

# 四季報

いま、自信を持った「元気なメッセージ」が  
お客様の購買意欲を引き出す



## 事業領域と 主な事業会社

数字は店舗数  
(2010年12月末日現在)



\*3月1日より、セブン&アイ・フィナンシャル・グループ、SEキャピタル、セブン・キャッシュワークスを統合し、社名変更

- 1 楽楽新習慣  
新鮮でおいしい野菜をセブン-イレブンで
- 2 対談/時代のニーズに応える  
いま、自信を持った「元気なメッセージ」が  
お客様の購買意欲を引き出す  
ルディー和子（早稲田大学商学大学院客員教授）  
鈴木敏文（セブン&アイHLDGS. 会長兼CEO）
- 8 セブン-イレブン/井阪隆一社長インタビュー  
社会とともに「便利」の中身は変化する！  
地域社会の生活拠点として期待に応えるセブン-イレブンへ
- 10 中国最前線  
2011年は成都に注目！  
中国内陸部「大躍進」の年に
- 12 こだわりの産地を訪ねて  
淡麗辛口日本酒  
—「柏露」「越乃四季」— / そごう・西武
- 14 特集・セブン&アイHLDGS. 環境への取り組み  
事業活動を通して、環境にやさしい  
ライフスタイルの提案に取り組んでいます
- 17 お客様、メーカー、売り手のすべてが参加する「ソーシャルコマース」へ  
セブンネットショッピングがリニューアルにより機能を強化
- 18 NEWS & TOPICS
- 20 決算報告  
2011年2月期 第3四半期

たのしく ラクに  
**楽楽**  
新・習・慣

新鮮でおいしい野菜を  
セブン-イレブンで

**昨**年9月にセブン-イレブンのお食事配達サービス、セブン・ミールでスタートした新鮮野菜の販売。「新鮮な野菜が楽に買える」とご好評をいただき、続々とファンを増やしています。

品揃えは、使用頻度の高い十数品目の国産野菜を中心に、きのこ類、すぐに使えるカット野菜、カットフルーツなど。単身者や二人

世帯にちよ〜うど良い少量パッケージをお手頃価格で提供しています。野菜の輸送には、政府からも高い評価を受けている「コールドチェーン」※を利用し、農家で収穫したてのフレッシュなおいしさをキープしたままお手元に。

野菜は、「宅配」または「店頭受取り」でお届けすると同時に、地域ニーズに応じて店頭販売を実施

しているお店も拡大しています。この野菜販売に取り組んだ背景には、仕事を持つ女性の増加（40代では7割以上）により、近場で買物をすませたいというニーズが高まっていること。また、高齢で遠くまで買物に行くのが困難で、「買物難民」と呼ばれる方が増えている現状があります。本格展開に先立って行われたテスト販売では、

お客様の喜びの声とともに、サービス地域外からも「早くエリアを拡大して販売してほしい」との声をいただくなど、買物に不便を感じる層の拡がりが見えつつあります。

「近くて便利なお店」を追求するセブン-イレブンは、これからも新たなニーズに応え、挑戦を続けていきます。

※コールドチェーン：収穫した野菜をその場で低温保管し、厳格に温度管理をした配送車で輸送する仕組み。生産地から店頭まで、野菜を外の温度変化にさらすことなく、鮮度と品質を守ります。



店頭、カタログともに長ねぎは1本単位、白菜は1/4カットなど、少量でご購入いただけます。現在、店頭販売は約半数の店で実施。

# いま、自信を持った「元気なメッセージ」が お客様の購買意欲を引き出す

## ～「不確実」の時代を乗り切るマーケティング～

先行きが見通しにくい「不確実」の時代。ともすると企業も人も自信を失いがちですが、こういう時代こそ、お客様は消費を肯定してくれる「元気なメッセージ」を求めている——そう語るルディー和子教授をお迎えして、経済合理性の視点だけではとらえられない消費者心理の見方をはじめ、「不確実」の時代のマーケティングの要諦などについて、示唆に富んだお話をうかがいました。

「経済合理性だけでは  
消費者心理はとらえられない」

**鈴木** 消費不況と言われる経済環境が続いており、お客様のニーズをどうとらえるのかについて、流通業も製造業もたいへん苦心しているのが実情です。そういう中であって、ルディーさんは、行動経済学、神経科学といった視点をマーケティングに取り入れ、お客様の心理をとらえる研究を進めていらっしゃいます。

私が大学を卒業して書籍販売会社のトーハンに入社した時、出版科学研究所ができて、そこで統計や調査を学びました。その時の経験で、読者調査やインタビューなどから読者の実態を引き出すのは、なかなかむずかしいと感じました。ルディーさんはお客様ニーズの実態を、どうとらえていらっしゃいますか。

**ルディー** 確かに、消費者に「あなたはこの商品が好きですか?」とか「このサービスはどう感じますか?」と問いかけるだけでは、消費者から明確な答えは返ってきません。「お客様の声に耳を傾ける」という言葉を、いろいろな企業の方から聞きますが、単に顧客に質問をしてその答えを聞いただけでは、顧客のほんとうのニーズを知ることはいくらも思

るでい・かずこ  
国際基督教大学卒業。上智大学国際部大学院経営経済修士課程修了。米国エスティ・ローダー社マーケティング・マネジャー、タイム・インク ダイレクト・マーケティング本部長を経て、マーケティング・コンサルティング会社「ウイトン・アクトン」を設立し代表取締役役に就任。早稲田大学商学学術院客員教授、日本ダイレクトマーケティング学会副会長、(社)日本ダイレクト・メール協会常務理事。  
●著書に『売り方は類人猿が知っている』『マーケティングは消費者に勝てるか』など。

います。顧客のことをよく知りたいのなら、インタビュアーなど直接調査を行うとともに、過去のデータを分析し、現場で購買行動や実際に商品を使っているところをよく観察するなど、合わせて行うこ

とが必要です。

**鈴木** とくに変化の激しい時代にお客様の潜在ニーズを探るには、こちらから具体的に商品やサービスを提案し、実際の反響をとらえていくことが必要ですね。

**ルディー** おっしゃる通り、こちらから「仕掛けていく」ことが必要です。私自身80年代にカタログによる通信販売をしばらく手がけていたことがあります。その時、カタログの商品写真を変えたり、見出しのコピーを変えたりすることで、同じ商品でもまるで売れ方が変わることを経験しました。鈴木さんは著書で、1万8000円と5万8000円の羽根布団を並べておくと、5万円台の商品は売れないが、そこに3万円台の商品を置いたら、5万円台の商品がよく売れるようになった、と書かれていましたね。そのように売り方を変えてみることで、消費者の反応が大きく変わってくるわけです。そこをきちんと見て、データを分析していくことで、消費者心理をとらえることが重要です。

**鈴木** 経済合理性だけ考えていると、お客様の心理はつかめません。たとえば牛肉でも、100グラム3000円の肉を重点的に売っていきたくと考えたら、4000円〜5000円する高級な銘柄肉

と一緒に置く必要があります。5000円の牛肉があつてはじめて、その下の3000円台の牛肉がよく売れます。お客様の購入価格帯の上限が3000円台だからといって、3000円台の肉までしか置かないと、2000円台の肉しか売れません。

**ルディー** 値引きについても同じことが言えます。最近では「理由があつて安い」という商品に人気が集まっていますが、



セブン&アイ HLDGS. 会長兼 CEO

鈴木 敏文



Guest

早稲田大学商学学術院客員教授

ルディー 和子

2割引きで販売する場合も、はつきりとした理由があつて2割引きなら消費者は納得して買いますが、単なる2割引きでは消費者は信用してくれません。

**鈴木** キャッシュバックセールが人気を呼んだことも、単なる合理性では説明が付きません。たとえば2割のキャッシュバックを行うのであれば、はじめから売場で2割引きの価格でお求めいただく方が、お客様にも簡単なはず。それにもかかわらず、いったん精算した後、別の場所で2割分の現金をお返しすることで、大きな反響がありました。現金をお返しした時に「ありがとう」と言ってくださるお客様も多く、社員たちも感激したという報告がありました。

**ルディー** 近年、そういった経済合理性では割り切れない消費者の行動が目ざれ、「行動経済学」が流行っています。もともと実際に商売をされている方は、心理を読むことで、同じものが売れなかったり、売れたりということを知っていたし、それを実行していたと思いますが。**鈴木** ところが、実際に商売をしている人も、最近は経済合理性だけで考える人が多くなっているのではないのでしょうか。たとえば、国内の消費が低迷していた時に消費税が5%に引き上げられたので、

りも、広告宣伝、商品、売場づくり、価格など、あらゆる機会を通じて、自信を持つて消費者に商品をすすめ、元気なメッセージを発信し続けることです。何の理由もなく商品を安売りするのは、企業が自信のないことをメッセージしているようなものです。小売業では、よく「値ごろ感」という言葉を使いますが、消費者には、どれくらいがほんとうの「値ごろ」なのかはわかりません。逆に商品の売り方や値段の付け方から、その商品に対する企業の自信を敏感に察知しています。ですから、企業は、商品、広告、売場、接客などあらゆる消費者との接点を通じて、ぜひとも「自信」を伝えてほしいと思います。

**鈴木** 昨年の12月8日に、1缶238円でサントリーさんと共同開発のビールを発売しました。これは、缶ビールとしては高額ですが、売場でも思い切つてスペースをとって大量に陳列して、他にはない高級なビールであることをアピールして販売したところ、たいへん好調な売れ行きでした。こちらが自信を持ってメッセージを発信すれば、お客様はその魅力を受け止めて買ってください。

**ルディー** これまで「理由(わけ)あつて安い」という商品はよくありましたが、

何とか購買意欲を高めようと考え、「5%分還元セール」を実施しました。これなども最初に社内ですら「5%引き」という提案をした時、ほとんどの幹部社員は、「セールで10%引き、20%引きをしてもお客様が反応しなくなっている時に、わずか5%でお客様に魅力を感じてもらえるはずがない」と大反対でした。それで、まず北海道地区で試験的に「5%分還元セール」を実施したところ大反響を呼び、翌週には全店で同セールを実施して大きな成果を取めました。この反響の背景には、消費税に対する強烈な反対表明という心理が働いたのだと思います。

**ルディー** 確かに、商売の中にとっぴりつかっていると、かえつて消費者の心理が見えなくなるのかもしれない。

### 不確実の時代こそ「元気なメッセージ」の発信が必要

**鈴木** いま売り手の多くは「不況なのでから安くしないと売れない」と考えがちですが、お客様の心理からすると、もはや不況イコール安いものという考え方は成り立たなくなっています。こういう状況で、お客様の心理をどうとらえるべきとお考えですか。

**ルディー** いま、消費者がモノを買い控

なぜか「理由あつて高い」という商品は見ませんでした。しかし、自信を持つて商品をつくり、大きなスペースをとって陳列し、接客や売場の表示で良さをアピールすれば、お客様はその「自信」を感じて、「これを買っても損はしない」と納得してくれそうです。

不況だから安くするというのでは、最初に値段を下げた時は確かに買うかも知れませんが、次からはその値段が参照価格になるので、値下げした価格で売り続けても「前と同じ値段」ということになつて、もう購買動機にはなりません。そこで、どんな値下げの悪循環に陥りません。だから、価格を安易に下げたはいいかげんが、現在のようには先行きの見通しがないと透視な「不確実」の時代こそ、しっかりとマーケティングを行い、知恵を絞つて商品売っていくことが重要です。

### お客様の背中を押すような購買動機を高める工夫が必要

**鈴木** おっしゃる通り「知恵を絞る」のは大事です。イベントや広告などを通じて、お客様がいまその商品を買う動機をきちっと提供していくことが重要です。

**ルディー** 不確実な時代は、いま持っているものを失いたくないという「損失回

えているのは、やはり心理的な面が大きいですね。世界的に経済環境は厳しい状況が続いていますが、日本は先進各国の中ではまだ良い状況にあります。また、新興国に比べれば、個々の消費者もずっと大きな貯蓄があります。ところが、政治的にも経済的にも先の見通しがはっきりしない状況にあると、多くの消費者は不安感から「損をしたくない」という損失回避の心理に陥ります。

こういう環境で重要なことは、消費者に安心感を与えることです。企業は何よ



厳しい環境下で重要なのは消費者に安心感を与えることです

んどん短くなっています。かつては徐々に売れ始め、徐々に売れ行きが落ちていく「富士山型」でしたが、その後、突然人氣が出てしばらくするとばたっと売れなくなる「茶筒型」になり、現在ではさらに売れている期間が短く「ペンシル型」になりました。ですから、私たちは次々と新しい商品を開発し、提供していくことを重視しています。

**ルディー** 私が通信販売に携わっていた時も、「ニュー」という言葉をつけるお客様が注目度が高まり、「新しい」ということの重要さを実感しました。いま若い人たちにドラッグストアが人気ですが、彼らにとつてそこは何か新しいモノに出会える場所なのです。さまざまな商品が雑然と売場に並んでいるから、よけいに新しいモノを発見する期待感がふくらみ、楽しさが倍増します。そういった陳列の仕方だけでなく、店員の笑顔一つでも、そのお店に入ってみたくなくなるかどうかは違ってきます。

**鈴木** 接客対応は重要ですね。イトーヨーカドーは1997年に中国に出店したのですが、その時、現地で採用した社員に、「いらつしゃいませ」「ありがとうございます」とお客様に笑顔でお迎える接客を徹底して教育しました。すると、

中国社会では「売り手も買い手も対等」という考え方が一般的でしたから、なぜ買い手に頭を下げなければならぬのか、と反発して辞める人が大勢いました。ところが実際に営業を開始すると、笑顔での丁寧な接客がお客様から大

好評を博しました。やがて他の店でも真似するようになり、いまや中国の小売業でも、笑顔の挨拶は当たり前になりました。笑顔で接してもらえればうれしいというのは、社会体制の違いも越えて万国共通です。

### ネットとリアル店舗網の結合が今後の流通業のカギを握る

**ルディー** 鈴木さんは「セブンイレブンをこれからの流通サービスのプラットフォームにする」とおっしゃっていますが、いまや日本ではコンビニエンスストアがクリーニングなどの日常的なサービスや支払いなどの窓口であり、ネット通販の



た。しかも、高齢化が進む中で、一人か二人の世帯なら、自分で料理をつくるために、遠くまで買物に出掛けるより、身近なコンビニで惣菜などを少し買って食卓に出す方がずっと便利です。実際にセブンイレブンでは、そういうニーズに応える惣菜などを販売していますが、たいへん好評です。また、そのようなニーズへの対応を図ることで、50〜60代のお客様が増え、1店舗当たりの来店客数は伸びています。世の中の変化とともに業態の内容も変化していきます。

**ルディー** 消費者の利便性を図るために、最近ではお客様の自宅まで商品を届けるサービスがどんどん広がっていますね。

ネットスーパーの人氣も高まっています。少子化や人口減少で、労働人口が減っている中で、かえって人手がかかるサービスが求められるようになってきているのはありませんか。

**鈴木** イトーヨーカドーも各店舗を拠点としたネットスーパーを展開しています。当初は採算に合わないと言っていたが、本格的な取り組みが進みませんでした。しかし、各店舗で注文を受け、売場担当者が商品をピックアップして梱包し、小さなトラックで効率良く配送する仕組みを整えたことで、いまでは業界の中でいち早く利益を出せるようになりました。ただ、現在もどんどん利用者が増加して

サービス拠点にもなっています。今後、ネット通販はますます伸びていくと思いますが、それとともにコンビニの役割もいつそう広がっていきそうですね。

**鈴木** 業態は時代とともにどんな変化していきます。コンビニは飽和状態だといいますが、私は時代とともに変化していくことで、これからの大きな成長力を備えていると思っています。

いま日本は人口減少の中で世帯数が増えています。これは1世帯当たりの人数が確実に減少していることを示しています。ですから、かつてのように、大勢の家族の食事のためにたくさん食材を買って、家で調理する必要がなくなりまし

るので、さらにシステムを見直していく必要があります。

今後、ネット社会になっていくことは間違いありませんから、セブン&アイグループとしても、ネット事業に力を注いでいます。ネットで戦略的なマーケティングを進め、その成果をリアル店舗に広げていくという方法が重要になっていくと考えています。

**ルディー** ネットビジネスを成功させるうえで、リアルな店舗網を持っていることは大きな強みになりますね。ネットビジネスからスタートしてリアルな店舗網を構築するのは、コスト的にも困難ですが、セブン&アイのようにリアルな店舗網を背景にネットビジネスを進めるなら、ネットとリアル店舗の結合がスムーズにできます。

**鈴木** そういう点で、私どもはネットとリアル店舗を結ぶビジネスモデルを成功させる大きなチャンスを持っていると思っています。

今日は、ルディーさんのお話を聞いてマーケティングをきちんと行って、お客様心理をとらえていく重要さを、改めて確認できました。お忙しい中、ありがとうございました。



業態は時代とともに変化していきます  
時代に合わせて変化すれば、これからも大きく成長します

# 社会とともに「便利」の中身は変化する!

## 地域社会の生活拠点として 期待に応えるセブン-イレブンへ

お客様のライフスタイルに合わせて進化する「コンビニエンス=便利」について、井阪隆一社長にうかがいました。



「開いてよかった」から「近くて便利」へ

「便利」の内容は、時代や社会の変化とともに変わっていかなくてはなりません。たとえば世帯構造は、1990年から2010年の間に単独世帯と夫婦のみの世帯が38%から51%へと10%以上も増加し、共働き世帯数はすでに1000万世帯を超え、なお増加し続けています。また、女性の就業率の増大も見逃せません。05年の国勢調査では、とりわけ40代前半68・2%、40代後半72・2%、50代前半69・9%と、40代から50代にかけて女性の就業率の高さが目を引きます。これらの変化から、いまや毎日のお買物の時間や調理の時間がとりにくい家庭が増加していることがうかがえます。

その一方で、小売店はピーク時の1982年と比べると約60万店舗も減少し、とくに身近な中小小売店が激減。その他、銀行店舗、行政窓口、交番など、日常生活に密着したサービス拠点も軒並み減少しています。遠くまでお買物に出かけられない高齢者や家事に時間をかけにくい家庭は増加しているのに、家の近所のお店やサービス拠点が少なくなっているのが現状です。

そこでセブン-イレブンが打ち出したのが、「近くて便利」というキーワードです。



昨年3月、店頭横断幕も「近くて便利」に変更しました。テレビCMも同様のコンセプトでアピール。



近くて便利

お客様の住まいの近くに立地するセブン-イレブンの役割や存在意義は、今後、増すことはあっても減少することはありません。そのためセブン-イレブンは、品揃え、商品開発、サービス機能など、あらゆる点で、今のお客様のニーズにいかにお応えできるかを追求し、「近くて便利」を具現化していきます。

### 生野菜も調味料も

### 近くのセブン-イレブンで

働く女性や高齢のお客様に、セブン-イレブンを便利に使っていただくには、そのようなお客様が何を求めているかを知り、従来とは品揃えを変えていくことが必要です。そこで商品面では惣菜の拡充、チルド弁当の導入、冷凍食品の本格展開などを進めてきました。

ます。

### 加盟店の理解と共感を基盤に 地域社会での存在意義を高める

品揃え以外にも、セブン-イレブンは社会構造の変化に対応した新たなサービス機能の開発に積極的に取り組んでいます。公共料金の代金収納サービスやATM設置、マルチコピー機を介したチケット販売など、これまでもお客様に利便性を提供するサービスを充実させてきました。さらに、買物弱者支援として、配達サービスやトラックを使った移動販売実験をはじめ、介護支援会社など外部企業と連携した買物・家事代行事業などの実験も推進していきます。また、行政窓口サービスとしてスタートした住民票の写し、印鑑登録証明書の発行サービスも、今春には約40自治体に拡大し、地域生活の拠点としての機能をさらに高めています。

「近く」には距離だけでなく、心理的な親近感も含まれます。加盟店さんのご理解と共感を基盤に、地域社会に商品・サービスを提供していくことが、より身近で便利な生活拠点としてのセブン-イレブンの存在意義を高めるものと確信しています。「フードデザート(※)など社会が抱える課題に応える商品・サービスの追求によって、セブン-イレブンは新たなステージへ踏み出していきます。

中でも続々と新商品を送り出している「セブンプレミアム」は、お弁当や夕食の一品、一人で食事する時などに便利と、大きな支持を得ています。惣菜を中心に、セブンプレミアムを目的に来店される方も増え、それ以外にも、デリカ商品やデイリー商品は2ヶ台の高い売上伸長を続けています。

さらに昨年9月には、より味にこだわった専門店・繁盛店と同等以上のおいしさ、クオリティを提供するオリジナルブランド「セブンプレミアムゴールド」でシチューやカレーなど4種の販売をスタート。やわらかく煮込んだ牛肉を50gも使用したビーフシチューなど、上質な味わいを、ご家庭で手軽に再現でき、支持をいっそう広げています。



行政サービスもさらに自治体を拡大。曜日や時間を気にせず、住民票の写し等が発行できます。



9月から販売スタートした「セブンプレミアムゴールド」は、専門店のおいしさを追求した味で好評。

また「フライドチキン」「コロッケ」など店内で調理した揚げたての商品や「おでん」も好評。いずれも、家の近くのセブン-イレブンで買って帰れば、冷めないうちに食卓に並べることができるのが一番の魅力です。電話で店舗にご一報いただければ、ご指定の時間に合わせ揚げたてをご用意できますので、ご家庭のキッチンがわりにお使いいただけます。夫婦二人世帯や単独世帯では、毎回すべて食材から用意して手間をかけて調理するよりも、セブン-イレブンの「できたて」を買ってきた方が時間的にも経済的にも合理的です。

同様に、家でできたてを食べる「一人用鍋」の展開も好評です。今後、人気のおでんでも、二人分の具と出汁などをセットした「おでんセット」を出していく予定です。

2010年9月から、「野菜」の販売も全国でスタートしました。従来、惣菜やお弁当用の生野菜は契約農家で栽培し、低温物流網(コールドチェーン)を使って新鮮な状態で専用工場に運ばれています。この原料インフラを活用することで、生産履歴が把握できる安全・安心な野菜を、店舗まで新鮮な状態でお客様に提供する仕組みを、短期間で構築することができました。

このほか、調味料の充実など、品揃えを変え続けることで女性や高齢のお客様などが増加し、来店客数全体の伸びを生み出してい

※フードデザート(食の砂漠)=社会環境の変化によって近隣で生鮮食品等を入手することが困難になった地域。

# 2011年は成都に注目！ 中国内陸部「大躍進」の年に

## 成都でもセブナイイレブン展開へ

いま、中国ビジネスで注目を集める内陸部。その拠点、四川省成都でセブン&アイグループは、新たなビジネス展開を図っています。昨年12月29日、セブナイイレブン・ジャパンとイトーヨーカ堂は共同出資により「セブナイ



店内調理のお弁当もすっかり定着。セブナイイレブンに欠かせないオリジナル商品に。

イレブン成都」を設立。すでに成都イトーヨーカ堂が培ってきた絶大なロイヤルティと、世界ナンバーワン・コンビニエンスストアの進出ということで、地元でも大きな注目を浴びています。今春には、セブナイイレブン1号店をオープンする予定。2011年度内に50店舗の出店を目標に、店舗展開を進めます。

セブナイイレブンは2004年に北京に第1号店を出店以来、店内調理によるできたて惣菜を組み合わせたお弁当や「おでん」「おにぎり」などの日本発のファストフードで中国の食文化に新風を吹き込み、人気を博してきました。さらに、セブナイイレブンの集客力を高めているのが、年間、切れ目なく実施しているイベント性のある企画。旧暦12月8日の伝統行事「お粥の日」に合わせた企画では、1店舗平均390食のお粥を販売するなど、大きな成果を上げています。こうした商品、サービス、イベントを組み合わせたビジネスモデルは、上



集客力を高める季節イベント。「お粥の日」には、豆や果物がたっぷり入った特製のお粥を販売しました。

「これまでの期間をノウハウやビジネスモデルの確立期とすると、これからは本格的な展開期。今後は店舗展開のスピードをさらにアップしていきます」と語るのは牛島章セブナイイレブン北京董事長。成都でも、これまでセブナイイレブンが各地で培ってきたノウハウを活かすとともに、現地のお客ニーズに合わせた独自の商品・サービスを提供していきます。すでに現地ではセブナイイレブンのオープンが新聞報道されるなど、期待感も日増しにアップ。セブナイイレブン成都は、お客様の期待に応えるべく、きめ細かなマーケティングを進め、オープンに備えています。

## 「成都イトーヨーカ堂」は新たにショッピングセンター運営に進出

成都イトーヨーカ堂も、今年は新たな展開に挑戦します。今秋オープンを予定している大型ショッピングセンターは、店舗面積15万㎡以上で、そのテナント管理などの運営は成都イトーヨーカ堂が当たります。

成都イトーヨーカ堂は、1997年に1号店をオープン後、現在までに成都市内に4店舗を展開。外資系小売業が数多く出店し、国内でも小売業激戦地区の成都で、お客様の支持を集めて好業績を維持し、2010年も二桁の売上げ・利益成長が見込まれます。

その好調を支えているのは、オープン以来徹底してきたフレンドリーな接客サービス。「他に真似のできないきめ細かな接客サービスを実現することが、根本的な差別化につながります」と三枝富博董事長兼総経理。

「接客」という考え方が浸透していなかった中国で、現地スタッフによるきめ細かな接客を実現するため、成都イトーヨーカ堂は「徹底した教育と積極的な登用」でモチベーションを高め、お客様に喜んでいただくことが、会社や一人ひとりの成長につながるという考え方を貫いてきました。今年1月からは全店舗の運営を中国人スタッフに任せ、日本人スタッフはサポートに回る体制を確立。さらに決裁権限のある役職にも、中国人スタッフが就任しています。

また、店舗の基盤となるテナントは、3〜6カ月契約を基本に、つねに人気テナントを揃えるとともに、各テナントが競い合って集客力、販売力を高める体制を確立。こうした接客サービス、人材育成、テナントミックスのノウハウを、新たなショッピングセンター運営に注ぎ込むことで、成都イトーヨーカ堂は、さらなる成長を目指していきます。



卯年にちなみ、各店に大きな縁起ウサギが登場。記念撮影するお客様も多く、好評でした。(写真は春熙店)



正月期間中、各店ともお客様であふれました。三が日の売上げは4店舗で計約13億円と好調なすべり出し。

### Interview



## 日本人幹部の本気が、中国人の心を変えた

湯谷昇羊(経済ジャーナリスト・作家)

中国のイトーヨーカ堂取材して感銘を受けたのは、「徹底した顧客志向」です。つねに一歩先を行った店づくりで、地元では絶大な支持を得ていますが、会社設立の頃は認知度もなく、困難と絶望の連続だったと聞きました。それを乗り越えたのは、日本人幹部の「本気」が中国人の心を動かしたからでしょう。設立時からずっと現地に留まり、「中国人による中国人の会社をつくる」という理念のもと、中国で最も難しいといえる教育に力を注いできました。その徹底力は素

晴らしいの一言です。ともに汗して働き、店を守る幹部たちの背中を見て、四川大地震や反日デモの時には、中国人社員が自発的に体を張って店を守ったということに、私は深く感動しました。最初はまったく非協力的だった社員が180度変わったのです。いま、社員たちは本心からお客様への感謝の気持ちを持って仕事をしているのを感じます。目的に向かって「絶対にあきらめない」というフロンティアスピリットは、すべての人が見習うべきだと思います。



『巨龍に挑む ~中国の流通を変えたイトーヨーカ堂のサムライたち』

湯谷昇羊著  
ダイヤモンド社 1,680円

イトーヨーカ堂が中国で成功するまでの道のりがドラマ仕立てで描かれています。



雪の中にたたずむ酒蔵。この寒冷な気候が、酒造りに最適な環境です。



寒冷な地と豊かな水が生み出す味わい。新潟名物の「へぎそば」は、つるつるとのど越しよく、お燗した柏露によく合います。



「酒母づくりや麹づくりなど、蔵人の仕事は伝統的な手作業ですが、設備は最新で衛生的。つねに安定した製品をお届けできます」と須藤社長。



もろみの発酵を促す酵母を培養しての酒母(もと)づくり。酒母屋と呼ばれる職人には、長年の経験と勤が求められます。



米は雑味のない芯だけを使います。とくに大吟醸には40～35%にまで精米したものをういます。



利き酒をする白原杜氏。「猛暑で去年の米の出来はよくなかったのですが、そんな年こそ杜氏の腕の見せどころ。今年の柏露は昨年以上にいい出来です」



そごう・西武

# 淡麗辛口日本酒

はくろ

## —「柏露」「越乃四季」—

10月から4月までは“寒造り”の真ただ中。手作業で行われる蒸米への麹菌の種付け。

### 食品部バイヤーより

長い歴史があると同時に、日本酒の普及のために新しいお酒の開発にも熱心に取り組む、伝統と革新の力を合わせ持った蔵元です。季節に合わせて、さまざまな味わいのお酒をお楽しみください。

●  
左から「越乃四季 超特撰 大吟醸」10,500円、「食源探訪 越乃四季 山廃純米吟醸・山廃純米詰合せ」4,169円、「柏露大吟醸・純米吟醸詰合せ」5,250円(扱商品、カタログや店によって異なります)



「目指しているのは、料理とともに味わい、食事のしまいまでずっとおいしさが持続する酒。刺身などの日本料理だけでなく、洋食や中華にも合う淡麗辛口のすっきりした飲み口が『柏露』の特徴です」  
その探究心は伝統に安住せず、新しい酒造りにも挑戦しています。たとえば、スパークリングワインのような微発泡の日本酒や、新潟県の特産である高級洋梨の果汁を使った日本酒ベースのリキュール。単なる珍しさを越えたおいしさからは、杜氏の日本酒を愛する心が伝わってきます。

降り積もる白い雪に包まれて、静かにたたずむ柏露酒造。その創業は1751(宝暦元)年、酒どころ新潟の地で260年にわたって伝統を受け継いできた老舗の蔵元です。「1882年には長岡藩主、牧野家の酒造蔵を引き継ぎ、三つ柏の紋と柏露の名を守り続けて現在に至ります。お殿様の酒として地元で愛されるだけでなく、広く全国にファンがいてくださるのは、蔵元冥利に尽きます」と言うのは社長の須藤俊夫さん。今も藩主に縁のある神社や行事には、柏露の酒が提供されています。原料には、酒造りに適した新潟の五百万石のほか、美山錦、山田錦、そ

毎年、進化してこそ  
守ることができる  
「伝統の味」

セブン&アイグループの  
イチ押し商品に  
クローズアップ!  
こだわりの  
産地を  
訪ねて



### セブン&アイHLDGS.環境への取り組み

## 事業活動を通して、環境にやさしいライフスタイルの提案に取り組んでいます

セブン&アイHLDGS.では、商品の原材料調達、製造、配送、販売、お客様が消費・廃棄するまでのあらゆるプロセスを視野に入れた環境負荷の低減に積極的に取り組んでいます。

### 「エコプロダクツ2010」に出展し、生活の中でできるエコアクションを提案

昨年12月9日から11日まで、セブン&アイHLDGS.は東京ビッグサイトで開催された国内最大級の環境展示会「エコプロダクツ2010」に出展しました。3回目となる今回の出展では、「やってみよう！エコアクション」をテーマに、グループの環境の取り組みを3つのゾーンで展示しました。

「生物多様性」ゾーンでは、環境保全活動として、セブン・イレブン記念財団が行っている「九重ふるさと自然学校」や「霧多布湿原の保全活動」などを紹介。

「企業が取り組むエコアクション」ゾーンでは、大画面パノラマシアターを使い、セブン&アイで支援している「インドネシアの熱帯林保全活動」、最新の環境配慮型店舗「アリオ橋本」の取り組みや、セブン・イレブン店舗の建築資材のリユース、セブンプレミアムの一部商品で試験的に実施したカーボンフットプリント※、さらに生産

者の声を交えたイトーヨーカドーの完全循環型農業「セブンファーム」などを紹介しました。

「家庭で取り組むエコアクション」ゾーンでは、昨年夏にグループ従業員約2万人が参加した「省エネエコ得キャンペーン」の取り組みのほか、会場に冷蔵庫やテレビなど家電製品を持ち込んでキッチンとリビングを再現。どのような使い方をすれば、どのくらいの省エネになるかを紹介。さらに、買物の指標となる「価格」「カロリー」に「CO<sub>2</sub>」を加えた3つの視点で食材を選び、「地球にやさしい晩ご飯」のメニューがつけられるシミュレーションコーナーなど、子どもから大人まで楽しく興味や気づきを喚起できる工夫をちりばめ、来場者や行政から高い評価を得ました。

※カーボンフットプリント  
商品サビスのライフサイクルの各過程で排出された「温室効果ガス」の量を合算した結果、得られた全体の量をCO<sub>2</sub>量に換算して表示すること。

### 購入・消費を環境貢献につなげる「カートカン」<sup>1</sup>「排出権付き商品」

エコプロダクツ2010の会場では、昨年来イトーヨーカドーとセブン・イレブンの一部店舗で取り扱っている「カートカン」飲料の販売に対する「農林水産大臣感謝状」の贈呈式も行われました。「カートカン」とは、国産木材を30%以上使用し、地球温暖化防止に貢献できる日本で唯一の紙製飲料缶です。国産木材の使用量が増えることで森林整備への投資が増え、「植える↓育てる↓収穫する↓植える」というサイクルを円滑にし、森林保全につながります。牛乳パックと同じようにリサイクルも可能。すでにグループ全

体で月間100万本を上回る販売実績があります。

さらに今年2月に、世界初の試みである「排出権付き商品」の販売実証実験をアリオ北砂店で実施します。これは、「カートカン」商品に温室効果ガス排出権付きのバーコードシールを付けて販売することで、お客様が排出権を取得。寄付先を選んで譲渡することができます。購入者が直接CO<sub>2</sub>削減活動に関わることができ、仕組みを社会的に構築することで、お客様・地域・メーカー・店舗が連携して地球温暖化防止推進に貢献します。

### 「電気見える化」による、セブン・イレブン省エネの取り組み

セブン・イレブンでは、昨年一部既存店舗において店内設備機器の電力使用量を把握する「スマートセンサー」を導入した新しい省エネの取り組みをしました。

店舗の分電盤にセンサーを取り付けて、店舗内などの設備機器でどれくらいの電力を使っているかを個別に把握。その結果から、たとえば、冷ケースの排気口を商品でふさいだままの品出しやフィルターの清掃が不十分などといった問題を発見・改善することで、設備機器の運転効率のアップや従業員の意識向上、さらに

は店舗作業の適正化が可能となります。

テスト店舗では、未導入店に比べて約8%の使用量減につながりました。その成果をふまえ、今年度は既存店約100店舗に導入して順次改善を進め、全体で1割以上の電力使用量削減を目指します。

また、お弁当のパッケージを包装ラップからテープ止めに変更する取り組み(07年度から一部導入を全国の約1万3000店舗に広げ、省資源にも注力します。これにより、プラスチック原料の使用量を年間約570トン



分電盤にスマートセンサーを装着し、消費電力量をモニターしています。(開発:産業技術総合研究所)



電気を使わない蓄光式の誘導表示ステッカー。

削減(変更前の06年度比)で見通しです。さらに、今年1月より順次、非常口などの誘導標識を、電気式からCO<sub>2</sub>を発生させないステッカー式に変更しています。

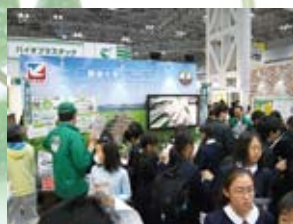


皆川芳嗣林野庁長官(左)より感謝状を受け取るセブン&アイHLDGS.の環境担当責任者。

間伐材に「カートカン」という利用先ができることで、森の手入れが促進されます。「排出権付きの商品」(左)は世界初の試み。



カロリー・コスト(価格)・CO<sub>2</sub>の3つのバランスを見ながら「地球にやさしい晩ご飯」づくりにチャレンジする子どもたち。



セブンファームのコーナーでは、収穫された野菜を手にお客様との会話がはずみました。

エコプロの来場者は18万人。セブン&アイHLDGS.のブースには前回は上回る2万6,000人が訪れました。

# お客様、メーカー、売り手のすべてが参加する 「ソーシャルコマース」へ

## — セブンネットショッピングがリニューアルにより機能を強化 —

1月18日、セブンネットショッピングのインターネット総合通販サイトを一新。  
「こだわり専門店」「みんなのクチコミ」コーナーの拡充などを通じ、お客様、メーカー、売り手のすべてが参加者になる「ソーシャルコマース」の実現に向けて一歩踏み出しました。

「こだわり専門店」も大幅に拡充しました。従来のこだわり専門店に加え、たくさんのお客様・出版社が新たに参加しています。リニューアル時点で約300店が出店。今後さらに店舗数の拡大を図り、売り手の声を集めていきます。「こだわり専門店」コーナーは、売り手のこだわりや情報などを発信しながら商品を提供することで、お客様と価値ある商品との出会いを広げていきます。

### 「こだわり専門店」も充実

「みんなのクチコミ」コーナーは、同サイトの発足以来、お気に入り商品の紹介や商品評価などを、お客様ご自身が直接発信できる人気コーナーです。今回のリニューアルでは、このコーナーに、芸能、スポーツ、専門家など幅広い分野の著名人が多数参加し、オススメ商品情報を発信。従来の商品カテゴリーごとの「クチコミ」分類に加え、情報発信者の活動分野別の分類も設定しています。年代や職種など条件を絞って検索することも可能です。特定の発信者をフォローする機能も備え、「人」を軸にして横断的にショップ内を移動しながら、商品探しやお買物を楽しむ機能が充実。趣味や目的などの一致した人同士が繋がりがいい、そこからさらに商品との出会いが広がっていくという新しいショッピングスタイルを提供します。

### 「人」を通じて商品と出会う 新しいショッピングスタイル



100名以上の著名人が参加したクチコミコーナー。著名人を身近に感じ、お気に入り商品が共有できると、早くも人気です。



多彩な分野の専門店が約300店集結した「こだわり専門店」。お気に入りのお店との出会いが待っています。



セブン&アイのロゴも掲示されたメル・ベチーリ国立公園の入口の看板。



森と人々が共生できる仕組みをつくるため、話し合いを行っています。



小学生と植樹するCSR担当者。植樹場所は教育の場としても利用。

セブン&アイHLDGS.では、優れた温暖化対策として、いま世界的に注目を集めているREDD(※)プロジェクトの運営を資金面で支援しています。REDDとは「途上国の森林減少・劣化の抑制により温室効果ガスの排出を削減すること」で、効果的に効果に優れた温室効果ガス削減の手法です。

2008年春、国連の条約プロジェクト(4カ年計画)が、インドネシアのメル・ベチーリ国立公園で始動しました。この公園は違法伐採や不法侵入などにより、森林劣化や生態系機能の損

## REDDプロジェクトを世界の民間企業で初めて支援 CO<sub>2</sub> 排出抑制と生物多様性の保全を目指す インドネシアでの熱帯林保全活動

失といった問題に直面しています。プロジェクトは、住民の生計向上を図ることで、プロジェクト終了後も地域住民による持続可能な森林保全が続く仕組みづくりを目指しています。また、信頼性のある炭素量の測定、報告、検証システムをつくることも目指しています。

このプロジェクトは国内グループ会社の1年間のCO<sub>2</sub>排出量の約50%にあたる120万トンのCO<sub>2</sub>の排出抑制効果(炭素蓄積量の維持・管理)が期待できます。他にも生物多様性保全対策としての効果もあります。

セブン&アイHLDGS.は資金提供を行うだけでなく、CSR担当者現地へ赴き、活動を確認しています。昨年は、その様子が現地の新聞に取り上げられました。また公園の看板にはセブン&アイのロゴも印されるなど、CSRに積極的な企業として世界に存在感をアピールしています。これからもプロジェクトの一員として活動を見守っていくとともに、グループ事業と結びついた支援方法を考えていきます。

※REDD: Reducing Emissions from Deforestation and Forest Degradation

このページの写真はすべて©ITTO/TJ Bruder

## 店舗 Open 情報

10月29日(金)

そばうどん處七福 弁天庵 学芸大学店

- 東京都目黒区鷹番2-15-10 遠藤ビル1階
- 座席数/28席

11月19日(金) ヨークマート 秦野緑町店

- 神奈川県秦野市緑町15-7
- 店舗面積/1,190㎡

11月26日(金) ヨークベニマル大成店

- 茨城県ひたちなか市大成町11-6
- 店舗面積/2,032㎡

11月27日(土) イトヨーカドー 曳舟店

- 東京都墨田区京島1-2-1
- 店舗面積/18,530㎡



11月27日(土) セブントウン小豆沢

- 東京都板橋区小豆沢3-9-5
- 店舗面積/6,970㎡

イトヨーカドー 食品館小豆沢店

- 店舗面積/1,950㎡

アカチャンホンポ小豆沢店

- 店舗面積/1,450㎡

12月1日(水) ザ・ガーデン自由が丘・西武

- 秋田県秋田市中通2-8-1
- 店舗面積/1,800㎡

12月2日(木) アリオ深谷

- 埼玉県深谷市上柴町西4-2-14
- 店舗面積/22,774㎡

イトヨーカドー 深谷店

- 店舗面積/11,300㎡

## セブン&amp;アイHLDGS.

## 鈴木敏文会長が北京大学で講演

11月8日～10日、鈴木敏文会長は北京を訪れ、北京大学での講演やグループ店舗の視察をしました。

北京大学では「コンビニエンスストア事業の日本への導入と技術革新」をテーマに、講演を行いました。北京でも成功しているセブン-イレブンの知名度もあり、会場には学生や卒業生、企業関係者など約250名が集まりました。アメリカ発のコンビニを日本で成功させた秘訣について関心が高く、質疑応答も30分に及ぶなど、聴衆の熱心さが伝わってきました。



北京大学で講演する鈴木会長。今、北京で最も注目を浴びる企業として、多くの聴衆を集めました。

## セブン-イレブン

## 「鹿児島県奄美地方における大雨災害」の義援金募金約470万円をお届け

セブン-イレブンでは九州エリア1,323店舗において、10月23日～11月7日まで、「鹿児島県奄美地方における大雨災害」の義援金募金を実施しました。

11月25日、総額470万889円を鹿児島県の伊藤祐一郎知事にお届けしました。

伊藤祐一郎知事(中)に義援金をお届けしたセブン-イレブン都城平塚店オーナー(右)とリクルート本部副部長。



## セブン銀行

## 国内初のATMによるICクレジットカード暗証番号変更サービスを開始

1月17日よりJCBカードの会員向けに、セブン銀行ATMで、JCBおよびJCBのフランチャイジー社等が発行するICクレジットカードの暗証番号を変更できるサービスを開始しました。カードの再発行をせずにICチップ内の情報をATMで書き換えるサービスは国内で初めてです。セキュリティ強化を基盤に、お客様の利便性アップに努めていきます。

## セブン-イレブン

## 北海道キヨスクと業務提携

セブン-イレブンは北海道キヨスクと業務提携し、道内の主要駅に展開しているコンビニエンスストア等をセブン-イレブン店舗へ転換していきます。11月1日、札幌エリアの主要駅施設内にある6店舗をセブン-イレブンに転換。今後は、商品の共同開発や北海道キヨスクオリジナルグッズ等の販売を通して、お客様の利便性をさらに向上させていきます。



11月1日、桑園駅で行なわれたセレモニー。電鉄系企業との提携は京浜急行に次ぐ2件目。

## セブン-イレブン

## 「住民票の写し」等、発行サービスを拡大

「住民票の写し」「印鑑登録証明書」発行サービスを拡大し、ますます便利になっています。(2月7日現在)

- 渋谷区、葛飾区、三鷹市(東京都) ● 市川市、松戸市(千葉県) ● 戸田市、北本市(埼玉県) ● 藤沢市(神奈川県) ● 相馬市、須賀川市、会津若松市(福島県) ● 愛荘町(滋賀県) ● 大牟田市(福岡県) ● 音更町(北海道) ● 掛川市(静岡県) ● 伊那市、駒ヶ根市、辰野町、箕輪町、南箕輪町、宮田村(長野県)

## セブン&amp;アイHLDGS.

## 金融サービス事業を再編「セブン・フィナンシャルサービス」へ

3月1日、セブン&アイ・フィナンシャル・グループ、S Eキャピタルおよびセブン・キャッシュワークスの3社を合併し、商号を「株式会社セブン・フィナンシャルサービス」に変更します。

これにより、金融部門持株会社としての体制を強化するとともに新たな事業展開も視野に入れた企画管理機能の強化を図ります。

## セブン&amp;アイHLDGS.

## 買物弱者支援事業の助成金対象に採択

経済産業省は、1月14日、買物弱者対策支援事業に公募申請のあった事業のうち、48件について採択する決定を行いました。これは、買物弱者対策にかかる事業に対して、国がその費用の一部を助成することによって、買物弱者の利便性を高めることを目的にしたものです。

セブン&アイHLDGS.からは、セブンネットショッピング、セブン-イレブン、イトヨーカドー、セブン・ミールサービスの4社がNTT東日本と連携した取り組みが採択されました。東京都多摩地域の多摩ニュータウンにおいて、アンドロイド端末を活用した食料品、食事宅配サービス、移動販売サービスに取り組みます。

## セブン-イレブン・インク

## エクソンモービルの店舗183物件等を取得

セブン-イレブン・インクは、今年3月、米国エクソンモービルから、同社がフロリダ州に展開するコンビニエンスストアなど183物件を取得します。

これにより現在、セブン-イレブンが約600店を展開するフロリダ州でのドミナント化を推進し、セブン-イレブン店舗の認知度を高めるとともに、商品配送を効率化し、コンビニエンスストア事業のさらなる収益拡大を図っていきます。

# 変化するニーズに対応した 新しい店づくり・商品開発への挑戦を継続

●連結業績(2010年3月1日～2010年11月30日)

	2010年2月期第3四半期		2011年2月期第3四半期	
	前年同期比		前年同期比	
<b>営業収益</b>	<b>3兆8,161億円</b>	<b>88.2%</b>	<b>3兆8,255億円</b>	<b>100.2%</b>
コンビニエンスストア	1兆4,924億円	81.1%	1兆5,556億円	104.2%
スーパーストア	1兆5,006億円	94.7%	1兆4,672億円	97.8%
百貨店	6,698億円	91.6%	6,608億円	98.7%
フードサービス	658億円	83.6%	606億円	92.1%
金融関連	842億円	89.4%	813億円	96.6%
その他	253億円	98.4%	255億円	100.6%
消去または全社	△221億円	-	△257億円	-
<b>営業利益</b>	<b>1,706億円</b>	<b>78.2%</b>	<b>1,757億円</b>	<b>103.0%</b>
コンビニエンスストア	1,471億円	87.9%	1,566億円	106.5%
スーパーストア	33億円	17.0%	13億円	40.4%
百貨店	△22億円	-	△21億円	-
フードサービス	△20億円	-	△3億円	-
金融関連	237億円	112.6%	221億円	93.1%
その他	9億円	58.4%	△13億円	-
消去または全社	△2億円	-	△5億円	-
<b>経常利益</b>	<b>1,704億円</b>	<b>78.6%</b>	<b>1,761億円</b>	<b>103.4%</b>
<b>四半期純利益</b>	<b>693億円</b>	<b>68.2%</b>	<b>902億円</b>	<b>130.1%</b>
為替レート	US\$1=94.96円		US\$1=89.49円	
	1円 =13.89円		1円 =13.09円	

## 概況

当第3四半期累計期間における国内の小売業をとりまく環境は、企業収益の改善傾向を受けて個人消費にも一部持ち直しの動きが見られたものの、頻度品を中心とした

税に伴う売上げの変動が大きかったものの、ファストフード商品を中心としたデイリー品の継続的な売上改善により、既存店売上高伸び率は前年を上回って推移しました。自営店と加盟店の売上げを合計した国内チェーン全店売上高においても、前年同期を4・6%上回る2兆2167億円となりました。

北米においては、ファストフード商品やプライベートブランド商品の開発・販売に引き続き注力した結果、ドルベースの米国内既存店商品売上高伸び率は前年を上回りました。全体の売上高も、為替の円高影響があったものの、主にガソリン単価の伸長により前年同期比4・8%増の1兆1055億円となりました。

## ●スーパーストア事業

イトーヨーカドーでは、衣料品分野において機能性肌着などのオリジナル商品の開発・販売を強化するとともに、婦人衣料の新しいブランドを立ち上げました。また、食品を中心とした頻度品において値頃感のある品揃えを拡充したことに加え、カード会員様向けのセールを強化しました。しかしながら、消費者の節約志向が依然として強いことに加え、残暑の影響などから衣料品売上げが弱含みで推移し、既存店売上高伸び率は前年割れとなりました。

物価のゆるやかな下落が続くなど、依然として弱含みのまま推移しました。こうした環境の下、営業収益は、国内のスーパーストアおよび百貨店事業の売上げが伸び悩んだものの、北米のコンビニエンスストア事業においてガソリン単価が上昇したことなどにより、3兆8255億円(前



2010年9月に登場したイトーヨーカドーの新ブランド「GALLORIA(ギャロリア)」と「L&B」。コーディネート性の高い品揃えと売場展開が特長です。

ヨークベニマルにおいては、「セブンプレミアム」の積極的な販売や売場でのメニュー提案を強化したものの、東北地方を中心とした経済環境の影響などから、売上げは厳しいまま推移しました。

中国では、北京市の総合スーパー8店舗と食品スーパー1店舗、成都市の総合スーパー4店舗において、地域ニーズに密着した事業活動を展開しています。

## ●百貨店事業

そごう・西武では、最大の基幹店舗である西武池袋本店が3年間にわたる改装を完了し、2010年9月にグランドオープンしました。残暑の影響などから衣料品の売

## 事業セグメント別概況

### ●コンビニエンスストア事業

国内においては、高齢化や働く女性の増加といった社会の変化に対応した「近くて便利なお店」の実現に向けて、質の高いファストフード商品の開発や、グループのプライベートブランド商品「セブンプレミアム」を中心とした頻度品の品揃えを強化しました。当第3四半期は、10月のタバコ増



セブンプレミアムやチルド弁当など、日常の食卓をサポートする商品が売上げを伸ばしました。

上げは苦戦したものの、改装による売場の活性化や営業力の強化、カード会員様向けの販売促進策を積極的に展開した結果、既存店売上高伸び率は前年並みまで回復しました。

### ●フードサービス事業

収益性の改善に向けた経費削減を進める中、レストラン事業部門において不採算店舗を中心に39店舗の閉鎖を実施しました。夏場の天候が良好に推移したことに加え、主力アイテムのメニュー強化による既存店の活性化や販売促進の強化が奏功し、既存店売上高伸び率は前年を上回りました。

### ●金融関連事業

セブン銀行では、ATM設置台数が前期末比489台増の1万5059台まで拡大しましたが、主に法改正にともなう貸金業提携先のキャッシング取引件数の減少により、当第3四半期連結累計期間中の1日1台当たり平均利用件数は114・2件(前年同期差1・2件減)となりました。

一方、グループの電子マネー「nanaco(ナナコ)」の発行総件数は、セブンイレブンにおけるキャンペーンが奏功したことなどにより、前期末比259万件増の1239万件と伸長しました。