

# 四季報

WINTER 2021  
vol.152



## 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

### 海外コンビニエンスストア事業

7-Eleven, Inc.  
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

### その他の事業

(株)セブン&アイ・ネットメディア  
(株)セブンカルチャーネットワーク  
(株)セブン&アイ・クリエイティング  
(株)八ヶ岳高原ロッジ  
(株)テルベ(特例子会社)  
ぴあ(株)※

### 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  
(株)ヨークベニマル  
(株)ヨーク  
(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)Peace Deli  
(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 ※

### 百貨店・専門店事業

(株)そごう・西武  
(株)池袋ショッピングパーク  
(株)ごっつお便  
(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)バーニーズ ジャパン  
(株)オッシュマンズ・ジャパン  
(株)Francfranc ※  
タワーレコード(株) ※

※持分法適用関連会社

## セブン&アイHLDGS. 株主通信 四季報 2021年・冬・通巻152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 2021年11月(季刊)

©2021 (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.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。





7月1日に発表した「中期経営計画 2021・2025」では、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をグループの重要な成長戦略の主軸として位置づけ、「セブン・イレブン」をグローバルブランドとしてさらに価値を高めていく方向性を示しました。私たちグループが拠って立つ「信頼される、誠実な企業でありたい」というグループ共通の社是を基盤として、「常にお客様の立場に立って、新たな体験価値を提供」するという基本姿勢、2030年に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、世界トップクラスのグローバル流通グループ」となることを決めました。

この実現に向け、セブン・イレブン・ジャパンと7-Eleven, Inc. の共同出資による新会社 7-Eleven International LLC を立ちあげ、既存のエリアライセンスへの支援強化、新規エリアへの出店加速化、そしてスケールメリットを活かした商品調達や商品開発などへの取り組みを推進していきます。私自身、1990年から4年間、SEVEN-ELEVEN HAWAII, INC. の再建に取り組みましたが、地域のお客様ニーズに立脚した商品・サービスの提供とそのためバリエーションの構築は、国情や生活習慣などの違いを超えて、どの地域でも歓迎されるものと確信しています。グローバル展開においては、国内のお取引先の皆様にもご協力いただき、ともに新たな可能性を切り拓いていきたいと考えています。あらゆるステークホルダーの皆様にはいっそうのご理解とご支援を賜りますよう、お願い申し上げます。

## 常にお客様の立場に立って、新しい体験価値を提供し、グローバル戦略を推進



セブン&アイ HLDGS.  
代表取締役社長

井阪 隆一

セブン&アイ HLDGS.  
株主通信

# 四季報

WINTER 2021  
vol.152

当冊子はWEBにも掲載  
しております。ぜひ  
併せてご覧ください。



[https://www.7andi.com/  
group/quarterly/](https://www.7andi.com/group/quarterly/)

## CONTENTS

ごあいさつ	1	
<b>7-Eleven, Inc. の成長戦略</b> 俊敏な変化対応と店舗ネットワークなど 基盤の強化を進め、さらなる成長へ	2	
セブン&アイグループのサステナビリティ 食品ロス・食品リサイクルの取り組み お客様と一緒に課題を解決する これからの食品ロス削減	12	
<b>NEWS &amp; TOPICS</b>	14	
パートナー企業とともに オフサイトPPA NTTアノードエナジー×セブン&アイグループ	18	
こだわりの産地を訪ねて 『顔が見えるお米。』 イトヨーカドー	20	
<b>2022年2月期 第2四半期決算概況</b>	22	

## COVER STORY



●農業を中心に生活してきた日本では、1年を24等分してこまやかな季節の移り変わりを日々の営みに活かしてきました。立春から始まり大寒で1年を締めくくっているのが二十四節気、それらをさらに3つに分けて72等分したのが七十二候です。表紙イラストでは、「二十四節気・七十二候」にまつわる自然の恵みをテーマにし、お客様の暮らしに身近な拠点でありたいというセブン&アイグループの思いを表しています。

●冬号となる今号は、新暦11月7日頃の立冬から2月3日頃に終わる大寒までの季節を象徴するモチーフを集めました。翡翠色のカワセミがかける雪空の下、キンセンカにサザンカ、濃赤のバラが咲き乱れます。食卓にはすき焼き、焼き餅、おしるこなど、心も体も温まる料理が勢揃い。キンセンカの花びらを彩ったこたつ布団の脇で、猫が暖を取っています。

●日本の冬がもたらす自然の美しさを楽しみながら、家族で食卓を囲み、今年一年の出来事を穏やかに語り合えますように。そんな思いを込めて、イラストレーターの本山浩子さんが、版画のようなタッチと温かな色彩で、季節の美しさを描いてくださいました。

本山浩子さんのWEBサイト: [mh-art.com](http://mh-art.com)



節気	期間	節気の解説	季節のもの
立冬	11月7日頃～	暦では、この日から立春の前日までが冬。木枯らしが吹き始め、北国や高地では初冠雪を迎える	白菜、春菊、ほっけ
小雪	11月22日頃～	色づいた紅葉が散り始め、初雪が舞う頃。日中は小春日和で、暖かく穏やかな日が多い	くわい、れんこん、金目鯛
大雪	12月7日頃～	山々が雪に覆われ、平野にも雪が降り積もる時季。九州でも初氷が張り、全国的に冬一色になる	大根、金柑、鮭
冬至	12月22日頃～	日照時間が最も短く、夜が長くなる頃。みみずが地にもぐり、馴鹿の角を落とす頃	かぼちゃ、ほうれん草、わかさぎ
小寒	1月5日頃～	池や湖の氷が厚みを増し、寒の入りを迎える時季。雁が北へ向かい、鶺鴒が巣作りを始める	かぶ、小松菜、たら
大寒	1月20日頃～	寒さが最も厳しい時季。西日本では梅が咲き始め、春の気配を感じる	フキノトウ、ごぼう、ぶり



# 7-Eleven, Inc. の成長戦略

## 俊敏な変化対応と店舗ネットワークなど 基盤の強化を進め、さらなる成長へ

今年5月にSpeedway買収を完了し

北米に13,000を超える店舗を展開する7-Eleven, Inc.

セブン&アイグループの成長戦略の一翼を担う同社の戦略について

インタビューとともにご紹介します

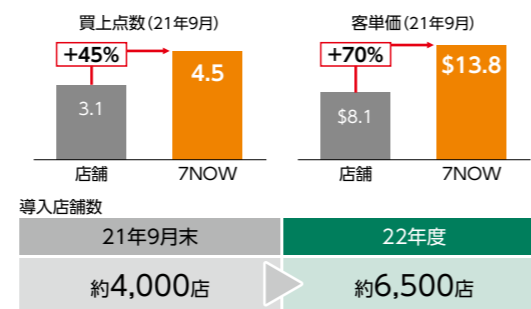
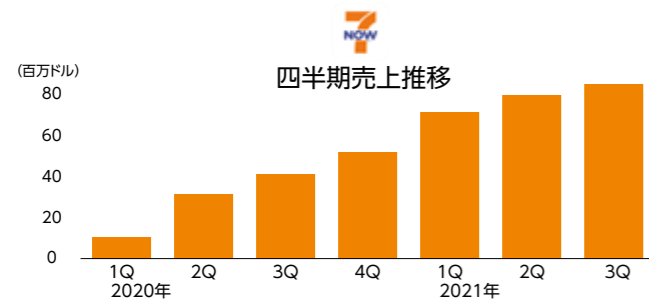


### 俊敏な対応力と基盤の拡充で 着実な成長を追求

2020年から2年近くにおよぶ新型コロナウイルス感染症（以下、新型コロナウイルス）の拡大は、世界規模のパンデミックとなり、米国においても社会、経済に大きな影響をもたらしました。私たちは新型コロナウイルスが猛威を振るい始めた時、まずお客様、従業員、加盟店の皆様など私たちのビジネスに関わるすべての人々の安全と健康をいかに守るかという点に、最も心を砕きました。米国内でも外出規制が課せられるなど、私たちのビジネスにとっても厳しい環境となりましたが、セブン・イレブンは社会生活に不可欠な「エッセンシャルビジネス」と認められ、連邦政府から営業要請がありました。お客様が必要な時に必要な商品・サービスを提供し続けるという私たちの取り組みが、パンデミックの状況下でも積極的な役割を果たしてこられたことに私は大きな誇りを持っています。

今回の新型コロナウイルスの拡大は、お客様の消費行動に大きな変化をもたらし、ほとんど一夜にして変わったとさえ感じられるほど急激です。お客様が感染を回避するために外出を減らした結果、店舗への来店頻度が減少した一方で、ご来店時には数日間の生活に必要なものをまとめて購入される傾向が高まり、客単価は上昇しました。また、必要な商品を自宅や今いる場所に届けてほしいというニーズが高まりました。当社では2018年以来、スマートフォンなどを使ってご注文いただき、短時間でお届けする「7NOW（セブンナウ）」というデリバリーサービスの展開に取り組んでいたことが奏功し、このプラットフォームを活用することで、コロナ禍によるデリバリーへのニーズにも迅速に対応できました。その結果、2020年1月に比べ、9月末現在で「7NOW」の売上規模は約10倍に拡大しています（図1）。当社に限らず、世界の小売業を取り巻く環境においては、過去数年来、VUCAの時代といわれるように不確実性が高まっています。コロナ禍は、この不確実性の高まりを一気に顕在化させました。このような中で着実に成長を継続していくには、俊敏な対応と変化への備えがきわめて重要であると考えています。

図1 7NOW（デリバリー）の利用状況



7-Eleven, Inc. 社長 兼 CEO  
セブン&アイHLDGS. 取締役  
ジョセフ マイケル デピント  
**Joseph M. DePinto**

- 略歴
- 1995年 9月 Thornton Oil Corporation入社
- 1999年 6月 同社上級副社長COO
- 2002年 3月 7-Eleven, Inc.入社 同社部長
- 2003年 4月 同社副社長オペレーション本部長
- 2005年 12月 同社取締役社長CEO（現任）
- 2010年 8月 Brinker International, Inc. 独立取締役
- 2013年 11月 同社取締役会長（独立取締役）（現任）
- 2015年 5月 当社取締役（現任）
- 2021年 3月 DHC Acquisition Corp. 独立取締役（現任）





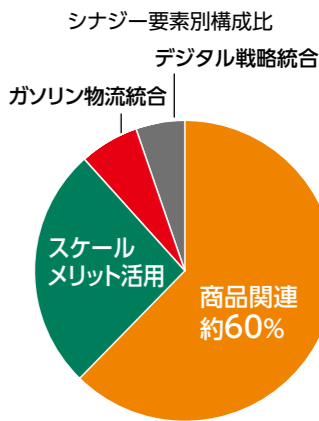
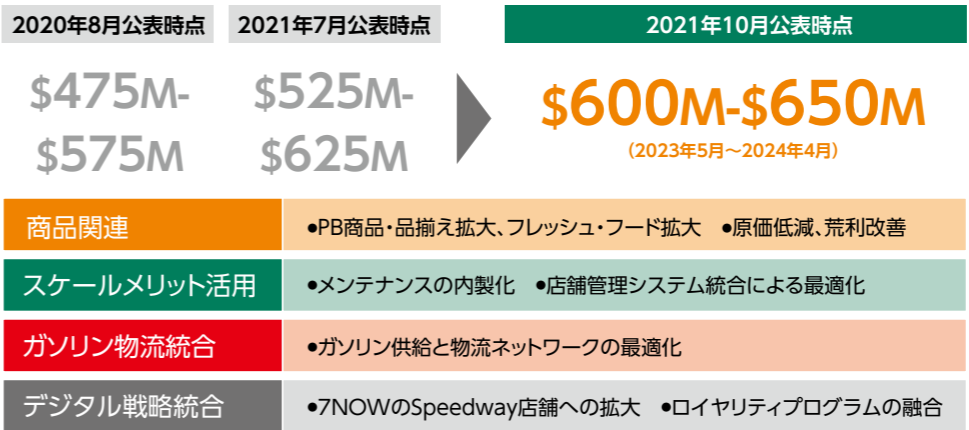


図2 Speedway統合後3年目の想定シナジー



成長に向けた基盤強化という点では、3000店舗超のネットワークを持つ「Speedway」の統合はその中核となる重要な取り組みです。私たちは買収完了後、Speedwayの事業についてさらに細部にまで踏み込んで調査を進めてきました。その結果、統合効果は、昨年買収を決定した当初の想定を大きく上回り、現時点では3年目の想定シナジーとして6億~6億5千万ドルに達すると見込んでいます(2021年10月公表時点・図2)。

### Speedway統合による優位性の強化

現在、米国のコンビニエンスストア(以下、CVS)市場は、個人経営を含めた10店舗以下の小規模チェーンの店舗数がマーケット全体の約65%を占める細分化された業界であり、大手3社で90%以上を占める日本のCVS市場とは大きく異なっています。このような環境下で米国内では、売却や買収が盛んに行われており、当社でも戦略的なM&Aを進めることで、市場でのシェア拡大を図り、効率的な店舗運営、物流体制の整備を進めてきました。

Speedwayは、米国中西部において多くのお客様に認知されており、7-Eleven, Inc.の既存出店エリアを強力に補完するものとなります。また、今回の統合によって、CVS市場として魅力的な全米50都市のうち47都市に、当社は店舗網を展開することとなります。これは、全米の人口の50%以上の方の半径2マイル(約3.2km)以内に店舗を展開することになり、デリバリーサービス「7NOW」などの拡大をさらに有利にするものになります。このようにSpeedwayの統合は、CVS市場でナンバーワンの店舗シェアを有する当社の優位性をより高め、成長を加速させるものと確信しています。



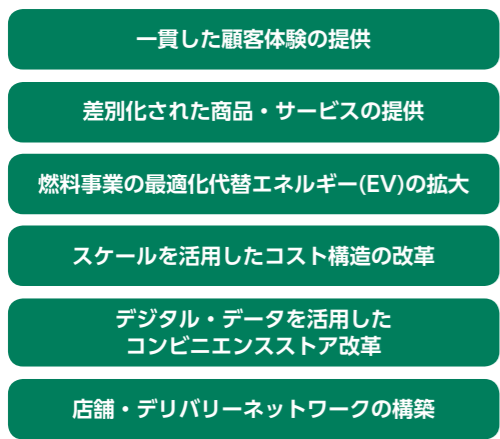
的に仕事を進め、進捗状況や課題に関する報告が私のもとに毎週上げられます。さらにガバナンスの点においては、セブン&アイグループと密接に連携して統合を進めています。

私は統合プロセスにおいて、次の3つの点を大切にしています。第1にリーダーシップ、第2に人と人との信頼関係、第3にコミュニケーションです。これらはそれぞれリンクしています。

リーダーが現場に姿を見せ、直接方針を示して統合をリードすることも、働く人々と対話を交わしながら、公平、公正な評価を進めていることを従業員皆さんに理解してもらうことが、そして統合が、7-Eleven, Inc.とSpeedway双方の従業員にとって、成功のチャンスを広げ、より良い未来につながることを確信を持ってもらうこと。これが統合を成功させる基盤になると考えています。

また、勝利(WIN)の体験とともにすることが、教育効果を高めるうえで大切であると考えています。このため、あらゆる機会を通じて、すぐれた取り組み事例を従業員の皆さんに発信し、ケーススタディとして共有するようにしています。たとえば、7-Eleven, Inc.のPB商品を積極的に導入することで、どれだけ販売力が高まったか、あるいは単品管理をしっかりと実行していくことで、どれだけお客様ニーズに対応する力がついたかなど、すぐれた取り組みをした従業員一人ひとりを全国規模の会合などで表彰しています。当社のビジネスの根幹を支える取り組みについて理解を深めるとともに、従業員のモチベーションを高めることにもつな

図3 シックス・ポイント・プラン



### 成長戦略のカナメとなる「シックス・ポイント・プラン」

私たちは成長戦略として「シックス・ポイント・プラン」を策定しています。この取り組みは2016年以来、継続

して進めています。市場環境が大きく変化する中で、随時見直しを行ってきました。策定にあたって最も重視している点は、お客様ニーズの変化です。現在、私たちにあって重要な「変化対応」の要点は、

- ① 迅速・フレンドリーなサービス
- ② 売場はつねに清潔さと安全・安心が確保されており、ほしい商品の欠品がなく機会損失を回避すること
- ③ 商品は「新鮮」「でき立て」などお客様にとってつねに魅力的であること
- ④ あらゆる商品・サービスでお客様に満足していただけるよう、「質」と「価値」を絶対的に追求すること
- ⑤ セブン・イレブンの商品やサービスが「いつでも」「どこでも」手に入り、利用できるよう、さらなる利便性を追求すること

これらを実現するためのカナメの戦略「シックス・ポイント・プラン」を通じて「7-Eleven」ブランドのさらなる認知向上を図ります(図3)。

このシックス・ポイント・プランの達成にも、Speedwayの統合が大きく寄与します。とくに第4の「スケールを活用したコスト構造の改革」は、統合によるシナジー効果を活かすことで、

仕入原価の低減、店舗運営の効率化、販売管理費など間接費の削減、ITシステムの統合・標準化によるコスト削減、事業ポートフォリオの適正化などを促進できます。また、第6の「店舗・デリバリーネットワークの構築」において、より短時間で注文に対応する「クイックコマース」の推進やラストワンマイルソリューションの構築に大きく貢献することが期待できます。







私はこのシックス・ポイント・プランを、当社が培ってきた企業文化に根差した取り組みとして推進することが大切であると考えています。当社の企業文化とは、「お客様の立場に立って考える」「お客様ニーズにしっかりと対応する」という価値観であり、従業員それぞれが主体的に仕事に取り組むことを定めた「7-Eleven, Inc. リーダーシップ・プリンシパル」の精神で

す。この価値観や精神のもとにESGプログラムの強化、人材育成、より良い仕事環境・お買物環境の構築などを推進することで、当社の事業基盤をさらに強固なものとしていきます。そして、この基盤の上に立ってシックス・ポイント・プランを実行することで急速に進むお客様ニーズの変化に対応し、さまざまな経営数値による検証を通じて、取り組みのチェックや修正を重ねていくというサイクルによって、より着実な成長を期待しています。

### CO<sub>2</sub>削減目標の早期達成など サステナブル経営も加速

今、気候変動などの問題は、地球規模で取り組む課題であり、「持続可能な社会の実現」に貢献することは、企業の社会的な責務となっています。現在、米国内のCVSの約80%がガソリンスタンド併設店舗になっており、当社でも約60%の店舗がガソリンスタンドを併設しています。もちろん、中長期的に見ればガソリン自動車から電気自動車(EV)などへの転換が進むことが予想されますが、現状、米国内では

ガソリンに対するお客様ニーズは依然高く、そのためガソリン事業と併せたサステナブルな施策を推進することが重要です。

私たちは、ガソリン車からEVへの転換という変化に対応して、EV充電設備の設置をスタートさせ、2022年には計画を5年前倒しして250店舗に500台以上の充電設備の設置が完了する予定です。この充電設備に関しては、お客様にとってより便利なものとなるよう、さまざまなノウハウ

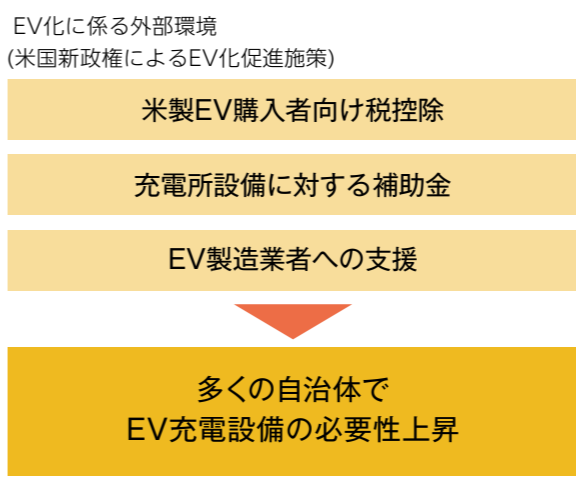


図4 EV化に係る外部環境  
(米国新政権によるEV化促進施策)

を蓄積している最中です。最終的には現在のガソリン補給と同様に短時間で充電できるよう、急速チャージの技術なども取り入れたものになると考えています(図4)。

また、CO<sub>2</sub>排出量の削減についても、2027年に(2013年対比で)20%削減することを目標として取り組みをスタートし、2020年には計画を大幅に前倒しして28%削減を達成しました。このCO<sub>2</sub>排出量の削減にあたっては、店舗の空調、照明などのきめ細かな省エネルギー化を推進するとともに、風力発電、太陽光発電など再生可能エネルギーも積極的に導入しています。たとえば、テキサス州に展開している約1000店舗の全店に風力発電による電力を導入しており、フロリダ州では約800店舗が太陽光発電による電力を導入しています。今後、こうした取り組みをさらに拡大していく方針です。加えて、プラスチックの削減では、2030年までにPBの約50%がパッケージの素材を環境にやさしいものに転換する目標を掲げています。そして、食品ロスの削減や食品リサイクル、持続可能な調達に関しても2030年の目標達成に向けて取り組

みを進めています。これらの取り組みにあたっては、環境宣言「GREEN CHALLENGE 2050」に取り組むセブン&アイグループと課題を共有しながら、企業としてしっかりと責務を果たしていきます。持続可能な社会づくりに貢献することで、未来世代や地球全体の人々と連携していくことは素晴らしい、誇らしいことです。

### ブランド価値の最大化を図る グローバル戦略の推進

セブン&アイグループとして推進するグローバル戦略には、「既存国との連携強化」「新地域への出店促進」「グローバル連携拡大」という3つの目的があります。

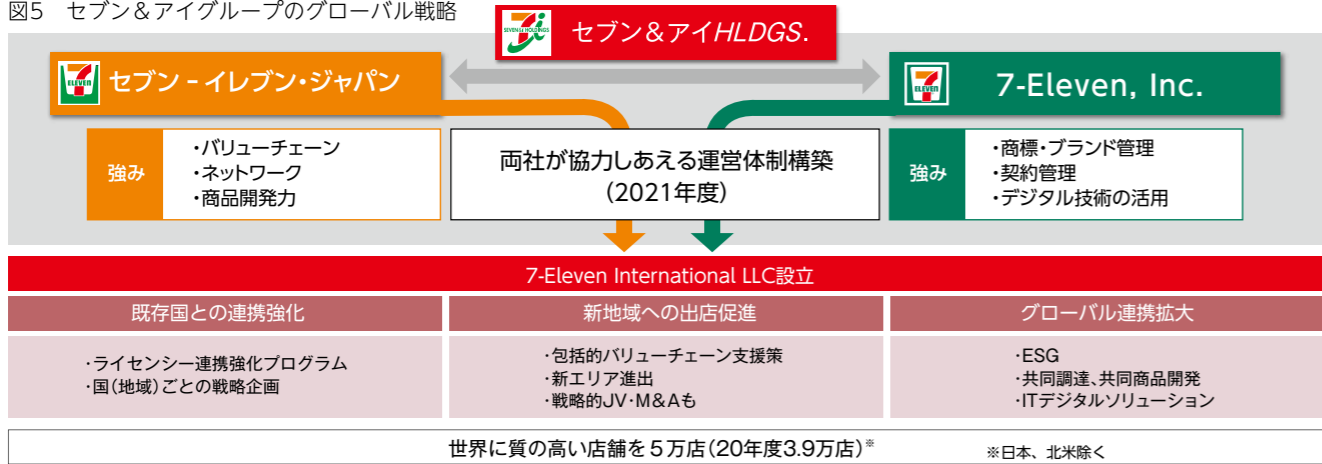
グローバル戦略に基づく包括的なプログラムにより、既存のエリアライセンシーはさらなる成長を期することができるでしょう。また、現在当社が提供しているフレッシュ・フードなど、お客様のニーズが高く、大きな販売チャンスのある高品質商品を、世界の各地域で展開していくことで、新たにグローバルなバリューチェーンも生まれると

考えています。

さらに、ITソリューションやESGに関するソリューションの提供を通じて、世界の各地でセブン・イレブンのビジネスモデルを革新し、ブランド価値を最大化することができると期待しています。このグローバルな取り組みを推進するために、7-Eleven, Inc. とセブン・イレブン・ジャパン、セブン&アイHLDGS.が連携して、新たな会社7-Eleven International「LLC」を立ちあげました。このグローバル戦略によって、世界のどこでもセブン・イレブンの質の高い商品やサービス、利便性を享受できるようにする将来像を描いています(図5)。

最後に、日本のステークホルダーの皆様にも、当社の取り組みをお伝えする機会を得たことを光栄に思います。また、世界規模のパフォーマンスという非常に厳しい経営環境の中でも、セブン&アイグループの一員としてグループ各社との連携を深めながら、着実に成果をあげられたことをたいへん誇りに思います。ステークホルダーの皆様には、今後いっそうのご理解とご支援をお願い申し上げます。

図5 セブン&アイグループのグローバル戦略





# 商品販売力の強化に向けた フレッシュ・フードの質向上

## お客様ニーズの変化に 対応し続ける

当社のマーチャンダイジング(MD)戦略は「セブン・イレブンでしか手に入らない商品」を提供していくため、お客様ニーズの変化をつねにとらえ続けることを最も大切にしています。とくに、新型コロナウイルス以降この1年数カ月間におけるお客様ニーズの変化は、これまで体験したことのない劇的なものでした。中でも私たちのビジネスに大きな影響を与えた変化は、第1に多くの外食施設が閉鎖され、お客様の食事に関する選択肢が減ってしまったこと、第2に多くのお客様がテレワークにシフトした結果、朝食メニューを提案するビジネスが大きな影響を受けたこと、そして第3にデリバリーへのニーズが高まったことです。

とくにデリバリーでは、お客様のものと届いて召し上がっていただくまで、おいしさや品質を保つ取り組みを強化

しました。たとえば、これまでピザはフレッシュ・フードの工場で焼きあげて冷凍したものを店舗に配送し、

店内で温めていました。今回、より高品質のピザを提供するため、一部の店舗で

は、半製品の状態で工場から出荷し、店舗で最終的に焼きあげるという仕組みに変えました。この「フレッシュピザ」は、デリバリーのニーズに対応するための技術的な革新の一例です。お客様ニーズの急激な変化に対応するために、品揃えから商品生産や店舗への供給方法など、あらゆる面で改革を進めています。

## 生産・配送インフラを革新し、 フレッシュ・フードの拡大を追求

当社がほかにはない差別化商品として、とくに注力している領域は、フレッシュ・フードやコーヒー、スラッピー、

地域ではバーガーパティにするなど、地域性への対応を図っています(図6)。

また、このフレッシュ・フードの商品開発で、重要な役割を果たしているのがチームMDです。チームMDの取り組みについては、セブン・イレブン・ジャパンとも人材交流などを含めた連携のもとで進めており、私自身も2014年に9カ月間日本でセブン・イレブン・ジャパンの商品開発チームに加わって、開発プロセスに関する知見を深めました。

フレッシュ・フードの味、品質の向上で、大きな役割を果たしているのが、2017年から進めているわらべやテキサスとの取り組みです。私たちはわらべやテキサスとチームを組んで、新たな商品開発を進めるとともに、商品製造のプロセスや品質を維持したまま商品を店舗に供給する仕組みを構築しています。このチームで開発した新商品は、現在テキサス州ダラス周辺の約650店舗以上に供給、さらにこの開発プロセスを本手にして、ほかの地域で私たちとパートナーシップを組んでいるフレッシュ・フードのメーカーに拡大しています。実際に、ホットスライダー(ミニハンバーガー)などの新商品は、ニューヨークやロサンゼルスで展開を始めており、今後フロリダでも展開する計画です。

各地に拡大する場合、地域性に合わせて味付けやソースなどレシピを変えています。たとえばチキンスライダーという商品の場合、西海岸ではパッファローソースが好まれますが、他の地域ではマヨネーズベースのソースが好まれるなどの違いがあります。また、牛肉を使ったレシピでも、地域によってはハラペーニョ・チーズステーキを使い、別の



7-Eleven, Inc. シニアヴァイスプレジデント  
商品本部 兼 デイモンドチェーン  
ジャック スタウト  
Jack Stout

ファウンテンなどセブン・イレブンだけで販売している「専用飲料」、PB商品です。これらの商品の売上構成比は、現在21%に達していますが、将来的には50%以上に拡大し、中でもフレッシュ・フードの売上を高めていくことを重視しています。

「温かいものは温かな状態で食べたい」とよりいっそう高品質なものがほしい」というように、お客様がセブン・イレブンに求める品質の要望はより高まっています。また、ミレニアル世代以降の若い世代のお客様が増えるにつれ、「今までにないものを」という冒険心に富んだ要望も高まり、ニーズの多様化も進んでいます。

要になります。さらに、店舗の皆さんに商品の情報や特色を十分理解していただくことも重要です。

## フレッシュ・フード戦略にも 寄与するレストラン事業

今後強化していく事業の一つがレストラン事業です。現在、私たちは約500店のレストラン併設店舗を展開しています。レストラン併設店舗は通常の店舗と比べてフレッシュ・フードの売上も高いという特徴があります。こうした点をふまえ、2025年度までにレストラン併設店舗を1600店に拡大していく方針です。十分な広さのある場所に店舗、レストラン、駐車スペースをフルサイズで確保するのが理想的で、併設店舗の展開は新規出店

が中心ですが、既存店舗の中でも十分なスペースがあり、お客様のニーズが見込まれる店舗を改装して、レストランを併設する事例もあります。

現在、展開しているレストランの多くは「ラレドタコ(Laredo Taco)」というタコスのレストランで、これは2018年に統合したスノコ(Sunoco)のチェーンが展開していましたが、当社で拡大を図ってきました。また、現在はまだ20店舗ほどですが、「レイズ・ザ・ルースト(Raise the Roost Chicken & Biscuits)」というチキンメニューのレストランも展開しています。この2つは全国的に受け入れられるメニュー内容であり、今後のレストラン事業の中心になっていくものと考えています。



図6 ホットスライダーの品揃え





# デリバリー、キャッシュレス決済など デジタル戦略で開く「次の便利」への扉

## 利便性を革新する デジタル戦略の展開

お客様ニーズが多様化する中で、「利便性」の再定義が必要になってきています。近年、とりわけお客様が強く望んでいるのは、「一人ひとりのニーズに即したサービス」と「いつでもどこでも買物ができる」ということです。さらに、「コロナ禍で「非接触」や「スピード」も強く求められるようになりました。今当社が展開しているデリバリーサービス「7NOW」、セブン・イレブンのアプリを通じて提供している「7Rewards (セブンリWARDS)」、7-Eleven Wallet (セブン・イレブンウォレット)、「モバイルチェックアウト」、給油時の利便性を高めるサービス「Fuel Loyalty (ガソリンロイヤリティプログラム)」は、まさに変化をお客様ニーズにお応えするものです。そして、これらを進めていくほど、当社がお客様に最初に選んで

いただけるCVSになるという期待を強く感じています。

## 7NOW 高まるニーズに応え、 最速デリバリーを追求

コロナ禍以降、とくにお客様の要望が高まったのは、宅配サービスです。「デリバリー料金がかかっても良いので、フレッシュ・フードや飲料を届けたい」というお客様の声が多く聞かれるようになりました。幸い私たちは「7NOW」をコロナ禍以前の2018年にスタートしてサービスを拡大してきたので、スピーディーに対応できました。その中で私たちが強みとしているのが、24時間体制でサービスを提供できること、そして短時間でお届けできるという点です。現在ではさまざまなデリバリーサービスが登場していますが、どのデリバリーサービスも主眼に置いているのがスピードです。その中でも私たちは、つねに全米で最

もスピーディーに宅配できることを目指しています。

また、Speedwayが統合されたことで、全米の半数の人々の2マイル以内に店舗を有するようになり、この店舗網を活かすことで、ご注文から約30分以内という短時間でのお届けを実現しています。また、DoorDashやUber Eatsといった宅配サービス事業者とも連携することで、より幅広いお客様にご利用いただける体制も構築しています。「7NOW」は、現在4000店舗で実施、とくにフレッシュ・フードのニーズが高いことから、店舗に比べ一人当たりの買上点数が多く、客単価が高いという傾向も見えています。

「7NOW」を導入するにあたり、リアルタイムに店舗在庫を把握するシステムを構築してきました。この仕組みを活用することでお客様も店舗の在庫を知ることができます。また、在庫量が僅少の商品については、注文時に在庫があっても店内のお客様が購入される可能性があるので、欠品した場合に代替商品にするか、キャンセルするか



7-Eleven, Inc. シニアヴァイスプレジデント  
最高デジタル責任者  
ラグー マハデヴァン  
Raghu Mahadevan

といった選択をあらかじめしていただけるようにしています。配達先については、当初はご自宅やオフィスなどでしたが、現在では「7NOW PNS (セブンナウピンス)」というサービスで、公園など公共の場所であればご指定いただいた所にピンポイントでお届けできます。さらに、「置き配」にも対応するなど、サービスを進化させ続けることで「7NOW」のお客様につねに新しい体験価値を提供しています。

## 7Rewards お客様一人ひとりの関係強化を促進

「7Rewards」は、セブン・イレブン・アプリをご利用のお客様一人ひと

りに特化した利便性と特典をお届けするプログラムです。アプリをたちあげると、すぐにいつものお気に入りの商品にアクセスできることに加え、時間帯によってご提案する商品にも変化をつけています。また、お客様一人ひとりに特化したプロモーションを展開することで来店動機も高まり、お客様に高く評価していただいています。

「7Rewards」のアクティブ会員数は、約1600万人に達し、お客様だけでなく店舗にとってもメリットのあるサービスとなっています。

## 7-Eleven Wallet 店舗利用の促進にも寄与する決済サービス

「7-Eleven Wallet (7-Eleven Wallet)」は、セブン・イレブン・アプリに組み込まれた決済サービスで、お客様はキャッシュレスでお支払いいただけます。チャージは、現金、クレジットカード、デビットカードなどから選択でき、オートチャージにも対応しています。また、「Wallet」をご利用のお客様の1回当たりのチャージ金額は平均22.7ドル(約2500円)で、これまでチャージしながら頻繁にご来店いただいています。この「7-Eleven Wallet」は、店舗

のロイヤルティを高めることにもつながっています。

## Fuel Loyalty 給油のお客様に簡便・おトクなプログラム

「Fuel Loyalty」は、セブン・イレブンの給油所をご利用いただくお客様に提供しているサービスプログラムで、給油機の番号と給油量を入力すると、支払いを済ませることができま

す。また、給油所の従業員と接触することなく給油を済ませ、一連の入力を音声認識で行うことができるのも特徴です。さらに、サービスのご利用を促進するため、一部地域で「フライスロック」の

テスト導入も実施しています。これは、ガソリン価格を地域内の給油所の中で最も安い価格に合わせるサービスで、お客様は地域内で安い給油所を探し回ることなく、セブン・イレブンでいつでも最安値で給油できます。「Fuel Loyalty」は昨年12月にサービスを開始、現在会員数は220万人を超えています。

## モバイルチェックアウト レジに並ばず決済できるサービス

「モバイルチェックアウト」はお客様がご自身で商品をスキャンして、キャッシュレスで支払いを済ませることができサービスです。2018年に展開を開始しましたが、コロナ禍を契機にこのサービスへの需要も一気に高まりました。約3500店舗(2021年9月時点で展開しており、サービス開始以来、延べ100万人以上のお客様にご利用いただいています。

お客様にとってこのサービスの最大のメリットは、レジに並ばなくて済み、お店での滞在時間を最短にできるという点です。一方、お店の側からは、お客様に確実に精算していただくということが重要です。そこで、私たちは



このサービスのための専用カウナーを店内に設置し、お客様が決済画面をかざすことで、音により従業員に決済済みであることを通知できるようにしました。また、お店の在庫確認用の端末には、店頭でお客様がスキャンした商品を確認する機能が設けられています。

さらに当社では、このようなDXを活用した利便性の拡大に向けて、「7NEXT」というチームを設け、最先端のデジタル技術や知見を活かした研究開発を進めています。このチームでは、つねにセブン・イレブンに求められる「次代の利便性」とは何かを検討し、新たなテストにも次々と取り組むなど、お客様に驚きと期待をもって迎え入れよう努力しています。

7-Eleven, Inc. の  
DX紹介動画はこちら





# セブン&アイグループのサステナビリティ

▶ 本取り組みに関するSDGsの目標



## てまえどり

すぐ食べるなら販売期限が近いものをお客様の気づきをうながし、食品ロス削減

セブン・イレブンでは、すぐ食べる商品は販売期限が近い商品からのお買上げをうながす「てまえどり」を実施。おにぎりやパンの棚に販促物を掲示し、食品ロス削減には消費者の協力も必要であることをお伝えしています。今年6月には大手コンビニエンスストア4社で連携した取り組みへと発展しました。



## mottECO(もってこ)

デニーズが環境省と始めた食べ残しを持ち帰るプロジェクト



デニーズでは、食べ切れなかった料理をお客様の責任で持ち帰ることができる植物由来のお持ち帰り専用容器を導入。環境省の食品ロス削減活動「mottECO(もってこ)」の導入モデル事業として採択され、日本でも食べ残しの持ち帰り文化が根づくきっかけとなることが期待されています。



## フードドライブ

ご家庭で食べ切れない未使用食品を店頭BOXで回収し、福祉施設などへ

イトーヨーカドーでは、未開封の缶詰や飲料など、まだ食べられるのに家庭では使い切れない未使用食品を寄付していただき、地域のフードバンク団体や福祉施設等に寄贈する「フードドライブ」を推進。現在、全国のイトーヨーカドー店舗（一部店舗を除く）にフードドライブBOXが設置され、スーパーストア事業を中心に取り組みが広がっています。



## 賢者のレシピ

伝説の家政婦・タサン志麻さんの食材をムダにしないレシピを配信

YouTubeチャンネル「セブンプレミアム公式 セブンプレミアム向上委員会」では、伝説の家政婦・タサン志麻さんが考案する「賢者のレシピ」を配信。食材をムダなく、賢く、おいしく食べることをモットーに、より多くのお客様にセブンプレミアムの商品を楽しんでいただきながら、食品ロスについて考えるきっかけを提供しています。



## 食品ロス・食品リサイクルの取り組み

# お客様と一緒に課題を解決する これからの食品ロス削減

企業努力とともに消費者側の意識変化が重要とされる食品ロス問題。セブン&アイグループが推進する“お客様と一緒に推進する”食品ロス削減の取り組みが注目されています。

お客様に参加していただくことで  
ロス削減につながる仕組みづくり

食品ロスとは、まだ食べられるのに廃棄される食品のこと。持続可能な開発目標(SDGs)の達成において世界が一丸となって解決すべき目標となっており、食品ロスは現代が抱える社会課題として、お客様の問題意識はますます高まっています。

セブン&アイグループでは、環境宣言「GREEN CHALLENGE 2050」で食品リサイクル率を30年に70%、50年に100%、食品廃棄物量を発生原単位(売上百万円当たり)の発生量)で13年度と比較して30年に50%削減、50年に75%削減を掲げ、セブンファーム<sup>※1</sup>やエシカルプロジェクト<sup>※2</sup>など、さまざまな取り組みを推進してきました。

そして今、さらに一歩踏み込んで取り組んでいるのが、「お客様と一緒に推進する」食品ロス対策です。

食品廃棄量を減らすためには、消費者一人ひとりの行動変化が大きく影響します。消費者との接点が多い当社グループの強みを活かして、店舗や売場でお客様に参加していただくことで発生抑制につながるような仕組みづくりをグループ各社で工夫しています。

セブン・イレブンを中心にグループで実施している「てまえどり」は、昨年3月に神戸市とセブン・イレブンの連携からスタート。食品ロス問題は協調できる領域であるという考えから環境省や日本フランチャイズチェーン協会に働きかけ、今年6月には消費者庁、農林水産省、環境省とともに大手コンビニエンスストア4社で連携した取り組みへと発展しています。

デニーズが実施する「mottECO(もってこ)」は、お客様から大変好評をいただき、「食べ残しを廃棄したくない」「注文したものは責任を持って食べる」という食品ロスに対する消費者の価値観の変化が見られました。イトーヨーカドーの「フードドライブ」も、食品ロスを解決しながら社会貢献できることを伝えることで協力が増えつつあり、日々のお買物をしながらご家族で食品ロス問題を考えるきっかけにもなっています。

今後セブン&アイグループでは、店舗から出る食品残さの堆肥化や飼料化を推進し、食品リサイクル率のさらなる向上を目指します。その他の活動もグループ各社が問題意識を共有し、食品廃棄量削減につながった好事例をグループ内で拡大。身近なセブン&アイグループだからこそできるアプローチでお客様の参加意識を醸成し、お取引先や業界内に協力を呼びかけ、社会課題の解決を牽引していきます。

※1 セブンファーム  
2008年イトーヨーカ堂が設立した小売業で初めて循環型農業に取り組み農業生産法人。  
※2 エシカルプロジェクト  
販売期限の近い商品にシールを貼り、対象商品の購入で5%分のnanaccoポイントを付与するセブン・イレブンの取り組み。



# 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

企業情報

セブン&アイHLDGS.  
ネットスーパーの大型センターを  
新横浜に開設  
ラストワンマイル施策を推進

7月2日



セブン&アイHLDGS.は2023年春、イトーヨーカ堂が運営する「イトーヨーカドーネットスーパー」の新たな拠点として、「イトーヨーカドーネットスーパー新横浜センター(仮)」を神奈川県横浜市に開設します。同センターは、セブン&アイグループの「中期経営計画2021-2025」に基づき、ラストワンマイル施策の一環として整備するもので、近隣のイトーヨーカドー約30店舗の配送エリアと、同センターから約30km圏内の配送エリアをカバーする、約1万1028坪の大型拠点です。

2001年からサービスを開始した「イトーヨーカドーネットスーパー」は、社会環境の変化に合わせて年々ニーズが高まり、今後もニューノーマルにおいてニーズが拡大していくものと考えています。大型センター化により、ますます拡大するお客様ニーズに対応するとともに、グループの拠点としてセブン・イレブンでの留め置きや、受取りロッカーの設置拡大による受取拠点の多様化などのテストを行い、さらなる利便性向上も図ります。今後もお客様の立場に立ち、新たな体験価値を提供し続けていきます。



「イトーヨーカドーネットスーパー新横浜センター(仮)」イメージ

## CLOSE UP 2

企業情報

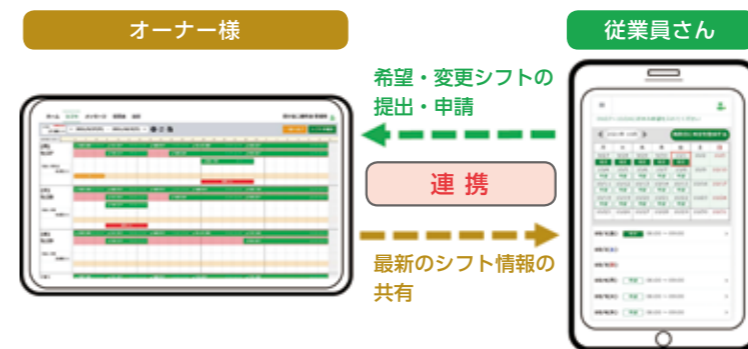
セブン・イレブン・ジャパン  
効率的な店舗運営をサポート  
『シフト作成支援システム』を  
全国の店舗へ拡大

10月1日



セブン・イレブン・ジャパンは、店舗運営の効率化をサポートするための「シフト作成支援システム」を、全国のセブン・イレブン2万1210店舗(2021年9月末時点)に拡大しました。同システムは、従業員名や勤務時間などの必要項目を入力することで簡単にシフト表が作成可能で、オーナー様と従業員さんがWEB上で、いつでもシフト表を確認することができる仕組みです。同システムを導入することで、シフト作成に関わる作業量が約4割減り、オーナー様の業務の削減や心理的な負担軽減につながります。

2019年12月より、一部地域でテスト導入を開始。店舗でのシフト作成業務の大幅な効率化を実現できたことから、加盟店のオーナー様が安心して経営に専念できる仕組みの一つとして、全国に拡大しました。今後もフランチャイズ本部として、オーナー様や従業員さんの負担を減らす仕組みの導入を進めていきます。



オーナー様と従業員さんは、自身のモバイル端末の活用でこれまで以上に綿密なやり取りが可能に。

受賞

セブン・カードサービス  
nanacoサイトが  
HDI「Webサポート」  
格付けで最高評価を獲得

7月1日

セブン・カードサービスが運営するnanacoサイトは、サポートサービス業界のメンバーシップ団体であるHDI・Japanが実施している2021年格付けベンチマーク「Webサポート」格付けの部門において、最高評価の「三つ星」を獲得しました。同サイトは、24時間いつでもお客様の困りごとを解消することを目的として、AI(人工知能)を活用したチャットボットによるお問い合わせ窓口を2020年に開設。チャットサポートの応答が早いことや、フリーワードの検索機能が充実していることなどが評価されました。

社会・環境活動

セブン・イレブン・ジャパン  
店内販促物を環境配慮素材に  
切り替え、環境負荷低減

7月5日



セブン・イレブン・ジャパンは、セブン・イレブン店舗内に設置する販促物を、石油由来プラスチック製から新素材「ユポグリーン」に切り替えました。新たに使用する「ユポグリーン」は、独自製法により植物由来のバイオマス樹脂を配合することで、石油由来プラスチック量を従来比約12%削減することができる素材です。

企業情報

セブン・イレブン・ジャパン  
外国人材のサポートを行う  
「セブングローバルセンター」  
を設立

7月5日



セブン・イレブン・ジャパンは、国をまたいだ人材の育成・就業促進の支援・管理を通じて、多文化共生社会を実現することを目的に、協力企業・組織と連携する枠組みとして一般社団法人セブングローバルセンターを設立しました。留学生を中心とした多くの外国人材がセブン・イレブンの加盟店で活躍する中、今後も安心・安定して働けるよう、在留支援管理を推進するためのプラットフォームとして、外国人材の開発、研修、加盟店へのマッチング、在留手続きや生活の支援を行い、外国人材の地域社会への定着を支援します。

セブングローバルセンターは、オンラインサービスによる在留手続きサービスを提供する株式会社Onesab、外国人向け家賃保証・生活支援を提供する株式会社グローバルラストネットワークス、外国人向け金融サービスを提供するセブン銀行のほか、人材開発・研修などを担う企業と連携し、セブン・イレブン加盟店における人材育成のサポートを行っています。また、持株会社であるセブン&アイHLDGS.とも連携し、グループ会社への外国人材受け入れのベースを広げ、日本社会が直面する人口減少という問題に対処していきます。

新サービス

そごう・西武  
ファンコミュニティサイト  
「マニア区」開始

7月16日

そごう・西武は、個人の趣味嗜好が多様化する中、興味や関心ごとを切り口とした顧客との関係構築を目的に、顧客参加型のファンコミュニティサイト「マニア区」を開設。顧客のリアルな投稿や声をデータ化・蓄積し、顧客ニーズに対応した商品やサービスの開発、売場づくりを進め、お客様の「使い方」に即した売り方や店頭の活性化につなげます。



社会・環境活動

セブン・イレブン・ジャパン  
「サンドイッチ」の包材を刷新  
プラスチック使用量約40%減

7月21日



セブン・イレブン・ジャパンは、オリジナルフレッシュフードの主力商品であるサンドイッチのパッケージの一部を、独自技術により紙素材と組み合わせた新素材に変更。石油由来のプラスチック使用量を約40%削減します。東京都・神奈川県・埼玉県・千葉県より順次、切り替えを実施しています。今後も品質へのこだわりや安全・安心とともに、さらなる環境に配慮した商品開発に取り組んでいきます。



社会・環境活動

セブン&アイHLDSGS.

『セブンプレミアムフレッシュ』  
で初めて『MEL認証』を取得

7月21日



セブン&アイHLDSGSは、プライベートブランドである『セブンプレミアムフレッシュ』で、日本発の国際規格に準拠した水産物の認証制度である『MEL認証』を初めて取得。『MELマーク』が付与された『セブンプレミアムフレッシュ活メ夏ぶり』をグループのスーパー456店舗で発売しました。

『MEL認証』とは、マリン・エコラベル・ジャパン協議会が運営している、水産資源や生態系などの環境にやさしい方法で行われている漁業や養殖業を認証する仕組みです。「漁業認証」、「養殖認証」、「流通加工段階認証」の3種類がある中、今回は「持続可能な調達」の一環として、流通段階における

『MEL流通加工段階認証 ver2.0』を取得。これにより、商品の生産者・加工業者と連携し、生産現場から食卓までのトレーサビリティを確保するとともに、消費者の皆様が責任ある養殖業で生産された、安全・安心な商品を選択できるようにになりました。



紹介動画はこちら

社外評価

セブン&アイHLDSGS.

世界的なESG指数の  
構成銘柄に選定

8月6日

セブン&アイHLDSGSは、世界的なESG（環境、社会、ガバナンス）指数である『FTSE 4Good Index Series』\*1に7年連続で、『FTSE Blossom Japan Index』\*2に5年連続で構成銘柄に選定されました。今後ますますのステークホルダーに「信頼される、誠実な企業」を目指し、ステークホルダーの皆様とともに、グローバルな社会課題にも積極的に取り組んでいきます。

\*1 ロンドン証券取引所が出資するFTSE Russell社が作成した指数で、ESGについて優れた対応を行っている企業が選定されています。サステナブル投資のファンドや他の金融商品の作成・評価に広く利用されています。  
\*2 ESGへの対応が優れた日本企業のパフォーマンスを測定するように設計されています。年金積立金管理運用独立行政法人(GPIF)が指数として採用しています。

社会・環境活動

セブン・イレブン・ジャパン  
CO<sub>2</sub>排出量削減を目指し、  
新型『FC小型トラック』の  
新たな実証実験を開始

8月10日



セブン・イレブン・ジャパンは、店舗に商品を運ぶトラックの一部に環境配慮型の車両を導入するとともに、水素の利用も促進していきます。今回、水素を燃料とした配送車『FC小型トラック』の新型車両による実証実験を、栃木県の水素ステーション併設型配送センターで開始。配送にともなうCO<sub>2</sub>排出量の削減を目指します。



FC 小型トラック

受賞

赤ちゃん本舗

「第15回キッズデザイン賞」  
2商品で受賞

8月26日

赤ちゃん本舗の「フチまる傘」「ひらけ！ファッPlus」が、特定非営利活動法人キッズデザイン協議会が主催する「第15回キッズデザイン賞」を受賞しました。11年連続、通算29件の受賞となります。これからもお客様の気持ちに寄り添った商品・サービス・情報の提供を目指していきます。



つゆ先をなくすことで、お子様が安心して使える「フチまる傘」

社会・環境活動

セブン&アイHLDSGS.  
再生PET樹脂100%  
使用「セブンプレミアム」  
お茶飲料リニューアル

8月30日



セブン&アイHLDSGSは、「セブンプレミアム」のお茶飲料4アイテムを、再生PET樹脂を100%使用した環境にやさしいペットボトルにリニューアルし、全国のイトーヨーカドー、ヨークマート、ヨークフーズ、ヨークベニマルなど、グループの約470店舗で発売しました。今回の商品を含め、セブンプレミアムのペットボトル全体使用量のうち、約20%が再生PETになりました。



社会・環境活動

セブン&アイ・フードシステムズ  
ファミリーレストラン初  
新たな食品リサイクル  
を構築

9月2日



デニーズは、店舗から排出されるコーヒー豆かすを飼料化して牛に給餌する、新たな食品リサイクルループを構築しました。さらに、このループの中で生産された生乳をホワイトソースとして加工したドリアを、新メニューとして開発しました。



「かぼちゃとさつまいものドリア」

新サービス

セブン・イレブン・ジャパン  
新機能を搭載し  
「マルチコピー機」を刷新

9月14日

セブン・イレブン・ジャパンは、全国2万1215店舗（2021年8月末時点）に設置している「マルチコピー機」を刷新。2022年9月末までに、新機種を導入を完了する予定です。「QRコードリーダー」や「シャッフルプリント」などの新機能を搭載し、コロナ禍で変化するライフスタイルやワークスタイルに対応した新たな活用を提案します。



社会・環境活動

イトーヨーカ堂  
「3R推進月間」で衣料品の  
回収キャンペーンを初めて実施

9月28日



イトーヨーカ堂は、環境省が定める3R（廃棄物などの発生抑制・リデュース、再利用・リユース、再生利用・リサイクル）推進月間に、イトーヨーカ堂で初の取り組みとなる衣料品の回収キャンペーンを10月1日より実施し、期間中、約19万枚を回収しました。再生ポリエステル素材「RENU」を使った、人にも地球にもやさしい秋冬ライフスタイル商品を販売しています。

社会・環境活動

イトーヨーカ堂  
セブン・イレブン・ジャパン  
静岡市と「地方創生の  
推進に向けた連携に関する  
協定」を締結

10月1日



セブン・イレブン・ジャパンとイトーヨーカ堂は、静岡市と地元産品の流通・販売支援や市政情報発信などの5分野で相互の連携を強化し、静岡市のよりいっそうの活性化に資するため、「地方創生の推進に向けた連携に関する協定」を締結しました。本協定は、静岡市の人口減少を克服し、地方創生の推進を図ることを目的としています。



OPEN情報

■ 8月27日(金)	パーニース ニューヨーク 西武渋谷店	東京都渋谷区宇田川町21-1 西武渋谷店B館1階
■ 9月3日(金)	伊勢崎ロフト	群馬県伊勢崎市西小保方町368 スマーク伊勢崎1階
■ 9月24日(金)	上海万象城ロフト	中国上海市閔行区吳中路1599号 上海万象城SC2階
■ 9月30日(木)	アカチャンホンポ ニトリモール宮崎店	宮崎県宮崎市源藤町東田454番地 ニトリモール宮崎内1階
■ 10月8日(金)	金沢ロフト	石川県金沢市堀川新町3-1 金沢フォーラス5階

カンボジア・プノンペンに  
セブン・イレブンが初出店

8月30日

プレク・プノフ地区に開店した店舗では、「セブンセレクト」のお菓子をはじめ、地元のフレッシュ・フード商品など2,000アイテム以上を取り扱います。

インド・ムンバイに  
セブン・イレブンが初出店

10月9日

金融・商業・映画産業の中心地であるムンバイに1号店を開店しました。インドは、セブン・イレブンが進出する18番目の国・地域です。



# NTTグループとの協創で実現する 国内初の再生可能エネルギー調達 オフサイトPPA



## 3つのSTEP

セブン&アイグループが 取り組むCO<sub>2</sub>排出量削減に向けた

### STEP1 省エネ施策

LED照明など省エネ設備の導入



稼働管理・EMSの導入



各店舗の電力消費データを見える化



### STEP2 創エネ施策

設置場所・発電容量・  
蓄電池の拡大

太陽光パネル  
の設置拡大



アリオ市原

オンサイトPPA（敷地内）

### STEP3 再エネ調達施策

### STEP3

オフサイトPPAモデルの拡大や  
VPPによる電力の  
グループ相互融通

VPP…Virtual Power Plantの略称。仮想発電所



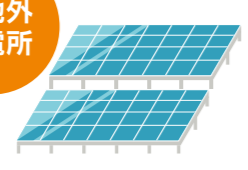
千葉若葉太陽光発電所

オフサイトPPA（敷地外）

#### オフサイトPPAとは？

「オフサイト型コーポレートPPA（電力購入契約）」の略称です。発電事業者から再生可能エネルギーの電力を長期に購入する契約を「コーポレートPPA」といい、「オフサイト型」は遠隔地の発電設備から送配電網を介して送電するモデルのことを指します。

敷地外  
発電所



千葉若葉太陽光発電所（千葉県）  
香取岩部太陽光発電所（千葉県）

電力の供給



発電設備設置

電力の供給

長期専用利用契約



### STEP2

オンサイトPPA（敷地内）

電力の供給



敷地内  
発電設備

電力の供給



敷地内  
発電設備

#### 「CO<sub>2</sub>排出量 実質ゼロ」を 現実のものとする新たな施策

セブン&アイグループの環境宣言『GREEN CHALLENGE 2050』では目標の一つとして、グループの店舗運営により生じるCO<sub>2</sub>排出量の削減を掲げており、2030年目標「50%削減（2013年度比）」、2050年の目指す姿「排出量実質ゼロ」に向けて取り組んでいます。

事業活動におけるCO<sub>2</sub>排出要因の多くは「電力の消費」によるものですが、当社グループでは「省エネ」「創エネ」の取り組みにより、2020年度にはグループ全体でCO<sub>2</sub>排出量22・7%の削減に成功しています（2013年度比）。また、「創エネ」の領域にあたる太陽光パネル設置店舗はグループ全体で8719店舗に達しました。

しかし、これからの発電設備設置店舗の拡大、技術革新による発電量・省エネ効率の増加を見越しても、目標達成は簡単ではありません。太陽光パネルが雪で埋もれる北国など、環境によって安定的な発電量にも課題があります。そこで、新たに当社グループが取り組む第3の施策が「再エネの調達」です。

※1（株）資源総合システムへのヒアリング等を通じたNTTアノードエナジー（株）調べ

#### 「脱炭素社会の実現」の過程にある 地域社会の課題解決に ともに取り組んでいきたい



NTTアノードエナジー  
株式会社  
取締役ビジネス推進本部長  
谷口 裕昭 氏

NTTアノードエナジー（株）は、NTTグループの通信インフラやICT技術を活用し、再生可能エネルギーの創造と省エネという両輪で社会に提供する事業を行っています。今回実現した「オフサイトPPA」は国内初<sup>※1</sup>の事例としてメディアにも大きく取り上げられましたが、その意義の一つは「長期専用利用契約」です。エネルギー供給事業者にとって、需要予測が不安定では大規模発電所を新設する投資は困難です。それに對し、セブン&アイグループ様はSDGsの12番「つくる責任つかう責任」にもあるように、使う側として、20年の長期専用利用契約を結ばれました。需要が先に定まることで、再生可能エネルギーの供給事業者は積極的な発電所の開発が可能となることから、この先行事例は日本の脱

炭素社会の実現において非常に大きな意味を持ちます。セブン&アイグループ様との協創は、オフサイトPPAや脱炭素だけを目的としておりません。昨年より一緒に定例会を続けていますが、セブン&アイグループ様は当初より脱炭素社会の実現のみならず、NTTとのエネルギー領域の取り組みで、いかに「新しい価値の創出」や「社会課題の解決」が実現できるかを見据えていました。社会課題とは、たとえば地球温暖化によって増加する自然災害があげられます。昨年は台風により千葉で大規模停電が長期間続く被害が生じました。こうした際に、セブン&アイグループ様とNTTが組むことで地域社会のライフラインとしてどのような課題解決ができるかということです。

CO<sub>2</sub>排出量削減は地球温暖化の抑止策ですが、すでに温暖化に起因するさまざまな社会課題が発生しています。これは単純にCO<sub>2</sub>の削減で解決できるものではありません。オフサイトPPAはあくまで脱炭素社会の実現に向けた一手にすぎず、より広い視座で両社の取り組みを進めてまいります。

す。当社グループでは、店舗における使用電力の100%再生可能エネルギー化を目指し、昨年より日本電信電話（株）グループ様（以下、NTTグループ様）との協創を開始。その最初の一手として、国内初<sup>※1</sup>のオフサイトPPAによる電力調達を実現しました。NTTグループ様が新設した「千葉若葉太陽光発電所」によって生み出される電力を当社が長期専用利用（20年間）で契約し、6月時点でセブン・イレブン40店舗に送電されています。さらに来年1月には、新たに「香取岩部太陽光発電所」からアリオ亀有への送電を開始予定。また、今後もNTTグループ様のご協力のもとオフサイトPPAの拠点を増やす見込みです。従来の店舗設置型の太陽光発電では、パネル設置店舗にしか電力供給できませんが、オフサイトPPAによる電力は自由に送電先を変更可能です。個店単位での「省エネ」「創エネ」に加え、需要量に応じてオフサイトPPAから送電する第3の施策「再エネの調達」にグループ横断で取り組むことで、当社グループの掲げる「CO<sub>2</sub>排出量実質ゼロ」は今、実現可能な目標となりつつあります。





遠くに磐梯山を望む鈴木さんの田んぼ。会津盆地のため寒暖差が大きいこと、周囲の山々から豊富な水が流れ出ることが、おいしいお米づくりにつながっています。



刈り取られた跡を見ると、株の間隔が約30cmも離れていること、1つの株からたくさんの茎が分げつしていることがわかります。



刈り取った稲を手にする鈴木義則さん。(株)大成農業サービスという認定農業法人をつくり、現在は会長を務めています。同社は2019年に、安全・安心な農産物の栽培や、生産者の安全のためのルールを定めたJGAP認証を取得しています。



刈り取り時期を迎えても、葉と茎が青々としている鈴木さんの稲。



しっかり登熟させた大粒のお米。疎植栽培のため植え付ける株の数は少ないですが、収量は一般的な植え方の田とほとんど変わりません。



イトーヨーカドー

疎植栽培とたつぷりの愛情で、おいしく育つ

# 『顔が見えるお米。』



## 福島県会津若松市

名酒の里としても知られる米どころ会津若松。名城・鶴ヶ城とともに市民の心のよりどころとなっているのが「宝の山」磐梯山です。



米どころで知られる福島県の中でも、とくにおいしいお米の産地で知られる会津地方。そこで育ったイトーヨーカドーの『顔が見えるお米。』の新米が、店頭に並んでいます。おいしさの秘密は、栽培方法と愛情。お米づくりを極める農家・鈴木義則さんの田んぼを訪ねました。

### 稲の間隔を空けて育てる「疎植栽培」に愛情をかけて

山々に囲まれた会津盆地。秋風が吹き始めると、田んぼが黄金色に輝きだします。取材に訪れた9月半ば、コンバインがうなりをあげて縦横に走り、田んぼでは稲刈りが始まっています。刈り取る前の稲をよく見ると、稲穂の部分はたつぷりと膨らみ、黄色く色づいています。葉と茎の部分は若々しい緑色。しかも太い茎がすくくと直立して、見るからに元氣そうです。目を足元に転じてコンバインが刈り取った跡を見ると、株と株の間隔がかなり

り空いています。しかも1つの株から分けつした茎が、40本近くも出ていました。「これがうちの稲です。最後まで葉が黄色くならず、イキイキしているでしょう。まだまだ養分を吸いあげている証拠です」そう話すのは田んぼの主、鈴木義則さん。イトーヨーカドーの『顔が見えるお米。』のコシヒカリとひとめぼれを生産するのが、この鈴木さんです。鈴木さんのお米づくりの特徴は「疎植栽培」。株と株の間を約30cm程度空けて栽培する方法です。一般的には16〜18cmなので、この間隔はかなり広

く感じます。

鈴木さんは52歳まで農機具メーカーの営業マンでした。仕事で訪れる農家から後継者の相談を受けることが多く、それなら自分がその田を引き継ぐと脱サラを決意。会社員時代に知った疎植栽培で米づくりを始めたという異色の経歴の持ち主です。「株と株の間隔を空けて植えるわけですから、1枚の田に必要な株数が少なくてすみ、播種から田植えまでの労力とコストを減らすことができます。しかも、株間が広いので風通しと日当たりが良いため、丈夫な稲が育ちます。稲にとってストレスの少ない環境で育てることができるうえ、病害虫の発生も少なく、農薬の使用も抑えることができます」

その結果、刈り取るまで青々とした

葉と茎を持つ稲が育つのだそうです。もちろん味の方も折り紙つきで、もちりとした食感とバランスのとれた食味が特徴です。でも、鈴木さんのお米のおいしさの秘密は、これだけではありません。そこには手をかけるだけ応えてくれる、鈴木さんと稲との気持ちの通い合いがあるようです。

「春先に鶏糞を完全発酵させた有機肥料を使って、田んぼの土づくりから始めます。夏はあぜの草取りや水の管理。頻繁に稲の様子を見て、こまめに愛情を注いでやれば、おいしく実ってくれるんですよ」

今年はお盆の後に気温が下がり、ゆっくり登熟したので、いつも以上においしいお米ができたとか。さっそく炊きたての新米をいただきます。



ほのかな甘みと、もちもちした食感。何杯でもおかわりしたくなるごはんです。



鈴木さんがつくる『顔が見えるお米。』は、コシヒカリとひとめぼれの2種類。新米は11月20日から、首都圏のイトーヨーカドー（一部店舗を除く）、omni7にて販売。  
コシヒカリ5kg 2,246円（税込）  
コシヒカリ2kg 1,004円（税込）  
ひとめぼれ2kg 950円（税込）  
（令和3年産より2kgのみの取り扱い）

こだわりの産地を訪ねて  
「あったかいねの巻」の  
ムービーはこちら





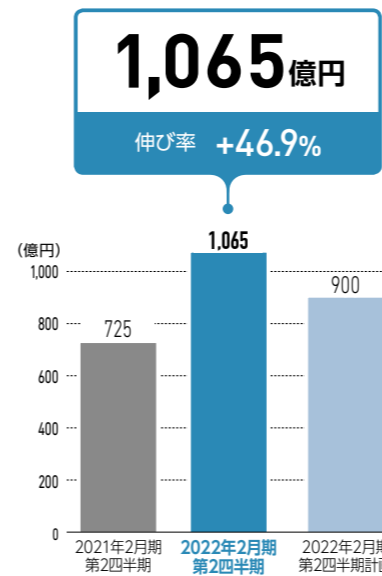


※ 主な事業セグメント別営業利益

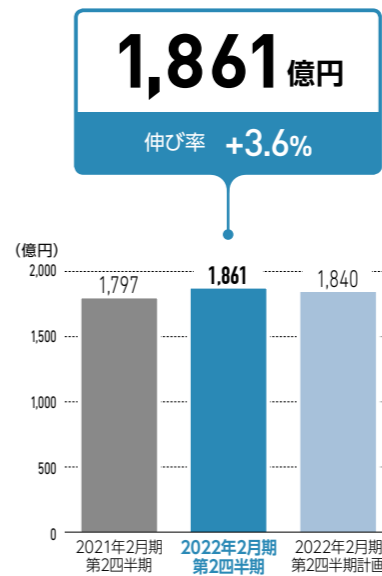
国内コンビニエンスストア事業	1,233億円 伸び率 +4.3%	セブン・イレブン・ジャパンは、新型コロナの影響により いっそうの小商圏化が進み、個店ごとのお客様ニーズの違いが顕在化する中で、変化に対応した新レイアウトの導入 やDXの推進により、加盟店や取引先も含めたバリュー チェーン全体での持続的成長に取り組んでいます。 これらの結果、当第2四半期連結累計期間における既存店 売上は、夏場の天候不順による消費の下押し影響があった ものの、主に前年の新型コロナ拡大抑止にともなう外出自 粛の反動により前年を上回り、営業利益は1,231億32百万 円（前年同期比4.1%増）となりました。
海外コンビニエンスストア事業	571億円 伸び率 +36.5%	北米においては、新型コロナの再拡大があった一方で、 ワクチン接種の促進や各種政策の実施などにより、個人消 費は着実に持ち直しました。 7-Eleven, Inc. は、デリバリーサービスやデジタルウォ レット、モバイルチェックアウトといった、生活様式の変 化に対応した新サービスの拡充、ファスト・フードやプ ライベートブランド商品の開発・販売に引き続き注力しま した。また、2021年5月14日付で米国Marathon Petroleum Corporationから主にSpeedwayブランドにて運営するコ ンビエンスストア事業などに関する株式その他の持分を 取得したことにより、それ以降のSpeedway事業の業績を 取り込んでいます。 これらの結果、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り、営業利益 は782億43百万円（前年同期比48.5%増）となりました。
スーパーストア事業	110億円 伸び率 -38.0%	イトーヨーカ堂は、引き続き事業および店舗構造改革を推 進しています。前年の巣ごもり需要にともない伸長した食品 売上は、当第2四半期連結累計期間においてもお客様ニーズ の変化に対応したことで高止まりが続いています。テナント 含む既存店売上は、前年の営業時間の短縮やアリオのテナ ント部分の休業などの反動もあり、前年を上回りました。 しかしながら、前年に特別損失に振り替えた新型コロナ拡大 による休業に係る固定費の影響などもあり、営業利益は10 億71百万円（前年同期比64.0%減）となりました。 ヨークベニマルは、前年の外出自粛にともなう巣ごもり 需要の反動などにより当第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、営業利益は76億78百万円（同 30.0%減）となりました。
百貨店・専門店事業	-77億円 前期差額 +27億円	当セグメントは、グループ戦略の一環として大型商業拠 点戦略を推進するため、旧「百貨店事業」、旧「専門店事業」 を統合し、「百貨店・専門店事業」へと変更しました。 引き続きお客様ニーズに対応した商品政策を実行しまし ましたが、新型コロナの再拡大にともない、百貨店においては 営業時間短縮や入店者数制限が、レストランにおいては営 業時間短縮や酒類提供制限が余儀なくされるなど、厳しい 環境が続きました。しかしながら、前年の新型コロナにと もなう外出自粛の反動により、百貨店・専門店事業の営業 損失は前第2四半期連結累計期間と比べ27億43百万円減 の77億71百万円となりました。
金融関連事業	204億円 伸び率 -18.4%	セブン銀行は、前年の新型コロナ拡大抑止にともなう外出 自粛の反動や各種キャッシュレス決済にともなうATMでの現 金チャージ取引件数の増加により、1日1台当たりのATM平 均利用件数は96.6件（前年同期差8.5件増）となり、当第2 四半期連結累計期間のATM総利用件数は前年を上回しま したが、新型ATMへの入替設置による費用増により減益とな りました。

連結業績

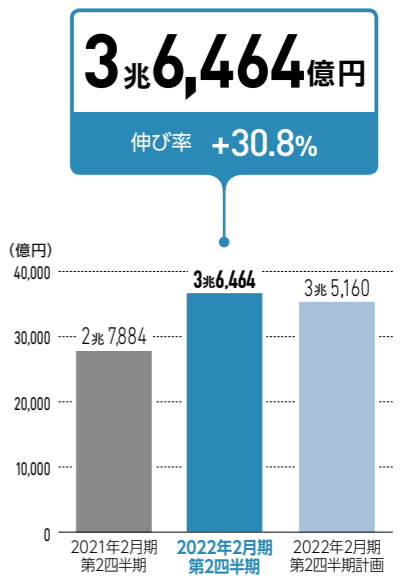
親会社株主に帰属する  
四半期純利益



営業利益



営業収益



**当第2四半期の業績概況**

当第2四半期において、国内および海外経済は、新型コロナウイルス感染症（以下、新型コロナ）の影響により依然として厳しい状況にありましたが、感染拡大防止策やワクチン接種の促進など各種政策の実施や海外経済改善もあり、持ち直しの動きが見られました。このような環境の中、当社グループはお客様と従業員の安全確保を最優先に、基本方針として掲げる「信頼と誠実」「変化への対応と基本の徹底」を体現し、営業活動を継続しました。

また、2021年5月14日付で米国Marathon Petroleum Corporationから主にSpeedwayブランドにて運営するコンビニエンスストア事業などに関する株式その他の持分を取得したことにより、連結業績にそれ以降のSpeedway事業の業績を取り込んでいます。

これらの結果、営業利益は2年ぶりの増益、親会社株主に帰属する四半期純利益も増益となりました。当期の見通しについては、海外コンビニエンスストア事業の好調を受け、グループ売上、営業収益の予想を上方修正しています。2022年2月期営業利益は

2022年2月期連結業績予想

(2021年3月1日~2022年2月28日)

	金額	伸び率	修正額 (10月7日修正)
営業収益	8兆3,090億円	+44.1%	+2,710億円
営業利益	3,800億円	+3.7%	—
経常利益	3,435億円	-3.9%	—
親会社株主に帰属する 当期純利益	1,900億円	+6.0%	—

グループ売上：13兆8,120億円\*（伸び率+25.1%、修正額+2,630億円）

\*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

**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います。株主還元については、1株当たりの配当金を安定的・継続的に向上させることを基軸とし、フリーキャッシュ・フローの水準や株価などを勘案して、機動的な株主還元を検討していきます。

なお、当期の配当金については、中間配当金48,000円、期末配当金52,000円を合わせ、1株当たり100,000円を予定しています（連結配当性向46.5%）。

3,800億円（伸び率+3.7%）を見込んでいます。





2022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

## 株式の状況

(2021年8月31日現在)

### 株式の総数

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

81,438名

### 大株主

(千株) (持株比率)

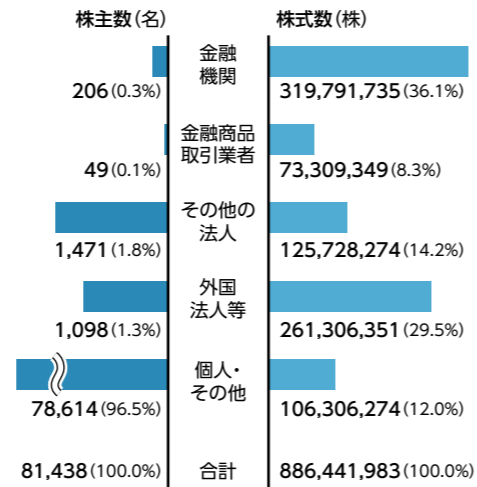
日本マスタートラスト信託銀行株式会社 (信託口)	84,834	9.6%
伊藤興業株式会社	70,701	8.0%
株式会社日本カストディ銀行 (信託口)	48,024	5.4%
SMB C日興証券株式会社	32,689	3.7%
日本生命保険相互会社	17,672	2.0%
伊藤 雅俊	16,799	1.9%
VALUEACT CAPITAL MASTER FUND L.P.	16,761	1.9%
三井物産株式会社	16,222	1.8%
日本証券金融株式会社	16,159	1.8%
株式会社日本カストディ銀行 (信託口4)	15,123	1.7%

### 株主メモ

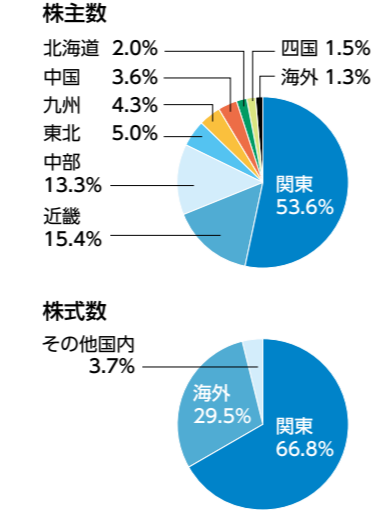
決算期	2月末日
定時株主総会	5月
定時株主総会の株主確定基準日	2月末日
配当基準日	2月末日および8月31日
単元株式数	100株
公告方法	電子公告 https://www.7andi.com/ir/koukoku.html 事故その他やむを得ない事由によって電子公告による公告ができない場合には、日本経済新聞に掲載いたします。
上場取引所	東京証券取引所市場第一部
証券コード	3382
株主名簿管理人	三菱UFJ信託銀行株式会社 証券代行部
同連絡先	三菱UFJ信託銀行株式会社 証券代行部 TEL 0120-232-711 (通話料無料)

### 所有者別分布状況

( )内は構成比



### 所在地別分布状況



### 会社概要 (2021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	888名 (連結 84,180名)

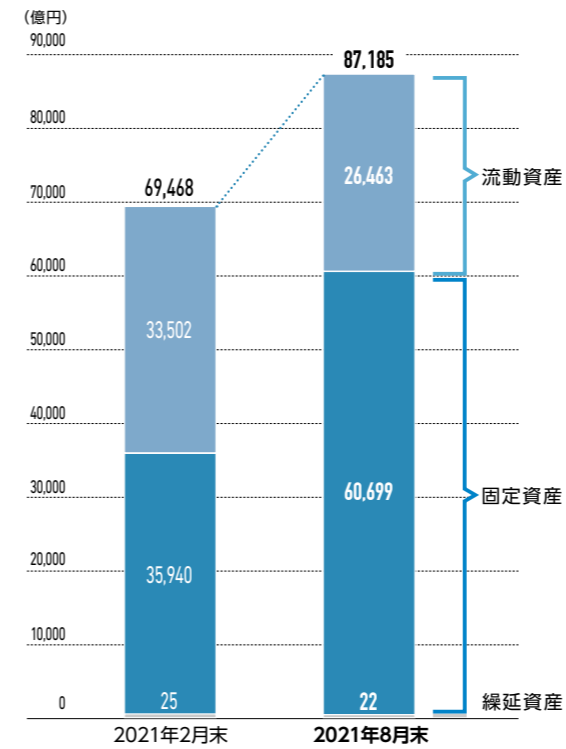
### 役員 (2021年8月31日現在)

<b>取締役</b>	代表取締役社長 井阪 隆一	取締役 ジョセフ・マイケル・デビント
	代表取締役副社長 後藤 克弘	取締役 月尾 嘉男
	取締役 伊藤 順朗	取締役 伊藤 邦雄
	取締役 山口 公義	取締役 米村 敏朗
	取締役 丸山 好道	取締役 東 哲郎
	取締役 永松 文彦	取締役 ルディー 和子
	取締役 木村 成樹	
<b>監査役</b>	常勤監査役 幅野 則幸	
	常勤監査役 谷口 義武	
	監査役 原 一浩	
	監査役 稲益 みつこ	
	監査役 松橋 香里	

(注) 1. 取締役のうち、月尾 嘉男、伊藤 邦雄、米村 敏朗、東 哲郎およびルディー 和子の各氏は、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、原 一浩、稲益 みつこおよび松橋 香里の各氏は、会社法第2条第16号に定める社外監査役であります。

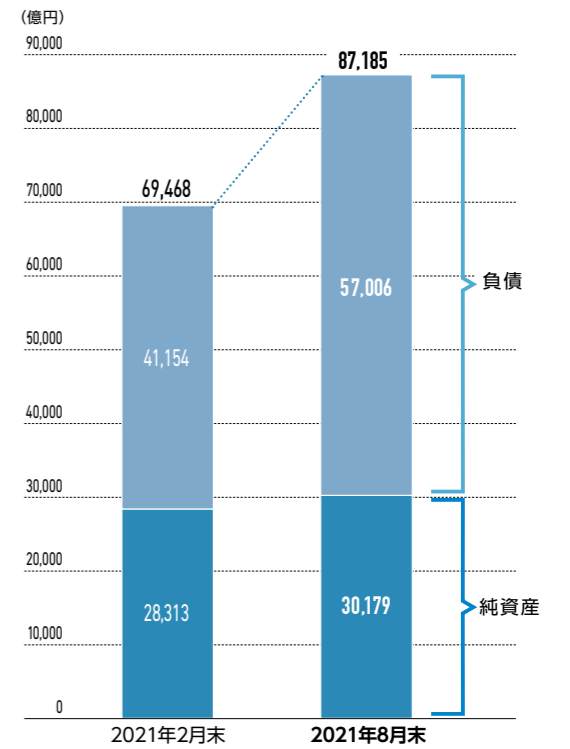
## 連結貸借対照表

### 資産合計



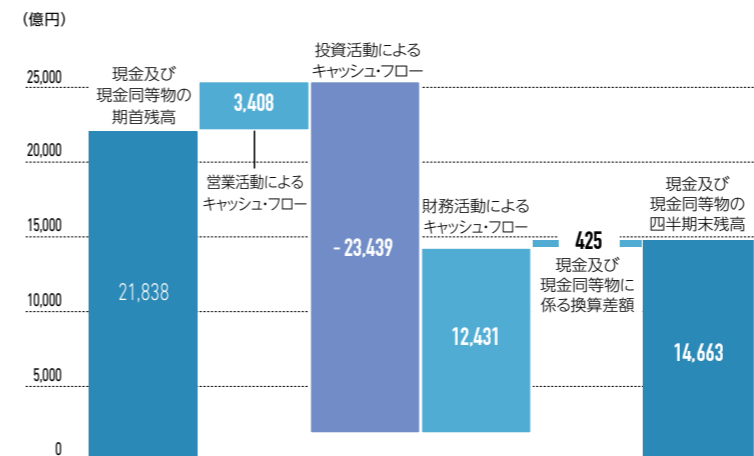
流動資産は、主に海外コンビニエンスストア事業におけるSpeedway取得にともなう現金及び預金の減少などにより減少しました。  
固定資産は、主に海外コンビニエンスストア事業におけるSpeedway取得にともなう有形固定資産および無形固定資産の増加などにより増加しました。

### 負債純資産合計



負債は、主にSpeedway取得資金の一部を、7-Eleven, Inc. が社債および借入で調達したことなどにより増加しました。  
純資産は、利益剰余金および為替換算調整勘定の増加など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、主に税金等調整前四半期純利益の増加などにより収入となりました。  
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Speedway取得による連結の範囲の変更をともなう子会社株式の取得など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、7-Eleven, Inc. による社債の発行および長期借入れによる収入など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2四半期末残高は、1兆4,663億60百万円となりました。