

## 【表紙】

【提出書類】	有価証券報告書
【根拠条文】	金融商品取引法第24条第11項
【提出先】	関東財務局長
【提出日】	2026年5月20日
【事業年度】	第21期（自 2025年3月1日 至 2026年2月28日）
【会社名】	株式会社セブン&アイ・ホールディングス
【英訳名】	Seven & i Holdings Co., Ltd.
【代表者の役職氏名】	代表取締役社長 最高経営責任者（CEO） スティーブン・ヘイズ・デイカス
【本店の所在の場所】	東京都千代田区二番町8番地8
【電話番号】	（03）6238 - 3000（代表）
【事務連絡者氏名】	執行役員経理部シニアオフィサー 岡本 明
【最寄りの連絡場所】	東京都千代田区二番町8番地8
【電話番号】	（03）6238 - 3000（代表）
【事務連絡者氏名】	執行役員経理部シニアオフィサー 岡本 明
【縦覧に供する場所】	株式会社東京証券取引所 （東京都中央区日本橋兜町2番1号）

## 第一部【企業情報】

## 第1【企業の概況】

## 1【主要な経営指標等の推移】

## (1) 連結経営指標等

回次	第17期	第18期	第19期	第20期	第21期
決算年月	2022年2月	2023年2月	2024年2月	2025年2月	2026年2月
営業収益 (百万円)	8,749,752	11,811,303	11,471,753	11,972,762	10,430,269
経常利益 (百万円)	358,571	475,887	507,086	374,586	377,411
親会社株主に帰属する当期 純利益 (百万円)	210,774	280,976	224,623	173,068	292,760
包括利益 (百万円)	415,883	572,887	424,311	486,357	296,261
純資産額 (百万円)	3,147,732	3,648,161	3,900,624	4,223,212	3,648,195
総資産額 (百万円)	8,739,279	10,550,956	10,592,117	11,386,111	9,142,957
1株当たり純資産額 (円)	1,125.17	1,311.31	1,416.94	1,555.39	1,566.06
1株当たり当期純利益金額 (円)	79.56	106.05	84.88	66.62	118.81
潜在株式調整後1株当たり当 期純利益金額 (円)	79.56	106.04	84.87	66.61	118.80
自己資本比率 (%)	34.1	32.9	35.1	35.4	39.6
自己資本利益率 (%)	7.5	8.7	6.2	4.5	7.6
株価収益率 (倍)	23.4	19.1	26.3	32.2	18.5
営業活動によるキャッ シュ・フロー (百万円)	736,476	928,476	673,015	876,458	666,736
投資活動によるキャッ シュ・フロー (百万円)	2,505,566	413,229	431,809	732,363	477,343
財務活動によるキャッ シュ・フロー (百万円)	937,077	270,373	377,065	392,648	1,109,880
現金及び現金同等物の 期末残高 (百万円)	1,414,890	1,674,787	1,562,493	1,349,820	426,146
従業員数 (名)	83,635	84,154	77,902	62,012	35,967
〔外、平均臨時雇用者数〕	[87,122]	[83,094]	[79,275]	[90,847]	[50,395]

- (注) 1 当社は役員報酬BIP信託及び株式付与ESOP信託を導入しており、当該信託が保有する当社株式を連結財務諸表において自己株式として計上しております。これに伴い、当該信託が保有する当社株式を1株当たり純資産額の算定上、期末発行済株式総数から控除する自己株式数に含めており、また、1株当たり当期純利益金額及び潜在株式調整後1株当たり当期純利益金額の算定上、期中平均株式数の計算において控除する自己株式数に含めております。
- 2 「収益認識に関する会計基準」(企業会計基準第29号 2020年3月31日。以下「収益認識会計基準」という。)等を第18期の期首から適用しており、第18期以降に係る主要な経営指標等については、当該会計基準等を適用した後の指標等となっております。
- 3 当社は、2024年3月1日付で普通株式1株を3株に株式分割しております。第17期の期首に当該株式分割が行われたと仮定して、「1株当たり純資産額」、「1株当たり当期純利益金額」及び「潜在株式調整後1株当たり当期純利益金額」を算定しております。
- 4 当社は、「法人税、住民税及び事業税等に関する会計基準」(企業会計基準第27号 2022年10月28日)等を当連結会計年度の期首から適用しており、第20期に係る各数値については、当該会計基準等を遡及適用した後の指標等となっております。

## (2) 提出会社の経営指標等

回次	第17期	第18期	第19期	第20期	第21期
決算年月	2022年2月	2023年2月	2024年2月	2025年2月	2026年2月
営業収益 (百万円)	152,208	248,468	202,277	209,743	189,014
経常利益 (百万円)	100,680	173,656	122,042	121,679	110,510
当期純利益 (百万円)	107,109	179,780	42,915	109,556	119,355
資本金 (百万円)	50,000	50,000	50,000	50,000	50,000
発行済株式総数 (千株)	886,441	886,441	877,742	2,604,555	2,604,555
純資産額 (百万円)	1,421,117	1,511,564	1,399,685	1,349,685	762,053
総資産額 (百万円)	2,561,080	2,593,865	2,657,276	2,690,398	1,941,718
1株当たり純資産額 (円)	536.37	570.44	533.61	520.11	329.55
1株当たり配当額 (円)	100.00	113.00	113.00	40.00	50.00
(うち1株当たり中間配当額)	(48.00)	(49.50)	(56.50)	(20.00)	(25.00)
1株当たり当期純利益金額 (円)	40.43	67.85	16.22	42.17	48.44
潜在株式調整後1株当たり当期純利益金額 (円)	40.43	67.85	16.22	42.17	48.43
自己資本比率 (%)	55.5	58.3	52.7	50.2	39.2
自己資本利益率 (%)	7.6	12.3	2.9	8.0	11.3
株価収益率 (倍)	46.1	29.9	137.5	50.8	45.3
配当性向 (%)	82.4	55.5	232.2	94.9	103.2
従業員数 (名)	969	1,017	1,074	1,097	866
[外、平均臨時雇用者数]	[15]	[15]	[17]	[14]	[12]
株主総利回り (%)	141.0	156.1	173.8	170.4	177.9
(比較指標：配当込みTOPIX) (%)	(103.4)	(112.2)	(154.4)	(158.4)	(238.4)
最高株価 (円)	6,083	6,203	2,245 (6,734)	2,703	2,417
最低株価 (円)	4,095	5,041	1,721 (5,162)	1,600	1,826

(注) 1 最高株価及び最低株価は、2022年4月4日以降は東京証券取引所(プライム市場)におけるものであり、2022年4月3日以前は東京証券取引所(市場第一部)におけるものであります。

2 当社は役員報酬BIP信託及び株式付与ESOP信託を導入しており、当該信託が保有する当社株式を財務諸表において自己株式として計上しております。これに伴い、当該信託が保有する当社株式を1株当たり純資産額の算定上、期末発行済株式総数から控除する自己株式数に含めており、また、1株当たり当期純利益金額及び潜在株式調整後1株当たり当期純利益金額の算定上、期中平均株式数の計算において控除する自己株式数に含めております。

3 収益認識会計基準等を第18期の期首から適用しており、第18期以降に係る主要な経営指標等については、当該会計基準等を適用した後の指標等となっております。

4 2024年3月1日付で普通株式1株を3株に株式分割しております。第17期の期首に当該株式分割が行われたと仮定して、「1株当たり純資産額」、「1株当たり当期純利益金額」及び「潜在株式調整後1株当たり当期純利益金額」を算定しております。なお、第19期の株価については株式分割後の最高株価及び最低株価を記載しており、( )内に株式分割前の最高株価及び最低株価を記載しております。

5 第18期の1株当たり配当額には、株式会社セブン イレブン・ジャパン設立50周年記念配当10円を含んでおります。

- 6 第21期の1株当たり配当額50円00銭のうち、期末配当額25円00銭については、2026年5月27日開催予定の定時株主総会の決議事項になっております。

## 2【沿革】

年月	摘要
2005年 4月	株式会社セブン イレブン・ジャパン、株式会社イトーヨーカ堂及び株式会社デニーズジャパン（以下「3社」）は共同して株式移転により完全親会社となる持株会社（当社）を設立することを取締役会で決議し、株式移転契約書を締結。
2005年 5月	3社の株主総会において株式移転による持株会社設立を承認。
2005年 9月	当社設立。 東京証券取引所市場第一部上場。
2005年11月	7-Eleven, Inc.の株式を子会社を通じて公開買付けにより取得し、完全子会社となる。
2005年12月	株式会社ミレニアムリテイリングと事業提携並びに経営統合に関する基本合意書を締結。
2006年 1月	株式会社ミレニアムリテイリングの株式65.45%を取得し、同社の子会社である株式会社そごう、株式会社西武百貨店ほか11社が当社の子会社となる。
2006年 6月	株式会社ミレニアムリテイリングの株式を追加取得した上で株式交換を行い、同社が完全子会社となる。
2006年 9月	株式会社ヨークベニマルと株式交換を行い、同社が完全子会社となる。
2007年 1月	レストラン事業分野の相乗効果を図るため、同事業分野3社（株式会社デニーズジャパン、株式会社ファミリー及びヨーク物産株式会社）を統合・再編することとし、これら3社の100%親会社となる株式会社セブン&アイ・フードシステムズを設立。
2008年 1月	金融関連事業強化のため、同事業を統括する新会社株式会社セブン&アイ・フィナンシャル・グループを設立。
2008年 2月	株式会社セブン銀行は、2008年2月29日にジャスダック証券取引所（現東京証券取引所JASDAQ（スタンダード））に上場。
2008年 7月	IT関連事業強化のため、同事業を統括する新会社株式会社セブン&アイ・ネットメディア（現Spirax株式会社）を設立。
2009年 6月	一般用医薬品市場参入のため、株式会社セブンヘルスケア設立。
2009年 8月	株式会社ミレニアムリテイリング、株式会社そごう、株式会社西武百貨店の3社を統合し、存続会社である株式会社そごうの商号を、株式会社そごう・西武に変更。
2011年 3月	株式会社セブン&アイ・フィナンシャル・グループは、株式会社SEキャピタルと合併し解散、存続会社である株式会社SEキャピタルは、商号を株式会社セブン・フィナンシャルサービスへ変更。
2011年 4月	株式会社セブンCSカードサービスの株式51.00%を取得し、同社が子会社となる。
2011年12月	株式会社セブン銀行は、2011年12月26日に東京証券取引所市場第一部に上場。
2014年 1月	株式会社セブン&アイ・ネットメディアは、株式会社ニッセンホールディングスの株式を公開買付け及び第三者割当増資の引受けにより議決権の50.74%を取得し、同社及び同社の子会社25社が当社の連結子会社となる。
2016年11月	株式会社セブン&アイ・ネットメディアは、株式交換により株式会社ニッセンホールディングスの株式を取得し、同社が完全子会社となる。
2021年 5月	7-Eleven, Inc.の完全子会社として設立されたSEI Speedway Holdings, LLCは、米国Marathon Petroleum Corporationから、Speedway LLC他20社の株式その他の持分を取得し、同社らが当社の連結子会社となる。
2022年 4月	東京証券取引所の市場区分の見直しにより、当社及び株式会社セブン銀行は東京証券取引所の市場第一部からプライム市場に移行。
2023年 9月	株式会社そごう・西武の発行済株式の全部を譲渡し、同社及びその子会社を連結の範囲から除外。
2025年 6月	株式会社セブン銀行の発行済株式の一部を譲渡し、同社及びその子会社を連結の範囲から除外。同社は持分法適用会社となる。
2025年 9月	株式会社ヨーク・ホールディングスの吸収分割に伴い、同社傘下の子会社を連結の範囲から除外。吸収分割先法人の親会社である株式会社BCJ-95への出資に伴い、同社は持分法適用会社となる。

### 3【事業の内容】

当社グループは、当社を純粋持株会社とする154社（当社を含む）によって形成される、流通業を中心とする企業グループであり、主として国内コンビニエンスストア事業、海外コンビニエンスストア事業を行っております。

各種事業内容と主な会社名及び会社数は次のとおりであり、当区分は報告セグメントの区分と一致しております。

なお、当社は特定上場会社等であります。特定上場会社等に該当することにより、インサイダー取引規制の重要事実の軽微基準については連結ベースの数値に基づいて判断することになります。

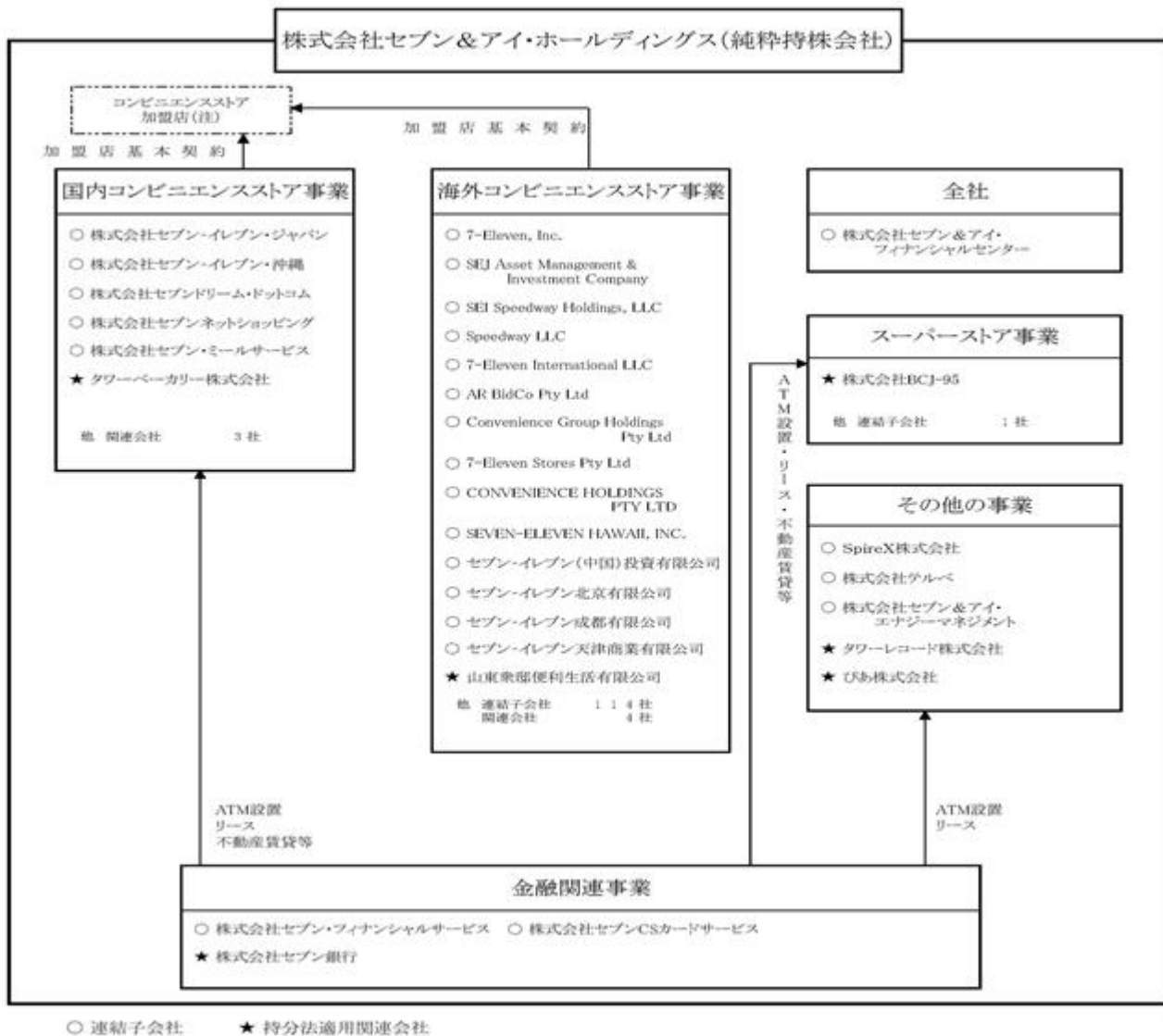
また、当社は、2026年4月9日開催の取締役会において、事業セグメントの変更を決議しました。これによるセグメント区分の変更内容を反映した各種事業内容と主な会社名及び会社数につきましては8～9ページに記載の〔ご参考（新セグメント）〕のとおりです。

事業内容等	主な会社名	会社数
国内コンビニエンスストア事業（9社）	株式会社セブン イレブン・ジャパン 株式会社セブン イレブン・沖縄 株式会社セブンドリーム・ドットコム 株式会社セブンネットショッピング 株式会社セブン・ミールサービス、タワーベーカリー株式会社*1	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（133社）	7-Eleven, Inc. SEJ Asset Management & Investment Company SEI Speedway Holdings, LLC, Speedway LLC 7-Eleven International LLC, AR BidCo Pty Ltd Convenience Group Holdings Pty Ltd 7-Eleven Stores Pty Ltd, CONVENIENCE HOLDINGS PTY LTD SEVEN-ELEVEN HAWAII, INC. セブン イレブン（中国）投資有限公司 セブン イレブン北京有限公司、セブン イレブン成都有限公司 セブン イレブン天津商業有限公司、山東衆邸便利生活有限公司*1	連結子会社 128社 関連会社 5社 計 133社
スーパーストア事業（2社）	株式会社BCJ-95*1	連結子会社 1社 関連会社 1社 計 2社
金融関連事業（3社）	株式会社セブン・フィナンシャルサービス 株式会社セブンCSカードサービス 株式会社セブン銀行*1	連結子会社 2社 関連会社 1社 計 3社
その他の事業（5社）	SpireX株式会社*2、株式会社テルベ 株式会社セブン&アイ・エナジーマネジメント タワーレコード株式会社*1、びあ株式会社*1	連結子会社 3社 関連会社 2社 計 5社
全社（1社）	株式会社セブン&アイ・フィナンシャルセンター	連結子会社 1社

（注）\*1 上表の主な会社名欄に掲げられているタワーベーカリー株式会社、山東衆邸便利生活有限公司、株式会社BCJ-95、株式会社セブン銀行、タワーレコード株式会社及びびあ株式会社は関連会社であります。

\*2 SpireX株式会社は2025年11月16日付で株式会社セブン&アイ・ネットメディアから商号変更しております。

事業の系統は概ね次の図のとおりであります。



(注) コンビニエンスストア加盟店は、株式会社セブン イレブン・ジャパン、株式会社セブン イレブン・沖縄、7-Eleven, Inc.、7-Eleven Stores Pty Ltd、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及びセブン イレブン天津商業有限公司と加盟店基本契約を締結している独立した事業体であります。

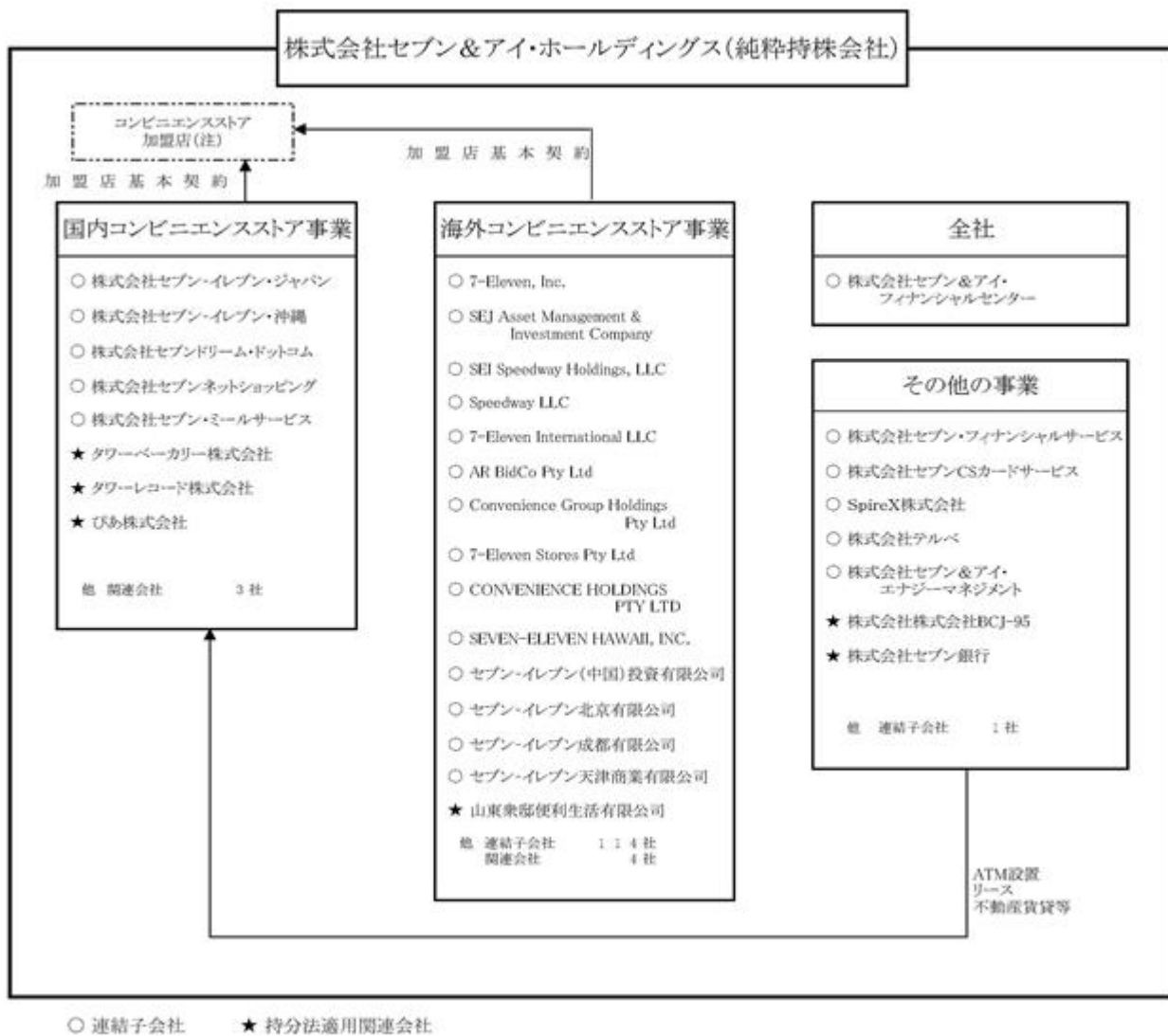
## [ ご参考(新セグメント) ]

事業内容等	主な会社名	会社数
国内コンビニエンスストア事業(11社)	株式会社セブン イレブン・ジャパン 株式会社セブン イレブン・沖縄 株式会社セブンドリーム・ドットコム 株式会社セブンネットショッピング 株式会社セブン・ミールサービス、タワーパーカー株式会社*1 タワーレコード株式会社*1、ぴあ株式会社*1	連結子会社 5社 関連会社 6社 計 11社
海外コンビニエンスストア事業(133社)	7-Eleven, Inc. SEJ Asset Management & Investment Company SEI Speedway Holdings, LLC、Speedway LLC 7-Eleven International LLC、AR BidCo Pty Ltd Convenience Group Holdings Pty Ltd 7-Eleven Stores Pty Ltd、CONVENIENCE HOLDINGS PTY LTD SEVEN-ELEVEN HAWAII, INC. セブン イレブン(中国)投資有限公司 セブン イレブン北京有限公司、セブン イレブン成都有限公司 セブン イレブン天津商業有限公司、山東衆邸便利生活有限公司*1	連結子会社 128社 関連会社 5社 計 133社
その他の事業(8社)	株式会社セブン・フィナンシャルサービス 株式会社セブンCSカードサービス、S p i r e X株式会社*2 株式会社テルベ、株式会社セブン&アイ・エナジーマネジメント 株式会社BCJ-95*1、株式会社セブン銀行*1	連結子会社 6社 関連会社 2社 計 8社
全社(1社)	株式会社セブン&アイ・フィナンシャルセンター	連結子会社 1社

(注)\*1 上表の主な会社名欄に掲げられているタワーパーカー株式会社、タワーレコード株式会社、ぴあ株式会社、山東衆邸便利生活有限公司、株式会社BCJ-95及び株式会社セブン銀行は関連会社であります。

\*2 S p i r e X株式会社は2025年11月16日付で株式会社セブン&アイ・ネットメディアから商号変更しております。

事業の系統は概ね次の図のとおりであります。



(注) コンビニエンスストア加盟店は、株式会社セブン イレブン・ジャパン、株式会社セブン イレブン・沖縄、7-Eleven, Inc.、7-Eleven Stores Pty Ltd、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及びセブン イレブン天津商業有限公司と加盟店基本契約を締結している独立した事業体であります。

## 4【関係会社の状況】

名称	住所	資本金又は出資金 (百万円)	主要な事業 の内容	議決権の 所有割合 (%)	関係内容		
					役員の兼任等		営業上の取引等
					当社 役員 (人)	当社 従業員 (人)	
(連結子会社) 株式会社セブン イレブン・ ジャパン (注)3	東京都 千代田区	17,200	国内コンビニエ ンスストア事業	100.0	2	1	・当社は経営戦略に関するものの他、 各種役務及び便益等を提供し、対価 を受領しております。 ・各種業務の受託を行っております。
7-Eleven, Inc. (注)3、7	アメリカ テキサス州	千米ドル 17	海外コンビニエ ンスストア事業	100.0 (100.0)	4	-	-
株式会社セブン イレブ ン・沖縄	沖縄県 那覇市	1,500	国内コンビニエ ンスストア事業	100.0 (100.0)	-	-	・当社は経営戦略に関するものの他、 各種役務及び便益等を提供し、対価 を受領しております。
株式会社セブンドリーム・ ドットコム	東京都 千代田区	450	国内コンビニエ ンスストア事業	68.0 (68.0)	-	-	・当社は経営戦略に関するものの他、 各種役務及び便益等を提供し、対価 を受領しております。 ・各種業務の委託を行っております。
株式会社セブンネット ショッピング	東京都 千代田区	10	国内コンビニエ ンスストア事業	100.0 (100.0)	-	-	・当社は経営戦略に関するものの他、 各種役務及び便益等を提供し、対価 を受領しております。
株式会社セブン・ミール サービス	東京都 千代田区	300	国内コンビニエ ンスストア事業	90.0 (90.0)	-	-	・当社は経営戦略に関するものの他、 各種役務及び便益等を提供し、対価 を受領しております。 ・各種業務の受託を行っております。
SEJ Asset Management & Investment Company (注)3、7	アメリカ デラウェア 州	千米ドル 159	海外コンビニエ ンスストア事業	100.0 (73.7)	1	-	-
SEI Speedway Holdings, LLC (注)3、7	アメリカ デラウェア 州	-	海外コンビニエ ンスストア事業	100.0 (100.0)	-	-	-
Speedway LLC (注)3、7	アメリカ デラウェア 州	-	海外コンビニエ ンスストア事業	100.0 (100.0)	-	-	-
7-Eleven International LLC (注)3、7	アメリカ デラウェア 州	-	海外コンビニエ ンスストア事業	100.0 (100.0)	3	-	-
AR BidCo Pty Ltd (注)3、7	オーストラ リア ビクトリア 州	千豪ドル 1,766,503	海外コンビニエ ンスストア事業	100.0 (100.0)	-	-	-
Convenience Group Holdings Pty Ltd (注)3、7	オーストラ リア ビクトリア 州	千豪ドル 203,909	海外コンビニエ ンスストア事業	100.0 (100.0)	-	-	-
7-Eleven Stores Pty Ltd (注)7	オーストラ リア ビクトリア 州	千豪ドル 240	海外コンビニエ ンスストア事業	100.0 (100.0)	-	-	-
CONVENIENCE HOLDINGS PTY LTD (注)3、7	オーストラ リア ビクトリア 州	千豪ドル 72,000	海外コンビニエ ンスストア事業	100.0 (100.0)	-	-	-
SEVEN-ELEVEN HAWAII, INC.	アメリカ ハワイ州	千米ドル 20,000	海外コンビニエ ンスストア事業	100.0 (100.0)	-	-	-
セブン イレブン(中国) 投資有限公司 (注)3	中国 北京市	千元 876,217	海外コンビニエ ンスストア事業	100.0 (100.0)	-	-	-
セブン イレブン北京有限 公司	中国 北京市	千米ドル 44,000	海外コンビニエ ンスストア事業	65.0 (65.0)	-	-	-
セブン イレブン成都有限 公司 (注)3	中国 四川省	千元 482,924	海外コンビニエ ンスストア事業	100.0 (100.0)	-	-	-
セブン イレブン天津商業 有限公司	中国 天津市	千元 200,000	海外コンビニエ ンスストア事業	100.0 (100.0)	-	-	-

名称	住所	資本金又は出資金 (百万円)	主要な事業の内容	議決権の 所有割合 (%)	関係内容		
					役員の兼任等		営業上の取引等
					当社 役員 (人)	当社 従業員 (人)	
株式会社セブン・フィナンシャルサービス	東京都千代田区	75	金融関連事業	100.0	-	1	・当社は経営戦略に関するものの他、各種役務及び便益等を提供し、対価を受領しております。 ・固定資産のリースを受けております。 ・各種業務の受託を行っております。
株式会社セブンCSカードサービス	東京都千代田区	100	金融関連事業	51.0 (51.0)	-	-	・各種業務の受託を行っております。
SpireX株式会社	東京都千代田区	2,500	その他の事業	100.0	-	2	・当社は経営戦略に関するものの他、各種役務及び便益等を提供し、対価を受領しております。 ・各種業務の受託及び委託を行っております。
株式会社テルベ	北海道北見市	400	その他の事業	99.0 (25.0)	-	2	・当社は経営戦略に関するものの他、各種役務及び便益等を提供し、対価を受領しております。 ・各種業務の受託を行っております。
株式会社セブン&アイ・エナジーマネジメント	東京都千代田区	400	その他の事業	100.0	1	3	・各種業務の受託を行っております。
株式会社セブン&アイ・フィナンシャルセンター	東京都千代田区	10	本社	100.0	1	3	・資金の預入及び借入を行っております。 ・各種業務の受託を行っております。
その他115社 (注)6	-	-	-	-	-	-	-
(持分法適用関連会社) タワーベーカリー株式会社	埼玉県越谷市	100	国内コンビニエンスストア事業	20.0 (20.0)	-	-	-
山東衆邸便利生活有限公司	中国山東省	千元 210,000	海外コンビニエンスストア事業	35.0 (35.0)	-	-	-
株式会社BCJ-95	東京都品川区	0	スーパーストア事業	35.1	-	-	-
株式会社セブン銀行 (注)4	東京都千代田区	30,724	金融関連事業	33.4 (33.4)	-	-	-
タワーレコード株式会社	東京都渋谷区	100	その他の事業	45.0	-	2	-
びあ株式会社 (注)4、5	東京都渋谷区	6,468	その他の事業	18.4 (9.2)	-	1	-
その他7社 (注)6	-	-	-	-	-	-	-

(注)1 主要な事業の内容欄には、報告セグメントの名称を記載しております。

2 議決権の所有割合欄の(内書)は間接所有割合であります。

3 特定子会社に該当しております。

4 有価証券届出書又は有価証券報告書を提出しております。

5 実質的に判断して関連会社としております。

6 その他の会社につきましては、連結財務諸表に重要な影響を及ぼしていないため記載を省略しております。

7 7-Eleven, Inc.については、営業収益(連結会社間の内部営業収益を除く)の連結営業収益に占める割合が10%を超えております。7-Eleven, Inc.の主要な損益情報等は、次のとおりであります。

	営業収益 (百万円)	経常利益 (百万円)	当期純利益 (百万円)	純資産額 (百万円)	総資産額 (百万円)
7-Eleven, Inc.	8,467,576	316,724	246,729	3,845,224	7,889,249

SEJ Asset Management & Investment Company及びその連結子会社を含めた金額を記載しております。

## 5【従業員の状況】

## (1) 連結会社における状況

2026年2月28日現在

セグメントの名称	従業員数(名)	
国内コンビニエンスストア事業	8,388	[1,789]
海外コンビニエンスストア事業	26,048	[48,470]
スーパーストア事業	0	[0]
金融関連事業	341	[100]
その他の事業	324	[24]
全社(共通)	866	[12]
合計	35,967	[50,395]

(注)1 従業員数は就業人員(当社グループから当社グループ外への出向者を除き、当社グループ外から当社グループへの出向者を含む。)であり、臨時従業員数は〔 〕内に月間163時間換算による月平均人員を外数で記載しております。

2 「全社(共通)」は当社の就業人員であります。

3 海外コンビニエンスストア事業の従業員数の減少は、7-Eleven, Inc.における直営店店舗数の減少に加え、既存直営店における人員効率の向上に向けた継続的な取り組みに伴うものであります。スーパーストア事業及びその他の事業の従業員数の減少は、株式会社ヨーク・ホールディングス傘下の子会社が連結の範囲から除外されたことに伴うものであります。金融関連事業の従業員数の減少は、株式会社セブン銀行及びその子会社が連結の範囲から除外されたことに伴うものであります。全社(共通)の従業員数の減少は、コンビニエンス事業に注力する事業構造改革の一環として、グループ内における機能再編及び人員配置の最適化を進めていることに伴うものであります。

## (2) 提出会社の状況

2026年2月28日現在

従業員数(名)	平均年齢(歳)	平均勤続年数(年)	平均年間給与(円)
866 [12]	45.1	17.5	8,550,415

(注)1 当社の従業員は、主として当社グループ会社からの転籍者であり、その平均勤続年数は、各社での勤続年数を通算しております。

2 従業員数は就業人員であり、臨時従業員数は〔 〕内に月間163時間換算による月平均人員を外数で記載しております。

3 平均年間給与は、賞与を含んでおります。

## (3) 労働組合の状況

当社グループの一部において労働組合は組織されております。

なお、労使関係について特に記載すべき事項はありません。

## (4) 管理職に占める女性労働者の割合、男性労働者の育児休業取得率及び労働者の男女の賃金の差異

提出会社

当事業年度		労働者の男女の賃金の差異(%) (注)1、3			補足説明
管理職に占める女性労働者の割合(%) (注)1	男性労働者の育児休業取得率(%) (注)2	全労働者	正規雇用労働者	パート・有期労働者	
19.7	100.0	78.6	77.5	80.7	-

(注)1 「女性の職業生活における活躍の推進に関する法律」(平成27年法律第64号)の規定に基づき算出したものであります。

2 「育児休業、介護休業等育児又は家族介護を行う労働者の福祉に関する法律」(平成3年法律第76号)の規定に基づき、「育児休業、介護休業等育児又は家族介護を行う労働者の福祉に関する法律施行規則」(平成3年勞

働省令第25号)第71条の6第1号における育児休業等の取得割合を算出したものであります。当取得率の算出においては、正規雇用労働者を対象としております。

- 3 男女の賃金差異については、男性の賃金に対する女性の賃金の割合を示しております。賃金制度における性別による処遇の差はありません。

#### 主要な国内連結子会社

名称	当事業年度					補足説明
	管理職に占める女性労働者の割合(%) (注)1	男性労働者の育児休業取得率(%) (注)2,3	労働者の男女の賃金の差異(%) (注)1,4			
			全労働者	正規雇用労働者	パート・有期労働者	
株式会社セブン イレブン・ジャパン	21.8	66.9	61.6	78.3	74.2	-
株式会社セブン・フィナンシャルサービス	15.0	100.0	66.3	74.1	72.0	-
株式会社セブンCSカードサービス	20.0	-	-	-	-	-
S p i r e X株式会社	25.0	116.7	83.4	84.0	53.4	-

(注)1 「女性の職業生活における活躍の推進に関する法律」(平成27年法律第64号)の規定に基づき算出したものであります。

2 「育児休業、介護休業等育児又は家族介護を行う労働者の福祉に関する法律」(平成3年法律第76号)の規定に基づき、「育児休業、介護休業等育児又は家族介護を行う労働者の福祉に関する法律施行規則」(平成3年労働省令第25号)第71条の6第1号における育児休業等の取得割合を算出したものであります。当取得率の算出においては、正規雇用労働者を対象としております。

3 育児休業取得率は、過年度の出産事案に対して、当事業年度に育児休業を取得することがあるため、取得率が100%を超えることがあります。

4 男女の賃金差異については、男性の賃金に対する女性の賃金の割合を示しております。当社グループでは人事制度において男女の差はなく、給与制度においても、性別に関わらず一人ひとりの役割と貢献度合いを報酬に反映しています。しかし、グループ各社において、平均年齢や管理職比率は男性の方が高く、また育児など家庭との両立を図るため、時短勤務や地域限定を選択する社員は女性の方が多いことから、賃金の差異が生じています。差異の解消に向けて、引き続き、男性の育児休業の取得促進や長時間労働の削減など、従業員が働きやすい環境づくりに取り組むとともに、女性のキャリア支援や育成、管理職への積極的な登用などに取り組んでいます。

## 第2【事業の状況】

### 1【経営方針、経営環境及び対処すべき課題等】

当社グループの経営方針、経営環境及び対処すべき課題等は、以下のとおりであります。

なお、文中の将来に関する事項は、当連結会計年度末現在において当社グループが判断したものになります。

#### (1) 経営の基本方針

当社は、2025年9月からコンビニエンスストア（CVS）事業に特化した新たな体制となり、それに先立ち、同年8月に「7-Elevenの変革」と題した計画（以下、「変革プラン」）を発表しました。これは当社初の真のグローバル戦略計画であり、グローバル企業として成長するための優先事項とその達成方法を明確に定義したものです。本計画の策定により、7-Elevenとしての方向性の統一感と一体感の醸成を実現しています。さらに、本計画の迅速な実行と達成を確実にするため、コミュニケーション、スピード、アカウンタビリティの観点からマネジメントプロセスとその仕組みを抜本的に改革しました。当社は、グローバルで展開する7-Elevenとして、他社にはないスケールとユニークなビジネスモデルがあり、まだまだ大きなポテンシャルがあります。文字どおり一つの7-Elevenブランドとして一貫性のある統合された成長戦略を、規律あるマネジメントプロセスと各事業会社へのエンパワーメントを通じた自律的運営を実行することで、当社の企業価値及び株主価値を一層向上させてまいります。

#### (2) 長期的価値創造にコミット

規律あるキャピタル・アロケーション方針のもと、変革プランを実行し、長期的な株主価値の最大化に全力で取り組んでいます。



(注) LSD : Low Single Digit (1桁台前半)、MSD : Middle Single Digit (1桁台中間)、High-Teens (10台後半)

\*スーパースタア事業グループ及び7BKの非連結化及びSEIのIPOを考慮

#### (3) 中長期的な経営ビジョン

当社は、2022年度に実施したグループ戦略の再評価を踏まえて、2030年に目指すグループ像を「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」といたしました。

#### (4) 経営環境及び経営課題

当社は、「変革プラン」を通じて、筋肉質な組織を構築し、あらゆる変化にスピーディーに対処していきます。当社は、セブン-イレブン事業をグローバルに展開し、長年にわたってトップポジションを維持し、マーケットリーダーの地位を確立してきました。しかし、数多くの成功の反面、近年はイノベーションの鈍化と事業の推進力低下というリスクが顕在化していました。新たな経営チームは、この点について深い危機感を抱き、事業運営の手法をスピーディーに変革する必要性を共有しています。また、この変革を推進するにあたり、私たちは創業者たちが掲げ、確立してきた創業者の精神「信頼と誠実」「変化への対応」を、変わることをない経営理念とし、謙虚に学び、積極的に変化を起こす姿勢を持ったグループの企業文化を育成していきます。改めて自分たちの事業を再定義し、自ら挑戦し、積極的に考え、行動を変えることが必要であり、すべての従業員が創業者のように考え行動することで、イノベーションを起こし、成長を加速していくことが重要だと考えています。このような全社規模の企業文化の再構築と本プランで示す抜本的な変革に向けて、新たな経営チームは、各事業会社のリーダーシップ・チームとも緊密に連携し、ワンチームとして経営を推進していく体制を整え、各種施策を遂行していきます。経営チームは、「変革プラン」の策定にあたり、各事業会社と対話と議論を積み重ね、早急に対処すべき経営課題を特定しました。

主要課題	課題解決の方向性	成長に向けた取り組み
<b>HD/本社</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>グローバル統合計画・マネジメント</li> <li>グローバル意思決定</li> <li>グローバル人財</li> <li>本社機能</li> <li>グローバルでの知見・経験の共有</li> </ul>	<b>HD/本社</b> <b>経営基盤の確立</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>グローバルで統合されたマネジメントプロセスと仕組みの設定</li> <li>HD機能のアップグレード</li> </ul>
<b>SEI/SEJ/ 7IN全体</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>消費者の支出行動変容</li> <li>消費者の利用チャネル変容</li> <li>「コストファシリティ」のインプレ</li> <li>加盟店の利益確保</li> </ul>	<b>SEI/SEJ/ 7IN全体</b> <b>さらなるお客様志向 デジタルシフト バリューチェーン最適化</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>差別化された食品提供のための店舗、設備への投資</li> <li>最適な店舗形態での店舗ネットワークの拡大</li> <li>7NOWの拡大</li> <li>お客様価値最大化への成長投資を可能とするコスト・コントロール</li> </ul>
<b>SEI</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>フレッシュフードへのお客様認知</li> <li>ガソリン需要</li> </ul>	<b>SEI</b> <b>成長牽引の足場固め 既存の収益機会の 最大化</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>オリジナル商品、PB商品の拡大</li> <li>ガソリン事業における垂直統合</li> </ul>
<b>SEJ</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>SEJブランドへのお客様認識</li> <li>競争の激化</li> </ul>	<b>SEJ</b> <b>イノベーション・リー ダーの地位再確立</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>お客様とのエンゲージメント強化</li> </ul>
<b>7IN</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>グローバル人財</li> <li>投資プロセス</li> </ul>	<b>7IN</b> <b>エクイティモデルの 確立と展開</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>グローバル人財確保、育成の加速</li> <li>厳格な投資判断基準、経営ルールの設定</li> </ul>

### 「7-Elevenの変革」を支える確かな経営基盤

～サステナビリティ戦略、人的資本の取り組み、ガバナンスの強化～

当社グループは、持続可能な社会と企業価値の向上を両立すべく、「7つの重点課題」に基づくサステナビリティ戦略を推進しております。2024年度にはサステナビリティ戦略マップを策定し、CO<sub>2</sub> 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、人権デュー・デリジェンス等の取り組みを強化してまいりました。また、ネイチャーポジティブの実現に向けた取り組みやTCFD・TNFDに基づく気候・自然関連リスク開示を進め、事業影響の財務インパクト評価等も実施しております。



人的資本の取り組みについては、「挑戦・革新し続けるカルチャー醸成」「働きがい・働きやすさの向上」「グローバル人財の育成・採用」といった経営戦略と連動した人財政策が不可欠と捉え、企業カルチャー変革の実行、DEI推進、ワークライフバランス支援、能力開発・研修プログラムの強化、キャリア形成支援等を通じて、従業員が成長を実感し、活躍できる環境整備に注力しています。

コーポレートガバナンスについては、独立社外取締役が過半を占める取締役会体制のもと、経営戦略の迅速な意思決定と透明性・客観性向上のため、取締役会議長とCEOの役割を分離し、経営監督機能の強化を図っています。また、指名・報酬委員会の独立性を確保し、取締役・監査役のスキルセット評価、業績連動型報酬の導入等を進めています。

今後も、当社は「持続可能な社会」と「企業の持続的成長」の両立を目指し、すべてのステークホルダーの皆様の声を真摯に受け止めながら、グローバルマーケットにおける中長期的な企業価値向上を実現してまいります。

## 2【サステナビリティに関する考え方及び取組】

当社グループのサステナビリティに関する考え方及び取組は、次のとおりであります。

なお、文中の将来に関する事項は、当連結会計年度末現在において当社グループが判断したものであります。

当社グループは、お客様をはじめとして、お取引先様、株主・投資家、地域社会、加盟店、そして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、誠実な企業でありたい。」という社是に基づき、SDGs（持続可能な開発目標）が掲げる持続可能な社会の実現を目指しております。

お客様の暮らしに寄り添い、お客様の生活様式から発想した新たな顧客体験価値を提供し続けることが、私たちの事業活動の原点であり、サステナビリティ（持続可能性）を追求するうえでの基本であると考えております。

そのため、ステークホルダーの皆様との対話を通じて重点課題（マテリアリティ）を特定し、社会と当社グループにとって重要性の高い社会課題に対し、本業を通じた解決に取り組んでおります。

限りある地球環境や資源を活かし、未来世代につなげていくために、2019年には環境宣言『GREEN CHALLENGE 2050』を公表しました。2030年、2050年の目指す姿と具体的な目標を掲げ、その達成に向けて4つのテーマごとにイノベーションチームを立ち上げております。それぞれのチームが多様な新技術の導入や、お客様、お取引先様、地域社会の皆様と連携した循環型社会の構築などを進め、グループ一丸となって環境負荷の低減に取り組んでおります。

また、すべての人の人権を理解し、人権尊重の責任を果たすため、国際的な原則、基準を踏まえて「セブン&アイ・ホールディングス人権方針」を定めております。本方針はすべての役員・従業員に適用され、すべてのビジネスパートナーに対しても継続的な支持をお願いすることで、ともに人権デュー・ディリジェンスの推進、人権の尊重に取り組んでおります。

これらのサステナビリティの施策を通じて、中長期のリスクを軽減し、機会を積極的に活用することが、事業活動のレジリエンスと持続可能性を高め、国内外のお客様の暮らしになくはならない存在としての、当社グループの社会的・経済的価値の向上につながると認識しております。

以降、(1)サステナビリティ共通、(2)気候変動、(3)人的資本・多様性について、それぞれガバナンス、戦略、リスク管理、指標及び目標の4項目を記載します。

### (1) サステナビリティ共通

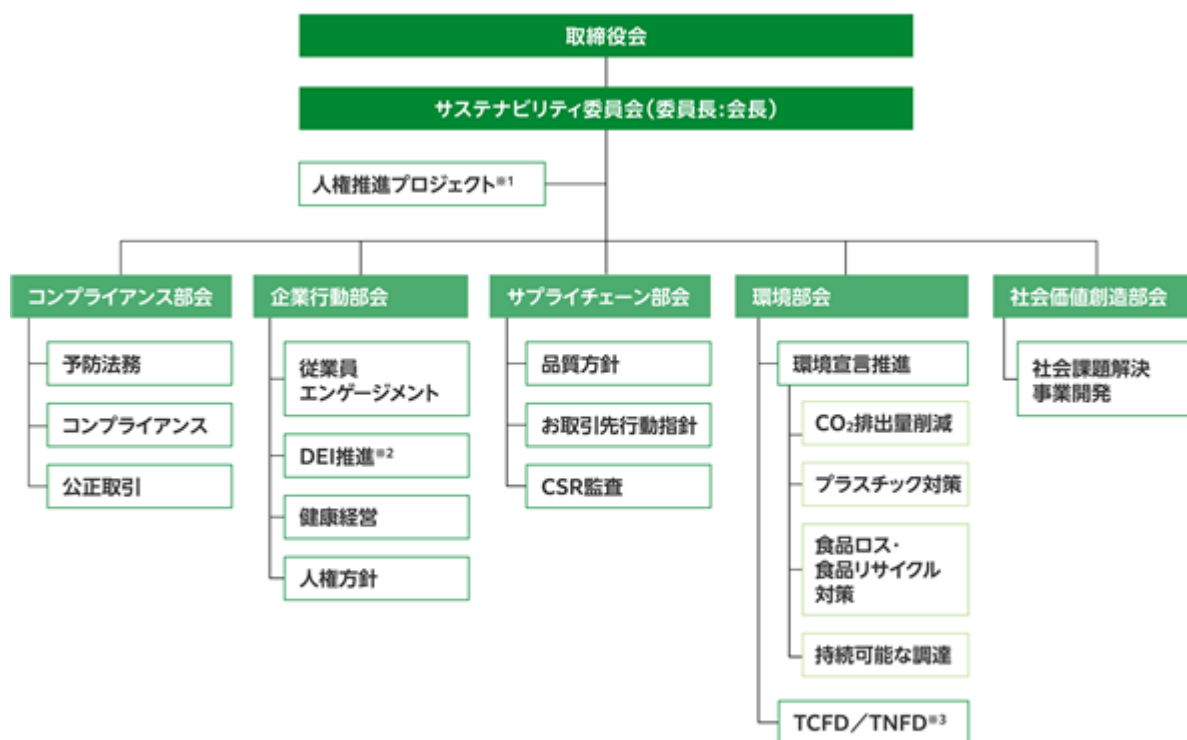
#### ガバナンス

当社は、社会課題の解決に貢献し、社会と当社グループの持続的成長を目指すため、事業活動を通じたサステナビリティ活動の推進・管理・統括を目的として、年2回開催する代表取締役会長を委員長とした「サステナビリティ委員会」をサステナビリティ基本規程に基づき設置しております。また、ステークホルダーの期待や要請に対応するために特定した重点課題（マテリアリティ）の解決及びコンプライアンスのさらなる徹底に資する事業活動を推進するために、同委員会傘下に具体的な施策の検討・推進を担う下部組織として5つの部会（コンプライアンス部会、企業行動部会、サプライチェーン部会、環境部会、社会価値創造部会）を設け、課題の解決並びに未然防止に取り組んでおります。

傘下の5部会の活動状況については、サステナビリティ委員会に報告を行い、同委員会において指導・改善を図るとともに、持株会社と事業会社の連携の強化を図っております。

なお、サステナビリティに関するガバナンスを強化するため、当社グループにおけるサステナビリティ推進体制の見直しを検討しています。

## サステナビリティ推進体制図



※1 人権デュー・ディリジェンスの推進および重大人権事故への対応

※2 ダイバーシティ(多様性)・エクイティ(公平公正性)・インクルージョン(包摂性)。一人ひとりの違いを尊重し、公正さを重視した多様性ある組織作りを推進

※3 気候関連財務情報開示タスクフォース/自然関連財務情報開示タスクフォース

#### コンプライアンス部会

グループ会社の社員が法令及び社会的規範を遵守し、お客様やお取引先様との間の公正取引を含むコンプライアンスを実践することは、当社グループの社是「信頼と誠実」の実現のために欠くことのできない重要な基盤です。持株会社である当社は、グループ各社のコンプライアンス体制強化のサポート及び監督の実効性を確保し、グループ各社レベルでのコンプライアンスの徹底に努めております。コンプライアンス部会は、当社の執行役員総務法務本部長を部会長とし、当社の法務主管部門が部会運営を行うことで、具体的な施策の推進を図っております。

#### 企業行動部会

グループ会社の社員が当社グループの社是を理解し、企業行動指針を遵守することは、当社グループの社是「信頼と誠実」の実現のために欠くことのできない重要な基盤です。企業行動部会では、グループ会社の社員を対象に、社是や企業行動指針の周知、教育による意識向上など、企業行動指針の徹底を基軸とした活動を行っております。また、働きがいのある職場づくりを目指すため、カルチャー&エンゲージメントサーベイを実施するほか、女性や障がい者など多様な人財の活躍推進、介護と仕事の両立支援、長時間労働の是正をはじめとした労働環境の改善、休日・休暇の取得促進など、すべての社員が安心して働ける環境づくりを進めております。企業行動部会は、当社の執行役員人財本部長を部会長とし、当社の人事主管部門が部会運営を行うことで、具体的な施策の推進を図っております。

#### サプライチェーン部会

国連の「ビジネスと人権に関する指導原則」や「持続可能な開発目標(SDGs)」へ迅速に対応し、人権や環境に配慮した健全なサプライチェーンを構築することは、企業の重要な社会的責任の一つであると同時に、ステークホルダーからも強く求められております。サプライチェーン部会では、商品・サービスにおけるサプライチェーン全体での社会的責任を果たすため、お取引先様に「セブン&アイ・ホールディングスお取引先サステナブル行動指針」のご理解と実行をお願いしております。その遵守状況をCSR監査などを通じて定期的に検証・共有し、教育・啓発・是正を進めております。また、グループ各社ごとの品質向上と安全性の確保のため、当社グループの「品質方針」に基づいて、グループ各社の品質基準や管理体制の整備・強化を図ります。サプライチェーン部会は、当社の執行役員グループ商品戦略本部長を部会長とし、当社の商品戦略の主管部門が部会運営を行うことで、具体的な施策の推進を図っております。

## 環境部会

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、お客様やお取引先様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むことは、社会の持続的な発展に資するとともに当社グループの持続的な成長につながる重要な要素です。そのため、環境部会では、2019年4月に取締役会で決議し、同年5月に公表した環境宣言「GREEN CHALLENGE 2050」に基づき、「脱炭素社会」、「循環経済社会」、「自然共生社会」の実現を目指した取り組みを推進しております。気候関連財務情報開示タスクフォース（TCFD）及び自然関連財務情報開示タスクフォース（TNFD）のフレームワークに基づいて分析をし、対応策の進化を図っております。環境部会は、当社の執行役員サステナビリティ推進室長を部会長とし、当社の環境施策の主管部門が部会運営を行うことで、具体的な施策の推進を図っております。

## 社会価値創造部会

社会価値創造部会では、事業領域が拡大し、関係する社会課題が多様化するなか、社会課題の解決に取り組むことが新しいビジネス機会につながるという認識のもと、社会的価値と経済的価値の双方を生み出す事業の創出（CSV＝共通価値の創造）を目的とした活動を行っております。持続可能な社会の実現に向けて、さまざまなステークホルダーとの対話を通じて特定した取り組むべき「7つの重点課題」に対して、これまで培ってきた事業インフラやノウハウなど、事業特性・経営資源を活かして本業を通じた社会課題起点の新規事業の企画・立案・実行に取り組むほか、お取引先様や社会起業家、NPOといった外部との連携も視野に入れて、取り組みの深化に努めます。社会価値創造部会は、当社の取締役常務執行役員最高戦略責任者（CSO）兼経営企画本部長を部会長とし、当社の経営企画主管部門が部会運営を行うことで、具体的な施策の推進を図っております。

## 戦略

当社グループは社会課題解決と企業価値向上の両立を経営の根幹に据えて、サステナビリティの推進に積極的に取り組んでいます。事業と関係する社会課題や社会要請が多様化する中、特に重視すべき課題に集中して適切に対応するために、当社グループの事業領域と特に親和性の高い「7つの重点課題（マテリアリティ）」を特定し、課題解決に向けて取り組みを進めております。これらにより、本業を通じての社会課題及び重点課題を起点とした新たなビジネスモデルの創出に取り組んでおります。なお、当社グループの構造が変化しているため、重点課題（マテリアリティ）の見直しを行うことを検討しています。

### <7つの重点課題（マテリアリティ）>

- 重点課題1：お客様とのあらゆる接点を通じて、地域・コミュニティとともに住みやすい社会を実現する
- 重点課題2：安全・安心で健康に配慮した商品・サービスを提供する
- 重点課題3：地球環境に配慮し、脱炭素・循環経済・自然と共生する社会を実現する
- 重点課題4：多様な人々が活躍できる社会を実現する
- 重点課題5：グループ事業を担う人々の働きがい・働きやすさを向上する
- 重点課題6：お客様との対話と協働を通じてエンカルな社会を実現する
- 重点課題7：パートナーシップを通じて持続可能な社会を実現する

### 重点課題のリスク及び機会

7つの重点課題 (マテリアリティ)	リスク	機会
お客様とのあらゆる接点を通じて、地域・コミュニティとともに住みやすい社会を実現する	<ul style="list-style-type: none"> <li>・生活拠点の減少により人口減少・過疎化・高齢化が進行し、販売機会が減少</li> <li>・地域との連携不足に伴い計画どおりに新規出店が進まず、新たな価値の提供機会の損失</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・生活インフラとしての社会的役割の拡大によるステークホルダーからの信頼獲得</li> <li>・地域活性化による販売機会の拡大</li> </ul>
安全・安心で健康に配慮した商品・サービスを提供する	<ul style="list-style-type: none"> <li>・商品事故及び店頭事故の発生による顧客の離反</li> <li>・品質管理、表示等の法令違反による信用低下</li> <li>・健康商品開発の遅れによる顧客の離反</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・徹底した安全・品質管理による顧客ロイヤリティの向上</li> <li>・健康配慮商品、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</li> </ul>

7つの重点課題 (マテリアリティ)	リスク	機会
地球環境に配慮し、脱炭素・循環経済・自然と共生する社会を実現する	<ul style="list-style-type: none"> <li>・気候変動がもたらす自然災害の増加による店舗・物流網への物理的損害</li> <li>・異常気象がもたらす需給の変化や原油等原材料価格変動による、仕入価格の高騰</li> <li>・食品廃棄・温暖化ガス排出などの環境負荷の高い企業イメージの定着による顧客の離反</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・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</li> <li>・環境対策先進企業としてのブランド価値の創出</li> </ul>
多様な人々が活躍できる社会を実現する	<ul style="list-style-type: none"> <li>・差別・偏見などの放置による企業イメージの毀損、顧客の離反、従業員エンゲージメントの低下</li> <li>・人財の確保困難や人財の社外流出</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・次世代や若者世代、さまざまな価値観を持つ人々との対話・育成による将来の顧客の獲得、新たなサービスの開発</li> </ul>
グループ事業を担う人々の働きがい・働きやすさを向上する	<ul style="list-style-type: none"> <li>・労働環境が改善しないことによる従業員エンゲージメントの低下</li> <li>・人財の確保困難や人財の社外流出</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・多様な人財の活躍による競争力の強化</li> <li>・従業員の能力・自律性を高めることによる生産性の向上</li> <li>・新規事業の開発と優秀な人財の獲得</li> </ul>
お客様との対話と協働を通じてエシカルな社会を実現する	<ul style="list-style-type: none"> <li>・生活者のライフスタイルの変化や価値観の多様化への対応の遅れにより、商品とサービスを通じた新たな価値の提供機会の損失</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・エシカル消費に対応した商品・サービスの提供による販売機会の拡大</li> <li>・協働による顧客ロイヤリティの向上</li> </ul>
パートナーシップを通じて持続可能な社会を実現する	<ul style="list-style-type: none"> <li>・サプライチェーン上の労働環境・人権問題やコンプライアンス違反による商品供給の停止や品質の劣化及び、それらに伴う不買運動による社会的評価の低下</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・持続可能な原材料調達によるレジリエンスの向上</li> <li>・取引先・同業種・他業種協働による新たな商品・サービスの提供</li> </ul>

・重点課題のリスク及び機会については、当社経営レポート2025（統合報告書）内「7つの重点課題（マテリアリティ）」（40頁）を以下のURLからご参照ください。

[https://www.7andi.com/library/ir/library/mr/pdf/mr\\_pdf-04.pdf](https://www.7andi.com/library/ir/library/mr/pdf/mr_pdf-04.pdf)

#### 重点課題解決に資する具体的な施策

7つの重点課題 (マテリアリティ)	具体的な施策
お客様とのあらゆる接点を通じて、地域・コミュニティとともに住みやすい社会を実現する	1. 地域社会に根差した経営 お買物に不便を感じる方へのお届けサービスの拡大 （デリバリーサービス「7NOW」、移動販売車） 食事に不便や困難を感じる方への家事を軽減する商品の開発・販売 身近な拠点として地域防犯対策へ協力
安全・安心で健康に配慮した商品・サービスを提供する	2. 安全・安心で豊かな社会への支援 栄養や健康に配慮した商品の開発と販売の拡大 さらなる品質管理体制の強化
地球環境に配慮し、脱炭素・循環経済・自然と共生する社会を実現する	3. 環境に配慮した経営 再生可能エネルギーの利用拡大を目的とした小売電気事業会社の設立 プラスチック使用量削減やPETボトルの循環型リサイクル 飼料化・たい肥化などの食品リサイクル、持続可能性が担保された商品の調達
多様な人々が活躍できる社会を実現する	4. 色々な価値観・ライフスタイルを認め合う社会の実現 未来世代への教育の機会の提供（出張授業等）、保育園の運営障がい者支援

7つの重点課題 (マテリアリティ)	具体的な施策
グループ事業を担う人々の働きがい・働きやすさを向上する	5.従業員がやりがいと達成感を得られる組織づくり DEIの推進 人財育成・対話による従業員エンゲージメントの向上 DXによる労働環境の改善
お客様との対話と協働を通じてエシカルな社会を実現する	6.お客様と一緒に豊かな地域の実現 余剰食品の寄付活動や環境保全イベントの開催 お客様参加型の社会課題解決に資する取り組み
パートナーシップを通じて持続可能な社会を実現する	7.お取引先様と一緒に豊かな社会の実現 人権や地球環境に配慮したお取引先様との協業 NPO・NGO、異業種・同業種企業との協働 行政・自治体と連携した社会インフラとしてのサービスの拡充

・重点課題解決に資する具体的な施策については、当社経営レポート2025（統合報告書）内「7つの重点課題（マテリアリティ）」（40頁）を以下のURLからご参照ください。

[https://www.7andi.com/library/ir/library/mr/pdf/mr\\_pdf-04.pdf](https://www.7andi.com/library/ir/library/mr/pdf/mr_pdf-04.pdf)

#### リスク管理

サステナビリティ課題への対応については、取締役会による監督のもと、サステナビリティ委員会を中心とした体制を構築しています。サステナビリティ委員会では、サステナビリティ課題におけるリスクと機会を踏まえた対応の進捗や指標の推移についてモニタリングを行っています。

合わせて、当社は、コーポレートガバナンスに係る各種委員会の一つとして、リスクマネジメント委員会を設置し、事業活動におけるリスクを定期的に洗い出し、重要リスクの特定とその管理体制の強化を行っております。

本リスク管理体制の中に、サステナビリティに関するリスクも含まれています。個別のリスクを含むリスク管理の詳細は、後記「第一部 企業情報 第2 事業の状況 3 事業等のリスク」をご参照ください。

#### 指標及び目標

当社グループの事業を通じた「7つの重点課題（マテリアリティ）」の解決に資する活動目標については、各事業会社が重点課題ごとに設定しています。目標と実績の詳細は、当社サステナビリティデータブック2025（2025年2月期実績）内「データ集」（237頁以降）に記載しています。以下のURLからご参照ください。

[https://www.7andi.com/library/dbps\\_data/\\_template/\\_res/sustainability/pdf/2025\\_26\\_01.pdf](https://www.7andi.com/library/dbps_data/_template/_res/sustainability/pdf/2025_26_01.pdf)

#### (2) 気候変動

当社グループでは、重点課題の一つとして、前記「3.地球環境に配慮し、脱炭素・循環経済・自然と共生する社会を実現する」を定め、経営戦略においても気候変動への対応を経営課題の1つとして取り組んでおります。気候変動対応を加速するため、2019年、環境宣言「GREEN CHALLENGE 2050」を公表し、具体的な取り組みテーマの一つに「CO

排出量削減」を定めました。この環境宣言において2030年の目標・2050年の目指す姿として定量目標を立て、グループ横断の推進体制を構築し、取り組みを進めております。TCFD提言に沿ったシナリオ分析では、気候変動に関わるリスク及び機会を事業体ごとに特定し、リスク低減と機会最大化を図る対応策を推進しております。

#### ガバナンス

サステナビリティ全体に関する推進体制については、「第一部 企業情報 第2 事業の状況 2 サステナビリティに関する考え方及び取組 (1)サステナビリティ共通 ガバナンス」をご覧ください。下表は、気候変動対応に関する体制となります。また、2020年度より役員報酬において、2019年5月に策定した環境宣言『GREEN CHALLENGE 2050』におけるCO 排出量の削減目標を非財務指標として、株式報酬の業績評価指標（KPI）に追加しております。

体制	役割	メンバー
取締役会	・気候変動問題に関する進捗・目標達成状況に関して年1回以上報告を受け、取り組みを監督 ・方針・重要事項の見直し・決定	・取締役 ・監査役 サステナビリティについて幅広い知見と経験を有する社内取締役及び社外取締役をメンバーとして構成

体制	役割	メンバー
サステナビリティ委員会	<ul style="list-style-type: none"> <li>・年2回開催・気候変動問題にかかわる指標（CO<sub>2</sub>排出量など）の推移や緩和・適応策の共有</li> <li>・環境部会やグループ会社で実施される取り組みの承認と助言</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・委員長：株式会社セブン&amp;アイ・ホールディングス 代表取締役会長</li> <li>・委員：グループ会社のサステナビリティ推進責任者（代表取締役社長等）、株式会社セブン&amp;アイ・ホールディングスのサステナビリティ推進部門の責任者</li> </ul>
環境部会	<ul style="list-style-type: none"> <li>・サステナビリティ委員会下部組織</li> <li>・年2回開催</li> <li>・気候変動問題への対応推進</li> <li>・TCFD提言への対応推進</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・部会長：株式会社セブン&amp;アイ・ホールディングス 執行役員サステナビリティ推進室長</li> <li>・メンバー：グループ会社のサステナビリティ推進部門責任者、気候変動対応実務部門責任者</li> </ul>

## 戦略

### 1.TCFD提言に基づいたシナリオ分析

#### <経緯>

当社グループは、2019年度～2021年度、営業利益の6割を占める(2019年当時)国内コンビニエンスストア事業を対象としたシナリオ分析を実施、コンビニエンスストア事業の固有リスクにつき一定の示唆を得ることができました。2022年度、地理的条件を同じくする国内事業として、スーパーストア事業のシナリオ分析を実施しました。2023年度からは、国内事業におけるシナリオ分析の結果を海外事業の分析に有効活用し、より効果的・効率的に7-Eleven, Inc. のシナリオ分析（気候に関連する物理的リスク・移行リスクと機会）を実施しました。2024年度から海外CVS事業の分析結果を開示し、国内事業のシナリオ分析のアップデートと対応策の進捗を確認しています。

#### <分析の前提>

シナリオ*	脱炭素シナリオ（1.5 ～2 ）・温暖化進行シナリオ（2.7 ～4 ） *IEA（国際エネルギー機関）「World Energy Outlook」で示されているSTEPS、APS、NZE2050などのシナリオをはじめとして、政府や国際機関が発行した将来予測に関するレポートを参考に2つのシナリオを設定
分析手法	店舗が直接受ける物理的な影響に加え、店舗運営に伴って発生するコスト、店舗運営に大きな影響を与える商品のサプライチェーン（原材料・商品製造工場・商品配送）やお客様の行動について分析
対象年	国内コンビニエンスストア事業：2030年時点の影響 海外コンビニエンスストア事業：短期（0～5年）・中期（5～10年）・長期（10～30年）

#### <対象の事業体>

- ・国内コンビニエンスストア事業：株式会社セブン イレブン・ジャパン
- ・海外コンビニエンスストア事業：7-Eleven, Inc.

#### <事業環境>

##### 脱炭素シナリオ

1.5 目標達成に向けてさまざまな法律や規制の導入が進み、その対応コストによる店舗運営コストの上昇やポートフォリオの多様化が求められる世界を想定しております。またこのシナリオでは、消費者のサステナブル商品やサービスへの関心、電気自動車への関心が高まり、それに応える商品を販売することが事業成長につながると見込んでおります。

##### 温暖化進行シナリオ

自然災害の発生増加や激甚化、気象パターンの変化が顕著に表れ、店舗などへの損害や原材料調達への影響、また、気温上昇による店舗での冷房コストの増加が予測されるシナリオを想定しております。

#### <分析結果>

### 1. 認識した気候変動関連のリスクと機会

気候変動関連のリスクと機会及び対応策について、当社グループ共通事項と一部固有事項を認識しております。

\*詳細な分析結果については、当社気候・自然関連情報報告書 - TCFD・TNFD統合開示 - 内「4.1 リスク・機会分析」（10頁）及び「4.2 気候変動」（11頁）を以下のURLからご参照ください。

[https://www.7andi.com/library/sustainability/pdf/environment/TCFD\\_TNFD\\_2025.pdf](https://www.7andi.com/library/sustainability/pdf/environment/TCFD_TNFD_2025.pdf)

	認識した重要なリスクと機会	対応策
脱炭素シナリオ	<p>&lt;リスク&gt;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>世界的な排出量規制や炭素税などのカーボンプライシング導入により、店舗運営にかかるCO<sub>2</sub>排出量に対するコスト負担や、サプライチェーンでのコスト増加による商品等への影響が発生（炭素税の財務影響予測については、後記「2.事業インパクト」をご参照ください。）</li> <li>電力小売価格上昇で電気料金支払い増加</li> <li>（海外CVS事業）製品廃棄物規制による拡大生産者責任（EPR）関連コストの増加（中期）</li> <li>（海外CVS事業）消費者の嗜好の変化、新技術の採用、燃料効率の改善により、特に脱炭素シナリオにおいて石油系燃料の需要が減少し、石油系燃料からの収益が減少（長期）</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>環境宣言『GREEN CHALLENGE 2050』に基づいたCO<sub>2</sub>排出量削減の各施策推進（2013年度比で2030年50%削減、2050年に実質ゼロを目指す）</li> <li>店舗における省エネやエネルギー効率の改善に向けて、取り組みや投資の推進</li> <li>店舗での再生可能エネルギー比率の積極的な拡大</li> <li>サステナブルな商品やサービスの拡充（低炭素商品、環境配慮型容器包装、ペットボトル回収・リサイクル、認証商品など）</li> <li>環境宣言『GREEN CHALLENGE 2050』食品ロス・食品リサイクル対策に基づいた、食品廃棄物の発生量削減施策を推進（焼却処分量の削減）</li> <li>環境宣言『GREEN CHALLENGE 2050』プラスチック対策に基づいた、製品パッケージにおける各施策推進</li> <li>店舗でのEV充電サービスの拡大（海外CVS事業：電気自動車用急速充電ネットワーク「7Charge」のEV用急速充電ポートを米国とカナダで設備拡大予定）</li> </ul>
	<p>&lt;機会&gt;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>消費者のサステナブル商品やサービスへの関心が増加</li> <li>規制の強化や消費者の嗜好の変化により、EV充電の需要増加</li> <li>（海外CVS事業）エネルギー効率化対策に投資することで、エネルギー使用量を全体的に削減（中期）</li> </ul>	
温暖化進行シナリオ	<p>&lt;リスク&gt;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>深刻な自然災害の発生頻度や強度が強まり、店舗被害や商品損害、サプライチェーンの混乱、店舗へのアクセス遮断、休業による売上損失、またその復旧費の発生等で損害額が増加</li> <li>降水、気象パターンの変化により、商品原材料の収穫量減少に伴う商品原価上昇</li> <li>世界的な気温上昇に伴う冷房運転・冷凍冷蔵設備運転コスト上昇</li> <li>気候変動による調達量の不足や品質低下によって、商品品質の維持困難となり、ブランド価値低下や顧客満足度の低下</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>洪水や暴風雨などの悪天候時に取るべき危機管理計画の策定</li> <li>災害時の情報収集と早期復旧の体制構築（「セブンVIEW」など）</li> <li>野菜工場や陸上養殖などの調達拡大による安定的な仕入の確保</li> <li>店舗における省エネ推進、省エネ設備の導入</li> <li>お届け事業、ECサービスの拡大</li> </ul>
	<p>&lt;機会&gt;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>夏季の高温によりお客様の外出頻度が低下し、お届け事業・ECサービスの需要が増加</li> </ul>	

## 2. 事業インパクト

- 炭素税の影響（2030年）

項目	事業インパクト
国内コンビニエンスストア事業	144億円
海外コンビニエンスストア事業	133億円
事業インパクトの合計金額	277億円

<前提> ・炭素税額：135ドル/トン-CO<sub>2</sub>（IEA「World Energy Outlook 2022」の最大金額）

・為替レート：150円/ドル（25年2月期決算時に使用したレートにおおよそ合わせています）

IEA「World Energy Outlook 2022」を参考に2030年時点の炭素税額を135ドル/トン-CO<sub>2</sub>と設定し、最大金額でインパクトを試算。環境宣言『GREEN CHALLENGE 2050』に掲げる目標に基づいた取り組みを進めることで2030年の炭素税額を大幅に削減でき、更に、2050年目標であるCO<sub>2</sub>排出量実質ゼロを実現することで、最終的に炭素税の影響はなくなると見込んでおります。

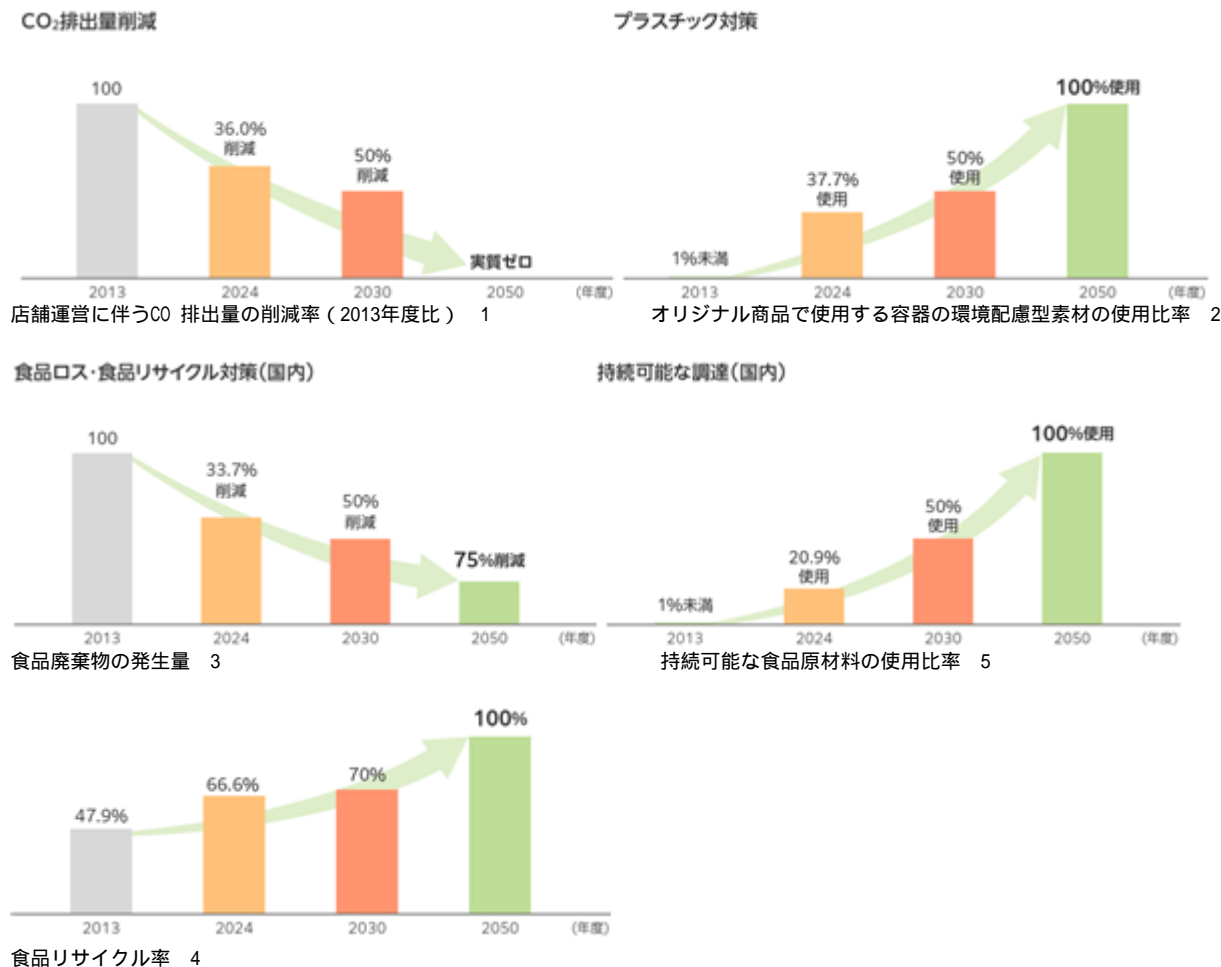
### リスク管理

当社グループの全社的なリスク管理体制の中に、気候変動に関するリスクも含まれています。

リスク管理の詳細は、後記「第一部 企業情報 第2 事業の状況 3 事業等のリスク」をご参照ください。

### 指標及び目標

環境宣言「GREEN CHALLENGE 2050」の4分野の指標・目標及び進捗は以下のとおりです。なお、2025年9月のグループ再編に伴い、環境目標の見直しを進めています。



1 株式会社セブン-イレブン・ジャパン、7-Eleven, Inc.、及び持分法適用関連会社である株式会社BCJ-95の子会社である株式会社イトーヨーカ堂、株式会社ヨークベニマル、株式会社シェルガーデン、旧アイワイフーズ株式会社、株式会社赤ちゃん本舗、株式会社デニーズジャパン、株式会社ロフトの9社の合計値

2 オリジナル商品（セブンプレミアムを含む）で使用する容器の環境配慮型素材（バイオマス・生分解性・リサイクル素材・紙など）の使用比率。算出対象はオリジナル商品を取扱う7社（株式会社セブン イレブン・ジャパン、7-Eleven, Inc.、及び持分法適用関連会社である株式会社BCJ-95の子会社である株式会社イトーヨーカ堂、株式会社ヨークベニマル、株式会社Peace Deli、株式会社赤ちゃん本舗、株式会社デニーズジャパン）

3 売上百万円あたりの食品廃棄物発生量。算出対象は食品関連事業会社5社（株式会社セブン イレブン・ジャパン、及び持分法適用関連会社である株式会社BCJ-95の子会社である株式会社イトーヨーカ堂、株式会社ヨークベニマル、株式会社シェルガーデン、株式会社デニーズジャパン）

\*7-Eleven, Inc.においては、正確な数値を算出する準備を進めています。

4 算出対象は食品関連事業会社5社（株式会社セブン イレブン・ジャパン、及び持分法適用関連会社である株式会社BCJ-95の子会社である株式会社イトーヨーカ堂、株式会社ヨークベニマル、株式会社シェルガーデン、株式会社デニーズジャパン）

\*7-Eleven, Inc.においては、正確な数値を算出する準備を進めています。

5 オリジナル商品（セブンプレミアムを含む）で使用する食品原材料のうち、持続可能性が担保された原材料の使用比率。算出対象は食品関連事業会社5社（株式会社セブン イレブン・ジャパン、及び持分法適用関連会社である株式会社BCJ-95の子会社である株式会社イトーヨーカ堂、株式会社ヨークベニマル、株式会社Peace Deli、株式会社デニーズジャパン）

\*7-Eleven, Inc.においては、正確な数値を算出する準備を進めています。

また、パリ協定における「1.5 目標」という世界が目指す姿に向け、当社グループの店舗運営に伴うCO<sub>2</sub>排出量を、2013年比で2030年に50%削減、2050年には実質ゼロにすることを定めており、Scope3を含めたサプライチェーン全体でのCO<sub>2</sub>排出量についても削減を目指しております。

店舗運営に伴うCO<sub>2</sub>排出量（Scope1、Scope2）実績

・2024年度 2,545千t-CO<sub>2</sub>（前年度と比較して2.2%の削減）

\*株式会社セブン イレブン・ジャパン、7-Eleven, Inc.、及び持分法適用関連会社である株式会社BCJ-95の子会社である株式会社イトーヨーカ堂、株式会社ヨークベニマル、株式会社シェルガーデン、旧アイワイフーズ株式会社、株式会社赤ちゃん本舗、株式会社ロフト、株式会社デニーズジャパン、株式会社クリエイトリックの10社の合計値

\*2025年度CO 排出量は2026年9月～10月に当社ウェブサイトで開催予定です。

店舗運営を除いたサプライチェーン全体のCO 排出量 (Scope3) 実績

・2024年度 170,923千t-CO

\*株式会社セブン イレブン・ジャパン、7-Eleven, Inc.、及び持分法適用関連会社である株式会社BCJ-95の子会社である株式会社イトーヨーカ堂、株式会社ヨークベニマル、株式会社シェルガーデン、株式会社赤ちゃん本舗、株式会社ロフト、株式会社デニーズジャパン、並びに持分法適用関連会社である株式会社セブン銀行の9社の合計値

### (3) 人的資本・多様性 ガバナンス

人的資本に関するガバナンスは、「第一部 企業情報 第2 事業の状況 2 サステナビリティに関する考え方及び取組 (1)サステナビリティ共通 ガバナンス」をご参照ください。

#### 戦略

当社グループでは、2025年9月からのCVS事業への特化を機に、本社組織の抜本的なアップグレードを進めています。ガバナンス、人財、DX、サプライチェーンなど、グローバルで通用する機能を備えた組織体制を構築することで、世界の7-Elevenの成長を支えるとともに、コスト効率の向上や意思決定の迅速化を目指しています。

グローバル成長を実現するためには、急速に変化する社会・市場環境のなかで、最も重要な経営資源である人財の力を最大限に引き出し、成長を支える基盤を強化することが不可欠です。当社グループは、「信頼と誠実」の精神のもと、人財を成長の源泉と位置づけており、不確実性の高い環境下においても持続的成長を実現するため、以下の3つを人財政策の柱として推進しています。

人財政策1 挑戦・革新し続けるカルチャーの醸成

人財政策2 働きがい・働きやすさの向上

人財政策3 戦略実現のための人財育成・採用

#### 人財政策1 挑戦・革新し続けるカルチャーの醸成

より変化が激しく予測困難な時代に、お客様のニーズに応え続けるためには、今まで以上に従業員一人ひとりが主体性を発揮した挑戦を続けられるような組織づくりが求められます。創業の精神を持ちながら、時代の変化に果敢に挑戦するというカルチャーの醸成を進めていきます。

#### 理念研修

社是に掲げる「信頼と誠実」の精神への理解を深め、挑戦・革新し続けるカルチャーを継承・浸透させるため、グループの人財育成拠点である伊藤研修センターでは「グループ理念研修」を実施しています。同研修センターに併設した史料室では、グループ理念や挑戦・革新の歴史を学ぶことができます。2025年度の「グループ理念研修」には、当社従業員及び関連会社の従業員535名が参加しました。各国のライセンサーの方々にも来館いただいております。理念を共有することで、挑戦と革新を続ける企業文化を世界へ広げています。

また、株式会社セブン イレブン・ジャパンでは、入社後、トレーニングストア(直営店)にて実際に経営者(店長、副店長)として、店舗を運営する期間を設けています。この現場での実践は、挑戦の機会であると同時に、グループが大切にしている「お客様の立場に立つ」という基本姿勢を体得し、日々の行動に浸透させる場となっています。こうした研修や実践を通じて、現場力とお客様視点を兼ね備えた人財を育成しています。

#### 対話と称賛で築く挑戦と革新の組織カルチャー

株式会社セブン イレブン・ジャパンでは、行動基準・思考基準(思考行動)であるバリューを定めています。このバリューは「1. 挑戦・変革」「2. 自律・自立」「3. 共創・共感」「4. 信頼・誠実」「5. 感謝・貢献」の5つからなり、各従業員がそれらを体現できるよう新しいカルチャーをつくり上げる取り組みをスタートさせています。社内だけでなく、外部から講師を招いて新しい視野や視座を得るとともに、従業員のコミュニケーションのあり方を変え、風通しの良い職場づくりを図っています。さらに、従業員同士のつながりを深め、組織全体で感謝や称賛の文化を育むために、従業員表彰制度を導入しています。この制度では、受賞者が全従業員の投票によって決定され、エントリーしたチームや個人には称賛・応援メッセージが届く仕組みです。表彰式ではエントリー者及び受賞者を祝福しながら、互いに称え合い、感謝を伝え合う場をつくり、挑戦と革新を称賛する職場づくりにつなげています。

#### 多様な人財が活躍できる風土の醸成

当社グループでは多様な人財一人ひとりが活躍・挑戦できる組織づくりのため、DEIを推進しています。国内においては、当社にDEI推進プロジェクトを設置し、施策方針を示して各社の活動をサポートしています。特に、課題の一つである女性の活躍推進について、目標を2030年2月末時点において「女性執行役員比率30%」「女性管理職比率30%（部長級・課長級・係長級を含む）」（当社及び株式会社セブン イレブン・ジャパン対象）としています。また、女性管理職候補者の育成を目的とした「女性エンカレッジメントセミナー」を2021年より開催しています。同セミナーでは、経営幹部が経営方針などを伝え、参加者同士でディスカッションを行います。すべてオンラインで実施することで、エリアに関わらず全国各地から参加でき、育児時短勤務中の女性従業員も多数参加しています。普段の業務とは異なる視点・視座から話を聞くこの取り組みは、参加者の成長意欲を高める機会になっています。セッションを通じ、その人らしいリーダーシップの発揮の仕方を後押しすることで、今後の成長や挑戦をエンパワーメントするとともに、受講者同士のつながりを構築することを目指しています。

株式会社セブン イレブン・ジャパンでは、加盟店オーナー様にさまざまな経営コンサルティングを行うOFC（オペレーション・フィールド・カウンセラー：店舗経営相談員）について、女性従業員の登用を積極的に推進しています。全国各地で女性OFCやOFCを目指す直営店勤務従業員を対象とした勉強会を開催し、お互いが悩みを共有したり、先輩従業員に相談したりする機会を増やしています。また、新入社員研修では、パラアスリートを講師に迎え、障がいのあるお客様への配慮を学ぶプログラム「あすチャレ！」を実施しています。入社早期から現場で生きる実践的な視点を育成し、サービスの質向上を目指しています。さらに、精神的な健康や発達障がいについての理解を深めるために「しごとサポーター養成講座」の受講を推進しており、2026年2月末までに341名が受講しました。この取り組みにより、社内の支援体制と心理的安全性の向上を図っています。管理職向けにはユニバーサルマナー検定3級の取得を積極的に推進しており、2026年2月末時点で953名が取得済みです。これにより、お客様一人ひとりの状況に寄り添った対応力の向上を目指し、ノーマライゼーションの考え方を浸透させ、日常のマネジメントに反映できるよう研修と対話を継続しています。

7-Eleven, Inc.は、すべての人が受け入れられ尊重される職場環境の実現を企業理念の柱としています。その中核的な取り組みが、従業員主導のボランティアグループ「Associate Business Resource Group (ABRG)」です。ABRGは、共通の経験や価値観を持つ仲間が自発的に集まり、互いに学び合い、成長を支援するコミュニティです。メンバーは、自らの経験を共有しながら、リーダーシップや戦略立案、プロジェクト管理などのスキルを実践的に習得します。さらに、メンタリングやネットワーキング、地域貢献活動を通じて、職場内外でのつながりを強化しています。互いの多様な背景を尊重するこの取り組みは、従業員の帰属意識を向上させ、未来のリーダー育成にもつながっています。ABRGは活動領域を広げ、参加者も増加しており、誰もが生き生きと働ける環境づくりを加速しています。実際に、2025年に実施した参加者アンケートでは回答者の89%が「ABRGへの参加によって会社への参画意識が高まった」と答えました。

## 人財政策2 働きがい・働きやすさの向上

従業員の主体性が十分に発揮できる環境と、それを実感できる働きがい・働きやすさの向上を目指しています。多様な従業員が働きやすく、活躍できる環境づくりのためには、従業員一人ひとりの価値観に合わせたきめ細やかな対応と制度拡充が必要になると考えています。

### 従業員との対話を通じた働きがいの醸成

当社グループでは、従業員と経営陣とのダイレクトなコミュニケーションを大切にしています。当社及び株式会社セブン イレブン・ジャパンでは、社長との座談会、カフェミーティングや役員とのダイアログセッションなどを実施しており、会社が目指す方向性や経営陣の考えを理解したうえで、一人ひとりがありたい姿を明確にできるコミュニケーションの場をつくっています。7-Eleven, Inc.においても、従業員との対話を重視し、各部門でタウンホールミーティングを開催しています。この場では、会社全体の動向や部門の優先事項を共有し、従業員からの質問にリアルタイムで対応することで、情報の透明性と納得感を高め、変化する戦略や業務方針をタイムリーに伝達できるようになっています。こうした継続的な対話の仕組みは、働きやすさの向上だけでなく、自らの役割に意義を見出す「働きがい」の醸成にもつながっています。

### 挑戦する従業員を応援するためのキャリア形成支援

国内グループ各社では、従業員一人ひとりのありたい姿の実現に向けて、定期的に自身のキャリアを考える機会を設けています。また、自己申告の仕組みや上長などとの面談を通じて、従業員による主体的なキャリア形成の支援も進めています。株式会社セブン イレブン・ジャパンでは、自ら挑戦する意欲のある人材が、その能力やスキルを十分に発揮できるよう、他部署・他の職種への立候補制度を設けています。また、従業員のセカンドキャリアを応援するため、加盟店オーナーへの転身を支援する制度を設けています。この制度では、従業員が新たな生活設計を具体化できるようサポートし、その一環として加盟店オーナーへの転身を選択肢の一つとして提供しています。

### 従業員の健康増進とワークライフバランスの支援

当社グループは、従業員が健康で前向きな気持ちで仕事ができる職場環境の整備に取り組んでいます。従業員の健康増進が会社全体を活性化させ、さらに「生活の質（QOL）」向上にも寄与するものにとらえ、社員一人ひとりの積極的な健康増進の取り組みを支援しています。国内グループ各社では、健康維持・増進に向けて、定期健康診断の二次検診受診率の向上に向けた取り組みのほか、ウォーキングイベント「歩fes.」の定期開催などの取り組みを実施し、健康・運動習慣が浸透するよう取り組んでいます。

また、出産・育児、介護などのライフイベントの変化があっても安心して勤務を継続できるよう、さまざまな制度を運用しています。株式会社セブン イレブン・ジャパンでは、両立支援の一環として男性の育児休業取得を促進しており、全従業員向けに取得者の事例紹介を行うことでロールモデルの可視化を進めています。この取り組みにより職場の理解を拡充し、性別に関わらずキャリアとライフの両立を支える企業文化の定着を進めています。

## 人財政策3 戦略実現のための人財育成・採用

グローバル成長を実現するため、戦略を担う優秀な人材を確保し、計画的に育成し、その能力を最大限発揮できる仕組みを整備していきます。

### 人財戦略とグローバル人材の採用

グローバル戦略を推進するためには、グローバル視点で考えながらも、ローカルの特性を理解して適応し、現地で戦略を実行できる人材の確保と育成が不可欠です。将来、グローバルでの高いパフォーマンスが期待できる人材に、異文化対応力やリーダーシップを高める研修に加え、業務遂行を通じた成長を確実に後押しする計画的なキャリアパスなどを整備していきます。また、国境を越えた人材交流を活発化させるとともに、長期的にグループで活躍し続けてもらえるよう、評価や報酬などの人事制度をグローバル基準で合わせていくことで、グループ全体の競争力を強化します。専門知識と経験を有する外部人材の採用（異業種や海外出身者を含む）も積極的に実施していきます。多様なバックグラウンドやスキルを持つ人材を確保することが、変化の激しい市場での競争優位性を築く鍵となります。グローバル人材の採用・育成を強力に推し進め、当社グループの強みを理解した人材がグローバルで活躍することで、さらなるグループの成長につなげていきます。

### グローバル人材の育成

グローバル人材の育成を重要な経営課題と位置づけ、従業員が国際的な舞台で活躍できる力を養うためのさまざまな施策を展開しています。これらの取り組みは、語学力や異文化理解力の向上にとどまらず、論理的思考力や問題解決力、さらにはグローバルな視点でのビジネス展開力を育むことを目指しています。その一環として実施されている海外短期留学プログラムでは、ビジネスに必要な語学力を磨くだけでなく、MBA講義の受講や「食」の未来を探求するプログラムへの参加を通じて、ビジネススキルの向上を図っています。現地企業・店舗への訪問や地域社会の方々との交流を通じて、異文化理解を深めるとともに、謙虚に学ぶ姿勢を養うことを重視しています。これにより、従業員が幅広い経験を積み、グローバルな視点での課題解決能力を身につけることを目指しています。

また、株式会社セブン イレブン・ジャパンを中心に、グローバルビジネスで活躍できる人材を中長期的に育成すること、英語力や異文化理解力を高めることを目的として英語研修プログラム「Seven-Eleven English Training (SET)」を開催しています。2021年から2025年までに500名を超える従業員が受講し、すでに卒業生の中から約40名が海外事業部や海外事業会社に配属され、自分自身の目標キャリアを実現しながら世界で活躍しています。さらに2024年より当社及び株式会社セブン イレブン・ジャパンと7-Eleven, Inc.、7-Eleven International LLCの4社が共創し、新たな「Exchange Program」を開始しました。日本と米国の「SEI Exchange Program」、日本と豪州の「SEA Exchange Program」があり、これらのプログラムは、国内人材が海外のビジネスモデルを、海外人材が日本のビジネスモデルをそれぞれ深く理解し、相互に学び合う機会を提供しています。各国に最適なビジネス展開をすることの重要性を異文化コミュニケーション環境で理解できる研修として実施しています。こうした経験機会を提供し、周囲と協働しながら成果を創出できる力を養い、真のグローバル人材育成を推進しています。このほかにも多様な自己啓発支援制度などの成長支援策も用意しており、これらの施策は、グローバル人材育成の基盤として、従業員の成長を支える重要な役割を果たしています。

政策の進捗を測る数値指標

国内グループ各社においては、「挑戦・革新し続けるカルチャーの醸成」や「働きがい・働きやすさの向上」の進捗を把握するために、カルチャー&エンゲージメントサーベイを活用しています。各組織のカルチャーとエンゲージメントの状態を客観的かつ定量的に確認し、より良い組織づくりに活かすことを目的に、同サーベイを毎年1回実施しています。サーベイでは、「カルチャー」に関する独自調査項目（誠実さ、主体性の尊重、挑戦の推奨、風通しの良さなど）のスコアと「エンゲージメント」に関するスコアを算出し、それらの状況を可視化しています。2025年度のサーベイでは、国内10社、約10,000名を対象に実施し、カルチャーの設問に対して肯定的な評価をした割合は76%、エンゲージメントスコアは57%となりました。

株式会社セブン イレブン・ジャパンにおいては、カルチャー&エンゲージメントサーベイに加え、社内の各部門のコミュニケーション状況や打ち出した施策の効果を測定するため、すべての従業員に対しパルスサーベイを実施しています。調査結果をもとに、エンゲージメント向上のための施策を展開しています。

リスク管理

人的資本に関するリスク管理は、「第一部 企業情報 第2 事業の状況 3 事業等のリスク」をご参照ください。

指標及び目標

当社グループでは、上記の取り組みにおいて、連結グループに属する全ての会社では指標及び目標の設定が行われていないことから記載は困難なため、指標に関する実績及び目標は提出会社と一部の連結子会社を含むものを記載しています。

(a) カルチャー&エンゲージメントサーベイ結果

職場ごとのカルチャーの状態（誠実さ、主体性の尊重、挑戦の推奨、風通しの良さなど）と、会社に対するエンゲージメントを測定しています。

年度	カルチャースコア (職場)	エンゲージメントスコア (会社)
2025年度	76%	57%

国内10社対象（当社、株式会社セブン-イレブン・ジャパン、株式会社セブン-イレブン・沖縄、株式会社セブンドリーム・ドットコム、株式会社セブンネットショッピング、株式会社セブン・ミールサービス、株式会社セブン・フィナンシャルサービス、株式会社セブンCSカードサービス、SpireX株式会社、株式会社テルベ）

(b) 女性執行役員比率・女性管理職比率

		女性執行役員比率 1	女性管理職比率 1,2
2026年2月末	実績	14.3%	21.4%
2030年2月末	目標	30.0%	30.0%

- 1 当社及び株式会社セブン イレブン・ジャパンを対象としております。
- 2 女性管理職比率には、部長級、課長級、係長級を含んでおります。

(c) 男性育児休業取得率

2025年度	69.1%
--------	-------

- 1 当社及び株式会社セブン イレブン・ジャパンを対象としております。
- 2 なお、当社及び国内子会社においては、育児休業とは別に、グループ独自の育児支援制度として、未就学児がいる従業員を対象に、年5日間を上限として1日単位で取得可能な有給の「育児休暇」制度を整備しています。本制度は、子どもの入園式・卒園式・運動会等の行事への参加をはじめ、育児全般を理由として取得することができ、制度導入当初から多くの従業員に利用されています。  
2025年度には、当社及び株式会社セブン イレブン・ジャパンの2社合計で、567名の従業員が本制度を利用しました。

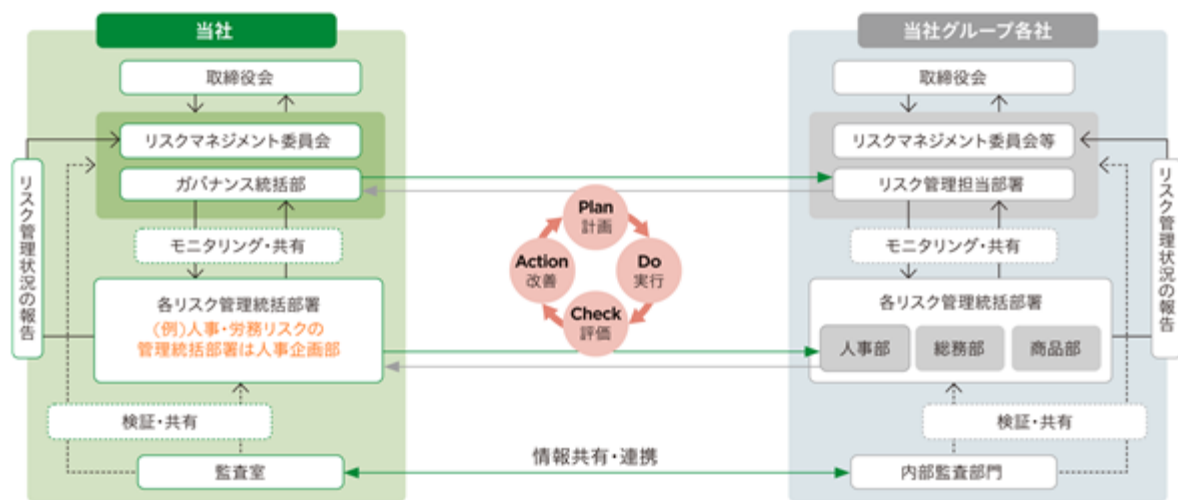
### 3【事業等のリスク】

当社は、企業価値を向上させ、当社グループの持続的発展を図るため、実効性を伴う効果的な手法に基づいて各種リスクの適切な管理に取り組んでいます。この取り組みにより認識されたリスクのうち、リスクが顕在化する可能性の程度や時期及び影響の程度を踏まえて、投資者の判断に重要な影響を及ぼす可能性のある主要なリスクを以下に記載しています。ただし、これらは、当社グループに関するすべてのリスクを網羅したものではなく、記載された事項以外の予見しがたいリスクも存在します。また、これらのリスクはそれぞれ独立したものではなく、ある事象の発生により、他の様々なリスクが増大する可能性があります。なお、文中における将来に関する事項は、有価証券報告書提出日現在において、当社グループが判断したものです。

#### <グループリスク管理体制>

当社グループは、当社及び当社グループ各社において、リスクマネジメント委員会等の会議体を設置しています。リスクマネジメント委員会は、原則半期に1回開催され、各リスク管理統括部署より自社のリスク管理状況に関する報告を受け、リスクの網羅的な把握、その評価・分析及び対策について協議し、今後の方向性を定めています。

一方、各種リスクについては、当社リスク管理統括部署を主体とするグループ横断の会議体等を通じて、該当するリスクに係る対応の方向性や各社のリスク低減の取り組み、さらにリスクが顕在化する兆候を示す社内外の各種事例等の共有を図っています。



#### <リスク管理のPDCA>

当社グループでは、グループ内外の情報をもとに、「網羅的なリスクの洗い出し」「リスクの評価と改善策の立案」「優先順位付け」「改善活動とモニタリング」を実施しています。

また各社監査室は、定期的な内部監査を通じ、独立した立場で、リスク管理が効果的に実施されていることを検証し、各部署に対し、必要に応じてリスク管理向上のための助言を行っています。



#### <グループ成長戦略とリスク状況>

当社は、2025年9月よりコンビニエンスストア（CVS）事業に特化した企業グループとして、2030年を見据えたグローバル成長戦略「7-Elevenの変革」を推進しています。以下に、成長戦略を構成する主要事業に関連するリスク状況を記載します。

##### 国内コンビニエンスストア事業

株式会社セブン イレブン・ジャパンは、複雑化した消費者ニーズに応えるため、新TVCMシリーズやSNS等を通じて、セブン イレブンの目指す姿や商品の魅力の発信を強化しております。また、ソーシャルリスニングや

ご意見箱の設置等を通じてお客様の声を真摯に受け止め、相互コミュニケーションを再構築することで、若年層を中心としたブランドの認知度及び好感度の向上を図っております。しかしながら、お客様のニーズは絶えず変化しており、新たな価値を提供できなかった場合には、当社グループの業績及び財務状況に影響を及ぼす可能性があります。

商品面におきましては、昨今の「上質志向」と「生活防衛意識」という消費の二極化に対し、「プチ贅沢」と「おトク感」の双方を満たす新しい発想の商品・販促を強化しております。「上質志向」への対応として、商品の付加価値追求のため、約3,000億円規模の積極投資を行い、出来立て商材「ライブミール」の展開を進めています。その中核として2026年度中に「セブンカフェ パーカー」を約18,000店へ、「セブンカフェ ティー」を約10,000店へ導入拡大いたします。一方、「生活防衛意識」への対応としては、「おにぎり・寿司スーパーセール」や初の「ブラックフライデー」企画を実施する等、お客様の生活防衛を支援する施策を推進いたしました。サービス面におきましては、全国展開したデリバリーサービス「7NOW」においてモバイルオーダー機能を拡充しました。店舗展開におきましては、コンパクト店舗を含む新たな形態での出店や過疎地域への戦略的出店を推進し、2025年度から2030年度までに国内店舗数を純増約1,000店拡大する方針です。しかしながら、計画していた店舗数が予定どおり出店できないことによる計画未達や、資材の高騰等により予定していたスケジュールで設備導入ができない、同業他社の同様なサービスが当社のサービスより優位性があると消費者に判断され、想定していた効果が得られなかった場合等には、当社グループの業績及び財務状況に影響を及ぼす可能性があります。

また、深刻化する人手不足への対応と加盟店支援を強化するため、「従業員見守りシステム」等の省人化設備を拡充しています。また、「AI搭載品出しロボット」等、最新のテクノロジーを活用したロボティクスの試験導入も開始しています。今後も労務環境改善と店舗運営の生産性向上に努めてまいります。しかしながら、設備やシステムの不具合が判明し仕様の再検討等により追加投資が発生する場合、当社グループの業績及び財務状況に影響を及ぼす可能性があります。

#### 海外コンビニエンスストア事業

7-Eleven, Inc.は、グループのさらなる成長を牽引すべく、オリジナル商品の強化、デジタル化とデリバリー施策の促進、効率性とコストリーダーシップの向上、店舗ネットワークの拡大と強化を推進しています。

成長戦略の柱となるフレッシュフードの差別化に向けた投資を進め、2030年までの新規出店を加速します。また、1,000店超のレストラン併設モデルの展開を進めることで、出来立て商品の提供を通じた顧客体験価値の向上を目指していますが、物流の混乱や食品安全の問題、ファスト・フードチェーン等との競争などの問題が、当社グループの業績及び財務状況に影響を及ぼす可能性があります。

デジタル化とデリバリー施策では、「7Rewards(ロイヤリティプログラム)」の活用や、「7NOW」のデリバリーネットワークの拡大などを推進しており、7NOWは全米約7,500店で展開していますが、情報セキュリティ問題の発生や、お客様のニーズに応えられない場合、当社グループの業績及び財務状況に影響を及ぼす可能性があります。

効率性とコストリーダーシップの向上に関しては、引き続き販管費の増加を売上と荒利額の伸長以下に抑え、商品及びガソリン原価、店舗経費等事業全体のコスト構造を包括的に見直しコスト削減を実現しております。しかしながら、事業環境や競争状況の変化により、成長機会や効率性向上効果が得られない場合、当社グループの業績及び財務状況に影響を及ぼす可能性があります。

また北米地域においては、M&Aによるシェア拡大による店舗運営の強化と新標準店舗の展開に取り組んでいます。しかしながら、競争の激化や環境法規制の変更、人財確保の難航化、訴訟、治安問題、気候変動・災害影響などが、当社グループの業績及び財務状況に影響を及ぼす可能性があります。

7-Eleven International LLCは、今後、エクイティモデルを通じた新規市場への進出と集中出店を実行することで、欧州をグループ第4の大きな成長の柱へと育成する計画です。そして、新たな市場や新店舗には、投資先の業績を改善・向上させるマーチャндаイジング、オペレーショナル・エクセレンス、店舗ネットワークの3つの強みを投入していきます。既存展開国に対しては「食のコンビニ」への転換を支援しています。また、戦略的投融資による重要市場の事業成長を加速させています。

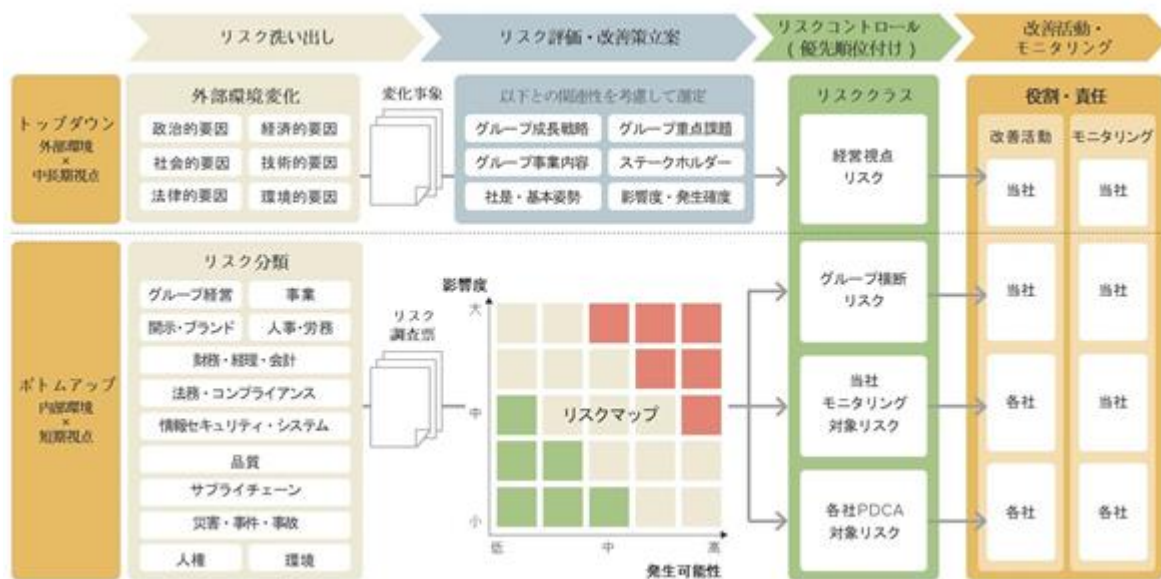
しかしながら、海外での事業展開には、政治的・社会的不安定、為替・貿易等の経済変動、環境やデータ保護をはじめとする法規制の変更・強化などが想定されます。これらの要因により、当社の成長力が制限され、当初想定した効果や利益が実現されない場合、当社グループの業績及び財務状況に影響を及ぼす可能性があります。

なお、これらのグループ重点戦略に関しては、独立社外取締役が過半数を占める取締役会において進捗モニタリングを実施しています。

#### <リスク評価プロセス>

当社グループの内部環境の変化に加え、地政学リスクやESG関連リスクの高まりといった世界的な潮流の変化や、消費者の価値観の変化、ネット通販の拡大など事業環境の様々な変化をとらえる必要があります。特に近年では、先行き不透明な国際情勢など、企業活動を取り巻く環境の不確実性を高める要因が増大しています。

このような環境下において、これまでのリスク管理で主に対象としていた内部環境・短期的視点のリスクだけでなく、外部環境・中長期的視点のリスクを加え、内外環境変化に対応できるようリスク分類を整備・拡充しています。さらに、リスクが顕在化した場合の業績に与える影響度の評価観点として、これまでの定量的な要素に、事業継続や当社グループのブランドイメージの毀損などの定性的な要素を追加することで、各種リスクの評価・分析の多角化・高度化を図っています。



また、各種リスクを主に重要性、共通性、顕在性、効率性の観点で総合的に判断の上、4つのリスククラスに分け、それぞれのリスククラスに応じて当社と当社グループ各社における役割と責任を明確化し、各種リスクの改善活動をその主体者が実施することで、グループ全体のリスク管理の実効性を高めています。

リスククラス	定義	役割・責任	
		改善活動	モニタリング
経営視点リスク	中長期的に当社グループへの影響度が高く、かつグループ全体で統一した考え方で対応すべき性質を持つリスク	当社	当社
グループ横断リスク	グループ全体に共通し、かつリスクが相対的に高く、効率性の観点から横断的に対応すべき性質を持つリスク	当社	当社
当社モニタリング対象リスク	リスクが相対的に高く、当社グループ各社で個別に対応すべき性質を持つリスク	各社	当社
各社PDCA対象リスク	上記以外の、当社グループ各社で個別に対応すべき性質を持つリスク	各社	各社

## &lt;当社グループの主要なリスク&gt;

各種リスクの評価・分析の結果、当社グループの成長戦略、業績及び財務状況に影響を及ぼすことが想定される重要なリスク事象は以下のとおりです。

## 1. 中長期視点リスク（経営視点リスク）

中長期的に想定される外部環境の変化事象を抽出し、当社グループの成長戦略や重点課題、事業内容、ステークホルダー等の関連性に基づいて評価の上、将来発生した際に当社グループの成長戦略や持続可能性に中長期的な影響を与える変化事象を経営視点リスク（エマージングリスク）に該当する事象として特定しています。各種リスクについては、当社のリスクオーナー（主管部署）を選定の上、想定シナリオ及び対策の検討を進めています。また、これらの変化事象の推移を定期的にモニタリングし、随時更新と対策の見直しを行っています。

想定するシナリオの発現をモニタリングすることで、リスクの発生を早期に検知し、リスク対策への迅速な着手と当社グループへの影響の抑制を図ります。なお、リスク対策については、当社グループの成長戦略や重点課題等を考慮に入れた経営レベルでの判断（リスクテイク/リスクヘッジ）を引き続き行っていきます。

現時点で特定している経営視点リスク（変化事象）は下表のとおりです。

No	分類	経営視点リスク（変化事象）	想定リスクシナリオ
1	政治	政治変化、混乱、機能不全	<p>展開国において、政権交代や政策転換に伴い法規制の変更や強化が行われることで、営業許可や税制、関税、為替レートなどに影響を及ぼす可能性があります。また、政治の混乱や機能不全、経済危機などにより社会的な不安定が生じ、市場の需要や競争環境が変化する可能性があります。</p> <p>近年、各国で政権交代や政策の不安定化、保護主義の傾向が高まっており、規制・税制・通商条件等が急激に変更される可能性があります。</p>
2		紛争等による安全保障の崩壊	<p>展開国において、紛争の発生や、テロ、暴動、誘拐などの犯罪に巻き込まれることで、お客様や従業員等の安全や健康が脅かされる可能性があります。また、店舗や物流施設、商品供給網、商品在庫などの資産が破壊、略奪されることで、事業の継続や回復が困難になる可能性があります。</p> <p>また、地域紛争の長期化や周辺地域への波及、治安悪化リスクの顕在化により、サプライチェーンの寸断や物流制約、従業員の移動・配置制限等が発生し、事業継続に影響を及ぼす可能性があります。</p>
3	経済	ガソリン需要の低下	<p>昨今では、各国において電気自動車（EV）等普及の進展に地域差や政策変更が生じており、EVの販売の伸びの鈍化やハイブリッド車への回帰等も見られますが、各国の脱炭素政策の方向性に応じて、ガソリン車の販売規制やEV等への移行が進むことにより、将来的にガソリン販売から得られる収益が減少し、給油所が併設された店舗への来客数も減少する可能性があります。これに伴い、事業の見直しが必要となり、関連法規制への対応やEV充電設備等の増設などにかかるコストが発生する可能性があります。</p>
4	社会	食料危機	<p>自然災害、気候変動に関連した異常気象、パンデミック、病害虫、暴力的な紛争など、多岐にわたる原因により、世界全体又は特定の地域で原材料の供給が不足し、商品の安定的な供給が困難になる可能性があります。</p>
5		人財/人手の不足	<p>賃金インフレーション、労働環境の整備不全、人口動態の変化などにより、農業・水産業・畜産業等の生産者、食品工場、配送業務、店舗業務従事者など、人財/人手の確保に深刻な影響を及ぼす可能性があります。</p>
6		人権尊重に対する要請の高まり	<p>あらゆるステークホルダーの人権尊重に対する適切な対応ができない場合、消費者や社会からの反発を招き、商品の供給やサービスを停止せざるを得ない状況に陥る可能性があります。</p>
7	技術	技術革新（AI含む）の加速	<p>自動運転や店舗の省人化、生成AIなど、様々な技術が年々進化しています。これら新しい技術の導入により、業務の合理化や効率化が進む一方で、生成AI等の利用に伴う情報漏洩や著作権侵害、AI倫理に反する不適切な利用等の新たなリスクが顕在化し、消費者や社会からの信頼を失う可能性があります。また、国内外の法規制やガイドラインの変更への対応、設備投資に係るコスト増加などが発生する可能性があります。</p>

8		脱炭素化の加速	当社グループにおける脱炭素化の取り組みが進まなかった場合、事業運営に必要なエネルギーの調達に関するコスト、税金や排出権取引等の負担が増加する可能性があります。さらに、ステークホルダーからの信頼や評価を失い、事業収益に影響を及ぼす可能性があります。
9	環境	食のサプライチェーンにおける環境負荷低減の要請の高まり	食のサプライチェーン全体を通じた環境負荷低減の取り組みが進まなかった場合、生産方法や配送手段、容器包装素材などの変更に伴うコストの負担が増加する可能性があります。さらに、消費者や社会からの信頼や評価を失い、事業収益に影響を及ぼす可能性があります。
10		食品ロス削減の要請の高まり	食品の需要予測や在庫管理が十分に機能しなかった場合、食品ロス削減の取り組みが進まないことによる廃棄に係るコスト増加や環境負荷増大が発生する可能性があります。さらに、ステークホルダーからの信頼や評価を失い、事業収益に影響を及ぼす可能性があります。

上記の経営視点リスク（変化事象）の一部については、リスクオーナー（主管部署）を選定の上、各種取り組みを推進しています。

以下に取り組み内容の事例を記載します。

「2 紛争等による安全保障の崩壊」（リスクオーナー：経営企画本部）

- ・事業継続基本計画をアップデート（地政学リスク、システムに関するリスクを追記）

「3 ガソリン需要の低下」（リスクオーナー：経営企画本部）

- ・米国）ガソリンロイヤリティプログラム、7-Eleven Gold Passによる競争力強化
- ・豪州）価格最適化ツールの導入による競争力維持と荒利益の確保、法人顧客向け販売の強化

「4 食糧危機」（リスクオーナー：サステナビリティ推進室、各社商品本部）

- ・コーヒー、米の自然関連リスク・機会評価を実施  
（詳細は「気候・自然関連情報報告書-TCFD・TNFD統合開示」を以下のURLからご参照ください。  
[https://www.7andi.com/library/sustainability/pdf/environment/TCFD\\_TNFD\\_2025.pdf](https://www.7andi.com/library/sustainability/pdf/environment/TCFD_TNFD_2025.pdf)）
- ・農産物、畜産物、水産物に係る認証商品の取り扱い拡大

「6 人権尊重に対する要請の高まり」の主な取り組み事例（リスクオーナー：人権推進プロジェクト）

- ・人権方針の策定及び推進
- ・人権デュー・ディリジェンスの実施
- ・人権への影響評価（人権リスクの特定及び人権リスクマップの作成）
- ・予防是正措置の実施（従業員への教育研修、お取引先様への周知活動、社内環境・制度の整備）
- ・モニタリングの実施（カルチャー&エンゲージメントサーベイ、グループオリジナル商品の製造工場へのCSR監査）
- ・グリーンバンスメカニズムの構築と救済措置（グループ共通の「従業員ヘルプライン」「お取引先専用ヘルプライン」「監査役ホットライン」）
- ・カスタマーハラスメントへの取り組み（対応指針・マニュアルの策定、研修実施）

「7 技術革新（AI含む）の加速」の主な取り組み事例（リスクオーナー：グループDX本部）

- ・情報漏洩や著作権侵害等の新たなリスクを未然に防ぐために生成AIの利用ガイドラインを作成  
また生成AI事務局・生成AIリスク相談窓口を設置し対応体制を構築
- ・国内外におけるAI・データ関連の法規制動向の継続的なモニタリング
- ・各部門におけるDX人材の強化

「8 脱炭素化の加速」の主な取り組み事例（リスクオーナー：サステナビリティ推進室）

- ・従業員による省エネの推進
- ・店舗における省エネ・創エネ設備の導入促進（太陽光パネルの設置など）
- ・太陽光、風力等の再生可能エネルギー発電所からの専用電力の長期的な調達（オフサイトPPAなど）
- ・新設した電力小売事業会社を通じたより幅広い再生可能エネルギー調達体制構築

「9 食のサプライチェーンにおける環境負荷低減の要請の高まり」の主な取り組み事例

（リスクオーナー：サステナビリティ推進室）

- ・取扱量・自然への依存・影響の視点から重要な原材料を特定し、順次産地のリスク・機会を分析・対応策の立案
- ・持続可能性が担保された商品の調達
- ・環境配慮型容器包装等の新素材、最新技術や法規制の最新動向、当社グループへの影響をモニタリング
- ・環境宣言『GREEN CHALLENGE 2050』の取り組みをサプライチェーン全体で一部共有・展開

「10 食品ロス削減の要請の高まり」の主な取り組み事例（リスクオーナー：サステナビリティ推進室）

- ・サプライチェーン全体での取り組み（納品期限の緩和）
- ・食品廃棄物削減に向けた各社の取り組み（「エコだ値（値下販売）」の推進、フードバンク団体への寄付など）
- ・お客様への呼びかけ（「てまえどり」の推進）

## 2. 短期視点リスク

当社及び当社グループ各社が洗い出した各種リスクのうち、影響度や発生可能性等を考慮し、総合的な判断により、当社が管理すべき重要なリスク事象を選定し、各種リスクの状況やリスク対策の実行を定期的にモニタリングしています。

当社が主体的に管理する重要なリスク事象の主なものを以下に記載しています。

### グループ経営リスク

主なリスクの内容	リスククラス
グループ経営戦略・成長戦略に関するリスク	当社モニタリング対象リスク
想定リスクシナリオ	
当社グループは、2025年8月公表の2030年を見据えたグローバル成長戦略「7-Elevenの変革」に基づき、コンビニエンスストア事業への集中、国内外での出店・既存店改装、即時配送やデジタル施策の拡大等を推進しております。しかしながら、各国・地域の事業環境や運営体制の違いにより、グローバルでの一体的な経営運営や戦略遂行が十分に進まない場合、成長施策の効果が限定され、投資回収の遅延や競争力の低下を招き、当社グループの成長戦略の実現や業績・財政状態に影響を及ぼす可能性があります。	
対策	
<ul style="list-style-type: none"> <li>・グループ横断での戦略策定と個社の課題に応じたKPIの設定</li> <li>・グローバル人材の育成・配置とノウハウ共有の推進</li> <li>・IT・デジタル基盤の共通化による業務標準化の推進</li> <li>・グローバルで整合した投資判断及び投資後モニタリング・プロセスの構築</li> <li>・個社の業績及び戦略実行の進捗を管理するプロセスの導入</li> </ul>	

主なリスクの内容	リスククラス
M&A、売却あるいは業務提携の失敗に関するリスク（投資回収）	当社モニタリング対象リスク
想定リスクシナリオ	
当社グループでは、事業の拡大のため、M&A等の戦略的投資を行っています。買収時におけるデュー・ディリジェンスの不足等により、PMI（Post Merger Integration）がうまく進まず、又は当初想定したシナジー効果を実現できず、減損損失が発生する可能性があります。また、これらに起因して、企業価値の低下や、当社グループの業績及び財務状況に影響を及ぼす可能性があります。	
対策	
<ul style="list-style-type: none"> <li>・買収時におけるデュー・ディリジェンスの確実な実施</li> <li>・統合プロセスの定期的なモニタリング</li> </ul>	

主なリスクの内容	リスククラス
M&Aに関するリスク（買収防衛）	当社モニタリング対象リスク
想定リスクシナリオ	
当社の企業価値を毀損するような当社に対するTOB（公開株式買付）が成立した場合、新たな株主や経営陣の支配下で企業の戦略方針や企業文化が変更となり、経営陣や幹部が変更されることで従業員の不安・不満を引き起こし、業務プロセス・ITシステムの統合に多大な負荷と様々な問題が生じる可能性があります。また、これらに起因して、企業価値の低下や、当社グループの業績及び財務状況に影響を及ぼす可能性があります。	
対策	
<ul style="list-style-type: none"> <li>・業績の更なる向上やコーポレート・ガバナンスの強化等を通じたグループ企業価値の最大化</li> </ul>	

## 事業リスク

主なリスクの内容	リスククラス
ビジネスモデルに関するリスク	当社モニタリング対象リスク
想定リスクシナリオ	
当社グループは、日本及び米国において主要な事業を行うほか、世界各地で事業を展開しています。地域の特性を重視した商品開発と品揃えを強化し、お客様のニーズに的確に対応するべく、販売戦略に基づいて様々な分野のお取引先様と共同で商品開発を行うほか、各社アプリ等を通じて様々なデータの収集・分析を行い、販促活動等を効果的に行っていますが、日本、米国及び事業を展開している国又は地域の景気や個人消費の動向などの経済状態の悪化や、お客様や市場のニーズに合わせた商品やサービスを提供できないことにより、当社グループの業績及び財務状況に影響を及ぼす可能性があります。	
対策	
<ul style="list-style-type: none"> <li>・独立社外取締役が過半数を占める取締役会における事業会社の経営状況モニタリング</li> <li>・「食」に関するシナジー、協働体制の強化</li> <li>・市場、及び顧客ニーズの調査に基づく価格戦略の見直し</li> </ul>	

## 開示・ブランドリスク

主なリスクの内容	リスククラス
ソーシャルメディア炎上リスク、危機管理広報に関するリスク	当社モニタリング対象リスク
想定リスクシナリオ	
お客様や従業員の不適切な行動や、未公表情報のSNS投稿に批判が殺到し、各種マスメディアを通じて拡散することで、当社グループの企業イメージが毀損する可能性があります。また、適切な情報開示の遅れや失敗により、当社グループの事業運営に大きな影響を及ぼす可能性があります。	
対策	
<ul style="list-style-type: none"> <li>・SNSに対する従業員教育、危機意識強化（e-ラーニング、SNSリスク関連情報の定期発信）</li> <li>・リスク管理担当者、広報担当者、SNS運用担当者向けのリスク対策研修の実施</li> <li>・外部専門会社を活用した、SNS・マスメディアの情報収集・早期検知・分析・調査・評価を実行する体制整備</li> <li>・危機管理広報マニュアルの整備と周知</li> <li>・当社及び当社グループ各社の連携体制強化（情報共有、初動対応）</li> </ul>	

主なリスクの内容	リスククラス
コーポレート・ブランド管理に関するリスク	当社モニタリング対象リスク
想定リスクシナリオ	
企業理念にそぐわないIPRやマーケティング戦略、公式アカウントでの不適切な発信により、ブランドイメージが毀損する可能性があります。また、SNSでの炎上、各種マスメディアでの取り上げにより、お客様やお取引先様からの批判が発生し、当社グループの事業運営に大きな影響を及ぼす可能性があります。	
対策	
<ul style="list-style-type: none"> <li>・ SNS運用ガイドラインの整備、チェック部門による文書審査、コンプライアンスプログラムに基づく業務適切性の検証など、未然防止の体制を整備</li> <li>・ SNS炎上事例及び対策を学ぶセミナー、情報発信リスク研修の開催</li> </ul>	

## 人事・労務リスク

主なリスクの内容	リスククラス
労働関連法令の違反、従業員の安全・衛生に関するリスク	当社モニタリング対象リスク
想定リスクシナリオ	
当社グループは、「セブン&アイ・ホールディングス企業行動指針」で定める行動基準に基づいて、労働安全衛生や労働災害防止のための対策を講じるとともに、従業員が健康に働けるための仕組みの導入や支援を行っています。しかしながら、従業員の就業管理の不備により労働基準法違反（未払い残業代、年次有給休暇の未取得等）で行政処分（業務停止命令、罰金等）が発生し、また、労働安全衛生の対策不備による怪我・疾病、過重労働等による身体・精神の健康被害に加え、顧客等からの悪質なクレーム等（カスタマーハラスメント）が従業員の心身に悪影響を及ぼした場合、業務運営の適切性や効率性が失われ、当社グループの業績及び財務状況に影響を及ぼす可能性があります。	
対策	
<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 就業管理システムによる就業時間（時間外労働）、休暇取得状況の管理</li> <li>・ 産業医による職場巡視</li> <li>・ 安全衛生委員会による情報周知</li> <li>・ 従業員のストレスチェック</li> </ul>	

## 財務・経理・会計リスク

主なリスクの内容	リスククラス
金利変動・為替変動に関するリスク	当社モニタリング対象リスク
想定リスクシナリオ	
当社グループは、金利・為替等の変動リスクの軽減、資金調達コストの低減、将来のキャッシュフローを最適化するために為替予約等のデリバティブ取引を行っていますが、金利の変動は受払利息や金融資産・負債の価値に影響を与え、当社グループの業績や財務状況に影響を与える可能性があります。 海外のグループ会社の現地通貨建ての資産・負債等は、連結財務諸表作成のために円換算されます。また、当社グループの販売商品の中には、為替変動の影響を受ける海外開発商品があるため、為替相場の変動により、当社グループの業績及び財務状況に影響を及ぼす可能性があります。	
対策	
<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 為替予約及びスワップ等のデリバティブ取引</li> <li>・ 継続的なモニタリング</li> </ul>	

主なリスクの内容	リスククラス
固定資産の減損に関するリスク	当社モニタリング対象リスク
想定リスクシナリオ	
当社グループは、連結総資産に占める有形固定資産やのれん等の割合が高く、店舗等の収益管理を厳格に実施しています。しかしながら、今後、店舗等の収益性が悪化する、保有資産の市場価格が著しく下落すること等により、減損処理が必要になった場合、当社グループの業績及び財務状況に影響を及ぼす可能性があります。	
対策	
<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 出店審査基準の設定、定期的なモニタリング</li> <li>・ 資産購入基準の設定、保有資産の市場価格の定期的なモニタリング</li> </ul>	

## 法務・コンプライアンスリスク

主なリスクの内容	リスククラス
競争法（取適法又は優越的地位濫用規制違反）に関するリスク	当社モニタリング対象リスク
想定リスクシナリオ	
<p>当社グループは、日本及び米国をはじめとする世界各地で、それぞれの国・地域における公正競争に関する法規制を遵守し、事業を遂行しています。これら法規制の遵守状況をモニタリングし、必要な対応を適切に実施するべく、体制を整えています。代金減額や支払い遅延、従業員派遣要請などの不適切な取引行為などの取適法違反や優越的地位濫用規制違反により、公正取引に関する行政機関による指導や勧告、公表、排除措置命令、課徴金納付命令、刑罰などの措置が取られた場合、当社グループの事業活動や業績及び財務状況に影響を及ぼす可能性があります。</p>	
対策	
<ul style="list-style-type: none"> <li>・自主点検、モニタリング、お取引先専用ヘルプラインの設置</li> <li>・e-ラーニング、公正取引に関する研修を通じた社員教育（取引ルールの遵守と従業員の意識向上）</li> </ul>	

主なリスクの内容	リスククラス
知的財産権に関するリスク	当社モニタリング対象リスク
想定リスクシナリオ	
<p>当社グループの商品やサービスが、第三者の保有する知的財産権を侵害することにより、紛争等が発生し、使用差止に伴う収益減少や損害賠償義務などが発生する可能性があります。他方で、当社グループの商品やサービスのデザイン、技術などが第三者に模倣され、当社の知的財産権が侵害されることにより、市場競争力やブランドイメージの低下などを招く可能性があります。これらは、当社グループの業績及び財務状況に影響を及ぼす可能性があります。</p>	
対策	
<ul style="list-style-type: none"> <li>・新商品や新サービスの提供に際して第三者の知的財産権を調査する体制の整備</li> <li>・当社の知的財産権のパトロール（侵害行為の監視活動）の実施</li> <li>・知的財産教育（e-ラーニング、勉強会等の実施）</li> </ul>	

主なリスクの内容	リスククラス
反社会的勢力対応に関するリスク	当社モニタリング対象リスク
想定リスクシナリオ	
<p>当社グループは、「セブン&amp;アイ・ホールディングス企業行動指針」に基づいて反社会的勢力と関わりをもたないという方針を掲げていますが、反社会的勢力との取引が明らかになった場合、関係法令に基づく公表や罰則などの制裁や行政機関からの処分、金融機関との取引停止、信頼できるお取引先様との契約解除などが発生する可能性があります。また、対処方法を誤ると、SNSやマスメディアに取り上げられることにより、グループの企業イメージが失墜する可能性があります。これらは、当社グループの業績及び財務状況に影響を及ぼす可能性があります。</p>	
対策	
<ul style="list-style-type: none"> <li>・グループ共通の反社チェック、及び定期的なモニタリングの体制構築</li> <li>・反社会的勢力との取引判明時の対応マニュアル策定</li> <li>・警察外郭団体との情報連携</li> </ul>	

## 情報セキュリティ・システムリスク

主なリスクの内容	リスククラス
サイバーセキュリティに関するリスク	当社モニタリング対象リスク
想定リスクシナリオ	
<p>当社グループは、小売業を中心とする各種事業において、お客様に新たな価値やサービスを提供するために、お客様からご提供いただいたデータや営業秘密情報などの重要情報を取り扱っています。これらの情報を守るため、サイバー攻撃を経営における重大なリスクとして位置付け、サイバーセキュリティ対策の強化に努めています。しかしながら、標的型メールやランサムウェアによる特定のターゲットへの攻撃、DDoS攻撃をはじめとするシステムに負荷をかける攻撃、テレワークやオンライン会議の脆弱性を狙う攻撃など、攻撃の手法は日々高度化・巧妙化しており、外部からのサイバー攻撃を受けて、重要情報の漏えいやデータの破壊・改ざん、お客様のアカウントの乗っ取り、システムやサービスの中断など、お客様や社会に著しい影響を及ぼす可能性があります。</p>	
対策	
<ul style="list-style-type: none"> <li>・7&amp;i CSIRT (7&amp;i Computer Security Incident Response Team) による迅速な対応、予防及び対策の推進</li> <li>・SOC (Security Operation Center) によるセキュリティリスクの検知及び脅威情報の分析・対応</li> <li>・情報セキュリティに関する外部専門団体との連携</li> <li>・情報システムのセキュリティ対策や脆弱性に関するセキュリティレビュー・脆弱性診断</li> <li>・グループ各社のインシデント対応担当者向けのサイバーセキュリティ教育及び訓練</li> <li>・全従業員に対する定期的な標的型メール訓練</li> <li>・階層別（取締役、管理職、一般職）情報セキュリティ教育プログラムの実施</li> </ul>	

主なリスクの内容	リスククラス
システムに関するリスク	当社モニタリング対象リスク
想定リスクシナリオ	
<p>当社グループは、事業活動を遂行するために多数のシステムを保有しています。各システムの安定稼働が求められる中で、情報システムに関するリスクを経営上重大なリスクとして位置付けて対策の強化に努めています。しかしながら、開発時の品質管理の不足、システム設定の不備、運用における人為的ミス、クラウドサービスをはじめとする外部サービスの予期せぬ停止、大規模地震や風水害などの自然災害などにより、情報システムに障害が発生して安定稼働が損なわれた場合、財産の損害、事業運営やサービスの中断などお客様や社会に著しい影響を及ぼす可能性があります。</p>	
対策	
<ul style="list-style-type: none"> <li>・ITサービスの企画から開発の各工程におけるレビューの徹底</li> <li>・システム開発スケジュールとリソース管理の強化</li> <li>・新たな開発技法の知識や技術を持つ人材の確保</li> <li>・システム設定の不備の監視やセキュリティ対策ソフトの導入</li> <li>・クラウドサービスの選定評価</li> <li>・サーバやネットワークなどの主要な情報システムの冗長化</li> <li>・ハードウェアやネットワークなどの障害監視の強化</li> <li>・重要設備や機器の防護措置の強化</li> </ul>	

主なリスクの内容	リスククラス
個人情報に関するリスク	当社モニタリング対象リスク
<b>想定リスクシナリオ</b>	
<p>当社グループでは、小売業を中心とする各種事業において、新たな価値やサービスを提供するために、お客様やお取引先様などの個人情報を取り扱っています。個人情報管理の重要性の高まりを受けて法令を遵守する対応が求められており、個人情報に関するリスクを経営上重大なリスクとして位置付けて対策の強化に努めています。しかしながら、内外環境の変化に対応した内部統制の整備不備、安全対策の不備、個人情報取り扱い時の人為的なミス、従業員による不正、委託先の管理監督不足などにより、個人情報の漏えい、滅失、毀損や法令違反などが発生した場合、財産の損害、事業運営やサービスの中断など、お客様や社会に著しい影響を及ぼす可能性があります。</p>	
<b>対策</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>・「グループ個人情報保護方針」の策定と見直し</li> <li>・個人情報保護法をはじめとする法規に対応した手続きの整備</li> <li>・ISO27001等の規格に準拠した安全対策の整備</li> <li>・従業員に対する教育や啓発</li> <li>・委託先の管理監督の強化</li> <li>・個人情報に関する事故発生時の緊急対応体制の整備</li> </ul>	

## 品質リスク

主なリスクの内容	リスククラス
食品の品質表示、衛生管理に関するリスク	当社モニタリング対象リスク
<b>想定リスクシナリオ</b>	
<p>当社グループでは、関係法令の規制に基づき、お客様に安全かつ安心な商品を提供し、正確な情報を伝えるよう努めており、また、「セブンプレミアム」やグループ各社のオリジナル商品をさらに拡大して、新しい価値、上質の商品やサービスをお客様に提供し続けることに挑戦していますが、食品表示法違反や食品衛生管理の不備に関する事象などの重大な事故等が発生した場合には、当社グループの商品に対する信頼の低下、お客様への補償、商品回収等の対応コストの発生等により、当社グループの業績及び財務状況に影響を及ぼす可能性があります。</p>	
<b>対策</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>・お取引先様との共同による品質管理向上の取り組み、表示ミスや衛生管理不備等の重大事故対策を実施</li> <li>・店舗の表示ミスや衛生管理不備を防止するための教育及び対策設備導入の推進</li> <li>・セブンプレミアム商品製造工場への自社・外部監査実施</li> </ul>	

## サプライチェーンリスク

主なリスクの内容	リスククラス
安定供給の阻害に関するリスク（オペレーション要因）	当社モニタリング対象リスク
<b>想定リスクシナリオ</b>	
<p>当社グループの事業活動にとって、十分な品質の商品・原材料等を適時に必要なだけ調達することが不可欠であり、特定の地域・お取引先様・製品・技術等に大きく依存しないよう、その分散化を図っています。特に、気温上昇や降水・気象パターンの変化等の気候変動により、今後中長期的に農畜水産物の収量の減少や品質の低下、農産物の栽培適地や漁場の変化が生じる可能性があります。これら変化への対応として分散調達と一次生産者との収穫量向上に向けた協働等に努めていますが、気温上昇や気象パターンの変化等の気候変動などに伴う工場生産停止等により、仕入ルートの一部が寸断する可能性があります。また、物流における配送委託業者における燃料費高騰や人財不足により、サプライチェーンが寸断される可能性があります。将来的には、商品製造段階における電力をはじめとするエネルギー価格が、気候変動に伴う規制・政策・紛争などにより高騰した場合にも仕入価格が影響を被る可能性もあります。これらは、当社グループの業績及び財務状況に影響を及ぼす可能性があります。</p>	
<b>対策</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>・代替のエネルギーや設備の確保、災害時対応マニュアルの整備と訓練</li> <li>・市場動向のモニタリング、価格改定や高値入商品の開発、固定原価での原料調達など</li> <li>・お取引先様の信用情報や資金繰りのモニタリング、特定の調達先に依存しないリスク分散</li> <li>・物流コストの効率改善や配送委託業者との連携による配送の安定化</li> </ul>	

## 災害・事件・事故リスク

主なリスクの内容	リスククラス
地震・津波・噴火に関するリスク	当社モニタリング対象リスク
想定リスクシナリオ	
<p>当社グループは、日本及び米国のほか、世界各地で事業を展開しています。また、ライフラインの一翼を担う小売業を中核事業とする当社グループでは、大規模地震が、特に主要な事業の店舗等が集中している大都市圏で発生し、サプライチェーンの寸断や事業活動の停止、施設の改修に係る多額の費用の発生など、当社グループの事業運営に重大な支障が生じた場合には、当社グループの業績及び財務状況に影響を及ぼす可能性があります。また、事業活動の復旧が長期化した場合には、災害時の地域支援活動など、当社グループの社会インフラとしての役割を果たせない可能性があります。</p>	
対策	
<ul style="list-style-type: none"> <li>・大規模災害における事業継続計画（BCP）の整備・更新（BCPに基づき人命第一で行動できる体制の構築）</li> <li>・訓練を中心とした、グループ全体の事業継続マネジメント(BCM)の構築</li> <li>・従業員教育（防災e-ラーニング、研修など）</li> <li>・大規模災害対策演習の実施（当社グループ各社との連携）</li> </ul>	

主なリスクの内容	リスククラス
風水害・台風・集中豪雨・竜巻・雷・豪雪に関するリスク	当社モニタリング対象リスク
想定リスクシナリオ	
<p>台風等による暴風、集中豪雨による河川の氾濫等が発生し、サプライチェーンの寸断や事業活動の停止、施設の改修に係る多額の費用の発生など、当社グループの事業運営に重大な支障が生じた場合には、当社グループの業績及び財務状況に影響を及ぼす可能性があります。また、事業活動の復旧が長期化した場合には、災害時の地域支援活動など、当社グループの社会インフラとしての役割を果たせない可能性があります。</p>	
対策	
<ul style="list-style-type: none"> <li>・事前情報収集や事前対策会議の開催</li> <li>・大規模災害対策(BCP)の周知、及びBCPに基づき人命第一で行動できる体制の構築</li> <li>・防水対策(防水壁・止水板の設置など)、防災訓練・教育の実施</li> <li>・代替拠点の整備や物流センターのバックアップ体制の確立</li> </ul>	

## 人権リスク

主なリスクの内容	リスククラス
人権侵害に関するリスク（従業員・お取引先様）	当社モニタリング対象リスク
想定リスクシナリオ	
<p>企業活動のグローバル化が進み、企業の人権への取り組みに対して、社会からの関心が高まっています。当社グループは、2021年10月、国際人権章典（世界人権宣言と国際人権規約）、労働における基本的原則及び権利に関する国際労働機関の宣言、「国連ビジネスと人権に関する指導原則」などをもとに、「セブン&amp;アイ・ホールディングス人権方針」を定め、人権デュー・ディリジェンスの仕組みを構築し、人権への悪影響を防止又は軽減することに努めています。また、「お取引先サステナブル行動指針」に基づいて、お取引先様の協力のもと、人権尊重の取り組みを推進しています。しかしながら、これらの方針を逸脱した行為が発生した場合には、当社グループに対するお客様及びお取引先様の信頼低下などにより、当社グループの業績及び財務状況に悪影響を及ぼす可能性があります。</p>	
対策	
<ul style="list-style-type: none"> <li>・従業員への教育研修（ハラスメント研修、e-ラーニング等）、お取引先様への周知活動</li> <li>・カルチャー&amp;エンゲージメントサーベイ、お取引先様アンケート、グループオリジナル商品の製造工場へのCSR監査</li> <li>・内部通報制度（グループ共通の「従業員ヘルプライン」「お取引先専用ヘルプライン」「監査役ホットライン」の設置）の利用促進による人権侵害等の早期発見・是正対応</li> </ul>	

## 環境リスク

主なリスクの内容	リスククラス
気候変動、自然資本に関するリスク（物理リスク）	当社モニタリング対象リスク
想定リスクシナリオ	
<p>世界では気候変動、プラスチック問題などの様々な環境問題が顕在化しています。こうした社会の動きに対応するべく、当社グループは環境宣言『GREEN CHALLENGE 2050』を策定し、「脱炭素社会」「循環経済社会」「自然共生社会」を目指すべき社会の姿と定めて、取り組みを推進しています。しかしながら、気候変動に起因する自然災害の発生増加や激甚化により、店舗や物流網が被害を受けることで、店舗運営に係るコストが上昇する可能性があります。また、自然災害の発生増加や激甚化、気象パターンの変化が、原材料調達を困難にする可能性もあります。さらに、食を中心としたリテールグループとして原材料、とりわけ農産物の生産で自然に高く依存していることから、自然資本の劣化、生物多様性の棄損等に起因する原材料の生産量の低下、原材料価格の高騰は、当社の原材料・商品の仕入れを困難にし、業績及び財務状況に悪影響を及ぼす可能性があります。</p>	
対策	
<p>[気候変動・自然資本リスク全般への対応]</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・環境宣言『GREEN CHALLENGE 2050』の策定(2019年)</li> <li>・『GREEN CHALLENGE 2050』の4つのテーマに基づいたイノベーションチームのもと取り組みを推進</li> </ul> <p>[気候変動への対応]</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・TCFDのフレームワークに基づいたシナリオ分析の実施と情報開示</li> <li>・社会変化に基づいたシナリオの進化</li> <li>・サプライチェーン全体でのリスク・機会への実質的な対応策の検討・実施</li> </ul> <p>[自然資本への対応]</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・自然資本方針の策定（2024年10月）</li> <li>・TNFDのフレームワークに基づいた情報開示</li> <li>・事業と自然への依存・影響評価、コーヒー豆のLEAPアプローチにて分析し、米についても分析</li> <li>・分析対象となる原材料のさらなる拡大</li> </ul> <p>[TCFD・TNFD統合開示]</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・気候変動は水や土壌など自然環境の変化を招く一方、森林保全など自然資本の保全是CO<sub>2</sub> 吸収源の維持を通じて気候変動の緩和に貢献するため、気候変動と自然資本を統合的に分析して開示(2025年9月)</li> </ul>	

主なリスクの内容	リスククラス
環境規制・環境法令対応に関するリスク（移行リスク）	当社モニタリング対象リスク
<b>想定リスクシナリオ</b>	
<p>世界では気候変動、プラスチック問題などの様々な環境問題が顕在化しています。こうした社会の動きに対応するべく、当社グループは環境宣言『GREEN CHALLENGE 2050』を策定し、「脱炭素社会」「循環経済社会」「自然共生社会」を目指すべき社会の姿と定めて、取り組みを推進しています。一方で、当社グループは、エネルギー使用の削減やCO<sub>2</sub>排出量の削減などの気候変動対策をはじめとして、食品廃棄物、プラスチック等の容器包装リサイクル、廃棄物処理などに関する様々な環境関連法令の適用を受けています。将来、これらの法規制は、例えば自然資本・生物多様性への関心の高まりにより、原材料調達に関わる規制が導入される可能性や、気候変動対策においては、日本国のみならず各国で温室効果ガス排出規制が強化されたり、炭素税などの新しい法規制・政策が導入される可能性があり、当社グループにとって、法令遵守に係る追加コストが生じたり、事業活動が制限される可能性があります。加えて、規制強化によって電力・ガスなどエネルギー費用が変動することで、店舗運営に係る費用が増加し、当社グループの業績及び財務状況に影響を及ぼす可能性があります。</p>	
<b>対策</b>	
<p>[環境規制・環境法令対応リスク全般への対応]</p> <p>『GREEN CHALLENGE 2050』の以下の4つのテーマに基づいたイノベーションチームのもと取り組みを推進</p> <p>CO<sub>2</sub>排出量削減</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・店舗における省エネ・創エネ設備の導入促進</li> <li>・太陽光、風力等の再生可能エネルギー発電所からの専用電力の長期的な調達（オフサイトPPAなど）</li> <li>・新設した電力小売事業会社を通じたより幅広い再生可能エネルギー調達の体制の構築</li> </ul> <p>プラスチック対策</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・プラスチック素材の削減と環境配慮型素材への置き換え、回収・リサイクルの推進の目標・計画の策定</li> </ul> <p>食品ロス・食品リサイクル対策</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・店舗における発生抑制を第一優先に、発生させてしまった食品廃棄物についてはサーキュラーエコノミーを意識した取り組みの推進</li> </ul> <p>持続可能な調達</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・持続可能な調達原則・方針に基づいた持続可能性が担保された商品の調達を推進</li> </ul>	

## 4【経営者による財政状態、経営成績及びキャッシュ・フローの状況の分析】

## (1) 経営成績等の概要

## 経営成績

当連結会計年度における国内経済は、景気が緩やかに回復しました。また、個人消費は物価上昇の影響等から消費者マインドの下押しリスクがみられたものの、雇用・所得環境の改善を背景に緩やかな増加基調を維持しました。

北米経済は、景気が堅調に推移したものの、個人消費については物価上昇の影響等により、低所得者層を中心に消費の抑制傾向が見られました。

このような環境の中、当社は2025年8月6日に公表した「7-Elevenの変革」におけるコンビニエンスストア事業変革によるグローバル成長に向けた取り組みにおいて、当期は今後の成長を確たるものにするための経営基盤を再構築しており、可能な限り早期の効果発現に向けた取り組みを進めてまいりました。

これらの結果、当該期間における当社の連結業績は以下のとおりとなりました。

(連結業績)

(単位：百万円)

	2025年2月期		2026年2月期	
		前年同期比		前年同期比
営業収益	11,972,762	104.4%	10,430,269	87.1%
営業利益	420,991	78.8%	422,993	100.5%
経常利益	374,586	73.9%	377,411	100.8%
親会社株主に帰属する当期純利益	173,068	77.0%	292,760	169.2%

為替レート（損益計算書）	U.S.\$1 = 151.69円	U.S.\$1 = 149.61円
	1円 = 21.04円	1円 = 20.81円
為替レート（貸借対照表）	U.S.\$1 = 158.18円	U.S.\$1 = 156.56円
	1円 = 21.67円	1円 = 22.36円

株式会社セブン イレブン・ジャパン、株式会社セブン イレブン・沖縄、7-Eleven, Inc.及び7-Eleven Stores Pty Ltdにおける加盟店売上を含めた「グループ売上」は、16,992,087百万円（前年同期比92.1%）となりました。なお、為替による影響は前年同期と比べ、グループ売上は1,466億円、営業収益は1,197億円、営業利益は31億円減少しております。

また、親会社株主に帰属する当期純利益は、営業利益の増加に加え、株式会社ヨーク・ホールディングス傘下の子会社の非連結化等による影響や、前年同期に特別損失に計上していた7-Eleven, Inc.の不採算店の閉店及びイトーヨーカドーネットスーパーの事業撤退等の影響により、前年同期比169.2%となりました。

当連結会計年度における事業部門別の営業概況は以下のとおりです。

(セグメント別営業収益)

(単位：百万円)

	2025年2月期		2026年2月期	
		前年同期比		前年同期比
国内コンビニエンスストア事業	904,152	98.1%	914,583	101.2%
海外コンビニエンスストア事業	9,170,782	107.7%	8,556,832	93.3%
スーパーストア事業	1,432,126	96.9%	689,478	48.1%
金融関連事業	212,127	102.2%	137,197	64.7%
その他の事業	320,914	78.0%	179,716	56.0%
計	12,040,102	104.4%	10,477,807	87.0%
調整額（消去及び全社）	67,339	-	47,538	-
合計	11,972,762	104.4%	10,430,269	87.1%

## (セグメント別営業利益)

(単位:百万円)

	2025年2月期		2026年2月期	
		前年同期比		前年同期比
国内コンビニエンスストア事業	233,554	93.2%	222,521	95.3%
海外コンビニエンスストア事業	216,248	71.7%	222,223	102.8%
スーパーストア事業	10,415	76.7%	17,515	168.2%
金融関連事業	32,015	83.9%	20,970	65.5%
その他の事業	5,779	215.0%	6,979	120.8%
計	498,014	82.1%	490,211	98.4%
調整額(消去及び全社)	77,023	-	67,218	-
合計	420,991	78.8%	422,993	100.5%

## (a) 国内コンビニエンスストア事業

国内コンビニエンスストア事業における営業収益は914,583百万円(前年同期比101.2%)、営業利益は222,521百万円(同95.3%)となりました。

株式会社セブン イレブン・ジャパンは、お客様の消費行動の変化に対応すべく、2025年5月から新体制の下で「フレッシュフードの差別化」、「店舗ネットワークの強化」、「7NOWのお客様価値最大化」に加え、「お客様とのエンゲージメント強化」を重点施策として、客層の拡大と来店頻度の向上、及び外部環境の影響を受けにくい経営構造への変革に向けた取り組みを進めてまいりました。一例として、出来立て商品の「セブンカフェベーカリー」や「セブンカフェ ティー」の全国展開を図りました。

当連結会計年度は、既存店売上が前年同期を上回った一方で、米等の原材料価格の高騰により荒利率が前年同期を下回りました。加えて、物価上昇等の影響により販管費は前年同期を上回り、営業利益は220,263百万円(同94.2%)となりました。また、自営店と加盟店の売上を合計したチェーン全店売上は5,469,315百万円(同101.9%)となりました。

なお、当第4四半期連結会計期間の3か月間は、引き続き「商品開発」「マーケティング」「オペレーション」「コミュニケーション」の4部門の連携に加え、外部知見も取り入れた共創型マーケティングによる商品開発・販売強化に取り組みました。商品開発戦略としてはカテゴリー毎にフォーカスし、デイリー商品の強化を図りました。また、お客様とのコミュニケーション強化策として、新コンセプトのTVCM放映やマスメディア・インフルエンサー連動型のイベント実施、SNS発信等に取り組んだこと等により、既存店売上は前年同期を上回りました。荒利率については、出来立てカウンター商品の売上伸長があったものの、原材料価格高騰の影響を受け、前年同期を下回りました。

## (b) 海外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における営業収益は8,556,832百万円(前年同期比93.3%)、営業利益は222,223百万円(同102.8%)となりました。

北米の7-Eleven, Inc.は、物価上昇の影響等により、低所得者層を中心に食品や生活必需品への節約志向が見られる中で、「フレッシュフードの差別化」、「店舗ネットワークの強化」、「7NOWのお客様価値最大化」、「パリューチェーン横断での販管費コントロール」を重点施策として取り組んでまいりました。

当連結会計年度のドルベースの米国内既存店商品売上は前年を下回ったものの、コスト適正化を継続して実施したことにより、営業利益(のれん償却前)は332,381百万円(同100.8%)となりました。また、自営店と加盟店の売上を合計したチェーン全店売上は、9,725,461百万円(同92.7%)となりました。

なお、当第4四半期連結会計期間の3か月間は、フレッシュフードを中心としたパリューオファー施策等により客単価が前年同期を上回りましたが、10月及び11月の政府閉鎖影響等による客数減少の影響をカバーできず既存店商品売上は前年同期を下回りました。ガソリンについては市況の影響により収益は回復しました。また、コスト適正化を継続しておりますが人件費、地代家賃上昇等により販管費は前年同期を上回りました。

7-Eleven International LLCは、既存地域への支援を強化し、各市場の特性に合わせた「食のコンビニ」への転換を進めています。当連結会計年度の営業利益(のれん償却前)は20,723百万円(同144.9%)となりました。なお、2024年度に子会社となった7-Eleven Australia(オーストラリア)においては、タバコ販売規制強化による売上への影響があるものの、フレッシュフードの商品開発強化と品揃えの拡大等により客数が増加し既存店売上は前年同期を上回りました。

(c) スーパーストア事業

スーパーストア事業における営業収益は689,478百万円（前年同期比48.1%）、営業利益は17,515百万円（同168.2%）となりました。

また、2025年9月1日付で株式会社ヨーク・ホールディングス傘下の子会社は連結の範囲から除外されました。なお、株式会社ヨーク・ホールディングス傘下の子会社は中間連結会計期間までの業績を連結子会社として計上しております。

(d) 金融関連事業

金融関連事業における営業収益は137,197百万円（前年同期比64.7%）、営業利益は20,970百万円（同65.5%）となりました。

また、2025年6月24日付で株式会社セブン銀行及びその子会社9社は連結の範囲から除外されました。なお、株式会社セブン銀行及びその子会社9社は中間連結会計期間までの業績を連結子会社として計上しております。

(e) その他の事業

その他の事業における営業収益は179,716百万円（前年同期比56.0%）、営業利益は6,979百万円（同120.8%）となりました。

また、2025年9月1日付で株式会社ヨーク・ホールディングス傘下の子会社は連結の範囲から除外されました。なお、株式会社ヨーク・ホールディングス傘下の子会社は中間連結会計期間までの業績を連結子会社として計上しております。

(f) 調整額（消去及び全社）

調整額（消去及び全社）における営業損失は67,218百万円（前年同期は77,023百万円の営業損失）となりました。

業務効率化やセキュリティ強化等を目的としたグループ共通基盤システム構築に係る費用等を含む本社費用を計上しております。

財政状態の状況

(a) 資産、負債及び純資産の状況

総資産は、前連結会計年度末に比べ2,243,153百万円減の9,142,957百万円となりました。

流動資産は、株式会社セブン銀行及びその子会社の非連結化による現金及び預金の減少等により前連結会計年度末に比べ1,331,235百万円減少いたしました。

固定資産は、株式会社ヨーク・ホールディングス傘下の子会社の非連結化による建物及び構築物、土地の減少等により前連結会計年度末に比べ911,730百万円減少いたしました。

負債は、株式会社セブン銀行及びその子会社の非連結化等により前連結会計年度末に比べ1,668,136百万円減の5,494,762百万円となりました。

純資産は、自己株式の取得等により前連結会計年度末に比べ575,017百万円減の3,648,195百万円となりました。

なお、当連結会計年度における為替影響により前連結会計年度末に比べ総資産で72,049百万円、負債で39,460百万円減少しております。

(b) キャッシュ・フローの状況

当連結会計年度末における現金及び現金同等物は、前連結会計年度末に比べ923,673百万円減少したことにより、426,146百万円となりました。

営業活動によるキャッシュ・フローは、666,736百万円の収入（前年同期比76.1%）となりました。これは、税金等調整前当期純利益が434,564百万円、減価償却費が382,009百万円となったこと等によるものであります。

投資活動によるキャッシュ・フローは、477,343百万円の支出（前年同期比65.2%）となりました。これは、主に店舗の新規出店や改装などに伴う有形固定資産の取得による支出が333,618百万円、株式会社セブン銀行及びその子会社等の非連結化による連結の範囲の変更を伴う子会社株式の売却による支出が758,627百万円、株式会社ヨーク・ホールディングス傘下の子会社の非連結化による連結の範囲の変更を伴う子会社株式の売却による収入が538,359百万円となったこと等によるものであります。

財務活動によるキャッシュ・フローは、1,109,880百万円の支出（前年同期比282.7%）となりました。これは、長期借入金の返済による支出が271,746百万円、社債の償還による支出が210,000百万円、自己株式の取得による支出が600,004百万円となったこと等によるものであります。

## (2) 生産、受注及び販売の実績

## 生産及び受注の実績

該当事項はありません。

## 仕入実績

当連結会計年度における仕入実績をセグメントごとに示すと、次のとおりであります。

セグメントの名称	仕入高(百万円)	前年同期比(%)
国内コンビニエンスストア事業	45,248	97.1
海外コンビニエンスストア事業	6,502,291	91.4
スーパーストア事業	465,341	47.2
金融関連事業	25,766	112.1
その他の事業	98,581	55.9
計	7,137,229	85.6

(注)1 スーパーストア事業及びその他の事業の主な変動理由は、株式会社ヨーク・ホールディングス傘下の子会社が連結の範囲から除外されたことに伴うものであります。

2 上記国内及び海外コンビニエンスストア事業の仕入高には、自営店仕入のみが含まれております。

3 上記仕入実績は、連結会社間の取引高を消去した金額となっております。

## 販売実績

当連結会計年度における販売実績(営業収益のうちの売上高)をセグメントごとに示すと、次のとおりであります。

セグメントの名称	売上高(百万円)	前年同期比(%)
国内コンビニエンスストア事業	60,693	95.9
海外コンビニエンスストア事業	8,022,436	92.7
スーパーストア事業	638,978	48.0
金融関連事業	27,747	123.0
その他の事業	143,836	52.5
計	8,893,693	86.0

(注)1 スーパーストア事業及びその他の事業の主な変動理由は、株式会社ヨーク・ホールディングス傘下の子会社が連結の範囲から除外されたことに伴うものであります。

2 上記国内及び海外コンビニエンスストア事業の売上高には、自営店売上のみが含まれております。

3 上記販売実績は、連結会社間の取引高を消去した金額となっております。

## 3 主要な子会社の売上状況は、次のとおりであります。

## (1) 国内コンビニエンスストア事業

## 株式会社セブン イレブン・ジャパン

区分	チェーン全店売上(百万円)	前年同期比(%)	構成比(%)
加工食品	1,498,861	102.6	27.3
ファスト・フード	1,564,745	102.6	28.5
日配食品	669,820	100.2	12.2
食品計	3,733,428	102.2	68.0
非食品	1,756,907	101.2	32.0
合計	5,490,335	101.9	100.0

(注) 上記金額は収益認識会計基準等を適用する前の数値であり、消費税等は含まれておりません。チェーン全店売上は、フランチャイズ・ストア(加盟店)とトレーニング・ストア(自営店)の売上の合計金額であります。

## (2) 海外コンビニエンスストア事業

## 7-Eleven, Inc.

区分	チェーン全店売上(百万円)	前年同期比(%)	構成比(%)
加工食品	1,895,656	98.5	19.5
ファスト・フード	528,760	95.9	5.4
日配食品	153,647	94.5	1.6
食品計	2,578,065	97.8	26.5
非食品	1,417,015	96.0	14.6
商品計	3,995,081	97.1	41.1
ガソリン	5,730,380	89.8	58.9
合計	9,725,461	92.7	100.0

(注) チェーン全店売上は、フランチャイズ・ストア(加盟店)とトレーニング・ストア(自営店)の売上の合計金額であります。

## (3) 経営者の視点による経営成績等の状況に関する分析・検討内容

経営者の視点による当社グループの経営成績等の状況に関する認識及び分析・検討内容は次のとおりであります。  
なお、文中の将来に関する事項は、当連結会計年度末現在において判断したものであります。

## 経営成績の分析

## (a) 営業収益及び営業利益

当連結会計年度の営業収益は、前連結会計年度に比べ1,542,493百万円減少の10,430,269百万円（前年同期比87.1%）、営業利益は、2,001百万円増加の422,993百万円（前年同期比100.5%）となりました。

	前連結会計年度 (自 2024年3月 1日 至 2025年2月28日)	当連結会計年度 (自 2025年3月 1日 至 2026年2月28日)	増減額
営業収益（百万円）			
国内コンビニエンスストア事業	904,152	914,583	10,430
海外コンビニエンスストア事業	9,170,782	8,556,832	613,950
スーパーストア事業	1,432,126	689,478	742,648
金融関連事業	212,127	137,197	74,929
その他の事業	320,914	179,716	141,198
計	12,040,102	10,477,807	1,562,295
消去及び全社	67,339	47,538	19,801
合 計	11,972,762	10,430,269	1,542,493
営業利益（百万円）			
国内コンビニエンスストア事業	233,554	222,521	11,032
海外コンビニエンスストア事業	216,248	222,223	5,974
スーパーストア事業	10,415	17,515	7,099
金融関連事業	32,015	20,970	11,045
その他の事業	5,779	6,979	1,200
計	498,014	490,211	7,803
消去及び全社	77,023	67,218	9,805
合 計	420,991	422,993	2,001

国内コンビニエンスストア事業における営業収益は914,583百万円（前年同期比101.2%）、営業利益は222,521百万円（同95.3%）となりました。

株式会社セブン イレブン・ジャパンは、お客様の消費行動の変化に対応すべく、2025年5月から新体制の下で「フレッシュフードの差別化」、「店舗ネットワークの強化」、「7NOWのお客様価値最大化」に加え、「お客様とのエンゲージメント強化」を重点施策として、客層の拡大と来店頻度の向上、及び外部環境の影響を受けにくい経営構造への変革に向けた取り組みを進めてまいりました。一例として、出来立て商品の「セブンカフェベーカリー」や「セブンカフェ ティー」の全国展開を図りました。

当連結会計年度は、既存店売上が前年同期を上回った一方で、米等の原材料価格の高騰により荒利率が前年同期を下回りました。加えて、物価上昇等の影響により販管費は前年同期を上回り、営業利益は220,263百万円（同94.2%）となりました。また、自営店と加盟店の売上を合計したチェーン全店売上は5,469,315百万円（同101.9%）となりました。

なお、当第4四半期連結会計期間の3か月間は、引き続き「商品開発」「マーケティング」「オペレーション」「コミュニケーション」の4部門の連携に加え、外部知見も取り入れた共創型マーケティングによる商品開発・販売強化に取り組みました。商品開発戦略としてはカテゴリー毎にフォーカスし、デイリー商品の強化を図りました。また、お客様とのコミュニケーション強化策として、新コンセプトのTVCM放映やマスメディア・インフルエンサー連動型のイベント実施、SNS発信等に取り組んだこと等により、既存店売上は前年同期を上回りました。荒利率については、出来立てカウンター商品の売上伸長があったものの、原材料価格高騰の影響を受け、前年同期を下回りました。

海外コンビニエンスストア事業における営業収益は8,556,832百万円（前年同期比93.3%）、営業利益は222,223百万円（同102.8%）となりました。

北米の7-Eleven, Inc.は、物価上昇の影響等により、低所得者層を中心に食品や生活必需品への節約志向が見られる中で、「フレッシュフードの差別化」、「店舗ネットワークの強化」、「7NOWのお客様価値最大化」、「バリューチェーン横断での販管費コントロール」を重点施策として取り組んでまいりました。

当連結会計年度のドルベースの米国内既存店商品売上は前年を下回ったものの、コスト適正化を継続して実施したことにより、営業利益（のれん償却前）は332,381百万円（同100.8%）となりました。また、自営店と加盟店の売上を合計したチェーン全店売上は、9,725,461百万円（同92.7%）となりました。

なお、当第4四半期連結会計期間の3か月間は、フレッシュフードを中心としたバリューオファー施策等により客単価が前年同期を上回りましたが、10月及び11月の政府閉鎖影響等による客数減少の影響をカバーできず既存店商品売上は前年同期を下回りました。ガソリンについては市況の影響により収益は回復しました。また、コスト適正化を継続しておりますが人件費、地代家賃上昇等により販管費は前年同期を上回りました。

7-Eleven International LLCは、既存地域への支援を強化し、各市場の特性に合わせた「食のコンビニ」への転換を進めています。当連結会計年度の営業利益（のれん償却前）は20,723百万円（同144.9%）となりました。なお、2024年度に子会社となった7-Eleven Australia（オーストラリア）においては、タバコ販売規制強化による売上への影響があるものの、フレッシュフードの商品開発強化と品揃えの拡大等により客数が増加し既存店売上は前年同期を上回りました。

スーパーストア事業における営業収益は689,478百万円（前年同期比48.1%）、営業利益は17,515百万円（同168.2%）となりました。

また、2025年9月1日付で株式会社ヨーク・ホールディングス傘下の子会社は連結の範囲から除外されました。なお、株式会社ヨーク・ホールディングス傘下の子会社は中間連結会計期間までの業績を連結子会社として計上しております。

金融関連事業における営業収益は137,197百万円（前年同期比64.7%）、営業利益は20,970百万円（同65.5%）となりました。

また、2025年6月24日付で株式会社セブン銀行及びその子会社9社は連結の範囲から除外されました。なお、株式会社セブン銀行及びその子会社9社は中間連結会計期間までの業績を連結子会社として計上しております。

## (b) 営業外損益及び経常利益

営業外損益は、前連結会計年度の46,404百万円の損失（純額）から45,581百万円の損失（純額）となりました。これは7-Eleven, Inc.による支払利息が減少したこと等によるものであります。

この結果、経常利益は、前連結会計年度に比べ2,825百万円増加の377,411百万円となりました。

## (c) 特別損益及び税金等調整前当期純利益

特別損益は、前連結会計年度の105,235百万円の損失（純額）から57,152百万円の利益（純額）となりました。これは株式会社ヨーク・ホールディングス傘下の子会社の非連結化等により特別利益を計上したこと等によるものであります。

この結果、税金等調整前当期純利益は、前連結会計年度に比べ165,212百万円増加の434,564百万円となりました。

## (d) 法人税等（法人税等調整額を含む）及び親会社株主に帰属する当期純利益

法人税等は、前連結会計年度に比べ49,141百万円増加の135,472百万円となりました。また、税効果会計適用後の負担率は31.2%となりました。

この結果、親会社株主に帰属する当期純利益は、前連結会計年度に比べ119,692百万円増加の292,760百万円となりました。1株当たり当期純利益は、118.81円となり、前連結会計年度の66.62円に比べ52.19円増加しました。

## 財政状態の分析

## (a) 資産、負債及び純資産の状況

	前連結会計年度 (2025年2月28日)	当連結会計年度 (2026年2月28日)	増減額
総資産（百万円）	11,386,111	9,142,957	2,243,153
負債（百万円）	7,162,898	5,494,762	1,668,136
純資産（百万円）	4,223,212	3,648,195	575,017

(注) 「法人税、住民税及び事業税等に関する会計基準」（企業会計基準第27号 2022年10月28日）等を当連結会計年度の期首から適用しており、2025年2月期に係る各数値については、遡及適用後の数値を記載しております。

総資産は、前連結会計年度末に比べ2,243,153百万円減少して9,142,957百万円となりました。

流動資産は、株式会社セブン銀行及びその子会社の非連結化により現金及び預金が930,028百万円減少したこと等から、前連結会計年度末に比べ1,331,235百万円減少し、1,492,546百万円となりました。

有形固定資産は、株式会社ヨーク・ホールディングス傘下の子会社の非連結化による建物及び構築物、土地の減少等により483,330百万円の減少となりました。無形固定資産は、主に為替レートの変動に伴う減少等により242,356百万円の減少となりました。また、投資その他の資産においては、株式会社ヨーク・ホールディングス傘下の子会社の非連結化により長期差入保証金が減少したこと等により186,044百万円減少しております。これらの結果、固定資産は前連結会計年度末に比べ911,730百万円減少し、7,650,015百万円となりました。

負債合計は、前連結会計年度末に比べ1,668,136百万円減少し、5,494,762百万円となりました。

流動負債は、株式会社セブン銀行及びその子会社の非連結化によりATM仮受金、銀行業における預金及びコールマネーが減少したこと等により、前連結会計年度末に比べ1,415,944百万円減少し、1,900,670百万円となりました。

固定負債は、社債が314,208百万円減少した一方、リース債務が175,552百万円増加したこと等により、前連結会計年度末に比べ252,191百万円減少し、3,594,091百万円となりました。

純資産合計は、自己株式の取得等により前連結会計年度末に比べ575,017百万円減少し、3,648,195百万円となりました。

利益剰余金は、親会社株主に帰属する当期純利益の計上による292,760百万円の増加、配当金の支払いによる113,635百万円の減少などにより、前連結会計年度に比べ178,339百万円増加しております。

為替換算調整勘定は、主に7-Eleven, Inc.の財務諸表の換算などにより、16,274百万円減少しております。

これらの結果、1株当たり純資産額は、前連結会計年度末に比べ10.67円増加し1,566.06円となり、自己資本比率は前連結会計年度末の35.4%から39.6%となりました。

## (b) キャッシュ・フローの状況

	前連結会計年度 (自 2024年3月 1日 至 2025年2月28日)	当連結会計年度 (自 2025年3月 1日 至 2026年2月28日)	増減額
営業活動によるキャッシュ・フロー(百万円)	876,458	666,736	209,722
投資活動によるキャッシュ・フロー(百万円)	732,363	477,343	255,019
財務活動によるキャッシュ・フロー(百万円)	392,648	1,109,880	717,231
現金及び現金同等物の期末残高(百万円)	1,349,820	426,146	923,673

現金及び現金同等物(以下「資金」という。)は、国内及び海外コンビニエンスストア事業を中心とした高い営業収益力や株式会社ヨーク・ホールディングス傘下の子会社の非連結化によりキャッシュ・フローを創出したものの、株式会社セブン銀行及びその子会社等の非連結化や国内及び海外コンビニエンスストア事業を中心とする店舗の新規出店及び改装などに伴う支出等があったこと、借入金の返済及び社債の償還等により、前連結会計年度末に比べ923,673百万円減少し、426,146百万円となりました。

## (営業活動によるキャッシュ・フロー)

営業活動によって得た資金は、666,736百万円(前年同期比76.1%)となりました。前年同期に比べ209,722百万円減少した主な要因は、仕入債務の増減額が78,998百万円増加した一方、売上債権の増減額が66,070百万円、銀行業におけるコールマネーの純増減が160,000百万円減少したこと等によるものであります。

## (投資活動によるキャッシュ・フロー)

投資活動に使用した資金は、477,343百万円(前年同期比65.2%)となりました。前年同期に比べ255,019百万円減少した主な要因は、連結の範囲の変更を伴う子会社株式の売却による支出が736,053百万円増加した一方、連結の範囲の変更を伴う子会社株式の売却による収入が535,756百万円増加、連結の範囲の変更を伴う子会社株式の取得による支出が166,657百万円、事業取得による支出が104,652百万円減少したこと等によるものであります。

## (財務活動によるキャッシュ・フロー)

財務活動に使用した資金は、1,109,880百万円(前年同期比282.7%)となりました。前年同期に比べ717,231百万円増加した主な要因は、社債の償還による支出が131,302百万円減少した一方、長期借入金の返済による支出が125,052百万円、自己株式の取得による支出が540,361百万円増加したこと等によるものであります。

## 戦略的現状と見通し

国内経済は、物価動向や米国の通商政策をめぐる動向等の景気下押しリスクに留意する必要があるものの、雇用・所得環境の改善や各種政策効果により、緩やかな持ち直し基調が想定されます。

北米経済は、足元の基調としては堅調に推移しておりますが、引き続き消費の二極化による影響が想定されます。

各市場において、今後、地政学リスクの長期化等の可能性があり、経済の先行きが不透明な状況にあります。

このような経営環境を踏まえつつ、2025年8月6日に公表した「7-Elevenの変革」におけるコンビニエンスストア事業変革によるグローバル成長に向けた取り組みをアップデートし、より実効性を高めてまいります。

2025年6月24日付で株式会社セブン銀行及びその子会社9社、2025年9月1日付で株式会社ヨーク・ホールディングス傘下の子会社が連結の範囲から除外されました。株式会社セブン銀行及びその子会社9社、株式会社ヨーク・ホールディングス傘下の子会社は2026年2月期中間連結会計期間までの業績を連結子会社として計上し、下期以降は株式会社セブン銀行、株式会社BCJ-95を持分法適用会社として連結業績に計上しております。なお、株式会社BCJ-95の連結子会社及び持分法適用会社の業績については、同社の損益を通じて連結業績に反映されております。また、2027年2月期より新セグメントに変更いたします。なお、2026年2月期の新セグメントにおける当該事業会社は「その他の事業」に計上しております。新旧セグメントにおける事業の内容につきましては6～9ページをご覧ください。

これらを踏まえた2027年2月期の連結業績予想は以下のとおりとなります。

(連結業績予想)

(単位：百万円)

	2027年2月期		
		前年同期比	[実質ベース比]
営業収益	9,448,000	90.6%	99.3%
営業利益	405,000	95.7%	105.3%
経常利益	367,000	97.2%	104.2%
親会社株主に帰属する当期純利益	270,000	92.2%	105.9%
1株当たり当期純利益(円)	117.42	98.8%	113.5%

(ご参考)

(単位：百万円)

	2027年2月期		
		前年同期比	[実質ベース比]
グループCVS商品売上	10,030,000	102.7%	102.7%
EBITDA	891,000	94.5%	102.8%
のれん償却前EPS(円)	162.56	100.5%	111.6%

(注)1 前提となる為替レート：U.S.\$1 = 150.00円、1元 = 21.00円

2 グループCVS商品売上は連結子会社におけるコンビニエンスストア事業会社の直営店及び加盟店の商品売上

3 2027年2月期の連結業績予想における「1株当たり当期純利益」及び「のれん償却前EPS」については、自己株式取得の影響見込みを考慮しております。

4 実質ベース比は、連結の範囲から除外された株式会社ヨーク・ホールディングス傘下の子会社及び株式会社セブン銀行等の影響を調整し、コンビニエンスストア事業を主とする業績に組み替えた2026年2月期数値(実質ベース)と比較した前年同期比となります。

主な調整内容：2026年2月期実績から、連結の範囲から除外された株式会社ヨーク・ホールディングス傘下の子会社及び株式会社セブン銀行等の上期実績を控除、当該上期実績に除外後の持分比率を乗じて算定した持分法投資損益を追加、及び当該除外に係る特別損益を控除。

(新セグメント別営業収益・営業利益予想)

(単位：百万円)

	2027年2月期			
	営業収益		営業利益	
		前年同期比		前年同期比
国内コンビニエンスストア事業	950,000	103.9%	224,200	100.8%
海外コンビニエンスストア事業	8,466,000	98.9%	247,800	111.5%
その他の事業	50,000	5.1%	1,800	4.1%
計	9,466,000	90.6%	473,800	96.9%
調整額(消去及び全社)	18,000	-	68,800	-
合計	9,448,000	90.6%	405,000	95.7%
[実質ベース比]		[99.3%]		[105.3%]

(ご参考：新セグメント別営業収益・営業利益実績)

(単位：百万円)

	2026年2月期			
	営業収益		営業利益	
		前年同期比		前年同期比
国内コンビニエンスストア事業	914,583	101.2%	222,521	95.3%
海外コンビニエンスストア事業	8,556,832	93.3%	222,223	102.8%
その他の事業	978,617	50.8%	44,060	91.6%
計	10,450,033	87.1%	488,805	98.2%
調整額(消去及び全社)	19,763	-	65,812	-
合計	10,430,269	87.1%	422,993	100.5%
[実質ベース]	[9,510,382]	-	[384,665]	-

(注) 実質ベースは、連結の範囲から除外された株式会社ヨーク・ホールディングス傘下の子会社及び株式会社セブン銀行等の影響を調整し、コンビニエンスストア事業を主とする業績に組み替えた2026年2月期数値となります。なお、実質ベース比は実質ベースと比較した前年同期比となります。

主な調整内容:2026年2月期実績から、連結の範囲から除外された株式会社ヨーク・ホールディングス傘下の子会社及び株式会社セブン銀行等の上期実績を控除、当該上期実績に除外後の持分比率を乗じて算出した持分法投資損益を追加、及び当該除外に係る特別損益を控除。

(a) 国内コンビニエンスストア事業

株式会社セブン-イレブン・ジャパンは、事業環境の不確実性が高まる中で着実に成長するために、商品政策においては全店共通を基本としつつ、数量限定・地域限定なども盛り込んだ新たな品揃え、従来の「おいしさ」に加え価値を実感できる新しい商品・体験の出来立て商品の「セブンカフェ ベーカリー」「セブンカフェ ティー」の導入を拡大してまいります。店舗ネットワーク強化においては、従来の標準型出店だけではなく、都市部小型店、郊外・過疎地向け出店、省人化運営によるサテライト型出店で、2025年度から2030年度までに純増1,000店を目指してまいります。これに加えて、7NOW、モバイルオーダーのデジタル施策、成長投資を可能とするコスト・コントロール、共創型マーケティング等を通じて継続した成長を目指してまいります。

(b) 海外コンビニエンスストア事業

北米の7-Eleven, Inc.は、米国での即食市場の競争が激化する中、「オリジナル商品の強化」、「デジタル・デリバリーの推進」、「効率化とコストリーダーシップの向上」、「ガソリン事業の垂直統合」、「店舗ネットワークの拡大と強化」を軸に掲げて取り組んでまいります。

具体的にはフレッシュフードやPB商品・オリジナル商品の優位性の強化、多様かつ最適な店舗形態での店舗ネットワークの拡大、7NOWの拡大、コスト・コントロールの強化などを含む「変革プログラム」の実施を通じて、バリューチェーン全体を最適化し競争優位性をさらに高める施策を実行してまいります。

7-Eleven International LLCでは、引き続き既存展開国と新規展開国の両輪で成長戦略を推し進め、規律ある投資実行を通じて、より迅速に、大きな成果を追求してまいります。

## 資本の財源及び資金の流動性

### 資金需要

当社グループの運転資金需要のうち主なものは、商品の仕入並びに販売費及び一般管理費等の営業費用であります。投資を目的とした資金需要は、新規出店、店舗改装及びソフトウェア投資等の設備投資、M&A等によるものであります。

なお、当連結会計年度中に実施した設備投資に必要な資金は、金融機関からの借入金及び自己資金により充たいたしました。

### 財務政策

当社グループの事業活動の維持拡大に必要な資金を安定的に確保するため、自己資金の活用及び金融機関からの借入と社債の発行により資金調達を行っております。

長期借入金、社債等の長期資金の調達については、事業計画に基づく資金需要、金利動向等の調達環境、既存借入金の返済時期等を考慮の上、調達規模、調達手段を適宜判断して実施していくこととしております。

財務方針については、持続的に企業価値を向上させるため、資本コストを上回るリターンを拡大するとともに、キャッシュ・フローの創出力を高めることを基本方針としております。

なお、当連結会計年度末における借入金、社債及びリース債務を含む有利子負債の残高は2,274,466百万円となっております。

### 経営方針、経営戦略、経営上の目標の達成状況を判断するための客観的な指標等

経営方針、経営戦略、経営上の目標の達成状況を判断するための客観的な指標については、「1 経営方針、経営環境及び対処すべき課題等」に記載のとおりであります。

### 重要な会計上の見積り及び当該見積りに用いた仮定

当社グループの連結財務諸表は、わが国において一般に公正妥当と認められている会計基準に基づき作成しています。この連結財務諸表を作成するにあたって、資産、負債、収益及び費用の報告額に影響を及ぼす見積り及び仮定を用いていますが、これらの見積り及び仮定に基づく数値は実際の結果と異なる可能性があります。

なお、連結財務諸表の作成にあたって用いた会計上の見積り及び当該見積りに用いた仮定のうち、重要なものについては、「第5 経理の状況 1 連結財務諸表等 (1) 連結財務諸表 注記事項 (重要な会計上の見積り)」に記載のとおりであります。

## 5【重要な契約等】

### (1) グループ経営管理契約

当社は、株式会社セブン イレブン・ジャパン及びその他の子会社7社との間で、当社が各社に対して行う経営管理に関し、それぞれ「グループ経営サービス等の提供に関する基本契約書」を締結しております。

### (2) 加盟店契約

株式会社セブン イレブン・ジャパンとコンビニエンスストア加盟店との加盟店契約の要旨は、次のとおりであります。

当事者（株式会社セブン イレブン・ジャパンと加盟者）の間で、取り結ぶ契約

#### (a) 契約の名称

加盟店基本契約（書）及びその付属契約（書）

#### (b) 契約の本旨

株式会社セブン イレブン・ジャパンの許諾によるコンビニエンスストア経営のためのフランチャイズ契約関係を加盟者と形成すること。

加盟者に対する商品の販売条件に関する事項

株式会社セブン イレブン・ジャパンは、開業時在庫の買取りを求める以外、爾後商品の販売はせず、加盟者は株式会社セブン イレブン・ジャパンの推薦する仕入先その他任意の仕入先から商品を買取ります。

経営の指導に関する事項

株式会社セブン イレブン・ジャパンは継続的に担当者を派遣して、店舗・商品・販売の状況を観察させて助言・指導を行い、又は経営上生じた諸問題の解決に協力する他、販売情報等の資料の提供、システムに関する情報の伝達、効果的な標準小売価格の開示、各種仕入援助、広告宣伝、経営相談、計数管理のための計数等の作成提供を行い、商品仕入等についての与信等のサービスを加盟者に対して継続的に行います。

使用させる商標、商号その他の表示に関する事項

株式会社セブン イレブン・ジャパンは、加盟者に対して、コンビニエンスストア経営について“セブンイレブン”の商標その他営業シンボル、著作物の使用をすることを許諾します。

契約の期間等に関する事項

契約の期間は、加盟店として新規に開店した初日から向こう15ヶ年間です。契約の更新は、当事者間で協議し、合意にもとづいて行われます。

加盟者から定期的に徴収する金銭に関する事項

加盟者は、株式会社セブン イレブン・ジャパンに対して、月間売上総利益（月間売上高から、月間売上商品原価（商品の総売上原価から品減り、不良品各原価及び仕入値引金を差引いた純売上原価）を差引いたもの）を基に一定の計算をして算出した金額を、株式会社セブン イレブン・ジャパンが実施するサービスの対価として支払います。

## 6【研究開発活動】

該当事項はありません。

### 第3【設備の状況】

#### 1【設備投資等の概要】

当連結会計年度の設備投資額の内訳は次のとおりであります。

セグメントの名称	当連結会計年度（百万円）
国内コンビニエンスストア事業	114,499
海外コンビニエンスストア事業	226,309
スーパーストア事業	17,090
金融関連事業	35,638
その他の事業	4,602
消去及び全社	4,136
合計	402,277

(注)1 上記金額には差入保証金及び建設協力立替金を含めて記載しております。

2 「消去及び全社」はセグメント間取引消去及び当社の設備投資額であります。

当連結会計年度の設備投資額は402,277百万円となりました。国内コンビニエンスストア事業及び海外コンビニエンスストア事業においては、店舗の新設・改装等によりそれぞれ114,499百万円、226,309百万円の投資を行いました。スーパーストア事業及びその他の事業においては、店舗の新設・改装等によりそれぞれ17,090百万円、4,602百万円の投資を行いました。また、金融関連事業においては、株式会社セブン・フィナンシャルサービスのリース投資等に35,638百万円の投資を行いました。

## 2【主要な設備の状況】

2026年2月28日現在における主たる設備の状況は次のとおりであります。

## (1) セグメント内訳

セグメントの名称	帳簿価額（百万円）							従業員数 （名）
	有形固定資産				無形固定資産			
	建物及び 構築物	工具、器具 及び備品、 その他	土地 （面積㎡）	使用権 資産	借地権	ソフト ウェア	合計	
国内コンビニエンス ストア事業	377,506	106,041	117,700 (1,478,205)	-	17,357	92,562	711,168	8,388 (1,789)
海外コンビニエンス ストア事業	1,050,104	332,413	763,352 (20,396,372)	1,451,665	-	81,238	3,678,774	26,048 (48,470)
スーパーストア事業	-	-	- (-)	-	-	-	-	- (-)
金融関連事業	19,345	21,549	18,470 (205,386)	-	-	414	59,778	341 (100)
その他の事業	178	173	11 (10,549)	-	-	123	486	324 (24)
全社（共通）	2,640	2,643	2,712 (3,622)	-	-	27,343	35,340	866 (12)
合計	1,449,775	462,821	902,246 (22,094,134)	1,451,665	17,357	201,682	4,485,548	35,967 (50,395)

(注) 1 上記金額には建設仮勘定は含まれておりません。

2 従業員数は就業人員であり、臨時従業員数は（ ）内に月間163時間換算による月平均人員を外数で記載しております。

3 「全社（共通）」は当社の設備及び従業員数であります。

## (2) 提出会社

事業所名 （所在地）	セグメント の名称	設備の 内容	帳簿価額（百万円）							従業員数 （名）	
			有形固定資産				無形固定資産				
			建物及び 構築物	工具、器具 及び備品、 その他	土地 （面積㎡）	リース 資産	借地権	ソフト ウェア	リース 資産		合計
本部 （東京都）	全社 （共通）	事務所	1,497	2,046	- (-)	528	-	28,029	8,240	40,341	862 (8)
伊藤研修 センター （神奈川県）	全社 （共通）	研修所	1,024	54	2,712 (3,622)	-	-	-	-	3,791	4 (4)
その他	全社 （共通）	その他	118	0	- (-)	-	-	-	-	118	- (-)

(注) 1 上記金額には建設仮勘定は含まれておりません。

2 従業員数は就業人員であり、臨時従業員数は（ ）内に月間163時間換算による月平均人員を外数で記載しております。

## (3) 国内子会社

## 株式会社セブン イレブン・ジャパン (国内コンビニエンスストア事業)

事業所名 (所在地)	設備の 内容	帳簿価額 (百万円)					従業員数 (名)	
		有形固定資産			無形固定資産			合計
		建物及び 構築物	工具、器具 及び備品、 その他	土地 (面積㎡)	借地権	ソフト ウェア		
南7条店他991店舗 (北海道)	店舗等	18,801	4,658	13,540 (232,889)	431	-	37,433	37 (8)
青森新田3丁目店他112店舗 (青森県)	店舗	1,877	544	300 (5,628)	73	-	2,795	2 (-)
一関城内店他162店舗 (岩手県)	店舗等	8,963	833	1,007 (67,155)	184	-	10,989	- (-)
仙台原町店他443店舗 (宮城県)	店舗	8,160	2,120	5,160 (59,665)	513	-	15,954	12 (3)
横手松原町店他124店舗 (秋田県)	店舗	2,785	656	36 (2,188)	129	-	3,607	2 (-)
村山楯岡新町店他185店舗 (山形県)	店舗	3,485	803	729 (13,982)	180	-	5,198	4 (1)
郡山谷田川店他456店舗 (福島県)	店舗	5,073	1,883	1,749 (27,113)	260	-	8,966	2 (-)
土浦中店他649店舗 (茨城県)	店舗	10,254	2,576	3,668 (51,938)	467	-	16,966	12 (3)
小山城東店他481店舗 (栃木県)	店舗	7,400	2,004	3,052 (48,777)	570	-	13,028	6 (1)
高崎緑町店他489店舗 (群馬県)	店舗	9,169	2,142	3,476 (53,293)	693	-	15,481	4 (1)
埼玉川島店他1,272店舗 (埼玉県)	店舗等	26,055	6,697	7,071 (45,778)	1,101	-	40,925	44 (9)
かけままだ店他1,192店舗 (千葉県)	店舗等	18,316	5,885	7,802 (116,399)	584	-	32,589	30 (6)
千代田二番町店他2,936店舗 (東京都)	店舗	41,501	15,599	17,626 (132,132)	1,066	-	75,793	104 (22)
相生店他1,535店舗 (神奈川県)	店舗等	20,463	7,622	8,747 (53,613)	684	-	37,517	45 (10)
新潟車場店他429店舗 (新潟県)	店舗	7,617	1,923	4,085 (65,805)	340	-	13,967	7 (2)
富山西大沢店他137店舗 (富山県)	店舗	2,737	644	150 (5,978)	153	-	3,686	4 (1)
金沢石川県庁前店他138店舗 (石川県)	店舗	3,462	571	833 (21,285)	271	-	5,138	7 (2)
福井春山1丁目店他71店舗 (福井県)	店舗	1,617	332	617 (5,876)	95	-	2,663	- (-)
甲府寿町店他208店舗 (山梨県)	店舗	3,172	834	563 (11,792)	204	-	4,774	6 (1)
塩尻大門店他452店舗 (長野県)	店舗	6,410	1,739	1,476 (32,533)	426	-	10,053	5 (1)
羽島竹鼻町蜂尻店他192店舗 (岐阜県)	店舗	3,966	803	679 (12,648)	333	-	5,783	3 (1)
静岡小鹿店他763店舗 (静岡県)	店舗	11,291	3,126	4,293 (39,294)	641	-	19,351	13 (3)
名古屋天塚町他1,066店舗 (愛知県)	店舗	18,125	4,195	2,764 (28,882)	1,502	-	26,587	46 (10)
桑名江場店他176店舗 (三重県)	店舗	3,183	728	122 (1,813)	158	-	4,192	7 (2)
大津木下町店他222店舗 (滋賀県)	店舗	3,341	938	1,790 (17,331)	254	-	6,324	8 (2)
京都烏丸十条店他349店舗 (京都府)	店舗	5,311	1,566	570 (2,597)	257	-	7,705	20 (4)
大阪大野1丁目店他1,309店舗 (大阪府)	店舗	18,052	5,660	1,648 (8,860)	809	-	26,171	81 (17)
J R兵庫駅前店他695店舗 (兵庫県)	店舗等	9,991	2,921	2,944 (34,122)	441	-	16,299	29 (6)

事業所名 (所在地)	設備の 内容	帳簿価額(百万円)						従業員数 (名)
		有形固定資産			無形固定資産		合計	
		建物及び 構築物	工具、器具 及び備品、 その他	土地 (面積㎡)	借地権	ソフト ウェア		
奈良高畑町店他136店舗 (奈良県)	店舗	2,217	572	62 (426)	88	-	2,940	2 (-)
和歌山津泰店他86店舗 (和歌山県)	店舗	1,608	404	180 (2,261)	55	-	2,248	- (-)
米子河崎店他61店舗 (鳥取県)	店舗	2,081	420	- (-)	33	-	2,535	- (-)
浜田相生町店他72店舗 (島根県)	店舗	1,946	435	133 (2,132)	83	-	2,598	- (-)
岡山大学前店他321店舗 (岡山県)	店舗	5,710	1,510	1,648 (22,226)	283	-	9,154	7 (2)
広島下河内店他599店舗 (広島県)	店舗	9,606	2,593	4,712 (43,736)	661	-	17,574	12 (3)
下関小月店他314店舗 (山口県)	店舗	5,149	1,172	2,127 (38,715)	369	-	8,818	5 (1)
徳島昭和町店他83店舗 (徳島県)	店舗	1,325	486	322 (4,768)	33	-	2,168	2 (-)
高松サンプード店他123店舗 (香川県)	店舗等	4,424	731	736 (26,418)	67	-	5,959	2 (-)
松山大学前他135店舗 (愛媛県)	店舗	2,954	786	66 (1,048)	124	-	3,932	5 (1)
高知本町1丁目店他49店舗 (高知県)	店舗	1,027	317	- (-)	42	-	1,386	4 (1)
博多住吉橋店他1,061店舗 (福岡県)	店舗等	16,784	4,472	4,000 (32,538)	1,138	-	26,397	20 (4)
鳥栖曾根崎町店他192店舗 (佐賀県)	店舗	3,437	851	823 (18,733)	189	-	5,301	2 (-)
長崎松山町店他208店舗 (長崎県)	店舗	3,366	898	136 (2,712)	188	-	4,589	7 (2)
熊本沼山津4丁目店他385店舗 (熊本県)	店舗	8,371	1,851	1,586 (15,967)	327	-	12,137	5 (1)
大分弁天店他192店舗 (大分県)	店舗	4,199	952	62 (3,212)	220	-	5,435	2 (-)
宮崎広島2丁目店他208店舗 (宮崎県)	店舗	4,284	1,018	562 (9,996)	167	-	6,033	- (-)
鹿児島空港前店他217店舗 (鹿児島県)	店舗	4,472	1,037	495 (13,671)	141	-	6,146	4 (1)
本部及び地区事務所他 (東京都他)	事務所 等	2,852	3,687	1,730 (12,087)	106	93,708	102,085	7,471 (1,611)

(注)1 上記金額には建設仮勘定は含まれておりません。

2 店舗は、フランチャイズ・ストア(加盟店)とトレーニング・ストア(自営店)との合算であり、フランチャイズ・ストア(加盟店)は、当社所有の貸与設備についてのみ記載しております。

3 従業員数は就業人員であり、臨時従業員数は( )内に月間163時間換算による月平均人員を外数で記載しております。

## (4) 在外子会社

会社名	所在地	セグメントの名称	設備の内容	帳簿価額(百万円)						従業員数(名)
				建物及び構築物	工具、器具及び備品、その他	土地(面積㎡)	使用権資産	ソフトウェア	合計	
7-Eleven, Inc.	アメリカ テキサス州	海外コンビニエンスストア事業	店舗等	1,047,078	325,824	760,009 (20,359,735)	1,436,120	81,165	3,650,198	24,589 (47,949)

(注) 1 上記金額には建設仮勘定は含まれておりません。

2 帳簿価額には加盟店に対する賃貸設備が含まれております。

3 従業員数は就業人員であり、臨時従業員数は( )内に月間163時間換算による月平均人員を外数で記載しております。

## 3【設備の新設、除却等の計画】

## (1) 重要な設備の新設等

会社名	所在地	セグメントの名称	設備の内容	投資予定額		資金調達方法	着手年月	完了予定年月
				総額(百万円)	既支払額(百万円)			
㈱セブン イレブン・ ジャパン	東京都他	国内コンビニエンスストア事業	店舗新設・ 改装等	155,000	1,933	自己資金	2026年1月	2027年2月
7 - Eleven, Inc.	アメリカ テキサス 州他	海外コンビニエンスストア事業	店舗新設・ 改装等	320,000	-	自己資金 及び借入金	2026年1月	2026年12月

## (2) 重要な設備の除却等

該当事項はありません。

## 第4【提出会社の状況】

### 1【株式等の状況】

#### (1)【株式の総数等】

##### 【株式の総数】

種類	発行可能株式総数(株)
普通株式	10,000,000,000
計	10,000,000,000

##### 【発行済株式】

種類	事業年度末現在 発行数(株) (2026年2月28日)	提出日現在 発行数(株) (2026年5月20日)	上場金融商品取引所名 又は登録認可金融商品取引業協会名	内容
普通株式	2,604,555,849	2,604,555,849	東京証券取引所 プライム市場	単元株式数 100株
計	2,604,555,849	2,604,555,849	-	-

#### (2)【新株予約権等の状況】

##### 【ストックオプション制度の内容】

該当事項はありません。

##### 【ライツプランの内容】

該当事項はありません。

##### 【その他の新株予約権等の状況】

該当事項はありません。

#### (3)【行使価額修正条項付新株予約権付社債券等の行使状況等】

該当事項はありません。

#### (4)【発行済株式総数、資本金等の推移】

年月日	発行済株式 総数増減数 (千株)	発行済株式 総数残高 (千株)	資本金増減額 (百万円)	資本金残高 (百万円)	資本準備金 増減額 (百万円)	資本準備金 残高 (百万円)
2024年2月29日 (注)1	8,699	877,742	-	50,000	-	875,496
2024年3月1日 (注)2	1,755,484	2,633,226	-	50,000	-	875,496
2024年6月28日 (注)1	28,670	2,604,555	-	50,000	-	875,496
2025年7月17日 (注)3	-	2,604,555	-	50,000	450,000	425,496

(注)1 発行済株式総数の減少は、会社法第178条の規定に基づく自己株式の消却によるものであります。

2 2024年3月1日付で普通株式1株につき3株の割合で株式分割を行い、発行済株式総数が1,755,484千株増加しております。

3 会社法第448条第1項の規定に基づき、資本準備金を減少し、その他資本剰余金へ振り替えたものであります。

## (5) 【所有者別状況】

2026年2月28日現在

区分	株式の状況(1単元の株式数100株)								単元未満 株式の状況 (株)
	政府及び 地方公共 団体	金融機関	金融商品 取引業者	その他の 法人	外国法人等		個人 その他	計	
					個人以外	個人			
株主数 (人)	-	138	35	2,105	834	750	253,891	257,753	-
所有株式数 (単元)	-	8,075,505	1,218,402	4,180,595	7,119,390	3,323	5,439,813	26,037,028	853,049
所有株式数 の割合(%)	-	31.02	4.68	16.06	27.34	0.01	20.89	100.00	-

(注) 1 自己株式289,783,358株は「個人その他」に2,897,833単元及び「単元未満株式の状況」に58株を含めて記載しております。また、2026年2月28日現在の実質的な所有株式数と同数であります。

2 「金融機関」の欄には、役員報酬BIP信託及び株式付与ESOP信託が保有する当社株式が、それぞれ18,255単元、12,039単元含まれております。なお、当該株式は、連結財務諸表及び財務諸表において自己株式として表示しております。

3 「その他の法人」の欄には証券保管振替機構名義の株式が32単元含まれております。

## (6)【大株主の状況】

2026年2月28日現在

氏名又は名称	住所	所有株式数 (千株)	発行済株式(自己株式を除く。)の総数 に対する所有株式数 の割合(%)
日本スタートラスト 信託銀行株式会社(信託口)	東京都港区赤坂1丁目8番1号	395,433	17.08
伊藤興業株式会社	東京都千代田区五番町12番地3	212,103	9.16
株式会社日本カストディ銀行 (信託口)	東京都中央区晴海1丁目8番12号	142,434	6.15
日本生命保険相互会社 (常任代理人 日本スタートラスト信託銀行株式会社)	東京都千代田区丸の内1丁目6番6号 (東京都港区赤坂1丁目8番1号)	53,017	2.29
三井物産株式会社 (常任代理人 株式会社日本カストディ銀行)	東京都千代田区大手町1丁目2番1号 (東京都中央区晴海1丁目8番12号)	48,667	2.10
JP MORGAN CHASE BANK 385864 (常任代理人 株式会社みずほ銀行)	25 BANK STREET, CANARY WHARF, LONDON, E14 5JP, UNITED KINGDOM (東京都港区港南2丁目15番地1)	47,916	2.07
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505001 (常任代理人 株式会社みずほ銀行)	ONE CONGRESS STREET, SUITE 1, BOSTON, MASSACHUSETTS (東京都港区港南2丁目15番地1)	46,922	2.02
S M B C 日興証券株式会社	東京都千代田区丸の内3丁目3番1号	38,247	1.65
三菱UFJモルガン・スタンレー証券株式会社	東京都千代田区大手町1丁目9番2号	33,864	1.46
THE CHASE MANHATTAN BANK, N.A. LONDONSECS LENDING OMNIBUS ACCOUNT (常任代理人 株式会社みずほ銀行)	WOOLGATE HOUSE, COLEMAN STREET LONDON EC2P 2HD, ENGLAND (東京都港区港南2丁目15番地1)	33,200	1.43
計	-	1,051,807	45.43

(注)1 日本スタートラスト信託銀行株式会社(信託口)の所有株式数のうち393,184千株は信託業務(証券投資信託等)の信託を受けている株式であります。

2 株式会社日本カストディ銀行(信託口)の所有株式数のうち141,980千株は信託業務(証券投資信託等)の信託を受けている株式であります。

3 上記の発行済株式より除く自己株式には、役員報酬BIP信託及び株式付与ESOP信託が保有する当社株式は含まれておりません。

## (7)【議決権の状況】

## 【発行済株式】

2026年2月28日現在

区分	株式数(株)	議決権の数(個)	内容
無議決権株式	-	-	-
議決権制限株式(自己株式等)	-	-	-
議決権制限株式(その他)	-	-	-
完全議決権株式(自己株式等)	普通株式 289,783,300	-	-
完全議決権株式(その他)	普通株式 2,313,919,500	23,139,195	-
単元未満株式	普通株式 853,049	-	-
発行済株式総数	2,604,555,849	-	-
総株主の議決権	-	23,139,195	-

(注)1 「完全議決権株式(その他)」欄の普通株式には、証券保管振替機構名義の株式が3,261株含まれております。なお、「議決権の数」欄には、同機構名義の完全議決権株式に係る議決権の数32個が含まれております。

2 「完全議決権株式(その他)」欄の普通株式には、役員報酬BIP信託が保有する当社株式1,825,500株(議決権の数18,255個)及び株式付与ESOP信託が保有する当社株式1,203,900株(議決権の数12,039個)が含まれております。

## 【自己株式等】

2026年2月28日現在

所有者の氏名 又は名称	所有者の住所	自己名義 所有株式数 (株)	他人名義 所有株式数 (株)	所有株式数 の合計 (株)	発行済株式総数 に対する所有 株式数の割合 (%)
(自己保有株式) 株式会社セブン&アイ・ ホールディングス	東京都千代田区 二番町8番地8	289,783,300	-	289,783,300	11.12
計	-	289,783,300	-	289,783,300	11.12

(注)役員報酬BIP信託及び株式付与ESOP信託が保有する当社株式は、上記の自己保有株式には含まれておりません。

( 8 ) 【役員・従業員株式所有制度の内容】

( 取締役に対する業績連動型株式報酬制度 )

当社は、当社の取締役（非業務執行取締役及び海外居住者を除く。以下同じ。）に対して、中長期的な企業価値向上への意欲を高め、株主と利害共有を図ることを主たる目的とし、役員報酬BIP信託による業績連動型株式報酬制度（以下、「本制度」という。）を導入しております。

本制度の概要

本制度は、毎事業年度の役位及び業績目標の達成度等に応じた当社株式等について、BIP信託対象者に交付等を行う制度です。

BIP信託の対象期間は、2024年2月29日で終了する事業年度から2026年2月28日で終了する事業年度までの3事業年度（以下、「対象期間」という。）です。なお、BIP信託の継続を行う場合は、以降の3事業年度を新たな対象期間といたします。

役員に取得させる予定の株式の総数又は総額

対象期間におけるBIP信託対象者への報酬として、1,200百万円を上限とする金員を拠出します。また、BIP信託からBIP信託対象者に付与されるポイントの数の上限は1事業年度あたり240,000ポイント（1ポイント＝普通株式1株）とします。

本制度による受益権その他の権利を受けることができる者の範囲

当社の取締役のうち受益者要件を満たしている者

( 執行役員に対する業績連動型株式報酬制度 )

当社は、当社の執行役員（海外居住者を除く。以下同じ。）に対して、中長期的な企業価値向上への意欲を高め、株主と利害共有を図ることを主たる目的とし、株式付与ESOP信託による業績連動型株式報酬制度（以下、「本制度」という。）を導入しております。

本制度の概要

毎事業年度の役位及び業績目標の達成度等に応じた当社株式等について、ESOP信託対象者に交付等を行う制度です。

ESOP信託の対象期間は、2024年2月29日で終了する事業年度から2026年2月28日で終了する事業年度までの3事業年度（以下、「対象期間」という。）です。なお、ESOP信託の継続を行う場合は、以降の3事業年度を新たな対象期間といたします。

役員に取得させる予定の株式の総数又は総額

対象期間におけるESOP信託対象者への報酬として、600百万円を上限とする金員を拠出します。また、ESOP信託からESOP信託対象者に付与されるポイントの数の上限は1事業年度あたり120,000ポイント（1ポイント＝普通株式1株）とします。

本制度による受益権その他の権利を受けることができる者の範囲

当社の執行役員のうち受益者要件を満たしている者

## 2【自己株式の取得等の状況】

### 【株式の種類等】

会社法第155条第3号に該当する普通株式の取得及び会社法第155条第7号に該当する普通株式の取得

#### (1)【株主総会決議による取得の状況】

該当事項はありません。

#### (2)【取締役会決議による取得の状況】

会社法第155条第3号による取得

区分	株式数(株)	価額の総額(円)
取締役会(2025年4月9日)での決議状況 (取得期間2025年4月10日~2026年2月28日)	400,000,000 (上限)	600,000,000,000 (上限)
当事業年度前における取得自己株式	-	-
当事業年度における取得自己株式	284,297,500	599,999,827,083
残存決議株式の総数及び価額の総額	115,702,500	172,917
当事業年度の末日現在の未行使割合(%)	28.9	0.0
当期間における取得自己株式	-	-
提出日現在の未行使割合(%)	28.9	0.0

(注)取得自己株式数には、役員報酬BIP信託及び株式付与ESOP信託が取得した株式数は含めておりません。

#### (3)【株主総会決議又は取締役会決議に基づかないものの内容】

会社法第155条第7号による取得

区分	株式数(株)	価額の総額(円)
当事業年度における取得自己株式	2,275	4,930,918
当期間における取得自己株式	327	687,904

(注)1 当期間における取得自己株式には、2026年5月1日からこの有価証券報告書提出日までの単元未満株式の買取りによる株式は含まれておりません。

2 取得自己株式数には、役員報酬BIP信託及び株式付与ESOP信託が取得した株式数は含めておりません。

#### (4)【取得自己株式の処理状況及び保有状況】

区分	当事業年度		当期間	
	株式数(株)	処分価額の総額(円)	株式数(株)	処分価額の総額(円)
引き受ける者の募集を行った取得自己株式	-	-	-	-
消却の処分を行った取得自己株式	-	-	-	-
合併、株式交換、株式交付、会社分割に係る移転を行った取得自己株式	-	-	-	-
その他(新株予約権の権利行使)	36,000	72,907,917	-	-
その他 (単元未満株式の売渡請求による売渡し)	80	165,809	55	108,267
保有自己株式数	289,783,358	-	289,783,630	-

(注)1 保有自己株式数には、役員報酬BIP信託及び株式付与ESOP信託が保有する株式数は含めておりません。

2 当期間における保有自己株式には、2026年5月1日からこの有価証券報告書提出日までの新株予約権の権利行使、単元未満株式の買取り及び売渡しによる株式は含まれておりません。

### 3【配当政策】

当社は、持続的な利益成長に合わせて増配していく「累進配当」を導入しております。

当社は、中間配当と期末配当の年2回の剰余金の配当を行うことを基本方針としております。これら剰余金の配当の決定機関は、期末配当については株主総会、中間配当については取締役会であります。

当期末の剰余金の配当につきましては、1株当たり25円、当中間配当の1株当たり25円と合わせて、年間では1株当たり50円を予定しております。

内部留保資金については、資本効率性に立脚した投資判断に基づき、グループの成長ドライバーであるコンビニエンスストア事業への戦略投資に集中的に配分し、加速度的な成長を推進していく方針としております。

当社は、「取締役会の決議により、毎年8月31日を基準日として、中間配当を行うことができる。」旨を定款に定めております。

なお、当事業年度に係る剰余金の配当は以下のとおりであります。

決議年月日	配当金の総額 (百万円)	1株当たり配当額
2025年10月9日 取締役会	61,654	25円00銭
2026年5月27日 定時株主総会(予定)	57,869	25円00銭

## 4【コーポレートガバナンスの状況等】

### (1)【コーポレートガバナンスの概要】

コーポレートガバナンスに関する基本的な考え方

企業理念

当社は、「社是」を以下のとおり定めております。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、最も大切にしております。

「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。

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」として策定しております。

「企業行動指針」は、当社グループの全役員及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」に分かれております。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、周知しております。さらに、社是やコンプライアンス意識の浸透度合いを「従業員エンゲージメント調査」において定期的に確認しております。

コーポレートガバナンスに関する基本的な考え方

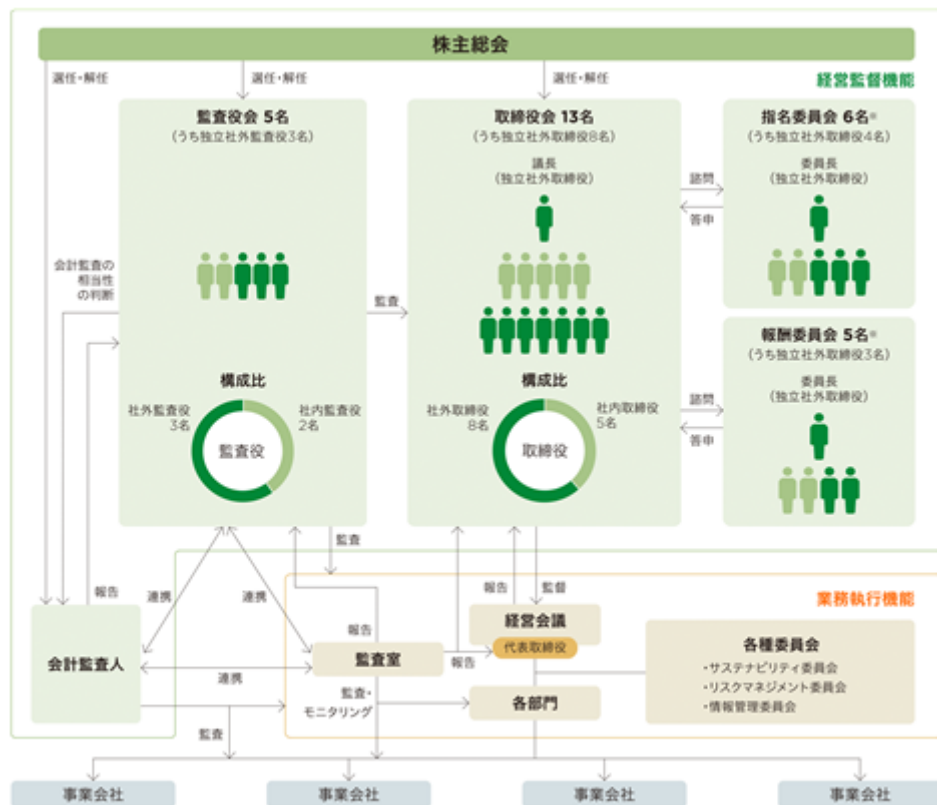
当社は、コーポレートガバナンスとは、社是に基づき、お客様、お取引先・加盟店、株主・投資家、地域社会そして社員等のステークホルダーの皆様からの信頼を確保し、末永くご愛顧いただくために、誠実な経営体制を構築・維持し、財務・非財務（ESG）両面での中長期的なグループ企業価値を継続的に高めることにより、持続的に成長するための仕組みと考えております。

当社は、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企業価値の最大化を使命としており、事業会社へのサポートと監督、最適な資源配分等を通じて、この使命の達成に真摯に取り組んでまいります。

企業統治の体制の概要及び当該体制を採用する理由

当社のコーポレートガバナンス体制

当社のコーポレートガバナンス体制（有価証券報告書提出日現在）は以下のとおりです。



※委員長および委員は、取締役会において選定

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、有価証券報告書提出日現在、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8名の独立社外取締役を含む取締役会（男性11名、女性2名）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おります。

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おります。

執行役員制度導入による、取締役会の監督機能と執行役員の業務執行機能の分離

当社は、変化の激しい経営環境の中でも迅速な意思決定と業務執行を実行できるよう、執行役員制度を導入し、取締役会の監督機能と執行役員の業務執行機能を分離し、取締役会は「経営戦略の立案」と「業務執行の監督」、執行役員は「業務執行」にそれぞれ専念できる環境を整備しています。執行役員は有価証券報告書提出日現在21名（男性18名、女性3名）で構成されています。

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。

監査役制度を軸としたモニタリング

当社は、監査役制度を軸に経営のモニタリングを実施しております。当社の監査役会は、有価証券報告書提出日現在、5名の監査役（うち3名は独立社外監査役／男性3名、女性2名）で構成しております。監査役監査の内容等については、後記「（3）監査の状況 監査役監査の状況 内部監査の状況 監査役監査、内部監査及び会計監査の相互連携等」をご参照ください。

独立性を有する社外取締役・社外監査役による監督・監査

当社は、有価証券報告書提出日現在、社外取締役全員（8名）及び社外監査役全員（3名）を、金融商品取引所の定めに基づく独立役員として指定しており、独立性を有する社外取締役及び社外監査役による監督・監査が実施されております。社外取締役・社外監査役による監督・監査の内容等については、後記「（2）役員の状況 社外役員の状況 社外取締役又は社外監査役による監督又は監査と内部監査、監査役監査及び会計監査との相互連携並びに内部統制部門との関係」をご参照ください。

また、当社は2022年5月より、多様な経験・知見を有する社外取締役が過半数を占める取締役会構成であることを踏まえ、以下の役割を果たすことによって、取締役会の監督機能の一層実効性確保を図ることを目的として筆頭独立社外取締役を設置しています。

< 筆頭独立社外取締役の役割 >

社外取締役間の相互連携・フォローの確保

社外取締役と経営陣間の対話・コミュニケーションの一層の充実・確保

社外取締役と監査役会との連携強化

社外取締役が出席する「株主・投資家との建設的な対話」の促進

さらに、当社は、2024年4月18日開催の取締役会において、コーポレートガバナンス体制の強化及び経営の意思決定の透明性と客観性向上等を目的として、取締役会議長とCEOの役職を分離する方針を決議いたしました。なお、2026年5月27日開催予定の定時株主総会の議案（決議事項）として、「取締役13名選任の件」を上程しており、当該議案が承認可決されまると、同日開催予定の取締役会の決議を経て、八馬史尚氏が筆頭独立社外取締役及び取締役会議長に選定される予定です。

指名委員会及び報酬委員会の体制

当社は、取締役会の諮問機関として、委員長及び過半数の委員を独立社外取締役とする「指名委員会」「報酬委員会」を設置し、より多様な社外役員の知見及び助言を活かすとともに、代表取締役、取締役、監査役及び執行役員の指名及び報酬等の決定に関する手続の一層の客観性及び透明性を確保し、もって取締役会の監督機能を向上させ、コーポレートガバナンス機能のさらなる充実を図っております。

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「サステナビリティ委員会」「リスクマネジメント委員会」「情報管理委員会」を設置しております。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おります。

サステナビリティ委員会

当社は、社会課題の解決に貢献し、社会と当社グループの持続的成長を目指すため、事業活動を通じた当社グループ全体のサステナビリティ活動の推進・管理・統括を目的としたサステナビリティ委員会をサステナビリティ基本規程に基づき設置しております。また、ステークホルダーの期待や要請に対応するために特定した重点課題（マテリアリティ）の解決及びコンプライアンスのさらなる徹底に資する事業活動を推進するために、同委員会傘下に具体的な施策の検討・推進を担う下部組織として5つの部会を設け、課題の解決並びに未然防止に取り組んでおります。

サステナビリティ委員会では、当社グループが取り組むべき重点課題の解決等を図るため、当該課題ごとに、気候変動や資源の枯渇などの環境負荷低減を「環境部会」、人権や環境に配慮した健全なサプライチェーンの構築と商品・サービスにおける安全性の確保と品質向上を「サプライチェーン部会」、社是・企業行動指針の周知徹底・働きがいのある職場づくり、多様な人材の活躍推進・労働環境の改善を「企業行動部会」、コンプライアンス・内部統制の強化を「コンプライアンス部会」、事業特性・経営資源を活かして本業を通じた社会課題起点の新規事業の企画・立案・実行を「社会価値創造部会」が担い、グループ横断的な具体的課題の改善施策の立案・展開を行っております。

これらの部会の活動を通して、コンプライアンスの更なる徹底及びステークホルダーに係る重点課題（マテリアリティ）の解決に資する事業活動を推進するとともに、サステナビリティ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まいります。

なお、サステナビリティに関するガバナンスを強化するため、当社グループにおけるサステナビリティ推進体制の見直しを検討しております。

#### リスクマネジメント委員会

当社及び当社グループ各社では、経営環境及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・運用しております。

リスクマネジメント委員会は、各リスク管理統括部署より自社のリスク管理状況に関する報告を受け、リスクの網羅的な把握、その評価・分析及び対策について協議し、今後の方向性を定めております。

近年は、当社グループの内部環境の変化に加えて、地政学リスクやESG関連リスクの高まりなど、外部環境の様々な変化による事業活動への影響が大きくなっています。これらの変化に対応するため、短期的なリスクだけでなく、中長期的なリスクも考慮したリスク管理に取り組んでおります。さらに、各種リスクを重要性、共通性等の観点から優先度の高いリスクを特定し、当社と当社グループ各社における役割と責任を明確化することで、グループ全体のリスク管理の実効性を高めております。

#### 情報管理委員会

当社は、当社グループの役職員が知得、作成または保有する業務に関する情報について、情報管理基本規程に基づき、情報管理統括責任者を委員長とする情報管理委員会のもと、情報の取り扱いに関するリスクの分析、評価及び対策を講じております。

当事業年度においては、前事業年度に引き続き、情報収集・管理体制の強化に努め、当社グループ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、経営及び関連部門へ漏漏・遅滞なく報告する体制の強化に取り組みました。

また、情報セキュリティや個人情報保護を取り巻く法規制及びガイドラインの遵守とともに、日々巧妙化・複雑化するサイバー攻撃への対応のため、情報の取り扱い手続きの見直し、委託先管理の強化、役職員への教育や訓練、及び不審な通信を早期に把握する体制の整備など、情報セキュリティ管理体制を強化し、組織的、人的、物理的、技術的安全管理対策の高度化を推進しております。

さらに、社内規程である「インサイダー取引防止規則」の周知及びインサイダー取引の未然防止を図り、重要事実等の情報の取り扱いを適正に行うべく、インサイダー取引防止に関わる社内研修を当社グループ役員に対し実施しております。

これらの取り組みは情報管理委員会を通じて、当社グループ各社に展開し方向づけを行うとともに、モニタリング、評価を行うことで当社グループ各社の自律的、継続的な推進を支援し、情報管理におけるガバナンスの強化に取り組んでおります。

## 設置する機関の構成員

有価証券報告書提出日現在における取締役会、監査役会、指名委員会、報酬委員会、経営会議、サステナビリティ委員会、リスクマネジメント委員会、情報管理委員会の構成員は以下のとおりです（ は議長、委員長を示しております）。

氏名	当社における地位	取締役会	監査役会	指名委員会	報酬委員会	経営会議	サステナビリティ委員会	リスクマネジメント委員会	情報管理委員会
伊藤 順 朗	代表取締役会長 執行役員会長								
スティーブン・ヘイズ ・ デイカス	代表取締役社長 執行役員社長 最高経営責任者(CEO)								
木村 成 樹	代表取締役副社長 執行役員副社長 最高管理責任者(CAO) 情報管理統括責任者								
丸山 好 道	取締役 常務執行役員								
脇田 珠 樹	取締役 常務執行役員 最高戦略責任者(CSO) 経営企画本部長								
八馬 史 尚	筆頭独立社外取締役								
井澤 吉 幸	独立社外取締役								
山田 メ ュ ミ (本名: 山田 芽 由 美)	独立社外取締役								
ポール 与 那 嶺	独立社外取締役								
澤田 貴 司	独立社外取締役								
秋田 正 紀	独立社外取締役								
寺澤 達 也	独立社外取締役								
クリスティン・エドマン	独立社外取締役								
氏名	当社における地位	取締役会	監査役会	指名委員会	報酬委員会	経営会議	サステナビリティ委員会	リスクマネジメント委員会	情報管理委員会
石井 信 也	常勤監査役								
手島 伸 知	常勤監査役								
原 一 浩	独立社外監査役								

稲 益 み つ こ	独立社外監査役									
松 橋 香 里 (本名: 細谷香里)	独立社外監査役									
西 村 出	常務執行役員 グループDX本部長									
奥 誠 司	執行役員 総務法務本部長									
北 村 成 司	執行役員 グループ商品戦略本部長									
榎 本 拓 也	執行役員 人財本部長									
逸 見 弘 剛	執行役員 コーポレートコミュニ ケーション本部長									
そ の 他 構 成 員	サステナビリティ関連部 署 シニアオフィサー等									
	事業会社サステナビリ ティ推進責任者									
	各リスク管理統括部署 シニアオフィサー等									
	各部情報管理責任者									

(注) 井澤吉幸氏の氏名に関しては、「開示用電子情報処理組織等による手続の特例等に関する留意事項につ  
いて」及び「提出書類ファイル仕様書」(金融庁総務企画局)の規定により使用可能とされている文字以  
外を含んでいるため、電子開示システム(EDINET)上使用できる文字で代用しております。

なお、2026年5月27日開催予定の定時株主総会の議案(決議事項)として、「取締役13名選任の件」「監査  
役3名選任の件」を上程しております。当該議案が承認可決されれば、当社の役員の状況は「(2)役員の状  
況 役員一覧( )に記載のとおりとなる予定です。

## 取締役会の活動状況

有価証券報告書提出日現在における取締役会及びその諮問機関である委員会の構成員、並びに当事業年度における開催頻度及び出席状況

氏名	当社における地位	各会議体の開催頻度及び各構成員の出席状況		
		取締役会	指名委員会	報酬委員会
伊藤 順 朗	代表取締役会長 執行役員会長	15回/15回	6回/6回	5回/5回
スティーブン・ヘイズ ・デिकास	代表取締役社長 執行役員社長 最高経営責任者(CEO)	15回/15回	8回/9回	
木村 成 樹	代表取締役副社長 執行役員副社長 最高管理責任者(CAO) 情報管理統括責任者	11回/11回		7回/7回
丸山 好 道	取締役 常務執行役員	15回/15回	10回/10回	
脇田 珠 樹	取締役 常務執行役員 最高戦略責任者(CSO) 経営企画本部長	15回/15回		12回/12回
八馬 史 尚	筆頭独立社外取締役	15回/15回	16回/16回	4回/4回
井澤 吉 幸	独立社外取締役	15回/15回	16回/16回	
山田 メ ユ ミ (本名: 山田 芽 由 美)	独立社外取締役	15回/15回	16回/16回	7回/7回
ポール 与 那 嶺	独立社外取締役	15回/15回		12回/12回
澤田 貴 司	独立社外取締役	11回/11回		
秋田 正 紀	独立社外取締役	11回/11回	6回/6回	7回/7回
寺澤 達 也	独立社外取締役	11回/11回		
クリスティン・エドマン	独立社外取締役	11回/11回		

- (注) 1 ジョセフ・マイケル・デピント氏は2025年3月9日に当社の取締役を辞任いたしました。なお、出席対象となる取締役会(1回/1回)全てに出席しております。
- 2 ジェニファー・シムズ・ロジャーズ氏は2025年3月11日に当社の取締役を辞任いたしました。なお、出席対象となる取締役会(1回/1回)及び報酬委員会(1回/1回)全てに出席しております。
- 3 エリザベス・ミン・マイヤーダーク氏は2025年3月11日に当社の取締役を辞任いたしました。なお、出席対象となる取締役会(1回/1回)全てに出席しております。
- 4 伊藤順朗氏は2025年5月27日に報酬委員会委員を退任し、同日指名委員会委員に就任いたしました。
- 5 スティーブン・ヘイズ・デिकास氏は2025年3月25日に指名委員会委員を退任し、2025年5月27日に指名委員会委員に就任いたしました。
- 6 木村成樹氏は2025年5月27日に報酬委員会委員に就任いたしました。
- 7 丸山好道氏は2025年5月27日に指名委員会委員を退任いたしました。
- 8 八馬史尚氏は2025年3月27日に報酬委員会委員に就任し、2025年5月27日に報酬委員会委員を退任いたしました。
- 9 山田メユミ氏は2025年5月27日に報酬委員会委員に就任いたしました。
- 10 秋田正紀氏は2025年5月27日に指名委員会委員及び報酬委員会委員に就任いたしました。
- 11 井阪隆一氏は2025年5月27日に指名委員会委員を退任いたしました。なお、出席対象となる指名委員会(10回/10回)全てに出席しております。

12 米村敏朗氏は2025年5月27日に報酬委員会委員を退任いたしました。なお、出席対象となる報酬委員会(5回/5回)全てに出席しております。

#### 取締役会における具体的な検討内容

取締役会は、法令、定款の定めにしたがい、経営に関する重要事項について審議し、報告を受け、決議しております。当事業年度は15回開催され、当社及び当社グループ各社における重点経営目標及び予算配分等を定め、当社の取締役及び業務執行部門の責任者からの報告等を通じて、業務執行の効率性及び健全性の点検、見直しを含め、経営の重要課題に取り組みました。

#### 指名委員会及び報酬委員会における具体的な検討内容

取締役会の諮問機関として、委員長及び過半数の委員を独立社外取締役とする「指名委員会」「報酬委員会」を設置し、より多様な社外役員の知見及び助言を活かすとともに、代表取締役、取締役、監査役及び執行役員の指名及び報酬等の決定に関する手続の一層の客観性及び透明性を確保し、もって取締役会の監督機能を向上させ、コーポレートガバナンス機能のさらなる充実を図っています。

当事業年度における主な審議テーマは、以下のとおりであります。

会議体	主な審議テーマ
指名委員会	候補者の指名に関する基本方針・基準 候補者の選任議案の内容
報酬委員会	報酬等に関する基本方針・基準 報酬等の総額枠に係る議案の内容 個人別の報酬等の内容

#### 企業統治に関するその他の事項

##### 内部統制システムの整備の状況

当社は、会社法に定める「取締役の職務の執行が法令及び定款に適合することを確保するための体制その他株式会社の業務並びに当該株式会社及びその子会社から成る企業集団の業務の適正を確保するために必要なものとして法務省令で定める体制の整備」について、次のとおり決議しております。

##### (1) 当社および子会社の取締役および使用人の職務の執行が法令および定款に適合することを確保するための体制

当社グループは、「社是」および「企業行動指針」等において、信頼される誠実な企業であり続けるために、経営倫理を尊重した企業行動に徹し、法令・ルール、社会的規範を遵守し、社会から求められる企業の社会的責任を果たすことを宣言します。これに基づき、当社は、当社グループのコンプライアンス・企業倫理の推進・管理・統括に関する体制を構築・整備・運用し、内部通報制度の運用、公正取引の推進および企業行動指針・各社ガイドラインの周知を通じて、一層のコンプライアンスの徹底を図ります。

当社グループは、いわゆる反社会的勢力とは、一切関係を持たないことを宣言し、不当要求等に対しては明確に拒絶するとともに、警察、弁護士等外部専門機関との連携により、民事・刑事両面からの法的対応を速やかに実施します。

業務執行部門から独立した当社内部監査部門が、当社のコンプライアンス体制の整備・運用状況について内部監査を実施するとともに、当社子会社のコンプライアンス体制の整備・運用状況について、各社の内部監査部門等と連携し、確認を行います。

当社グループの監査役は、自社の取締役の職務執行が法令および定款に適合することを検証し、監視機能の実効性向上に努めます。

##### (2) 当社の取締役の職務の執行に係る情報の保存および管理に関する体制

当社は、株主総会議事録、取締役会議事録その他作成・保管が法定されている文書（電磁的記録を含み、以下同様とします。）、ならびに稟議書その他適正な業務執行を確保するために必要な文書および情報については、法令および関連する社内規程に基づき、それぞれ適正に作成・保存・管理します。

当社は、業務情報の管理を統括し、情報管理に関する企画、立案および推進を統括するための体制を構築・整備・運用し、重要な情報の網羅的な収集開示部門による適時・正確な情報開示の実効性を高め、営業秘密・個人情報等重要な情報の安全管理等も踏まえた統合的な情報管理を行うものとしします。

- (3) 当社および子会社の損失の危険の管理に関する規程その他の体制  
当社は、当社グループ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の体制を構築・整備・運用します。  
当社グループ各社の取締役会、取締役、業務執行部門の責任者は、業務執行に伴うリスクについて十分に分析・評価を行い、迅速に改善措置を実施します。  
当社は、事業の重大な障害、重大な事件・事故、重大な災害等が発生した時には、当社グループにおける損害を最小限に抑えるため、対策本部を設置し、直ちに業務の継続に関する施策を講じます。
- (4) 当社の取締役の職務の執行が効率的に行われることを確保するための体制  
当社は、決裁権限規程等において、取締役および執行役員の決裁権限の内容、ならびに各業務に關与すべき担当部門等を明確かつ適切に定めることで、業務の重複を避け、機動的な意思決定・業務遂行を実現します。  
当社の取締役会は、会社の持続的な成長を確保するため、当社グループにおける重点経営目標および予算配分等について定めるとともに、当社の取締役および業務執行部門の責任者からの定期的な報告等を通じて、業務執行の効率性および健全性を点検し、適宜見直しを行います。  
当社の取締役会は、原則月1回開催するほか、必要に応じて臨時取締役会または書面による取締役会決議を実施し、迅速な意思決定を行い、効率的な業務執行を推進します。なお、取締役会の具体的な運営については、当社定款および取締役会規則等に従います。
- (5) 当社およびその子会社からなる企業集団における業務の適正を確保するための体制  
当社は、当社グループの内部統制システムの整備・運用状況について、定期的に当社の取締役会および監査役に報告する体制を整備します。  
当社は、子会社の重要な意思決定事項に関し、当社の取締役会などによる承認対象項目および手順を定め、子会社の管理体制を確立します。  
当社は、子会社の当社に対する報告対象項目および手続を定め、子会社との連携体制を確立します。
- (6) 当社の財務報告の適正性を確保するための体制  
当社は、株主・投資家・債権者等のステークホルダーに対し、法令等に従い適時に信頼性の高い財務報告を提供できるようにするため、財務報告に係る内部統制の構築規程等に従い、適正な会計処理および財務報告を確保することができる内部統制システムを構築・整備し、これを適正に運用します。  
業務執行部門から独立した当社内部監査部門が、当社子会社の内部監査部門等と連携し、当社グループの財務報告に係る内部統制の整備・運用状況について、その有効性評価を実施し、確認を行います。  
財務状況に重要な影響を及ぼす可能性が高いと認められる事項について取締役、監査役および会計監査人間で適切に情報共有を行います。
- (7) 当社監査役がその職務を補助すべき使用人を置くことを求めた場合における当該使用人に関する事項  
監査役は、その職務を補助するため、監査役会との協議の上で人数を決定し、専任の使用人を置くものとします。
- (8) 当社監査役がその職務を補助すべき使用人の当社取締役からの独立性および指示の実効性確保に関する事項  
監査役は、その職務を補助すべき専任の使用人の人事およびその変更については、監査役の同意を要するものとします。また、当該使用人は当社の就業規則に従いますが、当該使用人への指揮命令権は各監査役に属するものとし、処遇、懲戒等の人事事項については監査役と事前に協議したうえで実施するものとします。
- (9) 当社監査役への報告に関する体制  
当社取締役および使用人が当社監査役に報告をするための体制  
当社の取締役および使用人は、当社に著しい損害を及ぼすおそれのある事実、取締役または使用人の不正行為、法令・定款違反行為等を発見したときは、所定の手続により、当社監査役に報告するものとします。  
当社の子会社の取締役、監査役および使用人またはこれらの者から報告を受けた者が当社監査役に報告をするための体制  
当社子会社各社の取締役、監査役および使用人は、当社グループ各社に著しい損害を及ぼすおそれのある事実、当社グループ各社における不正行為、法令・定款違反行為等を発見したときは、所定の手続きにより、当社監査役に報告するものとします。  
内部通報制度を通じた当社監査役への報告体制  
当社グループ各社の取締役、監査役および使用人は、当社グループ各社の業務に関し、法令・社会的規範・社内規程等に違反する行為を発見したときは、当社の定める内部通報制度を利用することができ、内部通報制度の運営事務局は、社内規程に従い、その通報内容および運用状況を当社監査役に報告するものとします。

- (10) 前号の報告をした者が当該報告をしたことを理由として不利な取扱いを受けないことを確保するための体制

当社は、前号の報告をした者が当該報告をしたことを理由として、人事上その他一切の点で不利な取扱いを受けることがないように、社内規程に明記します。また、当社子会社各社に対しても、同様に、前号の報告をした者が各社において不利な取り扱いを受けることがないように周知徹底します。

- (11) 当社監査役の職務の執行について生ずる費用の前払または償還の手続その他の当該職務の執行について生ずる費用または債務の処理に係る方針に関する事項

当社の監査役の職務の執行について生ずる費用は当社が負担します。また、当社は、監査費用の前払または償還について、社内規程に基づき処理します。

- (12) その他当社監査役の監査が実効的に行われることを確保するための体制

当社の監査役は、代表取締役と定期的に会合を持ち、監査上の重要課題等について、意見交換を行います。

当社の監査役は、当社内部監査部門と緊密な関係を保つとともに、必要に応じて当社内部監査部門に調査を求めることができますものとします。

当社の監査役は、当社子会社各社の監査役等と定期的に会合を持ち、その他随時連携して企業集団における適正な監査を実施します。

当社の監査役は、必要に応じ、会計監査人・弁護士に相談をすることができ、その費用は当社が負担するものとします。

業務の適正を確保するための体制の運用状況の概要は以下のとおりです。

当社における企業統治の状況

当社の取締役会は、有価証券報告書提出日現在、13名の取締役（うち8名は独立社外取締役/男性11名、女性2名）で構成されており、原則月1回開催しております。当社は、変化の激しい経営環境の中でも迅速な意思決定と業務執行を実行できるよう、執行役員制度を導入し、取締役会の監督機能と執行役員の業務執行機能を分離し、取締役会は「経営戦略の立案」と「業務執行の監督」、執行役員は「業務執行」にそれぞれ専念できる環境を整備しており、有価証券報告書提出日現在、執行役員は21名（男性18名、女性3名）で構成されております。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年としております。

当社では、取締役会で定めるべき事項を取締役会規則、決裁権限規程等に定めており、会社法及び当該社内規則等に定める事項につき、取締役会において決定することとしております。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及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おります。

当社取締役会は、当事業年度は15回開催され、当社及び当社グループ各社における重点経営目標及び予算配分等を定め、当社の取締役及び業務執行部門の責任者からの報告等を通じて、業務執行の効率性及び健全性の点検、見直しを含め、経営の重要課題に取り組みました。

有価証券報告書提出日現在、監査役会は5名の監査役（うち3名は独立社外監査役/男性3名、女性2名）で構成されており、監査役制度を軸に経営をモニタリングしております。監査役は取締役会をはじめとする重要な会議に出席することに加え、代表取締役との意見交換や、定期的に取締役から業務執行状況を聴取し、監査計画に基づき、当社、事業会社における業務・財産の状況調査を実施しております。また、事業会社の取締役、監査役と情報共有等を図り、取締役の職務の執行を監査するとともに会計監査人と情報交換を行い、会計監査における緊密な連携を図っております。

社外取締役・社外監査役は、取締役会の意思決定及び業務執行の妥当性と適正性を確保するための助言や提言を実施しているほか、取締役等とのミーティングで会社の経営やコーポレートガバナンス等について意見交換をすることにより、業務執行を監督・監査しております。

内部監査部門における取り組み

当社は、独立した内部監査部門として監査室を設置しており、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おります。また持株会社である当社自体の監査に加え、グループ全体の監査機能の充実、強化を図るため、コンプライアンス体制の整備・運用状況を含め、主要事業会社内部監査の確認あるいは直接監査を実施しております。

#### 監査役監査、内部監査及び会計監査の相互連携等

当社では、全体として監査の質的向上を図るため、監査役（社外監査役を含む）、監査室及び監査法人が、定期的に三者ミーティングを開催する等により、相互に情報交換を積極的に行い、緊密な連携を図っております。三者ミーティングでは、監査役（社外監査役を含む）は、監査法人より会計監査の実施状況等について、また、監査室から内部監査の実施状況等について、それぞれ報告を受け、必要に応じて説明を求めています。

また、当社は、定期的に会計監査報告会を開催しており、当該報告会には、代表取締役その他役員のほか、常勤監査役及び監査室等が出席し、監査法人から会計監査の報告を受け、会計監査の結果等について確認を行っております。

また、常勤監査役と監査室とは、原則月1回、ミーティングを開催しており、監査室は、業務監査に関する監査結果、内部統制評価の経過状況等について報告を行うとともに、監査の質的向上を図るための重点検討事項等について、積極的に意見交換を実施し、両者間における監査情報の網羅的な共有化に努めております。

なお、常勤監査役は、前述の会計監査報告会の状況、監査室とのミーティングの内容等につき、監査役会等において、社外監査役に報告し課題等の共有化を図るとともに協議を実施し、さらに、当該協議内容を監査室や監査法人にフィードバックすることにより、社外監査役を含む監査役監査と、内部監査、会計監査とのタイムリーな連携を図っております。

さらに、監査室は、監査役会等において、随時、内部監査の実施状況・結果に関し報告を行っており、監査役（社外監査役を含む）からの質問等に対し説明を行っております。

監査役（社外監査役を含む）、監査室及び監査法人は、各監査において、内部統制部門から報告及び資料等の提出を受けるほか、必要に応じて説明を求めており、内部統制部門は、これらの監査が適切に実施されるよう協力しております。

#### 各種委員会における取り組み

「4 コーポレートガバナンスの状況等 (1) コーポレートガバナンスの概要 企業統治の体制の概要及び当該体制を採用する理由」の記載と同様になります。

#### 責任限定契約の内容の概要

当社と各社外取締役及び各社外監査役は、会社法第427条第1項の規定に基づき、同法第423条第1項の損害賠償責任を限定する契約を締結しております。

当該契約に基づく損害賠償責任の限度額は、法令が定める最低責任限度額としております。

#### 役員等賠償責任保険契約の内容の概要

当社は、会社法第430条の3第1項に規定する役員等賠償責任保険契約を保険会社との間で締結しており、取締役及び監査役は当該保険契約の被保険者となります。なお、当該保険契約の内容の概要は、以下のとおりであります。

##### 被保険者の範囲

当社及び当社子会社（一部の子会社を除く）の取締役、監査役及び執行役員

##### 被保険者の実質的な保険料負担割合

保険料は会社負担としており、被保険者の保険料負担はありません。

##### 補填の対象となる保険事故の概要

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

#### 補償契約の内容の概要

当社は、各取締役及び監査役との間で、会社法第430条の2第1項に規定する同項第1号の費用及び同項第2号の損失を法令の定める範囲内において当社が補償することを内容とする補償契約を締結しております。ただし、各取締役又は監査役が自己もしくは第三者の不正な利益を図る又は当社に損害を加える目的で職務を執行したことが判明した場合には補償を受けた費用等を返還させることなどを条件としております。

#### 取締役の定数

当社の取締役は15名以内とする旨、定款に定めております。

#### 取締役の選任の決議要件

当社は、取締役の選任決議については、議決権を行使することができる株主の議決権の3分の1以上を有する株主が出席し、その議決権の過半数をもって行う旨、及び、取締役の選任決議は累積投票によらない旨を定款に定めております。

#### 株主総会の決議事項を取締役会で決議することができることとしている事項

当社は、会社法第165条第2項の規定により、取締役会の決議によって自己の株式を取得することができる旨を定款に定めております。これは、経営環境の変化に対応した機動的な資本政策の遂行を可能とすることを目的とするものであります。

当社は、会社法第426条第1項の規定により、取締役会の決議によって、取締役（取締役であった者を含む。）及び監査役（監査役であった者を含む。）の会社法第423条第1項の賠償責任について、法令に定める要件に該当する場合には、賠償責任額から法令に定める最低責任限度額を控除して得た額を限度として免除することができる旨を、定款に定めております。これは、取締役の職務が複雑化・多様化している状況において、必要以上に慎重・詳細な検討をすることにより経営の機動性が損なわれ、過度に経営が萎縮してしまうことや、監査対象となる取締役の業務執行の範囲が非常に複雑かつ広汎に及んでいる状況において、監査役が取締役の経営判断に対して過度のブレーキをかけ、かえって経営の効率性を阻害する結果となることを未然に防止し、取締役及び監査役が職務を遂行するにあたり期待された役割を十分に発揮することを目的とするものであります。

当社は、会社法第454条第5項の規定により、取締役会の決議によって、毎年8月31日を基準日として、中間配当を行うことができる旨を、定款に定めております。これは、株主への機動的な利益還元を行うことを目的とするものであります。

#### 株主総会の特別決議要件

当社は、会社法第309条第2項に定める株主総会の特別決議については、議決権を行使することができる株主の議決権の3分の1以上を有する株主が出席し、その議決権の3分の2以上をもって行う旨、定款に定めております。これは、株主総会における特別決議の定足数を緩和することにより、株主総会の円滑な運営を行うことを目的とするものであります。

## ( 2 ) 【役員の状況】

## 役員一覧

( )2026年5月20日(有価証券報告書提出日)現在の役員の状況は以下のとおりです。

男性14名 女性4名 ( 役員のうち女性の比率22.2% )

役職名	氏名	生年月日	略歴	任期	所有 株式数 (千株)
代表取締役会長 執行役員会長	伊藤 順朗	1958年6月14日生	1990年 8月 株式会社セブン イレブン・ジャパン入社 2002年 5月 同社取締役 2003年 5月 同社執行役員 2007年 1月 同社常務執行役員 2009年 5月 当社取締役 当社執行役員 2015年 5月 株式会社ヨークベニマル監査役 2016年 5月 当社グループ関係会社管掌 2016年12月 当社常務執行役員 当社経営推進室長 2017年 3月 株式会社イトーヨーカ堂取締役 2018年 3月 当社経営推進本部長 2019年 7月 株式会社アインホールディングス社外取締 役 2020年 5月 当社報酬委員会委員 2021年 9月 伊藤興業株式会社代表取締役 2023年 4月 当社代表取締役 当社専務執行役員 当社最高サステナビリティ責任者(CSu0) 当社ESG推進本部長 当社スーパーストア事業管掌 2024年 5月 当社代表取締役副社長 当社執行役員副社長 当社最高管理責任者(CAO) 2024年 8月 株式会社セブン&アイ・エナジーマネジメ ント代表取締役社長(現任) 2024年10月 株式会社ヨーク・ホールディングス代表取締 役会長 2025年 5月 当社代表取締役会長(現任) 当社執行役員会長(現任) 当社指名委員会委員(現任) 2025年 9月 株式会社ヨーク・ホールディングス取締役 会長(現任)	(注3)	9,519

役職名	氏名	生年月日	略歴	任期	所有株式数 (千株)
代表取締役社長 執行役員社長 最高経営責任者 (CEO)	スティーブン・ ヘイズ・デिकास	1960年11月7日生	<p>1983年 9月 Northrop Corporation(現Northrop Grumman Corporation)入社</p> <p>1985年 9月 Coopers &amp; Lybrand L.L.P.(現 Pricewaterhouse Coopers)入社</p> <p>1994年 3月 Mars, Incorporated入社</p> <p>2001年 6月 MasterFoods Ltd.CEO</p> <p>2005年 9月 株式会社ファーストリテイリング シニア・バイス・プレジデント</p> <p>2007年 7月 Walmart Stores, Inc. Senior Vice President</p> <p>2010年 4月 ウォルマート・ジャパン・ホールディングス合同会社(現株式会社西友)エグゼクティブ・バイス・プレジデント</p> <p>2011年 6月 同社CEO</p> <p>2015年10月 株式会社スシローグローバルホールディングス(現株式会社FOOD&amp;LIFE COMPANIES)社外取締役</p> <p>2016年 7月 同社代表取締役会長</p> <p>2019年 5月 Hana Group SAS Non-executive Director</p> <p>2019年 6月 同社CEO</p> <p>2020年 7月 同社Chairman of the Supervisory Board</p> <p>2021年11月 Daiso California LLC.(現Daiso USA LLC) Chairman(現任)</p> <p>2022年 5月 当社社外取締役</p> <p>2022年12月 当社指名委員会委員</p> <p>2023年10月 Hana Group SAS Non-executive Director(現任)</p> <p>2024年 4月 当社筆頭独立社外取締役</p> <p>2025年 5月 当社代表取締役社長(現任) 当社執行役員社長(現任) 当社最高経営責任者(CEO)(現任) 当社指名委員会委員(現任)</p> <p>2025年 6月 7-Eleven, Inc. Director(現任) 7-Eleven International LLC Director(現任)</p>	(注3)	-
代表取締役副社長 執行役員副社長 最高管理責任者 (CAO) 情報管理統括 責任者	木村 成樹	1962年3月16日生	<p>1986年 3月 株式会社セブン イレブン・ジャパン入社</p> <p>2014年 3月 同社執行役員</p> <p>2016年12月 当社執行役員</p> <p>2019年 3月 当社人事企画本部長 株式会社セブン イレブン・ジャパン取締役</p> <p>2019年 5月 当社取締役</p> <p>2020年 3月 株式会社セブン イレブン・ジャパン専務執行役員 同社管理本部長</p> <p>2021年 3月 株式会社セブン イレブン・沖縄取締役</p> <p>2024年 3月 株式会社セブン イレブン・ジャパン取締役副社長 同社執行役員副社長</p> <p>2024年 7月 株式会社アインホールディングス社外取締役(現任)</p> <p>2025年 5月 株式会社セブン イレブン・ジャパン取締役(現任) 当社代表取締役副社長(現任) 当社執行役員副社長(現任) 当社最高管理責任者(CAO)(現任) 当社報酬委員会委員(現任)</p> <p>2025年 6月 当社情報管理統括責任者(現任)</p>	(注3)	25

役職名	氏名	生年月日	略歴	任期	所有株式数 (千株)
取締役 常務執行役員	丸山 好道	1959年11月2日生	1982年 4月 株式会社日本長期信用銀行入行 2008年 7月 当社入社 2012年 5月 当社リスク統括部シニアオフィサー 2014年11月 当社情報管理室シニアオフィサー 2016年 7月 当社経営企画部シニアオフィサー 2016年12月 当社経営推進部シニアオフィサー 2017年 5月 当社執行役員 当社財務企画部シニアオフィサー 株式会社セブン&アイ・フィナンシャルセンター代表取締役社長 2017年10月 株式会社セブン&アイ・アセットマネジメント代表取締役社長 2018年 3月 当社財務経理本部長 2020年 5月 当社取締役(現任) 2021年 1月 7-Eleven, Inc. Director(現任) 2021年10月 7-Eleven International LLC Director(現任) 2022年 3月 当社常務執行役員(現任) 2022年 5月 当社報酬委員会委員 2023年 4月 当社最高財務責任者(CFO) 2024年 5月 当社指名委員会委員	(注3)	5
取締役 常務執行役員 最高戦略責任者 (CSO) 経営企画本部長	脇田 珠樹	1972年5月12日生	1995年 4月 ニチメン株式会社(現双日株式会社)入社 2002年 2月 ゼネラル・エレクトリック・インターナショナル・インク入社 2003年 2月 株式会社ニッセン(現株式会社ニッセンホールディングス)入社 2006年 6月 同社執行役員 2012年 3月 同社取締役 2016年 9月 同社代表取締役社長 シャディ株式会社取締役会長 2019年 3月 当社経営推進部シニアオフィサー 2019年 5月 株式会社Francfranc取締役 2020年 3月 株式会社イトーヨーカ堂取締役 2021年 1月 7-Eleven, Inc. Director(現任) 2021年10月 7-Eleven International LLC Director(現任) 2022年 3月 当社執行役員 2023年 4月 当社最高戦略責任者(CSO)(現任) 当社経営企画本部長(現任) 2023年 8月 株式会社そごう・西武取締役 2024年 5月 当社取締役(現任) 当社報酬委員会委員(現任) 2025年 5月 当社常務執行役員(現任)	(注3)	6
取締役 取締役会議長 (注1)	八馬 史尚	1959年12月8日生	1983年 4月 味の素株式会社入社 1998年 7月 PT AJINOMOTO SALES INDONESIA President 2008年 7月 AJINOMOTO USA Inc. Director and Vice President 2013年 6月 味の素株式会社執行役員 2015年 6月 同社常務執行役員 株式会社J-オイルミルズ代表取締役社長 2016年 6月 同社代表取締役社長執行役員 2022年 4月 同社取締役 2023年 5月 当社社外取締役 2023年 6月 YKK AP株式会社社外監査役(現任) 株式会社SUBARU社外取締役(現任) 2023年 8月 当社指名委員会委員(現任) 2025年 3月 当社報酬委員会委員 2025年 5月 当社筆頭独立社外取締役(現任) 当社取締役会議長(現任)	(注3)	-

役職名	氏名	生年月日	略歴	任期	所有株式数 (千株)
取締役 (注1)	井澤 吉幸	1948年2月10日生	1970年 4月 三井物産株式会社入社 2000年 6月 同社取締役 2004年 4月 同社常務執行役員 2007年 4月 同社専務執行役員 2007年 6月 同社代表取締役専務執行役員 2008年 4月 同社代表取締役副社長執行役員(2009年11月退任) 2008年9月 MIT Sloan School of Management Asian Executive Board Member 2009年12月 株式会社ゆうちょ銀行取締役兼代表執行役社長 CEO 2010年 6月 日本郵政株式会社取締役兼代表執行役副社長 2013年 6月 同社取締役 2015年 5月 ブラックロック・ジャパン株式会社代表取締役会長 CEO 2021年 4月 同社取締役会長(2022年3月退任) 2022年 5月 株式会社ニトリホールディングス社外取締役(監査等委員)(現任) 当社社外取締役(現任) 2022年 6月 三櫻工業株式会社社外取締役(現任) 2022年12月 当社指名委員会委員(現任)	(注3)	0
取締役 (注1)	山田 ムユミ (本名：山田 芽由美)	1972年8月30日生	1995年 4月 香栄興業株式会社入社 1997年 5月 株式会社キスミーコスメチックス(現株式会社伊勢半)入社 1999年 7月 有限会社アイ・スタイル代表取締役 2000年 4月 株式会社アイスタイル代表取締役 2009年12月 同社取締役(現任) 2012年 5月 株式会社サイバースター代表取締役社長 2016年 9月 株式会社Eat Smart取締役 2017年 6月 株式会社かんぼ生命保険社外取締役 セイノーホールディングス株式会社社外取締役 2021年 6月 SOMPOホールディングス株式会社社外取締役(現任) 2021年11月 一般社団法人バンクフォースマイルズ代表理事(現任) 2022年 5月 当社社外取締役(現任) 当社指名委員会委員 2023年 5月 当社指名委員会委員長(現任) 2025年 5月 当社報酬委員会委員(現任)	(注3)	-

役職名	氏名	生年月日	略歴	任期	所有株式数 (千株)
取締役 (注1)	ポール 与那嶺	1957年8月20日生	1979年 6月 Peat, Marwick, Mitchell & Co.(現KPMG LLP)入社 1983年 5月 米国公認会計士登録 1995年 4月 KPMG LLP Hawaii Managing Partner 1997年 3月 ケービーエムジーグローバルソリューション株式会社(現PwCアドバイザリー合同会社)代表取締役社長 2001年 8月 同社代表取締役会長 2006年 4月 株式会社日立コンサルティング代表取締役社長兼CEO 2010年 5月 日本アイ・ビー・エム株式会社取締役専務執行役員 2013年 4月 同社取締役副社長執行役員 2015年 1月 同社代表取締役社長執行役員 2017年 3月 GCA株式会社取締役 2017年 6月 Central Pacific Bank Director 2017年 7月 GCA株式会社取締役会長 2018年10月 同社取締役ノンエグゼクティブチェアマン Central Pacific Financial Corp. Chairman & CEO Central Pacific Bank Executive Chairman 2019年 6月 株式会社三井住友銀行社外取締役(現任) 2020年12月 サークレイズ株式会社社外取締役 2022年 5月 当社社外取締役(現任) 2023年 1月 Central Pacific Financial Corp. Chairman Emeritus & Director (Non Executive Director ) Central Pacific Bank Chairman Emeritus & Director (Non Executive Director ) 2023年 5月 当社報酬委員会委員 2023年 6月 PayPay株式会社社外取締役(監査等委員) (現任) 2025年 5月 当社報酬委員会委員長(現任) 2025年 8月 7-Eleven, Inc. Outside Director(現任) 2025年11月 Central Pacific Bank Chairman Emeritus (現任)	(注3)	-

役職名	氏名	生年月日	略歴	任期	所有株式数 (千株)
取締役 (注1)	澤田 貴司	1957年7月12日生	1981年 4月 伊藤忠商事株式会社入社 1997年 5月 株式会社ファーストリテイリング入社 1997年11月 同社常務取締役 1998年11月 同社取締役副社長 2003年 1月 株式会社KIACON代表取締役社長 2005年10月 株式会社リヴァンプ代表取締役社長兼CEO 2008年 6月 株式会社野村総合研究所社外取締役 2012年 4月 カルチュア・コンビニエンス・クラブ株式会社社外取締役 2013年 6月 セコム株式会社社外取締役 2014年 6月 株式会社ケーズホールディングス社外取締役 2015年 3月 株式会社リンクアンドモチベーション社外取締役 2016年 5月 株式会社ファミリーマート取締役 専務執行役員社長付 2016年 9月 株式会社ファミリーマート代表取締役社長 2018年 3月 ユニー・ファミリーマートホールディングス株式会社(現株式会社ファミリーマート)代表取締役副社長 副社長執行役員 2019年 5月 同社代表取締役社長 2022年 1月 セルソース株式会社社外取締役 2022年 3月 株式会社ロッテベンチャーズ・ジャパン代表取締役 2022年 6月 ヘイ株式会社(現STORES株式会社)社外取締役(現任) 2024年 1月 株式会社ロッテベンチャーズ・ジャパン取締役 セルソース株式会社代表取締役社長CEO 2025年 5月 当社社外取締役(現任) 2025年 6月 株式会社フジ・メディア・ホールディングス社外取締役(現任) 2025年11月 セルソース株式会社取締役会長 2026年 2月 株式会社ロッテベンチャーズ・ジャパン取締役会長(現任)	(注3)	-
取締役 (注1)	秋田 正紀	1958年12月24日生	1983年 4月 阪急電鉄株式会社(現阪急阪神ホールディングス株式会社)入社 1991年 7月 株式会社松屋入社 1999年 5月 同社取締役 2001年 5月 同社常務取締役 2005年 3月 同社専務取締役 2005年 5月 同社代表取締役副社長 2007年 5月 同社代表取締役社長 2008年 5月 同社代表取締役社長執行役員 2017年 7月 明治安田生命保険相互会社社外取締役(現任) 2023年 3月 株式会社松屋取締役会長兼取締役会議長(現任) 2025年 5月 当社社外取締役(現任) 当社指名委員会委員(現任) 当社報酬委員会委員(現任) 2025年 6月 全国免税店協会会長(現任)	(注3)	0
取締役 (注1)	寺澤 達也	1961年1月20日生	1984年 4月 通商産業省入省 2013年 6月 経済産業省商務流通保安審議官 2015年 7月 同省貿易経済協力局長 2017年 7月 同省商務情報政策局長 2018年 7月 同省経済産業審議官 2020年 8月 東洋エンジニアリング株式会社社外取締役(現任) 2021年 1月 内閣府本府参与 2021年 7月 一般財団法人日本エネルギー経済研究所理事長(現任) 2025年 5月 当社社外取締役(現任)	(注3)	0

役職名	氏名	生年月日	略歴	任期	所有株式数 (千株)
取締役 (注1)	クリスティン・ エドマン	1975年12月23日生	1997年11月 マテル・インターナショナル株式会社入社 2000年 1月 株式会社アントステラ入社 2005年 8月 エイチ・アンド・エム ヘネス・アンド・ マウリッツAB(スウェーデン)入社 2007年 2月 H&M香港 エリアマネージャー 2008年 3月 エイチ・アンド・エムヘネス・アンド・マ ウリッツ・ジャパン株式会社代表取締役社 長 2017年 6月 LVMHファッション・グループ・ジャパン株 式会社(現LVMHファッション・グループ・ ジャパン合同会社)取締役ジャパンシ ャパンプレジデント&CEO 2021年12月 株式会社ZOZO執行役員 2025年 5月 当社社外取締役(現任)	(注3)	-
常勤監査役 監査役会議長	石井 信也	1965年2月21日生	1987年 3月 株式会社セブン イレブン・ジャパン入社 2011年 1月 同社企画室予算部総括マネジャー 2016年 5月 当社秘書室付シニアオフィサー 2016年12月 当社経営管理部シニアオフィサー 2017年 5月 株式会社そごう・西武取締役 2018年 3月 当社執行役員 2022年 3月 株式会社ロフト取締役 2024年 3月 株式会社赤ちゃん本舗取締役 2024年 5月 株式会社ヨークベニマル監査役 2025年 5月 当社常勤監査役(現任) 当社監査役会議長(現任)	(注4)	16
常勤監査役	手島 伸知	1962年6月15日生	1991年10月 株式会社セブン イレブン・ジャパン入社 2008年 2月 同社会計管理部総括マネジャー 2013年 1月 当社業務サポート部シニアオフィサー 2017年 9月 同社会計管理部シニアオフィサー 2018年 3月 当社執行役員 2019年 3月 当社監査室シニアオフィサー 2021年 3月 株式会社ヨークベニマル監査役 2022年 5月 株式会社セブン イレブン・ジャパン監査 役 当社常勤監査役(現任)	(注4)	11
監査役 (注2)	原 一浩	1954年2月25日生	1983年 8月 監査法人中央会計事務所入所 1985年 3月 公認会計士登録 2007年 7月 新日本監査法人(現EY新日本有限責任監査 法人)入所 2016年 7月 原公認会計士事務所所長(現任) 2016年11月 税理士登録 原一浩税理士事務所所長(現任) 2017年 9月 一般社団法人はらコンサルティングオフィ ス代表理事 2018年 5月 当社社外監査役(現任) 2020年12月 SMBCプライベート投資法人監督役員(現任)	(注4)	-
監査役 (注2)	稲益 みつこ	1976年3月15日生	2000年10月 弁護士登録(東京弁護士会) 服部法律事務所入所(現任) 2018年 5月 当社社外監査役(現任) 2022年 6月 株式会社エヌ・ティ・ティ・データ(現株 式会社NTTデータグループ)社外取締役(監 査等委員)(現任)	(注4)	-

役職名	氏名	生年月日	略歴	任期	所有株式数 (千株)
監査役 (注2)	松橋 香里 (本名:細谷 香里)	1969年6月7日生	2006年 4月 公認会計士登録 2006年 7月 アセット・インベスターズ株式会社(現 マーチャント・バンカーズ株式会社)入社 2007年11月 同社経営企画部長 2008年 3月 株式会社エムケーキャピタルマネーメン ト(現株式会社イデラキャピタルマネジ メント)入社 同社執行役員 2009年 5月 ルミナス・コンサルティング株式会社代表 取締役(現任) 2014年 1月 NTSホールディングス株式会社社外監査役 2014年 6月 スパイバー株式会社社外取締役 2017年 6月 株式会社カカコム社外監査役 2019年 5月 当社社外監査役(現任) 2022年 5月 株式会社安川電機社外取締役(監査等委員) (現任)	(注4)	2
計					9,588

- (注) 1 取締役八馬史尚、井澤吉幸、山田メコミ、ポール与那嶺、澤田貴司、秋田正紀、寺澤達也及びクリスティン・エドマンの各氏は、独立社外取締役であります。
- 2 監査役原一浩、稲益みつこ及び松橋香里の各氏は、独立社外監査役であります。
- 3 取締役の任期は2025年5月から1年です。
- 4 常勤監査役石井信也氏の任期は2025年5月から4年、常勤監査役手島伸知、社外監査役原一浩及び稲益みつこの各氏の任期は2022年5月から4年、社外監査役松橋香里氏の任期は2023年5月から4年です。
- 5 当社では、各人の責任範囲と達成目標をより明確にし、経営の意思決定や実行の迅速化・効率化を図り、それぞれの業務執行に専念させ、経営の管理・監督機能と方針決定された目標の執行機能を明確にする執行役員制度を導入しております。

執行役員21名のうち、取締役を兼務していない執行役員は、以下の16名であります。

役名及び職名	氏名
常務執行役員 スーパーストア事業統括室長	石 橋 誠一郎
常務執行役員 グループDX本部長	西 村 出
執行役員 最高財務責任者(CFO)兼財務経理本部長	高 木 哲 也
執行役員 総務法務本部長	奥 誠 司
執行役員 サステナビリティ推進室長	宮 地 信 幸
執行役員 グループ商品戦略本部長	北 村 成 司
執行役員 人財本部長	榎 本 拓 也
執行役員 コーポレートコミュニケーション本部長	逸 見 弘 剛
執行役員 財務経理本部副本部長	戸 田 泰 精
執行役員 広報部シニアオフィサー	小 田 由 紀
執行役員 ブランドコミュニケーション部シニアオフィサー	寺 田 美 穂
執行役員 サステナビリティ推進室シニアオフィサー	和瀬田 純 子
執行役員 経理部シニアオフィサー	岡 本 明
執行役員 ガバナンス統括部シニアオフィサー	遠 藤 信 一 郎
執行役員 経営企画部シニアオフィサー	浜 田 圭
執行役員 CEO付グローバル人財戦略統括	中 村 実

( )2026年5月27日開催予定の定時株主総会の議案(決議事項)として、「取締役13名選任の件」及び「監査役3名選任の件」を上程しており、当該議案が承認可決されますと、当社の役員の状況は以下のとおりとなる予定です。

なお、略歴は2026年5月20日現在の内容に基づいて記載しております。

男性14名 女性4名 (役員のうち女性の比率22.2%)

役職名	氏名	生年月日	略歴 (2026年5月20日現在)	任期	所有 株式数 (千株)
代表取締役会長 執行役員会長 (注1)	伊藤 順朗	1958年6月14日生	1990年 8月 株式会社セブン イレブン・ジャパン入社 2002年 5月 同社取締役 2003年 5月 同社執行役員 2007年 1月 同社常務執行役員 2009年 5月 当社取締役 当社執行役員 2015年 5月 株式会社ヨークベニマル監査役 2016年 5月 当社グループ関係会社管掌 2016年12月 当社常務執行役員 当社経営推進室長 2017年 3月 株式会社イトーヨーカ堂取締役 2018年 3月 当社経営推進本部長 2019年 7月 株式会社アインホールディングス社外取締 役 2020年 5月 当社報酬委員会委員 2021年 9月 伊藤興業株式会社代表取締役 2023年 4月 当社代表取締役 当社専務執行役員 当社最高サステナビリティ責任者(CSuO) 当社ESG推進本部長 当社スーパーストア事業管掌 2024年 5月 当社代表取締役副社長 当社執行役員副社長 当社最高管理責任者(CAO) 2024年 8月 株式会社セブン&アイ・エナジーマネジ メント代表取締役社長(現任) 2024年10月 株式会社ヨーク・ホールディングス代表取締 役会長 2025年 5月 当社代表取締役会長(現任) 当社執行役員会長(現任) 当社指名委員会委員(現任) 2025年 9月 株式会社ヨーク・ホールディングス取締 役会長(現任)	(注4)	9,519

役職名	氏名	生年月日	略歴 (2026年5月20日現在)	任期	所有 株式数 (千株)
代表取締役社長 執行役員社長 最高経営責任者 (CEO) (注1)	スティーブン・ ヘイズ・デिकास	1960年11月7日生	<p>1983年 9月 Northrop Corporation(現Northrop Grumman Corporation)入社</p> <p>1985年 9月 Coopers &amp; Lybrand L.L.P.(現 Pricewaterhouse Coopers)入社</p> <p>1994年 3月 Mars, Incorporated入社</p> <p>2001年 6月 MasterFoods Ltd.CEO</p> <p>2005年 9月 株式会社ファーストリテイリング シニア・バイス・プレジデント</p> <p>2007年 7月 Walmart Stores, Inc. Senior Vice President</p> <p>2010年 4月 ウォルマート・ジャパン・ホールディングス合同会社(現株式会社西友)エグゼクティブ・バイス・プレジデント</p> <p>2011年 6月 同社CEO</p> <p>2015年10月 株式会社スシローグローバルホールディングス(現株式会社FOOD &amp; LIFE COMPANIES)社外取締役</p> <p>2016年 7月 同社代表取締役会長</p> <p>2019年 5月 Hana Group SAS Non-executive Director</p> <p>2019年 6月 同社CEO</p> <p>2020年 7月 同社Chairman of the Supervisory Board</p> <p>2021年11月 Daiso California LLC.(現Daiso USA LLC) Chairman(現任)</p> <p>2022年 5月 当社社外取締役</p> <p>2022年12月 当社指名委員会委員</p> <p>2023年10月 Hana Group SAS Non-executive Director (現任)</p> <p>2024年 4月 当社筆頭独立社外取締役</p> <p>2025年 5月 当社代表取締役社長(現任) 当社執行役員社長(現任) 当社最高経営責任者(CEO)(現任) 当社指名委員会委員(現任)</p> <p>2025年 6月 7-Eleven, Inc. Director (現任) 7-Eleven International LLC Director(現任)</p>	(注4)	-
代表取締役副社長 執行役員副社長 最高管理責任者 (CAO) 情報管理統括 責任者 (注1)	木村 成樹	1962年3月16日生	<p>1986年 3月 株式会社セブン イレブン・ジャパン入社</p> <p>2014年 3月 同社執行役員</p> <p>2016年12月 当社執行役員</p> <p>2019年 3月 当社人事企画本部長 株式会社セブン イレブン・ジャパン取締役</p> <p>2019年 5月 当社取締役</p> <p>2020年 3月 株式会社セブン イレブン・ジャパン専務執行役員 同社管理本部長</p> <p>2021年 3月 株式会社セブン イレブン・沖縄取締役</p> <p>2024年 3月 株式会社セブン イレブン・ジャパン取締役副社長 同社執行役員副社長</p> <p>2024年 7月 株式会社アインホールディングス社外取締役(現任)</p> <p>2025年 5月 株式会社セブン イレブン・ジャパン取締役(現任) 当社代表取締役副社長(現任) 当社執行役員副社長(現任) 当社最高管理責任者(CAO)(現任) 当社報酬委員会委員(現任)</p> <p>2025年 6月 当社情報管理統括責任者(現任)</p>	(注4)	25

役職名	氏名	生年月日	略歴 (2026年5月20日現在)	任期	所有 株式数 (千株)
取締役 常務執行役員 最高戦略責任者 (CSO) 経営企画本部長	脇田 珠樹	1972年5月12日生	1995年 4月 ニチメン株式会社(現双日株式会社)入社 2002年 2月 ゼネラル・エレクトリック・インターナショナル・インク入社 2003年 2月 株式会社ニッセン(現株式会社ニッセンホールディングス)入社 2006年 6月 同社執行役員 2012年 3月 同社取締役 2016年 9月 同社代表取締役社長 シャディ株式会社取締役会長 2019年 3月 当社経営推進部シニアオフィサー 2019年 5月 株式会社Francfranc取締役 2020年 3月 株式会社イトーヨーカ堂取締役 2021年 1月 7-Eleven, Inc. Director(現任) 2021年10月 7-Eleven International LLC Director(現任) 2022年 3月 当社執行役員 2023年 4月 当社最高戦略責任者(CSO)(現任) 当社経営企画本部長(現任) 2023年 8月 株式会社そごう・西武取締役 2024年 5月 当社取締役(現任) 当社報酬委員会委員(現任) 2025年 5月 当社常務執行役員(現任)	(注4)	6
取締役 執行役員 最高財務責任者 (CFO) 財務経理本部長	高木 哲也	1963年8月16日生	1986年 4月 富士ゼロックス株式会社(現富士フイルムビジネスソリューション株式会社)入社 2015年 7月 同社執行役員総合企画部長 2017年 7月 同社エグゼクティブカウンセラー 2018年 4月 ユニゾホールディングス株式会社常務執行役員経営企画部門・財務企画部門副担当 2019年 7月 ツインバード工業株式会社(現株式会社ツインバード)最高財務責任者(CFO) 同社執行役員管理本部長兼経営企画本部副本部長 2022年 4月 森永製菓株式会社上席執行役員経理部・コーポレートコミュニケーション部担当 2022年 6月 同社取締役 同社上席執行役員 同社最高財務責任者(CFO) 株式会社森永ファイナンス代表取締役社長 2026年 4月 当社入社 当社執行役員(現任) 当社最高財務責任者(CFO)(現任) 当社財務経理本部長(現任) 2026年 5月 株式会社セブン&アイ・フィナンシャルセンター代表取締役社長(現任)	(注4)	-
取締役 取締役会議長 (注2)	八馬 史尚	1959年12月8日生	1983年 4月 味の素株式会社入社 1998年 7月 PT AJINOMOTO SALES INDONESIA President 2008年 7月 AJINOMOTO USA Inc. Director and Vice President 2013年 6月 味の素株式会社執行役員 2015年 6月 同社常務執行役員 株式会社J・オイルミルズ代表取締役社長 2016年 6月 同社代表取締役社長執行役員 2022年 4月 同社取締役 2023年 5月 当社社外取締役 2023年 6月 YKK AP株式会社社外監査役(現任) 株式会社SUBARU社外取締役(現任) 2023年 8月 当社指名委員会委員(現任) 2025年 3月 当社報酬委員会委員 2025年 5月 当社筆頭独立社外取締役(現任) 当社取締役会議長(現任)	(注4)	-

役職名	氏名	生年月日	略歴 (2026年5月20日現在)	任期	所有 株式数 (千株)
取締役 (注2)	井澤 吉幸	1948年2月10日生	1970年 4月 三井物産株式会社入社 2000年 6月 同社取締役 2004年 4月 同社常務執行役員 2007年 4月 同社専務執行役員 2007年 6月 同社代表取締役専務執行役員 2008年 4月 同社代表取締役副社長執行役員(2009年11月退任) 2008年 9月 MIT Sloan School of Management Asian Executive Board Member 2009年12月 株式会社ゆうちょ銀行取締役兼代表執行役社長 CEO 2010年 6月 日本郵政株式会社取締役兼代表執行役副社長 2013年 6月 同社取締役 2015年 5月 ブラックロック・ジャパン株式会社代表取締役会長 CEO 2021年 4月 同社取締役会長(2022年3月退任) 2022年 5月 株式会社ニトリホールディングス社外取締役(監査等委員)(現任) 当社社外取締役(現任) 2022年 6月 三櫻工業株式会社社外取締役(現任) 2022年12月 当社指名委員会委員(現任)	(注4)	0
取締役 (注2)	山田 ムユミ (本名：山田 芽由美)	1972年8月30日生	1995年 4月 香栄興業株式会社入社 1997年 5月 株式会社キスミーコスメチックス(現株式会社伊勢半)入社 1999年 7月 有限会社アイ・スタイル代表取締役 2000年 4月 株式会社アイスタイル代表取締役 2009年12月 同社取締役(現任) 2012年 5月 株式会社サイバースター代表取締役社長 2016年 9月 株式会社Eat Smart取締役 2017年 6月 株式会社かんぼ生命保険社外取締役 セイノーホールディングス株式会社社外取締役 2021年 6月 SOMPOホールディングス株式会社社外取締役(現任) 2021年11月 一般社団法人バンクフォースマイルズ代表理事(現任) 2022年 5月 当社社外取締役(現任) 当社指名委員会委員 2023年 5月 当社指名委員会委員長(現任) 2025年 5月 当社報酬委員会委員(現任)	(注4)	-

役職名	氏名	生年月日	略歴 (2026年5月20日現在)	任期	所有 株式数 (千株)
取締役 (注2)	ポール 与那嶺	1957年8月20日生	1979年 6月 Peat, Marwick, Mitchell & Co.(現KPMG LLP)入社 1983年 5月 米国公認会計士登録 1995年 4月 KPMG LLP Hawaii Managing Partner 1997年 3月 ケービーエムジーグローバルソリューション株式会社(現PwCアドバイザリー合同会社)代表取締役社長 2001年 8月 同社代表取締役会長 2006年 4月 株式会社日立コンサルティング代表取締役社長兼CEO 2010年 5月 日本アイ・ビー・エム株式会社取締役専務執行役員 2013年 4月 同社取締役副社長執行役員 2015年 1月 同社代表取締役社長執行役員 2017年 3月 GCA株式会社取締役 2017年 6月 Central Pacific Bank Director 2017年 7月 GCA株式会社取締役会長 2018年10月 同社取締役ノンエグゼクティブチェアマン Central Pacific Financial Corp. Chairman & CEO Central Pacific Bank Executive Chairman 2019年 6月 株式会社三井住友銀行社外取締役(現任) 2020年12月 サークレイス株式会社社外取締役 2022年 5月 当社社外取締役(現任) 2023年 1月 Central Pacific Financial Corp. Chairman Emeritus & Director (Non Executive Director ) Central Pacific Bank Chairman Emeritus & Director (Non Executive Director ) 2023年 5月 当社報酬委員会委員 2023年 6月 PayPay株式会社社外取締役(監査等委員) (現任) 2025年 5月 当社報酬委員会委員長(現任) 2025年 8月 7-Eleven, Inc. Outside Director(現任) 2025年11月 Central Pacific Bank Chairman Emeritus (現任)	(注4)	-

役職名	氏名	生年月日	略歴 (2026年5月20日現在)	任期	所有 株式数 (千株)
取締役 (注2)	澤田 貴司	1957年7月12日生	1981年 4月 伊藤忠商事株式会社入社 1997年 5月 株式会社ファーストリテイリング入社 1997年11月 同社常務取締役 1998年11月 同社取締役副社長 2003年 1月 株式会社KIACON代表取締役社長 2005年10月 株式会社リヴァンプ代表取締役社長兼CEO 2008年 6月 株式会社野村総合研究所社外取締役 2012年 4月 カルチュア・コンビニエンス・クラブ株式 会社社外取締役 2013年 6月 セコム株式会社社外取締役 2014年 6月 株式会社ケーズホールディングス社外取締 役 2015年 3月 株式会社リンクアンドモチベーション社外 取締役 2016年 5月 株式会社ファミリーマート取締役 専務執 行役員社長付 2016年 9月 株式会社ファミリーマート代表取締役社長 2018年 3月 ユニー・ファミリーマートホールディン グス株式会社(現株式会社ファミリーマー ト)代表取締役副社長 副社長執行役員 同社代表取締役社長 2019年 5月 同社代表取締役社長 2022年 1月 セルソース株式会社社外取締役 2022年 3月 株式会社ロッテベンチャーズ・ジャパン代 表取締役 2022年 6月 ヘイ株式会社(現STORES株式会社)社外取 締役(現任) 2024年 1月 株式会社ロッテベンチャーズ・ジャパン取 締役 セルソース株式会社代表取締役社長CEO 2025年 5月 当社社外取締役(現任) 2025年 6月 株式会社フジ・メディア・ホールディン グス社外取締役(現任) 2025年11月 セルソース株式会社取締役会長 2026年 2月 株式会社ロッテベンチャーズ・ジャパン取 締役会長(現任)	(注4)	-
取締役 (注2)	秋田 正紀	1958年12月24日生	1983年 4月 阪急電鉄株式会社(現阪急阪神ホールディ ングス株式会社)入社 1991年 7月 株式会社松屋入社 1999年 5月 同社取締役 2001年 5月 同社常務取締役 2005年 3月 同社専務取締役 2005年 5月 同社代表取締役副社長 2007年 5月 同社代表取締役社長 2008年 5月 同社代表取締役社長執行役員 2017年 7月 明治安田生命保険相互会社社外取締役(現 任) 2023年 3月 株式会社松屋取締役会長兼取締役会議長 (現任) 2025年 5月 当社社外取締役(現任) 当社指名委員会委員(現任) 当社報酬委員会委員(現任) 2025年 6月 全国免税店協会会長(現任)	(注4)	0
取締役 (注2)	寺澤 達也	1961年1月20日生	1984年 4月 通商産業省入省 2013年 6月 経済産業省商務流通保安審議官 2015年 7月 同省貿易経済協力局長 2017年 7月 同省商務情報政策局長 2018年 7月 同省経済産業審議官 2020年 8月 東洋エンジニアリング株式会社社外取締役 (現任) 2021年 1月 内閣府本府参与 2021年 7月 一般財団法人日本エネルギー経済研究所理 事長(現任) 2025年 5月 当社社外取締役(現任)	(注4)	0

役職名	氏名	生年月日	略歴 (2026年5月20日現在)	任期	所有 株式数 (千株)
取締役 (注2)	クリスティン・ エドマン	1975年12月23日生	1997年11月 マテル・インターナショナル株式会社入社 2000年 1月 株式会社アントステラ入社 2005年 8月 エイチ・アンド・エム ヘネス・アンド・ マウリッツAB (スウェーデン) 入社 2007年 2月 H&M香港 エリアマネージャー 2008年 3月 エイチ・アンド・エムヘネス・アンド・マ ウリッツ・ジャパン株式会社代表取締役社 長 2017年 6月 LVMHファッション・グループ・ジャパン株 式会社(現LVMHファッション・グループ・ ジャパン合同会社)取締役ジバンシィ ジャパンプレジデント&CEO 2021年12月 株式会社Zozo執行役員 2025年 5月 当社社外取締役(現任)	(注4)	-
常勤監査役 監査役会議長	石井 信也	1965年2月21日生	1987年 3月 株式会社セブン イレブン・ジャパン入社 2011年 1月 同社企画室予算部総括マネジャー 2016年 5月 当社秘書室付シニアオフィサー 2016年12月 当社経営管理部シニアオフィサー 2017年 5月 株式会社そごう・西武取締役 2018年 3月 当社執行役員 2022年 3月 株式会社ロフト取締役 2024年 3月 株式会社赤ちゃん本舗取締役 2024年 5月 株式会社ヨークベニマル監査役 2025年 5月 当社常勤監査役(現任) 当社監査役会議長(現任)	(注5)	16
常勤監査役	奥 誠司	1962年4月16日生	1987年 4月 日産自動車株式会社入社 2012年 1月 当社入社 2017年 3月 株式会社セブン・ミールサービス取締役 2018年 6月 株式会社セブン&アイ・ネットメディア (現S p i r e X株式会社) 監査役(現任) 2019年 9月 株式会社パーニーズジャパン監査役 2021年 3月 当社総務法務本部長(現任) 2023年 3月 当社執行役員(現任) 2024年 5月 株式会社セブン イレブン・ジャパン取締 役 2026年 5月 株式会社セブン イレブン・ジャパン監査 役(現任)	(注5)	-
監査役 (注3)	松橋 香里 (本名:細谷 香里)	1969年6月7日生	2006年 4月 公認会計士登録 2006年 7月 アセット・インベスターズ株式会社(現 マーチャント・バンカーズ株式会社)入社 2007年11月 同社経営企画部長 2008年 3月 株式会社エムケーキャピタルマネジメン ト(現株式会社イデラキャピタルマネジメ ント)入社 同社執行役員 2009年 5月 ルミナス・コンサルティング株式会社代表 取締役(現任) 2014年 1月 NTSホールディングス株式会社社外監査役 2014年 6月 スパイバー株式会社社外取締役 2017年 6月 株式会社カクコム社外監査役 2019年 5月 当社社外監査役(現任) 2022年 5月 株式会社安川電機社外取締役(監査等委員) (現任)	(注5)	2

役職名	氏名	生年月日	略歴 (2026年5月20日現在)	任期	所有 株式数 (千株)
監査役 (注3)	松本 仁	1960年2月19日生	1982年10月 等松・青木監査法人(現有限責任監査法人 トーマツ)入所 1986年 3月 公認会計士登録 1989年 8月 Deloitte & Touche LLP デトロイト事務所 駐在 1996年 6月 監査法人トーマツ(現有限責任監査法人 トーマツ)パートナー 1999年 6月 同社監査パートナー兼国際業務管理職務副 担当パートナー 2003年 7月 Deloitte & Touche LLP 米国ニューヨーク 事務所・監査パートナー兼日系企業サービ スグループ共同リーダー 2011年 6月 同社日系企業サービスグループマネージ ングパートナー・共同議長 2013年 6月 有限責任監査法人トーマツ執行役グロー バル担当 2015年 6月 Deloitte & Touche LLP グローバルボード メンバー 2015年11月 デロイトトーマツ合同会社ボードメンバー 2018年 9月 デロイトアジアパシフィック ボード議長 2020年 6月 デロイトグローバルボード副議長 2024年10月 松本仁公認会計士事務所所長(現任) 2025年 1月 クラスケミカル株式会社社外監査役 2025年 6月 世紀東急工業株式会社社外取締役(現任) 2026年 3月 クラスケミカル株式会社社外取締役(監 査等委員)(現任)	(注5)	2
監査役 (注3)	大村 由紀子 (本名:湯山 由紀 子)	1979年1月15日生	2003年 4月 トヨタ自動車株式会社入社 2007年 9月 長島・大野・常松法律事務所入所 2013年 9月 U.S. Court of Appeals for the Federal Circuit Fellow 2014年 8月 金融庁(出向)入庁 2019年 3月 三浦法律事務所入所(現任) 2020年 1月 株式会社アシロ社外取締役 2020年 5月 株式会社ココペリ社外監査役 2022年 9月 株式会社ハルメクホールディングス社外取 締役(監査等委員)(現任) 2024年 3月 株式会社ソディック社外取締役(監査等委 員)(現任) 2026年 3月 株式会社ユーグレナ社外取締役(監査等委 員)(現任)	(注5)	-
計					9,573

(注)1 2026年5月27日開催予定の定時株主総会後の取締役会で選定される予定です。

2 取締役八馬史尚、井澤吉幸、山田メユミ、ポール与那嶺、澤田貴司、秋田正紀、寺澤達也及びクリスティン・エドマンの各氏は、独立社外取締役であります。

3 監査役松橋香里、松本仁及び大村由紀子の各氏は、独立社外監査役であります。

4 取締役の任期は2026年5月から1年です。

5 常勤監査役石井信也氏の任期は2025年5月から4年、常勤監査役奥誠司、社外監査役松本仁及び大村由紀子の各氏の任期は2026年5月から4年、社外監査役松橋香里氏の任期は2023年5月から4年です。

- 6 当社では、各人の責任範囲と達成目標をより明確にし、経営の意思決定や実行の迅速化・効率化を図り、それぞれの業務執行に専念させ、経営の管理・監督機能と方針決定された目標の執行機能を明確にする執行役員制度を導入しております。

執行役員20名のうち、取締役を兼務していない執行役員は、以下の15名であります。

役名及び職名	氏名
常務執行役員 スーパーストア事業統括室長	石 橋 誠一郎
常務執行役員 グループDX本部長	西 村 出
執行役員 サステナビリティ推進室長	宮 地 信 幸
執行役員 グループ商品戦略本部長	北 村 成 司
執行役員 人財本部長	榎 本 拓 也
執行役員 コーポレートコミュニケーション本部長	逸 見 弘 剛
執行役員 総務法務本部長	関 一
執行役員 財務経理本部副本部長	戸 田 泰 精
執行役員 広報部シニアオフィサー	小 田 由 紀
執行役員 ブランドコミュニケーション部シニアオフィサー	寺 田 美 穂
執行役員 サステナビリティ推進室シニアオフィサー	和瀬田 純 子
執行役員 経理部シニアオフィサー	岡 本 明
執行役員 ガバナンス統括部シニアオフィサー	遠 藤 信一郎
執行役員 経営企画部シニアオフィサー	浜 田 圭
執行役員 CEO付グローバル人財戦略統括	中 村 実

#### 社外役員の状況

社外役員の独立性に関する考え方及び独立性の基準

- ・独立役員の指定状況

当社は、独立役員の資格を充たす社外役員を全て独立役員に指定しております。

- ・社外役員の独立性基準等

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

#### 1 社外役員の独立性基準

##### (1) 基本的な考え方

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

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

##### (2) 独立性基準

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

#### 2 独立役員の属性情報開示に係る軽微基準

(当社の直近事業年度において)

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

## 社外役員の主な活動状況

・当事業年度における取締役会及び監査役会における出席並びに発言状況等  
(社外取締役)

氏名	取締役会		主な発言状況及び 社外取締役に期待される役割に関して行った職務の概要
	出席回数、出席率	出席回数、出席率	
八馬史尚	15回中15回 100.0%		企業経営、組織マネジメント、マーケティング、サステナビリティに関する幅広く高度な知見・経験をもって意見を述べるなど、取締役会の意思決定の妥当性・適正性を確保するための助言・提言を行っております。
井澤吉幸	15回中15回 100.0%		国際的な企業経営、経営管理、財務・会計、サステナビリティ及び資本市場に関する幅広く高度な知見・経験をもって意見を述べるなど、取締役会の意思決定の妥当性・適正性を確保するための助言・提言を行っております。
山田メユミ (本名：山田 芽由美)	15回中15回 100.0%		EC・DX(デジタルトランスフォーメーション)、組織マネジメント、マーケティング、サステナビリティ等に関する幅広く高度な知見・経験をもって意見を述べるなど、取締役会の意思決定の妥当性・適正性を確保するための助言・提言を行っております。
ポール与那嶺	15回中15回 100.0%		DX(デジタルトランスフォーメーション)、組織マネジメント、財務・会計等に関する幅広く高度な知見・経験をもって意見を述べるなど、取締役会の意思決定の妥当性・適正性を確保するための助言・提言を行っております。
澤田貴司	11回中11回 100.0%		小売業の海外展開、フランチャイズビジネス、ブランディング及び財務・会計等に関する幅広く高度な知見・経験をもって意見を述べるなど、取締役会の意思決定の妥当性・適正性を確保するための助言・提言を行っております。
秋田正紀	11回中11回 100.0%		インバウンドビジネス及び「食」への幅広い知見、マーケティング及びリスクマネジメント等に関する幅広く高度な知見・経験をもって意見を述べるなど、取締役会の意思決定の妥当性・適正性を確保するための助言・提言を行っております。
寺澤達也	11回中11回 100.0%		国際通商、フランチャイズビジネス、リスクマネジメント及びサステナビリティ等に関する幅広く高度な知見・経験をもって意見を述べるなど、取締役会の意思決定の妥当性・適正性を確保するための助言・提言を行っております。
クリスティン・ エドマン	11回中11回 100.0%		グローバルな小売業への幅広い知見とともに、DX(デジタルトランスフォーメーション)及びマーケティング・ブランディング等に関する幅広く高度な知見・経験をもって意見を述べるなど、取締役会の意思決定の妥当性・適正性を確保するための助言・提言を行っております。

## (社外監査役)

氏名	取締役会		監査役会		主な発言状況
	出席回数、出席率	出席回数、出席率	出席回数、出席率	出席回数、出席率	
原一浩	15回中15回 100.0%		22回中22回 100.0%		財務・会計・税務及びリスクマネジメントに関する豊富な経験と専門知識をもって適宜質問し、意見を述べております。
稲益みつこ	15回中14回 93.3%		22回中22回 100.0%		企業法務全般及びリスクマネジメントに関する豊富な経験と専門知識をもって適宜質問し、意見を述べております。
松橋香里 (本名：細谷 香里)	15回中15回 100.0%		22回中22回 100.0%		財務・会計、経営管理及びリスクマネジメントに関する豊富な経験と専門知識をもって適宜質問し、意見を述べております。

・取締役等との意見交換

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

また、各社外取締役及び社外監査役は、事業会社の取締役、監査役等とも意見交換を行っております。

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

・社外役員の機能及び役割

各社外取締役及び社外監査役は、一般株主と利益相反が生じるおそれのない、客観的・中立的立場から、それぞれの専門知識及び幅広く高度な経営に対する経験・見識等を活かした社外的観点からの監督又は監査、及び助言・提言等を実施しており、取締役会の意思決定及び業務執行の妥当性・適正性を確保する機能・役割を担っております。

・社外取締役・社外監査役のサポート体制

社外取締役及び社外監査役については、その職務を補助する専任の使用人を置き、社内取締役及び社内監査役と円滑な情報交換や緊密な連携を可能としております。なお、当社は、各社外取締役及び各社外監査役との間で、その期待される役割が十分に発揮されるよう、責任限定契約を締結しております。当該契約に基づく損害賠償責任の限度額は、法令が定める最低責任限度額としております。

社外取締役及び社外監査役と会社との人的関係、資本的關係又は取引関係その他の利害関係の概要

有価証券報告書提出日現在において、社外取締役8名及び社外監査役3名と当社との間には、特別な人的関係、資本的關係又は取引関係その他の利害関係はありません。

また、当社から、各独立役員たる社外役員に対し、役員報酬以外に、法律、会計もしくは税務の専門家又はコンサルタントとしての報酬の支払は行っておりません。

社外取締役又は社外監査役による監督又は監査と内部監査、監査役監査及び会計監査との相互連携並びに内部統制部門との関係

社外取締役及び社外監査役は、取締役会・監査役会・取締役等との意見交換等を通じて、監査役監査、内部監査、会計監査との連携を図り、また、内部統制システムの構築・運用状況等について、監督・監査を行っております。取締役会においては、会計監査報告、監査役会監査報告はもとより、監査室から定期的に内部監査について報告が行われているほか、内部統制部門からも内部統制の状況等について、随時、報告が行われております。なお、社外監査役の監査における当該相互連携状況等については、前記「監査役監査、内部監査及び会計監査の相互連携等」記載の内容もご参照ください。

## (3) 【監査の状況】

## 監査役監査の状況

## (a) 監査役監査の組織、人員

有価証券報告書提出日現在の監査役会は監査役5名（うち社外監査役3名）で構成されております。

当社は以下のとおり、財務及び会計に関する相当程度の知見を有する監査役を選任しております。

- ・常勤監査役石井信也氏は、当社及び当社グループ会社の経営管理部門を担当し、経営管理業務に従事しておりました。

- ・常勤監査役手島伸知氏は、当社及び当社グループ会社の財務・経理部門を担当し、財務及び会計業務に従事しておりました。

- ・監査役原一浩氏は、公認会計士及び税理士の資格を有しております。

- ・監査役松橋香里氏は、公認会計士の資格を有しております。

なお、2026年5月27日開催予定の定時株主総会の議案（決議事項）として、現任常勤監査役手島伸知氏、社外監査役原一浩氏及び稲益みつこ氏の任期満了により「監査役3名選任の件」を上程しており、当該議案が承認可決されまると、監査役会は引き続き5名（うち社外取締役3名）で構成されることとなります。

新任のうち、社外監査役に就任予定の松本仁氏は公認会計士の資格を有しております。

また、監査役会は監査役の職務を補助するため、監査役室を設置し、2名の専任の使用人を置いております。

## (b) 監査役及び監査役会の活動状況

監査役会並びに取締役会への出席状況は以下のとおりです。

役職名	氏名	当事業年度の出席率	
		監査役会	取締役会
常勤監査役 監査役会議長	石井 信也	100.0%（13回/13回）	100.0%（11回/11回）
常勤監査役	手島 伸知	100.0%（22回/22回）	100.0%（15回/15回）
独立社外監査役	原 一浩	100.0%（22回/22回）	100.0%（15回/15回）
独立社外監査役	稲益 みつこ	100.0%（22回/22回）	93.3%（14回/15回）
独立社外監査役	松橋 香里	100.0%（22回/22回）	100.0%（15回/15回）

当事業年度は監査役会を合計22回開催いたしました。監査役会は、原則として4時間の開催としており、監査に関する重要な事項について報告を受け、協議又は決議を行っております。

具体的には年間を通じ、次のような決議、協議・審議、報告等がなされました。

## [決議事項]

監査方針、監査計画・職務分担、監査役会の監査報告書、会計監査人の再任、会計監査人の監査報酬に関する同意、監査役候補者の選任同意等

## [協議・審議事項]

代表取締役との意見交換の議題、取締役会議長兼筆頭独立社外取締役との意見交換の議題、取締役会の議題の適切性、取締役会への監査役会報告内容、会計監査人の評価、会計監査人の非保証業務、有価証券報告書（監査の状況）記載事項、監査役会の実効性評価、監査役サクセッションプロセス等

## [報告事項]

常勤監査役の職務執行状況、重要会議（経営会議等）や重要事実の報告、内部監査結果、ガバナンス体制の整備・運用状況、訴訟状況、決算状況、経営管理の状況、内部通報等

## (c) 監査役会実効性評価

監査役会は当事業年度の監査活動を振り返り、監査品質、実効性の向上、次年度監査計画への反映のため監査役会の実効性評価を各監査役による評価アンケートへの記名式回答により実施しました。

評価項目は、監査役会の運営、独立性、三様監査の連携、監査活動、総括の全21項目として、各項目の5段階評価および意見の自由記述を行い、監査役会で議論・検証した結果、監査役会の実効性は確保されていると評価いたしました。一方で、「監査の継続性や情報共有体制の確保」、「海外子会社を含むグループ監査体制の整備・運用状況の確認」、「社外取締役との情報連携」等については、更なる改善の余地があるとの評価もあったため、監査役会として課題認識の共有と次年度の監査計画における具体的アクションとして対応することを確認いたしました。

2026年度においても、監査品質、実効性の更なる向上を図るため、監査役会実効性評価を継続してまいります。

## (d) 重点監査項目

当事業年度における重点監査項目として、監査役は、当社グループの中核事業であるコンビニエンスストア事業を中心とした事業変革の進捗状況および、最適グループ構造の進展に伴うガバナンス体制並びに内部統制システムの整備・運用状況について監査を実施しました。

コンビニエンスストア事業においては、国内外のCVS事業を中心に、事業モデルや運営体制の変革が進められていることから、監査役は、取締役会および関連する会議体への出席等を通じて、これらの施策に係る重要な意思決定プロセス、経営陣のリスク認識および対応方針について確認を行いました。

その結果、当該事業変革に係るガバナンス上の枠組み及び意思決定プロセスは、当事業年度においては概ね適切に機能していると判断いたしました。一方で、当該事業変革は中長期的な取組みであり、現時点では変革の初期段階にあることから、事業環境の変化やリスク顕在化の状況を引き続き注視する必要があるとの認識のもと、継続的なモニタリングを行っております。

また、グループ構造の最適化に向けた取組みが本格的に進展する中で、持株会社および主要事業会社におけるガバナンス体制や、体制変更に応じた内部統制システムが適切に構築・運用されているかについて重点的に確認しました。

さらに、海外子会社を含むグループガバナンス体制および、グループ構造の変化に対応したITガバナンス体制の整備・運用状況についても重要な監査対象として位置付け、内部監査部門等とも連携し、その状況を継続的にモニタリングしました。

## (e) グループ監査

グループ監査においては、常勤監査役が一部国内主要子会社監査役を兼務しているほか、国内子会社の監査役とグループ監査役ミーティングを年2回開催し、グループガバナンス体制強化の取り組み状況や監査上の発見事項、グループ内部通報の状況、各社監査役監査の事例報告などを共有し連携強化を図り、グループ各社の経営状況やガバナンス体制の整備状況について確認しております。

加えて、常勤監査役と各社監査役との個別のミーティングも定期的を開催し、各社監査計画の進捗状況、課題及び対応状況の報告を受け、適切な助言を行っております。海外主要子会社についても、監査委員の社外取締役や監事と定期的にミーティングを行い、ガバナンス体制の整備・運用状況を確認・協議し、グループ監査の質的向上に取り組んでおります。

また、国内子会社の新任監査役には常勤監査役が研修・教育を行い、継続的にサポートしております。

## (f) 経営陣から独立した内部通報窓口（監査役ホットライン）の運用

執行機能から独立した内部通報制度として、当社グループの取締役、監査役、執行役員などの経営幹部に関する法令、社会的規範及び社内規程に違反する行為についての通報・相談を受け付ける「監査役ホットライン」を運用しております。

## (g) 常勤監査役と社外監査役の役割分担

対象	内 容	常勤	社外
取締役	取締役会		
	指名委員会・報酬委員会へのオブザーバー参加	○	任意
	代表取締役との意見交換		
	取締役会議長兼筆頭独立社外取締役との意見交換		
業務執行	経営会議その他重要会議への出席		
	CxO・各本部長との意見交換		
	各業務執行部門との意見交換		
	内部統制部門と常勤監査役の定例ミーティング		
	稟議書等の重要書類の閲覧		
子会社	事業会社の本部、店舗等の往査		任意
	子会社監査役との個別ミーティング		
	グループ監査役ミーティング		任意

## 内部監査の状況

## (a) 内部監査の組織、人員

当社は、独立した内部監査部門として監査室を設置しており、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おります。また持株会社である当社自体の監査に加え、グループ全体の監査機能の充実、強化を図るため、コンプライアンス体制の整備・運用状況を含め、主要事業会社内部監査の確認あるいは直接監査を実施しております。

有価証券報告書提出日現在、内部監査業務の専従者として18名が在籍しております。システム監査技術者、内部監査士(QIA)、情報システム監査専門内部監査士など、内部監査に直接関係する資格保有者は13名となっております。

専門性の高いIT分野については、外部専門家の知見を活用し、監査の実効性向上を図っております。

## (b) 監査室の活動状況

「内部監査方針」では「経営に資する監査」を掲げ、中期経営計画を達成する上で重要な事業会社及び当社の業務全般において、リスクベースの年度計画を策定し、内部監査を実施しております。

年度計画は、代表取締役社長、監査役、リスク管理部門、会計監査人(有限責任あずさ監査法人)の意見を踏まえ、毎年リスク評価を実施し策定しております。また、当社を取り巻く経営・事業・リスクの環境変化により、必要に応じて年度計画の見直しを実施しております。

金融商品取引法に基づく「財務報告に係る内部統制の有効性の評価」については、監査室が全社的な内部統制の状況及び重要な拠点の業務プロセス統制を評価、その結果を取締役会へ報告しております(25年度は当社を含む10社が対象)。海外主要子会社とはInternal Audit部門、Accounting部門等との定期的意見交換、情報共有を通じ実態把握を行っております。

グループ全体の内部監査機能向上のために、国内外事業会社監査部門に対する統括支援活動を実施しております。事業会社毎のミーティングを定期的に開催し、個社毎の監査事例共有や監査活動の質向上を目的としたテーマ検討を行うとともに、事業会社のリスクや監査部門のリソースに応じて、内部監査を協働で行うなど実務支援の取り組みを実施しております。

監査結果、監査計画等については、代表取締役社長、取締役会に直接報告するとともに、監査役会にも直接報告し、監査役監査との連携・協議を行い、監査の実効性向上を図っております。

## 監査役監査、内部監査及び会計監査の相互連携等

## (a) 監査役と監査室及び会計監査人との連携

当社では、グループ全体の監査の質的向上を図るため、監査役、監査室及び会計監査人が、定期的に三者ミーティングを開催する等により、相互に情報共有・意見交換・協議を積極的に行い、緊密な連携を図っております。

連携方法	時期	備考	監査分担	
			常勤	社外
三者ミーティング	4月、10月	会計監査人から会計監査の実施状況等、監査室から内部監査の実施状況等、監査役から監査役監査の実施状況等について情報交換が行われ、意見交換を実施		

## (b) 監査役と会計監査人との連携

監査役は、会計監査人から期初に年間監査計画、四半期ごとに会計監査及び内部統制監査の手続き及び結果の概要等につき報告を受け、意見交換を行い、連携を図っております。

連携方法	時期	備考	監査分担	
			常勤	社外
監査及び期中レビューの計画概要説明	6月	会計監査人から当事業年度の監査計画及び監査報酬案の説明を受ける		
期中レビュー（年度監査の実施状況）結果報告	7月、10月、1月	会計監査人から期中レビュー（年度監査の実施状況）結果について報告を受け、意見交換を実施		
監査役インタビュー	2月	会計監査人から監査役へのインタビュー及び意見交換を実施		
KAM（監査上の主要な検討事項）に関する意見交換	7月、10月、1月、4月、5月	会計監査人からKAMとなる可能性のある事項や文案について定期的に説明を受け、内容をレビューした上で意見交換を実施。情報開示の適切性についても検討		
会社法監査結果報告	4月	会計監査人から会社法の監査結果報告を受ける		
金融商品取引法監査結果報告	5月	会計監査人から金融商品取引法の監査結果報告を受ける		
海外主要子会社の監査結果報告	9月	海外ネットワークファームの会計監査人から監査結果の報告を受け、意見交換を実施		○

## (c) 監査役と監査室との連携

監査役と監査室は、監査の質的向上を図るため、両者間における監査情報の網羅的な共有化に努めております。

連携方法	時期	備考	監査分担	
			常勤	社外
常勤監査役と監査室の定例ミーティング	毎月	監査室から監査計画、業務監査に関する監査結果、内部統制評価の経過状況等について報告を受け、意見交換を実施。常勤監査役は重要事項については社外監査役に報告		
内部監査状況・結果についての情報共有・意見交換	4月、10月	監査室から業務監査結果や活動状況の報告を受け、意見交換を実施		
財務報告に係る内部統制の評価状況・結果に関する報告	四半期	監査室から金融商品取引法で定められたグループの財務報告に係る内部統制の報告を受ける		

## (d) 監査役と監査室及び会計監査人と内部統制部門との連携

監査役、監査室及び会計監査人は、各監査において、内部統制部門から報告及び資料等の提出を受けるほか、必要に応じて説明を求めており、内部統制部門は、これらの監査が適切に実施されるよう協力しております。

## 会計監査の状況

## (a) 監査法人の名称

有限責任 あずさ監査法人

## (b) 継続監査期間

20年間

なお、2007年2月期についてはみずす監査法人と共同監査を実施しております。

## (c) 業務を執行した公認会計士

指定有限責任社員 業務執行社員：小林 礼治

指定有限責任社員 業務執行社員：佐々木 雅広  
 指定有限責任社員 業務執行社員：小見山 進

(d) 監査業務に係る補助者の構成

当連結会計年度の会計監査業務に係る補助者は、以下のとおりであります。  
 公認会計士52名、その他82名

(e) 監査法人の選定方針と理由

監査役会は、取締役、社内関係部署及び会計監査人から必要な資料を入手しかつ報告を受け、監査役会が策定した「会計監査人の評価基準」に基づいて、監査法人としての独立性や品質管理体制等の整備状況、監査チームとしての技能・経験・能力、監査方法、監査結果等の状況等を評価し選定します。

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

(f) 監査役及び監査役会による監査法人の評価

監査役及び監査役会は、期中の会計監査人との連携や会計監査人による監査への立会い等を通じた評価を継続して行い、会計監査人の監査の相当性判断を含め、監査役会が策定した「会計監査人の評価基準」に基づき、会計監査人である有限責任あずさ監査法人の監査について特段の問題はないと判断し、会計監査人の再任を決議しております。

監査報酬の内容等

(a) 監査公認会計士等に対する報酬

区分	前連結会計年度		当連結会計年度	
	監査証明業務に基づく報酬(百万円)	非監査業務に基づく報酬(百万円)	監査証明業務に基づく報酬(百万円)	非監査業務に基づく報酬(百万円)
提出会社	192	60	222	27
連結子会社	661	20	453	10
計	854	80	675	37

(前連結会計年度)

当社における非監査業務の内容は、会計に関する助言業務であります。

また、連結子会社における非監査業務の内容は、受託業務における内部統制の整備及び運用状況の検証業務等であります。

(当連結会計年度)

当社における非監査業務の内容は、会計に関する助言業務であります。

また、連結子会社における非監査業務の内容は、受託業務における内部統制の整備及び運用状況の検証業務等であります。

## (b) 監査公認会計士等と同一のネットワーク (KPMG) に対する報酬 (a) を除く)

区分	前連結会計年度		当連結会計年度	
	監査証明業務に基づく報酬 (百万円)	非監査業務に基づく報酬 (百万円)	監査証明業務に基づく報酬 (百万円)	非監査業務に基づく報酬 (百万円)
提出会社	-	238	-	120
連結子会社	810	111	695	70
計	810	350	695	190

## (前連結会計年度)

当社における非監査業務の内容は、グループ戦略にかかる会計・税務助言業務等であり、また、連結子会社における非監査業務の内容は、税務に関する支援業務等であり、

## (当連結会計年度)

当社における非監査業務の内容は、グループ戦略にかかる会計・税務助言業務等であり、また、連結子会社における非監査業務の内容は、税務に関する支援業務等であり、

## (c) その他の重要な監査証明業務に基づく報酬の内容

該当事項はありません。

## (d) 監査報酬の決定方針

当社は監査公認会計士等に対する監査報酬について、監査日数、監査内容等を総合的に勘案し、監査公認会計士等と協議の上、監査役会の同意を得て決定しております。

## (e) 監査役会が会計監査人の報酬等に同意した理由

監査役会は、会計監査人の監査計画の内容、会計監査の職務遂行状況及び報酬額見積りの算出根拠などが適切であるかどうかについて必要な検証を行ったうえで、会計監査人の報酬等の額について、会社法第399条第1項に定める同意の判断をいたしました。

## (4) 【役員の報酬等】

(2026年2月期)

・ 役員の報酬等の額又はその算定方法の決定に関する方針に係る事項

## 1 役員報酬に関する基本的な考え方

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

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

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

グローバル経験や当社の事業領域における高い専門性を有する人財を確保し企業価値の一層の向上を実現すべく、グローバルな人材市場においても競争力を有する報酬水準・報酬体系とする。

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

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

## 2 報酬水準

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

## 3 報酬構成

## (1) 業務執行の取締役

## (a) 報酬構成の割合

業務執行の取締役の報酬構成の割合(1)は概ね次のとおりとします。

当社の業績連動型株式報酬制度は、現在、その運用上、国内居住者のみを対象としており、また、株主の皆様との価値共有を図り、当社の企業価値の持続的な向上に対する一層のインセンティブを提供するため、代表取締役社長 兼 CEOであるデイカス氏(2)については業績連動型株式報酬制度とは別に、一定期間のコミットメントの遂行に基づく事後交付型株式報酬制度の対象とします。

	固定報酬	業績連動報酬		事後交付型 株式報酬
		賞与	業績連動型 株式報酬	
代表取締役会長	30%	30%	40%	-
代表取締役社長 兼 CEO	13%	27%	-	60%
その他の代表取締役	35%	30%	35%	-
取締役	50%	25%	25%	-

← 金銭 → ← 株式 →

(1) 業績連動賞与及び業績連動型株式報酬が基準報酬額であるときを前提として算出しています。

(2) デイカス氏の固定報酬、業績連動賞与及び事後交付型株式報酬の基準報酬割合は、概ね1:2:4.5としておりますが、非居住者への諸手当を支給する場合には、固定報酬の割合が増える可能性があります。

## (b) 構成内容

## ( ) 固定報酬

- ・ 職責の大きさに応じた役位ごとの、固定の金銭報酬とします。
- ・ 報酬は、在任期間中、毎月定期的に支給します。
- ・ 報酬委員会による審議・答申のうえ取締役会の決定に基づき、非居住者への諸手当を基本報酬に含めて支給することができるものとします。
- ・ 報酬委員会による審議・答申のうえ取締役会の決定に基づき、役職に応じた手当を支給することがあります。

## ( ) 業績連動賞与

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

- ・ 職責の差異に鑑み、代表取締役社長 兼 CEOであるデイカス氏に対する業績連動賞与とそれ以外の取締役に対する業績連動賞与については一部異なる制度設計とします。

<代表取締役社長 兼 CEOであるデイカス氏に対する業績連動賞与>

- ・ デイカス氏の業績連動賞与におけるKPI (Key Performance Indicator)、割合及び評価は、下記の当社の従前の業績連動賞与に用いるKPIに加え、当社の新たな成長戦略及び資本構造・事業の变革施策において重視することとなるKPIを踏まえて、報酬委員会で審議のうえ、報酬委員会から答申を受けた取締役会が、当該答申に基づき決定します。
- ・ 業績連動報酬としての賞与に係る係数については、業績との連動をより高める為、係数の振れ幅をより広い設定とします。

<他の取締役に対する業績連動賞与>

- ・ 業績連動賞与におけるKPIは下表のとおりとします。当該年度における本業によりキャッシュを稼ぐ力を評価しつつ、株主視点も取り入れるため、連結純利益もKPIとして組み合わせて用います。

(業績連動賞与におけるKPI)

KPI	割合	評価目的	2026年2月期 目標値	2026年2月期 実績値
(a) 連結営業CF (除く金融)( )	60%	本業によりキャッシュを稼ぐ力を評価	7,474億円	7,590億円
(b) 連結純利益	40%	純利益の予算達成度を評価	2,550億円	2,927億円

<業績連動賞与に係る係数の算出式>

業績連動賞与に係る係数 = { (a) + (b) } × (c)

- (a) 「連結営業CF (除く金融) ( )」に関する連動係数 × 60%
- (b) 「連結純利益」に関する連動係数 × 40%
- (c) 「個人評価」に関する連動係数

- ・ KPIの評価にあたっては、業績連動賞与に係る係数を代表取締役と取締役に分け、代表取締役の振れ幅を大きく設定することで、より強く業績連動の影響を受けるものとしています。
- ・ KPIの評価に加え、個人評価によって業績連動賞与に係る係数が変動します。

( ) 金融事業を除くNOPATをベースとした管理会計数値

( ) 業績連動型株式報酬

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

( ) BIP (Board Incentive Plan) 信託とは、米国の業績連動型株式報酬 (Performance Share) 制度及び譲渡制限付株式報酬 (Restricted Stock) 制度を参考にした役員に対するインセンティブプラン

## (業績連動型株式報酬におけるKPI)

KPI	割合	評価目的	2026年2月期 目標値	2026年2月期 実績値
(a) 連結ROE	60%	資本に対する収益性を評価	6.9%	7.6%
(b) 連結EPS	40%	株主視点から純利益を評価	101円96銭	118円81銭
(c) CO2排出量	下記算 出式 参照	環境負荷低減の推進度を評価	1,820,431 t	1,626,302 t

## &lt;業績連動型株式報酬に係る係数の算出式&gt;

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

(a) 「連結ROE」に関する連動係数 × 60%

(b) 「連結EPS」に関する連動係数 × 40%

(c) 「CO2排出量」に関する連動係数

(d) 「従業員エンゲージメント」に関する連動係数

・KPIの評価にあたっては、業績連動型株式報酬に係る係数を代表取締役と取締役に分け、代表取締役の振れ幅を大きく設定することで、より強く業績連動の影響を受けるものとします。

(注) 1 CO2排出量の目標値、実績値は、2024年度のものであります。

2 CO2排出量の目標値には、『GREEN CHALLENGE 2050』で定める2030年度の排出量目標値に対して、毎年度均等に排出量を削減して2030年度目標値（グループの店舗運営に伴う排出量を2013年比50%削減）を達成すると仮定して算出した場合の各年度の排出量を設定しています。

3 「従業員エンゲージメント」に関する連動係数については、報酬委員会の総合評価により決定します。

## (iv) 事後交付型株式報酬

・国外居住の業務執行取締役（代表取締役社長 兼 CEOであるデिकास氏）のみを対象とし、上記( )業績連動型株式報酬との重複は生じない運用といたします。

・一定期間のコミットメントの遂行に基づくインセンティブ報酬として、事後交付型の株式報酬制度（リストラクテッド・ストック・ユニット制度( )）とします。

・事後交付型の株式報酬として、在任期間中に株式交付のためのユニットが付与されることで、株主との価値共有を図り、当社の企業価値の持続的な向上に対する一層のインセンティブを提供するものとします。

・当初の対象期間は、2025年度から3事業年度とします。

・対象取締役に対する株式等の交付等は、上記の対象期間終了後に最初に開催される定時株主総会の終結以降に開催される取締役会決議に基づき行います。

( )リストラクテッド・ストック・ユニット制度とは、対象取締役に対して、取締役会が定める数のユニットを事前に割り当て、取締役会が定める年数の事業年度中に最初に開催される当社の定時株主総会から、当該年数の事業年度終了後に最初に開催される定時株主総会の終結時までの期間中、対象取締役として継続して役務提供を行うことを条件として、当該期間の終了後に、権利確定したユニット数に応じて定まる数の株式又はこれに代わる金銭を交付する株式報酬制度

## (c) マルス・クローバック

・各報酬の対象となる取締役に重大な不正・違反行為等が発生した場合や重大な会計上の誤り又は不正による決算の事後修正が取締役会において決議された場合等、報酬の性質毎に、取締役会が定める事由が生じた場合には、各報酬の全部若しくは一部の支給・交付を行わないこととし（マルス）、又は支給・交付した各報酬の全部若しくは一部の返還請求（クローバック）ができるものとします。

## (2) 社外取締役及び監査役

## (a) 報酬構成の割合

社外取締役及び監査役の報酬構成の割合は、下記(b)記載の固定報酬のみといたします。

## (b) 構成内容

## 固定報酬

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

・報酬は、在任期間中、毎月定期的に支給します。

・報酬委員会による審議・答申のうえ取締役会の決定に基づき、役職に応じた手当を支給することがあります。

#### 4 報酬ガバナンス

##### (1) 報酬委員会

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

##### (2) 報酬の決定方法

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

監査役の個人別の報酬額は、監査役の協議において決定します。

##### (3) 最近事業年度の提出会社の役員報酬等の額の決定過程における提出会社の取締役会及び委員会の活動内容

当事業年度においては、「報酬委員会」は12回開催しており、業績連動賞与及び業績連動型株式報酬における連動係数、報酬水準等に関する審議を行い、当委員会の答申を受けて、取締役会において決議しております。

#### 5 役員報酬枠

役員の報酬額は、株主総会で決議された以下の報酬枠の範囲内で決定します。

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

##### (1) 取締役

###### ・金銭

年額20億円以内（うち、社外取締役については年額5億円以内。なお、使用人兼務取締役の使用人分としての給与は含まない。）

（2025年5月27日開催の第20回定時株主総会で決議）

###### ・株式

###### 業績連動型株式報酬

3事業年度 / 12億円以内（1事業年度当たり4億円以内）

1事業年度当りに付与するポイント 240,000ポイント以内（1ポイント = 普通株式1株）

（2022年5月26日開催の第17回定時株主総会で、金銭報酬と別枠で決議。なお、1事業年度当りに付与するポイントは、当該株主総会において80,000ポイント以内と決議頂いておりますが、2024年3月1日付で普通株式1株を3株に株式分割を行ったことに伴い、240,000ポイント以内に調整しております。）

###### 事後交付型株式報酬

各事業年度当たり500,000株（ただし、役務提供期間終了後に、当該役務提供期間に対応する当社普通株式数の総数を一括して交付することができる。）

上限額は、無償交付の場合、本制度のために取締役会が行う、当社普通株式の発行又は処分に係る決議の日の前営業日における東京証券取引所における当社普通株式の終値を基礎として算出した額その他の公正な1株あたりの評価額に、対象取締役に割り当てる当社普通株式の数を乗じた額とし、現物出資交付の場合、当該終値を基礎として、当社普通株式の交付を受ける対象取締役に特に有利とならない範囲で取締役会において決定した1株当たりの払込金額に、対象取締役に割り当てる当社普通株式の数を乗じた額

（2025年5月27日開催の第20回定時株主総会で決議）

##### (2) 監査役

###### ・金銭

年額2億円以内

（2019年5月23日開催の第14回定時株主総会で決議）

#### 6 当事業年度に係る取締役の個人別の報酬等の内容が決定方針に沿うものであると取締役会が判断した理由等

当事業年度に係る取締役の個人別の報酬等の内容は、役員報酬方針に基づき、各取締役の役割、貢献度、グループ業績の評価及びKPI達成度について取締役会の諮問機関である報酬委員会で審議されたうえで、報酬委員会の答申に基づき、取締役会が決定しており、その内容は決定方針に沿うものであると判断しております。

・役員区分ごとの報酬等の総額、報酬等の種類別の総額及び対象となる役員の員数

役員区分	対象となる 役員の員数 (名)	報酬等の総額 (百万円)	報酬等の種類別の総額(百万円)				
			固定 報酬	業績連動報酬(注9)			
				賞与	株式報酬 (BIP信託)	事後交付型株式 報酬(RSU) (注8)	左記のうち、 非金銭報酬等
取締役 (社外取締役を除く)	8	2,022	399	538	185	900	1,085 (注11)
社外取締役	12	259	259	-	-	-	-
監査役 (社外監査役を除く)	3	84	84	-	-	-	-
社外監査役	3	71	71	-	-	-	-

- (注)1 上記には、2025年5月27日開催の第20回定時株主総会終結の時をもって退任した取締役3名(うち社外取締役1名)、監査役1名、2025年3月9日をもって辞任した社内取締役1名及び2025年3月11日をもって辞任した社外取締役2名を含んでおります。
- 2 2025年5月27日付で社外取締役から代表取締役社長に就任した1名につきましては、社外取締役在任期間分は社外取締役として、代表取締役社長在任期間分は取締役(社外取締役を除く)として記載しております。
- 3 取締役の報酬等の総額には、使用人兼務取締役の使用人分の給与は含まれておりません。
- 4 2025年5月27日開催の第20回定時株主総会において、取締役の報酬額は年額20億円以内(うち、社外取締役については年額5億円以内。なお、使用人兼務取締役の使用人分としての給与は含まない。)と決議いただいております。当該株主総会決議に係る取締役の員数は13名です。
- 5 2022年5月26日開催の第17回定時株主総会において、取締役の株式報酬(BIP信託)における報酬額は、次のとおり決議いただいております。当該株主総会決議に係る取締役の員数は4名です。  
3事業年度/12億円以内(1事業年度当たり4億円以内)  
1事業年度あたりに付与するポイント:80,000ポイント以内(1ポイント=普通株式1株)  
なお、1事業年度あたりに付与するポイントは、2024年3月1日付で普通株式1株を3株に株式分割を行ったことに伴い、240,000ポイント以内に調整しております。
- 6 2025年5月27日開催の第20回定時株主総会において、取締役の事後交付型株式報酬(RSU)における報酬額は、次のとおり決議いただいております。当該株主総会決議に係る取締役の員数は13名です。  
各事業年度当たり500,000株(ただし、役務提供期間終了後に、当該役務提供期間に対応する当社普通株式数の総数を一括して交付することができる。)  
上限額は、無償交付の場合、本制度のために取締役会が行う、当社普通株式の発行又は処分に係る決議の日の前営業日における東京証券取引所における当社普通株式の終値を基礎として算出した額その他の公正な1株あたりの評価額に、対象取締役に割り当てる当社普通株式の数を乗じた額とし、  
現物出資交付の場合、当該終値を基礎として、当社普通株式の交付を受ける対象取締役に特に有利とならない範囲で取締役会において決定した1株当たりの払込金額に、対象取締役に割り当てる当社普通株式の数を乗じた額
- 7 2019年5月23日開催の第14回定時株主総会において、監査役の報酬額は年額2億円以内と決議いただいております。当該株主総会決議に係る監査役の員数は5名です。
- 8 事後交付型株式報酬(RSU)の額は、当事業年度において、当事業年度から2028年2月期までの3事業年度を対象期間として付与したユニット数を基準とし、当該ユニットが全数確定した場合に交付される当社普通株式の総数に、当該ユニットの付与時点の公正価格を乗じて算定しております。なお、当事業年度における事後交付型株式報酬費用は225百万円となります。
- 9 上記の業績連動報酬の額には、当事業年度における役員賞与引当金繰入額、株式給付引当金繰入額及び事後交付型株式報酬費用を含んでおります。
- 10 株式報酬(BIP信託)は、退任した社内取締役1名を含む5名に対するものです。また、事後交付型株式報酬(RSU)は、取締役(社外取締役を除く)1名に対するものです。
- 11 取締役(社外取締役を除く)に対する非金銭報酬等の総額の内訳は、株式報酬(BIP信託)185百万円及び事後交付型株式報酬(RSU)900百万円であります。

## ・役員ごとの連結報酬等の総額等

氏名	役員区分	会社区分	報酬等の種類別の総額（百万円）							連結報酬等の総額（百万円）（注1）
			固定報酬	業績連動報酬			左記のうち、非金銭報酬等（注4）	セバランスペイ		
				短期インセンティブ（賞与）（注2）	長期インセンティブ					
			金銭報酬（注2）	株式報酬（BIP信託）（注2）	事後交付型株式報酬（RSU）（注3）					
伊藤 順朗	取締役	提出会社	103	103	-	146	-	146	-	354
スティーブン・ヘイズ・デिकास	取締役	提出会社（注5）	172	400	-	-	900	900	-	1,472
木村 成樹	取締役	提出会社	40	45	-	52	-	52	-	182
	取締役	株式会社セブンイレブン・ジャパン	10	16	-	17	-	17	-	
ジョセフ・マイケル・デピント	取締役	提出会社	1	-	-	-	-	-	-	13,417
	取締役	7-Eleven, Inc.（注6）	291	99	2,656	-	-	-	10,368	

（注）1 連結報酬等の総額が1億円以上である者に限定して記載しております。

- 上記の短期インセンティブ（賞与）、長期インセンティブのうちの金銭報酬、株式報酬（BIP信託）の額には、当事業年度における役員賞与引当金繰入額及び株式給付引当金繰入額を含んでおります。
- 事後交付型株式報酬（RSU）の額は、当事業年度において、当事業年度から2028年2月期までの3事業年度を対象期間として付与したユニット数を基準とし、当該ユニットが全数確定した場合に交付される当社普通株式の総数に、当該ユニットの付与時点の公正価格を乗じて算定しております。なお、当事業年度における事後交付型株式報酬費用は225百万円となります。
- 非金銭報酬等の総額は、全て株式報酬（BIP信託）もしくは事後交付型株式報酬（RSU）であります。
- 2025年5月27日をもって当社社外取締役から代表取締役社長兼CEOとなったスティーブン・ヘイズ・デिकास氏の報酬の額は、社外取締役及び代表取締役社長兼CEOとしての報酬の額を合算して記載しております。
- 2025年3月9日をもって当社取締役を辞任したジョセフ・マイケル・デピント氏に対しては、2026年2月期において当社の取締役としての報酬（固定報酬のみ）に加えて7-Eleven, Inc.のDirector & CEOとしての報酬の支給がありました。

7-Eleven, Inc.のDirector & CEOとしての報酬等の概要は以下の通りです。7-Eleven, Inc.のCEOの報酬体系は、業績や企業価値との連動を重視し、同社の中長期的な業績向上と企業価値向上への貢献意欲や士気を高める観点から、固定の金銭報酬である「固定報酬」及び業績連動の金銭報酬である「短期インセンティブ」と「長期インセンティブ」により構成しています。業績目標達成を促す仕組みとするため、全体の90%以上を業績連動報酬とし、短期インセンティブは1年間、長期インセンティブは3年間を評価期間として、目標達成度や価値向上度に基づいて評価を行っております。なお、2025年に支給した短期インセンティブの評価期間は2024年、長期インセンティブの評価期間は2022 - 2024年です。報酬は現地通貨で支払いをしており、2025年においては、固定報酬1,950千ドル、短期インセンティブ664千ドル、長期インセンティブ17,754千ドルを支払い、1ドル=149.61円に換算し支給しております。報酬水準については、外部評価機関の見も踏まえ、優秀な人材の維持・確保の観点等から、米国市場における報酬水準を参考としています。報酬額については、決定手続の客観性及び透明性を確保するため、当社報酬委員会において協議を行った上で、最終的に7-Eleven, Inc.取締役会の決議により決定します。また、「セバランスペイ」の欄に、ジョセフ・マイケル・デピント氏が7-Eleven, Inc.のDirector & CEOから退任するに際し、7-Eleven, Inc.が同氏との間の既存の契約に従い支払うセバランスペイ（委任契約又は雇用契約の解除時に支給される特別手

当)の額を記載しております。2025年度の損益影響は5,635百万円であり、そのうち2,977百万円は特別損失のその他に計上しております。

(2027年2月期)

役員の報酬等の額又はその算定方法の決定に関する方針に係る事項

2026年4月16日開催の当社取締役会で、2026年5月27日開催予定の第21回定時株主総会において、当社の取締役の報酬額改定、当社の取締役（社外取締役を除く。）に対する株式報酬の一部改定及び当社の社外取締役に対する株式報酬制度導入に関する各議案のご承認をいただくことを条件として改定した当社における取締役の個人別の報酬等の内容に係る決定方針の概要は以下の《役員報酬方針》のとおりです。

#### 新役員報酬制度策定の目的

当社は、2025年5月の株主総会から新経営体制が発足したことに伴い、2025年8月に事業変革を含む今後の戦略とその実行計画である『7-Elevenの変革』を発表し、新たなグループの経営方針・経営目標を設定しております。当該変革プランを果敢に推進し、当社企業価値を向上させるためには、業務執行取締役が経営に深くコミットメントする体制の確保が不可欠であることから、当社は2026年より役員の報酬制度を見直し、客観性・透明性ある手続を確保しつつ、当社の持続的な成長に向けた健全なインセンティブとして機能する報酬内容に改定致します。

今回の新役員報酬制度の制定にあたっては、上記『7-Elevenの変革』が「成長に向けた取り組み」として「グローバルで統合されたマネジメントプロセスと枠組みの設定」を掲げていることに基づき、当社及び主要事業子会社の役員報酬制度について、グローバルで統合された共通報酬指針を策定しつつ、当社及び主要事業子会社のグループ経営上の機能・役割に応じ、各社の役員報酬制度を策定するものとします。

### 《役員報酬方針》

#### 1 役員報酬に関する基本的な考え方

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

##### (1) 役員報酬制度の基本方針

当社は、当社の役員報酬制度を、当社および株式会社セブン イレブン・ジャパン（本方針において、SEJといいますが）、7-Eleven, Inc.（本方針において、SEIといいますが）ならびに7-Eleven International LLC（本方針において、7INといいますが。また、SEJ、SEIおよび7INを総称して「主要事業子会社」といいます。）間で統合された報酬指針（以下「グループ役員等報酬指針」といいます。）を策定し、これを共通の基本指針としつつ、当社および主要事業子会社のグループ経営上の機能・役割に応じ、策定するものとします。

##### (2) 各役位別の報酬に関する考え方

###### (a) 業務執行取締役

当社の業務執行取締役の報酬は、グループ役員等報酬指針に基づき、当社の中長期的な企業価値の創造へ向け、当社の業務執行取締役および主要事業子会社の事業執行に携わる役員が、戦略課題に対して共通の目標意識をもって一体的に取り組み、相互協力を促進する連携体制を確保し、処遇の透明性と公平性を高める観点から構築・運用するものとします。なお、グループ役員等報酬指針は、以下の報酬基本原則に基づいて運用します。

###### 《報酬基本原則》

Attracting and Retaining Premier Executive Talent

（優秀な経営人財の獲得と離職防止）

World-Class Long-Term Value Creation

（世界クラスの長期的な価値創造）

Engaging Leaders Around Strategic Priorities

（戦略的優先事項に対するリーダーのエンゲージメント）

Pay-for-Performance Alignment

（企業価値と業績連動報酬支給額との連動性）

Alignment with Broad Stakeholder Interests

（幅広いステークホルダーの利益との調和の確保）

Encouraging Appropriate Risk Management

（適切なリスク管理の促進）

Transparency and Accountability

（透明性と説明責任）

###### (b) 社外取締役

当社の社外取締役は、一般株主と利益相反が生じるおそれのない、客観的・中立的立場から、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・見識等を活かした社外的観点からの監督および助言・提言等を実施し、取締役会の意思決定および業務執行の妥当性・適正性を確保する機能・役割を担っていることから、役割の大きさに応じた適正な報酬水準とするとともに、業績に連動しない報酬制度とします。

### (c) 監査役

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

## 2 報酬水準

役員報酬の水準については、当社の事業内容および経営環境における各種ファundamentalsを考慮しながら、時価総額や収益規模等で、当社と同規模の主要企業における役員報酬水準を参考に決定します。

業務執行取締役の報酬水準の決定にあたっては、個々の業務執行取締役もしくは業務執行取締役のグループごとに、以下を考慮してベンチマーキングピアグループを適切に選定します。

- ・対象業務執行取締役が属する事業体の業種の類似性
- ・対象業務執行取締役が属する事業体の規模の類似性
- ・対象業務執行取締役が属する人材競合市場
- ・対象業務執行取締役の権限責任の大きさ
- ・なお、より慎重な検討が必要な場合、報酬ベンチマーキングにおいて、単一のピアグループを報酬水準設定の唯一の根拠とせず、他のピアグループで検証することも考慮します。

代表取締役社長兼CEOの報酬ベンチマークにおいてはグローバル小売業をピアグループとして設定しています。なお、グローバル小売業ピアグループは、ピアグループ構成企業の業績等に応じて適切に報酬委員会が選定するものとします。

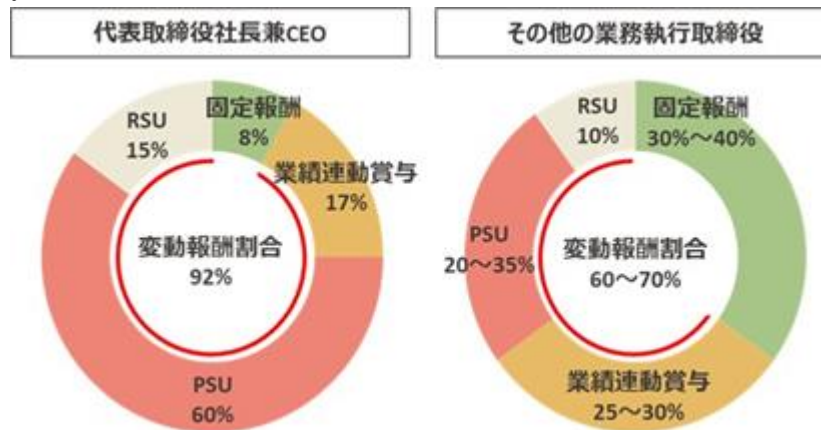
## 3 報酬構成

### (1) 業務執行取締役

#### (a) 報酬構成の割合

業務執行取締役の報酬構成の割合(1)は概ね次のとおりとします。

業績条件型の事後交付型株式報酬(Performance Share Unit: PSU)および在籍条件型の事後交付型株式報酬(Restricted Stock Unit: RSU)は当社からの直接交付型もしくは信託型によって運営します。



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

上表の報酬構成割合は、国内非居住者および役職に応じた諸手当を支給する場合には、固定報酬の割合が増える可能性があります。

#### (b) 構成内容

##### ( ) 固定報酬

- ・ 職責の大きさに応じた役職ごとの、固定の金銭報酬とします。
- ・ 報酬は、在任期間中、毎月定期的に支給します。
- ・ 報酬委員会による審議・答申のうえ取締役会の決定に基づき、国内非居住者への諸手当を基本報酬に含めて支給することができるものとします。
- ・ 報酬委員会による審議・答申のうえ取締役会の決定に基づき、役職に応じた手当を支給することがあります。

##### ( ) 変動報酬

### 変動報酬の設計原則

当社の変動報酬は、グループ役員等報酬指針が掲げる「World-Class Long-Term Value Creation（世界クラスの長期的な価値創造）」の実現へ向けて、業務執行取締役を力強く動機づけるインセンティブとして設計します。当社グループの長期的な企業価値の創造は、CVS事業の拡大と収益力強化を通じた「稼ぐ力」の強化による短期的な自律的成長、戦略的なキャピタルアロケーションによる資本効率の改善を通じた中長期的な成長、そして創出した企業価値の維持・向上という、異なる時間軸にまたがる経営行動の総体によって実現します。変動報酬は、これらの経営行動を短期・中期・長期の異なる時間軸に文脈化し、業績連動賞与、PSU、RSUならびに株式保有ガイドラインの三層構造の中に可視化することで、時間軸ごとの戦略的優先課題に対して業務執行取締役を明確に尽力させることを目的とします。また、こうした設計を通じ、企業価値増減と報酬増減とが連動することによる規律づけを強化し、企業価値と業績連動報酬の支給額との連動性を高めることで、報酬制度全体の説明責任、客観性および透明性を確保します。

### 変動報酬（STI・LTI）の機能分担



STI：年次インセンティブ、LTI：長期インセンティブ

なお、上記の設計原則と同一の考え方を、グループ役員等報酬指針に基づき主要事業子会社（SEJ、SEIおよび7IN）の業務執行に携わる役員にも適用します。とりわけ、当社は長期インセンティブKPI（Key Performance Indicator）としてTSR（株主総利回り）指標を採用しておりますが、主要事業子会社の長期インセンティブにも当社と同様にTSR指標の評価を組み込むことにより、グループ全体の企業価値創造に対する意識を事業子会社の業務執行に携わる役員にも共有し、戦略課題に対する共通の目標意識と相互協力を促進する連携体制を確保します。

具体的な設計の考え方は以下のとおりです。

#### 業績連動賞与

業績連動賞与は、当社グループの「稼ぐ力」の強化へ向けて業務執行取締役の日々の経営努力を促すため、連結営業収益・連結営業利益額に加え、戦略課題への取り組みおよび非財務指標をKPIとして設定します。

#### PSU（業績条件型の事後交付型株式報酬）

PSUは、変動報酬の中で最も重要なインセンティブの要素と位置づけています。中長期的な成長や資本効率の改善を含む中長期の企業価値創造へ向けた経営行動を多面的に評価するため、経営成果の指標としての連結EBITDA、連結ROICおよび外部の市場評価としての相対TSRをKPIとして採用します。とりわけ相対TSRについては、変革期における企業価値向上の重要性に鑑み、PSU全体の中で最も大きなウエイトを設け、対TOPIX（配当込み）比較と対グローバル小売業ピアグループ比較の2種類の評価軸を設定し、変革の着実な進展を通じた企業価値創造期待の創出を通じて、国内上場企業およびグローバル小売業のいずれの各社よりも上回る成長を実現する意識を経営陣に強く持たせるようにします。

#### RSU（在籍条件型の事後交付型株式報酬）および株式保有ガイドライン

RSUは、継続的に株主との利益・リスクの共有を促進していくため、業績評価は行わず、每期一定の価値を付与します。株式保有ガイドラインは、当社株式を、既定の保有水準に達するまで売却せず継続保有することを義務付けることで、業務執行取締役が企業価値創出の成果を更に長期的に維持・向上することに務め、また株主価値の毀損に対しても責任を持つ姿勢を明確化します。

上記に基づき、各業務執行取締役の変動報酬は以下の原則に従い設計します。

## 目標設定および評価

目標設定は、株主・投資家を含むステークホルダーの当社企業価値創造期待を満たすべく、挑戦的な目標となるよう設定します。一方で、短期的かつ過度なリスクテイクを促す設計は避けるものとします。

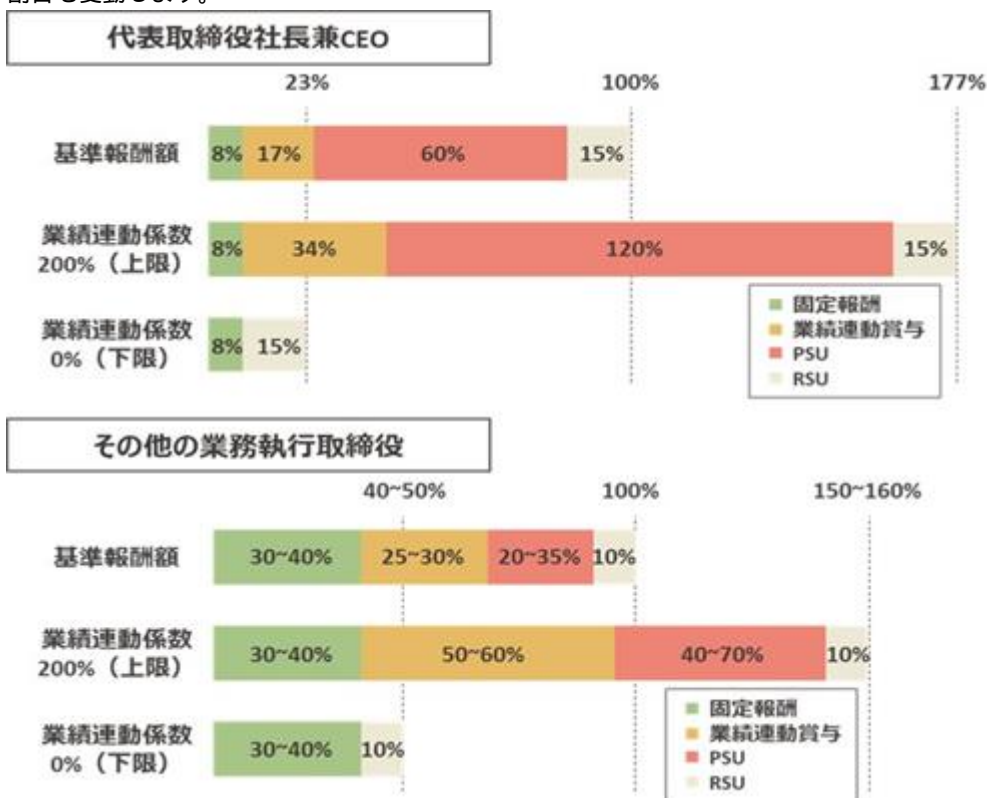
## 業績連動賞与およびPSUの変動幅

業績連動賞与およびPSUの変動幅は0～200%に設定します（業績連動賞与は基準額に対する変動幅、PSUは基準ユニット数に対する変動幅）。

それぞれの支給率が上限・下限となった場合の報酬支給額のイメージは下図のとおりです。

支給率が上限・下限となった場合の報酬支給額のイメージ

企業価値増減と報酬支給額の連動性を高め、報酬制度全体の説明責任および客観性・透明性を確保する報酬内容としています。なお、PSU・RSUに基づく報酬の価値は株価に応じて変動するため、下記割合も変動します。



## 期末の裁量調整

インセンティブ機能の実効性確保の観点から、想定外の経営環境の変化、臨時の利益や損失が支給率に与える影響については、報酬委員会の慎重な審議による答申に基づき、取締役会は裁量調整の必要性を判断します。

## ( -1)業績連動賞与

- ・短期のインセンティブ報酬として、事業年度ごとの会社業績や個人評価等に基づき変動する、業績連動の金銭報酬とします。
- ・報酬は、事業年度ごとの会社業績や個人評価等の確定後に毎年支給します。
- ・業績連動賞与におけるKPIは下表のとおりとします。短期のインセンティブとしては、当該年度におけるグループ事業の成長や収益性、またそれらに繋がる個々の業務執行取締役の定性的な取り組みや非財務指標を評価します。
- ・多様な人材が能力を発揮できる環境づくりをより推進し、従業員の貢献意欲の向上による企業競争力の強化を担保することを目的として「従業員エンゲージメントの向上度」を非財務KPIとして評価します。
- ・「持続可能な社会」と「企業の持続的成長」の両立を目指す当社として、2019年5月に策定した環境宣言『GREEN CHALLENGE 2050』におけるCO<sub>2</sub>排出量の削減目標を、2020年度より業績連動型株式報酬のKPIに追加しましたが、2025年9月のグループ再編に伴い、CO<sub>2</sub>排出量の削減目標等の見直しを行っております。当該見直しが決定され次第、見直し後の「CO<sub>2</sub>排出量の削減の取り組み等環境負荷低減の推進度」を業績連動賞与の非財務KPIとして評価します。

## (業績連動賞与におけるKPI)

KPI	割合	評価目的
-----	----	------

(a) 連結営業収益	35%	グループ全体の毎期における事業の成長を評価
(b) 連結営業利益額	35%	グループ全体の毎期における事業の収益性を評価
(c) 個人評価	25%	個々の業務執行取締役の毎期における戦略課題への取り組みを評価
(d) 非財務( )	5%	従業員エンゲージメントの向上度およびCO2排出量削減の取り組み等環境負荷低減の推進度その他の非財務指標を評価

( ) 報酬委員会による総合評価

<業績連動賞与に係る係数の算出式>

業績連動賞与に係る係数 = (a) + (b) + (c) + (d)

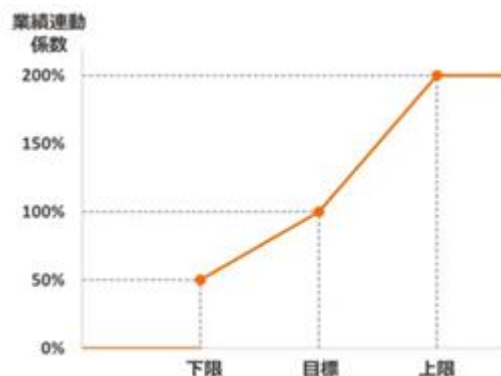
(a) 「連結営業収益」に関する連動係数 × 35%

(b) 「連結営業利益額」に関する連動係数 × 35%

(c) 「個人評価」に関する連動係数 × 25%

(d) 「非財務」に関する連動係数 × 5%

連結営業収益・連結営業利益額における業績連動の仕組み(イメージ)



・業績連動賞与の変動幅は基準額に対して0%~200%とします。

( -2)PSU(業績条件型の事後交付型株式報酬)

- ・中長期のインセンティブ報酬として、会社業績や経営指標等に基づき変動する、業績連動の株式報酬とします。
- ・毎年、取締役に対しユニットを付与し、連続する3年間である役務提供期間中、原則として、取締役として継続して役務提供を行うことを条件として当社株式等を交付します。当初の役務提供期間は、2026年定時株主総会の終結時点から2029年に開催予定の当社定時株主総会の終結時点までとします(オーバーラップ型)。
- ・権利確定は原則として役務提供期間(3年後)経過後とします(一括確定)。
- ・役務提供期間終了までに退任した場合、ユニットは原則失効しますが、死亡による退任やその他正当な事由による退任時には権利確定を早期化し、権利確定させるユニット数を必要に応じて合理的に調整できるものとします。
- ・組織再編等の際にも権利確定を早期化することがありますが、組織再編等のみを以て権利確定することはなく、当該組織再編等に伴い取締役または一定の役職の地位を喪失することとなる場合に権利確定します(いわゆる“ダブルトリガー”方式)。

・業績連動型株式報酬におけるKPIは下表のとおりとします。

(PSUにおけるKPI)

KPI	割合	評価目的
(a) 連結EBITDA	25%	事業が生む利益・キャッシュフローの規模の中長期的な成長を評価
(b) 連結ROIC	25%	事業が生む利益の投下資本に対する効率性の中長期的な向上を評価
(c) 相対TSR (対TOPIX(配当込み)比較)	25%	国内株式市場における当社の相対的なパフォーマンスを中長期的に評価
(d) 相対TSR (対グローバル小売業比較)	25%	グローバル小売業に対する当社の相対的なパフォーマンスを中長期的に評価

< PSUに係る係数の算出式 >

業績連動型株式報酬に係る係数 = (a) + (b) + (c) + (d)

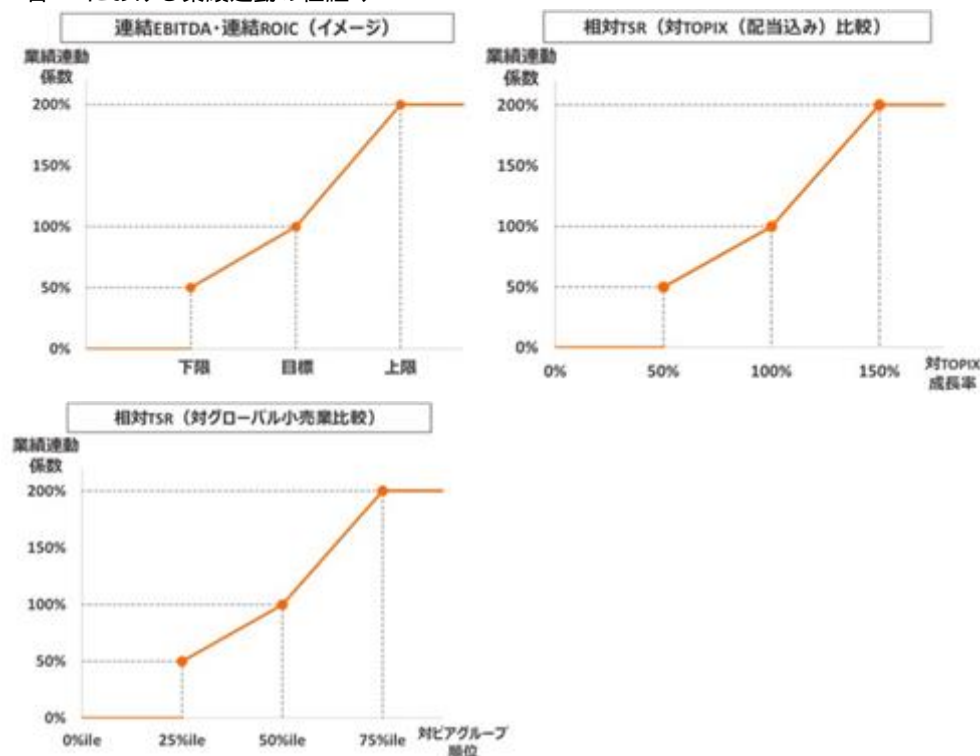
(a) 「連結EBITDA」に関する連動係数 × 25%

(b) 「連結ROIC」に関する連動係数 × 25%

(c) 「相対TSR(対TOPIX比較)」に関する連動係数 × 25%

(d) 「相対TSR(対グローバル小売業比較)」に関する連動係数 × 25%

各KPIにおける業績連動の仕組み

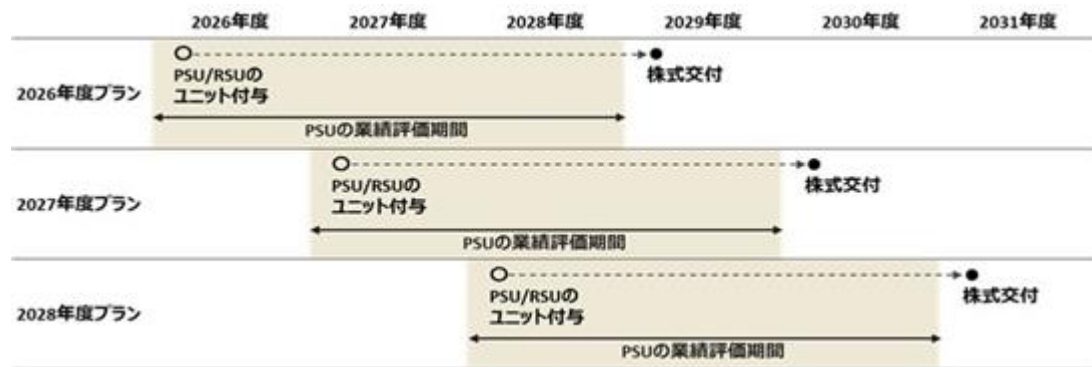


\* グローバル小売業ピアグループは、ピアグループ構成企業の業績等に応じて適切に報酬委員会が選定するものとします。

( -3)RSU (在籍条件型の事後交付型株式報酬)

- ・在任中の継続的な株式保有および株主価値の共有を促進するため、対象となる役務提供期間の継続勤務を条件とする、在籍条件型の株式報酬とします。
- ・当初の役務提供期間は、2026年定時株主総会の終結時点から2029年に開催予定の当社定時株主総会の終結時点までとし、毎年ユニットを付与します(オーバーラップ型)。
- ・権利確定は原則として役務提供期間(3年間)経過後とします(一括確定)
- ・役務提供期間終了までに退任した場合、ユニットは原則失効しますが、死亡による退任やその他正当な事由による退任時には権利確定を早期化し、権利確定させるユニット数を必要に応じて合理的に調整できるものとします。
- ・組織再編等の際にも権利確定を早期化することがありますが、組織再編等のみを以て権利確定することはなく、当該組織再編等に伴い取締役または一定の役職の地位を喪失することとなる場合に権利確定します(いわゆる“ダブルトリガー”方式)。

## PSU・RSUの付与サイクルのイメージ



## (c) 株式保有ガイドライン

株主との価値共有を長期的かつ持続的に確保するため、下表のとおり株式保有ガイドラインを設定するとともに、保有目標水準到達以降も、在任中は継続して保有目標水準以上の当社株式を保有することとします。

## 株式保有ガイドライン

就任後（ガイドライン適用開始日に在任する業務執行取締役については当該適用開始後）、5年以内に達成を目指す保有目標水準。保有目標水準には実質的に保有株式と同等と認められる未確定のRSUを含めるものとします。

	保有目標水準
代表取締役社長兼CEO	基本報酬（年額）の5倍
その他の業務執行取締役	基本報酬（年額）の1倍

## (d) マルス・クローバック

各報酬の対象となる取締役に重大な不正・違反行為等が発生した場合や重大な会計上の誤りまたは不正による決算の事後修正が取締役会において決議された場合等、報酬の性質毎に、取締役会が定める事由が生じた場合には、各報酬の全部もしくは一部の支給・交付を行わないこととし（マルス）または支給・交付した各報酬の全部もしくは一部の返還請求（クローバック）ができるものとします。但し、クローバックの対象となる報酬は、クローバックを実施する事由が認められた日の属する事業年度およびその前の3事業年度に支給・交付された各変動報酬とします。

## (e) セベランス

本方針に記載される報酬の他、出身地・居住地・職責等に鑑みて想定される人材市場における報酬水準・報酬慣行等を考慮し、報酬委員会から答申を受けた取締役会において、セベランスの支給が相当と判断される場合には、株主総会の承認を条件として、報酬委員会から答申を受けた取締役会が適切と認める額のセベランスを支給する場合があります。

## (2) 社外取締役

## (a) 報酬構成の割合

社外取締役の報酬は、固定報酬および株式報酬（RSU）からなります。役職に応じた手当加算前の固定報酬と在籍条件型の事後交付型株式報酬（RSU）の比率は、概ね9：1とします。



## (b) 構成内容

## ( ) 固定報酬

- ・ 固定の金銭報酬を、在任期間中、毎月定期的に支給します。
- ・ 報酬委員会による審議・答申のうえ取締役会の決定に基づき、取締役会議長、指名委員会委員長および報酬委員会委員長等の役職に応じた手当を支給することがあります。

( )RSU (在籍条件型の事後交付型株式報酬)

- ・ 社外取締役として、一般株主と利益相反が生じるおそれのない、客観的・中立的立場から、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・見識等を活かした社外的観点からの監督および助言・提言等を実施し、取締役会の意思決定および業務執行の妥当性・適正性を確保する機能・役割を果たしつつ、中長期的な企業価値向上への貢献意欲を高め、株主との価値共有を図ることを目的として、RSUを付与します。
- ・ 当初の役務提供期間は、2026年定時株主総会の終結時点から2029年に開催予定の当社定時株主総会の終結時点までとし、毎年ユニットを付与します（オーバーラップ型）。
- ・ 権利確定は原則として役務提供期間経過後（3年間）とします（一括確定）
- ・ 役務提供期間終了までに退任した場合、ユニットは原則失効しますが、死亡による退任やその他正当な事由による退任時には権利確定を早期化し、権利確定させるユニット数を必要に応じて合理的に調整できるものとします。
- ・ 組織再編等の際にも権利確定を早期化することがありますが、組織再編等のみを以て権利確定することはなく、当該組織再編等に伴い取締役または一定の役職の地位を喪失することとなる場合に権利確定します（いわゆる“ダブルトリガー”方式）。

RSUの付与サイクルのイメージ



(c) マルス・クローバック (RSU)

社外取締役に重大な不正・違反行為等が発生した場合や重大な会計上の誤りまたは不正による決算の事後修正が取締役会において決議された場合等、取締役会が定める事由が生じた場合には、RSUの全部もしくは一部の支給・交付を行わないこととし（マルス）または支給・交付したRSUの全部もしくは一部の返還請求（クローバック）ができるものとします。但し、クローバックの対象となるRSUは、クローバックを実施する事由が認められた日の属する事業年度およびその前の3事業年度に交付されたRSUとします。

(d) 株式保有ガイドライン

社外取締役が在任期間中に取得した当社株式は、株式報酬にかかる納税のための売却を除き、原則、退任時までその全量を継続保有することとしています。

(3) 監査役

(a) 報酬構成の割合

監査役の報酬構成の割合は、下記(b)記載の固定報酬のみといたします。

(b) 構成内容

固定報酬

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

#### 4 報酬ガバナンス

##### (1) 報酬委員会

当社は役員等（役員および執行役員をいいます。）の報酬の決定に関する手続の客観性および透明性を確保すること等を目的として、委員長および過半数の委員を独立社外取締役とした報酬委員会を設置しています。報酬委員会は、グループ役員等報酬指針に基づき、当社の役員等、SEJ代表取締役およびSEIならびに7INのCEOの報酬制度および報酬内容について審議・答申する権限を有しています。報酬委員会における審議に際しては、その役割・権限を適切に行わせるため、グループ役員等報酬指針との整合性、経営環境の変化、株主・投資家との対話内容やフィードバック等を踏まえるとともに、グローバルに豊富な経験・知見を有する報酬アドバイザー（WTW〔ウイリス・タワーズワトソン〕）を起用し、審議に必要な情報や助言、審議の進行上の支援を受けています。

##### (2) 報酬の決定方法

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

監査役の個人別の報酬額は、監査役の協議において決定します。

#### 5 役員報酬枠

役員の報酬額は、2026年5月27日開催予定の第21回定時株主総会において、当社の取締役の報酬額改定及び当社の取締役に対する事後交付型株式報酬制度の導入に関する各議案のご承認をいただくことを条件として、以下の報酬枠の範囲内で決定します。

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

##### (1) 取締役

###### ・金銭報酬

年額25億円以内（うち、社外取締役については年額5億円以内。なお、使用人兼務取締役の使用人分としての給与は含まない。）

###### ・事後交付型株式報酬制度

各役務提供期間当たり、社外取締役を除く取締役に対し、4,500,000株（うちPSUは4,000,000株、RSUは500,000株）、社外取締役に対しては45,000株（全てRSU）を上限とします（ただし、組織再編等一定の場合は、複数の役務提供期間に対して付与されたユニットについて同時に権利確定することがあります。）。

報酬等の上限額は、信託交付の場合、それぞれの役務提供期間に関し、信託の設定時（または延長時）の東京証券取引所における当社株式の終値（同日に取引が成立していない場合には、それに先立つ直近取引日の終値）を基礎として算出した額に、対象取締役に対する事後交付型株式報酬として権利確定が見込まれる株式数の最大数を乗じた金額とし、直接交付の場合、それぞれの役務提供期間に関し、当社株式の発行または処分に係る決議の日の前営業日における東京証券取引所における当社株式の終値（同日に取引が成立していない場合には、それに先立つ直近取引日の終値）を基礎として算出した額その他の公正な1株当たりの評価額または1株あたりの払込金額に、対象取締役に対する事後交付型株式報酬として権利確定が見込まれる株式数の最大数を乗じた額とします。

##### (2) 監査役

###### ・金銭

年額2億円以内

（2019年5月23日開催の第14回定時株主総会で決議）

## (5) 【株式の保有状況】

## 投資株式の区分の基準及び考え方

当社は、専ら株式の価値の変動又は株式に係る配当によって利益を受けることを目的とするいわゆる純投資目的の株式は、保有しておりません。事業競争力の維持と強化のため、業務提携、取引関係の維持・強化等の合理性があると認められる株式を政策保有株式として保有し、純投資目的以外の株式として区分しております。

当社及び連結子会社のうち、投資株式の貸借対照表計上額（投資株式計上額）が最も大きい会社（最大保有会社）である株式会社セブン イレブン・ジャパンについては以下のとおりであります。

保有目的が純投資以外の目的である投資株式

(a) 保有方針及び保有の合理性を検証する方法並びに個別銘柄の保有の適否に関する取締役会等における検証内容

株式会社セブン イレブン・ジャパンは、政策保有上場株式について、事業競争力の維持と強化のため、業務提携、取引関係の維持・強化等の合理性があると認める場合を除き、原則として政策保有上場株式を保有しません。保有株については、毎年見直しを行い、意義・効果の薄れた株式について、投資先企業の状況等を勘案したうえで売却を進めるものとします。

株式会社セブン イレブン・ジャパンの政策保有上場株式の保有意義・効果について、定性項目（(a)取得経緯、(b)取引関係の有無、(c)保有する時点での戦略的意義、(d)将来的なビジネスの可能性、(e)保有しない場合の取引の存続・安定性等に係るリスク、及び(f)保有継続した場合のメリットの継続性・今後の取引の見通し・リスク）並びに定量項目（(a)事業提携等による取引がある場合の直近の取引額・利益額、(b)年間受取配当金額・株式評価損益、及び(c)保有に伴う便益やリスクが資本コストに見合っているか）を、株式会社セブン イレブン・ジャパンにおける検証内容を踏まえ、当社取締役会において検証し、保有の適否を総合的に判断しています。

(b) 銘柄数及び貸借対照表計上額

	銘柄数 (銘柄)	貸借対照表計上額の 合計額(百万円)
非上場株式	9	7,330
非上場株式以外の株式	15	51,490

(当事業年度において株式数が増加した銘柄)

	銘柄数 (銘柄)	株式数の増加に係る取得 価額の合計額(百万円)	株式数の増加の理由
非上場株式	1	507	ビジネス連携を強化していくため
非上場株式以外の株式	-	-	-

(当事業年度において株式数が減少した銘柄)

	銘柄数 (銘柄)	株式数の減少に係る売却 価額の合計額(百万円)
非上場株式	1	0
非上場株式以外の株式	-	-

## (c) 特定投資株式及びみなし保有株式の銘柄ごとの株式数、貸借対照表計上額に関する情報

## 特定投資株式

銘柄	当事業年度	前事業年度	保有目的、業務提携等の概要、 定量的な保有効果 及び株式数が増加した理由(注1)	当社の株式の 保有の有無
	株式数(株)	株式数(株)		
	貸借対照表計上額 (百万円)	貸借対照表計上額 (百万円)		
株式会社野村総合研究所	7,804,500	7,804,500	当社グループ会社のシステム運用等のビジネス連携を強化していくため	有
	34,082	38,842		
わらべや日洋ホールディングス株式会社	2,195,400	2,195,400	共同商品開発の推進等のビジネス連携を強化していくため	有
	7,552	4,498		
ぴあ株式会社	704,700	704,700	チケット販売に関する当社グループ事業会社とのビジネス連携を強化していくため	無
	2,131	2,107		
株式会社STIフードホールディングス	1,500,000	1,500,000	共同商品開発の推進等のビジネス連携を強化していくため	有
	1,929	1,822		
株式会社八十二長野銀行	700,000	700,000	当社グループ会社との金融取引等のビジネス連携を強化していくため	有
	1,455	674		
株式会社めぶきフィナンシャルグループ	819,000	819,000	当社グループ会社との金融取引等のビジネス連携を強化していくため	無(注2)
	1,099	518		
株式会社三井住友フィナンシャルグループ	177,900	177,900	当社グループ会社との金融取引等のビジネス連携を強化していくため	無(注2)
	1,066	674		
MS&ADインシュアランスグループホールディングス株式会社	117,900	117,900	当社グループ会社との金融取引等のビジネス連携を強化していくため	無(注2)
	515	369		
株式会社九州フィナンシャルグループ	300,000	300,000	当社グループ会社との金融取引等のビジネス連携を強化していくため	無(注2)
	401	213		
株式会社ピックルスホールディングス	280,000	280,000	共同商品開発の推進等のビジネス連携を強化していくため	無(注2)
	346	270		
雪印メグミルク株式会社	82,800	82,800	共同商品開発の推進等のビジネス連携を強化していくため	有
	289	213		
株式会社中村屋	70,000	70,000	共同商品開発の推進等のビジネス連携を強化していくため	有
	232	222		
株式会社りそなホールディングス	76,700	76,700	当社グループ会社との金融取引等のビジネス連携を強化していくため	無(注2)
	146	89		

銘柄	当事業年度	前事業年度	保有目的、業務提携等の概要、 定量的な保有効果 及び株式数が増加した理由（注1）	当社の株式の 保有の有無
	株式数（株）	株式数（株）		
	貸借対照表計上額 （百万円）	貸借対照表計上額 （百万円）		
伊藤忠食品株式会社	10,000	10,000	共同商品開発の推進等のビジネス連携を 強化していくため	有
	131	74		
木徳神糧株式会社	50,000	10,000	共同商品開発の推進等のビジネス連携を 強化していくため。 2025年7月1日付で普通株式1株につき5株 の割合で株式分割を実施したため、株式 数が増加しております。	有
	109	61		

（注）1 定量的な保有効果については、個別取引における契約上の秘密保持の観点から記載しておりませんが、株式会社セブン イレブン・ジャパンの政策保有上場株式の保有意義・効果について、定性項目（(a)取得経緯、(b)取引関係の有無、(c)保有する時点での戦略的意義、(d)将来的なビジネスの可能性、(e)保有しない場合の取引の存続・安定性等に係るリスク、及び(f)保有継続した場合のメリットの継続性・今後の取引の見通し・リスク）並びに定量項目（(a)事業提携等による取引がある場合の直近の取引額・利益額、(b)年間受取配当金額・株式評価損益、及び(c)保有に伴う便益やリスクが資本コストに見合っているか）を、株式会社セブン イレブン・ジャパンにおける検証内容を踏まえ、当社取締役会において検証し、保有の適否を総合的に判断しています。

2 保有先企業は当社株式を保有していませんが、同子会社が当社株式を保有しています。

なお、みなし保有株式については、該当はありません。

保有目的が純投資目的の投資株式

該当事項はありません。

当社及び連結子会社のうち、投資株式の貸借対照表計上額（投資株式計上額）が最大保有会社の次に大きい会社である当社については以下のとおりであります。

保有目的が純投資以外の目的である投資株式

(a) 保有方針及び保有の合理性を検証する方法並びに個別銘柄の保有の適否に関する取締役会等における検証内容

当社は、政策保有上場株式について、事業競争力の維持と強化のため、業務提携、取引関係の維持・強化等の合理性があると認める場合を除き、原則として政策保有株式を保有しません。保有株については、毎年見直しを行い、保有する意義・効果の薄れた株式について、投資先企業の状況等を勘案したうえで売却を進めるものとします。

当社取締役会においては、政策保有上場株式の保有意義・効果について、定性項目（(a)取得経緯、(b)取引関係の有無、(c)保有する時点での戦略的意義、(d)将来的なビジネスの可能性、(e)保有しない場合の取引の存続・安定性等に係るリスク、及び(f)保有継続した場合のメリットの継続性・今後の取引の見通し・リスク）並びに定量項目（(a)事業提携等による取引がある場合の直近の取引額・利益額、(b)年間受取配当金額・株式評価損益、及び(c)保有に伴う便益やリスクが資本コストに見合っているか）を検証し、保有の適否を総合的に判断しています。

(b) 銘柄数及び貸借対照表計上額

	銘柄数 (銘柄)	貸借対照表計上額の 合計額(百万円)
非上場株式	5	540
非上場株式以外の株式	5	34,200

(当事業年度において株式数が増加した銘柄)

	銘柄数 (銘柄)	株式数の増加に係る取得 価額の合計額(百万円)	株式数の増加の理由
非上場株式	-	-	-
非上場株式以外の株式	-	-	-

(当事業年度において株式数が減少した銘柄)

	銘柄数 (銘柄)	株式数の減少に係る売却 価額の合計額(百万円)
非上場株式	-	-
非上場株式以外の株式	1	8,113

(c) 特定投資株式及びみなし保有株式の銘柄ごとの株式数、貸借対照表計上額等に関する情報  
特定投資株式

銘柄	当事業年度	前事業年度	保有目的、業務提携等の概要、 定量的な保有効果 及び株式数が増加した理由(注1)	当社の株式の 保有の有無
	株式数(株)	株式数(株)		
	貸借対照表計上額 (百万円)	貸借対照表計上額 (百万円)		
株式会社アインホールディングス	2,750,000	2,750,000	当社グループ事業会社の医薬品に関する 連携強化のため	無
	16,967	12,298		
三井不動産株式会社	3,051,000	3,051,000	当社グループ事業会社における店舗、物 流施設その他不動産に関する取引等のビ ジネス連携を強化していくため	有
	6,426	3,966		
株式会社西武ホールディングス	1,088,000	1,088,000	当社グループ事業会社の店舗及びエリア 協働開発等のビジネス連携を強化してい くため	無(注2)
	5,048	3,435		
株式会社TBSホールディングス	804,000	804,000	メディアコンテンツを活用した販売促進 等のビジネス連携を強化していくため	無(注2)
	4,751	3,281		
第一生命ホールディングス株式会社	624,400	156,100	当社グループ会社との生命保険その他の 金融取引等のビジネス連携を強化してい くため 2025年4月1日付で普通株式1株につき4株 の割合で株式分割を実施したため、株式 数が増加しております。	無(注2)
	1,005	689		
株式会社クレディセゾン	-	2,050,000	-	無
	-	7,218		

(注)1 定量的な保有効果については、個別取引における契約上の秘密保持の観点から記載しておりませんが、当社取締役会においては、政策保有上場株式の保有意義・効果について、定性項目(a)取得経緯、(b)取引関係の有無、(c)保有する時点での戦略的意義、(d)将来的なビジネスの可能性、(e)保有しない場合の取引の存続・安定性等に係るリスク、及び(f)保有継続した場合のメリットの継続性・今後の取引の見通し・リスク)並びに定量項目(a)事業提携等による取引がある場合の直近の取引額・利益額、(b)年間受取配当金額・株式評価損益、及び(c)保有に伴う便益やリスクが資本コストに見合っているかを検証し、保有の適否を総合的に判断しています。

2 保有先企業は当社株式を保有していませんが、同子会社が当社株式を保有しています。

3 「-」は、当該銘柄を保有していないことを示しています。

なお、みなし保有株式については、該当はありません。

保有目的が純投資目的の投資株式

該当事項はありません。

## 第5【経理の状況】

### 1 連結財務諸表及び財務諸表の作成方法について

- (1) 当社の連結財務諸表は、「連結財務諸表の用語、様式及び作成方法に関する規則」(昭和51年大蔵省令第28号。以下「連結財務諸表規則」という。)に基づいて作成しております。
- (2) 当社の財務諸表は、「財務諸表等の用語、様式及び作成方法に関する規則」(昭和38年大蔵省令第59号。以下「財務諸表等規則」という。)に基づいて作成しております。
- また、当社は、特例財務諸表提出会社に該当し、財務諸表等規則第127条の規定により財務諸表を作成しております。

### 2 監査証明について

当社は、金融商品取引法第193条の2第1項の規定に基づき、連結会計年度(2025年3月1日から2026年2月28日まで)の連結財務諸表及び事業年度(2025年3月1日から2026年2月28日まで)の財務諸表について、有限責任 あずさ監査法人により監査を受けております。

### 3 連結財務諸表等の適正性を確保するための特段の取組について

当社は、連結財務諸表等の適正性を確保するための特段の取組を行っております。具体的には、会計基準等の内容を適切に把握し、変更等についての確に対応することができる体制を整備するため、公益財団法人財務会計基準機構へ加入し、監査法人や各種団体の開催する研修に参加しております。

## 1【連結財務諸表等】

## (1)【連結財務諸表】

## 【連結貸借対照表】

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (2025年2月28日)	当連結会計年度 (2026年2月28日)
<b>資産の部</b>		
<b>流動資産</b>		
現金及び預金	1,368,663	438,634
受取手形、売掛金及び契約資産	1,441,630	1,298,684
営業貸付金	111,029	42,214
商品及び製品	312,739	223,018
仕掛品	46	94
原材料及び貯蔵品	3,002	286
前払費用	94,707	89,344
A T M仮払金	118,172	-
その他	388,696	407,277
貸倒引当金	14,905	7,008
流動資産合計	2,823,782	1,492,546
<b>固定資産</b>		
<b>有形固定資産</b>		
建物及び構築物	3,571,664	2,982,992
減価償却累計額	1,822,497	1,533,217
建物及び構築物(純額)	3,174,916	1,449,775
工具、器具及び備品	1,679,198	1,523,047
減価償却累計額	1,140,599	1,087,713
工具、器具及び備品(純額)	538,598	435,334
土地	3,172,559	902,246
使用権資産	1,690,613	1,994,134
減価償却累計額	400,805	542,468
使用権資産(純額)	1,289,807	1,451,665
建設仮勘定	206,223	231,458
その他	48,725	46,054
減価償却累計額	23,784	18,567
その他(純額)	24,941	27,487
有形固定資産合計	4,981,298	4,497,967
<b>無形固定資産</b>		
のれん	2,264,441	2,109,806
ソフトウェア	295,814	201,682
その他	151,125	157,537
無形固定資産合計	2,711,382	2,469,026
<b>投資その他の資産</b>		
投資有価証券	2, 3, 6 321,086	2 363,740
長期貸付金	14,295	7,056
長期差入保証金	3 264,136	157,112
退職給付に係る資産	126,974	67,194
繰延税金資産	75,058	37,148
その他	69,189	52,406
貸倒引当金	1,675	1,637
投資その他の資産合計	869,065	683,021
固定資産合計	8,561,745	7,650,015
<b>繰延資産</b>		
社債発行費	582	395
繰延資産合計	582	395
資産合計	11,386,111	9,142,957

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (2025年2月28日)	当連結会計年度 (2026年2月28日)
<b>負債の部</b>		
<b>流動負債</b>		
支払手形及び買掛金	328,748	223,916
加盟店買掛金	190,748	192,167
短期借入金	172,497	135,580
1年内償還予定の社債	210,000	255,657
1年内返済予定の長期借入金	3 290,128	190,456
未払法人税等	36,003	37,440
未払費用	282,395	258,979
契約負債	178,031	70,667
預り金	146,967	177,934
A T M仮受金	73,388	-
リース債務	180,624	164,772
関係会社事業関連損失引当金	18,235	3,299
事業構造改革費用引当金	2,626	-
販売促進引当金	815	335
賞与引当金	14,249	5,388
役員賞与引当金	501	718
銀行業における預金	813,388	-
コールマネー	100,000	-
その他	277,264	183,357
流動負債合計	3,316,615	1,900,670
<b>固定負債</b>		
社債	1,244,036	929,828
長期借入金	3 778,068	718,495
繰延税金負債	233,635	224,633
役員退職慰労引当金	439	134
株式給付引当金	4,947	1,504
退職給付に係る負債	16,313	16,566
長期預り金	44,178	13,796
リース債務	1,223,438	1,398,990
資産除去債務	235,024	225,304
その他	66,201	64,836
固定負債合計	3,846,283	3,594,091
負債合計	7,162,898	5,494,762
<b>純資産の部</b>		
<b>株主資本</b>		
資本金	50,000	50,000
資本剰余金	293,455	293,429
利益剰余金	2,727,937	2,906,276
自己株式	17,108	615,450
株主資本合計	3,054,284	2,634,255
<b>その他の包括利益累計額</b>		
その他有価証券評価差額金	51,770	55,662
繰延ヘッジ損益	5,035	4,622
為替換算調整勘定	901,059	884,784
退職給付に係る調整累計額	23,827	40,900
その他の包括利益累計額合計	981,693	985,971
株式引受権	-	225
新株予約権	80	-
非支配株主持分	187,154	27,743
純資産合計	4,223,212	3,648,195
負債純資産合計	11,386,111	9,142,957

## 【連結損益計算書及び連結包括利益計算書】

## 【連結損益計算書】

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (自 2024年3月 1日 至 2025年2月28日)	当連結会計年度 (自 2025年3月 1日 至 2026年2月28日)
営業収益	1 11,972,762	1 10,430,269
売上高	10,342,323	8,893,693
売上原価	8,485,841	7,300,235
売上総利益	1,856,482	1,593,457
営業収入	2 1,630,439	2 1,536,575
営業総利益	3,486,921	3,130,033
販売費及び一般管理費		
宣伝装飾費	93,224	81,673
従業員給与・賞与	723,719	615,086
賞与引当金繰入額	14,276	14,953
退職給付費用	12,765	10,856
法定福利及び厚生費	88,532	65,718
地代家賃	480,095	451,985
減価償却費	422,032	370,926
水道光熱費	192,189	172,591
店舗管理・修繕費	182,536	152,505
その他	856,557	770,743
販売費及び一般管理費合計	3,065,929	2,707,040
営業利益	420,991	422,993
営業外収益		
受取利息	10,372	11,098
受取配当金	1,876	1,903
投資有価証券評価益	7,632	2,214
その他	5,823	3,566
営業外収益合計	25,705	18,782
営業外費用		
支払利息	40,841	29,773
社債利息	20,541	19,709
持分法による投資損失	450	5,304
その他	10,277	9,576
営業外費用合計	72,110	64,363
経常利益	374,586	377,411
特別利益		
固定資産売却益	3 91,933	3 94,599
事業構造改革に伴う固定資産売却益	3 3,118	-
スーパーストア事業持分変動益	-	26,946
投資有価証券売却益	11,807	5,485
受取保険金	4,623	344
その他	4,223	15,540
特別利益合計	115,706	142,915
特別損失		
固定資産廃棄損	4 23,165	4 22,525
減損損失	5 98,260	5 32,829
事業構造改革費用	4, 5, 6 25,605	4, 6 873
関係会社事業関連損失	5, 7 46,416	-
子会社譲渡関連損失	4,782	-
その他	22,711	29,534
特別損失合計	220,941	85,762
税金等調整前当期純利益	269,351	434,564
法人税、住民税及び事業税	80,171	114,352
法人税等調整額	6,160	21,120
法人税等合計	86,331	135,472
当期純利益	183,020	299,091
非支配株主に帰属する当期純利益	9,952	6,330
親会社株主に帰属する当期純利益	173,068	292,760

## 【連結包括利益計算書】

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (自 2024年3月 1日 至 2025年2月28日)	当連結会計年度 (自 2025年3月 1日 至 2026年2月28日)
当期純利益	183,020	299,091
その他の包括利益		
その他有価証券評価差額金	5,618	2,883
繰延ヘッジ損益	697	412
為替換算調整勘定	294,534	22,985
退職給付に係る調整額	2,416	7,881
持分法適用会社に対する持分相当額	70	9,802
その他の包括利益合計	303,336	2,830
包括利益	486,357	296,261
(内訳)		
親会社株主に係る包括利益	474,298	297,038
非支配株主に係る包括利益	12,059	777

## 【連結株主資本等変動計算書】

前連結会計年度（自 2024年3月1日 至 2025年2月28日）

(単位：百万円)

	株主資本				
	資本金	資本剰余金	利益剰余金	自己株式	株主資本合計
当期首残高	50,000	351,851	2,650,575	16,368	3,036,059
会計方針の変更による累積的影響額			5,766		5,766
会計方針の変更を反映した当期首残高	50,000	351,851	2,656,342	16,368	3,041,825
当期変動額					
剰余金の配当			101,469		101,469
親会社株主に帰属する当期純利益			173,068		173,068
自己株式の取得				59,643	59,643
自己株式の処分		0		840	840
自己株式の消却		58,062		58,062	-
その他		333	3	0	337
株主資本以外の項目の当期変動額（純額）					
当期変動額合計	-	58,396	71,595	740	12,458
当期末残高	50,000	293,455	2,727,937	17,108	3,054,284

	その他の包括利益累計額					新株予約権	非支配株主持分	純資産合計
	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	その他の包括利益累計額合計			
当期首残高	46,116	4,823	608,057	21,466	680,464	60	184,041	3,900,624
会計方針の変更による累積的影響額								5,766
会計方針の変更を反映した当期首残高	46,116	4,823	608,057	21,466	680,464	60	184,041	3,906,391
当期変動額								
剰余金の配当								101,469
親会社株主に帰属する当期純利益								173,068
自己株式の取得								59,643
自己株式の処分								840
自己株式の消却								-
その他								337
株主資本以外の項目の当期変動額（純額）	5,654	211	293,002	2,361	301,229	19	3,112	304,362
当期変動額合計	5,654	211	293,002	2,361	301,229	19	3,112	316,821
当期末残高	51,770	5,035	901,059	23,827	981,693	80	187,154	4,223,212

当連結会計年度（自 2025年3月1日 至 2026年2月28日）

(単位：百万円)

	株主資本				
	資本金	資本剰余金	利益剰余金	自己株式	株主資本合計
当期首残高	50,000	293,455	2,727,937	17,108	3,054,284
当期変動額					
剰余金の配当			113,635		113,635
親会社株主に帰属する 当期純利益			292,760		292,760
自己株式の取得				600,004	600,004
自己株式の処分		23		1,659	1,636
その他		3	785	2	786
株主資本以外の項目の 当期変動額（純額）					
当期変動額合計	-	26	178,339	598,342	420,029
当期末残高	50,000	293,429	2,906,276	615,450	2,634,255

	その他の包括利益累計額					株式 引受権	新株 予約権	非支配 株主 持分	純資産合計
	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	その他の 包括利益 累計額合計				
当期首残高	51,770	5,035	901,059	23,827	981,693	-	80	187,154	4,223,212
当期変動額									
剰余金の配当									113,635
親会社株主に帰属する 当期純利益									292,760
自己株式の取得									600,004
自己株式の処分									1,636
その他									786
株主資本以外の項目の 当期変動額（純額）	3,892	412	16,274	17,072	4,277	225	80	159,410	154,987
当期変動額合計	3,892	412	16,274	17,072	4,277	225	80	159,410	575,017
当期末残高	55,662	4,622	884,784	40,900	985,971	225	-	27,743	3,648,195

## 【連結キャッシュ・フロー計算書】

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (自 2024年3月 1日 至 2025年2月28日)	当連結会計年度 (自 2025年3月 1日 至 2026年2月28日)
<b>営業活動によるキャッシュ・フロー</b>		
税金等調整前当期純利益	269,351	434,564
減価償却費	436,593	382,009
減損損失	143,993	32,829
のれん償却額	138,209	137,890
賞与引当金の増減額(は減少)	766	928
退職給付に係る資産の増減額(は増加)	9,806	6,967
受取利息及び受取配当金	12,249	13,002
支払利息及び社債利息	61,382	49,482
持分法による投資損益(は益)	450	5,304
受取保険金	4,623	344
固定資産売却益	95,052	94,599
固定資産廃棄損	24,744	23,122
子会社譲渡関連損失	4,782	-
投資有価証券売却損益(は益)	11,723	5,458
スーパーストア事業持分変動益	-	26,946
売上債権の増減額(は増加)	48,376	17,694
営業貸付金の増減額(は増加)	10,383	10,748
棚卸資産の増減額(は増加)	7,911	12,049
仕入債務の増減額(は減少)	73,035	5,962
預り金の増減額(は減少)	6,197	34,315
銀行業における借入金の純増減(は減少)	-	10,000
銀行業における社債の純増減(は減少)	15,000	-
銀行業における預金の純増減(は減少)	9,625	28,797
銀行業におけるコールマネーの純増減(は減少)	60,000	100,000
A T M未決済資金の純増減(は増加)	5,937	41,969
その他	26,729	51,108
小計	947,843	788,419
利息及び配当金の受取額	11,399	14,209
利息の支払額	57,962	52,505
保険金の受取額	7,910	2,809
法人税等の支払額	51,628	88,643
法人税等の還付額	18,896	2,446
営業活動によるキャッシュ・フロー	876,458	666,736

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (自 2024年3月 1日 至 2025年2月28日)		当連結会計年度 (自 2025年3月 1日 至 2026年2月28日)	
<b>投資活動によるキャッシュ・フロー</b>				
有形固定資産の取得による支出	7	430,866	7	333,618
有形固定資産の売却による収入		130,005		143,587
無形固定資産の取得による支出		108,151		70,705
投資有価証券の取得による支出		64,402		46,618
投資有価証券の売却による収入		43,208		56,047
連結の範囲の変更を伴う子会社株式の取得による支出	3	166,657		-
連結の範囲の変更を伴う子会社株式の売却による収入		2,603	4	538,359
連結の範囲の変更を伴う子会社株式の売却による支出	2	22,573	5	758,627
差入保証金の差入による支出		8,847		5,303
差入保証金の回収による収入		25,645		20,776
預り保証金の受入による収入		3,715		1,338
預り保証金の返還による支出		3,368		1,322
事業取得による支出	7	109,675	7	5,023
定期預金の預入による支出		7,104		4,505
定期預金の払戻による収入		5,036		6,381
その他		20,929		18,108
投資活動によるキャッシュ・フロー		732,363		477,343
<b>財務活動によるキャッシュ・フロー</b>				
短期借入金の純増減額（は減少）		82,447		39,681
長期借入れによる収入		201,945		144,700
長期借入金の返済による支出		146,693		271,746
社債の償還による支出		341,302		210,000
非支配株主からの払込みによる収入		619		-
自己株式の取得による支出		59,643		600,004
配当金の支払額		101,408		113,563
非支配株主への配当金の支払額		7,620		4,447
連結の範囲の変更を伴わない子会社株式の取得による支出		367		0
その他		20,625		15,137
財務活動によるキャッシュ・フロー		392,648		1,109,880
現金及び現金同等物に係る換算差額		35,879		3,185
現金及び現金同等物の増減額（は減少）		212,673		923,673
現金及び現金同等物の期首残高		1,562,493		1,349,820
現金及び現金同等物の期末残高	1	1,349,820	1	426,146

【注記事項】

(連結財務諸表作成のための基本となる重要な事項)

1 連結の範囲に関する事項

連結子会社の数 140社

主要な連結子会社の名称

株式会社セブン イレブン・ジャパン、7-Eleven, Inc.、SEJ Asset Management & Investment Company、7-Eleven International LLC、7-Eleven Stores Pty Ltd、株式会社セブン・フィナンシャルサービス

当連結会計年度において、株式会社セブン イレブン・ジャパン、株式会社イトーヨーカ堂、株式会社ヨークベニマルの3社が保有する株式会社セブン銀行(以下、「セブン銀行」といいます。)の株式の一部もしくは全部について、セブン銀行が公表した自己株式買付けに応じたことに伴い、セブン銀行及びその子会社9社は連結の範囲から除外され、セブン銀行は持分法適用会社となりました。

当社は、Bain Capital Private Equity, L.P.及びそのグループ会社が設立する買収目的会社である株式会社BCJ-95の完全子会社である株式会社BCJ-96に対して、当社の完全子会社である株式会社ヨーク・ホールディングス(以下、「ヨークHD」といいます。)の本社機能及び当社グループの食品スーパーマーケット事業及び専門店・その他事業に帰属する当社の連結子会社22社及び持分法適用会社7社の計29社の管理機能その他全ての事業に係る権利義務(ヨークHDが直接保有する株式会社イトーヨーカ堂、株式会社ヨークベニマル、株式会社ロフト、株式会社赤ちゃん本舗、株式会社セブン&アイ・フードシステムズ(現株式会社デニーズジャパン)、株式会社セブン&アイ・クリエイトリック(現株式会社クリエイトリック)及び株式会社シェルガーデンの全株式を含みます。)を、株式会社BCJ-96(現株式会社ヨーク・ホールディングス)に対して吸収分割の方法で承継させること(以下、「本吸収分割」といいます。)を決議し、手続きが完了いたしました。また、同日付で株式会社BCJ-95に対して、本吸収分割の効力発生後に当社の株式保有割合が35.07%となるよう出資を行ったことに伴い、ヨークHD傘下の子会社21社は連結の範囲から除外され、株式会社BCJ-95が持分法適用会社となりました。

上記の他、2社を清算、1社を株式譲渡、1社を吸収合併しております。以上の結果、35社を連結の範囲から除外しております。

2 持分法の適用に関する事項

(1) 持分法を適用した非連結子会社の数 0社

(2) 持分法を適用した関連会社の数 13社

主要な会社等の名称

株式会社BCJ-95、株式会社セブン銀行、ぴあ株式会社

当連結会計年度において、上記「1 連結の範囲に関する事項」に記載のとおり、株式会社BCJ-95と株式会社セブン銀行の2社を新たに持分法適用会社とし、当社の完全子会社である株式会社ヨーク・ホールディングスに帰属する持分法適用会社7社を除外しました。その他1社を株式譲渡、1社を清算したことに伴い、合計9社を持分法適用会社から除外しております。

(3) 持分法の適用の手続きについて特に記載する必要があると認められる事項

持分法適用会社のうち、決算日が連結決算日と異なる会社については、当該会社の事業年度に係る財務諸表又は仮決算に基づく財務諸表を使用しております。

債務超過会社に対する持分額は、当該会社に対する貸付金を考慮して、貸付金の一部を消去していません。

3 連結子会社の事業年度等に関する事項

連結財務諸表作成にあたり、12月31日決算日の連結子会社は、同日現在の財務諸表を使用し、連結決算日との間に生じた重要な取引については、連結上必要な調整を行っております。

4 会計方針に関する事項

(1) 重要な資産の評価基準及び評価方法

有価証券

a 満期保有目的の債券

償却原価法(定額法)

b その他有価証券

市場価格のない株式等以外のもの

時価法（評価差額は全部純資産直入法により処理し、売却原価は移動平均法により算定）

市場価格のない株式等

主として移動平均法による原価法

デリバティブ

時価法

棚卸資産

a 商品

国内連結子会社は主として売価還元法による原価法（貸借対照表価額は収益性の低下に基づく簿価切下げの方法により算定）を、在外連結子会社は主として先入先出法（ガソリンは総平均法）を、また、一部の国内連結子会社は先入先出法を採用しております。

b 貯蔵品

主として最終仕入原価法による原価法（貸借対照表価額は収益性の低下に基づく簿価切下げの方法により算定）

(2) 重要な減価償却資産の減価償却の方法

有形固定資産（使用権資産を除く）

定額法によっております。

無形固定資産

定額法によっております。ただし、自社利用のソフトウェアについては社内における利用可能期間（主として5年～10年）に基づく定額法によっております。

使用権資産

一部の在外連結子会社については、IFRS第16号「リース」及びASU第2016-02号「リース（Topic842）」を適用しております。これにより、借手は原則としてすべてのリースを連結貸借対照表に資産及び負債として計上しております。使用権資産の減価償却方法は定額法によっております。

なお、上記のうち、ASU第2016-02号「リース（Topic842）」を適用したオペレーティング・リースに係る使用権資産は、償却性資産ではないため、償却相当額を減価償却費ではなく地代家賃として計上しております。

(3) 重要な繰延資産の処理方法

社債発行費

社債の償還期間にわたり定額法で償却しております。

(4) 重要な引当金の計上基準

貸倒引当金

債権の貸倒れによる損失に備えるため、一般債権は貸倒実績率により、貸倒懸念債権等特定の債権は個別に回収可能性を検討し、回収不能見込額を計上しております。

関係会社事業関連損失引当金

ネットスーパー事業の撤退に伴い発生する費用及び損失に備えるため、発生見込額を計上しております。

事業構造改革費用引当金

事業構造改革に伴い発生する費用及び損失に備えるため、発生見込額を計上しております。

販売促進引当金

販売促進を目的とするポイントカード制度に基づき顧客へ付与するポイントには、購入実績に基づいて付与するポイントと、購入実績以外の事象に基づいて付与するポイントがあります。

このうち、購入実績以外の事象で顧客に付与したポイントの利用に備えるため、当連結会計年度末において、将来利用されると見込まれる額を計上しております。

賞与引当金

従業員に対する賞与支給のため、支給見込額基準による算出額を計上しております。

役員賞与引当金

役員に対する賞与支給のため、支給見込額を計上しております。

役員退職慰労引当金

役員の退職慰労金の支出に備えるため、内規に基づいて算定した期末要支給額を計上しております。

なお、当社及び一部の連結子会社は、役員退職慰労引当金制度を廃止し、一部の連結子会社は退任時に支給することとしております。

#### 株式給付引当金

当社及び一部の連結子会社において、取締役及び執行役員への株式給付に備えるため、当連結会計年度末における株式給付債務の見込額に基づき計上しております。

#### (5) 退職給付に係る会計処理の方法

##### 退職給付見込額の期間帰属方法

退職給付債務の算定にあたり、退職給付見込額を当連結会計年度末までの期間に帰属させる方法については、給付算定式基準によっております。

##### 数理計算上の差異及び過去勤務費用の費用処理方法

数理計算上の差異は、各連結会計年度の発生時における従業員の平均残存勤務期間以内の一定の年数（10年）による定額法により按分した額をそれぞれ発生の日翌連結会計年度から費用処理することとしております。

過去勤務費用は、その発生時の従業員の平均残存勤務期間以内の一定の年数（5年又は10年）による定額法により費用処理しております。

#### (6) 重要な収益及び費用の計上基準

当社グループは、以下の5ステップアプローチに基づき、収益を認識しております。

ステップ1：契約の識別

ステップ2：履行義務の識別

ステップ3：取引価格の算定

ステップ4：履行義務への取引価格の配分

ステップ5：履行義務の充足による収益の認識

##### セグメント別の収益計上基準

###### a 国内コンビニエンスストア事業

国内コンビニエンスストア事業は、株式会社セブン イレブン・ジャパンを中心とした、直営方式及びフランチャイズ方式によるコンビニエンスストア事業を行っております。

当社グループは直営店舗の来店客に対して、加工食品、ファスト・フード、日配食品、非食品を販売しており、これら商品の販売による収益は、商品を顧客に引き渡した時点で履行義務が充足されると判断しており、当該商品の引渡し時点において収益を認識しております。

当社グループはコンビニエンスストアのフランチャイズ加盟店に対して、経営機密や商標等の使用許諾、設備の貸与、仕入協力、広告宣伝、経営相談、商品仕入等についての与信、開業準備、研修や会計・簿記サービス等の役務提供といった契約上の義務を負っておりますが、これらの活動は相互に密接に関連しており、分離して別個のサービスとして履行することができないことから、単一の履行義務であると判断しております。この履行義務は時の経過及びサービスの提供に従って充足されます。また、取引価格が店舗の売上総利益に基づくロイヤルティであるため、当該売上総利益が発生するにつれて、契約期間にわたり収益を認識しております。

なお、販売促進費用等の顧客に支払われる対価は取引価格から減額しております。

###### b 海外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は、7-Eleven, Inc.を中心とした直営方式及びフランチャイズ方式によるコンビニエンスストア事業を行っております。

当社グループは直営店舗の来店客に対して、加工食品、ファスト・フード、日配食品、非食品を販売しており、これら商品の販売による収益は、商品を顧客に引き渡した時点で履行義務が充足されると判断しており、当該商品の引渡し時点において収益を認識しております。

当社グループは店舗の来店客及びディーラーに対してガソリンを販売しており、これら商品の販売による収益は、商品を顧客に引き渡した時点で履行義務が充足されると判断しており、当該商品の引渡し時点において収益を認識しております。

当社グループはコンビニエンスストアのフランチャイズ加盟店に対して商標等の使用許諾、研修の実施、開業準備等、広告宣伝、経営指導、土地・建物・設備の使用許諾等の契約上の義務を負っておりますが、これらの活動は相互に密接に関連しており、分離して別個のサービスとして履行することができないことから、単一の履行義務であると判断しております。この履行義務は時の経過及びサービスの提供に従って充足されます。また、取引価格が店舗の売上総利益に基づくロイヤルティであるため、当該売上総利益が発生するにつれて、契約期間にわたり収益を認識しております。

なお、自社における商品販売に関しては、顧客との契約において約束された対価から、値引き等を控除した金額で測定しております。

米国会計基準を適用する在外連結子会社においては、ASU第2014-09号「顧客との契約から生じる収益」を適用しております。

c スーパーストア事業

当社グループのスーパーマーケット事業は、主として株式会社イトーヨーカ堂、株式会社ヨークベニマル等で構成され、GMS（総合スーパー）事業と食品スーパー事業からなり、食料品や日用品等の日常生活で必要なものを総合的に提供する小売事業を行っております。スーパーマーケット事業においては、自社における商品販売又はテナントへのサービス提供を実施しております。自社における商品販売に関しては、商品を顧客に引き渡した時点で履行義務が充足されると判断しており、当該商品の引渡し時点において収益を認識しております。テナントへのサービス提供に関しては、契約期間にわたり履行義務が充足されると判断しており、サービスの提供に伴って収益を認識しております。

なお、自社における商品販売に関しては、顧客との契約において約束された対価から、値引き等を控除した金額で測定しております。テナントへのサービス提供に関しては、主に取引価格がテナントの売上高に基づく変動対価である取引が存在しております。

d 金融関連事業

金融関連事業は、銀行業、クレジットカード事業、電子マネー事業、リース事業等を行っております。各サービスの提供から収受する手数料収入に関しては、各取引の発生時点において収益を認識しております。

顧客に対して追加的な財又はサービスを取得するオプションの付与

当社グループは、販売促進を目的とするポイントカード制度に基づき、会員の購入金額に応じてポイントを付与し、利用されたポイント相当の財又はサービスの提供を行っております。当社グループは、付与したポイントを履行義務として識別し、将来の失効見込み等を考慮して算定された独立販売価格を基礎として取引価格を配分しており、ポイントの利用に応じて収益を認識しております。

本人・代理人の判断

当社グループが商品又はサービスを顧客に移転する前に、当該商品又はサービスを支配している場合には、本人取引として収益を総額で認識し、支配していない場合や当社グループの履行義務が商品又はサービスの提供を手配することである場合には代理人取引として収益を純額（手数料相当額）で認識しております。当社グループでは、消化仕入及びテナントの商品販売に係る収益について、総額から仕入先に対する支払額を差し引いて純額で収益を計上しております。

(7) 連結財務諸表の作成の基礎となった連結会社の財務諸表の作成にあたって採用した重要な外貨建の資産又は負債の本邦通貨への換算の基準

外貨建金銭債権債務は、連結決算日の直物為替相場により円貨に換算し、換算差額は損益として処理しております。

在外子会社等の資産及び負債は、決算日の直物為替相場により円貨に換算し、収益及び費用は期中平均相場により円貨に換算し、換算差額は純資産の部の非支配株主持分及び為替換算調整勘定に含めております。

(8) 重要なヘッジ会計の方法

ヘッジ会計の方法

原則として、繰延ヘッジ処理によっております。ただし、振当処理の要件を満たしている為替予約等については振当処理に、特例処理の要件を満たしている金利スワップは特例処理に、一体処理（特例処理、振当処理）の要件を満たしている金利通貨スワップは一体処理によっております。

ヘッジ手段とヘッジ対象

- a ヘッジ手段.....為替予約等取引  
ヘッジ対象.....外貨建金銭債権債務
- b ヘッジ手段.....金利スワップ  
ヘッジ対象.....借入金
- c ヘッジ手段.....金利通貨スワップ  
ヘッジ対象.....外貨建借入金

ヘッジ方針

金利等の相場変動リスクの軽減、資金調達コストの低減、又は、将来のキャッシュ・フローを最適化する為にデリバティブ取引を行っております。短期的な売買差益の獲得や投機を目的とするデリバティブ取引は行わない方針であります。

ヘッジ有効性評価の方法

ヘッジ対象の相場変動とヘッジ手段の相場変動を四半期毎に比較し、両者の変動額を基礎にして、ヘッジの有効性を評価することとしております。特例処理によっている金利スワップ及び一体処理によっている金利通貨スワップは、有効性の判定を省略しております。

(9) のれん及び負ののれんの償却に関する事項

のれんについては、主として20年間で均等償却しております。また、金額が僅少な場合には、発生時にその全額を償却しております。

負ののれんについては、当該負ののれんが生じた連結会計年度の利益として処理をしております。

なお、持分法の適用にあたり、発生した投資差額についても、上記と同様の方法を採用しております。

(10) 連結キャッシュ・フロー計算書における資金の範囲

手許現金、要求払預金及び取得日から3ヶ月以内に満期日の到来する流動性の高い、容易に換金可能であり、かつ、価値の変動について僅少なリスクしか負わない短期的な投資であります。

(11) その他連結財務諸表作成のための重要な事項

国内及び海外コンビニエンスストア事業におけるフランチャイズに係る会計処理

株式会社セブン イレブン・ジャパン及び7-Eleven, Inc. (7-Eleven Stores Pty Ltd含む)は、フランチャイジーからのチャージ収入を営業収入として認識しております。

消費税等の会計処理方法

北米の連結子会社は、売上税について売上高に含める会計処理を採用しております。

(重要な会計上の見積り)

前連結会計年度(自 2024年3月1日 至 2025年2月28日)

会計上の見積りは、連結財務諸表作成時に入手可能な情報に基づいて合理的な金額を算出しております。当連結会計年度の連結財務諸表に計上した金額が会計上の見積りによるもののうち、翌連結会計年度の連結財務諸表に重要な影響を及ぼすリスクがある項目は以下のとおりです。

固定資産の減損損失の認識の要否判定

(1) 当連結会計年度の連結財務諸表に計上した金額

当社グループでは、GMS、食品スーパー等、多様な形態で小売店舗を展開しており、このうち、スーパーストア事業セグメントに含まれる株式会社イトーヨーカ堂はスーパーストア事業を営んでおります。

株式会社イトーヨーカ堂における当連結会計年度末の連結貸借対照表及び連結損益計算書に計上した金額は以下のとおりです。

(百万円)			
会社名	有形固定資産	無形固定資産	減損損失
株式会社イトーヨーカ堂	340,992	9,767	34,962

(2) 識別した項目に係る重要な会計上の見積りの内容に関する情報

算出方法

株式会社イトーヨーカ堂において、独立したキャッシュ・フローを生み出す最小の単位は、主として店舗であります。株式会社イトーヨーカ堂においては、事業構造改革を推進しているものの、物価上昇や為替変動等が大きく影響し、当連結会計年度において複数の店舗で減損の兆候が認められております。

店舗固定資産に減損の兆候があると認められる場合には、店舗固定資産から得られる割引前将来キャッシュ・フローの総額と帳簿価額を比較することによって、減損損失の認識が必要と判定された場合、帳簿価額を回収可能価額まで減額し、当該減少額は減損損失として計上しております。

主要な仮定

減損損失の認識の要否判定に用いられる割引前将来キャッシュ・フローには、売上高成長率、粗利率、費用の変動見込み等の重要な仮定が含まれております。

翌連結会計年度の連結財務諸表に与える影響

上述の見積りや仮定は将来の不確実な経済条件の変動により影響を受ける可能性があり、仮定の見直しが必要となった場合には翌連結会計年度の連結財務諸表に重要な影響を与える可能性があります。

当連結会計年度（自 2025年3月1日 至 2026年2月28日）

会計上の見積りは、連結財務諸表作成時に入手可能な情報に基づいて合理的な金額を算出しております。当連結会計年度の連結財務諸表に計上した金額が会計上の見積りによるもののうち、翌連結会計年度の連結財務諸表に重要な影響を及ぼすリスクがある項目は以下のとおりです。

#### のれんの減損テスト

##### (1) 当連結会計年度の連結財務諸表に計上した金額

海外コンビニエンスストア事業セグメントに含まれるSEJ Asset Management & Investment Company及びその連結子会社において、事業のグローバル展開のために実施した企業結合によりのれんが計上されております。

当連結会計年度末の連結貸借対照表及び連結損益計算書に計上した金額は以下のとおりです。

(百万円)

	前連結会計年度	当連結会計年度
のれん(注)	2,253,978	2,106,574
減損損失	-	-

(注)のれんは実務対応報告第18号「連結財務諸表作成における在外子会社等の会計処理に関する当面の取扱い」を適用し、償却後の残高であります。

##### (2) 識別した項目に係る重要な会計上の見積りの内容に関する情報

###### のれん減損テストの方法

SEJ Asset Management & Investment Companyは米国会計基準を適用する在外連結子会社であるため、実務対応報告第18号「連結財務諸表作成における在外子会社等の会計処理に関する当面の取扱い」に基づき、のれんの償却等について連結決算手続上の修正を行っております。また、のれんの減損については米国会計基準に基づいた報告単位の減損テストを実施しております。

同社は米国会計基準に従って、定量的のれんの減損テストを実施する必要があるかどうかを決定するために、定性的評価を行っております。

定性的評価において報告単位の公正価値が帳簿価額を下回る可能性が低いと判断した場合には、定量的のれんの減損テストを行う必要はありません。

一方で、定性的評価において報告単位の公正価値が帳簿価額を下回る可能性が高いと判断した場合には定量的のれんの減損テストを実施し、その結果、報告単位の公正価値が帳簿価額を下回る場合には、のれんの減損損失を認識します。

同社は当連結会計年度において、上述の定性的評価を実施した結果、報告単位の公正価値が帳簿価額を下回る可能性が低いと判断しました。その結果、定量的のれんの減損テストは不要であり、のれんの減損損失の認識は不要と判断しております。

###### 主要な仮定

上述の定性的評価は、対象報告単位のマクロ経済状況、業界および市場の考慮事項、コスト要因、全体的な財務実績、その他の関連する企業固有の事象等の現状分析及び将来に係る予測等の重要な仮定が含まれております。

###### 翌連結会計年度の連結財務諸表に与える影響

上述の仮定は将来の不確実な経済条件の変動等により影響を受ける可能性があり、主要な仮定が変化した場合には翌連結会計年度の連結財務諸表に重要な影響を与える可能性があります。

##### (会計方針の変更)

###### (「法人税、住民税及び事業税等に関する会計基準」等の適用)

「法人税、住民税及び事業税等に関する会計基準」(企業会計基準第27号 2022年10月28日。以下「2022年改正会計基準」という。)等を当連結会計年度の期首から適用しております。

法人税等の計上区分(その他の包括利益に対する課税)に関する改正については、2022年改正会計基準第20-3項ただし書きに定める経過的な取扱い及び「税効果会計に係る会計基準の適用指針」(企業会計基準適用指針第28号 2022年10月28日。以下「2022年改正適用指針」という。)第65-2項(2)ただし書きに定める経過的な取扱いに従っております。なお、当該会計方針の変更による連結財務諸表への影響はありません。

また、連結会社間における子会社株式等の売却に伴い生じた売却損益を税務上繰り延べる場合に係る税効果の取扱いについて、当該子会社株式等を売却した企業の財務諸表において、当該売却損益に係る一時差異に対して繰延税金資産又は繰延税金負債が計上されているときは、従来、連結決算手続上、当該一時差異に係る繰延税金資産又は繰延税金負債の額は修正しないこととしていましたが、当該一時差異に係る繰延税金資産又は繰延税金負債を取り崩すこととしました。

当該連結会社間における子会社株式等の売却に伴い生じた売却損益を税務上繰り延べる場合の連結財務諸表における取扱いの見直しに関連する改正については、2022年改正適用指針を当連結会計年度の期首から適用しております。当該会計方針の変更は、遡及適用され、前連結会計年度については遡及適用後の連結財務諸表となっております。

この結果、遡及適用を行う前と比べて、前連結会計年度の連結貸借対照表は、繰延税金負債が5,766百万円減少、1株当たり純資産は2円22銭増加しております。また、前連結会計年度の期首の純資産に累積的影響額が反映されたことにより、利益剰余金の前期首残高が5,766百万円増加しております。

(未適用の会計基準等)

(リースに関する会計基準等)

- ・「リースに関する会計基準」(企業会計基準第34号 2024年9月13日 企業会計基準委員会)
- ・「リースに関する会計基準の適用指針」(企業会計基準適用指針第33号 2024年9月13日 企業会計基準委員会)等

(1) 概要

企業会計基準委員会において、日本基準を国際的に整合性のあるものとする取組みの一環として、借手の全てのリースについて資産及び負債を認識するリースに関する会計基準の開発に向けて、国際的な会計基準を踏まえた検討が行われ、基本的な方針として、IFRS第16号の単一の会計処理モデルを基礎とするものの、IFRS第16号の全ての定めを採り入れるのではなく、主要な定めのみを採り入れることにより、簡素で利便性が高く、かつ、IFRS第16号の定めを個別財務諸表に用いても、基本的に修正が不要となることを目指したリース会計基準等が公表されました。

借手の会計処理として、借手のリースの費用配分の方法については、IFRS第16号と同様に、リースがファイナンス・リースであるか、オペレーティング・リースであるかにかかわらず、全てのリースについて使用権資産に係る減価償却費及びリース負債に係る利息相当額を計上する単一の会計処理モデルが適用されます。

(2) 適用予定日

2029年2月期の期首から適用します。

(3) 当該会計基準等の適用による影響

「リースに関する会計基準」等の適用による連結財務諸表に与える影響額については、現時点で未定であります。

(後発事象に関する会計基準等)

- ・「後発事象に関する会計基準」(企業会計基準第41号 2026年1月9日 企業会計基準委員会)
- ・「後発事象に関する会計基準の適用指針」(企業会計基準適用指針第35号 2026年1月9日 企業会計基準委員会)

(1) 概要

「後発事象に関する会計基準」等は、後発事象の定義、会計処理及び開示等を取り扱う包括的な会計基準を設定することを優先的な課題とし、日本公認会計士協会 監査・保証基準委員会 監査基準報告書560実務指針第1号「後発事象に関する監査上の取扱い」で示されている会計に関する内容を原則として踏襲して企業会計基準委員会に移管することを基本的な方針として、表現の見直し及び後発事象の評価期間の整理を行うとともに、財務諸表の公表の承認に関する注記を新たに求める等、後発事象に関する会計処理及び開示について定めたものであります。

(2) 適用予定日

2029年2月期の期首から適用します。

(表示方法の変更)

(連結貸借対照表関係)

前連結会計年度まで、区分掲記しておりました有形固定資産の「車両運搬具」及び「リース資産」は金額的重要性が乏しくなったため、当連結会計年度においては「その他」として表示しております。この表示方法の変更を反映させるため、前連結会計年度の連結貸借対照表の組替えを行っております。

この結果、前連結会計年度の連結貸借対照表において、有形固定資産の「車両運搬具」37,135百万円、「減価償却累計額」13,835百万円、「車両運搬具(純額)」23,300百万円及び「リース資産」11,590百万円、「減価償却累計額」9,948百万円、「リース資産(純額)」1,641百万円は、「その他」48,725百万円、「減価償却累計額」23,784百万円、「その他(純額)」24,941百万円として組替えております。

(追加情報)

(取締役に対する業績連動型株式報酬制度)

当社及び一部の連結子会社は、当社及び一部の連結子会社の取締役（非業務執行取締役及び海外居住者を除く。以下同じ。）に対して、中長期的な企業価値向上への意欲を高め、株主と利害共有を図ることを主たる目的とし、役員報酬BIP信託による業績連動型株式報酬制度（以下、「本制度」という。）を導入しております。

当該信託契約に係る会計処理については、「従業員等に信託を通じて自社の株式を交付する取引に関する実務上の取扱い」（実務対応報告第30号 平成27年3月26日）に準じております。

(1)取引の概要

本制度は、当社及び一部の連結子会社が拠出する金銭を原資として当社株式が信託を通じて取得され、取締役に対して、当社及び一部の連結子会社が定める株式交付規程に従って、当社株式等が信託を通じて交付される業績連動型の株式報酬制度です。なお、取締役が当社株式等の交付を受ける時期は、原則として取締役の退任時とします。

(2)信託に残存する当社の株式

本信託に残存する当社株式を、信託における帳簿価額（付随費用の金額を除く。）により、純資産の部に自己株式として計上しております。当連結会計年度末の当該自己株式の帳簿価額は2,673百万円、株式数は1,825千株であります。

(執行役員に対する業績連動型株式報酬制度)

当社及び一部の連結子会社は、当社及び一部の連結子会社の執行役員（海外居住者を除く。以下同じ。）に対して、中長期的な企業価値向上への意欲を高め、株主と利害共有を図ることを主たる目的とし、株式付与ESOP信託による業績連動型株式報酬制度（以下、「本制度」という。）を導入しております。

当該信託契約に係る会計処理については、「従業員等に信託を通じて自社の株式を交付する取引に関する実務上の取扱い」（実務対応報告第30号 平成27年3月26日）を適用しております。

(1)取引の概要

本制度は、当社及び一部の連結子会社が拠出する金銭を原資として当社株式が信託を通じて取得され、執行役員に対して、当社及び一部の連結子会社が定める株式交付規程に従って、当社株式等が信託を通じて交付される業績連動型の株式報酬制度です。なお、執行役員が当社株式等の交付を受ける時期は、原則として執行役員の退職時とします。

(2)信託に残存する当社の株式

本信託に残存する当社株式を、信託における帳簿価額（付随費用の金額を除く。）により、純資産の部に自己株式として計上しております。当連結会計年度末の当該自己株式の帳簿価額は1,622百万円、株式数は1,203千株であります。

(連結貸借対照表関係)

1 顧客との契約から生じた債権及び契約資産

受取手形、売掛金及び契約資産のうち、顧客との契約から生じた債権及び契約資産の金額は、連結財務諸表「注記事項（収益認識関係）3 顧客との契約から生じた債権、契約資産及び契約負債の残高」に記載しております。

2 非連結子会社及び関連会社に対するものは次のとおりであります。

	前連結会計年度 (2025年2月28日)	当連結会計年度 (2026年2月28日)
投資有価証券(株式)	41,730百万円	214,388百万円

3 担保資産及び担保付債務

(1)借入金等に対する担保資産

担保に供している資産は、次のとおりであります。

	前連結会計年度 (2025年2月28日)	当連結会計年度 (2026年2月28日)
建物及び構築物	1,077百万円	- 百万円
土地	1,258	-
投資有価証券	97,682	-
計	100,018	-

担保付債務は、次のとおりであります。

	前連結会計年度 (2025年2月28日)	当連結会計年度 (2026年2月28日)
長期借入金(1年以内返済予定額を含む)	5,752百万円	-百万円

(2) 為替決済取引に対する担保資産  
担保に供している資産は、次のとおりであります。

	前連結会計年度 (2025年2月28日)	当連結会計年度 (2026年2月28日)
長期差入保証金	7,000百万円	-百万円

(3) 宅地建物取引業に伴う供託  
担保に供している資産は、次のとおりであります。

	前連結会計年度 (2025年2月28日)	当連結会計年度 (2026年2月28日)
長期差入保証金	20百万円	-百万円

#### 4 偶発債務

連結子会社の従業員の金融機関からの借入金に対する債務保証は次のとおりであります。

	前連結会計年度 (2025年2月28日)	当連結会計年度 (2026年2月28日)
従業員	21百万円	-百万円

#### 5 貸出コミットメント

一部の金融関連子会社においては、キャッシング業務等を行っております。当該業務における貸出コミットメントに係る貸出未実行残高は次のとおりであります。

	前連結会計年度 (2025年2月28日)	当連結会計年度 (2026年2月28日)
貸出コミットメント総額	767,987百万円	326,004百万円
貸出実行残高	66,979	7,079
差引額	701,008	318,924

なお、上記差引額の多くは、融資実行されずに終了されるものであるため、融資未実行残高そのものが必ずしも将来のキャッシュ・フローに影響を与えるものではありません。また、顧客の信用状況の変化、その他相当の事由がある場合には、融資の中止又は利用限度額の減額をすることができます。

#### 6 その他

株式会社セブン銀行の所有する国債等について

当社の連結子会社である株式会社セブン銀行は、為替決済取引や日本銀行当座貸越取引の担保目的で国債等を所有しております。これらの国債等(償還期間が1年内のものを含む)は、実質的に拘束性があるため連結貸借対照表上では、投資有価証券に含めて表示しております。なお、2025年6月24日付で株式会社セブン銀行は連結の範囲から除外されました。

## (連結損益計算書関係)

## 1 顧客との契約から生じる収益

営業収益については、顧客との契約から生じる収益及びそれ以外の収益を区分して記載しておりません。顧客との契約から生じる収益の金額は、連結財務諸表「注記事項(収益認識関係)1.顧客との契約から生じる収益を分解した情報」に記載しております。

## 2 営業収入に含まれる株式会社セブン イレブン・ジャパン及び7-Eleven, Inc. (7-Eleven Stores Pty Ltd含む)の加盟店からの収入は次のとおりであります。

	前連結会計年度 (自 2024年 3月 1日 至 2025年 2月28日)	当連結会計年度 (自 2025年 3月 1日 至 2026年 2月28日)
株式会社セブン イレブン・ジャパン	818,141百万円	828,927百万円
7-Eleven, Inc.	440,600	451,113
計	1,258,741	1,280,041

上記収入の対象となる加盟店売上高は次のとおりであります。

	前連結会計年度 (自 2024年 3月 1日 至 2025年 2月28日)	当連結会計年度 (自 2025年 3月 1日 至 2026年 2月28日)
株式会社セブン イレブン・ジャパン	5,313,789百万円	5,419,947百万円
7-Eleven, Inc.	2,493,394	2,490,304
計	7,807,183	7,910,252

## 3 固定資産売却益の内訳は次のとおりであります。

	前連結会計年度 (自 2024年 3月 1日 至 2025年 2月28日)	当連結会計年度 (自 2025年 3月 1日 至 2026年 2月28日)
建物及び構築物	42,495百万円	34,310百万円
土地	51,997	59,252
その他	559	1,036
計	95,052	94,599

(注1) 前連結会計年度においては、建物及び構築物1,660百万円、土地1,458百万円及びその他 0百万円が「事業構造改革に伴う固定資産売却益」に含まれております。

(注2) 前連結会計年度においては、米国連結子会社である7-Eleven, Inc.が2024年11月に実施したセール・リースバックに伴い固定資産売却益を88,210百万円計上しております。当連結会計年度においては、米国連結子会社である7-Eleven, Inc.が2025年12月に実施したセール・リースバックに伴い固定資産売却益を51,413百万円計上しております。

## 4 固定資産廃棄損の内訳は次のとおりであります。

	前連結会計年度 (自 2024年 3月 1日 至 2025年 2月28日)	当連結会計年度 (自 2025年 3月 1日 至 2026年 2月28日)
建物及び構築物	10,564百万円	7,599百万円
工具、器具及び備品	5,767	4,175
ソフトウェア	371	9,622
撤去費用	7,677	1,662
その他	363	62
計	24,744	23,122

(注) 前連結会計年度においては、建物及び構築物265百万円、工具、器具及び備品64百万円及び撤去費用1,248百万円が「事業構造改革費用」に含まれております。当連結会計年度においては、建物及び構築物157百万円、工具、器具及び備品11百万円及び撤去費用427百万円が「事業構造改革費用」に含まれております。

5 減損損失

当社グループは、以下の資産グループについて減損損失を計上しております。

前連結会計年度（自 2024年3月1日 至 2025年2月28日）

用途	種類	場所		金額 (百万円)
店舗	土地及び 建物等	東京都	(国内コンビニエンスストア) 123店舗 (その他) 2店舗	98,763
		大阪府	(国内コンビニエンスストア) 97店舗 (その他) 2店舗	
		愛知県	(国内コンビニエンスストア) 92店舗 (その他) 1店舗	
		米国他	(海外コンビニエンスストア) 800店舗	
その他	ソフト ウェア等	東京都、神奈川県、千葉県他		45,230
合計				143,993

(注) 連結損益計算書においては、店舗区分のうち19,192百万円が「事業構造改革費用」に、その他区分のうち26,540百万円が「関係会社事業関連損失」に含まれております。

当連結会計年度（自 2025年3月1日 至 2026年2月28日）

用途	種類	場所		金額 (百万円)
店舗	土地及び 建物等	東京都	(国内コンビニエンスストア) 371店舗	28,842
		大阪府	(国内コンビニエンスストア) 186店舗 (その他) 1店舗	
		神奈川県	(国内コンビニエンスストア) 108店舗	
		米国他	(海外コンビニエンスストア) 1,356店舗	
その他	ソフト ウェア等	東京都、山形県		3,986
合計				32,829

当社グループは、キャッシュ・フローを生み出す最小の単位として、店舗ごとに資産のグルーピングをしております。

営業活動から生ずる損益が継続してマイナスとなっている店舗や土地の時価の下落が著しい店舗等を対象とし、割引前将来キャッシュ・フローが帳簿価額を下回るものについて帳簿価額を回収可能価額まで減額し、当該減少額を減損損失として特別損失に計上しております。

米国連結子会社である7-Eleven, Inc. について、戦略的長期計画に基づき、資産のグルーピングを見直し不採算店等の閉鎖等を推進した結果、前第3四半期連結会計期間において減損損失を56,797百万円計上しております。

減損損失の内訳は次のとおりであります。

前連結会計年度（自 2024年3月1日 至 2025年2月28日）

	店舗 (百万円)	その他 (百万円)	合計 (百万円)
建物及び構築物	75,760	3,387	79,147
工具、器具及び備品	12,937	4,554	17,492
土地	7,047	1	7,049
ソフトウェア	1	28,496	28,497
その他	3,016	8,790	11,806
合計	98,763	45,230	143,993

(注) 連結損益計算書においては、建物及び構築物3,455百万円、工具、器具及び備品134百万円、ソフトウェア15,490百万円及びその他111百万円が「事業構造改革費用」に含まれております。また、建物及び構築物3,260百万円、工具、器具及び備品4,412百万円、ソフトウェア10,445百万円及びその他8,422百万円が「関係会社事業関連損失」に含まれております。

当連結会計年度（自 2025年3月1日 至 2026年2月28日）

	店舗 (百万円)	その他 (百万円)	合計 (百万円)
建物及び構築物	22,405	1	22,406
工具、器具及び備品	3,373	64	3,437
土地	2,721	0	2,722
ソフトウェア	0	1,370	1,370
その他	342	2,549	2,891
合計	28,842	3,986	32,829

回収可能価額が正味売却価額の場合には、不動産鑑定評価基準等に基づき評価しております。また、回収可能価額が使用価値の場合は、将来キャッシュ・フローを4.5%～8.6%（前連結会計年度は4.0%～8.6%）で割り引いて算定しております。

## 6 事業構造改革費用

事業構造改革費用の内訳は次のとおりであります。

	前連結会計年度 (自 2024年 3月 1日 至 2025年 2月28日)	当連結会計年度 (自 2025年 3月 1日 至 2026年 2月28日)
固定資産廃棄損	1,578百万円	597百万円
減損損失	19,192	-
転進支援金	1,125	-
その他	3,708	276
計	25,605	873

## 7 関係会社事業関連損失

関係会社事業関連損失は、ネットスーパー事業の撤退に伴う損失であり、内訳は次のとおりであります。

	前連結会計年度 (自 2024年 3月 1日 至 2025年 2月28日)	当連結会計年度 (自 2025年 3月 1日 至 2026年 2月28日)
減損損失	26,540百万円	- 百万円
中途解約金	14,278	-
その他	5,597	-
計	46,416	-

(連結包括利益計算書関係)

その他の包括利益に係る組替調整額並びに法人税等及び税効果額

	前連結会計年度 (自 2024年3月 1日 至 2025年2月28日)	当連結会計年度 (自 2025年3月 1日 至 2026年2月28日)
その他有価証券評価差額金：		
当期発生額	9,709百万円	15,171百万円
組替調整額	1,777	7,802
法人税等及び税効果調整前	7,932	7,368
法人税等及び税効果額	2,313	4,484
その他有価証券評価差額金	5,618	2,883
繰延ヘッジ損益：		
当期発生額	789	551
組替調整額	11	0
法人税等及び税効果調整前	777	551
法人税等及び税効果額	79	138
繰延ヘッジ損益	697	412
為替換算調整勘定：		
当期発生額	294,534	22,985
退職給付に係る調整額：		
当期発生額	6,017	25,741
組替調整額	3,880	15,263
法人税等及び税効果調整前	2,137	10,478
法人税等及び税効果額	278	2,596
退職給付に係る調整額	2,416	7,881
持分法適用会社に対する持分相当額：		
当期発生額	70	9,935
組替調整額	-	133
持分法適用会社に対する持分相当額	70	9,802
その他の包括利益合計	303,336	2,830

(連結株主資本等変動計算書関係)

前連結会計年度(自 2024年3月1日 至 2025年2月28日)

1 発行済株式の種類及び総数並びに自己株式の種類及び株式数に関する事項

	当連結会計年度期首 株式数 (千株)	当連結会計年度 増加株式数 (千株)	当連結会計年度 減少株式数 (千株)	当連結会計年度末 株式数 (千株)
発行済株式				
普通株式	877,742	1,755,484	28,670	2,604,555
自己株式				
普通株式	3,437	35,549	29,263	9,723

- (注) 1 普通株式の発行済株式総数の増加1,755,484千株は、2024年3月1日付で普通株式1株を3株に株式分割を行ったことによるものであります。
- 2 普通株式の自己株式の株式数の増加35,549千株は、2024年3月1日付で普通株式1株を3株に株式分割を行ったことによる増加6,875千株、取締役会決議による自己株式の取得による増加28,670千株及び単元未満株式の買取りによる増加3千株であります。
- 3 普通株式の自己株式の株式数の減少29,263千株は、自己株式の消却による減少28,670千株、役員報酬BIP信託及び株式付与ESOP信託が保有する当社株式交付による減少592千株及び単元未満株式の売渡しによる減少0千株であります。
- 4 当連結会計年度末の自己株式数には、役員報酬BIP信託及び株式付与ESOP信託が保有する当社株式4,137千株が含まれております。

2 新株予約権及び自己新株予約権に関する事項

区分	新株予約権の内訳	新株予約権の 目的となる 株式の種類	新株予約権の目的となる株式の数(株)				当連結会計 年度末残高 (百万円)
			当連結会計 年度期首	当連結会計 年度増加	当連結会計 年度減少	当連結会計 年度末	
提出会社 (親会社)	ストック・オプションとしての 新株予約権	-	-	-	-	-	49
連結子会社	ストック・オプションとしての 新株予約権	-	-	-	-	-	30
合計		-	-	-	-	-	80

3 配当に関する事項

(1) 配当金支払額

決議	株式の種類	配当金の総額 (百万円)	1株当たり 配当額	基準日	効力発生日
2024年5月28日 定時株主総会	普通株式	49,488	56円50銭	2024年2月29日	2024年5月29日
2024年10月10日 取締役会	普通株式	51,980	20円00銭	2024年8月31日	2024年11月15日

- (注) 1 2024年5月28日定時株主総会決議による配当金の総額には、役員報酬BIP信託及び株式付与ESOP信託が保有する当社株式に対する配当金89百万円が含まれております。また、当社は、2024年3月1日付で普通株式1株を3株に株式分割しております。1株当たり配当額については、当該株式分割前の配当金の額を記載しております。
- 2 2024年10月10日取締役会決議による配当金の総額には、役員報酬BIP信託及び株式付与ESOP信託が保有する当社株式に対する配当金84百万円が含まれております。

## (2) 基準日が当連結会計年度に属する配当のうち、配当の効力発生日が翌連結会計年度となるもの

決議	株式の種類	配当の原資	配当金の総額 (百万円)	1株当たり 配当額	基準日	効力発生日
2025年5月27日 定時株主総会	普通株式	利益剰余金	51,980	20円00銭	2025年2月28日	2025年5月28日

(注) 配当金の総額には、役員報酬BIP信託及び株式付与ESOP信託が保有する当社株式に対する配当金82百万円が含まれております。

当連結会計年度(自 2025年3月1日 至 2026年2月28日)

## 1 発行済株式の種類及び総数並びに自己株式の種類及び株式数に関する事項

	当連結会計年度期首 株式数 (千株)	当連結会計年度 増加株式数 (千株)	当連結会計年度 減少株式数 (千株)	当連結会計年度末 株式数 (千株)
発行済株式				
普通株式	2,604,555	-	-	2,604,555
自己株式				
普通株式	9,723	284,300	1,147	292,876

(注) 1 普通株式の自己株式の株式数の増加284,300千株は、取締役会決議による自己株式の取得による増加284,297千株及び単元未満株式の買取りによる増加2千株であります。

2 普通株式の自己株式の株式数の減少1,147千株は、役員報酬BIP信託及び株式付与ESOP信託が保有する当社株式交付による減少1,107千株、新株予約権の行使による減少36千株、持分法適用会社に対する持分変動に伴う自己株式の減少3千株、単元未満株式の売渡しによる減少0千株であります。

3 当連結会計年度末の自己株式数には、役員報酬BIP信託及び株式付与ESOP信託が保有する当社株式3,029千株が含まれております。

## 2 新株予約権及び自己新株予約権に関する事項

該当事項はありません。

## 3 配当に関する事項

## (1) 配当金支払額

決議	株式の種類	配当金の総額 (百万円)	1株当たり 配当額	基準日	効力発生日
2025年5月27日 定時株主総会	普通株式	51,980	20円00銭	2025年2月28日	2025年5月28日
2025年10月9日 取締役会	普通株式	61,654	25円00銭	2025年8月31日	2025年11月14日

(注) 1 2025年5月27日定時株主総会決議による配当金の総額には、役員報酬BIP信託及び株式付与ESOP信託が保有する当社株式に対する配当金82百万円が含まれております。

2 2025年10月9日取締役会決議による配当金の総額には、役員報酬BIP信託及び株式付与ESOP信託が保有する当社株式に対する配当金75百万円が含まれております。

## (2) 基準日が当連結会計年度に属する配当のうち、配当の効力発生日が翌連結会計年度となるもの

2026年5月27日開催の定時株主総会の議案として、次のとおり付議を予定しております。

決議	株式の種類	配当の原資	配当金の総額 (百万円)	1株当たり 配当額	基準日	効力発生日
2026年5月27日 定時株主総会	普通株式	利益剰余金	57,869	25円00銭	2026年2月28日	2026年5月28日

(注) 配当金の総額には、役員報酬BIP信託及び株式付与ESOP信託が保有する当社株式に対する配当金75百万円が含まれております。

(連結キャッシュ・フロー計算書関係)

- 1 現金及び現金同等物の期末残高と連結貸借対照表に掲記されている科目の金額との関係は次のとおりであります。

	前連結会計年度 (自 2024年3月 1日 至 2025年2月28日)	当連結会計年度 (自 2025年3月 1日 至 2026年2月28日)
現金及び預金	1,368,663百万円	438,634百万円
拘束性現金	1,974	2,275
預入期間が3ヶ月を超える定期預金及び譲渡性預金	20,818	14,764
現金及び現金同等物	1,349,820	426,146

- 2 前連結会計年度における「連結の範囲の変更を伴う子会社株式の売却による支出」には、2024年2月期において、株式の売却により連結子会社でなくなった株式会社そごう・西武の価格調整等に対する未払計上金額22,068百万円の支払いが含まれております。

- 3 株式の取得により新たに連結子会社となった会社の資産及び負債の主な内訳

前連結会計年度(自 2024年3月1日 至 2025年2月28日)

株式の取得により新たに連結したことに伴う連結開始時の資産及び負債の内訳並びに株式の取得価額と取得のための支出(純額)との関係は次のとおりであります。

Convenience Group Holdings Pty Ltd

流動資産	57,123百万円
固定資産	225,417
のれん	143,261
流動負債	76,799
固定負債	152,495
当該株式の取得価額	196,507
当該会社の現金及び現金同等物	29,850
差引：当該会社取得のための支出	166,657

- 4 現金及び現金同等物を対価とする子会社株式の譲渡に係る資産及び負債の主な内訳

当連結会計年度(自 2025年3月1日 至 2026年2月28日)

株式の譲渡により株式会社ヨーク・ホールディングスの子会社が連結子会社でなくなったことに伴う譲渡時の資産及び負債の内訳並びに譲渡価額と譲渡による収入は次のとおりであります。

流動資産	326,088百万円
固定資産	825,324
流動負債	258,262
固定負債	114,934
その他の包括利益累計額	13,698
非支配株主持分	6,006
株式売却後の投資勘定	88,191
持分変動益	31,018
譲渡価額	701,337
未収入金	13,184
当該会社の現金及び現金同等物	149,793
差引：連結の範囲の変更を伴う 子会社株式の売却による収入	538,359

## 5 株式の売却により連結子会社でなくなった会社の資産及び負債の主な内訳

当連結会計年度（自 2025年3月1日 至 2026年2月28日）

株式の売却により株式会社セブン銀行及びその子会社が連結子会社でなくなったことに伴う売却時の資産及び負債の内訳並びにセブン銀行及びその子会社の株式の売却価額と売却による支出は次のとおりであります。

流動資産	1,362,660百万円
固定資産	236,942
流動負債	1,259,742
固定負債	52,343
その他の包括利益累計額	3,701
新株予約権	47
非支配株主持分	154,095
株式売却後の投資勘定	91,227
株式売却損益	1,900
当該株式の売却価額	40,344
当該会社の現金及び現金同等物	797,063
差引：連結の範囲の変更を伴う 子会社株式の売却による支出	756,718

## 6 重要な非資金取引の内容は次のとおりです。

	前連結会計年度 (自 2024年3月1日 至 2025年2月28日)	当連結会計年度 (自 2025年3月1日 至 2026年2月28日)
連結貸借対照表に計上したリース資産の取得額	6,928百万円	5,791百万円
連結貸借対照表に計上した使用権資産の取得額	240,515	380,139
連結貸借対照表に計上した資産除去債務の額	71,992	20,158

## 7 事業取得による支出の主な内容

前連結会計年度（自 2024年3月1日 至 2025年2月28日）

海外連結子会社である7-Eleven, Inc. が取得した資産等に対する支出の内訳は以下のとおりであります。

棚卸資産	5,432百万円
のれん	107,145
その他	2,901
小計	109,675
有形固定資産	44,187
計	153,863

なお、上記のうち、有形固定資産44,187百万円については、有形固定資産の取得による支出に含めて表示しております。

当連結会計年度（自 2025年3月1日 至 2026年2月28日）

海外連結子会社である7-Eleven, Inc. が取得した資産等に対する支出の内訳は以下のとおりであります。

のれん	5,426百万円
固定資産	5,483
固定負債	5,593
その他	292
小計	5,023
有形固定資産	2,652
計	7,676

なお、上記のうち、有形固定資産2,652百万円については、有形固定資産の取得による支出に含めて表示しております。

(リース取引関係)

オペレーティング・リース取引

(借主側)

オペレーティング・リース取引のうち解約不能のものに係る未経過リース料

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (2025年2月28日)	当連結会計年度 (2026年2月28日)
1年内	16,188	2,087
1年超	76,085	2,353
合計	92,274	4,441

(貸主側)

オペレーティング・リース取引のうち解約不能のものに係る未経過リース料

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (2025年2月28日)	当連結会計年度 (2026年2月28日)
1年内	12,821	14,004
1年超	31,659	37,221
合計	44,480	51,226

(金融商品関係)

1 金融商品の状況に関する事項

(1) 金融商品に対する取組方針

当社グループは、余剰資金の運用については、安全性・流動性・効率性の重視を基本方針としており、銀行預金等での運用に限定し、資金調達については、銀行借入と社債発行を中心に調達しております。

また、デリバティブ取引については、外貨建債権債務の為替変動リスクの回避及び有利子負債の金利変動リスクの回避又は将来の元利金支払のキャッシュ・フローを最適化するために行っております。短期的な売買差益の獲得や投機を目的とするデリバティブ取引は行わない方針であります。

(2) 金融商品の内容及びそのリスク並びにリスク管理体制

当社グループでは、「リスク管理の基本規程」において、リスク種類ごとの統括部署及び統合的リスク管理の統括部署を定めるとともに、金融商品に関しては、次のとおり、リスクを認識し管理しております。

営業債権である受取手形及び売掛金は取引先の信用リスクに晒されておりますが、取引先ごとの期日管理及び残高管理を行っております。加えて、定期的及び適時に相手先の信用度のモニタリングに努め、財務状況の悪化等による回収懸念の早期把握と損失の回避・軽減を図っております。

主に店舗の賃貸借契約に伴い発生する差入保証金も預託先の信用リスクに晒されておりますが、受取手形及び売掛金と同様に、相手先の信用度のモニタリングによって、回収懸念の早期把握と損失の回避・軽減を図っております。

投資有価証券は、主に業務上の関係を有する企業の株式や株式会社セブン銀行保有の国債等であり、市場価格の変動リスクに晒されておりますが、定期的に当該証券の時価や発行体の財務状況等を把握するとともに、取引先企業との関係を勘案して保有状況を継続的に見直しております。

営業債務である支払手形及び買掛金のうち、外貨建の債務に関しては為替の変動リスクに晒されておりますが、当該リスクの回避・軽減を目的として、決済額の一部について為替予約取引を行っております。また、為替予約取引に関しては、評価損益の状況を定期的に把握しております。

借入債務のうち、短期借入金は主に営業取引に係る資金調達を、また、長期借入金及び社債は主に設備投資やM&Aに係る資金調達を目的としたものであり、これらに関しては資産負債の総合管理(ALMに基づく管理)を行っております。

外貨建借入金は為替の変動リスクに晒されておりますが、金利通貨スワップ取引により当該リスクの回避を図っております。

変動金利の社債及び長期借入金は金利の変動リスクに晒されておりますが、一部については金利スワップ取引及び金利通貨スワップ取引により当該リスクの回避・軽減を図っております。

上記のデリバティブ取引(為替予約取引、金利スワップ取引及び金利通貨スワップ取引)に関しては、信用度の高い金融機関との契約に限定することにより、相手先の契約不履行による信用リスクを回避・軽減しております。

また、営業債務や借入金、社債は、支払期日にその支払いを実行できなくなる流動性リスクに晒されておりますが、当社グループでは、グループ各事業会社が資金計画を適切に策定・管理するとともに、グループ横断的なキャッシュ・マネジメントを行っております。

(3) 金融商品の時価等に関する事項についての補足説明

金融商品の時価の算定においては変動要因を織り込んでいるため、異なる前提条件を採用することにより、当該価額が変動することもあります。また、「デリバティブ取引関係」注記におけるデリバティブ取引に関する契約額等については、その金額自体がデリバティブ取引に係る市場リスクを示すものではありません。

## 2 金融商品の時価等に関する事項

連結貸借対照表計上額、時価及びこれらの差額については、次のとおりであります。なお、市場価格のない株式等及び組合出資金等は、次表には含めておりません（注）を参照ください。）。また、「現金及び預金」、「支払手形及び買掛金」、「短期借入金」については、現金であること、及び短期間で決済されるため時価が帳簿価額に近似することから、記載を省略しております。

前連結会計年度（2025年2月28日）

	連結貸借対照表計上額 (百万円)	時価(百万円)	差額(百万円)
(1) 受取手形、売掛金及び契約資産	441,630		
貸倒引当金(*1)	5,098		
	436,532	440,508	3,975
(2) 投資有価証券	231,068	235,603	4,535
(3) 長期差入保証金(*2)	268,570		
貸倒引当金(*3)	171		
	268,398	258,519	9,879
資産計	935,999	934,631	1,368
(1) 銀行業における預金	813,388	813,208	180
(2) 社債(*4)	1,454,036	1,239,034	215,002
(3) 長期借入金(*5)	1,068,196	1,045,587	22,608
(4) 長期預り金(*6)	44,846	39,260	5,585
負債計	3,380,468	3,137,091	243,376
デリバティブ取引(*7)			
ヘッジ会計が適用されていないもの	19	19	-
ヘッジ会計が適用されているもの	-	-	-
デリバティブ取引計	19	19	-

(\*1) 受取手形、売掛金及び契約資産に係る貸倒引当金を控除しております。

(\*2) 1年内返還予定の長期差入保証金を含めております。

(\*3) 長期差入保証金に係る貸倒引当金を控除しております。

(\*4) 1年内償還予定の社債を含めております。

(\*5) 1年内返済予定の長期借入金を含めております。

(\*6) 1年内返還予定の長期預り金を含めております。

(\*7) デリバティブ取引によって生じた正味の債権・債務は純額で表示しており、合計で正味の債務となる項目については、  
で示しております。

## 当連結会計年度(2026年2月28日)

	連結貸借対照表計上額 (百万円)	時価(百万円)	差額(百万円)
(1) 受取手形、売掛金及び契約資産	298,684		
貸倒引当金(*1)	1,837		
	296,846	300,063	3,217
(2) 投資有価証券	93,454	99,365	5,910
(3) 長期差入保証金(*2)	156,727		
貸倒引当金(*3)	112		
	156,614	152,584	4,029
資産計	546,915	552,013	5,098
(1) 銀行業における預金	-	-	-
(2) 社債(*4)	1,185,486	1,025,511	159,974
(3) 長期借入金(*5)	908,952	883,911	25,040
(4) 長期預り金(*6)	13,820	12,079	1,741
負債計	2,108,259	1,921,502	186,756
デリバティブ取引(*7)			
ヘッジ会計が適用されていないもの	-	-	-
ヘッジ会計が適用されているもの	-	-	-
デリバティブ取引計	-	-	-

(\*1) 受取手形、売掛金及び契約資産に係る貸倒引当金を控除しております。

(\*2) 1年内返還予定の長期差入保証金を含めております。

(\*3) 長期差入保証金に係る貸倒引当金を控除しております。

(\*4) 1年内償還予定の社債を含めております。

(\*5) 1年内返済予定の長期借入金を含めております。

(\*6) 1年内返還予定の長期預り金を含めております。

(\*7) デリバティブ取引によって生じた正味の債権・債務は純額で表示しており、合計で正味の債務となる項目については、で示しております。

(注) 市場価格のない株式等及び組合出資金等の連結貸借対照表計上額は次のとおりであり、資産「(2) 投資有価証券」には含めておりません。

(単位：百万円)

区分	前連結会計年度 (2025年2月28日)	当連結会計年度 (2026年2月28日)
非上場株式(*1)	43,217	46,145
関連会社株式(*1)	30,911	211,772
組合出資金等(*2)	15,890	12,368

(\*1) 非上場株式、関連会社株式については、「金融商品の時価等の開示に関する適用指針」(企業会計基準適用指針第19号 2020年3月31日)第5項に基づき、時価開示の対象とはしておりません。

(\*2) 組合出資金等については、「時価の算定に関する会計基準の適用指針」(企業会計基準適用指針第31号 2021年6月17日)第24-16項に基づき、時価開示の対象とはしておりません。

(注1) 金銭債権及び満期のある有価証券の連結決算日後の償還予定額  
前連結会計年度(2025年2月28日)

	1年以内 (百万円)	1年超 5年以内 (百万円)	5年超 10年以内 (百万円)	10年超 (百万円)
現金及び預金	1,368,663	-	-	-
受取手形、売掛金及び契約資産	427,193	12,071	1,890	475
投資有価証券				
その他有価証券のうち満期があるもの				
国債・地方債	-	67,260	-	-
社債	-	39,300	1,000	-
その他	-	-	-	-
長期差入保証金	23,800	57,289	61,660	125,820
合計	1,819,657	175,920	64,551	126,295

当連結会計年度(2026年2月28日)

	1年以内 (百万円)	1年超 5年以内 (百万円)	5年超 10年以内 (百万円)	10年超 (百万円)
現金及び預金	438,634	-	-	-
受取手形、売掛金及び契約資産	295,704	2,980	-	-
投資有価証券				
その他有価証券のうち満期があるもの				
国債・地方債	-	-	-	-
社債	-	-	-	-
その他	-	-	-	-
長期差入保証金	8,038	34,474	42,668	71,545
合計	742,377	37,454	42,668	71,545

(注2) 銀行業における預金の連結決算日後の償還予定額  
前連結会計年度(2025年2月28日)

	1年以内 (百万円)	1年超5年以内 (百万円)	5年超10年以内 (百万円)	10年超 (百万円)
銀行業における預金	704,718	108,669	-	-

(\*) 銀行業における預金のうち、要求払預金については、「1年以内」に含めております。

当連結会計年度(2026年2月28日)

	1年以内 (百万円)	1年超5年以内 (百万円)	5年超10年以内 (百万円)	10年超 (百万円)
銀行業における預金	-	-	-	-

(\*) 株式会社セブン銀行は、連結の範囲から除外されております。

(注3) 社債及び長期借入金の連結決算日後の返済予定額  
前連結会計年度(2025年2月28日)

	1年以内 (百万円)	1年超 2年以内 (百万円)	2年超 3年以内 (百万円)	3年超 4年以内 (百万円)	4年超 5年以内 (百万円)	5年超 (百万円)
社債	210,000	257,288	70,000	237,405	-	679,342
長期借入金	290,128	164,497	324,197	83,047	75,479	130,846
合計	500,128	421,786	394,197	320,452	75,479	810,189

当連結会計年度(2026年2月28日)

	1年以内 (百万円)	1年超 2年以内 (百万円)	2年超 3年以内 (百万円)	3年超 4年以内 (百万円)	4年超 5年以内 (百万円)	5年超 (百万円)
社債	255,657	40,000	216,035	-	30,000	643,792
長期借入金	190,456	344,120	109,988	102,768	93,890	67,729
合計	446,114	384,120	326,023	102,768	123,890	711,522

## 3 金融商品の時価のレベルごとの内訳等に関する事項

金融商品の時価を、時価の算定に用いたインプットの観察可能性及び重要性に応じて、以下の3つのレベルに分類しております。

レベル1の時価：観察可能な時価の算定に係るインプットのうち、活発な市場において形成される当該時価の算定の対象となる資産又は負債に関する相場価格により算定した時価

レベル2の時価：観察可能な時価の算定に係るインプットのうち、レベル1のインプット以外の時価の算定に係るインプットを用いて算定した時価

レベル3の時価：観察できない時価の算定に係るインプットを使用して算定した時価

時価の算定に重要な影響を与えるインプットを複数使用している場合には、それらのインプットがそれぞれ属するレベルのうち、時価の算定における優先順位が最も低いレベルに時価を分類しております。

(1) 時価をもって連結貸借対照表計上額とする金融資産及び金融負債  
前連結会計年度(2025年2月28日)

(単位：百万円)

区分	時価			
	レベル1	レベル2	レベル3	合計
投資有価証券				
其他有価証券				
株式	97,363	-	-	97,363
地方債	-	67,073	-	67,073
社債	-	40,079	-	40,079
その他	-	15,732	-	15,732
資産計	97,363	122,886	-	220,249
デリバティブ取引				
通貨関連	-	19	-	19
金利関連	-	-	-	-
負債計	-	19	-	19

当連結会計年度（2026年2月28日）

（単位：百万円）

区分	時価			
	レベル1	レベル2	レベル3	合計
投資有価証券				
その他有価証券				
株式	90,838	-	-	90,838
地方債	-	-	-	-
社債	-	-	-	-
その他	-	-	-	-
資産計	90,838	-	-	90,838
デリバティブ取引				
通貨関連	-	-	-	-
金利関連	-	-	-	-
負債計	-	-	-	-

(2) 時価をもって連結貸借対照表計上額としない金融資産及び金融負債  
前連結会計年度（2025年2月28日）

（単位：百万円）

区分	時価			
	レベル1	レベル2	レベル3	合計
受取手形、売掛金及び契約資産	-	365,752	74,755	440,508
投資有価証券				
その他有価証券				
株式	15,354	-	-	15,354
長期差入保証金	-	258,519	-	258,519
資産計	15,354	624,272	74,755	714,382
銀行業における預金	-	813,208	-	813,208
社債	-	1,239,034	-	1,239,034
長期借入金	-	1,045,587	-	1,045,587
長期預り金	-	39,260	-	39,260
負債計	-	3,137,091	-	3,137,091

当連結会計年度（2026年2月28日）

（単位：百万円）

区分	時価			
	レベル1	レベル2	レベル3	合計
受取手形、売掛金及び契約資産	-	253,035	47,028	300,063
投資有価証券				
<u>    </u> 其他有価証券				
株式	8,526	-	-	8,526
長期差入保証金	-	152,584	-	152,584
資産計	8,526	405,619	47,028	461,175
銀行業における預金	-	-	-	-
社債	-	1,025,511	-	1,025,511
長期借入金	-	883,911	-	883,911
長期預り金	-	12,079	-	12,079
負債計	-	1,921,502	-	1,921,502

（注）時価の算定に用いた評価技法及び時価の算定に係るインプットの説明

（資産）

投資有価証券

上場株式については、取引所の価格によっており、レベル1の時価に分類しております。また、地方債及び社債については、市場での取引頻度が低く、活発な市場における相場価格とは認められないため、レベル2の時価に分類しております。

受取手形、売掛金及び契約資産

受取手形、売掛金及び契約資産のうち、短期間で決済されるものは、時価は帳簿価額にほぼ等しいことから当該帳簿価額によっており、レベル2の時価に分類しております。また、決済が長期にわたるものの時価は、信用リスク等を考慮した元利合計額を残存期間に対応する国債の利回り等で割り引いた現在価値により算定する方法によっており、レベル3の時価に分類しております。

長期差入保証金

長期差入保証金の時価については、回収可能性を反映した将来キャッシュ・フローを残存期間に対応する国債の利回り等で割り引いた現在価値により算定する方法によっており、レベル2の時価に分類しております。

（負債）

銀行業における預金

要求払預金については、連結決算日に要求された場合の支払額（帳簿価額）を時価とみなしております。また、定期預金の時価は、一定の期間ごとに区分して、将来キャッシュ・フローを割り引いて現在価値を算定する方法によっております。その割引率は、新規に預金を受け入れる際に使用する利率を用いております。なお、残存期間が短期間（1年以内）のものは、時価は帳簿価額と近似していることから、当該帳簿価額を時価としております。当該時価はレベル2の時価に分類しております。

社債

国内債の時価については、市場価格のあるものは市場価格に基づき、市場価格のないものは元利金の合計額を当該社債の残存期間及び信用リスクを加味した利率で割り引いた現在価値により算定しており、レベル2の時価に分類しております。また、外貨建社債の時価については、通貨スワップの振当処理の対象とされていることから、当該通貨スワップと一体として処理された将来キャッシュ・フローを、同様の国内債を新規発行した場合に想定される利率で割り引いて算定する方法によっており、レベル2の時価に分類しております。

#### 長期借入金

長期借入金の時価については、元利金の合計額を、同様の新規借入を行った場合に想定される利率で割り引いた現在価値により算定しており、レベル2の時価に分類しております。また、変動金利による長期借入金は、金利スワップの特例処理又は金利通貨スワップの一体処理（特例処理・振当処理）の対象とされており、当該金利スワップ又は金利通貨スワップと一体として処理された元利金の合計額を、同様の借入金を行った場合に適用される合理的に見積られる利率で割り引いて算定する方法によっており、レベル2の時価に分類しております。

#### 長期預り金

長期預り金の時価については、将来キャッシュ・フローを残存期間に対応する国債の利回り等で割り引いた現在価値により算定する方法によっており、レベル2の時価に分類しております。

#### デリバティブ

通貨関連の時価は、金利や為替レート等の観察可能なインプットを用いて割引現在価値法により算定しております。また、為替予約等の振当処理によるものは、ヘッジ対象とされている買掛金と一体として処理されているため、その時価は、当該支払手形及び買掛金の時価に含めて記載しております。当該時価はレベル2の時価に分類しております。

金利関連の時価は、金利や為替レート等の観察可能なインプットを用いて割引現在価値法により算定しております。また、金利スワップの特例処理によるものは、ヘッジ対象とされている長期借入金と一体として処理されているため、その時価は、当該長期借入金の時価に含めて記載しております。金利通貨スワップの一体処理（特例処理・振当処理）によるものは、ヘッジ対象とされている長期借入金と一体として処理されているため、その時価は、当該長期借入金の時価に含めて記載しております。当該時価はレベル2の時価に分類しております。

## (有価証券関係)

## 1 その他有価証券

前連結会計年度(2025年2月28日)

	種類	連結貸借対照表 計上額(百万円)	取得原価(百万円)	差額(百万円)
連結貸借対照表計上額が 取得原価を超えるもの	(1) 株式	97,140	23,829	73,311
	(2) 債券			
	国債・地方債等	-	-	-
	社債	-	-	-
	その他	-	-	-
	(3) その他	-	-	-
	小計	97,140	23,829	73,311
連結貸借対照表計上額が 取得原価を超えないもの	(1) 株式	222	233	10
	(2) 債券			
	国債・地方債等	67,073	67,431	357
	社債	40,079	40,388	308
	その他	-	-	-
	(3) その他	-	-	-
	小計	107,376	108,053	677
合計		204,516	131,882	72,634

(注) 市場価格のない株式等(連結貸借対照表計上額43,217百万円)については、上表には含めておりません。

当連結会計年度(2026年2月28日)

	種類	連結貸借対照表 計上額(百万円)	取得原価(百万円)	差額(百万円)
連結貸借対照表計上額が 取得原価を超えるもの	(1) 株式	90,606	17,427	73,178
	(2) 債券			
	国債・地方債等	-	-	-
	社債	-	-	-
	その他	-	-	-
	(3) その他	-	-	-
	小計	90,606	17,427	73,178
連結貸借対照表計上額が 取得原価を超えないもの	(1) 株式	232	233	1
	(2) 債券			
	国債・地方債等	-	-	-
	社債	-	-	-
	その他	-	-	-
	(3) その他	-	-	-
	小計	232	233	1
合計		90,838	17,660	73,177

(注) 市場価格のない株式等(連結貸借対照表計上額46,145百万円)については、上表には含めておりません。

2 当連結会計年度中に売却したその他有価証券  
前連結会計年度（自 2024年3月1日 至 2025年2月28日）

種類	売却額（百万円）	売却益の合計額 （百万円）	売却損の合計額 （百万円）
(1) 株式	18,967	11,807	83
(2) 債券			
国債・地方債等	-	-	-
社債	-	-	-
その他	-	-	-
(3) その他	-	-	-
合計	18,967	11,807	83

当連結会計年度（自 2025年3月1日 至 2026年2月28日）

種類	売却額（百万円）	売却益の合計額 （百万円）	売却損の合計額 （百万円）
(1) 株式	9,414	5,485	26
(2) 債券			
国債・地方債等	-	-	-
社債	-	-	-
その他	-	-	-
(3) その他	-	-	-
合計	9,414	5,485	26

3 減損処理を行った有価証券

前連結会計年度において、有価証券について718百万円減損処理を行っております。

当連結会計年度において、有価証券について53百万円減損処理を行っております。

なお、減損処理にあたっては、期末における時価が取得原価に比べ50%以上下落した場合には全て減損処理を行い、30～50%程度下落した場合には、回復可能性等を考慮して必要と認められた額について減損処理を行っております。

(デリバティブ取引関係)

1 ヘッジ会計が適用されていないデリバティブ取引

通貨関連

前連結会計年度(2025年2月28日)

区分	取引の種類	契約額等 (百万円)	契約額等のうち 1年超 (百万円)	時価 (百万円)	評価損益 (百万円)
市場取引以外の取引	為替予約取引				
	買建				
	米ドル	1,329	-	16	16
	ユーロ	75	-	0	0
	元	123	-	3	3
	売建				
	台湾ドル	27	-	0	0
合計		1,556	-	19	19

当連結会計年度(2026年2月28日)

該当事項はありません。

2 ヘッジ会計が適用されているデリバティブ取引

金利関連

前連結会計年度(2025年2月28日)

ヘッジ会計の方法	取引の種類	主なヘッジ対象	契約額等 (百万円)	契約額等のうち 1年超 (百万円)	時価 (百万円)
金利スワップの特 例処理	金利スワップ取引 支払固定・受取変動	長期借入金	125	-	-
金利通貨スワップ の一体処理(特例 処理・振当処理)	金利通貨スワップ取引 支払固定・受取変動 米ドル受取・円支払	外貨建長期借入 金	298,974	298,974	-

当連結会計年度(2026年2月28日)

ヘッジ会計の方法	取引の種類	主なヘッジ対象	契約額等 (百万円)	契約額等のうち 1年超 (百万円)	時価 (百万円)
金利通貨スワップ の一体処理(特例 処理・振当処理)	金利通貨スワップ取引 支払固定・受取変動 米ドル受取・円支払	外貨建長期借入 金	298,974	249,068	-

(退職給付関係)

1 採用している退職給付制度の概要

当社及び国内連結子会社は、主に確定給付型の制度として企業年金基金制度を設けているほか、当社及び一部の子会社においては選択型確定拠出年金制度も採用しております。一部の子会社については、確定拠出型の制度又は退職一時金制度を採用しております。また、従業員の退職等に際して割増退職金を支払う場合があります。

一部の米国連結子会社は、確定給付型の退職給付制度のほか、確定拠出型の年金制度を設けております。

なお、一部の連結子会社は、退職給付債務の算定にあたり、簡便法を採用しております。

当社および一部の子会社は、複数事業主制度の企業年金基金制度に加入しております。自社の拠出に対応する年金資産の額を合理的に算定できることから、確定給付制度の注記に含めて記載しております。

2 確定給付制度

(1) 退職給付債務の期首残高と期末残高の調整表

	前連結会計年度 (自 2024年3月1日 至 2025年2月28日)	当連結会計年度 (自 2025年3月1日 至 2026年2月28日)
退職給付債務の期首残高	260,461百万円	252,426百万円
勤務費用(注1)	12,655	8,942
利息費用	3,833	2,814
数理計算上の差異の発生額	2,408	13,954
退職給付の支払額	23,761	6,973
連結範囲の変更に伴う減少額(注2)	-	156,379
その他	1,644	69
退職給付債務の期末残高	252,426	86,943

(注)1 簡便法を採用している連結子会社の退職給付費用は「勤務費用」に計上しております。

2 「連結範囲の変更に伴う減少額」は、株式会社セブン銀行とその子会社、及び株式会社ヨーク・ホールディングス傘下の子会社が連結の範囲から除外されたこと等による減少であります。

(2) 年金資産の期首残高と期末残高の調整表

	前連結会計年度 (自 2024年3月1日 至 2025年2月28日)	当連結会計年度 (自 2025年3月1日 至 2026年2月28日)
年金資産(退職給付信託含む)の期首残高	360,991百万円	363,088百万円
期待運用収益	7,188	4,808
数理計算上の差異の発生額	3,609	12,109
事業主からの拠出額	12,052	9,174
退職給付の支払額	20,406	6,518
連結範囲の変更に伴う減少額(注)	-	245,090
その他	347	-
年金資産の期末残高	363,088	137,571

(注) 「連結範囲の変更に伴う減少額」は、株式会社セブン銀行とその子会社、及び株式会社ヨーク・ホールディングス傘下の子会社が連結の範囲から除外されたこと等による減少であります。

## (3) 退職給付債務及び年金資産の期末残高と連結貸借対照表に計上された退職給付に係る負債及び退職給付に係る資産の調整表

	前連結会計年度 (2025年2月28日)	当連結会計年度 (2026年2月28日)
積立型制度の退職給付債務	236,113百万円	70,376百万円
年金資産	363,088	137,571
	126,974	67,194
非積立型制度の退職給付債務	16,313	16,566
連結貸借対照表に計上された負債と資産の純額	110,661	50,627
退職給付に係る負債	16,313	16,566
退職給付に係る資産	126,974	67,194
連結貸借対照表に計上された負債と資産の純額	110,661	50,627

## (4) 退職給付費用及びその内訳項目の金額

	前連結会計年度 (自 2024年3月1日 至 2025年2月28日)	当連結会計年度 (自 2025年3月1日 至 2026年2月28日)
勤務費用(注)	12,655百万円	8,942百万円
利息費用	3,833	2,814
期待運用収益	7,188	4,808
数理計算上の差異の費用処理額	3,403	3,086
過去勤務費用の費用処理額	0	0
臨時に支払った割増額等	1,301	545
確定給付制度に係る退職給付費用	7,198	4,407

(注) 簡便法を採用している連結子会社の退職給付費用は「勤務費用」に計上しております。

## (5) 退職給付に係る調整額

退職給付に係る調整額に計上した項目(法人税等及び税効果控除前)の内訳は次のとおりであります。

	前連結会計年度 (自 2024年3月1日 至 2025年2月28日)	当連結会計年度 (自 2025年3月1日 至 2026年2月28日)
過去勤務費用	1百万円	0百万円
数理計算上の差異	2,139	10,477
合計	2,137	10,478

## (6) 退職給付に係る調整累計額

退職給付に係る調整累計額に計上した項目(法人税等及び税効果控除前)の内訳は次のとおりであります。

	前連結会計年度 (2025年2月28日)	当連結会計年度 (2026年2月28日)
未認識過去勤務費用	14百万円	14百万円
未認識数理計算上の差異	35,150	41,984
合計	35,135	41,970

(注) 上記は当社及び連結子会社に関するものであり、退職給付に係る調整累計額には、上記のほか、持分法適用会社の未認識項目(持分相当額)が計上されております。

## (7) 年金資産に関する事項

## 年金資産の主な内訳

年金資産合計に対する主な分類ごとの比率は、次のとおりであります。

	前連結会計年度 (2025年2月28日)	当連結会計年度 (2026年2月28日)
債券	49%	45%
株式	22	23
その他	29	32
合 計	100	100

## 長期期待運用収益率の設定方法

年金資産の長期期待運用収益率を決定するため、現在及び予想される年金資産の配分と、年金資産を構成する多様な資産からの現在及び将来期待される長期の収益率を考慮しております。

## (8) 数理計算上の計算基礎に関する事項

## 主要な数理計算上の計算基礎

	前連結会計年度 (2025年2月28日)	当連結会計年度 (2026年2月28日)
割引率	主として1.3% (米国連結子会社は5.6%)	主として2.8% (米国連結子会社は5.3%)
長期期待運用収益率	主として2.0%	主として2.0%
予想昇給率	主として2.3%	主として2.3%

## 3 確定拠出制度

当社、一部の国内連結子会社及び米国連結子会社の確定拠出制度への要拠出額は、前連結会計年度6,785百万円、当連結会計年度6,450百万円であります。

## (ストック・オプション等関係)

## 1 スtock・オプションに係る費用計上額及び科目名

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (自 2024年3月 1日 至 2025年2月28日)	当連結会計年度 (自 2025年3月 1日 至 2026年2月28日)
販売費及び一般管理費	19	8

## 2 権利不行使による失効により利益として計上した金額

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (自 2024年3月 1日 至 2025年2月28日)	当連結会計年度 (自 2025年3月 1日 至 2026年2月28日)
営業外収益	0	0

## 3 スtock・オプションの内容、規模及びその変動状況

提出会社(親会社)

## (1) スtock・オプションの内容

	第15回新株予約権 (株式報酬型ス tock・オプション)	第17回新株予約権 (株式報酬型ス tock・オプション)	第19回新株予約権 (株式報酬型ス tock・オプション)	第21回新株予約権 (株式報酬型ス tock・オプション)
付与対象者の区分及び 人数	当社取締役 8名	当社取締役 7名	当社取締役 6名	当社取締役 7名
株式の種類及び付与数 (注)1	普通株式 28,100株	普通株式 16,500株	普通株式 16,100株	普通株式 18,200株
付与日	2015年8月5日	2016年8月3日	2017年8月4日	2018年8月3日
権利確定条件	(注)2	同左	同左	同左
対象勤務期間	特に定めはありませ ん。	同左	同左	同左
権利行使期間	2016年2月29日～ 2035年8月5日	2017年2月28日～ 2036年8月3日	2018年2月28日～ 2037年8月4日	2019年2月28日～ 2038年8月3日

(注)1 株式数に換算して記載しております。上記の株式数については、当社取締役に交付された時点における総数を記載しております。

2 新株予約権者は、当社の取締役、執行役員及び当社子会社の取締役、執行役員のいずれの地位をも喪失した日の翌日以降10日間に限り、新株予約権を行使することができます。

## (2) ストック・オプションの規模及びその変動状況

当連結会計年度において存在したストック・オプションを対象とし、ストック・オプションの数については、株式数に換算して記載しております。

## ストック・オプションの数

	第15回新株予約権 (株式報酬型ストック・オプション)	第17回新株予約権 (株式報酬型ストック・オプション)	第19回新株予約権 (株式報酬型ストック・オプション)	第21回新株予約権 (株式報酬型ストック・オプション)
権利確定前(株)				
前連結会計年度末	-	-	-	-
付与	-	-	-	-
失効	-	-	-	-
権利確定	-	-	-	-
未確定残	-	-	-	-
権利確定後(株)				
前連結会計年度末	9,000	9,000	9,000	9,000
権利確定	-	-	-	-
権利行使	9,000	9,000	9,000	9,000
失効	-	-	-	-
未行使残	-	-	-	-

## 単価情報

	第15回新株予約権 (株式報酬型ストック・オプション)	第17回新株予約権 (株式報酬型ストック・オプション)	第19回新株予約権 (株式報酬型ストック・オプション)	第21回新株予約権 (株式報酬型ストック・オプション)
権利行使価格(注)	1株当たり 1円	1株当たり 1円	1株当たり 1円	1株当たり 1円
行使時平均株価	2,152円	2,152円	2,152円	2,152円
付与日における公正な 評価単価(注)	新株予約権1個当たり 533,000円	新株予約権1個当たり 361,300円	新株予約権1個当たり 369,800円	新株予約権1個当たり 380,600円

(注) 新株予約権1個当たりの目的である株式の数は、当社普通株式300株に調整されております。

## 4 ストック・オプションの公正な評価単価の見積方法

該当事項はありません。

## 5 ストック・オプションの権利確定数の見積方法

基本的には、将来の失効数の合理的な見積りは困難であるため、実績の失効数のみ反映させる方法を採用しております。

## (税効果会計関係)

## 1 繰延税金資産及び繰延税金負債の発生の主な原因別の内訳

	前連結会計年度 (2025年2月28日)	当連結会計年度 (2026年2月28日)
繰延税金資産		
契約負債	20,376百万円	14,779百万円
賞与引当金	4,481	1,630
販売促進引当金	230	82
未払人件費自己否認額	13,847	16,975
役員退職慰労引当金	138	41
退職給付に係る負債損金算入限度超過額	926	265
減価償却損金算入限度超過額	12,147	4,478
税務上の繰越欠損金(注2)	121,609	82,563
有価証券評価損	777	293
貸倒引当金損金算入限度超過額	2,611	830
固定資産評価差額	4,512	4,132
土地評価損及び減損損失否認額	47,449	20,602
未払事業税・事業所税	3,574	2,555
未払費用自己否認額	31,239	40,892
資産除去債務	33,607	30,045
前受収益	638	535
その他	28,870	16,879
繰延税金資産小計	327,037	237,585
税務上の繰越欠損金に係る評価性引当額(注2)	72,869	52,531
将来減算一時差異等の合計に係る評価性引当額	25,973	6,058
評価性引当額小計	98,843	58,590
繰延税金資産合計	228,194	178,995
繰延税金負債		
固定資産評価差額	243,558	220,468
ロイヤルティ等評価差額	62,121	80,742
固定資産圧縮積立金	583	-
有価証券評価差額金	22,872	24,135
退職給付に係る資産	38,867	21,178
資産除去債務に対応する除去費用	16,215	16,998
その他	2,552	2,955
繰延税金負債合計	386,771	366,480
繰延税金負債の純額	158,576	187,484

(注)1 当連結会計年度において、(会計方針の変更)に記載のとおり会計方針の変更の遡及適用を行っており、前連結会計年度は遡及修正を反映させております。

## 2 税務上の繰越欠損金及びその繰延税金資産の繰越期限別の金額

前連結会計年度(2025年2月28日)

	1年以内 (百万円)	1年超 2年以内 (百万円)	2年超 3年以内 (百万円)	3年超 4年以内 (百万円)	4年超 5年以内 (百万円)	5年超 (百万円)	合計 (百万円)
税務上の繰越欠損金(a)	2,091	3,126	1,866	3,124	2,849	108,550	121,609
評価性引当額	1,926	2,963	1,854	3,124	2,787	60,213	72,869
繰延税金資産	165	163	12	-	61	48,336	(b) 48,739

(a) 税務上の繰越欠損金は、法定実効税率を乗じた額であります。

(b) 当該税務上の繰越欠損金に係る繰延税金資産は、将来の課税所得の見込みにより、回収可能と判断しております。

当連結会計年度(2026年2月28日)

	1年以内 (百万円)	1年超 2年以内 (百万円)	2年超 3年以内 (百万円)	3年超 4年以内 (百万円)	4年超 5年以内 (百万円)	5年超 (百万円)	合計 (百万円)
税務上の繰越欠損金(a)	934	504	66	763	1,618	78,675	82,563
評価性引当額	934	504	66	761	1,608	48,655	52,531
繰延税金資産	-	-	-	2	9	30,019	(b) 30,031

(a) 税務上の繰越欠損金は、法定実効税率を乗じた額であります。

(b) 当該税務上の繰越欠損金に係る繰延税金資産は、将来の課税所得の見込みにより、回収可能と判断しております。

前連結会計年度及び当連結会計年度における繰延税金負債の純額は、連結貸借対照表の以下の項目に含まれております。

	前連結会計年度 (2025年2月28日)	当連結会計年度 (2026年2月28日)
固定資産 - 繰延税金資産	75,058百万円	37,148百万円
固定負債 - 繰延税金負債	233,635	224,633

2 法定実効税率と税効果会計適用後の法人税等の負担率との間に重要な差異があるときの、当該差異の原因となった主要な項目別の内訳

	前連結会計年度 (2025年2月28日)	当連結会計年度 (2026年2月28日)
法定実効税率 (調整)	30.6%	30.6%
持分法投資損益	0.1	0.4
交際費等永久に損金に算入されない項目	0.4	0.1
評価性引当額の増減額	4.9	4.0
住民税均等割	0.5	0.2
のれん償却額	15.7	9.7
海外子会社との税率差	8.4	4.1
連結仕訳に係る税効果調整額	12.0	7.4
連結除外による影響(注)	0.1	3.0
その他	0.4	0.7
税効果会計適用後の法人税等の負担率	32.1	31.2

(注) 当連結会計年度における「連結除外による影響」は、株式会社セブン銀行とその子会社、及び株式会社ヨーク・ホールディングス傘下の子会社が連結の範囲から除外されたこと等によるものであります。

3 法人税及び地方法人税の会計処理又はこれらに関する税効果会計の会計処理

当社及び一部の国内連結子会社は、グループ通算制度を適用しております。また、「グループ通算制度を適用する場合の会計処理及び開示に関する取扱い」(実務対応報告第42号 2021年8月12日)に従って、法人税及び地方法人税の会計処理又はこれらに関する税効果会計の会計処理並びに開示を行っております。

4 決算日後の法人税等の税率の変更

「所得税法等の一部を改正する法律」(令和7年法律第13号)が2025年3月31日に国会で成立したことに伴い、2026年4月1日以後開始する連結会計年度より、「防衛特別法人税」の課税が行われることになりました。

これに伴い、2027年3月1日に開始する連結会計年度以降に解消が見込まれる一時差異に係る繰延税金資産及び繰延税金負債については、法定実効税率を30.6%から31.5%に変更し計算しております。

なお、この税率変更による影響は軽微であります。

(企業結合等関係)

当連結会計年度(自 2025年3月1日 至 2026年2月28日)

事業分離

(子会社株式の譲渡)

当社は、2025年3月6日開催の取締役会において、Bain Capital Private Equity, L.P.及びそのグループ会社(以下、総称して「ベインキャピタル」といいます。)が設立する買収目的会社である株式会社BCJ-95(以下、「本SPC」といいます。)の完全子会社である株式会社BCJ-96(以下、「本SPC」といいます。)に対して、当社の完全子会社である株式会社ヨーク・ホールディングス(以下、「ヨークHD」といいます。)の本社機能及び当社グループの食品スーパーマーケット事業及び専門店・その他事業(以下、「SST事業グループ」といいます。)に帰属する当社の連結子会社22社及び持分法適用会社7社の計29社の管理機能その他全ての事業に係る権利義務(ヨークHDが直接保有する株式会社イトーヨーカ堂、株式会社ヨークベニマル、株式会社ロフト、株式会社赤ちゃん本舗、株式会社セブン&アイ・フードシステムズ(現株式会社デニーズジャパン)、株式会社セブン&アイ・クリエイトリック(現株式会社クリエイトリック)及び株式会社シェルガーデンの全株式を含みます。)を、本SPC に対して吸収分割の方法で承継させること(以下、「本吸収分割」といいます。)を決議しました。また、2025年9月1日に本吸収分割の手続きが完了いたしました。

当社は、本SPC に対して、本吸収分割の効力発生後に当社の株式保有割合が35.07%となるよう出資を行うこと(以下、「本再出資」といいます。)を予定しておりましたが、同日付で本再出資が完了いたしました。

これに伴い、SST事業グループに帰属する当社の連結子会社は連結の範囲から除外され、本SPC が持分法適用会社となりました。

## 1 事業分離の概要

### (1) 分離先企業の名称

株式会社BCJ-96(現在は株式会社ヨーク・ホールディングスに商号変更)

### (2) 分離した事業の内容

スーパーストア事業等

### (3) 事業分離を行った主な理由

ベインキャピタルとは、これまで、当社株主及びその他のステークホルダーに向けた価値を顕在化させるべく協議を重ねてまいりました。その結果、世界最大級のプライベートエクイティファンドであるベインキャピタルが有する、これまでの投資実績に裏付けられた小売・消費財業界におけるノウハウ及び資金力を活用することが、SST事業グループの持続的成長に資するものと判断いたしました。

### (4) 事業分離日

2025年9月1日

### (5) 法的形式を含むその他取引の概要に関する事項

ヨークHDを吸収分割会社とし、本SPC を吸収分割承継会社とする吸収分割

## 2 実施した会計処理の概要

### (1) 持分変動益の金額

26,946百万円

持分変動益の金額は事業譲渡に関連する費用を差し引いております。

### (2) 譲渡した事業に係る資産及び負債の適正な帳簿価額並びにその主な内訳

流動資産 326,088百万円

固定資産 825,324百万円

資産合計 1,151,413百万円

流動負債 258,262百万円

固定負債 114,934百万円

負債合計 373,197百万円

### (3) 会計処理

当該資産及び負債の連結上の帳簿価額と売却価額との差額は、特別利益のスーパーストア事業持分変動益に計上しております。

## 3 分離した事業が含まれていた報告セグメントの名称

スーパーストア事業、その他の事業

## 4 当連結会計年度の連結損益計算書に計上されている分離した事業に係る損益の概算額

営業収益	837,994百万円
営業利益	23,032百万円

## 事業分離

(子会社株式の一部譲渡)

当社の完全子会社である株式会社セブン イレブン・ジャパン(以下、「セブン イレブン・ジャパン」といいます。)、株式会社イトーヨーカ堂、株式会社ヨークベニマルの3社(以下、「当社子会社ら」といいます。 )は、それぞれが保有する当社子会社の株式会社セブン銀行(以下、「セブン銀行」といいます。 )の株式の一部もしくは全部について、2025年6月19日付でセブン銀行が公表した自己株式買付けに応じること(以下、「本件譲渡」といいます。 )を決定し、本件譲渡が実施された2025年6月24日に子会社の異動が完了しました。本件譲渡により、当社グループのセブン銀行に対する議決権比率は39.9%となりました。

これに伴い、セブン銀行及びその子会社9社は連結の範囲から除外され、セブン銀行は持分法適用会社となりました。

## 1 事業分離の概要

## (1) 分離先企業の名称

株式会社セブン銀行

## (2) 分離した事業の内容

金融関連事業

## (3) 事業分離を行った主な理由

当社は、セブン銀行と協議を重ね、当社とセブン銀行の双方の事業の相乗効果を維持しながらも両社にとって持続的な成長が可能となる施策について十分な検討を行いました。その結果、セブン銀行が今まで以上に自律した経営体制となることで、より一層広がりを持ったパートナーとの協業が可能となり、付加価値の高い事業展開を行い、さらなる飛躍を遂げられること、また経営環境の変化に応じ機動的に様々な資本政策の遂行が可能となり、セブン銀行の企業価値・株主価値の向上に資すると判断したことから、セブン銀行より、2025年6月19日に自己株式の取得を行うことを公表し(以下、「本自己株式取得」といいます。 )、当社子会社らは、それぞれが保有するセブン銀行の株式の一部もしくは全部について、本自己株式取得に応じることを選定いたしました。

これによりセブン銀行及びその子会社は、当社の連結子会社から除外されますが、当社としては引き続きセブン イレブン・ジャパンがセブン銀行株式の一定数を保有することにより金融事業との相乗効果が保持できるとともに、コンビニエンスストア事業にさらに注力することで成長を加速させ、企業価値・株主価値を最大化できるものと考えております。

## (4) 事業分離日

2025年6月24日(みなし譲渡日2025年8月31日)

## (5) 法的形式を含むその他取引の概要に関する事項

受取対価を現金等の財産のみとする株式譲渡

## 2 実施した会計処理の概要

## (1) 譲渡益の金額

1,889百万円

## (2) 譲渡した事業に係る資産及び負債の適正な帳簿価額並びにその主な内訳

流動資産 1,362,660百万円

固定資産 236,942百万円

資産合計 1,599,602百万円

流動負債 1,259,742百万円

固定負債 52,343百万円

負債合計 1,312,086百万円

## (3) 会計処理

当該譲渡株式の連結上の帳簿価額と売却価額との差額は、特別利益のその他に計上しております。

## 3 分離した事業が含まれていた報告セグメントの名称

金融関連事業

## 4 当連結会計年度の連結損益計算書に計上されている分離した事業に係る損益の概算額

営業収益	81,982百万円
営業利益	15,303百万円

## (資産除去債務関係)

資産除去債務のうち連結貸借対照表に計上しているもの

## (1) 当該資産除去債務の概要

主に店舗用建物の不動産賃貸借契約に伴う原状回復義務等であります。

## (2) 当該資産除去債務の金額の算定方法

使用見込期間は不動産賃貸借契約の契約期間等と見積っており、1年～32年であります。割引率は0%～8.3%を使用して資産除去債務の金額を計算しております。

## (3) 当該資産除去債務の総額の増減

	前連結会計年度 (自 2024年3月 1日 至 2025年2月28日)	当連結会計年度 (自 2025年3月 1日 至 2026年2月28日)
期首残高	168,599百万円	237,721百万円
有形固定資産の取得に伴う増加額	20,399	4,978
時の経過による調整額	3,444	4,910
資産除去債務の履行による減少額	10,488	5,694
見積りの変更による増減額(は減少)	48,148	10,269
連結除外による減少額(注1)	233	24,772
その他増減額(は減少)(注2)	7,850	1,392
期末残高	237,721	226,021

(注)1 当連結会計年度における「連結除外による減少額」は、主に株式会社ヨーク・ホールディングス傘下の子会社が連結の範囲から除外されたことによる減少であります。

2 「その他増減額(は減少)」は、主に為替変動によるものであります。

## (4) 当該資産除去債務の金額の見積りの変更

前連結会計年度及び当連結会計年度において、原状回復義務として計上していた資産除去債務について、直近の処理費用の実績等の新たな情報の入手に伴い、原状回復費用の見積り額及び使用見込期間に関して変更を行い、見積りの変更による増加額48,148百万円、10,269百万円を変更前の資産除去債務残高からそれぞれ増額しております。

## (賃貸等不動産関係)

賃貸等不動産の総額に重要性が乏しいため注記を省略しております。

## (収益認識関係)

## 1 顧客との契約から生じる収益を分解した情報は次のとおりであります。

前連結会計年度(自 2024年3月1日 至 2025年2月28日)

(単位:百万円)

	報告セグメント				その他の 事業(注)1	計	調整額 (注)2	外部顧客への 営業収益
	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				
日本	898,374	-	1,392,791	119,059	283,894	2,694,119	634	2,694,754
北米	-	8,416,261	-	11,221	-	8,427,482	-	8,427,482
その他の地域 (注)3	-	466,571	33,463	11,857	2,268	514,160	-	514,160
顧客との契約から 生じた収益	898,374	8,882,832	1,426,254	142,137	286,163	11,635,762	634	11,636,397
その他の収益 (注)4	3,814	285,601	2,282	43,493	1,172	336,365	-	336,365
外部顧客への 営業収益	902,189	9,168,434	1,428,536	185,631	287,336	11,972,128	634	11,972,762

(注)1 「その他の事業」の区分は、報告セグメントに含まれない事業セグメントであり、専門店事業、不動産事業等を含んでおります。

2 「調整額」の区分は、事業セグメントに帰属しない営業収益であります。

3 その他の地域に属する国は、豪州、中国等であります。

4 その他の収益は、ASU第2016-02号「リース(Topic842)」に基づく収益及び「リース取引に関する会計基準」(企業会計基準第13号)に基づく動産及び不動産賃貸収入や、「金融商品に関する会計基準」(企業会計基準第10号)に基づく金融収益等であります。

5 国又は地域の区分は、地理的近接度によっております。

当連結会計年度(自 2025年3月1日 至 2026年2月28日)

(単位:百万円)

	報告セグメント				その他の 事業(注)1	計	調整額 (注)2	外部顧客への 営業収益
	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				
日本	908,437	-	670,848	66,999	149,305	1,795,590	1,302	1,796,892
北米	-	7,660,380	-	6,428	-	7,666,808	-	7,666,808
その他の地域 (注)3	-	601,408	15,823	5,931	1,333	624,497	-	624,497
顧客との契約から 生じた収益	908,437	8,261,788	686,671	79,359	150,639	10,086,897	1,302	10,088,199
その他の収益 (注)4	3,722	294,399	951	42,455	540	342,069	-	342,069
外部顧客への 営業収益	912,159	8,556,188	687,623	121,815	151,180	10,428,966	1,302	10,430,269

(注)1 「その他の事業」の区分は、報告セグメントに含まれない事業セグメントであり、専門店事業、不動産事業等を含んでおります。

2 「調整額」の区分は、事業セグメントに帰属しない営業収益であります。

3 その他の地域に属する国は、豪州、中国等であります。

4 その他の収益は、ASU第2016-02号「リース(Topic842)」に基づく収益及び「リース取引に関する会計基準」(企業会計基準第13号)に基づく動産及び不動産賃貸収入や、「金融商品に関する会計基準」(企業会計基準第10号)に基づく金融収益等であります。

5 国又は地域の区分は、地理的近接度によっております。

## 2 収益を理解するための基礎となる情報

顧客との契約から生じる収益を理解するための基礎となる情報は、「注記事項（連結財務諸表作成のための基本となる重要な事項）4. 会計方針に関する事項（6）重要な収益及び費用の計上基準」に記載のとおりであります。

3 顧客との契約に基づく履行義務の充足と当該契約から生じるキャッシュ・フローとの関係並びに当連結会計年度末において存在する顧客との契約から翌連結会計年度以降に認識すると見込まれる収益の金額及び時期に関する情報  
前連結会計年度(自 2024年3月1日 至 2025年2月28日)

顧客との契約から生じた債権、契約資産及び契約負債の残高

顧客との契約から生じた債権、契約資産及び契約負債の金額は次のとおりであります。

(単位：百万円)

	前連結会計年度期首 (2024年3月1日)	前連結会計年度末 (2025年2月28日)
顧客との契約から生じた債権		
受取手形	2	-
売掛金	463,022	440,269
その他	130,901	124,706
契約資産	5	4
契約負債	188,890	178,031

契約資産は、主として一定の期間にわたり履行義務が充足される契約において、収益を認識したが、未請求の作業に係る対価に関連するものであります。契約資産は支払いに対する権利が無条件になり、請求した時点で営業債権に振り替えられます。契約資産は、連結貸借対照表において「受取手形、売掛金及び契約資産」に含めております。

契約負債は、主に当社グループが発行した商品券、電子マネー及び付与したポイントやフランチャイズ店から受け取る開業準備費用等のうち、期末時点において履行義務を充足していない残高であります。電子マネー、商品券、ポイント等から生じた契約負債は利用に応じて、フランチャイズ店から受け取る開業準備費用等から生じた契約負債は時の経過に応じて収益を認識することで取り崩されます。

認識した収益のうち、期首時点の契約負債残高に含まれていたものから認識した収益の金額は122,367百万円であります。なお、過去の期間に充足していた履行義務から認識した収益の額に重要性はありません。

残存履行義務に配分した取引価格

当連結会計年度末現在、残存履行義務に配分した取引価格の総額は224,937百万円であります。電子マネー、商品券、ポイント等の残存履行義務は利用に応じて、テナントの固定賃料やフランチャイズ店から受け取る開業準備費用等の残存履行義務は時の経過に応じて、おおむね15年以内に収益が認識されると見込んでおります。

なお、当初の予想契約期間が1年以内の取引及び売上高又は使用料に基づくロイヤルティ等の変動対価に関しては上記には含めておりません。売上高又は使用料に基づくロイヤルティは、主にフランチャイズ加盟店より収受するロイヤルティであり、残存契約期間は個々の契約毎に1年から15年にわたります。

当連結会計年度(自 2025年3月1日 至 2026年2月28日)

顧客との契約から生じた債権、契約資産及び契約負債の残高

顧客との契約から生じた債権、契約資産及び契約負債の金額は次のとおりであります。

(単位：百万円)

	当連結会計年度期首 (2025年3月1日)	当連結会計年度末 (2026年2月28日)
顧客との契約から生じた債権		
売掛金	440,269	296,747
その他	124,706	84,037
契約資産	4	-
契約負債	178,031	70,667

契約資産は、主として一定の期間にわたり履行義務が充足される契約において、収益を認識したが、未請求の作業に係る対価に関連するものであります。契約資産は支払いに対する権利が無条件になり、請求した時点で営業債権に振り替えられます。契約資産は、連結貸借対照表において「受取手形、売掛金及び契約資産」に含めております。

契約負債は、主に当社グループが発行した商品券、電子マネー及び付与したポイントやフランチャイズ店から受け取る開業準備費用等のうち、期末時点において履行義務を充足していない残高であります。電子マネー、商品券、ポイント等から生じた契約負債は利用に応じて、フランチャイズ店から受け取る開業準備費用等から生じた契約負債は時の経過に応じて収益を認識することで取り崩されます。当連結会計年度における契約負債の107,364百万円の減少は、主として株式会社セブン銀行及びその子会社、並びに株式会社ヨーク・ホールディングス傘下の子会社が連結の範囲から除外されたことによるものであります。

認識した収益のうち、期首時点の契約負債残高に含まれていたものから認識した収益の金額は107,633百万円であります。なお、過去の期間に充足していた履行義務から認識した収益の額に重要性はありません。

残存履行義務に配分した取引価格

当連結会計年度末現在、残存履行義務に配分した取引価格の総額は70,145百万円であります。電子マネー、商品券、ポイント等の残存履行義務は利用に応じて、テナントの固定賃料やフランチャイズ店から受け取る開業準備費用等の残存履行義務は時の経過に応じて、おおむね15年以内に収益が認識されると見込んでおります。

なお、当初の予想契約期間が1年以内の取引及び売上高又は使用料に基づくロイヤルティ等の変動対価に関しては上記には含めておりません。売上高又は使用料に基づくロイヤルティは、主にフランチャイズ加盟店より収受するロイヤルティであり、残存契約期間は個々の契約毎に1年から15年にわたります。

(セグメント情報等)

【セグメント情報】

1 報告セグメントの概要

当社グループの報告セグメントは、当社グループの構成単位のうち分離された財務情報が入手可能であり、取締役会が経営資源配分の決定及び業績を評価するために、定期的に検討を行う対象となっているものであります。

当社グループでは持株会社体制の下、提供する商品とサービス及び販売形態により各事業会社を分類し、「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」を報告セグメントとしております。

「国内コンビニエンスストア事業」は、株式会社セブン イレブン・ジャパンを中心とした、直営方式及びフランチャイズ方式によるコンビニエンスストア事業を行っております。「海外コンビニエンスストア事業」は、7-Eleven, Inc. (7-Eleven Stores Pty Ltd含む)を中心とした直営方式及びフランチャイズ方式によるコンビニエンスストア事業を行っております。「スーパーストア事業」は、食料品や日用品等の日常生活に必要なものを総合的に提供する小売事業を行っております。「金融関連事業」は、銀行業、クレジットカード事業、リース事業等を行っております。

2 報告セグメントごとの営業収益及び利益又は損失、資産、負債その他の項目の金額の算定方法

報告されている事業セグメントの会計処理の方法は、「連結財務諸表作成のための基本となる重要な事項」における記載と同一であります。

報告セグメントの利益は、営業利益ベースの数値、負債は有利子負債の残高であります。セグメント間の内部営業収益及び振替高は、市場実勢価格に基づいております。

3 報告セグメントごとの営業収益及び利益又は損失、資産、負債その他の項目の金額に関する情報  
前連結会計年度（自 2024年3月1日 至 2025年2月28日）

（単位：百万円）

	報告セグメント				その他の 事業	計	調整額	連結 財務諸表 計上額
	国内コンビ ニエンスス ストア事業	海外コンビ ニエンスス ストア事業	スーパー ストア事業	金融関連 事業				
営業収益								
外部顧客への 営業収益	902,189	9,168,434	1,428,536	185,631	287,336	11,972,128	634	11,972,762
セグメント間の内 部営業収益又は振 替高	1,962	2,347	3,589	26,496	33,578	67,974	67,974	-
計	904,152	9,170,782	1,432,126	212,127	320,914	12,040,102	67,339	11,972,762
セグメント利益又は 損失（ ）	233,554	216,248	10,415	32,015	5,779	498,014	77,023	420,991
セグメント資産	1,315,808	6,965,924	980,415	1,820,541	172,816	11,255,506	130,605	11,386,111
セグメント負債 （有利子負債）	-	1,520,446	423	247,751	16,562	1,785,184	909,546	2,694,730
その他の項目								
減価償却費	91,312	237,661	38,529	40,024	6,413	413,940	22,653	436,593
のれん償却額	-	133,931	3,150	697	429	138,209	-	138,209
持分法適用会社へ の投資額	9,785	11,303	9,319	-	11,321	41,730	-	41,730
減損損失	9,655	64,874	40,095	1,640	1,679	117,945	26,048	143,993
有形固定資産及び 無形固定資産の増 加額	104,520	290,785	63,216	58,784	7,156	524,462	11,339	535,802

- (注) 1 「その他の事業」の区分は、報告セグメントに含まれない事業セグメントであり、専門店事業、不動産事業等を含んでおります。  
2 セグメント利益の調整額 77,023百万円は、セグメント間取引消去及び全社費用であります。  
3 セグメント資産の調整額130,605百万円は、セグメント間取引消去及び全社資産であります。  
4 セグメント負債の調整額909,546百万円は、全社負債であり、当社の社債等であります。なお、各報告セグメントの残高は、内部取引消去後の金額であります。  
5 減価償却費の調整額22,653百万円は、全社資産に係る減価償却費であります。  
6 有形固定資産及び無形固定資産の増加額の調整額11,339百万円は、セグメント間取引消去及び全社資産に係る増加額であります。  
7 セグメント利益は、連結損益計算書の営業利益と調整を行っております。  
8 連結損益計算書においては、上記減損損失の内、26,540百万円が「関係会社事業関連損失」に、19,192百万円が「事業構造改革費用」に含まれております。

## （参考情報）

所在地別の営業収益及び営業利益は以下のとおりであります。

前連結会計年度（自 2024年3月1日 至 2025年2月28日）

（単位：百万円）

	日本	北米	その他の地域	計	消去	連結
営業収益						
外部顧客への営業収益	2,744,719	8,713,222	514,820	11,972,762	-	11,972,762
所在地間の内部営業収益 又は振替高	16,488	1,858	79	18,426	18,426	-
計	2,761,208	8,715,080	514,900	11,991,189	18,426	11,972,762
営業利益又は損失（ ）	220,838	219,207	4,402	435,642	14,651	420,991

- (注) 1 国又は地域の区分は、地理的近接度によっております。  
2 その他の地域に属する国は、豪州、中国等であります。

当連結会計年度（自 2025年3月1日 至 2026年2月28日）

（単位：百万円）

	報告セグメント				その他の 事業	計	調整額	連結 財務諸表 計上額
	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				
営業収益								
外部顧客への 営業収益	912,159	8,556,188	687,623	121,815	151,180	10,428,966	1,302	10,430,269
セグメント間の内 部営業収益又は振 替高	2,423	643	1,854	15,382	28,536	48,840	48,840	-
計	914,583	8,556,832	689,478	137,197	179,716	10,477,807	47,538	10,430,269
セグメント利益又は 損失（ ）	222,521	222,223	17,515	20,970	6,979	490,211	67,218	422,993
セグメント資産	1,411,755	7,012,907	114,611	417,031	24,363	8,980,669	162,288	9,142,957
セグメント負債 （有利子負債）	-	1,302,026	-	190,302	-	1,492,328	737,690	2,230,018
その他の項目								
減価償却費	91,492	223,900	17,075	24,361	3,491	360,321	21,687	382,009
のれん償却額	-	135,749	1,575	359	206	137,890	-	137,890
持分法適用会社へ の投資額	7,988	9,575	92,213	95,874	8,735	214,388	-	214,388
減損損失	9,084	18,446	1,201	275	128	29,137	3,692	32,829
有形固定資産及び 無形固定資産の増 加額	110,490	226,277	16,253	28,535	4,320	385,876	4,190	390,067

（注）1 「その他の事業」の区分は、報告セグメントに含まれない事業セグメントであり、専門店事業、不動産事業等を含んでおります。

2 セグメント利益の調整額 67,218百万円は、セグメント間取引消去及び全社費用であります。

3 セグメント資産の調整額162,288百万円は、セグメント間取引消去及び全社資産であります。

4 セグメント負債の調整額737,690百万円は、全社負債であり、当社の社債等であります。なお、各報告セグメントの残高は、内部取引消去後の金額であります。

5 減価償却費の調整額21,687百万円は、全社資産に係る減価償却費であります。

6 有形固定資産及び無形固定資産の増加額の調整額4,190百万円は、セグメント間取引消去及び全社資産に係る増加額であります。

7 セグメント利益は、連結損益計算書の営業利益と調整を行っております。

## （参考情報）

所在地別の営業収益及び営業利益は以下のとおりであります。

当連結会計年度（自 2025年3月1日 至 2026年2月28日）

（単位：百万円）

	日本	北米	その他の地域	計	消去	連結
営業収益						
外部顧客への営業収益	1,844,286	7,960,998	624,984	10,430,269	-	10,430,269
所在地間の内部営業収益 又は振替高	13,983	2,292	17	16,293	16,293	-
計	1,858,269	7,963,291	625,002	10,446,562	16,293	10,430,269
営業利益又は損失（ ）	211,169	225,371	1,177	435,363	12,370	422,993

（注）1 国又は地域の区分は、地理的接近度によっております。

2 その他の地域に属する国は、豪州、中国等であります。

【関連情報】

前連結会計年度（自 2024年3月1日 至 2025年2月28日）

1 製品及びサービスごとの情報

セグメント情報に同様の情報を開示しているため、記載を省略しております。

2 地域ごとの情報

(1) 営業収益

(単位：百万円)

日本	北米 (うち米国)	その他の地域	計
2,744,719	8,713,222 (8,344,154)	514,820	11,972,762

(2) 有形固定資産

(単位：百万円)

日本	北米 (うち米国)	その他の地域	計
1,258,118	3,484,251 (3,387,807)	238,928	4,981,298

3 主要な顧客ごとの情報

外部顧客への売上高のうち、連結損益計算書の営業収益の10%以上を占める相手先がないため、記載しておりません。

当連結会計年度（自 2025年3月1日 至 2026年2月28日）

1 製品及びサービスごとの情報

セグメント情報に同様の情報を開示しているため、記載を省略しております。

2 地域ごとの情報

(1) 営業収益

(単位：百万円)

日本	北米 (うち米国)	その他の地域	計
1,844,286	7,960,998 (7,624,333)	624,984	10,430,269

(2) 有形固定資産

(単位：百万円)

日本	北米 (うち米国)	その他の地域	計
670,268	3,606,165 (3,511,936)	221,533	4,497,967

3 主要な顧客ごとの情報

外部顧客への売上高のうち、連結損益計算書の営業収益の10%以上を占める相手先がないため、記載しておりません。

【報告セグメントごとの固定資産の減損損失に関する情報】

前連結会計年度（自 2024年3月1日 至 2025年2月28日）

セグメント情報に同様の情報を開示しているため、記載を省略しております。

当連結会計年度（自 2025年3月1日 至 2026年2月28日）

セグメント情報に同様の情報を開示しているため、記載を省略しております。

## 【報告セグメントごとののれんの償却額及び未償却残高に関する情報】

前連結会計年度（自 2024年3月1日 至 2025年2月28日）

（単位：百万円）

	報告セグメント				その他の 事業	計	全社・消去	連結 財務諸表 計上額
	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				
当期償却額	-	133,931	3,150	697	429	138,209	-	138,209
当期末残高	1,782	2,253,978	5,669	2,185	826	2,264,441	-	2,264,441

当連結会計年度（自 2025年3月1日 至 2026年2月28日）

（単位：百万円）

	報告セグメント				その他の 事業	計	全社・消去	連結 財務諸表 計上額
	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				
当期償却額	-	135,749	1,575	359	206	137,890	-	137,890
当期末残高	1,406	2,106,574	-	1,825	-	2,109,806	-	2,109,806

## （のれんの金額の重要な変動）

前連結会計年度において、Convenience Group Holdings Pty Ltdの全株式を、当社連結子会社7-Eleven International LLCの完全子会社であるAR BidCo Pty Ltdを通じて取得いたしました。これに伴い、CONVENIENCE HOLDINGS PTY LTD他20社を連結の範囲に含めております。これにより、海外コンビニエンスストア事業においてのれんが142,996百万円発生しております。

## 【報告セグメントごとの負ののれん発生益に関する情報】

前連結会計年度（自 2024年3月1日 至 2025年2月28日）

該当事項はありません。

当連結会計年度（自 2025年3月1日 至 2026年2月28日）

該当事項はありません。

【関連当事者情報】

1 関連当事者との取引

(1) 連結財務諸表提出会社と関連当事者との取引

(ア) 連結財務諸表提出会社の非連結子会社及び関連会社等  
該当事項はありません。

(イ) 連結財務諸表提出会社の役員及び主要株主（個人の場合に限る。）等  
前連結会計年度（自 2024年3月1日 至 2025年2月28日）

種類	会社等の名称又は氏名	所在地	資本金又は出資金(百万円)	事業の内容又は職業	議決権等の所有(被所有)割合(%)	関連当事者との関係	取引の内容	取引金額(百万円)	科目	期末残高(百万円)
役員	伊藤順朗	-	-	当社代表取締役副社長	(被所有)直接0.36	-	寄附金受贈	500	-	-

(注) 1 取引金額には消費税等を含めておりません。

2 当グループの更なるグローバル展開を目指す上で、今後活躍が期待される従業員の人材育成資金として金銭にて受領しております。

当連結会計年度（自 2025年3月1日 至 2026年2月28日）

該当事項はありません。

2 親会社又は重要な関連会社に関する注記

該当事項はありません。

## (1株当たり情報)

	前連結会計年度 (自 2024年3月 1日 至 2025年2月28日)	当連結会計年度 (自 2025年3月 1日 至 2026年2月28日)
1株当たり純資産額	1,555.39円	1,566.06円
1株当たり当期純利益金額	66.62円	118.81円
潜在株式調整後1株当たり当期純利益金額	66.61円	118.80円

(注)1 「法人税、住民税及び事業税等に関する会計基準」(企業会計基準第27号 2022年10月28日)等を当連結会計年度の期首から適用しており、前連結会計年度に係る各数値については、遡及適用後の数値を記載しております。

2 1株当たり当期純利益金額及び潜在株式調整後1株当たり当期純利益金額の算定上の基礎は、以下のとおりであります。

	前連結会計年度 (自 2024年3月 1日 至 2025年2月28日)	当連結会計年度 (自 2025年3月 1日 至 2026年2月28日)
連結損益計算書上の親会社株主に帰属する当期純利益 (百万円)	173,068	292,760
普通株主に帰属しない金額(百万円)	-	-
普通株式に係る親会社株主に帰属する当期純利益(百万円)	173,068	292,760
普通株式の期中平均株式数(千株)	2,597,855	2,464,077
潜在株式調整後1株当たり当期純利益金額の算定に用いられた 親会社株主に帰属する当期純利益調整額の内訳(百万円)		
非支配株主に帰属する当期純利益	22	24
親会社株主に帰属する当期純利益調整額(百万円)	22	24
潜在株式調整後1株当たり当期純利益金額の算定に用いられた 普通株式増加数の内訳(千株)		
新株予約権	35	1
株式引受権	-	93
普通株式増加数(千株)	35	95

(注)1 当社は、役員報酬BIP信託及び株式付与ESOP信託を導入しており、当該信託が保有する当社株式を1株当たり当期純利益金額及び潜在株式調整後1株当たり当期純利益金額の算定上、期中平均株式数の計算において控除する自己株式数に含めております。控除した当該自己株式の期中平均株式数は、前連結会計年度4,381千株、当連結会計年度3,458千株であります。

2 1株当たり純資産額の算定上の基礎は、以下のとおりであります。

	前連結会計年度 (2025年2月28日)	当連結会計年度 (2026年2月28日)
純資産の部の合計額(百万円)	4,223,212	3,648,195
純資産の部の合計額から控除する金額(百万円)	187,234	27,968
(うち新株予約権(百万円))	(80)	-
(うち株式引受権(百万円))	-	(225)
(うち非支配株主持分(百万円))	(187,154)	(27,743)
普通株式に係る期末の純資産額(百万円)	4,035,978	3,620,226
1株当たり純資産額の算定に用いられた 期末の普通株式の数(千株)	2,594,832	2,311,679

(注)1 「法人税、住民税及び事業税等に関する会計基準」(企業会計基準第27号 2022年10月28日)等を当連結会計年度の期首から適用しており、前連結会計年度に係る各数値については、遡及適用後の数値を記載しております。

2 当社は、役員報酬BIP信託及び株式付与ESOP信託を導入しており、当該信託が保有する当社株式を1株当たり純資産額の算定上、期末発行済株式総数の計算において控除する自己株式数に含めております。控除した当該自己株式の期末株式総数は、前連結会計年度4,137千株、当連結会計年度3,029千株であります。

(重要な後発事象)

セグメント区分の変更について

当社は、2026年4月9日開催の取締役会において、事業セグメントの変更を決議しました。これによるセグメント区分の変更内容は以下のとおりです。

- 1 スーパーストア事業、金融関連事業をその他の事業に区分
- 2 その他の事業の一部会社（ぴあ株式会社、タワーレコード株式会社）を国内コンビニエンスストア事業に区分

なお、変更後のセグメント区分によった場合の当連結会計年度の報告セグメントごとの営業収益、利益又は損失は以下のとおりであります。

当連結会計年度（自 2025年3月1日 至 2026年2月28日）

報告セグメントごとの営業収益及び利益又は損失の金額に関する情報

（単位：百万円）

	報告セグメント		その他の事業	計	調整額 (注)1	連結財務諸表 計上額 (注)2
	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				
営業収益						
外部顧客への営業収益	912,159	8,556,188	960,618	10,428,966	1,302	10,430,269
セグメント間の内部営業収益又は振替高	2,423	643	17,998	21,066	21,066	-
計	914,583	8,556,832	978,617	10,450,033	19,763	10,430,269
セグメント利益又は損失( )	222,521	222,223	44,060	488,805	65,812	422,993

(注)1 セグメント利益又は損失( )の調整額 65,812百万円は、セグメント間取引消去及び全社費用であります。

2 セグメント利益又は損失( )は、連結損益計算書の営業利益と調整を行っております。

## 【連結附属明細表】

## 【社債明細表】

会社名	銘柄	発行年月日	当期首残高 (百万円)	当期末残高 (百万円)	利率 (%)	担保	償還期限
株式会社セブン&アイ・ホールディングス	(円建)第12回 無担保普通社債	2015.6.17	30,000 (30,000)	-	0.781	無担保	2025.6.20
株式会社セブン&アイ・ホールディングス	(円建)第14回 無担保普通社債	2020.12.14	180,000 (180,000)	-	0.190	無担保	2025.12.19
株式会社セブン&アイ・ホールディングス	(円建)第15回 無担保普通社債	2020.12.14	40,000	40,000	0.280	無担保	2027.12.20
株式会社セブン&アイ・ホールディングス	(円建)第16回 無担保普通社債	2023.11.2	60,000	60,000 (60,000)	0.400	無担保	2026.11.2
株式会社セブン&アイ・ホールディングス	(円建)第17回 無担保普通社債	2023.11.2	60,000	60,000	0.687	無担保	2028.11.2
株式会社セブン&アイ・ホールディングス	(円建)第18回 無担保普通社債	2023.11.2	30,000	30,000	1.040	無担保	2030.11.1
株式会社セブン&アイ・ホールディングス	(円建)第19回 無担保普通社債	2023.11.2	70,000	70,000	1.392	無担保	2033.11.2
7-Eleven, Inc.	(米ドル建) 2026年満期 無担保普通社債	2021.2.10	197,288 [1,247百万\$]	195,657 [1,249百万\$] (195,657)	0.950	無担保	2026.2.10
7-Eleven, Inc.	(米ドル建) 2028年満期 無担保普通社債	2021.2.10	157,405 [995百万\$]	156,035 [996百万\$]	1.300	無担保	2028.2.10
7-Eleven, Inc.	(米ドル建) 2031年満期 無担保普通社債	2021.2.10	267,475 [1,690百万\$]	264,956 [1,692百万\$]	1.800	無担保	2031.2.10
7-Eleven, Inc.	(米ドル建) 2041年満期 無担保普通社債	2021.2.10	116,657 [737百万\$]	115,561 [738百万\$]	2.500	無担保	2041.2.10
7-Eleven, Inc.	(米ドル建) 2051年満期 無担保普通社債	2021.2.10	195,208 [1,234百万\$]	193,274 [1,234百万\$]	2.800	無担保	2051.2.10
株式会社セブン銀行	(円建)第12回 無担保普通社債	2017.10.20	30,000	-	0.390	無担保	2027.9.17
株式会社セブン銀行	(円建)第14回 無担保普通社債	2019.1.25	20,000	-	0.385	無担保	2028.12.20
計		-	1,454,036 (210,000)	1,185,486 (255,657)	-	-	-

(注)1 ( )内書は、1年以内の償還予定額であります。

2 [ ]内書は、米ドル建による金額であります。

3 連結決算日と連結子会社の決算日が異なる場合、償還期限が連結決算日以前であるものが含まれております。

4 株式会社セブン銀行は、連結の範囲から除外され持分法適用会社となっております。

5 連結決算日後5年間の償還予定額は以下のとおりであります。

1年以内 (百万円)	1年超2年以内 (百万円)	2年超3年以内 (百万円)	3年超4年以内 (百万円)	4年超5年以内 (百万円)
255,657	40,000	216,035	-	30,000

## 【借入金等明細表】

区分	当期首残高 (百万円)	当期末残高 (百万円)	平均利率 (%)	返済期限
短期借入金	172,497	135,580	3.53	-
1年以内に返済予定の長期借入金	290,128	190,456	2.82	-
1年以内に返済予定のリース債務	28,744	10,238	-	-
長期借入金(1年以内に返済予定のものを除く。)	778,068	718,495	3.34	2027年～2038年
リース債務(1年以内に返済予定のものを除く。)	46,870	34,210	-	2027年～2041年
合計	1,316,308	1,088,980	-	-

(注)1 平均利率については、借入金等の当期末残高に対する加重平均利率によっております。

- リース債務残高には、米国会計基準を適用している在外子会社において適用されたASU第2016-02号「リース(Topic842)」に伴い計上されたリース債務は、金利の負担を伴わないものであるため含めておりません。
- リース債務の平均利率については、リース料総額に含まれる利息相当額を控除する前の金額でリース債務を連結貸借対照表上に計上しているため、記載しておりません。
- 長期借入金及びリース債務(1年以内に返済予定のものを除く。)の連結決算日後5年内における返済予定額は以下のとおりであります。

区分	1年超2年以内 (百万円)	2年超3年以内 (百万円)	3年超4年以内 (百万円)	4年超5年以内 (百万円)
長期借入金	344,120	109,988	102,768	93,890
リース債務	7,650	5,851	4,501	3,723
合計	351,770	115,839	107,269	97,613

## 【資産除去債務明細表】

本明細表に記載すべき事項が連結財務諸表規則第15条の23に規定する注記事項として記載されているため、資産除去債務明細表の記載を省略しております。

## (2)【その他】

## 当連結会計年度における四半期情報等

(累計期間)	第1四半期	中間連結会計期間	第3四半期	当連結会計年度
営業収益(百万円)	2,777,370	5,616,637	8,050,937	10,430,269
税金等調整前中間(当期) (四半期)純利益金額(百万円)	77,971	203,566	309,650	434,564
親会社株主に帰属する中間 (当期)(四半期)純利益金額(百万円)	49,014	121,802	198,461	292,760
1株当たり中間(当期)(四半期)純利益金額(円)	18.97	47.83	79.28	118.81

(注) 第1四半期及び第3四半期については、金融商品取引所の定める規則により四半期に係る財務情報を作成しておりますが、当該四半期に係る財務情報に対する期中レビューは受けておりません。

## 2【財務諸表等】

## (1)【財務諸表】

## 【貸借対照表】

(単位：百万円)

	前事業年度 (2025年2月28日)	当事業年度 (2026年2月28日)
<b>資産の部</b>		
流動資産		
現金及び預金	874	982
前払費用	3,577	3,432
未収入金	74,007	30,211
未収還付法人税等	125	124
関係会社預け金	14,244	3,748
その他	1,562	5,167
流動資産合計	94,391	43,666
固定資産		
有形固定資産		
建物及び構築物	2,683	2,640
器具備品及び運搬具	2,498	2,100
土地	2,712	2,712
リース資産	656	528
建設仮勘定	277	76
有形固定資産合計	8,828	8,058
無形固定資産		
ソフトウェア	35,864	26,667
ソフトウェア仮勘定	3,702	1,362
リース資産	24,256	8,240
その他	1,045	1,046
無形固定資産合計	64,868	37,316
投資その他の資産		
投資有価証券	41,188	45,964
関係会社株式	2,443,849	1,783,723
前払年金費用	2,522	2,796
長期差入保証金	4,250	3,561
繰延税金資産	26,178	13,914
その他	3,737	2,321
投資その他の資産合計	2,521,726	1,852,281
固定資産合計	2,595,424	1,897,656
繰延資産		
社債発行費	582	395
繰延資産合計	582	395
資産合計	2,690,398	1,941,718

(単位：百万円)

	前事業年度 (2025年2月28日)	当事業年度 (2026年2月28日)
<b>負債の部</b>		
流動負債		
1年内償還予定の社債	210,000	60,000
関係会社短期借入金	328,504	382,505
1年内返済予定の長期借入金	61,856	84,161
リース債務	6,087	6,034
未払金	35,280	21,644
未払費用	5,386	5,110
未払法人税等	301	5
前受金	294	196
賞与引当金	784	372
役員賞与引当金	183	601
関係会社事業関連損失引当金	18,039	3,299
その他	911	1,048
流動負債合計	667,630	564,981
固定負債		
社債	260,000	200,000
長期借入金	377,690	393,528
関係会社長期借入金	4	14
リース債務	21,694	16,681
株式給付引当金	1,884	868
債務保証損失引当金	5,696	-
子会社預り金	3,228	944
長期預り金	2,090	1,687
その他	794	958
固定負債合計	673,082	614,683
負債合計	1,340,713	1,179,665
純資産の部		
株主資本		
資本金	50,000	50,000
資本剰余金		
資本準備金	875,496	425,496
その他資本剰余金	253,930	703,906
資本剰余金合計	1,129,427	1,129,403
利益剰余金		
その他利益剰余金		
繰越利益剰余金	171,857	177,577
利益剰余金合計	171,857	177,577
自己株式	17,061	615,406
株主資本合計	1,334,223	741,574
評価・換算差額等		
その他有価証券評価差額金	15,413	20,253
評価・換算差額等合計	15,413	20,253
株式引受権	-	225
新株予約権	49	-
純資産合計	1,349,685	762,053
負債純資産合計	2,690,398	1,941,718

## 【損益計算書】

(単位：百万円)

	前事業年度 (自 2024年3月 1日 至 2025年2月28日)	当事業年度 (自 2025年3月 1日 至 2026年2月28日)
営業収益		
受取配当金収入	1 202,421	1 182,181
経営管理料収入	1 4,423	1 3,912
業務受託料収入	1 2,188	1 2,236
その他の営業収益	1 709	1 683
営業収益合計	209,743	189,014
一般管理費	1, 2 81,818	1, 2 70,532
営業利益	127,925	118,481
営業外収益		
受取利息	1 159	1 80
受取配当金	741	705
その他	1 375	1 114
営業外収益合計	1,276	900
営業外費用		
支払利息	1 4,224	1 6,185
社債利息	2,623	2,397
その他	1 675	1 288
営業外費用合計	7,523	8,872
経常利益	121,679	110,510
特別利益		
投資有価証券売却益	9,115	4,884
債務保証損失引当金戻入額	-	2,625
関係会社事業関連損失引当金戻入額	-	1,941
その他	500	1 7
特別利益合計	9,615	9,458
特別損失		
固定資産廃棄損	107	294
減損損失	172	12,679
買収提案対応費用	-	4,691
スーパーストア事業組織再編費用	-	4,072
関係会社事業関連損失	1, 3 36,212	-
子会社譲渡関連損失	1 5,921	-
その他	1 4,994	1 1,952
特別損失合計	47,408	23,689
税引前当期純利益	83,886	96,278
法人税、住民税及び事業税	29,316	32,822
法人税等調整額	3,647	9,745
法人税等合計	25,669	23,076
当期純利益	109,556	119,355

## 【株主資本等変動計算書】

前事業年度（自 2024年3月1日 至 2025年2月28日）

(単位：百万円)

	株主資本					
	資本金	資本剰余金			利益剰余金	
		資本準備金	その他資本剰余金	資本剰余金合計	その他利益剰余金 繰越利益剰余金	利益剰余金合計
当期首残高	50,000	875,496	311,992	1,187,489	163,770	163,770
当期変動額						
剰余金の配当					101,469	101,469
当期純利益					109,556	109,556
自己株式の取得						
自己株式の処分			0	0		
自己株式の消却			58,062	58,062		
株主資本以外の項目の 当期変動額（純額）						
当期変動額合計	-	-	58,062	58,062	8,086	8,086
当期末残高	50,000	875,496	253,930	1,129,427	171,857	171,857

	株主資本		評価・換算差額等		新株予約権	純資産合計
	自己株式	株主資本合計	その他有価証券 評価差額金	評価・換算差額 等合計		
当期首残高	16,321	1,384,938	14,697	14,697	49	1,399,685
当期変動額						
剰余金の配当		101,469				101,469
当期純利益		109,556				109,556
自己株式の取得	59,643	59,643				59,643
自己株式の処分	840	840				840
自己株式の消却	58,062	-				-
株主資本以外の項目の 当期変動額（純額）			715	715	-	715
当期変動額合計	739	50,715	715	715	-	49,999
当期末残高	17,061	1,334,223	15,413	15,413	49	1,349,685

当事業年度（自 2025年3月1日 至 2026年2月28日）

（単位：百万円）

	株主資本					
	資本金	資本剰余金			利益剰余金	
		資本準備金	その他資本剰余金	資本剰余金合計	その他利益剰余金 繰越利益剰余金	利益剰余金合計
当期首残高	50,000	875,496	253,930	1,129,427	171,857	171,857
当期変動額						
剰余金の配当					113,635	113,635
当期純利益					119,355	119,355
資本準備金の取崩		450,000	450,000	-		
自己株式の取得						
自己株式の処分			23	23		
株主資本以外の項目の 当期変動額（純額）						
当期変動額合計	-	450,000	449,976	23	5,719	5,719
当期末残高	50,000	425,496	703,906	1,129,403	177,577	177,577

	株主資本		評価・換算差額等		株式引受権	新株予約権	純資産合計
	自己株式	株主資本合計	その他有価証券 評価差額金	評価・換算差 額等合計			
当期首残高	17,061	1,334,223	15,413	15,413	-	49	1,349,685
当期変動額							
剰余金の配当		113,635					113,635
当期純利益		119,355					119,355
資本準備金の取崩		-					-
自己株式の取得	600,004	600,004					600,004
自己株式の処分	1,659	1,636					1,636
株主資本以外の項目の 当期変動額（純額）			4,840	4,840	225	49	5,016
当期変動額合計	598,344	592,648	4,840	4,840	225	49	587,632
当期末残高	615,406	741,574	20,253	20,253	225	-	762,053

【注記事項】

(重要な会計方針)

1 有価証券の評価基準及び評価方法

(1) 子会社株式及び関連会社株式

移動平均法による原価法によっております。

(2) その他有価証券

市場価格のない株式等以外のもの

時価法(評価差額は全部純資産直入法により処理し、売却原価は移動平均法により算定)によっております。

市場価格のない株式等

移動平均法による原価法によっております。

(3) デリバティブの評価基準及び評価方法

時価法によっております。

2 固定資産の減価償却の方法

(1) 有形固定資産(リース資産を除く)

定額法によっております。

(2) 無形固定資産(リース資産を除く)

定額法によっております。ただし、自社利用のソフトウェアについては、社内における利用可能期間(5年)に基づく定額法によっております。

(3) リース資産

所有権移転外ファイナンス・リース取引に係るリース資産

リース期間を耐用年数とし、残存価額を零とする定額法によっております。

3 繰延資産の処理方法

社債発行費

原則として支出時に全額費用処理しております。ただし、繰延資産に計上した場合には、社債の償還期間にわたり定額法により償却しております。

4 引当金の計上基準

(1) 賞与引当金

従業員に対する賞与支給のため、支給見込額基準による算出額を計上しております。

(2) 役員賞与引当金

役員に対する賞与支給のため、支給見込額を計上しております。

(3) 関係会社事業関連損失引当金

ネットスーパー事業の撤退に伴い発生する費用及び損失に備えるため、発生見込額を計上しております。

(4) 株式給付引当金

取締役及び執行役員への株式給付に備えるため、当事業年度末における株式給付債務の見込額に基づき計上しております。

(5) 退職給付引当金(前払年金費用)

従業員の退職給付に備えるため、当事業年度末における退職給付債務及び年金資産の見込額に基づき計上しております。

退職給付見込額の期間帰属方法

退職給付債務の算定にあたり、退職給付債務見込額を当事業年度末までの期間に帰属させる方法については、給付算定式基準によっております。

数理計算上の差異の費用処理方法

数理計算上の差異は、各事業年度の発生時における従業員の平均残存勤務期間以内の一定の年数(10年)による定額法により按分した額を、それぞれ発生翌事業年度から費用処理しております。

(6) 債務保証損失引当金

関係会社への債務保証等に係る損失に備えるため、被保証会社の財政状態等を勘案し、損失負担見込額を計上しております。

## 5 収益及び費用の計上基準

持株会社である当社の収益は、主に子会社からの経営管理料、業務受託料及び受取配当金となります。経営管理料及び業務受託料は、子会社への契約内容に応じた受託業務を提供することが履行義務であり、業務が実施された時点で当社の履行義務が充足されることから、当該時点で収益を認識しております。受取配当金については、配当金の効力発生日をもって認識しております。

## 6 重要なヘッジ会計の方法

### (1) ヘッジ会計の方法

原則として、繰延ヘッジ処理によっております。ただし、一体処理（特例処理、振当処理）の要件を満たしている金利通貨スワップについては一体処理によっております。

### (2) ヘッジ手段とヘッジ対象

ヘッジ手段.....金利通貨スワップ

ヘッジ対象.....外貨建借入金

### (3) ヘッジ方針

金利等の相場変動リスクの軽減、又は、将来のキャッシュ・フローを最適化するためにデリバティブ取引を行っております。短期的な売買差益の獲得や投機を目的とするデリバティブ取引は行わない方針であります。

### (4) ヘッジ有効性評価の方法

ヘッジ対象の相場変動とヘッジ手段の相場変動を四半期毎に比較し、両者の変動額を基礎にして、ヘッジの有効性を評価することとしております。なお、一体処理によっている金利通貨スワップは、有効性の判定を省略しております。

## 7 その他財務諸表作成のための基本となる重要な事項

### 退職給付に係る会計処理

退職給付に係る未認識数理計算上の差異の未処理額の会計処理の方法は、連結財務諸表におけるこれらの会計処理の方法と異なっております。

### (重要な会計上の見積り)

前事業年度（自 2024年3月1日 至 2025年2月28日）

会計上の見積りは、財務諸表作成時に入手可能な情報に基づいて合理的な金額を算出しております。

当事業年度の財務諸表に計上した金額が会計上の見積りによるもののうち、翌事業年度の財務諸表に重要な影響を及ぼすリスクがある項目は以下のとおりです。

### 関係会社株式の評価

#### (1) 当事業年度の財務諸表に計上した金額

市場価格のない子会社株式 2,439,058百万円

市場価格のない関連会社株式 3,288百万円

#### (2) 識別した項目に係る重要な会計上の見積りの内容に関する情報

市場価格のない子会社株式及び関連会社株式は、当該株式の発行会社の財政状態の悪化により、1株当たりの純資産額に所有株式数を乗じた金額である実質価額が著しく低下した場合には、回復可能性が十分な証拠によって裏付けられる場合を除き、減損処理をしております。

なお、当事業年度において、市場価格のない子会社株式及び関連会社株式のうち、実質価額が著しく低下しているものの減損処理をしていない株式はありません。

当事業年度（自 2025年3月1日 至 2026年2月28日）

会計上の見積りは、財務諸表作成時に入手可能な情報に基づいて合理的な金額を算出しております。

当事業年度の財務諸表に計上した金額が会計上の見積りによるもののうち、翌事業年度の財務諸表に重要な影響を及ぼすリスクがある項目は以下のとおりです。

#### 関係会社株式の評価

##### (1) 当事業年度の財務諸表に計上した金額

市場価格のない子会社株式	1,681,518百万円
市場価格のない関連会社株式	100,702百万円

##### (2) 識別した項目に係る重要な会計上の見積りの内容に関する情報

市場価格のない子会社株式及び関連会社株式は、当該株式の発行会社の財政状態の悪化により、1株当たりの純資産額に所有株式数を乗じた金額である実質価額が著しく低下した場合には、回復可能性が十分な証拠によって裏付けられる場合を除き、減損処理をしております。

なお、当事業年度において、市場価格のない子会社株式及び関連会社株式のうち、実質価額が著しく低下しているものの減損処理をしていない株式はありません。

#### (表示方法の変更)

##### (損益計算書関係)

前事業年度まで区分掲記しておりました特別利益の「受贈益」は、金額的重要性が乏しくなったため、当事業年度においては「その他」に含めて表示しております。この表示方法の変更を反映させるため、前事業年度の財務諸表の組替えを行っております。

この結果、前事業年度の損益計算書において、特別利益の「受贈益」に表示していた500百万円は、「その他」として組替えております。

#### (追加情報)

##### (取締役及び執行役員に対する業績連動型株式報酬制度)

当社は、当社の取締役（非業務執行取締役及び海外居住者を除く。）及び執行役員（海外居住者を除く。）に対して、業績連動型株式報酬制度を導入しております。概要は、「第5 経理の状況 1 連結財務諸表等

(1) 連結財務諸表 注記事項 (追加情報)」に記載のとおりであります。

#### (貸借対照表関係)

関係会社に対する金銭債権及び金銭債務（区分表示されたものを除く。）は次のとおりであります。

	前事業年度 (2025年2月28日)	当事業年度 (2026年2月28日)
短期金銭債権	68,455百万円	21,935百万円
長期金銭債権	12	-
短期金銭債務	35,964	19,916
長期金銭債務	23,746	18,237

#### (損益計算書関係)

1 関係会社との取引高は次のとおりであります。

	前事業年度 (自 2024年3月1日 至 2025年2月28日)	当事業年度 (自 2025年3月1日 至 2026年2月28日)
営業取引高		
営業収益	209,097百万円	187,712百万円
一般管理費	8,441	5,856
営業取引以外の取引高	36,877	6,613

## 2 一般管理費のうち主要な費目及び金額は次のとおりであります。

	前事業年度 (自 2024年3月 1日 至 2025年2月28日)	当事業年度 (自 2025年3月 1日 至 2026年2月28日)
従業員給与・賞与	9,400百万円	7,449百万円
賞与引当金繰入額	784	372
退職給付費用	312	326
減価償却費	14,294	14,062
支払手数料	12,484	11,399
E D P 費用	29,861	23,578

## 3 関係会社事業関連損失

関係会社事業関連損失は、ネットスーパー事業の撤退に伴う損失であり、内訳は次のとおりであります。

	前事業年度 (自 2024年3月 1日 至 2025年2月28日)	当事業年度 (自 2025年3月 1日 至 2026年2月28日)
減損損失	25,909百万円	- 百万円
中途解約金	10,153	-
その他	150	-
計	36,212	-

(有価証券関係)

子会社株式及び関連会社株式

前事業年度(2025年2月28日)

区分	貸借対照表計上額 (百万円)	時価(百万円)	差額(百万円)
関連会社株式	1,501	4,214	2,712
合計	1,501	4,214	2,712

当事業年度(2026年2月28日)

区分	貸借対照表計上額 (百万円)	時価(百万円)	差額(百万円)
関連会社株式	1,501	4,263	2,761
合計	1,501	4,263	2,761

(注) 上記に含まれない市場価格のない株式等の貸借対照表計上額

区分	前事業年度 (百万円)	当事業年度 (百万円)
子会社株式	2,439,058	1,681,518
関連会社株式	3,288	100,702

## (税効果会計関係)

## 1 繰延税金資産及び繰延税金負債の発生の主な原因別の内訳

	前事業年度 (2025年2月28日)	当事業年度 (2026年2月28日)
繰延税金資産		
賞与引当金	274百万円	131百万円
未払事業税・事業所税	104	16
未払金・未払費用	1,188	1,062
関係会社事業関連損失引当金	2,954	1,010
新株予約権	15	-
税務上の繰越欠損金	58,684	55,824
減損損失否認額	4,911	4,057
関係会社株式評価損	4,747	4,885
株式給付引当金	362	197
債務保証損失引当金	1,744	-
譲渡損益調整資産	206	137
その他	170	166
繰延税金資産小計	75,365	67,490
税務上の繰越欠損金に係る評価性引当額	31,959	37,174
将来減算一時差異等の合計に係る評価性引当額	8,478	6,192
評価性引当額小計	40,437	43,366
繰延税金資産合計	34,927	24,123
繰延税金負債		
前払年金費用	772	881
譲渡損益調整資産	1,172	-
その他有価証券評価差額金	6,804	9,322
その他	-	4
繰延税金負債合計	8,749	10,208
繰延税金資産の純額	26,178	13,914

## 2 法定実効税率と税効果会計適用後の法人税等の負担率との間に重要な差異があるときの、当該差異の原因となった主要な項目別の内訳

	前事業年度 (2025年2月28日)	当事業年度 (2026年2月28日)
法定実効税率	30.6%	30.6%
(調整)		
交際費等永久に損金に算入されない項目	14.9	1.5
受取配当金等永久に益金に算入されない項目	73.7	57.8
評価性引当額の増減額	3.0	2.9
繰越欠損金の期限切れ	0.5	0.4
その他	0.1	1.6
税効果会計適用後の法人税等の負担率	30.6	24.0

## 3 法人税及び地方法人税の会計処理又はこれらに関する税効果会計の会計処理

当社は、グループ通算制度を適用しております。また、「グループ通算制度を適用する場合の会計処理及び開示に関する取扱い」(実務対応報告第42号 2021年8月12日)に従って、法人税及び地方法人税の会計処理又はこれらに関する税効果会計の会計処理並びに開示を行っております。

#### 4 決算日後の法人税等の税率の変更

「所得税法等の一部を改正する法律」(令和7年法律第13号)が2025年3月31日に国会で成立したことに伴い、2026年4月1日以後開始する事業年度より、「防衛特別法人税」の課税が行われることになりました。

これに伴い、2027年3月1日に開始する事業年度以降に解消が見込まれる一時差異に係る繰延税金資産及び繰延税金負債については、法定実効税率を30.6%から31.5%に変更し計算しております。

なお、この税率変更による影響は軽微であります。

(収益認識関係)

(顧客との契約から生じる収益を理解するための基礎となる情報)

「重要な会計方針」の「5.収益及び費用の計上基準」に記載のとおりであります。

(重要な後発事象)

該当事項はありません。

## 【附属明細表】

## 【有形固定資産等明細表】

(単位：百万円)

区分	資産の種類	当期首残高	当期増加額	当期減少額	当期償却額	当期末残高	減価償却累計額
有形固定資産	建物及び構築物	2,683	355	134	263	2,640	2,840
	器具備品及び運搬具	2,498	164	104 (59)	458	2,100	2,079
	土地	2,712	-	-	-	2,712	-
	リース資産	656	77	-	206	528	554
	建設仮勘定	277	55	256	-	76	-
	計	8,828	652	495 (59)	927	8,058	5,474
無形固定資産	ソフトウェア	35,864	5,805	1,869 (843)	13,133	26,667	-
	ソフトウェア仮勘定	3,702	4,304	6,644 (255)	-	1,362	
	リース資産	24,256	978	11,508 (11,508)	5,485	8,240	
	その他	1,045	2	-	0	1,046	
	計	64,868	11,090	20,022 (12,608)	18,619	37,316	

(注) 1 「建物及び構築物」及び「器具備品及び運搬具」の当期増加額の主なものは、グループ会社が共同で使用する施設に係るものであります。

2 「建設仮勘定」の当期増加額の主なものは、グループ会社が共同で使用するPC、ネットワーク機器に係るものであります。

3 「ソフトウェア」の当期増加額及び「ソフトウェア仮勘定」の当期増減額の主なものは、グループ会社が共同で使用するソフトウェアの開発に係るものであります。

4 「リース資産」(無形)の当期増加額の主なものは、グループ会社が共同で使用するソフトウェアのセール・アンド・リースバックによるものであります。

5 「リース資産」(無形)の当期減少額は、当社及びグループ会社が共同で使用する会計システム等の減損によるものであります。

6 「当期減少額」欄の( )内は内書きで、減損損失の計上額であります。

## 【引当金明細表】

(単位：百万円)

科目	当期首残高	当期増加額	当期減少額	当期末残高
賞与引当金	784	372	784	372
役員賞与引当金	183	601	183	601
関係会社事業関連損失引当金	18,039	720	15,459	3,299
株式給付引当金	1,884	235	1,251	868
債務保証損失引当金	5,696	-	5,696	-

## (2) 【主な資産及び負債の内容】

連結財務諸表を作成しているため、記載を省略しております。

## (3) 【その他】

該当事項はありません。

## 第6【提出会社の株式事務の概要】

事業年度	3月1日から2月末日まで												
定時株主総会	5月中												
基準日	2月末日												
剰余金の配当の基準日	8月31日 2月末日												
1単元の株式数	100株												
単元未満株式の買取り・買増し													
取扱場所	(特別口座) 東京都千代田区丸の内一丁目4番5号 三菱UFJ信託銀行株式会社 証券代行部												
株主名簿管理人	(特別口座) 東京都千代田区丸の内一丁目4番5号 三菱UFJ信託銀行株式会社												
取次所													
買取り・買増し手数料	無料												
公告掲載方法	電子公告により行う。ただし、電子公告によることができない事故その他のやむを得ない事由が生じたときは、日本経済新聞に掲載する方法により行う。 公告掲載URL <a href="https://www.7andi.com/ir/koukoku.html">https://www.7andi.com/ir/koukoku.html</a>												
株主に対する特典	<p>毎年2月末現在の株主名簿に記載又は記録された、当社株式1単元(100株)以上を保有する株主を対象として、保有株式数及び継続保有期間に応じて、セブン&amp;アイ共通商品券*1、もしくは社会貢献活動団体への寄付*2 のいずれかを選択いただけます。</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>保有株式数</th> <th>継続保有期間 3年未満 *3</th> <th>継続保有期間 3年以上 *3</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>100株～</td> <td>2,000円分</td> <td>2,500円分</td> </tr> <tr> <td>400株～</td> <td>2,500円分</td> <td>3,000円分</td> </tr> <tr> <td>700株～</td> <td>3,000円分</td> <td>3,500円分</td> </tr> </tbody> </table> <p>* 1 一部ご利用できない店舗、商品・サービスもございます。 * 2 社会貢献活動団体への寄付については、当社より、WFP 国連世界食糧計画(国連 WFP)に、公式支援窓口である国連WFP協会を通じて、寄付させていただきます。 * 3 継続保有期間は、「基準日(毎年2月末日)において、同一の株主番号で株主名簿に連続して記載された期間」とします。</p>	保有株式数	継続保有期間 3年未満 *3	継続保有期間 3年以上 *3	100株～	2,000円分	2,500円分	400株～	2,500円分	3,000円分	700株～	3,000円分	3,500円分
保有株式数	継続保有期間 3年未満 *3	継続保有期間 3年以上 *3											
100株～	2,000円分	2,500円分											
400株～	2,500円分	3,000円分											
700株～	3,000円分	3,500円分											

(注) 当社定款の定めにより、単元未満株式を有する株主は、その有する単元未満株式について、以下の権利以外の権利を行使することができません。

- (1) 会社法第189条第2項各号に掲げる権利
- (2) 会社法第166条第1項の規定による請求をする権利
- (3) 株主の有する株式数に応じて募集株式の割当て及び募集新株予約権の割当てを受ける権利
- (4) 株主の有する単元未満株式の数と併せて単元株式数となる数の株式を売り渡すことを請求する権利

## 第7【提出会社の参考情報】

### 1【提出会社の親会社等の情報】

当社は、親会社等はありません。

### 2【その他の参考情報】

当事業年度の開始日から有価証券報告書提出日までの間に次の書類を提出しております。

#### (1) 訂正発行登録書

2025年 3月 6日関東財務局長に提出  
2025年 3月 6日関東財務局長に提出  
2025年 4月17日関東財務局長に提出  
2025年 5月29日関東財務局長に提出  
2025年 6月12日関東財務局長に提出  
2025年 6月24日関東財務局長に提出  
2025年 7月 1日関東財務局長に提出

#### (2) 有価証券報告書及びその添付書類並びに確認書

事業年度（第20期）（自 2024年3月1日 至 2025年2月28日）2025年5月23日関東財務局長に提出

#### (3) 内部統制報告書及びその添付書類

2025年5月23日関東財務局長に提出

#### (4) 半期報告書及び確認書

（第21期中）（自 2025年3月1日 至 2025年8月31日）2025年10月14日関東財務局長に提出

#### (5) 臨時報告書

2025年 3月 6日関東財務局長に提出

金融商品取引法第24条の5第4項及び企業内容等の開示に関する内閣府令第19条第2項第9号の規定に基づく臨時報告書であります。

2025年 3月 6日関東財務局長に提出

金融商品取引法第24条の5第4項及び企業内容等の開示に関する内閣府令第19条第2項第3号の規定に基づく臨時報告書であります。

2025年 4月17日関東財務局長に提出

金融商品取引法第24条の5第4項及び企業内容等の開示に関する内閣府令第19条第2項第9号の規定に基づく臨時報告書であります。

2025年 5月29日関東財務局長に提出

金融商品取引法第24条の5第4項及び企業内容等の開示に関する内閣府令第19条第2項第9号の2の規定に基づく臨時報告書であります。

2025年 6月12日関東財務局長に提出

金融商品取引法第24条の5第4項及び企業内容等の開示に関する内閣府令第19条第2項第2号の規定に基づく臨時報告書であります。

2025年 6月24日関東財務局長に提出

金融商品取引法第24条の5第4項及び企業内容等の開示に関する内閣府令第19条第2項第3号の規定に基づく臨時報告書であります。

2025年 7月 1日関東財務局長に提出

金融商品取引法第24条の5第4項及び企業内容等の開示に関する内閣府令第19条第2項第15号及び19号の規定に基づく臨時報告書であります。

#### (6) 自己株券買付状況報告書

報告期間（自 2025年 5月 1日 至 2025年 5月31日）2025年 6月10日関東財務局長に提出

報告期間（自 2025年 6月 1日 至 2025年 6月30日）2025年 7月10日関東財務局長に提出

報告期間（自 2025年 7月 1日 至 2025年 7月31日）2025年 8月 8日関東財務局長に提出

報告期間（自 2025年 8月 1日 至 2025年 8月31日）2025年 9月12日関東財務局長に提出

報告期間（自 2025年 9月 1日 至 2025年 9月30日）2025年10月10日関東財務局長に提出

報告期間（自 2025年10月 1日 至 2025年10月31日）2025年11月10日関東財務局長に提出

報告期間（自 2025年11月 1日 至 2025年11月30日）2025年12月10日関東財務局長に提出

報告期間（自 2025年12月 1日 至 2025年12月31日）2026年 1月 9日関東財務局長に提出

報告期間(自 2026年 1月 1日 至 2026年 1月31日) 2026年 2月10日関東財務局長に提出

報告期間(自 2026年 2月 1日 至 2026年 2月28日) 2026年 3月10日関東財務局長に提出

(7) 訂正自己株券買付状況報告書

報告期間(自 2026年 1月 1日 至 2026年 1月31日) 2026年 2月20日関東財務局長に提出

**第二部【提出会社の保証会社等の情報】**

該当事項はありません。

独立監査人の監査報告書及び内部統制監査報告書

2026年5月20日

株式会社セブン&amp;アイ・ホールディングス

取締役会 御中

有限責任 あずさ監査法人

東京事務所

指定有限責任社員 業務執行社員	公認会計士	小林	礼治
--------------------	-------	----	----

指定有限責任社員 業務執行社員	公認会計士	佐々木	雅広
--------------------	-------	-----	----

指定有限責任社員 業務執行社員	公認会計士	小見山	進
--------------------	-------	-----	---

## &lt; 連結財務諸表監査 &gt;

## 監査意見

当監査法人は、金融商品取引法第193条の2第1項の規定に基づく監査証明を行うため、「経理の状況」に掲げられている株式会社セブン&アイ・ホールディングスの2025年3月1日から2026年2月28日までの連結会計年度の連結財務諸表、すなわち、連結貸借対照表、連結損益計算書、連結包括利益計算書、連結株主資本等変動計算書、連結キャッシュ・フロー計算書、連結財務諸表作成のための基本となる重要な事項、その他の注記及び連結附属明細表について監査を行った。

当監査法人は、上記の連結財務諸表が、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に準拠して、株式会社セブン&アイ・ホールディングス及び連結子会社の2026年2月28日現在の財政状態並びに同日をもって終了する連結会計年度の経営成績及びキャッシュ・フローの状況を、全ての重要な点において適正に表示しているものと認める。

## 監査意見の根拠

当監査法人は、我が国において一般に公正妥当と認められる監査の基準に準拠して監査を行った。監査の基準における当監査法人の責任は、「連結財務諸表監査における監査人の責任」に記載されている。当監査法人は、我が国における職業倫理に関する規定（社会的影響度の高い事業体の財務諸表監査に適用される規定を含む。）に従って、会社及び連結子会社から独立しており、また、監査人としてのその他の倫理上の責任を果たしている。当監査法人は、意見表明の基礎となる十分かつ適切な監査証拠を入手したと判断している。

## 監査上の主要な検討事項

監査上の主要な検討事項とは、当連結会計年度の連結財務諸表の監査において、監査人が職業的専門家として特に重要であると判断した事項である。監査上の主要な検討事項は、連結財務諸表全体に対する監査の実施過程及び監査意見の形成において対応した事項であり、当監査法人は、当該事項に対して個別に意見を表明するものではない。

株式会社ヨーク・ホールディングスの吸収分割及び株式会社BCJ-95株式取得に係る会計処理の妥当性	
監査上の主要な検討事項の内容及び決定理由	監査上の対応
<p>注記事項（企業結合等関係   事業分離（子会社株式の譲渡））に記載のとおり、株式会社セブン&amp;アイ・ホールディングス（以下「会社」という。）は、会社の完全子会社である株式会社ヨーク・ホールディングスの本社機能及び会社グループの食品スーパーマーケット事業及び専門店・その他事業（以下、「SST事業グループ」という。）に帰属する会社の連結子会社22社及び持分法適用会社7社の計29社の管理機能及びその他全ての事業に係る権利義務をBain Capital Private Equity, L.P.及びそのグループ会社が設立する買収目的会社である株式会社BCJ-95（以下、「SPC」という。）の完全子会社である株式会社BCJ-96に対して吸収分割の方法で承継させることを決議し、2025年9月1日にその手続きが完了した。また、会社は同日付で、SPC に対して、本吸収分割の効力発生後に会社の株式保有割合が35.07%となるよう出資を行った（以下、当該吸収分割と出資をあわせて「本取引」という。）。</p> <p>本取引により、SST事業グループに帰属する会社の連結子会社は連結の範囲から除外され、SPC は会社の持分法適用会社となった。この結果、会社は投資有価証券88,191百万円を計上するとともに、スーパーストア事業持分変動益26,946百万円を計上している。</p> <p>本取引に係る会計処理は、事業分離等に関する会計基準、企業結合会計基準及び事業分離等会計基準に関する適用指針に従っている。会社はSPC の投資有価証券及びスーパーストア事業持分変動益の算定において、支配喪失日までに連結財務諸表に計上したSST事業グループに係る取得後利益剰余金等の投資の修正額を考慮している。</p> <p>本取引については、吸収分割の対価の合理性、並びに、分離した事業に係る資産負債の連結上の帳簿価額の算定及びSPC 株式取得価額の算定を含む会計処理の妥当性等、複数の監査上の考慮事項がある。さらに、本取引は経常的な取引ではなく、金額的重要性も高いことから、連結財務諸表に与える影響は重要である。</p> <p>以上から、当監査法人は、本取引に係る会計処理の妥当性が、当連結会計年度の連結財務諸表監査において特に重要であり、監査上の主要な検討事項に該当すると判断した。</p>	<p>当監査法人は、本取引に係る会計処理の妥当性を検討するに当たり、主に以下の監査手続を実施した。</p> <p>（1）内部統制の評価</p> <p>吸収分割の対価の決定を含む、本取引に係る会計処理に関連する内部統制の整備状況及び運用状況の有効性を評価した。</p> <p>（2）吸収分割の対価の合理性及び本取引に係る会計処理の妥当性の検討</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>取締役会及び経営会議資料の閲覧、吸収分割契約書等の関連文書の閲覧並びに適切な役職者への質問を実施し、本取引に関する概要を理解した。</li> <li>当監査法人の国内ネットワーク・ファームの評価の専門家を関与させ、経営者が利用した外部の専門家が作成した企業価値に関する評価結果を閲覧し、吸収分割の対価の合理性を評価した。</li> <li>分離した事業に係る資産及び負債の適正な連結上の帳簿価額の算定の基礎となる支配喪失日時点の財務情報を検証するため、構成単位の監査人が実施すべき監査手続を決定のうえ、これを指示し、実施結果の報告を受け、十分かつ適切な監査証拠が入手されているか否かを評価した。</li> <li>分離した事業に係る資産及び負債の適正な連結上の帳簿価額を検討するため、支配喪失日までに会社が連結財務諸表に計上した取得後利益剰余金等の投資の修正額について、関連する連結仕訳と照合した。</li> <li>SPC 株式取得価額の検証に当たり、取得価額の算定結果と、SPC 連結財務数値の根拠資料との整合を確かめた。</li> </ul>

## その他の記載内容

その他の記載内容は、有価証券報告書に含まれる情報のうち、連結財務諸表及び財務諸表並びにこれらの監査報告書以外の情報である。経営者の責任は、その他の記載内容を作成し開示することにある。また、監査役及び監査役会の責任は、その他の記載内容の報告プロセスの整備及び運用における取締役の職務の執行を監視することにある。

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

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

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

その他の記載内容に関して、当監査法人が報告すべき事項はない。

## 連結財務諸表に対する経営者並びに監査役及び監査役会の責任

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

連結財務諸表を作成するに当たり、経営者は、継続企業の前提に基づき連結財務諸表を作成することが適切であるかどうかを評価し、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に基づいて継続企業に関する事項を開示する必要がある場合には当該事項を開示する責任がある。

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

## 連結財務諸表監査における監査人の責任

監査人の責任は、監査人が実施した監査に基づいて、全体としての連結財務諸表に不正又は誤謬による重要な虚偽表示がないかどうかについて合理的な保証を得て、監査報告書において独立の立場から連結財務諸表に対する意見を表明することにある。虚偽表示は、不正又は誤謬により発生する可能性があり、個別に又は集計すると、連結財務諸表の利用者の意思決定に影響を与えると合理的に見込まれる場合に、重要性があると判断される。

監査人は、我が国において一般に公正妥当と認められる監査の基準に従って、監査の過程を通じて、職業的専門家としての判断を行い、職業的懐疑心を保持して以下を実施する。

- ・不正又は誤謬による重要な虚偽表示リスクを識別し、評価する。また、重要な虚偽表示リスクに対応した監査手続を立案し、実施する。監査手続の選択及び適用は監査人の判断による。さらに、意見表明の基礎となる十分かつ適切な監査証拠を入手する。

- ・連結財務諸表監査の目的は、内部統制の有効性について意見表明するためのものではないが、監査人は、リスク評価の実施に際して、状況に応じた適切な監査手続を立案するために、監査に関連する内部統制を検討する。

- ・経営者が採用した会計方針及びその適用方法の適切性、並びに経営者によって行われた会計上の見積りの合理性及び関連する注記事項の妥当性を評価する。

- ・経営者が継続企業を前提として連結財務諸表を作成することが適切であるかどうか、また、入手した監査証拠に基づき、継続企業の前提に重要な疑義を生じさせるような事象又は状況に関して重要な不確実性が認められるかどうか結論付ける。継続企業の前提に関する重要な不確実性が認められる場合は、監査報告書において連結財務諸表の注記事項に注意を喚起すること、又は重要な不確実性に関する連結財務諸表の注記事項が適切でない場合は、連結財務諸表に対して除外事項付意見を表明することが求められている。監査人の結論は、監査報告書日までに入手した監査証拠に基づいているが、将来の事象や状況により、企業は継続企業として存続できなくなる可能性がある。

- ・連結財務諸表の表示及び注記事項が、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に準拠しているかどうかとともに、関連する注記事項を含めた連結財務諸表の表示、構成及び内容、並びに連結財務諸表が基礎となる取引や会計事象を適正に表示しているかどうかを評価する。

- ・連結財務諸表に対する意見表明の基礎となる、会社及び連結子会社の財務情報に関する十分かつ適切な監査証拠を入手するために、連結財務諸表の監査を計画し実施する。監査人は、連結財務諸表の監査に関する指揮、監督及び査閲に関して責任がある。監査人は、単独で監査意見に対して責任を負う。

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

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

監査人は、監査役及び監査役会と協議した事項のうち、当連結会計年度の連結財務諸表の監査で特に重要であると判断した事項を監査上の主要な検討事項と決定し、監査報告書において記載する。ただし、法令等により当該事項の公表が禁止されている場合や、極めて限定的ではあるが、監査報告書において報告することにより生じる不利益が公共の利益を上回ると合理的に見込まれるため、監査人が報告すべきでないとして判断した場合は、当該事項を記載しない。

#### < 内部統制監査 >

##### 監査意見

当監査法人は、金融商品取引法第193条の2第2項の規定に基づく監査証明を行うため、株式会社セブン&アイ・ホールディングスの2026年2月28日現在の内部統制報告書について監査を行った。

当監査法人は、株式会社セブン&アイ・ホールディングスが2026年2月28日現在の財務報告に係る内部統制は有効であると表示した上記の内部統制報告書が、我が国において一般に公正妥当と認められる財務報告に係る内部統制の評価の基準に準拠して、財務報告に係る内部統制の評価結果について、全ての重要な点において適正に表示しているものと認める。

##### 監査意見の根拠

当監査法人は、我が国において一般に公正妥当と認められる財務報告に係る内部統制の監査の基準に準拠して内部統制監査を行った。財務報告に係る内部統制の監査の基準における当監査法人の責任は、「内部統制監査における監査人の責任」に記載されている。当監査法人は、我が国における職業倫理に関する規定（社会的影響度の高い事業体の財務諸表監査に適用される規定を含む。）に従って、会社及び連結子会社から独立しており、また、監査人としてのその他の倫理上の責任を果たしている。当監査法人は、意見表明の基礎となる十分かつ適切な監査証拠を入手したと判断している。

##### 内部統制報告書に対する経営者並びに監査役及び監査役会の責任

経営者の責任は、財務報告に係る内部統制を整備及び運用し、我が国において一般に公正妥当と認められる財務報告に係る内部統制の評価の基準に準拠して内部統制報告書を作成し適正に表示することにある。

監査役及び監査役会の責任は、財務報告に係る内部統制の整備及び運用状況を監視、検証することにある。

なお、財務報告に係る内部統制により財務報告の虚偽の記載を完全には防止又は発見することができない可能性がある。

##### 内部統制監査における監査人の責任

監査人の責任は、監査人が実施した内部統制監査に基づいて、内部統制報告書に重要な虚偽表示がないかどうかについて合理的な保証を得て、内部統制監査報告書において独立の立場から内部統制報告書に対する意見を表明することにある。

監査人は、我が国において一般に公正妥当と認められる財務報告に係る内部統制の監査の基準に従って、監査の過程を通じて、職業的専門家としての判断を行い、職業的懐疑心を保持して以下を実施する。

・内部統制報告書における財務報告に係る内部統制の評価結果について監査証拠を入手するための監査手続を実施する。内部統制監査の監査手続は、監査人の判断により、財務報告の信頼性に及ぼす影響の重要性に基づいて選択及び適用される。

・財務報告に係る内部統制の評価範囲、評価手続及び評価結果について経営者が行った記載を含め、全体としての内部統制報告書の表示を検討する。

・内部統制報告書における財務報告に係る内部統制の評価結果に関する十分かつ適切な監査証拠を入手するために、内部統制の監査を計画し実施する。監査人は、内部統制報告書の監査に関する指揮、監督及び査閲に関して責任がある。監査人は、単独で監査意見に対して責任を負う。

監査人は、監査役及び監査役会に対して、計画した内部統制監査の範囲とその実施時期、内部統制監査の実施結果、識別した内部統制の開示すべき重要な不備、その是正結果、及び内部統制の監査の基準で求められているその他の事項について報告を行う。

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

< 報酬関連情報 >

当監査法人及び当監査法人と同一のネットワークに属する者に対する、会社及び子会社の監査証明業務に基づく報酬及び非監査業務に基づく報酬の額は、「提出会社の状況」に含まれるコーポレート・ガバナンスの状況等(3)【監査の状況】に記載されている。

利害関係

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

以 上

- 
- ( ) 1 . 上記の監査報告書の原本は当社(有価証券報告書提出会社)が別途保管しております。  
2 . X B R L データは監査の対象には含まれていません。

独立監査人の監査報告書

2026年5月20日

株式会社セブン&アイ・ホールディングス

取締役会 御中

有限責任 あずさ監査法人

東京事務所

指定有限責任社員  
業務執行社員 公認会計士 小林 礼 治

指定有限責任社員  
業務執行社員 公認会計士 佐々木 雅 広

指定有限責任社員  
業務執行社員 公認会計士 小見山 進

< 財務諸表監査 >

監査意見

当監査法人は、金融商品取引法第193条の2第1項の規定に基づく監査証明を行うため、「経理の状況」に掲げられている株式会社セブン&アイ・ホールディングスの2025年3月1日から2026年2月28日までの第21期事業年度の財務諸表、すなわち、貸借対照表、損益計算書、株主資本等変動計算書、重要な会計方針、その他の注記及び附属明細表について監査を行った。

当監査法人は、上記の財務諸表が、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に準拠して、株式会社セブン&アイ・ホールディングスの2026年2月28日現在の財政状態及び同日をもって終了する事業年度の経営成績を、全ての重要な点において適正に表示しているものと認める。

監査意見の根拠

当監査法人は、我が国において一般に公正妥当と認められる監査の基準に準拠して監査を行った。監査の基準における当監査法人の責任は、「財務諸表監査における監査人の責任」に記載されている。当監査法人は、我が国における職業倫理に関する規定（社会的影響度の高い事業体の財務諸表監査に適用される規定を含む。）に従って、会社から独立しており、また、監査人としてのその他の倫理上の責任を果たしている。当監査法人は、意見表明の基礎となる十分かつ適切な監査証拠を入手したと判断している。

監査上の主要な検討事項

監査上の主要な検討事項とは、当事業年度の財務諸表の監査において、監査人が職業的専門家として特に重要であると判断した事項である。監査上の主要な検討事項は、財務諸表全体に対する監査の実施過程及び監査意見の形成において対応した事項であり、当監査法人は、当該事項に対して個別に意見を表明するものではない。

市場価格のない関係会社株式の評価の合理性	
監査上の主要な検討事項の内容及び決定理由	監査上の対応
<p>当事業年度の貸借対照表において、関係会社株式1,783,723百万円が計上されている。注記事項(有価証券関係)に記載されているとおり、これには企業会計基準第10号「金融商品に関する会計基準」における市場価格のない株式等である子会社株式1,681,518百万円及び関連会社株式100,702百万円(以下「市場価格のない関係会社株式」という。)が含まれており、総資産1,941,718百万円に占める割合は91.8%である。</p> <p>注記事項(重要な会計方針)及び(重要な会計上の見積り)に記載されているとおり、市場価格のない関係会社株式は取得原価をもって貸借対照表価額とする。当該株式の発行会社の財政状態の悪化により、1株当たりの純資産額に所有株式数を乗じた金額である実質価額が著しく低下した場合には、回復可能性が十分な証拠によって裏付けられる場合を除き、減損処理が必要となる。</p> <p>当事業年度において、市場価格のない関係会社株式のうち、実質価額が著しく低下しているものの減損処理をしていない株式が存在しないため、実質価額の回復可能性が問題となるような状況には至っていない。</p> <p>しかし、株式会社セブン&amp;アイ・ホールディングスは純粋持株会社であることから、財務諸表において市場価格のない関係会社株式が資産の大部分を占めており、その金額的重要性が高い。</p> <p>以上から、当監査法人は、市場価格のない関係会社株式の評価の合理性が、当事業年度の財務諸表監査において特に重要であり、監査上の主要な検討事項に該当すると判断した。</p>	<p>当監査法人は、市場価格のない関係会社株式の評価の合理性を検討するため、主に以下の監査手続を実施した。</p> <p>(1) 内部統制の評価</p> <p>市場価格のない関係会社株式の評価に関連する内部統制の整備状況及び運用状況の有効性を評価した。</p> <p>(2) 市場価格のない関係会社株式の評価の合理性</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>取締役会議事録の閲覧並びに経営者及び関連部署への質問を通じて子会社及び関連会社の経営環境を理解するとともに、財政状態の悪化の兆候を示唆する子会社及び関連会社の状況の有無を確認した。</li> <li>重要な子会社及び関連会社の財務数値については、構成単位の監査人が実施した監査手続とその結果により、当該財務情報の信頼性を評価した。</li> <li>帳簿価額との比較に際して用いた実質価額の正確性を確かめるため、子会社及び関連会社の純資産額及び株式の所有割合に基づき再計算を行った。</li> <li>関係会社株式の帳簿価額を子会社及び関連会社の実質価額と比較検討することにより、実質価額の著しい低下の有無を確かめた。</li> </ul>

#### その他の記載内容

その他の記載内容は、有価証券報告書に含まれる情報のうち、連結財務諸表及び財務諸表並びにこれらの監査報告書以外の情報である。経営者の責任は、その他の記載内容を作成し開示することにある。また、監査役及び監査役会の責任は、その他の記載内容の報告プロセスの整備及び運用における取締役の職務の執行を監視することにある。

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

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

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

その他の記載内容に関して、当監査法人が報告すべき事項はない。

#### 財務諸表に対する経営者並びに監査役及び監査役会の責任

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

財務諸表を作成するに当たり、経営者は、継続企業的前提に基づき財務諸表を作成することが適切であるかどうかを評価し、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に基づいて継続企業に関する事項を開示する必要がある場合には当該事項を開示する責任がある。

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

## 財務諸表監査における監査人の責任

監査人の責任は、監査人が実施した監査に基づいて、全体としての財務諸表に不正又は誤謬による重要な虚偽表示がないかどうかについて合理的な保証を得て、監査報告書において独立の立場から財務諸表に対する意見を表明することにある。虚偽表示は、不正又は誤謬により発生する可能性があり、個別に又は集計すると、財務諸表の利用者の意思決定に影響を与えると合理的に見込まれる場合に、重要性があると判断される。

監査人は、我が国において一般に公正妥当と認められる監査の基準に従って、監査の過程を通じて、職業的専門家としての判断を行い、職業的懐疑心を保持して以下を実施する。

- ・不正又は誤謬による重要な虚偽表示リスクを識別し、評価する。また、重要な虚偽表示リスクに対応した監査手続を立案し、実施する。監査手続の選択及び適用は監査人の判断による。さらに、意見表明の基礎となる十分かつ適切な監査証拠を入手する。

- ・財務諸表監査の目的は、内部統制の有効性について意見表明するためのものではないが、監査人は、リスク評価の実施に際して、状況に応じた適切な監査手続を立案するために、監査に関連する内部統制を検討する。

- ・経営者が採用した会計方針及びその適用方法の適切性、並びに経営者によって行われた会計上の見積りの合理性及び関連する注記事項の妥当性を評価する。

- ・経営者が継続企業を前提として財務諸表を作成することが適切であるかどうか、また、入手した監査証拠に基づき、継続企業の前提に重要な疑義を生じさせるような事象又は状況に関して重要な不確実性が認められるかどうか結論付ける。継続企業の前提に関する重要な不確実性が認められる場合は、監査報告書において財務諸表の注記事項に注意を喚起すること、又は重要な不確実性に関する財務諸表の注記事項が適切でない場合は、財務諸表に対して除外事項付意見を表明することが求められている。監査人の結論は、監査報告書日までに入手した監査証拠に基づいているが、将来の事象や状況により、企業は継続企業として存続できなくなる可能性がある。

- ・財務諸表の表示及び注記事項が、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に準拠しているかどうかとともに、関連する注記事項を含めた財務諸表の表示、構成及び内容、並びに財務諸表が基礎となる取引や会計事象を適正に表示しているかどうかを評価する。

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

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

監査人は、監査役及び監査役会と協議した事項のうち、当事業年度の財務諸表の監査で特に重要であると判断した事項を監査上の主要な検討事項と決定し、監査報告書において記載する。ただし、法令等により当該事項の公表が禁止されている場合や、極めて限定的ではあるが、監査報告書において報告することにより生じる不利益が公共の利益を上回ると合理的に見込まれるため、監査人が報告すべきでないと判断した場合は、当該事項を記載しない。

### < 報酬関連情報 >

報酬関連情報は、連結財務諸表の監査報告書に記載されている。

### 利害関係

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

以 上

- 
- ( ) 1. 上記の監査報告書の原本は当社（有価証券報告書提出会社）が別途保管しております。  
2. X B R L データは監査の対象には含まれていません。