

四季報

SUMMER 2008
VOL.99

モノマネでない「価値創造」と
お客様の期待を超える「満足」の提供で
消費飽和時代に生き残る



事業領域と主な事業会社

数字は店舗数(2008年3月末日現在)



*セブン-イレブン中国は2008年4月10日設立

「セブン-イレブンみどりの基金」のより詳しい活動についてはホームページで紹介しています。
<http://www.7midori.org>



広島

2008年度公募助成先の一つ、「西条・山と水の環境機構」。名高い酒処としての歴史を支えてきた西条の山や水、里山を取り巻く環境の保全・育成に取り組んでいます。写真は山の除伐作業。

三浦半島の野比海岸で、毎週日曜日にゴミ拾いや水仙の植花を行っているのが「水仙の会」。ゴミの不法投棄で荒れていた海岸も、今では10万株の水仙が開花地域の名所に。



神奈川

エコラム

環境を守る市民活動をバックアップ！
 「セブン-イレブンみどりの基金」の
 助成先180件が決まりました。

もうお馴染みとなったセブン-イレブン店頭募金箱。今回で7年目となる「セブン-イレブンみどりの基金」の公募助成先が4月25日に決定しました。

「セブン-イレブンみどりの基金」は、1993年に加盟店とセブン-イレブン本部が一体となって社会貢献活動に取り組むことを目的として設立。お客様からの募金をお預かりするとともに、募金額に応じた一定比率の金額を本部が「みどりの基金」に寄付し、環境保護・保全活動の支援を行っています。2002年度からは公募助成のしくみを取り入れ、昨年度までで累計670件、物品の支給を含め3億7592万1493円を助成しました。助成先については、自然環境の保護・保全活動や、NPO法人格の取得、先進的なモデル事業推進の助成、また、緑化植花や地域の清掃活動など、幅広い環境市民団体の活動に対応していることが特長です。

2008年度は、180件が助成先に決定しました。これに有機肥料や軍手などの支給も含めると、助成総額は1億374万8981円となります。応募内容について見ると、温暖化防止に関する内容が増加しており、京都議定書や洞爺湖サミットなどを背景とした関心の高まりがうかがわれました。

今後も「みどりの基金」は、皆さんからお預りした募金を有効に活用し、環境活動の支援を通じて社会に還元していきます。

エコラム
 環境を守る市民活動をバックアップ！
 「セブン-イレブンみどりの基金」の助成先180件が決まりました 1

対談／ブレイクスルーのヒント
 モノマネでない「価値創造」と
 お客様の期待を超える「満足」の提供で
 消費飽和時代に生き残る 2
 木瀬照雄（TOTO 株式会社 代表取締役社長）
 鈴木敏文（セブン&アイ HLDGS. 代表取締役会長兼CEO）

決算報告
 2008年2月期 決算 8

明日を切り拓くグループシナジー
 ・新番組「女神の市場（マルシェ）」スタート
 ・2年目を迎えた「セブンプレミアム」
 ・電子マネー「nanaco」、「アイワイカード」 12

特集
 お客様の視点から「新しい価値」をつくる 17
 ■イトーヨーカドー／品揃え、情報、提案性のある売場
 ■セブン-イレブン／地域商品開発
 ■そごう／八王子店リニューアル
 ■ヨークベニマル／新ブランド「三ツ星野菜」
 ■セブン&アイ・フードシステムズ／メニュー戦略とサービス向上

中国特報便 <オリンピック商戦編> 23

セブン銀行 NEWS LETTER
 ジャスダック上場 24

新社長インタビュー
 厳しい環境下、最大の強化策は
 店頭に出て、お客様、商品と向き合うこと 26
 石井頼雄（株式会社西武百貨店 代表取締役社長）

NEWS & TOPICS 27

セブン & アイ HLDGS.
 四季報 2008 SUMMER 通巻99号
 発行日 2008年5月
 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
 電話 03-6238-3000(代表)
 ©2008 (株)セブン & アイ・ホールディングス

「対談」
フレイクスルーのヒント



(きせ・てるお)
1947年、福岡県生まれ。1970年、京都大学卒業後、東陶機器(株)に入社。営業本部営業企画部長、取締役経営戦略室長、取締役専務執行役員販売推進グループ長を経て、2003年、代表取締役社長に就任。2007年5月、創立90周年を機に社名を「TOTO株式会社」に変更。

Guest TOTO株式会社 代表取締役社長
木瀬 照雄



セブン&アイ HLDGS. 代表取締役会長兼CEO
鈴木 敏文

モノマネでない「価値創造」と お客様の期待を超える「満足」の提供で 消費飽和時代に生き残る

世界初のユニットバスルーム工法、ウォシュレットなど、その時代の生活様式を大きく変えて、期待を超える満足感を提供し続けてきた TOTO。
今、その陣頭に立って、モノを売るのではなく、生活者のライフスタイルに合わせた価値を提供することに焦点を合わせ、新たな挑戦を進めている木瀬社長をお迎えして、商品開発、接客サービス、社内コミュニケーションのあり方などについてお話をいただきました。

「価値」を伝えることの重要さに着目

ウオシュレットを通じて
鈴木 今日は、昨年創立90周年を迎えられたTOTOの木瀬社長をお迎えしました。TOTOさんはいまや世界でもトップブランドとなられています。その背景には長い歴史の中でその時代に即した経営努力を営々と重ねてこられたことがあるのではないかと思います。昨今、事業を取り巻く環境が大きく変化している中で、木瀬さんは単なるモノの提供ではなく、「価値」の提供を重視されているとうかがっています。新しい生活価値の提供は、「新・総合生活産業」の創造を目指す私どもセブン&アイHLDGS.にとっても最大の使命であると考えています。今日は、時代の変化に合わせた経営のあり方について、いろいろお話をうかがいたいと思います。

木瀬 TOTOの歩みは、日本陶器合名会社(現ノリタケカンパニーリミテド)の中に設立された製陶研究所で、1914年に日本初の陶器製「腰掛け水洗便器」の製造に成功したことに始まります。当時、海外には陶製の立派な便器があるということで、それを自分たちの手でつくりたいと研究を始めたことが当社のルーツです。衛生陶器をつくるには、大量の原料や燃料が必要です。そこで、筑豊炭田に近く、門司港を通じて原料輸入や製品出

荷もしやすい北九州市小倉の地に東洋陶器

(現TOTO)を1917年に設立しました。

創立当時は、下水道も整備されていない時代

ですから、衛生陶器の市場などはありません。今で言うベンチャーですね。よく企業の

区切りは30年と言われますが、TOTOの90年の歴史を振り返りましても、ちょうど30年

1世代で区切ることができるように思っています。第1世代は食器づくりで経営を支えなが

ら衛生陶器の市場を開拓していった時代です。この時代に自ら水栓金具の生産を始めて、

水回り製品の品質向上を図るなど、しっかりとした製品づくりを進めていきました。第2

世代は、日本で初めて強化プラスチックの浴槽や世界初のユニットバスルーム工法を開発

するなど市場を拓いていきました。そして第3世代になると、快適な生活を求める時代に

合わせて、ウォシュレットやシステムキッチンという新たな価値の提供を図ってきました。

鈴木 なるほど、その時代、その時代の生活の中に潜在しているニーズを見出し、新しい

価値を提供し続けてきたということがよくわかります。近年では、やはりウォシュレット

が生活スタイルの変化をもたらしたという点でたいへんインパクトのある製品ですね。

木瀬 少し前には、若い人たちが和式のトイレを使えないと話題になりましたが、最近ではウォシュレットがないと困るといって時代に

なっているようです(笑)。

このウォシュレットは、私どもにとっても大きな転機となった製品といえます。まず、その良さを知ってもらうところから始めなければなりません。また、それまでは、トイレに電気など使っていませんでしたから、トイレに電源を引いてコンセントをつけるところからご案内しなければなりません。実際に売っていただくお店の方にもさまざまな知識が必要です。そこで水道工事店の方やそのご夫人を呼んで講習会を開き、まず販売をしていただく方たちご自身に使っていただきました。そうすると、3日使ったらもう手放せなくなるという声が多く寄せられました。これで、「いける」という確信は持りましたが、何せ知名度が限りなくゼロに近い製品でしたので、やはり最初の1、2年は販売に苦心しました。そんな中から、価値をしっかりとお客様に伝えながら普及を図るといって企業文化も育ちました。

現在は、「お客様が自分の生活を自ら合理化する」時代

鈴木 今、価値を伝えていくことの大切さをご指摘になりましたが、まったく同感です。私は戦後のモノ不足の時代から消費飽和と呼ばれている現在までの時代の変化をこんなふうにとらえています。モノ不足の時代は「メ

「カーさんの合理化の時代」でした。あらゆる分野でメーカーさんが、合理化を推し進めることでモノの価格を安くして、多くの人がほしいモノを手に行けるようになりました。その後に来たのが「流通業の合理化の時代」です。これは私どものイトーヨーカドーのように、大量に仕入れて大量に販売する仕組みをつくり出し、幅広いお客様が、いつでも安価に一定の品質の商品を手に入れることができるようになりました。高度成長を背景に、この流通業の合理化によって、生活の中にモノが行き渡っていったわけです。

そして、現在は「お客様自身が生活の合理化を図る時代」です。たくさんのモノや情報があふれる中で、お客様がご自分の生活スタイルを考え、必要なもの、必要でないものを取捨選択して、合理的な生活を営もうというようになってきました。ですから、今の時代は商品やサービスなどあらゆるものをお客様の立場に立って考えて提供していかなければ、ご満足いただくことはできません。

木瀬 おっしゃる通りです。モノ不足の時代には、製品をつくって市場に出せば売れました。

しかし、今ではいくら技術的に優れているからといって、メーカーの思い込みや押しつけは決して受け入れられない時代です。お客様自身の好き嫌いやライフスタイルなど、自

分の価値観でモノを選ぶようになりました。こういう時代ですから、お客様の期待以上の満足を提供していかないと生き残れない、つまり、お客様、社会から必要とされなくなると思っています。

そこで、私どもではモノを単に売るというのではなく、シヨールームで接客してお客様お一人おひとりのライフスタイルをお聞きして、それに応えていくことを最も大切にしています。高度成長期は、住宅着工の伸びに乗って成長することができましたが、バブルが崩壊しマーケットは大きく変わりました。新築需要に頼っていたのでは価格競争に陥り、成長ができなくなったのです。私どもでは、お客様の期待以上の満足を提供したいという思いをこめて、「リフォーム」ではなく「リモデル」という言葉を使っていますが、これから生き残っていくためには、自らリモデル需要を積極的に掘り起こして行くことが必要です。そのために、数年前からシヨールームの展開に力を注ぎ、今では全国で106カ所になりました。

また、安心・信頼できる施工ネットワークを構築するため、全国約5700店の「TOTOリモデルクラブ」を組織化しています。さらに、アフターサービスでは、365日24時間体制でお客様からの修理などの受付をしています。

大きくなっているのですか。

木瀬 いまやリモデル関係の国内での売上げ構成は6割近くに達し、それだけシヨールームの役割も高まっています。リモデルをしたという目的を持ってシヨールームにいらっしゃるお客様も、当初は必要最小限のリモデルをお考えです。それに対して、我々の方から接客を通じていろいろとお客様の立場でご提案していくことで、お客様がほんとうに望んでいるリモデルのあり方が見えてきます。その結果、お客様に期待以上のご満足を提供できるわけです。

このシヨールームで接客している人たちをアドバイザーと呼んでいます。TOTOにとつて、シヨールームアドバイザーの役割はたいへんに大きく、私はお客様に一番近いシヨールームが最も重要な部門であると思っています。



お客様の立場に立った接客を通じて 新たなニーズを掘り起こす

鈴木 お客様の生活時間も大きく変化していますから、昔なら1日や2日待っていただけで満足できないということが増えていきますね。そのようなお客様のご要望に添えていくためにも、工務店さんとの施工ネットワークなど、既存のインフラを上手に活かしながら新しい取り組みを進めていくことは重要です。

私どもでは、インターネットの活用やテレビなどのメディアとも連携し、お客様のリビングにこちらから出向いて行って積極的に新商品の情報をお伝えしたり、ご注文をうかがうといった取り組みを進めています。これは私は現代の「ご用聞き」と言っているのですが、消費飽和の時代には、そのようにお客様にこちらから近づき、お客様の都合に合わせて商売をすることでニーズを掘り起こしていくことが不可欠だと考えています。この4月からは、日本テレビで毎週金曜日に放映される「女神の市場(マルシェ)」で紹介された商品やセブン・イレブンやイトーヨーカドーの店舗で販売したり、ネットで注文したりといった取り組みがスタートし、たいへん好評です。TOTOさんでは、そのようなシヨールーム等を通じてのリモデル事業の占める割合も

がたくさんあります。これはレポートにして毎月社内には配布し、感動を共有しています。

一流のチームで知恵を出し合い 質の高い商品を提供する

鈴木 接客サービスだけでなく、商品づくりから売場づくりまで、あらゆるものをお客様の立場に立って考えることが大切ですね。

私はよく「お客様のために」と「お客様の立場に立つ」ということはまったく違うと言っています。「お客様のために」と言っているのは、やはり自分たちの都合のいい範囲でできることにとどまってしまう。「お客様の立場に立って」考えていくと、自分たちにとつては都合の悪いことも、お客様に合わせて変えていかなければいけません。

木瀬 おっしゃるとおりです。私どもで提供しているキッチンやバス、トイレといった水

回りは、使用する時の使いやすさはもちろん、使用後の掃除などの手入れのしやすさも重要なポイントになります。そうしたところまで使う人の立場に立って開発を進めることが大切です。たとえば、普段は目にする機会はないと思いますが、便器のフチ周辺や外観の形状も大きく進化しています。これは、掃除のしやすさも視野に入れたデザインなのです。

TOTOでは、女性の活用に力を注いでおり、そうした開発部門にも積極的な登用を図っています。お掃除まで含めると、ご家庭で水回り製品に接するのは圧倒的に女性が多いと言えます。また、どのようにリモデルしたのか、意思を持っていらっしゃるのも女性の方が多いのです。そうしたお客様のニーズをとらえるには、やはり女性の視点は欠かせません。男性だけでモノづくりを考えていると、使う時にどんな機能が必要かということろにばかり目がいつて、なかなか掃除のしやすさまでは配慮が行き届かないということになります。

鈴木 私ども流通業でも女性がたいへん活躍しています。そもそも総合スーパーなどは、来店客の中で女性の占める割合が圧倒的に高いのですから、商品づくりから売場づくりまで、女性の感覚を活かしていくことが当然といえます。男性だけであれこれ考えていてもブレイクスルーができないところに、女性の

社内コミュニケーションは、相手に伝わり行動に移されなければ意味がない

カーさんといっしょになって取り組むことで、質の高い商品の提供が可能となり、お客様にもたいへん好評をいただいています。

木瀬 鈴木さんは「ダイレクト・コミュニケーション」をひじょうに大切にされているようですが、私は自分の思いを現場の第一線にまで伝えるのはなかなかむずかしいと実感しています。当グループの各拠点を回り、社員と直接対話をするとうまくわかります。組織を通じて上から何か伝えても、各段階で言葉にこめた思いが3割ずつカットされてしまい、前線の社員には、最初の1割くらいの内容しか伝わっていないのが実態ではないでしょうか。社員の意識調査をしても、コミュニケーションが欠けているのがわかります。相関分析を行ってみると、それぞれの社員が自分の役割を明確に理解できていれば、自分でやるべきことがわかり、自ら行動を起こせるようになる、そこからやりがいも生まれてくるということがあらためて浮き彫りになりました。

鈴木 私は、セブン・イレブンで加盟店さんの経営指導にあたっている約1600名のOFC（オペレーションフィールドカウンセラー＝店舗経営指導員）やイトーヨーカドーの店長を集めた会議で直接話をしていますが、

発想が一つ入ることで、ぱっとお客様の立場に立った新しい道が見えることもあります。

いずれにしても、男性、女性にかかわらず、自分たちの思い込みではなく、さまざまな角度からの情報を収集して、実際に利用されるお客様のニーズを的確にとらえ、それに対応することが重要です。

木瀬 最近では、お客様が生活空間全体を整理と自分のライフスタイルに合わせたものにしていきたいという傾向が強まっています。そのため、私たちは水回りのプロとして、お客様のニーズにトータルにお応えしていくために、建築家などの専門家といっしょになって商品企画を行っています。その際、一流のプロと組まなければ、ほんとうにお客様にご満足いただける価値は提案できないと、こだわって取り組んでいます。

その結果、従来は、便器なら便器だけで考えていたパブリック（非住宅）向けの商品デザインも、器具の寸法やR（カーブ）形状を統一するなど、空間をトータルにとらえた発想のデザインが生まれてきました。さらに、住空間においても壁、床、天井、窓など、立体的に空間をコーディネートした提案を行い、お客様に感動を与えられるまで質を高めることを追求しています。

鈴木 私も、商品開発や品揃えを考える際に、必ずトータルコーディネートを考えるように

やはり何度も同じ話を繰り返さないと売場の最前線に立つ社員にまでは伝わりません。

木瀬 今はメールが使えらるようになって、情報伝達的环境はたいへん便利になっているのですが、メールを送れば相手に話を伝えたとつもりになって、相手がその内容を読んで理解したかどうかまで確認するというをしなくなっています。ですから、社内では、通達した内容が全部相手に伝わったかどうかを必ず確認するように指示しています。

鈴木 まったく同感です。私どもでも本部にある商品部や管理部門から店舗に、毎日たくさん通達が送られていました。ある時、1日どれくらいの通達が送られているか調べさせたら、数百枚もありました。店長はそれだけの量の通達を読むだけでもたいへんな時間がかかります。まして、必要な部署の担当者にそれぞれ指示しようとしたら、それだけで一日が終わってしまいます。ですから、すぐに通達を絞り込むように指導しました。

木瀬 通達を出すことが自分の仕事だと考えている人が少なくないですね。言っただけでは仕事は終わらない、指示したことが実行されて初めて仕事が終わるのだと、私は社員によく言うのです。

鈴木 現在のように変化が激しい時代は、スピーディーな対応が欠かせません。そのため、コミュニケーションは、もつとも重要な

と言いつけてきました。モノ不足の時代なら、シャツならシャツのデザインだけを考えていればすみませんが、いまやデザインや色、素材など、どんなジャケットやズボンと合うシャツなのかといった視点で提案していかないと、ほんとうにお客様にご満足いただける商品は提供できません。

また、質の高い価値ある商品を提供するためには、木瀬さんがおっしゃったように一流同士がいっしょに力を合わせる必要があります。私たちは、それをチーム・マーチャングと呼んでいます。商品企画、素材、原材料、製造、物流、販売促進などの外部の専門家や企業といっしょになって、お互いが持っている情報やノウハウを共有して商品開発を進めています。昨年5月に発売を開始したPB商品「セブンプレミアム」も一流メー



課題です。また、せっかく優れた商品をつくっても、社内の部門間のコミュニケーションがとれていないために、価値がお客様に伝わらないということも起こります。これは、価値を認めたものしか買っていただけない現在の消費環境では、たいへんなマイナスです。

ですから社内コミュニケーションの徹底を通じて、お客様に新しい価値をご満足を提供するという方向で、全社員が一つになって取り組むことが、私どもにとっても、重要な課題です。今日は、木瀬さんのお話をうかがい、製品の開発からショールームでの接客まで、一体となってお客様にご満足を提供する努力を続けていращることが、よくわかりました。私どもでも参考にさせていただく点が多々あります。本日はお忙しい中、ありがとうございました。

2008年2月期 決算

厳しい環境下で先行投資を進め 収益力向上を追求

● 連結業績(2007年3月1日～2008年2月29日)

	2008年2月期		2009年2月期(予想)	
	前年比		前年比	
営業収益	107.8%	5兆7,523億円	100.1%	5兆7,600億円
事業の種類別	コンビニエンスストア	2兆3,957億円	95.6%	2兆2,900億円
	スーパーストア	2兆1,090億円	103.8%	2兆1,900億円
	百貨店	1兆253億円	102.2%	1兆480億円
	フードサービス	1,139億円	96.5%	1,100億円
	金融関連	1,179億円	108.5%	1,280億円
	その他	366億円	114.6%	420億円
	消去または全社	△463億円	-	△480億円
営業利益	98.0%	2,810億円	104.6%	2,940億円
事業の種類別	コンビニエンスストア	2,010億円	102.0%	2,050億円
	スーパーストア	340億円	114.5%	390億円
	百貨店	257億円	100.9%	260億円
	フードサービス	△42億円	-	△15億円
	金融関連	210億円	104.4%	220億円
	その他	24億円	104.5%	26億円
	消去または全社	9億円	-	9億円
経常利益	98.7%	2,782億円	104.2%	2,900億円
当期純利益	97.9%	1,306億円	104.9%	1,370億円

2007年度の概況

積極的に事業基盤を拡充・強化

人口減少などを背景に社会構造が大きく変化する中で、国内の個人消費市場は「消費飽和」状況が進行しています。セブン&アイHLDS.では、この変化をメーカーの合理化、

電通との共同出資により、メディアと消費の融合を図る「日テレ7」も設立するなど(本誌12ページに詳報)、個人消費の活性化を図る新たなビジネスモデルの開拓に挑戦しています。

当期決算では、セブン&アイHLDS.として初の減益となりましたが、これは「naco」の展開をはじめとした、消費市場への働き掛け強化に向けた先行投資を実施した結果です。この影響を除いた試算では、営業利益は前年比106%となり、底堅い営業実績を上げています。厳しい環境下に先行投資を実施することで事業体制を強化し、消費市場における優位性の確立を図っていきます。

● コンビニエンスストア事業

地域対応の強化、新規商品導入 既存店の立地見直しにより販売力強化

国内では、「ドミナント(高密度集中出店)戦略」に基づき、都市部への出店を強化するとともに、既存店の立地環境の変化に伴う好立地への移転を積極的に実施し、期末店舗数は前期末比299店舗増の1万2034店舗(34都道府県)となりました。

商品面では、地域限定商品の開発、地方自治体と連携した地産地消の推進を図るとともに、健康増進、食育など生活に密着したコンセプトに基づく商品の開発に力を注いでいます。また、ファストフード商品の味、鮮度の

流通の合理化によって需要拡大が進んだ高度成長期とは根本的に異なる、「お客様自らが合理化を考える」時代ととらえ、グループシナジーの強化と各事業会社ごとの新たな挑戦により、潜在ニーズの掘り起こしに努め、企業価値最大化に全力を注いでいます。

2007年度も事業基盤の拡充強化を進め、イトーヨーカドーによる赤ちゃん本舗の向上を図り、店内へのフライヤー(揚げ物用調理器具)導入をスタート。2月末現在、約2700店舗への導入を完了し、フライドチキンなど新たなファストフードの販売を開始。好調な販売実績を上げ、個店の販売力強化に寄与しています。さらに、8月から「セブンプレミアム」の販売もスタートし、新たな客層への働きかけも進めています。

北米では、米国の経済が減速化する中でも、米国既存店の商品売上高が順調に推移し、45四半期連続の成長となりました。店舗展開では、新規出店の加速、フランチャイズ化の促進に取り組みとともに、既存店の改装や不採算店の閉店を積極的に推進。期末店舗数は前期末比38店舗増の6088店舗となりました。商品面では、ファストフードの品揃えの拡大、地域商品の開発を引き続き進め、顧客拡大に寄与しています。

中国では、北京市内での店舗展開を着実に進め、前期末比10店舗増の60店舗となりました。各店舗ともお客様からの信頼が高く、他チェーンを大幅に上回る販売実績を上げています。

● スーパーストア事業

構造改革と販売チャネル多様化を推進し 収益力の強化に注力

イトーヨーカドーでは、モール型ショッピング

子会社化、ヨークベニマルによる福島県内の食品スーパー藤越の子会社化、ミレニアムリテイリングによるロフトの子会社化を相次いで実施。お客様ご自身の各業態の使い分けが進む中、「新・総合生活産業」の創造を目指して、事業体制の充実を図り、よりいっそう的確に広範なニーズへの対応を進めています。

新たなビジネスチャンス獲得にチャレンジ

2007年5月には、グループの商品開発力を結集して開発しているオリジナル商品「セブンプレミアム」の販売をスタート。品質、安全性、お求めやすい価格を追求した商品づくりが高く評価され、予想を上回る売上推移となりました。品揃えもスタート時の約50アイテムから順次拡大して1年間で約380アイテムに達し、商品分野も加工食品、デイリー食品から、紙製品や洗剤など日用品分野に拡大。グループの収益性向上に寄与する有力商品に育っています(本誌14ページに詳細)。また、流通系初の電子マネー「naco」の取り組みもスタート。2007年5月にはセブンイレブン全店、2008年2月にはデニーズ全店への導入が完了。2月末現在で発行件数は551万件に上っています。

さらに、需要喚起に向けた「ご用聞き」の強化も図り、グループ各社とも17関連事業への取り組みを推進。昨年12月には、日本テレビ、キングスター「アリオ西新井」を含め3店舗を新規に出店し、不採算店を1店舗閉店した結果、期末店舗数は前期末比2店舗増の176店舗となりました。

マーチャンダイジング面では引き続き、お客様のニーズに合った新しい価値の提供に取り組みとともに、「セブンプレミアム」の販売に注力。食品では、「安全・安心」へのご要望に応え、生産履歴を確認できる「顔が見える食品」の拡充を通じて信頼性の強化に努めています。また、衣料、住居部門では、個店ごとに立地、商圏特性に合わせて品揃えや売場構成などの見直しを進め、構造改革を推進。値下げ・廃棄ロスや販売機会ロスの改善に注力して、収益性の改善に努めています。

さらに、インターネットで注文を受け、即日商品をお届けする「ネットスーパー」は、実店舗を80店舗に拡大し、利用件数、売上高ともに急速にアップ。また、昨年9月には総合スーパー最大級の品揃えを擁して全国からのご注文に対応する「ネット通販」も本格的にスタート。販売チャネルの多様化を図り、販売機会拡大と潜在需要の掘り起こしに努めています。

中国では北京および成都に各々1店舗を出店し、10店舗となりました。いずれも現地の幹部やスタッフの登用を積極的に進め、地域ニーズに応える品揃えと売場づくりで好評を

博し、好調な業績推移となりました。

「セブンプレミアム」の販売を軸に
魅力ある店づくりと収益力強化に注力

食品スーパーを展開するヨークベニマルは、「小商圏において繰り返し来店されるお客様の日常の食卓をより楽しく、豊かに、便利にする」をコンセプトにした店づくりに引き続き取り組み、競合環境の厳しい東北地方における競争力強化を追求。商品面では「セブンプレミアム」の品揃え、販売の強化を軸に、ヨークベニマルならではの魅力ある売場づくりを進めています。店舗運営では作業計画の精度アップによる作業効率の改善、コスト削減を進めることで、収益力の強化を図っています。

中国における食品スーパー事業は北京王府井ヨーカーが新たに1店舗出店し、2店舗となりました。

●百貨店事業

店舗特性、商圏特性に合わせた
「自主編集」売場を展開

百貨店は、店舗の構造改善を着実に進め、西武百貨店では2007年3月に渋谷店、9月に所沢店、さとう八王子店も2008年3月に全館リニューアルオープンしました。いずれも、店舗特性や商圏特性に合わせた「自

今後の取り組み

内部体質の強化、既存事業の事業再編
新規事業への挑戦を、さらに推進

セブン&アイHLDGS.では、継続して企業価値の最大化に努め、営業利益の向上に力を注ぐとともに、自己資本当期純利益率(ROE)の目標を2011年2月期8%以上とし、さらなる向上に努め、ROE10%を目指していきます。その一貫として、この4月18日(6月30日)を取得期間として、市場買い付けにより5000万株(1700億円)を上限とした自己株式の取得および消却(消却予定日7月31日)を実施します。また、目標連結配当性向35%の維持・向上を図り、株主還元強化と

●中期計画(2011年2月期収益計画)

	2008年2月期実績	2011年2月期計画
連結営業収益	5兆7,523億円	6兆800億円
連結営業利益	2,810億円	3,320億円
ROE	6.7%	8%以上

注1: 2011年2月期の連結営業利益計画額は、海外子会社におけるのれん代償却額(2010年2月期より発生)約80億円を織り込んでいます。

注2: 為替換算レート: 2008年2月期実績: \$1=117.85円
2011年2月期計画: \$1=100.00円

主編集」売場に注力。順調に効果を上げています。また、イトーヨーカドーなどグループ各社との情報の共有化を積極的に図るとともに、自主的な商品開発のノウハウの導入にも力を注いでいます。

●フードサービス事業

既存事業を3事業部に統合再編し
収益性の改善強化に向けた体制を整備

2007年9月、フードサービス事業に取り組んできたデニーズジャパン、ファミール、ヨーク物産の3社を、セブン&アイ・フードシステムズに統合し、3社が進めてきた既存事業を「レストラン」、「社員食堂および病院や学校などの給食サービスを受託する」コントラクトフード、「ファストフード」の3事業部に再編。収益性の改善強化に向けた体制を整えました。

レストラン事業では、接客サービスの向上、価格やボリュームの見直しなども含めた新たなメニュー開発などに取り組みとともに、店舗周辺商圏への積極的な働きかけを通じて、既存店の活性化を推進しています。しかし、天候不順やガソリンの高騰などの外部与件の影響もあり、当期は十分な改善効果を発揮するまでには至りませんでした。今後、いっそう3事業の改革を加速させ、着実に業績の回復を図っていきます。

資産の効率的配分を実践していきます。

さらに今回、2011年2月期の連結営業収益6兆800億円、連結営業利益を3320億円とする収益計画を策定し、その達成のため

- 1 内部体質の強化、
- 2 既存事業の事業再編、
- 3 新しい事業への挑戦に取り組みます。

1 内部体質の強化では、不採算店の閉鎖、ロスの削減による収益性向上に積極的に努めるとともに、グループシナジーのさらなる追求に取り組みしていきます。

セブンイレブンは、設立以来30年を超え、立地環境が大きく変化している店舗が増加しています。今年度は、スクラップ&ビルドを進め600店程度の閉鎖を行うとともに、1000店の新規出店を目指します。商品面では、揚げたて商品を提供する専用フライヤーを今夏までに8000店舗に拡大します。イトーヨーカドーにおいては不採算店3~5店舗の閉店とともに、2000坪クラスの店舗における商品構成の見直し、値下げ・廃棄ロス削減による収益改善など、構造改革を進めます。また、都市型ショッピングセンター「アリオ」の出店を加速します。セブン&アイ・フードシステムズでは不採算店140店舗程度の閉鎖を進め、既存店の活性化に力を注いでいきます。百貨店では、この4月から、2010年の完成を目指して基幹

●金融サービス事業

セブン銀行、ATM事業の順調な拡大で
収益性がさらに向上

セブン銀行では、グループ店舗へのATM設置を拡大するとともに、空港、ホテル等の公共性の高いスペースへの設置、さらに野村證券全支店のATM運営受託などを通じて、ATMネットワークを拡充しています。この結果、2月末のATM設置台数は1万3017台に達し、1日1台当りの平均利用件数は108件と好調に推移。順調に収益性を高めています。また、2月末にはジャズダックへの上場を果たしました(本誌24ページに詳報)。カード事業を推進するアイワイ・カード・サービスは「nanaco」カードの発行を推進するとともに、クレジットカード「アイワイカード」の発行および利用促進に注力。イトーヨーカドーなどの店舗と一体となった取り組みの結果、カード稼働率は高水準で推移しています。2月末現在のクレジットカード発行枚数は295万枚となり、利用率、利用者数の拡大とともに、収益性も確実に高まっています。

また、2008年1月には、グループの金融関連事業を統括するセブン&アイ・フィナンシャル・グループを設立し、グループの金融関連事業管理事業の集約を図りました。

店舗である西武池袋本店の構造改善に着手。2011年度には2000億円の売上げを計画しています。

シナジー効果の拡大に向けては、PB商品「セブンプレミアム」の拡大を推進。2010年2月期の売上目標を3200億円として、開発分野の荒利益率の引き上げを図ります。

2 既存事業の事業再編では、将来の300店舗体制を見据えて、ヨークベニマルを中心とした食品スーパー事業の再編、統合を実施していきます。また、セブン&アイ・フィナンシャル・グループを中心とした金融関連事業(銀行を除く)の再編、フードサービス事業の一体運営の推進を図っていきます。

3 新しい事業への挑戦においては、イトーヨーカドーのネットスーパーの店舗拡大や4月からスタートした「日テレ7」、さらに6月にスタートするセブンイレブンネットなどネット事業の拡充を図ります。カード事業では、グループ横断的なカード戦略の構築や、「nanaco」のグループ外への拡大を進めていきます。また、中国ではセブンイレブンの本格的なFC展開を目指して準備を着実に進めるとともに、総合スーパーを2010年度までに7店を新たに開業する計画です。

セブン&アイHLDGS.は、今後もグローバルな新・総合生活産業の創造を目指して、事業構造の革新に挑戦していきます。

2 「安全・安心」「味と品質」「お求めやすさ」を追求し グループの新しい「顔」に

業態を超えて「グループのブランド」に成長

セブン&アイHLDGS.のオリジナル開発商品「セブンプレミアム」が登場して1年。およそ50アイテムからスタートして、この5月には380アイテムにまで拡大し、分野もインスタント食品、飲料、調味料、お菓子などの食品だけでなく、洗濯洗剤、トイレペーパー、ティッシュペーパーなどの日用品、ノートなどの文具へと広がっています。また、昨年8月からは、セブンイレブンでも販売をスタート。昨年5月から今年4月までの1年間の売上高は800億円に達し、まさにグループの顔に育ってきました。

この間、セブンプレミアムが一貫して追求してきたのが、安全・安心、味や品質、そしてお求めやすい価格。各商品分野で人気の高いナショナルブランド商品に

して、味や品質の点でひけをとらず、価格はよりお求めやすく、という点にこだわり、お客様の立場に立った「価値」の実現に真正面から取り組んできました。

セブンプレミアムの大きな特徴の一つは、一流の開発・生産のパートナーと組んで、各商品分野で最高クラスの製造技術やノウハウで、お客様が求める味や品質の実現に取り組んでいること。食への信頼を揺るがす事件が続く中、愚直ともいえるこの品質や安全・安心へのこだわりは、この1年間の環境変化の中で、多くのお客様に共感と信頼を寄せていただけるようになりました。

QCチェックと原材料一元化で安全・安心への管理体制

このセブンプレミアムの開発を推進しているのが、ヨークベニマルの大高善興社長をリーダーとした



お客様も思わず足を止める演出でアピール。(ヨークベニマル)



うどんや煮豆などはリピーターも多い人気商品。(イトーヨーカドー)

プロジェクト。グループ各社の開発担当者がチームを組み、セブンイレブンの開発手法に学びながら、食品スーパーなどの各業態特性に合わせて修正を加え、独自のノウハウを培ってきました。現在では開発担当者からの開発申請に始まり、商品開発、売場展開に至るまでの一連の流れを確立しています。いつ、どこで、誰が商品の品質や進捗状況のチェックを行うかというポイントだけでなく、モニタリング（試食）や、工場の生産ラインの衛生管理状態などQC（クオリティコントロール）面のチェックなども組み込まれ、安全・安心、味や品質へ

のこだわりを具現化する仕組みを構築しています。また、グループ各社が一体とな

って取り組み、商品分野を超えて横の連携をとりながら開発を進めることで、包装材料なども含めた原材料の一元管理も進めてきました。セブンイレブンの原材料管理システムを基にデータベース化を進め、原材料と商品名をひも付けし、どの商品にどの原料がどれだけ使われているかまで把握し、原料の総量を把握することで、コスト構造にまで踏み込んだ管理を可能にしています。さらに、原材料を産地別にとらえるなど、さまざまなデータ検索も可能で、短時間のうちに把握できるため、安全確認などにも役立つています。

商品の拡充とMD改革で新しい魅力づくり

セブンプレミアムの取り組みは、売場に新しい魅力をもたらすことにも寄与しています。たとえば、洗濯洗剤や調味料などは、従来、価格競争が激しく、スーパー業態などで目玉商品となるケースが多



かったために、セブンイレブンでは扱い難かった商品です。しかし、セブンプレミアムが登場したことで、セブンイレブンでも販売できるようにになりました。これにより、売場に新しい魅力が生まれるとともに、新しい客層を導くことにもつながっています。また、セブンプレミアムの購買層は、リピート率も高いといったデータもあり、固定客の拡大にも寄与しています。

セブンプレミアムは、今後ますますラインアップを充実させていく計画です。2年目の食品の重要テーマは、お客様の利用頻度の高いデ일리ー食品の充実。また、これまで以上に店舗との連携を強め、開発から売場まで一体となったマーチャンダイジング体制を構築していきます。セブン&アイHLDGS.は、このセブンプレミアムの取り組みを通じて、お客様にご満足を提供するとともに、グループ各社のマーチャンダイジングの革新をいっそう進めていきます。

社会の信頼に応え 企業価値向上に貢献する オリジナルブランドを育成する



グループMD改革プロジェクト・リーダー
大高善興 ヨークベニマル社長

値上げの拡大、食の信頼性を揺るがす事件の頻発といった社会環境の中で、セブンプレミアムは販売2年目を迎え、毎日使う食品や日用品の安全・安心にこだわり、品質の高い商品をお求めやすい価格で提供する取り組みがますます意義深いものとなっています。セブンプレミアムを通じて、お客様のニーズ、社会の信頼にお応えしていくことは、私たちの社会的使命であるだけでなく、そこで培われるお客様との信頼関係は私たちの事業活動の基盤となるものです。

その役割の大きさを真摯に受け止め、2年目以降もよりいっそう開発に力を注ぐとともに、これまで培ってきた各社の知恵を共有化し、グループシナジーを強化していくことで、セブン&アイHLDGS.の企業価値向上に貢献していきたいと考えています。

3 決済の多様化、利便性アップでグループシナジーを高める

グループ内外で加盟店舗拡大「nanaco」

電子マネー「nanaco」が、スタートして満1年を迎え、利用できる店舗もセブンイレブンに加え、デニーズ、イトーヨーカドーへと拡大。グループ内外の加盟店舗約1万9000店舗で利用できるようになりました。また、チャージも、セブンイレブン店舗に設置されたセブン銀行の新型ATMで行えるようになり、365日24時間、身近なお店で便利に使える電子マネーとして利便性を高めています。

さらに、4月からはジェーシービーと提携し、セブンイレブン全店で、非接触式IC決済サービス「QUICPay(クイックペイ)」（後払い方式の小額決済サービス）の取り扱いスタートにもない、「nanaco」のクイックペイ機能(※)の利用も開始。ますます便利さを増しています。

この「nanaco」を使って、お買物をしていただくと、お買上げ金額100円につき1ポイントが貯まり、貯まったポイントは1ポイント1円として電子マネーに交換できるのも魅力の一つ。このポイント効果もあって、セブンイレブンでは新たに女性客が増加するといった、新しいお客様の集客にも結びついています。

また、グループ店舗での利用拡大にもない、同一エリアにあるセブンイレブン、イトーヨーカドー、デニーズが業態の違いを越えて協力し、「会員獲得」イベントを実施するなど、グループ会社相互の交流も進んでいます。

今後、業態を越えた「nanaco」の利用が進むことで、イトーヨーカドーでのショッピングで貯まったポイントを使ってセブンイレブンでお買物をするなど、グループ店舗間での「送客」効果もいっそ

う拡大する。とが期待され、「nanaco」の役割はますます高まっています。

サイนレスでますます便利な「アイワイカード」

一方、イトーヨーカドー、ロビンソン百貨店、ヨークマート、オックスマンズ、アリオなどで使える「アイワイカード」は、ポイント機能とクレジットカードを合わせ持つカードとして、着実に会員数を拡大しています。昨年10月より、従来、食品フロアで実施していたサインレス(3万円以下のお買物につき、署名や暗証番号の入力なしでカードを利用できるサービス)を衣料・住居など全フロアに拡大。よりいっそう利便性を高めました。

イックペイ機能の利用ができるようになり、アイワイカードの活躍シーンはますます広がっています。このような利便性と高いポイント還元率、会員向けサービスの充実などのお得さから、数ある流通系カードの中でもひととき高い稼働率を上げています。その実績を背景に、各店舗の集客力の強化や顧客サービスの充実にも寄与。カードのご利用データを活かしてターゲットを絞り込んだ商品のご案内やイベントをサポーターし、各店舗の販売促進にも高い効果を上げています。今後、赤ちゃん本舗をはじめとしたグループ各社との提携カードの発行も進めていく計画です。

※「nanaco」でクイックペイを利用するには、アイワイカードの登録が必要です。詳細は <http://www.iy-card.co.jp/qnanaco/index.html>



セブンイレブンのスタッフがイトーヨーカドー店頭で「nanaco」入会キャンペーンを実施。個店レベルでの自主的なグループ連携も多数行われています。

特集 お客様の視点から「新しい価値」をつくる

新たなニーズに応える商品・売場・サービスの開発

消費の飽和が叫ばれる中、今のお客様が求める要素を的確に取り込み、実績につなげている商品・売場・サービスの取り組みを紹介します。

イトーヨーカドー

品揃え、情報、提案性の充実した売場で消費飽和時代のニーズをキャッチ

モノも情報もあふれる現在、お客様は自分の生活スタイルに合わせてモノや情報を取捨選択しています。そのようなお客様のニーズにお応えするために、イトーヨーカドーでは今、新しい売場づくりを取り組んでいます。その一つが「専門店化」。これまで一カ所で広く浅く何でも揃えていた商品構成を変え、絞り込んだカテゴリーの中で品揃えの幅や奥行きを上げコーナー化。お客様に「選べる」品揃えと情報性、提案性のある売場づくりを図っています。衣料ではコーディネート・ショップの導入などで先行してきましたが、住居でも「専門店化」が進んでいます。

たとえば6店舗で展開している「キッチンガーデン」は、「家族で食を楽しもう」をテーマに据え、食育や安全・安心といった現在の「食」ニーズに応える売場づくりを進めています。その品揃えの柱となる「顔が見える食器」は、産地と連携して鉛を排除した釉薬を使った開発商品。QRコードをつけた携帯電話で生産履歴を確認できる仕組みも取り入れています。

市原店の「健康・快適あんしんサポートショップ」は、今年度中に5〜10店舗を開設していく計画です。

キッチンガーデンやバスガーデンでは品揃えの幅を広げ、選べる楽しさを追求しました。

物販とサービスを融合した「あんしんサポートショップ」

また、モノの消費だけでなく、楽しい時間を過ごす、情報を取り



市原店の「健康・快適あんしんサポートショップ」。壁の絵と解説を見ながら動くと、自然に体力アップできる無料の運動自習室も設置。

地域の生産者、メーカーさんと 一体になって取り組んだ 豊橋地区の地域商品開発

地域の方が慣れ親しんだ味を、地元の特産品を使い、地元でつくって、地元で食べていただく、「地域商品」がお客様に喜ばれています。セブン・イレブン商品本部・地区MD統括部の責任者は「原料、調味料など地元の味に徹底してこだわり、お客様に質の高い価値ある商品を提案するため、地域の生産者、メーカーと一体となって地域商品の開発に積極的に取り組んでいます。目標品質を定め、それを実現するための創意工夫を重ねながら、地域のお客様ニーズに定める品揃えを目指しています」と言います。

愛知県豊橋地区では、地元の「あつみ牛」を使った牛めし弁当の開発にチャレンジし、2月に販売しました。あつみ牛のこだわりは、「安全」「安心」「脂ののったおいしさ」。地元農協があつみ牛用に特別に開発した飼料を使って飼育す

ることで、肉本来の旨み、おいしさを備えた良質な肉となりました。

さらに調味料にもこだわりました。情報を収集し、地域で馴染みのある『五分だまり醤油』を使用することになりました。ごぼう、たまねぎなども加えて、一緒に煮込むことで、ふっくらと仕上げた肉の旨みを引き立てる地元の味が完成しました」と言うのは、静岡・愛知地区担当の開発担当者。地域の味を徹底して追求しています。

商品開発から販売まで トータルでチームMDを推進

セブン・イレブンでは、お客様のニーズにお応えする商品を開発するために、必要な技術やノウハウを持つメーカーや専門家と一緒にチームを組んで、ものづくりを進めています。2007年からは、そのチームに各地域の店舗を担当するDM（ディストリクトマネジ



ヤー)が加わり、商品開発から、発注、販売までが一体となった取り組みにチャレンジしています。

そのチームで毎週一回行われている商品開発会議では、「どうすれば地域のお客様の期待にお応えできるのか。目標の味、品質になっているのか」を、何度も検討を重ね、全員が納得するまで試作、試食が繰り返されます。豊橋地区のDMは「店舗を担当する側が一緒に参加することで、原料から製造までの開発のこだわりを直に感じ、価値を共有することができま



商品開発会議では、地域のお客様に満足いただける味、品質を追求し、何度も試作、試食が繰り返されます。

えていくことで、積極的な発注、売場づくりにつながっています」と言います。

OFC自身がこだわりを体感し 積極的な発注、販売へ運動

さらに今回は、豊橋地区を担当するOFC（オペレーションフィールドカウンセラー）店舗経営指導員が全員が参加する勉強会が開催されました。あつみ牛の生産農家を訪ねて、生産者やJAの方たちからこだわりを聞き出します。「五分だまり醤油」を製造する小田商店では、伝統の味を生み出す杉

の木桶での伝統醸造を自分の目で確かめました。さらに、ディリーメーカーわらべや東海の工場も訪問。肉をスライスし、調理して弁当になるまでの過程を見学し、一つ一つの工程での商品価値向上の取り組みや、徹底した品質、衛生管理による安全・安心の推進体制を確認しました。この見学会で見て、聞いたことをOFCが実感をこめて各店舗に伝えていくことで、豊橋地区ではどの店舗でも積極的な発注、売場展開へとつながっていきま



豊橋地区では、担当するOFC全員が参加する勉強会を開催。あつみ牛の生産農家を訪ねて、こだわりの飼育方法を聞きました。

地域で馴染みのある「五分だまり醤油」を製造する小田商店で伝統醸造を確認。牛めしはその「五分だまり醤油」を使った煮汁で、肉をていねいに煮込んでいきます。

イレブンの豊橋地区のオーナーは、地域商品の取り組みを次のように語っています。

「オリンピックと同じように、地元の商品なら仲間意識を強く持つことができ、地元の人たちも応援してくれま



勉強会の後、生産者やJAの方たちと一緒に試食。皆さんから「おいしい商品ができて大満足」と喜びの声があがりました。



勉強会の後、生産者やJAの方たちと一緒に試食。皆さんから「おいしい商品ができて大満足」と喜びの声があがりました。

セブン・イレブンでは、こうした地域商品の開発を積極的に進めるとともに、昨年から和歌山県、長野県、栃木県、奈良県、茨城県などの各自治体と「地域活性化包括連携協定」を締結。今年度中には20を超える自治体との締結を目指し、地域一体となった取り組みを進めています。



豊橋地区の店舗では積極的な発注と売場づくり、試食販売に取り組み、連日、通常商品の何倍もの売上げを記録しました。

地元のお客様の声にこたえて 都市型百貨店へとリニューアル 『そごう八王子店』

市内唯一の百貨店として開店25周年を迎えたそごう八王子店が、3月6日に全館リニューアルオープン。「八王子でおしゃれな買物ができる!」「華やかで楽しい!」とお客様から大好評を得ています。

八王子市は多摩地区一の人口を擁し、増加率も高水準にあります。が、リニューアル以前は、より都心寄り商業集積の高い立川エリアへ顧客が流出していました。そこで、1000人のお客様にアンケートを実施するなど徹底したマーケット調査を行い、地元のお客様ニーズを満たす百貨店を目指しました。

都心同様の品揃えと 便利で頼れるサービス

高いのが特徴です。こうしたお客様にご満足いただけるよう、都心店同様の高感度かつ時代性の高い品揃えを行い、お客様に店舗のWi-Fi(意思)を明確に伝えるために、婦人靴やキャリアアファッションなど8つの売場を再編・新設。快適に買い回りができるよう工夫しています。

婦人雑貨では、都心に負けないブランドを集めた化粧品売場や、地域最大級の4万足が揃う靴売場を展開。30代キャリア女性向けの品揃えを強化するとともに、親娘でご来店されたお客様がバッグや婦人服などへ買い回りしやすい売場設計をしています。

ファッションでは、そごう初となる自主編集売場「キートウースマイル」が好評。20以上のブランドからセレクトした旬のスタイルをトータルコーディネートできる売場です。また、キャリアアファッションでは、人気の高い11のブランドがデビュー。同世代の女性社員による「ヴィーナスプロジェクト」も発足させ、女性の視点でさまざまなイベントを企画し、お客



(上) 自主編集売場「キートウースマイル」は20～30代女性がターゲット。



(右) 最新トレンドは足元から。4万足の品揃えを誇る婦人靴売場。



きめ細かなコンサルティングで模様替えなどのニーズにお応えする「リルームスタジオ」。

さまなイベントを企画し、お客

さまなイベントを企画し、お客

様にアピールしていきます。
ツール&ラージ売場のブランド、数も多摩地区最大級。食品部門も、菓子・惣菜を中心に、上質でありながら毎日ご利用いただける地域性を重視した品揃えで魅力を高めました。

サービス面では、ベビー休憩室に離乳食用の「モグモグカウンター」を新設。各階の女性専用化粧室を改装し、パウダールームも設置しました。こうした施設面の充実とともに、専門的な技術と豊富な商品知識を持つ専門販売員200名を全館に配置してお客様とのコミュニケーションを深め、さらに地域から愛される百貨店へと進化し続けていきます。

お客様の期待に応える新ブランド 安全・安心・おいしい 『三ツ星野菜』が誕生!

ヨークベニマルでは約6年前から、ムクダイ資材を用いて化学肥料や農薬をできるだけ使わずに栽培した「ムックン野菜」の販売を行い、お客様に好評をいただきました。そして、今年の3月1日から、新ブランド「三ツ星野菜」を展開しています。

現在では、ムクダイ以外にも優れた食味の作物を育てる栽培方法や、土壌を悪化させない資材がたくさんあります。ヨークベニマルでは、そうしたさまざまな農法にチャレンジする生産者にも参加していただき、ムクダイだけにこだわらずに『特別栽培農作物』*という国の基準に準じて、安全・安心な青果物をお客様にお届けする活動を続けていこうと、新たに取り組みを拡大しました。

「三ツ星野菜」では、「安全」「安心」「おいしい」という3つのキーワードを掲げています。「ムックン

野菜」でも商品の出荷シーズンごとに必ず栽培履歴を確認していましたが、「三ツ星野菜」では特別栽培農作物の基準に沿って、さらに化学肥料や農薬量の節減に取り組んでいます。栽培履歴の確認は実績のある専門業者に依頼し、さらに社内での責任者が畑まで足を運んで記載に間違いがないかをチェックします。

また、安全・安心に育てられた野菜でも、おいしくなければお客様に支持されません。そこでバイヤーを中心に食味を判定する確認会を週ごとに行い、おいしい商品を厳選して出荷しています。価格も、一般の青果物とほぼ変わらない水準を目指しています。

惣菜部門も連動して 「三ツ星野菜」を使用

惣菜部門でも「三ツ星野菜」を使用した商品開発が進んでおり、

***特別栽培農作物**
生産過程等において、国の基準を受け各県ごとに定められている「特別栽培農作物における化学農薬および化学肥料の慣行使用基準」の化学農薬の使用回数および、化学肥料の窒素成分量を5割以上節減された農作物のこと。

すでに野菜原料の約7割が「三ツ星野菜」に切り替わっています。おいしさや安全性はもちろんのこと、青果売場と連動することでお客様へのアピール力を強め、安定した仕入れ量を確保していくことで、「三ツ星野菜」に取り組む生産者を育成するの狙いです。

また、循環型農業を目指して、自社工場から排出される野菜クズなどの残渣を有機肥料化し、「三ツ星野菜」の栽培に活かしてもらおう取り組みにも着手しています。

「三ツ星野菜」が目指すのは、地球環境にやさしく、生産者の安定した収入を確保しながら、おいしくて安全・安心な野菜を手頃な価格で提供していくこと。お客様の笑顔を実現する新ブランドを、大切に育てていきます。



売場をコーナー化してPR。足を止めてPOPを確認してからカゴに入れるお客様も多く、食品の品質や安全性への関心の高まりがうかがえます。



商品ラベルにはQRコードがついており、生産者や栽培履歴を確認できるように情報開示をしています。



三ツ星野菜をふんだんに使い、彩りもきれいなサラダを豊富に品揃え。



中国で展開するセブン&アイHLDGS.各社の北京オリンピックに向けた取り組みをお伝えします。

王府井ヨーカ堂

オリンピック選手団も食べているあの農園の野菜が店頭へ

味と鮮度にこだわり、低農薬野菜や産直フルーツなどに積極的に取り組んできた王府井ヨーカ堂。昨年11月からは「生産者の顔が見える野菜」を販売し、好評を得ています。取り組みのパートナーは、低農薬栽培に特化している小湯山農園さん。中国で6社しかない、北京オリンピック選手団に野菜を供給できる認定農業集団の一つです。北京近郊の安全・安心な栽培方法に取り組む農家を組織し、小湯山農園に野菜を集荷してパッケージング。速やかに店舗に配送し、安心なおいしさと生産者の熱意をお届けしています。



すべてのパッケージのラベルには、生産者の顔写真が入っています。

セブン-イレブン北京

セブン-イレブン限定のオリンピック商品に人気集中!

セブン-イレブン北京では、他店にはない限定オリンピック商品の品揃えを強化して、期待感に湧くお客様にアピール。中でも今しか買えないスター選手がデザインされたコカ・コーラの記念ボトルや、北京オリンピックのマスコット「福娃」の記念バッジは、希少性もあって人気です。オリンピック協賛スポンサー・統一食品のカップ麺でも、「福娃」のイラスト入りエコバッグがもらえるキャンペーンを実施するなど、店内はオリンピックを先取りした賑わいであふれています。



店内には、お客様がその場で絵柄を選んでオリジナルボトルをつくれるコカ・コーラのマシンも登場。

華糖ヨーカ堂

開催地ならではの見逃せないオリンピック企画が盛りだくさん

開幕まで3ヵ月を切り、北京市内はいよいよ最終準備に突入。華糖ヨーカ堂では、開会式の4週前にあたる7月7日から、パラリンピックが閉幕する9月第3週までをオリンピック訴求期間として、広告や観光客向けのMD強化、イベント、プレゼント・キャンペーンなど多数の企画を準備しています。中でも目玉は出場選手の来店です。大会前には有力選手の



の激励会、大会中・大会後にはメダリストを招いてサイン会を、五輪スポンサー企業とのタイアップで実施します。

昨年イベントではアテネ・オリンピックの飛び込みの金メダリスト・呉選手(写真)が来店し、大反響でした。

成都イトーヨーカ堂

五輪グッズで盛り上がる開幕への熱い期待感

成都イトーヨーカ堂各店の北京五輪オフイナルグッズコーナーも、今年に入ってますます活気づいています。中でも北京五輪マスコット「福娃」のグッズが、かわいさで人気を独占。売れ筋ナンバーワンは、オリンピックTシャツで、大人用が86元、子供用57元。ぬいぐるみやキーホルダー、文具ポーチなども人気です。また、メインスタジアム「鳥巢」の姿が美しく刻印された記念金貨もおすすめのアイテムです。



「福娃」5人の名前はつなげて読むと「ペイ・ジン・ホァン・イン・ニー(北京歓迎你)」と同じ音に。



増量
担々麺 870円



個食の浸透、外食離れなど、食を取り巻く環境が大きく変化する中、セブン&アイ・フードシステムズでは店舗近隣のお客様の利用頻度向上を目指した取り組みも強化しています。日常的に利用しやすい価格での提供とともに、ランチタイムは短時間にしっかりと食



値下げ
ひとくちコースステーキ
1390円

この2月、デニーズはこれまでの品質を保ちながら、ステーキ類やハンバーグ類などの一部メニューの値下げや、価格は据え置いて容量を増やしたパスタや麺類など、価値感、お徳感のある春メニューを多数登場させ、話題を呼びました。この新たなメニュー政策は、セブン&アイ・フードシステムズが進めるレストラン事業の構造改革の一環として実施したものです。物流や作業の見直しなどによる食材の統合やロスを削減することで、質を変えずにこれらのメニューを実現させました。

店舗周辺地域のお客様に積極的にアプローチ

デニーズでは、契約農家からチルドで納品される野菜や旬の果実など、食材には自信を持って提供しています。お客様にそのおいしさを知っていただくには、まずお店に来ていただくことが大切です。このメニュー政策を来店動機につなげるとともに、リピートしていただけるお客様の満足度が高まってこそ、初めて本当に顧客の固定化が実現されます。

また、お客様の満足度を高めるために、調理やサービスのレベルアップを目指して教育も強化しています。今後も商品、サービスが一体となった改革を進め、集客力、来店頻度のアップを図り、収益性の改善に結びつけていきます。

現在、デニーズ各店舗では、メニューの改訂時に店長自身が率先して店舗周辺の住宅や事業所への戸別訪問を実施し、新メニューやテイクアウトのご案内、予約活動など、店舗近隣の新たなお客様の掘り起こしに努めています。このような取り組みを通じて、周辺地域のお客様と顔なじみになり、ご来店の際には会話を交わすなどの好循環が生まれ、地域に溶け込んだお店づくりをさらに深化させていきます。

セブン&アイ・フードシステムズ

メニュー戦略とサービスの向上で近隣のお客様に愛されるレストランへ

ヘルシー
蒸し鶏と梅しらすの雑炊
450円



お値段
(240g チキン)
チキンサラダプレート
780円



ジャスダック上場
Special Interview



セブン銀行
代表取締役社長
安斎 隆

これからATMネットワークを
事業の中心に据え
生活に密着した銀行サービスを推進します

お客様の立場に立った
銀行サービスに努め
開業7年目で上場を果たしました

2月29日、おかげさまでセブン銀行はジャスダック証券取引所に上場しました。2001年4月の設立以来「いつでも、どこでも、だれでも、安心して使えるみんなのATM。」を目指し、お客様にとって利便性の高いATMネットワーク構築に努めてきました。銀行としてはまったく新しいビジネスモデルへの挑戦でしたが、幸いにも多くのお客様にサービスを評価していただき、開業して3年目に単年度黒字化、5年目に累積一掃と着実に歩みを進め、7年目にして上場を果たすことができました。これからも引き続きお客様の立場に立って、より便利に安心してご

利用いただけるATMサービス、金融サービスの実現に取り組みます。

今回の上場を機に、つねに市場の評価に耳を傾けながら、規律ある経営とその透明性確保によりいっそう努め、「社会の公器」としての役割を十二分に果たすよう力を注ぎます。また、上場によって提携金融機関、お取引先からの信用を高め、将来の設備投資や業務拡大のための資金調達力も強化していきます。

優位性あるATM事業を中心に
さらなる成長に努めます

セブン銀行は、ノウハウの蓄積等により優位性を培ってきたATMサービスを事業の中心に据え、今後もさらなる成長を図っていきます。ATMは昨秋までに、セブンイレブンおよびイトーヨーカドーの出店エリアす

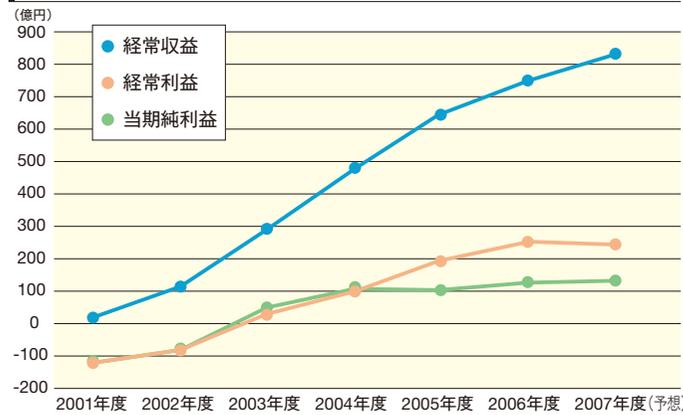
べてに設置を完了しました。今後はセブンイレブンの新規出店にともなうATM設置台数の拡大とともに、利用件数の多い店舗への2台目の設置も順次進めていきます。さらに空港や駅など公共性の高い施設を中心に、セブン&アイHLDGS.外へのATM展開も積極的に進め、生活に密着した社会インフラとしてお客様の期待に応えてまいります。また、これまでのノウハウを活用したATM運営管理の一括受託といった新規ビジネスも拡大します。

ATMサービスとともに、提携先金融機関との協力関係を背景に、有人店舗やサイト「みんなのマネーサイト。」でお客様のニーズ



上場記念の鐘を打つ安斎社長。

セブン銀行設立以来の業績推移



*2007年度の実績は5月上旬に発表されますので、ホームページでご確認ください。
<http://www.sevenbank.co.jp/>

TOPICS

「みんなのマネーサイト。」で
国内最大級の投信検索サービス開始

4月7日、セブン銀行がインターネット上に開設している「みんなのマネーサイト。」で「サクサク投信検索」がスタートしました。これは金融商品仲介業務提携を行っている野村証券、日興コーディアル証券、ジョインベスト証券の取り扱う合計500銘柄以上の投資信託を検索できるもの。複数ファンドを一覧表示して一目で比較できるなど充実した機能が特徴です。

「みんなのマネーサイト。」は、目的別に「ためる」「ふやす」「かきる」などのコンテンツを備え、金融小売業の実現に向けた主力チャンネルとして、今後、よりいっそう機能を強化し、お客様のニーズに応えていく計画です。

●みんなのマネーサイト。
<http://money.sevenbank.co.jp/>

初の「駅ATM」単独設置
JR東京駅でATMサービス開始

3月8日、JR東京駅地下街「東京駅地下一番街」でATMサービスを開始しました。東京駅は観光、ビジネスの起点として、国内、海外の乗降客が多いターミナル駅。セブン銀行は、これまで空港内へのATM設置を通じて、海外からのお客様にATMからの「日本円」の提供サービスを進め、日本政府が進めるジット・ジャパン・キャンペーンにも貢献してまいりました。今後、駅にも順次ATMの設置を進め、よりいっそう国内、海外のお客様への利便性を高めていく計画です。



「視覚障がいのあるお客様向け音声ガイダンスサービス」
提携金融機関のお客様にも拡大

昨年11月から、セブン銀行は視覚障がいのあるお客様を対象に、全ATMで備え付けのインターホンによる音声ガイダンス取引サービスを開始し、お客様から強いご支持をいただいております。これを踏まえ、今年2月12日からゆうちょ銀行を除く提携銀行向けに、また4月21日から提携している信用金庫、信用組合、ろうきん、JAバンク、JFマリンバンク、証券会社向けに全ATMで同サービスを拡大しました。また、5月19日よりゆうちょ銀行のお客様向けにもサービスをスタート。これにより約500社に上る提携金融機関のお客様に、お引出し、お預入れ、残高照会、音声ガイダンスサービスをご利用いただけるようになりました。

これらのお取引については、すべての操作をインターホンに集中するとともに、どなたにも操作できるよう説明に工夫を加え、視覚障がいのあるお客様からは「一人でATM取り引きができた」といった喜びの声をお寄せいただいております。



株式会社西武百貨店
代表取締役社長

石井頼雄

Profile

石井頼雄(いしい・よりお)
1944年7月12日生まれ。
1968年西武百貨店入社。船橋店長、渋谷店長を歴任。その後の統合に際して西武・十合統合商品部長に就任し、ミレニアムリテイリング設立後、商品本部長、営業本部長を経て、2008年3月西武百貨店代表取締役社長に就任。

趣味は、音楽鑑賞、愛犬との散歩。「印象に残っているのは、西武・十合統合商品部の責任者として、各店舗ごとに異なっていた取引条件の統一等に全国を奔走した時のこと。困難な仕事でしたが、達成感も味わえました。つねに『逆境こそがチャンス』という言葉に胸に仕事をしています」

厳しい環境下、最大の強化策は 店頭に出て、お客様と向き合うこと

「増収増益」
「池袋本店構造改善」
「業務改革」を3本柱に

私が社内で強く訴えているのは「厳しい環境にあるからこそ店頭に出て、お客様と商品に向き合う」ということです。机上で考えているより、実際の売場に立つことで、課題やお客様のニーズが具体的に見えてきます。これを大前提に、次の3点を経営の基本方針としています。

第一に、増収増益の必達。第二に当社の基幹店である池袋本店

の構造改善の推進。第三に船橋店で実施して成果を上げた業務改革を全店に拡大することです。

増収増益に向けては、当社全16店舗の収益力強化を図ります。店舗特性に応じて、①都内3店舗(池袋、渋谷、有楽町)、②利益拡大5店舗、③個別強化8店舗の3類型に分け、それぞれ店舗運営、重点施策をきめ細かく進めます。中でも個別強化8店舗は、従来のチェーンオペレーションの考え方にとらわれず、地域と併せて各店の独自企画を推進

し、地域ニーズに積極的に応えていきます。

現場主義に徹して
自店に合った品揃え、
サービスを追求

池袋本店では4月から婦人雑貨、ヤングキャリア売場の改装がスタートし、9月には完成する予定です。その後、順次、各売場の改装を進め、全館のグラウンドオープン、当社の創業70周年にあたる2010年を目途としていきます。このように売場ごとに改装・オープンを進める

ことで、売場休止等によるお客様への迷惑を最小限にとどめ、改装中も来店いただくたびに新しくなっていく売場をお楽しみいただければと考えています。また、池袋本店ではバイヤーを増強しました。バイヤーが売場の近くについて日々お客様のニーズに触れることでマーチャンディング力も高まり、基幹店の徹底強化に結び付くものと確信しています。さらに店外催事企画なども積極的に推進し、改装期間中も売上・利益を確保してまいります。

業務改善では、仕事の仕方を抜本的に見直し、とくに売場責任者である係長の管理系業務の集約等を進めています。船橋店では、この業務改善により、係長が売場に立つ時間が増加し、販売員とのコミュニケーションが向上した結果、接客力、サービス向上にもつながっています。「現場主義」を徹底することで、自店のお客様に合った品揃え、サービスを追求することが大切だと考えています。今後、これを全店に拡大してまいります。



セブン&アイHLDGS.

「2008年度経営方針説明会」を開催

3月11日、横浜アリーナにグループ各社の幹部社員約8,200名が参加し、「2008年度セブン&アイHLDGS.経営方針説明会」が開催されました。

前半は「積極的に情報収集し、新たな仕事に挑戦しよう」をテーマに、売場づくり、商品づくり、IT戦略などの事例が、ビデオで紹介されました。後半は、鈴木敏文会長より、消費飽和の中で、さらに景気後退の恐れが広がる環境下、変化に対応した仕事のあり方や挑戦の重要性が語られました。

セブン&アイHLDGS.

「日本内部統制大賞2008」の 最優秀賞を受賞

セブン&アイHLDGS.は、「日本内部統制大賞2008—Integrity Award—」の最優秀賞を受賞しました。この賞は、内部統制システムが効率的な企業経営のために重要であることを示し、コンプライアンス重視の誠実かつ透明性の高い経営に対して意識の高い企業を支援するために2002年に創設されました。

セブン&アイHLDGS.では、CSR推進委員会、企業倫理・コンプライアンス、フェアトレード、環境マネジメント、社会・文化活動、情報管理の5つの専門部会を組織。各事業会社を取り組みの共有化を図り、CSRの視点から経営や事業活動を検証して、CSR活動を推進している点などが高く評価されました。



3月26日、表彰を受ける村田紀敏社長(中央)。

セブン&アイHLDGS.

「セブン-イレブン中国」を設立

4月10日、セブン-イレブンの子会社として、セブン-イレブン中国有限公司を設立しました。新会社は、中国でのセブン-イレブンの商標ならびに知的財産の管理により、エリアライセンスによる中国でのセブン-イレブン店舗展開を推進していきます。(北京・天津・河北省および香港・広東省を除く)

会社概要	セブン-イレブン中国有限公司
●代表者: 董事長 大塚和夫(セブン&アイHLDGS. 執行役員)	
●所在地: 北京市城東区東直門内大街5号	
●設立日: 2008年4月10日	

セブン&アイHLDGS.

2008年度合同入社式に1,465名が参加

3月14日、セブン&アイHLDGS.の合同入社式がランドプリンスホテル赤坂で行われました。今年は赤ちゃん本舗、ロフトの新入社員も初参加。グループ16社の新入社員1,465名が一堂に会し、希望と熱意がみなぎる1日となりました。



店舗オープン情報

2月1日

ヨークベニマル メガステージ須賀川南店

- 福島県須賀川市高久田境 91
- 店舗面積: 2,277㎡

3月7日

ヨークベニマル鹿沼睦町店

- 栃木県鹿沼市睦町 287 番地 1
- 店舗面積: 2,167㎡

3月27日

横浜港北ロフト

- 神奈川県横浜市港北区師岡町 700 番地 トレッサ横浜南棟 2 階
- 店舗面積: 908㎡

3月29日

倉敷ロフト

- 岡山県倉敷市阿知 1-7-1 天満屋倉敷店 4 階
- 店舗面積: 1,025㎡

3月31日

アリオ鳳

- 大阪府堺市西区鳳南町 3 丁目 199 番地 12
- 店舗面積: アリオ 40,000㎡ / イトーヨーカドー 14,700㎡

〈同時オープン〉

堺ロフト(アリオ鳳1階)

- 店舗面積: 1,249㎡

4月14日

デニーズ小田原風祭店

- 神奈川県小田原市風祭 154 番 1

4月18日

大井町ロフト

- 東京都品川区大井 1-2-1 アトレ大井町店 4 階
- 店舗面積: 330㎡

4月23日

デニーズ八王子四谷町店

- 東京都八王子市四谷町 815

4月25日

デニーズ小山駅南町店

- 栃木県小山市駅南町 4-31-8

4月26日

東戸塚ロフト

- 神奈川県横浜市戸塚区品濃町 537-1 オーロラモール5 階
- 店舗面積: 991㎡

ココに注目! 新店 Topics

●イトーヨーカドー

アリオ鳳に「エコ&UDコーナー」登場

3月31日にオープンしたアリオ鳳では、地球にやさしく、人にやさしい店舗を目指して、環境負荷削減とユニバーサルデザインの取り組みを進めています。その一環として、「エコ&ユニバーサルデザインコーナー」を設置。アリオ鳳や地域の取り組みの情報発信、体験コーナー、お子さんを対象にした体験会の開催など、お客様と一緒に環境やUDを考えていただけるスペースになっています。



最新の取り組みを一挙に知ることができます。

●セブン-イレブン

環境に配慮した実験店舗がオープン

2月29日、長野県長野市に、エネルギー効率の高い省エネ型の照明等を導入した環境配慮型の実験店舗として、長野吉田2丁目店がオープン。バックルームには従業員のいる時だけ明るくなるひかりセンサーを使用するなど、新しい取り組みも導入しました。

●セブン&アイ・フードシステムズ

「たこ焼き」の専門店が初の外部出店

3月31日、ファストフード初の外部出店として、たこ焼きの専門店「千寿だこ」を北千住ルミネ(東京)にオープンしました。イトーヨーカドー店内で展開している「ポッポ」の人気商品であるたこ焼きに絞り込み、自信を持っておいしさをアピールしています。

●モール・エスシー開発

初のグループ外ショッピングセンターを開発

3月29日、モール・エスシー開発がテナント誘致から管理運営までを手がけた初のグループ外の商業施設として、新京成線「常盤平」駅前(千葉県)に「セブントウン常盤平店」がオープンしました。セブン-イレブン、マツモトキヨシ、マクドナルド、美容室など20店を集約。今後クリニックモールも充実させていきます。これからもグループ内外を問わず、お客様ニーズに合わせたショッピングセンターづくりを進めていきます。



3階建てで生活に密着した店舗を集めました。

▶セブン&アイHLDGS.

「東京マラソン」「長野マラソン」に協賛

2月17日に開催された「第2回東京マラソン2008」。好天に恵まれ、3万2426名が参加し大盛況でした。セブン&アイHLDGS.はオフィシャルサポーターとして、ボランティアの食事代にQUOカードの提供、沿道の店舗のトイレ開放などに協力しました。

また、4月20日には、「第10回長野オリンピック記念長野マラソン大会」が開催されました。オリンピックイヤーの今年は、過去最高の7,444名が参加し、沿道からの熱い声援の中を力走しました。



▶イトーヨーカドー

ユニバーサルデザインの使いやすい食器「普遍庵」

誰もが使いやすいユニバーサルデザインを採用した食器ブランド「普遍庵」がデビュー。手の幅を配慮した3サイズの茶碗、縁をつけ持ちやすいボールなど20アイテムが揃いました。収納性も高く、シンプルなデザインはどんな料理にも合います。



「普遍庵」シリーズ 350円～2,500円
QRコードを付け、携帯電話で案内などの情報を提供します。

▶セブン-イレブン

国産野菜の生産・利用拡大で「農林水産大臣賞」を受賞

セブン-イレブンの「ほうれんそう国産化推進チーム」が、農林水産省の「第1回国産野菜の生産・利用拡大優良事業者表彰」で、最高賞の「農林水産大臣賞」を受賞しました。この賞は、国産野菜の生産拡大と利用増進に向けて、優良な取り組みを表彰するために創設。今回の受賞では、「ほうれん草ごま和え」に使用している原材料を2001年より国産に切り替え、2003年より生産者との契約栽培によりコスト効率の高い取り組みを実現した功績が評価されました。

また、同時に「きゅうり品質向上推進チーム」が「生産局長賞」を、「契約栽培推進チーム」が「理事長賞」を受賞しました。セブン-イレブンは今後も、より安心でおいしい商品をお届けしていきます。



受賞した取り組み商品「ほうれん草ごま和え」。

▶セブン-イレブン

「地域活性化包括連携協定」の締結を推進

セブン-イレブンでは、地産地消や健康増進などの分野において相互の連携を強化し、地域のいっそうの活性化のために、昨年からは各県との「地域活性化包括連携協定」締結を推進しています。今年も2月7日には栃木県、4月17日には奈良県、4月24日には茨城県と提携を結びました。

また、同県内のイトーヨーカドーとも連携し、グループをあげて地域活性化に取り組んでいます。



互いの活性化を目指して包括連携協定を結ぶ栃木県の福田富一県知事とセブン-イレブンの山口俊郎社長(左より)。