

# 四季報

SPRING 2022  
vol.153

## 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.  
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

### 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・クリエイティリンク  
(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

株式会社 **セブン&アイ** HLDGS.  
株主通信 四季報 2022年・春・通巻153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 2022年2月(季刊)

©2022 (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。



2022年度も着実な成長を図ってまいります。

お客様との接点をさらに豊かなものとし、お客様ニーズの変化に俊敏に対応していくことで、

「常にお客様の立場に立って、新たな体験価値を提供する」という基本姿勢のもと、

おお客様との接点をさらに豊かなものとし、お客様ニーズの変化に俊敏に対応していくことで、

画していたセール・アンド・リースバックを見送り、今後のコスト増加が避けられることか

ら、7-Eleven, Inc. の業績伸長をさらに後押しすることができると考えています。

当社グループでは、こうした国内外の動向を注視しつつ、サプライチェーンの強化、デジ

タルを活用した生産性の向上による、より質の高い接客サービスなどをさらに推進してい

きます。

お客様のご要望を強く感じることができ

ます。

国外では、米子会社の7-Eleven, Inc. が好調に業績を伸ばしています。同社では、成長戦

略の要となる「シックス・ポイント・プラン」のもと、食品の品質向上や品揃えの拡充を

図ってきたことに加え、DXによるラストワンマイル対応を強化しており、このことがパンデ

ミック下でも改めてお客様に高く評価され、新規顧客の獲得にもつながっています。さらに、

Speedway統合のシナジー効果がいち早く上がり始めているため、当初、負債圧縮に向けて計

## お客様接点をさらに豊かなものとし、変化するニーズへ対応

新型コロナウイルス感染症の拡大から2年余りが経過してもなお、収束の兆しが見えずに

予断を許さない状況が続いています。刻々と状況が変化することこのコロナ禍において、これまで

当たり前としてきた私たちの暮らしのあり方は大きく変化し、お客様の価値観や生活様式の

変容という形で表れています。さらに、国内の消費傾向や昨年末からの当社グループの利用の

され方を見ていると、コロナ禍でのさまざまな制約や自粛の中でも生活を豊かにしたいという



セブン&アイHLDGS.  
代表取締役社長  
**井阪 隆一**

株式会社 **セブン&アイ** HLDGS.  
株主通信  
**四季報**  
SPRING 2022  
vol.153

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
対談 <b>いま、持続可能な社会の 実現に向かって。</b>	2
国谷 裕子氏 ジャーナリスト 井阪 隆一 セブン&アイHLDGS. 代表取締役社長	
株主さまアンケートの御礼と結果のご報告	11
<b>「新しい価値」を創出し、 次世代コンビニエンスストアの扉を開く</b> ～セブン・イレブン・ジャパン 永松 文彦社長に聞く～	12
NEWS & TOPICS	16
パートナー企業とともに	20
<b>セブンプレミアム たんぱく質10gの豆腐バー</b> アサヒコ×セブン&アイグループ	
こだわりの産地を訪ねて	22
<b>『顔が見えるお肉。』</b> <span style="border: 1px solid black; padding: 2px;">イトーヨーカドー</span>	
2022年2月期 第3四半期決算概況	24



### 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。

●春号となる今号は、新暦2月4日頃の立春から5月4日頃に終わる穀雨までの季節を象徴するモチーフを集めました。霞みがかった夜空にぼかりと浮かぶ春満月。鮮やかな毛氈に鎮座するお雛様を彩る桜と、桜の後に追うように見頃を迎える藤の花。食卓に春の到来を知らせる山海の幸もたっぷり。それらを高みから眺めるように舞う、ひばりのさえずりが聞こえてきます。

●春は新しいことが始まる季節。新しい日常の中で、ワクワクするような出会いや、心躍るような出来事がありますように。そんな願いを込めて、イラストレーターの本山浩子さんが、華やかな色彩と柔らかなタッチで、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
立春	2月4日頃～	この日から立夏の前日までが暦のうえでの春。寒さはまだ厳しくとも、春の気配を感じ始める時季	いとより、うぐいす、雪割草
雨水	2月19日頃～	寒さが峠を越え、雪は雨にかわり、氷も溶け始める。草木の芽吹きは、農耕の準備開始の目安	うど、はまぐり、菜の花
啓蟄	3月5日頃～	冬ごもりをしていた生き物が目覚め始める頃。地中の昆虫たちも、地上へ這い出してくる	鱈、あさり、もんしろうちょう
春分	3月21日頃～	この日を境に次第に昼の時間が長くなり、夜の時間が短くなる。桜の開花情報も聞かれ始める	つくし、桜、おたまじゃくし
清明	4月5日頃～	すべてのものが明るく清らかで、イキイキと感じられる時季。農耕の季節の始まりでもある	じゃがいも、さざえ、ミツバチ
穀雨	4月20日頃～	種まきや育苗に適した時季で、春雨が田畑を潤し穀物の成長を助け、木々の緑も鮮やかさを増す	春キャベツ、ほたるいか、藤

# いま、 持続可能な社会の 実現に向かつて。

— 脱炭素化、サーキュラーエコノミーの取り組み —



セブン&アイHLDGS. 代表取締役社長

井阪 隆一



ジャーナリスト

国谷 裕子氏

セブン&アイグループは、2019年に環境宣言『GREEN CHALLENGE 2050』を発表し、目標達成への歩みを着実に進めています。

今回の対談では、国際的な視野を持って環境問題やSDGsに関する取材・発信を積極的に行っている国谷裕子さんをお迎えし、脱炭素化やサーキュラーエコノミーの現状、そして今後の課題について、井阪社長とお話いただきました。



対談の様子は動画でご覧いただけます。  
2022年5月中旬頃までの期間限定配信です。

この対談は2021年11月に実施いたしました。



**井阪** 部分最適と全体最適の問題ですね。お店でも売場をよくしようとした取り組みが、サプライチェーンの川上で問題を発生させたというようなことを経験します。全体を俯瞰する視点がないと、問題を根本的に解決できませんね。SDGsが全体を見通す視点を教えてくれるとうかがい、改めてSDGsに取り組むことの大切さを感じます。

**国谷** 井阪社長ご自身は、どういう思いからこの問題に積極的に取り組んでこられたのですか。

**井阪** 私たちグループはこれまでさまざまな社会環境の変化に、価値ある商品やサービスの提供を通じて対応し、豊かで便利な暮らしの実現に努め

てまいりました。そして、お客様をはじめ、あらゆるステークホルダーの皆様のお力添えのもと、大きく成長してまいりました。一方で、たとえばCO<sub>2</sub>排出や廃棄プラスチックの増大など、外部不経済の拡大を生んでしまっていたことも事実です。これを放置したまま成長を図っていくことは、「正しい成長」とは言えないのではないかと、我々の世代で環境負荷の低減に着手しないと、もう手遅れになる。そういう思いを強く持ちまして、まずは私たちの事業に関係の深いジャンルで目標を決めてしっかりと進めようと考えました。そこで私たちグループでは、2019年に環境宣言『GREEN CHALLENGE 2050』<sup>※3</sup>を公表し、事業活動に関連の深い4つのテーマを特定し、20

**井阪** 昨年は気候サミット<sup>※1</sup>や1年延期されたCOP<sup>※2</sup>も開かれて、地球規模で気候変動対策の加速化が求められています。今日は、脱炭素化やプラスチック問題などについて国谷さんいろいろとお教えいただきたいと思います。国谷さんは近年、とりわけSDGsの問題に積極的に取り組んでいらつやいますが、そのきっかけについてお聞かせください。

**国谷** 2015年、創設70周年を迎えた国連で最

重要テーマとして取りあげられたのがSDGsです。193の国連全加盟国がこれを採択しました。私は「クローズアップ現代」で、この国連総会取材していたのですが、その時、国際社会全体の地球環境に対する強い危機感を実感しました。日本国内ではそれまでSDGsについては報道されておらず、私自身、多くの情報にアクセスできるNHKにいなから、取材の準備に入るまで知識がありませんでした。この国内外のギャップに大きな衝撃を受けました。

**井阪** なるほど。確かに当時はSDGsと言っても、国内で知っている人は少なかったでしょうね。

**国谷** また、SDGsの発想にも学ぶところが

ありました。私は23年間NHKの「クローズアップ現代」に携わり、社会、経済、政治のさまざまな課題について、その背景や原因、解決策などをお伝えしてきましたが、問題の解決策だと信じて実行したことが、より深刻な別の問題を引き起こしていたということに遭遇しました。その経験から、問題をそれぞれ個別にとらえているだけでは、全体的な問題解決にはならないばかりか、全体が悪化してしまう可能性さえあることに気づかされました。SDGsの取材を通じて、経済、社会、環境を不可分なものとして統合的にとらえる発想があることを知り、「あ、これが今後の社会をよくしていくものの方ではないか」と強く感じました。



Profile  
**国谷 裕子氏**  
Hiroko Kuniya

大阪府生まれ。米国ブラウン大学卒業。  
NHK「7時のニュース」の英語放送の翻訳・アナウンス、衛星放送「ワールドニュース」のキャスターを経て、1993年から2016年までNHK総合「クローズアップ現代」のキャスターとして活躍。  
「キャスターという仕事」ほか著書・監修書多数。  
菊池寛賞(国谷裕子と「クローズアップ現代」制作スタッフ)、日本記者クラブ賞、ギャラクシー賞特別賞などを受賞。

30年および2050年の具体的な目標値を示してグループの全従業員が一丸となって取り組みを進めています。

**国谷** そういうトップコミットメントは大変重要です。ただ、短期的な収益や利益目標と中長期的なサステナビリティの取り組みを両立させるのは、そう簡単ではないと思いますが。

**井阪** 今の時点だけを切り取って見ると、確かに環境などへの投資と収益性とが相反する点があると思います。しかし、新しい取り組みが普及することで、見えてくる風景も変わるのではないのでしょうか。とくに環境課題のように、もはや誰も

※1 気候サミット

世界のリーダーから気候に関するアクションと意欲を引き出すことを目標に、ニューヨークの国連本部で開催されるサミット。2014年に初めて開催され、国連加盟国に加え、金融企業、市民社会、地方自治体など官民双方のリーダーが参加。

※2 COP(国連気候変動枠組条約締約国会議)

1992年に大気中の温室効果ガスの濃度を安定させることを目標とする「国連気候変動枠組条約」が採択され、この条約に基づき1995年から毎年開催されている国際会議。

※3 環境宣言「GREEN CHALLENGE 2050」

持続可能な社会づくりに貢献するためセメント&アイグループが2019年に定めた環境宣言。「CO<sub>2</sub>排出量削減」「プラスチック対策」「食品ロス・食品リサイクル対策」「持続可能な調達」の4つのテーマでイノベーションチームを立ち上げ、グループ横断での取り組みを推進。



避けて通れない課題への投資は、企業成長の観点からも進める必要があります。ですから、グループの各事業会社でも、成長投資で一定の投資をすることで、5%ぐらいを環境問題に割り当てることを前提にシナリオをつくっています。

**国谷** グループ各社の経営状況の違いや取り組みに対する進捗差などもあると思いますが、意思の統一を図るために、どのようなことを行っていますか。

**井阪** まだセブン&アイ・ホールディングスと主要な事業会社の役員ですが、CO<sub>2</sub>排出量の削減目標の達成度を賞与連動させています。また、私たちのグループではTCFD※4の提

温上昇に拍車がかかってしまうのです。2度から3度の間のどこかで、そうした悪循環が地球に後戻りできない破局をもたらします。なんととしても、1・5度未満に抑えなくてはなりません。

**井阪** なるほど、大変ショッキングですがよくわかりました。

**お取引先とも、お客様とも  
コミュニケーションを重ねて**

**国谷** いまや自社だけでなくサプライチェーン全体のCO<sub>2</sub>排出量の削減が求められています。小売業では商品の調達先から消費者まで含めて考えると、かなり難しい点もありますか。

言に沿って気候変動によるリスクと機会のシナリオ分析も進めています。昨年8月、IPCC※5が「この気候変動は人間の活動に起因している」と断定しました。いまや人間の活動が地球環境に影響を与えていることは、無視しえない事実ですね。この事実を受け止めて、リスクと機会を評価することが重要と考えています。

**国谷** 産業革命以前に比べるとすでに、平均気温は1・2度上昇しています。平均気温の上昇を止めるには、CO<sub>2</sub>排出量を減らさないといけないと警告されながら、現在もまだ世界的にCO<sub>2</sub>排出量が増え続けています。日本でも気象庁が3カ所でのCO<sub>2</sub>濃度の定点観測を続けていますが、1990年からの30年間で大気中のCO<sub>2</sub>濃度は18%も増

**井阪** まず自分たちで、『GREEN CHALLENGE 2050』という具体的な取り組み目標を示し、すべてのお取引先にも「セブン&アイグループお取引先サステナブル行動指針」をお示しして、我々の考え方と共通認識でお取り組みをさせていただきたいというところから進めています。グループ全体では、ものすごくたくさんのお取引先がありますが、まずお取引先の皆さんに、現状分析をどう進めましょうかというインタビューを始めています。

**国谷** エネルギー消費自体をもう一歩減らしていくには、恐らく消費者のライフスタイルを変えていく必要があると思います。現在の生活は、従来の大量生産、大量消費、大量廃棄という仕組みの中で、CO<sub>2</sub>の排出やプラスチックの使い捨てなど

※4 TCFD(気候関連財務情報開示タスクフォース)  
主要国の中央銀行や金融規制当局などが参加する国際機関「金融安定理事会(FSB)」によって設立されたタスクフォース。自主的で「一貫性のある気候関連財務情報開示方法を開発すること」を目的として設立され、2017年6月、企業が任意で行う気候関連のリスクと機会に関する情報開示のあり方について提言を公表。

※5 IPCC(気候変動に関する政府間パネル)  
気候変化、影響、適応および緩和方策に関し、科学的、技術的、社会経済学的な見地から包括的な評価を行うことを目的として、1988年に世界気象機関(WMO)と国連環境計画(UNEP)により設立された組織。

えていて、その増加ペースはむしろ加速しています。このまま平均気温の上昇が続くと2度から3度の間のどこかで、地球環境に破局的な変化が起きてしまうと、科学者は警告しています。

**井阪** 実は1・5と2度のシナリオと2・7と4度の2つのシナリオ分析を進めています。今のお話では後者のシナリオは選択できませんね。

**国谷** 南極や北極では、白い氷が太陽光の熱を跳ね返してくれますが、氷が溶けて表面が液体になると色が暗くなり、熱を吸収するようになります。氷床も溶けだし海面が上昇、海流と降水量が変化し、熱帯雨林の乾燥も引き起こします。ドミノ倒しのように地球規模で悪循環が広がり、気

地球の回復力を超えた負荷を与え続けています。その結果、日本は一人当たりの使い捨てプラスチック量が世界で2番目に多く、フードロスもアメリカ、フランスと並ぶ世界有数の廃棄国です。衣類の多くが一回も袖を通されることなく捨てられているなど、大量生産、大量消費、大量廃棄が極端なまでに進みました。厳しいことを申し上げますと、小売業はこの風潮をリードしてきた存在で、消費者の間でもいつしか安さが最大の価値になってしまいました。サステナブルな商品を売ろうと苦勞している方のお話を聞きますと、商品の背景を伝えて、サステナブルな価値、エンカルであるというストーリーを伝えても、やはり価格が安くないと買ってくれないとおっしゃいます。

**井阪** ご指摘の点は、よく理解できます。近年は少子高齢化の進展やデジタル融合など小売業を取り巻く社会環境が大きく変化し、お客様の購買行動や価値観も多様化する中で、大量生産、大量販売というかつての枠組み自体が、通用しなくなっています。当社グループでもセブン・イレブンをはじめ各事業会社とも、過去の枠組みからの脱却を図っています。お客様の側でも近年は価格先行ではなく、商品の生まれた背景などを知っていただくことで商品を選択していただける機運が高まっているように感じます。

価格志向という点では、バブル崩壊後に多く

の小売業が価格志向に向かう中で、私たちのグループはむしろ品質や味などの価値にこだわってきました。「セブンプレミアム」というプライベートブランドも、たとえばおいしさや健康、優秀な機能といった価格以外の価値を積極的に訴求する姿勢から生まれました。近年ではサステナブルな生活スタイルというニーズにお応えするため、リサイクルPETを原料にした肌着なども開発しています。私たちが率先して商品やサービスのあり方を変え、情報を提供するという働きかけを進めることで、お客様の行動変容につながるごことが可能なのではないかと感じています。

**国谷** 消費者が変わっていくために、小売業の果たす役割はとても大きいですし、責任もあると思います。ほんとうに必要なものだけをつくり、廃棄を減らし、エネルギー消費を減らすという取り組みを進める必要があると思います。

**井阪** おっしゃる通り、お客様との地道なコミュニケーションが不可欠ですね。

### 急がれる脱炭素化を 3つの柱で推進

**国谷** 私はエネルギーの脱炭素化のペースが、日本はまだまだ遅いと感じています。世界規模で早

**国谷** 脱炭素化ではカーボンプライシング※6も世界的に課題となつていますが、これについてはどうお考えですか。

**井阪** カーボンプライシングは、炭素排出量に直接コストがかかる話なので、大変厳しく見積もつています。実は、先ほど話題に出た1.5度シナリオも、炭素税の導入を前提に見直しており、先行して炭素税を導入している国の価格などを参考に試算しています。これは、近い将来確実に導入されるかと考えて、厳しい数値でリスク分析をしておくことが経営者の責務だと思つています。

**国谷** カーボンプライシングは、これまでの経済価値を見直すことにつながりますから、社内で投資判断をするうえでも、重要な指標になります。セブン&アイグループが相当厳しい数値で考えているということに、真剣さを感じます。

**井阪** カーボンプライシングを厳しく見積もることと、2030年度までにCO<sub>2</sub>排出量50%削減、50年度までに実質ゼロという目標の達成がより重要になります。リスクシナリオをつくり、CO<sub>2</sub>排出をコストとして見える化することで、削減の取り組みに対する真剣さも生まれます。自身の意識も変わり、事業会社のトップの意識も変わりました。今後、グループ各社で順次そういうシナリオ分析を進めていきます。

急に脱炭素化を進めないと間に合わなくなつていますが、日本では再生可能エネルギーの取り組みが遅れ、再生可能エネルギーを調達したくても足りないという状況があります。セブン&アイグループでは、脱炭素化にどのように取り組んでいらっしゃるのでしょうか。

**井阪** 私たちは、省エネルギー化、創エネルギー、それとオフサイトPPA（電力購入契約）による再生可能エネルギーの調達という3点を柱に取り組んでいます（四季報152号「パートナー企業とともに」参照）。これまでも店舗設備の省エネルギー化を進めてきましたが、なおいつそう省エネを図るには、店舗の皆さんの省エネ意識を高めることが大切だと考えています。そのためにセブン・イレブンではお店にスマートセンサーを入れて、電力をどれぐらい使ったかお店の人たちがわかるようにしました。消費量を可視化することで省エネの意識が格段に高まっています。

オフサイトPPAでは、昨年からはNTTグループさんとの協創をスタートさせています。こうした取り組みも、私たちが『GREEN CHALLENGE 2050』を発表した成果の一つです。宣言の発表後、多くの方々から一緒にやりましょうというお話をいただけるようになりました。こちらが積極的に発信していくことで、新たな結びつきが生まれ、そこから変化が広がっていく、そういうプロセスが大事だと実感しています。

#### ※6 カーボンプライシング

「炭素税」「国内排出量取引」といった仕組みでCO<sub>2</sub>排出量に価格をつけ、排出者の行動を変容させる政策手法。

### 成功事例を重ねて 社会に根差した取り組みへ

**国谷** プラスチックの削減や循環利用を進めるうえで一番難しい点は何でしょうか。

**井阪** 国内のグループ売上のうち、約6割が食品の売上となっており、そのうち約5割がオリジナル商品です。一部のオリジナル商品のパッケージについては、50%を環境配慮型素材に転換し、それに加えてプラスチックの総使用量を減らすという取り組みを進めています。プラスチックは軟質でも硬質でも多様な形に変えられて便利です。また、酸素の遮断などの機能にもすぐれています。それがプラスチックの全廃を困難にしています。しかしマイルストーンをつくって着実に取り組めば、できないことはないと考えました。それで2050年の目標に向けた工程表をつくりましたが、だいたいの計画通りに削減が進み、環境配慮型素材への置き換えも進捗しています。

サーキュラーエコノミーのボトルネックはリサイクル率が少ないという点です。リサイクルできる素材に絞り込んで工場を増やしていかないと、なかな





# 「新しい価値」を創出し、 次世代コンビニエンスストアの扉を開く

～セブン・イレブン・ジャパン 永松 文彦社長に聞く～



今、さらなる成長に向かって、ビジネスモデルを含めた根本的な見直しを進め、新たな取り組みをスタートさせたセブン・イレブン・ジャパン。グループが掲げる中期経営計画の成長戦略を担う同社の取り組みについて、永松社長にうかがいました。



株式会社セブン・イレブン・ジャパン  
代表取締役社長

永松 文彦

略歴

1980年3月 株式会社セブン・イレブン・ジャパン入社  
2004年5月 同社執行役員  
2019年3月 同社取締役副社長  
2019年4月 同社代表取締役社長

## 個々の課題に即した 柔軟な対応を図る

当社では、2019年から「ワンフォーマットからの脱却」の方針のもと、事業の革新に取り組んできました。社会構造やお客様の生活実態が大きく変化し続ける中で、私たちのビジネスモデルはさまざまな変化に後れをとらないように対応を続けていく必要があります。そこに新型コロナウイルス感染症の影響が加わり、お客様の価値観や購買行動の変容がいつそ顕在化しました。これまでも、品揃えをはじめとする店内レイアウト、加盟店様へのカウンセリングのあり方など、常に改善を図ってきましたが、コロナ禍の今、すべての面から見直しをかけ、個々の課題に即して柔軟な対応を進めています。

たとえば、OFC（オペレーション・フィールド・カウンセラーII店舗経営相談員）による加盟店様へのカウンセリングのあり方も大きく変化しています。個店ごとに立地や商圏の環境が違い、解決すべき課題の優先順位もすべて異なります。そこで「個店行為計画」をもとに、個々の店舗が抱える課題などをOFC、地区の責任者、本部が情報共有をして取り組みを進めています。

また、コミュニケーションのあり方でも改革を進めてきました。加盟店様にカウンセリングを行うにあたって、会社方針や、意思統一の面



かつての「事業所立地」を「都市型住宅立地」に店舗属性を見直し、周辺に住むお客様のニーズに対応できるように品揃えや店内レイアウトの革新に注力しています。

などにおいて情報を「共有化」することは不可欠です。このため、コロナ禍であっても、現場を預かるOFCと現場を支える本部とが直接顔を合わせてコミュニケーションを行うことで、情報だけでなく「想い」や「熱意」を共有する場を持つことを大切にしています。私を含めた本部の役員も、頻繁に現場に行って加盟店様やOFCとダイレクトコミュニケーションを行い、お互いの考えや意見を交換する機会を広げます。必要に応じてリモートとリアルでのコミュニケーションを組み合わせることで、コロナ禍

でも加盟店様に私たちの方針へのご理解をより深めていただくことができました。

## お客様の来店動機となる 「面白さ」「楽しさ」の追求

コンビニエンスストアは、かつては通勤や通学、帰宅途中、行楽など、人が動く時や動きのある所に大きな販売機会がありました。しかし、コロナ禍によって人流が抑制され、コンビニの使用方も大きく変化しています。自宅近くのセブン・イレブンで、家でのお食事に必要なものをお求めいただくというように、何かのついでではなく、目的を持ってご来店いただくお客様が増加しました。このため、以前は近くのオフィスに通勤されるお客様のニーズが大きな比重を占めていたお店でも、今では店舗周辺に住まいのお客様に支えられています。

昨年末のクリスマス期は、過去の駆け込み需要時を除くとこれまでにないチェーン全店売上を記録しました。これは、ワンストップショッピングのニーズの高まりとともにお客様がクリスマスを家で楽しむために、ケーキだけでなく惣菜やソフトドリンク、酒類など多様な商品をお求めいただいた結果です。このように目的を持ってご来店いただくお客様を惹きつけ続けるには、セブン・イレブンに行けば欲しいものがない、セブン・イレブンに行けば欲しいものがない、面白さがあるという期待感を持た

せ、次の来店動機につなげることが大切です。そこで、商品開発にはこれまでの味や品質の追求とともに、来店動機となる「ワクワク感」や「面白さ」を重視しています。今まで以上に発想力や創造性が求められますが、商品開発担当者にとってはやりがいも生まれています。

面白さや楽しさのご提供の一環として、この1月には北海道フェアを全店で開催し、好評を博しました。これは、北海道地区の商品開発担当者が企画、開発した商品を全国展開したものです。セブン・イレブンでは、このような地域に根差した原材料や食文化、地域の人気商品などを見出し、これを商品開発につなげる取り組みを強化しています。

コロナ禍では外食産業の需要が激減し、影響を受けている農産物や海産物が多い中、各地域で地元の地産品を使った商品開発への強いご要



1月の北海道フェアに続き、今後も各地域商品のフェアを継続。

## 「強み」を活かした ネットコンビニの追求

ラストワンマイルの利便性をさらに高めるため、ネットコンビニの取り組みを加速させています。現在約600店舗（2022年1月末時点）で実施しており、2022年中には1200店舗での実施を計画しています。お客様の身近に多くの店舗を擁するセブン・イレブンの強みを活かすことで、最短で約30分でのお届けを実現しています。これにより、お客様がご家族団らんの最中にちょっとしたお菓子が欲しい、飲みものが切れたという時でも、すぐに欲しい商品をお届けすることができまます。また、店頭在庫と連携した注文システムを活用することで、店頭在庫から注文商品をお選びいただくことができ、欠品なく商品をお届けすることが可能です。さらに実証実験を重ねて、お客様にとっての使い勝手の良さを徹底的に追求しています。

## 次の成長を支えるグローバル戦略と サステナビリティへの取り組み

グローバル戦略は、これからのセブン・イレブンの成長を支える重要な取り組みと考えています。昨年7-Eleven International LLCを設立しましたが、これは、米国の7-Eleven, Inc.との共同出資によるもので、セブン&アイグループのグローバル戦略の中心的な役割を担ってい

望があります。私たちはこれまでも、各地の生産者様と連携して商品開発を進め、地域の人気商品を生み出してきました。このような地産地消の取り組みは、各地域の行政機関の皆様からも熱心な応援をいただいております。今後は地元だけではなく、ほかの地域のお客様にも各地の味覚や商品を広くご提供する「地産地消」を進めていきます。これは全国に2万1千店舗以上を展開し、全国規模で商品供給インフラを構築しているセブン・イレブンにしかできない取り組みと自負しています。

## 店舗での接客サービスが お客様との関係強化の基盤

お客様との関係強化の面でもセブン・イレブンならではの強みを活かしていきます。セブン・イレブンでは、各店舗のオーナー様や従業員の皆さんが、お客様一人ひとりにていねいなお声がけや接客を通じて、新しい商品やサービスをお伝えしている姿を目にする機会が多いかと思えます。これは地元を根をおろし、多くのお客様と顔見知りになっているからこそその姿です。オーナー様たちは接客を通じて、より深く地域のお客様のご要望やご期待を把握し、ニーズに合った商品をおすすめできます。このお客様との距離の近さは、セブン・イレブンならではの強みだと感じています。

現在、レジ業務は店舗業務の35%ほどを占め

きます。そのねらいは3点あり、既存出店地域でのエリアライセンシーのサポート強化、新規エリアへの出店加速、そして原材料調達などの国際的な協体制度の構築です。これまでハワイやアメリカでは、セブン・イレブン・ジャパンが国内のお取引先の協力を得て、各地域のニーズに即した形で、日本と同様に味や品質にこだわったフレッシュ・フードなどの開発や供給を支援し、各地域でお客様の支持を拡大してきました。こうした支援を、世界規模で展開し、「7-Eleven」ブランドへの信頼感をさらに高めていくことで、国内店舗のインバウンド利用を向上させ、お取引先には海外展開の機会を獲得していただくことが可能になると考えています。

また、SDGsに向けたサステナビリティの推進も重視しています。お客様の意識も高まっております。多くの加盟店様も地域の声にお応えしようと懸命に努力されている中で皆さんと一緒に取り組むことが私たちの使命と考えています。



スマホレジやセルフレジなどの展開を進め、店舗業務の省力化や負担軽減を図っています。

ています。これを軽減することで、店舗の皆さんはこれまで以上に接客に時間を割いていただけるようになります。

セブン・イレブンのお客様との関係強化の基盤は人と人が対面して行う接客であり、そのために店舗従業員の皆さんを対象とした集合研修なども地域ごとに開催するなど、接客サービスの質をよりいっそう高める取り組みを推進しています。

それと同時にアプリを通じて個々のお客様との接点を強化する取り組みも進めています。すでにセブン・イレブンアプリの会員数は1500万人を超えました。現在、アプリを通じて個々のお客様の嗜好やニーズに合わせた商品のご提案を進めており、今後さらにご提案の精度などを高めていくことで、お客様にご来店いただく楽しみを広げていきたいと思っています。

環境課題への対応では、CO<sub>2</sub>排出量の削減を掲げており、消費エネルギーを抑えた設備の導入や各店舗における電力消費データの見える化などの「省エネ」施策はもとより、「創エネ」の領域にあたる太陽光発電パネルは、すでに8千店舗（2021年12月末時点）以上に設置しています。設置可能店舗すべてに設置する方針で、今後1万2千店舗まで拡大可能と考えています。また、オフサイトPPAによる「再エネ」の取り組みを千葉地区で開始しています。物流の面でも、お取引先と協力しながら配送ルート・配送回数を見直し、配送車両のクリーンディーゼルやEV化など、総合的に対策を進めることで、CO<sub>2</sub>排出量の削減を進めています。

プラスチック削減に向けては、ペットボトル回収機を設置（2021年12月末時点、1351台）を進めています。さらに食品ロスの削減に向けては、商品の長鮮度化、冷凍商品の品質向上と品揃えの拡充といった取り組みを進めており、資源の持続可能性を高めるため、原材料を循環型の調達に変える努力も続けています。私たちはグループの環境宣言「GREEN CHALLENGE 2050」で定めた目標の達成に向けて、着実に環境負荷低減への歩みを進めています。

こうしたさまざまな面での「自」革新を通じて、次代のコンビニエンスストアを創出していくことで、セブン・イレブンは、今後さらなる成長を図ってまいります。



# 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・クリエイトリック  
大阪府松原市に「セブンパーク天美」を  
グランドオープン  
バーチャルとリアルを融合

11月17日

セブン&アイ・クリエイトリックは、大阪府松原市に商業とエンターテインメントを融合した複合施設「セブンパーク天美」をグランドオープンしました。「LIVE STADIUM」普段の暮らしに、感動・興奮・驚きを「LIVE STADIUM」をはじめ、施設全体的に活用したイベントを展開し、テーマパークのような体験を提供します。テナント数は約200店舗におよび、さまざまな業種・業態の店舗が集結することにより、日常を特別にする空間を創出しています。オープニングイベントでは商業施設の枠を超えて、デジタル、ニューノーマルといったテーマで、時代のニーズに合わせるさまざまなプロジェクトを計画し、お客様に体験いただきました。

「天美エリアから遊び心のある新しさを発信したい」という想いを共有し、松原市と連携して地域の魅力の発信や利便性を追求していきます。今後も地域の皆様とともに成長できる施設運営を目指します。



来店されるすべての方に「ワクワク」と「ドキドキ」を提供。

## CLOSE UP 2

社会・環境活動

イトーヨーカ堂  
セブンプレミアム1秒タオルが  
国際フェアトレード認証コットンを  
100%使用してリニューアル

11月29日

イトーヨーカ堂は、セブン&アイグループのプライベートブランドの日用品・衣料品ブランド「セブンプレミアムライフスタイル」から発売している「セブンプレミアムライフスタイル1秒タオル」をリニューアルし、全国のイトーヨーカ堂76店舗（2021年11月末時点）で発売しました。セブン&アイグループで初めて、国際フェアトレード認証機構の定める厳格な基準で認証を取得したコットンを、100%使用することで生産者の生活環境改善にも貢献できる商品となりました。また、さらなる吸水性の向上と乾きやすさを実現するとともに使いやすいコンパクトなサイズにリニューアルしました。

「1秒タオル」は、東京都青梅市にある老舗タオルメーカー「ホットマン」の人気商品。2017年に「セブンプレミアムライフスタイル」から発売して以来、高い吸水性と肌触りの良さが支持されて、累計32万枚を販売しました。イトーヨーカ堂は、今後も皆様の暮らしを豊かにするブランドとして、セブンプレミアムを通じて便利で環境にもやさしい商品を提供していきます。



フェイスタオルが各1,419円、スリムバスタオルが各2,189円、バスタオルが各3,289円（いずれも税込価格）。

企業情報

セブン銀行

QLifeへ  
「ATM受取(現金コース)」の提供開始

10月14日

セブン銀行子会社のセブン・ペイメントサービスは、株式会社QLifeに「ATM受取(現金コース)」の提供を開始。QLifeの治験モニター参加者は、全国2万6千台以上のセブン銀行ATMで、原則24時間365日、治験の負担軽減費を現金で受け取ることが可能となります。「ATM受取」を通じて治験の負担軽減費の受け取りが可能になるのは、本件が初めてです。

受賞

「セブンマイルプログラム」が  
グッドデザイン賞を受賞

10月20日

セブン&アイグループのロイヤリティプログラム「セブンマイルプログラム」が、公益財団法人日本デザイン振興会が主催する2021年度グッドデザイン賞を受賞。グループ共通のマイルが貯まるというわかりやすい制度と、シンプルで使いやすい設計が評価されました。



「セブンマイルプログラム」では、200円(税抜)ごとに1マイルが貯まります。

新サービス

セブン・カードサービス

電子マネーnanacoが  
Apple Payで利用可能に

10月21日

セブン・カードサービスが展開するグループ独自の電子マネーnanacoが、Apple Payで利用可能になりました。発行手数料無料で、お店に行かなくてもnanacoアプリから入会でき、対応のクレジットカードがあれば、現金を使うことなく非接触でいつでもチャージ(入金)ができます。今後もnanacoを通じたキャッシュレス決済を推進し、お客様の利便性向上に努めます。

社会・環境活動

セブン・イレブン・ジャパン

北陸電力グループの  
オフサイトPPA※による  
電力供給契約を締結

10月28日

セブン・イレブン・ジャパンは、2022年春から、北陸電力株式会社、北陸電力ビズ・エナジーソリューション株式会社(以下、北電BES)と提携し、店舗から離れた場所にある太陽光発電設備から送配電線を介して、北陸地域のセブン・イレブン約300店舗への電力供給および調達を開始します。今回、北電BESTが福井県坂井市に太陽光発電所を新設することで、北陸地域の店舗への長期的・安定的な再生可能エネルギーの供給が可能になります。



※PPA:電力購入契約(Power Purchase Agreement)(略)

企業情報

イトーヨーカ堂・セブン&アイ・クリエイトリック

「まちにまった、街になる。」  
アリオ加古川オープン

10月28日

イトーヨーカ堂とセブン&アイ・クリエイトリックは兵庫県加古川市に、「アリオ加古川」をオープンしました。「グリーンプラザべふ」の大規模なリニューアルを実施し、ショッピングセンターとして、地域の暮らしに新しさを提供します。また、2022年3月25日には、大型テナントを加えてグランドオープンし、より充実したサービスを提供します。中央広場には、キッチンカーが並ぶエリアも併設。



中央広場には、キッチンカーが並ぶエリアも併設。

新サービス

そごう・西武

従業員の健康管理をサポート  
するウエルネスアプリを提案

11月29日

そごう・西武では、百貨店初の取り組みとして、企業向けに従業員の健康管理をサポートするウエルネスアプリ「Cool & Beauty24」の提案を始めました。生活記録や食事記録、健康診断データの閲覧が可能です。グループの商品ならバーコード読み取りで簡単に登録できるなど、利便性の高いアプリを目指します。



従業員の健康への意識を高め、生活習慣改善をサポートします。

社会・環境活動

セブン&アイ・フードシステムズ  
環境に配慮したお持ち帰り用  
容器「D-I-N-E-R」を採用



デニーズは、コロナ禍で商品の宅配やテイクアウトのニーズが高まる中、お持ち帰り用容器のプラスチック使用量の削減を目的に、中央化学株式会社が開発した環境配慮型素材「タルファア」を使用し、プラスチック使用量を50%削減した容器「D-I-N-E-R」を採用。原材料、製造・廃棄の各ステージにおいても、CO<sub>2</sub>排出量を削減し、環境に配慮した容器です。



新サービス

セブングル  
デパ地下グルメお届け便受付チャネル拡大で  
ラストワンマイル施策を推進



セブングル・西武は、百貨店の食品約100ブランドを即配・予約でお届けする「デパ地下グルメお届け便 e・デパチカ 西武池袋本店」の自社公式サイトを公開。グループ配送プラットフォームと連携した自社配送でフードデリバリーの内製化が実現しました。顧客接点をより拡大し、細かな顧客ニーズへの対応に取り組むことでハレの需要の事前予約や法人顧客からの大口注文が伸長。今後もさらなるサービス拡充・利便性向上に努めます。

社会・環境活動

セブン&アイHLDGS.  
子どもたちが描いた作品で  
オリジナル商品企画 第2弾



セブン&アイHLDGS.は特定非営利活動法人 子供地球基金と協働し、子どもたちが描いた作品をパッケージに採用した学童文具3商品を新たに発売しました。商品売上の一部は、「子供地球基金」を通じて世界中の子どもたちを救う活動に使われます。今後もさまざまな協働活動を通じて、未来世代の支援を推進してまいります。



今回新たに、ふでいれ・消しゴム・定規を発売。

社会・環境活動

セブン・イレブン・ジャパン  
北九州市のセブン・イレブンに  
ペットボトル回収機を設置



セブン・イレブン・ジャパンは、九州エリアで初めて、福岡県北九州市内のセブン・イレブン120店舗に「ペットボトル回収機」を順次設置し、回収・運用を開始しました。また、北九州市が推進するプラスチックスマート推進事業に賛同し、地域社会と一体となり、環境負荷低減と資源循環の取り組みとともに推進しています。



セレモニーの様子。

社外評価

セブン&アイHLDGS.  
世界的なESG投資の指標となる  
構成銘柄に12年連続で選定



セブン&アイHLDGS.は、「Dow Jones Sustainability™ Indices」(DJSI)の「Asia/Pacific Index」の構成銘柄に12年連続で選定されました。DJSIとは、ESG投資の指数として世界的に著名な指数標の一つで、「経済」「環境」「社会」の三分野における総合的な視点から企業を評価しています。今後も持続可能な社会の実現に向けた経営を推進してまいります。

社会・環境活動

セブングル・西武  
言葉や耳が不自由な方との  
コミュニケーションを円滑にする  
筆談ボードを館内に導入



セブングル・西武が運営する西武所沢S.C.では、所沢市から寄贈された筆談ボードを、館内の衣料品や食料品売場、各専門店、インフォメーションなど計212カ所に導入しました。県内の大型商業施設に筆談ボードを導入するのは初めての取り組みです。今後もお客様に安心してご購入に来ていただける店舗づくりに努めてまいります。



所沢市役所で行われた授与式の様子。

企業情報

セブングル・西武  
すべてのステークホルダーへ向けた  
2022年コーポレートメッセージ



セブングル・西武は、すべてのステークホルダーに向けて毎年発表している企業メッセージ「わたしは、私。」について、2022年は新たに「なくてもいいと言われるものと、私の心は生きていく。」と題し、発信しました。

長引くコロナ禍で、百貨店で販売しているものは不要不急と言われていたり、お客様の心を豊かにできることを願って本メッセージを掲げました。セブングル・西武はこれからもお客様一人ひとりが、「私らしく」生きていくために必要なご提案を続けます。



特設サイトはこちら



企業情報

セブン銀行  
ソニー損保へ  
「ATM受取(現金コース)」提供を開始



セブン銀行子会社のセブン・ペイメントサービスは、ソニー損害保険株式会社に「ATM受取(現金コース)」のサービス提供を開始しました。ソニー損保で火災保険を契約のお客様は、銀行口座を介さず、全国2万6千台以上のセブン銀行ATMで保険金を受け取ることができるようになります。本サービスの提供により、お客様の万一の時のサポートの充実と利便性の向上を図ります。

社会・環境活動

赤ちゃん本舗  
おしりふき商品のパッケージを  
環境配慮パッケージにリニューアル



赤ちゃん本舗は、植物由来のセルロース繊維をシートに使用した商品の名称を「水99% Super 新生児からおしりふきプレミアムVeeGel™」(ヴェオセル™)に変更し、パッケージには環境配慮素材を採用しました。外装段ボールにFSC®認証素材を使用したことに加え、外装・内装パッケージにはバイオマスインキを使用しています。



OPEN情報

■10月8日(金)	アカチャンホンポ 明曜店	台湾 台北市大安区忠孝東路四段200号 明曜百貨7階	■11月17日(水)	セブンパーク天美	大阪府松原市天美東3丁目500番地
■10月22日(金)	ポッポ 静岡店	静岡県静岡市駿河区曲金3丁目1番5号 イトーヨーカドー静岡店1階	■11月17日(水)	松原ロフト	大阪府松原市天美東3丁目500番地 セブンパーク天美1階
■10月23日(土)	ヨークフーズ 八柱さくら通り店	千葉県松戸市常盤平陣屋前1番1号	■11月17日(水)	TOWERmini セブンパーク天美店	大阪府松原市天美東3丁目500番地 セブンパーク天美3階
■10月29日(金)	ヨークベニマル 福島入江町店	福島県福島市入江町11番37号	■11月26日(金)	栄ロフト	愛知県名古屋市中区栄3丁目4番5号 SAKAE NOVA3 ~ 5階
■11月6日(土)	ダイイチ 平岸店	北海道札幌市豊平区平岸1条12丁目1番35号	■12月3日(金)	ヨークベニマル 仙台小松島店	宮城県仙台市青葉区小松島4丁目14番30号

## 全国展開を可能にする「たんぱく質10gの豆腐バー」製造のオートメーション化

これまで豆腐バーはセブン・イレブンのみで展開されてきました。「和風だし」と「柚子胡椒風味」はすでに全国展開されており、「枝豆とひじきの豆腐バー」のみ首都圏の一部での販売でしたが、「3アイテム」をセブン&アイグループの店舗で取り扱えるよう生産体制を拡充。アサヒコ

様の行田工場（埼玉県）にフルオートメーションの製造ラインを導入いただきました。既存の豆腐製造にはない技術の導入に加え、豆腐業界では一社が全国展開をすること自体が異例であり、サプライチェーンにおいても業界の常識を打ち破る試みとなりました。



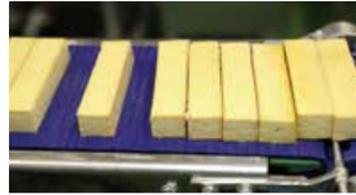
1. 抽出・凝固

大豆から抽出した豆乳に「にがり」を加えて攪拌。凝固した豆腐を型で圧搾し水分を抜きます。



2. 成形・カット

板状の豆腐をスティック状にカット。次々に味付け前の「豆腐バー」が流れてきます。



3. 味付け・焼成

豆腐を出汁に浸け、表面を焼き上げて味を定着させる工程を繰り返します。

### こだわりポイント

**1** 豆乳を攪拌する羽の形状、わずかな回転数の差で凝固の状態は変わるため、数百通りものパターンを試し、理想的な硬さと弾力を実現しました。

**2** 食べ飽きないようにしっかりと調味液で味付けはしたいが、開封時に液だれをさせてはならない。この矛盾する課題に試行錯誤で取り組みました。

### たんぱく質が注目される理由

たんぱく質は、体を動かす、体内の調整、免疫機能を向上させ体を守るなどの役割を担う重要な栄養素です。筋力増強や健康維持、美容などさまざまな目的から、意識的に摂取する人が増加しています。

豆腐の消費者は高齢者層が中心であり、食べ方もお味噌汁と冷奴が8割強とマンネリ化。日本の伝統食をつたつてはいても、豆腐市場は年々縮小していました。その状況を打破するため、セブン・イレブン様の「サラダチキンバー」のように、片手で手軽に食べられる高たんぱく食としての豆腐をつくりたいと考えました。

しかし、豆腐業界では柔らかくする技術は磨かれていても「硬くする技術」は未知の領域でした。豆腐を凝縮させ、たんぱく質含有量を高め、かつスティック状を保つというコンセプトには前例がなく、当社の製造部門も困惑して意思統一ができて、開発は難航してしまっただけです。

その状況を切り拓くことができた



株式会社アサヒコ  
ブランドフォワード事業部長  
兼マーケティング室長  
池田 未央 氏

### セブン・イレブンの共同開発が豆腐業界の常識や慣習を打ち破る革新的な製品開発を可能に

「たんぱく質10gの豆腐バー」は「(株)アサヒコ様」(以下、アサヒコ様)から、健康機能と手軽さを併せ持つ商品として「スティック状の豆腐」をご提案いただいたことが誕生のきっかけとなりました。

健康志向のお客様に幅広い食材の選択肢を提供したい。これまで動物性たんぱく質がとれる商品展開が中心でしたが、新たに植物性たんぱく質を摂取できる豆腐バーが登場。豆腐は、高たんぱく食の選択肢を広げるうえで最適な食材だったので。

柔らかい豆腐をかみ応えのあるスティック状にするのは前例のない挑戦でしたが、必ずマーケット開拓につながるかと信じ、開発の技術的な課題や製造量の課題をアサヒコ様と約1年がかりで乗り越え、商品化を実現しました。

健康ニーズをとらえ、かつ豆腐の新たな可能性を切り拓き、そしてシンプルに「おいしい」。その魅力が多数のメディアに注目され、評価を受けたことから、セブン・イレブンでの販売のみならず、2022年2月よりセブンプレミアムの商品として当社グループ各店舗での販売を開始しています。

豆腐の消費者は高齢者層が中心であり、食べ方もお味噌汁と冷奴が8割強とマンネリ化。日本の伝統食をつたつてはいても、豆腐市場は年々縮小していました。その状況を打破するため、セブン・イレブン様の「サラダチキンバー」のように、片手で手軽に食べられる高たんぱく食としての豆腐をつくりたいと考えました。

しかし、豆腐業界では柔らかくする技術は磨かれていても「硬くする技術」は未知の領域でした。豆腐を凝縮させ、たんぱく質含有量を高め、かつスティック状を保つというコンセプトには前例がなく、当社の製造部門も困惑して意思統一ができて、開発は難航してしまっただけです。

その状況を切り拓くことができた

「たんぱく質10gの豆腐バー」は「(株)アサヒコ様」(以下、アサヒコ様)から、健康機能と手軽さを併せ持つ商品として「スティック状の豆腐」をご提案いただいたことが誕生のきっかけとなりました。

健康志向のお客様に幅広い食材の選択肢を提供したい。これまで動物性たんぱく質がとれる商品展開が中心でしたが、新たに植物性たんぱく質を摂取できる豆腐バーが登場。豆腐は、高たんぱく食の選択肢を広げるうえで最適な食材だったので。

柔らかい豆腐をかみ応えのあるスティック状にするのは前例のない挑戦でしたが、必ずマーケット開拓につながるかと信じ、開発の技術的な課題や製造量の課題をアサヒコ様と約1年がかりで乗り越え、商品化を実現しました。

健康ニーズをとらえ、かつ豆腐の新たな可能性を切り拓き、そしてシンプルに「おいしい」。その魅力が多数のメディアに注目され、評価を受けたことから、セブン・イレブンでの販売のみならず、2022年2月よりセブンプレミアムの商品として当社グループ各店舗での販売を開始しています。

パートナー企業とともに

## 「豆腐の常識」をメーカーとともに打ち破り健康食の新たな選択肢と豆腐の可能性を拡大

# セブンプレミアム たんぱく質10gの豆腐バー



### 豆腐バーが選ばれる理由

#### 1 高たんぱく

豆腐を独自製法で凝縮し、絹豆腐約200g分の植物性たんぱく質(10g)を1本で摂取することができる。

#### 2 食べ応えのある味と食感

添加物不使用で豆腐とは思えないほど食べ応えのあるもっちり食感と、香料不使用で出汁をしっかり染み込ませた確かな味わいを実現。

#### 3 ワンハンドでお手軽

開封しても液だれせず、スティック状で片手で食べられるため、オフィスでのデスクワークなど場所を選ばず手軽に食べることができる。

### 健康食が日常食となる時代に新たな選択肢を提供し続ける

「コンビニの商品は、高カロリーで脂質・糖質も多いなど健康ではない」イメージがありました。セブン・イレブンでは安全・安心、健康意識の高まりに対応した惣菜や弁当などの商品開発に注力しています。そうして、食べ応えを求めるお客様にも、健康志向のお客様にも「便利」を感じていただける食の選択肢を広げてきました。

近年では、低糖質・高たんぱくの「糖質0gのサラダチキン」がヒット。さらに、日常食としてのニーズをふまえて、味付けのバリエーションを増やしました。また、サラダチキンをスティック状に成形し、デスクワーク中やスマートフォンを片手に「ながら食べ」ができる「糖質0gのサラダチキンバー」を開発。若年層を中心に高い支持を受けています。

このように、セブン・イレブンは味や品質はもちろん、機能性や手軽さを兼ね備えた商品をお取引先様とともに開発し、健康食の新しい選択肢を提供する挑戦をしています。

「たんぱく質10gの豆腐バー」は「(株)アサヒコ様」(以下、アサヒコ様)から、健康機能と手軽さを併せ持つ商品として「スティック状の豆腐」をご提案いただいたことが誕生のきっかけとなりました。

健康志向のお客様に幅広い食材の選択肢を提供したい。これまで動物性たんぱく質がとれる商品展開が中心でしたが、新たに植物性たんぱく質を摂取できる豆腐バーが登場。豆腐は、高たんぱく食の選択肢を広げるうえで最適な食材だったので。

柔らかい豆腐をかみ応えのあるスティック状にするのは前例のない挑戦でしたが、必ずマーケット開拓につながるかと信じ、開発の技術的な課題や製造量の課題をアサヒコ様と約1年がかりで乗り越え、商品化を実現しました。

健康ニーズをとらえ、かつ豆腐の新たな可能性を切り拓き、そしてシンプルに「おいしい」。その魅力が多数のメディアに注目され、評価を受けたことから、セブン・イレブンでの販売のみならず、2022年2月よりセブンプレミアムの商品として当社グループ各店舗での販売を開始しています。



瑞穂農場では、牛たちが自由に歩き回れるスペースをもったフリーバーン方式の牛舎を採用。牛たちはのびのびとストレスなく過ごしていました。



清潔なおがくずが敷かれた子牛用の保育舎。体が冷えないように腹巻を着せ、牛舎内を温風で暖めていました。

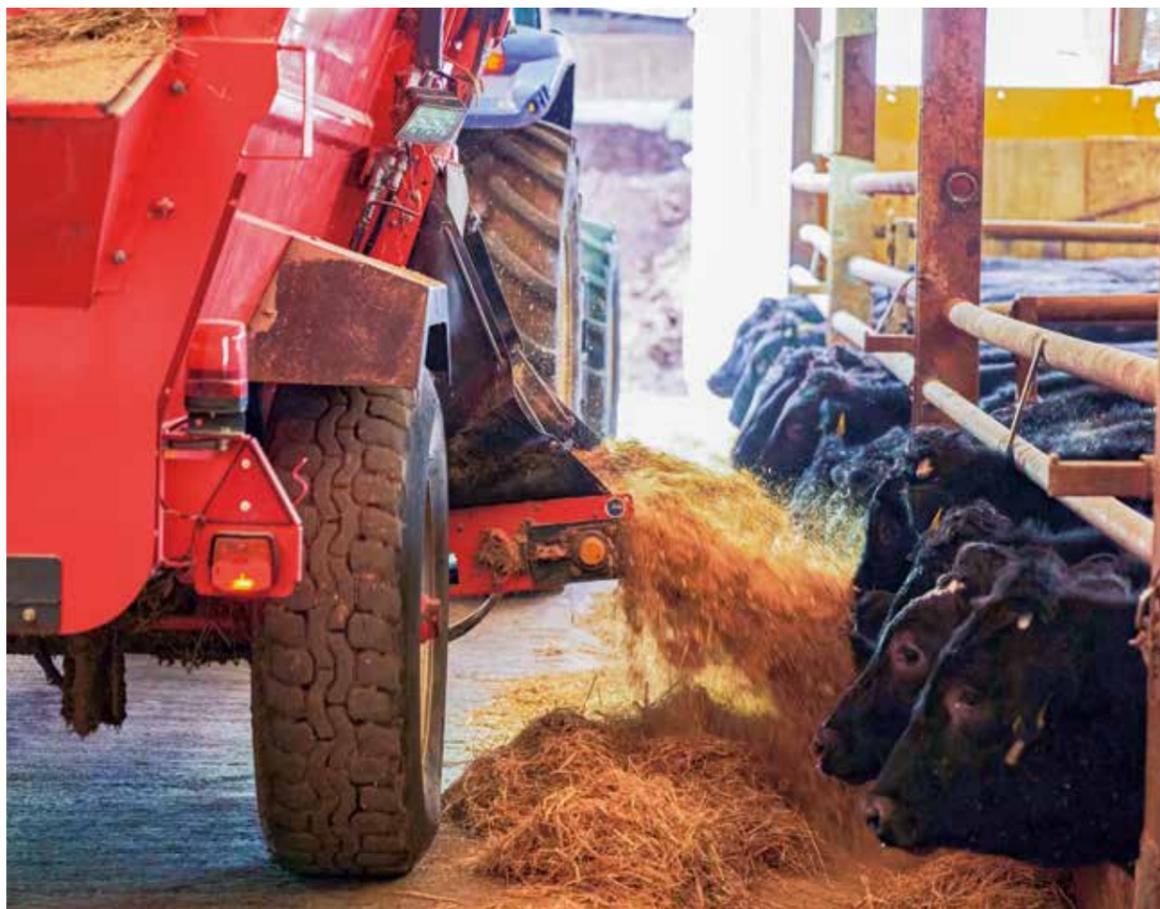


瑞穂農場代表取締役社長の下山一郎さん。常陸大宮市のこの牧場だけで乳牛を1,800頭、肉牛を5,000頭も肥育していますが、「もちろんお気に入りの牛はいますよ」と笑顔。



瑞穂農場は畜産では数少ないJGAP認証農場。これは食の安全や環境保全に取り組み、牛が適切に飼育管理されている証です。

牧草や発酵させた玄米、玄米の葉や茎、ビール粕にトウモロコシなど、これらをミックスさせたものを給餌しています。



この牛舎にいるのは、生後10カ月くらいの牛。1日1回、ミキサーで混ぜ合わされた飼料が与えられています。26カ月まで育てて出荷されますが、瑞穂農場の牛は出荷時の体重が重いことで有名だそうです。



イートーヨーカドー

絶妙な脂が、おいしさの秘密

# 『顔が見えるお肉。』



## 茨城県常陸大宮市

栃木県との県境に位置し、東に久慈川、南に那珂川が流れる常陸大宮市。市の6割を山林が占めています。



家庭で気軽に食べられるお値段で、しかもおいしくて安全・安心な牛肉。首都圏のイートーヨーカドーで販売されている『顔が見えるお肉。』の瑞穂牛は、そんな究極の国産牛として人気を集めています。この瑞穂牛はどのように育てられているのでしょうか。下山一郎さんが経営する常陸大宮市の農場を訪ねました。

### 玄米を加えた飼料とストレスのない環境づくり

茨城県の北西部に位置し、久慈川と那珂川という2つの川に囲まれた自然豊かな常陸大宮市。ここで牛の繁殖から肥育、出荷までを一貫して行っているのが、『顔が見えるお肉。』の「瑞穂牛」を生産する瑞穂農場です。

黒毛和牛と酪農用のホルスタイン種を交配させて生まれる瑞穂牛。約40haもある広大な農場を案内してもらおうと、代表の下山一郎さんと牛舎に向かうと、ちょうど大きなトラクターを使って牛たちに給餌しているところでした。トラクターに搭載されたミキサー

で、何種類もの飼料を混ぜて与えています。

「うちでは牧草にトウモロコシ、ビール粕や玄米などを混ぜたTMR(Total Mixed Ration)という混合飼料を与えています。これなら牛が選り好まず、バランスよく栄養が摂れるからです」と下山さん。

しかも、この中には飼料用の玄米を、米粒だけでなく茎も葉もまるごと発酵させたものが入っているそう。「玄米を含んだ混合飼料を与えることで、口溶けが良くてしつこさのない、オレイン酸が豊富な脂を持った肉になるのです」と説明してくれました。

れることで知られる不飽和脂肪酸で、牛肉のおいしさを測る一つの指標。サシの多い黒毛和牛の脂が胃にこたえる年代には、この後味の良さが好まれています。

生後2カ月くらいまでの子牛がいるのはウインドレス牛舎です。夏は扇風機で風を送り、冬は温風で暖めて、子牛たちにストレスを与えないように気を配っています。訪れた12月、子牛の体には、お揃いの赤い腹巻が着せられていました。

生後1〜2カ月の授乳期の子牛たちには、保育ロボットが自動的に授乳。それぞれの子牛が飲んだミルクの量を記録して、1頭1頭の状態を把握しています。

繁殖からすべて自社農場で行う理由を「安全・安心のため」と話す下山さん

「子牛を買って育てる方法に比べれば、確かに手間はかかります。でも、ここなら母牛のおなかにいる時から出荷するまで、どんなエサを食べ、どのように育ててきたかがすべて記録され、究極のトレーサビリティ※が実現できます」と答えてくれました。

家族だけで営む小規模な農場では、なかなか難しいことですが、グループの従業員600人を擁する法人である瑞穂農場だからこそできる、安全のための取り組みです。

瑞穂農場では毎日のように牛の出産があり、1カ月間で150頭もの子牛が生まれるそうです。愛情かけて大切に育てられる瑞穂牛。そのおいしさの理由がわかりました。

※製品の生産から消費までの過程が追跡できる状態のこと

ラベルのQRコードを読み込み、商品に付与されているIDを入力すると、生産履歴情報や生産者の「顔」を写真で確認することができます。お客様に「安心」をお届けするための取り組みとなっています。

瑞穂牛 茨城県産

顔に玄米を混ぜ口どけ良く仕上げました。

下山一郎

JGAP 認証農場



店頭にはステーキからすき焼きまで、さまざまな部位・種類の商品を展開。首都圏のイートーヨーカドー26店舗で販売。

こだわりの産地を訪ねて  
「至れり尽くせりの巻」のムービーはこちら



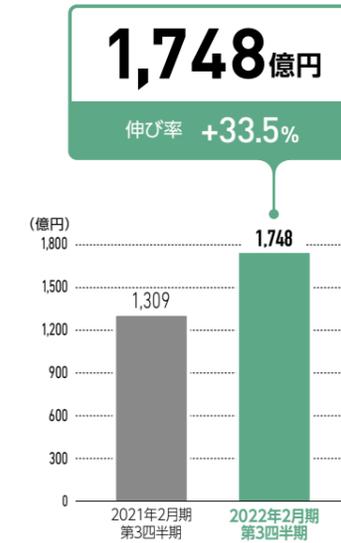


※ 主な事業セグメント別営業利益

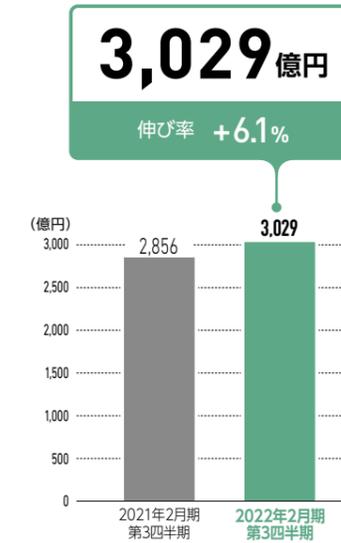
国内コンビニエンスストア事業	1,772億円 伸び率 -2.8%	セブン・イレブン・ジャパンは、新型コロナの影響により、いつもの小商圏化が進み、個店ごとのお客様ニーズの違いが顕在化する中で、2020年度からはさらにお客様ニーズの変化に対応した新レイアウトの導入を進めました。併せて、多様化するニーズに対応し、すべての地域社会に利便性を提供することを念頭に、DXの推進をしながら、加盟店や取引先も含めたバリューチェーン全体での持続的な成長の実現に取り組んでいます。 これらの結果、当第3四半期連結累計期間における既存店売上は夏場の天候不順による消費の下押し影響から弱含みで推移したものの前年の新型コロナ拡大抑止にともなう外出自粛の反動などにより前年を上回りました。しかしながら、商品販売動向変化にともなう商品荒利率の低下と販売費及び一般管理費の増加により、営業利益は1,770億96百万円（前年同期比2.7%減）となりました。
海外コンビニエンスストア事業	1,247億円 伸び率 +56.2%	北米においては、新型コロナの再拡大があった一方で、各種政策の実施などにより個人消費は安定した伸びを示し堅調に推移しています。 7-Eleven, Inc.は、生活様式の変化に対応し、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などの取り扱い店舗拡大により新たなサービスの拡充に努めると同時に、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、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3四半期連結累計期間の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1,671億59百万円（前年同期比74.9%増）となりました。
スーパースタア事業	101億円 伸び率 -49.1%	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、巣ごもり需要にともない伸長した食品は、当第3四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きました。テナント含む既存店売上は、前年の営業時間短縮やアリオのテナント部分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、営業利益は前第3四半期連結累計期間と比べ43億61百万円減の24億65百万円の損失となりました。 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3四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106億49百万円（前年同期比23.3%減）となりました。
百貨店・専門店事業	-102億円 前期差額 +45億円	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。百貨店においては前年の営業時間短縮や入店者数制限の反動などにより既存店売上が前年を上回りましたが、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。 これらの結果、百貨店・専門店事業の営業損失は前第3四半期連結累計期間と比べ45億53百万円減の102億17百万円となりました。
金融関連事業	302億円 伸び率 -19.2%	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が増加したことにより、1日1台当たりの平均利用件数は96.3件（前年同期差7.0件増）となり、ATM総利用件数は前年を上回りました。

連結業績

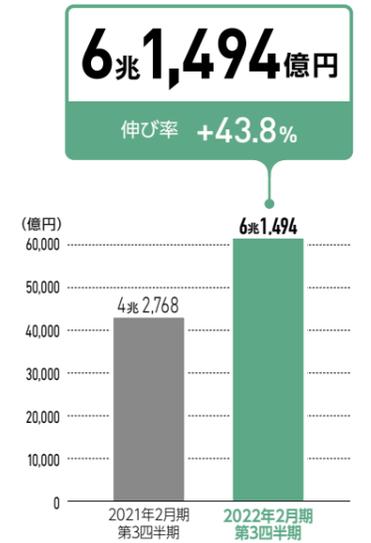
親会社株主に帰属する  
四半期純利益



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）による厳しい状況が徐々に緩和されつつあったものの、強い感染力が懸念される変異株（オミクロン株）による感染再拡大への不安などにより、景気持ち直しの動きには引き続き弱さがみられました。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、中長期的な企業価値創造と持続的成長に取り組んでいます。

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。

2022年2月期通期予想

(2021年3月1日～2022年2月28日)

	金額	伸び率	修正額 (1月13日修正)
営業収益	8兆7,220億円	+51.2%	+4,130億円
営業利益	4,000億円	+9.2%	+200億円
経常利益	3,685億円	+3.1%	+250億円
親会社株主に帰属する 当期純利益	2,150億円	+19.9%	+250億円

グループ売上：14兆2,260億円（伸び率+28.8%、修正額+4,140億円）

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

これらの結果、営業利益、経常利益および親会社株主に帰属する四半期純利益はそれぞれ2年ぶりの増益となりました。

通期予想は、海外コンビニエンスストア事業の好調を受け、各段階利益において上方修正しました。