

四季報

WINTER 2008
VOL. 101

第4期 中間報告書

創造的破壊が、未来を拓く
—— 過去からの勇気ある脱却が
成長のチャンスをもたらす ——

101

事業領域と主な事業会社

数字は店舗数(2008年9月末日現在)



限りある石油資源の消費とCO₂の発生を抑制。また、1枚ご購入いただくごとに、5円を温室効果ガスの排出権取得に当て、日本政府に寄付し、日本のCO₂削減目標の実現に貢献します。



レジかご一杯分のお買物がすっぽり納まるLサイズは、口が巾着状にしばれて少なめのお買物にも便利。自転車かごを想定したMサイズは、持ち手の長さが調節でき、肩にもかけられます。カラーは赤・茶・ブルー・紺・カーキ・黒の6種で各980円。どちらもコンパクトに折りたたんで携帯できます。

エコラム エコバッグは進化する。 循環型リサイクルの仕組みを備えた 「サークルリサイクルバッグ」

エコバッグを持参するお買物のスタイルも、生活習慣として根付きつつある今日この頃です。しかし、エコバッグも多くは石油を原料とした繊維製品。いつかは汚れやほころびが生じて廃棄され、焼却処分されればCO₂などの温室効果ガス発生の原因になります。

そこでセブン&アイHLDGS.では、不用になったときには店舗で回収し、リサイクルする仕組みを備えたエコバッグ「サークルリサイクルバッグ」を開発しました。10月27日からイトーヨーカドー全店で販売を開始し、今後は、ヨークベニマルやヨークマートにも拡大予定です。このバッグの最大の特長は、東レの「ナイロン6」という素材を採用していること。この素材でつくられた製品は、回収後に工場で新たなナイロン6に再生され、エコバッグや衣料などの生地として使用されます。このシステムを利用してサークルリサイクルバッグをつくと、石油原料から直接つくったときに比べ、約7割のCO₂発生を抑制できます。回収窓口はイトーヨーカドーの服飾小物売場またはサービスカウンターで、購入店を問わず引き取ります。バッグ内のタグにも回収方法の表示をしています。

温暖化防止や循環型社会の実現が真剣に模索される中、幅広い分野で「リサイクル」がクローズアップされてきています。今後も、バッグだけでなくレイングッズなど、この素材を活かした循環型商品の開発に、積極的に取り組んでいきます。

エコラム
エコバッグは進化する。
循環型リサイクルの仕組みを備えた「サークルリサイクルバッグ」 1

対談／ブレイクスルーのヒント
創造的破壊が、未来を拓く
——過去からの勇気ある脱却が成功のチャンスをもたらす—— 2
吉川廣和 (DOWAホールディングス会長・CEO)
鈴木敏文 (セブン&アイ HLDGS. 代表取締役会長兼CEO)

新社長インタビュー
「次なる飛躍」に向け
グループシナジーを活かして一段の改革を推進 8
山下國夫 (ミレニアムリテイリング代表取締役社長)

そごう千葉店の専門店館「オーロラモール ジュンヌ」に
オッシュマンズ千葉店オープン 10

中国特報便
北京オリンピック後の中国マーケットで
さらなる飛躍を目指します 11

スーパーマーケット事業の統合に向け
組織体制を刷新 12

特集・マーケットニーズに迫る
お客様の「変化」にチャンスあり!
■イトーヨーカドー／「ザ・プライス西新井店」オープン
■セブン-イレブン／「中食」志向に応えたMD強化 14
■ミレニアムリテイリング／ブランドを超えた売場づくり
■ヨークベニマル／新たな店舗フォーマットを開発
■セブン&アイ・フードシステムズ／「選べるメニュー」開発
■イトーヨーカドー／潜在ニーズを具現化する衣料MD

地産地消、完全循環型農業への挑戦がスタート
～農業生産法人「セブンファーム富里」始動～ 20

だれにもやさしい企業・お店を目指して 22

セブン銀行 NEWS LETTER
グループ内外へのATM網拡大が進み
よりいっそう利便性向上 26

NEWS & TOPICS 27

第4期 中間報告書 29

セブン & アイ HLDGS.
四季報 2008 WINTER 通巻 101 号
発行日 2008年11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)
©2008 (株)セブン & アイ・ホールディングス

「対談」
フレックスルーのヒント



セブン&アイ HLDGS. 代表取締役会長兼CEO

鈴木 敏文



Guest DOWA ホールディングス会長・CEO

吉川 廣和

(よしかわ・ひろかず)
1942年、群馬県生まれ。1966年、東京大学教育学部卒業後、同和鉱業（現DOWAホールディングス）に入社。人事部長、取締役新素材事業本部長、常務取締役、代表取締役専務、副社長を経て2002年同社社長に就任。2006年持株会社「DOWAホールディングス」設立とともに、同社会長・CEOに就任。現在に至る。2008年「毎日経済人賞」受賞。著書に「壁を壊す」。

創造的破壊が、未来を拓く

——過去からの勇気ある脱却が成長のチャンスをもたらす——

120年を超える歴史をもち、わが国の近代化と戦後復興を支えてきた非鉄金属会社であって、その組織風土、事業構造を根本から変える大改革を実施し、7年間で経常利益を10倍にも伸ばしたDOWAホールディングスの吉川会長・CEOをお迎えし、組織の壁を壊し、成長を成し遂げたその改革の手法と考え方など事業領域を越えて現代の企業改革の課題に役立つ、示唆に富んだお話をうかがいました。

世の中の変化を認めて自らを変える

鈴木 今回は、明治以来の歴史を持つ非鉄金属会社のDOWAホールディングス会長・CEOとして改革の先頭に立って成果を上げてこられた吉川さんをお迎えしました。吉川さんは、その前身である同和鉱業の企画・管理部門を統括する専務に就任された1999年に全社規模の事業構造改革に着手され、2000年から昨年度までの7年間で経常利益をおよそ10倍にも伸ばされました。歴史のある会社ほど、過去の習慣を断ち切り、改革するのはたいへんなことだと思いますが、それを見事に成し遂げられました。今日は、その改革の考え方をうかがいたいと思います。御社は今年で創業何年になるのですか。

吉川 1884年（明治17年）に同和鉱業の前身である藤田組が政府から小坂鉱山の払い下げを受けて創業し、今年で124年になります。

鈴木 改革に取り組まれる前の会社は、どんな雰囲気だったのでしょうか。

吉川 同和鉱業はもとも国内に優良な鉱山を持ち、鉱石を製錬して銅、亜鉛、金、銀、鉛などの非鉄金属を生産することを主要事業としてきました。社員の間には、日本の近代化を担い、戦後は復興・高度成長を支えてきた

という自負がありました。しかも、高度成長期までは供給不足の状況下で「つくれば必ず売れる」という状態でしたから、いかに売るかではなく、安定して供給することが最大の使命でした。こういう環境下で、いつしか社会を支えているという自負や使命が、「自分たちは偉いのだ」という錯覚に変わり、悪い意味での官僚主義がはびこっていききました。

鈴木 なるほど、私どものスーパーストア事業も似ていますね。高度経済成長時代に大きく成長を遂げたのですが、モノ不足の時代でしたから、極端にいえば店をつくって商品を並べれば売れていたわけです。しかし、それを自分たちの実力によって成果を上げられたのだと錯覚して、需要と供給が逆転し消費飽和の時代へと市場環境が変化しているのに、売り手市場だった過去の成功体験に頼った商売からなかなか脱皮できませんでした。

吉川 私どもでは、優良な鉱山を持っていてそこから上がる収益も大きかったのですが、その利益は、赤字事業の穴埋めと海外の鉱山への投資のために消えてしまい、売上げが増えるとともに有利子負債も増えるという状況が続きました。さらに、80年代半ばに急激な円高になりますと、ドルベースで取り引きされている非鉄金属は、製品価格が暴落して、国内鉱山はみなつぶれていきました。1ドル360円だった為替レートが1ドル120円

になったら、それだけで製品価格が3分の1になってしまっているので、成り立たないわけです。**鈴木** それだけ環境が変化すると、社内でも危機感が広がったのではありませんか。**吉川** ところが、経営幹部の間でも危機意識はありませんでした。資産を切り売りすればなんとかなるという意識が強かったのです。何しろ明治以来の簿価で土地や株を持っていて、土地や株が値上がりを持っていれば、売っても売っても含み益が減らない状態でした。人は弱いもので、どんなに追い詰められても、どこかでまだ大丈夫と考えたがるものです。

鈴木 変化を認めて、自分を変えるということとは、たいへん難しいことですね。イトーヨーカドーは1981年の中間期で会社設立後初めて経常利益減を経験しました。これは、モノが世の中に行き渡るようになり、モノ不足だった高度成長期とはお客様の買い方が変化した結果でした。しかし、当時ほとんどの幹部社員は、その業績悪化を天候不順のためなど、一時的な売れ行き悪化だと考えて、いまままで通りの商売の仕方を持続しなければならぬと考えるていました。

しかし、私は、世の中の変化に対応できていないために、業績が悪化したのだから、いまままで同じことを続けていたら、将来がな

82年から業務改革を進めてきました。

壁のない1フロア、フリーアドレスの画期的なオフィスを実現

鈴木 吉川さんは、官僚主義のはびこった社内の風通しをよくするために、まず社内の壁を壊すというに取り組みましたね。

吉川 官僚的な縦型社会がつくり上げられてきた結果、必要な情報が社内に流れませんでした。そのかわり、社内のあちこちに一種の派閥のようなグループができて、その内部だけで情報交換が行われていました。そんなバカげたことをなんとか壊そうと考えた時に、壁の存在がとて悪くないと気づきました。たとえば、隣同士の部署ならちよつと歩いていけば距離なのに、壁があると隣の部屋まで行くのが億劫になって、電話ですませてしまいます。そうすると、だんだん特定の人以外とは、直接顔を合わせてのコミュニケーションがなくなり、派閥が生じていくわけです。ですから、物理的に人を隔てている壁を取り払おうと考えました。

鈴木 現在、秋葉原にある本社は、壁のない1500㎡のフロアで400名の社員の方が働いているそうですね。しかも、社員が決まったデスクを持たない完全フリーアドレス制ですが、伝統のある会社で時代の先端

をいく方法を率先して取り入れられているというのたいへん驚きました。

吉川 放っておくと、人は壁をつくりたがるものです。壁がなくなっても、パーティションやロッカーなどで囲い込もうとします。ですから、私は固定デスクも脇机もロッカーもパーティションも全部追放しました。ロッカーや脇机にしまいこんでいる書類というのは大半が unnecessaryなものなのです。

鈴木 確かに過去の資料をため込んでおいても何の役にも立ちませんね。そればかりか、過去のデータに頼ってしまうという弊害さえ生みます。かつては、商品のライフサイクルも長く、前年の同じシーズンに売れたものが、今年も売れました。しかし、消費飽和の現在では、いままでにないモノが求められていて、昨年売れたものは、今年もう売れません。そのように消費環境が大きく変わっているにもかかわらず、うっかりするといまでも「去年の今頃これが売れたから、今年も同じようなものを揃えよう」という発想に陥ってしまいます。ですから、私は過去のデータに頼ってはいけなと言いつつ続けてきました。

現実のマーケットを見て、そこから自分たちで仮説を立てて検証するという、客観的な仕事の仕方に変えていくには、思い切った過去の資料を捨てるということが大切です。

吉川 さらに部門や役職ごと固まらないよう

に、フリーアドレスにしました。いまのオフィスは450席あって、どこでも自由に座れるようになっていきます。

鈴木 そのように大胆に変えたことで、予想外の問題が起きたりはしませんでしたか。

吉川 当初、管理職からは部下があちこちに散らばっているのは、管理ができないという声がありました。しかし、管理職というのは仕事を管理するのであって、人を管理しているわけではないのです。部下を信頼して仕事をさせれば、その日の自分の仕事に必要な人材が、だいたい同じようなところに集まって仕事をできるようになります。それでコミュニケーションがよくなるようになって、仕事の管理もしやすくなるので問題はありません。

情報プラスアルファの説得力を生むダイレクトコミュニケーション

鈴木 そのように壁をなくして、社員の皆さんがフェイス・トゥ・フェイスのコミュニケーションを取るようになれば、情報の共有化も進んでいきますね。私もずっとダイレクトコミュニケーションを重視してきました。

先ほど申し上げた「業務改革委員会」もその一つですが、それ以外にも、セブナイレボンのOFCやイトーヨーカドーの店長を本部に集めて会議を開いています。また、毎年、グループ各社の中堅以上の幹部社員8000

人以上を一堂に集める「経営方針説明会」を開催し、私が直接話をしています。そうしますと、そこに出席した社員からは、組織を通じて自分の上司から聞かされた話とはだいぶ印象が違うといった声もよく聞かれます。

吉川 確かに、私の話がいくつもの部署を経て伝わっていくうちに、「ネコが道で転んだ」という話が、「サルが川でおぼれた」というくらいに内容が変わってしまうことがよくあります。時には指示そのものが消えてしまうことさえあります。実際に会社に利益をもたらしてくれるのは、現場で働いている人たちですから、そこにしっかりと思いが伝わらないと、改革は進みません。

「壁」というのは物理的な壁、組織の壁……と

の「心の壁」に行きあたると思います。これを壊すのが一番たいへんです。

鈴木 まったく同感です。私は、改革というのは、言い続けて徹底を図ることが不可欠だと痛感しています。業務改革委員会もすでに1000回以上に達していますが、何度も同じテーマが出てきます。1度取り上げて徹底して改革を行っても、しばらくするとまったく同じことが問題になるわけです。

吉川 心というのは一人ひとり違ってはいますが、経営のトップに立つと、今度はそれを、会社の目指す一つの方向に導かないといけないわけですから、難しさも倍加します。私は、愚直に社員と対話を積み重ねることしか対策がないと考え、海外を含めて約70ある事業所を1年半かけて一つひとつ全部まわ

り、そこで制限時間を設けずに討論集会を開きました。

鈴木 まさにダイレクトコミュニケーションですね。私は以前よく、高度情報化社会でいろいろな通信手段も発達している時代に、時間とコストをかけてOFCや店長を集めて会議を開くなど非効率ではないかと言われましたが、直接顔を合わせて話をすることが重要なことから絶対によめないと言いつつ続けてきました。

吉川 おっしゃる通りです。直接顔を合わせて対話を行うことで、お互いの心が開かれ、お互いの間にある壁を低くすることにつながるのだと思います。直接顔を見れば、そこに何か感じるものが必ずあります。そういう感性を育てることが重要です。



「質」を強化していけば
結果として「数値」はついてくる

鈴木 吉川さんは事業構造改革に取り組まれて、収益構造改革、資産構造改革、有利子負債削減、さらにマネジメント改革、持株会社制への移行などを矢継ぎ早に進めてこられました。それらの改革にあたっては、数値目標よりも「何をやるか」という施策を重視されているとうかがいました。

吉川 事業の領域そのものは変わらなくても、構造を大きく変えなければ生き残れないと判断したので、構造を変えるためには何をすべきかという「施策」をはっきりさせました。その施策をきちんと実行すれば、結果として数値がついてくるはず。各事業会社と持株会社の間で、やると決めた施策は絶対に実行するという約束（コミットメント）を交わしています。もしも思わしい結果が得られなかった場合は、「施策に誤りがなかったのか」というように、施策の段階に戻って見直します。

改革の目標として年間何十億円という数字を打ち出して、そこから施策を考えるという方法では、必ず数字合わせのためのでたらめな計画が出てきます。それよりも、会社の体質を強くするための施策を、きちんと立案、実行していくことの方が重要です。

ことですが、万が一起こってしまったら、それは自分たちの悪しき習慣を断ち切る機会として活かしていくことも大切だと思います。

「べき論」ではなく、具体的に
踏み込んで「やり抜く」ことが必要

鈴木 昨今は、食の安全をめぐる問題が社会的にいろいろと露呈していますが、そういう逆境は、まさに改革のチャンスでもあるわけですね。

吉川 私は行動を伴わない「べき論」と、最後までやり抜くことは全く別だと言いつけています。事故や不祥事が起こった時でも、具体策も責任もなく、評論家的に「べき論」を口にする人は数多くいます。しかし、口先だけでなく、実際に具体的な対策を立てて改革を実行に移し、やり抜くのでなければ意味はありません。ですから私は、つねにどのように行うのかを聞いています。

たとえば、仕事のスピードを上げるという場合でも、私は「きみは具体的にその仕事を何時間で、あるいは何日するのか」と聞き、1週間という答えなら、「なぜ4日間ではできないのか」と言います。仕事ではよく1週間後、1カ月後、という区切り方でスケジュールを立てますが、よくよく尋ねるとその区切り方に根拠のないことが多いのです。私は具体的な根拠のないのは一切認めません。

鈴木 私も「質」をしつかり強化していけば、必ず数字は後からついてくると言い続けてきました。セブンイレブンの事業を始めた時も、決して何年間に何店舗つくるといったような数値目標は掲げませんでした。吉川さんがおっしゃる通り、数値目標を掲げると、無理な数字合わせを行いがちです。ですから、私は、量的な規模の拡大ではなく、質の向上を目指す経営に取り組んできました。体質を変えるということが一番大切なことですね。

イトーヨーカドーは、もともと衣料品からスタートし、食品は途中から手がけるようになり、最も古くからある衣料品は、いまや消費飽和環境の中でお客様の支出も減る状態にあるのですが、なかなか変化への対応が進んでいません。比較的新しい食品の方がその点に対応が進んでいます。御社は長い歴史をもっているだけに、過去の経験から脱却するのかもしれないではないですか。

吉川 私どもでは、伝統的な鉱山・製錬事業が変わらないために、警告を出していたのですが、それでも反応がありませんでした。そんな時に、古くからある主要工場排水事故を起こして、その報告が遅れたために、川の下流にある飲料水の取水源にごく微量の排水が流れ込んでしまいました。幸い健康被害が出るほどの量ではなかったのですが、それ

鈴木 確かにおっしゃる通りですね。たとえば、2カ月あればできるだろうと思っている課題でも、期日を明確にしておかないでいると、1カ月後にあの課題はどうなったと聞くと、あと3カ月かかるという返事が返ってくる。そこで、改めて期日を区切ってやらせるとちゃんとできる、というようなことがよくあります。2005年の初めに持株会社制への移行に向けて関係部署に対応を指示した時も、必要な手続きをすませるのに1年以上の期間が必要だとの報告を受けました。しかし、変化の激しい時代にあつては、何よりも迅速な対応が不可欠です。そこで期限を区切って仕事を進めさせた結果、半年で現在のホールディングス設立に至りました。後で聞くと、持株会社への移行が、こんなに早くできた事例はないそうですね。

吉川 よく何かを変えようとする、「それでは検討します」といつて大会議を開くことになりがちです。しかし、そのような官僚的な仕事の進め方では、現代のスピードリーな変化についていきませんね。鈴木さんの著書を拝見して、セブンイレブンさんでは、「商品の陳列の仕方をこう変えよう」という指示がでたらすぐに実行する、そういう考え方を、現場にいたるまで徹底させていると知り、同じようなことを考えていらつしやると思いました。日常の仕事では、ほとんどの場合、簡

も私は事故に対する対応の遅れを重視しました。それは偶然のことではなく、過去からずっと問題が起こった時に隠すような体質があったからだと考え、全社内から専門家などを20名ほど工場に入れて、徹底的に調査させました。その結果、いろいろと問題点が見つかりました。そこでこの機会を逃しては体質を変えることはできないと考えて、思いきって工場の操業を1カ月停止しました。1日操業を止めただけでも1億円近くの損失を出すので抵抗もあつたのですが、厳しい対応を取ることで、全社的に「昔のやり方ではいけないのだ」ということを切実に感じてもらったかたからです。事故はあつてはならない



単な打ち合わせをして実行すればすみ話で、いちいち会議を開いて検討するようなことはありませんね。

また、最近ではシナジー効果という言葉をよく耳にします。しかし、具体的にどのような効果があるのか、その効果を出すのは誰かという点まで踏み込んで提示できなければ、軽々しくシナジー効果などと言うべきではないと思います。

鈴木 流通業と金属事業とまったく領域は違いますが、お話をうかがっていると改革の課題という点ではまったく同じです。私たちのこれからの取り組みにも、たいへん参考になります。本日はありがとうございました。

「次なる飛躍」に向け グループシナジーを活かして 一段の改革を推進



ミレニアムリテイリング

代表取締役社長

山下 國夫

●略歴

- 1942年 東京生まれ。早稲田大学法学部卒業
- 1966年 株式会社西武百貨店入社
- 2003年 株式会社ミレニアムリテイリング取締役
その後、同社常務取締役
専務取締役を経て
- 2007年 株式会社そごう代表取締役社長（現任）
- 2008年 10月、ミレニアムリテイリングおよび
西武百貨店代表取締役社長に就任

未来から今をかえりみて 改革を進め、企業価値の向上へ

いま、ミレニアムリテイリンググループは、再生、再建から効率化を経て、成長へと向かう途上にあります。百貨店業界において経営統合を最初に実現したそごう、西武は、組織・マネジメント体制を抜本から変えることで、現在、大手百貨店の中ではトップクラスの経営効率を達成しています。しかし、経済・社会の環境はさらに激変しており、一段の改革を進めることが不可欠です。この時にあたって、もはや過去の延長ではな

く、未来に向けて価値を高めていくには何をなすべきかという視点から、現在の在り方を変えていくことが必要です。

百貨店事業にとつての価値とは、「お客様の満足」にほかなりません。お客様の満足を実現することで、着実に収益を高め、地域社会、お取引先、社員といったあらゆるステークホルダーにとつて価値のある会社となっていくものと確信しています。そのため、私たちは07年度から店頭営業力の回復に向けて「百貨店人としての原点に立ち返り、商品を軸とした仕事への変革」に取り組んできました。

現在の経済情勢の大きな変化、

また少子高齢化、人口減少といった消費環境の激変をチャンスととらえ、私たちは業績回復に向けていっそう改革を加速していきま

す。今後、3年を目標に経営シナジーの抜本的な見直しを進め、商品部を現場に近づけ、間接部門をより軽量化していくことで、営業の第一線に立つ人員を厚くしていく方針です。

さらに、間接部門軽量化には、セブン&アイ・グループ内の経営インフラを活用するなど、業務機能のアウトソーシングを含めた効率化も考えています。

グループシナジーを活かして 店舗の魅力をさらに高める

また、現在、厳しい状況にある地方や郊外の店舗の強化に向けて、積極的にグループシナジーを取り入れていきます。この10月には、そごう千葉店別館「オーロラモールジュンヌ」にグループのスポーツ専門店「オッシュマンズ」が出店するなど、新しい業態開発の具体的な取り組みも始まっています。その他にも、エンターテインメント性あふれる食品売場や子供関連の売場、旬の味覚を楽しめるレストラン街などにグループのインフラを活用していくことで、百貨店の楽しさや魅力をさらに高めていくチャンスは数多くあります。このため10月1日には、グループシナジープロジェクトを発足させ、具体的な取り組みの検討にも着手しています。

このような一連の改革を推進することで、地域のお客様に「この街に住んで良かった。なぜならこの街にはそごうや西武百貨店があるから」と言っていただけの店をつくっていきたく考えています。

「商勢圏」を構築して 地域のお客様の支持を拡大

私たちが目指す品揃えを実現するには、お取引先のご理解とご協力が不可欠です。しかし、厳しい環境の中で、お取引先も経営効率化を図っており、今後、商品開発のアイテム数や供給先の絞り込みも進んでいくものと考えられます。もはや地域一番店でない状態に思うように品揃えができない状況に進んでいくでしょう。

そのためには個店の力を強化するとともに、複数の店舗によってより広域な範囲のお客様を取り込む「商勢圏」という考え方を取り

入れていくことが必要であると考えます。一定エリア内に展開している店舗を組み合わせ、一方を母店、他方をブランチ店と位置付け、効果的な投資と営業力の強化を図っていきます。例えば母店は、スーパーブランドの導入も含めたフル・マーチャндаイジングにより、よりいっそう地域ニーズの掘り起こしを追求するとともに、エリア内店舗の商品企画、調達、教育訓練などの機能を集中させます。ブランチ店では店頭営業力強化に集中できる体制を整えていきます。

これによりマーケットシェアを高め、仕入れなどにおいてスケールメリットを発揮していくことが可

ライフスタイルに合わせて 買い回りができる楽しい「館」に

百貨店のマーケット環境を見ると、今後、さらに少子高齢化、人口減少によりマーケットは縮小傾向にあり、競争はますます激化していきます。この中で、私たちは「お客様にとつての店舗の価値とは何か」をもう一度見直す必要があります。百貨店にとつて衣料品は重要な収益部門ですが、衣食住から知識・教養、趣味、美容・健康など、現在のお客様の生活全般にわたって、ライフスタイルやこだわりに応じた商品・サービスを提供していくことが期待されています。

このため、店舗全体が統一感ある品揃えで、お客様がご自分のライフスタイルに合った商品を探して楽しく買い回りできる「館（やかた）」をつくり上げることが重要です。また、単なる商品の提供だけでなく、お客様に適切なアドバイスや情報を提供するなど、接客能力を磨いていくことが必要です。今後、そのような社員の啓発を含めた、人事・人材登用の仕組みづくりも進めていきます。



そごう

地域のライフスタイルに応える旬な提案を実現する婦人服の自主編集売場「キートウスタイル」。



西武百貨店

トレンド感あふれる足元のおしゃれを発信する婦人靴「モードキャラクター売場」。

そごう千葉店の専門店館 「オーロラモールジュンヌ」に

オッシュユマーズ千葉店オープン

スポーツを軸にファッションや
カルチャーとの融合を追求

10月22日、そごう千葉店の専門店館「オーロラモールジュンヌ」地下1階に、オッシュユマーズ千葉店がオープンしました。原宿、新宿、吉祥寺、町田、春日部にスポーツ専門店を展開しているオッシュユマーズの第6番目の店舗で、千葉県への初出店となります。

オッシュユマーズは、近年、マーチャングイジング(以下、MD)改革を積極的に進め、アウトドアやフィットネス、サーフィンなどともと多くのお客様の支持を得てきた分野を軸としながら、ファッションや音楽・ダンスなど周辺カルチャーと融合したライフスタイル



「オープンを楽しみにしていた」というお客様がぞくぞくと来店。



千葉エリアのお客様に、スポーツカルチャーをベースにした新鮮なライフスタイルを提案していきます。



ヨガやランニングなど、女性向けのフィットネス商品を強化しています。



オッシュユマーズならではの人気ブランドや限定アイテムを多数展開。(写真はPATAGONIA)

ルを提案し、新たなファンづくり
に成果を上げています。このMD
をさらに進化させた千葉店は、専
門店館の中でも新しいスポーツシ
ョップとして、お客様の注目を集
めています。

独自の世界観に裏付けられた
MDの進化形態として

千葉店はサーフィン、アウトド
ア、フィットネス、ライフスタイ

ルという4つの分野を軸とした構
成で、生活の中でスポーツを楽し
むという世界観を表現した売場づ
くりを行っています。品揃えの面
では、百貨店では扱っていないP
A TAGONIA、HURLEYな
どオッシュユマーズならではのブ
ランド展開を行うとともに、専門
店館の客層に合わせて女性向けの品
揃えも強化。新しい客層を百貨店
にも呼び込んでいきます。また、

百貨店専門店館への初出店となる
ため、ミレニアムリテイリングの
協力を得て接客技術の研修を実施
するなど、グループシナジーを活
かした準備も進めてきました。
千葉店では、MD、接客サービ
スなど総力を挙げて新しい魅力づ
くりを追求し、従来の百貨店のお
客様に加え、多様なスポーツ愛好
家の心をつかむ店づくりを進めて
いきます。



中国で展開する
セブン&アイHLDGS 各社の
最新動向をお伝えします

北京オリンピック後の中国マーケットで さらなる飛躍を目指します

北京オリンピックを一つの目標地点として、経済発展の道を一気に駆け抜けて来た中国。オリンピックを終えたいま、人々の価値観やライフスタイルは大きく変わりました。今後も新たなステップに向け、中国のセブン&アイ各社は一丸となつて地域に密着した店舗づくりを続けていきます。



流行に敏感になったお客様向け、成都イトーヨーカ堂ではオリジナルジーンズショップを展開。

グローバル化する経済と 安全・安心な暮らしを求める消費者

セブン&アイHLDGSにとつても、北京オリンピックは中国ビジネスの一つの節目。中国の国内事情や規制により当初の出店目標には達しませんでした。現在は華糖ヨーカ堂8店舗、成都イトーヨーカ堂3店舗、高級食品スーパーの王府井ヨーカ堂2店舗、セブンイレブン北京66店舗と、ドミナント化を推進して順調に出店数を伸ばし、地域に密着した個店経営を進めています。

華糖ヨーカ堂が北京に1号店をオープンしてから10年。その間に中国の都市部は毎年10%以上の経済成長を続けてきました。ファッションは国際的なトレンドを反映するようになり、マンションの建設ラッシュを背景に、住居関連の需要も拡大。現在は物価高や資産価格の下落、さらに世界的な金融危機の影響もあり、消費動向は落ち着いてきていますが、オリン

利益体質の強化に向けて 店舗オペレーションの精度を向上

5月の四川大地震発生時、成都イトーヨーカ堂は地域のライフラインを守るという信念で営業を続けるとともに、グループを挙げての被災地支援を実施し、多くのお客様に感謝の声をいただきました。

こうしたお客様のロイヤルティをさらに高



食の安全・安心に関心が高まる中、開発商品や日本メーカーの商品が人気。中でもポテトチップス(一番奥)などのオリジナル開発商品は、グループ各社で展開し、好評です。

めていくために、重視しているのが情報共有です。中国のグループ各社で構成した「セブン&アイHLDGS.中国協議会」を通し、グループ共通の商品開発や各社の良さの拡大を進め、一体となつてシナジーを高め、お客様ニーズを追求しています。

店舗オペレーションについては、きめ細かい死に筋排除と精度の高い発注に取り組み、利益体質の強化を推進。今後の競争の激化に備え、フレンドリーサービスの社員教育にも力を注いでいます。今後も徹底して中国の地域に密着した店舗づくりを進め、それぞれが地域一番店を目指します。

スーパーマーケット事業の統合に向け 組織体制を刷新



経営効率を高め 各事業会社が営業活動に専念できる体制へ

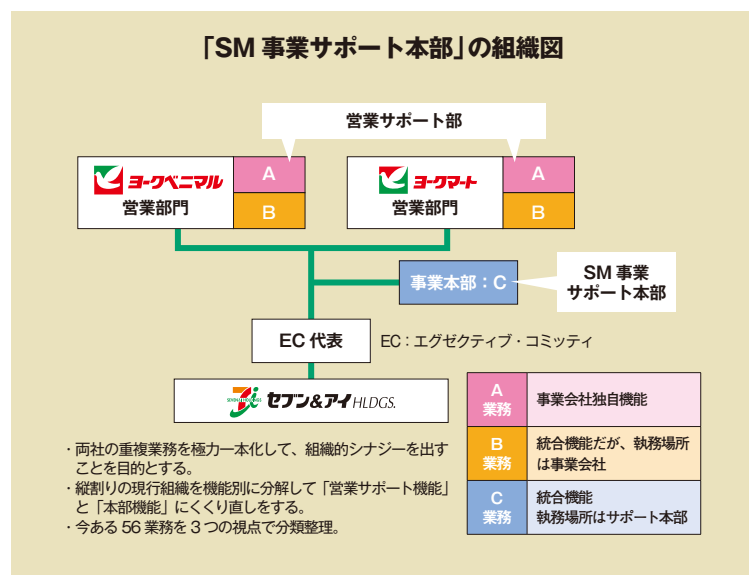
セブン&アイHLDGS.は、ヨークベニマルをSM事業セクターの中核会社と位置づけ、SM事業の強化を図り、統合・再編を検討してきました。9月1日、その第一歩となる組織改革を行い、ヨークベニマル内にSM（スーパーマーケット）事業を統括する「SM事業EC（エグゼクティブ・コミッティ）」と、SM事業セクターの統合再編に向けての統合機能を担う「SM事業サポート本部」を設置。事業会社であるヨークベニマル、ヨークマートの社内には「営業サポート部」を設置しました。

マル社長はこう語っています。「少子高齢化と人口減少の進展は、国内の食品マーケットの急激な縮小をもたらします。さらに昨今の原材料やエネルギーコストの高騰により、お客様の生活防衛意識が高まり購買行動も大きく変化しています。いずれもSM事業にとって厳しい環境。これを乗り切るには経営効率を高め、各事業会社が営業に専念できる体制を整えることが不可欠です。統合により各事業会社が培ってきた経営資源を共有し、

シナジー効果を上げていくことで、事業の損益分岐点の引き下げや資産効率の向上を推進し、事業体質の強化を目指します」

SM事業サポート本部が担う役割は、SM事業セクター全般の戦略立案、事業会社の経営効率化を図る制度や仕組みの提案、そして従来、事業会社ごとに行ってきた管理業務等のうちで統合可能な業務の一元化です。SM事業EC代表に就任した大高善興ヨークベニ

マル社長はこう語っています。「少子高齢化と人口減少の進展は、国内の食品マーケットの急激な縮小をもたらします。さらに昨今の原材料やエネルギーコストの高騰により、お客様の生活防衛意識が高まり購買行動も大きく変化しています。いずれもSM事業にとって厳しい環境。これを乗り切るには経営効率を高め、各事業会社が営業に専念できる体制を整えることが不可欠です。統合により各事業会社が培ってきた経営資源を共有し、



方針、戦略の一元化と自己責任による自立した営業活動

スーパーマーケット事業は、小商圏の日常的なニーズに応えることが使命。営業面では徹底した地域密着、迅速な意思決定と方針・施策の実行が重要ですが、しかし、福島、宮城、山形と北関東に店舗を展開しているヨークベニマルと、首都圏を中心に店舗展開を進めているヨークマートでは、

商圏環境などが異なります。このため、日々の店舗運営にあたっては、それぞれ独自の取り組みを重視。各事業会社は「自己責任をもつて自立した日々の営業活動を展開すること」を方針としています。今回の組織改正に際しては、対象となる56業務の「棚卸」を行い、SM事業サポート本部が担う統合

機能、営業サポート本部が担う統合機能、事業会社の独自機能（店舗運営に直接関わる機能）に分類。重複業務の一本化によってシナジー効果を上げるとともに、従来の縦割り組織を機能別に再編して、機能の集中と分散に留意し、各事業会社の日常的な営業活動の効率化を図ります。

現場レベルのノウハウや情報の共有も着実に進展

また、ヨークベニマルとヨークマートは、システムや機能統合に向けて、組織の同一化を実施。これにより、事業フォーマットの標準化や情報の共有化を図る際にも、各事業会社の対応部署などが明確になり、日々の営業活動におけるシナジー効果をよりいっそう高めることができます。

「スーパーマーケット事業は、今後いっそう坪効率の高い店づくりを行っていくことが生き残りにとって不可欠です。統合を進めることで、店舗建設資材の調達に規模のメリットを活かせるだけでなく、作業改善の取り組み、パートタイマー社員の戦力化など、ヨークベニマルが培ってきた優れたノウハウを学ぶ機会も広がります。情報の共有化についても、従来は会社の幹部クラスが中心でしたが、現在では店舗のパートタイマー社員が、直接ヨークベニマルの店舗に研修に行くといった取り

組みが生まれ、現場レベルでの交流で、より実効性の高い情報やノウハウの共有化が実現しています」

今後、SM事業セクターでは、事業会社の組織のスリム化に向け、サポート本部に移す機能、事業会社が担当する機能の精査を進め、2010年度には、組織統合およびシステム統合を完成させる計画です。組織機能の集中と分散、各事業会社の自己責任と自立をキーワードとした事業統合により、お客様満足度の追求と徹底したローコスト経営の実現を目指していきます。



ヨークマートのパートタイマー社員がヨークベニマルで研修するなど、情報共有を進めています。

お客様の「変化」にチャンスあり!

少子高齢化や原油価格の高騰に端を発した製品価格の上昇
自分の好みを大切にせるセレクト志向の高まりなど、お客様のライフスタイルや価値観は
いま、大きな転換期を迎えています。
そうしたニーズの変化をいち早くキャッチし
新たな業態開発・商品開発に反映させているグループ各社の取り組みを紹介します。

イトーヨーカドー(ザ・プライス西新井店)

節約志向に対応した「生活応援」型の ニュー・ディスカウントストアをオープン

毎日、気軽に通える
「身近なお店」として

8月29日、東京都足立区に新しいディスカウントストア「ザ・プライス西新井店」がオープンしました。これは、イトーヨーカドー西新井店がリニューアルを機に業態転換を実施したものです。昨今のガソリン価格高騰がきっかけとなり、毎日徒歩や自転車でお買物ができる近くの店舗へのニーズが高まっていること、物価高騰などを背景に消費マインドが冷え込んでいる点などに着目し、ディスカウントストアに新たな商機があると見込んで挑戦したものです。

絞り込みと売り切りで
高効率経営を追求

西新井店は、人口密度の高い地域に立地しており、これまでも近隣のお客様が客層の中心でした。そこで3300㎡という「買い回りしやすい広さ」を活かして、日常の食品や日用品を中心に品揃えした新しいスタイルのディスカウントストアにチャレンジ。品揃えでは、従来イトーヨーカドーがお客様から高い評価をいただいている生鮮品を強化して、既存のディスカウントストアにはない魅力を追求。店舗専任のバイヤーが、毎日、市場情報を取って、その日のお買得商品を仕



コンテナのまま陳列し、オペレーションの省力化を図っています。



ボリューム感いっぱい陳列でアピール。

入れて当日売り切る体制を取っています。また、日用品、生活雑貨などでは、必需品、人気商品を中心に大胆にアイテムを絞り込み、おススメ商品は大量陳列による迫力ある売場づくりでお客様にアピール。陳列も箱やコンテナごと店頭と並べることで、バックルूमの在庫を極力削減し、社員の作業も効率化。これらの取り組みによって、ロス削減を進めて坪効率を高めて、ローコスト経営を図っています。

こうした店づくりはお客様にも好評で、客層も旧イトーヨーカドー西新井店に比べ30代〜40代が増加し、好スタートとなりました。この成果を踏まえ、11月にさらに1店舗をオープンし、今後も展開を拡大していく方針です。

セブン-イレブン

近くのお店で、もっと便利なお買物を 「中食」志向に応えた商品を充実

シナジー効果を活かし 売れ筋PB商品を導入

高齢化が進み、仕事を持つ女性も増える中、自宅に近い店で買物をすすめたいというニーズが高まっています。こうしたお客様の变化に合わせて、セブン-イレブンは3つの取り組みを進めています。

1つめは、加工食品や日用雑貨など、「実用品」の品揃え強化です。



焼き餃子は5個入り、エビピラフや炒飯は170gと個食サイズ。100円という価格も大きな魅力に。

その核となるのがセブン&アイHLDGS.のPB「セブンプレミアム」。NB商品と同等以上の品質を実勢価格でお届けする、安心で获得感の高いブランドです。

昨年8月に導入して以降、月を追うごとにセブンプレミアムの売上構成比が増えています。スーパーの売れ筋と思われる冷凍食品も、個食化に対応した食べきりサイズの餃子やピラフなどを導入したところ、3カ月で売上げが3倍以上に伸びました。nanaco会員の購入データを見ると、これまで実用品の購入歴がない男性の購入率や、20〜40代女性の購入数量が飛躍的に上っており、セブンプレミアムが新たな来店動機となっていることがうかがえます。

お客様の便利と安心を追求 できたてフードとネット通販

2つめは、お弁当や惣菜などの「中食」の強化です。少人数世帯の増加、さらに昨今は外出を控え

家で過ごす傾向もあり、「中食」マーケットは伸び続けています。セブン-イレブンでは安全・安心や地産地消に取り組むとともに、「できたて感」にも着目し、8月末までに約8000店舗に店内用のフライヤー(揚げ物用調理器)を導入しました。時間の経過とともに味や食感が落ちやすい揚げ物は、まさにセブン-イレブンのような近くの店で「できたて」を買いたいアイテム。導入以来好評ですが、中でも40〜50代女性の購入が大幅に増えています。食事時間の前に「おかず」としてまとめ買いをする傾向が見られ、新しい客層やニーズの掘り起こしにつながっています。



できたてのおいしさで、ご家庭の食卓のニーズにお応えします。



ミレニアムリテイリング

ブランドの壁を超えた売場づくりで
鮮度感が好評の「キートウースタイル」

多彩なブランドで
コーディネートできる
セレクトショップ

「二つのブランドに縛られず、たくさん
さんの選択肢から自由にコーデ
ィングを楽しみたい」

今の女性たちのニーズに応えた
自主編集売場、「キートウースタ
イル」が好調です。「キートウース
スタイル」とはブランドの垣根を超えて
スタイリングの「鍵」になるモノを
集めたセレクトショップ。「大人の
女性のためのカジュアル」を共通コ
ンセプトに、1店ごとにお客様の層
に合わせた品揃えを追求し、多彩
なブランドから服や小物を厳選。
自在なコーディネートで、ファッ
ションに敏感なお客様を楽しませ
ています。

これまで百貨店の婦人服は、ヤ
ング、キャリアとターゲットごとに
フロアを区切り、大手NBブランド
のショップを集合させた「ハコ型の
ショップ展開」が主流でした。しか

し、それだけでは品揃えによる他
店との差別化が難しいうえに、流
行のサイクルが加速的に早まる中、
鮮度の高い提案をするには限界が
あります。そこで、ミレニアムリテ
ィングでは、立地ごとの特性や今
のお客様のライフスタイルに合わ
せた最旬の提案ができる自主編集
売場に力を注いでいます。

立地や市場の特性に合わせて
細かなMDで満足度を追求

8月21日、さごう横浜店に、西
武百貨店渋谷店、さごう八王子店
に次ぐ3店舗目の「キートウース
スタイル・ヨコハマ」がオープン。約
100坪のスペースには、百貨店
初のコアなブランドや話題のイン
ポートものなどが集合。単品+小
物のコーディネートで、吹き抜けの
大きな壁面を使ったディスプレイ
が目をひきます。

ターゲットは20代後半〜30代を
想定していますが、幅広い年齢層
から「今までの百貨店にはない新



雑誌と連動させたディスプレイで、お客様の目を引きます。



吹き抜けのある約100坪の開放的な空間には、話題のブランドをいち早く導入。効果的に配した雑貨で、この秋の新しい配色や柄の組み合わせを提案します。



カジュアルでも横浜らしいキレイ目な着こなしが中心。

しがある「楽しい」と好評です。

同店がこだわるのは、フロア全
体の牽引役としての『感度』や『鮮
度』、『横浜店らしいエッセンス』。
横浜のお客様はコンサバティブで、
お買物も母娘連れが多いのが特
色です。八王子店のデニム主体の

品揃えに比べると、トラッドが中
心で、本部選定の商品に加え、約
70%は横浜店常駐のバイヤーによ
る独自のセレクトで構成。雑貨の
比率も25%以上上げてコーディネ
ィングの楽しさを打ち出しています。

他にはない商品の魅力が支持
され、売上げも好調に推移。同フ
ロアの買い回り率の向上にも貢献
しています。オープンを目前に控
えた西武百貨店池袋本店に向け、
ノウハウの集積を着実に進めてい
ます。

ヨークベニマル

買いやすさ・環境配慮・低コストを実現する
新たな店舗フォーマットを開発

見やすく買いやすく
お客様視点で店舗を見直す

ヨークベニマルが新店を出している東
北・北関東一帯では、少子高齢化の
進行が早いうえ、昨年来のガソリン
価格高騰以来、車中心のライフスタ

イルに打撃を与えています。こう
した状況をふまえ、ヨークベニマル
では、よりコンパクトで、低コスト
で運用でき、省エネと環境負荷の削
減が可能な小商圏対応型店舗の開
発に取り組み、その1号店となる
ヨークベニマル片平店(郡山市)を
9月にオープンしました。



少ない品数でもボリューム陳列ができるヒナ壇型のエンド什器で、陳列のスピードアップと在庫負担の軽減を実現。

た売場面積でも見やすく買いやす
い通路幅、什器の本数や高さを検討
しました。また、売場でも、手前の
商品をとると自動的に後ろの商品
が前進するスライダースト什器をド
リンク売場に導入したり、袋菓子は
ケースに直接入れ込むタイプにす
ることで、並べる手間を省くなど、
さまざまな工夫を什器設計に盛り
込み、生産性向上を図っています。



キャノピー照明で棚下の照明がなくても明るい売場。低温でも点灯しやすく、紫外線の放出が少ないLEDは、冷凍食品やアイスクリームの冷凍ケース、紫外線による品質劣化を避けたいお酒のコーナーなどで活躍しています。

時代のニーズに応える
省エネルギーとCO2対策

片平店の青果や鮮魚売場の天井
にはLED照明が採用されていま
す。消費電力が蛍光灯の3分の1
で長寿命というメリットを活かし、
照度が低いという欠点はスポット
ライトと組み合わせて使うことで解
決。また、冷ケースには、上部から
ケース内全体を照らす「キャノピー

照明」を取り付け、棚段ごとの照明
を廃止して電力消費を減らしてい
ます。さらに、空調機器も湿度を
調整することによって、若干高い温
度設定でも快適さを感じられる「デ
シカント空調」を導入し、冷ケース
まわりの寒さ解消と省エネを図っ
ています。他にも、インバータ方式
の冷凍機や安価な深夜電力を利用
した氷蓄熱システムの導入、フロ
ンを使わない冷凍機の稼働実験など、
新技術を積極的に取り入れていま
す。これらの工夫により、片平店
では年間のCO₂排出量を、従来の
600坪タイプ店の約20%削減で
きる見通しです。

片平店のノウハウを蓄積し、買い
やすさ・環境配慮・低コストの新し
い店舗モデルを取り入れ、これから
も地域のお客様ニーズにお応えし
ていきます。



天井のLED照明とスポット照明を組み合わせた片平店の店内。

セブン&アイ・フードシステムズ

「いろいろ食べたい」に答える
デニーズの「選べるメニュー」開発

選ぶ楽しさと
新しい味を提案

食の多様化を背景に、レストランでも一食完結型のメニューから、「いろいろなものを食べたい」というニーズが高まっています。デニーズでは、昨年より「選べる」セットメニューと、自由に組み合わせていただけるように少量サイズのメニューを拡充してきました。

17時から23時までのディナータイムで実施している「カブリッチョセット」は、3つのグループからそれぞれ1品ずつ選んで、お好みのコースを楽しめるセット。1品ごと



「選べるカブリッチョセット」1300円(ドリンク付き1480円)。17時から23時まで、ディナータイム限定で提供しています。

の量を少なめにしているのが、女性にも人気です。また、グループでさまざまな組合せを注文して、分け合って食べるなど、「少しずつ、いろいろなメニューを食べてみたい」というニーズに合致して、好評を得ています。

「単品の少量メニューを増やすだけでは、お客様が迷ってしまい、かえって選びづらくなり、食べ慣れたメニューに落ち着いてしまわれがち。そこで、おすすめの商品を提案するセットメニューを充実させたところ、選ぶ楽しさもあって人気になっています。人気メニューとともに、旬の野菜



「選べるフレンチブリオ」380円。10月からは、アイス&ソルベはビターキャラメル・栗・かぼちゃ・キウイ・プラム・チョコ・ゴルゴンゾーラの7種、ソースはキャラメル・メープルタイプシロップ・あずき・ストロベリー・ブルーベリー・チョコの6種と、食欲の秋にふさわしい豊富なラインナップで展開中。(写真はビターキャラメルアイス×キャラメルソース①、プラムアイス×ブルーベリーソース②)

お客様の好奇心をくすぐる
「選べるフレンチブリオ」

デザートも、「選べる」メニューが人気です。「選べるフレンチブリオ」は、ブリオッシュのフレンチトーストとバナナアイスをベースに、季節の味覚を取り入れた2つ目のアイス&ソルベとソースをお好みで選

べるデザート。3月の導入以来、デザートの中で人気ナンバーワンです。10月23日からのバリエーションでは、大人の味のゴルゴンゾーラチーズや栗の粒がたっぷり入ったマロンなど、7つのアイスと6つのソースがあり、一つひとつが素材と味にこだわった逸品。時には組み合わせの斬新さにスタッフが驚くほど、幅広い年代のお客様が味覚の冒険を楽しまれています。

お客様のニーズに応えた選べるメニュー。リピーターを着実に増やしています。

イトーヨーカドー

「答えはお客様が持っている」
新たな衣料マーチャндаイジングへの挑戦



「レギンスのようなパンツ」として大ヒット中のレギパン。1990円という価格も買いやすく、色違いで何本も買われる方も多くいます。11月初旬には、冬素材のレギパンが登場します。

お客様の不満を解消して
大ヒットした「レギパン」

イトーヨーカドーの婦人服フロアやネット通販で、発売以来大ヒットとなっている商品があります。その名は「レギパン」。レギンスのストレッチ性と、スリムパンツの見た目を両立させた商品です。

近年、人気の定番アイテムとなつているレギンスやスリムパンツですが、50代女性にはあまり購

入されていませんでした。マーケット調査を行ったところ、「レギンスは薄くて体の線が丸見えになる」「スリムパンツはきつくて動きづらい」といった不満が浮上。レギパンは、そうした不満を解消

することでお客様の「本当は着たい」という気持ちに代えて開発。そのはきやすさは年代を問わず支持されることとなり、発売から1カ月ほどの間に約25万本を販売しました。

潜在ニーズの具現化を
徹底追求

ヒット商品誕生の背景には、今期から取り組んでいる衣料マーチャндаイジングの改革があります。

「流行も意識しますが、一番重要なのは、お客様の考えや行動を綿密に調べ、心の中であらゆる潜在的なニーズを探り当てることです」と衣料事業部の責任者は言います。

量販店に求められているコモディティ・ファッション(普段着を中心とした着用頻度の高い服)とは何なのか。それを突き詰めていった結果、お客様がイトーヨーカドーに期待するのは、より日常生活に密着した、着やすく買いやすい衣料なのだということを確認。マーチャндаイジングの軸足をトレンド重視から「お客様の潜在ニーズの具現化」へと、大きく転換させました。



紳士・婦人・子供で幅広く展開中の「スタイルウォーム」は、最新技術の発熱素材を使用。着た時のひんやり感はありません。



アスリートパンツのようなスマートさで早くも注目を集めている紳士のニットランクス、pbiの「ロングボクサー」。

新たな開発手法では、社会的環境やライフスタイルの中でお客様の行動や思考を徹底的に調査し、商品選択の決め手、市場の実勢に合わせたフライスゾーン、既存商品への不満などを洗い出します。開発途中でも試着サンプリングにより、きめ細かくお客様ニーズとの刷り合わせを行っています。

この秋発売したインナーウェア「スタイルウォーム」も、高まるエコ意識や省エネ推進などの社会環境をふまえ、第1紡績と共同開発した発熱素材を使用し、暖房を控えるためにした部屋でも温かく過ごせる高い機能性を備えています。

新たなマーチャндаイジングでは、さらに新しい素材、生産地、生産方法を開拓し、高品質で手にとりやすい価格を実現しています。今後もイトーヨーカドーならではの視点で、差別化商品を生み出していきます。



地産地消、完全循環型農業への挑戦がスタート

農業生産法人「セブンファーム富里」始動

千葉県内で完全循環型農業にチャレンジ

8月23日、JA富里市(富里市農業協同組合)、富里市、イトーヨーカ堂の共同出資による農業生産法人「セブンファーム富里」が設立されました。同社は千葉県富里市内に約2ヘクタール(約6000坪)の直営農場を擁し、千葉県内のイトーヨーカドー6店舗から出る食品残さ(販売期限切れで廃棄される生鮮食品やお弁当・惣菜など)からつくった堆(たい)肥を活用し、収穫した作物はイトーヨーカドーで販売するという、大手流通業初となる「完全循環型農業」への挑戦をスタート。すでにダイコン、ニンジン、ブロッコリーなどの栽培を進めています。

売場と直結した畑ならではのメリットもいろいろ

セブンファーム富里の大きな特

り組みにより地域でとれた新鮮な野菜をお求めやすい価格で提供できるといったメリットとともに、店舗から出る食品残さをリサイクルすることで廃棄物量の減量化と資源有効利用の両面で環境負荷を減らすことが可能になります。さらに、地元で栽培された新鮮な野菜を提供することで、地域のお客様に喜んでいただくことができます。

野への参入が試みられています。しかし、素人がいきなり農業を始めるには無理があります。今回の取り組みは、JA富里市や津田さんたち、農業のプロの皆さんが積極的に新しい取り組みに挑戦してくださいといった結果、順調にスタートを切ることができました」と戸井社長。同社では来春から、直営農場の畑をさらに2ヘクタール拡大する予定で、戸井社長は「少しずつ直営農場を広げながら、お弁当やお惣菜などに適した品種などの栽培にも挑戦していきたい」と抱負

を語っています。

生産現場と消費をよりいっそう近付ける

10月17日、直営農場には千葉県松戸市内の小学生約50人が体験学習の一環としてダイコンの収穫に訪れました。ダイコンの葉をもって、上手に抜けて歓声を上げたり、ダイコン1本の重さに驚いたり、初めての体験に誰もが目を輝かせていました。セブンファーム富里は、折々に地域の方を招き、植え付け、収穫体験や堆肥工場の

徴は、JAと地域の生産者、そして販売を担当するイトーヨーカドーががちりと手を結んだ点。JA富里市の仲野隆三常務理事は、この完全循環型農業の中で堆肥供給が生産者にもたらすメリットについて、こう指摘しています。「カリウムやリンなど化学肥料の原材料は海外からの輸入に頼っており、昨今の国際的な素材価格高騰や輸出の出荷規制などで、肥料価格は上昇を続けています。食品残さからつくった良質な堆肥を安定した価格で手に入れることは、生産者に大きなメリットです」

合わず、廃棄するしかありません。しかし、このセブンファーム富里の取り組みでは、イトーヨーカドーの売場と直結して中間コストもかからないため、標準規格外品をお客様には魅力的な販売価格で提供しても採算がとれます。この結果、畑全体の収益性を高めることができます」

実際に、10月に収穫した大根の標準規格外品を、試験的に1本59円で店頭販売したところ、用意した150本はわずか30分で完売という好反響でした。

また、イトーヨーカドーと日常的に情報の共有化を図っているため、お客様のニーズや販売状況などもダイレクトにとらえられ、生産計画を立てる上で大いに役立つと津田さんは言います。

地産地消や環境負荷の低減など社会的な課題にも応える

イトーヨーカドーでは、この取



9月には、お店で参加するご家族を募り、「親子で1日体験ツアー」を開催。食品リサイクルの工場見学や、ニンジンの根引き、小松菜の種まき・収穫などを体験しました。



10月17日、松戸市の小学生を招いて「農業体験教室」。収穫したダイコンを手に「ダイコンってこんなに重いんだ!」と驚きの声。



千葉県内のイトーヨーカドー五香店にセブンファーム富里の野菜が初入荷。たちまちお客様の注目が集まり、次々と手にとっていかれました。

〈株式会社セブンファーム富里〉概要

- 所在地 千葉県富里市立沢新田字谷津台82番地141
- 設立日 2008年8月23日
- 代表者 代表取締役社長 戸井和久 (兼 イトーヨーカ堂 第1販売事業部長)
- 出資比率 JA富里市組合員80%、富里市10% イトーヨーカ堂10%



作付けや販売の状況などを密に情報交換しながら、お客様に喜ばれる野菜づくりを進めている戸井社長と生産者の津田さん(右から)。



「朝採りならではの鮮度感など、野菜の価値を消費者に分かりやすく伝えるのにも役立つ取り組み」と仲野常務理事。

見学などを実施し、より農業や環境を身近に感じていただく存在として、地域と生産現場を近付ける役割も果たしていきます。

10月18日、五香店(松戸市内)の店頭でダイコンやブロッコリーなどが初登場。たちまち多くのお客様が集まり、大好評でした。順次、扱い店舗を拡大し、年内には千葉県内の全店で扱っていく予定です。イトーヨーカドーでは、今後も生産者の協力を得ながら、こうした取り組みを一歩ずつ着実に広げていく方針です。

各店の取り組み

便利なお用聞き・宅配サービス

ご高齢の方や妊婦さん、身体の不自由な方、小さいお子様がいる方など、買物に出られない方にご用聞き、宅配サービスが喜ばれています。

〈セブン-イレブン、イトーヨーカドー、ヨークベニマル、ヨークマート、セブン&アイ・フードシステムズ〉



ママにやさしい施設・設備

赤ちゃんをお連れの方に、おむつを替えたり授乳ができる休憩室をご用意しています。

〈イトーヨーカドー、ミレニアムリテイリング〉



ユニバーサルデザインの店舗づくり

グループ各店では、車いすに対応したスロープ、駐車スペース、点字案内板、多目的トイレなどを設置。ユニバーサルデザインの店舗づくりを拡大しています。



心のバリアフリーを推進

グループ各社では新入社員研修時や、新店オープン前には、ノーマライゼーション教育を実施。赤ちゃん本舗でも、マタニティ研修を実施しています。



サポート力の高い人材の育成

手話のできる社員や福祉用具専門相談員、ハートフルアドバイザーなど、高齢者や障がい者のお買物サポートができる資格取得を推進しています。

〈イトーヨーカドー、ミレニアムリテイリング〉



点字メニューをご用意

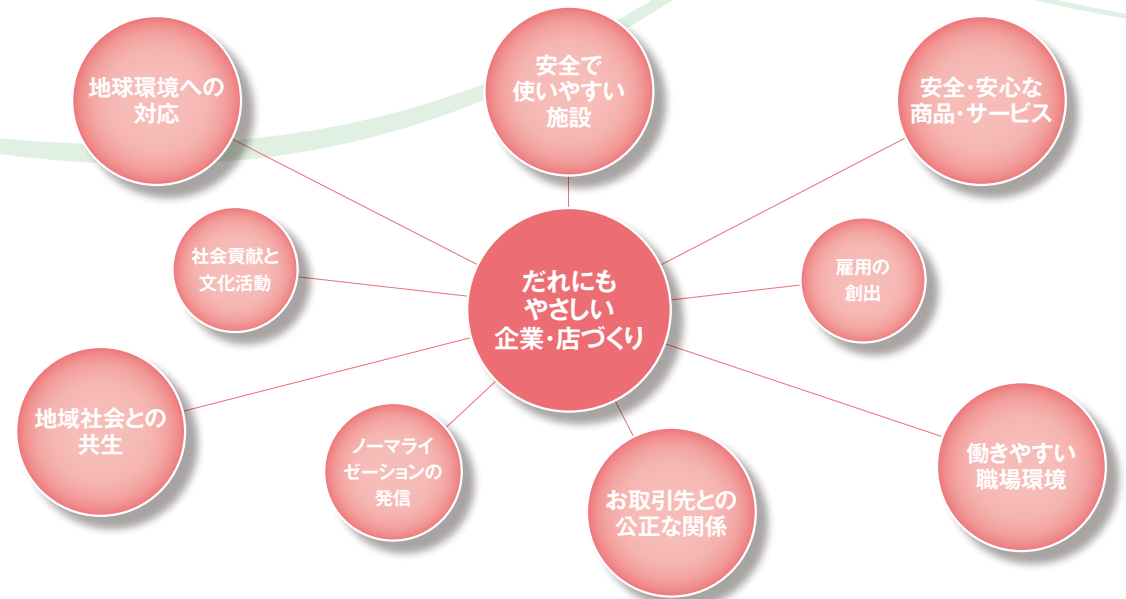
点字メニューを各店に設置しています。〈セブン&アイ・フードシステムズ〉

だれにもやさしい 企業・お店を目指して

一人ひとりの心から始まるノーマライゼーション

小売業を中心に、総合生活産業を目指すセブン&アイHLDGS。社会との関わりの中で、どのような役割を果たしていくかは、企業のロイヤルティ、ひいては存在価値につながる大切なテーマです。

私たちが目指すのは「だれにもやさしい企業・お店」。すべてのお客様に安心してお買物をしていただけるお店づくりはもちろん、安全・安心の商品やサービスの提供、そして一人ひとりの従業員が安心して働ける職場環境づくりや社会への貢献など、グループ各社ではさまざまな取り組みを行っています。



バリアフリーから ユニバーサルデザインへ

イトーヨーカドーがバリアフリー店舗のモデル店として和光店をオープンしたのは、ハートビル法が施行される前の1994年4月でした。それ以来、グループ各社では障がい者やお年寄りが買物しやすい店舗づくりを積極的に推進してきました。ヨークベニマルでも95年以降の新店は、ハートビル法（現・バリアフリー新法）認定を基本としています。

同時に、社員教育にも力を入れ、新入社員へのノーマライゼーション教育や、手話教育などをスタート。また、94年に特例子会社テレベを設立するなど、先進的な取り組みを進めてきました。

1996年に開店した石巻あけぼの店からは、身体の不自由な方やお年寄りに開店前にご来店いただき、「店舗施設見学会」を実施し、ご意見や改善すべき点を次のお店づくりに活かしてきました。

2000年には障がい者、健常者という枠を超え、だれにも使いやすいユニバーサルデザインの店として木場店をオープン。段差がわかりやすい色違いの階段や車いすでも入れる「ゆったり試着室」、角を丸くした什器などが登場しました。現在、各社ではユニバーサルデザインの考え方を取り入れた店づくりを進めています。

ハードとソフトが揃って 初めてユニバーサルデザインに



イトーヨーカドー 亀井 淳社長

ユニバーサルデザインは時代とともに、求められる機能が変化していきます。お年寄りや小さなお子さんにも安心してご利用いただける低速エスカレーター、タツチパネル式の売場案内など、ハード面は進化し続けています。また、安全・安心、省エネやリサイクルなど環境への対応も、近年求められている課題です。

しかし、もっとも大切なのは一人ひとりのハードです。お年寄りや妊婦さんが商品を取りづらそうにしていたら声をかけてお手伝いする、車いすやカートが通りやすいように通路に物を置かないなど、お客様の不都合に気づき配慮することが大切です。ハードとソフトが揃って初めて、本当に「だれにもやさしいお店」になるということ、従業員全員でつねに意識していきたいと思えます。

緑の大地に大きく広がる ノーマライゼーションの心

「セブン&アイHLDGS.の特例子会社「テルベ」」

北海道北見市から車で30分。ひろびろとした緑の大地に「株式会社テルベ」はあります。1994年、障がい者や高齢者の雇用機会の拡大を目指し、セブン&アイHLDGS.（イトーヨーカ堂、セブンイレブン、ヨークベニマル、セブン&アイ・フードシステムズ）と北海道北見市との共同出資により設立されました。

現在、テルベには身体および知的障がい者17名を含む27名の社員と、シルバー人材センターからのメンバー10名が働いています。柱となる事業は「シイタケ栽培」と「印刷事業」。丹精込めて育てた瑞々しいシイタケは、「顔の見える野菜」としてイトーヨーカドーで販売。10月31日に、「道産きの優良生産」として、知事表彰も受けました。印刷は、グループ内の伝票類やチラシ、名刺印刷を中心に、外部企業からも受注。車いすのメンバーをはじめ、全員で営業活動を行っています。2004年5月からは本部コピーセンターの運営も行い、06年度には黒字化を達成しました。

「近視の人が眼鏡をかけるように、人はみな何らかのハンディを持っています。障がい者は障がいがい者ととともに働き、日々、一人ひとりのスキルアップや健康面のサポートを行っています。自己管理が苦手な知的障がい者にとって、このサポート体制が仕事の質を向上させ、やりがいを生み出す要となっています。

知的障がいのメンバーは、自分なりの目標を持ち、集中力を発揮して、高品質の製品をつくっています。機械好きで、健常者でなければ無理と考えられていた難易度の高い製本機器の操作をこなせるようになったメンバーもいます。仕事が好きで、体調が悪い時に別の楽な作業をしてみようとしても嫌がるほどです。

車いすのメンバーも「一度は仕事をあきらめていましたが、やればできることがあると気づき、今はやりがいを感じています」「それぞれ障がいがあるので、互いに協力し合い不足分を補えば、一人前の仕事ができることを学びました」と、固い団結力で結ばれています。

また、社内だけでなく寮や家庭とも連絡を取り合い、トータルでのケアと自立支援を推進しています。家族とテルベをつなぐ「つなぎの会」も設立。年2回の家族会では、密度の高い情報交換が行われています。ご家族からは「たいへんなのは私たちの家族だけじゃないと前向きになれます」「生活指導により偏食がなくなりました。働くことで友達もでき、精神的に落ち着いてきて明るくなり感謝しています」と喜びの声が届いています。

だれにもやさしい企業・お店を目指して

特別視することはありませんが、配慮や思いやりは必要です。重度の障がい者が企業で働き、社会で自立していくのは並大抵のことではありません。しかし、テルベは「めげず！たゆまず！ほがらかに！」の三つの精神で、障がい者と健常者が助け合い、一人ひとりが努力してスキルを身につけ、自立運営を実現しています」と岩元保所長。

一人ひとりの可能性を見出し ご家族とも協力して自立を支援

テルベの社内は、さまざまなハンディを持つ社員たちが安心して働けるよう、すべてが使いやすいバリアフリー設計になっています。段差のない床面やスロープ、車いす対応エレベーター、トイレ、広々とした更衣室はもちろん、雨や雪の日でも濡れずに車いすで移動できるロードヒーティングを施した屋根付駐車場や緊急時に対応するための「ヘルプコール」も各所に設置されています。

さらに、障害者職業コンサルタント1名、障害者職業生活相談員2名（内1名准看護師）

福祉の精神を地域に広げ 皆が助け合えるやさしい社会に

テルベでは、ノーマライゼーションの理念を広めることも大切な役割と考え、「会社見学」を積極的に受け入れています。地域の学校や企業はもちろん、世界各国から見学者が訪れます。車いすの社員が出向いての研修会等も積極的に実施しており、実体験に基づいた日常生活の不便さやバリアフリーの必要性、介助の仕方や手話の指導等を通じて福祉への理解を促進しています。

「テルベ」はフランス語で「緑の大地」。テルベから芽吹いたノーマライゼーションの種は、確かな実りを収穫しながら、地域社会にどんどん広がり続けています。

障害者雇用促進法の改定も踏まえ、 さらに障がい者雇用を促進

現在、民間企業では1.8%の障がい者雇用率が義務化されています。セブン&アイHLDGS.では、全体で2.15%と基準以上の雇用率があり、多くの方がそれぞれの能力に応じた職場で働いています。

政府は、さらなる障がい者の雇用機会拡大を目指し、2010年を目標に「障害者雇用促進法」の改定を検討しています。適用されれば、これまで週30時間以上の常用雇用を基本に算出してきた雇用率が週20時間以上の短時間労働まで含めた算出法に変わり、短時間なら働けるという障がい者の雇用機会が広がることになります。

一方、パートタイマー比率が高い小売業では分母となる短時間雇用者が増加し、障がい者雇用率は一気に下がるため、各社とも今後の採用活動の強化が求められています。

セブン&アイHLDGS.は、これまでの雇用率の高さや、新店オープン前に障がいを持つ方を招いて店舗施設見学会を催すなど、行政や施設から高い信頼を得ています。今後も、お客様へはもちろん、社内環境も「だれにもやさしく働きやすい職場」を目指し、障がい者雇用の促進を推進していきます。

印刷部門で、編集を担当する車いすのメンバー。外へ出たの営業活動も積極的に行っています。



「この人には無理、と決めつけず、可能性やできる方法を見つけます。一緒に試行錯誤し、根気強く見守ることで、より難易度の高い作業が可能になっていく姿を見るのがうれしい」と、障害者職業コンサルタント。



シイタケを品質別に選別。傷つけないよう、一つ一つ丁寧に扱われています。



北の大地にしっかりと根付いた「テルベ」。

▶ セブン&アイHLDGS.

「アインファーマシーズ」との業務・資本提携で 医薬品販売分野の強化・拡大へ



8月5日の提携記者会見で握手を交わす、アインファーマシーズの大谷喜一社長とセブン&アイHLDGS.の村田紀敏社長(左から)。

株式会社アインファーマシーズ

- 本社所在地:札幌市東区苗穂5条1丁目2番1号
- 代表取締役社長:大谷喜一
- 設立:1969年8月
- 資本金:4,045百万円
- 従業員数:1,893名
- 事業内容:調剤薬局チェーン、ドラッグストアチェーンとして全国に約400店舗を展開。

8月5日、セブン&アイHLDGS.は、アインファーマシーズと、業務・資本提携について基本合意しました。アインファーマシーズは、お客様の健康と快適な生活に貢献することを目指し、専門的な技術・コンサルティングサービスに基づく調剤薬局および都市型ドラッグストアを全国に展開しており、アリオ札幌とアリオ西新井にも出店しています。調剤薬局最大手として、人材を育成するための優れた教育システムは、業界でも高く評価されています。

具体的な業務提携の内容としては、ショッピングセンターへの出店、コンビニエンスストアとの共同出店、医療モールの共同開発などの店舗開発。薬剤師や登録販売者などの人材教育面での連携。また、医療およびコスメ&ドラッグにおけるオリジナル商品の共同開発などを実施していく予定です。この提携により、セブン&アイHLDGS.は、アインファーマシーズの持つ高い専門性と信頼性を活かし、医薬品販売分野の強化・拡大を目指します。

資本提携は、8月26日付けでセブン&アイHLDGS.がアインファーマシーズ株の7.80%を引き受けました。今後は、両社の持つ経営資源を相互活用することにより、お客様により付加価値の高い専門性のある商品・サービスを提供していきます。

▶ セブン&アイHLDGS.

岩手・宮城内陸地震災害へ追加寄付

岩手・宮城内陸地震災害に対し、募金終了後に寄せられた義援金1,398万3,456円を、8月25日に両県へお届けしました。これにより、寄付総額は、7,235万5,178円となりました。

- 宮城県 5,788万4,143円
- 岩手県 1,447万1,035円

▶ ヨークベニマル

フジコシ店舗をヨークベニマル店舗に改装

昨年、11月1日、ヨークベニマルは「フジコシ」と業務・資本提携を結び、経営の合理化や収益の改善に努め、ヨークベニマル内にも「藤越事業部」を設置。支援体制が整ったことを受け、フジコシの6店舗を7月18日に開店の谷川瀬店より順次、ヨークベニマル店舗として建て替えや改装を行っています。

今年6月に開業した東京メトロ副都心線は、埼玉県和光市と渋谷を結び、池袋・新宿といった都内有数の繁華街を縦断するとともに東武線・西武線との直通運転も行っており、多くの乗降客を迎えています。その副都心線内の6駅[※]に、セブン銀行のATMが11月から順次設置される運びとなりました。

セブン銀行では、すでに今年3月に東京駅地下一番街にATMを設置し、1日300件を超える利用実績を上げています。今後、関西や福岡などの私鉄駅構内への設置も進めてお

池袋・新宿・渋谷を結ぶ 「東京メトロ副都心線」駅にATM設置



多くの路線と直通乗入れを行っている副都心線。ATM設置で駅の利便性を高めます。



セブン銀行 NEWS LETTER

- ATM設置台数 1万3,368台
 - ATM提携金融機関数 560
- (2008年10月31日現在)

グループ内外へのATM網拡大が進み よりいっそう利便性向上

9月19日、六本木ヒルズハリウッドビューティプラザ地下1階にある新生銀行ATMコーナーに、セブン銀行ATMを設置し、新生銀行とセブン銀行との共同ATMコーナーになりました。

初の共同ATMコーナーをオープン

※ 明治神宮前、北参道、新宿三丁目、東新宿、西早稲田、雑司が谷

り、グループ内だけでなくグループ外へもATM網を拡大して、ますます利便性向上を図っていきます。



ATM事業の順調な拡大などが 評価され、S&P社格付け引き上げ

9月22日、米国の格付け会社スタンダード&プアーズによる長期格付けが、「Aプラス」から「AAマイナス」へ、短期格付けが「A-」から「A1プラス」へ、それぞれ引き上げられました。これは、ATM事業の順調な拡大、セブンイレブンの乗客数増加への貢献、安定的な収益推移によるセブン&アイグループ内での戦略的重要性の向上が評価されたものです。

第4期 中間報告書

平成20年3月1日～平成20年8月31日

平成20年8月31日をもちまして第4期中間期が終了しましたので、業績ならびに事業の概況についてご報告いたします。

当中間期における当社を取り巻く環境は、所得が伸び悩む中での原油や原材料価格の高騰にともなう物価上昇により、消費マインドが低下するなど、厳しいまま推移しました。そのような環境において、当社および各事業会社は、シナジー効果の拡大を図る取り組みの強化などを通じて、既存事業からの収益の維持向上に努めるとともに、新たな事業展開に向けた事業基盤の整備を進めてきました。

●連結業績(平成20年3月1日～平成20年8月31日)

| | 平成20年8月期 | | 平成19年8月期 | |
|------------|-----------|--------|-----------|--------|
| | 前年同期比 | 前年同期比 | 前年同期比 | 前年同期比 |
| 営業収益 | 2兆8,610億円 | 101.6% | 2兆8,168億円 | 110.2% |
| コンビニエンスストア | 1兆1,877億円 | 99.9% | 1兆1,892億円 | 106.6% |
| スーパーストア | 1兆637億円 | 104.7% | 1兆157億円 | 119.5% |
| 百貨店 | 4,947億円 | 98.8% | 5,008億円 | 104.0% |
| フードサービス | 547億円 | 92.8% | 590億円 | 92.6% |
| 金融関連 | 635億円 | 109.2% | 582億円 | 119.7% |
| その他 | 170億円 | 102.8% | 165億円 | 112.1% |
| 消去または全社 | △206億円 | — | △228億円 | — |
| 営業利益 | 1,480億円 | 102.8% | 1,439億円 | 101.3% |
| コンビニエンスストア | 1,101億円 | 102.2% | 1,077億円 | 97.4% |
| スーパーストア | 161億円 | 97.5% | 165億円 | 169.6% |
| 百貨店 | 73億円 | 75.0% | 98億円 | 97.7% |
| フードサービス | △6億円 | — | △14億円 | — |
| 金融関連 | 136億円 | 143.1% | 95億円 | 83.4% |
| その他 | 10億円 | 88.7% | 11億円 | 281.9% |
| 消去または全社 | 2億円 | — | 4億円 | — |
| 経常利益 | 1,479億円 | 101.8% | 1,454億円 | 104.3% |
| 中間純利益 | 675億円 | 97.6% | 691億円 | 100.7% |

▶イトーヨーカドー

イトーヨーカドー社史が「優秀会社史賞」を受賞

昨年4月に発刊した社史「変化対応～あくなき創造への挑戦」が、(財)日本経営史研究所の第16回「優秀会社史賞」を受賞しました。

これは、単なる社史の枠を超えた小売産業史としての意義があること、苦労話などのエピソードを盛り込み、リアリティと親しみやすさがあることなど、小売業の社史の新たな水準を形成する優れた作品として認められたものです。

10月24日、文京区の印刷博物館で行われた表彰式。表彰を受けるイトーヨーカドー佐藤信武取締役副会長(右)。



店舗オープン情報

8月29日

ザ・プライス西新井店 (P.14をご覧ください)

- 東京都足立区興野1-12-7
- 店舗面積 / 3,300㎡

9月11日

デニーズ豊橋花田店

- 愛知県豊橋市花田町中ノ坪39

9月22日

デニーズ新宿山吹町店

- 東京都新宿区山吹町346-3 アルティス神楽坂2階

9月26日

ヨークベニマル片平店 (P.17をご覧ください)

- 福島県郡山市中ノ目一丁目16番地
- 店舗面積 / 1,723㎡

10月10日

国分寺ロフト

- 東京都国分寺市南町3-20-3 国分寺エル7階
- 店舗面積 / 923㎡

▶セブン-イレブン/ヨークベニマル

山形県と「地域活性化包括連携協定」を締結

10月8日、セブン-イレブン、ヨークベニマルは、山形県と「地域活性化包括連携協定」を締結しました。これまでもセブン-イレブンでは各都道府県と協定を結んできましたが、ヨークベニマルと共同での締結は初めてです。

締結記念の第1弾として、10月9日から19日まで、「おいしい山形県フェア」を開催。「山形うまいもの弁当」をはじめ、地産地消のオリジナル商品5アイテムを、県内のセブン-イレブン、ヨークベニマル店舗で販売しました。今後も地域の食材を使用した商品の開発など、活性化に努めていきます。

山形県産の山海の幸がたっぷり! 「山形うまいもの弁当」580円。



▶セブン&アイHLDGS.

「セブン&アイ共通商品券」がグループ各社に拡大

9月1日より、「セブン&アイ共通商品券」が、「そごう」「西武百貨店」「赤ちゃん本舗」の各店でもご利用できるようになりました。お買物やお食事に、いっそうの利便性を高めていきます。

●利用可能会社

セブン-イレブン、イトーヨーカドー、そごう、西武百貨店、ロビンソン百貨店、ヨークベニマル、ヨークマート、セブン&アイ・フードシステムズ、赤ちゃん本舗、メリアン、オッシュマンズ

●商品券販売店舗

イトーヨーカドー、ヨークベニマル、ヨークマート、赤ちゃん本舗



決算概況

事業基盤の整備、 シナジー効果の拡大により 既存事業の収益力を高め 新規事業展開への基礎を強化



日用品・文具なども仲間入りし、約460品目のラインナップになった「セブンプレミアム」。

ブ共通プライベートブランド「セブンプレミアム」の商品開発を積極的に進め、品揃えも8月末現在で約460品目に拡大しました。また、グループ独自の電子マネー「nanaco」も、グループ内外へのサービス拡大を進め、お客様への利便性向上に努めました。これらの結果、当中間期の連結業績は、営業収益が2兆8610億円（前年同期比1・6%増）、営業利益が1480億円（同2・8%増）、経常利益が1479億円（同1・8%増）、中間純利益が675億円（同2・4%減）となりました。

なお、当中間期の配当金につきましては、1株につき27円とさせていただきます。

事業セグメント別営業概況

●コンビニエンスストア事業

国内では、都市部への出店強化、既存店の好立地への店舗移転を積極的に推進する

とともに、事業所、病院、学校への小型店舗の展開も開始しました。また、店内でできたてのフライドチキンなどを提供する「フライヤー（揚げ物調理器）」導入店舗の拡大、「セブンプレミアム」の品揃えの拡充、「tasp」導入にともなう店頭でのたばこ販売の大幅な増加などによる、新たな客層の拡大にも注力しました。さらに、7月にはネット販売を行う「セブンイレブンネット」を開設しました。

北米では、新規出店やフランチャイズ化の促進に注力するとともに、ファストフードや地域限定商品、プライベートブランド商品などの差別化商品の開発・販売を積極的に進めています。

中国では、北京市での本格的なフランチャイズ展開に向けた準備を進めるとともに、セブンイレブン中国が上海市内におけるエリアライセンスによる店舗展開に向けた準備を進めています。

●スーパーストア事業

国内では、3月にモール型ショッピングセンター「Ario鳳」を開店、8月には旧イトーヨーカドー西新井店を閉鎖し、生活応援型のディスカウントストア「ザ・ブライス西新井店」を開店しました。同じく8月には農業生産法人「セブンファーム富里」を設立し、環境に配慮した完全循環型

概況

当中間期は、事業基盤の整備の一環として、4月に中国での店舗展開の推進を図るセブンイレブン中国有限公司を、また、7月にはIT関連事業を統括するセブン&アイ・ネットメディアを設立しました。さらに8月には、調剤薬局大手のアインファーマシーズと業務・資本提携を行いました。シナジー効果の拡大については、グルー

農業に参入しました。

中国では、北京、成都の各店とも地域に密着した品揃え・サービスの強化により売上・利益とも好調に推移しています。また5月に四川省大地震が発生した際には、成都市内3店舗とも迅速な商品供給体制を確保することにより、お客様から高い評価をいただきました。

●百貨店事業

「そごう」では、3月に八王子店を都市型百貨店として



上) フライヤーを導入し、ご家庭の「中食」ニーズに対応するセブンイレブン。
右) セブン銀行は、ホテル、病院など公共性の高い施設へもサービスを広がっています。

全館リニューアルオープンし、「西武百貨店」では、基幹店の池袋本店の平成22年全館リニューアルオープンに向けた大規模な改装に着手しました。消費マインドの低迷によって衣料品の売上げが厳しいまま推移しましたが、マ

チャンダイジングを軸とした革新に引き続き注力し、地域に密着したきめ細かな店舗運営を進めています。

●フードサービス事業

レストラン部門では、接客サービスの向上、新メニューの開発、価格の引き下げなど、既存店舗の活性化に注力するとともに、新業態の開発にも取り組んでいます。また、不採算店舗の閉鎖や経費削減などの収益性改善に努めています。

●金融関連事業

ATM事業では、グループ内外への積極的なATMの設置を進めました。また、1日1台当たりの平均利用件数も113・7件と好調に推移しました。

クレジットカード事業では、電子マネー「nanaco」のグループ内外への拡大、「QUICPay」機能の開放、「アイワイカード」によるクレジットカードチャージサービスの開始など利便性の強化に努めました。

●その他の事業

日テレ7（セブン）では、4月より日本テレビの番組「女神の市場（マルシェ）」の放送を開始し、同番組で紹介する商品をグループ店舗で販売するほか、ネット通販でも購入できる仕組みを提供しています。

通期の見通し

平成21年2月期（平成20年3月1日～平成21年2月28日）の連結業績は、営業収益が前期比0・1%増の5兆7600億円、営業利益が同4・6%増の2940億円、経常利益が同4・2%増の2900億円、当期純利益が同4・9%増の1370億円を計画しています。

なお、期末配当金につきましては1株につき27円を予定しています。年間配当金につきましては、当中間期の配当金と合わせ、1株につき54円を予定しています。

自己株式の取得および消却

機動的な株主還元策として、当社は市場買付により5,000万株の自己株式を取得しました。さらに当社は、今回取得した5,000万株の自己株式をすべて消却しました。

| 取得期間 | 平成20年4月18日～平成20年6月30日 |
|-------------|-----------------------|
| 消却した株式の種類と数 | 当社普通株式 50,000,000株 |
| 取得金額 | 157,922,982,000円 |
| 消却実施日 | 平成20年7月31日 |
| 消却後の発行済株式総数 | 906,441,983株 |

中間連結財務諸表〈要約〉

● 中間連結損益計算書

(単位:百万円)

| | 当中間期 (自平成20年3月1日 至平成20年8月31日) | 前中間期 (自平成19年3月1日 至平成19年8月31日) | 増減額 |
|--------------|-------------------------------------|-------------------------------------|---------|
| 営業収益 | 2,861,034 | 2,816,822 | 44,211 |
| 売上高 | 2,581,485 | 2,550,816 | 30,668 |
| 売上原価 | 1,929,298 | 1,879,948 | 49,350 |
| 売上総利益 | 652,186 | 670,867 | △18,681 |
| その他の営業収入 | 279,549 | 266,006 | 13,542 |
| 営業総利益 | 931,735 | 936,874 | △5,138 |
| 販売費及び一般管理費 | 783,725 | 792,876 | △9,150 |
| 営業利益 | 148,009 | 143,998 | 4,011 |
| 営業外収益 | 6,285 | 8,414 | △2,129 |
| 営業外費用 | 6,313 | 6,983 | △669 |
| 経常利益 | 147,981 | 145,429 | 2,551 |
| 特別利益 | 2,824 | 12,497 | △9,673 |
| 特別損失 | 19,460 | 23,107 | △3,646 |
| 税金等調整前中間純利益 | 131,345 | 134,820 | △3,475 |
| 法人税、住民税及び事業税 | 60,119 | 61,999 | △1,879 |
| 法人税等調整額 | △1,311 | △170 | △1,141 |
| 少数株主利益 | 5,033 | 3,845 | 1,188 |
| 中間純利益 | 67,503 | 69,145 | △1,642 |

ポイント

営業収益：スーパーストア事業において新たに連結対象会社が増えたことや中国の子会社の業績が好調に推移したことに加え、金融関連事業も好調に推移したことなどにより増収となりました。

ポイント

営業利益：北米のコンビニエンスストア事業や百貨店事業における収益の悪化があったものの、国内のコンビニエンスストア事業と金融関連事業の収益が好調に推移したことにより増益となりました。

ポイント

中間純利益：特別損失が減少したものの、特別利益が大幅に減少したことなどにより減益となりました。

● 中間連結キャッシュ・フロー計算書

(単位:百万円)

| | 当中間期 (自平成20年3月1日 至平成20年8月31日) | 前中間期 (自平成19年3月1日 至平成19年8月31日) | 増減額 |
|----------------------|-------------------------------------|-------------------------------------|----------|
| 営業活動によるキャッシュ・フロー | 239,327 | 361,197 | △121,869 |
| 投資活動によるキャッシュ・フロー | △88,287 | △133,863 | 45,575 |
| 財務活動によるキャッシュ・フロー | △82,572 | △89,174 | 6,601 |
| 現金及び現金同等物に係る換算差額 | △627 | 866 | △1,493 |
| 現金及び現金同等物の増加又は減少(△)額 | 67,839 | 139,026 | △71,186 |
| 現金及び現金同等物の期首残高 | 667,770 | 570,133 | 97,636 |
| 現金及び現金同等物の中間期末残高 | 735,610 | 709,160 | 26,449 |

ポイント

営業活動によるキャッシュ・フロー：前中間期に比べ、セブン銀行におけるコールローンの純増減が1,291億円減少したことなどにより、収入が減少しております。

ポイント

投資活動によるキャッシュ・フロー：前中間期に比べ、投資有価証券の取得による支出が549億7千9百万円減少したことなどにより、支出が減少しております。

ポイント

財務活動によるキャッシュ・フロー：当中間期において、自己株式の取得による支出が1,580億9千3百万円ありましたが、社債の発行による収入が996億1千6百万円あったことなどにより、前中間期に比べ、支出が減少しております。

● 中間連結貸借対照表

(単位:百万円)

| | 当中間期 (平成20年8月31日) | 前期 (平成20年2月29日) | 増減額 |
|-------------|----------------------|--------------------|---------|
| 資産の部 | | | |
| 流動資産 | 1,500,364 | 1,354,417 | 145,947 |
| 現金及び預金 | 573,404 | 649,167 | △75,762 |
| 受取手形及び売掛金 | 142,298 | 128,852 | 13,446 |
| 営業貸付金 | 77,452 | 75,741 | 1,711 |
| 有価証券 | 231,524 | 94,524 | 137,000 |
| たな卸資産 | 167,242 | 169,026 | △1,783 |
| その他 | 308,441 | 237,105 | 71,335 |
| 固定資産 | 2,485,302 | 2,531,954 | △46,652 |
| 有形固定資産 | 1,295,196 | 1,337,142 | △41,946 |
| 無形固定資産 | 445,794 | 465,847 | △20,053 |
| のれん | 344,524 | 360,348 | △15,823 |
| その他 | 101,269 | 105,498 | △4,229 |
| 投資その他の資産 | 744,311 | 728,964 | 15,347 |
| 長期差入保証金 | 454,423 | 460,951 | △6,528 |
| その他 | 289,888 | 268,012 | 21,876 |
| 繰延資産 | 245 | 308 | △63 |
| 資産合計 | 3,985,912 | 3,886,680 | 99,232 |

ポイント

流動資産：セブンイレブン・ジャパンの営業活動によるキャッシュ・フローなどが増加しております。

ポイント

固定資産：在外子会社を連結する際の為替レートが円高になったことに伴い、主に7-Eleven, Inc.の有形固定資産や無形固定資産が減少しております。

| | 当中間期 (平成20年8月31日) | 前期 (平成20年2月29日) | 増減額 |
|---------------|----------------------|--------------------|----------|
| 負債の部 | | | |
| 流動負債 | 1,366,651 | 1,177,493 | 189,157 |
| 支払手形及び買掛金 | 368,788 | 321,402 | 47,386 |
| 短期借入金 | 182,100 | 149,861 | 32,239 |
| 一年内返済予定の長期借入金 | 147,087 | 120,419 | 26,667 |
| 一年内償還予定の社債 | 16,155 | 16,217 | △62 |
| 預り金 | 134,471 | 87,205 | 47,266 |
| 銀行業における預金 | 145,990 | 142,205 | 3,784 |
| その他 | 372,058 | 340,182 | 31,876 |
| 固定負債 | 701,117 | 651,147 | 49,970 |
| 社債 | 230,710 | 131,077 | 99,633 |
| 長期借入金 | 278,674 | 321,336 | △42,662 |
| 長期預り金 | 60,483 | 61,534 | △1,050 |
| その他 | 131,248 | 137,198 | △5,950 |
| 負債合計 | 2,067,768 | 1,828,641 | 239,127 |
| 純資産の部 | | | |
| 株主資本 | 1,862,733 | 1,979,848 | △117,114 |
| 評価・換算差額等 | △21,216 | 5,170 | △26,386 |
| 新株予約権 | 395 | — | 395 |
| 少数株主持分 | 76,230 | 73,020 | 3,210 |
| 純資産合計 | 1,918,143 | 2,058,038 | △139,895 |
| 負債純資産合計 | 3,985,912 | 3,886,680 | 99,232 |

ポイント

流動負債：季節要因により買掛金が増加し、当中間期末日が休日だったことにより預り金が増加しております。

ポイント

固定負債：長期借入金を一年内返済予定の長期借入金へ振替えたことなどにより減少した一方で、当社の社債発行により全体では増加しております。

ポイント

純資産：中間純利益による増加に対し、配当金の支払いや自己株式の取得及び消却により全体では減少しております。

中間個別財務諸表

● 中間貸借対照表

(単位:百万円)

| | 当中間期 (平成20年8月31日) | 前期 (平成20年2月29日) | 増減額 |
|--------------|----------------------|--------------------|----------|
| 資産の部 | | | |
| 流動資産 | 20,524 | 22,006 | △1,482 |
| 固定資産 | 1,729,900 | 1,746,769 | △16,869 |
| 有形固定資産 | 62 | 63 | △0 |
| 投資その他の資産 | 1,729,837 | 1,746,706 | △16,868 |
| 繰延資産 | 105 | 140 | △35 |
| 資産合計 | 1,750,529 | 1,768,915 | △18,386 |
| 負債の部 | | | |
| 流動負債 | 271,946 | 201,627 | 70,318 |
| 固定負債 | 102,092 | 1,944 | 100,148 |
| 負債合計 | 374,039 | 203,571 | 170,467 |
| 純資産の部 | | | |
| 株主資本 | 1,375,884 | 1,566,520 | △190,635 |
| 評価・換算差額等 | 259 | △1,175 | 1,434 |
| 新株予約権 | 347 | — | 347 |
| 純資産合計 | 1,376,490 | 1,565,344 | △188,853 |
| 負債純資産合計 | 1,750,529 | 1,768,915 | △18,386 |

● 中間損益計算書

(単位:百万円)

| | 当中間期 (自平成20年3月1日 至平成20年8月31日) | 前中間期 (自平成19年3月1日 至平成19年8月31日) | 増減額 |
|--------------|-------------------------------------|-------------------------------------|--------|
| 営業収益 | 28,311 | 22,232 | 6,079 |
| 販売費及び一般管理費 | 3,746 | 3,360 | 385 |
| 営業利益 | 24,565 | 18,871 | 5,693 |
| 営業外収益 | 69 | 74 | △5 |
| 営業外費用 | 2,110 | 777 | 1,332 |
| 経常利益 | 22,524 | 18,169 | 4,355 |
| 特別利益 | — | 1,600 | △1,600 |
| 特別損失 | 1,558 | 3,737 | △2,179 |
| 税引前中間純利益 | 20,966 | 16,031 | 4,934 |
| 法人税、住民税及び事業税 | 3 | 3 | 0 |
| 法人税等調整額 | 11 | 21 | △9 |
| 中間純利益 | 20,950 | 16,006 | 4,944 |

● 中間連結株主資本等変動計算書

当中間期(自平成20年3月1日 至平成20年8月31日)

(単位:百万円)

| | 株主資本 | | | | |
|-----------------------------|--------|----------|-----------|----------|-----------|
| | 資本金 | 資本剰余金 | 利益剰余金 | 自己株式 | 株主資本合計 |
| 平成20年2月29日残高 | 50,000 | 731,621 | 1,205,042 | △6,815 | 1,979,848 |
| 当中間期中の変動額 | | | | | |
| 剰余金の配当 | | | △26,697 | | △26,697 |
| 中間純利益 | | | 67,503 | | 67,503 |
| 自己株式の取得 | | | | △157,984 | △157,984 |
| 自己株式の処分 | | 0 | | 26 | 26 |
| 自己株式の消却 | | △155,546 | | 155,546 | — |
| 米国子会社の 米国会計基準適用に伴う増加高 | | | 39 | | 39 |
| その他 | | | | △1 | △1 |
| 株主資本以外の項目の 当中間期中の変動額(純額) | | | | | |
| 当中間期中の変動額合計 | — | △155,546 | 40,844 | △2,413 | △117,114 |
| 平成20年8月31日残高 | 50,000 | 576,075 | 1,245,886 | △9,228 | 1,862,733 |

| | 評価・換算差額等 | | | | 新株 予約権 | 少数株主 持分 | 純資産合計 |
|-----------------------------|------------------|-------------|--------------|----------------|-----------|------------|-----------|
| | その他有価証券 評価差額金 | 繰延 ヘッジ損益 | 為替換算 調整勘定 | 評価・換算 差額等合計 | | | |
| 平成20年2月29日残高 | 3,885 | △676 | 1,961 | 5,170 | — | 73,020 | 2,058,038 |
| 当中間期中の変動額 | | | | | | | |
| 剰余金の配当 | | | | | | | △26,697 |
| 中間純利益 | | | | | | | 67,503 |
| 自己株式の取得 | | | | | | | △157,984 |
| 自己株式の処分 | | | | | | | 26 |
| 自己株式の消却 | | | | | | | — |
| 米国子会社の 米国会計基準適用に伴う増加高 | | | | | | | 39 |
| その他 | | | | | | | △1 |
| 株主資本以外の項目の 当中間期中の変動額(純額) | △1,221 | 193 | △25,358 | △26,386 | 395 | 3,210 | △22,780 |
| 当中間期中の変動額合計 | △1,221 | 193 | △25,358 | △26,386 | 395 | 3,210 | △139,895 |
| 平成20年8月31日残高 | 2,663 | △483 | △23,396 | △21,216 | 395 | 76,230 | 1,918,143 |

株式の状況

(平成20年8月末現在)

| | | |
|-------------|--|---|
| 株主メモ | 決算期 | 2月末日 |
| | 定時株主総会 | 毎年5月 |
| | 定時株主総会の株主確定基準日 | 2月末日 |
| | 配当基準日 | 毎年2月末日及び毎年8月31日 |
| | 単元株式数 | 100株 |
| | 公告方法 | 電子公告 http://www.7andi.com/ir/koukoku.html 事故その他やむを得ない事由によって電子公告による公告ができない場合には、日本経済新聞に掲載いたします。 |
| | 上場証券取引所 | 東京証券取引所第一部 |
| | 証券コード | 3382 |
| | 株主名簿管理人 | 三菱UFJ信託銀行株式会社 |
| | 同連絡先 | 三菱UFJ信託銀行株式会社 証券代行部 〒137-8081 東京都江東区東砂七丁目10番11号 電話 0120-232-711 (通話料無料) |
| 同取次所 | 三菱UFJ信託銀行株式会社 全国各支店 野村證券株式会社 全国本・支店 なお、証券保管振替制度をご利用の場合は、お取引のある証券会社にお申し出ください。 | |

各種手続用紙のご請求について

株式関係のお手続きの用紙のご請求は、下記の三菱UFJ信託銀行の電話及びインターネットでも24時間承っております。

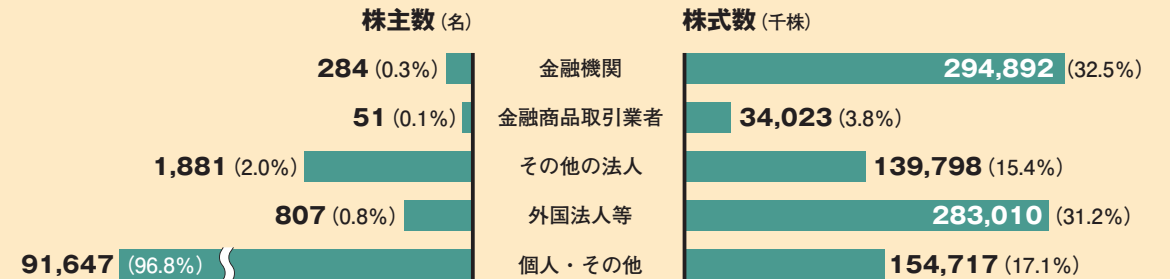
- 電話 (通話料無料)
 - 0120-244-479 (本店証券代行部)
 - 0120-684-479 (大阪証券代行部)
- ホームページアドレス
 - <http://www.tr.mufg.jp/daikou/>

| | | |
|--------------|----------|----------------|
| 株式の総数 | 発行可能株式総数 | 4,500,000,000株 |
| | 発行済株式の総数 | 906,441,983株 |

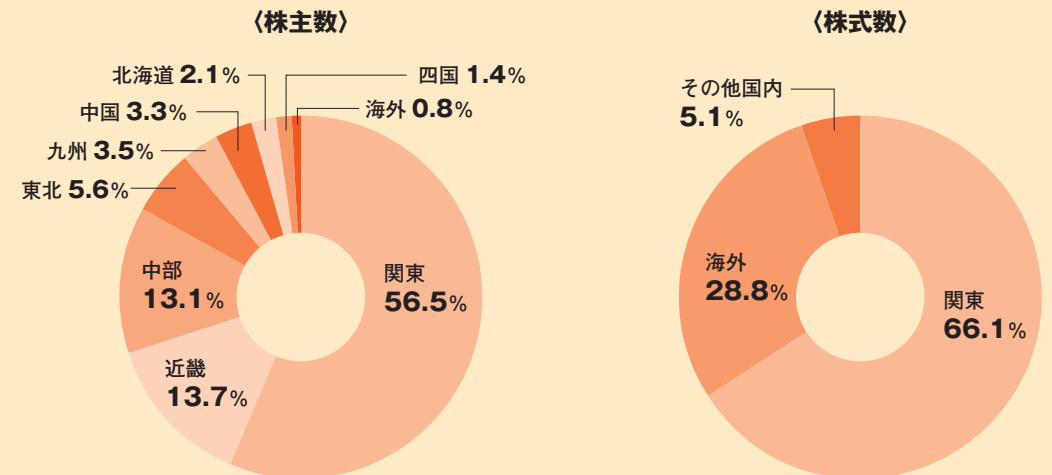
| | |
|------------|---------|
| 株主数 | 94,670名 |
|------------|---------|

| 大株主 | (千株) | (出資比率) |
|-----------------------------|--------|--------|
| 伊藤興業株式会社 | 68,754 | 7.6% |
| 日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口) | 47,119 | 5.2% |
| 日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口) | 36,430 | 4.0% |
| 第一生命保険相互会社 | 27,577 | 3.0% |
| 野村證券株式会社 | 26,302 | 2.9% |
| 日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口4G) | 21,270 | 2.3% |
| 日本生命保険相互会社 | 20,664 | 2.3% |
| 伊藤雅俊 | 19,355 | 2.1% |
| 三井物産株式会社 | 16,222 | 1.8% |
| 日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口4) | 15,198 | 1.7% |

所有者別株式分布状況



所在地別株式分布状況



| | | | | |
|-------------|-------|---------------------|------|--------------|
| 会社概要 | 商号 | 株式会社セブン&アイ・ホールディングス | 資本金 | 500億円 |
| | 設立 | 平成17年9月1日 | 従業員数 | 368名 |
| | 本店所在地 | 東京都千代田区二番町8番地8 | | (連結 55,448名) |

役員 (平成20年10月1日現在)

取締役・監査役

| | |
|-------------------------|--------------------|
| 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 |
| 取締役 専務執行役員 最高財務責任者(CFO) | 氏家 忠彦 |
| 取締役 常務執行役員 最高管理責任者(CAO) | 後藤 克弘 |
| 取締役 亀井 淳 | 取締役 スコット・トレバー・デヴィス |
| 取締役 山口 俊郎 | 取締役 野中 郁次郎 |
| 取締役 埴 昭彦 | 常勤監査役 神田 郁夫 |
| 取締役 安齋 隆 | 常勤監査役 関 久 |
| 取締役 大高 善興 | 監査役 鈴木 洋子 |
| 取締役 清水 哲太 | 監査役 中地 宏 |
| | 監査役 首藤 恵 |

執行役員

| | | | |
|--------|-------|------|-------|
| 常務執行役員 | 稲岡 稔 | 執行役員 | 金光 孝文 |
| 執行役員 | 太田 喜明 | 執行役員 | 高橋 邦夫 |
| 執行役員 | 江口 雅夫 | 執行役員 | 清水 明彦 |
| 執行役員 | 田中 吉寛 | 執行役員 | 佐藤 政行 |
| 執行役員 | 西川 富夫 | 執行役員 | 宮川 明 |
| 執行役員 | 小貫 勝久 | 執行役員 | 小林 強 |
| 執行役員 | 高羽 康夫 | 執行役員 | 早田 和代 |
| 執行役員 | 大塚 和夫 | | |

(注) 1. 取締役のうち清水哲太、スコット・トレバー・デヴィスおよび野中郁次郎の各氏は、会社法第2条第15号に定める社外取締役であります。
2. 監査役のうち鈴木洋子、中地宏、首藤恵の各氏は、会社法第2条第16号に定める社外監査役であります。