

「信頼と誠実」の 精神を受け継ぐ

セブン&アイ・ホールディングス
名誉会長

伊藤雅俊



『セブン&アイ+』特別号

〒100-2184 52

東京都千代田区千代田 1-8-8

(株)セブン&アイ・ホールディングス

TEL 03(6)238(2)446 (E)

発行人 / 井阪隆一

© 2023

(株)セブン&アイ・ホールディングス

編集協力(株)スコープ



シンボルマークの
変遷



今日も一日 私たちは自信と情熱をもって
お客様には最大の満足を お店に 商品にたいし
ふかい愛情をそそぎ 奉仕の精神を忘れることなく
自ら希望達成のためにつとめます

「誓いの言葉」

毎朝、各店舗の朝礼で唱和し、「お客様第二」の思いを新たにするために1960年に誕生。

私の信念

お客様は来てくださらないもの
お取引先は売ってくださらないもの
銀行は貸してくださらないもの
というのが商売の基本である。
だからこそ、一番大切なのは信用であり
信用の担保はお金や物ではなく
人間としての誠実さ、真面目さ
そして何より真摯さである。

伊藤 雅俊

1924年4月30日 - 2023年3月10日
享年99歳



職歴

- 1945年12月 東京都足立区千住で家業の洋品店に従事
- 1958年4月 (株)ヨカ堂(現イトーヨーカ堂)を設立
代表取締役社長就任
- 1973年11月 (株)デニーズジャパンを設立代表取締役社長就任
(株)ヨークセブン
(現セブンイレブン・ジャパン)を設立
代表取締役社長就任
- 1978年2月 (株)セブンイレブン・ジャパン代表取締役会長就任
- 1981年2月 (株)デニーズジャパン代表取締役会長就任
- 1991年3月 The Southland Corporation
(現7-Eleven, Inc.) 取締役会長就任
- 1996年2月 イトーヨーカドグループ名誉会長就任
(株)イトーヨーカ堂、
(株)セブンイレブン・ジャパン、
(株)デニーズジャパン 取締役名誉会長就任
- 2005年9月 (株)セブン&アイ・ホールディングス名誉会長就任

団体・公職歴

- 1978年5月 日本チェーンストア協会会長就任
- 1979年7月 東京商工会議所常任議員就任
- 1979年10月 経済団体連合会理事就任
- 1980年4月 経済同友会幹事就任
- 1980年5月 日本チェーンストア協会副会長就任
- 1982年5月 経済団体連合会常任理事就任
- 1985年5月 日本チェーンストア協会副会長就任
- 1985年5月 日本小売業協会副会長就任
- 1987年4月 東日本旅客鉄道株式会社取締役就任
- 1987年5月 日本チェーンストア協会常務理事就任
- 1988年2月 臨時行政改革推進審議会参与就任
- 1994年3月 財団法人(現公益財団法人)伊藤謝恩育英財団
理事長就任

社是

私たちはお客さまに信頼される、誠実な企業でありたい。
私たちは取引先、株主、地域社会に信頼される、誠実な企業でありたい。
私たちは社員に信頼される、誠実な企業でありたい。

私たちはお客さまに信頼される
誠実な企業でありたい。

Our Sincere Pledge To our Customers....
honesty and service.

Notre Ferme Engagement
vis-à-vis de Notre Clientèle:
Honnêteté et Service

忠誠於我們的顧客

우리는 손님에게 信頼 받는
誠實한 企業이 되겠습니다.

ဗီဝိသိသေဝုဂံ

私たちは取引先、株主、地域社会に信頼される
誠実な企業でありたい。

Our Sincere Pledge To our share holders,
Business associates and the Community around us....
honesty and cooperation.

Notre Ferme Engagement
vis-à-vis de Nos Actionnaires et Nos Associés:
Honnêteté et Coopération

忠誠於我們的股東、商業伙伴及各地社稷

우리는 去來先、株主、地域社會에 信頼 받는
誠實한 企業이 되겠습니다.

ဗီဝိသိသေဝုဂံ ပျံ့ဂီဝုဂံ ညးဗုးဗုး

私たちは社員に信頼される
誠実な企業でありたい。

Our Sincere Pledge To our Employees....
honesty and respect.

Notre Ferme Engagement
vis-à-vis de Nos Employés:
Honnêteté et Respect

忠誠於我們的員工

우리는 社員에게 信頼 받는
誠實한 企業이 되겠습니다.

ဗီဝိသိသေဝုဂံ ဝိဝေဝုဂံ



社是についての想い

「会社として一番大事にしたのは、いうまでもなく、お客さまです。
そして、それと同じくらい大切に考えたのが、お取引先です。
お客さまとお取引先を大事にするという考え方は、会社の伝統としていまに続いています。」

『商いの心くばり』（講談社刊）より一部抜粋

創業の精神について、上記のように語っている伊藤雅俊。お客様を一番上に位置づけ、お客様のニーズが仕事の出发点であり、常にお客様の声を店舗から本部、そして経営陣へとフィードバックしていくという社是に通じる姿勢を表した当社グループ独自の組織図は、今日まで継承されています。

目次

伊藤雅俊の軌跡

06

小売流通業界をけん引する

伊藤雅俊と

セブン&アイグループの歴史

12

商いのこころ

20

後進育成にかけた思い

意欲ある若者たちの

「学び」を支援し、

伝え続けた「感謝」の心

28

伊藤雅俊を偲ぶ

32

セブン&アイグループ概要

34



発行に際して

2023年3月10日、イトーヨーカ堂の創業者であり、セブン&アイ・ホールディングスの礎を築いた、

伊藤雅俊名誉会長(享年99歳)が逝去されました。

グループ報(社内報)は、従業員とのコミュニケーションの円滑化を図るために、

名誉会長自らが発行人となって、1963年に発刊されました。

名誉会長の強い思いから生まれた冊子である、グループ報「セブン&アイ+」では、

セブン&アイグループの躍進を強い信念と行動力で支えた名誉会長に敬意を表し、特別号を発行いたしました。

セブン&アイグループは、名誉会長が大切にされた「信頼と誠実」の精神を大切に受け継ぎ、

さらなる成長を目指して今後もまい進してまいります。

セブン&アイ・ホールディングス 代表取締役社長 井阪 隆一

伊藤雅俊の軌跡



後列左から伊藤雅俊、妻・伸子
前列左から長男・裕久、次男・順朗、母・ゆき、長女・尚子

伊藤雅俊の商売の道は、小さな洋品店1店舗から始まりました。その後、多店舗化を経て、多様な業態を擁するグループ企業へと飛躍を重ね、やがてその活躍の場を国内のみならず世界へと広げました。常にお客様の立場に立つて考え、挑戦し続けた伊藤雅俊の軌跡を、セブン&アイグループの歩みとともにお届けします。



1924年、関東大震災直後の浅草「めうがや洋品店」。

もうけませんが、夫は若くして病没しました。その後、金子と再婚するにいたり、誕生したのが雅俊です。当初、母一人で切り盛りしていた商売に、1930年前後から雅俊の異父兄にあたる譲が加わりました。戦前期、3店舗まで商売を広げられたのはゆきと譲の二人の力であったと雅俊は振り返っています。

この頃のゆきの働きぶりを雅俊は「商人の鑑」として終生語り続けました。個人商店を切り盛りするゆきは、どんなに辛いことがあってもお客様を笑顔で迎え、益も正月も休みなく働いていました。雅俊は後年、日本経済新聞の「私の履歴書」でこう記しています。

「堅実な商売の繰り返しに信用につながります。信用は一夜にしてできる

ものではなく、毎日こつこつと積み上げることで、自然についてくるものです。飽きずに繰り返す、一つ一つの積み上げが商売のイロハであり、基本です。『商いのこころ』2003年日本経済新聞社刊。

このゆきの姿勢が、雅俊の商売の原点となり、それはイトーヨーカ堂やセブン&アイ・ホールディングスの創業の精神、経営理念に脈々と継承されています。

1940-1960

羊華堂の継承

この戦前期の堅調な商店経営は、雅俊が商業学校4年の時、突然、終焉を迎えます。雅俊の父母が離別することとなり、ゆきと譲はそれまで手塩にかけてきた商店を手放すことになりました。そして1940年に、ゆきの弟、敏雄が多店舗化を進めていた「羊華堂」の1店舗（浅草店）を、譲がのれん分けの形で預かり、ゆきと譲は新たな商売に取り組むこととなりました。敏雄が浅草店を譲に提供する際の条件はかなり厳しいものだったといえます。それでも、譲はゆきとともに異父弟であり、まだ学業半ばの雅俊の面倒まで引き受け、商売に徹しました。この譲

について、真面目で、面倒見がよく、働き者の兄は、新天地の浅草でも、何かと頼りにされる存在になっていました。『人一倍苦労しただけに、人生観がしっかりしていて、曲がった道でも、真っすぐに歩け』と言うような人です。『商いのこころ』と雅俊は記しています。

雅俊は1942年に東京都立芝商業学校（現東京都立芝商業高校）を卒業後、譲のすすめで横浜市立横浜商業専門学校（現横浜市立大学）に進学しました。しかし、すでに太平洋戦争が始まっており、学業よりもつばら勤労働員の日々が続き、1944年には、同校を繰り上げ卒業することになりました。卒業後は、三菱鉱業（現三菱マテリアル（株））に入社し、秋田県の尾去沢鉱業所に赴任するのもつかの間、1945年には兵役につき、陸軍の特別甲種幹部候補生として香川県・豊浜の陸軍船舶幹部候補生隊に配属されました。しかし、訓練中のさなか、同年8月15日の終戦によって同隊は解散し、雅俊は三菱鉱業に復職。任地の尾去沢に戻りました。そこでの生活を切り上げ、ゆきや譲とともに商売の道を目指すきっかけとなったのは、新宿中村屋の店主、相馬愛蔵氏の著書『二人として』だったといえます。

1920-1940

伊藤雅俊の生い立ち



伊藤雅俊は1924年、父・金子専蔵と母・ゆきの長男として、東京の目黒で誕生しました。専蔵は地主の子息で、ゆきと結婚後に個人商店を始めました。主に商売を切り盛りしていたのはゆきで、漬物店の後に乾物店を手がけ、やがて武蔵小山、目黒、大岡山の3店舗を営むまでになりました。ゆきは、1892年神田万世橋の乾物問屋「吉川商店」の娘に生まれ、ゆきの父（雅俊の祖父）吉川熊吉は、意欲的に商売に取り組む人物でお店も非常に繁盛しましたが若くして病死しています。ゆきには弟の吉川敏雄がおり、敏雄は1920年に台東区浅草に足袋などを商う「めうがや」を開きます。その後、敏雄は洋装の時代の到来を見て、「めうがや」を洋品店に商売替えし、洋品店「羊華堂」としました。これが、現在のイトーヨーカ堂のルーツとなった店舗です。

一方、ゆきは父の病没後に母とともに愛知県に移り、その地で新聞記者をしていた伊藤忠治と結婚、2男1女を産みます。1945年の冬の到来を待たず、雅俊は三菱鉱業を退職し、ゆきと譲が商売を再開した東京・千住に戻りました。譲が任された店は、1945年3月10日の東京大空襲によって焼失してしまいましたが、幸いにもゆきと譲の家族は、大空襲の中を生き延び、親族のいた綾瀬に避難することができました。終戦後、ゆきと譲は北千住のソバ屋「たぬきや」の店先、わずか2坪を借り受け、戦災を免れたメリヤスの下着を元手に商売を再開しました。秋田から帰った雅俊が加わったのはこの店の商売でした。

当時、千住は洋品販売の立地としては、恵まれた環境とはいえませんでした。しかし、雅俊は後年、この時代を振り返り「恵まれた環境にいと商売も保守的になり、苦勞して新しいことに挑戦しなくなる。新しいことに挑戦しないといけない環境で必死になることで、革新が生まれる。革新は辺境から生まれる」と語っています。しかし、敗戦直後の混乱した社会の中で、闇市といわれる非正規ルートの商品売買で莫大な利益を上げる商売が行する中、千住の羊華堂では正札販売を貫くとともに、1ダースの商品を売って2枚分の利益を得る「2枚儲け」という薄利多売の商売を続けました。



1961年、欧米視察旅行に出発する雅俊（最上列左から3人目）。

これは一般の小売価格よりも2割ほど安い値付けであり、そこには叔父である敏雄から引き継いだ「お客様あつての商売」という商売の基本がありました。薄利で商売を回し続けることは、小さな失敗でも商売を危険にさらすこととなります。その緊張感の中で生まれたのが、無借金経営という信念でした。雅俊はこの当時を振り返り、店舗の建設代金の支払い以外に、商品の仕入れに手形を使わないという商売が身に染みついたと述べています。

その後3度の移転を繰り返し、拡張を重ね、イトーヨーカドー1号店である千住店（現ヨークフーズ千住店）となりました。1948年には、譲を代表社員とする合資会社羊華堂が設立され、雅俊は有限責任社員となって「責任ある商品をより安く」を方針に経営に取り組みました。同年には1号社員、翌年には2号社員がそれぞれ入社しています。

私生活では、店舗拡張の際に支援をしてくれたお取引先の渋井賢太郎氏の紹介で東京・高円寺で「きくや洋品店」を営んでいた中村五市の娘、伸子と1952年に結婚しました。こうして公私ともに順調に進み、1956年には羊華堂の年商は約1億円に達していました。しかし、その年、譲が持病

タートさせました。

1965年には、社名を株式会社伊藤ヨーカ堂に変更し、社内組織の整備を重ねました。そして1968年にはお客様を最上位に、そのすぐ下にはお客様との接点となる店舗を置く、1972年に掲げられた社是にも通じる姿勢を表した逆ピラミッド型の組織図を採用。この考え方は現在のセブン&アイグループに継承されています。さらに同年、15店舗目となる西新井店の出店に際して、同店の裏に精肉および青果の加工センターを開設、これがイトーヨーカドーのプロセスセンター（PC）の始まりでした。

1968年には会計処理のEDP



左から譲、ゆき、雅俊。

のぜんそくを悪化させ、44歳の若さで逝去。雅俊が経営を継ぎ、社長に就任することになりました。この時、事業継承に消極的だった雅俊を励まし、親身になって助言してくれたのが、神奈川県平塚市で百貨店「梅屋」を経営していた関口寛快氏でした。その助言をもとに、1958年に株式会社ヨーカ堂を設立。代表取締役社長となった雅俊は、ヨーカ堂を国内有数の百貨店に育てあげるべく、積極的に経営に取り組み始めました。

1960-1970

レギュラーチェーンの展開

1950年代、日本は「高度経済成

(Electronic Data Processing) システムを導入し、1970年には電子発注システムのテストを開始するなどコンピュータ化にも早くから取り組みました。こうして同年には19店舗、2000名を超える従業員（パートタイム勤務含む）を擁するチェーンストアへと成長していきました。そこには、多くの知見に耳を傾けながら慎重に判断しつつ、いったん決断するとスピーディーにことを進めていく雅俊の革新的な経営姿勢がありました。

1970-1980

コーポレート体制の構築

1970年代に入ると国内社会には物がいきわたり始め、お客様ニーズの中心は量から質へと移り、外食など多方面の分野に広がっていきました。雅俊はこうした流れにいち早く対応を図り、デイリー食品を専門的に扱うデイリーフーズ、店内飲食サービスを扱うヨークフードサービスなどの事業会社を次々と興していきました。1973年には米国デニーズ社、米国サウスランド社（現Seven, Inc.）と相次いでライセンス契約を交わし、翌年からレストラン「デニーズ」、コンビニエ

長」と呼ばれる成長期に入っていました。多くの人々の所得は伸長し、物不足の中で購買意欲が高まり続けていました。そのような中、1961年に雅俊は欧米視察に参加しました。この時、雅俊が米国で目にしたのは、日本で始まった高度経済成長の先に現出するに違いない大衆消費社会でした。「これからは、百貨店ではなく、セルフ方式のチェーンストアの時代だ」。それが、雅俊が視察旅行から得た感触でした。

しかし、スーパーストアのチェーン展開への目標転換は、大きな課題をもたらしました。十数店舗を超えるチェーンストアの管理運営は、個人経営では対応が困難であり、専門的な管理組織が不可欠とされていたからです。商人として信用を第一に店舗経営を続けてきたゆきや譲も、またその薫陶のもとで育った雅俊自身も、自分たちの目が届かない規模にまで大きくなることには、本能的に危惧を抱いていました。「大きくなることは怖いことだ」と、雅俊は生前、常に言い続けました。しかし、この時も関口氏はチェーンストア化に賛成して、「千住店に依存するのは好ましくない。新店を出すべき」と雅俊の背中を押しました。こうして、1961年にはチェーン展開のスタートとなる赤羽店、翌年には北浦和店を

ンストア「セブン・イレブン」の展開をスタートしました。

また、スーパーマーケットが全国に広がりを見せる中で、1970年代は、仕入れや物流の効率化、マスマリットの追求から大手チェーンストアと地域スーパーの提携が盛んになっていきました。こうした中でイトーヨーカ堂にも多くの業務提携の引き合いが来るようになりませんが、雅俊は経済効率という点だけを目的とした業務提携を行わず、お客様の立場に立って誠実な商売を行うという経営理念の一致を重視し、決して受け入れませんでした。1971年には福島県内でスーパーマーケットを展開する紅丸商事との共同出資（株）ヨークベニマルを設立し、1973年には紅丸商事との業務提携にいたりしました。これは、同社を率いる大高善雄社長（当時）の「一人のお客様さまに誠実を尽くせ」という経営理念に雅俊が共感した結果でした。

業容が拡大する中で、1972年にイトーヨーカ堂のシンボルマークを刷新。当時、最新のCI(Corporate Identity)を導入しました。そして同年9月には東京証券取引所市場第二部への上場を果たし、公募価格880円で240万株を公募し1400円の初値がつく好調なスタートとなりました。

出店しました。同時に、従来の衣料品関連だけでなく、食品、日用品、住関連品など新たな品揃えも進めていきました。

資金について、雅俊は三井銀行（現株三井住友銀行）千住支店長の西脇秀夫氏の協力を得て同行本店でチェーンストアの将来性をとうとうと述べ、出店資金の借入れに成功しました。雅俊はこの時のことを著書でこう振り返っています。

「四十歳前の、海のものとも山のものともれない若造が、見てきたばかりのアメリカの商業事情を説明し、いきなり出店資金が必要なので大金を貸してくれというのですから、今から思えば冷や汗ものです。」（商いのころ）。

人材については、新卒者の採用とともに即戦力となる社員の中途入社に力を注ぎました。この時期に入社したのが、鈴木敏文、田村節男、星操、清水秀雄、佐藤信武など、後のグループの中核を担うメンバーでした。品揃えについては、1961年千住店に加工食品、家庭用品、化粧品、医薬品などを導入、その後、青果、鮮魚、精肉などの生鮮食品の取り扱いを開始。1964年には初のプライベートブランド商品（粉ジュースと砂糖）の販売もス

さらに翌年7月には第二部上場からわずか10カ月で第一部への指定替えを果たしました。そのうえで柔軟な資金調達に向けて、1976年には国内流通業で初めて、ヨーロッパで預託証券を発行し、翌年には米国でも無担保転換社債を発行。雅俊自身がヨーロッパ、アメリカへと出向き、海外投資家への説明に努めました。ここにも事業成長に向けて枠にとらわれることなく積極的に取り組む雅俊の一面がありました。

また、上場を機に改めてお客様へのサービス向上を図り、社内で「サンクス運動」を展開。その中で創業当初から受け継がれてきたサービスの基本が、「品揃え」「鮮度管理」「クリンリネス」「フレンドリーサービス」の基本四原則としてまとめられていきました。業容が拡大する中で、雅俊はグループ経営体制の確立を図りました。1980年5月には7業態、23社からなる「IYグループ」の運営体制が構築されました。使命(MISSION)、目的(PURPOSE)、目標(OBJECTIVE)が明示されるなど、現在にも通じる革新的な内容でした。また、1977年からは幹部社員を集めた「経営方針説明会」をスタート。組織が拡大する中でダイレクトコミュニケーションによって経営トップの思いを伝え、意思疎

通を図るもので、現在のグループ経営方針説明会へと受け継がれています。

1980-1985

業務改革の始動

1980年2月期には税引き後純利益額で国内小売業のトップとなり、翌年2月期には経常利益額でも小売業のトップとなりました。しかし、1981年中間決算では、イトーヨーカ堂初の経常利益の減益となりました。同年5月に減益の見通しを把握した雅俊は、その原因の究明を指示するとともに、同年下期には企業体質の全面的な革新による利益成長回復に向けた改革を目指しました。こうして雅俊は1981年10月「荒天に準備せよ」とのスローガンを全従業員に向けて発しました。これが組織、人事、売場での発注、販



業務改革の方針を直接伝えるため、1984年から年2回、8,000名以上のグループ幹部社員を一室に集め、経営方針説明会を開催。

どから、いち早く景気後退の兆しをつかむことで1991年以降の「バブル崩壊」にも、イトーヨーカ堂は大きな損失を出すことなく、安定した経営を続けました。

一方で米国では1980年代後半、資本効率の向上や競争力の強化を表明して企業買収が熾烈をきわめる状況に陥っており、北米でセブン・イレブンを展開し、世界各国にライセンス供与を行ってきたサウスランド社は、自社株の取得を通じてM&Aからの防衛を図りましたが、1987年10月のブラックマンデーの影響もあって、多額の負債を抱えることとなりました。1990年3月にはイトーヨーカ堂、セブン・イレブン・ジャパンがサウスランド社の経営再建を支援する基本合意にいたりしました。雅俊はこの再建支援について大いに迷い、「神様を拝む気持ちで」引き受けたと言います。この時の合意に基づき、イトーヨーカ堂とセブン・イレブン・ジャパンは総額640億円を出資。IYグループとしては初めての本格的な企業買収となりました。サウスランド社がそのまま経営破綻するとセブン・イレブンの商標権が誰の手に移るかかわからない状況にあり、ブランドを守るには支援するほかないと考えたうえで決断でした。雅俊は、

売管理、品揃えなど、社内あらゆる仕事の進め方を変えていく「業務改革」の出発点でした。そこには、高度成長期から安定成長へと転じた国内の消費市場が、「売り手市場」から「買い手市場」へと、根本的に変化しているという認識と、強い危機感がありました。社内には鈴木敏文をリーダーとする業務改善プロジェクトを設置し、売場では商品一つひとつの販売動向を管理する単品管理を通じて死筋の排除を徹底することで高度成長時代のように物が売れなくても、確実に利益を上げ、健全な企業体質を育てていくという考え方を推進しました。そこには、高度成長期においても販売や売上シェアの拡大によってすべての問題を乗り越えるという「売上至上主義」とは一線を画し、健全な経営基盤を重視してきた伊藤経営の真髓がありました。業務改革の根幹を担う単品管理の徹底を図り、1985年にはPOS（販売時点情報管理）機能を備えたレジ8000台をイトーヨーカドーに導入。POS情報を単品管理に活かす独自のシステムとその規模は、世界にも例のない取り組みであり、バーコードとPOSレジの普及に先鞭をつけました。業務改革の推進によって、イトーヨーカ堂とIYグループは1980年代を通じて他の

決断してからも心配でならなかったと語っています。当時、セブン・イレブン・ジャパン社長の鈴木敏文や専務取締役の鎌田誠皓らが、同社の再建を実質的に主導し、経営参加3年目の1993年には通期で黒字転換を果たしました。1999年にサウスランド社は7-Eleven, Inc.に改称し、2000年にはニューヨーク証券取引所への再上場を果たしました。雅俊はまた、2005年には7-Eleven, Inc.再建の功績により、米国のダラス・フォートワース日米協会が主催する「サン&スター・レガシー賞」を授与されました。

人財育成の取り組み

バブル期を乗り越え順調な経営を続けていた雅俊は、1992年2月に毎日新聞社主催の「第12回毎日経済人賞」を受賞するなど、社会的な評価も高まっていました。しかしその矢先、予想外の事態が起きました。同年10月、イトーヨーカ堂の最古参の幹部社員が商法違反の容疑で逮捕されるにいたった事件です。この事件を受けて、雅俊はイトーヨーカ堂代表取締役社長の辞任を決意。さらに、東日本旅客鉄道社外取締役、さらに東京商工会議所常議

追隨を許さない利益成長を遂げ、国内で優良企業として注目されるだけでなく、1989年にはハーバード・ビジネススクールがイトーヨーカ堂を教材に採り上げるまでになりました。

経営が大きく開花する中、1982年には、敬愛するゆきが89歳で逝去しました。雅俊はゆきの誠心誠意お客様に尽くす姿を常に商売の鑑として、その後もゆきや譲から学んだ「信頼と誠実」の精神をグループの根幹に根づかせる努力を惜しみませんでした。そして、お客様をはじめとするあらゆるステークホルダーに誠実に対応し、信頼に込める経営が認められ、1985年に藍綬褒章を授与されました。

1985-現在にいたるまで

本業への専念

1985年、世界の通貨為替レート不安定化に向けた「プラザ合意」の後、急速な円高が進行しました。国内では低金利政策のもとで不動産の過剰流動化が起き、後にバブル経済と称される資産膨張を背景とした景気拡大が始まりました。この環境下で、多くの国内企業は不動産獲得とその運用などに力を入れ、財テクと呼ばれる資金運用による利益拡大を図るにいたりしました。

員など一切の公職から退きました。「信頼と誠実」を経営のモットーとしてきた雅俊にとって同事件は大きな衝撃であり、社会的にしつかりとけじめをつける意味での引責辞任でした。当時、68歳になっていた雅俊は、すでにグループ事業の後継についても考えており、「以前から次期社長は鈴木敏文副社長と心に決めていました。」と著書「商いのこころ」に記しています。こうして雅俊はイトーヨーカ堂の取締役相談役となり、経営の第一線を退きました。社長在任中、イトーヨーカ堂は1店舗から140店舗を超えるまで店舗網を広げ、従業員数は3万人以上、売上高は年間1兆4467億円、連結営業収益（米国会計基準）は2兆7792億円以上（1992年2月期）に達しま



雅俊は、店舗と従業員のことを常に考え、激励の言葉を贈っていた。



1977年、初のグループ入社式を中野サンプラザで開催。

そのような中でも雅俊はこういった投機を禁止し、一貫して本業への専念を貫きました。雅俊は、早くからROE（自己資本利益率）に着目した経営を行いました。予測できないことが起こる時代の経営にあつては十分な自己資本を確保し続けることが必要不可欠であり、それによって「会社が独力で生き延びることができるのである」と語っています。多角化についても、「（どんなに好調な時でも）会社はつぶれるもの」と考え、お客様から発売し、商品、マネジメントにいたるまで真摯に商売の基本に向き合おうとするなら、安易な多角化はできないはずだと言っていました。

こうしてバブル期にも小売業に専念し、「変化への対応と基本の徹底」をスローガンに掲げた業務改革を継続しました。セブン・イレブンの販売推移な

事業経営から退いた雅俊が取り組んだのは、次の社会を担う若い世代の育成でした。1994年、古希（70歳）を機に、基金を拠出して公益財団法人「伊藤謝恩育英財団」を設立しました。毎年、向学心のある学生に返済を必要としない奨学金を提供するなどの取り組みを通じて「自ら学びたいことがあ

るにもかかわらず、経済的な理由で苦学を強いられる若者を援助したい」という雅俊の思いを実現するものでした。1996年に雅俊はイトーヨーカドーグループ名誉会長に就任し、2005年9月に持株会社セブン&アイ・ホールディングスが設立されるとその名誉会長に就任。グループ事業の創業者として、終生グループ事業の経営への助言を続けました。また、晩年のコロナ禍の時期を除き、常にイトーヨーカ堂やセブン・イレブンなどのグループ店舗を訪問し、現場に触れる時間を何よりも大切にしていました。このためグループ従業員だけでなく、セブン・イレブン加盟店オーナー様の中にもさまざまな商売の経験を語り合い、適切な助言を惜しまない雅俊の人柄を慕う人は多く、その「信頼と誠実」の創業の精神とともに雅俊の商いの心はセブン&アイグループの支えとなっています。

伊藤雅俊と

セブン&アイグループの

業界・小売など一般的な歴史

1920年 叔父吉川敏雄が台東区浅草に洋品店「羊華堂」(開店当初の店名は「めうがや」)を開業。その後4店舗まで増える。

1920年10月/第1回国勢調査実施(1日)

1924年4月 雅俊、父金子専蔵、母ゆきの子として、東京・目黒で生まれる(30日)。碑文谷の碑尋常小学校入学。1937年 雅俊、東京市立芝商業学校(現東京都立芝商業高校)入学。1940年 兄譲のれん分けにより浅草に洋品店「羊華堂」を開業(90㎡、従業員10人)(イトーヨーカ堂)。1942年 雅俊、横浜市立横浜商業専門学校(現横浜市立大学)入学。1944年3月 雅俊、20歳。専門学校を繰り上げ卒業。



関東大震災直後の浅草「めうがや洋品店」(1924年)

1945年8月/原子爆弾投下(広島6日、長崎9日)。第2次世界大戦終戦(15日)

1945年1月 雅俊、陸軍へ入隊。香川県豊浜の陸軍船舶幹候隊に配属される。3月 浅草の店、戦火で焼失(イトーヨーカ堂)。8月 雅俊、海上で訓練中に終戦を知る。部隊解散、復職。12月 雅俊、三菱鉱業を退職。1946年1月 北千住にある「バ屋」(たぬきや)の店先(間口3間、2坪)を借りて洋品店を開業(イトーヨーカ堂)。正札販売、薄利販売を実施し、お客様の支持を得る。米国サウスランド社、「ELEVEN」のロゴ使用を開始。千住に150坪の土地を得て、自前の店を持つ。1947年8月 合資会社羊華堂を設立(26日)。1948年8月 譲が代表社員で、雅俊は有責任社員1号社員入社(イトーヨーカ堂)。

1948年3月/日本デパートメントストア協会(現日本百貨店協会)設立(16日)

1952年11月 雅俊、中村伸子と結婚(3日)。教育、制服、勤務時間(2交代制)、休日など諸制度を整備(イトーヨーカ堂)。1953年9月 長男裕久(やすひさ)誕生。1955年9月 長女尚子(ひさこ)誕生。1956年7月 譲、逝去(44歳)。雅俊がイトーカ堂の経営を継承。千住店店舗拡張、売場面積40坪、従業員数40名、年商1億円を突破(イトーヨーカ堂)。



1950年代の千住店

1954年11月/神武景気(~1957年6月)

1958年4月 (株)イトーカ堂を設立(1日)。代表取締役社長・伊藤雅俊。クローバーをくわえた鳩のロゴマークを制定。6月 次男順朗(じゅんろう)誕生。8月 折り込みチラシによる販売促進を開始(イトーヨーカ堂)。定期採用開始、第1期生40名入社(イトーヨーカ堂)。社内公募により「誓いの言葉」制定(イトーヨーカ堂)。1961年3月 雅俊、NCR主催の欧米視察団に参加。

1958-1972 チェーンストアの展開 鳩のマークのヨーカ堂

1958年6月/岩戸景気(~1961年12月)

1956年/三種の神器(電気洗濯機、電気冷蔵庫、白黒テレビ)が普及

1960年1月/日米新安保条約調印(19日) 9月/カラーテレビ放送開始(10日)

6月 衣料品に加え、加工食品、家庭用品、化粧品、医薬品の販売を開始(イトーヨーカ堂)。千住店、売場面積1826㎡に拡張(イトーヨーカ堂)。2店舗目となる赤羽店オープン(2日)(イトーヨーカ堂)。本格的レギュラーチェーンのスーパーストアへの取り組みをスタート。1962年4月 シスター制度導入(イトーヨーカ堂)。新入社員の公私にわたる相談に応じる役職を新設。伊藤不動産(株)設立。10月 ヨーカ堂への店舗賃貸業を行う。1966年には火災保険代理店として各種損害保険の取り扱い開始。社内報「ヨーカ堂ニュース」創刊(15日)。第1回BMC(ベストメンバークラブ)賞授賞式を実施。年間を通じてしつけ、身だしなみと仕事の両面で模範となる社員を表彰。雅俊、第2次欧米視察。初のプライベートブランド商品である粉ジネスと砂糖を販売(イトーヨーカ堂)。



チェーン化第1号店となった赤羽店(1961年)

1960年/日本スーパーマーケット協会発足 1961年9月/日本消費者協会発足

1962年4月 シスター制度導入(イトーヨーカ堂)。新入社員の公私にわたる相談に応じる役職を新設。伊藤不動産(株)設立。10月 ヨーカ堂への店舗賃貸業を行う。1966年には火災保険代理店として各種損害保険の取り扱い開始。社内報「ヨーカ堂ニュース」創刊(15日)。第1回BMC(ベストメンバークラブ)賞授賞式を実施。年間を通じてしつけ、身だしなみと仕事の両面で模範となる社員を表彰。雅俊、第2次欧米視察。初のプライベートブランド商品である粉ジネスと砂糖を販売(イトーヨーカ堂)。



社内報「ヨーカ堂ニュース」9月15日創刊号(1963年)

1964年10月/東海道新幹線開業(1日) 10月/東京夏季オリンピック開幕(10日)

1965年11月/いざなぎ景気(~1970年7月)

1965年 雅俊、紺綬褒章受章。1966年6月 商号を「(株)伊藤ヨーカ堂」に変更(10日)(イトーヨーカ堂)。9月1日より店名表記を「イトーヨーカ堂」に。店舗は8店、年商100億円を突破。社歌誕生(イトーヨーカ堂)。お取引先との親睦団体「羊会」発足(イトーヨーカ堂)。エディタリー制導入(1日)(イトーヨーカ堂)。人材育成係「エディタリー」を各店に配属し、職場内教育(OJT)を徹底した。1967年9月 蒲田店で生鮮食料品の販売開始(1日)(イトーヨーカ堂)。初めての食料品売場「精肉、青果、惣菜、鮮魚」を地下に新設。衣料品初のプライベートブランド「YORK」(ヨーカ)販売開始(イトーヨーカ堂)。



初のオリジナルブランド「YORK」(1967年)

1966年3月/日本の総人口が1億人突破(31日) 6月/ビートルズ初来日、日本武道館にて初公演

1968年1月 本部EDP室にコンピュータを設置(30日)(イトーヨーカ堂)。6月 生鮮食品の仕入れ、加工などの集中処理を行う西新井センター開設(イトーヨーカ堂)。店名表記を「イトーヨーカ堂」から「イトーヨーカ堂」(変更(イトーヨーカ堂))に変更(イトーヨーカ堂)。初のショッピングセンター型店舗として、イトーヨーカ堂大井店を開店(10日)(イトーヨーカ堂)。1969年4月 育英奨学生制度スタート(イトーヨーカ堂)。ベニルとの共同出店となった東北初の店舗、郡山店開業(イトーヨーカ堂)。イトーヨーカ堂と福島県下のスーパー、ベニルの強固な関係は「お客様第一」という共通の理念から生まれた。隔週5日制実施(イトーヨーカ堂)。社員持株制発足(イトーヨーカ堂)。11月 ヨーク薬品(株)設立。代表取締役社長・伊藤雅俊。医薬品の卸売。1970年4月 イトーヨーカ堂と紅丸商事の共同出資により(株)ヨークベニル設立。1971年3月 鈴木敏文取締役、清水秀雄店舗企画部GM、アメリカ視察(10日~30日)。



首都圏以外の地域への初出店となった郡山店(1969年)



電子計算機を使った事務処理を実施(1968年)

1971年8月/米、金とドルの交換を一時停止(ドル・ショック)(15日) 12月/スミノアン合意(1ドル308円に)(18日)

1970年3月/大阪で日本万国博覧会開幕(15日)

1976年2月/ロッキード事件(4日)	1975年3月/山陽新幹線全線開通(10日) 11月/第1回先進国首脳会議(15日)	1974年1月/日中貿易協定調印 5月/日本消費者連盟結成	1973年10月/大規模小売店舗法公布(1日) (1974年3月1日施行)	1973年10月/第1次石油危機	1973年2月/円変動相場制へ移行完了(14日)	1972年/日本フランチャイズチェーン協会発足	1972年5月/沖縄、本土復帰(15日)	1972年2月/札幌冬季オリンピック開幕(3日)	1972年1月/日米繊維協定調印(3日)
---------------------	---	----------------------------------	--	------------------	--------------------------	-------------------------	----------------------	--------------------------	----------------------

1972年 2月・商品実験室(現QC部)設置(イトーヨーカ堂)

・産卵日入り卵を販売。新鮮な卵を提供することがお客様の信頼を得ることにつながった(イトーヨーカ堂)

業界で初めて卵1個1個に産卵日を表記した「日付入り卵」の販売開始(1972年)

4月 新シンボルマーク制定
ロゴタイプを「イトーヨーカ堂」から「イトーヨーカドー」へ(1日)(イトーヨーカ堂)



5月・「ヨーク持株会」発足(イトーヨーカ堂)
・株「デイトリーフーズ(後アイワイフーズ)設立

9月・東京証券取引所第二部に上場(1日)
公募1株の発行価格は880円(イトーヨーカ堂)

10月 社是制定(イトーヨーカ堂)
チーン・オペレーションシステムなどに関する米国視察(15日)(29日)

イトーヨーカ堂、東京証券取引所第二部に上場(1972年)

1973・1981

新業態への挑戦

セブン・イレブン誕生

1973年 1月 羊華堂の創業者吉川敏雄逝去(77歳)(29日)

3月 紅丸商事と業務提携(26日)
10月には商号を「ヨークベニマル」に変更

4月 株主向け情報誌「イトーヨーカドー株主通信」創刊(1日)
株主向け情報誌「イトーヨーカドー株主通信」創刊(1日)

株主への情報提供の一環として、年2回発行(1973年)

5月・米国デニーズ社とライセンス契約(1日)
・松屋スーパードと業務提携(10日)

7月・株「ヨークマツザカヤ設立(1日)
・東京証券取引所第一部に指定替え(2日)(イトーヨーカ堂)



8月 「ヨークショッピングスクエアテナント販売会」発足(イトーヨーカ堂)

米国で、日本企業初の5000万ドル転換社債を発行(1977年)

1978年11月/大規模小売店舗における小売業の事業活動の調整に関する法律及び小売商業調整特別措置法改正

1974年 1月 電話回線を利用したEOS(電子発注システム)稼働(イトーヨーカ堂)
・株「デニーズジャパン(後セブン&アイフードシステムズ)設立(16日)
代表取締役社長・伊藤雅俊

2月・1974年2月期において、売上高が初めて1000億円を突破(売上高1396億円)(28日)(イトーヨーカ堂)
・消費者室(現お客様相談部)設置(イトーヨーカ堂)

4月 デニーズ1号店をイトーヨーカドー上大岡店内にオープン(27日)

5月 ヨークセブン、国内1号店となる
セブン・イレブン豊洲店(東京都江東区)をオープン(15日)

5月 ヨーク物産(株)(後セブン&アイフードシステムズ)設立(21日)
(1976年1月、せんげん台店にファストフードの店として「ポッポ」1号店をオープン)

6月・日経流通小売業ランキングで1975年2月期販売額が10位に(イトーヨーカ堂)
・ヨークセブン、セブン・イレブン虎丸店(福島県郡山市)で24時間営業を開始

11月 日本農水産(株)(後アイワイフーズ)設立(12日)

12月・株「ユニオナリス(後SEキヤピタル)設立(23日)
グループ内のリース需要に対応するために設立

・株「ヨークマート(現ヨーク)設立(25日)
代表取締役社長・伊藤雅俊
(1976年7月31日、1号店の勝田台店(千葉県八千代市)をオープン)



ヨークマート、1号店の勝田台店オープン(1976年)



イトーヨーカドー上大岡店(神奈川県)にオープンしたデニーズ1号店(1974年)



国内1号店となるセブン・イレブン豊洲店(1974年)

1976年7月/南北ベトナム統一。ベトナム社会主義共和国誕生

1976年9月/通算省、商品・取引先コードをバーコードで統一

1978年5月/日本小売業協会設立(15日)

1978年5月/新東京国際空港(現 成田国際空港)開港(20日)

1978年11月/大規模小売店舗における小売業の事業活動の調整に関する法律及び小売商業調整特別措置法改正

1980年2月/ダイエー、小売業界初の売上高1兆円

1982年2月/全国スーパーマーケット協会設立

1983年4月/東京デニーズランド開園(15日)

1985年4月/日本電信電話公社と日本専売公社が民営化され、NTTとJTが発足(1日)

1985年5月/男女雇用機会均等法成立(17日)(1986年4月1日施行)
9月/プラザ合意(22日)
バブル景気の発端に

1976年 2月 コンチネンタル預託証券を発行(28日)(イトーヨーカ堂)

日本の流通業界初の海外での時価発行増資

5月 ヨークセブン、創業から2年でセブン・イレブン店舗、100店舗達成(30日)

6月 日経流通小売業ランキングで1976年2月期の売上高が6位(前年10位)、伸び率が1位に(21日)(イトーヨーカ堂)

7月 日本ソフトフーズ(株)(後アイワイフーズ)設立
麺類および加工食品の製造販売業

10月・株「ユニオン商事設立(18日)
損害保険代理業

2月 日本初の生鮮食品総合流通加工センターとなる厚木プロセスセンター開設(25日)(イトーヨーカ堂)

1月 「経営方針説明会」スタート(イトーヨーカ堂)
幹部社員を集めたダイレクトコミュニケーションの実施

2月 1977年2月期において量販店業界初の経常利益100億円突破(イトーヨーカ堂)

3月・株「メリアン設立(1日)
ヤングミセスをメインターゲットに婦人服を展開

7月 ⅠYグループ入社式として開催
この年からグループ入社式として開催

9月 米国で、日本企業初の5000万ドル転換社債を発行(イトーヨーカ堂)

10月 新潟県長岡市の百貨店、丸大と業務提携(1989年、子会社化)(24日)

12月 新貸借取引銘柄に選定(15日)(イトーヨーカ堂)
イトーヨーカ堂株式が東証、日証金より

1月 1978年 1月 ヨークセブン、社名を「株セブン・イレブン・ジャパン」へ変更(31日)

2月 セブン・イレブン・ジャパン、代表取締役会長に伊藤雅俊社長が、代表取締役社長に星操がそれぞれ就任

5月 雅俊、日本チェーンストア協会会長に就任(18日)

6月 セブン・イレブン・ジャパン、米国サウスランド社とのエリアサービスおよびライセンス契約に関する当事者の地位をイトーヨーカ堂から継承

7月 米国で「無担保無保証普通社債」発行(12日)
(株)ヨークマツザカヤ設立(2日)

3月 代表取締役社長・伊藤雅俊
2月7日に名古屋の松坂屋と業務提携し新札幌松坂屋に



米国で、日本企業初の5000万ドル転換社債を発行(1977年)



ヨークセブン、創業から2年で100店舗達成(1976年)

1979年 3月 代表取締役社長・伊藤雅俊
2月7日に名古屋の松坂屋と業務提携し新札幌松坂屋に

7月 米国で「無担保無保証普通社債」発行(12日)
(株)ヨークマツザカヤ設立(2日)

10月 セブン・イレブン・ジャパン、東京証券取引所第二部に上場(15日)
会社設立からわずか6年という史上最短記録を達成

2月・デニーズ、100店舗達成(13日)
同月、年間来店客数も1000万人突破

5月 1980年2月期税引後純利益額が小売業界で三越を抜き日本一に(イトーヨーカ堂)
イトーヨーカドーグループの呼称を「ⅠYグループ」に変更(1日)

7月 クラウドで50億円の円建て私募債発行(8日)(イトーヨーカ堂)

10月 日本企業初の海外における円建て転換社債を発行
松戸店をオープンし、イトーヨーカドー100店舗に(8日)(イトーヨーカ堂)

11月 ヨークベニマル、東京証券取引所第二部に上場(27日)
セブン・イレブン店舗、1000店舗達成(30日)
(株)ステップス設立(23日)

1月 代表取締役社長・伊藤雅俊
イトーヨーカドーの紳士カジアルシヨブ「ダンロイヤル」が発展的に独立

2月 団塊の世代を中心にアメリカカンカジュアルの定着を図る
1981年2月期経常利益が229億6700万円で三越を抜き、

7月・ドル建て転換社債6000万ドル発行(8日)(イトーヨーカ堂)
冠生園、ⅠYグループへ
インシヨブとして餃子をメインに
中華惣菜の製造と販売を展開

8月 セブン・イレブン・ジャパン、東京証券取引所第一部に指定替え(1日)

9月 仏パリ証券取引所に上場(16日)(イトーヨーカ堂)
毎週月曜日の店長会議スタート(イトーヨーカ堂)
本部と店舗間のコミュニケーションの確立を図る

1993年6月／皇太子(当時)浩宮徳仁親王と小和田雅子さん御成婚(9日)	1991年4月／再生資源の有効な利用の促進に関する法律(リサイクル法)公布(26日)(10月25日施行)	1991年1月／湾岸戦争勃発(17日)(2月28日終結)	1989年11月／ベルリンの壁崩壊(9日) 1990年10月／東西ドイツ統一(3日)	1989年4月／消費税(3%)導入(1日)	1989年1月／昭和天皇崩御(7日) 1月／皇太子明仁親王が即位し「平成」と改元(8日)	1988年／牛肉・オレンジ交渉妥結、1991年から輸入自由化	1988年3月／青函トンネル開業(13日) 3月／東京ドーム完成(17日)	1987年9月／東北自動車道全線開通(9日)	1987年7月／世界人口50億人突破(11日)	1987年4月／国鉄分割民営化でJR発足(1日)
--------------------------------------	--	------------------------------	---	-----------------------	---	--------------------------------	--	------------------------	-------------------------	--------------------------

1982-1990

業務改革の始まり

成熟社会への対応

- 1989年 1月 ゆき、逝去(89歳)
- 2月 第1回「業務改善プロジェクト」を設置(8日)(イトーヨーカ堂)
- 1983年2月「業務改善委員会」、1984年1月「業務改革委員会」へ名称変更
- 3月 全店にバックルームPOSシステム導入開始(1日)(イトーヨーカ堂)
- 10月 セブン・イレブンジャパン、全店へPOSシステム導入開始
- 11月「グループ報」ぐるーぷIYI創刊(1日)
- デニーズ、東京証券取引所第二部に上場(29日)
- 1983年 1月 経営方針説明会を実施し、「変化への対応と基本の徹底」をスローガンに掲げる(本部講堂、400名参加)(10日)(イトーヨーカ堂)
- 11月 IYグループ全体の状況を伝える「IYグループ四季報」を創刊(1日)
- 12月 米国スポーツ専門店チーン、オシマンス社と業務提携(19日)
- 2月 セブン・イレブン店舗、2000店達成(29日)
- 4月 雅俊、60歳。還暦
- 8月 業務改革7つのフェーズを発表(イトーヨーカ堂)
- 9月 ヨーベニール、東京証券取引所第一部に指定替え
- 9月 第1回IYグループ経営方針説明会を実施(14日)
- 10月 (株)ロビンソンジャパン設立(31日)
- 代表取締役社長・伊藤雅俊
- ニューパートナーメントへの事業展開を開始
- 12月 (株)オシマンスジャパン設立(6日)
- 代表取締役社長・伊藤雅俊
- 本格的な総合スポーツ用品販売の専門店事業を開始
- 1985年 2月 1985年2月期IYグループ連結決算で営業収益1兆円を突破



各社社内報を統合し、グループ報「ぐるーぷIYI」を創刊(1982年)



各社のトビックスを映像で紹介するビデオ社内報「スタジオぐるーぷIYI」を創刊(1985年)



「業務改善プロジェクト」スタート。毎週1回幹部社員を集め、ダイレクトコミュニケーションを実施



セブン・イレブン、全店へPOSシステム導入開始(1982年、第2次総合店舗情報システム)

- 1987年 2月 IYグループ多摩研修センター(東京都多摩市)開設(7日)
- 1987年 2月 1987年2月期連結決算で税前利益1000億円突破(28日)(イトーヨーカ堂)
- 3月 国内格付け3機関から日本初の「AAA」を取得(12日)(イトーヨーカ堂)
- 1988年 2月 1988年2月期単体の売上高が1兆円を突破(12日)(イトーヨーカ堂)
- 11月 SEVEN-ELEVEN(HAWAII, INC.)設立(30日)
- 3月 デイリーフーズと冠生園が合併、アイワイフーズ(株)設立(1日)
- 7月 環境問題への取り組みスタート(イトーヨーカ堂)
- 1991年2月には環境開発プロジェクトを発足、4月にはグループ各社で「エコライフしましょ。」キャンペーンを開始
- 資源のリサイクル、買物袋の削減、トレイの回収などの活動が始まった
- 次男 順朗、三井信託銀行を退職し、セブン・イレブンジャパンへ入社
- 1991年 2月 IYグループ各社で「リチャレンジプラン」スタート(1日)
- 出産予定日現在、勤続3年以上の女性社員を対象に、仕事と育児の両立を可能にする育児勤務、育児休暇、再雇用の3つのプランを作成
- 3月 イトーヨーカ堂とセブン・イレブンジャパンの協力により米国サウスランド社の再建スタート(5日)
- 4月 日本盲導犬協会の募金活動スタート(1日)(イトーヨーカ堂)
- 11月 IYグループ各社間の人材公募制度スタート
- 2月 雅俊、毎日新聞社主催「第12回毎日経済人賞」を受賞(12日)
- 1992年 2月

1991-2004

海外展開の始まり

顧客満足の追求



イトーヨーカ堂のキャラクター「かごめ」

2001年9月／米国で同時多発テロ事件発生(11日)	2000年6月／食品リサイクル法公布(7日)(2001年5月11日施行)	2000年4月／介護保険制度開始。40歳以上の国民からの保険料徴収を開始	1999年1月／欧州連合(EU)の単一通貨「ユーロ」導入(1日) 6月／男女共同参画社会基本法(23日)	1998年／長野冬季オリンピック(2月7日)・パラリンピック(3月5日)開幕	1997年／総務庁、65歳以上の高齢者が14歳未満の子どもの数を上回ったと発表	1997年／米国ウォルマート、世界の小売業で初めて年間売上高1,000億ドルに	1997年4月／消費税の税率、3%から5%に引き上げ(1日)	1995年1月／世界貿易機関(WTO)発足(1日) 1月／阪神・淡路大震災発生(17日) 3月／地下鉄サリン事件(20日)	1993年9月／政府、米不足対策として緊急輸入の方針決定(30日)
----------------------------	--------------------------------------	--------------------------------------	---	--	---	---	--------------------------------	---	-----------------------------------

- 1998年 1月 雅俊、全米小売業協会「国際賞」を受賞(21日)
- 4月 華糖ヨーカ堂、1号店の十里堡店(北京市朝阳区)オープン(28日)
- 1999年 2月 1999年2月期の連結営業収益3兆2670億円がダイエーを抜き小売業日本一に(イトーヨーカ堂)
- 5月 米国サウスランド社、社名を「7-Eleven, Inc.」に改称(1日)
- 7月 雅俊、研究支援の財団「ITOH Foundation U.S.A」を米国に設立
- 2000年 2月 (株)セブンドリーム・ドットコム設立(1日)
- 7月 7-Eleven, Inc.、ニューヨーク証券取引所に13年ぶり再上場(7日)
- 8月 (株)セブン・ミールサービス設立(7日)
- 11月 エバーサルデザインによる店づくり1号店となる本場店オープン(16日)(イトーヨーカ堂)
- 2月 セブン・イレブンジャパン、2001年2月期のチェーン全店売上高が2兆466億4000万円が、ダイエーを抜いて小売業トップに
- 3月 葛西店でインターネットスーパー「アイワイネット」をスタート(1日)(イトーヨーカ堂)
- 4月 (株)アイワイバンク銀行(現セブン銀行)設立(10日)
- 5月 アイワイバンク銀行、ATMサービス開始(15日)
- 7月 アイワイバンク銀行、ATM設置台数が1000台を突破(13日)
- 8月 セブン・イレブンジャパン、保存料・合成着色料(着色料のうち指定添加物)を使用しない、商品品を販売食への安全・安心の意識の高まりに応え、業界で初めて米飯調理パン惣菜調理麺にて実施
- 10月 (株)アイワイカードサービス(現セブンカードサービス)設立(31日)
- 11月 イトーヨーカードで初の女性店長誕生
- 3月 既成の売り方を脱する店舗運営の「環」として大手スーパーでは初の試みアイワイフーズ、日本農水産、ヨーク青果が合併し、アイワイフーズ(株)設立(1日)
- 2002年 3月
- 9月 イトーヨーカ堂、セブン・イレブンジャパン、ヨークベニールが東京証券取引所から「第1回株主重視企業」として表彰(14日)
- 10月 雅俊、イトーヨーカ堂 取締役相談役に就任
- 2月 介護制度、ボランティア休暇制度スタート(1日)
- 5月 雅俊、米国クレアモント大学院大学より、法学博士号を贈られる(15日)
- 初的女性役員誕生(27日)(イトーヨーカ堂)
- 7月 ヨークインジュテランズエージェンシー、IYグループ社員の各種団体保険業務スタート(1日)
- 11月 セブン・イレブンジャパン、創業20周年記念事業としてセブン・イレブンみどりの基金(現セブン・イレブン記念財団)設立(20日)
- 12月 米国サウスランド社、IYグループの再建のもとで通期で初めて黒字化
- 3月 (株)テルベ設立(1日)
- 伊藤謝恩育英財団を設立(15日)
- 雅俊、理事長に就任
- 奨学生を募集し、学費支援を行う
- 4月 雅俊、70歳。古希
- ノーマライゼーション推進モデル1号店の和光店(埼玉県和光市)をオープン(1日)(イトーヨーカ堂)
- 初めてとなるグループマーチャングッズ(MD)商品が発売(18日)
- 6月 発注端末機「GOT」導入開始(イトーヨーカ堂)
- 手元のGOT(グラフィックオーダーターミナル)上の情報を見ながら、売場で仮説に基づいた発注が可能に
- (株)芝バク出版(後セブン&アイ出版)設立(31日)
- 49店舗で元日営業を開始(イトーヨーカ堂)
- 翌年ヨークベニール、ヨークマートでも元日営業を開始
- 2月 雅俊、イトーヨーカードグループ名誉会長
- イトーヨーカ堂、セブン・イレブンジャパン、デニーズジャパン 取締役名誉会長に就任(27日)
- 中国に成都伊藤洋華堂有限公司(日本名:成都イトーヨーカ堂)設立(25日)
- 12月 中国に成都伊藤洋華堂有限公司(日本名:成都イトーヨーカ堂)設立(25日)
- 2月 セブン・イレブンジャパン、1997年2月期決算で小売業界初の経常利益1000億円突破
- デニーズ、年間来店客数1億人突破
- 9月 華糖ヨーカ堂有限公司設立(29日)
- 11月 成都イトーヨーカ堂、1号店の春熙店(中国四川省)オープン(21日)
- 1994年 3月 (株)テルベ設立(1日)
- 伊藤謝恩育英財団を設立(15日)
- 雅俊、理事長に就任
- 奨学生を募集し、学費支援を行う
- 4月 雅俊、70歳。古希
- ノーマライゼーション推進モデル1号店の和光店(埼玉県和光市)をオープン(1日)(イトーヨーカ堂)
- 初めてとなるグループマーチャングッズ(MD)商品が発売(18日)
- 6月 発注端末機「GOT」導入開始(イトーヨーカ堂)
- 手元のGOT(グラフィックオーダーターミナル)上の情報を見ながら、売場で仮説に基づいた発注が可能に
- (株)芝バク出版(後セブン&アイ出版)設立(31日)
- 49店舗で元日営業を開始(イトーヨーカ堂)
- 翌年ヨークベニール、ヨークマートでも元日営業を開始
- 2月 雅俊、イトーヨーカードグループ名誉会長
- イトーヨーカ堂、セブン・イレブンジャパン、デニーズジャパン 取締役名誉会長に就任(27日)
- 中国に成都伊藤洋華堂有限公司(日本名:成都イトーヨーカ堂)設立(25日)
- 12月 中国に成都伊藤洋華堂有限公司(日本名:成都イトーヨーカ堂)設立(25日)
- 2月 セブン・イレブンジャパン、1997年2月期決算で小売業界初の経常利益1000億円突破
- デニーズ、年間来店客数1億人突破
- 9月 華糖ヨーカ堂有限公司設立(29日)
- 11月 成都イトーヨーカ堂、1号店の春熙店(中国四川省)オープン(21日)



グループMDによる開発商品第1号の衣料用洗剤「シュート」と、グローバル開発商品の先駆となった「クラシック・セレクション・コーラ」(1994年)



北京に「華糖ヨーカ堂」1号店の十里堡店オープン(1998年)



ポイント機能とクレジット機能あわせ持つアイワイカード(2001年)



オリジナル商品から保存料・合成着色料の排除を実施(2001年)



流通業界初の銀行、(株)アイワイバンク銀行設立。5月よりATMサービスをスタート(2001年)

2009年5月／裁判員制度がスタート(21日) 9月／消費者庁が発足(1日)	2007年／食品小売業、外食産業における取り組みの促進を図る改正食品リサイクル法が成立、施行	2007年10月／郵政民営化(1日)	2006年9月／酒類販売への新規参入が完全自由化	2006年2月／厚生労働省、出生数が死亡数を下回り、人口動態統計開始以来初の人口自然減と発表(21日)	2005年2月／国際的に温室効果ガス排出量削減を規定した唯一の枠組み「京都議定書」発効(16日)	2004年12月／スマトラ島沖地震発生(26日)	2003年12月／米国で初のBSE感染牛発見。米国からの牛肉輸入を緊急停止	2003年12月／テレビの地上波デジタル放送が東京、大阪、名古屋の3大都市圏の一部でスタート(1日)	2002年5月／日韓共催FIFAワールドカップ開催(31日)	2002年5月／日本経済団体連合会発足(28日)
---	--	--------------------	--------------------------	---	--	--------------------------	---------------------------------------	--	--------------------------------	--------------------------

2005・2010

新・総合生活産業へ セブン&アイHLDGS.設立

2005年

- 3月 (株)モル・エスシー開発 (現セブン&アイ・クリエイション)設立(9日)
- 4月 (株)IYG生活デザイン研究所設立(1日)
- 衣料事業部と連携して、商品開発から販売までライフスタイルをとらえたトータルなマチャイデザインングの推進を目指す
- アイワイバンク銀行、ATMの設置台数が1万台突破(4日)
- 雅俊、7-Eleven, Inc. 再建の功績により、米国の「サン&スター・レガシー賞」を受賞(21日)
- 9月 (株)セブン&アイHLDGS.設立
雅俊、名誉会長就任(1日)

2006年

- 2月 セブン&アイHLDGS.、2006年2月期決算で営業利益が過去最高に
- 3月 セブン&アイHLDGS.初の合同入社式(9社1113名)(2日)
- セブン銀行、2006年3月期決算で経常利益が過去最高に
- 累積赤字を解消し初めて配当実施へ
- 6月 ミレニウムリテイリング(現そごう・西武)、株式交換方式によりセブン&アイHLDGS.の完全子会社化
- 9月 ヨークベニマル、株式交換によりセブン&アイHLDGS.の完全子会社に(1日)
- 11月 セブン銀行、ネット決済サービス開始(20日)
- 11月 (株)セブン&アイロードシステムズ設立(10日)
- 3月 デニーズジャパン、ファミール、ヨーク物産の3社を統合
- 3月 ミレニウムリテイリングが(株)ロフトを子会社化
- 4月 独自の電子マネー
- 5月 「nanaco(ナナコ)」導入開始
- 5月 グループ共通のプライベートブランド商品「セブンプレミアム」発売開始
- 7月 (株)赤ちゃん本舗を子会社化
- 7月 横浜国立大学で、「伊藤雅俊奨学金制度」が始まる
- 1月 (株)セブン&アイフィナンシャルグループ(現セブンフィナンシャルサービス)設立
- 4月 セブン・イレブン(中国)投資有限公司設立
- 7月 (株)セブン&アイネットメディア設立
- 8月 農業生産法人(株)セブンファーム富里設立
- 1月 (株)セブンスカルチャーネットワーク設立
- 8月 (株)そごう・西武設立
- 12月 ミレニウムリテイリング、そごう・西武百貨店を合併
- 12月 びあ(株)と業務資本提携

2003年

- 5月 「顔が見える野菜。」の販売を開始(イトーヨーカ堂)
- 11月 雅俊、伸子、結婚50年。金婚式
- 3月 アイワイバンク銀行、ATM設置台数が5000台を突破(24日)
- 4月 日通システム開発、浦和ビルディング、ワイアール開発の3社が合併し、(株)IYリアルエステート設立
- 5月 アイワイバンク銀行、日本郵政公社とのATM提携開始(19日)
- 5月 初めて自社株買いを実施(25日)(イトーヨーカ堂)
- 8月 米国NASDAQへの上場を廃止(30日)(イトーヨーカ堂)
- 8月 セブン・イレブン店舗、1万店達成(31日)
- 1月 セブン・イレブン北京有限会社を設立(2日)
- 1号店となる東直門店(中国北京市)を4月15日にオープン
- 3月 アイワイバンク銀行、2004年3月期決算で黒字化
- 5月 アイワイバンク銀行、北海道でATMサービス開始
- 全国でATM設置台数が8000台を突破(17日)
- 雅俊、取締役退任(27日)(イトーヨーカ堂)
- 米国クレアモント大学院大学のドラッカースクールに雅俊の名が加わる

2004年

- 1月 セブン・イレブン北京有限会社を設立(2日)
- 1号店となる東直門店(中国北京市)を4月15日にオープン
- 3月 アイワイバンク銀行、2004年3月期決算で黒字化
- 5月 アイワイバンク銀行、北海道でATMサービス開始
- 全国でATM設置台数が8000台を突破(17日)
- 雅俊、取締役退任(27日)(イトーヨーカ堂)
- 米国クレアモント大学院大学のドラッカースクールに雅俊の名が加わる



イトーヨーカ堂店舗



セブン&アイHLDGS.設立式



イトーヨーカ堂店舗



イトーヨーカ堂店舗



イトーヨーカ堂店舗

2021年／東京夏季オリンピック(7月23日)・パラリンピック(8月14日)開幕 2022年9月／英国エリザベス女王逝去(8日)	2020年7月／プラスチック製レジ袋の有料化がスタート(1日)	2020年1月／世界保健機関(WHO)が新型コロナウイルスに関する「国際的な緊急事態」を宣言(30日)	2020年1月／日米貿易協定が発効(1日)	2019年10月／消費税率が8%から10%へ。同時に消費税率の軽減税率制度を実施(1日)	2019年5月／皇太子徳仁親王殿下が天皇陛下に即位。元号を「令和」に改元(1日)	2017年7月／国連で核兵器禁止条約が採択(7日)(2021年1月22日発効)	2016年3月／北海道新幹線開業(26日)	2016年1月／マイナンバー制度が運用開始	2015年6月／選挙権年齢を「満18歳以上」にする改正公職選挙法が公布(2016年6月19日施行)	2014年12月／特定秘密保護法が施行(10日)	2011年3月／東日本大震災発生(11日)
---	---------------------------------	---	-----------------------	--	--	---	-----------------------	-----------------------	---	--------------------------	-----------------------

2011・

持続可能な未来へ 社会的な価値の創造

2011年

- 5月 セブン・イレブンジャパン、移動販売車「セブンあんしんお届け便」スタート
- 12月 セブン銀行、東京証券取引所第一部に上場
- 2012年
- 3月 グループの研修施設、伊藤研修センターが完成
- 故・伊藤せき(譲の妻)と家族、雅俊らが寄贈
- 4月 雅俊、88歳。米寿
- 東京大学に社会連携拠点、伊藤国際学術研究センターが完成
- 雅俊、伸子が寄贈
- 7月 セブン・イレブンで超小型電気自動車による「セブンらくらくお届け便」開始
- 2013年
- 1月 グループ報「セブン&アイ」創刊
- セブン・イレブン店舗に「SEVEN CAFE」販売開始
- 「2013年日経優秀製品サービス賞」
- 日本経済新聞賞において最優秀賞を受賞
- 7月 (株)ダイイチと業務資本提携
- 12月 (株)ニッセンホールディングスと業務資本提携
- イトーヨーカ堂が(株)天満屋ストアと資本提携、セブン&アイHLDGS.が
- (株)天満屋ストアおよび(株)天満屋と業務提携
- (株)パルス(現 Franchant)と業務資本提携
- 伊藤謝恩育英財団が公益財団法人となる
- 雅俊、90歳。卒寿
- 伊藤謝恩育英財団、創立20周年

2014年

- 4月 雅俊、90歳。卒寿
- 伊藤謝恩育英財団、創立20周年

2010年

- 2月 セブン・イレブン店舗でマルチコピー機による「住民票の写し」「印鑑登録証明書」発行の行政サービス開始
- 3月 タワレコード(株)に資本参加
- 一般財団法人セブン・イレブン記念財団を設立
- 「セブン・イレブンみどりの基金」の業務を移行
- 7月 農業生産法人(株)セブンファーム設立
- 譲の妻・伊藤せき、逝去(89歳)
- 8月 「セブンプレミアム」のワンランク上の商品群
- 9月 「セブンプレミアムゴールド」誕生
- 12月 セブン・イレブン成都有限公司設立

2010年

- 2月 セブン・イレブン店舗でマルチコピー機による「住民票の写し」「印鑑登録証明書」発行の行政サービス開始
- 3月 タワレコード(株)に資本参加
- 一般財団法人セブン・イレブン記念財団を設立
- 「セブン・イレブンみどりの基金」の業務を移行
- 7月 農業生産法人(株)セブンファーム設立
- 譲の妻・伊藤せき、逝去(89歳)
- 8月 「セブンプレミアム」のワンランク上の商品群
- 9月 「セブンプレミアムゴールド」誕生
- 12月 セブン・イレブン成都有限公司設立



イトーヨーカ堂店舗



イトーヨーカ堂店舗



イトーヨーカ堂店舗

「商いのところ」

東京・浅草に誕生した1店のお店から
世界に羽ばたく流通グループへ。

その精神的支柱と

経営理念の基本となっているのは

伊藤雅俊が常日頃から

語り続けてきた

「商いのところ」です。

どんなに時代が変わろうとも

変わらないもの、

そして変えてはいけないこと。

私たちの心に生き続ける

伊藤雅俊の言葉を

エピソードとともにお届けします。



商人の鑑である、母・ゆき。

初心忘るべからず。
それは創業の心を忘れるな、
ということでもあります。

『伊藤雅俊の商いのところ』P31(日本経済新聞社刊)

「お客様は来てくださらないもの」
「お取引先は売ってくださいさらないもの」
「銀行は貸してくださいさらないもの」

『伊藤雅俊の商いのところ』P14(日本経済新聞社刊)



2002年度経営方針説明会にて。

信用の担保は、お金や物でなく、
人間としての誠実さ、
真面目さ、
そして何よりも真摯であること

『伊藤雅俊の商いのところ』P15(日本経済新聞社刊)

「信頼と誠実」の心を忘れず

21歳で家業の洋品店「羊華堂」
に加わった伊藤雅俊。母・ゆきか
らは、「お客様やお取引先を大切に
し、誠実に接することで積み重ね
た信用が商売の基本」という姿勢
を、兄・譲からは、絶対に手抜き
をせず「曲がった道でも、真っす
ぐに歩け」という、商人の道、人
の道を教え込まれました。時代と
ともに小売業を取り巻く環境は大
きく変化しましたが、その中でも
一貫してきたのが、「信頼と誠実」
という創業の精神です。この精神
を大切に守り続けたことで、お客
様はもちろん、お取引先や創業の
仲間、従業員など多くの方々との
信頼関係が育まれ、心のこもった
商売を通じて、社会やお客様の求
める「豊かさ」を提供してしまし
た。

一番大切なのは信用であり、信
用の担保は、お金や物ではなく、
人間としての誠実さ、真面目さ、
そして何よりも真摯であること。
雅俊の言葉にはゆきと譲の教えが
生きていました。

いろいろな問題点を一番切実に感じているのは、
誰よりも現場の人たちですから、
現場の声をもって大切にしなければいけません

『商いの心をつなぐ』P195(セブン&アイ・ホールディングス刊)



「梅屋」関口寛快社長(右)と雅俊

会社にとって、
一番大切な財産は、
資産ではなく、
売上げでもなく、
実は人さまとの
関係

「商いの道 経営の原点を考える」
P217 (PHP文庫 / PHP研究所刊)

人は自分の意思や責任とは関係なく、時代や環境にもあそばれ、
地道な努力が報われるとは限りません。そんな人の世の不条理を見せつけられ、
それでも誠心誠意を尽くすところに、人間の素晴らしさがあります。

『伊藤雅俊の商いのこころ』P60(日本経済新聞社刊)



商人として大切なことを教えてくれた
譲(手前)。

兄の死と社長就任
1956年に社長だった譲の逝去にともない、経営を引き継ぐことになった雅俊。継承問題に揺れる中、雅俊に「あなたが投げ出したら羊華堂は潰れる。いろいろな言われるかもしれないが、一生、重荷を背負って生きる覚悟でやりなさい」と助言をくださったのが、当時、東海道一といわれる繁盛店であった百貨店「梅屋」の経営者であり、雅俊が大恩人と語っていた関口寛快氏でした。譲の死とそれに続く親族問題について雅俊は「この世の運命のはかなさを思い知らされると同時に、我がことのように心を砕いて力になってくださった他人の親切のありがたさを身に沁みて感じさせられるものでした」と言葉を遺しています。



雅俊がグループの幹部社員に直接経営方針を伝える経営方針説明会。

コンピュータが発達し、情報があふれる時代になっても、
判断するのは人間です。お客様を知り尽くした人間と
そうでない人間が読む情報は、
同じ情報でも違ってくるはずですよ。

『伊藤雅俊の商いのこころ』P246(日本経済新聞社刊)



千住店のオープニングセレモニーでのテープカットで、
ゆきに手を添える雅俊。

信用は一夜にして
できるものではなく、
毎日、こつこつと
積み上げることで、
自然についてくるものです。
飽きずに繰り返す、
一つ一つの積み上げが商売の
イロハであり、基本です。

『伊藤雅俊の商いのこころ』P24(日本経済新聞社刊)

母の精神を受け継いで

雅俊は、著書の中でゆきの姿を「すさまじいばかりの商人の業を見た」と表現しています。どんなに夫婦喧嘩をしても辛いことがあっても店先では常に笑顔でお客様と接する。その商売一筋で堅実な姿を目の当たりにして、信用は一夜にしてできるものではなく、毎日当たり前のことを当たり前に繰り返す大切さを肝に銘じたのです。

とりわけ大企業になった
ヨーカ堂は潰れないと思って
安心している人たちに、
どうやって自分で考え、
自分から
行動するようになって
もらうかが大事です。

『伊藤雅俊の商いのこころ』P143
(日本経済新聞社刊)



約1500人が参加した第1回経営方針説明会。



1989年、講演後の懇親会でドラッカー教授(中央)と歓談する雅俊。ドラッカー教授はセブン-イレブンのフランチャイズビジネスについて「大変偉大な社会革命」と評した。

企業の経営者として、一番うれしいことは、
「会社が大きくなりましたね、経営がうまくいっていますね」という
言葉ではありません。「お宅のお店の従業員の人は、
みんないいですね」と言っていただけでいいのです。
現場で毎日お客さまと接する、またはお取引先を回る従業員の
一人一人のことを褒められるのが、本当にうれしいのです。

『商いの道 経営の原点を考える』P166(PHP文庫/PHP研究所刊)

大きな企業というものは、
多様化する価値観を受け入れられるだけの
「幅」を持っていなければならぬ
「商いの心をつなぐ」
P 20 (セブン&アイホールディングス刊)

長い人生の節々で、
多くの方々のお世話になって、
今日のヨーカ堂と私がある
『伊藤雅俊の商いのこころ』P169(日本経済新聞社刊)



1969年、紅丸商事(現ヨークベニマル)との初の共同出店となった郡山店。

お客さまが、
財布のヒモをゆるめて、
汗水たらして蓄えたお金を
使って買ってくださった時、
そのありがたさに、
おのずと深々と
頭が垂れるのです。
『商いの道 経営の原点を考える』P143
(PHP文庫/PHP研究所刊)

雅俊は当時のイトーヨーカ堂グループの中でも、とりわけヨークベニマル・丸大とイトーヨーカ堂の信頼関係について「流通業界でもまれに見る成功例」だと感じていました。著書の中でも、「合併や買収を頭からは否定しませんが、企業は人なり、です。とりわけ小売業は人が命の商売ですから、何よりも人の気持ちが大変重要で、人との信頼関係を大切にしなければ、うまくいくものもいかなくなりません」と語っています。

グループ企業との深い絆



1967年、初めて食品売場を本格的に展開した曳舟店。開店後半年もたず固定客が目に見えて増えていった。

商売の難しいところは、
「見えているお客さま」に
満足していただくだけではなく、
「見えていないお客さま」のことも
想定しなければならない点

『商いの道 経営の原点を考える』P124(PHP文庫/PHP研究所刊)



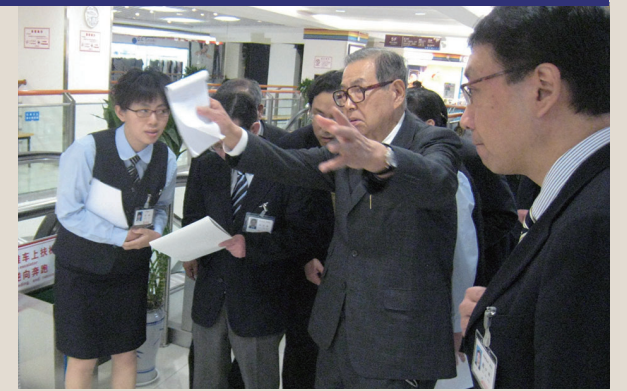
従業員と気さくに握手を交わす雅俊。

「伊藤雅俊の商いのこころ」P247(日本経済新聞社刊)

世の中がどんなに変化し、それを追ってヨーカ堂の商売がどんなに変わっても、変わらないものがあります。それは、一番大切なのは、やはり人間であるという、商売の基本です。

小売業の基本はできるだけ小さく、具体的に考えることです。一店一店、一人一人、一品一品をどれだけ丁寧にみることができるかが肝心で、その行き着くところが「単品管理」です。

「伊藤雅俊の商いのこころ」P246(日本経済新聞社刊)



単品管理による品揃えについて真剣に語る雅俊。



雅俊の卒寿と伊藤謝恩育英財団設立20周年を祝う席にて、握手を交わす雅俊と鈴木敏文。

商売に王道なし。ただ心あるのみ。

「商いの道 経営の原点を考える」P11(PHP文庫/PHP研究所刊)

「お蔭さま」の精神

「商いの道 経営の原点を考える」P47(PHP文庫/PHP研究所刊)



何事にも真摯で常に柔和な人柄は多くの人を魅了した。

「冥利を知る人間」

雅俊は、好きな言葉として「冥利」をあげています。人間は世の中に生かされており、多くの方々のおかげで商売ができる。すなわち今日の自分があるのは、自分一人の力ではないということ。「私があつた世で会いたいと思うのは、真摯で謙虚で、冥利を知る人間です」と語りました。

商いをしていく上での私の信条は、「感謝の心を絶対に忘れてはならない」ということです。

「商いの心くばり」P3(講談社刊)

感謝の心を忘れない

雅俊は著書『商いの心くばり』のまえがきに、次の信条を述べています。

「商いをしていく上での私の信条は、『感謝の心を絶対に忘れてはならない』ということ。感謝の心が無い商いは、決して長続きしないでしょう。いや、商いとしては、存立しえないといべきかもしれません。」



常に「感謝の心」を信条としていた雅俊は、お客様はもちろん、従業員からの信頼も厚かった。

意欲ある若者たちの「学び」を支援し、 伝え続けた「感謝」の心



学生一人ひとりに激励の言葉を贈り、握手を交わしていた雅俊。

若い人たちの
学びの機会を創り、
お世話になった方々に
報いたい

経営の道を歩みながら、未来を担う若い世代の育成にも注力した伊藤雅俊は、1994年、古希(70歳)を迎えたことを機に「伊藤謝恩育英財団」を設立しました。雅俊は「商人の道」を伝えてくれた母と兄、そして商売を支えてくださった諸先輩や従業員、お客様への感謝の気持ちを込めて、財団名に「謝恩」の二文字を冠しました。「自ら学びたいことがあるにもかかわらず、経済的な理由で苦学を強いられる若者を援助したい」。



雅俊がそう願った背景には、自らの結婚を遅らせてまで自身を大学に通わせてくれた兄・譲への深い感謝があります。学べること、おろりがたが身に染みていたからこそ、若い人たちの学びの機会を創ることで、お世話になった方々に報いたかったのです。伊藤謝恩育英財団は学問の分野や卒業後の進路などの制約は一切ありません。原則として、奨学金を返済する必要はありません。伊藤謝恩育英財団は若者の中で、21世紀を担う人として逆境にひるまず「自ら学ぶ」気概と行動力があり、かつ、温かい心で周囲を明るくし、皆から人望のある人を応援したいと考えます。その人たちがこの奨学金を勉学のために有効に活かし、その感謝の気持ちをさらに次の世代の若者に引き継いでくれることを願っています。

**「ご縁」を大切に、
厳しい指導で若者を育てる**

設立当初、奨学金の給付は雅俊の思いとは違った方向となりました。大学から推薦をされた学生に面接のみ行い、在学中の成績も進路先の報告も受けなかったため、



伊藤謝恩育英財団創立20周年記念式典で講演する雅俊。

学生は安易に多くの奨学金を得てしまい、自ら学ぶ意欲や感謝の気持ちを見失っていました。そこで、2003年度から支給基準を見直し、高校3年時に志望校を決めて合格したら奨学金を給付する形に変更しました。書類選考からすべて事務局で行い、常務理事を含め、選考委員5名が毎年100名以上の面接を行い、学部生40名、学部卒業生の中から大学院生5〜6名の奨学生を選考しています。毎年4月にはホテルで財団役員をお招きして授与式を行い、その

後、伊藤研修センターで1泊2日のオリエンテーション合宿を行います。9月には学生たちが自ら企画運営する研修会を1泊2日で実施。また、奨学金の給付後10日以内に必ず「手書き」の近況報告を添えて受領書を提出してもらい、それを事務局が丁寧に読み込んで成績表と照らし合わせ、心配がある奨学生は面接を行ってサポートします。また、書類に判を押すことやメールの書き方といった基礎的なマナーも細かく指導しています。その厳しさは、「きっと親御さん

伊藤謝恩育英財団とは



伊藤謝恩育英財団

財団の理念

- 教育とは、自ら学ぶこと
- 自己啓発の積み重ねがもたらす実りをいいます
- 助け合う気持ちを大切に
- 常に謝恩を心に刻もう
- 順境におごらず、逆境にひるまず
- 謙虚にして闊達な人づくりをめざします

お世話になった方々への感謝の気持ちを表すために、意欲ある若い人たちの育成に寄与したい

伊藤謝恩育英財団は、伊藤雅俊の発意により1994年に発足。学業に打ち込みたいと思っても、家庭の事情などによって勉学の機会を得られない若者に奨学金を給付しています。「幼少のころから母の後ろ姿に学び、母や兄と店を構えて以来、商売の基本、そして経営のよりどころとしてきたのは、『信頼』と『誠実』です。人生の節目にあたる古希を迎えるにあたり、これまでお世話になった多くの方々への感謝の気持ちを表すために、この財団を設立しました。そして、「自ら学ぶ」意欲を持つ若い人たちに奨学金を給付することによって、勉学の場や自己啓発の機会を提供し、有能な人材の育成に寄与したいと願っています。」(伊藤雅俊の言葉・財団HPより)

<https://www.ito-foundation.or.jp>

伊藤研修センターとは



グループが成長した歴史を学び、
「お蔭さま」の精神を忘れないでほしい

伊藤研修センターは、グループ従業員を育てる学びの場。創業理念の伝承と知識・技術の研鑽を目的に2012年に開設され、次世代を担う人材育成拠点、宿泊もできる教育施設としてグループ各社で活用されています。2020年にはリニューアルを実施し、オンライン研修などに対応する設備やレジなどの体験型展示を導入。グループの歴史を紹介する史料室もデジタル展示でさらにわかりやすく、商売の本質や小売業の意義に気づける場となっています。

〒222-0033 神奈川県横浜市港北区新横浜2-19-1
<https://www.7andi.com/company/trainingcenter.html>



トヨーカ堂の創業期をはじめ、グループの歴史、セブンイレブンの革新、グループシナジー、未来を考察する企画展の、5つの展示ゾーンで構成されている史料室では、時代を経ても揺らぐことのない思想、変化への対応と基本の徹底、挑戦の意義を肌で感じ、学ぶことができます。



技能室では調理や加工技術の研修も行っている。

シンポジウム、研修などに利用されているほか、カフェやレストラも日々賑わっています。
同年、グループ従業員のための「伊藤研修センター」も設立。雅俊は常々、会社が自分たちだけで大きくなったと思ったら大間違いであり、感謝の心を絶対に忘れてはならないと考えており、多くの方々にお世話になった経緯を知ってもらいたいとの思いから、研修設備とともにグループの歴史を紹介する史料室をつくりました。「お客様のおかげ」「お取引先様のおかげ」「働く従業員のおかげ」という「お蔭さま」の精神を、なんとし

ても後進に伝えたいかかったのです。設立には、譲の妻であるせきも多額の私財を投じました。会社の将来を担う人たちのための研修センターができること聞いてせきは涙を流して喜び、その直後に天寿を全うしました。
**若い世代へ支援を
行うことは、感謝の心を
次世代に伝えること**
お客様にはいつも笑顔の雅俊も、とりわけ従業員や家族にはとても厳しく指導していました。「何事も自分だけでできると思うな」「感謝の気持ちをなくすな」という思い

が強く、大切な人こそ激しく叱り、心底心配して、耳が痛いこともきちんと伝えていたのです。伊藤謝恩育英財団も今の時代では驚かれるほど厳しい指導方針ですが、後進の活躍を願うからこそ、これからは変わらぬ感謝の気持ちを持つことの大切さを若者たちに伝え続けます。
雅俊、伸子は、見返りを求めない人物でした。「自分ができていることは何でもしてさしあげなさい。でも、その人から何か返ってくることは期待してはいけない」と、家族によく話していたといいます。意欲ある若者たちの「学び」を支

援し続けた二人は、彼らから見返りを求めることなく、次世代のために役立つ人になってほしいと考えていました。現在、伊藤謝恩育英財団のOBは大学や財界、政治の分野でも活躍し、セブン&アイグループの従業員たちも日々努力を重ね、国内外問わずお客様の健康で豊かな生活を支えるために奮闘し続けています。
「感謝の気持ちで、世の中に役立つ仕事をするとだ」と語っていた雅俊の思いは、多くの若者に受け継がれ、さらに次の世代へと途切れることなく引き継がれています。



「新入生歓迎会」「レクリエーション」「研修会企画」とそれぞれの企画で、「上級生や下級生との縦のつながり」「同学年との横のつながり」「住んでいる地域、通っている大学が異なる斜めのつながり」を深め、長く続くご縁がつけられるよう、学生自身が考案し運営する企画を実施。

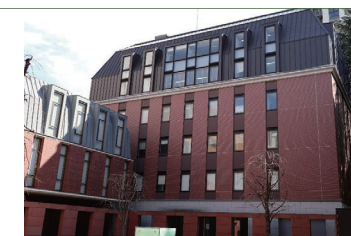
には必ず参加し、コロナ禍までは授与式も修了式もすべて自ら証書を手渡して、「がんばれよ」と声をかけながら握手を交わしていました。奨学生たちは「理事長が握手をしてくれたことがうれしかった！」と今も振り返っては喜んでおり、「がんばりなさい」「親御さんに感謝しなさい」と繰り返し伝えていたそのひと言は、若い人たちの胸にしっかりと刻み込まれています。
**社会に対する
感謝の気持ちと
従業員に伝えたい思い**

東京大学の赤門の隣に「伊藤国際学術研究センター」を寄贈したのは、雅俊が米寿（88歳）の年のことです。孫が卒業したご縁から、「東大に国際的な学術会議が開催できる大ホールを建ててもらえないか」というお話をいただき、妻・伸子とともに社会に対する感謝の気持ちを形にしました。
雅俊は「欧米のように100年後もビクともしない建物にしてほしい」と願い、長期的なメンテナンス費用まで考えて寄付を寄せています。地下の伊藤謝恩ホールは芸術作品のようで、立派なものができた喜びをあらわにしています。現在まで数多くの国際会議

よりも口うるさいと思いますよ」と事務局の方が苦笑するほど。未だある若者の成長を願い、あえてそのように接しているのです。
「ご縁」を大切に、「出会いを大切に思うからこそ、まわりの方への温かい思いやりにつながり、相手の立場やお客様の立場に立つて考えることにつながる」と、折に触れて話していた雅俊。その言葉通りに、伊藤謝恩育英財団では「同じ財団の奨学生になったのも

一つの縁」と考え、学生同士やOBはもちろん、有識者を招いての講演会や懇親会を定期開催してさまざまな交流の場を提供しています。今の学生はあまり人とのつながりを求めない傾向があります。卒業時には「こんなに楽しいとは思わなかった」「良い経験ができた」と感謝を伝えてくれることが多く、教育によって若い人たちが変わっていく姿が見られます。
雅俊も、財団の研修会や懇親会

東京大学 伊藤国際学術研究センターとは



グローバルな視点を持った
リーダー育成に寄与したい

伊藤国際学術研究センターは、伊藤雅俊と伸子夫人による東京大学への寄贈により、2012年4月に設立。大正時代に建てられた煉瓦造りの倉庫を組み込んだ優雅な佇まいの建物には最大500名対応の伊藤謝恩ホールのほか、レストランやギャラリーを擁し、グローバルな視野を持ったリーダー育成の施設、学究のための国際会議・種々学会の施設、レセプションやファカルティクラブの施設としての役割を担っています。

〒113-0033 東京都文京区本郷7-3-1
<https://www.u-tokyo.ac.jp/adm/iirc/ja/index.html>

伊藤雅俊を偲ぶ

伊藤雅俊名誉会長をよく知る方々より、ありし日の思い出とともに追悼のお言葉をいただきました。

イオン株式会社 名誉会長相談役 **岡田卓也氏**

小売業の近代化・産業化を目指し新興勢力スーパーが頭角を現したのは1960年代のことでした。我こそは覇者たらんと全国各地は群雄割拠となる中でも、伊藤さんとは会った瞬間に心が通じ合う気がしました。控えめで真つ正直な伊藤さんは良きライバルであると同時に唯一無二の友人となり、ジャスコ設立時には監査役をお引き受けいただくほどの仲でした。伊藤さんとの思い出は箱根ゼミ、アメリカの流通業視察など数えればきりがなく濃密な時間をともに過ごすことができました。本年1月、清水信次※さんのお別れの会でお会いしたのが最後となりました。その時の写真が私のデスクにあります。伊藤さんは、以前と変わらぬ温厚な微笑みを投げかけてくれます。伊藤さん、あなたがいなくなつて本当に寂しい。どうか安らかに眠りください。



※株式会社ライフコーポレーション創業者

株式会社KKRジャパン 会長 (元 野村證券株式会社 代表取締役副社長) **斉藤惇氏**

伊藤さんとのご縁はニューヨークでのファインダンスのお手伝いやIR活動に同行させていただくことから始まりました。「商売は理屈ではなく感性だよ」と言いながらも謙虚にアナリストらの意見を聞いておられたのには驚きを超えて凄さを感じました。来米時にはいつもダンボールにウナギのかば焼きや、のりにお茶、さらには子供たちのために駄菓子などを運んでくださいました。お礼を申し上げると「私だって昨日まで前垂れかけて店先に立っていたのだからね」とニコニコしておられた姿が目には浮かびます。時間さえあれば多くのスーパーマーケットを訪れて陳列されている商品を手で触りながら照明の当て方やバックミュージックなどまで調べあげておられた姿にはいつも頭が下がる思いでした。どうか安らかに眠りください。



※斉藤氏は写真左

「信頼と誠実」を 人生の指針に

ヨークベニマル会長 **大高善興**

2023年は、イトーヨーカ堂と当社が提携して50年になります。その間いつも伊藤名誉会長の「商いのこころ」が我々のもとにありました。「会社は大きくなると初心を忘れてしまう。常に感謝の心、お蔭さまの心を忘れず、基本を徹底せよ。現場に行き、実践実行の姿を従業員に伝えよ。試練や困難こそが会社を成長させるのだ」と教えてくださいました。多くの従業員と店舗が被災した東日本大震災という未曾有の危機に直面した時にも、毎日5時に電話をくれ、一人のお客様に誠実を尽くせば、未来はきっと明るいとお励まし続けてくれたのです。2カ月後、9割以上の店舗が再開できたことを報告した際、涙を流し喜んでくれた姿は忘れることができません。

また、商売の先達である伊藤名誉会長は、人生の師であり、父のような存在でもありました。時には個性の強い私たち兄弟4人を自宅に招いて叱咤激

励し、私の父母の墓参りを毎年欠かさず、「君を成長させて、ご両親に『よくやってくれたね』と言ってもらうのが生きがいだ」とおっしゃっていました。今頃、両親は、伊藤名誉会長に心からの感謝を伝えることと思います。私もいつの日か伊藤名誉会長に会った時に「ご苦労さん」と言ってもらえるよう、これからも「信頼と誠実」の教えを伝承し、実践に努め、謙虚に学んでいきたいと思っています。伊藤名誉会長との出会いがあって、今日のヨークベニマルがあります。ご冥福を心よりお祈りいたします。



信頼し、挑戦を後押しし てくれた伊藤名誉会長へ、 最大の感謝を

セブン&アイ・ホールディングス名誉顧問 **鈴木敏文**

伊藤名誉会長は、とても真面目なお人柄で、「信頼と誠実」の精神を大事にされてきました。誠実な商売と、厳しく公私のけじめをつけた伊藤名誉会長ならではの経営で、家業を企業へ、そして流通グループへと育成されました。顧みれば1980年代の業務改革、90年代の米国サウスランド社(現TEleven, Inc.)の再建支援など、納得すれば信頼して全部任せる、そういう判断をいただけたからこそ、私は積極的に進言や提案ができました。伊藤名誉会長の決断がなければ、今日のセブン・イレブン・ジャパンも当社グループもなかったでしょう。

私は、人生はすべてそれぞれの立場でその都度挑戦していくことが重要だと思っています。私が思い切った仕事と数々の挑戦ができたのは、伊藤名誉会長に、おおらかに包んでいただき、

そして背中を押していただいたからこそです。グループ変革の転機につながる大きな仕事を伊藤名誉会長のもとで進められたことは、私にとって大変幸運なことでした。伊藤名誉会長、長い間ありがとうございました。心より感謝を申し上げます。ご冥福をお祈りします。





世界に羽ばたく セブン&アイグループ

伊藤雅俊がまいた商売の種が大きく世界に広がり、
現在も成長し続けています。

世界19の国と地域

約 **85,000** 店舗

2023年2月末現在
(海外は2022年12月末現在)

連結従業員数^{※1}

167,248 人

2023年2月末現在

グループ売上^{※2}

178,426 兆 億円

2023年2月期実績



ヨーロッパ

デンマーク、ノルウェー、スウェーデン

409 店舗

アジア

中国、中国(台湾)、韓国、マレーシア、
インドネシア、フィリピン、シンガポール、
タイ、ベトナム、カンボジア、インド

45,683 店舗

オセアニア

オーストラリア

736 店舗

日本

約 **22,800** 店舗

総来客数(1日当たり)

世界

約 **5,990** 万人

日本

約 **2,220** 万人

北米

カナダ、アメリカ、メキシコ

15,400 店舗

※1 パートタイマー(月間163時間換算による月平均人員)を含む
※2 セブン・イレブン・ジャパン、セブン・イレブン・沖縄、7-Eleven, Inc. に
おける加盟店売上を含めた数値

事業会社一覧 2023年5月末現在

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
- (株)セブン・イレブン・沖縄
- (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

海外コンビニエンスストア事業

- 7-Eleven, Inc.
- 7-Eleven International LLC
- SEVEN-ELEVEN HAWAII, INC.
- 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
- セブン・イレブン成都有限公司
- セブン・イレブン天津商業有限公司

スーパーストア事業

- (株)イトーヨーカ堂
- (株)ヨークベニマル
- (株)ヨーク
- (株)シェルガーデン
- (株)サンエー
- (株)丸大
- アイワイフーズ(株)

- (株)Peace Deli
- (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
- 華糖ヨーカ堂有限公司
- (株)ダイイチ^{*}
- (株)天満屋ストア^{*}

金融関連事業

- (株)セブン銀行
- (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
- (株)バンク・ビジネスファクトリー
- (株)セブン・ペイメントサービス
- FCTI, Inc.

その他の事業

- (株)そごう・西武
- (株)池袋ショッピングパーク
- (株)ごっつお便
- (株)赤ちゃん本舗
- (株)ロフト
- (株)セブン&アイ・フードシステムズ
- (株)ニッセンホールディングス

- (株)Francfranc^{*}
- タワーレコード(株)^{*}
- (株)セブン&アイ・ネットメディア
- (株)セブカルチャーネットワーク
- (株)セブン&アイ・クリエイイトリンク
- (株)八ヶ岳高原ロッジ
- (株)テルベ(特例子会社)
- びあ(株)^{*}

※持分法適用関連会社