



HFLP Bプログラム 第10セッション課題

セブン&アイHLDGS.の価値創造プロセス

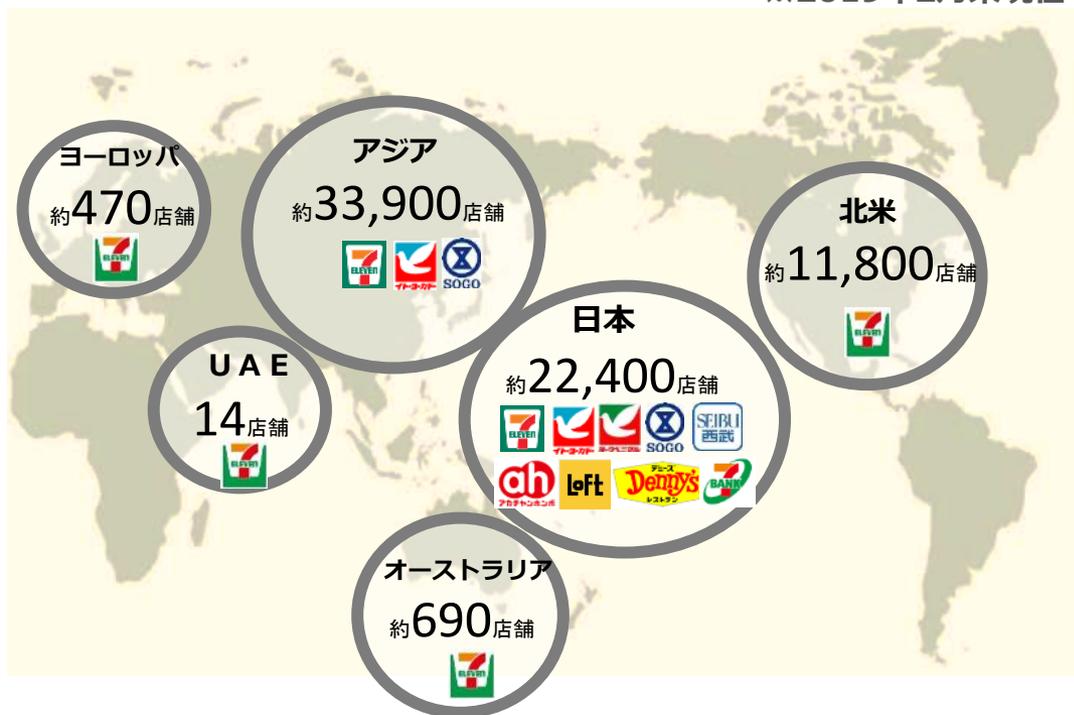
2020年2月29日

株式会社セブン&アイ・ホールディングス
社長室／セキュリティ統括室
宮地 信幸

セブン&アイグループの概要

◆国別店舗数

※2019年2月末現在



世界**18**の国と地域に約**69,200**店舗を出店

	グローバル	日本国内
店舗数 *1	69,200店舗	22,400店舗
1日あたり来店客数 *2	6,400万人	2,400万人

(*1)2019年2月末現在、(*2)2019年2月期実績

◆セグメント別業績(2018年度)

	売上	営業利益
グループ連結	12.01兆円	4,115億円
セグメント別	営業収益	営業利益
国内コンビニエンスストア	0.95兆円	2,467億円
海外コンビニエンスストア	2.82兆円	922億円
スーパーストア	1.90兆円	211億円
百貨店	0.59兆円	37億円
金融関連	0.21兆円	528億円
専門店	0.35兆円	66億円
その他	0.02兆円	26億円

価値協創ガイダンス

価値観	ビジネスモデル	持続可能性 成長性	戦略	成果と重要な 成果指標 (KPI)	ガバナンス
<p>1.1. 企業理念と経営のビジョン</p> <p>1.2. 社会との接点</p>	<p>2.1. 市場勢力図における位置づけ</p> <p>2.1.1. 付加価値連鎖 (バリューチェーン) における位置づけ</p> <p>2.1.2. 差別化要素および持続性</p> <p>2.2. 競争優位を確保するために不可欠な要素</p> <p>2.2.1. 競争優位の源泉となる経営資源・無形資産</p> <p>2.2.2. 競争優位を支えるステークホルダーとの関係</p> <p>2.2.3. 収益構造・牽引要素 (ドライバー)</p>	<p>3.1. ESGに対する認識</p> <p>3.2. 主要なステークホルダーとの関係性の維持</p> <p>3.3. 事業環境の変化リスク</p> <p>3.3.1. 技術変化の早さとその影響</p> <p>3.3.2. カントリーリスク</p> <p>3.3.3. クロスボーダーリスク</p>	<p>4.1. バリューチェーンにおける影響力強化、事業ポジションの改善</p> <p>4.2. 経営資源・無形資産等の確保・強化</p> <p>4.2.1. 人的資本への投資</p> <p>4.2.2. 技術 (知的資本) への投資</p> <p>4.2.2.1. 研究開発投資</p> <p>4.2.2.2. IT・ソフトウェア投資</p> <p>4.2.3. ブランド・顧客基盤構築</p> <p>4.2.4. 企業内外の組織づくり</p> <p>4.2.5. 成長加速の時間を短縮する方策</p> <p>4.3. ESG・グローバルな社会課題 (SDGs等) への戦略の組み込み</p> <p>4.4. 経営資源・資本配分 (キャピタルアロケーション) 戦略</p> <p>4.4.1. 事業売却・撤退戦略を含む事業ポートフォリオマネジメント</p> <p>4.4.2. 無形資産の測定と投資戦略の評価モニタリング</p>	<p>5.1. 財務パフォーマンス</p> <p>5.1.1. 財務状態及び経営成績の分析 (MD&D等)</p> <p>5.1.2. 経済的価値、株主価値の創出状況</p> <p>5.2. 戦略の進歩を示す独自KPIの設定</p> <p>5.3. 企業価値創造と独自KPIの接続による価値創造設計</p> <p>5.4. 資本コストに対する認識</p> <p>5.5. 企業価値創造の達成度評価</p>	<p>6.1. 経営課題解決にふさわしい取締役会の持続性</p> <p>6.2. 社長、経営陣のスキルおよび多様性</p> <p>6.3. 社外役員のスキルおよび多様性</p> <p>6.4. 戦略的意思決定の監督・評価</p> <p>6.5. 利益配当の方針</p> <p>6.6. 役員報酬制度の設計と結果</p> <p>6.7. 取締役会の実効性評価のプロセスと経営課題</p>

価値観 ビジネスモデル 持続可能性 成長性 戦略 成果と重要な 成果指標 (KPI) ガバナンス

1.1. 企業理念と経営のビジョン

【基本方針】
・誠実と信頼、変化への対応と基本の徹底
【目指すこと】
・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、商品・サービスの提供を通じて、くらしの利便性を高める地域になくならない親しみのあるグループ
【すべきこと】
・お取引先様・世の中の技術革新など、あらゆるリソースを活用商品・サービスの絶対的価値、顧客満足度最大化の追求

1.2. 社会との接点

・雇用を創出し地域経済に寄与
・あらゆる地域、コミュニティの拠点及び災害時インフラとしての役割を強化
・ステークホルダーとの協働の先に国際的共通の社会課題 (SDGs 目標)、日本の目指す社会 Society 5.0 - 未来投資戦略 2017) との繋がりが認識できる仕組みづくり

2.1. 市場勢力圏における位置づけ

2.1.1. 付加価値連鎖 (バリューチェーン) における位置づけ
2.1.2. 差別化要素および特長性
① 原材料調達
【強み】コングロマリット・リテイルのバインディング【課題】人口拡大に伴う水・食料・資源の枯渇への対応
② 製造
【強み】アウトソーシングにおけるSPA事業モデル (NDF含む)【課題】品質監査、CSR監査の基盤整備 (人権・環境面) 商品の質の担保 (トレサビリティ、機能、組織など)
③ 出荷物流
【強み】専用物流網によるコールドチェーンの実現【課題】ドライバー不足によるコストアップ、CO2排出規制
④ 販売
【強み】デマンドチェーン (需要連鎖) による効率化 小商圏での細かいニーズ把握 地域に在任するオーナーの顔が見える販売
⑤ 消費
【強み】トレサビリティによる商品品質の担保【課題】顧客の信頼感 (安心・安全) の向上
⑥ 廃棄
【強み】エコ物流、センプファーム、リサイクルループへの取組【課題】食品廃棄ロス問題

2.2. 競争優位の源泉となる経営資源・無形資産

【経営資源】
＜現状有する資産＞
・購買頻度高い商品から、顧客満足を提供する小売り、サービスの拠点数
・14万6千人のグループ従業員、1万4千人の加盟店オーナー、40万人の加盟店従業員 (国内)
・柔軟な戦略選択 (M&A等) を取り得る財務基盤 ・購買、顧客属性データ
＜対応課題＞
・将来に渡る拠点 (店舗・サービス) の保全と開発
・新規オーナー確保と現オーナー後継への対応、従業員労働力確保
・財務基盤安定のためのポートフォリオマネジメント ・購買、顧客データの活用とマーケティング
【無形資産】
＜現状有する資産＞
・社屋「信頼と誠実」の組織風土、ブランドイメージ ・潜在顧客ニーズを顕在化するノウハウ
・商品企画ノウハウ (チームMD) ・FCシステム構築ノウハウ
＜対応課題＞
・新技術活用し、人間味のあるサービスを志向する中で無形資産への経営資源投入方針

2.2.2. 競争優位を支えるステークホルダーとの関係

＜現状＞
・ステークホルダーエンゲージメントを通じ、ステークホルダーグループに対する要望、期待を的確に把握し応えていく指針
＜課題＞
・お客様→個人情報の適正な管理
・取引先→公正な取引の徹底 (法令遵守) チームMDによる協同、効率的な物流網の運営、取引先監査の実施 (バーム油等の追跡、人権・環境問題)
・株主、投資家→投資家によるESG投資の実施、個人向けIRの実施
・地域社会→自治体との地域包括協定と定期的な取組検証
・加盟店オーナー→オーナーへの声の取り、営業性の改善・維持、顧客満足度を高める接客スキルの向上
・従業員→働き方改革の本質的実践 (ES)
・新たな分野→「産業界」大学・研究機関 (官) (行政) 「財界」[NPO、NGO] 「ベンチャー」[社会企業家]「グローバル (企業・国際機関)」等との連携による新規事業創出、ルール (規制) 制定者のネットワークへ参加、あるいは制定者になる。

2.2.3. 収益構造・牽引要素 (ドライバー)

＜現状＞
・中核であるCVS事業の出店拡大による調達力と交渉力向上
・バイイングパワーによるコストコントロール力 (ポリマーディスカウント) の保持
・膨大な顧客接点、販売力による価格決定権の優位性
＜課題＞
・今後人口減少、異業種参入による市場・需要動向は縮小、これまでの成長ドライバー (CVS事業) が優位性保持するために、新規テクノロジー進展による利便性向上と技術的取組み

3.1. ESGに対する認識

・重点5課題の啓蒙と定期的な見直し、及び各事業会社取組見える化
2.1.2. 差別化要素および特長性
・外部環境の急激な変化に伴い、これまでの取組検証と補正が必要
1. 高齢化、人口減少時代の社会インフラの提供
2. 商品や店舗を通じた安心・安全の利用
3. 商品、原材料、エネルギーのムダのない利用
4. 社内外の女性、若者、高齢者の活躍支援
5. お客様、お取引先を巻き込んだESG的な社会づくりと資源の持続可能性向上

3.2. 主要なステークホルダーとの関係性の維持

・お客様：個人情報、商品情報保護 (内部管理体制)
・取引先：取引先懇談会
・投資家：フェアディスクロージャーの遵守
・地域社会：包括協定
・加盟店：役員訪問、懇親会等
・従業員：理念、ビジョンの浸透、方針の徹底

3.3. 事業環境の変化リスク

3.3.1. 技術変化の早さによる影響
【国内環境】
・人口減、少子高齢化、労働力不足、女性の就労拡大、大都市人口集中 (地方衰退)、健康寿命延伸、社会保障費拡大
【国内小売環境】
・消費増税及び東京オリパ後の消費動向の冷え込み
・食品原材料や建築資材の高騰
・物流の高騰 ・インバウンド需要内需押し上げ
・CtoC、シェアリングエコノミーの拡大
・各業界M&Aや資本業務提携による優勝劣敗が進む
・業種意識を越えた融合の出現の増加
・大手企業を中心としたCVX組成ツッシュ
・国内ベンチャーキャピタルによるVC投資は依然活発
【国外環境】
・アジア、アフリカを中心に世界人口の増加
・上記エリア中心に食料需要及びエネルギー需要が急拡大
・新興国中心に気候変動、自然破壊が進む
・地政学リスク、保護主義の動向注視
【新技術の研究】
・新技術動向の把握と小売事業の適応性研究
・音声認識、VR、AR、PRA、ドローン、IOT、AI、スマートグリッド等
【幅広い情報収集】
・情報収集の遅れによる経営判断への影響が拡大

3.3.2. カントリーリスク

・PB (7P) 商品の海外製造工場におけるコンプライアンスリスクへの対応
・リスク発生によるESG投資の組み入れから外されるリスク
・進出先の「国家」自体的リスク認識と調査体制
【外部】
・政治、経済等の状況変化と7&iHD「ジミ」の影響を勘案し、米国 (SEI) 中国 (SEJ、IY) タイ (7P) 欧州 (情報管理) 東南アジア (7P、IY輸入) の国情調査

3.3.3. グローバル化リスク

・SEIと海外エリアライセンスとのガバナンスリスク
・米国および中国グループ会社の不正事業、法令違反など
・法規制の動向把握
・有事の際の代替手段の確保

4.1. バリューチェーンにおける影響力強化、事業ポジションの改善

・グループ横断的「物流効率化 (M&A含む)」「原材料確保」
【資材等のコストダウン】等の戦略の企画立案と実行
・影響力強化に伴う、プライマリーとしての立ち位置を確保
・PB商品推進に等なり、バリューチェーン全体への影響力行使
・デジタル戦略でのCRM (金融戦略含む) 推進継続による顧客理解
・店舗及び本部業務のデジタル化推進による生産性向上
・業種/業態にとわれない積極的な新規事業開発
・国内及び、海外エリア戦略 (中国：中京、関西、九州)
・海外：北米、中国、南東～南アジア、アフリカ・欧州)
・SEIエリアライセンス体制・契約の在り方

4.2. 経営資源・無形資産等の確保・強化

4.2.1. 人的資本への投資
・多様な働き方が可能な制度、労働環境の改善による労働力確保
・業務デジタル化による生産性の向上 ・報謝論議の見直し
・事業会社間の人材交流 ・グローバルに活躍できる人材育成への投資
・国内外ベンチャー等への戦略的投資実務を担う人材の育成
・AIを利用した個人能力、キャリアアップに適った新事業基盤の構築
・専門的従業員能力開発強化・スタッフ機能の人材育成
・経営人材の選抜、育成 ・事業会社への役員派遣と貢献度評価
・高度人材の採用 ・戦略的M&Aを実行する人材
・ITデジタル専門人材の確保と内製化
・若手に魅力的な報酬体系による人材確保

4.2.2. 技術 (知的資本) への投資

4.2.2.1. 研究開発投資
・技術・人材・サービス確保を目的としたM&A、国内外VCへの投資
・外部情報や知見集積の仕組を検討
・新技術による社内外、新サービスに向けての実証実験の積極的推進
・AI活用した自動発注による商口品の削減、セルフレンジで生産性向上等
・社会的に限らず、コスト消費/生活の豊かさと両立する新規事業
・事業の課題解決、サブライチェーン上の川上領域の新規事業

4.2.2.2. IT/ITd/ITd投資

・店舗自動化に向けたAI・画像認識技術等への投資
・本部生産性向上推進の為のRPA、BIツールへの投資
・セキュリティの再設計とセキュリティ強化
・業務の見え易化による内部統制の再構築
・オンラインサイト、サービス改善による投資による売上拡大
・顧客データの活用を目的とした情報収集、情報分析投資
・グループ全体の共通基盤の構築 ・セキュリティ対策製品の最新化
・外部企業との連携投資の基盤構築

4.2.3. ブランド・顧客基盤構築

・コーポレートブランド戦略の確立・推進
・グループ全体のデジタル・アイデンティティの強化推進
・SDGs開発目標と連動
・CRM戦略継続推進
・各社アプリのダウンロード数・アクティブユーザーの拡大促進施策
・収集したデータのグループ内活用とBtoB取引の拡大による収益化

4.2.4. 企業内外の組織づくり

【内部】
・経営インテリジェンス機能を担う組織設置
・外部環境に関する情報の収集・分析・整理・共有
・新規事業創出支援実務と投資を実行する組織と投資
・グループ横断的新規事業創出プログラムの企画と実行
・海外戦略立案部門の設置
・海外マーケット・政治状況、各種規制等の調査・分析
・IR体制の強化、機関、個人投資家との対話を覗んだ人材育成
【外部】
・サブライチェーン上でのビジネスパートナーとの関係性強化
・各業界有力企業との積極的な交流
・交通系プラットフォームとの提携強化 (JR・ANA・トヨタ等)
・行政・アカデミア・NPO・NGO等との積極的な交流

4.2.5. 成長加速の時間を短縮する方策

【事業ポートフォリオ】
・エリア戦略と連動した国内小売りと資本提携やM&A戦略の立案
・最適なポートフォリオ実現のため、欠落している事業のM&Aの検討
【人材確保】
・グループ内人材交流 ・外部人材のスカウティング
【組織】
・部門業務と権限の見直し

5.1. 財務パフォーマンス

5.1.1. 財務状態及び経営成績の分析 (MD&D等)
・収益性、財務安定による財政状態の把握
2019年度中計目標値管理 (連結営業利益4,500億円、ROE10%)
・財務安定性確保：自己資本比率の推移
事業拡大→資産増加による自己資本比率への影響度の確認と対応
・格付け機関対応、業界水準、金融資産の位置づけ

5.1.2. 経済的価値・株主価値の創出状況

・資本生産性評価指標の設定
・連結はROEを採用
・10%達成とその持続性確保
・事業会社はROI/Cを採用
・事業環境、特性、連結ベースの資本コストに基づき個別目標を設定
・営業利益が当期純利益へのシフト
P E R、P B R 推移
E P S (一株当たり利益) の成長率、EVAの推移

5.2. 戦略の進歩を示す独自KPIの設定

・FCF、EVA等

5.3. 企業価値創造と独自KPIの接続による価値創造設計

・ROE分解式による状況把握
ROE = (当期純利益 / 純資産)
× (当期純利益 / 売上高)
× (売上高 / 総資産)
× (総資産 / 純資産)
・EVAによる状況把握
EVA (税引後営業利益 - 資本コスト)
EVA/アブズ = 企業価値創造
・連結、個社レベルで分野別の分析による指標改善 (価値創造)

5.4. ESG・グローバルな社会課題 (SDGs等) への戦略の組み込み

・CSVOの啓蒙と進捗管理のための仕組を確立
・従前からの活動を国際課題に つなげていく作業
・「社会課題解決型」の事業→既存事業の展開、新規事業 (新業態) の創出

5.5. 企業価値創造の達成度評価

・価値創造の定量指標 (KPI) の確認と達成目標の設定
中計：営業利益4,500億円、ROE10%)
・定性評価項目による総合評価も

4.4. 経営資源・資本配分 (特)「グループ」戦略

4.4.1. 事業売却・撤退戦略を含む事業「グループ」のポートフォリオ
取組役員 (またはポートフォリオコミTEE) での定期的管理 (定量・定性の両面)
・新規事業の発掘と資源配分のルール策定 (営業利益ベース等)
・海外CVS事業
・体制構築支援、ガバナンスの在り方レビュー、成長 (M&A等) に向けた資金の確保
・首都圏食品事業
・新たなビジネスモデルの構築支援、人材の育成、確保、成長に向けた資金の確保
・デジタル基盤の構築に向けた資金の確保
・新規事業 (IT、金融等) ・社内ベンチャーとインキュベーションの仕組み

4.4.2. 無形資産の測定と投資戦略の評価に「カンガ」

【無形資産の特定】
・知的資産：特許、商標、事業ノウハウ ・人的資産：能力、技術
・インフラストラクチャ資産：企業文化、経営管理
【投資戦略評価とモニタリング】
・人的投資評価 ・情報管理評価

6.1. 経営課題解決にふさわしい取締役会の持続性

・CGコードに基づく運営体制
・情報共有の在り方を見直し
・電子データ、デバイス等の活用により情報共有の迅速化、事前共有化を図り、判断、決済の神速化を実現する

6.2. 社長、経営陣のスキルおよび多様性

6.3. 社外役員のスルおよび多様性
・HD取締役登用 (事業会社経験、市場と対話可能な知識と幹部教育、女性、外部人材等)

6.4. 戦略的意思決定の監督・評価

・中長期ビジョンの明確化と四半期毎の進捗管理と開示
・社外取締役による多面的な視点からの意見による意思決定への貢献

6.5. 利益配当の方針

・配当性向 (40%) の遵守か
戦略的投資かの判断議論
・DOE (株主資本配当率) 検討の議論
※DOE = 年間配当総額 / 株主資本 = 配当性向 × ROE

6.6. 役員報酬制度の設計と結果

・株式報酬型ストックオプション制度運営
業績連動型制度での役員インセンティブ対応
・中長期の業績、企業価値向上への貢献意欲や士気向上

6.7. 取締役会の実効性評価のプロセスと経営課題

・17年度取締役会の実効性評価
・重点テーマの設定による18年度の経営課題 (テーマ) の実践

5.4. 資本コストに対する認識

・借入コスト = 借入 - 資金調達コスト (利息)
・資本コスト = 一般論としてWACC
・税引後営業利益と資本コストの比較により価値創造の有無を確認

5.5. 企業価値創造の達成度評価

・価値創造の定量指標 (KPI) の確認と達成目標の設定
中計：営業利益4,500億円、ROE10%)
・定性評価項目による総合評価も

価値観 1.1.企業理念と経営のビジョン

価値観

1.1.企業理念と 経営のビジョン

【基本方針】

- ・信頼と誠実
- ・変化への対応と基本の徹底

【目指すこと】

- ・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、商品・サービスの提供を通じて、くらしの利便性を高める
- ・地域になくてはならない親しみのあるグループ

【すべきこと】

- ・お取引先様・世の中の技術革新など、あらゆるリソースを活用商品・サービスの絶対的価値、
- ・顧客満足度最大化の追求

1.2.社会との接点

ビジネスモデル 2.1.市場勢力図における位置づけ

ビジネスモデル

2.1.市場勢力図における位置づけ

2.1.1.付加価値連鎖（バリューチェーン）における位置づけ

2.1.2.差別化要素および持続性

2.2.競争優位を確保するために不可欠な要素

2.2.1.競争優位の源泉となる経営資源 ・無形資産

2.2.2.競争優位を支えるステークホルダーとの関係

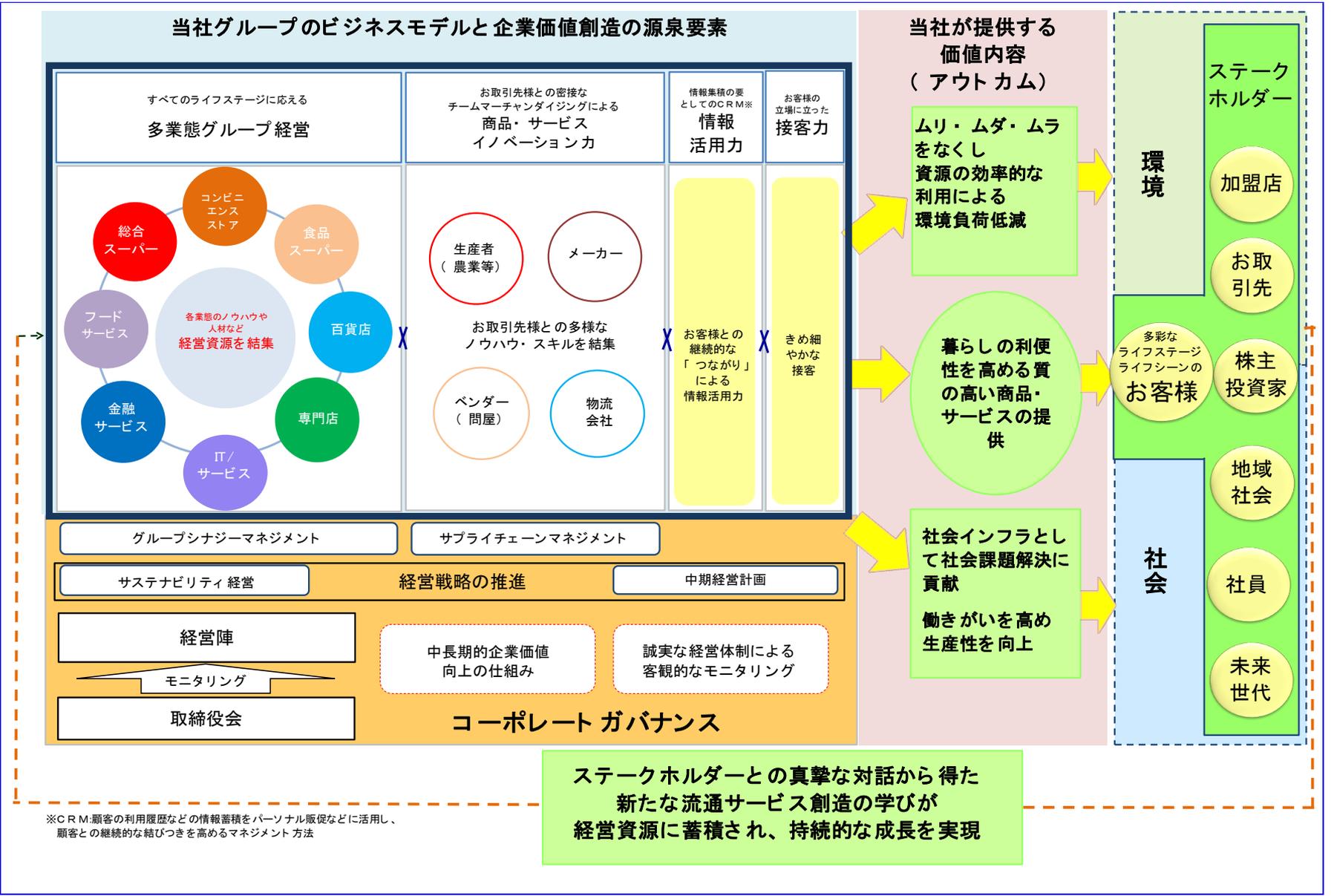
2.2.3.収益構造 ・牽引要素 (ドライバー)

2.1.1.付加価値連鎖（バリューチェーン）における位置づけ

2.1.2.差別化要素および持続性

- 業界トップ企業としての、バリューチェーン全体を俯瞰したうえでの、チェーン全体のバリューアップを企図
 - アウトソーシングにおけるSPA事業モデル（NDF含む）
 - デマンドチェーン構築による効率化
 - コングロマリット・リテイルのバイイングパワー
 - 顧客の信頼感（安心・安全、一定の質含む）
 - 商品の質の担保（トクバ、機能、仕組み、組織）
 - 差別化要素として、CVS～SSに至るまで優良な物件で事業展開
-
- あらゆる地域、あらゆる年齢層、あらゆる性別普遍的な消費嗜好のお客様のニーズを満たしていく
ボリュームディスカウントによる価格、味、品質の差別化
 - 小商圏による細かいニーズの把握の優位性
 - 専用工場との連携
-
- 商品開発（販売価格含む）に主導権を持つ圧倒的な販売力
 - 業界1位企業の信用力
-
- バリューチェーン
 - ①原材料調達→②製造→③出荷物流→④販売→⑤消費→⑥廃棄、
 価値創出の中核は④で差別化の中心。
 しかし、バリューチェーンの前後、あるいは全体のバリュー（価値）の向上とチェーン（連携）のさらなる強化の必要性
 - 品質監査・CSR監査の基盤整備（人権、環境面等）

7&iグループのビジネスモデル



未来志向型コンビニに向けた成長へ

社会構造変化／パラドックス

- 単身世帯 : 1,840万 (35%)
- 共働き世帯 : 1,220万 (23%)
- 高齢化 (65歳以上) : 3,560万 (28%)

一方で

- 小売店舗数の減少
- 消費頻度の高い商品を買える店が減少
- 食の外部化ニーズの継続

24時間営業問題 ～人手不足、価値観の変化～

事業の継続性

- ① 24Hニーズはあるも人手不足
→ セーフティネットの確立
→ 省人化設備の積極導入
- ② 深夜時間帯のニーズの減少
→ 時間短縮営業(テスト中)
- ③ サプライチェーン全体での人手不足
→ 生産性向上(配送や生産量の適正化)

持続可能な成長

- ① 潜在ニーズの掘り起こし、食の外部化ニーズへの対応
→ 新レイアウト加速
→ 長鮮度商品や冷食の強化(フードロスの削減)
- ② 環境負荷の低減
→ CO2、プラスチック対策
- ③ エンゲージメント向上

お客様の生活の質向上

社会と加盟店に寄り添う未来志向のコンビニエンスストア

持続可能性・成長性 3.1.ESGに対する認識 ①

持続可能性 成長性

3.1. ESGに対する認識

- 風評リスク（特に食の安心・安全）の徹底予防
- 不正防止に向けたコンプライアンス意識の向上
- 特定した重点5課題についての啓蒙（または定期的な見直しも）
- 食品ロスの削減
- CO2削減の取組み
- 消費者教育の実践

3.2. 主要なステーク ホルダーとの関係性 の維持

- 全国津々浦々に出店している店舗網により過疎地域への商品供給
高齢化による買物不便の解消、セーフティステーション、女性、徘徊老人、子供の保護
- 365日24時間営業により災害時における被災者への商品供給、緊急時における商品供給
- 7-11みどりの基金により各地における緑化運動自然保護活動

3.3. 事業環境の変化リスク

3.3.1. 技術変化の 早さとその影響

3.3.2. カントリー リスク

3.3.3. クロス ボーダーリスク

- ガバナンスを支える事業会社行為の見える化（システム化） ・盲動犬募金活動
- ISO14001（環境マネジメント）

戦略 4.3.ESG・グローバルな社会課題（SDGs等）への戦略への組込

戦略

4.1.バリューチェーンにおける影響力強化、事業ポジションの改善

4.2.経営資源・無形資産等の確保・強化

4.2.1.人的資本への投資

4.2.2.技術（知的資本）への投資

4.2.2.1.研究開発投資

4.2.2.2.IT・ソフトウェア投資

4.2.3.ブランド・顧客基盤構築

4.2.4.企業内外の組織づくり

4.2.5.成長加速の時間を短縮する方策

4.3.ESG・グローバルな社会課題（SDGs等）への戦略の組み込み

4.4.経営資源・資本配分（キャピタルアロケーション）戦略

4.4.1.事業売却・撤退戦略を含む事業ポートフォリオマネジメント

4.4.2.無形資産の測定と投資戦略の評価モニタリング

- 重点課題と実務の紐付け
- C S V の啓蒙と進捗管理のための仕組み確立

- 現在の重点課題対策の遂行

- 重点課題とSDGs目標、ESG項目との紐付け
 - －従前からの活動を国際課題につなげていく作業
- 社会価値創造部会によるCSV、新規事業創出の強化
 - －「社会課題解決型」の事業～既存事業の展開、新規事業（新業態）の創出
 - －社長室、経営推進部、7ラボ等との連携（動き方の整理）

7&iグループの重点課題

7&iグループ各社の事業領域に親和性の高い社会課題5つを選定し、取組みを推進

重点課題1

高齢化、人口減少時代の社会インフラの提供



(主な取組み)

- ・ネットコンビニ
- ・ネットスーパー
- ・行政サービス(各種証明書発行)

重点課題2

商品や店舗を通じた安全・安心の提供



- ・食品添加物の低減
- ・減塩・低カロリーなどの商品開発
- ・野菜工場の取組み

重点課題3

商品、原材料、エネルギーのムダのない利用



- ・食品廃棄物の削減、長鮮度化
- ・フードバンクへの寄付
- ・ペットボトル自動回収機
- ・セブンプレミアム環境配慮型容器

重点課題4

社内外の女性、若者、高齢者の活躍支援



- ・セブンなないろ保育園
- ・時差出勤(スライドワーク)制度の導入
- ・子育て支援イベントの開催

重点課題5

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



- ・お取引先CSR監査
- ・「セブンの森」森林保全プロジェクト
- ・内部通報制度(お取引先)

重点課題を各社の事業計画に落とし込み推進を強化して頂きたい

セブン&アイグループが目指す持続可能な未来

セブン&アイグループが目指す持続可能な未来

セブン&アイグループは、社会と企業の間で持続可能な発展のために、社会の一員としての責任を果たすとともに、ステークホルダーとの対話を通じて、社会の発展や繁栄を担い、SDGの達成に貢献していきます。



SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS

世界を築き上げるための17の目標

持続可能な開発目標(SDGs)とは、2015年9月の国連サミットで採択された、2030年までに達成を目指す17の持続可能な開発目標です。持続可能な開発とは、将来の世代にわたって資源を維持し、環境を保全することです。セブン&アイグループも積極的に取り組んでいます。

Environment

業務活動や製品のライフサイクルに対して、環境や原材料、エネルギーを効率的に利用するとともに、資源やエネルギーを削減し、CO2排出量を削減し、SDGの達成に貢献していきます。



太陽光発電



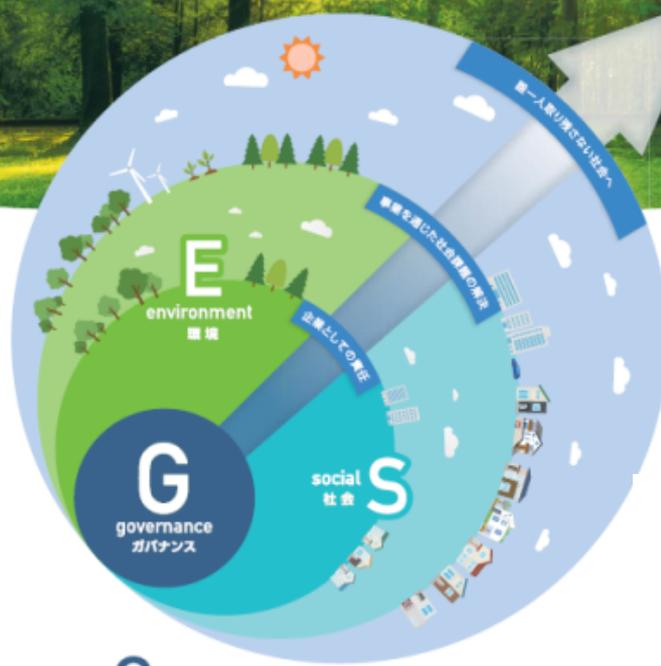
7P リサイクル



PETボトルリサイクル



セブンファーム (循環型農業)



Governance

社会「ステークホルダーに信頼される誠実な企業」

社員にもとづき、透明性の高い経営が確保され、法令・社会規範が遵守される仕組みづくりに努めています。健全なガバナンスを軸とし、顧客・社会の様々な課題に対して「企業としての責任」を果たし、さらに「事業を通じて社会課題の解決」に取り組むことで、SDGが目標とする「一人一人の暮らしをいかに支えるか」の社会の発展を担います。

Social

世界的貧困、人権問題、国内における人口減少・少子高齢化、自然環境・社会的課題の減少などの課題に対して、社会の一員として課題や課題への取組を通じて、課題解決に取り組んでいます。



セブンなないろ保育園



アレルギー対応



安心お届け便

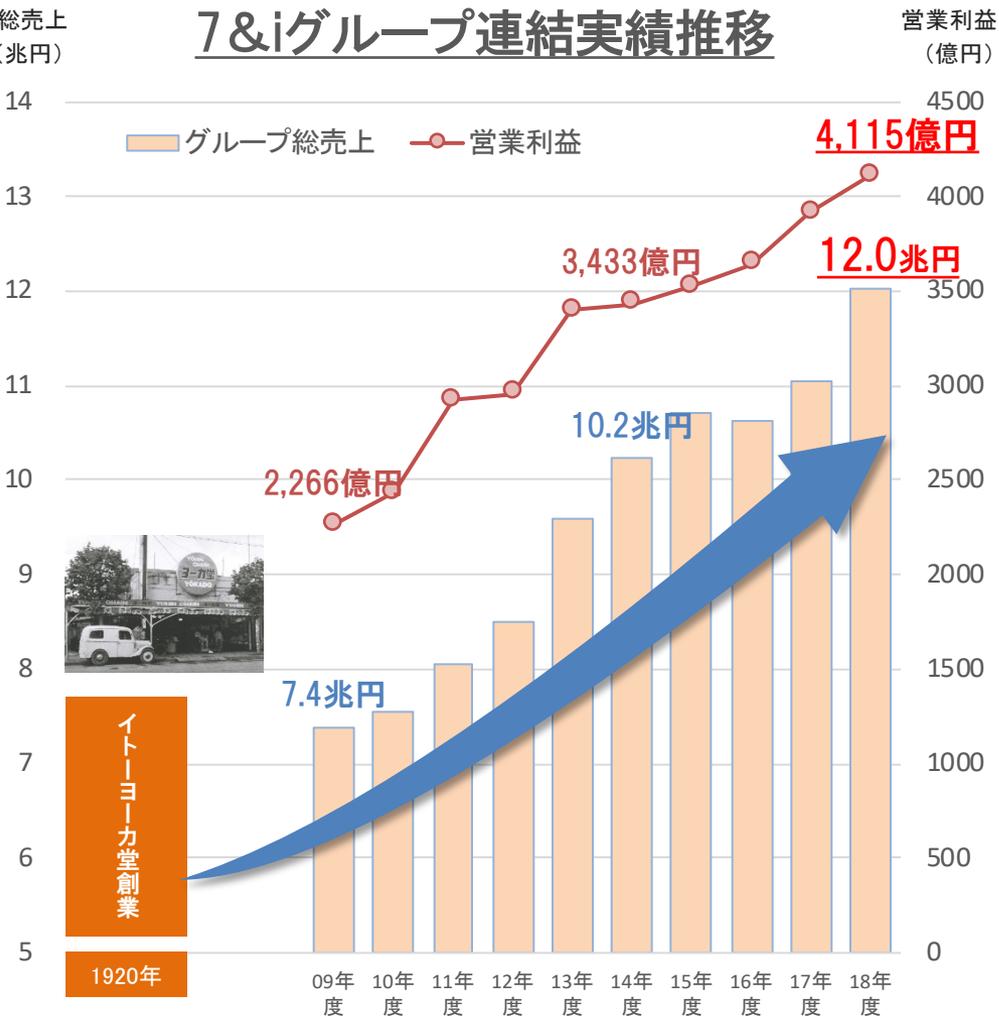


子供靴を海外に

<http://www.7and-i.com>

株式会社 セブン&アイHLDGS.

セブン&アイグループの成長と環境影響



7&iグループ(国内)

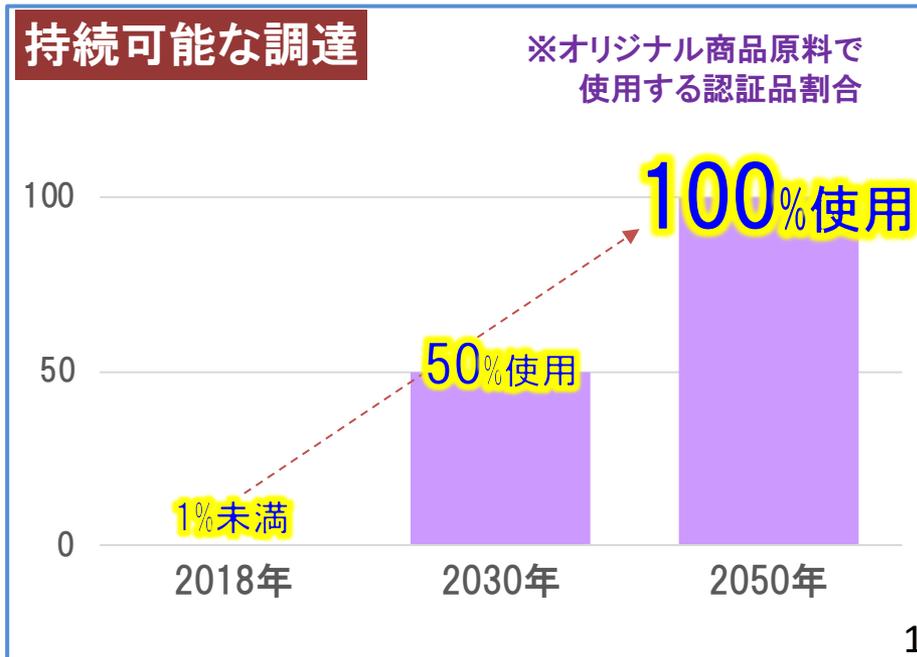
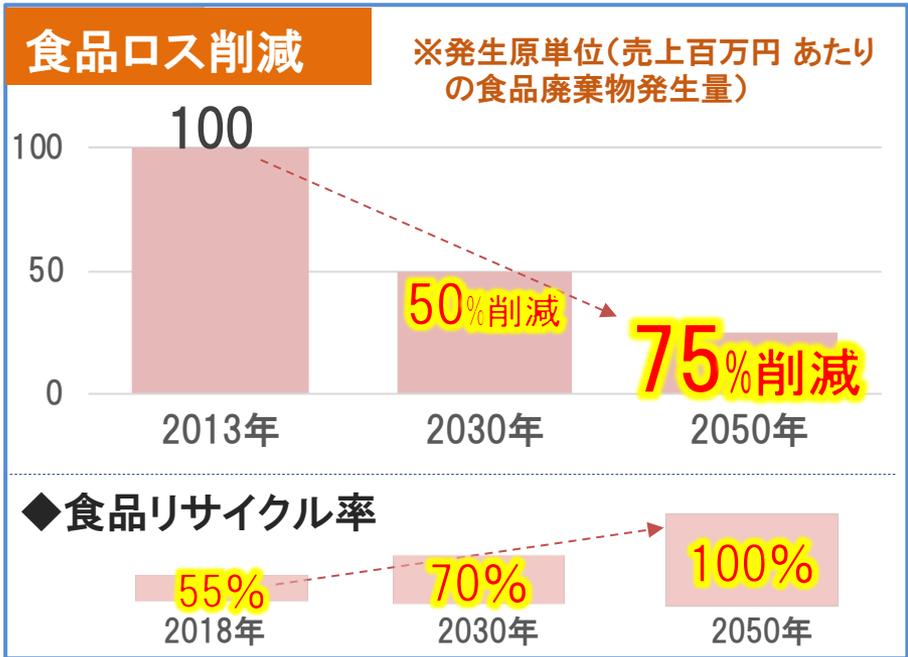
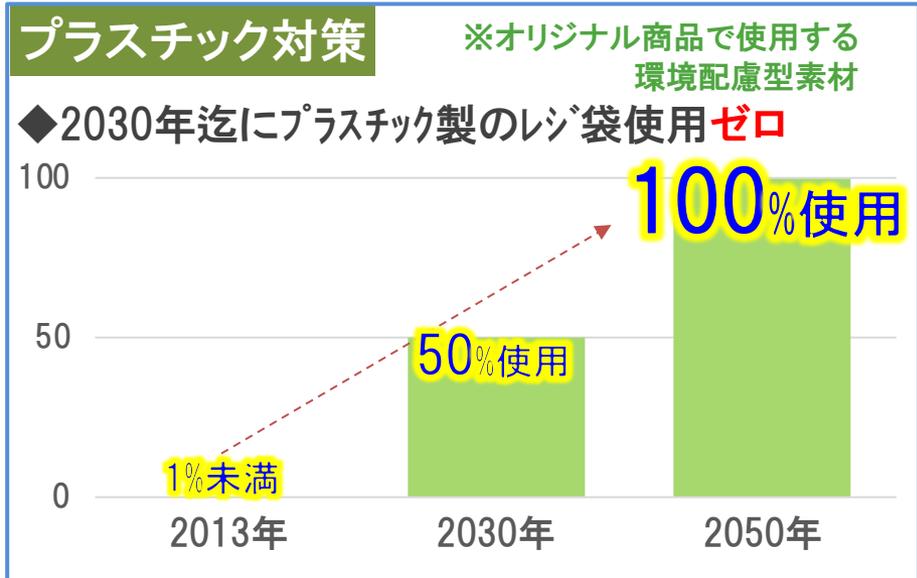
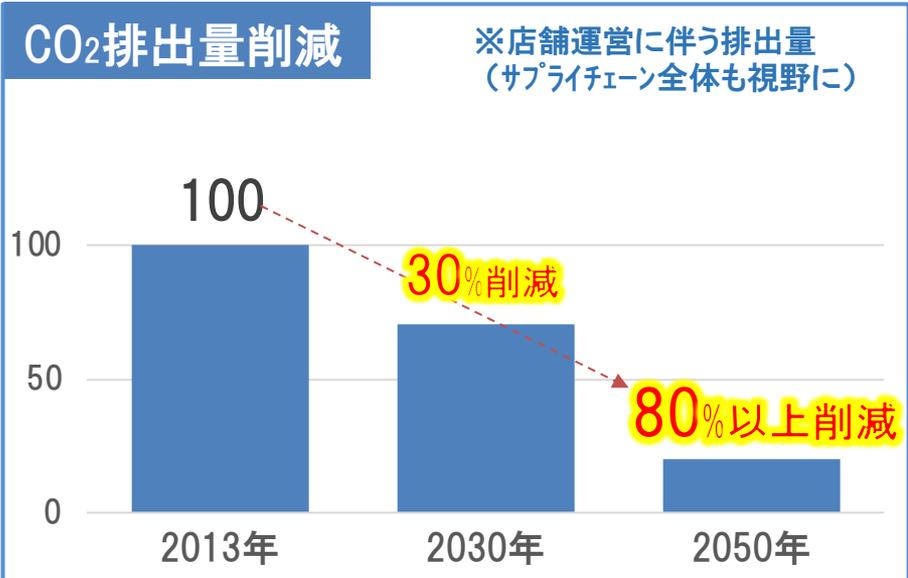
店舗ネットワーク(*1) 約22,400店
 1日当たり来店客数(*2) 約2,400万人

(*1)2019年2月末現在、(*2)2019年2月期実績

分野	セブン&アイグループの影響度(国内)	
CO2排出量	238万トン (2017年度) 〔店舗運営に伴う排出量〕	⇒国内企業で 42位
プラスチック	13.5万トン (2018年度) 〔オリジナル商品のプラスチック使用量〕	⇒国内で 2.3% のシェア
フードロス	13.5万トン (2018年度) 〔グループの食品廃棄量〕	⇒国内で 0.5% のシェア

様々な社会課題に対応し、豊かな社会作りに貢献しながら7&iグループは大きく成長
 一方で同時に環境負荷(外部不経済)を発生させている

「GREEN CHALLENGE 2050」目標



持続可能性・成長性 3.3.事業環境の変化リスク

持続可能性 成長性

3.1. ESGに対する認識

3.2. 主要なステーク ホルダーとの関係性 の維持

3.3. 事業環境の変化リスク

3.3.1. 技術変化の 早さとその影響

3.3.2. カントリー リスク

3.3.3. クロス ボーダーリスク

3.3.1.技術変化の速さとその影響

- 環境変化の状況把握
- 新技術の導入トライアル

- ECビジネスの台頭

- EC事業者の台頭、ICT化のめまぐるしい進化
 - *リアルとネットの融合を進める一方で、強みを活かしたリアルの統合（グループ複合店舗開発）を検討すべき。
 - 例：B1F SSのデパ地下、1F IY又はYBの食品、2フロフト、フランフランの雑貨、3F赤ちゃん本舗、4Fデニーズ他、など

- 小売りをとりまく環境変化
 - ・技術進歩による社会構造の変化
 - A I の進歩、クラウド技術の向上によるシステム構成の変革（老朽化したシステムの環境以降）
 - IOTの普及による消費行動の変化 ・物流コストの高騰（M A A S）
 - ・個人情報法令強化による対策の強化（G D P R 等含む）
 - ・セキュリティに対する攻撃の高度化により対策
 - ・働き方改革による、就業関する社会的意識の変化
 - ・共働き

- 新技術動向の把握と小売事業の適応性研究
 - ・音声認識、VR、AR、RPA、ドローン、IoT、AI、スマートグリッド等
- Society5.0における注力科学技術のフォー
- 技術系ベンチャーキャピタル連携等による動向直接フォー

- ✓ 2030年を見据え、当社グループの主要4事業（国内CVS、北米CVS、SC（スーパー・百貨店）、首都圏食品）に影響を与え得る主要要素につき、以下の通り抽出・分析を実施（12～1月/委託先：監査法人トーマツ）

当社グループに影響を与え得る主要要素 **41** 項目を抽出



このうち、特に影響度が大きく、発生可能性も高い要素 **25** 項目について、
当社グループにとってのリスク・チャンスを分析
（※現時点の対応状況等は、現在社内で整理中）



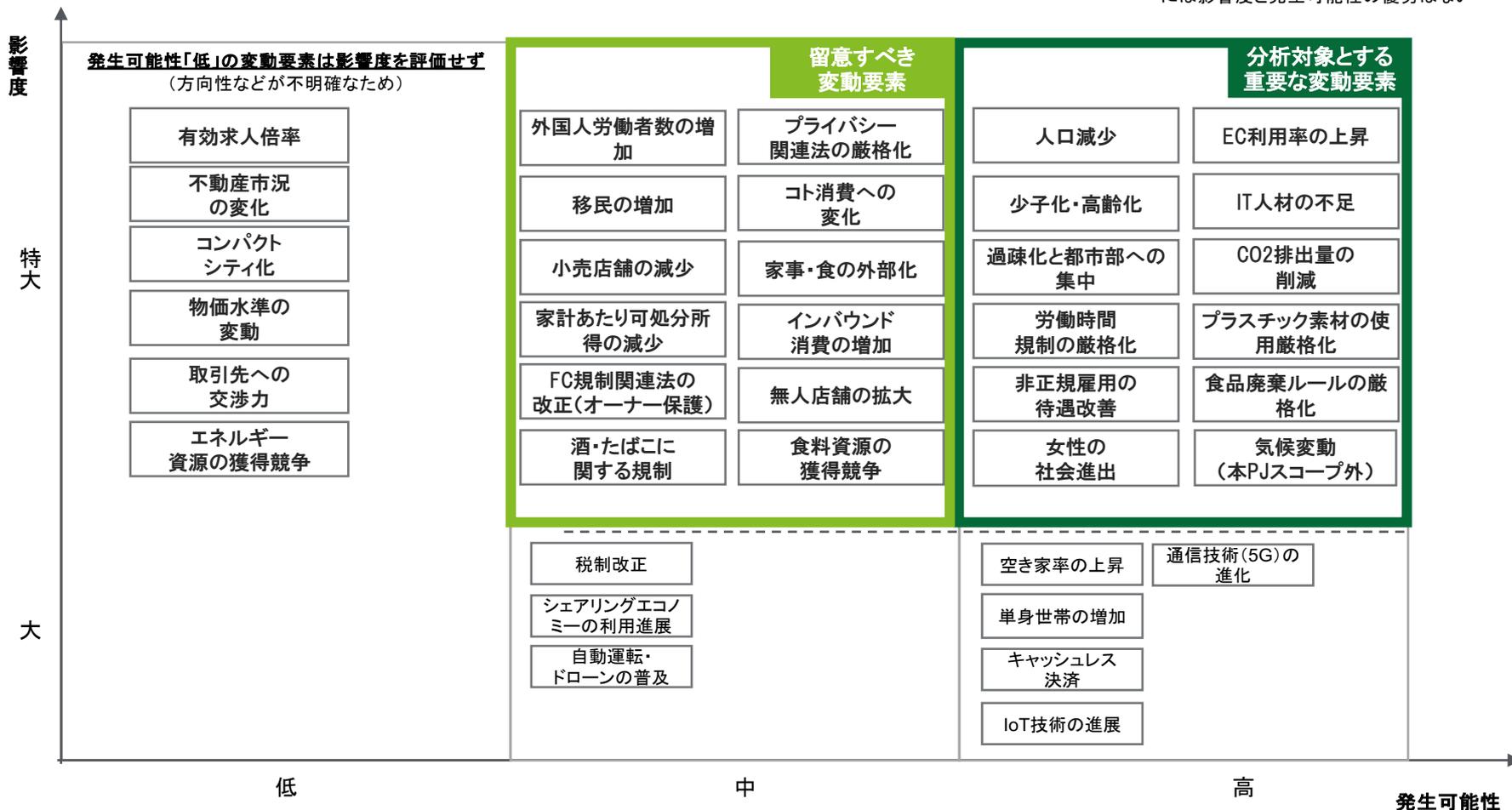
さらにこのうち、確実に起こり得る要素 **12** 項目について深掘りし、
バリューチェーンごとに発生しうる影響を個別に分析

7 & iグループを取巻く環境の変化(国内事業)

- 影響度が「特大」の変動要素のうち、発生可能性「高」のものを重要な変動要素、発生可能性が「中」のものを留意すべき変動要素としてそれぞれ抽出

◆変動要素の評価マップ(国内事業)

※評価マップの各枠内の変動要素の順番には影響度と発生可能性の優劣はない



7&iグループを取巻く環境の変化(メガトレンド)

➤ 7&iのビジネスにおける変動要素を、各々が影響を受けるメガトレンド毎に関連付け

◆メガトレンド・変動要素同士の相関図(全体)

XXX : 重要な変動要素 XXX : 留意すべき変動要素 XXX : その他の変動要素



日本国内の少子化・高齢化に伴い市場規模の縮小や働き手の減少が懸念される一方、高齢者や移民、外国人労働者の取り込みにチャンスがあると推察されます

XXX: 顕著な変動要素 XXX: 留意すべき変動要素

⬆️: 業績にプラスの影響 ⬇️: 業績にマイナスの影響
☁️: 業績にプラス・マイナス両方の影響

変動要素のリスク・チャンス分析結果(サマリ) __ Demographics

Megatrend	#	変動要素	該当事業	Value Driver			想定される影響(抜粋)	
				収益	原価	コスト	リスク	チャンス
少子化・高齢化	1	少子化・高齢化	国内CVS SC 首都圏食品	☁️	⬇️	⬇️	<ul style="list-style-type: none"> 小売店舗における、商圏全体の消費者数の減少 オーナーの高齢化、減少による店舗数の減少 生産者・ドライバーの減少による人件費増の仕入価格及び運送費への転嫁 人口減少に伴うSC事業のテナントの収益悪化・撤退 	<ul style="list-style-type: none"> シニア層の取り込みによる客数・客単価増加 70歳以上の働く意欲のあるシニア労働力の活用
人口減少	2	人口減少	国内CVS SC 首都圏食品	☁️	⬇️	⬇️	<ul style="list-style-type: none"> 外国人労働者の就業環境を整備するためのコストの発生(外国語のマニュアルの整備、文化・宗教上の配慮等) 	<ul style="list-style-type: none"> 外国人アルバイトの活用による労働力全体の増加
	3	外国人労働者数の増加	国内CVS SC 首都圏食品	-	-	☁️	<ul style="list-style-type: none"> コンビニやスーパーでの外国人向け商品の仕入や販売等のオペレーション追加に伴う新たなコストの発生 	<ul style="list-style-type: none"> コンビニやスーパーでの、嗜好の異なる外国人向け商品の販売増加(ハラル食等)
	4	移民の増加	国内CVS SC 首都圏食品	⬆️	⬇️	⬇️		

トーマツの報告書を受けて

- ✓ グループの事業に影響を与え得る「変動要素」や、その「リスク」「チャンス」について「全く想定外」の内容はなし。ただし、これらを「網羅的・一元的」に整理できたのは大きな収穫。
- ✓ ただし、「長期的には」、必ずしも十分にリスクに対応しきれていない、又は、十分にチャンスを取り込めていない項目もあり。

①今後の戦略・施策の検討

- ✓ 報告書を各社企画部門と共有。
- ✓ 各社にて、対応状況の整理を行った上で、リスク・チャンスのさらなる深掘り、今後の個別戦略・具体施策の検討に活用。

②経営インテリジェンス活動の重点ウォッチ項目

- ✓ 今回整理した「特に影響のある項目」は、外部機関とも連携し、重点的に国内外の動向をウォッチ。以降の戦略・施策の見直しに活用。

③その他

- ✓ 次期中期経営計画のストーリーの根拠付け
- ✓ 有価証券報告書等におけるリスク情報の開示

戦略 4.2 経営資源・無形資産等の確保・強化

戦略

- 4.1. バリューチェーンにおける影響力強化、事業ポジションの改善
- 4.2. 経営資源・無形資産等の確保・強化
 - 4.2.1. 人的資本への投資
 - 4.2.2. 技術（知的資本）への投資
 - 4.2.2.1. 研究開発投資
 - 4.2.2.2. IT・ソフトウェア投資
 - 4.2.3. ブランド・顧客基盤構築
 - 4.2.4. 企業内外の組織づくり
 - 4.2.5. 成長加速の時間を短縮する方策
- 4.3. ESG・グローバルな社会課題（SDGs等）への戦略の組み込み
- 4.4. 経営資源・資本配分（キャピタルアロケーション）戦略
 - 4.4.1. 事業売却・撤退戦略を含む事業ポートフォリオマネジメント
 - 4.4.2. 無形資産の測定と投資戦略の評価モニタリング

4.2.3. ブランド・顧客基盤構築

- CRM戦略継続推進
- 各社アプリのダウンロード数・アクティブユーザーの拡大促進施策
- 収集したデータのグループ内活用促進とBtoB取引の拡大による収益化
- グループブランド戦略の構築と一元管理

- 顧客セグメント別マネジメントの強化

- グループ全体のビジュアル・アイデンティの強化推進

- 7 I D顧客基盤構築
- C R M
- 各社アプリ

- コーポレートブランド戦略の確立・推進
 - ・7&ブランド把握とブランドメッセージ、HDメッセージと事業会社メッセージとの連携
- CRM推進における顧客基盤管理（お客様情報の保護と有効性バランス）
- SDGs開発目標との連動（国際社会の課題解決型企業としての企業ブランド化）

ビフォアデジタル

「オフラインのリアル世界が中心で、
付加価値的な存在として
新たなデジタル領域が広がっている」



アフターデジタル

リアル世界がデジタル世界に包含



アフターデジタルの世界では・・・

- 👉 デジタルを前提として、いかに戦略を組み立てるかという思考法が必要不可欠
- 👉 新しい競争原理：顧客接点をいかに多く持ち頻度を高め、そのデータをどう活用するか、そして、これらをいかに高速で回せるか

アフターデジタル時代のビジネス

お客様との接点の頻度を高くして、
そのデータを活用しないと生き残れない時代

- ✓ その時々のお客様にとって「最も便利な体験」を提供し、
たまった行動データを活用しながら次の施策を展開



『自分にあったものをいつでも提示してくれる』
『最適なタイミングで連絡をくれる』という、
さらに便利な状況を生んでいく

- ✓ どうやって顧客に寄り添うかが重要
(商品もただの接点)
- ✓ それを常時接続(単一接点で終わらせないように)する
「モノから寄り添いのビジネス」へ

だからこそ、DX戦略、金融戦略etc が必要

中期経営方針(全体ストーリー整理案)

現中計振り返り	企業評価軸の変化	お客様の価値観の変化	メガトレンド(リスク・チャンス)分析
---------	----------	------------	--------------------

暮らしと社会に寄り添う価値創造を通じて、持続可能な社会を実現する

どのような社会、
どのような
企業グループを
目指すのか

社会視点・
ステークホルダー
視点

どのように
実現するのか

グループ
視点

4つの成長エンジンでQOL(Quality Of Life)の向上に貢献



どのような
計画を立て、
何を実行するのか

新中計における
戦略視点・
事業会社視点

国内CVS事業戦略	グローバル戦略	食品戦略	大型商業拠点戦略
金融戦略			
DX戦略			

経営数値
組織・従業員
基本方針

財務・KPI視点
従業員視点
経営理念視点

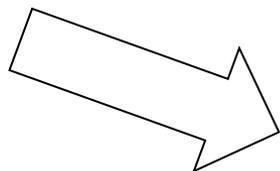
財務目標		主要KPI			
人財育成	自由闊達で 風通しの良い社風	フラットな 組織作り	ワークスタイル 改革	エンゲージメント 向上	透明性の高い ガバナンス
信頼と誠実		変化への対応と基本の徹底		基本四原則	

■新レポートの発行

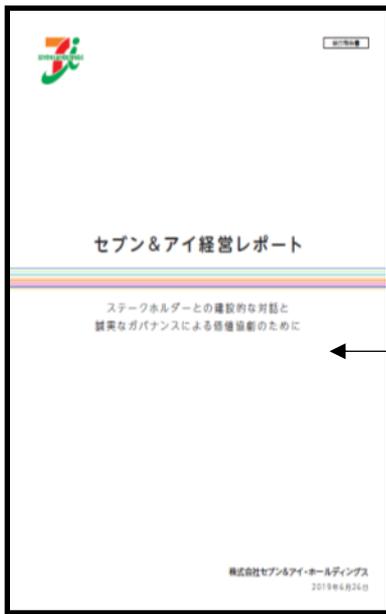
「コーポレートガバナンスレポート」と「統合レポート」の一体化

⇒ 当社の中長期の企業価値向上に関する取組みを、「価値協創ガイダンス」に基づき、より統一的に、分かりやすく伝える

『コーポレート ガバナンスレポート』



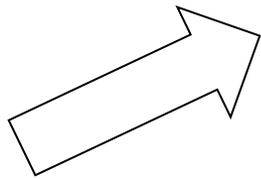
『セブン&アイ経営レポート』



◆ 財務・非財務(ESG)両面から「中長期的な企業価値向上の統合的取組み」をわかりやすく集約、整理、開示

＜サブタイトル＞
 ← ステークホルダーとの建設的な対話と、誠実なガバナンスによる価値協創のために

『統合レポート』



※ 英訳版を当社HPで近々、開示予定



『セブン&アイ経営レポート』の構成

- 1 イントロダクション
- 10 本レポートの発行にあたって
- 12 社長レター



価値観

- 28 信頼と誠実

持続可能性・成長性

- 30 サステナビリティ(持続可能性)・成長性の確保

ビジネスモデル

- 34 社会構造・ニーズの変化に対応する当社グループ価値創造の軌跡
- 36 当社グループのビジネスモデル

戦略

- 43 戦略・政策の全体像
- 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
- 58 セグメントの概要
- 60 国内コンビニエンスストア事業
- 65 海外コンビニエンスストア事業

- 68 スーパーストア事業
- 72 百貨店事業
- 74 金融関連事業
- 76 専門店事業

重要指標

- 78 重要指標

ガバナンス

- 82 当社取締役・監査役
- 84 社外取締役対談



- 88 コーポレートガバナンスに関する基本的な考え方
- 89 企業価値創造を牽引するグループガバナンス体制

- 90 企業統治の「仕組み」の概要等
- 98 取締役会の構成等
- 106 役員の選解任と指名の方針・手続および育成
- 110 役員報酬
- 114 社外役員によるモニタリング
- 115 監査
- 118 企業年金のアセットオーナーとしての機能発揮
- 119 株主とのコミュニケーション(対話)、株主総会

財務セクション

- 126 財務ハイライト
- 128 経営者の視点による経営成績等の状況に関する分析
- 130 連結貸借対照表
- 132 連結損益計算書
- 133 連結包括利益計算書
- 134 連結株主資本等変動計算書
- 135 連結キャッシュ・フロー計算書

- 136 別紙1
- 138 別紙2
- 140 別紙3
- 142 会社情報

- 19 中期経営計画
- 20 経営推進本部長メッセージ



- 24 財務総務本部長メッセージ

本レポートの構成と「価値協創ガイダンス」の活用



■ 経営 ■ 活動