国内コンビニエンスストア事業戦略【CGC 原則3-1(i)】

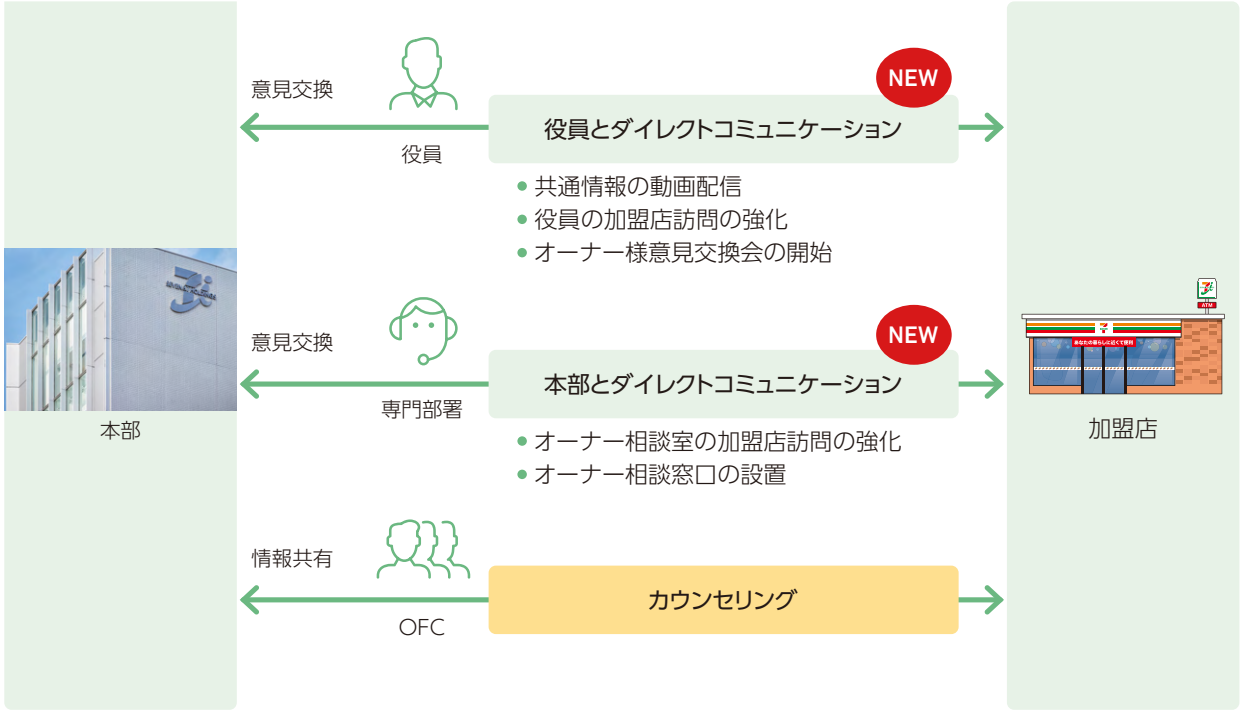
当社グループが進める戦略の中でも、柱となるのが、国内コンビニエンスストア事業です。セブン-イレブン・ジャパンは国内に20,955店舗(2020年2月末現在)展開しており、人々の暮らしに欠かせない「近くて便利」なお店としてのインフラ機能を果たしています。

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、ネットコンビニ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進め、デジタルの活用による店舗運営の省人化、生産性向上にも取り組んでまいります。

1. 加盟店との持続的成長に向けて

加盟店オーナーの皆様とともに持続可能な成長を実現していくため、2019年より「行動計画」を策定しました。社内における部門横断プロジェクトを構築し、進捗状況を確認しながら加盟店支援などに関する取り組みを継続的に進めています。加盟店オーナーの皆様が安心して経営に専念できる仕組みづくりに加え、2020年度においては加盟店とのコミュニケーションの仕組みや本部におけるガバナンス体制をさらに強化することで、本部と加盟店が一体となり、新たな成長力を生み出すべく、未来志向で取り組んでいます。

店舗経営相談員(OFC)に加え、役員や専門部署ともダイレクトコミュニケーション可能な仕組みへ変更



コミュニケーション強化の一例

多くの加盟店オーナーの皆様からご要望いただいた対話の場として、「オーナー様意見交換会」を設け、率直なご意見やご要望を伺っています。また本部からも質問や提案を行い双方向での議論・対話を通じて、支援策の充実・改善に活かしています。今後も、加盟店オーナーの皆様との「建設的な対話」を通じてコミュニケーション強化を図っていきます。

オーナー様意見交換会

加盟店満足度の向上に向けて

変化への対応と基本の徹底の理念にもとづき、加盟店が安心して経営に専念できる仕組みづくり、社内のガバナンス強化、持続的成長に向けた加盟店投資等の加盟店支援策の他、店舗へのマスクやフェイスシールドの配布や特別感謝金による支援など、新型コロナウイルス感染症への対策としても加盟店への支援を行っています。これからも加盟店の声を真摯に受け止め、課題解決に取り組むとともに、長期にわたり「加盟店満足度」を上げていくための施策を今後も継続して実施していきます。

2. 品質の絶対的追求

レイアウト変更

近年、働く女性の増加や単身世帯の増加などを背景に、中食需要の拡大等のニーズの変化が一段と加速しています。とりわけ2020年に世界的流行となった新型コロナウイルス感染症の影響により、日常生活の在り方も大きな変容を余儀なくされています。こういったお客様の「在宅型ニーズ」「おうち時間の充実」等の変化に合わせて、酒類の売場拡大とおつまみ・お惣菜との関連陳列等を行う店舗レイアウトの変更を行った店舗では、対象分類の売上が伸長する結果となっており、今後同レイアウト導入店の拡大を図っていきます。

2020年度版新レイアウト

新レイアウト導入店の状況（前年差の地区平均との差）

2020年9月導入店（800店舗）

（単位：千円）	2020年	
	10月	11月
売上（タバコ除く）	+14.0	+16.1
オープンケース デイリー商品	+5.1	+7.1
スイーツ	+1.2	+1.8
酒類	+1.7	+1.5
生活デイリー（野菜・加工肉等）	+0.3	+0.2

女性の就業率上昇に対応した内食お助け調理キット

「おうち時間の充実」に合わせて、ご家庭でのお食事をお助けする「ミールキット」などの商品の提案を行っています。「ミールキット」はカット済みの食材を袋から出して調理するだけなので、家事負担の軽減や、ごみの削減にもつながります。

カップデリ

「カップデリ」シリーズはサラダとしてだけではなく、おつまみとしての需要など、さまざまなシーンでご利用いただけるようにご提案を続けています。ニーズに合わせるだけでなく、品質にもこだわり、より本格的な家庭の味やこだわりの仕立てを目指して商品開発をしています。

また、全国で容器のフタをトップシールに変更したことで約1日の消費期限を延長でき、さらにプラスチック使用量削減にもつなげています。

タコとブロッコリーのバジルサラダ

コールスローサラダ

3. DX強化による新たな顧客体験の提供

全国約2万店の店舗網	×	お届けサービス(即日+予約)	×	セブン自販機
リアル店舗網		セブン-イレブンネットコンビニ セブンミールサービス		拠点サービス

ラストワンマイルDXプラットフォームと連動しながら展開

セブン-イレブンネットコンビニ

当社の強みである全国約2万店のリアル店舗網と、お届けサービスおよびセブン自販機などの拠点サービスを強化することで、ラストワンマイルの取り組みを強化しており、なかでも、新たな成長戦略としてDXを活用したセブン-イレブンネットコンビニの取り組みを強化・加速しています。

セブン-イレブンネットコンビニとは国内セブン-イレブン店舗で扱う食品や日用品など約3,000ア

イテムを配送の対象とし、専用サイトで注文を受けるサービスです。サービス開始当初は注文から最短2時間で配送していましたが、現在ではDXを活用しリアルタイムに店舗専用サイト上の在庫を連携させることで、注文から最短30分での配送を実現しています。

セブン-イレブンネットコンビニは、2021年度中に東京都中心に1,000店舗、2022年度以降は、順次拡大予定です。▶ DX戦略 P.51

セブンあんしんお届け便

セブンあんしんお届け便はおにぎりやお弁当、パン、飲料などを軽トラックで移動販売するサービスです。トラック内部は4つの温度帯に分かれ、常温から冷凍まで各種食品や飲料に対応しています。日用雑貨も含め150アイテム以上の商品の積載が可能で、小売店舗の少ない地域などで提供しています。

セブン自販機

オフィス・工場・病院・学校など、一定のニーズが見込める「マイクロ・マーケット」に着目し新たな拠点として、2017年より食品自動販売機「セブン自販機」の導入を始めています。セブン-イレブン店舗と同じ商品をお買い求めいただけるため、「小さなセブン-イレブン」として、お客様との接点を拡充し、「セブン自販機」の設置拡大を図っていきます。

生産性の向上に向けた取り組み

自動釣銭機を備え、お客様に精算していただくお会計セルフレジを導入し、生産性向上と店舗従業員のレジ作業負荷を軽減するとともに、感染症対策をしています。またフレッシュフード納品時における1品1品の検品から、納品ケースごとの検品に変える新検品システムにより、作業時間を大幅に短縮するなど、さまざまな生産性向上に向けた取り組みを行っています。

お会計セルフレジ

1日当たりの削減効果

レジ時間	△7.2時間
点検業務時間	△1.5時間
計	△8.7時間

2021年上期までに全店舗導入予定

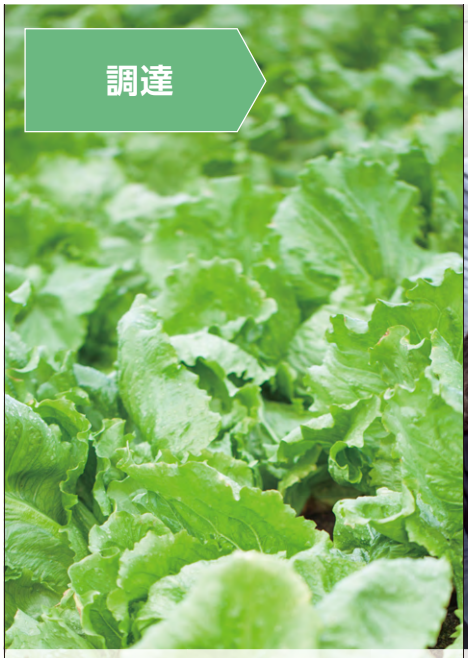
新検品システム

検品時間 30分/日→3分/日

2021年2月末までに全店舗導入予定

4. セブン-イレブンのバリューチェーンを通じた価値創造

セブン-イレブンのバリューチェーン



安全・安心で高品質な商品をリーズナブルな価格でお客様にお届けするために、多様なパートナーと協力し合いながら、原材料の調達を行っています。

変化し続ける社会やお客様のニーズを先取りし、高い開発力を発揮して、付加価値の高いオリジナル商品の企画・開発を進めています。

事業のスケールメリットとメーカーとのパートナーシップを活かした製造インフラを確立し、徹底した安全・品質管理のもとで商品を製造しています。

主な優位・差別化ポイントと取り組み

- 共同調達による品質の安定化とコスト競争力
- 消費者の安心を追求する、一貫した体制による安全性とトレーサビリティ(流通履歴)の確保
  P.70
- 食品原材料における環境対応

- お取引先の持つ専門的な知見を活かした「チームマーチャンダイジング」による高い商品開発力の発揮
- 社会のニーズやお客様の声を敏感にとらえた商品企画・開発
- 安全・安心で健康に配慮した商品の開発
  P.69

- 専用工場による高い商品力の実現
- 安全性と高品質を堅守し、短時間で効率的な納品の仕組みを確立
  P.29
- お取引先との協働によるサプライチェーンの人権・労働・環境面への配慮の推進
  P.84
- お取引先の製造工場に対するCSR監査

セブン-イレブンはバリューチェーンの各段階で独自の仕組みを構築することにより、連鎖的に付加価値を創造しています。今後も、お客様一人ひとりのニーズに向き合い、より良い生活、環境・社会の在り方を模索し、新しい価値の創造に挑戦してまいります。

物流

サプライチェーン全体で商品の鮮度を守るとともに、物流の効率化や最新の技術の導入によって、環境対応や働きやすさの向上も実現しています。

- 物流の効率化で実現する鮮度の維持と採算性の向上
- 最新の技術を活用した効率的で働きやすい環境の整備
- 燃料電池トラックや燃料電池発電機の導入による水素活用の推進
- コールドチェーンによる品質保持
- 共同配送センターの活用などによる物流の効率化

営業・販売

お客様の毎日のお買物の場として、また一人ひとりの従業員が働く場として、魅力あふれる店舗を目指し、サービス・サポート体制を整えています。

- 毎日の暮らしの安心・便利さを支えるサービスの提供
- 買物不便を解消する、さらなる利便性の追求

P.28

- 多様な人財が活躍し成長できる、魅力ある売場づくりと手厚い教育・研修

P.80

廃棄

循環型社会や食品廃棄の削減を社会全体で実現するために、商品の設計から使用・廃棄・リサイクルまで一貫した環境配慮の取り組みを進めています。

- 食品廃棄の削減（発生抑制、再利用、飼料化、肥料化）、エシカルプロジェクト

P.75

- 容器・包装の省資源化や消耗品の使用量削減

P.74

- 循環経済社会（サーキュラーエコノミー）の実現を支えるリサイクルシステム

海外コンビニエンスストア事業戦略【CGC 原則3-1(i)】

当社グループは、「コンビニエンスストア事業を軸に食の利便性を提供する暮らしになくてはならないグローバル企業」を目指しています。その成長エンジンの1つが、「海外コンビニエンスストア事業のさらなる成長」であり、世界中の人々の“次の「便利」の扉を開く”、新たな価値提供を目指しています。

北米約9,900店、米国最大のコンビニエンスストアチェーン 7-Eleven, Inc.

7-Eleven, Inc.(SEI)はテキサス州・アービングに本拠を置く、世界71,800店のセブン-イレブンのライセンサーであるとともに、北米地域に約9,900店(2020年12月末現在)を展開する米国第1位のコンビニエンスストアチェーンです。

SEIは、北米地域において、消費環境の変化に対応した成長戦略を推進しています。出店とM&Aを効果的に組み合わせ、成長性の高い地域で出店を進め、チェーン全体の成長力をいっそう強化しています。

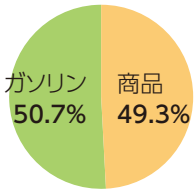
SEIの業績は伸長を続けており、2020年2月期の当社グループの連結営業利益の24%、純利益の約30%を占めるまでに成長しました。

フレッシュフード・カウンター飲料の拡充やプライベートブランド商品の拡大などにより、多様性あふれるお客様ニーズをとらえることに成功した結果、商品売上は年々伸長し、荒利益の約80%を商品で構成しています。

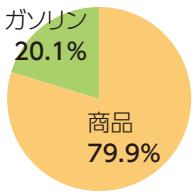
7-Eleven, Inc.概要

世界の店舗数 (ライセンシー含む) **71,800店超**	北米店舗数 **約9,900店**	**世界の7-Eleven商標を保有** (日本除く)
2019年度 総売上 **$36.1B**	2019年度 営業利益 **$1.1B**	2019年度 EBITDA **$1.8B**

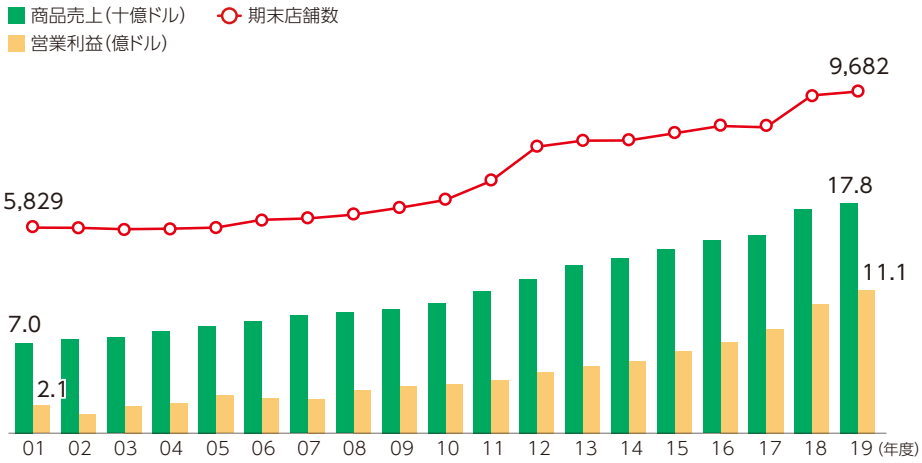
売上構成



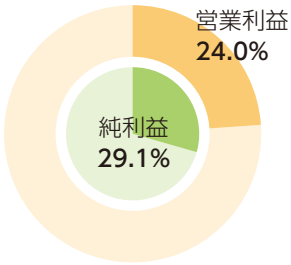
荒利構成



商品売上・営業利益・店舗数推移



連結業績への貢献
(2019年度実績)



純利益では連結合計の
約30%を占めるまでに成長

※構成比はのれん償却後の円ベースにて算出

北米市場環境の特徴

米国市場の成長ポテンシャル

米国市場がつねに世界から注目される要因のひとつに、先進国でありながら大きな成長ポテンシャルを持っていることが挙げられます。日本の人口が今後、緩やかに減少し、2050年代には1億人を下回ると予想される一方で、米国は緩やかな人口増加が予想されています。GDPや消費についても、伸長することが予測されており、コンビニエンスストア事業にとって魅力的な成長市場となっています。

小規模チェーンがひしめく米国コンビニエンスストア業界

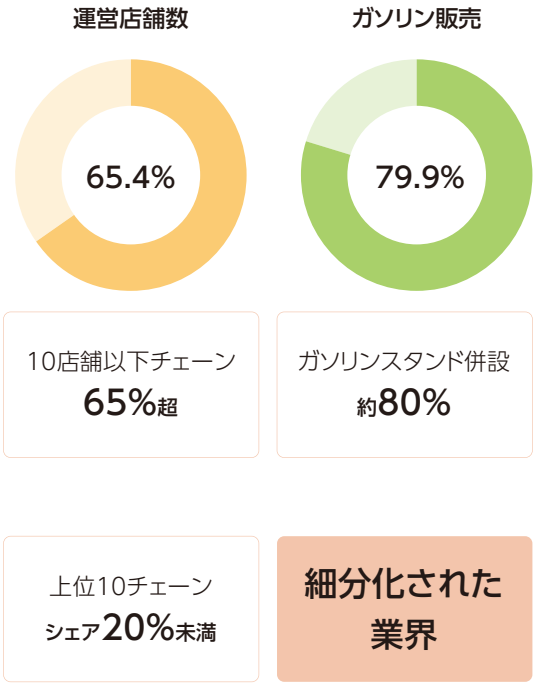
米国のコンビニエンスストア業界は、小規模事業者が非常に多いという特徴があります。2019年12月末現在、全米には約15万3千店のコンビニエンスストアがあり、10店舗以下のチェーンや個人経営店が全体の約65%を占めています。1位のSEIを含めた上位10位までの店舗数を合わせても、シェア2割未満と、非常に細分化された業界であるため、市場再編がますます加速しています。また、中国に次ぐ世界第2位の自動車市場でもあり、コンビニエンスストアの約8割がガソリンスタンド併設店となっているのも大きな特徴です。

米国コンビニエンスストア業界

米国コンビニエンスストア店舗数(2019年12月末): 152,720店

チェーン名	店舗数	シェア(%)
1 7-Eleven, Inc.	**9,046**	**5.9**
2 Alimentation Couche-Tard Inc.	5,933	3.9
3 Speedway LLC	3,900	2.6
4 Casey's General Stores Inc.	2,181	1.4
5 EG America LLC	1,679	1.1
6 Murphy USA Inc.	1,489	1.0
7 GPM Investments LLC	1,272	0.8
8 BP America Inc.	1,017	0.7
9 ExtraMile Convenience Stores LLC	942	0.6
10 Wawa Inc.	880	0.6
上位10チェーンの合計	28,339	18.6

出所: NACS State of the Industry Compensation Report, CSP's TOP 202 Convenience Stores 2020、ただし7-Eleven, Inc.の店舗数は2019年12月末時点の開示数値



リアルとデジタルの両面で、新しい顧客体験と価値を提供する企業を目指す

シックス・ポイント・プラン

SEIは、一貫した顧客体験の提供、新しい飲食体験の提案、品揃えの最適化、デジタル戦略の推進、店舗の近代化、店舗網の拡大の6つの重点施策である「シックス・ポイント・プラン」を柱として戦略を実行しています。

差別化されたフレッシュフードや専用飲料の提供、プライベートブランドの開発・拡販により、高品質でお手頃な新しい「飲食の体験」を提案しています。またロイヤリティプログラム「7REWARDS」やデリバリーサービス「7NOW」などを支えるデジタルトランスフォーメーションを推進することや店舗の近代化を推進することなどにより、従来のコンビニエンスストアの固定概念を変え、リアルとデジタルの両面で新しい顧客体験と価値を提供する企業を目指しています。

シックス・ポイント・プラン

1. 一貫した顧客体験の提供
2. 新しい飲食体験の提案
3. 品揃えの最適化
4. デジタル戦略の推進
5. 店舗の近代化
6. 店舗網の拡大

フレッシュフード・専用飲料

- フレッシュフード売上: 20億ドル超
- 専用飲料の荒利率: 62%
- 新たな商品プラットフォームの店舗: 約1,500店(2020年度末)

プライベートブランド

- 年間売上10億ドル +22% CAGR(年平均成長率)伸長
- 高品質でお手頃価格
- 平均荒利率: 55%

デジタルトランスフォーメーション

ロイヤリティプログラム 7REWARDS

- 登録会員数: 4,000万人
- 2020年度の新たな技術革新 モバイルチェックアウト、デジタルウォレット、ガソリンロイヤリティプログラム

デリバリー 7NOW

- 1,100店以上、2020年度末までに約2,000店を予定
- 販売量: +400%伸長 (2020年2月末比)
- 客単価: 店頭客単価の約2倍
- 配達時間: 業界最速の最短30分以内を実現

お客様ニーズにフォーカスを当てた戦略で商品売上を伸長、さらなる成長を目指す

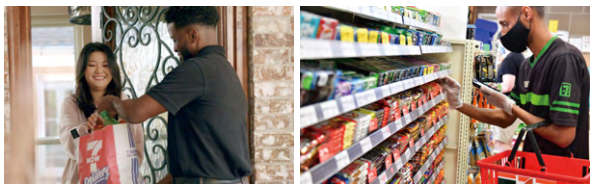
新しい飲食体験の提案

国内コンビニエンスストア事業と同様、米国においても「食」を中心に商品戦略を展開しています。テキサス州ダラス地区では、チームマーチャンダイジングを採用し、地域の嗜好やニーズに合った商品開発を行い、お客様から高い評価を獲得しています。また、この成功事例をニューヨーク、ロサンゼルス地区でも展開しています。さらに、新設備の導入を図り、カウンター飲料の質・品揃えの改善にも力を入れています。

ホットのフレッシュフード、飲料。地域特性に合った「食」が楽しめる店舗（ダラス地区）

デリバリーサービス「7NOW」

2017年からテスト運用を開始したデリバリーサービス「7NOW」は、2020年末までに、全米75%の店舗商圏をカバーするまでに拡大しています。フレッシュフードや飲料を含めた幅広い品揃えでお客様のニーズに対応しており、ニューノーマルの環境下で需要が急増し、デリバリー売上金額は2020年11月末現在、同年1月末と比べ、約6倍に伸長しています。今後は未対応エリアへサービスを拡大し、北米地区の全エリアで提供していく予定です。



次世代型店舗の拡大による店舗の近代化

ゼロベースで商品構成を見直した次世代型店舗にも挑戦しています。まず、ダラス地区でテスト運営を開始し、2020年11月末現在、ワシントンDC、ニューヨーク、サンディエゴとダラスにさらに各1店舗拡大し、計5店舗運営しています。新型コロナウイルス感染症の影響が大きい都市での出店にもかかわらず、日販、客数、フレッシュフードの売上構成比ともに大きな成果が出ており、今後はテストの実績をもとに次世代型店舗を他地区へ拡大していきます。

次世代型店舗: 新たなプラットフォーム

カウンター飲料	コールドプレスジュース、スムージー等
アルコール飲料	クラフトビール、ワインセラー
インストアベーカリー	クロワッサン、クッキー
レストラン併設	ラレド・タコ
その他	モバイル・チェックアウト

クラフトビールやインストアベーカリーなど固定概念にとらわれない品揃えに挑戦した次世代型店舗（ワシントンDC地区）

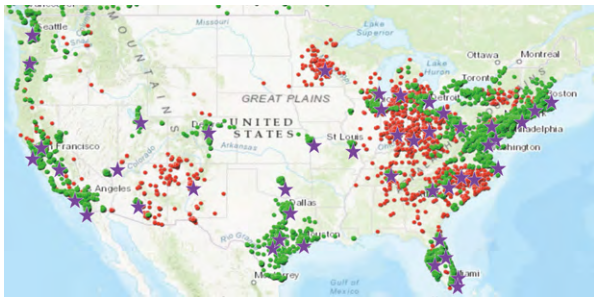
Speedwayブランドにて店舗展開している全米3位のコンビニエンスストアチェーンの取得

2020年8月、SEIは、Marathon Petroleum Corporationとの間で、同社が主にSpeedwayブランドにて運営するコンビニエンスストア事業および燃料小売事業を運営する複数の会社の株式、その他の持分を取得する契約を締結しました。本件取引によって、SEIは、米国の人口が多い50の都市部の内、47の地域で営業展開する機会を獲得し、現在営業していない、新しい地区に参入することが可能となります。

Speedway概要

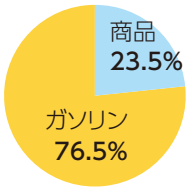
- 質の高い店舗施設と優れた店舗運営
- 非常に高いEBITDA: 2019年度$1.5B (SEI: $1.8B)
- 70%超の店舗不動産を所有
- すべて直営店
- Speedy Rewards(ロイヤリティプログラム)
  会員数600万人超

出所: Speedway internal financials, excludes direct dealer business.

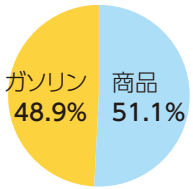


★ 人口密集地トップ50 ● SEI店舗 ● Speedway店舗

売上構成



荒利構成



店舗数 **~3,900店**	ガソリン販売店比率 **100%**	ロイヤリティプログラム会員数 **600万人超**
2019年度 商品売上 **$6.3B**	2019年度 ガソリン販売量 **7.7Bガロン**	2019年度 EBITDA **$1.5B**

M&Aを通じた新たなマーケットへの参入、店舗ネットワークの拡大

SEIは、企業買収や統合の分野において、多大な成功実績があります。2006年以降、40件以上の買収を完了しており、これらの取引を通じて、3,300以上の店舗を追加してきました。SEIは、効果的な統合フレームワークを有し、買収・統合を成功させる方法を熟知しています。過去最大だった2018年初頭のSunocoの買収は、現在、大きな価値があったことを証明しており、Speedwayについても、付加価値向上の可能性があると考えています。

M&Aトラックレコード

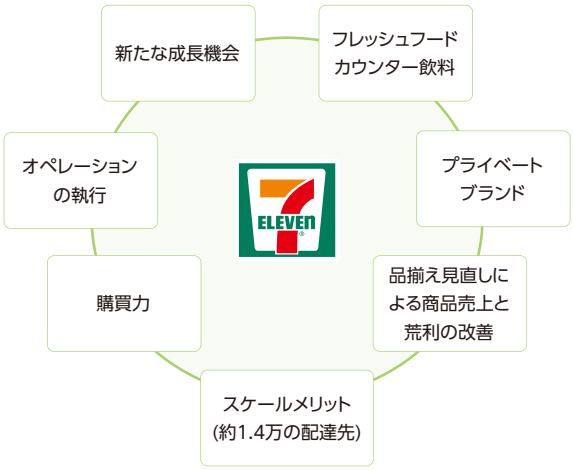
	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	合計
M&A案件数	2	—	3	2	2	4	10	4	—	4	4	—	1	3	3	42
取得店舗数※	213	—	43	71	30	394	702	127	—	285	258	—	1,030	58	151	3,362
ガソリンスタンド併設店比率(%)	4.2	0.0	100	18.3	100	57.1	61.0	52.8	0.0	41.8	100	0.0	98.1	74.1	98.0	71.2

※土地の取得等、すべての取引を含む

効果的な統合フレームワーク

体系的で統制のとれた統合プログラムにより、両社のシナジーを最大限引き出します

大きなシナジーが期待できる主要ポイント



『GREEN CHALLENGE 2050』の目標達成に向け、ESGの取り組みを加速

SEIとSpeedwayは、ESGの取り組みについて類似した哲学を持っており、両社は、これまで、ESGの取り組み強化を通じ、企業価値を高めています。近年、SEIは、LED照明の導入、太陽光・風力発電を由来とするクリーンエネルギーへの切替えや、CO_2フットプリント削減に向けた高効率空調設備の導入など、大きな進歩を遂げており、Speedwayもまた、CO_2の二桁削減を達成しています。統合された会社が一体となって、CO_2排出量のさらなる削減、より環境にやさしいパッケージの活用、持続可能な原材料調達、プラスチック使用量の削減を促進するため、共通認識を持って新たな2027年目標を設定しました。

Speedway取得により、2027年までの新たなESG目標を設定

現状の2027年目標	Speedwayを加えた新たな2027年目標
CO_2排出量 **20%削減**(2015年比)	・CO_2排出量 **40%削減**(2015年比) **250ヶ所**のEV充電拠点 店舗当たりの非炭素燃料(カーボンニュートラル)比率**25%**

グローバルESGフォーラムの開催

2020年11月、SEI、セブン-イレブン・ジャパンおよび当社は、15の国や地域のライセンシーやビジネスパートナーが参加する、初のグローバルESGフォーラムを共同開催しました。このバーチャルフォーラムには、3日間で300名以上が参加し、各国で実施しているESGの包括的な計画や、主な取り組みについてプレゼンテーションが行われ、活発な意見交換を行いました。持続可能な社会の実現は世界的な課題であり、グローバルブランドとして、世界各国のセブン-イレブンを運営する各社が一丸となり、引き続きより良い未来の構築に取り組んでいきます。

食品強化・首都圏食品戦略【CGC 原則3-1(i)】

当社グループが進める成長戦略は、これからの時代に求められるお客様との接点の多様化、そして豊かで快適なお買物体験を広げる取り組みなど、新たな生活様式に対応し、まさに時代の変化をリードするものです。

ここではその中でもグループの力を結集して取り組んでいる「首都圏食品戦略」と「ラストワンマイル」の取り組み、また、品質と価値を追求したグループの横断的なプライベートブランド(PB)である「セブンプレミアム」の取り組みについてご紹介します。

当社グループは、これらを通じてお客様の暮らしに寄り添う新時代の流通サービスを追求しています。

首都圏食品戦略とラストワンマイルの取り組み推進のねらい

お客様との接点の多様化と快適なお買物体験の提供

当社グループでは、首都圏食品戦略とラストワンマイルの取り組みを推進することにより、お客様との接点の多様化、そして利便性の向上や健康、安全・安心などお客様ニーズへの的確な対応を実現します。

お客様の意見を反映したネットの機能拡充

ネットスーパーや宅配サービスなどにお客様の声を反映することで、より使いやすいサービスへと進化させていきます。

受取りサービスでお買物の利便性向上

グループの各店舗のみならず、各種の外部施設でも商品の受取りサービスを実施。多様な購買ニーズに応えていきます。

宅配サービスによる新規顧客の獲得

子育てや介護などの理由で、店舗に足を運ぶことが難しいお客様に対しても商品をお届けします。

地域ニーズに合ったお店づくり

複数の店舗フォーマットを持つことで、立地の特性や商圏の環境に合わせた戦略的な出店が可能になります。

品質の安定した商品供給

プロセスセンターを開設することで、素材利用のノウハウを蓄積。つねに安定した品質の商品を提供できる体制を整えます。

生鮮食品や惣菜などのクオリティー向上

将来的に、セントラルキッチンなどのインフラをグループ内に持つことで、独自商品の品質向上が見込めます。

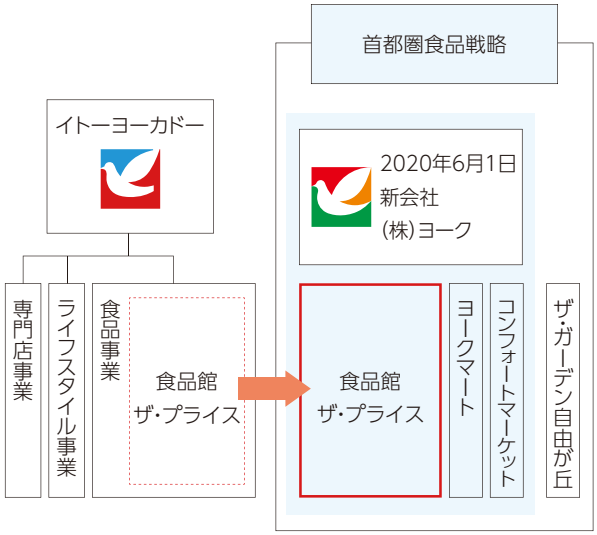
1. 首都圏食品戦略

首都圏は、緩やかな人口減少と高齢者の増加、さらにお客様によって経済性やライフスタイルなどが多様であるという特徴があります。当社グループでは、グループシナジーを活かした新たな食品スーパー事業の体制を構築することで、この首都圏の食品マーケットへの対応を強化していきます。

(1)具体的な取り組み

2020年6月には、グループの食品スーパー事業の中心となる株式会社ヨークが発足。同社のもとに、従来のヨークマート店舗、イトーヨーカドー食品館およびザ・プライス店舗、コンフォートマーケットを統合、運営する体制を構築しました。

これにより、これまでグループ各社が培ってきた食品スーパーの知見やノウハウを結集し、4つのポイントに重点を置き、立地環境に応じた柔軟な出店、商品供給体制の整備などを戦略的に推進する体制を整え、お客様ニーズへの的確な対応を進めていきます。



【首都圏食品戦略】の4つのポイント

ポイント1	ポイント2	ポイント3	ポイント4
商圏・立地に対応する4つの店舗フォーマット	共通インフラ活用	魅力的な商品開発	人財育成とオペレーション

ポイント1 商圏・立地に対応する4つの店舗フォーマット

ヨークが推進する新たな店舗フォーマットは「標準型」「都市型」「価格対応型」「中・小型」の4つです。これらを使い分けて多様な商圏を持つ首都圏において、地域のお客様ニーズをとらえた「暮らし提案型」の店舗づくりを機動的に進めていきます。

- **共通コンセプト: 中食強化・新規マーチャンダイジング(MD)**
- **地域マーケットに対応した品揃え・価格帯の見直し**

標準型 500〜600坪
ライブ感
地域対応
モデル店: ちはら台店、小豆沢店

都市型 300坪〜
品揃えの幅見直し
モデル店: 新宿富久店

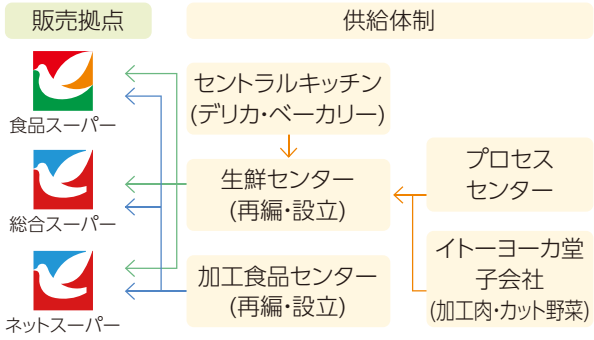
価格対応型 500〜600坪
価格訴求
生産性の向上
モデル店: 川崎野川店、梅島店

中・小型 150〜250坪
売場面積の最大化
売場・バックルームの効率化
モデル店: 中町店、西馬込店

ポイント2 共通インフラ活用

グループのノウハウやインフラを活用、整備することで、より高品質で効率的な商品づくりと、高効率な供給体制を実現します。グループ内のインフラであれば、こだわりの素材や独自の調理法を商品に反映でき、工程も最適化ができます。このように供給インフラを整備することで、お客様ニーズにあった魅力的な商品を最適なタイミングで安定的に提供することができます。

- **グループインフラを共有し高効率な供給体制を構築**
- **DXによる共通システム・データの見える化**



ポイント3 魅力的な商品開発

生鮮食品の強みを活かしたオリジナル商品の開発を強化しています。仕入れ担当者が産地に赴き、自信をもっておすすめできる高品質の生鮮商品を仕入れています。生鮮食品売場に並ぶ商品と同じ新鮮な素材を使用した手づくりサラダやデザート、お魚惣菜を店内で製造しています。

ポイント4 人財育成とオペレーション

地域ニーズに応える品揃えや商品づくりには、それらを下支えする「技術力」や「人財教育」が必要となってきます。ヨークでは、それらを実現するための「オペレーション体制」の構築に取り組んでいます。例えば、作業の効率を上げるために必要な前準備を整えることや、付加価値の高い仕事内容に、より多くの時間を充てるためにはどうしたら良いかを従業員一人ひとりが考え、行動できることを目標とするものです。これらを積み重ねながら、働きやすい職場環境づくりを目指していきます。

以上4つのポイントを実施して、これまで以上に地域のお客様の暮らしに寄り添う店づくりを通じ、生鮮・惣菜を主役とする「暮らし提案型」の食品スーパーとして首都圏のお客様の期待にお応えします。

(2)首都圏食品戦略を支えるDXの取り組み

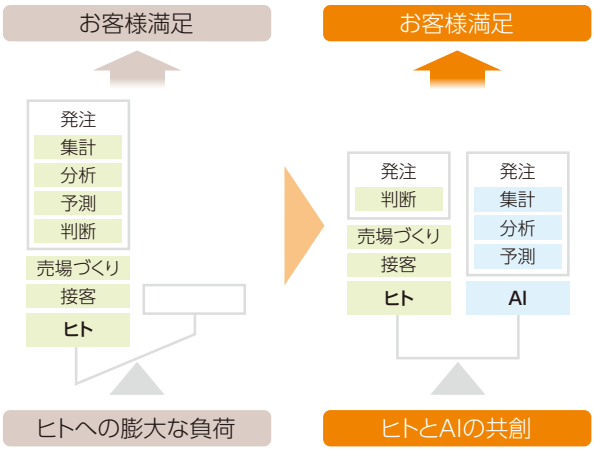
首都圏食品戦略を支えるため、AIの導入等によりお客様の需要にあった商品づくりと、高効率な供給体制を実現すべく、DXの取り組みを進めています。

例えば、イトーヨーカ堂では生産性の向上を通じて、接客等、従業員がより創造性に富んだ仕事に専念できるよう、2020年9月より、AI(人工知能)を使った商品発注システムを全国のイトーヨーカドー135店舗(2020年12月末現在)で導入し、運営を開始しています。発注対象としている商品は、カップ麺や菓子などの加工食品等、計約8,000品目です。

この取り組みは、価格や商品陳列の列数などの情報や、気温・降水確率などの天候情報、曜日特性

や客数などの基本情報をAIシステムが分析し、最適な販売初速数を発注者に提案するものです。店舗の発注担当者は、このデータを踏まえ、発注判断を行います。

2018年春から実施しているテスト店舗では、店舗担当者が発注作業にかける時間を平均約3割短縮でき、また、営業時間中に商品の在庫がなくなる事例を減らす効果も明確に確認でき、適正な在庫数量の確保にもつながりました。従来、発注業務にかかっていた時間は、接客業務や売場づくりなどの業務に向けております。



2. ラストワンマイルの取り組み

仕事、子育て、介護など、現代の生活には日常のお買物に時間を割けない理由が数多く生じています。また、商店街など身近な店舗の減少が続き、普段の生鮮食品のお買物場所も遠ざかる傾向にあり、お買物に出かけることに負担を感じるお客様も増えています。こうした問題を解決するには、店舗にお客様をお迎えすることを前提とした販売だけでなく、お客様が希望する日時と場所に商品をお届けするラストワンマイルの取り組みが不可欠です。

グループ各社では、イトーヨーカドーネットスーパー、セブン-イレブンネットコンビニ、セブンあんしんお届け便、セブンらくらくお届け便、セブンミールのお届けサービス、デニーズの宅配・テイクアウトサービスなど、これまでも多様なお届けサービスを展開してきました。これに加え、2020年度にはサービスのリニューアルや新たなサービスのテストなども相次いでスタートさせています。

(1)具体的な取り組み

イトーヨーカドーネットスーパー

多くのお客様にご利用いただいているイトーヨーカドーネットスーパーのサイトが2020年7月にリニューアルしています。従来は「通常注文(当日・翌日)」のみでしたが、今回のリニューアルで「事前注文(3日～最大7日先まで)」を追加しました。また、お客様が選択する「日」「便」ごとに配送料が変わる「配送料ダイナミックプライシング」を導入。お客様の利便性を向上させるとともに、頻度の高い商品を自動的に登録し、商品受取り店舗を自由に選択できるといった新機能を追加しています。

あわせて、イトーヨーカドーネットスーパーのスマートフォンアプリ内にあるレシピを選択すると、調理に必要な材料が一覧表示されます。そこから自宅にある食材を外していくだけで、一括購入できる新機能を追加しました。これにより買物時間が短縮可能になっています。

イトーヨーカドーネットスーパーのスマートフォンアプリ画面

デニーズの宅配・テイクアウトサービスの拡充

(株)セブン&アイ・フードシステムズが展開するレストラン「デニーズ」では、2020年5月に東京都品川区の既存店舗を改装し、宅配専用店舗をオープンしました。宅配専用店舗を設けることで、宅配調理に集中し、注文からお届けまでの時間を短縮して、よりスピーディーにできたての料理をお届けすることが可能になっています。

また、2020年10月にはデリバリー&テイクアウト専門店新宿御苑店をオープンし、サービスの拡充に努めています。

(2)ラストワンマイルの取り組みを支えるDX

ラストワンマイルの取り組みを支えるため、お客様へ円滑に商品をお届けする目的で、ECプラットフォームと連動する「ラストワンマイルDXプラットフォーム」を構築し、配送リソースと組み合わせながら、車両・ドライバー、配送料、配送ルート、受取場所の4つの最適化を図っています。

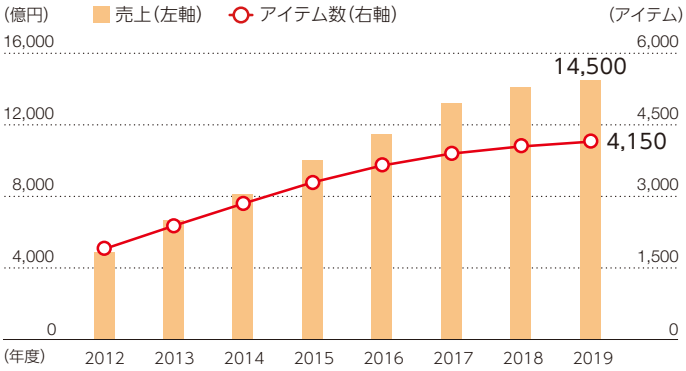
▶ DX戦略 P.48

3. セブンプレミアムの取り組み

セブンプレミアムは2007年、味や安全・安心などに高い品質を持つ、グループ独自のプライベートブランド(PB)商品として誕生しました。これにより、従来の主流であった、価格優先のPBイメージを払拭しました。また、少子高齢化、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う時代の変化をとらえ、新たな価値を提案することで、国内外の各有力メーカーの皆様に提案をし、ともにPBの新しい概念を創り上げてきました。

10周年を迎えた2017年には多種多様な商品群を「セブンプレミアム」、「セブンプレミアムゴールド」、日用品や衣料品分野の「セブンプレミアム ライフスタイル」、生鮮食品の「セブンプレミアム フレッシュ」、「セブンカフェ」の計5つのブランドとして再構成し、セブン-イレブン、イトーヨーカドー、ヨークベニマル、ヨークマート、そごう・西武など、業態を超えたグループ各店舗で販売を始めました。

「セブンプレミアム」の売上およびアイテム数の推移



2019年度は4,150アイテム、1兆4,500億円の売上となり、成長し続けています。

単品で年間販売金額が10億円以上の商品（2019年度）

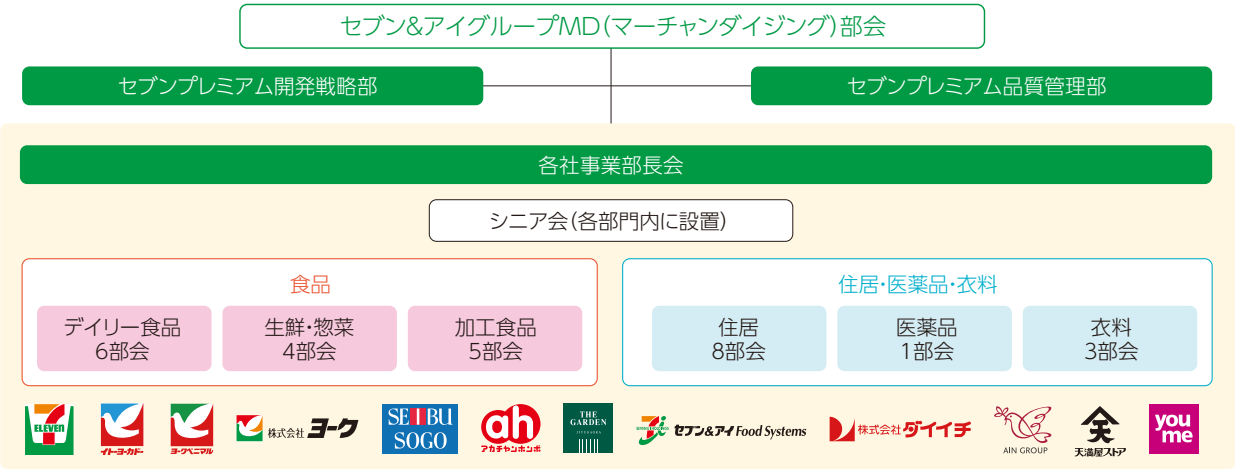
デイリー・日用品	飲料・酒	菓子	加工食品・雑貨	合計
185アイテム	53アイテム	26アイテム	26アイテム	290アイテム （前年度より+16アイテム）

開発体制

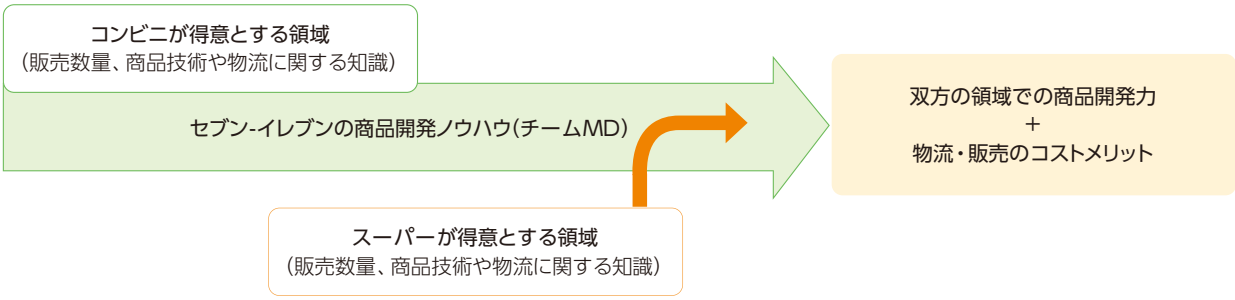
セブンプレミアムはセブン-イレブン・ジャパンで培われたチームマーチャンダイジング（MD）というオリジナル商品開発手法をベースに、イトーヨーカ堂やヨークベニマルなどグループの商品知識や開発ノウハウを結集して開発をしており、多様な業態を持つ当社グループの経営資源の強みを活かしています。

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超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、シナジーを創出しています。



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



2020年5月策定
セブンプレミアム コネクト宣言

人々の価値観やライフスタイルは、高齢化や世帯人数の減少、共働き世帯の増加といった社会環境の変化を背景に大きく変化しています。なかでも、相次ぐ大規模な自然災害や、新型コロナウイルス感染症の広がりもあり環境や健康への関心はさらに高まっています。

セブンプレミアムは早くから法令に先んじて商品に製造メーカー名を入れる等お客様に安心してお買い求めいただき、信頼されるブランドとなるための取り組みを進めてきました。当社グループでは健康や環境など、持続可能な社会を目指していくために、中長期的な視点で「セブンプレミアムが創造する価値」を再定義していく必要があると考えました。その指針としたのが、2020年、創業100周年を迎えたイトーヨーカ堂が大切にしてきた「信頼と誠実」という創業理念です。

イトーヨーカ堂は、創業以来、商品やサービスを通じてお客様のニーズに応えるとともに、安全・安心や環境保全につながる活動などにも積極的に取り組み、お客様や地域社会、お取引先をはじめとするステークホルダーの皆様の日々の豊かさを次世代の確かな明日へとつないできました。

このつながりをさらに深めていくため、当社グループは、2020年5月、セブンプレミアムの新たな価値創造として**「環境対応」「健康対応」「上質商品」「グローバル対応」**の4つの柱で構成する「セブンプレミアム コネクト宣言」を策定しました。

一つひとつの商品に、時代に求められるこれらの4つの価値をつないでいくこと。その価値が世界のお客様やステークホルダーの皆様につながっていくこと。そして、未来にもつなげていくこと。

この宣言には、当社グループがセブンプレミアムを通じてこれからもお客様との接点を深め、世界の人々とつながりながら豊かさや幸せを分かち合う存在であり続けるという意思を込めています。

環境対応

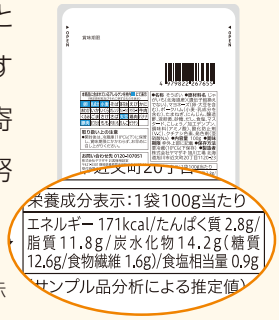
環境問題に向けた取り組みを、次世代につなげていく

当社グループは、グループの環境宣言『GREEN CHALLENGE 2050』のもと、次世代に向けた取り組みを加速させています。セブンプレミアムにおいては、世界初となる完全循環型ペットボトルを活用した飲料を実現したほか、衣料分野ではペットボトルを原料としたオリジナルのインナーを開発しています。

健康対応

健やかな心とからだを、明日につなげていく

セブンプレミアムでは、健康をテーマにした商品を多数開発しています。また、パッケージ表示においても、アレルゲン物質の表示義務のない準特定原材料を含めた全27品目の有無を記載するほか、2019年からはナトリウム値を「食塩相当量」、炭水化物を「糖質」と「食物繊維」に分けて表示する等、お客様の日常生活に寄り添った商品開発・表示に努めています。



ポテトサラダの栄養成分表示

上質商品

専門店の味・品質を、毎日の食卓につなげていく

セブンプレミアムの味や品質の高さは、商品開発から原材料調達、加工、包装、生産まで、商品づくりに関わるすべてのプロセスにおいて高い技術とノウハウを持ったお取引先と共同で商品を開発・製造するチームマーチャンダイジング(MD)が支えています。

2010年からは、ワンランク上のクオリティを持つ「セブンプレミアム ゴールド」ブランドをスタート。上質な原料を使用して、高い技術を持ってつくり上げ、食卓に豊かさを提案しています。

グローバル対応

日本のものづくりの心を、世界のお客様につなげていく

現在、中国・香港・マカオ、台湾、シンガポールのグループ店舗で菓子や加工食品、雑貨などのセブンプレミアムを販売しています。パッケージ表面の英語表記を拡大することで、海外の方が見ても中身がわかるビジュアルに変更。販売にあたっては日本のパッケージデザインをそのまま採用しています。日本の品質をアピールすることでお客様に好評を博しています。

大型商業拠点戦略【CGC 原則3-1(i)】

お客様の購買行動が大きく変化するなかで、大型商業施設を展開するスーパーストア事業、百貨店事業の事業構造改革を一段と加速させる必要があります。事業構造改革では、優良な立地を見極めながら既存店舗網の見直しを行うと同時に、成長戦略として、これまで培ってきた強みを最大限活かしながら店舗構造改革を進めてまいります。

店舗構造改革の実施

店舗構造改革では、一店一店の商圏の徹底的な分析を行い、これに基づいて商品構成・フロアレイアウトの見直しを行っています。イトーヨーカ堂では生活シーン別の買い回りしやすい売場展開と、新しい生活様式に応じた商品政策・テナント拡充を進めています。

この改革はwithコロナで高まるワンストップショッピングのニーズにも合致し、集客力の向上、収益性の改善といった成果をあげています。

また、そごう・西武では、立地の強み、これまで培ってきたお取引先とのネットワーク、お客様への対応力といった「優良資産」を最大限に活かしながら、専門店の導入やフロア構成の改革を実施し、集客力の向上などの成果をあげています。こうした成功事例をもとに地域ニーズに合った館づくりを進め、全店舗での改革を加速させていきます。

戦略の具体的な取り組み

イトーヨーカドーたまプラーザ店「新たな価値に対応した売場」のレイアウト例

2020年9月、地域のお客様にもっと便利にご利用いただけるよう、店舗を改装し、イトーヨーカ堂として初となる、お客様の新しい生活シーンに対応した売場をご提案しました。イトーヨーカ堂は、「新たな価値に対応した売場」を提供することで、お客様の楽しく豊かな暮らしをサポートしていきます。

イトーヨーカドーたまプラーザ店2階売場レイアウト図

そごう・西武 西武所沢S.C.の事例

2019年11月、西武所沢店を百貨店と専門店館を融合させた新たな「ハイブリッド型ショッピングセンター」としてリニューアル。百貨店が持つ接客という強みを活かせる自営売場（コスメ、ギフト、食品等）に加え、家電や生活雑貨など地域のライフスタイルに合わせた大型有力専門店を導入しています。

金融戦略【CGC 原則3-1(i)】

デジタル化の進展、官民一体となったキャッシュレス化の推進、これらに伴う多様な決済手段の登場など、金融を取り巻く環境は大きく変化しています。このようななか、当社グループでは、日本最大の店舗網、セブン銀行の持つ25,000台を超えるATMネットワーク、nanacoおよびセブンカードをはじめとしたキャッシュレスネットワークを組み合わせて、グループならではの金融サービスの強化を図ってまいります。

戦略の具体的な取り組み

より便利な決済サービスの充実

従来より、当社グループでは、nanaco等の電子マネー、クレジットカード、QRコード決済等、お客様のニーズに合わせて多様な決済サービスに対応しています。また、新たに2020年6月には、全国のセブン-イレブンで、クレジットカードなどの非接触決済サービスにも対応し、順次他のグループ各店舗にも拡大するなど、より便利にご利用いただける環境の整備を進めています。

金融商品ラインナップの充実

お客様が金融に求める商品・サービスのニーズの多様化に伴い、安全・安心で、使い勝手の良いファイナンスを実現する目的で、資産運用や保険などのサービスも拡充していきます。

なお、新たな商品ラインナップの開発に際しては、ベンチャー企業とも積極的に連携し、新たな知見の獲得、スピーディーな対応に努めています。

ATMサービスの拡充

当社グループでは、セブン銀行ATMのお客様に身近でリアルな拠点ならではの強みを活かしたサービスの拡充に努めています。

従来からの現金入出金取引を主としたサービスに加え、電子マネーやQRコード決済サービスなどへの現金チャージ、口座を介さず現金を受け取れるATM受取などの新たな現金サービスの拡充を図るとともに、マイナンバーカードへの対応(マイナポイント申込み)など、現金を介さないサービスの導入を順次進めています。

金融戦略を支えるDXの取り組み

グループのネットワークを通じて、お客様が便利にサービスをご利用いただけるよう、グループ共通のデータ分析基盤の整備を進めています。グループ共通のお客様ID(7iD)を軸に、お客様にご理解をいただきながら、グループ内の小売データと金融データの連携・相互活用を進めていきます。また、スマホ決済の利便性をさらに向上させる検討も進めていきます。

DX戦略【CGC 原則3-1(i)】

1. お客様との接点拡大

いま新型コロナウイルス感染症への対策・対応を意識したニューノーマルと呼ばれる生活スタイルが定着し始めています。そのなかで社会全体の喫緊の課題となっているのがDX(デジタルトランスフォーメーション)であり、小売業も例外ではありません。

当社グループは、国内に約22,500店舗を展開し、1日に2,500万人以上のお客様にご利用いただいています。また、コンビニエンスストア、スーパーストア、百貨店、専門店、金融サービスなど多彩な業態が結集しています。

このような、グループが培ってきた店舗網・物流基盤・単品POS情報などさまざまな事業インフラにおける「リアル」と「デジタル」を融合することで、新型コロナウイルス感染症の影響によるお客様の価値観や行動の変化に合わせた新しい商品・サービスを創造・提供し、お客様の豊かな生活体験の実現を目指していきたいと考えています。

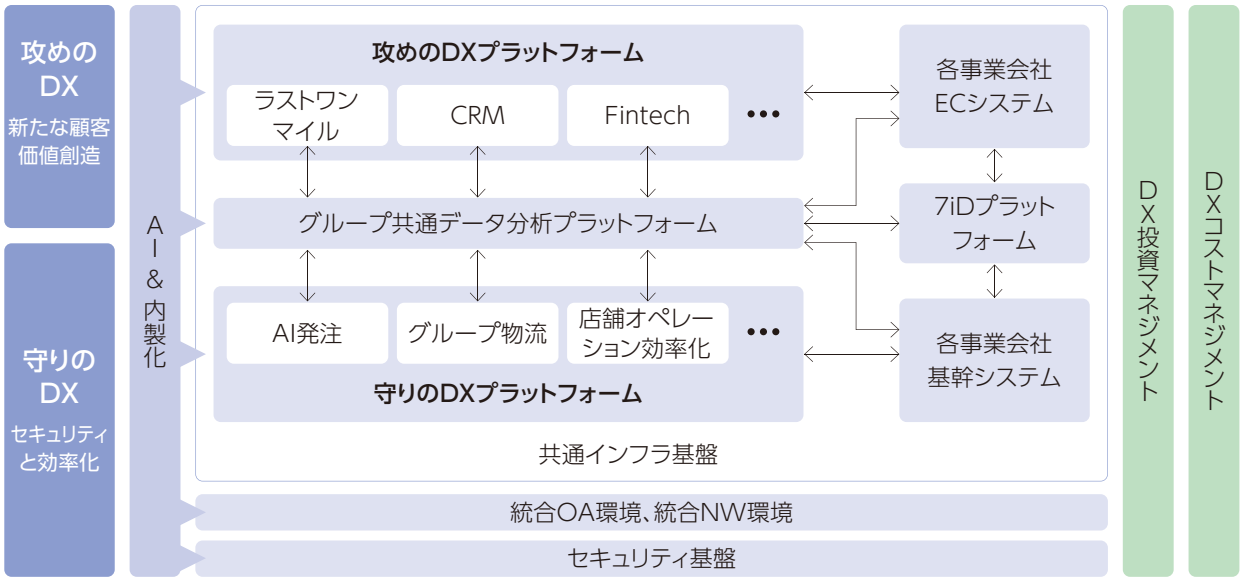
グループにおけるDX推進を加速するために、グループ全社横断で行う共通のDX施策に関して、2020年「グループDX戦略マップ」を策定し、目指すべき姿をグループ全体で共有しました。

グループDX戦略マップは大きく「守りのDX」と「攻めのDX」の2つがあり、「守りのDX」ではセキュリティと効率化、「攻めのDX」では新たな顧客価値創造をテーマとし、AIと内製化によって各種施策を実行していく内容となっています。

まず、「守りのDX」は、グループを守るDX施策であり、例えば、各社の業務システムを支える共通インフラ基盤を構築し、グループ全体のコスト削減とグループでばらつきのないセキュリティ強化の実現を目指すものです。

次に「攻めのDX」は、各事業会社のビジネスを加速させ、グループシナジーの創出と新たな顧客価値創造を目指すものです。本レポートでは施策の1つである「ラストワンマイルDXプラットフォーム」をご説明します。

グループDX戦略マップ



2. 守りのDX ～セキュリティ体制の構築～

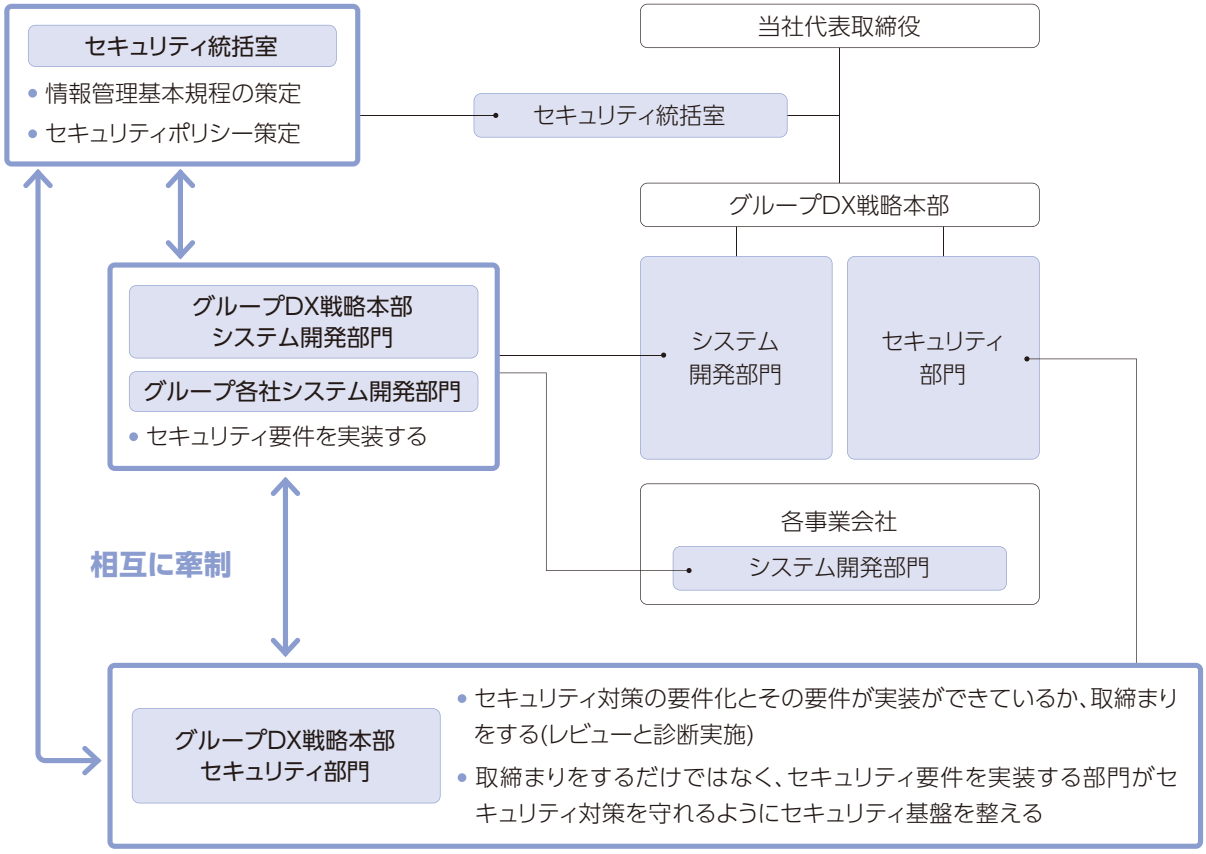
当社グループが行ってきた従来の商品づくりになぞらえて考えれば、いかにおいしくて価格競争力のある食品を開発しても、安全・安心への配慮を欠いていたのでは、商品として提供することは許されません。それと同様に、デジタルサービスを展開するうえでは、利便性と同時にセキュリティも十分なレベルを満たしていなければならないのは、当然のことです。私たちは2019年7月に発生した7pay(セブンペイ)サービスの一部アカウントに対する不正アクセス発生事案を謙虚に受け止め、もう一度しっかりとDX戦略の基盤としてセキュリティ部門をシステム部門から切り離す、規程類の整備と運用を徹底するなどにより、セキュリティ体制を整備していきます。

再発防止策

● セキュリティ機能の分離

グループにおけるセキュリティ施策を統括する専門部署として「セキュリティ統括室」を設置。従来システム部門内にあったセキュリティ部門を切り離し、代表取締役直下の組織としました。

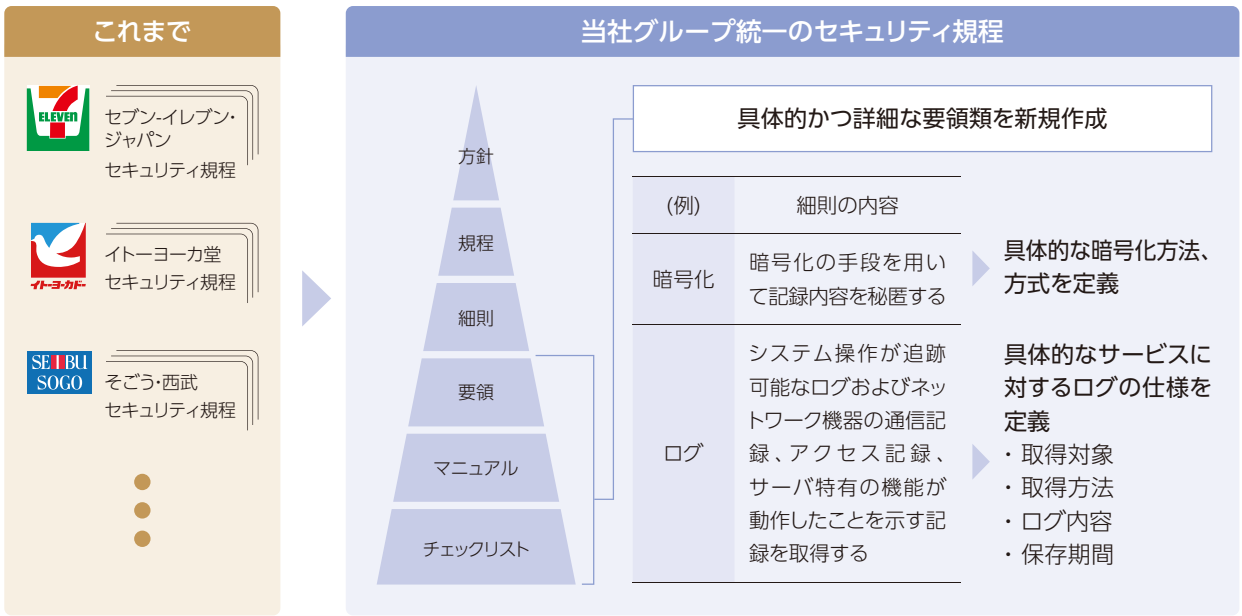
セキュリティ機能を3つの組織に分離し、それぞれが役割を遂行するとともに相互に牽制し合いながらセキュリティ強化を実現できる体制を構築しました。



● 規程類の整備と運用の徹底

セキュリティポリシー、規程類(ガイドライン等を含む)、システム開発に関するガイドラインを再整備し、守るべきルールを詳細にかつ具体的に定義しています。そして、実運用が徹底されているかを確認するモニタリング体制を、その機能の拡充も含めて整備することで、セキュリティ事故の予防・検知・回復機能の強化を進めています。

また、この体制をグループ各社に適用させることで事業会社間の差異をなくし、セキュリティ体制の面からグループガバナンスを実現していきます。



3. 攻めのDX ～ラストワンマイルの取り組み～

ラストワンマイルの課題

従来、ECビジネス(セブン-イレブンネットコンビニ、イトーヨーカドーネットスーパー、セブン-イレブンのお届けサービスであるセブンミール等)において、配送効率の最適解の追求に取り組んできましたが、配送に関しては、配送会社の皆様に委託しており、配送関連データが十分に可視化できておらず、グループとして活用できない状況でした。また、事業会社ごとに、委託する配送会社を選定しており、サービスレベルも会社間で均一ではなく、物流情報も相互に共有されていませんでした。

そこで、この状況を打破すべく、ラストワンマイルDXプロジェクトを立ち上げ、検討を開始しています。まずラストワンマイルDXには大きく2つの要素があると考えます。一つは、ドライバーや車両といった「配送リソース」です。もう一つは、①車両・ドライバー、②配送料、③配送ルート、④受取場所の4つを最適化する「AI配送コントロール」です。

「配送リソース」に関しては、アウトソースを前提に考えることとしました。AI配送コントロールに関しては、これこそが当社グループの競争力の源泉と位置づけ、グループ共通のプラットフォームとして構築していきます。

最終的には、ECプラットフォームと連動する「ラストワンマイルDXプラットフォーム」と配送リソース

を組み合わせながら、車両・ドライバー、配送料、配送ルート、受取場所の4つの最適化を実現し、お客様へ商品をお届けすることを目指しています。

ラストワンマイルDXプラットフォームの目指す姿

ラストワンマイルの取り組み実現に向けて

ラストワンマイルDXプラットフォームの開発は、4つの最適化を実現する「AI配送コントロール」を“競争力の源泉”と位置づけ、ITベンダーへ委託するのではなく、グループで内製化することにしました。具体的には、当社のグループDX戦略本部にあるAI開発部門とアジャイル開発部門が共同で開発しております。進め方は、4つの最適化機能ごとに、データ分析・PoC(概念実証)を行い、AIモデルを構築し、アプリケーション実装後、API(Application Programming Interface)化のステップを踏み、アジャイル型開発手法を採用することで、日々発生する課題を都度解決しながら取り組んでいます。

また、セブン-イレブン・ジャパンやセブン&アイ・フードシステムズ(デニーズ)、イトーヨーカ堂をはじめとするグループ各社とも協働で開発を進めています。

現在、開発の第1フェーズであり、国内セブン-イレブンの実店舗にてセブン-イレブンネットコンビニのPoCを実施中です。データ収集と開発活用の好循環化の流れに乗っています。配送の対象は国内セブン-イレブン店舗で扱う食品や日用品など約3,000アイテムで、専用サイトで注文を受けています。サービス開始当初は注文から最短2時間で配送をしていましたが、現在では注文から最短30分での配送を実現しています。セブン-イレブンネットコンビニは、2021年度中に東京都中心に1,000店舗、2022年度以降は、順次拡大予定です。

また、セブン&アイ・フードシステムズが運営するデニーズでも2020年11月からPoCを開始しており、イトーヨーカドーのネットスーパーではすでに培ったノウハウを取り入れながら展開を計画しています。さらに百貨店のデパ地下配送も今後一部の店舗から導入予定です。

以上のように、「ラストワンマイルDXプラットフォーム」を最大限に活用し、当社グループの商品をお客様に最適な形でお届けしていきたいと考えています。

▶ 具体的な取り組みについては、以下ページをご覧ください。
セブン-イレブンネットコンビニ P.28
イトーヨーカドーネットスーパー P.41
デニーズの宅配サービス P.42

4. グループDXを推進するための組織・人事

当社は、グループDXの取り組みを推進すべく、グループDX戦略本部を代表取締役直下に位置づけており、意思決定のスピードを上げるとともに経営層の意向を直接反映できるようにしています。

また、グループDX戦略本部の特徴の一つは、「セキュリティ基盤部」「ITインフラ部」「ITソリューション部」といったエンジニア部門の採用・育成・定着に注力しているところです。「IT戦略部」の中に、エンジニア採用に特化した人事担当者を設けて、小売事業部門とは異なる基準で採用、エンジニア向けの教育・育成を行い、制度改訂等の定着化施策を実施することで、エンジニアの強化を行っています。

守りのDXのために

守りのDXの観点では、セキュリティに関する専門知識と経験を有する人財を拡充し、それによりセキュリティ対策における予防・検知・回復の具体的施策を継続して構築しています。今後さらに高度化するサイバー攻撃に対しても、速やかに対策を講じていくべく継続的に体制は強化していきます。

また、当社グループはお客様からお預かりする個人情報の保護が事業活動における最も重要な社会的責務の一つであると認識し、セキュリティの重要性をすべての役職員に対する教育・訓練を通して、グループ全体に浸透させるためのマネジメントシステムを構築しています。

攻めのDXのために

攻めのDXの観点では、新たに、当社社員を対象にした「AI人財育成プログラム」をスタートしています。具体的には、事前課題として、プログラム言語の自己学習の後、外部講師による座学および演習を実施し、需要予測をサンプルに、その仕組み・使用データ・特性を理解したうえで、機械学習やディープラーニングなどの手法を活用した需要予測モデルを自らプログラミングしていく内容となっています。

今後は各対象者に合った学習機会を提供するための取り組みを検討し、学びの機会を継続的に提供していくことで、当社グループのDXを推進する力の底上げを図っていきたいと考えています。

お客様との接点のさらなる拡大のために

このように守りのDX、攻めのDXの二つの観点から組織・人事を整備・強化し、DX施策を推進する当社のグループDX戦略本部と各事業会社とが連携・シナジーを発揮することで、お客様との接点をさらに拡大し、グループの各戦略・施策を推進していきます。

財務経理本部長メッセージ【CGC 原則3-1(i)】

取締役執行役員 財務経理本部長

丸山 好道

2008年に(株)セブン&アイ・ホールディングス入社。2017年5月に執行役員財務企画部シニアオフィサー、2018年3月に執行役員財務経理本部長、2020年5月より取締役執行役員財務経理本部長に就任。

持続的に企業価値を向上させるため、資本コストを上回るリターン(利益)の拡大およびキャッシュフロー創出力の向上に努めてまいります

持続的成長に向けて

セブン&アイグループの主たる事業である小売りを取り巻く環境は、大きく変化しております。新型コロナウイルス感染症の世界的流行により、ますますお客様のニーズや社会環境は変化しており、デジタル化への対応をはじめ、ビジネスモデルおよび店舗戦略の抜本的な改革は、より重要性が増してきております。

また、持続可能な社会実現のため、総投資額の5%以上(戦略投資は除く)を環境負荷低減に向けた投資に振り向け、サステナブルな仕組みづくりにも貢献してまいります。

財務の見地からは、中長期的な投資効果について、より見える化を進め、適時的確な経営判断を行いうる体制を強化してまいります。

資本政策の基本方針

当社は、中長期的な企業価値向上と持続的な成長を実現するため、「財務の健全性」を確保しつつ、「資本効率の向上」と「キャッシュフローの創出力向上」を目指します。

「財務の健全性」については、成長事業への積極的な投資と中長期的視点に基づいた新規事業への投資を可能とする「健全な財務体質の維持」を目指し、Debt/EBITDA倍率を重要な指標としてとらえています。

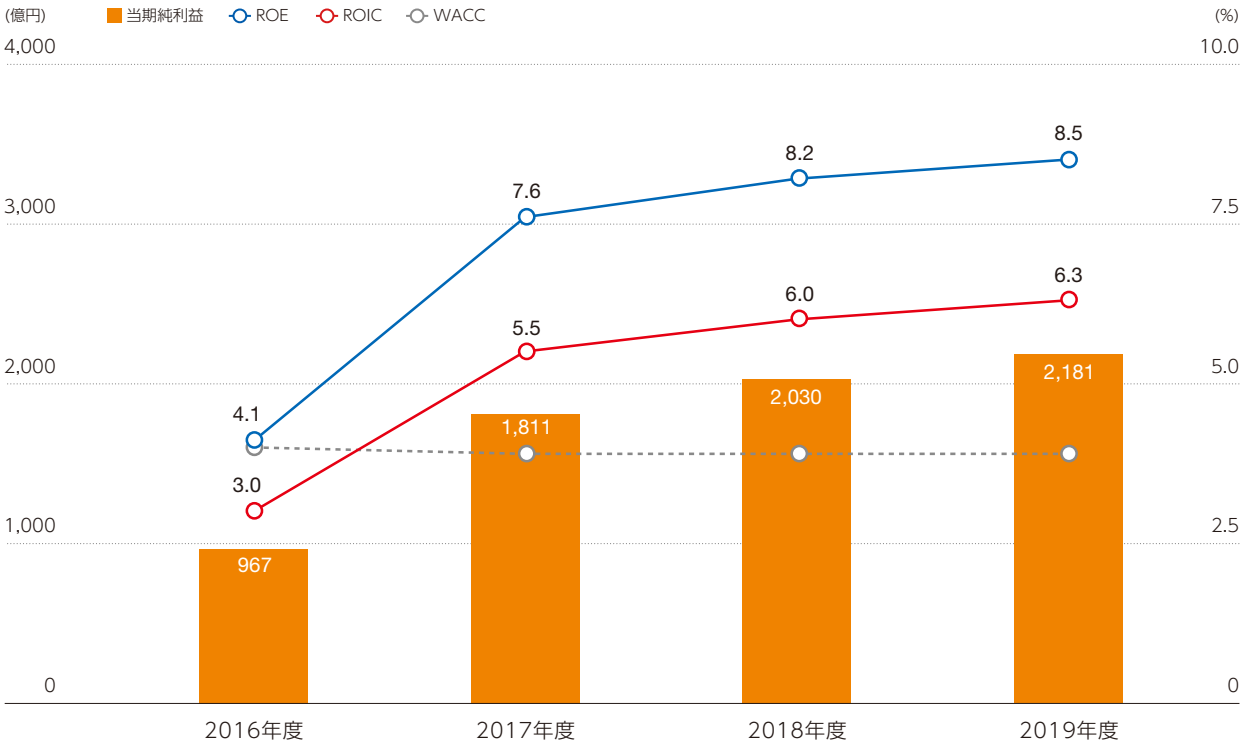
「資本効率の向上」については、ROEを重要指標とし、株主資本コストを上回るROEの継続的な実現を目指します。具体的には中長期的な視点の下、成長事業や新規事業への投資等により、投下資本(自己資本+有利子負債)に対する利益(ROIC)を高めていくとともに、最適資本構成の観点から投下資本のコスト(WACC)の低減を図ります。これらにより、ROICスプレッド(ROICとWACCの差)の拡大を目指します。

「キャッシュフローの創出力向上」については、資本効率の向上と資本配賦の最適化により、営業キャッシュフローの増加を図ります。

なお、M&Aを含めた戦略投資につきましても、中長期的な企業価値向上への寄与という視点に立ち、グループ戦略、および投資採算を踏まえて最適な資本の配賦を図ります。

株主還元につきましては、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等を勘案して、機動的な株主還元を検討してまいります。

連結ROE・ROIC推移

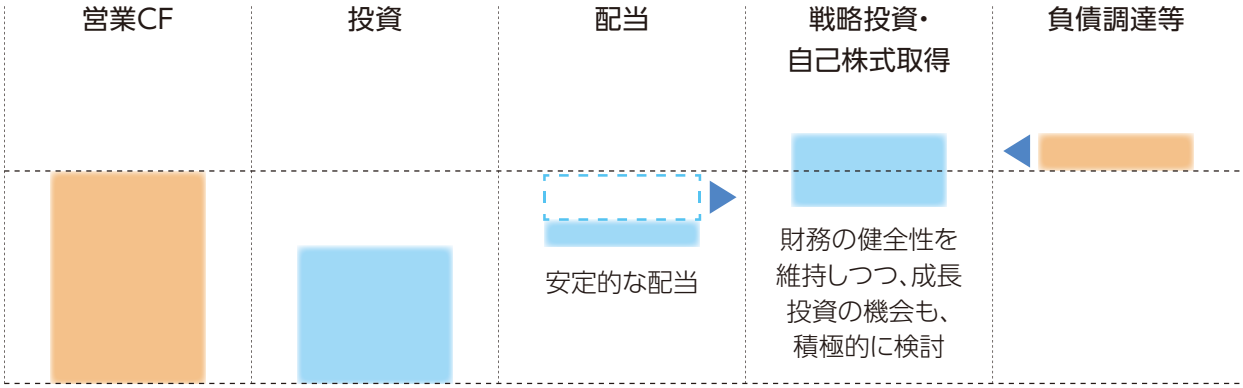


資本政策の基本的枠組み

①投下資本(自己資本+有利子負債)のコスト(WACC)に対する利益(ROIC)、すなわち、ROICスプレッドを中長期的に高めていく

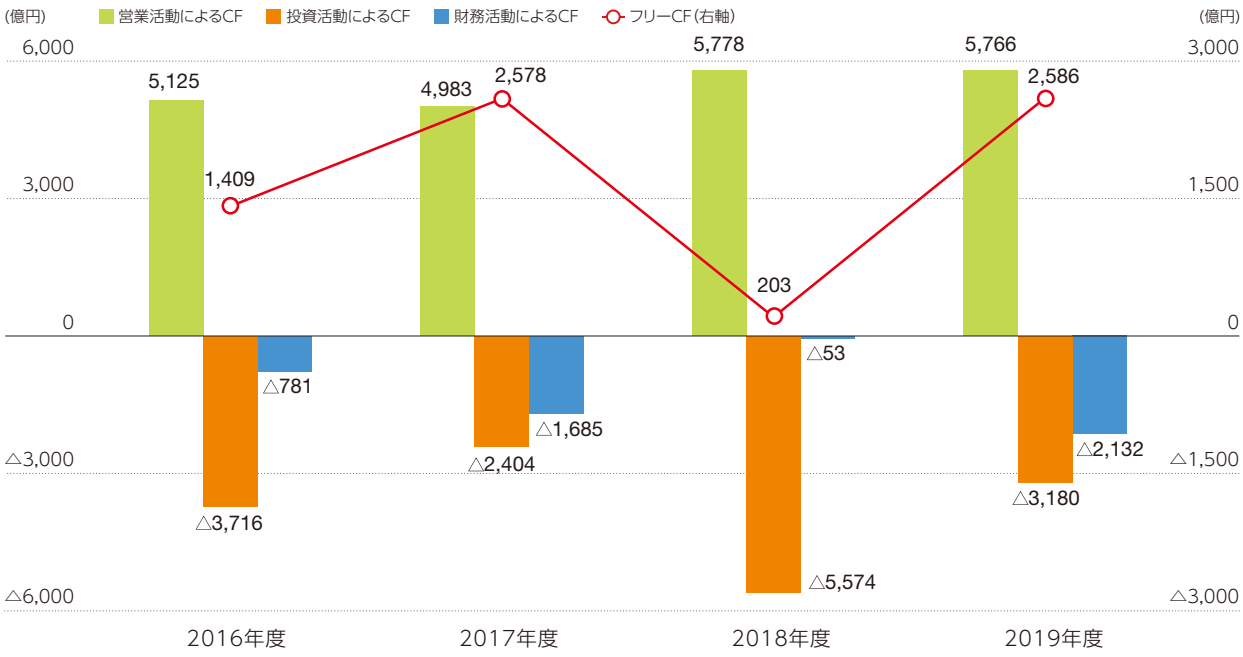
②投資や株主還元への配賦を優先順位付けし、営業CFの創出力を高める

③成長戦略投資、特に、M&Aをバランスシートでどう支えるか、財務健全性確保の観点から規律付ける



※ROICの分子は、ROE目標を達成するために、特別損失の計上も踏まえ、当期純利益ベースでの算出・管理が必要。また、WACCには有利子負債コストが入っているため、ROICの分子にも税引後支払利息を加えて調整

連結キャッシュ・フロー推移



人財育成の取り組み【CGC 原則3-1(i)】

当社グループにおいて、従業員は企業価値向上を支える大切な財産「人財」ととらえ、会社と従業員がともに成長できる組織づくりを進めています。日本では、少子高齢化による労働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。多様な人財が意欲をもって能力を発揮し、働きがいを感じながら自律的にキャリアを形成できる職場環境を整備することは、事業活動における生産性を向上させるだけではなく、優秀な人財を確保することにもつながるととらえています。

経営戦略と人財戦略の連動強化

当社グループは、持続的な企業価値の向上のためには、「グローバル」、「デジタル」、「ESG」への対応が、経営戦略上必須だと考えております。取り組みを推進するために、グループ内においても人財交流を進め、高度な知見や技能の習得を支援し、自律的に学ぶ機会を提供する等、専門人財の育成に取り組んでいきます。

今後のグループ人財戦略

経営戦略		人財戦略
グローバル	←→ 連動	成長機会の提供
デジタル		人財交流
ESG		自ら学び続ける社員

人財育成体制

人財共育部を中心とした体制強化

当社は2020年8月に人事企画部から教育機能を組織として独立させ、グループの能力開発・人財育成を推進する「人財共育部」を新設しました。

価値創造の担い手である一人ひとりの従業員の能力開発と、自律的な学びを支援するために、人財育成体系の整備に取り組んでいきます。

理念の共有、主体的な成長を支援する「伊藤研修センター」の拡充

当社グループは、すべての従業員の成長を支援するため、研修や教育プログラムの充実に努めています。

2012年に創業理念の伝承と知識・技術の研鑽を目的とし、伊藤研修センターを開設しました。

創業の精神に触れ、グループの理念や取り組みを共有する重要な場であり、次世代を担う人財を育成する拠点として、これまでに延べ40万人以上の従業員が利用しています。

2020年には、新たな教育プログラムに対応できるよう、大規模な改装を実施しました。

新たに導入した階段型スツール

史料室はデジタルサイネージを活用し、“見

やすく・分かりやすい”学びの場となっています。研修室は形式にとらわれず、自由で動きのある研修に対応できるよう階段型スツールの導入やオンライン研修が快適に受けられるようリモートカメラやタブレットなどを導入し、従業員が積極的に学べる環境づくりに取り組んでいます。

創業理念からグループの未来を考える史料室の充実

史料室の入口には、1950年頃のヨーカ堂店舗を再現

伊藤研修センターの主要な施設の一つが「史料室」です。成長の礎である「信頼と誠実」の社是は、私たちの根幹を成す経営理念です。「史料室」は理念伝承の場として、イトーヨーカ堂の創業期をはじめ、グループの歴史、セブン-イレブンの革新、グループシナジー、未来を考察する企画展など、5つの展示ゾーンで構成。時代を経ても揺らぐことのない思想、変化への対応と挑戦の意義を肌で感じ学ぶことができるプログラムを提供しています。

創業 ▶ 挑戦 ▶ 革新 ▶ 共創 ▶ 未来

創業のこころ　挑戦の軌跡　小売店の革新　シナジーの創出　私たちのしごと

知識・技術を研鑽する場の拡充

連結して最大約500名の研修を行える研修室、生鮮加工・調理・陳列・レジ等の技術を習得する技能室や研修をサポートする宿泊施設、レストラン、ライブラリーを完備しています。研修以外にも会議やコンテストなど幅広く活用しています。

技術コンクール

生産性向上に向けた働き方改革

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。

当社グループは、これらを推進するために、多様な働き方を可能とする制度を導入し、グループ各社の人事部門間の連携はもとより、2017年より「ワークスタイル改革プロジェクト」を結成し、部門横断的な取り組みを継続しています。また、ダイバーシティ&インクルージョン推進プロジェクトとも連携しいっそうの改革に努めています。

▶ ダイバーシティ&インクルージョン推進プロジェクト
P.78