

四季報

第5期 報告書



いま新たなイノベーションが
「世界と地域」「ネットとリアル」を結ぶ



107

事業領域と 主な事業会社

数字は店舗数
(2010年3月末日現在)



<http://www.7andi.com>

- 1 楽楽新習慣
住民票の交付はセブン-イレブンで。

- 2 対談/時代のニーズに応える
いま新たなイノベーションが
「世界と地域」「ネットとリアル」を結ぶ
小川 進 (神戸大学大学院経営学研究科教授)
鈴木敏文 (セブン&アイHLDGS. 会長兼CEO)

- 8 特集 セブン-イレブン インターナショナル・ライセンス・サミット
日本発、世界標準へ
セブン-イレブンを
信頼と品質の「世界ブランド」に

- 14 こだわりの産地を訪ねて
さくらんぼ—佐藤錦—/そごう・西武

- 16 地域に根ざした環境パートナー
セブン-イレブン記念財団

- 18 NEWS & TOPICS

- 21 第5期 報告書

たのしく ラクに
楽楽
新・習・慣

住民票の交付はセブン-イレブンです。

「住 民票が必要なのに、役所
にとりに行く時間が長い」

そんな困った経験を、多くの方が
お持ちかと思えます。自宅の近く
で、自治体の証明書類の交付が受
けられるサービスは、長い間待ち
望まれてきました。

セブン-イレブンでは、店内のマ
ルチコピー機を利用して「住民票
の写し」「印鑑登録証明書」が取得

できるサービスを、今年2月から
開始しています。これは、2008
年から総務省や地方自治体と検討

を重ね、住民基本台帳カード(※住
基カード)と連携することによっ
て実現したものです。

スタート時は、東京都渋谷区、
三鷹市、千葉県市川市の3自治体、
4月6日には、新たに福島県相馬
市が加わって、「コンビニ交付」サ

ービスを実施。夜間や休日でも交
付が可能になりました。この4つ
の自治体に居住する方々は、全国
どこのセブン-イレブンでもマル
チコピー機を利用して、「住民票の
写し」と「印鑑登録証明書」が取得
できます。今後、参加自治体が順
次増加するにしたいが、より多くの
地域の方々に、利便性の高い行政
サービスの提供が可能となります。

また、専用ネットワーク回線と
ともに、偽造・改ざん防止のため
の特殊技術による高度なセキュリ
ティで、個人情報もしっかり保護。
安心してご利用いただけます。
コンビニチェーン最大の店舗数
を活かし、セブン-イレブンはさら
なる「近くて便利」な新サービス
開発に、今後も全力で取り組んで
いきます。



上/インターネットを介して行政手続きやサービスを行う「電子政府」
「電子自治体」の実現推進に、セブン-イレブンも一翼を担います。
右/マルチコピー機による簡単な操作で、サービスが利用できます。
利用料金は自治体によって異なります。



※住基カード……居住する市区町村で交付が受けられるICカード。
カード内のICチップに本人確認の機能がある電子証明書が格納され
ており、行政手続きのインターネット申請や、公的な身分証明書とし
て使うことができます。

いま新たなイノベーションが「世界と地域」「ネットとリアル」を結ぶ

日本発の優れた企業イノベーションの研究を通じて、日本のビジネス革新に新たな視点をもたらしてきた小川教授を迎えセブン-イレブンの革新性やネットビジネス、グローバル展開などいまセブン&アイグループが推進する新たな取り組みについてご意見をうかがいました。

世界に類のない革新を進めてきた日本のセブン-イレブン

鈴木 私どもでは、お客様のニーズの変化に合わせることで小売業の基本であると考え、つねに過去を否定し、いまのお客様ニーズに合った仕事の仕方や、ビジネスモデルを追求してきました。小川さんは研究対象としてセブン-イレブンを取り上げてくださいましたが、きっかけは何だったのですか。

小川 私はマサチューセッツ工科大学に留学してイノベーションの研究に本格的に着手したのですが、その時、日本企業のイノベーションを取り上げようと考えて、革新的な会社はどこか、いろいろと調べました。世界的に注目されていた自動車産業をはじめ、鉄鋼業、金融業など、さまざまな業界を調べたのですが、世界的なレベルで革新を行っていると思える業界・企業がなかなか見つかりませんでした。

そんな中、もともとアメリカで生まれた事業であるコンビニエンスストアを、セブン-イレブン・ジャパンが世界のどこにもない革新的なビジネスモデルに作りあげたことがわかりました。当時の指導教官のエリック・フォン・ヒツベル

おがわ・すすむ
1964年 兵庫県生まれ。1989年 神戸大学大学院経営学研究科博士課程前期修了。1994年 神戸大学経営学部助教授。1998年 経営学博士（マサチューセッツ工科大学）取得。1999年 神戸大学大学院経営学研究科助教授、2000年 商学博士（神戸大学）を取得し、2003年より現職。
●受賞：「テレコム社会科学賞」（2002年）、「組織学会賞（高宮賞）」（2001年）、「日本商業学会賞」（2001年）など。

にその話をしたら、ぜひそれを研究すべきだと言われました。また、ハーバードビジネススクールの著名な歴史学者、アルフレッド・チャンドラー氏と話をする機会があり、セブン-イレブンの話をしたら、彼に「うちでもセブン-イレブンを。日本の研究をしている。ぜひちゃんと調べなさい」と言われました。それだけ高名な先生も言うなら、これは絶対に研

究すべきだと確信を持ちまして、それからセブン-イレブン・ジャパンのイノベーションについて調べ始めたわけです。鈴木さんは、アメリカからセブン-イレブンを導入されても、アメリカの仕組みそのままではなくて、日本のマーケットに合わせた独自の仕組みや商品をつくってこられました。そこにたいへん革新的な取り組みが次々と生まれたわけですが、そのきっかけは何だったのですか。

鈴木 セブン-イレブンを日本に導入した時に、アメリカの仕組みをそのまま活かしたのは会計システムくらいで、あとは商品から店舗指導にいたるあらゆるものを日本独自のものに変えました。

セブン-イレブンを日本に導入した当時、中小小売店は近代化・効率化が遅れ、生産性が低いことが課題でした。一方で、大型店が発達していたアメリカで、小さな店舗を展開しているセブン-イレブンのような優れた業績を収めていると知り、何か重要なノウハウがあるに違いないと考えたのです。しかし、アメリカで研修を受けてみて、アメリカの仕組みをそのまま持ち込んでも、日本ではうまくいかないことに気づきました。けれども、当時、イトーヨーカドー内でも、外部の流通業の専門家や学識者からもコン

ビエンスストアの導入は時期尚早と大反対を受けたのを押し切ってサウスランド社（現セブン-イレブン・インク）と契約していたので、いまさら引き下がることもできません。必ず成功させなければという一念から、日本のマーケットに合わせた商品・サービスを提供していくために、自分たちで最初から仕組みを考えることにしました。

外部の専門家とチームを組んでいままでになく新しいものを生み出す

鈴木 ところで、小川さんは私どもの取り組みをいろいろ調べてみて、どうぞご覧



セブン&アイ HLDGS. 会長兼 CEO

鈴木 敏文



Guest

神戸大学大学院経営学研究科教授

小川 進

になっていますか。

小川 3つ特徴があると思います。一つは、アウトソーシングを軸としたチームでの取り組みです。たとえば、商品や仕組みを開発していく時に、全部自分で抱えこまず、また、外部に丸投げするのではなく、専門の知識やノウハウを持った会社とチームをつくって取り組まれてきました。多くの会社は、そういう発想を持ちません。

第二に、外部の方の専門知識を十分引き出す形で協業を行っていることです。専門家といっても、たとえばお弁当の機械を開発する場合、お寿司の自動化を手掛けてきたメーカーなど、自分たちの必要とする関連ノウハウや知識を持つお取引先を探してチームを組み、お互いに切磋琢磨していきままでにないものを生み出してきた点ですが、他の企業には見られない特徴だと思えます。

鈴木 なるほど。セブンイレブンを始めた当初、私たちは専門的な知識も資金力もありませんでしたから、すべてを自分で開発することができず、技術やノウハウを持つている会社にお願ひするほかありませんでした。それがアウトソーシングにつながりました。情報システムにしても、自分たちで開発していたら、コ

まず。

鈴木 確かにそうかもしれません。しかし、お店と本部の信頼関係を基本に置かなければ、一緒になってお客様の立場に立った商売はできません。

小川 フランチャイズビジネスで陥りがちなことは、本部の方がビジネスに精通して、店はただ本部の言う通りのことをしていればいいという考え方です。

鈴木 そこはたいへん重要です。たとえば、日本のOFC(店舗経営相談員)に類する役割を持っているSV(スーパーバイザー)という制度が、アメリカにもあります。しかし、サウランド社から再建協力の依頼を受けた当時、アメリカにおけるSVの仕事は、本部がつくったマニュアル通りにお店ができているかどうかをチェックすることが主体で、取り締まるという意味で警察官のようなものでした。日本では、そのお店に合わせた支援を重視し、カウンセリングと教育に力を注いでいます。ですから日本のOFCはいわばティーチャーであって、警察官ではないとアメリカで言いました。いまでは、アメリカでもそういう形に店舗指導の方法を変えています。

小川 「警察官」のようにチェックするのなら、マニュアルに基づいて一律に判断す

スト的に高くつきますし、逆に丸投げでは徹底的に知恵を出すことはなかったと思います。

相手の技術力を借りることで、私たちは自分が必要とするレベルのシステムを手に入れることができ、専門家の方は新たにビジネスの領域を拡大できる。そういうWin-Winの関係をつくるという考え方で、あらゆるイノベーションに取り組んでいきました。

小川 第三の特徴は、世界中にまだ例がないという最初の取り組みを積極的に進めてきた点です。先例がないことに取り組むのは、チームに参加している会社にとっても、たいへんな決断を要することだったと思います。それでも、一緒に取り組んだということは、セブンイレブンのたいへん魅力があったからではないかと思えます。

メーカーが流通の主導権を握っていた時は、モノも情報も川上から川下へ流れていました。その状況が変わり、川下の基本的欲求が満たされてくると、神経のように末梢で起こっていたことを中核で拾い上げて、フィードバックするという仕組み、つまり店舗がお客様をとらえ、マーケットに戻すという仕組みをつくる必要が出てきます。それをつくったのは

だけですが、お店ごとにカウンセリングして、それに合わせた指導をするには、それなりの知識やノウハウを身につけていないとできませんね。

鈴木 そのため、日本では本部の社員は、まず店舗で販売からマネジメントを自分で体験して、ある程度ノウハウを身につけ、そこからさらに教育を受けてOFCの仕事をするようにしてきました。現場を理解せず、頭に詰め込んだ知識やノウハウだけでは意味がありません。日本の場合、入社したら誰でもまず2〜3年ほど店舗で仕事をするようにしています。

さらに今後は、日本で築き上げてきた事業インフラを世界中で共有化することで、各国の店舗の売上げのポトムアップを図り、積極的な新店と合わせ、5年後に売上高10兆円を目指します。

グローバルとローカルの両立がお客様ニーズをとらえる

鈴木 いま、日本ではセブンイレブンを求められている役割が大きく変わってきました。近年は商店街がどんどん減って、身近な所に小売店がなくなったこと、高齢化によって郊外の大型店まで頻繁に出かけられなくなったこと、さらに働く女性も増えて平日に買物をする時間がない

セブンイレブンが初めてだと思えます。**鈴木** 最初からそれができていたのではなく、つねにお客様ニーズに応えることを考えていたら、結果的にイノベーションが発生したと考えています。

販売の現場から得た知識とノウハウで店舗支援に当たる

小川 10年ほど前に、ハーバードビジネススクールの先生にセブンイレブンの説明をしたら「よくそこまで加盟店の店員を信じて、仕事を託せるなあ」と言われました。彼としては、お店を信頼して任せる「単品管理」を基盤にしたビジネスモデルが驚きだったのでしょう。そこに日米の大きな違いがあるような気がし



**セブン-イレブンの先進性は
専門家とチームを組んで
世界初に挑戦してきたことです。**

実に画期的なことだと思えます。これは世界を見回してもほとんど例がありません。

鈴木 もともとPBは、アメリカでナショナルブランド(NB)商品に対抗するために誕生しました。大手メーカー品ではないけれど、低価格を訴求してストアブランドで販売したものです。しかし、日本のお客様は安さだけを求めているわけではなく、また、NBに対する信頼性が高い。そこで「セブンプレミアム」では、一流メーカーがつくったものだとということとを明確にするために、商品にメーカーさんの名前を表記しました。おかげさまで、たいへん好評で多くの皆様からご支持いただいています。

小川 通常、メーカーさんにとってはお客様だけでなく、販売してもらおう小売業も「お客様」ですから、小売業1社のPBには、製造会社として名前を出しながらないのではないかと思います。それをあえて名前を出すというのは、やはりセブン&アイグループのお客様を起点とした商品づくりの姿勢があったからだと思います。つまり、お客様に満足してもらおうという目的を共有することで、メーカーと小売業を一つのチームにしたことが、メーカー名の表示を可能にしたと思います。

たくさんのお客様から支持されています。ですから、グローバルなものとローカルなものとの両面を、バランス良く取り組むことが大切ですね。

ネットとリアル融合はセブン&アイグループの強み

鈴木 いま、私もセブン&アイグループでは、新たなお客様のニーズに応えるために、ネットとリアル(店舗)の融合に取り組んでいます。そのためにネット事業領域の基盤整備を進めています。小川さんはネット事業をどうご覧になっていますか。

小川 イトーヨーカドーのネットスーパーでは、各店舗の売場担当の人が商品のピッキングに当たっているのですが、

す。

鈴木 そうですね。いまの時代は、お客様のニーズに合わせて商品でなければ買っていただけせん。そのためには、私も販売業者も製造業者も、「お客様の視線」で考えていく必要があります。お客様

様目線に徹すると、時にはメーカーさんに厳しい要求をしなければならぬことでもあります。それでも、メーカーさんがその要望に応じてくれるのは、一つのチームとしてお客様に認めてもらえる商品をつくるという目標を共有しているからでしょう。一つのチームとして私たちがメーカーさんが一緒になってお客様が満足する商品をつくれれば、必ず売上げを伸ばすことができ、利益を享受できます。この点をご理解いただいているのだと思います。

小川 70年代以降は、モノ余りの時代で、供給が必要を上回りました。そしてこの10年ほどは、情報についても供給が必要を大きく上回っています。消費者は大量の情報をこれまで以上に選択的に消費す

これは画期的なことだと思えます。いままでのリアル店舗での買物では、商品選びはお客様側の役割でした。しかし、お客様は本当どの商品が良い商品かわからないままに選んでいた方もいるわけです。ネットスーパーでは、それを商品のことをよく知っている売場の専門家が肩代わりしてくれる。いわばお客様と店舗の新しい分業です。私は、この点でネットスーパーはリアル店舗とネットの見事な融合の事例になっていると思います。

鈴木 実際にお客様からも、自分で買に行くより新鮮で、おいしい商品が届くと好評です。

小川 お届けを1日2便から5便に増やしたら利用者が一気に拡大したと聞きました。



るようになっていきます。こういう中で新しいビジネスモデルや仕組みが求められています。たとえば、セブンイレブンだと「現地化」のノウハウがあげられます。

鈴木 そうですね。消費飽和の時代になると地域によってニーズが大きく変化します。かつては、東京で売っていたものを地方へ持っていくと売れましたが、今はむしろ逆です。地方で売れているものが東京で売れます。

一方で、世界共通に売れるものもあります。セブン&アイグループでは、まずワインに取り組みました。最初、年間で100万本の計画だったのを、300万本に修正し、発売して4カ月たった時点でさらに50万本加えた上方修正を行いました。このワインは中国でも発売され、

鈴木 やはり、お客様の都合に合わせて考えることが、より多くのお客様の支持を得られるのだと思います。

小川 リアル店舗にネット販売がとって代わるのではなく、むしろリアル店舗の持つ本当の強みが、より鮮明になったと言えます。イノベーションを進めることで、そういう予想していなかった視界が開けてくるわけです。

先ほど、川上から川下にモノや情報が流れていたものが、ある時点から逆に変わったと言いましたが、インターネットは、川上―川下という関係に横の関係が加わります。クチコミなどが、新しい販促ツールになってきました。たとえば今後、セブンイレブンで新しいおにぎりが出て、バーコードを読み取るとすでに食べた人の感想がわかる、というようなものが出てくるでしょう。

鈴木 セブンイレブンでもツイッターを使った販促手法を試験的に始めました。また、OFCがツイッターを仕事でつねに活用できる環境づくりも検討しています。ネットとリアル融合は、さまざまな業態を持つセブン&アイグループならではの強みが出せると思っています。

本日は、有益なご意見をうかがうことができました。ありがとうございました。



ネットとの融合によってリアル(店舗)の本当の強みが鮮明になります。



日本発、世界標準へ セブン-イレブンを信頼と品質の「世界ブランド」に

3月31日～4月2日、東京に世界16カ国・地域からセブン-イレブンのライセンサーが参加して、「第2回インターナショナル・ライセンサー・サミット」が開催されました。今回は各ライセンサーの経営力向上に向けた「事業インフラの共有」をテーマに、グローバル化推進に向けての考え方が話し合われました。

図2 各国・地域の平均日販比較 (09年度・物価調整済)

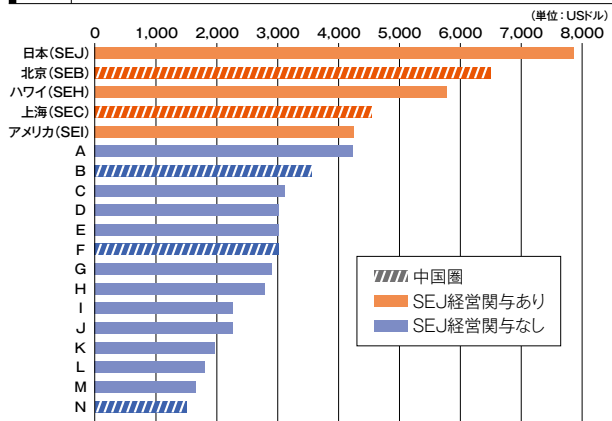
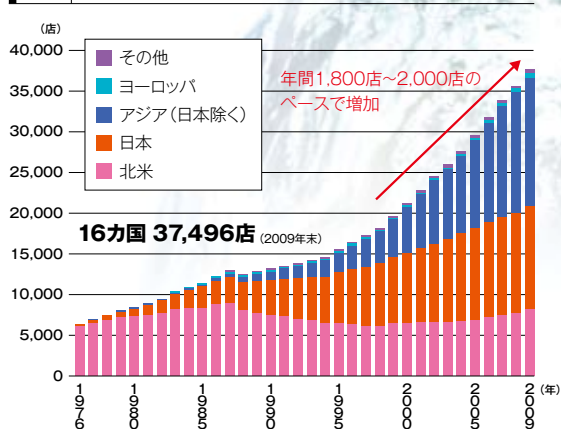


図1 世界のセブン-イレブンの店舗数



図ついでいきます。
また、情報交流を活発に進め、商開発や資材調達との共有も推進します。現在、すでにグローバルMDで開発したワインを日本、アメリカ、中国で販売しています。全世界のセブン-イレブンの力を結集することで、世界中から優れた商品を有利な条件で調達することができるはず。各国の実情に合わせて事業インフラを最適化

日本でもアメリカでも、一朝一夕にお客様の支持と信頼を勝ち取ることができたわけではありません。セブン-イレブン・インクの前身サウスランド社は、1980年代には世界最大のコンビニエンスストア・チェーンとして成功を収めました。80年代の末に急速に業績を悪化させ、経営に行き詰り、91年に私たちに再建協力を求めてきました。

サウスランド社の破綻は、石油精製事業や不動産投資など事業の多角化に走り、本業のコンビニエンス事業で、お客様ニーズの変化に対応できなくなっていたことが最大の原因でした。このため、まず取り組んだのが物流センターの売却です。当時、米国のチェーンストアではポリウレタンディスプレイが盛んに行われ、自社で巨大な物流センターを所有することがチェーンの強さと言われていました。しかし、それはモノがどんどん売れていた売り手市場の考え方で、モノ

図ついでいきます。
また、情報交流を活発に進め、商開発や資材調達との共有も推進します。現在、すでにグローバルMDで開発したワインを日本、アメリカ、中国で販売しています。全世界のセブン-イレブンの力を結集することで、世界中から優れた商品を有利な条件で調達することができるはず。各国の実情に合わせて事業インフラを最適化

日本でもアメリカでも、一朝一夕にお客様の支持と信頼を勝ち取ることができたわけではありません。セブン-イレブン・インクの前身サウスランド社は、1980年代には世界最大のコンビニエンスストア・チェーンとして成功を収めました。80年代の末に急速に業績を悪化させ、経営に行き詰り、91年に私たちに再建協力を求めてきました。

サウスランド社の破綻は、石油精製事業や不動産投資など事業の多角化に走り、本業のコンビニエンス事業で、お客様ニーズの変化に対応できなくなっていたことが最大の原因でした。このため、まず取り組んだのが物流センターの売却です。当時、米国のチェーンストアではポリウレタンディスプレイが盛んに行われ、自社で巨大な物流センターを所有することがチェーンの強さと言われていました。しかし、それはモノがどんどん売れていた売り手市場の考え方で、モノ

今年も世界のライセンサーを集めたサミットを開催しました。ここで、世界のセブン-イレブンが志を一つにし、新たなステージに向けてスタートを切ろうとしています。より質の高い経営と商品を通して、それぞれの国・地域での雇用の創出、経済・文化への貢献などを通して、「セブン-イレブン」を信頼の世界ブランドとして進化させていきたいと思っています。

今年も世界のライセンサーを集めたサミットを開催しました。ここで、世界のセブン-イレブンが志を一つにし、新たなステージに向けてスタートを切ろうとしています。より質の高い経営と商品を通して、それぞれの国・地域での雇用の創出、経済・文化への貢献などを通して、「セブン-イレブン」を信頼の世界ブランドとして進化させていきたいと思っています。

各国・地域の経営強化で 5年後には10兆円規模に

セブン-イレブンは、いまや世界で約3万8000店舗を数え、数ある流通チェーンの中でも世界最大の規模となりました。世界のセブン-イレブン全体の売上は5.5兆円となり、店舗数は年間に1800〜2000店舗ずつ純増し続けています(図1)。私たちは、世界のセブン-イレブン既存店の質的な強化と新規店舗の増加により、これを5年後に10兆円規模にすることを目指しています。

しかし、質という点では、世界各地のライセンサー間で、まだ大きな格差があります(図2)。その格差は国によるものではありません。同じ中国圏でも、格差が出ています。注目したいのは、上位にある運営企業はいずれも日本が直接

事業インフラの共有を進め 「グローバルなブランド力」確立を目指す

鈴木敏文 セブン&アイHLDSG. 会長



ライセンサー・サミットで講演する鈴木会長。

経営に参与しているという点です。それは、私たちの事業インフラが国や地域に関わらず競争力を持っているという証明でもあります。「マーチャндаイジング」「店舗設備」「店舗オペレーション」「情報および物流システム」の4点は、日本が最も注力して築き上げてきたシステムです。私たちは、今後、これらの事業インフラを各ライセンサーと共有し、各地域の実情に合わせた経営を推進することで、店舗数だけでなく質的にも世界で最も優れた「ブランド」として、お客様から信頼と支持を得たいと考えています。

これまで、セブン-イレブンのライセンサー事業は「商標」の提供が主であり、ライセンサーに事業インフラを提供することはほとんどしていませんでした。今後、セブン-イレブン・ジャパンはセブン-イレブン・インクと連携して各国へのサポート体制を整え、事業インフラの共有を

「世界ブランド」への取り組みとして、最初にスタートを切ったのがマーチャндаイジニングです。その第一弾となったのが、昨年11月に発売されたカリフォルニア産ワイン「ヨセミテロード」。セブン-イレブン・インタと日本のグループ6社との共同開発によるもので、日米合わせて半年で200万本を超え、年間計画を300万本から350万本に上方修正しました。2月には中国でも販売を開始しています。

「ヨセミテロード」の開発では、原料となるブドウ栽培からワインの醸造を受け持つワイナリーの選定にあたってはSEIの持つ産地情報、開発プロセスはSEJの手法を活かすことにより、国際的



09年11月4日、各社社長と米大使館農産物貿易事務所所長を迎えて行われたワイン発売セレモニー。(アリオ亀有にて)



生産地や工場の映像を流しながら、大規模な売場展開でお客様にアピール。



今年の2月、中国に展開するセブン&アイグループ各社の売場でも販売スタート。好調な売れ行きです。

マーチャндаイジニング 着実に進行する「グローバルMD」

な情報とインフラの共有がベースとなりました。グローバルMDは、世界3万8000店舗の販売力を背景に、素材選びから生産、物流にいたるまで、コスト、品質両面でメリットが得られます。

このような国際的な商品開発にあたっての各国セブン-イレブンの「共同開発」のあり方について、SEJの商品本部長、鎌田靖常務執行役員は、①工場の共有、②製品の共有、③原材料の共有という3つの方向性で、商品特性、市場特性に応じて柔軟なMD体制をつくりたいと言います。

SEJとSEIは、グローバルMDの第二弾として、コーヒータン豆の共同開発に着手。共同で原料となるコーヒータン豆の開発を行い、アメリカは店頭で提供するドリップコーヒータン豆、日本では缶コーヒータン豆など、それぞれのお客様ニーズに合わせて商品化を進めています。

額(9ページ参照)を例にして、SEJが直接経営に関与している北京、上海などのライセンスは優れた業績をあげている点を指摘。逆に見れば、事業インフラを活用することで、すべてのライセ

ンシーに大きな成長の可能性があらことを示唆しました。

「この事業インフラを、今後のグローバル化戦略において各ライセンスに提供するということは、本当に大きなチャンスなので

す」と強調します。

同時にデピント社長は、各国のマーケットの実情に合わせて独自の対応を図ることの重要性も指摘しています。たとえば、物流の効率化に向けて、米国では共同配

送をスタートさせていますが、「集約化」「効率化」という基本コンセプトはセブン&アイグループの経営方針に沿う一方で、米国でまとめ買いが多いソフトドリンクなどは配送単位を変えています。



世界が認め、世界が求めるブランドへ セブン-イレブンの グローバル支援強化戦略

セブン-イレブン・ジャパンの 事業インフラが最大の強み

セブン-イレブンを「世界ブランド」へ。今回のインターナショナル・ライセンス・サミットは、各ライセンスの経営の質を高めることに焦点を当てた情報交流が行われました。プログラムの中心となったのは、セブン-イレブン・ジャパン(以下SEJ)のマーチャндаイジニング、店舗オペレーション、店舗設備、情報・物流システムの考え方と今後のグローバル・コラボレーションの提案です。ライセンスであるセブン-イレブン・インタ(以下、SEI)のジョゼフ・デピント社長は、これまで培ってきた事業インフラなどについてこう語っています。



「SEJの事業インフラが、各国のライセンスに大きなチャンスをもたらす」とSEIのデピント社長。

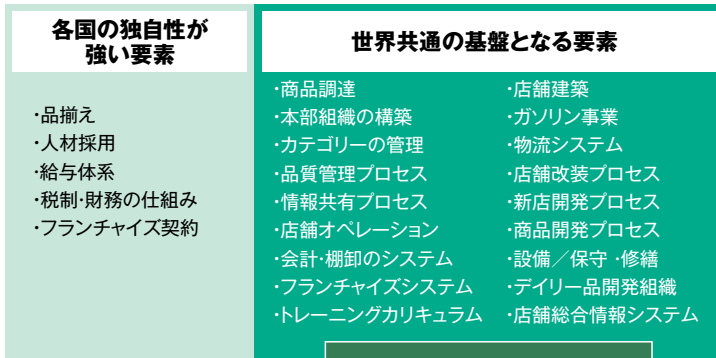
「過去5年間、米国内の小売業の業績が厳しい状況にあっても、

私たちは好調な業績推移となり、セブン&アイグループへの利益貢献もできるようになりました。これは、日本の事業インフラをアメリカの実情に合わせて応用する

ことができた結果だと考えています。今後、セブン-イレブンが世界各地でお客様の支持を得て成功を収めていくうえで、大きな強みとなるのは、事業インフラの革新力に他ならないと考えています」

デピント社長は、世界16カ国・地域のライセンスの平均日販

グローバル・コラボレーション



SEJ、SEIにおいて
実証された事業インフラ

売上 ↑
利益 ↑

ライセンス

店舗資材・設備

店舗イメージの統一化と資材の共同購入

世界のセブンイレブンが連携することで生まれるメリットは、商品分野だけでなくとどまりません。店舗、設備においても、資材の共同購入によるコストメリットが生まれます。また、旅行やビジネスなど地球規模で多くの人が移動する時代を迎え、店舗イメージを世界共通化することで、お客様の認知度や信頼度を高めることもできます。

こうした視点に立つて、建築設備本部長の三谷庸取締役常務執行役員は、現在、各国ごとに異なる店舗イメージの「世界標準化」について、今後、店頭看板、サインポールから、内装材、外壁材、さらに省エネ設備などの共有とコストダウンを計画しています。

すでに日米のセブンイレブンでは、店頭看板、床材、カウンターや陳列棚などの店内設備に関して、共同化を進めています。これによって、日米でデザインや仕様の統一による資材コストの低減だけでなく、両国の法律制度の相違などによって仕様統一ができない



商品展示会の見学では、陳列棚などの店内設備にも強い関心が寄せられていました。

場合も、同一メーカーに仕様を変えて発注するなど、状況に合わせて統一化を追求し、トータルでメリットを生んでいきます。

さらに、「地球温暖化防止」低炭素化社会の実現」が地球規模の

店舗情報システム

店舗運営プロセスと一体で情報システム支援を推進

単品管理、仮説・検証に基づいた商品発注、個店対応などの店舗オペレーションを支え、チーム



環境配慮型モデル店舗「多摩豊ヶ丘4丁目店」の見学会。

課題となる中で、具体的な二酸化炭素排出抑制に対応する環境配慮型店舗の取り組みも視野に入れています。サミット期間中、モデル店「多摩豊ヶ丘4丁目店」の見学会も実施しました。

SEJでは、すでに店頭看板、サインポールのLED化、店内照明、給湯や冷蔵など店内設備の



サミット会場では、省エネ型店頭看板などのサンプルも展示。

省エネ化に加え、太陽光発電の導入、空調システム、換気システムの省エネ化など、総合的に省エネルギー対策を導入した「環境配慮型店舗」を展開しています。今後、こうした省エネ技術を世界のライセンサーと共有化することで、世界規模での低炭素化に貢献する方針です。

いったメリットを得られます。

店舗情報システムでは、発注・納品・販売分析という一連の店舗運営を支援する基本的な仕組みができた上だったSEJの第4次システム（現在SEJは第6次システムを導入）をひな型として、ストアコンピュータ、POSレジ、発注端末（GOT）、検品や棚卸機能を備えたスキヤナーやターミナルからなる「グローバル共通ストアシステムソリューションセット」を提供していく考えです。

「地域性」と「グローバル」を両輪に世界戦略を推進

こうした一連のグローバル支援体制を強化していくために、ライセンサーであるSEIは、新たに専任組織を設置する計画です。共同購買、物流、商品(MD)、ITの各担当者からなる「海外連携部門」を設け、その部門長を中心にSEIとSEJが連携して、支援推進を図ります。

具体的な支援に関しては、各ライセンサーからの要請を受け、各

国・地域の現状分析を行います。同時に、「世界共通の基盤となる要素」と各国・地域の「独自性が強い要素」を明確に分けて、それぞれに最適な支援を提供していく考えです。

国・地域に密着した商品・サービスの提供と世界的な情報共有によるMD展開。この両面を兼ね備えた時、「セブンイレブン」は世界に信頼されるブランドとして、さらに大きく飛躍します。

グローバル共通ストアシステムソリューションセット

SEJの店舗運営を支えている店舗情報システムをパッケージ化し、各ライセンスにインフラ構築のソリューションとして提供していきます。(写真はイメージ)



さくらんぼ —佐藤錦—



「JAさくらんぼひがしね」のさくらんぼ部会の部長であり、受粉用の地蜂の育成も手がける高嶋忠康さん。高嶋果樹園の佐藤錦は、2009年山形県のさくらんぼコンテストで最優秀賞を受賞。「親父や先輩方に教わりながら、どうしたらもっといいものができるか日々勉強中です」



「さくらんぼ東根駅」では、佐藤錦の生みの親、佐藤栄助氏の銅像がお出迎え。「砂糖のように甘い」「佐藤さんが作った」ことが佐藤錦の名前の由来です。

青果部バイヤーより

「そごう・西武」のお中元ギフトでは、もぎたての佐藤錦の中から味・色ともに選りすぐりのものだけを「玉選」としてお届けします。

●
「山形産 玉選佐藤錦」
約350g×2 限定数1000、
総重量0.9kg
8,400円

（お届けの期間は
6/20頃から
6/30頃まで）



色ツヤよく実る佐藤錦。東根市内だけでも約4000人が佐藤錦を栽培しています。

清楚できわやか。 丹精込めて 育てられた極上品

セブン&アイグループの
イチ押し商品に
ワロ〜大アップ!
こだわりの
産地を
訪ねて

夏を呼ぶ果物、さくらんぼの代表的な産地といえば、山形県。全国のさくらんぼ生産量の約7割を占めています。なかでも山形盆地の北側に位置する東根市は、さくらんぼの最高級品として人気が高い「佐藤錦」の発祥の地であり、一大産地です。

東根の生産農家・高嶋忠康さんの果樹園を訪ねて驚いたのは、さくらんぼの木の大きさと、その木が放つ輝き。高さ5メートルほどの木々に、陽光に透ける緑の葉が茂り、その間から赤く色づき始めた実が顔を出していました。

「開花と収穫の時期に雨が少ない山形の気候が、さくらんぼの栽培に適しているんです。粒の大きな佐藤錦は、プリプリしてうまいですよ」

色つやの見事な一粒をいただくのと、高嶋さんのおっしゃるとおり、果肉たっぷりです。ジュリーシーな甘みと爽やかな香りが口のなかにはじけます。

この「果物の王様」とも称えられる佐藤錦は、甘みと酸味のバランスのよさ、県外へ流通可能な日持ちのよさが特長です。デリケートな果物ゆえ、栽培も機械化はできず、ほとんどが手作業とのこと。

「花芽のつけ方や開花後の受粉も大切ですが、冬場の剪定や春先の霜よけなどの作業が、よい実をならせるためには重要です」と語る高嶋さん。受粉用の地蜂の育成も自ら手がけ、日々、木々の様子を見ながら一粒一粒丹精して育てています。

佐藤錦の旬は6月下旬。初夏の爽やかな日差しと風を浴びて熟した極上のさくらんぼが、もうすぐ出荷の時期を迎えます。

この春スタート 東京の緑を守ろう プロジェクト

セブン-イレブン記念財団となり、その活動の第一弾として、2月17日に東京都と「東京の緑を守ろうプロジェクト」の協定を締結しました。

これは、東京に残るかけがえのない緑を次の世代に引き継いでいくプロジェクト。貴重な里山や、江戸時代から残る屋敷林などを守る市民活動を行っている団体に対し、東京都と連携して、活動費の一部を複数年に渡って助成します。あわせて、緑を守る重要性を普及啓発するための情報提供なども進めています。



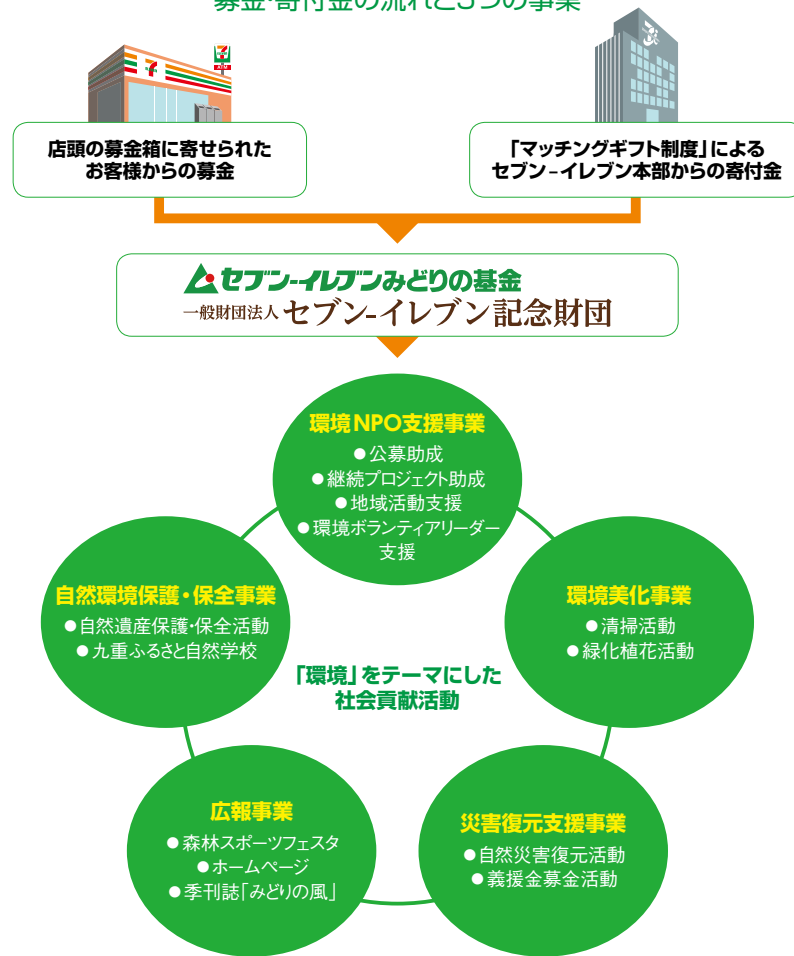
締結を交わした東京都都市整備局の河島 均局長と、財団の山本憲司理事長(左から)。

セブン-イレブン記念財団では、2004年に甚大な台風被害にあった支笏湖周辺の森を再生するため「支笏湖周辺台風災害・復興の森づくり実行委員会」を設立し、市民が「森の育て親」になって10万本の植樹を行う活動に、行政・環境市民団体・企業・地域団体などと協働して取り組みました。この活動に対し、2009年「国民の森林づくり推進功労者」として林野庁長官感謝状を授与されました。



公募助成では自然の保護・保全活動を行っているNPO法人や団体に、清掃用具の購入費用などを助成・支援しています。2010年度は全国210件に約1億2,949万円の助成を行います。

募金・寄付金の流れと5つの事業



自然災害復元活動



セブン-イレブン加盟店と本部が一体となり、環境への取り組みを本格化させたのは、セブン-イレブン創立20周年を迎えた1993年のこと。毎日500万人以上(当時・全店合計)のご来店客を迎えるまでに成長した企業として、社会的責任のあり方を検討する中、注目したのが、人の暮らしに深く関わる「環境」というテーマでした。

それ以前も、店舗周辺の美化活動や環境保護に取り組む団体への寄付などを行ってきましたが、効果的な環境活動に不可欠な「継続性」のある取り組みを行っていくため、加盟店オーナー、セブン-イレブン本部が一体となって運営する仕組みとして、「セブン-イレブンみどりの基金」を設立したのです。以来、セブン-イレブン店頭

でお客様からお預かりした募金とセブン-イレブン本部からの寄付金を基に、環境市民団体への支援活動や自然環境の保護・保全、地域の環境美化活動、自然災害復元活動などに、幅広く取り組んでいます。

運営に必要な事務局費は、すべてセブン-イレブン本部からの寄付金で賄っているため、お客様からお預かりした募金は、すべて環境の保護・保全活動に使われています。これも大きな特徴です。

拡大する基金規模をふまへ 一般財団法人へ

店頭で募金箱を通じてお客様からお預かりした募金は年々増加し、2009年度では約3億3367万円。1993年

の第1期から累計すると、およそ36億円以上になります。いまや、「環境」をテーマに助成を行っている民間団体では国内最大規模となりました。

そこで、より透明性・公明性の高い運営と継続的な事業活動を図るため、数年前から法人化の検討を続け、今年3月、「一般財団法人セブン-イレブン記念財団」としての認可を取得しました。

多くの方に親しまれている「みどりの基金」の名称はそのまま引き継ぎ、今後はさらに法人化による信用度や事業継続性の向上を活かして、社会貢献の輪を広げていきます。一人でも多くの方に、環境活動に参加していただけるよう、自治体との協働などにも積極的に取り組んでいきます。



ユネスコの世界自然遺産にも指定されている屋久島(鹿児島県)で、絶滅の危機に瀕しているウミガメの生態調査や生息環境保全活動を行っているNPO法人と協定を結び、保護活動を支援しています。



大分県で、「九重ふるさと自然学校」を運営しています。小・中学生を対象に自然学習を行うほか、「トキのすめる里づくり」を目指して、地域の方と一緒に自然保護・保全活動を実施しています。

地域に根ざした環境パートナー セブン-イレブン記念財団

3月1日、「環境」をテーマとする社会貢献活動を続けてきた「セブン-イレブンみどりの基金」が「一般財団法人セブン-イレブン記念財団」として、新たなスタートを切りました。



セブン-イレブンのレジ横に設置している募金箱。

イトーヨーカドー

「セブンホームセンター武蔵境店」がオープン

3月19日、イトーヨーカドー武蔵境店の西館1・2階に「セブンホームセンター武蔵境店」がオープンしました。駅前という利便性で、多様化するお客様のライフスタイルやニーズに応え、専門的な商品から、学園都市の商圈に合わせたバラエティ豊かな文具など、幅広く提供していきます。

同時に、西館には「無印良品」「ABCマート」「八重洲ブックセンター」や「セブカルチャークラブ」などを導入。既存の「ユニクロ」と併せて幅広い専門店館としてリニューアルオープンしました。



周囲は大学8校、2.2万人の学生が通う「学園都市」。「きれい、楽しい、便利」などをキーワードにしたバラエティ豊かな品揃えが魅力。ホームセンターとしては2店舗目。

そごう・西武

西武池袋本店の化粧品売場に「イケセイクレイステーション」が誕生！

4月7日、西武池袋本店の化粧品売場に「イケセイクレイステーション」が誕生しました。「今使っている化粧品が本当に肌に合っているのか」「もっと他に合うものがあるのでは」といったお客様の声に応えるべく、社員が「ビューティーアドバイザー」として対応。28のスキンケアブランドの中から、ブランドに縛られない立場でおすすめの商品を紹介。また、おすすめの商品をその場で試すこともでき、一定期間試したいという方にはスターターセットを販売するなど、かつてない「売り方革命」として注目されています。



8名のビューティーアドバイザーが無料でカウンセリング。

セブン&アイHLDGS.

グループ各社の店頭やインターネットで被災地救援金募金を実施

セブン-イレブン、イトーヨーカドー、そごう・西武、ヨークベニマル、デニーズをはじめとする全国13,700店以上の店舗で、地震被災地への救援金募金を行いました。また、セブン銀行でもインターネットバンキングによる救援金募金を実施。募金はすべて日本赤十字社を通じて被災地へお届けしました。

日本赤十字社の近衛忠輝社長(中央)に「チリ大地震災害」救援金をお届けしたセブン-イレブン台東谷中6丁目店オーナー(左)、社会・文化開発部の藤本シニアオフィサー。



ハイチ地震被害救援金募金〈2月10日お届け〉

店頭(1月14日～31日) 8,395万5,629円

インターネット(1月18日～31日) 47万3,907円

チリ大地震災害救援金募金〈3月25日お届け〉

店頭(3月1日～14日) 4,004万2,690円

インターネット(3月2日～22日) 15万7,551円

中国青海省地震救援金募金〈5月14日お届け〉

店頭(4月15日～30日) 3,372万9,636円

インターネット(4月19日～5月9日) 16万5,022円

赤ちゃん本舗

赤ちゃんの肌着をザンビアへお届け

4月13日～5月7日、赤ちゃん本舗ではお客様のご不要になった赤ちゃん用の肌着やドレスオールを回収し、出産・育児用品が不足するアフリカのザンビア共和国に寄贈するキャンペーンを実施しました。アカチャンホンポ大阪本町店が受付窓口となり、回収された衣類は計847枚(58件)。国際協力NGOジョイセフを通じてザンビアの妊産婦のもとに届けられます。

来日したザンビアの助産師にお客様からお預かりした肌着を渡しました。



セブン&アイHLDGS.

クレディセゾンとの包括的業務提携に合意

3月17日、セブン&アイ・フィナンシャル・グループと(株)クレディセゾンは、クレジットカード事業に関する包括的業務提携に向けて、基本合意に達しました。

8月にクレディセゾンが全額を出資して新会社を設立。2011年4月にセブン&アイ・フィナンシャル・グループが新会社の株式を51%取得。現在、そごう・西武とクレディセゾンとの間で行っているクレジットカード事業の受託をはじめ、アイワイカードについても3年後を目処に事業統合や共通ポイントの導入などを開始し、セブン&アイHLDGS.のグループカード会社として事業を展開していきます。

セブン&アイHLDGS.

タワーレコードへ資本参加

3月31日、セブン&アイHLDGS.はタワーレコード(株)の株式の約20%を取得。これによりグループの持分法適用会社となりました。今回の資本参加により、タワーレコードの持つブランド、音楽全般にわたる専門性・情報発信力などの経営資源と、セブン&アイグループの持つ顧客基盤と店舗ネットワーク、インターネットのインフラなどを融合し、新たなビジネスチャンスを拡大していきます。

セブン&アイHLDGS.

合同入社式を開催。736名が参加

3月19日、セブン&アイHLDGS.の合同入社式が、グランドプリンスホテル赤坂で開催され、グループ14社の新入社員736名が出席しました。厳しい就職戦線を乗り越えてきた今年の新人たちは、新入社員代表の誓いの言葉を胸に、全員で希望とエネルギーに満ちた新たな一歩を踏み出しました。



グループ14社の新入社員736名が出席。

セブン&アイHLDGS.

「2010年度経営方針説明会」を開催

3月9日、横浜アリーナにグループ各社の幹部社員約8,100名が参加し、「2010年度経営方針説明会」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、売場改革、教育の仕組みづくり、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、デフレ経済の中で起きている変化をとらえ、お客様に求められる新しい価値を生み出すための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.

2010年度「お取引先懇談会」を開催

5月12日、セブン&アイHLDGS.各社のお取引先で構成される「お取引先懇談会」総会が開催され、804社、約1,200名にご出席いただきました。



セブン&アイHLDGS.の村田紀敏社長、お取引先を代表して味の素の伊藤雅俊社長のあいさつに続き、ビデオ「新たな価値創造への挑戦」を上映。その後、鈴木敏文会長より、消費を取り巻く環境と新しい価値創造の大切さについての説明があり、お取引先との連携をさらに深め、新しい挑戦をしていくことへの協力をお願いしました。

第5期 報告書

2009年3月1日～2010年2月28日

2010年2月28日をもちまして、
第5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。

●連結業績(2009年3月1日～2010年2月28日)

	2009年2月期		2010年2月期	
		前期比		前期比
営業収益	5兆6,499億円	98.2%	5兆1,112億円	90.5%
コンビニエンスストア	2兆3,086億円	96.4%	1兆9,685億円	85.3%
スーパーストア	2兆1,250億円	100.8%	2兆165億円	94.9%
百貨店	9,938億円	96.9%	9,228億円	92.9%
フードサービス	1,027億円	90.1%	864億円	84.1%
金融関連	1,248億円	105.9%	1,104億円	88.4%
その他	350億円	95.7%	336億円	96.0%
消去または全社	△403億円	—	△271億円	—
営業利益	2,818億円	100.3%	2,266億円	80.4%
コンビニエンスストア	2,133億円	106.1%	1,838億円	86.2%
スーパーストア	247億円	72.6%	141億円	57.3%
百貨店	183億円	71.2%	13億円	7.5%
フードサービス	△29億円	—	△27億円	—
金融関連	254億円	120.9%	301億円	118.3%
その他	20億円	83.2%	5億円	27.4%
消去または全社	8億円	—	△6億円	—
経常利益	2,793億円	100.4%	2,269億円	81.3%
当期純利益	923億円	70.7%	448億円	48.6%
為替レート	US\$1=103.48円		US\$1=93.65円	
	1元 = 14.85円		1元 = 13.72円	

NEWS & TOPICS

各社から最新ニュースをお届けします。



セブン-イレブン

豪雪地帯で環境に配慮した木造店舗を展

セブン-イレブンでは、2月5日より北海道地区で、木造構造の店舗の展開をスタートしました。木造は資源の採取から製造過程でのCO₂排出量が少なく、解体時の産業廃棄物も少ないなど、環境負荷の軽減につながるさまざまなメリットがあります。今後は東北や新潟などの検討しています。



2月27日にオープンした「札幌澄川中店」。店舗全体の重量が軽量化。

ヨークベニマル

レジ袋の無料配布中止を144店舗に拡

ヨークベニマルでは、2007年からマイバッグの提案とともに、レジ袋の無料配布中止の店舗を順次拡大してきました。6月1日からは、お客様からのご理解も深まり、レジ袋削減の大きな効果が上がっていることから、福島県内の20店舗でも中止し、福島県、宮城県、山形県の全店舗と茨城県内の一部店舗、計144店舗がレジ袋の無料配布中止となります。

セブン-イレブン

平成21年度省エネ大賞で「省エネルギーセンター会長賞」を受

2月10日、セブン-イレブンは(財)省エネルギーセンターが実施する「平成21年度省エネ大賞」の「省エネルギーセンター会長賞」を受賞しました。これは、省エネルギーの推進に貢献した個人や企業ならびに機器システムなどを表彰するもので、セブン-イレブンの新店の取り組みにおける省エネに貢献する建築資材、太陽光や蓄熱、LED照明の採用などが評価されました。



屋根に太陽光発電のパネルを装備した環境配慮型店舗。



現場社員の使用車にプラグインハイブリッド車を導入したことに合わせ、写真の「セブン-イレブン京都出世稲荷前店」では充電器も設置。

3月19日(金) セブンホームセンター武蔵境店

- 東京都武蔵野市境南町2-3-6
- 店舗面積/3,400㎡

3月19日(金) 新横浜ロフト

- 神奈川県横浜市港北区新横浜2-100-45
- キュービックプラザ新横浜7階 ●店舗面積/541㎡

4月16日(金) イムズロフト

- 福岡県福岡市中央区天神1-7-11 イムズ4階
- 店舗面積/333㎡

4月26日(月) そばうどん處 弁天庵 日本大通り店

- 神奈川県横浜市中区山下町73 アクティ横浜山下町1階

5月15日(土) デニーズ秋葉原中央口店

- 東京都千代田区神田佐久間町1-8-3
- ダイハツ秋葉原ビル2階 ●座席数/100席

店舗 Open 情報

3月5日(金) ヨークベニマルメガステージ田村店

- 福島県田村市船引町船引字源次郎119番地22
- 店舗面積/2,039㎡

3月5日(金) ヨークマート日進店

- 埼玉県さいたま市北区日進町2丁目1916-8
- 店舗面積/3,557㎡

3月5日(金) 札幌ロフト

- 北海道札幌市中央区北5条西2丁目 エスタ6階
- 店舗面積/2,460㎡

3月13日(土) 奈良ロフト

- 奈良県奈良市二条大路南1-3-1
- イトーヨーカドー奈良店1階 ●店舗面積/964㎡

世界に広がるグループ・ネットワークを活かし 変化をとらえた新たな価値の創造に挑戦

概況

当期における当社を取り巻く環境は、雇用情勢の悪化や所得減少の中で生活防衛意識、節約志向がいつそう高まったことに加え、生活必需品における市場価格の低下が続くなど、依然として厳しい状況が継続しました。

このような環境の中、さらなる事業の強化と新たな事業展開に向けた取り組みとして、2009年6月に㈱アインファーマシーズとの合併によりドラッグストアの運営を行う㈱セブンヘルスカケアを設立、同年12月にはチケット販売などに関する経営資源の相互活用を目的として、びあ㈱と業務・資本提携を実施しました。

また、グループシナジー効果の拡大に向けては、グループのプライベートブランド「セブンプレミアム」の売上げが3200億

円まで伸長したことに加え、当社グループの国内外のネットワークを活かしたグローバルマーケティングにも着手しました。

一方、既存事業においては、お客様のニーズに合わせた品揃えや売場づくりを強化するとともに、厳しい事業環境に対応して経費削減に取り組むことで、収益性の向上に努めました。しかしながら、事業環境の大幅な悪化は当社およびグループ各事業会社の業績に大きな影響を及ぼしました。

これらの結果、当期の連結業績は、営業収益が5兆1112億円（前期比9・5%減）、営業利益が2266億円（同19・6%減）、経常利益が2269億円（同18・7%減）、当期純利益が448億円（同51・4%減）となりました。なお、当期の期末配当金は当初予想のとおり1株当たり28円、中間配当金28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す。

事業セグメント別概況

●コンビニエンスストア事業

国内では、中小小売店の減少、少子高齢化や単身世帯の増加を背景に、「近くて便利な店」へのニーズが高まっています。この変化に対応してセブンイレブンは、「セブンプレミアム」の品揃えを強化するとともに、値ごろ感のあるお弁当や品質を維持しながら消費期限の延長を実現したチルド弁当の販売を開始するなど、新たなMD戦略を推進しました。店舗展開では、2009年12月に新たに石川県への出店も開始し、当期末店舗数は38都道府県1万2753店舗となりました。

北米ではセブンイレブン・インクが、ファストフードやPB商品の開発・販売に注力したことにより、米国既存店商品売上高は前年を上回って推移しました。

中国では北京市に加え、2009年9月から天津市内での店舗展開も開始し、いずれの地域も売上げは好調に推移しました。

●スーパーストア事業

イトーヨーカドーでは、個店ごとに立地特性に応じた売場づくりに取り組みました。また、新業態の生活応援型ディスカウントストア「ザ・プライス」は11店舗体制となりました。さらに、アインファーマシーズとの連携によりイトーヨーカドー店内にドラッグストア「7（セブン）美のガーデン」を開店するなど、グループの専門店を活用した売場の活性化を推進しました。

食品スーパーでは、経営の効率化に向けて、ヨークベニマルを中心とした食品スーパー事業の再編・統合を着実に推進しました。中国では特に成都市において好調な売上げを継続しました。

●百貨店事業

事業基盤と経営体質の強化を目的として、2009年8月にミレニアムリテイリング、そごう、西武百貨店の3社を合併し、存続会社であるそごうの商号を「そごう・西武」に変更するとともに、同年9月にはロビンソン百貨店を吸収合併しました。また、資産効率の向上に向けて、同年8月末に「そごう・心斎橋店」、同年9月末に「西武札幌店」を閉鎖し、2010年12月に「西武

有楽町店」を閉鎖することを決定しました。

営業面では基幹店舗である「西武池袋本店」において店舗改装による売場の活性化を図りました。郊外型店舗では、「西武東戸塚店」で有力専門店を取り入れたショッピングセンター型の運営を導入するなど、百貨店の枠組みを越えた複合商業施設化による競争力強化に取り組まれました。

●フードサービス事業

レストラン事業部では値ごろ感のあるメニュー開発の強化やセブンイレブンの共同販促など客数の増加に向けた取り組みを進めるとともに、地域限定メニューの導入などによる地域対応の強化を図りました。また、中国では2009年7月にセブン&アイ・レストラン（北京）が1号店を開店しました。

●金融関連事業

セブン銀行では、グループ内外へのATM設置の拡大やサービスの拡充を進めた結果、当期における1日1台当たりの平均利用件数は前年を上回って推移しました。電子マネー「nanaco（ナナコ）」は、グループ内外への拡大やグループ外とのポイント交換などを進め、発行総件数、利用可能店舗数とも前年より大幅に増加しました。

●その他の事業

次期の事業環境は、本格的な景気回復が見込めない中、厳しい状況が続くことが予想されますが、当社およびグループ各事業会社は経費構造の見直しによる内部体質の強化と新しい価値の創造に挑戦していくとともに、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、グループ全体の収益改善に努めます。

なお、2011年2月期（2010年3月1日～2011年2月28日）の連結業績は、営業収益が前期比1・7%増の5兆2000億円、営業利益が同5・9%増の2400億円、経常利益が同4・4%増の2370億円、当期純利益が同122・8%増の1000億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。

次期の見通し

連結財務諸表〈要約〉

● 連結損益計算書

(単位:百万円)

	前期 (自 2008年3月 1日 至 2009年2月 28日)	当期 (自 2009年3月 1日 至 2010年2月 28日)	増減額
営業収益	5,649,948	5,111,297	△538,651
売上高	5,094,757	4,549,867	△544,889
売上原価	3,789,598	3,355,578	△434,020
売上総利益	1,305,158	1,194,289	△110,869
その他の営業収入	555,191	561,429	6,238
営業総利益	1,860,350	1,755,719	△104,631
販売費及び一般管理費	1,578,484	1,529,052	△49,431
営業利益	281,865	226,666	△55,199
営業外収益	13,102	11,190	△1,912
営業外費用	15,661	10,905	△4,756
経常利益	279,306	226,950	△52,355
特別利益	6,202	2,809	△3,392
特別損失	70,393	86,656	16,263
税金等調整前当期純利益	215,115	143,104	△72,011
法人税、住民税及び事業税	111,231	95,684	△15,546
法人税等調整額	2,626	△8,955	△11,582
少数株主利益	8,920	11,499	2,578
当期純利益	92,336	44,875	△47,460

ポイント

営業収益：北米のコンビニエンスストア事業におけるガソリン単価の大幅な下落と連結する際の為替レートが円高になった影響（約△3,400億円）により減収となりました。

ポイント

営業利益：金融関連事業は増益となったものの、主に国内における小売業が総じて厳しく推移したことにより減益となりました。

ポイント

当期純利益：特別損失として百貨店事業に係るのれん償却額を391億円計上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 2008年3月 1日 至 2009年2月 28日)	当期 (自 2009年3月 1日 至 2010年2月 28日)	増減額
営業活動によるキャッシュ・フロー	310,007	322,202	12,195
投資活動によるキャッシュ・フロー	△139,568	△115,158	24,410
財務活動によるキャッシュ・フロー	△169,755	△156,708	13,046
現金及び現金同等物に係る換算差額	△4,969	4,061	9,031
現金及び現金同等物の増減額(△は減少)	△4,286	54,397	58,684
現金及び現金同等物の期首残高	667,770	663,483	△4,286
連結除外に伴う現金及び現金同等物の減少額	—	△560	△560
現金及び現金同等物の期末残高	663,483	717,320	53,836

ポイント

営業活動によるキャッシュ・フロー：前期に比べ税金等調整前当期純利益が720億円減少しましたが、セブン銀行におけるコールマネーと社債の純増減がそれぞれ383億円、450億円増加したことなどにより、収入が増加しております。

ポイント

投資活動によるキャッシュ・フロー：前期に比べ投資有価証券の売却による収入が337億円減少しましたが、有形固定資産の売却による収入が181億円増加したこと、譲渡性預金の預入による支出が510億円減少したことなどにより、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：前期に比べ社債の発行による収入が996億円減少したこと、社債の償還による支出が493億円増加したことに対し、自己株式の取得による支出が1,581億円減少したことなどにより、支出が減少しております。

● 連結貸借対照表

(単位:百万円)

	前期 (2009年2月28日)	当期 (2010年2月28日)	増減額
資産の部			
流動資産	1,397,102	1,460,186	63,084
現金及び預金	650,949	691,633	40,683
受取手形及び売掛金	116,902	119,627	2,725
営業貸付金	78,042	68,243	△9,799
有価証券	94,824	55,025	△39,799
商品及び製品	167,135	158,889	△8,246
その他	289,247	366,768	77,521
固定資産	2,329,776	2,213,359	△116,416
有形固定資産	1,222,427	1,195,709	△26,718
無形固定資産	421,647	297,531	△124,115
のれん	318,945	197,126	△121,819
その他	102,701	100,405	△2,295
投資その他の資産	685,701	720,118	34,417
長期差入保証金	442,416	438,028	△4,387
その他	243,284	282,089	38,805
繰延資産	182	58	△123
資産合計	3,727,060	3,673,605	△53,455

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（その他を含む）が増加しております。

ポイント

固定資産：セブン銀行における国債の取得などにより投資その他の資産が増加しましたが、百貨店事業に係るのれんの追加償却と在外子会社を連結する際の会計基準の変更に伴う7-Eleven, Inc.における過年度分ののれんの一括償却で無形固定資産が減少したことにより、全体では減少しております。

	前期 (2009年2月28日)	当期 (2010年2月28日)	増減額
負債の部			
流動負債	1,254,927	1,263,370	8,443
支払手形及び買掛金	297,783	292,628	△5,155
短期借入金	191,100	151,200	△39,900
1年内返済予定の長期借入金	103,352	79,155	△24,197
1年内償還予定の社債	50,592	20,385	△30,207
預り金	120,038	173,937	53,898
銀行業における預金	165,712	185,745	20,033
その他	326,348	360,319	33,971
固定負債	611,459	616,293	4,833
社債	180,448	190,068	9,619
長期借入金	249,685	244,470	△5,215
長期預り金	60,276	55,827	△4,448
その他	121,049	125,927	4,877
負債合計	1,866,387	1,879,664	13,276
純資産の部			
株主資本	1,862,962	1,789,065	△73,897
評価・換算差額等	△77,773	△67,097	10,675
新株予約権	391	721	330
少数株主持分	75,092	71,251	△3,840
純資産合計	1,860,672	1,793,940	△66,732
負債純資産合計	3,727,060	3,673,605	△53,455

ポイント

流動負債：短期借入金の返済や社債の償還により減少しましたが、預り金やセブン銀行のコールマネーの増加などに伴い、全体では増加しております。

ポイント

固定負債：長期借入金の1年内への振替などにより減少しましたが、セブン銀行における社債の発行による増加などに伴い、全体では増加しております。

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7-Eleven, Inc.における過年度分ののれんの一括償却に伴う利益剰余金の減少などにより、全体では前期末に比べ減少しております。

個別財務諸表〈要約〉

● 貸借対照表

(単位:百万円)

	前期 (2009年2月28日)	当期 (2010年2月28日)	増減額
資産の部			
流動資産	21,069	97,151	76,081
固定資産	1,733,012	1,673,150	△59,862
有形固定資産	55	55	0
無形固定資産	—	926	926
投資その他の資産	1,732,957	1,672,167	△60,789
繰延資産	70	—	△70
資産合計	1,754,152	1,770,301	16,149
負債の部			
流動負債	271,998	272,910	911
固定負債	101,940	102,414	474
負債合計	373,938	375,324	1,386
純資産の部			
株主資本	1,379,842	1,393,351	13,509
評価・換算差額等	28	992	963
新株予約権	342	633	290
純資産合計	1,380,214	1,394,977	14,763
負債純資産合計	1,754,152	1,770,301	16,149

● 損益計算書

(単位:百万円)

	前期 (自 2008年3月 1日 至 2009年2月28日)	当期 (自 2009年3月 1日 至 2010年2月28日)	増減額
営業収益	62,683	147,472	84,788
販売費及び一般管理費	7,061	7,459	398
営業利益	55,622	140,012	84,390
営業外収益	90	268	178
営業外費用	4,391	3,909	△481
経常利益	51,321	136,372	85,050
特別利益	7	—	△7
特別損失	1,971	71,472	69,500
税引前当期純利益	49,357	64,899	15,541
法人税、住民税及び事業税	7	6	△0
法人税等調整額	23	△105	△129
当期純利益	49,327	64,998	15,671

● 連結株主資本等変動計算書

当期(自 2009年3月1日 至 2010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
2009年2月28日残高	50,000	576,074	1,246,165	△9,277	1,862,962
当期中の変動額					
存外子会社の 会計処理変更に伴う減少			△67,126		△67,126
剰余金の配当			△51,497		△51,497
当期純利益			44,875		44,875
自己株式の取得				△18	△18
自己株式の処分		△2		29	27
連結範囲の変更に伴う減少			△83		△83
米国子会社の 米国会計基準適用に伴う増加高			△70		△70
その他				△4	△4
株主資本以外の項目の 当期変動額(純額)					
当期中の変動額合計	—	△2	△73,901	6	△73,897
2010年2月28日残高	50,000	576,072	1,172,263	△9,270	1,789,065

	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			
2009年2月28日残高	247	△622	△77,398	△77,773	391	75,092	1,860,672
当期中の変動額							
存外子会社の 会計処理変更に伴う減少							△67,126
剰余金の配当							△51,497
当期純利益							44,875
自己株式の取得							△18
自己株式の処分							27
連結範囲の変更に伴う減少							△83
米国子会社の 米国会計基準適用に伴う増加高							△70
その他							△4
株主資本以外の項目の 当期変動額(純額)	2,980	73	7,621	10,675	330	△3,840	7,165
当期中の変動額合計	2,980	73	7,621	10,675	330	△3,840	△66,732
2010年2月28日残高	3,227	△549	△69,776	△67,097	721	71,251	1,793,940

株式の状況

(2010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/>

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

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	396名
	本店所在地	東京都千代田区二番町8番地8		(連結 52,814名)

役員 (2010年5月27日現在)

取締役	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
常勤監査役 関 久		監査役 藤沼 亜起
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、首藤 恵、藤沼亜起の各氏は、会社法第2条第16号に定める社外監査役であります。

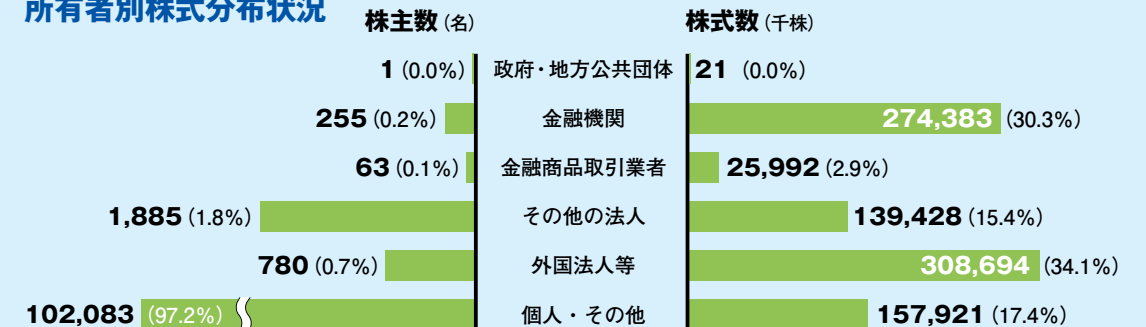
株式の総数	発行可能株式総数	4,500,000,000株
	発行済株式の総数	906,441,983株

株主数	105,067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)	39,042	4.3%
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	33,593	3.7%
第一生命保険相互会社	20,865	2.3%
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%
ドイチェバンクトラストカンパニーアメリカズ	16,160	1.8%
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	15,848	1.7%
みずほ証券株式会社	13,209	1.5%

所有者別株式分布状況



所在地別株式分布状況

