

四季報

SUMMER 2009
VOL.103

第4期 報告書

不可能を可能にする「挑戦意欲」と
変化をとらえ続ける「時代感覚」が
人々の共感する「価値」を生む

事業領域と主な事業会社

数字は店舗数(2009年3月末日現在)



はくだけでシルエット美人になれる！ 女性たちの夢をかなえて大ヒット



イトーヨーカドー

女神のきらめきパンツ 女神のきらめきパンツCOOL

2,990円～3,990円

はき心地とシルエットにこだわったパンツは、多くの女性から支持を得て大ヒット。夏には、「アングル」「クロプト」「カブリ」丈も加わりました。(写真はクロプト丈)



いちばん汗をかきやすい腰回りとポケットの裏地に、吸湿速乾性のメッシュ素材を使用。風通しが良く、涼しくて快適です。

欠点をうまくカバーして、スタイルよく美しくはきこなせるパンツがほしい……。女性たちの願いをかなえ、この春に発売以来、22万本以上を販売し、大ヒットを記録したイトーヨーカドーの「女神のきらめきパンツ」。心地いいフィット感と、脚を細く長く見せるシルエットが大好評です。

開発では、1500名の女性たちの声と体型を徹底分析。さらに試着の声を元にサイズの微調整を繰り返して、ヒザ位置を2センチ上げるなど美脚のノウハウも盛り込みました。丈詰めでシルエットを損ねないように3種類の丈で展開しているのも特徴。ウエストサイズも7種類揃え、全21サイズのバリエーションで幅広いニーズに答えています。

そして、この夏には「クール」素材を使った新商品が登場しました。ほどよいストレッチのサラリとした吸湿速乾素材を使い、汗をかきやすい腰回りとポケットの裏地にはメッシュ生地を採用。風通しをよくすることで、内側の湿度を下げ、涼しく快適にはきこなせる工夫が凝らされています。白いパンツには透けない生地を使うなど、大好評の美脚効果はそのままに、こだわりの機能がさらにアップしています。

女性たちの声から生まれ、女性たちが認めた「女神のきらめきパンツ」。この夏も街を席捲します。

いつもの良いモノ
イトーヨーカドー「女神のきらめきパンツCOOL」 1

対談/ブレイクスルーのヒント
不可能を可能にする「挑戦意欲」と変化をとらえ続ける「時代感覚」が人々の共感する「価値」を生む 2
見城 徹 (株式会社幻冬舎 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)

「ライセンスリーダーサミット」開催
グローバル企業としてさらなる飛躍を目指し世界のセブン-イレブンが東京に集結 8

ミレニアムリテイリング
「グループシナジープロジェクト」の取り組み 18

地域ニーズと時代の変化に応える
新しい店づくりに挑戦 20

グループ各社最新レポート
■ヨークベニマル/モデル店舗による「基本の標準化」
■ミレニアムリテイリング/「地産地消」MD開発
■セブン&アイ・フードシステムズ/「弁天庵」を拡大へ 22

新社長インタビュー
加盟店と全社員がベクトルを合わせ「変化対応」に挑み続けます 井阪隆一 (セブン-イレブン・ジャパン代表取締役社長) 25

NEWS & TOPICS 26

環境トピックス 28

第4期 報告書 29

セブン & アイ HLDGS.
四季報 2009 SUMMER 通巻103号
発行日 2009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)
©2009 (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



セブン&アイ HLDGS. CEO兼会長
鈴木 敏文



Guest (株)幻冬舎 代表取締役社長
見城 徹

(けんじょう・とおる)
1950年 静岡県生まれ。1973年 慶応義塾大学法学部卒業。1975年 角川書店入社。「野性時代」副編集長、「月刊カドカワ」編集長、取締役編集部長を歴任。5本の直木賞作品をはじめ、坂本龍一、尾崎豊、松任谷由実など数多くのビッグヒットを放つ一方、「月刊カドカワ」の部数を30倍にして注目を集める。1993年 角川書店を辞し、(株)幻冬舎を設立、代表取締役就任。五木寛之「大河の一滴」、石原慎太郎「弟」、村上龍「13歳のハローワーク」をはじめ、郷ひろみ、さだまさし、劇団ひとりの著作など、創立16年で14本のミリオンセラーを送り出す。2009年3月に新・女性ファッション誌「GINGER」創刊。著書に「編集者という病い」「異端者の快樂」など。

誰が無理ということや達成してこそやりがいがある

鈴木 いま、出版界はどの会社も「本が売れない」とたいへん苦労されていますが、その中であって一人気を吐いているのが幻冬舎さんです。私も、かつて出版取次会社のトーンに勤めた経験があり、現在も同社の役員をしている関係もあって、出版界には少なからぬ興味を持って見てきました。見城さんは、たいへん素晴らしい仕事をされていらっしゃるのとつねづね感心していました。

出版界も最近はいへんな様変わりだと思えます。見城さんは、角川書店で編集者としてヒット作品を次々と生み出し、1993年に独立して幻冬舎を立ち上げられましたが、この間、やはり大きな変化を感じていらっしやるのではありませんか。

見城 おっしゃる通りです。小説の世界は5年でまったく様変わりしてしまっています。私が駆け出しの編集者だった1970年代の後半に、初版で数十万部出ていた作家の方も、いまでは本を出す版元がなくなっているという例は枚挙にいとまがありません。小説雑誌に作品を掲載している作家の顔ぶれも、5年前と現在ではまったく違っていています。

鈴木 絶え間なく変化しているわけですね。その中で、いかに有望な新人作家をみつける

かということも難しいのではないのでしょうか。
見城 芥川賞も直木賞も、受賞作品は売れますが、その後はもとの部数に戻ってしまいます。文壇のものさしで評価されても、世間のものさしで評価されなければ、受賞した1回だけしか読んでもらえません。ですから、無名の作家でも、まずは自分が感動するかどうか、いっしょに仕事をしたいと思うかどうか、が原点です。

鈴木 そういう中で、継続的にヒット作を上げ梓してこれたのは、見城さんが編集者に対する並々ならぬ執念をもって突き進んでこれたからでしょうか。

見城 私は、つねに何かに熱狂して、自分の良いと思ったものを世の中に流通させたいという思いが止み難くあります。私には子供の頃から死への恐怖感があり、その不安から逃れるために、絶えず何かに熱狂していないと生きていく空しさに耐えられないということが背景にあると、自分では考えています。

鈴木 編集者として充実感を感じられるのはどのような時ですか。

見城 周囲の誰もが「無理」「不可能」「無謀」と思うことに挑戦して、結果を出した時ですね。角川書店にいた時代から、先輩や同僚と同じことをしていたのでは意味がないと思っていましたし、角川書店というブランド力で作家の方に書いてもらっても達成感を得られ

不可能を可能にする「挑戦意欲」と変化をとらえ続ける「時代感覚」が人々の共感する「価値」を生む

出版不況と言われる中、小説、ビジネス書など幅広い分野でミリオンセラー、ヒット作品を送り出し続けている出版社「幻冬舎」。同社を率いる見城社長は、大手出版社編集者時代から、つねにチャレンジ精神に満ちた刺激的な仕事ぶりで注目を集めてきました。今回は、多くの読者から支持と共感を得ているヒット作の背景や仕事に対する考え方など、流通業やビジネス全般に相通じる興味深いお話をうかがいました。

ません。無理だということや達成して初めて、自分の存在価値があると考えるようになりました。ですから、「角川では書かない」という作家の方に敢えて原稿をお願いする、そういう仕事に取り組みました。そのために、その作家の作品はすべて読み、相手の心に届くような手紙を書き続け、この人となら組みたいと思ってくれるまで、徹底的に努力してきました。五木寛之さんは25通目にして、やっと会っていただけでしたが、その時にはすでに信頼関係ができていましたね。ですから、16年ほど前に幻冬舎を立ち上げた時も、それまで角川という会社名ではなく見城という個人名で仕事をしてきたという自負がありましたので、無名の出版社でも書いていただける自信はありました。

鈴木 なるほど、それが一番の強みです。しっかりと作家がいなかったら出版社として成り立ちません。それが元手となって、成長されてきたのですね。

「素人」の発想で、「過去の経験」の世界を打ち破る

鈴木 幻冬舎を立ち上げられた時は、すでに出版界は厳しい環境に入っていました。

見城 100人が100人、失敗すると言いましたね。たしかに編集については知っていましたが、それ以外の流通や営業など、出版

界全体のことは何一つ知りませんでした。

それで幻冬舎を立ち上げて、初めて書籍の取次の条件など、流通の仕組みは大手出版社にたいへん有利にできていると知り、これでは新しい出版社など育たないと実感しました。幻冬舎を設立したのは、私が出版界や出版社の経営にまったく「無知」だったからできたことだと思えます。しかし、私は「無知」でなければ新しいことは始まらないと思えます。

鈴木 私もセブナイレブンを始める時は、社内ですべての人はいませんでした。そこで小売業以外の会社から来た「素人」とゼロからスタートしたことが、振り返ると成功の原因だったと思います。私は「素人」の見方が大切だと思つね言ってきました。業界慣行などにとらわれていては、時代の変化に合わせられないことはできません。24時間営業や、数メーカーの商品を共同配送するなど、業界では不可能と言われたことを実現できたのは「素人」だからこそです。これだけ時代が変化し、お客様のニーズもどんどん変化している中で、過去の経験にとらわれていたのでは、ニーズに応えることはできません。

見城さんのおっしゃる「無知」とは、単なる無知蒙昧ということではなく、過去の経験や習慣にとらわれず、いまの時代を生きている大多数の人々と同じ空気を呼吸して、その感

覚や心理をつねに共有することだと思えます。

見城 出版業界も、過去の慣習と特権の中には、いまの読者が求めているものを提供できなくなるのは当然です。ですから、そういう既存のルールを打ち壊したいと強く思いました。それには幻冬舎が新しいブランドとして認められるようにすることが大切だと考えました。そこで、創立後初めて出した6冊の本を新聞で全面広告を打ったり、たった3年で文庫をいきなり62冊リリースしたり、と無謀ともいえる挑戦をしました。

お客様が幻冬舎の本だからと買ってください、作家も幻冬舎なら書いてみたいと考える、またテレビや映画、インターネットなど他分野の企業も幻冬舎と組んで仕事をしたいと思う、そういうブランドになることで歴史ある大手出版社が作り上げてきた既存のルールを壊して、新しい時代に合ったルールに変えていきたいと考えました。自分たちのルールが業界の常識になれば、仕事もやりやすくなります。そのためには、誰もが無理だということを達成し続けることで、鮮やかにブランドを印象づけようと考えてやってきました。

いまを生きる人たちの心理をとらえることが大切

鈴木 出版界がいまのように厳しい状況にな

の読者の求めているところを知り、「いま読者はこういうテーマを求めている」といった助言や刺激を、つねに書き手に与えていかなければならないと考えています。

鈴木 消費市場を見てみますと、いまはお客様が日々の生活をより合理的にしていくなために、商品やサービスを選択して購入する時代です。こういう時代には「お客様の心理」を考え、いまどういう気分で何を望んでいるかととらえ、対応を図っていくことが重要です。

昨年末から、イトーヨーカドーではキャッシュバックセールや下取りセールをして成果をあげています。お買上げ金額の2割を現金でお返しするのですから結果的に2割引と同じなのですが、現金で戻るとお得感があります。また、タンスの肥やしになっていった物を現金で引き取ってくれるとなれば、捨てるに



は抵抗がある物でも喜んでお持ちになります。ですから、経済やビジネスを考えるには、経済学より心理学の方が重要だと言っています。この点は、いまお話に出た編集者の仕事と相通じるところがありますね。

見城 同感です。たとえば、270万部の大ベストセラーとなった「大河の一滴」を五木寛之さんに書いていただいたきっかけは、五木さんと話している時に、いまはプラス思考ばかりが流行っているけれど、政治も経済も社会も先行きが不透明になっている時は、むしろマイナス思考がふさわしいという話題が出たのがきっかけでした。五木さんは中国の屈原の故事を例に、「仕事はうまくいかない。友人は裏切る。病気からは誰も逃れられない。へんに我を通せば失敗する。こういう時代には、それを前提に流れのままに生きるしか

つた原因の一つには、過去の経験で本や雑誌をつくり続けてきたことがあると思えます。かつて婦人雑誌は、毎年1月は何、2月は何と、各号のテーマが歳時記のように決まっていた。それを繰り返してきた結果、だんだん読者の生活感覚から離れてしまったのだと思えます。そういう過去の経験を崩していかなければ、読者は去ってしまいます。

これは、いま消費飽和の時代と呼ばれている小売業でも、まったく同じことが言えます。どんなに時代が変化しても、人々の日常生活の中で「いま欲しい」というものがなくなることはないのです。ところが、「消費飽和だからモノが売れなくても仕方がない」と考えられています。しかし、それは過去の延長で考えて、過去と同じ商品やサービスを提供し続けているから買っていただけなのです。そうではなく、いまお客様の求めているものは何かと考え、お客様の心理を考えて潜在的なニーズをつかみ取る努力が必要なのです。

見城 先ほど5年間で小説の世界は様変わりすると言いましたが、編集者の仕事というのは、いわば無から作家の方の精神を通して本という商品を作り出す仕事ですから、つねにいまの人々の精神のどこに触れるものがどれだけ流通するかを考えていないといけません。

時代はどんどん変化し、読者の求めているものも変わっていきます。編集者はその時々

い」という話をされました。私はそこで「それをぜひ書いてください」とお願いしました。

鈴木 五木さんの優れた編集感覚が結びついて「大河の一滴」が生まれたわけですね。その鋭い眼はどのようにに養われたのか、興味あるところです。

見城 鋭い眼というのは、ハウツーを学んでつくれるものではないと思います。私としてはつねに自分で七転八倒して、苦しみながら生き、その中で作家と深く付き合っていくことで時代の本質に触れるものを引き出すように努力してきました。表面的に生きて、表面的に付き合っているだけでは、やはり表面的なものしか生まれません。また、小手先で接していたのでは、結局は相手も小手先のものしか出してくれません。そういう意味で、つねに生き方が問われるのだと思います。

つねにテーマを用意しておく 決定的瞬間をつかむ

鈴木 見城さんの仕事の仕方は、作家と深く付き合う中で、作家の精神を刺激して引き出すという感じですね。

見城 作家から決定的なコンテンツを引き出すには、編集者の側でつねに3つのカードを用意していなければならないというのが私の持論です。そして、決定的なチャンスが訪れた時に、そのカードを瞬時に切り出します。

石原慎太郎さんは、私が幻冬舎を立ち上げた時に、わざわざ雑居ビルにあった幻冬舎のオフィスまで来て、激励してくれました。そして「俺がまだ何か役に立っていることがあれば何でもするぞ」と言ってくれました。その時に、「私小説として石原裕次郎さんの生涯を書いてください」と間髪を入れずにお願いました。3枚のうちの1枚を切ったわけですが、石原さんは膨大な数の小説を書いていますが、それまで私小説というのは一篇も書いていませんでした。ですから、石原裕次郎という弟を描くことを通じて、石原慎太郎という作家の新生面が見たいとお願いしたのである。もちろん、それは早逝した国民的スターである石原裕次郎を、兄である芥川賞作家の石原慎太郎がどう書くのか、大衆的な興味にもマッチした本ができ上がるという計算がありました。

を日本に導入し、ここまで大きくなり、周囲から成功と評価されても、いま改めて考えてみますと、自分で何かをしたというより、その時々目の前にある問題を解決しようとしてきたことの積み重ねの成果だと思っています。

見城 運というものは誰にも平等に訪れているのですが、日頃からの圧倒的な努力があつて初めてその運をつかみとれるのだと思います。

きめ細かな戦略で大きく仕掛け ヒット作品を生み出す

鈴木 最終的にヒットするかしないかという点は、どのくらいで見当がつくものですか。

見城 だいたい発売当初3日間の売上げでわかります。プロモーションや宣伝を行うことでごく稀に、売れ行きが悪い本を途中からヒット作に「化けさせる」こともできますが、そのまま放っておけば最初の3日間の動きが示した通りの成績になります。

幻冬舎でも年間20作品くらいがテレビや映画の原作になり、ノベライズ本が出たりしますが、これらも本の売れ行きで視聴率や映画の興行成績の予測ができます。TVドラマや映画がスタートする一週間前の本の動きがあれば、ドラマや映画も好成績になります。

鈴木 プロモーションや宣伝は、どのように取り組んでいらっしゃいますか。

見城 これはいけると思ったものは、最初か

した。それがミリオンセラー「弟」として結実したのです。2枚目のカードは別の機会に「老いてこそ人生」という、これもミリオンセラーになりました。3枚目はもつとすごいことになるはずですが、まだ実現していません。

鈴木 この作家にはこういうテーマで書いてほしいというものを、あらかじめ持っているわけですね。それを仕掛けるタイミングというのとはとても大切だと思います。すべての作家に対して、カードは持っているのですか。

見城 そうではないこともあります。たとえば、郷ひろみとは「ダディ」という本が出る10年前から交友関係がありましたが、私には郷ひろみに書いて欲しいテーマがどうしても見えてきませんでした。郷ひろみからは、いくつかテーマが示されたのですが、私にとつては決定的なものに欠けていました。ところが、ある日ゴルフをしている最中、ひろみから「離婚話を突きつけられ、自分としてはたいへん苦しい」という話が出たのです。それで、私は「これだ」と直感的に思い、「書くことで苦しさから救われるかもしれないよ」と言いました。3日後に、離婚に至る経緯を書き始めることを約束し、それを書いているうちに離婚を受け入れられるようになっていくのです。ならば、離婚届提出の当日に出版しようということになり、それまで仲のいい夫婦を演じてくれるように頼みました。前代未聞の

ら一点集中主義で大きく仕掛けます。通常の初版は7千部程度ですが、最初から10万部を刷ったり、メディアとタイアップしてインパクトを高めることで、より話題性を上げることができます。

また、私はいろいろな戦略を立てる時に、自分の戦いやすい環境をつくるようにしています。広告代理店などは、最大手を使いません。大きな代理店で出版界で20番目のクライアントでは、こちらのわがままを聞いてくれません。むしろ中小規模のところでは、幻冬舎がトップクライアントという方が、機動的に動いてもらえます。

たとえば、私は毎朝、POSデータを1時間以上かけて見っていますが、ある本が北海道地区で突然動き始めたといいます。そうすると、2日後には北海道で新聞広告を打ち、その本を増刷して5日後に北海道の書店に並べてもらう、そして地域の放送局が独自につくっている情報番組で取り上げてもらう。そういうきめ細かな戦略を実施するには、印刷会社でも大手ではなく、小回りの効く対応をしてくれるところが不可欠です。

鈴木 なるほど。流通業でも、そういうきめ細かい戦略が重要です。自信を持って売ろうと思えば、最初から大きく目立つように打ち出し、効果的に広告を打つなどの戦略が必要です。いまの流行はペンシル型で、すぐにピ

初版50万部のインパクトもあつて、あつという間に100万部の大ヒットになったのです。たった1回訪れた決定的なカードのチャンスをもにしたというわけです。

鈴木 やはり見城さんの時代を切り取る確かな眼が、幻冬舎というブランドをここまで大きく育ててきたのだと、お話をうかがって改めて感じました。その背後では、見城さんのたいへんな努力があつたのだと思います。

見城 よく「あなたは運がいいね」と言われることがあります。人からそう言っていただけるのは、うまくいっている証拠だと考えていますが、自分の中では「運ではなく、人の百倍努力をしてきたのだ」と独りごちています。好きなことをやっているの、苦しいとか面倒とは思いませんが。

鈴木 なるほど。私もコンビニエンスストア



1クが来て下降してしまう傾向にあるので、いかに初期段階でお客様の目に留まるかが売上げを大きく左右します。さらに、日々の動きを見て、すぐに手を打つことが最も大切です。新しい商品開発や販売方法を生み出すには、つねにそういうきめ細かさを持ち続けることが大切だと思います。

見城 そうして仕掛けたものがブレイクして世間が注目する頃には、もう次の無名を仕掛けていく。それが美しい編集者だと思っています。

鈴木 今日、挑戦し続けることの大切さを教えていただきました。見城さんの挑戦意欲に満ちた仕事ぶりは、新たな消費環境をどうやって切り開いていくか、流通業にとつても刺激になるお話でした。本日は、ありがとうございました。



セブン-イレブン「ライセンサーリーダーサミット」開催 グローバル企業として さらなる飛躍を目指し 世界のセブン-イレブンが東京に集結

3月30日から4月3日にかけて、米国のセブン-イレブン・インクをはじめ、中国、タイ、韓国など、世界でセブン-イレブン店舗を運営する15カ国・地域の各社のトップが東京に集結し、「ライセンサーリーダーサミット」が開催されました。これだけの規模の世界会議が日本で開催されるのは、初めてです。

サミットでは、鈴木敏文会長の講話のほか、セブン-イレブン・ジャパンによる商品開発、物流、出店戦略、単品管理とシステムなどのプレゼンテーション、さらには商品展示会やデイリー工場、店舗の見学などの内容が盛り込まれ、先進的な日本の取り組みを理解していただきました。

これを機に世界中のセブン-イレブンの均質化を図り、さらにグローバルな企業グループとしての飛躍を目指していきます。



基調講演

厳しい環境こそ

真価が評価されるチャンス

基本4原則、地域性、変化対応、ドミナント化を徹底追求してロイヤルティを育てよう



セブン-イレブン・ジャパン
代表取締役会長 兼 CEO
鈴木 敏文

各国の地域や文化に合わせた店づくりを

セブン-イレブン・ジャパンは今年で創業35年になります。これまで右肩上がりの成長を続けてきましたが、日本の経済環境がずっと好調だったわけではありません。日・中・米・英・タイ5カ国のGDP成長率の推移を比較してみても、近年の日本は最も低い水準にあります。しかし、景気が悪く中であつても、いまのお客様が何を求めているかを追求し、環境の変化に合わせていくことで、成長し続けることは可能です。

35年前、私たちはアメリカからセブン-イレブンのノウハウを導入しました。当時、日本ではパパ・ママストアと呼ばれるような個人経営の小規模小売店は不振に陥っていました。私

は、その活性化には経営の近代化、効率化が不可欠であると考え、セブン-イレブンを日本に導入しましたが、実際にアメリカのセブン-イレブンからそのまま導入したものは看板と会計システムだけでした。日本のお客様に支持される店であるためには、品揃えをはじめ、あらゆるものを日本の実情に合わせて、自分たちでつくりあげる必要があつたのです。現在のセブン-イレブン・ジャパンの商品、情報システム、物流システムなどは、日本のマーケットに対応するための試行錯誤から生まれたものです。

いま、お弁当やおにぎりなどは、日本のコンビニエンスストアの主力商品となつていきます。しかし、我々がこれを商品化した当初は1日に数個しか売れませんでした。それでも味、鮮度などを絶えず高めるなど、徹底して商品を育てる努力をしてきました。その結果が、他のコンビニチェーンと比較して10万円以上の日

販格差となつていっています。皆さんの国や地域の生活に密着した商品の中には、将来、主力商品となるものが必ずあります。その商品を徹底して育てていくことが必要です。

現在、セブン-イレブンは各国でナンバー1コンビニエンスストアとして支持されていますが、私から見れば、まだまだ業績を伸ばす余地があります。それぞれの国で自分たちのお客様のニーズに合わせた品揃え、サービスといった「地域性への対応」と、時間とともに変化していくお客様ニーズの「変化への対応」を、同時に実行することが重要です。

実績を上げている中国の店舗

中国への出店も、いま述べてきた基本を踏まえて進めています。現地の生活様式、食生活などを徹底してリサーチし、地域の実情に合った店づくりに取り組み、たとえば、日本では

最後に、厳しい経済環境にあつてもさらに業績を上げるチャンスはあるというアグレッシブな経営に取り組み、世界のセブン-イレブンが一体となつてロイヤルティを上げていくことを誓い合いたいと思います。

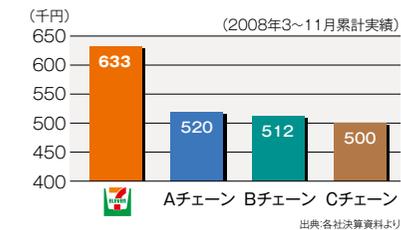


商品展示会では、オリジナル商品や陳列方法などに関心が集まり、多くの質問が飛び交いました。

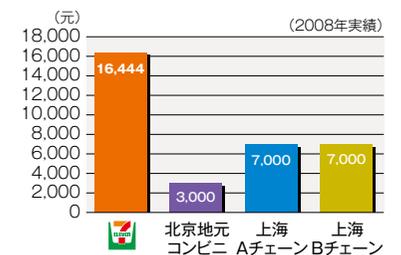


平均日販の比較

●国内主要コンビニチェーン



●中国国内コンビニチェーン





世界に35,934店
 ※2009年2月末日現在
総売上高5兆5,041億円
 ※2008年合計(\$ = 100円換算)

世界の15の国と地域に展開するセブン-イレブン

いつでも、どこでも、お客様に愛される店づくりを合言葉に地域に密着したサービスに取り組んでいます

セブン-イレブン
World Wide News

中国・上海に新店をオープン

中国全土を視野に入れた展開へ

4月30日、多くのマスコミから注目を浴びる中、上海に4店舗が同時オープンしました。
 今後は、中央政府の要望もあり、「セブン-イレブン中国」が中国におけるマスターライセンスサーとして、積極的に各地での展開を推進します。この度の上海出店は、その第二弾。台湾でセブン-イレブンを展開する統一超商が、「セブン-イレブン中国」とライセンス契約を結び運営を担い、「セブン-イレブン中国」は、これまでに北京で蓄積してきたノウハウや経験を全面的に提供します。同時に、これまで地域や展開企業ごとに異なっていた経営手法や方針を統一し、中国国内に「良質な商品・サービスを提供するセブン-イレブン」というブランドイメージを確立していきます。



騰飛大廈店での開店セレモニー。店内調理のお弁当とおでんが大人気でした。

インドネシアに進出

今秋を目処に新店をオープンへ

今回のサミット期間中、インドネシアのモダン・インタナショナルグループは、セブン-イレブン・インクとライセンス契約を結び、セブン-イレブンを展開することになりました。1号店は今秋を目処に首都ジャカルタ市内でオープンし、オフィス街を中心にドミナントを進めていきます。サミットにも参加したヘンリー・

ホノリス社長は「ジャカルタには、コンビニエンスストアはありませんが、近代化した店舗ではなく、今回のセブン-イレブンの進出は地元にとって大きな期待です。すでに接客などのトレーニングも始めており、これまでになかったフレッシュフードの展開などでも大きな差別化ができると思います」と抱負を語りました。



4月3日、サミット会場で行われた調印式。「商品開発も、インドネシア最高の品質・技術をもつ企業と進めていきます」とホノリス氏(右)。



北京に合わせた商品、店づくりで支持を得て 今年はフランチャイズ本格展開へ

セブンイレブン北京
董事長
牛島 章

今年の本格的にフランチャイズ展開をしていきます。セブンイレブン北京の成果が高い評価を得ているため、オーナー希望者は多いのですが、一番大切なのは、セブンイレブンの理念と方針を理解し、日々の業務の中で

フランチャイズ展開に向けて教育を強化

商品開発は日本で培った開発手法を活かし「安全・安心」「味」「リーズナブルな価格」を徹底追求しています。現在、ファストフードの約50%がオリジナル商品となり、差別化の大きな武器となっています。また、ナショナルブランド商品に関しても、一流メーカーとタイアップした限定品や、通常は百貨店でしか扱っていない商品などを展開。他社が価格競争に走る中、「セブンイレブンにしかない」という魅力ある品揃えで支持を広げています。

さらに、油を多用する料理が多い中、ヘルシーさを打ち出した日本のおでんやおにぎりはセブンイレブンの顔となります。おでんを1日1000個以上売り続けている店もあります。最近では、食生活の近代化・西洋化にともない、オリジナルのパンやコーヒーにも力を入れ、昼食を買うならセブンイレブンというイメージが定着しました。

2004年に1号店をオープンして以来、セブンイレブン北京は、中国のお客様に合った店づくりにまい進してきました。たとえば、店内調理した温かい惣菜を自由に組み合わせられるお弁当の開発は、日本でもない新しい試みです。いつでも同じ味を提供できるよう、カット済の食材や小分けした調味料を納入し、キッチン専用の指導員が各店を回って調理指導や管理をする仕組みをつくりあげてきました。

北京に定着させた新しい食文化

また、セブンイレブン・インクの進む方向を明確化しました。その第一が、BCP（ビジネス転換プログラム）により、既存小売店からセブンイレブンへの転換を積極的に推進し、店舗網の拡大を加速することです。不況下で、多くの中小規模小売店の経営者が打倒策を求めると、BCPはそのソリューションとして注目されています。す



店内調理のできた惣菜を組み合わせられるお弁当が人気。



店頭で行われているFCの勉強会。店舗のサポート力を強化します。

基本4原則を徹底してもらおうことです。そのため、教育は最重要課題ととらえています。直営店で2〜3年かけて優秀な店長を育て、独立してもらおうという方法をとりながら、地道に店舗を拡大していきたいと思えます。店にもオーナーになりたいという熱心な従業員が多く、今後の新店で活躍してもらえると期待しています。現在、FC（店舗経営指導員）の他、店内調理のトレーナーも各店を回っていますが、こうした店舗サポート体制のための指導員教育も強化していきます。

中国でのコンビニエンス拡大の基盤ができてきたことにもない、今年、さらに新たな展開を目指して、天津への進出を予定しています。天津は中国4大都市の一つでもあり、規模、経済ともに大きなマーケットです。今後は出店を加速し、セブンイレブン北京として年間100店舗以上の出店を目標にしています。



加盟店サポートに全力を集中する会社へ 組織文化を根底から変える

セブンイレブン・インク
CEO 兼 社長
ジョセフ・M・デピント

私が2006年に社長に就任して、まず取り組んだのは、「すべては加盟店のために力を尽くす」企業文化への転換です。組織の一番上に加盟店を置き、本部のあらゆる部署は加盟店のサポートに全力を注ぎ、経営陣はその本部組織をサポートするという役割に、組織の在り方を根底から変えました。

「加盟店に仕えながら、あるべき方向に導く」

本社の名称も「ストアサポートセンター」に変え、加盟店に「仕えながら、あるべき方向に導く」というサーバント・リーダーシップを組織のDNAとして根付かせるべく努めてきました。その結果、社員は言葉だけで加盟店を指導するのではなく、現場に入り込み、ともに仕事の仕方を変えて、成果が上がることを示して、オーナーの理解と信頼を得られるようになってきました。

また、セブンイレブン・インクの進む方向を明確化しました。その第一が、BCP（ビジネス転換プログラム）により、既存小売店からセブンイレブンへの転換を積極的に推進し、店舗網の拡大を加速することです。不況下で、多くの中小規模小売店の経営者が打倒策を求めると、BCPはそのソリューションとして注目されています。す



お客様の生活防衛意識にスピーディーに応えた「セブンセレクト」が、来店モチベーションを高めています。



アメリカはもちろん、他国のセブンイレブンでも人気の高いフローズン飲料の「スラービー」。

グループの一員として挑戦を続けます

私は米国経済の不況が顕現化する以前に、お客様の買い方から不況を感じていました。可処分所得が減り、儉約というニーズにマッチしたものが買われません。その中で、手軽な価格で品質はNB商品と同等以上のPB商品「セブンセレクト」が売上げを伸ばしており、菓子類もトップ5はすべて「セブンセレクト」です。パスタや小麦粉などで家で調理するアイテムも急激に売れ始めています。こうした変化に素早く対応していくことが、セブンイレブンのブランドとロイヤルティを高めていくこととなります。

私たちは、これまでもセブンイレブン・ジャパンと密にコミュニケーションを取り、学ばべき点は積極的に取り込んできました。今後は、連携をより強め、原材料の調達や商品の共同開発、産地開発など、グローバルレベルでのシナジーを出していければと考えています。私たちはセブン&アイHLDGSの一員であることを誇りに思い、ともにさらなる高い目標に向かって挑戦していきたいと思っています。

セブンイレブンに転換した既存小売店は、以前に比べ40〜100%も売上げを改善しています。

第二に、単品管理の推進です。日本が作りあげてきた単品管理に基づいた発注の仕組みは、他チェーンにはないものです。今後、これがますます大きな力を発揮していくと考えています。第三に共同配送の導入を図り、ロサンゼルスで先行テストを進めます。これにより、店舗の発注に基づいたきめ細かな商品供給へと根底から変えていきます。



メキシコ

ぶれない哲学と進化し続けることが成長の鍵と確信

セブンイレブン・メキシコ
会長兼CEO ルイス・チャバ



20〜30歳代のお客様を中心に、来店客数は1店舗1日約千人。ここ数年の積極的なドミナント出店で、共同配送センターのメリットも現れ、単品管理も進んでいます。お店でドリップする「コーヒー」「カフェセレクト」が好評で、8つのフレイバーを好んで混ぜて飲むのにも人気があります。また、「ビッグドーナツ」やサンドイッチ、サラダなどの「ビッグランチ」といった開発商品も伸びており、今後さらに注力していきます。

来日するたびに期待以上の収穫があります。セブンイレブン・ジャパンの「変化への対応」という哲学がまったくぶれず、さらに進化し続けていることに、驚きと尊敬を覚えます。今回はとくに、パートナー企業とのチームMDの事例が参考になりました。



「ビッグドーナツ」や「ビッグランチ」はパートナー企業と開発したオリジナル。

オーストラリア

国内ナンバー1シェアを確立
さらに徹底、継続で差別化を図ります

セブンイレブン・ストアーズ
CEO ウォーレン・ウィルモット



オーストラリアにはコンビニエンス事業会社が大小あわせて1000社以上あり、私たちはその中でナンバー1のシェアを確保しています。客層は若く、35歳以下のお客様がほとんどです。立地に合わせてターゲットを6種に分け、ニーズに合わせた品揃えを行っています。人気商品は他チェーンにはないオリジナル飲料の「スラッピー」やミートパイ、オーストラリア人好みのチキン系のメニューです。

今回、お弁当工場を見学し、衛生管理の素晴らしさに感激しました。商品展不会では、FCGさんが鈴木会長の話と同じ内容を熱く語っており、全社員に方針が浸透していることを実感。戦略を深耕、継続し、一貫性を持って事業を展開していく重要性を改めて感じました。



今後、さらに力を入れていきたいのはサンドイッチやパストリー。「ミートパイ」も人気です。

台湾

商品・サービスの充実で
人々の暮らしに欠かせない存在に

統一超商
COO 謝健南(ジエムス・シャ)



台湾ではドミナントでの出店を強化しており、来店頻度も高く、1日の来店客数は台湾の人口とほぼ同じ計算になります。お弁当、パンやコーヒーの利用はもちろんで、1日平均126件の利用がある公共料金の収納代行や、本のネット通販の店頭受取りも多く、人々の暮らしに欠かせない存在です。

今回は、セブンイレブン各部門の内容について理解を深めることができ、とくに、「セブンプレミアムの考え方と事業戦略に強い印象を受けました。4月30日には上海でも出店をスタート。競争が激しいエリアですが、上海市、セブンイレブン中国、セブンイレブン北京との強い連携で、中国での絶対的なロイヤルティを確立できると自信を持っています。



米飯、サンドイッチ、デザートなどと並び、台湾でも「おでん」は売れ筋。コーヒーも売上げの6〜7%を占める人気商品です。

香港

圧倒的なお客様の支持は
多様なニーズへのきめ細かな対応から

香港コンビニエンス・ストアーズ
CEO 張家榮(トーマス・チャン)



香港では、300店以下の他のコンビニエーンに対し、セブンイレブンは900店以上と圧倒的なシェアを占めます。メインの客層は学生とサラリーマン・OLで、朝食、ランチ、軽食の購入が中心。サンドイッチや弁当も売れますが、人気なのは「ディムサム」と呼ばれる点心で、まとめ買いが多いですね。新聞・雑誌を買いにこられるお年寄りはお孫さん用のお菓子を買われることも多く、品揃えも充実させています。また、主婦層にはデイリー商品やパンなどで価格面でもスーパーに負けない目玉商品をつくり、プラス購入で客単価のアップを促進。

今回のサミットでは、最新のオペレーション手法、商開発、システムが大変参考になりました。私たちもさらに進化を図っていきます。



人気のディムサム(点心)は、一度に2個、3個と買われています。なかでも売れ筋なのは「カレーフィッシュボール」と「蒸しシュウマイ」。

シンガポール

「FBO」の精神で店舗を展開
国民の好感度も上昇中です

ゴールド・ストレーツ・シンガポール
ジェネラル・マネージャー ビクター・チアモット



シンガポールでは、「FBO(First/Best/Only)」という考え方を大切にしています。つまり、ビジネスパートナーと良好な関係を築きながら、質の良い商品をどこよりも早くお客様に提供すること、他店にはない商品を充実させることです。具体例としては、フロアズンの炭酸飲料「スラッピー」をはじめとするオリジナル商品の販売、公共料金支払いの受付、電子マネー導入などです。その結果、我が国のセブンイレブンは、お客様から「便利で、いいものがある店」として認知され、企業の好感度調査などでもつねに上位にランクされています。

今回のサミットでは、オペレーション、出店戦略、物流などすべてが連動して、コンビニ業態の強みとなっていることが印象に残りました。



「クイック&easy」シリーズで提供しているヌードルや焼飯、サンドイッチなどの開発商品が人気です。

マレーシア

ローカルフードへのニーズに
今後もさらに応えていきます

コンビニエンス・ショッピング
エクセクティブ・ディレクター スオン・ナン



20〜30歳代の男性がお客様の70%を占め、タバコの売上げが大きいのが特徴です。一方で、好きなファストフードの店としてケンタッキ、マクドナルドとともにセブンイレブンの名があがるなど、フレッシュフードへの注目度や期待度にも大きいものがあります。中でもマレーシアのローカルフード「ナシルマツ」などは朝食・昼食でのニーズが高く、地域性は今後さらに強化するべき分野だと思っています。

鈴木会長が日本独自のセブンイレブンを築き上げたように、マレーシアでも文化に根差した店づくりを目指したいと思っています。見学した工場の衛生状態や、お店の行き届いたクリンリネスも大変参考になりました。



「ナシルマツ」は、ココナッツミルクで炊いたご飯を、付け合せの具とスパイスなソースで食べるマレーシアの定番メニュー。

フィリピン

軽食だけでなく、「食事が買える店」としての認知獲得を図っています

フィリピン・セブン・コーポレーション
社長 ビクター・バタート



客層は18〜25歳がメインで、軽食が多く出ます。ホットドッグは1店舗平均で1日1500個、「スラッピー」は167個を売る定番メニューです。また、店でご飯を炊いて料理をトッピングした丼ものにチャレンジし、1日70食を販売する人気商品に。軽食だけでなく「食事が買える店」として認知が高まり、幅広いお客様の獲得につながっています。今後は、年間100店舗の出店を目指し、既存他業態からの転換によるフランチャイズ化やセブン-イレブンのノウハウの注入による活性化を図ります。今回のサミットでは、



店で炊いたご飯に温めた具をトッピングした丼メニュー。新たな人気商品に成長中です。

他のチーンが展開済みのエリアでもトミナント出店で参入し、一番の集客力を持つに至った事例が印象的でした。ドミナント戦略の重要性を感じています。

韓国

競合店の猛追をバネに独自のフレッシュフード開発に注力

コリア・セブン・コーポレーション
社長 朱 允煥(ウーホオン・ジヨ)



男性客はタバコ、女性客は食品とドリンク類へのニーズが目立ちます。サンドイッチや韓国おにぎり「キムパッブ」など、味と品質にこだわったフレッシュフードを展開していますが、売上げ全体の中での構成比は低く、まだまだ伸びる余地があると考えています。韓国では競合との競争が激しく、差別化できる商品開発は大きな課題ですが、伝統料理を取り入れたメニューでお客様の食生活への密着度を高めたり、店内で実演販売するといった売り方の工夫などで、成長に結び付けていきたいと考えています。今回のサミットでは、変化に対応すること、さらに売上げを伸ばしていけるという点が印象的でした。各国でのフレッシュフードの開発・展開例なども参考に、挑戦を続けます。



海苔が決め手の「ライスサンド」と「韓国風海苔巻き」。

タイ

基本の徹底が成長の要因
今後は強い差別化商品の開発を

CP・セブン・イレブン・パブリック
社長 ビヤワット・ティタサツタヴォラクル



タイでは、この10年で既存店の1日あたり客数が300人増の1200人に、売上げは過去7年間、毎年8〜10%増と好調に伸び続けています。その理由は、基本4原則の徹底をはじめとする地道な取り組みを続けてきたことにあります。また、ドミナント戦略の拡大、単品管理の進化による機会口入の減少、毎週30〜60アイテムにおよぶ新商品の投入、公共料金取り扱いの拡大なども大きな要因となっています。今回のサミットでは、生産性の向上や競合対策、立地選定、さらに商品展示会で見えた陳列方法が印象的でした。とくに感動したのは「セブンプレミアム」の考え方や取り組み方です。今後は、こうした強い商品開発を目指したいと思っています。



焼きたてを提供するソーセージは定番の人気商品。ローカルフードも豊富に揃えています。

スカンジナビア

コーヒーと焼きたてパンで
北欧人の生活スタイルに密着

スモール・ショップス・スウェーデン (写真右から)
CEO ヨハン・サングネス
スモール・ショップス・ノルウェー
M&A本部長 モツグレガード・マグナー
スモール・ショップス・デンマーク
マネージング・ディレクター ジェスパー・オスタガード



北欧はヨーロッパの中でもコーヒーの消費量が多く、とくに人気の商品です。中でもスウェーデンでは独自のフレーバーを開発しており、1店での1日の平均販売量は190杯もあります。



焼きたてのパンやケーキが人気。

フレッシュフードでは、ホットドッグや寿司などもありますが、「一番のおすすめは「フレッシュベーカーリー」」。3カ国ともに、店内で焼いたパンを提供しています。一方で昨今の健康志向をとらえてサラダなどの商品を強化し、女性客の増加につながりました。今回学んだ日本のシステム、とくに単品管理のやり方を、積極的に取り入れていきたいと思っています。

ハワイ

ローカル色豊かなフレッシュフードで
地域のお客様から強い支持を獲得

セブン・イレブン・ハワイ・インク
社長 グレン・ナガトリ



ハワイでは現在56店舗を展開しています。ハワイといってもワイキキキビーチのような観光地ではなく、セブーンイレブンの多くは、各地域で生活するお客様の近くで、日常生活の利便性を提供している店舗です。朝は出勤時にコーヒーやペストリー類を、昼はローカルフード「スパムムスビ」や弁当などを、午後には放課後の学生たちがスラッピーを買い、夜は弁当や惣菜、ビールやスナックなど、1日を通してニーズに対応しています。フレッシュフードの品揃えを重視し、単品管理を徹底することで、平均商品日販は6155ドル(約63万7000円)と、各国ライセンスの中でも2位の高さを誇ります。ハワイ経済は、不況による観光客の減少で厳しい状況ですが、地域のお客様に愛される店づくりで、前年売上額クリアを続けています。



セブン-イレブンの「スパムムスビ」は、地元の有力新聞の読者による「もっとも愛されているスパムムスビ」に3年連続で選ばれています。

広東(中国)

接客レベルの向上に力を入れ
さらに平均日販を上げていきます

広東 Sai Yi コンビニエンス・ストアーズ
CEO 李佳恵(ジエニー・リー)



現在、深圳と広州に店舗を展開しています。お客様の男女比は半々くらいです。それぞれの立地に合わせた品揃えを工夫し、店内調理で温かいお弁当や飲料を提供しています。電車、バス等の電子マネーカードでの決済もでき、お小遣いを使わずに済ませたい子どもにカードを与えている親も多いためです。設立以来、最も力を入れてきたのは接客サービスです。それが競合との日販格差につながっている大きな要因だと思っています。今回のサミットでは、さらにフレッシュフードを強化し、サービスレベルの向上やドミナント化を強力に進めていかなければならないと痛感しました。リースナブルで高品質なPB商品の開発にも着手し、差別化を図るとともに、お客様により喜んでいただける店にしたいと思っています。



人気の軽食「ビーフボール」や「フィッシュボール」を提供するファストフードコーナー。



「ミレニアムリテイリング グループシナジープロジェクト」の取り組み

昨年10月より本格的に動き出した、ミレニアムリテイリング「グループシナジープロジェクト」。売場展開や商品開発において、成果や新たな活動の芽が出てきています。西武池袋本店・生鮮売場の改革を中心に、グループ資源を活用した新しい百貨店像を創造するミレニアムリテイリングの動きをお伝えします。

「西武生鮮活性化プロジェクト」

西 武池袋本店では、鮮魚、青果、精肉の生鮮売場の改革を2月からスタートしました。ヨークベニマルの大高善興社長をリーダーに、各部門にヨークベニマル、イトーヨーカドーからバイヤーが1年間出向し、新たな百貨店づくりに取り組んでいます。

池袋駅は西武池袋線をはじめ、JR、東武東上線のほか地下鉄も3線が乗り入れ、一日の乗降客数260万人という巨大ターミナルです。大高社長が鮮魚売場を訪れます。口にしたのは「目の前にこれだけ多くのお客様が通っているにも関わらず、品揃えはほんの一部

のお客様にしか対応していない」という指摘でした。そこで、百貨店としてのプレステージ性を維持しつつ価格帯に幅を持たせることで、お客様のデリーユースにお応えできる品揃えにチャレンジしたところ、購買客数が大幅に上昇し、前年実績をクリアし続けています。

「百貨店は『ハレの日』需要に対応するものと決めつけていた結果、『日常のおかず』への対応が不十分でした。また、近隣の競合店の動向にもあまり気を配っていなかったのも大きな反省点でした」

と鮮魚売場の担当者。今では毎朝、売場のお取引先とともに競合店の品揃え、価格を調査し、同品質で価格に差がある場合は、すぐに修正しています。また、毎朝行うミートイングでは、重点商品を決め、目標数値(数量・金額)、売り込み計画を立て、「強い意志」を持って目標に向かう体質づくりにも取り組んでいます。

「前年実績はクリアできていますが、私たちの目標はもっと高いところにあります」と語るのは、ヨークベニマルから出向しているプロジェクトの実行リーダー。「そのために改善すべき点は、お取引



従来にない品揃えで購買客数が飛躍的に伸びた鮮魚売場。

新しいお取引先で売上げ好調の青果売場

青 果については、3月から新しなお取引先に変えて、売上げが前年比14.5%で推移しています。事前にお客様にアンケートを行った結果、年配の方は「量が多い」というご意見、30歳代では「価格帯が高い」というご指摘が多く見受けられました。そこでこれまで3本単位で販売していたネギをバラにして1本から売るなどの工夫をしたところ、「買いやすくなった」と評判は上々。売上げも大きく伸長しています。

「一方で、百貨店としての使命もきちんと果たさねばなりません。価格志向が強まる中、お客様が百貨店に求めるもの一つに『旬を先取りした品揃え』があります。たとえばタケノコ。『日々のおかず』としてなら水煮でも十分ですが、この時期ならではの旬を味わいたい方は、やはり朝掘りタケノコをお求めになります。産地(ブランド)にもこだわると、品揃えや価格帯の幅を持つて様々なニーズにお応えしていくことが大切な要素です」と語るのは、イトーヨーカドーから出向している青果担当者です。

「一人暮らしやマンション住まいの増加によるライフスタイルの変化から、洗濯物を部屋で干す方が増えています。そこで、抗菌・防臭機能が高いことに加え、風合いが良く乾きやすいタオルを、イ

業態特性を活かした商品開発が進行中

商 品開発においてもグループシナジーの可能性を追求しています。現在イトーヨーカドーの商品開発力と百貨店の接客販売によるお客様からの情報という双方の強みをミックスさせた手法を取り入れ、風合いが良い抗菌・防臭機能

のタオルの共同開発に取り組んでいます。「一人暮らしやマンション住まいの増加によるライフスタイルの変化から、洗濯物を部屋で干す方が増えています。そこで、抗菌・防臭機能が高いことに加え、風合いが良く乾きやすいタオルを、イ

トーヨーカドー商品部と何度も協議を重ね開発しています」とミレニアムリテイリングのタオル・バス担当バイヤー。銀イオンを練りこんだアクリル繊維と綿糸を掛け合わせた専用紡績糸を使ったタオルを開発し、7月の販売開始を目指しています。

バラ売りや旬の味覚のいち早い提案で売上げ好調の青果売場。



イトーヨーカドーと組んだカシミア商品も着々と進行中。写真は内モンゴルでの打合せの様子。



イトーヨーカドー武蔵小金井店

グループの専門店とともに「こだわり」を伝える店づくり

3月19日、JR中央線の武蔵小金井駅南口に、2年ぶりのGMS（総合スーパー）タイプの店舗として「イトーヨーカドー武蔵小金井店」がオープン。食品や日常生活類度の高い商品の充実を図るとともに、「こだわり」の商品に配慮した品揃えを追求しています。

食品売場は、味、鮮度、安全・安心などにこだわった生鮮食品が並ぶ「市場ゾーン」と、すぐに食べられる惣菜、調理パン、ドリンク類など簡便商品が並ぶ「コンビニゾーン」で構成。青果売場では、カラーコントロールを意識し、ポリウム感、鮮度感をアピールした陳列に取り組んでいます。

日常生活類度の高い生活雑貨は、スピーディーに必要なものが探せるよう、ホームセンターの販売方法を取り入れたポリウム陳列でアピール力を高めています。

2階の衣料売場はアイテムを絞り込み、ポリウム展開による見やすさを追求しました。3階にはイトーヨーカドー最大級の約

100坪の文具売場を展開。カラフルなファイル、ノートや筆記具など、大人も楽しめる文具として新たな品揃えに挑戦し、ビジネスマンやOL層に好評で、人気売場の一つとなっています。



カラフルな各種文具から雑貨まで、オフィスが楽しくなるグッズを集積。

アカチャンホンポと連動した子どもフロア

既成GMSのフロア構成を根本的に見直した点も、同店の挑戦の一つです。4階には、年少人口の構成比が高く、ファミリーのお客様が多い地域特性を踏まえて、「アカチャンホンポ」が出店。実

需品から衣料まで、充実した品揃えと専門的な接客で、お客様ニーズに添えています。その他、子ども向け英会話教室やパソコン教室なども同フロアに設け、キッズ・ベビーに関するニーズにトータルに添える「子どもワールド」を構築。

さらに初の試みとして、子どもフロアに306席のフードコート



通路をはさんで左がイトーヨーカドー、右がアカチャンホンポ。トータルな「子どもワールド」を構成しています。

地域ニーズと時代の変化に答える新しい店づくりに挑戦

セブン&アイHLDGS.では、スーパーと専門店の組合せ、新業態など、グループの持つ資源を活かして、今のお客様のニーズに一番フィットした店づくりを、フレキシブルに展開しています。

を設置。これにより「子どもワールド」の延長として、多くのファミリー客にご利用いただき好評です。

また、子ども衣料売場のLED照明は、環境省が推進する「第1回省エネ照明デザインモデル事業」に採択されるなど、環境負荷低減の取り組みも推進しています。

ザ・プライス

生活応援型ディスカウントストアの出店を加速

厳しい環境が続く中、お客様の生活防衛意識に答えるべく、昨年8月にオープンした、イトーヨー

カドーのディスカウント業態「ザ・プライス」。食品を中心に、高品質で、安全・安心な商品をお得に無駄なく購入できることでお客様に支持を受け、西新井店、川口店ともに業態転換前に比べて、客数は約2倍、売上も7〜8割アップと、好調に推移しています。

こうした動向を踏まえて、イトーヨーカドーでは「ザ・プライス」の出店を加速。3月20日に「鎌ヶ谷店」、26日に「西川口店」、28日に「五香店」、さらに4月17日に「蕨店」、24日に「東松山店」を、既存店から業態転換してオープンしました。今年度末には首都圏を中心に、合計20店舗になる予定です。今後も、お客様のニーズに合わ



開店前から多くのお客様が並ばれ、1日で賑わった五香店。

類、ギフトなどこだわりの味を提供しています。

約30坪という小規模出店は「ザ・ガーデン」にとっても初の試み。コーヒーの試飲販売など、こだわりの部分をていねいにお客様に説明しておすすめる接客販売で好評を博しています。

せた店づくりとして「ザ・プライス」や都市型ホームセンターなどの展開を推進していきます。

イトーヨーカドーすすきの店

アインファーマシーズと共同出店

3月26日、札幌市のショッピングセンター「ラファイラ」の地下1・



アインファーマシーズのドラッグストア「アインズ&トルペ」。

2階に、イトーヨーカドーすすきの店が食品特化型の店舗としてオープンしました。同ビルの1階には、アインファーマシーズのドラッグストア「アインズ&トルペ」がオープン。提携後初の共同出店となりました。今後は、セブン&アイHLDGS.との共同出店を拡大し、グループシナジーを高めていきます。



ギフトや進物の商品が好調の「ザ・ガーデン」。全国各地からこだわりの味を揃えました。

Report-1
ヨークベニマル

**全店舗の「徹底力」アップに威力
モデル店舗による「基本の標準化」**



試食販売を繰り返しながら定着させてきた地元メーカーの納豆。低価格の大手メーカー商品中心の中で、地道に売上げを伸ばしています。

宮城県仙台市北郊にヨークベニマルが南吉成店をオープンしたのは2002年。この店舗は、当初から単品管理、チームMD、生鮮食品の調理技術や接客技術のレベルアップを徹底追求するモデル店舗と位置付けてスタートしました。このため、全部門にベストメンバーを配置。さらに各部門にはマネジャーのほかに管理や教育、仕入権限を持つ責任者も配置し、つねに果敢に挑戦を繰り返しています。ヨークベニマルが基本

店されるお客様の食卓を、より楽しく、豊かに「便利に」というコンセプトと明るくフレンドリーな接客、クリンリネス、味・鮮度の追求、品揃えの実践を通し、商圏内のシェアを圧倒的に高めることに挑戦しています。

宮城県仙台市北郊にヨークベニマルが南吉成店をオープンしたのは2002年。この店舗は、当初から単品管理、チームMD、生鮮食品の調理技術や接客技術のレベルアップを徹底追求するモデル店舗と位置付けてスタートしました。このため、全部門にベストメンバーを配置。さらに各部門にはマネジャーのほかに管理や教育、仕入権限を持つ責任者も配置し、つねに果敢に挑戦を繰り返しています。ヨークベニマルが基本

店されるお客様の食卓を、より楽しく、豊かに「便利に」というコンセプトと明るくフレンドリーな接客、クリンリネス、味・鮮度の追求、品揃えの実践を通し、商圏内のシェアを圧倒的に高めることに挑戦しています。

チームなどが随時派遣され、一緒に働きながら同店のノウハウや技術をマスターするなど、教育の実践の場としても活用されています。

「検証会」で情報共有
さらに、南吉成店では3か月に1回「検証会」を開催。同社幹部や各地域のゾーンマネジャー、スーパーバイザーなどが参加して、各部門の取り組みにおける情報収集・仮説・検証と成果の発表が行われています。この検証会を通じて、仕事を進めていくうえで

の「ロジック」を学び合い、共有化し、「いまのお客様のニーズ」に適合した利益フォーマットづくりに結びつけています。



各部門と情報共有しながら、毎日の食事を提案。メニューを考えたり、食材を揃える手間、つくる手間を少しでも省く「時間のサービス」を、つねに意識した売場づくりをしています。



バラ、袋入り、大袋と用途に合わせて選べるきゅうり。漬物向けの大袋を友だち同士で分け合うお客様も。

Report-2
ミレニアムリテイリングへそごう徳島店

**お客様とともに「地産地消」MD開発
行列のできるパンづくり**

そごうでは、地域のお客様に愛される店づくりの一環として「地産地消」を目的とした商品開発と販売に着手し、地域の活性化に貢献しています。徳島店では、すだち、鳴門金時、ゆず、鳴門わかめといった一次産品が多い土地柄であることを活かし、「行列のでき



徳島の名産品が、おいしいパンに生まれ変わりました。右から「鳴門金時デニッシュ」、「ピア・スパイシー」、「ゆず味噌フォカッチャ」。

るパンづくり」に挑戦。開発段階からお客様やマスコミを巻き込んだ取り組みで、県内外から高い注目を集めました。

「消費者である地元のお客様の声をしっかりと反映した商品をつくりたい。また、地方の名産品をより時代性に合った形に加工し、全国に発信できるように加工し、全国に発信できるようなヒット商品をつくるのは、百貨店ならではの仕事だ」という思いがありました」と、徳島店店長は語ります。

**地元を元気を呼び込む
一大旋風となったオリジナルパン**

2月末にスタートした取り組みは、ベーカーリー「ドンク」の協力を得て3月上旬に15アイテムもの試作品として完成。地元マスコミと一般消費者をモニターに招いた2回の「オリジナルパン試食会」で改良と絞り込みを行い、ゴール

デンウィーク前の4月25日には3アイテムを販売というスピードリーな展開です。

モニターには本格的なアドバイザーと口コミ効果を期待し、地元タウン誌の女性読者やインターネットで活動するパン愛好家の会のメンバーを招待。試食会では生地と具の相性や形状、価格や地元住民としての思いなど、数多くの真剣な意見が寄せられ、「百貨店が地元の名物をつくる」という取り組みへの強い期待感がうかがえました。

地元マスコミを巻き込んだ一大プロモーションも店舗主導で推進し、四国放送のニュースでの開発経緯の放映や、地元情報誌での特集記事を実現。こうした盛り上がりはNHKの全国ニュースでも取り上げられ、発売日には県内外から多くのお客様が来店され、長蛇の列となりました。

そごう徳島店では現在、菓子や惣菜部門でも地元メーカーとタイアップして徳島土産となるような名物づくりに着手しており、今後はファッションの分野でも地元の感覚に訴えかける「徳島スタイル」の提案に挑戦していきます。



4月10日にそごう徳島店で行われた試食会。味はもちろんネーミングや価格についても全員で討議しました。



店舗から地元情報誌に声をかけ、特集記事に。



販売初日から、売場は話題沸騰のパンに興味津々のお客様で大いに賑わいました。

手頃な価格で、味や雰囲気は本格派 「そばうどん處七福 弁天庵」を拡大へ

日本人に愛されている伝統的なそば・うどんを、より手頃な価格で、便利に楽しく提供する「そばうどん處七福 弁天庵」。2007年秋の初出店以来、地道にお客様の信頼を得て、今期は一気に20店舗への拡大を目指します。

そば・うどん市場は景気に左右されにくく、日本全国にスタンドそば(うどん)店が乱立しています。「七福」は、その市場に、高質感、落ち着いた、安全・安心といった新たな価値観を持ち込み、スタッフにも女性を多用。女性や高齢者も入りやすい店づくりで潜在的な需要を掘り起こしました。

座敷席を設けてくつろぎの場を提供しています。また、オープンキッチンでカラリと揚げた「かき揚げ」は、パチパチとてんぷらを揚げ音や食欲をそそる香ばしい香りが店内に広がり、人気の定番メニューになっています。

**気軽にに入れて手ごろな価格
さらに、こだわりの味と接客**

「そばは、もちろん本格的な二八そば。注文を受けてからの調理にこだわり、つねに茹でたて。揚げたてのおいしさが自慢です。また、女性スタッフを中心に、元気で明るくきめ細やかな接客で居心地の良い店を心がけています」と、「七福」チームの店舗開発担当者。

そば屋ならではの井メニューやサイドメニューも充実させ、手づくりの卵焼き、いなり寿司、



地下鉄駅の脇にある2号店の四谷三丁目店では、午後3時をまわっても、遅めの昼食や軽食として召し上がるお客様で店内はいっぱい。



揚げたてのサクサクしたかき揚げとコシのあるそばのコンビで大人気の「海老かき揚げとせいろそば」680円。

注文を受けてから揚げるかき揚げの音や香りが、ますます食欲をそそります。



セブン・イレブン・ジャパン新社長インタビュー

加盟店と全社員がベクトルを合わせ 「変化対応」に挑み続けます

5月21日に就任した井阪新社長にうかがいました



セブン・イレブン・ジャパン
代表取締役社長

井阪 隆一

略歴

1957年10月4日生まれ。1980年青山学院大学法学部卒業、セブン・イレブン・ジャパン入社。商品本部米飯・調理パン担当MD、加工食品シニアMD、デイリーシニアMDを経て、2002年5月取締役商品本部食品部長。2006年5月取締役常務執行役員。2007年1月商品本部長。2009年5月21日代表取締役社長就任。

長年にわたり商品開発を担当。中でも「かつて冷やし中華の開発で壁にぶつかった時に、『質の見える化』を実現した仕事が大きな糧になりました」。趣味は体を動かすことで、今年の東京マラソンに出場し、完走。座右の銘は「不易流行」。「何事も基本の徹底と変化への対応が欠かせません」。

耳にしますが、我々が時代のニーズに合わせて変わっていくことができれば、無限大のチャンスはあると考えています。

セブン・イレブンは、商品・サービスを革新し続けることで、変化するニーズに応えてきました。グループの開発商品「セブンプレミアム」の展開、そして「フライヤー(店内調理器)」の導入による出来立てのコロッケやから揚げの提供など、従来なかった商品・サービスが、主婦層など新たな客層の開拓に貢献しています。主婦層といういわば「生活のプロ」のお客様は、味、品質、価格に厳しいですが、納得していただければ日常的にお店をご利用になり、お買い上げ点数も多いという特性があります。また、昨年は「タスポ効果」が目されましたが、新しい商品提供を通じて、一過的な客数増に終わらせず、定着していただけるよう努めてきました。その結果、「タスポ効果」が一巡した地域でも客数増につながっています。

**挑戦が生む新たな成長のチャンス
あらゆる「質」の見える化を図る**

このような新しい取り組みの成

果や個店の優れた事例を全体に広げ「挑戦すれば、必ず報われる」という思いをオーナーさん、社員と共有し、元気に前向きに挑戦していく環境を整えることが、私の重要な仕事だと考えています。

今後、これからの変化を見据えた新たな挑戦として、製造・配送・販売の仕組みの見直しも進めていきます。いまのお客様に納得していただける商品価値とは何か、その価値を実現するにはどのような仕組みが必要か、根本的な議論を重ねていきたいと考えています。

また、これからはますます家庭での食事に関するニーズが高まり、「ミールソリューション」が求められてきます。その一環として店内調理の取り組みをさらに進め、お弁当に組み込むなどの新しい取り組みもテストを進めています。ネット販売のポテンシャルもさらに広がっていきます。

セブン・イレブンは今年35周年を迎えますが、創業以来の伝統は何と言っても「質へのこだわり」です。これからも商品・サービス、店づくりなど、あらゆる面で目標品質を定め、「質の見える化」を通して、さらなる向上を図ってまいります。

高まる「身近なお店」への期待

いま、お客様のコンビニエンスストアへの期待は高まっています。たとえば、小売店の店舗数は1982年をピークに、年間2万軒以上が減少しています。その一方で、高齢化によって郊外までお買物に出かけるのが困難という方や、家

事やお買物を合理的に済ませたい

という共働き世帯の増加を背景に、「身近なお店」が強く求められています。こうした点を踏まえて、まだまだ出店の余地はあり、今年度の出店目標1000店の達成に向けて、積極的に出店を進めていく予定です。コンビニエンスストアは飽和状態にあるという声をよく

セブン-イレブン/イトーヨーカドー/ヨークベニマル

福島県と「地域活性化包括連携協定」を締結

4月2日、福島県とセブン-イレブン、イトーヨーカドー、ヨークベニマルの3社は、地産地消や食育、健康増進、災害対策など10分野における相互の連携を強化し、地域の活性化を目指す「地域活性化包括連携協定」を締結しました。福島県が民間企業と包括協定を締結するのは今回が初で、行政とセブン-イレブン、イトーヨーカドー、ヨークベニマルの3社同時の締結も初となります。



締結の席で協定への期待を語る福島県の佐藤雄平知事。

店舗オープン情報

2月27日(金) ヨークベニマル日立会瀬店

●茨城県日立市会瀬町4-14-1 ●店舗面積:2,066㎡

3月19日(木) イトーヨーカドー武蔵小金井店

●東京都小金井市本町6-14-9 ●店舗面積:18,760㎡

アカチャンホンポ 武蔵小金井イトーヨーカドー店

●店舗面積:1,064㎡

(詳細は20～21ページをご覧ください)

3月20日(金) ザ・プライス鎌ヶ谷店

●千葉県鎌ヶ谷市富岡1-1-3 「鎌ヶ谷ショッピングプラザ」内

●店舗面積:1,750㎡

3月25日(水) ヨークマート南毛利店

●神奈川県厚木市温水906-1 ●店舗面積:2,306㎡

3月26日(木) イトーヨーカドーすすきの店

●北海道札幌市中央区南4条西4丁目1番地

●店舗面積:4,514㎡

ザ・プライス西川口店

●埼玉県川口市西川口2-3-5 ●店舗面積:1,580㎡

3月28日(土) ザ・プライス五香店

●千葉県松戸市常盤平5-22-3 ●店舗面積:5,410㎡

4月17日(金) ザ・プライス蕨店

●埼玉県蕨市塚越1-7-9 ●店舗面積:5,390㎡

4月24日(金) ザ・プライス東松山店

●埼玉県東松山市箭弓町1-15-13 ●店舗面積:6,780㎡

セブン&アイHLDGS.

2009年度「お取引先懇談会」を開催

5月13日、セブン&アイHLDGS. 各社のお取引先で構成される「セブン&アイHLDGS. お取引先懇談会」総会が開催され、767社、1,177名が参加しました。

セブン&アイHLDGS. 村田紀敏社長、お取引先を代表して森永乳業の大野晃会長のあいさつに続き、お取引先とのチームMDの事例を紹介したビデオを上映。その後、鈴木敏文会長より、消費環境の変化とそれに対応した取り組みの説明があり、お取引先とともに時代ニーズに即した新しい挑戦をしていくことへの協力をお願いしました。



セブン-イレブン

第6次総合情報システムが「IT賞」を受賞

2月12日、セブン-イレブンの「第6次総合情報システムとプロジェクトマネジメント」が、社団法人企業情報化協会(IT協会)の「IT賞」を受賞しました。これは、システムの企画・開発プロセス・評価手法の標準化を図り、パートナーメーカーとの役割分担を明確にし、効率・品質の良い開発を行ったことが評価されたものです。

「IT賞」は、経営とITの効果的な融合により、企業活動の戦略的展開を実現し成果をあげ、将来にわたって他の模範となる取り組みと認定された企業に贈られます。

イトーヨーカドー/セブン-イレブン

お客様の節約志向に応えたイベントと一斉値下げを実施

経済不安が続く、お客様の節約志向がますます高まる中、イトーヨーカドーでは、お買上げ金額に応じて現金をお返りするキャッシュバックセール、衣料・日用品の現金下取りセールなどを実施し、お客様から支持をいただきました。

さらに、原油価格の下落や円高メリット、産地シフトなどにより、大幅な価格見直しを実現。3月18日より衣料・住居・食品の2,600品目を、4月15日より衣料・住居の2,400品目を一斉値下げしました。また、セブン-イレブンでも4月14日より、台所洗剤やハミガキ・ハブラシなど、使用頻度の高い雑貨31アイテムを値下げ。今後もグループのスケールメリットや仕入の見直しなどで、お客様のニーズに対応していきます。

セブン&アイHLDGS.

「流通とITの共創」を目指してセブンインターネットラボを設立

セブン&アイHLDGS. と日本電気(株)は、「流通とITの共創」をテーマに、情報化社会に向けた研究・システム開発を行う(株)セブンインターネットラボを設立しました。主な事業内容は、ネットとリアル融合ビジネスの研究、データ活用ノウハウの研究とともに、システム開発による生産性の向上、グループのインターネットに関する開発・保守・運用の一元化によるローコストオペレーションの実現などです。グループの発注システムの開発に当初からかかわってきた日本電気との協業により、新しい時代のニーズに応える新しいITビジネスのモデルづくりに挑戦していきます。



2月17日にセブン&アイHLDGS. 本部で行われた設立記者会見。左より、後藤セブン&アイ・ネットメディア社長、村田セブン&アイHD社長、鈴木セブンアンドワイ社長、相澤NEC副社長、木下NEC執行役員。

株式会社セブンインターネットラボ

- 設立日:2009年3月24日
- 所在地:東京都千代田区麹町五丁目4番地
- 代表取締役社長:鈴木康弘(兼セブンアンドワイ代表取締役社長)
- 資本金:200百万円
- 出資比率:(株)セブン&アイ・ネットメディア 50%
日本電気(株) 40%
セブンアンドワイ(株) 10%

セブン&アイHLDGS.

8月に「株式会社そごう・西武」誕生へ

8月1日をもって、そごうを存続会社として、ミレニアムリテイリングと西武百貨店の3社を合併し、「そごう」「西武百貨店」の店舗名称は維持したまま、存続会社の商号を、「株式会社そごう・西武」とすることが決まりました。

合併により、激変する消費環境の中、基幹店と複数店舗をネットワークする「商勢圏戦略」により、全店一体で運営する体制を構築します。業務統合で経営の効率化を図り、店舗と本部が一体となって迅速かつ柔軟な意思決定を行う経営体制を目指します。

セブン&アイHLDGS.

「2009年度経営方針説明会」を開催



3月10日、横浜アリーナにて、グループ各社の幹部社員約8,400名が参加し、「経営方針説明会」が開催されました。

前半は「過去と決別し、仮説を立て挑戦しよう」をテーマに、売場づくり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、厳しい環境下において、世の中の変化をいち早くとらえ、変化対応していくことへの重要性が語られました。

セブン&アイHLDGS.

合同入社式に1,266名が参加

3月12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、初参加のシェルガーデンを含めたグループ16社の新入社員1,266名が一堂に会しました。式典では鈴木敏文会長のあいさつに続き、ご来賓の脳科学者、茂木健一郎氏からお祝いの言葉が贈られました。

厳しい就職戦線乗り越えてきた今年の新人たちは、「喜びの歌」の合唱とともに、希望と情熱にあふれる社会人としての第一歩を踏み出しました。



今年シェルガーデンが初参加して16社合同に。新入社員代表の爽やかな「喜びの言葉」が会場に響きました。



第4期 報告書

2008年3月1日～2009年2月28日

2009年2月28日をもちまして第4期が終了しましたので、業績ならびに事業の概況についてご報告いたします。

当期における当社を取り巻く環境は、国際的な経済環境の著しい悪化のもと、所得の伸び悩みや雇用情勢の急速な悪化を受け国内の消費マインドの低下圧力がさらに強まるなど、厳しいまま推移しました。そのような環境において、当社およびグループ各社は、シナジー効果の拡大を図るとともに、既存事業のさらなる強化と、新たな事業展開に向けた事業基盤の整備を進めました。

●連結業績(2008年3月1日～2009年2月28日)

	2008年2月期		2009年2月期	
		前期比		前期比
営業収益	5兆7,523億円	107.8%	5兆6,499億円	98.2%
コンビニエンスストア	2兆3,957億円	106.5%	2兆3,086億円	96.4%
スーパーストア	2兆1,090億円	112.0%	2兆1,250億円	100.8%
百貨店	1兆253億円	103.7%	9,938億円	96.9%
フードサービス	1,139億円	93.7%	1,027億円	90.1%
金融関連	1,179億円	117.6%	1,248億円	105.9%
その他	366億円	113.3%	350億円	95.7%
消去または全社	△463億円	—	△403億円	—
営業利益	2,810億円	98.0%	2,818億円	100.3%
コンビニエンスストア	2,010億円	97.5%	2,133億円	106.1%
スーパーストア	340億円	116.8%	247億円	72.6%
百貨店	257億円	96.2%	183億円	71.2%
フードサービス	△42億円	—	△29億円	—
金融関連	210億円	85.8%	254億円	120.9%
その他	24億円	153.5%	20億円	83.2%
消去または全社	9億円	—	8億円	—
経常利益	2,782億円	98.7%	2,793億円	100.4%
当期純利益	1,306億円	97.9%	923億円	70.7%
為替レート	US\$1=117.85円 1元 = 15.51円		US\$1=103.48円 1元 = 14.85円	

セブン-イレブンみどりの基金

「国民の森林づくり推進功労者」として表彰

セブン-イレブンみどりの基金は、2004年9月に甚大な台風損害を受けた森林を再生するために取り組んできた、「支笏湖周辺台風災害・復興の森づくり」が評価され、林野庁から「国民の森林づくり推進功労者」として表彰を受けました。また、お客様からの募金をもとに毎年行っている公募助成については、2009年度は、ご応募いただいた374件の中から、273件に総額1億2123万5,814円の助成が決定しました。



表彰を受ける山本憲司理事(右)。

イトーヨーカドー

「清流四万十こしひかり」売上げの一部を 四万十川の環境保全活動に寄付

イトーヨーカドーでは、10年ほど前から四万十川流域でつくられているこしひかりを、オリジナル商品「清流四万十こしひかり」として80店舗で販売しています。この度、昨年8月1日から9月30日までの間の販売重量を1kg当たり1円に換算し、四万十川の環境保全活動を行っている「四万十川基金」に寄付を行いました。4月24日、豊かな実りをもたらす四万十の自然保全に向けて、63万147円をお届けしました。



財団理事でもある前田哲生四万十町長(右)に相澤良太バイヤーより寄付をお渡ししました。

セブン&アイHLDGS./セブン-イレブンみどりの基金

「三宅島緑化プロジェクト」にグループ各社社員がボランティア参加

2000年の噴火に見舞われた三宅島復興の一助としてセブン-イレブンみどりの基金では、緑化運動を支援してきました。今年はセブン&アイHLDGS.全体に活動を広げ、各社からボランティア参加を公募。総勢100名が5月9日、約1.7ヘクタールに4,200本もの植樹を行いました。



ヒサカキ、ヤブツバキ、オオバイボタといった火山ガスに強い種類を植樹。

ecoTopics

環境トピックス

セブン&アイHLDGS.各社の環境への取り組みをご紹介します。

セブン&アイHLDGS.

エコバッグ収益金の一部で 排出権を取得、日本政府へ寄付

イトーヨーカドー、セブン-イレブン、ヨークベニマル、ヨークマートでは、2008年1月より販売しているエコバッグの収益の中から、1枚につき5円を、国連で承認された温室ガス削減プロジェクトによる排出権取得に充てています。このたび、販売開始から1年を経過し、インドのタミル・ナドゥ州における風力発電プロジェクトによる500tのCO₂排出権を取得。2月末、日本政府に無償譲渡(寄付)し、日本の「チームマイナス6%」に貢献しました。



CO₂排出権を取得した、インドのタミル・ナドゥ州の風力発電プロジェクト。



決算概況

グループシナジーの強化、 新規事業基盤の拡充により 収益および利益成長戦略を促進

概況

当期は、国際的な経済環境が著しく悪化し、国内の消費マインドがいちだんと低下しました。このような環境の中で当社は、企業価値の最大化に向けてグループ力を結集し、シナジー効果の最大化に向けた取り組みに引き続き力を注ぎました。一例として、グループ共通のプライベートブランド商品「セブンプレミアム」の品揃えと品質の充実を継続して進めてきました。高品質、安全・安心、お求めやすい価格をコンセプトにした商品開発に対してお客様から評価をいただき、スーパーストア事業およびコンビニエンスストア事業の販売と収益の向上に貢献しました。

また下期には、ミレニアムリテイリングでもグループシナジープロジェクトを立ち上げ、グループのノウハウを取り入れて活性化を図ることにより、百貨店としてのプレゼンテーションを保ちながら、新しいお客様の開拓にも取り組みました。

さらに、既存事業の強化と新たな事業機

会の獲得に向けた事業基盤の整備も進めました。2008年4月にはエリアライセンシーによる中国でのセブンイレブン店舗の展開に向けて、セブンイレブン中国有限公司を設立。同年7月にはIT/サービス事業の再編・強化を図ることを目的に、(株)ブン&アイ・ネットメディア、2009年1月には(株)セブカルチャーネットワークを設立しました。また、2008年8月に大手調剤薬局の(株)アインファーマシーズと業務・資本提携を実施し、2009年4月には同社との間で合弁会社設立の基本合意に至りました。

これらの結果、当期の連結業績は営業収益が5兆6499億円(前期比1・8%減)、営業利益が2818億円(同0・3%増)、経常利益が2793億円(同0・4%増)、当期純利益が923億円(同29・3%減)となりました。

なお、当期の期末配当金は当初予想から2円増配の1株当たり29円、中間配当金27円と合わせて年間では1株当たり56円とさ

せていただきました。

事業セグメント別営業概況

●コンビニエンスストア事業

国内では引き続き都市部への出店強化と既存店舗の好立地への移転を積極的に推進するとともに、事業所、学校、病院などへの小型店舗の出店を進めました。また2009年1月に富山県と福井県へ、同年2月には島根県へ新規出店し、出店地域は37都道府県に拡大しました。商品面では店内で調理したでき立て

のファストフードや「セブンプレミアム」の販売、地域商品の開発に力を注ぎました。また、2008年7月には「セブンイレブンネット」



「セブンプレミアム」の導入で来店客層が拡大したセブンイレブン。

の品揃えを補完する機能を強化するなど、サービスの拡充にも努めました。

北米では、景気が急速に悪化する厳しい小売環境の中、ファストフードやプライベートブランド商品などの差別化商品の開発と販売に力を注いできた結果、米国既存店商品売上高伸び率が前年を上回るなど、販売は好調に推移しました。また、新規出店や直営店のフランチャイズ化なども積極的に進め、店舗網の拡充に努めました。

中国では、北京市での本格的なフランチャイズ展開および上海市内でのエリアライセンシーによる店舗展開の準備を進めました。

●スーパーストア事業

国内では、2008年3月にモール型ショッピングセンター「アリオ鳳」、同年11月には近隣型ショッピングセンター「イトーヨー



カドー本牧」を新規出店。また、既存店舗の業態転換により、新たに食品を中心としたディスカウントストア「ザ・プライス」を2店舗、都市型ホームセンター1店舗を改装オ

ープンし、いずれも好調に推移しました。

食品スーパーでは(株)ヨークベニマルを中心とした食品スーパー事業の再編・統合を進めるとともに、業務の効率化に努めました。中国では北京、成都とも、地域のお客様のニーズに合わせた商品・サービスの強化に努め、売上・利益とも好調に推移しました。

●百貨店事業

2008年3月に「そごう八王子店」を全館リニューアルオープン、同年10月には「西武池袋本店」の婦人雑貨と婦人ファッション売場をリニューアルオープンしました。

また、同年10月に「グループシナジープロジェクト」、2009年1月には「西武生鮮活性化プロジェクト」を立ち上げ、グループ各社との交流を活発化する組織体制を構築しました。(18～19ページ参照)

●フードサービス事業

レストラン事業部では、新しいメニューの開発や価格の見直しを実施した結果、客数は回復基調となりました。また、不採算店舗の閉鎖や経費削減による収益性の改善に努めました。

●金融関連事業

ATM事業では、ATMを利用されるお客様が多いセブンイレブン店舗への2台目

の導入に加えて、空港や駅、ホテルなどグループ外へのATM設置を進め、順調にATM網を拡大しました。また、当期の1日1台当たり平均利用件数は前期より5・7件増の114・0件となりました。

クレジットカード事業では、電子マネー「nanaco」のグループ内外への拡大を進め、利用可能店舗数は当期末時点で約2万3千店舗となりました。

次期の見通し

次期の事業環境も厳しい状況が継続することが予想されますが、当社およびグループ各社は安定的な財務体質を背景として収益基盤をさらに強化するとともに、業態を超えてグループシナジー効果を発揮することにより、「新・総合生活産業」の確立を目指してまいります。

なお、2010年2月期(2009年3月1日～2010年2月28日)の連結業績は、営業収益が前期比6・0%減の5兆3130億円、営業利益が同1・1%増の2850億円、経常利益が同0・6%増の2810億円、当期純利益が同33・2%増の1230億円を計画しています。年間配当金につきましては1株当たり56円を予定しています。

連結財務諸表〈要約〉

● 連結損益計算書

(単位:百万円)

	前期 (自 2007年3月 1日 至 2008年2月 29日)	当期 (自 2008年3月 1日 至 2009年2月 28日)	増減額
営業収益	5,752,392	5,649,948	△102,444
売上高	5,223,832	5,094,757	△129,075
売上原価	3,863,847	3,789,598	△74,249
売上総利益	1,359,984	1,305,158	△54,826
その他の営業収入	528,560	555,191	26,631
営業総利益	1,888,545	1,860,350	△28,195
販売費及び一般管理費	1,607,457	1,578,484	△28,972
営業利益	281,088	281,865	777
営業外収益	13,371	13,102	△268
営業外費用	16,196	15,661	△535
経常利益	278,262	279,306	1,044
特別利益	22,352	6,202	△16,150
特別損失	73,173	70,393	△2,779
税金等調整前当期純利益	227,441	215,115	△12,326
法人税、住民税及び事業税	109,461	111,231	1,769
法人税等調整額	△21,222	2,626	23,849
少数株主利益	8,545	8,920	375
当期純利益	130,657	92,336	△38,321

ポイント

営業収益：北米のコンビニエンスストア事業を連結する際の為替レートが円高になった影響（約△2,400億円）により、減収となりました。

ポイント

営業利益：国内の総合スーパーや百貨店事業における収益の悪化はあったものの、コンビニエンスストア事業と金融関連事業が好調に推移したことにより増益となりました。

ポイント

当期純利益：特別損失は前期並みであったものの、特別利益が大幅に減少したことなどにより減益となりました。

● 連結キャッシュ・フロー計算書

(単位:百万円)

	前期 (自 2007年3月 1日 至 2008年2月 29日)	当期 (自 2008年3月 1日 至 2009年2月 28日)	増減額
営業活動によるキャッシュ・フロー	465,380	310,007	△155,373
投資活動によるキャッシュ・フロー	△237,184	△139,568	97,615
財務活動によるキャッシュ・フロー	△130,136	△169,755	△39,618
現金及び現金同等物に係る換算差額	△422	△4,969	△4,547
現金及び現金同等物の増加又は減少(△)額	97,636	△4,286	△101,923
現金及び現金同等物の期首残高	570,133	667,770	97,636
現金及び現金同等物の期末残高	667,770	663,483	△4,286

ポイント

営業活動によるキャッシュ・フロー：前期に比べセブン銀行におけるコールローンの純増減が943億円減少したこと、ATM未決済資金の純増減が321億円減少したことなどにより、収入が減少しております。

ポイント

投資活動によるキャッシュ・フロー：当期において定期預金や譲渡性預金の払戻による収入が1,268億円あったことなどにより、前期に比べ支出が減少しております。

ポイント

財務活動によるキャッシュ・フロー：当期において社債の発行による収入が996億円ありましたが、自己株式の取得による支出が1,581億円あったことなどにより、前期に比べ支出が増加しております。

● 連結貸借対照表

(単位:百万円)

	前期 (2008年2月29日)	当期 (2009年2月28日)	増減額
資産の部			
流動資産	1,354,417	1,397,102	42,684
現金及び預金	649,167	650,949	1,782
コールローン	23,500	10,000	△13,500
受取手形及び売掛金	128,852	116,902	△11,949
営業貸付金	75,741	78,042	2,301
有価証券	94,524	94,824	300
たな卸資産	169,026	169,534	508
その他	213,605	276,847	63,242
固定資産	2,531,954	2,329,776	△202,178
有形固定資産	1,337,142	1,222,427	△114,714
無形固定資産	465,847	421,647	△44,200
のれん	360,348	318,945	△41,402
その他	105,498	102,701	△2,797
投資その他の資産	728,964	685,701	△43,263
長期差入保証金	460,951	442,416	△18,535
その他	268,012	243,284	△24,728
繰延資産	308	182	△126
資産合計	3,886,680	3,727,060	△159,619

ポイント

流動資産：当期末が休日だったことにより、セブン銀行のATMで他行の預金を引き出した際のATM仮払金（その他に含む）が増加しております。

ポイント

固定資産：海外子会社を連結する際の為替レートが円高になったことに伴い、主に7-Eleven, Inc.の有形固定資産や無形固定資産が減少しております。

	前期 (2008年2月29日)	当期 (2009年2月28日)	増減額
負債の部			
流動負債	1,177,493	1,254,927	77,434
支払手形及び買掛金	321,402	297,783	△23,618
短期借入金	149,861	191,100	41,239
一年内返済予定の長期借入金	120,419	103,352	△17,066
一年内償還予定の社債	16,217	50,592	34,375
預り金	87,205	120,038	32,832
銀行業における預金	142,205	165,712	23,506
その他	340,182	326,348	△13,834
固定負債	651,147	611,459	△39,687
社債	131,077	180,448	49,370
長期借入金	321,336	249,685	△71,651
長期預り金	61,534	60,276	△1,257
その他	137,198	121,049	△16,149
負債合計	1,828,641	1,866,387	37,746
純資産の部			
株主資本	1,979,848	1,862,962	△116,885
評価・換算差額等	5,170	△77,773	△82,943
新株予約権	—	391	391
少数株主持分	73,020	75,092	2,071
純資産合計	2,058,038	1,860,672	△197,366
負債純資産合計	3,886,680	3,727,060	△159,619

ポイント

流動負債：短期借入金が増加したことや、償還期限が1年内になった社債を長期から振替えたことなどにより増加しております。

ポイント

固定負債：当社が社債を発行したことにより社債は増加しましたが、長期借入金で1年内への振替や返済により減少したこと、全体では減少しております。

ポイント

純資産：当期純利益の計上に伴う増加に対し、配当金の支払いや自己株式の取得及び売却、円高による為替換算調整額の減少などにより、全体では減少しております。

個別財務諸表〈要約〉

● 貸借対照表

(単位:百万円)

	前期 (2008年2月29日)	当期 (2009年2月28日)	増減額
資産の部			
流動資産	22,006	21,069	△937
固定資産	1,746,769	1,733,012	△13,756
有形固定資産	63	55	△7
投資その他の資産	1,746,706	1,732,957	△13,748
繰延資産	140	70	△70
資産合計	1,768,915	1,754,152	△14,763
負債の部			
流動負債	201,627	271,998	70,370
固定負債	1,944	101,940	99,996
負債合計	203,571	373,938	170,366
純資産の部			
株主資本	1,566,520	1,379,842	△186,677
評価・換算差額等	△1,175	28	1,204
新株予約権	—	342	342
純資産合計	1,565,344	1,380,214	△185,130
負債純資産合計	1,768,915	1,754,152	△14,763

● 損益計算書

(単位:百万円)

	前期 (自 2007年3月 1日 至 2008年2月29日)	当期 (自 2008年3月 1日 至 2009年2月28日)	増減額
営業収益	58,734	62,683	3,949
販売費及び一般管理費	6,791	7,061	269
営業利益	51,943	55,622	3,679
営業外収益	108	90	△17
営業外費用	1,756	4,391	2,634
経常利益	50,294	51,321	1,027
特別利益	1,600	7	△1,592
特別損失	3,877	1,971	△1,906
税引前当期純利益	48,016	49,357	1,341
法人税、住民税及び事業税	74	7	△67
法人税等調整額	42	23	△18
当期純利益	47,899	49,327	1,427

● 連結株主資本等変動計算書

当期(自 2008年3月1日 至 2009年2月28日)

(単位:百万円)

	株主資本				
	資本金	資本剰余金	利益剰余金	自己株式	株主資本合計
2008年2月29日残高	50,000	731,621	1,205,042	△6,815	1,979,848
当期中の変動額					
剰余金の配当			△51,091		△51,091
当期純利益			92,336		92,336
自己株式の取得				△158,018	△158,018
自己株式の処分		△0		37	36
自己株式の消却		△155,546		155,546	—
米国子会社の 米国会計基準適用に伴う増加高			△121		△121
その他				△26	△26
株主資本以外の項目の 当期中の変動額(純額)					
当期中の変動額合計	—	△155,547	41,123	△2,461	△116,885
2009年2月28日残高	50,000	576,074	1,246,165	△9,277	1,862,962

	評価・換算差額等				新株 予約権	少数株主 持分	純資産合計
	その他有価証券 評価差額金	繰延 ヘッジ損益	為替換算 調整勘定	評価・換算 差額等合計			
2008年2月29日残高	3,885	△676	1,961	5,170	—	73,020	2,058,038
当期中の変動額							
剰余金の配当							△51,091
当期純利益							92,336
自己株式の取得							△158,018
自己株式の処分							36
自己株式の消却							—
米国子会社の 米国会計基準適用に伴う増加高							△121
その他							△26
株主資本以外の項目の 当期中の変動額(純額)	△3,637	54	△79,360	△82,943	391	2,071	△80,480
当期中の変動額合計	△3,637	54	△79,360	△82,943	391	2,071	△197,366
2009年2月28日残高	247	△622	△77,398	△77,773	391	75,092	1,860,672

株式の状況

(2009年2月末現在)

株主メモ	決算期	2月末日
	定時株主総会	毎年5月
	定時株主総会の株主確定基準日	2月末日
	配当基準日	毎年2月末日及び毎年8月31日
	単元株式数	100株
	公告方法	電子公告 http://www.7andi.com/ir/koukoku.html 事故その他やむを得ない事由によって電子公告による公告ができない場合には、日本経済新聞に掲載いたします。
	上場取引所	東京証券取引所市場第一部
	証券コード	3382
	株主名簿管理人	三菱UFJ信託銀行株式会社
	同連絡先	三菱UFJ信託銀行株式会社 証券代行部 〒137-8081 東京都江東区東砂七丁目10番11号 電話 0120-232-711 (通話料無料)

各種手続用紙のご請求について

特別口座に記録された株式に関するお手続き用紙のご請求は、下記の三菱UFJ信託銀行の電話及びインターネットでも24時間承っております。

- 電話(通話料無料) **0120-244-479** (本店証券代行部) **0120-684-479** (大阪証券代行部)
- ホームページアドレス <http://www.tr.mufg.jp/daikou/>

※その他株式に関する各種お手続きは、原則、口座を開設されている口座管理機関(証券会社等)にお問い合わせください。

会社概要	商号	株式会社セブン&アイ・ホールディングス	資本金	500億円
	設立	2005年9月1日	従業員数	393名
	本店所在地	東京都千代田区二番町8番地8		(連結 54,486名)

役員	取締役		(2009年5月28日現在)
	代表取締役会長 最高経営責任者(CEO)	鈴木 敏文	
	代表取締役社長 最高執行責任者(COO)	村田 紀敏	
	取締役 最高財務責任者(CFO)	氏家 忠彦	
	取締役 最高管理責任者(CAO)	後藤 克弘	
	取締役 小林 強	取締役 安齋 隆	
	取締役 伊藤 順朗	取締役 大高 善興	
	取締役 亀井 淳	取締役 清水 哲太	
	取締役 井阪 隆一	取締役 スコット・トレバー・デイヴィス	
	取締役 塙 昭彦	取締役 野中 郁次郎	
	取締役 山下 國夫		
	監査役		
	常勤監査役 神田 郁夫	監査役 中地 宏	
	常勤監査役 関 久	監査役 首藤 恵	
	監査役 鈴木 洋子		

(注) 1. 取締役のうち清水哲太、スコット・トレバー・デイヴィスおよび野中郁次郎の各氏は、会社法第2条第15号に定める社外取締役であります。
2. 監査役のうち鈴木洋子、中地宏、首藤恵の各氏は、会社法第2条第16号に定める社外監査役であります。

株式の総数	発行可能株式総数	4,500,000,000株
	発行済株式の総数	906,441,983株

株主数	102,051名
------------	----------

大株主	(千株)	(出資比率)
伊藤興業株式会社	68,754	7.6%
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口)	50,059	5.5%
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口4G)	43,942	4.8%
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	40,055	4.4%
第一生命保険相互会社	27,577	3.0%
日本生命保険相互会社	20,664	2.3%
伊藤雅俊	19,331	2.1%
三井物産株式会社	16,222	1.8%
メロンバンク エヌエー トリーティー クライアント オムニバス	12,552	1.4%
ステートストリートバンク アンド トラスト カンパニー 505225	12,523	1.4%

所有者別株式分布状況



所在地別株式分布状況

