



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



セブン & アイ 経営レポート

ステークホルダーとの建設的な対話と
誠実なガバナンスによる価値協創のために

お客様の
暮らしになくてはならない
信頼される
誠実な企業でありたい

社是

私たちは、お客様に信頼される、誠実な企業でありたい。

私たちは、取引先、株主、地域社会に信頼される、誠実な企業でありたい。

私たちは、社員に信頼される、誠実な企業でありたい。

株式会社セブン&アイ・ホールディングス



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

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



セブンらくらくお届け便



(株)セブン-イレブン・ジャパン

60頁参照

あなたの暮らしに
近くて便利!



(株)そごう・西武

72頁参照

「想像以上の提案で、
お客さまに発見を。」



メイクアップステーション



7-Eleven, Inc.

65頁参照

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

(訳)“いつでもどこでもお客様のために”



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

77頁参照

ひと皿に豊かな明日を

◀ デニーズ(ファミリーレストラン)



(株)セブン銀行

74頁参照

急な出費にも「近くて便利」



ATMサービス



(株)ロフト

76頁参照

新しいコトやモノが
「なにかある」「きっとある」



(株)イトーヨーカ堂

68頁参照

「いいもの。いつもの。」



お客様との「つながり」がグループの原動力です。

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

多様なお客様との「つながり」

1日当たり来店客数

世界全体

約**6,400**万人

日本国内

約**2,400**万人

日本の人口の約5.5人に1人が来店

店舗数

世界全体

約**69,200**店^{※2}

日本国内

約**22,400**店

セブン銀行ATM設置台数

約**2万5,000**台

1日当たりのATM利用件数 約230万件

国内マーケットシェア

44.4%

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

7iD登録者数

約**1,280**万人

日本の人口の約10人に1人が会員

商品・サービスのイノベーション

セブンカフェ年間販売数

約**11**億杯

1分で約2,000杯

セブンプレミアム年間売上

1兆4,130億円

セブン-イレブンおにぎり年間販売数

約**22億7,000**万个

1分で約4,300個

セブンプレミアム販売金額10億円以上のアイテム数

274アイテム

全4,050アイテム

セブン-イレブン年間料金収納代行取扱件数

約**5億200**万件

取扱金額 約5兆2,000億円
1分で約950件

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

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

SDGs※の達成に向けて

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

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



再生可能エネルギー 使用店舗の取り組み

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



野菜工場による食品ロス削減

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



完全循環型ペットボトルリサイクル※1の実現

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



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

産官民が連携したペットボトル回収スキームの実現

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

これにより産官民が連携した新たなペットボトル回収スキームが実現します。



店舗一体型保育園の開園

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



目次

1 イントロダクション

10 本レポートの発行にあたって

11 コーポレートガバナンス・コード
特定開示項目対照表

12 社長レター



19 中期経営計画

20 経営推進本部長メッセージ



24 財務経理本部長メッセージ

価値観

28 信頼と誠実

持続可能性・成長性

30 サステナビリティ(持続可能性)・
成長性の確保

ビジネスモデル

34 社会構造・ニーズの変化に対応する
当社グループ価値創造の軌跡

36 当社グループのビジネスモデル

戦略

グループ戦略・政策

44 デジタル・金融戦略

48 グループ商品戦略

52 環境政策

54 総務・法務政策

56 人財政策

セグメント戦略

58 セグメントの概要

60 国内コンビニエンスストア事業

65 海外コンビニエンスストア事業

68 スーパーストア事業

72 百貨店事業

74 金融関連事業

76 専門店事業

重要指標

78 重要指標

コーポレートガバナンス

82 当社取締役・監査役

84 社外取締役対談



88 コーポレートガバナンスに関する
基本的な考え方

89 企業価値創造を牽引する
グループガバナンス体制

90 企業統治の「仕組み」の概要等

98 取締役会の構成等

106 役員の選解任と指名の方針・手続
および育成

110 役員報酬

114 社外役員によるモニタリング

115 監査

118 企業年金の資産オーナー
としての機能発揮

119 株主とのコミュニケーション(対話)、
株主総会

124 【ご参考】社外の評価

財務セクション

126 財務ハイライト

128 経営者の視点による経営成績等の状況
に関する分析

130 連結貸借対照表

132 連結損益計算書

133 連結包括利益計算書

134 連結株主資本等変動計算書

135 連結キャッシュ・フロー計算書

136 別紙1「内部統制決議」

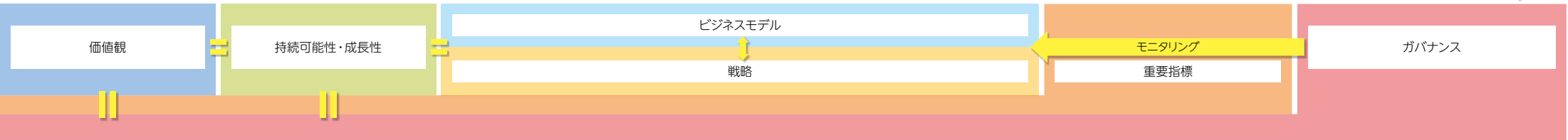
138 別紙2「役員ガイドライン」

140 別紙3「ガバナンスデータブック」

142 会社情報



本レポートの構成と価値協創ガイダンスの活用



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

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

本レポートの発行にあたって

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

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

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

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

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

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

本レポートの目的

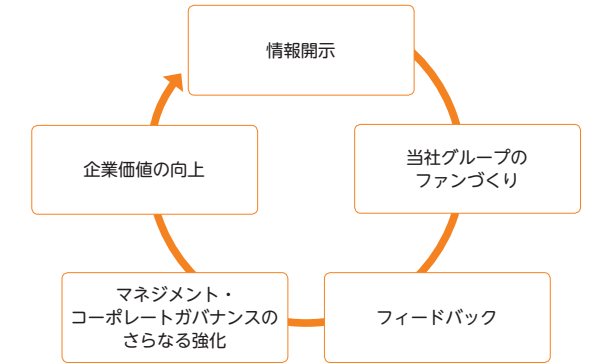
分かりやすい情報の集約・整理・開示を目指します

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

「当社の言葉」で説明します

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

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



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

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

ドの順番に拘わらず、当社のコーポレートガバナンスに関する基本的な考え方にに基づき、順序等を工夫して説明していきます。各「特定開示項目」に対応する記載場所については、以下の別表を参照いただければ幸いです。

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

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

CGC コーポレートガバナンス・コード特定開示項目該当箇所に付けています。

コーポレートガバナンス・コード(2018年6月1日改訂)特定開示項目対照表

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

代表取締役社長
井阪 隆一

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



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

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

私たちの企業理念

「信頼と誠実」の精神を 全ての取り組みの礎として

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

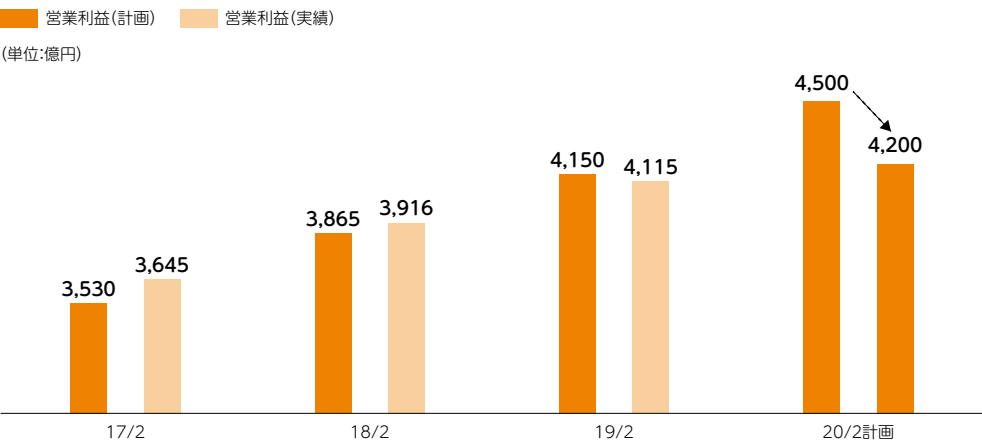
私たちの使命

お客様の暮らしに寄り添い
自己革新を通じて変化に対応

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

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

営業利益



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

経営ビジョン

中期経営計画を通して
経営方針を明確化

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

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

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

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

成長戦略

デジタル、金融、グループ商品戦略を柱に
新たなグループシナジーを創出

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

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

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

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

デジタル・金融戦略➡44頁

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

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

環境・社会課題への対応

社会課題解決と企業価値向上の両立を目指して

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



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

環境宣言『GREEN CHALLENGE 2050』

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

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

環境政策➡52頁

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

ダイバーシティ

多様な人財が活躍できる
組織文化の創造

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

人財政策➡56頁

コーポレートガバナンス

全てのステークホルダーの
皆様とともに

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

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

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

中期経営計画 (2016年10月発表) 【CGC 原則3- 1 (i)】

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

当社グループ経営方針

「信頼と誠実」「変化への対応と基本の徹底」

目指すこと

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

すべきこと

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

中期経営計画の概要

2020年2月期 営業利益4,200億※

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

※2019年4月数値目標見直し

財務戦略

設備投資

事業毎目標とするROAを達成すべく、

規律ある投資を実行

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

資金調達

AA格の格付維持を前提としつつ

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

株主還元

「利益向上に見合う株主還元」を基本方針とし、連結配当性向は40%を維持向上

- 成長事業投資とのバランスを勘案しつつ柔軟な資本政策とする



事業会社との対話・グループマネジメント

いつも当社グループをご愛顧いただきありがとうございます。

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

事業会社との率直な対話による一層の連携・経営管理

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

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

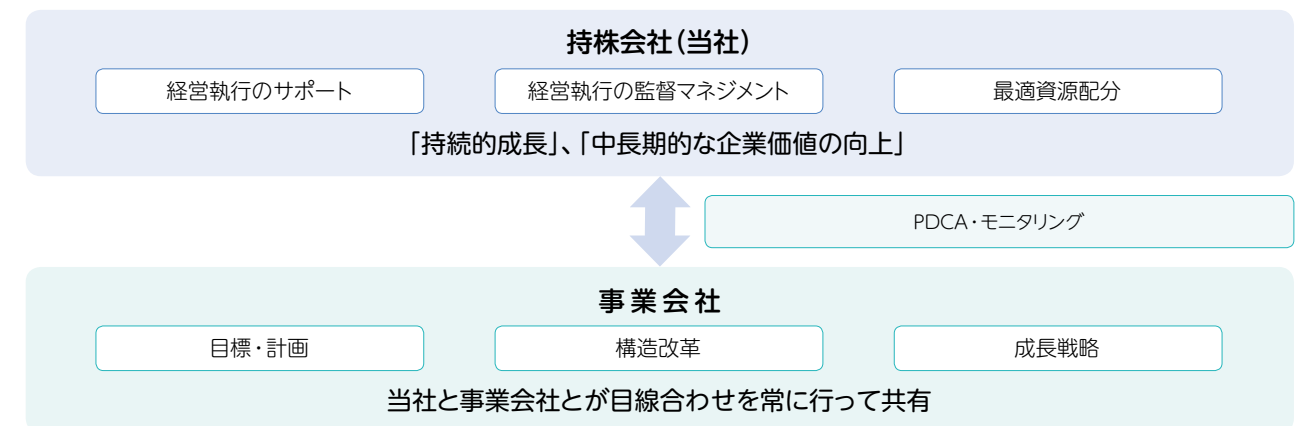
取締役 常務執行役員

伊藤 順朗

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

連携をより一層強化し、の精度向上を実現します。

事業会社との対話・連携の強化による企業価値創造のしくみ



マネジメントの基本としています。

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

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

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

新規事業開発、業務提携およびグループシナジーの創出

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

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

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

すでに、各分野の有力な企業様とも様々な業務連携

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

IRの強化と
資本市場の声をグループ内連携に活用

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

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

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

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

リスクマネジメントの再整備と
成果の経営への活用

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

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

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

グループガバナンスの再構築

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

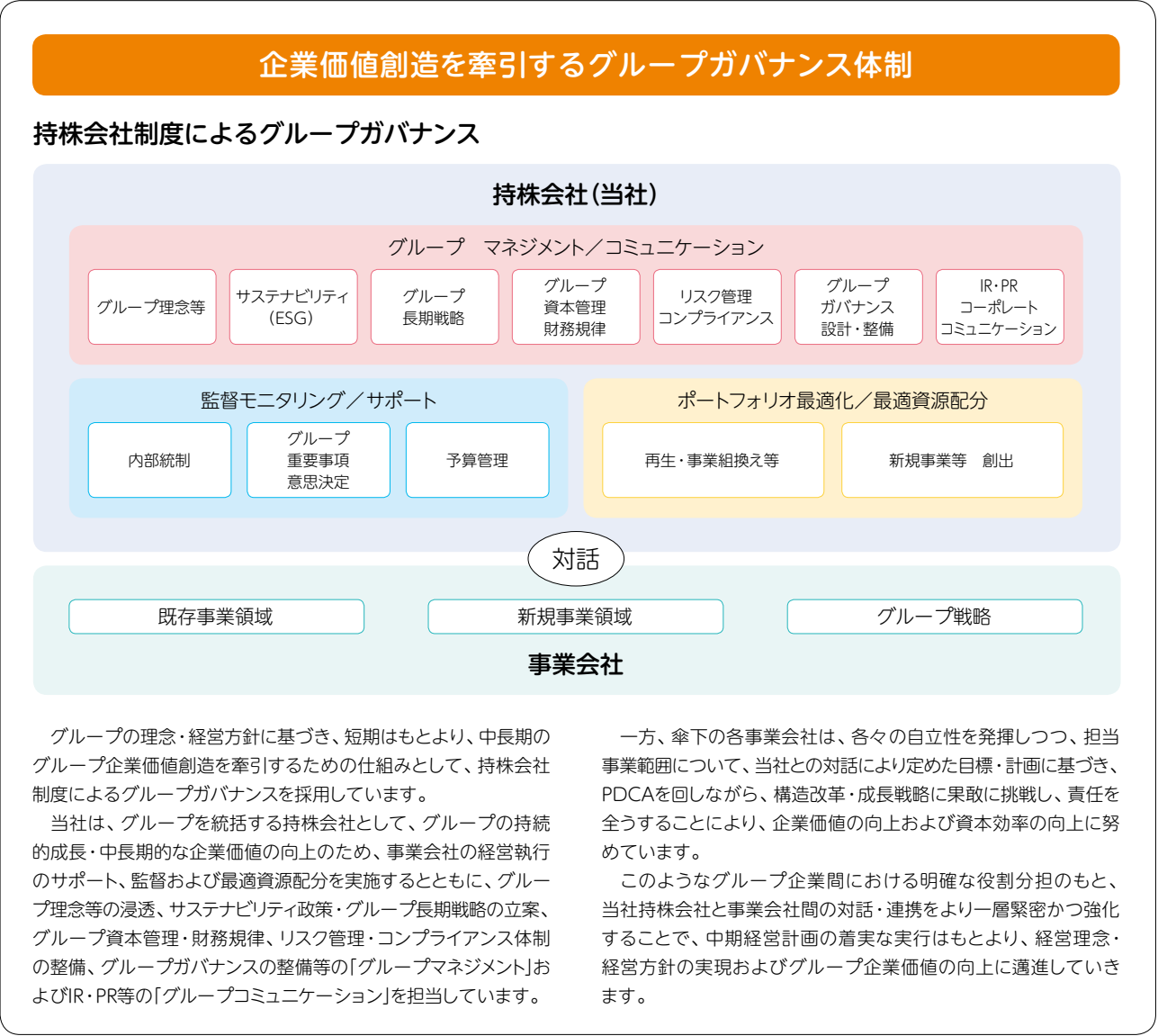
この3年間、事業セグメントの再設定をはじめとして、グループガバナンスの仕組み・プロセスについて、事業会社とともに整備を進めてきました。今後は、規程等の形式面を含め、グループ全体でのより統一的なガバナンスシステムを構築してまいります。

また、事業会社での取締役会の活性化についても取

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

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

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



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

執行役員 財務経理本部長

丸山 好道

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



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

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

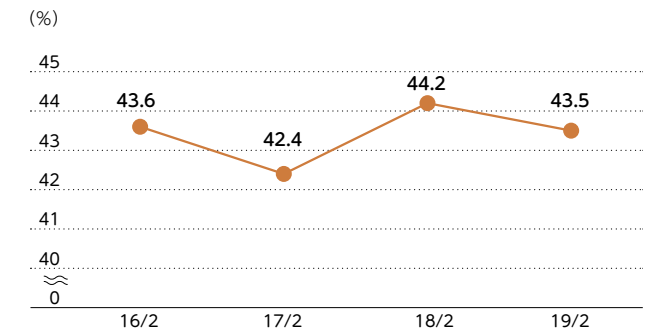
資本効率の向上

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

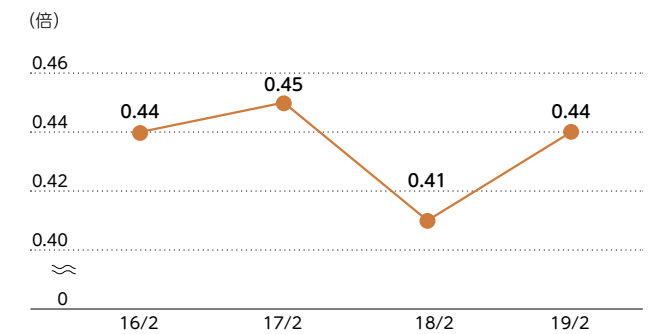
調達手段の多様化

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

自己資本比率



D/Eレシオ



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

持続的成長に向けて

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

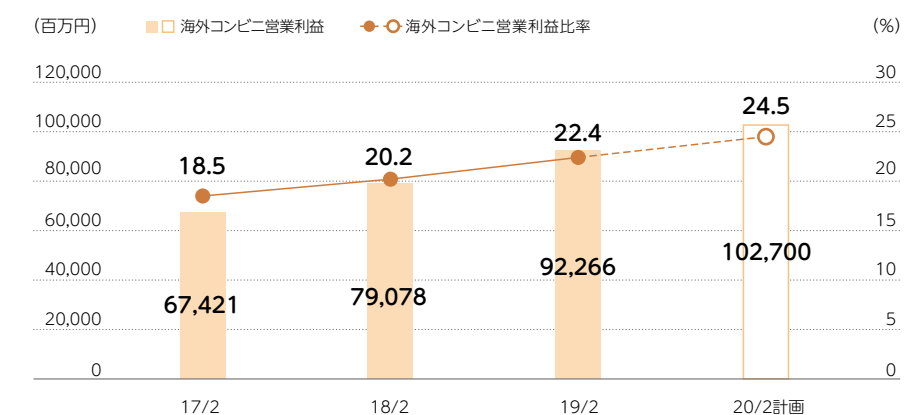
また、持続可能な社会実現のため、環境負荷低減に向けた取り組みも遅滞なく推進することが必要なことから、今後も積極的な投資を予定しています。財務の見地からは、中長期的な投資効果について、より見え

る化を進め、適時的確な経営判断を行いうる体制を強化してまいります。

健全な財務体質の維持

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

連結営業利益に占める海外コンビニエンスストア事業比率推移



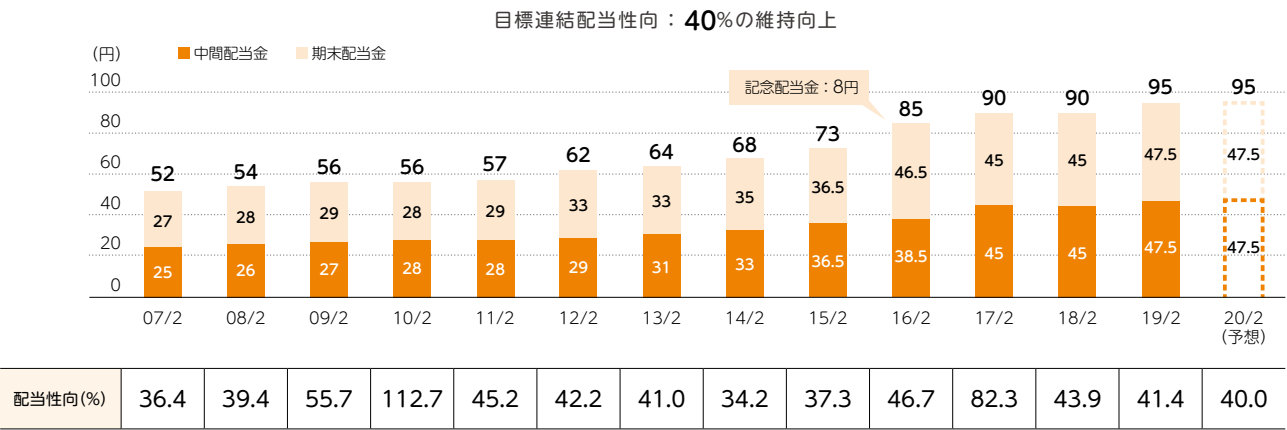
株主還元

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

性向40%を維持しつつ、さらなる向上を目指してまいります。

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

1株当たり配当金の推移



2019年2月期は、5円増配の95円(配当性向41.4%)を配当

Topics

資本政策の基本方針

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

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

「資本効率の向上」については、ROEを重要指標とし、

資本コストを上回るROEの継続的な実現を目指します。具体的には、ROEをROAと財務レバレッジに分解した上で、事業会社のROAと連結の財務レバレッジにて経営管理を行っていきます。

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

ROE

=

純利益

売上高

×

売上高

総資産

×

総資産

自己資本

=

ROA

×

財務レバレッジ

価値観

Values

目次

28 信頼と誠実

持続可能性・成長性

Sustainability/growth

目次

30 サステナビリティ(持続可能性)・成長性の確保

ビジネスモデル

Business model

目次

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

信頼される誠実な企業でありたい

基本的な考え方

1. 経営理念【CGC 原則3- 1 (i)】

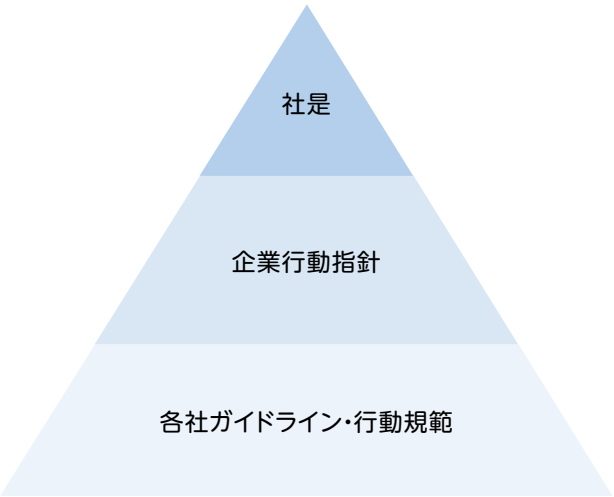
当社は、「社是」を以下のとおり定めています(1972年制定)。社是は、当社グループの経営理念を包括的に象徴する普遍的なものであり、グループ経営の根幹として、最も大切にしています。

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

2. 企業行動指針【CGC 原則3- 1 (i)】

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

社是・企業行動指針等の体系



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

「企業行動指針」は、当社グループの全役員および従業員の基本姿勢を示したものであり、グループとしての考え方を定めた「基本方針」と行動の原則を定めた「行動基準」に分かれています。またグループ各社では、業態に応じ具体的な行動レベルに落とし込んだガイドライン・行動規範を作成し、本指針と一緒に新入社員や新任役職者研修等を通じて、周知しています。

3. ステークホルダーとの適切な協働に関する考え方

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

様々な変化のスピードが速まっている今日、当社では、ステークホルダーの皆様が当社グループに抱いている期待や関心を絶えず的確に把握することが重要と考えています。そのため、ステークホルダーの皆様との対話を通して得られたご意見やご要望等の「声」に迅速に対応できるよう掛けると同時に、こうした「声」を企業活動や経営意思決定プロセスに反映させていくこと(ステークホルダー・エンゲージメント)も重視しています。

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

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

当社グループのステークホルダー



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

サステナビリティ(持続可能性)・成長性の確保

【CGC 原則3- 1 (i)】

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

SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS

世界を変えるための17の目標

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



Environment(環境)

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

Governance(ガバナンス)

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

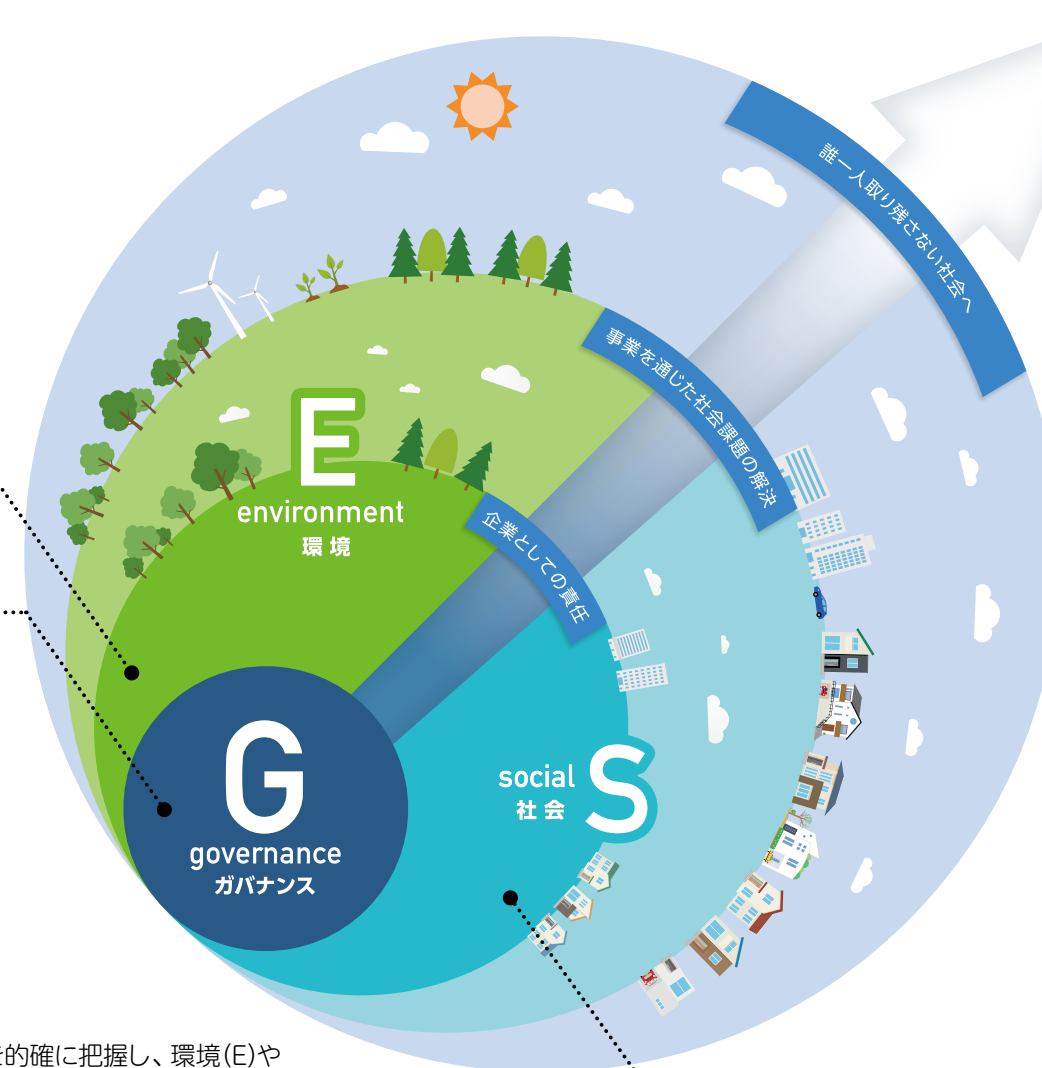
基本的な考え方とサステナビリティを支えるガバナンスの仕組み

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

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

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

現在、このような取り組みを支えるガバナンスの仕組



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

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

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

Social(社会)

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

サステナビリティに関わる重点課題(マテリアリティ)の特定

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

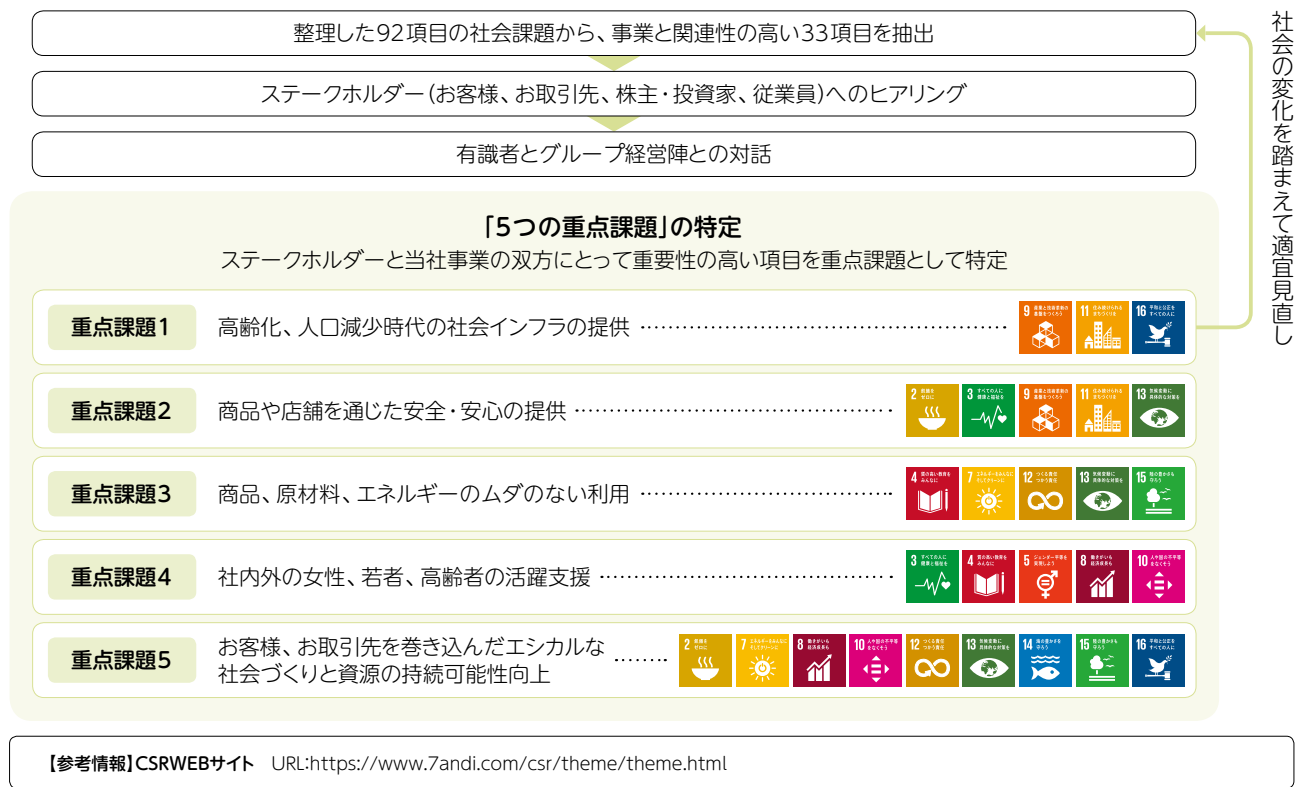
各重点課題に対しては、当社が与える負の影響を低減する取り組みを推進する一方で、商品やサービス、店

舗など本業を通じてこれらの課題を解決するCSV*の取り組みを進めています。

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

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

重点課題特定プロセス



サステナビリティを巡るリスク・機会

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

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

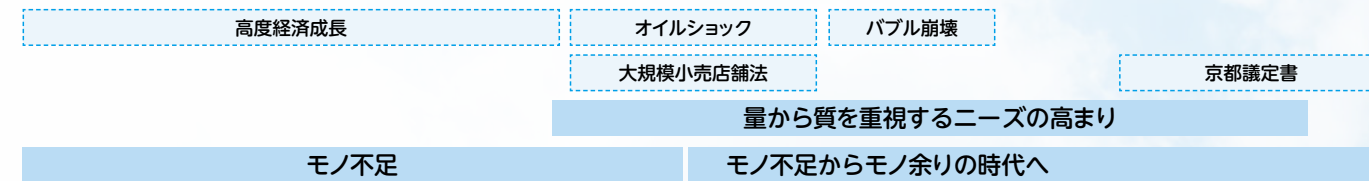
価値観	持続可能性・成長性	ビジネスモデル	戦略	重要指標	ガバナンス
-----	-----------	---------	----	------	-------

「重点課題(マテリアリティ)」と主なリスク・機会(例)



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

社会構造・ニーズの変化



ワークライフバランス

食の安全・安心への関心

少子高齢化

共働き世帯の増加(食の外部化ニーズの高まり)

モノ消費からコト消費へ

SDGs

1920年～1960年代

1970年～1980年代

1990年～

2000年代

現在

提供価値



当社グループのビジネスモデル

(1)ビジネスモデルの全体像

企業価値創造の源泉要素

多業態グループ経営

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

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

商品・サービスイノベーション力

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

情報活用力

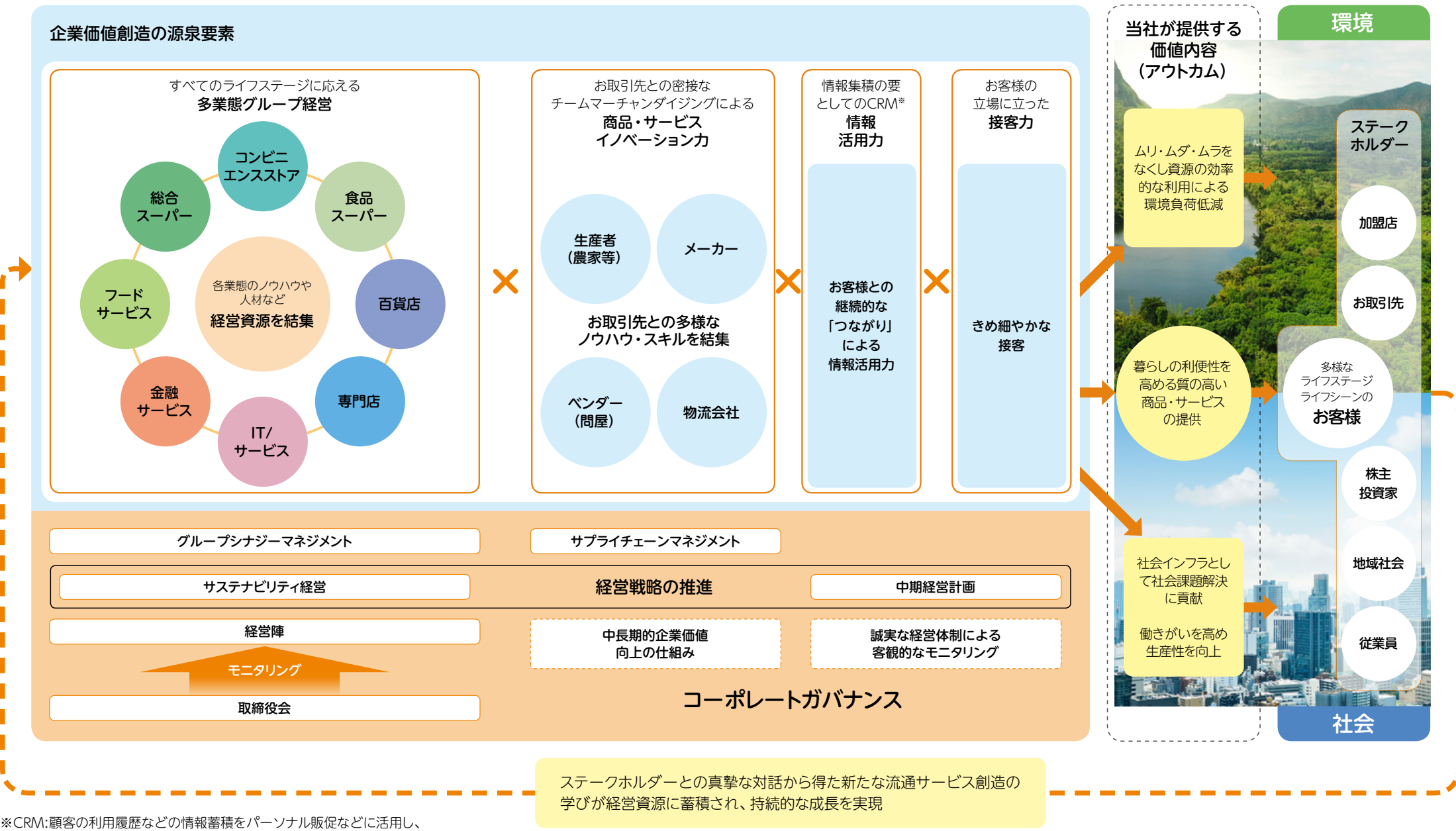
さらに、グループ各社をご愛顧いただいているお客様のお買い物実績やご意見等の情報を集積し、多角的な観点から分析して新しいニーズの発見とサービスの開発・向上につなげています。このお客様との継続的なつながりによる「情報活用力」も当社グループの企業価値創造を支えています。

接客力

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

当社が提供する価値内容(アウトカム)

当社グループのビジネスモデルに基づく事業を通じ、



これらを支えるガバナンス
(当社取締役会による客観的なモニタリング)

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

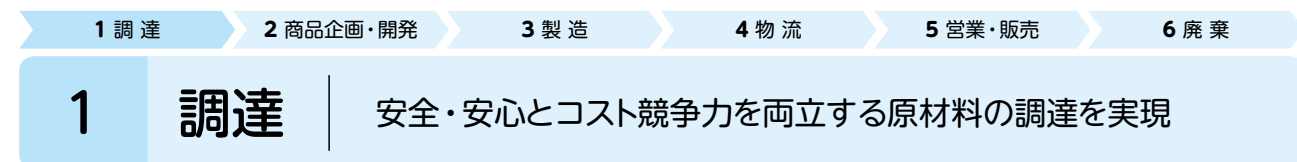
また、当社取締役会は、「環境(E)、社会(S)要因等を踏まえた、中長期的企業価値向上プロセスとしての妥当性」を含めた客観的な観点から、「当社が目指す経営方針とビジネスモデル・戦略の整合性」「経営陣の事業執行状況および経営戦略の進捗状況」を、具体的な事業の実施状況の確認を通じて、継続的にモニタリングしています。

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

(2)バリューチェーンを通じた価値創造

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

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



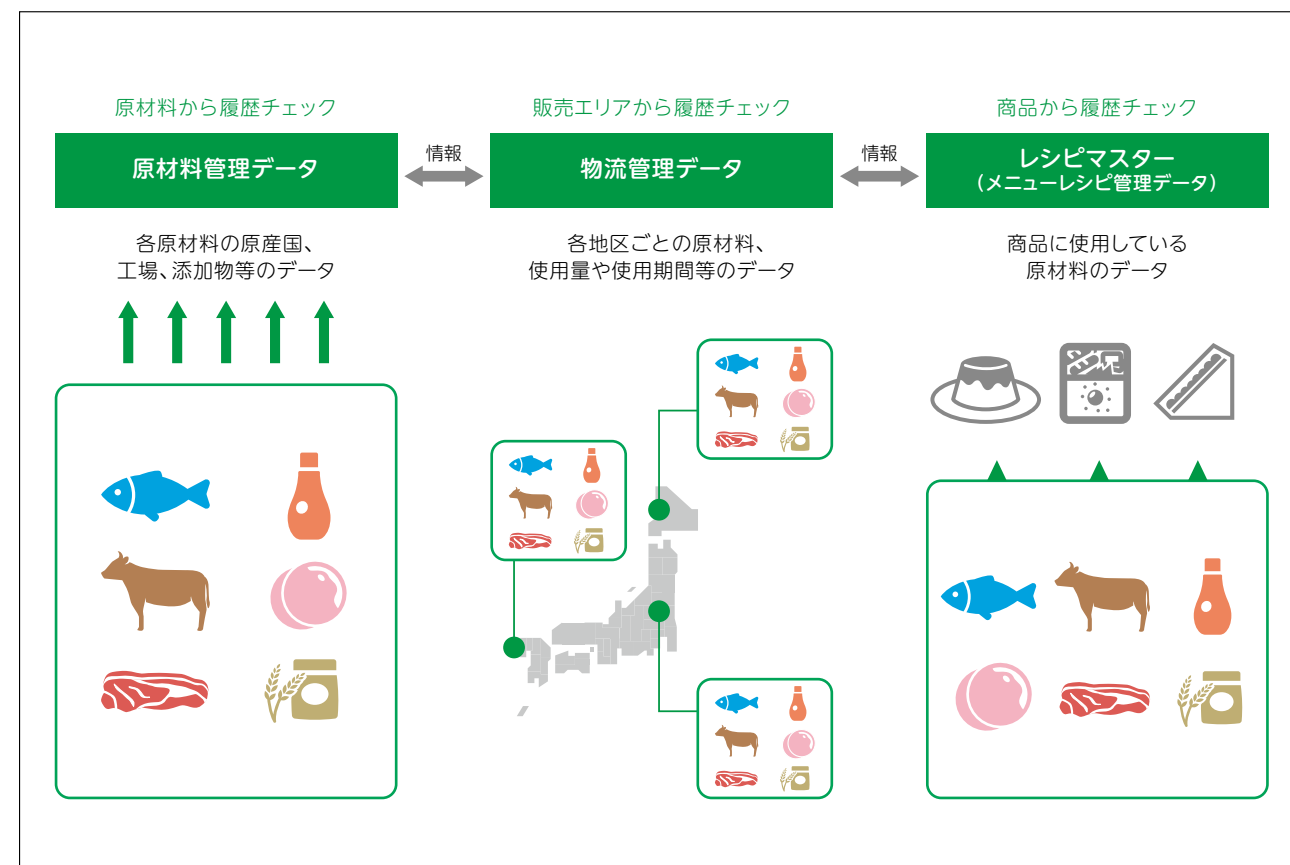
■主な優位・差別化ポイント

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

商品ができるまでの履歴を一元管理

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

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

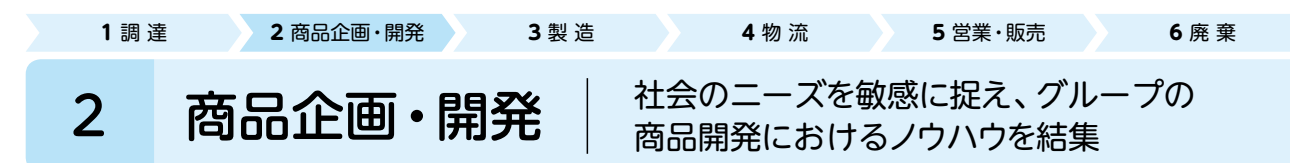
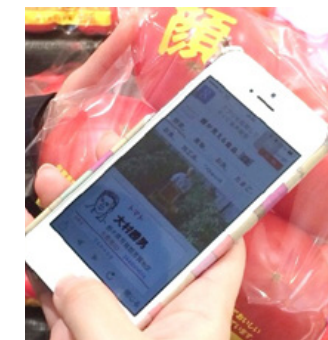


価値観	持続可能性・成長性	ビジネスモデル	戦略	重要指標	ガバナンス
-----	-----------	---------	----	------	-------

生鮮食品の生産・流通履歴を正確に把握

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

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



■主な優位・差別化ポイント

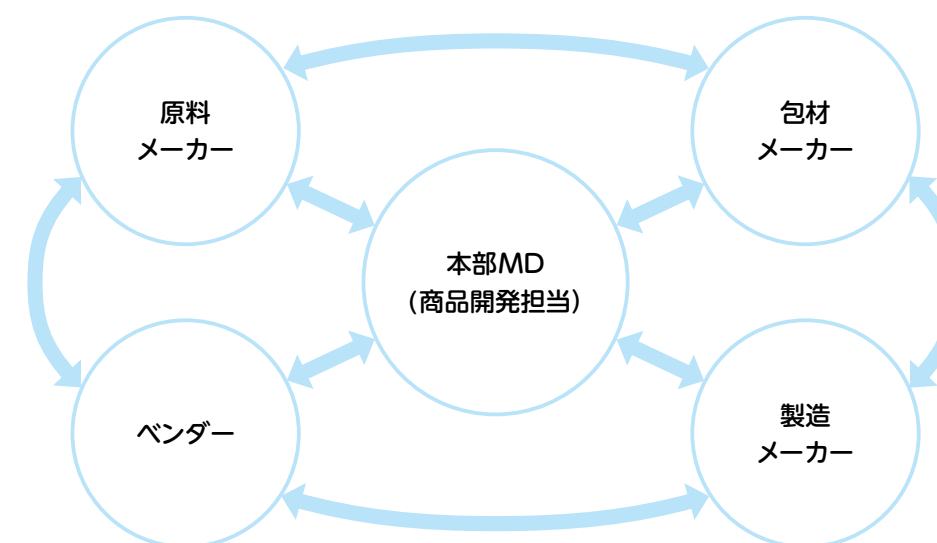
- チームマーチャンダイジングによる高い商品開発力の発揮
- 社会のニーズやお客様の声を敏感に捉えた商品企画・開発

オリジナル商品開発手法「チームマーチャンダイジング」

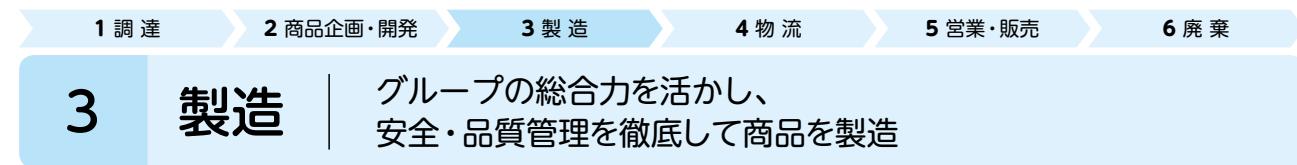
お客様のニーズに合った質の高い商品をつくるため、さまざまな分野のメーカー様やベンダー様とチームMD(マーチャンダイジング)による商品開発を行っています。チームMDでは原料の調達から生産・加工・配送まで検討を重ね、常に品質の高い商品をお届けしています。

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

セブン-イレブンにおけるチームマーチャンダイジング



当社グループのビジネスモデル



■主な優位・差別化ポイント

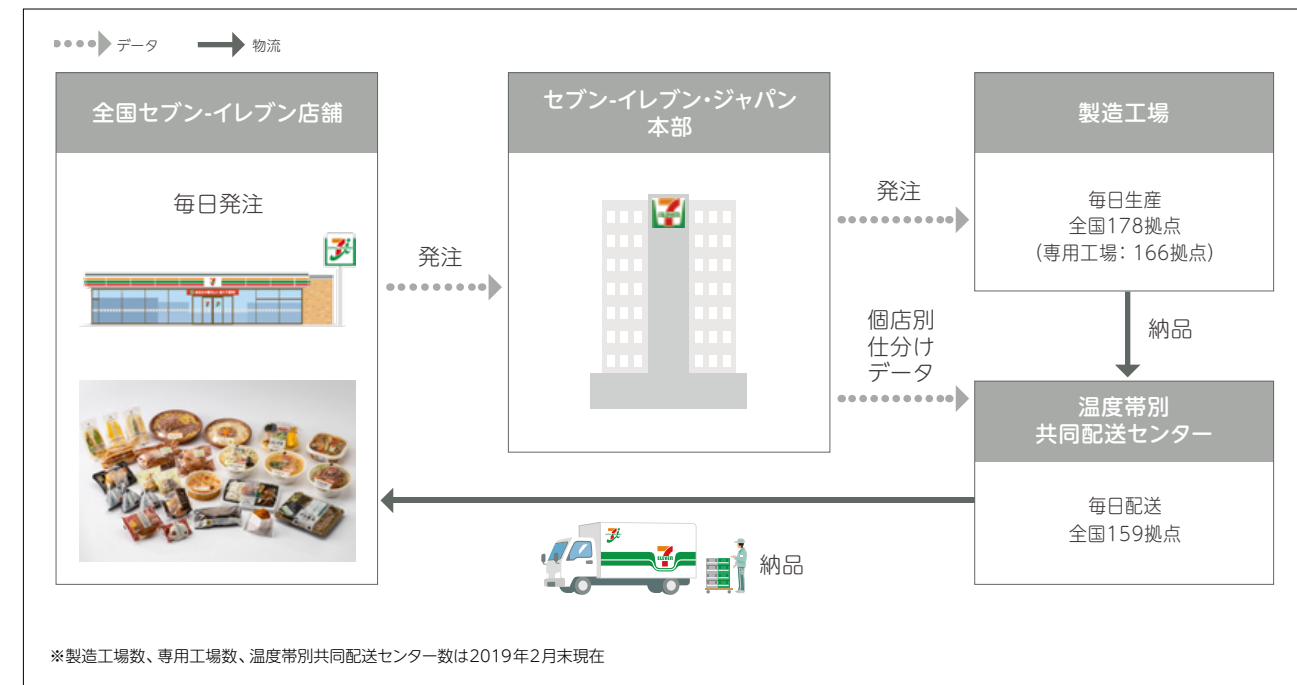
- 専用工場による高い商品力の実現
- 安全性と高品質を堅守し、短時間で効率的な納品の仕組みを確立
- お取引先との協働によるサプライチェーンの人権・労働・環境面への配慮の推進



「セブン-イレブン専用工場」をはじめとする製造インフラの確立

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

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

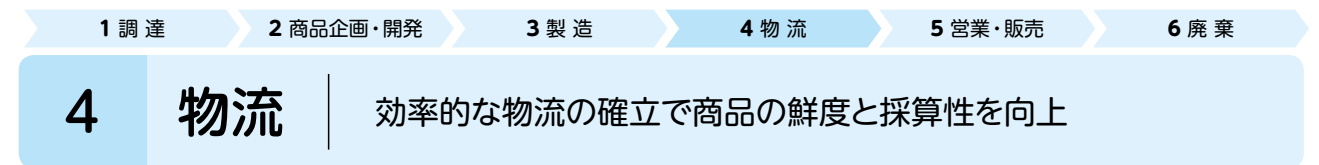


お取引先と一体となって社会・環境に配慮

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

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

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

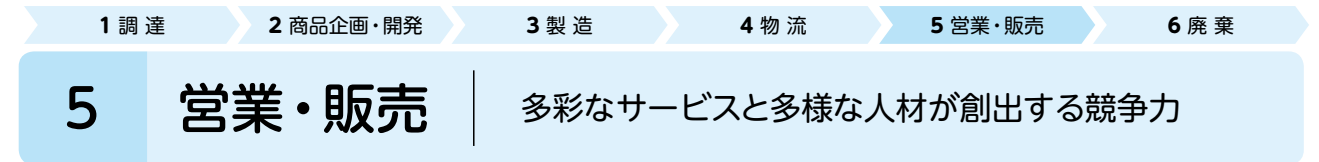
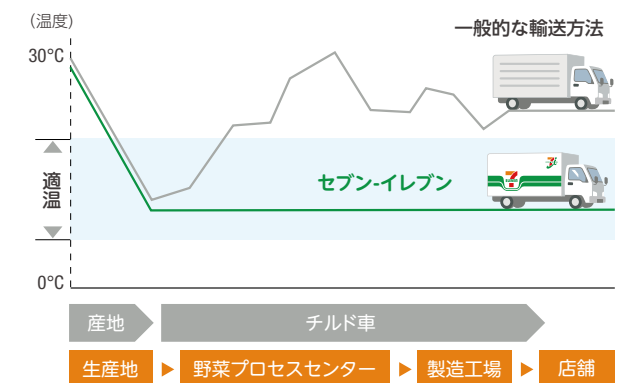


■主な優位・差別化ポイント

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

鮮度管理は畑から

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



■主な優位・差別化ポイント

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



地域の高齢者の生活を応援

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

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

に関する協定」を結び、地域の「安全・安心」に貢献しています。



1 調 達

2 商品企画・開発

3 製 造

4 物 流

5 営業・販売

6 廃 棄

6 廃棄 | 徹底した廃棄物の削減で循環型社会を実現

■ 主な優位・差別化ポイント

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



消費期限の長い商品で食品廃棄を削減

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

セブン-イレブンでは、素材や製造工程、温度管理を

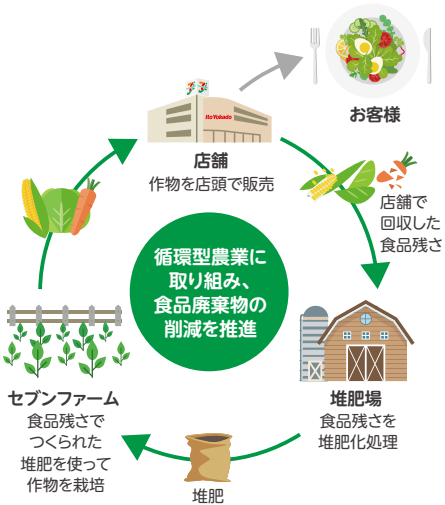
見直すことで添加物に頼らず、味や品質を落とすことなく従来よりも長い消費期限を可能にしたチルド弁当や、長鮮度のパン類・惣菜・麺類を開発。商品サイクルが従来よりも長くなったことで、店舗運営の支援につながっています。また、消費期限の延長は、食品廃棄の削減にも好影響を及ぼすと考えられることから、今後も積極的に取り組んでいきます。



「セブンファーム」の環境循環型農業

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

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



経営方針実現に向けた戦略・政策【CGC 原則3- 1 (i)】

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

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

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

