



いま、女性の活躍が  
会社に「成長の活力」を生み出す

# 116

## 事業領域と 主な事業会社

数字は店舗数  
(2012年6月末日現在)



# 「木を植える」から、健全な「森を育てる」へ セブン&アイ森林プロジェクト

**長野県** 坂城町に広がる東京ドーム43個分という「セブン&アイの森」で6月最後の週末、下草刈りなど社員によるボランティア活動が実施されました。参加したのは地元アリオ上田店や本部の社員など、2日間で延べ79名。セブン&アイHLDGS.とセブンイレブン記念財団がこの春から取り組む「セブン&アイ森林プロジェクト」の第1回目のボランティアです。

企業による森林保全活動は、これまで「木を植える」ことに重点が置かれてきました。しかし、本来健全な「森を育てる」には、間伐や下草刈り、樹種転換などの作業が不可欠です。そこで、本プロジェクトでは所有者と5年間の契約を交わし、当グループが整備費を拠出して、地域のニーズに合った森林整備活動を実施していきます。

森はCO<sub>2</sub>を吸収し、洪水や土砂崩れなどの自然災害を防ぐとともに、山から川、海に至る自然が育む「恵み」の原点です。その意味で、私たち小売業にとっては、産地からお客様にまで連なる「バリューチェーン」の出発点とも言えます。さらに、森林整備活動から発生する間伐材を、店舗資材や備品として活用するほか、ストーブの燃料用ペレットとして商品化することで、持続可能な活動を行います。

今年度中には長野県以外の候補地も選定し、さらにプロジェクトを拡充していく方針です。



南条生産森林組合が所有する山林200haのうち、今回は1~2年前にスギやカラマツが植林された、3haのエリアの下草刈りを行いました。作業を通じて、環境やボランティアに関する社員の意識向上とともに、グループシナジーの追求も図っています。



初日は、アリオ上田店ほかグループ社員22名。2日目は本部社員30名に加え、長野地区のセブン・イレブン社員など27名が参加しました。



全員が鎌を手に、下草刈りの作業にたっぷり汗を流しました。当日は長野放送 (FNS 系列) や信濃毎日新聞も取材に訪れました。

C O N T E N T S

あしたへのSTEP	1
セブン&アイ森林プロジェクト	
イノベーションの視点	2
いま、女性の活躍が 会社に「成長の活力」を生み出す	
大沢真知子 (日本女子大学人間社会学部教授) 鈴木敏文 (セブン&アイHLDGS. 会長兼CEO)	
女性が活躍する店舗	8
女性視点での「気づき」を活かし 領域を超えた商品提案 / 西武所沢店	
●イトーヨーカドー高砂店 ●セブン-イレブン杉並地区	
ヨークベニマル湊鹿妻店、再オープン	9
石巻復興の灯になりたい	
セブン-イレブン	10
グローバル戦略、本格始動	
こだわりの産地を訪ねて	12
焼ちくわ (おでんの具) / セブン-イレブン	
特集・シニアマーケットへの対応	14
拡大するマーケットの潜在ニーズに応える!	
●セブン-イレブン ●そごう・西武 ●イトーヨーカ堂	
News & Topics	18
決算報告	20
2013年2月期 第1四半期	

セブン&アイHLDGS.  
四季報 2012 AUTUMN  
通巻第116号  
発行日 2012年8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)  
©2012 (株)セブン&アイ・ホールディングス

表紙イラスト / 龍神貴之

# いま、女性の活躍が 会社にも成長の活力を 生み出す

経済と女性の能力活用などに関する研究に取り組み、アメリカ、日本の大学で教鞭をとられてきた大沢教授をお迎えし、女性活用を通じての会社組織の活性化や女性の働きやすい環境づくりについて欧米での事例なども織り交ぜた興味深いお話をうかがいました。

## 女性が自信を持って 働ける環境をつくる

**鈴木** セブン&アイグループでは、この4月からグループ会社の西武やイトーヨーカドーなど、いくつかの店舗で女性を中心とした運営に切り替え、女性の視点を活かした店づくりを進めています。今日は、大沢さんに、女性の能力活用についていろいろとお話をうかがいたいと思います。

女性の登用という点では、実は私どもは早くから積極的に取り組んできたと自負しています。役員に関して言いますと、1993年にはイトーヨーカ堂とセブナイレブンで女性を登用しました。その後、各社にも広げて、現在ではグループ全体で24名の女性役員がいます。将来的には、役員の3割くらいが女性になるのが望ましいと考えています。

**大沢** 経済界の方とお話すると、そのように目標値をつくって女性を登用することに消極的な経営者の方もまだまだ多くいらっしゃる

ます。経済界全体では、まだ女性を活用しようという意識はそれほど大きくないように思いますが、鈴木さんがそのように女性活用が重要だと考えられた背景は何だったのでしょうか。

**鈴木** 私ども小売業の場合、お客様の7割は女性です。お客様の立場に立って考える、あるいはお客様の声を聞くためには、やはり女性社員の視点や感覚をもっと活かすことが大切だと考えています。セブナイレブンでも、オーナーさんがご夫妻でお店を経営されている場合、奥様はお客様のニーズがどこにあるかといった点を、きめ細かくとらえていて、それを店舗運営に活かしているケースが多く見受けられます。そのことに気づいてOFC(店舗経営相談員)に女性を登用したところ、オーナーさんの奥様とOFCが女性同士で円滑にコミュニケーションがとれるようになり、店舗運営がもっとスムーズになるようになったという事例が生まれています。そういうこともヒントになっ

ています。

**大沢** コミュニケーションという点では、男女がいるグループ、女性だけのグループでは、確かに女性の関わり方に差異があります。学校でも男性が過半数を占める場では、優秀な女性でもほとんど発言しません。議論をリードしていくのは男の子です。ところが、女子大で女の子だけのグループになると、実力のある学生がリーダー役となって議論を引っ張っていきます。力のある女の子が自信をつけるには、女子大という場はけっこう良いのではないかと感じます。

**鈴木** なるほど。今回、女性が中心となって

## 鈴木敏文

セブン&アイHLDGS. 会長兼CEO



### おおさわ まちこ

南イリノイ大学経済学部博士課程修了。Ph.D.(経済学)。コロンビア大学社会科学センター研究員、シカゴ大学ヒューレット・フェロー、ミシガン大学助教授、亜細亜大学助教授を経て、現在、日本女子大学人間社会学部教授。専攻は労働経済学。「仕事と生活の調和連携推進・評価部会委員(内閣府)」などの政府委員も務める。

運営するようにした西武所沢店でも、女性が活き活きと意見を出し合える環境が生まれていると聞いています。男性の上司の時には「こんな意見を言ってもわかってもらえないだろう」と思ってたことも、女性の上司には積極的に言えるようになり、そういうところから新しい発見や新しい取り組みも生まれてきているようです。

**大沢** ヨーロッパの社会は男女平等の原則が厳しく守られています。学校で男性だけ、女性だけというグループをつくって、教育するという取り組みをしています。いまでも社会には、伝統的な役割分担にもとづいた男性らしさ、女性らしさという意識が残っていて、職業の分布にも男女差があります。それを是正するには、男性の分野といわれる授業を女性だけでやる、また、女性の分野といわれる授業

を男性だけでやる。そうすると、教育効果が高まるといわれています。

**鈴木** 男性、女性という意識の面で見ますと、会社が女性を登用してその能力を引き出していかうとしても、女性の方で、「自分は女性なので、それはできない」という意識が強く残っているケースもありますね。もちろん、女性の中にも制度やシステムを活かして、自分の能力を積極的に仕事に活かしていく人もいます。

**大沢** 大切なことは、最初の段階で女性が「自分にはできません」と言った時に、会社側が「ああ、そうですか」とあっさり引き下がらないことではないでしょうか。私自身、アメリカに留学した当初は、生涯仕事を持ち、家庭と両立させるということは考えていませんでした。しかし、周囲のサポートもあり、自分を過



小評価してはいけないと繰り返し励まされたことで、研究者としてのキャリアを積み重ねることができました。

最初に「私にはできない」と女性が考えても、それを乗り越えて前に進めるよう、社会全体で環境を整えて、いまの状況をブレイクスルーしていく必要があると思います。

### 思い切った女性の登用で組織を活性化する

**鈴木** 女性だけで運営する店をつくる取り組みの場合、実は1店舗つくったからといって、すぐに何か成果が上がるとは考えていません。売場によっては男性社員の方が向いているところもあるでしょうから、本来は女性と男性のバランスのとれた構成が理想的だと思います。

す。しかし、女性だけの店舗をつくることで、

これまで男性の担当者や幹部では気づかなかったことが見えてくるはず。また、女性も「それは男性の仕事」と考えていたことを、自分から進んでやってみるという積極性も生まれてくるのではないかと思います。そうしたことの相乗効果で、組織が活性化することを期待して始めたわけです。

**大沢** それはたいへん重要なポイントだと思います。女性の活用というのは、単に女性にとつて活躍の場が広がるというだけでなく、それによって企業が活性化し、成長につながっていくと、私は考えています。

**鈴木** グループ会社に女性役員の登用を指示した時、「同時期に入社した男性社員の中には、女性よりも優秀な者が何人もいるので、それらを飛び越して登用できない」と難色を示した会社もありました。しかし、まず少数でも女性を役員に登用することで、会社に女性の役員がいることが当然という空気を、社内に生み出すことが大切なのだと思います。そう

すると、将来、女性の中に入社の段階で役員を目指す、社長を目指すという意欲を持って入ってくる人もいるし、現在いる社員にもそういう希望が持てるようになるのです。最初から無理だといって何もしなければ、いつまでたっても何も変わりません。

**大沢** まったく同感です。そういうふうには、まず女性を登用することで、男女が平等に参加できる社会をつくろうと、社会全体で取り組んだのが1970年代のアメリカでした。実際に、同期で入社した女性が昇進したことに対して、男性社員が「自分の方が優秀なのに、女性を昇進させたことは逆差別で違憲だ」として裁判を起こしたケースがありました。昇進試験では、この男性が推薦されていたからです。この時、アメリカの最高裁は、男性の主張を退けて合憲という判断を示し、大きな話題になりました。社会的に男女共同参画をうながしていく時期には、そういう登用の仕方も必要だという最高裁の判断は、その後の女性の社会進出を大きく後押ししたと思います。

### 女性が活躍できる風土には管理職の意識改革が不可欠

**鈴木** 最初の段階では思い切って女性を登用したことで組織内に摩擦が起こったとしても、それは何年か経つうちに解消されていくものです。もちろん、会社は急激に変えることはできませんから、私はまず1993年にグループ内に2人の女性役員を登用して、そこから「自然体」で女性役員が定着していくように考えました。最初に登用した2人の女性役員には「きみたちは、後輩を増やしていく努力をしなさい。そして後輩がきたら、今度は自分たちで後輩を教育してほしい」と言いました。

**大沢** 初めて役員になった女性には、何か特別な教育を行いましたか。  
**鈴木** いえ、特別には何も行っていません。しかし、彼女たちには経済団体など外部の集まりには積極的に出てもらいました。重要な点には実際に仕事を与えることです。仕事を進め

## 女性が中心となったお店をつくったのは組織全体の活性化が目的です

るうえで、社内からも外部からも自分で情報を取る必要があり、そういう情報交換の中で成長し、自覚も生まれてくると思います。実際に、最初に役員になった2人も実体験を通じて自覚を持ち、自立して責任を果たしたことで、批判的だった人の目も変わっていったように思います。

**大沢** 多少無理をしても新たな挑戦を行っていくことが重要ですね。実際に登用した女性たちの実績を通じて周囲の見方も変わり、また後進の女性たちに自信や働く目標が生まれ、組織も活性化していきます。

**鈴木** 思い切って女性を登用することで、登用する側、幹部社員が旧来の考え方から脱け出して、新たなものの方を見るきっかけになると思います。それが組織の活性化につながるかと考えています。

**大沢** おっしゃる通りです。女性が活躍できる組織風土をつくるには、管理職の意識改革が必要になり、そこから新たな発見が生まれ、企業の活力が高まると思います。

これはアメリカの弁護士を中心とした会社の事例ですが、そこでは女性の離職率が高く、高度な専門知識を持った人材が離職してしまうのは会社にとって大きな損失だからと、女性が離職する理由を調査しました。すると、その社風が女性にとって働きにくいというのが最大の理由だと判明したのです。そこで、女性が働きやすい社風をつくる改革に取り組んだのですが、その際、最初に行ったのが男性の管理職に対する教育でした。まず、女性はその会社に対してどんなことを感じ、どう思っているかということを確認してもらい、どういうふうに変えていくべきかという教育を



したそうです。そういう取り組みの結果、社風が変わり、定着率が上がり、女性の能力を従来以上に引き出せるようになり、業績もぐっと向上しました。

こうした事例はたくさんあります。それらの事例に共通して認められることが、管理職の意識改革です。女性には男性と違う身体のサイクルがありますが、そのことを管理職が理解し、配慮するだけでも女性はストレスが減り、働きやすくなります。そういう配慮はコミュニケーションを通じて簡単にできます。

**埋もれている優秀な人材活用が  
内需拡大にもつながる**

**鈴木** 女性の中にも、働くことにたいへん高い意識を持っている人と、そうではなく早く

結婚して家庭に入った方が幸せと考えている人の間で、働くことに対する意識のギャップが広がっているようにも思います。

**大沢** 確かに、女性たちに話を聞くと、バリバリ働きたいという人から、そこそこ働ければいいという人まで多様です。その中で私が問題だと思うのは、たいへん高い能力を持っているのに、それを活かせる職場が見つからない女性が大勢いる点です。あるアメリカのシンクタンクが高学歴の女性を対象に調査を行ったところ、日本では高学歴の女性社員のうち4人に3人がキャリアに行き詰まって会社を離れているという結果が出ました。アメリカやドイツでは、育児のために辞める人が多かったそうです。

日本では、子育てと仕事を両立できるような支援政策を実施してきましたが、これは子どもを増やすという側面に重点が置かれていて、女性の能力を活用するという面が不十分でした。そのため、能力が高く、働くモチベーションも高いのに、働いていない女性人材がたくさん

さんおり、その数は600万人いると言われています。この人たちが希望に合った就職ができれば、所得の総額は4兆円にもなると推計されています。消費支出も増えるわけですから、日本の経済はもっと豊かになります。

**鈴木** そういう人材が活用されていないのは、たいへんな社会的損失ですね。

**大沢** 優秀な人材でも仕事からしばらく離れていると、再就職が困難になりますから、日本女子大学では、リカレント教育<sup>※</sup>課程を新設し、東京商工会議所などと一緒になって、そういう人材を企業に紹介していく取り組みを始めています。

**鈴木** なるほど、それはたいへん重要な取り組みですね。

今日は、女性の活用について、いろいろと参考になるお話がうかがうことができ、女性の能力を活かしていくことは、企業の成長ばかりか経済の活性化にとっても、たいへん重要な課題だと改めて認識しました。本日はありがとうございました。



有能な女性が社会で活躍すると  
大きな経済効果が生まれます

(※) 社会に出てからも学校や教育機関に戻るのが可能な教育システム。



女性 が活躍する店舗

# 女性視点での「気づき」を活かし 領域を超えた商品提案

＊西武所沢店



ショッピングサポートサービスでは、お買物のお手伝いのほか、お客様のご要望などもお聞きし、女性視点でのサービスに活かしています。

西武所沢店(埼玉県所沢市)では、一部の男性社員をのぞいて4月からほぼ全員女性となりました。女性ならではのチームワークと、「これとこれが近くにあると買物がしやすい」といった生活感覚を活かし、領域を超えた商品提案を行っています。商品陳列やディスプレイもお客様の共感を得やすくなりました。

食品部門では、お子様連れのお客様や高齢のお客様に声をかけてお買物を手伝うショッピングサポートを実施。お会計や袋詰めも手伝い、出口まで荷物をお運びする中でお客様との会話が増え、品揃えなどさまざまなヒントを得ています。

こうした取り組みを支えているのはコミュニケーションの力です。「風通しが良くなり、意見を

出しやすくなった」という声があるなど、男性上司には言いにくかった体調や家庭のことも女性上司には相談しやすく、お互いに助け合う風土が育っています。大規模な物産展や力仕事も、部門の垣根を越えて全店をあげてサポートすることで無事に乗り切りました。

もう一つの変化は、効率化による業務のスピードアップです。「子育て中の従業員も多いことから、女性は時間を厳しく管理して効率よく仕事を進めることをつねに考えています」と店長。「今後は、マーケットの変化をつかむためにも時間と心の余裕を持てる環境づくりを意識し、女性ならではの感性を活かした情報発信を行っていきます」と、新しいビジネスモデルに取り組んでいます。

## ＊イトーヨーカドー高砂店



ご年配のお客様が多く、休憩スペースの増設や開店前のお茶サービスなどを実施して喜ばれています。お客様も気軽に店長に話しかけてくれます。

## ＊セブン-イレブン杉並地区



同社では初の女性OFC(店舗経営相談員)チームが活躍しています。価値観が共有しやすく、ミーティングでも活発に意見を出し合っています。



オープンの朝は、近隣にお住まいのお客様をはじめ、大高善興社長(左端)、湊鹿妻店長(右端)らがテープカット。

# 石巻復興の灯になりたい

## ヨークベニマル湊鹿妻店、再オープン

7月20日、東日本大震災の被害を受けて休業していた「ヨークベニマル湊鹿妻店」(宮城県石巻市)が再開店しました。

湊鹿妻店は、被害の大きかった石巻でも海に近く、甚大なダメージを負いました。湊鹿妻店では、迅速な屋上への避難誘導で全員が津波から逃れましたが、その後5日間、通信も断絶した極限状態の中で、地域のお客様約500名の生命を守り抜きました。

震災後、地域の人口は半減し、商圏内の小中学校はほとんど閉鎖。スーパーも激減し、湊鹿妻店も営業再開は困難と目されま

した。「しかし、我々小売業の使命は地域のライフラインを守ることです。震災後、買物をするところがなくなり、高齢者が多い鹿妻地区では買物難民の問題が深刻でした。地域のお客様のお役に立ちたい、湊鹿妻に灯をともして皆様が安心して戻ってこられる復興の兆しをつくりたい」と、大高善興ヨークベニマル社長は語ります。

### お買物の楽しみや夢や希望を感じる売場に

再開店に際して、湊鹿妻店では商圏のお客様を訪問し、品揃えのご要望等の聞き取り調査を行いました。

「地元の野菜や海産物を揃えてほしいというご要望も多くうかがいました。こうしたお客様の気持ちに応え、これまで以上の品揃えでお買物の楽しさや未来への夢と希望を感じていただける店づくりに挑戦しています」と湊鹿妻店店長。

生鮮売場では旬の地場野菜コーナー、鮮魚売場では地元



地場野菜を集積したコーナーを設け、地元のお客様のニーズにお応えしています。

高級魚やお造りを日々取り揃えています。精肉売場では国産和牛を充実させ、食卓に彩りを添えます。仮設住宅の手狭なキッチン事情や護岸工事で単身滞在中の建設会社の従業員が多いことを考慮し、少量・適量パックの惣菜類や、調理済み・即食商品の品揃えを拡充。衣料売場は目にも楽しい活気ある売場づくりを行っています。

ヨークベニマルは福島・宮城・山形・栃木・茨城5県でさらにドミナント展開を進め、今年度12店、来年度13店、再来年度15店の新規出店を予定。地域の皆様とともに歩み、暮らして楽しさと豊かさを提案し続けていきます。



単身のお客様が増えたことに対応し、少量パックの惣菜を充実。

## セブン-イレブンの海外戦略

# 「セブン-イレブン」グローバル戦略、本格始動

### 海外戦略の3つの柱

世界16の国・地域で4万7000店以上の店舗を展開し、その年間売上高合計が6兆円を超えるセブン-イレブン。セブン-イレブン・ジャパン(以下SEJ)がこれまで培ってきた経験を、世界中のセブン-イレブンのレベルアップ支援に活用して、「セブン-イレブン」のブランド力を世界的規模で強化する取り組みが、本格的に始まっています。その柱となっているのが、①セブン-イレブン・インク(米国)のさらなる成長拡大、②中国のセブン-イレブン事業の成長拡大、③アジア地域を中心とした既存ライセンスリーのレベルアップの3点の支援です。

### 米国セブン-イレブンの強化

セブン-イレブンを創業し、世界各地にライセンスを供与している米国セブン-イレブン。80年代末に業績不振に陥った同社の再建に向け、SEJは1991年に資本参加するとともに商品開発、店舗運営などあらゆる面の改革を支援してきま

した。セブン-イレブン・インクではその改革と平行して、地域に密着した商品・サービス提供の強化に向けてフランチャイズ(以下FC)店舗の拡大にも注力。この20年間で直営店とFC店の比率は逆転し、現在ではFC店が全体の7割にのぼっています。

この一連の改革が奏功し、同社は着実に業績回復を遂げ、いまやセブン&アイHLDGS.においてSEJに次ぐ利益を貢献する優良子会社となっています。そして、米国の市場環境が大きく変化する中、さらに成長力を高めるチャンスが広がっています。

SEJはセブン-イレブン・インクへの支援を強化すべく、この7月に新たに店舗運営および商品政策それぞれに精通した幹部級の社員と若手社員合わせて6名を派遣。商品面ではサンドイッチなどのフレッシュフードの強化をサポート。店舗運営面では、単品管理や接客サービス等のレベルアップを図り、商品改革とも連携しながらストアロイヤルティの向上を目指してい



アメリカのガソリンスタンド併設型の店舗。



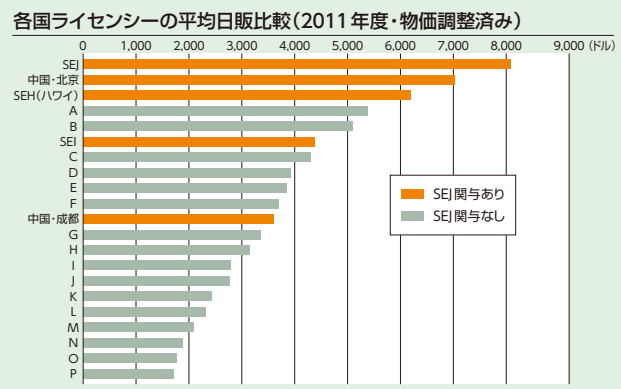
日本からの社員も加わったセブン-イレブン・インクの幹部ミーティング。

ます。

また、米国内では、従来ガソリンスタンドと併設する形態でCVS(コンビニエンスストア)チェーンを展開していた石油元売系各社がCVS事業から撤退する傾向が広がるなど、CVS再編の機運が高まっています。このためセブン-イレブン・インクでは既存チェーンの買収なども含め積極的に店舗網の拡充

### 中国事業の支援と出店加速

現在、中国では香港、広州(深セン含む)、マカオ、北京(天津含む)、上海、成都の各エリアで、合計1800店以上が展開しています。ただし、各エリアの事業主体(ライセンス)は異なっており、SEJが直接出資し、運営を支援しているセブン-イレブン北京、セブン-イレブン成都の両社と他のライセンスリーの



間には、1店舗当りの1日の平均売上げに格差が生じています(グラフ参照)。この格差を解消して中国のセブン-イレブン全体を一段とレベルアップすることが、中国市場で「セブン-イレブン」ブランドへの信頼を高め、成長基盤を磐石のものとするうえで欠かせません。

このため、SEJの100%子会社「セブン-イレブン中国」を、今後、中国における持株会社として※、同社を通じてSEJによる中国各ライセンスリーへの事業支援を強化。また、ドミナント戦略に基づいて着実に出店環境を整えながら、出店速度も加速していきます。さらに今年度中には、青島(チンタオ)に、SEJと現地企業の共同出資による新会社を設立し、新たに青島エリアへの出店を開始する予定です。

### 韓国セブン-イレブンへの支援

既存ライセンスリーに対する支援では、今年1月に韓国でセブ



韓国のモデル店舗オープニング風景。

ン-イレブンを展開するコリアセブンへの支援をスタート。ライセンスリーのセブン-イレブン・インク、コリアセブン、SEJの3社間で契約を結び、①SEJより店舗運営等のビジネスプロセスの支援や指導、②モデル店舗の開設、③SEJによるコリアセブンの幹部候補社員の研修受け入れという3点を骨子とした支援を進めています。

ビジネスプロセス支援は、既存商品の品質アップや新商品の開発などマーチャндаイジング改革、立地環境に即した店舗運営、店舗開発やベンダー政策などを総合的に推進。4月には既存店を改装したモデル店舗をオープンし、品揃えや陳列、接

客サービスなどにSEJの経験を取り入れた店づくりの検証をしています。

さらに、韓国のコンビニエンスストアは20坪程度の売場面積が主流ですが、この秋には日本と同様に30〜40坪規模の新たなモデル店舗を開発し、双方のモデル店舗から得る成果を、既存店に拡大していく予定です。

研修では、今年4月から1年の予定で、店舗オペレーション、店舗開発、商品開発の営業3部門から各1名の研修生を日本に受け入れ、研修および各専門分野での実地教育などを実施しています。

SEJとセブン-イレブン・インクは、コリアセブンへの支援を一つのモデル事例として、今後アジア各地のライセンスリーに支援を拡大していく方針で、すでにタイ、マレーシアなどのライセンスリーからは、支援を求める声も挙がっています。

こうした支援事業で集積したノウハウを活用して、世界規模で「セブン-イレブン」ブランドの強化を積極的に進めていきます。



石臼でする昔ながらの手法。スケソウダラのすり身にアブラツノザメやグチ、レンコ鯛などのすり身と調味料を加えて旨みを強化し、弾力を増してしなやかな食感を引き出します。



「今後も原料と製法にとことんこだわり、お客様に喜んでいただける日本一の焼ちくわを目指し挑戦を続けます」とイゲタ沼田焼竹輪工場の沼田社長。



加工前のスケソウダラ。生のすり身にこだわることで食感が違ってきます。



## セブン-イレブン 焼ちくわ (おでんの具)

昔はばたん焼ちくわの主原料だったアブラツノザメ。脂肪含有量が高いので、スケソウダラに加えることで、ちくわの旨みがアップします。今は漁獲量が少なく高級魚。

### ■マーチャндаイザーから

セブン-イレブンが自信をもってお届けするおでんの中でも、こだわり満載のちくわです。貴重な生のすり身を使用し、調味料や添加物を加えずに、素材の旨み、新鮮さで勝負しているばたん焼ちくわをぜひご賞味ください。



焼いている途中で特殊な製法を加え、800～1000度の高温で一気に焼き目をつけます。ばたんの花びらのような焼き目が味浸みのよさのポイントに。



金属棒に巻き付けたすり身を回転させながら、30分近くかけてじっくり焼いていきます。遠赤外線で、中からふっくら、香ばしく焼き上がります。

東日本大震災を乗り越え、活気を取り戻しつつある石巻漁港。この日水揚げされたスケソウダラは高政の工場ですすり身に加工され、翌朝には青森のちくわ工場に届きます。

高政は東日本大震災時にも奇跡的に工場が残り、操業を再開しています。そのすり身にばたん焼ちくわの原点であるアブラツノザメなどのすり身を合わせて旨みと弾力を持ったちくわに焼き上げるのは、ちくわ工場の熟練工。石臼でする昔ながらの手法で、適度に空気を抱き込み、だしが浸みこみやすい生地に仕上げます。その日の温度や湿度、すり身の状態に合わせて加減しながら丁寧焼き上げるのは職人技です。出来立てを頬張ると、生すり身ならではのぷりぷりとした食感。噛むほどに旨味と香りが口の中に広がります。水揚げされてから、ちくわとなってセブン-イレブンの店舗に届くまで、早くて4日というスピード。素材へのこだわりと鮮度があるからこそ、保存料は不使用です。このように手間やコストをかけながらも、イゲタ沼田焼竹輪工場の沼田徳人社長が伝統製法にこだわるのは、「本物のばたん焼ちくわをセブン-イレブンのおでんを通して全国の方に味わってもらいたい」との強い願いから。セブン-イレブンのちくわには、魚の旨み、おでんのスープの旨みとともに、つくり手のこだわりがたっぷり浸み込んでいます。

**む** つ湾を抱くように広がる港町。その一角にあるイゲタ沼田焼竹輪工場は、今や数少ない昔ながらの「ばたん焼ちくわ」の製造工場です。表面の焼き目が特徴のばたん焼ちくわは、厚みがあつて味の浸み込みがよく、おでんなど煮込み料理に欠かせない存在。中でもイゲタ沼田の焼ちくわは、しなやかさと味わい深さに定評があり、セブン-イレブンのおでんのちくわも、ここで製造されています（一部地域を除く）。味の決め手は近海でとれるスケソウダラ。日本で唯一、生すり身を製造している宮城県女川町のメーカー高政から、新鮮で良質な部分のみを取り寄せています（禁漁期間除く）。

しなやかで旨みたっぷり！  
青森伝統のばたん焼ちくわ

セブン&アイグループの  
イチ押し商品に  
クロスアップ！  
こだわりの産地を訪ねて



# シニアマーケットへの対応

拡大するマーケットの潜在ニーズに応える!



内閣府によると、日本における65歳以上の人口比率は2013年に25%を超えます。団塊の世代が定年退職を迎えつつある中、グループ各社でシニアマーケットに向けた取り組みを推進しています。

## セブニーイレブン

お届けサービスが  
拡大してより便利に

少子高齢化や世帯人員の減少とともに各地で小売店が減少し、シニア世代を中心に買物を不便に感じる方が増える中、セブニーイレブンでは便利な買物環境を追求しています。

その一つが、栄養バランスのとれた食事や食材をお客様宅にお届けする「セブンミール」です。5月から、ご注文500円以上でお届け無料になるサービスを始め、より使いやすくなりました。インターネットのほか、店頭や電話でも注文を受け付けているためシニア世代にも抵抗がなく、幅広いお客様にご利用いただいたことで、注文は昨年の4倍に伸びました。

こうした需要に応え、セブンミールだけでなくセブニーイレブン店内の他の商品もお届けするために、7月末から宅配専用の超小型電気自動車を導入した「セブンらくらくお届け便」も開

始しました。小回りのきく小型車で機動力をアップし、注文を受けた商品だけでなく、店で買われた商品を後からお届けすることもできます。業界初の試みとしてスタートした「セブンらくらくお届け便」。今後、順次拡大を予定しています。

お届けサービスをすでに実施している店舗からは、「近くにお店がなく困っている高齢の方がいることを、初めて知って驚いた」「お客様に喜んでいただけるので、自分もうれしい」といった声が多数寄せられています。お届けした際、お客様のさまざまなご要望を直接うかがうことができますのも魅力です。



「セブンらくらくお届け便」で使用する1人乗り超小型電気自動車「コムス」(トヨタ車体)の実験導入を開始。9月末までに約200台を導入予定です。

### セブンプレミアムを中心とした 良質な品揃えの強化

一方、売場では、プライベートブランド「セブンプレミアム」を中心に、上質な商品の品揃えを強化しています。

コンビニエンスストアは、かつては若い世代に向けた品揃えがメインでしたが、「セブンプレミアム」の導入以降、シニア世代や女性を含め、客数、客層

ともに拡大しています。それを受け、個食対応の惣菜や保存性の高いデリカ商品、また卵や牛乳、豆腐、野菜など日常に欠かせない品揃えを拡充。併せて調味料や雑貨など、お客様が日頃利用されているNB商品もきちんと品揃えし、「ほしいもの」が「ほしい時」に手に入る、満足度の高いお店を実現します。

### 地域の拠点として 社会のインフラ整備に貢献

サービス分野では、現在60以上の自治体と連携し、店内のマルチコピー機を利用して住民票の写しや印鑑登録証明書などを取得できる行政サービスを提供しています。ほかにもマルチコピー機では自転車保険の申し込みなど、さまざまなサービスを提供。公共料金の支払いや、ネットショッピングの商品受け取り、支払いなど、ワンストップでサービスを受けられる地域の拠点としてインフラ整備に貢献しています。

「近くて便利なお店」をスローガンに掲げて3年。お客様に「距離」だけではなく「精神的」な近



セブンミールのお弁当。管理栄養士が監修し、カロリーや塩分など栄養バランスが配慮されているので、シニアのお客様にも安心して召し上がっていただけます。



シニア世代や主婦層も買いやすい売場をつくっています。

## そごう・西武

### 成熟した大人に向けた品揃えと隠れたニーズへの対応

そごう・西武ではシニアマーケットを、さまざまな可能性がある成長領域ととらえ、新たな挑戦を始めています。背景には、経験豊富で上質なものを求める団塊の世代が60代の中心となったことや、継続的に購買意欲が高いことがあります。

「右肩上がりの時代に人生の多くを過ごしてきた団塊の世代は、本当にいいものを知り、楽しむことに貪欲で、いわば、人生の達人ともいえます。この世代の方々は、納得がいけば、価値ある商品への出費はいとわない傾向があるのです」商品部長はそう説明し、百貨店にこそ成熟した大人世代ニーズへの対応と、品揃えの強化が求められていると語ります。

これまでにない提案の実現には、従来の縦割り組織では限界があるとの考えから、この5月、社内に「アクティブシニアプロジェクト」を発足。領域を超えて



「モノ」だけでなく「コト」提案を行うことで、シニア世代のこだわりに応える旅行関連売場。

集まったメンバーが知恵を出し合い、既存のお取引先の枠を超え、総合力を持って新たな時代のアクティブシニアへ向けての提案をすべく挑戦を始めています。

そごう・西武がターゲットとするアクティブシニアのキーワードは「成熟」。多くの経験を経て、自分に合ったモノを探し、価格よりも品質や心地よさを重視する世代をターゲットに、新たな展開を始めています。

### 旅の楽しみ方を提案する「セブンの旅」

まずは西武池袋本店の旅行売場「セブンの旅」のリニューアルからスタートしました。

以前はバッグなど「モノ」中心の売場でしたが、シニア世代の関



スポーツシューズの実に7割の売上げを誇るウォーキングシューズ売場(そごう横浜店)。



機内やホテルで重宝と人気のバリエーションシューズは、シニアから高い支持を受けています。

## イトーヨーカ堂

### 「あんしんサポートショップ」がリニールで客層を拡大

イトーヨーカ堂が業界に先駆けて、シニア向けの衣食住関連商品を扱う「あんしんサポートショップ」を各店にオープンしてから8年。従来の「シニアの安全な暮らしをサポートする」というコンセプトはそのままに、昨年から介護用品中心だった品揃えを見直し、売場のリニールを進めています。アクティブなシルバー世代も含め、より幅広いお客様にご利用いただくのがねらいです。

売場では「着やすい、脱ぎやすい、動きやすい」といった機能性を備えつつ、トレンドも取り入れたファッションを前面に打ち出してアピール。ファッションに関心が高いシニアを中心に、新たなお客様が増加中です。約1200ある扱い商品の約6割がオリジナル商品で、東日本大震災を機に防災用としても注目を集めるアイテムをはじめ、



ファッションを前面に打ち出した「あんしんサポートショップ」。昨年7月のリニール後は2ケタ成長を続けています。

7月14～15日に開催された「オヤノコネット」のエキスポに初出展。幅広い客層に「あんしんサポートショップ」をアピールしました。

\*「40代になったら親のことも考えよう」をコンセプトにしたネットサイトが主催する展示会



### 65歳以上のお客様向けの「シニアナコ」が好評

シニアのお買物をサポートする電子マネー「シニアナコ」も誕生しました。

65歳以上のお客様なら手数料無料で入会が可能。会員になっていただくと、通常のポイントサービスのほか、毎月8日の「ハッピーデー」に加え15日の「シニアナコデー」を設け、お買物が表示価格より5%割引に。そのほか、「あんしんサポートショップ」でのスタンプ2倍サービスや、購入した商品を当日にお届けする「きいろい楽だ」の配送料通常315円が80円になるなどの特典も受けられます。

スタートから3カ月間で発行枚数は約15万枚と、多くのお客様にご入会いただいています。シニアナコデーには、シニアのご利用が多いペット用品売場や紳士服PBブランドの売上げが伸びるなどの成果も出ています。イトーヨーカ堂では、今後さらにサービスを拡充し、より快適なシニアライフをサポートしていきます。

## 店舗OPEN情報

### 4月19日(木) タワーレコード高松丸亀町店

- 香川県高松市丸亀町7-16 丸亀町グリーン西館3階
- 店舗面積/260㎡

### 4月19日(木) TOWERminiダイバーシティ東京 プラザ店

- 東京都江東区青海1-1-10 ダイバーシティ東京 プラザ5階
- 店舗面積/200㎡

### 4月20日(金) 亀有ロフト

- 東京都葛飾区亀有3-49-3 アリオ亀有2階
- 店舗面積/1,200㎡

### 4月20日(金) ぐーばーく アリオ亀有店

- 東京都葛飾区亀有3-49-3 アリオ亀有1階
- 座席数/62席

### 4月27日(金) ヨークベニマル矢野目店

- 福島県福島市南矢野目字菅原50-12 ●店舗面積/1,982㎡

### 4月27日(金) アカチャンホンポ立場イトーヨーカドー店

- 神奈川県横浜市泉区中田西1-1-15 イトーヨーカドー立場店3階
- 店舗面積/1,215㎡

### 5月8日(火) デニーズ浜松町店

- 東京都港区浜松町1-31 文化放送メディアプラス2階
- 座席数/79席

### 5月22日(火) デニーズソラン東京スカイツリータウン・ソラマチ店

- 東京都墨田区押上1-1-2 東京スカイツリータウン・ソラマチ4階
- 座席数/64席

### 5月22日(火) 東京ソラマチロフト

- 東京都墨田区押上1-1-2 東京スカイツリータウン・ソラマチ イーストヤード3階
- 店舗面積/550㎡

### 6月12日(火) ザ・ガーデン自由が丘 所沢店

- 埼玉県所沢市くすのき台1-14-5 西武所沢駅 Emio所沢2階
- 店舗面積/224㎡

### 6月15日(金) ヨークマート東逗子店

- 神奈川県逗子市桜山4丁目5番1号 ●店舗面積/1,587㎡

### 6月20日(水) デニーズ湘南C-X店

- 神奈川県藤沢市辻堂神台2-2-1 アイクロス湘南2階
- 座席数/110席

### 6月28日(木) 食品館イトーヨーカドー練馬高野台店

- 東京都練馬区高野台1-7-27 練馬高野台駅 Emio練馬高野台1階
- 店舗面積/846㎡

### 7月4日(水) ロフト大森店

- 東京都大田区大森北2-13-1 イトーヨーカドー大森店3階
- 店舗面積/860㎡

### 7月13日(金) アカチャンホンポ横浜別所イトーヨーカドー店

- 神奈川県横浜市南区別所1-14-1 イトーヨーカドー横浜別所店2階
- 店舗面積/1,060㎡

## シェルガーデン

### 白金台店で高質ネットスーパー「eデパチカグルメご指定便」を開始

5月24日より「ザ・ガーデン白金台店」で高質ネットスーパー「eデパチカグルメご指定便」を開始。ザ・ガーデンならではの高質・こだわりの食材から西武・そごうとの連携による老舗、名店の味を自宅に居ながら手軽に注文できます。お届けエリアは、港区、渋谷区、世田谷区、大田区、品川区、目黒区のそれぞれ一部で、配送料は1回の注文につき500円(7,000円以上のお買上げで無料)。今年度中には、西武池袋本店、そごう横浜店、西武渋谷店でのネットスーパーも開始予定です。

## セブン&アイHLDGS.

### 「GRAND KIRIN」が 発売約1カ月目で150万本突破！

セブン&アイHLDGS.とキリンビールが共同開発し、セブン-イレブンで取り扱っている「GRAND KIRIN」の販売数が、6月19日の発売から約1カ月で150万本を突破しました。これは、プレミアムビール分類における既存トップの売れ筋商品の5倍以上の実績となり、売上げはスーパードライに次ぐ第2位。驚異的なヒットを記録しています。

キリンビール商品において最大量の麦芽を使用し、ホップの仕込みにもこだわりの製法を採用するなど、豊潤なコク、重厚感のある飲みごたえ、深く香る余韻を実現した「GRAND KIRIN」。今後もキャンペーンや店舗での取り組みで、さらなる売上げアップを目指します。



全国の酒類取り扱いのセブン-イレブンにて販売中。「GRAND KIRIN」238円

## セブンヘルスケア

### 社名を「セブン美のガーデン」に変更

5月1日、(株)セブンヘルスケアは(株)セブン美のガーデンに社名を変更。ショップ名との一体化で認知度の向上を図り、オペレーションを強化していきます。

## イトーヨーカ堂

### セブンファーム東海を設立

4月11日、イトーヨーカ堂は東海エリア初となる「環境循環型農業」を開始するにあたり、(株)セブンファームと、愛知県碧南市の生産者、名古屋カネ井青果(株)の3者による共同出資で「セブンファーム東海」を設立。「セブンファーム東海」で栽培・収穫された農産物は、愛知県内のイトーヨーカドー6店舗に出荷、販売していきます。東海地区での「環境循環型農業」は、全国で6カ所目の展開となります。

## イトーヨーカ堂

### 「2012年GAP普及大賞」を受賞

7月18日、イトーヨーカ堂の生鮮プライベートブランド「顔が見える野菜。果物。」と、農業事業を展開する「セブンファーム」の取り組みが、日本GAP協会(GAP=Good Agricultural Practice=農業生産工程管理)より「GAP普及大賞」を受賞しました。

これは、その年、GAPの普及に最も貢献した取り組みを表彰するもので、生産者と小売りの共通理解のもと、高い安全性を確保するために積極的にGAPを活用している事例として評価されました。今後も生販一体となり、安全・安心な農産物の生産・流通に努めていきます。



GAP普及大賞選考委員長(左)より表彰されたイトーヨーカドー亀井淳社長。

## ヨークベニマル/セブン・カードサービス

### ヨークベニマルで 電子マネー「nanaco」が利用可能に

5月15日より、ヨークベニマルで電子マネー「nanaco」の取り扱いを開始し、6月26日までに全店舗で利用が可能になりました。

## セブン-イレブン

### 秋田県に初出店

5月31日、秋田県へ初出店し、横手市、美郷町に3店舗が同時オープンしました。2013年には秋田市内への出店も予定しており、2014年度中には秋田県へ累計100店舗の出店を目指していきます。



秋田県初出店に際し、記者会見を行うセブン-イレブン取締役常務執行役員(左から2人目)。

## 7-Eleven, Inc.

### 米国ウィスコンシン州、テキサス州の店舗を取得

7-Eleven, Inc. は、6月11日に米国テキサス州のStrasburger Enterprises, Inc. のコンビニエンスストア23店舗を、6月18日にはウィスコンシン州のOpen Pantry Food Marts of Wisconsin, Inc. のコンビニエンスストア18店舗を取得しました。これにより、北米における店舗網と収益の拡大をいっそう図っていきます。

## セブンネットショッピング/セブン・ミールサービス/赤ちゃん本舗

### セブンネットショッピングに「セブンミール」「アカチャンホンポ」が出店

セブンネットショッピングは、6月28日より、お食事宅配サービス「セブンミール」を、7月12日より「アカチャンホンポ」のネット通販サービスを開始しました。これにより、セブン&アイグループのネットサービスがワンストップで利用できるようになり、利便性が向上しました。

- セブンミール <https://www.7netshopping.jp/sms/>
- アカチャンホンポ <https://www.7netshopping.jp/ah/>

## 個人消費が緩やかに回復する中 お客様ニーズへの対応を強化

● 連結業績(2012年3月1日～2012年5月31日)

	2012年2月期第1四半期		2013年2月期第1四半期	
	前年同期比		前年同期比	
グループ売上*	1兆8,773億円	103.5%	2兆399億円	108.7%
営業収益	1兆1,223億円	90.1%	1兆2,070億円	107.5%
コンビニエンスストア	3,751億円	77.9%	4,432億円	118.2%
スーパーストア	4,899億円	99.1%	4,979億円	101.6%
百貨店	2,095億円	94.5%	2,128億円	101.6%
フードサービス	182億円	89.1%	196億円	107.7%
金融関連	301億円	108.7%	346億円	114.7%
その他	115億円	145.3%	125億円	109.2%
消去または全社	△121億円	-	△139億円	-
営業利益	682億円	130.1%	672億円	98.6%
コンビニエンスストア	448億円	110.6%	504億円	112.3%
スーパーストア	144億円	318.8%	68億円	47.3%
百貨店	12億円	880.9%	11億円	93.4%
フードサービス	△0億円	-	△0億円	-
金融関連	74億円	97.8%	86億円	116.4%
その他	6億円	-	8億円	134.7%
消去または全社	△4億円	-	△4億円	-
経常利益	682億円	129.5%	669億円	98.1%
四半期純利益	131億円	53.9%	325億円	248.7%
為替レート	U.S.\$1=82.31円		U.S.\$1=79.35円	
	1元 =12.52円		1元 =12.66円	

※「グループ売上」は、セブン・イレブン・ジャパン及び7-Eleven, Inc.におけるチェーン全店売上高を含めた数値を表示しています。

### 概況

当第1四半期における小売業を取り巻く環境は依然として厳しい状況にあるものの、復興需要を背景として緩やかな持ち直しが見られました。また、個人消費は緩やかな改善が見られますが、欧州債務危機を巡る不確実性が再び高まっており、本格的な景気回復に向けては不透明な状況となりました。

このような環境の中、当第1四半期における連結営業収益はコンビニエンスストア事業を中心にすべての事業で増収となりました。営業利益は、コンビニエンスストア事業と金融関連事業が増益となりましたが、主にスーパーストア事業の減益により672億円(前年同期比1.4%減)となりました。また、四半期純利益は前年第1四半期に計上した東日本大震災発生にともなう災害による損失と資産除去債務会計基準の適用にともなう影響額の特別損失の影響がなくなったことなどにより、325億円(同148.7%増)となりました。

### 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、セブンイレブン・ジャパンが2012年5月に秋田県へ出店地域を拡大するなど積極的に出店を推進した結果、同年同月末時点の店舗数は40都道府県で1万4196店舗(前期末比191店舗増)となりました。販売面では「近くて便利」なお店の実現に向け、質の高いファストフード商品の開発に引き続き注力するとともに、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」を中心に品揃えを強化しました。さらに、効果的な商品政策の推進に向けたチルド商品用の新型什器を、当第1四半期末までに約1万1000店舗に設置しました。これらの結果、既存店売上高伸び率は4.3%増となりました。

北米では、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及び販売に引き続き注力したに加え、ノンアルコール飲料等の売上げが伸長したことにより、米国内既存店商品売上高伸び率は4.8%増となりました。

中国では、2012年3月末時点で北京市に122店舗、天津市に29店舗、成都市に53店舗を展開しています。また、セブン・

イレブン中国有限公司においては、中国事業の強化を目的に、傘下の子会社に直接投資できる統括会社(投資性公司)に変更するための申請手続きを進めています。

#### ● スーパーストア事業

イトーヨーカ堂では、衣料品分野において「L&B/GALLERIA(ギャロリア)」等の婦人衣料を中心としたプライベートブランド商品が好調に推移しましたが、食品を中心とした頻度品では、前年同期の大震災後の需要の高まりに対する反動が影響し、既存店売上高伸び率は前年割れとなりました。

食品スーパーで、東北地方を中心に展開するヨークベニマルが、前年同期に甚大な被害を受けた大震災の反動により、売上げは堅調に推移しました。

中国では、2012年3月末時点で北京市に総合スーパー8店舗と食品スーパー2店舗、四川省成都市に総合スーパー5店舗を展開。また、傘下の子会社に直接投資できる統括会社(投資性公司)設立の申請をしています。

#### ● 百貨店事業

そごう・西武では、最大の基幹店舗であ

る西武池袋本店における改装の成功事例を、他の基幹店舗へ波及させる取り組みを進めました。既存店売上高伸び率は、前年同期の大震災による営業時間短縮や自粛ムードの影響がなくなり、前年を上回って推移しました。

#### ● フードサービス事業

レストラン事業では、前年同期の大震災に伴う営業時間短縮などの影響がなくなり、レストラン事業部門の既存店売上高伸び率は好調に推移しました。

#### ● 金融関連事業

セブン銀行では、引き続きATM網の拡大に取り組み、2012年5月末時点の設置台数は前期末比288台増の1万6828台となりましたが、主に法改正に伴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1四半期期間中の1日1台当たり平均利用件数は、111.1件(前年同期差0.8件減)となりました。

カード事業では、セブンCSカードサービスを前年4月に連結子会社化したため、当第1四半期の連結への寄与が増加したことなどにより、増収増益となりました。