

四季報

SPRING 2024
vol.161



事業セグメントと主な事業会社

その他の事業

(株)赤ちゃん本舗
(株)セブン&アイ・フードシステムズ
(株)ロフト
(株)ニッセンホールディングス
(株)Peace Deli
(株)セブン&アイ・クリエイティブリンク
(株)セブン&アイ・ネットメディア
(株)セブカルチャーネットワーク
(株)テルベ (特例子会社)
タワーレコード(株) ※
ぴあ(株) ※

国内コンビニエンスストア事業

(株)セブン-イレブン・ジャパン
(株)セブン-イレブン・沖縄
(株)セブンドリーム・ドットコム
(株)セブンネットショッピング
(株)セブン・ミールサービス

海外コンビニエンスストア事業

7-Eleven, Inc.
7-Eleven International LLC
SEVEN-ELEVEN HAWAII, INC.
セブン-イレブン(中国)投資有限公司
セブン-イレブン北京有限公司
セブン-イレブン成都有限公司
セブン-イレブン天津商業有限公司



金融関連事業

(株)セブン銀行
(株)セブン・フィナンシャルサービス
(株)セブン・カードサービス
(株)セブンCSカードサービス
(株)バンク・ビジネスファクトリー
(株)セブン・ペイメントサービス
FCTI, Inc.

スーパーストア事業

(株)イトーヨーカ堂	アイワイフーズ(株)
(株)ヨークベニマル	(株)セブンファーム
(株)シェルガーデン	イトーヨーカ堂(中国)投資有限公司
(株)丸大	華糖ヨーカ堂有限公司
(株)サンエー	成都イトーヨーカ堂有限公司
(株)イトーヨーカドー	(株)天満屋ストア ※
ネットスーパー	(株)ダイイチ ※
(株)ヨーク警備	

2024年1月31日現在

※持分法適用関連会社

株式会社 **セブン&アイ** HLDGS.
株主通信 四季報 2024年・春・通巻161号

代表発行人 井阪 隆一
発行 (株)セブン&アイ・ホールディングス
〒102-8452
東京都千代田区二番町8番地8
03-6238-3000 (代表)
発行日 2024年2月 (季刊)

©2024 (株)セブン&アイ・ホールディングス
Printed in Japan

各種手続用紙のご請求について

特別口座に記録された株式に関するお手続き用紙のご請求は、下記の三菱UFJ信託銀行の電話およびインターネットでも承っております。

電話 **通話料無料**

☎ 0120-232-711

(受付時間 土・日・祝祭日を除く9:00~17:00)

ホームページアドレス

<https://www.tr.muft.jp/daikou/>

「四季報」お届け先の住所変更につきましては、株主様ご登録住所の変更となりますので、口座開設されている口座管理機関(証券会社等)にお問い合わせください。また、その他株式に関する各種お手続きにつきましても、原則、口座を開設されている口座管理機関(証券会社等)にお問い合わせください。



この印刷物は、印刷用の紙へリサイクルできます。





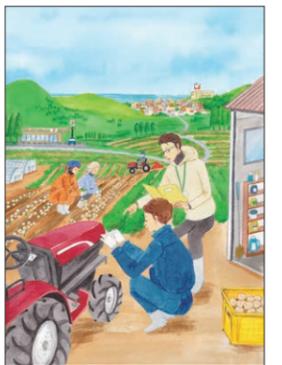
COVER STORY

セブン&アイHLDGS. は多様なステークホルダーの方々と対話を通じて策定した「7つの重点課題」を実践しています。商品やサービス、店舗など、本業を通じた課題解決に向けた取り組みを進め、社会課題の解決と成長機会の拡大を図っていきます。

■今号のテーマは、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」です。イトーヨーカ堂では、安全・安心な食を提供するため、農産物の品質と安全性を証明するJGAP認証の取得を進めています。また、従業員にはJGAPを導入しようとする農場に対して、その指導や相談に乗るJGAP指導員の資格取得を奨励しています。今回の表紙では、JGAP指導員が、春先から店頭に並ぶ九州産の新じゃがいもの生産者様とともに持続可能な農業の実現を目指す姿をイメージして描きました。

■イラストを手がけた佳矢乃さんは「私自身、実家が梅農家で収穫と塩漬け作業の最盛期には必ずお手伝いをしています。自然相手は計算通りにいかないこともありますがお取引先様と一緒に成長を見守り続けた作物を、多くの方の食卓に届けてもらえることは、農家さんもきっと何よりうれしいだろうと思います」と語ってくださいました。

佳矢乃さんのWEBサイト：
<https://kayano38.com/>



セブン&アイHLDGS. の7つの重点課題
詳しくはこちら▶



CONTENTS

ごあいさつ	1
特集	
日本式の「便利」を今、世界基準へ 日米の強みを掛ける『7-Eleven』ブランドのさらなるグローバル展開への挑戦	2
トップインタビュー 中国市場における「食」と「近くて便利」を追求し『7-Eleven』ブランドを確立 セブン・イレブン(中国)投資有限公司 董事長兼總經理 嚴茜	12
セブン&アイグループのサステナビリティ セブン・イレブン記念財団設立30周年人、そして地域社会とともに次世代に豊かな「未来をつなぐ」	14
NEWS & TOPICS	17
パートナー企業とともに 「おにぎりから日本の『お米の未来を変える』最適解」	20
こだわりの産地を訪ねて 南の大地で太陽と風が育むセブンプレミアムのたくあん イトーヨーカドー/セブン・イレブンほか	22
2024年2月期 第3四半期 決算概況	24



ごあいさつ

セブン&アイHLDGS.
代表取締役社長
井阪 隆一

謹んで地震・津波の
お見舞いを申し上げます。

令和6年能登半島地震で被災された皆様には、心よりお見舞い申し上げます。

セブン&アイグループは、今般の災害に際し、人命と安全を最優先として行動するとともに、地域社会のライフラインとしての役割を果たすべく、関係者の皆様と復旧・復興に貢献してまいります。

2024年、国内・海外でさらなる価値の創造に向け、グループ成長戦略を積極的に進めてまいります。

昨年5月、新型コロナウイルス感染症が5類に移行し、お客様の消費行動が活発化した一方、物価上昇にともなう節約志向も相まって、消費を取り巻く環境は複雑化しています。さまざまな先行指標から本年を見通しますと、物価上昇は徐々に落ち着きを取り戻し、実質賃金の上昇や、数年続いたデフレ基調からの脱却に期待がかかります。当社グループでは、こうした消費市場を取り巻く環境変化をチャンスにとらえ、成長機会の創出に結び付けていきます。

「食」を中心とした世界トップクラスのリアルテールグループの実現に向け、本年も引き続き、グループ共通インフラの構築や会員数3000万人を超える顧客基盤「7iD」の活用を積極的に進めていきます。また、この先少子高齢化に加え、コロナ禍を経て生じた生活様式の変化やDXの進展などを背景に、お客様の日常における購買圏の狭小化が見込まれ、身近なコンビニエンスストア(以下、CVS)の役割がますます重要になります。従来のCVSの品揃えにとどまらず、日常生活を幅広く支える食品の強化を図るため、セブン・イレブンとイトーヨーカドーの連携による新概念店舗「SIPストア」の取り組みも、今春にスタートいたします。

海外CVS事業においては、昨年来オーストラリアおよび北米におけるCVS事業の取得に関する契約締結などを進め、事業領域の拡大を加速させてきました。今後、日本で培ったバリエーション構築力を発揮し、地域のニーズに合ったフレッシュフードの強化を戦略の軸に据え、成長力を着実に高めていきます。

こうした積極的な成長戦略の推進は、株主の皆様をはじめ、あらゆるステークホルダーの皆様のご支援の賜物です。利益向上に見合った適切な還元を行う方針のもと、昨年12月より自己株式の取得を開始しております。また、この3月には株式分割を通じ、より多くの皆様に投資をしていただける環境を整えてまいります。株主の皆様には、今後とも末永く当社グループへご支援を賜りますようお願い申し上げます。

特集

日米の強みを掛ける『7-Eleven』ブランドのさらなるグローバル展開への挑戦



※7-Eleven Global Technology



7-Eleven International LLC Co-CEO
SEJ取締役 執行役員
海外事業本部管掌

阿部 真治



7-Eleven International LLC Co-CEO
SEI取締役 執行役員

若林 健

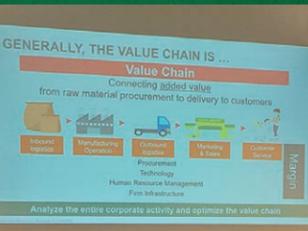
加速する グローバル戦略

現在、7-Elevenは世界の20の国と地域に8万店以上の店舗を展開しています。2007年にはファストフード店を含めたチェーンストアの中で世界最大の店舗数となりました。この全世界の7-Elevenを、お客様からさらに高い評価と信頼を寄せていただけるブランドにすることが、セブン&アイ・ホールディングスのグローバル戦略の要です。

また、私たちが2030年までに目指すグループ像「セブン・イレブン事業を核としたグローバル成長戦略と、テクノロジーの積極活用を通じて流通革新を主導する、「食」を中心とした世界トップクラスのリテールグループ」の実現に不可欠な課題でもあります。

このため、セブン&アイ・ホールディングスではグローバル戦略を加速。コンビニエンスストア（以下、CVS）事業に経営資源を集中し、日本や北米以外の7-Elevenについても、その商品力や店舗運営、店舗網などの強化を図り、グローバルなブランド力の育成、確立に注力しています。

その推進役として2021年6月に設立されたのが、7-Eleven International LLC（以下、7-IIN）です。当社は日本のセブン・イレブン・ジャパン（以下、SEJ）と米国の7-Eleven, Inc.（以下、SEI）の共同出資によるもので、グローバルな『7-Eleven』ブランドの確立に向け、既存国ライセンスへの支援および新たな国や地域への進出に中心的な役割を果たしています。



7-Eleven International LLC グローバル戦略の柱 その1

既存展開国の支援

- SEJとSEIのコアコンピタンス（得意分野）を十分に活用することで、ライセンシーの成長ポテンシャルを最大化
- 『7-Eleven』をグローバルブランドとして強化し、ブランド力の成長と収益性の拡大を加速
- 海外ライセンシー間のパフォーマンスギャップを充足



3本の柱と7-IINの役割

当社のグローバル戦略は、①既存展開国の支援 ②既存ライセンシーへの戦略的投融資 ③新規エリアへの進出という3本の柱で進めています。これまでも、SEJとSEIの両社は協働してグループのグローバル戦略の方針に沿って、各地域のライセンシー支援の強化などを進めてきました。その役割を担ってきたのが海外のエリアライセンスをマネジメントしてきた、SEJ海外事業本部とSEI国際本部です。両社はこれまでもパートナーとして緊密な連携を図ってきましたが、2021年に当社が設立されたことで、このグローバル戦略に関する組織が1本化されました。この結果、意思決定や計画推進などのプロセスが従来に比べて簡素化され、事業執行も一段とスピーディーになりました。もちろん当社がSEJやSEIと緊密に連携しながら事業を進める点は変わりません。両社が培ってきた商品、品揃え、店舗開発、インフラ構築、デジタル融合などあらゆる分野のリソースの提供を十分に受けながら、既存エリア、新規エリアを問わずに必要な支援をリードしています。



高い人気を誇る高品質なSEHのフレッシュフード。

ライセンシーの意識を変えたハワイ視察会

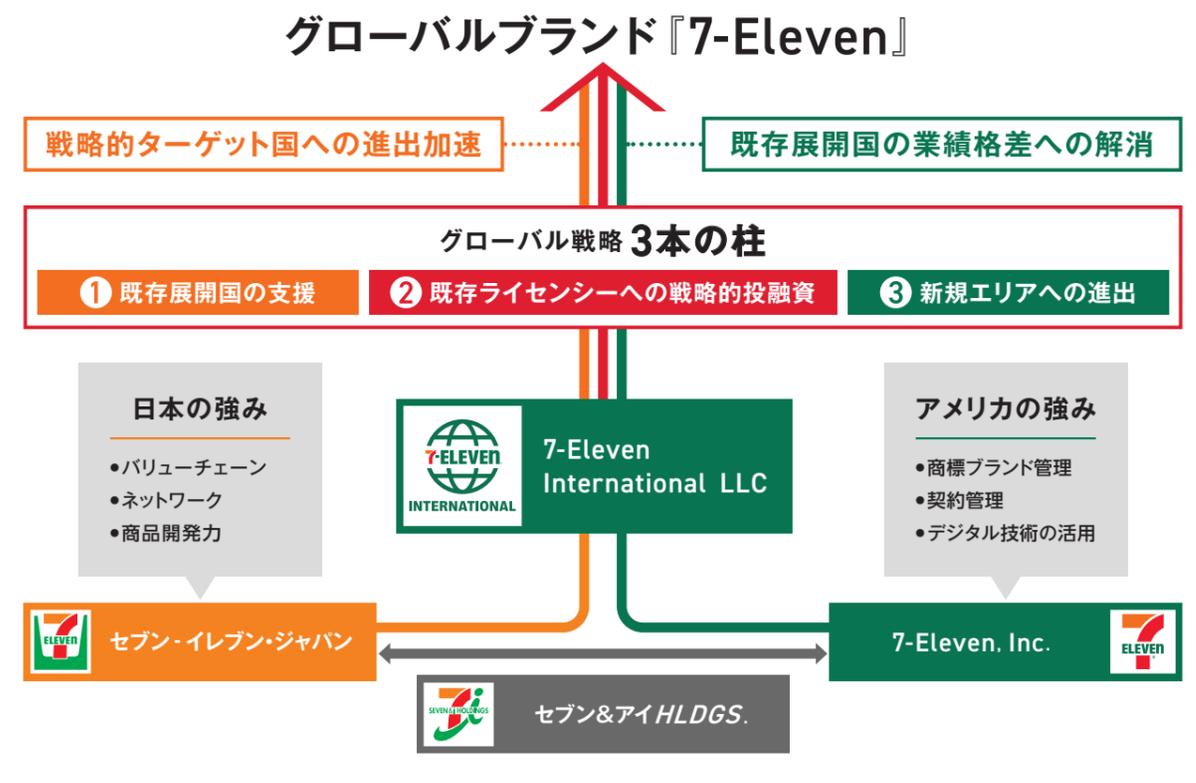
2022年7月、ベトナム、インド、マレーシアのエリアライセンシーがハワイに集まり、SEVEN-ELEVEN HAWAII, INC.（以下、SEH）のバリューチェーン視察会を開催しました。ハワイでは、1989年以降わらべや日洋様の海外食品関連子会社に、フレッシュフードの開発・製造をご協力いただき、バリューチェーンを構築してきました。その製造ラインや商品の品質を実際に見て、現地の声に触れていただくことで、参加者の皆様に、バリューチェーン構築の成果を実感していた

大きく大きな目的でした。現在20の国と地域の7-Elevenの販売力には、地域間で格差が見られます。当社では、既存ライセンシーの支援を通じてその格差を是正し、販売力の底上げを図っていくことが、グローバルなブランド力の育成と強化に不可欠であると判断しています。その要となるのが「食」とりわけフレッシュフードの品質です。フレッシュフードの売上構成比と客数の間には密接な相関関係があります。SEHもフレッシュフードの強化を図る以前には平均日販3000ドル強、フレッシュフードの売上構成比16%だったものが、事業改革を進めた結果、現在ではフレッシュフードの構成比が34%に倍増し、平均日販は約1万2000ドルと4倍に成長しました（図2）。クオリティーの高い「食」の提供に加え、コロナ禍の中で遠くのスーパーまで買物に行かず、身近な7-Elevenで日常の買物を済ませたいというお客様ニーズが高まり、SEHではコロナ禍でも客数増となりました。こうした実態は、いくら口頭で説明しても、本当の納得感は得られません。ハワイでの視察会を通じて各ライセンシーの皆様に、「フレッシュフードによる差別化が、客数増を生

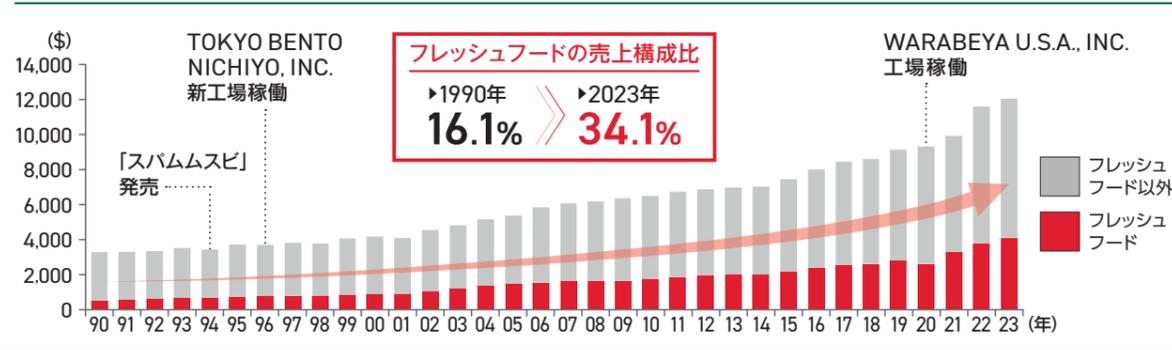
7-Eleven International LLCのグローバル展開

2022年7月	ハワイに、エリアライセンシーおよび日本国内の日本デリカフーズ協同組合各社、SEJ、SEIのトップが参集し、SEVEN-ELEVEN HAWAII, INC. のバリューチェーン視察会を開催
2023年1月	イスラエル・テルアビブに新規出店、マスターフランチャイズ契約により、高品質のフレッシュフードと利便性のニーズを満たすワンストップショッピングのソリューションを提供
2023年2月	ベトナムの7-Elevenに追加投融資を決定
2023年9月	ラオス・ヴィエンチャンに新規出店、ラオス国民と観光業の盛んな同地において観光客に対して質の高い便益の提供を開始
2023年11月	7-Eleven Australiaの買収契約締結

（図1）7-Eleven International LLCの役割



（図2）SEVEN-ELEVEN HAWAII, INC. の平均日販とフレッシュフードの売上推移



既存ライセンサーへの 戦略的投融資

● 戦略的な投融資とライセンサーへの事業関与を通じて、収益成長を加速



(図3) 戦略投資による成長：3大重点施策

出店戦略	都市計画に基づく集中出店  ©PASCO CORPORATION ©OpenStreetMapopenstreetmap.org/copyright	SEJ/SEIのノウハウを現地生活者向けにローカライズ 
商品力	7-Elevenでしか買えない高品質のフレッシュフード商品を品揃えし、競合との圧倒的差別化を実現 	NDFパートナーと独占的パートナーシップを構築 
デジタル	7-Eleven Global Technologyの導入によるシームレスな単品管理の実行、デリバリー、ロイヤリティプログラムなど良質なCX(顧客体験)の実現  	

3大重点施策を 全面的に支援

当社は、SEJとSEIが培ってきた強みを掛け合わせ、フルに活用してグローバル事業の成長を加速させていくことを使命としています。両社の力が結集した強みというのは、次の3つです(図3)。

- ① より多くのお客様が集まる立地に質の高いお店を開店する出店戦略
- ② お客様ニーズに合致かつ差別化された商品を開発し続ける商品力
- ③ 店舗オペレーションを強化するとともにお客様の利便性を向上するデジタル技術

これらを既存ライセンサーへの戦略的投融資の3大重点施策として、各国で徹底的に実施していきます。とくにデジタル技術においては、お客様の利便性はもちろん、店舗運営の効率化や生産性向上など、さまざまな面で大きな役割を果たします。そこで開発されたのが、SEIの技術をベースにSEJのノウハウを掛け合わせ、双方の英知が大いに活かされたグローバルマーケット向けのITソリューション「7-GT(7-Eleven Global Technology)JPh(Ao図4)。

み出している「ことを、強く実感していただけた手応えを感じました。実際に、日本デリカフーズ協同組合(以下、NDF)の主要会社の1社とアドバイザリー契約を交わし、フレッシュフードの強化に乗り出すライセンサーも現れました。お客様に支持していただけるフレッシュフードの重要性を認め、その開発や近代的な製造ラインの構築に投資を進める意思決定を下して、製造設備を含め日本で培われ、海外においても成果を上げているノウハウを積極的に導入しています。このように、既存のライセンサーの中から、市場での競争力を高めるために、フレッシュフードの強化に向けて意欲的に投資を行う姿勢が生まれています。

”ヒーロープロダクツ”が ブランド力向上のカギ

しかし、フレッシュフードの導入によってすぐに成果が上がるわけではありません。販売力の向上に結び付けるには、お客様に支持していただける主力商品を生み出すことが重要です。たとえば、SEHの場合は「スパムムスビ」でした。

私たちは「ヒーロープロダクツ」と呼んでいます。ヒーロープロダクツを生み出すには、現地に入り込んでお客様のニーズをきめ細かくとらえ、商品の味、鮮度などのクオリティーに反映させていくことが欠かせません。SEHの場合は、1989年以降の事業改革を進めるにあたって、社長をはじめスタッフをSEJから派遣。現地スタッフと一体となって店舗の実態、お客様ニーズなどを調査し、品揃えや売場の改革を進めました。



1日1店舗あたり、約160個を販売するSEHの「スパムムスビ」。当初はおむすび用のお米を手で成形し、スパムを手焼きするなど手作業の生産ラインで製造されていました。

緊密なサポートが 現地を動かす

SEHの改革のように現地スタッフと一緒に取組むことが、

信頼関係を醸成するうえでもきわめて重要です。現在、当社でも現地に入り込んで実態を把握し、どのような改革が必要かを見極め、現地スタッフとともに課題を一つひとつ解決していくという方式を採用入れています。このため、当社のメンバーは既存のライセンサー支援や後述する新規エリアへの出店の際には、繰り返し現地に入り、現場のスタッフとともに市場分析を行い、次回までに解決すべき課題を具体的に提示するなど、アドバイスを行っています。また、現地から戻った後、リモートのミーティングを通じて、相談などに対応し続けています。

ベンダー・メーカー様の 海外プラットフォームとして

各地域の7-Elevenでヒーロープロダクツを生み出していくには、当社やSEJ、SEIだけでなく、パリエューチエンをともにつくり上げるベンダー様、メーカー様の存在が不可欠です。このため、当社ではその発足当初から、NDFの参加会社をはじめとする日本国内のお取引先様に、「ともに海外の事業を」と呼ぶ掛けてきました。

これまでも中国での商品開発・製造やSEIのフレッシュフードの強化で、NDF各社のご協力を得て成果を上げてきたように、日本国内で培ってきた質の高い「食」の開発・製造のノウハウは、海外のパリエューチエン構築にも大きなポテンシャルを有しています。パリエューチエンの強化によってライセンサーの商品力を強化していくには、このようなお取引様の協力が欠かせないと確信しています。

少子高齢社会などを背景に日本国内市場が変化する中、当社が支援する海外の国や地域へお取引先様各社の皆様に進出していただくことは、リスクを抑えながらチャンスを獲得するという点で、お取引先様にもメリットのある取り組みだと考えています。このため、多くのお取引先様には、海外の7-Elevenを一つのプラットフォームとして活用し、海外進出の際の市場の情報収集や活動拠点としてご利用いただくようおすすめています。SEHの視察会は、海外パリエューチエン構築の実例と成果をご覧いただくことで、NDF各社の皆様にこのような海外でのビジネスについてご理解を深めていただく機会となりました。

(図4) 7GT(7-Eleven Global Technology) : デジタル革新による業務改革



日米のデジタル戦略が生んだ成果

SEIがほかに先駆けて進めてきたデジタル技術活用は、顧客サービスの向上や顧客接点の重層化と店舗運営の効率化および生産性向上の両面で、世界の7-Elevenと共有できるすぐれたリソースです。SEIがお客様一人ひとりの関係強化するサービスとして開発した「7REWARDS(セブンリワーズ)」は、米国公式アプリに組み込まれているサービスです。お客様一人ひとりのお気に入り商品に簡単にアクセスできるほか、好みに合った商品の推奨、特典付与などの機能を有しています。加えて、時間帯によっておすすめする商品が変わるなど、きめ細かなサービスを行っています。こうした利便性が支持され、現在、7REWARDS会員は9500万人に上っています。さらに、お買物をより簡単、便利にするサービスとして、さまざまな特典が入手でき、キャッシュレス決済が可能な「7ELEVEN WALLET(セブン・イレブンウォレット)」や、レジに並ばずにキャッシュレス決済ができる「モバイルチェックアウト」

を導入しています。これは、お客様のお買物の利便性を高めるとともに、店舗ではレジ作業の負担軽減にもつながっています。

スマホで簡単に商品のデリバリーができる「7NOW」については、米国内では1店舗あたり1日平均17件利用されており、全米で約6400店舗(2023年9月末)という実店舗網を活かして、お近くの店舗から平均28分でお届けできる点がお客様に評価されています。

一方、日本では、独自に開発したお届けサービス「7NOW」を展開しており、2023年秋には新たな「7NOW」アプリの配信も開始。店頭在庫と連携し、最短30分でお届けするなど、利便性を追求しています。2023年11月末時点で約8800店舗で実施しており、2024年度には全国に推奨予定です。デジタル技術を活用して顧客との接点を強化するサービスは、現在SEIでも積極的に展開中です。顧客への特典付与などは、セブン&アイグループ共通のサービス基盤として立ち上げた「7iD」を通じて行っており、「7iD」会員は現在およそ3000万人に達しています(2023年)。

7GTを全世界の7-Elevenの標準装備に

デジタル技術の活用は、店舗運営の効率化や生産性の向上にも寄与しています。前述の通り、「モバイルチェックアウト」は店舗の作業負担軽減に役立っています。ほかにも単品管理を支援する「オペレーションワークベンチ」をはじめ、日本で先行して取り組んでいるAI発注、店内調理の管理や在庫管理の支援など、さまざまな面でデジタル活用が進んでいます。こうした日米の成果を基盤とした、良質な顧客サービスと効率的な店舗運営の両面に寄与する7GTを既存ライセンスに導入していきます。現在SEIで実証実験を行っており、バリエーションと同様に7GTをグローバルな支援にも活用し、将来的には全世界の7-Elevenの標準装備として、「7-Eleven」ブランドの優位性をさらに強化するツールに育っていく方針です。



音楽と音声で注文が入ったことを通知。

「7NOW」では「リアルタイム在庫連携」を実現し、お客様の利便性向上と店舗の作業負担軽減につなげています。

ベトナムへの戦略的な投資

2017年に店舗展開をスタートしたベトナムでは、出店スピードの加速と強固なバリエーションの構築が課題となっていました。この解決を図るために、2023年2月にベトナムへの戦略的投資を決定し、ベトナムでの7-Elevenの運営を合併事業化しました。これまでは、あくまでもライセンス事業と位置づけており、投資を行わずに現地での7-Eleven経営は現地ライセンスに一任してきました。この原則に基づいて、ベトナムでの事業も現地のライセンスの投資によって進める契約になりました。

ライセンスビジネスは、低リスクで確実にライセンスフィーを獲得できますが、その反面、収益規模の急速な拡大などは望めません。世界的な規模で「7-Eleven」のブランド力を確立していくには、必要に応じて現地に直接投資を行う、あるいは機動的にライセンスに融資を行うといった取り組みも必要です。こうした視点から、ライセンスを支援する当社の設立を一つの機会として、戦略的な



ベトナム1号店の7-Elevenの様子。オープン初日は長蛇の列ができ、店内は大変な賑わいを見せました。

投資を通じて現地ライセンスの事業への関与を深める決断を下しました。ベトナムでは、現地のライセンスと資本提携を行い、COO(最高執行責任者)やオペレーション、店舗開発、ファイナンスなどのマネジメントに日米のエキスパートを派遣し、体制の強化も図っています。既存エリアへの支援でも触れましたが、改革を加速していくには現地スタッフが入り込んで、現地との信頼関係を築いていくことが大変重要です。合併事業化によって、現地にSEIやSEI出身のスタッフが常駐し、市場を実際に見て判断を下していくことで、日米が培ったノウハウを適切に導入することが可能になり、店舗展開や収益成長を加速度的に改善していくことが期待できます。

オーストラリアの7-Elevenを取得へ

2023年11月にオーストラリアの7-Eleven事業の買収を公表しました。

2023年6月時点で、オーストラリアの7-Elevenは約750店舗を展開しており、現地で最大手のCVSです。一方でビクトリア州をはじめ、オーストラリア国内にはさらなる成長余地があり、積極的な新規出店が可能であると想定しています。

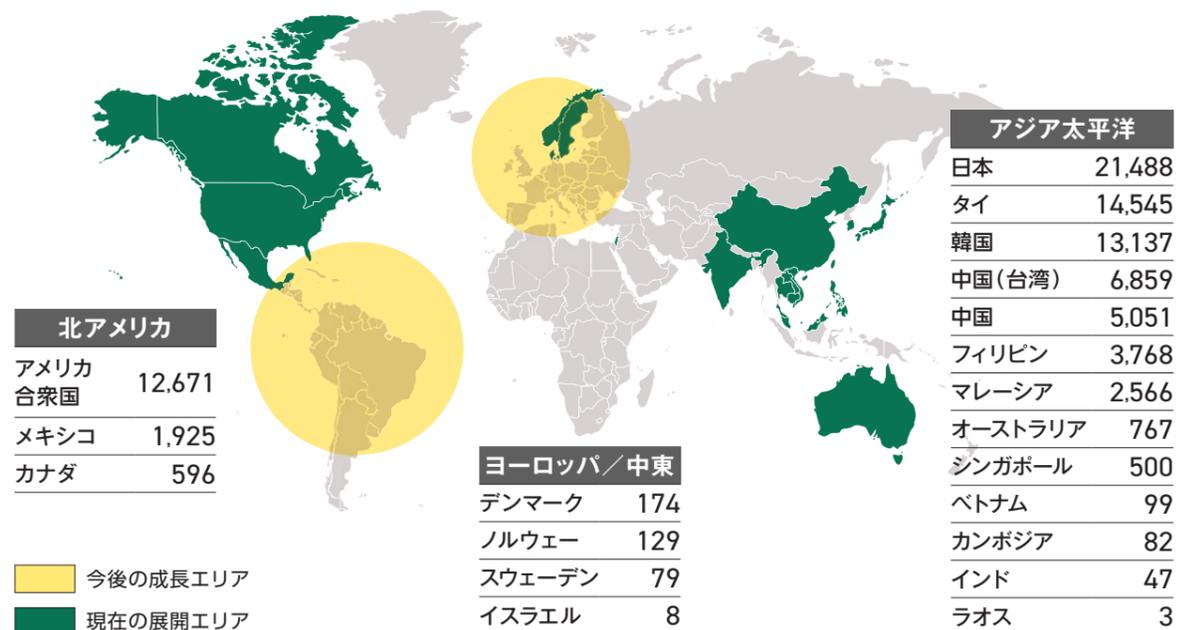
オーストラリアは世界の人口増加スピードを上回るペースで人口増加が進んでおり、全人口の平均年齢も37歳台と日本と比べて10歳ほど若く、今後いつそこの経済成長が期待されている市場です。

直接投資を通じて、バリエーションやインフラの構築を図り、セブン&アイグループのノウハウを導入します。そうして商品力をよりいっそう高め、現地のお客様ニーズに対応することで、さらなるシェア拡大を目指していきます。

この契約については、交渉完了を2024年度の第2四半期(4~6月)を目途としており、詳細については完了後にご報告いたします。

(図5) 7-Elevenの世界展開状況と成長エリア

20の国と地域 (2023年12月末現在) 世界店舗数 (2023年12月末現在) 84,494店



7-Eleven International LLC
グローバル戦略の柱 その3

新規エリアへの進出

- 7-Eleven空白地域への出店を加速
- 新たな市場での店舗展開を拡大し、成長性と収益性を向上

2030年には
30の国と地域に

2023年3月現在、世界には196の国[※]のほかにいくつかの地域が展開しているのは20の国と地域であり、新規参入の可能なエリアが数多く広がっています。しかも、現地ニーズに密着した商品・サービス提供を基本としている7-Elevenは、新規エリアでお客様の支持を獲得し、加速度的な成長を遂げる可能性を有しています。こうした視点から、新規エリアへの進出をグローバル成長戦略の重要な柱と位置づけ、力を注いでいます。

1927年に創業したSEEは約100年におよぶ歴史を有し、SEEも創業から半世紀にわたる歴史を重ねています。そんな中、これまで新規エリアへの進出が積極的に進められなかった背景には、①あくまでも北米や日本というそれぞれの市場でのお客様ニーズへの対応を最優先に取り組み、そのために必要なバリューチェーンなどのインフラ構築に集中してきたこと。②グローバルなライセンス事業は、出店要請があった市場を精査してビジネスの可能性を探り、エリアライセンスの

契約締結に徹してきたことなどがあります。また、SEEは1990年代の経営再建を経て事業改革に集中し、2010年代以降の目覚ましい成長を実現しました。

これらをもまえ、SEEの成長性や先進的なデジタル融合のノウハウおよびSEEが半世紀にわたって培ってきた独自のノウハウなど、日米が磨きをかけてきた優位性を、グローバルな7-Elevenの成長に活かす環境が整ってきました。さらに、グローバルビジネスを推進する当社の誕生により、新規市場への参入を加速することが可能になりました。このため、新規エリアへの進出は当社が出店候補エリアを定めてアプローチし、ライセンスを募る方式に転換。ライセンス候補の企業と面談し、ビジネスのインフラやリソースをはじめ、理念なども十分に相互確認しながら進めています。また、7-Elevenのビジネスモデルや優位性を生み出す基盤を深く理解していたため、SEEのフレキシブルな製造ラインなどのバリューチェーンまでを実際に見ていただき、目指す姿の共有に努めています。

※外務省HP「世界と日本のデータを見る」より

候補地域の評価を通じて
優先地域を選定

当社は候補エリアについて、人口(市場規模)、大都市圏の都市化率、商圏のお客様の購買力や平均年齢、成長性などを指標としています。同時に、周辺地域まで含めて地政学リスクを精査して評価マップを作成し、優先的に出店すべき地域の選定を実施。夫婦共働き世帯で、時短や中食需要の高い地域などは成長性が期待でき、優先度が高くなります。

現在、優先地域と考えているのは、ヨーロッパや中南米です。ヨーロッパで7-Elevenを展開している国はデンマーク、ノルウェー、スウェーデンの3カ国であり、G7に参加する先進国のイギリス、フランス、ドイツ、イタリアは、いずれも空白地域です。ここに進出するには、各国単体ではなく大都市圏にとらえる方が合理的と考えています。バンコク、タイ、イ、香港、マニラなどアジア圏の世界的な大都市で成果を収めた点もふまえ、ヨーロッパの市場規模などを勘案すれば、大都市圏を一つのエリアとしてリソースを集中し市場を確保していくのは現実的な戦略といえます。また、EU域内は経済や交通など

の生活インフラが国境を越えて結び付いており、域内の人的な交流も活発です。一つの大都市圏に参入し、バリューチェーンや物流拠点を整備すれば、近接した都市圏への商品供給なども可能になります。そのためヨーロッパ市場へ参入していく際は、7-Elevenの基本出店戦略である広範エリアへの散発的な出店ではなく、一定エリアに絞った出店を積み重ねていく方式が有効です。出店エリアを絞った戦略は、商品供給や物流体制の構築に有利なほか、「7-Eleven」に対する認知度を高めるうえでも効果的だと考えています。ヨーロッパでは小売店の営業時間をはじめ、さまざまな面で伝統的な商慣行があり、地域内での競争も厳しいという面があります。しかし、それらを織り込んで「7-Eleven」の市場として、高いポテンシャルを有していると考えています。

7-Eleven ブランドの育成に欠かせない視点

既存展開国の支援と新規エリアへの参入のいずれにも重要なのは、7-Elevenがお客様の立場で商品・サービスを考え、商圏のお客ニーズ

に立脚した品揃えを追求することで優位性を生み出している点を、ライセンスにご理解いただくことです。SEEは創業以来一貫してこの点に取り組み、高度成長期には当たり前だった商品の送り込み(プッシュ)という商品供給のあり方を、店舗の発注に基づいた品揃え(プル)へと転換し、根づかせてきました。そのための具体的な取り組みが個店の单品管理です。SEEでも改革の中でこれを定着させ、店舗が意思を持って品揃えを行う体制を築いてきました。

海外では現在もプッシュ型の商品供給が行われており、单品管理や発注の重要性をなかなか理解していただけないこともあります。そうした中で当社のスタッフが現地に入り、既存エリア支援や新規エリアとの緊密なコミュニケーションを重ねていく意義は大きいと感じています。その理由は、最初は「日本だからできた」と思われていたことも支援地域のライセンスに直接伝え、繰り返し実践して成果を上げることで、現地のライセンスも納得して取り組んでいただけているためです。

今後とも、ライセンスとの接点を緊密化し、グローバルなブランド戦略を推進してまいります。

特集 トップインタビュー

中国市場における「食」と「近くて便利」を追求し『7-Eleven』ブランドを確立



セブン-イレブン(中国)投資有限公司
董事長兼總經理

嚴茜

1974年生まれ。一橋大学商学部卒業（在学期間中 米国公認会計士資格取得）。2004年セブン-イレブン・ジャパン入社、08年セブン-イレブン北京有限公司 財会本部（本部長代理、本部長、董事副總經理）、14年セブン-イレブン（中国）投資有限公司（管理本部長）、21年4月より現職。

高成長から低成長経済への移行をはじめ、経済環境が日々変化し続ける中華人民共和国。人口約14億人の大国において都市部を中心に成長し、進化し続けているのがセブン-イレブン（中国）投資有限公司です。セブン-イレブン・ジャパン（以下、SEJ）が長年培ってきた強み（高品質な商品や接客、社会インフラとしてのサービスの提供など）を、中国の社会環境やお客様のライフスタイルに適応させることで選ばれるお店づくりを進めている同社の今を嚴董事長が紹介します。

セブン-イレブン(中国)投資有限公司 進化のための3つの柱

- 1 「食」の安全・安心
- 2 デリバリー事業の進展
- 3 人財育成

高まる「食」の安全・安心と健康志向に応えて

2004年の北京出店当初から、私たちが最も重視していることの1つが、「食」の安全・安心です。これは中国政府も重視しており、消費者の関心も年々高まっています。

食の安全・安心には、原材料はもちろん、製造工程における衛生管理の徹底が重要です。私たちは定期的にスタッフの研修を行うとともに、第三者機関による検査をさまざまな形で行っています。具体的には、国に認められた食品専門の検査機関に、年1回、商品の製造工場の検査を依頼。その結果、課題のある工場には、改善指導を行い再検査を実施しています。安全・安心な商品を提供するために妥協せず、お客様に信頼される「7-Eleven」ブランドの構築を目指しています。

また、食の安全・安心とともに昨今、健康志向が高まっています。そこで、一部のデイトリーメーカーでは、おにぎりやサンドイッチなどのカロリーとアレルギーの表示を始めました。このように消費者の価値観の変化をとらえ、迅速に対応することで、新たな価値を提供しています。



中国でのおでんの売筋は、日本と同じくたまご、大根、白滝。このほか、中国独自の商品として、歯応えのあるえび団子が人気。

本の伝統的な食べものである「おでん」があります。おでんの具材は種類が豊富でカロリーの低いものが多く、ヘルシーと好評です。そのため昨年は塩分をカットするなど、これまで以上に健康を意識したスープに進化させました。加えて、中国では温かい料理を温かいうちに食べるのが好まれます。その点でもおでんはこうした食習慣に合っており、日本のおでんが中国で新たな食文化を形成しています。

商品開発においても材料や配合量などの組み合わせを客観的に数値化するSEJの知見を採り入れ、お客様の嗜好に合わせて日々改善に努めています。おいしさと品質を追求した商品は、お客様に選んでいただける大きな理由の一つとなっており、一店舗あたりの売上が最も高いコンビニエンスストアチェーンとなっています。

24時間お届け可能なデリバリーで差別化を図る

女性の社会進出が進んでいる中国ではデリバリーとの親和性が高く、そこにコロナ禍やスマートフォン、電子決済の普及が加わったことで一気に需要が拡大しました。現在、飲食業界全体の売上の25%をデリバリーが占めており、これまで以上に飲食店が私たちの競合となっています。

私たちがデリバリーを始めた当初は、店舗システムとデリバリーの端末が接続していなかったため、オーダーを受けた時にすぐ在庫が確認できないなどの問題がありました。

2022年8月にSEJの知見を採り入れたシステムを整備し、リアル

タイムの在庫表示がプラットフォーム上で可能になりました。これにより店舗の作業効率が改善され、店舗とお客様の利便性が高まったことでお客様のデリバリー利用率が一気に伸びています。

現在1店舗あたり1日平均50件以上のデリバリーの注文があり、店舗均売上の約17%を占めるまでに成長しています。デリバリーでお届けする商品の約半分は、すぐに食べられるフレッシュフードで、売上位商品はサンドイッチ、コーヒー、おでんとなっており、わらべや日洋様の海外食品関連子会社などデイトリーメーカーが製造した質の高い商品が支持されています。また、私たちと飲食店との差別化を図る最大のポイントは、24時間デリバリーに対応していることです。

時間帯別のデータを見ると、多くの飲食店が閉店する夜9時以降の注文が多く、お客様にデリバリーの利便性が浸透していることがわかります。

そして、お届けできる商品のバラエティーが豊富な点も、お客様に選ばれる理由だと認識しています。約3000品目の中から、食品だけでなく日用品まで自由に組み合わせ、注文できることも私たちの強みです。

※セブン-イレブン(中国)投資有限公司の業績

接客のレベルアップと人財育成

私たちは創業時から接客にも力を入れてきました。これは先に中国で展開していたイトーヨーカ堂が「信頼と誠実」の社是と「お客様第一」という考えを、言葉だけでなく行動を通じて示してきた姿勢が大きく影響しています。アンケートの結果を見ると、7-Elevenのイメージは、「品揃えが豊富」「質の高い商品」に次いで、「質の高い接客」が上位に位置しています。商品はもちろん、気持ちの良い接客を求めている来店いただいています。

接客のレベルを上げ、店全体をレベルアップするため日本と同様に、OFC（オペレーション・フィードバック）が店舗を訪問し、お客様の立場に立つて店全体をチェック



朝礼時の接客六大用語の確認や、OFCの店舗訪問によるきめ細かいチェックなどを行い、日々接客レベルを高めるとともに「7-Eleven」ブランドの価値向上に努めている。

クし、改善提案しています。加えて覆面調査員によるチェックも月1回実施しており、その結果はOFCやその上司の評価になります。

人財育成については、専門性やキャリアアップ志向の高い中国社会に合わせて従業員とキャリアプランの共通認識を持ち、達成度を評価することで働きがいとやりがいにつなげています。

リアルでもネットでもお客様から最も近い存在となることを目指して

私たちは副業であるイトーヨーカ堂から綿々と受け継がれている「信頼と誠実」の精神を礎に、長年SEJが掲げてきた「近づくて便利」を中国の社会や文化に合わせて展開してきました。

世界で最もEC化が進んでいる中国においては、リアルでもネットでもお客様から近い存在になることが大切です。そのために、品質の高いオリジナル商品やデジタル技術を駆使した買物のしやすさなどで、差別化を図っていきます。今後もお客様に選んでいただけるブランドを目指して、取り組みを続けてまいります。



私たちの
未来へつなげる



セブン-イレブン記念財団設立30周年

人、そして地域社会とともに

次世代に豊かな「未来をつなぐ」

セブン-イレブン記念財団は、2023年11月20日、設立30周年を迎えました。その活動の特徴や、未来に向けた展望をお伝えします。

加盟店と本部が一体になって
スタート

1993年、セブン-イレブン・ジャパン創立20周年記念事業として、加盟店と本部が一体となってセブン-イレブン記念財団の前身となる「セブン-イレブンみどりの基金」を設立しました。当時、セブン-イレブンは全国に約5300店舗を展開していましたが、一部の加盟店から、「商売だけでなく、地域のために社会貢献活動をしたい」という声が発端的にあがってきたことがきっかけでした。

1990年代はCO₂による地球温暖化の問題や、海洋汚染や森林伐採といった環境破壊が身近な問題として認識されるようになってきました。また、セブン-イレブンにおいても店舗数の増加とともにごみ問題などへの対応が必要だと考えられるようになっていました。そうした状況をふまえ、「環境」をテーマにした社会貢献活動に的を絞って活動をスタートしました。

当初は模索しながらの活動でしたが、2001年に環境市民団体への助成制度を開始するなど活動領域が

ン-イレブン店頭に置いた募金箱に寄せられたお客様からの募金であり、2022年度までに累計募金額は92億2268万円にのびりました。これに「マッチングギフト制度」※によるセブン-イレブン本部からの寄付金と、個人や企業・団体からの寄付金を合わせたものが活動に充てられます。

環境市民活動助成の対象となる団体や活動は北海道から沖縄まで全国におよび、その内容も多種多様です。その中で、10年後、20年後に地域の自然環境やそこにお住まいの方々のニーズに合わせた植樹などを行い、森をつくる自主事業の「セブンの森」「セブンの海の森」は、近くにセブン-イレブンの店舗があるかどうかを基準にはせず、これまでに21都道府県の30カ所まで協定を締結し、現在も19カ所まで地域の皆様と活動を続けています。

セブン-イレブン記念財団の特徴は、資金を提供するだけでなく、現地で一緒に体も動かす点にあります。「セブンの森」「セブンの海の森」づくりでは、地元のセブン-イレブン加盟店、本部の社員、そして地域住民や支援団体、行政の皆さんと一緒に現地で活動を行い、ともに汗を流しています。

資金提供だけでなく
体も動かす活動

セブン-イレブン記念財団の活動の柱は、「環境」をテーマにした社会貢献活動です。環境市民活動支援事業、自然環境保護・保全事業、災害復興支援事業、広報事業の4つの事業領域を設け、活動を続けてきました。

活動の原資となるのは、全国のセブ



セブン-イレブン記念財団
理事長
山本 憲司
(セブン-イレブン豊洲店オーナー)

広がり、お預かりする資金も大きくなっていく中で、2010年、一般財団法人セブン-イレブン記念財団へと組織を改めました。財団にしたことで社会的な認知度が上がり、透明性、公平性を確立させながら、活動を継続する責任も増しています。

地域に根差した社会貢献を
通じて豊かな自然を
「未来につなぐ」

セブン-イレブン記念財団はこの30年、活動内容の質を追求し続けながら基盤を固め、今後の進むべき道が明確になってきました。今後の目標としては、まず「セブンの森」「セブンの海の森」を47都道府県すべてにつくることです。加盟店と本部が体を動かしながら、皆様と一緒にそのエリアの環境を守る活動をさらに活性化させていきます。また、近年増加する大規模災害においても、店頭でお預かりした義援金をいち早く被災地にお届けできるように仕組みづくりにも着手しています。災害発生時に真っ先に動くボランティアの方々を組織する非営利団体と協定を結び、初動で「人」がスムーズに活動に赴けるように「資金」を提供できる支援を行えるようにしました。

これからも日本の美しい自然を次世代につなげていくために、さまざまな団体と協力して地域に根差した社会貢献活動を進めてまいります。

※ 前年度にお客様から寄せられた店頭募金総額に応じて、セブン-イレブン本部が上乘せして寄付金を拠出する仕組み

セブン-イレブン記念財団

設立30周年記念ロゴとスローガン

財団の設立30周年を記念して新たに作成したロゴは、豊かな未来をつかっていく象徴として「バトン」をモチーフにデザインしました。人から人へと想いがつながる様子や新しいアクションが生まれる期待感を表現しています。また、人や街に寄り添い、よりよい未来をつかっていきたいという想いを「未来へつなごう」というスローガンに込めました。



「セブンの森」づくり

セブンの森づくり



「セブンの森」づくり 19カ所

面積 1,774.4ha (2006年から2023年7月末日までの合計)

四季折々の美しい自然や貴重な生態系を次世代に引き継ぐため、産官学民が連携した地域一体型の森づくり「セブンの森」活動を2006年から進めています。豊かな自然を次世代につなげることを目指し、2023年7月末には、セブンの森は全国に19カ所、面積は1,774.4haまで広がっています。

2023年10月
-2024年1月

NEWS & TOPICS

グループ各社の注目ニュースをお届けします

CLOSE UP

1月2日 社会・環境活動

令和6年能登半島地震により被災された方々に、心よりお見舞い申し上げます。

セブン&アイ・ホールディングスは、令和6年1月1日に発生した地震による甚大な被害が生じている被災地支援救済のため、1月2日よりグループ事業各社の店頭での募金箱の設置および、セブン銀行の募金受付口座を開設するなどのWEB受け付けによる募金活動を実施しています。

1月21日までにお預かりしました第1次募金2億7598万9129円を、石川県・新潟県・富山県の義援金受付窓口へ寄託いたしました。

また、グループ事業各社は、1月3日以降、「セブン・ザ・プライス天然水500ml」2万本以上やおしりふき3000パック以上など、下記の支援物資をお届けし、被災者の皆様へお渡しいただきました。

この度の被害は非常に甚大であり、復興へも時間がかかることが予想されるため、引き続き2月18日(日)まで第2次募金を受け付けております。

支援物資のお届けについて(1月19日時点)

実施日	支援物資	お届け先
セブン-イレブン・ジャパン		
1月3日(水)	ペットボトル水2L 600本	七尾市役所
	ペットボトル水2L 600本	氷見市役所
1月4日(木)	菓子パン、ドーナツ 5,500個	石川県産業展示館
1月5日(金)	カップラーメン 3万個	石川県産業展示館
1月7日(日)	マスク 36万枚	石川県産業展示館
	菓子類 2,500個	田鶴浜地区3カ所
1月7日(日)~11日(木)	菓子パン 1,000個/日 合計5,000個	七尾市内避難所
1月8日(月)	缶詰 3万個	石川県産業展示館
1月11日(木)~19日(金) ※1月13日(土)、14日(日) 除く	惣菜、サラダ 1,600個	七尾市内避難所
1月15日(月)~17日(水)	菓子パン 500個	七尾市内避難所
1月18日(木)	バックご飯 980個、レトルト食品 984個、 カップラーメン・カップみそ汁・栄養補助食品などの加工食品 2,590個、 紙パック飲料 980本、ペットボトル飲料 1,270本、 菓子類 480個	長野県消防学校
イトーヨーカ堂		
1月5日(金)	ペットボトル水500ml 2万本	石川県産業展示館
1月12日(金)	ペットボトル水2L 1,200本、カップラーメン 600個	神奈川県消防学校
1月13日(土)	カップラーメン、ご飯類 3,450個、 ペットボトル水500ml 1,200本、緑茶525ml 150本	富山空港H駐車場
赤ちゃん本舗		
1月11日(木)	哺乳瓶(使い捨て) 960個	石川県産業展示館
	おしりふき 3,200パック	石川県産業展示館
1月15日(月)	肌着 200枚、おしりふき 100パック	金沢市内の福祉避難所
1月17日(水)	肌着 200枚、おしりふき 100パック	石川県庁福祉部

令和6年能登半島地震被害への募金および支援物資お届けについて

セブン&アイ HLDGS.

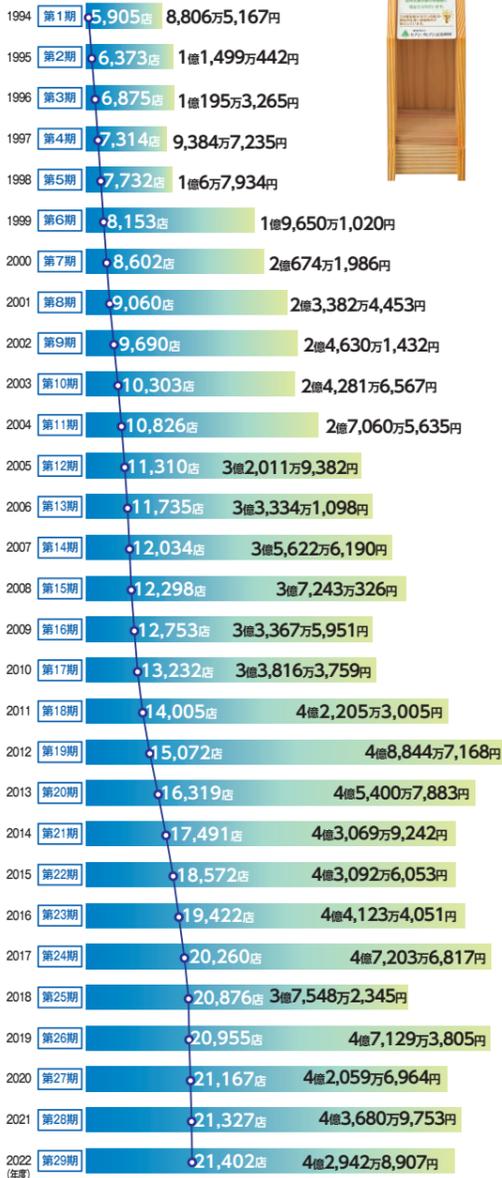
お客様、地域の方々に支えられ30年

セブン-イレブン 記念財団の活動年表

1993年の設立時から2023年まで、30年間にわたるセブン-イレブン記念財団の募金額と活動の歩みをまとめました。



募金額の推移



セブン-イレブン記念財団の歩み

- ▶ **1993年11月**
セブン-イレブンみどりの基金を設立
- ▶ **1994年2月**
全国約5,300店のセブン-イレブンに各店1個の募金箱を設置し、環境をテーマにした「みどりの基金」を開始
- ▶ **1994年3月**
・セブン-イレブンみどりの基金の事業開始
・(財)国立公園協会「自然公園快適環境づくり助成事業」開始
- ▶ **1998年8月**
「富士山地域の清掃活動」開始
- ▶ **2001年4月**
「環境市民ボランティア活動助成制度(現:環境市民活動助成)」開始
- ▶ **2005年3月**
広報誌「みどりの風」創刊
- ▶ **2006年9月**
「支笏湖周辺台風災害・復興の森づくり」を開始
- ▶ **2010年3月**
一般財団法人セブン-イレブン記念財団設立
- ▶ **2011年6月**
「東京湾再生アマモプロジェクト」開始
- ▶ **2021年3月**
環境省大臣官房総合政策課および一般社団法人環境パートナーシップ会議の3者と「環境保全及び協働取り組みに関する協力協定」を締結
- ▶ **2022年11月**
(公財)ボーイスカウト日本連盟創立100周年記念式典にてセブン-イレブン記念財団が特別表彰を受賞
- ▶ **2023年4月**
・国立公園の環境保全活動に協働で取り組むことを目的とした『国立公園の環境保全活動に関する協力協定書』を環境省自然環境局と締結
・「みどりの日」自然環境功労者環境大臣表彰を受賞
- ▶ **2023年10月**
環境省が取り組む「自然共生サイト」に『阪南セブンの海の森』が認定
- ▶ **2023年11月**
セブン-イレブン記念財団設立30周年を迎える



社会・環境活動

イトーヨーカ堂
「海と日本プロジェクト」へ募金を贈呈

イトーヨーカ堂は、公益財団法人日本財団が展開する「海と日本プロジェクト」を支援するための募金活動を全国125店舗等にて実施し、寄せられた募金総額393万2089円をお届けいたしました。



受賞

セブン・イレブン・ジャパン
環境に配慮した容器で「グッドデザイン賞」を受賞

セブン・イレブン・ジャパンは、お弁当や惣菜などに使用する容器で「2023年度グッドデザイン賞」を受賞しました。石油由来のインクや着色を減らして製造工程などにおいて排出されるCO₂を削減したことが評価されました。



社会・環境活動

赤ちゃん本舗
ピジョン「母乳バンク」寄付キャンペーンを実施

赤ちゃん本舗は、一般社団法人日本母乳バンク協会へ売上の一部を寄付するピジョン株式会社「母乳バンク」寄付キャンペーンに賛同し、全国のアカチャンホンポとオンラインショップで同キャンペーンを実施しました。今後も、母乳バンクの理解と認知拡大の啓発活動に取り組みます。

受賞

セブン&アイ・フードシステムズ
食品ロス対策「moTeCO」事業環境大臣賞を受賞

セブン&アイ・フードシステムズが参加する「moTeCO」事業が、「令和5年度食品ロス削減推進表彰」の環境大臣賞を受賞しました。同事業は、外食時にお客様が料理を食べきれない場合、専用容器をお渡しし、ご自身の責任においてお持ち帰りいただく文化の普及と啓発を図るものです。



社会・環境活動

セブン銀行
小学生向け「金融教育」プログラム提供開始

セブン銀行は、「SENSEIよのなか学」を運営する株式会社ARROWSと協業し、全国の小学生約2000人に金融教育プログラムの提供を開始しました。このプログラムは、お金と上手に向き合う方法を子どもたちが主体的に学べる構成で、セブン銀行ならではの知見を活かし、次世代を担う子どもたちの意識向上に努めます。

受賞

セブン&アイ・クリエイトリンク
セブンパーク天美が「気候変動アクション環境大臣表彰」を受賞

セブン&アイ・クリエイトリンクが運営するセブンパーク天美は、気候変動の緩和および気候変動への適応に対する顕著な功績を認められ、「気候変動アクション環境大臣表彰」を受賞しました。施設の主要コンセプトを「地球環境保全」「働きやすさの向上」に設定し、地域に与える環境への影響を最小限に抑えた設備建設運営に努めています。



企業情報

セブン・イレブン・ジャパン
「セブン・イレブンみらいの街を描く」コンテスト「最優秀賞受賞作品発表」

セブン・イレブン・ジャパンは、創業50周年を記念して「セブン・イレブンみらいの街を描く」コンテストを実施し、次の50年に向けて小・中学生が描いた受賞作品を選出しました。今後も健康・地域・環境・人材という4つのビジョンを通して、明日の笑顔を描いてまいります。



中学生部門：最優秀賞
重永 旭翔さん(中学校2年生)「空を飛ぶ万能なセブン・イレブン」

社会・環境活動

イトーヨーカ堂
33年目となる「盲導犬募金」活動を実施

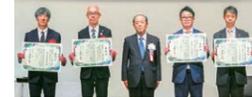
イトーヨーカ堂は、盲導犬育成事業を行う「認定NPO法人全国盲導犬施設連合会」に賛同し、店頭募金を実施しました。本活動は33年目を迎え、募金の総額は1億円を超えています。お預かりした募金は同会を通じて訓練施設に贈られ、盲導犬の普及・育成活動に利用されます。



受賞

セブン&アイ・ホールディングス
DJSI「World Index」構成銘柄に、日本の食品・日用品小売業種で唯一選定

セブン&アイ・ホールディングスは、2023年の「Dow Jones Sustainability™ Indices(DJSI)」の「World Index」構成銘柄に選定された321社のうち食品・日用品小売業種では日本企業で唯一選定されました。本業を通じて社会課題の解決に取り組み続けてきたことが、世界的な評価につながったと認識しています。



11月21日

受賞

イトーヨーカ堂
環境への取り組みが評価され「eco検定アワード」受賞

イトーヨーカ堂は、環境活動に取り組む企業を表彰する「eco検定アワード2023」を受賞しました。食品ロス削減や省エネ活動、従業員のeco検定(環境社会検定試験)取得の推進などが評価され、エコユニット部門優秀賞での受賞となりました。今後も、循環型経済の啓発を強化していきます。



12月1日

新サービス

セブン・ファイナンシャルサービス
自分サイズの補償が選べる賃貸向け家財保険の販売開始

セブン・ファイナンシャルサービスは、住友生命グループのアイアル少額短期保険株式会社と連携し、「賃貸ライフの賢い選択 自分サイズの家財保険」の販売を開始しました。「リースナブル」「簡単」「便利」をコンセプトに、自らのライフスタイルに合った補償を検討する機会という新たな価値提供を目的に開発したオリジナル商品です。

12月20日

社外評価

セブン&アイ・ホールディングス
DJSI「World Index」構成銘柄に、日本の食品・日用品小売業種で唯一選定

セブン&アイ・ホールディングスは、2023年の「Dow Jones Sustainability™ Indices(DJSI)」の「World Index」構成銘柄に選定された321社のうち食品・日用品小売業種では日本企業で唯一選定されました。本業を通じて社会課題の解決に取り組み続けてきたことが、世界的な評価につながったと認識しています。

11月7日

社会・環境活動

セブン・イレブン・ジャパン
セブンカフェとセブンプレミアム「チョコレート」で「産地支援」を実施

セブン・イレブン・ジャパンは、原材料の生産地が抱える諸課題の解決による持続可能な社会の実現を目指した「産地支援」の一環として、セブンカフェを通じてジャマイカへの産地支援を決定しました。また、セブンプレミアムのチョコレート新商品では、カカオ豆生産国の課題解決に取り組むプロジェクトに賛同し、売上金の一部を寄付しました。

「セブンカフェ」における産地支援(※ジャマイカの例)

コーヒー豆の生産国が抱える課題

- 【生産量の減少】
 - 栽培する環境が、霧深い山間部で険しい
 - 栽培そのものが難しい繊細な品種
 - ブルーマウンテンの木の「老化」
- 手作業でのいいねいな豆の選別が必要
- 生産者数が減少を続けているなど

支援内容(一例)

【コーヒーの苗木の寄贈】

- コーヒーの木の本数を増やし、安定的な収穫、生産量の増加につなげる

新店情報

2023年	11月23日(木・祝)
10月27日(金)	11月30日(木)
アカチャンホンポ ピバシティ彦根店	滋賀県彦根市竹ヶ鼻町43番1号 ピバシティ彦根2階
11月1日(水)	12月1日(金)
ザ・ガーデン 自由が丘 木場店	東京都江東区木場1丁目5番30号 イトーヨーカドー 木場店1階
11月18日(土)	
ヨークベニマル 仙台上杉店	宮城県仙台市青葉区上杉2丁目1番50号
	長岡ロフト
	新潟県長岡市城内町1丁目611番1号 CoCoLo長岡2階
	新さっぽろロフト
	北海道札幌市厚別区厚別中央1条6丁目 BiVi新さっぽろ3階
	アカチャンホンポ 溝口店
	神奈川県川崎市高津区溝口6丁目11番1号



「おにぎりから日本の『お米の未来を変える』最適解」

セブン・イレブン・ジャパン

八代目儀兵衛監修 こだわりおにぎり



目利きしたお米、炊飯技術、土鍋釜によって「究極の銀シャリ」が食べられる。祇園・銀座で展開する米料亭・八代目儀兵衛は連日行列の人気店。



お米は、毎年味が変わるもの。時期ごとに食味をして最適なブレンドを行います。

八代目儀兵衛監修 おにぎり
米の旨さ **3** つのポイント

- 食べ応えのある粒立ち
- 弾力、粘りのある食感の良さ
- 余韻のある深い旨味

「冷めても甘いおにぎり米」を追究

独自の食味基準

- 見た目
- 甘さ
- 粘り
- 食感
- 喉越し
- 経時耐性
- ブレンド適性

お米業界の常識を覆す 八代目儀兵衛の4つのこだわり

- 1 目利き**
有名産地だけにこだわらず、天候不良でも味が良い産地や生産者のお米を選定。
- 2 ブレンド**
お米の個性を掛け合わせることで、甘さや粒立ちの良さをいっそう引き立て調和させる。
- 3 低温精米**
お米本来の味わいを最大限に引き出す、冬30℃・夏34℃以下での精米を徹底。
- 4 炊飯**
甘みと食感を引き出す儀兵衛メソッドで、本当においしく炊ける炊飯マニュアルを提供。

セブン・イレブンのおにぎりの「圧倒的な価値」を引き上げる

セブン・イレブンは1978年にコンビニエンスストア（以下、CVS）で初めておにぎりを販売し、家庭で「つくくるもの」からお店で「買うもの」という食習慣を提案し、その後も毎年進化を続け、現在では年間20億個の販売数を誇る主力商品となっています。

近年、全国各地の銘柄米が手軽に入手できるようになり、高性能な炊飯器によりご家庭でおいしいお米を食べる機会が増えたことから、お米に対する消費者の期待値が高まっています。一方で、日本の主要作物である米にも気候変動の影響が表れ、高温障害による収穫量の減少などで年々調達が難しくなっています。また、「コロナ禍で、お客様の消費行動が変化の中で、人流に影響されることなく選んでいただける「ほんとうにおいしいおにぎりとは何か」という原点に立ち返る必要性がありました。その結果、ブレンド米で圧倒的なおいしさを実現している創業237年の京都の米老舗・八代目儀兵衛様の知見に着目しました。

同社の強みは、お米業界の常識を覆す「目利き」「ブレンド」「低温精米」「炊飯」です。産地銘柄にこだわらず味

見をしながら食味の良いお米を見極めた後、ブレンドすることでおいしさをよりふくらませ、低温・低搗精（とうせい）でお米に負担をかけずに旨味の層を残してお米本来の風味と甘さを引き出します。これらの革新的な手法は全国63社176工場（2023年時点）のセブン・イレブンのフレッシュフードを製造するお取引先様に驚きをもたらしましたが、長年おにぎりの改良を続けてきた低温低圧の精米技術や高度な供給スキームを活かし、目指す味を具現化して全国2万店舗以上のセブン・イレブン全店舗への安定供給を実現しました。

完成したおにぎりは、ひと口食べた時の歯ざわりが良く、従来のおにぎりに比べて「甘さ」と「粒立ち」が際立っているのが特徴です。昨年3月の販売直後からメディアやSNSなどで「おいしい」と話題になり、売上は堅調に推移しています。

今後はカテゴリーを拡大して米飯売場全体でお米の品質向上を図り、多くのお客様にその価値をお伝えできるようしていきます。これからもお客様が笑顔になる商品づくりを通じて日本の食卓に欠かせない米文化に貢献し、「お米の未来を変える」最適解を導き出し続けます。

ブレンド米のおいしさを伝えるおにぎり日本の農業にも貢献



株式会社八代目儀兵衛 代表取締役CEO 五ツ星お米マイスター 八代目当主 橋本 儀兵衛 氏

甘く、おいしいお米を一人でも多くの人に届けたい。そのために当社は、お米業界の常識にとらわれない革新的な挑戦を続けてきました。

協業においてこだわったのは、ひと口のおいしさです。お客様がこれまでCVSのおにぎりに持っていた価値観や先入観を打ち壊すため、ひと口食べた瞬間に「今までとは違う」と認識できるような「甘さ」「粒立ち」「食感」すべてが理想的な味わいを追求しました。今回は約70種類のお米の中から、「冷めてもおいしいおにぎり用のお米」を選定。相乗効果による深みのある味わいを実現するため配合を5%ごとに変え、50パターン以上の試食を重ねてお米同士の相性を見極め、全国の工場で炊飯したものをすべて試食し味や食感のバランスを調整しました。

協業を通じて感銘を受けたのは、「実現する力」です。当社はお米の味

のイノベーションを起こすための知見を提供していますが、従来の常識も間違いではないため、過去の経験にとらわれて実現できないこともあります。しかし、セブン・イレブン・ジャパン様は新規の発想に臆することなく製造メーカー様とともに柔軟な転換を図り、全国2万店舗という規模にもかかわらず揺るぎない品質を追求されていました。

完成したおにぎりを食べた瞬間は、「やった」と本当に感無量でした。他社では絶対に真似のできない素晴らしい作品、だと感じています。

昨年は、気候変動による高温障害により、過去最低といわれるほど米の品質が悪化しました。単一銘柄や産地ブランドだけにこだわっていると、かえって良質な調達ができず、産地の評判を落とすことにもつながりかねません。多くの生産者様が大変な思いをしている中で、お客様に身近なセブン・イレブンがブレンド米のおいしさを伝えるおにぎりを提供することは、これまでの「ブレンド米はおいしくない」という認識や価値観を変え、日本の米農業への大きな貢献にもつながります。当社もさらに知見を磨き、日本のお米をもっとおいしく食べられる環境づくりを進めていきます。

こだわりの産地を訪ねて

イトーヨーカドー／セブン-イレブンほか

南の大地で太陽と風が育む

セブンプレミアムのたくあん



宮崎県 宮崎市

宮崎市の青島から南に延びる海岸線で見られる波状岩は、「鬼の洗濯板」と呼ばれ観光地としても有名です。



大根が整然と並んだやぐらの中には、壮観な光景が広がっています。



松山さんの大根やぐら。竹を使って毎年人の手で組み立てています。降雨時には機械でビニールシートを巻き上げやぐらを覆います。



大根の様子を確認する松山さん。天候が順調なら、大根は約2週間で芯がなくなり、くると丸くなるほど乾燥し、重さは1/4になるそうです。



塩押したくあん用に生のまま出荷する大根を、専用の機械で掘り出していく原田さん。



黒ボク土で育った生の大根は畑で葉を落とし、野崎漬物に搬入されます。



宮崎市内にある野崎漬物の工場。ベルトコンベアで流れてくるたくあんから、傷のあるもの、形状の異なるものを取り除いていきます。

セブンプレミアムの漬物の中でも人気商品である、たくあんの「つぼ漬」と「本漬たくあん」。そのおいしさの秘密を探りに、原材料である干し大根と生大根が育まれる宮崎県の大根畑と漬物工場を訪ねました。

日本農業遺産の「大根やぐら」から生まれるおいしいたくあん

干し大根の生産量日本一といわれる宮崎市田野町に到着すると、驚きの光景が目飛び込んできました。畑の中に高さ約6メートル、奥行き約4メートルもある大きな三角形のやぐらがいくつも組みまれ、そこに10段にわたって大根がずらりと干されているのです。そのスケールの大きさ、大根の数の多さ、整然と並んだやぐらの美しさに、スタッフ一同から感嘆の声が上がりました。これが令和3年に日本農業遺産に認定された「大根やぐら」です。田野

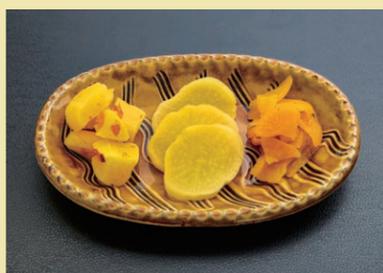
町は冬は晴天が多く、昔から干し大根づくりが盛んに行われており、ここでつくられる細く長い品種の白首大根から「セブンプレミアム つぼ漬」が生まれています。「この辺りは冬場、霧島おろしという乾燥した冷たい西風が吹きます。この風に約2週間当たると、1kgの大根が250gにまでしぼむんです」干し大根を手に、大根農家の松山勉さんが教えてくれました。この干し大根づくりは気温の影響を受けやすく、毎日が抜けません。気温が高いと大根の皮が硬くなってしまうが寄らなくなり、寒くなりすぎると凍ってしまうからです。

「外気温が0℃になると自宅に設置している機械のブザーが鳴るので、夜中でも起きて、大根やぐらにシートをかけた後、中でストーブをつけたりします」

大切に乾燥させた大根を漬けてつくると、たくあんは「本干したくあん」と呼ばれ、ポリポリとした食感と、干すことで栄養価が凝縮された旨味が特徴です。一方、「塩押したくあん」といって、生の大根をそのまま漬けてつくるたくあんもあります。こちらは歯切れの良い口当たりが持ち味です。

「セブンプレミアム 本漬たくあん」の原材料となる「塩押したくあん」用の大根の収穫を、原田昭仁さんの畑で見せてもらいました。びっしりと大根の緑の葉が広がる原田さんの畑の土は、霧島の火山灰の影響を受けた黒ボク土と呼ばれる、弱酸性で粒度が緻密で保水力があり、みずみずしい大根を育てます。

土に専用の機械を入れると、大根が次々と現れてベルトコンベアへ。畑で葉をカットしたら、宮崎市にある漬物たくあん製造量全国1位の野崎漬物の工場へと運びます。訪れた12月、野崎漬物では宮崎県内の契約農家から干し大根や生大根が運び込まれるピークを迎えていました。工場を見せてもらったと、原材料の搬入から漬け込み、カット、袋詰め、梱包まで、たくさんの人の手で作業が進められています。また、冷蔵庫にはタンクに漬けられたたくあんが、なんと6000トンも眠っているそう。たくあんは漬物の代表格ですが、それにしても驚きの貯蔵量です。1本ずつ中にス（隙間や穴）が入っていないかを確認し、わずかな汚れも見逃さず、専用の軽石でそぎ落としします。こうした入念な作業が、農家が大切に育てた大根を、おいしいたくあんに育てあげているのです。



干し大根からつくられる「セブンプレミアム つぼ漬」。「セブンプレミアム 本漬たくあん」とその端材を活用した「セブン・ザ・プライス ぶつ切りたくあん」。イトーヨーカドー、ヨークマート、ヨークフーズ、ヨークベニマル、セブン-イレブンで販売中。

こだわりの産地を訪ねて

「冬の風物詩」のムービーはこちら





2024年2月期 第3四半期決算の詳細は、
セブン&アイHLDGS. WEBサイト「IR資料室」へ

2024年2月期 第3四半期 決算概況 外部環境の変化に対応し、 営業利益は過去最高益を達成



主な事業セグメント別営業利益

国内コンビニエンスストア事業

2023年2月期 第3四半期 1,853億円
2024年2月期 第3四半期 1,990億円
伸び率 +7.4%

■セブン・イレブン・ジャパン 営業利益前期差：+140億円
[主な増減要因] 収入+269億円、荒利率+70億円、販売管理費-199億円
高齢化や単身世帯・働く女性の増加に加え、コロナ禍を通じて顕在化したお客様の購買行動の変化への対応に引き続き注力すべく、ファスト・フードなどのオリジナル商品やセブンプレミアムの開発強化、取り扱いアイテム数増加を図るための売場レイアウトの変更、イベント感を演出する販売促進などの取り組みを実施しました。また、デリバリーサービス「7NOW」の全国展開に向けた取扱店舗拡大および体制構築などの取り組み強化に加え、「7NOWアプリ」を開始しました。これらの結果、チェーン全店売上は前年を上回り、営業利益は1,997億円(前年同期比107.6%)となりました。

海外コンビニエンスストア事業

2023年2月期 第3四半期 2,275億円
2024年2月期 第3四半期 2,312億円
伸び率 +1.6%

■7-Eleven, Inc. 営業利益前期差：+78億円(うち為替影響：+225億円)
[主な増減要因] 収入+434億円、荒利率+365億円、販売管理費-721億円
個人消費環境が厳しい状況にはあるものの、バリューを求めるお客様のニーズに対応し、品質および収益性の高いオリジナル商品(フレッシュフード、専用飲料、プライベートブランド商品)の開発と販売の強化、デリバリーサービス「7NOW」の取り組み強化、デジタル技術の活用による顧客ロイヤリティ向上に努めました。また、北米におけるバリューチェーン構築による高品質なフレッシュフードの開発強化の一環として、ヴァージニア工場が稼働しました。これらの結果、ドルベースの米国内既存店商品売上は前年を上回ったものの、チェーン全店売上は、ガソリンの価格下落と販売量減少により前年を下回りました。一方、商品荒利率改善および円安の影響などにより、営業利益は3,136億円(同102.6%)となりました。

スーパーストア事業

2023年2月期 第3四半期 14億円
2024年2月期 第3四半期 24億円
伸び率 +69.7%

■イトーヨーカ堂 営業利益前期差：-14億円
[主な増減要因] 収入+142億円、営業総利益率-40億円、販売管理費-116億円
株式会社ヨークとの吸収合併により、両社のシナジーおよび運営効率を最大化することで、販売力の強化に加え販管費削減や生産性改善に取り組んでいます。この結果、売上高は前年を上回りましたが、プロセスセンターやネットスーパーなどの戦略投資インフラの整備にともなうコスト増加などにより、70億円の営業損失(前年同期は56億円の営業損失)となりました。

■ヨークベニマル 営業利益前期差：+7.2億円
[主な増減要因] 収入+42億円、荒利率-0.8億円、販売管理費-34億円
人流回復に加え、原材料価格高騰への適切な値上げ対応および販売促進施策が奏功し、既存店売上は前年を上回りました。この結果、新店関連費用や人件費などの販管費は増加したものの、営業利益は127億円(前年同期比106.0%)となりました。

金融関連事業

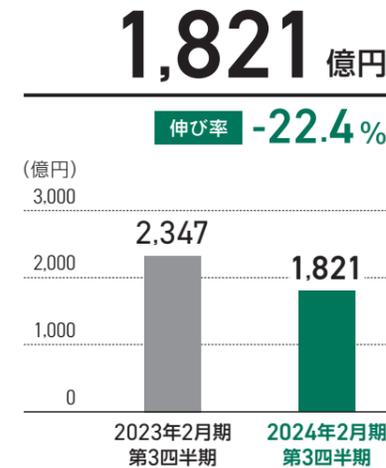
2023年2月期 第3四半期 299億円
2024年2月期 第3四半期 290億円
伸び率 -3.1%

■セブン銀行
国内ATM設置台数は27,232台(前連結会計年度末差343台増)となりました。人流回復にともなう預貯金金融機関の取引件数の回復、資金需要増による消費者金融などのノンバンク取引の増加に加え、各種キャッシュレス決済にともなうATMでの現金チャージ取引が高い水準を維持したことなどにより、1日1台当たりのATM平均利用件数は104.5件(前年同期差4.1件増)となりました。

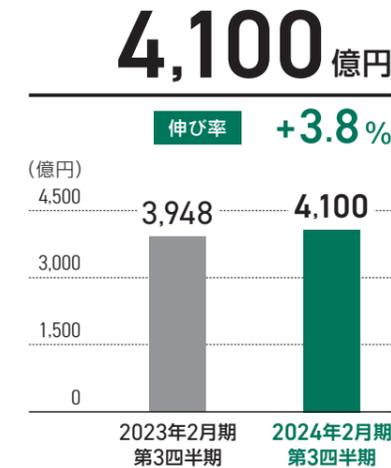
連結業績

(2023年3月1日～2023年11月30日)

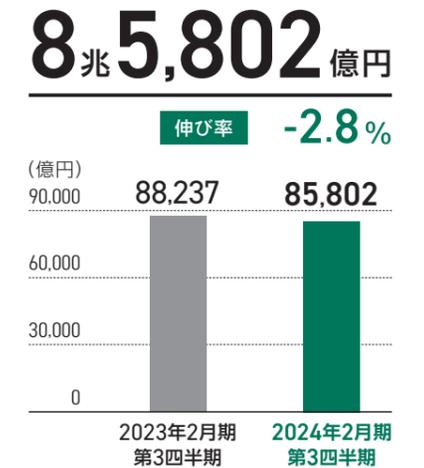
親会社株主に帰属する
四半期純利益



営業利益



営業収益



注) 2023年2月期より「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)等を適用しています。

第3四半期業績概況

当第3四半期連結累計期間における国内経済は、行動制限の緩和により個人消費の持ち直しの動きが見られたものの、物価上昇や為替変動による影響に加え、世界的な金融引き締めにより、先行き不透明な状況が続いています。北米経済は、インフレの進行と金融引き締めの影響などにより、お客様の生活防衛意識が高まっています。このような環境の中、当社グループは、「食」を中心とした世界トップクラスのリテールグループを目指し、2023年3月9日にアップデートした中期経営計画における各事業戦略およびグループ戦略を推進しています。その一環として、2023年11月に7-Eleven International LLCによるオーストラリアの Convenience Group Holdings Pty Ltdの買収を公表しました。また、2023年9月1日付で株式会社イトーヨーカ堂を存続会社とし株式会社ヨークを消滅会社とする吸収合併を完了しました。グループの戦略的取り組みは着実に進捗し、当該期間における営業収益は株式会社セブン・西武の譲渡などの影響もあり減収となったものの、営業利益

2024年2月期連結業績予想(1月11日修正)

	金額	伸び率	修正額
営業収益	11兆4,820億円	-2.8%	+500億円
営業利益	5,250億円	+3.6%	—
経常利益	4,900億円	+3.0%	—
親会社株主に帰属する当期純利益	2,300億円	-18.1%	—

グループ売上：17兆8,130億円* (伸び率-0.2%、修正額+400億円)
*セブン・イレブン・ジャパン、セブン・イレブン・沖縄および7-Eleven, Inc.における加盟店売上を含む。
注) 為替換算レート：修正前 U.S.\$1=137.00円 1円=19.00円 修正後 U.S.\$1=140.60円、1円=19.80円

はコンビニエンスストア事業を中心に国内事業が好調に推移したことにより、過去最高益となりました。一方、親会社株主に帰属する四半期純利益は、株式会社セブン・西武の譲渡関連損失の計上などの影響により1,821億円(前年同期比77.6%)となりました。なお、当第3四半期の実績などをふまえ、2024年2月期の連結業績予想を2023年10月12日発表の業績予想から修正しました。