

# TCFDコンパス研究会 報告書

サステナビリティ日本フォーラム (Sus-FJ)  
2019年10月31日

# 目次

スライド タイトル

---

**3 主旨とTCFDコンパス研究会でのTCFDの捉え方**

---

**8 TCFDコンパス研究会 取組内容**

---

**27 今後に向けて**

---

**29 付録 各チーム検討資料（成果発表資料含む）**

---

**90 参考文献**

---

**92 主催、協力団体紹介**

---

# 主旨とTCFDコンパス研究会 でのTCFDの捉え方

# 主旨

Sus-FJでは、2018年10月に気候関連財務情報開示タスクフォース（TCFD）最終報告書の私訳版を発表。企業は今後、不確実性が高まるさまざまな将来の状態の下で事業がどのように実行されるか（レジリエンシー）を検討し、より良く理解する必要がある。そこで企業の中長期的な発展に繋げるため、TCFDにおいて提起された気候変動課題と将来展開が読みにくく社会に劇的な変化をもたらす事項も加味した2050年の長期社会像を描き、事業への影響を考えるTCFDコンパス研究会を開催。

TCFDの最終報告書は技術的補足文書を含む3つで1セットとなっており、後者の文書でも事業への一連の評価など、気候変動に対応するためのシナリオ分析のプロセスについて図で示している。TCFDコンパス研究会にて、先行企業が掲げ始めた中長期ビジョンが今後の不確実性に耐えうるものなのかの検証、および中長期ビジョンへのロードマップ策定に役立つようアレンジを加え、プロセス演習を行った。

# TCFDを熟読（翻訳）したうえでのSus-FJの要約

中長期に顕在化する気候関連事項は、機会とリスクとして捉えられ、リスクは移行リスク、物理的リスクに分類される。これらについて中核要素に沿って開示することが求められている



3冊の合計ページ数 201 ページ TCFD（気候関連財務情報開示タスクフォース）

Sus-FJは、技術的補足文書のシナリオ分析に注目

広義 気候関連ではあるが複数の可能性あるシナリオを策定、それを分析…事業シナリオ（戦略）

狭義 出来合いの2℃シナリオなど複数を使い、シナリオ分析…事業シナリオ（戦略）

TCFDコンパス研究会は、**広義のシナリオ分析**を前提とした

図 2

## 推奨される気候関連の財務情報開示の中核要素



### ガバナンス

気候関連のリスクと機会に関する組織のガバナンス

### 戦略

気候関連のリスクと機会が組織の事業、戦略、財務計画に及ぼす実際の影響と潜在的な影響

### リスクマネジメント

気候関連リスクを特定し、評価し、マネジメントするために組織が使用するプロセス

### 測定基準（指標）とターゲット

関連する気候関連のリスクと機会の評価とマネジメントに使用される測定基準（指標）とターゲット

## 金融セクター

銀行

保険会社

アセット・オーナー

アセット・マネージャー

## 非金融セクター

エネルギー

運輸

材料と建物

農業、食料、林産物

- 石油とガス
- 石炭
- 電力会社

- 航空貨物
- 旅客輸送
- 海運
- 鉄道輸送
- トラック  
サービス

- 金属と鉱業
- 化学品
- 建材
- 資本財（建物等）
- 不動産管理および  
開発

- 飲料
- 農業
- 包装食品および肉
- 紙と林産物

# TCFDコンパス研究会 取組内容



# TCFDコンパス研究会の概要

【期間】 2019年4月8日～6月7日、全4回

【場所】 シティラボ東京（東京都中央区）

【検討した時間軸】 2050年

【地域】 日本+アジア 国際的な共通認識となっている、2050年までにCO2ゼロを目標に掲げる、といったことはグローバル統一で良いが、TCFDでも国、地域、長期性資産の所在とさらされる状況の違いに応じて検討する必要性が言及されている。会社の戦略と一体化されていないと×

TCFDで提起された財務的な視点を入れた気候変動課題（シグナル）とともに、将来展開が読みにくく社会に劇的な変化をもたらす事項も加味し、2050年の長期社会像を描く。今回は、セブン&アイ・ホールディングス様（以下、セブン&アイ社）（バウンダリー：セブンイレブン、イトーヨーカドー、そごう・西武、アカチャンホンポ、セブン銀行）の中長期的に顕在化する機会やリスクを参加者の皆様と洗い出すことで事業シナリオ（戦略：撤退する、などの投資戦略も含む）のイメージも共有。さらに、長期的な事業環境の変化を踏まえて自社の強みを活かしたビジネスモデル創発につなげていくことで複数の長期シナリオ分析に必要な素材も同時に集め、考えを深める。

# 参加者

延べ参加者数：35名（企業14社24名、有識者7名、テーブルファシリテーター4名）  
※事務局4名を除く



# 日程

## 第1回 (4/8)

《第一部》TCFDコンパス研究会×シティラボ東京 オープンセミナー

ガイダンス「TCFDコンパス研究会 TCFDとシナリオ・分析」Sus-FJ代表理事 後藤  
講演「30年先の未来に向けて」慶應義塾大学SFC研究所 上席所員 齊藤賢爾氏

《第二部》TCFDコンパス研究会第1回

ミニ講義「横軸の考え方、永続地帯について」千葉大学 倉阪秀史氏

チーム (A~D)毎にワークを開始。ワーク①横軸を決める ワーク②2050年の  
社会状況を列挙する ワーク③4象限のうち深掘りしていく2つを選び、シナリオ  
名を付ける 宿題①「2050年のセブン&アイ社」について (②で考えた各社会  
状況においてどのような事業を展開しているか) 各チームで設定した軸による4  
象限に記入。付箋を各自用意し、記入したものを第2回に持参

宿題②「2050年のセブン&アイ社」にとって最適なビジネスモデルのバリューチェーンを  
俯瞰した時、機会とリスクを考える

## 第2回 (4/22)

解説「事業セグメント構成の推移と視野にある進化」セブン&アイ 小澤立樹氏

ミニ講義「ビジネスモデル上の対応に求められる視点~社会責任は、社会のため  
でなく、自社のためにこそ、果たす意義がある~」IIHOE 川北秀人氏

ワーク④「2050年のセブン&アイ社」について各自用意した付箋をそれぞれの  
シナリオに展開。深耕する2つのシナリオの内容を踏まえ、重要と思われるもの  
を5~7つにまとめる ワーク⑤バリューチェーンの機会 (青の付箋) +リスク  
(ピンクの付箋) に記入し、模造紙に展開 →次頁に続く

## 第2回 (4/22)

**ワーク⑥ ④で考えた重要項目について発生確率** (◎5割以上、○1~5割、△1割未満) と**影響度** (◎ビジネスモデル要変更、○投資すれば何とかなる、△今まで通りでOK) で評価

各チームのワークを全体で共有 **宿題③セブン&アイ社への質問を考え、各チームの質問取りまとめ役が選択形式となるよう質問を取りまとめ**

## 第3回 (5/21)

**ワーク⑦セブン&アイ社への質疑応答** 応答担当：佐藤聡氏

※「どう考えていますか？」といった質問ではなく2~4択の答えも用意し、事業シナリオ(戦略)の精度を上げるための質疑とする

**ワーク⑧「気候変動への緩和と適応」「地球1個分(水・エネルギー・資源)」**

**「1億人弱+超高齢」は前提として、基本方針と戦略を考える**

※事業シナリオが上記の制約条件を乗り越えられるかを確認する。この3つはバックカスティングで描いた時の未来がバラ色の未来になりがちだった過去の経験から必ず対処しなければいけない制約条件として今回、Sus-FJで規定したものの

## 第4回 (6/7)

**TCFDコンパス研究会×シティラボ東京 オープンセミナー**

**ワーク⑨成果発表。**1チーム10分(発表7分、質疑3分) **基本方針+基本方針実現により期待される効果、回避されるリスク、実現に要する費用見込をまとめ、各チームCEO役、IR担当役員役よりロールプレイによる発表をし、投資家役(Sus-FJ後藤、千葉大学倉阪氏)からの質問に応える**



# 成果発表の内容をイラスト化した (一般投票により上位2チームまで)

Dチーム

社会に“便利さ”という価値を提供する

## 2050年の社会

バーチャル店舗へ  
移行



COMPACT CITY HUB  
物流Hub店舗

7&iのノウハウの詰まった  
オリジナルシステム



顧客ニーズ収集  
(欲しいものリスト)

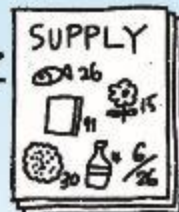
収集したデータをもとにニーズをマッチング

適切な店舗情報を配信し集客

医療  
カウンセリング



行政  
分室機能



あるものリスト  
/ 今あるものが  
分かる便利

コンパクトシティHub (異業種コラボ)



COMMUNITY SPACE



地産地消の  
持ち込み型店舗



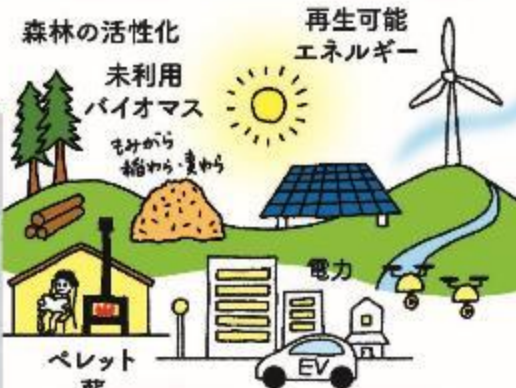
プラスチック不使用

Food loss ゼロ

風の谷のナウシカ型社会

【気温1.5℃上昇】

コミュニティ重視のライフスタイルで自然と共生



森林の活性化  
未利用  
バイオマス  
もみから  
稲わら・麦わら

再生可能  
エネルギー

ペレット  
薪

電力

EV

分散型電源の主流化

レジリエントな  
街づくり

地域循環経済



コンパクト  
シティ

Compact

食の地産地消  
(自給自足)



意識・行動の自立

破滅型社会

【気温3℃上昇】

レジリエンスの低下した  
破滅に向かう社会

電力供給の不足

食料調達難

貧富の差拡大

進まない政治

海外への人材流出





# 成果発表の内容をイラスト化した（一般投票により上位2チームまで）

## Cチーム

日々の暮らしに不可欠な“サービス”を提供する

# 2050年の社会

小売り事業が縮小

安心・安全な暮らしを支える  
街の“ライフサポートストア”

キャッシュレス  
進展



圧倒的な拠点・来客数の  
利用者データを活用

全国一律サービス  
店舗維持が、困難化  
設備投資・人件費の  
増大

シェアリングエコノミー  
発展



循環型経済  
実現



気候変動の影響は  
激化



自然災害は多発  
被害も甚大化

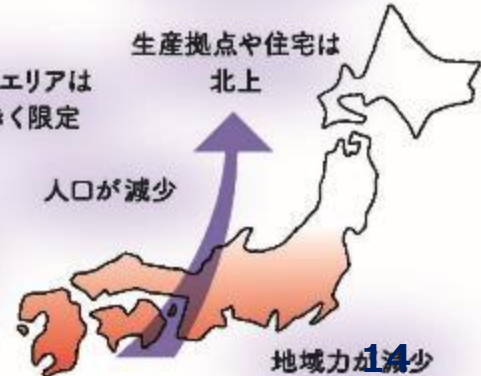
環境難民が発生  
被災者・病人が増加



生産拠点や住宅は  
北上

居住エリアは  
大きく限定

人口が減少



地域力が減少

AI など  
最新テクノロジーが  
発展

貧富の差拡大

社会は不安定



「ヒト」と「情報」の  
提供拠点

COMMUNITY SPACE

社会は不安定

居住エリアは  
大きく限定

生産拠点や住宅は  
北上

人口が減少

地域力が減少

# 手順

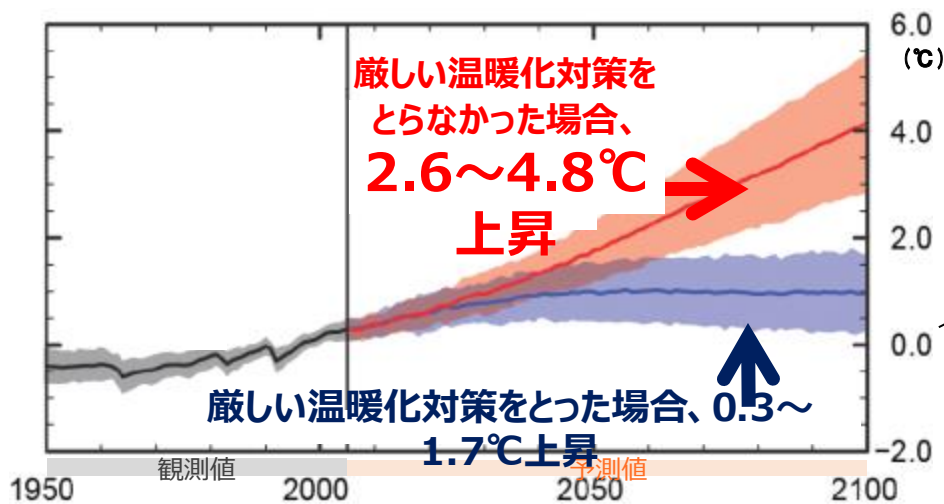
- ・ 2050年の社会像を2軸4象限（現実的にはより多象限）で描き、予想される現象＝仮説とその発生確率（と、発生時のインパクト）を評価し、将来の発展に関わる重要な要素に注意喚起する

**<なぜ、独立分離の2軸4象限で考えるのか？>**

- ・ 一つには徹底的に因果関係を考える作業を行う
- ・ 可能性のある複数シナリオを策定（有利、不利。ただし今回は、ビジネスモデル変更への影響が大きい、小さいの2つ）

# TCFDコンパス研究会での前提条件 (1/3)

## 1、シナリオ作りの2軸の縦軸を常に「気候変動の幅 (1.5°Cと3°C)」としてフィックス。



広く一般に知られている気候変動に関する政府間パネル (IPCC) の気候上昇の幅を表すグラフは時間軸を2100年としている。このことから2050年のメモリでは2°C強であるため、2012年までの既上昇0.85°Cと合わせ便宜上3°Cとした

出典: IPCC AR5 WG1 政策決定者向け要約 図 SPM.7



# TCFDコンパス研究会での前提条件 (2/3)

2、横軸は経営層の関心に訴える、将来展開が読みづらく、社会に劇的な変化をもたらす事象を選択。

- ・ 例えば、**自社のおかれた環境（業界）が特に注視しなければならない事象、KPI**を検討。あるいは、業種を問わず全般的に考える場合は成長率、など
- ・ 横軸1つで4つのシナリオ原案、横軸を3つ考えれば12のシナリオ原案ができる

# TCFDコンパス研究会での前提条件 (3/3)

3、2050年の制約条件を踏まえた事業シナリオ（戦略）を考える。

- ・バックカastingで描いた時の未来がバラ色の未来になりがちだった過去の経験から見直して、Sus-FJにて「気候変動への緩和と適応」「地球1個分（水・エネルギー・資源）」「1億人弱+超高齢」を制約条件と規定

4、事業シナリオを検討する際に念頭に置くこと。

- ・テクノロジーによるイノベーションのインパクト
- ・社外とのパートナーシップにより生み出す戦略

5、グループ作業が望ましい。Group thinking(集団浅慮)とならないように多様性が必須。

# ワーク①横軸を決める ↑ 1.5°C

徹底的に因果関係を考え、可能性ある複数のシナリオを考えるため、  
独立分離の2軸4象限で考える

第一象限

・手法のバリエーション・  
縦軸1軸で気候変動について徹底的  
に検討するのむひとつ

第四象限

食品業界における横軸の例として  
原材料調達を2倍とし、アジア  
を中心とした海外売上比率を  
○%アップさせる、など。  
※IPCCのSSPに基づく気温上昇  
の幅で縦軸を考える場合、すで  
に前提となっている社会経済シ  
ナリオ（地域分断など5つの社会  
像に基づく）に注意しそれらと  
重ならない横軸を選択する。今  
回の縦軸はIPCCのRCPを参照し  
ている

第二象限

3°C

## ワーク②2050年の 社会状況を列挙する

象限ごとに社会状況を考える。  
個人ワーク→順に模造紙に展開、共有。  
似かよった内容は共有しながら進める

## ワーク③4象限のうち 深掘りしていく2つを 選び、シナリオ名を 付ける

時間的な制約がなければ、全ての象限  
について掘り下げて議論することが理想的

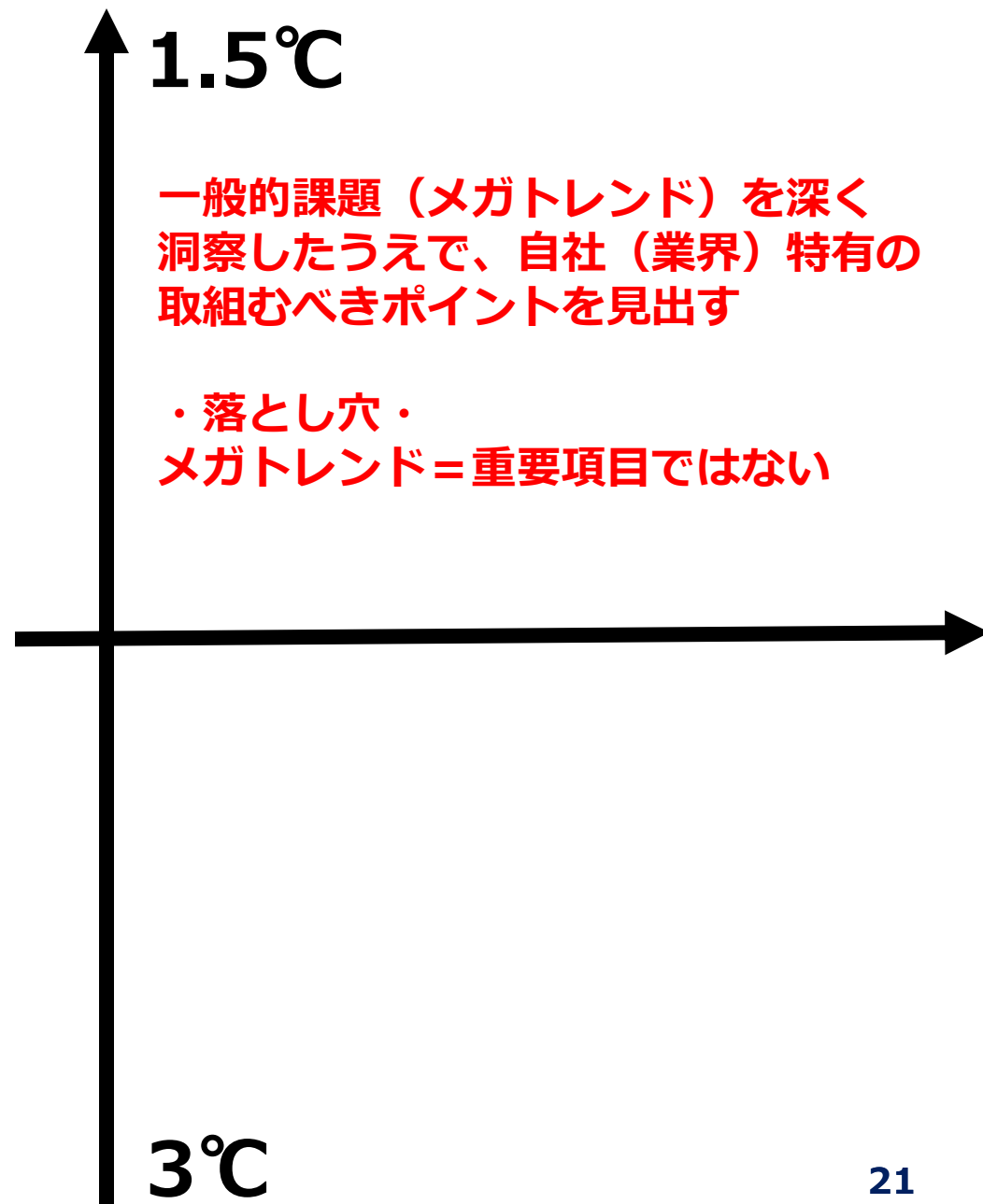
1.5°C

IPCCの3つの特別報告書で示された  
なかから社会状況を表す所与の要件  
として予め明示できないか、第2回  
TCFDコンパス研究会実施までに検討

論文「気候変動による影響の連鎖の  
可視化」から事業に関わりの深い  
要件を予めテーブルファシリテーター  
が予習し、明示できるよう準備。  
参加者の考えの幅を狭めてしまわない  
よう心掛けることは大切

3°C

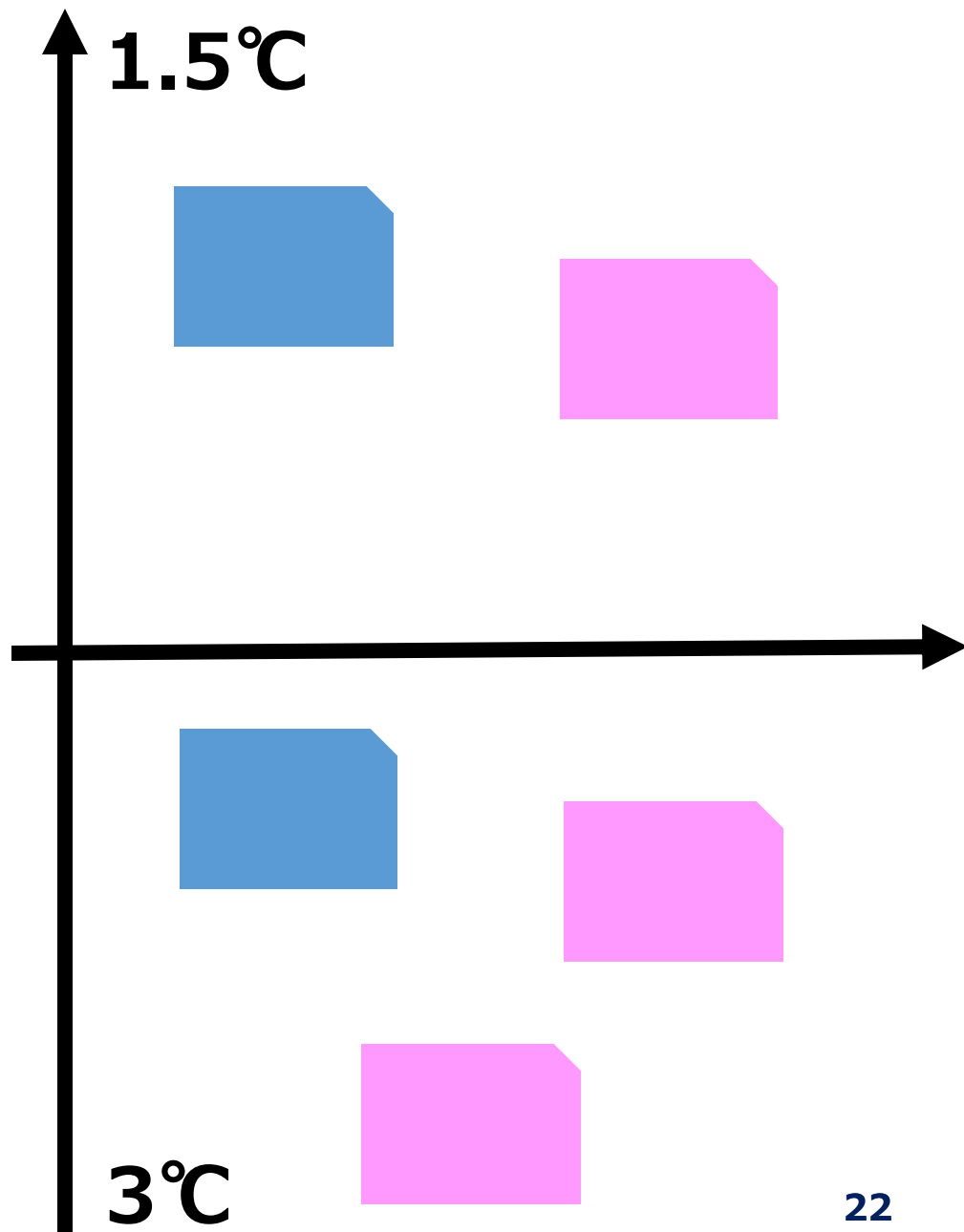
ワーク④ 「2050年の我が社」についてそれぞれのシナリオに展開。深耕する2つのシナリオの内容を踏まえ、シナリオごとに重要と思われるものを5~7つにまとめる



# ワーク⑤バリューチェーンの機会（青の付箋）+リスク（ピンクの付箋）に記入し、模造紙に展開

## ・落とし穴・

バリューチェーンが今とは異なっている可能性も踏まえる。また、現状だけでなく、2050年という時間軸を意識して機会とリスクを考える



# ワーク⑥ ④で考えた重要項目について 発生確率と影響度で評価

発生確率

×

影響度

5割以上



1～5割



1割未満



例えば、  
ビジネスモデル要変更



投資すれば何とかなる



今まで通りでOK



・手法のバリエーション・  
起こるまでの時間（中／長期）×  
起こってから復旧までの期間（長期／復旧不能）  
で評価

青：ポジティブ（有利）  
赤：ネガティブ（不利）

# ワーク⑦ 質疑応答

質問大会を実施する！

## Q and A

### 専門部署/統括部署への質問状を作成。質問には複数の回答案をつける

質問が最終ワークの事業シナリオ  
(戦略)を検討するのに役立つ

・落とし穴・  
現時点から考えられる質問ではなく  
2050年という時間軸も意識する

(質問例)

限界集落に対しても物品をビジネスとして成立し、物品を運搬、販売する  
ビジネスに対する考え

1. ビジネスとして実現可能と考えており、参入している
2. ビジネスとして実現可能と考えており、参入を検討している
3. ビジネスとして実現可能と考えているが、参入しない(撤退する)
4. ビジネスとして実現できないため、参入も考えていない



# ワーク⑧ 「気候変動への緩和と適応」 「地球1個分（水・エネルギー・資源）」 「1億人弱+超高齢」 は前提として、基本方針と戦略を考える

自社の哲学に沿って

「成長戦略を考える/事業の最適化・最大化を考える」

or

より現実的に「持続可能性を考える」

のいずれかで検討

明日の右肩上がりを止めることはできないが、長期的には経済成長だけでない視点で緩やかに考えるということが大いに思慮されるため、訴えたい対象と時間軸によって変える

時間軸を入れてどのように事業シナリオ（戦略）を考えるかのヒントとなるような質問文を第2回TCFDコンパス研究会実施までに検討

## ワーク⑨ 成果発表

基本方針+基本方針実現により期待される効果、回避されるリスク、実現に要する費用見込をまとめ各チームCEO役、IR担当役員役よりロールプレイングによる発表

- ・手法のバリエーション・

経営層に向けたロールプレイングによる発表とする

→「投資家向け」とすると良い面ばかりの発表になりがち。また情報開示戦略でもあるため、ワークでシナリオ分析/シナリオプランニング、中長期の時間軸が入ったロードマップを考えた後、意思決定者を加え、戦略を策定した上で、投資家に向けたロールプレイングを行うのもひとつ

今後に向けて

- ・ 本報告書では、個社で今後展開するうえでTCFDコンパス研究会では必ずしも盛り込めなかった内容も付記している。例えば、注意事項/手法のバリエーション、など

- ・ 次の検討事項として下記が考えられる
  - (1) 2050年のスナップショットではない、発生時期（時間軸）も踏まえた検討
  - (2) あるいは事象間の影響を単純化して表現するロジックモデルの検討をワークに盛り込む

# 付録 各チームの検討資料 (成果発表資料含む)

※本報告書に使用しているセブン&アイグループ  
各社のロゴマークについては、セブン&アイ  
*HLDGS.* 様の承諾を得て使用しています。

# TCFDコンパス研究会第4回 成果発表会

## Aチーム

タイトル「30年先の未来に向けて」

参加メンバー：寺崎、藤野、松尾、金子、富田、  
西尾、江森、齊藤

2019年6月7日

# 2050年 モノよりコト社会シナリオにおいてセブン&アイは 総合小売りから感動体験提供企業に進化を遂げています！

2019年



2050年

日本全国の地域にいるお客様に

- ・ 多様な価値観を実現するライフスタイル
- ・ 新たな価値観を共にする人たちのファンコミュニティ

を提供しています！

# 背景：2050年はこうなっている！

～第二象限～  
シナリオ：1.5℃×昭和的

1.5℃

～第一象限～  
シナリオ①モノよりコト社会

連帯責任・協調という価値観を基本とする超管理型社会。中央集権的で、地球温暖化を解決するために、生態系・社会・経済の改造を実施。途上国などでは人口増加続き世界的に経済は拡大し続けているため、メガシティへ都市化を推進し、エネルギー効率を最大限高める。一方で、地方は消滅。原子力発電が中心ではあるものの、それでも拡大する経済によりGHGが排出され続けているため、CCSやジオエンジニアリングなどで温暖化を未然に防ぐとともに、高い炭素税がかけられている。天然資源が高騰しているため資本を持っている国家・大企業が経済の中心となっており、貧富の格差が拡大。持たざる人々が我慢することで成り立つ社会。ただしCO2排出量については隠ぺいが行われており、リスクが現実になった場合に備え、宇宙開発や火星移住プログラムも開始されている。

多様な価値観を受け入れる包摂的な社会。権力による強制などはなく、行政・企業ともに組織体としての形式が参加型で運営されている。そのためコスモポリタニズム的な価値観がいきわたっており、国家や都道府県などの境界線は消滅。経済も大量生産大量消費的なモデルではなく、消費者・生産者という概念からも縛られていない。生活者はモノではなく、コトを重視しており、シェアリングが中心で、ミッションを実現するための事業が活動の中心。生活スタイルも、「働く」という概念がなくなっておりLife long kindergarden社会が実現されている。キャッシュレス、AIなどの最新テクノロジーを発展させているが、包摂的な価値観に合わせて軽やかに活用している。また、脱炭素・循環型社会が実現されており、ごみはなく、エネルギーも地産地消で再エネが主力。



～第三象限～  
シナリオ②夏休み最終日

～第四象限～  
シナリオ：3.0℃×脱昭和

目先の経済成長を優先しており、経済力と技術力で環境適応をする社会。既得権益を保護するために気候変動問題を先送りした結果、食料・水不足が顕在化し、食べ物と飲み物が高騰。ベーシックニーズが満たされない人が続出。また、洪水・干ばつが発生し気候難民が大量に発生。そのため社会が著しく不安定で、あちらこちらで対立が生じ、戦争も頻発。移行リスクに耐えきれず保険会社を始め多くの大企業が倒産。乗り切った資本力・技術力のある国家は人工食糧、大気中からの水を抽出する技術、高度な天候予測によるBCPなどで生活を保つ。そのため、経済の多様性はなくモノカルチャー経済化。また、首都を北海道に移すなど北上を繰り返しており、一部の富豪はすでに月に移住。また、一方で、経済力がなく技術の恩恵を受けられない大半の人は、持たなくても幸せに生きていけるよう昭和30年代的に助け合いのコミュニティを形成してその日暮らしをしている。

気候変動

気候変動による洪水・水位上昇・食料/水不足などに直面しているが、それを流し受け精神的に豊かに暮らす社会。国家という単位を解散し、コミュニティ単位で移住しながら、季節ごとに最適な場所（海上含む）で暮らす。数少ない資源を世界共通で利用できるようAIで最適管理している。経済はほぼ崩壊していて、AIが生活に必要な農林水産業を自動で運営しており、人間は生産活動をほぼしておらず、物々交換が中心。南国的な気楽さが蔓延しており、物質的な豊かさにこだわりはない。多発する台風・ハリケーンからの被害を防ぐために高精度の天候予測が可能。また、その台風・ハリケーンから必要なエネルギーを創出している。

3.0℃



# 2050年のセブン&アイの状況

<p>&lt;人材・施設関係&gt;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ EB・PEVによる全自動AI物流</li> <li>✓ AIロボットが店員</li> <li>✓ 鮮度管理、品ぞろえもAIで管理</li> <li>✓ キャッシュレス決済</li> <li>✓ 営業時間は9-18時</li> <li>✓ 総合スーパーの倉庫化</li> <li>✓ そごう・西武はバイヤー機能のみ残す</li> </ul>	<p>&lt;コミュニティ&gt;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ レンタルカウンター化</li> <li>✓ 地産地消物販</li> <li>✓ 地域生産者さんの紹介スペース。地域の最新情報の集積基地</li> <li>✓ 自立発電の実施</li> <li>✓ 店内での資源循環</li> <li>✓ シェアリング物流の実施</li> <li>✓ 行政サービス対応増</li> </ul>
<p>&lt;環境&gt;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ ゴミ回収が細かく分けられる</li> <li>✓ 量り売り</li> <li>✓ 炭素税対応</li> <li>✓ 脱プラ包装</li> <li>✓ サプライチェーンによる環境管理強化</li> <li>✓ EVスタンドとしてのコンビニ</li> <li>✓ 再エネ事業拡大</li> </ul>	<p>&lt;消費者・製品&gt;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 単身者、小家族増加によるシェアリングパック</li> <li>✓ ハラル対応など商品の多様化</li> <li>✓ コンパクトシティ化による幹線道路店舗の閉鎖</li> </ul>

# 2050年のセブン&アイへの機会とリスク

リスク	機会
物流・インフラ移転コスト増	自動運転・水素/電気自動車の導入
物流環境の崩壊	シェアリング物流によるコスト減
セグメント別の店舗重複	再エネの売電（場合によってはEVスタンドとして実店舗が存続）
実店舗の廃止→フランチャイズ制度の崩壊	脱物質・炭素の先進モデル構築
コミュニティ志向・分散化が進み画一的なコンビニがいらなくなる	高齢者への需要・取り組み増でノウハウ蓄積
モノ消費の低下	街の機能をコンパクトにまとめた拠点（売電、配送、介護、郵便）
店舗数の量が多いため固定費負担拡大	リアル店舗がコミュニティの中心（介護・高齢者と子どもなど）
海外でのガソリン販売はリスク	ママのHUB拠点（赤ちゃん本舗）
マシン化で他と差別化できなくなる	防災と情報の地域拠点
労働力の不足	キャッシュレスなどで強盗リスク減
スタッフの高齢化	実験できる開発基地
他国のモデルに合わなくなり他の国でシェアが取れない	外国人労働力の強化・無人店舗化
	多言語対応
	商品多様化



「店舗の省人化」  
「コミュニティ拠点化」  
「循環社会への対応（エネルギーと廃棄物）」

# 2050年に向けたセブン&アイの戦略

## 総合小売りから感動体験提供へ

### 提供価値

- ・多様な価値観を実現するライフスタイル
- ・新たな価値観を共にする人たちのファンコミュニティ(人同士をつなぐ場)

### <方針>

- ・オペレーションの省人化とコミュニティ・コンシュルジュの配置  
労働力不足とコスト低減への対策と対面サービスの価値活用：生活の総合御用聞き
- ・循環社会モデルの形成  
地域社会と地域経済の活性化、エネルギー負荷とコストの削減、資源ステーション
- ・コミュニティカで街の機能（サービス）の拠点化  
情報、観光、物流（配送）、介護、防災、エネルギー供給、行政・公共サービス、シェアリング等

### <目指す姿>

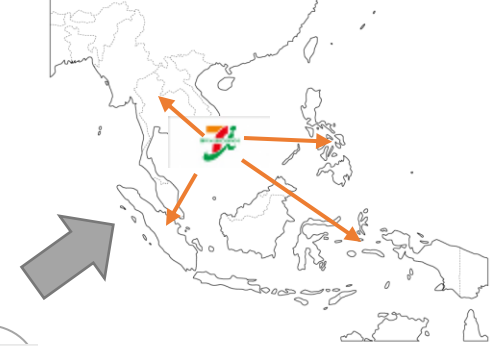
- ・「集まる」と「提供」の両機能を兼ね備えたコミュニティ拠点へ  
生活に必要なモノ・情報、ニーズの集約とその活用化
- ・みなさまが「楽しむために訪れる場所」へ  
総合力と仮説検証型提案能力を融合した「コト」価値の提供
- ・地域になくてもはならない存在へ  
地域社会のインフラとして、御用聞きとして  
防災拠点としてのニーズ、「安心」の提供

### <今後の展開>

- ・「海外でもいずれ来る、コト消費のモデル化」、「オフグリッドによるローカル電源のモデル化」  
として世界中への展開も視野に

# 2050年に向けたセブン&アイの戦略

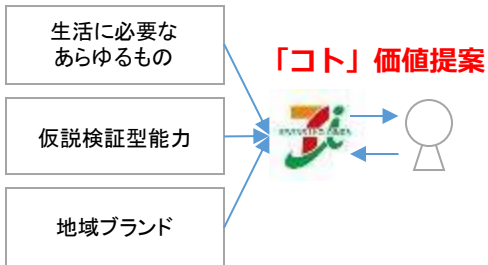
海外での「コト」消費  
ローカルモデルへの輸出



新たな価値観を共にする人たちの  
ファンコミュニティ



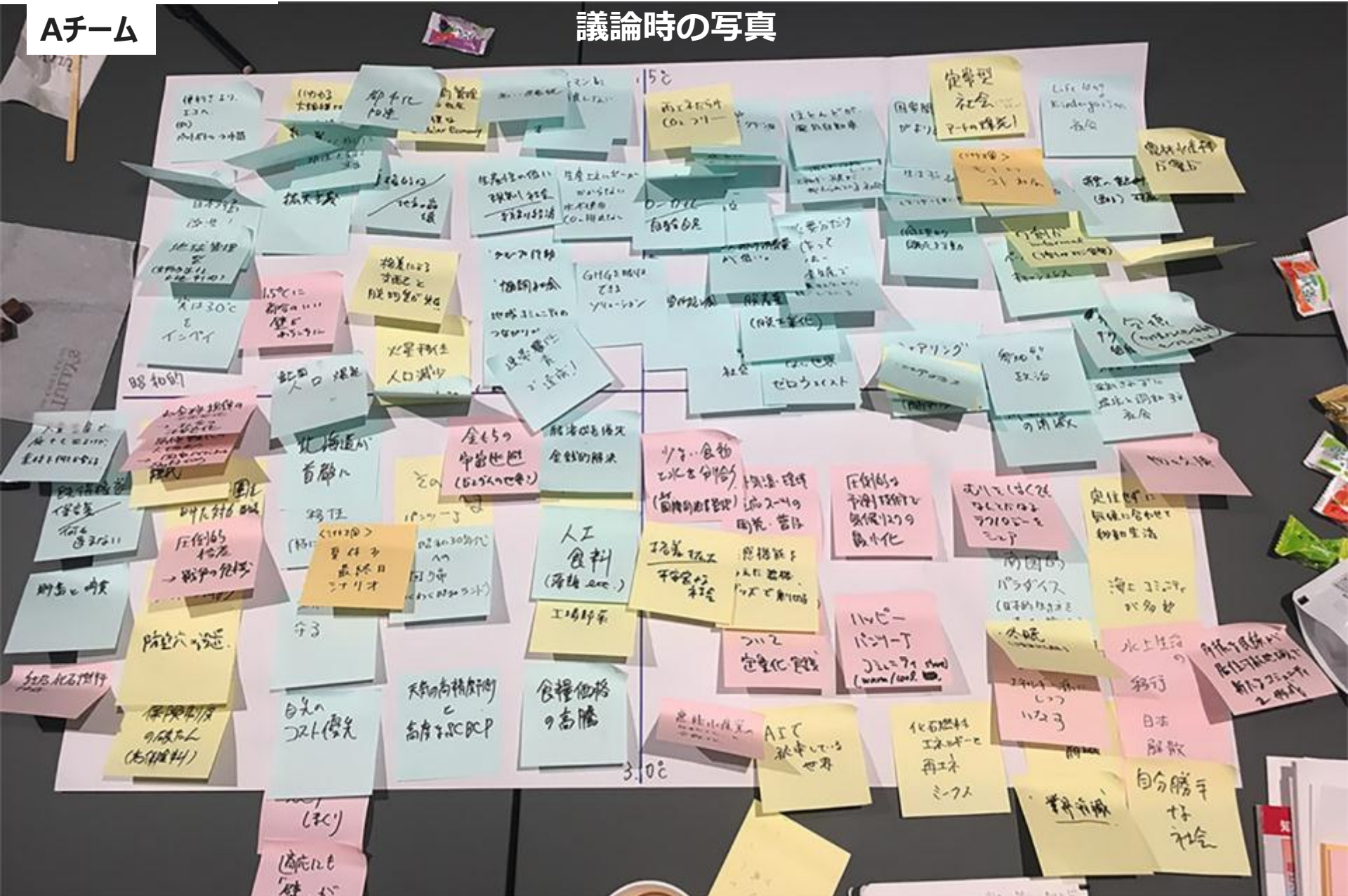
多様な価値観を実現する  
ライフスタイル



1. オペレーションの省人化とコミュニティ・コンシェルジュの配置
2. 循環社会モデルの形成
3. コミュニティカで街の機能（サービス）の拠点化

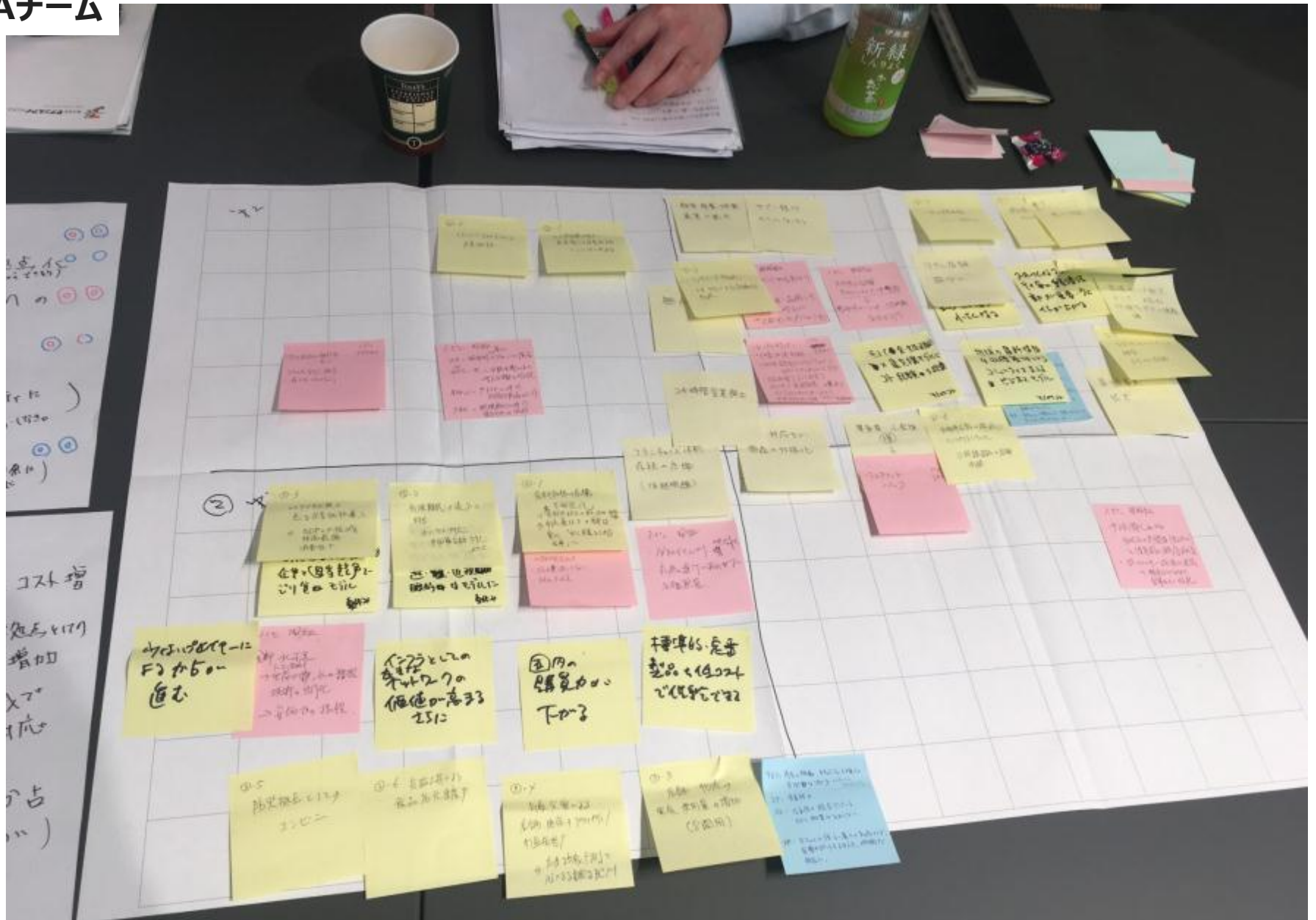
Aチーム

議論時の写真





# Aチーム



# Aチーム



3/4才①

1127

3/4才②

3/4才②

据友

宅配

物流コスト削減  
 ① 物流コスト削減  
 ② 物流コスト削減

① 物流コスト削減  
 ② 物流コスト削減

① 物流コスト削減  
 ② 物流コスト削減

① 物流コスト削減  
 ② 物流コスト削減

① 物流コスト削減  
 ② 物流コスト削減

① 物流コスト削減  
 ② 物流コスト削減

① 物流コスト削減  
 ② 物流コスト削減

① 物流コスト削減  
 ② 物流コスト削減

① 物流コスト削減  
 ② 物流コスト削減

① 物流コスト削減  
 ② 物流コスト削減

① 物流コスト削減  
 ② 物流コスト削減

① 物流コスト削減  
 ② 物流コスト削減

① 物流コスト削減  
 ② 物流コスト削減

① 物流コスト削減  
 ② 物流コスト削減

① 物流コスト削減  
 ② 物流コスト削減

① 物流コスト削減  
 ② 物流コスト削減

① 物流コスト削減  
 ② 物流コスト削減

① 物流コスト削減  
 ② 物流コスト削減

① 物流コスト削減  
 ② 物流コスト削減

① 物流コスト削減  
 ② 物流コスト削減

① 物流コスト削減  
 ② 物流コスト削減



## Bチーム

# 「開かれたエコ&シェア社会」

メンバー：星野、城戸、小島、山田湧、  
パク、中村、田中学、山田裕

2019年6月7日



# 2050年 セブン&アイグループの進化

2050年開かれたエコ&シェア社会において、セブン&アイグループは、「**幸せをシェアする**」サービスを提供する**生活密着企業**へ進化を続けます。

2019年

世界18か国で店舗を展開する総合小売業

世界67,000店舗  
売上12兆  
(営業収益 海外比率46%)



2050年

海外展開を積極的に進め、  
地域にあわせた店舗と  
ECサービスを組み合わせた総合  
小売業として発展  
営業収益 海外比率70%

アジア各地に出店

# 2050年の当社を取り巻く環境

## ～第二象限～ シナリオ：ノアの箱舟

各国が、目先の自国内の経済安定を優先して、自国内の経済力と技術力で環境適応をなんとかした社会。さらに、イノベーションで自給自足の体制を確立させ、エネルギーの調達も成しえたので、農業生産性も高く、国内の物流網も充実させ、日本人としての同朋意識も高まった。全ては、各国でのイノベーションが上手くいったおかげであるが、世界的にあと何年この体制が続くかは発展途上国次第であろう。

1.5°C

気候変動

## ～第一象限～

### シナリオ①開かれたエコ&シェア社会

多様性が尊重され、相互理解が世界的に進んだ社会。エコロジーとシェアリングが各国に定着が進んでいる。脱炭素・循環型社会が実現されている。エネルギーは地球規模での調達がされ、世界単位での取引も行われている。日本の進んだ環境技術も輸出され、世界の各地で役立つ。食糧品も供給が安定しており、欲しいものが簡単に手に入る。それぞれの地域の特性を活かしての観光も活発に行われている。  
少し残念なことは、日本の農業生産性はあまり向上しておらず自給率も低いままである。また、優秀な人材も世界を目指して海外での仕事を求める傾向にある。

各国の保護政策が強固になる

世界のボーダーレスが進む

## ～第三象限～

### シナリオ②穴の開いたノアの箱舟社会

各国が、目先の自国内の経済安定を優先して、自国内の経済力と技術力でなんとかしようとしたが、気候変動問題を先送りした結果、大きな天災の影響もあり、食料・水不足が顕在化している。思うように他国から食糧や衣料の輸入もできず、天災の際の人的な支援物資も少なくなってきた。エネルギーも海外から調達できないので、自国でなんとかするしかない。気候難民も大量に発生。そのために国家間のコンフリクトが増えて、いがみ合いが起こり、軍備の拡大も必要になってきた。

## ～第四象限～

### シナリオ：地球丸ごと共倒れ社会

各国で国の垣根がなくなったために、先進国の特定エリアでの難民対策が急務となっている。さらに残念なことに伝染病も広がりを見せてきている。気候変動の影響で、農産物が今までとは違う地域で取れるようになり、世界的な激変を見せている。世界的に国内の経済の行き詰まりが発生して、テロの危険性も増してきている。先進国は協力をして、生物の多様化を守る努力を進めているが、あまり成果は出せていない。それよりも協力して宇宙への進出の準備を進めていることに希望が持たれている。

横軸：現在、ポピュリズム、自国第一主義、保護貿易主義が台頭。社会がこうした波にのまれていくのか、自由や開かれた価値観を受け入れていくのかは、ビジネスを行う上で人・モノ・金・市場という基盤の部分に大きく影響する。

# 2050年 開かれたエコ&シェア社会

## 【前提】

- 世界人口：98億人
- 資源：CO2排出不可、メジャーメタルが枯渇
- 日本の人口減少と高齢化：人口1億人を割り込む
- AI技術の進歩

## 【社会の特徴】

- エネルギー：再生可能エネルギーの利用が前提
- 人材：流動化（国の枠を超えた移動が常態化）
- 貿易：関税がほぼゼロ、自由にモノ・サービスが行き来する
- 通貨：世界共通の電子マネーが一般化
- 環境規制：世界的に厳しい統一規制
- 気候変動：1.5℃平均気温上昇
- 消費者のマインド：エコ・サステナビリティへの関心が高い

# リスクと機会

項目	リスク	機会
エネルギー	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ 調達に出遅れた場合、高コスト</li><li>✓ 技術開発が進まなければ高コスト</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ 再生エネルギーの再販が売上貢献</li></ul>
人の移動の自由	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ 優秀な人材の流出（労働力）</li><li>✓ 若年層をはじめとした人材流出（国内マーケットの更なる縮小）</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ 世界中から優秀な人材が集められる（労働力）</li></ul>
自由な貿易	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ 競争が激しいモノでないと売れない</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ 世界から低価格で仕入れ可能</li><li>✓ サプライチェーンで差別化できる</li></ul>
環境規制	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ 炭素税等、対応できなければコストアップ</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ 先駆けた対応によりシェア拡大</li></ul>
気候変動	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ インフラが脆弱なアジアで災害の影響増大</li><li>✓ 台風などの災害対応・復旧費用の増大</li><li>✓ 商品配送の寸断</li><li>✓ 農業生産・漁獲高の変化</li></ul>	
消費者マインド	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ エコ（シェア）じゃないものは受け入れられない</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ エコ（シェア）な商品の販売で売り上げ拡大</li></ul>

# 戦略の基本方針

エコ&シェア社会への移行に、優良なパートナーと共に早期に着手することで、社会からの信頼を得る。エコ・シェア社会でもお客様の生活に欠かせない「**幸せをシェアする**」企業であり続ける。



## 取り組み方針

- 地域の重要な生活拠点となる
- 再生エネルギー100%, GHG排出ゼロ
- 廃棄物 ゼロ
- 資源の循環利用 100%

# 戦 略

## ■ 地域の重要な生活拠点

【日本国内】

AI技術の活用による徹底した省人化で人口は減少するものの店舗数は現状維持。海外からの労働力の受け入れは積極的に行う。

✓過疎地域：ドローン配達などを活用して、地域生活の維持に貢献。

定期的な移動販売で、地域住民の交流の場を提供

✓人口密集地域：自宅のクローゼット、冷蔵庫としての機能

不要なものと必要なもののマッチングの場

※洋服のシェア、定額制サービス

✓資源循環：自社で販売する商品は自社で回収・循環資源の100%活用へ

小売りの省人化技術開発に向けて、パートナーとなるベンチャー企業

への出資を行います



# 戦 略

## 【海外】

- ✓ 国・地域毎の消費者情報を各国・地域の情報通信・IT企業とコラボで入手
- ✓ 採用拠点としての東南アジアへの拠点づくり

## 【海外②北米】

エコ&シェア意識の高いお客様の意識に対応して、健康・サステナブルな商品の割合を早期に100%へ。日本と共同開発

**セブン-イレブン・ジャパン、7-Eleven incの連携を強化。  
サステナブル商品・サービスの共同開発**



## 【海外③アジア】

循環型経済のインフラ整備に貢献し、地域社会の拠点へ進化

高齢化対応では、日本で培ったノウハウを導入

**国際NPO・企業との連携で循環型経済のインフラづくりに資金拠出。  
回収した資源を現地でリサイクルする仕組みを構築。**





# 戦 略

## ■ 再生エネルギー100%、温室効果ガス（GHG）排出ゼロ

### 【店舗】

- ✓ 優良な再生可能エネルギー会社との提携  
全ての店舗で再生エネルギー100%（クレジット取引含む）

### 【物流】

- ✓ 自動運転のEV車がほぼ全てのルートに導入

## ■ 廃棄物（食品・その他）ゼロ

- ✓ AIを活用した店舗での廃棄ロス0%への挑戦
- ✓ 優良な静脈産業会社との提携により再資源化100%へ挑戦

## ■ 資源の循環利用 100%

- ✓ 店舗を活かしたプラスチック等の100%回収
- ✓ 優良なケミカルリサイクル会社との提携
- ✓ PB製品に留まらず、NBについてもメーカーにリサイクルペット導入を要請

# 戦 略

## ■ 世界中から優秀な人材を募る

- ✓ 採用  
世界中の優秀な人材が採用できるように東南アジアにも採用拠点を構える
- ✓ マルチランゲージでの社内コミュニケーション  
主に英語を中心として、翻訳機に頼らないでも基本的なコミュニケーションをとれるような言語教育に注力

## ■ 更なる優秀なパートナーを求める

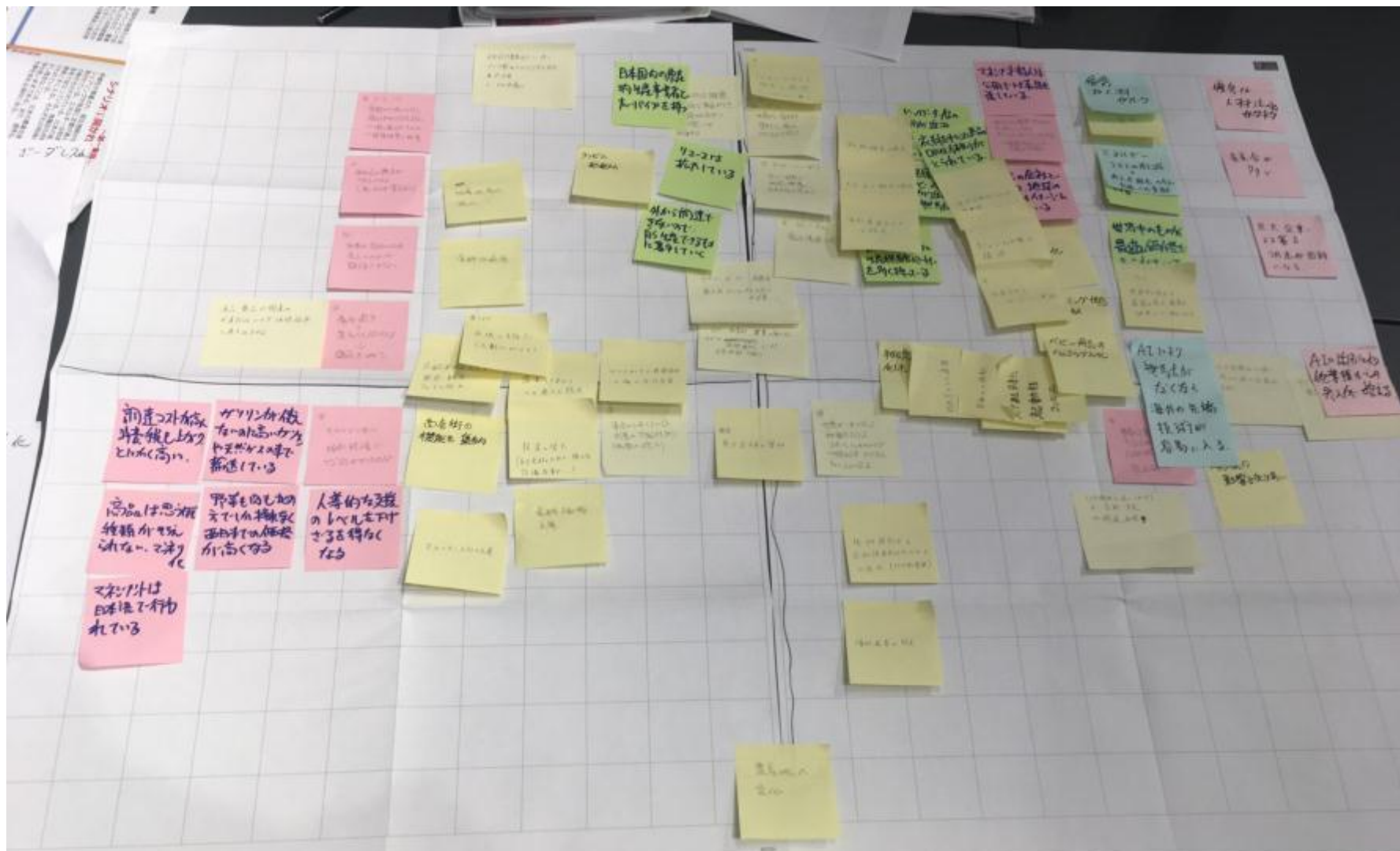
- ✓ スタートアップへの投資  
優秀なパートナーを探すことも怠らないが、新しく育てることに注力する

## ■ 多様化に備える

- ✓ イスラム文化圏に代表されるようにベジタリアン向け商品やハラール料理などの品ぞろえに対応する



# Bチーム





# Bチーム

・人材の出入  
・エネルギー  
- センサー (SS)  
- SS  
- BK  
- IY  
- AH

・エネルギー  
SE  
SS  
BK  
IY  
AH

・古関連  
SE  
SS  
BK  
IY  
AH

・AI  
SE  
SS  
BK  
IY  
AH

・エネルギー  
SE  
SS  
BK  
IY  
AH

・物流の  
SE  
SS  
BK  
IY  
AH

# ワーク①②③ Cチームで描いた2050年の社会シナリオ

## Cチーム

### 4象限の社会イメージ

#### ～第二象限～

シナリオ：1.5℃×キャッシュレス化は進展していない

地球温暖化問題への「圧力」は一層強いものとなっている。キャッシュレス化のスピード感がなく、直接金融と間接金融が併存する。高い炭素税がかけられ天然資源も高騰しているため、資本を持っている大企業が経済の中心となっており、大きな政府が前提となる社会。貧富の差も拡大している。キャッシュレス化が進展を見ないため、海外からの人や資金の流れが見込めず多様性も低下し、国際競争力は低下する。人口は集中し大都市化は進展。エネルギーの超効率的使用が必須となり、分散型エネルギー供給も発展。この分野の技術を引き続き先鋭化することで国際社会における活路を見出す。

進まない

キャッシュレス経済

(日本/東南アジアにおいて)

進んでいる

#### ～第三象限～

シナリオ：3℃×キャッシュレス化は進展していない

対社会全体において気候変動をはじめとする長期的な課題への応がなされず、社会全体の価値観の移行は進展を見せていない。再エネ拡大、キャッシュレス化への流れは引き続き進むが、個人や地域の対応力の格差は拡大し、社会は著しく不安定になる。自然災害は多発し被害も甚大化、修復も限界を迎え、人々の居住地域は内陸へと向かう。また自然環境の変化に伴い、食糧生産の北限は上昇、南部地域の疫病発生率も上がり、居住エリアが北上していく。キャッシュレス化もスキル展開力を持つ一部の人々の間で進み面的な発展が望めないため、海外から人や資金は入ってこない。多様性の発展も遅れ、国際競争力は低下する。

1.5℃

気候変動

3.0℃

#### ～第一象限～

1.5℃×キャッシュレス化が進展

### シナリオ①Cool Smart社会

気候変動の影響を最大限に緩和するために、国際的な合意形成が前提となっている社会。脱炭素、循環型社会が実現されており、エネルギーも再エネが主流となり、エネルギーの地産地消も進んでいる。再エネへの投資が増加し、化石燃料への圧力は一層強くなるが、社会全体の環境意識が高まりを見せ、再エネ・分散型エネルギー技術が進展し、再エネコストは低下していく。またAIなどの最新テクノロジーが大きく発展しキャッシュレス化も進展、シェアリングエコノミーや、信用に基づく経済が形成されている。人々の暮らしが地域ごとに成り立ち、国家や大きな政府の力は低下し、小さな政府・地域の力が主となり人々の合意により形成される社会となっている。

#### ～第四象限～

3℃×キャッシュレス化が進展

### シナリオ②Hot Smart社会

気候変動の影響は激化し、自然災害は多発かつ被害も甚大化する。洪水・水位上昇などにより、人々の居住エリアは大きく限定され、環境難民が発生する。食料/水の調達困難な状況にも見舞われる。一方、AIなどの最新テクノロジーは発展し、キャッシュレス化も進展、シェアリングエコノミーは発達している。少ない資源をシェアし効率よく使うために循環型経済が実現されている。自然環境の悪化もあり人口減少が進むため、地域力の強化は期待できず引き続き国家の影響力は維持される。大都市化が進み、テクノロジーによる変化への順応力によって格差が拡大し、社会が不安定になる。

### ～第二象限～

シナリオ：1.5℃×キャッシュレス化は進展していない

- ・地銀のサポートで再エネ事業が進み中小企業の競争力アップ
- ・直接金融と間接金融の併存
- ・高い税率での社会保障
- ・大きな政府（政府の強い権限が前提）
- ・現行のキャッシュレス化推進への技術が進展せずリターンも見込めない
- ・新しい金融サービス競争で日本が立ち遅れる
- ・キャッシュレス化が進んでいる海外からの観光客の減少

1.5℃

### ～第一象限～

1.5℃×キャッシュレス化が進展

## シナリオ①Cool Smart社会

- ・決裁システムのグローバル化が進展する
- ・金融コストが低下し、間接金融の役割が低下する
- ・新しい決済システムが構築される
- ・日本の財政問題が顕在化する
- ・ドローン技術で“早く・効率的な”流通システムが確立される
- ・アマゾンの後継流通プラットフォーム、決裁システムによるビジネスチャンス
- ・邦銀のアジアでの石炭関連事業出資のとん挫
- ・CCS技術の進展によるCO2排出量削減の進展

気候変動

進んでいる

キャッシュレス経済  
(日本/東南アジアにおいて)

進まない

### ～第三象限～

シナリオ：3℃×キャッシュレス化は進展していない

- ・内陸部の不動産投資会社の機会増大
- ・ATM（現金）が物理的な被災を受ける
- ・環境難民の発生、キャッシュレス化による様々な不利益等により、人口流出が加速する。

3.0℃

### ～第四象限～

3℃×キャッシュレス化が進展

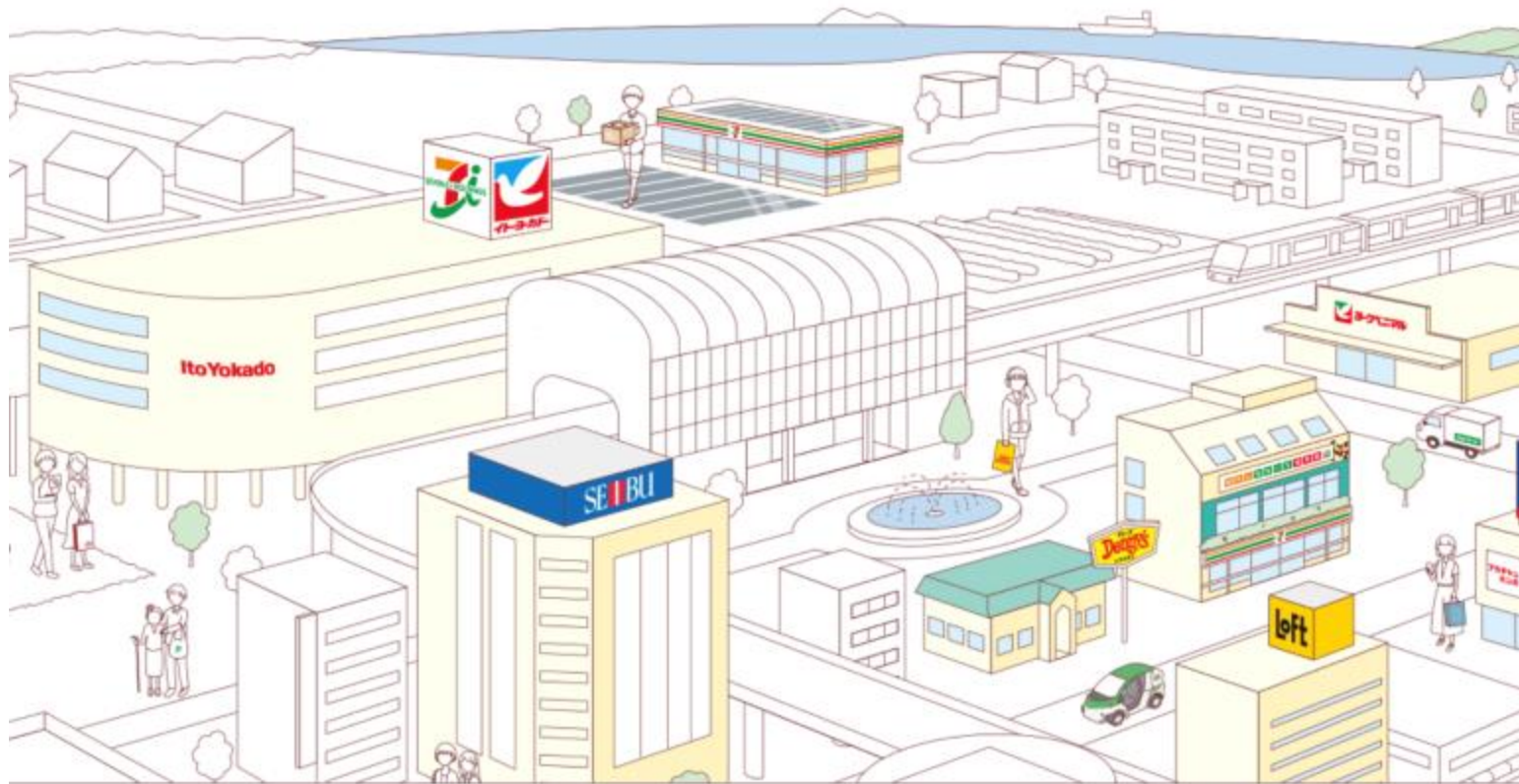
## シナリオ②Hot Smart社会

- ・ATMが現金を運ぶ必要がなくなる
- ・電子マネーは被災しにくい（紙幣が流される等の物理的リスクが小さい）
- ・建設工事が主要産業
- ・インフラ投資がさらに増加
- ・表面的なテクノロジーが進み分断化された社会
- ・テクノロジーを使いこなせないユーザー（高齢者など）の存在
- ・日本独自の電子マネーが構築されるとガラパゴス化する
- ・大都市化が進展する
- ・格差社会が進む



# 安心・安全な暮らしを支える“ライフサポートストア”

2050年に向けた街のコンビニから街の“ライフサポートストア”への進化の挑戦



# 1. 2050年の当社を取り巻く環境

～第一象限～

1.5℃×キャッシュレス化が進展

## シナリオ①Cool Smart社会

気候変動の影響を最大限に緩和するために、国際的な合意形成が前提となっている社会。脱炭素、循環型社会が実現されており、エネルギーも再エネが主流となり、エネルギーの地産地消も進んでいる。再エネへの投資が増加し、化石燃料への圧力は一層強くなるが、社会全体の環境意識が高まりを見せ、再エネ・分散型エネルギー技術が進展し、再エネコストは低下していく。またAIなどの最新テクノロジーが大きく発展しキャッシュレス化も進展、シェアリングエコノミーや、信用に基づく経済が形成されている。人々の暮らしが地域ごとに成り立ち、国家や大きな政府の力は低下し、小さな政府・地域の力が主となり人々の合意により形成される社会となっている。

～第二象限～

1.5℃

シナリオ：1.5℃×キャッシュレス化は進展していない

地球温暖化問題への「圧力」は一層強いものとなっている。キャッシュレス化のスピード感がなく、直接金融と間接金融が併存する。高い炭素税がかけられ天然資源も高騰しているため、資本を持っている大企業が経済の中心となっており、大きな政府が前提となる社会。貧富の差も拡大している。キャッシュレス化が進展を見ないため、海外からの人や資金の流れが見込めず多様性も低下し、国際競争力は低下する。人口は集中し大都市化は進展。エネルギーの超効率的使用が必須となり、分散型エネルギー供給も発展。この分野の技術を引き続き先鋭化することで国際社会における活路を見出す。

気候変動

進まない

キャッシュレス経済

(日本/東南アジアにおいて)

進んでいる

～第三象限～

シナリオ：3℃×キャッシュレス化は進展していない

対社会全体において気候変動をはじめとする長期的な課題への応がなされず、社会全体の価値観の移行は進展を見せていない。再エネ拡大、キャッシュレス化への流れは引き続き進むが、個人や地域の対応力の格差は拡大し、社会は著しく不安定になる。自然災害は多発し被害も甚大化、修復も限界を迎え、人々の居住地は内陸へと向かう。また自然環境の変化に伴い、食糧生産の北限は上昇、南部地域の疫病発生率も上がり、居住エリアが北上していく。キャッシュレス化もスキル展開力を持つ一部の人々の間で進み面的な発展が望めないため、海外から人や資金は入ってこない。多様性の発展も遅れ、国際競争力は低下する。

3.0℃

～第四象限～

3℃×キャッシュレス化が進展

## シナリオ②Hot Smart社会

気候変動の影響は激化し、自然災害は多発かつ被害も甚大化する。洪水・水位上昇などにより、人々の居住エリアは大きく限定され、環境難民が発生する。食料/水の調達困難な状況にも見舞われる。一方、AIなどの最新テクノロジーは発展し、**キャッシュレス化も進展、シェアリングエコノミーは発達**している。少ない資源をシェアし効率よく使うために**循環型経済が実現**されている。自然環境の悪化もあり**人口減少**が進むため、地域力の強化は期待できず引き続き国家の影響力は維持される。大都市化が進み、テクノロジーによる変化への順応力によって**格差が拡大し、社会が不安定**になる。

# 2. 主要事業の機会とリスク

## 機会

### 1. サービス提供拠点としての役割拡大

- 自治体に代わり行政サービスを提供
- 医療・福祉・金融・モビリティなどの多様なサービス提供拠点としての機能が拡大

### 2. セーフティステーション機能の拡大

- 日常だけでなく災害時にもライフラインを提供できる役割の拡大

### 3. 圧倒的な拠点・来店客数のデータを活かした地域サービス・情報サービス

- 国内2万店の拠点網、1日約2,300万人が来店する「リアル店舗」を活かした「ヒト」と「情報」の提供拠点機能
- キャッシュレス進展により、更に顧客情報とセブンVIEWなどのビッグデータを総合的に活用し、より地域のニーズに即したサービスの提供

## リスク

### 1. 小売事業の売上高の縮小

- 人口減やネット化、シェアリング化により小売事業自体が縮小

### 2. 全国一律サービス・店舗維持が困難化

- 人口動態の変化、過疎化により全国一律の物販・サービス提供が困難に
- 行政サービス、災害時対応などの事業の公共性と採算性のバランス

### 3. 設備投資・人件費の増大

- サービス提供機能の強化、提供機能の広範囲化により設備投資負担の増大、店員スキルの高度化による人材獲得リスク、人件費の増大

# 3. 基本方針

## 安心・安全な暮らしを支える街の“ライフサポートストア”

- 「コンビニエンスストア」から「**ライフサポートストア**」へ進化。
- 「**小売・物販**」中心から「**サービス**」中心の店舗へ。「お客様のお困りごと」自体をビジネス機会に変えていく。
- 行政代行サービスの拡充、シェアリングサービス拠点、医療・介護サービスの提供など、**日々の暮らしに不可欠なサービスを提供し、人が集まる生活インフラ拠点**としての機能を提供。
- 「地域」には多様な年齢層やバックグラウンドを持つお客様が生活しており、**サービス提供はより多様化・高度化**。
- **キャッシュレス進展**により利用者データをより積極的に活用しサービスに反映。
- 店舗・拠点は集約化しつつ、ロボットやドローン、自動運転EV等の最新技術を活用することで、サービス提供を行う。
- **サービスはF2Fが基本**。生活者に安心を与えられるよう「**人の温かみを感じられる接客**」をしっかりと継続しつつ、それを**支えるため最新テクノロジー**を活用。



# 安心・安全な暮らしを支える街のライフサポートストア

人の温かみを感じられる接客と最新テクノロジーを基盤としたサービス提供へ

行政・医療サービス拠点機能



ヒト・情報提供拠点機能



  
Life Support Store



セーフティステーション拠点機能



シェアリングサービス拠点機能



# Cチーム

+1.5°

CCO

国際協調進出

決済システム  
のグローバル化  
の進展あり

金融コストの  
低下、間接  
金融の役割が  
低下する。

(+) 2  
地銀の70%が  
海外事業に  
力を入れており

(+) 1  
Payleの株式  
が買収された。  
決済  
決済システム  
の進化が  
進む

トーンダウン  
早く見られる  
決済システム  
の進化

(-) 1  
地銀の70%が  
海外に力を入れて  
いる

(-) 1  
トーンダウン  
の遅延  
失業

日本の財政  
の悪化

Cool  
Smart

高税率  
への社会保険

大きな  
政府  
(政府の権限が  
強い)

直接金融  
への移行  
の進捗

デジタル化  
の進捗あり

(-) 2  
金融サービス  
の競争力  
の低下

(-) 2  
金融サービスの  
競争力  
の低下

現行の  
金融サービス  
の競争力

ATMの普及  
の遅延

サイバー犯罪  
の増加

デジタル化  
の進捗  
(技術的)

格差社会  
の進出

インターネット  
の普及  
の遅延

インターネット  
の普及  
(進捗)

日本独自の  
電子マネー  
(デジタル)

大都市  
の進出

電子マネー  
の普及  
の遅延

金融サービス  
の競争力  
(進捗)

(+) 4  
内閣府の  
デジタル化  
の進捗

ATMの普及  
(進捗)  
の遅延

主要産業  
の進出

今の様子  
の進出  
(old Japan)

デジタル化  
の進捗

(-) 3  
環境問題  
の進出  
の遅延

+3°C

投資  
の増加

デジタル  
の進出  
の遅延

Hot  
Smart



Cチーム

①

無人レジ、無人店舗  
→ 労働力不足が  
解消

スマート化  
→ 地方でも  
拡散し、中心に  
移る

近郊の拠点  
拠点づくり

スマート化による  
労働力不足の解消  
→ 地方でも  
拡散し、中心に  
移る

・下町・水  
の拠点拠点  
となる  
(水戸)

・金融業の  
旧来の決済業務  
を担う(岩手)

スマート化による  
労働力不足の解消  
→ 地方でも  
拡散し、中心に  
移る

現金の関与が  
減少する  
→ 持物の取引が  
容易になる

スマート化による  
労働力不足の解消  
→ 地方でも  
拡散し、中心に  
移る

スマート化による  
労働力不足の解消  
→ 地方でも  
拡散し、中心に  
移る

スマート化による  
労働力不足の解消  
→ 地方でも  
拡散し、中心に  
移る

スマート化による  
労働力不足の解消  
→ 地方でも  
拡散し、中心に  
移る

スマート化による  
労働力不足の解消  
→ 地方でも  
拡散し、中心に  
移る

スマート化による  
労働力不足の解消  
→ 地方でも  
拡散し、中心に  
移る

④

スマート化による  
労働力不足の解消  
→ 地方でも  
拡散し、中心に  
移る

スマート化による  
労働力不足の解消  
→ 地方でも  
拡散し、中心に  
移る

スマート化による  
労働力不足の解消  
→ 地方でも  
拡散し、中心に  
移る

スマート化による  
労働力不足の解消  
→ 地方でも  
拡散し、中心に  
移る

・高齢化への  
対応がキー  
→ スマート化  
の役割が大きい

・金融業の  
旧来の決済  
業務を担う

スマート化による  
労働力不足の解消  
→ 地方でも  
拡散し、中心に  
移る

被災しやすい地域  
の店舗は  
被害増大

災害停電の発生が  
決済できない

スマート化による  
労働力不足の解消  
→ 地方でも  
拡散し、中心に  
移る

スマート化による  
労働力不足の解消  
→ 地方でも  
拡散し、中心に  
移る

スマート化による  
労働力不足の解消  
→ 地方でも  
拡散し、中心に  
移る

・災害の  
避難場所  
を明確にする  
役割

・地方の  
スマート化  
の役割が大きい

・地域の  
移動が  
活発になる

③

⑤





# ワーク①②③ Dチームで描いた2050年の社会シナリオ

## Dチーム

1.5°C



### ②個人の意識追いつかないシナリオ

～スマート技術の進んだトップダウン的な社会～

- ・市民の意識が進まずとも、政治、産業主導で脱炭素に向かう
- ・災害リスク被害の対策が進む
- ・スマートシティ化が進む(都市化)
- ・日本の電力系統において再エネが推進
- ・レジリエントな物流網が構築
- ・トップダウン的な政治
  
- ・日本の省エネ技術の国際競争力↑・経済活性化
- ・移民の流入↑

### ①風の谷のナウシカ型シナリオ

～コミュニティ重視のライフスタイルで自然と共生～

- ・自然と共生／意識・行動の自立／人と人のつながりが重視される
  
- ・レジリエントな街づくり、分散型電源の主流化
- ・コンパクトシティ(行政サービス↑)／テレワーク推進
- ・エネルギー／食の地産地消(自給自足)・漁業復活／森林の活性化(AI・ロボット活用)
- ・地域循環経済／地域で合意形成する政治
  
- ・プラスチック代替素材

人々の意識  
ライフスタイル

街づくり・  
インフラ

政治・経済

技術

その他

中央集権経済(経済優先)←

→地方分散型経済(コミュニティベース)

### ③破滅型シナリオ

～レジリエンスの低下した破滅に向かう社会～

- ・人々の意識の分断(利益重視vs.心の豊かさ重視)
  
- 都市化が進み、
  - ・都会における行政サービスが低下
  - ・レジリエンスが低下(都市部の災害↑)
  - ・電力供給の不足／食料調達難／集落、多様な地方文化沿岸地域の消滅
  
- ・進まない政治
- ・貧富の格差の拡大、海外への人材流出

### ④(地方分散型経済×3°C)

～孤立化した地域・情報が分断する社会～

- ・インドア派が増加、内向的な文化が生まれる
  
- ・孤立する地域が増える
- ・水や電気等のインフラの供給が不足
- ・情報が分断
- ・日本経済の衰退

人々の意識  
ライフスタイル

街づくり・  
インフラ

政治・経済

技術

その他



3°C



1.5°C

## ②個人の意識追いつかないシナリオ

～スマート技術の進んだトップダウン的な社会～

- ・環境に低負荷な工場食が食の主流化
- ・あらゆるコンビニエンスを提供する場
- ・大型店舗の植物工場との共存
- ・大型店舗のテーマパーク化(グルメ、VR、美術館)
- ・消費者は提供されるものを買う(選ばない)
- ・贅沢禁止→見るだけ、歴史美術スポット
- ・買物は無人化、店舗は無人化(24時間営業も問題なし)
- ・キャッシュレス
- ・デジタルセール主流に
- ・政府が大きいので、配給ステーションのようになる
- ・病院の一部になる
- ・大型店舗内にバーチャルオフィス
- ・製造工場の集約による高効率化
- ・リサイクル収集拠点の活性化
- ・アカチャンホンポ:会員制による子育てサービス(シェアリング、託児、教育)
- ・配送センターの集約による効率化でコスト減

## ①風の谷のナウシカ型シナリオ

～コミュニティ重視のライフスタイルで自然と共生～

- ・地域住民のあらゆる「幸せ」を提供する場
- ・GHG排出を実質ゼロにしなければいけない
- ・各地域が独立して事業を展開
- ・食の地産地消商品の販売、ステーションとなる
- ・食やエネルギーの自給自足
- ・買物がマルシェ化
- ・大型店舗はコミュニティセンター、レジャーランド(観光客アップ)、子供用レジャービジネス(森で遊ぶ)、世界の文化スポット(バイヤー的)
- ・大型店舗はスマートホテルを兼ねる(観光客アップ)
- ・情報交換スポット、シェアオフィス、NOMAD拠点、コワーキングスペース
- ・地域通貨が広がっている、銀行はニーズ減
- ・等価交換のコンサル、市場管理、地域の資産運用管理ビジネス(クラウドファンディング的な)
- ・サプライチェーン短縮化
- ・3Dプリンターファクトリーも兼ねる
- ・コミュニティスペースとなる、生活用品ハブとなる
- ・メンテナンス、レンタル、リサイクルのステーションとなる
- ・サーキュラーエコノミーのステーションとなる(店舗でのゴミの回収、リサイクル)
- ・地域ごとの人材採用・育成
- ・子供への教育「食育」「資産運用」「環境」「文化」
- ・資産=知財、知財を管理

中央集権経済(経済優先)←

→地方分散型経済(コミュニティベース)

## ③破滅型シナリオ

～レジリエンスの低下した破滅に向かう社会～

- ・セブン&アイの巨大流通システムによるビジネスバリューチェーン
- ・店舗への災害による影響が増加、災害時の復旧できない
- ・災害ステーション
- ・社会への先行き不安感
- ・孤食がメインになる
- ・ギャンブル×金融へ参入
- ・少子高齢化が進みすぎ、働き手確保できない
- ・フードマイレージの増加によるコスト増
- ・全国の物流管理ステーション
- ・コンビニエンスなサービスを提供できない
- ・官民連携:病院と連携して救護にあたる
- ・他業種(アマゾン型モデル)への参入(配送)
- ・犯罪増加、ガバナンス弱まる

## ④(地方分散型経済×3°C)

～孤立化した地域・情報が分断する社会～

- ・農業・林業の衰退による原材料調達困難
- ・過疎地域の拡大による収益減少

3°C

①風の谷のナウシカ型シナリオ(地域住民のあらゆる「幸せ」が実現)

事業	機会	リスク
セブン・イレブン イトーヨーカドー	<ul style="list-style-type: none"> <li>・小売りのノウハウ</li> <li>・人々が集まるコミュニティハブ→買い物客増</li> <li>・地産地消、サーキュラーエコノミーステーション→物流コスト↓ 鮮度アップで質↑</li> <li>・地域コミュニティセンター(会費制などでビジネス化)→高齢化社会の支え・地域活性化、地域の中核施設として安定収入、集客と地域活性化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・消費者は地元産、生産者が見える商品を好む</li> <li>・コンビニスにはお金を払ってもらえないかも。</li> <li>・規制により原材料高騰</li> <li>・目新しさがなくなる(地産品のみの場合)</li> <li>・回収資源の少量化によるリサイクルコスト↑</li> </ul>
そごう・西武		
アカチャンホンポ	<ul style="list-style-type: none"> <li>・子供→大人の顧客囲い込み</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・少子化の加速</li> </ul>
セブン銀行		<ul style="list-style-type: none"> <li>・ATM不要</li> <li>・紙幣価値のばらつきによる競争・混乱</li> </ul>



③破滅型シナリオ

事業	機会	リスク
セブン・イレブン イトーヨーカドー	<ul style="list-style-type: none"> <li>・高齢者対応 介護連携による顧客確保</li> <li>・工場での原料生産(農地が生産性なくなるため)</li> <li>・富裕層向けサービス</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・原材料高騰 →利益率低下 or 価格↑</li> <li>・各種コスト↑</li> </ul>
そごう・西武		原材料調達が困難に
アカチャンホンポ	自然災害による人口激減 →出生率アップ	
セブン銀行	消費増、カジノビジネス参入	資金源、そもそもなくなる

①風の谷のナウシカ型シナリオ(地域住民のあらゆる「幸せ」が実現)

発生確率	影響度	セブン&アイ社のアクション
◎	◎	バリューチェーン(製造、包装、物流etc.)上のGHG排出を実質ゼロに
○	◎	地域通貨が広がっている
◎	△	コミュニティスペースとなる
◎	△	サーキュラーエコノミーのステーションとなる
◎	△	原料の地産地消
◎	△	地域に合わせた人材採用・育成(子供の教育)
◎	◎	新領域の開拓(スマートホテル、IoT活用)

### ③破滅型シナリオ

発生確率	影響度	セブン&アイ社のアクション
◎	◎	災害が増加しサプライチェーン、インフラへの影響↑
◎	○	原材料高騰、フードマイレージ高いまま
◎	○	先行き不安から少子化／人口減
◎	○	消費者も減少
◎	○	授業員の確保困難
◎	○	犯罪の増加
△	○	無人店舗が機能しない
◎	△	格差が拡大
○	△	お金がない人には食べ物がない



# Dチーム発表

## メンバー

CEO : 林龍二郎

IR担当役員 : 高田昌文

他経営陣 : 衛藤未央子、河口真理子、  
田中健太郎、福田亮子、藤田啓子  
(50音順、敬称略)

# はじめに

我々は、事業環境の変化、お客様のニーズの変化に柔軟に対応し、お客様の「くらしの利便性を高める」ことで成長を続けてきた。

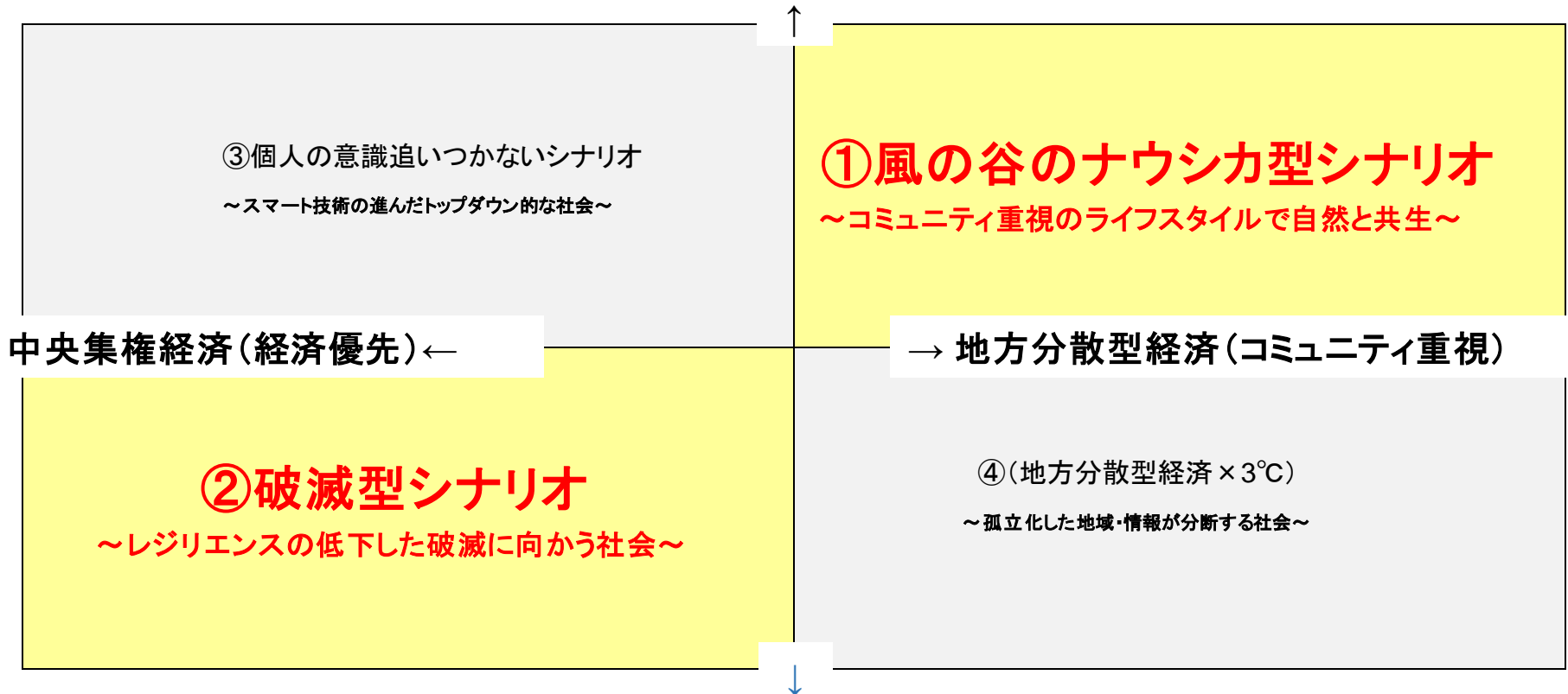
しかし、長期的(30年以上先)には、今の延長線上だけでは対応しきれなくなるほどの事業環境の変化が想定される。

→ 将来起こり得る変化に対応し、ビジネスの長期的な存続と成長を果たすための基本方針を説明する。



# 2050年の、当社を取り巻く環境(シナリオ①②について分析)

GHGの排出・実質ゼロ(1.5°C上昇)



GHGの排出・現状並(3°C上昇)

1.5°C



## ③個人の意識追いつかないシナリオ

～スマート技術の進んだトップダウン的な社会～

- ・市民の意識が進まずとも、政治、産業主導で脱炭素に向かう
- ・災害リスク被害の対策が進む
- ・スマートシティ化が進む(都市化)
- ・日本の電力系統において再エネが推進
- ・レジリエントな物流網が構築
- ・トップダウン的な政治
- ・日本の省エネ技術の国際競争力↑・経済活性化
- ・移民の流入↑

## ①風の谷のナウシカ型シナリオ

～コミュニティ重視のライフスタイルで自然と共生～

- ・自然と共生／意識・行動の自立／人と人のつながりが重視される
- ・レジリエントな街づくり、分散型電源の主流化
- ・コンパクトシティ(行政サービス↑)／テレワーク推進
- ・エネルギー／食の地産地消(自給自足)・漁業復活／森林の活性化(AI・ロボット活用)
- ・地域循環経済／地域で合意形成する政治
- ・プラスチック代替素材

中央集権経済(経済優先)←

→地方分散型経済(コミュニティベース)

## ②破滅型シナリオ

～レジリエンスの低下した破滅に向かう社会～

- ・人々の意識の分断(利益重視vs.心の豊かさ重視)
- 都市化が進み、
- ・都会における行政サービスが低下
- ・レジリエンスが低下(都市部の災害↑)
- ・電力供給の不足／食料調達難／集落、多様な地方文化沿岸地域の消滅
- ・進まない政治
- ・貧富の格差の拡大、海外への人材流出

## ④(地方分散型経済×3°C)

～孤立化した地域・情報が分断する社会～

- ・インドア派が増加、内向的な文化が生まれる
- ・孤立する地域が増える
- ・水や電気等のインフラの供給が不足
- ・情報が分断
- ・日本経済の衰退



3°C

# ①風の谷のナウシカ型シナリオ

～コミュニティ重視のライフスタイルで自然と共生～

事業への影響が大きい要素

- ・環境規制の著しい強化
- ・「環境負荷＞便利さ」という意識



イメージ: イルーシャ/サンシドロ村(アルゼンチン)

→「同一地域内への複数の小規模店舗」や「24時間営業」など、  
コンビニの事業形態が、社会に受け入れられなくなるリスク

## ②破滅型シナリオ

～レジリエンスの低下した破滅に向かう社会～



イメージ: 中国の城中村

### 事業への影響が大きい要素

- ・災害多発に伴うサプライチェーンへの打撃 → 欠品多発／コスト増
- ・利潤追求への偏重に伴う、貧富格差の拡大 → 顧客層の変化
- ・社会不安・格差拡大等に伴う治安悪化 → セキュリティ費増

→ 提供できるサービス、価格、および顧客層が、様変わりする

# 主要事業の機会とリスク

コンビニが提供する価値(の一つ):

「ここに行けば、欲しいものが・誰でも・いつでも手に入る」

①風の谷のナウシカ型シナリオ

↑に、環境負荷をかけるほどの価値が認められなくなる

②破滅型シナリオ

↑を、維持できなくなる

(富裕層以外その価値を買えなくなる)

→ 両シナリオとも、  
ビジネスモデルの見直しを余儀なくされる

# これらに備える基本方針

- (1)「社会に“便利さ”という価値を提供する」は変えない
- (2) 実店舗でのface to faceの商売にこだわる
- (3)「自分では実店舗を持たない」やり方も、今から模索する



# 我々の機能は「店舗を持ち、運営する」ことか？

例えば、こんな言い方もできる。

機能：「生産/供給者と最終消費者をつなぎ、両者のギャップを埋める」

- ・場所（作る場所と使う場所）のギャップ
- ・時間（作るタイミングと使うタイミング）のギャップ
- ・情報（何を作るか、何が欲しいか等）のギャップ など

→ 必ずしも、自分で店舗を持つ(＝リスクを負う)必要はない

※自分で店舗を持つことで負うリスクの例

- a. 在庫廃棄に伴うペナルティリスク(シナリオ①)
- b. 災害による欠品リスク or コスト増リスク(シナリオ②)
- c. 治安悪化による盗難リスク(シナリオ②)
- d. 事業環境の急激な変化に対応できないリスク(シナリオ①②) など

# グローバル戦略 Compact city hub community & Sustainable match

グリーン・チャレンジを達成するために  
商品・物流・サービス・ひとびとをマッチング



# 提供価値：IoTマッチングネット・1to1マーケティングサービス

- 風の谷のナウシカ型 地産地消マルシェとしての店舗利活用
- 破滅型 物流Hubとしての店舗利活用からバーチャル店舗へ移行

## 基本サービス

“顧客ニーズ収集（欲しいもののリスト）”

“取扱商品のマッチング（あるもののリスト）”サービス

収集ツール：IoT家電（ユーザー入力or残量チェック）

マッチングシステム：7&iのノウハウの詰まったオリジナルシステム

## 取扱商品

破滅型：集める

風の谷のナウシカ型：持ち寄る・集まる・地産地消

## 前提条件

限られたものを分配しなければならない（破滅型発想）

限られたもので豊かな暮らしを形成（風の谷のナウシカ型発想）



# 提供価値：IoTマッチングネット・1to1マーケティング

➤ 風の谷のナウシカ型 地産地消マルシェとしての店舗利活用

「欲しいものが・誰でも・いつでも手に入る便利」

から「今あるものが分かる便利・共に分け合える便利（幸せ）」へ

収集したデータをもとにニーズをマッチング 地産地消の持ち込み型店舗  
適切な店舗情報を配信し集客

ニーズリスト  
鶏肉・ほうれん草・果物  
イベント>>>参加

IoT家電がHubとなり  
情報を受発信



本日のセブンマルシェ情報  
A店>リンゴ・卵・鶏肉...  
B店>クッキング講座...  
C点>.....

ニーズリスト  
クッキー

Food lossゼロ  
プラスチック不使用  
多いときは隣とシェアこ



# 提供価値：IoTマッチングネット・1to1マーケティング

➤ 破滅型 物流Hubとしての店舗利活用からバーチャル店舗へ移行  
「欲しいものが・誰でも・いつでも手に入る便利」

から「必要なものを届けてくれる便利」へ

収集したデータをもとにニーズをマッチング  
商品を配達する

物流Hub店舗  
一部の利用者向けに開放

ニーズリスト  
鶏肉・ほうれん草・果物  
イベント>>>参加

IoT家電がHubとなり  
情報を受発信





## 提供価値：コンパクトシティHub（異業種コラボ）

- 風の谷のナウシカ型 地産地消マルシェとしての店舗利活用
- 破滅型 物流Hubとしての店舗利活用からバーチャル店舗へ移行

## 基本サービス

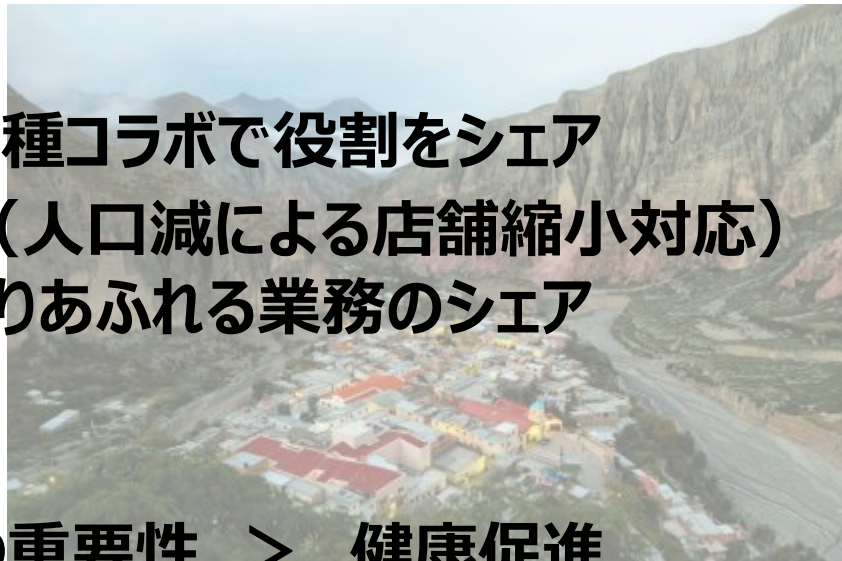
コンパクトシティのHubとなり、異業種コラボで役割をシェア

スペースの提供：スペースの活用（人口減による店舗縮小対応）

ワーキングシェア：労働人口減によりあふれる業務のシェア

## 前提条件

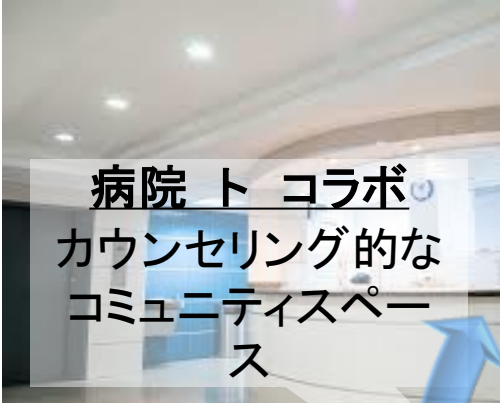
- 高齢化 > ヘルスケア事業の重要性 > 健康促進
- 労働人口減 > 仕事も場所もシェア



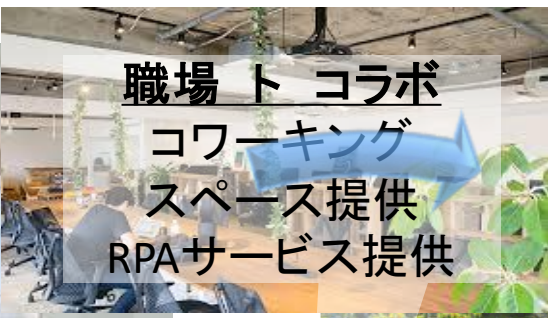


# 提供価値：コンパクトシティHub（異業種コラボ）

- 風の谷のナウシカ型 コミュニティのHub機能 元気な地域づくり
- 破滅型 コミュニティのHub機能 最低限の機能集約



**病院 ト コラボ**  
カウンセリング的な  
コミュニティスペース



**職場 ト コラボ**  
コワーキング  
スペース提供  
RPAサービス提供



**農業 ト コラボ**  
みんなで地産地消  
周りでつって  
セブンで売り買い



**発電 ト コラボ**  
地産地消エネルギー  
一発信基地



**スポーツ/モビリティト  
コラボ**  
コンパクトシティで  
歩く・動く・健康  
休憩スペース



**行政 ト コラボ**  
行政分室機能



# セブン-イレブン チェーン 成長戦略

## 経営指標

	2030年	2040年	2050年
売上(億円)	233,912	487,241	988,106
店舗数 国内	23,350	23,350	23,350
海外	73,300	107,300	141,300
Hub拠点数(か所)	120	1,120	3,120
CO2排出量(千t-CO2)	5,981	5,361	2,603

## 気候変動対策を含めた投資

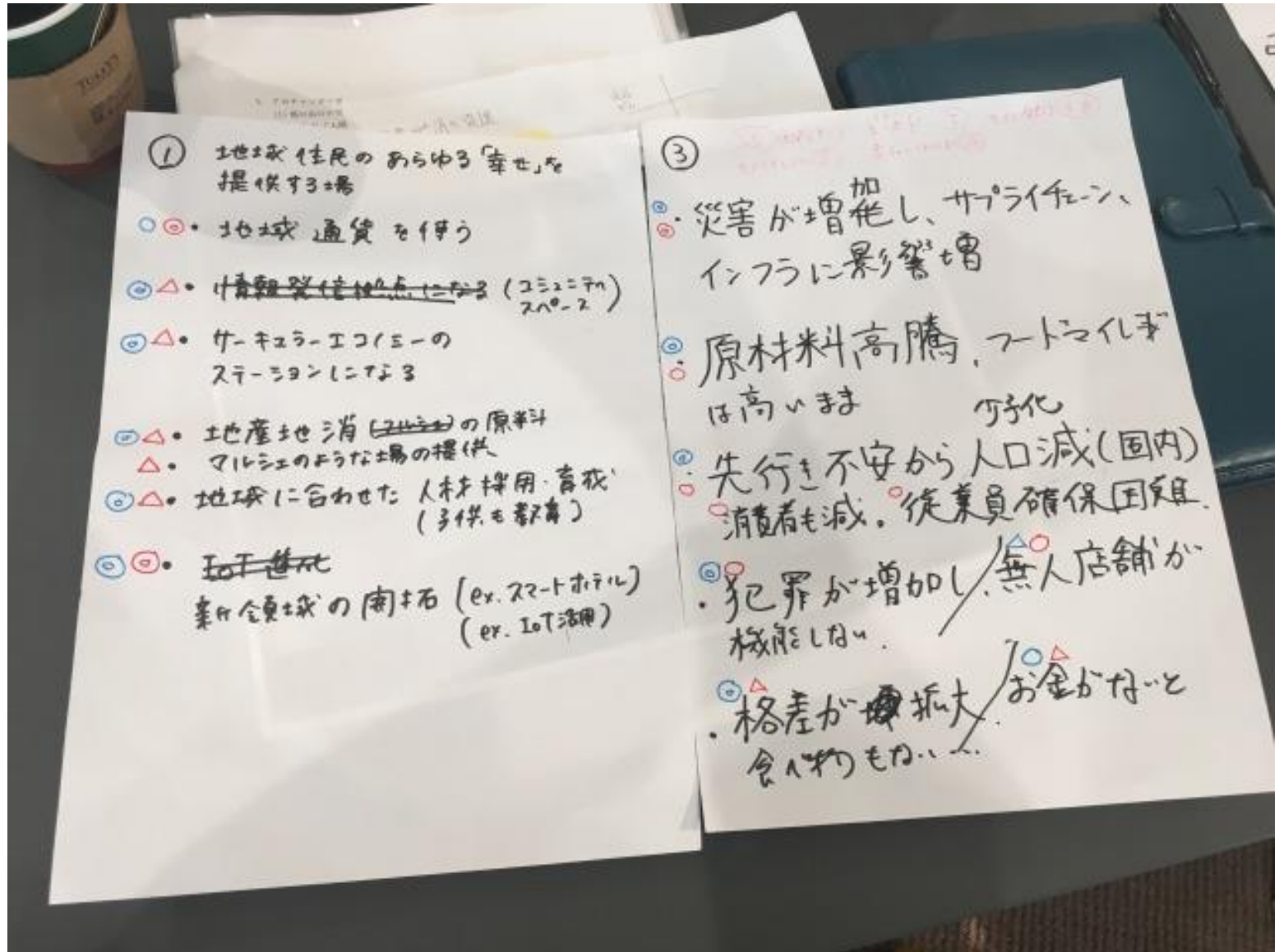
- 戦略投資 IOT・VR、ロジスティク、マニファクチュアリングの成長投資
- 店舗・拠点強化投資 気候変動対策等レジリエンス強化

10年累計投資額(億円)	2020年～	2030年～	2050年～
投資	14,857	34,932	89,630
戦略投資	3,900	4,500	4,500
店舗・拠点投資	10,957	30,432	85,130

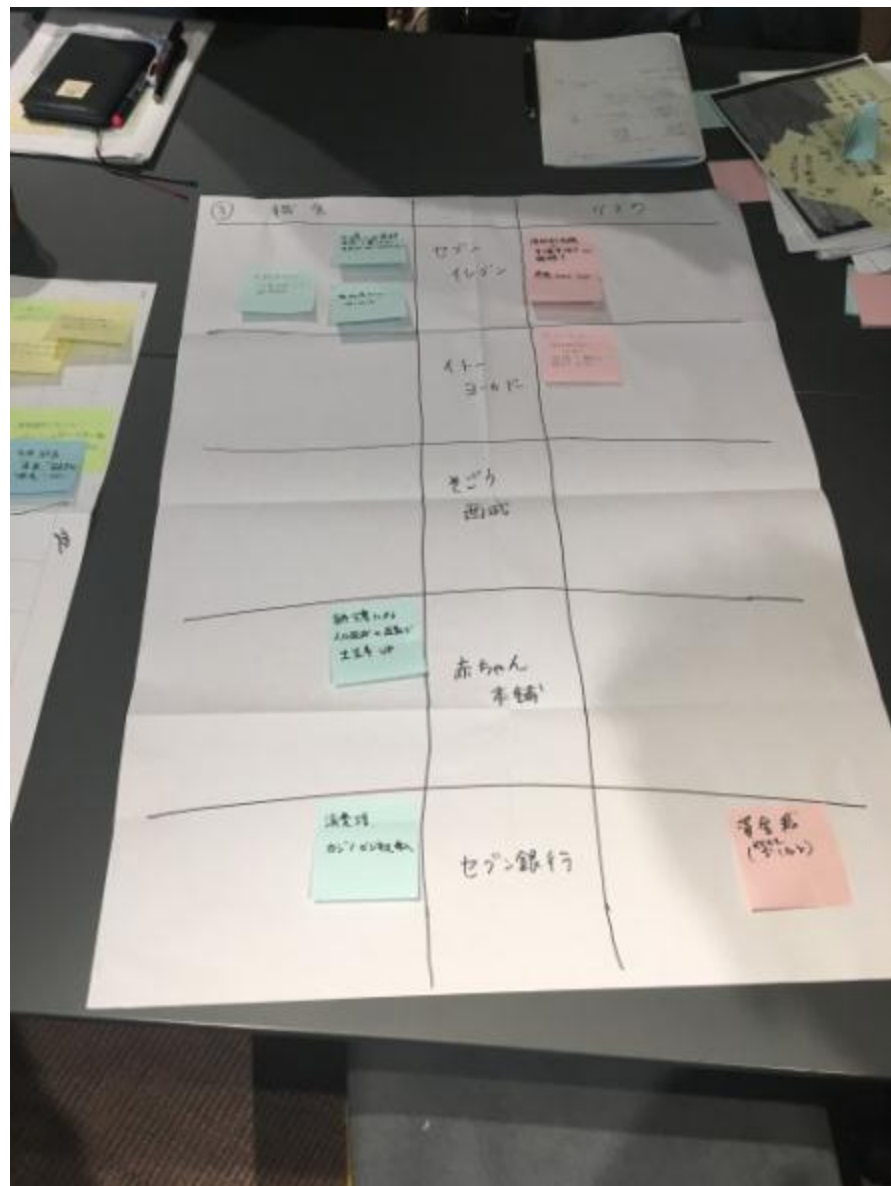
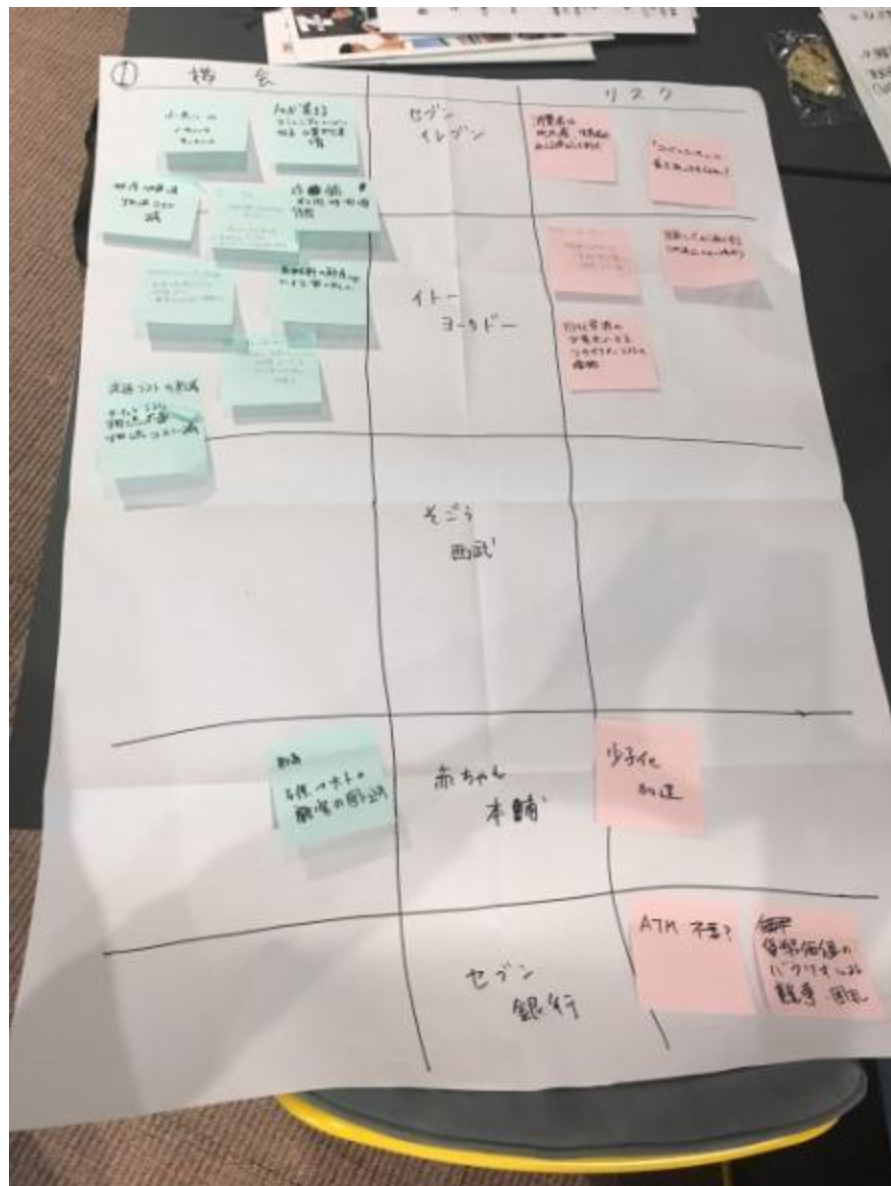




Dチーム



# Dチーム



# 参考文献



- 1、気候関連財務情報開示タスクフォース 最終報告書 サステナビリティ日本フォーラム 2018年10月
- 2、AIMによる新社会経済シナリオSSPの定量化とそのシナリオの特徴 土木学会論文集G（環境）,Vol.71,No.6（環境システム研究論文集 第43巻） 2015年8月
- 3、気候変動による影響の連鎖の可視化 東京工業大学、国立環境研究所 2019年3月
- 4、Working on a warmer planet : The impact of heat stress on labour productivity and decent work ILO 2019年

# 主催、協力団体紹介

# 主催、協力団体紹介（1/2）

主催：



サステナビリティ日本フォーラムは、非財務情報開示に積極的な企業と共に考え、議論する場を創出する日本の特定非営利活動法人として2002年に設立した。会員は現在、111企業/個人情報開示にあたっては、地球環境、政治、経済、社会、技術など将来考えうる事象の筋書きを考えたいうえで、あるべき情報開示の姿についても焦点を当てた活動も行ってきた。

企業、政府、NGOなど関係者との努力を重ね、今日、非財務情報開示は重要な事項にまで拡大している。活動の詳細は <https://www.sustainability-fj.org/> を参照のこと。

協力：IIHOE  
[人と組織と地球  
のための  
国際研究所]

地球上のすべての生命にとって調和的で民主的な発展のためにを組織目的として1994年から活動

- ・社会事業家（課題・理想に挑むNPO・企業）の支援
  - ・地域で活動する団体のマネジメント研修（00年以降年100件以上）行政と市民団体がいっしょに協働を学ぶ研修（年30区市）
  - ・調査・提言：「NPOの信頼性向上と助成の最適化」「協働環境」「自治体の社会責任（LGSR）」
  - ・ビジネスと市民生活を通じた環境・社会問題の解決
  - ・企業の社会責任（CSR）の戦略デザイン・役員研修（年10社）
- 専従3名（うち育休後短時間勤務1名！）、東京（新川）  
詳細は<http://blog.canpan.info/iihoe/> を参照のこと。



# 主催、協力団体紹介（2/2）

協力：  
株式会社クレアン

1988年設立。サステナブル（＝持続可能）な社会を実現することを使命に、統合経営®コンサルティング事業を展開。2000年より大企業を中心にサステナビリティ経営推進体制の立ち上げ、中長期ビジョン・経営計画の策定、マネジメントの推進、サステナビリティレポート、統合レポートをはじめとした情報開示およびステークホルダーとのコミュニケーション支援を一貫して行っている。詳細は<https://www.cre-en.jp/> を参照のこと。