

～IYの価値協創ガイダンス～

2021/3/8

価値協創ガイダンス全体像

項目		No	詳細	参考にした社内資料	
価値観	1.1 企業理念と経営のビジョン	1	・「社是（1972年制定）」 ～普遍的なグループの経理理念	7 & I経営レポート (21年2月3日)	
		2	・いいもの。いつもの。いつまでも。 ～お客様の期待を越える買い物体験を	HD経営方針説明会 (20年11月16日)	
	1.2 社会との接点	3	・お客様からたくさんのありがとうを頂けるIYへ ～幅広い販売チャネルでお客様に近づく	HD経営方針説明会 (20年11月16日)	
ビジネスモデル	市場勢力図	4	・グループ食品の強み ～国内シェアNo.1、7プレミアム商品開発	7 & I経営レポート (21年2月3日)	
		5	・IYの現状認識 ～27年間負け続けてきた危機意識の共有	IY予算説明会 (20年1月13日)	
		6	・IYのバリューチェーン分析 ～競争力低下の要因を強烈に反省	HD予算説明会のバックアップ (21年2月26日)	
	2.1.2.差別化要素と持続性	7	・競争力低下の真因 ～IYが強かった時代と今	イトーヨーカドー社史 (07年2月28日)	
	競争優位に不可欠な要素	2.2.1.競争優位の源泉となる 経営資源・無形資産	8	・お客様目線での「絶対の追求」 ～7プレミアムの商品開発への拘り	イトーヨーカドー社史 (07年2月28日)
		2.2.2.競争優位を支えるステークホルダー との関係	9	・7,000の生産者との信頼性関係と繋がり ～顔が見える食品への生産者の評価	HD予算説明会のバックアップ (21年2月26日)
		2.2.3.収益構造・牽引要素 (ドライバー)	10	・1店舗当りの販売力 ～衝動買いを誘うイベント企画作り	HD予算説明会のバックアップ (21年2月26日)

価値協創ガイダンス全体像

項目		No	詳細	参考にした社内資料	
持続可能性・成長性	3.1.ESGに対する認識	11	<ul style="list-style-type: none"> ・グリーンチャレンジ2050がグループ共通の目標 	7 & I経営レポート (21年2月3日)	
	3.2.主要なステークホルダーとの関係性の維持	12	<ul style="list-style-type: none"> ・生産者とお客様との接点作り ・物流トータルシステムの再構築 	IY予算行為計画(20年12月21日) イトーヨーカドー社史(07年2月28日)	
	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	13	<ul style="list-style-type: none"> ・お客様の購買手段の変化 ～お届け事業への取り組み 	HD予算説明会 (21年2月26日)
		3.3.2.カントリーリスク	14		
		3.3.3.クロスボーダーリスク	15		
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	16	<ul style="list-style-type: none"> ・次期中計における戦略骨子 	HD予算説明会 (21年2月26日)	
	経営資源・無形資産の確保強化	4.2.1.人的資本への投資	17	<ul style="list-style-type: none"> ・企業風土改革の全体像 ～IY再建の為の風土改革 	HD予算説明会 (21年2月26日)
		4.2.2.技術(知的資本)への投資	18	<ul style="list-style-type: none"> ・令和の単品管理 ～AIを活用した生産性改革 	HD予算説明会 (21年2月26日)
		4.2.3.ブランド・顧客基盤構築	19	<ul style="list-style-type: none"> ・先義後利の考え方 ～社会課題の解決と企業活動の実現 	SM会議 (21年2月10日)
		4.2.4.企業内外の組織作り	20	<ul style="list-style-type: none"> ・組織のスリム化とフラット化 ～マーケットイン志向の部門統合 	組織説明会 (20年7月8日)
		4.2.5.成長加速の時間を短縮する方策	21	<ul style="list-style-type: none"> ・IY業務改革PJの発足 ～デジタル化によるBPR推進 	SM会議 (21年2月10日)

価値協創ガイダンス全体像

項目		No	詳細	参考にした社内資料	
戦略	経営資源・資本配分	4.4.1.事業ポートフォリオマネジメント	22	•非食品事業の売場ポートフォリオ見直し	SM会議 (20年9月2日)
		4.4.2.無形資産の測定と投資戦略の評価・モニタリング	23	•商販一体となった販促企画作り ～伝えるから伝わる売場へ	営業ミーティング (21年2月22日)
成果と重要な成果指標 (KPI)	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	24	•財務指標のトレンド	トレンドブック
		5.1.2.経済的価値・株主価値の創出状況	25		
		5.2.戦略の進捗を示す独自KPIの設定	26	•新中計からROICツリー導入	HD予算説明会 (21年2月26日)
		5.3.企業価値創造と独自KPIの接続による価値創造設計	27	•新中計の施策とKPI	HD予算説明会 (21年2月26日)
		5.4.資本コストに対する認識	28	•経営管理の高度化 ～ROIC導入、新投資基準、新管理会計	IY執行役員ミーティング (21年12月21日)
		5.5.企業価値創造の達成度評価	29		
ガバナンス		6.1.経営課題解決と取締役会の持続性 6.2.社長、経営陣のスキル及び多様性	30	•取締役会評価アンケート	取締役会 (19年10月)
		6.3.社外役員のスキル及び多様性 6.4.戦略的意思決定の監督・評価 6.5.利益分配の方針 6.6.役員報酬制度の設計と結果 6.7.取締役会の実行性評価のプロセスと課題	31	•意思決定プロセスの明確化	取締役会 (20年1月)

1. 価値観_グループの普遍的な経営理念

1972年に制定された「社是」は、創業100年を迎えたIYにとっても変わらぬ普遍的な理念。

社是に掲げた精神に則り、ステークホルダーの皆様から信頼される誠実な企業であり続けます

1. 経営理念【CSR原則3-1(1)】

当社は、「社是」を以下のとおり定めています(1972年制定)。社是は、当社グループの経営理念を包括的に象徴する普遍的なものであり、グループ経営の根幹として、最も大切にしています。

「社是」

私たちは、お客様に信頼される、誠実な企業でありたい。
 私たちは、取引先、株主、地域社会に信頼される、誠実な企業でありたい。
 私たちは、社員に信頼される、誠実な企業でありたい。

2. 企業行動指針【CSR原則3-1(1)】

「社是」に掲げる精神は、将来、社会環境がどれほど大きく変化しても、ゆるぐことのない普遍的な理念であり、この理念を実現するために必要な考え方を「企業行動指針」として策定しています。

「企業行動指針」は、当社グループの全役員および従業員の基本姿勢を示したものであり、グループとしての考え方を定めた「基本方針」と行動の原則を定めた「行動基準」に分かれています。またグループ各社では、業態に応じた具体的な行動レベルに落とし込んだガイドライン・行動規範を作成し、本指針と一緒に新入社員や新任役員研修等を通じて、周知しています。さらに、社是やコンプライアンス

意識の浸透度合いを「従業員エンゲージメント調査」において定期的に確認しています。



当社企業行動指針
<https://www.7andi.com/csr/policy/guidelines.html>

3. ステークホルダーとの適切な協働に関する考え方

当社は、社是に基づき、お客様をはじめとして、お取引先・加盟店、株主・投資家、地域社会、社員を含めたすべてのステークホルダーの皆様から信頼される誠実な企業を目指しています。そして、絶えず変化する社会・お客様のニーズを新たな流通サービス創造の機会ととらえ、「変化への対応と基本の徹底」をスローガンに、時代の変化に対応した流通サービスの創造に邁進しています。さまざまな変化のスピードが進んでいる今日、当社では、ステーク

ホルダーの皆様が当社グループに抱いている期待や関心を絶えず的確に把握することが重要と考えています。

そのため、ステークホルダーの皆様との対話を通して得られたご意見やご要望等の「声」に迅速に対応するよう心掛けると同時に、こうした「声」を企業活動や経営意思決定プロセスに反映させていくこと(ステークホルダー・エンゲージメント)も引き続き真摯に実践していきます。

ステークホルダー・エンゲージメント

私たちは、公正な取引に精通する法令や社内ルールを遵守し、安全・安心、人権・環境への配慮を促すために、お取引先との信頼関係を構築し、ともに社会的責任を果たしていきます。

私たちは、つねにお客様の立場に立って考え、お客様の信頼を得るためにコミュニケーションを大切に、お客様の声にお応えしていきます。

私たちの事業は、株主・投資家の皆様の出資に基づいています。その信頼に答えるためにも、透明性の高い経営とコミュニケーションを重視し、説明責任を果たしていきます。



私たちは、従業員が働き甲斐をもって生き生きと活躍できる職場を創出します。そのために、公平・公正で人権に配慮した職場環境をつくります。また、プライバシーや安全を守るとともに、能力向上を支援し働きやすい職場をつくっていきます。

私たちは、地域の生活にあった商品・サービスを提供するとともに、地域経済の促進や地域との共生を図るなど、地域の発展へ貢献する活動を推進しています。

私たちの事業は、地球環境の悪化には成り立ちません。そのため、環境の持続可能性を確保した商品・サービスの提供を行うとともに、お客様・お取引先・従業員とも協力し、サプライチェーン全体で環境負荷の低減に取り組んでいます。

ステークホルダー・エンゲージメント
<https://www.7andi.com/csr/organization/engagement.html>

1. 価値観_イトーヨーカドーの存在意義

社是に基づく、行動指針と価値観を全員が持ち、

いいもの。いつもの。いつまでも。IYの存在意義を明確にし、次の100年へ。



1. 価値観_経営ビジョンと社会との接点

幅広い品揃えと質の高い商品、豊富な顧客接点の優位性を活かして差別化を図る。



～お客様から、たくさんの「ありがとう」をいただける、イトーヨーカ堂へ～

- お客様視点
- 社員の働きがい
- 商品/MD開発
- お取引先開発

2.ビジネスモデル_バリューチェーン分析（定性面）

何故、強みを生かせないのか！強烈に反省する。



IYの強み	グループ力を活かした7Pの商品開発 売上1兆4,500億円（10億円以上290アイテム）		NS・御用聞き等の販売チャンネルとインフラ NS売上380億円、限界利益率7%		
	主要お取引7,000社による安定供給 顔が見える食品 売上167億円 20年伸長率+10%（HPアクセス+23%）		好立地による1店当りの高い販売力 65%の店舗が30億円以上の食売上		
	100年培った安全安心と信頼～商いの心				
IYの弱み	ボトムアップ型でメリハリがない商品戦略	非効率なまま属人化した事務作業			
	やればやるほど赤字を拡げる販促企画	効率度外視で増えるinstストア商品	昨比発想で内向き志向の予算立案		
	量だけが多いが何も伝わらない情報共有	積み上げても予算に届かない販売計画			
	現場の声に耳を貸さない商品開発	取扱高減により、悪化するセンター収支	カットできない死筋必須商品		
	中途半端なエリア戦略によりドミナント力が低下			使われない作りっぱなしの陳列基準書	
	開発より資料作りに追われるMD業務	曖昧な商品戦略による低値入のSPA	コンテンツ不足で埋まらない非食品売場		
	縦割りにより、硬直化し変わらない商品	値下げしても売れない死筋在庫による在庫回転率の低下			

2.2. 差別化要素と持続性_競争力低下の真因

人手をかけて実現していた業務品質は、ますます維持できなくなる。

IYが強かった時代

人手をかけてきめ細かなオペレーション

細かく**発注分担**



商売人気質

きめ細かな競合調査・
商圈を分析



鮮度管理・売場管理
を徹底



坪売上	2000年度
食品	586万円
非食品	163万円

今

人手が減り、オペレーション品質低下

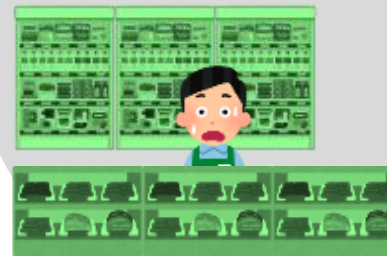
一人で見切れない量の
商品を担当



サラリーマン化

競合店舗・商圈分析の
ナレッジ喪失

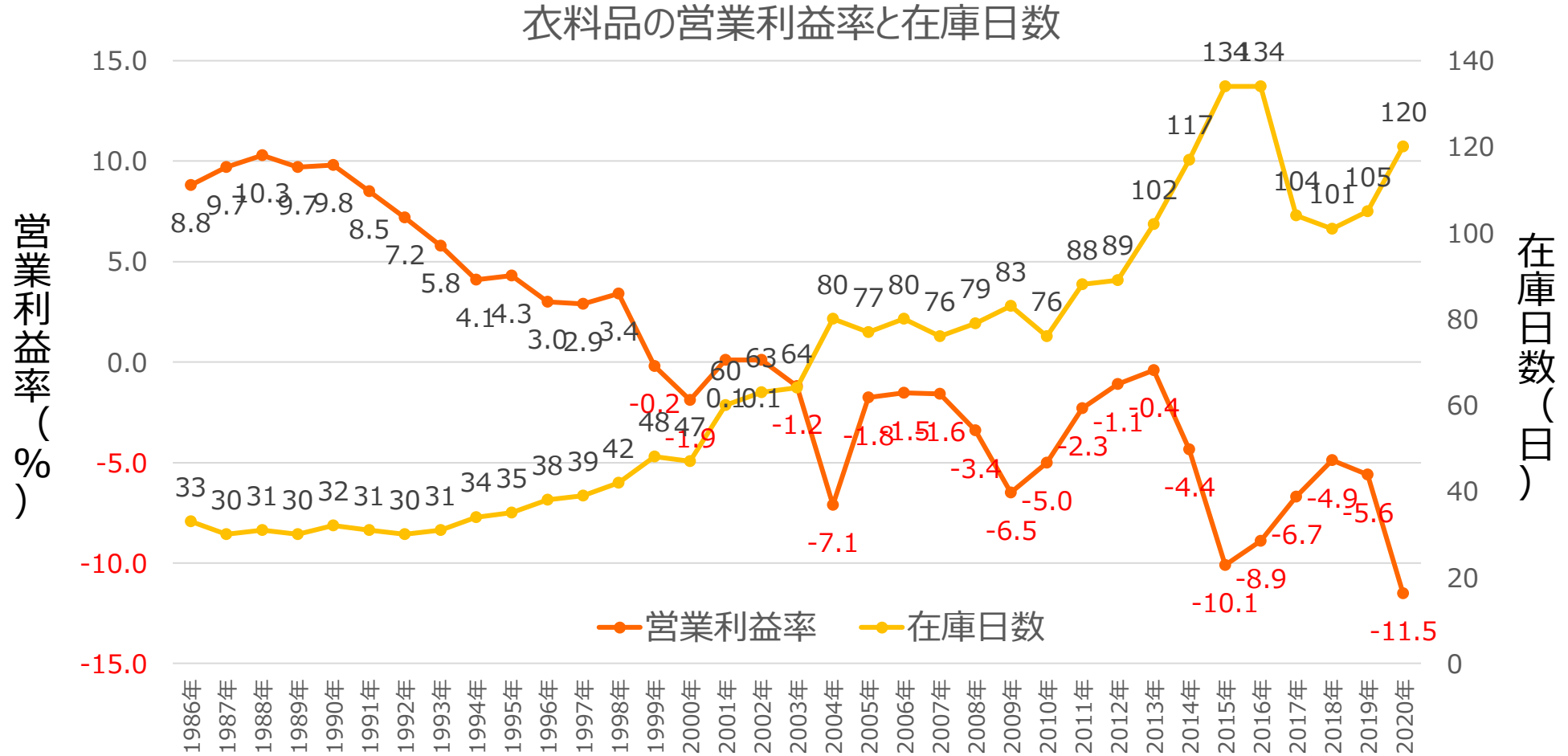
鮮度管理・売場管理が
行き届かない



坪売上	2000年度
食品	414万円
非食品	98万円

2.2.差別化要素と持続性_衣料品の在庫日数と利益率

単品管理の原点であった在庫日数の悪化が、赤字拡大に繋がっている。



2.2.1.競争優位の源泉となる経営資源・無形資産_お客様目線での「絶対の追求」

他と比較して良い悪いと判断するのではなく、**お客様の目線で「絶対の追求」を目指す。**

長年培った「単品管理」の精神の一例
～下記は、IY業務改革委員会より抜粋


<商品の絞り込みの必要性>

・**お客様は**目的の商品があるから、サービスがあるからという理由でお店を選びます。つまり、**商品の特徴で**選びます。**特徴をつけるには、商品をぐっと絞らなければなりません。絞って、一つ一つの質を高める**のです。自分のお店のお客様が買いたいと思う商品をきっちり揃えることが絞り込みなのです。
～1988年業務改革委員会より

<仕入段階での絞り込みの重要性>


- ①似たような商品があるのは、お客様を惑わすことである。
 - ②バイヤーの段階での仮設・絞り込みが重要である。
 - ③絞り込むことによって、もっと思い切った計画ができる。
 - ④バイヤーの絞り込みと店の絞り込みは違う。
- ～1990年2月業務改革委員会より

*売上は2020年度の見通し

セブンプレミアム 	
売上	1兆4,700億円
扱いアイテム数	3,850アイテム
1アイテム当り売上	3.8億円

	19/2期	20/2期	21/2期
デューシー	171	185	195
飲料・酒	53	53	54
菓子	28	26	28
加工食品	16	19	20
雑貨	6	7	8
合計	274	290	305

7P売上
10億円以上
アイテム数

トップバリュ 	
売上	8,600億円
扱いアイテム数	13,257アイテム
1アイテム当り売上	0.6億円


2.2.2.競争優位を支えるステークホルダーとの関係～生産者とのつながり

お客様のニーズを捉え、生産者と協力し付加価値が高い商品作りによって、

「適正価格で農作物を調達する企業」として生産者から高評価を頂く。

■生産者からの評価（17/2/18号 週刊ダイヤモンドより）

セブン&アイの評価が高い
農家が評価する流通大手の農産物調達価格

順位	会社・グループ名	満足度(点)	回答者(人)
1	 セブン&アイ・ホールディングス系スーパー (イトーヨーカドー、ヨークベニマル)	3.8	29
2	 セブン-イレブン	3.7	10
3	 生協※	3.7	21
4	 イオン系スーパー (イオン、マックスバリュ、ダイエー、マルエツ)	3.1	74
5	  ユニー系スーパー (アピタ、ピアゴ)	2.5	5

※担い手農家へのアンケートで、「あなたの作物を店頭販売などで扱ったことがある企業」の農産物の仕入れについて適正価格で作物を調達していれば満点(5点)とした平均値。回答者が5人以上の会社グループのみ掲載。満足度は小数点第2位以下を加味している ※生協には複数の地域生協も含む。ロゴは協同組合のグローバルマーク



顔が見える野菜。

イトーヨーカドーのプライベートブランド「顔が見える食品。」として、野菜を出荷する農家などが一定の評価を下した。

※週刊ダイヤモンド記事より抜粋

2.2.3.収益構造・牽引要素～ 1店舗当りの販売力

イベントのワクワク感とワンストップショッピングの利便性の追求が、「日常使い+a」の販売力。

*売上は2020年度実績

売場とマーチャダイジングの連動
～下記は、IY業務改革委員会より抜粋

<衝動買いをうながす仕掛け>

・「モノの充足している時代に対応するには、お客様の衝動買いをうながす仕掛けこそ大切」

・モノが不足していた時代には、「今日はあの商品を買おう」「この春はこの商品が必要だ」というお客様が多く、ほとんどが目的買いだった。しかし、**モノに充足してくると「衝動買いの比率が高くなってくる」**という考え方。

例) 04年 駅弁大会「峠の釜めし」1時間300個完売

食品の1店舗当り販売額

	IY	Y社
10億円～	9店舗	64店舗
20億円～	36店舗	32店舗
30億円～	26店舗	4店舗
40億円～	25店舗	—
50億円～	19店舗	—
60億円～	6店舗	—
70億円～	7店舗	—
合計	128店舗	100店舗

30億以上
構成比

65%

4%

地方名菓の品揃え



東北かけはしPJ



中華フェア等



3.2.主要なステークホルダーとの関係性の維持_お客様との接点作り①

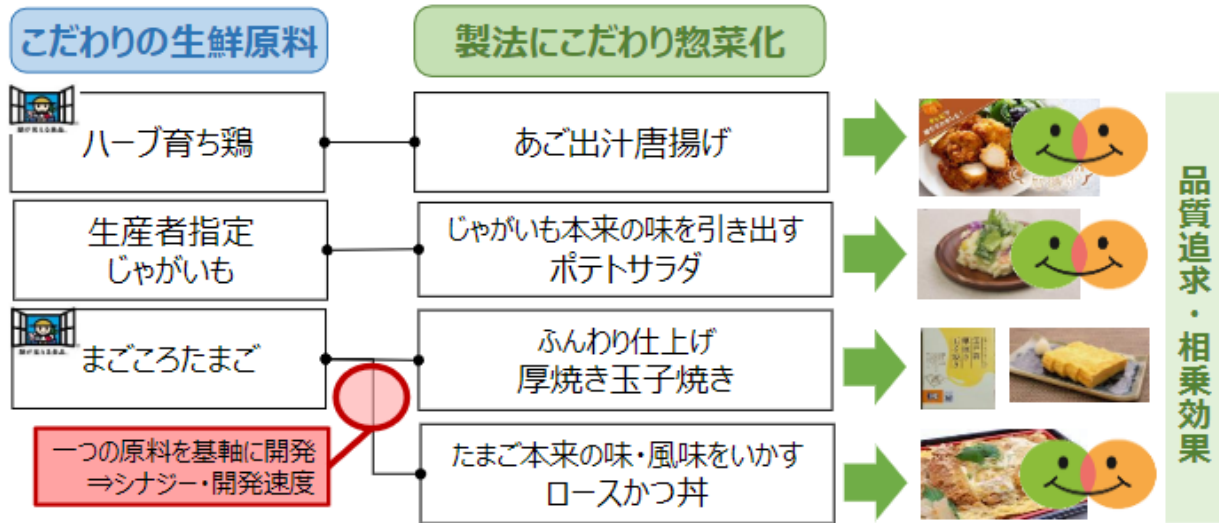
生産者の商品を、多様な販売チャネルで付加価値をつけて、お客様に届ける。



IYのこだわり商品の追求：お客様との新たな接点づくり⇒ブランド認知

3.2.主要なステークホルダーとの関係性の維持_お客様との接点作り②

オリジナル原料の良さを伝える販売事例



オリジナル原料を活かした商品開発

顔の見える素材を使った惣菜売場
→味を知ってもらうことで素材の紹介を兼ねる



デリカはライブ感ある
売場で拘り食材を調理

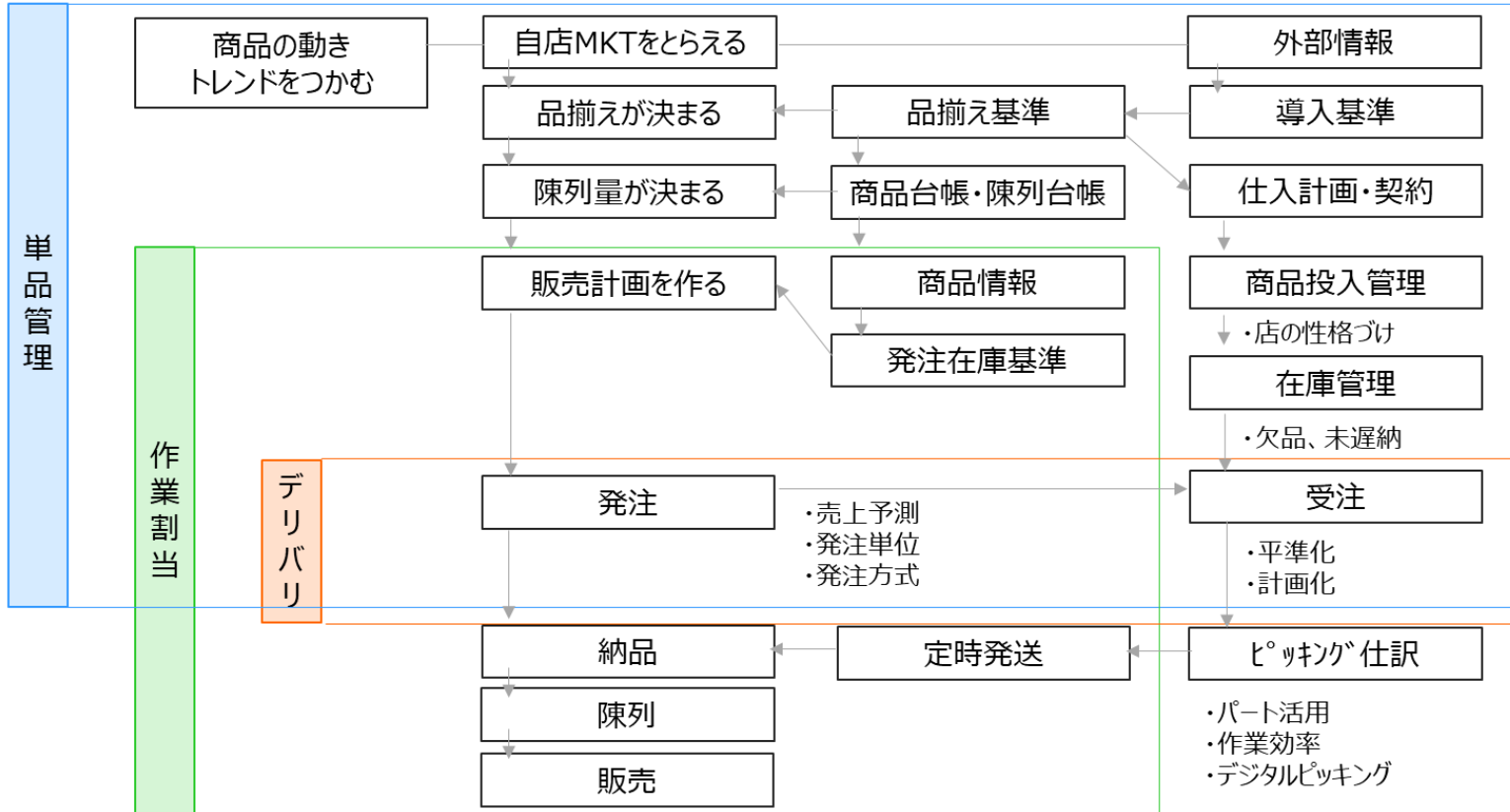
- 接客 & 出来立てのライブ感
- 素材の良さ 生産者の見える化
- こだわり製法 製造の見える化

3.2.主要なステークホルダーとの関係性の維持_物流トータルシステム

タイムリーにニーズにあった商品を提供する、という販売プロセスに物流を含め、全体最適を進めてきた。

リードタイムの短縮から予測精度UPによる効率改善へ、トータルシステムを刷新する。

トータルシステムの概要 (1984年)



次期中計は、デジタルを利用したBPRを推進し物流のトータルシステムを刷新する。

	IY	I社	Y社	M社
加食センターフィー	5.4%	6.5%	6.0%	6.5~8%

* 首都圏センター2019年度。数値は通過金額比

3.3.1 事業環境の変化リスク_お届け事業への取り組み

コロナ禍にお客様の購買スタイルの変化が加速。

グループのノウハウ/インフラを活用し、ラストワンマイルの配送を強化。

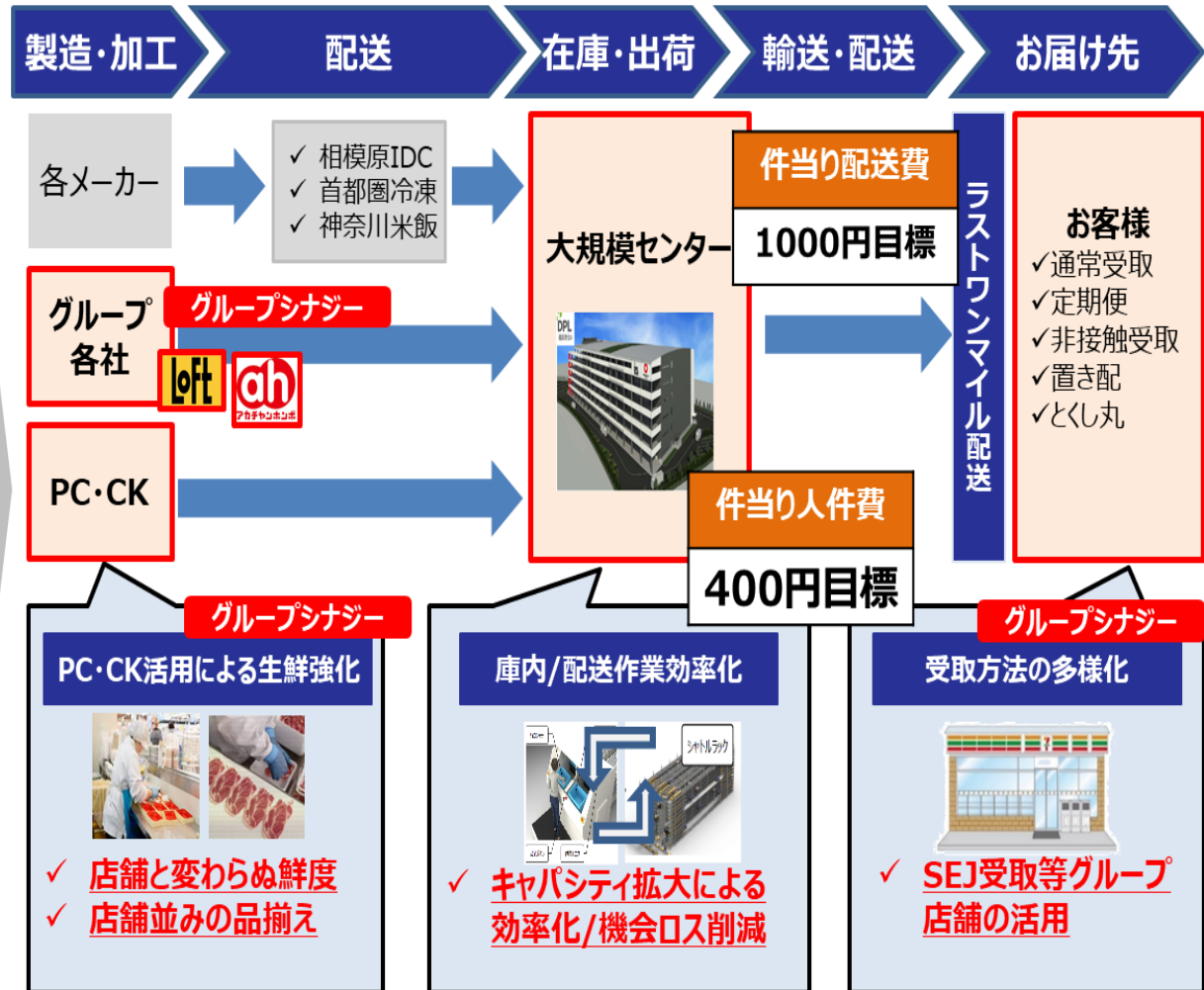
背景

- コロナによる在宅時間増加
⇒お届け需要の高まり
- 店起点のお届けに限界（欲しいものがない、枠が空いておらず注文できない）

IYの取組み

- 品質、利便性、効率性を同時に追求するために、グループ経営資源を最大限活用
- 店出荷の限界を突破するために大規模センター化を推進
⇒**お客様の購買スタイルに合わせたお届けを実現**

今後の計画	20年度	25年度
お届け事業売上	432億円	710億円
お届け事業売上比率	4%	7%

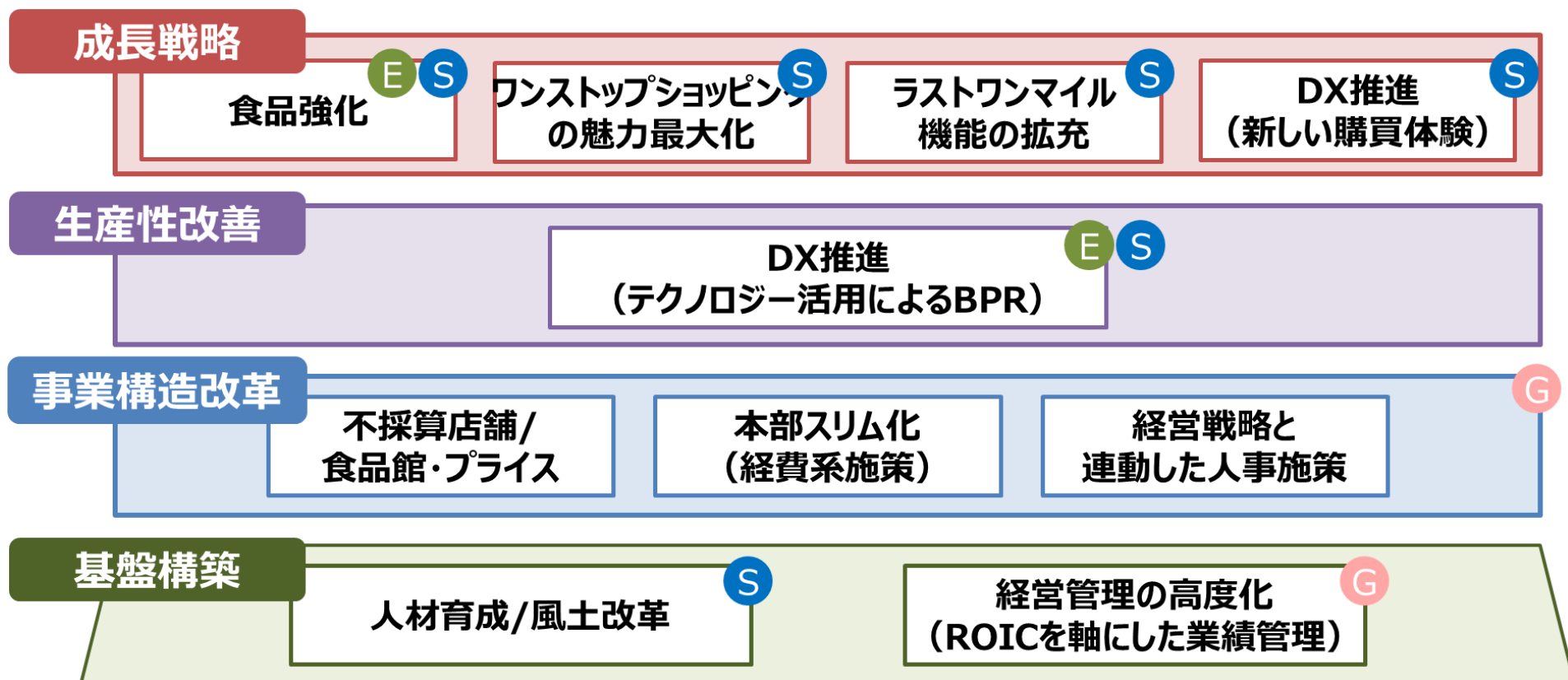


4.1.戦略_次期中計の戦略骨子

全ての戦略は、ESGを基軸に構築。

22年度までに事業構造改革を完結し、25年度までに持続的な成長に向けた成長戦略の道筋をつける。

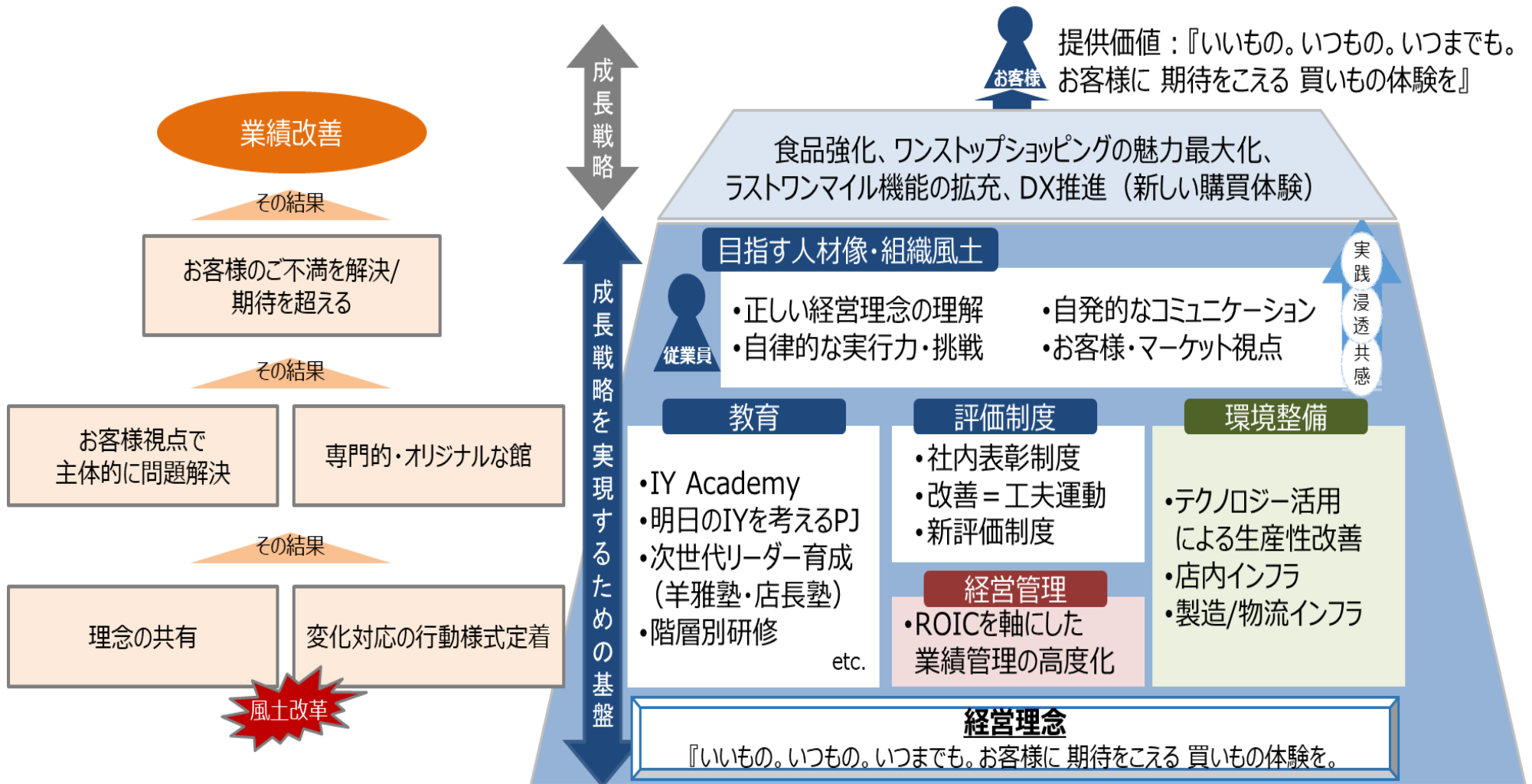
新中期経営計画の全体像（21年2月26日HD予算行為計画会議資料）



4.2.1.戦略_人的資本への投資_企業風土改革の全体像

施策が成果を上げられるかどうかは、土台がしっかりしているかどうかにかかっている。

経営理念を実践できる人材の育成と数値責任を明確化した経営管理の二つが企業風土改革の柱。



4.2.2.技術（知的資本）への投資_令和の単品管理①

テクノロジーを活用して店舗と本部の業務プロセスを連動させる。

生産性改善と同時に、お客様へ新しい購買体験を提供していく。

背景

- 本部：お客様不在・対症療法の仕事に終始
- 店舗：人手が減り、オペレーション品質低下。従業員の働きがいも低下
- 本部と店舗の業務プロセスが連動しておらず、業績管理も困難

IYの取組み

- 本部人員が現場に張り付いて業務実態調査
- これまで本部と店舗で独立していた業務プロセスが販売計画を通じて連動。リアルタイムで業績管理可能に
- テクノロジー活用によりムリ・ムダ・ムラ削減。本来「人」がやるべき業務に注力することで、働きがい向上
- マーケットイン発想で新しい購買体験を創造

商品部（本部）

商品政策

- ✓ マーケットシェア・トレンド・競合の把握
- ✓ データや生の声からお客様を理解 etc



商談

- ✓ 信頼できるデータをもとに、有利に商談



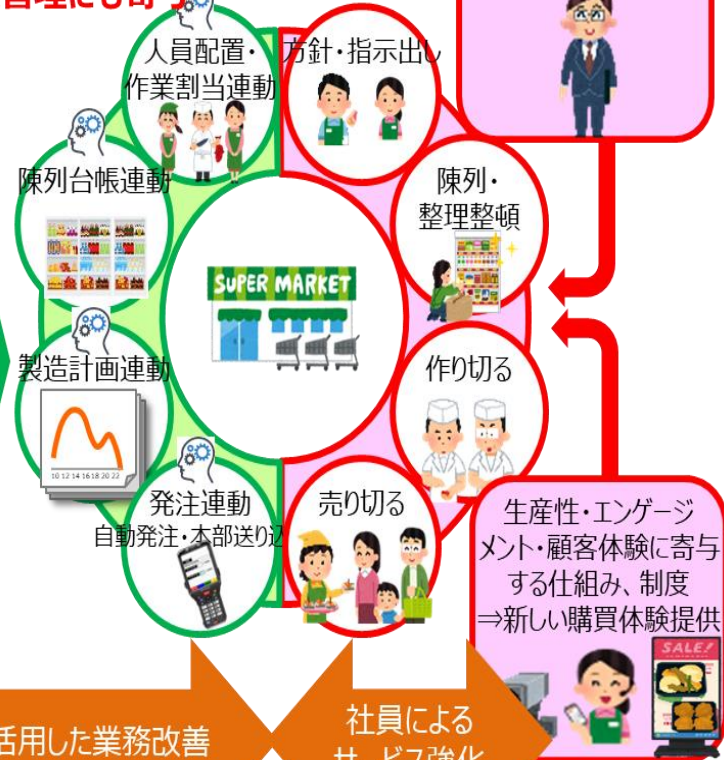
販売計画 (半自動化)

- ✓ 予算、計画、実績が全て連動
- ✓ 予実ギャップをリアルタイムで把握

AIなどのテクノロジーを活用した業務改善

販売(店舗)

本部と店舗の業務プロセスがシステムで連動
⇒業績管理にも寄与



SV・トレーナーと連携した改善・検証



生産性・エンゲージメント・顧客体験に寄与する仕組み、制度
⇒新しい購買体験提供



4.2.2.技術（知的資本）への投資_令和の単品管理②

テクノロジーを導入することにより、働く社員が、よりお客様に近い仕事をすることで成果が出る。

テクノロジー活用によりムリ・ムダ・ムラを削減

重点施策

店舗先行施策

- | | |
|---|--------------|
| ① | AI製造計画 |
| ② | AI発注提案 |
| ③ | 個店品揃え最適化 |
| ④ | MH最適化 |
| ⑤ | デジタルプライス |
| ⑥ | セルフ決済の推進 |
| ⑦ | ペーパーレス |
| ⑧ | BR極小化（売場最大化） |

売場・BR改革

削減される業務

- | |
|-------------------------|
| 計画数算出・原料発注 |
| プロパーの発注 |
| 個店分析能力格差是正 |
| 必要人員算出・作業割当 |
| POPの作成・スキャンチェック |
| レジ登録時間&精算業務 |
| 紙情報アウトプット |
| 店交換業務 人員計画
小口業務 伝票処理 |

「人」がやるべき事に注力

接客/
実演

売場
作り

ポテンシャル最大化
⇒働きがい向上

調理

相談

今後の
計画

- 21年度中に、店舗先行施策を全店導入
- 構造改革店舗より順次売場・BR改革を進める

数値目標

20年度

25年度

一人当たり売上

28百万円

37百万円

直接人件費率

10.2%

9.3%

間接人件費率

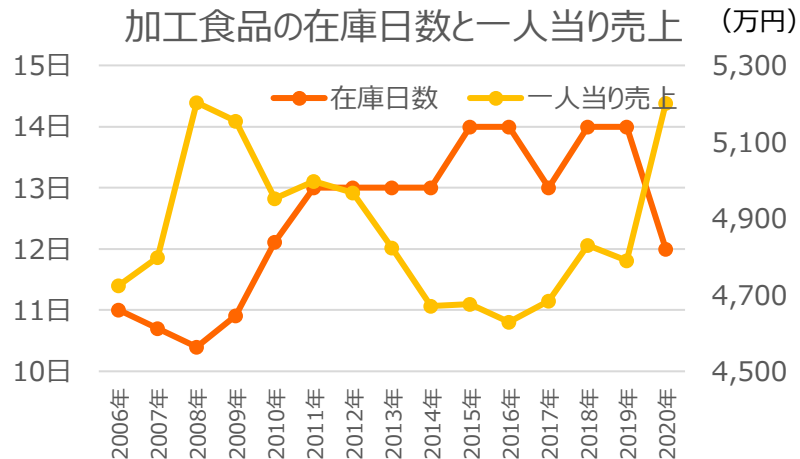
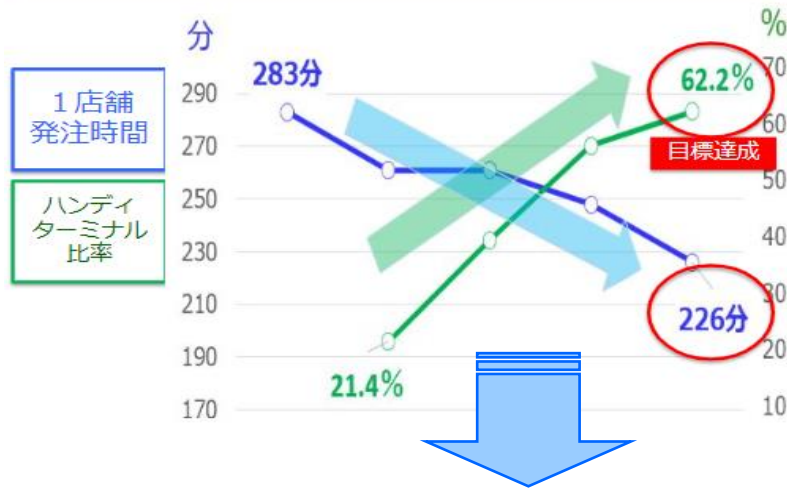
3.4%

2.0%

4.2.2.技術（知的資本）への投資_令和の単品管理③

AI発注提案

発注時間 【全店導入前】283分→【11/30週】226分
1日約1時間減



AI製造計画

■トライ週 (7/27週) 個店格差

弁当DPT



荒利昨年比 ベスト店舗10 単位%

店名	計画高 昨比	製造 計画比	売上 昨比	荒利 昨比	値下率	機会 ロス率
弁当DPT計	129	108	125	125	10.2	10.0
津田沼店	137	112	137	264	10.5	7.7
昭島店	192	106	183	182	8.3	6.4
南松本店	117	141	145	159	12.6	7.4
小田原店	137	108	135	151	9.6	7.6
川崎店	134	118	140	147	7.6	7.9
A北砂店	117	112	121	138	7.8	8.0
武蔵小金井店	136	110	132	131	12.8	6.6
静岡店	125	100	117	131	6.6	8.0
A鷲宮店	145	102	135	123	8.9	7.3
GT武蔵小杉店	119	101	107	122	9.7	7.0

荒利昨年比 ワースト店舗10 単位%

店名	計画高 昨比	製造 計画比	売上 昨比	荒利 昨比	値下率	機会 ロス率
弁当DPT計	129	108	125	125	10.2	10.0
亀有駅前店	117	100	101	78	15.6	13.3
桂台店	126	111	127	87	9.1	12.4
A鳳店	122	115	109	92	24.0	8.1
新潟店	120	92	98	96	10.5	10.9
湘南台店	127	92	107	97	9.3	12.5
我孫子店	102	111	104	98	8.4	9.7
若葉台店	136	106	126	101	12.0	11.8
大宮店	117	110	111	103	15.0	8.2
A深谷店	121	112	122	105	9.0	11.2
小山店	133	95	113	105	9.0	10.3

店舗はAIが提案する数量を作りきり、
 売り切ることに注力

売上既昨	IY	Y社
弁当DPT	107%	100%
寿司DPT	111%	101%

* AI製造計画を全店導入後20年7月～21年2月累計

4.2.3.ブランド顧客基盤構築_先義後利の考え方①

利益のみを考えた企業姿勢は、周囲からの怨み・妬み・嫉みを生むこととなる。

「先義後利」の精神で、あらゆるステークホルダーや社会課題に対し、誠実に真摯に向き合い、貢献していく。

「社会の公器」である企業ができること

私たちは「お客様」「取引先、株主、地域社会」「社員」に
信頼される、誠実な企業でありたい

優先すべきは、すべての関係する人たち（ステークホルダー）に
仁義をもってどう貢献できる企業となるか

2,500年前



孔子

子曰わく
君子は義に喩り
小人は利に喩る
(さと)

先義後利（せんぎこうり）

君子（学徳に優れた者）＝“義”（道理にかなった正しいこと）を優先し、
小人（学はあるが徳に乏しい者）＝“利”（利益）を優先する。

君子は、先に義を貫くことによって信頼が得られることを知り、
結果として後から利はもたらされるという考えで行動する。

利益至上

社会課題の解決

資本主義
株主

ステークホルダー
資本主義

2020年ダボス会議

×:株主利益を追求した
経営

○:あらゆるステークホル
ダーを意識した経営

300年前



大丸百貨店の
理念・精神、“訓”

4.2.3.ブランド顧客基盤構築_先義後利の考え方②

ウィズコロナ時代の先義後利とは？

『社会課題の解決』と『企業活動』の実現

『不安・不満の軽減』・『安心して豊かな生活の提案』

義

社会課題への対応

感染防止策の徹底

- 3密対策+マスクの着用+手指消毒
- コロナ時代の新しい基本四原則
(お客様に見える、伝わる)
- 感染拡大を防ぐための正しい知識による防疫対策

利

IYの企業活動

安心感を与えるサービス
必要とされる商品提供

- 心地の良いフレンドリーサービス
- お客様の期待値を超える
上質な商品、価値ある商品
- お客様にとって、今の生活に必要な
商品の品揃え

**ESG
SDGs**

企業に求められる役割 ⇨ 重なる部分を広げるほど、企業価値（ブランディング）は高まる

4.2.4.企業内外の組織づくり_本部のスリム化

タテ（店舗・本部間）とヨコ（部門間）の垣根を取り除くことで、組織内連携を強化～20年7月実施

店舗と本部のフラット化

従来組織
の課題

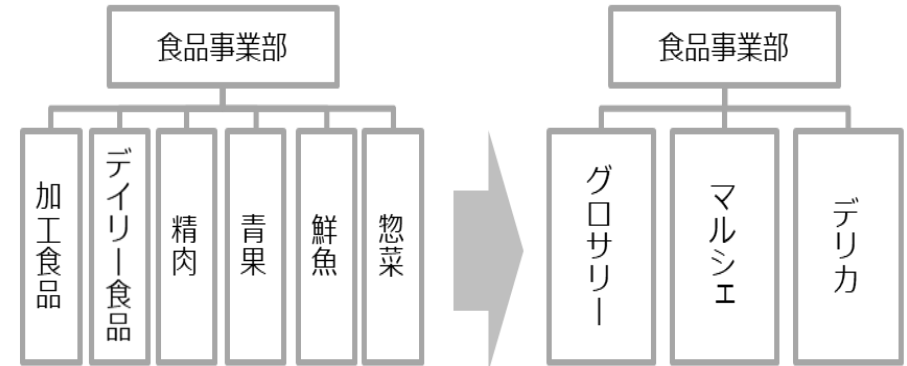
- ✓ 店舗に対して発信される情報が多重（SV・DB機能のカニバリ）
⇒店舗・本部間のコミュニケーションが複雑
- ✓ MD施策の立案と店頭実現で部門横断
⇒施策実行に遅れ。店頭実現力も弱い

組織変革
の狙い

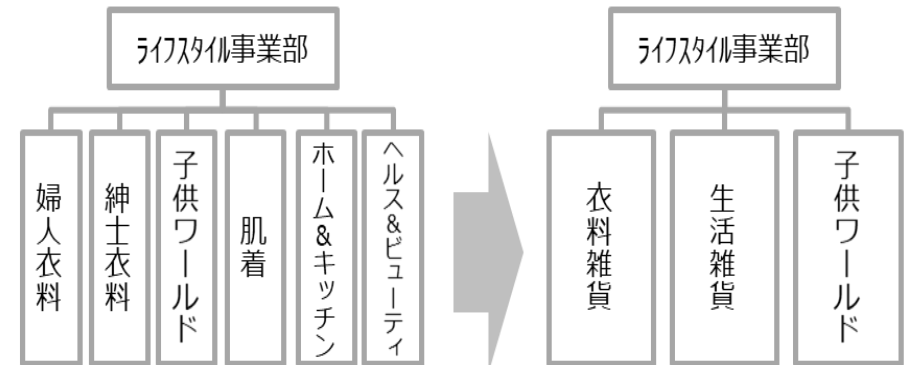
- ✓ SV・DB機能を統合。店舗を複雑な情報発信から解放
⇒店舗・本部間のコミュニケーション促進
- ✓ 店舗業務部、店舗戦略部を新設
⇒MD施策について、企画から店頭実現までがスピード感をもって実行できる体制に

**店舗・本部間の垣根を取り除き、
商販一体となった企画～店頭実現が可能に**

マーケットイン志向の部門統合



**部門間の垣根を取り除き、
マーケットイン発想のMD開発を促進**



4.2.5.成長加速の時間を短縮する方策_IY業務改革PJのロードマップ°

<全社業務改革の5箇条>

1. 一部だけでなく、会社全体を改革する
2. 一足飛びにやるのではなく、徐々に着実に改革する
3. テスト→拡大、というサイクルを進める
4. 現場の納得⇒全社拡大、という流れを進める
5. 全てはデータに基づいている

イトーヨーカ堂、IT統括部（GMS）、アクセンチュアが三位一体で推進

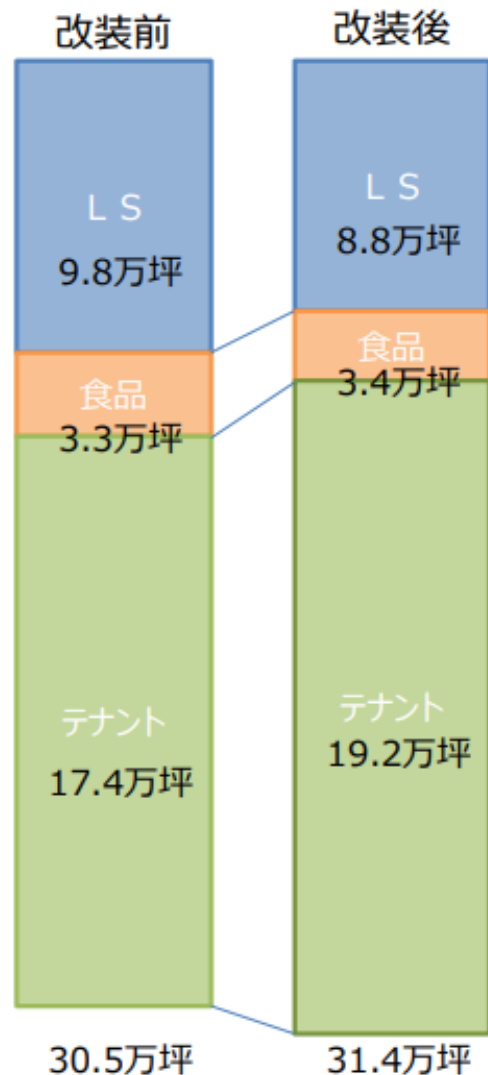


4.4.1.事業売却・撤退戦略を含む事業ポートフォリオマネジメント_店舗構造改革の推進

店舗の9割を占める非食品の売場は、自営とテナントの垣根なく改廃を進め、SCの集客力に繋げる。

対象は、2017年度～2019年度までに実施の52店舗

* 改装前12か月と改装後12か月の比較。19年度店は、20年6月までの実績を集計しています。
* 営業利益は改装費用負担前利益（改装時のイニシャルコストを除くベース）



事業部	項目	改装前	改装後	増減
LS	坪数	9.8万坪	8.8万坪	△10%
	坪売上	145万	153万	+6%
	営業利益	▲50億円	▲26億円	+24億円
食品	坪数	3.3万坪	3.4万坪	+3%
	坪売上	705万	706万	±0%
	営業利益	58億円	72億円	+14億円
テナント	坪数	17.4万坪	19.2万坪	+10%
	坪売上	203万	202万	▲1%
	営業利益	103億円	102億円	▲1億円
SC計	坪数	30.5万坪	31.4万坪	+3%
	客数 (1日1店)	15,748人	16,315人	+4%
	売上	6,246億円	6,401億円	+2%
	営業利益	111億円	148億円	+37億円

投資340億円/増分営業CF64億円 = 投資回収5.3年

4.4.2.無形資産の測定と投資戦略の評価_販促企画

デジタルを使ったBPRにより、店と本部の役割が明確になり、商販一体となった売場作りが浸透。

1年後の販促企画が立てられる体制に変化。21年度以降、MROIによるモニタリング高度化を進める。

【販促企画の一例：21年2月17日～21日 中華フェア】

【大中華街フェア】売場展開



1.5カ月前
OPG
会議

1カ月前
計画共有
会議

2週間前
SM徹底
情報

1週～2週間前
売場
確認会
ビデオ
配信

当週
・でん書バトでの
画像回収
・SPD良さ拡大

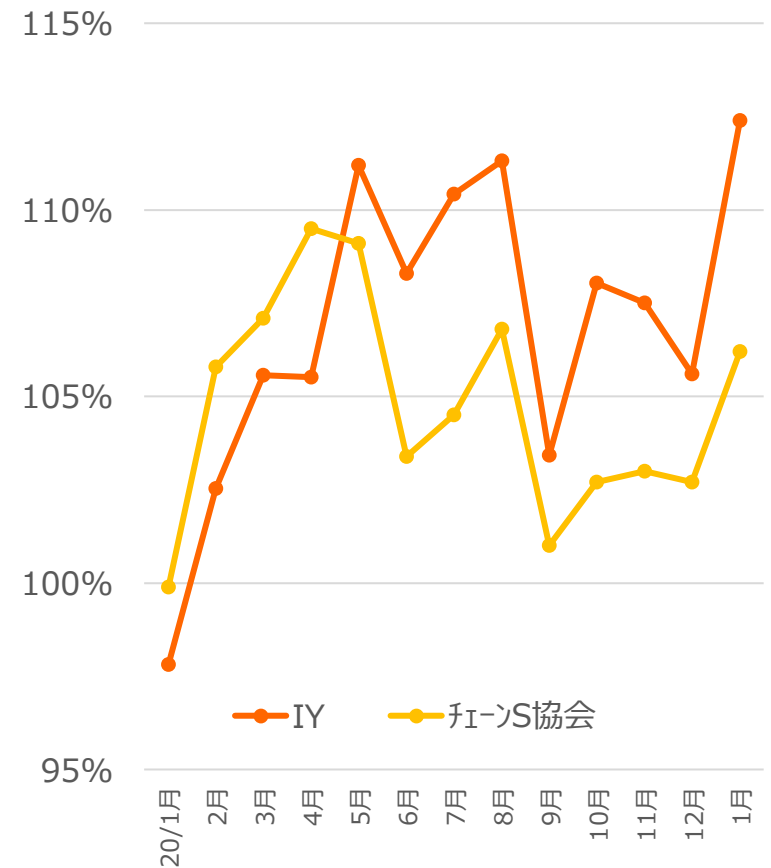
お客様に伝わる
売場の実現度
アップ





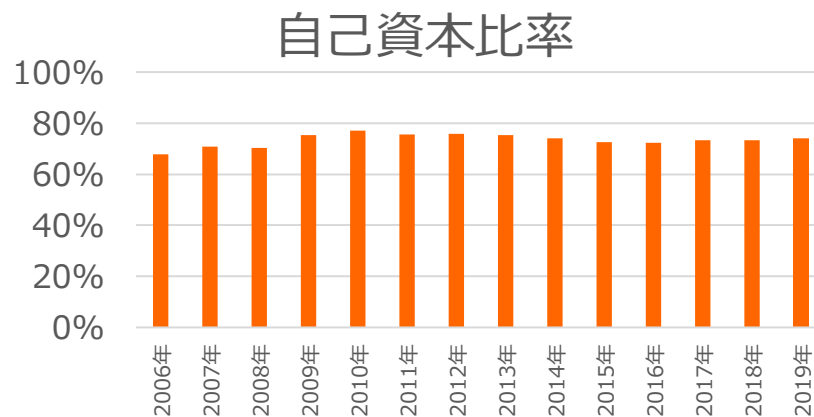
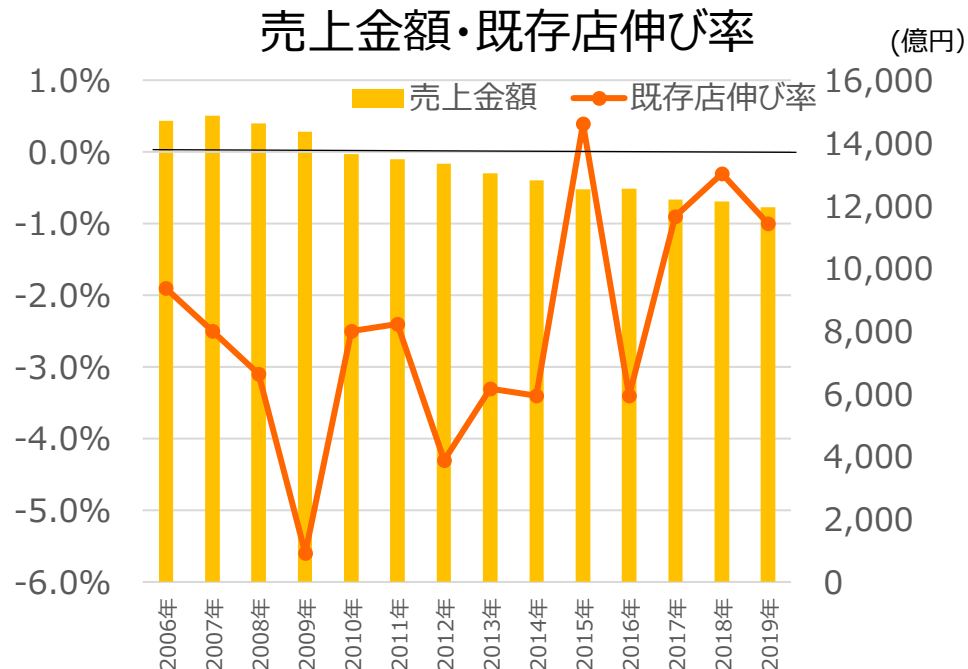
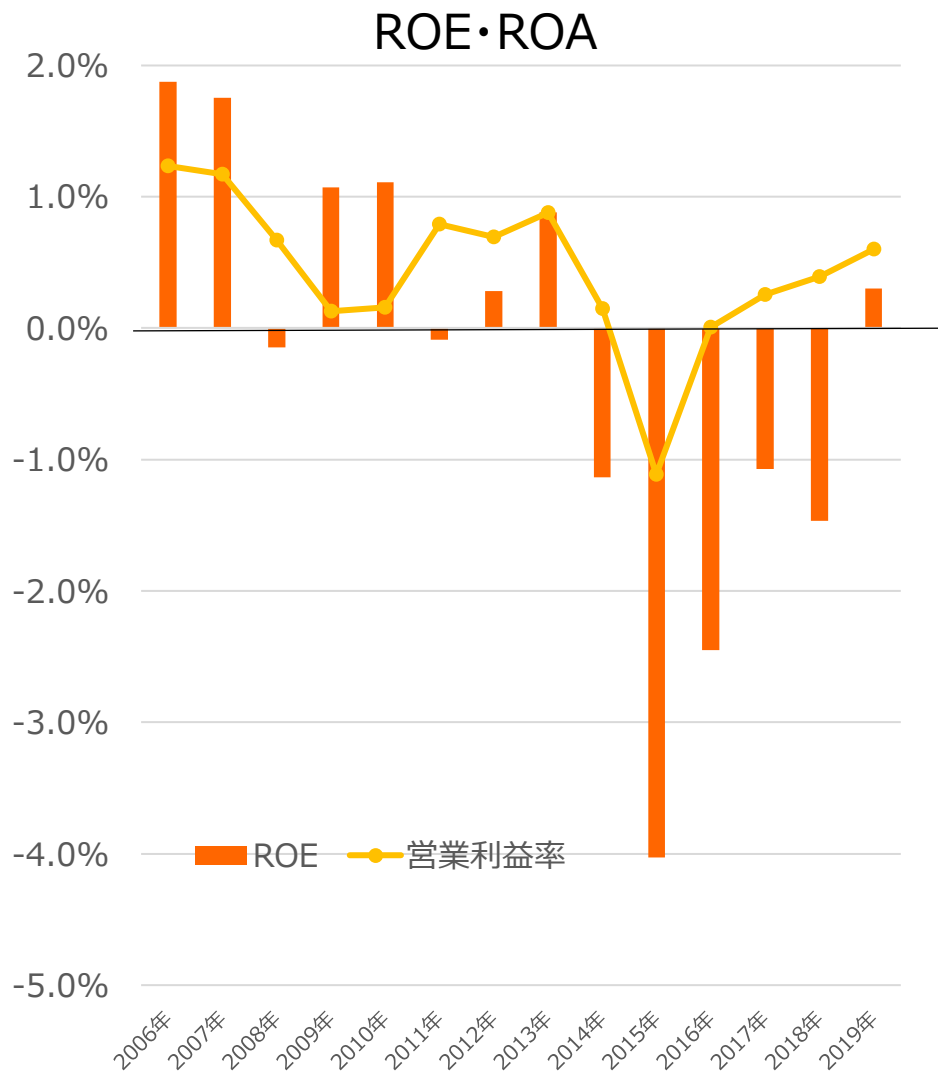


食品売上既存昨年比



5.1.1.財務状況及び経営成績の分析_収益性・成長性・安定性

財務の安定性に頼り、価値創造につながる戦略的な投資がされていない状況。

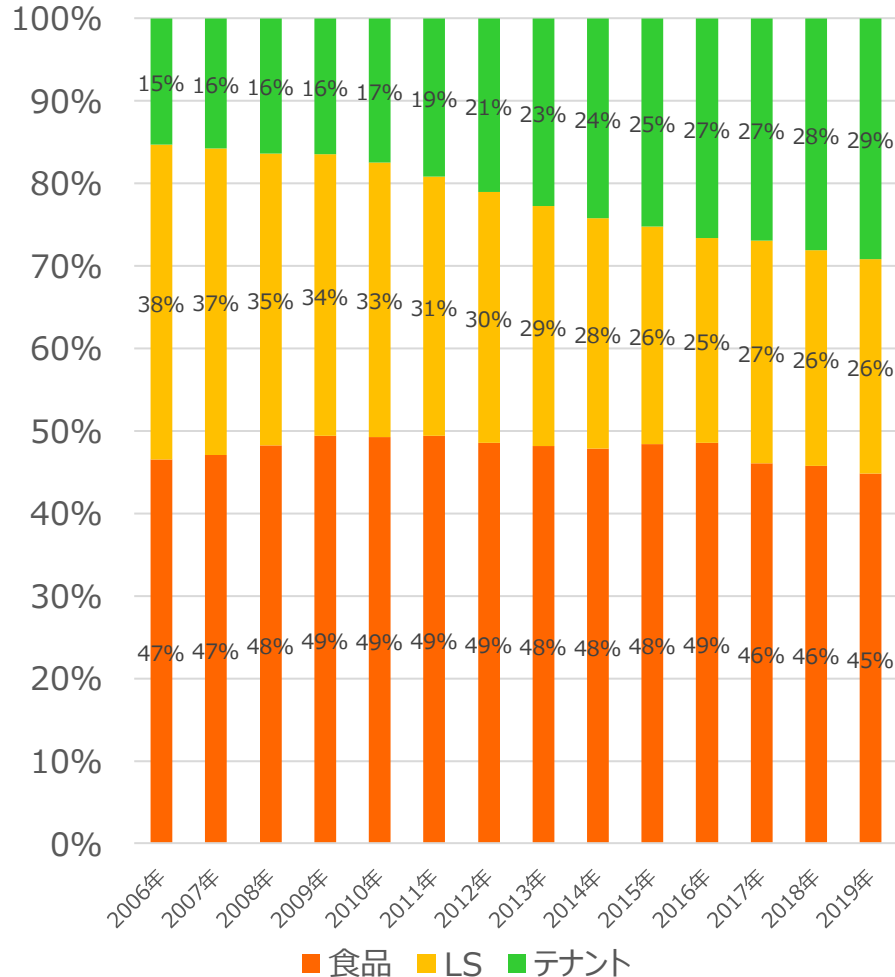


5.1.1.財務状況及び経営成績の分析_事業部別の売上・利益率

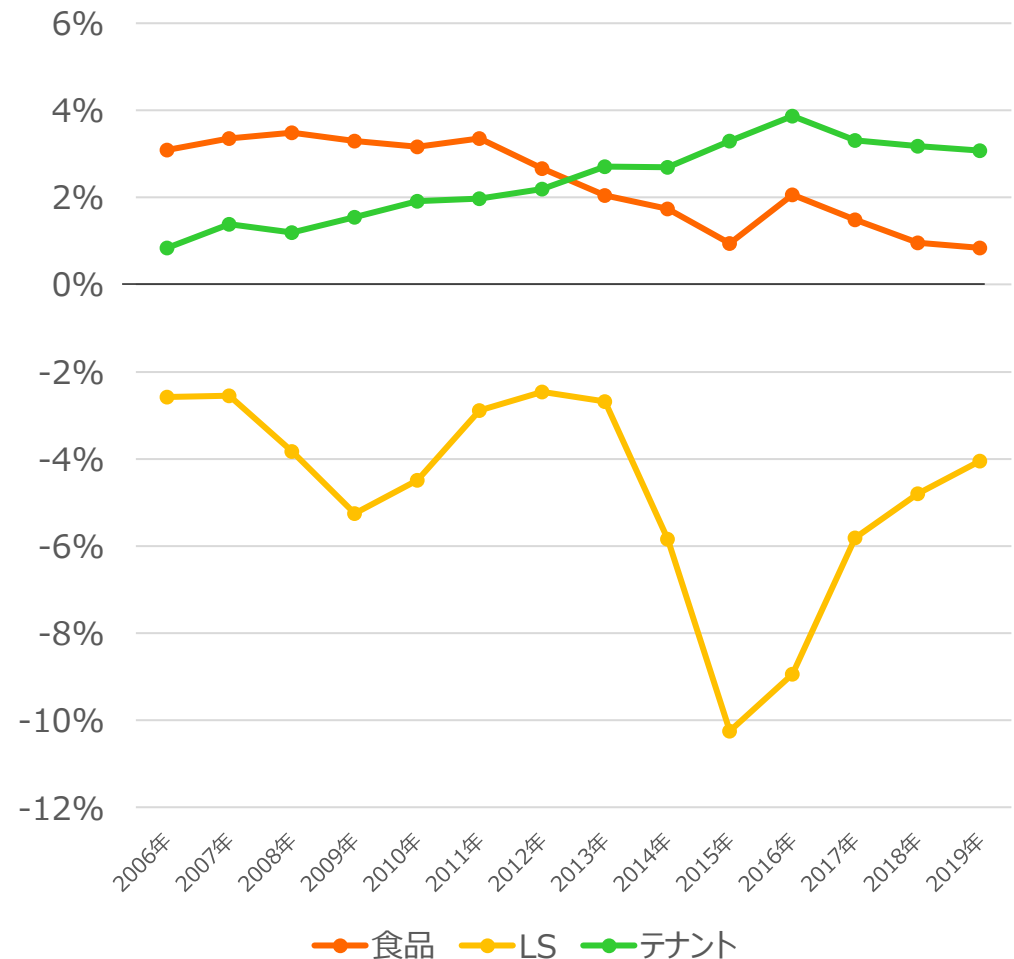
非食品はポートフォリオ見直しにより、収益率が改善されてきたが赤字。

テナント化により、間接経費の負担が増加したことで、収益の柱である食品の利益率が低下してる。

事業部別 売上構成比



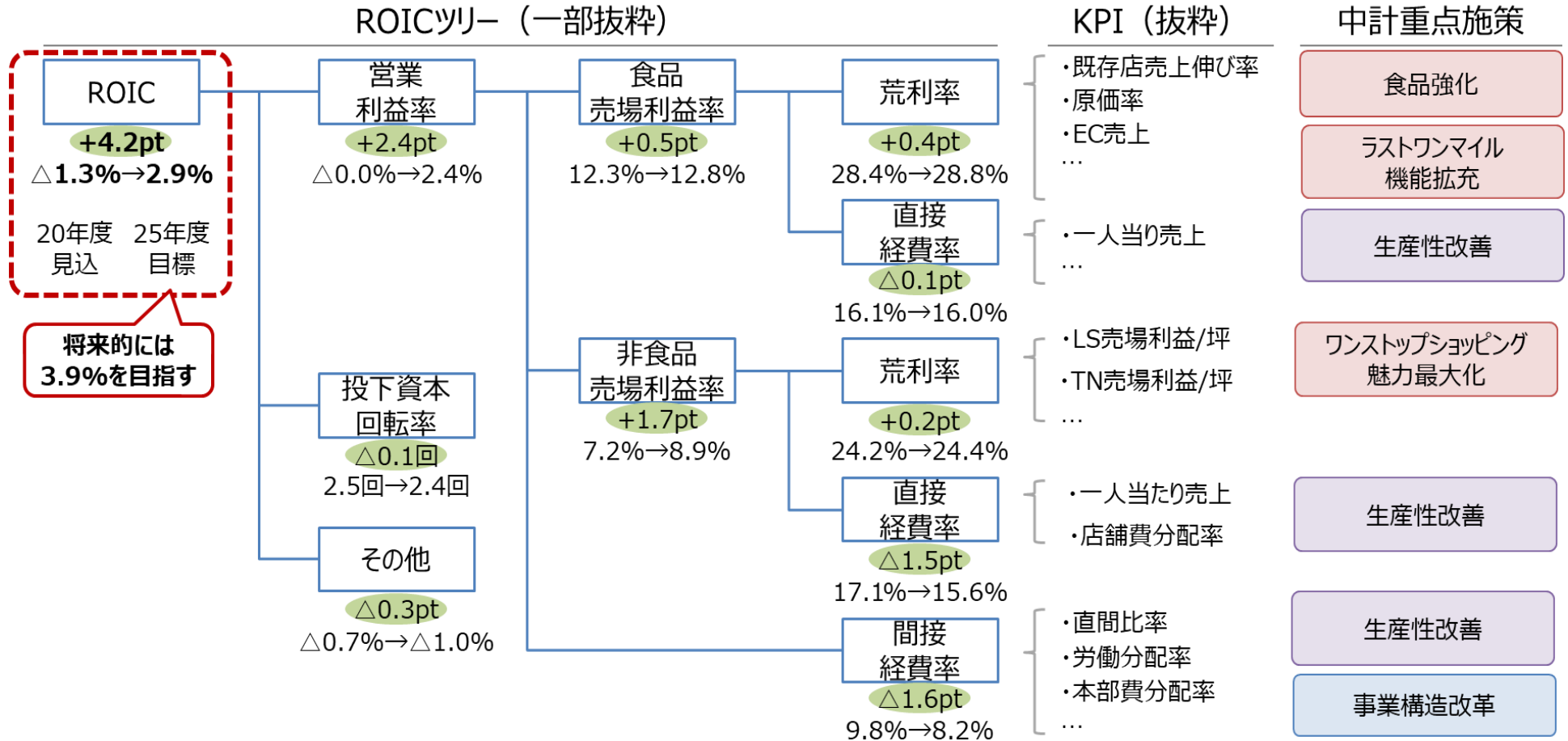
事業部別 利益率



5.2.戦略の進捗を示す独自KPI_ROICによる経営管理の高度化

資本コスト3.9%を上回る価値創造に向け、新中期計画では2025年までにROIC2.9%を目指す。

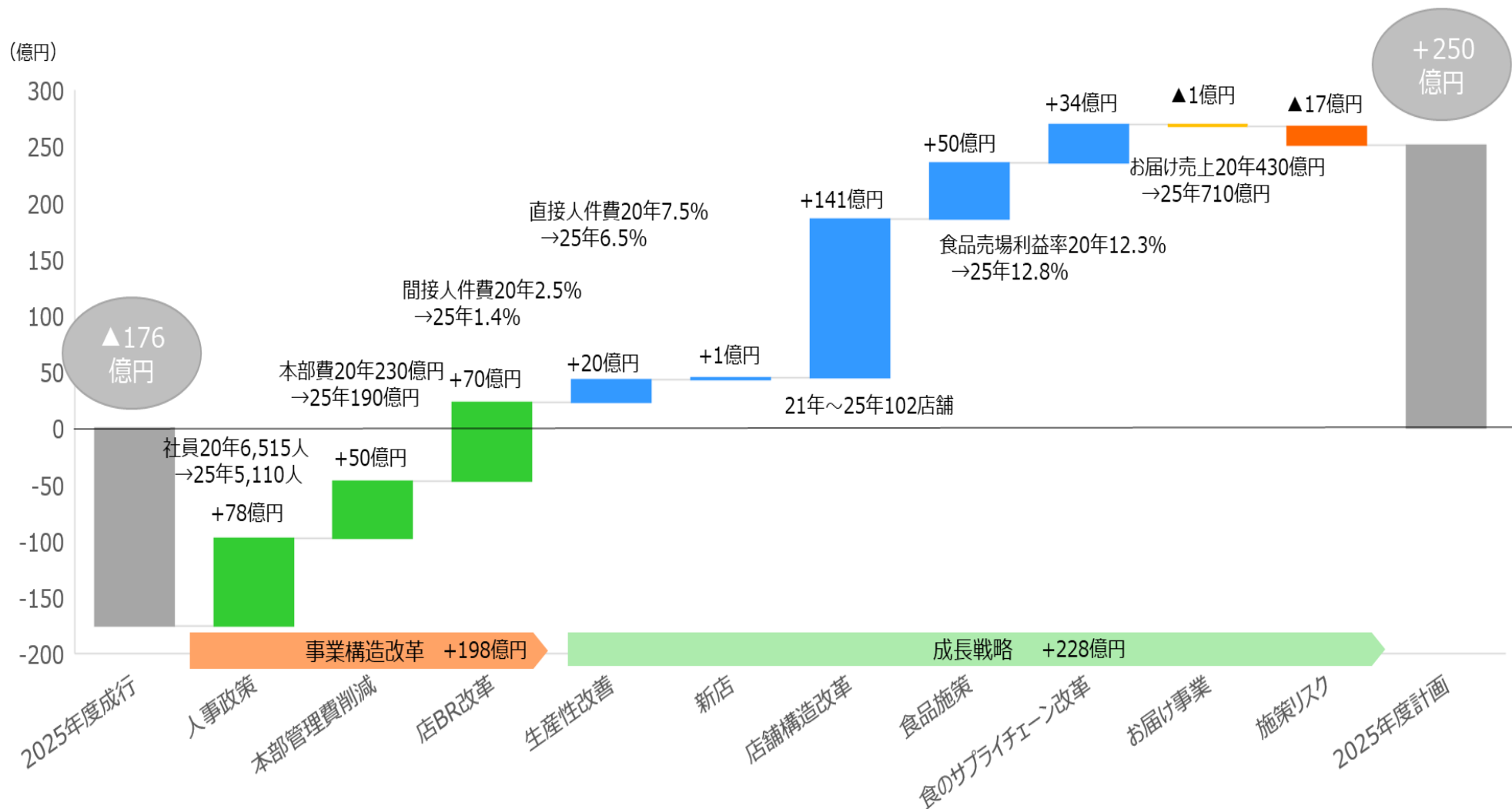
重点施策とKPIを連動させた経営管理により、事業部の責任を明確化する。



5.3. 企業価値創造と独自KPIの接続による価値創造設計_新中期経営施策とKPI

マーケット人口の減少予測と競合与件を考慮した「成行」では▲176億円の見通し

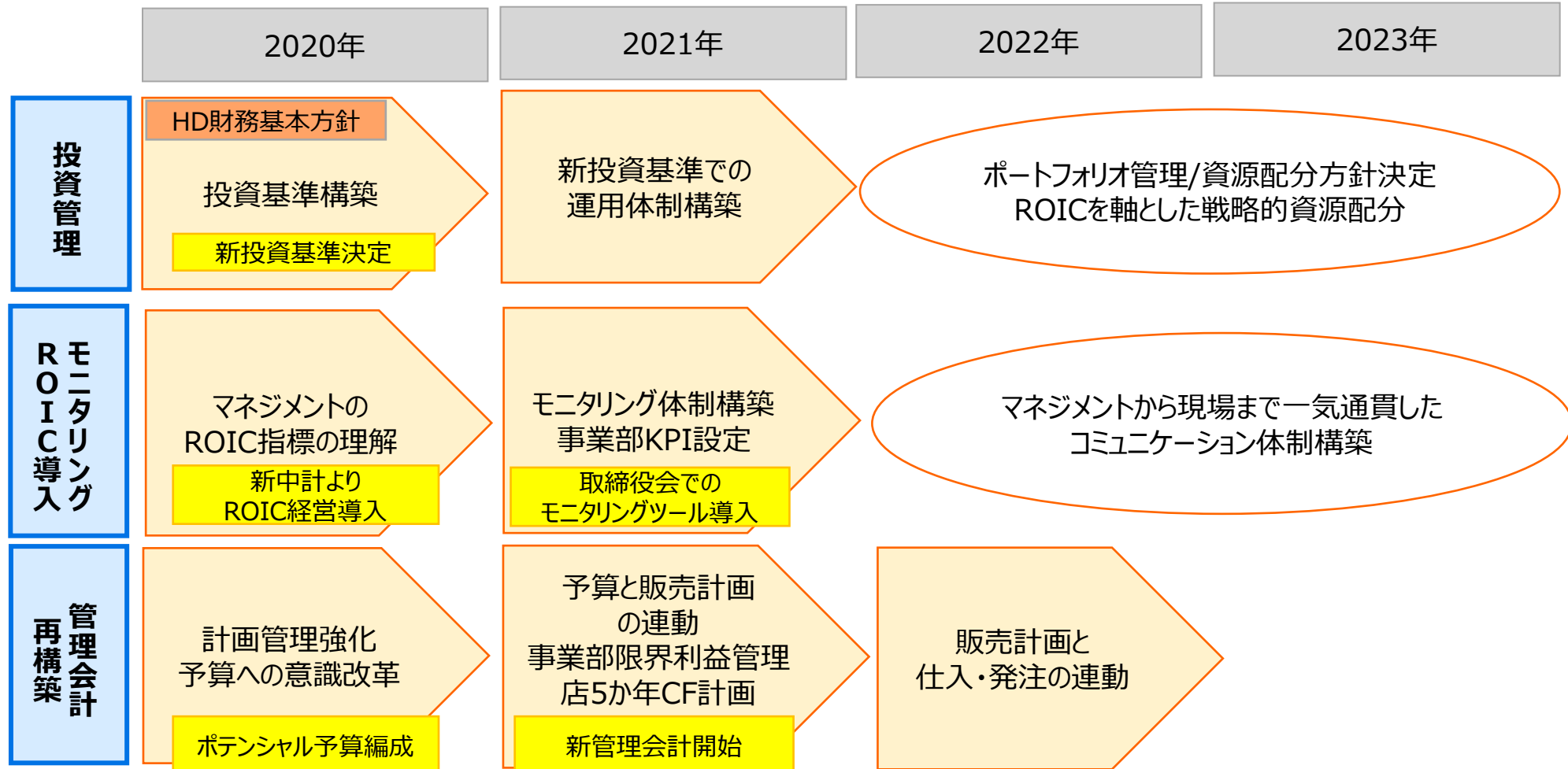
事業構造改革は22年度までに完遂し、成長戦略に繋げる。



5.4.資本コストに対する認識_経営管理の高度化

20年4月公表のHD財務方針に合わせ、IY社内の経営管理から予算までの思想を再構築。

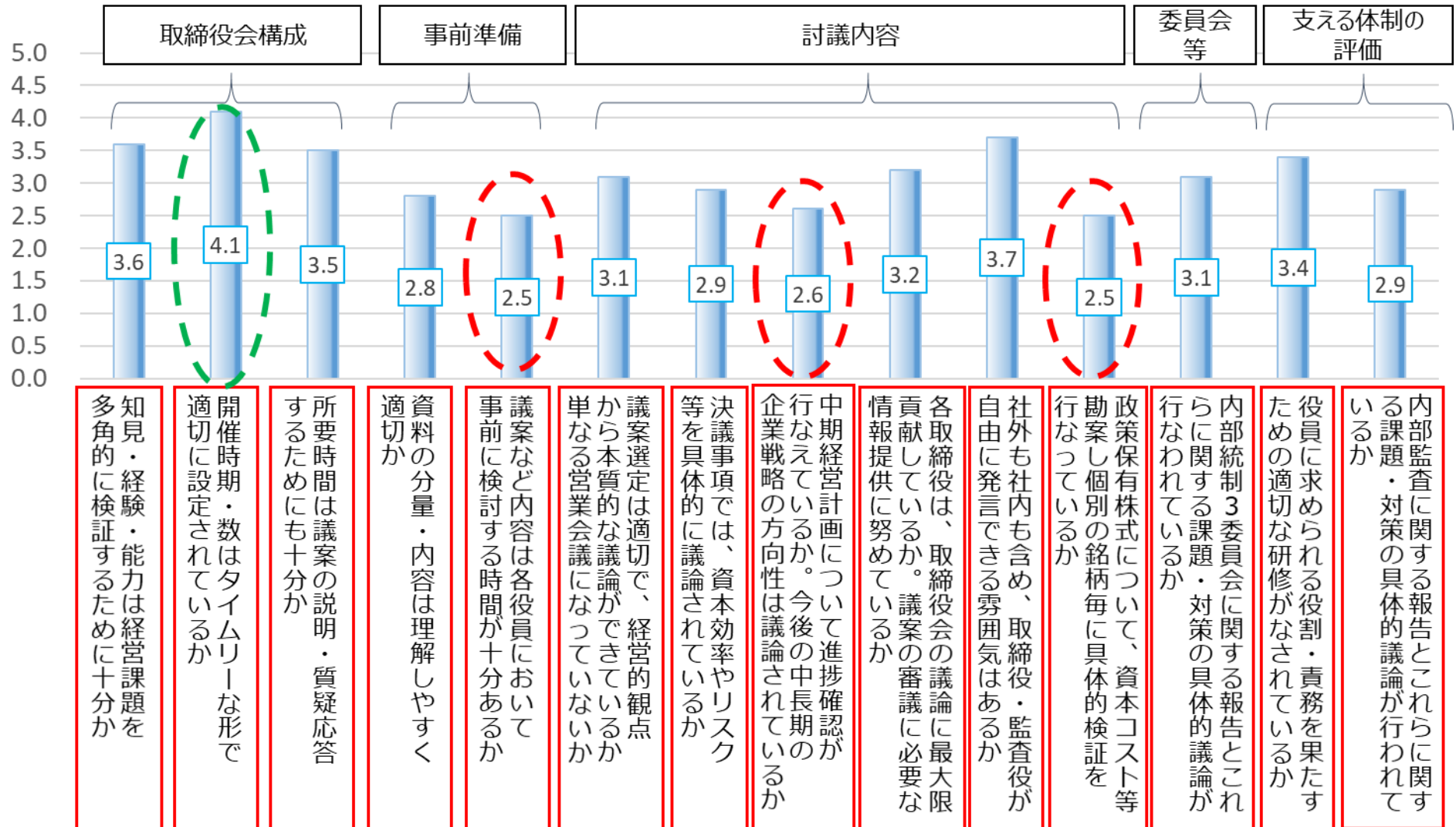
HD基本方針（20年4月公表）：持続的に企業価値を向上させる為、資本コストを上回るリターンを拡大するとともに、キャッシュフローの創出力を高める。



6.7.取締役会の実効性評価のプロセスと実行課題_取締役会アンケート

開催時期は評価が高い。一方で事前検討する時間、中期計画に関する議論についての評価が低い。

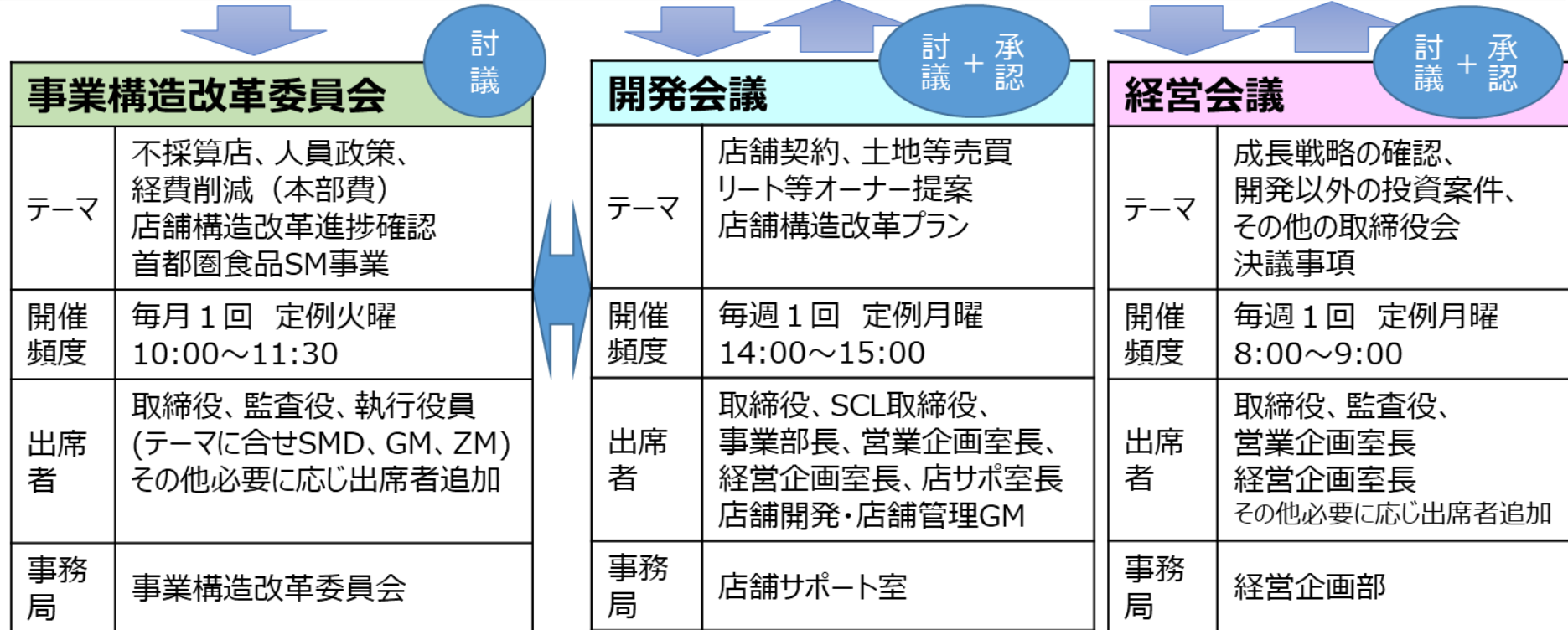
～2019年10月実施のアンケート調査結果より



6.7.取締役会の実効性評価のプロセスと実行課題_意思決定プロセスの決定

アンケート結果を受けて、意思決定プロセスを整備。20年3月より実施。

取締役会	
テーマ	年間テーマ+投資、開発、制度、規程、組織、人事、MD関連、その他
開催頻度	毎月1回 定例火曜 15:00~16:30
出席者	取締役、監査役、執行役員



事業構造改革に関する各執行部の進捗確認、検証・修正提言、社内共有

投資案件および取締役会決議案件については、取締役会に上申

取締役会決議案件については取締役会に上申

いいもの。
いつもの。
いつまでも。

おかげさまでイトーヨーカドーは
100周年を迎えました。



次の100年へ。いいもの。いつもの。イトーヨーカドー