



## 事業セグメントと主な事業会社

### 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・ミールサービス  
(株)セブンネットショッピング  
(株)セブンドリーム・ドットコム  
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

### 百貨店事業

(株)そごう・西武  
(株)池袋ショッピングパーク  
(株)ごっつお便

### 専門店事業

(株)赤ちゃん本舗  
(株)ロフト  
(株)セブン&アイ・フードシステムズ  
(株)ニッセンホールディングス  
(株)パーニーズ ジャパン  
(株)オッシュマンズ・ジャパン  
タワーレコード(株)  
(株)Francfranc

### 海外コンビニエンスストア事業

7-Eleven, Inc.



### スーパーストア事業

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

### 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  
(株)セブン・ペイ  
FCTI, Inc.

### その他の事業

(株)セブン&アイ・ネットメディア  
(株)セブン&アイ出版  
(株)セブカルチャーネットワーク  
(株)セブン&アイ・クリエイトリック  
(株)セブン&アイ・アセットマネジメント  
(株)八ヶ岳高原ロッジ  
(株)テルベ  
びあ(株)

セブン&アイHLDGS.  
四季報 2018年・冬・通巻141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 2018年11月(季刊)

©2018 (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) **0120-232-7111**  
(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.mufg.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は、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。

CONTENTS

- 1 ごあいさつ
- 2 新たなグループシナジーの創出に向けて  
「中期経営計画」達成に向けたセブン&アイグループの成長戦略
- 4 特集 「リアル×デジタル」戦略を読み解く  
「セブン&アイ・データラボ」の現在地。
- 10 グループ企業トップインタビュー  
“もっと「近くて便利」”へ  
株式会社セブン・イレブン・ジャパン  
代表取締役社長 古屋 一樹
- 14 セブン&アイグループの「SDGs」  
食べる喜びを分かち合いながら  
日本の豊かな食文化を継承していく  
——デニーズの食育プログラム
- 16 パートナー企業とともに  
「セブンプレミアム フレッシュカナダボーク」を開発  
カナダ産の豚肉の  
「おいしさ」と「安全・安心」を  
食卓にお届けするために。
- 18 こだわりの産地を訪ねて  
究極の使いやすさを求めて  
こだわりの2年保証 フライパン
- 20 News&Topics
- 26 2019年2月期 第2四半期決算概況

井阪隆一

セブン&アイHLDGS.  
代表取締役社長  
井阪隆一

おかげさまで、今年度第2四半期連結決算におきましても増収増益を達成することができました。10月には、2019年度の中期経営計画達成を見据えて、グループの経営方針を発表いたしました<sup>※1</sup>。同方針でも明示いたしました通り、私どもは「社会価値と企業価値の両立」という視点を事業活動の根幹に据えております。2014年には社会価値の創出に向けて当社グループが取り組むべき5つの重点課題を特定し、国連で採択された「持続可能な開発目標（SDGs）」の視点も取り入れながら、本業を通じた社会課題の解決に資する流通ビジネスのあり方を追求しております。その具現化に向けて、グループ力を結集するとともに、広く外部企業の皆様との連携にも注力しています。たとえばこの6月にスタートしたセブン&アイデータラボでは、データ利活用に関して外部企業様との連携を始めています<sup>※2</sup>。これらの取り組みを通じて、具体的な社会課題の発見からその解決に資する新たなビジネス創出の道筋も切り拓けるものと期待しています。

今後、あらゆるビジネス領域において社会価値の創出が求められる中、社会から信頼され敬意を持って迎えられる企業だけが、持続的な成長を遂げられると確信しております。セブン&アイグループは、社会の皆様と価値を共創しながら、社会課題の解決に資する取り組みを加速させ、持続的な成長をともにできるような、いつそう力を注いでまいります。



COVER STORY

セブン&アイグループ各社の「お店のある街」をテーマにした表紙イラスト。今回、フォーカスしたのは、神奈川県小田原市にある「デニーズ小田原荻窪店」です。  
●平成18年に「日本の歴史公園100選」に選ばれた小田原城は、箱根を控えた関東地方の防御の要衝として重要な役割を担ってきました。こうした歴史的遺産を大切に保存する一方で、平成7年にオープンした「小田原フラワーガーデン」では、“花と緑の生活文化の創造”をメインテーマに、四季折々の花を、今ここでしか見られない演出で披露。郊外には、自然環境の中で子どもたちが自然と触れ合い、学びながら遊びを創造できる公園「小田原こどもの森公園 わんぱくらんど」のほか、46億年にわたる地球の歴史と生命の多様性を示す巨大な恐竜や隕石から豆粒ほどの昆虫まで、1万点にのぼる実物標本を楽しめる自然系博物館「神奈川県立生命の星・地球博物館」があります。●イラストレーションを担当するのは、水谷有里さん。紙を重ね合わせる風合いを活かした切り貼り絵は、書籍の装画や小説の挿絵などで多くのファンの心をつかんでいます。その独自の作品世界をお楽しみください。  
イラストレーション：水谷有里  
<http://www.yuri-mizutani.com/>



10月11日、セブン&アイHLDGS.は2019年2月期第2四半期の決算発表を行い、井阪社長から中期経営計画の進捗とグループの成長戦略について説明しました。

※1 本誌2〜3ページに、2018年経営方針の概略を、紹介しています。  
※2 本誌4〜9ページに、セブン&アイデータラボ関連記事を掲載しています。

# 新たなグループシナジーの創出に向けて

## 「中期経営計画」達成に向けたセブン&アイグループの成長戦略

セブン&アイグループは、グループが取り組むべき5つの重点課題を特定し、「持続可能な開発目標(SDGs)」を意識した活動を進めることで「企業価値向上」と「社会課題解決」の両立を目指しています。各社においても、2019年度の中期経営計画達成に向けた具体的なアクションプランを実行しています。

これらに対応して、セブンイレブンでは商品開発の強化と店内レイアウトの変更を進めており、今年度はより効率的に改装できる新たなレイアウトタイプを導入。改装のスピードアップに取り組んでいます。また、今年6月にスタートした新アプリも活用し、来店頻度の向上や新規顧客の拡大を図っています。

イトーヨーカドーでは、店舗ごとに立地環境や地域ニーズなどの見直しを進め、不採算店舗の閉鎖や店舗資産の有効活用、衣料・住居売場の適正化、食品売場の再編集などの構造改革を進めています。これまで構造改革を実施した36店舗では販売効率が改善しており、この成果を各店舗に拡大していきます。

### 中期経営計画

- I. 日米コンビニエンスストア事業を成長の柱とし、経営資源を集中させる
- II. エリアと業態の「選択と集中」を進める
- III. 総合スーパー・百貨店再生に、不動産再開発の視点を取り入れる
- IV. オムニチャネル戦略の見直し
- V. 2017年春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

2019年度数値目標: 連結営業利益4,500億円 / ROE 10%

### 「中期経営計画」の進捗状況

#### セブンイレブン

働く女性の増加、世帯人数の減少、高齢化などを背景に、中食を含めた「食の外部化」や、ドラッグストアなど異分野からの食品市場への参入によって食品市場は大きく変化しています。

7-Eleven, Inc.と7-Eleven LP社の約1000店舗を買収するなど店舗網の拡大を加速すると同時に、1店舗ごとの質を高める本質的な成長を目指しています。成長戦略として「6ポイントプラン」を推進し、とくにフレッシュフードの拡充に向けては、わらべや日洋様との協業による商品開発に注力しています。

### 7-Eleven, Inc.の6ポイントプラン

1. フレッシュフード・カウンター飲料の拡販
2. 品揃えの改善とPB商品の拡大
3. オペレーション:現場力の向上
4. 店舗開発(既存店の活性化)
5. デジタル戦略の促進
6. グローバル戦略の推進

#### そごう西武

そごう西武では「選択と集中」による首都圏基幹店舗への経営資源の集中を進めています。営業面ではポイントセールなどの販促に頼らず、売場編集、魅力あるイベントや提案力の強化など百貨店の原点を重視した取り組みに注力しています。

CRM(顧客関係管理)戦略では、今年6月にセブンイレブン、イトーヨーカドーが新アプリを立ち上げ、グループ共通の顧客ID「7iD」を始動。両社のアプリダウンロード数は、680万件(10月8日現在)に上るなど好スタートを切っており、今後順次そごう西武、

### 新たなグループシナジーを創出する「3つの戦略」

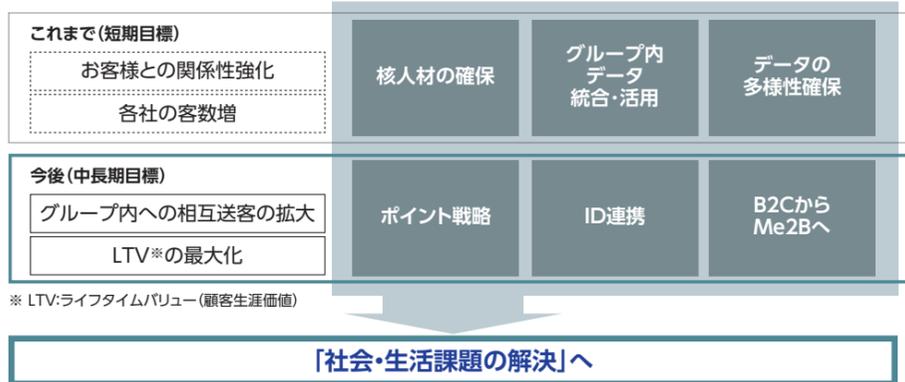
セブン&アイ・ホールディングスは、2007年に提供を開始したグループのプライベートブランド「セブンプレミアム」に続いて、新たなグループシナジーの創出に向けて、「デジタル戦略」「金融戦略」「調達戦略」の3つの戦略を推進しています。

#### デジタル戦略

お客様との接点を強化する「アプリ」への取り組み

1日約2300万人の来店客、多様な業態を通じて日常生活からハレの日まで幅広く生活ニーズをカバーするリアル店舗網、多彩な決済サービス機能など、セブン&アイグループの強みを活かしたデジタル戦略を進めています。

### セブン&アイグループのデジタル戦略

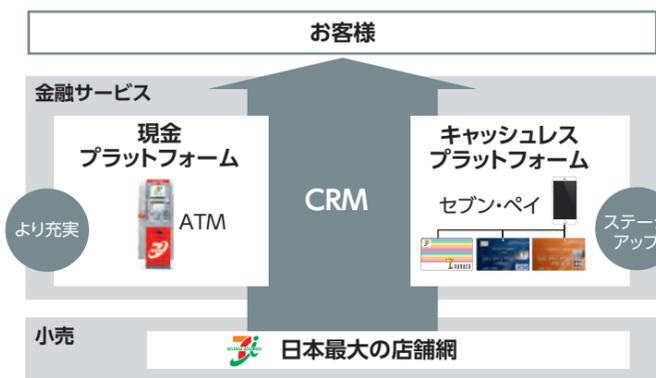


スマホの急速な普及、AI、ブロックチェーンなど新技術と融合した金融イノベーションを背景に、決済の分野でも多様なプレイヤーが登場しています。こうした中、セブン&アイグループは、セブン銀行の2万4000台以上のATMネットワークを基盤とする現金決済のプラットフォームならびにノンバンク事業を有する強みを活かすとともに、来年上半年の事業開始を予定している「セブンペイ」によって、キャッシュレスのプラットフォームを構築。セブン&アイグループならではの金融商品サービスの開発を促進していきます。

### 金融戦略 グループの強みを活かした 決済プラットフォームの構築

アカチャンホンポ、ロフトでもアプリをリリースする計画です。各社のアプリを通じてグループ店舗の買い回り(相互送客)を促進するとともに、顧客データを活かしてよりきめ細かくお客様ニーズに対応していきます。データ活用の面では、セブン&アイデータラボを立ち上げ、外部企業様との連携も開始。高品質なサービス提供と同時に社会課題の解決にもつながっていきます。

### セブン&アイグループの金融戦略



### 調達戦略 グループ全体でロス解消に 資する調達・販売戦略を推進

今、小売業界では多様な業態が食品市場に参入して競争が激化する一方で、さまざまな機会ロスの発生が問題になっています。とくに異業態との競争においては、グループが一体となつて、機会ロスのない商品調達・販売戦略を徹底することが不可欠です。実用段階に入っているAIなど新技術を採用入れながら、グループ全体で機会ロスのない体制づくりを強化していきます。



イトーヨーカドー

# 「セブン&アイ」 データーラボ の現在地。

前号(140号)では、セブン&アイグループの「リアル×デジタル」戦略Vの重要施策の一つとして、ビッグデータを活用してお客様の潜在ニーズや潜在マーケットにアプローチしながら社会課題解決を目指す「セブン&アイデーターラボ」の活動をご紹介しました。そこで今号では、同プロジェクトに参画いただいている3社の皆様にお集まりいただき、

現状や課題、今後の展望などについてお話をうかがいました。  
(この座談会は、2018年10月10日に実施しました)

持続可能で  
豊かな生活を実現する  
顧客体験価値を提供する

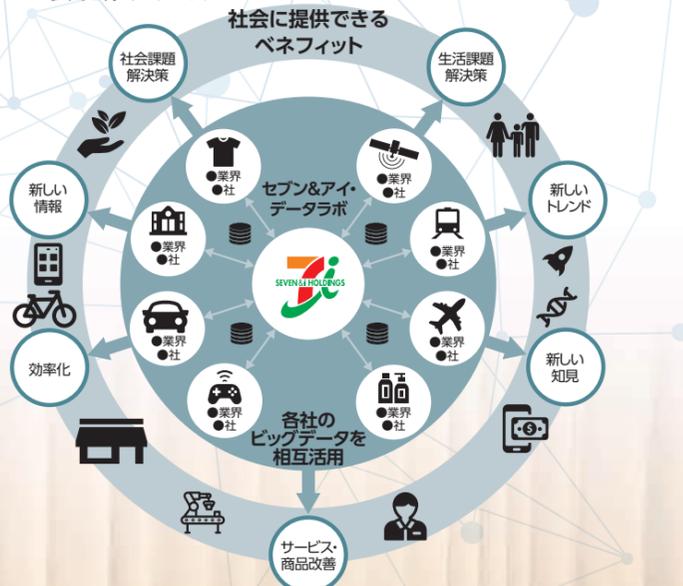
清水 6月のセブン&アイデーターラボの立ち上げから4カ月が経過しました。改めて各社様の参加の動機、目的などをお聞かせいただけますでしょうか。

中野 お客様の日常生活に密着したいとの思いがありました。ご存じの通りANAグループでは、お客様に航空サービスを提供しています。当社サービスをご利用になる方とは一部のお客様を除いて多くの方々が非日常のご旅行での接点に止まります。より良いサービスのためにお客様お一人おひとりのことを深く理解する、コミュニケーション機会を増やすという観点では、自社だけでは限界があり、そこをブレイクスルーする意味で、セブン&アイグループ様と連携することになりました。

川本 NTTドコモは、携帯電話ネットワークの仕組みを使用して、いつ、どんな人が、どこからどこへ移動したのかという、人口に関する統計情報を蓄積してきました。このデータを活用して自治体や提携企業様とまちづくりや防災計画、観光振興を推進しています。が、より大きな目標——消費の活性化や社会課題の解決のためには、ANA様と同様「移動したお客様が何を必

## 「セブン&アイ・データーラボ」とは

グループ内外の多様な事業会社、研究機関などとビッグデータの連携を図り、データ分析などを通じて新たなビジネスチャンスの創出や社会課題の解決を目指すプロジェクト。2018年6月、10社以上の多彩な企業の参画を得てスタート。



## 参画企業グループの主な情報資源

**SMBC** 三井住友フィナンシャルグループ  
・SMBCグループの顧客基盤4,300万人

**docomo** NTTドコモ  
・契約者数7,600万人  
・LTE基地数18万5千カ所

**ANA** 全日本空輸株式会社  
・利用客数国内4,415万人・海外974万人/年  
・ANAマイレージ会員数3,268万人

**SEVEN & I HOLDINGS**  
・国内約22,000店の店舗ネットワーク  
・1日当たりの来店客数約2,300万人

株式会社セブン&アイ・ホールディングス  
デジタル戦略部  
執行役員  
清水 健

三井住友カード株式会社  
統合マーケティング部長  
佐々木 丈也様

株式会社NTTドコモ  
スマートライフビジネス本部  
プラットフォームビジネス推進部  
マーケティング事業推進担当部長  
川本 裕子様

ANA X株式会社  
顧客戦略部  
企画チーム マネージャー  
中野 洋平様

多様な業態を持つセブン&アイグループ様との協働で  
「お客様が今、何を必要としているか」が見えてくる。  
そこで得られる予兆をとらえた的確な情報とサービスを提供することで顧客体験価値を最大化していきたい

三井住友カード株式会社  
佐々木様

フスタイルに合った生活ができるようになると思います。  
中野 セブン&アイグループ様はコンビニエンスストアから百貨店まで、日常生活に根差した多種多様な顧客情報をお持ちです。当社サービスをお客様にご利用いただく際にも、相互送客により連携された情報をもとにお客様の日常の趣味嗜好を理解し、より良い顧客体験価値を提供できるのではないかと期待しています。  
佐々木 そこはポイントですね。多様な業態であるがゆえに、参加企業にとっては顧客の体験価値の幅を広げていくことができます。弊社はいろいろな企業と協業していますが、その点はほかにはない魅力です。その根本にあるのが、視点の違い。総合流通小売業が見る多様な顧客像と、我々が見る顧客像、その違いを知ることによって新たなデータ活用への示唆を得ることができるところが、このプロジェクト参加の大きなメリットだと考えています。  
川本 赤ちゃんから若者、壮年、シニアまで、ライフステージに応じた情報を活用することも魅力です。当社はデータを有効活用してお客様に豊かな生活を提供するという大きな目標があります。それを実現するうえで、今回の協業は大きな基盤となると考えています。



要としているか」という情報が必要になります。その点で、多様な小売ビジネスを展開しているセブン&アイグループ様と連携すれば、お客様の潜在的なニーズまで読み解くことができ、より効果的なアクションができるかと期待を待ちました。

佐々木 「お客様が何を必要としているか」がわかる、という期待は私ども三井住友カードも同様です。現在、当社グループは約4300万人のお客様とお取り引きをいただいでいて、年間12兆円以上のクレジット決済データを有していますが、決済情報だけでは、お客様個人の嗜好の変化はわかりません。「いつでも何を買ったのか」、単品ごと

相互送客の可能性

川本 顧客体験価値という点では、分野にわたるデータを融合することで、消費の予兆をとらえた手を打つことができないのではないかと期待しています。たとえば当社で持っている子育て世代のデータを活かして、関連商品を販売する赤ちゃん本舗様が情報発信し、その反応を見ることで「求めら

アイグループ様の知見が大いに参考になると考えました。

清水 私どもの「いつでも何が売れた」というリアルワールドでの情報に期待いただいているのは大変ありがたいことです。一方で私どもも日々の消費動向は理解できても、各社様がご持ちの旅客動向や位置情報、決済情報などは持ち合わせておらず、消費社会全体から見れば偏りのあるデータと言わざるを得ません。こうした中、それぞれが持つデータを掛け合わせることで「お客様がどのような生活をしているか」、その中で「何を欲しているか」という分析をより高度化し、適宜適切にお客様のニーズを予測しながら新たな顧客体験価値を提供することで、お客様の持続可能で豊かな生活を実現すること。それがこのプロジェクトの大きな目的と考えています。

れている商品」を予見できるのではないかと思います。また、新生児の名前を検索した方の情報を活用すれば予兆をより精緻化できると思います。

中野 当社では、若いお客様の獲得が経営課題の一つとなっています。そこで、ロフトに求められる若いお客様が買った旅行用品といったデータを活かして、初めての海外旅行や飛行機のご搭乗につなげていく手法を模索しています。自社のサイトや旅行代理店といった旧来のチャンネルにこだわらず、データドリブンの発想でお客様にアプローチしながら、他社様や社会とのWin-Win関係の構築に貢献できればと考えています。

佐々木 旅行用品の購入データが航空会社の潜在顧客へのアプローチに有効活用されると同様、そのデータは海外旅行に不可欠なクレジットカードを持つことにもつながります。これまではお客様がカードの申込書をおろさず探していく必要がありました。が、そうした情報を共有させていただくことで、こちらからより積極的に提案することができそうです。

清水 データを相互共有し、「相互送客」することで、「社では提供できない新たな顧客体験価値を創出することが当面の目標だと思っています。この目標を実現できればストレスなくスムーズに、日常・非日常も境界なく個々のライ

佐々木 私どもも、ライフステージの節目を重視してカードのグレードや特典を付与してきましたが、リアルな消費の場で何を買ったかという情報があれば、おすすりめ施策の一段のレベルアップが期待できます。  
清水 当社グループでは複数業態を有する強みを活かして、お客様のライフステージに寄り添った価値を提供し続けることによる「ライフタイムバリューの最大化」を目指しています。そうした発想が評価いただけていることは大変うれしですね。

データ連携に関わる課題

清水 相互送客などの一貫したサービスをきめ細かく実施するためには個人を特定することが不可欠です。一方で、複数企業間でのデータ連携には課題が多いのも事実です。

オープン・イノベーションという枠組みと  
データ・ドリブンの発想で、  
自社の経営課題を解決すると同時に、  
他社様や社会とのWin-Winの関係を構築していきたい

ANA X株式会社  
中野様

特集  
「リアルデジタル」  
戦略を読み解く  
「セブン&アイ」  
データラボの  
現在地。

川本 ビッグデータ活用において利便性が高まる一方で、個人情報の取り扱いが難しい時代来ています。海外の大手IT企業による情報流出の件もあり、お客様に積極的な個人情報活用の理解を得るのが難しい状況です。  
佐々木 私どもはカード会社という立場から、お客様の決済データを解析しながら保険など金融商品を含む多彩な商品をおすすりめするダイレクトメールやeメールをお送りしています。それが、お客様が「いらぬ」と思った瞬間、それらは「不要な情報」になります。本当にお客様が求める情報をいかにスマートにお届けできるか。そこが、今回のプロジェクトで乗り越えるべき大きな課題だと思っています。  
中野 ご指摘の通りで、飛行機に乗られるお客様にとって、ご旅程に関する情報は除いて、ご自身に興味関心のない企業目線での情報が来ると不信感を持たれる時代になってきていると思います。当社グループのブランディングに沿った、お客様にとって快適なコミュニケーションがどうあるべきか、日々改善に向けた議論をしています。  
佐々木 今回のプロジェクトは、各社のデータを提供することによって得られる経済的・社会的対価をいかに共創していけるかが主たるテーマですが、同時に、個人情報の適切かつ安全な取り扱

い方法についての勉強会もやっていただいています。その成果をふまえながら、どなたにも安心いただけるサービスをつくっていききたいですね。

## インバウンドから地方創生へ

清水 では次に、相互送客を超えて、各社様が具体的にどのようなビジネスを想定しているか、お話しただけです。すでしょうか。

川本 当社が掲げている一つのキーワードが「インバウンド」です。訪日外国人の方が増加しているのは皆さんご承知の通りですが、当社ではそうした方々が立ち寄る街やエリアの情報を調べることができません。ただし、先ほども言いましたように、実際に何を買っているかはわかりません。そこで、たとえば百貨店などの免税カウンターでの購買動向などと融合できれば、新しい商品開発やより効果的な店舗オペレーションに活かしていただけるのではないかと考えています。

佐々木 インバウンド需要には私どもも大いに期待しています。2019年にラグビーワールドカップ、2020年に東京2020オリンピック・パラリンピック、その後は大阪万博構想もあり、2020年の消費額は8兆円という推計も出ています。こうした外国人の方



は、カードをはじめとしたキャッシュレス決済というスタイルが主流です。日本は今、政府主導で国内のキャッシュレス化政策を進めています。これによりカード利用者とともに決済データが増加し、事業機会が高まります。そうすると、訪日外国人はもちろん、日本に住む人々も含めて、企業様と協働してより快適なお買物環境を提案できるのではと期待しています。

中野 「データラボ」という仕組みは、オープンイノベーション——異業種・異分野がもつ経営資源を活かしてスピーディに成果を追求していくという目的の一方で、各社で異なるお客様や個人情報への取り扱い方法を学び合い、それをビジネスや社会課題解決に活かしていくという、中長期の視点も併せ持つプロジェクトだと考えています。そ

の中で、セブン&アイグループ様との相互送客に代表される各社様との協業により、若者の海外渡航需要の創出、「地方創生」というテーマで他社様とできることはないかと、関心を持っていました。

川本 地方を元気にするというのは私たち共通のテーマとなりますね。日本では今、過疎化が進んでいます。その中で一人ひとりが充実した生活を送るためには、どういったサービスが必要なのか。データを活用することで見えてくるものがあると思います。

清水 実際、NTTドコモ様とは、いわゆるお買物難民の方々へのサービスの研究を始めていますね。商業施設へどんな頻度で行っているか、その手段は何か、そこで何を買っているのか、買っていないのか：そうしたデータの中から「お買物の不便なお客様を便利にする」という仮説を立てて、じゃあどんなサービスを提供すればいいのかと。

川本 ネットとドローンで商品を運ぶのか、リアルな移動店舗を提供するのか：いろいろな想定ができます。

清水 今、お話しいただいたように、データ活用を通じて本業の成長を追求すると同時に、各社様と協働して一社だけではできない社会課題解決を目指すというのがデータラボの存在意義だと考えています。

サイエンティストといった領域での専門人材は社内でも圧倒的に不足しているという課題があります。

佐々木 そこは当社も同様で、走りながらスキルと知識を習得している、という状況です。また、経営的には人的リソースの確保は先行投資になりますので、そのあたりの社内コンセンサスづくりも課題の一つと言えます。

清水 人材という意味では、まさに我々も同様の悩みを抱えており、外部の人材や知見を大胆に活用することで、これを超えることができるかと思っています。データラボという形でこれだけの企業の皆様にご参加いただいているので、各社共通の悩みごとについても、解決に向けて知恵を結集できるといいなと思います。

中野 そのコンセプトは人材に関しても創出するサービスに関しても共通ですね。私自身、社内にいる時は、内向きな発想になりがちで「成長中の旅行系予約サイトと当社サイトの位置づけをどのように共存させるか」と悩んだりしますが、ここでは、皆さん「一緒に日本を元気にしましょう」という発想で大胆なビジネスモデル変革を真剣に検討されている。交通インフラはそのベースとなる社会インフラでもあり、まさに我々自身が社会的意義を果たす取り組みを通じて元気をもらえる場

# 膨大なデータを融合すれば 答えが出てくるというのは、いわば幻想。 「仮説」に基づいて課題解決するという姿勢は リアルでもデジタルでも不可欠だと思います

株式会社セブン&アイ・ホールディングス  
清水

## 「日本を元気にする場」として

清水 最後になりますが、取り組みを進めていくうえで、今後の課題や展望についてお教えいただけますか。

中野 グローバルな航空サービスを提供してきた会社ですので、IT技術者はそれなりにいますが、マーケティング視点を備えた技術者、いわゆるデータ

# 地方を元気にするというのは私たちの共通テーマ。 一人ひとりが充実した生活を営めるよう、 一社だけではできない、課題解決に向けた仮説を立てて 社会価値を創造していきたい

株式会社NTTドコモ  
川本様

特集  
「リアル×デジタル」  
戦略を読み解く  
「セブン&アイ」  
データラボの  
現在地。



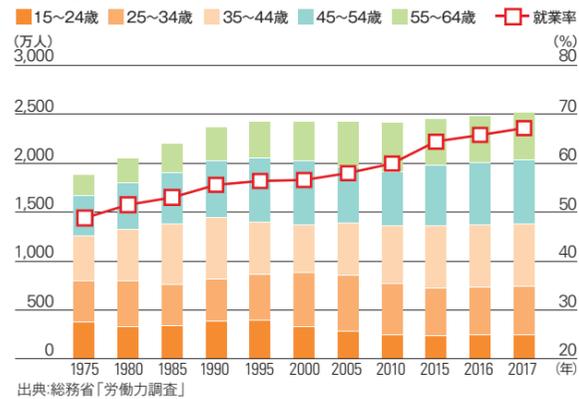
所だと思えます。

川本 そこは各社さんとも同じですね。大きな社会課題、経営課題を抱える中で協働して日本を、世界を変えていきたい、その想いは共通しています。

清水 皆さんの熱い想いをふまえながら、今後もセブン&アイデータラボというプラットフォームを活用して活発な議論を推進し、果敢なチャレンジ精神を持って大胆に仮説を立案しながら、日本企業の競争力向上や社会課題解決につながられるよう努めてまいります。本日はありがとうございました。



女性の就業者数および就業率



出典: 総務省「労働力調査」

**お客様に「あて」にしていただき 来店頻度を高める**

今、少子高齢化、働く女性の増加などの社会変化を背景に、セブンイレブンのお店を取り巻く環境も大きく変化しています。セブンイレブンのお客様構成を見ても、10年前と比較するとシニア層が大きく伸長し、女性の比率も増加し続けています。また、お弁当や惣菜などを利用して家で食事をするとといった「中食」を含めた「食の外部化」が、生活スタイルとして定着してきたことが、私たちのビジネス環境に大きな変化をもたらしています。さら

に、ドラッグストアなどこれまで食品を手掛けてこなかった業態の参入で新たな競争環境をもたらしています。こうした中、セブンイレブンは確実にお客様にお選びいただくための施策に注力しています。

具体的には、商品と接客の質の上、お客様ニーズに合わせた品揃えの追求、売場レイアウトの変更、新アプリの導入によるお客様との接点の強化といった取り組みを総合的に進めることで、ほかの店舗との差別化を図り続けています。近くのセブンイレブンのお店を「あて」にしてご来店いただくお客様のご期待に応え、「セブンイレブんだからできる」クオリティをもつ商品や接客、そして品揃えなどを通じて「もっと「近くて便利」」の実現を追求しています。

**専用工場だからできる おいしさと高品質の追求**

セブンイレブンならではの力を発揮している顕著な取り組みは、質の高い商品づくりです。全国165拠点を展開し、それぞれの店舗に短時間で新鮮な商品を提供できるのは、セブンイレブンの最大の強みです。これこそ、圧倒的な差別化を実現する基盤であ

り、この基盤を活かした新たな商品開発を着実に進めています。

その一つが健康志向に対応する商品です。「カラダへの想いこの手から」と名づけたシリーズでは、1日に必要な野菜摂取量\*の2分の1が摂れるお弁当や食物繊維が豊富な「もち麦」を使ったおむすびなどが人気商品となっています。さらに今秋以降も、低カロリーの

おでん、塩分を抑えたお弁当、惣菜、麺



「カラダへの想いこの手から」シリーズでは、「安全・安心・健康」にこだわった商品を展開。健康への関心の高いお客様からも好評を博し、客層の拡大にもつながっています。

グループ企業 トップインタビュー  
TOP INTERVIEW

# “もっと「近くて便利」”へ

「セブン-イレブンだからできる」を徹底追求して、  
1店1店が「地域一番店」へ

株式会社セブン-イレブン・ジャパン 代表取締役社長  
古屋 一樹



食の外部化ニーズの高まりで「中食」市場の競争が激しさを増す中、専用工場や商品開発体制などこれまで構築してきた独自の事業基盤を活かしながら客層の拡大、来店頻度アップなどに注力し、1店1店の成長力アップを図るセブン-イレブン。その取り組みの「現在」を古屋社長に聞きました。

類など、健康に配慮した商品を拡充する計画です。これらの商品は、レシピを研究し、原材料や製造方法を見直すことで、お客様にご満足いただけるおいしさと健康の両立を実現させたものです。

また、冷凍食品は近年、製造技術が飛躍的に向上しており、それとともにお客様のニーズも格段に高まっています。これにお応えして、セブンイレブンでは冷凍食品の品揃えを拡大するとともに、グラタンなどは専用工場生産する体制を整えています。専用工場で、新鮮な野菜、牛乳、チーズなど選りすぐりの原材料を集めて生産することで、ほかにはない高品質の



カウンター商品の販売伸長に合わせ、広いカウンターを採用しています。

オリジナル商品を提供できるようになっています。

さらに、ナショナルブランド商品においても、セブンイレブンでしか手に入らないオリジナルの商品をつくっていただいています。これも、全国に2万店を超える店舗網と1日2000万人以上の来店客を擁するセブンイレブンの販売力があるからです。

お客様にとって魅力のある新しい商品の開発により、1店1店が地域のお客様ニーズに合った品揃えを、よりいっそうきめ細かく進めていくことが可能になります。

※「健康日本21(第2次)」では、野菜摂取量の1日当たりの平均値を350gとしています。



中食ニーズが高まってきたことに対応し、冷凍食品や惣菜などが買いやすい売場を提案しています。

## レイアウト変更をスピードアップ

10年前と比べて、お客様に買っていただける商品は大きく変化してきました。その販売実績の分析を経て、昨年からお客様の購買動向の変化に合わせた売場レイアウトの変更のテストと検証を繰り返し、その成果をしっかりと確認してきました。変更のポイントの一つは、カウンター商品や冷凍食品などのニーズの高まっている商品カテゴリーの売場を拡大し、お客様によりいっそう快適にお買物をしていただけるようにした点です。レイアウト変更後、多くの店舗で確実に売上げ増や客数増などの成果を上げています。今期は、このレイアウト変更の成果をふまえて、店内改装にかかる日数やコストを抑えた簡易タイプの改装プランも開発し、実施計画の加速に取り組んでいます。

## 「街づくり」の視点で1店1店の質の向上をサポート

店舗展開では、「街づくり」の視点から、出店地域全体が活性化される出店および立地移転を進めています。私たちセブンイレブン本部の使命は、既存店、新店を含め1店1店の質を高めていく

ことで地域全体の活性化をサポートしていくことです。この使命をふまえ、新規出店による店舗網の拡充だけでなく、既存店についても、立地環境の変化をとらえながら、好立地に移転するといったスクラップ&ビルドを積極的に進めています。

また、注目が高まる沖縄への出店計画についても順調に進んでいます。私たちは、新たな地域に出店する際、当該地域の既存マーケットをシェアするのではなく、新たなマーケットを拓くという考え方を基本に据えており、専用工場や物流体制など商品・サービス提供の



基盤をしっかりと整えることに注力しています。沖縄県への出店に際しては、現地法人としてセブンイレブン・沖縄を設立し、こうしたセブンイレブンの考え方にご理解を賜り、ご協力いただきながら、地域に密着した取り組みを推進しています。こうした取り組みを通じて、お客様にご満足いただける、セブンイレブンならではの商品とサービスを提供し、地域ナンバーワンのチェーンになることを目指しています。

## 個店の集客力アップに成果を上げる新アプリ

新アプリについては、6月のスタートから4カ月間で560万人を超える方にダウンロードしていただいております。新アプリは、お客様のお買物実績に応じて「商品バッジ」のランクがアップしたり、セブンマイルが貯まったり、体験運動型のコレクション要素や個々のお客様のお買物傾向に合わせたクーポンの提供などを通じて、モノとコトの両面からお客様にセブンイレブンでお買物をしていただく楽しさを提供しています。今後、共通のIDを持つ新アプリをグループ各社が立ち上げる計画で、よりいっそうの相互送客が期待できます。また、多くのお取引先にもこの新アプリに大

きな関心を寄せていただいております。今後、お取引先と連携した特典のご提供なども進めていきます。お客様との結び付きが幾重にも重なることで、お客様との接点がよりいっそう強化され、セブンイレブン店舗の集客力アップにますます貢献できるようになると考えています。

## 地域ニーズに密着した挑戦を続ける

セブンイレブンは、これらのさまざまな取り組みを通じて、「近くて便利」を推進しています。それは、お店を一見しただけでは気がつかない小さな挑戦の積み重ねですが、その積み重ねが大きな変化対応を生み出していることと確信しています。加盟店の皆様には、地域に密着してはならない店舗となるよう、積極的に挑戦を続けていただいております。発注状況などからは、加盟店の皆様には意欲的にお客様のニーズに対応した品揃えを追求していただいている様子がうかがえ、それがお客様の来店頻度アップや潜在ニーズの掘り起こしなどの成果に結び付いていると考えています。今後も、さらに加盟店と本部がともに成長できるようさまざまな挑戦と革新を続けてまいります。



今年6月にリニューアルしたセブンイレブンアプリ。お買物するたびにセブンマイルが貯まり、お得なクーポンも配信されます。



2018年秋の新商品「カップ容器入り冷凍米飯」シリーズ。そのまま電子レンジで温めて食べられるため、オフィス需要などにも対応。冷凍食品の可能性を一段広げた商品です。

SDGsと本取り組みの関係



## 食べる喜びを分かち合いながら 日本の豊かな食文化を継承していく ——デニーズの食育プログラム

本業を通じた  
社会課題の解決に向けて  
食育活動をスタート

ご来店いただくすべてのお客様に、安全で安心なお食事を楽しんでもらいたい——1974年の1号店の開店以来、デニーズはつねにお客様の声を聞きながら、外食を楽しみむご家族の皆様にお料理を提供し続けてきました。

一方で、近年は核家族化やライフスタイルの多様化などを背景に、親子や家族で食事をする機会が減少しており、食に関する知識やマナー、また食材への基本的な知識を持たない人々も増加。農林水産省など政府は国民が等しく健全な食生活を送れるよう、食育基本法や食育推進基本計画を制定し、取り組みを推進しています。

こうした中、ファミリーレストランを営むデニーズは、事業活動を通じて社会価値と企業価値の両立を目指すという経営方針を掲げるセブン&アイグループの一員として、食事を通じた社会課題の解決をテーマに、若手社員から幹部にいたるまでの多くの社員に対して、アイデアを公募。その実践事例の一つが、「お子さま食育スクール」です。

### 「マナー」と「食材」をテーマに 参加者と従業員が学び合う

8月にデニーズ四街道店で開催した一回目のプログラムでは、3歳〜7歳のお子様10名とそのご家族を対象に、お箸の使い方や配膳ルールなど基本的な作法を学ぶ「マナー」と、自然の恵みへの想像力を育む「食材」をテーマに、パネルを用いた解説だけでなく、ゲーム

お箸の持ち方を一人ひとりに教えました。



メニューを例に、食材一つひとつが自然の豊かさから生まれてきたことを紹介。



お箸を持って、小皿のチョコレートを右から左へ。ゲーム感覚で楽しくスキルを学びました。



箱に入れた野菜に手を入れて「これはトマト？じゃがいも？」。

などを採り入れながら楽しく実践的に学べるように工夫しました。参加者からは「普段フォークを使っている子どもがお箸を使って食べる姿に感動した」「きちんと教えたことがない食事のマナーやルールを楽しく学べて良かった」などのお声をいただきました。また、講師役となった店舗従業員にとつても、改めて基本的な知識やスキルを学び直すと同時に、飲食サービスを提供する仕事への誇りや喜びを再認識する機会となりました。さらに、同席していた地域包括協定を結ぶ四街道市の職員様からは、次回以降の活動における近隣小学校への告知協力などのお話をいただきました。

### デニーズらしさを発揮して 日本の豊かな食文化を継承

誰もが楽しくお食事をしていただくファミリーレストランという「場」を持つデニーズでは、食べるおいしさだけでなく、ふとしたきっかけの「交流の場」やお子様にとっての食事を通じた「学びの場」という価値の提供にも注力しています。こうした機会を活かして、デニーズでは今後もプログラムを充実させながら、デニーズらしい社会課題解決を追求し、日本の豊かな食文化の継承に貢献することを目指していきます。

## Topics

### 親子で「フードロス」について考える 啓発活動を実施

売れ残りや食べ残しによって、食べられる食品が廃棄される「フードロス」。日本ではその廃棄量が年間約621万トンに及ぶ一方で、途上国では栄養不足が課題となるなど、フードロスは今、世界的な課題となっています。こうした中、デニーズは、社員の発案による「のこさずたべてスタンプをもらおう!!」キャンペーンを全店舗で実施。お子様メニューを記載した「デニヤーズクーポンブック」にスタンプ欄を設け、残さず召し上がったお子様が4つスタンプを獲得するとお血やカップなどをプレゼントしています。



絵本「ポノロン」を通じて食材を学べる「たべものポノロン」も配布。  
©NSP 2005. ©ポノロンといっしょ. 2007

デニヤーズクーポンブック

日本人好みを追求した豚肉

日本人が好む「やわらかい」「臭みがない」「ジューシー」な豚肉をつくるためハイライフ社は三元豚を生産。脂が白上がりで見た目にもきれいな肉質で、さっぱりとした味わい。



「セブンプレミアム フレッシュ」

生産のプロセスをしっかりと管理しながら、手間をかけて育てた生産者の想いと、新鮮でおいしい食品を求められるお客様のニーズをつなぐ安全・安心の生鮮ブランド。



パートナー企業とともに

「セブンプレミアム フレッシュ カナダポーク」を開発

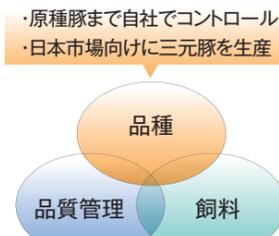
カナダ産の豚肉の「おいしさ」と「安全・安心」を食卓にお届けするために。

チームマーチャンダイジングを駆使してオリジナルの「カナダポーク」を実現

セブン&アイグループ共通のプライベートブランド(PB)として誕生した「セブンプレミアム」は、2017年に10周年を迎えました。2017年度の年間売上は1兆3200万円、ラインアップは冷凍食品やチルド惣菜、飲料、お菓子、アイスなど、3900品目まで拡大しています。

10周年を機に、PBの競争力をさらに高めるべく同年5月に新たに発売したのが、生活者により近い生鮮品をお届けする「セブンプレミアムフレッシュ」です。主として野菜、果物、精肉、卵、鮮魚を取り揃え、セブン&アイグループのスーパーストアを中心に販売。多くのお客様からの支持を集めています。

その中でも好調なのが「セブンプレミアムフレッシュ」カナダポークです。この商品は、品種開発から飼料生産・配合、養豚、加工・流通までの一貫体制を構築しているカナダのハイライフ社の豚肉を原料としています。



- ・原種豚まで自社でコントロール
- ・日本市場向けに三元豚を生産

- ・HACCPをベースに各種の検査を実施
- ・ITを駆使して工場をリアルタイム管理
- ・麦類を使ってあっさりとした脂に
- ・品質向上のためにビタミンEを添加



ハイライフ社のあるカナダ・マニトバ州は養豚に適した環境

同社は、日本でも人気が高い「三元豚」を生産しており、飼料も大麦や小麦などの麦類を使っています。そのため、脂肪が白いきれいな豚肉に仕上がり、調理すると脂肪の融点が高く、肉質もほど良く締まったさっぱりとした豚肉が味わえます。また、同社は脂の厚みなどの細かいリクエストにもきちんと応えてくれます。

「セブンプレミアム フレッシュ カナダポーク」は、現在、ヨークベニマル全店とイトーヨーカドーおよびヨークマートの一部店舗で扱っています。また、セブンイレブンの惣菜やデニーズのどんかつなどの原材料としても使用しています。

これからも、セブン&アイグループは、お客様に新たな価値をお約束するプライベートブランドとして「セブンプレミアム」シリーズを進化・拡大していきます。

きめ細かな管理ができる点が「セブン&アイグループ」様のPBにマッチすると思われました



伊藤忠商事(株) 食料カンパニー生鮮食品部門 畜産部長代行 倉谷 洋之 氏

2012年にハイライフ社に投資をするのと同時に、当社からも社員を同工場に派遣して、パートナーシップを深めてきました。ハイライフ社は、アメリカの養豚企業と比較するとそれほど規模は大きくありませんが、それ故にきめ細かな管理ができるという特徴があります。そうした点が、セブン&アイグループ様のPBの開発思想にマッチするのではないかと、提案させていただきました。また、輸出に力を入れるカナダでは、その半分の製品が日本向けです。ですから、日本のお客様のニーズにいかに対応していくかという点も、同国企業にとって大きなモチベーションになっています。ハイライフ社も、日本においてレシピのワークショップや量販店の方々を招いた勉強会を開催しています。「セブンプレミアムフレッシュ カナダポーク」によって、さらにカナダポークのおいしさが広まれば、大変ありがたいと思っています。

いつでもあるという安心感と「その両方」をお届けしています



プリムム(株) 食肉事業本部 食肉営業事業部 広域量販部長 郡司 大介 氏

私たちは、ハイライフ社と当社が取り組みを始めた2010年から同社の販売窓口を担っています。当時から日本国内に向けて地道に提案活動をしてきましたが、同社商品の品質とおいしさに着目してくださったのが、セブン&アイグループ様でした。スーパーマーケットの場合、週間に2〜3度と頻度高くお買物にいらっしゃるお客様に、つねに良い食品を提供していくことが重要です。その点「セブンプレミアムフレッシュ カナダポーク」は、お客様に、いつもそこにあるという安心感と、安心できるおいしさの両方をお届けしていることになると思っています。売れ行きは好調で、おかげさまで原材料の需要量も2016年から2017年にかけて約15%伸びました。今後も伊藤忠商事様、ハイライフ社と一緒に店舗でのキャンペーンなどの販売促進を提案させていただきます。カナダポークのおいしさの認知度を上げていきます。



重力铸造という圧をかけずに流し込むことで加工がしやすくなります。難しい形の場合は、铸造ロボットではなく、熟練の職人が微妙に加減しながら鑄型に流し込みます。



フライパンの原料となるアルミ合金のインゴットは、1本5kgあり、これを溶かして鑄型に流し込みます。

究極の使いやすさを求めて

**8 hokua**

こだわりの2年保証  
**フライパン**

イトーヨーカドー



**富山県高岡市**  
前田利長が呼び寄せた鑄物師たちが住んだ金屋町(かなやまち)。千本格子と石畳が美しい街並みは、国の重要伝統的建造物群保存地区に指定されています。

Takaoka City, Toyama.



1609(慶長14)年、加賀前田家2代目当主の前田利長によって開かれたまち、富山県高岡市。高岡には利長が1611年に河内長野から呼び寄せた7人の鑄物師によって育まれた鑄物の技術が今も受け継がれています。立山連峰から流れ出る豊富な水を活かしてアルミニウム産業が発展。その代表的な企業の一つが、創業88年になる北陸アルミニウム(以下、ホクア)です。

イトーヨーカドーが、このホクアと共に開発したのが、「こだわりの2年保証フライパン」。

これまで以上に使いやすく長持ちする、より安全・安心な「メイド・インジャパン」シリーズの新しい自信作として、国産フライパン日本一の生産量を誇るホクアとともにお客様視点に立って開発を

しました。

このフライパンは、高岡市にあるホクアの工場で一貫生産されています。フライパン本体のアルミは、強度が高いマグネシウムとの合金で、このアルミ・マグネシウム合金を、高岡に受け継がれる伝統的鑄造技術で型に流し込んで製造します。

「フライパンの底面は3ミリと、一般的なフライパンと比べて非常に厚みがあるつくりで仕上げることで、すぐれた熱分散を生み出すことができます。さらに、テフロン加工最高グレードのコーティングを施すことで、こびりつきにくく傷つきにくい丈夫さを2年間保証することができます」

と荒井毅社長。

フライパン底面と側面はヒカピカのミラー加工で、すぐれた旋盤技術から生まれたものであり、重たいと嫌がる方が多

いIH対応フライパンでも「重すぎず、軽すぎないちょうど良い重量」を実現しています。

荒井社長にフライパンには欠かせない内面コーティングについてうかがうと、「これまでと格段に違う内面のコーティング技術は、ケマーズ社(旧テュボン社)が特許を持つ最新技術である『Teflon™ Profile』です。従来よりも傷がつきにくいのが特徴で、しかも従来からフッ素樹脂加工は熱を通しにくい性質ですが、この特殊コーティングは熱が通りやすいので、調理時間が短縮できます」と教えてくれました。

さらに、表面に非常に細かい凹凸をつけることによって、水滴がこぼり落ちる蓮の葉のような非粘着性を実現。実際にこのフライパンを使った方は、



鑄型から取り出されたフライパンは旋盤にかけて、底面と側面を職人の熟練した技術で、重さが半分になるくらいまで両面を削ります。



「工場内で原料から完成品まで一貫生産できるのが、ホクアの強みです」と語る北陸アルミニウム社長の荒井毅さん。



フライパンはベルトコンベアーで工場内をまわり、洗浄・塗装・焼成などを経て製品に仕上げます。



こだわりの2年保証フライパン 20cmほか  
3,218円~5,378円(税込)  
ガス専用、ガス・IH対応 2種  
全国のイトーヨーカドーでお買い求めいただけます。

底にレーザーでMade in Japanと刻印。日本らしさを感じてほしいと国産天然木を取っ手に使用しています。

## CLOSE UP

社会貢献 セブン・イレブン・ジャパンの災害対応

### 「安全配慮、現場主導」の姿勢で 加盟店を支える体制づくりを追求

「安全配慮、人命優先」を大前提に

2018年は北陸地域の豪雪から始まり、大阪府北部地震、平成30年7月豪雨、度重なる台風災害、北海道胆振東部地震と立て続けに大規模災害が発生しました。そうした中、「被災地の加盟店オーナーさんの営業継続に向けた熱意には、頭が下がります」と語るのはセブン・イレブン・ジャパン取締役常務執行役員オペレーション本部長の大村利彦。北海道胆振東部地震では、長時間に及ぶ北海道一斉停電という想定外の事態の中で、一時的に休業せざるを得なかった店舗があったものの、多くの店舗が地域のインフラとして営業を続けていました。

「災害発生時において、セブン・イレブン本部では、お客様はもちろん、オーナーさん、従業員の皆さんをはじめサプライチェーン全体の安全配慮を第一に考えます。そのうえで店舗の営業継続については、各加盟店さんにご判断していただいています。北海道胆振東部地震では最大震度7を記録しましたが、日頃、地域の方々にはお世話になっているという感謝の気持ちから、加盟店のオーナーさんや従業員の皆さんも被災された立場にあったにもかかわらず、多くのお店で店頭に立ち続けてくださいました。これは大変なご努力の賜物です」。震災後現地に足を運び、加盟店のオーナーさん方との会話をもとに、大村は振り返ります。

### 企業間や官民の連携が不可欠

営業継続にあたっては、被災直後から緊急物資や商品供給のルート確保が大きな課題となります。そこで、北海道胆振東部地震の際は、ANAホールディングス(株)の協力を得て、9月6日から継続的に緊急物資や商品の空輸を実施しました。これは2016年に同社とセブン&アイ・ホールディングスが締結した「緊急時物資輸送支援に関する協定」に基づくものです。2017年には、同社とともに官民が連携した大規模災害時の災害支援の物流情報訓練を徳島県内で実施するなど、新たな災害支援モデルの構築にも努めてきました。緊急時の物流やそのためのルートや燃料の確保などには、企業間の連携や自治体、中央官庁との連携が欠かせません。こうした取り組みをスムーズに執り行うためには日頃から、災害時のスキームなどを検討して信頼関係を築いていくことが大切です。

「現場ファースト」の災害対応

災害時の店舗支援は、あくまでも現場の状況を把握することが一番です。地震、豪雨などの災害の種類や、被災規模、災害発生時間などによって、被災状況はまったく違います。さらに、被災後の現場の要望も、時々刻々と変化します。そのために、災害が発生した際には、被災地域の責任者に権限を委譲し、その指揮下で現場と本部が連携して、現地状況の把握、応援人員の派遣、商品供給、物流ルートの決定などを迅速に進める体制になっています。

とはいえ、災害時は、想定を超える問題が毎回発生します。それだけにマニュアルだけに頼るのではなく、時間ごとに変化する状況を確認しながら、その時点での最善策を考え手を打ち続けることが重要です。こうした中、お店と本部の連携により、いち早く被災店舗の復旧支援などに力を注いでいるのが、現地の店舗経営相談員(OFCC)です。さらに応援者は、本部スタッフや他地域のOFCCから募り、北海道胆振東部地震の際には、延べ1000名のスタッフが駆けつけました。また、平成30年7月豪雨の際には熊本県からも西日本の各地に多数のOFCCが参加。大村が熊本県の加盟店オーナーさんから、「熊本地震の時は自分たちが助けてもらったので、今困っている現地に行つてあげてほしい」との声をいただいた時はセブン・イレブンの強い絆を感じたと言います。

### お客様からの声でさらに対応強化

被災地のお客様からは、「被災直後、店員さんから避難場所などの情報を聞いて助かった」「飲料水や食料の確保ができた」など、セブン・イレブンに対して感謝の声をいただきました。「日頃の商売などを通じて地域社会と信頼関係を築いてこられたオーナーさんたちの努力が、その背景にはあります。そのオーナーさんの意欲や熱意と地域のお客様の期待に応えられるよう、よりいっそう努力していきたい」と大村は力強く語ります。



### 北海道胆振東部地震での対応

支援物資		
日付	お届け先	内容
9月7日 (金)	北海道 むかわ町役場へ	パン 200個
	北海道 安平町役場へ	パン 200個
9月8日 (土)	北海道 札幌市(指定場所)へ	パン 約6,000個
	北海道の集積所(苫小牧市)へ	パン 約2,000個
	北海道 安平町、むかわ町、厚真町(指定場所)へ	
	北海道 札幌市(指定場所)へ	パン 約3,000個

### 店舗への販売商品の供給

日付	輸送方法	供給品	供給先
9月6日 (木)	【空輸 ANA便】 「羽田空港」から 「函館空港」へ	カップラーメン 24,000個	札幌圏内の 店舗
9月7日 (金)	【フェリー】 「八戸港」から 「苫小牧港」へ	パン 約4,000個 乾電池・充電器 約5,500個	
	【空輸 ANA便】 「羽田空港」から 「函館空港」へ	乾電池 約30,000個 パン 約13,000個 パン 約5,000個	
9月8日 (土)	【空輸 ANA便】 「羽田空港」から 「新千歳空港」へ	水2ℓ×17,280本	北海道内の 店舗
9月9日 (日)	【空輸 ANA便】 「羽田空港」から 「新千歳空港」へ	パン 約5,000個	安平町、 むかわ町の 3店舗

### 義援金募集を実施

9月7日から20日までの14日間\*、「平成30年台風第21号」と「平成30年北海道胆振東部地震」により被災された方々に対する義援金の募集活動を、全国のセブン・イレブンなど、セブン&アイグループ21,696店舗とWEB(セブン銀行、セブン・カードサービス、セブン・イレブンアプリ)で行いました。

\*セブン銀行の義援金受付は9月8日より開始  
●9月6日~13日、無料Wi-Fi「7スポット」災害発生時特別開放実施  
●9月7日よりセブンカードではnanacoポイント、セブンカードのポイントで義援金を受付



新サービス 8月1日 セブンイレブン

マルチコピー機を活用した Z会通信教育の 答案提出サービスを開始

8月1日、セブンイレブンは、店舗のマルチコピー機を活用したZ会通信教育の答案提出サービスの提供を開始しました。これは、7月5日に締結した(株)増進会ホールディングスとセブン&アイHLDGSの業務提携に基づき協業の第1弾で、Z会通信教育幼児コースの課題であるお子さんが描いた絵をマルチコピー機でスキャンし、スマートフォン用マルチコピー機アプリを通じて答案提出用メールアドレスへ送信するものです。今後は、対象となるコースやサービス内容を順次拡大していきます。



原紙が手元に残るのでうれしいという保護者のご意見も。

新サービス 8月1日 セブン&アイフードシステムズ

デニーズ下丸子店で 「Uber Eats」デリバリーサービスを導入

8月1日、セブン&アイフードシステムズは、デニーズ下丸子店(東京都大田区)で「Uber Eats(ウーバーイーツ)」\*を利用したデリバリーサービスを開始しました。これまでの「デニーズの宅配」より注文受付時間が延び、午後10時まで注文が可能となりました。最低注文価格はなく、配送手数料は380円(税込)。ご自宅やオフィスで、デニーズ自慢のメニューがより気軽に楽しめます。\*2016年9月29日に日本国内のサービスを開始したフードデリバリーサービスです。



UBER eats

人気メニューもデリバリーサービスで注文できます。

新会社 9月4日 ニッセン

ペリトランスと後払い決済事業の 合弁会社を設立

9月4日、ニッセンホールディングスの子会社で総合通信販売事業を展開する(株)ニッセンと、(株)デジタルガレージの子会社で決済事業を手掛けるペリトランス(株)は、後払い決済事業の推進を目的とする合弁会社「株式会社SCORE(スコア)」を設立し、10月2日からサービス提供を開始しました。

後払い決済は、EC市場の拡大を背景に、商品を受け取ってから支払いができる利便性と安心感から、クレジットカードを持たない若年層、セキュリティの不安からカードを常用しない層を中心に需要が拡大しており、市場規模の拡大が予測されています。

ECの決済代行と総合通販事業の分野で実績を持つ両社の強みを活かし、データマーケティングや新たな金融事業の展開を目指していきます。



SCORE Payment Service

頭文字である「S」をモチーフとし、シンプルな中にもテクノロジーやスピード感、安定感などを感じることでできる幾何学的な形状のマークを作成しました。

商号:株式会社SCORE  
代表者名:代表取締役社長 北原 光  
住所:京都府京都市南区西九条院町26番地  
資本金:1億円  
持株比率:株式会社ニッセン51%、ペリトランス株式会社49%

社会・環境活動 9月11日 セブン&アイフードシステムズ

デニーズの全メニューに 全27品目のアレルギー情報を掲載

デニーズは、9月11日から全時間帯すべてのメニューブックにアレルギー物質27品目の使用状況を掲載しました。

メニューブックへのQRコード記載のほか、検索用端末も設置して、これまでの「特定原材料7品目」の情報に加え、「特定原材料に準ずるもの20品目」の情報をお客様に提供します。新たなメニューブックにより、いっそうわかりやすく、安心してメニューを選ぶ楽しさを感じていただけるようになります。



牛肉、ごま、大豆などの「特定原材料に準ずるもの」の使用もひと目でわかります。

7-8月

7月のトピックス

7月2日、セブンイレブン・沖縄は、2019年秋頃を予定している沖縄県での出店開始に向け、(株)武蔵野沖縄と連携して専用工場の建設に着手しました。



社会・環境活動 7月30日 セブンイレブン

ベトナムの主要大学からインターシップ受け入れを開始 7月30日、セブンイレブンは、ベトナムの6つの大学と締結した「国際協力に係る覚書」に基づき、「ホーチミン市工業大学」と「ドンア大学」からインターシップの受け入れを開始しました。多様な経営の視点を養うことができる店舗運営に従事することで、ベトナムの学生が将来、国際社会で活躍できる人材に成長していけるようサポートしていきます。来日した6名の学生は、11カ月間、店舗経営やマーケティングなどの基礎知識習得、店舗での実習のほか、会計簿記研修や日本語検定の受験、日本文化体験などに取り組みます。

8-9月

8月のトピックス

店舗イベント 8月10日 イトヨーカードー 「イトヨーカードーの日」 157店舗でイベントを開催 「コマックのハットにちなんだ「イトヨーカードーの日」として日本記念日協会より認定されている8月10日、全国のイトヨーカードー157店舗では、問題を解きながら店内を探検する「ハトソン探偵団謎解きラリー」を開催。また、限定商品を販売したほか、投票で選ばれた人気惣菜ベスト3をお得価格でご提供しました。

新サービス 8月29日 セブン&アイHLDGS

「Omni7」のAIによる お問い合わせ対応を開始

セブン&アイHLDGSとトランス・コスモス(株)は、8月29日から協働してネットショッピングサイト「Omni7」で、AIを用いたお問い合わせ対応を開始しました。お問い合わせ件数が入力されると、高い日本語認識能力と対話性能を持つ対話型チャットエンジン「BEDORE(ベドア)」がお客様の言葉の揺れにも対応しながら最適な回答を導き出し、24時間365日対応していきます。

OPEN情報

**9月4日(火)**  
デニーズ武蔵小杉店  
神奈川県川崎市中原区新丸子東2-885

**9月27日(木)**  
ポッポNC新浦安店  
千葉県浦安市明海4-1-1

**9月28日(金)**  
ヨークベニマル 米沢春日店  
山形県米沢市春日5丁目2番30-5号

**アカチャンホンポ**  
ららぽーと名古屋みなとアクルス店  
愛知県名古屋市港区港明2丁目3番2号  
ららぽーと名古屋みなとアクルス 3F

**名古屋みなとロフト**  
愛知県名古屋市港区港明2丁目3番2号  
ららぽーと名古屋みなとアクルス 1F

**Francfrancららぽーと名古屋**  
**みなとアクルス店**  
愛知県名古屋市港区港明2丁目3番2号  
ららぽーと名古屋みなとアクルス 1F

**10月5日(金)**  
アカチャンホンポ四街道イトーヨーカドー店  
千葉県四街道市中央5番地

**10月12日(金)**  
ヨークベニマル上厚崎店  
栃木県那須塩原市上厚崎字小林373-1

**10月26日(金)**  
アカチャンホンポ ベルモール店  
栃木県宇都宮市陽東6-2-1

**Francfranc相模大野**  
**ステーションスクエア店**  
神奈川県相模原市南区相模大野3-8-1

社外評価 9月13日 パン＆アイエーDJS  
「Dow Jones Sustainability Index Asia Pacific」に選定

9月13日、パン＆アイエーDJSは、「Dow Jones Sustainability Index (DJSI) Asia Pacific」2018年連続で選定されました。「DJSI」は、経済・環境・社会の視点から企業を総合的に評価し、持続可能性の高い企業を構成銘柄とする世界的に著名な投資指標です。  
対象は、アジア太平洋地域の主要企業600社で、今年度は150社(うち日本企業75社)が選出されました。パン＆アイエーDJSは、ほかにも「FTSE4Good Index Series」「FTSE Blossom Japan Index」「モーニングスター社会的責任投資株価指数」などにも組み込まれています。

企業情報 10月1日 セブン・イレブン

小田急グループとの提携1号店が  
新宿駅西口地下にオープン

10月1日、セブン・イレブンは、7月に締結した小田急電鉄(株)および小田急商事(株)との業務提携契約に基づき、小田急線駅構内にセブン・イレブン1号店(新設店)をオープンしました。場所は、小田急線新宿駅西口地下改札に近い好立地で、弁当、おにぎり、雑誌など約2000アイテムを品揃え。公共料金などの収納代行も行い、セブン・イレブンが推進するお買物がしやすい売場レイアウトや、従業員の働きやすさに配慮した販売什器などを採用しています。  
今後は、駅構内売店「Oodakyu SHOP」やコンビニエンスストア「Oodakyu MART」のセブン・イレブン店舗への転換を、約1年かけて進めていく計画です。



1号店のオープン記念式典には古屋社長(右から2人目)も出席。

新サービス 10月15日 セブン銀行  
チャージ可能な電子マネーの拡大と  
おつり機能の追加

10月15日、セブン銀行は、セブン銀行ATMにおいて従来の「nanaco」に加え、交通系電子マネー(全国9社)と「楽天Edy」のチャージ(入金・残高確認)の取り扱いを開始しました。現在設置している電子リーダーをそのまま利用でき、チャージは1000円単位、利用手数料は無料です。  
また、今回新たなサービスとして、チャージ金額を指定することができるようになったため、その場でおつりを受け取ることが可能になりました。



チャージができる電子マネー  
Kitaca、Suica、PASMO、TOICA、manaca (マナカ)、ICOCA、SUGOCA、nimoca、はやかけん、楽天Edy、nanaco

MEMBER OF  
**Dow Jones Sustainability Indices**  
In Collaboration with RobecoSAM

8-10月

8・9月のトピックス

新サービス 8月31日 セブン・イレブン  
セブンドリーム・ドットコム  
マルチコピー機で「はとバス」チケットが購入可能に

セブン・イレブンは、コンビニエンスストア初の取り組みとして、8月31日からマルチコピー機による「はとバス」チケットの取り扱いをスタート。店頭だけで購入を完了することが可能になりました。

社外評価 9月14日 そごう西武  
えるぼし認定最上位「3段階目」を取得  
そごう西武は、「女性の職業生活における活躍の推進に関する法律」に基づき、厚生労働大臣より女性の活躍推進に関する優良企業として、認定マーク「えるぼし」(最上位である3段階目)を取得しました。



新サービス 9月18日 セブン&アイフードシステムズ  
デニーズで「デジタル注文決済サービス」開始  
9月18日より、デニーズ新宿中央公園店で「デジタル注文決済サービス」を本格導入しました。実施しているのは平日11~15時の時間帯。お客様のスマートフォンで各テーブル上のQRコードを読み取ると、デジタルメニューブックが表示されて注文からお会計まで行うことができ、忙しいランチタイムの「レジ待ち」を解消しました。

店舗情報 9月28日 そごう西武

西武池袋本店地下に「SEIBU BEONE」オープン

9月28日、西武池袋本店地下1階に「SEIBU BEONE」がオープンしました。同店は、トレンド情報発信の「一番地」として、また、お客様と「一つになる」という思いをネーミングに込め、多様なライフスタイルや変化の早い消費に対応するべく、(株)マッシュホールディングスとコラボレーション。「トレンドセッター」をコンセプトに、「ファッション」とともに「エンターテインメント」をキーワードとしたコンテンツを組み合わせ、幅広い層のお客様に新たな提案をしています。

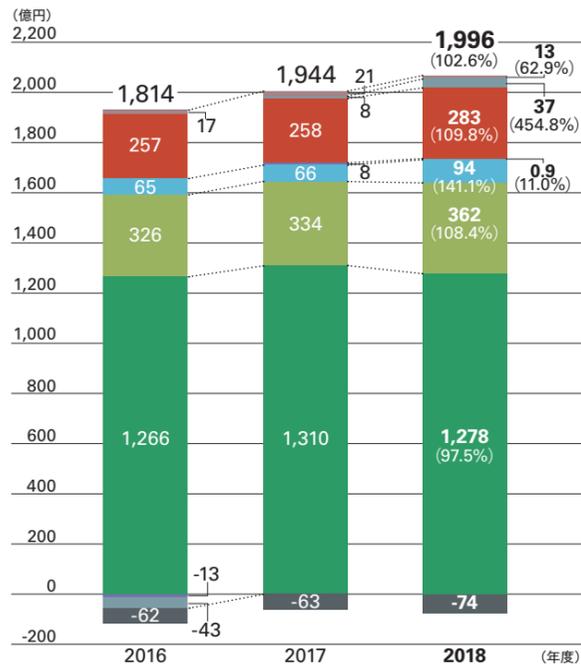




2019年2月期 第2四半期決算の詳細は、セブン&アイHLDGS. WEBサイト「IR資料室」へ

# 成長戦略と構造改革の推進により、 営業収益、営業利益、経常利益、親会社株主に 帰属する四半期純利益は過去最高を達成

セグメント別営業利益 [( )は前年同期比] / グラフ上部の数値は連結営業利益



■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 ■百貨店事業 ■金融関連事業 ■専門店事業  
■その他の事業 ■消去および全社\*  
※当社におけるグループ戦略に係る費用等を含んでいます。

## 金融関連事業

金融関連事業は、ATM事業における期間総利用件数が前年を上回ったことに加え、電子マネー事業やクレジットカード事業も好調に推移し、増益となりました。なお、当セグメントでは、当第2四半期連結累計期間において海外事業に係る減損損失を計上しました。

## 専門店事業

ニッセンホールディングスは、第1四半期において、事業構造改革の一環として子会社であるシャディ等の全株式を(株)ロコンドへ譲渡しました。

## 調整額(消去および全社)

当第2四半期より本格稼働したグループCRM(顧客関係管理)戦略に係る費用等を計上しており、前第2四半期連結累計期間に比べ営業損失が拡大しました。

## 国内コンビニエンスストア事業

セブン-イレブン・ジャパンは、お客様ニーズに合わせた新しい店内レイアウトの導入に加え、新商品の発売および継続した品質向上に取り組んだ結果、当第2四半期連結累計期間における既存店売上は前年を上回りました。しかしながら、2017年9月より実施しているセブン-イレブン・チャージ1%特別減額等の影響により、減益となりました。また、自営店と加盟店の売上げを合計したチェーン全店売上は2兆4,842億61百万円(前年同期比4.7%増)となりました。

## 海外コンビニエンスストア事業

北米の7-Eleven, Inc.は、収益性の低い既存店舗等の閉店を進めるとともに、オリジナル商品の開発および販売に注力した結果、当第2四半期連結累計期間におけるドルベースの米国内既存店商品売上は前年を上回って推移し、増益となりました。また、自営店と加盟店の売上げを合計したチェーン全店売上は、本年1月に完了したSunoco LP社の一部店舗取得が寄与したことなどにもなる商品およびガソリン売上の伸長により、1兆9,169億79百万円(前年同期比26.2%増)となりました。

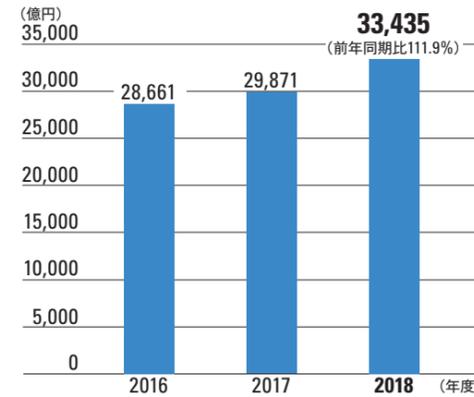
## スーパーストア事業

総合スーパーであるイトーヨーカ堂は、事業構造改革の一環として衣料と住居の自営売場縮小および食品の営業強化等に注力しました。これらの結果、当第2四半期連結累計期間における既存店売上は前年を下回ったものの、増益となりました。食品スーパーであるヨークベニマルは、生鮮品の販売強化や子会社のライフフーズによる即食・簡便のニーズに対応した惣菜の品揃えの拡充に努めました。しかしながら、当該期間の既存店売上は前年を下回り、減益となりました。

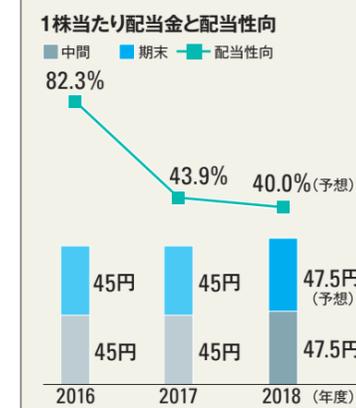
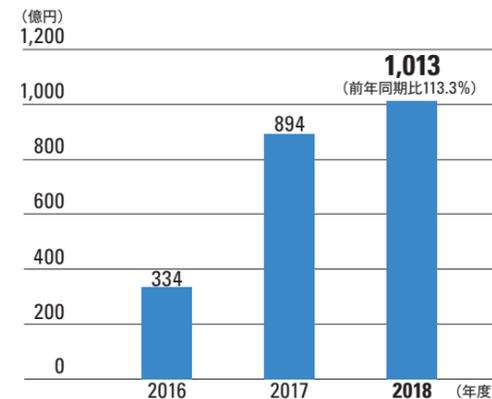
## 百貨店事業

そごう・西武は、そごう横浜店において化粧品等を強みとするビューティ分野で売場リニューアルを実施するなど、事業構造改革の一環として首都圏大型店へ経営資源を集中させる戦略を推進しました。しかしながら、当第2四半期連結累計期間における既存店売上は前年を下回り、減益となりました。

## 営業収益



## 親会社株主に帰属する四半期純利益



**利益配分に関する基本方針**  
当社は、利益向上に見合った利益還元を行うことを基本方針としており、1株当たりの配当金については、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、当期の配当金については、中間配当金47.5円と合わせ、1株当たり95円を予定しています。

**当期の概況**  
当第2四半期連結累計期間における国内経済は緩やかな景気回復基調で推移したものの、個人消費においては、依然として先行き不透明な状況が続いています。  
お客様の選別の目がいつそう厳しくなる環境の中、当社グループはさまざまな社会環境の変化やお客様の心理変化をとらえ、付加価値の高い商品および地域の嗜好に合わせた商品の開発を推進するとともに、接客の質を改善するなど、お客様満足度の向上に取り

組みました。  
これらの結果、営業収益、営業利益、経常利益、親会社株主に帰属する四半期純利益は、第2四半期連結累計期間としてそれぞれ過去最高の数値を達成しました。  
また、セブン-イレブン・ジャパンと7-Eleven, Inc.における加盟店売上を含めた「グループ売上」は、5兆9503億9100百万円(前年同期比8.2%増)となりました。  
なお、当第2四半期連結累計期間における為替レート変動にもなる影響により、営業収益は441億円、営業利益は11億円減少しています。



Sunocoの店舗

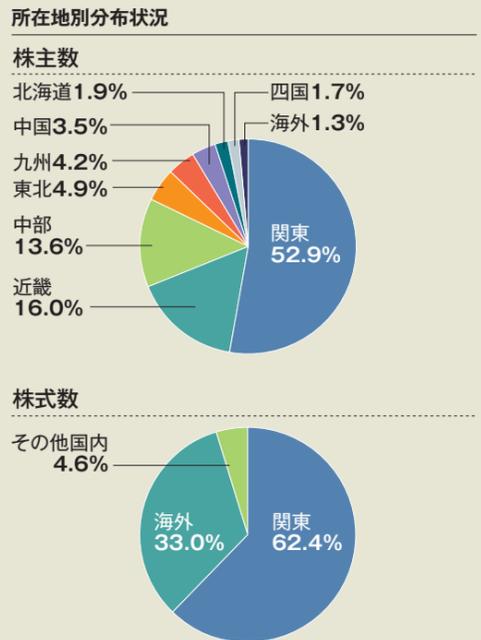
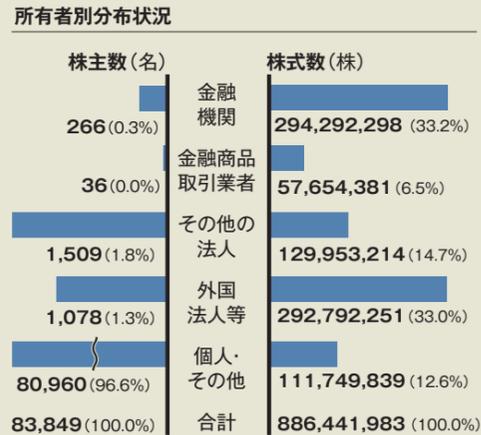
株式の状況 (2018年8月31日現在)

発行可能株式総数	4,500,000,000株
発行済株式総数	886,441,983株

株主数	83,849名
-----	---------

大株主	(千株)	(持株比率)
伊藤興業株式会社	68,901	7.8%
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	56,331	6.4%
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口)	45,600	5.1%
日本生命保険相互会社	17,672	2.0%
伊藤 雅俊	16,799	1.9%
GIC PRIVATE LIMITED - C	16,753	1.9%
三井物産株式会社	16,222	1.8%
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口5)	15,950	1.8%
三菱UFJモルガン・スタンレー証券株式会社	14,370	1.6%
JPモルガン証券株式会社	12,631	1.4%

株主メモ	
決算期	2月末日
定時株主総会	毎年5月
定時株主総会の株主確定基準日	2月末日
配当基準日	2月末日および8月31日
単元株式数	100株
公告方法	電子公告 http://www.7andi.com/ir/koukoku.html 事故その他やむを得ない事由によって電子公告による公告ができない場合には、日本経済新聞に掲載いたします。
上場取引所	東京証券取引所市場第一部
証券コード	3382
株主名簿管理人	三菱UFJ信託銀行株式会社
同連絡先	三菱UFJ信託銀行株式会社 証券代行部 電話 0120-232-711 (通話料無料)



会社概要 (2018年8月31日現在)

商号	株式会社セブン&アイ・ホールディングス
設立	2005年9月1日
本店所在地	東京都千代田区二番町8番地8
資本金	500億円
従業員数	543名(連結 59,591名)

役員 (2018年8月31日現在)

取締役 代表取締役社長	井阪 隆一	取締役 古屋 一樹
取締役 代表取締役副社長	後藤 克弘	取締役 ジョセフ・マイケル・デピント
取締役	伊藤 順朗	取締役 月尾 嘉男
取締役	栗飯原 勝胤	取締役 伊藤 邦雄
取締役	山口 公義	取締役 米村 敏朗
取締役	永松 文彦	取締役 東 哲郎
監査役 常勤監査役	幅野 則幸	
監査役 常勤監査役	谷口 義武	
監査役	ルディー 和子	
監査役	原 一浩	
監査役	稲益 みつこ	

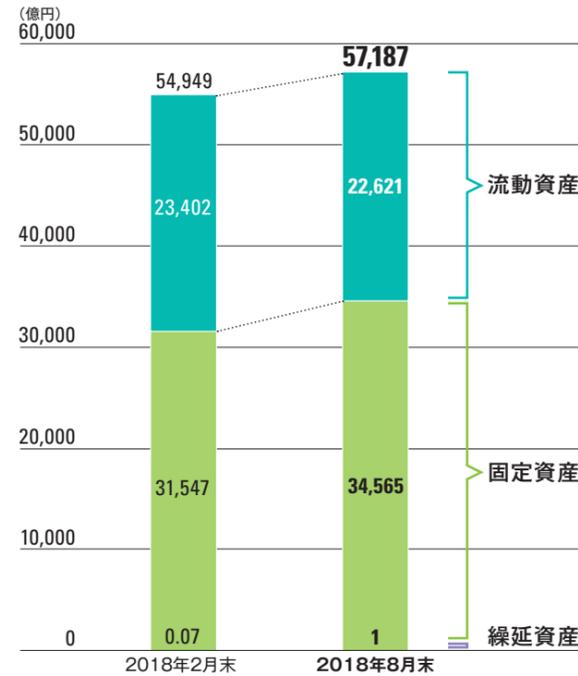
(注) 1. 取締役のうち、月尾 嘉男、伊藤 邦雄、米村 敏朗および東 哲郎の各氏は、会社法第2条第15号に定める社外取締役であります。  
2. 監査役のうち、ルディー 和子、原 一浩、稲益 みつこの各氏は、会社法第2条第16号に定める社外監査役であります。



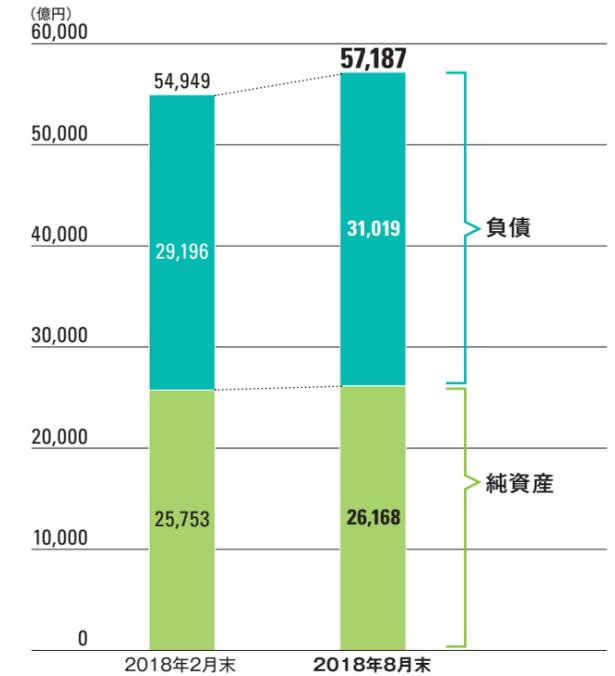
2019年2月期 第2四半期決算の詳細は、セブン&アイHLDGS. WEBサイト「IR資料室」へ

連結貸借対照表

資産合計



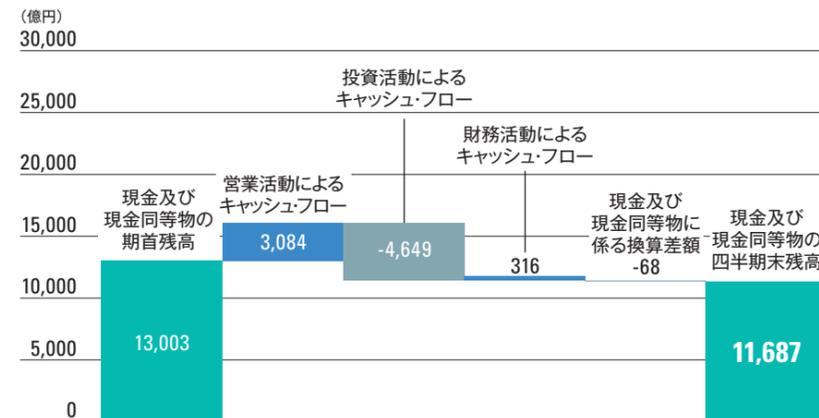
負債純資産合計



現金及び預金が減ったことなどにもない流動資産は減少し、海外コンビニエンスストア事業における7-Eleven, Inc.の積極的な投資にともない、のれんに加え土地および建物等が増えたことなどにより固定資産は増加しました。これらの結果、総資産は増加しました。

負債は、7-Eleven, Inc.の投資にともなう借入金が増えたことなどにより増加し、純資産は、主に親会社株主に帰属する四半期純利益の増加にともなう利益剰余金が増えたことにより増加しました。

連結キャッシュ・フロー計算書



営業活動によるキャッシュ・フローは、税金等調整前四半期純利益の計上等がありました。主に季節要因による仕入債務の増加等にもない収入となりました。投資活動によるキャッシュ・フローは、主に海外コンビニエンスストア事業における事業取得にともなう支出等により支出となりました。財務活動によるキャッシュ・フローは、同様に海外コンビニエンスストア事業における事業取得にともなう借入金の増加等により収入となりました。以上の結果、現金及び現金同等物の当第2四半期期末残高は期首に比べ1,316億円の減少となりました。