

# 四季報

第7期 中間(第2四半期) 報告書

毎日の仕事に息づく「戦略」論



## 事業領域と 主な事業会社

数字は店舗数  
(2011年9月末日現在)



- 1 **楽楽新習慣**  
ニーズ高まる自転車向け保険  
セブン-イレブンで販売開始
- 2 **対談/時代のニーズに応える**  
**毎日の仕事に息づく「戦略」論**  
～日々の仮説・検証のサイクルが、企業の将来を切り拓く～  
清水勝彦 (慶應義塾大学大学院経営管理研究科教授)  
鈴木敏文 (セブン&アイ HLDGS. 会長兼CEO)
- 8 **特集・いつでもお客様の近くに**  
**セブン&アイグループの「お買物支援」の取り組み**  
■セブン-イレブン  
移動販売車でお客様のもとへ「セブンあんしんお届け便」が好評です  
■イトーヨーカドー  
会員100万人突破!  
ネットスーパーは現代版「ご用聞き」
- 14 **カジュアルファッション・ブランド「good day」**  
本格的なSPAスタイルのモノづくりで時代の空気をつかむ!
- 16 **お買物がもっと便利で、おトクに**  
『nanaco』と各種カードのうれしいカンケイ、始まる!
- 17 **グループネット戦略**  
そごう・西武の商品がネットで買える「e.デパート」とセブン&アイの旅行サイト「セブン旅ネット」が始動
- 18 **こだわりの産地を訪ねて**  
日本のものづくり  
×リミテッド エディション/そごう・西武
- 20 **NEWS & TOPICS**
- 23 **第7期 中間(第2四半期)報告書**

セブン&アイHLDGS.  
四季報 2011 WINTER 通巻第113号  
発行日 2011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)  
©2011 (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

ニーズ高まる自転車向け保険  
セブンイレブンで販売開始

**交**

交通事故発生件数のうち、自転車に関係する事故は何%だと思えますか? 答えはおおよそ20%<sup>※</sup>。自転車での事故やマナーの悪化は社会問題となっています。自転車事故の特徴として、高校生などの未成年者が関係する事故が多いこと、歩行中のお年寄りが被害者になるケースが多いことがあげられます。自転車にはバイク

や自動車のような強制加入の保険がなく、無保険の利用者が、高額な賠償金の支払いができないケースも発生。対人事故での高額賠償例は、大きな社会問題にもなっています。自転車はエコで身近な交通手段であると同時に、加害者になることもある危険な乗り物であるという認識が広がり、いま、自転車向

け保険に対するニーズが非常に高まっています。

11月17日からセブンイレブンのお店のマルチコピー機で販売を開始する「自転車向け保険」は、自転車走行中を含む日常生活の事故での賠償保険金が、対人対物で最高1億円。そのほか、被保険者本人のけが等、日常生活でのさまざまな

電動アシスト自転車の普及やピストバイク(競輪などのトラック競技に使用する自転車)の人気もあり、自転車事故は重大化・深刻化の傾向に。身近なセブンイレブンで、身近な乗り物、自転車の保険に加入できる――。新しい「自転車向け保険」は、自転車をめぐる環境を大きく改善する可能性

を秘めています。

※「警視庁統計データ」より

セブン-イレブン店頭マルチコピー機で手続き簡単。保険料はお1人様プランで4,760円/年



# 毎日の仕事に息づく

## ～日々の仮説・検証のサイクルが、企業の将来を

# 「戦略」論

## 切り拓く～

厳しい時代こそ、イノベーションを起こし、新たな成長をつかみとるチャンス。そのための「戦略」が強く求められる中、戦略をいかに組織に根付かせ、実効性のあるものにしていくか――

いま注目を集める経営戦略研究者の清水教授を迎えて、その要諦を語っていただきました。

「競争の動向に惑わされず  
自社の特徴を打ち出す」

**鈴木** 今回の、経営戦略を専門に研究されている清水教授をお迎えして、戦略と実行についていろいろとかがいいたいと思います。「戦略」と言いますと、いかにも堅苦しく感じ、毎日の仕事とはあまり縁がないと一般的には受け止められがちです。また、長期計画を立てますと、どうしても計画を固定的に考えてしまい、消費や経済の環境変化に柔軟に対応できなくなる恐れがあります。そこで私は、これまでであえて戦略や長期計画を示さず「変化対応」と言い続けてきました。

しかし、清水さんの『戦略と実行』という本を読みますと、「戦略」とは「企業の未来に関する仮説である」と書かれています。そして仮説の実行によってお客様などの反応を見て検証を行い、間違いを正して、さらに質の高い仮説を立てる、その繰り返しが大切だとあり、私としては、まさにわが意を得た思いです。

**清水** あちこちで戦略という言葉が耳にしますが、日本では戦略という言葉が何を指し示しているのか、かなりあいまいなところがあるように思います。戦略というのは、会社が長期にわたって競争に

しみず・かつひこ  
東京大学法学部卒、ダートマス大学MBA、テキサスA&M大学Ph.D。  
8年間の戦略コンサルタント経験を積み、研究者に。テキサス大学サンアントニオ校で10年間教鞭をとり、2010年から現職。専門分野は、経営戦略立案・実行とそれに伴う意志決定、戦略評価と組織学習および企業の国際化。  
著書に『戦略の原点』、『経営意志決定の原点』など。近著に『戦略と実行―組織的コミュニケーションとは何か』がある。

勝ち抜いていくための計画だと私は考えています。会社の限られた経営資源を効果的に活用し、顧客満足を得て競争に勝つためには、資源をどこに集中的に使うのかを決めないといけません。その結果、一見不公平な資源配分が生じるかもしれませんが、それを恐れずに実行することが必要です。

また、戦略を立てる場合に重要なことは、自社の特徴をしっかりと理解して、

そこを強くアピールしていくことです。自社の強み・弱みをよく把握しないで、競合会社の動向などに振り回されて戦略がブレてしまう、昨今はそういう問題も増えているような気がします。

**鈴木** 外部環境をきちっとつかむことは重要なことですが、ともすると競合他社の動向を見ることが外部環境を見ることがだと錯覚してしまいがちですね。競合他社の店を見て回ると、どうしても競合他社のマネをしたくなります。外部環境をとらえるというのは、あくまでもお客様のニーズやご不満がどこにあるかといった情報をとらえることで、競合の動向をなぞることはありません。ですから、私は一時期社員に、競合他社のお店を見ないようにとさえ言っていた時期がありました。

**清水** 一つの会社、あるいは一つのお店が持っている成長の可能性というのは、計り知れないものがあるはずですよ。ところが、競合他社に基準を置いて物事を考えてしまうと、そこと比較して、良ければ満足してしまいます。それでは、その会社の持っている可能性を活かしきることができません。

たとえば、いまiPhoneなどで注目を集めているアメリカのアップル社も、

一時期はもうこの会社は成長の可能性がないとまで言われたことがあります。その後、先日亡くなられたステイブ・ジョブズ氏を再度CEOに迎えて、アップル社の強みを活かした独自の戦略で革新的な商品を送り出し続けた結果、再び成長に転じました。競合他社に基準を置き、比較することで考えていたら、アップル社が現在のように発展することはなかったと思います。

「社員一人ひとりが  
戦略を持って仕事をする」

**鈴木** 戦略と言いますと、会社の一部門が立案して会社全体に号令をかけるもので、それに全員が従っていけば良いと受け止められがちです。しかし、ほん



セブン&アイHLDGS. 会長兼 CEO

鈴木 敏文



Guest

慶應義塾大学大学院経営管理研究科教授

清水勝彦

とうの戦略とはそういうものではなく、会社全体の方針の下で、各部門や担当、さらにも言えば一人ひとりの社員も戦略をもって仕事に取り組みのが本来の姿なのではないかと思えます。会社の戦略に対して、自分の部署はどのようにそれを具現化していくのか、あるいは自分は仕事をどう進めていくのか、それを考えることで日常の仕事の中に主体性も生まれてくるように思います。

**清水** おっしゃる通りです。経営トップが方向性を出すことは重要なことですが、環境は日々変化し続けていますから、現場では方針だけで解決できない問題が毎日のように生まれてきます。現在のようにならぬ世の中が大きく変わり続けている時代は、一度立てた戦略でも、実行している最中に環境に合わせて変え続けていかないと、変化から取り残されてしまいます。また、現場の責任感も薄れて、うまく仕事が進まない、「自分が悪いのではない」という方針が間違っていたからいけない」ということになります。

戦略というのは、企業を将来にわたって成長させ続けていくための仮説です。仮説は実行を通じて検証し、間違っているところを修正し、さらに仮説を高めていくことが大切です。

とりがもつと戦略を身近に感じる必要でしよう。

**清水** 戦略というと確かにたいへん難しく聞こえますが、まさに仮説そのものなのです。現場でいろんなことを考えて、実行したら期待通りの成果を得たとか、得られなかったということを見て、また現場で次の段階の仮説を考える、そういうふうに進んでいけば仕事も面白くなります。一人ひとりの社員がそういう仮説を持てるかどうか、それが会社全体の力に大きく関係していると思います。

### 現場の自主的な取り組みを 拾い上げる環境をつくる

**鈴木** 清水さんは、社員一人ひとりが戦略を身近に感じ、マインドを育てるうえで、何が重要だとお考えですか。

**清水** やはり若い社員の方や中間のマネジメント層の方などが周囲から反対されても仮説を持って創造的なイノベーションに取り組み、そういう土壌をつくっていくことが重要ではないかと思えます。ただ、そのためには社内でも議論を戦わすといった環境が必要になるかと思えます。**鈴木** 私どもの場合、社員数もたいへん多くなっていますから、直接、言葉で全員と議論を重ねていくのは困難です。そ

**鈴木** 私は何事に対しても「まず実行してみないとわからない」と考えるので、仕事を進める際にもまず計画を立てて実行してみ、その結果を検証するようにしてきました。いまはこれだけ変化の大きな時代ですから、計画通りに物事が進むことはまずありません。ですから、仮説→実行→検証を続けることで、変化し続けるお客様のニーズに対応することが重要なのだと言い続けてきました。

**清水** 仮説・検証する場合、注意すべきことは、仮説を正当化してくれる情報やデータばかりを重視して、仮説に合わないものは見ないようにするという傾向です。仮説とは文字どおり仕事を進めていくうえの仮定であって、間違っている点があればそれを直して高めていくためのものです。そこをしつかりと認識することも大切です。

**鈴木** 同感です。仮説を固定的にとらえてしまったのでは何にもなりません。現在のように商品のライフサイクルが短くなっている時代は、一度成果を上げてもたちまち過去の成功になつてしまいます。そこにとどまらずに、つねに新しい仮説を持って検証を重ね続けることが重要だと思えます。

**清水** 私は、以前、戦略コンサルタントの代わり、私は大きな方向性を出して、それぞれの部門や売場で、その方針を具体化していくにはどうしたらいいかを、自分たちで知恵を出し合えるようにしています。そして、その中から生まれてきたいいアイデアや事例を見つけ出して全社的に広げる、そういう方法で現場の自主的な取り組みを促しています。**清水** なるほど、上から全部決めてしまうのではなく、現場で自主的に考える環境をつくって、若い社員やミドルクラスの人から出てくる新しい発想や仮説を拾い上げるということですね。

### ダイレクトコミュニケーションで 「思い」も共有する

**鈴木** そのために私は、トップの方針をよく現場が理解できるように、コミュニケーションを大切にしています。たとえばセブンイレブンの場合、それぞれの加盟店のオーナーさんに、私どもの考え方や方針をご理解いただくために、各店ごとの状況に合わせてコミュニケーションが必要で。そこでOFC（オペレーター・フィールド・カウンセラー、店舗経営相談員）が各加盟店を回って、個々のオーナーさんと顔を合わせてのコミュニケーションをつねに行っています。ま

の仕事をしていましたが、私たちができるのは、顧客である会社に最善と考えられる戦略を立てて提供するというところまでです。その先は、顧客の会社の皆さんに実行してもらうしかありません。どんなにいいアイデアでも、現場で実行してみれば検証し、再び実行して検証することを繰り返さなければ、ほんとうに会社の血となり、肉となつていきません。

そのような仮説、検証を会社全体で継続していくには、現場を担う社員一人ひとりが、戦略的なマインドを持つことが大切だと思います。

**鈴木** なるほど、確かに個人としても仮説を持って仕事をしないと仕事面白くなりませんし、やりがいも生まれてきませんね。そういう意味でも、社員一人ひ



た、OFCを隔週で本部に集めて会議を開き、私や各部門の責任者から、直接重要な方針などを伝えるようにしています。**清水** OFCの方は、何名くらいいるのですか。

**鈴木** OFCは一人平均7店舗ほど担当しており、現在セブンイレブンの店舗数は1万4000店舗近くに達していますから、全社でOFCは約2000人います。これだけの人数を隔週で集めるのですから、コストもかかります。それでも、直接顔を合わせて行う「ダイレクトコミュニケーション」にこだわって、これを開催し続けてきました。

**清水** コストをかけても、そうしたダイレクトコミュニケーションを実施し続けるということは、それ自体でコミュニ

戦略とは仮説そのもの  
現場の社員一人ひとりの戦略マインドが  
会社全体の力を強くします

ケーションを重視しているという鈴木さんの信念が社員の皆さんに伝わりますね。コミュニケーションには、効率と効果という2つの側面があって、多くの場合は効率を重視して、メールに頼ったりしているのですが、その場合は直接会ってコミュニケーションを取る場合に比べると、格段に効果が落ちてしまいます。

**鈴木** 今のように情報通信手段が高度化している時代、インターネットなど効率の良い方法はいろいろあるでしょう。外部の方などから、社内でのコミュニケーションにそんなにコストをかけるのはムダではないかという声も聞かれましたが、私は断固として継続してきました。インターネットなどの通信手段は、情報を流すことはできますが、ほんとうの意味での相互の意思疎通は図れないと考えてきたからです。直接顔を見て話す、相手がどれくらい理解しているか、あるいは興味を持って聞いているかなどがわかります。相手が腑に落ちていないなど感じたら、同じ内容のことを伝えるにしても、表現を変えたり、例えを取り入れたりして、相手に伝えることができます。

先ほどのFC会議などの他にも、年に1回、グループ各社の幹部社員を約8000人集めて方針説明会を開催し、飽和状態といわれるような時ほど、そうした革新が生まれやすい環境にあるのではないのでしょうか。

**清水** 厳しい時こそ、大きな差をつけるチャンスがあるわけで、まさに経営の力が問われている時代と言えそうですね。

**鈴木** その通りです。そうしたチャンスを活かすには、やはり過去の成功体験にとらわれないことが大切です。しかし、このことは容易なことではありません。

私から直接、その年の方針やグループの課題などを伝えるなど、階層ごとにさまざまなダイレクトコミュニケーションを実施しています。

**清水** おっしゃる通り、単に情報を伝えるのではなく、「思い」まで伝えられるのが、ダイレクトコミュニケーションの良いところですね。戦略という視点からいえば、時に不測のことも起きる中で、どうしたら本来の目的が達成できるか、それを考えて現場の状況に応じて対応してもらおうことが重要です。その際、戦略を実行する人にトップからの強いメッセージが伝わり、目的をほんとうに理解しているかどうか、戦略の成否に密接に関係していると思います。やはり、戦略を立てるのも、それを実行するのも人間ですから、ダイレクトコミュニケーションを通じて「思い」を共有することは重要で、とくに不測の事態に陥った時に、その強さが発揮されると思います。

成功体験にとらわれないために、何か特別な取り組みをされてきたのですか。

**鈴木** セブンイレブンは、創業の時からお手本にするような会社や店がまったくなく、しかも、周囲はみな成功するはずがないと全否定されていた中で始めました。ですから、何かに頼るのではなく、自分たちでお客様の変化をとらえながら仮説を立てて検証し、お客様のニーズに対応していくということを繰り返し、くほかなかつたわけです。そういう伝統が、過去の成功体験や他社のマネに頼らずに、お客様のニーズと向き合っていくという組織風土のようなものをつくっているのかも知れません。



**清水** そうした創業時のことを鈴木さん自身が繰り返し、しかもダイレクトに社員の方に伝え続けてきたことも大きな意味があると思います。そこから、つねに新しいことに挑戦していかないと、たちまち成長が止まってしまい、淘汰されてしまうという強いメッ



### 「厳しい時こそ仮説を持って新たな挑戦を続けることが大切」

**鈴木** 現在は消費飽和の時代と言われるようになり、一時期はコンビニエンスストアも飽和状態で、もう成長の余地はないのではないかと言われました。しかし、人が生活している限り、新たなニーズは絶えず生まれてくるわけですから、消費活動自体がなくなるわけではありません。自社の店舗が飽和状態になって、完全に自社競合に陥ってしまうならともかく、現在の状態ではつねに自己差別化を図ってお客様の新しいニーズに 대응していけば、いくらでも成長の可能性はあります。

セージが社員の皆さんに伝わり、成功体験にとらわれないよう刺激になっていると思います。

**鈴木** そういった「思い」の違いが、仕事にも反映されていくのかもかもしれません。同じような立地でも、他チェーンとセブンイレブンのお店では、一日の売上げで10万円以上の差が生まれています。これは、よそのモノマネではなく、自分たちで仮説を持って毎日の仕事に取り組んできた結果だと考えています。仮説→実行→検証というサイクルをずっと続けてきた結果、モノマネが入り込む余地がなかったわけです。

**清水** 確かにそうですね。同じように一生懸命に働いていても、モノマネをしているのと、自分で考えているのでは、やはり仕事に対するやりがいもずいぶん違うでしょうから。

**鈴木** 現在のように消費環境が厳しい状況にあると、打つ手が必ずしも全部成功するとは限りません。しかし、諦めずに自分で考えて新しいことに挑戦し続けることで、必ず新たな成長のチャンスを得られると思います。清水さんのお話をうかがって、戦略というものを身近なものにすることができたように思います。今日は、たいへんありがとうございました。

仮説と検証の繰り返しこそが  
過去の成功体験にとらわれない組織をつくり上げます



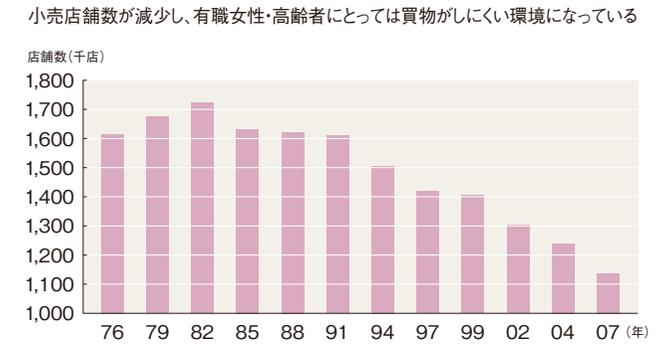
特集 いつでもお客様の近くに

# セブン&アイグループの「お買物支援」の取り組み

「日々の「お買物」は、年々不便になっている

東日本大震災後、毎日のお買物が困難になった被災地で、セブン&アイグループ各社は「移動販売」や光通信端末を使ったネット通販など、さまざまな「お買物支援」をスタートさせています。しかし、このお買物支援は、被災地域に限ったテーマではありません。いま、国内では急激に人口減少や少子高齢化が進み、単身世帯や夫婦共働き世帯が増加。65歳以上のみの高齢者世帯も年々増加し、約2割となっています。その一方で、これまで身近にあった中小規模の商店を中心に、小売店の数はピーク時の1982年に比べ60万店近く減っています。これらの結果、毎日の食事のためのお買物さえ容易にできないという方が増加し、大きな社会問題となっています。

小売業全産業 店舗数推移 出所：経済産業省(商業統計)



プは、店舗網や物流・情報システムなど、これまで構築してきた事業インフラを活用して、新たな「お買物支援」サービスの創出に取り組んできました。

「お店」が、お客様のもとにやってくる——「移動販売」

セブンイレブンでは、2009年から「近くて便利」を新たなスローガンとして、惣菜を中心に



震災の影響で、ますます買物拠点が減少した東北地域。ヨークベニマルは数店舗でシャトルバスを運行し喜ばれています。



イトーヨーカドーでは介護施設などで定期的に訪問販売を実施。

開始予定。生鮮食品から日用雑貨まで幅広い商品を載せて、地域の公民館、集会場など公共施設を巡回して販売します。今後、さらに地域、自治体などと協力し、お客様の声を取り入れながら実施エリアの拡大を図るとともに、グループ各社間の協力的体制も強化して商品・サービス内容の拡充を進めていきます。

しています。そうした中で、移動販売サービス「セブンあんしんお届け便」が、今年5月に茨城県内で新たにスタートしました。独自に開発した軽トラックに商品を載せて、店舗周辺の公共施設や事務所などを巡って販売しています。

イトーヨーカドーでも、11月には長野県のアリオ上田店が同県坂城町で移動販売サービスを

「グループの多彩なサービス機能を結集して

さばる商品の持ち運びが困難です。こうしたお客様には、店舗で買ったものを、当日中にご自宅へ配達する「ポーターサービス」いろいろ「楽だ」を提供しています。

さらに、時間を選ばずパソコンや携帯電話などから簡単にご注文いただき、ご指定の時間帯にお届けする「ネットスーパー」も現在、135店舗にまで拡大。毎日お買物に十分な時間を割けないお客様から、高い支持をいただいています。

新しい取り組みとしては、東日本大震災の被災地で、イトーヨーカドーとヨークベニマルが、

「お買物バス」の運行サービスを実施しています。震災によって近隣の店舗が閉店したり、店舗までの交通手段を奪われて困りのお客様に向けて、店舗までのバスを1日数往復運行して、お買物を支援しています。こうした実績を踏まえ、今後、被災地だけではなく、駅から遠い郊外立地の店舗などでもサービスの導入を検討しています。

その他にも、グループでは、セブン・ミールサービスによる栄養バランスの取れた食事や食材のお届けサービスなど、お買物支援に役立つさまざまなサービスを実施しています。こうしたグループ各社の連携を強化することで、よりサービス内容を充実させ、お店が近くにないなどでお困りのお客様のニーズに応えていきます。

イトーヨーカドーでは、8年前から店舗周辺地域の介護施設などで訪問販売会を開催しています。なかなか買物に外出できないお年寄りにとって、自分で商品を選んで買えるということが、大きな楽しみになっています。他にも、近隣の施設などに注文を聞き、商品をお届けする「ご利用き」サービスも実施しています。直接お客様との会話を通してご要望に対応することで、より緊密な連携が生まれています。

また、高齢のお客様やお子様連れのお客様は、重い商品やか



移動先まで出てこれないお客様のところには、家の前まで車を入れ、縁側でしばしおしゃべり。

お客様との信頼関係を何よりも大切にしたいと話す常北下古内店オーナー。

## 「セブン-イレブン」

# 移動販売車でお客様のもとへ「セブンあんしんお届け便」が好評です

### 「買物はもちろんおしゃべりも楽しみ」

「あのちつこいサンド、あつか？あれ、おいしいんだ」「持ってきたよ、ばあちゃん。これでしょ」刈り取ったばかりの田んぼの脇に栗の木が1本。茨城県城里町のどかな田園地帯に1台の軽トラックが止まり、明るいメロデーとともに「セブン-イレブンの移動販売車、『セブンあんしんお届け便』がやってきました」というアナウンスが流れています。あいにくこの日は小雨。それでもおばあちゃん、おじいちゃんたちが軽トラック目指して歩いてきます。お客様が求めているのは、商品だけではなくおしゃべりも、楽しみの一つ。



高齢のお客様とおしゃべりの中で、栄養や食生活のアドバイスも。

「昼間は1人だから、週1回でも寄ってくれて、買物しておしゃべりする時間が、本当に待ち遠しいんだよ」庭先に止まった軽トラックに目を細め、84歳になるといってお客様はそう話してくれました。

### 「買物弱者」を救うにはこちらから出かけていく

少子高齢化と人口減少が進み、少人数世帯が増加している日本の社会。小売店舗をはじめさまざまな拠点が減少する中で、日常の買物や食事に不便や困難を感じている方が、高齢者を中心に全国で増えています。

「近くて便利」を標榜するセブン-イレブンでは、「買物弱者」「フードデザート」と呼ばれるこうした問題を解決し、お客様の買物や食生活をサポートするために「セブンミール」「ご用聞き」を行ってきましたが、「もつとお客様に近づいていく時代がきた」と判断。今年5月から移動販売車「セブンあんしんお届け便」をスタートさせました。

茨城県のセブン-イレブン常北下古内店をはじめ、10月末現在、

## 特集 | いつでもお客様の近くに

熊本県、宮城県、広島県で計6台が稼働中で、年度内に20台を展開予定です。

### 「お店そのままに完全オリジナルの車両を開発」

ここで使用する車両は、完全オリジナルの軽トラック。車両製作の専門会社の人も驚くほど、細かな工夫が施された特別車両です。

一番の特徴は、店と同様の商品を販売できるよう、常温、20℃(おにぎりなどの米飯類)、5℃(サンドイッチなどのチルド商品)、マイナス20℃(アイスクリームなど)の



夏場はアイスクリームが大好評。冬場は肉まんはどうか、電子レンジを載せられるかなど、アイデアはいろいろ。



朝8時半頃から商品の積み込みを始める。9時40分頃に店を出て、最初の販売所に着くのが10時頃。



見やすく、選びやすく、しかも移動中も商品が倒れないように陳列を工夫。品揃えは毎日考え、定番商品だけでなく新商品も適宜投入。



雨にもかかわらずお客様が来店。お客様からの商品のリクエストは、スマートフォンを活用してメモ。

### 「信頼感が上がり来店客数もアップ」

中には「自分で商品を選んで買物するなんて、何年ぶりか」と感激されたお客様もいらつしやいます。そこはまさに小さな商店。お客様とオーナーのおしゃべりだけでなく、お客様同士の会話もはずむ、昔ながらの井戸端会議の場でもあります。

「セブンあんしんお届け便」を始めて、思わぬ副産物もあったと言います。

「これまでコンビニのお弁当やおにぎりなんて食べたこともなかったおばあちゃんたちが、食べてみたらおいしかった、と喜んでくれます。セブン-イレブンではこういうものも扱っているのか、と驚かれることもあります」

そういうお客様が、家族と一緒ににお店にも来てくださるようになり、来店客数も増えました。「毎日行く先々で待っていてくれるお客様がいる、そのことが一番の励みです」と話す高野オーナー。継続することが一番大切なことと、気持ちも新たに取り組んでいます。

お客様の声

小さい子どもがいるので買物が大変。ネットスーパーは品質がわかっているので安心して利用でき、お米などの重いものを持ってきてもらえるのが助かります。

30代主婦・お子さん3人・週2回利用



3 鮮度管理の徹底

鮮度が気になる野菜などは専門スタッフが管理。寿司や惣菜はできたてをお届けするため、配送直前にトラックに積み込みます。



2 専属スタッフによる個別仕分け

売場から集められた商品は、アイテムごとにバックルームに陳列。注文票をもとに個別に仕分けしていきます。注文品が品切れしていた場合は、お客様に電話をして代替品を提案しています。

商品の  
お届けまで

1

「目利き」の売場スタッフが商品をセレクト

店頭から商品を集める「集荷」は、各売場スタッフがプロの目でおお客様にご満足いただける商品を選んでいます。



「イトーヨーカドー」

# 会員100万人突破！ ネットスーパーは現代版「ご用聞き」

2001年に葛西店からスタートしたイトーヨーカドーのネットスーパーが予測を上回る利用者の増加で2009年には黒字化を達成。現在、24都道府県135店舗で展開しています。(2011年9月現在)

広がるネットスーパーの需要

注文をインターネットで受け付け、お客様の自宅に配達するネットスーパー。ネット人口の増加をベースに、高齢者や共稼ぎ世帯、小さな子どもがいる家庭での利用が進んでいることから、今後の成長に期待のかかる分野です。

イトーヨーカドーでは、ネットスーパーを現代版「ご用聞き」と位置づけ、他社に先駆けて積極的に取り組んできました。扱い商品は食品、日用品・衣料品など約3万品目と圧倒的な品揃え。個店単位でチラシと連動して特売に対応し、1日3〜11便体制、最短3時間で配送する仕組みや常時700件のレシピ提案、魚の調理加工など、イトーヨーカドーにしかない魅力的なサービスで支持を集めています。

会員数は年々増加し、現在約100万人。売上高も10年度は300億円を達成しました。

ネットスーパー実施店も年々増加し、今年度中にはイトーヨーカドー全店の8割にあたる140店舗での実施を予定。デイスカウト業態であるザ・プライスの

おり、ネットスーパーでも店頭と同じサービスが受けられるという認識が浸透してきました。

各店にとっても、ネットスーパーへの取り組みはメリットがあります。たとえば、実店舗では雨や雪の日、花粉の季節等は売上げが伸び悩みますが、ネットスーパーでは逆に悪天候で伸びる傾向があるため、売上げをカバーすることができ、また、開店前に第1回目の注文が入るため、当日の天候や地域状況を反映した商品の情報を得ることができ、発注量や売場づくりなど店のマーケティングにも活かされています。そのため各店ともネットスーパー専属のスタッフ教育に注力しており、順調に拡大が進みました。

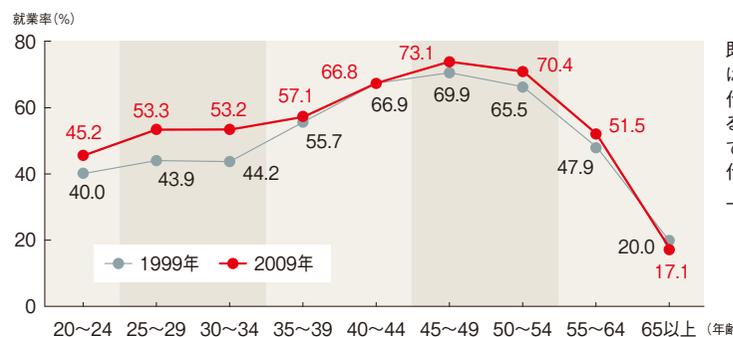
さらに利便性が高く柔軟な現代版「ご用聞き」へ

今年度は、さらなる現代版「ご用聞き」の実践として、配送エリア外への対応にも挑戦しています。

5月には福島県いわき市にある平店から、東日本大震災による地震の被害と原発事故の影響を受けた地域への配送を実現。また、仙台泉店では仮設住宅への

出所：総務省統計局 労働力調査

女性の社会進出(既婚女性の就業率)



既婚女性の就業率は、40代後半と50代前半で7割を超える。10年前との比較では、20代後半と30代前半は9%以上、上昇している。

一部店舗でも稼働しています。「ネットスーパーの良さは、いつも利用している店の商品が買えること。ネットインフラが整うに従い、『出前』に近い感覚で利用されています。顧客の約6割

配送をスタートし、大変喜ばれています。7月にはアリオ上田店が、夏の間だけ世帯数が2倍近く膨れ上がる商圏外の別荘地、軽井沢・菅平エリアに着目。ネットスーパー対応を行ったところ、嗜好品や高級日用品の注文が多く、予想以上の成果を上げました。

「ネットスーパーは高齢化社会という観点からも可能性を秘めており、日々の買物が大変な高齢者ご自身による利用はもちろん、東京在住のお子さんが仙台に住む高齢の親の買物をネットスーパーで注文したり、毎週日曜にお子さんが一人暮らしの親の安否確認を兼ねて、ネットスーパーから寿司を送るなど、さまざまな形で活用されています」と、ネット推進室マネジャー。住み慣れた町の店舗スタッフが自宅まで届けるネットスーパーならではの安心感です。

9月13日からは錦町店から1日11便をスタートし、順次拡大していきます。お届け時間帯の選択肢も増えて、ますます便利になるネットスーパー。今後もお客様のニーズを満たし、社会的役割を果たしていきます。

「good day」とともに  
イトーヨーカドーの衣料品事業の  
柱となるメインブランド



キャロリア エルアンドビー  
レディスファッションPB [GALLORIA] [L&B]  
ライフスタイルを楽しみたい女性のためのトレンド  
アイテムを中心としたPB。全アイテムがコーデ  
ィネット可能で、ベーシックだけでは物足りない女  
性に、ON/OFFの着用シーン別にご提案。服  
飾雑貨を含めて専任の販売員がご案内。



セント  
メンズトラッドファッション「Kent」  
40～50代の活力ある男性をターゲットにし  
た、上質感のあるトータルファッションブランド。  
NEWトラッドをベースに時代をとらえたベーシッ  
クスタイルをご提案。



機能性肌着「ボディヒーター」  
インナーウェアの定番ヒットアイテムとなった機  
能性肌着のPBシリーズ。今シーズンは、従来  
の高い保湿性に加え、肌触りの良さとなめら  
かな着心地を実現。過去最多の32色展開と、ハ  
イグレードモデルとして、国内の工場にて生地か  
ら一貫生産した「ウルトラライト」シリーズも販売。

そのために、イトーヨーカドー  
が力を注いでいるのが、商品開  
発体制の整備。モノづくりの仕  
方をがらりと変えて、お客様と  
同じ目線で、それを着たら毎日  
が楽しくなるようなカジュアル・  
ファッションをつくり出そうと  
考えました。

チームMDを通じて素材開発や  
商品企画などについて、その分野  
の専門会社などの協力を得てモ  
ノづくりを進めてきました。「g  
ood day」はさらに踏み込  
んで、ディレクター、デザイナー、  
カラーコンサルタント、パタン  
ナーなど優れたノウハウをもつ  
専門家チームを編成し、オリジ  
ナルなものづくりをマネジメン  
トする本格的なSPA体制を構  
築。単品をきつちりとつくり込  
むだけでなく、単品を貫く「g  
ood day」としてのデザイン・  
コンセプトやシーズンごとのカ  
ラー計画を明確にしてモノづく  
りを進めています。

商品生産については、「チャイ  
ナ+（プラス）ワン」を積極的に  
取り入れていきます。これは高度  
な技術力を必要とする生産・加  
工については、中国の生産拠点  
を活用するとともに、素材生産  
はタイ、マレーシア、インドネシ  
アなど、縫製はミャンマーやベト

**本格的なSPA型  
商品開発体制を構築**

ライフスタイルで選ぶ時代。「g  
ood day」は、そんな時代感  
覚に応える新鮮な提案を、これ  
からどんどん進める計画です。

**「チャイナワン」で  
期待にお応えする品質、価格**

コーディネートへのネックになる  
こともしばしば。「good da  
y」では、こうしたご不満を解決  
すべく、実際に数多くの人たち  
から採寸するなどしてデータを  
集積し、サイズ規格の統一化を  
図りました。このため、コーデ  
ィネットも着回しも、よりいっそう  
安心してお楽しみいただけます。

**商品開発から売場まで  
連携して、訴求力を強化**

お客様にこの「good da  
y」の良さをしっかりとお伝えす  
べく、商品開発から売場までブ  
ランドのコンセプトなどを共有。  
販売什器を統一し、売場での商  
品の見せ方、売場づくりまで統  
一性のある展開を進めています。  
モノづくり、販売、販売促進が一  
体となって新「ブランド」育成に  
取り組むイトーヨーカドーの衣  
料。今後、さらにメンズ、キッズ  
の品揃えを拡充し、魅力を高め  
ていく計画です。

**本格的なSPAスタイルのモノづくりで  
時代の空気をつかむ!**

イトーヨーカドーのカジュアルファッション・ブランド



**売場に新風を吹き込む  
ニュー・ブランド**

この秋、イトーヨーカドーのカ  
ジュアル・ファッションに新しい  
ブランド「good day(グッ  
デイ)」が登場しました。イエナ  
カからちよつとしたお出かけま  
でOKのデイリーカジュアルで、  
レディス、メンズから展開をス  
タート。ブルゾン、セーター、シャ  
ツ、パンツなどを取り揃え、日常  
のさまざまなシーンで、お客様一  
人ひとりのライフスタイルに合  
わせたコーディネートを楽しん  
でいただけるのが特色です。今  
後は、キッズを含めて幅広い年  
代層に、楽しく、気軽に、オシャ  
レに着こなせるファッションを  
提供していきます。

イトーヨーカドーの衣料品フ  
ロアを訪れると、ダウンジャケット  
トやチェックのシャツ、ウォッ  
シユドパンツにマルチボーダー  
の靴下などを合わせた「good  
day」の鮮やかなコーディネート  
ト展示が目飛び込み、さなが  
らフロア全体にフレッシュな「風」  
を送り込んでいるよう。いまや  
ファッションは年齢別ではなくて

# 『nanaco』と各種カードの うれしいカンケイ、始まる！

## グループの各種ポイント nanacoに交換

9月1日、セブン&アイグループの新しいポイントサービス「nanacoポイントクラブ」がスタートしました。これは、グループ各社が発行しているクレジットカード※1やポイントカード※2に貯まったポイントをも nanacoポイントに移行・合算するサービス。もちろん貯まった nanacoポイントは、1ポイント1円で電子マネーに交換でき、nanaco加盟店でご利用いただけ、セブンネットショッピングでもネットポイントとしてご利用いただけます。

今回スタートした「nanacoポイントクラブ」で、グループ各社発行のポイントカードやクレジットカードでのお買物で貯まったポイントが nanacoポイントに移行・合算できるようになり、nanacoポイントが、グッツと貯めやすくなります。各種カード↓nanacoのポイント交換は、「セブンカード」(旧アイワイカード)はイトーヨーカドー店頭やセブン・カードサービスのホームページ※3で、イトーヨーカード発行のクレ

ジット機能のない「ポイントカード」はイトーヨーカードの店頭で、また、セブン・西武のクレジットカードとポイントカードは、セブン・西武の店頭、ミレニアムカウンター、クラブ・オンカウンターで申し受けます。

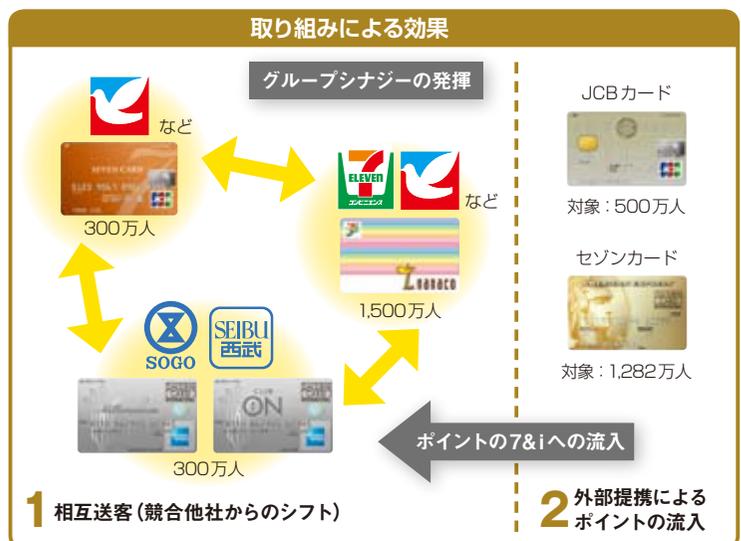
## 「JCB」や「セゾン・UC」カードも nanacoでもっとお得に！

nanacoと各種カードの「うれしいカンケイ」はそれだけではありません。セブン&アイグループ各社のお店※4でお買物やお食事をして、「セブンカード」「ミレニアムカードセゾン」「クラブ・オンカードセゾン」でお支払いいただくと、ポイント優遇サービスが受けられます。

また、外部提携の第一弾として6月から(株)ジェー・シー・ビー、7月から(株)クレディセゾンと提携し、「JCB ORIGINALシリーズ」カードや「セゾン・UCカード」を全国のセブンイレブンやイトーヨーカードーでご利用いただくと、ポイントがお得に貯まるサービスも実施中。それぞれのカードのポイントも nanacoポイントに交換できます。セブン&アイグループでは、外部提携や

※1 ●セブン・西武の「ミレニアムカードセゾン」「クラブ・オンカードセゾン」イトーヨーカードの「セブンカード」ただし、「ミレニアムカードセゾン」および「クラブ・オンカードセゾン」に貯まった「永久不滅ポイント」は交換できません ※2 ●セブン・西武の「ミレニアムカード」「クラブ・オンカード」イトーヨーカードの「ポイントカード(白カード)」※3 ●<http://www.7card.co.jp/> ※4 ●セブン・イレブン、イトーヨーカード、セブン・西武、デニーズ、ファミール、セブンネットショッピング

nanacoが使えるお店をさらに拡大していく方針です。クレジットカード+nanacoで、これからはますます便利でおトクなお買物ができるようになります。



## グループ ネット戦略

### セブンネットショッピング + そごう・西武

### セブンネットショッピング + セブンカルチャーネットワーク

## そごう・西武の商品がネットで買える「e.デパート」と セブン&アイの旅行サイト「セブン旅ネット」が始動

セブンネットショッピング内に、そごう・西武が提供する「e.デパート」と、セブンカルチャーネットワークが提供する「セブン旅ネット」のサイトが開設されました。同サービスの開始により、セブンネットショッピングのネット通販サービス、イトーヨーカードーのネットスーパー、そごう・西武のネットサービス、セブンカルチャーネットワークのネットサービスを同一空間内で、ワンストップでの利用が可能となっています。



女優の石原さとみさんを起用したe.デパートのポスター。ターゲット顧客にマッチングしたキャラクターが好評です。

## 百貨店ならではのクオリティと サービスを追求する「e.デパート」

そごう・西武が提供する「e.デパート」は、PBブランド「リミテッドエディション」をはじめ、コスメ、ファッション、ギフト商品など、西武池袋本店の取り扱い商品をネットで気軽に購入できるのが魅力です。

数あるネットショップの中でも百貨店ならではのワンランク上のサービスで差別化を目指し、一部商品の返品・交換サービスを実施。今後も「お直し」「イージーオーダー」「プロによる着用コメント」や「店頭のお客様の声をサイズ表記に反映させる」など、実店舗を持つ強みを活かした工夫を重ねていきます。

根強い人気がある百貨店ギフトは150ブランド約8000アイテムを取り揃え、土地柄に応じた「のし」も各種ご用意。ギフトコンシェルジュに相談する感覚で最適なギフトが選べる検索機能を搭載し、パーソナルギフトから冠婚葬祭まで便利にお使いいただいています。

## カルチャースクールと連動した 学びの旅が人気「セブン旅ネット」

セブンカルチャーネットワークが提供する「セブン旅ネット」では、海外、国内旅行をはじめ、温泉やホテルなどの宿泊施設、海外・国内の航空券、高速バスやレンタカーなど、業界屈指の旅行情報を簡単に検索・予約することが可能です。人気商品は、カルチャース

クールと連動した体験学習型のオリジナルツアー「旅の学校」で、専門家や趣味の仲間と共に一味違った旅が楽しめることから、シニア層はもちろん、若い世代にもリピーターが増えています。

また、KNT、JTBやJALパック、ANAツアーなど、これまで他旅行サイトと連携のなかった大手サイトを含めた23社の旅行サイトと初めて提携するなど、比較検討のしやすさも抜群です。オリジナル商品を申し込むと nanacoポイントが付与されるため、獲得ポイントをセブン&アイグループの店舗で利用できることも好評です。

## サービスのスピードアップと コストダウンを同時に実現

また、ネット上の店舗は、「業務のスピードアップ」「お客様の反応が見えやすい」等の優位性があります。たとえば、ツアーパンフレットは一度作成してしまうと変更が多大な時間と費用を要しますが、ネット上では即座に新たな情報をアップすることができ、お客様の反応を見ながら席数を増減するなどの柔軟な対応も可能です。

両サイトとも、今後は「コーディネート提案する」「旅行先についてのご相談にのる」といった実店舗の強みをネット上に取り入れる工夫を行っていきます。魅力的な情報や記事を充実させ、見に来ていただくだけでも楽しいサイトを目指します。



こだわりの糸は、現代の高速の紡績機ではつくれないため、スクラップ寸前だった昔の機械に手を加えました。

糸づくりの7～8割は綿づくりの作業。大型の機械が、ムラが出ないように綿を均一に引っ張っていきます。



取材に訪れた8月は、ちょうどそごう・西武コラボニットの縫製が行われていました。佐藤繊維では営業職もデザイナーも、入社したすべての社員がまず生産の現場を経験します。



蒸気アイロンで1枚ずつ形を整える仕上げの作業を手伝っているのは、将来5代目を継ぐ高2の息子・徹駿さん。



糸のことを語りだすと止まらなくなる情熱的な佐藤さん。まだ誰も知らない素材を探しに、年に1回は南米やアフリカにも出かけています。

最上川と寒河江川には生まれた寒河江市は、果樹栽培がさかんな美しい町。



世界一のモヘア糸「フーガ」を使ったセーターとスヌード。触るだけで幸せな気分になる、そんなやさしいニットです。

セーター 19,950円  
スヌード 9,450円



佐藤さんが最初に完成させた糸「マグマ」を使ったポンチョ。さまざまな表情を持つ糸だから、色の出方も1着ずつ異なります。  
ニット 23,100円

クを受けたと言います。「そのとき、世の中のない独自の糸をつくりたいと強く思ったのです」と佐藤さん。

まず取り組んだのは、1本の中に太さも色もさまざまな表情をもつ糸です。その糸をつくるためにあえて昔の紡績機械を手に入れて改良。実に4年の歳月をかけて完成させた糸は、「マグマ」と名づけられました。

そこから次々と新しい糸を生み出していった佐藤繊維。それがイタリアの展示会で有名ブランドの目に留まり、今では世界のメゾンに糸を供給するまでになりました。

「ぬくもりや優しさがあって、そこに力強さもある。そしてその奥に、確かな技術がある。それが私たちがつくる日本テイストの糸です」

この佐藤繊維とコラボしたニットが、この秋、そごう・西武のプライベートブランド「リミテッドエディション」に登場します。ミシェル夫人のニットで有名になった世界一のモヘア糸「フーガ」を使ったセーターやスヌードなど、個性あふれる糸を使った存在感あるものばかり。

そこには日本人の繊細さと、佐藤さんのものづくりへのこだわりが、やさしく編み込まれています。

# 日本のものづくり ×リミテッドエディション



佐藤さんの「この世にない糸をつくりたい」という情熱から生まれた「マグマ」。素材だが軽く、太さも色も変化に富む糸は、ニットデザイナーの想像力をかきたてる。

## 山

形駅からローカル線に乗り換えて約25分。県内随一のサクラノボの産地である寒河江市に、世界でここだけにしかないニット糸をつくる佐藤繊維(株)があります。

この会社の名を世に知らしめたのは2009年。米国オバマ大統領の就任式でミシェル夫人が身につけたニットが、佐藤繊維のモヘア糸でつくられていたのです。

とはいえ4代目となる佐藤正樹社長が会社を継いだ当時は、コスト競争が激しく、経営は厳しくなる一方。「これまでのものづくりではだめだ」と考えていた佐藤さんは、イタリアで「自分たちからもものづくりを発信していく」職人の姿勢を見てシヨッ

「世界一の糸」が生み出す  
独創的なニット

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&amp;アイHLDGS.

「臓器提供意思表示カード」の普及活動に  
厚生労働大臣より感謝状

セブン-イレブンとイトーヨーカドーでは、1999年から「臓器提供意思表示カード」を店頭で設置し、希望される方に配布してきました。このカードは臓器移植を推進するものではなく、提供するか・しないかの意思表示をするためのもので、現在では運転免許証の裏面にも記載欄が設けられています。この度、これまでの活動が認められ、厚生労働大臣より「普及啓発推進功労感謝状」が贈呈されました。

厚生労働省 外山健康局長より感謝状を受け取る社会・文化開発部の藤本シニアオフィサー。



## セブン&amp;アイHLDGS.

## 全国盲導犬施設連合会より感謝状

9月8日、イトーヨーカドー、ヨークマートなどで毎年6月に実施してきた盲導犬募金活動に対し、「全国盲導犬施設連合会」より感謝状をいただきました。これは、1991年から21年間にわたる活動へのもので、募金累計額は4,784万6,013円となりました。盲導犬の育成には1頭数百万円かかり、視覚障がい者へ無償供与されることから、育成を支えるには募金活動が欠かせません。セブン&アイHLDGS.では今後も社会への呼びかけを続けていきます。

## セブン&amp;アイHLDGS.

## 「CSR Report 2011」を発行

セブン&アイHLDGS.の「CSR Report 2011」を発行しました。商品や店舗の安全、環境・社会貢献活動、地域との共生など、セブン&アイグループが本業を通して社会に貢献している取り組みを紹介しています。

ホームページ／CSR Report 2011  
http://www.7andi.com/csr/csrreport\_index.html

## セブン&amp;アイHLDGS.

〈あしたの本〉プロジェクト移動図書館車  
被災地で巡回運行をスタート

東日本大震災と津波、福島第一原発事故で被災した子どもたちを「本」を通して支援する「子どもたちへ〈あしたの本〉プロジェクト」\*の移動図書館車が、セブン&アイHLDGS.の協力により、10月22日から宮城県内を定期巡回しています。この移動図書館車は、約2,000冊の絵本・児童書を載せ、図書の閲覧やプレゼント、おはなし会、人形劇などのプログラムを携えて今夏より被災地を個別に訪問していたもの。この度、2週間ごとの巡回運行となり、図書の貸し出しも行うようになりました。

\*「子どもたちへ〈あしたの本〉プロジェクト」は、(社)日本国際児童図書評議会、(社)日本ペンクラブ、(財)日本出版クラブ、(財)出版文化産業振興財団が呼びかけ団体となって活動しています。



被災地の子どもたちに、本を通じて安らぎや楽しみの提供を目指す移動図書館車。セブン-イレブン仮設店舗やイトーヨーカドー、ヨークベニマルのお店をコース拠点として巡回しています。

## セブン&amp;アイHLDGS.

## 米国の格付け会社から「経済性」「環境への配慮」「社会性」で高評価を獲得

セブン&アイHLDGS.は、米国ダウ・ジョーンズ社とスイスのSRI(社会的責任投資)格付け評価会社であるSAMが共同で開発した株式指標「Dow Jones Sustainability World Index」に選定されました。これは、世界的にも有名な株式指標の一つであり、「経済」「環境」「社会」の3分野における総合的な視点から、毎年約2,500以上の企業を評価。2011年度は日本企業25社を含む342社が選定され、セブン&アイHLDGS.は昨年に引き続いての選定となります。

## セブン&amp;アイHLDGS.

宮城県と福島県内の仮設住宅向けに  
「買物支援」を開始

宮城県山元町(7月30日より)と福島県内(9月3日より順次)の仮設住宅で買物支援サービスを開始しました。仮設住宅内に整備された無線LAN環境と、各戸に無償で貸与されるNTT東日本の生活情報端末「光iフレーム」を利用して、「イトーヨーカドーのネットスーパー」「セブンミール」「セブンネットショッピング」での買物ができます。



見やすくシンプルな操作で誰でも使いやすい「光iフレーム」で、手軽にお買物ができます。



住民の皆さんへの説明会も開催。

## セブン-イレブン

## 仮設店舗がオープン

7月27日、宮城県気仙沼市と岩沼市に、仮設店舗をオープンしました。仮設住宅にお住まいの方や周辺で働く方のニーズに対応して、お弁当・おにぎりやチルド惣菜、冷凍食品、日用品などを揃えています。その後8月6日に南三陸町、9月1日に石巻市にオープン。福島県へも拡大を予定しています。



地域のお客様のニーズに対応したセブン-イレブン初の仮設店舗。気仙沼では移動販売車も。

## イトーヨーカドー

国産牛肉・オリジナルブランド米において  
放射性物質の全面的な検査体制を構築

イトーヨーカドーでは、オリジナルブランドの「顔が見えるお肉。黒毛和牛」をはじめ、すべての取り扱い国産牛肉において、取引先メーカー全7社による全頭検査を実施。放射性物質が国の定める暫定規制値を下回った牛肉のみ、販売する仕組みを構築しました。8月10日から、店頭で並ぶすべての国産牛肉は検査基準をクリアしたものになっています。

また、同社のオリジナルブランド「あたたかのお米」においても、取引先メーカーと連携し、10月19日から自主検査を実施した商品のみを販売しています。自主検査では、従来の残留農薬やカドミウム等の検査に加え、指定産地倉庫で原料(玄米)のサンプル検査を、指定精米工場では製品(精米)を、そして厚生労働省の登録検査機関における検査を通じて放射性物質をチェック。情報の開示も行い、安心してお求めいただける商品提供に注力しています。



安全・安心の証、「顔が見えるお肉。黒毛和牛」の店頭表示。

## セブン&amp;アイHLDGS.

## 近商ストアと資本・業務提携

セブン&アイHLDGS.は、近畿日本鉄道の子会社で、近鉄沿線を中心に食品スーパーを展開する「近商ストア」(大阪府松原市)と資本・業務提携について、9月21日、基本合意書を締結しました。近商ストアが実施する第三者割当増資を引き受ける形で、第2位株主として同社が発行する株式の30%を保有することになります。これにより、セブン&アイグループにおける関西エリアでの食品小売り分野の事業基盤のさらなる強化を図ります。

# 第7期 中間(第2四半期)報告書

2011年3月1日~2011年8月31日

2011年8月31日をもちまして、第7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

	2011年2月期 第2四半期		2012年2月期 第2四半期	
	前年同期比	前年同期比	前年同期比	前年同期比
<b>営業収益</b>	<b>2兆5,591億円</b>	<b>100.5%</b>	<b>2兆3,572億円</b>	<b>92.1%</b>
コンビニエンスストア	1兆320億円	106.6%	8,359億円	81.0%
スーパーストア	9,872億円	96.9%	9,883億円	100.1%
百貨店	4,431億円	97.8%	4,318億円	97.4%
フードサービス	416億円	90.6%	390億円	93.8%
金融関連	547億円	97.3%	635億円	116.2%
その他	161億円	95.2%	230億円	142.5%
消去または全社	△159億円	-	△246億円	-
<b>営業利益</b>	<b>1,193億円</b>	<b>101.0%</b>	<b>1,501億円</b>	<b>125.9%</b>
コンビニエンスストア	1,025億円	103.5%	1,098億円	107.2%
スーパーストア	34億円	128.4%	210億円	609.4%
百貨店	△10億円	-	22億円	-
フードサービス	3億円	-	3億円	103.4%
金融関連	151億円	96.8%	162億円	107.9%
その他	△4億円	-	11億円	-
消去または全社	△5億円	-	△6億円	-
<b>経常利益</b>	<b>1,194億円</b>	<b>100.8%</b>	<b>1,508億円</b>	<b>126.4%</b>
<b>四半期純利益</b>	<b>624億円</b>	<b>142.9%</b>	<b>527億円</b>	<b>84.6%</b>
為替レート	US\$1=91.36円		US\$1=82.01円	
	1円 =13.35円		1円 =12.52円	

## ●(ご参考)セブン&アイHLDGS. 実態営業収益 (コンビニエンスストアの加盟店売上高に係る修正を反映)

	2012年2月期 第2四半期			2012年2月期 予想		
	CVS加盟店売上高を加味した営業収益			CVS加盟店売上高を加味した営業収益		
	営業収益	反映額	営業収益	反映額	営業収益	反映額
連結営業収益	2兆3,572億円	1兆6,199億円	3兆9,771億円	4兆7,800億円	3兆2,390億円	8兆190億円
セブン-イレブン・ジャパン	2,902億円	1兆3,520億円	1兆6,422億円	5,706億円	2兆6,794億円	3兆2,500億円
7-Eleven, Inc.	5,321億円	2,679億円	8,000億円	1兆800億円	5,596億円	1兆6,396億円
その他	136億円	-	136億円	294億円	-	290億円
コンビニエンスストア事業	8,359億円	1兆6,199億円	2兆4,558億円	1兆6,800億円	2兆6,794億円	4兆9,186億円

(注)2012年2月期第2四半期のセブン-イレブン・ジャパン及び7-Eleven, Inc. のチェーン全店売上高はそれぞれ1兆6,396億円、7,936億円です。  
2012年2月期予想のセブン-イレブン・ジャパン及び7-Eleven, Inc. のチェーン全店売上高はそれぞれ3兆2,490億円、1兆6,250億円です。

## NEWS & TOPICS

各社から最新ニュースをお届けします。

### 店舗 Open 情報

#### 8月26日(金)

**セブンホームセンター 松戸店**  
●千葉県松戸市松戸1149  
(イトーヨーカドー松戸店2・3階)  
●店舗面積/3,000㎡

#### 9月1日(木)

**有楽町ロフト**  
●東京都千代田区丸の内3-8-3  
有楽町インフォス1階  
●店舗面積/2,500㎡

#### 9月9日(金)

**ぐーばーぐ 初台店**  
●東京都渋谷区初台1-37-11 シャトー初台  
●座席数/36席

#### 9月14日(水)

**ヨークマート 入間扇台店**  
●埼玉県入間市扇台2-2-30  
●店舗面積/1,534㎡

#### 10月7日(金)

**アカチャンホンポ アピタ東海通店**  
●愛知県名古屋市港区港明一丁目10番28号  
アピタ東海通店2階  
●店舗面積/1,445㎡

#### 10月11日(火)

**ぐーばーぐ 元住吉店**  
●神奈川県川崎市中原区木月1-30-24  
●座席数/45席

#### 10月14日(金)

**アカチャンホンポ 幕張イトーヨーカドー店**  
●千葉県千葉市花見川区幕張町4-417-25  
イトーヨーカドー幕張店  
●店舗面積/1,472㎡

#### 10月28日(金)

**PHO24 池袋東口駅前店**  
●東京都豊島区南池袋1-26-6  
●座席数/32席

### そごう柏店

#### 成熟した大人の女性に向けた「おしゃれガーデン」が誕生

9月9日、そごう柏店では、地域で大きなシェアを占めるアダルトシニア世代に重点的にアプローチするために、地元ミセスのデイリーニーズに応える新しい婦人服フロア「おしゃれガーデン」の展開を開始しました。衣料品や雑貨やインテリア雑貨などを豊富に品揃え。集いや発表の場として活躍するサロンを併設する他、顧客のサークル化も実施し、来店頻度の向上を目指します。



そごう柏店6階、約2,600㎡を使用した「おしゃれガーデン」。

### 赤ちゃん本舗

#### 「第5回キッズデザイン賞」を受賞

7月8日、アカチャンホンポの「パパもOK! サンパズスキバサミセット」と「水99%おしりふきPremium(テンセル)70枚×2個パック」が、特定非営利法人キッズデザイン協議会主催(後援:経済産業省)の「第5回キッズデザイン賞」を受賞しました。「子どもたちの安全・安心に貢献するデザイン」「子どもたちの創造性と未来を拓くデザイン」「子どもたちを産み育てやすいデザイン」というキッズデザインの理念を実現した商品として、評価されました。



受賞した「パパもOK! サンパズスキバサミセット」1,880円と、「水99%おしりふきpremium(テンセル)70枚×2個パック」580円。

## 社会構造とともに変化するニーズをとらえ 過去最高の営業利益を達成

### 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、3月11日に発生した東日本大震災の影響を受け、一時自粛ムードから弱含みとなったものの、個人消費はゆるやかな回復傾向が続いています。

このような環境の中、営業収益は、北米のコンビニエンスストア事業における営業収益の計上方法の変更や円高影響により2兆3572億円(前年同期比7・9%減)となりましたが、前ページの表のとおり、コンビニエンスストアの加盟店売上高を加えた営業収益は約4兆円となります。グループの持つグローバル規模の商品調達力、開発力を活かしてマーチャндаイジングを進めてきた結果です。営業利益は、主にスーパーストア事業と国内コンビニエンスストア事業の増益により、1501億円(同25・9%増)となり過去最高益を達成しました。また、経常利益は1508億円(同26・4%

増)となりました。四半期純利益は、東日本大震災の発生に伴う災害による損失と資産除去債務会計基準の適用に伴う影響額を特別損失に計上したことなどにより、527億円(同15・4%減)となりました。なお、当期の中間配当金は、当初予想から50銭増配の1株当たり29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、「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」や惣菜、野菜といった家庭でのニーズが高い商品の品揃えを強化しました。さらに増税に伴うタバコの売上伸長により、既存店売上高伸び率は前年を大幅に上回りました。また、3月に鹿児島県へ新規出店するなど

積極的な出店を推進した結果、店舗数は2011年8月末時点で前期末比357店舗増の1万3589店舗となりました。北米では、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と販売に引き続き注力したことに加え、タバコの売上伸長により、ドルベースの米国既存店商品売上高伸び率は前年を上回りました。また、新規出店に加え、エクソンモービルなどから332店舗を取得するなど、積極的な店舗網の拡大を図りました。

中国では、2011年6月末時点で北京市に105店舗、天津市に10店舗、成都市に15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、衣料品分野で機能性肌着などのオリジナル商品の開発と販売を強化するとともに、商品の価値訴求をするためにメディアを活用したプロモーションを推進しました。食品を中心とする頻度品においては、グループの調達力を活用

した安定的な商品供給に注力するとともに、生鮮食品での自主検査体制を従来以上に強化することで安全・安心へのニーズに応えました。既存店売上高伸び率は大型セールの抑制などにより前年割れとなりましたが、値下げロスの低減などにより収益性は大幅に改善しました。

食品スーパーでは、東北地方を中心に展開するヨークベニマルが東日本大震災で甚大な被害を受けました。そうした中で、グループ各社との連携を図りながら食品分野での安定的な商品供給に注力するとともに、衣料品・住居関連分野においても被災地の復興に必要な商品の品揃えを拡充しました。これらの結果、既存店売上高伸び率は、4

月以降は回復傾向となりました。

中国では、2011年6月末時点で北京市に総合スーパー8店舗、食品スーパー11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での改装効果を最大化するとともに、成功事例を他の基幹店舗へ波及させる取り組みを推進しました。また、4月にはポイントシステムなどを含むメンバーズ制度変更に合わせてキャンペーンを実施し、新規顧客の獲得と既存カード会員の利便性向上に注力しました。これらの結果、既存店売上高伸び率は、4月以降は概ね前年を上回り回復傾向となりました。

#### ●フードサービス事業

レストラン事業では、震災に伴う営業時間短縮などの影響を受けたものの、5月以降の既存店売上高伸び率は、主力アイテムのメニュー強化による既存店舗の活性化、夏の売上伸長により回復傾向となりました。

#### ●金融関連事業

金融関連事業では、主にセブンCSカードサービスが新規に連結されたことにより、増収増益となりました。セブン銀行では、引き続きATM網の拡

大に取り組み、2011年8月末時点の設置台数は前期末比611台増の1万5967台となりました。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、主に法改正に伴う貸金業提携先のキャッシング取引件数の減少により113・9件(前年同期差1・5件減)となりました。また、電子マネー「nanaco(ナナコ)」の発行総件数は、前期末比約233万件増の約1518万件となりました。

### 通期の見通し

2012年2月期(2011年3月1日～2012年2月29日)の連結業績は、夏場の販売が概ね好調に推移したことにより計画を上方修正しました。営業収益が前期比6・6%減の4兆7800億円、営業利益が同17・5%増の2860億円、経常利益が16・9%増の2840億円、当期純利益が13・4%増の1270億円を計画しています。また、コンビニエンスストアの加盟店売上を加えた営業収益は約8兆円となります。この収益を支える商品調達力を活かし、さらにグループシナジーを広げていきます。

なお、当期の期末配当金は、当初予想から2円50銭増配の1株当たり31円を予定しています。年間配当金は、中間配当金と合わせ1株当たり60円を予定しています。



機能性肌着の「ボディクーラー」に引き続き好調な「ボディヒーター」。AKB48の板野友美さんを起用したCMも人気に。

## 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 (自 2010年3月 1日 至 2010年8月31日)	当第2四半期 (自 2011年3月 1日 至 2011年8月31日)	増減額
営業収益	2,559,173	2,357,241	△201,932
売上高	2,263,626	1,974,314	△289,311
売上原価	1,685,037	1,512,186	△172,851
売上総利益	578,588	462,127	△116,460
その他の営業収入	295,547	382,926	87,379
営業総利益	874,135	845,054	△29,081
販売費及び一般管理費	754,803	694,867	△59,935
営業利益	119,332	150,186	30,854
営業外収益	5,899	5,441	△457
営業外費用	5,821	4,750	△1,071
経常利益	119,410	150,878	31,467
特別利益	8,540	6,649	△1,890
特別損失	12,692	54,380	41,687
税金等調整前四半期純利益	115,259	103,148	△12,111
法人税、住民税及び事業税	53,451	61,254	7,802
法人税等調整額	△5,653	△16,230	△10,577
少数株主利益	5,032	5,333	300
四半期純利益	62,428	52,790	△9,637

#### ポイント

営業収益：7-Eleven, Inc.においてフランチャイズ契約に係る営業収益の計上方法を総額方式から純額方式に変更した影響(△2,548億円)や、円高による押し下げ影響などにより減収となりました。

#### ポイント

営業利益：主にスーパーストア事業と国内コンビニエンスストア事業が大幅増益となり、過去最高益を達成しました。

#### ポイント

四半期純利益：特別損失において東日本大震災の発生に伴う災害による損失(234億円)と資産除去債務会計基準の適用に伴う影響額(225億円)を計上したことなどにより、減益となりました。

### ● 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 (自 2010年3月 1日 至 2010年8月31日)	当第2四半期 (自 2011年3月 1日 至 2011年8月31日)	増減額
営業活動によるキャッシュ・フロー	259,480	360,828	101,347
投資活動によるキャッシュ・フロー	△90,982	△263,915	△172,933
財務活動によるキャッシュ・フロー	△15,621	26,671	42,292
現金及び現金同等物に係る換算差額	△1,443	313	1,756
現金及び現金同等物の増減額	151,434	123,897	△27,536
現金及び現金同等物の期首残高	717,320	656,747	△60,573
現金及び現金同等物の四半期末残高	868,754	780,644	△88,109

#### 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は減少しましたが、セブン銀行におけるコールローンの減少やコールマネーの増加などにより、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：主にコンビニエンスストア事業における店舗の取得に伴う支出の増加に加え、セブンCSカードサービスの事業承継による支出などにより、前第2四半期に比べ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：長期借入による収入が増加したことに加え、自己株式取得による支出が減少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。

### ● 四半期連結貸借対照表

(単位:百万円)

	前期末 (2011年2月28日)	当第2四半期末 (2011年8月31日)	増減額
<b>資産の部</b>			
流動資産	1,406,594	1,593,973	187,379
現金及び預金	654,833	624,953	△29,879
受取手形及び売掛金	122,411	270,819	148,408
営業貸付金	60,269	74,805	14,535
有価証券	26,534	175,535	149,000
商品及び製品	158,511	144,227	△14,283
その他	384,033	303,632	△80,400
固定資産	2,325,459	2,367,553	42,094
有形固定資産	1,247,823	1,303,587	55,763
無形固定資産	324,655	338,081	13,425
のれん	172,186	186,690	14,504
その他	152,469	151,390	△1,078
投資その他の資産	752,979	725,884	△27,095
投資有価証券	227,371	183,186	△44,185
差入保証金	418,585	415,872	△2,713
その他	107,022	126,826	19,804
繰延資産	58	460	402
資産合計	3,732,111	3,961,987	229,875

#### ポイント

流動資産：セブンCSカードサービスが新たに連結子会社となったことにより、受取手形及び売掛金が増加したことに加え、キャッシュフローの増加に伴い、現金及び預金と有価証券の合計額も増加しております。

#### ポイント

固定資産：セブン銀行において国債の償還があったことなどにより、投資その他の資産は減少しましたが、コンビニエンスストア事業における新規出店や既存店の改装、店舗の取得などに伴い、有形固定資産及び無形固定資産が増加したことにより、前期末に比べ増加しております。

	前期末 (2011年2月28日)	当第2四半期末 (2011年8月31日)	増減額
<b>負債の部</b>			
流動負債	1,348,728	1,458,006	109,278
支払手形及び買掛金	284,795	346,689	61,894
短期借入金	108,330	149,900	41,570
1年内返済予定の長期借入金	127,187	91,611	△35,575
1年内償還予定の社債	36,100	46,000	9,900
預り金	138,527	111,389	△27,137
銀行業における預金	275,696	297,708	22,012
その他	378,092	414,707	36,615
固定負債	606,871	687,856	80,985
社債	263,973	253,975	△9,997
長期借入金	177,225	238,060	60,835
長期預り金	56,048	55,664	△383
その他	109,624	140,155	30,531
負債合計	1,955,599	2,145,862	190,263
<b>純資産の部</b>			
株主資本	1,803,783	1,831,077	27,293
評価・換算差額等	△101,268	△103,896	△2,627
新株予約権	981	1,222	241
少数株主持分	73,016	87,720	14,703
純資産合計	1,776,512	1,816,124	39,612
負債純資産合計	3,732,111	3,961,987	229,875

#### ポイント

流動負債：借入金の借り換えに伴い、一年内返済予定の長期借入金は減少しましたが、季節要因による買掛金の増加やセブンCSカードサービスにおける新規借入に伴う短期借入金の増加などにより、前期末に比べ増加しております。

#### ポイント

固定負債：借入金の借り換えに伴う長期借入金の増加に加え、新会計基準の適用による資産除去債務の計上などにより、前期末に比べ増加しております。

#### ポイント

純資産：配当金の支払いによる減少に対し、四半期純利益の計上に伴う増加やセブンCSカードサービスが新たに連結子会社となったことによる少数株主持分の増加などにより、前期末に比べ増加しております。

# 株式の状況

(2011年8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	388名
	本店所在地	東京都千代田区二番町8番地8		(連結 52,670名)

## 役員 (2011年8月31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>	94,168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)	40,627	4.6%
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	38,177	4.3%
日本生命保険相互会社	20,664	2.3%
SSBT OD05 OMNIBUS ACCOUNT-TREATY CLIENTS	17,038	1.9%
伊藤雅俊	16,801	1.9%
三井物産株式会社	16,222	1.8%
ドイチェバンクトラストカンパニーアメリカズ	14,942	1.7%
第一生命保険株式会社	13,777	1.6%
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口9)	13,752	1.6%

## 所有者別株式分布状況



## 所在地別株式分布状況

