

四

セブン&アイ HLDGS.

季

SUMMER 2017
vol.135

報

特集 セブンプレミアム 10周年



アラスカ産紅鮭を 社員食堂のメニューに

環境問題が深刻化する中、地球にやさしい、サステナブル(持続可能)な取り組みへの関心が世界で高まっています。東京オリンピック、パリオリンピック競技大会組織委員会も、2020年の東京大会を、持続可能性に配慮した大会とすることを掲げています。クロマグロをはじめ海産物の資源枯渇が大きな話題となっている飲食業界も、持続可能な食材の調達は、喫緊の課題です。とはいえ、日本ではまだまだ認知度が低いのが現状です。

セブン&アイフードシステムズでは、今春に、シーフードのサステナビリティの世界モデルであるアラスカで獲れた紅鮭を使ったランチメニューを、セブン&アイ HLDGS. 本社の社員食堂で提供しました。

まずは社員の意識を高めることを目的に事前告知も行い、積極的にアピールしたところ、用意した「天然アラスカ産紅鮭塩焼とカニクリームコロッケ定食」は通常の1.5倍にもなる1200食が完売となり、社員の関心の高さがうかがえました。



天然アラスカ産紅鮭塩焼とカニクリームコロッケ定食

STEP あしたへの

セブン&アイ・フードシステムズ 持続可能な食材調達 への取り組み



将来にわたって 天然の恵みを受取るために

天然の水産資源の恵みを受し続けるために、漁業のサステナビリティを徹底しているアラスカ州は、「生態系に悪影響を与えない」「乱獲をしない」という二大基本ルールのもと、漁獲期間やエリアを限定し、漁船の規模や漁具の種類なども制限しています。

アラスカ州は法律で魚の養殖が禁止されており、天然の水産資源だけで安定供給するには課題もありますが、今後はグループ会社の社員食堂の限定メニューでの使用を計画し、広げていく予定です。

海産物資源の枯渇は、地球の環境や私たちの食生活にも大きな影響をおよぼします。セブン&アイグループでは、これからも持続可能な食材の調達を増やしていきたい、地球にやさしい取り組みを継続していくことが使命だと考えています。

セブン&アイHLDGS.
四季報 2017年・夏・通巻135号

代表発行人 井阪 隆一
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
03-6238-3000(代表)
発行日 2017年5月(季刊)

©2017 (株)セブン&アイ・ホールディングス
Printed in Japan

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信託銀行の電話およ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) 東京 0120-244-479
大阪 0120-684-479

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。



CONTENTS

- 1 巻頭言 マネジメントアプローチを強化し
意思決定を迅速に。
- 2 特集 **セブンプレミアム10周年**
プライベートブランドを超えたクオリティブランドへ
セブンプレミアムの10年
進化し続けるセブンプレミアム
- 10 新社長インタビュー
イトーヨーカ堂 三枝 富博
そごう・西武 林 拓二
- 12 **セブン&アイグループの店づくり**
今、求められる「近くて便利」をデザイン。
セブン-イレブン
大規模リニューアルで売上げ・集客を拡大。
アリオ橋本
- 16 **こだわりの産地を訪ねて**
そごう・西武 セットプルミエ
海島綿ホールガーメント[®]キャミソール
- 18 自然災害の発生に備えて
セブン-イレブン
- 19 News & Topics
- 23 FINANCIAL REVIEW
2017年2月期 決算概況
- 裏表紙 **あしたへのSTEP**
セブン&アイ・フードシステムズ
持続可能な食材調達への取り組み

巻頭言

マネジメントアプローチ
を強化し
意思決定を迅速に。

セブン&アイHLDGS.の新たな経営体制がスタートして1年となります。この間、皆様には温かいご支援を賜り、誠にありがとうございました。私たちは現在、2016年10月に策定した「中期経営計画」の達成に向けて、事業会社とともに成長戦略および事業構造改革を推進しております。2017年2月期の連結業績はコンビニエンスストア事業がけん引し、営業利益、経常利益とも6期連続で過去最高益を更新しました。

先行きの不透明感を増している国際情勢、働き方改革や環境への対応など多岐にわたる社会的課題など、今、経営を取り巻く環境は大きな変化を遂げつつ複雑化しています。これらに対応すべく、2018年2月期より事業セグメントを見直しました。各事業が果たすべき役割をより明確にして、マネジメントアプローチによる経営管理を強化することで、業績評価や資源配分などの経営判断をよりの確、迅速に進めていきます。とりわけ、当社グループの成長の主軸となるコンビニエンスストア事業については、国内と海外に分けて管理することで、それぞれの経営環境の変化に合わせた迅速な意思決定を実践していきます。

私たち流通サービス業は、売場、商品などで新たな施策を実施すれば、すぐにお客様の反響や反応を得ることができます。その反響や反応に目を凝らし、耳を傾けて、施策の修正やブラッシュアップを行い、さらに次の行為に結び付けていくことで、施策の精度アップを図っていくことが重要です。私は、仮説、実行、検証、改善のPDCAプロセスこそが流通サービス業の革新と成長を支える基軸と考えています。新たな事業セグメントのもとで、このPDCAサイクルをより徹底、加速させ、多くのステークホルダーの皆様と価値観を共有して、広く社会に新たな価値をお届けしてまいります。



セブン&アイHLDGS. 代表取締役社長

井阪 隆一 ISAKA Ryuichi

1957年生まれ、青山学院大学卒業。1980年セブン-イレブン・ジャパン入社。1998年商品本部食品部シニアマーチャンダイザー、2002年取締役商品本部食品部長、2006年取締役常務執行役員商品本部長、2007年兼食品部長を経て2009年代表取締役社長およびセブン&アイ・ホールディングス取締役。2011年7-Eleven, Inc.取締役。2016年5月より現職。

特集 セブンプレミアム 10周年

プライベートブランドを超えた
クオリティブランドへ



2007

2017

今年5月、セブン&アイホールディングスのプライベートブランド(PB)である「セブンプレミアム」が10周年を迎えました。この3月には、ブランドの「進化」に向けて、PBの定義を更新するとともに、生鮮食品を扱う「セブンプレミアムフレッシュ」の導入など商品ラインを拡充。コンビニエンスストア、総合スーパー、食品スーパー、百貨店という多様な業態のグループ店舗での販売とともに、積極的な海外展開も視野に入れたPB戦略の構築を進めています。

数字で見るセブンプレミアム

2017年2月末現在、セブンプレミアムの総アイテム数は3,650、そのうち192アイテムが1年間に10億円以上の売上げを記録する人気商品です。その強さの秘密は、商品ごとに有力メーカーさんと共同開発し、最適な生産ラインを持つ専用工場で徹底したクオリティを追求する姿勢と、2万店以上のグループ店舗でいつでも手軽に買える便利さにあります。

販売店舗数

12社
約20,500店



メーカー数

952社
1,700工場



年間売上10億円以上の商品

192
アイテム



アイテム数

3,650
アイテム



常識を打ち破り プライベートブランドのイメージを一新

有力メーカーと共同開発し メーカー名を表記

2007年5月、「セブンプレミアム」はセブン&アイグループの共通PBとして誕生しました。当初の総アイテム数は49。さまざまな始まりでしたが、商品は従来のPBを見慣れたお客様に驚きをもつて迎えられました。なぜならそれまでのPBの常識

を、ことごとく否定していたからです。それまで、PBとは人気のナショナルブランド（NB）商品と似た内容で、かつ価格が断然安い商品のこと。一般的にはそのように考えられていました。ところが「セブンプレミアム」は、おいしさ、安全安心などの面で独自の高いクオリティを生み出し、しかも価格競争力を持つ商品という考え方を、



商品づくりの基本に据えていました。そして、セブンイレブン、イトーヨーカドー、ヨークベニマル、そこ、西武など業態を超えたグループ店舗において、同一価格で販売しました。

そのために取り入れたのが、各商品分野で技術力のあるNBメーカーさんとの共同開発、最適な生産能力を持つ工場での製造など、グループがそれまで培ってきたチームマーケティングの手法。しかも、各社が連携することで、開発、原料調達、生産などあらゆる面でシナジーを生み出し、それまでになかったクオリティを実現することができました。このような開発のあり方は、コスト削減、低価格を最優先項目としてPB生産専門メーカーなどに委託して商品づくりを行ってきた従来のPBとは180度異なるものでした。

そして「セブンプレミアム」は、そのクオリティの証しとしてあえて生産者（製造元）のメーカー名を商品に明記しました。

ベンチマークを導入し 開発プロセスを標準化

「セブンプレミアム」のクオリティ創出を実現するモノづくりの特色は、いくつもあります。第一に商品開発にあたって、「ベンチマーク（目標／指標）」の考え方を取り入れ、客観的な商品分析に基づいて、新商品のクオリティをつくり上げている点。

第二に、商品開発はグループ各社の開発担当者であるマーケティングを結集し

たプロジェクト体制で進めている点。それぞれの業態や売場からの情報や商品トレンドなどの情報を共有しながら開発を進めることで、開発現場と販売現場の距離をぐっと縮めています。

第三に、セブンイレブンが自主商品の開発にあたって培ってきた「見える化」の手法を取り入れることで、全員が同じ視点で開発過程を共有できるようにしていること。主観に左右されやすい味（おいしさ）においても、ベンチマークを用いた商品分析と標準化された商品開発プロセスによって、科学的に検討し、客観的に評価できる体制を生み出すことに成功しました。

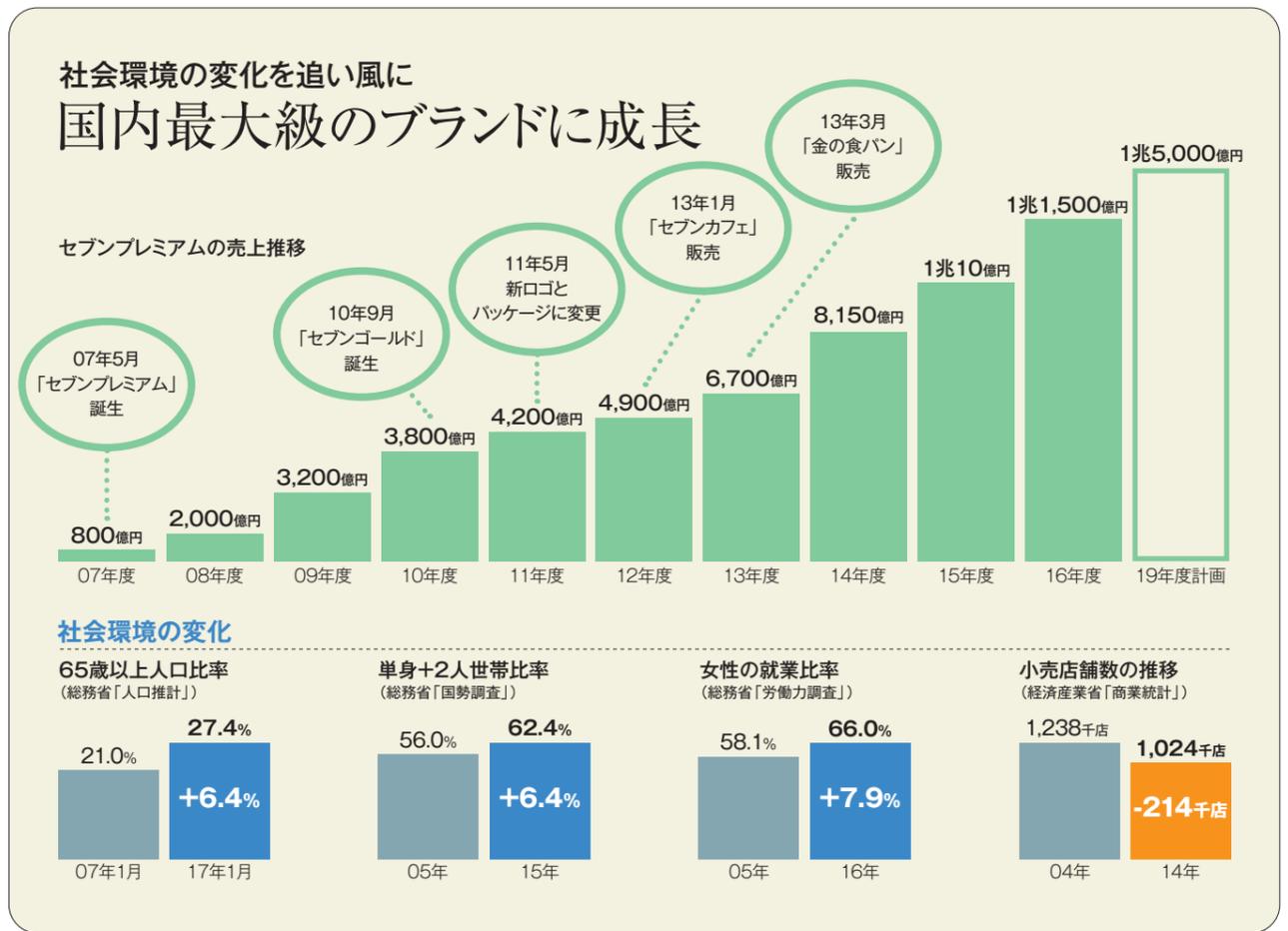
ニーズ変化への 積極的な対応と市場創造

新規商品の開発と並行して、「セブンプレミアム」は既存商品のリニューアルにも注力してきました。少子高齢化の進展と、単身世帯の増加、女性の社会進出にともなう共働き世帯の増加など、この10年間の社会の変化とそれともなうお客様の購買行動の変化は、大きなものがあります。このような変化に対応するには、つねに品揃えとクオリティの見直しを続けることが必要です。また、人気の商品ほど、あるいはおいしい商品ほど飽きられるのも早い傾向にあります。こうしたお客様様のニーズの変化にタイムリーに対応していくため、商品の発売時点から「次」のクオリティを目指してリニューアルに取りか

かるといったスピードと一切妥協のない開発姿勢を持つて、商品の革新を進めてきました。

そして、2010年には、ワンランク上のクオリティを目指した「セブンゴールド」ブランドを創出。味や品質の目標水準を、「人気専門店の味」に設定し、こだわりのある上質な味わいを、手軽に家庭で再現できる商品づくりに取り組まれました。その中から生まれた人気商品が「金のハンバーグ」や「金の食パン」などです。それまでNB商品にもなかった品質と価格帯の商品でしたが、多くの人気商品が生まれることで、新たなマーケットを生み出しました。「セブンカフェ」もコンビニヒーといいう新しい市場を開拓し、現在も販売数を伸ばし続けています。「セブンプレミアム」のクオリティ戦略は、少子高齢化社会のマーケットシユリンクという「常識」も打ち破ってきたといえます。

同時に、「セブンプレミアム」は、売場変革、そして新規客層の獲得にも成果を上げてきました。たとえば、2008年に始めた小容量の冷凍食品は、セブンイレブんに女性客層の拡大をもたらす、従来のすぐ食べられるお弁当や調理パンなどを主軸としていたセブンイレブンの売場の中で、調味料、冷凍食品などの販売機会の拡大をもたらしました。ニーズの変化とともに進んできた「セブンプレミアム」は、時代の変化に応じた売場革新をもリードしてきたといえます。



暮らしと社会に

クオリティエーション

「価値の連鎖」を生み出すブランドとして



ネクストステージを切り拓く セブンプレミアム新戦略

2017年3月9日、「セブンプレミアム」は10周年を迎え、新成長戦略を発表。ブランドの再構成、再定義を実施しました。ブランド構成では、生鮮食品分野に「セブンプレミアムフレッシュ」、洗剤などの日用品や衣料品を提供する「セブンプレミアムライフスタイル」を新設して、5つのフィールドに拡大。それぞれブランドステートメントも表明しました。

また、商品パッケージのデザイン、ロゴもリニューアルして、「セブンプレミアム」の訴求力を強化。そして「セブンカフェ」は「セブンプレミアム」の一角を担うブランドとして、コーヒーマカドーナツを提供してきましたが、昨年11月からは親和性の高い焼き菓子も導入。さらに、新たにマシンを開発し、ホットカフェエテも順次展開をスタートするなど、既存ブランドでの品揃えの拡充も積極的に進めています。

製造技術などの革新により さらなる品質の向上へ

今回のブランドイノベーションの大きなポイントは、「さらなる品質の向上」「健康・安全安心な商品の開発」「環境配慮」「グローバル展開」の4点があげられます。

第一の「さらなる品質の向上」では、たとえば人気の高い「北海道男爵いものポテトサラダ」で、北海道の契約農家から年間を通じて原料となる男爵イモを調達、素材の鮮度にこだわって畑の近くの現地工場加工するとともに、調味料の見直しを行うことで、男爵イモ本来の風味をよりいっそう引き出せるようにしています。また「金の直火焼ハンバーグ」では、新たな設備の導入によって焼成温度を高めて旨味とジューシーな食感をより高め、デミグラスソースとの相乗効果で、香ばしさとコクのある旨味を実現。このように商品ごとに、原料、製造技術、調味料などきめ細かく革新を続けています。

生鮮食品の強化などを通じて 「健康、安全・安心」を拡充

第二の「健康、安全安心な商品の開発」では、新たに誕生したブランド「セブンプレミアムフレッシュ」(以下「フレッシュ」)が大きな役割を果たします。「フレッシュ」は、グループ力を活かして産地との連携を深め、たとえば農産物なら土からこだわった商品づくりを進め、絶対的なおいしさとともに、安全・安心で新鮮な商品提供を実現。3月に登場した「濃厚旨味バナナ」では、超高地栽培によって甘味とともに酸味やコクのある味わいを生み出しています。また、「カナタポーク」では、原料は指定農場に限定し、飼育環境や飼料などから徹底した品質管理と一貫生産によって、おいしく、しかも安全・安心な商品提供を可能にしています。鮮魚部門に登場した「アトランティックサーモン」は、ノルウェーの産地で卵から飼料まで一貫管理された最高品質のサーモンを、冷凍せず生のまま空輸



しています。脂の乗りがバランスよく、日本人好みの味を提供しています。
「フレッシュ」は、イトーヨーカドーやヨークベニマルなどグループのスーパーセクターを中心に展開していきます。食品スーパーの食品売上のおよそ3割を生鮮食品が占めています。今回、「フレッシュ」を導入することで「セブンプレミアム」の持つ知名度と信頼性を活かし、生鮮の強化につなげていきます。よりおいしく、安全・安心で、便利さと手軽さを備えた商品を開発していくことで、共働き世帯や単身世帯のお客様が利用しやすい生鮮食品を拡充し、食品部門全体の成長の原動力になるブランドに育んでいきます。

セブンプレミアム SEVEN&i PREMIUM

セブンプレミアムは「進化し続けるブランド」

私たちは、お客様が求める商品を提案し続けます。女性の社会進出や高齢化、エコへの関心、健康志向、安全・安心など、ますます多様化する生活のニーズに、きめ細かく応えます。「もっとおいしく」、「もっとお得に」。セブンプレミアムは、あなたの楽しく豊かな食卓を応援します。



セブンプレミアム SEVEN&i PREMIUM GOLD

セブンプレミアム ゴールドは「最上級のブランド」

上質な原料を、こだわりの技術で仕上げました。すべてのお客様にご満足いただけるおいしさで、あなたの食卓を豊かにします。



セブンプレミアム SEVEN&i PREMIUM LIFESTYLE

セブンプレミアム ライフスタイルは「暮らしを豊かにするブランド」

確かな技術と品質に裏づけられた商品は、便利で、使いやすく、環境にもやさしい。充実のラインアップで、あなたの暮らしを支えます。



セブンプレミアム SEVEN&i PREMIUM FRESH

セブンプレミアム フレッシュは「安全・安心の生鮮ブランド」

「誰が、どこで、どのように育てたか」をしっかり管理しながら、手間をかけて大事に育てた生産者の想いと、新鮮でおいしい食品を求めるお客様のニーズをつなぎます。



セブンカフェ SEVEN&i SEVEN CAFE

The brand that provides "quality time". A chance to relax with freshly brewed quality coffee and tasty sweets.

セブンカフェは「上質な時間を提供するブランド」

上質な素材でつくられたできたてのおいしいコーヒー、そして本格的なスイーツで、あなたの生活にくつろぎのひと時をお届けします。

【コーヒー・焼き菓子】



暮らしと社会に

「価値の連鎖」を生み出すブランドとして

お客様や社会との共感 価値共創を育むブランドへ

第三のポイントは「環境配慮」です。この点を、いっそう強化していくことで、「セブンプレミアム」は、社会が今求めている価値を生産者やメーカーさんとともに創造していきます。そして、お客様の日々の暮らしに提供していくことで、高品位な価値連鎖（クオリティチェーン）を社会の中に生み出し、お客様や地域社会をはじめとするあらゆるステークホルダーの皆様との「共通価値の創造（CSV※）」を実現していきます。

「セブンプレミアム」は、地球規模の課題となつている温暖化ガス削減に向けて、リサイクルPET容器の活用、環境対応ラベルの採用、さらに容器への間伐材の活用やノンアルミパッケージへの変更などといった環境への配慮を商品ごとに進め、2019年度までに全商品に拡大していく方針です。また、自然環境への配慮と資源有効活

グローバル展開も本格的に進め さらなる成長を追求

第四の「グローバル展開」では、すでに2016年7月からシンガポールのセブンイレブン360店舗に、菓子類12アイテムの提供をスタート。今年2月には中国（北京）の120店舗での展開も始まり、今年度下期にはシンガポール、中国（広州を除く）、香港の計2000店舗で、菓子、加工

用の視点から、「フレッシュ」の農産物生産にあたっては、土壌の活性化や農薬の削減など栽培への配慮や、たい肥化による廃棄物の削減、洗浄水のリサイクルなどにも配慮しています。その他、「セブンカフェ」では、カップやふた、マドラー、ストローをはじめ、コーヒーフィルターなど、商品提供に関わるさまざまな包材などに、間伐材やバイオマス原料配合素材の使用などを進め、包括的な環境配慮に取り組んでいます。

※ CSV：Creating Shared Value略

新鮮なタマゴを素材にした 「厚焼き玉子」を新開発

採卵日にバックして、2日以内に店舗にお届け。以前から鮮度の高さで人気の「こだわり新鮮たまご」が新ブランド「セブンプレミアム フレッシュ」に。また、このタマゴを素材にした新しい「セブンプレミアム惣菜」たまご屋さんの切れてる厚焼き玉子も新登場しました。すべての工程で家庭でつくるおいしさにこだわっています。卵液をつくる工程では、通常フィルターを使うためサラサラになってしまいますが、ここでは黄身と白身を混ぜずに時間をかけて流しながらカラを除去しています。焼く直前に自然に混ざるよう、ゆつくり混ぜるのも、白身の粘性を残すための工夫。焼く時も、卵液をかき混ぜて空気を含ませることでふっくらと仕上がります。さらに、通常は冷めてからカットするため食感が硬くなってしまうですが、ここでは温かいままカットして包装するため、やわらかな食感がそのまま。シンプルメニューだからこそ、十分な手間をかけて差別化を図っています。



全国で350万羽の鶏からセブン&アイグループ専用のタマゴが供給されています。



セブンプレミアム「たまご屋さんの切れてる厚焼き玉子」138円(税込)

かき混ぜて空気を巻き込むことでふっくらと仕上がります。

Close Up

究極のおいしさを求めて 「金のハンバーグ」 7度目のリニューアル！

2010年9月の販売開始以来、ほぼ毎年リニューアルを重ねて進化し続ける「金のハンバーグ」。なぜ、これほど頻繁にリニューアルを行っているのでしょうか。その理由は、「おいしい」のほど飽きられるのが早い」から。その言葉の通り、発売と同時にリニューアルに向けた検証が始まります。前回は素材にこだわり、アンガスビーフ100%に変更。今回はさらにジュシーでやわらかな食感を追求しました。ポイントは、最大200度という高温での鉄板焼きと直火焼成です。一気に旨味を閉じ込めることで、外はこんがり、中はふっくらと。さらに焼き立てのハンバーグからにじみ出た旨味のある脂が、仔牛の骨、香味野菜を煮出したコクのあるデミグラスソースに溶け込み、相乗効果でさらにおいしく極上の味に仕上がりました。リニューアルのたびにおいしくなる——セブンプレミアムはつねに究極の味を目指して進化し続けています。



香ばしい焼き目が食欲をそそります。



200度という高温の直火焼きで、表面はこんがり、中はふっくらと焼き上げます。

セブンプレミアムゴールド「金の直火焼ハンバーグ」398円(税込)



主なセブンカフェ資材の環境負荷低減効果

ホットコーヒーカップ	間伐材配合紙	170t/年 間伐材使用量※ (杉の木約19,000本に相当)
ホットコーヒーカップふた	軽量化	63t/年 CO2排出量削減※
アイスコーヒーふた	リサイクル原料配合	約60t/年 CO2排出量削減
コーヒーフィルター	バイオマス原料配合	244t/年 木材原料の使用低減
ストロー本体	サイズ変更	約44t/年 CO2排出量削減

※は想定効果です

食品、雑貨の各部門で「セブンプレミアム」の本格展開を予定しています。これらは、日本に旅行されたお客様の利用が増えるにつれ、自国でも「セブンプレミアム」の商品を買いたいという声に応えたものです。ここに紹介した4点にわたる強化や革新を基盤として、「セブンプレミアム」は

今後ますますお客様のニーズにタイムリーにお応えするPBとして成長を追求していきます。年間売上10億円以上の商品を、現在の192アイテムから2020年2月期には300アイテムに拡大すべく、よりいっそう販売力を高め、進化を続けていきます。

株式会社イトーヨーカ堂 代表取締役社長
三枝 富博



1949年12月15日生まれ。明治大学卒。1973年、証券会社入社。76年イトーヨーカ堂入社。97年成都イトーヨーカ堂有限公司出向、2006年成都イトーヨーカ堂総経理、09年成都イトーヨーカ堂董事長、北京華糖ヨーカ堂副董事長、11年イトーヨーカ堂執行役員中国室長、12年執行役員中国室長、イトーヨーカ堂(中国)投資有限公司董事長、成都イトーヨーカ堂董事長、北京華糖ヨーカ堂董事長、13年イトーヨーカ堂常務執行役員中国室長、16年常務執行役員中国事業部長。17年3月より現職。

お客様から「ありがとう」をいただけるお店に

お客様に顔を向けた人と組織の育成へ

現在、短期的な業績回復と中長期的な成長戦略の具体化に向けて、整理を進めています。その中で喫緊の課題と考えているのは、お客様との接点である売場を中心に組織を組み立て直し、社員全員がお客様に顔を向けて仕事ができるようにすることです。

私たち小売業にとって利益をもたらしてくださるのは、お客様にほかなりません。このことを、十分に認識して日々の仕事の中でお客様の期待にお応えしていくことが、小売業の基本です。そのために必要な徹底力と求心力の軸となるものは企業の理念、哲学であると考え、「お客様からたくさんの『ありがとう』をいただけるイトーヨーカドーへ」というメッセージを社内に発信しました。また、「自分たちがどのような

イトーヨーカドーにしたいのか、自分たちで考えよう」という呼びかけも行ってきました。自分たちでそれぞれ目標を決め、意志を持って仕事に取り組むことこそが、徹底力の源泉となるからです。

自発的な変革を生み出すための教育とベンチマーク分析を徹底

また、社員教育とともに自分たちの店舗、売場、商品サービス等の商圏における立ち位置をベンチマークとして確認し、分析することを徹底していきます。3月にはその第一弾として、店長を中心としたメンバーで成都イトーヨーカドーの視察研修を実施しました。成都是、中国の小売市場の中でも厳しい競争環境にあります。その中で成都イトーヨーカドーは成長を続けてきました。それは、お客様に満足していただくことが自分たちの成長に

つながることを、現地のスタッフ一人ひとりが理解し、高いモチベーションを持って仕事に取り組んできた結果です。視察したメンバーは、現地スタッフの意欲と徹底力に強い衝撃を受けて帰ってきました。現場をけん引するリーダーを育てていくために、今後ともこうした現場視察をはじめ、さまざまな教育や体験ができるチャンスを準備していきたいと考えています。

また、さまざまな店舗や本部各部門から選んだ30代〜40代の社員、約30名からなる「明日のイトーヨーカドー創造プロジェクト」を始動させました。これは、組織の枠を超えてイトーヨーカドーの問題点を洗い出し、これからのイトーヨーカドーがどうあるべきか、お客様にどういった商品やサービスを提供すれば喜んでいただけるかを検討し、全社的に実行していくためのものです。自分たちで考え、提案することで、社内に徹

底的に実行していく力を生み出していきたいと考えています。

地域コミュニティに期待されている店舗の役割を見直す

お客様の7割以上が、モノの豊かさ以上に精神的な豊かさを求めていると見えます。これにお応えするためには、従来のように単に商品を販売する拠点としての機能だけではなく、店舗が地域コミュニティの拠点としての役割を果たしていく必要があります。すでに、地元自治体のイベント開催や地域情報発信の場として活用していただいている店舗もあります。今後、すべての店舗が個店ごとに地域の中での役割を見出し、地域ニーズにお応えできるよう、また、お客様のご期待に添えるよう、商品、売場、店舗環境の整備、サービスなどあらゆる面からお店のあり方を見直していきます。



「いいもの」「いつもの」お客様とともに——イトーヨーカドーの願いをスローガンに込めました。

株式会社三越・西武 代表取締役社長
林 拓二



1953年7月27日生まれ。慶応義塾大学卒。1976年、西武百貨店入社。2000年商品部商品統括部長、06年東戸塚店長、ミレニアムリテイリング広報室長、07年取締役経営企画室長、10年三越・西武取締役執行役員経営企画部長、11年取締役執行役員神戸店長、14年取締役常務執行役員経営企画室長、財務経理部、総務部、人事部、CSR推進室、オムニチャネル推進室管理、16年三越・西武代表取締役社長(現任)。16年10月より現職。

店舗と社員の「個を」磨き、魅力ある百貨店の再構築へ

中期経営計画をもとに事業の選択と集中を実行

私の使命は、三越・西武の業績を一刻も早く回復させ、セブン&アイグループの持続的な成長に貢献していくことです。この使命を果たすために、現在、当社ではグループの中期経営計画のもと、事業の選択と集中を進めています。

その柱の一つが基幹店の強化です。百貨店は定番の商品を画一的に並べるだけではなく、地域のお客様のライフスタイルを豊かにする品揃えや情報発信などの特色を加えることで初めて本来の価値を発揮します。この原点に立ち返り、基幹店においては、西武池袋本店のラグジュアリー拡充、三越・西武横浜店におけるビューティゾーン強化、三越・西武池袋本店のファッション

からフード&ライフスタイルへのコンセプト転換など、店舗ごとに個性を磨くための重点投資を進めています。郊外型の店舗においては、西武所沢店を郊外型百貨店のモデル店舗として、地域密着型の食品売場を構築するなど、地域一番店を目指した店舗づくりを進めています。

文化的価値の発信やきめ細かなサービス提供によるシナジーを追求

こうして店舗ごとの競争力を維持・向上させていくとともに、三越・西武がこれまで培ってきた独自の強みである文化発信力をグループと共有し、シナジー効果を創出していくことも、当社がグループの成長に貢献できる有効な施策の一つと考えています。たとえば美術展などのイベント開催や、八ヶ岳高原ロッジ、西武池袋本店の屋上庭園

など文化的価値の高いコンテンツ、キレイなファッションなどのきめ細かなカウンセリングサービス、おもてなしのノウハウは、モノからコトへと消費トレンドが移行する中、グループ各社にとって大きな武器になるはず。また、

個の能力を最大限に発揮できる企業風土と組織体制の構築へ

これら施策を着実にスピーディーに実施していくためには、従業員一人ひとりが課題を自分のこととしてとらえ、社内コミュニケーションを活性化し、個々の能力を最大限に発揮できる風土づくりと、従業員の声を組織の意思決定に反映できる仕組みが必要です。

当社は2017年の元旦に「わたしは、私。」という企業メッセージを発信しました。これは、「地域に根ざした個性ある店舗をつくる」というお客様や



基幹店ではラグジュアリーやビューティゾーンを強化し、お客様のライフスタイルを豊かにしていきます。

お取引先へのメッセージであると同時に、「思う存分、個を発揮してお客様の新たな需要を創出しよう」という従業員向けメッセージでもあります。

また、こうした攻めの姿勢を発揮していくために、「利益と価値の追求」「責務の遂行」「PDCAサイクルの徹底」という3つの行動指針を定めるとともに、1月から組織も再編しました。これにより、個々の事業の役割と責任を個人にまで落とし込んで可視化し、浮かび上がった課題をそれぞれがPDCAサイクルを通して解決し、利益の最大化を図っていきます。

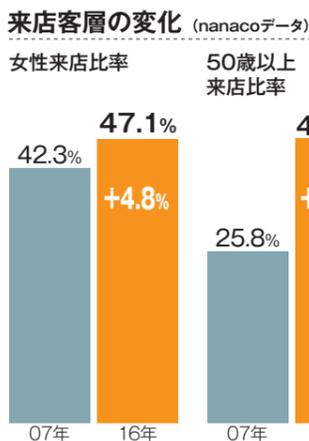
再起への道のりはまだ始まったばかりですが、社員一人ひとりがこうした経験を重ねながら主体的に仕事に取り組むことで、三越・西武は着実に成長していきける企業体質に生まれ変わると確信しています。

今、求められる「近くて便利」をデザイン。 セブンイレブンの

社会構造やライフスタイルが変化する中、セブンイレブンは、今求められる「近くて便利」とは何かを追求した新たなお店づくりを推進しています。

店舗レイアウトと品揃えを革新

高齢化や女性の社会進出、単身世帯の増加、生活スタイルの多様化などを背景に、お客様の消費スタイルは大きく変化しています。こうした中で、「コンビニエンストア」の使われ方や売れる商品も変化してきました。この10年間でみると、50歳以上のお客様の来店比率は26%から43%に増え、女性のお客様も約半数を



占めるようになりました。また、商品売上げの推移をみても、惣菜などのデイリー商品が11.6%と伸び、コーヒーや揚げ物といったカウンター商品については2.6倍もの伸びを示しています。逆にインターネット通販が広がった影響で、雑誌類は大きく下がっています。これらで対応できなくなっているのです。

こうした変化をとらえ、セブンイレブンは、「近くて便利」をいっそう進化させていくために、品揃えを抜本的に見直すとともに、創業以来初となる、従来の枠組みにとられないゼロベースでの店舗レイアウトの革新に挑戦しています。

新レイアウトでは、3つのコンセプトで品揃え、売場を改革していきます。

① **カウンター商材のさらなる強化**
ますますお客様のニーズが高まるカウンターファストフードの品揃えを強化するために、カウンターの長さを9mと従来に比べて約2.5m拡張しました。「セブンカフェ」ではカフェラテを加え、さらなる充実を図っています。今後、カウンター商材としてニーズのあるもの、チャンスのあるものを見極めながら、商品を拡充していきます。

② **デイリー商品・冷凍食品のさらなる強化**

「セブンプレミアム」をはじめ、惣菜やお弁当、冷凍食品、加工食品などは、高齢化や女性の就業率の上昇、単身世帯比率の上昇などを背景とした調理の省力化ニーズや時間節約消費の高まりを受けて、年々売上げが拡大しています。これらの品揃えを拡充することで、デイリー商品を「ピュッフェ」感覚で、より買い合わせしやすく、利便性の高い品揃えを実現します。

③ **雑貨・品揃え刷新**

洗剤やシャンプーのほか、ティッシュやトイレットペーパーなど、朝起きてから夜寝るまで使用頻度の高い日用雑貨の売上げは年々伸びています。これまでは緊急時にコンビニを利用するという位置づけで、少量サイズの品揃えがメインで

した。しかし、かさばるものや重いものこそ近くで買いたいというニーズがあるはず。そこで、12ロールのトイレットペーパーや容量の多い洗剤など、品揃えを大きく刷新すること併せて、4月からは日用雑貨61品目の価格を実勢価格に合わせるなど、日常使いしていただける品揃えの充実を図ります。

ワンストップショッピングに対応

3つのコンセプトを形にした店舗は、まず入口を入ると正面にセブンイレブンのロゴを背にしたカウンターが広がり、店員がお客様をお迎えします。デイリー商品は冷凍食品、加工食品、調味料、乾物など売場をくくり、買い物しやすくなりました。とくにデイリー商品のチルドケースは従来の9台から最大13台に、冷凍ケースは2台から最大6台に拡大し、品揃えが充実。また、大型サイズの揃ったティッシュやトイレットペーパーも大きく展開され、目を引きます。「時代や社会環境の変化に対応しながら、今まで以上に「近くて便利」な店づくりを実現する品揃え・レイアウトを進化させていきます」と、野田静真オペレーション本部部長は語ります。新レイアウトは、2016年11月から一部の店舗でテストを実施し、今年度から順次、新店舗、リニューアル店舗においても拡大していく計画です。



カウンター/セブンカフェ

2.5m広げたカウンター。レジ前の通路も広く、ゆったりと買物ができます。



揚げ物

お客様のニーズに応え、カウンター商材をさらに強化。



日用品

日用品は大型のトイレットペーパーなど、品揃えを大幅刷新。



セブンプレミアム

日々の食卓に密着したデイリー商品も大幅に拡充。



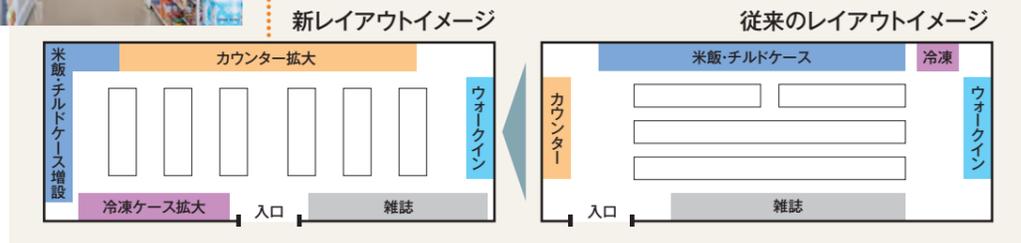
冷凍食品

これまで2台だった冷凍ケースは、4~6台に増強。



お酒/おつまみ

常温のお酒の向かい側には冷蔵のお酒を配置し、買いやすく。



大規模リニューアルで売上げ・集客を拡大。 アリオ橋本

2016年11月、開業から6周年となった「アリオ橋本」は地域の環境変化に対応した大規模リニューアルを実施。新たな魅力を創出し、売上げと集客を拡大しています。

デベロッパの視点で 施設の全体最適を追求

セブン&アイグループではスーパー、ストア事業と百貨店事業の事業構造改革において、デベロッパの視点を取り入れた再開発を進めています。大型ショッピングセンター（SC）である「アリオ橋本」では、社会環境の変化にもなうお客様の購買行動の変化に対応した「地域密着型のSC」を目指すべく、核店舗であるイトーヨーカドーを含めた売場構成を大幅に見直しました。

2010年9月に神奈川県相模原市にオープンした「アリオ橋本」。同店のある橋本地区は、街づくりが進んでおり、2015年には圏央道がこのエリアに開通。さらに2027年開業予定のリア中央新幹線の駅開設、小田急多摩線の延伸計画など、今後さらなる発展が期待されています。また、大型SCや中小

食品スーパーが次々と出店して競合環境が激化するとともに、ネットショッピングの拡大などでお客様の購買行動の多様化が進み、リアル店舗に対するニーズも変化してきました。

こうした中で、「未来に向けたリ・スタート」というコンセプトのもと、商業施設としての魅力を高めることを最優先にリニューアルを実施しました。SCとしての全体最適を追求し、暮らしの必需機能を備えたイトーヨーカドーの強みを活かしつつ、施設全体の専門店数を従来の138店舗から146店舗に拡大。同時に主な顧客であるファミリー層のニーズにより密着すべく、全体の約60%の専門店を刷新しました。イトーヨーカドーの占有面積を縮小する一方で、モールゾーンの面積を拡大、新たな魅力の創出と売場効率の向上を同時に実現しています。

地域最大級の 食のエリアを形成

改装前は、イトーヨーカドーの食品売場にドラッグストアが隣接、イトーインスペースもなく、物販が中心の売場でした。そこで今回のリニューアルでは、首都圏での食品事業の強化というグループ戦略をふまえたうえで、イトーヨーカドーの強みである地域に密着した品揃えと、地元の人気店や食を楽しむ空間を融合した地域最大級の「食のエリア」を形成しました。

1階には食品銘店、スイーツ、カフェ、食品関連の雑貨店などが集まる「@food（アットフード）」を新設し、ゾーン中央には購入した商品をその場でお楽しみいただけるイトーインスペースも設置しました。また、フードコートも屋外と屋内を一体化した「@dining（アットダイニング）」へと刷新。この2つのゾーンとイトーヨーカドーの食品売場を連動させることで、「コト」としての「食」の提案を強化しました。

家族で長時間楽しめる 空間づくり

ファミリー層の暮らしのニーズに応える生活提案も強化しています。改装前はSC内に点在していた旅行や保険、通信などのサービス関連テナントを2階に集約し、多様な暮らしのサービス機能を提

供するエリアとして新たに「@service（アットサービス）」を展開。エリアの中央には各店舗での待ち時間を有意義に過ごせるようカフェやレストスペースも設けました。

また2階の「KIDSTOWN（キッズタウン）」も、より楽しさを演出する空間デザインに一新。イトーヨーカドーの子供関連売場と連動し、実用性とアミューズメント性を組み合わせたエリアを形成。お子様が楽しく遊べるコーナーも多数設置し、さまざまな仕掛けで若いファミリー層がより長時間楽しめるエリアへと進化させています。

コト発信の強化で 地域の集いの場に

リニューアル後、SC全体の売上げ、来店客数とも前年を上回っており、来店客アンケートの結果でも「食の充実」を来店の理由にあげるお客様が上位を占めるなど、リニューアルの成果は着実に表れています。また、広い敷地を活かし、屋外ステージでのイベントなど多くのお客様にお楽しみいただける企画も積極的に行うなど、生活に必要なモノ（商品サービス）だけでなく、魅力的なコト発信や地域のコミュニティとなる「場」の機能を強化しています。

セブン&アイHLDGSでは、グループが持つ資産を有効活用しながら、今後も地域の皆様に愛される店づくりに挑戦していきます。



KIDSTOWN

ベビー&子供服、玩具、アミューズメントなどの店舗を集約。通路・天井・壁全体にグリッドアートを施し、楽しさあふれる空間を演出。



イトーヨーカドーの売場と連動した「食のエリア」では、食品銘店、スイーツ、カフェ、食品関連の雑貨店など14店舗を集約。中央にイトーインスペースも設置。



@dining

@diningの外には、気持ちのよい風が吹き抜けるテラス席を設置。



フードコートに隣接して、小さなお子様と安心して食事ができる「小上がりスペース」も設置。

屋外
ガーデン
パーク



青空のもと思い思いの時間をくつろげる緑いっぱいの屋外ガーデンパーク。大型のイベントも開催。



@service

携帯電話、ケーブルTV、旅行、保険、住宅情報など暮らしのサービス機能を集約。待ち時間にご利用いただけるカフェやレストスペースも設置。



糸への影響を考え、機械が置かれた部屋は湿度を60%に保っています。機械は24時間稼働できます。



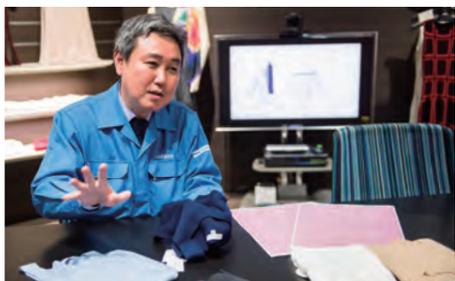
島精機製作所の自然光を採り入れた明るい工場。現在約100カ国以上に自動編機を輸出しています。



ホールガーメントの編機から徐々に顔を出してくるニット。



編針を組み立てるのは人の手で。ホールガーメントは、編針を並べた針床を4枚使用します。



島精機製作所副社長の島三博さん。「ホールガーメントは環境にやさしいという点でも、将来ますます可能性が広がると思います」



ライトに透かしながら、編み上がった製品に目落ちがないかをチェック。



ニットの製造部門を担うSHIMA。コンピューターでニットの立体的な型紙を製作します。



部位によって編み方を変えることで、立体的なフォルムとフィット感を実現しています。

できるので、体へのフィット感が格段に良くなります。縫い目がないので「こわつきや違和感もなく、着心地もアップ。とくにキャミソールのように素肌に着るものだと、着けた瞬間に、この違いがわかりになるはず。また、裁断や縫製が不要なので労力や時間が短縮できますし、無駄な糸を使わず廃棄ロスもないので、環境にもやさしいという点が大きいですね」

島精機製作所副社長の島三博さんはホールガーメントの特長をこう説明してくれました。バストやウエストのライン、着圧も考慮された設計は立体編みならではの、スタイルを良く見せてくれます。

編機は左右150センチほどの箱型。中にはキャリッジという機械の心臓部分が、シャーツシャーツと高速で左右に動き、それに合わせて針が上がり、また下がる動作が繰り返されています。中の様子は見えませんが、編機の前面からは、編み上がったニットが裾の部分から顔を出し始めています。完成品となつて出てくる様子は、まるで魔法の箱です。

島精機製作所がホールガーメントの編機を初めて完成させたのは1995年。

「でも、その発想は当社の創業時からあったのです」と島副社長。島精機製作所の創業者で現社長である島正博さんは、母親が内職で手袋のかがり作業を行うのを見て、「手袋を編む機械を自動化できれば、母に楽をさせられる」との思いを抱き、1962年に島精機製作所を設

立。64年に全自動手袋編機の開発に成功しました。

手袋は一枚まるごと編めるのだから、セーターも同じように編めるはず。その思いを実現するため、次々と改良を加えた新たな編機を生み出し続け、ついに世界初のホールガーメントの編機を世に送り出したのです。今ではコンピューター編機としては世界ナンバー1のシェアに。

「糸は種類によって太さも強度も伸び方も異なります。最新のマシンでは、糸とデザインを決めれば、それに合わせた最適な編み方をコンピューターが判断し制御して、着心地の良い美しいニットが作れます」

もつと良いものを、と常に改良を重ねる同社の姿勢が、奇跡のような着心地のニットを生み出しました。メイドインジャパンの誇りが詰まったキャミソールです。

ホールガーメントが生み出す奇跡の着心地
かいとうめん
海島綿ホールガーメント
キャミソール
そごう・西武 セットプルミエ



海島綿ホールガーメントキャミソールは、全部で5色。広く開いたスクエアネックがデコルテを美しく見せます。7,452円(税込)

「ホールガーメントの利点は、それまで平面だったニットを立体的につくることが



和歌山県和歌山市
市内にある紀三井寺は約1240年の歴史ある名刹。桜の名所としても有名です。

Wakayama City, Wakayama



※ホールガーメントは(株)島精機製作所の登録商標です。

こだわりの産地を訪ねて

News & Topics

各社からのニュースをお届けします

SUMMER 2017



セブン
オレンジ

セブン
グリーン

セブン
レッド

3色は、「朝焼け」のオレンジ、「オアシス」のグリーン、「夕焼け」のレッドを表現し、朝から夜までお客様のオアシスでありたいという思いを込めています。

Close Up I

セブンイレブンの
3色のコーポレートカラーが「色彩のみからなる商標」第1号に

2月28日、セブンイレブンのオレンジ、グリーン、レッドのコーポレートカラーが「色彩のみからなる商標」の第1号として登録されました。これは2015年4月からスタートした新しいタイプの商標（音、動き、位置、ホログラム、色彩）で、色彩では初の登録となります。

登録には、その色を見ただけで認識できる、消費者にとって明らかな識別性があることが必要で、ハードルがもっとも高い

と言われているものです。セブンイレブンのほかには、(株)トンボ鉛筆の「MONO」消しゴムの色が認められました。

今回の登録は、社名や店名がなくても、3色の組み合わせにより、「セブンイレブン」を想起させる高い識別性があると認められたものです。これは長年にわたるお客様からのご愛顧の証でもあり、感謝とともに、さらなるブランド価値の向上を目指していきます。

2月28日

Close Up II

セブン&アイHLDGS.
「なでしこ銘柄2017」に選定

3月23日、セブン&アイHLDGS.は、経済産業省と東京証券取引所が共同で取り組む「なでしこ銘柄2017」に選定されました。これは、上場企業約3500社を対象に、女性活躍にすぐれている企業が選定され、女性が活躍しやすい職場環境の整備や、女性のキャリア促進などの取り組みが評価されました。



3月23日



2016年10月より、祝日の社内託児「スポット保育」の試験運用を開始。5日間で111名の社員（うち26%が男性社員）が利用しました。

自然災害の発生に備えて

災害発生時におけるセブンイレブン店舗の
社会インフラ機能を強化

高知・愛知・静岡のセブンイレブン3店舗に 津波救命艇を設置



駐車場に設置された救命艇。



津波救命艇の内部。

セブンイレブンは、大規模地震の発生時に津波や水害が想定される地域のセブンイレブン店舗に「津波救命艇」を設置しました。3月30日の高知県を皮切りに、愛知県、静岡県の3店舗に設置。これらの店舗は、南海トラフ地震発生時の予想浸水深が、建造物が倒壊する基準とされる4.0m以上（内閣府公表）の地域に位置してい

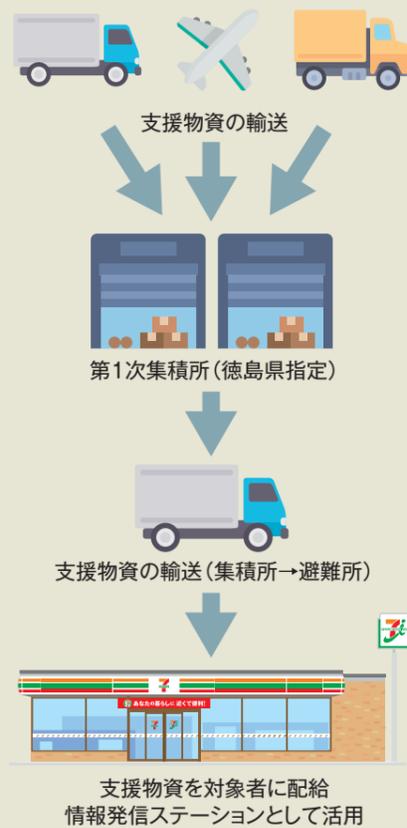
ます。また、店舗周辺には避難場所がなく、津波発生時には大きな被害が想定されています。

設置した津波救命艇は、定員25人（長さ・8.7m、幅・3.5m、高さ・3.1m）の津波・水害対応用の救命艇で、災害発生時にはお客様や店舗従業員の避難場所として利用されます。

津波救命艇の設置店舗

- 須崎桐間南店（高知県須崎市）
- 南知多内海店（愛知県知多郡南知多町）
- 伊豆三津シーパラダイス前店（静岡県沼津市）

徳島県との取り組み内容



徳島県とセブン&アイHLDGS.は、南海トラフ地震などの発生に備え、1月17日にセブンイレブンの店舗を拠点とした「大規模災害時の新たな支援モデル構築に向けた検討と実験」に合意しました。自治体が民間企業と連携し、こうした取り組みを始めるのは全国で初めてです。3月には情報連携実験を行いました。

熊本地震では避難行動が多様化し、公的な避難所を中心とした支援体制

だけでは状況把握やケアが難しいなどの課題が指摘されました。今回の取り組みでは、セブン&アイの災害対策システムを利用した官民の情報連携や情報発信など、コンビニエンスストアの店舗を支援拠点とする取り組みについて検討実験を進めます。また、支援物資集積拠点の選定・運営や、避難所やセブンイレブンの店舗への支援物資輸送についても検討することとしています。

徳島県と新たな被災者支援モデルの構築に向けた 検討と実験の実施に合意

**「日経」環境経営度調査」
小売・外食部門で首位に**

1月23日

1月23日、そごう・西武は、日本経済新聞社による第20回「環境経営度調査」小売・外食部門において首位にランキングされました。評価は4項目で行われ、「環境経営推進体制」「温暖化対策」が満点、「汚染対策」「生物多様性対応」「資源循環」でも高評価を得ました。

ラッピング用リボンをご購入いただく一部が植樹・育樹の寄付金となる「グリーンラッピング」活動が、2016年12月までに9775本の植樹・育樹につながったことや、西武池袋本店の屋上「食と緑の空中庭園」が公益財団法人都市緑化機構から「都市のオアシス」認定を受けたことなども評価につながりました。(写真①)

**セブンイレブン
新商品「カフェエラテ」が登場**

2月1日

セブンイレブンは、2月から順次、新型のコーヒーマシンを導入するとともに、新商品「ホットカフェエラテ」「アイスカフェエラテ」の販売を開始しました。新型マシンでは、BIB（バッグインボックス）ミルクを採用したうえで、加温スチーム機能を加えることで、ミルク本来の甘さと香りを持つカフェエラテ専用ミルクを抽出。豆や水などもカフェエラテに適した使用量に調整し、コクの深い味わいに仕上げました。(写真②)

**「認知症サポーター
優良活動事例特別賞」受賞**

2月4日

2月4日、イトーヨーカドーは「全国認知症サポーターキャラバン平成28年度表彰報告会」において、企業団体部門の「認知症サポーター優良活動事例特別賞」を受賞しました。

イトーヨーカドーでは認知症サポーターの養成に力を入れており、各地域の実情や課題に対応したきめ細かな支援を展開し、行政や住民にも積極的に働きかけていることが評価され、2年連続での受賞となりました。今後も、認知症サポーターの養成を通じ、接客だけでなく地域の一人として、安心して暮らせる街づくりに貢献してまいります。

**セブンイレブン
長崎県内初の
「セブンあんしんお届け便」開始**

3月1日

3月1日、セブンイレブンでは長崎県内では初となるお買物支援サービス「セブンあんしんお届け便」を東彼杵蔵本郷店でスタートしました。常温、20℃（おにぎりなど）、5℃（サンドイッチなど）、マイナス20℃（アイスクリームなど）の4つの温度帯に対応した専用販売車で、おにぎりやお弁当、加工食品など約150アイテムを揃え、日常のお買物に不便を感じている近隣エリアのお客様をサポートしていきます。(写真③)

**セブンネットショッピング
「パリュエーコマース MVP」で
「最優秀広告主賞」を受賞**

3月10日

3月10日、セブンネットショッピングは「パリュエーコマースサミット2017」において「パリュエーコマース MVP」に選出され、アフィリエイト部門（急成長の部）の最優秀広告主賞を受賞しました。これは、オリジナル商品の訴求や外部サイトとの取り組み、アフィリエイトの取り組みなどが評価されたものです。

**「グローバルイノベーション
アワード」受賞**

3月18日

3月18日、ロフトは国際ハウスウェア協会主催の「2016-2017 グローバルイノベーションアワード」において、世界優秀小売賞のグローバル賞を受賞しました。これは、世界中の家庭雑貨や生活用品を扱う小売店の革新性、優秀性を評価し顕彰する制度で、今回は27カ国28社のノミネートされた候補の中から選出されました。表彰式は米国シカゴで行われ、ロフトはじめ、チエコや英国などの小売5社が表彰されました。

また、2月8日には「ロフトアプリ」が、国内の「第2回リテールプロモーションアワード」を受賞しています。画期的かつすぐれたアプリとして「自社アプリを活用したサンプリングネットからリアル店舗への集客」が評価されました。

**セブン銀行
「スマホATM」サービスを
開始**

3月27日

3月27日、セブン銀行はキャッシュカードを使わず、スマートフォンだけでATMの入出金ができる「スマホATM取引サービス」の提供を開始しました。じぶん銀行が提供する「じぶん銀行取引アプリ」を用いることで、全国のセブン銀行で入金ができます。

今後は、モビットやLINE Payに対応したサービス提供が決定しているほか、新たな提携先を拡大していく予定です。(写真④)

**ヨークベニマル
「新富岡店」が再オープン**

3月30日

3月30日、ヨークベニマル新富岡店が再オープンしました。同店は、東日本大震災にもともなう福島第一原発事故によって閉店を余儀なくされましたが、周辺地域では4月1日に避難指示が解除され、町民の方々の本格的な帰還がスタートしました。

こうしたタイミングと、政府や富岡町からの強い要請を受け、ヨークベニマルは新富岡店の再営業を決定。地域の日常の食卓をより「楽しく豊かに便利に」するため、鮮度の良い商品即食簡便商品などをご提供していきます。オープン初日は、地域の再興を待ちわびる多くのお客様で賑わいました。(写真⑤)

**イトーヨーカドー
「ハトソン探偵団」が誕生！**

4月1日

4月1日、イトーヨーカドーにキャラクター「ハトソン探偵団」が誕生しました。シャロック・ホームズのパートナー「ワトソン」のように、お客様に寄り添う良きパートナーとなってイトーヨーカドーの中で「いいもの、いつもの。」を探索して皆様にお届けしていきます。

「ハトソン探偵団」は、ハトのハトソンをはじめ、ゾウ、ビーバー、オットセイの4人組で、16種のLINEスタンプやSNSのアカウントアイコンにも登場。お客様と楽しく密なコミュニケーションを築き、イトーヨーカドーをより身近に感じていただくために活躍していきます。(写真⑥)

**セブンイレブン
加盟店支援に向けて
チャージ1%減額などを推進**

4月6日

最低賃金の上昇など採用環境が厳しさを増す中、セブンイレブンは、加盟店支援策としてオーナー様が店舗経営に専念できる環境整備と、将来のオーナー様の加盟促進に向けた施策として、チャージ1%特別減額を決定。9月1日から当面の間実施することとしました。

また、店舗業務の効率化を支援するために、2018年2月末までに全店で調理機器専用の食洗機を設置する取り組みを進めています。

**7-Eleven, Inc.
Sunoco LP社より
一部事業を取得**

4月6日

4月6日、7-Eleven, Inc.は、米国テキサス州のSunoco LP社から、「コンビ」エンジンストア事業およびガソリン小売事業の一部として、1108店舗を取得することを決定しました。同社は、米国テキサス州および東部エリアなど7-Eleven, Inc.が出店している地域に多くの店舗を展開しています。なお、事業取得は8月の予定です。

**セブンイレブン
日用雑貨61品目を値下げ**

4月19日

セブンイレブンでは、4月19日から全店において、実勢価格に対応した商品政策として、日常的に使用頻度の高いNBの雑貨商品の価格体系を見直し、合計61品目の推奨価格を変更しました。これは、高齢化や単身世帯の増加、女性の就業率の上昇など社会環境の変化に対応し、使用頻度の高い日用雑貨を近くのお店でお求めやすい価格で購入いただくため、セブンイレブンは今後も「近くて便利」なお店として進化していきます。



6 イトーヨーカドーの新キャラクター「ハトソン探偵団」。



5 「新富岡店」が再オープン。



4 アプリの出金額設定画面。



3 4つの温度帯に対応した専用販売車。



2 ホットカフェエラテ R 150円/L 200円(税込)
アイスカフェエラテ R 180円/L 250円(税込)



1 ラッピング用リボンを100円でご購入いただくと、50円が植樹・育樹の寄付金となる「グリーンラッピング」。

2017年2月期 決算概況

グループ成長戦略と構造改革を継続
営業利益、経常利益とも6期連続最高益に

連結業績(2016年3月1日~2017年2月28日)

	2017年2月期		2016年2月期	
		前期比		前期比
グループ売上*1	10兆6,215億円	99.2%	10兆7,030億円	104.6%
営業収益	5兆8,356億円	96.5%	6兆457億円	100.1%
コンビニエンスストア	2兆5,506億円	95.3%	2兆6,758億円	98.1%
スーパーストア	2兆255億円	98.3%	2兆605億円	102.4%
百貨店	8,521億円	96.3%	8,847億円	101.1%
フードサービス	825億円	98.5%	838億円	103.5%
金融関連	2,019億円	104.9%	1,924億円	108.0%
通信販売	1,392億円	87.7%	1,587億円	85.4%
その他	574億円	93.2%	615億円	114.3%
消去および当社	△738億円	—	△720億円	—
営業利益	3,645億円	103.5%	3,523億円	102.6%
コンビニエンスストア	3,131億円	103.0%	3,041億円	109.9%
スーパーストア	229億円	316.6%	72億円	37.4%
百貨店	36億円	95.8%	38億円	54.3%
フードサービス	5億円	56.2%	9億円	—
金融関連	501億円	100.9%	496億円	105.3%
通信販売	△150億円	—	△84億円	—
その他	46億円	83.3%	55億円	151.5%
消去および当社*2	△153億円	—	△105億円	—
経常利益	3,644億円	104.1%	3,501億円	102.5%
親会社株主に帰属する当期純利益	967億円	60.1%	1,609億円	93.0%
為替換算レート	U.S.\$1=108.78円		U.S.\$1=121.10円	
	1円= 16.42円		1円= 19.23円	

*1 「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。
*2 営業利益における「消去および当社」には、当社におけるグループ戦略に係る費用等を含んでいます。

概況

当期における小売業を取り巻く経済環境は、政府の景気対策等の効果もあり緩やかな景気回復基調で推移したものの、個人消費においては依然として先行き不透明な状況が続き、お客様の選別の目はより厳しさを増しています。

このような環境の中、当社グループは、さまざまな社会環境の変化やお客様の心理変化をとらえ、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を推進するとともに、接客力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(PB)である「セブンプレミアム」や各社のオリジナル商品は、新商品の開発や既存商品のリニューアルを積極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、「セブンプレミアム」の売上は1兆1,500億円(前年同期比14.9%増)、セブンプレミアムを含めたグループのオリジナル商品の売上は3兆2,000億円(同6.7%増)となりました。

オムニチャネル戦略については、グループ統合ポータルサイト「オムニア」における商品力の強化を図りまし

OPEN情報

2月17日(金)
ヨークベニマル山形下条町店
山形県山形市下条町2丁目6番3号

3月8日(水)
天王寺MIOロフト
大阪府大阪市天王寺区悲田院町10-48
天王寺MIO プラザ館3階

3月10日(金)
アカチャンホンポ パークプレイス大分店
大分県大分市公園通り西2-1
パークプレイス大分 ガーデンウォーク1階

3月17日(金)
ヨークベニマル土浦生田町店
茨城県土浦市生田町9-31
Francfrancゆめタウン広島店
広島県広島市南区皆実町2-8-17
ゆめタウン広島1階

3月18日(土)
Francfrancららぽーと甲子園店
兵庫県西宮市甲子園八番町1-100
ららぽーと甲子園1階

4月12日(水)
ヨークマート ハレノテラス東大宮店
埼玉県さいたま市見沼区島町393
A棟101区画

4月17日(月)
オッシュマンズ名古屋店
愛知県名古屋市中村区名駅1-1-3
タカシマヤ ゲートタワーモール7階

事業セグメントと主な事業会社

数字は店舗数(2017年3月末現在)

2017年度より、事業セグメントの区分を変更しました



国内コンビニエンスストア事業

- (株)セブン-イレブン・ジャパン 19,423
- (株)セブン・ミールサービス
- (株)セブンネットショッピング
- (株)セブンドリーム・ドットコム
- SEVEN-ELEVEN HAWAII, INC. 64
- セブン-イレブン(中国)投資有限公司
- セブン-イレブン北京有限公司 218
- セブン-イレブン成都有限公司 66
- セブン-イレブン(天津)商業有限公司 78

スーパーストア事業

- (株)イトーヨーカ堂(丸大3店舗含む) 170
- (株)ヨークベニマル 214
- (株)ヨークマート 78
- (株)シェルガーデン 28
- (株)ライフフーズ
- アイワイフーズ(株)
- (株)ヨーク警備
- (株)セブンファーム
- イトーヨーカ堂(中国)投資有限公司
- 成都イトーヨーカ堂有限公司 7
- 華糖ヨーカ堂有限公司 2
- (株)ダイイチ 22
- (株)天満屋ストア 47

専門店事業

- (株)セブン&アイ・フードシステムズ
- レストラン(デニーズ) 383
- 給食 261
- インストア・専門店 156
- (株)赤ちゃん本舗 107
- (株)ロフト 110
- (株)ニッセンホールディングス
- (株)バーニーズ ジャパン 12
- (株)オッシュマンズ・ジャパン 8
- タワーレコード(株) 79
- (株)バルス 128

海外コンビニエンスストア事業

- 7-Eleven, Inc. 8,705

百貨店事業

- (株)そごう・西武
- そごう 8
- 西武 11
- (株)池袋ショッピングパーク
- (株)ごっつお便

金融関連事業

- (株)セブン銀行 23,368※
- (株)セブン・フィナンシャルサービス
- (株)セブン・カードサービス
- (株)セブンCSカードサービス
- FCTI, Inc.
- ※ ATM設置台数

その他の事業

- (株)セブン&アイ・ネットメディア
- (株)セブン&アイ出版
- (株)セブンカルチャーネットワーク
- (株)セブン&アイ・クリエイティブ
- (株)セブン&アイ・アセットマネジメント
- (株)IYリアルエステート
- (株)八ヶ岳高原ロッジ
- (株)テルベ
- びあ(株)

た。また、Eコマースを中心に不特定多数のお客様にアプローチする戦略から、国内のグループ店舗に日々来店される2200万人のお客様に焦点を当てた戦略に変更し、各社共通のポイントプログラムなどが利用可能なスマートフォン用アプリケーションの開発に着手しました。

当期における営業収益は、為替レート変動にもなう影響等により前年同期比3.5%減となりました。営業利益は、主にコンビニエンスストア事業やスーパーストア事業および金融関連事業の増益により同3.5%増、経常利益は同4.1%増となり、それぞれ6期連続で過去最高益を更新しました。親会社株主に帰属する当期純利益は、主にスーパーストア事業と百貨店事業に係る減損損失等を含む特別損失を計上したことにより同39.9%減となりました。

事業セグメント別概況

コンビニエンスストア事業

セブンイレブン・ジャパンは、当期末時点で1万9422店舗(前期末比850店舗増)を展開しています。店舗においては、既存店舗の質の向上を

図るべく積極的な立地移転を実施するとともに、新規出店における基準をより厳しく見直しました。商品においては、サンドイッチやフライヤーなどの基本商品の積極的なりリニューアルを実施し、さらなる品質向上に取り組みました。これらの結果、既存店売上伸び率は2012年8月以来55ヵ月連続でプラスとなり、チェーン全店売上(自営店と加盟店の売上げの合計)は4兆5156億円(前年同期比5.2%増)となりました。

北米の7-Eleven, Inc.は、2016年12月末時点で8707店舗(前期末比207店舗増)となり、都市部への出店を推進するとともに、収益性を重視し既存店舗や買取店舗の一部を閉店しました。また、同年7月には米国CST Brands社の店舗を取得し、同年9月よりカナダImperial Oil社の店舗を段階的に取得しました。商品においては、ファストフードやPB商品「セブンセレクト」の開発と販売に引き続き注力しました。これらの結果、ドルベースの米国内既存店商品売上げ率は前年を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、当期末時点で171店舗(前期末比11店舗減)を運

画の戦略を着実に実行していきます。

「セブンプレミアム」については、2007年5月の発売開始から10周年を迎えます。「セブンプレミアムフレッシュ」として生鮮食品を新たに展開するなど、さらなる飛躍を目指します。「セブンプレミアム」の売上げは1兆3200億円(前年同期比14.8%増)を計画しています。

オムニチャネル戦略については、リアルとITを融合させすべての購買データを補捉するCRM(顧客管理)戦略の強化に向けて仕組みを構築していきます。

事業会社の取り組みとして、セブンイレブン・ジャパンでは「近くて便利」なお店へのさらなる進化を目指し、加盟店オーナー様とともに変革への挑戦を継続していきます。一方、国内の雇用環境は最低賃金の上昇などを受け厳しさを増しています。このような環境の中、加盟店オーナー様がより積極的な店舗経営に専念できる環境を整備するとともに、将来の加盟促進に向けた施策として、2017年9月よりセブンイレブン・チャージの1%特別減額を実施します。加えて、店舗従業員の作業効率の改善を図り、接客サービスの質を高めることを目的として、フライヤー等のカウンター商

営しています。店舗においては、食品館の3店舗と「セブンパークアリオ柏」の計4店舗を出店した一方、既存店舗においてはテナントミックスによる売場構成の見直しや15店舗の閉鎖等の事業構造改革を実施しました。既存店売上伸び率は前年を下回りましたが、販売促進費の抑制や荒利率の改善、衣料品の在庫適正化等により収益性は大幅に改善しました。

ヨークベニマルは、生鮮食品の販売を強化するとともに、子会社のライフフーズによる即食・簡便のニーズに対応した惣菜の品揃えを強化し、差別化を図りました。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

そうこう西武は事業構造改革に基づき、「そうこう柏店」「西武旭川店」「西武八尾店」「西武筑波店」の4店舗を閉店するとともに、2016年10月には要員の適正化のため希望退職を実施しました。なお、既存店売上伸び率は、衣料品を中心に売上げが伸び悩み前年を下回りました。

フードサービス事業

セブン&アイフードシステムズのレストラン事業では、主に客数の伸び悩

品の販売什器を洗浄するための業務用食洗機の導入も進めていきます。

また、商品の売上構成の変化に合わせた新たな店舗レイアウトの展開にも取り組んでいきます。さらに、「セブンカフェ」では従来の商品に加えて、新たにカフェラテの提供を可能にした新型マシンを開発し、次期末までに全店舗に導入していきます。

7-Eleven, Inc.については、2017年4月6日の当社取締役会において、7-Eleven, Inc.が、米国Sunoco LP社からコンビニエンスストア事業およびガソリン小売事業の一部を取得することを決議しました。これにより、さらなる店舗網の拡充や利便性向上を進めるとともに、収益性の改善を図っていきます。

イトーヨーカ堂では、中期経営計画に基づき8店舗の閉店や自営売場面積の縮小、食品強化等の構造改革を着実に実行していきます。また、ヨークベニマルでは、ライフフーズと連携して生鮮食品と惣菜での差別化を徹底し、地域のニーズに対応した品揃えを強化するとともに、既存店舗の活性化とドミナント出店に取り組みしていきます。

そうこう西武では、基幹店に経営資源を集中させるとともに、首都圏郊

みにより既存店売上伸び率は前年を下回りました。

金融関連事業

セブン銀行における当期末時点の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ともない前期末比965台増の2万3353台まで拡大しました。また、当期中のATM1日1台当たり平均利用件数は、日本銀行によるマイナズ金利の導入にともなう消費マインドの変化等により95.6件(前年同期比3.6件減)となりましたが、設置台数の増加により期間総利用件数は前年を上回りました。

クレジットカード事業、電子マネー事業とも、主に取扱高が増加するなど順調に推移しました。

通信販売事業

当社は、2016年11月1日にニッセンホールディングスを完全子会社化し、構造改革を推進しました。なお、ニッセンホールディングスは、当期より決算期末日を12月20日から2月末に変更し、当期は14ヵ月決算となりました。

外型店舗では新しいモデルとして、お客様の来店頻度を高めるべく食品売場の強化を推進します。

セブン&アイフードシステムズでは、デニーズにおいて客数の増加と作業効率の改善を目的としてドリンクバーの導入を積極的に進め、収益性の改善に取り組みしていきます。ニッセンホールディングスでは、総合カタログ通販事業を大幅に縮小し、より優位性の高いライジサイズ事業へ経営資源を集中していきます。2017年4月には多数の有力ブランドが出店するプラスサイズ・ファッションECモール「alimoma(アリノマ)」をオープンしました。

2018年2月期の連結業績は、営業収益が6兆1000億円(前年同期比4.5%増)、営業利益が3865億円(同6.0%増)、経常利益が3850億円(同5.7%増)、親会社株主に帰属する当期純利益が1770億円(同82.9%増)を計画しています。また、国内海外コンビニエンスストア事業の加盟店売上を含めたグループ売上は11兆1500億円(同5.0%増)を計画しています。

配当につきましては、1株当たり中間45円、期末45円を予定しており、年間では1株当たり90円を予定しています。

次期の見通し

当社グループは、中期経営計画の進捗に向け、マネジメントアプローチによるセグメント管理をより強化していきます。

従来からの7区分から、「国内コンビニエンスストア事業」「海外コンビニエンスストア事業」「スーパーストア事業」「百貨店事業」「金融関連事業」「専門店事業」「その他の事業」の7区分に変更します。コンビニエンスストア事業を成長の柱と位置づけ、環境与件の異なる国内と海外に分けて管理します。また、フードサービス事業および通信販売事業に代えて専門店事業を設け、各事業セグメントに分かれていた専門店を集約します。

次期の見通しについては、国内において景気は緩やかに回復していくことが期待されるものの、個人消費は、依然として先行き不透明な状態が想定されます。

このような環境の中、当社グループでは、2016年10月に、2020年2月期における営業利益4500億円、ROE10%を目標とする中期経営計画を発表しました。次期は3カ年計画のスタートの年として、中期経営計

連結損益計算書

(単位:百万円)

	前期 (自2015年3月1日 至2016年2月29日)	当期 (自2016年3月1日 至2017年2月28日)	増減額
営業収益	6,045,704	5,835,689	△210,014
売上高	4,892,133	4,646,370	△245,762
売上原価	3,803,968	3,602,038	△201,929
売上総利益	1,088,164	1,044,331	△43,833
営業収入	1,153,571	1,189,318	35,747
営業総利益	2,241,736	2,233,650	△8,085
販売費及び一般管理費	1,889,415	1,869,077	△20,337
営業利益	352,320	364,573	12,252
営業外収益	12,293	12,797	504
営業外費用	14,448	12,964	△1,483
経常利益	350,165	364,405	14,240
特別利益	6,103	4,411	△1,691
特別損失	52,493	151,248	98,755
税金等調整前当期純利益	303,775	217,569	△86,206
法人税、住民税及び事業税	124,031	117,686	△6,345
法人税等調整額	11,062	△10,939	△22,002
当期純利益	168,681	110,822	△57,858
非支配株主に帰属する当期純利益	7,751	14,072	6,320
親会社株主に帰属する当期純利益	160,930	96,750	△64,179

ポイント: 営業収益

主に為替円高による押し下げ要因(2,109億円)に加え、スーパーストア事業、百貨店事業等の減収により前年を下回りました。

ポイント: 営業利益

為替円高による押し下げ影響(75億円)はあったものの、スーパーストア事業、コンビニエンスストア事業、金融関連事業の増益により、6期連続で過去最高の数値を達成しました。

ポイント: 親会社株主に帰属する当期純利益

主にスーパーストア事業と百貨店事業の店舗に係る減損損失や、百貨店事業に係るのれんの減損損失等を含む特別損失の計上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2015年3月1日 至2016年2月29日)	当期 (自2016年3月1日 至2017年2月28日)	増減額
営業活動によるキャッシュ・フロー	488,973	512,523	23,549
投資活動によるキャッシュ・フロー	△335,949	△371,602	△35,652
財務活動によるキャッシュ・フロー	△2,312	△78,190	△75,878
現金及び現金同等物に係る換算差額	△3,880	△154	3,725
現金及び現金同等物の増減額(△は減少)	146,830	62,576	△84,254
現金及び現金同等物の期首残高	1,000,762	1,147,086	146,323
連結除外に伴う現金及び現金同等物の減少額	△506	△164	341
現金及び現金同等物の期末残高	1,147,086	1,209,497	62,411

ポイント: 営業活動によるキャッシュ・フロー

税金等調整前当期純利益や減価償却費の計上等により、前期に比べ収入が増加しています。

ポイント: 投資活動によるキャッシュ・フロー

主に北米コンビニエンスストア事業の拡大にともなう事業取得による支出により、前期に比べ支出が増加しています。

ポイント: 財務活動によるキャッシュ・フロー

主に今期における配当金の支払いと、前期において当社による社債の発行による収入があったことにより、前期に比べ支出が増加しています。

連結貸借対照表

(単位:百万円)

	前期 (2016年2月29日)	当期 (2017年2月28日)	増減額
資産の部			
流動資産	2,249,966	2,274,403	24,436
現金及び預金	1,099,990	1,222,101	122,111
受取手形及び売掛金	354,554	347,838	△6,715
営業貸付金	86,877	91,052	4,175
有価証券	80,000	-	△80,000
商品及び製品	208,580	189,193	△19,387
ATM仮払金	91,725	98,710	6,984
その他	328,238	325,506	△2,732
固定資産	3,191,716	3,234,485	42,768
有形固定資産	1,972,355	2,007,829	35,474
無形固定資産	545,670	495,935	△49,735
のれん	313,667	270,055	△43,612
その他	232,003	225,880	△6,123
投資その他の資産	673,690	730,720	57,030
投資有価証券	141,371	188,162	46,790
長期差入保証金	395,979	396,707	727
その他	136,339	145,851	9,511
繰延資産	7	-	△7
資産合計	5,441,691	5,508,888	67,197

ポイント: 流動資産

現金及び預金が増加したことなどにより前期末に比べ増加しています。

ポイント: 固定資産

主に日米コンビニエンスストア事業における店舗拡大等により増加しています。一方、のれんは7-Eleven, Inc.による事業取得等にともなう増加はあったものの、会計基準の改正や百貨店事業に係るのれんの減損損失の計上等により、前期末に比べ減少しています。

ポイント: 総資産

流動資産および固定資産の増加により、前期末に比べ増加しています。

	前期 (2016年2月29日)	当期 (2017年2月28日)	増減額
負債の部			
流動負債	1,880,903	1,947,618	66,715
支払手形及び買掛金	413,582	415,349	1,766
短期借入金	130,782	150,376	19,594
一年内返済予定の長期借入金	101,329	64,301	△37,027
一年内償還予定の社債	40,000	50,000	10,000
預り金	157,530	188,798	31,267
ATM仮受金	48,366	46,072	△2,293
銀行業における預金	518,127	538,815	20,688
その他	471,185	493,904	22,719
固定負債	1,055,605	1,085,463	29,858
社債	399,994	349,996	△49,997
長期借入金	360,864	433,814	72,950
長期預り金	56,574	55,327	△1,246
その他	238,172	246,324	8,152
負債合計	2,936,508	3,033,082	96,573
純資産の部			
株主資本	2,289,557	2,247,056	△42,501
その他の包括利益累計額	82,716	89,000	6,284
為替換算調整勘定	70,927	56,391	△14,536
その他	11,788	32,608	20,820
新株予約権	2,995	2,594	△400
非支配株主持分	129,912	137,154	7,241
純資産合計	2,505,182	2,475,806	△29,376
負債純資産合計	5,441,691	5,508,888	67,197

ポイント: 流動負債

一年内償還予定の社債の増加や、銀行業における預金の増加等により、前期末に比べ増加しています。

ポイント: 固定負債

当社の社債償還による減少はあったものの、北米コンビニエンスストア事業の拡大にともなう借入金の増加等により、前期末に比べ増加しています。

ポイント: 純資産

主に会計基準の改正にともなう資本剰余金の減少や為替レート変動等により、前期末に比べ減少しています。

連結
財務諸表
(要約)

株式の状況

(2017年2月28日現在)

株式の総数

発行可能株式総数	4,500,000,000株
発行済株式総数	886,441,983株

株主数

91,787名

大株主 (千株) (持株比率)

伊藤興業株式会社	68,901	7.8%
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	45,605	5.1%
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口)	39,933	4.5%
日本生命保険相互会社	17,672	2.0%
伊藤雅俊	16,799	1.9%
野村證券株式会社	16,656	1.9%
三井物産株式会社	16,222	1.8%
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口4)	12,176	1.4%
ステートストリートバンク ウェストクライアント トリーティー 505234	11,480	1.3%
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口7)	11,165	1.3%

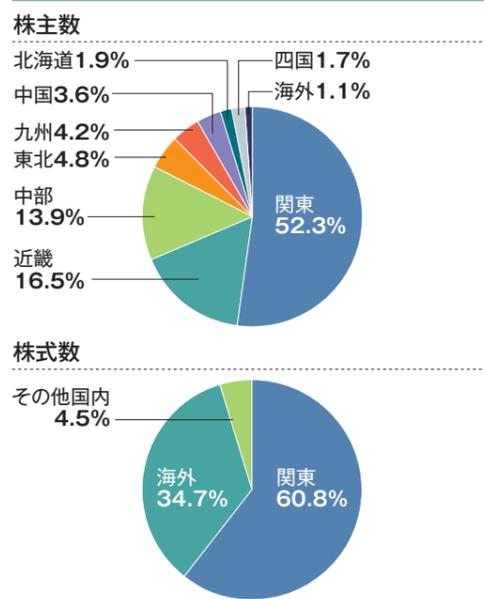
株式メモ

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	2月末日および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)

所有者別分布状況

株主数(名)	株式数(株)
金融機関 280 (0.3%)	267,519,579 (30.2%)
金融商品取引業者 62 (0.1%)	60,762,245 (6.9%)
その他の法人 1,613 (1.8%)	130,985,136 (14.8%)
外国法人等 1,002 (1.1%)	307,974,257 (34.7%)
個人・その他 88,830 (96.8%)	119,200,766 (13.4%)
合計 91,787 (100.0%)	886,441,983 (100.0%)

所在地別株式分布状況



会社概要 (2017年2月28日現在)

商号	株式会社セブン&アイ・ホールディングス
設立	2005年9月1日
本店所在地	東京都千代田区二番町8番地8
資本金	500億円
従業員数	575名(連結 54,448名)

役員 (2017年5月25日現在)

取締役	代表取締役社長 井阪 隆一	取締役 大高 善興
	代表取締役副社長 後藤 克弘	取締役 ジョセフ・マイケル・デビント
	取締役 伊藤 順朗	取締役 スコット・トレバー・デイヴィス
	取締役 栗飯原 勝胤	取締役 月尾 嘉男
	取締役 山口 公義	取締役 伊藤 邦雄
	取締役 古屋 一樹	取締役 米村 敏朗
	取締役 安齋 隆	
監査役	常勤監査役 江口 雅夫	
	常勤監査役 幅野 則幸	
	監査役 鈴木 洋子	
	監査役 藤沼 亜起	
	監査役 ルディー 和子	

(注) 1. 取締役のうちスコット・トレバー・デイヴィス、月尾嘉男、伊藤 邦雄および米村 敏朗の各氏は、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、藤沼 亜起、ルディー 和子の各氏は、会社法第2条第16号に定める社外監査役であります。

連結株主資本等変動計算書

当期(自 2016年3月1日 至 2017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
2016年3月1日残高	50,000	527,474	1,717,771	△5,688	2,289,557
会計方針の変更による累積的影響額		△116,446	59,221		△57,224
会計方針の変更を反映した当期首残高	50,000	411,028	1,776,993	△5,688	2,232,333
当期中の変動額					
剰余金の配当			△80,890		△80,890
親会社株主に帰属する当期純利益			96,750		96,750
自己株式の取得				△2,276	△2,276
自己株式の処分				132	857
非支配株主との取引に係る親会社の持分変動			△2,033		2,033
その他			△31		182
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)					△0
当期中の変動額合計	-	△1,933	16,042	614	14,723
2017年2月28日残高	50,000	409,095	1,793,035	△5,074	2,247,056

	その他の包括利益累計額					新株予約権	非支配株主持分	純資産合計
	その他の有価証券評価差額金	繰延ヘッジ損益	為替換算調整勘定	退職給付に係る調整累計額	その他の包括利益累計額合計			
2016年3月1日残高	20,655	33	70,927	△8,900	82,716	2,995	129,912	2,505,182
会計方針の変更による累積的影響額			5,900		5,900			△51,324
会計方針の変更を反映した当期首残高	20,655	33	76,827	△8,900	88,616	2,995	129,912	2,453,857
当期中の変動額								
剰余金の配当								△80,890
親会社株主に帰属する当期純利益								96,750
自己株式の取得								△2,276
自己株式の処分								989
非支配株主との取引に係る親会社の持分変動								-
その他								150
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)	7,812	△10	△20,436	13,018	384	△400	7,241	7,224
当期中の変動額合計	7,812	△10	△20,436	13,018	384	△400	7,241	21,948
2017年2月28日残高	28,467	23	56,391	4,117	89,000	2,594	137,154	2,475,806

損益計算書

(単位:百万円)

	前期 (自2015年3月1日 至2016年2月29日)	当期 (自2016年3月1日 至2017年2月28日)	増減額
営業収益	110,008	217,860	107,851
販売費及び一般管理費	18,044	23,563	5,518
営業利益	91,964	194,297	102,333
営業外収益	1,985	2,003	17
営業外費用	3,608	2,971	△636
経常利益	90,341	193,329	102,987
特別損失	19,253	122,159	102,906
税引前当期純利益	71,088	71,169	80
法人税、住民税及び事業税	△1,726	△1,582	144
法人税等調整額	11	△806	△817
当期純利益	72,803	73,558	754

貸借対照表

(単位:百万円)

	前期 (2016年2月29日)	当期 (2017年2月28日)	増減額
資産の部			
流動資産	46,471	70,786	24,314
固定資産	1,895,465	1,775,074	△120,391
有形固定資産	9,602	9,322	△279
無形固定資産	29,081	27,949	△1,131
投資その他の資産	1,856,782	1,737,802	△118,979
資産合計	1,941,937	1,845,861	△96,076
負債の部			
流動負債	158,744	67,074	△91,669
固定負債	302,609	299,576	△3,033
負債合計	461,353	366,650	△94,702
純資産の部			
株主資本	1,467,649	1,461,035	△6,613
評価・換算差額等	10,484	16,113	5,629
新株予約権	2,450	2,061	△389
純資産合計	1,480,584	1,479,210	△1,373
負債純資産合計	1,941,937	1,845,861	△96,076

個別財務諸表 (要約)