

社長メッセージ

現場と経営が一体となって
創意工夫を積み重ねる風土を根付かせ、
社会に新しい価値を常に提案する
力強い流通サービスグループを目指します。



代表取締役社長

井阪 隆一

1980年に(株)セブン・イレブン・ジャパン入社。2002年に同社取締役、2006年に同社常務執行役員に就任。商品本部長兼食品部長を経て、2009年に同社代表取締役社長に就任。2016年5月より、(株)セブン&アイ・ホールディングス代表取締役社長。

新社長の経営の考え方

コンビニ飽和という声が聞かれる中、2009年から7年間、セブン・イレブン・ジャパン社長として舵取りしてきました。その7年を振り返ると、少子高齢化の進行や働く女性の増加などにより生活スタイルが徐々に変化する一方、小売店が減少するというパラドックス現象が起きていました。こうした変化に対し、コンビニエンスストアとしての社会的使命や存在価値について社内で議論を重ねた結果、「近くて便利」というコンセプトが生まれ、加盟店様も交えて全員が「近くて便利」な店舗づくりに取り組むようになりました。このコンセプトに基づいて、商品構成の見直しはもちろん、新しい商品カテゴリーに合わせた新たな什器や設備の開発、従来にない売り方の提案に取り組んできました。さらに、経営のPDCAサイクルをしっかりと回し、加盟店様、お取引先様、現場の従業員、そして経営が強く結びついたことで、2016年7月現在で48ヶ月連続の既存店売上前年クリア、営業利益5年連続最高益更新を達成できたのです。

セブン・イレブン・ジャパンの成功の大きな要因は、現場の自主的な創意工夫や、本部が現場からのボトムアップによる意見に基づいた革新的な取り組みを積み重ねてきたことによるものです。IoTなど技術的なイノベーションももちろん重要ですが、各事業会社に眠るイノベーションの種をグループ全体で集約すれば、大きな力となって、社会に新

たな価値を提供できると思います。私は、決めるべきところは果敢にかつスピード感を持って決断していきますが、同時にこれまで以上に現場から意見が湧き上がってくるよう、より闊達で風通しの良い、団結力のある組織にしたいと考えています。

2016年2月期業績の総括と2017年2月期の見通し

2016年2月期の営業収益は、前期比67億円(0.1%)増の6兆457億円、営業利益は89億円(2.6%)増の3,523億円となりました。営業利益の内訳を見ると、スーパーストア事業や百貨店事業が苦戦したものの、前期比273億円(9.9%)増と依然として力強い利益成長を見せたコンビニエンスストア事業や、ATM設置台数増加に伴う利用件数増に加え、クレジットカード事業や電子マネー事業の伸長によって前期比25億円(5.3%)増となった金融関連事業が、当社グループの営業利益を牽引しました。

2017年2月期の業績は、営業収益が前期比912億円(1.5%)増、営業利益が266億円(7.6%)増となる見込みです。コンビニエンスストア事業と金融関連事業は引き続き堅調な成長を計画しているほか、2016年2月期に思ったような成果が上がらなかった事業の収益性を改善させることで、目標を達成したいと考えています。

各事業会社に眠るイノベーションの種を
グループ全体で集約し、大きな力にしていきます。

社長メッセージ

当社グループを取り巻く事業環境の見通し

国内においては引き続き少子高齢化や単身世帯の増加、働く女性の増加などに伴い、お客様の消費行動が常に変化しています。小売店舗数減少といった社会構造の変化がより激しくなり、食の外部化ニーズの拡大とeコマースへの流れは一層加速すると見えています。また、為替相場の円高基調への転換や、2019年10月に予定されている消費税の増税などによる先行きの不透明感が増し、お客様の商品に対する価格と価値を見る目はますます厳しくなっています。

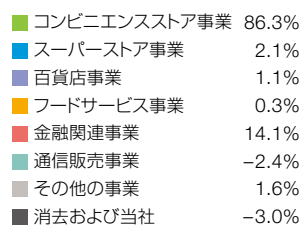
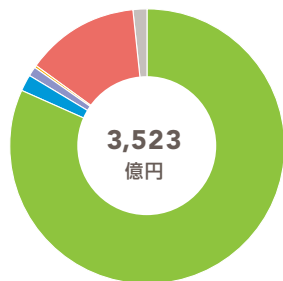
一方、今後の事業環境を見通すうえで、モノ視点ではなくコト視点でトレンドを捉えていくことがポイントとなります。例えば、おつまみの代表と言えるナッツ類ですが、健康ブームからナッツが持つ栄養素に注目が集まっており、今は朝食時に食べる人が増えてきています。この「コト」に着目し、陳列は珍味や酒類の近くではなく、むしろシリアルやヨーグルトの隣に置くことで、売上は従来と比べて大きく伸びるわけです。社会構造の変化と、お客様の意識・行動の変化という2つの変化をしっかりと把握できれば、私たちが提案すべき商品・サービスの可能性は無限にあると考えています。



これからの経営課題

利益創出の比重がコンビニエンスストア事業と金融関連事業に偏り過ぎており、これら以外の事業領域が弱いことが大きな課題です。効率的な資源配分、特に成長分野への投資は非常に重要と認識しています。不振事業については仮説・計画が間違っていれば修正しますが、PDCAサイクルを的確に回しているにもかかわらず業績が上がらないということになれば、資源再配分についても決断せざるを得ません。ただし、生活に密着した事業を展開する以上、採算が合わないというだけで各店舗をご利用いただいているお客様や、地域社会を無視して安易に閉店することはできません。店舗ごとに求められるニーズが異なるわけですから、

営業利益のセグメント別構成
(2016年2月期)



主要事業会社の2017年2月期設備投資計画

— 成長事業での出店拡大と、既存店の活性化 —

	金額	前期比	前期増減
連結設備投資	4,927	124.9%	+ 982
セブン-イレブン・ジャパン	1,700	136.5%	+ 454
7-Eleven, Inc.	1,900	118.9%	+ 302
イトーヨーカ堂	286	83.4%	▲ 56
ヨークベニマル	132	124.0%	+ 25
そごう・西武	125	98.8%	▲ 1

地域に根差した新しい価値を、 グループの力を結集して生み出すことも これからの成長戦略です。

業態という大きな括りで見るとはならず、あらゆるステークホルダーとの対話を重ねながら、地域のお客様視点で1店舗1店舗、その存在価値を見直していきます。

かつてのセブン・イレブン・ジャパンが、自らの方向性を自分たちで決めて進化してきたように、今、業績が思ったように伸びない事業であっても、徹底的に議論を重ねて、自分たちで方向性を導き出せば、組織の結束力は格段に強くなると確信しています。先入観を持たず、地域のニーズに真摯に向き合っ、変化を生み出せば、必ず何らかの成果が表れてくると考えています。

グループシナジーの発揮

社内ではグループシナジーを「成長戦略」と言い換えて、単に横串を通すだけでなく、もっと掘り下げていきたいと考えています。事業会社はそれぞれ素晴らしい強みを持っており、イトーヨーカ堂であれば各地域の生活動線上に多くの店舗を有し、そごう・西武では優れた接客サービス力に加え、優良仕入先との太いパイプを持っていますが、これらをもう一度見直して、次のシナジーを生み出せないか検討しています。例えば、当社グループの店舗が密集している地域ではその連携をもう一段強化すれば、より安全・安心で値ごろ感のある商品を提供できるかもしれません。シナジーという、これまではセブンプレミアムなどグループ横断的な取り組みに目が行きがちでしたが、より地域に根差した新しい価値をグループの力を結集して生み出していくのも、これから必要な「成長戦略」になると考えています。

オムニチャンネル戦略の加速

現在、国内消費のおよそ7%がeコマースによるものと言われています。ICT（情報通信技術）の進化に伴い、お客様の購買行動においてインターネットの利用が確実に増えている現実を踏まえると、当社グループでのオムニチャンネル戦略は極めて重要な位置にあります。これは各事業会社が率先して取り組むべき戦略であり、グループ全従業員が能動的に取り組むべきテーマです。

品揃えやユーザビリティなど改善すべきところは改善し、受け取りや決済、返品ができる圧倒的な店舗網を有していることの強みを活かしていきます。グループ統合ポータルサイト「オムニ^{セブン}」の利用者の4割が、購入した商品を店舗で受け取った際に、予定にはない購買行動をするという「ついで買い」の効果も見られています。まずは各事業会社が自分たちの強みを活かした価値ある商品開発を進めていくと同時に、当社グループにはない魅力的な商品を取り扱う会社や、eコマースで独自の強みを持つ会社と連携することも視野に入れて検討していきます。

生活に密着した小売グループとしての サステナビリティ

人々の生活や地域社会に根差した流通サービスグループとして、お客様に価値や安心感をお届けし、お客様満足を追求することが当社グループの成長の源泉とするならば、顕在化・拡大する社会的な課題は当社グループにとっても

次の成長ステージへ向け、 ミッションとその実現への道筋を明確にし 共有する1年にしていきます。

重要な課題です。よって本業を通じて社会が直面する課題を解決し、新たな価値を創造していくことも私たちの責務であると捉えています。今、地球規模で環境問題への意識の高まりが加速し、企業に対しても社会的な課題解決にもっと積極的に取り組むべきという要請・期待がこれまで以上に高まっています。

2014年、こうした時代の変化、社会的要請に応えるため、様々なステークホルダーとの対話と議論を重ね、取り組むべき「5つの重点課題（マテリアリティ）」*を特定しました。これら課題を特定する以前から、前述の通りセブン・イレブン・ジャパンでは社会における会社や店舗の存在意義を徹底的に議論し合い、そこから「近くて便利」という新しいコンセプトを生み出し事業活動の機軸にしてきました。グループ各社においても、各自自治体との「包括連携協定」締結や認知症サポーター育成推進など、地域活性化に取り組んでいるほか、持続可能な競争力を持つべく、女性をはじめ多様な人材の活躍を推し進めるため、社内に「ダイバーシティ推進プロジェクト」を設置し、取り組みを強化しています。

今後、当社グループとして何ができるか考えてみると、これも現場でのイノベーションが鍵を握ります。例えば、コンビニエンスストアへの商品配送は、かつては昼間に行われるのが一般的でしたが、1日分の商品が昼間に集中して押し寄せるため、狭い店舗内が商品であふれかえってしまい、お客様にご迷惑をおかけするケースが少なくありませんでした。これを来店客の少ない夜間にも行うことで納品の平

準化を図りました。これにより、お客様に快適なお買物環境を提供できるようになったことに加え、店舗周辺の交通渋滞の緩和、スムーズな移動によるトラックからの温室効果ガス排出量の削減、さらにはトラックの燃費改善によるコスト改善効果など、様々なメリットが生まれました。店舗段階の問題解決が起点となって大きな価値を社会に提供できた好例と言えます。

このような事例も踏まえ、商品やサービスなどの新たなビジネス機会の創出を通じ、本業による社会課題解決にグループ一丸となって一層意欲的に取り組んでいく考えです。

※5つの重点課題（マテリアリティ）：

- 高齢化、人口減少時代の社会インフラの提供
- 商品や店舗を通じた安全・安心の提供
- 商品、原材料、エネルギーのムダのない利用
- 社内外の女性、若者、高齢者の活躍支援
- お客様、お取引先を巻き込んだエシカルな社会づくりと資源の持続可能性向上

社長が見据える将来のグループ像

今後5年～10年を見据えて、私なりに考える当社グループのキーワードは「食」「グローバル」です。まず、「食」については、生鮮品販売は既に手掛けていますし、これからも重要な事業ですが、高齢化や働く女性の増加により調理す



る手間と時間が省かれる傾向にあるとすると、生鮮品を加工するニーズはますます高まるはずで。さらに、調理済みの商品はグループの各店舗で販売するだけでなく、病院や企業、学校など外部に直接お届けしたいと考えています。「食」というカテゴリーにもっと深く取り組むことで、確固たるポジションを築き上げることができると確信しています。

「グローバル」という点について、現在、セブン-イレブンは17の国と地域に約6万店を展開していますが、まだまだ成長余地は大きいと思っています。特に、インフラ需要の強い新興国と米国に注目しています。セブン-イレブンのビジネスモデルの強みは、強固なサプライチェーンであり、その構築により、一気に事業が広がる可能性があると思っています。

最後に

今後も多くのステークホルダーから信頼される企業であり続けるためにも、「チームセブン&アイ」として各事業会社と密に連携しながら、説明責任を果たしていきます。また、社外役員の方々の多様な意見も取り入れながら指名・報酬委員会や、経営会議（ポートフォリオコミティ）などを通じ、公平で透明な意思決定プロセスを実行したいと思っております。

そして、社会に新しい価値を常に提案し、社会の発展に寄与していくことが当社グループの使命であり、そうした使命感を持って果敢に挑む従業員がグループの各所で活

躍できる組織をつくりたいと考えています。次の成長ステージへ向けた重要な一歩が踏み出せるかどうか、この1年で決まるといっても過言ではありません。そのためにも、この1年は当社グループのこれからのミッションとその実現への道筋を明確にし、共有する年にしていきます。より力強いグループとなるよう、決意をもって様々な課題に取り組んでいきますので、皆様には引き続きご理解、ご支援のほどよろしくお願い申し上げます。

2016年8月

代表取締役社長

井 隆一