

強いブランドは、お客様に新たな感動を提供し続ける  
自己革新の連続から生まれる



※1 (株)セブン&アイ・フィナンシャルセンターは2005年9月1日に社名変更  
 ※2 (株)セブン&アイ生活デザイン研究所は2005年9月1日に社名変更  
 ※3 <エスバ>はイトーヨーカ堂の百貨店業態の店舗  
 (店舗数はイトーヨーカ堂の店舗数にも含まれています)

# 赤ちゃんの笑顔のために。 そして、お母さんの笑顔のために。



## 子

育てとは、甘い愛情ごっこではありません。手がかり睡眠時間すら削る重労働であり、不安で神経を張りつめた大変な日常でもあります。同時にそのなかでかけがえない喜びがあり、成長の輝きがあり、子供を育てるといふ幸福があるものなのです。

イトーヨーカドーが「マタニティ・育児相談室」を通じ、赤ちゃんとお母さんの身近な相談相手となつて、もう30年が経とうとしています。その間に受けたご相談は約711万件、ご利用いただいたお客様はのべ233万人に達します。赤ちゃんが生まれたのは嬉しいけれど、育児に自信が持てず、一人で悩むお母さんたちが少なくありません。年々子供の数が減る現在、核家族化の中で、話をきけるおばあちゃんも、近所の友人もない、そのうえ育児情報は氾濫して何を信じて良いかわからない。

相談員はいずれもプロの保健師さんや助産師さん。赤ちゃんの健康や離乳食のすすめ方などの育児相談はもちろん、育児不安、お母さんたちの悩みや心配ごと、嫁姑

問題にまで耳を傾け、認め、励まし、適切にアドバイスする事に心をくだいています。お母さんがリラックスして子育てできる環境をつくるのが赤ちゃんのより良い成長、ひいては幸福につながることを知っているからです。お医者様より気軽に相談でき、おばあちゃんより専門知識がある、そんな相談員がいる「マタニティ・育児相談室」は、お母さんたちの心のオアシスのような存在になっています。お買い物ついでに立ち寄り、毎月赤ちゃんの成長を確認して、安心と笑顔をもたらして帰られる方も多くいるのです。

4月と9月、長い休みの終わつたこのシーズンには、相談員のもとに「卒園しました」「引越先でも元気にしています」といった便りが多く届きます。成長した子供の顔を見せに連れてこられる方もいます。子宝と言いますが、相談員たちにとっては、それは本当に嬉しい宝物のような瞬間です。この小さな宝石、お母さんと子供たちのはじけるような笑顔のために、私たちは活動を続けています。

データで見るセブン&アイHLDGS.

### 2,400万

世界のセブン&アイHLDGS.の  
お店に1日に来店される  
お客様の数です。

日本のセブン-イレブン、イトーヨーカドーをはじめ、アメリカ、中国など世界18の国・地域で約30,000店を展開するセブン&アイHLDGS.の店舗には、毎日2,400万人のお客様が来店されています。その内、日本国内の店舗では1日に1,270万人のお客様をお迎えしています。セブン&アイHLDGS.は、世界中のどの店舗でも各地域に密着した生活拠点として、1人1人のお客様のニーズにお応えする店づくりに取り組んでいます。

## CONTENTS

- 小さな主人公 .....1  
赤ちゃんの笑顔のために。そして、お母さんの笑顔のために。
- 対談/旬の人 時の人 .....2  
強いブランドは、お客様に新たな感動を提供し続ける自己革新の連続から生まれる  
片平秀貴(丸の内ブランドフォーラム代表)  
鈴木敏文(セブン&アイHLDGS. 代表取締役会長)
- 特集 セブン&アイHLDGS.誕生 .....8
  - セブン&アイ・ホールディングスが誕生しました グローバルな「新・総合生活産業」を目指します .....8
  - ニーズ、マーケット、社会の変化に対応する 終わりのなき自己変革へ! .....10
  - 村田紀敏社長インタビュー .....13
  - History/ IYグループからセブン&アイHLDGS.へ .....14
  - シナジー効果を最大に!/システム統合 .....16
- 2006年2月期 第1四半期決算 .....19  
イトーヨーカドー/セブン-イレブン/ヨークベニマル/デニーズ
- セブン&アイHLDGS. いいモノ列伝 ③ .....20  
「キリン プラウマイスター」
- セブン&アイHLDGS. の中国戦略 .....22  
中国の流通を変える! 生活を変える! 大きな飛躍に向けて前進
- アイワイバンク銀行最前線 .....24  
10月11日、アイワイバンク銀行は、「セブン銀行」へ進化します
- News & Topics .....26
- なんでもQ&A .....29  
持株会社とは?

セブン&アイHLDGS. 四季報 2005 AUTUMN 通巻88号  
発行日 2005年9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)  
© 2005 (株)セブン&アイ・ホールディングス

●「マタニティ・育児相談室」は現在154店舗で、月2回~9回(店舗によって異なります)実施しています。

# 強いブランドは、お客様に新たな自己革新の連続から生まれる

ブランド価値を重視した経営、そして、お客様の立場に立ち、絶え間ないイノベーションによってお客様のニーズの変化と競争し続けることで強いブランドの確立を提言する片平秀貴氏をお迎えし、消費飽和の時代のブランド価値について示唆に富んだお話をうかがいました。

価な商品だけに限りません。たとえ百円の商品でも、ブランド価値を生み出すことは可能です。

**鈴木** ブランドについて、これまであまりきちっと考えられてこなかった背景には、経済が成長期にあったためではないかという気がします。経済が右肩上がり成長していた時代は、お客様も特にブランドを意識せず、とにかく今日の生活に間に合えば良いという意識で商品を選んでいただけです。しかし、昨今のように経済が成熟段階を迎え、消費が飽和状態になると、同じような商品だったらどれが自分をほんとうに満足させてくれるのか、ということが重要になります。私はよく言っているのですが、そのような成熟段階では、経済原則よりもお客様の心理の方が重要になります。そこにブランドの価値が重要性を増す背景があるように思います。

**片平** まったくおっしゃる通りです。経済成長期は、テレビが普及すると、今度はリモコン付きのテレビが開発され、リモコンがないより、リモコンのあるテレビが欲しくなる。そういう要求に答えて、いかに良いモノをつくるかが重要になるのですが、それはあくまでもモノのレベルで解決できる話です。そのような時代を背景にして発展してきた経済学では、企業の価値というのはモノをつくって売って利益を上げることだという考え方が根

強くありました。

しかし、いまはモノから得られる機能に加えて、モノをつくる人、売る人が自分たちのことをどれだけ考えてくれるのか、そのあたりが一つ重要なポイントで、お客様のなかでうれしさは生まれません。

優れたものをつくることに喜びを感じる職人の心と、お客様に満足してもらうことに喜びを見いだす商人(あきんど)の心、その両方を凝縮した心をもつ人、これを私は「職商人(しよく・あきんど)」と呼んでいるのですが、ブランドを生み出していくのは、その「職商人」だと考えています。

**売れ手がおお客様の立場に立ってお客様を掘り起こす時代**

**鈴木** 経済原則に照らして満足感を提供するという方が、尺度がはっきりとしていて対応が楽ですね。経済合理性で考えれば、同じような商品なら、安い方が良いのは当然なわけですから。しかし、いまのお客様は、逆に価格が高い方が、何か信頼感があるのではないかと考えて買っていく場合もあります。このような心理的な要素が、大きな働きをする時代になり、商売がたいへん難しいと感じています。

**片平** 成熟社会はお客様をうれしくさせることが難しい社会であることは間違いありません。

# な感動を提供し続ける



Guest

丸の内ブランドフォーラム代表

## 片平 秀貴

(かたひら・ほたか)  
1948年生まれ。1970年 国際基督教大学教養学部卒。東京大学大学院経済学研究科博士課程、大阪大学助手、同講師、助教授を経て83年 東京大学経済学部助教授、89年～04年3月 東京大学大学院経済学研究科教授。04年7月～05年3月 東京大学ものづくり経営研究センター特任教授。主要著書に『パワー・ブランドの本質』『ブランド・エンジニアリング』『超顧客主義：顧客を越えた経営者に学ぶ』など。

## 対談 旬の人 時の人

セブン&アイHLDGS.代表取締役会長

## 鈴木 敏文



**消費飽和の時代がブランドの重要性を増大させる**

**鈴木** 私どもは、9月1日にセブン&アイHLDGS.という持株会社を設立し、セブンをイレブン、イトーヨーカドー、デニーズは共にその事業会社となるという形で、新たなスタートを切りました。これからセブン&アイHLDGS.というブランドを確立し、お客様に信頼を寄せていただけるよう努めていかなければなりません。現在は、ブランドの持つ重要性がますます高まっています。セブン&アイHLDGS.設立は、ブランドについて改めて考え、自分たちの手でブランドをつくり上げていく、良い機会になると考えています。

片平さんは、お客様の立場に立ったブランド価値の確立について、実際の企業の取り組みの分析や提言などを積極的に進められていらっしゃいます。今日は、片平さんから、ブランド価値をどう考え、どう確立していったら良いかについて、おうかがいしたいと思います。

**片平** ブランドについては、これまで経済学や経営学の中でも、あまり正面から取り上げられず、多くの人がブランドと聞くと、漠然と高級ブランド品を思い浮かべて、そういうものだと誤解しているようです。しかし、ブランド価値は、何も高級時計や車のような高

ん。昨年、アメリカでデイズニーの取材をしたのですが、その経営陣が共通して言うのは、「自分たちは、世界中の老若男女が年齢、性別を超えて持っている『子供心』に働きかける。だから、政治、性、ドラッグ、暴力の4つは、理屈ではなくとにかく扱わない」ということです。そういう一貫した信念や哲学があるからこそ、ほんものの感動を生み、お客様にさらなる期待を持ってもらうことができるに違いありません。それは、コストがいくらで、こんな材料で……といった経済原則だけでモノをつくっているのとは違います。

**鈴木** もう一つ、消費が経済原則から心理の時代に変化して難しくなったのは、お客様にもどんな商品やサービスが欲しいか、具体的には分からないという点です。経済原則だけを考えれば良かった時代は、お客様に「この商品はいくらぐらいなら買っていただけますか？」といった質問をすれば、具体的な答え



店ではなく、あのお店で買おうとお客様に思っていたことが大切です。たとえば、車に乗っていて、おなががすいた時、ついセブンイレブンのあのオレンジと赤、グリーンのマークを探してしまうというのは、どうして起こるのか。基本は、小さな感銘、感激、感動の積み重ねなのだと思います。

比喩的にいえば、ある時、1つの商品を買って感銘を受けると、脳にセブンイレブンのマークのしわが刻まれるわけです。しかし、1度だけしわをつくれれば良いのではなく、つねに刻み続けられることが必要です。お客様がセブンイレブンのお店に行くたびに小さな驚きがあり、うれしいと感じると、今度は、「次に行った時も必ず、他にはない何かうれしいことがあるに違いない」と期待がふくらみます。そして、その期待に込めてもらえると、やっぱり、「さすが」という思いが生まれます。

が返ってきました。しかし、心理の時代は、「どうすれば満足できるか」と質問しても、お客様自身も答えられません。ですから、私たち売り手の側が、どうすればお客様が満足してくださるか、お客様の立場に立って自分たちで探っていくほかないわけです。

### 競争相手は競合会社ではなく 日々高くなっていくお客様のレベル

**片平** 私は、そのことを本にも書いたのですが、いまは競合(ライバル)に負けないようにするのはなく、お客様に負けないようにすることが必要な時代です。

**鈴木** 私も以前からずっと、他の店を見るなと社員に言い続けてきました。それは、他の店のモノマネをするという意味です。他の店を見て、何か良い点があると、どうしてもそれをマネしたくなるのが人情です。しかし、成長の途上でモノを普及させる必要がある段階までなら、マネをすることに価値はあっても、その段階を過ぎたら、モノマネではお客様は満足してくれません。独創性が加わらなるとお客様には認めてもらえません。

**片平** たとえばお菓子の玄人(くろうと)は、お菓子にとことんのめり込んでいて、素人が知らないおいしさを思い描き、素人の思いつかないようなお菓子のアイデアをいつも頭に思い浮かべている。そういう人がモノづくり

それが続くことで脳に刻まれたしわはますます深くなります。ブランドというのはそのように確立されていくのだと思います。

### 信念をもって、「ならでは」の商品を送り出し続ける

**鈴木** そのような感銘を生み出す原動力というのは何なのでしょうか。

**片平** それは一貫した信念や哲学であり、それをお客様にきちんと伝えていくことが大切なのではないかと思います。イギリスのセインズベリーという大手流通会社は、いま、国内的には目立ちませんが、ロンドンには根強いファンがいます。それは、モノが不足していた時代にも、一貫してアップミドルを対象とした商品の提供に努め、出店する場所もアップミドル層が中心となっている地域に限定してきました。また、そこで扱っている赤い箱の紅茶に代表されるように、単価の安い商品でも、どんな時代にも決して味や品質を落とさないようにしてきました。このように絶対に妥協することなく守っている自分たちの哲学が、いたるところに表れています。そして、そのようなストーリーが、広報などで、ことあるごとに発信され、お客様のマインドに働きかけています。

**鈴木** セブンイレブンでも、こだわりを持った独自のモノづくりを続けています。セブン

をしてくれないと、ほんとうの満足は提供できませんね。

かつてのアメリカ型の経営学では、競争戦略というところで、世界中からベストのモノを探してきて、まずそのマネをすることをよしとしていました。しかし、モノマネでは、元の水準以上のものは決して生まれません。お客様の方はどんどん新しい体験を取り入れながらベストの水準自体を高めている中で、それでは負けてしまいます。お客様と、商品やサービスを提供する側と、どちらが先に新しい勉強をして、次のベストのものを思いだしていくか、いまはそういう競争の時代です。

### 小さな感動の積み重ねが お客様に深い印象を刻みつける

**鈴木** 私は自分でセブンイレブンを立ち上げ、経営してきましたが、とくにセブンイレブンというブランドを育てよう意識してきたわけではありませんでした。ただ、お弁当やおにぎり、アイスクリームなど、セブンイレブンで扱う商品1つ1つについて、お客様に、「あの店で買おう」「あの店なら安心だ」と考えてもらえるような商品づくりに全力を注いできました。そういうこだわりの積み重ねが、結果としてセブンイレブンをブランドとして認めてもらえたような気がします。

**片平** おっしゃる通り、何かを買う時、他のイレブンが創業した当時は、一般にNB(ナショナルブランド)商品が最も良い商品と受け止められていて、お客様の憧れの的になっていました。スーパーはそれを他よりも安く提供することで人気を博して成長を遂げました。私がセブンイレブンを日本に導入すると言うと、そんな小さな店でNB商品をスーパーよりも安く売れるはずがないのだから、絶対に成功しないと言われました。しかし、私はNB商品をスーパーと競争して安く売ろうと考えていたわけではありません。NB商品に優る商品を、自分たちで開発して、セブンイレブンだけでしか手に入らないものを提供しようと考えたのです。その結果、セブンイレブンはいまも独自の自社開発商品に力を入れ続け、いまではセブンイレブンの売上げの52%が自社開発商品です。

**片平** そのような「ならでは」という商品づくりが、強いブランドの確立には不可欠です。強いブランドを育てている人たちが、共通して口癖のように言うのが、商品などの企画書を見る際、そこにある会社名を他の会社置き換えてもそれが成り立つてしまうようなことがないかどうかということです。たとえば、ホンダならホンダという名前をトヨタに置き換えても成り立つようなら、その車を開発しても時間のムダだというわけです。その会社でなければできないというアイデアでなければ

ば、お客様の驚きや感動は呼び起こせません。**鈴木** そのためには、つねに自分たち自身で自分たちのこれまでの取り組みを超えていくような、自己差別化が必要ですね。そうしたければ、お客様が感動するような新しいアイデアは生まれてきません。私たちは、そのような、いままでない新しい価値を生み出すことにチャレンジしています。

**片平** それはたいへん重要なことです。何か新しいアイデアが出てきたときに、そのリスクだけに目を向けて「Yes, but」と言いつつ、結局いままでの延長上のものに引き戻してしまふような議論をする人は、検討の場から出て行ってもらわないといけません。リーダーは新しいことにチャレンジしていく気概を社内につくっていくことが大切でしょう。お客様が跳び上がって喜ぶような無理難題を見つけて出して、社内での解決を求める、それがリーダーの役割です。イジメのための無理難題はいくらでもあるでしょうが(笑)、お客様が喜ぶような無理難題というのは意外と見つからないものです。

### 「こだわりや哲学を お客様に伝えることが重要」

**片平** セブン・イレブンで感心したのは、最近ではビールのチルド化です。そのような取り組みを定着させるのはたいへんだろうと思

は不可欠なのです。

**鈴木** その点では、私たちは接客や試食を通じて、きちんとお客様に商品のこだわりを伝えていくということを大切にしています。

従来、スーパーもコンビニエンスストアも、セルフサービスが当たり前だと考えられてきました。しかし、消費飽和の時代は、高度成長時代のように、お客様が今日は何を買おうと決めて来店されるのではなく、何か良い物はないかとお店に来て、気に入った商品があれば買っていく、いわば衝動買いの時代です。そういう時代には、接客、試食などはもとより、陳列の仕方、陳列量などあらゆる点で商品を目立たせ、お客様の購買意欲に働きかけることが必要です。ですから、いまは、スーパーでもコンビニエンスストアでも、接客サービスが基本なのです。

### 「株主の皆様、お客様に対する 役割分担を明確にする」

**片平** 私の経験では、強いブランドのお店や会社や工場に行くと、共通していることが2つあります。それは私のような外部の人間にも、そこで働く人たちがたいへん気持ちよくあいさつをしてくれること。そしてトイレがたいへんきれいだということです。これをブランドの強さと理屈で結びつけるのは難しいのですが、必ずこの2つの点が成り立って



って見ていましたが、それを成功させました。そういうチャレンジができるということは素晴らしいことです。

**鈴木** チルド化は、自分たちでトータルにコントロールチェーン(貫した低温物流体制)を確立しないとできません。ですから、たいへん苦勞した面もありますが、いったんそれを確立すると、ビールだけでなくいろいろな商品にもそれが使えます。ですから、そのチャレンジによって、お客様へのサービスのレベルを今後とも上げていくことが可能になります。私たちは、そういう視点で取り組んでいます。

**片平** それから、私は「凍頂烏龍茶」が大好きなのですが、いままでの烏龍茶しか知らなかった人たちにとっては、あれは1つの驚きでした。ただ、当初の印象では、あのような商品はかなり我慢して売っていかないと生き残れないのではないかと危惧していました。しかし、これも、しっかりと育てて、定着させているのでうれしい限りです。

ます。これをどう考えれば良いのか、鈴木さんにかがおうと思っていました。

**鈴木** それは、たいへん重要なことです。つい最近も私は、セブン・イレブンのオーナーさんが年に1度集まる「オーナー様懇親会」で、トイレをきれいにする必要性を話しました。いまや、かなりの家庭に洗浄機能がついたトイレが普及しています。それにもかかわらず、店のトイレが旧態依然としていたら、お客様はそれを気持ちよく利用できないはずですから、見直さなければならぬと思います。気持ちよくあいさつをする、あるいは売場もトイレも徹底してクリーンに保つといった商売の基本こそが、お客様のお店に対する評価を決定づけます。そして、その評価が評判となって周囲の人たちに伝わることで、お店のイメージもできあがっていくのではないのでしょうか。

**片平** そのようにお客様の気持ちになりきって基本的なことを徹底できるということが、



**鈴木** あの「凍頂烏龍茶」は、台湾のお茶畑まで担当者が入り込んで開発した商品です。緑茶にしても、メーカーさん、お茶の産地まで巻き込んで開発を進めるというのが、セブン・イレブンのマーケティングです。そのような中から、「玉露庵」のような、従来の緑茶飲料の常識を破った商品も生み出し、お客様の支持を得ています。

**片平** なるほど、ひじょうにこだわりをもったモノづくりを実践しているわけですね。ただ、そのようなこだわりのストーリーを知っているお客様は、意外と少ないのではないのでしょうか。いま、お客様が期待しているのは、「うちのお店はなぜこの商品を置いているのか」ということをきちんと伝えるストーリーです。この商品はこれだけの仕入れ原価だから百円で売るとこれだけの利益がある、という経済的な理由ではない、しっかりとした意味づけがあることが必要になっていきます。最近、セブン・イレブンのウェブサイトで、この商品はこういう理由で開発し、こういう人たちに支持されているというストーリーが、少しずつ紹介されるようになっていきますね。そのような話によって、お客様は商品の価値をはつきりと認識することができそうです。ただ良い商品を開発して棚に置いておくだけではなく、その裏にあるセブン・イレブンの思いもしっかり伝えていくことがブランドづくりに

強いブランドの基盤ですね。

**鈴木** 今回、持株会社と事業会社との役割分担を明確にして、サービスという点では、持株会社は主に株主の皆様を対象に、事業会社はお客様を対象に、それぞれが専念するようになりました。それによって、より基本を徹底して、それぞれの価値を高めていくと考えています。

**片平** 役割分担の明確化というのはたいへん重要なポイントです。従来の日本の会社では、ブランドを確立してこんなに利益を生んでいるという株主に訴えるべき価値と、1つ1つのブランドの素晴らしさというお客様に訴えるべき価値を、混同してしまふくらいがありました。お客様は、ブランドに価値を見いだしているのに、商品売る時に持株会社の方の名前をブランド名より強く打ち出して顧客の反発を受けた例もあります。私は一物一価をもじって、「一物一名」と言っているのですが、お客様に対しては、同じモノであればつねに1つの名前を打ち出して、ブランドを確立していくことが不可欠です。

**鈴木** まったく同感です。今日は、ブランドの確立について、さまざまな面からご説明いただき、これからセブン&アイHLDG.S.のブランド確立に向けて、たいへん参考になりました。お忙しい中、長時間どうもありがとうございました。

セブン&アイ・ホールディングスが誕生しました。  
グローバルな「新・総合生活産業」を目指します。



## 事業会社および関係会社合計70社

うち主な会社

### スーパーストア

(株)イトーヨーカ堂  
(株)丸大  
華糖ヨーカ堂  
成都イトーヨーカ堂



### コンビニエンスストア

(株)セブン-イレブン・ジャパン  
7-Eleven, Inc.  
SEVEN-ELEVEN (HAWAII), INC.  
セブン-イレブン北京  
(株)セブンドリーム・ドットコム  
(株)セブン・ミールサービス



### スーパーマーケット

(株)ヨークベニマル  
(株)ヨークマート  
(株)サンエー  
王府井ヨーカ堂



### レストラン

(株)デニーズジャパン  
(株)ファミール  
ヨーク物産(株)



### 百貨店

(株)ロビンソン百貨店



### 金融／保険

(株)アイワイバンク銀行  
(株)アイワイ・カード・サービス  
(株)SEキャピタル  
(株)ヨークインシュアランス  
(株)セブン&アイ・フィナンシャルセンター



### 専門店

(株)メリーアン  
(株)オッシュマンズ・ジャパン  
EXIL SA



### 情報／サービス／ 出版事業

(株)芝パーク出版  
(株)セブン&アイ 生活デザイン 研究所



### 製造加工業

アイワイフーズ(株)  
(株)テルベ(特例子会社)  
(株)ライフフーズ



### 警備／不動産業

(株)ヨーク警備  
(株)IVリアルエステート  
(株)モール・エスシー開発



各事業会社においては、事業の執行に専念することで、これまで以上にお客様に近づき、お客様のニーズに迅速に対応した、商品開発、売場づくり、サービスの提供に力を注いでいきます。質の高い、価値あるオリジナル商品の開発、新鮮で楽しさあふれる売場づくり、フレンドリーで丁寧な接客、クリーンで快適な店舗、誰もが安心して利用できる

●よりいっそうお客様に近づいた事業活動を推進

きるサービスの提供など、あらゆるものをお客様の立場に立つて考え、実践しながら、お客様との信頼関係をいっそう深めるよう努めます。また、マーチャンダイジング、物流、システムなど、統合によって大きな成果が生まれる分野では、さらに緊密な連携、共同化を進め、シナジー効果を高めます。

このように持株会社と事業会社の間で、管理・監督と事業の執行という役割分担を明確にすることで、事業構造全体の改革、各事業における日々の業務の改革を、よりスピーディーに実行していきます。

●セブン&アイHLDGS. 社名の由来

**【セブン】は、7つの主要な事業領域を表します**

- 1 コンビニエンスストア 2 スーパーストア 3 レストラン  
4 スーパーマーケット 5 百貨店 6 金融サービス 7 IT/サービス業

7つの主要な事業を中心に、専門店、製造加工業、出版、警備/不動産業など、幅広いサービス機能を持った、豊かで、快適な生活を支える「新・総合生活産業」の構築を目指します。

**【アイ】は、innovation(革新)のi(アイ)と「愛」を表します**




つねに新しいことにチャレンジし、終わることのないinnovation(革新)を続けることで、お客様に愛され、信頼される企業集団を目指します。

「変化への対応と基本の徹底」を掲げ、これまでもイトーヨーカドー、セブン-イレブン、デニーズをはじめとするグループが一丸となって、過去の経験にとらわれることなくお客様のニーズの変化をとらえ、マーケットの要請に応える新たな取り組みに挑戦してきました。今回のセブン&アイHLDGS.の設立は、ますます加速している変化に、よりスピーディーに対応し、事業、組織、シ

ステムなどあらゆる面の活性化を図り、お客様、お取引先、株主、地域社会の皆様にいっそう満足いただけるようにするものです。

具体的には、株式会社セブン&アイHLDGS.は、グループ70社を監督・統括する持株会社として、コーポレートガバナンスの強化とセブン&アイHLDGS.全体のシナジー効果の最大化を使命とし、つねにお客様のニーズやマーケット全体、グローバルな経

●シンボルマークカラーの意味

-  **Challenge(挑戦)**  
つねに上昇、挑戦を続けようとする朝日をイメージした色。
-  **Passion(情熱)**  
強い情熱、決意のシンボルである炎を表現した色。
-  **Oasis(自然)**  
オアシスの水辺に生きる生命のシンボルである緑を表現した色。

●事業構造の革新を進め、新規事業にも積極的に挑戦する



# ニーズ、マーケット、社会の変化に対応する 終わりになき 自己変革へ!

9月1日、セブン-イレブン、イトーヨーカドー、デニーズの3社は、持株会社セブン&アイHLDGS.を設立、3社は事業会社として新たにスタートを切りました。流通業を中心に、フードサービスや金融関連など70社にのぼる事業会社を擁するセブン&アイHLDGS.は、お客様のニーズ、マーケット、そして社会の変化に対応し、業務改革、事業構造の革新を不断に進め、終わることのない自己変革を続ける「新・総合生活産業」を目指していきます。

株式会社 **セブン&アイ** HLDGS.

会社概要

- 名称 株式会社セブン&アイ・ホールディングス(英文 Seven & I Holdings Co.,Ltd.)
- 代表取締役会長 最高経営責任者(CEO) 鈴木敏文
- 代表取締役社長 最高執行責任者(COO) 村田紀敏
- 設立日 2005年9月1日  
東証第一部上場
- 事業内容 コンビニエンスストア事業、スーパーストア事業およびレストラン事業を中核に百貨店事業、金融サービス事業およびIT/サービス業等を行う企業グループの企画、管理、運営(純粋持株会社)
- 資本金 500億円
- 所在地 〒102-8452 東京都千代田区二番町8番地8 TEL 03-6238-3000(代表)



●内外のシナジー効果を高める

これまでも、各事業会社はグループマーケティングをはじめ、共同できる分野で積極的に情報の共有化を図り、一体となった取り組みを進めてきました。しかし、組織やシステムの壁を完全に取り払うまでにはいたっていませんでした。今回、セブン&アイHLDGS.の誕生

で、各事業会社は同じ持株会社に属する事業会社という立場に立つことで、強いコーポレートガバナンスのもと、これまで以上に踏み込んだ共同事業の展開が可能になります。

またでにない新しい価値」をもつた商品、サービスを生み出すとともに、生産・物流の効率化などを実現します。さらに、セブン&アイHLDGS.が持つ拠点ネットワークや集客力を生かし、銀行サービス、カードサービスなどの金融サービス関連事業やITネットワークと流通サービス事業の融合をさらに進め、地域社会の中でよりいっそう重要な役割を果たす「生活インフラ」となることを目指してまいります。また、店舗システムをはじめ、これまで各社が独自に構築してきたシステムの統合も進めています。（システム統合については、本誌P16〜18でご紹介しています）

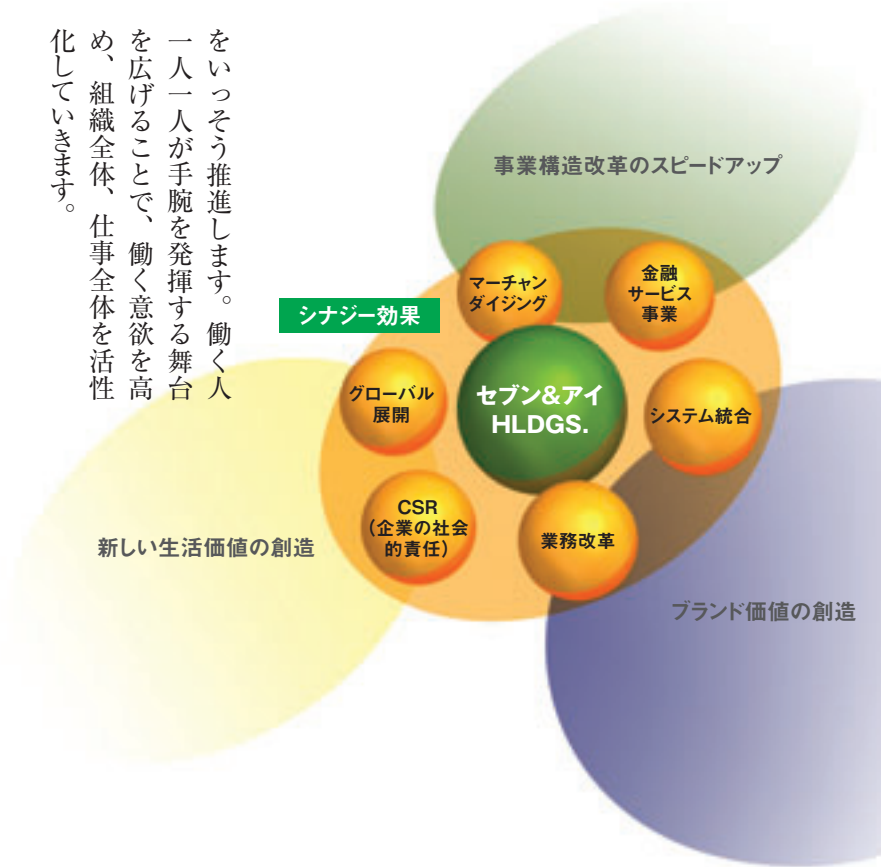
●人材が活躍する舞台を広げる

「新・総合生活産業」にとって、何よりも重要な経営資源は人材です。これまでも、各事業会社間の人材交流や人材公募などの取り組みを進めてきましたが、今

後は、セブン&アイHLDGS.が、一貫した視点で事業全体をプロデュースすることで、事業会社間の壁を取り払い、より柔軟に人材交流を進め、適材適所

既存の事業会社間だけにとどまりません。セブン&アイHLDGS.の下で各事業会社がベクトルを統合することで、優れた技術・ノウハウを有する外部の企業や専門家と、より踏み込んだ連携

を生みだし、商品、サービスの開発から店舗開発、新規事業の創出、育成にいたるまで、最適なチームを形成し、新しい可能性に積極的に挑戦する舞台をますます拡大していきます。



をいっそう推進します。働く人一人一人が手腕を発揮する舞台を広げることで、働く意欲を高め、組織全体、仕事全体を活性化していきます。

Interview

株主の立場に立って  
企業価値の最大化を図ることが使命



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

事業構造の刷新を通じ  
新しい価値を創造し続ける

今回、セブン&アイHLDGS.設立によって、事業全体の方向づけを行い、事業を管理・監督する持株会社と、個々の事業領域で日々の業務遂行に専念する事業会社という役割分担を明確にしました。セブン&アイHLDGS.は各事業会社の株主として、当社の株主の皆様と同じ立場に立って事業全体の見直しを不断に進めるとともに、マーケットの変化を捉え

て新しい事業を積極的に取り入れ、つねに企業価値の最大化に向けて事業構造の刷新を図っていくことが使命であると考えています。70年代には、スーパーストアの飛躍的な成長を背景に、イトーヨーカドーの上場、セブニーレブン、デニーズの創業、上場など、時代の変化に対応した新規事業の導入、展開が積極的に進められました。その後、消費構造が大きく変化し、またマーケット変化のスピードが加速していく中で、これまでのように1つの会社がそうしたトータルな事業構造の刷新を図りながら、日々の事業の執行に取り組む続けることが困難になったことは明らかです。セブン&アイHLDGS.は、事業構造の刷新に専念することで、時代の変化に先駆けた新規事業の育成や各事業

地域に根ざした事業の  
育成・強化が企業価値の源泉

いまの時代、地域社会の中でクチコミで広がるお客様の評価が、何よりも企業イメージを決定づけるとも言われています。地域に根ざした日々の事業活動のもつ重要性はますます高まっています。各事業会社が事業の執行に専念する今回の体制は、その点でも企業価値の最大化に直結するものと言えます。各事業会社は、新しい商品やサービスの開発・提供、お客様への対応といった日々の仕事に徹し、1つ1つの店舗が地域社会に根ざした「生活プラットフォーム」や「コミュニティプラザ」としての役割を強化していきます。

また、地域社会との結びつきを強めるうえで、既存事業の枠を超えた取り組みが必要です。たとえば、これまでもセブニーレブンの事業基盤を有効に活用して、日常生活に密着した銀行サービスの展開という新しいコンセプトを持ったアイワイバンク銀行を生み出し、セブニーレブンの各店舗にATMを設置して銀行サービス機能を付加することで、地域社会の生活インフラとしての機能をいっそう高めてきました。

このように既存の事業インフラを活用して新規事業を生み出し、それをさらに既存事業の刷新に結びつけることこそ、最も大切なシナジー効果であり、その取り組みをいっそう活発化させていくことがセブン&アイHLDGS.の重要な役割です。それによって、よりいっそう地域社会に根ざした新・総合生活産業を構築し、企業価値を高めてまいります。



1920年	伊藤雅俊名誉会長の叔父、吉川敏雄氏が台東区浅草に「羊華堂洋品店」を開業。
1945年	戦災のため、浅草から北千住へ移転。
1958年 4月	株式会社ヨーカ堂設立。
1965年 6月	社名を(株)伊藤ヨーカ堂に改称。
1971年 3月	社名を(株)イトーヨーカ堂に改称。
1972年 9月	イトーヨーカドー、東証第二部に上場。
1972年 11月	(株)ヨークフードサービスを設立し、直営レストラン「ファミリー」スタート。
1973年 3月	福島県のスーパーマーケット、紅丸商事と業務提携。10月に、紅丸商事は商号を(株)ヨークベニマルに変更。
1973年 5月	米国のレストラン・チェーン、デニーズ社とライセンス契約を結び、11月、(株)デニーズジャパンを設立。
1973年 7月	イトーヨーカドー、東証第一部に上場。
1973年 11月	ヨークセブンを設立し、米国のサウスランド社とライセンス契約を締結。
1975年 12月	スーパーマーケット、(株)ヨークマート設立。
1977年 3月	婦人服、洋品、雑貨等の専門店、(株)メリーアン設立。
1977年 10月	新潟県の百貨店、(株)丸大と業務提携。
1978年 1月	ヨークセブンを、(株)セブン-イレブン・ジャパンに改称。
1981年 8月	セブン-イレブン、東証第一部に上場。
1982年 2月	イトーヨーカドーに業務改革委員会、発足。
1982年 6月	スーパーマーケット、(株)サンエーと業務提携。
1984年 8月	ヨークベニマル、東証第一部へ上場。
1984年 10月	百貨店、(株)ロビンソン・ジャパン設立。
1984年 12月	スポーツ専門店、(株)オッシュマンズ・ジャパン設立。
1986年 8月	デニーズ、東証第一部に上場。
1988年 2月	イトーヨーカドー、売上高1兆円突破。
1990年 3月	冠生園、デイリーフーズが合併し、アイワイフーズ(株)を設立。
1991年 3月	1Yグループ、米国サウスランド社発行株式の89.98%を取得。
1994年 3月	障害者雇用拡大に向け、特例子会社(株)テルベを設立。
1995年 1月	出版社、(株)芝パーク出版を設立。10月に新女性誌「saita」を創刊。
1996年 12月	中国四川省成都市に、成都イトーヨーカ堂を設立。
1997年 9月	中国に合弁会社、華糖ヨーカ堂を設立。
1999年 5月	サウスランド社、社名を7-Eleven, Inc.に改称。
2000年 2月	セブン-イレブン、(株)セブンドリーム・ドットコムを設立。
2000年 7月	7-Eleven, Inc. ニューヨーク証券取引所に再上場。
2000年 8月	セブン-イレブン、(株)セブン・ミールサービスを設立。
2001年 4月	(株)アイワイバンク銀行を設立。
2001年 10月	(株)アイワイ・カード・サービスを設立。
2002年 3月	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)として新スタート。
2003年 5月	イトーヨーカドー、セブン-イレブン、デニーズで執行役員制度を導入。
2003年 8月	セブン-イレブン、国内1万店突破。
2004年 1月	セブン-イレブン北京を設立。4月に1号店開店。
2004年 11月	北京に王府井ヨーカ堂を設立。4月に1号店を設立。
2005年 3月	(株)モール・エスシー開発を設立。
2005年 4月	(株)1Y生活デザイン研究所を設立。
2005年 9月	持株会社(株)セブン&アイHLDGS. 設立。

## 業務改革

**業務改革委員会スタート (1982年)** イトーヨーカドーから始まった業務改革委員会は、現在、900回を超えている。セブン-イレブン、デニーズでも同様に実施。



**POS (販売時点情報管理) システムスタート (1982年)** 1品1品の販売実態・データ把握のために、セブン-イレブンがいち早く開発に着手。POSを初めてマーケティングに活用し、世界でも類を見ない情報システム網に発展させていった。



**入社式** 1977年から、各社合同での入社式に。春の風物詩としてマスコミからも注目。



**セブン-イレブン** おでんなど人気商品がモチーフになったデザイン。



**イトーヨーカドー** ハットが印象的だった制服は、モリ・ハナエのデザイン。

この制服、覚えていますか？

**デニーズ** 真っ赤なワンピースが印象的な制服は、いま見てもモダン。



## 各社の1号店

**1950年頃のイトーヨーカドー千住店**  
ここからセブン&アイHLDGS.への道のりがスタート。



**北京の華糖ヨーカドー十里堡店 (1998年4月開店)** いままでの中国にはないフレンドリーなあいさつや接客が大評判に。



**ロビンソン春日部店 (1985年11月開店)** 「贅沢な気分と手の届くお買物」をコンセプトに、地域に密着した初のデパート。



**デニーズ上大岡店 (1974年4月開店)** イトーヨーカドーの店内に誕生。アメリカンスタイルのレストランとして話題に。



**セブン-イレブン豊洲店 (1974年5月開店)** 雨の日の開店で、初めてのお買上げはサングラス。

## 時代を映すアレコレ



**イトーヨーカドー「ザ・セール」のCM (1989年)** 「あの動物は何?」と問合せが殺到。シェパードの子犬であるトイちゃんを主役にした「ザ・セール」のCMシリーズが人気に。



**セブン-イレブンの「ハンバーガー」CM (1983年)** 斎藤ゆう子を起用したCMが大ヒット。その後も「けいこさんのいなり寿司」などのCMが次々と大きな話題に。



ヒット商品やヒットCMもいっぱい

**ナタ・デ・ココ (1993年)** 世の中に大ブームを起こしたナタ・デ・ココはデニーズが火付け役。1日に200個を販売した店も。



**シュート、ミラー・アイスビール (1994年～)** グループマーチャンダイジング商品を、価値ある商品として、各社で積極的に展開。

## 事業拡大



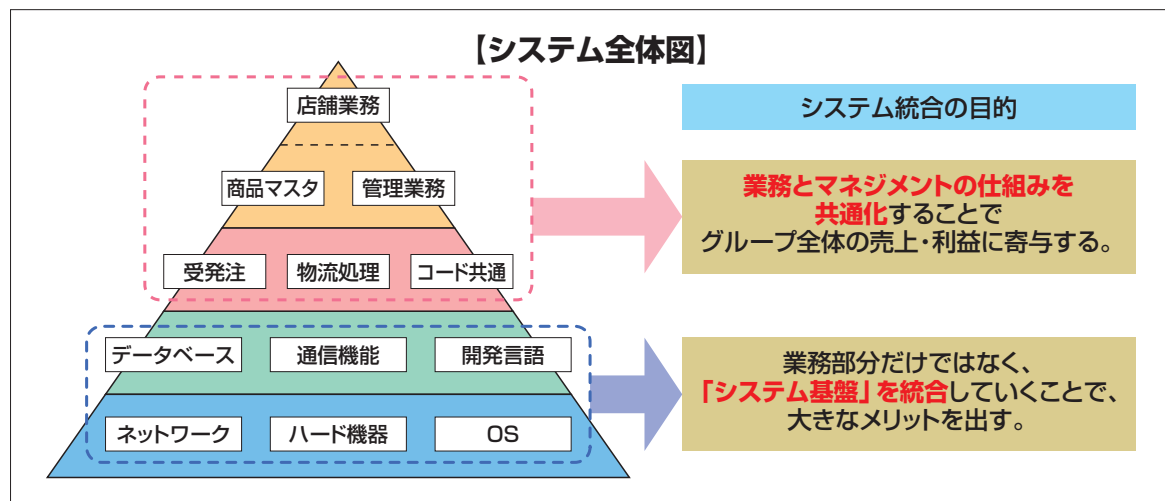
**サウスランド社との提携 (1973年11月)** アメリカでセブン-イレブンを展開するサウスランド社と提携しヨークセブン設立。その後、1991年にはサウスランド社の再建に参画し、2000年再上場を果たした。



**中国・華糖ヨーカ堂設立の調印 (1995年4月)** 中国政府からチェーン展開を公認された初の外資系小売業として、華糖ヨーカ堂をスタート。その後、北京にセブン-イレブン北京、王府井ヨーカ堂、成都に成都イトーヨーカ堂を展開。



**アイワイバンク銀行本店でのテープカット (2001年5月)** 身近な店で買物ついでに利用できるATM銀行として設立。異業種からの参入として話題になったアイワイバンク銀行も、3年目には黒字化に。



# シナジー効果を最大に! 商品開発・店舗オペレーション・管理業務を 情報システムの統合でバックアップ

セブン&アイHLDGS.は、設立目的のひとつとして、各事業会社間での「シナジー効果の最大化」を掲げています。これまでもYグループという一体感のもと、それぞれの業態にとらわれることなく、共同仕入れや商品の開発などを進めてきました。これをさらにセブン&アイHLDGS.として強化・発展させていくために、現在、各事業会社間のシステムを統合する取り組みが進められています。

**業務、マネジメントからシステム基盤まで  
すべてのシステムを統合**

システム統合を推進する「コーポレートグループシステム統合プロジェクト」は、2003年にスタートしました。その最大の目的は、システムを統合することで各事業会社相互のシナジー効果を高め、同時によりいっそうの業務の効率化をはかることにあります。

ひとつ口にシステムといっても、店舗での発注や売場管理などの「店舗系システム」、本部での「商品マスタ登録やマーチャライジング支援などの（本部系システム）」、本部と店舗間の情報共有や計画の検証を行う「情報系システム」といった営業業務に係わるシステムのほか、財務や人事などの「管理業務システム」まで、内容は多岐にわたります。これらすべてについて業務の進め方や、それと表裏一体であるシステムを支える通信機能やネットワーク、ハード機器などのシステム基盤までを含めた統合に取り組んでいます。これによって、シナジー効果の発揮と、各事業会社の業務の標準化、共通化、そして現場業務を支援する簡素化された統合システムをつくりあげ、ひいてはスケールメリットによるコスト削減にもつなげます。

セブン&アイHLDGS.の各社を網羅するには膨大な情報量に耐えるネットワークができます。入力した情報は即時反映され、情報交換や、在庫管理の適正化をタイムリーに行うことが可能です。

**現場の業務の精度をあげて  
単品管理のレベルを向上**

店舗業務のシステム統合において力を注いだのは、現場（売場）業務を担っているパート社員が使いやすいシステムであることです。誰でも使いこなせる簡素なものとし、習熟度もさまざまなパート社員が「仮説・発注・検証」という「単品管理」業務の流れをスムーズに行えるように、発注端末（GOT）を見やすく操作しやすいシンプルなシステムに構築しました。

また、販売支援に向けては「利益の出せる販売計画」をサポートする機能を強化しました。本部商品部が計画した重点商品、販促商品などと、店舗の地域商品や個店与件に合わせた計画が、即時にリンクして利益シミュレーションを実施。それを見ながらより効果的な販売計画に修正を行えるなど、本部と店舗がリアルタイムで情報交換できるようになります。

パソコンやGOTは、店内では無線LANで結ばれているので、検証データのチェックや発注作業はすべて売場に行ながら行うことができます。自店・他店の在庫照会も

必要となるため、すでに国内企業としては最大級となる光通信ファイバー網の構築も進めています。同時に、各事業会社ごとに開発してきたPOSレジや発注端末などのハード機器や商品分類などのコード体系も、順次統合を進めています。

**システム統合による  
マーチャライジング支援**

まず、商品情報をやりとりする上で不可欠なのが、商品分類や分類コード、コード体系の共通化です。各事業会社間やメーカー・取引先との間で同じ基準を持って情報共有、商品開発をしていくことは、グループマーチャライジング（MD）を飛躍的に進展させることとなります。

従来は各事業会社ごとにメーカーや取引先と交渉し、個別に取引条件を決めていたものが、各社集約しての取引に一本化され、スケールメリットを背景とした原価・仕入れ条件などの交渉が可能となります。また、コスト面のメリットにとどまらず、各社の強い分野を生かした質の高い商品の開発や、ルート一元化による開発プロセスの効率化など、グループMDをよりいっそう加速します。

こうした情報共有にはWeb（インターネット）ベースの仕組みを採用し、商品部担当者は出張先からでもいつでもアクセスすること

※商品マスタ登録……JANコード、取引先、原価、売価など、システムでコントロールするために必要な商品特定の基本情報を登録すること。



## 2006年2月期 第1四半期決算

### ヨークベニマル(連結)

	06年2月期第1四半期
営業収益	753億5百万円(105.0%)
営業利益	34億56百万円(95.5%)
経常利益	34億74百万円(95.9%)
四半期(当期)純利益	19億87百万円(98.1%)

「感動・創造・挑戦」をキーワードに「個店経営の確立」、「商品開発の強化」、「基本四原則の徹底」という基本方針に、新たに「技術革新」を加え、作業効率の改善や従業員一人一人の技術と能力の向上に取り組みました。

店舗展開では、新たなドミナンスの確立を目指し、4月に茨城県内1号店となる「赤塚店」をオープン。中国でのスーパーマーケット事業も進め、北京市に王府井ヨーク堂「勁松(じんそん)店」をオープンしました。

### デニーズ(非連結)

	06年2月期第1四半期
営業収益	240億78百万円(98.8%)
営業利益	7億69百万円(103.8%)
経常利益	7億89百万円(106.1%)
四半期(当期)純利益	4億80百万円(168.5%)

前期に引き続き「味の絶対的なおいしさの追求」、「健康と安心感のある料理」、「お待たせしない心をこめたサービス」に取り組みました。

積極的な個店販促とともに、「かつおのたたき」など旬の新素材を取り入れた春メニューの投入、従来より好評いただいているセットメニューなどが奏功し、継続して客単価が堅調に推移しています。

注:表中のパーセント表示は、対前年同四半期(前期)増減率を示しています。

### イトーヨーカドー(連結)

	06年2月期第1四半期
営業収益	9,114億55百万円(105.0%)
営業利益	574億43百万円(110.4%)
経常利益	575億79百万円(111.5%)
四半期(当期)純利益	181億34百万円(117.8%)

「変化への対応と基本の徹底」の方針のもと、今のお客様の視点に立った、新しい価値ある商品とサービスを迅速かつ適切に提供し続けることを目指してきました。

その結果、国内、海外ともにコンビニエンスストアやスーパーストア事業が着実に売上げを伸長。また、利益面でも、コンビニエンスストア事業および金融関連事業が引き続き好調に推移していることに加えて、スーパーストア事業の収益性が改善しています。

### セブン-イレブン(連結)

	06年2月期第1四半期
営業総収入	4,421億57百万円(360.4%)
営業利益	462億75百万円(110.2%)
経常利益	463億4百万円(107.4%)
四半期(当期)純利益	264億12百万円(109.3%)

顧客ニーズを捉えた商品の導入とともに、発注精度の向上、お客様のご要望にきめ細かくお応えするための接客・販売技術の向上に積極的に取り組みました。また、光通信回線を使用した新情報ネットワークの構築を5月に終了しました。

アイワイバンク銀行ATM設置店舗数は当第1四半期末で、国内総店舗数の約92%にあたる9,981店となりました。総店舗数は国内の1万859店舗に連結子会社が運営する5,875店舗を加えた1万6,734店舗となり、店舗網の一層の拡充を果たしました。

### 【統合システム構図】

システム基盤/物流・管理業務システムは、**全体で統合**し、  
営業業務(店舗・本部)システムは、**業態で統合**する。



売場で確認できるので、商品のお問い合わせにも、お客様をお待たせすることなくお答えできます。

**物流の効率を高め 新鮮な地場商品をスピーディに店頭へ**

物流システムに関しては、これまでは、各社がそれぞれに物流の中継基地であるセンターを持ち、たとえばイトーヨーカドーへ配送する商品はイトーヨーカドーのセンターへ集荷し、仕分けを行ってイトーヨーカドー店舗へ配送。ヨークベニマルの商品ならヨークベニマルのセンターを介して配送を行ってしました。システム統合では、各社で異なっている商品マスタ登録や発注の処理などを統一し、センターの機能を同一に。共同物流へ再編成していきます。

これにより、各店舗へは会社に関係なく最寄りのセンターから商品を配送し、物流の効率化を図ることで、配送の時間やコストが節約でき、調達力も増大。特に生鮮の地場商品の集荷・配送に関しては鮮度のよい商品を店頭で展開することができ、お客様にとっても大きなメリットとなります。

**管理業務システムの統合は 組織の改変も視野に**

財務、総務、人事、店舗開発などの管理業

務システムの統合については、管理機能や事務処理の集中化、効率化を目指します。

管理業務は各事業会社共通の部分が大きく、一括集中管理によるメリットが大きい領域です。今のように各社が管理部門を擁するのではなく、財務や人事などひとつの管理部門で全事業会社をカバーする体制も視野に入れて進めています。これによって大きくコストを削減できるのはもちろんのこと、人材を集中させることによる専門知識を活かしたサービスのレベルアップや、いっそうの業務の効率化、事務処理のスピードアップなど、現場への支援をさらに強化。決算処理のスピードアップにもつながります。

また、システムの統合にとどまらず、事業会社を横断した事務処理の集中、人材交流までも視野に入れた、業務そのものの統合へと進めていく予定です。

セブン&アイHLDGS.のスタートとともに、「システム統合プロジェクト」も新体制のもとでいよいよ本格展開へ。すでに6月からはレストランシステム、9月からは食品関連の店舗システムやハードウェアの統合がスタート。単なる情報共有やシステムの統合といった枠にとどまらず、最終的には組織の改編まで視野に入れたこのビッグプロジェクトのゴールは、2008年2月末が目標。セブン&アイHLDGS.のさらなる飛躍に向けて、総力を挙げて取り組んでいきます。

# いいモノ 列伝

## 3 「キリンブラウマイスター」 おいしいビールは、 ゆっくりにじっくりと楽しみたい。

ビールにも厳然としてTPOがある、と言ったら意外に思われるだろうか。暑い日、まず喉を湿らすにはドライ系のキレがあり、さっぱりとした飲み口のビールがいいだろう。一方、美味しい料理に向き合い、じっくり食事を楽しみたい時には、コクがあり味わい深いプレミアム系がふさわしい。

今回ご紹介する「キリンブラウマイスター」は、まさしく後者の代表的な長期熟成ビールだ。

時は中世、ドイツの産業を支えていたのは靴職人、石工職人など専門性の高い優秀な職人達であった。

た。そして彼らの中でも、特に技術に優れ、知識も深いほんの一握りの選ばれた者だけに「マイスター」の地位が与えられた。言わば職人の中の職人のみに許される称号であり、その名は現代においても絶対的な重みを有している。ブラウマイスターとは、ビールづくりに関する、あらゆる技術と知識を身につけ、さらに味や香りの微妙な差を判別できる才能を持った達人を指す。その名を冠したこのビールは勿論、ドイツの専門養成機関で「ブラウマイスター」の称号を許されたビール職人が醸造し

ている。そのプライドと志を注いで理想の味を求めたマイスターの一つの作品なのだ。

良質な麦芽を通常の1・5倍使い、米は厳選された上質を醸造米を選定。ビールの魂であるホップは贅沢に3種類使用。泡、しまり、味わいに加え、豊かな香りを生み出す「毬花ホップ」を手仕込みにするなど、こだわり抜いた。そして吟味した素材と長期熟成から生まれたのは、芳醇にしてしまりのある味わい。ドイツのビールの理想とされるバイター・トリンケン（決して飲み飽きない）を実現

現した飲み口だ。

もともとブラウマイスターはキリンの直営店など飲食店でしか飲めなかったプレミアムビール。こだわり抜いた味だけに品質管理の行き届きにくい量販店などでは販売してこなかったブランドだ。今回、一貫したチルド配送で、鮮度を保持できる流通システムとオペレーションに実績のあるセブン&アイHLDGS.の各社でのみ初の缶としての限定発売となった。食べ物がおいしい季節、お好みの料理に芳醇な味わいを合わせてみてはどうだろうか。

キリンブラウマイスター 350ml  
缶245円・500ml缶316円。セブン-イレブン、イトーヨーカドー、ヨークマート、ヨークベニマル、ロビンソン百貨店にて数量限定で発売中

マイスターの名を冠した、  
芳醇にしてしまりのある味わい。



# 中国の流通を変える！ 生活を変える！ 大きな飛躍に向けて前進

## ●華糖ヨーカ堂 合併の出資比率を引き上げ 新体制でスタート

2008年の北京オリンピックに向けて、中国は急激に変わりつつあります。その中であって、中国のセブン&アイHLDGS.各社は、つねに先を見据えた経営戦略と地域に密着した店づくりを進めています。

華糖ヨーカ堂は、中国のWTO加入3年を経て昨年12月に外資規制が撤廃されたのを受け、今年6月に合弁会社の出資比率を36・75%から51・75%に引き上げ、マジョリティーを獲得しました。今後は、イトーヨーカ堂側が主体的

に経営を進めることとなり、出店計画のスピードアップ、教育、運営において、さらにリーダーシップを発揮し、差別化できる店づくりを進めていきます。

また、4月14日(木)に出店した5号店の「西直門店」は、中国進出当初に1号店として開店を予定していた店でもあり、今年華糖ヨーカ堂にとって大きな節目となりました。年々競争が増えつつある北京において、個店ごとにお客様に合わせた店づくりとドミナント化、差別化商品の開発・育成、感動する商品と売場の展開、感激する接客・サービスを実践し、絶対的なロイヤルティの確立

を目指します。

## ●成都イトーヨーカ堂 つねに差別化を意識し 大幅増益を達成

一方、成都イトーヨーカ堂でも、中国有数の競争激化にある地域の中で価格競争に振り回される



●華糖ヨーカ堂 4月にオープンした5号店目の「西直門店」。イトーヨーカ堂側が経営の主導権をとることで、さらなる差別化を進めていきます。

●成都イトーヨーカ堂 「龍さんの桃」として産直の桃を打ち出し、大ヒット商品となりました。



大の広さになりました。両店ともに売場づくりでは、つねに新しさを追求し、各売場でチャレンジ商品を展開しています。食品では、4年の年月をかけて特定生産者を取り組んできた産直の桃が、1日平均1050個を販売する人気商品に成長しました。また、観光客の来店誘致のために、周辺ホテルやタクシーにチラシを配るなどの積極的な販促活動を実施し、成果をあげています。

## ●王府井ヨーカ堂 食生活を変える 食品スーパーとして挑戦

4月30日(土)にオープンした1号店の「勁松(じんそん)店」に続き、7月23日(土)には2号店となる「朝陽公園南路(ちやうようこうえんなんろ)店」がオープンしました。高級住宅地に立地し、グレードの高い商品を展開しています。ヨークベニマルのノウハウを活かした鮮度感あふれる食品売場は、新鮮で安心・安全な商品の品揃えを目指し、産直に力を入れています。鮮魚売場では、店内に水槽を置いて展開するなど、ダイナミックな演出でお客様の目をひきつけます。

## ●セブン・イレブン北京 本格的フランチャイズ展開を 目指して準備中

また、新しい食生活の提案として展開しているサラダや、出来たて惣菜、自家製ピザ、鰻おにぎりといったオリジナルの開発商品、パスタや高級オリーブオイルなどがお客様に人気です。確実に変わっていく北京のお客様の食生活を捉えつつ、今後も新しい提案を続けていきます。



●セブン・イレブン北京 これまでさまざまな立地で実験を重ね、インフラの整備を進めています。

セブン・イレブンは8月末で25店舗になりました。中国でもオリジナル商品による差別化が進んでいます。声かけ、試食などの積極的な販売で、真夏でもおでんを1日3000個以上売る店もあり、オリジナル商品を中心とするデザイン商品を中心に据えています。また、中国でのフランチャイズビジネスに着手するためには「中国国内で1年間以上営業している直営店が2店舗以上あること」という中国の規定を今年クリアしました。しかしながら、インフラの整備なくしてフランチャイズを開始しても、オーナーさんとの共存共栄、コンビニエンスストアの発展は望まれません。これまで、さまざまな立地でテストを行うとともに、コンピューターシステムの構築、差別化商品の開発や生産工場の整備、温度帯別配送、共同配送など、きめ細かいインフラの整備に力を注ぎ、土台を築いてきました。日本のシステムを中国のマーケットに合致するようにアレンジしながら、かねてより中国政府から要請のあった「流通の近代化・高度化、雇用の維持・創造の一助」の実現に向けて邁進しています。これらの準備を整えたいので、今期中にはいよいよ本格的にフランチャイズ方式による出店を進めていく予定です。

操作面では、紙幣を数える速度を現行機の約4倍にし、1時間あたりおよそ100名のお客様がご利用できるようにします。また、車椅子のお客様が簡単に操作できる高さのオートホンを設置したり、視覚障害者のための点字がイダックスを装着するなど、ユニバーサルデザインに配慮した仕様になっています。

一方、偽造カードやスキミング犯罪への対応策をいち早く打ち出すなど、安全面でも高い評価を得ている現行機のセキュリティレベルはそのまま維持し、さらに国際標準のセキュリティに対応できる装置を備えています。また、非接触型ICカード、携帯電話、生体認証など、将来の新サービスに対応可能な拡張性も確保しています。

そして、コンビニATMとしては日本で初めてセカンドディスプレイを搭載。提携情報や緊急告知、将来は広告などを瞬時にディスプレイで提供することが可能になり、サービス案内のペーパーレス化も実現しました。

今後もお客様のニーズに対応したサービスを充実させていきます。

# アイワイバンク 銀行

## 最前線

# 10月11日、 アイワイバンク銀行は、 セブン銀行へ進化します

社名変更を機にさらに安心・便利な銀行に

アイワイバンク銀行は、2001年5月の開業以来、つねにお客様の新しいニーズにお応えするため、満足度の高い最適なサービスの提供に努めてきました。そして24時間年中無休で営業しているセブンイレブン店舗を中心に、いつでも、どこでも、安心して使える「みんなのATM」の実現を図っています。



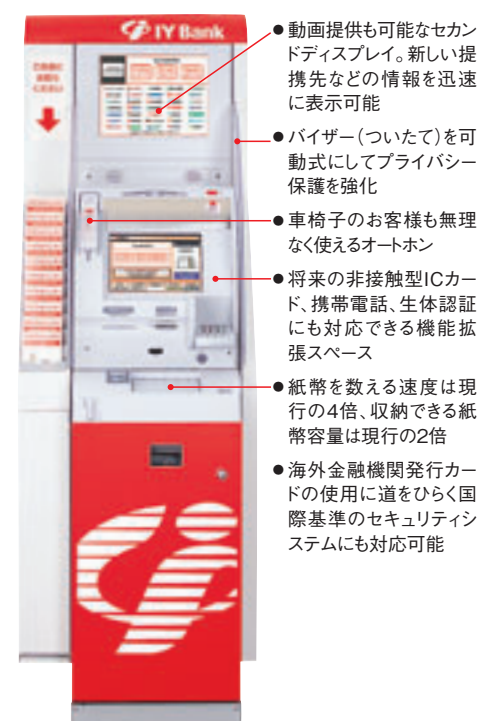
新しいシンボルマークとロゴタイプ

の事業の特徴や姿勢をより端的に表現し、さらに幅広いお客様に知っていただくために、10月11日から社名を、「株式会社セブン銀行 (Seven Bank Ltd.)」に変更します。

「セブン」という名称については、9月1日設立のグループ持株会社の名称が「セブン&アイ・ホールディングス」であること、またATM設置店がセブンイレブン中心であるということを踏まえ、そのシンボリックな語感に、だれにとっても分かりやすく、簡単、スピーディーなサービスの提供をめざす当社の姿勢を込めています。

この社名変更を「第二の創業」と捉え、お客様のニーズに引き続き銀行として、つねに進化できるように努力していきます。

新世代ATMは、いつでも、どこでも、だれでも、安心して使える「みんなのATM」をさらに進化させるための機能が充実!



- 動画提供も可能なセカンドディスプレイ。新しい提携先などの情報を迅速に表示可能
- バイザー(ついたて)を可動式にしてプライバシー保護を強化
- 車椅子のお客様も無理なく使えるオートホン
- 将来の非接触型ICカード、携帯電話、生体認証にも対応できる機能拡張スペース
- 紙幣を数える速度は現行の4倍、収納できる紙幣容量は現行の2倍
- 海外金融機関発行カードの使用に道を開く国際基準のセキュリティシステムにも対応可能

新世代ATM機への切り換えがスタート

サービス進化のひとつの象徴として、事業の核となっているATMについては、操作性・機能拡張性を大幅に強化した新世代ATMを導入していきます。すでに7月下旬から東京都内の約200店舗で試験導入を行っており、10月、11月には静岡県内、来年1月から3月には東京都内への設置を完了し、2009年をめどに全ATMの切り換えを完了する予定です。

## TOPICS

### 山梨県でATM展開を開始 続いて佐賀県でも今秋に

8月1日から山梨県でATMサービスがスタートし、ATMネットワークは26都道府県を結ぶかたちとなりました。開始したのは都留市、富士吉田市などのセブンイレブン28店舗。来年3月までに県内全域に拡大する予定です。また、佐賀県でも今秋からのサービスに向けて準備が進められています。

一方、提携金融機関も別表の通り着実に拡大しており、提携金融機関数は合計 500社を超えました。

### 直近および今後の提携予定 (2005年8月20日現在既公表)

東洋証券	2005年8月22日
クオークローン	2005年8月22日
佐賀銀行 (佐賀県)	2005年秋
JAバンク	2005年秋
JF マリンバンク	2005年秋
百五銀行 (三重県)	2006年2月頃
七十七銀行 (宮城県)	2006年3月頃
大光銀行 (新潟県)	2006年春

\* ( )は本店もしくは本社の所在地です。

### 初の有人店舗「みんなの銀行窓口。」 取次ぎサービス提携先拡大でますます便利に

千葉市のArio蘇我にオープンした初の有人店舗「みんなの銀行窓口。」では、提携銀行・証券会社の口座開設申込みや各種資料請求申込みなどの取次ぎサービスを行い「ここに来れば1ヵ所でさまざまな金融機関の情報が手に入る」と好評です。8月からは取次ぎサービスの提携先を拡大(銀行や証券会社など)しました。また、住宅ローンやマンション選びの相談セミナーなどを開催し、幅広い年齢のお客様が来店されています。

### 取次ぎサービス提携先 (8月1日現在)

千葉銀行	マネックス・ビーンズ証券
東京三菱銀行	トヨタファイナンシャルサービス証券
三井住友銀行	松井証券
UFJ銀行	楽天証券
りそな銀行	大和証券
香港上海銀行	丸三証券
シティバンク、エヌ・エイ	ジェシービー (JCB)
中央労働金庫	ジェイティービー (JTB)
野村證券	ANAセールス
日興コーディアル証券	三井物産
イー・トレード証券	

## 2005年度第1四半期 決算概要

	05年度第1四半期	04年度第1四半期
経常収益	14,819	10,519
経常利益	3,942	2,004
四半期純利益	2,333	2,001

単位: 百万円(単位未満は切り捨て表示)

◎アイワイバンク銀行の事業内容および業績を分かりやすく解説した『ディスクロージャー誌 2005』ができました。



◎決算の詳細およびディスクロージャー誌の掲載内容はホームページ (<http://www.iy-bank.co.jp/>) でご覧いただけます。



日銀記者クラブで社名変更を発表する安齋社長(6月30日)。

## イトーヨーカドー

### 第22回〈小さな童話〉大賞の表彰式を開催

イトーヨーカドーが協賛している第22回〈小さな童話〉大賞(毎日新聞社主催)が、7月15日(金)に発表されました。過去最高の5,407編の応募があり、イトーヨーカドー津田沼店で受付けた奥原弘美さんの「スイカのすい子」が大賞

に選ばれました。

同日、千代田区の如水会館で表彰式が行われ、井坂榮社長からもお祝いの言葉が贈られました。その後のパーティでは、受賞者と倭万智さんから選者の先生方が、楽しく語り合う姿が見受けられました。



5,407編の中から選ばれた受賞者の皆さん。中には史上最年少である5歳の受賞者もいて、なごやかな雰囲気の中で授賞式が行われました。

## イトーヨーカドー

### 盲導犬育成に約254万円の募金が集まりました

視覚障害者の目となって社会生活を支える盲導犬育成に協力するため、1991年より毎年実施している盲導犬育成募金。今年は、6月1日(水)から30日(木)まで、イトーヨーカドー、ロビンソン、ヨークマートの各店と本部で募金を実施しました。寄せられた募金は、総額253万9,977円。この募金は7月20日(水)、全国盲導犬施設連合会にお届けしました。



イトーヨーカドー苫小牧店での盲導犬キャンペーン。

## 伊藤名誉会長が「サン&スター・レガシー賞」を受賞



伊藤雅俊名誉会長を囲んで。左はセブン-イレブンのキーズ社長。

4月21日(木)、ダラス・インターコンチネンタルホテルにて、ダラス・フォートワース日米協会の授賞式が行われ、伊藤雅俊名誉会長が日米関係に大きく貢献した個人に授与される「サン&スター・レガシー賞」を受賞しました。日本人としては過去に中曽根元首相や小和田元国連大使が受賞しています。今回の受賞は1991~2003年のサウスランド社(現セブン-イレブン・インク)再建における功績が認められたもので、授賞式にはセブン-イレブン・インクのキーズ社長をはじめ日米協会会員企業のメンバーなど約300名が出席し、盛大に行われました。

## 社名変更のお知らせ

9月1日のセブン&アイHLDGS.設立に合わせ、下記の会社の社名が変更となります。  
実施日 9月1日

- IYG生活デザイン研究所 ▶ セブン&アイ生活デザイン研究所
- IYGフィナンシャルセンター ▶ セブン&アイ・フィナンシャルセンター

## セブン&アイ 2005年度千羊会総会を開催



5月18日(水)、セブン&アイHLDGS.各社のお取引先様で構成される千羊会の2005年度総会が、新高輪プリンスホテルで開催され、787社、約1,128名が参加しました。

千羊会食品部会会長の味の素・江頭邦雄社長のあいさつに続き、イトーヨーカドーやセブン-イレブンの商品開発、売場づくりの取り組みを紹介したビデオを上映。その後、鈴木敏文会長から、セブン&アイHLDGS.の設立に関する説明とともに、時代の変化に徹底して挑戦していくことの重要性が語られ、質を追求した商品開発、売場づくりへの協力を千羊会の皆さんにお願いしました。

## イトーヨーカドー

### 「2004年 サステナビリティ報告書」が最優秀賞を受賞

東洋経済新報社主催の「第8回環境報告書賞・サステナビリティ報告書賞」で、イトーヨーカドーは「サステナビリティ報告書」の最優秀賞を受賞しました。

これは「2004年 サステナビリティ報告書」において、経済・環境・社会の各面でバランスのいい情報開示を行っていることや、ステークホルダーとのコミュニケーションが高く評価されたものです。5月19日(木)、東京會館にて表彰式が行われました。

## セブン-イレブン

### 「高圧」受電方式で電力コスト削減へ

セブン-イレブンでは電力の自由化に対応し、受電方式を「低圧」から「高圧」へ切り替えることで電力料金削減の取り組みを進めています。「低圧」と「高圧」では料金価格差があり、とくに九州地区においてその差が大きいことから、九州地区700店舗において5月の下旬から切り替え、年間電力料金の約5%を削減。今後、九州地区で検証のうえ、順次他地区へ拡大していく予定です。

## ヨークベニマル

### 茨城県のスーパーカドヤを完全子会社化へ

ヨークベニマルは9月1日(木)、茨城県で17店舗を展開するスーパーカドヤを100%子会社化します。今期より茨城県への出店を開始してドミナントの確立が急務となる中、スーパーカドヤとの連携でドミナント化をスピードアップしていきます。また、商品政策や物流面でもスケールメリットを活かして経営の効率化が図れるなど、多くのシナジー効果が見込まれます。今後は両社で力を合わせて地域のお客様の満足度を追求し、企業価値を高めていきます。

# なんでもQ&A

このコーナーでは、皆さんから寄せられた「疑問」や「巷で話題」になっているトピックスについてお答えしていきます。

**Q 「持株会社」とは何をする会社なのでしょう。持株会社の設立によってどんなメリットがありますか？**

**A** 「持株会社」とは、他の会社の株式を持つことにより、その会社の事業活動の管理・監督を目的とする会社のことです。自らも事業を行いつつ株を保有する場合は「事業持株会社」、自らは事業活動をしないう場合は「純粋持株会社」といい、セブン&アイHLDGS.は後者にあたります。

持株会社の役割は、つねに司令塔としてその企業グループ全体の利益が最大となるように経営計画を立て、人材や資金を戦略的に各事業会社(子会社)に配分することです。一方、各事業会社は、持株会社の傘下で並列の関係となり、それぞれの事業に専念し、収益も個別に管理します。持株会社と事業会社がお互いの意思決定の範囲を明確化し、専念することで、スピーディで的確な経営が可能となります。また、不採算事業からの撤退や、採算性のある新規事業への参入、買収や合併なども容易となり、企業グループとしての経営効率が高まります。

持株会社は戦後、基幹産業への支配力や政治への影響力が過度に集中するのを避けるため、独占禁止法によって禁止されてきましたが、1997年の独禁法改正によって解禁されました。近年の国際的な企業競争の激化を背景に、産業の活性化、効率性の向上が強く求められたためです。近頃、とくに目につく機会が多い「○○ホールディングス」といった社名の会社は、制度改正を契機に発足した新しい持株会社なのです。

## 店舗オープン情報

### イトーヨーカドー三郷店

- 開店日:5月24日(火) ● 所在地:埼玉県三郷市天神2-22
- 店舗面積:28,400㎡、15,140㎡(自営) / 専門店51店舗 / ハートビル法認定店

衣料ではカジュアルウエアを中心に幅広い年代・ライフスタイルに合わせた商品を提案。住居では生活シーンに合わせた関連商品をコーディネート提案し、キッチン用品と食器は全社一番のスケールで展開。そして、食品は新鮮な野菜をはじめ銚子港や常盤地区の港から直送の鮮魚を品揃えして市場感覚の売場づくりをしています。



### ヨークベニマル坂東店

- 開店日:7月20日(水) ● 所在地:茨城県坂東市辺田1104-1
- 店舗面積:4,382㎡ / ハートビル法認定店

鮮魚売場では味・鮮度・品質の良い「生マグロ」をはじめ、地元でよく食べられている干物類や小魚を仕入れ、調理済み商品を充実させました。精肉では地域でよく食べられている豚肉をさまざまな用途に合わせて提供。青果では地元生産者との取り組みや地元市場の活用で、新鮮な野菜・果物を毎日提供し、ギフト・箱売り商品にも力を入れています。



### デニーズ西国分寺店

- 開店日:6月27日(月)
- 所在地:東京都国分寺市西元町3-6

### デニーズ巣鴨駅前店

- 開店日:8月4日(木)
- 所在地:東京都豊島区巣鴨元町3-10

## ヨークベニマル

### 国際交流事業で日本とカナダの学生がホームステイを体験

ヨークベニマル文化教育事業財団では、国際交流事業として毎年、福島県内の高校生を対象に「アメリカ・カナダ海外研修派遣事業」を実施しており、第19回目の今年も20名が海外のホームステイを経験しました。また、海外からの学生も招待しており、7月2日(土)から17日間、「第9回カナダ・マニトバ学生招待

交流事業」も行われました。招待した学生10名と引率者2名は、それぞれホームステイや学校生活を通して日本文化に触れました。

今年は財団設立20周年となり、7月17日(日)には、今回参加したカナダの学生と日本の高校生を招き記念の合同パーティが開催されました。



日本の高校で学生生活を体験するカナダの学生。

## デニーズ ちょっぴり贅沢気分を味わう 秋のおすすめメニュー

デニーズでは、季節ごとに味わいを変えたステーキが人気です。9月8日(木)から登場の「サーロインステーキ朴葉の味噌仕立て」は、秋の野菜といっしょに香ばしく焼き上げられた味噌が肉のうまみを引き立て、ご飯もすすむ逸品です。

デザートは、一つ一つ素材にこだわった「3種のプチチョコガトー」がおすすめ。ジャスミンのように香り高い「エクアドル」、ナッツフレーバーの「ベネズエラ」、口どけとほどよい酸味が魅力の「ガーナ」の3種のカカオの特徴を活かした大人のデザートです。



「サーロインステーキ朴葉の味噌仕立て」ごはんつき 1,480円

## Books 本の紹介



### ひらがなで考える商い 上・下

伊藤雅俊著  
日経BP社 各1,260円

伊藤雅俊名誉会長が商人として生きてきた60年間を通じて、学び、実践してきた「商いへの心がまえ」が語られています。商売への熱い思いは、次世代へ託すメッセージでもあります。

イトーヨーカドーの草創期から現在まで、育まれてきた理念や社風の成り立ちが、ここにあります。いま、改めて見直したい商売の原点です。



### なぜ売れないのか なぜ売れるのか

講談社 1,575円

1993年から現在まで、IYグループ「四季報」で掲載した、鈴木敏文会長と各界の著名人による対談集です。データや経験に頼らず、つねに変化する現在に合わせて「仮説・検証」を繰り返すことの大切さが、さまざまな分野の方との対談を通じて、より明確になっています。年末には、第2弾も予定されています。



### 鈴木敏文 考える原則

緒方知行編著  
日本経済新聞社 700円

2003年秋出版の『商売の原点』『商売の創造』に引き続き、1,300回以上にもなるセブン-イレブンのFC会議から、仕事に対する考え方・進め方に焦点を当てて編纂したものです。仮説・実行・検証を進めるうえで最も大切な、「自ら考えることのできる能力」を育てるための、示唆に富んだ一冊です。