

LEVERAGING GROUP STRENGTHS TO FOSTER INNOVATION

統合レポート **2018**



INNOVATION

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



財務情報の詳細については、当社ウェブサイトに掲載している有価証券報告書をご覧ください。

有価証券報告書

<https://www.7andi.com/ir/library/secrepo.html>

ESG情報の詳細については、「CSRレポート」「コーポレートガバナンス・レポート」をご覧ください。

CSRレポート

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

コーポレートガバナンス・レポート

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

将来予測に関する注記事項

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

Contents

事業ポートフォリオ

About Us	2
----------	---

社長メッセージ

2018年2月期業績総括と2019年2月期の見通し	5
企業理念・経営方針	6
サステナビリティ経営	7
中期経営計画の達成に向けて	8
新たな打ち手	14

財務経理本部長メッセージ

グループ資産を通じた価値創造

経営推進本部長メッセージ	18
バリューチェーンにおける企業価値の向上	22
ひとと環境にやさしい店舗づくり	36

コーポレートガバナンス

社外取締役メッセージ	40
概要	44
取締役および監査役	58

セグメント情報

財務セクション

財務・非財務ハイライト	62
連結貸借対照表	64
連結損益計算書	66
連結包括利益計算書	67
連結株主資本等変動計算書	68
連結キャッシュ・フロー計算書	69
会社情報	70

編集方針

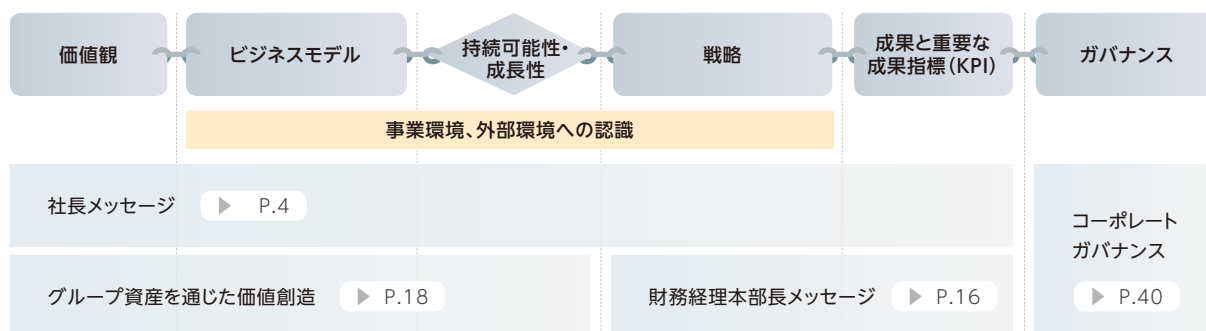
株主・投資家の皆様をはじめとしたすべてのステークホルダーの皆様に、環境・社会・ガバナンスなどの非財務情報が財務情報と統合された当社の価値創造の姿をより分かりやすく伝えるため、本レポートの編集にあたっては、IIRC（国際統合報告評議会）が2013年12月に公表した「国際統合報告フレームワーク」、および2017年5月29日に経済産業省が策定した「価値協創のための統合的開示・対話ガイダンス」を参照しています。

価値協創ガイダンス

正式名称は、2017年5月29日に経済産業省が策定した「価値協創のための統合的開示・対話ガイダンス」です。当該ガイダンスは、企業と投資家が情報開示や対話を通じて互いの理解を深め、持続的な価値協創に向けた行動を促すために策定されたものです。当社も当該ガイダンスを活用し、情報開示や対話の活性化を図りたいと考えており、本レポートも、ガバナンスの観点に重点を置きつつ、当該ガイダンスを活用し、分かりやすい開示に努めています。



本統合レポートにおける価値協創ガイダンスの活用



総合流通グループとして グループシナジーを活かしながら あらゆるライフステージに応えます。

セブン&アイグループはあらゆるライフステージに対応した商品やサービスをお届けしながら、常にお客様とともに歩み続け、お客様の「便利」を追求することで、暮らしのインフラとしてなくてはならない存在を目指します。

グループ売上 ※1

約 **11.0** 兆円

セブン&アイグループ
店舗への
1日当たり来店客数

日本国内

約 **2,300** 万人

グローバル

約 **6,400** 万人

セブン&アイグループ
の店舗ネットワーク ※2

日本国内

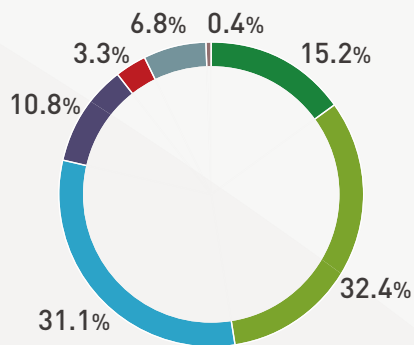
約 **21,800** 店

グローバル

約 **66,200** 店

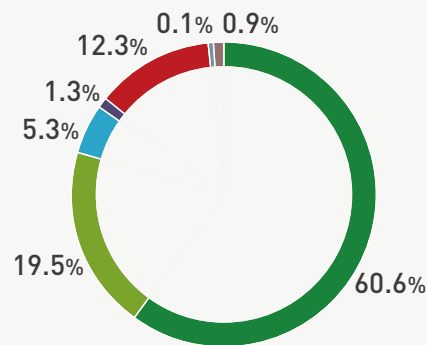
※1. セブン・イレブン・ジャパンおよび7-Eleven, Inc.における加盟店売上を含めた数値

2. 日本は2018年2月末、その他の国・地域は2017年12月末の店舗数



営業収益

※ 消去および全社を含む。



営業利益

(2018年2月期)

(セブン-イレブン・ジャパンなど)

■ 国内コンビニエンスストア事業

9,286億円
前期比 3.0%増

2,452億円
前期比 0.6%増

■ 海外コンビニエンスストア事業

(7-Eleven, Inc.など)

1兆9,815億円
前期比 19.5%増

790億円
前期比 17.3%増

■ スーパーストア事業 (イトーヨーカ堂、ヨークベニマルなど)

1兆9,011億円
前期比 2.5%減

212億円
前期比 5.1%増

■ 百貨店事業 (そごう・西武など)

6,578億円
前期比 9.8%減

53億円
前期比 87.2%増

■ 金融関連事業 (セブン銀行など)

2,029億円
前期比 0.5%増

497億円
前期比 0.8%減

■ 専門店事業 (赤ちゃん本舗、ロフト、ニッセンなど)

4,166億円
前期比 7.5%減

4億円
前期比 —

■ その他の事業

235億円
前期比 1.3%減

36億円
前期比 8.4%減

▶ 詳しくはP.60-61



代表取締役社長

井阪 隆一

1980年に(株)セブン-イレブン・ジャパン入社。2002年に同社取締役、2006年に同社常務執行役員に就任。

商品本部長兼食品部長を経て、2009年に同社代表取締役社長に就任。2016年5月より、(株)セブン&アイ・ホールディングス代表取締役社長。

お客様一人ひとりのニーズに向き合い、新たな価値の創造に挑戦し続ける流通サービスグループを目指します。

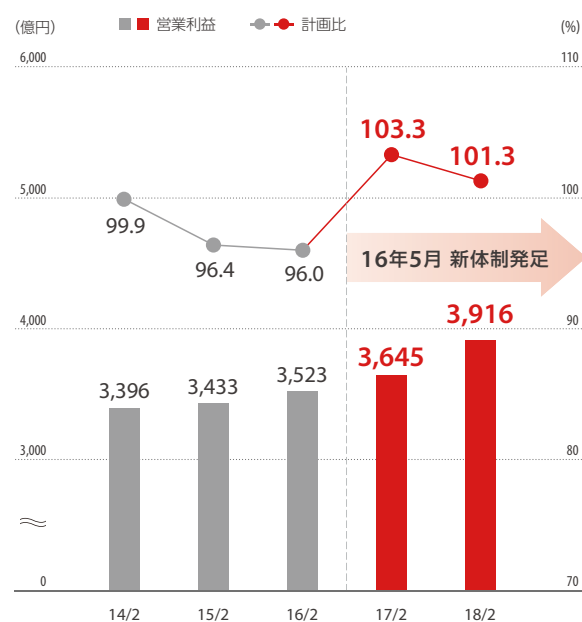
2018年2月期業績総括と2019年2月期の見通し

2018年2月期の営業収益は、構造改革に伴う店舗減少の影響などでスーパーストア事業および百貨店事業等の減収はあったものの、主に海外コンビニエンスストア事業が牽引し、6兆378億円(前年同期比3.5%増)、営業利益は国内・外コンビニエンスストア事業の成長や専門店事業の収益性改善などにより3,916億円(同7.4%増)、親会社株主に帰属する当期純利益は、前期に構造改革に伴う特別損失を計上したことによる反動に伴い1,811億円(同87.2%増)となりました。

2019年2月期につきましては、国内の消費環境は引き続き力強さに欠けることが想定されますが、営業収益は6兆6,830億円(前年同期比10.7%増)、営業利益は4,150億円(同6.0%増)、親会社株主に帰属する当期純利益は2,100億円(同15.9%増)を計画しています。

中期経営計画最終年度となる来年度(2020年2月期)に向け、国内・外のコンビニエンスストア事業のさらなる成長と、構造改革事業の収益性改善を目指してまいります。

営業利益・計画比の推移



企業理念・経営方針

グループのDNAとPDCAサイクルをビジネス進化の原動力に

社会構造の変化とともにお客様のニーズが刻々と変化する中、私たちセブン&アイグループの行動基点となるのが、社是に掲げている「信頼と誠実」、そして、グループスローガンである「変化への対応と基本の徹底」です。これは、私たちグループの創業以来変わらぬDNAでもあります。

その上で私が社長就任以来、グループ内で常に説いているのが、日々の仕事の中でPDCAサイクルを回し続けるということです。流通業では商品や売場を変えるなどアクションを起こせば、必ずお客様からの反響が得られます。課題を認識した上で、仮説をもって具体的なアクションを起こし、そこで得た成果を検証し、さらに次のアクションに結びつけていくPDCAサイクルはグループ各社においても様々な成果を生み始めております。

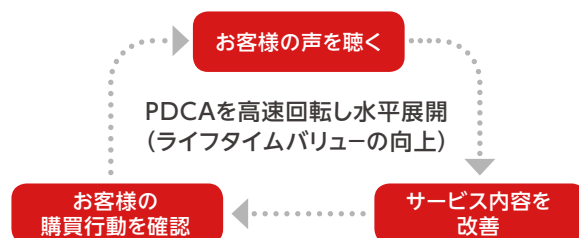
例えば毎日のお買物に不便を感じているお客様のために生鮮品をお届けするIYフレッシュや、ネット上でリアル店舗の商品が注文できるネットコンビニなどは、まだ実証実験の段階ではありますが、確実な手ごたえを感じており、将来の柱となるビジネスへと進化させていきたいと考えています。

私は、このPDCAサイクルをグループ全体の現場から経営層に至るまで機能させることが、当社グループの持続的な成長と中長期の企業価値向上につながると確信し、ガバナンス体制をはじめとした改革に取り組んでおります。

お客様の満足度向上に向けた取り組み

- ネットコンビニ(セブン-イレブン)、IYフレッシュ(イトーヨーカドー)の事例から

「デジタル・ITの活用」「外部との協業」により、小さなサイズでサービスイン(MVPアプローチ)^{*1}し、PDCAを高速回転し水平展開



CRM^{*2}戦略はレコメンドのためだけでなく、
お客様の声・行動を、新たな商品・サービスの開発と、次のPDCAに活用

この繰り返しにより、一人ひとりのお客様に
魅力的な購買体験を提供

^{*1} MVPアプローチ(Minimum Viable Product): 実用最小限のサイズでサービスインし、改善し続けて満足度を高めるアプローチ

^{*2} CRM: 顧客の購買履歴などの情報蓄積をパーソナル販促などに活用し、顧客との継続的な結びつきを高めるマネジメント方法

事業会社に対する持株会社の役割:

- ① 事業会社の経営執行のサポート
- ② 事業会社の経営執行の監督
- ③ 最適資源配分

▶ 詳しくはP.45

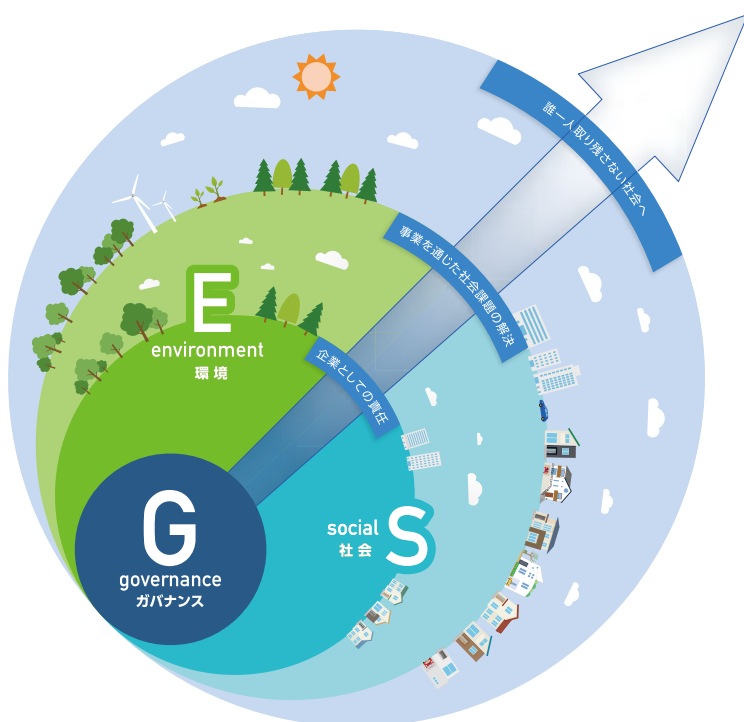
サステナビリティ経営

社会課題の解決と企業価値向上を両立させるために

少子高齢化や世帯人数の減少、小売店舗・社会的拠点の空洞化、労働力・人材不足など国内の社会環境の変化によって生じる様々な課題が山積しています。また、気候変動や資源の枯渇、貧困・格差・人権問題など深刻化するグローバルレベルの課題に対して、国際社会共通の目標として2030年に向けた「持続可能な開発目標(SDGs)」が国連で採択されるなど、企業に対してもこれらの課題解決にむけた期待や要請が非常に高まっています。

このような時代の変化や社会的要請に対応するためには、ステークホルダーの皆様との対話を通じて得るご意見・ご要望を迅速に経営意思決定プロセスに反映させ、実行していくことがますます重要となっています。当社グループでは、拡大する事業領域とサステナビリティを巡る多様な課題を踏まえ、社会の期待や要請に応えていくために、ステークホルダーの皆様との対話を通じて、社会と当社グループにとって重要性の高い「5つの重点課題(マテリアリティ)」を特定しました。

▶ 詳しくはP.18



SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS

世界を変えるための17の目標



2015年、国連は2030年を目標に貧困に終止符を打ち、地球を保護し、すべての人が平和と豊かさを享受できるようにすることを目指す普遍的な行動として17項目の「持続可能な開発目標(SDGs)」を採択しました。

サステナビリティ経営

人的資産の活用・強化

当社グループでは、パートタイマー、アルバイト、外国籍など、勤務形態や国籍が多様な14万人もの従業員が働いています。彼ら彼女らの活躍支援や、働きがいを持って仕事ができる魅力的な職場づくりこそが、多様な人材の確保を円滑に進められるだけでなく、全く新しい考え方を取り入れて新たな価値を生み出す力の源泉になると考えています。そのためにも、従業員への教育・育成はもとより、一人ひとりの多様性を受け入れ、違いを積極的に活かせる労働環境整備に注力しています。

その一環として、例えば、セブン&アイ・ホールディングスとセブン-イレブン・ジャパンのフルタイム社員を対象に、始業時刻を選択制とする「スライドワーク(時差出勤)」の仕組みを導入しました。これは、育児や介護をしながら働く従業員など、個人のライフスタイルに柔軟に対応する働き方を推進し、従業員の労働意欲を高めることや、働き方にメリハリを与え、業務効率化と生産性向上を実現することを目的としたものです。今後も、当社グループは、社会における自らの役割を認識し、従業員が働きやすい会社となること、そして暮らしやすい社会への貢献を目指し、ワークスタイルの改革を着実に推進してまいります。

また、多様な人材の活躍により持続可能な競争力を持つ企業になることを目指して「ダイバーシティ&インクルージョン推進プロジェクト」を設置しました。

従業員の多様性を認め、理解し、ケア(配慮)とフェア(公平性)の視点を持つことは重要と考えます。組織へ積極的に参加することや、それぞれの個性・特性を活かすことによって、社会全体としての成長へつなげていけるよう取り組んでまいります。

▶ 詳しくはP.32

中期経営計画の達成に向けて

中期経営計画の概要と進捗

当社は、2016年10月に策定した、2018年2月期を開始年度とする中期3カ年計画(本レポートにおいて「中期経営計画」といいます)を基軸として、グループ全体戦略の具体化を図っており、現在グループ一体となって計画達成に向けて推進しています。「成長事業強化」と「構造改革事業改善」を戦略の主軸とし、2020年2月期の連結数値目標を営業利益4,500億円、ROE10%と設定しました。

計画開始年度の2018年2月期の実績は、主に成長事業と位置付けている国内・外のコンビニエンスストア事業が牽引し、連結営業利益3,916億円(前期比107.4%)、ROE7.6%と計画通りに進捗させることができました。2年目となる2019年2月期におきましても、連結営業利益4,150億円(前期比106.0%)、ROE8.4%の目標を実現するとともに、来年迎える最終年度を見据えた構造改革を急ぎ、中期経営計画達成に向けて様々な施策の実施を加速させていきます。

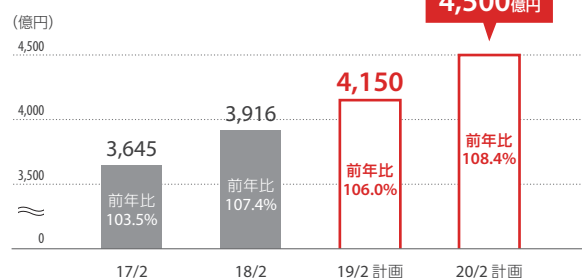
中期経営計画の数値目標

数値目標 2020年2月期

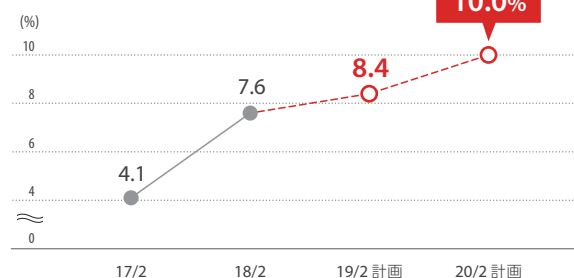
連結営業利益 **4,500**億円

ROE **10**%

営業利益



ROE



グループシナジーを追求しながら、2020年2月期の計画達成に向けて加速

中期経営計画の概要 (2016年10月発表)

- 1 日米コンビニエンスストア(CVS)事業を成長の柱とし、経営資源を集中させる
- 2 エリアと業態の「選択と集中」を進める
 - ① エイチ・ツー・オー リテイリング株式会社との資本業務提携の基本合意書の締結、そごう・西武関西店舗承継(実施済)、首都圏基幹店への資産集中
 - ② イトーヨーカ堂:首都圏、食品事業への重点化の検討開始
- 3 GMS・百貨店再生に、不動産再開発の視点を取り入れる
- 4 オムニチャネル戦略の見直し

顧客戦略の観点で、顧客生涯価値に重点化
- 5 2017年春を目処にマネジメントアプローチの観点でセグメントを見直す(実施済)

財務戦略

設備投資

事業ごと目標とするROAを達成すべく、規律ある投資を実行

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

資金調達

AA格の格付維持を前提としつつ

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

株主還元

「利益向上に見合う株主還元」を基本方針とし、連結配当性向は40%を維持向上

- 成長事業投資とのバランスを勘案しつつ柔軟な資本政策とする

中期経営計画の達成に向けて

成長事業

成長事業の一つである国内コンビニエンスストア事業においては、最低賃金や有効求人倍率の上昇、社会保険適用拡大等により、加盟店の経費負担が一層増しており、厳しい経営環境に立たされています。このような中、国内に20,000店以上にものぼる店舗ネットワークを擁するセブン-イレブン・ジャパンでは、1店ごとの店舗のモチベーションを向上させることこそが企業価値最大化の大きな鍵を握ると確信し、店舗経営をサポートする施策を強力に打ち出しました。

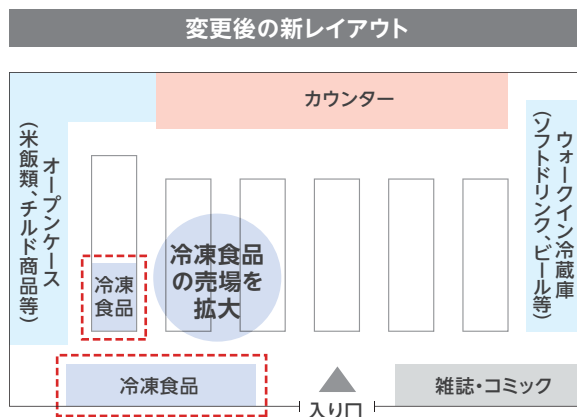
現在の事業環境の変化を成長機会と捉え、積極的な拡大均衡につなげていきます。その取り組みの一つとして2017年9月より、セブン-イレブン・チャージ1%特別減額を実施しました。これは、セブン-イレブン各店の経営にあたる加盟店オーナーの皆様が、将来に対する不安を払拭し、より積極的な店舗経営に専念できる環境を整備するとともに、将来の加盟促進を目的としたものです。

これは、コンビニエンスストア業界の中で優れた利益率を誇るセブン-イレブン・ジャパンだからこそ実現できた施策であり、同社にとっては2017年度下期から2018年度上期にかけて年間では約160億円もの減益要因になりますが、競争環境が激化する中において今後もさらに差別化を図るためにも、今こそ加盟店の営業力を底上げする必要があると判断しました。その効果としては、接客レベルの向上や、店舗からの発注が増加したことなどにより、既存店売上伸び率も順調に推移するなど、目に見える形として現れています。

その他にも、現在のお客様ニーズに対応した新しい売場レイアウトや、店舗における業務効率改善を図った業務用食洗機の導入に加え、RFID※の技術を活用した店舗での検品作業省力化、店舗への物流効率の改善など既存の仕組みの見直しにも着手しています。このように、ハード面においてもサプライチェーン全体で生産性を向上させることにより店舗を支援し、成長へとつなげていきたいと考えています。

※RFID: Radio-Frequency Identification
(電波の送受信により、非接触でICチップの中のデータを読み書きする技術)

セブン-イレブン・ジャパン：新レイアウトの進化



需要の見込める冷凍食品の売場を拡大し、惣菜系、おつまみ系、素材系商品を強化

●導入スケジュール

	17年度実績	18年度計画
既存店	350店	600店
新店	950店	1,100店
合計	1,300店	1,700店

変更後の新レイアウト効果

変更後の新レイアウト売上効果

冷凍食品、デイリー商品、
カウンター商品中心に売上伸長

+約 **1.5** 万円
2018年2月末現在

今後、品揃えの拡充が伴うことで
さらなる売上増加を目指す

もう一つの成長事業である海外コンビニエンスストア事業において、7-Eleven, Inc.はグループの連結業績においてセブン-イレブン・ジャパンに次ぐ規模の営業利益を創出するまでになりました。

現在、北米におけるコンビニエンスストア業界では、ガソリンメジャーによる小売事業からの撤退が進む一方で専業チェーンによる業界再編が続いており、店舗数では米国最大となる7-Eleven, Inc.でもまだ店舗シェアは約6%となっており、今後も店舗拡大においては大きなチャンスがあると考えています。

このような環境の中、ドミナント戦略とファストフード供給網の整備が今後の成長の鍵を握ると判断し、2018年1月には当社グループが手掛けるM&Aとしては過去最大規模となるSunoco LP社からのコンビニエンスストア事業およびガソリン小売事業の一部取得を完了しました。同社の小売事業は1店当たりの平均日販では7-Eleven, Inc.と同等以上、ガソリン販売量では7-Eleven, Inc.を大きく上回っており、これらの事業を取り込むことにより、店舗網の強化とサプライチェーンの拡充が見込まれます。そして今後は、7-Elevenへの改装およびフランチャイズ化を着実に進めることで、さらなる収益性向上を図っていきたいと考えております。

また、ファストフードの強化に関しては、セブン-イレブン・ジャパンへの最大の中食供給会社であるわらべや日洋ホールディングス株式会社が、2018年よりテキサス州において、7-Eleven, Inc.へ専用商品の供給を開始しました。この日本式商品供給インフラの強化とサプライチェーンの拡充が質の高い商品供給を実現させ、さらなる平均日販の向上を目指します。



中期経営計画の達成に向けて

構造改革事業

構造改革事業と位置付けをしているスーパーストア事業のイトーヨーカ堂、百貨店事業のそごう・西武および専門店事業のニッセンホールディングスにおいては、引き続き厳しい経営状態が続いており、グループとしてこれら事業の立て直しが喫緊の課題であることは言うまでもありません。

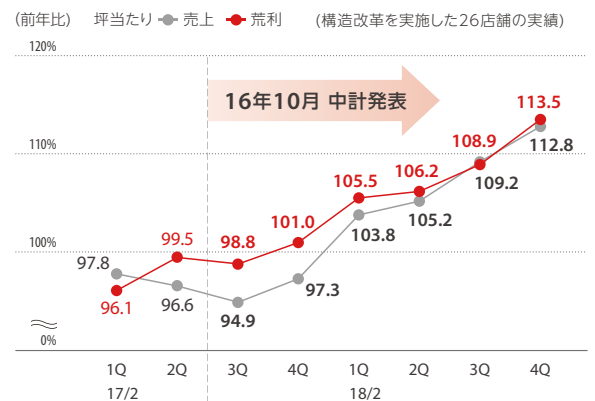
このような状況の中、イトーヨーカ堂においては、2020年までに40店の不採算店の閉店を計画し、2017年2月期と2018年2月期で合計24店の閉店を実施しました。既存店においては、①GMS業態から収益性の高いショッピングセンターとしてのアリオ業態への転換、②強みとしている食品売場の営業強化、③カテゴリーキラーの台頭などにより長期にわたり赤字に陥っている衣料・住居の自営売場を減らす一方、坪効率を向上させるテナント導入の強化、④駅前店舗の立地優位性を活かした不動産再開発による店舗再生等を実施することで、収益性の改善を目指しています。とりわけ食品強化施策につきましては、2017年12月に10店をモデル店として位置付け、現在市場が急激に拡大している中食マーケットに対応するためにデリカテッセンの売場面積を従来の24%から40%に拡大するなど、食品の売場フォーマットを見直しました。イトーヨーカ堂全体の収益が伸び悩む中、これらモデル店舗においては客数前年比、食品売上ともに前年を上回って推移しており、今後は衣料・住居の売場にも手を入れ、店舗全体の魅力を上げていき、明確な成長を描ける店舗フォーマットを構築していきたいと考えております。

●イトーヨーカ堂：構造改革進捗状況

実施行為	2017年2月期	2018年2月期	累計
1 衣料・住居を減積し、テナント化を推進	7店	19店	26店
2 食品強化(新しい売場フォーマットを構築)	—	10店	10店
3 2017年2月期～2021年2月期に40店舗を閉店	15店	9店	24店
4 30年以上の店舗を対象に店舗再開発を検討	2020年2月期に4店舗を再開発、以降順次再開発を予定		

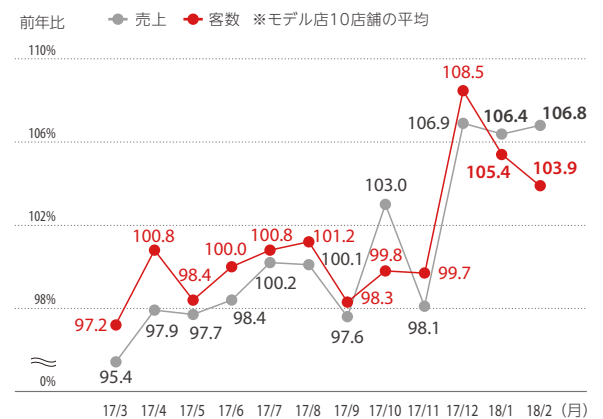
イトーヨーカ堂：構造改革の成果

●構造改革実施店舗の実績(四半期ごとの前年比推移)



イトーヨーカ堂：食品強化モデル店の売上・客数前年比推移

●モデル店食品客数前年比および売上前年比



一方、そごう・西武においては、国内百貨店市場が縮小の一途をたどる中、2018年2月期に関西地区の2店舗（そごう神戸店・西武高槻店）をエイチ・ツー・オー リテイリング株式会社へ譲渡するとともに、不採算店舗2店（西武船橋店・西武小田原店）を閉店し、エリアにおける「選択と集中」を進めました。

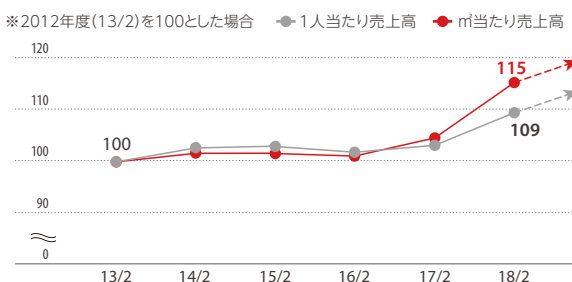
2019年2月期以降は、2018年2月期までに取り組んできた事業構造改革で捻出した原資をもとに、成長戦略を一気に具現化していく計画です。経営資源を首都圏の基幹店に集中させる戦略の一環として、現在そごう横浜店において、強みとしている化粧品を中心としたビューティー分野を強化すべく店舗改装に着手しています。

なお、現中期経営計画について、そごう・西武の新経営体制のもとで進捗を精査した結果、2020年2月期をゴールとしていた同社営業利益目標130億円、営業利益率目標1.8%の達成期限を、2021年2月期に1年後ろ倒しするとともに、営業利益率目標については2.0%に引き上げました。

またニッセンホールディングスにおいては、経営全体におけるゼロベースでの「選択と集中」の実践により収益性の改善が進んでおり、引き続き事業構造改革に注力していきます。

そごう・西武：構造改革の成果

●㎡当たり売上高^{*1}・1人当たり売上高^{*2}指数の推移



●2013年2月期対比

	2013年2月期	2018年2月期	差/比
店舗数	24店	15店	▲9店
期末売場面積	86.3万㎡	61.7万㎡	71.5%
従業員数 (パート含)	9,557人	6,984人	73.1%

*1 ㎡当たり売上高：売上高÷稼働売場面積

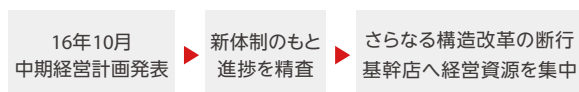
*2 1人当たり売上高：売上高÷(期中平均社員数+パート社員数)
パート社員数：月間163時間換算による月平均人員

そごう・西武：中期経営計画の見直し

●16年10月公表値

営業利益	2020年2月期 130 億円・営業利益率 1.8%
------	--

●見直しの背景



営業利益	2021年2月期 130 億円・営業利益率 2.0%
------	--

1年遅れとなるも、構造改革に伴う経営効率の改善により、利益率の伸長を実現する

新たな打ち手

テクノロジーを活用し、よりお客様に身近な存在へ

今、テクノロジーの急速な発展が新しいサービスを生み出し、小売業の環境は激変しています。100年に一度といわれるこの一大変革期の中にあってセブン&アイグループが推進する成長戦略の主軸となるのが、ITを活用したサービスの創出と、私たちの競争力の源泉である接客・店舗・商品というリアル店舗で培った優良コンテンツのさらなる強化です。

私たちグループは、1日約2,300万人のお客様をお迎えし、年間では80億件を超える顧客情報が集まります。このお客様一人ひとりの情報について、ITを活用することでより深く学び取り、商品・サービスのクオリティ向上につなげて競争力を一層強化していきます。当社グループでは、かつてEコマース事業を中心としたオムニチャネル戦略を成長の柱として掲げていましたが、現在はこのようなお客様視点の戦略へと舵を切り直しました。また、2019年2月期にはデジタル戦略を担う新組織を立ち上げ、顧客情報の集積や分析、優れた専門性を備えた外部企業との連携を含めた戦略を強化し、お客様への提案につなげていく取り組みを迅速に進めていきます。

その一環として、2019年2月期はCRM（顧客関係管理）戦略においてもITを活用してお客様とグループとの絆を深めるサービスを開始します。これは世界でも最大規模のCRM戦略の展開であり、グループの顧客データを一元的に管理し、活用することで、グループ各社のリアル店舗間やネットサイトとの相互送客をはじめ、商品開発や新しいビジネスのプラットフォーム（基盤）構築に役立てていきます。

事業会社を横断してお客様の購買データを蓄積することで、お客様一人ひとりのニーズに合ったおすすめやサービスを提供し、満足度の向上につなげていきます。

具体的には、グループ各社の新「アプリ」の提供が2018年6月以降順次スタートしています。お買物に関する様々なデータの収集・分析に基づいて、一人ひとりのお

デジタル戦略の基本的な考え方

お客様の立場に立ったビジネス (Customer Oriented)
お客様との積極的な関係性・絆 (Customer Engagement)
新しい価値体験 (Customer Experience)

CRM戦略

国内グループ店舗に日々来店される約2,300万人のお客様に焦点をあてた戦略です。グループ横断のロイヤリティプログラム（セブンマイルプログラム）によりお客様に楽しんで買物をしていただくとともに、グループの共通IDとして7iD（セブンアイディ）を導入し、これまでグループ内で散在していたお客様の情報を統合把握、さらに将来的には外部とのデータ連携も視野に入れ、各種マーケティングや商品開発等に活用していきます。



お客様に合った提案やサービスをグループ各社、各店舗から提供し、魅力的なお買物体験を提供することにより各店舗にこれまで以上に足繁くご来店いただくことを目指しています。その目玉となるのが、「セブンマイルプログラム」です。買物の実績などに応じて「マイル」をお客様に提供し、マイルが貯まっていくと、特典のランクもアップする仕組みです。特典には多彩なモノ・コトを用意し、ゲームの要素なども取り入れて当社グループでの買物をお楽しみいただくツールとしていきます。

今後はCRM戦略の強化に加え、スマートフォンによるグループ独自の決済サービスなど、新たな事業やサービスの創出に向けても各社がタッグを組んで推進。リアルとネットの相互送客はもとより事業会社間の回遊なども視野に、セブン&アイグループならではの相乗効果を高めるために機動力を発揮していきます。

終わりに

セブン&アイグループの強みは、世界にも類を見ない多様な業態を擁しているグループ力です。私たちは、それぞれの事業を発展させるとともに、流通サービスの革新や社会連携のプラットフォームとして、より力強いグループシナジーを発揮し、社会に新しい価値を提供し続けていきます。

皆様には引き続き当社グループへのご理解、ご支援のほどよろしくお願いいたします。

2018年8月

代表取締役社長

井口 隆一

セブン&アイのデジタル戦略の歩み

14年10月 15年9月	PMP(パーソナルマーケティングプロジェクト)実施 スマホアプリを活用した実証実験(セブン-イレブン・ジャパン、イトーヨーカ堂等) ▶ 単品管理にお客様軸分析を加えることで、さらなる売上増が見込めることを確認
15年11月	omni7サイト(グループ統合ECサイト)スタート グループ各社のECサイトと個人IDを統合 ▶ 購買履歴を統一的に把握し個々のお客様に適切なおすそめを実現
17年10月	ネットコンビニスタート ▶ ネット上でリアル店舗の商品を注文できるサービス
17年11月	IYフレッシュスタート ▶ アスクルと協働した生鮮食品中心の食品Eコマース
18年6月	CRM本格稼働(各社アプリスタート) お買物を楽しんでいただく仕組み、店舗での購買情報を統一的に把握 購買情報はマーケティングや商品開発に活用
19年春頃	金融プロジェクト本格稼働(決済アプリスタート)* お客様にストレスを感じさせない新たな決済手段を提供 ※ 当局の手続き完了を前提



中長期的な視点に 基づいて企業価値向上に 努めていきます。



執行役員 財務経理本部長
丸山 好道

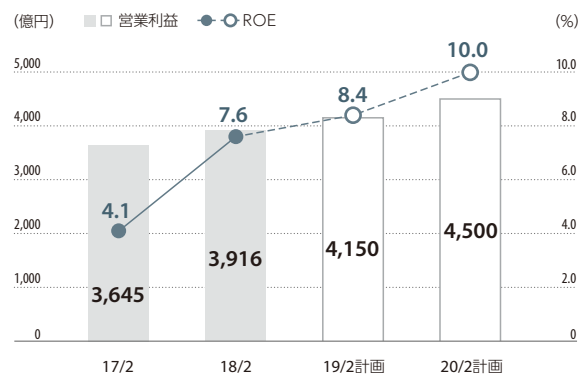
2008年に(株)セブン&アイ・ホールディングス入社。
2017年5月に執行役員財務企画部シニアオフィサー、
2018年3月より、執行役員財務経理本部長に就任。

■ 企業価値向上に向けて

セブン&アイグループは、中期経営計画において、2019年度営業利益4,500億円とROE10%の達成という目標を掲げています。

これは、当社グループが中長期的に企業価値を向上させていくため、持続可能性と成長性の両面で取り組みを強化していくという意思を表したものです。

そのためには、健全な財務体質を維持・強化し、成長に向けた積極的な投資を継続できるよう経営資源を確保する一方、投資にあたっては、中長期的な見地から、その効率性を十分に吟味し、さらに財務基盤の強化につなげていくという正の循環を生むことが重要だと考えております。



グループシナジーを追求しながら、
2020年2月期の計画達成に向けて加速

■ 健全な財務体質の維持・強化

健全な財務体質の維持・強化を図るには、まず、事業の資本生産性を高め、収益力を向上させることが重要です。

そのため、経営陣から現場まで、経営の方向性を共有できるようなKPI(Key Performance Indicator: 経営管

理指標)を設定し、全社を挙げて効果的な取り組みを推進できるよう体制の強化を図っております。

財務経理本部においては、事業計画とその進捗が財務の健全性および効率性に及ぼす影響を、自己資本比率や

D/Eレシオ(負債資本倍率)および投下資本利益率やROE等により測定し、より適正な経営判断を行うための指標として、適時に経営陣へ報告しています。

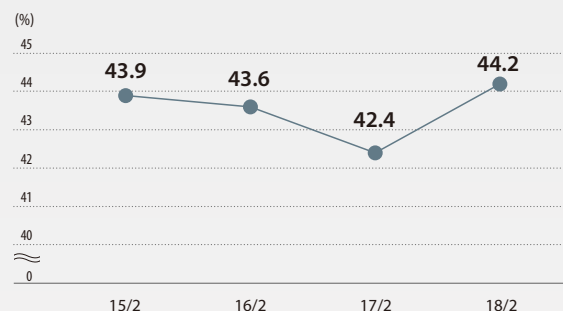
また、北米でのコンビニエンス事業等の発展に伴い、当社グループの連結純資産に占める外貨建の割合が高まっており、通貨別の資産・負債管理を強化するとともに、子会社の財務ガバナンスの高度化についても取り組んでまいります。

■ 成長に向けた経営資源の確保

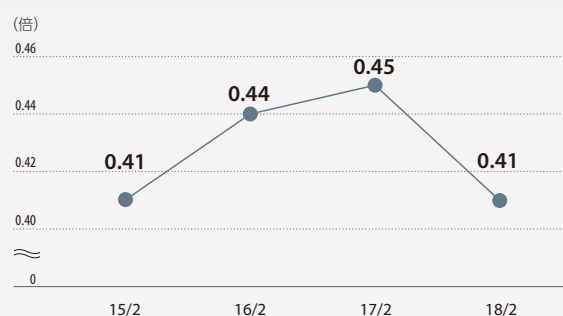
当社グループを取り巻く環境は、ネットやAI等の進展に伴い、競合環境を含めて激変しており、これらへの対応を含め、成長を促進するための投資規模は、勢い大きくなるものと想定しております。

したがって、調達余力の拡大と調達手法の多様化は、当社グループの大きな課題であり、財務の健全性を脱みながら、事業ポートフォリオの見直しや財務資本戦略の策定を含め、経営資源の拡大と適正な配分に、より一層注力してまいります。

自己資本比率



D/Eレシオ



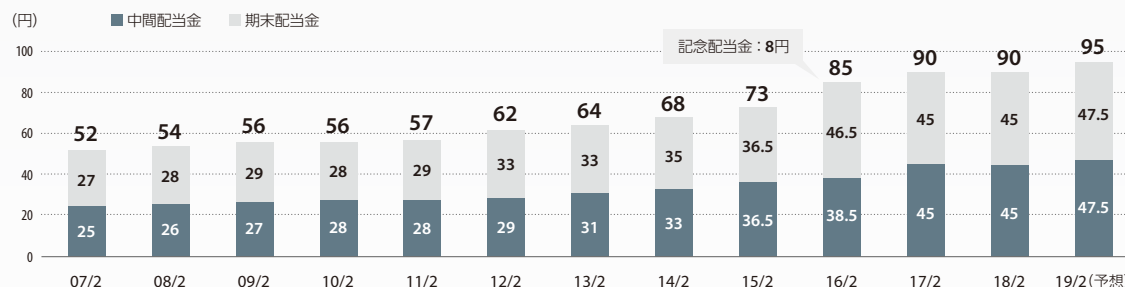
■ 株主還元の方針

株主の皆様への利益還元につきましては、「利益向上に見合う株主還元を行うこと」を基本方針として、1株当たり配当金について目標連結配当性向40%を維持しつつ、さらなる向上を目指してまいります。

なお、2019年2月期の1株当たりの通期配当は、前期から5円増配した95円を予定しており、配当性向は40%を見込んでおります。

1株当たり配当金の推移

目標連結配当性向：40%の維持向上



配当性向(%)	36.4	39.4	55.7	112.7	45.2	42.2	41.0	34.2	37.3	46.7	82.3	43.9	40.0
---------	------	------	------	-------	------	------	------	------	------	------	------	------	------

2019年2月期は、5円増配の95円(配当性向40.0%)を予定

グループの事業特性を活かしたビジ 持続可能な成長、価値創造に挑戦



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

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

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

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

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

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

グループを取り巻く 社会課題/環境/機会

- 少子高齢化
- 女性の社会進出
- 小売店舗減少による
買物不便の拡大
- 食の外部位・
中食ニーズの拡大
- 食に対する
安全意識の高まり
- 気候変動リスク
- 食品廃棄

取締役 常務執行役員
伊藤 順朗

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

ネスモデルで します。

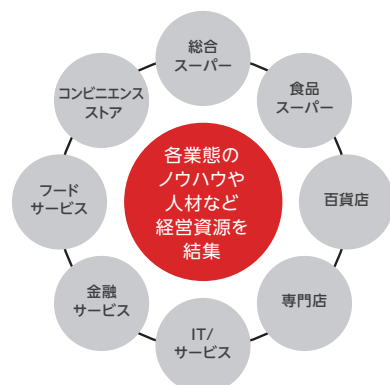
信頼

社 是

誠実

セブン&アイグループのビジネスモデルと企業価値創造の源泉要素

すべてのライフステージに応える
多業態グループ経営

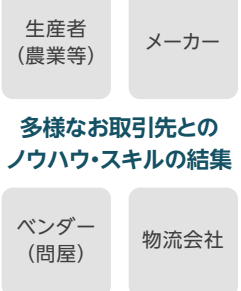


情報集積の要
としてのCRM※
情報
活用力

お客様との
継続的な
「つながり」
による
情報活用力



お取引先との密接な
チーム共同開発による
商品・サービス
イノベーション力



お客様の立場に立った
接客力
きめ細かな接客

中期経営計画

経営戦略
の推進

サステナビリティ経営

中長期的企業価値
向上の仕組み

コーポレート
ガバナンス

誠実な経営体制による
客観的なモニタリング

重点課題
(マテリアリティ)

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

暮らしの
利便性を高める
質の高い商品・
サービスの提供

アウトカムとして経営資源に蓄積され、持続的な成長を実現

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

サステナビリティ(持続可能な社会)を目指して 本業を通じて「社会課題」を「共通価値」に

重点課題(マテリアリティ)の特定

当社グループの事業領域が拡大し、関係する社会課題や社会要請が多様化する中、サステナビリティを巡る課題を確認し、ステークホルダーの皆様の期待や要請にグループ一丸となってお応えするため、ステークホルダーの方々との対話を通じて当社グループが取り組むべき「5つの重点課題(マテリアリティ)」を特定しました。

当社が事業を行う上で環境・社会に与えてしまう負の影響を認識し、縮小・削減する取り組みを推進する一方で、商品やサービス、店舗など本業を通じてこれらの重点課題を解決するCSV(Creating Shared Value=「共通価値の創造」)の取り組みを進めています。また、当社では国際社会共通の目標として、2015年に国連サミットで採

択されたSDGs(持続可能な開発目標)達成に事業を通じて貢献していくために、それぞれの目標と5つの重点課題の関連性を整理して、当社のサステナビリティの取り組みに組み込みました。(下図ご参照)

環境・社会に関わる様々な課題は、企業のサステナビリティを脅かすリスクとなる一方、社会課題の解決に取り組むことは、新しいビジネスチャンスにつながります。

特定した5つの重点課題に関わるリスクとチャンスを明確にし、リスクの低減に努めるとともに、社会課題を解決する新たなビジネスの創出を通じて、持続可能な社会と企業の持続的成長を目指しています。

重点課題1 高齢化、人口減少時代の社会インフラの提供

リスク

- 高齢化に伴うニーズの変化への対応が遅れた場合の来店動機の低下 など

機会

- 高齢化に対応した商品やネットをはじめとした便利なお買物環境・サービスの創出による販売機会の拡大 など



重点課題2 商品や店舗を通じた安全・安心の提供

リスク

- 商品事故・店頭事故の発生や法令違反による信用の低下 など

機会

- 徹底した安全・品質管理や健康配慮商品などお客様ニーズに即した新しい商品提供による販売機会の拡大 など



重点課題3 商品、原材料、エネルギーのムダのない利用

リスク

- 気候変動に伴う店舗・物流網への物理的損害 など

機会

- 省エネや廃棄物削減、リサイクル、エネルギー供給源の見直しによるコスト削減 など



重点課題4 社内外の女性、若者、高齢者の活躍支援

リスク

- 労働力人口の減少による人材不足・人件費の高騰 など

機会

- ダイバーシティ経営推進による競争力の強化・新規事業の開発と優秀な人材の獲得 など



重点課題5 お客様、お取引先を巻き込んだエシカルな社会づくりと資源の持続可能性向上

リスク

- サプライチェーン上の人権問題の発生による商品供給の停止や品質の劣化・社会的評価の低下 など

機会

- 持続可能な原材料調達による競争力の拡大・エシカル消費に対応した商品・サービス提供による販売機会の拡大 など



詳細は当社ウェブサイトのCSRページをご覧ください。 <https://www.7andi.com/csr/theme/theme.html>

変えていきます。

ESG(企業価値の新たな評価基準)への対応

企業の価値を測る指標としては、これまでは財務面の業績が中心となっていました。それだけでは企業経営の持続可能性を判断するには不十分であり、環境(E)・社会(S)・ガバナンス(G)といった非財務情報を企業評価に取り入れようとする機運が高まり、ESG投資も急速に拡大しています。特に、長期的視野に立つ投資家は、SDGsへの取り組みを世界共通の企業価値評価のモノサシとして活用するなど、企業がESG要素をどう事業戦略に統合しているかに高い関心を持っています。

こうした機運が高まる以前から、当社グループは、長期投資家の視点を経営に取り込むべく、ESG関連の評価機関からの評価を真摯に受け止め、対話を続けてまいりました。

また、こうした長期投資家からの評価向上のみならず、新規事業による環境・社会の課題解決、安定株主の確保、優秀な人材の確保などの観点からも、ESGへの取り組みをコストと考えるのではなく、持続可能な成長のための投資として積極的に取り組んでいます。

さらに、当社グループでは、社会課題を機会として自らのビジネスに落とし込み、競争優位性を確保していくために、2016年6月にCSR統括委員会の下に「社会価値創造部会」を設置し、グループを挙げて社会と企業双方に価値を生み出す新たなビジネスの創造に向けた体制の整備、強化を図っています。

今後は、これらESGの取り組みについて、その進捗を測るKPIの設定、環境・社会への効果と、業績との関係をできる限り数値化し、より一層分かりやすい情報開示に努めてまいります。

ESGインデックス※の組み入れ状況

(2018年4月30日現在)

MEMBER OF
**Dow Jones
Sustainability Indices**
In Collaboration with RobecoSAM



FTSE4Good



**FTSE Blossom
Japan**



2017 Constituent
MSCI ESG
Leaders Indexes



※企業の財務面だけでなく、環境や社会
に対して配慮しているかを投資決定の
重要な判断要素とする投資の指標



バリューチェーンにおける企業

セブン&アイグループは、グループ傘下の幅広い業態が連携し、お取引先と協働しながら、お客様のライフスタイルに寄り添った誕生から10年が過ぎたグループ共通のプライベートブランド「セブンプレミアム」は、その成果の一つです。

常にお客様一人ひとりのニーズに向き合うとともに、よりよい生活、よりよい社会のあり方を模索し、新しい価値の創造に挑戦し

セブン&アイ グループの バリューチェーン

1

調達



安全・安心で高品質な商品をリーズナブルな価格でお客様にお届けするために、多様なパートナーと協力し合いながら、原材料の調達を行っています。

- 一貫した体制による安全性とトレーサビリティ(流通履歴)の確保
- 生産者とともに育む「顔が見える食品。」
- 原材料や容器・包装における環境対応

主な取り組み

2

商品企画・
開発



変化し続ける社会やお客様のニーズを先取りし、グループの高い開発力を発揮して、付加価値の高いオリジナル商品の企画・開発を進めています。

- お取引先の持つ専門的な知見を活かした「チームマーチャンダイジング」
- 市場環境やお客様のニーズへのタイムリーな対応
- お客様の声を開発に活かす「セブンプレミアム向上委員会」
- 安全・安心で健康に配慮した商品の開発

3

製造



事業のスケールメリットとメーカーとのパートナーシップを活かした製造インフラを確立し、徹底した安全・品質管理のもとで商品を製造しています。

- 専用工場による、高い商品力や品質管理の実現
- お取引先の製造工場に対するCSR監査

価値の向上

商品・サービスをお届けしています。

続けることが、私たちの使命です。

4

物流



サプライチェーン全体で商品の鮮度を守るとともに、物流の効率化や最新の技術の導入によって、環境対応や働きやすさの向上も実現しています。

- 燃料電池トラックや燃料電池発電機の導入による水素活用の推進
- コールドチェーンによる品質保持
- 共同配送センターの活用などによる物流の効率化

5

営業・販売



お客様の毎日のお買い物の場として、また一人ひとりの従業員が働く場として、魅力あふれる店舗を目指し、サービス・サポート体制を整えています。

- お客様の毎日に安心をお届けするサービス
- 多様な従業員の活躍を支える環境づくりと、手厚い教育・研修
- RFIDを活用した店舗での検品省力化

6

廃棄



循環型社会や食品廃棄の削減を社会全体で実現するために、商品の設計から使用・廃棄・リサイクルまで一貫した環境配慮の取り組みを進めています。

- 食品廃棄の削減を目指す取り組み
- 環境循環型農業「セブンファーム」の運営
- 容器包装の再資源化推進

1

調達



安全・安心と コスト競争力を両立する 原材料の調達を実現



バリューチェーンを支える差別化要因

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

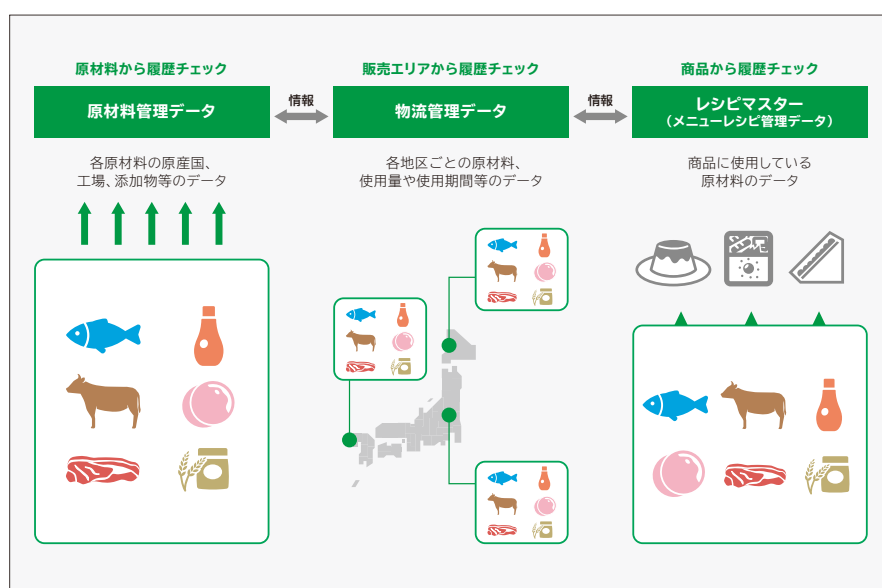
グループ共同調達が生むスケールメリット

セブン&アイグループでは、グループのネットワークとスケールメリットを活かして、原材料や資材、備品などの共同購買を行っています。これにより、調達における品質・ボリュームの安定化とコスト競争力が見込めるだけでなく、商品のトレーサビリティの把握にも貢献しています。

グループのプライベートブランド商品「セブンプレミアム」でも、高品質・グループ同一価格を実現するために、原材料調達から商品開発、品質管理まで一貫した体制で製造を行っています。

商品ができるまでの履歴を一元管理

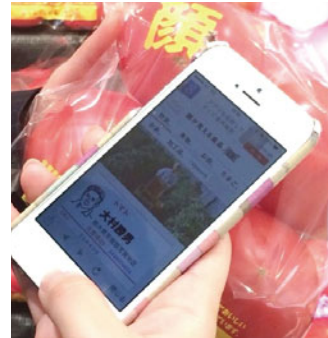
セブン-イレブンでは、米飯や惣菜などのデイリー商品において、どの工場で、どのような原材料がどのくらい使用されているのか、また、どの店舗にどの原材料を使用した商品が納品されているのかをデータベースで管理し、正確に把握する「レシピマスターシステム」を導入しました。



生鮮食品の生産・流通履歴を正確に把握

イトーヨーカドーの「顔が見える食品。」は、国産の農・畜・水産物に限定して取り扱い、商品の生産地や生産方法、流通経路を正確に把握してお客様にお伝えしています。

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



商品の環境配慮で築く、高品位な価値連鎖

セブン&アイグループは、国内で約21,800店舗を運営し、数多くの商品を取り扱っています。商品における環境配慮の実現は、多様なステークホルダーとともにCSVの実現に取り組む手段の一つと言えます。

特に商品の包材は、商品の価値を高めるものである一方、資材やエネルギー、廃棄のコストに直結するものでもあります。このため、高い目標を立て、環境負荷の低い包材への切り替えを進めています。



2030年
すべての包材
を環境対応に

950アイテムで
(2018年2月末現在)
環境に配慮した包材を導入

1. リサイクルPETの活用



CO₂
削減

2. 間伐材の活用



3. ノンアルミパックへ変更



2

商品企画・開発



社会のニーズを敏感に捉え、 グループの商品開発における ノウハウを結集



バリューチェーンを支える差別化要因

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

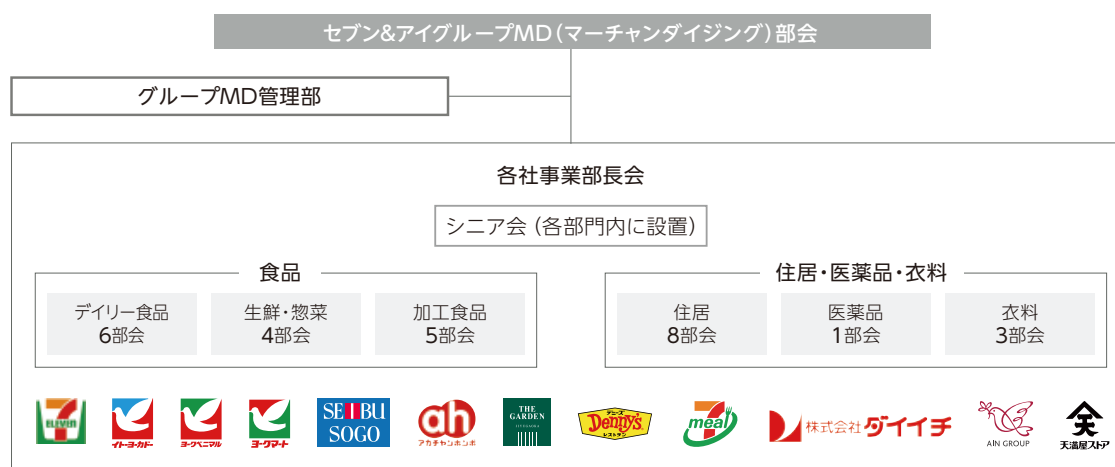
オリジナルの商品開発手法「チームマーチャンダイジング」

「セブンプレミアム」は、セブン-イレブンで培われたチームマーチャンダイジング(MD)というオリジナル商品開発手法をベースに、イトーヨーカ堂やヨークベニマルなどグループの商品知識や開発ノウハウを結集して開発されています。

チームMDとは、品質・価格面でお客様にとってベストの商品を開発するために、対象となる商品に最適なメーカーやお取引先とグループの商品開発部門とがチームを組み、情報やノウハウを共有しながら開発を進める手法です。各メーカー・お取引先の専門技術を最大限に引き出し活用することで、ナショナルブランドに引けをとらない高品質な商品を生み出すことが可能となりました。

「セブンプレミアム」の商品開発体制

セブン&アイグループ各社の商品開発担当者が6部門27部会を組織化し、お取引先と共同で商品開発を進め、2018年2月末現在、12社に供給しております。



お客様ニーズの変化にタイムリーに対応

少子高齢化や単身世帯の増加、女性の社会進出の進展などの社会変化は、お客様の購買行動やニーズなどの価値基準に大きな変化をもたらします。こうした変化に迅速に対応するために、「セブンプレミアム」の商品は、売上が好調であっても毎年既存商品の半分以上をリニューアルするという戦略をとっています。

また、お客様参加型の公式コミュニティサイト「セブンプレミアム向上委員会」を通じ、お客様のご要望やご意見、商品への感想を募り、それらを商品開発に反映しています。商品の試作とモニターを繰り返して改善を重ね、お客様の「現在の満足」の先を行けるよう、商品を常に進化させています。



「健康」ニーズの高まりに応える商品開発

お客様の健康や栄養に関する興味・関心は、近年ますます高まりを見せています。「セブンプレミアム」の商品開発は、「7つのこだわり」の一つとして「健康応援」を掲げ、お客様の健康的な生活を応援する商品の開発に積極的に取り組んでいます。

また、セブン-イレブンでは、健康を気づかう商品に「カラダへの想いこの手から」マークをつけてご提案しています。



Ⅰ 保存料不使用

セブン-イレブンのおにぎりやお弁当、サンドイッチなどのオリジナルデパート商品(約2,000アイテム)や、イトーヨーカドーの店内製造の惣菜・弁当・寿司では、合成着色料と保存料を使用していません。



Ⅱ 乳化剤・イーストフード不使用

セブン-イレブンの「焼きたてパン」を「セブンプレミアム」に統一したうえで、2017年度以降、「セブンプレミアム」のすべてのパン・パストリーで乳化剤・イーストフードの不使用を進めており、健康への影響が心配されているトランス脂肪酸の低減にも取り組んでいます。



Ⅲ アレルギー情報の表示

お弁当、惣菜、パン、デザートなどのオリジナル商品については、表示が義務づけられている7品目に加え、表示が推奨されている20品目についても明記しています。



名称 弁当
原材料名 表飯(国産米使用)、豚カルビ焼き、ねぎ塩たれ、ごま入りもやし小松菜人参ナムル、調味料(アミノ酸等)、pH調整剤、グリシン、増粘剤(加工澱粉)、(原材料の一部に卵・鶏肉・ゼラチンを含む)

3

製造



グループの総合力を活かし、安全・品質管理を徹底して商品を製造



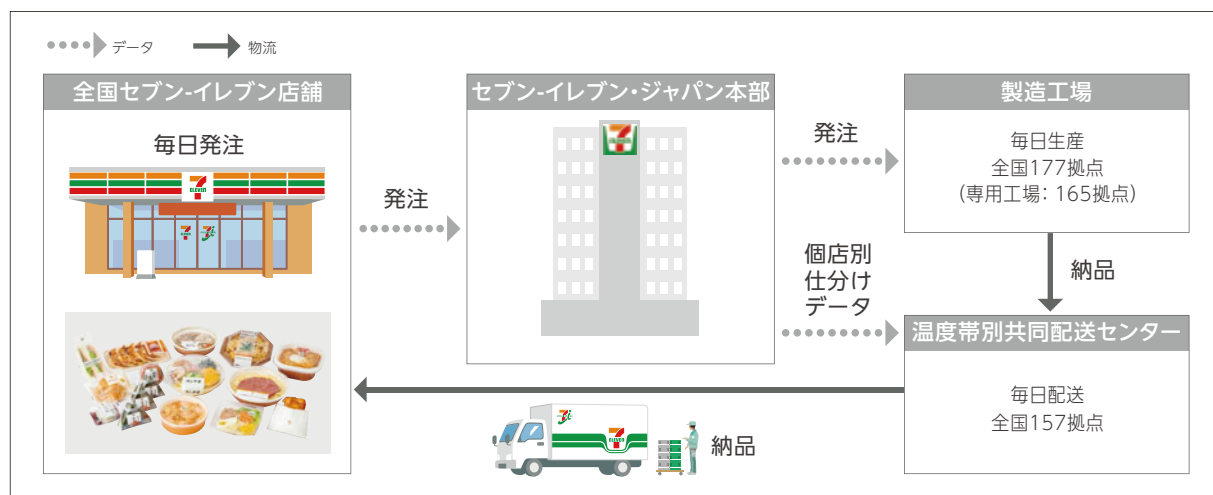
バリューチェーンを支える差別化要因

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

「セブン-イレブン専用工場」をはじめとする製造インフラの確立

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

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



お取引先と一体となって社会・環境に配慮

セブン&アイグループでは、2012年度より、途上国にあるプライベートブランド商品のお取引先製造工場を中心に年一度、「セブン&アイグループお取引先行動指針」への遵守状況を確認するCSR監査を実施しています。また、指針の遵守に必要な具体的事項を明記したセルフチェックシートへの回答をデータベース化し、取引継続の判断の際の参考としています。

4 物流



効率的な物流の確立で商品の鮮度と採算性を向上



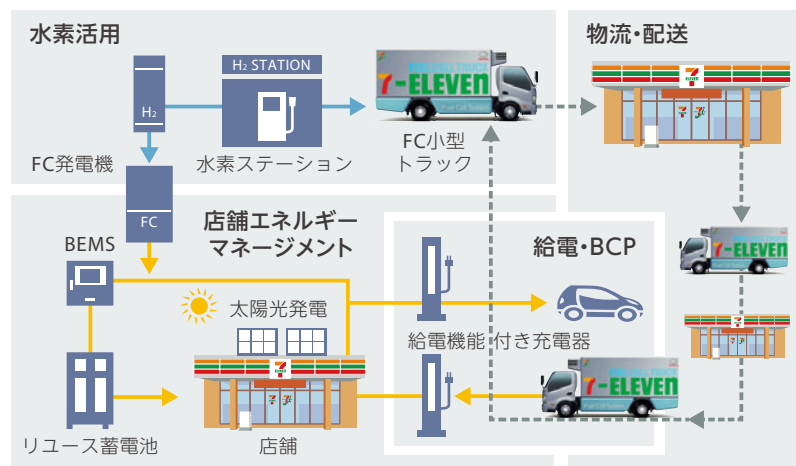
バリューチェーンを支える差別化要因

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

効率化や環境対応を目指し、最新の技術を活用

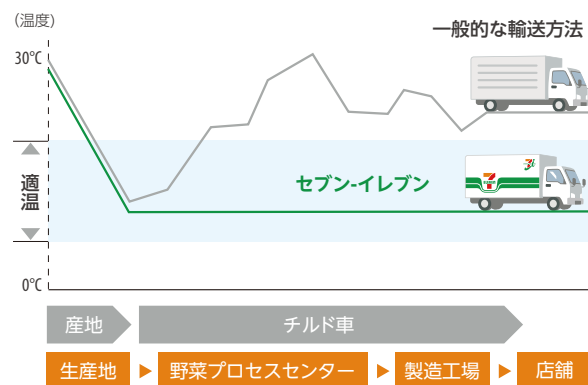
将来の低炭素・水素社会の実現に貢献するために、2017年8月より、トヨタ自動車(株)と共同で検討を開始しました。

今後、店舗向けの配送トラック(冷蔵・冷凍車)への燃料電池トラックの導入や、店舗での燃料電池発電機の設置を進めます。また、自動車用蓄電池を活用した定置型蓄電システムを店舗へ導入し、省エネ・CO₂排出削減だけでなく、災害時の非常用電源としての活用も検討します。



鮮度管理は畑から

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



5

営業・販売



多彩なサービスと 多様な人材が創出する競争力



バリューチェーンを支える差別化要因

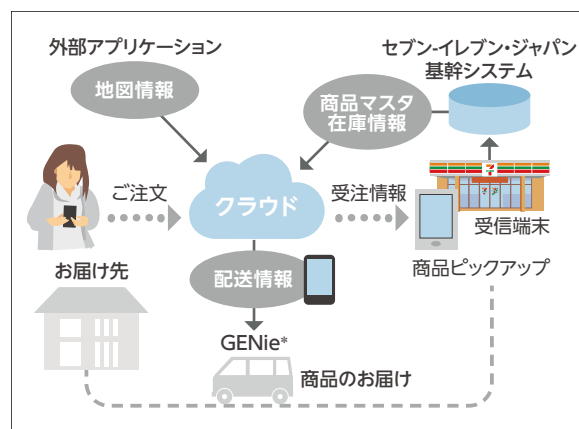
- 毎日の暮らしの安心・便利を支えるサービスの提供
- 買い物不便を解消する、さらなる利便性の追求
- 多様な人材が活躍し成長できる、魅力ある職場づくり

お客様のお買い物を支援する多様なサービス

■ネットコンビニ

高齢化の進展を背景に、買い物に不便を感じる方の数は、今後も増加していくと考えられます。その不便さを解消したいという思いから、セブン-イレブンは2017年10月より、人口密度が低く冬の天候が厳しい北海道の札幌・小樽15店でネットコンビニの実証実験を行っています。ネット上でリアル店舗の商品が注文でき、最短2時間でお届けするサービスです。ご利用いただいたお客様からの改善要望にお応えし、予約商品の注文や24時間注文に対応するなどの改善も図っています。このサービスについては、2019年2月期中に北海道全店へと導入エリアを拡大し、2020年2月期には全国の店舗での提供を予定しています。

ネット上でリアル店舗の商品の注文ができる仕組み



* セイノーホールディングスとの協業によるセブン-イレブンのお届け専用会社

■セブンあんしんお届け便

セブン-イレブンでは、高齢者が多い地域や被災地など買い物が不便なエリアを対象に、「セブンあんしんお届け便」を運用しています。常温から冷凍品まで、様々な商品を積んだ移動販売車が地域を巡回し、買い物の場を提供します。2018年2月末現在、セブン-イレブンで58台、イトーヨーカドーで5台が稼働しています。



■セブンらくらくお届け便

店内で購入した商品や電話などで注文を受け付けた商品を、CO₂の排出を抑えた環境にやさしい超小型電気自動車「コムス」や電動アシスト自転車などを使って、ご自宅やご指定の場所にお届けするサービスです。

2018年4月より、グーグルの音声AI「Googleアシスタント」と連携し、対話による注文の実験を開始しています。

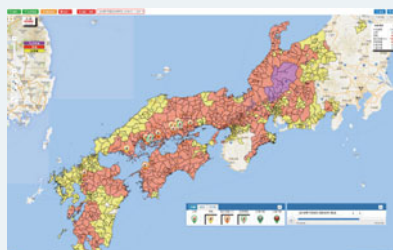


セブンVIEW

台風や地震、大雪・大雨、津波、洪水などの自然災害が発生した際、被害を最小に抑えるためには初動の対応が極めて重要です。セブン&アイグループは、インターネット上の地図で災害情報を提供・共有できるシステム「セブンVIEW」の構築を進めています。公的機関やお取引先、グループ各社からの情報を集約し、災害状況や道路の通行情報、各店舗の状況などを精度高く把握できるようにすることで、社会インフラやサプライチェーン復旧の一助となることを目指しています。

「セブンVIEW」活用の目的

- ①災害の発生前に予報を入手して、災害予測を立てる
- ②災害時には、被害の状況を正確に把握し、見える化する
- ③災害発生後は、災害や被害状況把握をもとに様々な対策を立てる



多様な人材の活躍を支える体制

日本では近年、小売業の人手不足が深刻な課題となっています。多様な事業で店舗を展開するセブン&アイグループでは、店舗従業員の人数を確保することに加えて、一人ひとりの従業員の能力向上も重要な課題と捉え、人材育成に積極的に取り組んでいます。

当社グループでは、グループの創業の精神を伝え、次世代を担う人材を育成することを目的とした研修施設「伊藤研修センター」を2012年に開設。これまでに30万人以上が研修センターを利用しており、グループの人材育成の要の役割を担っています。

■女性の活躍支援

セブン-イレブンの店舗で働く従業員は、女性が約6割を占めており、30～60歳代の主婦層がその過半を占めています。女性が働きやすい環境づくりは重要な事業戦略であると考え、加盟店従業員向け保育施設「セブンなないろ保育園」を開園するほか、臨時の保育所による「スポット保育」の試験運用も始めています。



■シニアの活躍支援

労働力人口が減少する日本では、シニア人材の活躍に期待が高まっています。シニアにとってコンビニエンスストアは若者向けの店というイメージがあり、働く場としては不安を感じる方もいらっしゃるかもしれません。セブン-イレブンでは各自治体が開催する高齢者雇用についての企業合同説明会に積極的に参加するほか、行政を通じた「お仕事説明会」を開催しています。仕事内容の説明や、実際のレジを使った「レジ打ち体験」、セブン-イレブン・ジャパン社員と直接お話しただけの「お仕事相談コーナー」等を設け、店舗での仕事内容ややりがいをお伝えしています。地域の雇用創出や総活躍社会の実現に貢献する取り組みとして、今後も継続していきます。



■外国人従業員の活躍支援

インバウンドの広がりを受け、セブン-イレブンでは外国人従業員が増加しています。全加盟店従業員に占める割合は7.4%、約28,000名に達しており、シニアよりも多い人数となっています(2018年2月末現在)。日本に暮らし、仕事に対して高いモチベーションを持った留学生に働く場としてのセブン-イレブンをお伝えするために、日本語学校での「留学生向けアルバイト説明会」を開催しています。また、入店の際に日本語のレベルや出身国が一人ひとり異なるため、加盟店での教育に時間がかかるという課題を解決するため、外国人向け初期教育テキストの作成・配布、「外国人従業員レジ接客研修」の開催などの支援策を行っています。さらなるスキルアップを目指す従業員は、学生アルバイト向けセミナー「セブン-イレブン・アカデミー」にも参加できます。



■RFID※を活用した作業の効率化

セブン-イレブンでは、RFIDを活用した店舗検品省力化の実証実験を実施しており、2017年より常温商品で、2018年からはデイリー商品での実験を開始し、店舗での検品作業時間短縮における大きな効果が得られました。RFIDを活用することで、1日当たりの検品時間は、1日4回納品されるデイリー商品では60分が1分未満へと大幅に削減されます。

デイリー商品のRFID検品は2018年度中に北海道全店へ拡大し、その後さらにエリア拡大を進める計画です。



※RFID: Radio-Frequency Identification
(電波の送受信により、非接触でICチップの中のデータを読み書きする技術)

6

廃棄



徹底した廃棄物の削減で 循環型社会を実現



バリューチェーンを支える差別化要因

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

消費期限の長い商品で食品廃棄を削減

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

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

「サラダ」長鮮度化の取り組み

低温・連続工程

- ① 販売鮮度延長
- ② 野菜品位向上
- ③ 製造コストダウン
- ④ 見た目の改善



入荷から製造までを
一貫して
4℃以下で管理

販売鮮度

従来（約1日半）⇒約2日半へ **+1日延長**

先行エリアでの販売実績

販売：約**2割増加** 廃棄ロス：約**2%改善**

※廃棄率は従来商品との差



野菜と副材を分けた
二段容器にトップ
シールタイプの蓋



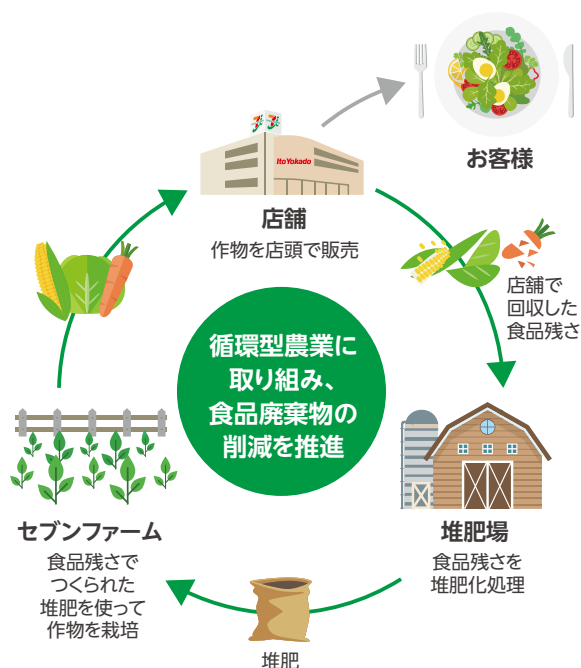
セブン-イレブン専用工場だからこそ実現した技術革新

2018年4月から順次展開エリアを拡大（上期7,000店、年内13,000店、来春19,000店へ）

「セブンファーム」の環境循環型農業

販売期限が切れたばかりの食品を「資源」として扱うという発想から、環境循環型農業「セブンファーム」を運営しています。

セブンファームは、食品残さを堆肥化し、その肥料を使って農産物を栽培した野菜を店舗で販売するもので、日本全国に13カ所（2018年2月末現在）展開しています。



廃棄物の発生抑制と循環の取り組み

セブン-イレブン・ジャパン、イトーヨーカ堂、ヨークベニマル、ヨークマートでは、業界に先駆けて2012年より、ペットボトル自動回収機を店頭で設置。投入されたペットボトルは自動回収機で圧縮・破砕されるため、一度で大量に工場に輸送でき、配送回数を削減できます。回収されたペットボトルの一部は容器として再生され、「セブンプレミアム」の生活家庭用品などに活用されています。

また、年間約10億杯を販売する「セブンカフェ」でも、資源の有効利用に取り組んでいます。容器や包材、消耗品における資源の使用量削減を追求しており、カップに間伐材・リサイクルPETを配合した素材を使用するほか、コーヒーフィルターにバイオマス原料を使用するなど、全体での環境配慮を進めています。



自動回収機

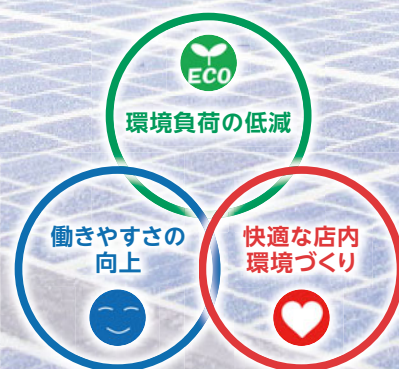
環境配慮型PETの活用

セブンプレミアム「詰め替え用ボディソープ」をはじめとする生活家庭用品のパッケージには、セブン&アイグループが店頭で回収したPETボトルをリサイクルした素材の一部を採用しています。



店舗づくりを通じて、 社会課題の 解決を目指す

次世代型店舗で掲げるテーマ



次世代にあるべき店舗の姿を模索

セブン-イレブンでは2017年より、お客様ニーズの変化に対応した新レイアウトを各店で導入し、一定の成果が上がっています。しかし、さらなる将来を見据え、次世代にあるべき店舗の礎を築くことも重要であると考えました。特に、将来的な人口動態を踏まえると、女性や高齢者なども含めた多様なスタッフが働きやすい職場環境を確立し、多様なお客様が快適に買い物を楽しめる店舗づくりが、競争力の維持に不可欠であると考えられます。

そこで、広く社会的課題に対応する次世代型店舗のフラッグシップとして、2017年12月に「セブン-イレブン千代田二番町店」が全面改装して再オープン。さらに、2018年5月には「セブン-イレブン相模原橋本台1丁目店」がオープンしました。

国内外の企業の最新技術を集結

両店舗が掲げるテーマは、「環境負荷の低減」「働きやすさの向上」「快適な店内環境づくり」の3つ。これらを実現するために、国内外の様々な分野を代表する数多くの会社から最新技術・設備のご提案をいただき、千代田二番町店では38社・58種、相模原橋本台1丁目店では50社・90種の技術を採用しています。一つの設備に複数企業の技術を結集して完成度を向上させるなどの工夫も盛り込んでいます。

採用した新技術は、両店舗で試用・実証を重ね、高い効果が望めるものは全国の店舗への拡大も検討していきます。

将来にわたって価値を創出し続けることのできる「ひとと環境にやさしい店舗」を全国へ広げるために、私たちはこれからも挑戦を続けます。



セブン-イレブン相模原橋本台1丁目店での取り組み(一例)

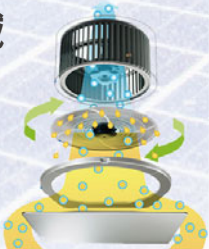
▼「ひと」へのやさしさ

オイルスマッシャー搭載 フライヤーフード

作業時間 従来比

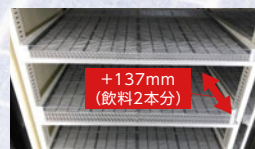
約**14**分/日削減

水で油を浮き上がらせる特殊コートをしたディスクが高速で回転することで、製品内部への油の侵入をブロックし、清掃の時間を大幅に削減。



ウォークイン補充用ラック/ ウォークイン商品陳列棚

ウォークイン冷蔵庫の内側に左右可動式のラックを装備し、商品の補充を補助。また陳列棚は奥行きを延長し、従来比プラス800本の商品を陳列可能に。



バックドアチルドケース

作業時間 従来比

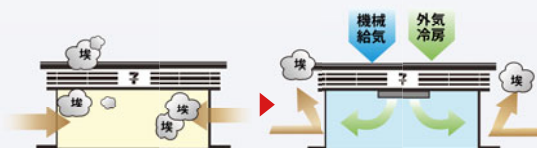
約**56**分/日削減

チルドケース背面のウォークイン冷蔵庫から商品が補充できる新しいチルドケース。「ローラーマット」により、自重で商品が前に出る仕組み。



店内正圧化の空調換気プラン

給気量を適時コントロールし、外に対して室内の気圧が高くなる正圧状態を維持することで、店内温度の安定や店内清掃作業の軽減につながり、快適な店内環境を実現。



▼「環境」へのやさしさ

再生可能エネルギー比率

46.0%

風力／太陽光発電付サインポール
発電量(実使用分)

約**473**kWh/年※
(店舗使用電力の約0.3%相当)

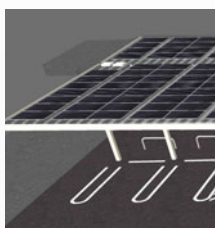
店頭のサインポール看板(広告塔)に風力発電設備と太陽光発電設備を設置し、発電した電力で夜間に点灯。



カーポート上／屋上太陽光パネル
発電量(実使用分)

約**64,608**kWh/年※
(店舗使用電力の約36.6%相当)

雨天時に車での来店がしやすいよう、駐車場にカーポートを設置。そのカーポート上と屋上に、高効率な太陽光パネルを広く設置し発電する。



路面型太陽光パネル
発電量(実使用分)

約**16,145**kWh/年※
(店舗使用電力の約9.1%相当)

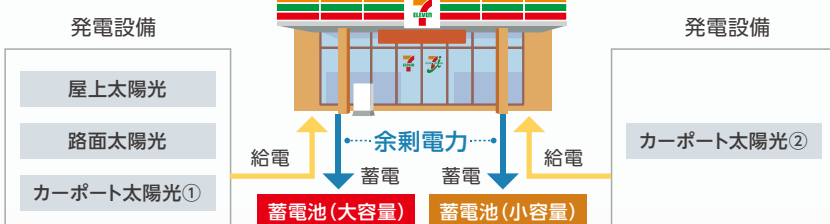
駐車場の床面201.6平方メートルにわたって、高透過性・高耐久性のあるコーティングを施した太陽光パネルを設置し発電する。



※発電量はすべて蓄放電時に発生が見込まれるロス分を除いた計算値となります。

高効率の発電／蓄電システム

各発電設備／蓄電設備のスペックや配置等を考慮し、発電電力をより効率的に利用できるよう、最適なエネルギー供給システムを構築。



大容量リチウムイオン蓄電システム

176kWhの大容量蓄電池を2基設置。昼間の太陽光発電による余剰電力を蓄電し、夜間に利用することができる。



リユースバッテリーによる蓄電

「トヨタ プリウス」10台分の中古蓄電池を再利用した蓄電池を2基設置し、太陽光発電による余剰電力を計20kWh蓄電。



次世代型店舗のフラッグシップ セブン-イレブン千代田二番町店

2017年12月に改装オープンした「セブン-イレブン千代田二番町店」は、次世代型店舗のフラッグシップとして位置付けられています。「ひとと環境にやさしい店舗」をコンセプトに掲げ、「環境負荷の低減」「働きやすさの向上」「快適な店内環境づくり」を実現するための最新の技術・設備を多数導入。さらに、セブン&アイ・ホールディングス本部ビル1階という好立地を活かして、社会課題を解決する新しい店舗づくりの情報を発信する拠点としても機能しています。

セブン-イレブン千代田二番町店の立地特性

- グループの本部ビル内にあるという立地を活かした情報発信が可能
- ビル内にあり、広い駐車場や屋根を持たないため、大規模な環境設備は導入しづらい

	旧	新
売場面積	201.3㎡ ▶ 213.3㎡	+ 12㎡
アイテム数	3,000 ▶ 3,300	+ 300アイテム

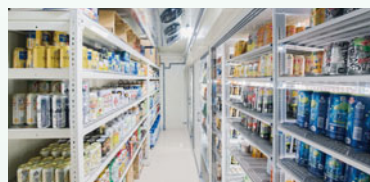


「ひと」にやさしい店舗づくりの一例

新型ウォークイン 冷蔵庫



冷風を適宜使用して壁面と棚で商品を冷却する方式を導入することで、作業員にじかに冷風が当たらなくなった。



スライド式の棚板/ ブラケットの採用



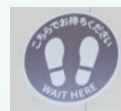
商品陳列用の棚板をすべてスライド式に変更し、作業効率がアップ。既存の陳列棚をスライド式にできるブラケットも採用。



植物由来の 店頭ステッカー



店頭ステッカーに、サトウキビ由来のバイオエタノールから作られたポリエチレンステッカーを採用。植物由来の原料は、植物の生育時に大気中のCO₂を吸収し、焼却時のCO₂発生量と植物生育時のCO₂吸収量が差し引きゼロとみなされることから、CO₂排出量の削減につながる。



SDGsの視点でどのような貢献ができるかを ROEの向上とESGの実践を高いレベルで実現

セブン&アイグループの経営やガバナンスに対する評価、社外取締役の役割、
今後の企業価値の持続的成長に向けたアドバイスなどについて、
伊藤邦雄社外取締役にインタビューを行いました。

Q

セブン&アイグループの経営に対する
印象についてお聞かせください。

存在意義の大きさ、そして、
強さと弱さの両面を持っていると感じました。

4年前の就任とともに、セブン&アイグループは、お客様、お取引先、株主・投資家、地域社会、加盟店オーナー、従業員といった多岐にわたるステークホルダーに取り巻かれており、それぞれのステークホルダーとの対話を通じて多様な責任を果たしていることを知り、社会の中での存在意義の大きさを感じました。また、強さと弱さを併せ持っていることも印象的でした。当社グループは、主要な事業会社であるセブン-イレブン・ジャパンが作り上げてきたシステムの完成度の高さを強みとして、安定的な成長を続けてきました。一方、コンビニエンスストア事業の比重が大きいと、もしも順調でなくなった時にグループ全体に与える影響が大きいという潜在的な弱さがあることを感じました。

Q

取締役会での議論の様子やガバナンス
改革の評価についてお聞かせください。

「対話」をキーワードにガバナンス改革が
進んでいます。

2年前に経営陣が新体制になって以降、対話重視の方針が出されたことも大きいと思いますが、取締役会は驚くほど活性化しました。出席者からの質問が活発に行われるようになり、議題や議案の説明も丁寧になったことから、必然的に所要時間も長くなっています。取締役会が大きく変わったのは、井阪社長の「対話」を大切にする姿勢も影響していると思います。株主総会で株主からの質問に対して丁寧に答えていることから、ステークホルダーとの対話を大切にする姿勢がうかがえますし、取締役会も対話型に変化してきました。社内外の取締役・監査役も、取締役会での「対話」を活性化することが企業価値の向上につながることを実感するようになってきました。

取締役会実効性評価（以下、「取締役会評価」といいます）については2016年度から実施していますが、2017年度は、社内取締役には第三者評価機関が、社外取締役に

自問自答しながら、 させてほしい。



とで情報収集を行い、意見や改善提案を集計・分析した結果をもとに、取締役・監査役全員で協議するというかたちで進められました。アンケート結果をもとに、4回にわたって協議を重ね、課題や改善提案について真摯に検討を行ったことで、ガバナンス変革の大きな推進につながったと思います。また、取締役会のさらなる実効性向上に向けて、グループガバナンスの整備や後継者計画といった2018年度の重点テーマを設定するとともに、取り組みの方向性や方法を決定したことで、次年度の取締役会評価に向けて1年サイクルの大きなPDCAが回っていくことになりました。

Q 印象に残っていることについて お聞かせください。

緊張感と自由闊達さを両立した
ガバナンスが実現しつつあります。

当社の取締役会は、自由闊達さと緊張感が両立するようになってきていると感じています。例えば重要な意思決定が必要なケースで、私も含めた社外役員が助言を行うとともに、議案の差し戻しや修正を何度も求めたこともあ

りました。社内の役員は、こちらの要求に粘り強く応え、最終的には良い意思決定につながったと思います。重要な案件について議論を繰り返す体制ができたことは、ガバナンスの改善につながっていると思います。

Q 社外取締役が取締役会で果たす 役割についてお聞かせください。

株主の利益に反する意思決定がなされないよう、
文脈を読んで空気は読まない。

取締役会における判断基準として、「客観性」と「透明性」に加え、「説明可能性」が重要であると考えています。「説明可能性」とは、「取締役会での意思決定が株主をはじめとするステークホルダーにきちんと説明できるか」ということです。社外取締役の背後には多くの株主の皆様がいらっしゃるわけですから、株主の皆様には説明できないような意思決定が行われてはならないわけですから。議題や議案の背景にあるコンテキストを読む必要はありますが、「客観性」や「透明性」のある判断を行うために空気を読むではないと考えています。

「任務第一」で、現場に近い人たちの情報も
得るようにしています。

私自身は、セブン&アイグループの企業価値を持続的に成長させることが任務であるという認識のもと、「任務第一」で取締役会の議論に加わっています。社外取締役がボードメンバーとして議論に参加するのは、社内の人たちが「社内の常識」に陥らないようにするためでもあります。取締役会に提出される情報は、往々にして議案を通すために整理された情報ですから、それをもとに正しい判断をすることは難しくなります。私たち社外取締役は、

ファクト情報を持っている必要があり、日頃から社内の取締役会メンバー以外の人たちとのコミュニケーションをとるようにしています。ある程度の人数の意見を聞くと、会社としてどのように考えているのかという本音や、取締役会で述べられている内容とは異なる事実が見えてくることもあります。ですから、重要な案件について判断する場合、日頃からのコミュニケーションで得られたファクト情報が非常に役に立つのです。社外取締役は、企業の成長につながる適切な意思決定に貢献するためにも、取締役会にあげられる情報だけでなく、現場からの情報収集の努力をするべきだと思います。

ガバナンス改革を通じて、長期的視点で議論するコンセンサスが醸成されつつある。

ガバナンス改革を通じて、
企業価値の持続的な向上につなげていきます。

当社グループは現在、ガバナンス改革を通じて企業価値を持続的に向上させていこうとしています。そのためには一人ひとりの取締役会のメンバーが、企業価値の持続的成長を強く意識して、それぞれの案件を議論していくことが重要になります。「企業価値」というと、まるで額縁の中に入っていて、そこから一步も外に出ないようなイメージがありますが、そうではなく、その取り組みが具体的にどのような企業価値の創出につながるのか、具体的な解釈を加えながら議論を進める必要があります。当社の取締役会においては、企業価値の持続的成長を意識しながら、短期的視点ではなく長期的視点で、議論や議決を行うというコンセンサスが醸成されてきたように思います。

Q

今後、グループの持続的な成長のために必要なことは何だとお考えでしょうか。

将来の経営を担う人材のプールを
作っておくことが大事だと考えます。

私は指名・報酬委員会の委員長でもあり、役員以上の人事には責任があることから、公正な人事に貢献していきたいと考えています。公正な人事は企業価値の持続的な向上にもつながるわけですし、そのために、社長をはじめとするトップマネジメントとのコミュニケーションを図り、社内の人材に関する情報を共有することを心がけています。

また、多くの企業にも当てはまることですが、偉大な指導者がいなくなった後は、人材を輩出しにくい時期に陥ることがあります。継続的に魅力的な人材を輩出することは、企業の継続的な成長の基盤となるものです。ですから、将来の経営を担う人材のプールを作っておくことも大事になります。

**ROEとESGを高いレベルで融合させ、
持続的な成長を実現してほしい。**

4年前に「伊藤レポート」で「ROEを少なくとも8%以上にしてください」と提唱して以来、資本生産性の重要性を常々強調してきました。セブン&アイ・ホールディングスは、現在、ROE10%以上を目指していますが、もっと高めしてほしいと考えています。一方で、ESG(環境・社会・ガバナンス)に目配りする必要も高まっています。そこで、私はROEとESGを組み合わせた造語、「ROESG」をアピールするようにしています。資本家は資本生産性の上がらな

い企業に投資はしないでしょうし、また持続的な成長にはESGも重要になります。ROEとESGは対立する考え方ではなく、両立させるべきものだと考えます。

2015年には、国連サミットでSDGs(持続可能な開発目標)が採択されました。セブン&アイグループは、ステークホルダーも多く、社会に与える影響も大きいので、持続可能な社会の実現に向けて、他の企業よりも積極的な貢献が求められます。SDGsの視点で、あるべき姿を描き、その実現に向けてどのような貢献ができるかを自問自答しながら、高いレベルでROESGを実現してほしいと考えています。

社外取締役
伊藤 邦雄

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



コーポレートガバナンスの特徴と強化への取り組み

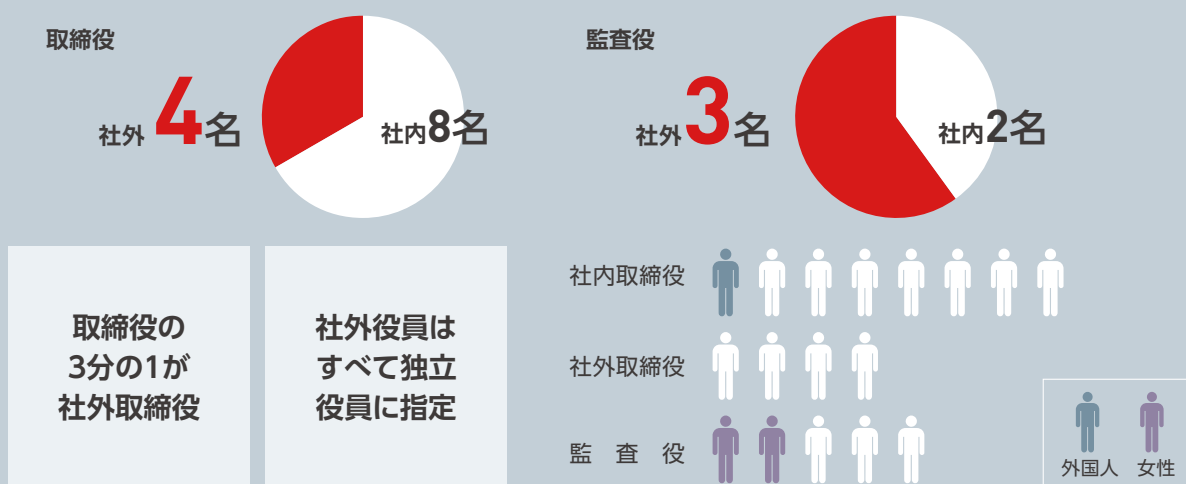
セブン&アイ・ホールディングスは、傘下の事業会社をサポート・モニタリングする持株会社として、コーポレートガバナンスの強化とグループの企業価値の最大化を使命としています。この目的の達成に向け、当社はグループシナジーの追求を推進するとともに、経営資源の適正配分を実施しています。

一方、傘下の各事業会社は、与えられた事業範囲における責任を全うするとともに、各々の自立性を発揮しながら、利益の成長および資本効率の向上に努めています。

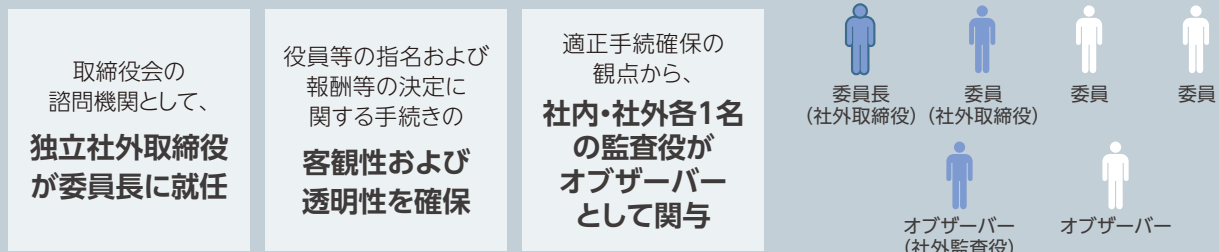
このようなグループ企業間における明確な役割分担のもと、当社におけるコーポレートガバナンスでは、上記の活動が公正・適切かつ効果的に行われることを、取締役会の監督および監査役の監査により追求しています。

セブン&アイ・ホールディングスのコーポレートガバナンスの概要

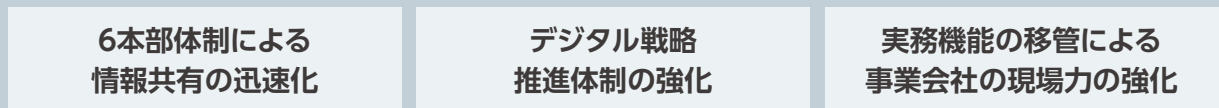
1. 社外役員の人数および構成



2. 指名・報酬委員会を設置

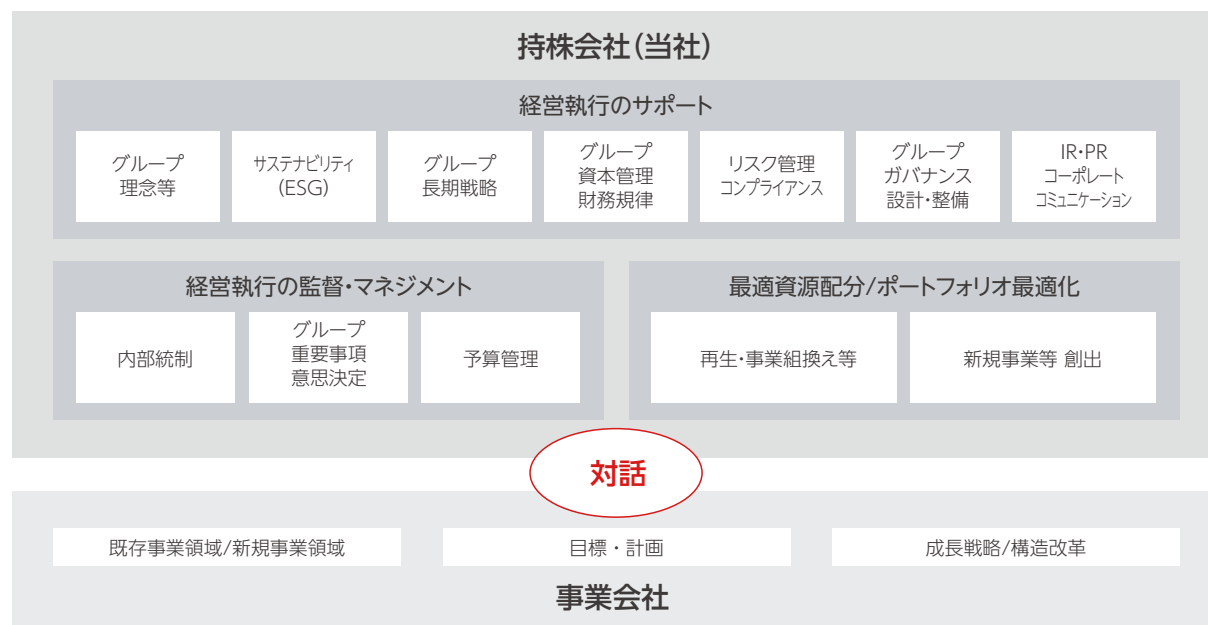


3. グループガバナンスの一層の精度向上を図る組織改定(2018年3月～)



企業価値創造を牽引するグループガバナンス体制

1 持株会社制度によるグループガバナンス



中期経営計画数値目標 (2020年2月期)

連結営業利益 **4,500** 億円、 ROE **10**%の達成

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

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

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

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

2 グループガバナンスの一層の精度向上を図る2018年度当社組織改定

持株会社としての機動力強化、グループ重点政策推進のための組織整備、事業会社機能の拡充を目的に、2018年3月より、次の当社組織改定を実施しています。

今後も、当社自ら、PDCAを回し、持株会社としての機能向上を図っていきます。

2018年度当社組織改定

6本部体制による情報共有の迅速化

当社各部の機能に応じた上位組織として「本部」を新設。情報共有をより促進させる組織体制に移行することで、情報共有の密度を上げることはもとより、経営に対する迅速なレポーティングを行うことで効率的な経営を推進します。

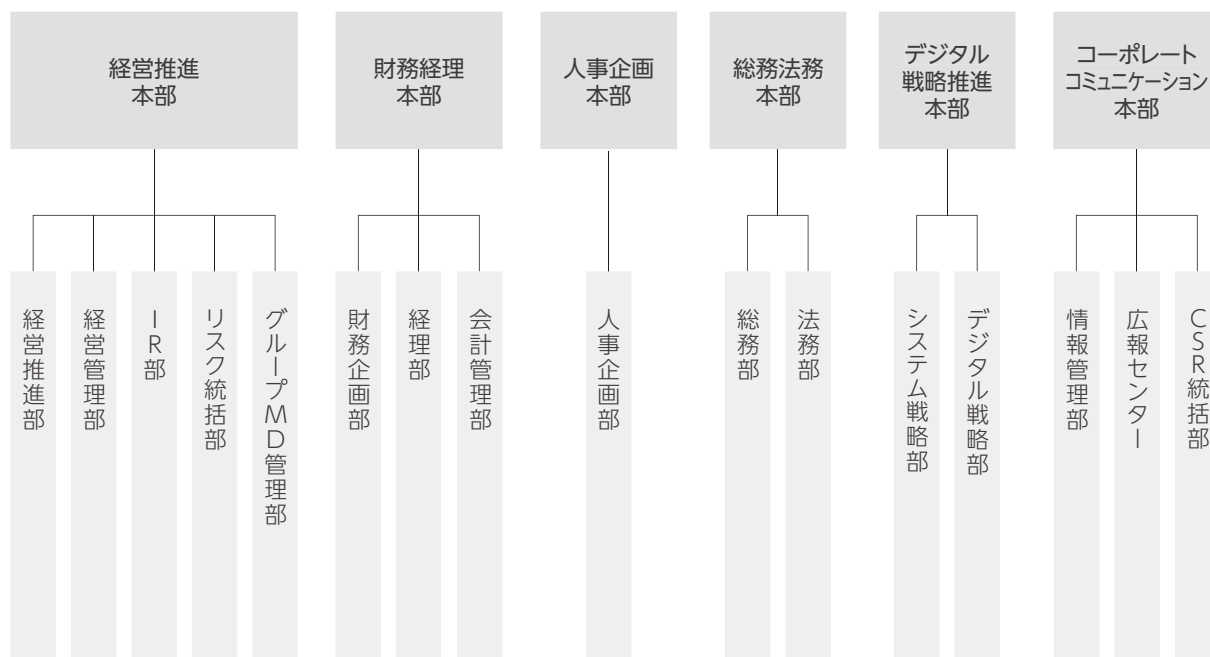
デジタル戦略推進体制の強化

ITを活用し、お客様一人ひとりの情報を活かして、より一層ニーズに合致した商品開発やCRM戦略を推進するための「デジタル戦略推進」組織を新たに組成し、先進的なITとリアル店舗を一体化したサービスの創出を実現します。

実務機能の移管による事業会社の現場力の強化

持株会社としてのグループ全体の企業価値最大化という役割と、事業会社の役割を再定義し、双方の効率的な業務運営体制の構築、事業会社の実務改革力の迅速化やガバナンスの強化を目的として一部業務を(株)セブン・イレブン・ジャパンへ移管し、現場力の向上を実現します。

当社本部体制 (2018年6月4日現在)



コーポレートガバナンス体制(2018年6月4日現在)



なお、当社は、経営陣の選任につき、株主の意向をより適時に反映させるため、取締役の任期を1年としています。

また、決裁権限規程等において、代表取締役社長が決定する範囲等について明確に定めており、経営における意思決定プロセスおよび責任体制の明確化を図るとともに、合理的な権限の委譲による意思決定の迅速化を図っています。

2 現状のコーポレートガバナンス体制を選択している理由

当社においては、独立性を保持し、法律や財務会計等の専門知識等を有する複数の社外監査役を含む監査役（監査役会）が、会計監査人・内部監査部門との積極的な連携を通じて行う「監査」と、独立性を保持し、高度な経営に関する経験・見識等を有する複数の社外取締役を含む取締役会による「経営戦略の立案」「業務執行の監督」と

が協働し、コーポレートガバナンスの有効性を確保しています。

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

監査役設置会社制度の活用

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

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

3 指名・報酬委員会の体制

当社は、独立社外取締役を委員長とする、取締役会の諮問機関として「指名・報酬委員会」を設置し、同委員会において、代表取締役、取締役、監査役および執行役員の指名および報酬等について審議することにより、社外役員の知見および助言を活かすとともに、代表取締役、取

締役、監査役および執行役員の指名および報酬等の決定に関する手続の客観性および透明性を確保し、もって取締役会の監督機能を向上させ、コーポレートガバナンス機能のさらなる充実を図っています。

「指名・報酬委員会」における主な審議項目および委員会の構成

① 主な審議項目

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

②構成(2018年6月4日現在)

委員長 ： 伊藤 邦雄(独立社外取締役)

委員 ： 井阪 隆一、後藤 克弘(社内取締役2名)
伊藤 邦雄、米村 敏朗(独立社外取締役2名)

オブザーバー ： 社内監査役1名
社外監査役1名

※委員長および委員は取締役会において選定、オブザーバーは監査役の協議により選定。

※委員会における決定は出席委員の過半数によるものとし、賛否同数の場合は委員長が決定。



4 各種委員会によるコーポレートガバナンス

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

CSR統括委員会

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

また、当社はグループ全体の内部統制の一環として当社グループ従業員およびお取引先を対象とした内部通報窓口（ヘルプライン）を社外の第三者機関に設置しており、CSR統括委員会の担当役員が、取締役会において内部通報の対応状況について、定期的に報告・確認を行っています。

リスクマネジメント委員会

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

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

2017年度は、さらなるリスク管理強化に向け、当社の各リスク項目の所管部門との連携や、事業会社とのリスク関連情報のフィードバック体制を通じて、グループ共通・各社固有のリスク課題の抽出およびリスク低減に向けた活動に努めました。

情報管理委員会

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

2017年度は、2016年度に引き続き、情報収集・管理体制の強化に努め、各社の重要情報を適時・適切に収集し、協働して対処する体制を強化するとともに、その情報を一元的に管理し、経営および関連部門へ遺漏・遅滞なく報告する体制の強化に取り組みしました。

また、個人情報保護に対する社会的関心の高まりやグループ統合ECサイト「omni7」をご利用いただくお客様の安全・安心を確保するために、「omni7」に関するお客様個人情報を取り扱う拠点において、国際規格である情報セキュリティマネジメントシステム（ISMS）認証（ISO27001）を取得しており、情報セキュリティの強化および必要に応じた認証拠点の拡大に取り組みしました。あわせて、グループとして達成すべき情報セキュリティの水準を定めて、グループ各社へISMS認証におけるPDCAサイクルによる手法に準拠した展開をすることで、さらなる情報セキュリティの強化に取り組んでいます。

取締役会の構成等

当社取締役会の様子



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

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

特に、当社は持株会社として、多様な事業領域を総合的、多角的に経営する必要があるため、女性役員および外国人役員等の多様性はもとより、知識・経験・能力のバランスについて留意して、役員構成を検討することとしています。

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

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

2018年度取締役会の構成について

2018年度の当社取締役会メンバーについては、本年が中期経営計画の中間期であり、

①中期経営計画が定める戦略等の進捗を継続して確認していく必要があること

②役員の後継者育成計画や役員報酬体系の検討等、従前からの継続課題も複数あること

などを勘案し、大幅な変更はせず、適正規模を保ちながら、あくまで当社グループ戦略の策定・業務執行の監督等を行う持株会社の取締役会として適切と思われる、知識・経験・能力のバランスが良い、多様性のあるメンバーとすべく、検討しました。

なお、当社規程所定の年齢に達した取締役・監査役および就任から一定年数を経過した社外取締役・監査役の方は退任となりましたが、社外監査役には税務・会計はもとより法務の専門的な見識のある方が必要との観点に基づき、当該専門分野について経験豊富な方に、それぞれ社外監査役にご就任をいただきました。

また、取締役会実効性評価でも、経営者経験のある社外取締役が必要との意見が出されていたことに鑑み、経営者経験の豊かな社外取締役に、新たにご就任をいただきました。

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

取締役選任理由(社内)

氏名	選任理由
井阪 隆一	当社および当社グループ会社の取締役として培ったグループ経営に関する幅広い知見を有しており、当社が目指す多様な業態を持つ小売グループとしての総合力を活かした新規事業の創出と既存事業の活性化の推進によるグループ企業価値の最大化につなげるため
後藤 克弘	当社および当社グループ会社の取締役として培った経営管理に関する幅広い知見を有しており、当社が目指すグループ機能の高度化(高付加価値サービスの提供とコスト削減を目指した管理部門の統合)および新規戦略としてのデジタル戦略等につなげるため
伊藤 順朗	当社および当社グループ会社の取締役として培ったESG(環境・社会・ガバナンス)に関する幅広い知見を有しており、当社が目指す非財務面を含む企業価値の向上、かつ、グループ経営の円滑な遂行につなげるため
栗飯原 勝胤	当社の執行役員として培ったシステムに関する幅広い知見を有しており、当社グループ会社の情報システムの強化につなげるため
山口 公義	当社の執行役員として培った広報に関する幅広い知見を有しており、当社グループ会社の新規ビジネスの開拓等につなげるため
永松 文彦	当社の執行役員および当社グループ会社の取締役として培った人事等に関する幅広い知見を有しており、当社グループ会社の人事戦略につなげるため
古屋 一樹	当社グループ会社の取締役として培ったフランチャイズビジネスに関する幅広い知見を有しており、当社が目指すグループ機能の高度化(調達、物流、商品開発、販売等における、マーチャンダイジング面でのシナジー効果の追求)につなげるため
ジョセフ・マイケル・デピント	米国の当社グループ会社の取締役として培ったフランチャイズビジネスに関する幅広い知見を有しており、当社取締役会における国際的な観点からの助言、および、当社のグローバル経営の推進につなげるため

取締役選任理由(社外)

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

監査役選任理由(社内)

氏名	選任理由
幅野 則幸	当社監査室シニアオフィサーとして培ったグループ全体の業務に関する幅広い知見を有しており、当社の健全で持続的な成長と中長期的な企業価値の創出を実現し、社会的信頼に応える良質な企業統治体制の確立に寄与していただきたいため
谷口 義武	当社および当社グループ会社の財務・経理部門を担当し、財務・会計に関する豊富な経験と専門知識を有しており、その経歴を通じて培われた見識等を活かして、当社の健全で持続的な成長と中長期的な企業価値の創出を実現し、社会的信頼に応える良質な企業統治体制の確立に寄与していただきたいため

監査役選任理由(社外)

氏名	選任理由
ルディー 和子	マーケティング論の専門家として豊富な経験と知識を有しており、その経歴を通じて培われた見識等を活かして、当社の健全で持続的な成長と中長期的な企業価値の創出を実現し、社会的信頼に応える良質な企業統治体制の確立に寄与していただきたいため
原 一浩	公認会計士として、財務・会計に関する豊富な経験と専門知識を有しており、その経歴を通じて培われた見識等を活かして、当社の健全で持続的な成長と中長期的な企業価値の創出を実現し、社会的信頼に応える良質な企業統治体制の確立に寄与していただきたいため
稲益 みつこ	弁護士として、法務に関する豊富な経験と専門知識を有しており、その経歴を通じて培われた見識等を活かして、当社の健全で持続的な成長と中長期的な企業価値の創出を実現し、社会的信頼に応える良質な企業統治体制の確立に寄与していただきたいため

■ 社外役員との意見交換

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

高度な経営に対する経験・見識等に基づき意見が出される等、社外取締役と社外監査役とが連携しつつ、率直かつ活発な意見交換を行っています。

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

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

経営意見交換会*

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

* 2018年4月に「社外役員会議」から名称変更

■ 取締役会の実効性評価

取締役会評価についての基本的な考え方

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

2017年度取締役会評価プロセス方針

前回

2016年度の実効性評価は、当社経営が新体制に移行後間もないこともあり、年間を対象とした一般的な評価プロセスは必ずしも馴染まないと考え、取締役会における「協議」のみによる自己評価方法で行いました。

今回

2017年度の実効性評価は、外部コンサルタントのアドバイスを参考にしつつも、事前アンケート、個別インタビュー、協議を組み合わせることにより、全取締役・監査役から、一人ひとりの意見・改善提案を取締役会事務局が十分時間をかけて伺い、ポイントを整理し、取締役会メンバーで、今後の取締役会のあり方について集中的に協議をする形式での「自己評価」方法によることにいたしました。

評価対象範囲

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

評価ポイント

コーポレートガバナンス・コードの取締役会等の関連条項を、評価の視点・ポイントとして活用いたしました。

■ 取締役会評価の結果について

取締役会評価を実施した結果の概要については以下のとおりです。

2017年度取締役会評価結果概要

- ① 定量面で大幅に進展（役員発言数、議論時間、情報の共有量 等）
- ② 定性面でも大いに前進（議論内容、議事進行、自由な議論の雰囲気、透明性 等）
- ③ 対話を重視し、「開かれた取締役会」を目標として取り組んでいる
- ④ さらなる実効性向上に向けて、重点テーマを設定して実施する

■ 重点テーマについて

当社は小売業として、対応すべき内容はまず迅速に対応を開始し、解決に向け工夫・調整していくべきことを仕事の基本としており、この点は取締役会運営も同様と考えています。

今回、重点テーマとなった項目のうち、実務上の調整で可能なものについては既に対応実施済みであり、また、別途協議が必要な項目については、具体的な年間スケ

ジュールに入れ込んで対応に着手しています。

今回の重点テーマの進捗を含めて、次回以降の取締役会評価にて、確認・評価を実施していきます。

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

2018年度重点テーマ(例)

重点テーマ	
グループガバナンスの整備	持株会社として果たすべき主要な役割について確認を行うとともに、各主要事業会社の経営状況の確認・強化については、年間審議スケジュール上に予め報告事項として具体的に設定する
後継者計画等	年間複数回、取締役会で協議、運用状況を確認する
海外子会社のガバナンス	海外子会社のガバナンスについては取締役会等での報告を増やし、モニタリングする
複雑なM&A その他事案の審議	取締役会において、内容が固まる前の事前報告・協議を引き続き実施し、事案の進行に合わせたタイムリーな理解促進を図る
指名・報酬委員会関連	取締役会の任意諮問委員会としての位置付けを維持しつつ、次の点等を継続して検討する ・指名委員会と報酬委員会の分離 ・指名・報酬基準をより明確化
取締役会の構成	次の点について継続して検討する ・社外取締役3分の1以上 ・女性取締役の選任

■ セブン&アイグループ代表(当社社長)の資質および選定に関する基本方針
(グループ代表サクセッションプラン)

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

当社グループ代表(当社社長)にふさわしい

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

また、当社グループ代表(当社社長)選定に関する基本方針は次のとおり定めています。

- ・多角的かつ客観的な資料により、誠実な手続により人物を評価する
- ・当社グループ会社が直面している経営課題の解決に必要な経営能力を当該候補者が有しているか具体的な検討を行う
- ・候補者のリーダーシップのスタイルや能力を具体的に確認・評価する

■ 役員報酬に関する基本的な考え方

当社の取締役の報酬は、業績や企業価値との連動を重視しています。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とともに、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・報酬体系とします。

役員報酬枠

取締役・監査役の報酬額は、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。

- 取締役: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)
当該報酬枠の範囲内で付与される、取締役に対する株式報酬型ストック・オプション新株予約権の発行価額総額の限度額:年額2億円
- 監査役:年額1億円以内

取締役の報酬

● 取締役報酬体系

取締役の報酬は、月額固定報酬と業績変動報酬(賞与および株式報酬型ストック・オプション報酬)を基本構成要素とし、各役職に応じた報酬体系とします。

業務執行から独立した立場にある社外取締役の報酬は、月額固定報酬のみで構成し、業績変動報酬(賞与および株式報酬型ストック・オプション報酬)は支給しません。

- **取締役報酬の決定方法**

取締役の報酬額は、指名・報酬委員会の審議を通じ、各取締役の役割、貢献度、グループ業績の評価に基づき決定します。

監査役の報酬

- **監査役報酬体系**

監査役の報酬は、監査役の経営に対する独立性の一層の強化を重視し、月額固定報酬のみとし、業績変動報酬（賞与および株式報酬型ストック・オプション報酬）は支給しません。

- **監査役報酬の決定方法**

監査役の報酬は、監査役の協議において決定します。

■ 監査役監査

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

各監査役は、取締役会その他重要な会議に出席するほか、代表取締役との意見交換、定期的な取締役等から

の業務執行状況の聴取、稟議書等の重要な決裁書類の閲覧および本社等における業務・財産の状況調査を実施するとともに、子会社については、子会社の取締役および監査役等と情報共有等を図るとともに、監査計画に基づき子会社の本社、店舗、物流センター等を訪問して事業の実態を調査し、報告を受ける等により監査を実施しています。

■ 内部監査

当社は、内部監査機能の充実、強化を図るため、独立した内部監査部門として、監査室内に「業務監査担当」と「内部統制評価担当」を設置しています。「業務監査担当」は、コンプライアンス体制の整備・運用状況を含め、主要事業会社の内部監査を確認し指導する、または直接監査

する統括機能と、持株会社である当社自体を監査する内部監査機能があり、これらの業務にあたっています。「内部統制評価担当」は、当社グループ全体の財務報告に係る内部統制の評価を実施しています。

■ コンプライアンス

当社グループでは各事業会社において、企業行動委員会を設置し、従業員への「セブン&アイ・ホールディングス企業行動指針」の周知と法令遵守の徹底に努めています。「セブン&アイ・ホールディングス企業行動指針」は、グループの事業領域およびグループを取り巻く環境の変化に合わせて、2011年9月に改定するとともに、「行動指針のガイドライン」を各事業会社ごとに策定し、従業員がどう行動すべきか定めています。また各社企業行動委員会の責任者は

「セブン&アイ・ホールディングス企業行動部会」に参加し、グループとしての方向性や認識の統一を図るとともに、効果的な取り組みについて共有しています。さらに各社企業行動委員会では、各社内の従業員向けヘルプラインに加え、社外の第三者機関に設置した国内連結子会社全従業員向け「グループ共通ヘルプライン」からの相談内容を分析・検証し、本指針に反する行為の抑制や防止・問題解決のための対応など職場環境の改善に取り組んでいます。



稲益 みつこ
社外監査役

ルディー 和子
社外監査役

幅野 則幸
常勤監査役

米村 敏朗
社外取締役

月尾 嘉男
社外取締役

古屋 一樹
取締役

山口 公義
取締役 執行役員

伊藤 順朗
取締役 常務執行役員

井阪 隆一
代表取締役 社長



伊藤 邦雄
社外取締役

東 哲郎
社外取締役

谷口 義武
常勤監査役

原 一浩
社外監査役

後藤 克弘
代表取締役 副社長

栗飯原 勝胤
取締役 執行役員

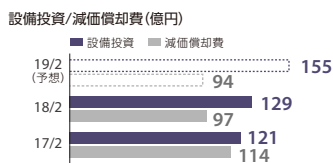
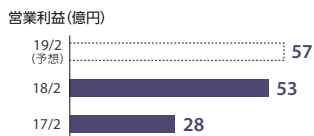
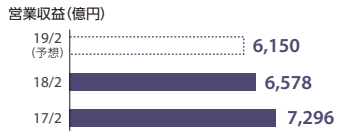
永松 文彦
取締役 執行役員

ジョセフ・マイケル・デピント
取締役

	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
主な事業会社	(株)セブン-イレブン・ジャパン SEVEN-ELEVEN HAWAII, INC. セブン-イレブン(中国)投資有限公司 セブン-イレブン北京有限公司 セブン-イレブン成都有限公司 セブン-イレブン天津有限公司 (連結子会社10社、関連会社5社、計15社)	7-Eleven, Inc. SEJ Asset Management & Investment Company (連結子会社72社、関連会社2社、計74社)	(株)イトーヨーカ堂 (株)ヨークベニマル (株)ヨークマート イトーヨーカ堂(中国)投資有限公司 華糖洋華堂商業有限公司 成都伊藤洋華堂有限公司 (連結子会社21社、関連会社5社、計26社)
	営業収益(億円) 19/2 (予想) 9,580 18/2 9,286 17/2 9,013 営業利益(億円) 19/2 (予想) 2,479 18/2 2,452 17/2 2,438 設備投資/減価償却費(億円) 19/2 (予想) 762 1,675 18/2 665 1,403 17/2 611 1,259	営業収益(億円) 18/12 (予想) 26,350 17/12 19,815 16/12 16,585 営業利益(億円) 18/12 (予想) 904 17/12 790 16/12 674 設備投資/減価償却費(億円) 18/12 (予想) 766 4,800 17/12 942 695 16/12 1,472 649	営業収益(億円) 19/2 (予想) 19,470 18/2 19,011 17/2 19,493 営業利益(億円) 19/2 (予想) 290 18/2 212 17/2 202 設備投資/減価償却費(億円) 19/2 (予想) 244 528 18/2 378 238 17/2 500 243
	株式会社セブン-イレブン・ジャパン 代表取締役社長 古屋 一樹	7-Eleven, Inc. 代表取締役社長 ジョセフ・マイケル・デピント	株式会社イトーヨーカ堂 代表取締役社長 三枝 富博 株式会社ヨークベニマル 代表取締役社長 真船 幸夫
事業概況	セブン-イレブン・ジャパンは、2018年2月末時点で国内20,260店舗を展開しており、人々の暮らしを維持するために欠かせない「近くて便利」なお店としてのインフラ機能を果たしています。質の高い商品開発はもちろん、社会環境の変化に伴うお客様ニーズの変化に対応した新しい店内レイアウトの導入や、接客サービスの質を高めるための店内作業効率改善施策の実施など、地域のお客様から愛される店づくりに努めています。	北米の7-Eleven, Inc.は、2017年12月末時点で8,670店舗を展開しており、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」の開発および販売に注力しています。本年1月には米国Sunoco LP社の一部店舗を取得するなど、M&A戦略やドミナント戦略に基づいた出店を推進するとともに、収益性の低い既存店舗や買収店舗の一部を閉店し、収益の拡大を図っています。	国内の総合スーパーであるイトーヨーカ堂は、2018年2月末時点で164店舗を運営しており、テナントミックスによる売場構成の見直しやショッピングセンターへの改装に加え、不採算店の閉店などの構造改革に取り組んでおります。また、南東北を中心に220店のスーパーマーケットを運営するヨークベニマルは、子会社のライフフーズと連携し、生鮮食品とデリカテッセンでの差別化の徹底と地域のニーズに対応した品揃えの強化に取り組んでいます。

百貨店事業

- (株)そごう・西武
(連結子会社5社、関連会社3社、計8社)

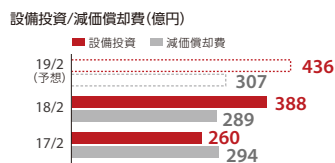
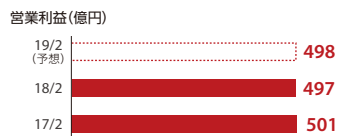


株式会社そごう・西武
代表取締役社長
林 拓二

そごう・西武は、2018年2月末時点で15店舗を運営しております。年々縮小する市場や衣料品需要低迷の影響を受けた利益減少で投資余力が限られる中、基幹店である西武池袋本店を中心とした首都圏4店舗に経営資源を集中的に投下し、成長領域である食品・化粧品・ラグジュアリーに注力して魅力的な店づくりを進めるべく構造改革に取り組んでいます。

金融関連事業

- (株)セブン銀行
- (株)セブン・フィナンシャルサービス
- (株)セブン・カードサービス
- (株)セブンCSカードサービス
(連結子会社9社)

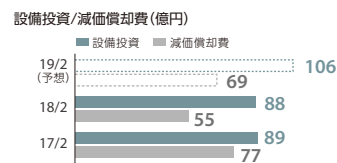
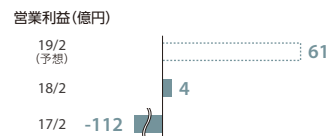
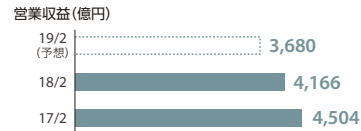


株式会社セブン銀行
代表取締役社長
舟竹 泰昭

セブン銀行は、国内で24,000台以上にもものぼる24時間365日止まらないATMネットワークの運営に加え、ATMによる現金受取サービスや海外送金サービスも幅広く手掛けており、国内約600にもものぼる提携金融機関などとともに「新しい便利さ」を創造しています。また、子会社を通じて、事務受託サービスや海外でのATMサービスの提供も行っています。

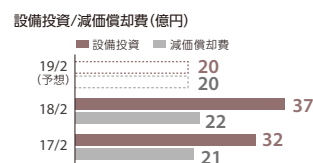
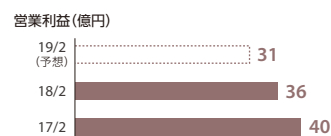
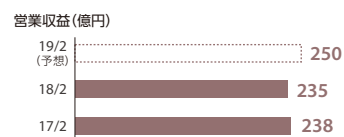
専門店事業

- (株)赤ちゃん本舗
- (株)セブン&アイ・フードシステムズ
- (株)ロフト
- (株)ニッセンホールディングス
(連結子会社19社、関連会社5社、計24社)



その他の事業

- (株)セブン&アイ・クリエイティリンク
- (株)セブン&アイ・アセットマネジメント
- (株)セブン&アイ・ネットメディア
- (株)セブン&アイ出版
- (株)セブンカルチャーネットワーク
- (株)ハケ岳高原ロッジ
- (株)テルベ ● アイング(株) ● ぴあ(株)
(連結子会社8社、関連会社4社、計12社)



財務・非財務ハイライト

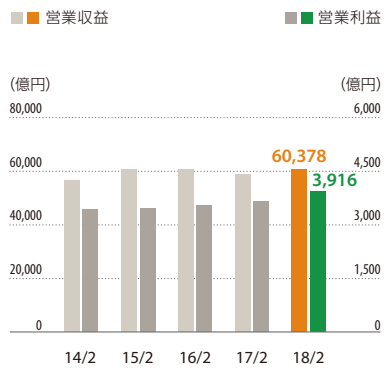
(株)セブン&アイ・ホールディングス

2月28日または29日に終了した各会計年度

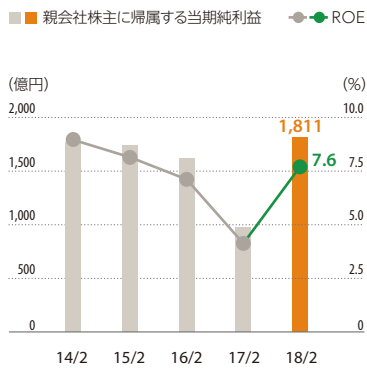
	2009年2月期	2010年2月期	2011年2月期	2012年2月期
会計年度				
営業収益	¥ 5,649,948	¥ 5,111,297	¥ 5,119,739	¥ 4,786,344
営業利益	281,865	226,666	243,346	292,060
親会社株主に帰属する当期純利益	92,336	44,875	111,961	129,837
設備投資 ^{*1}	188,943	211,189	338,656	255,426
減価償却費 ^{*2}	140,529	132,232	132,421	139,994
営業活動によるキャッシュ・フロー	310,007	322,202	310,527	462,642
投資活動によるキャッシュ・フロー	(139,568)	(115,158)	(312,081)	(342,805)
財務活動によるキャッシュ・フロー	(169,755)	(156,708)	(56,258)	(40,561)
フリーキャッシュ・フロー ^{*3}	170,438	207,044	(1,553)	119,836
会計年度末				
総資産	¥ 3,727,060	¥ 3,673,605	¥ 3,732,111	¥ 3,889,358
自己資本 ^{*4}	1,785,189	1,721,967	1,702,514	1,765,983
1株当たり情報				
当期純利益	¥ 100.54	¥ 49.67	¥ 126.21	¥ 146.96
純資産 ^{*4}	1,975.95	1,905.97	1,927.09	1,998.84
配当金	56.00	56.00	57.00	62.00
財務指標				
自己資本比率 ^{*4}	47.9%	46.9%	45.6%	45.4%
有利子負債比率(倍) ^{*4}	0.44	0.41	0.43	0.40
自己資本当期純利益率(ROE) ^{*4}	4.9%	2.6%	6.5%	7.5%
総資産当期純利益率(ROA)	2.4%	1.2%	3.0%	3.4%
連結配当性向	55.7%	112.7%	45.2%	42.2%

- (注) 1. 米ドル表示金額は、2018年2月28日現在のおおよその為替レートである1米ドル=107円を用いて参考値として円貨額を換算
2. 7-Eleven, Inc. は、2011年12月期よりフランチャイズ契約にかかる営業収益の計上方法を従来の総額方式から純額方式に変更
3. 自己資本当期純利益率(ROE)および総資産当期純利益率(ROA)は期首、期末平均の自己資本および総資産より算出

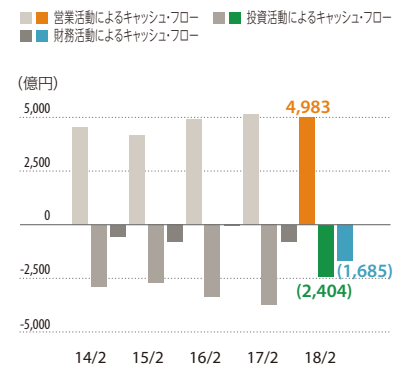
営業収益／営業利益



親会社株主に帰属する当期純利益／自己資本当期純利益率(ROE)



キャッシュ・フロー



					百万円	千米ドル
2013年2月期	2014年2月期	2015年2月期	2016年2月期	2017年2月期	2018年2月期	2018年2月期
¥ 4,991,642	¥ 5,631,820	¥ 6,038,948	¥ 6,045,704	¥5,835,689	¥ 6,037,815	\$ 56,428,177
295,685	339,659	343,331	352,320	364,573	391,657	3,660,345
138,064	175,691	172,979	160,930	96,750	181,150	1,692,990
334,216	336,758	341,075	399,204	384,119	347,374	3,246,485
155,666	147,379	172,237	195,511	207,483	213,167	1,992,214
391,406	454,335	416,690	488,973	512,523	498,306	4,657,065
(340,922)	(286,686)	(270,235)	(335,949)	(371,602)	(240,418)	(2,246,897)
10,032	(55,227)	(79,482)	(2,312)	(78,190)	(168,510)	(1,574,859)
50,484	167,648	146,454	153,023	140,921	257,888	2,410,168
¥ 4,262,397	¥ 4,811,380	¥ 5,234,705	¥ 5,441,691	¥ 5,508,888	¥ 5,494,950	\$ 51,354,672
1,891,163	2,095,746	2,299,662	2,372,274	2,336,057	2,427,264	22,684,710
					円	米ドル
¥ 156.26	¥ 198.84	¥ 195.66	¥ 182.02	¥ 109.42	¥ 204.80	\$ 1.91
2,140.45	2,371.92	2,601.23	2,683.11	2,641.40	2,744.08	25.65
64.00	68.00	73.00	85.00	90.00	90.00	0.84
44.4%	43.6%	43.9%	43.6%	42.4%	44.2%	
0.45	0.45	0.41	0.44	0.45	0.41	
7.6%	8.8%	7.9%	6.9%	4.1%	7.6%	
3.4%	3.9%	3.4%	3.0%	1.8%	3.3%	
41.0%	34.2%	37.3%	46.7%	82.3%	43.9%	

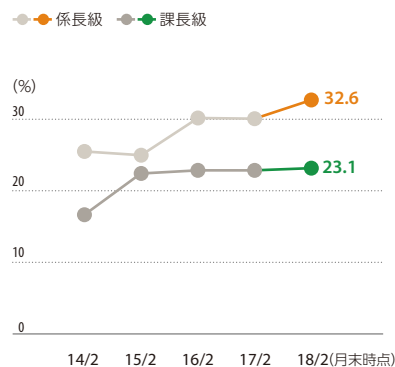
※1 設備投資は、差入保証金と建設協力立替金を含む

※2 2014年2月期より、当社および国内連結子会社（一部事業会社を除く）は、有形固定資産の減価償却方法について、従来の定率法から定額法に変更

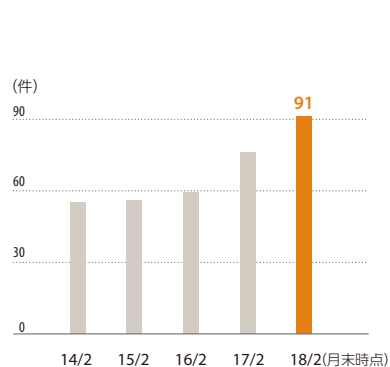
※3 フリーキャッシュ・フロー＝営業活動によるキャッシュ・フロー＋投資活動によるキャッシュ・フロー

※4 自己資本＝純資産－非支配株主持分－新株予約権

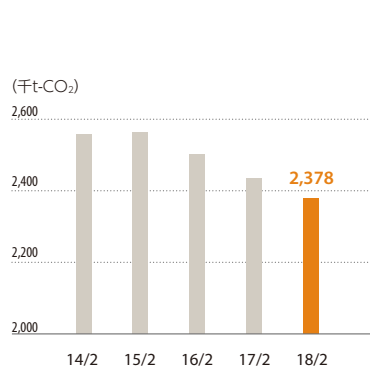
女性管理職比率^{※5}



包括連携協定締結の自治体数



店舗運営に伴うCO₂排出量^{※6}



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

※6 セブンイレブン・ジャパン、イトーヨーカ堂、そごう・西武、ヨークベニマル、セブン&アイ・フードシステムズ、ヨークマート、シェルガーデン、ロフト、赤ちゃん本舗の9社の合計値。

また、2018年2月期の数値は速報値。

連結貸借対照表

(株)セブン&アイ・ホールディングス

2018年2月28日および2017年2月28日

資産の部	2018年2月期	百万円	千米ドル
		2017年2月期	2018年2月期
流動資産			
現金及び現金同等物の期末残高	¥ 1,300,383	¥ 1,209,497	\$ 12,153,112
売上債権他:			
受取手形及び売掛金	337,938	347,838	3,158,299
営業貸付金	95,482	91,052	892,355
加盟店及びその他	149,728	149,451	1,399,327
貸倒引当金	(5,441)	(4,983)	(50,850)
	577,708	583,359	5,399,140
たな卸資産	176,988	192,463	1,654,093
ATM仮払金	96,826	98,710	904,915
繰延税金資産	27,981	30,239	261,504
前払費用及びその他の流動資産	160,319	160,131	1,498,308
流動資産合計	2,340,207	2,274,403	21,871,093
有形固定資産	3,884,211	3,869,243	36,301,037
減価償却累計額	(1,894,756)	(1,861,414)	(17,708,000)
	1,989,455	2,007,829	18,593,037
無形固定資産			
のれん	251,233	270,055	2,347,971
ソフトウェア及びその他	210,733	225,880	1,969,467
	461,966	495,935	4,317,439
投資その他の資産			
投資有価証券	175,856	188,162	1,643,514
長期貸付金	14,794	15,315	138,261
長期差入保証金	383,276	396,707	3,582,018
退職給付に係る資産	45,620	44,628	426,355
繰延税金資産	28,375	25,261	265,186
その他	58,891	64,454	550,383
貸倒引当金	(3,493)	(3,808)	(32,644)
	703,320	730,720	6,573,084
資産合計	¥ 5,494,950	¥ 5,508,888	\$ 51,354,672

(注) 米ドル表示金額は、2018年2月28日現在のおおよその為替レートである1米ドル=107円を用いて参考値として円貨額を換算

負債及び純資産の部	2018年2月期	百万円	千米ドル
		2017年2月期	2018年2月期
流動負債			
短期借入金	¥ 127,255	¥ 150,376	\$ 1,189,299
一年以内返済予定の長期借入金	173,816	130,758	1,624,448
仕入債務他:			
支払手形及び買掛金	244,696	247,515	2,286,878
加盟店に係る買掛金	175,315	167,833	1,638,457
その他	197,888	177,326	1,849,420
	617,900	592,675	5,774,766
未払費用	117,362	131,871	1,096,841
未払法人税等	32,211	34,462	301,037
預り金	174,382	188,798	1,629,738
ATM仮受金	45,165	46,072	422,102
銀行業における預金	553,522	538,815	5,173,102
賞与引当金	14,662	14,159	137,028
販売促進引当金	19,793	21,409	184,981
商品券回収損引当金	1,590	1,807	14,859
返品調整引当金	89	77	831
コールマネー	-	20,000	-
その他	66,253	76,333	619,186
流動負債合計	1,944,007	1,947,618	18,168,289
長期借入金	720,683	812,176	6,735,355
役員退職慰労引当金	988	939	9,233
株式給付引当金	95	-	887
退職給付に係る負債	9,185	9,163	85,841
繰延税金負債	35,416	49,080	330,990
長期預り金	54,806	55,327	512,205
資産除去債務	79,412	77,640	742,168
その他の負債	75,012	81,136	701,046
負債合計	2,919,607	3,033,082	27,286,046
株主資本			
資本金	50,000	50,000	467,289
資本剰余金	409,128	409,095	3,823,626
利益剰余金	1,894,444	1,793,035	17,705,084
自己株式	(4,731)	(5,074)	(44,214)
	2,348,841	2,247,056	21,951,785
その他の包括利益累計額			
その他有価証券評価差額金	27,897	28,467	260,719
繰延ヘッジ損益	(92)	23	(859)
為替換算調整勘定	46,638	56,391	435,869
退職給付に係る調整累計額	3,979	4,117	37,186
その他の包括利益累計額合計	78,423	89,000	732,925
新株予約権	2,623	2,594	24,514
非支配株主持分	145,454	137,154	1,359,383
純資産合計	2,575,342	2,475,806	24,068,616
負債純資産合計	¥5,494,950	¥5,508,888	\$51,354,672

(注) 米ドル表示金額は、2018年2月28日現在のおおよその為替レートである1米ドル=107円を用いて参考値として円貨額を換算

連結損益計算書

(株)セブン&アイ・ホールディングス

2017年3月1日～2018年2月28日および2016年3月1日～2017年2月28日

	百万円		千米ドル
	2018年2月期	2017年2月期	2018年2月期
営業収益			
売上高	¥4,807,748	¥4,646,370	\$ 44,932,224
営業収入	1,230,067	1,189,318	11,495,953
	6,037,815	5,835,689	56,428,177
経費			
売上原価	3,773,220	3,602,038	35,263,738
販売費及び一般管理費合計	1,872,936	1,869,077	17,504,074
	5,646,157	5,471,116	52,767,822
営業利益	391,657	364,573	3,660,345
営業外収益(費用)及び特別利益(損失)			
受取利息及び受取配当金	6,994	6,446	65,364
支払利息及び社債利息	(8,826)	(8,759)	(82,485)
持分法による投資利益	1,496	2,062	13,981
減損損失	(57,070)	(49,108)	(533,364)
固定資産売却益	8,375	3,110	78,271
事業構造改革に伴う固定資産売却益	2,663	376	24,887
固定資産廃棄損	(20,635)	(18,369)	(192,850)
事業構造改革費用	(42,680)	(25,637)	(398,878)
のれん償却額	—	(39,300)	—
その他(純額)	(5,654)	(17,824)	(52,841)
	(115,337)	(147,003)	(1,077,915)
税金等調整前当期純利益	276,320	217,569	2,582,429
法人税等			
法人税、住民税及び事業税	94,421	117,686	882,439
法人税等調整額	(14,997)	(10,939)	(140,158)
	79,423	106,746	742,271
当期純利益	196,896	110,822	1,840,149
非支配株主に帰属する当期純利益	15,746	14,072	147,158
親会社株主に帰属する当期純利益	¥ 181,150	¥ 96,750	\$ 1,692,990

	円		米ドル
	2018年2月期	2017年2月期	2018年2月期
1株当たり情報			
1株当たり当期純利益	¥ 204.80	¥ 109.42	\$ 1.91
潜在株式調整後1株当たり当期純利益	204.63	109.31	1.91
配当金	90.00	90.00	0.84

(注) 米ドル表示金額は、2018年2月28日現在のおおよその為替レートである1米ドル=107円を用いて参考値として円貨額を換算

連結包括利益計算書

(株)セブン&アイ・ホールディングス

2017年3月1日～2018年2月28日および2016年3月1日～2017年2月28日

	百万円		千米ドル
	2018年2月期	2017年2月期	2018年2月期
当期純利益	¥196,896	¥110,822	\$ 1,840,149
その他の包括利益			
その他有価証券評価差額金	(563)	7,738	(5,261)
繰延ヘッジ損益	(108)	(563)	(1,009)
為替換算調整勘定	(10,008)	(14,915)	(93,532)
退職給付に係る調整額	(106)	13,118	(990)
持分法適用会社に対する持分相当額	(36)	(25)	(336)
その他の包括利益合計	(10,823)	5,352	(101,149)
包括利益	¥186,072	¥116,175	\$ 1,738,990
(内訳)			
親会社株主に係る包括利益	¥170,573	¥103,034	\$1,594,140
非支配株主に係る包括利益	15,499	13,140	144,850

(注) 米ドル表示金額は、2018年2月28日現在のおおよその為替レートである1米ドル=107円を用いて参考値として円貨額を換算

連結株主資本等変動計算書

(株)セブン&アイ・ホールディングス

2017年3月1日～2018年2月28日および2016年3月1日～2017年2月28日

	百万円										
	資本金	資本 剰余金	利益 剰余金	自己株式	その他 有価証券 評価差額金	繰延ヘッジ 損益	為替換算 調整勘定	退職給付に 係る 調整累計額	新株 予約権	非支配 株主持分	純資産 合計
2016年3月1日 現在の残高	¥ 50,000	¥ 527,474	¥ 1,717,771	¥ (5,688)	¥ 20,655	¥ 33	¥ 70,927	¥ (8,900)	¥ 2,995	¥ 129,912	¥ 2,505,182
会計方針の変更による累積的影響額		(116,446)	59,221				5,900				(51,324)
会計方針の変更を反映した当期首残高	¥ 50,000	¥ 411,028	¥ 1,776,993	¥ (5,688)	¥ 20,655	¥ 33	¥ 76,827	¥ (8,900)	¥ 2,995	¥ 129,912	¥ 2,453,857
親会社株主に帰属する当期純利益			96,750								96,750
剰余金の配当			(80,890)								(80,890)
自己株式の取得				(2,276)							(2,276)
自己株式の処分		132		857							989
非支配株主との取引に係る親会社の持分変動		(2,033)		2,033							-
その他		(31)	182	(0)							150
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)					7,812	(10)	(20,436)	13,018	(400)	7,241	7,224
当期変動額合計	-	(1,933)	16,042	614	7,812	(10)	(20,436)	13,018	(400)	7,241	21,948
2017年3月1日 現在の残高	¥ 50,000	¥ 409,095	¥ 1,793,035	¥ (5,074)	¥ 28,467	¥ 23	¥ 56,391	¥ 4,117	¥ 2,594	¥ 137,154	¥ 2,475,806
親会社株主に帰属する当期純利益			181,150								181,150
剰余金の配当			(79,604)								(79,604)
自己株式の取得				(25)							(25)
自己株式の処分		81		368							450
その他		(49)	(136)	(0)							(185)
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)					(570)	(115)	(9,753)	(138)	28	8,300	(2,247)
当期変動額合計	-	32	101,409	342	(570)	(115)	(9,753)	(138)	28	8,300	99,536
2018年2月28日 現在の残高	¥ 50,000	¥ 409,128	¥ 1,894,444	¥ (4,731)	¥ 27,897	¥ (92)	¥ 46,638	¥ 3,979	¥ 2,623	¥ 145,454	¥ 2,575,342

	千米ドル										
	資本金	資本 剰余金	利益 剰余金	自己株式	その他 有価証券 評価差額金	繰延ヘッジ 損益	為替換算 調整勘定	退職給付に 係る 調整累計額	新株 予約権	非支配 株主持分	純資産 合計
2017年3月1日 現在の残高	\$467,289	\$3,823,317	\$16,757,336	\$(47,420)	\$266,046	\$ 214	\$527,018	\$38,476	\$24,242	\$1,281,813	\$23,138,373
親会社株主に帰属する当期純利益			1,692,990								1,692,990
剰余金の配当			(743,962)								(743,962)
自己株式の取得				(233)							(233)
自己株式の処分		757		3,439							4,205
その他		(457)	(1,271)	(0)							(1,728)
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)					(5,327)	(1,074)	(91,149)	(1,289)	261	77,570	(21,000)
当期変動額合計		299	947,747	3,196	(5,327)	(1,074)	(91,149)	(1,289)	261	77,570	930,242
2018年2月28日 現在の残高	\$467,289	\$3,823,626	\$17,705,084	\$(44,214)	\$260,719	\$ (859)	\$435,869	\$37,186	\$24,514	\$1,359,383	\$24,068,616

(注) 米ドル表示金額は、2018年2月28日現在のおおよその為替レートである1米ドル＝107円を用いて参考値として円貨額を換算

連結キャッシュ・フロー計算書

(株)セブン&アイ・ホールディングス

2017年3月1日～2018年2月28日および2016年3月1日～2017年2月28日

	百万円		千米ドル
	2018年2月期	2017年2月期	2018年2月期
営業活動によるキャッシュ・フロー			
税金等調整前当期純利益	¥ 276,320	¥ 217,569	\$2,582,429
減価償却費	213,167	207,483	1,992,214
減損損失	88,879	59,719	830,644
のれん償却額	16,620	55,458	155,327
賞与引当金の増減額	707	728	6,607
退職給付に係る資産の増減額	(938)	554	(8,766)
受取利息及び受取配当金	(6,994)	(6,446)	(65,364)
支払利息及び社債利息	8,826	8,759	82,485
持分法による投資損益	(1,496)	(2,062)	(13,981)
固定資産売却益	(11,038)	(3,487)	(103,158)
固定資産廃棄損	20,860	18,516	194,953
事業分離における移転利益	(1,090)	-	(10,186)
売上債権の増減額	7,590	6,525	70,934
営業貸付金の増減額	(4,429)	(4,175)	(41,392)
たな卸資産の増減額	11,186	18,438	104,542
仕入債務の増減額	8,501	3,632	79,448
預り金の増減額	(14,168)	31,094	(132,411)
銀行業における借入金の純増減	-	(5,000)	-
銀行業における預金の純増減	14,706	20,688	137,439
銀行業におけるコールローンの純増減	-	10,000	-
銀行業におけるコールマネーの純増減	(20,000)	20,000	(186,915)
ATM未決済資金の純増減	974	(9,276)	9,102
その他	(26,580)	8,171	(248,411)
小計	581,606	656,892	5,435,570
利息及び配当金の受取額	4,468	3,712	41,757
利息の支払額	(8,877)	(7,452)	(82,962)
法人税等の支払額	(95,827)	(140,629)	(895,579)
法人税等の還付額	16,936	-	158,280
営業活動によるキャッシュ・フロー	498,306	512,523	4,657,065
投資活動によるキャッシュ・フロー			
有形固定資産の取得による支出	(277,913)	(321,089)	(2,597,317)
有形固定資産の売却による収入	40,174	66,359	375,457
無形固定資産の取得による支出	(33,375)	(27,347)	(311,915)
投資有価証券の取得による支出	(20,353)	(55,010)	(190,214)
投資有価証券の売却による収入	32,435	18,806	303,130
連結の範囲の変更を伴う子会社株式の売却による収入	108	326	1,009
差入保証金の差入による支出	(16,199)	(29,116)	(151,392)
差入保証金の回収による収入	37,689	33,352	352,233
預り保証金の受入による収入	5,321	3,542	49,728
預り保証金の返還による支出	(5,654)	(3,269)	(52,841)
事業分離による収入	12,937	-	120,906
事業取得による支出	(4,717)	(71,471)	(44,084)
定期預金の預入による支出	(16,294)	(10,850)	(152,280)
定期預金の払戻による収入	12,751	28,233	119,168
その他	(7,329)	(4,067)	(68,495)
投資活動によるキャッシュ・フロー	(240,418)	(371,602)	(2,246,897)
財務活動によるキャッシュ・フロー			
短期借入金の純増減額	(23,150)	19,341	(216,355)
長期借入れによる収入	56,408	139,451	527,177
長期借入金の返済による支出	(73,656)	(98,739)	(688,373)
コマーシャル・ペーパーの発行による収入	-	75,161	-
コマーシャル・ペーパーの償還による支出	-	(75,161)	-
社債の償還による支出	(20,000)	(40,000)	(186,915)
非支配株主からの払込みによる収入	432	0	4,037
配当金の支払額	(79,558)	(80,834)	(743,532)
非支配株主への配当金の支払額	(7,017)	(6,142)	(65,579)
自己株式の取得による支出	(25)	(2,276)	(233)
その他	(21,941)	(8,991)	(205,056)
財務活動によるキャッシュ・フロー	(168,510)	(78,190)	(1,574,859)
現金及び現金同等物に係る換算差額	1,508	(154)	14,093
現金及び現金同等物の増減額	90,886	62,576	849,401
現金及び現金同等物の期首残高	1,209,497	1,147,086	11,303,710
連結除外に伴う現金及び現金同等物の減少額	-	(164)	-
現金及び現金同等物の期末残高	¥ 1,300,383	¥ 1,209,497	\$ 12,153,112

(注) 米ドル表示金額は、2018年2月28日現在のおおよその為替レートである1米ドル=107円を用いて参考値として円貨額を換算

会社情報

(2018年2月末現在)

会社概要

■ 本店所在地

〒102-8452 東京都千代田区二番町8番地8
Tel : 03-6238-3000(代表)
URL : <http://www.7andi.com>

■ 設立

2005年9月1日

■ 従業員数

56,606名(連結)
643名(単体)

■ 資本金

500億円

■ 会計監査人

有限責任 あずさ監査法人

株式関連情報

■ 発行済株式総数

886,441,983株

■ 株主数

91,443名

■ 上場取引所

東京証券取引所市場第一部

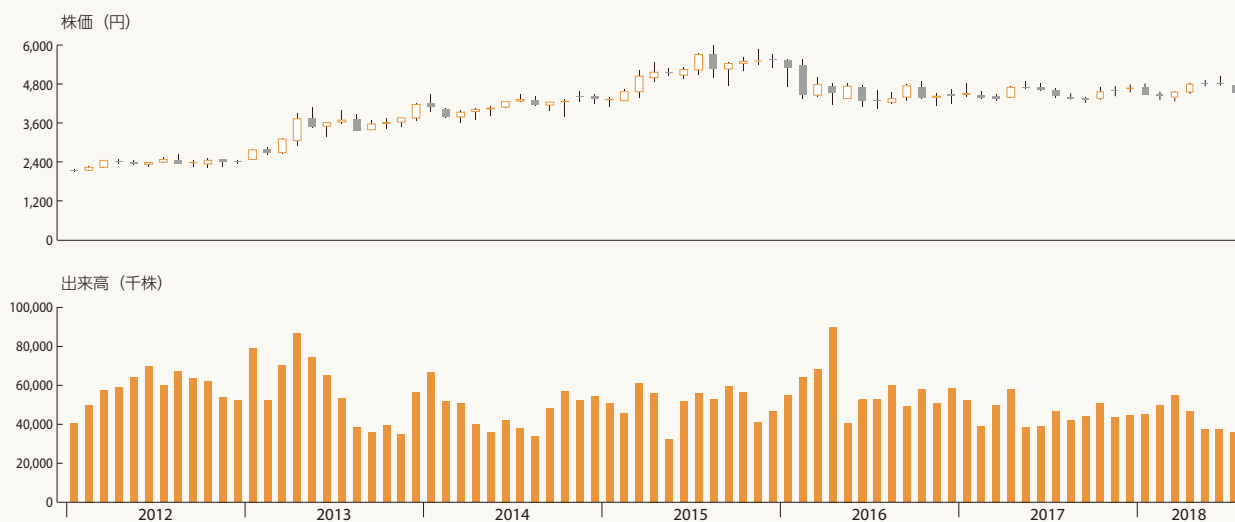
■ 株主名簿管理人

三菱UFJ信託銀行株式会社

■ 定時株主総会

毎年5月

■ 株価・出来高推移(東京証券取引所)

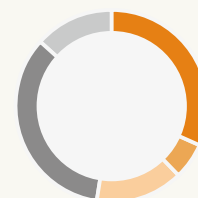


大株主の状況

株主名	持株数 (千株)	持株比率 (%)
伊藤興業株式会社	68,901	7.8
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	50,422	5.7
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口)	42,329	4.8
日本生命保険相互会社	17,672	2.0
GIC PRIVATE LIMITED - C	17,035	1.9
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)	15,776	1.8
三菱UFJモルガン・スタンレー証券株式会社	13,952	1.6
STATE STREET BANK WEST CLIENT - TREATY 505234	13,210	1.5

所有者別株式分布状況

金融機関	31.7%
金融商品取引業者	6.1%
その他の法人	14.7%
外国法人等	34.3%
個人・その他	13.2%



格付情報

■ 格付情報 (2018年6月30日現在)

		S&P	Moody's	R&I	JCR
セブン&アイ・ホールディングス	長期	AA-	A1	AA	AA+
セブン・イレブン・ジャパン	長期	AA-			AA+
	短期*	A-1+	P-1		
7-Eleven, Inc.	長期	AA-	Baa1		
セブン銀行	長期	A+		AA	
	短期	A-1			

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



株式会社 **セブン&アイ** HLDGS.

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