

第19回定時株主総会 招 集 ご 通 知

開
催
情
報



日 時

2024年5月28日（火曜日）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	2	■ 事業報告	25
■ 株主総会参考書類	6	■ 連結計算書類	59
[第1号議案] 剰余金の処分の件	6	■ 計算書類	61
[第2号議案] 取締役15名選任の件	7	■ 監査報告	63

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。

株式会社セブン&アイ・ホールディングス

証券コード:3382

株主の皆様へ



代表取締役社長

井阪隆一

株主の皆様には日頃より格別のご高配を賜り、厚く御礼申し上げます。

さて、当社第19回定時株主総会を開催いたしたく、ここに招集ご通知をお届けいたします。

あわせて、当社の事業概況及び株主総会の議案についてご案内申し上げますので、ご高覧賜りますようお願いいたします。

当社は社是として掲げる「信頼と誠実」を普遍の礎として、「常にお客様の立場にたって、新たな体験価値を提供することで、国内外の地域社会に貢献したい」という基本姿勢のもと、「2030年に目指すグループ像」の実現に向けて邁進しております。

株主の皆様におかれましては、一層のご支援を賜りますよう、お願い申し上げます。

【社是】

私たちは、お客様に信頼される、誠実な企業でありたい。

私たちは、取引先、株主、地域社会に信頼される、誠実な企業でありたい。

私たちは、社員に信頼される、誠実な企業でありたい。

【2030年に目指すグループ像】

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

証券コード 3382
2024年5月13日

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19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19回定時株主総会を以下のとおり開催いたしますので、ご出席くださいますようお願い申し上げます。

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いただくことができますので、お手数ながら「株主総会参考書類」をご検討の上、4頁から5頁の「議決権行使のご案内」に従って、2024年5月27日（月曜日）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。

また、本株主総会の招集に際しては、株主総会参考書類等の内容である情報（電子提供措置事項）について電子提供措置をとっており、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ので、以下の当社ウェブサイトアクセスの上、ご確認くださいようお願い申し上げます。

【当社ウェブサイト】

<https://www.7andi.com/ir/stocks/general.html>



電子提供措置事項は、東京証券取引所（東証）のウェブサイトでも電子提供措置をとっております。以下の東証ウェブサイトアクセスいただき、「銘柄名（会社名）」に「セブン&アイ・ホールディングス」又は「コード」に当社証券コード「3382」を入力・検索し、「基本情報」「縦覧書類/PR情報」を順に選択して、「縦覧書類」にある「株主総会招集通知/株主総会資料」欄よりご確認ください。

【東京証券取引所ウェブサイト（東証上場会社情報サービス）】

<https://www2.jpx.co.jp/tseHpFront/JJK010010Action.do?Show=Show>



また、上記の他、以下のウェブサイトでも電子提供措置をとっております。

【株主総会資料 掲載ウェブサイト】

<https://d.sokai.jp/3382/teiiji/>



敬 具

1. 日 時	2024年5月28日（火曜日）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 - 第19期（2023年3月1日から2024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 - 第19期（2023年3月1日から2024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] 取締役15名選任の件
4. 招集にあたっての 決定事項	- 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。 - 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。 - 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又は電磁的方法により当社にご通知ください。

- ・会社法改正による株主総会資料の電子提供制度の施行に伴い、株主様による株主総会資料の閲覧は、紙媒体から原則ウェブサイトでの閲覧に変更となりました。
- ・次の事項につきましては、法令及び当社定款の規定に基づき、書面交付請求をいただいた株主様に対して交付する書面には記載しておりません。なお、監査役及び会計監査人は次の事項を含む監査対象書類を監査しております。
 - ① 事業報告の「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」
 - ② 連結計算書類の「連結株主資本等変動計算書」「連結注記表」
 - ③ 計算書類の「株主資本等変動計算書」「個別注記表」
- ・電子提供措置事項に修正が生じた場合は、2頁記載のインターネット上の各ウェブサイトにおいて、その旨、修正前及び修正後の事項を掲載いたします。

- ・当日ご出席の際は、お手数ながら本招集ご通知とあわせてお送りする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。
- ・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

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

2024年5月28日（火曜日）
午前10時



郵送で議決権を 行使される場合

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

行使期限

2024年5月27日（月曜日）
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

2024年5月27日（月曜日）
午後5時30分まで

議決権行使のお取扱いについて

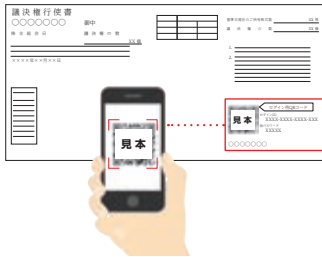
- ① 議決権行使書（郵送）とインターネットにより重複して議決権を行使された場合は、インターネットによる議決権行使の内容を有効として取り扱わせていただきます。また、インターネットにより複数回にわたり議決権を行使された場合は、最後に行使された内容を有効とさせていただきます。
- ② 議決権行使書（郵送）による議決権行使において、各議案に賛否の表示がない場合は、賛成の表示があったものとして取り扱わせていただきます。
- ③ 議決権の不統一行使をされる場合には、株主総会の3日前までに議決権の不統一行使を行う旨とその理由を書面又は電磁的方法により当社にご通知ください。

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。

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 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30分から午前4時30分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、株皆様のご負担となります。
- ③インターネット接続にファイア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、1株当たりの配当金を安定的・継続的に向上させつつ、総還元性向50%以上（2023年度から2025年度累計）を目標とした株主還元を実施することとしております。

なお、2024年度より、持続的な利益成長に合わせて増配していく「累進配当」を導入することとしております。

期末配当に関する事項

第19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56円50銭といたしたいと存じます。

なお、この場合の配当総額は49,488,533,964円となります。

これにより、中間配当金56円50銭を含めました当期の年間配当金は、1株につき113円となります。

当社は2024年3月1日を効力発生日として普通株式1株につき3株の割合で株式分割を行っております。当期の期末配当につきましては、配当基準日が2024年2月29日となりますので、当該株式分割前の株式数を基準として配当を実施いたします。

(3) 剰余金の配当が効力を生じる日

2024年5月29日といたしたいと存じます。

第2号議案 取締役15名選任の件

本総会終結の時をもって現任取締役全員（15名）の任期が満了となります。つきましては、取締役15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、委員長及び過半数の委員を独立社外取締役とする、取締役会の諮問機関である「指名委員会」において、当社の「役員ガイドライン」に基づき審議され、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。

ご参考：役員ガイドライン

<https://www.7andi.com/library/ir/management/governance/jp/pdf/guidelines202112.pdf>

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	さ	りゅう	いち	代表取締役社長 執行役員社長 最高経営責任者（CEO）	19回中19回 再任
2	い	とう	じゅん	ろう	代表取締役 専務執行役員 最高サステナビリティ責任者（CSuO）	19回中19回 再任
3	なが	まつ	ふみ	ひこ	取締役 専務執行役員	19回中19回 再任
4	ジョセフ・マイケル・デビント				取締役 専務執行役員	19回中17回 再任
5	まる	やま	よし	みち	取締役 常務執行役員 最高財務責任者（CFO）	19回中19回 再任
6	わき	た	たま	き	執行役員 最高戦略責任者（CSO）	新任
7	スティーブン・ヘイズ・デिकास				社外取締役	19回中19回 再任 社外 独立
8	よね	むら	とし	ろう	社外取締役	19回中19回 再任 社外 独立
9	い	ざわ	よし	ゆき	社外取締役	19回中19回 再任 社外 独立
10	やま	だ	メ	ユ	社外取締役	19回中19回 再任 社外 独立
	山	田	め	み		
	(本名：山田 芽由美)					
11	ジェニファー・シムズ・ロジャーズ				社外取締役	19回中18回 再任 社外 独立
12	わ	だ	しん	じ	社外取締役	15回中14回 再任 社外 独立
	和	田	眞	治		
13	はち	うま	ふみ	なお	社外取締役	15回中14回 再任 社外 独立
	八	馬	史	尚		
14	ポ	ー	よ	な	社外取締役	19回中17回 再任 社外 独立
	ル		与	嶺		
15	エリザベス・ミン・マイヤーダーク				社外取締役	19回中18回 再任 社外 独立

(注) 1. 取締役会出席状況は、第19期における出席状況を記載しております。

2. 上記取締役候補者が全て承認された場合、外国籍取締役比率33.3%（5名/15名）、女性取締役比率20.0%（3名/15名）となります。

※小数第2位を四捨五入

3. 第2号議案が原案どおり承認可決された場合における、本総会後の取締役及び監査役の主な経営・業態経験、マネジメントスキル・知識等は24頁記載のとおりです。



所有する当社の株式数

46,936株

在任期間

15年0ヶ月

取締役会等への出席状況

取締役会

19回/19回
(100%)

指名委員会

10回/10回
(100%)

候補者番号

1

い さか りゅう いち
井阪 隆一

[生年月日] 1957年10月4日生

再任

略歴、地位及び担当

1980年 3月 株式会社セブン・イレブン・ジャパン入社
2002年 5月 同社取締役
2003年 5月 同社執行役員
2006年 5月 同社常務執行役員
2009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
2016年 4月 当社指名・報酬委員会委員
2016年 5月 当社代表取締役社長（現任）
当社執行役員社長（現任）
2020年 5月 当社指名委員会委員（現任）
2023年 4月 当社最高経営責任者（CEO）（現任）

重要な兼職の状況

7-Eleven, Inc. Director

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。



所有する当社の株式数

9,519,009株

在任期間

15年0ヶ月

取締役会等への出席状況

取締役会

19回/19回
(100%)

報酬委員会

4回/4回
(100%)

候補者番号

2

いとう じゅんろう
伊藤 順朗

[生年月日] 1958年6月14日生

再任

略歴、地位及び担当

1990年 8月	株式会社セブン・イレブン・ジャパン入社
2002年 5月	同社取締役
2003年 5月	同社執行役員
2007年 1月	同社常務執行役員
2009年 5月	当社取締役 当社執行役員 当社事業推進部シニアオフィサー
2011年 4月	当社CSR統括部シニアオフィサー
2015年 5月	株式会社ヨークベニマル監査役
2016年 5月	当社グループ関係会社管掌
2016年 7月	当社関係会社部シニアオフィサー
2016年12月	当社常務執行役員 当社経営推進室長
2017年 3月	株式会社イトーヨーカ堂取締役
2018年 3月	当社経営推進本部長
2019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）
2020年 5月	当社報酬委員会委員（現任）
2021年 9月	伊藤興業株式会社代表取締役
2023年 4月	当社代表取締役（現任） 当社専務執行役員（現任） 当社最高サステナビリティ責任者（CSuO）（現任） 当社ESG推進本部長（現任） 当社スーパーストア事業管掌（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。



所有する当社の株式数

43,500株

在任期間

6年0ヶ月

取締役会等への出席状況

取締役会

19回/19回
(100%)

候補者番号

3

なが まつ ふみ ひこ
永松 文彦

[生年月日] 1957年1月3日生

再任

略歴、地位及び担当

1980年 3月 株式会社セブン・イレブン・ジャパン入社
2004年 5月 同社執行役員
2014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
2015年 3月 当社執行役員
2017年 5月 当社人事企画部シニアオフィサー
2017年12月 株式会社セブン・イレブン・ジャパン執行役員
2018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
2018年 5月 当社取締役（現任）
2019年 3月 株式会社セブン・イレブン・ジャパン取締役副社長
2019年 4月 同社代表取締役社長（現任）
2023年 4月 当社専務執行役員（現任）
当社国内CVS事業統括（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. Director

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、人財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・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。



所有する当社の株式数

18,000株

在任期間

9年0ヶ月

取締役会等への出席状況

取締役会

17回/19回
(89.5%)

候補者番号

4

ジョセフ・マイケル・デピント

[生年月日] 1962年11月3日生

再任

略歴、地位及び担当

1995年 9月 Thornton Oil Corporation入社
1999年 6月 同社Senior Vice President & COO
2002年 3月 7-Eleven, Inc.入社
同社Manager
2003年 4月 同社Vice President & General Manager of Operations
2005年12月 同社Director & President & CEO
2010年 8月 Brinker International, Inc. Director (Non-Executive)
2013年11月 同社Chairman of the Board (Non-Executive) (現任)
2015年 5月 当社取締役 (現任)
2021年 3月 DHC Acquisition Corp. Director (Non-Executive) (現任)
2023年 4月 当社専務執行役員 (現任)
当社海外CVS事業 (北米) 統括 (現任)
2023年 5月 7-Eleven, Inc. Director & CEO (現任)

重要な兼職の状況

7-Eleven, Inc. Director & CEO
Brinker International, Inc. Chairman of the Board (Non-Executive)
DHC Acquisition Corp. Director (Non-Executive)

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、当社取締役会における国際的な観点からの助言、および、当社のグローバル経営の推進に活かしていただきたいため、取締役としての選任をお願いするものであります。



所有する当社の株式数

5,400株

在任期間

4年0ヶ月

取締役会等への出席状況

取締役会

19回/19回
(100%)

報酬委員会

4回/4回
(100%)

候補者番号

まる やま よし みち

5

丸山 好道

[生年月日] 1959年11月2日生

再任

略歴、地位及び担当

1982年 4月	株式会社日本長期信用銀行入行
2008年 7月	当社入社
2012年 5月	当社リスク統括部シニアオフィサー
2014年11月	当社情報管理室シニアオフィサー
2016年 7月	当社経営企画部シニアオフィサー
2016年12月	当社経営推進部シニアオフィサー
2017年 5月	当社執行役員
	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）
2017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
2018年 3月	当社財務経理本部長（現任）
2020年 5月	当社取締役（現任）
2022年 3月	当社常務執行役員（現任）
2022年 5月	当社報酬委員会委員（現任）
2023年 4月	当社最高財務責任者（CFO）（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
7-Eleven, Inc. Director

取締役候補者としての理由等

同氏は、金融機関でのビジネス経験があり、当社リスク統括部門および財務部門のシニアオフィサーとして培ったグループ全体の業務に関する幅広い知見とともに、リスクマネジメント、財務・会計・ファイナンス等についても幅広い知見・経験を有しております。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、取締役としての選任をお願いするものであります。



所有する当社の株式数

2,880株

在任期間

-

候補者番号

6

わき

た

たま

き

脇田 珠樹

[生年月日] 1972年5月12日生

新任

略歴、地位及び担当

1995年 4月 ニチメン株式会社（現双日株式会社）入社
2002年 2月 ゼネラル・エレクトリック・インターナショナル・インク入社
2003年 2月 株式会社ニッセン（現株式会社ニッセンホールディングス）入社
2006年 6月 同社執行役員
同社経営企画室長
2010年12月 同社広報企画室長
2011年12月 同社コーポレートマーケティング統括
2012年 3月 同社取締役
2014年 2月 同社経営企画本部長
2016年 9月 同社代表取締役社長
シャディ株式会社取締役会長
2019年 3月 当社経営推進部シニアオフィサー
2019年 5月 株式会社Francfranc取締役
2020年 3月 株式会社イトーヨーカ堂取締役
2021年 1月 7-Eleven, Inc. Director（現任）
2022年 3月 当社執行役員（現任）
2023年 4月 当社最高戦略責任者(CSO)（現任）
当社経営企画本部長（現任）

重要な兼職の状況

7-Eleven, Inc. Director

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取締役として培った小売業に関する幅広い知見とともに、企業経営、経営戦略、マーケティング等についても幅広い知見・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、取締役としての選任をお願いするものであります。



所有する当社の株式数

0 株

在任期間

2年0ヶ月

取締役会等への出席状況

取締役会

19回/19回
(100%)

指名委員会

9回/10回
(90%)

候補者番号

7

スティーブン・ヘイズ・デिकास

[生年月日] 1960年11月7日生

再任

社外

独立

略歴、地位及び担当

1983年 9月 Northrop Corporation (現Northrop Grumman Corporation) 入社
1985年 9月 Coopers & Lybrand L.L.P. (現Pricewaterhouse Coopers) 入社
1994年 3月 Mars, Incorporated入社
2001年 6月 MasterFoods Ltd. CEO
2005年 9月 株式会社ファーストリテイリング シニア・バイス・プレジデント
2007年 7月 Walmart Stores, Inc. Senior Vice President
2010年 4月 ウォルマート・ジャパン・ホールディングス合同会社 (現株式会社西友ホールディングス) エグゼクティブ・バイス・プレジデント
2011年 6月 同社CEO
2015年10月 株式会社スシログローバルホールディングス (現株式会社FOOD & LIFE COMPANIES) 社外取締役
2016年 7月 同社代表取締役会長
2019年 5月 Hana Group SAS Non-executive Director (現任)
2019年 6月 同社CEO
2020年 7月 同社Chairman of the Supervisory Board
2021年11月 Daiso California LLC (現Daiso USA LLC) Chairman (現任)
2022年 5月 当社社外取締役
2022年12月 当社指名委員会委員 (現任)
2024年 4月 当社筆頭独立社外取締役 (現任)

重要な兼職の状況

Hana Group SAS Non-executive Director
Daiso USA LLC Chairman

社外取締役候補者とした理由及び期待される役割の概要等

同氏は、米国および日本の小売業等の企業経営者を歴任し、豊富なグローバルビジネス経験を通じて培った組織マネジメント、マーケティングおよび財務・会計等に関する幅広く高度な知見・経験を有しております。

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。

なお、当社は、2024年4月18日開催の取締役会において、コーポレートガバナンス体制の強化および経営の意思決定の透明性と客観性向上等を目的として、取締役会議長とCEOの役職を分離する方針を決議いたしました。本株主総会において本議案を承認いただいた後、同総会後の取締役会における承認をもって同氏が取締役会議長に就任する予定です。



所有する当社の株式数

0 株

在任期間

10年0ヶ月

取締役会等への出席状況

取締役会

19回/19回
(100%)

指名委員会

9回/10回
(90%)

報酬委員会

4回/4回
(100%)

候補者番号

8

よね むら

米村

とし ろう

敏朗

[生年月日] 1951年4月26日生

再任

社外

独立

略歴、地位及び担当

1974年 4月	警察庁入庁
2005年 8月	警視庁副総監
2008年 8月	警視総監
2011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） 社外監査役
2011年12月	内閣危機管理監
2014年 2月	内閣官房参与
2014年 5月	当社社外取締役（現任）
2014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
2016年 3月	当社指名・報酬委員会委員
2020年 5月	当社指名委員会委員（現任）
2021年12月	株式会社関西電業社社外取締役（現任）
2022年12月	当社報酬委員会委員長（現任）

重要な兼職の状況

株式会社関西電業社社外取締役

社外取締役候補者とした理由及び期待される役割の概要等

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。



所有する当社の株式数

600株

在任期間

2年0ヶ月

取締役会等への出席状況

取締役会

19回/19回
(100%)

指名委員会

10回/10回
(100%)

候補者番号

9

いざわ よし ゆき
井澤 吉幸

[生年月日] 1948年2月10日生

再任

社外

独立

略歴、地位及び担当

1970年 4月 三井物産株式会社入社
2000年 6月 同社取締役
2004年 4月 同社常務執行役員
2007年 4月 同社専務執行役員
2007年 6月 同社代表取締役専務執行役員
2008年 4月 同社代表取締役副社長執行役員（2009年11月退任）
2009年12月 株式会社ゆうちょ銀行取締役兼代表執行役社長CEO
2010年 6月 日本郵政株式会社取締役兼代表執行役副社長
2013年 6月 同社取締役
2015年 5月 ブラックロック・ジャパン株式会社代表取締役会長CEO
2021年 4月 同社取締役会長（2022年3月退任）
2022年 5月 株式会社ニトリホールディングス社外取締役（監査等委員）（現任）
当社社外取締役（現任）
2022年 6月 三櫻工業株式会社社外取締役（現任）
2022年12月 当社指名委員会委員（現任）

重要な兼職の状況

株式会社ニトリホールディングス社外取締役（監査等委員）
三櫻工業株式会社社外取締役

社外取締役候補者とした理由及び期待される役割の概要等

同氏は、商社・金融機関の代表取締役およびブラックロック・ジャパン株式会社代表取締役会長CEO等の要職を歴任し、国際的な企業経営、経営管理、財務・会計、サステナビリティおよび資本市場に関する幅広く高度な知見・経験を有しております。

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。



所有する当社の株式数

0 株

在任期間

2年0ヶ月

取締役会等への出席状況

取締役会

19回/19回
(100%)

指名委員会

10回/10回
(100%)

候補者番号

10

やま だ

山田

メユミ

(本名:山田 芽由美)

[生年月日] 1972年8月30日生

再任

社外

独立

略歴、地位及び担当

1995年 4月 香栄興業株式会社入社
1997年 5月 株式会社キスミーコスメティックス（現株式会社伊勢半）入社
1999年 7月 有限会社アイ・スタイル代表取締役
2000年 4月 株式会社アイスタイル代表取締役
2009年12月 同社取締役（現任）
2012年 5月 株式会社サイバースター代表取締役社長
2015年 9月 株式会社メディア・グローブ取締役（現任）
2016年 3月 株式会社ISパートナーズ代表取締役社長
2016年 9月 株式会社Eat Smart取締役
2017年 6月 株式会社かんぽ生命保険社外取締役
セイノーホールディングス株式会社社外取締役（現任）
2019年11月 株式会社ISパートナーズ取締役
2021年 6月 SOMPOホールディングス株式会社社外取締役（現任）
2022年 5月 当社社外取締役（現任）
当社指名委員会委員
2023年 5月 当社指名委員会委員長（現任）

重要な兼職の状況

株式会社アイスタイル取締役
セイノーホールディングス株式会社社外取締役
SOMPOホールディングス株式会社社外取締役

社外取締役候補者とした理由及び期待される役割の概要等

同氏は、国内最大級のコスメ・美容の総合サイト「@cosme（アットコスメ）」の運営事業および女性のスキルアップ・就職支援事業の起業等を通じて培ったEC・DX（デジタルトランスフォーメーション）、組織マネジメント、マーケティング、サステナビリティ等に関する幅広く高度な知見・経験を有しております。

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。



所有する当社の株式数

0 株

在任期間

2年0ヶ月

取締役会等への出席状況

取締役会

18回/19回
(94.7%)

報酬委員会

4回/4回
(100%)

候補者番号

11

ジェニファー・シムズ・ロジャーズ

[生年月日] 1963年6月22日生

再任

社外

独立

略歴、地位及び担当

1989年 9月 Haight Gardner Poor&Havens法律事務所（現Holland&Knight LLP）入所
1990年12月 弁護士登録（ニューヨーク州）
1991年 2月 株式会社日本興業銀行（現株式会社みずほ銀行）入行
1994年12月 メリルリンチ日本証券株式会社（現BofA証券株式会社）入社
2000年11月 Merrill Lynch Europe Plc
2006年 7月 Merrill Lynch (Asia Pacific) Limited
（現Bank of America Corporation）（香港）
2012年 1月 Bank of America Merrill Lynch
（現Bank of America Corporation）（New York）
2012年11月 Asurion Asia Pacific Limited（香港）General Counsel Asia
2014年11月 アシュリオンジャパン・ホールディングス合同会社
ゼネラル・カウンセル アジア（現任）
2015年 6月 三井物産株式会社社外取締役
2018年 6月 川崎重工業株式会社社外取締役（現任）
2019年 6月 日産自動車株式会社社外取締役
2021年 1月 American Chamber of Commerce in Japan（在日米国商工会議所）President
2022年 5月 当社社外取締役（現任）
当社報酬委員会委員（現任）
2023年 6月 株式会社三井住友フィナンシャルグループ社外取締役（現任）

重要な兼職の状況

アシュリオンジャパン・ホールディングス合同会社ゼネラル・カウンセル アジア
川崎重工業株式会社社外取締役
株式会社三井住友フィナンシャルグループ社外取締役

社外取締役候補者とした理由及び期待される役割の概要等

同氏は、国際金融機関での勤務経験、企業内弁護士としての業務経験を有するほか、American Chamber of Commerce in Japan（在日米国商工会議所）Presidentや他社における社外役員としての豊富な経験およびこれらにより培われた、グローバルな法務・リスクマネジメント、財務・会計およびサステナビリティ等に関する高い見識を有しております。

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。



所有する当社の株式数

0株

在任期間

1年0ヶ月

取締役会等への出席状況

取締役会

14回/15回
(93.3%)

候補者番号

12

わだ しん じ
和田 眞治

[生年月日] 1952年4月3日生

再任

社外

独立

略歴、地位及び担当

1977年 3月 日本瓦斯株式会社入社
1997年 6月 同社取締役
2000年 6月 同社常務取締役
2003年 3月 東武ガス株式会社（現株式会社エナジー宇宙）取締役
2004年 6月 日本瓦斯株式会社専務取締役
2005年 6月 同社代表取締役社長
2012年 6月 株式会社雲の宇宙船取締役
2017年 8月 東京エナジーアライアンス株式会社取締役（現任）
2020年 6月 日本瓦斯株式会社代表取締役社長執行役員
2022年 5月 同社取締役会長執行役員（現任）
2023年 5月 当社社外取締役（現任）

重要な兼職の状況

日本瓦斯株式会社取締役会長執行役員

社外取締役候補者とした理由及び期待される役割の概要等

同氏は、総合エネルギー会社の代表取締役等の要職を歴任し、小売業の企業経営、DX（デジタルトランスフォーメーション）、組織マネジメント、コーポレートガバナンスに関する幅広く高度な知見・経験を有しております。

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。



所有する当社の株式数

0株

在任期間

1年0ヶ月

取締役会等への出席状況

取締役会

14回/15回
(93.3%)

指名委員会

5回/5回
(100%)

候補者番号

13

はち うま ふみ なお

八馬 史尚

[生年月日] 1959年12月8日生

再任

社外

独立

略歴、地位及び担当

1983年 4月 味の素株式会社入社
1998年 7月 PT AJINOMOTO SALES INDONESIA President
2008年 7月 AJINOMOTO USA Inc. Director and Vice President
2013年 6月 味の素株式会社執行役員
2015年 6月 同社常務執行役員
株式会社Jーオイルミルズ代表取締役社長
2016年 6月 同社代表取締役社長執行役員
2022年 4月 同社取締役
2023年 5月 当社社外取締役（現任）
2023年 6月 YKK AP株式会社社外監査役（現任）
株式会社SUBARU社外取締役（現任）
2023年 8月 当社指名委員会委員（現任）

重要な兼職の状況

YKK AP株式会社社外監査役
株式会社SUBARU社外取締役

社外取締役候補者とした理由及び期待される役割の概要等

同氏は、国内外の食品会社の代表取締役等の要職を通じて培った国際的な「食」に関する幅広い知見とともに、企業経営、組織マネジメント、マーケティング、サステナビリティに関する幅広く高度な知見・経験を有しております。

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。



所有する当社の株式数

0 株

在任期間

2年0ヶ月

取締役会等への出席状況

取締役会

17回/19回

(89.5%)

報酬委員会

2回/2回

(100%)

候補者番号

14

ポール 与那嶺

[生年月日] 1957年8月20日生

再任

社外

独立

略歴、地位及び担当

1979年 6月 Peat, Marwick, Mitchell & Co. (現KPMG LLP) 入社
1983年 5月 米国公認会計士登録
1995年 4月 KPMG LLP Hawaii Managing Partner
1997年 3月 ケーピーエムジーグローバルソリューション株式会社
(現PwCアドバイザリー合同会社) 代表取締役社長
2001年 8月 同社代表取締役会長
2006年 4月 株式会社日立コンサルティング代表取締役社長兼CEO
2010年 5月 日本アイ・ビー・エム株式会社取締役専務執行役員
2013年 4月 同社取締役副社長執行役員
2015年 1月 同社代表取締役社長執行役員
2017年 3月 GCA株式会社取締役
2017年 6月 Central Pacific Bank Director
2017年 7月 GCA株式会社取締役会長
2018年10月 同社取締役ノンエグゼクティブチェアマン
Central Pacific Financial Corp. Chairman & CEO
Central Pacific Bank Executive Chairman
2019年 6月 株式会社三井住友銀行社外取締役 (現任)
2020年12月 サークレイス株式会社社外取締役
2022年 5月 当社社外取締役 (現任)
2023年 1月 Central Pacific Financial Corp. Chairman Emeritus & Director
(Non Executive Director) (現任)
Central Pacific Bank Chairman Emeritus & Director
(Non Executive Director) (現任)
2023年 5月 当社報酬委員会委員 (現任)
2023年 6月 PayPay株式会社社外取締役 (監査等委員) (現任)

重要な兼職の状況

Central Pacific Financial Corp. Chairman Emeritus & Director (Non Executive Director)
Central Pacific Bank Chairman Emeritus & Director (Non Executive Director)
株式会社三井住友銀行社外取締役
PayPay株式会社社外取締役 (監査等委員)

社外取締役候補者とした理由及び期待される役割の概要等

同氏は、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)、組織マネジメント、財務・会計等に関する幅広く高度な知見・経験を有しております。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。



所有する当社の株式数

0 株

在任期間

2年0ヶ月

取締役会等への出席状況

取締役会

18回/19回
(94.7%)

候補者番号

15

エリザベス・ミン・マイヤーダーク

[生年月日] 1981年12月1日生

再任

社外

独立

略歴、地位及び担当

2003年 6月 Morgan Stanley入社
2005年 8月 TCMI, Inc.入社
2009年 2月 MedeAnalytics, Inc. Senior Director
2009年 7月 同社Associate Vice President
2011年 2月 Practice Fusion, Inc. Senior Director
2012年 1月 同社Vice President
2012年 3月 viagogo Entertainment, Inc. Vice President
2015年 6月 Uber Technologies, Inc. Head of Strategy & Business Development at Uber Eats
2018年 6月 同社Senior Director & Head of Strategy & Business Development at Uber Eats
2019年 9月 同社Senior Director & Head of Strategy & Business Development Head of Ads Marketplace, at Uber Eats
2020年12月 Hey Favor, Inc. Chairwoman & CEO
2022年 5月 当社社外取締役（現任）
2023年 9月 Bain Capital, LP. Bain Capital Tech Opportunities Operating Partner（現任）

重要な兼職の状況

該当ありません。

社外取締役候補者とした理由及び期待される役割の概要等

同氏は、Uber Technologies, Inc.のUber Eats部門の共同創設者およびeコマース企業をグローバルに経営等してきた経験を通じ培われたDX（デジタルトランスフォーメーション）、マーケティング、財務・会計等に関する幅広く高度な知見・経験を有しております。

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、取締役会の諮問機関として、委員長及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、監査役及び執行役員（以下、本項において「役員等」といいます。）の指名について審議することにより、社外役員の知見及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. 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。
5. スティーブン・ヘイズ・デिकास、米村敏朗、井澤吉幸、山田メユミ、ジェニファー・シムズ・ロジャーズ、和田眞治、八馬史尚、ポール与那嶺及びエリザベス・ミン・マイヤーダークの各氏は、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。
6. 山田メユミ氏が2022年6月15日まで社外取締役を務めておりました株式会社かんぽ生命保険において、その在任中に、顧客の意向に沿わず不利益を生じさせた可能性のある契約乗換等に係る事案が判明しました。同社は本事案について、2019年12月27日に金融庁より保険業法等に基づく行政処分を受けましたが、同氏は平素より法令遵守及び顧客コンプライアンス経営の視点に立った提言を行うとともに、当該事案の判明後においては顧客保護や再発防止のための提言を行うなど、その職責を果たしてまいりました。その後、同社取締役会において業務改善計画の進捗状況につき定期的に報告を受け、各種取組の内容及び進捗状況を適切にモニタリングしてまいりました。
7. 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。
8. 当社は、会社法第430条の3第1項に規定する役員等賠償責任保険契約を保険会社との間で締結しており、2024年9月更新の予定となります。現任取締役である上記各候補者は当該保険契約の被保険者となっており、また、上記各候補者が当社取締役に就任又は再任された場合には、各候補者は、当該保険契約の被保険者となります。なお、当該保険契約の内容の概要は、以下のとおりであります。
- ①被保険者の範囲
当社及び当社子会社（一部の子会社を除く）の取締役、監査役及び執行役員
- ②被保険者の実質的な保険料負担割合
保険料は会社負担としており、被保険者の保険料負担はありません。
- ③補填の対象となる保険事故の概要
被保険者が会社の役員としての業務につき行った行為（不作為を含む）に起因して保険期間中に被保険者に対して損害賠償請求がなされたことにより、被保険者が被る損害（法律上の損害賠償金及び争訟費用）について補填します。ただし、法令に違反することを認識しながら行った行為に起因して生じた損害は補填されないなど、一定の免責事由があります。
9. スティーブン・ヘイズ・デिकास、米村敏朗、井澤吉幸、山田メユミ、ジェニファー・シムズ・ロジャーズ、和田眞治、八馬史尚、ポール与那嶺及びエリザベス・ミン・マイヤーダークの各氏は、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。
10. 当社は、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ており、独立役員の属性情報開示に係る軽微基準は、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」としております。
11. 当社は、2024年3月1日付で普通株式1株を3株に株式分割しております。上記各候補者の所有する当社の株式数は、当該株式分割後の2024年4月18日現在のものです。
12. 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。
13. 取締役会等への出席状況は第19期における出席状況であります。
14. 略歴等は、2024年4月18日現在のものであります。

第2号議案が原案通り承認可決された場合における、本総会後の取締役及び監査役の主な経営・業態経験、マネジメントスキル・知識等は以下のとおりです。

氏 名	役職	経営・業態経験				マネジメントスキル・知識等					
		企業経営者 経験	小売業 経験	海外事業 経験	金融事業 経験	組織 マネジメント	マーケティング・ ブランディング	DX・IT・ セキュリティ	財務・会計 ファイナンス	リスクマネジメント・ 危機対応・法務	サステナ ビリティ
井 阪 隆 一	代表取締役 社長	●	●	●		●	●				●
伊 藤 順 朗	代表取締役 副社長		●			●				●	●
永 松 文 彦	取締役	●	●			●	●				
ジョセフ・マイ ケル・デピント	取締役	●	●	●		●	●	●			
丸 山 好 道	取締役				●				●	●	
脇 田 珠 樹	取締役	●	●	●		●	●				
スティーブン・ ヘイズ・デिकास	独立社外 取締役	●	●	●		●	●		●		
米 村 敏 朗	独立社外 取締役					●		●		●	
井 澤 吉 幸	独立社外 取締役	●		●	●	●			●		●
山 田 メ ュ ミ (本名山田芽由美)	独立社外 取締役	●	●			●	●	●			●
ジェニファー・ シムズ・ロジャーズ	独立社外 取締役			●	●				●	●	●
和 田 眞 治	独立社外 取締役	●	●			●		●			●
八 馬 史 尚	独立社外 取締役	●		●		●	●				●
ポール与那嶺	独立社外 取締役	●		●	●	●		●	●		
エリザベス・ミン・ マイヤーダーク	独立社外 取締役	●	●	●			●	●	●		
幅 野 則 幸	常勤監査役		●				●			●	
手 島 伸 知	常勤監査役		●					●	●	●	
原 一 浩	独立社外 監査役								●	●	
稲 益 み つ こ	独立社外 監査役							●		●	
松 橋 香 里 (本名:細谷香里)	独立社外 監査役					●			●	●	

※上記一覧表は、各氏の有する全ての知見・経験を表すものではありません。

※外国籍取締役比率33.3%（5名/15名）、女性取締役比率20.0%（3名/15名）となります。（小数第2位を四捨五入）

以 上

事業報告

2023年3月1日から2024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、新型コロナウイルス感染症の感染症法（注）上の位置づけが「5類感染症」に移行する等、行動制限の緩和が一層進み、経済活動の正常化が見られた一方、エネルギーコストや原材料価格の高騰に伴う物価上昇等により、個人消費の持ち直しに足踏みが見られました。また、為替変動による影響に加え、世界的な金融引締めによる景気への影響が懸念されるなど、先行き不透明な状況が続きました。

北米経済は、雇用の回復は続いたものの、インフレの進行や金融引締めの影響等による景気減速懸念が高まりました。個人消費については、中低所得者層における個人貯蓄の減少等による縮小が続きました。

このような環境の中、当社グループは「セブン-イレブン事業を核としたグローバル成長戦略と、テクノロジーの積極活用を通じて流通革新を主導する、『食』を中心とした世界トップクラスのリテールグループ」を目指し、アップデートした中期経営計画（2023年3月9日公表）における各事業戦略及びグループ戦略を推進しております。

これらの結果、当該期間における当社の連結業績は以下のとおりとなりました。

なお、2023年2月期より「収益認識に関する会計基準」（企業会計基準第29号 2020年3月31日。以下「収益認識会計基準」という。）等を適用しております。

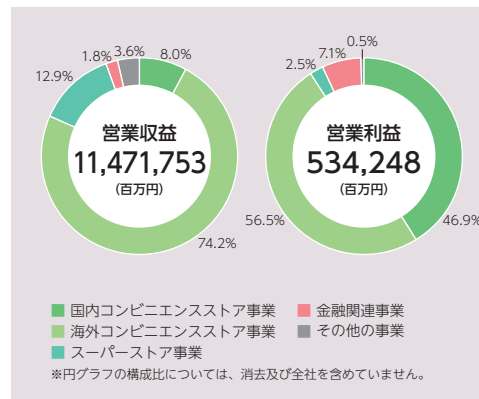
なお、株式会社セブン・イレブン・ジャパン、株式会社セブン・イレブン・沖縄及び7-Eleven, Inc.における加盟店売上を含めた「グループ売上」は、17,789,927百万円（前年度比99.7%）となりました。また、当連結会計年度における為替レート変動に伴い、営業収益は5,480億円、営業利益は192億円増加しております。

(注)感染症の予防及び感染症の患者に対する医療に関する法律

連結業績

グループ売上	17,789,927百万円 (前年度比99.7%)
営業収益	11,471,753百万円 (前年度比97.1%)
営業利益	534,248百万円 (前年度比105.5%)
経常利益	507,086百万円 (前年度比106.6%)
親会社株主に 帰属する当期純利益	224,623百万円 (前年度比79.9%)

事業部門別営業収益・営業利益構成



【事業部門別の営業概況】

当社グループは当連結会計年度より報告セグメントの区分を変更しており、以下の前年度比につきましては、前年度の数値を変更後のセグメント区分に組み替えた数値と比較しております。

国内コンビニエンスストア事業	〔 営業収益 〕	921,706百万円 (前年度比103.5%)
	〔 営業利益 〕	250,544百万円 (前年度比108.0%)

株式会社セブン・イレブン・ジャパンは、高齢化や単身世帯・働く女性の増加に加え、コロナ禍を通じて顕在化したお客様の变化への対応に引き続き注力すべく、「ファスト・フード等のオリジナル商品やセブンプレミアムの開発強化」「取り扱いアイテム数増加を図るための売場レイアウトの変更」「イベント感を演出する販売促進」等の取り組みを実施してまいりました。

また、デリバリーサービス「7NOW」については全国展開に向けた取扱店舗拡大及び体制構築等の取り組み強化に加え、2023年9月5日より「7NOWアプリ」を開始いたしました。

加えて、急速な環境変化の中で大きく変化するお客様の消費行動や生活に対する価値観、幅広いニーズに対応すべく、新コンセプト店舗「SIP（注）ストア」を2024年2月29日にオープンしました。

当連結会計年度は、各地でのイベント等の再開による人流回復や好天に恵まれたことに加え、地域やメニュー等のテーマを設定し様々な商品を取り揃えるフェアの積極展開やアプリを活用した販促等の各種施策が奏功したこと等により既存店売上は前年を上回り、営業利益は251,029百万円（前年度比107.8%）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5,345,243百万円（前年度比103.8%）となりました。

（注）株式会社セブン・イレブン・ジャパン（SEJ）と株式会社イトーヨーカ堂（IY）のパートナーシップ（通称SIP）

海外コンビニエンスストア事業	〔 営業収益 〕	8,516,939百万円 (前年度比96.3%)
	〔 営業利益 〕	301,628百万円 (前年度比104.1%)

北米の7-Eleven, Inc.は、引き続きインフレの進行と金融引締めに伴う景気減速の懸念に加え、COVID期間中の景気刺激策の終了により個人消費環境が厳しい状況にはあるものの、バリューを求めるお客様のニーズに対応し、品質及び収益性の高いオリジナル商品（フレッシュフード、専用飲料、プライベートブランド商品）の開発と販売の強化、デリバリーサービス「7NOW」の取り組み強化、デジタル技術の活用による顧客ロイヤリティの向上に努めてまいりました。また、北米におけるバリューチェーン構築による高品質なフレッシュフードの開発強化の一環として、2023年9月11日にヴァージニア工場が稼働

いたしました。なお、2021年5月に取得したSpeedway事業との統合に関するプロセスは順調に進捗し、当連結会計年度では統合以来の累計で976.5百万米ドルのシナジー発現と、目標としていた800百万米ドルを達成しました。

当連結会計年度のドルベースの米国内既存店商品売上は前年を上回りました。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、商品売上が伸長したものの、ガソリンの価格下落と販売量の減少により、10,200,414百万円（前年度比97.7%）となりました。一方、商品荒利率の改善及び円安の影響等により、営業利益は413,966百万円（前年度比104.4%）となりました。

また、北米市場におけるさらなる成長加速に向けて、2024年1月に米国Sunoco LP社からのコンビニエンスストア事業及びガソリン小売事業の一部の買収を公表しました。

7-Eleven International LLCでは、2025年度までに日本及び北米を除く地域で5万店の店舗網の確立、2030年度までに日本・北米を含めた全世界で30の国と地域での店舗出店を目指す方針の下、既存展開国と新規展開国の両輪で成長戦略を推し進めてまいります。既存展開国については、2023年2月に7-Eleven International LLCによるベトナム事業に対する投融資を決定、同年11月にはオーストラリアのConvenience Group Holdings Pty Ltd (SEA)の買収を公表し、2024年4月1日付にて同社の全株式を取得しました。また、新規展開国については、2023年1月にイスラエル、9月にはラオスに出店し、これにより世界におけるセブン-イレブンの展開エリアは20の国と地域になりました。

スーパースタ事業

〔営業収益〕

1,477,384百万円

(前年度比101.9%)

〔営業利益〕

13,588百万円

(前年度比109.6%)

株式会社イトーヨーカ堂は、収益性改善に向けた抜本的変革と成長施策の実行を進めております。その一環として、2023年9月1日付で株式会社イトーヨーカ堂を存続会社とし株式会社ヨークを消滅会社とする吸収合併を完了しました。両社のシナジー及び運営効率を最大化することで、販売力の強化とともに販管費削減や生産性改善に取り組んでおります。加えて、プロセスセンターやセントラルキッチン、ネットスーパーなどの戦略投資インフラが稼働いたしました。また、店舗網の首都圏へのフォーカス加速の一環として、2024年2月に北海道・東北・信越エリアの一部店舗について、株式会社ヨークベニマル、株式会社ダイイチ及び株式会社OICグループと事業承継等に関する契約を締結いたしました。

当連結会計年度は、株式会社ヨークとの合併に伴い売上高は前年を上回りましたが、戦略投資インフラ整備に伴うコスト増加等により、1,205百万円の営業損失（前年度は408百万円の営業利益）となりました。

株式会社ヨークベニマルにおいては、「地域のお客様の日常の食卓をより楽しく豊かに便利にする」というコンセプトの実現に向けて、既存店の活性化、デリカテッセン等の開発及び販売強化の取り組みを進めてまいります。

当連結会計年度では人流回復に加え、原材料価格高騰への適切な値上げ対応及び販売促進施策が奏功し、既存店売上は前年を上回りました。この結果、新店関連費用や人件費等の販管費は増加したものの、営業利益は18,701百万円（前年度比103.8%）となりました。

金融関連事業

〔営業収益〕

207,479百万円

(前年度比106.8%)

〔営業利益〕

38,172百万円

(前年度比102.8%)

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27,370台（前年度末比481台増）となりました。人流回復に伴う預貯金金融機関の取引件数の回復、資金需要増による消費者金融等のノンバンク取引の増加に加え、各種キャッシュレス決済に伴うATMでの現金チャージ取引が高い水準を維持したこと等により、1日1台当たりのATM平均利用件数は104.6件（前年度比3.5件増）となり、当連結会計年度のATM総利用件数は前年を上回りました。なお、同行における現金及び預け金は、ATM装填用現金を含めて8,771億円となりました。

また、バンキング事業・ノンバンク事業の一体運営によるシナジーを追求するため、2023年7月1日付で当社の連結子会社である株式会社セブン・フィナンシャルサービスが保有する株式会社セブン・カードサービスの全株式を株式会社セブン銀行に譲渡いたしました。

その他の事業における営業収益は411,305百万円（前年度比84.2%）、営業利益は2,688百万円（前年度比103.6%）となりました。

株式会社そごう・西武の譲渡等の影響により減収となったものの、人流回復に伴い株式会社ロフトをはじめとする事業会社の業績が好調に推移したため増益となりました。

消去及び全社

〔営業収益〕

△63,060百万円

(前年度比6,140百万円減)

〔営業損失〕

72,373百万円

(前年度比5,029百万円増)

業務効率化やセキュリティ強化等を目的としたグループ共通基盤システム構築に係る費用等を計上しております。また、顧客接点の拡大に向けた「7iD」会員基盤の整備や、新たな体験価値を創造するデリバリーサービス「7NOW」やネットスーパーを支えるラストワンマイルDXプラットフォームの深化を通じ、2030年の目指すグループ像を実現すべく取り組んでまいります。

(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、473,770百万円となりました。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	128,460
海外コンビニエンスストア事業	192,737
スーパーストア事業	46,659
金融関連事業	54,679
その他の事業	26,619
消去及び全社	24,613
合 計	473,770

- (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. 「消去及び全社」はセグメント間取引消去及び当社の設備投資額であります。

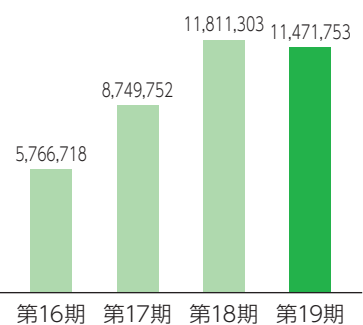
(3) 直前3事業年度の財産及び損益の状況の推移

企業集団の財産及び損益の状況の推移

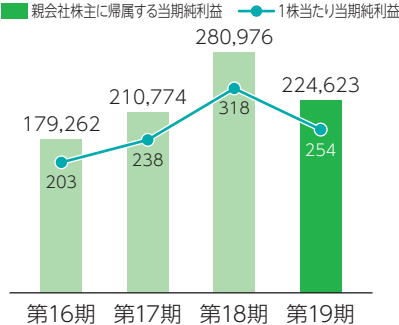
項 目	第 16 期 2020年3月 1日から 2021年2月28日まで	第 17 期 2021年3月 1日から 2022年2月28日まで	第 18 期 2022年3月 1日から 2023年2月28日まで	第 19 期 2023年3月 1日から 2024年2月29日まで
営 業 収 益	百万円 5,766,718	百万円 8,749,752	百万円 11,811,303	百万円 11,471,753
親会社株主に帰属する 当 期 純 利 益	百万円 179,262	百万円 210,774	百万円 280,976	百万円 224,623
1 株 当 た り 当 期 純 利 益	円 銭 203 03	円 銭 238 68	円 銭 318 14	円 銭 254 63
総 資 産	百万円 6,946,832	百万円 8,739,279	百万円 10,550,956	百万円 10,592,117
純 資 産	百万円 2,831,335	百万円 3,147,732	百万円 3,648,161	百万円 3,900,624
1 株 当 た り 純 資 産 額	円 銭 3,022 68	円 銭 3,375 50	円 銭 3,933 93	円 銭 4,250 83

(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. 収益認識会計基準等を第18期の期首から適用しております。
3. 当社は、2024年3月1日付で普通株式1株を3株に株式分割しております。上記の「1株当たり当期純利益」及び「1株当たり純資産額」については、当該株式分割前の数値を記載しております。

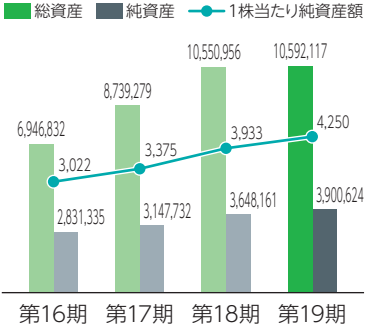
● 営業収益 (百万円)



● 親会社株主に帰属する当期純利益 (百万円)
● 1株当たり当期純利益 (円)



● 総資産／純資産 (百万円)
● 1株当たり純資産額 (円)



(4) 企業再編行為等

① 株式会社バーニーズジャパンの株式譲渡

当社は、事業ポートフォリオに関する当社グループの方針に基づき、2023年5月1日付で当社が保有する株式会社バーニーズジャパンの発行済株式の全部をラオックスホールディングス株式会社へ譲渡いたしました。

② 株式会社セブン・カードサービスの株式譲渡

株式会社セブン・カードサービスにおいて行ってきたクレジットカード事業及び、電子マネー事業を株式会社セブン銀行傘下に集約することを目的として、株式会社セブン・フィナンシャルサービスは、同社が保有する株式会社セブン・カードサービスの株式の全て（株式会社セブン・カードサービスの発行済株式総数に対する割合98.9%）を、2023年7月1日付で、株式会社セブン銀行に譲渡いたしました。

③ 株式会社そごう・西武の株式譲渡

当社は、Fortress Investment Group LLCの特別目的会社である杉合同会社との間で、当社が保有する株式会社そごう・西武の発行済株式の全部を譲渡する契約を締結しておりましたが、本件譲渡契約に定める所定の条件を充足したことを受け、2023年9月1日付で、杉合同会社への譲渡を完了いたしました。

④ 株式会社イトーヨーカ堂と株式会社ヨークの合併

「食」の強みを軸とした国内外CVS事業の成長戦略・具体的なアクションプランを推し進めており、その一環として、首都圏のスーパーストア事業について統合再編を実施し、注力する首都圏におけるシナジー及び運営効率を最大化することを目的として、株式会社イトーヨーカ堂を存続会社とし、株式会社ヨークを消滅会社とする吸収合併を、2023年9月1日付で実施いたしました。

⑤ Convenience Group Holdings Pty Ltdの株式の取得

当社の完全子会社である7-Eleven International LLCは、オーストラリア市場における、店舗ネットワークの拡大とESG分野における取り組みの一層の加速を目的として、同社の完全子会社であるAR BidCo Pty Ltdをして、R.G. Withers Unit Trustの受託者であるR.G. Withers Nominees Pty Ltdとの間で、オーストラリアにおけるライセンスとして「7-Eleven」ブランドにてコンビニエンスストア事業及び燃料小売事業を運営する7-Eleven Stores Pty Ltdを含む複数の会社の株式を保有するConvenience Group Holdings Pty Ltdの全株式を取得する株式譲渡契約を、2023年11月30日付で締結し、2024年4月1日付で当該株式を取得する手続きを完了いたしました。

⑥ 7-Eleven, Inc.による米国Sunoco LP社からの一部事業取得

当社の連結子会社である7-Eleven, Inc.は、2018年に米国Sunoco LP社よりコンビニエンスストア事業及びガソリン小売事業の一部を取得しているところ、州間高速道路沿いの7-ElevenとSpeedway店舗網の接続を実現して当該地域における市場シェアを更に高めるとともに、123のレストラン店舗の獲得を通じたレストラン戦略の強化・加速に繋げることで7-Eleven, Inc.の北米市場における成長をより一層加速することを目的として、2024年1月11日付で、米国Sunoco LP社からコンビニエンスストア事業及びガソリン小売事業の一部を追加で取得する契約を締結いたしました。

⑦株式会社イトーヨーカ堂から株式会社イトーヨーカドーネットスーパーへの会社分割

株式会社イトーヨーカ堂は、利益成長可能な収益構造実現に向け、持続的かつスピード感ある成長を目指し、同社が営むセンター型のネットスーパー事業を、同社の子会社として新設した株式会社イトーヨーカドーネットスーパーに、2024年2月1日付で吸収分割により承継させました。

⑧イトーヨーカドー店舗の事業承継等

株式会社イトーヨーカ堂は、事業構造にまで踏み込んだ抜本的変革の一つとして、同社が掲げてきた店舗網の「首都圏へのフォーカス加速」の一環として、一部の店舗について、株式会社ヨークベニマル及び食品スーパーロピアを運営する株式会社OICグループとの間で、それぞれ以下の事項を内容とする契約を締結しました。

- ・株式会社ヨークベニマルとの間で、同社に対し、石巻あけぼの店を運営する株式会社サンエーの発行済株式の全部を譲渡する契約を2024年2月5日付で締結いたしました。
- ・株式会社OICグループとの間で、同社の子会社に対し、一部の店舗にかかる事業を吸収分割により承継させるとともに、丸大新潟店を運営する株式会社丸大の発行済株式の全部を譲渡する契約を2024年2月5日付で締結いたしました。

(5) 重要な子会社の状況（2024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 .	17千米ドル	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%
金融関連事業	株式会社セブン銀行	30,724百万円	46.6%
その他の事業	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	2,657,276百万円
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	586,542百万円	

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160社、持分法適用会社は20社であります。

(6) 対処すべき課題

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。現下、日本国内においては、高齢化・単身化・共働化等の社会構造の変化の加速により、ご自宅の近くでの生鮮食品・惣菜等の購買ニーズがさらに高まっており、また、世界的なパンデミックを経て、お客様の行動様式・価値観が変化し食品に対するニーズも一層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も想定されます。

米国においては、新鮮で健康的な美味しい食品ニーズを満たすことのできるコンビニエンスストアへの期待が高まっており、世界全体においても、各地域の特性に合わせた安全・安心で高い品質の日常の「食」を提供する領域には大きなチャンスがあり、これを可能とするための事業インフラの構築が重要な状況になってきております。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、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時代を迎えております。

当社スーパーストア事業は、食品の品揃え・調達力・サプライヤーネットワーク・イノベティブな商品開発力・プライベートブランド（セブンプレミアム）といったグループの競争力を支える「食」の強みを有しておりますが、上記のような今後のマクロトレンド・マーケットトレンドの予測の観点からも、この「食」の強みが当社グループにおける国内外コンビニエンスストア事業の成長を支える競争力の源泉としてますます重要になってくるものと考えられます。なお、グループ食品戦略を推進するにあたり、プロセスセンターやセントラルキッチンなどグループ共通インフラの整備・稼働の取り組みを推進する具体的施策として、セブン&アイグループ初の共通インフラとして、惣菜・ミールキット等の製造を行うセントラルキッチンと精肉の加工を行うプロセスセンターの機能を併せ持つ食品製造工場「Peace Deli千葉キッチン」の稼働を開始しております。

戦略委員会による提言と当社の中長期的な企業価値・株主価値の最大化を実現するためのアクションプラン

当社は、2023年3月9日に「グループ戦略再評価」を公表し、当社の中長期的な企業価値・株主価値の最大化を目的に独立社外取締役のみで構成される戦略委員会を設立いたしました。この度、戦略委員会から当社取締役会に対して、戦略委員会における討議の内容を纏めた提言が提出されたことを受け、当社取締役会において真摯に検討してまいりました。その結果、当社グループの今後の具体的なアクションプランについて以下の通り公表することを決定し、これらのアクションプランの実行に向け、明確なタイムラインの策定を既に開始しております。

・当社の戦略委員会は、発足以来、委員会前の膨大な分析、13回にわたる委員会及び数多くの非公式討議を通じ、多大な時間と労力を費やして運営されてきました。

・戦略委員会からの提言は、取締役会においても十分に議論され、今回公表されたアクションプランに反映されております。なお、取締役会は、戦略委員会からこれまでも継続的に助言を受け、既に多くの戦略的施策を実行してまいりました。下記の各項目についても、具体的な計画及び明確なアクションプランに沿って着実に実行されるように監督してまいります。

【成長加速に向けた具体的アクションプラン】

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

- ・成長余地の大きな北米コンビニエンスストア市場における成長加速と収益性・資本効率の改善
- ・グローバルコンビニエンスストア事業におけるより意欲的な事業計画の策定・投資の実行
- ・グローバル成長の礎となるIT/DX戦略とコスト競争力を高めるIT/DXガバナンス構築
- ・首都圏スーパーストア（以下、「首都圏SST」という）事業（注1）の変革完遂と成長に向けたモニタリングと実行支援
- ・グループにおける小売×金融のシナジー最大化

【長期的成長と企業価値を高めるグループ構造への移行】

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

その結果、コンビニエンスストア事業においては、日本・北米を含むグローバルコンビニエンスストア事業の一体運営を実現するために、今後、コンビニエンスストア事業のリーダーシップ体制・マネジメント体制の統合に取り組んでまいります。スーパーストア（以下、「SST」という）事業（注2）においては、変革を通じて、自立的な再成長フェーズが見渡し得る経営体制の確立、独立した企業体として独自の財務規律をもって成長の方向性を自ら定め、従業員が事業の成長に強く関与出来るグループ事業構造の実現を目指します。具体的には、当社によるSST事業の一部持分の継続保持及びコンビニエンスストア事業とSST事業の間の食品開発領域における協働体制の維持を前提に、抜本的変革の先にあるSST事業の持続的成長のための有力な選択肢の一つとして、現実的に最速のタイミングでのSST事業のIPO実現に向けた検討を開始します。

【投資家エンゲージメントの強化】

当社のミッションひいては株主価値の向上に向けた取り組みが明快かつ透明性をもってお伝えできるよう、投資家を重視し、エンゲージメントを行ってまいります。当社の具体的な戦略、成長の道筋、進捗状況に関する投資家とのコミュニケーション体制について、課題の検証や強化に向けた取り組みを継続してまいります。

当社は、引き続き当社株主をはじめステークホルダーの皆様の声に傾聴しつつ、「セブン-イレブン事業を核としたグローバル成長戦略と、テクノロジーの積極活用を通じて流通革新を主導する、『食』を中心とした世界トップクラスのリテールグループ」の構築を通じたグループの持続的な成長と企業価値向上を実現すべく、この3つの領域におけるアクションプランを速やかに推進し、次期中期経営計画においてもその進捗を適切に反映してまいります。

- （注） 1. 首都圏SST事業：株式会社イトーヨーカ堂、株式会社セルガーデン
2. SST事業：SST事業セグメントに含まれるすべての事業会社を含む

戦略を支える確かな経営基盤

① 持続可能な社会の実現に向けて

当社グループでは、これまでも社会課題解決と企業価値向上の両立を経営の基本におき、積極的に取り組んでまいりました。当社グループの事業領域と特に親和性の高い社会課題を「7つの重点課題（マテリアリティ）」と特定し、SDGs（国連「持続可能な開発目標」）の17の目標と関連づけながら、課題解決に向けて取り組みを進めております。これらにより、本業を通じての社会課題及び重点課題を起点とした新たなビジネスモデルの創出に取り組んでおります。

「7つの重点課題（マテリアリティ）」

- ・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
- ・安全・安心で健康に配慮した商品・サービスを提供する
- ・地球環境に配慮し、脱炭素・循環経済・自然と共生する社会を実現する
- ・多様な人々が活躍できる社会を実現する
- ・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
- ・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
- ・パートナーシップを通じて持続可能な社会を実現する

2019年5月に公表した環境宣言『GREEN CHALLENGE 2050』の達成に向け、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向けて取り組んでおります。グローバル展開の強化に合わせ、世界のセブン・イレブンライセンシーとの共同によるCO₂の排出削減、プラスチック対策なども推進しております。

また、企業活動のグローバル化が進み、企業の人権への取り組みに対して、社会からの関心が高まっております。当社グループでは企業行動指針をベースに人権を守る活動を行っており、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及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、及び「国連ビジネスと人権に関する指導原則」などをもとに、「セブン&アイグループ人権方針」を定めております。これからも従業員やサプライチェーン、地域社会に対する働きかけを行うなど、人権尊重の取り組みを一層強化してまいります。

② コーポレートガバナンスの更なる強化

当社グループでは、これまでも、コーポレートガバナンスについて、すべてのステークホルダーの皆様との対話に基づき、常にその改善と拡充に努めてまいりました。2030年の目指すグループ像としてグローバルリテールグループを目指すにあたり、これにふさわしいガバナンス体制を構築すべく、取締役会の多様性をさらに向上させるとともに、2022年度より独立社外取締役を増員し、過半数とする体制に変更いたしました。

さらに2023年度には、ガバナンス体制の強化・安定化を図るために当社の代表取締役を追加選任し計3名とするとともに、各コーポレート機能には最高責任者（CxO）を任命し、各事業セグメント・事業領域には統括責任者を任命いたしました。また、当社グループの中長期的な企業価値向上のための助言を取締役会に対して行うことを目的として、独立社外取締役のみで構

成される戦略委員会を設置し、グループ重点戦略に関する進捗状況のモニタリング及び戦略実現のための最適なグループ事業構造等に関する包括的かつ客観的な分析・検証を行ってまいりました。

今後も、グローバルマーケットにおける持続的な成長と中長期的なグループ企業価値向上を実現すべく、適切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、コーポレートガバナンスの更なる強化を図ってまいります。

③ 経営戦略と連動した人財政策

当社の成長力の源泉は人財です。とりわけ、DX及びグローバル戦略の推進や社会価値と企業価値の両立を追求するうえで、経営戦略と人財戦略は不可分であると考えております。当社では経営戦略の推進と一体となった人財戦略に取り組み、専門的な知見や技能を有する人財を社外から求めるだけでなく、グループ内でも積極的に育成してまいります。人財育成にあたっては、「人財とともに成長する企業」という考え方に立ち、積極的に社員に成長機会を提供することで、自ら学び続け、常にスキルアップを図り続ける人財の育成を図り、社員と会社の相互成長を目指してまいります。

また、働き方改革や生産性の向上を図ることで、誰もが働きやすい職場づくりを推進してまいります。働く人々の多様性や違いを認め合う環境づくりや柔軟な働き方を支援する体制を整え、多様な人財が活躍できる組織・企業文化の育成に注力してまいります。

さらに当社グループでは各社社長のもと「エンゲージメント向上委員会」を設置し、従業員エンゲージメント向上に向けた行動計画の策定とモニタリングを実施しております。従業員のエンゲージメントや貢献意欲が高まることが組織の活性化につながり、企業の競争力強化につながると考え、今後も活動を推進してまいります。

中長期的な企業価値向上による持続的成長に向け、今後とも当社グループでは、グループシナジーを強化して当社グループの強みを一層拡大し、すべてのステークホルダーの皆様の声を真摯に受け止めながら、さらなる価値提供と適正な利益還元を進めてまいります。

(7) 主要な事業内容（2024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181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及び金融関連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 (9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、タワーベーカーリー株式会社※1
海外コンビニエンスストア事業 (108社)	7-Eleven, Inc.、SEJ Asset Management & Investment Company SEI Speedway Holdings, LLC、Speedway LLC 7-Eleven International LLC、AR BidCo Pty Ltd SEVEN-ELEVEN HAWAII, INC. セブン・イレブン（中国）投資有限公司、セブン・イレブン北京有限公司 セブン・イレブン成都有限公司、セブン・イレブン天津有限公司 山東衆邸便利生活有限公司※1
スーパーストア事業 (20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※2、アイワイフーズ株式会社、株式会社セブンファーム 株式会社イトーヨーカドーネットスーパー、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※1、株式会社ダイイチ※1
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 FCTI, Inc.、T O R A N O T E C株式会社※1
その他の事業 (27社)	株式会社赤ちゃん本舗、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S C O R E、株式会社マロンスタイル、株式会社P e a c e D e l i 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・ネットメディア 株式会社セブカルチャーネットワーク、株式会社テルベ タワーレコード株式会社※1、ニッセン・クレジットサービス株式会社※1 アイング株式会社※1、びあ株式会社※1
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) ※1 タワーベーカーリー株式会社、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、T O R A N O T E C株式会社、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。

※2 株式会社ヨーク警備は、2024年3月1日付の株式譲渡により、当社の連結の範囲から除外しております。

(8) 主要な営業所（2024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 193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 5,874店舗

(注) 7-Eleven, Inc.の自営店舗数は2023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 226店舗

株式会社ヨークベニマル

・本店 福島県郡山市谷島町5番42号

・自営店舗 248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

(その他の事業)

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 489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 (2024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	8,598名	204名 (減)
海外コンビニエンスストア事業	47,513名	3,256名 (減)
スーパーストア事業	12,949名	837名 (減)
金融関連事業	1,910名	6名 (増)
その他の事業	5,858名	2,018名 (減)
全社 (共通)	1,074名	57名 (増)
合 計	77,902名	6,252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79,275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減少は、当社が保有する株式会社そごう・西武の発行済株式の全部を譲渡したこと等に伴うものであります。
5. 当連結会計年度より事業部門の区分を変更しており、前年度末比増減につきましては、前年度の数値を変更後の事業部門の区分に組み替えた数値で比較しております。

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	793名	50名 (増)	44歳 11ヶ月	16年 2ヶ月
女	性	281名	7名 (増)	41歳 6ヶ月	15年 2ヶ月
合計又は平均		1,074名	57名 (増)	43歳 11ヶ月	15年 9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17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 (2024年2月29日現在)

借入先	借入額
	百万円
株式会社国際協力銀行	298,974
株式会社三井住友銀行	190,944
株式会社三菱UFJ銀行	165,941
株式会社みずほ銀行	87,359
バンク・オブ・アメリカ・コーポレーション	53,165

(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（2024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 877,742,183株

(注) 1. 発行済株式の総数には、自己株式1,838,927株を含んでおります。
2. 当社は、2023年11月30日開催の取締役会において、2024年3月1日付で普通株式1株を3株に株式分割することを決議し、同日をもって当社定款に定める発行可能株式総数を変更いたしました。これにより、発行可能株式総数は10,000,000,000株、発行済株式の総数は2,633,226,549株（自己株式を含む）となりました。

(3) 株主数 87,709名

(4) 大株主（上位10名）

株 主 名	持 株 数	持 株 比 率
	千株	%
日 本 マ ス タ ー ト ラ ス ト 信 託 銀 行 株 式 会 社 （ 信 託 口 ）	129,904	14.8
伊 藤 興 業 株 式 会 社	70,701	8.1
株 式 会 社 日 本 カ ス ト デ ィ 銀 行 （ 信 託 口 ）	44,644	5.1
J P M O R G A N C H A S E B A N K 3 8 5 6 3 2	33,070	3.8
S S B T C C L I E N T O M N I B U S A C C O U N T	21,938	2.5
S M B C 日 興 証 券 株 式 会 社	18,905	2.2
日 本 生 命 保 険 相 互 会 社	17,672	2.0
三 井 物 産 株 式 会 社	16,222	1.9
S T A T E S T R E E T B A N K W E S T C L I E N T - T R E A T Y 5 0 5 2 3 4	14,317	1.6
日 本 証 券 金 融 株 式 会 社	12,419	1.4

(注) 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1,576千株は含まれておりません。

(5) 当事業年度中に職務執行の対価として会社役員に交付した株式の状況

区 分	株 式 数	交 付 対 象 者 数
取締役（社外取締役を除く）	0株	0名

(6) 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。

2024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991千株、585千株であります。

ご参考：政策保有株式について

政策保有株式については、事業競争力の維持と強化のため、業務提携、取引関係の維持・強化等の合理性があると認める場合を除き、原則として保有しません。保有株については毎年見直しを行い、保有する意義・効果の薄れた株式について、投資先企業の状況等を勘案したうえで売却を進めるものとします。その他政策保有株式については、当社ウェブサイト（<https://www.7andi.com/ir/management/governance/structure.html#cross>）をご参照ください。

3 会社役員に関する事項

(1) 取締役及び監査役（2024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	当社指名委員会委員 当社最高経営責任者（CEO） 7-Eleven, Inc. Director
代表取締役 副社長	後 藤 克 弘	当社指名委員会委員 当社最高管理責任者（CAO） 株式会社セブン・イレブン・ジャパン取締役
代表取締役	伊 藤 順 朗	当社報酬委員会委員 当社最高サステナビリティ責任者（CSuO） 当社ESG推進本部長 株式会社アインホールディングス社外取締役 伊藤興業株式会社代表取締役
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. Director
取 締 役	ジ ョ セ フ ・ マ イ ケ ル ・ デ ピ ン ト	7-Eleven, Inc. Director & CEO Brinker International, Inc. Chairman of the Board (Non-Executive) DHC Acquisition Corp. Director (Non-Executive)
取 締 役	丸 山 好 道	当社報酬委員会委員 当社最高財務責任者（CFO） 当社財務経理本部長 株式会社セブン&アイ・フィナンシャルセンター代表取締役社長 7-Eleven, Inc. Director
取 締 役	米 村 敏 朗	当社報酬委員会委員長 当社指名委員会委員 株式会社関西電業社社外取締役
取 締 役	井 澤 吉 幸	当社指名委員会委員 株式会社ニトリホールディングス社外取締役（監査等委員） 三櫻工業株式会社社外取締役
取 締 役	山 田 メ ュ ミ (本名：山田 芽由美)	当社指名委員会委員長 株式会社アイスタイル取締役 セイノーホールディングス株式会社社外取締役 SOMPOホールディングス株式会社社外取締役
取 締 役	ジェニファー・ シムズ・ロジャーズ	当社報酬委員会委員 アシュリオンジャパン・ホールディングス合同会社ゼネラル・カウンセラー アジア 川崎重工業株式会社社外取締役 株式会社三井住友フィナンシャルグループ社外取締役

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
取 締 役	和 田 眞 治	日本瓦斯株式会社取締役会長執行役員
取 締 役	八 馬 史 尚	当社指名委員会委員 YKK AP株式会社社外監査役 株式会社SUBARU社外取締役
取 締 役	ポ ー ル 与 那 嶺	当社報酬委員会委員 Central Pacific Financial Corp. Chairman Emeritus & Director (Non Executive Director) Central Pacific Bank Chairman Emeritus & Director (Non Executive Director) 株式会社三井住友銀行社外取締役 PayPay株式会社社外取締役（監査等委員）
取 締 役	ス テ ィ ー ブ ン ・ ヘ イ ズ ・ デ イ カ ス	当社指名委員会委員 Hana Group SAS Director (Non Executive Director) Daiso USA L.L.C. Chairman
取 締 役	エ リ ザ ベ ス ・ ミ ン ・ マ イ ヤ ー ダ ー ク	
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
常 勤 監 査 役	幅 野 則 幸	株式会社イトーヨーカ堂監査役
常 勤 監 査 役	手 島 伸 知	株式会社セブン・イレブン・ジャパン監査役 株式会社ヨークベニマル監査役
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 株式会社NTTデータグループ社外取締役（監査等委員）
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 株式会社安川電機社外取締役（監査等委員）

(注) 1. 当社は、指名委員会及び報酬委員会（以下、「両委員会」といいます。）を設置し、多様な社外役員の知見等を委員会の審議に活かすとともに、代表取締役、取締役、監査役及び執行役員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。多様な社外役員の知見等を委員会の審議に活かしつつ、客観性及び透明性を向上させるため、両委員会では委員長及び過半数の委員を独立社外取締役としております。両委員会の審議対象として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両委員会における適正手続の確保を重視していることから、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、それぞれ関与しております。

なお、当事業年度においては、「指名委員会」は10回開催されており、取締役米村敏朗氏及び取締役スティーブン・ヘイズ・デिकास氏は10回中9回、その他の取締役は出席すべき全ての「指名委員会」に出席しております。また、当事業年度において「報酬委員会」は4回開催されており、いずれも出席すべき委員全員が出席しております。

2. 代表取締役後藤克弘氏は、2023年6月19日をもって株式会社セブン銀行の取締役を退任いたしました。
3. 代表取締役伊藤順朗氏は、2024年3月22日をもって伊藤興業株式会社の代表取締役を辞任いたしました。
4. 取締役ジョセフ・マイケル・デピント氏は、2023年4月30日をもって7-Eleven, Inc.のPresidentを退任いたしました。
5. 取締役ジェニファー・シムズ・ロジャーズ氏は、2023年6月21日をもって三井物産株式会社の社外取締役を退任し、また2023年6月27日をもって日産自動車株式会社の社外取締役を退任いたしました。
6. 取締役ポール与那嶺氏は、2023年6月27日付でサークレイス株式会社社外取締役を退任いたしました。
7. 取締役エリザベス・ミン・マイヤーダーク氏は、2023年9月付でHey Favor, Inc. Chairwoman & CEOを退任いたしました。
8. 常勤監査役堀野則幸氏は、2023年9月1日をもって株式会社そごう・西武の監査役を辞任いたしました。
9. 取締役米村敏朗、井澤吉幸、山田メユミ、ジェニファー・シムズ・ロジャーズ、和田眞治、八馬史尚、ポール与那嶺、スティーブン・ヘイズ・デिकास及びエリザベス・ミン・マイヤーダークの各氏は、社外取締役であります。
10. 取締役八馬史尚氏は2023年8月10日付で指名委員会委員に就任いたしました。また、取締役ポール与那嶺氏は2023年5月25日付で報酬委員会委員に就任いたしました。
11. 取締役山田メユミ氏は、2023年5月25日付で指名委員会委員長に就任いたしました。
12. 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。
13. 常勤監査役手島伸知、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。
 - ・常勤監査役手島伸知氏は、当社及び当社グループの財務・経理部門において通算25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す。
 - ・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。
14. 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。
15. 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。
16. 当社は、会社法第430条の3第1項に規定する役員等賠償責任保険契約を保険会社との間で締結しており、取締役及び監査役は当該保険契約の被保険者となります。なお、当該保険契約の内容の概要は、以下のとおりであります。

①被保険者の範囲

当社及び当社子会社（一部の子会社を除く）の取締役、監査役及び執行役員

②被保険者の実質的な保険料負担割合

保険料は会社負担としており、被保険者の保険料負担はありません。

③補填の対象となる保険事故の概要

被保険者が会社の役員としての業務につき行った行為（不作為を含む）に起因して保険期間中に被保険者に対して損害賠償請求がなされたことにより、被保険者が被る損害（法律上の損害賠償金及び争訟費用）について補填します。ただし、法令に違反することを認識しながら行った行為に起因して生じた損害は補填されません、一定の免責事由があります。

17. 当事業年度において、取締役ジェニファー・シムズ・ロジャーズ氏及びエリザベス・ミン・マイヤーダーク氏は取締役に19回中18回、取締役ジョセフ・マイケル・デピント氏及びポール与那嶺氏は19回中17回、取締役和田眞治氏及び取締役八馬史尚氏は15回中14回、その他の取締役は出席すべき全ての取締役に出席しております。伊藤邦雄氏は、2023年5月25日の退任前の取締役会4回全てに出席しております。

当事業年度において、監査役稲益みつこ氏及び松橋香里氏は取締役に19回中18回、その他の常勤監査役及び監査役は出席すべき全ての取締役に出席しております。また、常勤監査役及び監査役は出席すべき全ての監査役会に出席しております。

18. 2024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
執	行	役	員
社	長	井	阪
隆	一		
執	行	役	員
副	社	長	後
藤	克	弘	
専	務	執	行
役	員	伊	藤
順	朗		
専	務	執	行
役	員	永	松
文	彦		
専	務	執	行
役	員	ジ	ョ
セ	フ	・	マ
イ	ト		
ケ	ル	・	デ
ピ	ン	ト	
常	務	執	行
役	員	丸	山
好	道		
常	務	執	行
役	員	石	橋
誠	一	郎	
常	務	執	行
役	員	小	林
強			
常	務	執	行
役	員	山	口
公	義		
常	務	執	行
役	員	齋	藤
正	記		
常	務	執	行
役	員	真	船
幸	夫		
常	務	執	行
役	員	山	本
哲	也		

地	位	氏	名
執	行	役	員
阿	部	真	治
執	行	役	員
大	竹	正	人
執	行	役	員
脇	田	珠	樹
執	行	役	員
奥		誠	司
執	行	役	員
榎	本	拓	也
執	行	役	員
戸	田	泰	精
執	行	役	員
和	瀬	田	純
子			
執	行	役	員
石	井	信	也
執	行	役	員
宮	地	信	幸
執	行	役	員
小	田	由	紀

(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・士気を一層高め、適切なリスクテイクを行うための重要な仕組みの一つと位置付け、構築・運用しています。

(2) 当社役員報酬方針の経緯

当社は、対象取締役等の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、株主の皆様との利害共有を図ることを目的に、2019年4月に、「役員報酬方針」を改定いたしました。

また、2021年7月に新たな中期経営計画として「中期経営計画 2021-2025」を公表し、財務基本方針及び連結財務数値目標を設定したことを受け、2022年4月に取締役の中長期的な企業価値向上への貢献意欲をより一層高めることを目的に報酬制度の改定及び報酬方針の一部を改定いたしました。

なお、当社は、より多様な社外役員の知見等を委員会の審議に活かしつつ、より一層客観性及び透明性を向上させるため、2020年5月28日開催の定時株主総会以降、指名・報酬委員会を指名委員会と報酬委員会に分離し、各委員会の委員長及び過半数の委員を独立社外取締役としております。

《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、時価総額や収益規模等で、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。

代表取締役については、中長期視点の株主との、利益とリスクの共有を深めるため、業績連動株式報酬の割合をより高く設定します。

	固定報酬	業績連動報酬	
		賞与	株式報酬
代表取締役	35%	30%	35%
取締役	50%	25%	25%

← 金 銭 → ← 株 式 →

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

(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。
- ・報酬は、在任期間中、毎月定期的に支給します。

(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。
 - ・報酬は、毎年事業年度ごとの会社業績や個人評価等の確定後に支給します。
 - ・業績連動賞与におけるKPI (Key Performance Indicator) は下表のとおりとします。当該年度における本業によりキャッシュを稼ぐ力を評価しつつ、株主視点も取り入れるため、連結純利益もKPIとして組み合わせて用います。
- 業績連動賞与におけるKPI (Key Performance Indicator)

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

<業績連動賞与に係る係数の算出式>

業績連動賞与に係る係数 = { (a) + (b) } × (c)

(a) 「連結営業CF (除く金融) (※)」に関する連動係数 × 60%

(b) 「連結純利益」に関する連動係数 × 40%

(c) 「個人評価」に関する連動係数

- ・KPIの評価にあたっては、業績連動賞与に係る係数を代表取締役と取締役に分け、代表取締役の振れ幅を大きく設定することで、より強く業績連動の影響を受けるものとしています。
 - ・KPIの評価に加え、個人評価によって業績連動賞与に係る係数が変動します。
- (※) 金融事業を除くNOPATをベースとした管理会計数値

(iii) 業績連動株式報酬

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

(※) 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

業績連動株式報酬におけるKPI（Key Performance Indicator）

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

(※)報酬委員会による総合評価

<業績連動株式報酬に係る係数の算出式>

業績連動株式報酬に係る係数={ (a) + (b) } × { (c) + (d) }

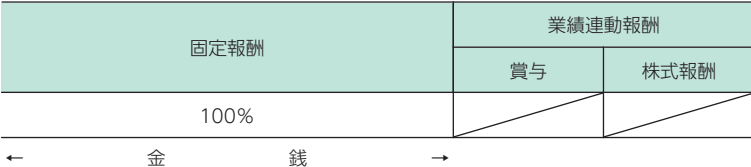
- (a) 「連結ROE」に関する連動係数×60%
- (b) 「連結EPS」に関する連動係数×40%
- (c) 「CO₂排出量」に関する連動係数
- (d) 「従業員エンゲージメント」に関する連動係数

- ・KPIの評価にあたっては、業績連動株式報酬に係る係数を代表取締役と取締役に分け、代表取締役の振れ幅を大きく設定することで、より強く業績連動の影響を受けるものとします。
- ・対象取締役等に重大な不正・違反行為等が発生した場合、当該対象取締役等に対し、本制度における株式の交付等を行わないこととし（マルス）、または交付した株式等相当の金銭の返還請求（クローバック）ができるものとします。

(2) 社外取締役および監査役

(a) 報酬構成の割合

社外取締役および監査役の報酬構成の割合は次のとおりとします。



(b) 構成内容

固定報酬

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

4. 報酬ガバナンス

(1) 報酬委員会

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

(2) 報酬の決定方法

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

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／12億円以内（1事業年度あたり4億円以内）

1事業年度あたりに付与するポイント80,000ポイント以内（1ポイント＝普通株式1株）

（2022年5月26日開催の第17回定時株主総会で、金銭報酬と別枠で、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)	6	763	264	223	275
社 外 取 締 役	10	243	243	—	—
監 査 役 (社外監査役を除く)	2	81	81	—	—
社 外 監 査 役	3	66	66	—	—

- (注) 1. 上記には、2023年5月25日開催の第18回定時株主総会終結の時をもって退任した社外取締役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. 2006年5月25日開催の第1回定時株主総会において、取締役の報酬額は年額10億円以内（ただし、使用人分の給与は含まない）と決議いただいております。当該株主総会決議に係る取締役の員数は16名です。
4. 2022年5月26日開催の第17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。当該株主総会決議に係る取締役の員数は4名です。
- 3事業年度／12億円以内
1事業年度あたりに付与するポイント 80,000ポイント以内（1ポイント＝普通株式1株）
5. 2019年5月23日開催の第14回定時株主総会において、監査役の報酬額は年額2億円以内と決議いただいております。当該株主総会決議に係る監査役の員数は5名です。
6. 上記の業績連動報酬の額には、当事業年度における役員賞与引当金繰入額及び株式給付引当金繰入額を含んでおります。
7. 株式報酬（BIP信託）は、取締役（社外取締役を除く）4名に対するものです。

③ 当事業年度の業績連動報酬に係るKPIの実績

業績連動賞与におけるKPI（Key Performance Indicator）

KPI	2023年度実績値
(a) 連結営業CF（除く金融）（※）	7,783億円
(b) 連結純利益	2,246億円

(※) 金融事業を除くNOPATをベースとした管理会計数値

業績連動株式報酬におけるKPI（Key Performance Indicator）

KPI	2023年度実績値
(a) 連結ROE	6.2%
(b) 連結EPS	84円88銭
(c) CO ₂ 排出量	1,835,828t

- (注) 1. CO₂排出量の実績値は2022年度のものであります。
2. 「従業員エンゲージメント」に関する連動係数については、報酬委員会の総合評価により決定します。
3. 当社は、2024年3月1日付で普通株式1株を3株に株式分割しています。当該株式分割が当連結会計年度の期首に行われたと仮定

して、「連結EPS」を算定しています。

- ④ 当事業年度に係る取締役の個人別の報酬等の内容が決定方針に沿うものであると取締役会が判断した理由等
当事業年度に係る取締役の個人別の報酬等の内容の決定にあたっては、上記①に記載の役員報酬方針に基づき、各取締役の役割、貢献度、グループ業績の評価及びKPI達成度に基づき報酬委員会で審議されたうえで、取締役会の諮問機関である報酬委員会の答申に基づき、取締役会が決定しており、取締役会において決定方針に沿うものであると判断しております。

- ⑤ 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財を確保することを踏まえると、社外役員の独立性基準については「一般株主と利益相反が生じるおそれのない」という本質的な観点から、各役員候補者について判断していく方が良いと考え、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

(社外取締役)

氏 名	取締役会 出席回数、出席率	主な発言状況及び
		社外取締役に期待される役割に関して行った職務の概要
米村敏朗	19回中19回 100%	組織マネジメント、リスクマネジメント等に関する幅広く高度な知見・経験をもって意見を述べるなど、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。
井澤吉幸	19回中19回 100%	国際的な企業経営、経営管理、財務及び資本市場等に関する幅広く高度な知見・経験をもって意見を述べるなど、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。
山田メユミ (本名：山田芽由美)	19回中19回 100%	EC・DX（デジタルトランスフォーメーション）、組織マネジメント、マーケティング、サステナビリティ等に関する幅広く高度な知見・経験をもって意見を述べるなど、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。
ジェニファー・ シムズ・ロジャーズ	19回中18回 94.7%	グローバルな法務・リスクマネジメント、財務・会計及びサステナビリティ等に関する幅広く高度な知見・経験をもって意見を述べるなど、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。
和田眞治	15回中14回 93.3%	小売業の企業経営、DX（デジタルトランスフォーメーション）、組織マネジメント、コーポレートガバナンスに関する幅広く高度な知見・経験をもって意見を述べるなど、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。
八馬史尚	15回中14回 93.3%	企業経営、組織マネジメント、マーケティング、サステナビリティに関する幅広く高度な知見・経験をもって意見を述べるなど、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。
ポール与那嶺	19回中17回 89.5%	DX（デジタルトランスフォーメーション）、組織マネジメント、財務・会計等に関する幅広く高度な知見・経験をもって意見を述べるなど、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。
スティーブン・ ヘイズ・デイクス	19回中19回 100%	組織マネジメント、マーケティング及び財務・会計等に関する幅広く高度な知見・経験をもって意見を述べるなど、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。
エリザベス・ミン・ マイヤーダーク	19回中18回 94.7%	DX（デジタルトランスフォーメーション）、マーケティング、財務・会計等に関する幅広く高度な知見・経験をもって意見を述べるなど、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。

(注)和田眞治氏、八馬史尚氏は2023年5月25日就任後開催の取締役会に出席しております。

(社外監査役)

氏 名	取締役会	監査役会	主な発言状況
	出席回数、出席率	出席回数、出席率	
原一浩	19回中19回 100%	28回中28回 100%	財務・会計・税務及びリスクマネジメントに関する豊富な経験と専門知識をもって適宜質問し、意見を述べております。
稲益みつこ	19回中18回 94.7%	28回中28回 100%	企業法務全般及びリスクマネジメントに関する豊富な経験と専門知識をもって適宜質問し、意見を述べております。
松橋香里 (本名：細谷香里)	19回中18回 94.7%	28回中28回 100%	財務・会計、経営管理、リスクマネジメントに関する豊富な経験と専門知識をもって適宜質問し、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。

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	1,029 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	1,118

- (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新リース会計基準の適用準備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) 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。

連結貸借対照表 (2024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	3,035,666	流 動 負 債	3,073,252
現 金 及 び 預 金	1,558,738	支 払 手 形 及 び 買 掛 金	528,155
受取手形、売掛金及び契約資産	464,159	短 期 借 入 金	84,882
営 業 貸 付 金	100,645	一 年 内 償 還 予 定 の 社 債	334,039
商 品 及 び 製 品	283,349	一 年 内 返 済 予 定 の 長 期 借 入 金	138,530
仕 掛 品	79	未 払 法 人 税 等	18,389
原 材 料 及 び 貯 蔵 品	2,444	未 払 費 用	264,862
前 払 費 用	90,576	契 約 負 債	188,890
A T M 仮 払 金	99,351	預 り	140,845
そ の 他	447,812	A T M 仮 受 金	60,880
貸 倒 引 当 金	△11,491	リ ー ス 債 務	132,392
固 定 資 産	7,555,469	事 業 構 造 改 革 費 用 引 当 金	15,989
有 形 固 定 資 産	4,362,500	販 売 促 進 引 当 金	773
建 物 及 び 構 築 物	1,606,839	与 引 当 金	13,870
工 具 、 器 具 及 び 備 品	493,756	役 員 賞 与 引 当 金	496
車 両 運 搬 具	21,783	銀 行 業 に お け る 預 金	803,763
土 地	1,096,630	コ ー ル マ ネ ー	40,000
リ ー ス 資 産	2,970	そ の 他	306,490
使 用 権 資 産	985,657	固 定 負 債	3,618,240
建 設 仮 勘 定	154,862	社 長 期 借 入 債	1,356,585
無 形 固 定 資 産	2,356,578	繰 延 税 金 負 債	824,616
の れ ん	1,928,916	役 員 退 職 慰 労 引 当 金	220,658
ソ フ ト ウ エ ア	302,767	株 式 給 付 引 当 金	459
そ の 他	124,895	退 職 給 付 に 係 る 負 債	4,707
投 資 そ の 他 の 資 産	836,390	長 期 預 り 金	16,323
投 資 有 価 証 券	277,526	リ ー ス 債 務	45,025
長 期 貸 付 金	14,488	資 産 除 去 債	931,759
長 期 差 入 保 証 金	278,642	そ の 他	163,328
建 設 協 力 立 替 金	75		54,776
退 職 給 付 に 係 る 資 産	116,852	負 債 合 計	6,691,492
繰 延 税 金 資 産	92,015	(純 資 産 の 部)	
そ の 他	59,222	株 主 資 本	3,036,059
貸 倒 引 当 金	△2,432	資 本	50,000
繰 延 資 産	981	資 本 剰 余 金	351,851
開 業 費	193	利 益 剰 余 金	2,650,575
社 債 発 行 費	788	自 己 株 式	△16,368
資 産 合 計	10,592,117	そ の 他 の 包 括 利 益 累 計 額	680,464
		そ の 他 有 価 証 券 評 価 差 額 金	46,116
		繰 延 ヘ ッ ジ 損 益	4,823
		為 替 換 算 調 整 勘 定	608,057
		退 職 給 付 に 係 る 調 整 累 計 額	21,466
		新 株 予 約 権	60
		非 支 配 株 主 持 分	184,041
		純 資 産 合 計	3,900,624
		負 債 純 資 産 合 計	10,592,117

連結損益計算書

(2023年3月 1日から
2024年2月29日まで)

(単位：百万円)

科 目					金 額	
営業 売上	業 上	収 上	益 高	益 価		11,471,753
						9,850,470
						8,060,919
営業 売上	業 上	総 収	利 入	益 入		1,789,551
						1,621,283
						3,410,834
営業 販売	業 費	及 び	一 般	管 理	費	2,876,585
営業 受持	業 取	外 利	収 息	益 及	配 当	534,248
営業 投資	業 分	有 法	価 証	の 投	費 資	13,719
						3,711
						146
営業 支社	業 外	外 債	利 利	息 息	他 益	5,910
						23,487
特 固投	別 定	資 有	産 証	利 の	益 売	22,060
						21,059
						7,529
特 固減	別 定	資 損	産 損	利 の	益 売	50,649
						507,086
百 事	貨 業	店 構	譲 造	渡 改	関 革	11,027
						2,867
						2,017
子 会	社 讓	社 渡	讓 の	渡 関	連 損	15,590
						43,010
						129,618
そ 法	金 税	等 、	調 住	整 民	前 税	28,858
						4,866
						24,047
当 非	期 支	純 配	利 株	益 主	当 期	245,991
						277,007
親 会	社 株	主 主	に に	帰 帰	属 属	63,116
						△21,313
						41,803
親 会	社 株	主 主	に に	帰 帰	属 属	235,203
						10,580
						224,623

貸借対照表 (2024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	103,905	流 動 負 債	360,579
現 金 及 び 預 金	628	関 係 会 社 短 期 借 入 金	251,003
前 払 費 用	3,409	一 年 内 返 済 予 定 の 長 期 借 入 金	41,000
未 収 入 金	75,285	リ ー ス 債 務	7,130
未 収 還 付 法 人 税 等	18,779	未 払 金	52,578
関 係 会 社 預 け 金	4,557	未 払 費 用	6,059
そ の 他	1,244	未 払 法 人 税 等	386
固 定 資 産	2,552,582	前 受 金	335
有 形 固 定 資 産	25,342	賞 与 引 当 金	795
建 物 及 び 構 築 物	5,852	役 員 賞 与 引 当 金	182
器 具 備 品 及 び 運 搬 具	6,948	そ の 他	1,107
土 地	2,712	固 定 負 債	897,011
リ ー ス 資 産	859	社 債	470,000
建 設 仮 勘 定	8,969	長 期 借 入 金	357,974
無 形 固 定 資 産	84,382	関 係 会 社 長 期 借 入 金	1
ソ フ ト ウ エ ア	46,703	リ ー ス 債 務	27,515
ソ フ ト ウ エ ア 仮 勘 定	6,262	株 式 給 付 引 当 金	2,016
リ ー ス 資 産	30,370	債 務 保 証 損 失 引 当 金	32,782
そ の 他	1,045	子 会 社 預 り 金	3,550
投 資 そ の 他 の 資 産	2,442,858	長 期 預 り 金	2,502
投 資 有 価 証 券	45,938	そ の 他	666
関 係 会 社 株 式	2,345,702	負 債 合 計	1,257,590
前 払 年 金 費 用	2,219	(純 資 産 の 部)	
長 期 差 入 保 証 金	4,234	株 主 資 本	1,384,938
関 係 会 社 長 期 預 け 金	10,000	資 本 金	50,000
繰 延 税 金 資 産	30,141	資 本 剰 余 金	1,187,489
そ の 他	4,621	資 本 準 備 金	875,496
繰 延 資 産	788	そ の 他 資 本 剰 余 金	311,992
社 債 発 行 費	788	利 益 剰 余 金	163,770
資 産 合 計	2,657,276	そ の 他 利 益 剰 余 金	163,770
		繰 越 利 益 剰 余 金	163,770
		自 己 株 式	△16,321
		評 価 ・ 換 算 差 額 等	14,697
		そ の 他 有 価 証 券 評 価 差 額 金	14,697
		新 株 予 約 権	49
		純 資 産 合 計	1,399,685
		負 債 純 資 産 合 計	2,657,276

損益計算書 (2023年3月 1日から
2024年2月29日まで)

(2023年3月 1日から)
(2024年2月29日まで)

(単位：百万円)

[illegible]

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

2024年4月12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

東京事務所

指定有限責任社員 業務執行社員	公認会計士	小林 礼治
指定有限責任社員 業務執行社員	公認会計士	佐々木 雅広
指定有限責任社員 業務執行社員	公認会計士	中村 大輔

監査意見

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2023年3月1日から2024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。

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、全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。

監査意見の根拠

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。監査の基準における当監査法人の責任は、「連結計算書類の監査における監査人の責任」に記載されている。当監査法人は、我が国における職業倫理に関する規定に従って、会社及び連結子会社から独立しており、また、監査人としてのその他の倫理上の責任を果たしている。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。

その他の記載内容

その他の記載内容は、事業報告及びその附属明細書である。経営者の責任は、その他の記載内容を作成し開示することにある。また、監査役及び監査役会の責任は、その他の記載内容の報告プロセスの整備及び運用における取締役の職務の執行を監視することにある。

当監査法人の連結計算書類に対する監査意見の対象にはその他の記載内容は含まれておらず、当監査法人はその他の記載内容に対して意見を表明するものではない。

連結計算書類の監査における当監査法人の責任は、その他の記載内容を通読し、通読の過程において、その他の記載内容と連結計算書類又は当監査法人が監査の過程で得た知識との間に重要な相違があるかどうか検討すること、また、そのような重要な相違以外にその他の記載内容に重要な誤りの兆候があるかどうか注意を払うことにある。

当監査法人は、実施した作業に基づき、その他の記載内容に重要な誤りがあると判断した場合には、その事実を報告することが求められている。

その他の記載内容に関して、当監査法人が報告すべき事項はない。

連結計算書類に対する経営者並びに監査役及び監査役会の責任

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。

連結計算書類を作成するに当たり、経営者は、継続企業の前提に基づき連結計算書類を作成することが適切であるかどうかを評価し、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基づいて継続企業に関する事項を開示する必要がある場合には当該事項を開示する責任がある。

監査役及び監査役会の責任は、財務報告プロセスの整備及び運用における取締役の職務の執行を監視することにある。

連結計算書類の監査における監査人の責任

監査人の責任は、監査人が実施した監査に基づいて、全体としての連結計算書類に不正又は誤謬による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て、監査報告書にお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。虚偽表示は、不正又は誤謬により発生する可能性があり、個別に又は集計すると、連結計算書類の利用者の意思決定に影響を与えると合理的に見込まれる場合に、重要性があると判断される。

監査人は、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従って、監査の過程を通じて、職業的専門家としての判断を行い、職業的懐疑心を保持して以下を実施する。

- ・不正又は誤謬による重要な虚偽表示リスクを識別し、評価する。また、重要な虚偽表示リスクに対応した監査手続を立案し、実施する。監査手続の選択及び適用は監査人の判断による。さらに、意見表明の基礎となる十分かつ適切な監査証拠を入手する。
- ・連結計算書類の監査の目的は、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、監査人は、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、監査に関連する内部統制を検討する。
- ・経営者が採用した会計方針及びその適用方法の適切性、並びに経営者によって行われた会計上の見積りの合理性及び関連する注記事項の妥当性を評価する。
- ・経営者が継続企業を前提として連結計算書類を作成することが適切であるかどうか、また、入手した監査証拠に基づき、継続企業の前提に重要な疑義を生じさせるような事象又は状況に関して重要な不確実性が認められるかどうか結論付ける。継続企業の前提に関する重要な不確実性が認められる場合は、監査報告書において連結計算書類の注記事項に注意を喚起すること、又は重要な不確実性に関する連結計算書類の注記事項が適切でない場合は、連結計算書類に対して除外事項付意見を表明することが求められている。監査人の結論は、監査報告書日までに入手した監査証拠に基づいているが、将来の事象や状況により、企業は継続企業として存続できなくなる可能性がある。
- ・連結計算書類の表示及び注記事項が、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いるかどうかとともに、関連する注記事項を含めた連結計算書類の表示、構成及び内容、並びに連結計算書類が基礎となる取引や会計事象を適正に表示しているかどうかを評価する。
- ・連結計算書類に対する意見を表明するために、会社及び連結子会社の財務情報に関する十分かつ適切な監査証拠を入手する。監査人は、連結計算書類の監査に関する指示、監督及び実施に関して責任がある。監査人は、単独で監査意見に対して責任を負う。

監査人は、監査役及び監査役会に対して、計画した監査の範囲とその実施時期、監査の実施過程で識別した内部統制の重要な不備を含む監査上の重要な発見事項、及び監査の基準で求められているその他の事項について報告を行う。

監査人は、監査役及び監査役会に対して、独立性についての我が国における職業倫理に関する規定を遵守したこと、並びに監査人の独立性に影響を与えると合理的に考えられる事項、及び阻害要因を除去するための対応策を講じている場合又は阻害要因を許容可能な水準にまで軽減するためのセーフガードを適用している場合はその内容について報告を行う。

利害関係

会社及び連結子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

2024年4月12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

東京事務所

指定有限責任社員 業務執行社員	公認会計士	小林	礼治
指定有限責任社員 業務執行社員	公認会計士	佐々木	雅広
指定有限責任社員 業務執行社員	公認会計士	中村	大輔

監査意見

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2023年3月1日から2024年2月29日までの第19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（以下「計算書類等」という。）について監査を行った。

当監査法人は、上記の計算書類等が、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、当該計算書類等に係る期間の財産及び損益の状況を、全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。

監査意見の根拠

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。監査の基準における当監査法人の責任は、「計算書類等の監査における監査人の責任」に記載されている。当監査法人は、我が国における職業倫理に関する規定に従って、会社から独立しており、また、監査人としてのその他の倫理上の責任を果たしている。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。

その他の記載内容

その他の記載内容は、事業報告及びその附属明細書である。経営者の責任は、その他の記載内容を作成し開示することにある。また、監査役及び監査役会の責任は、その他の記載内容の報告プロセスの整備及び運用における取締役の職務の執行を監視することにある。

当監査法人の計算書類等に対する監査意見の対象にはその他の記載内容は含まれておらず、当監査法人はその他の記載内容に対して意見を表明するものではない。

計算書類等の監査における当監査法人の責任は、その他の記載内容を通読し、通読の過程において、その他の記載内容と計算書類等又は当監査法人が監査の過程で得た知識との間に重要な相違があるかどうか検討すること、また、そのような重要な相違以外にその他の記載内容に重要な誤りの兆候があるかどうか注意を払うことにある。

当監査法人は、実施した作業に基づき、その他の記載内容に重要な誤りがあると判断した場合には、その事実を報告することが求められている。

その他の記載内容に関して、当監査法人が報告すべき事項はない。

計算書類等に対する経営者並びに監査役及び監査役会の責任

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等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等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。

計算書類等を作成するに当たり、経営者は、継続企業の前提に基づき計算書類等を作成することが適切であるかどうかを評価し、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基づいて継続企業に関する事項を開示する必要がある場合には当該事項を開示する責任がある。

監査役及び監査役会の責任は、財務報告プロセスの整備及び運用における取締役の職務の執行を監視することにある。

計算書類等の監査における監査人の責任

監査人の責任は、監査人が実施した監査に基づいて、全体としての計算書類等に不正又は誤謬による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て、監査報告書において独立の立場から計算書類等に対する意見を表明することにある。虚偽表示は、不正又は誤謬により発生する可能性があり、個別に又は集計すると、計算書類等の利用者の意思決定に影響を与えると合理的に見込まれる場合に、重要性があると判断される。

監査人は、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従って、監査の過程を通じて、職業的専門家としての判断を行い、職業的懐疑心を保持して以下を実施する。

- ・不正又は誤謬による重要な虚偽表示リスクを識別し、評価する。また、重要な虚偽表示リスクに対応した監査手続を立案し、実施する。監査手続の選択及び適用は監査人の判断による。さらに、意見表明の基礎となる十分かつ適切な監査証拠を入手する。
- ・計算書類等の監査の目的は、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、監査人は、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、監査に関連する内部統制を検討する。
- ・経営者が採用した会計方針及びその適用方法の適切性、並びに経営者によって行われた会計上の見積りの合理性及び関連する注記事項の妥当性を評価する。
- ・経営者が継続企業を前提として計算書類等を作成することが適切であるかどうか、また、入手した監査証拠に基づき、継続企業の前提に重要な疑義を生じさせるような事象又は状況に関して重要な不確実性が認められるかどうか結論付ける。継続企業の前提に関する重要な不確実性が認められる場合は、監査報告書において計算書類等の注記事項に注意を喚起すること、又は重要な不確実性に関する計算書類等の注記事項が適切でない場合は、計算書類等に対して除外事項付意見を表明することが求められている。監査人の結論は、監査報告書日までに入手した監査証拠に基づいているが、将来の事象や状況により、企業は継続企業として存続できなくなる可能性がある。
- ・計算書類等の表示及び注記事項が、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いるかどうかとともに、関連する注記事項を含めた計算書類等の表示、構成及び内容、並びに計算書類等が基礎となる取引や会計事象を適正に表示しているかどうかを評価する。

監査人は、監査役及び監査役会に対して、計画した監査の範囲とその実施時期、監査の実施過程で識別した内部統制の重要な不備を含む監査上の重要な発見事項、及び監査の基準で求められているその他の事項について報告を行う。

監査人は、監査役及び監査役会に対して、独立性についての我が国における職業倫理に関する規定を遵守したこと、並びに監査人の独立性に影響を与えると合理的に考えられる事項、及び阻害要因を除去するための対応策を講じている場合又は阻害要因を許容可能な水準にまで軽減するためのセーフガードを適用している場合はその内容について報告を行う。

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、2023年3月1日から2024年2月29日までの第19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、店舗等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」（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。
 - 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および取締役の職務の執行についても、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。

2024年4月17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	手	島	伸	知	㊞
社外監査役	原		一	浩	㊞
社外監査役	稲	益	みつこ		㊞
社外監査役	松	橋	香	里	㊞

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



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6分
東京メトロ南北線	四ツ谷駅（出口3）から	徒歩	約6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、ご了承くださいませよう、お願い申し上げます。

※ご来場に当たりサポートが必要な方は、事前にお電話でご連絡ください。

電話 03-6238-3000

