

## 特集 2

# 課題を明確にして構造改革に着手

セブン&アイグループのスーパーストア事業、百貨店事業は、2015年に打ち出した持続的な成長に向けた事業構造改革および2016年に発表した中期経営計画をもとに店舗の「選択と集中」や売場構成の大幅な見直しを含めた大規模な改革を進めております。2017年2月期は新たな経営体制のもとでより具体的な道筋を描き、事業の再構築と強固な収益基盤の確立に向けて取り組みました。2018年2月期は中期経営計画の初年度でもあり、構造改革を加速させていきます。

## 経営トップ同士のone-on-oneミーティングによる課題抽出

新体制では、経営を行う際にPDCAサイクルに基づくことを重視しており、最初の「P」として計画を策定するにはまず現状の分析が不可欠です。そこで、正しく分析を行うために取り入れた手法が、セブン&アイ・ホールディングスと事業会社のトップ同士が繰り返し行うone-on-oneミーティングです。

これまでは持株会社であるセブン&アイ・ホールディングスとグループ事業会社との間で、課題を解決する方法の共有が十分に行われていませんでした。新体制発足後はこのことを課題として認識し、私たちグループを取り巻くマクロ環境や消費環境が売上にどう影響しているのかの分析をはじめ、今までの投資の回収状況がどうだったのか、現状の商品構成や営業状況がどうなのかなどをありのままに直視する必要がありました。このone-on-oneミーティングには、事業会社からは

トップ以外にも、必要に応じて商品部や企画部門の責任者が参加して意見を聞いたり問題点を発言してもらうなど、あらゆる角度から課題を抽出・共有し、各社が生き残りをかけて徹底的に議論を交わしました。

このone-on-oneミーティングを重ねた結果、厳しい経営状態の続くイトーヨーカ堂とそごう・西武においては、店舗運営だけでは資本コストを上回る収益を上げることが困難な環境が続いているとの認識に加え、店舗の老朽化が収益の悪化に拍車を掛けている状況に陥っているという現実を共有しました。

一方、セブン&アイ・ホールディングスにおいても、中長期的な企業価値向上に向けて、持株会社の役割・機能としての事業会社へのサポートとモニタリング、最適な資源配分が十分ではないことを受け止め、今後のガバナンス体制を強化するきっかけとなりました。

## 構造改革のポイント

### スーパーストア事業（イトーヨーカ堂）

1. 中期経営計画に基づいた不採算店40店の着実な閉店
2. GMSから、収益性の高いショッピングセンター「アリオ」への店舗フォーマットの転換
3. お客様ニーズに即し、自営衣料・住居部門の売場面積・品揃えを見直し、テナントと連携した魅力ある売場を構築
4. 駅前店舗の立地優位性を活かした不動産再開発などによる店舗再生および食品の強化

### 百貨店事業（そごう・西武）

1. 売上が減少し続ける衣料品売場を縮小する一方、食品を拡大するなど、地域のお客様ニーズに合わせた店づくりの推進
2. エイチ・ツー・オー リテイリング（株）への一部店舗事業譲渡をはじめとした経営資源の基幹店への集中



# スーパーストア事業 (イトーヨーカ堂)の再生

## 事業会社との課題の共有

2016年2月期、イトーヨーカ堂は創業以来の赤字(2016年2月期営業利益▲139億円)に直面し、課題を次のように整理・認識しました。一つ目には、経営を行う際のKPIへの意識の弱さ、膨れ上がった宣伝装飾費(2016年2月期売上比で2.6%)および衣料在庫(2016年2月期末時点在庫日数93日)の適正化。二つ目には、営業キャッシュ・フロー段階で赤字を抱えながらも運営を続ける店舗の存在。三つ目には、事業部別に収益を分析した際、衣料部門と住居部門の長年にわたって常態化している赤字体質。そして四つ目には、店舗フォーマット別に売上を見た際、総合スーパーとしてのGMSタイプの店舗については収益性が低いということです。

同時に、イトーヨーカ堂においては、収益性の高いショッピングセンタータイプの「アリオ」や首都圏の鉄道駅から至近距離に店舗を多く構える立地優位性、収益の基盤となっている強みである食品の営業力などプラスの面についても認識しました。

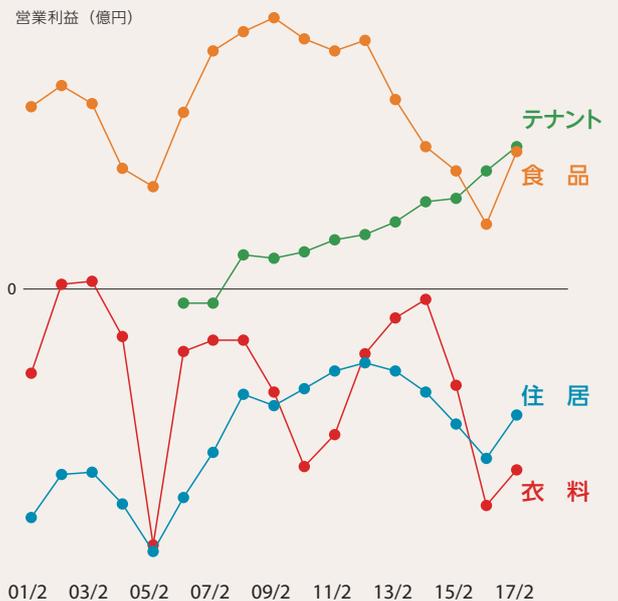
## 衣料の在庫水準適正化の推進

衣料在庫と荒利率の推移



## 部門別営業利益の推移

(2001年2月期～2017年2月期実績)





## 課題の解決 ～店舗フォーマットの転換～

現在イトーヨーカ堂では、ショッピングセンタータイプの「アリオ」、総合スーパーとしての「GMS」、食品館としての「食品特化型」の3つの店舗フォーマットに分かれております。

### 店舗フォーマット別方向性

<b>アリオ</b>	テナント定借満了に合わせ自営衣料・住居売場面積縮小、ショッピングセンター全体強化で営業利益率3%を目指す
<b>GMS</b>	衣料、住居の売場面積縮小による坪効率向上と食品の強化および立地優位性を活かした不動産再開発も実施
<b>食品特化型</b>	食品は成長カテゴリー、首都圏中心に展開を推進

現在の3つの店舗フォーマットにおいては、それぞれのフォーマットに最適な運営となるよう変化させていくことによりチェーンストアスタイルの画一的な店づくりからの脱却を図っています。

まず、イトーヨーカ堂の収益の柱となっているショッピングセンタータイプの「アリオ」においては食品を中心とした自営売場とテナントのミックスが機能しており、全社として赤字になった2016年2月期も黒字を確保しています。今後もイトーヨーカ堂として運営している収益性の低い衣料・住居関連の自営売場を減少させる代わりに、魅力的なテナント比率を高めることでショッピングセンター全体としての集客力を向上させ、収益性を高めていきます。

全店の7割以上を占める総合スーパーである「GMS」フォーマットでは、衣料と住居を中心に厳しい経営状態が続いており、より収益性を高めるためには赤字が続くこれらの売場面積を削減するとともに、個店においてはグループのプライベートブランド商品である「セブンプレミアム」による差別化商品や地域性を重視した品揃えを中心に食品を強化していきます。2017年3月現在GMSとして運営している127店舗につきましては、2021年2月期末までに収益性の低い20店舗の閉店を行います。そして、残る107店のうち売場面積の大きい9店をアリオへの転換、31店をテナントミックスによる売場効率の改善、67店を立地優位性を活かした不動産再開発などによる再生の実施をしていきます。

また、「食品特化型」では成長分野であり強みとしている食品に特化し、GMSの出店が難しい都市部の人口高密度エリアに機動的に出店します。

## 2017年2月期の店舗数と2020年の計画

店舗フォーマット別店舗数(店)

	アリオ	GMS	食品特化型	合計
17/2 期初	17	136	29	182
17/2 新店	1	-	3	4
17/2 閉店	-	9	6	15
18/2 期初	18	127	26	171
18/2 新店	1	-	-	1
18/2～21/2 閉店	1	20	4	25
21/2末 店舗数	18	<b>107</b>	22	147



### 課題の解決 ～駅前など立地優位性を活かした不動産再開発による店舗再生および食品の強化～

首都圏で展開しているイトーヨーカ堂の店舗は、集客力の高い駅前立地も多く、住宅や保育所など地域ニーズに即した施設や店舗を組み合わせながら、複合施設として再生する計画が進捗しています。自社で保有する物件については土地の売却代金と新規建物の持ち分を交換する等価交換方式による建替えを行い、リース物件については家主様と協議の上方向性を定めていきます。この不動産再開発により、収益性の低い衣料や住居の売場を削減する代わりに食品を強化することで、中長期的な集客力、販売力の維持を目指しています。

#### <不動産再開発の一例>

イトーヨーカドー川越店 再開発計画(2019年オープン予定)

等価交換方式(「土地売却代金」と「新規建物の持ち分」を交換)による建替え

開店年月	1967年11月
閉店年月	2016年10月
売場面積	1,250坪

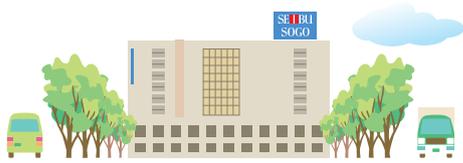
※1-2階:SM 3階~分譲マンション  
※画像はイメージ

開店年月	2019年(予定)
売場面積	430坪(予定)



## 今後に向けて

one-on-oneミーティングで課題を共有しつつ、経費コントロールや在庫管理の適正化の実施、不採算店の着実な閉店を実施したことなどにより、2017年2月期は黒字化を達成しました。2018年2月期においては、中期経営計画の初年度として引き続き不採算店舗の着実な閉店を実施するとともに、GMS店舗のアリオへの転換やテナントミックスの強化、そして不動産再開発への準備と、本格的に改革を推し進めていきます。



## 百貨店事業 (そごう・西武)の再生

### 選択的な投資による成功モデルの確立と他店への波及

百貨店事業においては、1990年代初頭にあった10兆円を超える市場規模は、カテゴリキラーの台頭や業界内での同質化の改善が進まないなどの要因により2016年には6兆円を下回るまでに縮小を続けています。この縮小均衡が不可避の中、そごう・西武は生き残りをかけてone-on-oneミーティングに臨み、イトーヨーカ堂同様に課題を再認識しました。

そごう・西武は2016年2月末時点で国内で運営していた23店舗のうち、東京や大阪といった大都市圏以外に立地している、いわゆる地方店が17店含まれています。年々縮小する市場や衣料品需要の低迷の影響を受けた利益の減少に伴い投資余力が限られる中、「地域一番店」を持つことにそごう・西武が百貨店事業を存続していく意味があるとの経営判断に至り、この考えのもと、2017年2月期にはそごう柏店、西武旭川店、西武八尾店、西武筑波店の4店舗の閉店を実施しました。加えて、370名もの希望退職の実施のほか、のれんの減損損失計上も実施するなど、今までにないスピード感をもった着実な構造改革を進めてきました。また、資源配分の「選択と集中」により、そごう神戸店および西武高槻店を、関西エリアで圧倒的なマーケットシェア拡大を目指すエイチ・ツー・オー リテイリング(株)への譲渡を決定しております。

一方既存店においては、西武所沢店を郊外型百貨店の新しいモデルとして位置付け、改装に取り組みました。従来は、来店したお客様のみの分析に留まっていたマーケティングの視点を広げ、店舗のコンセプトを練るうえで地元商圏の客層を徹底的に分析しました。西武所沢店は、人口増加によるマンション供給の拡大や駅周辺の商業施設の増加による発展が期待できる商圏に位置していることを確認した一方、都心商圏へのアクセスが良い立地にあり、さらに近隣のショッピングセンターとの競合などで来店客数や売上の伸び悩みが課題と認識しました。また、所沢店をご利用のお客様はほかの店舗のお客様と比べると、何をかうか明確な目的をもって来店される傾向が強いという特性があり、お客様の動員を増やせばその分確実なお買い上げにつながります。

その中で西武所沢店の食品売上はここ数年堅調に推移しており、店舗売上に占める食品シェアは約3割と他店舗よりも高く推移していることから、食品を強化することに商機を見出しました。

<西武所沢店の取り組み事例>

食品 1フロアから2フロアへ**拡大**

食品売場 従来約**950**坪から約**1,500**坪へ

郊外店として生き残るためには、低迷の続く衣料品の売場を縮小する一方「上質な日常」を強みとする百貨店ならではの食品売場を2フロアに拡大し、地元商圏のお客様により高い頻度でご来店いただくことが不可欠であるという結論に至りました。通常は百貨店の玄関である1階は化粧品などが展開されますが、地元で人気のテナントを導入するなど地下1階と合わせて需要のある食品売場としてリモデルする新しい試みです。こうして2017年5月にグランドオープンした結果、足元では食品売場を中心に来店客が増加し、強みを活かした店づくりが奏功しました。

### 成長領域である化粧品および食品の強化を推進



今後もPDCAサイクルに基づきこの西武所沢店での成功事例を他店へも拡大するとともに、基幹店である西武池袋本店を中心とした首都圏4店舗(そごう横浜店・そごう千葉店・そごう大宮店)に経営資源を集中的に投下し、成長領域である食品・化粧品・ラグジュアリーに注力して魅力的な店づくりをすることにより来店客数の拡大に努めていきます。

### そごう・西武領域別売上指数推移

