



## 事業領域と 主な事業会社

数字は店舗数  
(2014年6月末日現在)



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



変化をとらえる価値追求の視点が  
「競合なき市場」を切り拓く



# 多様性を明日への力に ダイバーシティ推進プロジェクト

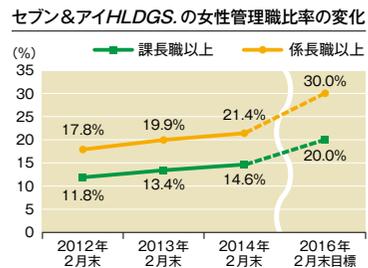
**女性の活躍が社会を変える**

少子高齢化により労働人口が減少する中、さまざまな人材が能力を発揮して働く「多様性(ダイバーシティ)」が求められています。中でも注目されているのが、政府の「新成長戦略」の柱でもある「女性の活躍推進」。日本の女性の労働力率が今の60%からG7並みの約80%になれば、一人当たりのGDPが4%上がると言われています。お客様や従業員の多くを女性が占めるセブン&アイHLDGS.では、女性の活躍は企業力を高め、仕事の質の変化にもつながると考え、2012年度に「ダイバーシティ推進プロジェクト」をスタート。同年4月には女性を中心とした店舗運営も始まりました。

プロジェクトは、女性の管理職比率の向上、女性の離職率の低下、男性の育児参加促進など5つの目標を掲げています。2014年7月末現在、グループ※には22名の女性役員があり、係長以上の管理職比率は21.4%。日本の平均比率の約14%と比較すると高い数値ですが、出産・育児など女性特有のライフステージを経ながらやりがいを持つ職場環境を整備するには、まだ男女ともに意識改革が必要です。そこでプロジェクトでは、働くママの情報交換や意見を吸い上げる「ママsコミュニティ」、育児中の男性社員の交流会「パパsコミュニティ」、女性管理職向けのコミュニティ活動や上司の意識改革に向けたセミナーなどを実施し、社内基盤の強化を図っています。

そごう・西武の堤真理取締役執行役員(右から3人目)。日経ウーマン「女性が活躍する会社」でもセブン&アイHLDGS.は7位にランクインしました。女性管理職比率は2014年度末に設定した目標値20%を前倒しで達成し、15年度末をめどに30%に引き上げました。

※グループ8社の計(セブン&アイ・ホールディングス、セブン・イレブン・ジャパン、イトーヨーカ堂、そごう・西武、ヨークベニマル、セブン&アイ・フードシステムズ、セブン銀行、赤ちゃん本舗)



## 四季報

2014 AUTUMN Vol.124

C O N T E N T S

あしたへのSTEP 1

ダイバーシティ推進プロジェクト

イノベーションの視点 2

変化をとらえる価値追求の視点が  
「競合なき市場」を切り拓く

野口智雄 (早稲田大学社会科学総合学院教授)  
鈴木敏文 (セブン&アイHLDGS. 会長兼CEO)

特集1・セブン-イレブンのお届けサービス「セブンミール」 8

地域社会との連携、拡大中!

特集2・セブン-イレブン西日本プロジェクトの挑戦 12

もっと地域の暮らしの中へ  
もっと高度な満足感の提供を

新社長インタビュー 14

お客様第一主義で新しい提案と接客に取り組みます  
成都イトーヨーカ堂 総経理(社長) 金 暁蘇

「八ヶ岳高原ロッジ」で秋の彩りに包まれる休日を 15

自然と人と文化が共生する大人のリゾート

こだわりの産地を訪ねて 16

おでん大根/セブン-イレブン

News & Topics 18

決算報告 20

2015年2月期 第1四半期

セブン&アイHLDGS.  
四季報 2014 AUTUMN  
通巻第124号

発行日 2014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)  
©2014 (株)セブン&アイ・ホールディングス

表紙イラスト/松尾たいこ



早稲田大学社会科学総合学術院教授

## 野口智雄

のぐち ともお  
1956年東京生まれ。1984年 一橋大学大学院商学  
研究科博士課程単位取得。横浜市立大学助教授、早  
稲田大学助教授を経て、1993年より現職。2006年  
3月～2008年3月 スタンフォード大学客員研究員。  
主な著書に『ビジュアル マーケティングの基本』  
『FREE経済が日本を変える』『水平思考で市場をつく  
る マトリックス・マーケティング』『なぜ企業はマー  
ケティング戦略を誤るのか』など。

# 変化をとらえる 価値追求の視点が 「競合なき市場」を 切り拓く

水平思考による市場創造やマトリックス・マーケティングなど  
流通業やマーケティングの研究を  
独自の視点で進めてこられた野口教授を迎え  
セブンプレミアムなど実際の取り組みを例に  
これからの成長戦略について示唆に富んだお話をうかがいました。



セブン&アイHLDGS. 会長兼CEO

## 鈴木敏文

**鈴木** 今日、小売業やマーケティングの研究で成果を上げてこられた野口さんに、いろいろとお話をうかがいたいと思います。

**野口** 私は「金の食パン」について注目しているのですが、あの商品はNB（ナショナルブランド）商品より値段が高いにもかかわらず、大変なヒット商品になりました。セブンプレミアム、そしてセブンゴールドの登場で、PB（プライベートブランド）は完全に次元が変わってしまったという印象を持ちました。長らくPBは、NBの代替品という位置づけで、NBより安いというのが常識でした。それをセブンプレミアムが覆し、セブンゴールドによって、ますます商品としての独自性が明らかになってきました。

**鈴木** 今のお客様ニーズに応えるには、質を重視しなければなりません。私は、セブンプレミアム開発にあたって、最初から「安いものではなく、質を追求した商品をつくりなさい」と言ってきました。

それから、百貨店、スーパー、コンビニというグループのあらゆる業態で、値段を変えずに売るようにも言いました。たしかに、百貨店では高級品がメインですが、ボリュームゾーンも扱っています。スーパーではボリュームゾーンを中心に高級品も扱っています。コンビニもスーパーと同等の商品を扱っています。その中で、同じ価値や質の商品を扱っているのであれば、同じものを売ってもおかしくないはず。それが支持される商品であれば、買える拠点が増えるのですから、売れないわけはありません。

**野口** 思考のスタイルには、過去の慣例や価値基準の枠組みの中で問題を解決しようとする「垂直思考」と、常識や論理的な思考から飛躍した発想をする「水平思考」があります。私は、新しいマーケットを開拓するには、「水平

「異業態共通」という新発想が  
新たな市場を創造

思考」が必要だと言いつつ続けてきました。どの業態でも同じ商品売っていくというのは、まさにこの典型といえる発想の転換です。これは言葉で言うのは簡単ですが、実践するのは困難でしょう。それを実行されたのは、大変な驚きです。

「変え続けること」でお客様の心をつかむ

**鈴木** 商品開発でも店づくりでも、他と違う独自のものをつくっていかば、決して競争には巻き込まれないというのが私の持論です。

**野口** それは、近年言われている「ブルーオーシャン」の戦略そのものですね。他と同じ商品やサービスを提供していれば、必然的に限られた市場の中で、競合他社としてのぎを削り、価格競争に巻き込まれていきます。これを血みどろの「レッドオーシャン」と呼び、「ブルー

オーシャン」とは、未開拓の領域を切り拓いていけば、無競争で市場を総取りできるという考え方です。

この戦略で興味深いのは、従来の顧客を前提として考えるのではなく、これまで利用していなかった「潜在顧客」まで含めていることです。まさにこれらの顧客がブルーオーシャンというフロンティア市場を生むのです。「金の食パン」や「セブンカフェ」がヒットしたのは、新しい顧客を開拓して市場を創造したからにほかなりません。

**鈴木** 多くの場合、何か一つ成功すると、その成功例を続けていこうとします。しかし、それでは、今のお客様のニーズには応えられません。どんどん変えていくことが大切です。ですから、「金の食パン」も、質の良さ、おいしさに自信が持てる商品だったので、発売直後にリニューアルを指示しました。おいしいものほど飽きるのも早く、どんどんリニューアル

説を立てて実験をして検証しなければ、変化し続けている消費者のニーズをとらえることは困難です。

お取引先との信頼関係が新たな市場を切り拓く

**野口** 日本の消費者が商品を選ぶ目は、ほんとうに繊細です。セブンプレミアムやセブンゴールドは、その日本人の品質に対する感覚を正確にとらえた提案を行い、他との違いを打ち出した商品だと思えます。しかも、一つのメーカーに丸ごと商品づくりを委託するのではなく、たとえばカップ麺なら、麺はこのメーカー、具材はこのメーカーと、それぞれのメーカーのもっとも強いところを活かして、ベストミックスによる商品開発を進められています。これは、かつて世界のどの小売業もやったことのない取り組みだと思います。しかも大手NBメーカーが、セブンイレブン専



ルをしていくことが必要だからです。  
**野口** たしかに、変え続けることはきわめて重要になっています。とはいえ、やみくもに変えても成功しません。お客様のニーズをとらえ続けるという視点が必要ですね。

**鈴木** そのために、つねに仮説を持ってお客様のニーズをとらえて商品開発を行い、実際の販売を通じて検証していくというサイクルが不可欠なのです。

**野口** つねに変化し続ける消費者ニーズをつかまえて続けることを重視されていますね。

**鈴木** データというのは自分で仮説を持って問いかけなければ、何も答えてくれません。データは、いわば過去の実績ですから、そのまま使おうとすれば、必然的に過去の延長になってしまいます。ですから、昨今ビッグデータとよく言われていますが、それも使い方を間違えるとまったく価値を失ってしまいます。  
**野口** おっしゃる通り、つねに自分たちで仮

用の工場をつくるというのもの、かつては考えられなかったことです。

**鈴木** それが可能になった前提には、メーカーさんとの信頼関係があります。メーカーさんの高い技術力を活かして、私たちの要望に合った最高品質の商品をつくっていただければ、私たちが確実にそれを売り切っていく、そういう実績を積み上げてきた結果として、信頼関係が生まれてきたと思います。

また、メーカーさんにとって現状では難しいことであっても、それが新しい市場を切り拓く革新につながるのとらえていただき、積極的に応えていただけるようになってきました。これもWin-Winの関係を築いてきた成果だと思えます。

独自の商品開発を進めれば競合や飽和は起こらない

**鈴木** セブンイレブンは、創業期から人のマ

ネをしないという考え方を徹底してきました。今年4月の消費税増税にあたっては、価格

訴求に陥らず、他にはない新しい商品を出すようにしてきました。その結果、既存店売上高は消費税増税以降も伸び続けています。

**野口** 他のコンビニチェーンは消費税増税以降、既存店売上は前年を下回っていますから、セブンイレブンの実績は注目になります。既存店の平均日販を比較しても、セブンイレブンが他のチェーンより10万円以上高いですね。

それだけの差が生まれていると、もはや「コンビニ」とひと括りにして論じることができません。他社とは次元が異なり、「似て非なるもの」と言っても過言ではないでしょう。

**鈴木** 私は既存店の売上げが前年を下回るようでは、新店を出していく意味がないと考えています。

**野口** デフレ下では、既存店売上げが前年を下回っても仕方がないという大勢の中で、

圧倒的な差別化を実現すれば競争に巻き込まれることはありません

そういう考えで経営されてきたのは希有なことです。

**鈴木** ただ、以前と違ってきたのは、天候与件が大きな影響をもたらすようになった点です。かつては、業績の悪さを天候のせいにしてはいけないうって来たのですが、最近では天候の影響を無視できません。

**野口** 近年は異常気象も頻発していますが、消費への影響は小さくないということですか。

**鈴木** 今年はエルニーニョ現象が起こって、天候不順になるのではと言われています。たとえば、過去のエルニーニョで冷夏となった年と比較すると、今年7〜9月の景気への影響は、家計消費は1.3%から2.3%、GDPは6千億円から1兆数千億円ほど落ち込むという試算が出ています。

また、世界各地で農産物の収穫量が減り、原材料価格が高騰するといった影響も表れます。いまや天候も経済全体に大きな影響を持つよ

うになっていきます。こうした変化を先読みして、対応していくことが必要です。

ただし、天候はあくまでも予測で、そうなるとは限りません。ですから、グループでは季節商品を準備するとともに、天候不順を想定した商品開発も進め、その影響を最小限にとどめるように指示しています。

### 業態、時間、場所などの制約をなくすオムニチャネル

**野口** 「ブルーオーシャン」を見出す新しい挑戦を数々手がけている中で、今、オムニチャネルに力を注いでいるところがっています。

**鈴木** 「オムニチャネル」は、10年ほど前から私の言ってきた「リアルとネットの融合」そのものです。昨年、グループ各社の幹部が先行しているアメリカに視察に行きました。実際にその取り組みを見ることで、その後、グルー

それから情報通信システムや物流システムなど事業インフラの点でも、独自の基盤を築いてきました。これらは世界的に見ても他に類がありません。オムニチャネルの推進にあたっては、これらがすべて活かれますから、とても有利な立場にあると考えています。

### 人口減少、高齢化も新たなニーズが生まれる好機

**鈴木** 今、少子高齢化が進み、国内市場が収縮していくので大変だという声が、あちこちで聞かれますが、野口さんはどうお考えですか。

**野口** 従来と同じ発想でやっていったら、まさにマーケットが小さくなることで競争が激化していくでしょう。

しかし、独自の視点で、他としっかりと差別化できるような商品やサービスを生み出していけば、新たな市場が創造できるので、少子化や高齢化は決してマイナス要因とは思いま

プ全体で足並みを揃えてオムニチャネルを推進していく体制も整ってきました。

グループのあらゆる店舗がお客様との接点になることで、リアル店舗とネットの垣根を感じることもなく、24時間いつでもどこにいても、どの業態で扱っている商品でも買えるようにするのが、私たちの考えているオムニチャネルです。そうすると、お客様にとって業態間の垣根もなくなりますし、時間や場所の制約もなくなりますから、小売業のあり方が一変すると考えています。

**野口** まさにチャネル間の垣根をなくして、あらゆる（＝オムニ）チャネルが一体となるわけですね。

**鈴木** 私たちのグループは、百貨店、スーパー、コンビニ、専門店など他の流通グループにはない多彩な業態が揃っています。また、1万7000店舗近くのセブンイレブンをはじめ、全国に多くの店舗を擁しています。

せん。

**鈴木** 人口減少や高齢化という変化が生じれば、そこには必ず新しいニーズが生まれます。それに応える商品やサービスの提供を行っていけば、成長の途が拓かれると、私は確信しています。ですから、変化を恐れずに、新しい挑戦をするように、グループ各社にもつねづね言っています。

**野口** たとえば私が奉職している大学という産業にしても、少子化による受験生の減少は脅威だと盛んに言われています。しかし、見方を換えれば、子どもが多い時代より一人当たり投下できる教育費用は増えてきます。ですから、そういう親のニーズや、受験生自身のニーズにマッチした新しい対応を図っていけば、成長は可能です。

**鈴木** まったくその通りですね。野口さんのお話をうかがって、新しいことに挑戦し続けることの大切さを確信しました。本日はありがとうございました。



人口減少や高齢化という変化は  
新しいニーズが生まれるチャンスなのです



田園風景が広がる岡山県赤磐市。

こうしたサービス内容が、高齢者世帯の「見守り」に力を注いでいる自治体(市区町村)に評価され、今年6月には、セブンイレブンと千葉県安房地域の館山市、鴨川市、南房総市、鋸南町が「高齢者見守りネットワーク」に関する協定を結ぶな

「お客様に手渡し」が  
高齢者支援に一役

セブンミールのお届けサービスは、年中無休で1日2回(昼夕方)、お客様の注文に応じて、日替り弁当や惣菜、野菜、加工食品をお届けするもの。簡単な会員登録によって、近くのセブンイレブン店舗から商品をお届けする仕組みです。オリジナルの弁当や惣菜は、管理栄養士の指導のもと、おいしさを追求しながら栄養バランスを考慮した内容で、お客様の健康管理にも役立っています。また、お届けの際はお客様に手渡しすることが原則のため、顔の見える販売につながっています。

味と栄養バランスに配慮した  
お食事を365日お届け

ど、行政との連携が拡大しています。

岡山県赤磐市でも、お届けを通じた「高齢者見守り」の取り組みに、セブンイレブンが今年4月から参加しています。同市は2005年に山陽、赤坂、熊山、吉井の4町が合併して誕生。現在、人口はおよそ4万5000人で65歳以上の人口比率は20.6%です。同市では、65歳以上で一定の条件を満たした市民を対象として、希望者(登録者)に「配食券」を配布し、市と契約した事業者(現在12社)による配食サービスの利用に際し、一定額の補助を行っています。昨年度の登録者数は252人。登録した人は事業者を選択してサービスを受けることができ、昨年度の年間利用実績は約3万2000件にのびりました。セブンイレブンはその事業に加わり、セブンミールの日替り弁当をお届けしています。

この取り組みについて、社会福祉課の国正俊治課長は、次のように語っています。

「継続性のある高齢者支援に向け、市だけではなく市民の皆



特集1

# 地域社会との連携、拡大中!

## 高齢者支援に寄与するセブン-イレブンのお届けサービス「セブンミール」

高齢者や単身世帯の増加により、食事まわりのサービス提供や安否確認といったことが地域社会の大きなテーマとなっています。このことは、行政も大きな課題として、解決策を模索しています。

セブン-イレブンのお食事お届けサービス「セブンミール」は、そうした地域社会の課題解決に向けた取り組みにも役立っています。



赤磐町苧田店の脇真吾オーナーと店長の畑茂美さん。「セブン-イレブンの使命として『ご利用聞き』に取り組んでいます」



「コムス」に配達用の弁当を積み込む赤磐中島店の八木孝オーナー。



セブンミール以外の商品もご利用いただくためにお客様1件ずつにミニカタログを作成。利便性の向上を図っています。



配達には、超小型電気自動車「コムス」が活躍します。

### 韮崎市では 利用数増に大きな効果

昨年4月、山梨県韮崎市でセブン-イレブンによる高齢者へのお届けサービスがスタートしました。セブン-イレブンとして、これが市区町村と連携した取り組みの最初の事例でした。当時、福祉課長としてこの事業を進めた藤巻明雄さん(現、教育課長)はこう語っています。「以前から高齢者への配食サービスを実施していましたが、いろいろな問題点を改善すべく見直しを実施しました。見直しにあたって、私たちが条件としたのは、365日確実に手渡しすることと、1食あたり500円(うち200円を市が補助)の2点。セブンミールはその点で、またお弁当の内容や味の点でも申し分なかったため、地元事業者や市議会とも十分に話し合っ切り替えました。その結果、配食サービスの利用数(食数)は倍近くに増えました」

また、福祉課社会福祉担当の副主幹、井上武幸さんはこう言います。「お届けを担当されているセブン-イレブンのオーナーさんには、今年2月の雪害の時も、私たちと一緒に頑張って対応を図ってくれるなど、期待以上に熱心に取り組んでいただいて、感謝しています。利用者からも好評です」



韮崎市役所の藤巻明雄さん(右)と井上武幸さん。

「お届けには、時間も人員もかかりませんが、私たちの店を支えてくださっている地域の皆様へのご恩返しになります。お届け先の高齢者の中には、私たちの会話を楽しみにしている方も大勢いらっしゃいます。お客様

に喜んでいただけることが、何よりも大切なことです」  
同店ではお客様ごとに必需品を中心とした独自の商品カタログをつくり、スタッフの誰もがお客様に合わせたサービスや会話ができるようにしています。  
こうしたオーナーの熱意に支えられて、セブンミールは高齢者に限らず、忙しくて毎日の食事を用意する時間が取れない方などに着実にファンを広げるとともに、事業所でのご利用なども拡大しています。

地域に根ざしたサービスの一環として  
赤磐市内に8店舗あるすべてのセブン-イレブンのオーナーが、この高齢者支援サービスについて市と契約を結んでいただいています。そういう声が他のお客様に伝わり会員の拡大にもつながっています」  
また、赤磐町苧田(まちかんだ)店のオーナー、脇真吾さんはこの取り組みを、重要な地域貢献の一環ととらえています。  
「お届けには、時間も人員もかかりませんが、私たちの店を支えてくださっている地域の皆様へのご恩返しになります。お届け先の高齢者の中には、私たちの会話を楽しみにしている方も大勢いらっしゃいます。お客様

さんや事業者の皆さんと連携した包括的な体制づくりが急務になっていきます。セブン-イレブンでは、私たちの取り組みに参加する前にも、お届けサービスの際に高齢者が起き上がれなくなっているのを発見して、連絡いただいたという事例がありました。こうした連携を大事にしていきたいと考えています」  
また、セブンミールのサービスについては、「365日いつでも注文でき、日替りメニューであるという点は、利用者にとって大きなメリットだと思えます。さらに、手渡しという点も重要なポイントです。手渡しの際には、会話が生まれるでしょう。これは安否確認になるだけでなく、一人暮らしの高齢者の孤立感を解消するうえでも大切なことですよ」といった評価をいただいています。  
中でもこのサービスに登録する会員を最も多く擁している赤磐中島店のオーナー、八木孝さんはこう言います。  
「食品などの小売店も少なく、日常のお買物に不便を感じている方が少なくありません。そうした不便さをできるだけ解消していただき、私たちの店舗との接点を少しでも増やすために、商品をお届けする『ご利用聞き』のサービスに力を注いできました。セブンミールのお届けサービスも、その一環として強化しています」。毎日の受注状況によってお届けのルートの組み立てや人員などを考える必要がありますが、「お客様と親密さを深めることはお店にとって何よりのメリット。多少の手間や時間はいいと思います」  
同店では赤磐市との取り組みを始めた結果、お客様同士のクチコミで店の会員も増えていきます。その背景を八木さんはこう説明します。「これまで、地元業者の味やメニュー内容などに満足されていなかったお客様から、『セブンミールに替えて良かった』という評価をいただ

# もつと地域の暮らしの中へ もつと高度な満足感の提供を

## セブン-イレブン西日本プロジェクトの挑戦



週に一度開催のMM会議は、5つの領域に分かれて開催しています。



日本料理研修会では、関西の味のベースとなる昆布出汁の取り方などを研究しています。



関西特有の嗜好に合わせた商品開発も実現。売れ筋商品の「のり弁当」は、主具材のコロッケを甘めの味付けに変更し、副菜の焼きそばも太麺に変更。うどんは、関西で好まれるスタチを使用したさっぱり味。

### 関西独自のチームで 地域に根ざした商品づくり

セブン-イレブンが標榜する「近くて便利」の深耕には、味、生活習慣などあらゆる面で地域に根ざした商品づくり、店舗経営が不可欠です。セブン-イレブンは、従来、東京発信に偏りがちだった商品づくり、オペレーションをもつと地域特性に合ったものにするため、今年3月に関西をはじめとする西日本をカバーする「西日本プロジェクト」を立ちあげました。同プロジェクトは、大阪市内に本拠を置き、MD(マーチャンダイジング)、店舗オペレーション(経営相談)、リクルート(店舗開発)などの機能を備えて、関西地区に根ざした取り組みを進めています。

その中でも中心となるのが商品開発です。同プロジェクトでは、米飯、麺類・軽食、惣菜、ベーカーリー、スイーツの5部門で、専用工場を展開するメーカー、NBメーカー、さらに原材料、機械設備、包装資材などのメーカーと、新たなチームMD体制を構築。各チームはメーカーの

開発担当者など10数名から20名ほどで構成され、毎週開催されるMM会議(※1)で、関西地域独自の商品づくりを進めています。

### 地域の暮らしに ブランドイメージを浸透させる

さらに、各チームでは参加メーカーのリーダー役を決め、MM会議と並行して開催しているリーダー同士の会合で、チーム間の情報共有を進めています。これは、個々の商品開発を越え、関西地区で展開する商品全体を通じて、セブン-イレブンが地域のお客様にとって身近でなじみ深い店となることを目指したものです。たとえば、「味の面では、歴史的にも良質の昆布が入ってきた関西地域では、「出汁」を活かした独自の味の文化が根づいています。このため、調味料などのさまざまな商品のベースとなる部分から見直しを進め、共通する原材料などをチーム間で共有することで、店頭に並ぶ商品のどれを取っても、「セブン-イレブンの味」として関西地域のお客様に「満足

いただけるクオリティーの実現を目指しています。こうした西日本プロジェクトの取り組み、それはまさにセブン-イレブンのブランドイメージを、よりいっそう関西地域のお客様に浸透させるための「ブランディング」です。

### 商品、売場、出店が 三位一体となって展開

お客様に「セブン-イレブンの味」を理解していただくために、商品開発チームが重視しているのが、「売場との連携」です。開発スタートの時点から、その商品をとどのように売場でアピールしていくかといった視点を採り

入れるとともに、加盟店に「なぜその商品を開発したか」という点を理解していただけるよう、文化背景などから「ストーリー」性のある商品説明にも工夫を凝らしています。

さらに開発を担当する各マーチャンダイザーは、営業会議を通じてゾーンマネジャーやディストリクトマネジャーへの商品説明、各地区の営業会議での試食、OFC(店舗経営相談員※2)を通じて加盟店の商品に関する「声」の収集、さらに加盟店のオーナーが集まる機会に、開発スタッフが直接商品説明を行うなど、売場と開発現場を結ぶ「パイプ」をより太く強固にするこ

とに力を注いでいます。

また、リクルート部門は、地域全体で「ブランド力」を高めるといふ視点から、新店開発とともに既存店の活性化に注力。「街づくり」の視点を持って、新店と既存店を合わせて「面」としてとらえることで、ブランド力の最大化を図っています。

魅力ある商品を開発し、適正な店舗配置と販売力のアップという総合的な力で、よりいっそう地域のお客様に親しみを持ってご利用いただけるようにすること。西日本プロジェクトは、セブン-イレブンの歴史に新たな1頁を開く挑戦を進めています。

### イトーヨーカドーの 西日本事業部

西日本プロジェクトのMM会議には、イトーヨーカドー西日本事業部のメンバーも参加しています。同事業部は、西日本地域14店舗に向けたMDや売場づくりの強化を目指して、今年3月に発足。現在、セブン-イレブンとも連携して、地域戦略の構築を進めています。

セブン&アイグループでは、西日本だけでなく、東北でもイトーヨーカドーとヨークベニマルが連携するなど、きめ細かな地域対応を迅速に進めていくため、新たな体制を構築しています。



イトーヨーカドー古川店では、地元の水産会社とチームを組んで、10数種類にのぼる近海魚をつねに鮮魚売場に展開。目の肥えた地元のお客様から支持を得ています。

※1: MM会議は、マーケティング・マーチャンダイジング会議の略 ※2: OFCは、「オペレーション・フィールド・カウンセラー」の略

2014年5月12日、成都イトーヨーカ堂に初の中国人社長が誕生しました。

## お客様第一主義で 新しい提案と接客に 取り組みます



成都イトーヨーカ堂  
総経理(社長)  
金 曉蘇  
ジン シャオスー

### 誠実に仕事に取り組み 認められる会社

私は、1998年に成都イトーヨーカドー1号店出店の際、通訳として入社しました。日本に留学して日本語を学んだので、その能力を発揮する仕事に就きたいと考えたのです。

最初は管理本部長の通訳を務めていましたが、現場との橋渡しをする中で感じたことなどを、積極的に提案しました。それが認められて業務担当となり、その後も次々と責任のある

仕事を任せられるようになりました。管理本部長に就任した時には、当時の三枝富博社長(現イトーヨーカ堂中国総代表)について、一日中売場回りをし、三枝社長の指示を現場に伝えました。通訳として、イトーヨーカドーの方針、幹部の考え方を理解し、現場にわかりやすく伝えようと努力してきましたが、私自身が責任ある仕事を任せられた時に、たいへん役立っています。私が日本人幹部から学んだのは、誠実に仕事をするということ。そして、誠実に仕事に取り

組み、それを認めてくれる会社であることを、私も周囲の人たちも実感しています。私が留学以前に働いていた中国の企業では、意見や提案を受け入れてくれず、やりがいを感じられませんでした。その点で、私はイトーヨーカドーにとっても感謝しています。

成都イトーヨーカ堂は、中国人社員、日本人社員の隔てなく、誰もが自由に発言し、話し合っています。社員たちは積極的に提案し、会社の方針も自分のこととして受け止めて実行しています。これがチームワークと徹底力の基盤だと思います。

今後は総経理として、先輩たちが築いてきたこの社風を受け継ぎ、社員がやりがいを持って働ける企業として発展させていきたいと考えています。

### 競合他社ではなく お客様の生活に目を向ける

イトーヨーカドーには、社是、基本4原則、そして「変化への対応と基本の徹底」という経営理念があり、社員の役割と、お客様や社会に提供する価値が明確に示されています。これらは、

社会に対して私たちの姿勢を明確にすると同時に、仕事をするうえでどこでもありません。成都は小売業の激戦地ですが、私たちが目を向けるのはお客様であり、競合他社ではないという考えを徹底しています。

これまでもイトーヨーカドーは、バレンタインやクリスマスなど、中国の商習慣にないイベントを提案し、新しいマーケットを創ってきました。今年、春熙店、双楠店のリニューアルを終え、新たなスタートを切ります。この機会に、私たちはよりいっそうお客様の立場に立った店づくりを徹底したいと考えています。衣、食、住といった従来の分類ではなく、お客様の生活シーンに合わせた売場づくりと、お客様のニーズをとらえた商品を通じて、つねに新鮮な提案をしていきます。

また、ネットによる情報発信など、お客様の生活の変化に合わせた新たな挑戦も進めています。今後、接客とお客様への提案に戦略を傾注し、社員全員で情熱を持って取り組んでいきたいと思っています。

# 「八ヶ岳高原ロッジ」で秋の彩りに包まれる休日



敷地内の美鈴池を彩るカラマツの黄葉。約200万坪の敷地には、豊かな自然があふれています。



レストランでは、信州産の秋の素材がさまざまに調理され食卓をにぎわせます。



ロッジのロビーからは、ゆったりと座りながら野鳥の観察ができます。



徳川家の私邸を移築した八ヶ岳高原ヒュッテは、海の口自然郷の象徴的存在。

## 自然と人と文化が共生する 大人のリゾート

東に秩父連山、南には富士山や南アルプスを望む八ヶ岳・野辺山高原に広がる「八ヶ岳高原海の口自然郷」。その中央に位置する「八ヶ岳高原ロッジ」は、ヨーロッパの山岳リゾートを彷彿とさせる落ち着いた佇まいのホテルです。四季折々に自然の魅力にあふれています。四季折々に自然の魅力にあふれています。四季折々に自然の魅力にあふれています。9月にシラカバやダケカンバが黄色に染まり始め、10月にはカエデの紅、11月にはカラマツの黄金色が見事なハーモニーを奏でます。ネイチャーウォークや「見所観望バス」などで、自然を堪能してください。

また、野辺山高原は「日本三選星名所」のひとつです。ホテルから一歩外に出て見上げれば、満天の星に心がときめきます。

同じ敷地内にある「八ヶ岳高原音楽堂」では、国内外の一流アーティストを迎えて開かれるコンサートで優雅なひと時も。宿泊とコンサートがセットになったプランもあります。

深まりゆく秋を探しに、そしてここだけの文化を堪能しに、「八ヶ岳高原ロッジ」にいらっしやいませんか。

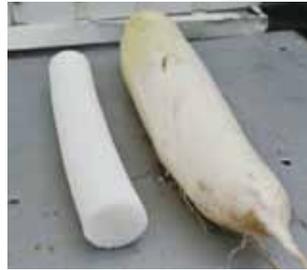
期間 2014年9月8日から11月14日まで(ただし設定除外日があります)  
料金 1泊2食付き  
1室2名様ご利用でお1人様(税金・サービス料込)15,428円～(スタンダードAタイプ)  
お問い合わせ Tel.0267-98-2131 <http://www.yatsugatake.co.jp>

八ヶ岳高原ロッジ  
お食事付き宿泊プラン

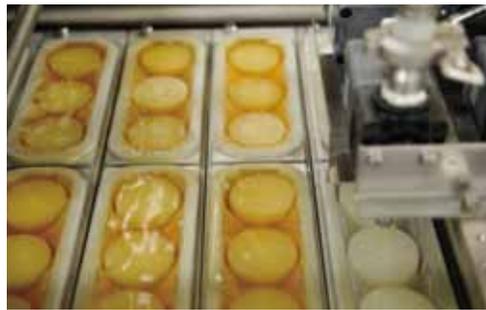
右・左上／寸胴でまっすぐなのがおでん大根の特徴。1分に70～80本というスピードでカットされていきます。1本から、径6センチ×厚み3.2センチの大根が6～7個取れます。左下／一度茹でて水分をしっかり切ることで、味染みがよくなります。全工程約2時間。この手間で、おでんが一番調理に時間のかかる大根も、お店では短時間に提供できます。右下／函館山から望む湾の景色。夜は街や船舶の灯りに彩られ、世界3大夜景の1つと称されています。



「農家の畑ごとに栽培管理し、つねに品質向上に努めています」と黒髪工場長。



通常の大根の倍はあるずっしりとした大ぶりのおでん大根。葉だけを切り落としてずらりと並んだ大根は、息の合った共同作業で手際よくコンテナに詰められていきます。



### 担当マーチャンダイザーから

味しみ大根 75円(税込)

いまや、おでんは年間を通しての人気商品ですが、肌寒くなるこれらがピークになります。大根も季節に合わせて調味料を変更し、甘味を均一化するなど工夫を凝ら

しています。今年は追い鱈を強化した出汁と製造工程の変更で、さらに味染みがよく、おいしくなりました。ぜひ、ご賞味ください。



セブニーイレブン

# おでん大根

おでんにした時に  
さらに際立つおいしさ

秋の気配が忍び寄り、日々夕暮れの訪れが早く感じられるようになると、おでんが一層おいしい季節の到来です。出汁の染みたほっくりとした大根は、セブニーイレブンの店頭でも一番人気です。

全国のセブニーイレブンで売られているおでんの大根は、おおよそ7月から11月までは北海道産、12月から6月までは

九州産。いずれの地でも、おでんに改良を重ねたオリジナル品種を、ミネラル分たっぷりの土壌で丹念に育てています。今回訪れたのは、函館駅から車で約30分の北海道北斗市の畑。函館湾を臨む広大な畑で、みごとに育った大ぶりの大根が次々に収穫されていました。まず、目をひくのが、その太さ。通常は先細りになる大根ですが、上から下まで見事に寸胴です。均一の大きさと効率よくカット

できるのが特徴ですが、一番のこだわりは、やはり品質です。

「素材そのものがおいしくないと、おでんにしてもおいしくなりません。自社農場と契約農家で、品種と土づくりにこだわって栽培しています。さらに、絶対に連作をしないことが重要です。土が力を失わないように、畑を十分に休ませながら栽培することで、辛みと甘味のバランスがよく、肉質の良い大根が育ちます」と言うのは、株式会社サン・グリーンの函館工場長、黒髪三男さんです。

工場では、鮮度保持のために土のついたまま畑から運び込まれた大根を洗い、中心部だけを一気に丸くくり抜き、均一サイズにカット。さらに隠し包丁を入れていきます。

味染みのポイントは、時間をかけて下茹でした後、調味出汁を入れて再びゆっくり煮込むこと。このひと手間をかけることで、しっかりと味が染み込みます。追い鱈を加えた出汁は風味豊か。店で温められ、ちょうどいい味と柔らかさでお客様に提供できるよう工夫されています。ピーク時には、一日に約43万個の「味しみ大根」が送り出されます。

一口ほおばると、大根本来の旨味とともに、中まで染み出した汁があふれ出てきます。肌寒くなった季節は、おでんでほっこりと温まってください。

## 店舗OPEN情報

### 4月25日(金) ヨークベニマル新谷川瀬店

- 福島県いわき市平谷川瀬字双藤町63
- 店舗面積/2,609㎡

### 5月9日(金) 食品館イトーヨーカドー小手指店

- 埼玉県所沢市小手指町1-8-5 ●店舗面積/1,000㎡

### 5月16日(金) ヨークベニマル南光台店

- 宮城県仙台市泉区松森字陣ヶ原13-3
- 店舗面積/1,972㎡

### 6月24日(火) デニーズ川越クレアモール店

- 埼玉県川越市新富町2-13-2 ●座席数/108席

### 6月25日(水)

#### smiLeLand ららぽーとTOKYO-BAY店

- 千葉県船橋市浜町2-1-1
- 三井ショッピングパーク ららぽーとTOKYO-BAY南館3階
- 店舗面積/160㎡

### 7月2日(水) デニーズ鶴ヶ島店

- 埼玉県鶴ヶ島市富士見1-19-6 ●座席数/97席

### 7月10日(木) 高松ロフト

- 香川県高松市常盤町1-3-1 ことでん瓦町ビル2階
- 店舗面積/984㎡

### 7月11日(金)

#### アカチャンホンポ静岡イトーヨーカドー店

- 静岡県静岡市駿河区曲金3-1-5 イトーヨーカドー静岡店2階
- 店舗面積/1,350㎡

### 7月12日(土) WTW OSAKA(ダブルティー大阪)

- 大阪府大阪市西區南堀江1-14-5 ●店舗面積/99㎡

### 7月17日(木) Francfranc BAZAR木更津店

- 千葉県木更津市中島398 三井アウトレットパーク木更津1階
- 店舗面積/380㎡

### 7月18日(金) デニーズ高円寺駅前店

- 東京都杉並区高円寺北2-5-1 ホテルメッツ高円寺2階
- 座席数/130席

### 7月23日(水) ヨークマート港南中央店

- 神奈川県横浜市港南区港南中央通12-31
- gooday place1・2階
- 店舗面積/1,818.2㎡

### 7月31日(木) デニーズ前里町店

- 神奈川県横浜市南区前里町4-93-1
- 座席数/96席

## セブン銀行

### バンク・ビジネスファクトリー設立

7月1日、セブン銀行は事務受託業務を主とした、(株)バンク・ビジネスファクトリー(神奈川県横浜市保土ヶ谷区)を設立しました。セブン銀行の事務運営体制のさらなる高度化を目指し、事務統括部事務センターの業務を同社に委託します。バンク・ビジネスファクトリーは、これまでの銀行事務運営のノウハウを活かした安全かつ品質の高いオペレーションサービスを提供する会社として、他金融機関からの事務受託事業も展開していく予定です。

### インドネシアに合併会社を設立

6月10日、セブン銀行はインドネシアのジャカルタに合併会社「アバディ タンバ ムリア インターナショナル(PT. ABADI TAMBAH MULIA INTERNASIONAL)」を設立しました。新会社ではATMの運営を行い、来年1月より事業を開始する予定です。

## セブン-イレブン

### 千葉県4市町と「高齢者見守りネットワーク」に関する協定を締結

6月26日、セブン-イレブンは、千葉県内で高齢化率が高い安房地域4市町(館山市、鴨川市、南房総市、鋸南町)と、「高齢者見守りネットワーク」に関する協定を締結しました。これは、高齢化や単身世帯の増加、小売店の減少など、社会が変化する中で、「セブンミール」や店内商品のお届け等の業務を通じて、地域の見守り活動を実施していくもの。一人暮らしの高齢者の異変を察知した際には、各市町と連携し対応していきます。



協定を結んだセブン-イレブンの内竹善哉・千葉ゾーンマネジャー(中央)と4市町の首長。

## セブン&アイHLDGS.

### ドバイにセブン-イレブンが初出店

7-Eleven, Inc. とアラブ首長国連邦の「SEVEN EMIRATES INVESTMENT L.L.C.」(5月28日設立)のマスターフランチャイズ契約により、2015年夏より、ドバイで中東地域初のセブン-イレブン店舗の展開をスタートします。これは、セブン-イレブン・ジャパンが出店準備段階から経営サポートに関わる初のケースとなります。



新会社の代表、ザイード王子と握手する鈴木敏文会長。

### セブン-イレブンでロフト、赤ちゃん本舗の商品が受け取り可能に

ロフト、赤ちゃん本舗の生活必需品を中心とした商品を、セブン-イレブン店舗で受け取りができるサービスがスタートしました。これにより、セブンネットショッピング、タワーレコード、そごう・西武のe.デパートの各サイトで購入した商品を対象に展開している留め置きサービスは、累計300万アイテム以上に拡大。今後はさらにグループ会社の取り扱い商品を広げ、お客様の利便性を高めていきます。



時間を問わず、近くのセブン-イレブンで受け取れるサービスは、多忙なお客から大きな支持を得ています。

### セブンネットショッピングに「Francfranc」専門店がオープン

4月28日、「セブンネットショッピング」にインテリア雑貨ブランド「Francfranc(フランフラン)」の専門店がオープンしました。セブンネットではギフト好適品を中心に約100種類を用意し、今後も取り扱いアイテムを拡大していく予定です。

## セブン-イレブン

### JR西日本エキナカに「セブン-イレブン」がオープン

6月4日、セブン-イレブン キヨスク(JR京都駅西口改札内店)、セブン-イレブン ハートイン(JR京都駅東口改札内店、JR岡山駅中央改札口店、JR下関駅リビエ店、JR博多駅筑紫口店)の5店舗がオープンしました。これは、3月に発表したJR西日本グループとセブン-イレブンが業務提携したエキナカ店舗の第1弾で、2014年度中には70店に拡大する予定です。



コンビニの利便性を凝集した「セブン-イレブン ハートイン」。



駅売店でもいつもの商品が買える「セブン-イレブン キヨスク」。

### JR四国グループと駅店舗事業で業務提携

7月9日、セブン-イレブンは、四国旅客鉄道(株)と四国キヨスク(株)(以下、JR四国グループ)との3社においてJR四国グループが敷地内において展開するキヨスク、ビッグキヨスクの駅店舗事業について、業務提携契約を締結しました。

これにより、JR四国管内の257駅における既存のキヨスク店舗約36店を今後約3年間で「セブン-イレブン Kiosk」へリニューアルする予定です。提携1号店は8月6日オープンの「セブン-イレブン Kiosk 宇多津駅店」となります。



業務提携発表後、握手する(左から)セブン-イレブンの井阪隆一社長、JR四国の泉雅文社長、四国キヨスクの亀山佳典社長。

## 2015年2月期 第1四半期決算

# お客様の心理変化を的確にとらえ 第1四半期での過去最高益を更新

### 概況

当第1四半期における小売業を取り巻く環境は、政府の景気対策が下支えする中、緩やかな回復が見られたものの、個人消費においては、2014年4月の消費税率引き上げに伴う駆け込み需要とその反動がありました。

このような環境の中、当社グループはお客様の心理をとらえた付加価値の高い商品の開発や接客力の強化に取り組みました。グループのプライベートブランド(PB)商品「セブンプレミアム」やグループ各社のオリジナル商品については、新商品の開発を推進するとともに、既存商品のリニューアルを計画的に実施することで、品質の向上と新しい価値の提案を図りました。なお、当第1四半期における「セブンプレミアム」の売上は1940億円(前年同期比29.3%増)となり、年間計画8000億円に対して順調に推移しました。

以上の結果、当第1四半期の営業収益は、主にコンビニエンスストア事業の増収と通信販売事業の新規連結により、増収となりました。また、コンビニエンスストア事業の増収が牽引し、営業利益、経常利益、四半期純利益は、それぞれ過去最高の数値を達成しました。

### ●連結業績(2014年3月1日~2014年5月31日)

	2013年5月期		2014年5月期	
		前年同期比		前年同期比
グループ売上*	2兆2,798億円	111.8%	2兆4,634億円	108.1%
営業収益	1兆3,649億円	113.1%	1兆4,721億円	107.9%
コンビニエンスストア	6,011億円	135.6%	6,451億円	107.3%
スーパーストア	4,967億円	99.8%	5,084億円	102.4%
百貨店	2,119億円	99.5%	2,168億円	102.3%
フードサービス	196億円	100.0%	201億円	102.6%
金融関連	393億円	113.8%	438億円	111.5%
通信販売	-	-	417億円	-
その他	123億円	98.6%	132億円	106.6%
消去または全社	△163億円	-	△173億円	-
営業利益	736億円	109.5%	774億円	105.1%
コンビニエンスストア	531億円	105.5%	592億円	111.4%
スーパーストア	74億円	108.1%	74億円	101.1%
百貨店	6億円	58.5%	15億円	228.9%
フードサービス	2億円	-	0.4億円	14.7%
金融関連	112億円	129.9%	109億円	97.2%
通信販売	-	-	△21億円	-
その他	10億円	122.2%	8億円	79.2%
消去または全社	△1億円	-	△3億円	-
経常利益	736億円	110.1%	772億円	104.9%
当期純利益	374億円	114.9%	395億円	105.6%
為替レート	U.S.\$1=92.46円		U.S.\$1=102.77円	
	1元 = 14.89円		1元 = 16.90円	

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

### 事業セグメント別概況

#### ●コンビニエンスストア事業

セブン・イレブン・ジャパンは2014年3月に愛媛県へ出店地域を拡大するなど398店舗の出店を推進した結果、同年5月末時点の店舗数は43都道府県で1万6622店舗(前期末比303店舗増)となりました。商品面では、ファストフードを中心としたオリジナル商品の新商品開発やリニューアルを積極的に推進するとともに、「セブンプレミアム」および「セブンゴールド」の品揃えを強化しました。また、「SEVEN CAFE(セブンカフェ)」は認知度の向上や2台目設置店舗の拡大により、販売数が大幅に伸びました。これらの結果、既存店売上伸び率は増税後も前年を上回って好調に推移し、2012年8月以来22カ月連続でプラスとなりました。

北米の7-Eleven, Inc. は、2014年3月末時点で8302店舗(前期末比10店舗増)を展開しています。既存店売上伸び率は大寒波の影響があったものの、ファストフード商品やPB商品の開発・販売に引き続き注力したことなどにより、前年を上回って推移しました。

中国では、2014年3月末時点で北京

市に156店舗、天津市に51店舗、成都市に80店舗を運営しています。

#### ●スーパーストア事業

イトーヨーカ堂は、衣料品分野で婦人ファッション「GALLORIA(ギャロリア)」などのPB商品の開発を推進するとともに、食品分野では「セブンプレミアム」やイトーヨーカドーオリジナルの生鮮食品「顔の見える食品」などの販売を強化しました。既存店売上伸び率は増税前の駆け込み需要の反動減等により前年を下回りましたが、荒利率の改善とテナント収入の増加などにより収益は改善しました。

ヨークベニマルは、生鮮食品を中心とした生活提案型の販売を強化するとともに、即食・簡便ニーズに対応した品揃えを拡大しました。これらの結果、既存店売上伸び率は前年を上回りました。

中国では、2014年3月末時点で総合スーパーを北京市に9店舗、四川省成都市に6店舗を展開しています。

#### ●百貨店事業

そごう・西武は、「リミテッドエディション」を中心に自主企画商品および自主編集売場の取り組みを強化し、百貨店ならではの質の高い接客と専門販売員のトータル

#### ●フードサービス事業

レストラン事業部門では、付加価値の高いメニューの販売強化や接客力の向上が奏功し、既存店売上伸び率は前年を上回って推移しましたが、人件費などの経費の増加により営業利益は前年を下回りました。

#### ●金融関連事業

セブン銀行のATM設置台数は、主にセブン・イレブン・ジャパンの積極的な出店に伴い、2014年5月末時点で前期末比442台増の1万9836台まで拡大しました。

また、クレジットカード事業・電子マネー事業はともに好調に推移しました。

#### ●通信販売事業

ニッセンホールディングスは、収益性の改善に努めるとともに、グループシナジー効果の実現に向けた取り組みを進めました。グループ各社の店頭におけるカタログ配布に加え、イトーヨーカドー店内にインテリアシヨールームを導入しました。