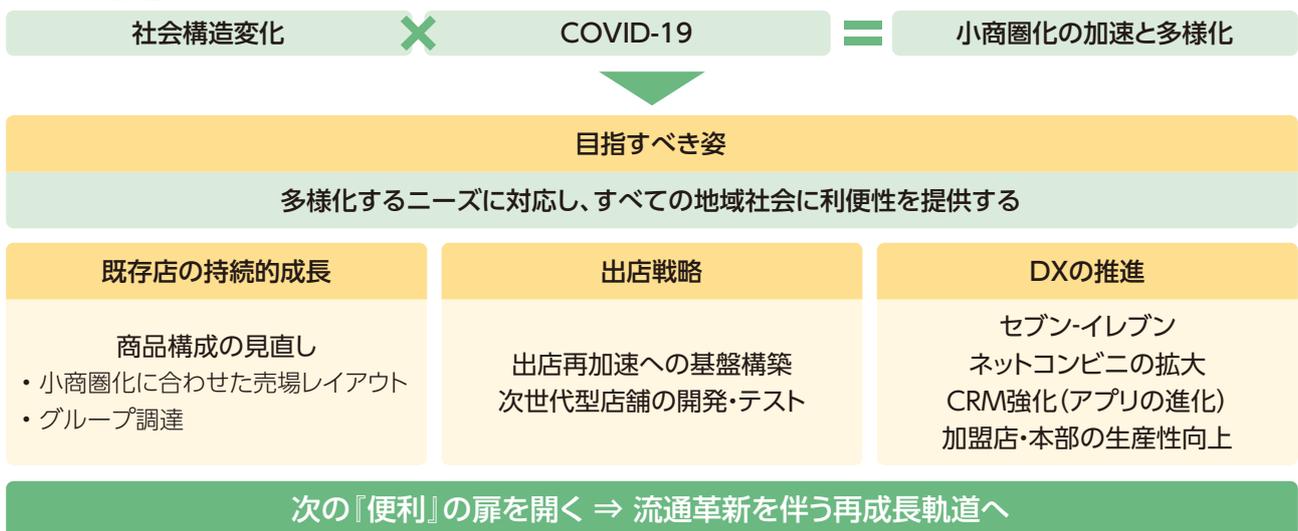


国内コンビニエンスストア事業戦略 【CGC 原則3-1(i)】

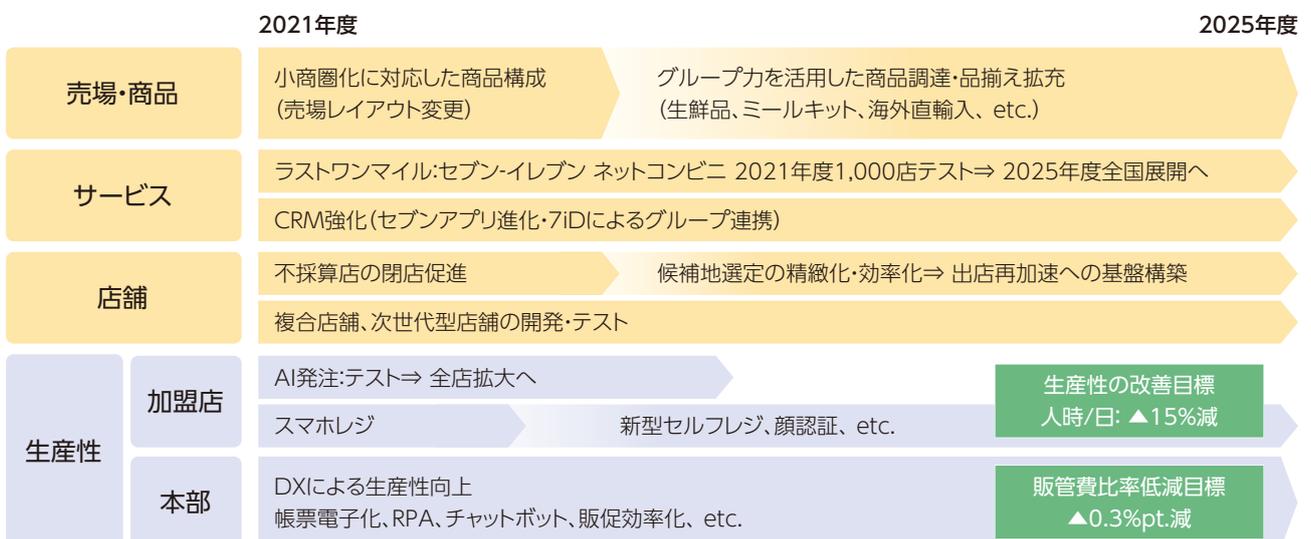
「中期経営計画2021-2025」で掲げている「成長を目指す戦略」のうち、「国内コンビニエンスストア事業戦略」については、セブン-イレブン・ジャパンの経営効率の改善を図りながら、再成長軌道への回帰を確固たるものにしていきます。

近年の社会構造変化および消費行動の変化に加え、コロナ禍においては、お客様の日常品の買物移動距離が短くなる「小商圈化」がよりいっそう加速し、また、商圈ごとに対応すべき課題も多様化しています。この変化に対応し、これまで掲げてきた「近くて便利」をさらに進化させていくために、小商圈化のニーズに合わせた品揃えの拡充と売場レイアウトの刷新、グループ力を活用した商品調達、次世代型店舗の開発やテストなどを進め、出店を再加速させていく基盤を構築していきます。また、DXの推進による新たな体験価値としてセブン-イレブン ネットコンビニを本格稼働していきます。

中期の戦略概要



中期の戦略ロードマップ



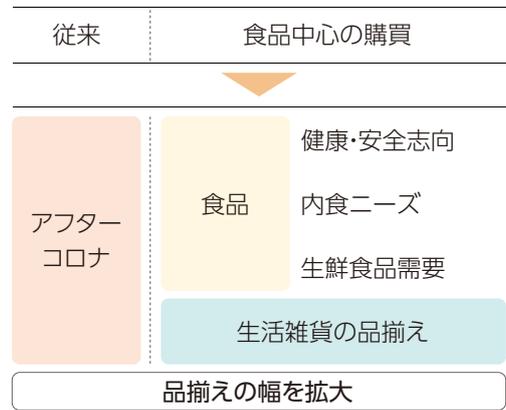
既存店の持続的成長

商品構成の見直し

1都3県における約106万人に及ぶ7iD会員の買物の変化を分析すると、買い回り店舗数が減り、客単価が伸長傾向にあります。2021年8月末には、特に、ファミリータイプアイス、冷凍食品の惣菜、練物、加工肉、野菜・果物といったカテゴリーが前年と比べ大きく伸長しています。

このように変化するお客様の購買行動に応じていくためには、これまで以上に品揃えを充実させる必要があります。これはセブン-イレブン単独では実現が難しいため、グループ間でよりいっそうの連携を図っていくことが重要となります。

セブン-イレブンの使われ方の変化



変化に対応した売場レイアウトの導入

コロナ禍の環境変化とお客様の行動変容により、2020年度は行楽立地や事業所立地の売上が低下した一方で、住宅立地や郊外にある店舗は売上を伸ばしました。この変化に対応した品揃えをさらに拡大するため、住宅立地の店舗に新レイアウトを導入しています。

新レイアウトの導入店における2021年度上期と2019年度上期の平均日販差を未導入店のものと比較すると、住宅地・郊外店舗では約1万9,000円高い等の効果が出ています。また、狭小店舗についても個店に合わせて柔軟にレイアウト変更を

行っており、導入店と未導入店の平均日販差を同様に比較すると、約1万5,000円高い等の効果が出ています。今後もこのような変化に対応したレイアウト変更を拡大していく予定です。

立地別実績(2020年度既存店)

	期末店舗数(店)	売上前年比(%)
全国	20,612	97.6
住宅地・郊外店舗	13,086	100.3
行楽立地	1,873	97.1
事業所立地	2,057	88.9
その他 (鉄道・休業あり等)	3,596	92.5

新レイアウト2020(住宅地・郊外店舗)



都市型狭小店舗(事業所立地)



出店戦略 ～次代に求められるコンビニエンスストア像の追求

社会環境の変化に伴いお客様のライフスタイルや嗜好が変化するなかで、セブン-イレブンは「次代に求められるコンビニエンスストア像」を追求し、さまざまな実証実験を実施しています。

顔と虹彩認証での無人決済

三田国際ビル20F店では、日本電気株式会社(NEC)と連携し、顔と虹彩の生体認証による決済システムの実証実験を進めています。このシステムを利用することで、お客様は従業員と対面することなく、レジ端末にも触れず決済が可能になります。また顔と虹彩の2つで本人識別を行うことで、より精度の高い生体認証が可能になっています。

※2021年10月末現在、NECグループ社員のみを対象としています。
※三田国際ビル20F店は2021年12月閉店ですが、同ビル内の三田国際ビル店にて実証実験を継続する予定です。



三田国際ビル20F店での
生体認証決済システム導入実験

今後も、お客様にとって「心地よく使いやすいお店」、加盟店にとって「安心して経営できるお店」、店舗の従業員にとって「もっと働きやすいお店」を目指して、実証実験を継続的に行っていきます。

DXの推進 ～セブン-イレブン ネットコンビニの拡大

「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2,800アイテムを配達の対象とし、専用サイトで注文を受

空中ディスプレイの設置

麹町駅前店では、空中ディスプレイによる非接触型キャッシュレスセルフレジを導入する実証実験を実施しています。

これは、レジ画面を空中に結像し、空中に浮かんだ映像をタッチパネルと同様に操作することを実現したものです。

近未来の新たな買物体験を通じて、レジカウンターの省スペース化による販売チャンスの創出、完全非接触操作による安全・安心の提供を目的に検証を行っていきます。

※2021年10月末現在、セブン-イレブン・ジャパン社員のみを対象としています。



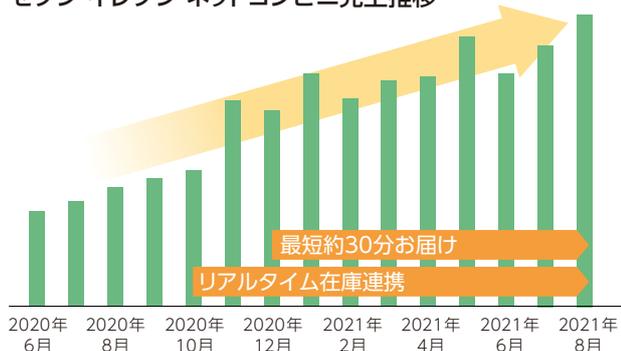
既存レジカウンターへの空中ディスプレイ適用イメージ

けるサービスです。サービス開始当初は注文から最短2時間で配達していましたが、伸長している配達・宅配のニーズに応えるため、2020年10月から

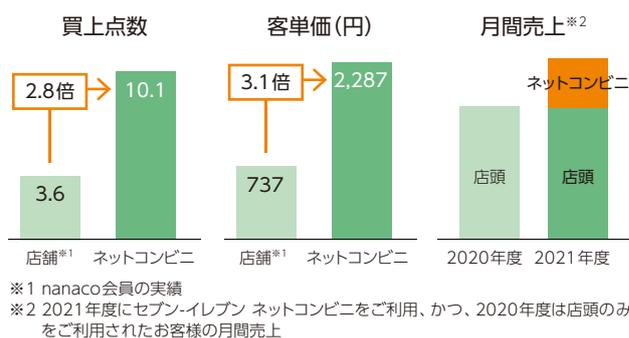
リアルタイムで店舗専用サイト上の在庫を連携させて最短で注文から約30分での配達を実現するなど、利便性が格段に向上しました。また、グループで内製化しているラストワンマイルDXプラットフォーム

を活用することで、配達のための人や車両、ルートをも最適化し、グループ会社の商品を同時に配達することも視野に入れています。

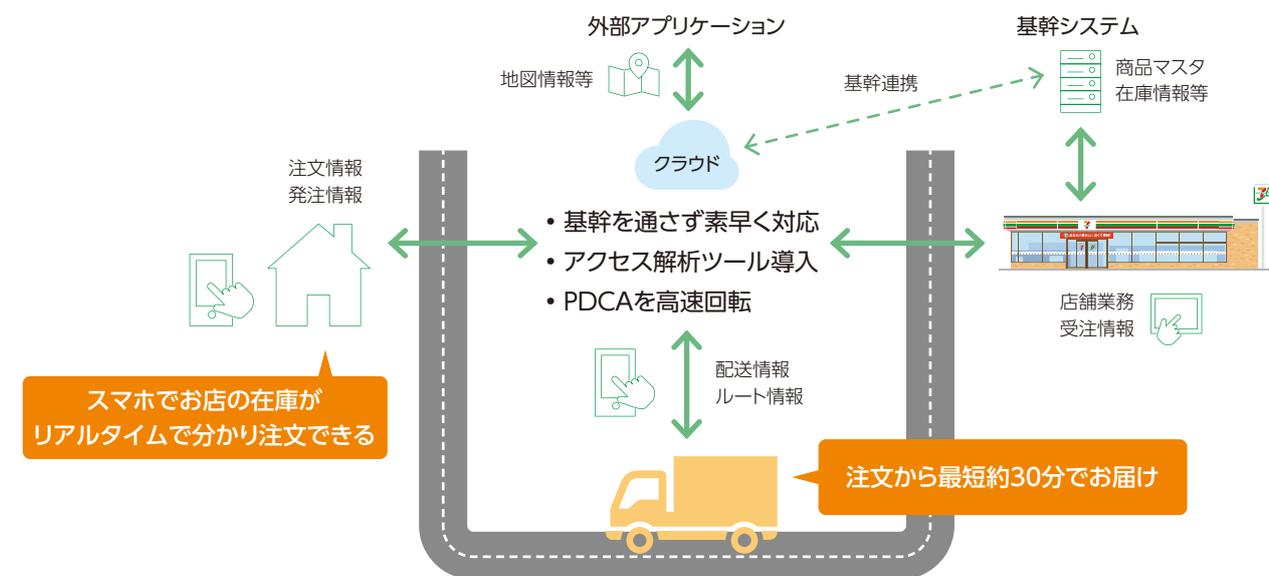
セブン-イレブン ネットコンビニ売上推移



セブン-イレブン ネットコンビニご利用実績の特徴 (2021年6月～8月)



セブン-イレブン ネットコンビニプラットフォーム



2022年2月末のネットコンビニ取扱い店舗は、当初1,000店舗の予定を約1,200店舗に加速し、2023年2月末には約3,000店の導入を経て、2025年度に全国展開へ拡大していきます。

また、国内のネットコンビニについて、北米のサービスと名称を合わせ、2022年春から「ネットコンビニ「7NOW」」として展開し、さらなる認知の向上を目指し、将来的に、世界ブランドとしての展開を視野に提供価値の向上を図ります。

取扱い店舗の拡充とブランド認知促進



※2022年2月末以降の店舗数は見込みです。

海外コンビニエンスストア事業戦略 [CGC 原則3-1(i)]

新中期経営計画において、北米の7-Eleven, Inc. (以下、SEI) を中心とした海外コンビニエンスストア事業は、当社グループにとって重要な成長の主軸となっています。新中期経営計画の推進を通じて、当社グループはグローバルな収益基盤をより強化していきます。

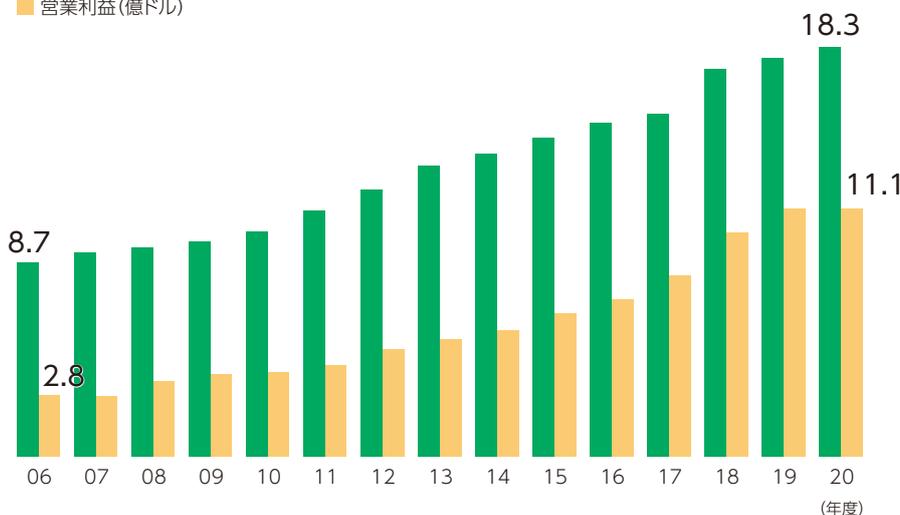
北米13,000店超、米国最大のコンビニエンスストアチェーン 7-Eleven, Inc.

北米でセブン-イレブン店舗を展開するSEIは、セブン&アイグループの成長戦略において大きな役割を果たしています。変化するお客様のニーズに対応した商品の拡充や、デジタル戦略によりお客様との接点を拡大するとともに、世界18の国と地域に店舗を展開。世界のエリアフランチャイジーとともに「7-Eleven」ブランドの価値向上に努めています。

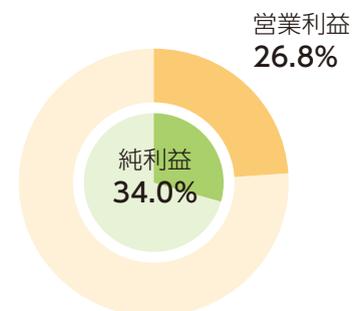
2021年、SEIの収益基盤をさらに強化すべく、北米で3,828店舗のコンビニエンスストアを展開するSpeedwayの買収を完了しました。SEIが業界3位のSpeedwayを経営統合することにより、米国の主要な都市部の大半に店舗網を広げ、成長機会をよりいっそう高めることができます(2021年10月末現在)。

商品売上・営業利益推移

■ 商品売上(十億ドル)
■ 営業利益(億ドル)



連結業績への貢献 (2020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

Speedway統合による優位性強化

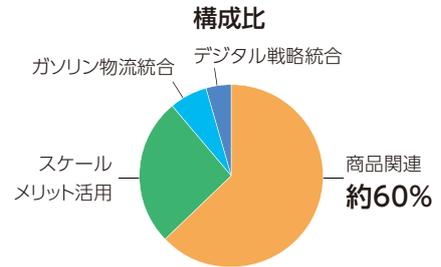
SEIが2006年から2020年までにM&Aによって取得した店舗は、全店舗数の2割を超え、いずれもSEIの成長に着実に貢献しています。今回のSpeedwayでも、これまで培ってきた統合に関する経験とノウハウを活かし、円滑な統合プロセスを推進していきます。Speedwayの3年目の想定シ

ナジー効果は、6億ドル～6億5,000万ドルに達すると見込んでおり(2021年10月公表値)、すでに、商品、プライベートブランド、物流、IT、燃料調達など、20のプロジェクトチームを発足し、取り組みを進めています。

Speedway統合後のシナジー

要素

商品関連	<ul style="list-style-type: none"> • PB商品・品揃え拡大、フレッシュ・フード拡大 • 原価低減、荒利改善
スケールメリット活用	<ul style="list-style-type: none"> • メンテナンスの内製化 • 店舗管理システム統合による最適化
ガソリン物流統合	<ul style="list-style-type: none"> • ガソリン供給と物流ネットワークの最適化
デジタル戦略統合	<ul style="list-style-type: none"> • 7NOWのSpeedway店舗への拡大 • ロイヤリティプログラムの融合



シックス・ポイント・プラン

市場環境が大きく変化するなかで、お客様のニーズの変化に対応すべく「シックス・ポイント・プラン」を2016年より展開してきました。「質」や「価値」を追求した差別化された商品・サービスの開発

を継続するとともに、Speedway統合による「スケールを活用したコスト構造改革」や「店舗・デリバリーネットワークの構築」によるラストワンマイルソリューションの強化を図ってまいります。

一貫した顧客体験の提供

差別化された商品・サービスの提供

燃料事業の最適化
代替エネルギー (EV) の拡大

スケールを活用した
コスト構造の改革

デジタル・データを活用した
コンビニエンスストア改革

店舗・デリバリー
ネットワークの構築

差別化された商品・サービスの提供

フレッシュ・フード強化の一環として、2017年からわらべやテキサスと連携し、商品開発のプロセスの見直しを行い、フレッシュフードの味・品質を向上させ、ダラス近郊の650店舗で商品を展開しています(2021年8月末現在)。この開発プロセスを手本とし、他地区で商品を供給しているデイリーメーカーとも連携し、取り組みを拡大、各地区のお客様のニーズに合わせて、味付けやソース等を変え、そ

れぞれの地域の嗜好に合わせたレシピを開発しています。

また、新感染症以降、お客様のデリバリーニーズが急速に高まっており、自宅でもおいしいものを食べたいというお客様の声に応え、一部店舗で、最終的な焼成を店舗で行うフレッシュ・ピザの導入を進めており、デリバリーの取り組みとの連携も強化しています。

スライダー
(ミニバーガー)の
品揃え

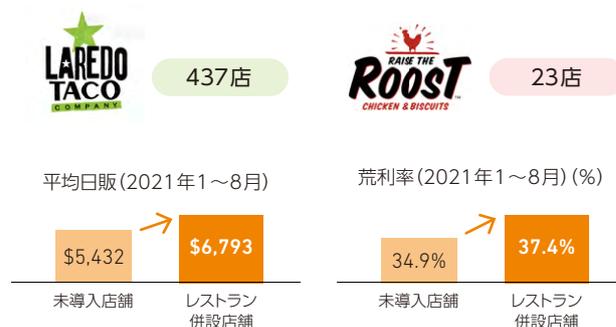


レストラン事業の取り組み拡大

SEIが、今後強化していく事業の一つがレストランです。2018年にSunocoの一部店舗を買収した際に取得したメキシコ料理ラレド・タコをきっかけに、2021年8月末現在、約500店のレストラン併設店舗を運営しています。フライドチキンのレイズ・ザ・ルーストなどのブランドを加え、2025年度には、約1,600店舗にまで拡大する計画です。

ラレド・タコやレイズ・ザ・ルーストの取り組みは、7-Elevenを“フレッシュフード購入の目的地”としての認知度を向上させており、新しいブランド価値の

創造に貢献しています。レストラン併設店は、親和性の高い専用飲料やスナックなどの購入も誘引しており、未導入店と比較し、平均日販、荒利率とも高い傾向にあります。



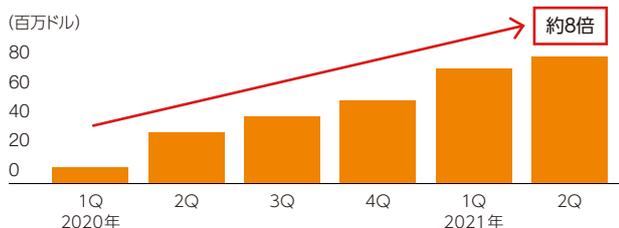
デジタル戦略の推進

デジタルツールを活用したデリバリーサービスのニーズは、新感染症を機に一段と高まりました。SEIでは、DXを活用したデリバリーサービス「7NOW」を推進し、業界最速クラスの配達を実現するなど、お客様ニーズに対応することで急速に実績を伸ばしています。現在、「7NOW」の取扱店舗は約4,000店(2021年8月末時点)で、特に、フレッシュフードのニーズがあり、スナックや飲料も併せて購入され、買上点数や客単価も高い傾向があり

ます。

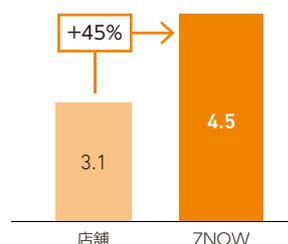
配達先については、当初は、お客様のご自宅やオフィスなどでしたが、「7NOW PINS」というサービスを新たに導入し、公園や公共の場所であれば指定されたポイントに、ピンポイントにお届けが可能になりました。2022年にはSpeedway店舗にも拡大し、約6,500店舗にまで導入、既存商圈をすべてカバーする計画です。お客様の生活をより便利にするため、今後も、サービス内容を拡充していきます。

7NOW(デリバリー)四半期売上推移

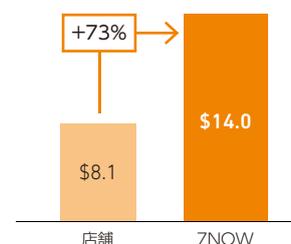


また、お客様に新たな体験価値と利便性を提供すべく、セブン-イレブンアプリに新しい機能を付加していきます。「7Rewards」は、お客様個人に特化

買上点数 (2021年8月)



客単価 (2021年8月)



した利便性と特典をお届けするロイヤリティプログラムで、2021年8月末現在、すでにアクティブ会員数が約1,600万人に達しています。アプリを立

ち上げると、お客様一人ひとりに合わせた商品やプロモーションが提案され、お客様の来店動機にもつながっており、高い支持を受けています。「7-Eleven Wallet」は、アプリ内に組み込まれた決済サービスで、お客様は、Walletに、現金・クレジットカード・デビットカードなどから事前にチャージすることにより、毎回のお買物をキャッシュレスで決済することができます。オートチャージにも対応しており、現金やカードを持ち運ぶ必要もありません。その他にも、レジに並ばずセルフ決済できるサービス「モバイルチェックアウト」も、新感染症拡大を機に、需要が高まっております。また、米国にお

いて、ガソリンは、お客様がコンビニエンスストアに求める重要な商品の一つですが、給油されるお客様にも「Fuel Loyalty」を提供しています。お客様は、給油機の番号と給油量または給油金額を携帯アプリに入力するだけで、従業員と非接触で簡単で、お得に、給油できるようになりました。最先端のデジタル技術や知見を活かした研究開発を進め、まったく新しい利便性を提供できるように、日々、進化を続けています。



環境への取り組み

気候変動などの問題は、地球規模の課題であり、「持続可能な社会の実現」に貢献することは、企業の社会的な責務となっています。アメリカは、その広大な国土から、今後も、移動手段としての自動車のニーズがあるなかで、SEIとしても、お客様のガソリンに対するニーズに応える一方で、サステナブルな施策を推進することが重要です。現政権でも大規模なEV化促進施策が打ち出されていることから、従来のEV（電気自動車）充電設備の設置目標を5年前倒しし、政府と連携しながら2022

年までに約250店舗へ500台以上を設置し、EV化への対応に取り組んでいきます。また、環境負荷低減に向けた当社グループの環境宣言『GREEN CHALLENGE 2050』では、SEIも同じ目標に向かって進んでいくことに合意しています。北米では、すでに風力発電や太陽光発電などの再生可能エネルギーを使用する店舗が約1,800店舗あり、2030年には、再生可能エネルギーを100%使用する店舗を約5,000店舗に拡大していく予定です。

EV充電設備の設置拡大



設置目標を前倒し	
時期	台数
2027年度	250店舗
↓	↓
2022年度 (5年前倒し)	250店舗 500台以上

EV充電設備拡大エリア



米国政府と連携し、EV充電設備の設置を推進

▶ [特集] 7-Eleven, Inc.の環境負荷低減の取り組み P74

7-Elevenブランドのグローバル戦略

セブン-イレブンの海外展開

セブン-イレブンは世界に約77,000店舗（2021年10月末時点）を展開しています。日本、北米、中国（北京・天津・成都）においては、当社の子会社がセブン-イレブン店舗を運営しています

が、それ以外の国・地域では、現地の有力な企業グループがエリアライセンスとなり、セブン-イレブン店舗を運営しています。

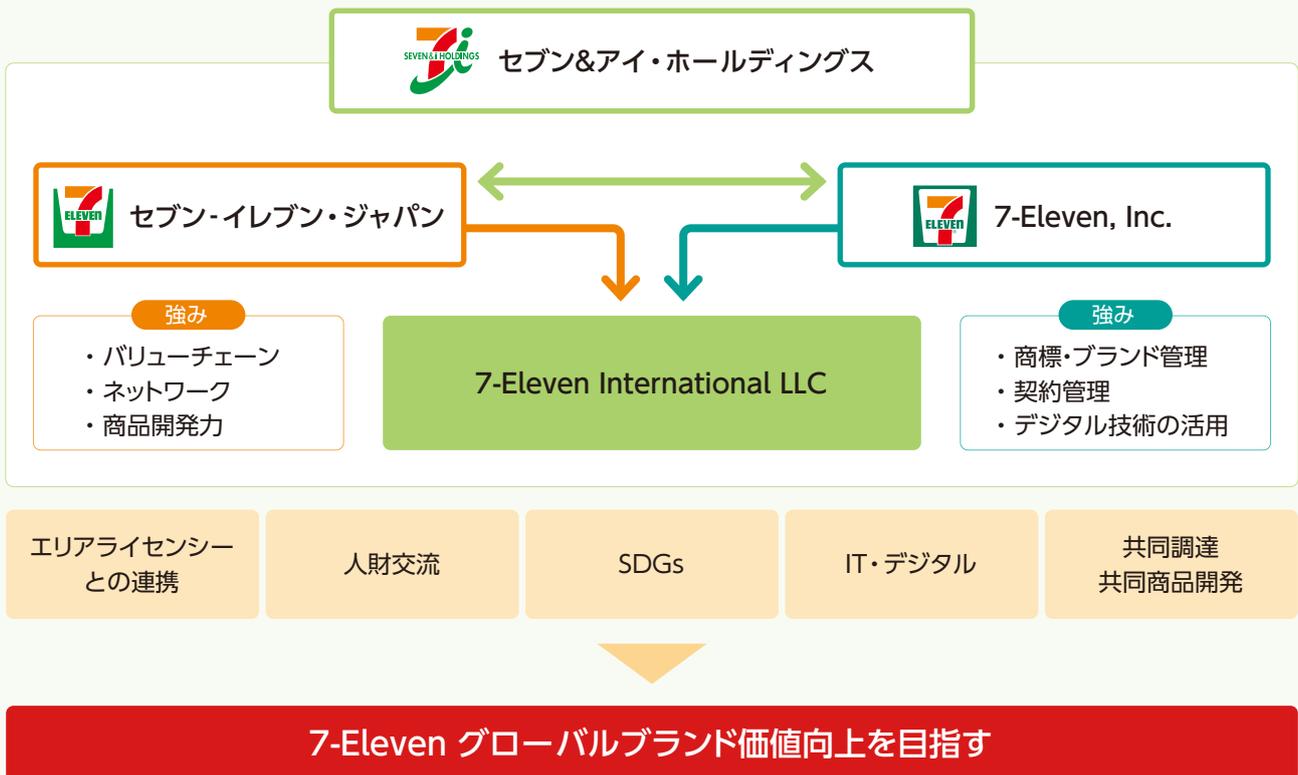
グローバルブランド価値向上のための7-Eleven International LLC設立

セブン-イレブンは世界最多の店舗数を展開していますが、2021年10月末の出店地域は18の国と地域であり、出店による大きな成長機会が存在しています。7-Elevenブランドを新規国へ進出させ、2025年度には5万店舗（日本・北米を除く）にまで拡大していきます。

し、お互いの強みを活かして、全世界での7-Elevenグローバルブランド価値向上を目指します。



さらなるグローバル展開を図るためには、セブン-イレブン・ジャパンとSEIとが、相互に協力し合える体制を構築することが必要不可欠です。このため、今般7-Eleven International LLCを設立



日米連携による7-Elevenグローバルブランド価値向上



7-Eleven International LLCの戦略

1 既存国との連携強化

既存国(地域)別の平均日販を比較すると、連結子会社が直接出店している地域とエリアライセンサーによる出店地域とで平均日販に格差が生まれています。既存展開エリアにおいてはライセンサー

連携強化プログラムを充実させ、国や地域ごとに戦略をきめ細かく企画して各地域のエリアライセンサーと連携を強化していきます。

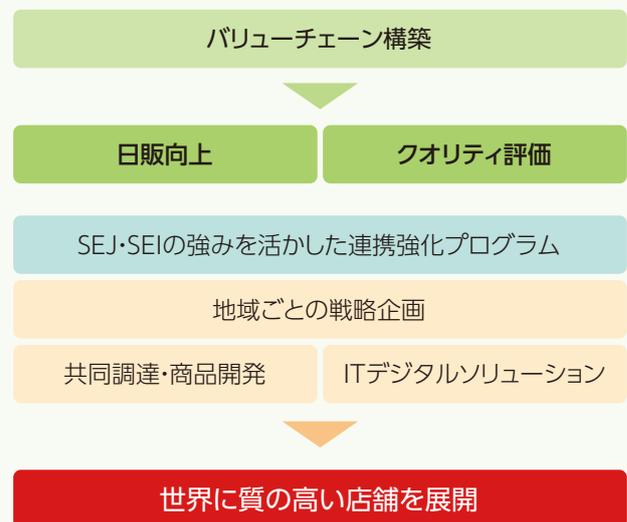
2 新地域への出店促進

新地域への出店にあたっては、進出候補国と現地パートナーのリスクと機会を複合的に分析したうえで選定し、進めていきます。新地域へは、包括的

バリューチェーン支援策を実施し、ジョイント・ベンチャー(JV)やM&Aも戦略的に取り入れることで出店地域を広げていきます。

3 グローバル連携拡大

7-Eleven International LLCは、シナジーを最大化し、人財交流、SDGs/ESG取り組み連携、IT・デジタル、共同調達、共同商品開発といった部分でグローバル連携の拡大を図っていきます。



世界に質の高い店舗を展開

グループ食品戦略 [CGC 原則3-1(i)]

グループシナジーへの挑戦

食品の領域では、競争環境が厳しさを増しており、お客様の支持を得ていくには、個々の事業会社ではできない大胆な挑戦と革新がさらに必要となってきます。

このため、直輸入を含む海外調達の促進、原材料やレシピの共有、ミールキットなどの差別化商品の開発を通じ、グループ商品力を強化しており、同時に共通インフラを活用することで、多様な業態を擁するからこそ実現できる、食品領域での独自の強みをさらに伸ばしていきます。

さらなる食品領域におけるシナジーへの挑戦

1

海外調達の促進(直輸入)



スケールメリットを活かした
共同調達の確立

2

グループ商品力の強化(チームMD)



原材料・レシピの共有、
共通インフラ(PC・CK※)
によるミールキットなどの
差別化商品を開発・供給

3

共通インフラの活用(生鮮食品)



こだわり野菜など
食品スーパーの
生鮮食品を
コンビニエンスストア
でも取扱い

多様な業態を持つからこそ実現できる食品領域における差別化

※PC: プロセスセンター、CK: セントラルキッチン

1 海外調達の促進(直輸入)

新たなマーケットの変化に対応するため、当社グループのスケールメリットを活かして、直輸入に挑戦していきます。

世の中の変化、お客様のニーズ・購買行動の変化に対応するため、社内外より専門知識・知見のある人材を登用し、2021年9月、当社に海外調達部を新設しました。

直輸入には、直決済による調達コストの削減、品質に見合った価格の設定を実施できるなどメリットも多く、今後ワインやグロッサリー等に拡大することで高品質な商品を、適正な価格でお客様へ提供

することも可能となります。



2 グループ商品力の強化(チームMD)

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ドライジング(チーム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。

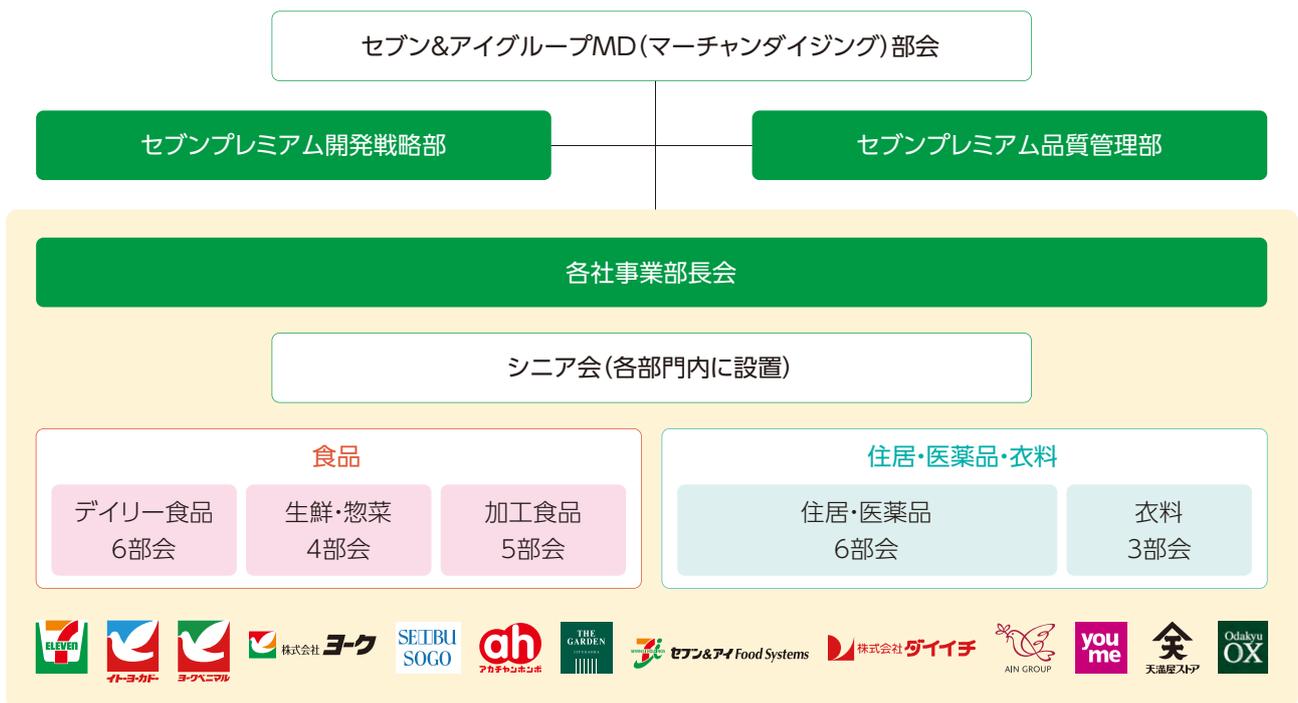
コンビニとスーパーがそれぞれの得意な分野で商品開発をリードすることで、互いの強みを共有し、シナジーを創出しています。

▶ 詳しくは「特集 セブンプレミアムの取り組み」をご参照ください。

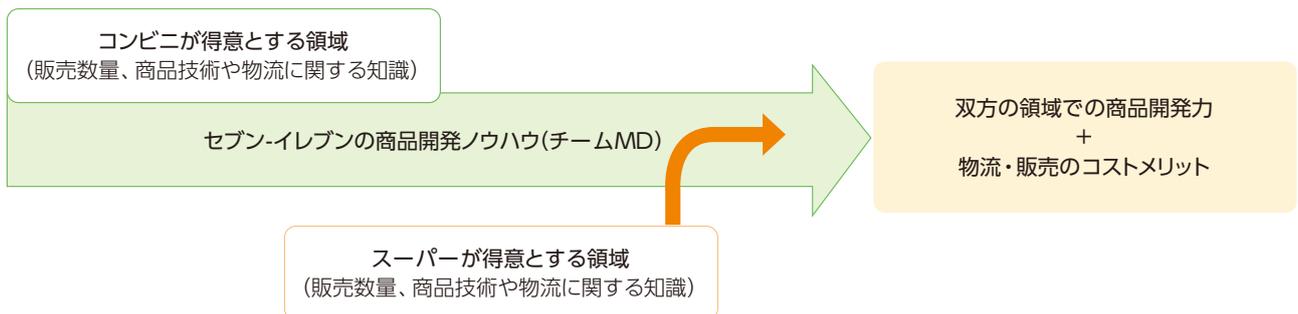


P42

商品開発・供給体制 (2021年10月末現在)



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



特集

グループ全体で育てたブランドによるシナジーの創出

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へ提案をし、ともにPBの新しい概念を創り上げてきました。

2020年度のグループの国内売上約7兆4,600

億円のうち、食品売上は約4兆6,700億円と、約6割を占めています。この食品売上に大きく貢献しているのが「セブンプレミアム」です。

2020年度は約1兆4,600億円の売上となり、大きなグループシナジーを創出しています。

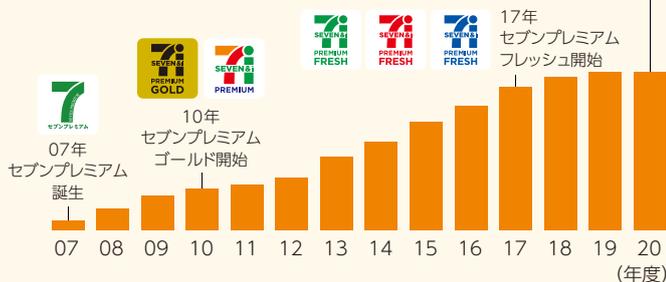
なかでも、セブン-イレブンの2020年度におけるセブンプレミアムの売上構成は、食品売上のうち約25%を占めており、食品売上に大きく寄与しています。

食品におけるグループシナジー効果

連結グループ国内売上: 約7兆4,600億円
(2020年度実績)



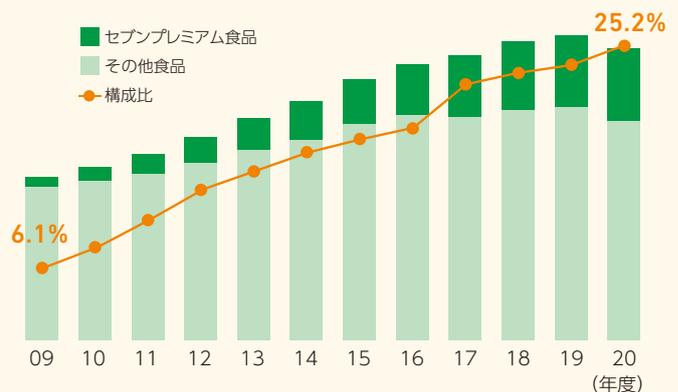
セブンプレミアム商品売上: 1兆4,600億円



*セブン-イレブン・ジャパン(食品)、イトーヨーカ堂(自営食品)、そごう・西武(食品)、ヨークベニマル、ヨーク、シェルガーデン、セブン&アイ・フードシステムズの売上合計

セブン-イレブンにおけるセブンプレミアムの売上構成

食品売上のうちセブンプレミアムが約25%を占めている



セブンプレミアムの歩み

セブンプレミアムは売上金額の高い商品を中心に、毎年約50%の既存商品のリニューアルを実施し、お客様の嗜好変化への対応や新しさの発信に努めています。アンケートやグループインタビュー

等の消費者調査を通じ、お客様の意見をリサーチし商品の試作とモニターを納得のいくまで実施し、上質と値ごろ感がマッチした商品を開発しています。

単品で年間販売金額が10億円以上の商品

単品で年間販売金額が10億円以上の商品は2020年度で300アイテムとなり、前年度より10アイテム増加しました。

合計300アイテム(前年度より+10アイテム)

デリー・日配食品
202アイテム

飲料・酒
51アイテム

菓子
25アイテム

加工食品・雑貨
22アイテム

セブンプレミアム コネクト宣言

急速に変化する社会環境に対応した商品を提供し続けるために、セブン&アイグループは2020年5月、「セブンプレミアム コネクト宣言」を定めました。

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」という4つの価値をつなぎ、国内はもとより世界の皆様ともつながる持続可能なブランドを目指します。

環境対応

もっと環境に配慮した未来へ

地球のための取り組みを、次世代につなぐ

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はじめ、オーガニックコットンを使用した商品の取扱いを拡大しています。



健康対応

もっと健康的な未来へ

あらゆる人を、すこやかな明日へつなぐ

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、アレルギー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。



糖質0gのサラダチキンの栄養成分表示

栄養成分表示:100g当たり
エネルギー114kcal/たんぱく質 24.1g/
脂質 1.2~2.5g/炭水化物 0g (糖質
0g/食物繊維 0g)/食塩相当量 1.1g
糖質は、食品表示基準に基づき、100g当たりの糖質をのべています。
※糖質は、食品表示基準に基づき、100g当たりの糖質をのべています。
※糖質は、食品表示基準に基づき、100g当たりの糖質をのべています。

上質商品

もっと未来品質へ

専門店のおいしさと品質を、食卓につなぐ

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ケティング(チーム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

もっとグローバルな未来へ

日本のモノづくりの心を、世界につなぐ

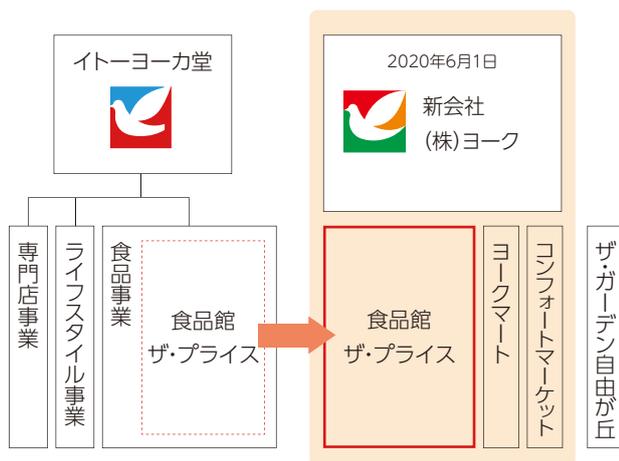
現在、中国・香港・マカオ、台湾、シンガポールのグループ店舗で菓子や加工食品、雑貨などのセブンプレミアムを販売しています。パッケージ表面の英語表記を拡大することで、海外の方が見ても中身がわかるビジュアルに変更。販売にあたっては日本のパッケージデザインをそのまま採用しています。日本の品質をアピールすることでお客様に好評を博しています。



3 共通インフラの活用(生鮮食品)

第1フェーズ 店舗組織再編(～2020年6月)

首都圏食品戦略



- 店舗組織を再編し新たなニーズに対応
- 首都圏食品スーパーの連携強化

2019年度

3社売上合計		5,572億円	214店
	イトーヨーカ堂 (自営食品)	3,898億円	115店
	ヨークマート ^{※1}	1,429億円	78店
	シェルガーデン	245億円	21店

新型コロナによるニーズの拡大に対応

2020年度

3社売上合計		5,943億円	215店 ^{※2}
	イトーヨーカ堂 (自営食品)	3,893億円	94店
	ヨーク ^{※1}	1,822億円	100店
	シェルガーデン	228億円	21店

※1 株式会社ヨークマートは、2020年6月1日付で株式会社ヨークへの商号変更を実施
 ※2 1都3県の期末店舗数: 2020年度の期中にイトーヨーカ堂からヨークに20店舗移管

店舗組織再編

グループ食品戦略の第1フェーズとして2020年6月にイトーヨーカ堂の食品館、ザ・プライス計20店舗を新会社株式会社ヨークに統合し、4つの店舗フォーマットで展開を開始しました。

コロナ禍によるニーズの拡大もあり、2020年度の1都3県の3社合計の食品売上は、他のスーパーマーケットと比較しても同等以上の成果を上げています。

首都圏食品戦略のポイント

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圈を持つ首都圏において、地域のお客ニーズをとらえた「暮らし提案型」の店舗づくりを機動的に進めています。

商圈・立地に対応する4つの店舗フォーマット

- 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

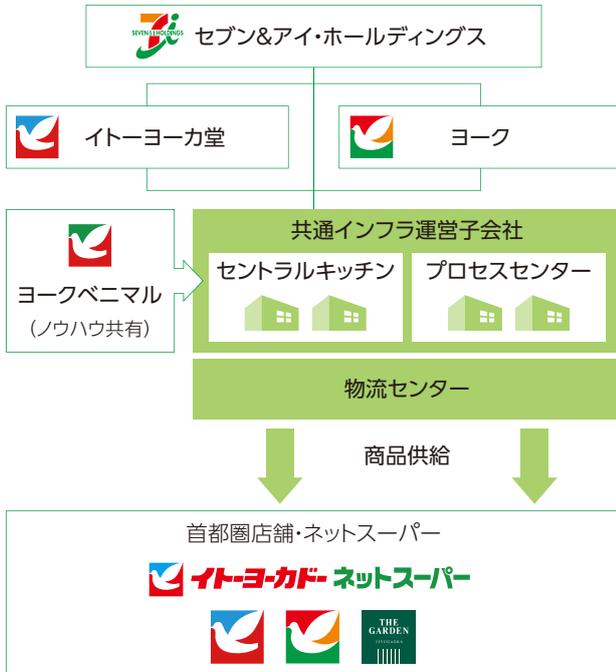
モデル店: 川崎野川店、梅島店

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

第2フェーズ 共通インフラの構築(2021年5月~)



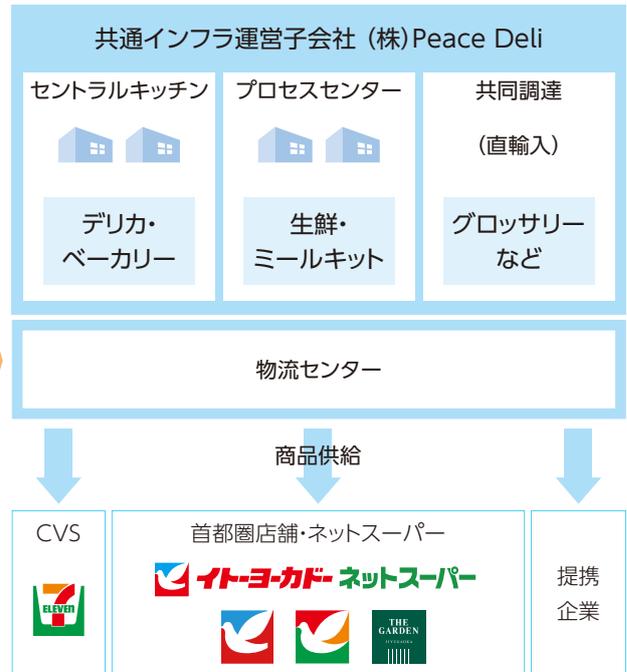
セントラルキッチン2ヶ所・プロセスセンター2ヶ所
2025年度までに稼働予定

グループ共通インフラの構築

第2フェーズとしてセントラルキッチン、プロセスセンターを運営する共通インフラ子会社として株式会社Peace Deliを設立しました。

2025年度までにセントラルキッチン2ヶ所、プロセスセンター2ヶ所を稼働し、首都圏食品スーパー各店への商品供給を順次開始します。

第3フェーズ 共同調達機能の拡大



グループ共通インフラ構築により
高品質かつ効率的な商品供給体制を実現

共同調達機能の拡大

さらに、第3フェーズとして、この運営子会社に共同調達機能を加え、スケールメリットを活かした直輸入や、コンビニエンスストアへの生鮮食品・ミールキット等の供給も計画しています。

直輸入に関しては2021年度よりテストを開始し、2022年度より本格稼働を目指します。

このようなグループ共通インフラの構築により、首都圏における高品質かつ効率的な商品供給体制を実現していきます。

大型商業拠点戦略【CGC原則3-1(i)】

イトーヨーカ堂およびそごう・西武では、引き続き事業構造改革を推進するとともに、地域のお客様にご支持いただける大型商業拠点づくりを追求していきます。

大型拠点戦略の事業・店舗構造改革

	イトーヨーカ堂	そごう・西武
事業構造改革	不採算店舗：閉店・収益性精査 人員適正化	店舗改革による業務・要員の見直し 人員適正化
店舗構造改革	商圈特性に合わせた館づくり (商圈分析精度の向上) AI発注等による生産性向上	商圈特性に合わせた館づくり (商圈分析精度の向上) DXを活用した顧客接点の拡大
非店舗事業	「イトーヨーカドー ネットスーパー」：大型センター化 移動販売「イトーヨーカドーとくし丸」の拡大	外商(富裕層ビジネス)の強化 商事事業(BtoBtoC)の拡大

イトーヨーカ堂では、不採算店舗の閉店や収益性の精査、人員の適正化を図るとともに、精度の高い商圈分析をもとにした店舗構造改革を推進します。

さらにAI発注などを積極的に取り入れ、生産性向上を図ります。また、お客様からのニーズが高い「イトーヨーカドー ネットスーパー」では、首都圏を中心に大型センター化を推進します。

そして、外部企業とも連携した移動販売を拡大し、買物にお困りのお客様ニーズなどに応えていきます。

そごう・西武では、店舗改革による業務・要員の見直しや人員適正化を促進します。店舗構造改革として、郊外店の西武所沢S.C.、西武東戸塚S.C.で実施してきたPM(プロパティマネジメント)化で得たノウハウを2025年度までに基幹店にも広げていきます。

同時に商圈分析精度を向上し、より商圈特性に合わせた館づくりを進め、各館の魅力向上とDXを活用した顧客接点の拡大を図ります。

さらに、非店舗事業として、外商の強化による富裕層ビジネスや、商事事業を拡大していきます。

構造改革・成長戦略スケジュール

	2016年度～重点施策	～2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度
イトーヨーカ堂	構造改革	不採算店舗	30店舗閉店	182→	5店舗閉店決定		
		食品館、ザ・プライス	20店舗移管	132店舗	18店舗の収益性精査		
		人員適正化	△約800名(2018年度比)	△約900名(2020年度比)			
イトーヨーカ堂	成長戦略	商圈に合わせた館づくり	69店舗	20店舗	約20店舗/年(予定)		
		非店舗拡大	ネットスーパー、移動販売「イトーヨーカドーとくし丸」など				
		商圈分析精度の向上			マーケットニーズの深掘り		
そごう・西武	構造改革	不採算店舗	13店舗閉店23→10店舗 地方店2店舗減積(2020年度)				
		人員適正化	△約1,500名(2018年度比)	店舗改革に合わせた適正化・成長分野配置転換			
		商圈に合わせた館づくり	郊外店2店舗PM化	基幹店PM化			
そごう・西武	成長戦略	商圈分析精度の向上			マーケットニーズの深掘り		
		非店舗拡大	外商(富裕層ビジネス)、商事事業(BtoBtoC)など				

DX・金融戦略【CGC原則3-1(i)】

ラストワンマイルの取り組みをはじめ、お客様との接点をさらに広げ、深めていくために、DX・金融戦略をより強化していきます。

お客様がグループ共通でご利用できるID(7iD)を通じて、お客様との接点をさらに広げ、深めることでライフ・タイム・バリューを向上



お客様がグループ共通でご利用できるID(7iD)の会員数は、2021年10月末現在で約2,100万人の規模になります。

これは、セブン-イレブンアプリを中心に、便利なクーポンの提供や、決済手段の多様化にお応えするなど、新たな顧客体験価値を提供し続けてきたことに起因すると考えています。

今後も、お客様との接点をより充実させることで、品揃えを最適化し、さらには好きな時間・場所で商品が受け取れるなど、お買物をいっそう便利にしていく。このような世界観を、グループの7iDを

基軸に展開していきます。

この世界観を実現すべく、「新たな決済体験の提供」「グループポイント戦略の強化」にも取り組み、便利な決済サービスとお得に貯まるグループポイントを提供することで、お客様のライフ・タイム・バリューをよりいっそう向上させていきます。

なお、7iD会員数は、2025年度には5,000万人の規模を目指しています。

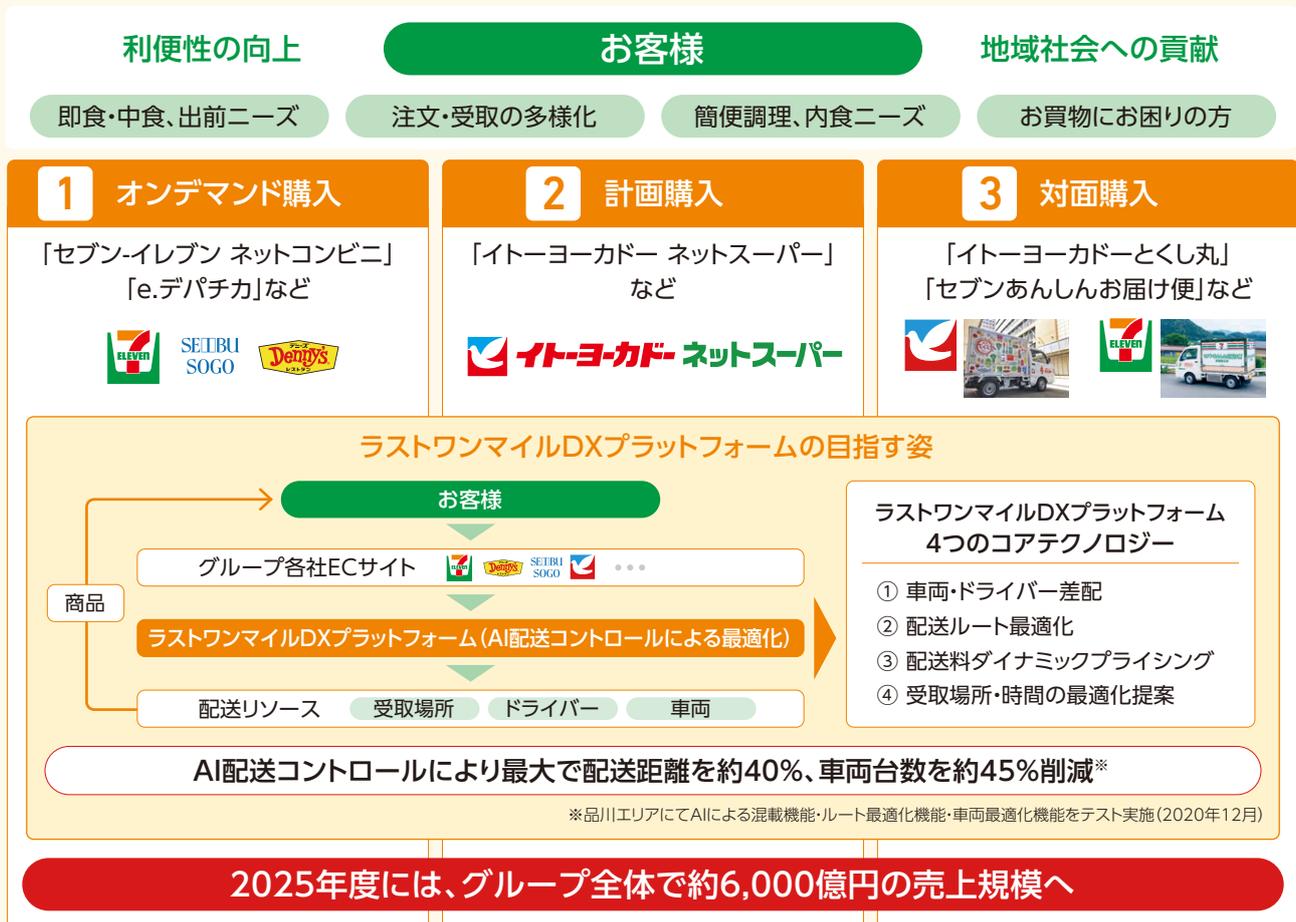
これらの施策は、単一の業態だけではない、当社グループだからこそ実行可能な戦略であると認識しています。

セブン&アイグループならではの強みと価値をいっそう強化

当社グループでは、ラストワンマイル施策を以下の3つに分けて取り組んでいます。第1に、セブン-イレブン ネットコンビニやe.デパチカ、デニーズの宅配など、注文してから短時間で配送できる、オンデマンド型のサービスです。第2に、イトーヨーカドー ネットスーパーなど計画的なお買物支援をする配送サービスです。現状、お客様のご自宅にお届けしていますが、今後はセブン-イレブン店舗での留め置きや受取ロッカーなど、受取拠点の多様化を順次進める計画です。それに伴い、生鮮食品やミールキットなど、お届けする商品の品揃えも強化していきます。第3は、日々のお買物に不便を感じていらっ

しやる方々への移動販売です。これは、「イトーヨーカドーとくし丸」、「セブンあんしんお届け便」で、お客様へのお買物支援を視野に、稼働台数を順次拡大していきます。これにより、グループ全体のラストワンマイルにかかる売上は、2025年度には約6,000億円を目指していきます。多様な業態を擁する当社グループならではのラストワンマイル施策の特徴は、グループ共通の「ラストワンマイルDXプラットフォーム」が構築できることです。先行テストを展開している品川エリアでは、従来の仕組みと比較して配送距離約40%削減、車両台数約45%削減などの効果を確認しています。

ラストワンマイル施策(目指す姿)



1 オンデマンド購入

セブン-イレブン ネットコンビニ

お買い物に行く時間がない、時間を有効に使いたいという、忙しいお客様の強い味方が「セブン-イレブン ネットコンビニ」です。セブン-イレブンの豊富な品揃えの中からスマートフォンで注文するだけで、当日配送される便利なサービスです。(一部地域より順次拡大)  P32

リアルタイム在庫連携

- ・約2,800アイテム(雑誌・非課税商品除く)
- ・高いコンバージョンレート

最短30分配送サービス

- ・お客様に1番近い在庫拠点
- ・即食ニーズへの対応(揚げ物のBy Order 等)

ラストワンマイルDXプラットフォーム(今後)

- ・AI活用による配送リソース・ルート最適化
- ・グループ会社商品の配達も視野(テスト中)

デパ地下グルメお届け便 e.デパチカ

そごう・西武では2021年2月より、百貨店のデパ地下から惣菜・弁当・スイーツ・ドリンクなどをご自宅やオフィスなどへお届けする新たなサービスに取り組んでいます。池袋本店では、東京都の7区へ約100ブランドの幅広い品揃えから一度に複数のカテゴリー、ブランドを跨いで注文ができ、最短45分でお届けいたします。

2021年10月末現在、池袋、広島、千葉の3店舗で展開しており、今後、全国のそごう・西武各店への展開拡大を進めてまいります。

品揃えの拡充

2021年2月
80ブランド
250アイテム



惣菜/弁当
スイーツ
ワイン ほか

2021年5月
90ブランド
250アイテム



2021年7月
100ブランド
400アイテム



新商品
拡大

2021年11月
100ブランド
500アイテム



物産展
クリスマス
予約

2 計画購入

イトーヨーカ堂では、パソコンやスマートフォンで商品をご注文いただくと、ご指定の時間帯に商品をお届けする「イトーヨーカドー ネットスーパー」を展開しており、「イトーヨーカドー ネットスーパー新横

浜センター(仮)」を2023年春に開設いたします。本センターは、新たな拠点として、近隣のイトーヨーカドー約30店舗の配送エリアおよび、同センターから約30km圏内を配送エリアとする大型拠点です。

3 対面購入

セブン-イレブン・ジャパンでは、2021年4月末現在、移動販売サービス「セブンあんしんお届け便」を107店舗で運用しています。独自に開発した販売設備付きの軽トラックで、日常のお買物に不便なエリアや移動手段にお困りの高齢者が多い地域を中心に巡回し、常温から冷凍品まで、さまざまな食品や飲料などを販売しています。「イトーヨーカドーとく

し丸」は、移動スーパーの取り組みを通じ、お買物に不便を感じているお客様のお買物支援を行うとともに、地域と連携しながら見守り活動に関する事業を進めています。

セブンあんしんお届け便





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。

財務の量的拡大、質的向上および健全性の確保を通じて 持続的な企業価値の向上を実現

財務に対する3つの視点と 成長分野への経営資源の集中

2021年7月に公表しました新中期経営計画(以下、新中計)の策定に際して強く意識していた課題は、グループの本源的な価値と、時価総額に表わされる株主価値の間に生じている大きな乖離です。したがって、新中計では資本市場の期待がどこにあるかという点を、当社およびグループ各社のマネジ

メントと的確に共有し、企業価値向上への具体的取り組みに結びつけることが重要であると考えました。財務の量的拡大、質的向上、健全性確保という3つの視点を導入した背景はそこにあります。

量的拡大という点では、純利益ベースで成長をとらえるためにEPS(1株当たり純利益)成長率を重視するとともに、フリーキャッシュフローの拡大も重要な指標と位置づけています。また、質的向上の点では、各社の拠って立つ指標としてROIC

(投下資本利益率)、とりわけWACC(資本コスト)との差であるROICスプレッドを重視しました。もちろんROE(自己資本利益率)は、グループ財務の質を計る指標として重要ですが、グループ各社の資本については、単純にROEの物差しでは計れない側面があります。そこで投下資本との対比で利益の質をしっかりとらえ、ROEを達成する道筋の明確化が必要と考えました。財務の健全性という点では、Speedwayの買収^{*}に際して、全額を有利子負債で調達したことで、一時的に財務の健全性が低下したことから、健全性の早期回復に向けた取り組みを進めるという意味を内外に示すためにDebt/EBITDA倍率を指標としました。

成長に向けた資源配分という点では、グループの成長と質的向上に最も寄与する事業への経営資源の重点的投入を基本としています。具体的には、グループの成長戦略の柱となる国内および海外のコンビニエンスストア(以下、CVS)事業、そして食品強化に向けた取り組みへ、集中的に資本を投下してまいります。グループシナジーという点では、これまでセブンプレミアムが顕著な成果を上げてきましたが、さらに食を中心としたグループ戦略を追求することで、CVS事業だけでなくグループ全体で価値向上が期待できます。これらにより、キャッシュフロー創出力の飛躍的な向上を図ります。新中計5年間の前半3年間で、構造改革を完遂するとともに、成長戦略に経営資源を集中投下し、その果実が大きく生まれてくる後半2年間では、新たな成長に向けた戦略投資あるいは株主還元を追加で実行する、この一連の取り組みを通じ

て、企業価値のさらなる向上を目指してまいります。このような企業価値の向上こそが、資本市場においてグループの価値をしっかりと評価していただくことにつながり、冒頭に述べたグループの本源的な価値と株主価値とのかい離という課題の解決に資するものと考えています。

より厳格な財務規律の浸透と グローバルな視座による財務管理

特別損失(以下、特損)にも厳しい目を向けられています。当社グループにおける特損の原因には大きく3つの要因があると考えています。第一に投資判断における不十分な資本効率の考慮、第二に既存資産の維持更新投資の不足、第三に事業モデルの陳腐化への対応の不足です。これらについては、2016年に新たな経営体制が発足した当初から継続的に対策を進めてきました。例えば、総合スーパー(GMS)事業では利益を出せるフォーマットが経年とともに劣化していたため、2016年以降、利益を出せるフォーマットの再構築まで新店投資を停止し、既存店の構造改革に集中しました。大型商業施設については1店舗ごとに精査し、利益を生めないと判断した店舗については閉店を進めました。また、高水準の利益を上げているセブン-イレブン・ジャパンにおいても、既存店のマーケット変化への対応力を底上げすることに資源を集中する必要があると判断しました。2016年からこれらの施策を進めた結果、グループ各社に資本効率への理解が浸透してきました。

^{*}Speedwayの買収: 当社連結子会社である7-Eleven, Inc.による、米国Marathon Petroleum Corporation(以下、「MPC社」といいます。)からの、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(ただし、MPC社の小売部門のうちダイレクト・ディーラーに対する燃料小売事業等を除きます。)を運営する複数の会社の株式その他持分の取得。

これを踏まえ、新中計では新規出店、改装投資、DX投資等の投資判断に際しては、ROICベースあるいはNPV(正味現在価値)ベースの投資基準を採用し、より厳格な財務規律を働かせてまいります。今後は、減損損失に伴う特損の発生を相当程度抑えられると考えています。もちろんそのためには、実際の投資判断を適切に行う必要があり、財務部門が大きな責任を担っています。

財務規律浸透の効果がいつ現れるかに関しましては、特に大型商業施設などは、投資を実行してすぐに成果がでるといった性格のものでもありませんが、着実に事業構造を変えてまいりますので、ス

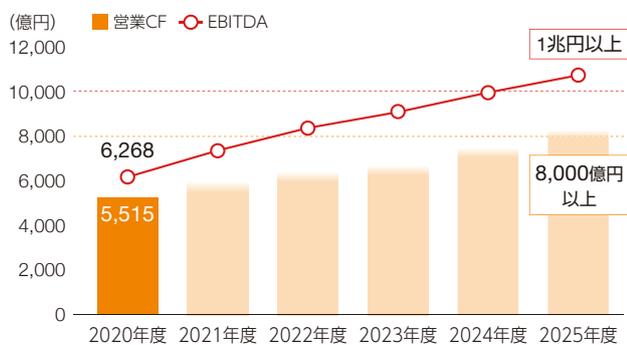
テークホルダーの皆様にもご理解いただきたいと願っています。またグループ各社のマネジメントには、一連の財務規律の必要性を理解のうえ、それぞれの状況に応じた計画を立案してもらうプロセスが重要です。現在、主要な事業会社では、ROICツリーを整理して、どこに力点を置くかという判断を自律的に行っています。このように、当社とグループ各社の間でベクトルが合うようになってきましたので、今後はスピーディーに進展していくと期待しています。

ただし、コロナ禍の大きな影響で財務基盤が傷んだ事業会社もあり、そこは当初考えていたより

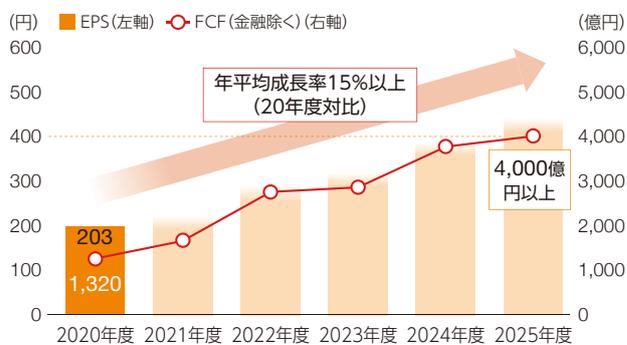
連結財務数値目標

※セールリースバック影響除く

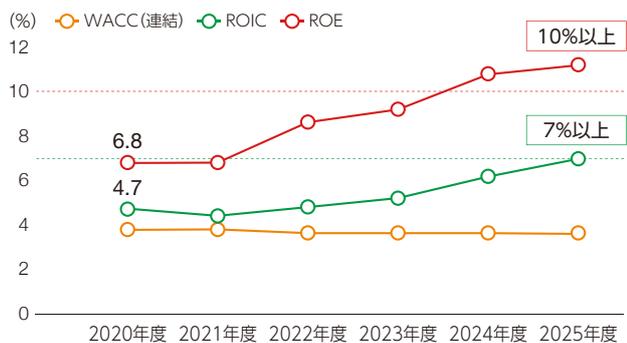
財務の量的拡大①



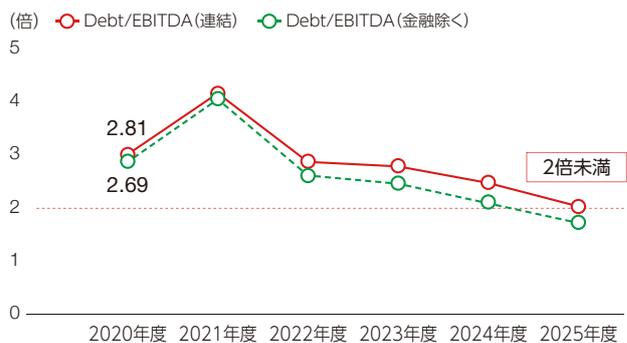
財務の量的拡大②



財務の質的向上



健全性確保



グループシナジーの拡大で 加速化される価値基盤の拡充

新中計では当社が中心になってグループ共通戦略を進め、グループの力を高める方向に大きく舵を切りました。物流やDX基盤などの構築も、グループ全体で取り組むことで効率性が向上し、グループとしての価値、すなわちグループシナジーが創出されると考えています。

今後、当社グループの姿は大きく変わりますが、これは過去の延長ではなく、新しいことに挑戦する機会となります。新しい取り組みを進め、結果を出すプロセスからは、ワクワク感も生まれます。財務は、あくまでも結果の数値によって判断しなければいけません。結果を出すプロセスこそが人財を育てると考えています。また、新しいことに取り組む際に、ゴールにたどりつくためのHOWは一つとは限らないという点が大変重要です。例えば、利益を上げるには、荒利改善に限らず、在庫管理を徹底して資産の回転を上げていくなど、さまざまな方法があります。そこに個社ごとの能動的な取り組みが生まれ、新たなモチベーションも育まれます。この生き活きとした成長のイメージをグループで共有することが大切だと考えています。ステークホルダーの皆様には、このような当社グループのさらなる成長に向けた取り組みに、いっそうのご理解とご支援を賜りますようお願いしています。

も時間がかかります。また小売業の環境や顧客の購買行動も大きく変わり、それに対する対応も重要です。それらの影響を見極め、しっかりと手を打っていきたいと考えています。

また今後は、グループにおける海外事業の貢献度がますます大きくなっていきます。北米CVS事業によるSpeedwayの統合はその動きを加速し、数年のうちに海外の利益が国内を上回るようになって見込んでいます。CVS事業を中心に、さらにグローバルな事業展開を進めるには、考え方も従来とは変えていく必要があります。もちろん、小売業はそれぞれの地域におけるお客様ニーズへの対応によって成り立つわけですが、ガバナンスの点ではグローバルリーダーとして成長するための、さまざまな変革が欠かせません。

環境課題や人権等の面でも、グローバルな展開を進めるほど、より重い責任が課せられます。これに適切かつ的確に対応していくための財務力を強化していくことが、財務部門の責務と受け止めています。そのためには、グローバルな視座で財務を適切に管理していく体制の整備が必要ですが、これは従来の延長線上では対応できません。資金管理一つをとっても、円の世界だけで管理している時代とは大きく変わります。最も重要な点は、世界各地から多様な人々が集まるなかで、いかに方向性を合わせていくかという点です。そのためには、真の意味での多様性への理解やダイバーシティを進めていくことが、財務管理の視点からも重要になっていきます。