

# 四季報

AUTUMN 2006  
VOL.92

「お客様のご満足」を原点に据えた経営改革  
～現場の1人1人が主役になって、サービス革新を進める～



\* (株)エス・ウィルは2006年6月20日に設立

# 地域社会の一員として 心を合わせて街をキレイに。



## 私

私たちは暮らしに役立つモノやサービスの流通を通して、つねに地域社会の一員として、お客様と関わっていきたくて願っています。お客様1人1人が発している「こんな商品やサービスがあつたらいいな」という無言のメッセージをとらえ、店頭でお応えしていくことだけでなく、時には販売活動を離れたところでも、地域のお客様と気持ちを通い合うことで、大きな喜びを感じています。

1998年、長野県のセブン・イレブンのオーナーさんから「みんなで一斉清掃をしよう」という呼びかけが湧きあがりました。販売した商品の空き容器やレジシート、レジ袋、たばこの吸殻などのポイ捨てを気にかけて、これまでも自主的に周辺地域を清掃していた店が集まって、7月11日の「セブン・イレブンデー」に、長野県下の店や本部の社員が参加し、初の一斉清掃が実施されました。翌99年からは「全国一斉清掃の日」を年2回設け、セブン・イレブンチェーン全体の取り組みに拡大。各地で店舗の近隣、駅、公園、河川敷、砂浜などの清掃が行われてきました。

活動はその後も続けられ、2006年6月25日の日曜日、15回目を迎えた「全国一斉清掃」は、セブン&アイHLDGS.のグループ全体の取り組みとなりました。セブン・イレブンをはじめ、イトーヨーカドー、ヨークベニマル、デニーズ、ヨークマートほか、1万462の店舗・事業所から約3万2000人の仲間が参加し、まさに全国的な一斉清掃が実現したのです。収集されたゴミは70トンを超えました。

しかし、成果はそれだけではありません。「道ゆく人に『ごころうさまで』と声をかけられ、喜ばれていることが伝わってきた」「お客様が清掃に参加してくれて、とても感激した」など、地域の方々のふれあいがたくさん生まれてきています。なかには、計画段階から地元や環境NPOと連携して活動したところもあります。夫婦や子ども連れで参加する姿もあり、微笑ましい光景も繰り広げられました。

地域の皆さんと気持ちを一つにして、私たちはこれからも、ますます力強い活動を続けていきます。

## CONTENTS

- 小さな主人公 ..... 1  
地域社会の一員として心を合わせて街をキレイに。
- 対談/旬の人 時の人 ..... 2  
「お客様のご満足」を原点に据えた経営改革  
～現場の1人1人が主役になって、サービス革新を進める～  
星野佳路（星野リゾート代表取締役社長）  
鈴木敏文（セブン&アイHLDGS. 代表取締役会長）
- セブン&アイ HLDGS. いいモノ列伝 ⑦ ..... 8  
セブン&アイHLDGS. 「極上のひとくち」
- 特集・グループシナジーの追求 ..... 10  
システムから商品開発まで  
流通ビジネスの革新を目指して  
グループシナジーを拡げています
- 決算報告 ..... 20  
2007年2月期 第1四半期決算
- セブン銀行最前線 ..... 22  
より安心・安全、そして便利に  
銀行の新しいご利用スタイルを提供します
- ミレニアムリテイリングの店舗構造改善 ..... 24  
「楽しくなければ百貨店ではない」  
ミレニアムリテイリングの新しい百貨店づくり
- セブン&アイ HLDGS. の中国戦略 ..... 25  
変化の時代に挑戦！  
感動・感激・感謝のある店づくり
- News & Topics ..... 26

### データで見るセブン & アイ HLDGS.

## 2億4,740万

セブン-イレブンが  
ペーパーレス化により実現した  
年間で使用する帳票類の  
削減枚数です。

セブン-イレブンでは昨年10月に「店舗会計システム」の再構築を行い、全国1万1,000店舗で使用していた会計帳票や仕入・返品伝票などを廃止し、電子帳票に切り替えました。その結果、年間で2億4,740万枚の帳票が削減。積み上げると、富士山の10.4倍にもなります。つねに最新のシステムを開発し続けているセブン-イレブン。5月から導入を始めた「第6次総合情報システム」では、さらに将来を見据えた、最先端のシステムを構築しています。  
(P16～19参照)

# 「お客様のご満足」を原点に ～現場の1人1人が主役になって、

バブル崩壊後、危機に瀕した幾多のリゾートを再生させ、いま注目を集める星野リゾート社長の星野氏を迎え、「顧客志向」「プル戦略」「現場従業員の経営感覚」などをキーワードにお話をうかがい、いま、求められる「競争力を持ったサービス事業」の構築について有意義な意見交換となりました。

星野 旅館の場合も、旅館に入ってからサービスの質の高さでは、日本の方が確実に優れています。ただ、アメリカのホテル業に見習うべき点もあります。それは予約獲得の仕組みです。ホリデイ・インなどは予約センターがあり、そこが予約獲得に専念しているのに対して、予約獲得のスキルも高く、また、顧客情報をデータベース化したり、業務を標準化し

経験や勘ではなく、  
情報を活用した「科学的経営」へ

鈴木 私がセブン・イレブンを日本で始めたのも、日本の中小小売店の経営を近代化するというのが大きな目的でした。その頃はスーパーの成長期で、各地にスーパーが店舗を展開していく中で、地元の中小小売店からは「スーパーが進出したので商売が不振に陥った」と言われるようになり、反対運動が起こったりしました。私から見ると、中小小売店不振の最大の原因は、スーパーとの競合ではなく、

# 据えた経営改革 サービス革新を進める～



Guest

星野リゾート  
代表取締役社長

## 星野 佳路

(ほしの・よしはる)  
1960年、長野県生まれ。1983年、慶應義塾大学経済学部卒業。1986年、コーネル大学ホテル経営大学院修士課程修了後、日本航空開発(現JALホテルズ)入社。1988年、星野リゾート副社長就任。1989年、星野リゾートを退社し、シティバンク入行。1991年、星野リゾート社長に就任し現在に至る。この間、リゾナーレ、アルツ磐梯リゾート、アルファリゾート・トマム等の再建を手がけ、現在ゴールドマン・サックス証券との共同出資により、温泉旅館再生支援事業を推進。

### 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



鈴木 恵まれた観光インフラを活かすには  
旅館経営の効率化が不可欠

鈴木 今回は、軽井沢の星野リゾートの社長であり、数多くのリゾート再生でも成功を収めている星野さんをお迎えしました。日本では1980年代末のバブル期に多くの企業がリゾート開発に参入し、その後バブルが崩壊する中で各地のリゾート事業も不振に陥りました。そのような中で、リゾートの再建に成功されたのは、革新的な経営に取り組んでこられた結果だと思えます。今日は、その経営革新のポイントなどをうかがいたいと思います。

星野さんがリゾート事業に取り組まれたきっかけは何だったのですか。

星野 私の実家がもともと軽井沢でホテル業を営んでおり、その家業を継いだことがきっかけです。それが1988年のことで、ちょうどバブル期で大手資本が相次いでリゾート事業に参入していました。当時の私たちは、大手資本との競争の中でいかに事業を成長させていくかということに専念していました。その後、うまくいかなかったバブル期に開発された各地のリゾート事業から、いくつかの再生の依頼がくるようになり、現在では12件のリゾート事業再生に取り組んでいます。

鈴木 以前、日本経団連でも国内の観光事業を強化しなければならないという話をして

いました。最近はいまぶ事情も変わってきていると思われませんが、国際的に見て日本の観光事業というのは遅れているのでしょうか。

星野 日本文化は世界的にも知名度が高く、また安全性の面や交通の利便さなど、世界的に見ればたいへん高い水準にあります。ところが、海外から日本に来る観光客は年間600万人です。観光大国と言われるスペイン、イタリア、フランス、中国、アメリカなどは年間3000万人、6000万人の集客力を持つていますから、大きな開きがあります。日本はせっかくのインフラを十分に活かしていないと思います。

鈴木 流通業では、一般的にアメリカの方が日本より進んでいると考えられてきました。しかし、私はアメリカのセブン・イレブンの経営も見ていますが、オペレーション・レベルなどを見ると日本の方がずっと質が高いと言えます。接客サービス一つとっても日本の方がずっと進んでいます。

たり、あるいは航空会社のマイレージと連動した予約の仕組みなど、新しいサービスを開発するといった面で優れた仕事をしています。

鈴木 日本が持っている優れたインフラを活かしていくためには、どのような取り組みが必要だとお考えですか。

星野 日本の旅館経営は、流通業で言うと、ちょうどスーパーストアやコンビニエンスストアなどが登場する以前の商店街の経営と同じ段階なのではないでしょうか。つまり、大部分の観光旅館は、家族的な経営が主体で、効率的な経営の仕組みやサービス提供の仕組みができていません。そのような運営の仕組みをつくって、それぞれが競争力を高めていくと、日本のリゾートや温泉旅館も世界市場で戦えるようになると思います。

効率的な経営の仕組みがなく、生産性が低いという点でした。そこで、店舗運営を近代化して生産性を高める経営を目指してセブンイレブンの仕組みを考えました。

**星野** 流通業の中で、セブンイレブンの仕組みをつくられたというのはいへん革新的なことだと思います。それを実現するには、大きな抵抗や反対もあったのだと推察しますが、いかがですか。

**鈴木** 当初、セブンイレブンで扱う商品というのは、すでに商店街の中小小売店でも売っているようなものがほとんどでした。理屈から言えば、お酒一つとっても、町の酒屋さんの方が、たくさん種類が揃っているのです。セブンイレブンがかなうはずがないわけです。セブンイレブンを導入すると私が言い出した当時、「商店街にはいろいろな専門の商店が



しつめる「プッシュ戦略」から、お客様の都合に合わせてサービスを提供する「プル戦略」へ、発想を変えることが重要だと言っています。

**鈴木** 私は、自分たち売り手の都合ではなく、あらゆることを「お客様の立場に立って考える」ようにと言いつけてきました。お客様の立場に立つというのは、自分たちにとって都合の悪いことでも、お客様が求めていることを実現するためには、そのニーズに合わせて自分たちを変えていくという考え方で。現在のようにお客様が価値を認めたものしか買っていただけではない買い手市場の時代には、自分たちの都合ではなく、徹底してお客様の立場に立って商品やサービスを見直し、それに合わせて仕事の仕方を変えていかなければなりません。

すであるのだから、わずか30坪程度の小さな店をいまさらやっても成功するはずがない」という反対意見ばかりでした。

しかし、私が考えていたのは中小小売店の生産性を上げるという点でした。その時も生産性という視点での反対論はまったく聞かれませんでした。ですから、反対があってもセブンイレブンのような仕組みが必要だと考えて事業を進めたわけです。実際に、セブンイレブンは、お客様がほんとうに求めている商品を選びすぎて組み合わせることで、それまでの中小小売店が1日数万円の売上げしかなかったものを、1日数十万円まで高めました。それだけ生産性を上げたわけです。

**星野** 現在の日本の温泉旅館も効率が悪い状態です。スタッフが固定的に配置されているので、1人1人の手待ち時間がたいへん長く、生産性が低いのが実態です。チェックインを担当するスタッフが、食事の用意から見送りまでできるようにすれば、ずっと生産性が上がるはずですよ。

また、月曜日から金曜日までの平日は労働力が余っていて、休日になると急に忙しくなります。そこで、たとえば外部で集中的に食事をつくり、旅館に配送するなどの工夫ができたとしたら、もっと効率が上がると思います。

**鈴木** 効率を上げ、生産性を高めていくためには、月曜日から金曜日までの平日は労働力が余っていて、休日になると急に忙しくなります。そこで、たとえば外部で集中的に食事をつくり、旅館に配送するなどの工夫ができたとしたら、もっと効率が上がると思います。

**星野** いいえ、気づいている人は多いと思います。ただ、いままでの考え方を変えていくには、たいへんなエネルギーが必要です。従来は新規参入に障壁があったので、一つの温泉街や観光地の中だけで考えている限りは、他と競争する必要がなく、自分のところだけを変えていく必要性を感じていなかったのだと思います。

かつてはそれで通用していたのかもしれないが、いまは違います。80年代以降、海外旅行をする人の数は大幅に伸びています。海外ではいまや24時間ルームサービスが当たり前で、その他にも、いろいろなサービスの選択ができるようになっていきます。海外旅行で、そのような世界のスタンダードを経験したお客様が増える中で、日本の温泉旅館が従来通りのサービスをしていたのでは、お客様に満足していたかどうかはできません。海外の観光地と競争しているのだという意識を、日本の旅館、観光業界が持ち、自分たちを変えていかなければ、これからの成長は望めません。

**鈴木** 変えるというのは、口で言うのは簡単ですが、実際に行動を変えるのはほんとうに大変なことです。行動を変えて、成果を上げられれば、それが次の行動につながるの

には、これまでの経験や勘ではなく、自分のお客様にしっかりと目を向けて、いまのお客様が何を求めているかなど、客観的な情報を収集、分析し、それを商品・サービスの開発に活かしていく仕組みが必要です。

**星野** まったく同感です。日本のリゾート、温泉旅館では、長い歴史を持っているところが多く、過去の経験などに基づいた感覚経営になっているところも多いのです。しかし、これからは経営者の経験や直感に頼るのではなく、顧客情報をはじめとしたさまざまなデータ、社員の声などあらゆる情報を集め、戦略的に事業を進める「科学的経営」が必要です。

### お客様の立場に立った「プル戦略」への転換

**鈴木** 日本の旅館というのは、チェックインは何時から何時まで、食事は何時と、決めていきますね。しかし、それは旅館側の都合をお客様に押しつけているわけで、お客様の立場に立ったサービスとは言えませんね。

**星野** おっしゃる通りです。都会に住んでいらっしゃるお客様は、いまやレストランも24時間営業がふつうで、自分の食べたいときにいつでも食事ができます。それが、旅館にいくと朝は8時までに食べなければいけないというのは、お客様にとっては不便ですね。

私はそのような旅館側の都合をお客様に押しつけては、最初の壁を破るのがたいへんです。

**星野** おっしゃる通りですね。私が最初にリゾート再生の仕事に取り組んだのは、「リゾート1レ」でした。そこは140億円の負債を抱えて倒産したのですが、再生に取り組んで3年で黒字化できました。黒字化するまでは、毎週、スタッフとの会議に出て細かいところまで指示を出していましたが、いったん黒字化するようになると、社内の雰囲気も変わってきました。社員からの情報発信も増えて、好循環ができ、私も細かなところまで指示をしなくて済むようになりました。

### 顧客満足度を高めるのは「社員一人一人の経営感覚」

**鈴木** 社員一人一人が、積極的に行動を変えていくには、それぞれが自分の持ち場で経営感覚を持って仕事をすることが必要ですね。その点で、私はマニュアル経営というものを否定しているのですが、星野さんはどうお考えですか。

**星野** 私もマニュアル経営の否定には大賛成です。接客サービスで、お客様に満足していただくには、サービスを提供する側の瞬時の判断が重要です。このお客様には、このようなサービスをこまですれば喜んでいただけると、現場にいるスタッフはわかっています。ところがマニュアルは、そういう自主的な判



断を制限する方向に働くことが多いのではないでしようか。「こういうふうにしなさい」とマニュアルに書かれていると、それが同時にそれ以上のこととはしなくて良いという意味に受け止められてしまうからです。そのため、現場のスタッフが、もう少しこうすればお客様に満足してもらえるとわかっているとしても、それをしなくなってしまう。

スタッフ1人1人が自分で経営判断できるようにして、お客様と接した時に、この方にはこうした方が良いと瞬時に判断できるようにすることが大切だと考えています。ですから、組織もピラミッド型ではなく、できるだけフラットにして最前線で経営判断ができるように考えています。

**鈴木** 現場の社員1人1人に経営感覚を持つてもらうには、現場に権限を委譲していくことが大切ですね。私もパートタイマーやアルバイトにいたるまで社員と同じ権限を持ち、発注から売場づくりまで責任を持って仕事が

できるような仕組みづくりを追求してきました。現場の1人1人がどのようにすれば成果を上げられるかを考え、つねに自分たちで仮説を立てて実行し、検証していくという仕事の進め方が不可欠でしょう。

**星野** 特別な教育を行うというより、現場の人たちに経営情報ができるだけオープンにし、情報格差をなくすように努めています。

アルバイトやパートタイマーの人も、旅館で働いている誰もが、お客様に喜んでいただきたいという気持ちと同じように持っています。お客様にほめられ、また来るよと言われれば、誰もがやりがいを感じ、その次はもっと喜んでいただくようにしようと考えます。そのような基盤があるわけですから、正しい情報を全スタッフが共有することで、現場ではその時々々に自分たちは何をすればいいかより正確な判断ができるようになると思います。

お客様から直接ほめていただく機会をできるだけ増やし、そうした経験や自信が次の仕事への活力となることを大切にしています。

**鈴木** 現在は変化の激しい時代ですから、その時々々の正しい情報をきちんと従業員に伝え、共有化していくことがきわめて重要です。お客様から直接ほめていただく機会をできるだけ増やし、そうした経験や自信が次の仕事の基盤が成り立ちます。誰に対してどんなサービスを提供するのか、ターゲット、コンセプトを明確にしながら再生に取り組んでいます。

また、温泉旅館やリゾートは季節ごとの新しい魅力を打ち出して、つねにお客様に働きかけていく必要があります。同じサービスを続けていてはしだいに需要が落ちていきます。

**鈴木** 小売業もまったく同じです。お客様はつねに新しいものを求めているので、同じ売場演出を続けていてはすぐに飽きられてしまいます。ですから、新しい価値を持った商品を次々と提供し、売場もどんどん変化させていかなければなりません。そのためにも、社員1人1人の経営感覚と、自分から仕事をすすめる自主性ということが、ますます重要になっています。

### 経営とは、変化に合わせる革新し続けること

**鈴木** これから星野さんはどんなことに挑戦していくかとお考えですか。

**星野** 日本の温泉旅館は、世界にもまれに見る素晴らしい宿泊形態だと考えています。ここでは、座敷に布団を敷いて寝たり、知らない者同士がいっしょになって温泉につかった

ね。私も、一貫して社内の情報共有化に力を注いできました。セブン・イレブンでは、全国に約1500名いるオペレーション・フィード・カウンセラー(店舗経営指導員)全員を毎週本部に集めて、私や幹部社員から、経営方針や市場動向、商品情報まで、その時に必要な情報を直接発信しています。また、イトーヨーカドーでも全店の店長を本部に集めて、会社の方針や商品情報などを具体的に伝えていきます。

このように毎週大勢の人を集めるのはコストもかかるのですが、私は、最も基本となる重要な情報は、直接、顔を合わせてコミュニケーションを行う「ダイレクトコミュニケーション」でなければ伝えられないという信念を持って取り組んでいます。

**星野** 私の場合には、月に一度は各拠点に行き、そこで総支配人と現状について話し合い、またプロジェクトなどの会議に参加して、直接意見を交換するようにしています。その他必要に応じてテレビ会議システムなどを通じて、各拠点の会議にも随時参加します。そのようなコミュニケーションを通じて顧客満足度や社員への情報公開の進み具合を確認しています。

### ターゲット、コンセプトを明確にして事業の再生を進める

り、海外の人から見ればまさに異文化を凝縮した形で体験できます。この温泉旅館の経営効率を圧倒的に高められれば、それ自体、世界から集客できる大きな観光資源となります。国内には、そのような温泉旅館がすでに90万室あります。その経営の仕方を効率化していくことで、生産性を大きく変化させる、そのような仕組みづくりを進めたいと考えています。

昨今、日本では海外からの観光客を増やすという取り組みに、政府も力を入れ始めています。しかし、まだ、海外からの観光客を増やすには何が必要か、生産性を高めるにはどうしたら良いかといった根本的なアプローチはほとんどできていません。私はそこに取り組んでいきたいと考えています。

**鈴木** 流通業もリゾート事業も、お客様のニーズや市場環境が毎日どんどん変化していますから、そのような効率化の仕組みづくりも、これで終わりということはありませんね。私は、経営とは革新だと考えています。お客様に満足していただくために、飽きることなく革新を続けていくことが経営だと思います。

今日は、星野さんのリゾート事業の革新に関する考え方をうかがい、改めて革新を続けることで壁を1つ1つ破っていくことの大切さを確認できました。お忙しい中、貴重なお話をどうもありがとうございました。



**鈴木** 先ほど話に出た「リゾナーレ」は12歳までの子どもと大人のファミリーリゾートをコンセプトに打ち出した経営で成功されたと聞いています。再生に取り組まれている12件は、それぞれ地域特性もおお客様のニーズも大きく異なると思いますが、小売業でも商圈や立地環境によってお客様のニーズが違いますから、個店ごとにきめ細かな対応をしていく必要があります。私どもでは、個々の店舗ごとにそれぞれのマーケットに対応を図る「個店経営」に力を注いできました。セブン・イレブンは国内で1万1000店舗以上展開していますが、品揃えも売場づくりも1店舗として同じ店はありません。

**星野** 旅館の場合も、小売業以上に地域や個々の旅館による違いは大きいと思います。各リゾートの再生に当たっては、数字の分析だけでなく、自分たちにとってのお客様は誰なのかを見出すことが重要です。徹底した市場調査を行い、個々の旅館がそれぞれ自分

# モノ伝 いい列

## セブン&アイ HLDGS. 「極上のひとくち」 ひとくちに込めたこだわり。 大人のスイーツで極上の時間。

フィナンシェという菓子をご存知だろうか。仏語で金融を意味するその名のように、金の延べ棒を思わせる長方形の焼き菓子である。アーモンドパウダー、卵白、砂糖、小麦粉、バターといったシンプルなたんぱく質の材料のみで、素材の良し悪し、焦がしバターの風味など、技量とこだわりの差が直接味に出る、ごまかしのきかないフランス伝統のスイーツである。

そのフィナンシェで、日本の味が認められたというのだから、これは快挙といえる。ベルギーのプ

リュッセルに本部を置く国際的な品評会「モンドセレクション」。ご存知の方もおられると思うが、これは食品の品質向上を目的とし、その規模や厳しい基準から世界食品オリンピックとも称される、大変權威のある品評会だ。この「第45回モンドセレクション」菓子部門において、セブン&アイ HLDGS. のオリジナル菓子「極上のひとくち」シリーズの中のフィナンシェが、なんと最高金賞を受賞したのだ。さらに同シリーズからエクストラビターチョコ、バ

タークッキー、ふんわりバームクーヘンがそれぞれ金賞を受賞した。小売業のオリジナル菓子としては、初の受賞というから痛快ではないか。

この「極上のひとくち」のコンセプトは、「本当においしいものを少しだけ」。高級素材を贅沢に使用し、製法にもこだわった本格的な味と、1個から買える手軽さを追求した。例えばチョコレートなら本場ベルギーのナンバールン原料メーカー、バリー・カレポー社の高級クーベルチュールを使用、焼

き菓子にはバターや卵をふんだんに使い濃厚な風味を出すという具合。今、本物の味を求める大人たちに好評を博している。

一杯の飲み物と洗練されたスイーツは、人に小さな幸福と豊かな時間をくれる。たかが「ひとくち」というなかれ。「ひとくち」だからこそ本物にこだわる、それが成熟した文化というものではないか。次のブレイクタイムにでも、世界が認めたフィナンシェの黄金の味を、試してみたいかがだろうか。

本物のおいしさを追求し、  
高級志向が強まるスイーツの世界に挑戦。

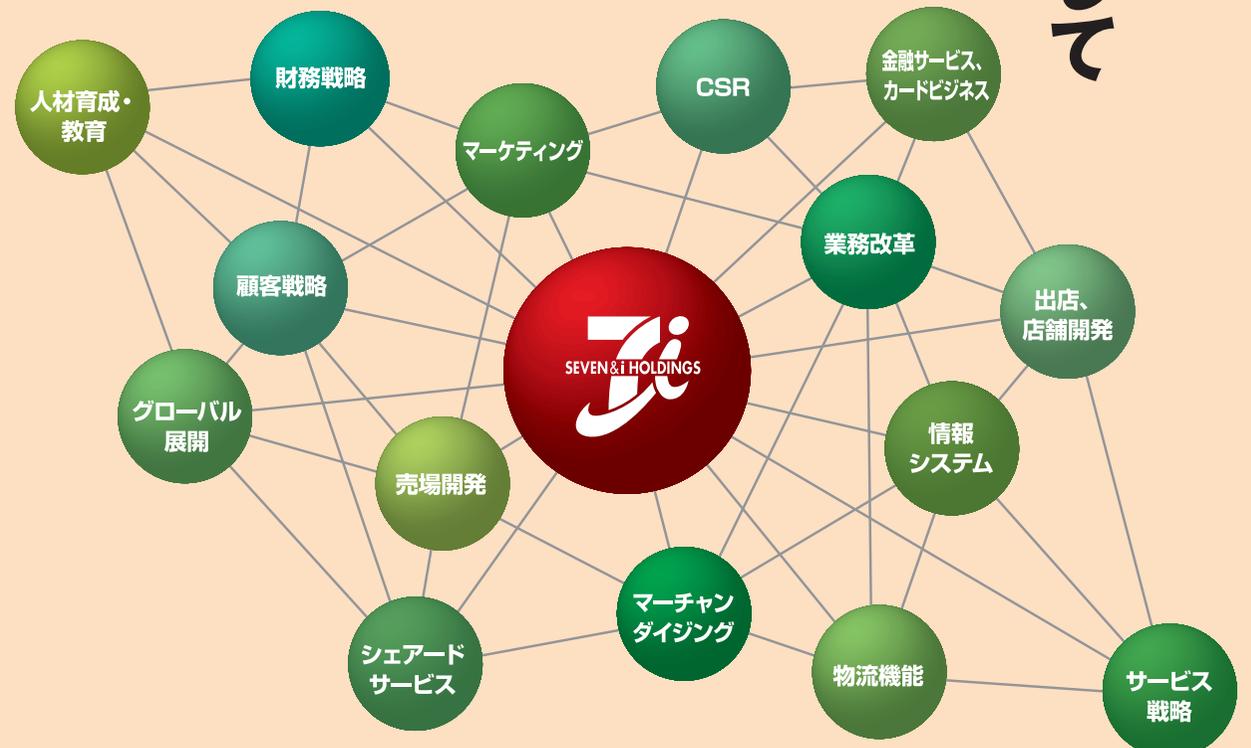


(手前から時計回りで) なめらかな食感と焦がしバターのリッチな香りが自慢の「フィナンシェ」120円、カカオ68%の大人の味が人気の「エクストラビターチョコ」1個40円、「バタークッキー」小2個入り50円、大1個入り70円。チョコレートはミルクチョコからカカオ87%のビターまでお好みで選べる各種40～60円。クッキー、マドレーヌ、バームクーヘンなど多彩に揃っている。

# システムから商品開発まで 流通ビジネスの革新を目指して グループシナジーを 拡げていきます

昨年9月にセブン&アイHLDGS.が設立されて、1年。「シナジー効果を高め、グループ全体の価値を高める」という設立の大きな目的に対し、経営資源や事業インフラを共有し、活用しながら事業刷新を推進しています。現在、各事業会社は業態の壁を超えて、情報システムの統合、事業会社間の情報・ノウハウの共有化、商品開発、原材料調達、物流の共同化などを積極的に進めており、成果が拡がりつつあります。

また、6月20日には、ミレニアムリテイリングとの経営統合に伴うグループシナジーの企画立案を行うために、株式会社エス・ウィル（代表取締役社長／堀内幸夫、代表取締役副社長／亀井淳）を設立しました。今後は、ますますグループシナジーを拡大し、効率的で生産性の高い経営システムと各社の店舗ネットワークを結びつけ、社会の変化に素早く対応する新たなビジネスモデルを追求していきます。



## ヨークベニマルが核となつて進める 21世紀をリードする 「新しいスーパーマーケット」の構築

### 独自性を大切に 各社の知恵を持ち寄る

2006年9月1日に経営統合し、正式にセブン&アイHLDGS.の一員となるヨークベニマルは、スーパーマーケット部門の中核会社として、ヨークマート、そして都心を中心に『ザ・ガーデン』を展開するミレニアムリテイリング傘下の高質食品スーパー・シエルガーデンとのシナジー効果を発揮しつつあります。

### シエルガーデンの こだわり商品を導入

商品面でもシナジー効果が発揮されつつあります。ヨークベニマルではお客様の健康志向や品質への関心の高さをふまえて、シエルガーデンが得意とするおいしさにこだわったワ

「3社の売上げを合わせると約4500億円となり、日本一の規模のスーパーマーケットとなります。しかし、それぞれに生い立ちや来店動機、商圏規模、コンセプトなどが大きく異なるため、同化していくのではなく、むしろ各社が自分の顧客、ターゲットをより明確にして商品構成やサービスを見直し、自分たちのお客様のニーズに比べ続ける必要があります。それぞれに独自性やブランド力を高めて棲み分けを行い、そのうえ

で3社で知恵を出し合つて、互いの優れたノウハウを経営に活かしていきます」と、ヨークベニマルの大高善興社長は言います。具体的には、管理機能を一部集約して経営の効率化を押し進め、スケールメリットを活かした商品の共同仕入れや共同開発に着手していく予定です。ヨークマートとはすでに人材交流が行われており、オペレーションやMD面での情報の共有化を押し進めています。

シナジーの商品の導入を開始しました。5月26日にオープンしたヨークベニマル市名坂店(宮城県仙台市)、6月9日オープンしたヨークベニマル足利店(栃木県足利市)の新店への導入を皮切りに、既存店への拡大を図り、よりいっそう食の喜びをお客様に感じていただける品揃

えへの挑戦をスタートしています。今後も、定期的にヨークベニマル、ヨークマート、シエルガーデンの3社で情報交換、共有化を推し進め、お互いの得意分野を活かして、よりお客様のニーズに比べる、21世紀に通用する「新しいスーパーマーケット」の構築に挑戦していきます。



ヨークベニマルでは、おいしさにこだわった新しい高品質商品の導入をスタート。

# ●ヨークベニマル市名坂店

いちなざか

## 地域に密着した 新しい品揃えに挑戦する

ヨークベニマル市名坂店では、シエルガーデンのお取引先を通じて新しい商品の導入を図るとともに、地元で人気の商品、高品質商品の品揃えに積極的に取り組んでいます。

「市名坂店は、26のテナントで構成されたヨークタウン市名坂の核テナントとして、ヨークベニマル最大級の食品フロアを有し、大商圏でのスーパーマーケットのあり方を追求した店舗です。車で10分圏内に大型競合を含む18もの競合店がある激戦区のため、ここでしか買えない商品、わざわざ当店に来ていただく価値のある品揃えに力を入れています」と、市名坂店店長。

ヨークベニマルでは、商品を価格重視の「パジェット」、日常的に使いやすい価格の「ベシック」、ワンランク上のこだわりのおいしさをお届けする「ベター」、高級志向の「ベスト」に分類し、店舗ごとにそれぞれ

ます」（市名坂店店長）。

鮮魚の対面コーナーでは手書きPOPを用いて親しみやすさを演出。お客様に積極的に試食をおすすめしたり、お造りサービスなどの声をかけ、コミュニケーションを

## 地場商品の専門コーナーや インスタ専門店も充実

品揃えのもう一つの特徴は、地域商品の充実ぶりです。同店では、ヨークベニマルでは初となる本格的な地場野菜コーナー「いちなざか市場」を展開。鮮度抜群の採れたて野菜や、漬け物、味噌、調味料といった農産加工品を販売しています。

豆腐売場では障害者施設で生産されている地元で話題のおいしい豆腐を品揃え。お菓子売場では宮城県産の伝統菓子をまとめてコーナー化しているほか、地元の20店舗からセレクトした生菓子を販売してバラエティ感を出しています。その他、県内でも珍しい白石地方名産の温麺（うーめん）の生麺を取り扱うなど、随所で品揃えの差別化を図り、こだわりの商品とともに



イタリアンなど充実した品揃えで、お買物を楽しく豊かにしたいというお客様のニーズに応えます。

この構成比を明確にした品揃えを追求していますが、同店ではベター、ベストゾーンの品揃えを増やして、お買物を楽しく豊かにしたいというお客様のニーズに応えています。

とくに嗜好品であるジャム類やコーヒー・紅茶類、食卓に広く浸透してきたイタリアンに力を入れており、これまでヨークベニマルでは取り扱ひのなかった価格帯のオリブオイルやパスタソース、老舗のコーヒー飲料、人気のセゾンファクトリーのジャムやドレッシングなどを揃え、お客様の選択肢を広げています。また、高級感のあるディスプレイで演出したり、コーナー化して品揃えの豊かさをアピール

図つていきます。こうしておいしさを伝えていった結果、お買得品よりも、地元産の干物や旬の上質な刺身など、ちよつと値の張るおいしいものが売れ筋となつてくるなど、品質への信頼が高まってきました。

統一したPOPを用いて、お客様にわかりやすくアピールしています。

店内への専門店の導入もヨークベニマル初の試みです。こちらも「地元」と「質」にこだわり、店長自ら何度も交渉して人気のケーキショップや信頼の高い果物専門店等の出店が実現しました。店内外にテーブルと椅子の休憩コーナーを設けて、買ったその場で気軽に飲食いただけるような工夫も加え、連日たくさんのお客様で賑わっています。

こうした「こだわりの商品」「地域密着の商品」を軸に、今までにない品揃え、売場づくりを実践し、今のお客様のニーズにできる「新しいスーパーマーケット」を目指しています。

市名坂店では、ヨークベニマル初となる専門店を導入。ここでも「地元」と「質」にこだわって交渉を進めました。

売場のあちこちで地元の話題商品をコーナー化し展開。

地元の生産者の写真や紹介文も掲示した鮮度あふれる「いちなざか市場」。



市名坂店では、ヨークベニマル初となる専門店を導入。ここでも「地元」と「質」にこだわって交渉を進めました。



売場のあちこちで地元の話題商品をコーナー化し展開。

地元の生産者の写真や紹介文も掲示した鮮度あふれる「いちなざか市場」。



# 高質な原料を共同で仕入れ 低コストでの安定供給を実現〈豚一頭丸ごとプロジェクト〉

## 豚一頭を各事業会社で分け合う グループ・マーチャントダイニング

安心・安全な国産品へのニーズの高まりに比べ、セブン&アイHLDGSでは今年2月からトレースが明確な国産豚肉を低コストで安定供給する〈豚一頭丸ごとプロジェクト〉がスタートしています。

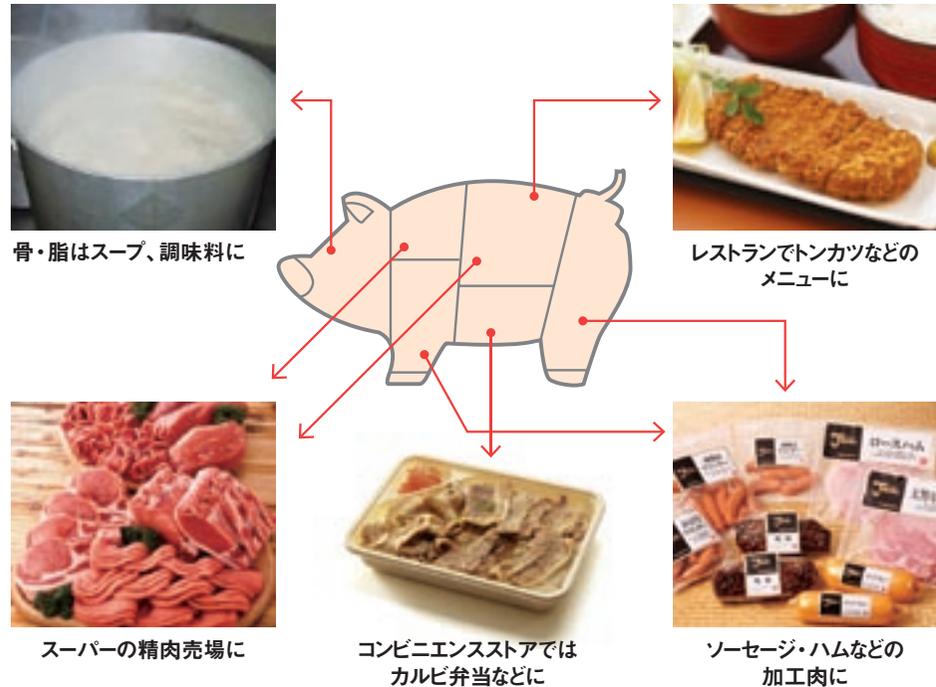
「輸入豚肉と国産豚肉の肉質を比較した場合、豚種の違いなどから国産豚のほうが筋繊維にほどよく脂を含んでおり、日本人の口に合うと言われます。しかし、豚の肥育には約3カ月を要し、必要な部位も偏っていることから、デ일리商品の豚肉原料においては多くの企業が安定供給が可能で安価な海外産の冷凍豚肉に依存しており、国産豚肉はほとんど使用できていない状況です。そこで、コンビニエンスストア、スーパー、レストランと多岐にわたる事業会社を擁するセブン&アイHLDGSのメ

リットを活かし、良質な豚一頭を各事業会社でうまく分配すれば、もっと良質な原料を使ってお客様に喜んでいただける商品が作れるのではないかと考えました」と、セブン・イレブン商品本部の開発担当者は言います。

たとえば、ヒレ・肩ロースはイトーヨーカドーやヨークベニマル、ヨークマートの精肉売場で販売し、バラはセブン・イレブンのカルピ弁当に、ロースはデニーズやファミールでトンカツや生姜焼きランチに利用します。さらに通常は需要が少ないウデ・モモはハム・ソーセージなどに加工、骨・脂はスープや調味料に活用し、全部位を無駄なく使用することで調達コストを低減。お手頃な価格でお客様においしい国産肉を提供することが可能になったのです。

### 豚一頭を丸ごと調達

セブン&アイHLDGS.で使用すると...

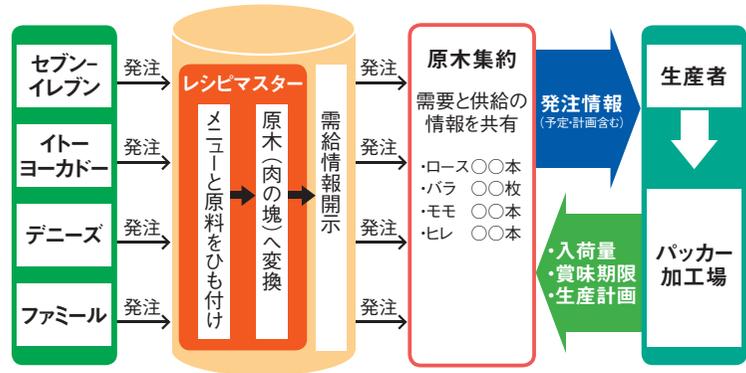


## ヘレシピマスターシステムで 各社の需要をまとめて発注

このプロジェクトでは、国内の生産者と直接契約を結び、実際の需要に沿って肥育を行っています。その際、原料の確保よりもさらに難しいのは、せつかくの良質な原料をきちんと使い切ることです。「安心・安全な国産豚のおいしさを活かすために、原料は冷凍せずにフレッシュな状態のまま製品化します。保存がきかないため、無駄なくスピーディーに分配するために事前の計画が要となってきました」

その際、活用しているのが、原材料と商品をつなげ、どの食品にどの食材が何食分・何トン使われているかを把握できる、セブン・イレブンの「ヘレシピマスターシステム」です。〈豚一頭丸ごとプロジェクト〉では、まず各事業会社が販売計画やメニュー計画を立て、発注を行います。その後、「ヘレシピマスターシステム」を通じてメニューと原材料をひも付けし、原木（肉の塊）の

### ヘレシピマスターシステムで総需要量を的確に把握



数量に換算。全体で何頭の豚が必要になるのかを明確にして、生産者に伝えます。直接契約を行い、需要に基づいた肥育が可能になることで生産者は利益が安定して効率も上がり、そのメリットをお客様に価格で還元することができま

## 「畑丸ごと」「漁船丸ごと」も 視野に入れた取り組み

また、各社では良質な原料を活かした商品開発を行っています。セブン・イレブンでは、添加物を一切使用しない最上級品質のハム「那須の高原豚」シリーズを開発して6月初旬から関東の一部店舗で販売。イトーヨーカドーやヨークベニマルでは、オリジナル商品であるハム・ソーセージ「Japan」シリーズにこの国産豚を用いて、さらなる品質アップを図っています。



イトーヨーカドーやヨークベニマルでは味にこだわった高品質の「Japan」シリーズを展開。



セブン・イレブンで販売している「那須の高原豚」シリーズは添加物を一切使用していません。

現在、セブン&アイHLDGS.では栃木県の2つの養豚施設と直接契約していますが、生産の現場にまで入り込んでセブン&アイHLDGS.が求める品質をご理解いただき、協力・実現してもらっています。たとえば、健康に配慮した飼料や清潔な肥育環境はもちろん、味わいを左右するカットの方法まで吟味しています。こうして肥育された豚は、現在はまだ仕入れ全体の

ごく一部を担っている状況ですが、東北や北海道、九州などに生産のエリアを広げながら、順次拡大していく予定です。

また、こうした取り組みは青果や鮮魚部門にも広がっており、「畑丸ごと」「漁船丸ごと」の契約も進んでいます。今後もシナジー効果を発揮し、お客様のニーズにこころよりおいしく安心・安全な原材料の調達を追求していきます。

# セブンイーレブんで 「第6次総合情報システム」導入 先進の情報インフラ構築へ

## 最先端の光通信網を取り入れて ネットワークインフラを刷新

セブン&アイHLDGSでは、グループの基幹システムとして、情報ネットワークインフラを刷新。高速大容量通信時代をリードする光ファイバー通信網を構築しました。セブナイレブンは、2004年11月から2005年6月にかけて、このネットワークを導入。イトーヨーカドーやヨークベニマルなどへも2006年2月までに導入を完了しています。このネットワークにより、セブン&アイHLDGSでは約15万端末のデータベース、プログラム、基本プログラム(OS)の二元管理と自動更新を実現しました。

システムを大幅に刷新し、店舗経営、マーケティング、チェンオペレーションなどを強力にサポートしていくものです。

第6次総合情報システムの基幹となるセンターシステムは、このネットワーク基盤を活用して、横浜、大阪に無停止サーバーを配置し、完全バックアップ体制を構築するとともに、通信設備等の完全二重化を実現。システムの信頼性と安全性を一段と高めました。

また、店舗からの発注データの処理能力は従来の約3倍、予約商品等の問い合わせ業務処理能力は従来の5倍以上、センターから店舗への情報配信能力は従来の約3倍と、大幅な性能向上を実現。さらにこれまで1日3回だった店舗のPOSデータ集信頻度も30分間隔



GOTが無線でストア・コンピュータと結ばれたことで、売場しながら情報の確認や発注作業を完了することができます。

## 作業の流れを中断せず、スムーズに 「仮説」発注「検証」を支援

第6次総合情報システムは、前出のネットワークシステムをはじめ、導入が進んでいる店舗システム、POSレジスターシステム、マルチメディア情報発信システム、本部情報分析システム、会計システム等で構成されており、2007年3月までにそのすべての導入を完了する予定です。

その中核となるのが店舗システムです。第6次店舗システムの特色は、無線LANを導入して、バックルームに置かれたストア・コンピュータと、売場で使用する携帯

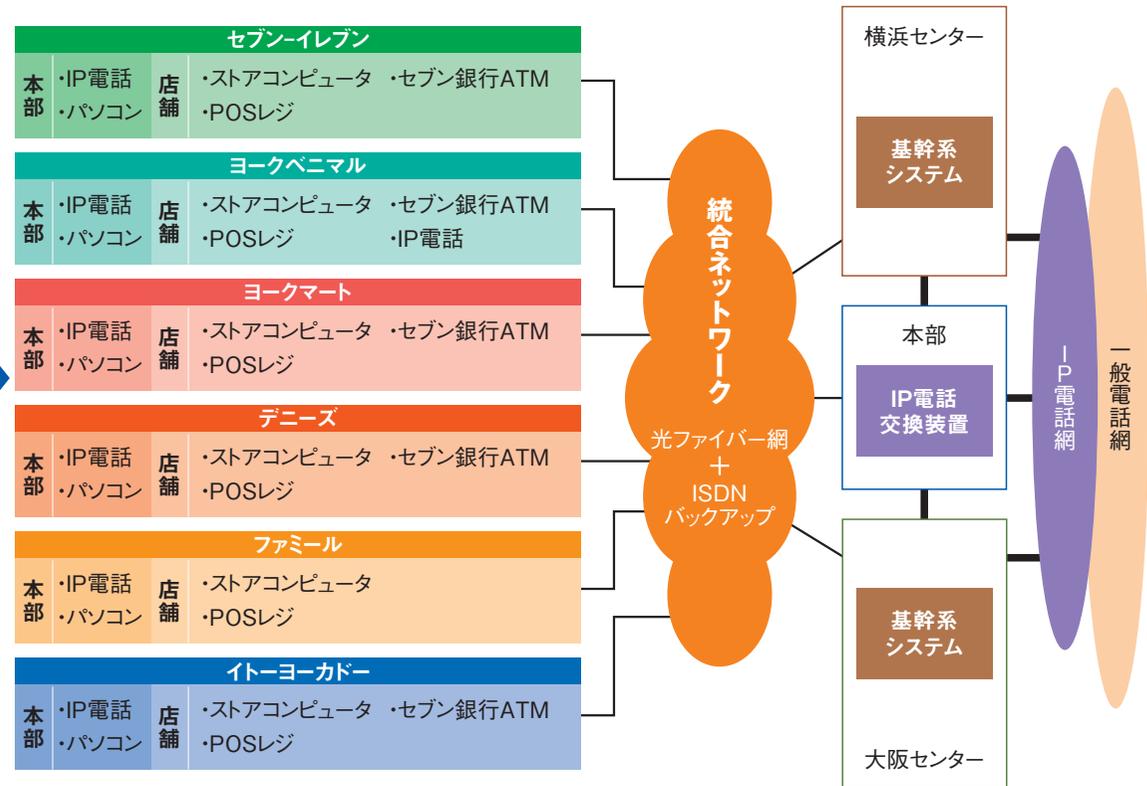
型発注端末「GOT(グラフィック・オーダー・ターミナル)」、検品用端末「ST(スキャナー・ターミナル)」間の情報のやり取りを無線で行えるようにした点にあります。

この導入により、従来はバックルームのストア・コンピュータで確認しなければならなかった商品情報などが、売場での発注時に随時検索ができるようになり、業務に合わせた必要な情報を必要な場所で、必要な時に呼び出し、使用することが可能となりました。

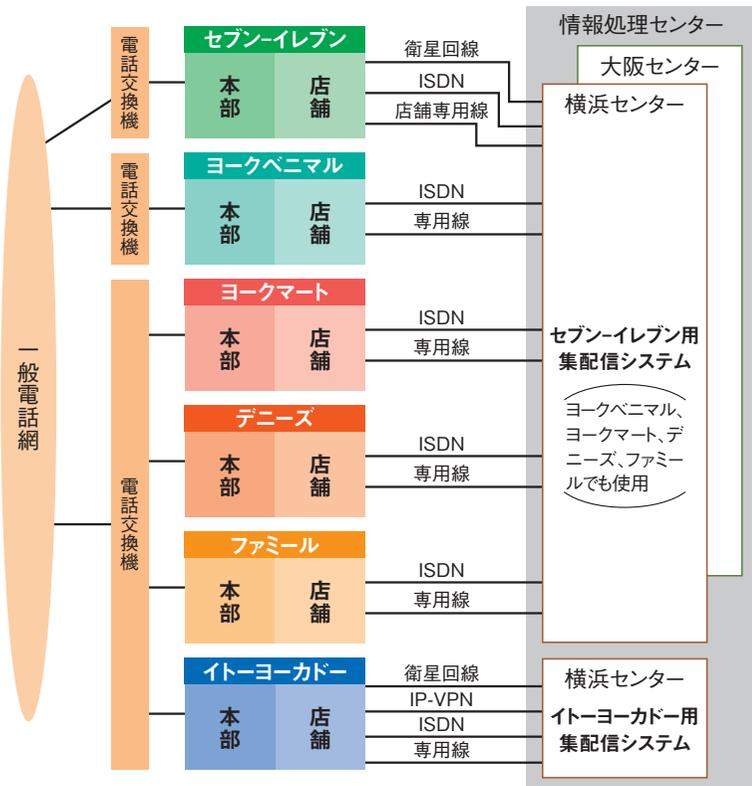
に高まりました。

しかも、これまで店舗、センター間のデータのやりとりにはISDN、IP専用回線を用い、映像等を含む大容量データの店舗への送信には衛星回線を併用してきましたが、高速大容量通信が可能な光ファイバー網を活用することで、従来の3系統の通信サービスを統合し、シンプルにネットワークを実現。開発および運用コストの3割低減を実現しました。

### 新ネットワーク



### 従来のネットワーク



また、従来は販売実績、商品情報、催事情報、天気予報などは、それぞれ専用の業務プログラムをその都度起動して確認する必要がありました。今回は「営業・催事カレンダー」に記されている項目と各業務プログラムが連動し、見たい情報の項目をクリックするだけで、別の業務プログラムに移動できる

設計が取り入れられました。

このため、システムを使う人は、どの情報はその業務プログラムで見るといったことをまったく意識せずに、作業や思考の流れに従って業務プログラム間を移動しながら「仮説」発注「検証」という一連の単品管理をスムーズに進めることが可能になります。

Column

イトーヨーカドー、ヨークベニマル  
仙台地区の生鮮物流基地を統合

7月19日、イトーヨーカドーの東北地区およびヨークベニマル仙台地区の物流センターを統合する仙台物流センターが稼働を開始しました。

これはセブン&アイHLDGS.が進めているシステム統合の一環で、従来、イトーヨーカドーとヨークベニマルが独自に構えていた同地域の生鮮センターを統合するもの。これにより商品の集荷・配送などの統合を進め、物流コストを大幅に削減することができます。とりわけ、近年、地域商品に対するお客様のニーズが高まっており、セブン&アイHLDGS.では地域商品への対応に力を注いでいますが、統合によって地場の生鮮品の集荷・配送をよりいっそう効率的に進めることが可能になります。またコストメリットだけでなく、お客様のニーズに合った鮮度の高い商品をタイムリーに店舗に供給して、お客様の満足度を高めることにも寄与するとともに、グループ・マーチャンダイジングのいっそうの促進を図っていきます。

現在、ヨークベニマルで人気の惣菜などをイトーヨーカドーの東北地区の各店舗に供給するなど、現場でも統合効果が高まってきています。

また、人事・財務等の管理システムの統合も進めており、今後、シナジー効果をいっそう高めていきます。



イトーヨーカドー、ヨークベニマル、ライフフーズの共同物流センター。統合により、物流の効率が大幅にアップしました。

セブンイレブンは、今年11月から来春にかけて、新たなPOSレジシステムの導入も進めていきます。この新型POSレジの最大の特徴は、国内で初めて非接触式ICカード(電子マネー)のマルチリーダー・ライターを搭載する点です。

国内の非接触式ICカードには、すでに前払い型、後払い型を含め複数の方式が併存しており、これまでそのすべてに対応するには、複数のリーダー・ライターを店頭に設置しなければなりません。それは個店にとつて負担が大きく、小売店によって使える電子マネーが限定されているのが現状です。しかし、お客様の立場からすると、自分の利用している電子マネーがどの小売店でも使え

ないのでは、利便性に欠けます。そこで、この問題を解決するところが不可欠であるため、セブンイレブンではマルチリーダー・ライターの導入を決定しました。セブン&アイHLDGS.では、2007年春までに独自の電子マネー「nanaco(ナナコ)」の発行を予定しており、セブンイレブンでは今回のPOSレジの刷新に合わせてマルチリーダー・ライターを搭載し、当店は「nanaco」の普及を図るとともに、将来的に他方式の電子マネーやク

レジットカードも利用できるインフラを準備することとしました。また、新型POSレジでは、レシートへのクーポン券の発行やQRコードの印字などの機能も搭載し、店舗の販売促進活動をバックアップするインフラも整えます。これら一連の第6次総合情報システムの導入により、セブンイレブンは変化し続けるお客様の心理をとらえ、これからの他の追随を許さないチェーン・オペレーションを展開していきます。

国内初、電子マネーの  
マルチリーダー・ライター導入へ

にも気を配ることになりました。なお、店舗システム刷新にあたっては、店舗機器も一新し、それぞれ

能力を向上させています。今回導入のGOTは、搭載できる応用プログラムの自由度を高めたため、セブ

ンイレブン以外でも利用できるようになり、すでにイトーヨーカドーやヨークベニマル、米国セブンイレ

ブンにも導入されるなど、セブン&アイHLDGS.が進めているシステム統合にも寄与しています。

店舗の実情を起点とした開発で  
誰にでも使いやすいシステムづくり

このような店舗システムの機能や情報内容を開発するために、開発チームはまず店舗に入つて実際の作業の進め方、従来システムの問題点等を徹底的に見直すとともに、システムに関する店舗の人の声を収集することからスタートしました。

セブンイレブンでは、定期的にシステムに関する店舗からの要望等を収集しており、今回の開発では、過去5年間に寄せられた改善提案等を整理・分析して問題点の抽出を図りました。それとともに、2002年春以降、開発メンバー10名以上が、それぞれ店舗で2〜3週間ほど勤務して、業務とシステムの課題を分析しました。

その中から、日頃コンピュータの扱いに親しみのない人にとつて、1つ1つ業務プログラムを起動したり、売場とバックルームを行き来して情報を確認することが想像以上に難しく、情報活用を阻害していることなどがわかってきました。それが今回の店舗システムの特徴の一つとなった「シームレス化(使用する人が複数のサービスを違和感なく統合して利用できること)」の発想につながっていきました。また、CMや商品等の映像は、画質が低いとあまり利用価値がないこともわかり、映像や音声のクオリティ



STでスキャンした検品情報も、売場からストア・コンピュータへ無線で送信します。



本部からの情報が質・量ともに高度化し、操作性も向上。

「ご利用聞き」など店舗独自の営業活動や  
店内の情報共有化にも寄与

単品管理に必要な個々の情報・機能も高度化しています。ストア・コンピュータやGOTを使って作業する場合のメイン画面となる「営業・催事カレンダー」には、天候、催事、CM、キャンペーン情報、重点商品、営業計画など本部から発信された情報が網羅され、必要に応じて前述の通り業務プログラムを意識せずに各情報を検索することができます。また、店舗周辺の行事、イベント情報や自店の計画など

を登録する「自店メモ」「自店情報」や、各従業員間の連絡事項を入力する「店内メール」など、店舗内の情報共有化、コミュニケーションの促進を図る機能も充実しています。さらに、ネットワークや店舗機器の大幅な性能向上により、商品やCM等の映像を一段と高精細化。店舗における情報に対する感度を高め、自発的な単品管理のいっそうの深耕を支援します。

その他、今回取り入れた新機能として、商品画像を利用して簡単に独自のチラシを作成できる「チラシ機能」があります。これは、今、営業面で力を注いでいる「ご利用聞き」等を支援するもので、各店舗が独自のチラシを使って「クローバー作戦」と呼んでいる商圏内の戸別訪問を行ったり、予約販売を拡大するなど、積極的にお客様に働きかけを行えるよう支援します。また本部ネットワークの能力を高め、個店特性や商圏特性に合わせたきめ細かなバックアップを可能にして、各店舗の「個店経営」をいっそう強化していきます。

# セブン&アイHLDGS. グループシナジーの 効果を発揮 海外事業も好調に推移

■ 概況  
計画通り大幅増収・増益を達成  
通期営業利益3000億円実現へ  
順調に推移

企業収益の改善や民間設備投資の増加など、景気は回復基調を示したものの個人消費の本格的な回復にはいたらず、依然として厳しい経営環境が継続しています。  
このような経済環境のもと、セブン&アイHLDGS.はグループ企業価値を最大化するため、さまざまな施策を実施してきました。とくにシナジー効果の実現を目指し、グループ共同開発商品の開発・導入、原材料および

また、営業利益・経常利益も営業収益と同様、百貨店事業が連結対象になったことに加え、スーパーストア事業および金融関連事業の利益改善が大きく貢献し、前年同期比2ケタ増となりました。さらに純利益においても利益構造の改善が進み、倍増に迫る大幅増となりました。

なお、本年1月に普通株式の約65%を取得したミレニアムリテリングの業績は、本年度第1四半期からセブン&アイHLDGS.の連結業績に含まれています。また、6月1日には株式交換によりミレニアムリテリングをセブン&アイHLDGS.の完全子会社化しました。

※比較対象は前年同期イトーヨーカ堂連結業績

■ 主要事業セグメント別業績

● コンビニエンスストア事業

営業収益で前年同期比約20%増を達成。国内事業では前年同期を上回り、ほぼ年間計画通りに推移したのに加え、米国7-Eleven, Inc.が既存店売上高で38四半期連続プラス成長を実現。年間想定を上回る伸び率を実現しました。

一方、営業利益面では国内事業の粗利益率を0.1%改善、多様な経費削減策も計画通りに推移したのに加え、業績好調な米国

セブン&アイ HLDGS. (連結)

	2007年2月期		2006年2月期		
	第1四半期	イトーヨーカ堂 連結前年同期比	第1四半期	前年比	
営業収益	1兆2,482億円	136.9%	9,114億円	105.0%	
事業の種類別	コンビニエンスストア	5,235億円	119.7%	4,375億円	105.8%
	スーパーストア	4,288億円	100.2%	4,280億円	103.8%
	百貨店	2,419億円	—	—	—
	レストラン	311億円	99.6%	313億円	98.2%
	金融関連	240億円	123.2%	195億円	145.3%
	その他	73億円	202.9%	36億円	104.3%
	消去または全社	△88億円	—	△85億円	—
営業利益	668億円	116.3%	574億円	110.4%	
事業の種類別	コンビニエンスストア	485億円	101.5%	477億円	104.5%
	スーパーストア	67億円	124.9%	53億円	153.8%
	百貨店	65億円	—	—	—
	レストラン	5億円	67.3%	7億円	92.1%
	金融関連	51億円	151.6%	34億円	163.4%
	その他	3億円	519.5%	0.7億円	—
消去または全社	△11億円	—	△0.1億円	—	
経常利益	667億円	115.9%	575億円	111.5%	
四半期(当期)純利益	353億円	194.8%	181億円	117.8%	

\* 2006年2月期第1四半期は、イトーヨーカ堂連結の数値

商品の共同仕入れなどに注力するとともに、グループシステム統合による業務の効率化を推進しました。また、独自の電子マネーとなる「nanaco」の発行とポイントサービスの提供に向けた準備にも着手しました。さらに各事業会社においても、スーパーストア事業では都市型モール「Ario(アリオ)」を3月3日、東京都葛飾区亀有に出店、国内コンビニエンスストア事業では「第6次

総合情報システム」の導入を開始するなど、さらなる成長に向けた積極的な投資活動を行いました。  
こうした諸施策の実施によりグループ力がいっそう強化された結果、営業収益は、新たに百貨店事業が連結に加わったことに加え、中国のスーパーストア事業、北米のコンビニエンスストア事業が、いずれも好調に推移し、前年同期比(※)大幅増収となりました。

7-Eleven, Inc.の実質営業利益が前年同期比約4割増(TOBによる資産再評価からの減価償却費増加を修正後)と大きく伸びたことから、事業トータルの実質営業利益は前年同期比で約5%の増益となりました。

期比で約7割増の営業利益を達成、大幅増益に貢献しています。  
● 百貨店事業  
今期から新たに加わった百貨店事業では、ミレニアムリテリングのそごう、西武百貨店の既存店が計画通り、順調に業績を伸ばしています。5月27日にはそごう千葉店が改装オープンしました。

● スーパーストア事業  
営業利益で前年同期比124.9%と大幅増益を達成しました。昨年度から本格的に取り組んできた事業構造改革による経費削減と粗利益率の改善(プラス0.1%)効果が着実に現れてきています。また、中国における事業も、華糖ヨーカ堂・成都イトーヨーカ堂ともに好調に増収・増益を続けており、前年同

● 金融関連事業  
セブン銀行ATMの利用件数が、1日1台当たり前年比で10件増と、想定計画を上回る伸びを示しており、業績も好調に推移しています。

## ヨークベニマル

### 4つの基本方針をさらに徹底 秋の統合に向け、企業体質強化

ヨークベニマル (連結)

	2007年2月期		2006年2月期	
	第1四半期	前年比	第1四半期	前年比
営業収益	836億円	111.1%	753億円	105.0%
営業利益	23億円	67.6%	34億円	95.5%
経常利益	24億円	69.3%	34億円	95.9%
当期純利益	13億円	69.0%	19億円	98.1%

今期も継続して「小商圏で繰り返し来店されるお客様の日常の食卓を、より楽しく、豊かに、便利にする」というコンセプトの実現を目指します。  
第1四半期は「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4項目(フレンドリーサービス、クリンリネス、鮮度と味の追求、品切れ防止)の徹底」「技術教育」——の4つの基本方針のもと、スピーディーな実行と徹底に取り組みました。9月1日に予定しているセブン&アイHLDGS.の子会社化に向け、企業体質を一層強化しています。出店は、前期比4店舗増となる6店舗を開設しました。



セブン銀行

最前線

より安心・安全、そして便利に  
銀行の新しいご利用スタイルを提供します

全ATMでICカード対応を開始  
他行カードの利用も促進

セブン銀行は2006年4月3日より、30都道府県、1万1000台以上のすべてのATMで、ICカードの対応を開始しました。これまでの銀行等のICカード対応ATMは全国で約1万1000台強と言われており、今回のセブン銀行ATMのICカード対応により、ICカード取引のできるATM数は一挙に倍増したことになります。

ICチップが記録媒体となるICカードは、従来の磁気テープを使用したカードに比べ、スキミングによるデータの読み取りや偽造カードの作製等に対する安全性が格段に高く、安心して使えるカードです。最近ではパスポートにもICチップが導入されるなど、IC化は急速に進んでいます。

セブン銀行はこうした流れをいち早くとらえ、インフラ整備に取り組んできました。

### 銀行代理業務の提携先拡大 「みんなの銀行窓口」サービスさらに充実

セブン銀行は、アリオ川口内にオープンしている有人店舗「みんなの銀行窓口」で、2006年3月2日より三井住友銀行の銀行代理業務を、5月29日からは埼玉りそな銀行の代理業務を開始しました。また、アリオ蘇我内の蘇我店出張所では、5月17日より地元の千葉銀行の銀行代理業務を開始しました。

銀行代理業務とは、代理契約を結んだ提携先銀行の代理店として業務を行うことです。今回の代理業務開始により、従来の取次ぎ業務ではできなかった各提携先銀行の普通預金口座の開設の受付や、商品の説明・



7月末現在、セブン銀行のATMは、自社を含め、三井住友銀行、三菱東京UFJ

銀行など13行(別表参照)のICカードに対応しています。また、昨年10月の社名変更を機に、新規発行の自社のカードをすべてICカード化しているほか、従来の磁気カードをお持ちのお客様に対しても、無料でICカードへの切り替えを進めています。

今後、お客様に安心して安全にATMをご利用いただけるよう努めていきます。

※ATMに搭載しているのは、全銀協ICキャッシュカード標準仕様(接触型)です。

#### ●ICカード利用可能銀行 (7月末現在) ※ATM利用提携順

- セブン銀行
- 三菱東京UFJ銀行
- 静岡銀行
- 横浜銀行
- 三井住友銀行
- 千葉銀行
- 福岡銀行
- 十六銀行
- 東邦銀行
- 中国銀行
- 第四銀行
- 新銀行東京
- みずほ銀行

※上記銀行においてもご利用いただけないICカードもございます。

#### ●今後のATM利用提携予定 (7月末日現在・既公表)

朝日生命(東京都)	2006年8月21日
新光証券(東京都)	2006年8月21日
岡三証券(東京都)	2006年8月21日
南都銀行(奈良県)	2006年10月2日
岩手銀行(岩手県)	2006年10月頃
北國銀行(石川県)	2006年秋
もみじ銀行(広島県)	2006年12月頃
東北銀行(岩手県)	2006年冬
福井銀行(福井県)	2006年冬
北日本銀行(岩手県)	2006年冬
東日本銀行(東京都)	2007年春
北海道銀行(北海道)	2007年度を目途に

※( )内は本店もしくは本社所在地です。

#### 2007年3月期 第1四半期 決算概況

	2007年3月期第1四半期	2006年3月期第1四半期
経常収益	18,093	14,819
経常利益	5,672	3,942
四半期(当期)純利益	3,414	2,333

単位:百万円(単位未満は切り捨て表示)

2006年6月末現在のATM設置台数は1万1,568台、ATM利用提携金融機関数は527社に拡大しました。当第1四半期の1日1台あたりの期間平均利用件数は94.1件と、堅調に推移しています。また、個人のお客様の口座についても、6月末現在で38万口座、預金残高は584億円となっており、うち3月に開始した定期預金の残高は69億円となっています。



有人店舗では提携先銀行とテレビ電話でつなぎ、直接相談ができます。

#### TOPICS

##### 『CSレポート』を ホームページで公開

セブン銀行が創業以来、経営の柱としてきたCS(お客様満足)向上への取り組みをまとめ、企業理解の一助としていただくために、ホームページで『CSレポート』を公開しました。セブン銀行にとってのCSとは何か、CS向上のための体制、さらにCS向上の



具体的な取り組み事例として「新世代ATM」開発や有人店舗「みんなの銀行窓口」開設などを紹介しています。



担当者の生の声を掲載し、セブン銀行のCSに関する熱い思いを紹介しています。

↓詳しくはコチラ  
<http://www.sevenbank.co.jp/about/cs/index.html>

##### 2006年版 ディスクロージャー誌を発行

セブン銀行の事業内容や業績をわかりやすく解説した『ディスクロージャー誌2006』を発行しました。



●『CSレポート』および『ディスクロージャー誌2006』の掲載内容、決算の詳細は当社ホームページ(<http://www.sevenbank.co.jp/>)でご覧いただけます。



### 華糖ヨーカ堂

北京オリンピック誘致成功日から今年が5周年。華糖ヨーカ堂では誘致成功5周年セールを実施し、関連グッズや記念金貨を販売。お子様がオリンピック・キャラクターと記念撮影ができるコーナーも設置し、いずれも大好評です。



### 王府井ヨーカ堂

旬の産地を追いかけ、味と鮮度にこだわり青果を強化。スイカの大産地「大興地区」の朝採り直送スイカはとびよるような売れ行き。

①感動する商品・売場、②感動する接客対応・サービス、③感謝する礼節・心情、の3つを指し、各社で店づくりの理念とし

高度経済成長から成熟化した社会・消費への道のりを、中国は一気に駆け抜けてきました。例えば野菜は、10年前には現在人気の中心となつて有機野菜や低農薬野菜はなく、インフラも整っていないため地元の商品しか扱えませんでした。それが今では中国全土から一年中、トレーサビリティも確保された旬の野菜や果物が入ってきます。中華惣菜一色だった食卓にも各国の料理が並ぶようになり、洋風化も進んでいます。こ

### 成都イトーヨーカ堂

マンションの住人が急増するとともに、欧米文化の流入も激しくなり、キッチン用品も世界的な高品質ブランドに注目が集まっています。写真は双楠店で行われ、好評を博したヘンケルの実演販売。



した分野はセブン&アイHLDGS.各社S.の得意とするところ。さらにチャンスは広がっています。お客様の明日のニーズを今後も見据えながら、大胆なマーチャンダイジングとインパクトのある売り方でご満足を提供していきます。

## セブン&アイHLDGS.の中国戦略

# 変化の時代に挑戦！ 感動・感激・感謝のある店づくり

### 北京オリンピックを目指し早くも高まる期待感

いま中国で関心の高い話題といえば、やはり「北京オリンピック」。2008年8月8日の開会式に向けて、北京の街では環状道路の整備やマンションの建築ラッシュ、商業施設のオープンなど、都市機能の拡充が猛スピードで進んでいます。

セブン&アイHLDGS.各社もまた、オリンピックを新たな飛躍の契機と位置づけ、「三感の実践」に取り組んでいます。「三感」とは、

### 変化の波を先取りし提案力でチャンスをつくる

にいるものです。中国人社員の中にも、自ら考え行動して三感を実践しようとする姿勢が根付きつつあり、地域に密着した店づくりの推進力となつていきます。オリンピックまでに10店舗体制を目指す華糖ヨーカ堂の計画は、順調に進行中です。



### セブン-イレブン北京

北京市民にとってまだなじみの薄い日本式のカレーライスがお目見え。カルビ肉の旨みを生かしたボリュームたっぷりのオリジナル・ビーフカレー(99元)は、高校生や若い層のお客様に支持され、定着しつつあります。



### そごう千葉店

千葉県千葉市中央区新町1000番地  
営業面積：72,850㎡  
(本館:56,900㎡、ジュンヌ館:15,950㎡)  
\*先行して改装したヤング館「ジュンヌ館」とファッション・雑貨フロアに続き、今回、食品・レストラン・雑貨の専門店を改装オープン。秋には4階のプレステージフロアが充実します。

### 癒しの空間 (アトリウムドーム)

滝と緑あふれる高原をイメージした癒しの空間が広がる「ダンニングパーク」。1,000坪のフロアに24のレストランを揃え、「レストランコンシェルジュ」が楽しいひとときをお手伝いします。

### ミッシー・ミセス ファッションフロア

05年3月に先行改装したレディースフロアは、ファッションに加えて、美容と健康ニーズに応える専門店を配置するなど、各フロアで生活やニーズをサポートするソリューション売場を導入。

# 「楽しくなければ百貨店ではない」 ミレニアムリテイリングの新しい百貨店づくり

ミレニアムリテイリングは、お客様にとって魅力ある百貨店を追求し、いつ行ってもワクワクするような驚きと感動を体験していただけるような、さまざまな仕掛けや工夫をこらした店づくりを進めています。

### そごう千葉店リニューアルオープン 遊びもショッピングも楽しめる「遊覧百貨店」

ミレニアムリテイリングは「楽しくなければ百貨店ではない」を合言葉に、楽しさや面白さを重視した売場やイベントに積極的に取り組んでいます。昨年9月にオープンしたそごう心斎橋本店では、昔の心斎橋の街並みを再現した「こだわり趣味の街」など、今までにない売場づくりが話題となりました。

5月27日にリニューアルオープンしたそごう千葉店は、こうした「店舗構造改善」の成果を集大成した新しい百貨店として誕生。幅広

いお客様に支持されています。

千葉店では、「成熟した大人のお客様」向け商品の品揃え・サービスを強化。生活雑貨・趣味雑貨売場は、千葉の歴史的建造物で街並みを再現した中にこだわりの専門店を配しています。衣料品売場は幅広いサイズの品揃えやオーダーメイドなどに対応しています。

また、シューフィッター、ギフトアドバイザーなど専門知識・技能を持った販売員を各所に配し、1人1人のお客様に最適な商品・サービスを提案します。

さらに、高原をイメージしたゆとりあるレストラン街や、自然食ブッフェも楽しめるフードコートなど、空間にもこだわりました。百貨店と専門店の複合商業施設化を推進し、「遊・休・知・美・食」など、お客様のニーズに応えるイベントや心地よいショッピング環境を充実させ、感動や楽しさを提供しています。

「店舗構造改善」はすでに、そごう7店、西武百貨店5店で終了。今秋には有楽町西武が、働く女性の美や健康をテーマに、大きく変わります。

### 専門店ゾーン (趣味とスポーツの街)

多彩な専門店を集めた専門店ゾーン。歴史的建築物で〈房総の街並み〉を再現した「こだわり趣味の街」では、「和の暮らし」「工芸・アート」「大人のコレクション」などの店が、大人のこだわりに応えます。



## セブン-イレブン

### 首都高速パーキングに初のコンビニ 「セブン-イレブン八潮PA店」オープン

5月25日(木)、首都高速パーキングエリアでは初のコンビニ出店となる「セブン-イレブン八潮PA店」が開店しました。全国の高速道路におけるセブン-イレブンの出店も今回が初となります。

「八潮PA」は首都高6号線三郷線上りで、常磐道方面から首都高八潮本線料金所を通過した直後に位置しており、首都高速内PA3番目の規模で、多くのドライバー

に利用されています。ATMの設置、宅急便の取り扱いをはじめ、フランクフルトや中華まんなどのファストフードを店内に専用コーナーを設けて販売するなど、利用しやすい店づくりを追求しています。



セブン-イレブンの山口社長と握手を交わす首都高速道路の長谷川会長。(左から)

### 経済産業省の本館に出店

7月26日(水)、経済産業省の本館に「セブン-イレブン経済産業省店」が開店しました。東京メトロの「霞ヶ関駅」に直結し、周辺を外務省、財務省、文部科学省などに囲まれた庁舎で、他省庁や外部からの来客も多く見込まれます。中央官庁へのセブン-イレブン出店は初となります。

## セブン&アイHLDGS.

### 盲導犬育成募金をお届け

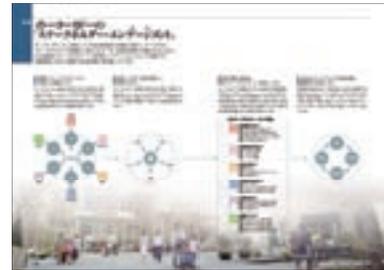
セブン&アイHLDGS.では、視覚障害者の目となって社会生活を支える盲導犬育成に協力するため、1991年より毎年、盲導犬育成募金を実施しています。

今年は6月1日(木)～30日(金)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。寄せられた募金は総額215万3,657円になりました。この募金は7月21日(金)、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

### サステナビリティ報告書賞で 3年連続の最優秀賞

東洋経済新報社が主催する「第9回環境報告書賞・サステナビリティ報告書賞」で、イトーヨーカドーの「企業の社会的責任報告書2005」(webのみ)がサステナビリティ報告書賞 最優秀賞を受賞しました。ステークホルダー・ダイアログに積極的に取り組み、達成状況をステークホルダーごとにわかりやすく開示した点が評価され、3年連続での受賞となりました。5月18日(木)、東京会館で表彰式が行われました。



<http://www.itoyokado.co.jp/company/profile/csr/activity.html>

## セブン&アイHLDGS.

### 第23回〈小さな童話〉大賞が決定

第23回〈小さな童話〉大賞(毎日新聞社主催、セブン&アイHLDGS.協賛)が7月14日(金)に発表されました。応募総数4,783作品(イトーヨーカドー受付分827編)の中から大賞に選ばれたのは、水沢いおりさんの「月とペンギン」。ペンギンを工場で作るという発想のおもしろさ、空を飛びたいと努力するペンギンのかわいらしさが選者にも高く評価され、全員一致で決定しました。



式ではセブン&アイHLDGS.村田社長からもお祝いの言葉が。イトーヨーカドー安城店で受け、佳作に入賞した大見さん(前列左端)は、今回の入賞者最年少の9歳。

## セブン&アイHLDGS.

### セブン&アイHLDGS.の電子マネー 名称が「nanaco(ナナコ)」に決定

セブン&アイHLDGS.が来春、導入を予定している電子マネーの名称が「nanaco(ナナコ)」に決定しました。キャラクターはセブン&アイの7にちなみ、長い首が数字の7に見え、みんなより少し先が見渡せて新し物好きなキリンの女の子。テーマカラーは虹色。1週間毎日使える身近さと気軽さで、お客様との架け橋となります。

「nanaco」は、小銭のいらない簡単でスピーディーな支払い、手軽なチャージ(入金)、ポイントサービスなどを通じて快適な生活をサポートするプリペイド式の電子マネーです。2007年春にセブン-イレブンからサービスをスタートし、その後グループ各社に順次拡大する予定です。



## セブン&アイHLDGS.

### 「ジャワ島中部地震災害」救援金 6,000万円をお届け

セブン&アイHLDGS.各社、1万2,278店舗と本部で、5月30日(火)～6月11日(日)に実施した、「ジャワ島中部地震災害」救援金募金の総額は6,001万5,260円となりました。6月30日(金)、日本赤十字社にお届けしました。



セブン&アイHLDGS.水越常務執行役員、日本赤十字社の大塚副社長、セブン-イレブン文京音羽1丁目店の宮原オーナー、セブン-イレブン丸山ディストリクトマネージャー(左から)。



## セブン&アイHLDGS.

### 2006年度お取引先懇談会を開催

5月17日(水)、セブン&アイHLDGS.各社のお取引先で構成される「セブン&アイHLDGS.お取引先懇談会」の2006年度総会が、新高輪プリンスホテルで開催され、784社、1,185名が参加しました。

セブン&アイHLDGS.村田紀敏社長およびお取引先を代表して食品部会会長の味の素・江頭邦雄会長のあいさつに続いて、お取引先とのチームマーケティング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、大きく変化を続けている経済・社会の状況と、その変化に迅速に対応するため、セブン&アイHLDGS.はグループの再編を図りながら、従来の仕事の仕方を否定し、新しい挑戦を続けていることへの説明がありました。そしてお取引先の皆様に商品開発、売場づくりについて、いっそうの協力をお願いしました。

デニーズ

夏野菜をたっぷり添えた  
ステーキ丼が登場

ジューシーなサーロインステーキを、ズッキーニ、ナス、パプリカなどの色鮮やかな夏野菜とともに丼に仕立てました。スパイシーな黒胡椒の和風ソースが、食欲を刺激します。さっぱりとしたタマネギと水菜のサラダ付です。



ごちそうサーロイン丼御膳 1,480円

「ISO9001」を取得

4月28日(金)、デニーズ品質管理室が「店舗における食品衛生管理システムの企画と提供」において「ISO9001」の認証を取得しました。

今後もデニーズでは、お客様に安心・安全な商品をお届けできるよう、食品衛生管理に取り組んでいきます。

セブン-イレブン

吸うサプリメント「ケータイ酸素缶」がヒット

最近、話題となっている「酸素」商品。吸うだけで、酸素とアロマで気分をリフレッシュできる「酸素缶」が、コンビニ業界として初めてセブン-イレブンに登場しました。頭がスキットするストロングミントの香りと、身体をスッキリさせるグレープフルーツの香りの2種類。過労やストレス、運動不足などで現代人に不足しがちな酸素を手軽に補えます。

6月中旬に全国発売以来、リピーターのお客様も多く、大人気となっています。



「オーツ-サプリ 頭脳カン」「オーツ-サプリ カラダカン」各600円

イトーヨーカドー

「pbi」にキッズラインが登場！  
ファミリーでコーディネート提案します

イトーヨーカドーの婦人・紳士衣料で展開しているカジュアルブランド「pbi (ペーベーイー)」に、キッズウェアが登場します(8月下旬、44店舗から展開予定)。上質で着心地が良く、トラッドテイストをベースに、シーズントレンドを取り入れました。活発に動き回っても安心なイージーケアも重視しています。



また、婦人・紳士ではお客様の声からサイズを見直し、S～LLまでのフルラインを揃えました。これからの行楽の秋、家族でのお出かけは、「pbi」で軽やかに決めてください！

※店舗オープン情報※

※ヨークベニマル市名坂店

- 開店日:5月26日(金)
- 所在地:宮城県仙台市泉区市名坂字中道100番地9
- 店舗面積:3,450㎡ / ハートビル法認定店



(P11～13で紹介しています。)

※デニーズ渋谷並木橋店

- 開店日:6月8日(木)
- 所在地:東京都渋谷区渋谷3-13-5 IPSE渋谷2F

※ヨークベニマル足利店

- 開店日:6月9日(金)
- 所在地:栃木県足利市朝倉町2丁目21番地14
- 店舗面積:3,079㎡ / ハートビル法認定店

ヨークタウン足利として20のテナントとともに、食品、衣料、雑貨、ドラッグなど、暮らしに欠かせない商品を網羅。テナント部分は売場全体を楕円形のコンコースでつなぎ、広さを感じさせず楽しくお買物ができます。各売場では、できたて、つくりたて、簡便商品を強化し、少量・量り売りコーナーなど充実した売場を展開しています。



セブン-イレブンみどりの基金

「支笏湖周辺台風災害・復興の森づくり」を支援

5月26日(金)、セブン-イレブンみどりの基金と北海道森林管理局石狩森林管理署は、2006年度～2008年度の3年間、「国有林における森林整備等の活動に関する協定」を締結。2004年の台風18号で大きな風倒木被害を受けた支笏湖周辺の森を再生するために、支笏湖周辺の100ヘクタールの大地に10万本の植樹を行う「支笏湖周辺台風災害・復興の森づくり」に取り組みます。

この事業にかかる6,000万円を支援するとともに、7月9日(日)まで、道内のセブン-イレブン店舗で募金受付を実施。同時に、道内のセブン-イレブン、イトーヨーカドー、ロビンソン札幌店において、ポスターやチラシによる植樹の参加者募集の告知を行いました。

参加者は「森の育て親」として、グループ単位で1ヘクタールに1,000本の苗木を植樹します。



セブン&アイHLDGS.

レジ袋削減に向けて  
オリジナルのショッピングトートバッグを販売



280円(縦30×横30×マチ22センチ)

5月31日(水)より、イトーヨーカドー、ヨークベニマル、ヨークマートの各店では、オリジナルのショッピングトートバッグの販売を開始しました。マチが広く、底板もついているので、寿司のバックなども斜めになりやすいのが特徴です。肩にもかけられるなど、使い勝手を追求しました。素材は再生可能なポリプロピレンで、手洗いも可能です。

お客様にも好評で、今後は季節ごとに新色を展開していく予定です。

アイワイ・カード・サービス /  
セブン-イレブンみどりの基金

アイワイカードのポイントを  
環境募金へ！  
「ポイントチャリティ」をスタート

5月10日(水)より、アイワイカードのポイントをセブン-イレブンみどりの基金への募金として交換する「ポイントチャリティ」がスタートしました。「ポイントチャリティ」は1口=1,000ポイント(1,000円分)で募金ができます。また、募金はポイントの他、アイワイカードのクレジット払いでもできます。申し込みは「アイワイカードポイント交換カタログ」またはアイワイ・カード・サービスのホームページでどうぞ。

この募金は、環境をテーマに活動する市民団体への助成や環境保護・美化活動等に使われます。



アイワイ・カード・サービス  
パソコンや携帯電話で  
ポイント照会が可能に

これまで、レシートや店舗レジでしか照会できなかったアイワイカードのポイントが、自宅のパソコンや携帯電話で、いつでも手軽に照会できるようになりました。ご利用可能ポイントや失効期限確認の他、ボーナスポイントやキャンペーンなど、おトクな情報も満載し、アイワイカードがさらに便利にご利用いただけます。

<http://www.iy-card.co.jp>