

過去の成功体験を捨て去ることが  
新たなイノベーションを生む

## 事業領域と 主な事業会社

数字は店舗数  
(2010年9月末日現在)



- 1 楽楽新習慣  
「ぴあ」のチケットをセブン-イレブンで直接購入
- 2 対談／時代のニーズに応える  
過去の成功体験を捨て去ることが  
新たなイノベーションを生む  
内田和成（早稲田大学ビジネススクール教授）  
鈴木敏文（セブン&アイ HLDGS. 会長兼CEO）
- 8 特集  
「あっ、変わったね！」  
変化の中から新たな〈成長機会〉をつかむ  
イトーヨーカドーの挑戦  
■お客様視点に徹したMDで日常ファッションに新風を吹き込む  
売場と一体となった衣料改革  
■「上質」と「利便性」で都心部のデイリーニーズをつかむ！  
イトーヨーカドー食品館阿佐谷店  
■新マーチャングデザイン&売場でもっと楽しく、もっと魅力的に！  
生活雑貨専門店「タノシア」
- 12 国内最大規模のLED照明を導入  
最新の環境配慮型SC「アリオ橋本」
- 14 西武池袋本店全館改装グランドオープン  
「お客様の求めるライフスタイル」に対応した「新しいデパート」へ
- 16 こだわりの産地を訪ねて  
「Made in JAPAN」  
—神戸の皮革パンプス— / イトーヨーカドー
- 18 「立ち読み」歓迎！雑誌掲載商品の購入もOK！  
セブンネットショッピングが  
電子書籍市場に本格参入
- 19 Close-Up  
セブン&アイ・フードシステムズ  
こだわりのハンバーグ専門店「ぐーばーぐ」
- 20 NEWS & TOPICS
- 23 第6期 中間(第2四半期)報告書

セブン & アイ HLDGS.  
四季報 2010 WINTER 通巻第 109 号  
発行日 2010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)  
©2010 (株)セブン & アイ・ホールディングス

表紙イラスト/金子真理

たのしく ラクに  
**楽楽**  
新・習・慣

「ぴあ」のチケットを  
セブンイレブンで直接購入

「ぴあ」のチケットをセブン-イレブンで直接購入できるサービスが、11月からは「チケットぴあ」の取り扱いは、音楽、演劇、スポーツなど、全国で常時およそ2万公演。セブンイレブンの店頭では、「ぴあ」のお店やウェブサイトと同じように、これらのラインナップすべてにマルチコピー機でアクセスし、その場で購入することができます。今年の6月からスタートした、支払い・受取りサービス（インターネット

「ぴあ」の取り扱いコンテンツは、音楽、演劇、スポーツなど、全国で常時およそ2万公演。セブンイレブンの店頭では、「ぴあ」のお店やウェブサイトと同じように、これらのラインナップすべてにマルチコピー機でアクセスし、その場で購入することができます。今年の6月からスタートした、支払い・受取りサービス（インターネット

や電話で申し込んだチケットの代金支払いと発券を行うもの）とも合わせ、一番便利な方法を選んで購入できるようになりました。今回の「チケットぴあ」の導入は、2009年にびあ(株)と締結した業務・資本提携がベースとなっています。今後は、ぴあ・セブンイレブン独占販売のチケットや、オリジナルグッズなどの物販も巻き

込んだセブン & アイグループ連動型イベントなど、独自のコンテンツ開発も視野に入れ、より魅力あるサービスの提供を目指していきます。「モノからコトへ」とお客様の関心がシフトしつつあるいま、エンターテインメントへのニーズにも、セブンイレブンは「近くて便利なお店」としてお応えします。



|        |                                      |
|--------|--------------------------------------|
| 音楽     | ポップス<br>クラシック<br>演歌<br>ジャズ<br>ミュージカル |
| 演劇     | 演劇<br>歌舞伎・狂言<br>お笑い・寄席・演芸<br>野球      |
| スポーツ   | サッカー<br>格闘技<br>相撲・バレーボール             |
| 映画     | 邦画<br>洋画<br>シネコン                     |
| 遊園地    | テーマパーク・遊園地                           |
| テーマパーク | 動物園・水族館<br>美術館・ギャラリー<br>博物館・ミュージアム   |

メニュー画面の「エンタメチケット」ボタンが「チケットぴあ」の入口。コンテンツごとに設定されている「Pコード」と、出演者や公演名などの「キーワード」のいずれからも検索できます。

申込み完了後にマルチコピー機から出力される「払込票」を持って、レジで代金をお支払いいただくとチケットが発券されます。

チケット  
ぴあ

# 過去の成功体験を捨て 去ることが 新たなイノベーションを生む

『異業種競争戦略』などを通じ、いま進行しているマーケット変化に新たな論点をもってビジネス戦略の創造を提起している内田和成教授。過去の成功体験や思い込みを断ち切り、いかに現在の消費行動の変化をとらえ新たな戦略構築を図るかについてお話をうかがいました。

## 「上質」と「手軽」を通して ニーズの変化をとらえる

**鈴木** 私は、今年『トレードオフ』（ケビン・メイニー著 プレジデント社刊）という本を読む機会がありました。内田さんがその本の解説をお書きになっておられました。「上質をとるか、手軽をとるか」という事業戦略について、さまざまな実例をもとに分析している本ですが、内田さんはその解説の冒頭に「中途半端はだめだ」と書かれています。私もまったく同感で、たいへん印象深く読ませていただきました。

日本の流通業は、いまたいへん厳しい環境に置かれています。しかし、それだけに、いまここで新たな挑戦を進めれば、大きな成長機会が得られるのではないかと考えています。今日は内田さんに、そういう新たな成長戦略へのヒントをうかがえればと思います。

**内田** 「上質か手軽か」というコンセプトは、たいへんシンプルですが、実は人によっても何が上質で、何が手軽かは違います。そこまで踏み込んで考えたいへん興味深く、本質的に奥行きが深いものといえます。たとえば、3万円もするオペラのチケットをためらいなく買いたい

は「上質」と感じるでしょう。ですから、「上質」「手軽」を考えていく場合、最も重要なことは誰を対象にしているのかという点です。あくまでも消費者起点で考える必要があります。

**鈴木** 私もお客様の立場で見ると、このことがたいへん重要だと思います。それとともに「上質」や「手軽」は、時代によってもどんどん変化していきますね。過去の感覚で固定的にとらえてしまうと、時代の変化に取り残されてしまいます。

たとえば、コンビニエンスストアはもとも「手軽さ」でお客様に価値を認めていただいた業態です。しかし、現在のお客様は、その中にも商品によっては上質なものを求めています。手軽さの中にキラッと光る上質なものを散りばめていくことで、お客様に他にはない魅力を感じていただけます。

ですから、セブン&アイグループでは、人気専門店や名店と同等以上の味や品質を備えた商品を、手頃な価格で提供するというコンセプトで、ワンランク上のプライベートブランド『セブンプレミアムゴールド』を発売しました。その第一弾として、この9月からセブンイレブンで、カレーやビーフシチュー、ハンバーグなどのチルド商品の販売を始めまし

うちだ・かずなり  
1951年生まれ、東京都出身。東京大学工学部卒業後、慶應義塾大学大学院経営管理研究科を修了、経営学修士(MBA)。日本航空を経て、1985年ボストン・コンサルティング・グループ入社。2000年6月～2004年12月、同グループ日本代表。2006年、早稲田大学大学院商学研究科早稲田ビジネススクール教授に就任。現在に至る。  
●著書に『仮説思考』『論点思考』『異業種競争戦略』など。

めて劇場に出かける音楽ファンにとっては、家のオーディオセットでCDを聴くことは「手軽」です。一方で、日頃デジタルの携帯端末にネットから音楽をダウンロードして聴いている人にとっては、家にオーディオセットを備えて鑑賞するの

た。

**内田** 私たちの世代は、コンビニがない時代に生まれているので、24時間、年中無休で、いつでもほしいものが買える便利さに驚きました。しかし、いまの若い人たちにとっては、コンビニはあって当たり前ですから、そこでの消費に対する姿勢も当然変わってきます。もはやコンビニという業態だけでは差別化ができませんね。

**鈴木** おっしゃる通りです。コンビニでも、いまお話ししたような上質さを取り入れるとともに、「上質」の中身もどんどん

セブン&アイ HLDGS. 会長兼 CEO

鈴木 敏文

Guest

早稲田大学ビジネススクール教授

内田 和成



新しいものに入れ替える必要があります。  
また、「上質」に挑戦する場合は、コンビニだから、スーパーだからこのレベルで、というように中途半端に抑えないで、味や品質に徹底してこだわって、専門店に負けないレベルを追求しなければ、お客様に認めていただけません。

### 新しいことへの挑戦が 過去の発想からの脱出につながる

**鈴木** ところで、日本では消費飽和と言われて久しいのですが、内田さんは昨今の消費環境の変化をどうご覧になっていますか。

**内田** 私は大学で20代前半の若い学生と接するようになって実感しているのですが、いまの若い人たちと私たちでは消費に対する姿勢がまったく違います。たとえば、私たちの時代は、車を所有することは一つのあこがれで、デートの時も車があるということがステータスになりました。ところが、いまの学生は車を持つとうとしません。なぜかと聞きますと、デートに車で出かけると、駐車スペースを探さなければならなくて面倒くさいし、車だとお酒が飲めないのかえって邪魔だと言います。いつかは車を持ちたいといった感覚がもはやないのです。

**内田** 私は「成功の復讐」と呼んでいるのですが、過去の成功体験が「良いパラダイム」として組織に染み込んでいると変化に直面した時、その成功体験に足を引っ張られてしまいます。人の思い込みがいかに根強いものかという事例が、『パラダイムの魔力』という本にあります。ダイバーは水深30〜50mほどのところに、バドワイザーの空き缶が落ちていると、特徴のある赤いロゴマークが目立つので、すぐに目に入るといいます。実はそれくらいの水深だと、光の屈折などの関係で赤い色は見えないのですが、ダイバーの頭の中にロゴマークと赤が結びついて刷り込まれているので、見えないはずの色が見えてしまうわけです。それほど人の思い込みは強い。ですから過去の思い込みでマーケットを見ると、現実を見たいように変えて見てしまう可能性があります。

**鈴木** そこが怖いところです。私は、過去の経験から脱するには、新しいことに挑戦することが必要だと考えています。たとえば、イトーヨーカドーは、今まで東京の山の手エリアに出店していなかったのですが、高密度小商圏で日常的ニーズに応える食品中心の小型店の開発を行い、大都市部の市街地や住宅街への

若者の消費のもう一つの特徴として、とりわけアジア圏では、国境を越えた均質化が進んでいるように思います。中国、韓国、台湾、シンガポールなどの若者のファッション、グルメ、音楽、アニメといった嗜好は非常に似通っています。現にコンビニでは、中国でも韓国でも同じようなものが売られています。

**鈴木** たとえば、セブンイレブンが中国に出店した当初は、おにぎりを食べるという食文化は浸透していませんでした。しかし、情報網の発達により、日本の食文化が伝わり、いまや立派なマーケットに育ちました。そういう意味では商品もグローバル化が進んでいますね。

**内田** 一方で、私がコンサルティング会社にいた時代の仲間が、日米欧の先進国の消費実態について最近まとめたのですが、それによると、いま先進各国の消費者は保守的になっていそう。かつてのように消費が美徳という感覚がなくなって、逆に節約する方がカッコイイという感覚になっていきます。

**鈴木** それだけ大きくお客様の消費に対する姿勢が変わっているのですから、もはや従来の考え方でマーチャンダイジングや店づくりをしても、うまくいかないわけですね。

出店に挑戦し始めました。この10月には杉並区に、その第一号店「イトーヨーカドー食品館阿佐谷店」が開店しました。そこでは従来のマーチャンダイジングにとられず、新しい品揃えと売場づくりを行い、いままで扱っていなかった「上質」の商品も揃えたところ、大きな反響がありました。そういう新しい成果の積み重ねが大切だと思います。

**内田** その点では、セブン&アイグループにはさまざまな業態があり、お客様とたくさんさんの接点を持っている有利さがあるように思います。製造業などでは、最終的なお客様との接点がありません。モノが売れるか売れないかは、結局市場に製品を投入してみないとわかりませんが、新製品を開発して、プロモーションをかけて売ってみて、売れなければ大損をします。その点で、さまざまな販売チャンネルを持ち、顧客といろいろな接点を持ち、マーチャンダイジングで多様な挑戦ができるのは、セブン&アイグループの大きな強みではないでしょうか。

### 消費者の情報武装化にえられる マーケティングが必要

**鈴木** 昨今、商品自体のライフサイクル

しかし、このような時代の変化を認めようとせず、いままでの経験で考え、消費飽和なのだからモノが売れないのは仕方がないという思い込みが、流通業界には根深くあります。

**内田** 消費飽和なのでモノが売れなくて当然と考えると、それでもモノを買ってもらうためには、価格を下げるほかはないという発想になり、それを各社が進めれば、完全に「売れない↓値下げ↓利益が出ない」という負の循環に陥ります。

**鈴木** 過去の見方にとらわれていると、企業にとっても経済にとっても成長のブレーキになりますね。



も大きく変化しています。かつては、売れ始めと売れ行きが落ちていく段階では裾野がなだらかに広がる「富士山型」でした。その後、突然爆発的に売れ始め、しばらくするとピタッと売れなくなる「茶筒型」になり、いまでは、ほんの一瞬売れるだけですぐに売れなくなる「ペンシル型」になりました。このため、現在は売れる瞬間に合わせて品揃えしていなければ、販売チャンス逃してしまいます。

**内田** 確かに現在は「ペンシル型」ですね。その背景には、情報の伝達スピードが上がり、消費者の情報力が上がっているところがあると思います。私はそれを消費者

思い込みは  
現実を見たいように変えて  
見てしまう可能性があります

の情報武装化が進んだと言っています。かつては、流行に敏感な人がまず新しいモノに飛び付き、そこからマーケットの大多数を占める普通の消費者に情報が徐々に伝わっていったので、売れ行きのピークに達するまで時間差がありました。そのために、売り手側も、商品開発をして、価格、プロモーション戦略を立てて販売し、そこからさらに商品を育てていくという時間の余裕がありました。しかし、いまは瞬時に情報が行き渡り、時間差がないので、従来型のマーケット戦略がとれなくなっています。

**鈴木** もはや昨年の同じ時期に何がどれだけ売れたかという発想では、お客様のニーズをとらえられなくなりました。あらかじめ自分たちで情報を取り、何をどう売るかという計画を持って販売に当たらなければ、タイムリーにお客様のニーズに合ったものを提供できません。

**内田** 消費者の情報武装化に対して、売り手側がどれだけマーケットの情報をとらえているかが重要ですね。

その点でも、セブン&アイグループは、もともと幅広い顧客層との接点を持つことに加え、リアル店舗とネットの融合による強力な情報網という有利さがあり、これから新たな成長を手に入れるポテン

シャルも大きいと思います。

**鈴木** その強みを活かすには、過去の見方にとらわれずに、毎日接しているお客様の購買行動の変化を、素直にとらえることが必要ですね。

**内田** 私はよく「お父さんが1日

に家の冷蔵庫を自分で開ける回数と、女子高生がコンビニに行く回数とどちらが多いと思いますか」という質問をします。私などは、何か飲みたいと思って家の冷蔵庫になれば、その日はもう諦めます。しかし、女子高生は、スペースに限りのある家の冷蔵庫にわざわざストックしておくよりも、コンビニの方が品揃えも豊富で、新鮮でいい商品が揃っていてずっと便利だと感じていて、必要があれば何度でもコンビニに行きます。もはやお店で買って、いったん冷蔵庫にしまっただけから消費するというスタイルは過去のものかもしれません。

### 「携帯電話を持ったお客様」の心をつかむ新たな小売業へ

**内田** いま、そういう異業種競争を生み出している最も典型的な例が、携帯電話です。最近、ラッシュ時の電車に乗っても、新聞を広げている人がたいへん少なくなりました。その一方で、車内にいる多くの人が携帯電話の画面を見ている。携帯電話でニュースはもとより、さまざまな情報を得られ、ゲームも楽しめます。ですから、ゲーム専用機も携帯電話と競争関係にあると言えます。

さらに重要なことは、携帯電話が消費支出の内容を大きく変えた点です。たとえば、女子高生はいままで、限られたお小遣いの中から、衣服や雑貨を買い、何か食べたりにしていたわけですが、携帯電話の登場によって、お小遣いの大部分が

**内田** さらに重要な点は、もはや競争は一つの業界や業態の中ではなく、まったく違う出自を持つ企業や商品・サービスが競い合っている状況です。

過去の思い込みにとらわれて、同じ業種や業態の競争相手だけを見ていると、時代の変化から業界全体が取り残されてしまいます。

**鈴木** 私は以前からずっと、自分たちのほんとうの競争相手はお客様のニーズの変化であって、競合のお店ではないと言いつつ続けてきました。

**内田** おっしゃる通り、消費者起点で新たな事業連鎖を考える必要があります。実は異業種間の競争という点では、すでにコンビニがその先鞭をつけてきたと言

通信費に充てられるようになりました。その分、モノの消費が減ったわけです。

**鈴木** 家計支出全体でも、通信費をはじめとするサービス分野に振り向けられる金額が伸びる中で、衣料や雑貨などモノへの支出が減っています。近年、モノからコトへと言われるように、消費に対する指向が大きく変化しています。

**内田** そういう「携帯電話を持った消費者」を取り込むことが、小売業にとっては大切ではないでしょうか。「携帯電話を持つ消費者」の心をとらえる戦略が生まれれば、既存の小売業がこれから大きく成長する可能性を持っているように思います。

**鈴木** インターネットなどを通じてのバーチャルなマーケティングと既存の小売業の融合など、私どもも現在の高度なITインフラの発展に対応した新たな取り組みを進めています。グループ全体でこれまで培ってきた幅広いお客様との接点という財産を活かしながら、新しい流通サービスに挑戦していくことが、これからの成長につながるかと考えています。その点で、今日の内田さんのお話からいろいろとヒントをいただけたと思います。ありがとうございました。



もはや同じ業界の中だけではなく  
異業種間の競争になってきています

# あーく 変わったね!

## 変化の中から新たな成長機会をつかむ イトローヨーカドールの挑戦

いま、イトローヨーカドーでは、マーチャンダイジング(MD)から売場づくり・店舗開発などの改革が一体となって、従来のGMS(総合スーパー)の枠を打ち破る「チャレンジ」が始まっています。  
 「あつ、イトローヨーカドーが変わった」。お客様にそう言っていたただけのよつ力を注いでいるさまざま取り組みの中から、今回は「新ファッション提案」「都市型小型店」「生活雑貨ショップ(タノシア)」の3つの事例をご紹介します。

### お客様視点に徹した新MDで 日常ファッションに新風を吹き込む

#### 売場と一体となった衣料改革

#### ライフスタイルに合わせて選べる 「ギャロリア」「L&B」

今年9月からイトローヨーカドー150店舗の婦人衣料フロアの一角に最大250㎡の新売場が登場しました。自主ブランド「GALLORIA(ギャロリア)」と「L&B」を組み合わせた新しい売場です。

先端的トレンドを取り入れた「ギャロリア」、ビジネスやタウン着をオシャレに演出する「ONスタイル」とプライベートシーンのファッション「OFFスタイル」で構成される



「L&B」と、着用シーンに合わせて提案。お客様それぞれのライフスタイルに応じてトータルコーディネートをお楽しみいただけるのが、大きな特色です。

この両ブランドは、イトローヨーカドーが大手アパレルと専任チームを編成し、商品企画からデザイン、生産、売場づくりまで一貫して行い、ボトム、カットソー、アウターなどのテイストを合わせたコーディネート提案を実現。さらに、デザイン、素材、カラーはどれも親和性があり、両ブランドを通してのコーディネートが可能にしています。最新のトレンドをいち早く売場に送り出すスピーディなMDで、毎月季節感を活かした新アイテムを開発し、週替わりで新鮮な提案を続けています。

同売場を訪れるお客様は、各提案ゾーンを回りながら、売場に長時間滞在し、コ



大人の洗練された着こなしを提案する「ギャロリア」と「L&B」。テイストに一貫性があるので、買い足すごとにコーディネート幅が広がります。稲森いずみさんを起用したCMも大きな話題に。



「テキ°C(てきど)」がデビューしました。NASA向けに開発された温度調節機能を備えた話題性のある素材を使った商品ですが、今回のMDの中心テーマは、機能性よりも、お客様の要望に合ったシルエット、デザイン、着心地の実現。お客様にいまある商品への要望や不満などの声を聞き、試作を繰り返しながらつくり込みました。婦人のカットソーでは、小顔に見える衿ぐり、スラリと

見えるウエストライン、かかんでも下着の見えない着丈、二の腕がすっきり見える袖の長さなど、細部にまでお客様の声がかかれています。その結果、婦人、紳士、子ども、それぞれの部門で、高い評判をいただいています。

同じく9月には、オリジナルのカットソー「テキ°C(てきど)」がデビューしました。NASA向けに開発された温度調節機能を備えた話題性のある素材を使った商品ですが、今回のMDの中心テーマは、機能性よりも、お客様の要望に合ったシルエット、デザイン、着心地の実現。お客様にいまある商品への要望や不満などの声を聞き、試作を繰り返しながらつくり込みました。婦人のカットソーでは、小顔に見える衿ぐり、スラリと

イトローヨーカドーでは、お客様の「いま」の生活感覚に相應るファッションの開拓に向け、トップモードの専門店ともファストファッションとも異なる独自の衣料MDに挑戦。つくり手の都合や感覚ではなく、お客様といっしょになってつくることが、何よりも大切になっています。デザインから売場、さらにその先のお客様まで含めた「チーム」で、日常ファッションに新風を吹き込むMD改革を着実に進めています。

衿、ウエスト、着丈など、スッキリしたシルエットにこだわった「テキ°C」。NASA向けに開発された温度調節素材は、衣服内の温度をいつも快適にコントロールします。



ユニフォームやラッピングも含め、売場全体がオレンジで統一され、楽しさを演出。



着せ替えシールや携帯音楽プレーヤー用スピーカーなど、これまでの売場ではなかった商品が人気に。

## 「上質」と「利便性」で 都心部のデイルリーニーズをつかむ！

### イトーヨーカドー食品館阿佐谷店

「こだわりの食品も  
ワンストップで手軽に」

10月1日、イトーヨーカドーが新たに開発した都市型小型スーパーの第1号店「イトーヨーカドー食品館阿佐谷店」(東京都杉並区)がオープンしました。場所はJR中央線阿佐ヶ谷駅北口駅前の複合ビル地下1階、売場面積は880㎡です。

品揃えは、惣菜・青果・鮮魚・精肉の生鮮4品、加工食品、日用品など、日常生活に密



こだわりの調味料をはじめ、ほかにはない商品を多数品揃え。「楽しい」というお客様の声も多く、滞留時間が長いのが特徴です。

着した商品に特化。自信を持っておすすめできる味、鮮度、お客様の要望に

合わせて調理する鮮魚の対面販売など、質の高い商品・サービスに加え、老舗有名店のお弁当、ワイン、チーズ、調味料などの「こだわり商品」の品揃えも充実。「上質」少量・適量「簡便」など、都心部のお客様ニーズに応える独自の「ミールソリューション型」店づくりに挑戦し、連日賑わっています。

### 都心部のマーケットを開拓し 収益構造の新たな柱に

この新店開発の背景には、都心部への人口回帰による高密度化があります。これにともない高齢層、単身世帯、共働き世帯などの絶対数も増加し、「ライフスタイルに合ったこだわりのある上質な商品を、身近なお店で手軽に」というニーズが高まっています。イトーヨーカドーはこれに応え、人口高密度地域で500〜700メートルの小商圏のお客様のデイルリーニーズに対応する新たな店舗



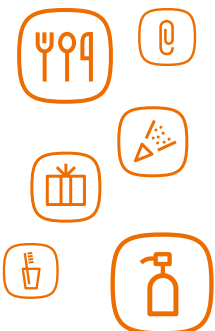
「人形町今半」のすき焼弁当や、銀座「鮭からく」監修の握り寿司(期間限定)、ホテルオークラのジャム、ジャージー牛乳など、こだわりの上質商品が人気。

## 新マーチャンダイジング&売場で もっと楽しく、もっと魅力的に！

### 生活雑貨専門店「タノシア」

「ロフト」との共同プロジェクトで  
日常性の高い生活雑貨を集積

多様化するライフスタイルに合わせて「自分らしい」生活空間を創造したい…。9月18日、エスパ川崎(神奈川県)1階にオープンし



た920㎡の「タノシア」は、そうした今の生活感覚に応える生活雑貨のショッピング型売場です。イトーヨーカドーが、グループの雑貨専門店「ロフト」と共同でプロジェクトチームを編成し、既存の総合スーパーにはない「主婦が毎日の暮らしを楽しくするために、気軽に使える生活雑貨」を揃えた新しいMD、売場づくりに取り組んでいます。

### 売場の「鮮度」を重視し 新しいMDに挑戦

従来のスーパーの住居部門は、生活必需品が中心で、価格志向性の高い品揃えでした。一方、「ロフト」はライフスタイルに合わせて選択する高付加価値商品が品揃えの中心。

スタイルに挑戦。既存の複合ビル内や借地物件への出店を可能にする都市型小型店の開発に取り組みました。

複合ビル内などでは、バックルームも従来の店舗のように広いスペースがとれません。そのため、品切れを起こさず、余分な在庫を持たないよう、納品タイミングなどをきめ細かく設定した物流の仕組みも新たに構築。マーチャンダイジングとともにインフラ面でも既存店とは異なる新しい挑戦を進め、合理的な収益構造を備えた店舗開発を進めています。

この新型店によって、これまで店舗網がなかった大都市圏の都心部で新たなマーケットを開拓していく方針です。東京23区内には今後1年間で約10店舗を出店し、将来的には大都市圏を中心に100店舗体制に拡大。イトーヨーカドーの新たな収益構造の柱に育てていく計画です。

「タノシア」が目指すのは、「日常の生活感プラス付加価値」を提案する売場です。

人気はシールや携帯音楽プレーヤー用のスピーカー、クッション型マッサージ器など、日常使いでありながら、楽しさを感じさせるものばかり。友達同士の集まりや、ちょっとしたお返しに使えるデイルリーギフトのアイテムも充実しています。

商品ジャンル別に構成されている従来のスーパーの売場と大きく異なるのは、生活シーンに合わせて多様なジャンルの商品を集めて提案する編集型売場になっていることです。さらに、扱い商品をピクトサイン(絵表示)化して売場に散りばめ、スッキリしながらもバラエティ感を表現。各ゾーンでは、トレンド、時代性、季節感を打ち出した演出で、お客様を引き込みます。

お客様のご来店頻度が高い総合スーパーで、つねにこだわりと楽しさを伝え続けるために「タノシア」が重視しているのが、商品と売場の「鮮度」。小さなメーカーが扱うトレンド商品も機動的に導入するなど、つねに新しい提案や発見のある売場を目指しています。

イトーヨーカドーでは、この「タノシア」を、大型店舗を中心に展開していく方針で、2011年度中には首都圏で10店舗に拡大していく計画です。

●ユニバーサルデザインの取り組み



デジタルインフォメーション

3台設置。タッチパネル式で、簡単に操作・検索できます。トイレや売場、テナント店舗の検索の他に、イベントやセール情報も満載。



レストラウンジ、多目的トイレ

広い間口や室内、便座の配置や洗面台の高さ、オストメイト(人工肛門)対応の設備など、使いやすさを工夫した多目的トイレには、すべて音声ガイドを設置。ソファを配置した休憩スペースも設け、ゆとりある空間に。



導入を進めてきたイトーヨーカドーでは、閉店後の店内で実際にLED照明を設置し、壁からの反射を確認する等の検証を繰り返して独自にノウハウを蓄積。最適の配置を行うとともに、LED照明の輝度の高さ(キラキラ感)を活かしながら、フラットな光に見える工夫や、商品や色を見えやすくする工夫を行っています。今後もバランスのとれた光配置と建築形状の融合を目指し、最大限の省エネを図っていきます。

ユニバーサルデザインで、どなたにもお買物しやすく  
アリオ橋本では、どなたでも快適にご利用いただけるユニバーサルデザインの考えを取り入れた、安全・安心な店づくりも推進しています。リモコンでゲート操作でき

る車椅子利用者専用駐車場や、男女別の多目的トイレ、お子さんや付き添いの方といったしよに利用できる「ゆったり試着室」、タッチパネルで操作できるデジタルインフォメーションなどを導入し、よりお買物しやすい店舗を実現しています。また、環境とユニバーサルデザインの簡単な体験もできる「ECO&UDコーナー」も好評です。アリオ橋本の取り組みだけではなく、相模原市の環境への取り組みの情報発信を行い、今後、地域のお子様を対象とした体験会イベント等を企画するなど、地域に役立つ生活密着型ショッピングセンターを目指しています。

●アリオ橋本

アリオ橋本は、イトーヨーカドーを核店舗に、グループの「ロフト」「アカチャンホンポ」「タワーレコード」「セブン旅倶楽部」をはじめ、ファッション、コスメ・雑貨、アミューズメント、レストランなど136の専門店が構成される大型ショッピングセンター。アリオ最大の約1,000席を誇るフードコートには遊戯スペースも併設しています。地域のお客様の多様なライフスタイルに対応した生活提案を発信しています。

独自のノウハウで省エネしながら光の演出

環境問題がクローズアップされる中で、いかに省エネを図りながら魅力ある店づくりを行っていくかが大きな課題となっていました。イトーヨーカドーでは、店舗の大型化や店舗数の増加に比例して環境負荷が増大しないよう、省エネ設備の導入によるCO<sub>2</sub>削減や廃棄物のリサイクルを積極的に進めています。

9月17日にオープンした「アリオ橋本」(神奈川県)は、国内最大規模となるLED照明の導入や太陽光発電パネルの設置、建物の壁面や屋上駐車場等における緑化等、最新の環境配慮型ショッピングセンターとしてさまざまな取り組みを行っています。環境負荷低減のポイントは、「省エネ機器の積極的活用」と、「自然エネルギーの活用」です。省エネ機器の積極的活用においては、売場の約80%でLED照明を採用

し、通路やトイレ、外構のソーラー付き照明などで積極的に省エネを進め、従来の照明と比較して消費電力を約半分抑えています。その際に重要なのは、照明機器の配置です。LED照明は輝度が高く、長寿命、点灯時間が長いといった長所がありますが、従来の照明機器とLED照明を入れ替えるだけでは商業施設として十分な照度を得られず、省エネ効果も最大限に活かすことができません。他社に先駆けてLED照明の

# 国内最大規模のLED照明を導入

## 最新の環境配慮型SC

### アリオ橋本

●省エネの取り組み



日本最大級のLED照明

13,000台のLED照明や調光器具を導入して省電力化。



太陽光発電パネルと風力・太陽光発電付き外灯

自然の太陽エネルギー源を有効利用し、店舗南側壁面の3カ所に「太陽光発電パネル」を設置。外灯にも「風力・太陽光発電付き照明」を10基設置し、蓄電により不日照でも4日間点灯します(日没から7時間)。



ECO&UDコーナー

設置されたディスプレイでは、SC内にある太陽光発電装置などの発電状況をつねに表示し、「見える化」しています。



氷蓄熱システム

深夜電力で製氷し、営業時間に解氷して冷房に利用します。昼夜の電力需要の負荷平準化に役立ちます。



パウダールームのLED照明

照明は、使用目的ごとに角度を変えるなどの工夫で、視覚照度(目で見て感じる明るさ)を重視した配置をしています。



## 西武池袋本店 全館改装グランドオープン

「お客様の求めるライフスタイル」に対応した「新しいデパート」へ



### 3年にわたる改装が完了

この9月、西武池袋本店は全館改装第3期を完了し、グランドオープンを迎えました。第3期改装の第一のポイントは、8階にオープンした日本最大級のスポーツ専門店「SEIBU SPORTS」です。健康とスポーツのご相談にお応えする「カラダステーション」を開設。また、スポーツ専門店「オッシュユマンス」を導入したアウトドア、身近なスポーツを提案するアスレチック、健康なカラダづくりを提案するウエルネス、そしてゴルフの4分野で、ニーズにお応えします。

第二のポイントは、都内最大級の菓子売場。デパ地下ならではの「上質な和・洋菓子に加え、女性の専門スタッフが開発した編集売場「ボンボンヌアニバーサリー」も登場。週替わりで話題のパティシエのスイーツが楽しめる「ホットパティシエ」と合わせ、他の百貨店にはない独自の魅力を生み出しています。

第三のポイントは、8階レストラン街「ダイニングパーク池袋」。新たにオープンした名店、カジュ



### 店内のポータル機能を果たす3つの「ステーション」



キレステーション

プレマステーション

カラダステーション

アル店13店でゆっくりとお食事をお楽しみいただけるよう営業時間を23時まで延長しました。(※)

### 百貨店ならではの魅力を提供

2008年から3年にわたって進めてきた改装では、現在の百貨店に抱くお客様の不満を解消すべく、百貨店の魅力と販売力を再活性化することに全力を注いできました。

その結果、新たに導入したのが、お客様と店内のあらゆる売場やブランドとの接点となる、いわばポータル機能。「キレステーション」(1階・化粧品)、「プレマステーション」(6階・こども)、「カラダステーション」は、それぞれ専門知識を持ったアドバイザーが、お客様の悩みにお応えして、ブランドの枠を超えた商品提案を行っています。

さらに、新たな商品づくりも積極的に推進。新PB「リミテッドエディション」の開発により、百貨店に求められる「質感・ファッション性」と「リーズナブルな価格」の両立を実現しました。

また、ライフスタイルに大きな比重を占める「生活雑貨」を重

視したことも新しい挑戦。多彩な手芸素材売場と専門店で構成した手芸用品売場「サンイデー」(7階)やファッション雑貨の話題の新商品を集めた「トランスマーケット」(2階)など、新たな取り組みが人気を呼んでいます。

そして、食品売場では、グループレノウハウを取り入れた生鮮売場、自主開発で取り組んだ惣菜売場「リトルシェフ」など、従来の百貨店像にとらわれない新たな発想で挑戦し、商品・サービスの充実を図りました。

### 新たな「完成のはじまり」へ

こうした改装を積み重ねて、グランドオープンを迎えた西武池袋本店。そのキャッチフレーズが「完成のはじまり」です。これは「いま、お客様が求めるライフスタイルを提供する」という百貨店本来の使命の具現化に向かって、終わりになき前進のスタート宣言ともいえます。

池袋本店で着地した「新しいデパート」の創造に向けた要素は、他のそう・西武の店舗にも順次拡大し、各店の魅力アップにつなげていきます。

月ごとに全館テーマを設け、ライフスタイルを発信  
11月は「トラベル」をテーマに、小物を利かせたおしゃれ、オフィシャル感と動きやすさを両立させたファッション、小さなお子様とのお出かけ、スポーツ旅行など、各売場から提案しています。

※同レストラン街は来年初夏までにさらに13店舗がオープンし、名店・カジュアル・トレンドの3ゾーンが揃った池袋駅東口地区最大級のレストラン街が誕生します。



「原料の革は日本産のいわゆる“和牛”。原皮から国産にこだわっています」とマルボロコーポレーション社長の上原孝司さん。



上・左／「Made in JAPAN」のパンプスの生産現場。18の工程を約25人のスタッフで担当。木型に甲皮を“吊り込む”作業はベテラン職人の手作業。(マルボロコーポレーション)



皮革ストラップパンプス  
(マルボロコーポレーション)  
6,990円



皮革  
プレーンパンプス  
(ジュリアシューズ) 6,900円

つねに新しい工夫を考えているジュリアシューズの山本社長。同社のV.T.Aクッション(ベンチレーション・テクニカル・エアクッション)は、アメリカの特許と日本の実用新案に登録済み。



### 「Made in JAPAN」 開発担当より

「Made in JAPAN」は、日本産ならなんでもよい、というわけではありません。歴史的な生産の背景を持ち、伝統の技術がある国産商品にこだわっています。消費者と産地をつなぎ、新しい価値の創造を目指していきます。

「原料やパーツもすべて自分の目で確かめ、製造工程の一つひとつに目が行き届くのが強みです」  
伝統と工夫によって生み出される日本の確かなものづくり。一足の中には、抗菌・防臭、空気循環機能、衝撃吸収設計、音がしなくて滑りにくいソールなど、「Made in JAPAN」ならではの技術の粋が詰まっています。

# 「Made in JAPAN」 —神戸の皮革パンプス—

イトーヨーカドー



上／大規模な震災被害の影響で靴産業が衰退傾向の長田地区だが、その中で昔ながらの靴づくりを堅持するジュリアシューズの工場。

右／まるでヨーロッパのような神戸の街並み。伝統に裏打ちされた国産靴がここから生まれます。

左／一足ずつ手作業で革の表面にコテを当て、美しく仕上げられます。(ジュリアシューズ)



海外からどんどん安い靴が入ってくる中、ジュリアシューズは早くから品質と機能にこだわり、履きやすい靴を追求してきました。昔ながらの工場で、丁寧な靴づくりを続けています。一番の特徴は、社長の山本請吉さん自らが考案したV・T・Aクッション(実用新案登録済)。前半分の靴底に使われ、特殊ゴムの反発力と空気の流れて抜群の屈曲性とクッション性を生み出し、その歩きやすさは多くのリピーターを生んでいます。  
一方、マルボロコーポレーションは、イタリアのデザインチームと組んで、ファッション性の高い婦人靴を手がけるメーカー。社長の上原孝司さんは、国産にこだわる理由をこう話します。

お客様のニーズと日本の優れたものづくりの技術を結びつけ、質の高い商品を開発するイトーヨーカドーの「Made in JAPAN」。現在、衣料品や生活用品を中心に約200品目を展開しています。  
神戸の婦人パンプスもその一つ。神戸は日本のゴム工業発祥の地で、そこから靴産業が生まれ発展してきた歴史があります。特に長田地区は阪神・淡路大震災で大きな被害を受けるまで、一大産地として名を馳せてきました。いまでも1足に約30ものパーツを使い、ほとんどの工程が手作業という靴づくりには、職人の技が受け継がれ

## 日本の技術と 心がつくる 履きやすい婦人靴

セブン&アイグループの  
イチ押し商品に  
クローズアップ!  
こだわりの  
産地を  
訪ねて



Close-Up

## セブン&アイ・フードシステムズ 本格派の味わいが好評 こだわりのハンバーグ専門店「ぐーばーぐ」

セブン&アイ・フードシステムズでは、こだわりのハンバーグ専門店「ぐーばーぐ」を昨年8月に立ち上げました。今年11月現在、都

内5店舗を営業しています。熱い鉄板の上でジュージューと音をたてて運ばれてくるハンバーグは、箸を入れると、香ばしさとともに

粗めの太根おろしと辛味噌がトッピングされた人気メニューの「鬼おろしばーぐ」。ハンバーグは150gと200gから選択できますが、ご要望により500gまで対応します。野菜もたっぷり添えられており女性にも好評。



商店街の中に立地する武蔵小山店。若い世代からお年寄りまで、親しまれています。



清潔感のあるオープンキッチンで手づくり感、ライブ感を演出。

さまざまなアレンジとバリエーションでお楽しみいただけます。基本は150gと200gですが、50g単位で量を増やすことも可能。単品でもご満足いただけるよう、たっぷりの野菜を付け合わせるのも特徴です。テーブルでソースをかけて蒸し状態にすることで、ハンバーグを食べる時点を野菜にもほどよく火が通るよう工夫されています。厨房は

「ぐーばーぐ」は、今後も東京23区内に出店を進めていく計画です。

肉汁がほとばしり出てきます。粗めに挽いた100%ビーフには牛肉の旨みが凝縮されています。「ぐーばーぐ」のこだわりは、オーダーを受けてから二つひとつ手ごねすること。このひとつひとつがおいしさを格段にアップする秘訣です。創業以来ハンバーグに定評のあるデニーズのノウハウと、専門店ならではのこだわりがぎゅっしり詰まったハンバーグを、

お客様から見えるオープンキッチン。手ごねの様子もよく見え、手づくり感、ライブ感も満点です。「ぐーばーぐ」のコンセプトは、気軽に入れる街のハンバーグ専門店。今年9月にオープンした武蔵小山店は、都内有数の商店街の中にあり、客層は20代から80代と幅広く、平日は近所で働く人々や主婦、夕方は帰宅途中のサラリーマンやOL、休日は家族連れを中心に賑わっています。10月にはビジネス立地初出店となる東銀座店がオープン。東銀座店では、ランチタイムとディナータイムでメニュー構成を大きく変えて、夜はワインやビールと一緒に楽しむハンバーグを提案しています。



「セブンde立ち読み」サービスについて詳しくは、こちらのインターネットページから。

[http://www.7netshopping.jp/all/static/100930\\_tachiyomi.html](http://www.7netshopping.jp/all/static/100930_tachiyomi.html)



「アフィリエイトは、出版社のコンテンツから消費を生む新しいモデルです」と鈴木康弘社長。

セブンネットショッピングでは、セブン&アイグループの高度な流通インフラと出版業界が育くむ豊かなコンテンツ資産を融合。お客様にも、商品・サービスなどのコンテンツ提供者にも、便利で快適な流通サービスの実現を目指していきます。

この「立ち読み」サービスでは、株式会社トーハンとチームを組んで、コンテンツ（立ち読みできる出版物）の拡大を図るとともに、iPhone、iPad以外の端末でも専用ソフトを提供してサービスの拡大を図る予定です。さらに2010年度中に、出版物の掲載商品が「セブンde立ち読み」を通じて売れた場合、出版社に販売手数料を支払う仕組み「アフィリエイト」をスタート。2011年度には、電子書籍のダウンロード販売も開始する計画です。



## 「立ち読み」歓迎！ 雑誌掲載商品の購入もOK！

### セブンネットショッピングが 電子書籍市場に本格参入

#### 「立ち読み」から広がる 新たな販売チャンス

今年7月、セブンネットショッピングは新サービス「セブンde立ち読み」をスタートしました。これは、セブンネットショッピングが提供する無料の専用ソフトを使い、高機能携帯端末iPhoneやタブレット型情報端末iPadで、無料で雑誌や書籍の一部を立ち読み感覚で閲覧できるサービス。気に入った雑誌や書籍は、そこからすぐにセブンネットショッピングにリンクして購入できます。さらに、雑誌「saita」や「ぴあ」に掲載されている一部

商品やチケットも「セブンde立ち読み」からすぐにセブンネットショッピングの通販サイトで購入が可能など、「立ち読み」と商品購入が連携したサービスも導入。「電子書籍をメディアととらえ、そこから新たな消費を生み出すという、これまでにないビジネスモデルを立ち上げていきます」と鈴木康弘社長は言います。

今年から来年にかけて、新たな高機能携帯端末やタブレット型情報端末の発売が見込まれ、国内でも電子書籍が本格的に普及し

#### お客様にも出版社にも メリットを生むサービス

「アフィリエイトは、出版社のコンテンツから消費を生む新しいモデルです」と鈴木康弘社長。

## セブン&amp;アイHLDGS.

ワンランク上の  
「セブンプレミアムゴールド」が誕生

9月28日、セブンプレミアムにワンランク上の「セブンプレミアムゴールド」が誕生。商品は「ハンバーグステーキ」「ビーフカレー」などの4アイテム。レトルトながらチルド商品として開発し、100℃を下回る温度帯で時間をかけて製造することで、肉の風味や食感など本格的なおいしさを実現。専門店と同等以上の味・品質を買いやすい価格で提供していきます。当初は首都圏のセブン-イレブンで展開し、順次拡大予定です。



ジューシーなハンバーグを自家製デミグラスソースで仕上げたハンバーグステーキ(258円)、2日間かけたデミベースを使用したビーフシチュー(398円)、まるやかでバランスのいいビーフカレー(348円)とチキンカレー(298円)。

## セブン・ミールサービス／セブン-イレブン

## おいしい国産野菜を全国で販売開始

9月5日、セブン・ミールサービスでは、おいしい国産野菜の宅配サービスを全国のセブン-イレブンでスタートしました。大根や白菜、ニンジンなど日常的によく使われる野菜を、小分けや少量にカットして販売します。注文は「セブンミール」と同様で、電話やインターネットで受け付け、前日の午前11時までの注文は当日の昼・夕に、200円の宅配料で配達。店頭での受け取りも可能です。周辺に食品スーパーが少ない地域でのセブン-イレブンでは、店頭販売にも取り組んでいきます。



\*地域によって扱ひ商品が異なります。

## セブン&amp;アイHLDGS.

グローバルMDによる「セブンプレミアム」に  
コーヒー、ボルドー産ワインが登場

9月8日、日本のグループ5社と米国セブン-イレブンが原料を一括調達し共同開発したグローバルMD第2弾として、「コーヒー」が発売になりました。セブンプレミアムの開発ノウハウを活かし、南米産の良質な豆を使用し、ブレンドの調整を重ねて完成した自信作。各国の嗜好に合わせ、日本ではレギュラーコーヒー(粉)と缶コーヒー、米国では店頭のカップコーヒーとして、日米のグループ約19,620店舗で販売します。

また、10月6日からは、フランスボルドー地区産ワイン「セブンプレミアム ボルドー AOC」の発売を、国内のセブン&アイグループ約13,200店舗で開始しました。品質管理された原材料の一括調達により、フランスのワイン法で最高ランクの「AOC」を、リーズナブルな価格で提供しています。今後はアジア圏を中心とした海外のグループ店舗でも販売予定です。



●セブンプレミアム  
レギュラーコーヒー(粉)  
各400g 398円

●セブンプレミアム  
「挽きたてコーヒー」(缶)  
各190ml 98円



フランスの大手メーカー、アントワヌ・ムエックス社と組んだ「セブンプレミアム ボルドー AOC」赤・白  
各750ml 798円

## セブン-イレブン

## 「2010年度ロジスティクス大賞」を受賞

10月20日、セブン-イレブンは、日本ロジスティクスシステム協会主催の「2010年度ロジスティクス大賞」を受賞しました。これは、ロジスティクス推進に向けて優れた実績をあげた企業を表彰するもので、セブン-イレブンでは、店舗までのフローズン物流の仕組みの見直しを行い、「物流品質とサービスレベルの向上」「合理的コスト低減」を実現させたことが評価されました。

## セブン銀行

第3世代ATMが受賞  
「グリーンITアワード2010 審査員特別賞」

10月5日、セブン銀行の第3世代ATMが、グリーンIT推進協議会による「グリーンITアワード2010 ITの省エネ部門」で審査員特別賞を受賞しました。第3世代ATMは、取引時間以外はずっと省エネモードが適用され、画面バックライトのLED化など、消費電力を従来の約半分に削減。さらに寿命の長い部品、リサイクル可能な素材の使用等、環境への配慮が評価されま



した。現行ATMから第3世代ATMへの切り替えは、今後順次行っています。

表彰状を手にしたセブン銀行の安齋隆会長(中央)。

## セブン&amp;アイHLDGS.

「CSR Report 2010」を  
発行

10月12日、セブン&アイHLDGS.と海外を含む主要なグループ会社のCSR活動についてまとめた「CSR Report 2010」を発行しました。同レポートは、ホームページでもご覧いただけます。

[http://www.7andi.com/csr/csrreport\\_2010.html](http://www.7andi.com/csr/csrreport_2010.html)

## イトーヨーカドー

農業事業会社「セブンファームつくば」  
「セブンファーム三浦」を相次いで設立

9月1日、農業事業会社「セブンファームつくば」を茨城県筑西市に、10月1日には同「セブンファーム三浦」を神奈川県横須賀市に設立しました。千葉県の「セブンファーム富里」にひき続き、食品リサイクルを主軸とした「環境循環型農業」を展開していきます。

「セブンファームつくば」は、農業事業の中核会社「セブンファーム」と「つくば農業生産組合」「アグリクリエイト」の3者による共同出資で設立。「セブンファーム三浦」は、「セブンファーム」と「横浜市場センター」「長井有機農業研究会」の共同出資によるものです。農業従事者の高齢化などで大きな転換期を迎えている日本の農業をお手伝いしたいという基本理念のもと、いずれも県内のイトーヨーカドー店舗から回収した食品残さをリサイクル資源とし、持続可能な地域農業に貢献していきます。

## セブン&amp;アイHLDGS.

伊藤名誉会長と御親族から  
研修施設の建設に70億円の寄付

セブン&アイHLDGS.はこのほど、創業者である伊藤雅俊名誉会長および御親族から「グループの将来を担う若い世代を育成する」ことを目的に、70億円の寄付を受領しました。この資金は、グループ企業が横断的に利用できる研修施設の建設に活用され、2012年春から利用を開始する計画です。

## 社名変更のお知らせ

10月1日、アイワイ・カード・サービスは、社名を「株式会社セブン・カードサービス」に変更しました。アイワイカード、nanacoはこれまで通りお使いいただけ、カード名称、サービス内容ともに変更はありません。

# 第6期 中間(第2四半期)報告書

2010年3月1日～2010年8月31日

2010年8月31日をもちまして、  
第6期第2四半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。

## ●連結決算概要

|            | 2010年2月期 第2四半期 |        | 2011年2月期 第2四半期 |        |
|------------|----------------|--------|----------------|--------|
|            |                | 前年同期比  |                | 前年同期比  |
| 営業収益       | 2兆5,464億円      | 89.0%  | 2兆5,591億円      | 100.5% |
| コンビニエンスストア | 9,682億円        | 81.5%  | 1兆320億円        | 106.6% |
| スーパーストア    | 1兆189億円        | 95.8%  | 9,872億円        | 96.9%  |
| 百貨店        | 4,531億円        | 91.6%  | 4,431億円        | 97.8%  |
| フードサービス    | 460億円          | 84.0%  | 416億円          | 90.6%  |
| 金融関連       | 562億円          | 88.4%  | 547億円          | 97.3%  |
| その他        | 170億円          | 100.0% | 161億円          | 95.2%  |
| 消去または全社    | △130億円         | —      | △159億円         | —      |
| 営業利益       | 1,181億円        | 79.8%  | 1,193億円        | 101.0% |
| コンビニエンスストア | 989億円          | 89.9%  | 1,025億円        | 103.5% |
| スーパーストア    | 26億円           | 16.6%  | 34億円           | 128.4% |
| 百貨店        | 11億円           | 15.3%  | △10億円          | —      |
| フードサービス    | △6億円           | —      | 3億円            | —      |
| 金融関連       | 156億円          | 114.0% | 151億円          | 96.8%  |
| その他        | 6億円            | 65.2%  | △4億円           | —      |
| 消去または全社    | △2億円           | —      | △5億円           | —      |
| 経常利益       | 1,184億円        | 80.1%  | 1,194億円        | 100.8% |
| 四半期純利益     | 436億円          | 64.7%  | 624億円          | 142.9% |
| 為替レート      | US\$1=95.59円   |        | US\$1=91.36円   |        |
|            | 1元 =14.05円     |        | 1元 =13.35円     |        |

## そごう・西武／セブン・カードサービス

### そごう・西武の地下食品売場で「nanaco」が利用可能に

10月1日より、そごう・西武25店舗\*の食品売場でnanacoが利用可能になりました。そごう・西武のメンバーズカード「ミレニアムカード」「クラブ・オンカード」との併用が可能で、メンバーズカードにより年間買上額に加算されるとともに、nanacoポイントも付与されます。

\*nanacoのご利用は西武有楽町店、ロビンソンを除きます。

## セブン-イレブン

### クレジットカード決済をさらに4ブランド拡大

9月13日より、全国のセブン-イレブンで「VISA」「マスターカード」「アメリカン・エキスプレス」「ダイナースクラブ」の4ブランドのクレジットカード決済の取り扱いを開始しました。今年6月の「アイワイカード」「JCB」の導入に続き、お買物の利便性を高めていきます。

## 店舗 Open 情報

### 9月21日(火) そばうどん處七幅 弁天庵 落合店

- 東京都中野区東中野3-14-15
- 座席数/46席

### 9月22日(水) ヨークベニマル栃木祝町店

- 栃木県栃木市祝町6-28 ●店舗面積/1,994㎡

### 9月25日(土) そばうどん處七幅 弁天庵 西池袋店

- 東京都豊島区西池袋5-1-10 江澤ビル1階
- 座席数/27席

### 9月29日(水) ヨークマート八千代台店

- 千葉県八千代市八千代台北10-24-1
- 店舗面積/1,868㎡

### 10月1日(金) イトーヨーカドー食品館阿佐谷店

- 東京都杉並区阿佐谷北2-13-2
- 店舗面積/880㎡

### 10月7日(木) ぐーばーぐ東銀座店

- 東京都中央区銀座3-14-13 第一厚生館1階
- 座席数/40席

### 10月15日(金) ヨークベニマル新荒巻店

- 宮城県仙台市青葉区荒巻本沢2-12-1
- 店舗面積/2,124㎡

### アカチャンホンポ 西武高槻店

- 西武高槻店5階 ●店舗面積/1,470㎡

### 10月27日(水) ヨークマート東砂町

- 東京都江東区東砂1-3-36 ●店舗面積/1,158㎡

### 11月5日(金)

#### アカチャンホンポ 大宮宮原イトーヨーカドー店

- イトーヨーカドー大宮宮原店3階

- 店舗面積/1,340㎡

### 7月22日(木)

#### てまり拜島店

- イトーヨーカドー拜島店2階

- 座席数/36席

#### てまり東大阪店

- イトーヨーカドー東大阪店2階

- 座席数/45席



セブン&アイ・フードシステムズによる麺と甘味の店「てまり」。

### 8月20日(金)

#### アカチャンホンポ 和光イトーヨーカドー店

- イトーヨーカドー和光店3階 ●店舗面積/1,332㎡

### 8月27日(金) アカチャンホンポ エスパル川崎店

- エスパル川崎3階 ●店舗面積/1,694㎡

### 9月7日(火) オッシュマンズ池袋店

- 西武池袋本店8階 ●店舗面積/536㎡

### 9月11日(土) ぐーばーぐ武蔵小山店

- 東京都品川区小山3-22-19 ●座席数/48席

### 9月17日(金) アリオ橋本

- 神奈川県相模原市緑区大山町1-22

- 店舗面積/45,000㎡

- イトーヨーカドー橋本店 ●店舗面積/15,000㎡

### 同時オープン

- 橋本ロフト ●店舗面積/970㎡

- アカチャンホンポ アリオ橋本店 ●店舗面積/1,785㎡

## 変化するニーズへの即応と グループM/Dのさらなる強化に挑戦

### 概況

当第2四半期連結累計期間における当社を取り巻く環境は、企業収益の改善傾向をうけて、個人消費に一部持ち直しの動きが見られたものの、頻度品を中心とした物価の緩やかな下落が続くなど、依然として弱含みのまま推移しました。

このような環境のもと、営業収益は、国内のスーパーストアおよび百貨店事業の売上げが伸び悩んだものの、北米のコンビニエンスストア事業におけるガソリン単価の上昇に伴う売上伸長などにより、2兆5591億円(前年同期比0.5%増)となりました。

営業利益は、百貨店事業が減益となったものの、国内コンビニエンスストア事業の増益により、1193億円(同1.0%増)となりました。

また、経常利益は1194億円(同0.8%増)、四半期純利益は特別利益の増加と特

別損失の減少により、624億円(同42.9%増)となりました。なお、当期の中間配当金につきましては、1株につき28円とさせていただきます。

### 事業セグメント別概況

#### ●コンビニエンスストア事業

国内では、高齢化や働く女性の増加といった社会の変化に対応した「近くて便利なお店」の実現に向けて、質の高いファストフード商品の開発に引き続き注力するとともに、グループのプライベートブランド商品「セブンプレミアム」を中心とした頻度品の品揃えを強化しました。既存店売上高伸び率は、春先の天候不順による影響があった一方で、ファストフード商品の売上改善と猛暑に伴うソフトドリンクなどの盛夏商材の売上伸長により、ほぼ前年並みとなりました。なお、店舗数は2010年8月末時点で前期



10月12日よりスタートしたセブンイレブンのCMコンセプトは「近くて便利なお店」。さまざまな人の日常に寄り添うセブンイレブンをアピールします。

存店商品売上高伸び率は前年を上回りました。また、全体の売上高も主にガソリン単価の上昇により、前年同期に対して8.8%増加しました。

中国では、北京市で91店舗、天津市で2店舗を展開しています。

#### ●スーパーストア事業

イトーヨーカドーでは、カード会員様向けセールを強化するとともに、衣料品分野における機能性肌着などのオリジナル商品の開発・販売や食品を中心とした頻度品において値頃感のある品揃えを強化しました。これらの結果、第2四半期における売上高は改善傾向にありましたが、消費者の節約志向は依然として強く、当第2四半期連結累計期間では既存店売上高伸び率は前年割れとなりました。

食品スーパーにおいては、「セブンプレミアム」の積極的な販売や売場でのメニュー提案の強化に取り組みましたが、東北地方を中心とした経済環境の影響などから、売上げは厳しいまま推移しました。

中国では、北京市に総合スーパー9店舗と食品スーパー1店舗、成都市に総合スーパー4店舗を展開しています。

#### ●百貨店事業

そごう・西武では、最大の基幹店舗である西武池袋本店を中心に、店舗改装による

#### ●フードサービス事業

収益性の改善に向けた経費削減を進める中、レストラン事業部門において不採算店舗を中心に28店舗を閉鎖しました。また、主力アイテムのメニュー強化による既存店の活性化や販売促進の強化により、客数が回復傾向にあったことに加え、夏場の天候が良好に推移したことから、第2四半期の既存店売上高伸び率は大幅に改善しました。

#### ●金融関連事業

セブン銀行では、引き続きATM網の拡大に取り組み、2010年8月末時点の設置台数は前期末比309台増の1万4879台となりました。一方、主に法改正にもなう貸金業提携先のキャッシング取引件数の減少により、当第2四半期連結累計期間中の1日1台当たり平均利用件数は115.4件(前年同期比0.7件減)となりました。

電子マネー「nanaco(ナナコ)」の発行件数は、セブンイレブンにおけるキャンペーンが奏功したことなどにより、前期末比216万件増の11996万件と伸長しました。

### 次期の見通し

2011年2月期(2010年3月1日～2011年2月28日)の連結業績は、営業収益が前期比0.6%増の5兆1400億円、営業利益が同5.9%増の2400億円、経常利益が同4.4%増の2370億円、当期純利益が122.8%増の1000億円を計画しています。

当期の期末配当金につきましては、1株につき28円を予定しています。年間配当金につきましては、中間配当金と合わせ、1株につき56円を予定しています。



7月中旬に実施したハンバーグフェアでは、イベント性とメディアとの連動による相乗効果で高い支持を得ました。

## 四半期連結財務諸表〈要約〉

### ● 四半期連結損益計算書

(単位:百万円)

|              | 前第2四半期<br>(自 2009年3月 1日<br>至 2009年8月31日) | 当第2四半期<br>(自 2010年3月 1日<br>至 2010年8月31日) | 増減額     |
|--------------|--|--|---------|
| 営業収益         | 2,546,405                                | 2,559,173                                | 12,768  |
| 売上高          | 2,260,523                                | 2,263,626                                | 3,102   |
| 売上原価         | 1,662,214                                | 1,685,037                                | 22,823  |
| 売上総利益        | 598,309                                  | 578,588                                  | △19,720 |
| その他の営業収入     | 285,881                                  | 295,547                                  | 9,665   |
| 営業総利益        | 884,190                                  | 874,135                                  | △10,054 |
| 販売費及び一般管理費   | 766,052                                  | 754,803                                  | △11,248 |
| 営業利益         | 118,138                                  | 119,332                                  | 1,193   |
| 営業外収益        | 5,910                                    | 5,899                                    | △10     |
| 営業外費用        | 5,584                                    | 5,821                                    | 237     |
| 経常利益         | 118,464                                  | 119,410                                  | 945     |
| 特別利益         | 1,614                                    | 8,540                                    | 6,926   |
| 特別損失         | 17,658                                   | 12,692                                   | △4,966  |
| 税金等調整前四半期純利益 | 102,421                                  | 115,259                                  | 12,838  |
| 法人税、住民税及び事業税 | 52,976                                   | 53,451                                   | 475     |
| 法人税等調整額      | △1,505                                   | △5,653                                   | △4,147  |
| 少数株主利益       | 7,262                                    | 5,032                                    | △2,230  |
| 四半期純利益       | 43,687                                   | 62,428                                   | 18,740  |

#### ポイント

営業収益：国内のスーパーストア及び百貨店事業の売上が伸び悩んだものの、北米のコンビニエンスストア事業におけるガソリン単価が上昇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：百貨店事業が減益となったものの、国内コンビニエンスストア事業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

四半期純利益：特別利益として受贈益を計上したことに加え、特別損失が前第2四半期に比べ減少したことなどにより増益となりました。

### ● 四半期連結キャッシュ・フロー計算書

(単位:百万円)

|                  | 前第2四半期<br>(自 2009年3月 1日<br>至 2009年8月31日) | 当第2四半期<br>(自 2010年3月 1日<br>至 2010年8月31日) | 増減額     |
|------------------|--|--|---------|
| 営業活動によるキャッシュ・フロー | 213,977                                  | 259,480                                  | 45,503  |
| 投資活動によるキャッシュ・フロー | △113,880                                 | △90,982                                  | 22,898  |
| 財務活動によるキャッシュ・フロー | △47,501                                  | △15,621                                  | 31,879  |
| 現金及び現金同等物に係る換算差額 | 2,605                                    | △1,443                                   | △4,048  |
| 現金及び現金同等物の増減額    | 55,201                                   | 151,434                                  | 96,233  |
| 現金及び現金同等物の期首残高   | 663,483                                  | 717,320                                  | 53,836  |
| 現金及び現金同等物の四半期末残高 | 718,684                                  | 868,754                                  | 150,069 |

#### ポイント

営業活動によるキャッシュ・フロー：税金等調整前四半期純利益が128億円増加したことなどにより、前第2四半期に比べ収入が増加しております。

#### ポイント

投資活動によるキャッシュ・フロー：定期預金や譲渡性預金の預入による支出が380億円減少したことなどにより、前第2四半期に比べ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：自己株式の取得による支出が472億円増加しましたが、当社において社債の発行による収入が1,096億円あったことなどにより、前第2四半期に比べ支出が減少しております。

### ● 四半期連結貸借対照表

(単位:百万円)

|             | 前期末<br>(2010年2月28日) | 当第2四半期末<br>(2010年8月31日) | 増減額      |
|-------------|---------------------|-------------------------|----------|
| <b>資産の部</b> |                     |                         |          |
| 流動資産        | 1,460,186           | 1,465,329               | 5,142    |
| 現金及び預金      | 691,633             | 698,136                 | 6,502    |
| 受取手形及び売掛金   | 119,627             | 128,006                 | 8,378    |
| 営業貸付金       | 68,243              | 63,535                  | △4,707   |
| 有価証券        | 55,025              | 191,025                 | 136,000  |
| 商品及び製品      | 158,889             | 151,883                 | △7,005   |
| その他         | 366,768             | 232,742                 | △134,025 |
| 固定資産        | 2,213,359           | 2,211,574               | △1,785   |
| 有形固定資産      | 1,195,709           | 1,194,727               | △981     |
| 無形固定資産      | 297,531             | 285,409                 | △12,122  |
| のれん         | 197,126             | 186,943                 | △10,182  |
| その他         | 100,405             | 98,466                  | △1,939   |
| 投資その他の資産    | 720,118             | 731,437                 | 11,318   |
| 差入保証金       | 438,028             | 430,449                 | △7,579   |
| その他         | 282,089             | 300,987                 | 18,898   |
| 繰延資産        | 58                  | 95                      | 37       |
| 資産合計        | 3,673,605           | 3,676,999               | 3,394    |

#### ポイント

流動資産：前期末が休日に対し、当第2四半期末が平日だったことにより、セブン銀行のATMで他行の預金を引き出した際のATM仮払金(その他を含む)が減少しましたが、有価証券に計上されている譲渡性預金が増加したことなどにより、全体では増加しております。

#### ポイント

固定資産：セブン銀行における国債の取得などにより投資有価証券が増加しましたが、7-Eleven, Inc.を連結する際の為替レートが円高になった影響やのれんの償却などにより、全体では減少しております。

|               | 前期末<br>(2010年2月28日) | 当第2四半期末<br>(2010年8月31日) | 増減額     |
|---------------|---------------------|-------------------------|---------|
| <b>負債の部</b>   |                     |                         |         |
| 流動負債          | 1,263,370           | 1,238,179               | △25,190 |
| 支払手形及び買掛金     | 292,628             | 338,422                 | 45,794  |
| 短期借入金         | 151,200             | 142,700                 | △8,500  |
| 1年内返済予定の長期借入金 | 79,155              | 109,440                 | 30,284  |
| 1年内償還予定の社債    | 20,385              | 200                     | △20,185 |
| 預り金           | 173,937             | 111,526                 | △62,410 |
| 銀行業における預金     | 185,745             | 200,742                 | 14,997  |
| その他           | 360,319             | 335,147                 | △25,171 |
| 固定負債          | 616,293             | 665,597                 | 49,304  |
| 社債            | 190,068             | 299,970                 | 109,902 |
| 長期借入金         | 244,470             | 195,324                 | △49,145 |
| 長期預り金         | 55,827              | 55,570                  | △257    |
| その他           | 125,927             | 114,732                 | △11,195 |
| 負債合計          | 1,879,664           | 1,903,777               | 24,113  |
| <b>純資産の部</b>  |                     |                         |         |
| 株主資本          | 1,789,065           | 1,779,016               | △10,048 |
| 評価・換算差額等      | △67,097             | △80,563                 | △13,465 |
| 新株予約権         | 721                 | 985                     | 263     |
| 少数株主持分        | 71,251              | 73,782                  | 2,531   |
| 純資産合計         | 1,793,940           | 1,773,221               | △20,718 |
| 負債純資産合計       | 3,673,605           | 3,676,999               | 3,394   |

#### ポイント

流動負債：季節要因による買掛金の増加や1年内返済予定の長期借入金の長期からの振替などにより増加しましたが、前期末が休日だったのに対し、当第2四半期末が平日だったことにより、セブン銀行のATMで他行口座への入金を行った際のATM預り金が減少したことなどにより、全体では減少しております。

#### ポイント

固定負債：長期借入金は1年内返済予定の長期借入金への振替などにより減少しましたが、当社における社債の発行により、全体では増加しております。

#### ポイント

純資産：四半期純利益の計上に伴う増加に対し、配当金の支払いや自己株式の消却に伴う資本剰余金の減少などにより、前期末に比べ減少しております。

# 株式の状況

(2010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 <a href="http://www.7andi.com/ir/koukoku.html">http://www.7andi.com/ir/koukoku.html</a><br>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。 |
|      | 上場取引所          | 東京証券取引所市場第一部  |
|      | 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<br>〒137-8081 東京都江東区東砂七丁目10番11号<br>電話 0120-232-711 (通話料無料)   |

## 各種手続用紙のご請求について

特別口座に記録された株式に関するお手続き用紙のご請求は、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/>

※「四季報」お届け先の住所変更につきましては、株主様ご登録住所の変更となりますので、口座開設されている口座管理機関(証券会社等)にお問い合わせください。また、その他株式に関する各種お手続きにつきましては、原則、口座を開設されている口座管理機関(証券会社等)にお問い合わせください。

|      |       |                     |      |              |
|------|-------|---------------------|------|--------------|
| 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    | 2005年9月1日           | 従業員数 | 386名         |
|      | 本店所在地 | 東京都千代田区二番町8番地8      |      | (連結 52,348名) |

## 役員 (2010年8月31日現在)

|     |                      |       |
|-----|----------------------|-------|
| 取締役 | 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 最高財務責任者(CFO)     | 氏家 忠彦 |
|     | 取締役 最高管理責任者(CAO)     | 後藤 克弘 |
|     | 取締役                  | 小林 強  |
|     | 取締役                  | 伊藤 順朗 |
|     | 取締役                  | 亀井 淳  |
|     | 取締役                  | 井阪 隆一 |
|     | 取締役                  | 塙 昭彦  |
|     | 取締役                  | 山下 國夫 |
|     | 取締役                  | 安齋 隆  |
| 監査役 | 常勤監査役                | 神田 郁夫 |
|     | 常勤監査役                | 関 久   |
|     | 監査役                  | 鈴木 洋子 |
|     | 監査役                  | 首藤 恵  |
|     | 監査役                  | 藤沼 亜起 |
|     | 取締役                  | 大高 善興 |
|     | 取締役                  | 清水 哲太 |

(注) 1. 取締役のうち清水哲太、スコット・トレバー・デイ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、首藤 恵および藤沼亜起の各氏は、会社法第2条第16号に定める社外監査役であります。

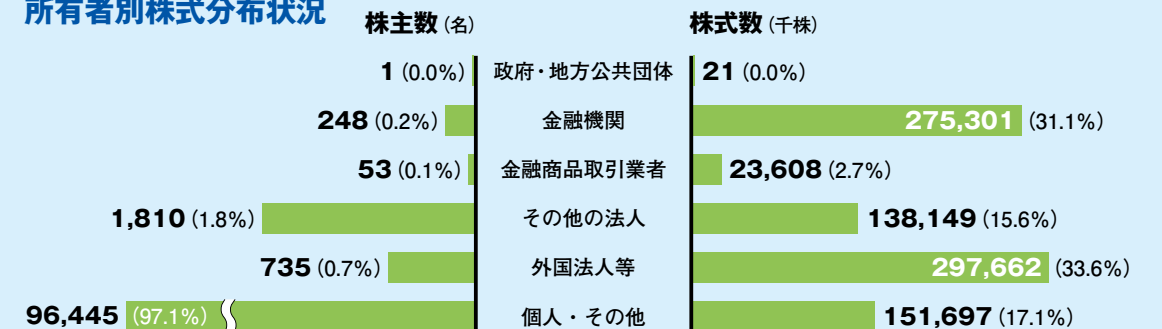
|       |          |                |
|-------|----------|----------------|
| 株式の総数 | 発行可能株式総数 | 4,500,000,000株 |
|       | 発行済株式の総数 | 886,441,983株   |

|     |         |
|-----|---------|
| 株主数 | 99,292名 |
|-----|---------|

## 大株主

|                                | (千株)   | (出資比率) |
|--------------------------------|--------|--------|
| 伊藤興業株式会社                       | 68,901 | 7.8%   |
| 日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口)      | 44,328 | 5.0%   |
| 日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)        | 38,879 | 4.4%   |
| 日本生命保険相互会社                     | 20,664 | 2.3%   |
| 伊藤雅俊                           | 16,811 | 1.9%   |
| 三井物産株式会社                       | 16,222 | 1.8%   |
| ステートストリートバンクアンドトラストカンパニー505225 | 15,288 | 1.7%   |
| ドイチェバンクトラストカンパニーアメリカズ          | 13,997 | 1.6%   |
| 第一生命保険株式会社                     | 13,777 | 1.6%   |
| 三井住友海上火災保険株式会社                 | 12,251 | 1.4%   |

## 所有者別株式分布状況



## 所在地別株式分布状況

