

四季報

SPRING 2007
VOL.94



お客様の立場で考え、
破壊と挑戦を
続けなければ、
成長はない



*2007年1月10日 設立

お客様の立場で考え、破壊と挑戦を続けなければ、成長はない

「お客様のために進化する」を企業理念として、オフィス用品のカタログ販売という新たな市場を確立し、いまなお高い成長性を示し続けるアスクル(株)。今回は、同社の岩田社長をお迎えし、現状に満足せず、つねに危機感をもってお客様のニーズに応え続け、成長を勝ち取っていくためのビジネスの要諦について、貴重なご意見をうかがうことができました。



Guest
アスクル株式会社代表取締役社長
岩田彰一郎

(いわた・しょういちろう)
1950年大阪府生まれ。1973年慶應義塾大学商学部卒業後、ライオン油脂(現ライオン(株))入社。1986年プラス(株)に入社。1992年新規事業の開始にあたり、アスクル事業推進室室長に就任。1997年アスクル(株)分社にともない、同社社長に就任。2000年社長兼CEO就任。2004年4月に東証第1部上場を果たす。2004年経済同友会幹事就任、2006年度ITによる社会変革委員会委員長就任。2006年6月資生堂社外取締役就任。

セブン&アイ HLDGS. 代表取締役会長
鈴木 敏文



お客様にとつての「当たり前」を実現する

鈴木 アスクルさんは、カタログ販売で事務用品から家具にいたるまで、オフィスのニーズに応え、しかも注文の翌日に納品するというお客様のニーズに即応するスピードを武器に、会社設立以来、増収増益を続けていらっしやいますね。

私は、現在の消費飽和の市場は、こちらからお客様のニーズをうかがって商品をお届けする「ご用聞き」の時代だと言っています。かつてお客様の購買意欲が旺盛だった時代には、売場に商品を並べて売れば、お客様が欲しい商品を探して買ってくださいました。しかし、モノ余りの時代になると、売り手の方が積極的にお客様に働きかけ、商品の価値を伝えたり、お客様のニーズをお聞きしていかなければ買っただけなくなりました。アスクルさんは、その「ご用聞き」の時代にマッチしたビジネスモデルをつくられてきたと思うのですが、そのきっかけは何だったのか、お聞かせください。

岩田 私は、はじめライオンに入社してヘアケアの商品開発に携わり、その後、文房具・オフィス用品を製造するプラスに移って、商品開発を担当することになりました。1990年にプラスの社内で今泉社長のか

け声のもと「ブルースカイ委員会」が発足し、21世紀の文房具の事業はどのように変わっていくかを議論しました。その時に、あらためて自分たちのお客様は誰かという議論をしたのです。従来、メーカーが商品を買っていただく相手は、卸か小売の方ですから、自分たちのお客様は、問屋さんや小売店さんという認識でした。しかし、その時の議論の中で、ほんとうのお客様は、最終的に商品消費する方だということ、その最終のお客様のもとへ社会的に見て最も効率的に商品をお届けする「社会最適」の仕組みを目指すということ。この2大原則が委員会が決まり、それに基づいたモデルをつくってビジネスが始まりました。

世の中やニーズの変化とともに自分たちの仕事も進化させる

鈴木 最初はプラスさんの事業部としてスタートしたわけですね。
岩田 事業部といっても最初は4人だけでしたから、一人で何役もこなしました。私もお客様から電話でのお問い合わせを受けました。その時、たとえばお客様からは、ライバル会社のファイルは扱っていないのかといったご要望がかなりありました。最初の頃は「ライバル会社のファイルは扱っていないが、プラスのファイルはこんなに良い商品なので、ぜ

ひ使ってみて欲しい」というようにお客様を説得していました。そして、お客様と電話で話し、自分たちの商品を直接売り込めるビジネスが素晴らしいと思っていたのです。しかし、その後、売上伝票を調べてみると、電話で「買ってみましょう」と良い返事をしてくれたお客様からの注文がない、繰り返し利用されていないということがわかり、愕然としました。お客様は、自分の欲しい商品がないとわかると、黙って去っていったわけです。お客様からすれば、自分が使いたい商品を自由に買いたいと思うのは当たり前のことですが、その「当たり前」に気づくまでに3年かかりました。そのことに気づき、お客様が求めるものを提供する、そのためには他社の商品も扱うというようにビジネスのあり方を変えていくことで、成長を始めました。

鈴木 自分たち売り手の都合を押しつけるのではなく、いかにお客様の都合に合わせて自分たちの仕事を変えていくかが重要ですね。しかし現実には、メーカーさんの事業部でありながら、ライバルメーカーさんの商品も扱うのは、社内のいざいぶんと風当たりが強かったのではないですか。

岩田 ライバルの商品を売るなんて何ごとかと、社内からも強い反発の声が起りました。また、小売店さんからも、「メーカーが自分たちで最終消費者に直接商品売り込むのは、

小売店を無視する行為だ」など抗議の電話がたくさんきました。このようにさまざまな議論がありました。最後にはプラスの今泉社長の英断により、すべてが動き出しました。

鈴木 セブン・イレブンを始めた時も、社外に大きな反対がありました。また、セブン・イレブンのような小規模な店舗に合った納品ロットや24時間年中無休という体制に合わせて納品してもらえない流通の仕組みもありませんでした。セブン・イレブンの考え方をお取引先に理解していただき、一つひとつ自分たちで解決していったわけです。

あらゆるものをお客様の立場で考えれば、自分たちが何をしなければならぬかが自ずと明らかになります。お客様のニーズに応えるためには、それを信念を持ってやり続ける



円のものを開発しようと努力していました。しかし、お客様はほんとうに安さだけを求めているのか、価格が高くてデザインの良いイスや、座り心地に心から満足できるイスを使いたいというのがお客様の心理ではないか、と考えました。そこで、デザインが優れている1脚10万円台のイスも扱うようになったのです。そうすると、2万〜3万円台のイスが一番売れるようになりました。

鈴木 それはあらゆる商品について言えることですね。お客様は安いから買ってくださるわけではありません。たとえば牛肉にしても、いま100g500円から1000円の肉がよく売れているからといって、その価格帯だけで考えていたのでは、お客様のほんとうのニーズはつかめません。4000円のものか

ことが必要ですね。

岩田さんたちが、注文の翌日に必ず商品をお届けするというのもお客様の立場で考えて、自分たちに厳しい条件を課したわけですね。明日でなく、明後日に届けるということでも、お客様は許容してくれたのではありませんか。

岩田 確かに「全部の商品を注文の翌日お届けするのはムリではないか」「お客様に納得していただいたら翌日でなくてもいいではないか」とできない理由を挙げる人が大勢いました。しかし、どの商品を注文しても必ず明日納品されるとわかっていたら、お客様はあつたため納期のことを考えなくても良いわけです。ですから、注文があつたら明日商品をお届けすることをお客様との約束にしようということ、名前も「アスクル」としました。そして、会社を設立した時に「お客様のために進化する」という企業理念を決めて、お客様との約束を守り、ニーズの変化に対応することに徹底して取り組んできました。

鈴木 取扱商品も急速に増加してきているのではありませんか。

岩田 取扱商品は最初500アイテムから始まり、いまでは約2万アイテムにまで増えています。水を持ってきてくれると便利だという声があれば水を扱いますし、コンピュータの周辺機器もあれば良いのという声があればそれにも応えるというように、文房具以外

ら3000円、2000円台のものをきちんと揃え、そのうえで500円から1000円のものまでが選べるようになれば、高単価の肉もしっかりと売れるようになります。

岩田 おっしゃる通り、いまのお客様は自分の価値に合わせて商品の使い分けをしていて、高いモノから安いモノまで、売れる物の幅が極端に広がっています。

「いままでになく価値」が大きなマーケットを創り出す

鈴木 モノ余りの時代は、お客様はいままでになく価値のある商品を探しています。デザインが優れているとか、ファッション性などが重要になっているわけです。そうした商品を提供していくには、お客様のニーズを聞いて、自分たちで商品を開発することも必要になってきますね。セブン・イレブンでは、創業時から他の小売店と差別化を図るためにオリジナル商品の開発に力を注いできました。その結果、今では売上げの50%以上がオリジナル商品となりました。また、セブン&アイHLDS.においても、各事業会社がいっしょになって商品開発を進めるグループ・メーカーチャレンジングに挑戦を続けています。

岩田 アスクルのオリジナル商品は20%くらいです。会社を立ち上げた当初は、とにかくご注文いただいた商品を明日お届けすること

の商品もどんどん増やしてきました。

2004年からは、医療関連の商品も取り扱い始めました。アスクルを始めた頃は、単にオフィスへの商品納入と考えていたのですが、実際にビジネスを始めると、一口にオフィスといってもさまざまな業種があり、それぞれニーズも違っていました。病院や介護施設のお客様のご要望をうかがうと、医療用品は注文してもなかなか届かない、せっかくアスクルがオフィス用品をすぐに届けてくれるのだから、ついでに医療用品もいっしょに持ってきてくれると助かる、という声になりあつたのです。そこで、医療用品もお届けするようになったところ、たくさん病院・介護施設の方がお客様になってくださいました。家具も扱っていて、私たちの取扱商品で単価の一番高いイスは29万8000円です。

お客様は安さだけを求めているわけではない

鈴木 単価があまり高くない文房具などを中心に扱ってきた中で、そのような高額のイスを扱うには、過去の考え方を大きく変えていく必要があつたのではありませんか。

岩田 以前扱っていたのは2980円のイスが中心で、それがよく売れていた時にマーケティングは、さらにたくさん売るためにコスト競争力を高めて2480円、1980

に全力を挙げていましたが、その中で、だんだんお客様のニーズが立体的に見えてくるようになりました。そこで2000年頃から、ニーズがあるのに世の中には存在していないモノを、自分たちで商品化し始めました。

鈴木 お客様のニーズといっても、いま世の中になく商品に対して、お客様が具体的なイメージを持って「こういう商品が欲しい」と言ってくくださるわけはありません。商品の売り手やつくり手が、自分たちでいろいろと仮説を立てて提案していかないとはいけません。

販売データを見て、この商品はニーズがある、ニーズがないと判断しがちですが、そうではありません。そこに現れているのは売場に並ぶ限られた商品の中だけの話です。しかも、データはつねに過去の数値です。いまお客様が求めているモノは、その数値だけを見てもわかりません。仮説を持ってお客様に提案し、その結果、数値がどう変化したのかを見ていかないとはいけませんね。

岩田 おっしゃる通りです。私もも、たとえば10万円のイスという仮説を立てて商品提案したらこれだけ売れた、それでは、2万円のイスならどうか。そのイスが使われるのはどんなオフィスなのか、というような仮説を立てて考えるようになってきました。

そのような形で、いま社内では「ネオマス」「ニューマス」と呼んでいるオリジナル商品づく

くりにいたりました。たとえばオフィスで使う紙コップは、これまで白い無機質なものがかりでしたが、これに柄を入れてみました。そうすると、単価は少し高くなったのですが、紙コップ全体の売上げは6倍も伸びたのです。やはり、事務所でお客様にお茶をお出しする時は、デザインのあるコップの方が、ていねいにお迎えしている感じで気持ちが良い。そういうことが大切だと気づきました。

いままでにはない価値というとか何かニッチ商品のように、ニーズも限定的だと思われがちですが、そうではありません。実は多くの人が心の中で求めている、大きなニーズがあります。「ニューマス」では、そのようなニーズへの対応を図っています。

鈴木 もう一方で、消費飽和の時代は、そうした価値ある商品をお客様にきちんと伝えていくことが必要ですね。モノ不足の時代のお客様は、何かいいモノがないかとゆっくり売場を見てくださいましたが、今のお客様はまったく違います。我々の店舗では、商品の価値を伝える演出、接客サービス、お客様の目をひきつけ衝動買いを促す売場づくりに努めています。アスクルさんでも、カタログなどでブランドや信頼性をきちつとお客様に伝えていくために、質の高い情報を発信していかなければなりませんね。

岩田 その通りです。カタログの中で、そう傾けていないと、どんどんお客様から遠ざかってしまう危険があります。

また、社員全員がお客様の声を共有していくために、イントラネット上にクレームを含めてお客様の声を開示して、それを見て社員が誰でも書き込みができるようにしました。そのように、お客様の声の内容にまで踏み込んだ共有を図っています。

つねに現状に危機感を抱いて「大きなジャンプ」に挑戦する

鈴木 お客様の立場に立って考え、ニーズや社会の変化に合わせて自分たちの仕事を変え続けることが重要です。しかし、うっかりしているとマンネリ化して、過去からの延長や習慣で仕事をするようになってしまいます。そうになると、すぐに世の中の変化に取り残されてしまいますから、変化に対応するために、一度できあがってしまったものを壊して、つねに変えていく努力をしないとけません。そのため、私は過去の経験を捨てて、新しいことに挑戦するように言い続けてきました。

ブレイクスルー思考という言葉を使っているのですが、それは、要するに過去の延長でものを考えていくのではなく、未来から見て何が必要かを描いて、そこから現状を一から変えていく発想が必要です。

岩田 私はよく、「カッパの川流れ」という話



した価値ある商品が埋もれてしまわないように、いかに一つひとつの商品の価値を伝えていくか、つねに工夫しています。

メーカーにいた時に感じていたのは、自分たちがどんなにいい商品をつくっても、それが店頭で目立たなければ、お客様にその良さに気づいてもらえないということでした。それが伝わらないために在庫として残ってしまったという悔しい思いもしました。

一人ひとりが全体を把握して自分の仕事に取り組みむことが必要

鈴木 商品開発に取り組んでいるマーチャンダイザーは何人くらいいらっしゃるのですか。

岩田 私たちの会社は全員で約350人で、そのうちマーチャンダイザーは70人ほどです。**鈴木** それは生産性が高いですね。人数を抑

をします。お客様は川の上流の方において、私たちは下流からお客様のもとに一生懸命泳いで近づこうとしているわけです。しかし、つねに流れに逆らって泳いでいるので、お客様に近づいたな、と思って気を抜いたら、たちまち下流に流されてお客様から離れていってしまいます。絶えず努力をし続けないと、お客様に近づくことはできないのです。

私たちの仕事には「これでよし」とするようなゴールはありません。会社を設立して10年になりますが、いままでの仕事の仕方ですら十分に成果を上げてきたのだから、後はこれまでは通りのやり方を続けていけば、何とかなるのではないかと、というような考え方に陥る危険を感じます。私はそれを優等生症候群と名づけているのですが、冒険をせずに無難な道を行くことが安全だと考えたら大きな間違い



えて、少ない人員で仕事をするのは大切なことです。人が増えると、一人ひとりの仕事が細分化されていくので、一見仕事が緻密になるように思われますが、細分化されることで一人ひとりの仕事の間に溝ができてしまいます。そうすると、全体的に見たときに、方向性がばらばらになってしまいます。昨今のように、人々が生活全般に自分の価値観やこだわりを反映させたいと考え、ファッションでもトータルコーディネートが重視される時代には、つねに全体を把握して、その中で自分は何をするのかを明確にして仕事をする必要があります。そのためには、少人数で、生産性の高い仕事をするのが求められています。

また、人数が少ないほど情報は正確に伝わります。とくに変化が激しい現代は、スピーディーな対応が求められるので、つねに全員が情報を共有化していくことが不可欠です。**岩田** 私たちはコールセンターを真ん中に置き、その周囲を取り囲むように社員の席を設けることで、お客様の声を全社で共有化しています。「お客様第一主義」を実践するために、中心にお客様の声があつて、その声のざざ波のように社内全体に広がるというのを、目に見える形にしたのです。私たちのビジネスは、カタログを通じてお客様とつながっているのでも、実際のお客様の姿はふだん社員の目に触れません。つねに意識してお客様の声に耳を

です。創造的破壊を続け、自分から思い切つて大きくジャンプすることに挑戦しないと、会社の成長はないのだと思います。ですから、今後3年間で150億円の投資をして、次のアスクルをつくらんと発表しました。

鈴木 これまでのやり方で良いと考えたら、仕事も組織もどんどん衰退していきます。いまだんなに優れた業績を上げてきている会社でも、ちよつと手を抜くとあつという間に消えてなくなってしまう、そういう現実をよく見て、危機感を持って新しいことに挑戦し続けないと、これから成長していくことは困難です。

セブン&アイHLDGS.は、2005年9月に設立後、ミレニアムリテイリングとの経営統合、ヨークベニマルの100%子会社化などを実施してきました。また、この1月にはレストラン事業分野の相乗効果を図るため、セブン&アイ・フードシステムズを設立し、デニーズ、ファミール、ヨーク物産の同事業分野3社を統合・再編していくことを発表しました。今後も、こうした事業環境の整備を進めながら、グループ会社のインフラやノウハウを活かし、グループ会社の拡大、企業価値の最大化に向けて、ITなども活用した創造的破壊と新しい挑戦を続け、どんどん進化していこうと考えています。岩田さんのお話はいへん参考になりました。お忙しい中、どうもありがとうございました。

挑戦の具体化 元年、始動。

売場、商品、サービス…あらゆる身近なシーンで、セブン&アイHLDGS.は「変化と革新」を進めます

「新・総合生活産業」の確立を目指し、生活に密着した7つの事業分野で、

グループシナジーを発揮して企業価値を最大化すべく、セブン&アイHLDGS.が2005年9月に発足して1年半。この間、ミレニアムリテリングとの経営統合、セブナイレブ・ジャパンによる米国の7-Eleven, Inc. (セブナイレブ・インク)の完全子会社化、ヨークベニマルの完全子会社化などを相次いで実施してきました。

これによって「変化に対応していくための土台づくりが進み、2007年は各事業分野での新たな挑戦を具体化する年」と語る村田紀敏セブン&アイHLDGS.社長の言葉通り、

すでに百貨店、食品スーパー、外食、IT関連等の各分野で具体的な取り組みが始動しています。

商品開発

各社のノウハウとインフラを共有し「グループMD改革プロジェクト」始動

マーチャングデザインング(MD)は、セブン&アイHLDGS.のグループシナジー効果が最も期待されている分野。この面では、すでに昨年、グループで豚一頭を丸ごと共同購入する取り組みもスタートし、成果を上げてきました。このような1商品の開発にとどまらず、各社の日常的なMDに踏み込

んで、シナジーを追求し始めたのが、スーパーマーケット分野における「グループMD改革プロジェクト」です。

これは、セブナイレブ、イトーヨーカドー、ヨークベニマル、ヨークマート、シエルガーデンのマーチャングデザイナー、バイヤーが参画するグループ横断プロジェクトで、

参加各社が一体となって、新たな商品開発に取り組むもの。昨年11月にプロジェクトチームを立ち上げ、今年1月12日には、各社の商品開発担当者を結集して、開発会議を開始させました。

このプロジェクトのリーダーであるヨークベニマルの大喜興社長は、この取り組みの背景を次のように説明しています。

「人口減少化、少子高齢化は、客数の減少にとどまらず、一人当たりカロリー摂取量も低くなり、全体

として食品消費量の縮小が予測されます。この中で、各企業とも生き残りをかけた競争に突入しています。どこでも手に入る商品は価格競争に突き進まざるを得ません。

その一方で、いままでにない新しい味、本物の豊かさ、食の安全を求め、他では手に入らない「オンリーワン」の価値を求めお客様の声は、ますます高まっています。このニーズの二極化は今後ますます進んでいくでしょう。このような環境下で、スーパーマーケット

各社の日常の商品開発業務の中で価値ある主力商品を生み出す

および食品部門が今後も成長していくには、優れた価値を持ち、競争力のある自主開発商品を生み出していくことが不可欠です」

そこで各事業会社が培ってきた商品開発のノウハウとインフラを共有化することで、セブン&アイHLDGS.の強みを最大限に発揮していくというのが、このプロジェクトの役割です。

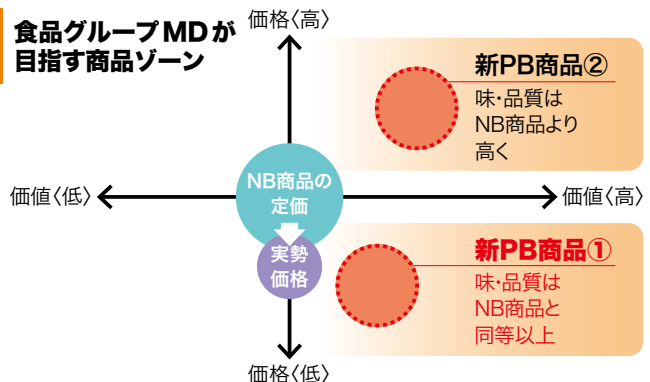
従来のグループMDによる商品開発では、各社がそれぞれ得意とする商品分野で開発を主導し、それをグループ各社の店舗で販売するという取り組みが中心でした。今回は、参加各社が一体となって戦略、コンセプトづくりから徹底した話し合いを進め、配送体制、原料調達、製造工程等のコスト管理・安全管理を徹底的に行うとともに、商品によってはスペックや容量

最終的なブランド名を業態に応じて変えるなど、各業態の顧客ニーズや市場特性に合わせて柔軟な対応を図っていきます。その先陣を切って取り組みを開始したのがデパート、加工食品分野で、現在11チームが商品開発を進めています。

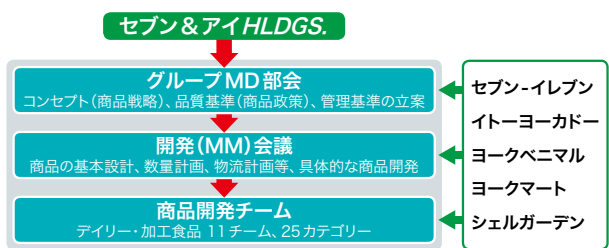
このグループMDでは、お客様をお店に惹きつける魅力ある「主力商品」の開発が、大きなテーマとなっています。そのためには同じカテゴリーの商品ならナショナルブランド(NB)商品より味、品質に優れ、価格は抑えたボリューム商品を開発することが必要です。

これを実現していくために、精度の高いセブナイレブの商品開発のノウハウを積極的に活用していきます。セブナイレブの持つインフラ(外部の専門集団)とロジック(考え方・手順)を軸として、原料・生産・物流・販売まで踏み込んだものづくりの仕組みの見直し等を現在進めています。

飽和時代の成長戦略の要です。1月12日の会合では、参加した各社72名の開発担当者一人ひとりがまず1品を開発し、その実践の中でいま求められている正しい商品開発のノウハウを身につけ、それを日常的な商品開発業務の中に活かしていくことで、店頭を魅力ある商品で満たしていくことを再確認しました。この新たなグループMDによる商品は、5月以降、各社店頭にお目見えする予定です。



〈グループMD改革プロジェクト〉



左/参加各社の担当者が集合して行われるチームミーティング。
右/1月12日、5社の商品開発担当者72名が集まり、プロジェクトのキックオフ会議を開催。

百貨店事業分野における業務統合の取り組みも、昨年11月から始動しています。現在、セブン&アイHLDGS傘下には、ミレニアムリテイリングのそごう(12店舗)、西武百貨店(16店舗)と、イトーヨーカ堂の子会社であるロビンソン百貨店(3店舗)があり、トータルで約1兆円の売上規模を有しています。

百貨店事業分野では、各事業会社が商品、テナント、顧客などの主要戦略の共有化を進めるとともに経費構造の改善においてもシナジー効果を発揮して、経営の効率化を図ることを基本方針としています。

今回の業務統合では、ロビンソン百貨店のバイヤーの一部がミレニアムリテイリングのバイヤーと併席し、ミレニアムリテイリングと共同で仕入れに当たることとなりました。これにより、百貨店事業部門の商品部(仕入れ部門)をミレニアムリテイリングに統合し、これまでミレニアムリテイリングとロビンソン百貨店で異なっていた

仕入れ条件、テナント契約条件の一本化を図っていきます。

今後はさらに、ミレニアムリテイリングとロビンソン百貨店間の人材交流を進め、ロビンソン百貨店では新たに高級宝飾品や高級雑貨などの導入、外販強化などにも取り組み、販売力を強化していく方針です。

このように百貨店事業分野の間接部門の業務統合等を通じて、事業戦略の共通化を進めるとともに、そごう、西武百貨店、ロビンソン百貨店の3ブランドは、それぞれ独立して各出店エリアに密着した事業を推進します。各店舗は商品別、販売力を高めて、これまで以上に地域のお客様に愛される百貨店を目指し、営業基盤を強化していきます。

現在、首都圏エリアにおけるグループの百貨店は14店舗に上り、売上げシェアは18.4%。今後は、さらにシナジー効果を高めることで、各店舗の商品・サービス力を強化し、名実とも百貨店業界のトップを目指します。

外食事業分野では、1月10日、セブン&アイHLDGSの100%出資子会社、株式会社セブン&アイ・フードシステムズを設立しました。デニーズジャパン、ファミリー、ヨーク物産の3社が今後、同事業分野のシナジーをよりいっそう強化していくため、セブン&アイ・フードシステムズのもとで事業の統合・再編を進めていきます。

現在、デニーズはレストランチェーン「デニーズ」の展開、ファミリーはイトーヨーカドー店内でレストラン「ファミリー」およびグループ内外企業への社員食堂や給食事業の展開、ヨーク物産はファーストフード店「ポッポ」の展開を手掛けています。

しかし、外食事業をめぐるお客様ニーズの変化は、ますます加速して、外食業態の消長も激しくなっています。こうした環境変化に積極的に対応していくために、セブン&アイ・フードシステムズでは、これらの外食事業を集約す

理などの間接部門の統合によって、経営効率を高めていく方針です。このような商品力やサービスの向上、経営効率化により、レストランとファーストフードの複合出店

や、グループ内事業会社との複合出店、あるいは事業所内の飲食部門の一括受託などを可能とし、事業機会に柔軟に対応することが可能になります。

今後、3月1日にデニーズジャパン、ファミリー、ヨーク物産の3社をセブン&アイ・フードシステムズが100%子会社化し、9月1日にはセブン&アイ・フードシ

ステムズが3社を吸収合併し、レストラン、給食、ファーストフード各事業部に再編・統合する予定です。なお、各社のブランドはそのまま継続します。

金融IT

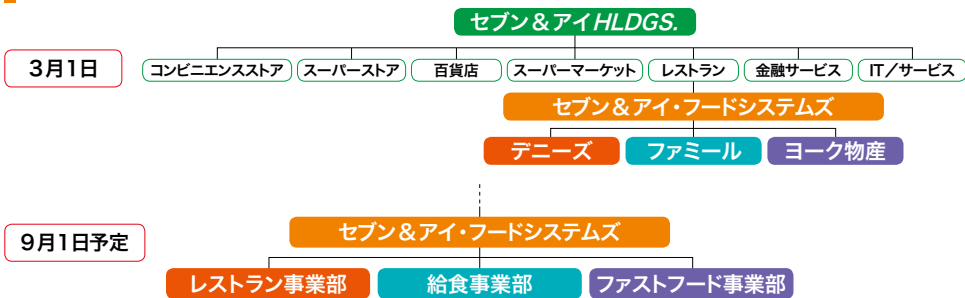
金融サービス、IT分野でも
グループシナジーを活かした取り組み

その他の事業分野でも、今後ますますグループシナジーを活かした取り組みが進んでいく予定です。金融サービス分野では、今春に、グループ独自の電子マネー「nanaco(ナナコ)」のサービスがスタートします。これは、支払い時に小銭がいらず、簡単にスピーディーな精算ができ、ポイントサービスなどを通じて快適なショッピングを実現するプリペイド方式の電子マネーです。まず、セブンイレブンでサービスをスタートし、その後、順次グループ各社の店舗に導入を予定しています。さらにアイワイ・カード・サービス、セブン銀行などグループ各社との連携により、いっそう快適で便利なショッピング環境の実現

を図っていきます。また、IT分野でも、新たな取り組みを具体化させていく考えです。すでに、ネット販売を含む通信販売は、百貨店全体やコンビニエンスストア全体を超える売上規

模になっており、お客様の日常生活に浸透しています。イトーヨーカドーでは現在9店舗でネットスーパーを展開し、お客様から好評を得ています。このニーズに対応し、今年度中には80店舗まで拡大する予定です。このようにお客様の商品・サービスが変化している現実をしっかりと受け止め、それに対応していくため、各事業会社でネットを通じての情報発信や販売体制を強化するとともに、グループ全体のシナジーを活かした取り組みも推進していく方針です。

セブン&アイ・フードシステムズ設立による
セブン&アイ・ホールディングス事業体系



「挑戦の具体化元年」と位置づけた2007年。ここに紹介した取り組みを端緒として、いよいよ、店舗や売場づくり、商品など、お客様に身近なところで、セブン&アイHLDGS.はさまざまな変化を起こしていきます。ぜひ、ご注目ください。



今春より「nanaco」のサービスが、セブンイレブンよりスタートします。

会社概要

株式会社セブン&アイ・フードシステムズ

- 所在地 東京都千代田区二番町8番地8
- 設立 平成19年1月10日
- 資本金 1,000万円
- 代表取締役社長 村田 紀敏

セブン&アイHLDGS.の力を結集し 地域のニーズにお応えする ショッピングセンターを開発

地域コミュニティと調和し、お客様の多様な生活ニーズにお応えする新たなショッピングセンター(SC)開発を進めているセブン&アイHLDGS.。昨年12月4日には、大阪府八尾市に日本でもトップ3に入る大型SC、「アリオ八尾」をオープンしました。物販だけでなく、お客様の生活を豊かにする情報やサービスを付加したSCとして、予想を上回る集客と販売力で快進撃を続けています。



Arioのストアコンセプト

- A** **musement: 娯楽性**
ファミリーで、カップルで、一日中遊べる多様な空間を提供します。
- R** **elaxation: 健康/安らぎ**
地域の皆様に気軽にお集まりいただける「井戸端」的な場を提供します。
- I** **nformation: 情報**
新しいファッションや暮らしの情報を常に提案します。
- O** **riginality: 創造性**
隣接施設と協力しながら「まちづくり」のお役に立ちます。

そのため、イトーヨーカドーとモールを一体化させたフロア構成とゾーニングを行いました。例えば、三世代が近隣に住み、子供中心に行動するご家庭が多いという地域性から、イトーヨーカドーの子供関連売場とアリオモールのキッズ専門店を集めた「キッズアベニュー」の導線をつなぎ、関西最大級1800坪のキッズゾーンを形成。ファッション、ゲーム・玩具売場からアミューズメント、英会話教室などの教育サービス、赤ちゃん休憩室にいたるまで、お客様はモールとイトーヨーカドーの売場を意識することなく、スムーズに利用されています。ファッションのフロアも、イトーヨーカドーのミセス向きの売場から同じターゲットのショップや呉服専門店が並ぶモールの「レディスアベニュー」は一続き。さらにエステや美容院などが並ぶ「ビューティーアベニュー」へ、さらにヤング層から多大な人気を集めている裏原宿109系ファッションのゾーンへと続きます。これは、ファッションの

関西地域屈指の 超大型モールSC 「アリオ八尾」をオープン

1日の来店客数は約11万人、駐車台数延べ1万2500台、駐輪場には延べ1万8000台。大阪府で最大級の商業施設として誕生した「アリオ八尾」には、オープン以来多数のお客様がつかけています。

「アリオ八尾」は、大阪府の東部を走る近鉄大阪線・近鉄八尾駅から徒歩2〜3分ほど。同駅と連絡している八尾西武ともブリッジで結ばれています。店舗構成は、イトーヨーカドー八尾店、12スクリーンを擁するシネマコンプレックス「MOVIEX八尾」、サービス工場を併設したトヨタ、ダイハツの販売店5社が入居する「オートモール」を核に、生活のさまざまなニーズに対応する168の専門店街「アリオモール」で構成。モールには、初のSC内出店を行ったデニーズをはじめ、「デイジーアイ」(メリーアン)や「ポッポ」(ヨーク物産)などのグループ各社も出店しています。

ワンストップショッピングの 魅力を最大限に発揮

大型SCのいちばんの魅力は、生活のあらゆるシーンに対応した豊富な店と品揃えの中で、ワンストップショッピングが楽しめること。「アリオ八尾」ではその魅力を最大限に引き出すため、イトーヨーカドーとアリオモールの連携も進めています。また、八尾西武とはミレニアムリテイリングとの初の本格的運動として密に交流し、アリオ開店前から八尾西武の店頭でアイワイカード会員の開拓を行い、オープン後はイベントなどで営業・宣伝面の一体的な運営を図り、成果をあげています。

さらに、SCの魅力として必要なエンターテインメントや情報発信にも重点を置いています。地元FM局などもタイアップして行っているイベントには、毎回たくさんのお客様が集まり、大きな集客効果を上げています。施設面では、休憩スペースや広場を数多く設け、トイレも明るく、楽しさを感じてもらえる空間にしました。お客様の安全・安心にも備え、SCとしては初めて専任看護師を常駐させるなど、気持ちよい環境づくりに配慮し、信頼感を高めています。



八尾西武では「アリオ開店おめでとうセール」を展開。パブリックスペースでは、店幹部自らマイクを握り、お客様にアピールしました。



爆発的な人気の「リズリサデュオ」をはじめヤングのレディスファッションを集めた「キュートアベニュー」。以前は阿倍野まで出かけていたという女性のお客様から支持を得ています。



関西最大級のキッズゾーン。カラフルな売場や品揃えとともに、アミューズメント「ピカキッズ」やイトーヨーカドーの「なかよしひろば」など、遊べるスペースが豊富なことも人気の理由。



地元企業であるミキハウスとタイアップし、キッズコーナーにはジュースバーも登場。



イベントは毎回大盛況。1月には近畿大学とタイアップして、チアガールや大学が養殖している「近大マグロ」1,000人試食などの「近大フェア」を開催して好評でした。



- Ario(アリオ)八尾**
- 大阪府八尾市光町2丁目3番
 - 店舗面積 アリオモール41,000㎡
イトーヨーカドー八尾店 14,200㎡
 - ハートビル法認定店舗

セブン&アイHLDGS.では、グループ企業価値の最大化に向けて、既存事業領域の強化やシナジー効果の実現のための、さまざまな施策を実施しました。

既存事業領域の強化では、2006年9月に(株)ヨークベニマルを完全子会社化し、2006年8月には米国会社7-Eleven, Inc. がシカゴ地区にて約200店舗のコンビニエンスストアを運営するWhite Hen Pantry, Inc. を買収、完全子会社化しました。

シナジー効果の実現を目指す取り組みでは、グループ開発商品の導入や原材料・商品の共同仕入れに注力し、2006年11月にはグループ各社のノウハウおよびインフラを結集した新たなオリジナル商品の開発・導入に向けての横断的なプロジェクトを発足させています。また、独自の電子マネー「nanaco」の発行とポイントサービスの提供に向けた準備にも着手しています。

各事業会社においても、今後の成長に向けた積極的な投資を行っています。国内コンビニエンスストア事業では、第6次総合情報システムの全店への導入を進めており、スーパーストア事業では2006年12月に都市型モール「アリオ八尾」を大阪府八尾市にランドオープンしました。

こうした取り組みの結果、当第3四半期の連結業績は増収増益を達成しました。

既存事業の拡大とシナジー効果で増収増益を達成

業績の概況(連結)

	2007年2月期		2006年2月期	
	第3四半期	前年同期比	第3四半期	前年同期比*
営業収益	3兆9,366億円	136.9%	2兆8,753億円	106.4%
コンビニエンスストア	1兆7,141億円	115.0%	1兆4,908億円	109.3%
スーパーストア	1兆3,425億円	108.2%	1兆2,413億円	102.8%
百貨店	7,177億円	-	-	-
レストラン	919億円	98.2%	936億円	98.5%
金融関連	745億円	122.6%	607億円	137.7%
その他	226億円	167.4%	135億円	113.4%
消去または全社	△269億円	-	△247億円	-
営業利益	2,132億円	111.4%	1,914億円	116.6%
コンビニエンスストア	1,654億円	99.0%	1,672億円	108.9%
スーパーストア	155億円	174.5%	89億円	187.6%
百貨店	146億円	-	-	-
レストラン	6億円	27.3%	25億円	94.4%
金融関連	183億円	139.7%	131億円	433.5%
その他	4億円	73.3%	6億円	-
消去または全社	△20億円	-	△11億円	-
経常利益	2,105億円	110.4%	1,908億円	116.8%
四半期純利益	1,048億円	104.6%	1,002億円	219.3%

*2006年2月期第3四半期の前年同期比は、2005年2月期第3四半期のイトーヨーカ堂連結数値に対する伸び率を表示。

なお、(株)ヨークベニマルの業績は、完全子会社化以前は持分法適用関連会社として、完全子会社化以降は連結子会社として当社の業績に算入しています。

地域性を強く反映しSCCを意識したイトーヨーカドー

イトーヨーカドーは、アリオ八尾で新たな売り方の試みを行っています。

一つは、これまで展開してきた平場集積型の売場づくりを、シヨップ集積型に変更したこと。これがモールとの一体感をつくり出すと同時に、一つひとつの売場の個性や魅力を実際立させ、テナントに対抗できる売場づくりに成功しました。

もう一つは八尾の地域性を強く反映させた品揃えと販売方法です。事前の市場調査に基づき、地域特有のニーズに応えるための「地域商品」のシエアを衣料では20%にまで拡大。関西で好まれるビビットな色や柄モノ、装飾の多いデザインなどを売場の前面に展開し、お客様をひきつけています。

食品フロアでも、「にぎわい感はおいしさ・鮮度を感じるための必須条件」と位置づけ、加工・調理過程がお客様からよく見える対面対話型の売場を拡大しました。お客様の目の前で山盛りにした焼肉素材を量り売りしたり、大マグロの解体やあんこの吊るし切りなど、市場のようなライブ感が活気と楽しさを演出しています。

「せっかくシヨッピングセンターにきたのだから」というお客様の期待に応える商品と売り方で、SCCにマッチした店舗モデルの構築を推し進めています。

ネイバーフッドショッピングセンター(NSC)の開発

医療モールのある地域コミュニティ「草加モールプラザ」を11月7日にオープン

小商圏を対象とした近隣型ショッピングセンター(NSC)の開発も進んでいます。

昨年11月、埼玉県にオープンした「草加モールプラザ」は、住宅地という立地のニーズに応えることを目指したショッピングセンター。「ヨークマート草加店」を核店舗に、医療モールと調剤薬局を併設したドラッグストア、家電やカジュアル衣料、シューズ、100円シヨップ、ヘアカットなど、地域ニーズをとらえた13の個性豊かな専門店が構成されています。

中でも注目されているのが、歯科、眼科、内科など5つの診療所が入居する「医療モール」。地域のお客様の安全と「買い物ついでに立ち寄れる」利便性の提供に寄与しています。



ヨークマート草加店

- 所在地 埼玉県草加市中央1丁目6番9号
- 店舗面積 1,150㎡
- ハートビル法認定店舗



ダイナミックな売場づくりでお客様と会話しながら販売するスタイルが好評。活気を盛り上げます。



キロ単位で買われる方も少ない焼肉好きの地域に合わせた量り売りも人気です。



従来からシヨップ化して展開してきたシューズの売場「フットキューブ」を、八尾店ではスポーツウェアも含めた130坪で展開。スポーツウェアが普段着として利用されていることに着目しました。



シヨップ化が図られたキッチン用品売場は、おしゃれなリビング雑貨の店として、モールと一体感をつくり出しています。

地域の「生活拠点」として ライフスタイルにとけこむ 商品開発・店づくりを推進しています

自然環境や文化・習慣に根ざしたライフスタイルは、地域ごとに千差万別です。また、同じ地域内でも、居住者の年代や家族構成、交通事情が変われば、マーケット特性も大きく変わってきます。セブン・イレブン各社では、こうした地域ごと、店ごとに異なるマーケットにお応えできる商品開発や品揃え、売場づくりを進めています。それぞれの地域の声に真摯に耳を傾け、検証を繰り返して、私たちはお客様の暮らしに密着した商品とサービスを実現しています。

セブン・イレブン

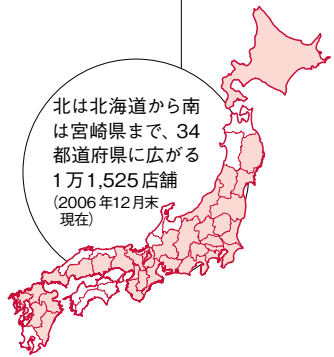
食文化や特産物に注目し 地元で愛される商品を開発

「価値ある商品」の追求から 生まれた地域商品

セブン・イレブンでは以前から、そばつゆやおでんのスープの味に地域性を反映させてきました。だしの素材や塩分・糖度のバランス

には、その土地に根ざした食習慣や嗜好性が強く表れ、長く愛される商品を開発する上で「地域性」は欠くことのできない要素です。

そのような味の調整を可能にしているのは、全国に配置された23カ所のプロセスセンターと184



北は北海道から南は宮崎県まで、34都道府県に広がる1万1,525店舗(2006年12月末現在)

北九州限定
あまおうロールとあまおうミニロール
2Lサイズの「あまおう」を載せ、クリームにも「あまおう」を使用したぜひたくな仕上り。



長野県産ふじりんごのデニッシュ
「サンふじ」をたっぷり使い、生に近い歯ごたえと香りを活かして加工。

工場は、消費地の近くで生産することを前提に配置されているので、きめ細かく味づくりをした商品を出来たての状態です。店頭に届けることができます。温度管理のできるトラックを使用した温度帯別配送ともあわせ、それぞれの地域でベストの味をお届けする仕組みを構築しています。

の開発では、さらに地域の食文化や特産物に注目し、地元の方々の日常に密着したメニューや味を追求しています」と、地域商品の開発部門の責任者は語ります。

ライフサイクルの長い商品を生み出すことにつながります。その一つが、山梨地区で販売されている「吉田のうどん」です。山梨県富士吉田市は知る人ぞ知るうどんの町。そこで親しまれているうどんは、手打ちで太くゴツゴツした食感のある独特の麺で、ゆでキャベツが乗るのが特徴。従来のうどんとは味も食感も大きく違うため、店やお客様の声を聞きながら地域の味を追求しました。他の地域での展開は難しい商品ですが、発売から4年が経った今、地元では1日に100個以上も売れる店舗もあるほどのヒット商品に成長しています。

イトーヨーカドーで販売、その他はセブン・イレブンの加工用にと、グループ全体で利用することにより、手頃な価格で豊富な量を確保。それを素材に通じた地元業者加工を託すなど、素材の魅力を活かすのに最適化した仕組みで商品化しています。

吉田のうどん
(春夏タイプ)
夏場はポイルキャベツ、わかめ、揚げ玉、大根おろしなどを載せた冷やしうどんが定番の食べ方。



七穀米と煮物のお弁当
栃木県が指導するガイドラインに沿ったヘルシー弁当。七穀米に県内産の野菜を使用した筑前煮、やわらかく脂肪の少ない豚ヒレカツで、トータル545kcal。

特産品を活かし 地域とともに取り組む

さらに一歩踏み込み、最近ではJAや地元の生産者と組んだ開発にも取り組んでいます。

たとえば長野地区では、県の特産品であるりんごを使用して「長野県産ふじりんごのデニッシュ」を開発。香りがよく酸味・甘味のバランスがとれた「サンふじ」は、ギフト商品としても人気が高く、特級品はギフト用、Aクラス品は

ほかにも、九州地区ではJAと組んで、旬の地元フルーツを使ったロールケーキを販売しています。毎月6日は「ロールケーキの日」として、博多の名産イチゴ「あまおう」、八女産のイチジク、九州産の温州ミカンなどを使った商品で人気を集めています。

さらに地域商品への取り組みは、地域行政との取り組みにも発展しています。北関東地区では昨年、栃木県からの依頼により「とちぎ健康21プラン」に示された栄養ガイドラインに則ったお弁当を開発。健康重視のメニューや調理方法はもちろん、栃木産の野菜や豚肉を使った地産地消商品として各種メディアにもとりあげられました。

今後、セブン・イレブンは地域の方々に愛される味と品質の商品を提供していきます。

イトーヨーカドー

店舗マーケティングの強化で 個店のニーズ対応力をレベルアップ

今、情報やトレンドの地域格差がなくなり、より地域に密着した商品が差別化のポイントとなっています。

イトーヨーカドーでは、地域マーケット分析を活かした店づくりをするために、昨年後半から衣食住の全部門にわたる「個店カルテ」の作成を開始。その調査結果に基づいた品揃えや売場づくりを進めています。

「個店カルテ」には、商圏の人口構成や競合店・公共施設などの立地条件をはじめ、地元のパートタ

イマーからヒアリングした地域のライフスタイル・生活習慣の特徴が細かく記されています。

「本場に地域の好みに合った品揃えになっているのかを見直ししました。たとえば北海道では屋内暖房が行き届いていないので、部屋着や肌着は薄手だというのがわかっていました。今回、着用の地域的な特徴や素材の厚み、生地好みなどを徹底的にヒアリングしたことで、本部の押し付けではなく、本場のニーズに裏づけされた薄手の商品を充実させることができるようになりました」と、衣料DB部の責任者は言います。

「個店カルテ」を比較検討することで、新たなビジネスチャンスも誕生しています。

その一例が「病院マーケティング」です。近隣に総合病院がある店では、入・退院時に必要な商品を調べ、リハビリ用のパンツやマ

北は北海道・旭川店から西は広島県・福山店まで、25都道府県に178店舗
(2006年12月末現在)



基本デザインの共通化で高品質・低価格を実現した「マッキオ」のショートコート。北海道・東北・信越地域ではフード付きで展開しています。



団塊ミセスに人気のセーターは北海道エリア(右)では、落ち着いたカラーでラインはストレート。関西(左)ではラインストーン使いや派手目な色柄が特徴。

ジックテープで簡単に着脱できるパジャマなどの品揃えを拡充し、売上げにつながりました。同様の視点で、「学校マーケティング」にも取り組んでいます。

このように、個店ごとに地域性とニーズを細かく分析できたことで、計画的な商品開発にも役立っています。

たとえば、従来、寒冷地向け商品として地域バイヤーが独自に仕入れていたフード付きコート。こ

の冬、イトーヨーカドーの紳士ブランド「マッキオ」では、全国展開するコートと、素材・デザイン・カラーは同じで、フードだけを寒冷地向けに追加した結果、どちらも売れ筋となりました。共通化により、品質の向上と生産コストの低減も実現しています。

こうした「個店カルテ」の取り組みは引き続き全店に広げ、地域マーケットへの対応力を、より一層強固なものにしていきます。

西武百貨店

地域ナンバーワンの県産品の品揃えで 圧倒的な支持を得る秋田西武

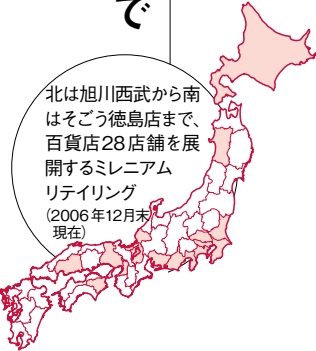
今、地元の方や観光客の間で「秋田名産を買うならここ！」と言われているのが、JR秋田駅前に位置する秋田西武です。

人気の秋田銘産品コーナーには、秋田の味の代表格・稲庭うどんをはじめ、銘菓やお米、つくだ

煮や秋田味噌、漬物などがずらり。それぞれ地元で定評のある県内メーカーの品を取り揃えています。

「秋田にはおいしいものがたくさんあり、地元の方は皆、誇りに思っています。その気持ちに応えられるように定番品や話題の品をまんべんなくきちんと品揃えして、『西武に行けばきっとあるよ』とおすすりいただけるような信頼感を築くよう心がけています」と、販売促進担当者は言います。

食器コーナーには、秋田を代表する工芸品の数々が揃います。人気は桜の皮を使った樺細工や、川連漆器、杉の木を加工した曲げわっぱで、その美しい風合いは県外の方へのおみやげにはもろろん、地元の方々の新築祝いなどにも喜ばれています。品揃えの豊富さから、日常使いにと探しに来られる方も多く、伝統工芸の技は今も秋田の暮らしに健在です。



北は旭川西武から南はそごう徳島店まで、百貨店28店舗を展開するミレニアムリテイリング
(2006年12月末現在)



稲庭うどんなど秋田銘産品が揃うコーナー。地元で人気のメーカーが揃います。

秋田の伝統工芸品が揃う食器売場。



お中元・お歳暮でも、地元銘産品は圧倒的な人気を誇っています。「現在、県産品が売上げの約3割を占めています。他の西武のお店では1割程度であることを考えると、やはり秋田のお客様の地元製品への愛着には並々ならぬものがあります。」

売上げを伸ばし続ける背景には、そうしたお客様のニーズを察した品揃えとアピール施策があります。秋田西武では毎回、全店共通のギフトカタログのほかに、独自に「秋田銘産品ふるさとギフ

ト」として品揃えを行いカタログを制作。ギフトセンターでは特設コーナーを設置して県産品を大きく打ち出し、お客様の共感が得られる売場づくりに取り組んでいます。その結果、2006年お中元では、前半の売上げランキングトップ10のすべてを県の銘産品、稲庭うどん類が独占しました。

「県外の親戚が毎年、秋田銘産品を楽しみにしている」といった声を寄せられ、「県産品なら秋田西武」という期待はますます高まっています。



独自発行の『ふるさとギフト』カタログでは、人気の高い稲庭うどん・地酒・きりたんぼ鍋セットなどを掲載。

ヨークベニマル

地元スタッフの情報を活かし つねに新鮮な売場を提案する石岡店



山形・宮城・福島・
栃木・茨城の5県に
128店舗
(2006年12月末
現在)

小商圏で繰り返し来店されるお客様に、いつでも魅力的な品揃えでお応えするため、ヨークベニマルでは地域の情報を1店舗1店舗に反映させる取り組みを続けてきました。

昨年11月に茨城県にオープンしたヨークベニマル石岡店では、野

菜売場内に本格的な「地場野菜コーナー」を置くという、県下店舗初の試みに挑戦。地元農家の方たちが自ら野菜を搬入し、値付けも行っています。このコーナーは、商圏内の居住者や地元スタッフを対象とした開店前のマーケット調査から導き出されたもの。店の周

辺は農業地帯で、野菜を直売所で買う習慣をもつ人が多いという調査結果を反映させました。

「地元野菜ということでお客様に親近感をもってもらいたいですし、不揃いな品もありますが、品質の均一な一般品と合わせて商品構成に立体感も生まれました」と石岡店店長はその効果を語ります。

他にも、鮮魚売場では、地元で認知度の高い銚子市場から直送した鮮魚を販売し、好評です。精肉では、茨城県の豚肉消費量が多く、家庭で頻繁にトンカツをつくるという情報を受け、肉はもちろんパン粉をつけた半製品や粉類、ソースなどを揃えたトンカツコーナーを設けました。朝はパン食が多いという地域の傾向に合わせて、インスタントベーカリーとメーカー品の棚の間にコーヒーや紅茶、ジャムなどの売場をささみ、朝食シーンを想起させるゾーニングも実施



朝食シーンを想定し、パンやコーヒー・紅茶コーナーを近くに配置しています。

「地元の美味しいケーキ店を探し出し、テナントに導入するなど、地域を意識した工夫を各所に盛り込んでいます。」

石岡店は1キロ圏内に住宅が少なく、より広域からお客様に足を運んでいただくために変化のある売場づくりが欠かせません。そのため週の前・後半でテーマを変える食の提案プロモーションや、四季折々の行事に合わせたコーナーづくりをしています。そこで地元スタッフの声を積極的に活かしています。

「地元の生活者の声に、素直に耳を傾ける」という姿勢が、石岡店の好調な販売を力強く支えています。



石岡店にほど近い小美玉市小川地区の生産者が手塩にかけた朝採り野菜コーナー。



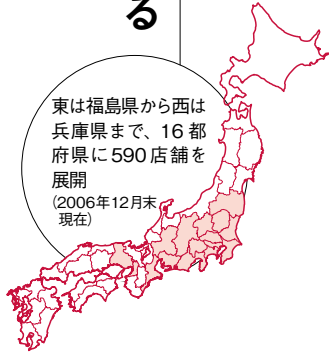
鍋メニューはメニューの多彩さだけでなく、素材から選ぶ、鍋物セットを利用するなど、調理方法のバリエーションも提案。

デニーズ

お客様により楽しい時間を 新しい店舗スタイルに挑戦

昨年12月、千葉県松戸市にオープンした二十世紀ヶ丘店は、デニーズ初の個室を備えた店舗。2名様用・4名様用がそれぞれ2室、その他10名まで利用可能なパーティスペースがあり、人気です。

同店は幹線道路に面した立地ながら、お客様の大半は近隣に住む方々。以前からご家族での利用が多く、気兼ねなく使える個室や予約への要望が他店に比べて多くありました。その声をうけ、建て替



東は福島県から西は
兵庫県まで、16都
府県に590店舗を
展開
(2006年12月末
現在)

えを機に個室対応型の店舗を開発。事前配布のチラシを見て、開店前から予約が入り、現在は一日平均4〜5件の予約が入ります。

これまでの開放感や明るさを前面に打ち出したデニーズとは印象をがらりと変え、内装もグレードアップ。ご予約のときにはテーブルクロスを敷き、ナイフやフォークのセッティング、ナプキンの折り方などにもこだわり、ちよつと特別感の

あるおもてなしに配慮しています。「完全個室になつていたので、まわりを気にせずゆっくり楽しんでいただけます。特にレストランなどで気兼ねされることも多いお子様連れのお客様には、大変よろこばれています」と言うのは、二十世紀ヶ丘店店長です。

個室のご予約は、ご家族やお友だち同士の会食、記念日のパーティなどのほか、学校の役員会などの地域の集まりにも頻繁に利用されています。席の確保が確実で、部屋の雰囲気もいと評判も上々です。また、女性のお客様に人気の高い、軽食とデザート、ドリンクをセットにした予約ならではのメニューも用意しアピールするこ



女性のお客様に人気の予約限定メニュー「ティーライトセット」。記念日などのお祝い用にコース料理も用意し、通常メニューと合わせてお客様のご要望に応えています。

とで、さまざまなシーンでの楽しみ方を提案し、来店動機にもつながっています。

個室ご予約のお客様は目的がはっきりしているため、会合の内容によっては、クロスをひいたりキヤンドルを灯すなどのテーブルセッティングをしてお迎えしています。また、個室ならではのサービスとしてワゴンで料理を運ぶなど、楽しさも演出しています。

今後はパーティや会食のニーズにいつそう適したメニュー開発にも取り組んでいく予定です。それぞれの店舗に求められているお客様のニーズをきめ細かく拾い上げ、デニーズならではの価値を提供していきます。



壁紙や照明にもこだわり、落ち着いた雰囲気の店内。奥が個室スペース。



トランス脂肪酸の低減

2006年1月に、アメリカで表示が義務付けられたトランス脂肪酸は、悪玉コレステロールを増加させ冠動脈疾患のリスクを高めるといわれるもの。セブン・イレブンの「焼きたて直送便」では、1サービング（1口：約55g）あたり平均0.6gあったトランス脂肪酸量を、同年3月に平均0.2gまで減らしました。新たな問題提起にもすみやかに対応します。



いつでも安心は
おいしさにつながっている。
セブン・イレブン／保存料・合成着色料の完全排除

明日の
モノづくり
ココロづくり



20度プラスマイナス2度
おにぎりは、工場から共同配送センター、トラックの庫内、店頭陳列ケースにいたるまで、つねに20度±2度の環境に置かれています。20度というのは、繰り返しテストした結果、もっともご飯のおいしさが保たれ、劣化を最少におさえることができた温度です。



コールドチェーン

しゃきとした新鮮野菜のサラダのヒミツはコールドチェーン（低温物流網）。産地で収穫後、すぐに低温で保管し、全国8カ所の冷蔵設備をもつ中継（プロセス）センターを経て工場加工。お店までの一貫した冷蔵管理で鮮度・品質を保っています。

お弁当におにぎり、サラダやお惣菜、調理パン、スパゲティ……。毎日セブン・イレブンの店頭には、ぶオリジナルデイリー商品には、2001年10月以来、保存料や合成着色料がいったい使われていません。

家庭でつくる毎日の食事と、基本は同じであるべきだとセブン・イレブンは考えます。良い材料を選び、栄養を考えたメニューを清潔なキッチンでしっかり調理して、できたてを食べてもらう。そうした当たり前のことができないれば、本当に「おいしい」と認められる商品にはならない。そう確信し、業界にさがかけて保存料・合成着色料ゼロに踏み切りました。「保存料を使わなくて、本当に大丈夫なの？」という質問もいただきますが、消費期限を守っている限りは大丈夫。保存料を使わなくても、おいしさと鮮度をキープできる仕組みを整えています。まずは良質な原材料を調達すること。鮮度や品質だけでなく安全面にも配慮して、生産地や栽培方法、栽培時期が特定できるものしか使いません。農薬や動物用医薬

「オール・ゼロ」の安心感

すべてのオリジナルデイリー商品から保存料・合成着色料を完全排除したことは、商品のみならず、セブン・イレブンのお店に対する信頼感につながりました。

「精密機器の工場みたい」

様子を見た社外の方によく言われることですが、ホコリや髪の毛が製造現場に入らないよう、工場のスタッフは完全装備でエアシャワー。手も入念に洗います。口に入るものですから、ある意味、精密機器より厳重です。

保存料がいらない理由は、工場の衛生管理にもあります。全国に184カ所ある専用工場では、セブン・イレブンの独自の厳格な基準・ルールにもとづいた衛生・品質管理体制が敷かれ、定期的なチェックを繰り返しています。食卓に安心とおいしさをお届けしたい。その同じ気持ちで、セブン&アイHLDS、各社は分かち合っています。イトーヨーカドーやヨークベニマルで販売しているオリジナルの惣菜やお弁当、そしてセブン・ミールサービスで提供しているお食事も、保存料・合成着色料はゼロ。原材料も安全性を確認できるものだけです。「セブン&アイだから安心」といわれるような、大きな信頼を目標に、これからのたゆみなく努力をつづけていきます。



❖ セブン-イレブン北京
北京に誕生した
「セブン-イレブン緑化基金」



中国および北京市では、近年、環境問題がクローズアップされています。急速な経済発展により、自然破壊や公害、交通渋滞などの環境問題が発生し、特に北京では環境破壊に起因する黄砂や水質汚染、大気汚染が見逃ごせない状況となっています。

そうした状況をふまえ、セブン-イレブン北京では、店頭で募金箱を置き、政府の外郭団体である「北京市緑化基金会」所管のもと、「セブン-イレブン緑化基金」として緑化事業に向けた募金活動を行うことになりました。

これまで緑化事業に対しては、個人や政府機関からの大口の寄付はありましたが、店頭を使った募金活動は中国では例がなく、北京版「みどりの基金」として、来店されるお客様に向けた環境意識向上のPRになるものと期待されています。市民の社会貢献のパイプ役となり、地域に愛されるお店づくりにつながっていきます。



北京の緑化に協力します。



「正月年糕大会」のコーナー。「年糕(餅)」は、何事も年々上昇するようにという意味の「年年高昇」の「年高」と音が同じであることから、正月に食べると縁起がよいとされています。



新鮮な野菜の大放出で、大盛況の青果売場。

❖ 王府井ヨーカ堂
年のはじめの「一二三の市」
年末以上の売上げで
快調なすべり出し



恒例の月初「一二三の市」で始まった王府井ヨーカ堂の新年。穏やかな天気とはいえ、最高気温が1・7度の元旦も、開店とともにお客様がためかけ、朝採りの玉子や野菜、羊肉スライス、タチウオなどの目玉商品が飛ぶように売れていきました。

日中はごちそうメニューを中心に商品単価・点数ともに伸び、お年賀ギフトとして用意した箱ミカンや高級牛乳なども好調。正月3日間の客数は昨年比107%、売上げでも119%とアップ。年末3日間と比較しても、売上げは100・6%と、好調なすべり出しとなりました。



中国で展開するセブン&アイHLDGS. 各社の最新動向をお伝えします。

❖ 華糖ヨーカ堂
新しい春を呼ぶ真紅の品揃え
「春節」に向かつて熱のこもる新年商戦



目にも鮮やかな赤いランジェリーが、福とお客様を呼び込みます。



中国の正月は2月の「春節」ですが、今年は国際化の影響もあり、都市部では企業が12月30日・31日を出勤日にして1月2日・3日を振り替え休日とし、元旦とあわせて実質的な三日連休を実現しています。

1月1日は、本来の正月「春節」に向けた新年商戦スタートのときでもあります。今年の春節の元旦(中国では「初一」)は2月18日。華糖ヨーカ堂の店内では、春節関連商品をはじめとする歳末プロモーションが盛大に行われています。

中国では、年男・年女が新年の厄除けや福招きのために赤いものを身につける風習があります。そのため、赤い肌着やベルト、正月の飾り物などで、売場は赤一色に染まります。これらの赤い商品が、この時期の販売のキーポイント。それぞれの売場で売上げ拡大に向けた取り組みが行われています。

❖ 成都イトーヨーカ堂
春熙店が元旦に改装オープン
増床でさらに差別化を強化



1月1日、1号店である春熙店が、元旦のにぎわいに拍車をかけるように、改装オープンセールを華々しく開催。一時は入場制限になるほど、たくさんのお客様が来店されました。開店から9年を経た春熙店は、昨年12月から改装工事に入り、これまでの地下1階・地上4階の5層営業を、5階も加えた6層に拡大しました。

衣料部門の売場面積は1・3倍に拡大。フロアの見直しや新規テナントの導入とともに、オリジナルブランド「IYベーシックス」「L&B」の売場面積を広げ、近隣の競合店との差別化を強化しました。正月3日間の衣料部門の売上げは昨年比151%（双楠店では174%）と大きく伸長。お客様の「価値」へのニーズの高まりにより、衣料品の平均商品単価は上昇しています。この傾向は、食品や住居においても同様です。価値ある新しい商品の開発・魅力的なショップ開発を行い、今年も差別化による販売力の強化を推進していきます。



婦人衣料の人気ショップ、アメリカンカジュアルの「イランド」は、元旦1日の売上げが62万円(日本円で約930万円)と大盛況。



「IYベーシックス」の売場にも大勢の女性のお客様が殺到。

直近のATM利用提携予定

(1月31日現在・既公表)

東日本銀行(東京都)	2007年1月22日
北國銀行(石川県)	2007年1月29日
北海道銀行(北海道)	2007年2月26日
鳥取銀行(鳥取県)	2007年3月
青森銀行(青森県)	2007年3月頃
神奈川銀行(神奈川県)	2007年春
秋田銀行(秋田県)	2007年夏
豊和銀行(大分県)	2007年夏頃
紀陽銀行(和歌山県)	2007年9月を目途に
大分銀行(大分県)	2007年9月を目途に

※表中の金融機関()内は本店もしくは本社所在地



ATMネットワーク(2007年1月末現在)

設置台数 **11,930**台
(32都道府県)



2月にはATM設置台数
1万2000台突破

セブン銀行が最も基本的なサービス基盤として創業以来力を注いでいるのが、ATMサービス網の拡充です。この1月末現在で、ATM展開エリアは32都道府県1万1900台以上に達し、1日100万人以上のお客様にご利用いただいています。さらに設置を進めており、この2月にはATM設置台数が1万2000台を突破する見込みです。

大分県・和歌山県へ展開拡大

今年9月を目途に紀陽銀行(和歌山県)、大分銀行(大分県)と提携する予定で、同時にATM展開エリアとして新たに和歌山県、大分県が加わります。これによりセブナイレブンの出店エリア(都道府県)をすべてカバーする見通しとなりました。さらにセブナイレブンの出店エリア外でも、この3月頃の青森銀行との提携、夏に予定している秋田銀行との提携にとともに、それぞれ青森県、秋田県のイトーヨーカドーに新たにATMを設置する予定です。

また、ATM利用提携についても、セブナイレブンの出店エリア外の地方銀行との提携を積極的に推進し、1月には北國銀行(石川県)と、3月には鳥取銀行(鳥取県)等、2月以降も別表の通り、引き続き提携金融機関の拡大を図ってまいります。

セブン銀行 NEWS LETTER

ATMネットワーク、今年9月に
セブナイレブン
全出店エリアカバーへ

2007年3月期 第三四半期 決算概要

	2007年3月期第三四半期	2006年3月期第三四半期
経常収益	56,610	47,520
経常利益	19,491	14,433
四半期(当期)純利益	11,090	8,598

単位:百万円(単位未満は切り捨て表示)

2006年12月末現在、ATM設置台数は2006年10月に奈良県、岩手県に新たに展開し、32都道府県に11,883台、ATM利用提携金融機関数は542社に拡大しました。そして、当第三四半期の1日1台あたりの期間平均利用件数は、初めて100件を突破し、100.1件となりました。また、個人のお客さまの口座についても44万口座(9月比+2万6千口座)、697億円(同+71億円)となっており、うち普通預金残高578億円(同+44億円)、定期預金残高119億円(同+27億円)と堅調に推移しています。

北九州市長選挙告知に、ATM画面を活用

セブン銀行は、北九州市選挙管理委員会の要請を受け、1月21日から2月4日まで福岡県内の約670台のATM画面で北九州市長選挙の告知を実施しました。セブン銀行には、かねてよりATM展開地域の公共機関等から、ATMを情報伝達の拠点として活用したいとのご要望が寄せられており、今回の取り組みはそれにお応えしたものです。今後、さらに多くの地域で各種広告等に活用していただき、ATMを入出金拠点としてだけでなく、地域の皆様の掲示板として広くお役にたてたい方針です。



新たに「中間ディスクロージャー誌」発行

1月末に、2006年度上期の経営情報等を開示する中間ディスクロージャー誌を発行しました。従来、ディスクロージャー誌は年1回発行してきましたが、今年度から中間ディスクロージャー誌を発行することとなりました。セブン銀行では、ディスクロージャー誌を経営情報のみならず、サービス、営業活動の現況などの情報を広く発信するためのメディアとして位置づけ、トピックスなども取り入れ、読みやすく、分かりやすい情報開示に努めています。



第2回・第3回無担保転換社債(一般募集)発行

2006年12月4日、第2回および第3回無担保転換社債(一般募集)を発行しました(発行条件は下表参照)。2003年12月発行の第1回無担保転換社債(5年債、150億円)は私募でしたが、今回は調達規模と経営の透明性確保を目的に公募とし、発行にあたっては、事前に投資家への十分な事業内容の説明等に努め、ビジネスモデルの理解を図りました。このIR活動が高く評価され、2006年ディール・オブ・ザ・イヤー(日本経済新聞社)のベスト・ディール第2位に選出されました。

社債の名称	第2回無担保社債(5年債)	第3回無担保社債(7年債)
発行総額	360億円	240億円
発行年月日	2006年12月4日(月)	
発行価格	額面100円につき100円	
利率	1.45%	1.67%
償還方法	満期一括償還	
償還期限	2011年12月20日(火)	2013年12月20日(金)
募集の方法	一般募集	
資金使途	ATM装填現金	



店舗オープン情報

▶ヨークベニマル

南陽店

- 開店日: 11月10日(金)
- 所在地: 山形県南陽市三間通字成梨1259番地1
- 店舗面積: 2,481㎡ / ハートビル法認定店

毎日ご来店されるお客様に、「お買い得感」「ワクワク感」あふれる楽しい売場を提供します。精肉では山形県産牛をはじめ、地域でよく食べられている豚ホルモンの品揃えを充実。また、「新平さくら納豆」や「十印塩羊羹」、「ヤマイチ醤油・味噌」「南陽ワイン」など地域の人気商品も積極的に取り入れています。



石岡店 (P.20で紹介しています)

- 開店日: 11月23日(木)
- 所在地: 茨城県石岡市東大橋字中峯1937番地1
- 店舗面積: 4,364㎡ / ハートビル法認定店

▶デニーズ

アリオ八尾店

- 開店日: 12月4日(月)
- 所在地: 大阪府八尾市光町2丁目3番

南池袋店

- 開店日: 12月7日(木)
- 所在地: 東京都豊島区南池袋2-26-10
アクティオーレ南池袋2F

大船店

- 開店日: 12月12日(火)
- 所在地: 神奈川県鎌倉市大船2-11-18

葛西店

- 開店日: 12月14日(木)
- 所在地: 東京都江戸川区東葛西9-3-3

新所沢店

- 開店日: 12月20日(水)
- 所在地: 埼玉県所沢市緑町4-33-11

二十世紀ヶ丘店 (P.21で紹介しています)

- 開店日: 12月26日(火)
- 所在地: 千葉県松戸市二十世紀が丘中松町20

▶西武百貨店

ハートフルアドバイザー育成の取り組みに感謝状

西武百貨店では、ご年配のお客様や障害をお持ちのお客様に適切なサービスを提供するために、2001年より(財)総合健康推進財団が認定する「ハートフルアドバイザー」の育成に取り組み、5年間に500名以上を育成。現在も店頭で311名の「ハートフルアドバイザー」が活躍しています。この取り組みに対して、同財団より、百貨店として初めての感謝状が贈られました。

「ハートフルアドバイザー」育成は、そごうでも同様に取り組んでいます。



「ハートフルアドバイザー」の研修風景

▶セブン&アイHLDGS. セブン-イレブンみどりの基金

「第16回 地球にやさしい作文・活動報告コンテスト」表彰式を開催

「地球にやさしい作文・活動報告コンテスト」(読売新聞社主催)の表彰式が12月16日(土)、読売新聞本社にて行われました。「地球のために、いま私たちができること」をテーマに、世界各地域から17,410作品の応募があり、選考の結果「内閣総理大臣賞」をはじめ「文部科学大臣賞」「環境大臣賞」など、合計135点が受賞。「内閣総理大臣賞」(小学生の部)は、おじいちゃんの農作業から学んだ地域にやさしい生活を書いた兵庫県在住・小学校3年生・正木克弥さんの「田んぼで見つけたエコアクション」に決定しました。入賞作品は下記ホームページでも閲覧できます。▶▶ <http://www.yomiuri.co.jp/adv/sakubun/>

内閣総理大臣賞の正木さん(中央)。村田紀敏7&iHD社長(左)、みどりの基金の日暮理事と。



ポスター部門「環境大臣賞」(中学生の部) 鈴木理沙さんの作品。



New Item & New Service



新世代OS「Windows Vista™」に標準装備「セブン-イレブン店頭プリント」がサービス開始

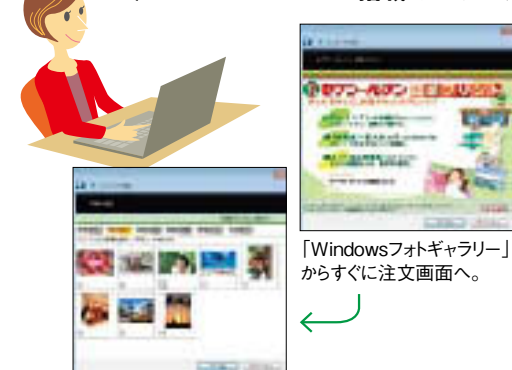
セブン-イレブン店頭マルチコピー機に、新サービス「セブン-イレブン店頭プリント」が登場しました。コピー・FAXはもちろん、デジカメプリントやチケットサービス、ファミリーバイク自賠責保険料の支払いなど、多様なサービスを提供しているマルチコピー機は、これまでもインターネットを介して電子文書をプリントできる「ネットプリント」のサービスを行ってきました。このたびスタートした「セブン-イレブン店頭プリント」では、パソコンからインターネット経由で登録された写真データを、全国約1万1500店舗のセブン-イレブンで、いつでもプリントすることができます。

このサービスを利用するための機能は、今年1月に発売されたマイクロソフト社の新世代OS※「Windows Vista™」に標準装備され、画像データの編集・加工・整理機能を高めた新OSの魅力の一翼を担っています。

使い方は簡単で、Windows Vista™の「Windows フォトギャラリー」から「セブン-イレブン店頭プリント」の注文画面に入り、注文したい写真を選択。メールアドレスを入力して登録すれば、折り返しプリント予約番号がメールで送られてきます(予約番号は携帯電話にも送れます)。その番号をセブン-イレブンのマルチコピー機で入力し、料金を投入すれば操作完了。1枚から注文可能で、料金は1枚(Lサイズ) 30円です。

予約番号を伝えれば、遠くに住む家族や友人も最寄りのセブン-イレブンですぐにプリントを手にするができます。焼き増しの手間もかかりません。またプリントは店舗でのセルフプリントのため、注文時に住所・氏名・電話番号などの個人情報を入力する必要がありません。このサービスで、デジカメプリントはさらに便利で身近になり、プライベートでも仕事でも利用の幅が広がります。

〔Windows Vista™搭載のパソコン〕



プリントしたい画像を選択。



「Windowsフォトギャラリー」からすぐに注文画面へ。

メディア持込みのデジカメプリントに加え、インターネットとつながることで、より利便性が高まったマルチコピー機。



〔セブン-イレブン全店〕



マルチコピー機のメニュー画面から「デジカメプリント」を選びます。

※ OS(オペレーティングシステム) …さまざまなパソコン用ソフトが共通して利用する機能(キーボード入力や画面表示、ハードディスク・メモリの管理など)を提供し、システム全体を管理する基本ソフトウェア。