

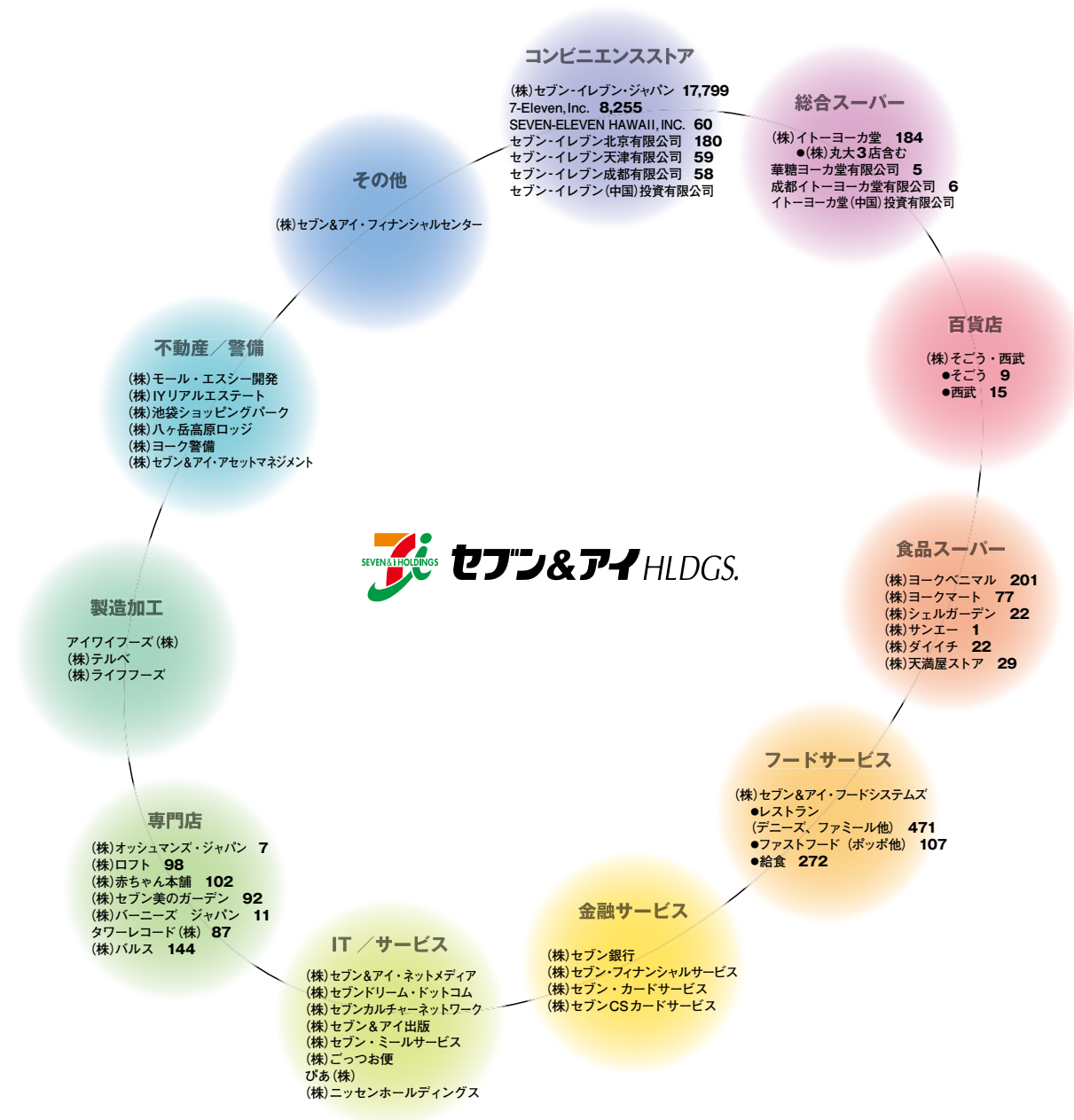


自ら考え、行動する「現場」が
新しい価値を生み出す



事業領域と 主な事業会社

数字は店舗数
(2015年6月末日現在)



企業としての子育て支援

「くるみん」は、次世代の社会を担う子どもたちが健やかに生まれ、育成される環境整備を図るため、社員の両立支援制度に取り組み、企業を「子育てサポート企業」として厚生労働大臣が認定する制度です。グループでは、セブン&アイ HLDGS.、イトーヨーカ堂、セブン・イレブン、そごう・西武、セブン銀行の5社が認定。今年、さらに高い水準の取り組みを行っている企業に「プラチナくるみん」認定が始まり、イトーヨーカ堂は東京都で初の認定企業となりました。認定制度の一つに、男性社員の育児参加促進があります。たとえば一定期間内の育児休暇の取得率30%という目標に対し、イトー

イトーヨーカ堂が東京都初の
「プラチナくるみん」認定企業に

イトーヨーカ堂は69%という高い取得率を達成しています。1日単位で休暇を取得できるため、子どもの運動会や卒園式などに気軽に利用できます。さらに上司をはじめ職場の意識改革が進んできたことも高い利用率につながっています。イトーヨーカ堂が育児に携わる社員への支援制度を導入したのは1991年。以降、時代の変化や社員のニーズに合わせて、制度の拡充を図ってきました。子育て中のママ・パパ社員のための情報交換会も開催しています。こうした制度や活動は、社員のためだけではなく、生活に密着した小売業という私たちの仕事にも活かされるものです。セブン&アイグループでは今後も、仕事と子育ての両立を積極的に支援していきます。



「プラチナくるみん」マーク。今後は企業が定めた育児支援の目標と結果を企業ホームページで公開していきます。

イトーヨーカ堂では、就学前の子どもがいる社員を対象に、年5日の育児休業が取得可能。積極的に子育てに参加する男性社員が増えています。



セブン&アイHLDGS.
四季報 2015 AUTUMN
通巻第128号

発行日 2015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)
©2015 (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

C O N T E N T S

あしたへのSTEP 1

「プラチナくるみん」認定企業に

イノベーションの視点 2

自ら考え、行動する「現場」が
新しい価値を生み出す

遠藤 功 (早稲田大学ビジネススクール教授/株式会社ローランド・ベルガー会長)
鈴木敏文 (セブン&アイHLDGS. 会長兼CEO)

特集・セブン&アイHLDGS. 設立10周年 8

企業価値の最大化を追求

リアル店舗とネットの融合 13

オムニチャネル、いよいよ本格稼働へ

新しい客層と時間帯へ、さらにマーケットを広げる 14

セブンカフェ「アイスカフェラテ」

こだわりの産地を訪ねて 16

藍染のストール/そごう・西武 リミテッド エディション エリアモード

News & Topics 18

決算報告 20

2016年2月期第1四半期



早稲田大学ビジネススクール教授
株式会社ローランド・ベルガー会長

遠藤 功

えんどう いさお
1956年東京生まれ。早稲田大学商学部卒業。米国ボストンカレッジ経営学修士(MBA)。三菱電機株式会社、米系戦略コンサルティング会社を経て、現職。総合経営、オペレーション戦略論を担当し、現場力の実践的研究を行っている。また、欧州系最大の戦略コンサルティングファームであるローランド・ベルガーの日本法人会長として経営コンサルティングにも従事。著書に『現場力を鍛える』『見える化』『新幹線お掃除の天使たち』『現場論』など多数。

自ら考え 行動する「現場」が 新しい価値を生み出す

自分たちで考え、行動する「現場」の力は育つ

鈴木 私どもは、本部主導型の過去のチェーンストア理論からの脱却という方針を打ち出し、個店が中心になって、それぞれの地域のお客様ニーズに応える、新たな店舗運営のあり方を模索しています。そこで今日は、現場の力をどうやって引き出していくかといった点についてうかがいたいと思います。遠藤さんは、これまで「現場」の能力に着目されて経営戦略を論じてこられたわけですが、遠藤さんが考えている「現場」とはどういうもの

のか、お聞かせください。

遠藤 私は、お客様に対して価値を生み出すところはすべて「現場」であるところから考えています。商品企画から、商品をつくる、運ぶ、売る、それからサービスを提供する、そのプロセスがすべて現場だと考えています。

鈴木 なるほど。その中で、遠藤さんが一番重視される現場はどこでしょうか。

遠藤 それは、やはりお客様との接点となる現場ですね。それがすべての出発点で、その感覚が高くないと、他のプロセス全部に影響すると思います。

鈴木 私どもは流通業として「さまざまな現場」を擁しており、また、コンビニからスーパー、百貨店、専門店、レストランと、あらゆる流通サービスの業態を持っています。このような現場を見てきた経験から、現場にとって一番大切なことは、過去の成功体験のような既成の知識を教え込むのではなく、自分たちで考えさせることだと思います。

遠藤 おっしゃる通りです。現場といっても、良い現場もあれば悪い現場もあります。私は「日本の現場には創造性が眠っている」と言っていますが、それは、日本の現場にはいろいろな問題点に気づき、工夫することができる力が潜在していると見ているからです。その潜在力をどのように覚醒させるかが、いま重要

日本の再生には、「現場」の復権、蘇生が不可欠だ！

その問題意識から、企業の競争力を高める「非凡な現場」づくりを一貫して研究してこられた遠藤教授をお迎えし

優れた現場を育む社風とは？ といったテーマについて

数多くのコンサルティング経験を踏まえた貴重なお話をうかがいました。



セブン&アイHLDGS. 会長兼CEO

鈴木敏文

になっています。それを覚醒させるのが上手な会社と、そうでない会社とはどんな差が生まれているのが現状だと思います。

鈴木 潜在している力を覚醒させるという点からも、自分たちで考える力を養うことが大切ですね。誰かに教えてもらい、ただモノマネをしているのでは、現場の力は育ちません。

遠藤 自分で考え、行動して、失敗もするといった体験を通じてしか、人は成長できません。私はビジネススクールで教鞭を執っています。そこで学生たちに「知識で経営はできないし、いくら学んでも、本に書いてあることがそのまま役に立つわけではない」とよく言っています。人から何か知識を授けてもらうだけでは、力にはなりません。もちろん勉強することは悪いことはありませんが、勉強が目的になってしまうと、成長はないと思っています。ですから、学校で学ぶ際も、仕事をしていれば、いろいろな体験を積めたはずの貴重な

な時間を、あえて学ぶことに費やしているのだという点を、よく理解して学んでほしいと願っているわけです。

**「何も無い」という出発点
自分たちで考える社風を生んだ**

鈴木 多くの人が「現場を見ることが大切だ」と言いますが、私はその点にも疑問を持っています。現場に行つて、ただ成功事例だけを見てきて、それをマネしたのでは、それ以上の発展は生まれません。現場の問題点を見いだして、自分たちで考えるきっかけにする方が、現場に行く価値があると思います。

遠藤 現場を疑つてかかる、現場から気づきやヒントを得ることが大切です。たとえば、セブン・イレブンのお店で棚を任されて、試行錯誤しながら商品の発注を考えていく、そういう現場の体験は、人を育てることにつ



ながります。しかし、多くの会社は、そういう意味のある現場をどうやってつくつていけば良いか、その方法論を見いだせないでいます。

鈴木 教えるということは、技術やノウハウの伝承という点からは、必要なことに違いありません。しかし、うっかりすると成功事例だけを教え、後進の人たちは自分で考えずにマネをするだけになってしまいます。それならむしろ教えない方が良いでしょう。

遠藤 知識が思考を停止させてしまうのですね。知識を教えられると、自分で考えたわけでもないのに、何かよくわかった気になってしまいます。それは、大変危険です。

鈴木 一流のアスリートというのは、それぞれ自分たちで、工夫に工夫を重ねてやっているそうです。仕事でも、そういうふうになら工夫することが重要でしょう。

遠藤 私は、現場力とは「筋トレ」だと言っています。現場で地道な筋トレをやらないと、

世界に通用するレベルにはなれない。本ばかり何十冊と読んでも、一流にはなれないわけです。着実に地道なトレーニングを積んでいかなければ、本物の筋肉はつきません。しかし、なかなかそういう筋トレができる社風や企業文化が根付かないのですね。

鈴木 それは私も痛感しています。時流に乗って成長できた業態や会社は、ものごとの本質まで自分たちで踏み込んで解決を図るといって社風が育ちにくいと感じます。

私がセブン・イレブンを始めた時は、特別なノウハウなど何もありませんでした。そのため、試行錯誤しながら全部自分たちで考えて、仕組みや商品をつくってきたのです。それが、自分たちで問題点に気づき、対応を考える社風を育むことになったと思います。

**社員一人ひとりが
圧倒的な当事者意識を持つ**

鈴木 いま、セブン・イレブンで1000円のドリップコーヒー「セブスカフェ」を販売しています。これは、私自身が具体的にこういう商品を開発しなさいと指示したわけではありません。しかし、あのコーヒーは11社のチームMD(マーチャングデザイン)でつくりあげたもので、それだけの高度な技術やノウハウを結集しながら売価を1000円に抑えた、他にはマネのできない商品です。

遠藤 鈴木会長の指示ではなく社員が自発的に、そこまでこだわって一つの商品をつくることのできる、それが社風ですね。

鈴木 あのコーヒーの開発を手がけたのは、商品部に移つてまだ3年の社員です。商品開発にもコーヒーの分野にも精通しているわけではありません。しかし、自分で市場の情報を取り、どんな商品が必要かを考え、メーカーさんに呼びかけて、いわばたたき上げの感覚で一から取り組んだわけです。

遠藤 そこに、他にはマネのできない商品と

しての「深さ」が生まれてくるのですね。現場で働く人たちが、そのようにオーナーシップを持つていて、「これは自分で成し遂げるのだ」という圧倒的な当事者意識を感じます。セブン・イレブンの皆さんには、そういう自分も何かを成し遂げるのだという、ぶれない芯があるように感じます。また、ヨークベニマルの皆さんにも、自分たちの手で会社を成長させてきたという自負や強い意識が感じられます。

鈴木 しかし、同じグループでも、その辺りの社風は事業会社によって差があります。売り手市場」の時代にはモノマネで成長ができました。そこで成長を遂げた会社は、なかなかその成功体験から抜けられません。ところが、売り手市場が終わり買い手市場へと変わると、そういうモノマネは通用しなくなりました。いまやどの業態でもモノマネではなく、「自分たちで考える」ことができないと現場が活きてこないと思います。

遠藤 日本の企業で、現場力が高い企業は根つ

**自分たちで考える風土こそが
現場力を強くし、成長の糧となるのです**

ここにある社風がしっかりとあります。ブレがなく社員一人ひとりが皆同じことを大事だと考える、価値観が共通しています。その代表が、セブン・イレブンとトヨタです。中でもセブン・イレブンの徹底力は他に類がありません。そういう土壌をつくっていくことが経営にとって大切です。いくら種を蒔いても、良い土壌でなければ芽は出ないし、実もつきません。経営には、畑を耕して良い土壌を地道につくりあげる努力が不可欠です。

リスクを恐れず ゼロベースで見直す

鈴木 チェーンストアというのは、19世紀後半にアメリカで始まり、これが世界に広まって日本にも入ってきたわけですが、いまやこのチェーンストア理論が通用しなくなっています。アメリカでも大手のチェーンストアが

不振に陥っています。もはや、本部が中心になって商品を仕入れ、店舗に配分するという制度は成り立たないということです。そこでチェーンストア理論からの脱却に、グループをあげて取り組みことにしたのです。

遠藤 それぞれの店舗が、店づくりを自ら考えていくということがベースになると、お客様ニーズには応えられませんか。

鈴木 大きなチェーンで、店舗が発注して商売をするというのは、日本のセブン・イレブンが世界で初めて取り組んだことです。

これからはGMSなどでも、個々の店がどんな商品を買いたいかを商品部に伝え、商品部はそれに応えた商品開発を行う。さらに、より地域性の高い商品は、店舗が自店で作入れを行い品揃えするという方法に転換します。もちろん、一朝一夕ではできないでしょうが、まずは自分たちで試行錯誤して努力することが大切だと考えています。それが現場の力を



変えていくと思います。

遠藤 それは壮大な取り組みですね。単に既存の組織の中で商品を仕入れる機能が商品部から店舗に移るということではなく、ビジネスモデルを変える大きな取り組みです。

また、現場を変えるには、本社、本部が変わる必要があります。以前、日本を代表するあるメーカーの本社の部長さんから、「自分の部は必要ではないかと相談されて、検討した結果、その部はなくなりました。そこまでできる人は少ないでしょうが、本社や本部のミッションとは何かと考え、ゼロベースで見直していく必要があります。

大きな転換の際は、どうしてもリスクを避けたいと及び腰になりがちですが、それでは成果は上がりません。思い切った取り組みをすることが必要です。

鈴木 既存の川からちょっと水を引いてくるというのではなく、わき水を自分たちで探し

て、そこを掘り下げて井戸をつくるというようなことを実際に体験していかないと、社風として根付いていきません。

世界に類のないグループとして イノベーション力を発揮する

遠藤 ところで、これだけの多様な業態を持っている流通グループは世界的にもまれだと思います。そこには、いろいろな可能性が秘められていると思います。グループ間の連携をさらに強化されていくお考えですか。

鈴木 セブン&アイHLDGSは2005年の設立当初から「戦略共有」「ブランド独立」の方針を掲げてきました。統一した事業戦略のもと、グループ各社が持つインフラやノウハウを共有しながらそれぞれの事業会社のブランド力を高め、グループの価値を高めていきます。今後も時間をかけて環境を整え、事業会社間の連携を強化していきたいと考えて

います。この秋に本格的に始動するオムニチャネルも、その一つです。これだけの業態を持つオムニチャネルに取り組みするのは、世界でも初めてのことだと思います。

遠藤 セブン・イレブンをプラットフォームとすることで、さまざまな業態の商品、サービスをそこに載せて、新しい価値を生み出すことができそうですね。それぞれの業態やブランドが自分たちの個性を磨きつつ一緒にやっていくことで、大変面白い組み合わせが生まれてくるのではないのでしょうか。

日本の流通業のイノベーション力は、日本の産業が世界をリードしていくための牽引役になるという気がします。

鈴木 新しいことに挑戦するには、誰かが問題を整理してくれるのを待つのではなく、自分たちから体当たりで問題の解決に取り組んでいくことが不可欠です。現場の持つ力について、いろいろとお話をうかがうことができました。今日は、ありがとうございました。



「脱チェーンストア」への取り組みは 日本のビジネスモデルを変える壮大な挑戦です

「戦略共有」「ブランド独立」のもとで 企業価値の最大化を追求

2005年9月1日にセブン&アイHLDGS. を設立し、今年で10周年を迎えます。
その間、グループの業容も広がり
総売上高約10兆円の流通グループに育ちました。
今後も、グループ一体となった挑戦と革新で時代の変化に対応し続けます。



ミレニアムリテイリングとの経営統合に向けて和田繁明社長(当時)と共同会見。大きな反響を呼びました。



「新・総合生活産業」を目指し、セブン&アイHLDGS. 設立。社名の由来は7つの主要な事業領域、イノベーションの頭文字と「愛」を表しています。

グループ各社の インフラ、ノウハウの共有へ

2005年9月、セブン&アイHLDGS. は消費市場の成熟化とともに、大きく変化しているお客様の購買行動に対応し、自己革新をさらに進めるために設立されました。設立にあたり、従来グループ各社が擁している事業インフラやノウハウ、知見を共有し、シナジーを生み出していくことを大きな目標としてかかげました。この持株会社設立をグループ内で決定してから、およそ半年で実際の設立に至りました。異例の短期間でもあり、それまで各上場会社に投資していただいていた国内・海外の株主から承認を得るには大変な苦労がありました。翌年2006年には、ミレニアムリテイリング(現、そごう・西武)との経営統合、ヨークベニマルの100%子会社化を実現し、現在のグループの骨格が定まりました。

セブン&アイHLDGS. は、設立以来一貫して、「戦略共有」「ブランド独立」の方針のもとで、事業経営を進めてきました。これは、日本のお客様は、生活シーンやニーズに応じて業態を使い分けているという実態をふまえ、事業戦略を統一して各社の持つ事業インフラやノウハウを共有することが不可欠であり、同時に事業会社ごとにブラン

ン力を活かす「チームマーチャンダイジング(MD)」を推進しました。ここにグループ各社の商品担当者が直接参加し、議論を交わしながら商品づくりを進めたことで、グループ社間の交流が活性化し、シナジーの創出を大きく前進させることができました。

さらに2011年3月の東日本大震災では、グループが協力して被災地や首都圏への継続的な商品供給を実現するとともに、被災地のグループ店舗が、それぞれ地域に根ざした「生活インフラ」として営業を続け、社会的にも評価していただくこととなりました。この経験は、グループの精神的な一体感だけではなく、情報網や物流基盤など経営資源を総合的に活用することで、より大きなシナジーを高めることを証明し、グループ内の理解をより深める結果となりました。

自己革新力をさらに強化し 変化に対応した成長力を高める

こうした経験を経て、2014年からグループが一体となって進めているのが、オムニチャネルの取り組みです。オムニチャネル戦略とは、リアル店舗とネットが融合した新しい消費スタイルを提案することで、業態やリアルとネットの違いを超えた利便性を提供するものです。これは多彩な業態



村田紀敏
セブン&アイHLDGS.
代表取締役社長 最高執行責任者(COO)

ド力が高めることで、お客様の信頼を獲得していこうという考え方に基づいています。

シナジー創出の画期となった 「セブンプレミアム」開発

セブン&アイHLDGS. 設立の最大の眼目であるグループ各社間のシナジーの創出で画期となったのは、2007年発売のグループ共通のプライベートブランド(PB)「セブンプレミアム」の開発です。従来のPBが価格訴求を開発の基本にすえていたのに対し、ナショナルブランドと同等以上の「質と価値」を追求したところに「セブンプレミアム」の独自性がありました。商品開発にあたっては、セブン・イレブンが培ってきた手法を採り入れ、各分野の有力メーカーとチームを組んでそれぞれのイノベーショ

を擁し、すでにシナジーを実現してきた私たちだからこそ可能なビジネスモデルであり、ニッセンやバーニーズをはじめとした資本・業務提携なども、この取り組みへの布石です。これを各事業会社が新たな商品、サービスを生み出す場として活用していくことで、お客様の多様なニーズにさらに一歩踏み込んだ商品・サービス提供を実現し、各ブランドの信頼性と価値をより高めることが可能になると確信しています。

また、お客様ニーズが多様化する中で、地域対応、個店対応がきわめて重要になっています。こうした観点から昨年来、グループの方針として進めているのが、従来の本部中心のチェーンストアマネジメントからの脱却です。この点でも、セブン・イレブンが創業以来進めてきた、店舗発注を基本とした店舗運営、本部と店舗の役割分担といった経営のあり方をグループ各社が共有することで、大量生産、大量販売の時代に形成された販売体制から、現在のお客様ニーズにきめ細かく対応できる新たな流通サービスの体制へと革新を遂げ、新たな成長要因を生み出していくことを目指しています。

セブン&アイHLDGS. は、今後もシナジーの創出と各社の自己革新力のさらなる強化を通じて、つねに時代の先を見据えて歩んでいきます。

セブン&アイHLDGS. イノベーションの軌跡

- 2月 セブン-イレブン、「住民票の写し」「印鑑証明」発行の行政サービス開始
- 3月 タワーレコード(株)へ資本参加
- 7月 農業事業の統括会社「(株)セブンファーム」を設立
- 9月 「セブンゴールド」(発売当初は「セブンプレミアムゴールド」)を発売開始
- 10月 都市型小型スーパー「イトーヨーカドー食品館阿佐ヶ谷」オープン
- 12月 セブン-イレブン成都有限公司設立

- 1月 (株)セブカルチャーネットワーク設立
- 6月 (株)セブンヘルスケア(現・セブン美のガーデン)設立
- 8月 ミレニアムリテイリング、そごう、西武百貨店の3社が合併し、「(株)そごう・西武」設立。9月1日には、ロビンソン百貨店を統合
- 9月 セブン-イレブン、京浜急行電鉄と駅売店のセブン-イレブン展開で業務提携。鉄道事業との初の提携
- 12月 びあ(株)と業務・資本提携
- 12月 グループの総合通販サイト「セブンネットショッピング」スタート

- 1月 (株)セブン&アイ・フードシステムズ設立。デニーズジャパン、ファミリー、ヨーク物産の3社を統合
- 3月 セブン-イレブンが小売業として世界最大チェーン店舗数(*)を達成
- 4月 流通系初の電子マネー「nanaco」誕生
- 5月 グループ共通のプライベートブランド「セブンプレミアム」誕生
- 7月 イトーヨーカ堂が、(株)赤ちゃん本舗を子会社化
- 12月 (株)日テレ7設立

- 4月 持株会社セブン&アイHLDGS.の設立を発表
- 9月 (株)セブン&アイHLDGS.設立
- 11月 セブン-イレブン、7-Eleven, Inc.を完全子会社化
- 12月 セブン&アイHLDGS.、(株)ミレニアムリテイリングとの事業提携および経営統合を発表

※32,711店(2007年6月末時点)

2012年
(平成24年)

2011年
(平成23年)

2010年
(平成22年)

2009年
(平成21年)

2008年
(平成20年)

2007年
(平成19年)

2006年
(平成18年)

2005年
(平成17年)

- 1月 セブン-イレブン全店売上高が、国内小売業の単一チェーンとして初の3兆円突破
- 6月 ダイバーシティ推進プロジェクト発足
- 7月 セブン-イレブン、超小型電気自動車「コムス」を活用した「セブンらくらくお届け便」スタート
- 12月 無料ワイヤレス通信サービス「セブンスパット」グランドオープン

- 3月 (株)セブン・フィナンシャルサービスを設立
- 3月 日本における「セブン-イレブン」の商標権を取得
- 3月 東日本大震災。東北店舗を中心に甚大な被害を受けるも、グループ一体となってライフラインを守る。イトーヨーカドーは一日も休むことなく、営業を継続
- 5月 セブン-イレブン「セブンあんしんお届け便」スタート
- 12月 「セブン銀行」東証第一部上場

- 1月 (株)セブン&アイ・フィナンシャルグループ設立
- 8月 セブン&アイHLDGS.、(株)アインファーマシーズと業務・資本提携
- 8月 イトーヨーカ堂、農業生産法人「(株)セブンファーム富里」設立。完全循環型農業に参入
- 12月 イトーヨーカ堂「下取りセール」を実施し、社会現象に

- 6月 セブン&アイHLDGS.、ミレニアムリテイリングを完全子会社化
- 9月 セブン&アイHLDGS.、ヨークベニマルを完全子会社化
- 11月 グループMD改革プロジェクト発足

2012年



4月 セブン&アイHLDGS.のブランドメッセージ「新しい今日がある」を発表。

2011年



3月 東日本大震災発生。ヨークベニマルをはじめグループ店舗も数多く被災する中、ライフラインを守るため、グループをあげて商品供給と支援活動を続けました。

2010年



9月 イトーヨーカドー衣料の新PB「GALLORIA」「L&B」誕生。単品訴求型からコーディネート提案型売場へ。

2009年



11月 グローバルMD商品第1弾、「YOSEMITE ROAD」を日米同時発売。翌年2月には中国でも発売。



8月 そごう・西武は、いち早く百貨店の自主開発商品を強化。新ブランドとして「リミテッド エディション」が誕生しました。

2007年

5月 「セブンプレミアム」の第1弾は48アイテム。「2008年日経優秀製品・サービス賞」の「最優秀賞 日本経済新聞賞」を受賞。

4月 「nanaco」は、都内のセブン-イレブン約1,500店舗からスタート。カードのデザインはお客様とお店をつなぐ虹の架け橋です。



オムニチャネル、いよいよ本格稼働へ

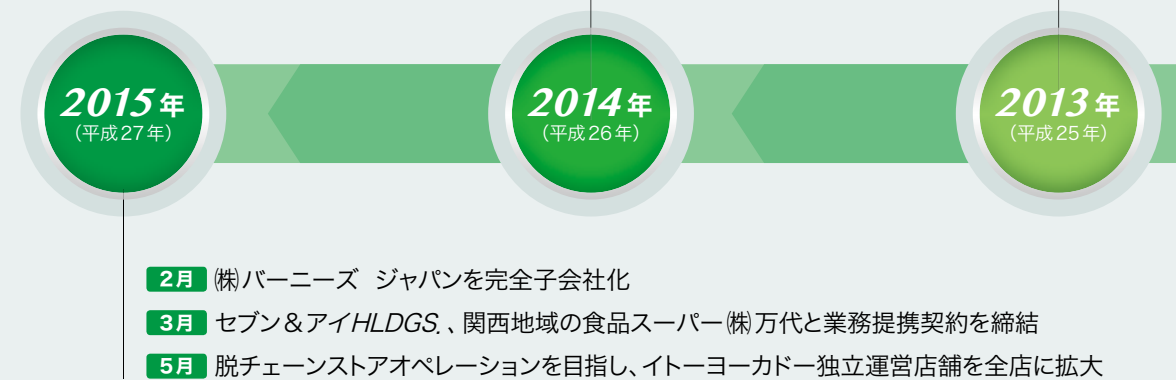
国内1万9000店舗超のリアル店舗とネットを融合

今年10月、セブン&アイグループのオムニチャネルが本格稼働します。これまで、オムニチャネルの試みは、米国等で進められてきましたが、いずれも百貨店等一つの業態による取り組みの域を出ませんでした。コンビニ、スーパー、百貨店、専門店等、多彩な業態が結集し、リアルとネットが融合したオムニチャネルは、セブン・イレブン店舗をはじめとして国内に1万9000店を超え、お客様との接点を擁するなど、規模と質の両面にわたり類を見ない取り組みです。

セブン&アイグループでは、オムニチャネル構築に向けて、一昨年8月に、グループ各社トップによる米国視察を実施。その後、各社トップによる推進責任者会議や、商品、店舗サービス・物流、ネットサービス・会員、セキュリティといった視点から、総合的に機能やシステムのあり方を検討し、具体化を進めてきました。そこからまとめられたオムニチャネルのコンセプトが、「いつでも、どこでも、スムーズに、お客様が求める商品が購

- 1月 (株)バーニーズ ジャパンの株式を取得
- 2月 2014年2月期決算において、営業利益が国内小売業初の3,000億円を突破
- 3月 電子マネー「nanaco」の月間利用件数が1億件を突破
- 3月 セブン-イレブン、JR西日本グループと駅店舗事業で業務提携
- 5月 国内小売業初、大規模災害に備えた「燃料備蓄基地」を設置
- 7月 セブン銀行ATM設置台数が20,000台を突破
- 12月 コンビニエンス業界初の免税サービス開始

- 7月 (株)イトーヨーカ堂、北海道の食品スーパー(株)ダイイチと業務・資本提携
- 8月 オムニチャネル推進に向け、グループ各社トップがアメリカへ視察に
- 12月 (株)ニッセンホールディングスと業務・資本提携
- 12月 (株)イトーヨーカ堂が(株)天満屋ストアと資本提携
- 12月 セブン&アイHLDGS. が(株)天満屋ストア並びに(株)天満屋と業務提携
- 12月 (株)バルスと業務・資本提携契約を締結



新たな商品・サービスの開発など自己革新と価値創造の舞台に

入でき、人に紹介したくなるサービス」です。その特徴は、第一に家の中でも、移動中でも、スマホやパソコンからグループの商品を購入でき、セブン・イレブン店舗等で商品の受け取りや返品が可能なこと。第二に、グループ各社のネット販売(eコマース)を統合して、スムーズに商品選りから決済が可能なこと。第三に、お客様への押しつけにならないよう配慮しながら、お好みに合わせて商品提案や情報提供を進めること。さらに、ご利用いただいたお客様が、お友だちやご家族などに気軽に商品を紹介できるといった仕組みも、今後拡充していく予定です。

オムニチャネルの展開にあたって、特に重視している点が、「新しく上質な商品」の提案です。オムニチャネルの本格始動にあたっては、世界的に人気の高いファッションデザイナー、ジャンポール・ゴルチエ氏とコラボレーションした「Jean Paul GAULTIER FOR SEPT PREMIERS」が登場。ネットと連動してイトーヨーカドー45店舗、そごう・西武24



約1万8,000店のセブン-イレブンは、オムニチャネルを進めるうえで大切な拠点。接客サービスの質をさらに高めることで「世界最強のオムニチャネル」を目指します。

店舗の売場で展開します。今後も、オムニチャネルを舞台に、グループ各社が商品価値を磨き、グループ独自の「上質」な商品の開発を進めていきます。

また、お客様の立場に立ったサービスの点で重視しているのが、セブン・イレブン店頭などでの接客サービスの向上です。そのため、セブン・イレブンではこれまで、加盟店の協力のもとで、百貨店商品の受け取り、靴の試着販売、返品など、ネットとリアルを融合したサービスのテストも重ねてきました。本格始動後も、順次、商品やサービスの拡充と改良を重ねながら、お客様の生活にしっかりと根を下ろし、安心してお買い物いただけるよう進化を図っていく方針です。



11月 イトーヨーカドーとそごう・西武がタッグを組んだ開発商品「リミテッド エディション Yコラボ」シャツを発売。



4月 デニーズ40周年の記念メニュー「アンガスサーロインのローストビーフ」。ステーキのような厚さと凝縮された肉の旨みでヒットメニューに。



4月 「セブンゴールド 金の食パン」発売。2015年3月には3回目のリニューアルを実施。ますます進化し続けています。



1月 「セブカフェ」発売。コンビニコーヒーの市場を席巻し、「2013年日経優秀製品・サービス賞」の「最優秀賞 日本経済新聞賞」受賞。

新しいマーケットを 拓いた「セブンカフェ」

2013年1月にスタートしたセブン・イレブンの「セブンカフェ」。1杯ごとにペーパードリップで抽出する方式で、淹れたてのおいしさを提供して、2013年度は約4億5千万杯、14年度は約7億杯の販売実績を上げてきました。この間、2014年4月の消費税増税後もコスト削減等で1杯100円の価格を維持し、同年10月にはリニューアルも実施。積極的にお客様の期待に応え続けることで、1日1店舗あたりの販売数は、スタート当初の61杯から2015年5月には126杯へと倍増。コーヒー市場に新たなマーケットを切り拓いています。

そして今年6月、満を持して登場したのが、「アイスカフェラテ」です。カフェラテは、コーヒー市場の中でも女性に人気のある分野で、セブンカフェ開発当初から商品化に向けた研究を続けてきました。その第一のポイントは、セブンカフェで大き

な支持をいただいている「1杯ごとに挽きたてのコーヒーをドリップする」ことで得られるおいしさを活かすこと。エスプレッソベースで専門店のバリスタが淹れるカフェラテ以上においしく、セブンカフェならではの評価していただくには、「挽きたての香りとコク」に加えて濃厚なミルクの味わいを実現することが不可欠です。セブン・イレブンでは、セブンカフェの開発チームに、新たに江崎グリコを加えたチームMD(マーチャンダイジング)によって、この課題に挑戦しました。

「挽きたての香りとコク」と 濃厚なミルクの風味を両立

通常、アイスカフェラテをつくるには、氷を入れたカップに、コーヒーとミルクを注ぎます。しかし、熱いコーヒーとミルクを注いだのでは氷が溶けて、コーヒー、ミルクの味がともに薄まります。これを防ぐため、コーヒーを予め冷やしておくドリップ方式の良さであるコーヒーの香りが失われてしまいません。このジレンマを解決するた

新しい客層と時間帯へ、さらにマーケットを広げる

セブンカフェ アイスカフェラテ



アイスカフェラテ 180ml 180円(税込)
※写真はイメージです。

めに、さまざまな方式を検討する中で、今回、新たに生み出されたのが、味を調整したミルクシロップを瞬間凍結させた「アイスミルクビーズ」を用いる方式です。このアイスミルクビーズは、江崎グリコが濃厚なフルー

ツの味を封じ込める氷菓などで確立してきた技術をさらに進化させたもの。これを氷とともにカップに入れ、購入時にセブンカフェのマシンで淹れたてのコーヒーを注ぐことで、アイスミルクビーズが溶け、濃厚なミルクの味わいと香り高い挽きたてのコーヒーの味をともに引き出すことが可能になりました。

また氷は、セブンカフェのアイスコーヒーで好評を博している小久保製氷の製品を利用してあります。これは12時間以上かけて製氷しており、純度がきわめて高いのが特徴。結晶が大きく、



特殊製法により-196℃で瞬間凍結させたアイスミルクビーズを開発。

透明度も高く溶けにくいいため、味が薄まらずおいしく飲むことができます。

このアイスミルクビーズと氷を入れる容器も、今回新たに開発しました。従来のアイスコーヒー用の容器は透明なカップでしたが、ミルク(乳)は光を受けると劣化が進んでしまうため、アイスカフェラテ用には遮光効果のある黒い専用容器をつくりました。

客層、販売時間帯の 拡大に成果

こうしてミルクから容器まで「おいしい！」を追求し、開発チームの持つ技術と能力をフルに投入して完成したアイスカフェラテ。お客様は、従来のアイスコーヒーを買う時と同じように、冷ケースの中からアイスカフェラテのカップを選んでレジで購入し、コーヒーマシンで挽きたてのコーヒーをカップに注ぐだけ。またコーヒーマシン自体に変更を加える必要もないため、加盟店にとっても販売やメンテナンスの面で新たな負担はありません。

このアイスカフェラテは6月下旬に九州地区の店舗から順次販売を開始しており、この7月末には約9000店舗に拡大し、次のシーズンまでに全店で展開を計画しています。

テスト販売の実績では、アイスカフェラテの導入によって、とくに女性層から大きな支持をいただいております。販売時間帯も従来のセブンカフェに比べて午後の構成比が高まるなど、セブンカフェの利用層、利用時間を拡大する効果を上げています。「新たなマーケットを創造する」ことで消費飽和の時代の成長力を確保するという、セブン&アイグループの戦略を象徴する商品が、また一つ誕生しました。ぜひ、一度ご賞味ください。



藍は生き物。藍甕の中央の泡状のものは「藍の花」といわれ、これが盛り上がっているほど藍が元気な証拠。藍の状態を把握するため、染める際はいつも素手でいきます。



右上／工場の一角にある、藍の染め場。45リットルのポリバケツと、さらに大きな容器の中に、独特の方法で建てた海部藍が生きています。右／トータスで海部藍のプロデューサーを務める永原レキさん（左）と、専務の亀田悦子さん。永原さんは藍染の機能性肌着やマスク、ベビースタイなど、藍の新たな商品開発を担当。上／トータスでは7反の畑に完全無農薬で藍を栽培しています。写真は百貴という品種。取材に訪れた7月上旬は刈り入れの時期。下から20センチくらいのところで刈り取ります。左上／収穫した藍の葉を乾燥させ（右）、それを石臼で挽いて粉状にしたもの。これにブドウ糖などとともに、地元の海部川の伏流水を加えて藍を建てます。左／海部藍で染めたストールをはじめ、カットソーやパーカーなどが並ぶ、そごう徳島店「リミテッド エディション エリアモード」売場。



担当者から

ストール(180×60cm) 17,280円(税込)

民芸品やお土産品ではなく、普段の暮らしに愛用できる藍染の製品を提供したいと、トータスさんと打ち合わせを重ねて生まれたストールです。国内産のシルク

の極細糸なのでハリがあり、やや濃い藍の色によく合います。紫外線カットの効果もあり、肌の弱い方にも安心のストールです。



藍の液体はグリーンがかった褐色ですが、空気に触れるとブルーに。布を手のひらの中に丸めたままにして染めると、このような状態になり、「むらくも染め」と呼びます。

藍染のストール

そごう・西武
リミテッドエディション エリアモード



伝統の藍染をもっと手軽に楽しみたい

この緑の葉から、鮮やかな青色が染まることに最初に気づいた人は、どれほど驚いたことでしょう。徳島県の特産、阿波藍の起源は平安時代までさかのぼるといわれ、江戸時代には日本最大の産地となりました。

その伝統的な染め方は、藍の葉を刻み、約4カ月かけて発酵させて「すくも」をつ

くるところから始まります。大変な時間と手間をかけた「すくも」に木灰汁、石灰などを加えて藍を建ててののです。

「私は藍を葉草ととらえ、無農薬で栽培した藍で染めた、子どものための安全な肌着がつかれないかと考えていました。そこで、もう少し手軽に藍を染める研究を始めたのです」

そう話すのは、(株)トータスの専務、亀田悦子さん。やがて研究機関とともに試行

錯誤を重ねた中で生み出されたのは、乾燥させた葉を石臼で挽いて粉状にし、ブドウ糖などを加えて発酵させる方法でした。これなら3日ほどで藍が建ち始め、藍が本来もつ抗菌・消臭、紫外線カットなどの効能が、伝統的製法の藍染と比べても劣らないという結果を得ました。

「伝統的な藍染と比べると、色の濃さは劣ります。でもこれなら手軽に藍染に触れられ、藍染文化を広げられる可能性がある。その昔、海部郡を拠点に活躍した「海部族」から名を取って、これを「海部藍」と名づけました」

一方、そごう・西武では各店が地元の特産品とコラボしてつくる新しいプライベートブランド「リミテッドエディション エリアモード」をスタート。そごう徳島店では婦人服担当者が徳島の藍染に注目、海部藍で染めたストールやカットソーなどをトータスと共同で企画し、販売を開始しました。

化学染料ではなく植物由来、しかも無農薬栽培の藍染料は自然環境にも人の体にも優しく安全・安心。オーガニックに意識が高く、本物志向の30〜40代の女性のお客様を中心に好評です。

徳島の伝統を生かしつつ、健康にも配慮した機能商品。リミテッドエディション エリアモードが、地元企業とともに藍染の新たな可能性を拓いています。

店舗 OPEN 情報

4月23日(木)

スマイルランド アリオ橋本店

- 神奈川県相模原市緑区大山町 1-22 2階
- 店舗面積 / 79.3㎡

4月24日(金)

スマイルランド アリオ亀有店

- 東京都葛飾区亀有 3-49-3 2階
- 店舗面積 / 57.8㎡

5月21日(木)

宇都宮口フ

- 栃木県宇都宮市インターパーク 6-1-1 FKDインターパーク店 2階
- 店舗面積 / 532.2㎡

5月22日(金)

アカチャンホンポ ニューポートひたちなか店

- 茨城県ひたちなか市新光町 35
- 店舗面積 / 1,373㎡

5月26日(火)

スマイルランド イトーヨーカドー溝ノ口店

- 神奈川県川崎市高津区久本 3-6-20 1階
- 店舗面積 / 43.9㎡

5月27日(水)

ヨークマート久里浜店

- 神奈川県横須賀市久里浜 7-3-1 ● 店舗面積 / 1,885㎡

5月29日(金)

スマイルランド アリオ北砂店

- 東京都江東区北砂 2-17-1 2階 ● 店舗面積 / 57.5㎡

6月11日(木)

ヨークベニマル仙台六丁の目店

- 宮城県仙台市若林区六丁の目南町 9-32
- 店舗面積 / 2,495㎡

廿日市口フ

- 広島県廿日市市下平良 2-2-1 2階 ● 店舗面積 / 892㎡

Francfranc 廿日市店

- 広島県廿日市市下平良 2-2-1 1階 ● 店舗面積 / 549㎡

7月17日(金)

ヨークベニマル栃木平柳店

- 栃木県栃木市平柳町 2-26-21 ● 店舗面積 / 2,000㎡

前号掲載しました(20ページ)「ヨークマート青戸店」の「座席数」は「店舗面積」が正しい表記でした。大変失礼いたしました。

セブン&アイHLDGS.

ネパール地震救援金募金 約1億846万円を被災地にお届け

セブン&アイHLDGS.では、ネパールで発生した地震の被災地救援のため、4月28日から5月11日まで、グループの約18,700店舗等で募金活動を実施しました。寄せられた救援金1億846万5,444円は、在日ネパール連邦民主共和国大使館を通じて、被災地にお届けしました。

セブン&アイHLDGS.

2015年度「お取引先懇談会」を開催

5月13日、セブン&アイHLDGS.では、各社のお取引先で構成される「お取引先懇談会」総会を開催。850社、1,333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(株)の伊藤雅俊社長(当時)のあいさつに続き、「脱チェーンストア経営とオムニチャンネルで新たな時代へ」を上映。その後、鈴木敏文会長から、チームMDによる価値ある商品開発へのお礼とさらなるご協力と連携をお願いしました。

そごう・西武

西武渋谷店が改装

西武渋谷店は、渋谷エリアの再開発に向けて改装を行いました。1968年の開店以来、高感度なライフスタイルの提案で時代をリードし続けてきた渋谷店。今回の改装では、アート&デザインをテーマに、現在の「Art meets Life」をさらに先鋭化。世界的なアーティストやデザイナーとコラボレーションし、A館1階入口、A館3階、A館・B館5階の各フロアが、まったく新しい情報発信基地に生まれ変わりました。



A館3階 環境コンセプト「遊園地」イメージ。

セブン銀行

FCTIと7-Eleven, Inc.が ATM設置契約締結

7月7日、セブン銀行は米国の完全子会社であるFinancial Consulting & Trading International, Inc.(以下「FCTI」と7-Eleven, Inc.との間で、米国内のセブン-イレブン店舗を対象とするATM設置契約を締結したことを発表しました。FCTIは2017年7月以降、米国内のセブン-イレブン店舗にATMを設置していきます。

セブン&アイHLDGS.

「女性が活躍する会社」ランキングで2位に

セブン&アイHLDGS.は、日本経済新聞社と日経ウーマンによる「女性が活躍する会社」ランキングで総合2位、卸売・小売業界別で1位となりました。女性登用の実績と、2016年2月末の女性管理職比率について、課長職以上で20%、係長職以上で30%と目標を掲げ、女性の意識改革や制度運用の見直し、男性や管理職の意識変革に向けて取り組みを進めていることが評価されました。

セブン-イレブン

顧客満足度指数調査で第1位に

セブン-イレブンは、2015年度「JCSI(日本版顧客満足度指数)調査」の「コンビニエンスストア業種」において、顧客満足度1位になりました。「JCSI」は国内最大級の顧客満足度調査で、2010年度以来、セブン-イレブンは3度目の1位となりました。

セブン-イレブン

三重県と「高齢者見守り」等の協定締結

5月27日、セブン-イレブンは「『三重県の高齢者見守り』等に関する協定」を締結しました。店舗営業時やお届けサービスの中で異変を察知した際には、市町村と連携して対応。高齢者の買物支援や雇用の促進、認知症サポーター養成への協力などを、県内の店舗で積極的に推進していきます。

セブン-イレブン

青森県への出店を開始

6月12日、セブン-イレブンは青森県内に初出店し、青森市内2店舗、弘前市内2店舗、八戸市内1店舗などの合計8店舗が同日オープンしました。初日から多くのお客様にご来店いただき、期待の高さがうかがえました。青森県においては、2018年2月末までに約100店舗を出店する予定です。



オープン記念式典に出席する古屋副社長(中央)。

セブン-イレブン

「免税サービス」を7月中旬に1,000店舗へ拡大

セブン-イレブンは、昨年12月より一部店舗で実施している「免税サービス」を本格的に拡大します。新たなレジシステムの開発により、今まで15分ほどかかっていた免税処理業務が5分ほどに短縮されました。7月中旬に、外国人旅行者のニーズの高い約1,000店舗へと広げ、来年2月までに約3,000店に拡大する計画です。

今後も観光庁と連携し、2020年の東京オリンピックに向けて増加が予想される外国人旅行者への利便性の提供を通じ、「近くて便利」なお店づくりを推進していきます。



7月9日に行われたテープカットセレモニー。写真左から三子石謙輔セブン銀行社長、久保成人観光庁長官、井阪隆一セブン-イレブン社長、土井聡子セブン-イレブン千代田二番町店長。

2016年2月期 第1四半期決算

価値ある商品の提供により 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、政府の景気対策等の効果もあり緩やかな回復がみられました。個人消費においては2014年4月の消費税増税以降、先行き不透明な状況は続くものの、生活の質の向上を重視する傾向が顕著になっていきます。

このような環境の中、当社グループはお客様の心理変化をとらえた付加価値の高い商品や地域の嗜好に合わせた商品の開発、接客の向上に取り組みしました。グループのプライベートブランド「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2370億円（前年同期比22.2%増）となり、年間計画1兆円に対して順調に推移しました。また、「成長の第2ステージ」に向けたオムニチャネル戦略については、2015年10月の本格稼働に向けた商品開発やECサイトのシステム構築、物流等の整備に注力しました。以上の結果、当第1四半期の営業収益は、

● 連結業績(2015年3月1日～2015年5月31日)

	2014年5月期		2015年5月期	
		前年同期比		前年同期比
グループ売上*	2兆4,634億円	108.1%	2兆5,451億円	103.3%
営業収益	1兆4,721億円	107.9%	1兆4,407億円	97.9%
コンビニエンスストア	6,451億円	107.3%	6,062億円	94.0%
スーパーストア	5,084億円	102.4%	5,166億円	101.6%
百貨店	2,168億円	102.3%	2,126億円	98.1%
フードサービス	201億円	102.6%	213億円	105.7%
金融関連	438億円	111.5%	470億円	107.2%
通信販売	417億円	-	378億円	90.6%
その他	132億円	106.6%	166億円	126.4%
消去および当社	△173億円	-	△176億円	-
営業利益	774億円	105.1%	818億円	105.6%
コンビニエンスストア	592億円	111.4%	661億円	111.5%
スーパーストア	74億円	101.1%	60億円	80.5%
百貨店	15億円	228.9%	△0億円	-
フードサービス	0億円	14.7%	4億円	-
金融関連	109億円	97.2%	115億円	106.0%
通信販売	△21億円	-	△27億円	-
その他	8億円	79.2%	13億円	167.2%
消去および当社	△3億円	-	△7億円	-
経常利益	772億円	104.9%	811億円	105.0%
四半期純利益	395億円	105.6%	422億円	106.9%
為替レート	U.S.\$1=102.77円		U.S.\$1=119.16円	
	1元 = 16.90円		1元 = 19.08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. における加盟店売上を含めた数値を表示しています。

主に原油安に伴うガソリン価格の下落により北米コンビニエンスストア事業のガソリン売上が1092億円減少となり、1兆4407億円（前年同期比2.1%減）となりましたが、営業利益、経常利益、四半期純利益は、主にコンビニエンスストア事業と金融関連事業の増益が牽引し、それぞれ過去最高の数値を達成しました。

事業セグメント別概況

● コンビニエンスストア事業

セブン・イレブン・ジャパンは2015年3月に高知県へ出店地域を拡大するなど375店舗の積極的な出店を推進した結果、第1四半期末時点の店舗数は44都道府県で1万7772店舗（前期末比281店舗増）となりました。商品面では、おにぎり等の基本的な商品のさらなる品質向上を推進するとともに、地域のお客様の嗜好に合わせた商品開発を強化しました。また、「SEVEN CAFE（セブンカフェ）」の販売数は引き続き伸長し、2015年8月末までに全国展開を計画している「SEVEN CAFE Donut（セブンカフェドーナツ）」の導入店舗数は約7300店舗となりました。これらの結果、既存店売上伸び率は2012年8月以来34カ月連続でプラス

となりました。

北米の7-Eleven, Inc. は、2015年3月末時点で8269店舗（前期末比28店舗減）を展開しています。既存店売上伸び率は、ファストフードやプライベートブランド商品「セブンセレクト」の開発・販売に引き続き注力したことなどにより、前年を大きく上回って推移しました。

● スーパーストア事業

イトーヨーカ堂は、本部主導のチェーンストア経営から脱却し、店舗が主体となり個店・地域特性を活かした店づくりを実践するための組織変更を実施するとともに、有力テナント誘致や、デリカテッセン強化、生鮮食品の対面販売推進を目的とした売場改装などを進めました。商品面では、「セブンプレミアム」等の販売強化、グループ力を活かしたそごう・西武やパルスの共同開発にも注力しました。既存店売上伸び率は4月、5月は前年を上回りましたが、3月における消費税増税前駆け込み需要の反動が大きく、前年を下回りました。

ヨークベニマルは、生鮮品を中心とした生活提案型の販売強化とともに、即食・簡便ニーズに対応した惣菜の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。

● 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、地域色を活かした新プライベートブランド「リミテッドエディションエリアモード」を投入しました。しかしながら既存店売上伸び率は、消費税増税前の駆け込み需要の反動等により前年を下回りました。

● 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。

● 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前期末比377台増の2万1316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順調に推移しました。

● 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。働く女性や家族層に向けた付加価値の高い商品の開発や、有料ファッションマガジンの店頭販売を実施しました。