株式報酬が基準報酬額であるときを前提として算出しております。

(b) 構成内容

(i) 固定報酬

職責の大きさに応じた役位ごとの、固定の金銭報酬とします。

(ii) 業績連動賞与

短期のインセンティブ報酬として、事業年度ごとの会社業績や個人評価等に基づき変動する、業績連動の金銭報酬とします。

(iii) 株式報酬

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

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

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

- ・企業価値と社会価値の両立を目指す当社として、CO₂排出量等の非財務指標を「株式報酬におけるKPI」に追加することを検討するものとします。
- ・KPIの評価にあたっては、支給係数を代表取締役と取締役に分け、代表取締役の振れ幅を大きく設定することで、より強く業績連動の影響を受けるものとします。

(2) 社外取締役および監査役

(a) 報酬構成の割合

社外取締役および監査役の報酬構成の割合は次のとおりとします。

固定報酬	業績連動報酬	
	賞与	株式報酬
100%		

← 金 銭 →

(b) 構成内容

固定報酬

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

4. 報酬ガバナンス

(1) 指名・報酬委員会

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

(2) 報酬の決定方法

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

監査役の報酬額は、監査役の協議において決定します。

5. 役員報酬枠

役員の報酬額は、株主総会で決議された以下の報酬枠の範囲内で決定します。

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

(1) 取締役

・金銭

年額10億円以内（使用人兼務取締役の使用人分としての給与は含まない）

（2006年5月25日開催の第1回定時株主総会で決議）

・株式

3事業年度／6億円以内（1事業年度あたり2億円以内）

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

（2019年5月23日開催の第14回定時株主総会で決議）

(2) 監査役

・金銭

年額2億円以内

（2019年5月23日開催の第14回定時株主総会で決議）

② 当事業年度に係る報酬等の総額

役 員 区 分	対 象 と な る 役 員 の 員 数 (名)	報酬等の総額 (百万円)	報酬等の種類別の総額（百万円）		
			固 定 報 酬	業 績 連 動 報 酬	
				賞 与	株 式 報 酬 (BIP信託)
取 締 役 (社外取締役を除く)	9	294	179	50	64
社 外 取 締 役	5	70	70	—	—
監 査 役 (社外監査役を除く)	2	64	64	—	—
社 外 監 査 役	4	38	38	—	—

- (注) 1. 上記には、令和元年5月23日開催の第14回定時株主総会終結の時をもって退任した取締役2名及び監査役1名（うち社外監査役1名）を含んでおります。
2. 取締役の報酬等の総額には、使用人兼務取締役の使用人分の給与は含まれておりません。
3. 平成18年5月25日開催の第1回定時株主総会において、取締役の報酬額は年額10億円以内（ただし、使用人分の給与は含まない）と決議いただいております。
4. 令和元年5月23日開催の第14回定時株主総会において、取締役の株式報酬（BIP信託）における報酬額は、次のとおり決議いただいております。
- 3事業年度／6億円以内（1事業年度あたり2億円以内）
1事業年度あたりに付与するポイント 40,000ポイント以内（1ポイント＝普通株式1株）
5. 令和元年5月23日開催の第14回定時株主総会において、監査役の報酬額は年額2億円以内と決議いただいております。
6. 株式報酬（BIP信託）は、取締役（社外取締役を除く）5名に対するものです。

③ 社外役員が子会社から受けた役員報酬等の総額

該当事項はありません。

(3) 社外役員に関する事項

① 社外役員の独立性の基準等

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

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

1. 社外役員の独立性基準

(1) 基本的な考え方

独立役員とは、当社の一般株主と利益相反が生じるおそれのない社外役員をいうものとします。

当社経営陣から著しいコントロールを受け得る者である場合や、当社経営陣に対して著しいコントロールを及ぼし得る者である場合は、一般株主との利益相反が生じるおそれがあり、独立性はないと判断します。

(2) 独立性基準

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

2. 独立役員の属性情報開示に係る軽微基準

(当社の直近事業年度において)

- ・「取引」については「当社直近決算期の単体営業収益の1%未満」
- ・「寄付」については「1千万円未満」

② 重要な兼職先と当社との関係

各社外役員の重要な兼職先と当社との間には特別な関係はありません。

③ 当事業年度における主な活動状況

- ・取締役会及び監査役会における出席並びに発言状況

(社外取締役)

氏 名	取締役会 出席回数	取締役会 出席率
月尾嘉男	15回中15回	100.0%
伊藤邦雄	15回中15回	100.0%
米村敏朗	15回中12回	80.0%
東哲郎	15回中14回	93.3%
ルディー和子	12回中12回	100.0%

令和元年5月23日開催の第14回定時株主総会終結以降は取締役会を12回開催しており、ルディー和子氏は同株主総会において新たに取締役に選任されております。

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

(社外監査役)

氏 名	取締役会 出席回数	取締役会 出席率	監査役会 出席回数	監査役会 出席率
ルディー和子	3回中3回	100.0%	7回中7回	100.0%
原一浩	15回中15回	100.0%	26回中26回	100.0%
稲益みつこ	15回中15回	100.0%	26回中26回	100.0%
松橋香里	12回中12回	100.0%	19回中19回	100.0%

令和元年5月23日開催の第14回定時株主総会終結以前は、取締役会を3回、監査役会を7回開催しており、ルディー和子氏は同株主総会終結の時をもって、監査役を辞任しております。

令和元年5月23日開催の第14回定時株主総会終結以降は取締役会を12回、監査役会を19回それぞれ開催しており、松橋香里氏は同株主総会において新たに監査役に選任されております。

ルディー和子氏は主にマーケティング論の見地から、原一浩氏は主に財務・会計・税務の専門の見地から、稲益みつこ氏は主に法律の見地から、松橋香里氏は主に財務・会計及び経営管理の専門の見地から適宜質問し、意見を述べております。

・取締役等との意見交換

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

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

これらの活動を通じて、社外取締役は業務執行の監督を、社外監査役は業務執行及び会計の監査を、それぞれ行っております。

4. 会計監査人に関する事項

(1) 名 称 有限責任 あずさ監査法人

(2) 報酬等の額

	支 払 額
当事業年度に係る会計監査人の報酬等の額	792 百万円
当社及び当社の子会社が会計監査人に支払うべき金銭 その他の財産上の利益の合計額	879

- (注) 1. 当社と会計監査人との間の監査契約において、会社法に基づく監査と金融商品取引法に基づく監査の監査報酬等の額を明確に区分しておらず、実質的にも区分できませんので、当事業年度に係る会計監査人の報酬等の額にはこれらの合計額を記載しております。
2. 監査役会は、会計監査人の監査計画の内容、会計監査の職務遂行状況及び報酬額見積りの算出根拠などが適切であるかどうかについて必要な検証を行ったうえで、会計監査人の報酬等の額について、会社法第399条第1項に定める同意の判断をいたしました。
3. 当社の重要な子会社のうち7-Eleven, Inc.は、当社の会計監査人以外の監査法人の監査を受けております。

(3) 非監査業務の内容

当社は、会計監査人に対して、公認会計士法第2条第1項の業務以外の業務である収益認識に関する会計基準の適用支援等についての対価を支払っております。

(4) 会計監査人の解任又は不再任の決定の方針

会計監査人が会社法第340条第1項各号に定める事由に該当する状況にある場合は、当社監査役会は当該会計監査人の解任を検討し、解任が妥当と認められる場合には監査役全員の同意に基づき会計監査人を解任いたします。また、当社監査役会は、会計監査人の職務状況や当社の監査体制等を勘案し、会計監査人の変更が必要と認める場合には、会計監査人の不再任に関する議案を株主総会に提出することを決定いたします。

(5) 責任限定契約の内容の概要

該当事項はありません。

- (注) 1. 本事業報告中の記載数字は、表示単位未満の端数を切り捨てております。
ただし、特段の記載のない限り、百分率は小数第2位を、また1株当たり当期純利益及び1株当たり純資産額は表示単位未満を四捨五入しております。
2. 消費税等の会計処理方法については、税抜方式を採用しております。

連結貸借対照表 (令和2年2月29日現在)

(単位：百万円)

科 目	金 額	科 目	金 額
(資 産 の 部)		(負 債 の 部)	
流 動 資 産	2,471,921	流 動 負 債	2,157,172
現金及び預金	1,357,733	支払手形及び買掛金	410,793
受取手形及び売掛金	351,915	短期借入金	129,456
営業貸付金	102,723	一年内償還予定の社債	80,000
商品及び製品	175,509	一年内返済予定の長期借入金	88,437
仕掛品	44	未払法人税等	37,854
原材料及び貯蔵品	2,541	未払費用	131,328
前払費用	58,688	預り金	228,415
A T M 仮払金	153,057	A T M 仮受金	74,227
その他	276,575	販売促進引当金	18,996
貸倒引当金	△6,868	賞与引当金	14,275
固 定 資 産	3,522,541	役員賞与引当金	384
有 形 固 定 資 産	2,183,375	商品券回収損引当金	1,142
建物及び構築物	992,368	返品調整引当金	80
工具、器具及び備品	323,436	銀行業における預金その他	655,036
車両運搬具	14,785	固 定 負 債	1,082,492
土地	746,914	社債	281,915
リース資産	7,252	長期借入金	403,151
建設仮勘定	98,618	繰延税金負債	63,949
無 形 固 定 資 産	608,883	役員退職慰労引当金	859
のれん	359,618	株式給付引当金	3,432
ソフトウェア	102,015	退職給付に係る負債	8,619
その他	147,249	長期預り金	52,646
投資その他の資産	730,282	資産除去債務	95,721
投資有価証券	184,670	その他	172,196
長期貸付金	13,836	負 債 合 計	3,239,665
長期差入保証金	360,725	(純 資 産 の 部)	
建設協力立替金	458	株 主 資 本	2,554,869
退職給付に係る資産	55,986	資本	50,000
繰延税金資産	57,071	資本剰余金	409,262
その他	60,270	利益剰余金	2,106,920
貸倒引当金	△2,737	自己株式	△11,313
繰 延 資 産	2,424	その他の包括利益累計額	46,725
開業費	2,424	その他有価証券評価差額金	25,953
資 産 合 計	5,996,887	繰延ヘッジ損益	△277
		為替換算調整勘定	17,515
		退職給付に係る調整累計額	3,533
		新 株 予 約 権	331
		非 支 配 株 主 持 分	155,295
		純 資 産 合 計	2,757,222
		負 債 純 資 産 合 計	5,996,887

連結損益計算書 (平成31年 3 月 1 日から 令和 2 年 2 月29日まで)

(単位：百万円)

科 目		金 額	
営業収入	益		6,644,359
売上高			5,329,919
売上原価			4,239,583
売上総利益	益		1,090,336
営業収入	入		1,314,439
営業総利益	益		2,404,776
販売費及び一般管理費			1,980,510
営業利益	益		424,266
営業外収入	益		
受取利息及び配当金		4,830	
持分法による投資利益		937	
その他		3,293	9,061
営業外費用			
支払利息		8,961	
社債利息		1,630	
その他		4,862	15,454
経常利益	益		417,872
特別利益	益		
固定資産売却益		5,701	
事業構造改革に伴う固定資産売却益		905	
受取保険金		944	
その他		1,002	8,554
特別損失			
固定資産廃棄損失		15,556	
減損損失		27,981	
デジタル・決済サービス関連損失		13,463	
事業構造改革費用		7,740	
その他		15,215	79,957
税金等調整前当期純利益	益		346,469
法人税、住民税及び事業税		77,542	
法人税等調整額		33,721	111,263
当期純利益	益		235,206
非支配株主に帰属する当期純利益			17,020
親会社株主に帰属する当期純利益			218,185

貸借対照表 (令和2年2月29日現在)

(単位：百万円)

科 目	金 額	科 目	金 額
(資 産 の 部)		(負 債 の 部)	
流 動 資 産	99,671	流 動 負 債	127,793
現 金 及 び 預 金	496	一年以内償還予定の社債	60,000
前 払 費 用	960	関係会社短期借入金	39,008
未 収 入 金	33,255	リ ー ス 債 務	3,499
関係会社預け金	62,566	未 払 金	11,334
そ の 他	2,392	未 払 費 用	911
固 定 資 産	1,690,281	未 払 法 人 税 等	11,669
有 形 固 定 資 産	5,728	前 受 金	254
建 物 及 び 構 築 物	2,420	賞 与 引 当 金	368
器具備品及び運搬具	92	役 員 賞 与 引 当 金	49
土 地	2,712	そ の 他	695
リ ー ス 資 産	502	固 定 負 債	226,287
無 形 固 定 資 産	23,861	社 債	176,915
ソ フ ト ウ エ ア	6,842	関係会社長期借入金	9
ソフトウェア仮勘定	6,543	リ ー ス 債 務	8,569
リ ー ス 資 産	10,474	株 式 給 付 引 当 金	2,695
そ の 他	1	債務保証損失引当金	32,174
投資その他の資産	1,660,691	子 会 社 預 り 金	3,073
投資有価証券	34,563	長 期 預 り 金	2,425
関係会社株式	1,609,913	そ の 他	423
繰延税金資産	397	負 債 合 計	354,080
前払年金費用	1,136	(純 資 産 の 部)	
長期差入保証金	3,643	株 主 資 本	1,425,797
関係会社長期預け金	10,000	資 本 金	50,000
そ の 他	1,036	資 本 剰 余 金	1,246,519
		資 本 準 備 金	875,496
		そ の 他 資 本 剰 余 金	371,022
		利 益 剰 余 金	140,542
		そ の 他 利 益 剰 余 金	140,542
		繰越利益剰余金	140,542
		自 己 株 式	△11,265
		評価・換算差額等	10,017
		その他有価証券評価差額金	10,017
		新 株 予 約 権	56
資 産 合 計	1,789,952	純 資 産 合 計	1,435,871
		負 債 純 資 産 合 計	1,789,952

損益計算書（平成31年 3 月 1 日から 令和 2 年 2 月29日まで）

(単位：百万円)

科 目	金 額	
営 業 収 益		
受 取 配 当 金 収 入	108,560	
経 営 管 理 料 収 入	4,858	
業 務 受 託 料 収 入	2,292	
そ の 他	130	115,843
一 般 管 理 費		25,640
営 業 利 益		90,202
営 業 外 収 益		
受 取 利 息	1,140	
受 取 配 当 金	578	
そ の 他	55	1,774
営 業 外 費 用		
支 払 利 息	149	
社 債 利 息	1,630	
そ の 他	164	1,944
経 常 利 益		90,032
特 別 利 益		
受 取 保 険 金	944	
そ の 他	4	948
特 別 損 失		
固 定 資 産 廃 棄 損	9	
減 損 損 失	18	
関 係 会 社 株 式 評 価 損	28,760	
デジタル・決済サービス関連損失	4,854	
債 務 保 証 損 失 引 当 金 繰 入 額	3,262	
そ の 他	400	37,305
税 引 前 当 期 純 利 益		53,675
法 人 税 、 住 民 税 及 び 事 業 税	△2,357	
法 人 税 等 調 整 額	△165	△2,523
当 期 純 利 益		56,198

連結計算書類に係る会計監査人の監査報告

独立監査人の監査報告書

令和2年4月15日

株式会社セブン&アイ・ホールディングス
取締役会 御中

有限責任 あずさ監査法人

指定有限責任社員 公認会計士 金 井 沢 治 ⑨
業務執行社員指定有限責任社員 公認会計士 田 中 賢 二 ⑨
業務執行社員指定有限責任社員 公認会計士 佐々木 雅 広 ⑨
業務執行社員

当監査法人は、会社法第444条第4項の規定に基づき、株式会社セブン&アイ・ホールディングスの平成31年3月1日から令和2年2月29日までの連結会計年度の連結計算書類、すなわち、連結貸借対照表、連結損益計算書、連結株主資本等変動計算書及び連結注記表について監査を行った。

連結計算書類に対する経営者の責任

経営者の責任は、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に準拠して連結計算書類を作成し適正に表示することにある。これには、不正又は誤謬による重要な虚偽表示のない連結計算書類を作成し適正に表示するために経営者が必要と判断した内部統制を整備及び運用することが含まれる。

監査人の責任

当監査法人の責任は、当監査法人が実施した監査に基づいて、独立の立場から連結計算書類に対する意見を表明することにある。当監査法人は、我が国において一般に公正妥当と認められる監査の基準に準拠して監査を行った。監査の基準は、当監査法人に連結計算書類に重要な虚偽表示がないかどうかについて合理的な保証を得るために、監査計画を策定し、これに基づき監査を実施することを求めている。

監査においては、連結計算書類の金額及び開示について監査証拠を入手するための手続が実施される。監査手続は、当監査法人の判断により、不正又は誤謬による連結計算書類の重要な虚偽表示のリスクの評価に基づいて選択及び適用される。監査の目的は、内部統制の有効性について意見表明するためのものではないが、当監査法人は、リスク評価の実施に際して、状況に応じた適切な監査手続を立案するために、連結計算書類の作成と適正な表示に関連する内部統制を検討する。また、監査には、経営者が採用した会計方針及びその適用方法並びに経営者によって行われた見積りの評価も含め全体としての連結計算書類の表示を検討することが含まれる。

当監査法人は、意見表明の基礎となる十分かつ適切な監査証拠を入手したと判断している。

監査意見

当監査法人は、上記の連結計算書類が、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に準拠して、株式会社セブン&アイ・ホールディングス及び連結子会社からなる企業集団の当該連結計算書類に係る期間の財産及び損益の状況をすべての重要な点において適正に表示しているものと認める。

利害関係

会社と当監査法人又は業務執行社員との間には、公認会計士法の規定により記載すべき利害関係はない。

以 上

計算書類に係る会計監査人の監査報告

独立監査人の監査報告書

令和2年4月15日

株式会社セブン&アイ・ホールディングス
取締役会 御中

有限責任 あずさ監査法人

指定有限責任社員 公認会計士 金 井 沢 治 ⑨
業 務 執 行 社 員

指定有限責任社員 公認会計士 田 中 賢 二 ⑨
業 務 執 行 社 員

指定有限責任社員 公認会計士 佐々木 雅 広 ⑨
業 務 執 行 社 員

当監査法人は、会社法第436条第2項第1号の規定に基づき、株式会社セブン&アイ・ホールディングスの平成31年3月1日から令和2年2月29日までの第15期事業年度の計算書類、すなわち、貸借対照表、損益計算書、株主資本等変動計算書及び個別注記表並びにその附属明細書について監査を行った。

計算書類等に対する経営者の責任

経営者の責任は、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に準拠して計算書類及びその附属明細書を作成し適正に表示することにある。これには、不正又は誤謬による重要な虚偽表示のない計算書類及びその附属明細書を作成し適正に表示するために経営者が必要と判断した内部統制を整備及び運用することが含まれる。

監査人の責任

当監査法人の責任は、当監査法人が実施した監査に基づいて、独立の立場から計算書類及びその附属明細書に対する意見を表明することにある。当監査法人は、我が国において一般に公正妥当と認められる監査の基準に準拠して監査を行った。監査の基準は、当監査法人に計算書類及びその附属明細書に重要な虚偽表示がないかどうかについて合理的な保証を得るために、監査計画を策定し、これに基づき監査を実施することを求めている。

監査においては、計算書類及びその附属明細書の金額及び開示について監査証拠を入手するための手続が実施される。監査手続は、当監査法人の判断により、不正又は誤謬による計算書類及びその附属明細書の重要な虚偽表示のリスクの評価に基づいて選択及び適用される。監査の目的は、内部統制の有効性について意見表明するためのものではないが、当監査法人は、リスク評価の実施に際して、状況に応じた適切な監査手続を立案するために、計算書類及びその附属明細書の作成と適正な表示に関連する内部統制を検討する。また、監査には、経営者が採用した会計方針及びその適用方法並びに経営者によって行われた見積りの評価も含め全体としての計算書類及びその附属明細書の表示を検討することが含まれる。

当監査法人は、意見表明の基礎となる十分かつ適切な監査証拠を入手したと判断している。

監査意見

当監査法人は、上記の計算書類及びその附属明細書が、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に準拠して、当該計算書類及びその附属明細書に係る期間の財産及び損益の状況をすべての重要な点において適正に表示しているものと認める。

利害関係

会社と当監査法人又は業務執行社員との間には、公認会計士法の規定により記載すべき利害関係はない。

以 上

監査役会の監査報告

監 査 報 告 書

当監査役会は、平成31年3月1日から令和2年2月29日までの第15期事業年度の取締役の職務の執行に関して、各監査役が作成した監査報告書に基づき、審議の上、本監査報告書を作成し、以下のとおり報告いたします。

1. 監査役および監査役会の監査の方法およびその内容

- (1) 監査役会は、当社およびグループ各社の健全で持続的な成長を確保し、社会的信頼に応える良質な企業統治体制を確立することを監査の基本方針として監査計画を定め、内部統制システムの構築、法令遵守・リスク管理の推進体制を重点監査項目に設定し、各監査役から監査の実施状況および結果について報告を受けるほか、取締役等および会計監査人からその職務の執行状況について報告を受け、必要に応じて説明を求めました。
- (2) 各監査役は、監査役会が定めた監査役監査基準に準拠し、監査の方針、監査計画等に従い、取締役、執行役員、監査室その他の従業員等と意思疎通を図り、情報の収集および監査の環境の整備に努めるとともに、以下の方法で監査を実施しました。
 - ① 取締役会その他重要な会議ならびに代表取締役等との定期会合に出席し、取締役、執行役員、従業員等からその職務の執行状況について報告を受け、必要に応じて説明を求め、稟議書等の重要な決裁書類を閲覧し、本社等において業務および財産の状況を調査いたしました。また、子会社については、子会社の取締役および監査役等と意思疎通および情報の共有を図るとともに、監査計画に基づき子会社の本社、店舗を訪問して事業を調査し、報告を受けました。
 - ② 事業報告に記載されている内部統制システム（取締役の職務の執行が法令および定款に適合することを確保するための体制その他株式会社およびその子会社から成る企業集団の業務の適正を確保するために必要なものとして会社法施行規則第100条第1項および第3項に定める体制の整備に関する取締役会決議の内容及び当該決議に基づき整備されている体制）について、取締役、執行役員、従業員等からその構築および運用の状況について定期的に報告を受け、必要に応じて説明を求め、意見を表明いたしました。
 - ③ 会計監査人が独立の立場を保持し、かつ、適正な監査を実施しているかを監視および検証するとともに、会計監査人からその職務の執行状況について報告を受け、必要に応じて説明を求めました。また、会計監査人から「職務の遂行が適正に行われることを確保するための体制」（会社計算規則第131条各号に掲げる事項）を「監査に関する品質管理基準」（平成17年10月28日企業会計審議会）等に従って整備している旨の通知を受け、必要に応じて説明を求めました。

以上の方法に基づき、当該事業年度に係る事業報告およびその附属明細書、計算書類（貸借対照表、損益計算書、株主資本等変動計算書および個別注記表）およびその附属明細書ならびに連結計算書類（連結貸借対照表、連結損益計算書、連結株主資本等変動計算書および連結注記表）について検討いたしました。

2. 監査の結果

(1) 事業報告等の監査結果

- ① 事業報告およびその附属明細書は、法令および定款に従い、会社の状況を正しく示しているものと認めます。
- ② 取締役の職務の執行に関する不正の行為又は法令若しくは定款に違反する重大な事実は認められません。なお、事業報告に記載の7pay（セブンペイ）の一部アカウントに対する不正アクセスが発生したことを受け、情報セキュリティの強化に向けて、グループをあげての再発防止策が講じられてきたことを確認しております。
- ③ 内部統制システムに関する取締役会決議の内容は相当であると認めます。また、当該内部統制システムに関する事業報告の記載内容及び取締役の職務の執行についても、上記以外については指摘すべき事項は認められません。
- (2) 計算書類およびその附属明細書の監査結果
会計監査人有限責任 あずさ監査法人の監査の方法および結果は相当であると認めます。
- (3) 連結計算書類の監査結果
会計監査人有限責任 あずさ監査法人の監査の方法および結果は相当であると認めます。

令和2年4月20日

株式会社セブン&アイ・ホールディングス 監査役会

常勤監査役	幅	野	則	幸	Ⓜ
常勤監査役	谷	口	義	武	Ⓜ
社外監査役	原		一	浩	Ⓜ
社外監査役	稲	益	み	つ	Ⓜ
社外監査役	松	橋	香	里	Ⓜ

以 上

メ モ

Handwriting practice lines for the character 'メ' (Me).

Each row consists of three horizontal dashed lines for tracing and writing practice.

There are 10 rows of practice lines.

メ モ

Handwriting practice lines for the character 'メ' (Me).

Each row consists of three horizontal dashed lines for tracing and writing practice.

There are 15 rows of practice lines.

メ モ

Handwriting practice lines for the character 'メ' (Me).

Each row consists of three horizontal dashed lines for tracing and writing practice.

There are 10 rows of practice lines.

メ モ

Handwriting practice lines for the character 'メ' (Me).

Each row consists of three horizontal dashed lines for tracing and writing practice.

There are 10 rows of practice lines.

株主総会会場ご案内図

東京都千代田区二番町 8 番地 8 当社本店 会議室

電話 03-6238-3000



主要交通機関

- ・ JR中央線・総武線 四ツ谷駅 (麹町口) から 徒歩 約4分
- ・ 東京メトロ丸ノ内線 四ツ谷駅 (出口1) から 麹町方面へ進み 徒歩 約5分
- ・ 東京メトロ南北線 四ツ谷駅 (出口3) から 徒歩 約5分
- ・ 東京メトロ有楽町線 麹町駅 (出口5) から 徒歩 約4分

※ 当会場には駐車場の用意がございませんので、お車でのご来場はご遠慮ください
ますよう、お願い申し上げます。

※ 本会場が満席となった場合は、別会場をご案内させていただきますので、ご了承
くださいますよう、お願い申し上げます。