MANAGEMENT REPORT

経営レポート2023

株式会社セブン&アイ・ホールディングス

株式会社セブン&アイHLDGS.

https://www.7andi.com

UD FONT
見やすいユニバーサルデザインフォントを採用しています。

編集方針

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

当社は、2021年からスタートした「中期経営計画2021-2025」（以下、中計）における各種施策を進めています。これら取り組みによる業績の進捗、および当社グループを取り巻く経営環境の変化を踏まえて、当社は取締役会の過半数を占める社外取締役を含む全取締役と独立した外部アドバイザーによるグループ戦略再評価を実施しました。これら議論の結果を2023年3月、中計の目標値の上方修正とともに公表しました。そこで本誌では、グループ戦略再評価結果によって新たに制定した「2030年に目指すグループ像」と、その実現を支える「価値創造プロセス」を紹介するとともに、再評価結果を踏まえてアップデートした「グループ成長戦略」「サステナビリティ戦略」を目標値とともに紹介しています。

本誌を通して、ステークホルダーの皆様との建設的な対話を図り、価値協創と持続的な成長を目指してまいります。

発行時期
2023年9月

報告対象期間
2022年3月1日から2023年2月28日。
2023年3月以降に実施した一部の開示事項や事業活動の内容を含む

対象組織
（株）セブン&アイ・ホールディングスおよび連結子会社

参考としたガイドライン
VRF「国際統合報告フレームワーク」、経済産業省「価値共創ガイダンス」、TCFD「気候関連財務情報開示タスクフォース最終報告書」

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

目次

編集方針／目次 P01
経営理念／ステークホルダーとの対話 P03

CEOメッセージ P05

価値創造プロセス P13

基本情報
歩み P15
主要事業と資本 P17
「食」分野の取り組み P19
7-Elevenブランド P23
デジタル化への取り組み P24

事業戦略
CFOメッセージ P25
国内コンビニエンスストア事業戦略 P29
海外コンビニエンスストア事業戦略 P33
スーパーストア事業戦略 P37
金融事業戦略 P39

サステナビリティ戦略
CSuOメッセージ P41
マテリアリティ P43
環境 P45
社会 P55

コーポレートガバナンス P61

財務情報
重要指標 P75
財務ハイライト P77
経営者の視点による経営成績等の状況に関する分析 P79

会社情報 P83

経営理念を根幹として

経営理念

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。

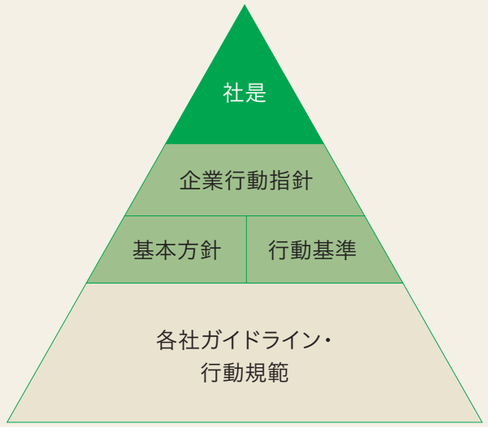
基本姿勢

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

企業行動指針

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

社是・企業行動指針等の体系



誠実な「ステークホルダーとの対話」を通じて信頼される企業へ

当社は、社是に基づき、お客様をはじめ、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。

さまざま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などの「声」に迅速に対応するよう心掛けると同時に、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）も引き続き真摯に実践していきます。

「食」を中心とした
世界トップクラスの
リテールグループへ。

代表取締役社長
最高経営責任者（CEO）

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。

Q1：2023年3月にグループ戦略の再評価を行い、中期経営計画をアップデートしました。その過程や背景を教えてください。

ステークホルダーの皆様との対話に基づき、持続的な企業価値向上に向けて事業ポートフォリオ改革を推進

まずはこれまでの改革の経緯についてお話ししたいと思います。

当社は以前から、多様なステークホルダーの皆様との対話を重ね、そのなかで得られた課題やニーズを踏まえ、持続的な企業価値向上に向けた経営戦略を策定し、着実に実行することを基本方針としています。この方針のもと、海外コンビニエンスストア（以下、CVS）事業において2018年以降、SunocoやSpeedwayの買収を実行してグローバル成長の大きな足掛かりとしました。一方、国内においては、CVS事業をさらなる成長軌道に乗せるべく、個店ごと・立地ごとのきめ細かな対応を強化するとともに、加盟店との対話を通じて関係を強化するなど、より質を重視した成長を志向しながら、グループとして事業の選択と集中を通じた事業ポートフォリオ改革を進めてきました。

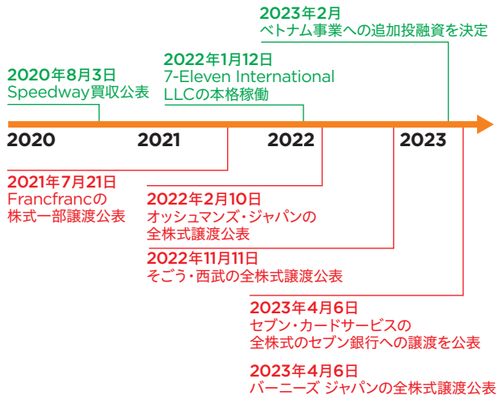
これらの取り組みを踏まえ、2021年7月、2030年にグループが目指す姿として、「セブン-イレブン事業を核としたグローバル成長戦略と、テクノロジーの積極活用を通じて流通革新を主導する世界トップクラスのグローバル流通グループ」と定めました。また、そこからバックキャストするかたちで、2025年度を最終年度とする「中期経営計画2021-2025」（以下、中期経営計画）を策定しました。

中期経営計画の2年目となる2022年度は、世界的なパンデミックを経てお客様の行動・価値観の変化が見られたほか、ウクライナ情勢に伴うサプライチェーンの混乱など、複雑な経営環境ではありましたが、Speedwayとの統合効果が想定以上に発現し、海外CVS事業のEBITDAは前期比で166.9%と大きく伸長しました。この海外CVS事業の成長に国内CVS事業の好調が重なり、2022年度の連結業績は営業利益と当期純利益がともに過去最高を達成、営業収益は11兆8,113億円（前期比135.0%）と、日本の小売業として初めて10兆円を突破しました。

こうした業績を達成する一方で、この数年間、当社グループを取り巻く環境は、エネルギー価格や原材料費の高騰、人件費の継続的な上昇など大きく変化し続けています。我々が目指す姿に到達するためには、さらに改革のスピードを上げていく必要があると感じていました。

そこで、2022年の定時株主総会においてトランスフォームした新たな取締役会・ガバナンス体制の下、事業セグメントごとの成長性・効率性を踏まえながら、当社グループの企業価値向上に資する戦略的取り組みについてのさまざまな検討、すなわちグループ戦略の再評価を実施することとしました。

事業ポートフォリオ改革の取り組み



「食」の強みを生み出すサプライチェーンを構築することが成長の鍵

グループ戦略再評価にあたっては、2022年5月に選任された6名の社外取締役にも加わっていただくほか、プロセスの公正性を担保するため独立した外部アドバイザーを起用しました。社外取締役が過半数を占める取締役会においては、あらゆる可能性を排除せず、事業セグメントごとにIPOやスピンオフなどの戦略的選択肢や抜本的なグループ事業構造改革について議論を重ねました。

取締役会では、時に厳しい指摘もあり、熱い議論を交わしましたが、この議論のなかで再確認したことは、「食」分野こそが当社グループの強みであるということです。「食」の強さは国内CVS事業の集客力につながっており、高い日販を実現しているだけではなく、高い収益性にもつながっています。また、海外CVS事業においても、国内同様、フレッシュフードやプライベートブランド(以下、PB)食品を含めたオリジナル商品の売上構成比と集客力には強い相関関係が示されています(P33)。

このような議論を経て、我々は、中期経営計画の策定時に定めた2030年に目指すグループ像について、「食」という要素により一層フォーカスし、「セブン-イレブン事業を核としたグローバル成長戦略と、テクノロジーの積極活用を通じて流通革新を主導する、『食』を中心とした世界トップクラスのリテールグループ」に変更しました。

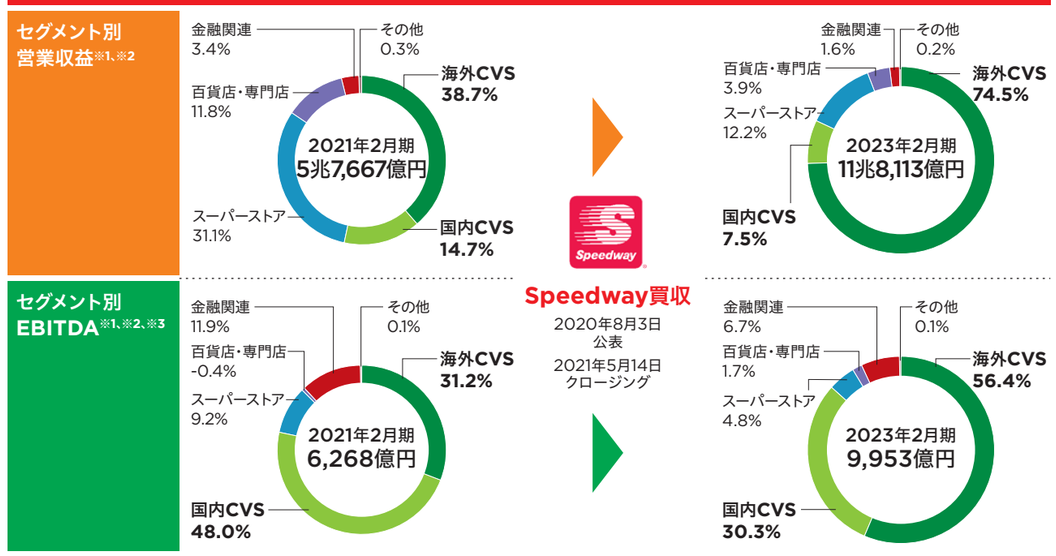
我々が「食」を強みとする背景には、当社グループが長年にわたり構築してきたバリューチェーンや共通インフラ、ブランド力、ストアロイヤルティなど、有形無形の多様な資本があると考えています。

なかでも、スーパーストア(以下、SST)事業は「食」の強みを生み出す大きな力となっています。SST事業はCVS事業にはない品揃えの幅があり、生鮮食品から加工食品まで幅広いサプライヤーとのネットワークを構築するなど、優れた商品調達力を有しています。2007年から展開しているグループのPB商品「セブンプレミアム」は、この商品調達力をベースに、当社グループの店舗でのお客様との接点を活かしたマーケティング情報を重ね合わせて、多岐にわたる商品開発を行っています。また、フレッシュフードをはじめとするオリジナル商品などは、さまざまなお取引先様とチームを組み、各分野の高い技術と知識を結集して品質・安全性・おいしさにこだわった商品開発をするチームマーチャンダイジングにより、差別化されたおいしさや品揃えを実現しています(P19)。

CVS事業においても、その成長は単に店舗数を増やしていくだけではなく、先に述べたような「食」の強みを生み出すサプライチェーンを構築することが成長の鍵となっています。実際、当社の国内CVS事業における全都道府県展開は他社に比べて最も遅かったのですが、しっかりとしたサプライチェーンを構築してから進出したことにより、「食」の分野で強みを発揮し、各地域でお客様のご支持をいただいています。このように、サプライチェーンの構築と店舗展開を一体的に進める戦略が、世界市場においても他社の追随を許さない優位性の確保につながるものと確信しています。

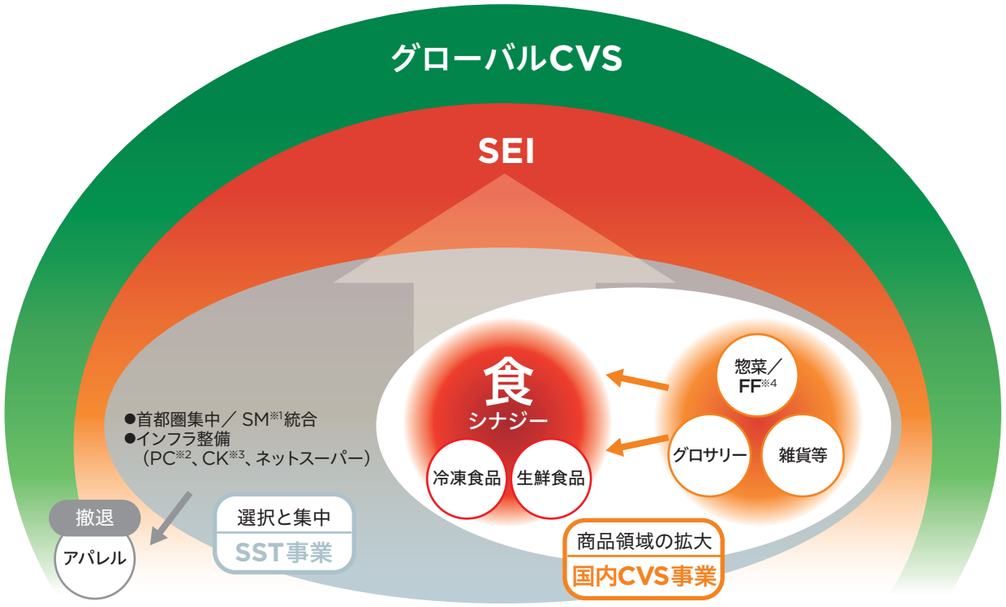
事業構造の変容

Speedway買収を機に事業規模は大きく伸張し、CVS事業のEBITDA構成比は8割超に到達



※1 各セグメントの割合は、消去および全社を除く営業収益およびEBITDAに占める割合
※2 CVS：コンビニエンスストア
※3 EBITDAは各セグメント営業利益+減価償却費+のれん償却費として計算

「食」を軸とした国内外CVS事業の成長戦略



※1 SM：スーパーマーケット　※2 PC：プロセスセンター　※3 CK：セントラルキッチン　※4 FF：ファスト・フード

Q2：中期経営計画の達成に向けたアクションプランも発表しました。ポイントを聞かせてください。

国内外CVS事業の着実な推進とSST事業の抜本的な変革を一層加速

2023年度に入り、国内では新型コロナウイルス感染症の5類移行などで人流が戻りつつある一方、エネルギーコストの継続的な上昇に加え、実質可処分所得の減少などによる消費マインドの低下を懸念しています。米国では、ガソリン価格が低下し消費マインドが回復する期待はあるものの、下期にかけて米国経済のリセッションが起きるとの見方もあり、予断を許さない状況です。これらを勘案すると、2023年度は引き続き極めて厳しい経営環境下での運営を強いられると認識しています。

そのようななかでも、国内CVS事業の利益水準は計画通りに推移しており、北米CVS事業はSpeedway統合効果と荒利率の高いオリジナル商品の強化により利益水準が大幅に伸長しています。これら国内外CVS事業が牽引役となり、EBITDAとフリーキャッシュフローが想定以上に伸びています。これら利益の拡大もグループの「食」の強みが背景にあるものと考えています。

一方、SST事業については、2023年3月に、自主開発のアパレル事業からの撤退や、首都圏エリアにフォーカスしたグループ企業の統合再編などの抜本的な事業変革を行うことを宣言しましたが、これについては、社外取締役のみで構成された戦略委員会と取締役会がモニタリングをしながら、3年間の時限を設けて着実に進めてまいります。

このように、国内外CVS事業の実績に基づく確かな手応えがあること、そしてSST事業の抜本的な事業変革を断行するという不退転の覚悟を示す意味も含めて、2023年3月には、2025年度目標の上方修正を実施しました。

この目標達成に向けて、我々は2023年度を「食」を中心とした世界トップクラスのリテールグループへと成長していくための基礎固めの年と位置づけています。国内では高齢化、単身世帯の増加、働く女性の増加などの社会構造の変化が続いていますが、これに加えて世界的なパンデミックを経て人々の働き方や行動にも変化が生じたことで、自宅近くでの生鮮食品・惣菜等の購買ニーズがさらに高まっています。さらに、安全・安心、健康に対するニーズも強まっています。これら変化によって、日常の「食」を提供する国内外CVS事業やSST事業の強みを発揮できる大きなチャンスが生まれていると見ています。

中長期的な成長に向けたキャピタル・リアロケーションプランを策定

グループ戦略再評価では、キャピタル・リアロケーションに関しても明確な指針を打ち出しています。

これまで積み上げてきた国内外CVS事業を中心とした営業キャッシュフローを引き続き高めながら、重点構造改革分野における抜本的な変革を通じて資本回収に努めていくことが重要です。また、創出されたキャッシュフローに関しては、中長期的な成長に向けて資本効率性に立脚した投資判断を行いつつ、グループの成長ドライバーとなる海外CVS事業への戦略投資に集中的に配分してまいります。なお、SST事業の投資にあたっては、SST事業内で創出したキャッシュフローを充て、CVS事業のキャッシュフローをSST事業へ配分することは想定していません。

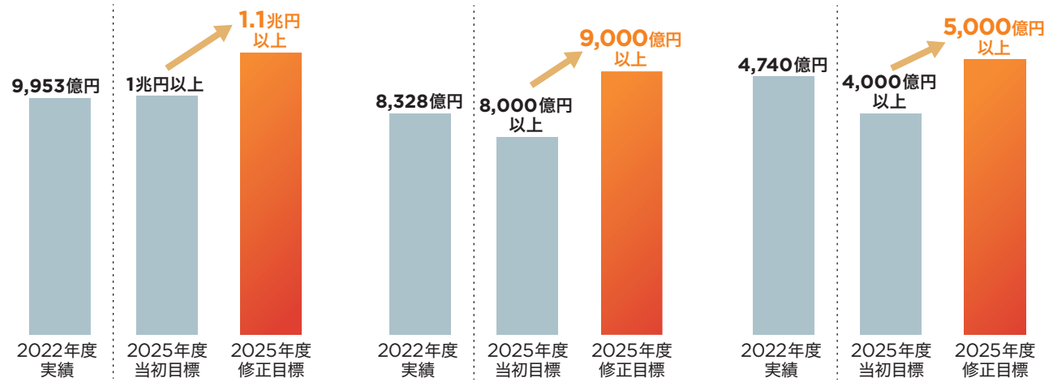
自己株式取得を含む株主還元に関しては、ROEやEPS向上に向けて機動的に実施していくことを想定しており、2023年度から2025年度までの累計の総還元性向を50％以上とすることを目指しています。

Q3：2023年の定時株主総会では、一部の株主から株主提案がなされました。今回の結果をどう受け止めていますか。

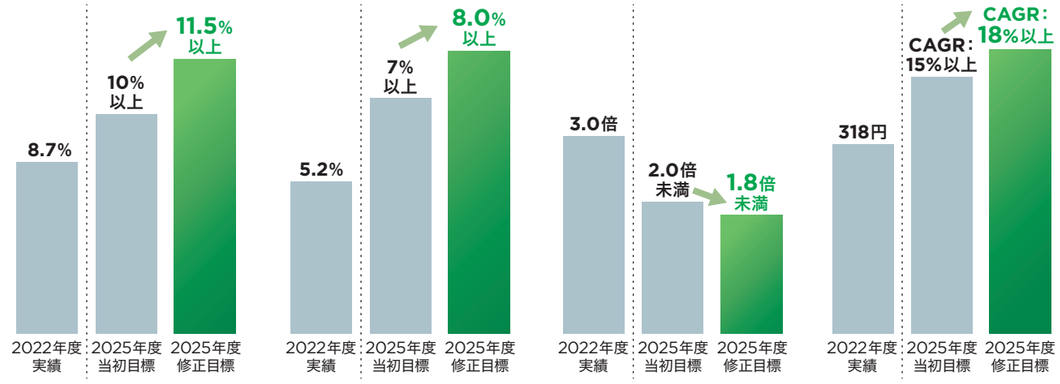
長期的な価値創造に向けた対話を強化し、株主・投資家とのさらなる信頼関係を構築

今回いただいた株主提案の背景には、一部事業のグループからの切り離し要請がありました。先に述べたように、当社グループの競争力の源泉は「食」にあり、長期的な価値の創造には、SST事業を含む当

2025年の業績目標（上方修正後）



2025年の業績目標（上方修正後）



社グループが培ってきた「食」の分野における調達および商品開発に関わる知見やノウハウなどが大きな役割を担います。

そのため、拙速に一部事業を切り離すことは、企業価値の最大化を阻害する可能性があり、ひいては株主利益の毀損を招くおそれがあると考えています。

具体的な争点となった取締役選任議案については、会社提案が株主提案を大きく上回る支持をいただくことができました。ただし、会社提案に対する反対も一定数あったことは真摯に受け止めています。当社は以前から、あらゆるステークホルダーから信頼される誠実な企業でありたいという社是を掲げ、ステークホルダーの皆様との対話を大切にしてきましたが、今年の株主総会は、特に投資家の皆様との対話の在り方を改めて考えさせられる機会となりました。当社の具体的な未来の姿について、取締役会では相当議論したものの、投資家の皆様には十分お伝えできていなかったという反省点に立ち、今後は、可能な限り当社の未来の姿をロードマップやエビデンスを添えてより具体的に議論していきたいと考えています。

今後は、「IR Day」などを積極的に開催し、私が率先して課題意識や将来像を語ると同時に、各事業の統括責任者やコーポレート機能の最高責任者（CxO）が具体的な戦略を説明するなど、IR・SR活動の拡充やIR・SR組織の強化も含め意思疎通の在り方を改善していきたいと考えています。

Q4：長期的な価値創造を重んじるセブン&アイグループの「サステナビリティ」に対する取り組みを教えてください。

重点課題と人的資本経営への取り組みを強化

当社グループは、事業を通じて持続可能な社会を実現していくために、ステークホルダーの皆様との対話を通じて、SDGsの17のゴールにも紐づいた7つの重点課題（マテリアリティ）を特定し、さまざまな取り組みを推進しています（P43）。

これら重点課題に取り組むことは、「世界トップクラスのリテールグループ」として経営の質を高めていくための責務であると同時に、社会課題の解決を通じて社会からの信頼や成長の機会を創出していくことにも通じていると考えています。

例えば、当社グループでは2019年に環境宣言『GREEN CHALLENGE 2050』を公表し、「脱炭素社会」「循環経済社会」「自然共生社会」を当社グループが目指すべき社会の姿として掲げ、CO_2排出量の削減、プラスチック対策、食品ロス・食品リサイクル対策、持続可能な調達に関わる2030年の目標、2050年の目指す姿として公表しています。プラスチック対策では、PETボトルを店頭で回収すると同時に、100%再生PETボトルの飲料を販売しています。このような取り組みは、多くのお客様と日々接する小売業ならではの活動であり、小さなアクションの積み重ねが大きな社会課題を解決していくという在り方は、長期的に当社グループへの事業理解や信頼・期待感の向上につながっていくと考えています。

また、当社グループは「食」の強みを発揮するバリューチェーンのサステナビリティを確保するために、「セブン&アイグループ人権方針」や「セブン&アイグループお取引先サステナブル行動指針」の策定、CSR監査などを通じた人権デュー・ディリジェンスを実施しています。

これら経営の質を高める活動と同時に、ここ数年、我々経営陣が特に力を注いでいることがあります。それは、従業員のエンゲージメント向上に対する取り組みです。これまでお話ししてきたように、当社グループは今、大きな変革のただなかにあります。変革を成し遂げるためには、グループ従業員の「もっと成長したい」「前向きに挑戦したい」という声に応える施策を打ち出し、一丸となって目標に向かっていく必要があります。しかしながら、グループの変革が進むなかで、「この会社はどうなっていくのだろう」と不安を抱く従業員もいることは事実です。私はこのような時こそ、従業員を力づけるインナーコミュニケーションが重要と考えており、グループ戦略再評価の結果を公表した後には、抜本的な事業変革を行うこととしたSST事業については、すぐに従業員向けの説明会を開催しました。もちろん、それだけで不安が払拭されるわけではないですが、直接的なコミュニケーションを継続するとともに、具体的な施策と行動を目に見える成果として従業員に示していくことがエンゲージメントにつながり、グループとしての成長につながると考えています。そうした成果を従業員一人ひとりの力を結集して導き出すことこそが経営者の最も重要な使命であることを改めて心に刻みながら、経営の舵をとってまいります。

Q5：ステークホルダーへのメッセージをお願いします。

信頼・誠実の社是を礎として、持続的な成長を果たしていく

繰り返しになりますが、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でありたいという社是を掲げてまいりました。この社是は、時代や環境が変わっても決して変わることはなく、これからもステークホルダーの皆様との対話を丁寧に重ねながら持続的な成長を果たしてまいります。

足もとでは、世界的なパンデミックや紛争の影響もあり、変化が激しく先行きが不透明な環境が続くものと考えていますが、中期経営計画を着実に達成し、「食」を中心とした世界トップクラスのリテールグループとなることで、国内外の地域社会に貢献し続けてまいります。

皆様におかれましては、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。

価値創造プロセス

事業環境の変化に対応しながら、ステークホルダーとともに持続的な成長を追求

「社是」「基本姿勢」のもと、ステークホルダーと対話 → P03

蓄積した資本・強みを活かして「食」を中心とした事業を展開 → P17

持続的な成長を目指して「7つの重点課題」を特定し成長戦略とサステナビリティ戦略を一体化した中期経営計画を推進 → P43

当社とステークホルダーを取り巻く環境変化

世界的な潮流
- 環境問題・社会課題の深刻化
- サステナビリティへの意識の高まり
- テクノロジーの進展
- 価値観の多様化
- カントリーリスクの増加・顕在化

国内の社会構造・消費環境
- 人口減少・少子高齢化
- 都市部への人口集中、地方の過疎化
- 家事・食の外部化
- 働き方の多様化
- 業種業態を超えた競争

コロナ禍を経て加速した変化
- 安全・安心、健康への想い
- デジタル消費、デリバリーの浸透
- 非接触・リモート社会
- 小商圏化とその多様化
- レジリエンスの必要性

地球環境

株主・投資家

加盟店

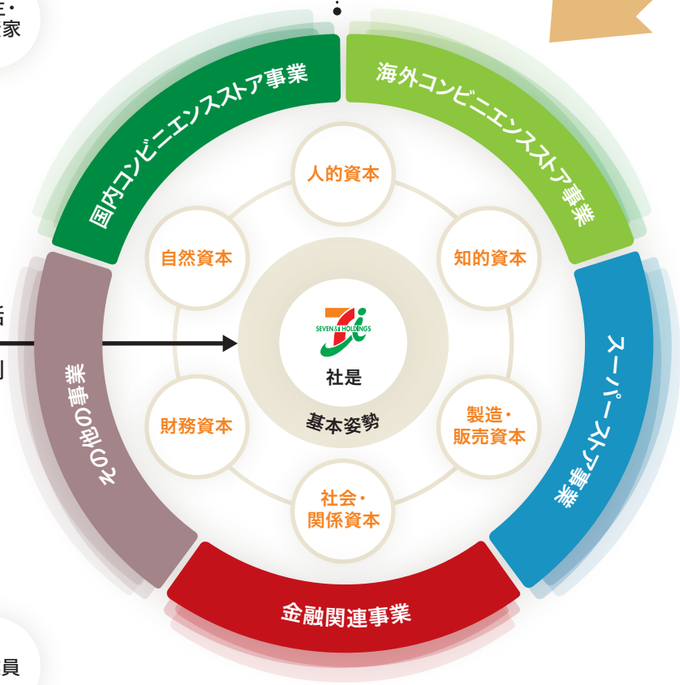
対話 / 協創

お客様

お取引先

従業員

地域社会



継続的な成長投資を実行

7つの重点課題（マテリアリティ）

1. 地域・コミュニティとともに住みやすい社会を実現
2. 安全・安心、健康に配慮した商品・サービスの提供
3. 脱炭素・循環経済・自然と共生する社会の実現
4. 多様な人々が活躍できる社会を実現
5. 事業を担う人々の働きがい、働きやすさを向上
6. お客様との対話・協働を通じてエシカルな社会を実現
7. パートナーシップを通じて持続可能な社会を実現

グループ成長戦略 → P25

- 国内コンビニエンスストア → P29
- 海外コンビニエンスストア → P33
- スーパーストア → P37
- 金融 → P39

中期経営計画 2021-2025

サステナビリティ戦略 → P41

- 環境宣言『GREEN CHALLENGE 2050』 → P45
- 人財政策：働きがいと働きやすさの両立 → P55

財務価値

企業価値

社会価値

創出した社会価値をステークホルダーの皆様と共有

財務価値 ※2025年度目標

- EBITDA 1.1兆円以上
- 営業CF（除く金融） 9,000億円以上
- フリーCF水準（除く金融） 5,000億円以上
- ROE 11.5%以上
- ROIC（除く金融） 8.0%以上
- Debt / EBITDA倍率 1.8倍未満
- EPS CAGR：18%以上

2030年に目指すグループ像

「食」を中心とした世界トップクラスのリテールグループ

社会価値 ※2050年度目標

脱炭素・循環経済・自然共生社会の実現
- 店舗運営に伴うCO_2排出量 実質ゼロ
- オリジナル商品で使用する容器の環境配慮型素材 100%使用
- 食品廃棄物リサイクル率 100%
- オリジナル商品で使用する持続可能性が担保された食品原材料 100%使用

社内外の女性、若者、高齢者の活躍支援
- 女性執行役員・管理職（課長級・係長級）比率 ※2025年度目標 30%

※各数値・KPIの達成年度、算定条件などはP45、P56参照

コーポレートガバナンス

ステークホルダーの皆様から信頼していただく誠実な経営体制を構築・維持するとともに、財務・非財務（ESG）両面での中長期的なグループ企業価値を継続的に高めていくための仕組み。

お客様の暮らしに寄り添い 社会とともに進化するセブン&アイグループ

当社グループは、一軒の衣料品店からスタートし、社会構造やお客様ニーズの変化につねに寄り添い、商品・サービス、事業内容を大きく変えながら新たな価値創造に挑戦し続けてきました。これからも地域のお客様の暮らしに誠実に向き合うとともに、グローバルな視点で社会の動向を読み解き、企業価値向上に邁進していきます。

1923年 関東大震災　1929年 世界恐慌　1939年 第二次世界大戦　1973年 第一次オイルショック　1973年 大規模小売店舗法　1989年 消費税の導入　1990年代前半バブル崩壊　1995年 阪神・淡路大震災　2007年 世界金融危機　2011年 東日本大震災　2015年 SDGs　2020年 新型コロナウイルス感染症

高度経済成長
量から質を重視するニーズの高まり
モノ不足
モノ不足からモノ余りの時代へ
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

1920年～1960年代

社会構造の変化と向き合いながら、新たな業態・商品・サービスを創造

1920年 羊華堂創業
（後に「めうがや」から改称）

1958年 (株)ヨーカ堂設立

1961年 スーパーチェーン展開開始

意義
信頼と誠実の精神
セルフサービス、チェーン運営を活用したお客様を向いた商売

提供価値
より良い物を安く、多くの地域のお客様にご提供

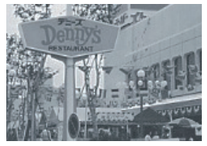
1970年～1980年代

1974年 セブン-イレブン開店

意義
日本型コンビニエンスストアの創造と社会インフラとしての確立

提供価値
大型店と小型店の共存共栄
中小小売店の近代化と活性化
お客様が商品を選別する買い手市場での質と利便性の高い商品の提供

1974年 デニーズ開店



意義
日本型ファミリーレストランチェーンの創造

提供価値
おいしい外食の提供

1990年～

1991年 米国サウスランド社(現7-Eleven, Inc.)再建

意義
日本企業による米国セブン-イレブンの再建グローバル展開

提供価値
日本のコンビニエンスストア運営を参考にした、米国のお客様ニーズの充足

2001年 アイワイバンク銀行(現セブン銀行)設立

意義
流通業初の顧客視点に基づく決済銀行

提供価値
いつでも入出金可能な便利さの提供

2005年 セブン&アイ・ホールディングス設立

意義
持株会社体制による多業態グループ経営

提供価値
コンビニエンスストア、スーパー、百貨店等の業態を超えたグループシナジーによる新しい商品・サービスの提供

～2000年代

2007年 セブンプレミアムの誕生

意義
当社グループ各社のノウハウの共有と品質・価値の提供

提供価値
「安全・安心・健康」「最高の味・技術」「日常性・利便性」を提供することで、お客様により豊かな食卓を提案

2007年 電子マネー「nanaco」の誕生

意義
お客様の利便性の向上
少額決済手段の多様化への対応

提供価値
小銭のいらない簡単でスピーディーな決済の提供
ポイントサービス等を通じた楽しく便利な生活シーンのサポート

2010年～

2021年5月 7-Eleven, Inc. によるSpeedway取得

意義
北米市場での事業拡大グローバル展開の加速

提供価値
お客様の暮らしに必要とされる店として新しい飲食体験・利便性を提供

2021年6月 7-Eleven International LLCの設立

意義
日米連携による7-Eleven グローバルブランドの価値向上

提供価値
既存のエリアライセンシーへの支援強化、新規エリアへの出店加速、スケールメリットを活かした商品の調達や開発の取り組みを推進

2021年7月 中期経営計画2021-2025の策定

2030年目指すグループ像
セブン-イレブン事業を核としたグローバル成長戦略と、テクノロジーの積極活用を通じて流通革新を主導する、「食」を中心とした世界トップクラスのリテールグループ
（2023年3月更新）

2022年2月 デリバリーサービス「7NOW」の本格展開

意義
お客様の利便性向上

提供価値
高品質かつ即食性のある商品を迅速にお届け

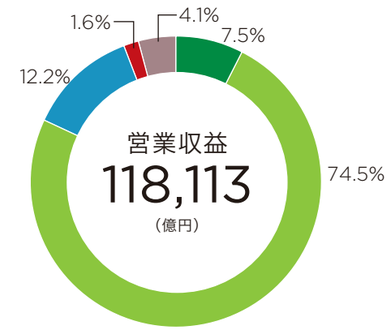
2023年3月 グループ共通インフラ「Peace Deli」稼働

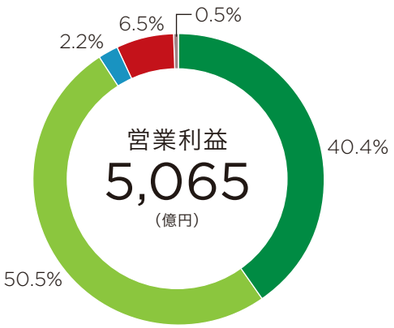
意義
グループの食品領域における戦略投資インフラの整備

提供価値
高品質かつ高鮮度な差別化商品を展開

セブン-イレブン事業を核とした
リテールグループとして成長に不可欠な資本を蓄積

当社グループは、新たな商品・サービス・事業展開に挑戦するなかで、国内外の多様な人財や高い知名度を誇るセブン-イレブンブランドなど、財務諸表に表れない独自の資本を形成してきました。これら資本の蓄積をグループ間で有効活用することで、セブン-イレブン事業を核とした世界トップクラスのリテールグループを目指していきます。





円グラフの構成比については
消去および全社を含めていません。

- 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
- 金融関連事業
- その他事業

(2023年2月期実績)

国内コンビニエンスストア事業

主な事業会社※1
- (株)セブン-イレブン・ジャパン
- (株)セブン-イレブン・沖縄

(連結子会社5社、関連会社4社、計9社)

海外コンビニエンスストア事業

主な事業会社※1
- 7-Eleven, Inc.
- 7-Eleven International LLC
- 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102社、関連会社4社、計106社)

スーパーストア事業

主な事業会社※1
- (株)イトーヨーカ堂
- (株)ヨークベニマル
- (株)シェルガーデン
- (株)Peace Deli
- 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16社、関連会社5社、計21社)

金融関連事業

主な事業会社※1
- (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14社、関連会社2社、計16社)

その他の事業

主な事業会社※1
- (株)赤ちゃん本舗
- (株)ロフト
- (株)セブン&アイ・フードシステムズ
- (株)ニッセンホールディングス

(連結子会社28社、関連会社9社、計37社)

(注) 2030年に目指すグループ像の実現に向けて、2024年2月期より、従来の「国内コンビニエンスストア事業」「海外コンビニエンスストア事業」「スーパーストア事業」「百貨店・専門店事業」「金融関連事業」「その他の事業」の6区分から、「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」「金融関連事業」「その他の事業」の5区分に変更しました。

※1 2023年2月末時点の連結子会社、関連会社を記載しています。

※2 国内は2023年2月末、海外は2023年1月末時点の店舗数です。

人的資本

- 国内外の**多様な人財**が能力を発揮

> 連結従業員数:167,248名
※ 2023年2月末現在。パートタイマー(月間163時間換算による月平均人員)を含む

知的資本

- 「**食**」に関するグループの知見・技術・ノウハウを結集した**オリジナル商品の開発力**
- 世界的な認知度を誇る**7-Elevenの商標・ブランド力**
- 加盟店とともに成長する**強固なフランチャイズシステムと、**それを支える**店舗運営ノウハウ**

製造・販売資本

- SST事業を基盤とした「**食**」**分野での国際的な商品調達力**
- 19の国と地域に展開する**約85,000店舗**※2
- オリジナル商品の品質向上・安定供給に貢献する**お取引先との強固なバリューチェーン**

> 製造工場176拠点(うち、セブン-イレブン商品製造工場159拠点)

社会・関係資本

- **世界約5,990万人／日**に及ぶお客様との接点を活かした事業展開
※ 2023年2月期、ライセンシーを含む

財務資本

- 強固な**キャッシュ創出力**

> 連結営業キャッシュ・フロー:9,284億円

自然資本

- 環境宣言『**GREEN CHALLENGE 2050**』を通じて持続可能な社会へ

> 店舗運営に伴う電気使用量:7,521GWh(2021年度)
※ 国内11社と7-Eleven, Inc. が対象

独自のチームマーチャンダイジング体制と
バリューチェーンを活かして「食」分野をさらに強化。

年間売上
約1兆3,800
億円

アイテム数
約3,500
アイテム

メーカー数
542社
1,453工場

カテゴリー数
435
分類

年間売上
10億円以上
の商品
286
アイテム

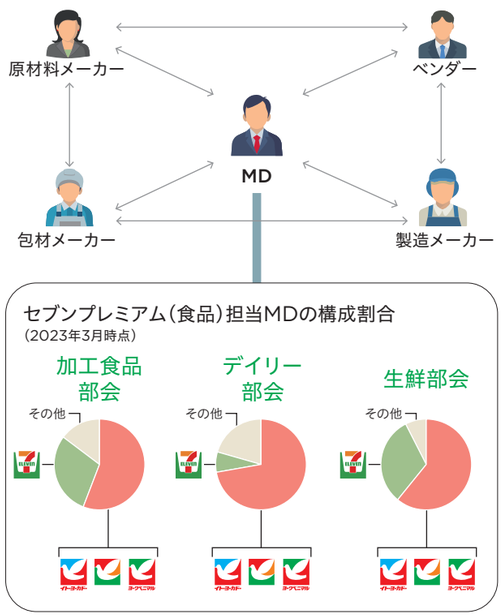
販売店舗数
約22,000
店舗

グループ各社の商品開発力を結集した「セブンプレミアム」

当社グループは、事業会社が持つマーケティング情報を融合し、各社が個々に取引する差別化された技術やノウハウを持つサプライヤーに参画いただく「チームマーチャンダイジング（以下、MD）」を推進することで、お客様ニーズの変化に対応した迅速な商品開発を可能としています。

これらグループ各社の商品開発の知見やお取引先のネットワークを最大限に活用して2007年に誕生したグループ共通のプライベートブランド（以下、PB）が、「セブンプレミアム」です。セブンプレミアムは、従来の低価格中心のPB商品のイメージを払拭するために、味や安全・安心などの「品質」を徹底的に追求しました。その実現に向けて、当社グループは、原材料調達から加工、包材、生産まで、高い技術と知見を持つお取引先と共同で商品開発、製造する高レベルのチームMD体制を確立。衣食住の49品目でスタートしたセブンプレミアムは、2023年2月現在、約3,500アイテムへと拡大、一つひとつの商品を大切に育てることで年間売上10億円以上の商品も286アイテムに達しています。

チームMD体制：グループシナジーを追求



グループの成長を牽引するセブンプレミアムブランドへ

成長を続けるセブンプレミアムですが、そのなかでもとりわけ評価を高めているのが「食」分野です。セブン-イレブンでは、近年の少子高齢化や単身世帯の増加、女性の社会進出に伴う共働き世帯の増加など、社会の変化による“食の簡便化・外部化”を見据えて、「食」分野の品揃えを強化。イトーヨーカ堂、ヨーク、ヨークベニマルなどスーパーストア事業が強みとする品揃えや調達力と、グループで一日にご来店いただく約2,220万人のお客様の声を活かして、2010年にはワンランク上のクオリティを実現した「セブンゴールド」（現セブンプレミアム ゴールド）ブランドを、2013年にはコンビニコーヒーという新市場を創出した「セブンカフェ」を提案。プライベートブ

セブンプレミアム
「毎日食べたい」と満足いただけるおいしさを食卓にお届けします。

セブンプレミアム ゴールド
一流の料理人や専門家とともに「とっておきの味」とみんなに教えたくなる美味しさを食卓にお届けします。

セブンプレミアム ライフスタイル
地球環境にも配慮し、確かな技術とこまやかな工夫を重ね、「自分らしくいられる」と感じながら未来に続く生活をお届けします。

セブンカフェ
いつでもどこでもこだわりのおいしさで、「リフレッシュできるひと時」とワクワクする笑顔をお届けします。

セブンプレミアム フレッシュ
サステナビリティや旬を大切にして「いつでも安心」と心から思える新鮮な美味しさを、生産者から食卓へお届けします。

セブン-ザ-プライス
確かな品質と安心価格で、「これはおトク」とうれしくなるいつもの商品をお届けします。

ランドを超えた“食のプレミアムブランド”としてグループの成長を牽引しています。

より良い商品を、より多くのお客様へ

当社グループは、セブンプレミアムが実証した「食」分野でのグループシナジーの発現を「シナジー 1.0」、グループ内の優れた商品やサービス、取り組み事例を各社が互いに共有しながら発展させていく活動を「シナジー 2.0」と位置づけています。この「シナジー2.0」の実践として、2023年1月より、セブン-イレブン・ジャパンは、イトーヨーカ堂が開発したオリジナル冷凍食品「EASE UP」の販売を開始しました。EASE UPは、日々の食事における個食ニーズ、時短

「EASE UP」商品

ニーズがますます高まっていることに対して、「簡単なのに本格的で美味しいお食事を」をコンセプトにお客様のタイムパフォーマンス向上に応えるために開発された商品です。セブン-イレブン店舗への導入にあたっては、より多くのお客様に満足いただくために、セブン-イレブン・ジャパンのデイリーメーカー様に協力いただいて製造体制を構築しました。その知見・技術は、凍結や加熱など冷凍食品特有の課題に応用され、EASE UPのさらなる品質の進化を実現しています。現在はセブン-イレブン・ジャパンの製造パートナーが持つノウハウを活用して、商品ラインアップのさらなる拡充を図っており、イトーヨーカ堂においても多くのお客様に支持をいただいています。

当社グループは、イトーヨーカ堂の発案とセブン-イレブン・ジャパンの商品開発の知見が融合したグループシナジーの象徴である「EASE UP」に次ぐ新たな商品開発に積極的に挑戦していきます。

グループ共通基盤とインフラの強化により次なるステージ「シナジー 3.0」へ

そして今、当社グループの「食」は、グループ共通基盤・インフラを設けて各社で活用する「シナジー 3.0」へと向かって動き始めています。その象徴となる施設が、2023年3月に稼働を開始した「Peace Deli(P38)」の流山キッチン(千葉県流山市)で、当社グループ共通の食品製造拠点として、首都圏のイトーヨーカドー、ヨークなど約200店舗へ鮮魚・精肉・ミールキットを供給しています。また、2024年には千葉キッチン(千葉県千葉市)が稼働を予定しており、当社グループの「食」分野におけるシナジーは、「1.0」における商品開発領域(セブンプレミアムの開発など)、「2.0」における販売領域に次いで、「3.0」では製造領域へと広がっており、これら取り組みを通じて今後もグループ各社の成長を支えていくことが期待されています。

「食」の強みを世界市場へ

当社グループは、“「食」を軸とするグローバルコンビニエンス事業”を成長戦略の柱と位置づけ、国内シナジーを基軸として日本で培ったバリューチェーン構築力を投入し、世界各地でフレッシュフードや専用飲料、PBなどオリジナル商品の開発・販売を強化していきます。セブンプレミアムを生み、育んできた「チームMD」体制や独自のバリューチェーンを北米に投入、また各国のライセンシーへの支援、シナジー強化などを行うことにより、「食」を中心とした世界トップクラスのリテールグループを目指していきます。

「Peace Deli流山キッチン」(千葉県)

「食」のバリューチェーンを支える“安全・安心、品質”向上への取り組み

当社グループは、「食」分野でのシナジー創出に向けて、その基盤となる“食の安全・安心、品質”を向上するための取り組みや体制を強化し続けています。

グループ各社が定期的に品質方針を共有

食品を取り扱うグループ会社12社は、事故の未然防止と事故発生時の迅速な対応を図るために、品質管理責任者が定期的に集まり、重大事故や商品回収・販売継続に関するガイドラインなどを討議しています。

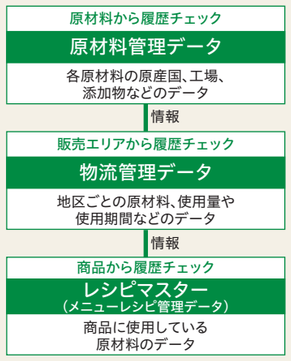
食品安全マネジメント協会(JFSM)に参画

日本発の食品安全マネジメント規格の運営主体として、国内外の食品メーカーが参画して2016年に設立された一般財団法人食品安全マネジメント協会「JFSM」。当社は、設立社の一社としてJFS規格※を活用した食品の品質向上に努めています。

※ JFSMが開発したコーデックスHACCPを含む国際標準に整合した日本発の食品安全マネジメント規格。

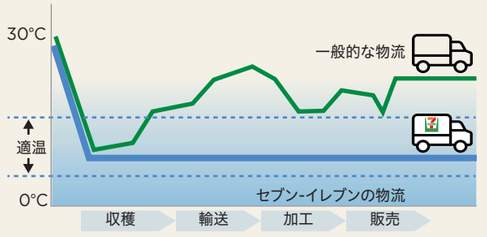
原材料の生産履歴を集中管理

セブン-イレブン・ジャパンは、米飯や惣菜などのデイリー商品に使用される原材料や製造工場を正確に把握するために、約180の工場で生産される商品情報をすべてデータベース化。原材料産地から店頭に並ぶまでの生産履歴を管理しています。



食品安全マネジメント規格の認証を取得

セブンプレミアムのデイリー食品を製造するすべての工場では、ISO22000、FSSC22000、JFS規格など、コーデックスHACCPを含む国際標準に整合した食品安全マネジメント規格の認証・適合証明を取得しています。

「コールドチェーン(低温物流網)」導入

セブン-イレブン・ジャパンのオリジナルのフレッシュフードには、さまざまな野菜が使われています。これら野菜の鮮度を高く保つために、畑で収穫された野菜を商品にして店舗に届けるまで、低温で輸送・加工する「コールドチェーン(低温物流網)」を導入しています。収穫した野菜は配送車、仕分けセンター、生産工場から店舗の売場の棚まで一貫した温度管理を実施しています。