

中期経営計画

2021 - 2025

新たな中期経営計画のもと

企業価値の最大化を目指します

当社は7月1日に2025年度を最終目標年度とする新たな「中期経営計画2021・2025（以下、新中期経営計画）」を発表しました。当初2020年4月に発表を予定していましたが、新型コロナウイルス感染症（以下、新型コロナ）の拡大および当社子会社の7-Eleven, Inc. によるSpeedway取得[※]という、当社グループの業績見通しに大きな影響をもたらす案件が生じたため、その影響を計画策定に織り込んだことにより今回の発表となりました。北米の7-Eleven, Inc.を中心とした海外コンビニエンスストア事業は、当社グループにとって重要な成長の軸となっており、新中期経営計画ではSpeedwayの取得効果を含めることで、グループの業績見通しの精度を高めることができましたものと確信しています。

新中期経営計画の推進を通じて、当社グループはグローバルな収益基盤をより強化するとともに、当社グループならではの多様な業態およびブランドを通じて培ってきたお客様との信頼関係を、DX（デジタルトランスフォーメーション）・金融戦略などによってさらに強化し、拡大していきます。そして、すべての取り組みの根幹にサステナブル（持続可能）な社会の実現に貢献する視点を据え、社会価値と経済価値の両立を追求してまいります。

※7-Eleven, Inc. によるSpeedwayの取得：当社子会社である7-Eleven, Inc. は、その子会社を通じて米国Marathon Petroleum Corporation からのSpeedwayブランドの運営権をコンビニエンスストア事業および燃料小売事業を運営する複数の会社の株式などを取得する手続きを進めてきました。同案件につきましては、5月14日（米国時間）に取得手続きを完了し、その後米国における法制上の懸念点もすべて解消されたことを確認しました。



セブン&アイ HLDGS.
代表取締役社長 井阪 隆一

多様な業態・ブランドを擁する
グループならではの強みを追求

新型コロナを契機に、消費者の価値観や行動がこれまで以上に変化、多様化するなど、ますます不確実な要素が多くなっています。また、地球規模の気候変動リスクをはじめとした環境課題の深刻化やサステナビリティの意識が世界的に高まっていることにより、これら環境および社会課題への対応が企業価値のさらなる向上に不可欠となっています。

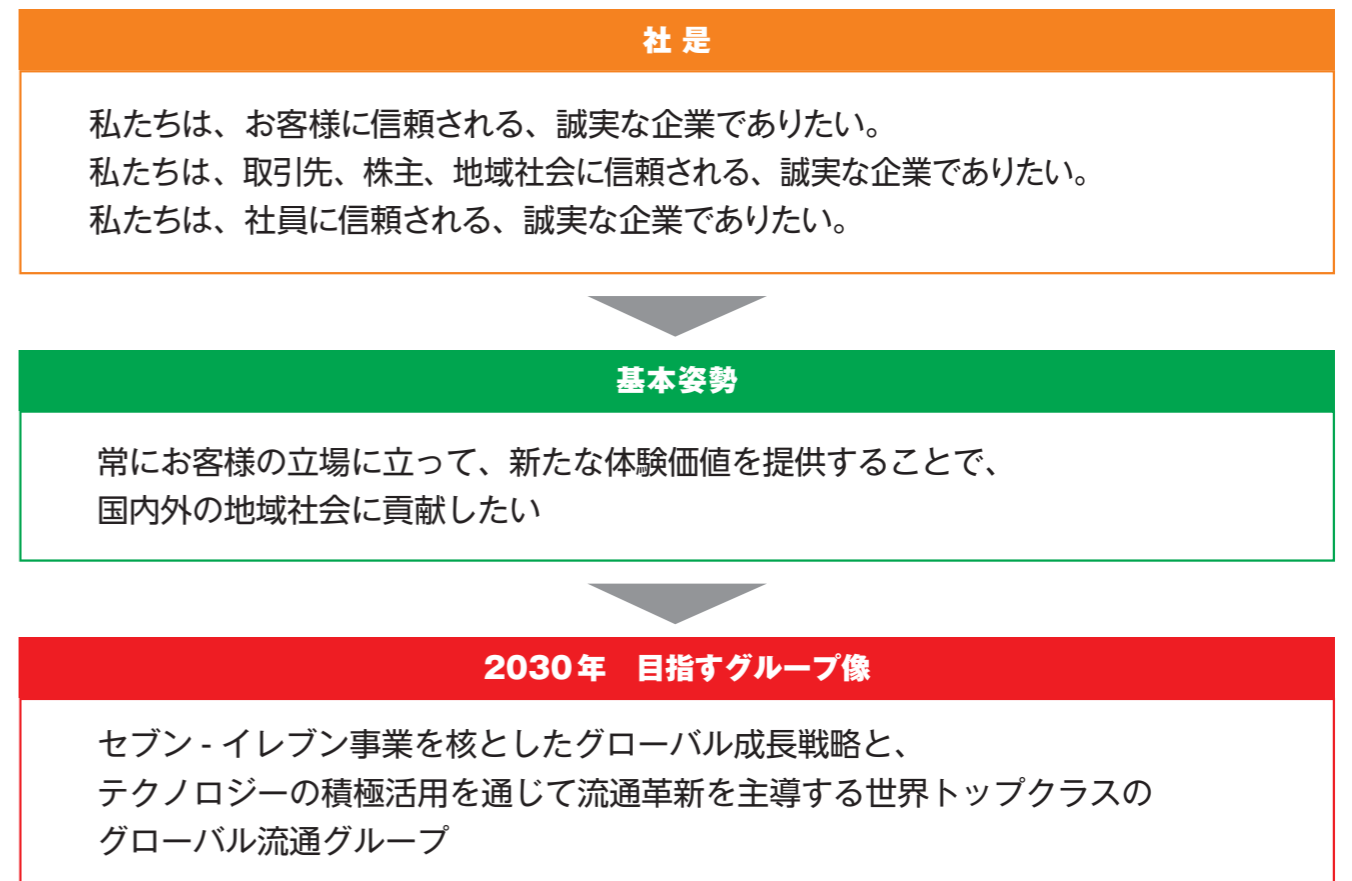
当社グループではコロナ禍での対応を通じて、個社を超えたグループ力の重要性を再確認しました。お客様の消費行動の変化によって、グループの多くの業態が影響を受けましたが、その影響は一様ではありません。お客様が自由に外出し、ショッピングやお食事を楽しむといった生活スタイルが制約された結果、事業の存続に関わる影響が生じた業態もあります。このような事態を乗り越え、さらなる成長を目指すには、商品・サービスなどのコンテンツはもとより、情報、物流などのインフラ、さらにDXの推進など、迅速な対応が欠かせません。個社では成し

得ない業態を超えたグループ連携とグループの投資力こそ、スピード感のあるイノベーションを可能にするものと確信しています。多様な業態とブランドを擁する私たちグループならではの特色を活かしながら、グループの成長戦略を推進していきます。

私たちを取り巻く環境が急速に変化する中、新中期経営計画の策定にあたって、改めて私たちは各事業の存在意義について議論を重ね、グループ全体が共有できる基本姿勢および目指すグループ像を提示しました(図1)。

当社グループが1972年に制定した社是は、すべてのステークホルダーに「信頼される、誠実な企業でありたい。」というグループの礎となる考え方です。この基本理念は、社会の一員としての企業の行動が重視される中、ますますその重要性が増していると考えています。また、私たちグループの最も重要な経営基盤は、各事業の活動によって培ってきたお客様との信頼関係です。これはお客様のニーズをとらえ、ニーズを形にして提供するさまざまな取り組みによって育まれてきたものです。このようなお客様との接点をさらに豊かなものとしていくため、「常にお客様の立場に立って」考えるとい

図1 社是、基本姿勢、目指すグループ像



う私たちの原点に磨きをかけるとともに、潜在ニーズに目を届かせた「新たな体験価値」の創造に力を注ぐことを基本姿勢として明示しました。「新たな体験価値」には、環境および社会課題に真摯に向き合い、社会の持続的成長の実現に資する取り組みも含まれています。そして、この基本姿勢に基づき、2030年の目指すグループ像として「セブン・イレブン事業を核としたグローバル成長戦略と、テクノロジーの積極活用を通じて流通革新を主導する世界トップクラスのグローバル流通グループ」となることを定めました。これらを通じて、グローバルな視点と新たな体験価値の提供に全力を注いでいきます。

「成長」と「深化」を両輪に
2025年度の目標達成に全力

新中期経営計画における重点戦略は、グループの持続的な成長に向けて収益規模の拡大と投資の源泉となるキャッシュ・フロー創出力を強化する「成長を目指す戦略」、そして資本および経営効率の強化を図る「深化を目指す戦略」という2つの方向から考えています(図2)。

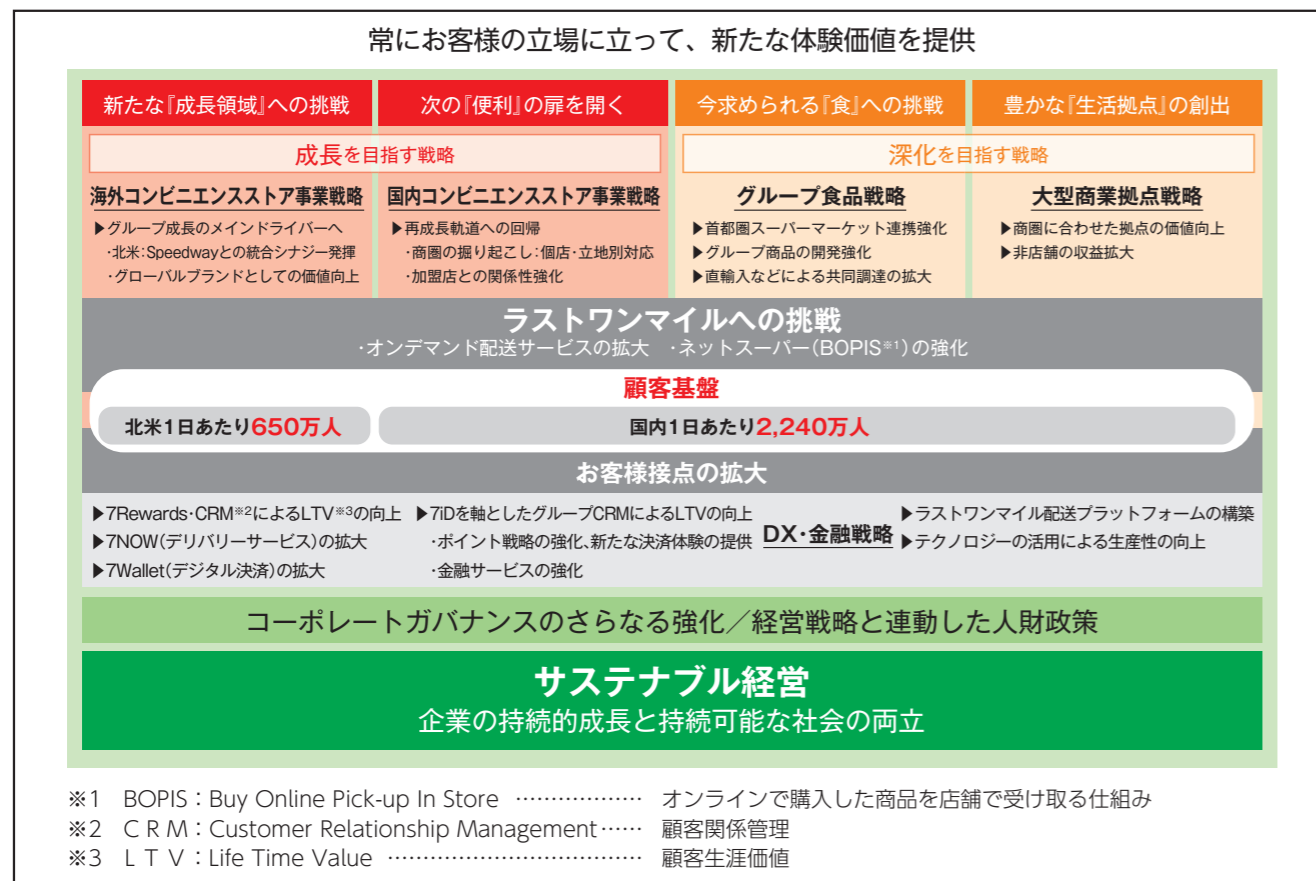
「成長を目指す戦略」のうち、「海外

コンビニエンスストア事業戦略」では、北米の7-Eleven, Inc.をグループの成長の主軸にしていくとともに、「国内コンビニエンスストア事業戦略」では、セブン・イレブン・ジャパンを再成長軌道へ回帰させていきます。

また、「深化を目指す戦略」では、健康、安全・安心、家庭内消費の拡大など、コロナ禍でより変化が加速するお客様の消費生活に対応した「食」分野をさらに強化すべく、グループ力を活かした「グループ食品戦略」の推進、そして真に求められる拠点としての価値を追求した「大型商業拠点戦略」の2点を柱とします。

この4つの柱を軸としながら、DX・金融戦略を通じてラストワンマイルサービスの拡充、安心・便利に計算まで完結できるお買物環境の創出といった消費生活全体にわたるサービスの提供によって、お客様に新たな体験価値を提供し、顧客接点をさらに充実したものにしていきます。

図2 グループ重点戦略の全体像



財務目標と株主還元

グループ重点戦略の推進にあたって、2023年度までの第1フェーズにおいて、不採算店舗への対応などの事業構造改革を完遂するとともに、DX・金融戦略といったグループの成長戦略への投資を積極的に推進していきます。また、2024年度以降の第2フェーズでは、このグループの成長戦略を着実に実行、成果を顕在化させる段階としていきます。

これにより、2025年度を最終年度とした財務目標をEBITDA（金利・税金・償却費控除前利益）1兆円以上、ROE（自己資本利益率）10%以上、EPS（1株当たり当期純利益）成長率5年間平均で15%以上と設定し、収益性、成長性、持続可能性を高めていきます（図3）。

また、当社グループが持続的な企業価値の向上を続けていくために、財務の健全性を確保しつつ、量的な拡大と質的な向上を両立させます。具体的には、

- (1) 財務の量的拡大の観点からフリーキャッシュ・フロー（CF）水準とEPS成長率
 - (2) 質的向上の観点からROEとROICスプレッド
 - (3) 健全性確保の観点からDebt（有利子負債）/EBITDA倍率
- これらをKPIとして設定し、管理していきます（図4）。

また、株主還元については、配当金の安定的・

海外コンビニエンスストア事業戦略

北米市場での成長機会を高め、収益基盤を強化

7-Eleven, Inc.は、北米地域での店舗網拡充とともに優れた品質の食の提供に力を注ぎ、着実に商品売上および営業利益の成長を実現しています。2020年度実績では、連結営業利益の4分の1以上を占めています（図5）。

7-Eleven, Inc.の収益基盤をさらに強化すべく、北米で3828店舗のコンビニエンスストア（以下、CVS）を展開するSpeedwayの買収を実施しました。米国のCVS市場の特色は、15万店舗以上のCVSが展開される中、業界の大手トップ10社で全体の約20%のシェアしか有していない一方、個人経営を含めた10店舗以下の小規模チェーンのお店が全体の約65%を占めるという、細分化された業界であることです。また、約80%の店舗がガソリンスタンドを併設しています。

このため、近年では各チェーンとも経営合理化に向けた店舗網再編の機運が高まっており、7-Eleven, Inc.では、これまでM&Aを含む積極的な出店政策を進めてきました。このような米国のCVS市場における7-Eleven, Inc.が店舗数3位のSpeedway LLCを経営統合することで、米国の主要な都市部の大半に店舗

継続的な向上を図り、フリーキャッシュ・フローの水準や株価などを勘案した機動的な株主還元も行っていきます。市場との対話の強化を通じて、株主価値の適正な顕在化に努めていきます。

図3 財務目標と計画フェーズ

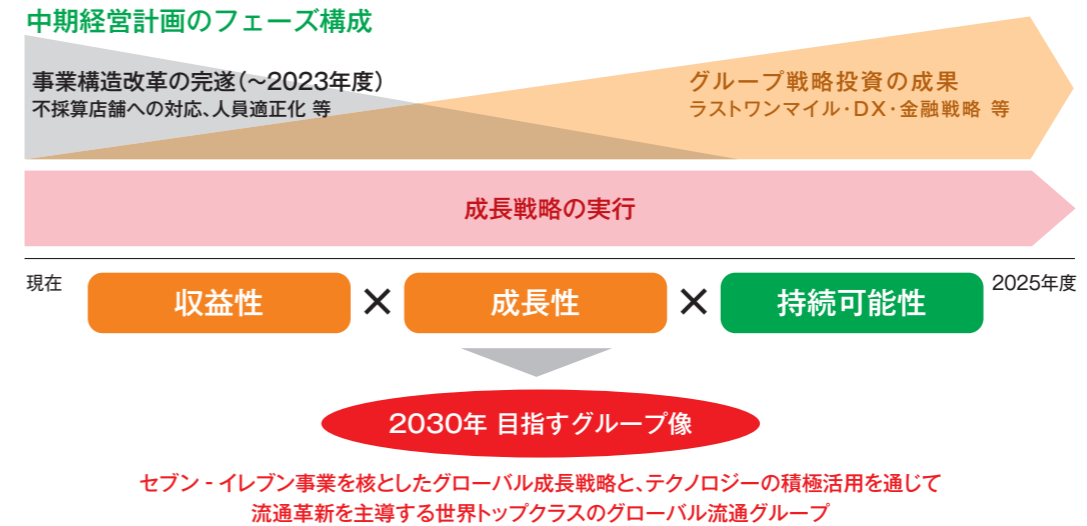


図5 7-Eleven, Inc.の成長

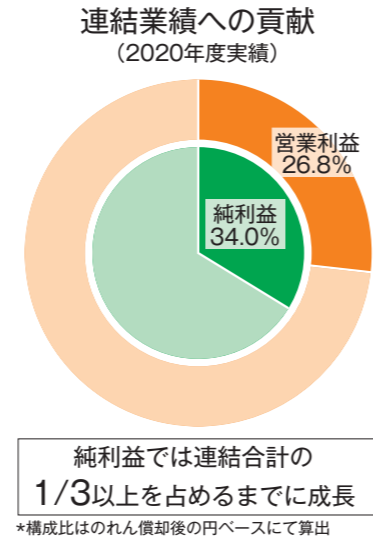
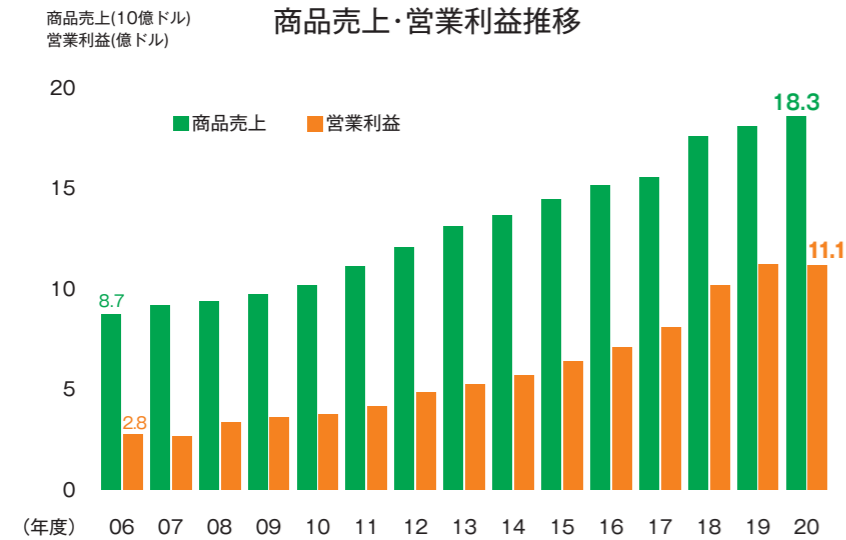


図6 7-Eleven, Inc.とSpeedwayのシナジー

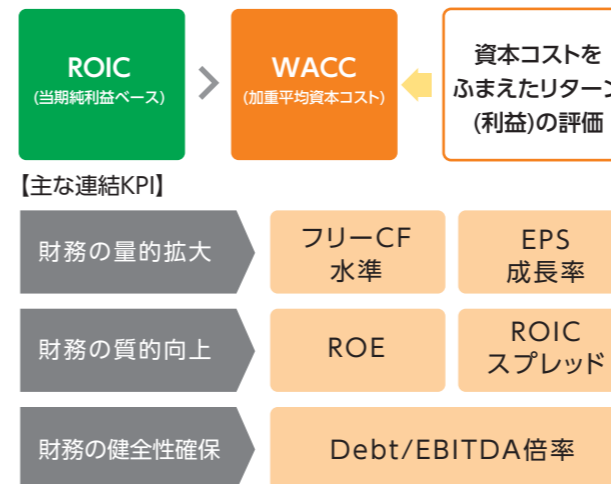
シナジーの構成要素	
商品関連	・品揃え拡大 ・PB導入 ・原価低減
デジタル戦略統合	・デリバリー(7NOW)拡大 ・ロイヤリティプログラム拡充
スケールメリット活用	・販管費効率化 ・メンテナンス改革
ガソリン物流統合	・供給量の増加 ・内部の輸送・物流を活用

円滑な統合に向けて専任チームを組成し継続的創出、かつ、さらなるシナジー拡大を目指す

網を広げ、成長機会をよりいっそう高めることができます。また、7-Eleven, Inc.が2006年度から2020年度までにM&Aによって取得した店舗は、2020年度の全店舗数の2割を超え、いずれも7-Eleven, Inc.の成長に着実に寄与しています。Speedway取得後3年目に想定されるシナジー効果は、当初想定額から約5000万ドル増加の5億2500万ドル、6億2500万ドルを見込んでいます（図6）。

図4 財務基本方針

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(利益)を拡大するとともに、キャッシュ・フロー(CF)の創出力を高める。



連結財務数値目標	2020年度実績	2025年度目標
EBITDA	6,268億円	1兆円以上
営業CF(除く金融) ^{*1}	4,567億円	8,000億円以上
フリーCF水準(除く金融) ^{*2}	1,320億円	4,000億円以上
ROE	6.8%	10%以上
ROIC(除く金融) ^{*3}	4.7%	7%以上
Debt/EBITDA倍率	2.8倍	2.0倍未満
調整後Debt/EBITDA倍率	—	2.2倍未満
EPS成長率(CAGR)	—	15%以上

※1 金融事業を除くNOPAT(税引後営業利益)をベースとした管理会計数値
※2 金融事業を除く管理会計ベース数値。なお、M&Aは戦略投資として投資CFからは除外して算出
※3 ROIC: (純利益+支払利息×(1-実効税率)) / (自己資本+有利子負債(期首期末平均))にて算出

商品・サービスの革新とDXで
魅力的な「体験価値」を創出

米国においても、新型コロナウイルスによって、お客様の消費行動が大きく変化しました。7-Eleven, Inc.ではかねてより、お客様ニーズに対応した改革を進める取り組み「シックス・ポイント・プラン」を展開し、食品を中心とした商品力の強化、DX戦略の推進を図ってきました。

フレッシュ・フード強化の一環として、2017年からわらべやテキサスと連携してデリリー食品の味・鮮度の向上に取り組み、ダラス近郊の650店舗で商品を展開しています。また、わらべやテキサスと物流センターを運営するDHLの協力により、新たなフレッシュ・フード工場併設型共配センターの取り組みをスタートさせ、さらなる高度なバリューチェーン構築を目指しています。

また、デジタルツールを活用したデリバリーサービスのニーズは、新型コロナウイルスを機に一段と高まりました。7-Eleven, Inc.では、DXを活用したデリバリーサービス「NOW」を推進し、業界最速クラスの配達を実現するなど、お客様ニーズに対応することで、急速に実績を伸ばしています。「NOW」の取扱店舗は、2025年度までに約6500店舗に拡大する計画で、よりお客様の利便性を高め、サービス内容も拡充していきます。

7-Eleven, Inc.がお客様と関係強化を進める

行っています。今後は、再生可能エネルギーの発電拠点が拡大していくことが予想され、2030年に向けて再生可能エネルギー100%で店舗運営を賄う「RE100」に該当する店舗を5000店舗まで拡大することを目指しています。

「7-Eleven」のグローバル戦略

7-Elevenは世界に約7万2000店舗を展開（2020年度末）しており、世界で最も多い店舗数になりますが、出店地域は16の国と地域であり、出店による大きな成長機会が存在しています（図7）。7-Elevenのグローバルブランドとしての価値をさらに高めるために日米が連携していきます。まず、日本と北米を除く店舗数を2020年度末の3万9000店舗から、2025年度には5万店舗にまで拡大していきます。また、既存展開エリアではライセンス・連携強化プログラムを充実させ、国や地域ごとに戦略をきめ細かく企画して各地域のエリアライセンスと連携を強化していきます。新地域へは、包括的バリューチェーン支援策を実施し、ジョイント・ベンチャー（JV）やM&Aも戦略的に取り入れることで出店地域を広げていきます。さらに、ESG、共同調達や商品開発、ITデジタルソリューションの分野でもグローバル連携を推進しブランド価値向上を目指していきます（図8・9）。

図8 中期グローバル戦略マップ

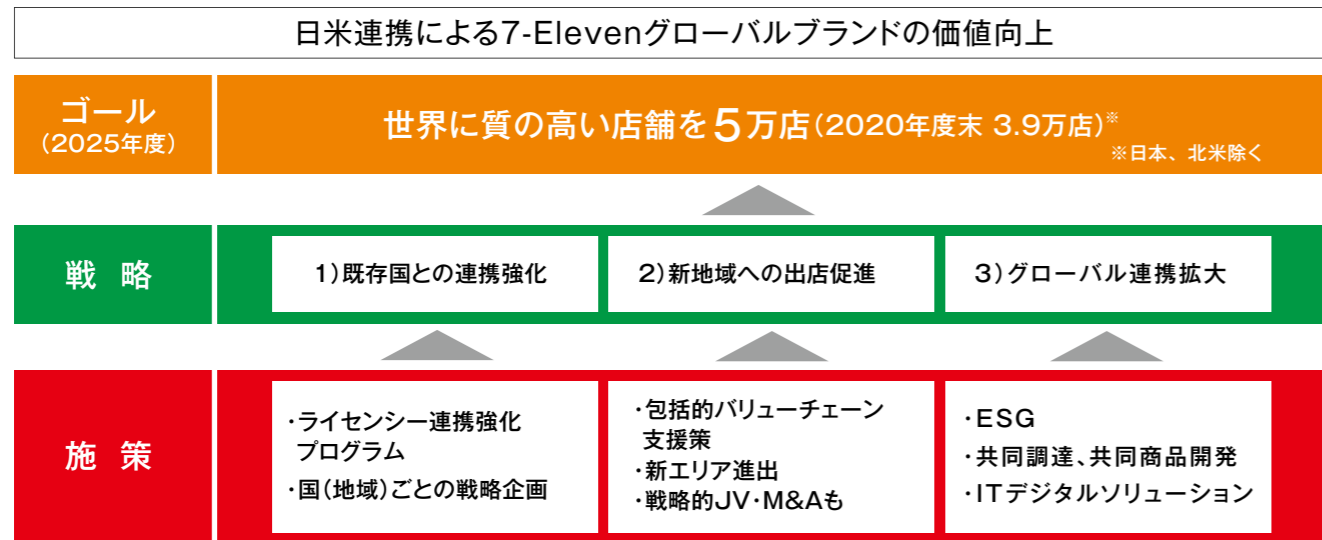


図9 グローバル連携の目指す姿



ロイヤリティプログラム「Rewards」では、お客様に新たな体験価値と利便性を提供すべく、デジタルウォレットやモバイルチェックアウトなどの機能を付加。さらなるサービス拡充により会員数を2025年度に5500万人まで拡大するとともに、さらに魅力ある仕組みに進化させていきます。

このほか、コールドプレスジュースやクラフトビールを専用サーバーで提供するサービスや、インスタアベーカーリーによるでき立てパンの提供などを拡大しています。また、地域ニーズに合わせてメキシカン料理を提供するレストランを併設した店舗も展開。これらの取り組みから得た知見を、Speedwayを含む既存店や新店に導入することで店舗の質の向上を図ります。

EV充電設備の積極的な展開と再生可能エネルギー活用の推進

持続可能な社会の実現に貢献するため、さまざまな取り組みを推進し、米国政府が力を注ぐEV（電気自動車）化促進にも積極的な対応を図っています。今後のEV充電設備の設置について、7-Eleven, Inc.は従来の計画を5年前倒しすることを決定しました。2022年までに500台以上の設置を目指して、米国政府と連携しながら取り組みを促進しています。

また現在1370店舗で、太陽光、風力、水力といった再生可能エネルギーを使用した店舗運営を

図7 7-Eleven出店マップ

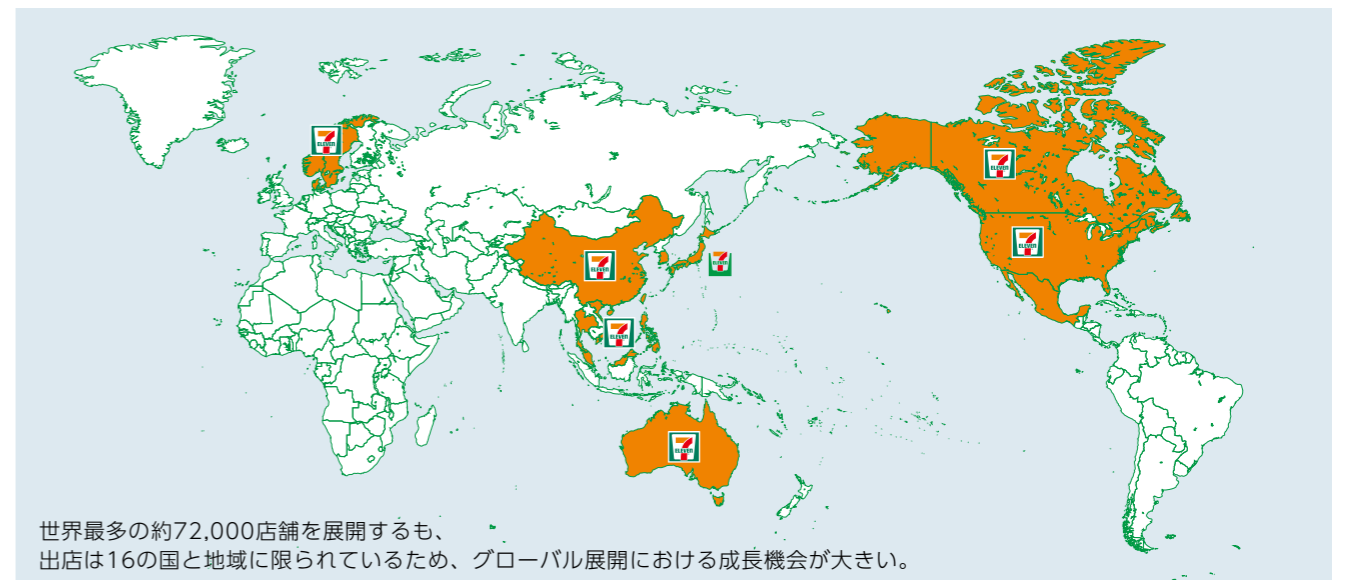
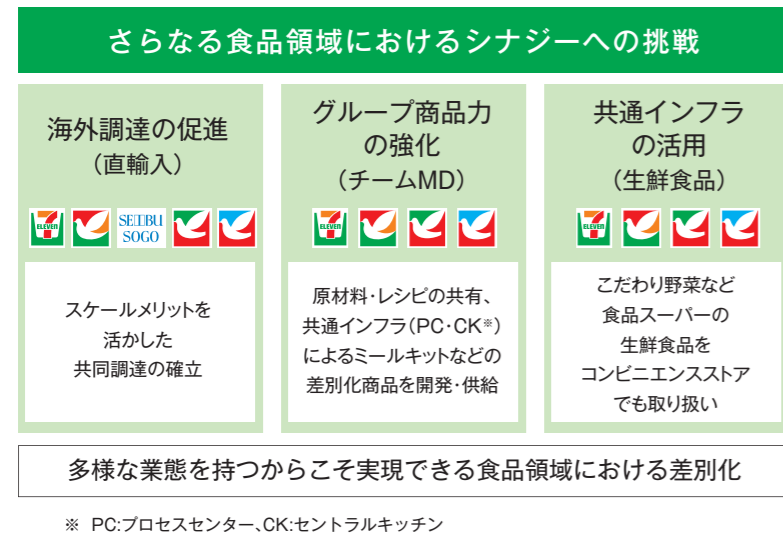


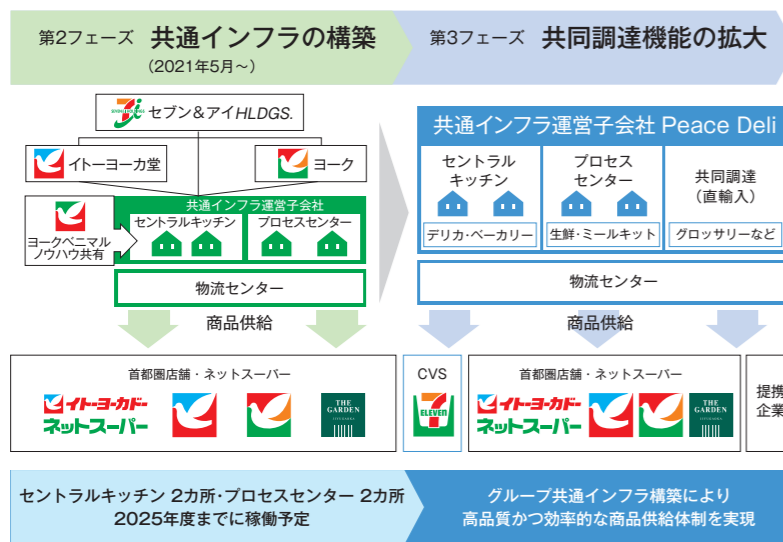
図12 グループ食品戦略



り、大きなグループシナジーを創出しています。食品の領域では、競合環境が厳しさを増しており、お客様の支持を得ていくには、個々の事業会社ではできない大胆な挑戦と革新がさらに必要となってきます。このため、直輸入を含む海外調達の促進、原材料やレシピの共有、ミールキットなどの差別化商品の開発を通じ、グループ商品力を強化。同時に共通インフラを活用することで、多様な業態を擁するからこそ実現できる、食品領域での独自の強みをさらに伸ばしていきます(図12)。

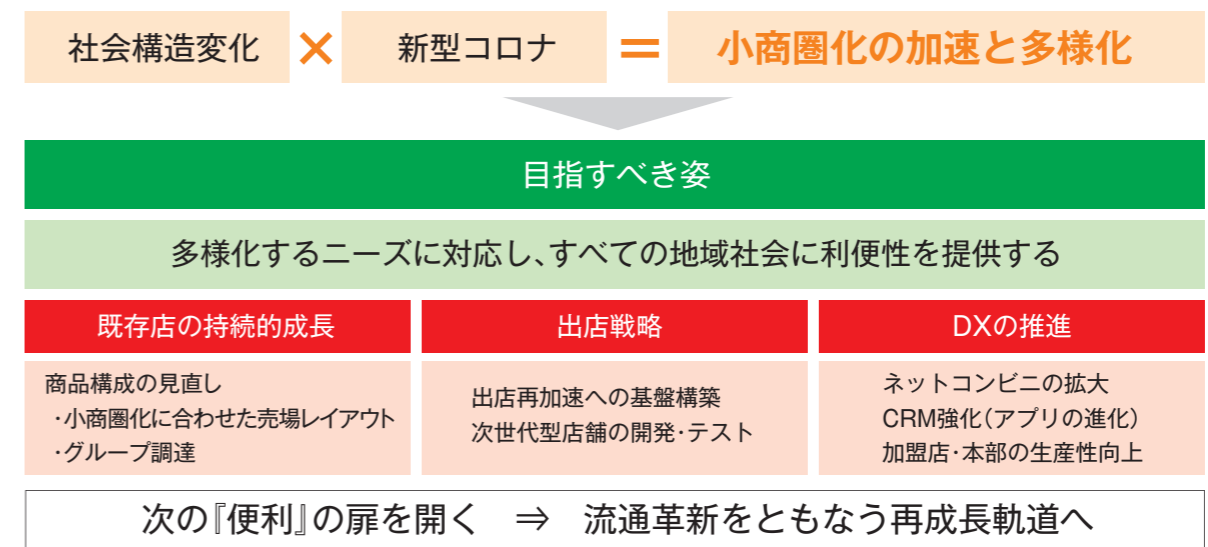
グループ食品戦略の第1フェーズとして

図13 グループ共通インフラの構築



2020年にイトーヨーカ堂の食品館、ザ・プライス計20店舗を新会社ヨークに統合し、4つの店舗フォーマットで展開を開始しました。そして、第2フェーズとしてセントラルキッチン、プロセスセンターを運営する共通インフラ子会社として Peace Deliを稼働しました。2025年度までにセントラルキッチン2カ所、プロセスセンター2カ所を稼働し、首都圏食品スーパー各店への商品供給を順次開始します。また、このPeace Deliではスケールメリットを活かした直輸入にも取り組む計画で、2022年度の本格稼働を目指してテストも開始します(図13)。

図10 国内コンビニエンスストア事業戦略の概要



国内コンビニエンスストア事業戦略

小商圈化への対応、DX戦略の加速で新たな成長軌道を目指す

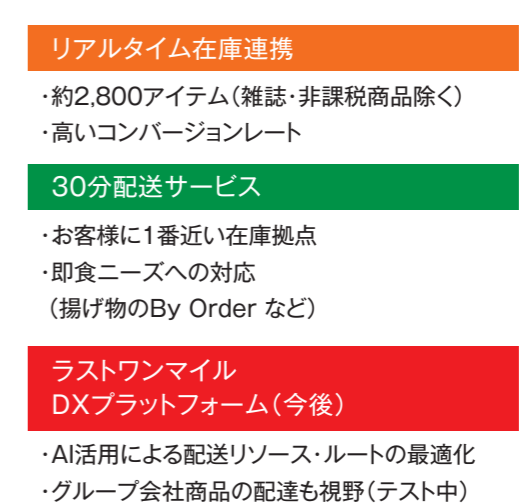
国内でもコロナ禍によって小商圈化が加速し、商圏ごとに対応すべき課題は多様です。この変化に対応し、「近くて便利」をさらに進化させていくために、小商圈化のニーズに合わせた品揃えの拡充と売場レイアウトの刷新、グループ力を活用した商品調達、次世代型店舗の開発やテストなどを進め、出店を再加速させていく基盤を構築していきます。また、DXの推進による新たな体験価値として「セブン・イレブン ネットコンビニ」を本格稼働していきます(図10)。

売場レイアウトの刷新では、新レイアウトを住宅立地に導入したところ、惣菜やサラダなど酒類との買い合わせの高いカテゴリーを中心に販売が伸長。先行導入した800店舗では、全国平均に比べて日販の前年差が約1万5000円高いなどの効果が出ており、2021年度末までに1万2000店舗に拡大する計画です。

また、都心部の狭小店舗についても新しい設備の開発・導入など、個店ごとのレイアウトに合わせて柔軟に対応を図っており、2021年度中に1500店舗で実施する予定です。

また、「セブン・イレブン ネットコンビニ」は、リアルタイムで店舗の在庫を反映できるようになったことで、利便性が格段に向上しました。これにより、ご注文いただいた商品を短時間でお届けし、即食ニーズにも応えることができる

図11 「セブン・イレブン ネットコンビニ」の強み



ようになりました。今後は、グループで内製化しているラストワンマイルDXプラットフォームを活用することで、配送のための人や車両、ルートを最適化し、グループ会社の商品を同時にお届けすることも視野に入れています(図11)。

グループ食品戦略

共通インフラの活用で多様な業態を持つ強みを発揮

グループの国内売上約7兆4600億円のうち、食品売上は約4兆6700億円と、約6割を占めています。この食品売上に大きく貢献しているのが「セブンプレミアム」です。2020年度は約1兆4600億円の売上とな

大型商業拠点戦略

事業構造改革の推進と地域ニーズへの密着

イトーヨーカ堂およびそごう・西武では、引き続き事業構造改革を推進するとともに、地域のお客様にご支持いただける大型商業拠点づくりを追求していきます。

イトーヨーカ堂では、不採算店舗の閉店や収益性の精査、人員の適正化を図るとともに、精度の高い商圏分析をもとにした店舗構造改革を推進。さらにAI発注などを積極的に取り入れ、生産性向上を図ります。また、お客様からのニーズが高い「イトーヨーカドー ネットスーパー」では、首都圏を中心に大型センター化を推進。さらに、外部企業とも連携した移動販売を拡大し、買物にお困りのお客様のニーズなどに応えていきます。

そごう・西武では、店舗改革による業務・要員の見直しや人員適正化を促進。店舗構造改革として、郊外店の西武所沢S.C.、西武東戸塚S.C.で実施してきたPM(プロパティマネジメント)化を2025年度までに基幹店6店舗にも広げていきます。同時に商圏分析精度を向上し、より商圏特性に合わせた館づくりを進め、各館の魅力向上とDXを活用した顧客接点の拡大を図ります。さらに、非店舗事業として、外商の強化による富裕層ビジネスや、商事事業を拡大していきます。

図16 2030年に目指す姿（脱炭素社会）

オンサイトの再生可能エネルギーの強化

- 太陽光パネルの設置店舗
8,683店(92MW)→11,000店(160MW)
- 大型太陽光パネルは駐車場や工場へ設置拡大

オフサイトの再生可能エネルギーの利用

- オフサイトPPAの拡大
- 北米での再生可能エネルギー電力調達を推進
1,376店舗で契約済→約5,000店舗へ拡大

新技術への投資・利用促進

- 水素ステーションの併設型配送センターの拡充
- 次世代太陽電池、蓄電池の研究開発

当社グループは、社会課題の解決に向けて数多くのステークホルダーの皆様と進めてきた対話をふまえ、2014年にはグループとして取り組むべき「5つの重点課題」を特定。その後、2019年には環境負荷低減の方針を明確にした、「環境宣言『GREEN CHALLENGE 2050』」を発表。4つのテーマで取り組みを明示し、それぞれ数値目標を掲げて2030年、2050年の目指す姿を発表しました。CO₂排出量削減では、再生可能エネルギー100%の利用を目指すRE100への参加をはじめ、CO₂排出量実質ゼロを推進(図16)。プラスチック対策では、石油由来のプラスチック使用量を減らしていくとともに、オリジナル商品の容器は環境配慮型素材を100%使用したものと順次切り替えていきます(図17)。これらの実現

図17 2030年に目指す姿(循環経済社会)

プラスチックの店頭回収強化

- ペットボトル回収機
(2020年度で3億3,000万本の回収実績)
現在1,000台設置済
→年間1,000台以上の増設
- ペットボトル以外のプラスチック回収への挑戦
プラスチックトレーの回収の強化

リサイクルプラスチックの確保

- 廃ペットボトルのリサイクル工場への出資
PB商品で使用するリサイクルPETの確保
- ケミカルリサイクル事業への出資

リサイクル・環境配慮型素材のPBへの活用

- セブンプレミアムの容器や商品への活用
(現在約200アイテム→1,000アイテムへ)

※パリ協定(世界の気温上昇を産業革命前より2℃を十分に下回る水準「Well Below 2℃」に抑え、また1.5℃に抑えることを目指すもの)が求める水準と整合した、5~15年先を目標年として企業が設定する、温室効果ガス排出削減目標のこと

向け、総投資額(M&Aによる戦略投資を除く)の5%以上を環境投資に振り向けていく方針です。また、気候変動対応の情報開示を積極的に行うTCFD(気候関連財務情報開示タスクフォース)への対応や、パリ協定と整合したCO₂排出削減目標を掲げるSBT[※]の認定を目指すなど、世界的なイニシアチブの参加も積極的に行っています。さらに、世界16の国と地域のセブン・イレブンのエリアライセンスと、SDGs達成に向けたパートナーシップを締結し、ともに世界の社会課題の解決に取り組んでいます。また、国内外でCSR監査も実施。「セブン&アイの人権方針」を策定していくことで、サプライチェーン全体で人権保護、法令遵守、労働安全、環境保全などの強化を図っていきます。

図18 持続的成長のために

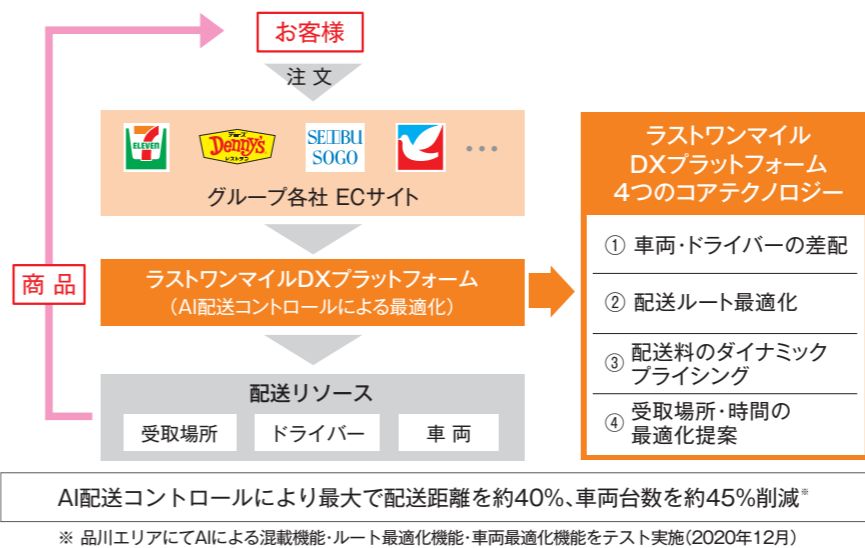
コーポレートガバナンスのさらなる強化	経営戦略と連動した人財政策
<p>コーポレートガバナンス構造の 不断の見直し (取締役会、諮問委員会、 評価、報酬制度、 開示等の充実・整備など)</p> <p>グループガバナンスの 深化 (持株会社・事業会社間の対話・ 連携の強化、最適資源配分など)</p>	<p>会社と従業員がともに成長できる 組織づくり(働きがい) (一人ひとりの従業員の 能力開発と、 自律的な学びの支援など)</p> <p>誰もが働きやすい 職場づくり (働き方改革・生産性向上、 ダイバーシティ&インクルージョンの 推進など)</p>
<p>中長期的な企業価値向上(財務・非財務)による持続的成長へ</p>	

新中期経営計画の施策を着実に遂行し、持続的な企業価値の増大を図っていくために、コーポレートガバナンスのいっそうの強化、そして経営戦略と連動した人財政策を通じて多様な人材に活躍の場を提供し、誰もが「働きがい」と「働きやすさ」を実感できることが不可欠であると考えています(図18)。しなやかな対応力を生み出す「多様性」と、一体となって可能性を切り開く「総合力」。私たちグループは次世代へとつながるサステナブル経営を進め、中長期的な企業価値向上を確実に図っていきます。

持続的成長のために

サステナブル経営

図15 ラストワンマイルDXプラットフォームの目指す姿



の最適化や、お客様の都合の良い時間・場所での商品受け取りなど、7iDを基軸にお買物をさらに豊かで快適なものにする新たな体験価値を提供していきます。その実現のために、「新たな決済体験の提供」や「グループポイント戦略の強化」に取り組み、便利な決済サービスとお客様に貯まるグループポイントを提供することで、お客様のライフ・タイム・バリューをよりいっそう向上させていきます。

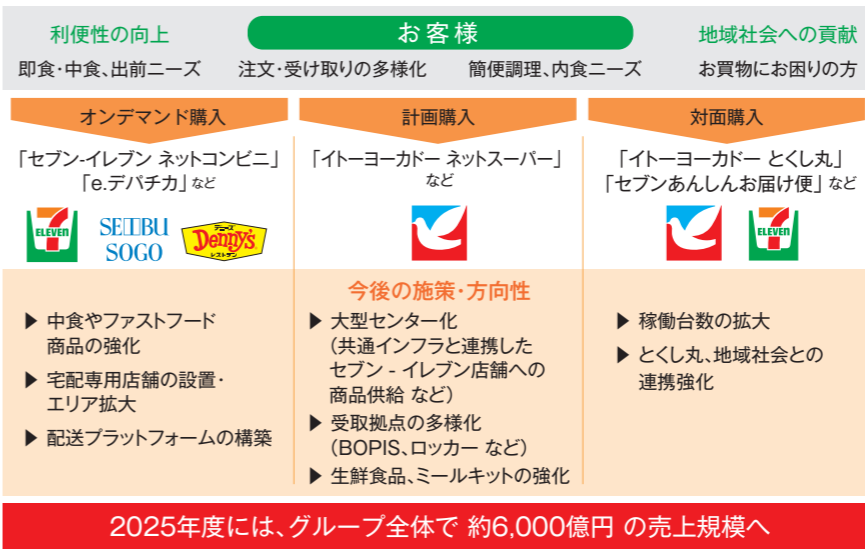
DX・金融戦略

セブン&アイグループならではの強みと価値をいっそう強化

当社グループでは、ラストワンマイル施策を以下の3つに分けて取り組んでいます(図14)。第1に、ネットコンビニやe.デバチカ、デニースの宅配など、注文してから短時間で配達できる、オンデマンド型のサービスです。第2に、ネットスーパーなど計画的なお買物支援をする配達サービスです。現状、お客様のご自宅にお届けしていますが、今後はセブン・イレブン店舗での留め置きや受取ロッカーなど、受取拠点の多様化を順次進める計画です。それ以外にも、生鮮食品やミールキットなど、お届けする商品の品揃えも強化していきます。第3は、日々のお買物に不便を感じていらっしゃる方々への移動販売です。これは、「イトヨーカードーとくし丸」、「セブンあんしんお届け便」で、お客様へのお買物支援を視野に、稼働台数を順次拡大していきます。これにより、グループ全体のラストワンマイルにかかる売上は、2025年度には約6000億円を目指していきます。

多様な業態を擁する当社グループならではのラストワンマイルの特徴は、グループ共通の「ラストワンマイルDXプラットフォーム」が構築できることです(図15)。先行テストを展開している品川エリアでは、従来の仕組みと比較して

図14 ラストワンマイル施策



配送距離約40%削減、車両台数約45%削減などの効果を確認しています。

また、お客様との接点をさらに広げ、深めていくために、金融戦略の強化にも力を注いでいます。現在、7iDの会員数は2000万人にのぼり、セブン・イレブンアプリを中心に、便利なクーポンの提供や、決済手段の多様化にお応えするなど、新たな顧客体験価値を提供し続けてきたことが評価されました。今後、品揃え