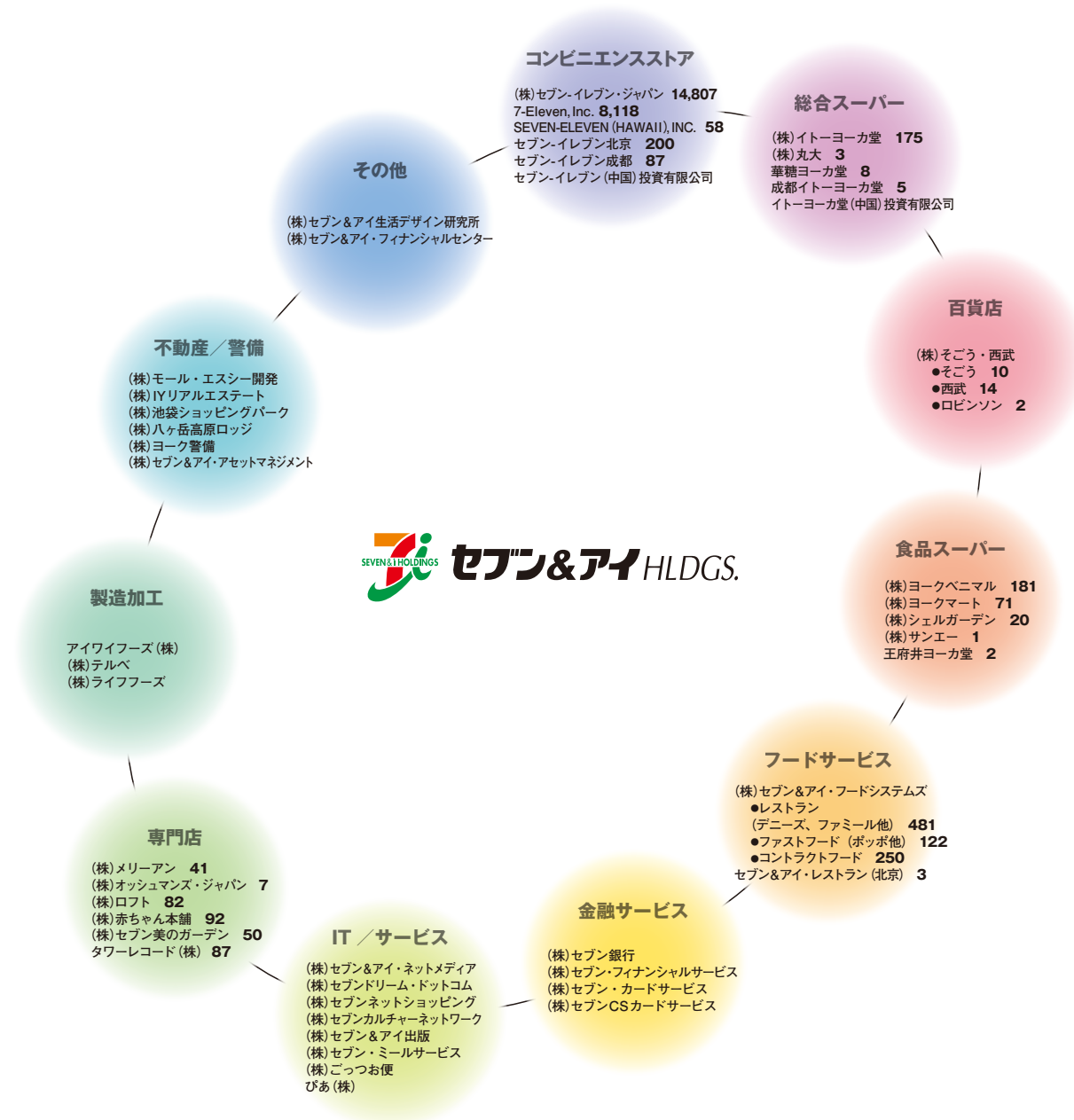




「メリハリ消費」時代の
消費者心理をつかむ

事業領域と 主な事業会社

数字は店舗数
(2012年12月末日現在)



お店で発電、お店で蓄電

セブン発電プロジェクト

さまざまな省エネ設備を導入した最新鋭の環境配慮型店舗（左）。下の写真は、現在設置を進めている10kW/hの太陽光パネル。発電した電力は店内照明用の電力の一部として使われます。



さまざまな省エネ設備を導入した最新鋭の環境配慮型店舗（左）。下の写真は、現在設置を進めている10kW/hの太陽光パネル。発電した電力は店内照明用の電力の一部として使われます。



スマートセンサーの導入により、ムダな使い方を「見える化」し、電気使用量の削減につなげています。



千葉県松戸市内の店舗に設置された蓄電池（右）。

セブンの

イレブンのお店の屋根に太陽光パネルを設置して発電し、蓄電池に貯めた夜間電力をピーク時に使います。そんな実証実験が始まっています。名づけて「セブン発電プロジェクト」。

太陽光パネルは昨年未までに全国の約4700店に設置し、2月末までに7000店の設置を目指しています。これにより、設置総面積は東京ドーム10個分以上となります。全国に分散していること

で天候などの影響を受けにくく、安定した電力として電力会社からも注目されています。「セブン発電プロジェクト」では、つくった電気を電力会社に売るのではなく、各店舗で使用することで消費電力抑制に役立てるとともに、災害などの緊急時に使用して、社会インフラとしての役割を果たします。セブナイレブンでは、積極的なエネルギーマネジメントに継続的に取り組んできました。照明のLED化や最新の販売仕器の導入を

はじめ、冷蔵庫や空調、店内調理器といった設備ごとの電気使用量が一目でわかるスマートセンサーの設置により、無駄な電気使用の削減に努め、成果をあげています。さらに、地下水や地熱発電の活用、蓄電池を利用する店舗での運用面の検証に取り組んでいます。今後

も、お取引先のご協力をいただきながら共同開発を進め、「省エネ」から「創エネ」、さらには「蓄エネ」へ、より積極的に電力使用量の削減を進めていきます。

C O N T E N T S

あしたへのSTEP
セブン発電プロジェクト 1

イノベーションの視点
「メリハリ消費」時代の消費者心理をつかむ 2

牛窪 恵（マーケティングライター／世代・トレンド評論家）
鈴木敏文（セブン&アイ HLDGS. 会長兼CEO）

特集・オリジナル商品 3兆円への挑戦、スタート 8
セブン&アイグループのオリジナル商品戦略

- イトーヨーカドー
衣料品売場を一新するPB戦略
- そごう・西武
自主商品の飛躍的拡大で「新しい百貨店」づくりを加速
- セブナイレブン
専門店に負けない味が人気のオリジナルチルド和菓子

こだわりの産地を訪ねて
沖縄県産かりゆしポロシャツ／イトーヨーカドー 14

豊かな自然と文化が共生する癒しのリゾート
「八ヶ岳高原ロッジ」 16

News & Topics 18

決算報告 20
2013年2月期 第3四半期

セブン&アイ HLDGS.
四季報 2013 SPRING
通巻第118号
発行日 2013年2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）
©2013（株）セブン&アイ・ホールディングス

表紙イラスト／龍神貴之

「メリハリ消費」時代の消費者心理をつかむ

「おひとりさまマーケット」「草食系男子」など
印象的なキーワードを駆使した世代別マーケット分析に
定評のある牛窪恵さんをお迎えして
お客様の購買行動の変化やプライベートブランドへの期待など
「消費の今」に鋭く切り込んだお話をうかがいました。

生活シーンや心理に合わせた「メリハリ消費」の時代

鈴木 現在のようなデフレ状況では価格が低いものしか売れないと考えられがちですが、それはもの不足の時代に、安くすれば売れたという過去の成功体験に縛られているのだと私は考えています。現在は、ものが行き渡って、日本の生活レベルは世界でも非常に高い水準にあり、お客様は安いものよりも新しく上質なものを求めていることが、さまざまなデータにも表れているように見えます。マーケットを専門にされている牛窪さんはどのようにお考えですか。

牛窪 おっしゃる通りです。1億総中流と言われた頃と比べると階層分化が進んでいます。が、どの階層の人も、自分が大切にしていることにはお金をかけ、それ以外の出費はできるだけ抑えるというお金の使い方をするようになっていきます。これを私は「メリハリ消費」と呼んでいます。これを私は「メリハリ消費」と呼んでいますが、このメリハリ消費が現在の大きな特徴だと思います。たとえば、セブン

&アイグループのプライベートブランド（PB）を利用する場合も、平日はセブンプレミアムの惣菜などを買う、週末はセブンゴールドのようなより高品質の商品を買うというように、使い分けをはっきりとしています。

鈴木 同じお客様でも、その時の心理によって消費行動が変わります。過去の延長でデフレを考えると間違えてしまいますね。

牛窪 これからは安さだけでは生き残れませんが、皿を買う場合でも、ライフスタイルやこだわり、その日の気分に応じて、1000円ショップで買ったり、高級な専門店を買ったりという使い分けがどんどん進んでいます。セブンゴールドを買う際も、ナショナルブランド（NB）と比べて値段がどうかより、「今日ががんばったから、自分へのご褒美にゴールドを」という心理的メリハリで消費するケースが目立ちます。

PBは他にはない「価値」の提供が最も大切なポイント

鈴木 1000円ショップをはじめ、

うしくぼ めぐみ

1968年東京生まれ。日本大学芸術学部卒業。大手出版社を経て、フリーライターとして独立。2001年4月、有限会社インフィニティを設立。2005年1月より財務省財政制度等審議会専門委員。2011年より経済産業省「おもてなし大賞」選考委員。2012年より農林水産省 食料・農業・農村政策審議会専門委員。『男が知らない「おひとりさま」マーケット』『草食系男子』『お嬢マン』が日本を変える』『男女1100人の「キズナ系親孝行、始めました。』』など著書多数。

今成功しているのは、独自に商品開発を進めてきた企業ばかりです。小売業が、問屋さんから既存の商品を集めて売るだけでは、時代のニーズに対応することはできず、独自の商品開発によって今までにない商品を提供していかなければお客様に支持されません。私どもセブン&アイグループでも、セブンプレミアムやセブンゴールドをはじめとしたPB商品、オリジナル商品の開発に力を注いでいます。こうしたPBについてはどうご覧になっていますか。

牛窪 私は食品メーカーさんと仕事をさ

鈴木敏文

セブン&アイHOLDINGS 会長兼CEO





せていただく機会も多いのですが、NBの商品開発の現場では、コスト削減のために新しいことに挑戦できないなどの不満や閉塞感も生じています。そういう環境の中で、セブンプレミアムやセブンゴールドのように、新しいものや品質にこだわった商品をつくるというのは、メーカーさんにとっても得がたい機会になっていないのではないのでしょうか。PBを通じて、貴社がつねに新しいことに挑戦を続けておられることに大きな意味があるように感じます。

鈴木 私は数年前、サントリーさんのトップの方に、「御社でつくれる最高の品質のビールをつくってください。全部買い取って販売しますから」とお願いしました。その方は、そういう要望は初めてだと、最初はたいへん驚いていましたが、そこから上質ビールの取り組み

みがスタートしました。当初は3カ月で売り切る予定でしたが、実際に販売を始めたら1カ月で完売してしまいました。これにはメーカーさんも驚いていましたね。

牛窪 メーカーさんにとって、新しいことに挑戦する大きなチャンスになったわけですね。お客様の中でもかつては、NBの代替商品というとらえ方だったのが、私たちが消費者インタビューなどを繰り返すと、PBをすでにブランドの一種ととらえていることがわかります。PBだから安いとか、品質が劣るという認識ではありません。

また、PBを購入する時の比較対象が必ずしもNBとは限りません。たとえば、セブンプレミアムの惣菜を買う場合など、外食に比べてセブンプレミアムを買って家で食べた方が、味に対する満足感や、品質面での安心感、

から大きなご支持をいただいています。

メーカーとともに 味・品質を徹底追求

牛窪 セブンプレミアムの食品は、どれもおいしいという定評があります。消費者の味覚は多様化しつつありますが、その味はどんな方法で決めていかれるのですか。

鈴木 各商品の担当者はメーカーの開発担当者の方とチームになって商品づくりを進めています。さまざまな味の要素を数値化し、おいしいと評判の専門店の味と比べるなど、いろいろな角度から検討を重ねています。できあがった試作品は、できる限り私をはじめ役員が試食するようにしています。専門的な知識を持っているわけではありませんが、食品などは、私自身がおいしいと感じられるかどうかを一つの指標にしています。

牛窪 味に関するディスカッションは、現場でも相当されるし、また鈴木さんご自身も試

食でいろいろな意見を言われるわけですね。

鈴木 私が納得できない商品を店頭に並べるわけにはいかないという思いから、納得がいくまで何回でもやり直してもらいます。冷し中華を発売する際は、実に12回目にしてようやく販売のゴーサインを出しました。

また、最初の頃は、メーカーさんの中には、PBをつくることや、会社名を明示することに躊躇されるところもありましたが、セブンプレミアムの品質に対するお客様の認知度も上がり、最近ではメーカーさんの方から「一緒に商品開発を」と声をかけていただけるようになりました。

牛窪 現在のような消費環境では、家計支出の切り詰めには、食費をまず切り詰める傾向にあり、これは若い世代ほど顕著です。このことは、セブンゴールドのような商品の利用頻度を上げてもらうのが難しい環境のようにも思いますが、この点をどうお考えですか。

鈴木 やはり、絶対的なおいしさの提供ということが最も重要だと思います。セブンゴ

割安感もあるという考え方だったりします。

鈴木 そういうPBに対するお客様の認識の変化を、まだ多くの人たちは理解していないように感じます。マスコミの記事などを見ても、PBはNBより安いと質が劣るという過去の考え方から脱け出せず、NBよりもPBの方が高いのはおかしいというような論議さえ散見します。しかし、PBにとって大切なことは、価格がNBより安いか高いかではなく、お客様に満足いただける絶対的な品質の高さです。PBの持つ価値に対して「この味でこの値段なら安い」と安さを感じてもらうことは必要ですが、それには「品質が高い」ことが不可欠です。セブンゴールドのカップ麺も、メーカーさんのトップの方に「最高の品質のもの」とお願いして開発したのですが、NBのカップ麺より価格が高くても、お客様

ルドなら、どれも専門店と同等以上のおいしさがあると、安心してお客様にご利用いただけるようになることが大切です。

また「安さ」という点では、かつては同じ価格なら量を増やせば「安い」と感じていただけました。しかし、今は少子高齢の時代で、お客様は量が多いということに魅力を感じるわけではありません。むしろ、単身世帯や2人世帯が増加して、量が少ない商品が求められています。ですから、同じ価値がある商品なら、量を減らして価格を安くするとか、同じ価格なら質を上げるなど、さまざまな方法があると思います。要は、その時々のお客様の心理を読み続けることが重要です。

団塊ジュニアを境に大きく異なる 世代間の消費感覚

鈴木 牛窪さんは、消費に対する世代ごとの差異を詳しくお調べになっっていますね。その点についてお聞かせください。

絶対的な「品質の高さ」「おいしさ」を提供すれば
必ずお客様に支持いただけるのです

牛窪 私は、団塊ジュニアと呼ばれる世代(30代後半〜40代前半)を境に、その上の世代と下の世代では、消費に対する感覚が大きく違っていると実感します。たとえば、いわゆるバブル世代(40代前半〜50代前半)までは、多くの親が戦前生まれで、夕食のおかずを小売店の既製のお惣菜ですませることに抵抗感を持っていました。ところが団塊ジュニア世代以降は、物心がついた時からコンビニエンスストアもファミリーレストランもありましたから、これらの世代が親となった今、夕食のおかずはコンビニのお惣菜を出すことに抵抗感を持っていません。むしろ、コンビニのお惣菜の方がおいしいので子どもが喜ぶ「こちそう」だと言います。妻と夫も「今日はセルフ(自分)」と言って、同じ食卓で別メニューを食べていたりします。

鈴木 かつては、コンビニやスーパーの惣菜はどんな原材料が使われているかわからないから、家で調理した方が安心だという考え方がありました。しかし、実際はセブンスイレブンの弁当や惣菜の場合、野菜などの生鮮食品から醤油などの加工品まで商品に使う原料一つひとつの履歴がはっきりしていますし、どの材料も生産者のもとから直接専用工場に入れて、そこでつくった商品はすぐにお店に配送しているので保存料なども使いません。ですから私は、保存料や着色料などがたくさん使われている材料を買って家庭で調理するより、セブンスイレブンの弁当や惣菜の方がずっと安心だと、よく言うてきました。

牛窪 また、さらに若い世代になると、既製の商品に、自分たちでちよつとだけ手を加える「ちょい足し」消費も広がっています。商品本



ますます高まっていくと考えています。

牛窪 最近では、結婚後も夫が妻の両親の家の近くに住む「近接居住」が、20〜30代夫婦の65%に達している、平日でも3世代が一緒に食卓を囲むというシーンが増えていきそうです。ただその場合、かつての大家族とは違って、全員が同じものを食べるとは限りません。それぞれが自分の好みのものを食べるという食スタイルも広がっていくでしょう。

鈴木 それぞれが好きなものを持ち寄って大勢で会食するというニーズに答えていくことも、これからは必要ですね。

牛窪 鈴木さんは「競争相手は競合他社ではなく、お客様のニーズの変化だ」とおっしゃっています。私も同感ですが、その考えはどこから生まれてきたのでしょうか。

鈴木 セブンスイレブンを創業したことがきっかけです。セブンスイレブンを日本で始めようと言った時、小売業の専門家や学者、マスコミから、「うまくいくはずがない」と言われ続けました。なぜなら、コンビニで品揃えで

きる商品はどれもスーパーで売っている商品で、店舗面積の小さいコンビニでは品揃えに限りがあり、価格競争をしても勝てるわけがないからです。それなら、お客様のニーズに合った商品を自分たちでつくるしかないと考え、創業から今日にいたるまでずっとオリジナル商品の開発に力を注いできました。

牛窪 トップを走り続けることはたいへんではありませんか。

鈴木 私たちはつねに先頭を走ってきたので、競合他社を追い越そうという考え方はなく、お客様のニーズをつねに見続けるということが自然に身につきました。他社との競争なら、追い越した時点がゴールになりますが、お客様のニーズは変化し続けるのでゴールはありません。それゆえ、自分たちの競争にはゴールがないという考え方も、自然に身についたように思います。

今日は、PB開発や今後のビジネスについていろいろとヒントをいただくことができました。お忙しい中、ありがとうございました。

競争相手は他社ではなく、お客様ニーズの変化
それゆえ、この競争にはゴールがないのです



セブンゴールドのカップ麺と初のPBビール「セブンプレミアム 100%モルト」。



発表会では試食会も実施。担当者の熱い思いとともに、セブンプレミアムの味を知っていただきました。



昨年行った「グループオリジナル商品の戦略発表会」。左より、イトーヨーカドー竹田利明商品本部長、ヨークベニマル大高善興社長、鈴木敏文会長、セブン-イレブン鎌田靖商品本部長。

特集

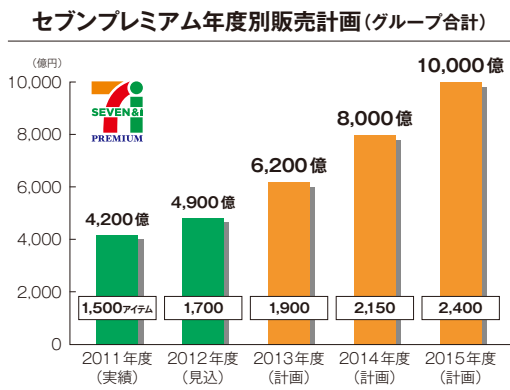
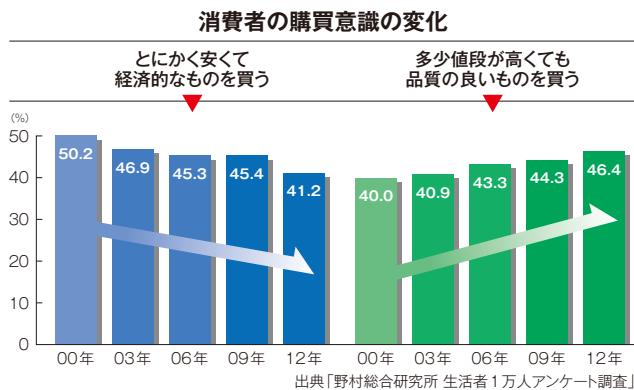
オリジナル商品 3兆円への挑戦、スタート

「上質」「新しい価値」の提供で新たなマーケットを切り拓く
セブン&アイグループのオリジナル商品戦略

上質の追求から生まれた
セブンプレミアムの「実績」

2012年12月12日、セブン&アイHLDGS.はセブンプレミアムおよびグループ各社のオリジナル商品のさらなる拡大に向け、今後の商品戦略について発表会を行いました。その席上で鈴木敏文会長は、今までにない新しい価値、「上質」の商品・サービスをお客様に提供し続けることで、2015年にはセブンプレミアムの売上げを1兆円に、さらにグループ各社のオリジナル商品を含めた売上げを3兆円に伸ばすことを宣言しました。

2012年度、セブンプレミアムの年間売上高は4900億円に達し、スタートした07年からの販売累計は1兆9000億円に上る見込みです。また、セブンプレミアムの1アイテム当たりの年間平均売上高は約2億8000万円にのぼり、中には10億円を超えるものが85品目あるなど、PBでは他に例を見ない売れ行きを示しています。価格優先ではなく、お客様の求める質と価値



にこだわって開発してきたことが、お客様からの大きな支持と期待につながっています。タッグを組むメーカーさんとの取り組みもますます広がり、11月3日にはセブンゴールド初のカップラーメンが登場。12年以上にわたり販売してきた「すみれ」「一風堂」などの人気の「日清名店仕込みシリーズ」を、さらに店の味に近づけ、セブンゴールドの名にふさわしいおいしさを実現しました。



12月13日からスタートした竹下景子さん、江角マキコさんが出演するセブンプレミアム初のCM。

社会的にも大きな話題となりました。今後も新規分野で商品開発を進めると同時に、グループ各社のオリジナル商品の中でも業態を超えて販売可能な品質・内容を備えたものを、セブンプレミアムブランドで販売するなど、さらに強化を図っていきます。

グループ各社のオリジナル商品開発も「加速」

こうしたセブンプレミアムの強化と同時に、各社のオリジナル商品開発も強化・加速していきます。消費飽和の中でお客様の目が肥え、上質なもののニーズは年々高まっています。今までにない新しい価値、「上質」の商品の提供は、セブン&アイグループ共通のMD(マーチャントデザイン)商品戦略の基本方針です。各社が独自に開発している商品も、例外ではありません。

「質を重視したオリジナル商品開発」の原点ともいえるのが、セブン-イレブンのおにぎり、お弁当、惣菜をはじめとしたオリジナル商品。それらの商品の

開発・生産には全国約170カ所に展開する専用工場が中心となっており、現在、セブン-イレブンのオリジナル商品生産に占める専用工場の比率は約93%。お取引先との緊密な協力に基づくこの独自の体制が、生産技術の共有化、専用レシピ、原材料の共同購入などを実現し、商品開発やリニューアル、さらに日々の商品生産に際して高度な品質の維持とさらなる向上の支えとなつていきます。

また、イトーヨーカドーの「ギョーリア」「グッデイ」やそごう・西武の「リミテッドエディション」といった衣料品でも、自主開発の体制を固め、お客様のニーズに応える商品づくりを加速しています。さらに赤ちゃん本舗でも、赤ちゃんの健康に配慮した安心で安全な、専門店ならではの高品質商品を開発しています。

こうした「どこにもない」商品の開発と、価値をお客様にお伝えできる接客、売場づくりを両輪に、オリジナル商品のレベルを上げていくことで、圧倒的な差別化を目指していきます。

衣料品売場を一新するPB戦略

上質化・差異化を追求する イトーヨーカドーの衣料MD



新たな挑戦に取り組み PB開発の現場で進む改革

2012年11月22日、埼玉県久喜市にオープンしたショッピングセンター「アリオ鷺宮」。そのショッピングセンターゾーンに婦人服「GALLORIA」（ギャロリア）、「カジジュアル衣料」good day（グッデイ）、

紳士服「Kent（ケント）」の専門店が登場しました。これらは、イトーヨーカドー衣料MDの中心となっているPBのショップ。初の専門店形式の出店となり、それぞれの販売員がお客様のさまざまなライフスタイルに応じたシーン別のファッションを提案し、きめ細かなサービスが支持を受け、順調なスタートとな

イトーヨーカドー初の試みとなる専門店ゾーンでのPBショップを展開する、アリオ鷺宮の「GALLORIA」「good day」「Kent」（上から）。お客様に、ブランドの特性が伝わりやすく、ていねいな接客で価値を伝えることで、多くのお客様から支持をいただいています。

りました。

今、これらのPB開発の現場で進んでいるのが、従来のGMSの衣料のあり方を一新する挑戦。「横断」「連携」「一貫性」によって既存のMD組織の限界を超える取り組みです。

MDの「連携」から生まれる コーディネート

その一つが「横断型商品開発」への挑戦。たとえば、「グッデイ」では、従来、婦人、紳士、子どもといった対象ごとに進めてきた商品づくりの枠組みを超えて、ファミリーという視点から、素材、機能、デザイン、コーディネートをとらえ、個々の商品開発担当者が連携して統一感のある商品開発に取り組んでいます。

また、従来はシャツ、カットソー、ボトム、アウターなど服種ごとに進められていた商品開発も、計画段階から各服種の担当者が共有して、個々の商品の数量計画などに反映させられる仕組みも取り入れています。

さらに、素材選択の面でも開発チーム全体の連携を推進。素材メーカーなどの専門家にも参

加していただく「素材会議」を立ち上げ、ここで素材情報を商品部全体で共有化しています。そこから個々の商品開発の際の素材調達も共同化などを進め、より合理的なものづくりを可能にしています。

このような仕組みから生まれた商品を売場に展開することにより、お客様から見ても、デザイン、テイスト、素材などの面で統一感のある商品が並び、シャツとボトムやアウターなどのコーディネートがしやすくなります。そこからブランドのイメージも明確になり、新しいファンの獲得にもつながっています。

企画から販売まで 一貫したマネジメントの追求

商品企画から販売に至るまでの一貫したマネジメント体制の構築も進めています。意思を明確に持ったオリジナル商品づくりには、お客様のニーズに定める商品企画、企画を具体的な商品に落とし込むデザインやパターンなどの仕様設計、さらに生産・物流管理にまで踏み込んだマネジメントが不可欠です。

しかし、それぞれのマネジメントには相応の専門知識が必要となり、従来のGMSのオリジナル商品づくりの壁になっていました。そこでイトーヨーカドーでは、SPA推進室を強化して、商品づくりに精通した人材のもとで各分野の専門家と連携していくマネジメント体制を整備。商品部も担当者と専門家がいっしょになって、計画的な商品供給を図り、お客様のニーズの変化にもスピーディに対応しています。

さらに、「お客様の立場に立った商品と売場づくり」に向けて2012年から、「くらしのアドバイザー」※やお客様相談室のメンバーと連携した「情報共有会」を実施。共有会では、Tシャツの衿の開きぐあいやまで踏み込んだ指摘が出され、そこから商品開発や売場づくりに活かされていきます。

また、個々の商品づくりでも、セブンプレミアムの開発手法に学んで、試作品に対するお客様の意見を聞くモニタリング調査なども実施。お客様のニーズに基づいた「新しい価値」の実現に

取り組んでいます。

PBの集約化で 価値やテイストを的確に発信

※「くらしのアドバイザー」は消費生活アドバイザーの資格をもつ社外スタッフで、店頭調査等を委託。

このようにMDの基礎にまで踏み込んだ改革で、素材、生産、加工、物流、売場づくりまで一貫性のあるMDを追求。接客を重視した売場の改革ともあいまって、「新しい価値」をお客様に的確に提供していく環境を整えています。こうしたMD改革のうえで、自主開発商品を、年代を問わず幅広いお客様に上質なカジュアルをコーディネートしていただくだけの「ギャロリア」（婦人）や「ケント」（紳士）、男女を問わずファミリーで着用いただけるベーシックカジュアル「グッデイ」にPBを整理・統合していきます。さらに、お客様一人ひとりの個性に合わせたコーディネート提案ができるよう教育体制も見直し、接客を強化しています。今後MDと接客を進化させ、新たな顧客の獲得にも力を注いでいきます。

セブン-イレブンのオリジナルチルド和菓子が人気を呼んでいます。本格的に商品展開をスタートした2009年から4年で、年間の売上高は6倍に成長し、2012年度は130億円規模となる見込み。そのお客様の65%が女性で、40歳以上の年代が多数を占めています。「近くて便利」を標榜して、店舗の近くにお住まいの幅広いお客様に毎日ご利用いただける店づくりに取り組むセブン-イレブンにとって、和菓子は新たなお客様を惹きつける重要な商品となっています。常温管理の和菓子は、日持ちを良くするために糖度を高くする必要がありますが、大量生産、多店舗販売の場合、甘みが強くなってしまう傾向があります。セブン-イレブンでは、専用工場、温度帯別物流の仕組みとノウハウを活かしてチルド商品化することで、糖度を抑え、本格的なチルド和菓子づくりに挑戦しました。商品開発に当たっては、それぞれの商品ごとに人気の高い専門店の

原材料、製法からこだわり本格的な味を実現

専門店に負けない味が人気 オリジナルチルド和菓子

セブン-イレブン

今、店頭に並ぶチルド和菓子は16アイテム。みたらし団子、あんからめ餅(あんころもち)、わらび餅、豆大福など年間商品と季節に応じた期間限定の商品で構成しています。マーケットニーズを徹底的に調査し、一品

味をベンチマークとして、それに負けない味の実現を追求。製法にもこだわり、たとえば「もち」の生地も、もち米を蒸して杵でつくという、本格的な製法を導入しています。
**季節、地域に合わせて
きめ細かく味を変える**



原材料から製造方法まで徹底的にこだわったチルド和菓子。自分で楽しむほか、家族や仲間といっしょに食べるニーズにも応えています。



団子からたれまできめ細かなお客様ニーズに対応したみたらし団子は、串をなくすことで食べやすさも追求しました。

一品時間をかけて新しい商品を開発し、嗜好の変化や季節の変化に合わせて年に2回以上リニューアルを実施。さらに、基本商品であり、人気商品でもある「みたらし団子」のたれの味付けには、関西地域は「昆布だし」、関東と九州では「アゴだし」、しかも九州は関東より甘めにするなど、きめ細かく変化をつけ、地域に馴染み深い味の提供に取り組んでいます。今後、さらに基本商品の育成を強化することで、幅広いお客様に和菓子のファンになっていただけるよう努めています。

**2014年度自主開発商品
売上高1000億円を目指す**

お客様が期待する百貨店本来の魅力を発信するべく、いち早く自主開発に力を注いできたそごう・西武では、時代の変化に対応する「新しい百貨店づくり」への挑戦をさらに加速。PB「リミテッド エディション」を中心に、「上質な素材」「優れたデザイン」「高い技術力」「自分だけ仕様」「他にない創造性」の5つの原則に基づく上質な価値の提供を目指す自主開発商品の飛躍的な拡大に取り組み、2014年度に売上1000億円を目指しています。

**「お客様の声」に耳を傾け
新たな方向性を**

その自主開発の取り組み強化の重要な基盤となっているのが、これまで持続的に取り組んできた単品管理や売場での接客を通じて得たお客様の声。そこからは、シニアファッションの拡充など、新たな方向性も見えてきました。シニア層の声から、従来の品揃えでは満足していた

自主商品の飛躍的拡大で 「新しい百貨店」づくりを加速

そごう・西武

だけないことが判明したため、体型変化に合わせたパターンやデザインなどにこだわった商品開発に着手。2013年には「パンツシヨップ」をはじめとする3つのシニア向けのシヨップをスタートさせます。この他、お客様の声にこたえてウオーキングシューズなどの商品群・売場の拡充も進めています。こうしたお客様の立場に立った自主開発商品の強化に向けて、産地に入りこんだものづくりや、売場と連携して商品の価値をお客様に的確に伝える体制づくりを進めるなど、開発体制の改革も進んでいます。また、お取引先とのチームM



そごう横浜店の「モードプラス」売場。ブランドごとの壁をなくし、選びやすくなったと好評です。

Dを強化して、自主編集売場にも注力。従来のブランドシヨップの垣根を取り払った「モードプラス」など、既存のイメージを一刷新する売場づくりを拡大していく方針です。さらにサービス面でも、従来の組織の枠組みを超えた新たなサービスソフトを拡充。「キレイステーション」「プレママスターシヨップ」など、お客様から専門性が期待される売場には、専門の人材を配し、よりサービス機能を強化していきます。これらの取り組み全体が、百貨店のさまざまな現場の活性化を生み出し、新たな魅力の創造をけん引しています。



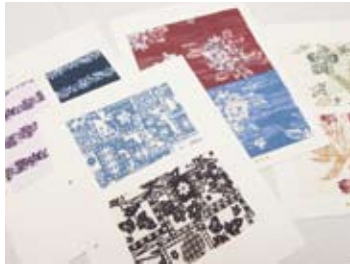
1月22日に行われた「リミテッド エディション」の記者発表では、おしゃれ感度の高いアクティブシニアに向けた新商品を発表しました。



裁断された生地のは柄は、沖縄本島北部の山に咲くイジュの花。



襟つけはゆがみが出ないよう、熟練した技術が必要。1人でいくつかの工程を担当し、リレー式につくり上げる多能工方式を採用しています。



イトーヨーカドーの「かりゆしポロシャツ」はオリジナル柄。着るだけで心も体も軽やかになりそう。

大坪社長は沖縄県衣類縫製品工業組合の理事長も務め、「かりゆしウエア」の普及に尽力しています。



アームホールの縫い代にアイロンをかけた一定方向に倒します。国内工場ならではのひと手間が、仕上がりに差をつけます。



那覇の中心・国際通りにはパイプニットの「かりゆしウエア」ショップ「月桃物語」があります。

■ 担当バイヤーから

イトーヨーカドーでは、父の日に向け人気の「かりゆしウエア」のシャツとポロシャツを販売します。沖縄らしいオリジナル柄で、ボタンダウンやクレリック襟などを揃えました。オフの時間を過ごすのにぴったりな、こだわりのシャツです。

(5月下旬から販売予定)



「沖縄県産かりゆしウエア」ポロシャツ 各5,990円
「沖縄県産かりゆしウエア」の売上げの一部は、沖縄県内の自然環境を守る運動に寄付されます。

「かりゆしウエア」の取り扱いを始め、クールビズの後押しもあって年々人気が高まってきました。そこで今年は、「かりゆしポロシャツ」を開始します。

さっそく沖縄に飛び、うるま市の高台にあるパイプニット(株)の工場を訪ねました。工場の中は一足早く夏が来たよう。ハイビスカスやストレチアの花を描いたカラフルなプリント生地が広げられ、ミシンの音とともに次々と製品に仕上がっていきます。

パイプニットは、沖縄返還前から婦人肌着を製造していた縫製業の老舗です。布帛はもちろんニットの縫製に関する経験と技術に定評があります。

「昨年のかりゆしウエアの県内生産量は38万5千枚と過去最高でしたが、その85%が県内消費です。イトーヨーカドーとの取り組みは、県外で最大の扱いとなります。製造業が少ない沖縄県で、かりゆしウエアをつくり普及させていくことが、沖縄への恩返しになると思っています」と社長の大坪慎治さん。

沖縄らしいプリントがさわやかなポロシャツタイプの「かりゆしウエア」は、台襟付きなのでジャケットにも合わせやすく、クールビズにも対応します。着るだけで南国の光や風が感じられる「かりゆしポロシャツ」。父の日のプレゼントにも最適です。



イトーヨーカドー 沖縄県産かりゆしポロシャツ



仕上げにアイロンをかけながら畳まれていくポロシャツ。

工場のあるうるま市石川は、沖縄本島中部。サンゴ礁に囲まれた美しい海が、すぐそこに広がっています。

「かりゆし」とは沖縄の方言で、めでたいことや縁起の良いこと。沖縄県内で生産し、柄や素材などに沖縄らしさを感じさせると認められたものだけに、「沖縄県産かりゆしウエア」のタグが付けられます。

イトーヨーカドーでは5年前から

年 間の平均気温が22・7度と温暖な沖縄県。暑い夏を快適に過ごすために生まれた「かりゆしウエア」は、沖縄県で開催された2000年のサミットで各国首脳が着用したことで、一気に認知度が高まりました。ハワイのアロハシャツと同様、沖縄ではこのシャツが公式のビジネスウエアとして認められており、官公庁をはじめオフィスで働く人たちに幅広く愛用されています。

「かりゆし」とは沖縄の方言で、めでたいことや縁起の良いこと。沖縄県内で生産し、柄や素材などに沖縄らしさを感じさせると認められたものだけに、「沖縄県産かりゆしウエア」のタグが付けられます。

南国沖縄の光と風を父の日の贈り物に

セブン&アイグループのイチ押し商品にカロスアップ! **こだわりの産地を訪ねて**



優美な木造建築の「ハケ岳高原音楽堂」。リヒテルの「世界に通用する建物を」というアドバイスを武満徹氏の助言を得て完成しました。



リヒテル、ブーノン、キース・ジャレットなど世界的なアーティストのステージの他、野村万作・萬斎氏による狂言、雅楽、ジャズなどの公演も。



庭のえさ場に集まる野鳥たち。いつでも観察ができるようロビーには双眼鏡も常備。



ロッジの周囲には数十分から数時間まで、散策コースが多数。ガイド付きトレッキングもっています。

Restaurant

食の充実もロッジの魅力

ホテルオークラと提携しているレストランは、本格派フレンチを提供するメインダイニング「ル・プラトー」とカジュアルレストラン「花暦」の2カ所。地元の食材をふんだんに使い、季節ごとに趣向を凝らした料理はどれも「おいしい」と評判です。



「ル・プラトー」のフルコースより。信州牛や高原野菜など地域の素材を活かし、ていねいに仕上げています。

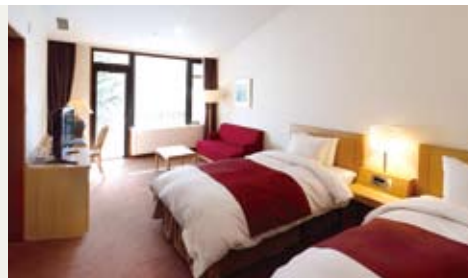
「楽堂」です。自然にとけ込むように設計された美しい木造建築は、日本建築の巨匠・吉村順三氏によるもの。木の響きを最大限に活かせるよう計算され、座席数もわずか250席(※)という贅沢なしつらえです。

出演するアーティストの顔ぶれも多彩で、数時間でチケットが完売した辻井伸行さん、千住真理子さん、加古隆さん、村治佳織さんなど国内の一流アーティストはもとより、世界の著名なアーティストによる幅広いジャンルの公演が一年を通して楽しめます。大自然の息吹とコラボしたアーティストのステージを間近に堪能できるのも、こ

こならではの醍醐味。また、ロッジ周辺には散策コースが多数あり、ネイチャーウォークやトレッキングメニューも豊富です。夜は満天の星空を眺める「星空鑑賞会」を開催。その他、テニスコートや誰でも気軽に創作ができる陶芸工房など、さまざまなアクティビティが用意さ

れています。豊かな自然に抱かれ、思い思いにくつろぐ休日。ここを訪れた約6割のお客様がリピーターとして戻ってこられるものもうなづけます。

(※)標準的なコンサートの場合。



2011年に改装したデラックスタイプの客室。40㎡のゆとりの広さで、バスルームは森が眺められるビューバスに。



暖炉の心地いい温もりに満たされたロビー。奥にあるバーラウンジでは暖炉の火を眺めながらお酒が楽しめます。



深い森に囲まれたロッジには、ゆっくりと静かな時間が流れています。

豊かな自然と文化が共生する

癒しのリゾート「ハケ岳高原ロッジ」

セブン&アイグループの高原リゾート「ハケ岳高原海の口自然郷」。その中心にあるホテル「ハケ岳高原ロッジ」は、自然と人と文化の共生をテーマに質の高いおもてなしを提供して45年。春夏秋冬、豊かな自然に彩られたロッジを訪ねてみませんか。

心を癒す高原のリゾート

ハケ岳連峰の東山麓に広がる、標高1500m、広さ約200万坪の壮麗な高原リゾート「ハケ岳高原海の口自然郷」。東には秩父連山、北には浅間山、南には富士山や南アルプスを望む大自然の懐に位置します。

1963年から開発がスタートした海の口自然郷の別荘地は、分譲当初、1区画1000坪以上(現在は300坪以上)という広さで、ハイクラスな別荘地として知られるようになりました。その中央に位置するホテルが「ハケ岳高原ロッジ」です。

開業は1975年。コブシやシラカバの木立の中に建つロッジは、ヨーロッパの山岳リゾートを彷彿とさせる佇まい。ロビーでは一年中火を絶やさない暖炉が、訪れる人を暖めくつろがせてくれます。

最上級の音を紡ぐ「ハケ岳高原音楽堂」

美しい自然に恵まれたハケ岳高原ロッジで、魅力の一つとなっているのが「ハケ岳高原音

ハケ岳高原ロッジ お食事付き宿泊プラン

●期間 2013年3月31日まで 除外日▶2月9日(土)・10日(日)・23日(土)、3月30日(土)

●料金 一泊2食付き
1室2名様ご利用
お1人様(税金・サービス料込)

部屋タイプ	料金
スタンダードA	14,500円～
スタンダードC	19,500円～
デラックス	20,000円～

●お問い合わせ 0267-98-2131

長野県南佐久郡南牧村 ハケ岳高原海の口自然郷 <http://www.yatsugatake.co.jp>

店舗OPEN情報

- 11月15日(木)**
EDITED MARY ANN 夙川店
 ●兵庫県西宮市羽衣町8-8 成田家ビル1階
 ●店舗面積/54㎡
- 11月16日(金)**
ヨークベニマル町北町店
 ●福島県会津若松市町北町大字上荒久田字宮下82番地1
 ●店舗面積/1,990㎡
- 11月22日(木)**
アリオ鷺宮
 ●埼玉県久喜市久本寺谷田7番地1
 ●店舗面積/29,119㎡
- 同時オープン
- | | |
|-----------------|---------------|
| イトーヨーカドー鷺宮店 | ●店舗面積/11,472㎡ |
| くーばーくアリオ鷺宮店 | ●座席数/48席 |
| 鷺宮ロフト | ●店舗面積/1,061㎡ |
| タワーレコード アリオ鷺宮店 | ●店舗面積/405㎡ |
| アカチャンホンポ アリオ鷺宮店 | ●店舗面積/1,570㎡ |
- 11月30日(金)**
ヨークベニマル小山人ヶ谷店
 ●栃木県小山市大字雨ヶ谷877番地
 ●店舗面積/2,315㎡
- 12月1日(土)**
EDITED MARY ANN+ 西堀口ーサ店
 ●新潟県新潟市中央区西堀前通六番町894-1
 ●店舗面積/57㎡
- 12月7日(金)**
アカチャンホンポ アピタ新守山店
 ●愛知県名古屋市中区新守山2830番地
 アピタ新守山店1階
 ●店舗面積/1,500㎡
- 12月13日(木)**
デニーズ朝霞台店/カフェ セツプレッソ朝霞台店
 ●埼玉県朝霞市西弁財1-4-7
 ●座席数/96席、40席(カフェ セツプレッソ)
- 12月19日(水)**
デニーズ千葉祐光店
 ●千葉県千葉市中央区祐光4-1-4
 ●座席数/96席
- 12月25日(火)**
デニーズ赤羽駅前店
 ●東京都北区赤羽1-1-76 ホテルメッツ赤羽2階
 ●座席数/134席

セブン&アイHLDGS.

「エコプロダクツ2012」に出展

12月13～15日、セブン&アイHLDGS.は東京ビッグサイトで開催された「エコプロダクツ2012」に出展しました。セブン-イレブンの店舗を模したブース内では、蓄電池など店の最新設備や「セブン&アイの森」などの取り組みをわかりやすく紹介。セブン-イレブンの子ども店長や丸太切り、ポノロンとの記念撮影など体験プログラムが人気で、一日中多くの来場者で賑わいました。



期間中、会場には約17万9千人が来場。グループのブースには約2万人が訪れました。

イトーヨーカ堂

シニアnanacoを60歳以上に拡大

イトーヨーカドーはシニアnanacoの対象年齢を、2012年12月15日より、これまでの65歳から60歳以上に拡大。さらに、会員優待の「シニアnanacoデー」を毎月15日、25日の2日間に拡大して、より快適で便利なシニアライフを応援していきます。

ヨークベニマル

「ペップキッズこおりやま」が1周年記念セレモニーを開催

2012年12月23日、東北で最大級の屋内遊び場として開館から1年を迎えた「ペップキッズこおりやま」で、1周年記念のセレモニーが開催されました。「放射能を気にせず思い切り遊べるスペースを子どもたちに」とオープンした同館では、1年で約35万人が来館。セレモニー当日は館内の遊具を巡るスタンプラリー「PEP大運動会」等のイベントも行われ、たくさんの親子連れでにぎわいました。



セレモニーには郡山の原正夫市長(左から2人目)、ヨークベニマルの大高善興社長(右)らが出席。

セブン-イレブン

「地球温暖化防止活動環境大臣表彰」を受賞

2012年12月13日、セブン-イレブンは環境省が主催する2012年度「地球温暖化防止活動環境大臣表彰」(対策技術部門・普及部門)を受賞しました。

これは、東日本大震災後の電力不足に際し、東京電力管内の店舗を中心に実施・導入した「LED照明、太陽光パネル、スマートセンサー」等による省エネの推進が評価されたものです。

セブン-イレブン

「セブンらくらくお届け便」が「最優秀賞 日経MJ賞」を受賞

セブン-イレブンの「セブンらくらくお届け便」が、2012年「日経優秀製品・サービス賞」の「最優秀賞 日経MJ賞」を受賞しました。トヨタ車体の超小型電気自動車「コムス」を使用し、お買物に不便を感じているお客様に商品をお届けする仕組みが、身近なコンビニエンスストアをより近く「距離ゼロ」にした取り組みとして評価されました。表彰式は2月6日に行われました。



専用保温ケースを搭載した超小型電気自動車「コムス」。

セブン&アイHLDGS.

「セブンスポット」を全国へ拡大 

2012年12月1日より、セブン&アイグループの無料WiFiサービス「セブンスポット」を全国10,000店以上に拡大、グランドオープンしました。「セブンスポット」は2011年11月から東京23区内でサービスを開始し、スマートフォンでは18万人以上の会員登録があります。今後もエリアを拡大し、「ネットとリアル」を融合させた各種サービスの展開で、お客様の利便性を高めていきます。

セブン&アイHLDGS.

スマートシティプロジェクトに参加

セブン&アイHLDGS.は、2012年12月中旬より、流通小売業として初めて「スマートシティプロジェクト」へ参加しました。

スマートシティ(エネルギー効率の向上、省資源化の徹底、市民のライフスタイルの転換などを複合的に組み合わせた環境配慮型の街)は今後20年間で約4,000兆円ともいわれる世界的市場で、今プロジェクトでは各界25社が連携してさまざまなソリューションを構築しています。今後、セブン&アイHLDGS.では生活者のニーズに応える多業態運営のノウハウを活かし、次世代の生活をより快適で便利にするインフラづくりを行っていきます。

セブン&アイHLDGS./セブン-イレブン

「フード・アクション・ニッポンアワード2012」をダブル受賞

農林水産省が推進する、国産農産物の消費拡大の取り組みを表彰する「フード・アクション・ニッポンアワード2012」において、セブン&アイHLDGS.が米粉商品の開発・展開の取り組みで「流通部門」最優秀賞を、同じくセブン-イレブンがオリジナルチルド和菓子の強化で「商品部門」優秀賞を受賞しました。



11月2日の表彰式でグループを代表し、あいさつをするイトーヨーカドー竹田利明取締役(中央)。

7-Eleven, Inc.

ノースカロライナ州とテキサス州でコンビニエンスストアを取得

2012年10月29日、7-Eleven, Inc.は、Fast Track, Inc.より米国ノースカロライナ州のコンビニエンスストア12店舗を取得し、2013年1月3日には、テキサス州のC.L.Thomas, Inc.より、コンビニエンスストア143店舗を取得しました。

精度の高い商品開発とサービスで 増収増益を達成

●連結業績(2012年3月1日～2012年11月30日)

	2012年2月期第3四半期		2013年2月期第3四半期	
		前年同期比		前年同期比
グループ売上*	6兆46億円	106.4%	6兆3,219億円	105.3%
営業収益	3兆5,484億円	92.8%	3兆6,775億円	103.6%
コンビニエンスストア	1兆2,842億円	82.6%	1兆4,120億円	109.9%
スーパーストア	1兆4,652億円	99.9%	1兆4,712億円	100.4%
百貨店	6,471億円	97.9%	6,345億円	98.1%
フードサービス	581億円	95.9%	587億円	101.0%
金融関連	966億円	118.8%	1,077億円	111.4%
その他	350億円	137.4%	377億円	107.6%
消去または全社	△380億円	-	△444億円	-
営業利益	2,162億円	123.0%	2,164億円	100.1%
コンビニエンスストア	1,669億円	106.6%	1,724億円	103.3%
スーパーストア	218億円	-	128億円	59.1%
百貨店	14億円	-	△1億円	-
フードサービス	△3億円	-	4億円	-
金融関連	254億円	115.0%	288億円	113.4%
その他	13億円	-	30億円	219.7%
消去または全社	△5億円	-	△10億円	-
経常利益	2,172億円	123.3%	2,163億円	99.6%
四半期純利益	836億円	92.7%	969億円	115.9%
為替レート	U.S.\$1=80.59円		U.S.\$1=79.39円	
	1円 =12.36円		1円 =12.53円	

*「グループ売上」は、セブン・イレブン・ジャパンおよび7-Eleven, Inc. におけるチェーン全店売上高を含めた数値を表示しています。

概況

当第3四半期連結累計期間における小売業をとりまく環境は、個人消費が弱含むなど、依然として厳しい状況にあり、欧州債務危機や円高などを背景に、景気回復は不透明な状況となっております。

このような環境の中、営業収益はコンビニエンスストア事業を中心に増収となり3兆6775億円(前年同期比3.6%増)となりました。営業利益は、スーパーストア事業が減益となったものの、主にコンビニエンスストア事業と金融関連事業の増益により2164億円(同0.1%増)、経常利益は、営業外費用の増加により2163

び率は1.6%増となりました。

北米では、219店舗の店舗取得を含む463店舗を出店するなど、積極的な店舗網の拡大を図った結果、2012年9月末時点の店舗数は前期末差397店舗増の7546店舗となりました。販売面では、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・販売に注力したことに加え、ノンアルコール飲料の売上伸長などにより、ドルベースの米国内既存店商品売上高伸び率は3.0%増となりました。

中国では、2012年9月末時点で北京市に131店舗、天津市に46店舗、および四川省成都市で70店舗を運営しています。また、中国でのさらなる事業の強化を目的に、セブンイレブン中国有限公司の商号・事業目的・資本金等の変更を行い、傘下の子会社に直接投資できるセブンイレブン(中国)投資有限公司へ変更しました。

●スーパーストア事業

イトーヨーカ堂では、衣料品分野において、商品の価値を訴求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、「GALORIA(ギャロリア)」「L&B」等の婦人衣料を中心としたプライベートブランド商品が好調に推移しました。食品分野では、「安全・安心」の提供とともに「上質」

な商品の品揃え強化に努めました。既存店売上高伸び率は前年割れとなりましたが、プライベートブランド商品の販売強化による値入の改善や、値下げロスの低減などにより、収益性は改善傾向となりました。

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、東日本大震災の反動により3月の売上げが高伸長したことに加え、生鮮・惣菜を中心とした生活提案型の売り方を継続したことにより、既存店売上高伸び率が前年を上回りました。また、「セブンプレミアム」の販売に注力するとともに、お客様の来店頻度を高めるため生鮮食品のさらなる品質と価格の強化に努めました。中国においては、2012年9月末時点で北京市に総合スーパー18店舗と食品スーパー2店舗、四川省成都市に総合スーパー5店舗を展開しています。また中国事業を強化するため、傘下の子会社に直接投資できるイトーヨーカ堂(中国)投資有限公司を設立しました。

●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店舗改装の効果を最大化するとともに、改装の成功事例や自主編集売場の拡大を他の基幹店へ波及させる取り組みを進めました。

億円(同0.4%減)となりました。四半期純利益は、前期に計上した東日本大震災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の特別損失がなくなったことなどにより、969億円(同15.9%増)となりました。

なお、グループ売上は、6兆3219億円(同5.3%増)となりました。

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、2012年5月に秋田県へ出店地域を拡大するなど1008店舗の積極的な出店の結果、同年11月末時点の店舗数は前期末差778店舗増の1万4783店舗と、当第3四半期連結累計期間では過去最高の出店数、純増数となりました。販売面では質の高いファストフードの商品開発に注力するとともに、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・デザート・野菜などの食卓でのニーズが高い商品の品揃えを強化しました。加えて、日常生活に必要な商品を基本商品と位置づけ、品揃えの拡充に努めるなどさらなる「近くて便利」なお店の実現に向けて邁進しました。これらの結果、既存店売上高伸

●フードサービス事業

レストラン事業部門においては、前年第1四半期における東日本大震災に伴う営業時間短縮の影響がなくなったことに加え、主力アイテムのメニュー強化や接客力の向上などにより、既存店売上高伸び率は前年を上回りました。

●金融関連事業

セブン銀行では、2012年11月末時点のATM設置台数は前期末差1039台増の1万7579台まで拡大しましたが、1日1台当たり平均利用件数は112.0件(前年同期差1.2件減)となりました。カード事業会社2社においては、クレジットカード事業、電子マネー事業とも好調に推移しました。

期末配当予想の修正

当期の期末配当金予想につきましては、2012年4月時点の予想から2円増配の1株当たり33円とさせていただきます。その結果、年間配当金は、中間配当金31円と合わせて1株当たり64円を予定しています。