



代表取締役社長

井阪 隆一

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

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

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

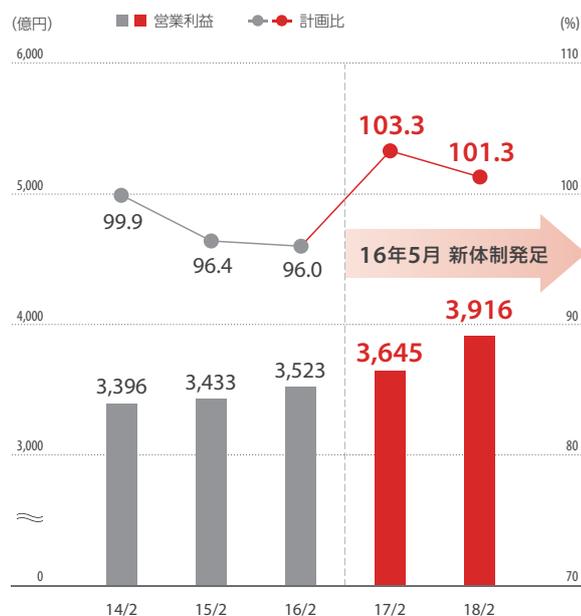
2018年2月期業績総括と2019年2月期の見通し

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

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

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

営業利益・計画比の推移



企業理念・経営方針

グループのDNAとPDCAサイクルをビジネス進化の原動力に

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

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

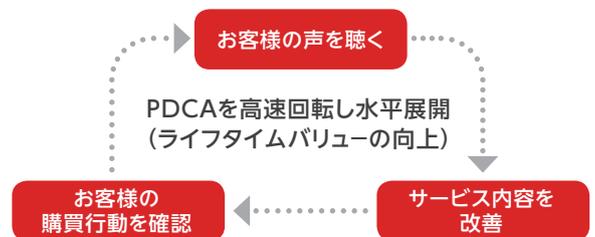
例えば毎日のお買物に不便を感じているお客様のために生鮮品をお届けするIYフレッシュや、ネット上でリアル店舗の商品が注文できるネットコンビニなどは、まだ実証実験の段階ではありますが、確実な手ごたえを感じており、将来の柱となるビジネスへと進化させていきたいと考えています。

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

お客様の満足度向上に向けた取り組み

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

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



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

この繰り返しにより、一人ひとりのお客様に魅力的な購買体験を提供

- *1 MVPアプローチ(Minimum Viable Product): 実用最小限のサイズでサービスインし、改善し続けて満足度を高めるアプローチ
- *2 CRM: 顧客の購買履歴などの情報蓄積をパーソナル販促などに活用し、顧客との継続的な結びつきを高めるマネジメント方法

事業会社に対する持株会社の役割:

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

▶ 詳しくはP.45

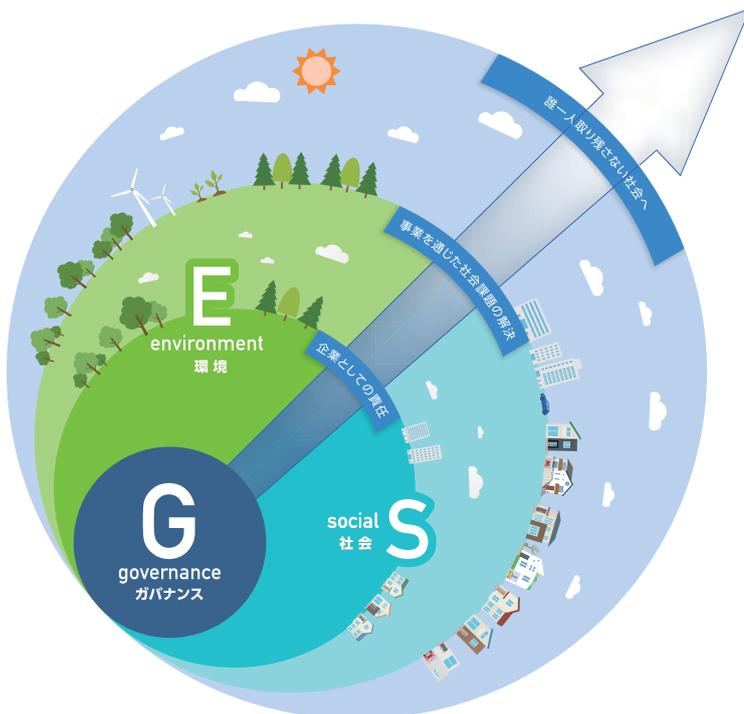
サステナビリティ経営

社会課題の解決と企業価値向上を両立させるために

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

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

▶ 詳しくはP.18



この重点課題に沿って、私たちが社会に与える負の影響を削減する取り組みを推進し、企業の持続可能性を脅かすリスクを適切にマネジメントすると同時に、社会課題の解決と企業の競争力向上を両立させていきます。さらには、社会と当社グループ両方に価値を生み出す事業の企画・推進を行う会議体を設置し、新たなビジネスモデルの創出も同時に目指しています。

当社グループは「信頼と誠実」の精神のもと、様々な社会環境の変化に対し、これまで培ってきた事業インフラやノウハウなどの強み、経営資源を活かして、中長期的な企業価値向上と持続可能な社会の実現に取り組んでまいります。

SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS

世界を変えるための17の目標



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

サステナビリティ経営

人的資産の活用・強化

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

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

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

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

▶ 詳しくはP.32

中期経営計画の達成に向けて

中期経営計画の概要と進捗

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

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

中期経営計画の数値目標

数値目標 2020年2月期

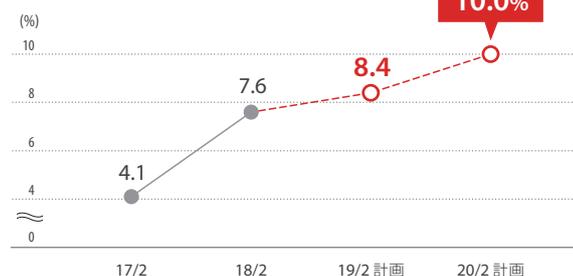
連結営業利益 **4,500**億円

ROE **10**%

営業利益



ROE



グループシナジーを追求しながら、2020年2月期の計画達成に向けて加速

中期経営計画の概要 (2016年10月発表)

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

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

財務戦略

設備投資

事業ごと目標とするROAを達成すべく、規律ある投資を実行

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

資金調達

AA格の格付維持を前提としつつ

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

株主還元

「利益向上に見合う株主還元」を基本方針とし、連結配当性向は40%を維持向上

- 成長事業投資とのバランスを勘案しつつ柔軟な資本政策とする

中期経営計画の達成に向けて

成長事業

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

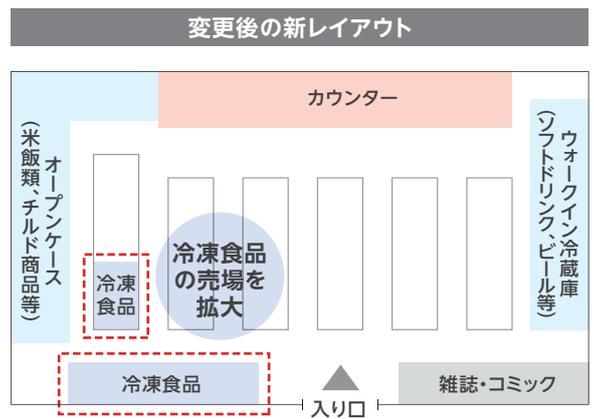
現在の事業環境の変化を成長機会と捉え、積極的な拡大均衡につなげていきます。その取り組みの一つとして2017年9月より、セブン-イレブン・チャージ1%特別減額を実施しました。これは、セブン-イレブン各店の経営にあたる加盟店オーナーの皆様が、将来に対する不安を払拭し、より積極的な店舗経営に専念できる環境を整備するとともに、将来の加盟促進を目的としたものです。

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

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

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

セブン-イレブン・ジャパン: 新レイアウトの進化



需要の見込める冷凍食品の売場を拡大し、惣菜系、おつまみ系、素材系商品を強化

●導入スケジュール

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

変更後の新レイアウト効果

変更後の新レイアウト売上効果
**冷凍食品、デイリー商品、
 カウンター商品中心に売上伸長**
+約 1.5万円
 2018年2月末現在

今後、品揃えの拡充が伴うことで
 さらなる売上増加を目指す

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

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

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

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



中期経営計画の達成に向けて

構造改革事業

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

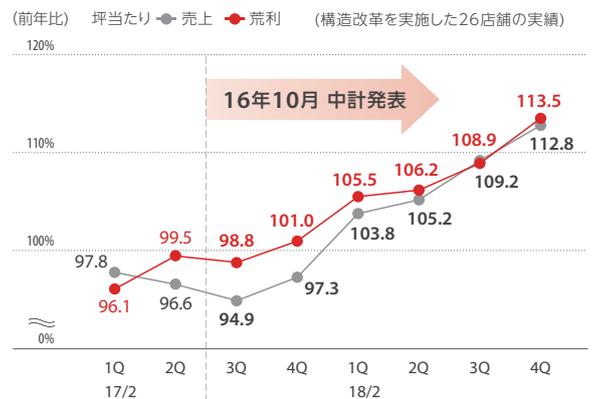
このような状況の中、イトーヨーカ堂においては、2020年までに40店の不採算店の閉店を計画し、2017年2月期と2018年2月期で合計24店の閉店を実施しました。既存店においては、①GMS業態から収益性の高いショッピングセンターとしてのアリオ業態への転換、②強みとしている食品売場の営業強化、③カテゴリーキラーの台頭などにより長期にわたり赤字に陥っている衣料・住居の自営売場を減らす一方、坪効率を向上させるテナント導入の強化、④駅前店舗の立地優位性を活かした不動産再開発による店舗再生等を実施することで、収益性の改善を目指しています。とりわけ食品強化施策につきましては、2017年12月に10店をモデ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

●イトーヨーカ堂：構造改革進捗状況

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

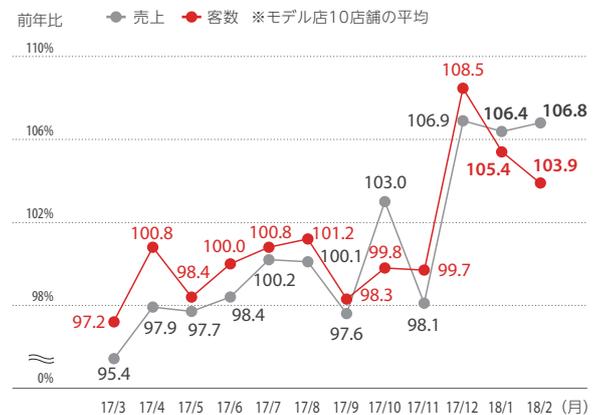
イトーヨーカ堂：構造改革の成果

●構造改革実施店舗の実績(四半期ごとの前年比推移)



イトーヨーカ堂：食品強化モデル店の売上・客数前年比推移

●モデル店食品客数前年比および売上前年比



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

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

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

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

そごう・西武：構造改革の成果

● m²当たり売上高^{*1}・1人当たり売上高^{*2}指数の推移



● 2013年2月期対比

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

*1 m²当たり売上高：売上高÷稼働売場面積

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

そごう・西武：中期経営計画の見直し

● 16年10月公表値

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

● 見直しの背景



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

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

新たな打ち手

テクノロジーを活用し、よりお客様に身近な存在へ

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

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

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

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

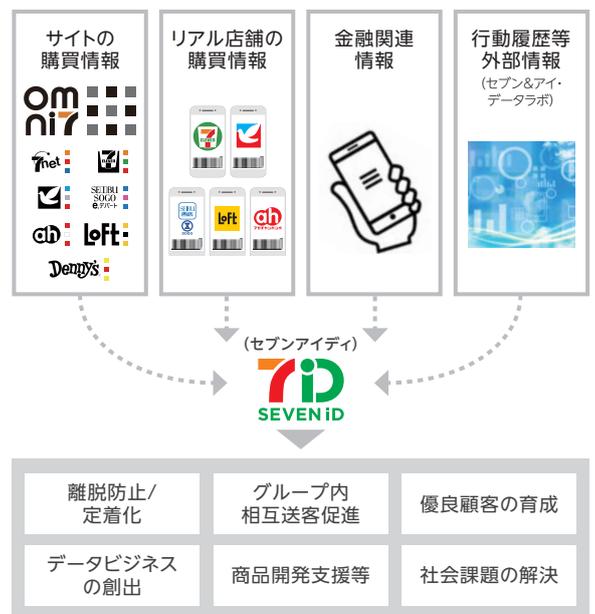
具体的には、グループ各社の新「アプリ」の提供が2018年6月以降順次スタートしています。お買い物に関する様々なデータの収集・分析に基づいて、一人ひとりのお

デジタル戦略の基本的な考え方



CRM戦略

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



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

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

終わりに

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

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

2018年8月

代表取締役社長

井 隆 一

セブン&アイのデジタル戦略の歩み

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

