



事業領域と 主な事業会社

数字は店舗数
(2014年3月末日現在)



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



大胆な挑戦が
逆境をチャンスに変える

123

大規模災害発生に備える 燃料備蓄基地

小売業の使命を果たすために

2011年の東日本大震災発生時の大混乱の中、ガソリンが極度に不足して、商品はあるのに店舗に運べない状況が発生しました。大規模災害発生時に、各地の店舗は地域の拠点となる社会インフラの機能も併せ持っています。そこに待っているお客様がいる限り、お店に緊急物資や商品を届けることは、私たち小売業の至上命題です。そこでセブン&アイグループでは、小売業として初めて燃料備蓄基地の建設を決定、5月8日にその基地が完成しました。

埼玉県に造られた基地には、災害発生時の緊急物資搬送用として燃料400キロリットルを常時備蓄することができます。これは東

京、神奈川、埼玉、千葉のセブン・イレブン、イトーヨーカドー、ヨークマートなど5400店に最大で10日間、緊急配送することができるよう。被災地域や避難所などへの緊急物資配送を確実に行うことができます。

この基地は、平時は燃料の販売・配送事業を手掛ける三和エナジー(株)が利用。燃料の劣化を防ぎ、いざという時に備えています。

また、すでにセブン&アイグループ社では「災害対策マップシステム」を導入。これは大規模地震発生時にグループ各店別に震度を「見える化」するシステムで、災害情報と合わせて全店舗を管理することで、店舗支援の迅速化を図ることが出来ます。大規模災害への備えは確実に動き出しています。

右/埼玉県の杉戸物流センター内の燃料備蓄基地は、震度7の大地震を想定した高い耐震性をもつ堅牢な構造。停電時にも給油することが可能なシステムを搭載しています(写真は、燃料タンクを設置中の様子)。
下/地震発生時にグループ各店の店舗別震度が詳細にわかる「災害対策マップシステム」。



あしたへのSTEP 1

大規模災害発生に備える燃料備蓄基地

イノベーションの視点 2

大胆な挑戦が 逆境をチャンスに変える

桜井博志 (旭酒造株式会社 代表取締役社長)
鈴木敏文 (セブン&アイHLDGS. 会長兼CEO)

特集・「新しい価値」の提供で消費シーンを活性化する 8

- セブン-イレブン/価値と価格の追求
- イトーヨーカドー/「つくるものがたり」
- デニーズ/メニュー全面刷新
- そごう・西武/「ステーションサービス」

新社長インタビュー 13

「上質」を提供する新たな総合スーパーに挑戦
イトーヨーカ堂 代表取締役社長 戸井和久

独自のオムニチャネルが進化中 14

世界に類を見ない流通革新がスタート!

こだわりの産地を訪ねて 16

沖縄産生もずく/イトーヨーカドー

News & Topics 18

決算報告 21

第9期 報告書

セブン&アイHLDGS.
四季報 2014 SUMMER
通巻第123号

発行日 2014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)
©2014 (株)セブン&アイ・ホールディングス

表紙イラスト/松尾たいこ



旭酒造株式会社 代表取締役社長

桜井博志

さくらい ひろし
1950年 山口県生まれ。1973年 松山商科大学(現松山大学)を卒業後、西宮酒造(現日本盛)での修業を経て、1976年 旭酒造入社。1984年 先代の急逝により、旭酒造の代表取締役社長に就任。純米大吟醸「獺祭」の開発を軸に経営再建を果たし、現在に至る。著書に『逆境経営』。

大胆な挑戦が 逆境をチャンス に変える

市場収縮が続く日本酒の世界で、今、大ヒットとなっている純米大吟醸「獺祭」^{だつさい}。杜氏に頼らない社員だけの酒づくり、通年醸造など日本酒づくりの常識を打ち破る新たな挑戦を次々と打ち出し「獺祭」ブランドを大きく育てあげてきた桜井社長をお迎えし、挑戦を支えてきた考え方、変化への対応の仕方などあらゆる仕事に通じるお話をうかがいました。

存亡の危機を 挑戦の原動力に

鈴木 桜井さんの著書『逆境経営』を拝読して、酒蔵を継がれてから今日まで、挑戦に次ぐ挑戦によって、成功を収められたことがよくわかりました。私も、日頃社内で「挑戦なくして、進歩はない」と言っております。今日は、そうした挑戦の背景にある考え方をうかがえればと思います。

桜井 家業の旭酒造は、創業1770年の酒蔵なのですが、私が引き継いだ当時は、売上げが戦後の最盛期に比べると3分の1というありさまで、将来を思うと暗澹とした気持ちになりました。しかし、この時の深い危機感が、その後、さまざまな挑戦を続ける原動力になったのだと思います。

近年さらに商売を拡大しようとすると、少し抑えたらどうだと言われますが、私は前に進み続けたいと生き残れないという思いで、新しいことに挑戦し続けています。

鈴木 事業の立て直しを図った時に、御社でつくってお酒を純米大吟醸に絞るとともに、「獺祭」という新しい銘柄にされましたね。これはどういう理由からですか。「獺祭」の「獺」という字はたいへん難しい字ですが、多くのお客様に浸透するかどうか心配ではありませんでしたか。

桜井 もともとは「旭富士」という銘柄の日本酒をつくっていたのですが、山口県内の酒蔵の中でも売れていない、いわば「負け組」でした。そこで純米大吟醸に絞り込んで、しかも大消費市場の東京で勝負しようと考えた時に、今までの銘柄では負け癖が染み込んでいると考え、新たな銘柄に変えました。私どもの地元である岩国市周東町獺越の「獺」というのが珍しい字で良いだろうと考え、「獺祭」に決め



セブン&アイHLDGS. 会長兼CEO

鈴木敏文

ました。今の規模だったら、より多くのお客様に読んでいただける名前を、と考えたでしょうね。

変化の中にこそ 新たな成功のチャンスがある

鈴木 高度成長期から現在に至るまで、いろいろな変化の波の中で、酒造会社を続けるのはたいへんなご苦労があったのでしようね。

桜井 日本酒の出荷量のピークは、1973年で、全国で980万石（1石＝11升瓶100本）ありました。その後減り続け、昨年は320万石になりました。40年かけて3分の1まで市場規模が縮小したことになります。しかし、市場が縮んだために、逆に小さな酒蔵が成長するチャンスが生まれたのだと考えています。市場が順調に成長している時は、なかなか業界の枠組みは変えられません。負け



組は負け組のままだったと思います。**鈴木** 変化があるからこそチャンスが生まれるというのには、まったく同感です。流通業についても、今、高齢化や人口減少の時代を迎えて、市場が収縮していくのだから今後の成長は望めないと、多くの学者や評論家の方たちが言っています。しかし、高齢化というかつてない状況が生まれたのだから、そこに流通業の新しい役割が生まれ、新たな商機も生まれます。また、人口が減少する時代には、仕事の仕方も変わっていくでしょう。そういう変化の中にチャンスが生まれるはずですよ。

桜井 おっしゃる通りです。30年ほど前、あの有名な評論家の先生が、食品スーパーが24時間営業を始めるようになれば、コンビニエンスストアはそれに勝てずに衰退を余儀なくされるだろうと言っていました。私はそうなのかと聞いていましたが、その後コンビニはいろいろと時代に対応した商品・サービスを

打ち出し、今日の隆盛に至っていますね。

鈴木 過去の延長で考えていると、判断を誤ることになります。40年前に私がセブンイレブンを米国から導入しようとした時、マーケティングの学者、評論家からは、異口同音に「これから大型店の時代を迎える日本で、コンビニのような小規模の店舗が根づくはずがない」と言われました。しかし、私は規模の問題ではなく、時代の変化に対応できないから小規模な店舗が衰退しているのです、変化に対応し続けるようにすれば、小さな店でも成功すると思いい、その考え方で今日まで続けてきました。

「経験と勘」を排して 品質が飛躍的に高まった

鈴木 日本酒づくりで、御社が実行した新たな取り組みはいくつかありますが、中でも杜

氏を使わずに、社員だけで日本酒を製造するというのは、相当思い切った挑戦だったと思います。

桜井 実はそれを実施する以前から、私は頭の中でいろいろとシミュレーションをしていました。というのも、杜氏が高齢化してきて、それを継承する若い人もあまりいないので、杜氏に頼った酒づくりは早晚行き詰まると考えていたからです。そのため、いざ杜氏が集まらなくなるといふ時に、社員でつくり出すと決断できました。よく思い切つて変えられたと言われますが、ふだんから考えていなければ、急に右から左へと簡単に切り替えることはできません。

鈴木 日本酒づくりでは、杜氏の方の経験や勘に負う部分が多いと聞いていますが、その点の心配はなかったのですか。

桜井 経験と勘でしかわからないと言われる部分ですが、日本の伝統産業にはたくさんあるのですが、実はそれが自己革新を阻んでいる面

も大きいように思います。私どもでは、社員でつくるようになって品質を飛躍的に伸ばすことができました。これは、最高の品質をつ

くするために、経験ではなく客観的なデータに基づいて判断し、より高い品質を絶えず目指しているからこそ可能になりました。

鈴木 社員による酒づくりを始めた時に、数値管理を導入されたそうですね。

桜井 数値管理で大切な点は、判断を下すのは人間だということだと考えています。データというのは、あくまでも今日までの過去の結果であつて、データが自動的に明日のことを教えてくれるわけではありません。人間が判断するために、多くのデータが必要だということです。

鈴木 まったく同感です。かつて私どもが初めてPOSシステムを導入した時、私が社員に注意したのは、POSを導入したからといって売れ筋を覚えてくれるわけではない、POSデータはあくまでも自分たちで仮説を

立てるためのものだ、ということでした。

ところで、桜井さんは工場見学を受け入れられていて、同業の方にもオープンにされていますね。「獺祭」のマネをされる心配はありませんか。

桜井 ほとんどの大手の酒蔵の方が見学されていますが、私たちはただ教科書通り、忠実につくっているだけなので、隠すものは何もありません。また、酒づくりをオープンにしたことで、よそに追い抜かれるようでは、私たちが将来はないと社員には言っています。

「変わらない品質」は 高め続ける努力から

鈴木 私はお酒に詳しいわけではないわけではありませんが、「獺祭」は口に含んだ時に、フルーティというだけでは言い尽くせない味わいを感じました。今までの日本酒とは違い、たいへん飲みやすい印象を受けました。

変化があるから仕事の仕方が変わり 新たなチャンスが生まれるのです

桜井 基本に忠実にきちっと純米大吟醸をつくるとそういう味になります。私たちは何か特別なことをやっているわけではありません。おっしゃったようなフルーティで広がりのある味わいが、日本酒本来の味なのだと考えています。

鈴木 桜井さんはこの「獺祭」をつくるうえで「おいしさ」の基準をどこに置かれていますか。

桜井 お客様に「おいしい」と感じていただけるかということです。基本をしっかり行うことが、誰にも「おいしい」と感じていただける酒づくりには不可欠だと考えています。

鈴木 私どもでも、いろいろな食品を開発し、提供していますが、「おいしいものほど飽きられやすいのだから、つねによりおいしいもの、より上の品質を目指さない」と言っています。

桜井 それは私たちも痛感しています。お客

様はつねに、より上の品質を求められています。ですから、昨日と同じ品質のものをつくっていたのでは、すぐに飽きられて「最近、獺祭の品質が落ちた」と言われてしまいます。つね以上に、上にと品質を高めていって初めて、お客様から「変わらない品質」と認めていただけます。そのため私たちは、日々自分たちの実力を最大限出して最高の品質のものを提供するよう努力しています。

鈴木 なるほど。私たちは新商品や既存の商品を役員が試食し続けていますが、それによって商品開発の現場に緊張感が生まれ、味や品質に対する意識を高めるといふ効果があると考えています。それで味が納得がいけないことがあれば、すぐに全店舗の店頭から商品を撤去して、再検討するようにしています。その際に、私がこの商品は味が良くないと言っていると、担当者が「いえ、この商品はよく売れています」と言うことがあります。しかし、売れ

鈴木 お客様に新しいお酒の楽しみ方という価値を提供しているわけですね。

桜井 お酒は単なる飲みものではなく、愉しみを広げるものです。単なる飲みものと考えたら、価格競争に陥ってしまうでしょう。

鈴木 この4月に消費税が増税されましたが、私は価格競争に陥ってはいけなと言いつつ提供しています。他社と同じもの、過去と同じものを提供していたのでは、価格競争に陥らざるを得ません。今までにない新しい価値を提供すれば、増税後もお客様は納得して買ってくださいます。

桜井さんが、過去の常識にとらわれることなく、新しい日本酒のあり方に挑戦していった原点はどこにあるのでしょうか。

桜井 私は「困ったところ」にこそ、新しい発想の原点となる「種」があると思います。たとえば今、日本酒の原料となる酒米の「山田錦」が不足しています。しかし、原料が足りないで、日本酒がこれ以上つくれないと考えた

ている商品であれば、なおさら味が良くないものを、そのまま提供し続けるのは怖いことです。それがセブンイレブンの味だと、多くのお客様に思われてしまうのです。

困ったところにこそ新しい発想の種がある

鈴木 お酒の楽しみ方も、時代とともに変化してきているのですか。

桜井 かつては、たくさん飲むことが、一種の贅沢な愉しみになっていました。しかし、今のお客様は量よりも味や雰囲気など、お酒からいろいろな愉しみを引き出すことを大切にされるようになりました。そのために、香りや味わいととも、器やお酒を飲むシチュエーションなど、お酒の周辺に広がる愉しみを十分に味わっていただきたいというのが私たちの考え方です。

のでは、将来はありません。現状では日本全国で30万俵生産されているのですが、これが60万俵まで増えれば、私たちが必要とする量を確保できるようになります。それなら、自分たちで農家の方に山田錦をつくっていただくよう、組織化を図るほかにと考え、その取り組みを進めています。山田錦は一般のお米と比べても出荷額の高いお米なので、農家の皆さんにもメリットがあります。多くの農家の方に生産していただければ、私たちも助かりますし、「獺祭」をお求めのお客様にも喜んでいただけます。三者にメリットのあることなので、力を入れて取り組んでいます。

鈴木 「困ったところに新しい発想の種がある」という考え方は、「変化にこそチャンスがある」という私どもの考え方とともに、自己革新の要諦といえそうです。いろいろと挑戦を進めてこられた桜井さんのお話に、我が意を得た思いがします。本日はありがとうございました。



今までにない新しい価値を提供することで
お客様は納得して買ってくださるのです

今までにない「新しい価値」の提供で消費シーンを活性化する

消費環境の変化を成長機会に変える商品政策と接客

日々激しく変わる消費環境に対応するため
また、現在進めているオムニチャネル戦略を深耕させるため、セブン&アイHLDGS.では新しい価値を持った商品の開発とその魅力を伝える接客に力を注いでいます。

圧倒的価値の商品を「値ごろ感」のある価格で提供

主力商品のリニューアルで
価値訴求をさらに強化

セブンイレブンでは、主力商品であるお弁当、惣菜をはじめ、グループのプライベートブランド(PB)商品、「セブンプレミアム」や「セブンゴールド」を全面刷新します。これは、セブンイレブんととつても初めての挑戦。約1600アイテムある商品のうち、5月までに4割を、

6月以降にはさらに4割の商品について、高付加価値を追求した新商品やリニューアル商品に置き換え、残りの2割は価格据え置きあるいは値ごろ感のある価格に改定します。

この取り組みで、セブンイレブンがトライしているのが、価値と価格のバランス。「価値が高いから、価格も高くなる」というのは、まだ価値追求が不徹底な証拠」と商品開発責任者は言います。チームMDにより、原材料の選択をはじめ、あらゆる工程でつきつめていけば、質の向上とともに、生産コストの引き下げも可能になり、お客様に十分納得いただける価格が実現できるのです。

白い容器で「コンビニ弁当」のイメージを刷新

また、価値の向上をお客様に伝えるため、お弁当、おむすび、惣菜などのパッケージの全面的



リニューアルした炭火焼牛カルビ弁当。牛肉の旨みを逃がさないよう製法を工夫。量目も増やして価格が498円から545円となったにも関わらず、好調な売れ行きです。

な見直しも実施しています。大きく変わったのは、従来、白、黒の容器が混在していたお弁当のパッケージを、白い容器へ統一を図っている点。働く女性や高齢のお客様などが増え、「家庭の食卓でお弁当を」というニーズも増加。そこで導き出されたお弁当容器の色は「白」でした。シンプルなだけに具材一つひとつ、そして盛りつけ方なども、しっかりとした質や量を備えていないと、かえって貧弱に見えてしまいます。あえてごまかしのきかない白い容器に変えることで、お弁当の中身の価値をさらに上げるばかりでなく、コンビニ弁当のイメージを変えることにも挑戦しています。

チエーンストアの「殻」を打ち破る価値追求の取り組み

「顔が見える食品」から「つくるものがたり」へ

「顔が見える食品。」からさらに新たな挑戦へ

毎日の「食」のニーズに、イトーヨーカドーならではの価値ある商品をお届けする——その取り組みの一つが野菜、鮮魚、精肉などの「顔が見える食品」シリーズです。生産者の方々と連携し、安心して召し上がっていただけるおいしい商品として、お客様からも高い支持を得てい

ます。この「顔が見える食品。」を発展させ新たなオリジナル商品開発が始まっています。それが「つくるものがたり」です。

これはイトーヨーカドーがプロデューサー役になり、惣菜、デイリー食品、加工食品などで、優れた生産技術を持っている生産者、職人の方々と連携し、こだわりを注ぎ込むことで、他にはない魅力のある商品を共創する取り組みです。

原料、製法などすべてに妥協を排したものがたり

これまでは優れた味や、優れた職人さんに出会っても、量の確保という壁に阻まれ、商品化できないことがありました。こ



蒸したたの赤エンドウ豆を、つぶれないよううねいに手で混ぜていきます。

納豆屋の意地 中粒
1パック(40g×3) 138円(税込)
豆と納豆菌のベストな組み合わせで、豆の甘味を残した納豆。



キムチ屋の意地 親子三代伝統の味(甘口・辛口)
100g 各194円(税込)
200g 各388円(税込)
季節に応じて最適の産地から厳選した国産白菜で、深みのある味わいに。

の「つくるものがたり」では、全店展開できなくても、地域を限定して提供するなど柔軟な対応を図り、ほんとうに価値ある商品をお客様にお届けできるようにしました。

商品開発にあたっては、生産者の方とチームを組んでベンチマークテストなどを繰り返して、商品をつくっています。また、できあがった商品のこだわりポ

イントや安全・安心にかかわる情報などは、ネット上に開設した「つくるものがたり」のサイトに掲載。商品に表示したQRコードからも、スマートフォンやパソコンで簡単にアクセスできるようにしています。

「つくるものがたり」の取り組みから、すでに人気商品も生まれています。その一つが「ごろごろ豆大福」。国産の赤エンドウ豆を通常の2倍も練りこみ、ほどよい塩気が餡の甘さと絶妙に調和。また、大量生産の大福は、日持ちのため砂糖を多めに使ったり、生産効率のために餅米ではなく餅粉を使うなどしています。しかし、この「ごろごろ豆大福」ではそのような妥協をいっさい排し、ほんとうのおいしさを追求しています。販売を開始するとたちまち人気商品となり、ナショナルブランド商品の2倍近い価格にも関わらず、売れ続けています。

「つくるものがたり」は、この4月末現在で、20アイテムを展開。2014年度を通じて約200アイテムにまで拡大していく計画です。

※「つくるものがたり」webサイト: <http://look.itoyokado.co.jp/tsukuru/index.php>

「創業以来の味」の見直しや新メニューで「価格以上の価値」を提供する

デニーズ／メニュー全面刷新

おかわり自由
ドリップコーヒーの味も刷新

4月1日、デニーズのメニューブックが一新されました。これは今回の消費税増税によって、税込価格が上がる分以上の価値をお客様に提供しようと、デ

ニーズが昨年から進めているメニュー内容の全面的な見直しと連動したものです。

この見直しは、ドリンクも含め全アイテムのおよそ8割にも及びます。おかわり自由のドリップコーヒーも、創業以来初めての見直しとなりました。背景には、コーヒーに対するお客様の嗜好が変化したことがあります。ティータイムにコーヒーそのものをゆつくり味わいたいといったニーズにも応え、焙煎方法から見直しを行いました。新しい焙煎方法として「ダブル焙煎」方式を採用。コーヒー好きの方にもご満足いただける、酸味を抑えたすっきりとした飲み口とコーヒー本来の味わいを引き出しています。

上質なローストビーフを2000円を切る価格で提供

価値追求の本領を示す新メニューも登場しました。それが



濃厚な肉の旨みが詰まった厚切りローストビーフは、専門店なら3,000円を超える価格を、2,000円未満に設定することで、ファミリー層の顧客からも支持を集めています。

「アンガスサーロインのローストビーフ」。「ごちそう感」のある厚めの牛肉を、柔らかく仕上げるといふ課題に挑戦し、原料となる牛肉の選定から開発をスタート。世界の三大品種の一つアメリカ産アンガス種のサーロインを使い、塩、こしょうだけのシンプルな味付けで肉本来のおいしさを楽しんでいただける専門店にひけをとらない味を実現しました。そのおいしさを全

店に届けるため、肉をブロックのまま表面を焼き上げた後、旨味を逃がさないよう「真空調理」にて低温でじっくり加熱。細部にいたるまでこだわりを込めた一品に仕上げました。

さらに、こうした価値追求とともに、こだわったのが「値ごろ感」。税込価格1995円と2000円を切った価格設定にすることで、多くのお客様に自信の一品を楽しんでいただけるよう努力しました。

今回の大幅なメニュー刷新では、各店舗でも調理手順の変更など、新たに習得しなければならぬ点も多々あります。そのため商品開発にあたっては、店舗の負担をできる限り軽減し、接客サービスのレベルアップに資することも重要な課題としてあります。味、品質、価格、サービスレベルなど、多岐にわたる課題をクリアしながら進化しているデニーズのメニュー革新。今年の夏以降も、その成果が続々と登場します。

圧倒的に上質な接客がお客様の支持を得る

そごう・西武／「ステーションサービス」

徹底してお客様の立場で取り組んだ

西武池袋本店の改革

2008年からスタートした西武池袋本店の構造改革。「増床なき改装」であるにも関わらず、いまだに前年実績をクリアし続け、好調を維持しています。その要因の一つが、徹底してお客様の立場に立ったソリューション（課題解決）型サービス

の構築です。

西武池袋本店でスタートしたのが3つの「ステーション」。専門の機器を使用した肌解析により、お手入れ方法や状態に合った化粧品をブランド横断でおすすめる「キレイステーション」、健康な体づくりを目指す「カラダステーション」、産前産後のママのための相談コーナー「プレママステーション」の3つです。

中でもお客様から高い支持を得ているのが「キレイステーション」。化粧品選びに関するお客様の潜在的なご不満は、その接客スタイルからブランドごとの販売員との関係が強く、他のブランドに興味があってもなかなかブランドチェンジできないことでした。

そこで、お客様にそうしたストレスを感じさせないように、化粧品売場から少し離れたと

ころに、西武池袋本店の社員がカウンセリングを行う「キレイステーション」を立ち上げたのです。

ここではお客様の希望を第一に考え、お客様の肌にあったお手入れや化粧品をご紹介します。また、販売を主目的にしていないため、お客様にとってはストレスを感じることなく接客を受けることができます。

その結果、店舗のロイヤルティが向上。「キレイステーション」導入後、西武池袋本店の化粧品売場の売上は前年実績をクリアし続けています。

西武池袋本店の成功事例をそごう横浜店で進化

西武池袋本店の改革のエッセンスをさらに進化させたのが、そごう横浜店です。2012年の改装では、従来の3つのステーションに加え、4階婦人服フロアに4つ目のステーション「コーデイネットステーション」を導入。ファッションに関するお客様の悩みを解決し、好評を得ています。

「こちらにはいろいろなお客



お客様の立場に立ったソリューション型サービスを実現した3つのステーション機能。「キレイステーション」(上)、「カラダステーション」(左下)、「プレママステーション」(右下)。「キレイステーション」は4年目に入った今でも予約がいっぱい。



「コーディネートステーション」では、フィッティングルームもご用意。ゆっくりお買物を楽しんでいただきながら、お似合いのファッションをご提案します。



タブレットを駆使して、具体的なイメージを提示することも。



15分程度の会話をすることで、お客様のこだわりやニーズを引き出します。



パーソナルカラー診断では、意外な提案に、驚かれながらも満足されているお客様がたくさんいらっしゃいます。



店頭でのロールプレイング朝礼などを活用し、すべての販売員が一定のスキルを持つよう情報共有を行います。

様がいらつしゃいます。ある程度ファッションのことも詳しく、百貨店を使いこなしていらつしゃるお客様が今までにないものをお求めの場合や、あまり百貨店になじみのないお客様が冠婚葬祭や入学・卒園やお受験などの必要に迫られてご利用される場合などさまざまです」とコーディネートステーションの担当者は言います。

いた顧客カルテをもとに、15分程度の会話をすることで、お客様のニーズを引き出します。具体的なイメージをお持ちでないときには、タブレットを活用してコーディネート画面をご覧いただくことも。場合によっては、専用のフィッティングルームでパーソナルカラー診断を行い、本来お似合いのカラーリングを導き出したうえでご提案をすることもあります。

「それまではお客様ご自身のお好みだけで選ばれていたものが、第三者の目が入ることでの新しい発見につながると評価を頂戴しています。会話で聞き出したお客様のこだわりを大切にしながら、今までになかったご提案をすることで非常に喜んでいただき、リピートにつながっています」と担当者。

4月26日にリニューアルオープンしたさとう千葉店で拡大・進化し、さらなるお客様満足につながっています。

ブランド横断の接客で顧客満足の向上を図る

元来、百貨店のファッションフロアは、ブランドごとのショッパ形態が多く、一つのブランドで完結してしまうのが、お客様のご不満でした。

そうした悩みを解消できるよう、さとう横浜店では、PBの「リミテッドエディション」を拡充。自社の販売員も増員し、より幅広い提案を心がけています。さらに「コーディネートステーション」では、ナショナルブランドを含めたブランド横断での接客を実施。さらなるご満足に向けて挑戦しています。

このような販売スキルを販売員全員が共有できるよう、さとう・西武では、OJTをはじめ、OFFJTも活用し、パーソナルカラー診断や店頭でのロールプレイングなどさまざまな研修を実施。全体のレベルアップを図っています。

新社長インタビュー

戸井和久

イトーヨーカ堂代表取締役社長



戸井和久(とゐ かずひさ) 1954年生まれ。78年 早稲田大学商学部卒。同年イトーヨーカ堂入社。執行役員 販売事業部長、取締役常務執行役員 衣料事業部長、同衣料・食品事業部長を歴任し、5月15日、社長就任。

「上質」を提供する新たな総合スーパーに挑戦

上質、接客を切り口にストアロイヤリティを確立

イトーヨーカドーはこれまで徹底的な体質改善に取り組み、基盤整備を続けてきました。その改革の成果を踏まえ、いっそうきめ細かく課題を把握しながら、積極的な経営を進めていきたいと考えています。

今、総合スーパー業態に対してはいろいろな見方がありますが、日常生活に関する多彩な商品が揃い、さまざまな売場を巡ってお買物を愉しんでいたところで、コンビニとも食品スーパーとも違う総合スーパー

ならではの価値があると思います。そのためには、上質な商品の提供とそれをお客様に認知していただける接客サービスが、重要な切り口となります。

地域性の重視とグループとの連携強化

商品面においては、改めてお客様の立場に立ち、ニーズに合致した商品提供の実現に向け、これまでになく新しく魅力ある商品づくりを加速してまいります。その一環として、「上質」をテーマにした「つくるものがたり」(※など、イトーヨーカドー独自のプライベートブランド

(PB)商品開発と販売に力を注いでいます。地域性や総合スーパーの独自性を見直したオリジナル商品と、グループ共通のPB「セブンプレミアム」との相乗効果で、売場全体の販売力をさらに高めていきたいと考えています。

また、地域性の強化では、西日本事業部を立ちあげ、近畿以西で地元に着した迅速な対応を図ってまいります。東北地域ではヨークベニマルと仕入れ、配送等で連携を深め、ニーズ対応をより進めます。さらにグループとの連携では、従来、商品原材料の共同購入や接客ノウハウ

「人財」を活かし活気ある売場づくりへ

商品の導入などで協力し合ってきたさとう・西武と、よりいっそう連携を深めていきたいと考えています。これにより、日常生活にマッチした「上質」なスタイルを提供する売場開発などを推進していきます。

※イトーヨーカドー独自のPB。本誌9ページに関連記事を掲載しています。

商品の品質化、売場の専門店化には、商品の価値をお客様に伝える接客が不可欠です。また、ネットと融合したオムニチャネルの推進でも、売場での接客対応がカギを握っています。売場の全員が、自ら目標を設定して、積極的に接客に取り組み、上質な商品売り込んでいけるよう、売場改革に力を注ぎます。上質な商品、売場づくり、接客が一体となって成功事例を積み重ねていくことで、自信や活気が生まれます。そのために坪効率などに基づく人員配置といった計画的なマネジメントで、現場の「人財」をいっそう活かしていきたいと思えます。

世界に類を見ない 流通革新がスタート!

独自のオムニチャネルが 進化中

リアル店舗を含めた 流通革新のカナメとして

セブン&アイHLDG.S.は、今年3月1日、組織再編を実施し、セブン&アイ・ネットメディア(以下、ネットメディア)を中核としたオムニチャネル推進体制を強化しました。ネットメディアはeコマース(電子商取引)事業として「セブンネットショッピング」を運営するとともに、グループ共同販促やグループのネットサービス事業の推進およびセブンスポットを含むメディアビジネス事業に取り組みます。また、グループの主要事業会社においては、オムニチャネル事業の推進部門を設立し、グループ横断の「オムニチャネル・プロジェクト」と連携してオムニチャネルの事業化に向けた取り組みを一段と加速していきます。

昨年来、一般のメディアでもオムニチャネルへの注目が高まっています。しかし、オムニチャネルとは、ネット通販の進化した形態ととらえられがちです。グループが進めているオムニチャ

ネルは、単にネットを使った流通事業ではなく、あらゆる業態のリアル店舗を巻き込んだ、流通サービス、消費形態全般の革新です。

そこで重要なポイントとなるのが、コンビニ、スーパー、百貨店、専門店など多様な流通業態を包括するセブン&アイグループの業容です。今、アメリカで行って進んでいるオムニチャネルは、百貨店あるいはディスカウントストアといった1業態のリアルとネットを結び取り組みです。しかし、これではオムニチャネルのほんとうの利便性は提供できません。今、構築しつつあるオムニチャネルは、多様な業態がオムニチャネルを介して連携する全く独自のものです。

これが可能なのは、世界の流通グループの中でも、多様な業態を統括しているセブン&アイグループだけといえます。

セブナイレブンを 「街の本屋さん」に

異なる業態間の連携。その一環として、昨年12月から広島県内のセブナイレブン470店舗

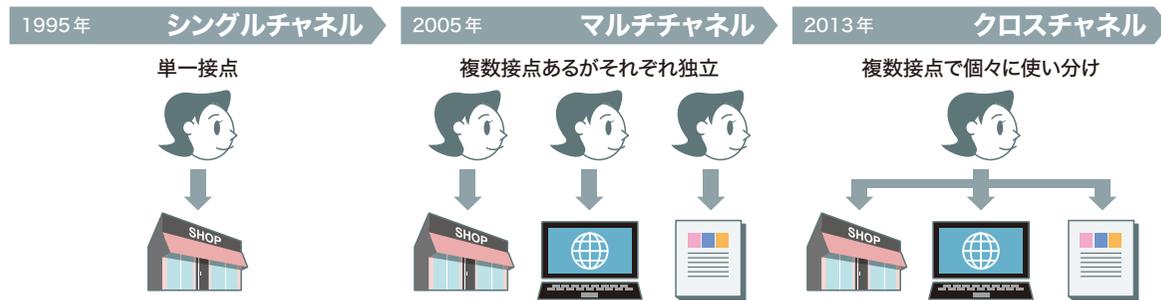


「街の本屋さん」としての機能を目指すセブナイレブンでは、店頭で設置された端末を利用して注文し、店舗での受け取りができるサービスを順次スタート。

で、そごう・西武のショッピング・サイト「e.デパート」で販売している「デパチカ和洋菓子」を受け取ることが出来るサービスがスタートしています。これは将来、百貨店や専門店、スーパーなどグループの商品を、随時ネットで注文してお近くのセブナイレブンで受け取りができるサービスの実験の第一歩です。

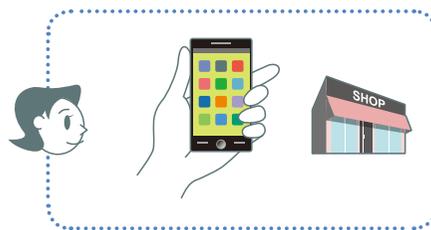
女性の社会進出による共働き世帯の増加や高齢化の進展で、平日の日中、百貨店や専門店に出向くことが困難なお客が増加する中で、百貨店や専門店では購入できない商品をネットで注文してお近くのセブナイレ

オムニチャネル時代への変遷



2014年 既存の一般的なオムニチャネル

単一業態で複数接点をネットでもリアルでも活用



2015年 セブン&アイが目指すオムニチャネル

複数業態で複数接点をネットでもリアルでも活用



オムニチャネルの推進により、業態のカベ、場所や時間の制約が取り払われ、シームレス(つなぎめのない)なお買物を楽しんでいただくことができます。

ブンで受け取れるようにすることで、時間や場所に制約されずにお買物ができるようにになります。このような取り組みは、今までの「ショッピングの不自由」をショッピングの自由に転換する取り組みです。

そのためには、これまでネットショッピングの経験のなかったお客様にも、ネットでのお買物に親しんでいただく必要があります。セブナイレブンは、店舗にネット端末を設置して店頭でお客様にご注文いただき、店舗で商品を受け取っていただくサービスを推進していきます。その第一弾として、この4月から「セブナイレブンは街の本屋さん」と位置づけ、本(書籍と雑誌)の販売に注力していきます。これは、セブンネットショッピングが取り扱っている150万アイテムに上る本を、セブナイレブン店頭端末からご注文いただき、各店舗やご自宅で受け取れるようにするものです。従来もネット通販商品のセブナイレブン店頭受け取りサービスは実施していましたが、今回、店頭で置いた端末を使用し、

従業員が接客を通じてサポートすることで、ネット購買になじみのないお客様も容易にサービスが利用できるようになります。こうした取り組みを重ねていくことで、百貨店商品や本に限らず、グループ各社のあらゆる商品が、ご自宅やセブナイレブン、イトーヨーカドーなど、ふだん行きつけの店舗から気軽に注文でき、ご自宅や店舗で受け取れるようにしていく計画です。今後はオムニチャネルを通じて、お客様の生活スタイルに合った注文や商品受け取りが選択でき、ショッピングの利便性が格段に高まります。

グループ横断プロジェクトで インフラ構築を推進

オムニチャネル・プロジェクトには、既存のグループ各社よりもとより、ニッセンなど新たにグループに加わった各社も参画し、物流、商品管理などの分科会ごとに、サービスインフラの具体化を図っています。世界でも他に類のない業態横断形のオムニチャネルは、今、着々と進行しています。



モズクの収穫作業。種付けした網を浅い海に入れ、5cm程に成長したところで養殖場に運んで定着させます。この間、こまめに雑藻を取り除き、しっかり成熟させて収穫。その過程はまるで稲作のようです。



組合長の山城さん。自らタレを研究するほどのモズク好きです。



右上／沖にサンゴ礁のリーフがあり、適度な潮の流れのある海域で、海底が砂地になっているところがモズク養殖の適地。沖縄では恩納村以外にも知念村などで養殖が盛んに行われています。右下／恩納村の景勝地・万座毛(まんざもう)には、吸い込まれそうな海が広がっていました。上／掃除機のような機械で吸い上げたモズクが、船に上がってきます。ここで使うブラシは、オレンジや赤色と決まっています。万一毛が抜けてモズクに混じっても、すぐわかるようにとの工夫です。

担当バイヤーから

イトヨーカドーでは、生モズクの食感をそのまま味わっていただけるよう、味付けせず販売。塩蔵や味付きのモズクとは食感が違います。地元では麺つゆや、そこに卵の黄身をまぶす食べ方もおすすめ。スープやサラダに入れたり、生モズクは料理の幅が広がります。ぜひ、お試しを。



※タレ別添
1パック(80g×2) 198円(税込)

「新鮮な生モズクには、シャリシャリ感があります。これは種付けから収穫まで120日かけて、しっかり成熟させたモズクならではの味。これまでのモズクのイメージをくつがえしますよ」と漁協組合長・山城正巳さん。
漁協では、サンゴの養殖も進めています。モズクはサンゴのリーフで守られた砂地の上に反射する太陽の光を浴びて成長します。モズクを守ることは、サンゴをはじめとした海の生態系を守ることにもつながっているのです。
南国の日差しと海の養分、それに人の手が育むオキナワモズク。その滋味深いやさしい味を、ぜひ食卓で。

と、沖縄周辺の南西諸島のみ分布する「オキナワモズク」(太モズク)があります。このうち、オキナワモズクは昭和52(1977)年に恩納村漁業協同組合が初めて養殖を成功させ、沖縄各地に広がりました。今もオキナワモズクのブランド向上のため、いい種を選別し、その年の天候に合わせて種の配合を変えるなど、つねに研究・改良を続けています。また、生産者ごとに収穫日や場所、品質を管理する仕組みもつくっています。
そのこだわりのオキナワモズクのおいしさが一番わかるのが、生モズクです。なるべく水分を含ませない製法を用い、短時間で処理しています。

イトヨーカドー



沖縄産生もずく

ちゅ
美ら海が育む
滋味深いオキナワモズク

朝日を浴びてキラキラ輝くエメラルドグリーン^グの海と真っ白いビーチ。ここは沖縄屈指のリゾートエリアである沖縄本島西海岸の恩納村^{おんなそん}。広がるビーチのすぐ沖に、オキナワモズクの漁場があります。サンゴ礁のリーフに守られた穏やかな

海に目をやると、所々に黒っぽい四角のエリアが見えます。ここがモズクの養殖場。ガラス底ボートから覗くと、海の底に設置された網から緑色のモズクが生え、太陽の光を浴びて気持ちよさそうにたなびいています。海の中で揺れるモズクを、チューブ状の機械で吸い込む刈り取り作業は、海の中の畑仕事のようです。
日本のモズクには、本州中央部から南西諸島まで分布する「モズク」(糸モズク)

イトーヨーカ堂

「食品産業優良企業等表彰」で
農林水産大臣賞

2月6日、イトーヨーカドーは「食品産業優良企業等表彰」の「環境部門」において「農林水産大臣賞」を受賞しました。セブンファームの運営などで、店舗から出る食品残さの堆肥化により作物を栽培して店舗で販売する、環境に配慮した循環型農業のビジネスモデルが評価されました。



林芳正農林水産大臣(左)より表彰を受ける亀井淳社長。

セブン&アイHLDGS.

大雪で孤立した地域にヘリで緊急配送

2月4日～16日、関東甲信越と東北地方などで記録的な大雪にみまわれました。物流網が遮断された中、セブン&アイHLDGS.は17日～20日、ヘリによる商品の緊急配送を行いました。

17日は山梨県内のセブン-イレブンとイトーヨーカドー甲府昭和店に、パンなど約3,200個を配送。翌18日は長野県、19日は群馬県にも範囲を広げ、セブン-イレブンではフリーズドライ商品、袋ラーメン、パンなど約29,000食を配送。イトーヨーカドーは、カット野菜、食パン、缶詰、レトルト食品など約9,300食を配送しました。アリオ上田店では、「あんしんお届け便」にその一部を積載し、孤立した地域で移動販売を実施しました。



到着したヘリより商品を受け取るセブン-イレブンのスタッフ。

イトーヨーカ堂

「セブンファーム銚子」を設立

2月4日、イトーヨーカドーの農業事業における中核会社「セブンファーム」は、千葉県銚子市の農業生産者との共同出資で「セブンファーム銚子」を設立。千葉県で2カ所目、全国で10カ所目となる「環境循環型農業」を開始しました。千葉県内のイトーヨーカドー店舗から出る食品残さの堆肥化により作物を栽培し、収穫した農産物は県内の店舗で販売。さらに、セブンファーム初の事業モデルとして、「セブンファーム銚子」でつくられた野菜をイトーヨーカドーオリジナルの「漬物」や「カットサラダ」にするために、加工用野菜の栽培もスタートしました。

セブン&アイHLDGS.

セブネットの商品が
イトーヨーカドーで受け取り可能に

2月25日より、セブネットショッピングで注文した商品が、全国のイトーヨーカドーで受け取れるサービスをスタートしました。店舗の既存の物流システムを活用することにより、スピーディーに、送料・手数料無料で指定の店舗までお届け。お客様の利便性をさらに向上させました。

セブン&アイHLDGS.

「セブンゴールド 金のビール」新発売

4月22日より、セブン&アイとサントリーが共同開発した「セブンゴールド 金のビール」を、全国のセブン-イレブンやイトーヨーカドーなどの酒類取扱店舗で発売しました。

「金のビール」はお客様の声をもとに徹底的に「コク」を追求。国産ゴールデン麦芽を含む、厳選された4種の麦芽を最大量使用することで「豊かなコク」と「複雑で深みのある旨み」を実現しました。「一日の締めくくり」にちょっと贅沢を味わっていただきたい、高付加価値型ビールです。

セブンゴールド 金のビール
350ml 228円(税込) 500ml 295円(税込)



セブン-イレブン

愛媛県への出店を開始

3月1日、セブン-イレブンは愛媛県に初出店し、松山市内に2店舗、新居浜市内に1店舗、合計3店舗をオープンしました。愛媛県での展開に際しては、セブン-イレブン初の試みとなる本格的な書籍チェーンとの併設店舗を出店。松山市に本拠を置く「明屋(はるや)書店」との併設店舗では、一部を改装し、イートインスペースも設置しました。現在、四国では高知県も含めた四国全県への出店に向けてインフラ整備を推進。2019年2月末までには約590店舗の出店を視野に、地域のお客様のニーズに即した「近くて便利」なセブン-イレブンを目指していきます。



本格的な書籍チェーンとの初の併設店舗となった「明屋書店石井店」。

セブン-イレブン

JR西日本グループと
エキナカ店舗事業で業務提携

3月27日、セブン-イレブンは、西日本旅客鉄道(以下JR西日本)とジェイアール西日本デイルーサービスネット(以下、DSN)との3社においてDSNが運営するJR西日本管内のエキナカ店舗事業について、業務提携契約を締結しました。

これにより、JR西日本管内の1,222駅における既存の駅店舗約500店を「セブン-イレブンKiosk」「セブン-イレブンHeart・in」へとリニューアルするとともに、今後は新駅や駅改修に伴い新規出店もしていきます。セブン-イレブンはこれまでも鉄道事業者と業務提携を行ってきましたが、今回の提携は、展開エリア、店舗数とも過去最大規模になります。

セブン&アイHLDGS.

「2014年度経営方針説明会」を開催

3月4日、横浜アリーナで2014年度経営方針説明会が開催されました。今回は、昨年新たにグループに加わった企業を含め、グループ各社から過去最多の約9,300名が参加しました。

今年を新たな躍進の年ととらえ、オムニチャネルの推進、上質の追求など、今後に向けての経営方針が共有されました。



各社の幹部クラスの社員9,300名が参加。

セブン&アイHLDGS.

セブン&アイグループ合同入社式で
14社1,219名が入社

3月13日、セブン&アイグループの合同入社式がランドプリンスホテル新高輪で開催され、14社1,219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「消費税増税という大きな変化を前に、接客が今まで以上に重要になってくる。また、オムニチャネルを推進することで買物の概念が大きく変わり、グループのさまざまな業態が大きな強みになる」と激励しました。



代表して誓いの言葉を述べるヨークマートの新入社員。

第9期

報告書

2013年3月1日～2014年2月28日

2014年2月28日をもちまして
第9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(2013年3月1日～2014年2月28日)

	2013年2月期		2014年2月期	
		前期比		前期比
グループ売上*	8兆5,076億円	105.7%	9兆5,978億円	112.8%
営業収益	4兆9,916億円	104.3%	5兆6,318億円	112.8%
コンビニエンスストア	1兆8,995億円	112.3%	2兆5,296億円	133.2%
スーパーストア	1兆9,945億円	100.1%	2兆94億円	100.7%
百貨店	8,840億円	98.2%	8,711億円	98.5%
フードサービス	783億円	100.4%	785億円	100.3%
金融関連	1,443億円	111.4%	1,588億円	110.0%
その他	502億円	105.8%	504億円	100.6%
消去または全社	△594億円	—	△663億円	—
営業利益	2,956億円	101.2%	3,396億円	114.9%
コンビニエンスストア	2,217億円	103.3%	2,575億円	116.1%
スーパーストア	254億円	78.6%	296億円	116.4%
百貨店	80億円	80.7%	65億円	82.1%
フードサービス	7億円	—	6億円	83.7%
金融関連	374億円	110.8%	449億円	120.0%
その他	38億円	168.7%	21億円	55.7%
消去または全社	△16億円	—	△17億円	—
経常利益	2,958億円	100.9%	3,390億円	114.6%
当期純利益	1,380億円	106.3%	1,756億円	127.3%

為替レート	U.S.\$1=79.81円	U.S.\$1=97.73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を含めた数値を表示しています。

3月12日(水)

TOWERminiくずはモール店

- 大阪府枚方市楠葉花園町15-1くずはモール3階
- 店舗面積/173㎡

3月14日(金)

大分ロフト

- 大分県大分市大字玉沢字楠本755-1 トキハわさだタウン2街区2階
- 店舗面積/941㎡

3月20日(木)

松山ロフト

- 愛媛県伊予郡松前町筒井850番 エミフルMASAKI 1階
- 店舗面積/957㎡

4月4日(金)

アカチャンホンポ福井店

- 福井県福井市大和田1丁目1210 ●店舗面積/2,068㎡

4月19日(土)

Francfrancららテラス武蔵小杉店

- 神奈川県川崎市中原区新丸子東3-1302 ららテラス武蔵小杉3階
- 店舗面積/123㎡

4月24日(木)

vegemoアリオ西新宿店

- 東京都足立区西新宿栄町1-20-1 アリオ西新宿1階

Francfrancイオンモール大高店

- 愛知県名古屋市長区大高町字奥平子1-1 イオンモール大高2階
- 店舗面積/389㎡

4月25日(金)

タワーレコード横浜ビブレ店

- 神奈川県横浜市西区南幸2-15-13 横浜ビブレGF
- 店舗面積/1,063㎡

4月29日(火)

タワーレコード那覇リウボウ店

- 沖縄県那覇市久茂地1-1-1 デパートリウボウ7階
- 店舗面積/268㎡

5月1日(木)

アカチャンホンポゆめタウンみゆき店

- 広島県広島市南区宇品西6-7-14 ゆめタウンみゆき1階
- 店舗面積/1,600㎡

店舗OPEN情報

2月1日(土)

ヨークベニマル方八町店

- 福島県郡山市方八町1丁目12番3号
- 店舗面積/1,979㎡

2月6日(木)

ヨークベニマル大平町店

- 栃木県栃木市大平町下皆川215番地2
- 店舗面積/3,458㎡

2月12日(水)

TOWER DINING 恵比寿店

- 東京都渋谷区恵比寿南1-17-17 Time Zoneテラスビル1・2階
- 座席数/70席(テラス席除く)

3月1日(土)

なんばロフト

- 大阪府大阪市中央区難波千日前12-22
- 店舗面積/1,320㎡

オッシュマンズ軽井沢アウトレット店

- 長野県北佐久郡軽井沢町軽井沢 軽井沢・ショッピングプラザ イーストE-06
- 店舗面積/165㎡

カフェクルール奈良県庁店

- 奈良県奈良市登大路町30 ●座席数/42席

3月4日(火)

デニーズ大井町駅前店

- 東京都品川区大井1-50-5 阪急大井町ガーデン3階
- 座席数/120席

レストランクルール大井町店

- 東京都品川区大井1-50-5 阪急大井町ガーデン3階
- 座席数/64席

3月7日(金)

TOWERminiららぽーと甲子園店

- 兵庫県西宮市甲子園八番町1-100 ららぽーと甲子園2階
- 店舗面積/165㎡

3月12日(水)

smiLe Landくずはモール店

- 大阪府枚方市楠葉花園町15-1くずはモール3階
- 店舗面積/153㎡

上質な商品の追求により営業利益は 国内小売業では初の3000億円を突破

概況

当期における小売業を取り巻く環境は、政府の景気対策などで回復の動きがみられたものの、引き続き楽観視できない状況で推移しました。

このような環境の中、当社グループは既存事業の強化と新たな事業展開を推進しました。既存事業においては、グループシナジーの最大化に向け、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」のリニューアルや開発・販売に注力し、当期の売上高は6700億円となりました。

さらに、リアル店舗とネットをシームレスに連携させ、お客様にアプローチしていくオムニチャネル戦略に向けた取り組みを開始しました。その戦略推進の中心的役割を明確にするため、2014年3月、セブン&アイ・ネットメディアを存続会社とし、セブンネットショッピングを吸収合併しました。

また、新たな事業展開に向けた取り組みに

数が4億5千万杯を突破するなど、お客様から高いご支持をいただきました。これらの結果、既存店売上伸び率は前年を上回って好調に推移し、2012年8月以来19カ月連続のプラスとなりました。

北米では、7-Eleven, Inc. が2013年12月末時点で8292店舗(前期末比174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「7-Select」の開発強化やアルコール飲料などの売上伸長により、ドルベースの米国内既存店商品売上伸び率はプラスとなりました。

中国では、北京市に150店舗、天津市に56店舗、四川省成都市に79店舗を運営しています。

スーパーストア事業

イトーヨーカ堂は衣料品分野で、婦人ファッション「ギャロリア」などプライベートブランド商品の開発を推進し、メディアを活用したプロモーションや接客の強化に努めました。食品分野では、安全・安心な商品提供に努め、「セブンプレミアム」や上質な商品の品揃えを強化しました。

既存店売上伸び率は、天候影響や販促方法の見直しなどにより前年割れとなりましたが、値下げロスの低減やプライベートブランド商品の売上伸長による荒利率の改善などで収益性が改善しました。

ヨークベニマルは「生活提案型食品スー

については、イトーヨーカ堂が北海道において食品スーパーマーケットを展開する(株)ダイイチと2013年7月に業務・資本提携を、さらに岡山県・広島県に総合スーパーおよび食品スーパーマーケットを展開する(株)天満屋ストアと同年12月に資本提携に合意しました。また、当社は「Franc

franc」を運営する(株)バルスと同年12月に資本業務提携を締結するとともに、(株)バーニーズジャパンの株式を2014年1月に取得しました。さらに、当社とセブン&アイ・ネットメディア、(株)ニッセンホールディングスの3社が資本業務提携に合意するとともに、同年1月にセブン&アイ・ネットメディアが公開買付けおよび第三者割当増資を実施し、ニッセンホールディングスは当社の連結子会社となりました。

以上の結果、当期における営業収益は5兆631.8億円(前年同期比12.8%増)、営業利益は339.6億円(同14.9%増)、当期純利益は175.6億円(同27.3%増)となり、それぞれ過去最高の数値を更新しました。また、コンビニエンスストア事業の

「バー」を目指し、生鮮食品とデリカテッセの強化に加え、「セブンプレミアム」を中心に差別化商品の販売を推進した結果、既存店売上伸び率は前年を上回りました。

中国では、2013年12月末時点で総合スーパーを北京市に9店舗、成都市に5店舗展開しています。

百貨店事業

そうご・西武では「リミテッドエディション」を中心とした自主商品・自主編集売場の取り組みを強化し、高い専門知識を持つ販売員の増員による質の高い接客と、専門資格者によるトータルアドバイス機能を拡充しました。既存店売上伸び率は前年を上回り、営業利益は増益を確保しました。

フードサービス事業

レストラン事業の既存店売上伸び率は、付加価値の高いメニューの強化や接客力の向上などが奏功し、前年を上回り好調に推移しましたが、一時的費用の発生により営業利益は前年を下回りました。

金融関連事業

セブン銀行では、当期末時点のATM設置台数が1万9394台(前期末比1472台増)に拡大しました。総利用件数は、ATM設置台数の増加と預貯金金融機関の取引件数の伸長により増加しました。

チェーン全店売上を含めたグループ売上は9兆597.8億円となりました。

なお、当期の期末配当金は1株当たり35円、中間配当金33円とそれぞれ2円増配し、年間では4円増配の68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、2013年3月に徳島県・香川県へ出店地域を拡大するなど過去最高の1579店舗を出店し、当期末時点の店舗数は42都道府県で1万6319店舗(前期末比1247店舗増)となりました。商品面では、お客様の求める品質とおいしさにこだわったファストフード商品の開発と、「セブンプレミアム」「セブンゴールド」の品揃えを強化しました。また、「SEVEN CAFE(セブнкаフェ)」は2013年1月から2014年2月末時点の累計販売

クレジットカード事業では「セブンカード」の会員数が350万人(前期末比13万人増)、「クラブ・オン/ミレニアムカードセブン」の会員数が32.8万人(同7万人増)となりました。

電子マネー事業「nanaco(ナナコ)」は、発行件数283.9万件(前期末比69.4万件増)となりました。

次期の見通し

2014年4月からの消費税増税により先行き不透明な状態が想定される中、当社グループは、付加価値の高い商品開発と接客力の向上に加え、商圈特性に合わせた品揃えや店づくりに取り組みとともに、リアル店舗とネットを融合させるオムニチャネル戦略を強力に推進していきます。

なお、2015年2月期(2014年3月1日〜2015年2月28日)の連結業績は、営業収益が6兆1300億円(前年同期比8.8%増)、営業利益が3560億円(同4.8%増)、経常利益が3540億円(同4.4%増)、当期純利益が1840億円(同4.7%増)を計画しています。また、グループ売上は10兆2000億円(同6.3%増)を計画しています。

年間配当につきましては、前期に対し2円増配の1株当たり70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 2012年3月 1日 至 2013年2月28日)	当期 (自 2013年3月 1日 至 2014年2月28日)	増減額
営業収益	4,991,642	5,631,820	640,178
売上高	4,149,003	4,679,087	530,084
売上原価	3,218,270	3,694,217	475,946
売上総利益	930,732	984,870	54,138
営業収入	842,639	952,732	110,093
営業総利益	1,773,371	1,937,603	164,231
販売費及び一般管理費	1,477,686	1,597,944	120,257
営業利益	295,685	339,659	43,973
営業外収益	11,064	12,846	1,782
営業外費用	10,913	13,422	2,508
経常利益	295,836	339,083	43,247
特別利益	2,147	3,333	1,185
特別損失	35,261	31,186	△4,074
税金等調整前当期純利益	262,722	311,230	48,507
法人税、住民税及び事業税	101,690	122,004	20,313
法人税等調整額	9,148	1,177	△7,970
少数株主損益調整前当期純利益	151,883	188,048	36,164
少数株主利益	13,818	12,356	△1,462
当期純利益	138,064	175,691	37,626

ポイント

営業収益：セブン-イレブン・ジャパンにおける既存店売上の伸長と店舗数増加に加え、7-Eleven, Inc. における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。なお、円安による押し上げ影響は約3,718億円となりました。

ポイント

営業利益：コンビニエンスストア事業及び金融関連事業を中心に増益となり、3期連続で過去最高益を更新するとともに、国内小売業で初めて3,000億円を突破しました。なお、円安による押し上げ影響は約74億円となりました。

ポイント

当期純利益：経常利益段階での増益に加え、特別損失の減少と法定実効税率の引き下げ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 2012年3月 1日 至 2013年2月28日)	当期 (自 2013年3月 1日 至 2014年2月28日)	増減額
営業活動によるキャッシュ・フロー	391,406	454,335	62,928
投資活動によるキャッシュ・フロー	△340,922	△286,686	54,235
財務活動によるキャッシュ・フロー	10,032	△55,227	△65,259
現金及び現金同等物に係る換算差額	5,864	8,924	3,059
現金及び現金同等物の増減額(△は減少)	66,380	121,344	54,964
現金及び現金同等物の期首残高	733,707	800,087	66,380
現金及び現金同等物の期末残高	800,087	921,432	121,344

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の増益やセブン-イレブン・ジャパンの店舗数増加に伴う預り金の増加などにより、前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：有形固定資産の取得による支出が微減となったことに加え、7-Eleven, Inc. における事業取得による支出の額が減少したこと等により、前期に比べ支出が減少しております。

ポイント

財務活動によるキャッシュ・フロー：当社による社債の発行による収入はありましたが、7-Eleven, Inc. などの長期借入金の返済による支出が増加したことなどにより、当期は支出となりました。

● 連結貸借対照表

(単位:百万円)

	前期 (2013年2月28日)	当期 (2014年2月28日)	増減額
資産の部			
流動資産	1,655,528	1,899,556	244,028
現金及び預金	710,968	792,986	82,018
受取手形及び売掛金	285,817	327,072	41,255
営業貸付金	64,053	66,230	2,177
有価証券	110,024	150,000	39,975
商品及び製品	159,645	198,847	39,201
その他	325,018	364,418	39,400
固定資産	2,606,564	2,911,623	305,058
有形固定資産	1,482,514	1,709,990	227,476
無形固定資産	415,413	467,947	52,533
のれん	245,402	277,943	32,541
その他	170,011	190,004	19,992
投資その他の資産	708,636	733,685	25,048
投資有価証券	163,456	189,102	25,645
長期差入保証金	400,867	402,878	2,011
その他	144,312	141,704	△2,608
繰延資産	304	200	△104
資産合計	4,262,397	4,811,380	548,983

ポイント

流動資産：当社及びセブン銀行において社債を発行したことなどにより現金及び預金と有価証券が増加したこと等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：主にコンビニエンスストア事業における積極的な出店などに伴い、有形固定資産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

総資産：上記の増加要因に加え、ニッセンホールディングス及びその子会社を新規に連結した影響(約1,019億円)や円安の影響(約1,556億円)などにより、前期末に比べ増加しております。

	前期 (2013年2月28日)	当期 (2014年2月28日)	増減額
負債の部			
流動負債	1,534,579	1,628,167	93,588
支払手形及び買掛金	328,800	383,972	55,172
短期借入金	145,750	116,147	△29,602
1年内返済予定の長期借入金	124,857	100,775	△24,082
1年内償還予定の社債	63,999	20,000	△43,999
預り金	136,850	154,795	17,945
銀行業における預金	325,444	403,062	77,617
その他	408,875	449,413	40,537
固定負債	733,077	961,656	228,578
社債	229,983	364,987	135,004
長期借入金	281,893	332,485	50,592
長期預り金	55,089	55,046	△43
その他	166,112	209,136	43,024
負債合計	2,267,656	2,589,823	322,166
純資産の部			
株主資本	1,963,666	2,081,295	117,629
その他の包括利益累計額	△72,503	14,450	86,953
新株予約権	1,538	1,944	406
少数株主持分	102,038	123,866	21,827
純資産合計	1,994,740	2,221,557	226,817
負債純資産合計	4,262,397	4,811,380	548,983

ポイント

流動負債：コンビニエンスストア事業の店舗数の増加などにより、買掛金が増加したことに加え、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：当社及びセブン銀行における社債発行などにより、前期末に比べ増加しております。

ポイント

純資産：配当金支払いによる減少はあったものの、当期純利益の計上に伴う増加や為替換算調整勘定の増加などにより増加しております。

個別財務諸表〈要約〉

● 貸借対照表

(単位:百万円)

	前期 (2013年2月28日)	当期 (2014年2月28日)	増減額
資産の部			
流動資産	34,154	46,680	12,525
固定資産	1,881,212	1,895,907	14,694
有形固定資産	5,199	5,389	190
無形固定資産	1,834	8,203	6,368
投資その他の資産	1,874,178	1,882,313	8,135
資産合計	1,915,367	1,942,587	27,220
負債の部			
流動負債	328,667	227,358	△101,308
固定負債	174,172	280,365	106,192
負債合計	502,840	507,723	4,883
純資産の部			
株主資本	1,407,506	1,429,008	21,502
評価・換算差額等	3,773	4,298	525
新株予約権	1,247	1,556	309
純資産合計	1,412,526	1,434,863	22,336
負債純資産合計	1,915,367	1,942,587	27,220

● 損益計算書

(単位:百万円)

	前期 (自 2012年3月 1日 至 2013年2月28日)	当期 (自 2013年3月 1日 至 2014年2月28日)	増減額
営業収益	89,383	89,946	563
販売費及び一般管理費	8,230	8,696	465
営業利益	81,152	81,250	98
営業外収益	1,894	2,119	224
営業外費用	4,625	4,253	△371
経常利益	78,421	79,116	694
特別損失	—	2,129	2,129
税引前当期純利益	78,421	76,987	△1,434
法人税、住民税及び事業税	△6,133	△946	5,187
法人税等調整額	4,598	△19	△4,618
当期純利益	79,955	77,953	△2,002

● 連結株主資本等変動計算書

当期(自 2013年3月1日 至 2014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
2013年3月1日残高	50,000	526,873	1,393,935	△7,142	1,963,666
当期中の変動額					
剰余金の配当			△58,315		△58,315
当期純利益			175,691		175,691
自己株式の取得				△133	△133
自己株式の処分		△23		167	143
米国子会社の 米国会計基準適用に伴う増減			244		244
その他				△0	△0
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	—	△23	117,620	33	117,629
2014年2月28日残高	50,000	526,850	1,511,555	△7,109	2,081,295

	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	その他の包括利益 累計額合計			
2013年3月1日残高	7,416	△5	△79,914	△72,503	1,538	102,038	1,994,740
当期中の変動額							
剰余金の配当							△58,315
当期純利益							175,691
自己株式の取得							△133
自己株式の処分							143
米国子会社の 米国会計基準適用に伴う増減							244
その他							△0
株主資本以外の項目の 当期変動額(純額)	3,255	△1	83,699	86,953	406	21,827	109,187
当期中の変動額合計	3,255	△1	83,699	86,953	406	21,827	226,817
2014年2月28日残高	10,672	△6	3,785	14,450	1,944	123,866	2,221,557

株式の状況

(2014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 http://www.7andi.com/ir/koukoku.html 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	428名
	本店所在地	東京都千代田区二番町8番地8		(連結 55,364名)

役員 (2014年5月22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	井阪 隆一	
	代表取締役社長 最高執行責任者(COO)	村田 紀敏	取締役	安齋 隆	
	取締役 最高管理責任者(CAO)	後藤 克弘	取締役	大高 善興	
	取締役	小林 強	取締役	スコット・トレバー・デイヴィス	
	取締役	伊藤 順朗	取締役	月尾 嘉男	
	取締役 最高財務責任者(CFO)	高橋 邦夫	取締役	伊藤 邦雄	
	取締役	清水 明彦	取締役	米村 敏朗	
	監査役	常勤監査役	野村 秀雄	監査役	鈴木 洋子
		常勤監査役	早川 忠雄	監査役	藤沼 亜起
				監査役	ルディー 和子

(注) 1. 取締役のうちスコット・トレバー・デイヴィス、月尾嘉男、伊藤邦雄および米村敏朗の各氏は、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、藤沼亜起、ルディー和子の各氏は、会社法第2条第16号に定める社外監査役であります。

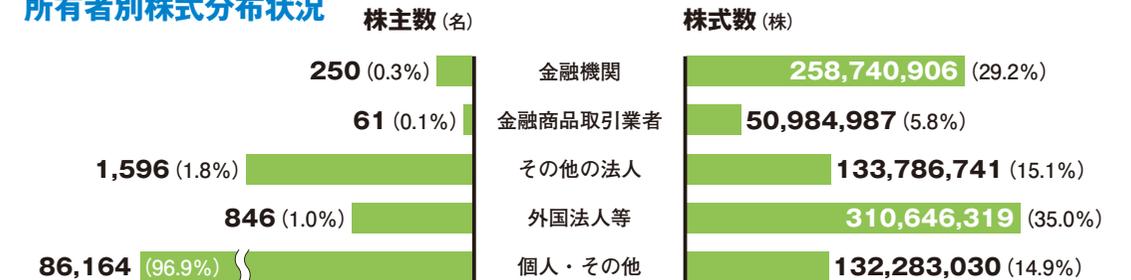
株式の総数	発行可能株式総数	4,500,000,000株
	発行済株式の総数	886,441,983株

株主数	88,917名
------------	---------

大株主

	(千株)	(持株比率)
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)	40,800	4.6%
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	38,510	4.3%
日本生命保険相互会社	19,664	2.2%
伊藤雅俊	16,801	1.9%
三井物産株式会社	16,222	1.8%
第一生命保険株式会社	13,777	1.6%
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	12,292	1.4%
三井住友海上火災保険株式会社	12,251	1.4%
野村證券株式会社自己振替口	11,731	1.3%

所有者別株式分布状況



所在地別株式分布状況

