

## 中期経営計画

2016年10月発表

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

セブン&アイ  
グループ  
経営方針

信頼と誠実、変化への対応と基本の徹底

### 目指すこと

お客様のライフステージ・ライフシーンに寄り添いながら、商品・サービスの提供を通じて、暮らしの利便性を高める

地域になくてはならない親しみのあるグループ

### すべきこと

お取引先様・世の中の技術革新など、あらゆるリソースを活用

商品・サービスの絶対的価値、顧客満足度最大化の追求

中期経営計画  
の概要

2020年2月期営業利益4,500億円・ROE10%

(開始年度:2016年)

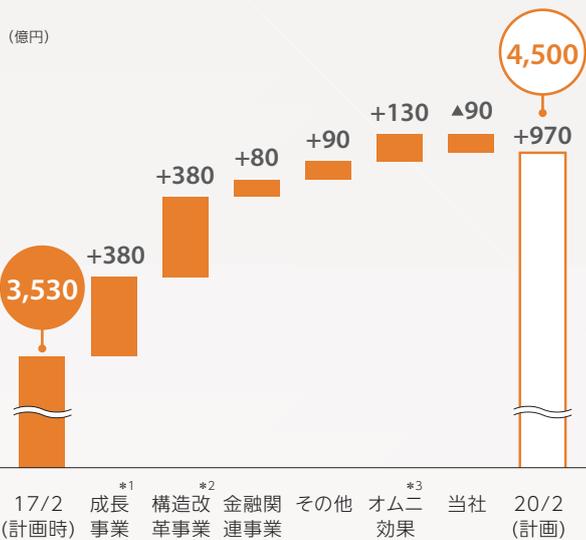
|     |   |
|-----|---|
| I   | 日米CVS事業を成長の柱とし、<br>経営資源を集中させる <a href="#">詳しくは特集1</a>   |
| II  | エリアと業態の「選択と集中」を進める<br>①エイチ・ツー・オー リテイリング株式会社との資本業務提携の基本合意書の締結、そごう・西武関西店舗承継、首都圏基幹店への資産集中<br>②イトーヨーカ堂・首都圏、食品事業への重点化の検討開始 <a href="#">詳しくは特集2</a> |
| III | GMS・百貨店再生に、不動産再開発の視点を取り入れる <a href="#">詳しくは特集2</a>  |
| IV  | オムニチャネル戦略の見直し<br>顧客戦略の観点で、顧客生涯価値に重点化  |
| V   | 来春を目処にマネジメントアプローチの観点でセグメントを見直す <a href="#">実施済</a>  |

2020年2月期 数値目標 :



## 中期数値目標

### 営業利益 (2017年2月期対比)



\*1: セブン-イレブン・ジャパン、7-Eleven, Inc.  
 \*2: イトヨーカ堂、そごう・西武、ニッセングループ  
 \*3: オムニ効果はセブン-イレブン・ジャパンなどへの寄与を含む

## 財務戦略

### 設備投資

事業毎目標とするROAを達成すべく、規律ある投資を実行

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

### 資金調達

AA格の格付維持を前提としつつ

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

### 株主還元

「利益向上に見合う株主還元」を基本方針とし、連結配当性向は40%を維持

- ・成長事業投資とのバランスを勘案しつつ柔軟な資本政策とする

営業利益 4,500億円 ROE 10%



代表取締役社長  
井阪 隆一

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

グループが一体となって変化にいち早く対応し、  
お客様ニーズに応える新しい価値を常に提案し続けられる  
流通サービスグループを目指します。

## 2017年2月期業績総括と 2018年2月期の見通し

2017年2月期の営業収益は、前期差2,100億円(3.5%)減の5兆8,356億円、営業利益は前期差122億円(3.5%)増の3,645億円となりました。減収の主な要因は海外コンビニエンスストア事業におけるガソリン単価下落によるものですが、国内の消費環境は決して楽観視できる状況ではございません。

営業利益は、国内・外コンビニエンスストア事業や金融関連事業の成長に加え、スーパーストア事業(イトーヨーカ堂)のコスト削減などによる効果が牽引いたしました。親会社株主に帰属する当期純利益は、構造改革に伴う費用中心に1,512億円(前期差987億円増)の特別損失を計上したことなどより前期差641億円(39.9%)減の967億円となりました。2018年2月期の業績は、引き続き国内の消費環境を厳しく見込みますが、営業収益が2,643億円(4.5%)増、営業利益が219億円(6.0%)増、親会社に帰属する当期純利益が802億円増加させる計画です。

国内・外のコンビニエンスストア事業における圧倒的な地位の確立に向けたスタートであり、同時に構造改革を推進し収益性の改善を目指してまいります。

コンビニエンスストア事業における圧倒的な地位の確立に向け、  
構造改革を推進し、収益性の改善を図ります。

## 経営にあたって 大切にしていること

私がセブン&アイ・ホールディングス代表取締役社長の任を引き継ぎ、1年あまりが経過いたしました。

この間、変化に対して「PDCAサイクル」を回し続けることの重要性を、社内外問わず言い続けております。流通業では商品や売場を変えるなどアクションを起こせば、必ずお客様からの反響が得られます。自分が仮説を立てて実行したことに対するお客様の反応を見ながら、成果が出るまで知恵を絞り挑戦し続ける。ここに仕事の達成感があり、社員のみならず、パートさんアルバイトさんの成長にもつながります。

私は、この一連の行為をグループ全体の現場から経営層に至るまで機能させることが、当社グループの中長期の成長、企業価値の向上につながると確信し、ガバナンス体制をはじめとした改革に着手いたしました。

### 持株会社の役割と 機能の明確化

ガバナンス体制の整備にあたり、まずは、事業会社に対する持株会社の役割、一事業会社の経営執行のサポート・モニタリング、そして最適資源配分を明確にしました。

経営執行をサポートするには、各社の経営課題の洗い出しが不可欠です。公正で透明性の高い意思決定のためにも、主要6会社\*のトップと個別ミーティング(one-on-oneミーティング)を繰り返し行い、財務数値、現場、従業員、商品、施設、設備などあらゆる角度から経営課題を洗い出し、それぞれ解決策についても議論を重ねながら共有を図りました。

その結果を中期経営計画としてとりまとめ、2017年度(2018年2月期)を開始年度とし、成長事業領域のさらなる強化と構造改革事業領域の業績回復に向けた戦略を主軸として、計画最終年度2019年度(2020年2月期)において連結営業利益4,500億円、ROE10%の達成を目標としています。

\*セブン-イレブン・ジャパン、7-Eleven, Inc.、イトーヨーカ堂、そごう・西武、ヨークベニマル、セブン&アイ・フードシステムズ  
(one-on-oneミーティング、中期経営計画=P28参照)

### 環境変化にすばやく対応し、 持続的な成長を目指します

変化に対応するという事例をご紹介します。市場環境、社会構造の変化を細かく確認してみると、2010年以降人口が減少しておりますが、その中でも流通業にとって大きなチャンスがございます。例えば、全世帯に占める単身世帯数割合は1995年の25.6%から2015年では34.5%に、同じく2人世帯数割合も22.9%から27.9%となり、世帯数は今後も増加が見込まれます。また20歳から64歳の女性の就業率は、1995年の60.9%から2016年では70.2%に高まっております。世帯当たりの人数の減少、女性の社会進出ともに、買物や家事にかけられる時間が減少していることを意味しており、「食の外部化」や「中食ニーズ」といった新たな成長マーケットが出現しております。一方顕在化するリスクについても認識が必要です。現在、労働生産人口の減少による働き手不足や、最低時給の上昇、社会保険の適用拡大によるコスト増加が鮮明となってきております。セブン-イレブン・ジャパン(SEJ)ともこの環境下でさらなる成長を目指して、個別ミーティングにて繰り返し議論を重ねました。

まずは最大のパートナーである加盟店オーナー様の先行き不安を軽減させるべく、セブン-イレブン・チャージ1%減額を決定、同時に「中食ニーズ」のシェア拡大のため、チルドケース、冷凍リーチインの増設、セールスカウンターの拡大を中心とした大幅なレイアウト変更にチャレンジすることを決定し、加盟店オーナー様のモチベーションを維持しながら、拡大均衡へ導き、CVS市場シェア50%の早期獲得に邁進いたします。

これらの経営判断は、環境変化をチャンスと変えるべく、加盟店、取引先、従業員、株主の皆様にはしっかりと報いるための施策であり、今のガバナンス体制だからこそ実現できたと考えております。

成長事業領域をさらに強化し、  
連結営業利益4,500億円、  
ROE10%の達成を目指します。



## セブン-イレブンブランドの 向上に向けて

セブン-イレブンは17の国と地域に約63,000店を展開していますが、まだまだ大きな成長余地があります。既存ライセンシーへのサポートに関しては、SEJと7-Eleven, Inc. (SEI) が緊密に連携して、商品、オペレーションなど様々な面でサポートプログラムを設け、各ライセンシーのニーズにお応えする体制を整えています。既に、シンガポールなどではこのサポートプログラムを活用した取り組みが進んでいます。

また、2017年6月にはベトナムへの出店を開始いたしました。SEJとSEIを含めた業務支援契約に基づき、強固なサプライチェーンを構築するサポートを行い、質を伴った事業拡大につなげてまいります。このようなグローバルな取り組みをさらに積極的に進めることで、「セブン-イレブン」のブランド価値をより一層高めてまいりますと考えています。

## 経営課題

### 営業利益率

|         | 2017年<br>2月期実績 | 2020年<br>2月期目標 |
|---------|----------------|----------------|
| イトーヨーカ堂 | 0.0%           | 1.3%           |
| そごう・西武  | 0.6%           | 1.8%           |

(※P28 特集2参照)

利益創出の比重が国内・外コンビニエンスストア事業に偏っており、特にスーパーストア事業(イトーヨーカ堂)および百貨店事業の業績低迷は、ステークホルダーの皆様にご心配をお掛けしております。中期経営計画の策定にあたり、イトーヨーカ堂の持つ食品の販売力はグループの「セブンプレミアム」の開発に必要不可欠であること、そごう・西武の持つラグジュアリーブランドのMD力、カード顧客分析力はグループの成長に必要な不可欠と判断したうえで、個別ミーティングを繰り返しながら課題を整理し、具体的な打ち手を定めました。

改革を先送りにさせないためにも、中期経営計画最終年度の営業利益率を明示し、それぞれの構造改革に着手いたしました。

### 今後の成長に向けて

#### —オムニチャネル戦略の再定義—

これからの時代は、情報を制するものが競争を制すると考えます。当社グループに日々ご来店いただいている約2,200万人の来店客数は国内では圧倒的No.1ですが、現状はお客様ごとの購買状況の把握が適切にできていない状況です。一方、グループを横断した店舗間で、購買履歴とお客様情報が蓄積できれば、一人ひとりに焦点を当てたお勧めや、事業会社の垣根を超えたインセンティブの付与など、販促の効率化と集客力の拡大が見込めると考えます。この考えに基づき、オムニチャネル戦略を従来の不特定多数を対象としたeコマースビジネスではなく、CRM\*戦略として再定義し、取り組みを進めております。2018年2月期中には新しいサービスを開始し、その後金融事業セグメントにおいて、便利な決済サービスも開発し、金融サービスも含めた提供を検討しております。

グループの総力を挙げて、お客様との距離を縮め、お客様にとって無二の存在になれるよう注力してまいります。

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

グループの総力を挙げて、お客様との距離を縮め、  
お客様にとって無二の存在になれるよう注力してまいります。



## 財務の健全性確保

私たちは健全な財務体質を維持しながら、グループシナジーの拡大と資本効率の向上を図ってまいります。このため、事業会社のサポートとモニタリングを行うとともに、事業戦略の進捗管理や自己資本比率、有利子負債比率などの管理を徹底しております。同時に、中期経営計画においても表明している通り、成長事業領域への積極的な投資を進めることで、グループの成長力の確保とともに財務の健全性維持を図ってまいります。

2018年2月期におきましては、成長事業領域(P22 特集1参照)の出店などの強化によって成長性を一層高めるとともに、構造改革事業領域(P28 特集2参照)の既存店の活性化を中心に連結設備投資を計画しています(主要会社の当期の連結設備投資計画は、下表に掲げております)。

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

なお、当期の1株当たり通期配当は、前年同期と同額の90円を予定しており、配当性向は45%を見込んでおります。

主要事業会社の2018年2月期設備投資計画 — 成長事業での出店拡大と、既存店の活性化—

|                           | 金額                      | 前期比                | 前期増減                      |
|---------------------------|-------------------------|--------------------|---------------------------|
| 連結設備投資                    | 8,070億円                 | 210.1%             | +4,228億円                  |
| セブン-イレブン・ジャパン             | 1,800億円                 | 143.9%             | +549億円                    |
| 7-Eleven, Inc.<br>(ドルベース) | 5,100億円<br>(463,636万ドル) | 235.3%<br>(232.7%) | +2,932億円<br>(+264,357万ドル) |
| イトーヨーカ堂                   | 193億円                   | 63.0%              | ▲113億円                    |
| ヨークベニマル                   | 150億円                   | 121.7%             | +26億円                     |
| そごう・西武                    | 130億円                   | 110.4%             | +12億円                     |

## CSV\*経営の推進

グループの事業領域の拡大や関係する社会課題が深刻化する中、社会の企業への期待と要請はますます高まっています。本業における誠実な対応はもとより、企業は社会との様々な接点の中で、社会課題の解決に貢献することが求められています。とりわけ、当社グループは、お客様の日常生活に密着した商品・サービスの提供に取り組んでおり、その社会的な責務は極めて大きいものがあります。既に、国内に約20,900店を擁する当社グループの店舗網や物流体制は、地域生活を支える社会インフラとなっています。これらの点にかんがみ、当社グループでは、お客様をはじめ社会の皆様と価値観を共有しながら、本業を通じて社会が求める価値を創出し続けることに力を注いできました。そして、国内で1日約2,200万人のお客様をお迎えし、お客様のライフステージを幅広くカバーする業容を活かすことで、少子高齢化をはじめとした社会課題や地球規模で環境問題への対応、さらに安全・安心な生活環境づくりへの貢献に力を注いでいます。

\*Creating Shared Value (CSV): 共通価値の創造

社会と企業双方に価値を生み出す  
新たなビジネスモデルを創造してまいります。

そして、グループのCSRの方向性を明確にするとともに、グループシナジーの最大化を図るため、様々なステークホルダーの皆様との対話を重ね、当社が取り組むべき「5つの重要課題(マテリアリティ)」を特定しました。

### 5つの重点課題(マテリアリティ)

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

また2016年6月には、「社会価値創造部会」を設置し、社会と企業双方に価値を生み出す新たなビジネスモデルの創造に向けて、体制の整備、強化を行いました。グループ各事業会社が、それぞれの業態を活かした取り組みを進めるとともに、グループ内外の多様な企業や人とも連携を深めながら、セブン&アイグループならではの価値の創造を通じて持続可能な社会の実現に貢献してまいります。

## コーポレート・ガバナンスの強化 による財務・非財務 (ESG) 両面での中長期的な グループ企業価値の向上

コーポレート・ガバナンスの根幹は「すべてのステークホルダーの皆様から信頼される誠実な企業であるための仕組み」という点で「社是」と相通じるものがあると考えており、創業の理念に基づく「コーポレート・ガバナンス」の改善・拡充に努めております。

そして、法律や財務会計などの専門知識をお持ちの3名の独立社外監査役を含む監査役会の「監査」と、高度な経営に関する経験・見識などをお持ちの4名の独立社外取締役を含む取締役会による「経営戦略の立案」「業務執行の監督」と協働し、コーポレート・ガバナンスの有効性を確保しています。

また、独立社外取締役を委員長とする、取締役会の諮問機関として「指名・報酬委員会」を設置し、同委員会において、役員などの指名および報酬などについて審議することにより、社外役員の知見および助言を活かしております。これにより、役員などの指名および報酬などの決定に関する手続の客観性・透明性を確保することで、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。

昨今では、環境(Environment)、社会(Social)、企業統治(Governance)の3つの要素に着目し、企業の長期的、持続的な成長性を重視するESGに対する価値概念が高まっています。上記に加え環境問題への対応、女性をはじめ多様な人材の能力を価値創造へつなげるためのダイバーシティ経営などについても力を注いでまいりました。今後もステークホルダーの皆様との対話を深め、企業の責任を果たすとともに、信頼される誠実な企業であり続けるために、透明性の高い意思決定プロセスの確保とコーポレート・ガバナンスの強化に積極的に取り組んでまいります。

## 最後に

この1年、社内外のステークホルダーの多くの皆様との対話を通じて、グループの目指す姿を繰り返し共有してきましたが、「チームセブン&アイ」として方向性をお示しすることができたと思います。今年度から中期経営計画の実行年度となります。

より力強いグループとなるよう、決意をもって様々な課題に真摯に向き合い、取り組んでまいりますので、皆様には引き続きご理解、ご支援のほどよろしくお願い申し上げます。

2017年8月



代表取締役社長

井 及 隆 一