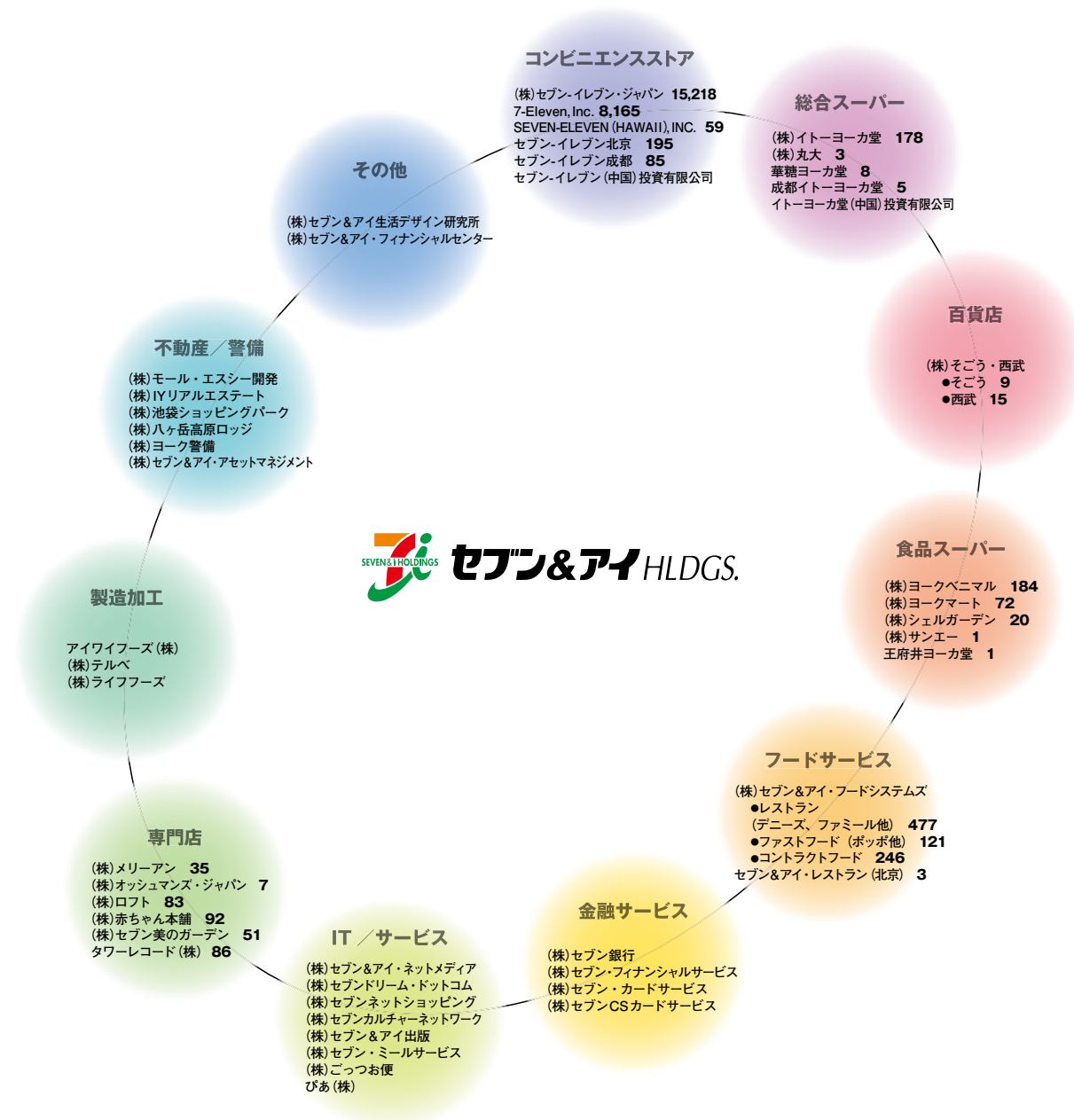




## 事業領域と 主な事業会社

数字は店舗数  
(2013年3月末日現在)



<http://www.7andi.com>



デフレ脱却へ

いま、生活者の視点が日本経済のカギを握る

# 119

手軽においしく魚を食べたい！

# 「ファストフィッシュ」

**調理に** 手間がかかる「料理のレパートリーが少ない」などの理由で、魚介類の消費量は年々減少しています。しかしその一方で「健康に良いので、できればもっと魚を食べたい」と考える人は増加しています。

そんな方たちに、もっと手軽に魚を食べていただきたい。イトーヨーカドーは、魚食拡大のために水産庁が提唱する「魚の国のしあわせ」プロジェクトに賛同し、



電子レンジで調理ができる商品。メニューは旬に合わせて変えていきます。

水産庁が「ファストフィッシュ」として認定した商品につけられるロゴ。

昨年8月、小売業初の「ファストフィッシュ」認定商品を開発しました。「ファストフィッシュ」とは、ファストファッションのように気軽に楽しめるおいしい魚食の意味で、水産庁が認定します。

この商品は、特殊な容器を開発することで、魚介を生から調理できるのが特徴。野菜や調味料も合わせてあるので、電子レンジで「調理」すれば、立派なメインディッシュになります。手軽につくりたてのおいしさが味わえると好評です。



セブンプレミアムの魚惣菜も、手軽でおいしい「ファストフィッシュ」として認定されています。

昨年11月にはPB商品として初めて、セブンプレミアムの「いわし生姜煮」や「銀鮭の塩焼」などの魚惣菜が「ファストフィッシュ」として認定されました。

イトーヨーカドーでは鮮魚売場での調理承りやクッキングサポートでのメニュー提案なども含め、魚食拡大に積極的に取り組んでいます。これからお客様の不便を解消して、健康に良い魚をもっと食べていただくために、さまざまな提案をしていきます。



鮮魚売場ではお客様のご要望に合わせて調理を承っています。これも魚食拡大に向けた大きな役割です。

C O N T E N T S

あしたへのSTEP  
ファストフィッシュ 1

イノベーションの視点  
デフレ脱却へ  
いま、生活者の視点が日本経済のカギを握る  
伊藤元重（東京大学大学院経済学研究科教授）  
鈴木敏文（セブン&アイ HLDGS. 会長兼CEO） 2

特集Ⅰ・社会のインフラとして欠かせない存在へ 8  
● セブン-イレブン 四国へ出店  
● 利益成長著しいセブン-イレブン・インクの挑戦

特集Ⅱ・イトーヨーカドーの衣料改革 12  
本格的な「接客サービス」で利益成長をけん引

新社長 Interview 14  
「同質化からの脱却」を使命として  
そごう・西武 代表取締役社長 松本 隆

こだわりの産地を訪ねて 16  
静岡県産 釜揚げしらす／イトーヨーカドー

News & Topics 18

第8期 報告書 21

セブン&アイ HLDGS.  
四季報 2013 SUMMER  
通巻第119号  
発行日 2013年5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

# デフレ脱却へ いま、生活者の視点が 日本経済のカギを握る

国際経済学から経済政策全般の論究を進め、政府の各種会議にも数多く参画するなど、実際の政策立案にも積極的に取り組まれている伊藤元重教授をお迎えし、アベノミクス、PPP、消費税など、最新の話題を通じて、今後の日本経済の見通しなどをうかがいました。

## アベノミクス「3本の矢」が 目指す経済の姿とは

**鈴木** 昨年末の政権交代後、円安、株価上昇などの変化が生まれ、日本の経済はアベノミクスをはじめ、PPP参加交渉、消費税率の引き上げなど大きな話題もいろいろと出ています。今日は伊藤さんに、そのような日本経済の現状や今後の課題などについてお話をうかがいたいと思います。

最初に、アベノミクスと言われる現政権の経済政策について、どうぞ覧になつていきますか。  
**伊藤** アベノミクスの3本の矢と呼ばれる「大胆な金融緩和政策」「機動的な財政政策」「成長戦略」の中でも、安倍総理は10年以上続いたデフレ状況を変えたいという強い思いで、最初に金融政策の転換に取り組みました。これがちょうど昨年8月頃から回復を見せ始めた世界経済全体の動きとも合致して、円安、株価上昇という好反応につながつたと言えます。現在は、一の矢に続けて、第二、第三の矢にどうつなげていくかというところです。

**鈴木** アベノミクスは市場ばかりでなく国民の間でも好感をもって迎えられています。単なる「雰囲気」に終わらせないためにも、今後の経済運営がたいへん重要になりますね。

**伊藤** 大きなポイントになるのは、国民の間にあるデフレマインドをいかに払拭するかどうかだと思います。しかし、生まれてからずっとデフレの中で育ってきた若い世代は、デフレからの脱却といっても実感が持てずにいます。また、企業の人もいまは少し良くなったが、この状態がいつまで続くのか、半信半疑なのではないでしょうか。

**鈴木** 実際に、人々が変化を実感できるようにするには、どのような経済環境を整える必要があるとお考えですか。

**伊藤** 今後、物価や金利が上昇することで実質成長率が2%、名目成長率で4%成長にまでなると、国民が確かにいままでと違うという実感を持ち、将来に対する期待感も生まれてくるように思います。そうなればアベノミクスは成功するでしょう。そういうマクロ経済の姿をつくっていくためにも、日

本銀行がこれから進める金融緩和の役割と責任はたいへん重いものがあると言えます。

## 生活者の視点に立つことで デフレ脱却を図る

**鈴木** 世界恐慌での世界的なデフレ以降、先進国でデフレを経験したのは、今回の日本だけではないかと思えます。なぜ日本だけが、しかも10年以上もデフレに陥つたのか、その根本的な原因をどうお考えですか。

**伊藤** 第一に、バブル崩壊の強いインパクトがあると思います。当初、その影響は金融危機という形で現れましたが、その後、過剰債務の処理や雇

### いとう もとしげ

1951年生まれ。1974年東京大学経済学部卒業。1979年米国ロチェスター大学大学院経済学博士号(Ph.D.)取得。専攻は国際経済学。1982年東京大学経済学部助教授。1993年同教授。1996年より現職。現在、総合研究開発機構(NIRA)理事長、経済財政諮問会議委員。『経済学で読み解く これからの日本と世界』『日本経済を創造的に破壊せよ!』ほか著書・論文多数。

## 鈴木敏文

セブン&アイHOLDINGS 会長兼CEO





用調整、リストラという形で一般企業にも影響が広がり、国民の間にも将来のために節約するといった動きが広がりました。

また、日本社会がちょうど高齢化、人口減少へと転換するタイミングに重なったこと、円高が進んで海外からより安い商品を輸入しやすい状況が生まれたことも大きな原因だったと思います。

さらに、残念ながら金融政策の失敗もそれに加わりました。2000年の初め、世論の声を無視して、日銀は金利の引き上げを実施しました。その後も、時期尚早という意見が多かったにもかかわらず量的緩和をやめるという措置に踏み切りました。直後にリーマンショックが起こるという不運が重なったのも大きな要因です。

**鈴木** 日本にはもともと儉約の精神が生活の

基本に流れており、将来に不安を感じることで、この儉約の精神がより強く発揮されたように感じます。そうした国民性や気質も、デフレの要因になっていないでしょうか。

**伊藤** そういう面もありますね。ただし節約という点では、欧州も日本とあまり変わりません。日常の食料などは、むしろ日本より節約している面もあるかもしれません。しかし、欧州の場合、節約したお金を長期のバケイションに使ったり、あるいは老後を豊かに暮らすために使うことで、全体から見ると消費社会が成り立っています。

日本は、これまでの儉約を美德とする流れもあって、節約したお金をどこに使うか、戸惑っているという状況なのでしょう。

**鈴木** なるほど、デフレ脱却には消費者の動向が重要になってきますから、政策を考える

うえでも生活者の視点に立って考えることは、これまで以上に大切になってきますね。

**伊藤** おっしゃる通りです。現政権は、3年半ほどの野党の経験によって、生活者や国民の視点にたいへん敏感になったように思います。デフレ脱却のために、まず金融緩和政策に取り組みと同時に、賃金が上がり、雇を増やさなければ、一般国民がデフレ脱却の恩恵を受けられないということを言っていました。

今年の春の給与定期改定で、御社は早い段階でベースアップを含む賃上げの要求に満額回答を出されましたね。あの決断はたいへん良い流れを生み出したと思います。

**鈴木** セブン&アイHLDGS.では、人に重きをおいた経営戦略を実践しています。昨年8月にイトーヨーカドーでパート社員を増員し、接客を強化する方針を打ち出しました。

教育の専門部署を立ちあげ、販売スキルを上げ、パート社員も能力に応じて時間給や昇進・昇格に反映する仕組みをつくりました。また、グループ各社においても、社員が充実した教育を受けられるよう取り組んでいます。今回のベースアップによる賃上げは、それらの人事政策の一環として決断したものです。自分たちの会社で率先して賃上げを行えば、社員のモラルアップにつながりますし、消費マインドを好転させるきっかけにもなると考えられています。結果として小売業は利益を上げられますから、そういうプラスのサイクルを早くつくっていくことが大切だと思います。

**伊藤** 目先の利益だけでなく、社会状況全体に対する視点を持っている経営者が多いのは、日本企業の素晴らしい点だと思います。

### 世界各地域との経済連携は 日本の繁栄に不可欠

**鈴木** 私たちセブン&アイHLDGS.では、

グローバルマーチャンダイジングを積極的に進めています。こうした取り組みとも密接に関連するのが、TTPPをはじめとした海外との経済連携協定です。

**伊藤** 私はずっとTTPPに参加すべきだと主張してきました。いま、TTPPだけでなく、米国と欧州、欧州とアジアなど、世界全体が経済連携を図っています。このような流れの中で、日本だけが連携を行わないことは困難です。また、アジア諸国がめまぐるしい経済成長期を迎えており、日本の近隣に大きな市場がなかった時代とは環境が変わってきました。このような変化をとらえて繁栄を目指すには、外の世界と積極的につながっていくことが大切です。日本の制度をグローバル化に耐えるものにしていくためにも、TTPPをはじめ、日中韓やE.Uとの経済連携を早急に進めるべきだと思います。

**鈴木** TTPP問題では、日本の農業を保護するという視点からの反対論が聞かれますが、この点はどうなのでしょう。

**伊藤** 私は「プロ農業支援機構」という会の副理事長を務めています。この会は専業農家の中でもプロとして農業に取り組み、かなり質の高い農家の方々の集まりですが、彼らはTTPPに早く参加してほしいと言っています。その理由は、TTPPへの参加は、日本の農業政策が、いわゆる保護一辺倒から支援や競争力強化にシフトするきっかけになるからだということです。

かつてアメリカンチェリーが自由化される時、国内のサクランボ農家が全滅してしまふという反対論がありました。しかし、実際は、日本のサクランボはアメリカンチェリーとはまったく違う高級品として消費者に評価され、今日に至っています。ある種の競争が生まれることで、生産者は独自のマーケットを切り拓くなど、新たな努力や工夫をします。TTPPの参加で、そういうことがいろいろな農産物に広がっていくと思います。

**鈴木** アジア地域の経済連携についてはどのような見直しをお持ちですか。

## 今こそ人に重きをおいた経営を実行し プラスのサイクルをつくることが大切です

**伊藤** かつては中韓と経済連携協定について議論してもまったく進みませんでした。日本がTPPに参加するかもしれないということで、にわかには日本との経済連携協定に前向きになってきました。ASEANとはすでに日本とも韓国、中国とも協定を結んでいるので、日中韓が結べれば、TPPとは別に東アジアの包括的な経済連携が生まれ、たいへん大きな意味があると思います。

**消費税率引き上げは  
タイミングが重要**

**鈴木** 来年、再来年と続けて消費税率の引き上げが予定されていますが、これは消費市場には大きな影響があると考えています。もちろん、財政再建などの点から消費税率引き上

げは必要だと思えますが、経済の先行きはまだはっきりとしない中、2年連続で引き上げたのでは、消費回復に水を差すことになるのではないのでしょうか。

**伊藤** 前政権が決めたことですが、5%から一気に10%に引き上げるのは、インパクトが大き過ぎるということでしょう。8%、10%と段階的に引き上げれば、「駆け込み需要」の効果も続くはずですし、そういう意味でインパクトを緩和したいという意図があったのではないかと思えます。

**鈴木** しかし、2年連続では増税の影響を長引かせることになりかねません。消費税率を5%に引き上げた時や総額表示に切り替えられた時は、消費が落ち込み、その影響が長く続きました。そういう経験からしても、日本人は税金に対してたいへん敏感だと思えます。



**小売業は価格競争ではなく  
イノベーションで勝負する時代に**

**鈴木** いま小売業では、自分たちで商品を開発しているところだけが伸びています。つねに新しいものを求める、お客様ニーズが変化したことの表れです。一方で、価格競争を続けているところは、むしろ業績が悪化しています。すべてのお客様が価格競争を望んでいるわけではないのです。仮に価格に価値を置くお客様が6割いたとすると、味や質を重視するお客様が4割いらっしゃるのです。私たち

は、この4割のお客様のニーズにきちんとお応えしないとイケないと考えます。私たちが重点的に取り組んでいるのが、グループ共通のPB（プライベートブランド）、「セブンプレミアム」です。グループ各社が商品開発のノウハウを結集し、一流のメーカーさんと組むことで、価格優先ではない、お客様の求める質とおいしさにこだわって開発して

ですから、タイミングがたいへん重要ですし、2回よりも1回ですませる方が影響を長引かせないですむと思います。

そのうえ、「消費税還元セール」という売り出し企画もだめだという話が出ています。前回3%から5%に税率が引き上げられた時に、他社に先がけて消費税分還元セールを行いました。10%引き、20%引きをしてもお客様が反応しなくなった時に、幹部社員の反対を押し切って行ったところ大反響を呼び、全国的に波及したのです。

**伊藤** 値引きのしわ寄せが中小の卸業者やメーカーなどに行くのではないかとという危惧から、政府は還元セールを認めないと言っているようです。大手小売業の存在感が日本経済の中で大きくなったので、その動向に敏感になっているのかもしれない。

います。単品で年間10億円を超えるものが92品目にのぼるなど、PBでは他に類を見ない売れ行きを示しています。さらに上質を求めた「セブンゴールド」ブランドの商品も多くの支持をいただいています。

**伊藤** やはり、価格を下げることに逃げてしまっているのではなく、イノベーションを進めることで勝負することが大切です。コンビニはそういう意味では、つねに新しい商品を開発するだけでなく、料金収納代行サービスやミールサービスまで手がけています。そういうイノベーションが、流通業のさまざまなレベルに進めばいいと思います。

**鈴木** 日々お客様と接してきて、いま、日本では質を問うお客様が増えており、消費に対する態度も変わってきたと痛感しています。そういう変化に、政策のあり方も変えていっていただければと願っています。

今日は、これからの経済環境を考えるうえで有益なお話をいろいろとかがえました。ありがとうございます。



上質やおいしさを重視するお客様のニーズに  
きちんとお応えするのが私たちの使命です

## 特集Ⅰ 社会のインフラとして欠かせない存在へ

# セブン-イレブン 四国へ出店



高松からフェリーで小豆島にやって来るセブン-イレブンの配送車。  
離島では小豆島に4店舗（今後2店舗オープン予定）、直島に1店舗展開。

や地元企業にも事前に協力を求めて連携を重視。新たな雇用の創出をはじめ、なると金時のスイートポテトなど地元産の食材を使った商品開発を積極的に進めるなどWIN-WINの関係づくりにも尽力しています。

「商品力だけでなく、セブン-イレブンの強さを実感」

**お客様の喜び、モチベーションに**

今回、他チェーンからセブン-イレブンに転換した店舗もありますが、駐車場や売場の拡大を行い、旧店舗の平均1.7倍の品揃えを実現しています。

そのひとつ、高松市内にある店舗ではオープン以来女性や年配のお客様が増え、1日の来店客数は200人、売上は20万円以上増加しています。同店のオーナーは、お客様から「やっとなセブン-イレブンが来てくれたね」「商品がおいしくてうれしい！」と喜ばれることが多く、期待の大きさを実感していると言います。

「お客様が喜んでくださるのが何よりうれしく、それが従業員の喜びやモチベーション、店

の活気にもつながっています」と、セブン-イレブンに変わったことによる変化と喜びを語ってくれました。

**商品力だけでなく、セブン-イレブンの強さを実感**

オープンした店舗からは、基本4原則を徹底し、仮説・検証を繰り返すというセブン-イレブンの仕事の仕方やオペレーションに驚いたという声も少なくありません。

セブン-イレブンの配送車がフェリーで海を渡り、毎日3便配送している小豆島にある店舗の店長もそのひとり。

「商品力はもちろんですが、商品を売るために何をするかを考え、売れなかったらその理由を考える。そういった仕事の仕方が徹底されていて、強く細かくやり続ける。これがセブン-イレブンの強みなんだとしみじみ感じています」と語ります。同店は年配のお客様が多く、周辺にスーパーがないこともあり、「セブン-イレブンになって品数が増えて選ぶ楽しみが増えた」「お惣菜が揃っていて助か

**大きな期待と反響  
想定以上の好スタート**

2013年3月、セブン-イレブンが四国へ初出店しました。小豆島や直島などの離島も含め、香川県と徳島県で4月末現在、83店が営業しています。

「工場や配送などインフラ整備の目途が立ち、ついに念願の四国への進出がかないました。が、実際にオープンして予想を超える反響、お客様の期待の大きさに驚いています」と語るのは、出店計画を推進してきたセブン-イレブン第4リクルート部長。①商品力、②現場力、③立地というセブン-イレブンの強みである3要素が揃えば成功するという自信はあったものの、オープン後の来店客数・売上は、予想を大きく超えるものでした。

全体としてセブンプレミアムを筆頭とするデイリー商品が好調で、セブン銀行のATMサービスや電子マネーnanacoなどへの関心が非常に高いという特徴があります。

四国出店にあたっては、行政



小豆島の土庄港へ向かう幹線道路沿いにある小豆島池田店。1日の来店客数は1,000人。



大勢のお客様から「おいしい」「やっとな食べることができた」とご好評をいただく商品運んでいます。（写真は徳島県鳴門市への納品）

る」と喜ばれています。

**18年度までに  
4県で570店を出店予定**

今後の予定としては、年内には米飯と惣菜の専用工場が完成。2014年度には愛媛県へ、16年度には高知県へ、18年度までには4県で570店の出店を計画しています。集中出店していくことで、お客様により「近くて便利」を実感していただくことを目指すとともに、「ご用聞き」をはじめ配達サービスも積極的に展開していきます。

「本部と加盟店が40年近くかけて築きあげてきたブランドを背負うプレッシャーは大きいですが、四国に出店してよかったと思っただけのようには頑張りたくない」

そんな緊張感と熱い思いを持って、新たな仕事に挑む四国のセブン-イレブンのオーナー、そして従業員たち。近くて便利なお店としてセブン-イレブンが、四国になくはない存在となるための努力が始まっています。



「バリエーションが豊富で味がよくて驚き!」とお客様からも従業員からも好評のフライヤー。



お客様のニーズをチェックしながら単品管理を行い、品揃えの充実に取り組んでいます。



2005年に就任したデビント社長は、幹部とともに現場に入り込んで意識改革を実行し、売上げ改善に成果をあげました。今年開催した商品展示会では、全米のオーナーを招いて、直接語りかけました。



サンドイッチなどのファストフーズやPB商品「セブンセレクト」を、差別化商品として強化。

レッシュフーズ)の主力商品化を進めました。  
 こうしてお客様視点での改革を進めた結果、セブン・イレブン・ジャパンの経営参画3年目にあたる93年度には、単年度黒字化を達成。また、こうした成果を背景に米国内の加盟店オーナーさんたちの単品管理への理解も進み、やがて「TANPINKAN R」が店舗経営に欠かせない用語として定着するに至りました。  
 このような改革が実を結び、全店商品平均日販は92年には約2300ドル(ガソリン売上げを



改革の進展を背景に新規出店も積極化

# 利益成長著しい セブン・イレブン・インクの挑戦

かつての破綻会社が  
グループ2番目の利益会社に

2012年度(※1)、米国のセブン・イレブン・インクの営業利益は4億7832万ドル(前年比116.6%)と、セブン&アイHL DGS.連結決算ではセブン・イレブン・ジャパンに次ぐ規模となり、利益貢献を果たしています。

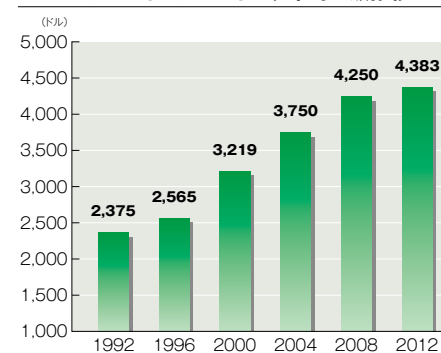
これは、1991年にセブン・イレブン・インクの前身サウスランド社(※2)が経営不振に陥って以来、セブン・イレブン・ジャパンが長年にわたって改革を進めてきた成果です。

90年代、アメリカでは大手コンビニチェーンが次々に姿を消していき、流通専門家や研究者たちの間では「コンビニの時代は終わった」とさえ言われていました。しかし、それは目の前のお客さまニーズにきちんと対応できていなかったのが原因でした。商圈ニーズに合った魅力ある商品の供給やきめ細かな店舗オペレーションが不十分だったことに加え、非効率な物流オペレーションなど、ムダも多かったのです。

お客様の立場に立った  
経営改革を推進

91年からの経営改革では、意識改革をベースに店舗運営やMD(マーチャングダイジニング)などの改革を推進するとともに、財務体質の立て直し、物流のアウトソーシング化など経営全般の抜本的な改革に挑戦。日常化したディスカウント販売の廃止、単品管理に基づくお客様ニーズに合わせた品揃えの追求、さらに接客サービスやクリンネスなど基本4原則の徹底を図りました。また、MDでは、サンドイッチなど味と鮮度、品質を重視した商品開発に注力。FF(フ

セブン・イレブン・インク平均日販推移



※1 セブン・イレブン・インクの事業年度は1月~12月 ※2 サウスランド社は1999年セブン・イレブン・インクに改称。以下、サウスランド社時代を含め、本記事ではセブン・イレブン・インクと呼称します。

除く)だったものが、12年度には約4400ドル(同)にまで増加(前年比100.3%)しました。

積極的なM&Aの推進と  
日米の協力的体制をさらに強化

MD改革、オペレーション改革と並行して、事業の拡大にも本格的に着手しました。

91年当時、6000店強だった店舗数は、2010年以降の積極的なM&Aにより、12年度には8000店を超えるまでに増加しました。コンビニ経営から撤退する石油大手系や地域の小規模チェーンなどのM&Aも含め、新規店舗の開発を積極的に推進。12年度は約1000店を新規出店しました。今後、アメリカのコンビニ業界は、ますます

ますM&Aによる集約化が加速する様相です。

05年にはセブン・イレブン・ジャパンが、セブン・イレブン・インクを完全子会社化したのを機に経営陣を一新。さらに改革のスピードが加速していきまし

た。FFの強化をはじめとしたMDの改革、店舗オペレーションの強化をさらに追求。これに添えてセブン・イレブン・ジャパンは2012年度から、従来米国内に派遣していた4名に加え、幹部社員を含む6名の社員を派遣。トップマネジメントとより緊密に意思疎通を図り、米国内での店舗オペレーシ

ン改革などに協力しています。

「日本のノウハウをこれからも注入し、単品管理の精度を向上させ、平均日販のさらなる向上を図ります。一方でM&Aについては、案件ごとに十分精査しつつ、慎重に進めていきます。さらに日米が協力し、今後は世界のセブン・イレブンに対しても経営支援を行なう予定です」と、セブン・イレブン・ジャパン企画室長。

今年3月にはラスベガスに全米からオーナーさんを招いて、商品展示会を実施するなど、商品力と店舗経営のさらなる強化に向けた、新たな挑戦もスタートしています。

## 米国セブン・イレブン・インク 再建の歴史

- 1991年3月** 当グループが資本参加し再建支援。日常化していたディスカウント販売を廃止、タンピンカンリの考え方と意識改革を進める。
- 1992年** 物流機能の外部委託と施設の売却。
- 1993年** MDやオペレーションのレベルアップに向け「セブン・イレブン大学」開催。単年度黒字決算を実現。
- 1994年** チームMDによる自社開発商品スタート。
- 1995年** フレッシュフーズの専用工場と共同配送センター稼働。
- 1997年** 総合情報システムとしてのPOSシステム導入。
- 2000年** 13年ぶりにニューヨーク証券取引所に再上場を実現。
- 2005年** セブン・イレブン・ジャパンの完全子会社となる。

## イトーヨーカドーの衣料改革

# 本格的な「接客サービス」で利益成長をけん引



フレンドリーな接客サービスでお客様に商品の価値を伝えています。

### 接客と上質を成長の両輪に

いま、セブン&アイHLDSは上質の提供を通じて、お客様ニーズに応えることに全力を注いでいます。上質の提供の要となるのは、マーチャンダイジング(MD)とともに、商品の価値をお客様に伝える「接客サービス」です。そのため、セブン&アイHLDSは「接客サービス」の強化を大方針としています。

接客サービスの向上に、全社に先んじて2011年から積極的に取り組んでいるのが、イトーヨーカドーの衣料部門です。イトーヨーカドーでは、カジュアル衣料を新たに戦力化するため、自主開発商品の強化と接客サービスの向上を両輪として、商品開発の現場から販売までが一体となって改革を推進。2013年2月期(2012年度)決算でも、顕著な利益成長を達成してイトーヨーカドー全体の利益構造の改善に寄与しています

### MD改革でSPA政策を深耕

2011年9月、事業構造改革を一段と加速するため、それ

まで婦人、紳士、子どもの各衣料部門がそれぞれ展開していた自社ブランドを、「ギャロリア」(婦人)、「ケント」(紳士)、「グッデイ」(婦人・紳士・子ども)、「機能性肌着」を核とした再編に着手しました。ブランドを整理し、各ブランドの認知度を高めるとともに、各部門が別々に進めてきた商品開発についても、情報の共有化、素材や生産工場の共有化などを一気に加速。デザイナーやパタンナーを交えてデザインやシルエットなど商品企画の根幹に踏み込み、SPA(製造小売業)型の商品づくりを本格化させました。

### 接客強化で単品管理の精度向上

こうした動きに合わせて、売場では各ブランドの専門店化を推進。陳列されている商品数を適正化するとともに、トップスからボトムスまでテイストの合った商品を選んでコーディネートしやすい売場づくりを進め、お客様がお買物しやすい売場の実現に力を注ぎました。



そごう・西武から派遣された接客インストラクター(右)と密接にコミュニケーションを図ることで、細やかな接客技術が向上しています。

を挙げて取り組んできたのが接客です。2011年8月には、グループ会社のそごう・西武から接客のエキスパート13名をインストラクターとして招き、武蔵境店(東京都)など主要10店舗の「ギャロリア」の販売担当者に対し、本格的な接客教育をスタートしました。

接客教育では、「お客様に声をかけ、会話を交わす中でお客様のご要望をうかがい、最適な商品をご案内する」といった基本的な接客技術の習得に始まり、日々の接客件数などを数値目標化し、行動の変化を促しました。また、ショップ内の動線の見直しや関連商品の効率的な配置など、

専門店レベルの販売ノウハウ全般にわたる教育が進められました。教育を受ける販売担当者のほとんどはパート社員。研修とその成果の検証を繰り返し行いながら一人ひとりがレベルアップを図っていく仕組みです。このような接客教育は、2012年度までに15店舗で実施されました。それとともに、接客教育を受けた社員が、さらに他店の販売担当者の教育にあたり、いったかたちで、イトーヨーカドー内でも、接客教育の裾野を広げています。

接客への本格的な取り組みから生まれる効果は、接客技術の向上にとどまらず、担当者がつねに売場に並ぶ商品に注意を払い、お客様の動向と単品の動きを追い続けるという、単品管理の基本を実行することにもつながっています。この結果、接客教育が進むにつれ、精度の高い発注と販売計画に結びついています。

### パート社員の戦力化にも成果

イトーヨーカドーでは、いま「パート社員の戦力化」にも力を

注いでいますが、接客への注力が、この「パート社員の戦力化」にも効果を上げる結果となっています。さらに売場の単品管理の進展は、クイックレスポンスの精度を高めることにつながり、MDの計画精度の向上や廃棄ロス、機会損失の低減も着実に進んでいます。

売場にとって何よりもうれしいのは、こうした接客への注力によって、ブランドと販売担当者信頼して、繰り返し売場に訪れてくださるファンが徐々に生まれてきたこと。売場、商品、売り方が変わること、お客様の反応も、着実に変化しています。その結果が、前年比128%(12年)という「ギャロリア」をはじめとした、各ブランドの顕著な売上成長です。

素材、デザイン、生産技術にまで踏み込んで「上質」を追求していく商品づくりと、「こだわり」や「良さ」をしっかりとお客様に伝える接客が組み合うことで、売場に活気も生まれています。イトーヨーカドーの衣料売場は、毎日旬の商品と接客でお客様をお迎えしています。



# 「同質化からの脱却」を使命として

今年3月1日に就任した松本 隆そごう・西武社長に今後の抱負や利益成長への視点について聞きました。



## グループ力を活かして自主開発を推進

百貨店が陥った「同質化」から脱却することが、私の使命だと考えています。

百貨店業界は商品を開発し、つくることを、メーカーさんや問屋さんに委ねてきました。その結果、どこの百貨店に行っても変わりばえのない同質化に陥ってしまいました。このままではいけないということで、私たちは自ら商品をつくって自ら売り切っていくことに挑戦しています。その自主商品の総称が「リミテッドエディション（LE）」です。

元来、百貨店はスーパーなどの業態に比べ店舗数も少なく、原材料等の仕入れが割り高となり、自主商品の利益を確保することが困難でした。しかし、幸いにもそごう・西武は、セブン&アイHLDGS.の傘下にあつて、グループ各社と素材や生産工程などを共有しながら、原価低減を図り、自主商品を開発できる環境にあります。このグループ力を積極的に活かしていきたいと考えています。

とりわけ、イトーヨーカドーの衣料は、上質にこだわった商品開発を非常に得意としています。素材の共通化などを積極的に進めることで、原価低減を実現しつつ、自主商品を開発することが可能となってきました。3年半ほど前に商品部を担当した際

に、素材を共有してカシミアセーターをつくった経験があり、その時に自主商品づくりの大きな可能性を実感しました。それが現在の「リミテッドエディション」へとつながったと言えます。

## 利益成長の核は自主商品

収益性という視点からも、自主開発商品は重要です。「LE」では、すでに「bYA ツロウタヤマ」「bYジュンコシマダ」などのブランドが育っており、これからは第2フェーズに入ろうとしています。

この3月から4月にかけては、「リミテッドエディション フェア」を実施しました。「リミテッドエディション」は、ファッション、インテリア用品などに広がっています。が、開発コンセプトが共通しているため、一堂に集めて販売しても、お客様にご理解いただきやすく、たいへん好評を博しました。また、自主開発商品によって「平場」を構成することも可能になっています。たとえば、この3月には自主開発の婦人パンツ（スラックス）を一つの売場に集めて、積極的にお客様にアピールしていった結果、最初の10日間で1000本売るといった成果を上げることができました。

今後とも、自主品牌を丁寧に育成していくことを利益成長の核としながら、原料まで遡って単品をしっかりとつくり上げる

こと、そしてNB（ナショナルブランド）メーカーさんといっしょになってお客様が求めている商品を揃えていくチームMD（マーチャングデザインング）を両輪として、衣料品全体で着実に利益成長を図りたいと考えています。

## 接客を通じてお客様に学ぶ

自主商品への取り組みは、接客にも大きな変化を生んでいます。自分たちでMDを構築するには、ニーズやご不満についてお客様から考える材料をいただかなければ、意思をもったモノづくりはできません。構造改革を通じて店頭で人員を集中するとともに、自主MDに取り組むことで、お客様にしっかりと目を向け、そこから学ぶという姿勢が育ちつつあります。今後、さらに接客を通じて、お客様に学ぶという姿勢を徹底させていきたいと考えています。



50代～60代の女性をターゲットとする自主開発カジュアルウェアショップ「リミテッド エディション マテリアール」が3月から6店舗でスタート。若々しいセンスを保つシニア女性から厚い支持を得ています。



年齢を重ねても美しいスタイリングとモード感にこだわる大人の女性に向け、パンツに特化した初の自主開発ショップを8店舗でオープン。デザインと履きやすさを両立させた商品に人気が集まっています。



大人のリラックスカジュアルスタイルを提案する紳士服の新ブランド「N.Y.C GOODMAN STYLE」をスタート。デザイナー・コーディネーターとして活躍する鈴木良彦氏とのコラボレーションで「旅」をテーマに展開します。

## 来店頻度の向上に知恵を絞る

店舗運営については、西武池袋本店、そごう横浜店、そごう千葉店、そごう神戸

店、そごう広島店を基幹店と位置づけています。これに西武渋谷店、そごう大宮店を加えた店舗では、フル装備で百貨店としての魅力を伝え、自主商品をしっかりと売り込むことが役割であると考えています。一方、全国各地に展開する標準規模の店舗は、それぞれの地域特性、立地特性などに合わせて、きめ細かな工夫をして地域のお客様ニーズにお応えしていきます。

また、イベントへの取り組みも重視しています。これは、西武池袋本店で開催しているコミュニティカレッジと連携して、講座に関連した商品を扱う売場で、講座内容に関する商品紹介や展示などを行い、お客様に新たな体験の機会を提供するといった取り組みです。つねに売場のどこかでこのようなイベントを継続的に実施すること、お客様のご来店頻度を高めていきたいと考えています。



港では、水揚げしたシラスを、その場で昔ながらの釜で茹で上げる風景も見られます。



シラスはカタクチイワシ、マイワシなどの稚魚。生シラスが食べられるのは地元ならではの。生差じょうゆでそのままいただいたり、寿司ネタにも。



入札は、運搬船がシラスを運びこむたびに行います。用宗漁港のシラス漁は、3月21日から翌年の1月14日まで続きます。



マルカイの工場では、海から揚げたばかりの生シラスを、異物を取り除きながらラインに乗せて、大量の湯で2分30秒茹でます。それをマイナス15度の冷気で一気に魚体の芯まで冷やし、鮮度と旨味を保ちます。

2艘で網を曳きながら、中層を泳いでいるシラスを獲ります。網を上げてからの作業はスピード勝負です。1カゴの量は約20キロ。



### ■ 担当バイヤーから

カルシウムたっぷりで、そのまま食べられるシラスは、魚食が減少している中でも伸長しています。こうしたベーシックな商品を今後も漁業者と育てていきます。無凍結で届く獲れたてのおいしさを、お楽しみください。

「静岡県産チルド釜揚げしらす」  
100g入り  
398円～



清水漁協用宗支所長の上山さん。漁協では「用宗のシラス」認知度アップのため、毎年春に「漁港まつり」を開催しています。



用宗は、家康のお膝元で駿府の時代から続く港。朝の7時に66艘の漁船が次々と出港していく様子は壮観です。午前中に数回の漁を繰り返し、そのたびに運搬船が港に持ち帰ります。

## イトーヨーカドー 静岡県産 釜揚げしらす

運ぶ。このひと手間で差が出るのです。「南アルプスから流れ出る安倍川の河口域に広がるこの海は、プランクトンが豊富。沖合には黒潮が流れ、背後に小高い山を背負った用宗は、シラスの生育にぴったりの海です」

競り落とされたシラスは、港近くにある(株)マルカイの加工場に運ばれます。ここで、塩を約2パーセント入れたたつぶりの湯の中で約2分30秒茹で上げたら、急速に冷まします。漁船に揚げたシラスが「釜揚げシラス」になるまで、3時間もかかりません。

イトーヨーカドーが販売する「静岡県産チルド釜揚げしらす」は、この用宗漁港に水揚げされた鮮度のいいシラスだからできた商品です。

できたての釜揚げシラスをいただく、ほのかな甘みと魚の旨味がジワッと口に広がりました。一度も凍結させていないチルドのシラスは、つやつやとして美しく、みずみずしさたっぷり。新鮮なシラスのおいしさがそのまま凝縮されています。

「シラスは鮮度が命。皆さんにおいしいシラスを届けたいと、漁協をはじめ漁師や仲買さん、加工業者さんががちり連携しているのも用宗の強み」と上山さん。だから用宗のシラスには絶対の自信あり！と胸を張ります。



**朝** 7時15分。穏やかな海面にエンジン音がとどろいたかと思うと、66艘ものシラス漁船がいつせいに白波を蹴立てて走り出しました。

静岡県南西端に位置する用宗漁港のシラス漁は、2艘の船で網を曳く「2艘曳網漁」で行われ、揚げたシラスをすぐに港に運ぶ運搬船と合わせて、3艘が1チームで操業しています。

「用宗の特徴は、まず漁場が近いこと。船でほんの10分も行けば漁場が広がっています。その近さを活かし、揚げたそばから港に運んでそのつど入札するシステムなので、とにかく鮮度のいいシラスが手に入ります」

こう説明するのは、清水漁協用宗支所の支所長・上山一仁さん。鮮度を保つために、シラスをカゴに入れたら船上ですぐに氷をかけ、上を板で覆って

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

セブン&アイHLDGS. / そごう・西武

韓国大手衣料品「イーランド」と提携

セブン&アイHLDGS.は韓国大手衣料品メーカー「イーランド」と提携。婦人カジュアルウエアブランドの「MIXXO(ミックス)」が3月22日、そごう横浜店に日本1号店としてオープン。続いて4月27日にはアリオ仙台泉に2号店がオープンしました。「MIXXO」は20～40代の女性がターゲットで、トレンドを反映した旬のファストファッションを扱います。「イーランド」は世界10カ国に約1万店舗を展開中で、今後は日本でも順次拡大する予定です。



そごう横浜店の地下1階にオープン。手に取りやすい価格が魅力。

ヨークベニマル

「ペップキッズこおりやま」を  
安倍首相が視察

3月24日、安倍晋三首相が「ペップキッズこおりやま」を訪れました。当日、安倍首相をはじめ根本復興大臣、森内閣府特命担当大臣らは、東日本大震災と東京電力福島第1原発事故からの復興状況を視察するために、福島県双葉郡や郡山市などを訪問。その一環として、子ども向け屋内運動施設「ペップキッズこおりやま」にも



来訪し、施設とともに地域の子もたちが元気に遊ぶ姿を視察しました。

佐藤福島県知事、根本大臣、森大臣らと訪れた安倍首相。

セブン&アイHLDGS.

「nanacoポイント」と「ANAマイレージ」の  
相互交換を開始

セブン&アイHLDGS.と全日本空輸は、両グループの飛躍を目指して業務提携に合意。その第一弾として、4月1日より、「nanacoポイント」と「ANAマイレージ」の相互交換を開始しました。また、同日より、全国のセブン-イレブン店舗が「ANAカードマイルプラス」加盟店になり、セブン-イレブンでのお買物時に「ANAマイル」も貯められます。両グループでは今後、販促や機内でのオリジナル商品の提供など、幅広い分野で提携を行い、お客様満足や利便性の向上を目指します。

セブン・フィナンシャルサービス/セブン・カードサービス

「セブンカード・プラス」が誕生

4月1日、クレジットカードと電子マネー nanaco を一体にした「セブンカード・プラス」が誕生しました。クレジットカード利用可能店舗、nanacoの利用可能店舗の両方でnanacoポイントが貯められ、より便利におトクに使えます。



落ち着いたブルーのカード。左上にはnanacoの虹色が。

セブン&アイHLDGS.

レジ袋削減キャンペーンを実施

セブン&アイHLDGS.では、傘下のイトーヨーカドー、セブン-イレブン、ヨークベニマル、ヨークマート、シェルガーデン、そごう・西武など全8社で「レジ袋削減キャンペーン」を実施しています。マイバッグ持参のお客様を増やし、レジ袋の削減を目的としたもので、2月をグループの「レジ袋削減強化月間」と定め、お客様とともに実行できる取り組みとして展開。さらに、各社で継続的に行うことで、13年度のレジ袋使用量をグループ全体で15%（重量で2,300t、CO<sub>2</sub>換算で約14,000t-CO<sub>2</sub>）削減し、環境負荷の少ない社会を目指していきます。

セブン-イレブン

国内の店舗数が15,000店を突破

2月28日、国内のセブン-イレブン店舗数が15,000店を突破しました。今後も「近くて便利」の価値を追求し、多様化するお客様のライフスタイルに合ったサービスを提供していきます。

全世界で5万店を突破

すでに世界最大の店舗数となっているセブン-イレブンは、2013年の3月、全世界で5万店を突破しました。昨年はこれまでの出店記録を更新し、全世界で5,000店近くを出店。7-Eleven, Inc.でも2012年は米国・カナダで1,000店以上を出店。平均すると世界のどこかで2時間に1店、1日13店のセブン-イレブンがオープンしていたこととなります。今後も世界最大のコンビニエンスストアとして、各国・各地域で、さらなるサービスの向上と浸透を図っていきます。

7-Eleven, Inc.

北米のコンビニエンスストア46店舗を取得

4月18日、7-Eleven, Inc.は米国サウスカロライナ州のCB Mart, Inc.より、コンビニエンスストア46店舗を取得しました。

セブン&アイHLDGS.

北京に「食品館三里屯店」オープン

3月1日、北京市に華糖ヨーカ堂の9店舗目として「食品館三里屯店」がグランドオープン。場所は北京中心部の天安門から北東に約5km、世茂百貨店のデパ地下としての出店となります。周辺は流行に敏感な若者、富裕層、外国人が多く、簡便メニューやクッキングサポートなど、これまでになかった商品やサービスを提供していきます。

同店は、これまで高級食品スーパーである王府井ヨーカ堂の店舗として運営してきましたが、イトーヨーカドーの中国事業再編の一環として、三里屯店を王府井ヨーカ堂から華糖ヨーカ堂に営業譲渡しました。

セブン&アイHLDGS.

「2013年度方針説明会」を開催

3月5日、横浜アリーナでグループ各社の幹部社員約8,900名が参加し、「2013年度経営方針説明会」が開催されました。鈴木敏文会長は、今年度の経営方針を示すとともに厳しい環境をはねのける社員の積極的な挑戦への期待を伝えました。



セブン&アイHLDGS.

セブン&アイ合同入社式で  
15社1,180名が入社

3月14日、セブン&アイ合同入社式が、グランドプリンスホテル新高輪で開催され、15社1,180名がグループの仲間として第一歩を踏み出しました。

鈴木敏文会長は「世の中やお客様の変化をつねにとらえ、売上げ、利益で世界一の企業にしていましょ」と激励。また、ご来賓の秋元康さんからは「失敗しても戻ってくる力が若さであり、可能性。失敗を恐れずエネルギーを注いでほしい」と励ましの言葉が贈られました。



「未来を見ずえ、失敗を恐れずつねに新しいことに挑戦し続けます」と誓いの言葉を述べる新入社員代表。

第8期

# 報告書

2012年3月1日～2013年2月28日

2013年2月28日をもちまして  
第8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。

●連結業績(2012年3月1日～2013年2月28日)

	2012年2月期		2013年2月期	
		前期比		前期比
グループ売上*	8兆481億円	106.6%	8兆5,076億円	105.7%
営業収益	4兆7,863億円	93.5%	4兆9,916億円	104.3%
コンビニエンスストア	1兆6,909億円	83.0%	1兆8,995億円	112.3%
スーパーストア	1兆9,922億円	100.5%	1兆9,945億円	100.1%
百貨店	9,002億円	98.4%	8,840億円	98.2%
フードサービス	780億円	97.3%	783億円	100.4%
金融関連	1,296億円	121.2%	1,443億円	111.4%
その他	474億円	133.3%	502億円	105.8%
消去または全社	△521億円	—	△594億円	—
営業利益	2,920億円	120.0%	2,956億円	101.2%
コンビニエンスストア	2,146億円	109.8%	2,217億円	103.3%
スーパーストア	324億円	206.5%	254億円	78.6%
百貨店	99億円	176.9%	80億円	80.7%
フードサービス	△0億円	—	7億円	—
金融関連	337億円	119.2%	374億円	110.8%
その他	23億円	—	38億円	168.7%
消去または全社	△9億円	—	△16億円	—
経常利益	2,931億円	120.7%	2,958億円	100.9%
当期純利益	1,298億円	116.0%	1,380億円	106.3%
為替レート	U.S.\$1=79.80円 1元 =12.32円		U.S.\$1=79.81円 1元 =12.72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。

店舗OPEN情報

2月22日(金)

ヨークベニマル牛久南店

- 茨城県牛久市南2丁目12番地14
- 店舗面積/2,005㎡

2月27日(水)

タワーレコードアリオ八尾店

- 大阪府八尾市光町2-3アリオ八尾3F
- 店舗面積/442.5㎡

3月7日(木)

ザ・プライス湘南台店

- 神奈川県藤沢市湘南台7丁目36-1
- 店舗面積/1,100㎡

3月9日(土)

デターナル梅田エスト店

- 大阪府大阪市北区角田町3-25 梅田エスト1階
- 店舗面積/43㎡

3月15日(金)

デイジークリア仙台パルコ店

- 宮城県仙台市青葉区中央1-2-3 仙台パルコ6階
- 店舗面積/49㎡

3月27日(水)

ヨークマート都町店

- 千葉県千葉市中央区都町2丁目6番25号
- 店舗面積/1,921㎡

4月10日(水)

ヨークマート厚木インター店

- 神奈川県厚木市酒井3052
- 店舗面積/1,951㎡

4月19日(金)

ヨークベニマル植田店

- 福島県いわき市佐糠町八反田90番地
- 店舗面積/3,290㎡

そごう・西武

ロビンソン2店舗が西武に名称を変更

3月1日、ロビンソン春日部店、ロビンソン小田原店の2店舗が、それぞれ、西武春日部店、西武小田原店として店名を変更、新たにオープンしました。1985年、ロビンソン春日部店がオープンして以来、28年間。地域の百貨店としてたくさんのお客様に愛されてきましたが、今後は西武として、さらなるサービスの向上と地域への浸透を目指していきます。



新たな一歩を踏み出した西武春日部店。

イトーヨーカ堂

アリオ倉敷が「おかやまUDたてもものコンテスト」で受賞

2月8日、アリオ倉敷が「おかやまUDたてもものコンテスト」で県民賞を受賞しました。これは、誰もが利用しやすい「ユニバーサルデザイン」の考えが活かされた建築物の推進を目的とした賞で、アリオ倉敷の「多目的トイレ」や低い陳列什器、明確なサイン、車いす用駐車スペースの多さ、従業員へのノーマライゼーション教育など、積極的にUDに取り組む姿勢が評価されました。

セブン銀行

「海外送金カスタマーセンター」を設置

2月1日、セブン銀行では「海外送金カスタマーセンター」を設置しました。海外送金サービスに関する問い合わせや、申込書類の受付・照会等のお客さま窓口をセンターで一元化し、9言語でのテレホンサポートを実施。サービスレベルの向上を図り、さらなる利用者増を目指します。

## 上質商品の開発と積極的な事業展開で 2期連続過去最高の営業利益を達成

### 概況

当期における小売業を取り巻く環境は、昨年末以降の景気対策などへの期待感から一部に明るさを取り戻してはいるものの、消費全般としては厳しい状況のまま推移しました。

このような環境の中、当社グループは既存事業のさらなる強化と新たな事業展開に向けた取り組みを推進しました。既存事業においては、グループシナジー効果の最大化に向け、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・販売に注力し、当期の売上高は4900億円にまで拡大しました。

新たな事業展開については、北米におけるコンビニエンスストア事業の拡大と収益の向上に向けた体制を強化するため、セブニーレブン・インクの資産を管理する株式会社SEJアセットマネジメント&インベストメントを設立しました。また、中国でのさらなる事業の強化を目的に、セブニー

レブン中国有限公司の事業目的・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ニーレブン(中国)投資有限公司へ商号を変更しました。また、総合スーパー事業においても中国事業の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。

これらの結果、当期の連結業績における営業収益は、コンビニエンスストア事業を中心に増収となり4兆9916億円(前期比4・3%増)となりました。営業利益は、2956億円(同1・2%増)、経常利益は2958億円(同0・9%増)、当期純利益は1380億円(同6・3%増)となり、営業利益、経常利益、当期純利益ともに過去最高の数値を達成しました。また、コンビニエンスストアのチェーン全店売上高を含めたグループ売上は、8兆5076億円(同5・7%増)となりました。

なお、当期の期末配当金は、1株当たり33円、中間配当金31円と合わせて年間では2円増配の64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、2012年5月に秋田県へ出店を開始するとともに、「高密度集中出店方式」により、1354店舗を出店した結果、当期末店舗数は40都道府県で1万5072店舗(前期末比1067店舗増)と過去最高の出店数、純増数となりました。販売および商品面では、質の高い商品開発に引き続き注力するとともに「セブンプレミアム」、惣菜、野菜、デザートなど食卓でのニーズが高い商品の品揃えを強化し、「近くて便利」なお店の実現に邁進しました。また、お食事お届けサービス「セブンミール」のサービス内容の見直しや、「セブンらくらくお届け便」の開始など、さらなる利便性の向上に努めました。これらの結果、既存店売上高伸び率は1・3%増となりました。

北米では、店舗取得を含めた積極的な店舗網拡大を図り、2012年12月末時点で

舗展開しています。

#### ●百貨店事業

8118店舗(同969店舗増)を展開しています。ファストフードやプライベートブランド商品の開発・販売への注力などにより、ドルベースの米国内既存店商品売上高伸び率は2・9%増となりました。

そごう・西武では、基幹店舗である西武池袋本店の改装効果を最大化し、成功事例を他店舗へ波及させるとともに、そごう横浜店の改装に着手しました。商品面では、自主企画商品・自主編集売場の拡大を推進し、差別化を図りました。西武池袋本店やそごう横浜店の改装効果などが牽引し、既存店売上高伸び率は前年を上回りました。

### 次期の見通し

ドセゾン」の会員数が321万人(同9万人増)となりました。

電子マネー事業「nanaco(ナナコ)」は当期末時点で発行件数2145万件(同509万件増)となりました。

イトーヨーカ堂では、衣料品分野で接客販売の推進とメディア連動型プロモーションによる商品価値の訴求により、4つのプライベートブランド「good day(グッデイ)」「GALLERIA(ギャロリア)」「Kent(ケント)」、機能性肌着の販売が好調に推移しました。食品分野では、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、大型セールの抑制などにより前年割れとなりましたが、下期には値下げロスの低減やプライベートブランド商品の伸長にともなう荒利率の改善などにより収益性が改善しました。

#### ●フードサービス事業

2014年4月に導入予定の消費増税をふまえ、当社グループは経済環境や社会構造の変化に対応した新しい価値の創造に挑戦していきます。さらに、付加価値の高い商品開発、価値を伝えるための接客力の向上を図りながら、収益性の改善に注力していきます。

#### ●金融関連事業

セブン銀行では、2013年2月末時点のATM設置台数が1万7922台(前期末比1382台増)に拡大しました。1日1台当たり平均利用件数は、111・2件(前期比1・0件減)となりましたが、ATM設置台数や預貯金金融機関の取引件数の増加により、総利用件数は増加しました。

クレジットカード事業では、「セブンカード」の当期末時点の会員数が337万人(同15万人増)、「クラブ・オン/ミレニアムカー

なお、2014年2月期(2013年3月1日~2014年2月28日)の連結業績は、営業収益が5兆6400億円(前期比13・0%増)、営業利益が3400億円(同15・0%増)、経常利益が3370億円(同13・9%増)、当期純利益が1700億円(同23・1%増)を計画しています。また、コンビニエンスストアのチェーン全店売上高を含めたグループ売上は、9兆5600億円(同12・4%増)を計画しています。

年間配当金につきましては、前期に対して2円増配の1株当たり66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 2011年3月 1日 至 2012年2月29日)	当期 (自 2012年3月 1日 至 2013年2月28日)	増減額
営業収益	4,786,344	4,991,642	205,297
売上高	4,013,617	4,149,003	135,386
売上原価	3,078,575	3,218,270	139,695
売上総利益	935,041	930,732	△4,309
営業収入	772,727	842,639	69,911
営業総利益	1,707,768	1,773,371	65,602
販売費及び一般管理費	1,415,708	1,477,686	61,977
営業利益	292,060	295,685	3,625
営業外収益	10,150	11,064	913
営業外費用	9,039	10,913	1,874
経常利益	293,171	295,836	2,664
特別利益	10,428	2,147	△8,280
特別損失	72,782	35,261	△37,521
税金等調整前当期純利益	230,817	262,722	31,905
法人税、住民税及び事業税	116,366	101,690	△14,676
法人税等調整額	△26,109	9,148	35,257
少数株主損益調整前当期純利益	140,559	151,883	11,323
少数株主利益	10,722	13,818	3,096
当期純利益	129,837	138,064	8,226

#### ポイント

営業収益：セブン・イレブン・ジャパンにおける店舗増と既存店売上の伸長に加え、7-Eleven, Inc. における事業取得等に伴うガソリン売上の伸長などにより、コンビニエンスストア事業を中心に増収となりました。

#### ポイント

営業利益：スーパーストア事業は主に前年震災後の需要増加の反動により減益となりましたが、コンビニエンスストア事業と金融関連事業の増益などにより、2期連続で過去最高益を達成しました。

#### ポイント

当期純利益：経常利益段階での増益に加え、前期における東日本大震災の発生に伴う災害損失と資産除去債務会計基準の適用に伴う影響額などの特別損失がなくなったことなどにより、過去最高益を達成しました。

### ● 連結キャッシュ・フロー計算書

(単位:百万円)

	前期 (自 2011年3月 1日 至 2012年2月29日)	当期 (自 2012年3月 1日 至 2013年2月28日)	増減額
営業活動によるキャッシュ・フロー	462,642	391,406	△71,236
投資活動によるキャッシュ・フロー	△342,805	△340,922	1,883
財務活動によるキャッシュ・フロー	△40,561	10,032	50,593
現金及び現金同等物に係る換算差額	△2,314	5,864	8,179
現金及び現金同等物の増減額(△は減少)	76,960	66,380	△10,579
現金及び現金同等物の期首残高	656,747	733,707	76,960
現金及び現金同等物の期末残高	733,707	800,087	66,380

#### 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及び、減価償却費が増加した一方、企業年金に対する特例掛金を拠出したことなどにより、前期に比べ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：主にコンビニエンスストア事業における新規出店などにより、固定資産の取得による支出が増加しましたが、前期においてはセブン CS カードサービスの事業承継による支出があったことなどにより、ほぼ前期並みの支出となりました。

#### ポイント

財務活動によるキャッシュ・フロー：短期借入金による収入は減少しましたが、7-Eleven, Inc. の長期借入金による収入が増加し、返済による支出が減少したことなどにより、前期は支出でしたが、当期は収入となりました。

### ● 連結貸借対照表

(単位:百万円)

	前期 (2012年2月29日)	当期 (2013年2月28日)	増減額
<b>資産の部</b>			
流動資産	1,516,584	1,655,528	138,943
現金及び預金	711,629	710,968	△660
受取手形及び売掛金	270,953	285,817	14,864
営業貸付金	68,691	64,053	△4,638
有価証券	43,025	110,024	66,999
商品及び製品	149,455	159,645	10,190
その他	272,830	325,018	52,188
固定資産	2,372,364	2,606,564	234,199
有形固定資産	1,320,174	1,482,514	162,339
無形固定資産	333,156	415,413	82,257
のれん	184,305	245,402	61,096
その他	148,851	170,011	21,160
投資その他の資産	719,034	708,636	△10,397
投資有価証券	181,863	163,456	△18,406
長期差入保証金	412,098	400,867	△11,231
その他	125,071	144,312	19,241
繰延資産	408	304	△104
資産合計	3,889,358	4,262,397	373,038

#### ポイント

流動資産：有価証券（譲渡性預金）の増加に加え、セブン銀行においてコールローン（その他を含む）が増加したことなどにより、前期末に比べ増加しております。

#### ポイント

固定資産：コンビニエンスストア事業における積極的な出店や既存店の改装、事業の取得などに伴い、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 (2012年2月29日)	当期 (2013年2月28日)	増減額
<b>負債の部</b>			
流動負債	1,385,728	1,534,579	148,851
支払手形及び買掛金	316,072	328,800	12,728
短期借入金	139,690	145,750	6,060
1年内返済予定の長期借入金	88,786	124,857	36,071
1年内償還予定の社債	10,000	63,999	53,999
預り金	116,569	136,850	20,281
銀行業における預金	288,228	325,444	37,216
その他	426,381	408,875	△17,506
固定負債	642,675	733,077	90,402
社債	253,978	229,983	△23,994
長期借入金	198,167	281,893	83,725
長期預り金	55,380	55,089	△291
その他	135,149	166,112	30,962
負債合計	2,028,403	2,267,656	239,253
<b>純資産の部</b>			
株主資本	1,882,287	1,963,666	81,378
その他の包括利益累計額	△116,303	△72,503	43,800
新株予約権	1,222	1,538	315
少数株主持分	93,748	102,038	8,290
純資産合計	1,860,954	1,994,740	133,785
負債純資産合計	3,889,358	4,262,397	373,038

#### ポイント

流動負債：固定負債に計上されていた長期借入金及び、当社における社債の一年内償還予定への振替に加え、銀行業における預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：当社における社債の一年内償還予定の社債への振替などによる減少はあったものの、セブン銀行における社債の発行や7-Eleven, Inc. における新規の借入などにより、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、当期純利益の計上に伴う増加や円安による7-Eleven, Inc. における為替換算調整勘定の増加などにより、前期末に比べ増加しております。

## 個別財務諸表〈要約〉

### ● 貸借対照表

(単位:百万円)

	前期 (2012年2月29日)	当期 (2013年2月28日)	増減額
<b>資産の部</b>			
流動資産	21,218	34,154	12,935
固定資産	1,863,693	1,881,681	17,987
有形固定資産	5,958	5,199	△759
無形固定資産	1,729	1,834	105
投資その他の資産	1,856,005	1,874,646	18,641
<b>資産合計</b>	<b>1,884,912</b>	<b>1,915,835</b>	<b>30,923</b>
<b>負債の部</b>			
流動負債	284,803	328,667	43,864
固定負債	213,484	174,283	△39,200
<b>負債合計</b>	<b>498,287</b>	<b>502,951</b>	<b>4,664</b>
<b>純資産の部</b>			
株主資本	1,384,039	1,407,506	23,466
評価・換算差額等	1,583	4,130	2,547
新株予約権	1,001	1,247	245
<b>純資産合計</b>	<b>1,386,624</b>	<b>1,412,884</b>	<b>26,259</b>
<b>負債純資産合計</b>	<b>1,884,912</b>	<b>1,915,835</b>	<b>30,923</b>

### ● 損益計算書

(単位:百万円)

	前期 (自 2011年3月 1日 至 2012年2月29日)	当期 (自 2012年3月 1日 至 2013年2月28日)	増減額
営業収益	78,047	89,383	11,335
販売費及び一般管理費	7,198	8,230	1,032
<b>営業利益</b>	<b>70,849</b>	<b>81,152</b>	<b>10,302</b>
営業外収益	1,860	1,894	34
営業外費用	4,679	4,625	△53
<b>経常利益</b>	<b>68,030</b>	<b>78,421</b>	<b>10,390</b>
特別損失	406	-	△406
<b>税引前当期純利益</b>	<b>67,624</b>	<b>78,421</b>	<b>10,796</b>
法人税、住民税及び事業税	3	△6,133	△6,137
法人税等調整額	△4,590	4,598	9,189
<b>当期純利益</b>	<b>72,211</b>	<b>79,955</b>	<b>7,743</b>

### ● 連結株主資本等変動計算書

当期(自 2012年3月1日 至 2013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
<b>2012年3月1日残高</b>	<b>50,000</b>	<b>526,886</b>	<b>1,312,613</b>	<b>△7,212</b>	<b>1,882,287</b>
<b>当期中の変動額</b>					
剰余金の配当			△56,546		△56,546
当期純利益			138,064		138,064
自己株式の取得				△13	△13
自己株式の処分		△12		83	70
米国子会社の 米国会計基準適用に伴う増減			△196		△196
その他				△0	△0
株主資本以外の項目の 当期変動額(純額)					
<b>当期中の変動額合計</b>	<b>-</b>	<b>△12</b>	<b>81,321</b>	<b>69</b>	<b>81,378</b>
<b>2013年2月28日残高</b>	<b>50,000</b>	<b>526,873</b>	<b>1,393,935</b>	<b>△7,142</b>	<b>1,963,666</b>

	その他の包括利益累計額				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			
<b>2012年3月1日残高</b>	<b>3,360</b>	<b>△3</b>	<b>△119,661</b>	<b>△116,303</b>	<b>1,222</b>	<b>93,748</b>	<b>1,860,954</b>
<b>当期中の変動額</b>							
剰余金の配当							△56,546
当期純利益							138,064
自己株式の取得							△13
自己株式の処分							70
米国子会社の 米国会計基準適用に伴う増減							△196
その他							△0
株主資本以外の項目の 当期変動額(純額)	4,055	△2	39,747	43,800	315	8,290	52,406
<b>当期中の変動額合計</b>	<b>4,055</b>	<b>△2</b>	<b>39,747</b>	<b>43,800</b>	<b>315</b>	<b>8,290</b>	<b>133,785</b>
<b>2013年2月28日残高</b>	<b>7,416</b>	<b>△5</b>	<b>△79,914</b>	<b>△72,503</b>	<b>1,538</b>	<b>102,038</b>	<b>1,994,740</b>

# 株式の状況

(2013年2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> 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 (東京) 0120-684-479 (大阪)
- 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も、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	418名
	本店所在地	東京都千代田区二番町8番地8		(連結 55,011名)

## 役員

(2013年5月23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	取締役	亀井 淳	
	代表取締役社長 最高執行責任者(COO)	村田 紀敏	取締役	井阪 隆一	
	取締役 最高管理責任者(CAO)	後藤 克弘	取締役	安齋 隆	
	取締役	小林 強	取締役	大高 善興	
	取締役	伊藤 順朗	取締役	松本 隆	
	取締役 最高財務責任者(CFO)	高橋 邦夫	取締役	大久保 恒夫	
	取締役	清水 明彦	取締役	清水 哲太	
			取締役	スコット・トレバー・デイヴィス	
			取締役	野中 郁次郎	
	監査役	常勤監査役	関 久	監査役	鈴木 洋子
		常勤監査役	野村 秀雄	監査役	首藤 恵
			監査役	藤沼 亜起	

(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。

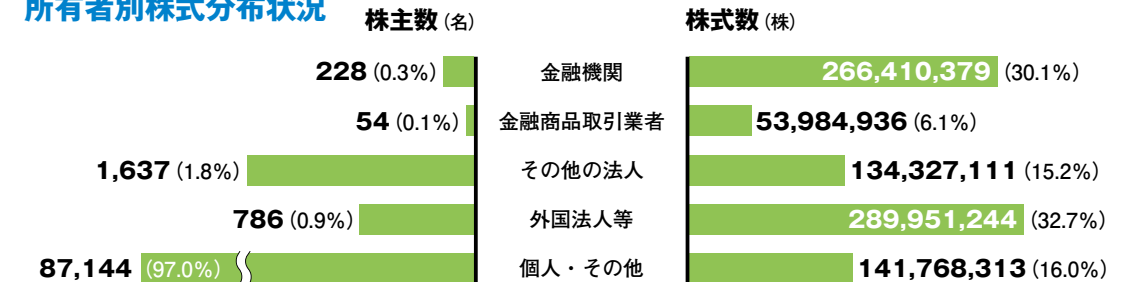
株式の総数	発行可能株式総数	4,500,000,000株
	発行済株式の総数	886,441,983株

株主数	89,849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)	41,481	4.7%
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	38,966	4.4%
日本生命保険相互会社	19,664	2.2%
SSBT OD05 OMNIBUS ACCOUNT-TREATY CLIENTS	18,983	2.1%
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	15,448	1.7%
野村證券株式会社自己振替口	14,460	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

