

四季報

AUTUMN 2023
vol.159



事業セグメントと主な事業会社

その他の事業

(株) そごう・西武
(株) 池袋ショッピングパーク
(株) ごつつお便
(株) 赤ちゃん本舗
(株) セブン&アイ・フードシステムズ
(株) ロフト
(株) ニッセンホールディングス
(株) Peace Deli
(株) セブン&アイ・クリエイティブ
(株) セブン&アイ・ネットメディア
(株) セブカルチャーネットワーク
(株) ハケ岳高原ロッジ
(株) テルベ (特例子会社)
(株) Francfranc ※
タワーレコード (株) ※
ぴあ (株) ※

金融関連事業

(株) セブン銀行
(株) セブン・フィナンシャルサービス
(株) セブン・カードサービス
(株) セブンCSカードサービス
(株) パンク・ビジネスファクトリー
(株) セブン・ペイメントサービス
FCTI, Inc.

国内コンビニエンスストア事業

(株) セブン-イレブン・ジャパン
(株) セブン-イレブン・沖縄
(株) セブン・ミールサービス
(株) セブンネットショッピング
(株) セブンドリーム・ドットコム

海外コンビニエンスストア事業

7-Eleven, Inc.
7-Eleven International LLC
SEVEN-ELEVEN HAWAII, INC.
セブン-イレブン (中国) 投資有限公司
セブン-イレブン北京有限公司
セブン-イレブン成都有限公司
セブン-イレブン天津商業有限公司



スーパーストア事業

(株) イトーヨーカ堂	(株) ヨーク警備
(株) ヨークベニマル	(株) セブンファーム
(株) ヨーク	イトーヨーカ堂 (中国) 投資有限公司
(株) シェルガーデン	成都イトーヨーカ堂有限公司
(株) サンエー	華糖ヨーカ堂有限公司
(株) 丸大	(株) ダイイチ ※
アイワイフーズ (株)	(株) 天満屋ストア ※

2023年8月1日現在

※持分法適用関連会社

株式会社 **セブン&アイ** HLDGS.
株主通信 四季報 2023年・秋・通巻159号

代表発行人 井阪 隆一
発行 (株) セブン&アイ・ホールディングス
〒102-8452
東京都千代田区二番町8番地8
03-6238-3000 (代表)
発行日 2023年8月 (季刊)

©2023 (株) セブン&アイ・ホールディングス
Printed in Japan

各種事務用紙のご請求について

特別口座に記録された株式に関するお手続き用紙のご請求は、下記の三菱UFJ信託銀行の電話およびインターネットでも承っております。

電話 **通話料無料**

☎ 0120-232-711

(受付時間 土・日・祝祭日を除く 9:00~17:00)

ホームページアドレス

<https://www.tr.muft.jp/daikou/>

「四季報」お届け先の住所変更につきましては、株主様ご登録住所の変更となりますので、口座開設されている口座管理機関（証券会社等）にお問い合わせください。また、その他株式に関する各種お手続きにつきましては、原則、口座を開設されている口座管理機関（証券会社等）にお問い合わせください。





セブン&アイHLDGS.
代表取締役社長

井阪 隆一

ごあいさつ

「中期経営計画

2021―2025」後半、

グループの強みを最大化させ

さらなる変革を加速してまいります。

国内では数年ぶりに行動制限のない夏を迎え、訪日外国人旅行者数の増加なども後押しし、国内消費は活発化しています。一方で不安定な世界情勢や、異常気象による自然災害など予測困難な変化が起こる中、エネルギー・原材料価格の高止まりや物価上昇などが日々の生活にも大きな影響を与えています。

このような環境下、グループの持続的な成長の実現に向け策定した「中期経営計画2021―2025」（以下、中計）は、本年9月に折り返し地点を迎えます。3月に中計のアップデートとグループ戦略の再評価を公表して以降、『「食」を中心とした世界トップクラスのリテールグループ』への進化に向けて、独立社外取締役による戦略委員会の客観的な分析と検証のもとで計画の進捗を図っています。

スーパーストア事業においては、変革プログラムを始動させ、イトーヨーカ堂（以下、IY）やヨーク（以下、YO）、セルガガーデンなどグループ各社が一体となり、首都圏の「食」に焦点を当てた抜本的な構造改革が進行中です。IYとYOの合併により、さらに変革を加速させ、首都圏における両社一体となった新たな価値創造と事業運営効率の最大化を推進します。グループ共通の食品製造・供給基盤であるPeace Deliの流山キッチンや、新たなセンター型ネットスーパー拠点である新横浜センターなどのインフラ・基盤が、この事業変革に大いに寄与していきます。また、ネットスーパー事業についてはIYから分社化し、従来の店舗起点のサービスから切り離して一元化することで、取り扱いアイテム数・お届け範囲の大幅な拡大や欠品の解消などを実現し、より多くのお客様にご満足いただけるサービスを目指します。これらの施策を通じて、スーパーストア事業における成長性と経営効率の両立を目指します。

下期以降も、株主の皆様をはじめとするステークホルダーの皆様の声に耳を傾け、グループの成長に資する取り組みを積極的かつ速やかに実施してまいります。



CONTENTS

ごあいさつ.....1

特集

グループの競争力を支える「食」の強み“最前線”

首都圏食品スーパーストア市場における圧倒的なナンバーワンブランドに向けた変革

製販一体の真髄を極める日本一の食品製造小売業を目指すヨークベニマル.....8

セブン&アイグループのサステナビリティ.....12

新たな体制で次のステージへ

セブン・イレブン・ジャパン50周年特別鼎談.....18

お客様の深層心理を紐解く新たな価値提供

株式会社セブン&アイ・ホールディングス 名誉会長 故 伊藤雅俊 お別れの会.....22

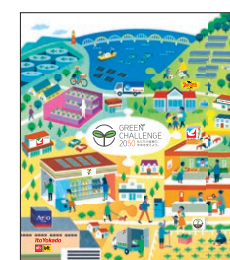
NEWS & TOPICS.....23

こだわりの産地を訪ねて.....26

「顔が見える野菜。」ミニトマト

イトーヨーカドー

2024年2月期 第1四半期 決算概況.....28



COVER STORY

セブン&アイHLDGS.は多様なステークホルダーの方々との対話を通じて策定した「7つの重点課題」を実践しています。商品やサービス、店舗など、本業を通じた課題解決に向けた取り組みを進め、社会課題の解決と成長機会の拡大を図っていきます。

■今号のテーマは、重点課題5「グループ事業を担う人々の働きがい・働きやすさを向上する」です。セブン&アイグループでは、年齢や国籍などを問わず、約17万人の従業員が働いており、多様な働き方で活躍しています。ヨークベニマルでは、従業員の技術・能力向上に力を入れており、一人ひとりが働きやすい環境づくりに努めています。

■イラストを手がけた佳矢乃さんは、セブン&アイグループのお店で、笑顔で働く従業員を見かけると、再び買物に行きたくなるのだそう。「従業員の皆さんが分け隔てなく、安心して活躍できる職場は、いち消費者としてもとても魅力を感じます」と語ってくださいました。

佳矢乃さんのWEBサイト：
<https://kayano38.com/>



セブン&アイHLDGS.の7つの重点課題

詳しくはこちら▶





株式会社イトーヨーカ堂 代表取締役社長
CTO(チーフ・トランスフォーメーション・オフィサー)
変革プログラム最高責任者 山本 哲也

首都圏スーパーストア事業の抜本的変革とシナジーの最大化を図る

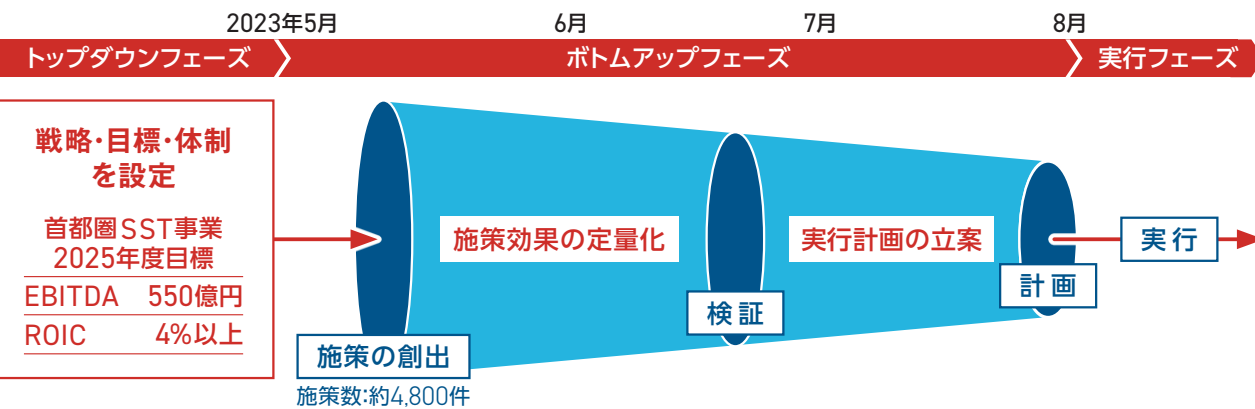
セブン&アイグループでは、現在、2025年度を目標年とする中期経営計画のアップデートとグループ戦略について再評価を実施し、計画達成に向けた取り組みを強化しています。とりわけ2030年に目指すグループの姿を「食」を中心とした世界トップクラスのリテールグループと定めたように、食品市場での販売力の強化はグループ成長戦略の柱であり、その一翼を担うスーパーストア(以下、SST)事業セクターの役割は大きなものがあります。この点をふまえ、この3月にSST事業の強化に

向けた「変革プログラム」を启动させました。同プログラムでは、SST事業セクターのイトーヨーカ堂(以下、IY)、ヨーク(以下、YO)、シエルガーデン(以下、SG)の統合再編を視野に入れ、マーチャндаイジング(以下、MD)、店舗オペレーション、店舗改装、デジタル戦略、組織体制、販売管理コストなどのあらゆる業務分野にわたってテーマごとに19の分科会を設け、施策の策定、実行を推進する体制をとっています。

2025年度に首都圏SST事業のEBITDA550億円、ROIC4%以上を実現するため、この変革プログラムを推進するとともに、SST事業を担う会社や店舗のあり方についても検討を重ね、IYでは自主運営のアパレル事業からの撤退、フード&ドラッグ事業を主軸に据えた業態への転換、首都圏に事業エリアを集中するという点を明確に打ち出しました。この結果、これまで首都圏の食品スーパーを展開してきたYOと業態や事業エリアの面で重なる点が大きくなり、SST事業の成長に向けたシナジー効果の最大化という観点から、9月1日付でIYとYOを合併するという判断にいたしました。

SST事業の抜本的変革

抜本変革推進プロセス



組織体制

分科会カテゴリー	分科会数	内容	チーフ・トランスフォーメーション・オフィサー (CTO)
「食」へのフォーカス	10	デイリー、青果、精肉、鮮魚、惣菜、その他(5)	変革推進チーム 統合推進チーム
首都圏へのフォーカス	3	改装、成長戦略フォーマット、その他	
戦略投資インフラ	3	物流、ネットスーパー、その他	
経営基盤の強化	3	組織最適化、販管費最適化、その他	

19の分科会

1 デイリー加工食品	5 惣菜ペカリー	9 店舗オペレーション	13 閉店	16 SG
2 青果	6 ドラッグ・生活用品	10 マーケティング販促	14 改装・テナントマネジメント	17 組織健康度
3 精肉	7 子供	11 物流	15 成長戦略フォーマット	18 IT
4 鮮魚	8 アパレル	12 ネットスーパー	食品MD改装	19 販管費

特集 首都圏 食品スーパーストア市場 における圧倒的な ナンバーワンブランドに向けた変革



両社が合併することで事業規模が拡大し、まず、規模のメリットを活かすことができます。両社の首都圏における食品売上を合わせると現在の首都圏に展開する食品スーパーの中ではトップクラスの売上規模になります。仕入れやMDなどを一本化することは、お取引先様にも生産性や物流効率の向上などのメリットを提供できます。

第二に、両社がそれぞれに培ってきたMDや店舗オペレーションといったノウハウを共有することから生まれる生産性の向上があります。実際、2020年度に、IYが展開していた食品館20店舗をYOに移管した際、その後2年間で移管した全店舗が売上を伸ばすとともに、生産性の向上による利益改善も実現しました。これは、店舗オペレーションやMD、品揃え、売場づくりなど、あらゆる面でYOが蓄積してきたきめ細かな知見を活かして、店舗改革を行った成果です。これらは、フード&ドラッグを主軸に据えたIYに、すぐにも活かすことができます。

一方、IYはこれまで発注や惣菜の製造計画などにA-を活用し、現在は人員計画の適正化を図る「ワークスケジュールアプリ」の導入などを

していくことで、迅速に対応していくことが可能になります。

たとえば、価格に対する不満への対応という点については、あらゆる商品を安くすれば良いということではありません。日常生活の中で購買頻度が高い野菜や牛乳などの商品は、お客様の価格に対する感覚が高く、これらの商品価格が高いと感じるとその店舗の商品全体が「高価格」と



進め、デジタル融合のノウハウを蓄積しており、それらはYOの店舗運営に活かすことが可能です。合併によって両社のすぐれた面を活かし合っていくことで、現場の生産性をよりスピーディーに高めていくことが可能になります。

第三に、よりいっそうのコスト構造の改善があげられます。本部機能や販促などを一体化していくことで、業務の効率化とコスト圧縮などの促進が期待できます。

という評価につながりやすくなります。購買頻度が高い商品については、しっかりとベンチマーキングして価格対応を図り、商品特性に応じて価格を訴求することが重要と考えています。そのためにはコスト削減と生産性改善により原資を創出する必要があります。また、差別化商品の品揃え強化については、グループ共通の製造機能を持つPeace Deli(以下、PDL)を活用することで惣菜をはじめとする他社にはできない商品展開を行います。この機能を活用することで、店舗生産性向上や規格統一による仕入れ統合にも踏み込むことが可能になります。変革プログラムの各分科会で商品特性に応じた施策を練りあげ、2025年度の目標達成に向けた計画を策定しています。この計画では、月別にまで落とし込んだ数値計画やKPIを明示し、現場を担う従業員が自ら進捗度合いを把握できるようにするとともに、各分科会や経営陣が進捗状況を共有できる仕組みをつくっています。

仕組みの中でとくに重視しているのは、従来の昨年比の発想を捨て、予算達成という視点で仕事に取り組む組織風土をつくっていくことです。昨年比に基づいた見方では、「予算計画の目標は未達だったが、昨年を超

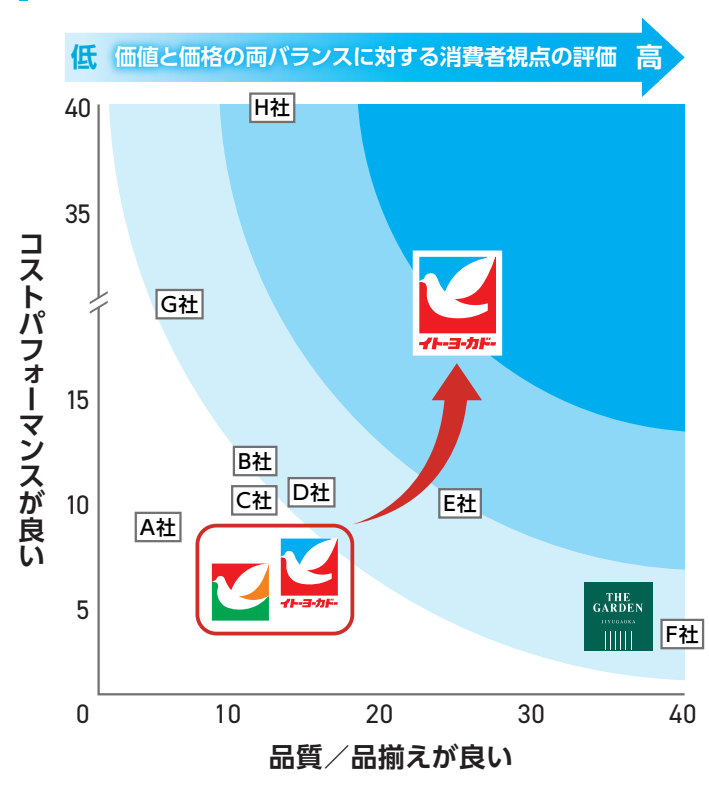
顧客調査で見えた 両社共通の課題

IYでは、お客様中心(カスタマーセントリック)という考え方を、経営の根幹に据えており、今回の合併にあたっては、まずお客様にとってどんなメリットがあるかという視点を最優先に置き検討を重ねてきました。IYとYOでは、3月以降、約4万人のお客様にアンケートを実施し、

お客様がそれぞれの店舗や商品をとどのように評価してくださっているかという調査を行いました。その結果、両社とも競合他社との比較の中で、プライベートブランド(PB)の品揃えの豊富さや食品の鮮度感などについては高く評価していただいている一方で、価格面や「ここでもしか買えない商品がない」といった点にご不満があることが判明しました。こうしたお客様のご不満の解消は、先にあげた合併によるメリットを発揮し

SST事業として目指すべきポジション

IY、YOが目指すべき提供価値の方向性



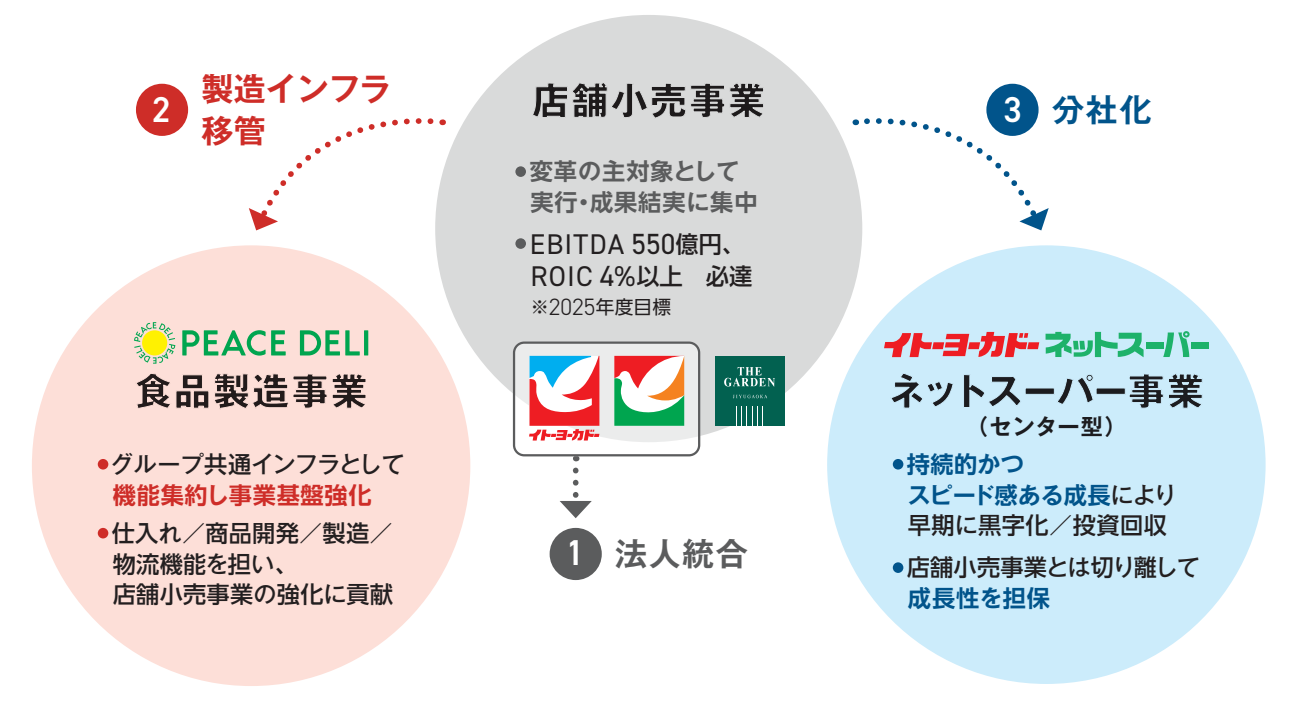
組織、システムの 統合ステップ

変革プログラムの効果をより迅速に引き出していくうえで、9月1日の合併を決定しましたが、これまでお客様に親しまれてきた「イトーヨーカドー」や「ヨークマート」「ヨークフーズ」などの屋号や、商品管理のシステム、店舗オペレーション組織、人事制度などは性急に統合するには適さないと判断しています。これらに関しては両社の既存システムなどを継承して1社2制度体制でスタートし、本部統合に向けた整備や屋号をまたいだ人材配置のスタート、人材戦略の策定および新たな人事制度の始動などを段階的に計画しています。また、発注や店舗会計などのシステムは、26年度の完全統合を目指し、その間に各システムの統合に向けた環境整備を進める方針です。

今回の合併にあたっては、手続き上はIYが存続会社となり、YOを吸収合併する形ですが、実際の業務においては両社が対等な立場で合併することになります。この点は、合併のベースとなる変革プログラムの19の分科会自体が、会社組織を超えた

統合再編の意義

- 店舗小売事業 (IY・YO・SG) は必達目標に向けて変革に集中する
- PDLやIYネットスーパーは、各々の事業基盤を強化して収益の成長性・効率性を高める



「屋号横断」の機能別チームとして編成しているのと同様です。前述の通り各分科会だけが変革の担い手ではなく、現場で働く従業員一人ひとりが変革を担っているという意識を共有することも重視しています。このため、先にあげたように現場を巻き込んだ施策のアイデア出しを実施するとともに、変革プログラムの責任者であるCTO※や各部門リーダーが、現場の皆さんにプログラムの説明を行い、現場の声を聞くといった双方向のコミュニケーションを進めてきました。今回の合併にあ

たっては、公式の発表直後に両社の幹部を集めて、合併の背景と狙いや、合併後の完全統合にいたるマイルストーンなどの説明を実施しました。また、変革の実行は、お客様に最も近い各店舗の従業員の参加なしには不可能です。このため、各分科会の中核メンバーに加えて現場のリーダーも随時、プログラムの実施プロセスに参加してもらうなど、施策を日々の仕事に具体的に落とし込むために知恵を結集しています。

こうしたすべての従業員が参加するという考え方は、各分科会のメンバー自身も強く求めています。分科会からSST事業セクターの全従業員と変革への意識を共有するために、「変革プログラム」自体にメンバーの協議によって生まれたステートメントを発信しています。こうした自発的な活動が、変革の浸透にとっては不可欠であると考えています。

また、現場の実態を拾いあげるために、今回の変革プログラムには「組織健康度」をテーマとした分科会も設けました。同チームでは、まず両社の組織健康度を測定し、その結果に基づき組織の健全性向上に向けた取り組みを進めています。具体的には、IY、YOから各9店舗ずつを選定

し、それらの店舗にチームメンバーが入って店舗従業員の声を聞き、課題を把握して、その解決に向けた施策づくりを進めています。

※CTOチーフ・フロンティア・イノベーション・オフィサー、変革プログラムの最高責任者

ネットスーパー事業の分割と「食品製造小売」体制の整備

IYとYOの合併は、リアル店舗におけるお客様に顔を向けた仕事に両社の力を結集し、集中していく体制づくりを推進するものです。この8月にはネットスーパー事業を担う大型センターが稼働し始め、従来IYが取り組んでいた、店舗を起点としたネットスーパーのサービスは、順次、大型センターに転換していきます。

ネットを通じたサービス提供は、仕入れ、MDなどに求められる機能などの面でリアル店舗におけるサービス提供とは大きな違いがあります。とりわけ、ネットサービスを支えるIT環境などが加速度的に変化し続けている中で、迅速な経営判断が求められています。これらの点をふまえ、ネットスーパー事業については、2024年度を目途に分社化することと



は、独立社外取締役9名からなる戦略委員会を設置しています。これは国内外のコンビニエンスストアの成長戦略やSST事業変革などの実現のために、最適なグループ事業構造と戦略的選択肢に関する包括的かつ客観的な分析と検証に基づき取締役会に助言を行うものです。先に述べたSST事業変革における19の分科会からなる編成と、横ぐしをさしてプロジェクト全体の推進を図るチームの設定に加え、戦略委員会によるアドバイザーの工程管理などの体制で変革を進めており、今後もモニタリングを行いながら状況に応じた適切な判断をしていきます。

今、この変革を実現する中で、改めて私たちは本年3月に逝去いたしましたイトーヨーカ堂の創業者であり、弊社グループの名誉会長伊藤雅俊が残した社是である「信頼と誠実」の精神を礎に、お客様や地域社会の皆様へ信頼される企業であり続けるために、一人ひとりの思考と行動を見つめ直していく必要があると考えています。常にお客様の立場に立って、ご満足いただける環境をつくり、首都圏食品SST市場における圧倒的なナンバーワンブランドの実現に向けてまい進してまいります。

包括的かつ客観的な分析・検証とモニタリングを実施し、グループ重点戦略の実現を推進

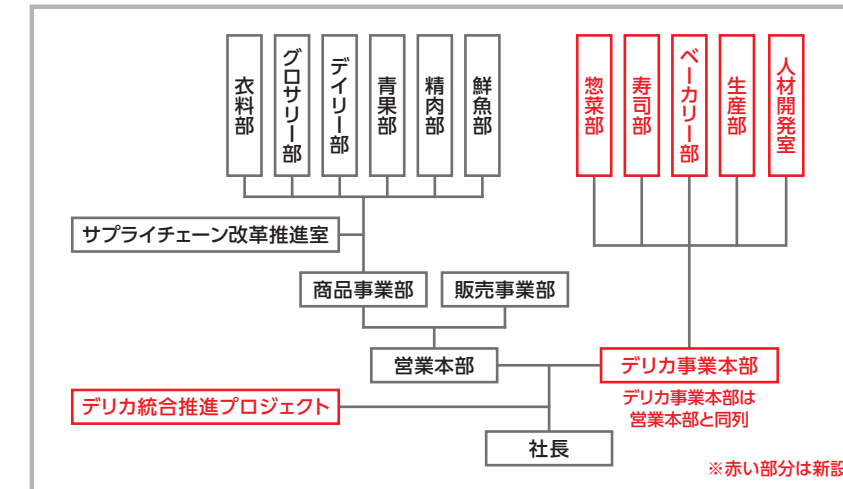
現在セブン&アイHLDSで

製販一体の真髓を極める 日本一の食品製造小売業を目指す ヨークベニマル

「食」を軸としたグループ内リソースを共有し、各社の強みをいっそう磨き込みながら食品市場におけるさらなるシェア拡大を図るセブン&アイグループ。グループ共通の基盤・インフラを活用した製販一体の体制強化を加速させる中、これにいち早く取り組み現場の知見をグループ共通の知識へと昇華させ、新たな価値を創出しているのがヨークベニマルです。



(図1) ライフフーズ統合後の組織図



株式会社ヨークベニマル 代表取締役社長
真船 幸夫

差別化された商品を生み出す
独自のサプライチェーンを構築

現在のスーパーストア市場を取り巻く厳しい環境のもとでは、他社と同じ商品を販売しているだけでは企業の成長を望むことはできません。他社の商品にはない魅力を持つ差別化商品を生み出し、お客様に提供・評価していただくためには、原材料の仕入れから商品生産、販売まで一貫したサプライチェーンの構築が必要となります。そこで、ヨークベニマル（以下、YB）は2022年3月に中食用惣菜の製造販売を手がける子会社のライフフーズ（以下、LF）を統合し、製販一体の体制を強化。新たにデリカ事業本部を設置（図1）したほか、従来のサプライチェーン改革プロジェクトをサプライチェーン改革推進室へと変更し、デリカ事業本部とYB商品事業部の継続的かつ効果的な連携を図っています。これまでもYBでは、独自のマーチャンダイジングに取り組んできました。そこに、長年にわたりデリカの製造小売業を営んできたLFの知見やノウハウ、築いてきたビジネスモデルなどが加わり、新たな気づき

製造小売業のメリットを活かし さらに多彩な商品開発を追求

製販一体は「SPA（製造小売業）」と呼ばれ、一般的な小売業とは異なる特徴を持っていますが（図2）、現在YBでは製造小売業として、より踏み込んだ課題に挑戦しています。

製販一体のメリットは、お客様の声や商品の売上実績などを分析し、その情報を商品やサービスへ素早く反映できるため、ニーズにお応えした、ほかでは買えない商品を着実に生み出せることにあります。これまでに店内製造を前提に考えてきたレンジアップ商品や、ミールキットといった商品も順次工場生産に切り替えるなど、自社工場の活用にも注力します。また、今まで生鮮品売場で扱えなかった規格外の野菜や果物などを、ムダなく活用できるという点も大きな利点です。産地では、生鮮品の規格外となり、出荷できない商品も少なくありません。産地に赴き、生産者の方々と協力することで、これまでムダになっていた商品を原材料などに活用する道が開け、すぐれた品質の加工商品を低コストで製造できるようになりました。また、

(図2) 製造小売業と小売業の商品開発から販売までの過程



※1 オペレーションフィロソフィ

YBのみで販売する小ロットでこだわりのある商品をつくり込むことも可能になり、生産、販売、そしてお客様と、それぞれにメリットが生まれています。

すでに飲料や惣菜などで商品化が実現しており、今年度はよりいっそう品揃えの拡充に取り組んでいます。

ニーズに的確に応えたうえで お客様の期待を超える 商品を提供

統合により新設したデリカ事業本部では、5つの生産工場を福島県郡山市と宮城県川崎町に構えています。お客様に豊かな食生活と体にやさしくおいしいものを提案するため、長年、伝承料理研究家の方にご指導いただきながら、こだわりある商品づくりを進めてきました。その中で重視していたことの一つが、素材の調達です。

お客様が商品を口にするタイミングは、製造から約5時間後が目安となります。時間が経過しても損なわれないおいしさを実現するには、品質の良い素材を使用することが必要不可欠です。そのため商品開発の

担当者が産地に赴き、自らの目で見て徹底的に吟味した素材を使用しています。加えて味付けも旨味調味料、保存料、合成着色料などの化学調味料に頼らず工場ですった「朝採れ出汁」を活用するなどして、素材本来の味わいを引き出し、風味と鮮度を際立たせることを基本としています。

素材の調達から開発の過程にまでこだわり、自社工場で生産した商品を自分たちで意思を持って売り込めることが製造小売業の最大の特徴です。これは、地域それぞれの食生活を把握し、お客様のニーズに迅速にお応えした商品を展開するための大きな力となっています。

製販一体の強みを十分に発揮させるため、YBでは本部主導ではなく各店舗の裁量で運営を行う「個店経営」を強化しています。その中で販売事業部は、3つの基本方針のもとに店舗と一体となった生産性改善・利益改善に取り組んでいます。

販売において重要なのは、差別化された魅力的な商品を品切れさせずにご提供し、ロスなく売り切ることです。個店ごとに実績データとその地域特有の情報を参考に仮説を立て、販売量を明確に決めたうえで、

時間帯別の販売計画を立てています。1日の中で最も売上を見込める時間帯には各部門の責任者を配置し、状況に応じて詳細な指示を出せる体制も整備。そうして店舗から得たデータは、製造部門が商品の改善や新商品を開発する際の確かなヒントとなるため、情報共有を徹底しています。また、常にチャンスは「内部」にあると考え、各ゾーンのモデル店舗や全社の好事例を素直に学び「発注を変え、売場を変え、売り方を変える」というサイクルを日々迅速に回しています。加えて、データだけでは読み取れない潜在ニーズをとらえるため、地域の方をエキスパート社員として採用。地域のニーズをよく知る人が発注し、売場をつくり、接客して売り切るという高精度の

「製販一体」体制を確立しています。このほか、マーケティングにおいては、グループで最も高い知見を有しているセブン・イレブンを参考にしています。レンジアップ後にもおいしく召し上がっていただく商品を常にベンチマークとすることやお弁当、惣菜などの品揃え、価格帯など多くの知見がYBの商品開発や売場づくりに活かされています。一方で、店内調理の強みを活かしたでき立てで、専門店のおいしさを追求した仕上りの商品は、YBオリジナルのデリカブランド「with mom365（ウィズママ365）」として「アジアンデリ」や「レストランデリ」といったカテゴリーでYBのみならずグループ各社でも取り扱いを開始しています。

3つの基本方針

1. 異常値、ばらつき、ムダ・ムラ・ムリの是正
2. 基本4項目*と正しい単品管理の徹底
3. 良いお店の良い取り組みに素直に学び、ベンチマーク

*基本4項目

- 明るく元氣なあいさつ
- 清潔な売場
- 鮮度と味の追求
- 豊富な品揃え

商売の原点に立ち返り

日本一の製造小売業を実現

こうした取り組みをさらに進化させ強固なものにするためには、従業員の間で必要不可欠です。

業務の習熟度を測る「目標設定カルテ」や、部門マネジメント・部門オペレーションを行うための「見える化5項目※2」などを活用し、個店経営・部門経営を実践するための「YBMS（ヨークベニマル・マネジメントシステム）」によって、個店と

部門単位に軸足を置き、従業員一人ひとりの知恵と挑戦を土台とした改善活動でそれぞれ成果を出し、企業として成長し続けていきます。

コロナ禍でコミュニケーションのあり方も大きく変化しましたが、改めて「お客様ファースト」「お客様の立場に立つ」という商売の原点に立ち返り、お客様の困りごとや店舗の提案を本部の各部門がしっかりと受け止め、課題解決を図っていきます。

今後ともこれまで培ってきた製造・販売のノウハウを活かし、製販一体の体制をさらに昇華して新たな「食」の

シナジーを創出するとともに、グループ共通基盤・インフラのさらなる強化に寄与します。そして、「一人のお客様さまに誠実を尽くす」といういついかなる場合でも変わることのない創業の精神を指針に、お客様の期待を超えた価値ある商品を提供していくことで、商品づくりから販売までお客様ファーストかつ、日本一の食品製造小売業の実現を目指してまいります。

※2 オペレーション確認表、販売計画・部門MT、作業管理板、パフォーマンスメジャー、改善委員会の5項目でPDCAを回し、達成すべき目標や課題を明確化させる取り組み



知見の共有と対話の積み重ねから 生まれる新たな価値

YBとデリカ事業本部が互いの知見を共有して対話を重ねることにより、精肉部のプロフェッショナルが厳選した牛肉に、デリカ事業本部の独自製法の甘辛ダレを絡めた「アングラスビーフのプルコギ焼肉」や、青果部とタッグを組んだ「三ツ星野菜のドレッシング」など、新たな商品が續々と誕生して

います。

試作と改善を何度も繰り返し、目線合わせをていねいに行ったオリジナル商品は、店頭での売れ行きも良く、その商品を活用した新たな商品を製造・販売したところ、たちまち人気商品となるなど製販一体のシナジー効果が表れています。





私たちの未来へつなげる

新たな体制で次のステージへ

環境宣言『GREEN CHALLENGE 2050』では、「CO₂排出量削減」「プラスチック対策」「食品ロス・食品リサイクル対策」「持続可能な調達」の4つをテーマに掲げ、全国の店舗ネットワークとサプライチェーン全体で豊かな未来の実現を目指しています。



GREEN
CHALLENGE
2050

私たちの挑戦で、
未来を変えよう。

すべてのステークホルダーとともに 豊かで持続可能な未来の実現へ

セブン&アイグループは、「信頼と誠実」を根幹とした、お客様やお取引先様、従業員などすべてのステークホルダーの方々を含んだ社是のもと、創業当時から地域社会に寄り添い、お客様のニーズにお応えする商品やサービスの提供とともに豊かで持続可能な社会の実現を目指して、さまざまな社会課題の解決に取り組んでいます。当社グループは、2014年に企業として果たすべき責任を明確にした5つの重点課題を策定し、その後、2015年にSDGsが示され、それを重点課題に当てはめながら課題解決に取り組んできました。2022年には策定から8年経過し、社会環境が大きく変化する中で、新たに7つの重点課題に改定しています。とくに環境については喫緊の課題でありグループの業務が拡大していく中で、外部不経済を起した事実を受け止めて、真摯に向き合い解決していくために2019年5月にセブン&アイグループの環境宣言『GREEN CHALLENGE 2050』を発表し、中長期での定量的な目標を定めています。

まず、宣言後、多くのお取引先様からお声がけをいただき、協業したことで新たなイノベーションの創出が加速しています。

環境宣言『GREEN CHALLENGE 2050』では、「CO₂排出量削減」「プラスチック対策」「食品ロス・食品リサイクル対策」「持続可能な調達」の4つをテーマに、2030年および2050年の具体的な数値目標を設定しています。これらのテーマはそれぞれ独立しているものではなく、さまざまな側面で結び付いています。目標達成を確実なものとするために当社グループの事業会社を横断した4つのワーキングチームを発足しました。先進的な施策を採り入れながら強固な連携のもと、グループ企業ならではの強みを活かして、取り組みを進めています。

また、国内のみならずグローバルでの連携も積極的に行っています。各国で文化的背景や政策は異なりますが、環境宣言『GREEN CHALLENGE 2050』があるという環境配慮への意識は共有されています。とくにCO₂

排出量削減とプラスチック対策は協調できる点も多岐にわたるため、互いに知恵を出し合い、ともにゴールを目指しています。

昨今、サステナビリティという言葉は、やはり言葉のようにさまざまな場面で耳にすることが多くなっています。企業のサステナビリティとは、特定の部署が行うことではなく、従業員一人ひとりの業務の中に必ずある持続可能性を担保するものを実現していくことです。各事業会社、そこで働く一人ひとりが職務を見つめ直し、意志を持って行動することで大きな力が生まれ、ひいてはグループの強みとなってサステナビリティ経営につながっていくと考えています。

「競合」から「協調」へと変化する時代の中で、変わらずに受け継がれてきた当社グループの「信頼と誠実」という企業理念は、今後さらにグループを持続可能な企業へと成長させるものであると確信しています。

環境宣言『GREEN CHALLENGE 2050』
私たちの挑戦で、未来を変えよう。



動画はこちら



次世代へバトンをつなぐ

セブン&アイグループの環境宣言『GREEN CHALLENGE 2050』では、4つのテーマを個ではなく横断的な視点でとらえ、新たなシナジーを創出しながらグループ全体で推進しています。お客様やお取引先様、行政などすべてのステークホルダーの皆様と力を合わせながら未来視点で考え、「やり抜く」という強い意志を持って前進するセブン&アイグループの挑戦を、動画でもぜひご覧ください。

2050年の目標

環境配慮型素材

100%使用

オリジナル商品（セブンプレミアムを含む）で使用する容器は、環境配慮型素材（バイオマス・生分解性・リサイクル素材・紙など）100%使用。

2030年の目標

環境配慮型素材

50%使用

プラスチック製
レジ袋の使用量

ゼロ

セブン&アイグループでは、オリジナル商品について2050年までに環境配慮型素材使用100%という目標のもと、取り組みを進めてきました。各事業会社で情報を共有しつつ各種活動にまい進し、皆様の多大なご協力も相まり、2022年度は環境配慮型素材の比率が32・5%と、計画通りの運びとなっています。ポイント「リデュース」「リプレイス」「リサイクル」の3点で、プラスチックのライフサイクル全体をふまえた、新たなイノベーションや取り組みを促進しています。「リプレイス」「リデュース」では、容器包材の環境対応を進め、惣菜容器のプラスチックの上ぶたを「トップシール」に変更しグループ各社に拡大。商品

店舗をリサイクルの拠点として
社会に貢献するグループへ

プラスチック対策チーム
チームリーダー **羽石 奈緒**
セブン・イレブン・ジャパン
執行役員
商品本部
地区MD統括部長

インタビュー
動画はこちら




の品質を保持したまま、プラスチックの使用量を削減すると同時に賞味期限の延長も実現し食品ロスの削減にもつながっています。また、石油由来の着色剤を排除した、リサイクルしやすい容器設計にもチャレンジしています。その際、容器形態も見直すことで、配送時の容積率を上げ、配送回数軽減によってCO₂排出量削減を図るなど、環境宣言『GREEN CHALLENGE 2050』が掲げる4つのテーマが結び付く好循環を生み出しています。プラスチック対策については、各店舗はもとよりお客様やお取引先様のご理解とご協力が必要です。店頭での情報発信や啓発活動など、皆様との密なコミュニケーションを大切にして、取り組んでいきます。

「リサイクル」に関しては、ペットボトルの店頭回収に理解が進んでおり、昨年度末でグループの店舗にある3174台の回収機で、合計約1万2400トン、4億7千万本相当のペットボトルを回収・リサイクルすることができました。回収したペットボトルは、再びペットボトルに循環するPET to PETや、肌着などのリサイクル繊維、商品の外包装材にリサイクルしています。イトー



紙製容器やリサイクルPET・バイオマスPETなどを配合した環境配慮型PET容器に変更することで、プラスチック使用量を削減。

ヨーカ堂ではトレイの回収実験もスタートし、今後の回収スキーム構築を先導しています。リサイクル活動の幅を広げることが多様な業態と商品を扱う当社グループとしての使命でもあると考えています。グループの各店舗がリサイクル拠点となり、資源循環の一助になるべく取り組んでいきます。

今後も地域の皆様とともに、資源循環が当たり前になるような社会の実現を目指してまいります。

2050年の目標

CO₂排出量実質*

ゼロ

※ 2013年度比

グループの店舗運営にともなう排出量実質ゼロ（2013年度比）。また、スコープ3を含めたサプライチェーン全体で削減を目指す。

2030年の目標

CO₂排出量実質*

50%削減

2050年のグループのCO₂排出量は実質ゼロを目標としており、各事業会社が問題意識を持って「省エネ」「創エネ」「再エネ調達」の3つの柱で取り組んでいます。2022年度の見通しは、2013年度対比でCO₂排出量削減25・4%と、ほぼ計画通りに進捗しており、2030年の50%削減も実現可能な状況になっています。

「省エネ」では電気使用量の見える化を図る機器の導入や、初の試みとしてグループ横断の表彰制度を採用し、省エネ活動をグループ全体で支援することで啓発につなげています。また、年間約6%の電気使用量削減を実現したヨークベニマルの節電行為は、夜間に飲料の冷蔵設備

ロスエネ活用も視野に入れ
お取引先様と連携して課題を解決

CO₂排出量削減チーム
チームリーダー **榎尾 威彦**
セブン・イレブン・ジャパン
執行役員
建築設備本部長

インタビュー
動画はこちら




を休止することで成果が得られ、その事例を積極的に同業種のスーパーストアに横展開しています。ほかにシナジীর事例として、一昨年からグループ各社ではLEDの共同調達を始め、省エネに加えてコスト削減も実現するなど、引き続きグループシナジীরを活かしていきます。

「創エネ」では太陽光パネルの設置を進め、昨年度末でセブン・イレブンやイトーヨーカドーなど約9000店舗で約1億kWhの発電を実現し、今後も拡大していきます。

「再エネ調達」では再生可能エネルギーの電源を遠隔地に新たに設置し、その電力を店舗まで供給するオフサイトPPAの導入を進めるなど、再エネ電力の調達を拡大しています。

今後は、この3本柱に加えて新たな挑戦も必要であると考えています。物流やデیلیリーメーカーなどスコープ3のCO₂排出量削減に関しても、配送車のEV化や工場、物流センターの再エネ導入などのコストが大きな壁となっていますが、行政を含めたさまざまなお取引先様と知恵を出し合いながら連携し、サプライチェーン全体での課題解決と、持続可能なモデルの構築を目指します。

また、T-Eleven, Inc. について

は、日本とアメリカ、双方の良い事例について情報交換しながら、関係を強化していきます。

さらに、バイオマス発電や出力抑制などで捨てられている太陽光発電による電力を蓄電池に貯めて活用する「ロスエネ活用」、今後の課題となる太陽光パネルのリサイクルスキームの構築など、官民学一体となって取り組んでいきます。

次の世代にしっかりと良いバトンを渡すのが我々の使命です。「できない」「できない」ではなく「やり抜く」という強い意志を持ち、グループの力を結集して、すべてのステークホルダーの皆様の協力を仰ぎながら、地球温暖化の改善に寄与してまいります。



電力使用量・店舗内外温度の計測・分析などを行うエネルギー管理システム(EMS)や、可動式蓄電池(バッテリーキューブ)の導入、ソーラーカーポートの設置など設備構成の最適化により、購入電力量は2013年度対比で約60%削減、CO₂排出量は約70%削減可能となったセブン・イレブン三郷彦成2丁目店。

2050年の目標

持続可能性が担保された
食品原材料

100%使用

オリジナル商品（セブンプレミアムを含む）で使用する食品原材料は、持続可能性が担保された原材料を100%使用。

2030年の目標

持続可能性が担保された食品原材料

50%使用

セブン&アイグループでは、セブンプレミアムを含むオリジナル商品の食品原材料調達について、2050年には100%持続可能性が担保された原材料にすることと定め、目標に向けてステークホルダーの皆様と連携しながら、サプライチェーン全体での取り組みを進めています。

重点カテゴリーである農産物では、農業生産工程管理の認証制度であるJGAP商品や、トレーサビリティ（流通履歴）が公開されている原材料を取り扱うことで、土壌汚染や生態系の破壊などの課題解決に寄与し、安全性と信頼性の確保に注力しています。こうした認証商品と同等に厳しい基準を設けた、イトーヨーカ堂

サプライチェーン全体で取り組み
持続可能性が担保された
原材料拡大へインタビュー
動画はこちら

持続可能な調達チーム
チームリーダー 加藤 聖子
イトーヨーカ堂取締役
食品事業部長
執行役員



「顔が見える食品。」や、ヨークベニマルの「三ツ星農産物」も提供しており、今後も安全・安心な原材料の生産と取り扱いを拡大していきます。

また、生産者様との緊密な連携を構築すべく、グループ全体でJGAP指導員の資格取得も推進しています。

現在グループにいる約150名の有資格者は、地域連携や啓発活動の一翼を担うのみならず、専門的知識をもって生産者様の安定かつ持続可能な経営に向けて連携を図るなど、国内生産者様の将来的な組織的支援につなげていきます。

水産物については、世界的な資源枯渇や乱獲が問題となっている昨今、持続可能な方法で行われている漁業や養殖業を認証するMSC認証とASC認証の水産物の流通管理に関するCOC認証を、2022年10月にグループのスーパーストアの全店で取得するなど「水産エコラベル」商品の取り扱いをサプライチェーン全体で拡大中です。

さらにフードテックの研究を推進し、陸上養殖や植物工場、スマート農業など、多方面から知見や技術、ノウハウを吸収し新たなイノベーションにつながるアイデアを模索しています。

認証原材料調達の限界を打破すべ



JGAP認証を取得した「顔が見える野菜。」のほか、ASC認証やMSC認証、国際フェアトレード認証の商品の取り扱いをグループ全体で拡大中。



ASC-C-03754



MSC-C-59602



く、急務としているのがグループの自主基準の設置です。大豆を先駆としてコーヒ、カカオと段階的に進めています。調達可能な原材料の領域の拡大は、世界各国の生産者様とグループ各社の仕入れ双方に多大なメリットとなります。

持続可能な調達は、小売であるセブン&アイグループと、生産者様やメーカー様との連携が不可欠です。また、お客様の理解により促進していく取り組みでもあります。より安全・安心で豊かな社会の実現のため、今後も活動を推進してまいります。

2050年の目標

食品廃棄物量※

食品廃棄物の
リサイクル率

75%削減 100%

※発生原単位（売上百万円あたりの発生量）。2013年度比

食品廃棄物の発生原単位（売上百万円あたりの発生量）75%削減（2013年度比）。食品廃棄物のリサイクル率100%。

2030年の目標

食品廃棄物量※

食品廃棄物の
リサイクル率

50%削減 70%

店舗や地域で意識変革
循環経済社会の実現へインタビュー
動画はこちら

食品ロス・食品リサイクル対策チーム
チームリーダー 松井 大
セブン・イレブンジャパン
執行役員
オペレーション本部
オペレーション
サポート部長



食品ロス、食品リサイクルは社会全体の課題であり、国内売上の約6割を食品が占める当社グループにおいてはとくに強い責任感を持ち、課題解決に向けた施策を推進していかねければならないと認識しています。

そこでグループ各社では事業の特性や与件に合わせた対応を実施しています。たとえば省庁と連動して、すぐに食べるのであれば販売期限が近い商品を優先的に選んでいただく「てまえどり」の活動や、販売期限が迫った商品に電子マネー「nanaco」のボーナスポイントを付与するセブン・イレブンの「エシカルプロジェクト」、食べ切れなかった食べものをお持ち帰りいただく「mottECO（モットエコ）」をデニース全店で導入

するなど、お客様も含めて意識変革をつながす取り組みを行っています。

さらに発注段階における食品ロス対策として、イトーヨーカ堂では機会ロスと廃棄ロスの双方をゼロに近づけることを目指し、「A発注」を実施しています。セブン・イレブンでも雑貨や加工食品などで実施しており、将来的にはフレッシュフードでの活用も目指しています。

また、社会全体の課題解決に向けて、生産、製造、流通および外食、消費と、食品の生産から消費者に届くまでのすべての過程で発生する食品ロスを、サプライチェーン全体で削減していくことが必要となります。

そこで当社グループではお取引先様のご協力を得ながら従来の商慣習を見直し、賞味期限の表示を年月日から年月表示へ変更。また、販売情報や在庫情報などを共有するサプライチェーンプラットフォームを始動させ、売れ行き予測の精度向上や生産計画の最適化に役立ていただく取り組みを実施しており、今後より多くのお取引先様にご参加いただき、効果を高めたいと考えています。

このほか、家庭で消費し切れない未使用の食品の寄付につなげる「フードドライブ」も、イトーヨーカ堂をはじめ



曜日特性や商品陳列の列数、気温・降水確率などさまざまな情報をAIシステムが分析し、最適な販売予測数を提案。廃棄ロス削減に向けて活用をすすめています。

「mottECO」は環境省が推奨する食品ロス削減アクション。デニースでは環境にやさしい容器を使用しています。



めグループ各社で展開を拡大中です。

食品リサイクル対策については、これまでの外部にあるリサイクル施設を活用した取り組みに加えて、店舗など自社の敷地内で食品リサイクルを実施する取り組みにも挑戦していきたいと考えています。そうすることで、店舗がリサイクル拠点となり、各店舗が連携してリサイクルを進められるモデルシステムとしての確立を目指していきます。

未来を考え、大胆なマインドチェンジを図り、新たなイノベーションを起こしていくことが、当社グループが果たすべき重要な責任だと考えています。今後もすべてのステークホルダーの皆様との連携を強化し、食品ロス削減と食品リサイクルの推進を進めてまいります。

株式会社ドットミー
代表取締役

知念孝祥ジョナサン

株式会社セブン-イレブン・ジャパン
執行役員 企画本部
ラボストア企画部部長

山口 圭介

株式会社Gab
代表取締役

山内 萌斗

三井物産株式会社でベンチャー投資やパートナーとの合弁会社設立を手がけたのち、三井情報株式会社でSNS解析ツールの開発・販売やメーカー向け商品開発支援に従事。2021年より現職。生活者の「自分らしく生きる、をつくる。」に貢献しつつ、世界で戦える日本のブランドづくりを目指す。

2012年7月、ストア・イノベーションプロジェクトのリーダーに就任。「モノ発想」から「コト発想」への転換を進め、コト発想によって立てた仮説をセブン-イレブン川崎登戸駅前店で実証する。現在、プロジェクトを発展させたラボストア企画部部長として将来の店舗像の構想と具現化を目指す。

2018年度の「東京大学起業家育成プログラムEDGE-NEXT」に参加。その後、大学在学中の2019年12月に起業。「社会課題解決の敷居を極限まで下げる。」をミッションとして、エシカルブランドを取り扱う販売プラットフォーム「エシカルな暮らし」運営ほか、さまざまな事業に取り組む。



セブン-イレブン・ジャパン50周年 特別鼎談

お客様の深層心理を紐解く 新たな価値提供



今年創業50周年を迎えたセブン-イレブン・ジャパン（以下SEJ）は、これからの50年に向けて、若年層など未来世代の価値観を知り、採り入れることで新たな価値創造に挑戦しています。今回、SDGsに配慮したブランド展開やイベントを実施する株式会社Gab様、時間栄養学を採り入れたウェルビーイング食品ブランドを展開する株式会社ドットミー様と、SEJラボストア企画部の山口 圭介が語り合いました。

この鼎談の様子は、
右のQRコードから
動画でもご覧になれます。



「商品やモノ」の先にある ストーリーに目を向ける

山口 ラボストア企画部は2022年9月に誕生したのですが、原点は2012年、ストア・イノベーションプロジェクトとして、これまでの枠にとらわれない店づくりに挑戦したことにあります。この時、社内の議論だけでは絶対に新しいものは生まれないと考え、とにかく外に出て多岐にわたる企業の方に話を聞いたことで、さまざまな発想を学びました。たとえばあるキッチンメーカーでは、シンクの高さを決めるにあたり、キッチンに立つ人が一日何回立ち、しゃがみ、後ろを向いているかを数えて製品の設計

考えたのです。
ストア・イノベーションプロジェクトを通じて気づいたのは、お客様が求めているのは「モノ」ではなく、それを使用したリ、召し上がったリして得られる「コト」ということでした。たとえば豆腐を食べる際に、食卓でどんなコトが起きているかを従業員に聞くと、「オリーブオイルと塩で食べる」と言う人がいました。それなら点在した売場にある豆腐とオリーブオイルと塩をまとめて売ったほうが売れるのではないかと考えた。こうした「コト」発想による売場の編集で感じた手触れをもとに、新たな価値観やストーリーを探ることで取り組みの幅が広がり、それがラボストア企画部に発展して、前例のないオープンイノベーションを実現しています。

に活かしていました。そのような他社様の手法に触れ、SEJの店づくりにも、モノの背後にあるストーリーと、それに基づいて「コト発想」を採り入れる重要性を実感したのです。

山内 なぜそのタイミングでそうした活動が始まったのですか？

山口 当時のSEJは大きく業績を伸ばしている最中でした。しかしそういった状況こそ、このままでいられるわけではない、新しい発想が必要であると我々は

「正しい」ことを「楽しく」 という新しい価値観

山口 山内さんとは「エシカル」、知念さんとは「時間栄養学」をテーマに協業することになりましたが、きっかけは我々が「新たな価値観」を探っていたことでした。その背景には、創業当時のセブン-イレブンの顧客層は主に若者でしたが、その方たちが40〜50代になった現在もそのまま主な顧客層になっていて、若年層など新しい顧客にだけ利用いただけていない実態がありました。この状況を変えるには、我々も視野を広げ、新しい時代の価値観を採り入れていく必要があると考えたのです。

実際に山内さんの主催されているイベント「清走中」を見て驚いたのは、「わざわざお金を払ってゴミ拾いをする」というイベントが大げさではなく毎回満員になっていること。若い世代のSDGsへの感覚を実感する思いでした。

山内 「清走中」は、親子など3〜5人でチームを組み、「ゴミ拾いをしながら、ミッションをこなしていく」というゲーム感覚のイベントです。集めたゴミがゲームを楽しむアイテムになっています。



セブン-イレブン川崎登戸駅前店。2012年のストア・イノベーションプロジェクト以来、実験的な取り組みの場となっている。

企画の根底にある我々のミッションは、社会課題解決の実践のハードルを極限まで下げること。現状、社会課題を解決する活動というのは、参加しづらく労力も要するため「一定の思いを持っている



(左) 拾ったペットボトルをペットボトル回収機に投入するミッションは、セブン-イレブンに設置されている回収機の認知度アップにもつながっている。(右) 地元エリアの小学生を中心に、親子連れでの参加が多い。



はまさにそういう価値観でした。

ストーリーが付加価値となり 売場がそれを倍加する

山口 一方、知念さんの『Cycle.me』では、人間の持続可能性に関するストーリーにひかれたんですよね。

知念 現代社会では誰もが多忙で、手間暇かけた健康な食生活を送るのは難しくなっています。その中でどのように健康を実現するのか？ということが社会課題になっているといえます。

従来、「健康」というと、体のために我慢して食べるといふような、意識の高い人にしか実践できないようなところがあり、そのための商品も「普段の生活をちょっと健康的にしたい」という人には距離のあるものでした。ですが、私たちはウェルビーイングとは、体も心も健康で、かつ社会的に満たされていることであり、それはどんな人にも当てはまるべきものだと考えています。

『Cycle.me』は、普段使いできて健康になれる食品群になってほしいと思っています。コンビニエンスストアという形態で販売することで、それが気軽に



実現できると期待しています。

山口 実は正直なところ、若い世代がいに新しい価値観を持っているとはいえ、通常より価格の高いエシカル商品や『Cycle.me』に本当にお金を払ってくれるかどうかという点は疑問に思っていました。でも実際に販売してみたら想像の倍以上は売れています。その価値観を実感できたのを何よりうれしく思います。

知念 私たちとしては、改めて実店舗の価値を感じています。コロナ禍でオンラ

インシヨビングの裾野が広がった一方、情報過多となってしまい正しい選択が難しくなっている。その中で、手にとって商



セブン-イレブンで販売中の『Cycle.me』の新商品発表会の様子。2023年6月20日からは全国2万1000店での販売がスタートした。取り扱い商品は、食物繊維の入ったお茶やゼリーのほか、「L-テアニン」を含むスナックやプロテインバーなど12品。

品を理解できることのメリットは大きいと再認識しました。

山内 ECは「買ったことがある」ものを買う。つまり、時間を短縮するためのものだと思うんですね。セブン-イレブン様で一度でも「見たことがある」商品になることが、より多くの人に広がるきっかけになるのでは、と感じています。

知念 また、今回はセブン-イレブンの加盟店オーナー様がPOPをつくるなどさまざまな創意工夫で売ってくださいっている姿に触れ、売場での価値伝達力を感じました。

常に新たな価値観を 「聞きに行く」姿勢を大切に

山口 SEJでは、都市部の店舗を中心に売上は平日が多く休日が少ないという傾向があります。ところが両社の商品には曜日特性がないんですね。むしろエシカル商品は週末のほうが売上が高かったりします。普段、その時に必要な商品だけをお買い求めになっている方が、休日、時間にゆとりのある中でこうした商品をご購入くださるというように、これまでの価値に別のストーリーが付加さ

れたといえます。こういうストーリーを増やしていくことができれば、若年層を

はじめ、今セブン-イレブンをお使いただけにない客層においても十分にチャンスがあると考えています。

知念 「近くて便利」というセブン-イレブン様の価値に、『Cycle.me』の「手軽に健康に」という要素が加わることで、新たな価値が生まれるのではと感じます。

山内 エシカル商品は「訪れる目的」になるかもしれませんが。平日、目にしたものが気になって休日に見に行くといった形で、お客様の新たな行動パターンの創出の可能性も感じています。

山口 今までの「近くて便利」とは、「いつでも買える」という時間的な便利さと「すぐ食べられるものが売られている」という中食の利便さでした。その価値については引き続き保ちながら、さらにお客様にとってソーシャルグッドな存在に進化していかなければならないわけですが、今回両社との協業でそれが具体化しつつあるのを感じます。どんなところに価値が存在するのかを学ぶと、「便利」の概念も変わる。つまり、時間と物理的な便利だけではなくなるというわけです。

知念 私は、価値観をアップデートしてい



くためのキーワードは「共創」だと思います。次々生まれる新しい価値観に単独でついていくのは難しい。いろんな専門家が「共創」し、さまざまな価値とアイデアを出し合うことで、スピーディーに価値を提案し続けられるのだと思います。

山口 同感ですね。さらに人や世代によっても価値観は異なるので、やっぱりそれを聞きに行き、キャッチしようとする姿勢が必要。そして「セブン-イレブンで置き換えたらどうなるか、どんなことが実現できるか」を常に考え、今後新しい価値を「共創」できるお取引先様と一緒に、「コト発想」視点の挑戦をしていきたいと思っています。

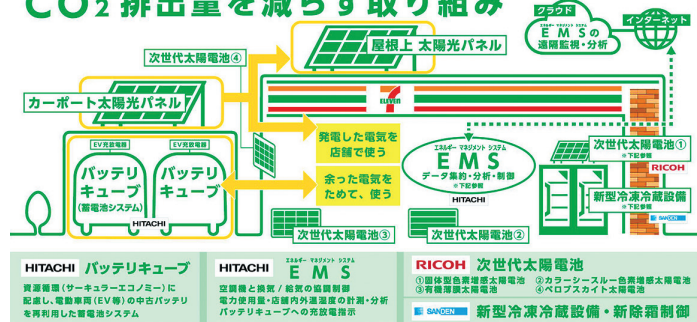
グループ各社の注目ニュースをお届けします

CLOSE UP

6月8日

社会・環境活動

CO₂ 排出量を減らす取り組み



を導入します。創エネ・蓄エネについては、次世代太陽電池、太陽光パネル、ソーラーカーポートおよび可動式蓄電池「バッテリーキューブ」を設置しました。

今後とも積極的に効果検証を行い、カーボンニュートラルに向けた取り組みを加速させ、社会課題への対応を推進していきます。

さらなる省エネ、創エネと蓄エネの進化へ
環境負荷低減の実証実験から
カーボンニュートラルを加速

セブン・イレブン・ジャパン



4月7日

社会・環境活動

セブンイレブン記念財団

環境省と協定書
環境保全活動を

2023年11月

年を迎えるセブンイレブン記念財団は、国立公園を取り組むことを目的の環境保全活動に環境省自然環境局と締結しました。相互に協力して自然の風景地の保護および生物多様性の確保、地域社会の持続的な発展を推進していきます。

セブン・イレブン記念財団

環境省と協定書を締結し
環境保全活動を推進



に設立30周年
レブン記
の環境保全活動に
とした「国立公園
する協力協定書」

4月3日

新サービス

セブン銀行

セブン銀行ATMで
募金可能な団体が5つに拡大

セブン銀行は、ＡＴＭで現金による募金ができるサービスを４月３日より拡大し、対象ＡＴＭをセブンイレブン店内設置のＡＴＭから全国２万６０００台以上のセブン銀行ＡＴＭ全台に拡大するとともに、新たに４つの団体にも募金いただけるようになりました。より身近で便利にご利用いただけるようになったＡＴＭでの募金活動を通じて、社会課題・環境課題解決にさらに貢献していきます。

4月19日

社会・環境活動

未来世代とともに取り組む「SDGs 全国こどもポスターコンクール」協賛決定

セブンイレブン・ジャパンは、2023年度の「SDGs全国こどもポスターコンクール」の開催に協賛いたします。本企画は、ポスターを描くことで未来世代の子どもたちや、地域におけるSDGsへの関心と理解が広がることを目的としたものです。全国のセブンイレブンのおけるお客様との接点を活用し、店舗へのポスター掲示による本企画の認知向上から、子どもたちの参加をうながし、SDGs推進に取り組みます。

A colorful poster for the 'SDGs Poster Contest' (SDGsポスターコンクール) organized by Seven-Eleven Japan. The poster features the SDGs logo and text in Japanese, including the contest name and a QR code for more information. It is designed to be displayed in Seven-Eleven stores to promote awareness of the Sustainable Development Goals among children and the community.

未来世代とともに取り組む
「SDGs 全国こどもポスター
コンクール」協賛決定



4月14日

社会・環境活動

セブン&アイ・フードシステムズ

リサイクルトレー導入で
環境負荷軽減と
資源循環の促進を目指す

セラン&アイ・フードシステムスは、自社が運営する「デーズ」全店で使用・回収されたLIMEX製メニュー表をリサイクルトレーに再製品化し、デーズ全店でドリンクバー用トレーとして導入します。

リサイクルトレーを使用することで、よりいっそうの環境負荷軽減と資源循環の促進を目指します。



12 環境と社会
環境政策



株式会社セブン&アイ・ホールディングス

名誉会長 故伊藤雅俊 お別れの会

2023年7月3日(月) 株式会社イトーヨーカ堂ならびに、株式会社セブン&アイ・ホールディングス創業者であり、弊社名誉会長 伊藤雅俊のお別れの会をホテルニューオータニザ・メイン1階「鶴の間」にて執り行いましたのでご報告いたします。

当日は、元文部科学大臣 遠山敦子様、元野村證券株式会社代表取締役社長 斉藤惇様から弔辞を頂戴いたしました。また、弊社名誉顧問 鈴木敏文からも弔辞を述べさせていただきました。ご多用中にもかかわらず、3000人以上もの方にご参会賜りまして誠にありがとうございました。故人が生前に賜りましたご厚情を深く感謝いたしますとともに、今後とも変わらぬご厚誼を賜りますようお願い申し上げます。



伊藤雅俊の功績や後世に遺した言葉などを展示。



グループ従業員から伊藤雅俊との思い出や教えを受けたことなど、多くのメッセージが寄せられました。



弔辞を述べる弊社グループ名誉顧問 鈴木敏文。ともに歩んできた歳月への誇りと感謝の言葉を贈りました。

グループ共同調達の原材料を使用したストックキングを発売

セブン&アイHLDGS.は、グループ共通のプライベートブランド「セブンプレミアムライフスタイル」からレディース肌着「まるで素脚感ストッキング」シリーズをリニューアル発売しました。

今回のリニューアルでは、長時間着用しても楽な履き心地と伝線の目立ちにくさを追求し、「美ラクのびやか」着圧「丈夫」の3タイプを揃えたほか、幅広いお客様のニーズに 대응するため、従来のサイズにJML、JML、TLLサイズを加えた豊富なバリエーションを展開。また、グループシナジーを発揮し「セブンプレミアムライフスタイル」として初めてグループで原料（糸）を共同調達することで、昨今の原材料費高騰の中でも手に取りやすい価格を実現しています。

今後も多

様化する

お客様の

ニーズに

える商品

開発に挑

戦し続け、

さらなる

成長を目

指します。



セブンプレミアムライフスタイル
美ラクのびやか3足組 着圧3足組 丈夫3足組
イトーヨーカドー、ヨークベニマル、ゆめタウン（イズミ）で販売
※店舗によって取り扱いのない商品もございます。

子どもの貧困対策活動に活用される商品を寄贈

セブン・イレブン・ジャパンは、秋田県、秋田県社会福祉協議会と締結した協定に基づき、店舗改装時などに再販せず在庫となった加工食品や雑貨の一部を寄贈しました。寄贈商品は秋田県社会福祉協議会が運営する団体を通じて、子ども食堂など各地域の子どもの貧困対策事業に活用されます。



アリオ八尾が「第7回地域貢献大賞」で受賞

セブン&アイ・クリエイティリンクが運営するアリオ八尾が、第7回地域貢献大賞（一般社団法人日本ショッピングセンター協会主催）で、「地域貢献賞」を受賞しました。アリオ八尾では地域の文化や歴史を大切に、河内音頭まつりや「映画の街・やお」を支える80秒映画の祭典などを開催してきました。今後も地域の皆様にとってなくてはならない存在を目指し、施設運営を行っていきます。



イトーヨーカドー全店などで実施した「盲導犬募金」を贈呈

イトーヨーカ堂とセブン&アイ・フードシステムズは、盲導犬の普及を推進する「認定NPO法人全国盲導犬施設連合会」に賛同し、2022年12月より店頭募金活動を約2カ月半実施。寄せられた972万7989円を贈呈しました。イトーヨーカ堂では32年にわたり募金を実施し、その総額は1億円を超えています。



母乳バンクの活動を支援し、認知拡大のための寄付キャンペーンを実施

赤ちゃん本舗は、全国のアカチャンホンポとオンラインショップにて、ピジョン株式会社の「母乳バンク寄付キャンペーン」を実施しました。キャンペーン期間中に購入いただいた対象商品1点につき10円を、ピジョン株式会社を通じて一般社団法人日本母乳バンク協会へ寄付しました。



キャンペーン対象商品

G7広島サミット期間中に海外カード対応ATMを設置

セブン銀行と株式会社広島銀行は、広島サミット開催にともない来日された多くの外国人関係者の日本滞在中の利便性向上を目的とし、移動式ATMを広島市内の国際メディアセンタに共同で設置しました。本ATMは12言語に対応し、海外発行カードで日本円を引き出すことができるなど、海外からお越しのお客様にも便利にご利用いただけるよう配慮しています。



ATMで「ANA Pay」現金チャージサービスを開始

セブン銀行は、ANA X株式会社が発行する「ANA Pay」のセブン銀行ATMでの現金チャージサービスを開始しました。これにより全国2万6000台以上のセブン銀行ATMで原則24時間365日、「ANA Pay」アカウントへの現金チャージが可能となりました。



「ほっかいどう笑顔をつなぐリレープロジェクト」新商品の一部売上を活用し、児童養護施設へ食品を寄贈

セブン・イレブン・ジャパンは、「ほっかいどう笑顔をつなぐリレープロジェクト」の第2弾として、「炭鉄港フェア」を開催しました。同プロジェクトは、2008年7月に北海道と締結した地域包括連携協定を通じて、道民の笑顔をテーマに、笑顔が循環していくことを目的とした取り組みです。今回は、近代北海道を築くこととなった三都（空知・室蘭・小樽）にちなんで9商品を道内のセブン・イレブン1000店（2023年4月末現在）にて販売。本フェアにおける売上収益の一部を活用し、児童養護施設へ食品を寄贈しました。また、フェア期間中は児童養護施設近隣のセブン・イレブン店舗にて児童が作成した炭鉄港のぬり絵を掲示し、子どもたちにも炭鉄港を知ってもらえる機会をつくりました。今後も当プロジェクトを通じて、北海道における社会貢献活動を推進していきます。



金融の既成概念を超えた新規事業創出へ 協業企業2社を採択

セブン銀行は「セブン銀行 新規事業創生プログラム（アクセラレーター）2023」において、応募企業の中から株式会社TEKアンドギヴ・ニースと、株式会社AGE technologiesを採択しました。本施策は新規事業創出を推進するプログラムで、今後は採択企業の皆様と協業プランの事業化を進め、新しいサービスの共創を目指します。

「指差しシート」の設置で誰もがご利用しやすい店舗へ

セブン・イレブン・ジャパンは、レジカウンターの「指差しシート」を、6月より約500店舗に拡大しています。お客様がレジ袋の購入やお弁当の温めを指差しで意思表示できるなど、海外からのお客様など誰もがご利用しやすい環境づくりを進めています。



ペットとの暮らしを支える「ペット保険」の取り扱い開始

セブン・フィナンシャルサービスは、セブン・イレブン・ジャパン、au損害保険株式会社と連携して、au損保「ペットの保険」の取り扱いを開始しました。近年ニーズが高まるペット保険について、全国のセブン・イレブン店頭にて保険料の支払いが可能になるなど、便利なサービスを提供しています。

「ロフト サステナブルビューティー&ライフ」で、美と健康、環境への配慮が共存した商品を提案

ロフトは環境月間にちなんで全国の店舗およびロフトネットストアにて「ロフト サステナブルビューティー&ライフ」の企画を展開しました。「ロフト グリーンプロジェクト」雑貨のチカラで、暮らしと地球をしあわせに。のスローガンのもと、リサイクル・マテリアル・ウェルネス・セービング・メンテナンス・アップサイクルの視点で商品を販売。また、リサイクルプログラムにも注力し、店頭を拠点として化粧容器、キッチンスポンジ、繊維製品、ペンなどの回収を継続的に拡大しています。



さらなる成長を目指して 金融事業を再編

セブン&アイHLDGS.は、当社グループにおける金融事業再編として、セブン・フィナンシャルサービスが保有するセブン・カードサービスの株式のすべてをセブン銀行に譲渡いたしました。今後は両社のノウハウや専門性を統合・拡充し、さらなる金融事業の成長を目指します。

会社名：株式会社セブン・カードサービス
所在地：東京都千代田区二番町4番地5
代表者：代表取締役社長 水落 辰也
事業内容：クレジットカード事業、電子マネー事業
資本金：75億円（2023年2月28日時点）
設立年月日：2001年10月31日
株主：株式会社セブン銀行 98.9%
決算期：2月末日

新店情報

6月17日(土)

ヨークフーズwithザ・ガーデン 自由が丘 新宿富久店
東京都新宿区 富久町17番地2号

7月14日(金)

アカチャンホンポ プランチ北長瀬店
岡山県岡山市北区北長瀬表町 2-17-80
プランチ岡江北長瀬C棟1階

こだわりの
産地を
訪ねて

イトーヨーカドー

おいしさの秘密は「土と根」にあり
「顔が見える野菜。」

ミニトマト



北海道 余市郡

積丹半島の東のつけ根部分、日本海に面している余市は、果樹栽培が盛んな地。ニッカウキスキーの蒸留所があることでも有名です。



「手間を売る」といわれるほど、栽培が難しいトマト。おいしいミニトマトをお客様に届けるため、小林さんの細部にわたるこだわりが光ります。



北の大地で育まれた、甘みと旨みがぎゅっと詰まった小林さんのミニトマト。力強い食味を感じることができます。



ミニトマトの味は土と根の状態が決めます。土や根の様子を分析し、最適なミネラルバランスを見極めます。



幹に出ている「もうじ」と呼ばれる産毛は、木が健康で良いミニトマトが実る証拠です。



黄色い花を咲かせるミニトマト。最終的には14段くらいまで伸び、長い期間収穫が続きます。



すべてのビニールハウスに自動灌水装置を設置。パソコンで土壌の水分を確認して、灌水量を調節しています。

栄養バランスの整った土が「おいしい」を生み出す

遠くに連なる山と青空が広がる北海道らしい雄大な景色に見ほれてみると、ヨシの葉を揺らしながら、さわやかな風が畑に吹いてきました。ここは余市郡仁木地区。北海道の西部、日本海に突き出た積丹半島のつけ根の部分にあたります。古くから果樹の生産が盛んであり、りんごやぶどう、さくらんぼなど北海道内でもトップクラスの産地として知られています。この地でイトーヨーカ堂のオリジナルブランド「顔が見える野菜。」のミニトマトを栽培している、小林祥史さん。

学生時代、産直に関わっていた母を通じて農家の方と交流を持ったことを発端に農業に興味を持ち、2001年に農家として一歩を踏み出しました。すでにここ余市で名産化されていたミニトマトの栽培に着手し、現在はビニールハウスで、7500株の収穫作業に励んでいます。

北海道は、温暖な土地にはない苦労があると小林さんは言います。「雪との闘いです。11月頃から雪が降り始め、1mほどの積雪になります。1mあたり約20kgもの重さになるため、冬の時期はビニールハウスの屋根を取り除きます。これは北海道ならではの大変さです」

一方で、昨今の異常気象も農家を苦しめます。就農して3年目の2004年9月には、北海道に台風が接近し、小林さんの畑でも完成したばかりのハウスが全壊する被害を受けました。

厳しい自然環境の中でも「おいしいミニトマトをつくりたい」という強い思いで、毎年試行錯誤を重ねてきた小林さん。中でも一番大切なのは「土と根」だと言います。

「きちっと土づくりをして、良い根を張らせる。すべては土と根にあります」

ミニトマトに最適な土壌のバランスを求めて肥料を吟味。土壌診断を行い、pH6.0〜6.5の弱酸性の理想的な数値の土をつくります。土の地温は、根に一番良いとされる20〜24℃に保つことで、水と窒素を吸収する深い根と表層10〜15cmにミネラル

やリン酸を吸収する上根を張らせることができ、これらがすべて揃った時、おいしく高品質なトマトが実ります。

手間を惜しむことなく、常にハウスの中の1本1本の樹を観察する小林さん。一般的に使用されている黒いマルチでは、夏の間に直射日光が当たると目玉焼きができるぐらい熱くなり、根が焼けて傷ついてしまつので、白いマルチを使用して防いでいます。根の生育が良いと、男性の力で引く張つても抜けないほど力強いそうです。

小林さんが考えるおいしいミニトマトとは、食後の風味が良く「また食べたい」と思わせること。土台づくりを第一に考えながら、一つひとつの工程を大切にしている小林さんの愛情がたっぷりと注がれた自慢のミニトマトは、その愛に精一杯応えるよう真っ赤に色づき、今、収穫のピークを迎えています。

ラベルの二次元コードを読み込み、商品に付与されているIDを入力すると生産履歴情報や生産者の「顔」を写真で確認することができます。お客様に安全・安心をお届けするためのセブン&アイグループの取り組みです。



健康な土で育ち、旨味を小さな実にたっぷり詰まらせた小林さんがつくる「顔が見える野菜。」ミニトマトは、イトーヨーカドー※1、セブン-イレブン※2で販売中。

※1 首都圏・信越・東北・北海道（一部店舗を除く）
※2 一部店舗

こだわりの産地を訪ねて

「揺るぎなき信念の巻」のムービーはこちら





2024年2月期第1四半期決算の詳細は、
セブン＆アイHLDGS. WEBサイト
「IR資料室」へ

2024年2月期 第1四半期 決算概況

外的環境要因の影響を受けながらも、 グループの戦略的取り組みは着実に推進



主な事業セグメント別営業利益

国内コンビニエンスストア事業



■ セブン・イレブン・ジャパン 営業利益前期差：+48億円
【主な増減要因】収入+112億円、荒利率+25億円、販売管理費-89億円
新型コロナウイルス感染症への懸念は残るものの、人流回復や好天に恵まれたことに加え、地域やメニューなどのテーマを設定しさまざまな商品を取り揃えるフェアの積極展開やアプリを活用した販促などの各種施策が奏功し、既存店売上およびチェーン全店売上は前年を上回りました。営業利益は、水道光熱費や原材料価格の高騰という外的環境要因をカバーし644億77百万円（前年同期比108.1%）となりました。

海外コンビニエンスストア事業



■ 7-Eleven, Inc. 営業利益前期差：-200億円（うち為替影響：+58億円）
【主な増減要因】収入+329億円、荒利率-108億円、販売管理費-421億円
インフレの進行と金融引き締めにもなう景気後退の懸念がある中、継続的な事業の成長と効率性の向上を目指し、品質および収益性の高いオリジナル商品の開発と販売の強化、デリバリーサービス「7NOW」の取り組み強化、デジタル技術の活用による顧客ロイヤリティの向上に努めました。これらの結果、米国内既存店商品売上およびチェーン全店売上は前年を上回りました。営業利益は、前年の歴史的な高水準となったガソリン市況の影響によるガソリン収益の減少などにより、478億18百万円（前年同期比70.4%）となりました。

スーパーストア事業



■ イトーヨーカ堂 営業利益前期差：-9.3億円
【主な増減要因】収入-8.4億円、営業総利益率+6.2億円、販売管理費-7.1億円
人流回復を主因にテナントなどの売上が回復し、テナント含む既存店売上は前年を上回りましたが、エネルギーコスト上昇による水道光熱費の増加などにより、営業損失は1億63百万円（前年同期は7億70百万円の営業利益）となりました。

■ ヨークベニマル 営業利益前期差：+1.1億円
【主な増減要因】収入+13億円、荒利率-2.0億円、販売管理費-10億円
原材料価格高騰への適切な値上げ対応および販売促進が奏功し、既存店売上は前年を上回りました。営業利益はエネルギーコスト上昇による水道光熱費の増加をカバーし、45億81百万円（前年同期比102.7%）となりました。

金融関連事業



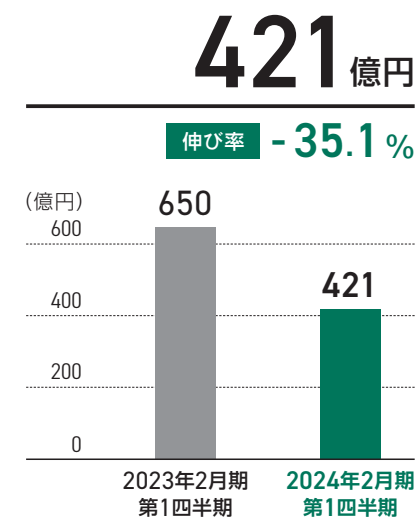
■ セブン銀行
当第1四半期末時点の国内ATM設置台数は26,936台（前連結会計年度末差47台増）となりました。人流回復にもなう預貯金金融機関の取引件数の回復、資金需要増による消費者金融などのノンバンク取引の増加などにより、1日1台当たりのATM平均利用件数は104.0件（前年同期差4.6件増）となり、当第1四半期連結累計期間のATM総利用件数は前年を上回りました。

■ 事業セグメント変更について

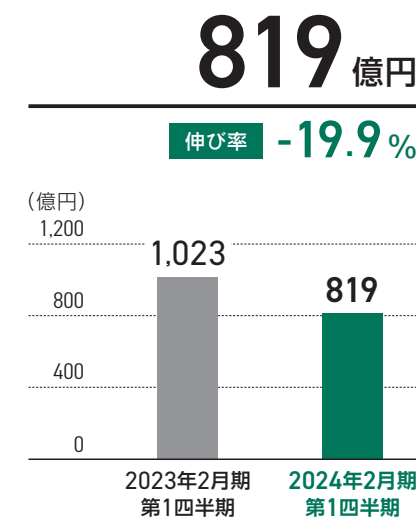
グループ戦略再評価の結果をふまえ、主に従来の「百貨店・専門店事業」セグメントに属していた事業会社を「その他の事業」に組み入れ、「国内コンビニエンスストア事業」、「海外コンビニエンスストア事業」、「スーパーストア事業」、「金融関連事業」、「その他の事業」の5区分に変更しています。

連結業績

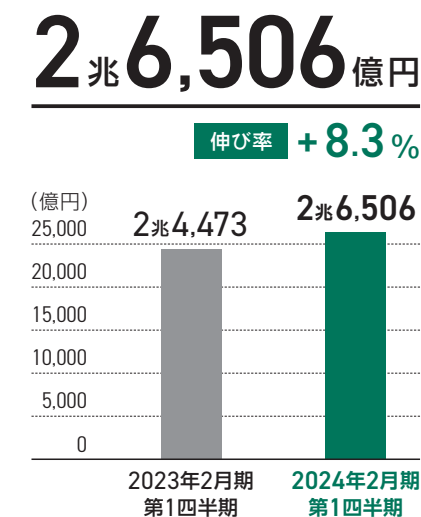
親会社株主に帰属する
四半期純利益



営業利益



営業収益



注) 2023年2月期より「収益認識に関する会計基準」(企業会計基準第29号 2020年3月31日)等を適用しています。

第1四半期業績概況

当第1四半期における国内経済は、新型コロナウイルス感染症拡大による行動制限の緩和が進み、経済活動の正常化による個人消費の持ち直しの動きが見られました。一方、エネルギーコストや原材料価格の高騰にもなう物価上昇や為替変動による影響に加え、世界的な金融引き締めによる景気への影響が懸念されるなど、依然として先行き不透明な状況が続いています。

北米経済は、雇用情勢の回復などによる緩やかな持ち直しの動きが見られたものの、引き続きインフレの進行と金融引き締めの影響により、景気減速が懸念されるなど先行き不透明な状況となっています。

このような環境の中、当社グループは「セブン・イレブン事業を核としたグローバル成長戦略と、テクノロジーの積極活用を通じて流通革新を主導する、『食』を中心とした世界トップクラスのリテールグループ」を目指し、アップデートした中期経営計画（2023年3月9日公表）における各事業戦略およびグループ戦略を推進しています。

その一環として、株式会社イトーヨーカ堂と株式会社ヨークは、首都圏のスーパーストア事業におけるシナジーおよび運営効率を最大化すべく、2023年6月16日付で株式会社イトーヨーカ堂を存続会社とし、株式会社ヨークを消滅会社とする合併契約を締結しました。また、小売・金融一体でのお客様との関係深化を目指し、金融関連事業においてもバンキング事業・ノンバンク事業の一体運営によるシナジーを追求すべく、当社の連結子会社である株式会社セブン・フィナンシャルサービスが保有する株式会社セブン・カードサービスの全株式を株式会社セブン銀行に2023年7月1日付で譲渡しました。

グループの戦略的取り組みは着実に進捗し、当該期間における営業収益は過去最高を達成しました。一方、営業利益は国内事業会社が計画を達成したものの、外部環境要因の影響などにより、819億92百万円（前年同期比80.1%）にとどまりました。

なお、通期業績予想は、2023年4月6日発表の業績予想から変更はありません。