Strategy

経営方針実現に向けた戦略・政策 ((原則3-1 (i))

当社グループは、社会課題解決と企業価値向上の両立を図り、社会・経済の変化環境に対応した自己革新および当社グループの強みの伸長を図るため、中期経営計画およびグループ戦略・政策を策定・推進し、無形資産を含む経営資源の積極活用を図っています。また、各事業会社は、グループ戦略等を織り込みながら、各セグメントの事業環境等に基づき、それぞれ事業戦略を策定・遂行し、経営資源の有効活用を図っています。

当社取締役会は、中期経営計画はもとより、各戦略の進捗状況や、経営資源・無形資産の活用・強化の取り組みについて、資本効率等の関連を含め、検証・確認を行っており、内容に応じ、当社各本部長、事業会社社長からも説明を求めています。

環境・社会構造の変化

お客様の ライフスタイルの変化

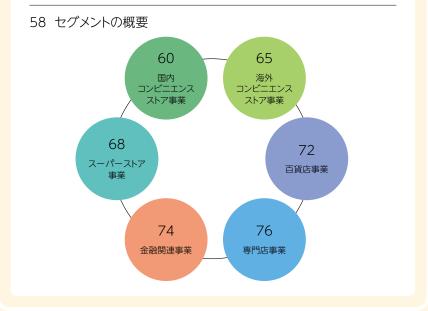
社会構造変化に対応した 戦略を策定

目次

グループ戦略・政策

- 44 デジタル・金融戦略
- 48 グループ商品戦略
- 52 環境政策
- 54 総務·法務政策
- 56 人財政策

セグメント戦略



デジタル・金融戦略

お客様の日常生活にリアルな接点を有する当社グループは、いわば「リアルチャネルプラットフォーマー」です。デジタル戦略とリアルビジネスとの相乗効果により、当社グループにしかできないサービス等を磨くとともに、他社との連携で新しい付加価値を築いてまいります。

代表取締役副社長 後藤 克弘



デジタル戦略

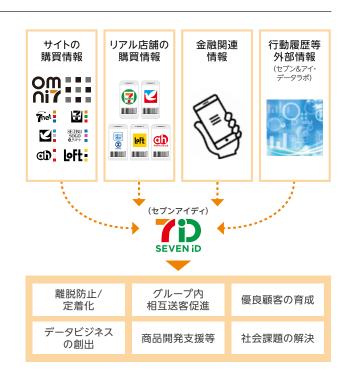
■ CRM戦略概要

スマートフォン一つで、商品情報の検索から商品の注文、さらには決済まで可能な環境が整い、お客様の消費行動は大きく変化しています。当社グループは、この変化を消費構造そのものに変化をもたらすものととらえ、データ活用のための土台づくりに努めてまいりました。

そのひとつが、店舗網、商品開発力、質の高い接客サービスなど、当社グループが"リアル"の世界で培ってきた事業基盤と融合した「デジタル戦略」です。

従来当社グループのデジタル戦略は、Eコマース事業を中心としたオムニチャネル戦略でしたが、これを改め、当社グループ店舗へ日々来店される約2,400万人の「お客様との関係性」を強化するCRM戦略へと見直しを図りました。

これにより、コンビニエンスストア、スーパーストア、各種専門店からECサイトまで、グループ各社が連携してお客様との絆を深め、お客様一人ひとりをより理解することで、利便性の高い情報の提供が可能となります。さらに世界にも類のない流通サービスグループを展開している当社グループならではの「新しい価値提供」を目指します。



▋戦略の実施状況と今後の展開

1 共通グループID導入によるお客様との関係性強化

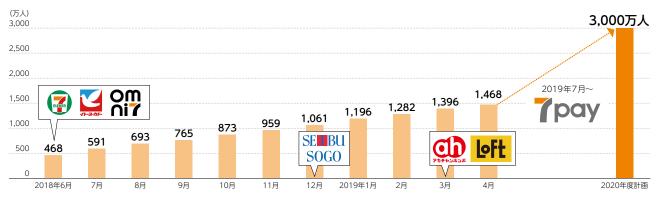
お客様との関係性を強化するための基盤となる取り組みが、 共通グループID化です。これによりグループ横断のロイヤリティプログラムを通じて、お客様に楽しんでお買物をしていただける上に、グループの共通IDとして7iDを導入することで、これまでグループ内で散在していたお客様の情報を統合把握できるようになりました。さらに外部とのデータ連携により、各種マーケティングや商品開発等に活用することも可能になり

ます。

2018年6月から共通IDでつながったグループ各社の新アプリが導入された結果、2019年5月20日時点には7iD会員数が累計1,500万人を突破しています。

さらに、新決済サービス[7pay(セブンペイ)]も導入し、2020年度の7iD会員3,000万人を目指すことで、これからもより多くのお客様との絆を深めてまいります。

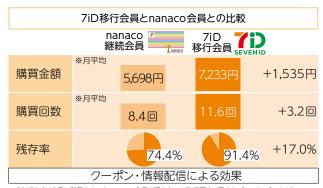
7iD会員数の推移



2 データ分析の活用 ~クーポン・情報配信~

現在アプリ等を通じて7iDに登録されたお客様のお買物に関するさまざまなデータの収集・分析を行っており、すでに販促活動等の効果につながっています。一例として、7iDへ移行されたお客様と、nanaco会員のまま利用されているお客様を比較すると、購買金額、購買回数、残存率(利用継続率)いずれも7iDに移行されたお客様の方が高くなっています。これは、ID化によるクーポンや情報配信の効果と考えています。

今後もグループ各社、各店舗からさらにお客様に寄り添った提案やサービスを提供することで関係強化を図ってまいります。



※2017年8-10月に利用のあったnanaco会員を調査(n=1,747万人、国内セプン・イレブンのみ) 2018年10月末時点で7iDへ移行した会員(212万人)と、非移行会員(非7iD)を比較

3 データ分析の活用~セブン&アイ・データラボ~

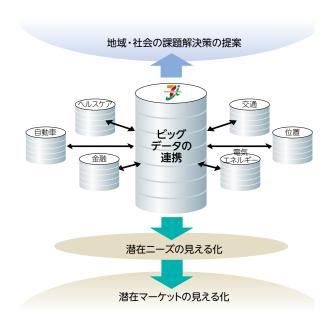
当社グループでは、データの活用によって、現在見えていない「潜在ニーズ」、さらには「潜在マーケット」にもアプローチしています。

2018年6月に立ち上げた「セブン&アイ・データラボ」では、グループ外の多様な事業会社、研究機関などのビッグデータとの連携を図り、データ分析などを行うとともに、これら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しています。

データ分析の活用事例として、インバウンド消費に関する取り組みがあります。今インバウンド市場は順調に拡大しており、当社グループにとってもチャンスと捉えています。セブン&アイ・データラボでは、例えば店舗の免税データと、周辺を移動する外国の方の行動を分析することで、潜在的なマーケットが見えてきています。また他にも購買データと決済データから売筋商品の割り出しを行うなど、異なるデータを掛け合わせて分析することで、より具体的な購買特性を把握できるようになりました。

今後もお取引先様等とデータ協業を進めながら、これまで にない価値を創造する新たなアプローチとデータ活用の取り 組みに挑戦してまいります。

「セブン&アイ・データラボ」の取り組み



金融戦略

■金融戦略概要

決済方法の多様化、また官民一体となったキャッシュレス 化の推進など、金融を取り巻く環境は大きく変化しています。 このような中、当社グループではセブン銀行の持つ2万 5.000台を超えるATMネットワークを基盤に、現金決済のプ

ラットフォームを構築しており、その強みを生かすことに加え、 2019年7月のサービス開始を予定している「7pay(セブンペ イ)]を通じてキャッシュレスのプラットフォームを構築してま いります。



■戦略の実施状況と今後の展開

決済機能を通じた新しい価値提供

スマホ決済の「7pay (セブンペイ)」は、セブン-イレブンアプ リの中の新たな決済機能としてスタートします(2019年7月を

続いて同年10月(予定)からは、独自のアプリをスタートし、 グループ外の加盟店でも[7pay(セブンペイ)]を利用できるよ うになります。

また独自アプリには、送金サービス等の新機能も付与し、 2020年春以降には、セブン-イレブン以外のグループ各社ア プリとの連携もスタートしてまいります。

このように、どこでも使える「最も身近なスマホ決済」を通じ、 グループ企業間での相互送客を図るとともに、さらに外部と連 携することによりサービス拡大を目指します。

3つの優位性

2019年7月 2019年10月 2020年春以降 7pay ①会員数の多さ 外部 約1,100万*1会員からスタート pay 提携先 ②利用可能店舗・施設の多さ 約21,000店舗**2と約25,000台のATM O O ③チャージの便利さ 約21,000店舗*2のレジ、 セブン-イレブン 7payアプリ グループ各社とのアプリ連携 約25.000台のATM、クレジットカード アプリに決済機能 · 外部加盟店 ・外部アプリへの機能提供も検討 で24時間チャージ可能 送金サービス等 ※1 セブン-イレブンアプリ登録会員数 ※上記スケジュールは予定

※2 国内セブン-イレブン店舗数

決済と一体化したポイントプログラムによるお客様満足度の向上

2018年度はセブン-イレブン、およびイトーヨーカドーのアプリのリニューアルに合わせて「セブンマイルプログラム」を開始し、お客様にとって簡単・便利な特典プログラムを展開してまいりました。

2019年度はより多くのお客様に簡単・便利な仕組みを拡大することを目的に、決済と一体化した、よりわかりやすくお得な特典プログラムにリニューアルします。

具体的には、セブンマイルプログラムを中心として、決済を 絡めた、わかりやすく、使いやすい形で、複合的にメリットを還 元いたします。

今後もお客様にとって簡単・便利でお得な特典プログラムを 通じて、新たな買い物体験を提供することで、お客様の満足度 向上を図ってまいります。

nanacoポイント・マイル付与率の変更 ※セブン-イレブンの場合

	2019年6月	7月	8月	9月	10月	
Z Lanaco	100円で 1ポイント		200円で1	ポイント		
7 pay		200円で1nanacoポイント(期間限定キャンペーン検討中)				
SEVEN MILE PROGRAM				200円で1 nanacoポイント		

※金額は税抜

3 決済情報を活用した金融商品・サービス開発の具体化

「7pay(セブンペイ)」を通じた決済情報によって、お客様との接点が拡大し、より深くお客様を理解することができるようになります。そこで得られた情報を活用し、「ローン」「資産運用」「貯蓄」「保険」など当社グループならではの、お客様の利便性

に資する金融商品・サービスの開発を推進してまいります。 また、将来的には、小売・金融を横断した、お客様への新た な価値提供に向けた体制を構築してまいります。



グループ商品戦略

私たちはお客様に本当に喜んでいただける「価値ある新商品」を売場に送り出すための、戦略的な調達の仕組みを構築してまいります。国内のサプライチェーン全体の持続可能な成長戦略を実現するためにもお取引先様の課題も当社グループの課題も同時に解決できる取り組みを実行してまいります。

常務執行役員 グループ商品戦略本部長

石橋 誠一郎



■戦略の概要と狙い

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、さまざまなロスの発生が問題になっています。 特に異業種との競争においては、グループが一体となって、無 理・無駄のない商品調達~販売戦略を徹底することが不可欠です。グループ全体でロスのない体制づくりを強化していきます。

調達·物流戦略

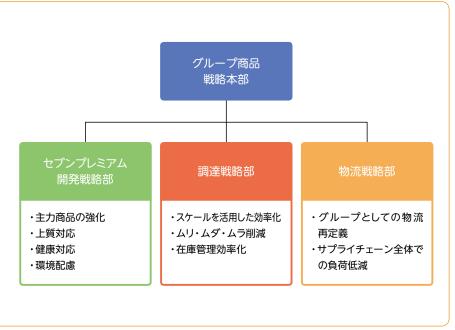
■調達・物流戦略の概要

食品ロスの問題、また、労働人□の減少、ドライバー不足による配送料の値上げ等の問題において、サプライチェーン全体を見直すことによって、持続可能な新たな成長戦略を実現していくためにも、現在の調達のあり方、物流の問題点をしっかり

精査していく必要があります。私たちはお客様に本当に喜んでいただける「価値ある新商品」を売場に送り出すための、戦略的な調達の仕組みを構築してまいります。

組織

2019年3月よりグループ商品戦略本部の中に調達戦略部・物流戦略部・セブンプレミアム開発戦略部を設置しました。「グループ商品戦略」の一つである調達戦略について、グループ全体で課題となっている食品ロスを削減することで「社会性」「経済性」の両面から課題解決を進めてまいります。また既存のセブンプレミアム開発、物流戦略等についても当社を軸にグループ間の連携を強化しグループシナジーの最大化を図ってまいります。



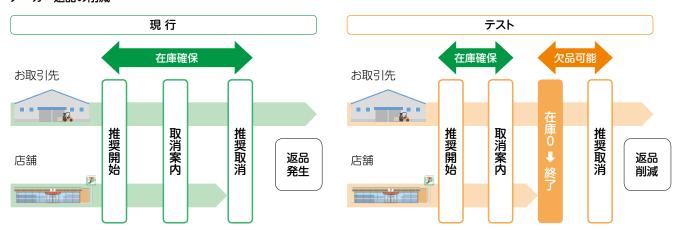
▶戦略の実施状況と今後の展開

1 メーカー返品の削減

セブン・イレブンでは、2019年2月より、食品の欠品可能テストを実施しています。商品の推奨を取り消しする3週間前に店舗に向けて取り消し案内をしますが、センターではこの間も欠品しないように在庫を確保する仕組みになっており、無駄な返品が発生しております。テストではこの期間中での欠品を可

能とすることで、センターでの過剰な在庫を確保する必要がなくなり、返品率も10%低減し、在庫管理や返品等に係る労務の軽減につながる効果も出ています。この取り組みは食品のみならず、衣料品、住居品の分野に広げることで、セブン-イレブン以外のグループ各社にも拡大していきます。

メーカー返品の削減



2 商慣習の見直し

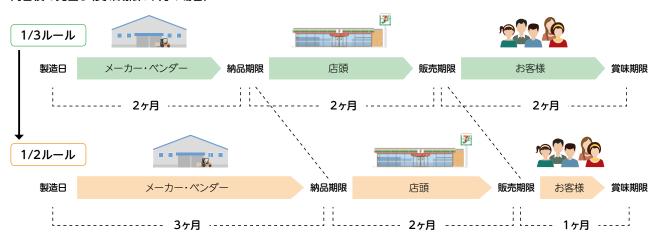
小売の立場からサプライチェーン全体を俯瞰し、社会課題の解決とお取引先様と共に経済成長を実現することを目的に「商品調達」の視点からアプローチを進めてまいります。

具体的な事例としては「商慣習の見直し」です。食品業界には「1/3ルール」というものがあり、製造から賞味期限が6ヶ月の商品であれば、メーカー様からの小売に納品するまでが2ヶ

月、小売がお客様へ販売するのが2ヶ月、お客様が賞味される まで2ヶ月というルールがあります。

この[1/3ルール]ではメーカー様の納品期限が切れたものが食品ロスになっています。そこで、メーカー様から小売に納品する期間を1/2の期間に変更し、無駄をなくす取り組みをグループ全体で進めてまいります。

商習慣の見直し〈賞味期限6ヶ月の場合〉



セブンプレミアム開発戦略



【セブンプレミアム開発戦略の概要

(1) 「品質」と「価値」を訴求したプライベートブランドの構築

当社グループ初の横断的なプライベートブランド(PB)商品として開発された「セブンプレミアム」は導入以降「上質」と「値頃感」を併せ持つ商品開発を推進し、従来の主流であった、価格が優先されたPBのイメージを払拭するとともに、少子高齢化や働く女性の増加、健康志向や環境問題への意識の高まりといった時代の変化を捉え、新たな価値を提案することで、国内外の各有力メーカー様と共にPBの新しい概念を創り上げてきました。

(2)セブンプレミアムの商品開発体制

セブンプレミアムは(株)セブン-イレブン・ジャパンで培われ

たチームマーチャンダイジング(MD)というオリジナル商品開発手法をベースに、(株)イトーヨーカ堂や(株)ヨークベニマルなどグループの商品知識や開発ノウハウを結集して開発されており、多様な業態を持つ当社グループの経営資源の強みが非常に活かされています。

単身世帯や働く女性の増加、高齢化の進行などの社会の変化に対して、こうした事業会社の垣根を越えた商品開発によって、「すぐ近くのコンビニで夕食用のおかずを買う」という新しい消費行動を生み出すことができたのです。

コンビニとスーパーがそれぞれの得意な分野で商品開発を リードすることで、互いの強みを共有し、シナジーが創出され ています。

セブン&アイグループMD(マーチャンダイジング)部会

セブンプレミアム開発戦略部

各社事業部長会 シニア会(各部門内に設置) 食品 住居·医薬品·衣料 デイリー食品 生鮮·惣菜 加工食品 住居 医薬品 6部会 4部会 5部会 8部会 1部会 3部会 **ab** meal 株式会社**ダイイチ**

グループシナジーを活かした商品開発力・コストメリット

コンビニが得意とする領域

(販売数量、商品技術や物流に関する知識)

セブン-イレブンの商品開発ノウハウ(チームMD)

双方の領域での商品開発力 + 物流・販売のコストメリット

スーパーが得意とする領域

(販売数量、商品技術や物流に関する知識)

▮ブランドおよびグループ開発体制の強化

セブンプレミアムは進化し続ける「プライベート=プライド」ブランドとして、「さらなる品質向上」「新たな価値の創造」「新領域への挑戦」の3つの方針をもとに、より一層の飛躍を目指していきます。

1 さらなる品質向上

おいしくて安全・安心なものを食べたいというニーズの高まりに対応し、主力商品をさらにリニューアルし続けます。



2 健康に配慮したおいしい商品開発の強化

お客様の健康維持・向上のため、健康とおいしさを両立させる商品開発を推進します。







従来より塩分を減らした漬物

3 添加物削減の取り組み強化

商品の安全・安心への取り組みとして、添加物の削減に配慮した商品開発を強化します。



不必要な人工添加物を極力外した商品

4 環境配慮型包材等の活用

セブンプレミアムにおいては「2030年に全アイテムにおいて 環境に配慮した素材をすべて取り入れた資材・包材を活用する こと」という目標を掲げ、環境配慮型包材等の活用を進めます。



環境政策

当社グループは、サプライチェーン全体でさらなる環境負荷の低減を推進し、未来世代につなぐ豊かな地球環境の保全に取り組むために、2050年までに目指す姿を宣言し、豊かで持続可能な社会の実現に向けて取り組んでまいります。

取締役 執行役員 コーポレート コミュニケーション本部長





■セブン&アイグループ『GREEN CHALLENGE 2050』

当社グループは、これまでさまざまな社会環境の変化に対応し、価値ある商品やサービスの提供を通じて、お客様の豊かで便利なくらしへの貢献に努めてまいりました。一方、世界では気候変動やプラスチック問題など、さまざまな環境問題や外部不経済などの社会課題が顕在化しています。

そのような社会ニーズの変化や環境問題など、社会環境の変化に対応するために、グループの環境宣言『GREEN CHALLENGE 2050』を定め、お客様やお取引先様をはじめ、

すべてのステークホルダーの皆様とともに"豊かで持続可能な社会"の実現に向けて取り組んでまいります。



■『GREEN CHALLENGE 2050』の概要

当社グループは、社会の持続的発展には環境問題や外部不経済などの社会課題解決が急務との現状認識に基づき、実効性のある対応を図るために4つのテーマごとに現状を把握し、2030年という近い将来、そして2050年という次世代社会での使命と責務について、具体的な目標値を設定しました。また、4つのテーマごとに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いたします。当社グループでは、 国内で22,000店舗(2019年2月末)を超える店舗ネットワーク とサプライチェーン全体で、さらなる環境負荷低減を推進し、 豊かな地球環境を未来世代につないでいくため、グループ全 従業員が一丸となって取り組んでまいります。

『GREEN CHALLENGE 2050』の内容

目指す姿	具体的な取組	2030年の目標	2050年の目指す姿	
脱炭素社会	CO ₂ 排出量削減	グループの店舗運営に伴う排出量30%削減(2013 年度比)。	グループの店舗運営に伴う排出量80%以上削減 (2013年度比)。	
		自社の排出量(スコープ1+2)のみならず、スコープ3を含めたサプライチェーン全体で削減を目指す。		
循環経済社会	プラスチック対策	オリジナル商品(セブンプレミアムを含む)で使用する 容器は、環境配慮型素材(バイオマス・生分解性・リ サイクル素材・紙、等)50%使用。	オリジナル商品(セブンプレミアムを含む)で使用する 容器は、環境配慮型素材(バイオマス・生分解性・リ サイクル素材・紙、等)100%使用。	
		プラスチック製レジ袋の使用量ゼロ。使用するレジ 袋の素材は、紙等の持続可能な天然素材にすること を目指す。	_	
	食品ロス・ 食品リサイクル対策	食品廃棄物を発生原単位(売上百万円あたりの発生量)50%削減(2013年度比)。	食品廃棄物を発生原単位(売上百万円あたりの発生量)75%削減(2013年度比)。	
		食品廃棄物のリサイクル率70%。	食品廃棄物のリサイクル率100%。	
自然共生社会	持続可能な調達	オリジナル商品(セブンプレミアムを含む)で使用する 食品原材料は、持続可能性が担保された材料50% 使用。	オリジナル商品(セブンプレミアムを含む)で使用する 食品原材料は、持続可能性が担保された材料100% 使用。	

※目標は、社会環境変化に応じて見直してまいります。

■ テーマの特定について

持続可能な社会を実現するために、当社グループの事業活 動によって生じる環境負荷の中でも、社会的に影響の大きい分 野を特定することで、環境負荷の削減に向けた取り組みをより 具体的に描き出すように努めました。その結果、照明や冷凍・ 冷蔵など店舗運営に必要な電力使用から生じている「CO2の

排出」、さまざまな商品の容器・包装材料やレジ袋などの「プラ スチックの利用」、食料品の販売・廃棄などで生じている「食品 ロス」、そして原材料、加工、製造などの過程で環境や社会へ の影響が生じる「商品調達」の4つが事業活動にとりわけ密接で、 社会的な影響度も大きいテーマであると認識しました。

▶当社グループの環境への取り組み事例

CO2排出量削減

当社グループでは、地球温暖化の主要な原因であるCO₂排出量を大幅に削減した低炭素 社会の実現に向けて、店舗運営に伴うCO2排出量を2050年までに2013年度比80%削減 を目指し、省エネ・再生可能エネルギーの利用拡大を進めてまいります。

例えば、グループ各社において、店舗の増加や大型化、商品・サービスの拡充に比例した 環境負荷の増加を抑制するために、新店オープンや既存店の改装に合わせ、LED照明や太 陽光発電パネルなどの省エネルギー設備の導入を進めています。







環境対応トラック

プラスチック対策

当社グループは、石油をはじめとした資源の枯渇が問題となっている中、資源の有効活 用のために、オリジナル商品(セブンプレミアムを含む)で使用する容器は、2050年までに環 境配慮型素材(バイオマス・生分解性・リサイクル素材・紙、等)100%使用を目指します。 ま た、2030年までにプラスチック製レジ袋の使用量をゼロにするとともに、使用するレジ袋の 素材は、紙などの持続可能な天然素材にすることを目指してまいります。

例えば、ペットボトル自動回収機を店頭に設置し、店頭で回収した使用済みペットボトルを 新品のペットボトルに生まれ変わらせる「ボトルtoボトル」の商品化を進めてまいります。



ペットボトル回収機

食品ロス・食品リサイクル対策

当社グループは、食品が売上高の多くを占めている事業特性をふまえ、食品廃棄物の削減・ リサイクルをテーマに掲げ、2030年までに食品廃棄物を発生原単位(売上百万円あたりの 発生量)50%削減、2050年までには75%削減(いずれも2013年度比)、また、2050年の 食品リサイクル率100%を目指し、取り組みを推進してまいります。

例えば、お取引先のご協力を得て、2019年1月に神奈川県相模原市にセブン・イレブン 向け商品の専用「野菜工場」を稼働し、歩留まりの大幅改善により食品ロスを削減しています。



野菜工場

持続可能な調達

当社グループは、自然資源の将来世代にわたる持続可能な利用のために、「持続可能な調 達基本方針 |を定め、2030年までにオリジナル商品(セブンプレミアムを含む)で使用する食 品原材料に持続可能性が担保された材料を50%使用、2050年までには100%使用を目指し、 さまざまなステークホルダーと連携しながら取り組みを進めてまいります。

例えば、持続可能な漁業と、そうした漁業で獲られた天然の水産物を対象とした[海のエ コラベルJMSC認証商品を販売しています。





認証商品



53

総務・法務政策

店舗やオフィス環境の整備、災害時の初動対応やコンプライアンスの推進など、当社グループの事業会社や 社員がより快適・健全に活動するためのサポートを行っています。

執行役員 総務法務本部長 野口 久隆



■当社グループの店舗やオフィスの環境整備

オフィス環境の整備に取り組むことで、業務効率化・コスト 削減のみならず、働く人たちの柔軟な発想力や創造力を高め、コミュニケーションの活性化を図っています。今後さらにオフィスや店舗における環境負荷の低減や、働き方の多様化にも対応する環境づくりに取り組んでまいります。

また、店舗やオフィスで使用する資材については、当社グループで一括購入することでコスト削減を図っています。今後も当社グループのシナジー効果を高めることで、事業会社の利益創出へ貢献し、経営基盤強化につなげることに加え、従来にも増して求められる社会的責任を果たしてまいります。

■「現場ファースト」の災害対応

災害時の店舗支援は、現場の状況を把握することが最も重要と考えています。また地震、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異なる上に、現場の要望も時々刻々と変化します。そのため、災害が

発生した際には被災地域の責任者の指揮下において、現場と本部が連携して状況を把握し、応援人員の派遣や商品供給、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。





「北海道胆振東部地震」での対応

2018年9月の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、店頭での販売を含めて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。

当社グループは、この北海道胆振東部地震における 被災地への食糧支援に対する貢献について、吉川貴盛 農林水産大臣より感謝状を授与されました。

■「災害対策基本法」に基づく指定公共機関に指定

2017年7月1日、株式会社セブン&アイ・ホールディングス、株式会社セブン・イレブン・ジャパン、および株式会社イトーヨーカ堂は、「災害対策基本法」第2条第5号に基づく指定公共機関に指定されました。指定公共機関は、公益的事業を営む法人の中から内閣総理大臣が指定するもので、当該法人は防災業務計画の策定をはじめとして、災害予防・応急・復旧などにおいて重要な役割を果たすことが定められています。

指定公共機関として指定を受けた3社を含む当社グループは、 災害発生時に速やかに物資の緊急支援の実施を行うことはも とより、平時においても物資や資材の備蓄などが求められ、 流通小売業が発災時においても暮らしを支えるライフラインと して、これまで以上に重要な役割として位置付けられることに なりました。

重要指標

当社グループは、国内においてコンビニエンスストア、スーパーストア、百貨店、専門店等幅広い業態を展開しております。その各社が持っている店舗、物流ネットワーク、および情報ネットワーク等の様々なインフラを最大限に活用して、有事の際にも行政と連携し、"災害に強い日本の実現"に寄与してまいります。

コンプライアンス

当社グループは、法令や社会的規範の遵守を経営の柱とし、 健全なコーポレートガバナンス(企業統治)が機能し、かつ確保 されるよう配慮しています。

例えば当社グループでは各事業会社のFT(公正取引)担当

者で構成する[FTプロジェクト]を設けています。このプロジェクトでは、取引に関する法令の最新情報や、公正取引委員会から公表された不公正な取引事案、グループ各社における改善施策を共有することで、法令違反の防止に取り組んでいます。

■ブランド保護・発展

重要な無形資産である知的財産の権利化を積極的に推進し、無形資産の価値保全に努めています。また、各事業会社に向けて、マネジメント研修やeラーニング等を通じた知的財産の

社員教育を推進し、ブランド保護をはじめとした知的財産権の 保全・管理を通じ、当社グループのブランドのさらなる発展に 積極的に取り組んでまいります。



権利者 株式会社セブン・イレブン・ジャパン

登録番号 5933289

第35類 小売又は卸売業務において行なわれる顧客に

対する便益の提供 他

特許庁が企業のブランド戦略の多様化を支援することを目的に、新しいタイプの商標として、出願受付を始めた「色彩のみからなる商標」に、セブン・イレブン店のシンボルとして使用してきた三色のコーポレートカラーを出願していたところ、2017年2月28日付で、日本での登録第1号として、特許庁より登録が認められました。

このことは、長年にわたるコーポレートカラーとしての実績により、 文字がない色彩のみのマークが、セブン-イレブンブランドと一般的に わかる顕著な識別性を持っていることが認められたものであり、日ご ろからご愛顧頂いているお客様のブランド支持の賜物です。



三色の色彩は、 「朝焼け」のオレンジ 「夕焼け」のレッド 「オアシス」のグリーン を表現し、朝から夜までお客様 のオアシスでありたいという思 いをこめています。



2018年5月より、銀行口座を介さずに企業から個人に宛てた送金をセブン銀行ATMとセブンイレブン店のレジで受け取ることができる日本初の「ATM受取(現金受取サービス)」を開始いたしました。株式会社セブン銀行と株式会社セブン・イレブン・ジャパンとで特許を取得しています。

人財政策

多様な人財が意欲をもって能力を発揮できるグループに するため、職場環境づくり、柔軟な働き方を支援する制 度の拡大、生産性向上の施策展開に取り組みます。

取締役執行役員人事企画本部長



■政策の概要と狙い

日本では、少子高齢化による労働力人口減少への対応が社会的課題であり、小売業においても、人手不足への対応は喫緊の課題となっています。多様な事業を有し、また多くの店舗を展開する当社グループでは、店舗従業員の人数を確保することに加え、多様な人財に意欲をもって能力を発揮していただくために、一人ひとりの従業員の主体的な能力向上を支援していくこと、さらには、これらを通して企業としての生産性の向上に結びつけていくことが重要な課題であると捉えています。このことから、当社グループでは、「ダイバーシティ&インク

ルージョンの推進」「生産性向上に向けた働き方改革」「人財育成体系の整備」を人財政策の柱として掲げ、積極的に推進しながら、多様な人財が能力を発揮できる環境づくり、柔軟な働き方を支援する制度の拡大、技術革新等も踏まえた生産性向上の施策展開に取り組んでいきます。また、従業員が自ら学び、社会環境の変化に迅速に対応できる人財であり続けることを支援することを目的に、研修・教育プログラムをはじめとする人財育成体系の整備を進めていきます。

■ ダイバーシティ&インクルージョンの推進

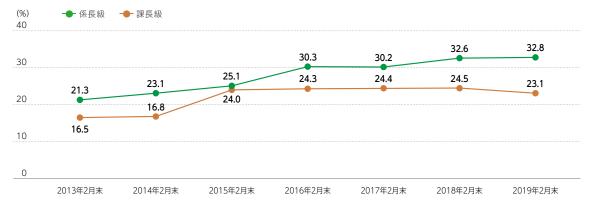
多様な人財の活躍推進

当社グループでは、多様な人財の活躍による、持続可能な競争力を持つ企業の実現を目指し、2012年に「ダイバーシティ推進プロジェクト」を設置し、取り組みを推進してきました。

グループの店舗に来店されるお客様の多くが女性であるこ

とから、ダイバーシティの中でも女性の活躍推進を早期から重点課題と捉え、これまでに活動を展開してきております。また、ダイバーシティの推進に不可欠な管理職層の意識改革を目的とした「ダイバーシティ・マネジメントセミナー」、管理職を目指す女性社員のスキルアップを目的とした「なでしこアカデミー」、

女性管理職比率の推移



※(株)セブン&アイ・ホールディングス、(株)セブン・イレブン・ジャパン、(株)イトーヨーカ堂、(株)をごう・西武、(株)ヨークベニマル、(株)セブン&アイ・フードシステムズ、(株)赤ちゃん本舗、(株)セブン銀行の8社合計

育児中の従業員を支援する「子育てコミュニティ」、 男性の家事・育児参画を推進する「イクメン推進プログラム」をはじめとする、様々なセミナー活動やコミュニティづくりを実施する等、ダイバーシティの推進のための重層的な取り組みを実施してきております。

2018年からは、一人ひとりが個性や特性を活かして主体的に活躍できる企業へと、さらに進化していくことを目的に、「ダイバーシティ&インクルージョン推進プロジェクト」へ改名し、「LGBTセミナー」を開催するなど、その取り組みをさらに発展させています。

これからも、仕事と生活の充実はそれぞれに相乗効果を与えるものであると位置づけ、「ワークライフ・シナジー」というプロジェクトの考え方のもと、様々な取り組みを推進し続けていきます。

セブン&アイグループが考える「仕事」と「生活」の関係

「ワークライフ・シナジー」

「仕事」と「生活」の共存共栄

仕事

お客様の満足 会社の成長 個人の成長 生産性向上 イノベーション

相乗効果

生活の充実 自己啓発 個人の成長 地域コミュニティ 健康促進

生活

■生産性向上に向けた働き方改革

ワークスタイル改革

共働き世帯や単身世帯の増加等を背景として、個人のライフスタイルと価値観は多様化しています。多様な人財が力を発揮するためには、それぞれの従業員が自分に合った働き方ができる環境をつくること、ライフステージの変化に合わせて柔軟に働き方を変えていくことが必要となってきます。

また、意欲ある従業員の仕事を、しっかりと生産性の向上へと結びつけていくためには、一人ひとりの仕事の環境整備、

プラットフォームの改善に努め、生産的な職場環境をつくっていくことが不可欠です。ITやデジタルといった革新的な技術を業務の中に取り入れ、店舗における技術革新の活用を積極的に進めていきます。

当社グループではこれからも、ワークスタイル改革を通じて 柔軟な働き方を支援するとともに、生産的な職場環境づくりを 推し進め、従業員一人ひとりが生産性の向上を実感できる取り 組みを強化していきます。

人財育成体系の整備

理念の共有、主体的な成長の支援

お客様や社会のニーズ変化に対応し、企業として持続的に 成長し続けていくためには、従業員一人ひとりの成長が重要 です。当社グループでは、全ての従業員の成長を支援するために、階層別の研修やスキルアップのための研修・教育プログラムの拡充に努めています。

また、2012年には、当社グループの創業以来の精神を伝え、次世代を担う人財を育成するための拠点として「伊藤研修センター」を開設しました。伊藤研修センターはこれまでに、30万人以上の従業員が利用しており、当社グループの理念を共有する重要な場となっています。

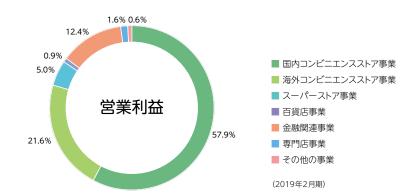
これからも当社グループでは、全ての従業員と、グループとしての理念を共有し、全ての従業員が自らの成長を感じることができる企業となるべく、人財育成体系の整備を継続していきます。



伊藤研修センター

戦略 | セグメントの概要【ccc 原則3-1 (i)】





国内コンビニエンスストア事業



営業収益(億円)



19/2 2,467 18/2 2.452

主な事業会社

- (株)セブン・イレブン・ジャパン
- 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 (連結子会社10社、関連会社5社、計15社)

海外コンビニエンスストア事業



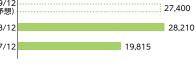
営業収益(億円)

営業利益(億円)

18/12

17/12





922

790

主な事業会社

- 7-Eleven, Inc.
- SEJ Asset Management & Investment Company

(連結子会社73社、関連会社2社、計75社)



営業収益(億円)





主な事業会社

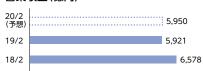
- (株)イトーヨーカ堂
- (株)ヨークベニマル
- (株)ヨークマート
- イトーヨーカ堂(中国)投資有限公司
- 華糖洋華堂商業有限公司
- 成都伊藤洋華堂有限公司

(連結子会社14社、関連会社5社、計19社)

百貨店事業



営業収益(億円)



主な事業会社

(株)そごう・西武(連結子会社5社、関連会社2社、計7社)

営業利益(億円)



金融関連事業



営業収益(億円)



主な事業会社

- (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

(連結子会社9社、関連会社1社、計10社)

専門店事業



営業収益(億円)

19/2 18/2



497

主な事業会社

- (株)赤ちゃん本舗
- (株)セブン&アイ・フードシステムズ
- (株)ロフト
- (株)ニッセンホールディングス

(連結子会社14社、関連会社5社、計19社)

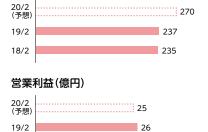
その他の事業



営業収益(億円)

19/2 18/2 4

18/2



主な事業会社

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

36

(連結子会社9社、関連会社4社、計13社)

国内コンビニエンスストア事業

株式会社セブン・イレブン・ジャパン

高齢化等の社会構造の変化を背景にお客様ニーズの多様化が進み、コンビニエンスストアの役割はますます高まっています。同時に、厳しい雇用環境が続き、店舗経営環境も地域や立地により多様化しています。こうした環境変化を受け止め、きめこまやかな地域対応と効率性を両立して、新たな成長力を創出するため、チェーン運営を根本から見直し、革新してまいります。

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



■事業概要

セブン・イレブン・ジャパンは、コンビニエンスストアを国内に20,876店舗(2019年2月末時点)展開しており、人々の暮らしに欠かせない「近くて便利」なお店としてのインフラ機能を果たしています。



■事業の強みと経営方針

セブン・イレブンの強さは、美味しさと品質を徹底的に追求した「商品」、店舗の「立地」、接客や社会インフラとしての「サービス」に加え、セブン・イレブンアプリなど利便性の高いデジタル技術にあります。今後さらにこれらの「質」を追求することで、より「近くて便利」な店舗を目指します。

また、今後も成長し続けるため、既存店への設備投資をより 活発に進め、先進テクノロジーの活用による店舗運営の省人 化、生産性向上に取り組んでまいります。 さらに、セブン&アイ・ホールディングスが特定する[5つの 重点課題]*に基づく様々な取り組みを通じて、社会課題解決と 企業価値向上の両立を図ってまいります。

※5つの重点課題

- ・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



■具体的な施策と今後の展開



【立地】出店基準の厳格化と新たなマーケットの開拓

①さらに「質」を追求した出店を推進

近年は競合の出店加速により、店間距離が年々縮小してい る上に、ドラッグストアの店舗数も増え、業態の垣根を越えた 競争が激化しています。セブン-イレブン・ジャパンではこれま でも加盟店の収益性を重視し、量的拡大ではなくお客様に支持 していただける質の高い店舗開発に努めてまいりました。今 後さらに「質」を追求し、「街づくり」の視点から出店地域全体が 活性化する出店および立地移転を進めてまいります。

具体的には、新規出店にあたっては将来的な人□動態など を含めた立地環境の分析をよりいっそう精密化するなど、出 店基準の厳格な運用を図ります。また、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、既存店1店1店の経営基盤強化に 注力してまいります。

②新たなマーケットの開拓

自転車シェアリング

店舗の立地によって、マーケットも異なります。そこで、例 えば一般住宅立地にはコインランドリーや洗車機、自転車シェ アリングを、都心部の複合立地では保育園を併設するなど、個 店に合わせたテナントづけを強化し、地域のお客様のニーズに 対応してまいります。

また、2019年2月末時点で264カ所設置している「セブン 自販機」ですが、今後新型機導入と合わせて、さらに設置場所 を拡大します。加えて、IoT技術を使った省人化店舗の実証実 験を行っており、マイクロマーケットにも対応してまいります。

③沖縄への出店

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、2019年7月より順次出店致します。セブ ン-イレブンは創業以来地域の皆様にご協力いただきながら、 地元オーナー様の加盟、工場設立、地域商品の開発など、地域 に密着した取り組みを推進してきました。今後もこうした取り 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。









2 【商品】マーケットへの新提案と売場レイアウトの変更



①おいしさと品質の追求

少子高齢化や単身世帯の増加、女性の社会進出の進展などの社会変化を背景に、セブン-イレブンの店舗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・ジャパンでは、チームMD(マーチャンダイジング)という仕組みによって、さまざまな分野のメーカー様やベンダー様などとチームを組んで商品開発に当たっており、業界の垣根を越えて互いの強みを活かし、ニーズに合った質の高いオリジナル商品を生み出しています。

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

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、手軽に野菜が採れるお弁当や、食物繊維が豊富な「もち麦」を使ったおむすびをはじめ、健康に配慮した商品を拡充しています。

さらに、メーカー各社様にはセブン-イレブンでしか手に入ら ないオリジナル商品を作っていただき、差別化を図っています。

今後もお客様にとって魅力のある新しい商品の開発と、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 めてまいります。





②売場レイアウト変更をスピードアップ

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 カテゴリーのスペースを拡大した、新しい売場レイアウトの導入

を進めています。今後はさらに効果を高めるため、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で、既存店への拡大を図ってまいります。





3

【サービス】人手不足への対応と加盟店支援策









①多様な人材が活躍できる環境づくり

店舗経営を取り巻く環境は厳しさを増しています。当社では、 加盟店の満足度向上につながり、安心して店舗経営に専念で きるよう、従業員派遣制度や、レジ接客研修制度を充実させる などの支援策にも力を注いでいます。 特に近年のインバウンドの広がりとともに、店舗で働く外国 人従業員も増加していますが、当社は日本語学校での「留学生 向けアルバイト説明会」の開催や、初期教育テキストの作成・配 布、外国人従業員向け「レジ接客研修」の開催などの加盟店支 援を実施しています。





②省人化プロジェクト(生産性向上)

店舗の省人化や生産性向上につながる取り組みについて研究・実験を行うことを目的に、2019年3月「セブン・イレブン・ジャパン省人化プロジェクト」を発足させました。

棚をスライドできる陳列棚や、フィルター清掃が簡易化された

冷蔵ケースなど、加盟店の作業効率の向上、並びに清掃時間の 削減を目的に、新しい省人化設備を順次導入してまいります。

また、自動釣銭機を備えたセルフレジの導入や、作業時間を 大幅に短縮できる新検品システムを拡大し、さらなる生産性向 上を目指します。





4 【デジタル】デジタル技術によって、ますます「近くて便利」に





①セブン-イレブンアプリの利便性向上

2018年6月のスタート以降、セブン・イレブンアプリは当社計画を上回ってダウンロードしていただいております。また、アプリ会員向けに商品と交換できるクーポンを配信したところ、レシートへ印字するタイプに比べ利用率が高い上に、新たな商品の購入につながる効果も見られました。さらに、2019年7月にはスマホ決済の「7pay(セブンペイ)」が、セブン・イレブンアプリの中に新たな決済機能として組み込まれ、ますますお客様にとって便利に使っていただけるようになります。

このように、お客様との関係をよりいっそう強化することで、 店舗の集客力アップと、共通IDを持つグループ各社との相互 送客につなげてまいります。

②セブン-イレブン・ネットコンビニ

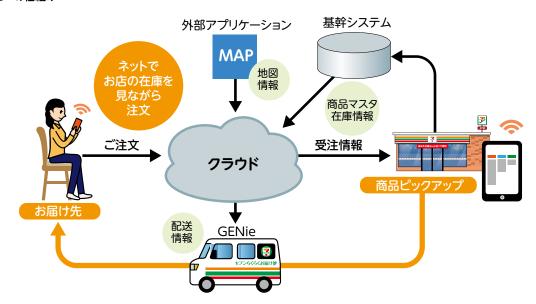
北海道地区の一部店舗では「ネットコンビニ」の実証実験を進めています。これは、お客様のスマホで店頭にある商品をご注文いただき、最短2時間でお届けするサービスです。検証を進めるにつれて、当初想定していた高齢のお客様だけでなく、





働かれている30代~40代主婦層のご利用が予想以上に多いことや、夜間のお届けニーズがあることも分かってきました。 今後も加盟店、協力企業様の声を取り入れて改善を重ね、本格展開を目指してまいります。

ネットコンビニの仕組み



■今後の課題

昨今厳しい人手不足が続く中で、店舗の営業時間についても立地や個店ごとの状況に応じて柔軟に見直しを行い、加盟店と共に持続的な店舗経営を追求していきたいと考えています。

現在、非24時間営業の実証実験を直営店や加盟店と実施し

ております。今後は全店一律の対応ではなく、立地や商圏など 個店ごとの状況を見極め、柔軟なチェーン運営のあり方を模索 してまいります。加盟店が安心して店舗経営に携われるよう、 実証実験の結果をしっかりと検証し、課題の解決に努めてまいります。

海外コンビニエンスストア事業

7-Eleven, Inc.

私たちは、常にお客様の立場に立って考え、ニーズを理解し、その期待に応える企業であり続けると共に、お客様が、実店舗やモバイルなどを通じて探し求めている商品やサービスを、より便利で快適に提供できるデジタル企業としても成長していきます。

7-Eleven, Inc. 代表取締役社長 ジョセフ・マイケル・ デピント



事業概要

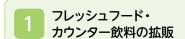
7-Eleven, Inc.(SEI)は、世界のセブン-イレブンのライセンサーであるとともに、北米地域において消費市場の変化に対応した成長戦略を推進。フレッシュフード・カウンター飲料の拡充、プライベートブランド商品の拡大、デジタル戦略を推進するなど、多様性溢れる北米地域のお客様ニーズへの対応を強化。さらに新規出店とM&Aを効果的に組み合わせ、成長性の高い地域で積極的な出店を進め、チェーン全体の成長力をいっそう強化しています。



■全体戦略と経営方針

北米では、2000年代の景気悪化以降の低・中所得層の回復の遅れやデジタル&Eコマースの成長、小売間の競争激化により、コンビニエンスストアにとっては厳しい事業環境となっています。 SEIでは、これまで注力してきたフレッシュフード(サンドイッチや サラダ、カットフルーツなど)の品揃え強化、高密度集中出店に加え、さらに加盟店の成長を図った「シックス・ポイント・プラン」を柱とした戦略を実行しています。

シックス・ポイント・プラン









デジタル戦略の促進



4 店舗開発・ 既存店の活性化







■具体的な施策と今後の展開

1 フレッシュフード・カウンター飲料の拡販

多様な文化を抱える北米のマーケットでは、食の地域性が日本以上に顕著である一方で、消費者の食に対する高品質志向、時間節約志向が顕著になっています。SEIはこうした市場特性を詳細に分析し、その知見を特に今まで市場全体で手薄だったフレッシュフードの開発プロセスに反映しています。

また、日本のセブン-イレブンの成長に大きな役割を果たしてきた、わらべや日洋ホールディングス(株)の優れた商品開発力を活用することで、成長性が見込めるフレッシュフードの品質を高めるとともに、商品供給をはじめとしたインフラ面の強化を図っています。



2 品揃えの改善・プライベートブランド商品の拡大

コンビニエンスストアの枠を超えた競争が激化する中で、お客様の来店動機につながる差別化された商品の開発は、急務となっています。SEIでは、味・素材・品質にこだわり、また、環境にやさしいプライベートブランド商品の開発を進めています。お客様のニーズに応え、2008年に80百万ドルだったプライベートブランド商品の売上は、2018年には800百万ドルまで成長しています。2019年度は、タバコやエナジー飲料にもカテゴリーを拡げ、価値ある商品の開発を進めています。



3 現場力の向上

お客様により快適な買物体験をしていただくため、接客サービスの強化に取り組んでいます。2018年より開始したブランドエクセレンスプログラムは、接客、品揃え、クリンリネス、シックス・ポイント・プランの達成度を個店毎に数値化し、課題を明文化することで、改善を図っています。また、接客サービス研修、スマイルプログラム等を通じて、今後も顧客満足度の向上に取り組んでいきます。



4 店舗開発・既存店の活性化

近年、人口集中の著しい西海岸・中西部・東海岸を中心とした高密度集中出店や、2018年1月の米国Sunoco LP社の一部店舗の取得により、物流・販促面の効率化・生産性の向上を図っています。中でもフレッシュフードの需要が大きい都市部への出店を強化しています。また新店に加え、立地移転や既存店の活性化による街づくり戦略によって、お客様ニーズに応える集中出店を行っています。



5 デジタル戦略の促進

2018年に「7Rewards」(ロイヤリティプログラム)導入後、会員数は1,800万人を超え、この購買情報は、よりパーソナライズされた販促にも活用されています。また、宅配ニーズの高まりに対応した「7Now」(デリバリーサービス)では、規制が厳しいアルコール飲料のデリバリーも実現させ、高い平均客単価とリピート率につながっています。さらにストレスフリーなセルフ決済「スキャン&ペイ」の導入に向けたテストも行っており、デジタル技術を駆使した全く新しい買物体験を提供していきます。



6 グローバルブランドの強化

2019年2月、13億超の人口と高い経済成長率が見込めるインド初のセブン・イレブンとして、Future Retail Ltd.の子会社とマスターフランチャイズ契約を締結しました。新マスターフランチャイジーは、新規店舗の開拓に加え、既存運営している小売店の一部をセブン・イレブンに転換し、インドにおける中小小売店の近代化とお客様の利便性向上を目指します。

また、マスターフランチャイザーであるSEIは、セブン-イレ

ブン・ジャパンと共に、既存ライセンシーへのサポートを強化し、 セブン・イレブン独自のビジネスモデルの導入や、現地の実情 に則したコンビニエンスストアの更なる実現を目指します。

同年3月には世界18ヶ国・地域のセブン・イレブンの各ライセンシー企業が日本に集結し、セブン・イレブン・インターナショナルサミットが開催されました。今後も日米両社の連携を軸に、既存地域・新地域の両面でグローバル戦略を推進していきます。



■SDGsへの取り組み

SEIでは、持続可能なビジネスの成長を目指し、1. CO₂排出量の削減、2. 廃プラの削減、3. 社会・地域活動への積極支援、を実施しています。米国で誕生したセブン-イレブンが100周年を迎える2027年までに、CO₂排出量を20%削減(2015年対比)、100%エコフレンドリーなプライベートブランド商品パッ

ケージの使用、純利益の1%を社会貢献活動をする団体や組織に寄付を目標として掲げ、積極的な活動を実施しています。





スーパーストア事業

株式会社イトーヨーカ堂

「地域に根差したショッピングセンターづくり」をコンセプトに、1店1店が立地環境や地域ニーズを踏まえた抜本的な改革を実施し、改めて地域の皆様にご支持頂けるお店作りの実現に注力しています。

株式会社イトーヨーカ堂代表取締役社長





■事業概要

イトーヨーカ堂は、食品、衣料品、住居品を取り扱う総合スーパーを中心に国内で 159店を展開しています。

※店舗数は2019年2月末現在



■事業の強みと課題および経営方針

イトーヨーカ堂には、店舗類型としてGMSタイプに加え、大型ショッピングセンタータイプの「アリオ」等や食料品をメインに扱う食品特化型スーパーマーケットタイプの「食品館」等があります。立地については、首都圏の鉄道駅から至近距離にある店舗が多いなどポテンシャルを有しております。

しかし、自営売場である衣料品・住居品部門で長年にわたって赤字が続いており、この点がイトーヨーカ堂にとっての最大の課題です。そこで、この不採算売場を縮小し、収益性の高い食品売場とテナントを拡大することによって、店舗の不動産価値の最大化を目指した店舗構造改革に取り組んでいます。

この他にも、不採算店舗の閉店やスクラップ&ビルドによる店舗再生を含めた構造改革も着実に進めています。

また、イトーヨーカ堂では2016年度から2018年度までに 不採算店30店舗を閉店しており、2019年度には4店舗のスクラップ&ビルドによる新店の開店を予定しています。

中期経営計画(2016年10月発表)における課題認識と方針

- ●衣料品・住居品の面積・利益のアンバランスの常態化 坪効率の悪化
- ●好立地店舗が持つ"高い不動産価値"の未活用

店舗構造改革

「ショッピングセンター全体での "集客力"向上のための店舗構造改革」

【具体的な取り組み】

- ●衣料品・住居品を中心に非効率な売場を縮小⇒集客につながるテナントを導入
- ●ポテンシャルの高い首都圏店舗中心に改装実施⇒競争力の復元
- ●"客数の増加"が最重要指標 次いで"坪効率"、最終的には"営業利益" の増加を実現

中期経営計画(2016年10月発表)の課題認識に対し、ショッピングセンター全体での集客力向上を目指して、店舗構造改革を推進します

■戦略の具体的な実施状況

1 ショッピングセンター全体での『集客力』向上のための店舗構造改革

衣料品と住居品売場について売場面積と売上の構造のアンバランスという課題を抱えています。これはお客様ニーズと商品政策に乖離ができているためだと考えます。

イトーヨーカ堂の店舗の多くは駅前や商店街に立地しており、

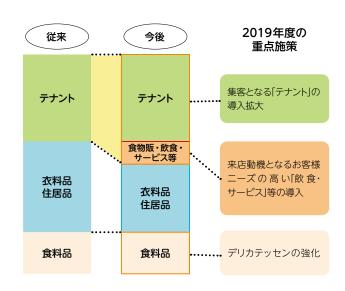
商業施設としての多様なコンテンツを盛り込める規模も有しています。一方、地域のコミュニティの在り方は、各店舗が存在する立地・地域環境により異なります。

そのため、個店毎の優位性や資産価値をきめ細かく検討し

たうえで、これからのイトーヨーカ堂は新たな賑わいを生み出す地域拠点、居心地の良い空間としてのショッピングセンターを目指すべく、従来の商品の販売だけでなく、集う、学ぶ、遊ぶといった地域のコミュニティに必要なコンテンツの提供を目指しております。

具体的には売場面積の適正化とともに、店毎にマーケットを分析し、面積と売上のバランスを是正していきます。削減したところには、コンテンツの多様化を図るため、人気の専門店をテナントとして迎え入れ、またグループ内のロフト等の専門店等とも連携。さらにはイトーヨーカ堂自身が新たなショップやサービス機能を開発することで、これからのイトーヨーカ堂が目指す立地や商圏特性に合わせた柔軟なコンテンツの導入を図っています。

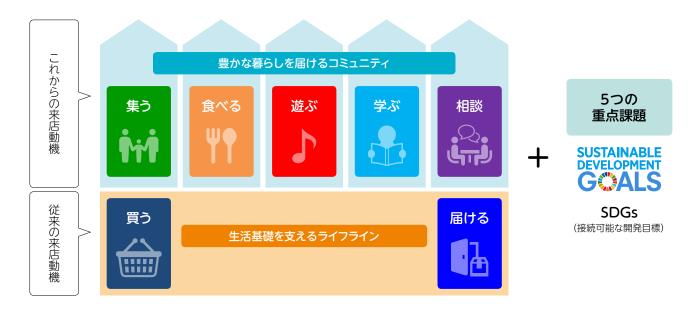
このような店舗構造改革を実施した店舗(下記例参照)では、 坪当たり売上、客数は順調に伸長し、ショッピングセンターと しての魅力が上昇し、収益性の改善の効果も確認しています。 今後はこの動きを他の店舗にもスピード感を持って波及をさせ、



中長期的な成果に結びつけていきます。

また、今後は事業そのものの組み換えを含め、事業構造改 革にも注力していきます。

イトーヨーカ堂の提供価値





店舗構造改革実施例 イトーヨーカドー大森店の取り組み

イトーヨーカドー大森店では改めてマーケット分析に基づき、地域のショッピングセンターとして「お客様が集う」場所として改善を行いました。

自営の衣料品と住居品の売場を縮小し、お客様ニーズの高かったアパレルブランドや、百円ショップ等を導入。食料品売場では、店舗で焼くベーカリーの設置や輸入食品の販売を開始しました。また、あわせて、フードコートの拡大、子供関連の売場を充実する等、居心地の良い空間へ変更いたしました。

その結果、ショッピングセンター全体の坪効率は大幅に向上し、お客様からより求められる店舗になっています。

2 好立地を活かした店舗再開発

イトーヨーカ堂では好立地店舗が持つ不動産価値および長年培ったお客様のご支持を活かす店舗再開発を行っています。 2019年5月末日までにこのような手法による再開発はイトー

ヨーカドー食品館千住店、イトーヨーカドー食品館厚木店、イトーヨーカドー食品館上大岡店の3店舗で実施しています。



店舗再開発の実施例 イトーヨーカドー食品館千住店

イトーヨーカドー千住店は、イトーヨーカドー1号店として地域の皆様にご愛顧いただき、育てていただいてまいりました。

同店は北千住駅から徒歩6分のアクセスの良さを活かし、食品に特化したマンション併設型店舗「イトーヨーカドー食品館千住店」として2019年3月15日に再オープンしています。

3 デジタル技術を応用したお客様サービスの向上と生産性向上

イトーヨーカ堂ではデジタル技術による生産性の向上策と してセルフレジとAI発注の導入を進めております。

セルフレジの導入により、お客様をお待たせしないスムーズなお会計が実現すると共に、レジの総労働時間の削減が可能になりました。

また、AI発注は生鮮品を除く食品と衣料品、住居品等を対象にAIが商品毎に売上等の実績値と天候要因を基に自ら学習

し、売れ行きを予測、発注数を算出します。その結果、欠品等 を防ぐと同時に、一人当たりの発注作業に割く時間も減少しま した。

今後はそれらの成果を活かし、接客サービスや試食・価値提案、売場作り等本来のお客様の満足度を高める仕事に割く時間を増やし、魅力のあるお店作りを進めてまいります。

■SDGsへの取り組み

イトーヨーカ堂では、本業を通じた社会課題の解決に取り組み、持続可能な社会の実現を目指しています。地域の皆様の生活に寄り沿うべく、地域行政との包括連携協定を機会とした地域貢献に努めています(2019年4月1日現在、累計63自治体、74店舗が締結)。各自治体と店舗が連携し、地産地消・販路拡大や子育で支援、認知症サポーター養成など、店舗インフラを活用した取り組みを進めています。また、「食の安全」の観点から、減農薬で栽培され、生産地と生産履歴が担保されたPB商品「顔が見える野菜。」「顔が見える果物。」を販売。現在は、これらのPB商品の生産地で、安全性向上や環境保全を図るための適正な農場経営などを目指し、JGAP認証の取得を推奨しています。SDGsの目標15「陸の豊かさも守ろう」に貢献する農産物を、お客様に提供できるように取り組んでいます。





株式会社ヨークベニマル

スーパーマーケットにとって大事なのは「商品」と「人」です。お客様のニーズに合った新しい商品の開発と、従業員一人ひとりの無限の可能性を引き出すことを軸に、新しい挑戦をするヨークベニマルを作っていきます。

株式会社ヨークベニマル 代表取締役社長

真船 幸夫



■事業概要

ヨークベニマルは「お客様の日常の食卓をより楽しく、豊かに、便利にする」生活提案型スーパーを、主に南東北を中心に225店展開しています。

※店舗数は2019年2月末現在



■事業の強みと課題および経営方針

ヨークベニマルは、食品製造販売を営む子会社のライフフーズと連携して、惣菜の品揃えを強化しており、安全・安心、おいしさ、健康にこだわった自社商品力に優位性があります。また、店舗販売面でも、個店経営の原則に基づき、従業員全員参加型の店づくりを行っているほか、集中出店による高効率出店も行っています。

一方、主に店舗がある東北エリアの景況感は、他エリアより も厳しい状況が続いており、ドラッグストア等他業態との競争 が厳しくなってきている等の課題を認識しております。

上記課題解決のため、生活提案型スーパーマーケットのフォーマットづくりを引き続き深耕するとともに、次の観点から経営改革を進めています。

■戦略の具体的な実施状況

(1)商品力改革

家事の時間短縮ニーズや個食化ニーズ等お客様のニーズに合った品揃えを強化し、生鮮・デリカテッセンでの新しい商品提案を実施しています。また、子会社のライフフーズでは食品製造小売業の強みを活かし、製造から販売までのサプライチェーンマネジメントを強化しています。

(2)人財力強化による店舗オペレーション改革

従来の店長中心の「個店経営」から、さらに踏み込んだ商品

部門マネジャー中心の「部門経営」を目指して階層別教育を一層推進しています。これにより従業員一人ひとりの成長が会社の成長となる店舗オペレーションの確立を図っています。

(3)投資等見直し

既存店のさらなる活性化に取り組み、最新の設備を導入する ことにより売上生産性を向上させるとともに、コスト構造改革 により店舗投資の見直しを図っています。

■SDGsへの取り組み ~買物困難地域向け「電話注文宅配サービス」

出店エリア内の、公共交通機関も少なく利便性が低い地域に暮らしていらっしゃる方、および市街地でも自力で買い物が困難な方、特に高齢者のお客様向けにヨークベニマルは「電話注文宅配サービス」の取り組みを進めています。一人のお客様に誠実を尽くす、ヨークベニマルの企業理念の「野越え山越え」の精神に基づくサービスであり、高齢化、人口減少時代の社会インフラを目指しています。







百貨店事業

株式会社そごう・西武

「想像以上の提案で、お客さまに発見を。」を企業理念に掲げ、百貨店という場を通じ、お客さまにとって新鮮な気づきをご提案し続けることを、私たちに課せられた使命として追求してまいります。

株式会社そごう・西武 代表取締役社長 **林 拓二**



■事業概要

株式会社そごう・西武は、百貨店を国内に15店舗運営しており、さらに海外ライセンサー(商標付与者)として香港、台湾、マレーシア、インドネシアで31店舗を展開しております。 *店舗数は2019年2月末現在



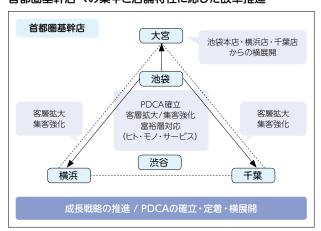
■事業の強みと課題および経営方針

そごう・西武は、池袋、横浜、千葉および渋谷、大宮という 首都圏有数の乗降客数を抱えるターミナル駅に基幹店舗が隣 接する立地優位性があるほか、「西武」「そごう」とも百貨店と しての高いブランド力を有しております。

一方、百貨店業界はショッピングセンター等の他業態の台頭や業界内での同質化等の要因で縮小傾向の状況にあり、そごう・西武も売上が継続的に減少している課題を認識しております。 このため、2016年から、中期経営計画を通じ、下記のポイントを方針として、構造改革に取り組んでおります。

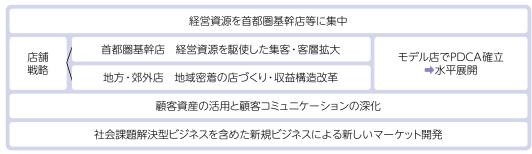
- (1)首都圏基幹店への経営資源集中による集客・客層拡大と、 地方・郊外店における地域密着の店づくり及び収益構造 改革
- (2)顧客資産の活用と顧客コミュニケーションの深化
- (3)社会課題解決型ビジネスを含めた新規ビジネスによる新しいマーケット開発

首都圏基幹店への集中と店舗特性に応じた改革推進



尚、2016年以降、不採算店を中心に事業構造改革(閉店・譲渡)を進め、2016年度期首に23店舗あった店舗数は、2019年2月末現在、15店舗となっております。

基本戦略の概要



■戦略の具体的な実施状況

首都圏基幹店での客層拡大・集客強化と地域密着型の郊外型百貨店新モデルの開発

首都圏基幹店では、より多くのお客さまにご来店いただける品揃えとサービスの実現を目指しております。そごう横浜店では、商圏人口が大きく、潜在的なお客さまが多い立地特性を踏まえて、成長性に期待のできるコスメ売場の拡大改編を実施し、地域No. 1の品揃え・サービスの実現に取り組んでおります。また、郊外型百貨店モデルと位置付けている西武所沢店

では、近隣のお客さまニーズに合わせて食品を2フロアに拡大するなど構造改革を実施し入店客数・客層を拡大いたしました。 今後は食品をお求めのお客さまに、ほかのフロアでも買い回りをしていただけるように、魅力的なテナントの導入等の更なる改革に取り組んでまいります。

2 デジタルコミュニケーションにより新たなお客さまとの接点を創出し、もっと身近な百貨店へ

そごう・西武では従来、ポイントカードを通じ、お客さまとのコミュニケーションを行ってまいりましたが、2018年12月にリニューアルいたしました「西武・そごう公式アプリ」をご利用いただくことで、店舗周辺のお客さまへのタイムリーなお買い得情報の発信や店内企画の告知など、更にきめ細かな情報をお届けできるようになりました。これらデジタルコミュニケーションを強化することで、一層身近な百貨店を実現してまいります。また、アジアにもライセンスネットワークを有しており、現地の店舗と提携することにより、アジアはもとより、よりグローバルな訪日客との接点を持つことが可能です。

例えば、海外チャネルや口コミを参考に来日した外国人向け

の売場・商品・サービス等の展開や、そごう・西武の強みである文化・コンテンツ等を発信することにより、グローバルに展開してまいります。

新たな顧客接点を活用し潜在顧客を掘り起こす



3 健康アプリ(beauty24)を活用した新しいマーケットの開発

美や健康へのニーズが高まっている昨今、来店時だけでなく24時間お客さまに寄り添うサービスを作りたいという想いから「人生24時間・100歳までサポートするアプリ」を開発いたしました。このアプリは、健康診断データからわかる健康年齢や、指先をスマートフォンのカメラにあてて計測する「きもち

チェック」等、まずは「いまのわたし」を知ってもらい、「なりたいわたし」に近づくための行動をサポートするアプリとなっており、今後もお客様の意見をもとに順次機能を強化し、アプリを通じて更にお客さまの美と健康をサポートすることを目指してまいります。

人生24時間・100歳までサポートbeauty24アプリ開発



M/

金融関連事業

株式会社セブン銀行

ATMサービスと金融商品を通じて「近くて便利」な金融サービスを提供していきます。

株式会社セブン銀行 代表取締役社長 **舟竹 泰昭**



■事業概要

セブン銀行は、日本国内に25,000台を超えるATMを設置し、1日約230万件ご利用いただいているATMネットワークの運営に加え、「ATM受取(現金受取サービス)」、「海外送金サービス」等のお客様のニーズに則した金融サービスを提供しています。また、連結子会社を通じて、米国・インドネシアでのATMサービスの提供や国内金融機関等からの事務受託等の事業を推進しております。



■事業の強みと基本方針

セブン銀行は創業以来「いつでも、どこでも、だれでも、安心して」ご利用いただけるATMサービスの提供に努めてまいりました。また、2017年5月には2020年3月期を最終年度とした「本業を伸ばしつつ事業の多角化を実現」を基本方針とする中期経営計画を策定しました。持続的成長を実現すべく、本中期経営計画期間を長期的な成長の基盤づくりの期間と位置づけ、業容の拡大に努めております。

2017年度-2019年度 セブン銀行 中期経営計画 基本方針

本業を伸ばしつつ事業の多角化を実現

ATMプラットフォーム事業

新たなATM利用スタイルを創造

決済口座事業

国内ではグループ来店約2,400万人/日のお客様に流通らしい金融サービスを提供

海外事業

米国事業を軌道にのせ、アジアは基礎固め

■具体的な施策と今後の展開

1 ATMプラットフォーム事業

全国25,000台を超えるATMネットワークをプラットフォームと位置づけ、ご利用されるお客様と提携先事業者を増やすための施策を展開しています。より多くのお客様に当社ATMサービスをご利用いただくため、従来の金融機関を中心とした提携先へのサービス提供の充実に加え、銀行口座を介さないで現金を受け取れる「ATM受取(現金受取サービス)」、交通系電子

マネー等へのチャージ、バーコード決済等の新たな決済サービスへのチャージ等、今までの概念にとらわれないATMサービスを提供してまいりました。引き続きATMの新たな価値創造を推進するため、提携先の拡大と新サービスの認知向上に傾注してまいります。また、グループ内への着実な設置を継続しつつ、金融機関からのATM受託の取り組みを一層強化してまいります。

2 決済□座事業

日本に滞在する外国人の方が、安心して便利に母国へ送金できるサービスとして、高い評価をいただいている「海外送金サービス」は、2019年4月の改正出入国管理法の施行で、外国人労働者の増加が加速することにより、今後さらにご利用いただく機会の増加が見込まれます。

また、株式会社セブン・ペイによる、スマートフォンをツールとしたバーコード決済「7pay (セブンペイ)」のサービスが開始されます(2019年7月を予定)。「7pay(セブンペイ)」を介して、セブン・イレブンをはじめ国内のグループ各社に来店される1日約2,400万人のお客様と、セブン銀行金融サービスとの顧客接点を質・量ともに強化し、お客様の毎日の暮らしの中に「近くて便利」な価値を提供してまいります。



3 海外事業

米国における当社連結子会社のFCTI, Inc.による、米国セブン・イレブンへのATM設置は2018年3月に計画通り完了し、安定稼働を実現しております。今後は米国セブン・イレブンとのシナジー効果を追求した新サービスの提供準備等を進め、

収益性の向上を目指してまいります。また、セブン銀行が有するノウハウを最大限活用し、アジアをはじめとしたセブン・イレブンが出店する地域への進出にも、引き続き積極的に取り組んでまいります。

その他の金融関連事業

株式会社セブン・フィナンシャルサービスおよび同社子会社は、電子マネー 事業、クレジット事業等の金融サービスを営んでおり、グループ流通サービス各社と一体となった新たな金融サービスの創造に取り組んでおります。

1)クレジットカード事業

株式会社セブン・カードサービスは、主にスーパーストア向けに「セブンカード・プラス」を、株式会社セブンCSカードサービスは、主に百貨店向けに「クラブオン/ミレニアムカード セゾン」を発行・運営しております。グループ店舗間のポイントサービスの連携や、外部企業との連動を通じて、今後さらに便利でお得なサービスの提供に取り組んでまいります。

2)電子マネー事業等

セブン・カードサービスが運営する電子マネー「nanaco」は、グループ各店舗はもとより、広く外部加盟店においても便利にお使いいただけます。 さらに新たに株式会社セブン・ペイがバーコード決済「7pay(セブンペイ)」 を提供することによって、今後ますます高まるキャッシュレス化のニーズに対応し、お客様の満足につなげてまいります。







専門店事業

株式会社赤ちゃん本舗



マタニティ・ベビー・キッズ用品専門店 **アカチャンホンポ**

「子育て総合支援企業 | を目指して

「スマイルな育児を。アカチャンホンポ」のメッセージのもと、楽しさ、感動を提供します。会員数は200万人以上にのぼり、子育て世代において、90%以上のお母さんに認知度があります。赤ちゃんの安全・安心を考えたオリジナル商品の開発はもちろん、子育てを支援する活動として出産や子育てに関するイベントやサービスにも注力。また、アプリで育児情報を提供するなどお客様お一人おひとりの幸せな出産・子育てをサポートする「子育て総合支援企業」を目指しています。



株式会社ロフト



生活雑貨専門店

日常にプラスワンの豊かさと楽しさを提供

美容・健康雑貨、文具、バラエティ、キャラクターから生活雑貨、アート雑貨まで、デザイン性と機能性を備えた商品を幅広く取り揃えています。お客様の声を活かしたオリジナル商品の開発や、新しいモノやコトを生み出す売場づくりも推進しています。お買物を楽しくする「ロフトアプリ」は、スマートフォンを活用したお客様とのコミュニケーションツール。雑貨の「いま」がわかる情報発信やSNSとの連動、スタンプを貯めるとクーポン進呈するなど、おトクなサービスでも注目を集めています。



株式会社セブン&アイ・フードシステムズ



レストラン・ファストフード・給食 セブン&アイ・フードシステムズ

価値ある料理とサービスを通して、 お客様に豊かな明日を提供します

レストランのデニーズをはじめ、ファストフードのポッポ、カフェの白ヤギ珈琲店と麹町珈琲や、事業所・病院・学校などのコントラクトフードサービス(給食事業)、フランチャイジーとしてのセブン・イレブンの運営など、食を中心とした事業を展開しています。持続的な企業価値の向上に向け、お客様の近くで、変化するニーズに対応しながら、安全で価値ある料理とサービスの提供を通して、様々なステークホルダーへ豊かな明日を提供できるよう、挑戦を続けます。



株式会社ニッセンホールディングス



ファッション通販 ニッセンホールディングス

あなたのもとへ"ちょっといいな"をお届けします

ニッセンは、カタログ、インターネットによる婦人服を中心とした衣料品や、インテリア雑貨などの販売業のほか、生命保険の募集に関する業務および損害保険代理業、クレジットカード事業等を展開しています。常に「お客様視点」に基づき、お客様のライフステージ、ライフシーンに寄り添いながら、愛され続ける企業として進化・発展していくために、全社一丸となって新たな価値創造に取り組んでおります。



その他の専門店事業会社

B A R N E Y S N E W Y O R K

Francfranc



