

# 四季報

第6期 報告書



予定調和を壊すことが  
お客様への新鮮な提案になる

## 事業領域と 主な事業会社

数字は店舗数  
(2011年3月末日現在)



新・総合生活産業  
SEVEN&HOLDINGS セブン&アイ HLDGS.

- 1 楽楽新習慣  
交通系電子マネーで朝のお買物をスピーディーに
- 2 対談/時代のニーズに応える  
予定調和を壊すことが  
お客様への新鮮な提案になる  
秋元 康 (作詞家/放送作家/音楽プロデューサー)  
鈴木敏文 (セブン&アイ HLDGS. 会長兼CEO)
- 8 特集・東日本大震災 心をひとつに  
一日も早い復興に向けて  
グループの力を結集!
- 14 セブン&アイグループのカード戦略  
クレジットカードから電子マネーまで  
お客様を惹きつける  
魅力あるカードサービスの創出へ
- 16 こだわりの産地を訪ねて  
「Made in JAPAN」  
—岡山のブレード帽子、デニム帽子—/イトーヨーカドー
- 18 NEWS & TOPICS
- 21 第6期 報告書

たのしく ラクに  
**楽楽**  
新・習・慣

交通系電子マネーで  
朝のお買物をスピーディーに

**お** 支払い方法の多様化を推進  
してきたセブナイレブン

では、セブン&アイグループの「nanaco」をはじめとする電子マネーやクレジットカードに加え、今年の3月から交通系電子マネーのご利用が可能になりました。「セブナイレブンでスイカが使える」とツイッターでも話題になるなど、便利さを実感してください

つたお客様が増えています。

現在、とくにご利用者が拡大しているのは、首都圏を中心とした駅ナカや駅周辺、鉄道利用者が多い企業や学校の隣接店舗。カードをかざすだけでなく、レジにかかる時間が現金より圧倒的に短いため、1分でも惜しい朝の時間帯の利便性アップに大きく寄与しています。これにより、お店でもお客

様をお待たせすることなく、店内の混雑も緩和されて入りやすくなりました。

通勤・通学にいつでも持ち歩いている交通系電子マネー。交通料金の支払いには便利ですが、「買物にはほとんど使っていない」という方も意外と多いのです。それが、いつも行くセブナイレブンで使えることで、「初めて使ってみた」

「思っていた以上に便利」という声もお客様から寄せられています。ぜひ、電子マネーによるお買物の便利さをお試しください。

セブナイレブンでは、便利さに加え、お得なポイントも付いているグループの電子マネー「nanaco」も併せておすすめしながら、お客様に毎日の「近くて便利」を提供していきます。



利用可能な電子マネーは地域により異なります。店頭表示をご確認ください。ホームページでもお知らせしています。

<http://www.sej.co.jp/services/cash.html>

# 予定調和を壊すことが お客様への新鮮な提案になる

数々の名曲の作詞や社会現象ともいえるブームをいくつも巻き起こし、時代の最先端を走り続けているクリエイター秋元康氏。激しく変化し続ける社会の中で、つねに人の心をとらえる「提案」を送り出すには？人の心に響く「新しさ」とは？消費飽和と呼ばれる時代を打ち破る発想の秘訣をうかがいました。

勝ち残っていくために  
変化に対応し続ける

**鈴木** 今年のバレンタインデー商戦では、秋元さんのご協力もあり、グループ5社共同（イトーヨーカドー、セブンイレブン、そごう・西武、セブン&アイ、フードシステムズ、セブンネットショッピング）で取り組むことができました。「告白」から「感謝へ」という今までにない切り口は、多くのお客様の心に響き、グループでも大きな成果をあげることができました。また、母の日のプロモーションでは「ありがとうを声に出そう。」というテーマで、母と娘がいっしょに楽しむという、かつてないコンセプトをご提案いただき、こちらも大きな反響でした。

**秋元** エンタテインメントという、小売業とはまったく違う視点からお手伝いさせていただき、僕も勉強になりました。鈴木 まず秋元さんにかがいたいと思っ

あきもと・やすし  
1956年生まれ。高校時代より放送作家として多くの人気TV番組の企画構成を手がける一方、作詞家としても美空ひばり「川の流れのように」をはじめ、数多くのヒット曲を送り出すとともに、アイドルグループAKB48などの総合プロデューサーとしても手腕を発揮。第41回日本作詩大賞（2008年ジェロ「海雪」）受賞。2005年京都造形芸術大学教授に就任し、07年より同大副学長就任。日本放送作家協会理事長、日本著作権協会（JASRAC）理事も務める。  
●小説「象の背中」、「企画脳」  
など著書多数

についてどうお考えですか。

**秋元** セブン&アイHLDGS.は、スロガンとして「変化への対応と基本の徹底」をあげていらっしゃいますが、僕も変化に合わせてこちらの対応をどんどん変えていかないと、勝てないと考えています。

消費ということでは、いまの若い人たちと、僕のような50代ではまったく感覚が違います。たとえば、11歳離れた僕と妻では、モノを所有するという観念が全然違います。もちろん、非常時にはそうしたことはできませんが、例えば、僕は、電球やトイレトペーパーなどの必需品は、予備を家に置いておきたいと考えました。しかし、妻は、近くにコンビニがあるのだから、なくなったら買いに行けばいいという考え方です。また、音楽なども、僕たちの世代はLPアルバムを買い求めている。好きなアーティストの世界を楽しんでいました。ところがいまの若者は、ほしい曲だけをネットでダウンロードして楽しみます。

5年、10年経つと「価値観」にも大きな違いが出てくるので、長期計画を立てても、それに縛られない柔軟性が大切だと思います。

**鈴木** おっしゃる通り、消費に対する感覚は、全然違ってきました。私は高度成長期から現在までの消費パターンについて、売れ始めてから緩やかに落ちる「富士山型」から、突然人気が出てしばらくしてはたっと売れなくなる「茶筒型」に、現在はさらに売れている期間が短い「ペンシル型」に変化したと言っています。

**秋元** お笑いの世界で言えば、ビートたけしさんやとんねるず、ダウンタウンなどは、もう何十年も第一線に立って、人氣を保ってきました。彼らが売れ続けてきた理由は、普遍的な笑いだからです。何か流行語になるような言葉を生み出して、それに頼っていると、その言葉が飽きたら終わります。たけしさんなどは、そういう笑いではなく、いま話題になっていることをネタにして、何か面白いことを言ったりやったりしてくれま

セブン&アイ HLDGS. 会長兼 CEO

鈴木 敏文



Guest

作詞家/放送作家/音楽プロデューサー

秋元 康



## 新しい提案が お客様の「期待感」を生む

**鈴木** そういふ見方をするとお笑いの世界も興味深いですね。小売業について言えば、今の時代は、お客様は慌てて何かを買わなくても十分モノを持っているので、いままでない新しいものを提供していかなければ買っただけじゃないです。ですから私は、お客様に興味を持っていただけるような新しいことに挑戦し続けることが必要だと言っています。

とくにイトーヨーカドーのような総合スーパー(GMS)は、かつては食品も衣料品も家電製品も、何でも手頃な価格で買えることに価値を感じていただいていた。ところがその後、カジュアル衣料、家電などの専門店や量販店が次々と生まれ、以前のような存在価値は薄れています。

**秋元** 食事にしても、僕たちが子どもの頃は、デパートの食堂で、洋食から和食まで何でも揃っているのがうれいものでした。いまはハンバーグならハンバーグ専門店、紅茶なら紅茶専門店に行く方が価値を感じます。

**鈴木** GMSの売場にはいろいろな商品が並んでいます。専門店のよう

きのある品揃えにはなっていません。同様に、百貨店も多彩な商品を扱う業態ですが、専門店にはないこだわりや上質の商品を揃えることで、独自の存在価値を打ち出せると考えています。他の百貨店にはない自主商品や編集売場、上質のサービスで差別化を図れば、お客様の支持を回復できると考えています。それに対してGMSの商品、とりわけ衣料品は、専門店と百貨店の間で中途半端になっています。どうしても過去の経験にとらわれて、新しい発想が生まれません。

**秋元** 新しいといっても、まったく新しいモノである必要はないのだと思います。たとえば、ココアは昔からある飲み物で、別に目新しくありません。これを、ヨーロップのように冬にひとかけらのバターを入れて飲むと、よりおいしく感じます。そういう飲み方とともに、秋から冬の夜長にバターを入れたココアを片手に文庫本を読もうといった提案をしたら、ココアと文庫本といういままでない新しい組み合わせを新鮮に感じます。そういう提案の新しいさが大切なように思います。

**鈴木** 秋元さんはよく「予定調和を壊す」ということをおっしゃっていますが、それはそういった新鮮な提案を続けるということですか。

います。その「おや」と思わせることが

予定調和を壊すことだと思えます。先ほどのココアとバターと文庫本という組み合わせも、一つひとつは別に目新しくなくても、組み合わせたらいままでない新しさが生まれます。小売業の魅力の本質は、そういう新しい提案が絶えずあって、今度はどんな新しい提案があるのだろうかという期待を持ってもらえる期待を持ってもらうことではないでしょうか。

## 人と同じ方向を向いていたら 新しいヒットは生まれない

**鈴木** 秋元さんは、そういう予定調和を壊すアイデアを、どういうところから発想するのですか。

**秋元** 次のテレビの企画を考えようと、会議室に集まって考えても面白いものは生まれません。たとえば、とんねるずの番組で「食わず嫌い王決定戦」という人気コーナーがあるのですが、それなどはとんねるずの石橋貴明さんとアナウンサーと僕の3人で食事に行った時、苦手な食べ物の話になりました。人によって意外なものに苦手だったりして、これがけっこう面白かったです。そこから、「食わず嫌い王決定戦」のアイデアが生まれました。会議室で考えていたのでは、決

して出てこなかったと思います。

**鈴木** なるほど、仕事で新しいアイデアを考えようとすると、どうしても素直に自分で面白いと感じたことではなく、過去の経験などに頼りがちですね。

**秋元** 「食べるラー油」が流行ると、その次に何がヒットするかを考える時、「生七味」とか似たような商品の枠の中で考えてしまいます。しかし、その中には大ヒットするものは、もうないんです。僕はよく「ひまわりがブームになっている時には、たんぼほの種をまこう」と言います。柳の下にどじょうは2匹いるかもしませんが、2匹目のどじょうは小振りで、自分で本当に面白いと感じることが、気になることから発想するということが大切ではないでしょうか。

みんなが同じ方向で考えていても、本当に面白いことは生まれません。日常生活で「おや」と思ったこと、そういう「気づき」が重要です。理想としては、社内には遊軍のような存在を設けることも一つの方法でしょう。企業は本来、一つの目的に向かっていく集団ですが、みんなが同じ方向を向いていたのでは、面白い「気づき」は生まれません。社内のみんなとは別の方向を向いて、面白いことを探してくる遊軍がいるといいと思います。

**秋元** その通りです。ただ、予定調和を壊そうとして、あまりに奇をてらったことをしても定着しません。たとえば、ハンバーガーに「あんこ」を挟むなど、奇抜なことをやっても、一時は話題になってマスコミが取材にきても、それが事業の基盤をつくるとは思えません。

**鈴木** まったく同感です。たとえば、お弁当にしても奇抜なもので注目を集めたとしても、すぐに飽きられます。ですから、チャーハンなどの基本的なメニューで、いままでないおいしさを提供するものが大切だと言っていました。

**秋元** どこにでもある商品のように見えて、他とはおいしさが違うと「おや」と思



**鈴木** 私はセブンスイレブンを設立した直後に、社内に「ブラブラ社員」というのを設けました。これは、とくにテーマを与えず、1週間に1度出社すればいいこととして、後は街をブラブラしながら面白いことを見つけてくるのが役割です。

**秋元** そういうブラブラしている社員がいるのは良いですね。面白いアイデアのきっかけというのは、ほんとうにさまざまなコトが多いんです。たとえば、僕がニューヨークに初めて行った時に一番驚いたことは、アイスコーヒーにガムシロップがついていなかったことです。みんな、砂糖をアイスコーヒーに入れて、じゃりじゃりとずつとかき混ぜていました。なぜ、ガムシロがないのか不思議に思うと

小売業の魅力は  
つねに新しい提案があって  
期待を持ってもらえることです

ともに、何か理由があるのではないかと  
思いました。そういうところを調べると  
面白い発想につながると思いました。

**鈴木** ところが、ブラブラ社員に聞くと、  
商品開発に結び付きそうな面白いことを  
見つけ続けるのは、たいへん苦しいと言  
います。やはり、社員という立場では難  
しいのかも知れません。

**秋元** しかし、社員の皆さんも家に帰れ  
ば、ふつうのお父さんだったり、娘さん  
だったりするわけですね。会議の合間の  
雑談で「いや、昨日、うちの子どもがこう  
で」とか「うちの妻がこうだ」といった話  
が必ず出ているはずですよ。実はそうい  
うところにヒントがあると思います。僕た  
ちクリエイターもそうなんですけど、自分  
たちは専門家だからこの面白さがわか  
るが、一般の人にはまだ早いのでは、な  
どと考えがちです。しかし、ふつうの人も  
専門家も、面白いと感じるところは変わ  
りません。自分がふだんの生活の中で面  
白いと感じたことを大切にすべきです。

### 「漢方薬」と「抗生物質」が 理想の企業体質をつくる

**鈴木** 私もおお客様の立場で考えるように  
と言い続けてきましたが、仕事になると  
急に業界の慣習などにとらわれて、お客

様のニーズと離れ  
てしまいます。

**秋元** 鈴木さんの  
書かれた本の中  
に、そういうお客  
様の立場に徹した  
話がいろいろあっ  
て「なるほど」と  
思いました。たと  
えば赤飯を商品化  
する話で、本当に  
おいしい赤飯をつ

くるには、お米を蒸す装置が必要で、そ  
の機械がどこにもなかったのでつくらせ  
たそうですね。その話を読んで、僕はそ  
こまでやるかと思いました。

**鈴木** 私たちは子どもの頃から家庭で赤  
飯を蒸かしてよく食べてきました。です  
からよく味を知っています。ところが、  
セブナイレブンの赤飯を試食で食べた  
らおいしくありません。どうやってつく  
っているのかと聞いたら、ふつうのご飯  
のように炊いているということでした。  
大量にお米を蒸かす機械などないので、  
大量生産をする場合はどこでも炊いて  
いるということです。それではおいしい赤飯  
ができるはずがありません。それで、機  
械がないならつくりなさいと言いました。



**秋元** ふつうは、業界がどこでも炊いて  
いるならいたし方ない、その中でおいし  
くしようと考えてしまいます。そこを、  
機械がないならつくりなさいというのは  
相当勇気のいる決断だと思います。

**鈴木** おいしくないものをつくっても、  
お客様は決して買ってくださいませぬ。  
それでは商品として出しても、却ってお  
客様の信頼をなくしてしまいます。自分  
では勇気というより、お客様はどう感じ  
るかということから考えて、当たり前前  
ことをしているだけです。

**秋元** そういうお客様の立場で考える  
という商品開発の姿勢が、グループの基盤  
ですね。僕はよく言うのですが、長い間  
処方して体質改善をする漢方薬と即効性

のある抗生物質と両方が必要だと思いま  
す。長期間持続する漢方薬のような姿勢  
が基盤をつくり、そのうえで、抗生物質  
のように即効性のあるヒット商品が出て  
くるのが理想です。

僕が美空ひばりさんのCDアルバムを  
プロデュースした時に考えたのは、天下  
の美空ひばりさんを僕の思い通りにする  
と、いままでの長年のファンの方々がソ  
ッポを向いてしまうのではないかとい  
うことでした。いままでのファンの方々に  
も認められつつ、新しいファンも取り込  
むことが大切だと思いました。その結果  
生まれたのが「川の流れるように」です。  
あれは演歌ではありませんし、最先端の  
音楽でもありませんでした。演歌ファン

にもいいねと言ってもらえ、若い人にも  
入りやすいところで、ちょうど漢方薬と  
抗生物質の両面の効果を狙いました。

### 「ネットとリアル」の両輪で さらに新しいことを生み出す

**鈴木** 最近ではネットが大きな力を持つ  
ようになってきました。私たちのグルー  
プでも、どこよりも充実したネットのサ  
ービスで、新しい時代のお客様のニーズ  
に先駆けて対応していきたいと考えてい  
ます。ネットの活用について秋元さんは  
どう考えていらっしゃるのでしょうか。

**秋元** AKB48は、まさにリアルとネッ  
トの両輪で広まりました。昔なら秋葉原  
の劇場で何かやっても、クチコミで広ま

るのに相当時間がかかりました。しかし、  
いまは面白いことがあればネットですぐ  
に広まります。それがまた、リアルな劇  
場の観客動員につながります。ネットと  
リアルを行ったり来たりすることで、ど  
んどん話題が広まっています。

セブン&アイグループもリアル店舗網  
とネットの両面を持っている強みがある  
と思います。たとえば、恵方巻などはも  
ともと関東にはない習慣でした。しかし、  
セブナイレブンがそれを取り上げ、さ  
まざまな地域のお客様に広げていきまし  
た。そしてあの愉快的な食べ方を面白いと  
感じた人が、ネットを通じてあつという  
間にも全国に広めてしまった。そういう力  
があると思います。ネットはこれからも  
っと面白いことができそうですね。大き  
く取り組むことで、いままでにない新し  
いことが生み出せると思います。

**鈴木** 今回グループ横断的に販売促進担  
当者を集めたプロジェクトをつくりまし  
た。情報やアイデアを共有しながらネッ  
トとリアルを両輪で、さらにお客様の心  
理をとらえる企画やアイデアを打ち出し  
ていきたいと考えています。今日は、秋  
元さんのお話からいろいろと重要なヒン  
トをいただくことができました。ありが  
とございました。



どこよりも充実したネットサービスで  
新しい時代のお客様ニーズに対応していきます

## 義援金募金活動

グループ各社で5月31日まで、義援金募金活動を実施。

被災地の一刻も早い復興を願い、中間でとりまとめ、各県に寄贈しています。

◆実施各社：セブン-イレブン、イトーヨーカドー、そごう・西武、ヨークベニマル、セブン&アイ・フードシステムズ、セブン銀行、セブンネットショッピング、セブンカードサービス

### 第1回目寄贈（3月13日～31日分）

店頭とWEBでの義援金総額、12億24万133円に加え、セブン&アイHLDGS.、伊藤雅俊名誉会長、鈴木敏文会長からの寄付金を合わせて、総額28億24万133円を各県にお届けしました。（4月6日、各県の知事あてに目録をお届け）

#### 義援金

グループ各社の店頭募金	12億24万133円
セブン&アイHLDGS.	5億円
伊藤雅俊名誉会長	10億円
鈴木敏文会長	1億円

#### お届け先

宮城県	10億8,753万4,613円
岩手県	8億3,635万2,760円
福島県	8億3,635万2,760円
茨城県	2,000万円
千葉県	2,000万円



### 第2回目寄贈（4月1日～30日分）

5月6日・11日にお届けしました。

#### 義援金

グループ各社の店頭募金	5億5,125万6,759円
-------------	----------------

#### お届け先

宮城県	1億1,375万2,253円	千葉県	5,000万円
岩手県	1億1,375万2,253円	青森県	5,000万円
福島県	1億1,375万2,253円	栃木県	5,000万円
茨城県	5,000万円	長野県栄村	1,000万円

### 海外のセブン-イレブンでも募金活動を実施。

アメリカ、カナダ、タイ、台湾、韓国、マレーシア、メキシコなど、世界11カ国のセブン-イレブン約25,000店舗でも、3月19日～4月30日まで店頭募金を実施。日本円で総額約1億円の募金が寄せられました。世界のセブン-イレブンファミリーも心をひとつに協力しました。

## 営業活動を通じた支援

支援物資の提供のほかにも、お客様や被災地への支援に取り組んでいます。

### ●イトーヨーカドー

1歳未満のお子様をお持ちの方に飲料水(2ℓ入りペットボトル)の優先販売

水道水から乳児向け基準を上回る放射性物質が検出されたことに伴い、3月24日から首都圏40店舗で、25日から1都6県の117店舗で実施。

### 「がんばろう東北！」応援セール

4月6日より、被災された生産者の支援を目的として、東北エリアの米、野菜、果実、魚、牛肉等を販売。また、放射性物質の自主検査実施済みの茨城のレタスも販売し、好評でした。今後も継続して実施していきます。

「がんばろう東北！」応援セールには、被災地を支援したいという多くのお客様が詰めかけました。



### ●セブン-イレブン

初の移動販売車で、より近くて便利に

4月6日より順次、宮城県、福島県の十数店舗でセブン-イレブン初の車による移動販売を開始。買物拠点が減少している被災地で、おにぎり、パン、飲料などを中心に生活必需品約100アイテムを車に搭載し、店舗再開が困難な店の駐車場を基点に、周辺への巡回販売も実施します。

配送車を改良して、車内に商品を陳列して販売します。



### ●セブン&アイ・フードシステムズ

デニーズで「募金付きメニュー」を販売

4月15日～5月15日、デニーズでは、春メニューの「筍ご飯」(380円)、「和風セット ごはんから筍ご飯に変更」(400円)をご注文いただくと、デニーズより1食につき20円を募金。また、ご注文のお客様にご賛同いただけた場合、お客様より20円を加算させていただき、計40円を義援金として募金しました。この義援金は、日本赤十字社を通して、被災地にお届けを予定しています。

(一部、未扱いの店舗、時間帯あり)



## 特集 「東日本大震災」をひとつに

# 一日も早い復興に向けて グループの力を結集！

3月11日、日本観測史上最大の「東日本大震災」が発生。

その甚大な被害は被災地だけではなく、

商品不足、燃料不足、電力不足など、日本全国に様々な影響を及ぼしています。

その中で、いち早く営業再開を果たし、どこよりも高い商品供給力を発揮したセブン&アイグループ。

その根底にあったのは「グループ力」でした。

今回は、非常時にあたってのグループの取り組みと、甚大な被害を被りながらも早期再興を目指すヨークベニマルの取り組みを紹介します。

## 支援物資のお届け

大震災の発生後、セブン&アイHLDGS.では即時、水やおにぎりなどの緊急支援物資を手配。

翌12日には、いち早く陸送およびヘリコプターでの配送を行いました。その後も、行政等の依頼を受け、支援物資を継続してお届けしています。



### ●セブン&アイHLDGS.

宮城県、福島県、岩手県=ミネラルウォーター2ℓ 31,728本、菓子パン1,000個、バナナ1,080ケース(14t)、毛布10,090枚、セブンプレミアム ごはん200g×4,800個、給水車1台、食パン×4,225袋、ロールパン×1,693袋、婦人衣料(コート、セーター等)約30,000点、紳士衣料(ジャンパー、スエット等)約85,000点、子供衣料(ジャンパー、パジャマ等)約28,000点、肌着関連(婦人、紳士、子供用)約163,000点、靴下・タイツ約235,000点

### ●赤ちゃん本舗

国際協力NGOジョイセフ=おしりふき9,600個、粉ミルク916個、紙おむつ1,260パック、ベビーフード・離乳食16,543個、ベビー飲料1,824本



グループの支援物資を載せた大型トラック(上)。陸路が使えない所ではヘリコプターも使用しました。

### ●ヨークベニマル

福島県内の避難所約20カ所=ラーメン4,300食、レトルトカレー4,200食、野菜ジュース58,000パック、缶詰6,000個、カップ味噌汁4,800個他

\*上記以外に、被災者受け入れによる関東圏の各行政からの要請を受け、物資をお届けしています。

# 迅速な営業再開を可能にした グループ一体となったパワー

日本中を巻き込んだ  
生産・物流インフラの被災

3月11日午後6時。被災地にあるイトーヨーカドー石巻あけぼの店は、停電、断水が続く中、店内にあった飲料水、カップ麺、懐中電灯など緊急時の必需品を店頭に並べて営業を再開しました。携帯電話もインターネットも使えず、本部との連絡がつかない中、店舗の自主判断によるものでした。この他、セブンイレブン、ヨークベニマルなど被災地にあるグループの多くの店舗が、被災直後から自主的に営業を再開し、多くのお客様から感謝の声が寄せられました。

一方、セブン&アイHLDGS.本部では地震発生直後に「震災対策本部」を立ち上げ、傘下各店舗の被害状況の把握、被災地への緊急支援物資の配送、被災店舗の営業再開に向けた対応に傾注。刻々と入ってくる情報から、店舗だけでなく、物流拠点、お取引先の生産工場など事業インフラも大きな被害を受けたことが次第に明らかになっていきました。セブンイレブンでは、東北・北関東地域に展開する20の物流センターが被災。おに

ぎり、お弁当などの専用工場は84工場中、41工場が被災し、生産できない状態に陥りました。イトーヨーカドーでは、東北地方にある9カ所の物流拠点のうち3拠点が被災し、機能を停止していました。それだけでなく、被災地域が広範囲にわたり、燃料、電力、物流など産業インフラそのものにダメージが広がっており、商品調達も配送も、簡単には代替機能が見つからないという、過去に経験のない事態に直面しました。



店頭で食品を中心とした生活必需品を集めて販売したイトーヨーカドー花巻店。



開店前に行列をつくる石巻あけぼの店のお客様。午前1時半頃にいらっしゃったお客様も。

## 緊急時に力を発揮した商品調達力 グループPMO、グローバルMDが奏功

その中で、セブン&アイグループ各店のいち早い営業再開と商品供給を可能にしたのは、これまで培ってきたグループ力の強さでした。

被災地には甲信越、関東圏から商品を送り込み、関東圏には関西圏から補充するなど、全国一体となった供給体制を整え、おにぎり、弁当などは、量を確保するためにアイテムを絞って提供しました。

商品ごとの原材料やメーカー、包装材料の種類や量を二元管理してきたため、即座に生産できる商品、原材料や資材の残量などを把握して、変更や代替の対応を図ることができました。これにより、弁当類などを充実させて提供していくことができました。

## 配送センターも被災する中 商品供給を絶やさなかった物流体制

商品調達の努力と同時に、物流機能の回復も素早く進めました。セブンイレブンでは、デイリー商品の配送センターの全センターが3月12日から19日にかけて再稼働。3月26日からはおにぎり、お弁当の1日3便の通常体制を再開しました。一方、甚大な被害が出た常温商品やフローズン商品の配送センターは、福島、新潟、茨城、山梨、埼玉などのセンターで在庫管理・仕分けを行い、既存や代替センターに輸送する体制を構築しました。

イトーヨーカドーでは、緊急物流体制を組んで、震災の翌日3月12日には被災した全店で営業を再開（一部店舗は部分営業）。日用品および生鮮品は首都圏から、また冷凍食品は首都圏と北海道から東北エリアに商品を届ける体制を構築し、3月13日より供給を開始。深刻な被害を受けた仙台生鮮センターについては、仙台市内に代替拠点を暫定的に開設して対応を図りました。

また、震災後には首都圏などで計画停電が実施され、食品をはじめ多くの製造業で工場の稼働率が大幅に落ち込み、商品供給がさらに不安定化。それとともに、お客様の不安感も高まり、首都圏でも、飲料水やカップ麺などが買いただめによる品薄状態になりました。

この中でも、セブン&アイHLDGS.はグループシナジーを活かして商品確保に傾注しました。各社トップも交えた緊急対策本部で、毎日、各社が情報を共有し、商品情報を

休業店舗数の推移

	セブンイレブン	イトーヨーカドー	ヨークベニマル
総店舗数	13,233	173	170
3月13日	約600(23)	0[部分営業32]	約100(6)
3月18日	約350(110)	0[部分営業3]	71(22)
3月31日	約60(23)	0[部分営業2]	23(6)
4月12日	59(16)	0[部分営業2]	23(6)
4月22日	50(16)	0[部分営業1]	10(6)

( )は原発避難等

震災発生当時、被災地のガソリン不足により、商品はあっても帰りの燃料がなく車が出せないという、遠距離輸送が難しい状況にありました。グループでは「いま必要な生活物資や食糧を届けることが最優先」と、各行政に積極的に働きかけ、緊急車両としての認可を得て配送車両への燃料補給を確保。

さらにイトーヨーカドーでは延べ約100台の配送車両を手配し、メーカーに直接商品を引き取りに行くなどして、供給を絶やすことはありませんでした。前出の石巻あけぼの店では、本部との通信機能が途絶えた中、商品の納品車が来たことで、運転手に必要な商品のリストを渡し、本部と連絡を取ってもらったなどの工夫をし、営業を継続できたのです。それとともに、本部や各店舗から応援スタッフを派遣。ヨークベニマルの物流拠点である福島の配送センターには、グループ各社から応援が入るなど、グループをあげて、被災店舗の一日も早い復旧を目指しました。

「災害などの緊急時にも、お客様の日常生活に欠かせない商品を提供し続けることが小売業の使命」、セブン&アイHLDGS.はその使命感のもと、グループの力を結集して、緊急時対応に取り組みました。今後とも、各社一体となって持てる能力をよりいっそう効果的に発揮し、お客様の「ふだんの生活」を支えていきます。



店舗前の瓦礫を片付けるセブンイレブンの応援部隊。

Interview

ヨークベニマル  
大高善興社長



## お客様に誠実を尽くせば 必ず道は拓けると信じて

東北、関東5県に店舗展開するヨークベニマルは、東日本大震災後、半数以上が営業困難な状況でしたが、短期間で順次営業を再開。たび重なる余震による崩壊や停電、そして原発事故などの困難を乗り越えながら、お客様のためにと営業を続けています。

相次ぐ大きな余震、原発問題という試練を乗り越えながら、なんと5月中旬に、津波で甚大な被害に遭った石巻市の2店舗と原子力発電所周辺の5店舗を除く163店舗で「奇跡の復興」の目処がつかしました。

私は常々、「店はお客様のためである。一人ひとりのお客様に誠実を尽くすことが大切であり、その会社の哲学、理念を一人ひとりが理解・納得し、なおかつ自分で考えて判断し、行動することが重要だ」と伝えてきました。

幸いなことにお客様で大きなケガ人が一人も出なかったのは、従業員がいち早く避難誘導した結果です。また、夜明け前から並ぶお客様のために6時半から営業を開始した店舗にわたって屋上での避難生活の場を提供した店など、本部と連絡がとれない中、店長が自らの判断的確な行動をとっていました。従業員をはじめ、その家族も少なからず犠

牲になりました。自分の生活が大変な状況にあるにもかかわらず、お客様のために働く従業員の姿が、お客様からの感謝の言葉につながりました。

また、福島第1原発事故の避難指示地域の情報が錯綜したため、当初は半径30キロ圏外の店舗についても、安全が確保できないと判断し、閉店の指示を出しました。ところが、「今、私たちが営業しなければ、この地域の人は食料も水も手に入らない。営業させてください」と店長やゾーンマネジャーに懇願され、30キロ圏外の店舗ではすべて営業の再開に至りました。

### セブン&アイグループに支えられて

短期間に多くの店舗が営業再開できたのは、日頃から危機管理システムを整えていたことや、物流センターを数カ所に分散させていたことがあげられます。また28社のゼネコ

### 壊滅的な状況に直面し できることに徹した石巻の店舗

深刻な津波被害を受けた沿岸部の石巻市。その中心街から1キロにあるヨークベニマル大街道店では、一時休業を余儀なくされながらも、店長と従業員が「何か地域のお役に立つことはないか」と話し合い、ろうそくの灯りを頼りに店の商品で炊き出しを行いました。



40センチの浸水被害と駐車場にはヘドロが堆積した大街道店。一時休業をしていましたが、4月24日に全館再開しました。



石巻市民の熱い支持を受ける石巻蛇田店。



津波で店内に車が押し込まれた湊鹿妻店。現在、行政の復興計画と連動し、再開店を目指しています。



どんな状況でもフレンドリーサービスは健在です。



「地元のを扱って応援してほしい」というお客様の声に応え、安全・安心が確認された地元野菜を積極的に販売している内郷店。

4月1日からは部分的に営業を再開し、24日には念願の全館営業へと復活。待ちかねていたお客様でにぎわっています。

一方、石巻駅から北上川を渡り1キロほど東に位置する湊鹿妻(みなとくまづま)店の被災状況は壊滅的でした。地震発生直後、津波の危険を感じた店長と従業員は、店内のお客様を屋上駐車場へと誘導避難。間一髪で津波の犠牲から逃れました。それから数日はこの屋上が100台の車、500人の被災者の避難所として機能。店内に残った食品をわけ合つて、協力しながらしのぎました。

津波の被害が直接及ばなかった石巻蛇田店でも、家族の安否が不明のまま家に帰れなかった大勢の従業員が残っていました。し

んとチームを組み、県別に店舗復旧チームを結成。店内に流入した車両や瓦礫の撤去、建物の補修など、エリア内の店舗を次々に立て直す体制を整えられたことも大きな要因の一つです。

さらに、セブン&アイグループからの多大なる支援です。震災直後から数回に分けて、被害が大きかった福島グロースリーセンターの業務支援に駆けつけてくれたグループ会社のメンバー。商品の調達に奔走してくれたグループ各社やセブンプレミアムでお世話になっている多くのメーカーさん。韓国や台湾、アメリカからミネラルウォーターの輸入を可能にしたグローバルMDの組織力。グループの一員であることのありがたみを、大変強く感じました。

### 被災者へ物資を無償支援

私はこれまで「困難や試練を乗り越えた時に人間や会社は成長する。試練は宝だ」と従業員に語ってきました。ただし今回は、宝とはとても言えない状況です。けれども「困った時に、ベニマルがあつてよかった」とお客様に思っていただけのように、命がけでがんばる従業員の様子を目にするにつれ、お客様に誠実を尽くせば必ず道は拓けると信じます。この難局を乗り越えることが大きな成長につながるかと信じ、力を合わせてがんばっています。

### 原発問題、余震が続く中でも 地域のお客様ニーズに応える

一方、いわき市の中央部にある内郷(うちごう)店では、震災当日、電気が復旧すると早急に倒壊した売場を片付け、16時半には再開店。翌日からは被害が大きく営業できなかったヨークベニマルの近隣店舗から、商品を移動して対応しました。

その後、福島第1原発問題で20〜30キロ圏内に屋内避難勧告が出たことから、当初は圏内の内郷店も安全策として休業。しかし、町には開いている店がほとんどなく、買物に困っている住民からの「営業してほしい」という声に応え、5日後には営業を再開。余震が頻発に起こる中、安全確保を第一に、喜んでくださるお客様や、家族、仲間を支えにがんばっています。

ヨークベニマルには、「野越え山越えはるばるお店においで下さるお客様に誠実の限りを尽くす」という創業精神が生きています。被災地の店舗で、一人ひとりの従業員がこの言葉を胸に奮闘を続けています。

# クレジットカードから電子マネーまで お客様を惹きつける 魅力あるカードサービスの創出へ

## セブン&アイグループのカード戦略

「ミレニアム」「クラブ・オン」  
両クレジットカード事業を継承

4月1日、セブン&アイHLDGS傘下の金融サービス事業会社、(株)セブン・フィナンシャルサービスは、(株)クレディセゾンとの合併会社(株)セブンCSカードサービスをスタートさせました。これによりクレディセゾンが手がけてきたそごう・西武のクレジットカード事業「ミレニアムカードセゾン」(そごう発行)「クラブ・オンカードセゾン」(西武発行)を継承。今後、セブン&アイグループのカードサービス事業会社でアイワイカードを運営している(株)セブン・カードサービスとの連携を強化していきます。さらに両社のカード事業の統合や、グループ共通ポイント構想の実現など、グループ一体となったカードサービス戦略の構築・推進に取り組みます。

これまでクレディセゾンが発行、運営してきたクレジットカード「ミレニアム/クラブ・オンカードセゾン」の会員数は現在300万人以上。既存会員の皆

様は、セブンCSカードサービスの事業継承後もそのまま従来のカードをご使用いただけます。また、セブンCSカードサービスでは、新規発行分より「ミレニアム」「クラブ・オン」両カードの券面デザインを一新しています。

なお、両カード事業の継承によって、セブン&アイグループの提携クレジットカードはアイワイカード(6月中旬の申込受付分より「セブンカード」に改訂)とミレニアム/クラブ・オンカードセゾンの3種類となり、会員数は合わせて約600万人に拡大します。

「nanaco」にお得にポイントが貯まる  
「nanaco」に集約が可能に

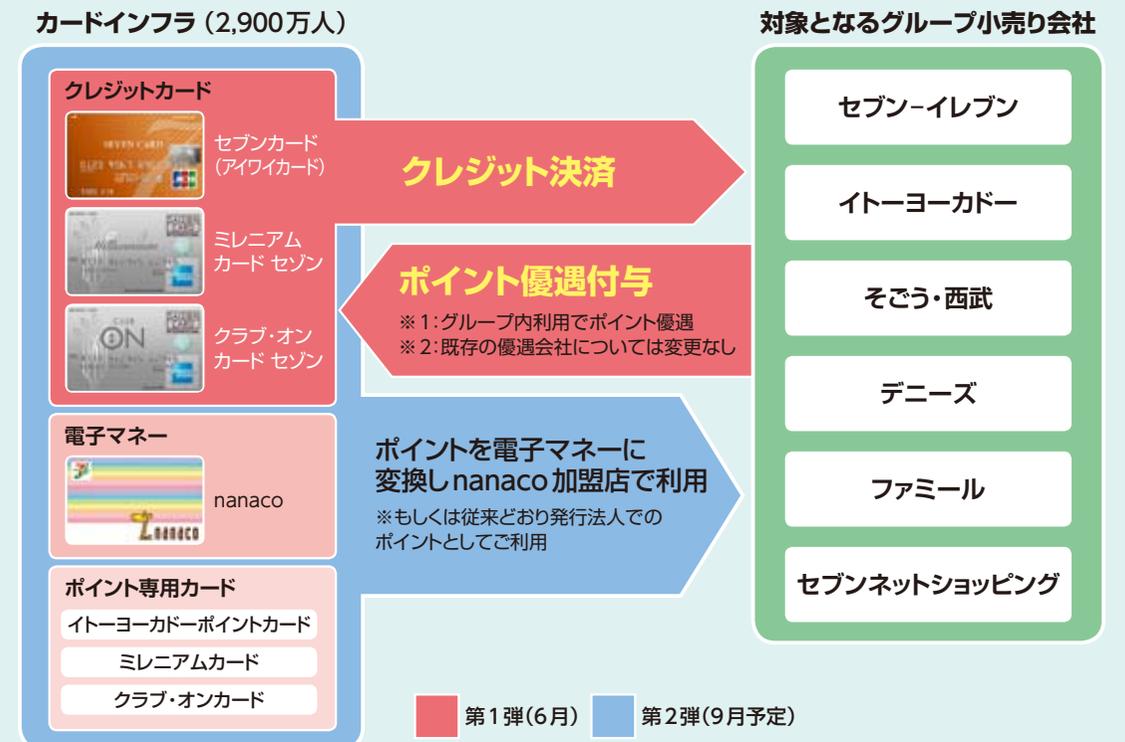
お客様へのサービス機能の向上とグループ各社の相互送客の強化を図るため、「ポイント」戦略でもグループの一体化を進めています。グループ内でポイント機能を備えたカードには、前記のクレジットカードのほか、電子マネー「nanaco」やポイント専用カードなど、7種類があり、約2900万人の会員規模となります。これらのポイ

ントをグループ各店舗でお使いいただけるようにして、よりお客様の利便性を高めるため、第1弾として6月よりクレジットカードの「セブンカード」(16日ご利用分から)「ミレニアムカードセゾン」(クラブ・オンカードよりセブン・イレブン、イトーヨーカドー、そごう・西武、デニーズ、ファミリー、セブンネットショッピングでクレジット決済した場合、ポイント付与で優遇されるようになります。

さらに、9月にはポイント専用カード3種類を加えた7種類のどのカードでも、貯まったポイントをセブン・イレブン、イトーヨーカドー、そごう・西武、デニーズ、ファミリー等で「nanaco」の電子マネーに変換し、セブンネットショッピングでも「nanaco」ネットポイントとしてお買物にご利用いただけるようになります。

これにより、グループ各業態を通じて、①既存カードのポイントを有利に貯められる店舗が拡大、②貯まったポイントをもとめて幅広く利用可能、という

### ●セブン&アイグループにおけるポイント共通化の取り組み



「nanaco」利用拡大に向け  
グループでキャンペーンを展開

2つの面でお客様にメリットを提供。お客様はカード切り替え等の手間をかけずに新たなメリットを享受でき、セブン&アイHLDGSでは既存インフラを活用して迅速に会員の皆様への利便性を高めるとともに、グループ各社間で相互送客効果をよりいっそう強化できます。

「nanaco」の会員拡大にも、グループの総力を結集して積極的に取り組んでいきます。「nanaco」は、2007年5月にサービスを開始以来、会員数、利用可能店舗数を拡大し続け、2011年2月末現在、会員数は1285万人、加盟店数はグループ内外合わせて7万9000店舗に上っています。その小額決済機能による利便さ、どこでも貯まるポイント機能のお得さで、セブン・イレブンを中心にお客様の認知度も高まっています。昨年4月にはセブン・イレブンと連動を図り、ボーナスポイントの提供などによる会員拡大キャンペーン

を実施。月間利用件数を一気に1000万件拡大する成果を上げることができました。

現在、小額決済市場はおよそ60兆円と推定される中で、非接触ICカード(電子マネー)を使った決済サービスは約2兆円であり、今後、さらに拡大成長が望める市場であるとセブン&アイHLDGSは考えています。今後、グループを挙げて「nanaco」の利用拡大を推進。6月にはセブン・イレブンで、昨年以上の商品アイテムにボーナスポイントを付与する特典を設けるほか、イトーヨーカドー、そごう・西武、セブン&アイ・ファミリーシステムズなどのグループ各社も会員獲得キャンペーンを実施します。これにより、お客様に「nanaco」の利便さやお得さをアピール。利用件数でも昨年のキャンペーンを上回る実績拡大を図ります。

今後とも、セブン&アイグループでは、各種のカードサービスインフラを積極的に活用して、より戦略的にグループシナジーを高め、お客様のロイヤルティのさらなる向上に努めていきます。



芯を接着した布を幾枚も重ね、コンピュータで効率的な布どりをを行ったうえで、カッターマシンで各パーツを抜いていきます。



(左) はぎの部分をびたりと合わせて縫い合わせる正確な縫製技術が自慢。

(上) 完成したデニム帽子は、内径を専用メジャーで測りサイズをチェック。この1センチにこだわっています。

「Made in JAPAN」  
開発担当より

若者のファッションとしても注目を集めている帽子。国産にこだわり、確かな技術に裏打ちされた品質をリーズナブルな価格でご提供できるのが「Made in JAPAN」シリーズです。一度手にとっていただくと、きっと違いが伝わってきます。



婦人デニム帽子  
青、黒(写真)、白、茶  
2,990円



婦人ブレード帽子  
赤(写真)、  
ライトブラウン、黒  
3,990円

婦人ブレード帽子  
黒(写真)、  
ライトブラウン、  
ダークブラウン  
4,990円



国内一貫生産にこだわった帽子づくりを進める(株)モリヤスの守安克紀さん。

※ブレード帽子は、取り扱いのない店舗がございます。

いました。頭部分を縫うのに3年、1つの帽子を縫い上げられるようになるには10年かかるといふ高度な職人の技。その極意は「やはり手かげんですね。一朝一夕には出来ません」と、熟練工を束ねる常務の小野悦子さんは、仕上がった帽子を手に誇らかな笑顔を浮かべます。

岡山といえば、世界に名立たる高品質デニムの産地としても有名です。明治時代に始まった紡績業が学生服や作業着づくりに引き継がれ、藍染の技術とあいまってデニムジーンズが昭和40年代に生産されるようになりました。

倉敷市で地元産のデニム生地こだわりの帽子を製造する(株)モリヤスは、着用した際のフィット感を大切に、54センチから57センチまで1センチ刻みのサイズバリエーションが自慢です。

「世界一の品質を誇る岡山のデニムを活かせるのは、高度な縫製技術があってこそ。しっかりとした管理体制で正確なサイズを可能にしています」と胸を張るのは守安克紀さん。

一つひとつの工程を丁寧に積み上げた自慢の帽子を、ぜひ店頭で手に取ってご覧ください。



ブレード帽子づくり60年以上。81歳の超ベテラン熟練工がミシンを踏むと、驚くような速さで帽子が形づくられていきます。

イトーヨーカドー

Made in JAPAN

—岡山のブレード帽子、デニム帽子—



(下) ひも状にした天然麻やペーパーなどを編んでつくったブレードを縫い上げて形づくりします。(左) 木製の木型。ブレードを縫い上げながらこの型にはめて形とサイズを確認。



織物業からスタートしたという(株)小野商。常務取締役の小野悦子さん(左)と部長の小野達也さん。

その土地で長年育まれたものづくりの技に着目し、質の高い国産商品として展開するイトーヨーカドーの「Made in JAPAN」。今回ご紹介する婦人帽子には、岡山の地の産業の歴史が息づいています。

昭和40年代まで日本を代表するイグサの産地だった岡山県。ここに伝わる畳表を編む技術から生まれたのがブレード帽子です。

ブレードとは麻などの素材を編んだテープ状のもので、これを専用ミシンでクルクルと縫い上げてつくるのがブレード帽子です。

浅口郡にある(株)小野商の工場を訪れると、細いブレードを器用に縫い合わせるミシンの音が響いて

熟練の技が  
お洒落を輝かせる  
夏の婦人帽子

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

**セブン&アイHLDGS./セブン-イレブン****「東京マラソン2011」に協賛  
約3万6,000人が力走**

2月27日、セブン&アイHLDGS.、セブン-イレブンが協賛する「東京マラソン2011」が開催されました。24日から前日まで開催された「東京マラソンEXPO 2011」(ランナーの事務受付や関連イベント)では、セブン-イレブンが走者に浅草寺のオリジナルお守りを配って完走を祈願し、好評を博しました。当日はお天気にも恵まれて早春のマラソン日和となり、過去最高となる3万6,449人のランナーとともに沿道の応援も大いに盛り上がりました。



5回目を迎えた東京マラソン。今年には好天に恵まれ、沿道の応援も増えました。 ©東京マラソン財団

**セブン銀行****海外送金サービスを開始**

3月22日より、セブン銀行では日本から海外への送金ニーズに応える海外送金サービスを開始しました。世界200以上の国と地域に、40万カ所以上の拠点を有する世界最大の送金業者「Western Union」の送金サービスネットワークを使用。インターネットバンキング、モバイルバンキング、ATM\*から原則24時間365日送金が可能です。手数料もリーズナブルで、送金から数分で受け取り可能など、簡単かつ迅速で、利便性・信頼性の高いサービスを提供します。

\*ATMでのサービスは7月に開始予定です。

**セブン-イレブン****世界で4万店舗を突破**

昨年末、セブン-イレブンの世界の店舗数が4万店舗を突破しました。1927年にアメリカ・テキサス州で「サウスランド・アイス社」として創業。今年で84周年を迎え、コンビニエンスストア業界においては最も長い歴史を持ち、小売業としても世界最大の店舗数を築いてきました。

1946年、毎日朝7時から夜11時まで営業するチェーンストアとして店名を「セブン-イレブン」と命名。1974年には日本に進出し、その店舗網もアメリカ、カナダ、メキシコ、アジア、北欧など、世界16カ国・地域へ広がりました。

2月25日、4万店舗突破を記念して、セブン-イレブン・インクはテキサス州ダラスの本部で記念式典を開催しました。



世界初のコンビニエンスストアとなった「サウスランド・アイス社」。

**セブン&アイHLDGS.****「ニュージーランド地震被害」救援金募金  
約5,598万円を被災地にお届け**

全国のグループ各社店舗(2月24日～3月6日)、およびセブン銀行(2月26日～3月13日)で実施した「ニュージーランド地震被害」の救援金募金、総額5,598万4,605円を、3月23日、ニュージーランド大使館を通じて被災地へお届けしました。

**「新燃岳噴火被害」義援金募金  
約2,386万円を被災地にお届け**

全国のグループ各社店舗(2月17日～3月6日)、およびセブン銀行(2月19日～3月13日)で実施した「新燃岳噴火被害」の義援金募金、総額2,386万6,873円を、3月25日、宮崎県を通じて被災地へお届けしました。

**セブン&アイHLDGS.****本部で開催された初の合同入社式  
今年度は14社474名が入社**

4月1日、震災の影響で延期となっていたセブン&アイHLDGS. 合同入社式が、会場を本部に移して行われました。今回、被害の大きかったヨークベニマル、ライフフーズは、新入社員代表のみの参加となりました。

これからの日本再生に向けて期待を寄せられる新入社員にとって、大きな意義のある入社式になりました。



本部1階で行われた入社式。この日の参加は364名。

**セブン&アイHLDGS./セブン-イレブン****日本における「セブン-イレブン」の  
商標権を取得**

3月4日、セブン-イレブン・ジャパンは、米国のセブン-イレブン・インクと締結していた日本におけるエリアライセンス契約を解消するとともに、セブン-イレブン・インクが保有する「セブン-イレブン」ブランドの商標権のうち、日本における商標権を取得しました。

**セブン-イレブン・インク****イリノイ州とニューヨーク州の  
コンビニエンスストアを取得**

セブン-イレブン・インクは、3月24日、エクソンモービルが運営するイリノイ州の有料高速道路サービスエリア内にある13店舗の取得に向け、物件を所有する高速道路会社と契約しました。また、4月28日、ニューヨーク州に188店舗を展開するWilson Farms, Inc.の親会社WFI Group, Inc.の全株式取得に合意しました。それぞれの地域でドミナント化を進めます。

**セブン&アイHLDGS.****「2011年度経営方針説明会」を開催**

3月8日、横浜アリーナでグループ各社の幹部社員約8,500名が参加し、「2011年度経営方針説明会」が開催されました。

前半は、グループ共同販促や仕入れ統合、お客様が求める「上質・こだわり商品」の導入など、新たな取り組みの最前線をビデオで紹介。後半は鈴木敏文会長より、人口・世帯構成、ITサービスの浸透などの社会変化に対応するため、グループ力を最大限に活用し、変化をチャンスに変える新たな挑戦を推し進めていく方針が語られました。



アメリカや中国からも幹部社員が参加しています。

**セブン&アイHLDGS.****2011年度「お取引先懇談会」を開催**

5月11日、セブン&アイHLDGS. 各社のお取引先で構成される「お取引先懇談会」総会が開催され、807社、約1,200名にご出席いただきました。

セブン&アイHLDGS. 村田紀敏社長、お取引先を代表して味の素(株)の伊藤雅俊社長のあいさつに引き続き、ビデオ「東日本大震災～早期営業再開を可能にしたお取引先様のご協力とグループの団結力」を上映。その後、鈴木敏文会長より、震災に際して商品調達等でご協力いただいたことへの感謝、今後の消費回復への課題などが語られ、お取引先とのさらなる連携をお願いしました。



# 第6期 報告書

2010年3月1日～2011年2月28日



セブン & アイ HLDGS.  
代表取締役社長  
村田紀敏

## 速やかな震災対応を進め 堅調な売上げを継続

### 2012年2月期 連結業績予想について

当社は、2011年3月11日に発生した東日本大震災の影響を受けて、次期（2012年2月期）連結業績予想の見直しを実施いたしました。当初予想に対する震災の影響として、営業収益で144億円の減、営業利益で381億円の減、当期純利益で410億円の減を見込んでおります。また、当期純利益の震災の影響には災害損失として260億円の特別損失が含まれております。

なお、連結業績予想には決算発表時点（2011年4月7日）で想定しうる様々な影響を織り込んでおります。しかしながら、震災による営業休止店舗の営業再開が予想以上に進んだことに加え、グループのスケールメリットを活かした商品の安定供給や物流面での早期復旧などにより、震災後のグループ各社の売上げは、想定を上回る速さで回復しております。

グループ各社では、震災の影響を最小限に抑えるとともに、グループの販売力をフルに発揮し、質の高い商品・サービスを提供することでお客様のニーズにお応えしてまいります。また、成長事業への投資を継続して進め、グループの一層の成長基盤の拡充に努めてまいります。

#### ● 連結業績予想

	2012年2月期		2012年2月期		震災の影響額
	(当初予想)	前期比	前期比	前期比	
(ご参考) SEI修正前の営業収益*1	5兆2,890億円	103.3%	5兆1,450億円	100.5%	▲1,440億円
営業収益	4兆7,440億円	92.7%	4兆6,000億円	89.8%	▲1,440億円
営業利益	2,861億円	117.6%	2,480億円	101.9%	▲381億円
(ご参考) 資産除去債務計上前の当期純利益*2	1,439億円	128.5%	1,285億円	114.8%	—
当期純利益	1,285億円	114.8%	875億円	78.2%	▲410億円

\*1. セブン-イレブン・インク(SEI)においてフランチャイズ契約に係る営業収益の計上を総額方式から純額方式に変更いたします。従来の計上方法に比べると連結営業収益で5,450億円減の影響がありますが、営業利益、経常利益、当期純利益への影響はありません。

\*2. 「資産除去債務に関する会計基準」の適用に伴う特別損失240億円(税引き後154億円)を除いております。

各社から最新ニュースをお届けします。

### セブン-イレブン

#### 鹿児島県へ初出店

3月25日、鹿児島県内の霧島市、曾於市にセブン-イレブン4店舗をオープンしました。現在、九州地区には7県・1,357店を出店しています。今後、九州地区全体のさらなる効率化を図り、2013年度までに鹿児島県内に200店舗の出店を目指します。

#### 2月19日(土)

##### そばうどん處七福 弁天庵 上板橋店

- 東京都板橋区常盤台4-25-9
- 座席数/21席

#### 2月22日(火) ヨークベニマル内郷店

- 福島県いわき市内郷御殿町3丁目150番地
- 店舗面積/2,992㎡

#### 3月4日(金) ヨークマート六高台店

- 千葉県松戸市六高台7-98-1
- 店舗面積/2,026㎡

#### 4月21日(木) アリオ上田

- 長野県上田市天神3丁目5番1号
- 店舗面積/20,800㎡

#### イトーヨーカドー上田店

- 店舗面積/9,600㎡



#### 4月26日(火) イトーヨーカドーあべの店

- 大阪府大阪市阿倍野区阿倍野筋1丁目6番1号
- 店舗面積/12,880㎡

### セブン-イレブン成都

#### 成都にセブン-イレブンが開店

3月17日、成都初のセブン-イレブンとして「豊徳万瑞店」と「錦天国際店」がオープンしました。両店ともにビジネスマン、OL、学生、近隣住民と幅広いお客様が来店され、朝から長蛇の列ができました。1袋50元の福袋は両店ともオープンから3時間ほどで売り切れる人気。店内調理弁当も好評で、とくに地域商品の「麻婆豆腐」がよく売れました。



「豊徳万瑞店」のオープンを待つお客様の行列。初日は、店内調理弁当が299食、おにぎりが1,675個売れました。



●連結業績

	2011年2月期		2012年2月期予想	
		前期比		前期比
営業収益	5兆1,197億円	100.2%	4兆6,000億円	89.8%
コンビニエンスストア	2兆364億円	103.4%	1兆5,520億円	76.2%
スーパーストア	1兆9,816億円	98.3%	1兆9,500億円	98.4%
百貨店	9,151億円	99.2%	8,800億円	96.2%
フードサービス	802億円	92.8%	790億円	98.5%
金融関連	1,069億円	96.8%	1,300億円	121.5%
その他	356億円	105.8%	520億円	146.0%
消去または全社	△362億円	-	△430億円	-
営業利益	2,433億円	107.4%	2,480億円	101.9%
コンビニエンスストア	1,954億円	106.3%	2,028億円	103.7%
スーパーストア	157億円	110.8%	120億円	76.4%
百貨店	56億円	411.4%	42億円	74.7%
フードサービス	△1億円	-	0億円	-
金融関連	283億円	94.0%	270億円	95.3%
その他	△6億円	-	25億円	-
消去または全社	△9億円	-	△5億円	-
経常利益	2,429億円	107.0%	2,453億円	101.0%
当期純利益	1,119億円	249.5%	875億円	78.2%
為替レート	US\$1=87.79円		US\$1=82.00円	
	1円 =12.90円		1円 =12.50円	

\* 2012年2月期予想につきましては、決算発表時点(2011年4月7日)で想定しうる東日本大震災の影響額を織り込んでいます。

概況

当期の小売業を取り巻く環境は、個人消費に一部持ち直しの動きが見られたものの、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。

北米では、セブナイイレブン・インクが新規出店や既存店舗のフランチャイズ化を推進するとともに、ファストフード商品やプライベートブランド商品の開発および販売に引き続き注力しました。  
中国では、北京市と天津市において展開していますが、2010年12月に四川省成都市でセブナイイレブン店舗を展開することを目的にセブナイイレブン成都有限公司を設立しました。

また、世界16カ国・地域に展開するセブナイイレブンの店舗ネットワークは2010年に4万店舗を突破しました。

●スーパーストア事業

イトーヨーカドーでは、大型ショッピングセンター「アリオ」を含む6店舗を開店する一方、地方店舗を中心に10店舗を閉鎖しました。また、ロフトと共同で生活雑貨専門店を開発するなど、グループの専門店を活用した売場づくりを進めました。

食品スーパーでは、「セブンプレミアム」の積極的な販売を継続するとともに、メニュー提案の強化による売場の活性化を図りました。

●百貨店事業

そごう・西武では、経営資源の集中と資

このような環境の中、既存事業のさらなる強化に向けて、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」の開発および販売に注力するとともに、2010年9月にはワンランク上の品質を実現した「セブンプレミアムゴールド」の販売を開始しました。また、食品分野においては原材料

産効率の向上に向けて、2010年12月に「西武有楽町店」を閉鎖したことに加え、2012年1月に「そごう八王子店」を閉鎖することを決定しました。販売面では、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売場の活性化と営業力の強化を図りました。

●フードサービス事業

レストラン事業部門においては不採算店舗を中心に50店舗を閉鎖しました。販売面では、主力アイテムのメニュー強化による既存店舗の活性化に注力しました。

●金融関連事業

セブン銀行では、当連結会計年度末時点のATM設置台数が1万5,356台(前期末比78.6台増)まで拡大しました。セブン・カードサービスでは、電子マネー「nanaco(ナナコ)」の発行総件数が約1,285万件(前期末比約30.5万件増)と大幅に増加しました。

●その他の事業

IT事業においては、2011年1月にネット通販サイト「セブンネットショッピング」をリニューアルし、機能やコンテ

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、セブナイイレブン・ジャパンが高齢化や働く女性の増加といった社会変化に対応した「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や「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。サービス面では、クレジットカードによる決済や「チケットぴあ」の店頭販売を開始したことに加え、住民票の写しや印鑑登録証明書を発行する行政サービスについても利用可能な自治体を拡大するなど、利便性の向上に努めました。

次期の見通し

次期の事業環境は東日本大震災の影響により厳しい状況が続くことが想定されますが、地域のお客様を支えるライフラインを提供するという小売業としての使命を果たすため、一日も早い復興に向け、グループ一丸となって最大限の取り組みを進めていきます。

また、収益性の改善に向けた営業力の強化と新しい価値の創造に向けた取り組みにも挑戦していきます。

当期・次期の配当

当期の期末配当金は当初予想から1円増配の29円、中間配当金28円と合わせて年間では1株当たり57円とさせていただきます。

また、次期の配当金につきましては、中間28円50銭、期末28円50銭を予定しており、年間では1株当たり57円を予定しています。

## 連結財務諸表〈要約〉

### ● 連結損益計算書

(単位:百万円)

	前期 (自 2009年3月 1日 至 2010年2月28日)	当期 (自 2010年3月 1日 至 2011年2月28日)	増減額
営業収益	5,111,297	5,119,739	8,442
売上高	4,549,867	4,530,684	△19,183
売上原価	3,355,578	3,364,412	8,834
売上総利益	1,194,289	1,166,272	△28,017
その他の営業収入	561,429	589,054	27,625
営業総利益	1,755,719	1,755,327	△391
販売費及び一般管理費	1,529,052	1,511,980	△17,072
営業利益	226,666	243,346	16,680
営業外収益	11,190	10,390	△799
営業外費用	10,905	10,829	△75
経常利益	226,950	242,907	15,956
特別利益	2,809	22,655	19,845
特別損失	86,656	42,271	△44,385
税金等調整前当期純利益	143,104	223,291	80,187
法人税、住民税及び事業税	95,684	97,602	1,918
法人税等調整額	△8,955	4,696	13,651
少数株主利益	11,499	9,031	△2,467
当期純利益	44,875	111,961	67,085

#### ポイント

営業収益：国内のスーパーストア事業及び百貨店事業の売上げが伸び悩んだことに加え、円高による押し下げ影響があったものの、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などにより増収となりました。

#### ポイント

営業利益：主に国内のコンビニエンスストア事業が大幅増益となったことにより増益となりました。

#### ポイント

当期純利益：経常利益までの増益要因に加え、特別利益の増加とのれんの償却額および減損損失などの特別損失の減少により、増益となりました。

### ● 連結キャッシュ・フロー計算書

(単位:百万円)

	前期 (自 2009年3月 1日 至 2010年2月28日)	当期 (自 2010年3月 1日 至 2011年2月28日)	増減額
営業活動によるキャッシュ・フロー	322,202	310,527	△11,675
投資活動によるキャッシュ・フロー	△115,158	△312,081	△196,922
財務活動によるキャッシュ・フロー	△156,708	△56,258	100,450
現金及び現金同等物に係る換算差額	4,061	△2,760	△6,822
現金及び現金同等物の増減額(△は減少)	54,397	△60,573	△114,970
現金及び現金同等物の期首残高	663,483	717,320	53,836
連結除外に伴う現金及び現金同等物の減少額	△560	—	560
現金及び現金同等物の期末残高	717,320	656,747	△60,573

#### ポイント

営業活動によるキャッシュ・フロー：税金等調整前当期純利益は前期に比べ801億円増加しましたが、セブン銀行における社債の純増減が300億円減少したことと預り金の純増減が293億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：店舗の新規出店や改装などに伴う有形固定資産の取得による支出に加え、セブン&アイ・アセットマネジメントにおける西武池袋本店の土地建物等の取得に伴う支出などにより、支出が増加しております。

#### ポイント

財務活動によるキャッシュ・フロー：自己株式取得による支出が472億円増加しましたが、社債の発行による収入が1,096億円増加したことなどにより、支出が減少しております。

### ● 連結貸借対照表

(単位:百万円)

	前期 (2010年2月28日)	当期 (2011年2月28日)	増減額
<b>資産の部</b>			
流動資産	1,460,186	1,406,594	△53,592
現金及び預金	691,633	654,833	△36,799
受取手形及び売掛金	119,627	122,411	2,783
営業貸付金	68,243	60,269	△7,973
有価証券	55,025	26,534	△28,490
商品及び製品	158,889	158,511	△377
その他	366,768	384,033	17,264
固定資産	2,213,359	2,325,459	112,099
有形固定資産	1,195,709	1,247,823	52,114
無形固定資産	297,531	324,655	27,123
のれん	197,126	172,186	△24,939
その他	100,405	152,469	52,063
投資その他の資産	720,118	752,979	32,861
投資有価証券	168,850	227,371	58,521
長期差入保証金	438,028	418,585	△19,443
その他	113,238	107,022	△6,216
繰延資産	58	58	△0
資産合計	3,673,605	3,732,111	58,506

#### ポイント

流動資産：固定資産の取得や自己株式の取得などにより、現金及び預金、有価証券が減少しております。

#### ポイント

固定資産：セブン&アイ・アセットマネジメントにおける西武池袋本店の土地建物等の取得に伴い、有形固定資産及び無形固定資産が増加しております。また、投資その他の資産において、セブン銀行の国債などの取得により投資有価証券が増加しております。

	前期 (2010年2月28日)	当期 (2011年2月28日)	増減額
<b>負債の部</b>			
流動負債	1,263,370	1,348,728	85,357
支払手形及び買掛金	292,628	284,795	△7,832
短期借入金	151,200	108,330	△42,870
1年内返済予定の長期借入金	79,155	127,187	48,031
1年内償還予定の社債	20,385	36,100	15,715
預り金	173,937	138,527	△35,410
銀行業における預金	185,745	275,696	89,950
その他	360,319	378,092	17,773
固定負債	616,293	606,871	△9,422
社債	190,068	263,973	73,904
長期借入金	244,470	177,225	△67,244
長期預り金	55,827	56,048	220
その他	125,927	109,624	△16,303
負債合計	1,879,664	1,955,599	75,934
<b>純資産の部</b>			
株主資本	1,789,065	1,803,783	14,718
評価・換算差額等	△67,097	△101,268	△34,171
新株予約権	721	981	259
少数株主持分	71,251	73,016	1,764
純資産合計	1,793,940	1,776,512	△17,428
負債純資産合計	3,673,605	3,732,111	58,506

#### ポイント

流動負債：短期借入金の返済による減少や預り金の減少に対し、銀行業における預金の増加などにより、全体では増加しております。

#### ポイント

固定負債：当社における社債の発行により増加しましたが、長期借入金の減少などにより、全体では減少しております。

#### ポイント

純資産：当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と為替換算調整勘定の減少などにより、全体では減少しております。

## 個別財務諸表〈要約〉

### ● 貸借対照表

(単位:百万円)

	前期 (2010年2月28日)	当期 (2011年2月28日)	増減額
<b>資産の部</b>			
流動資産	97,151	31,677	△65,473
固定資産	1,673,150	1,818,796	145,646
有形固定資産	55	2,810	2,755
無形固定資産	926	1,314	388
投資その他の資産	1,672,167	1,814,670	142,502
資産合計	1,770,301	1,850,473	80,172
<b>負債の部</b>			
流動負債	272,910	272,859	△50
固定負債	102,414	212,699	110,285
負債合計	375,324	485,559	110,235
<b>純資産の部</b>			
株主資本	1,393,351	1,362,970	△30,381
評価・換算差額等	992	1,117	124
新株予約権	633	826	193
純資産合計	1,394,977	1,364,914	△30,063
負債純資産合計	1,770,301	1,850,473	80,172

### ● 損益計算書

(単位:百万円)

	前期 (自 2009年3月 1日 至 2010年2月28日)	当期 (自 2010年3月 1日 至 2011年2月28日)	増減額
営業収益	147,472	70,011	△77,460
販売費及び一般管理費	7,459	7,115	△344
営業利益	140,012	62,896	△77,116
営業外収益	268	1,510	1,242
営業外費用	3,909	4,482	573
経常利益	136,372	59,924	△76,447
特別利益	—	7,000	7,000
特別損失	71,472	47	△71,425
税引前当期純利益	64,899	66,876	1,977
法人税、住民税及び事業税	6	4	△2
法人税等調整額	△105	—	105
当期純利益	64,998	66,872	1,873

### ● 連結株主資本等変動計算書

当期(自 2010年3月1日 至 2011年2月28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
2010年2月28日残高	50,000	576,072	1,172,263	△9,270	1,789,065
当期中の変動額					
剰余金の配当			△50,034		△50,034
当期純利益			111,961		111,961
自己株式の取得				△47,256	△47,256
自己株式の処分		△2		40	38
自己株式の消却		△49,170		49,170	—
米国子会社の 米国会計基準適用に伴う増減			13		13
その他				△3	△3
株主資本以外の項目の 当期変動額(純額)					
当期中の変動額合計	—	△49,173	61,940	1,950	14,718
2011年2月28日残高	50,000	526,899	1,234,204	△7,320	1,803,783

	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			
2010年2月28日残高	3,227	△549	△69,776	△67,097	721	71,251	1,793,940
当期中の変動額							
剰余金の配当							△50,034
当期純利益							111,961
自己株式の取得							△47,256
自己株式の処分							38
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減							13
その他							△3
株主資本以外の項目の 当期変動額(純額)	△1	220	△34,390	△34,171	259	1,764	△32,146
当期中の変動額合計	△1	220	△34,390	△34,171	259	1,764	△17,428
2011年2月28日残高	3,226	△328	△104,167	△101,268	981	73,016	1,776,512

# 株式の状況

(2011年2月末現在)

<b>株主メモ</b>	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> 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 〒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)

## 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。

<b>会社概要</b>	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 50,765名)

## 役員 (2011年5月26日現在)

<b>取締役</b>	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 最高財務責任者(CFO)	高橋 邦夫
	取締役 亀井 淳	取締役 大久保 恒夫
	取締役 井阪 隆一	取締役 清水 哲太
	取締役 山下 國夫	取締役 スコット・トレバー・デイヴィス
	取締役 安齋 隆	取締役 野中 郁次郎
	取締役 大高 善興	

<b>監査役</b>	常勤監査役	神田 郁夫	監査役	鈴木 洋子	監査役	藤沼 亜起
	常勤監査役	関 久	監査役	首藤 恵		

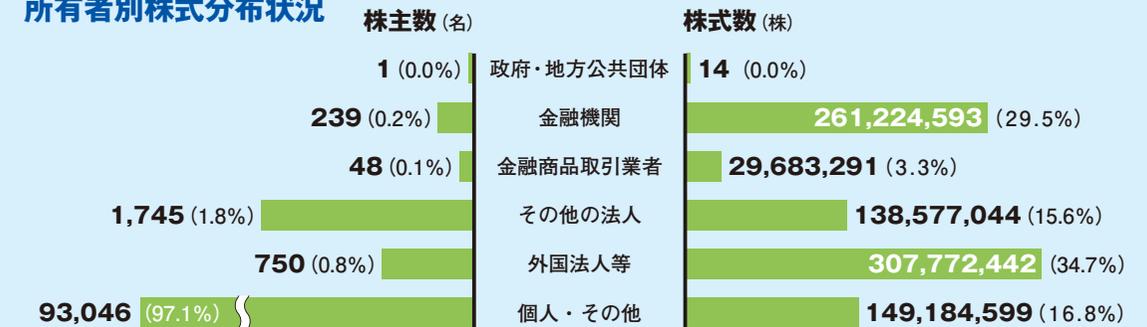
(注) 1. 取締役のうち清水哲太、スコット・トレバー・デイヴィスおよび野中郁次郎の各氏は、会社法第2条第15号に定める社外取締役であります。  
2. 監査役のうち鈴木洋子、首藤 恵、藤沼亜起の各氏は、会社法第2条第16号に定める社外監査役であります。

<b>株式の総数</b>	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

<b>株主数</b>	95,829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)	38,877	4.4%
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	37,313	4.2%
日本生命保険相互会社	20,664	2.3%
ドイチェバンクトラストカンパニーアメリカズ	17,006	1.9%
伊藤雅俊	16,801	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	15,121	1.7%
SSBT OD05 OMNIBUS ACCOUNT-TREATY CLIENTS	14,229	1.6%
第一生命保険株式会社	13,777	1.6%

## 所有者別株式分布状況



## 所在地別株式分布状況

