



いま、チェーンストア理論を超えて  
店舗主導の実現とオムニチャネル戦略による変化への対応



## 事業領域と 主な事業会社

数字は店舗数  
(2014年12月末日現在)



## 水素エネルギー普及の一翼を担う 水素ステーション併設のセブン-イレブン展開

これからを変える新しいエネルギー  
2014年12月、トヨタが水素で走る新型燃料電池車（FCV）を発売して大きな話題となりました。FCVは、水素と酸素を化学反応させて電気をつくる「燃料電池」を搭載したモーターで走るクルマです。走行時に水しか排出しない（CO<sub>2</sub>を排出しない）ため、究極のエコカーといわれています。FCVの普及を促進するため、燃料電池に関する特許をトヨタが無償開放したことも社会に驚きを与えました。政府の2015年度の予算案でも、水素・燃料電池関連予算として700億円が盛り込まれており、時代はいま水素に大きく舵を切ろうとしています。

セブン-イレブンは、次世代の

基幹エネルギーとして期待される水素と燃料電池の普及に貢献するため、岩谷産業とともに、2015年度の東京都と愛知県を皮切りに水素ステーション併設店舗を順次オープンする予定です。2017年度までに20店に広げる計画で、FCVへの燃料供給の一翼を担い、お客様の利便性の向上に貢献します。

併設店舗には水素タンクだけでなく純水素型燃料電池を設置して発電も行い、小売店舗における燃料電池活用についての実証実験も実施します。

エネルギーを輸入に頼る日本の将来を、ダイナミックに変える可能性を秘めた水素エネルギー。セブン&アイグループは時代の先を見据えて社会に貢献していきます。



セブン-イレブンに併設した水素ステーション(イメージ)。

あしたへのSTEP 1

水素ステーション併設のセブン-イレブン展開

イノベーションの視点 2

いま、チェーンストア理論を超えて

店舗主導の実現とオムニチャネル戦略による変化への対応

伊藤邦雄（一橋大学大学院商学研究科教授）  
鈴木敏文（セブン&アイHLDGS. 会長兼CEO）

特集・新しい価値の創造で市場を切り拓く 8

- セブン-イレブン  
SEVEN CAFÉ Donut（セブンカフェ ドーナツ）
- イトーヨーカドー × そごう・西武  
「リミテッド エディション IYコラボ」紳士ドレスシャツ

流通サービス革新の第2ステージ！ 12

セブン&アイのオムニチャネル、今秋本格スタートへ

新しい魅力が詰まったショッピングセンター 14

グランツリー武蔵小杉が大好評！

音楽を通じた新しい出会いとくつろぎを 15

タワーレコードのカフェとダイニング

こだわりの産地を訪ねて 16

豊岡の鞆／イトーヨーカドー

News & Topics 18

決算報告 20

2015年2月期 第3四半期

セブン&アイHLDGS.  
四季報 2015 SPRING  
通巻第126号

発行日 2015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)  
©2015 (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



一橋大学大学院商学研究科教授

## 伊藤邦雄

いとう くにお  
1951年千葉県生まれ。1975年一橋大学商学部卒業。1984年一橋大学助教授。1992年一橋大学教授。2002年一橋大学大学院商学研究科長・商学部長。2004年一橋大学副学長。現在、一橋大学大学院商学研究科教授。2014年8月、経済産業省プロジェクト「持続的成長への競争力とインセンティブ～企業と投資家の望ましい関係構築」最終報告書（伊藤レポート）を完成、提出。『グループ連結経営』『コーポレートブランド経営』『セミナル企業価値評価』『危機を越える経営』『次世代リーダー育成塾 経営の作法』（共著）など、著書多数。

# いま、 チェーンストア理論を 超えて

## 店舗主導の実現とオムニチャネル戦略による 変化への対応

### 過去の成功を支えた チェーンストア理論を否定する

**鈴木** セブン&アイHLDGS.は、今年、設立10周年を迎えます。今日は企業経営に関して幅広い知見をお持ちの伊藤さんに、私たちのグループ戦略について、お話をうかがえればと思います。

この10年間、おかげさまでグループは成長を遂げてきましたが、個々の事業会社に格差が生じていることも事実です。私としては各社に対して同じように方針や指示を出しているのですが、その指示を素直に受け止めて実

行する会社と、過去の仕事の仕方から脱却できない会社があり、その結果、市場の変化に対する対応の差が生まれていると考えています。

**伊藤** 私は「成功は1回だけ」という考え方を大事にしています。企業でも一人の人間でも、成功するということは、ある特定の環境の下で打った手が、うまく環境にマッチングした結果です。しかし、ずっと同じ環境が続くということはありません。時にはガラッと変化してしまうこともあります。それにもかかわらず、人はかつて打った手が成功したことをずっと覚えていて、まだ同じ手が通用すると考え、変化した環境とミスマッチが生じます。

**鈴木** 消費市場は、いまや完全に買い手市場になっていますが、この変化に対応するうえで、大きな障害となっているのが過去のチェーンストア理論だと考えています。本部が商品や大量に仕入れて店に送り込むというチェーンストアの考え方は欧米で発展し、日本では高度成長時代に、アメリカの小売業から採り入れてスーパー事業を興しました。当時は売り手市場で、需要も旺盛でしたから成功したわけですが。しかし、1970年代以降、日本ではモノが行き渡り、買い手市場に変化しました。一方で、ちょうどその頃、私はセブンスイレブンを日本で始めたわけですが、アメリカのセブンスイレブンも、当時は本部から店に商品



セブン&アイHLDGS. 会長兼CEO

## 鈴木敏文

企業経営や企業価値に関する研究の第一人者として幅広い視野から環境の変化に対応した経営に対する提言等を積極的に進めている伊藤教授をお迎えし、今、セブン&アイHLDGS.が取り組んでいる脱チェーンストアオペレーションやオムニチャネル戦略などの新たな挑戦について示唆に富んだご意見をうかがいました。



を送り込み、店はその商品を売るだけというチェーンストア理論に則っていました。私は、そのやり方では日本の市場に通用しないと感じ、本部は商品開発に専念し、店に商品を推奨して、店が商品を主体的に発注するという体制をつくりました。本部主導のチェーンストア理論の否定をして、店が商売の主体となる仕組みにしたわけです。

そして、いわゆるチェーンストア理論では、お客様のニーズに答えられない時代になりました。私はつねづね、環境の変化に対応することこそが大切であると言いつづけてきましたが、スーパー事業などは、過去の成功体験から抜けられずにいました。そのため、年頭から「脱チェーンストアオペレーション」を掲げ、従来のやり方を大幅に変える方針を打ち出しました。店が中心となって商圏に合った品揃えを目指し、本部はその実現に向け魅力ある商品開発を行い、店はさらに本部に要

望を伝える仕組みに転換していきます。

また、セブナイレブンは創業以来続けてきた店と本部の関係をさらに進化させ、商品開発とオペレーションの組織をより細かく分割し、地域性を採り入れたMD(マーチャングダイジング)と店の運営を図ります。

**伊藤** セブナイレブンは全国を9地区、イトヨーカドーも13地区に再編し、これまでの本部主導の商売のあり方を打破して、地域限定商品の比率を2017年度までに5割に引き上げるといふ戦略転換ですね。私は素晴らしい取り組みだと思います。買い手市場へと変化した時代に、消費の現場から最も遠い本部から指示を出すというチェーンストア理論は、変化の流れと逆方向になってしまっています。確かに本部主導というのは効率性に優れ、ある時期までは功を奏しました。ところが、その環境が変化してしまった結果、非効率な仕組みになってしまったのだと思います。い

まや地域ごと、あるいは個店ごとにきめ細かく対応することで、効率性と多様性の両立を図らなければ、成長は望めません。

### 「素人のように発想し 玄人のように実行する」

**鈴木** 伊藤さんは、環境に対応していくうえで、どういった点が重要だとお考えですか。

**伊藤** 私は「素人のように発想し、玄人(くろうと)のように実行すること」が大事だと思います。私たちは、どうしても既成概念や固定観念にとらわれてしまい、白地のキャンパスに一から絵を描き始めるような気持ちにはなれません。つねに、過去の経験に照らして「消費者はこう行動するはず」「こういうものを好み、この商品を選ぶはず」と、「はず」の連鎖で発想しています。その先入観、固定観念を全部捨てて素人になることが必要です。一方

で、実行する際には素人のようではうまくいきません。きめ細かく、徹底力と効率性を持って、専門家として実行することが大切です。

**鈴木** 確かにそうですね。セブナイレブンは、本部はマーケティングの変化やニーズ動向など、細かなマーケティングを行ったうえで新しい商品を開発し、お店に推奨します。各店はその中から自店のお客ニーズに合った商品を発注する仕組みです。

**伊藤** セブナイレブンは、OFC(店舗経営相談員)が加盟店のオーナーさんと対話を重ねながら、白紙の状態からその地域で売れる商品などをつかみ取っていきますね。それはまさに素人のように発想し、玄人のように実行するということだと思います。

### 横串を通すことが 本部の役割

**鈴木** 冒頭でも申しあげましたが、今年セブ

ン&アイHLDGS.は設立10周年を迎えます。伊藤さんからご覧になって、グループのあり方で重要な点は何でしょうか。

**伊藤** 私がこの十数年、講演などで指摘してきたことは、日本の企業は部分最適が強まっているという点です。日本企業の社員は真面目で、あまり会社をかわりませんから、視野狭窄になりやすいと思います。その結果、自分たちの会社のためと言っても、会社全体ではなく、部や課のレベルで最適化を図っているだけになっています。

また、「ライバル会社は？」と聞くと、たいがい同業他社の名前が挙がります。それなども視野狭窄の最たるものだと思います。たとえば、私がセブナイレブンで買物をする時、接客サービスなどを比較するのは、他のコンビニチェーンの店舗ではなく、今までに好印象を与えてくれたホテルや百貨店だったりします。セブナイレブンは戦っている相手は、決して同業他社ではなく、一流のホテルだった

りするわけです。

**鈴木** 私は、同業他社の店との比較ではなく、お客様に喜んでいただける商品やサービスが提供できているかどうか、つねに客観的な目で見るのが重要だと考えています。

**伊藤** 日本ではバブル崩壊後、利益責任などを明確にするために多くの企業がカンパニ制を採り入れました。ところがその結果、縦割りの意識が強まり、ますます個別最適化が進みました。多くの大手企業は、利益拡大の過程で多くの事業を抱え込みました。その結果、経営トップは社員に向かって「イノベーションに必要な事業はすべて自社で擁している」と言いますが、単なる事業の集合に過ぎません。各事業に横串を通さなければ、いろいろな事業を持つていたとしてもイノベーションは起こりません。

**鈴木** セブン&アイHLDGS.は、グループ全体でシナジー効果を発揮することに力を注いでいます。セブンプレミアムも、その成果

## 買い手市場ではもはや「チェーンストア理論」は 時代に逆行したものだといえます

の一つです。開発に当たっては、個々の事業会社から、それぞれ根強い反対意見がありました。従来は、従来のPB（プライベートブランド）のイメージを一新する価値のある商品をつくれば、どの業態でもお客様は同じ価格で買ってくれ、結果、私は反対を押し切りました。結果、お客様から支持をいただき、「金の食パン」などのヒット商品も生まれました。

**伊藤** 確かに、セブン&アイHLDGS.では、グループMD、チームMDなど、横串を通すことに成功していますね。私は、ホールディングスや会社の本部の役割というのは、横串を通すことだと思います。実際に事業を担当する事業会社や部門は、日々の仕事でいかに利益責任を果たすかという使命がありますから、横串を通すことを考える余裕はありません。また、横串を通すには、強力なリーダーシップも必要です。ホールディングスや本部はリーダーシップを発揮して、勇気を持って横串を

入れていく、あるいはその仕掛けをしていくことが、重要な役割だと思います。

### 全体最適を一段と進化させる 「オムニチャネル戦略」

**鈴木** グループの横串を通すという点では、今年の秋に本格的にスタートを予定しているオムニチャネルの取り組みが、重要な役割を果たすと考えています。

**伊藤** リアルとネットを融合するオムニチャネルの取り組みは、非常に重要だと思います。リアルな店舗だけで個別最適を打破しようとするのは困難ですが、情報や通信というのは、個々の会社を貫いて、つないでいく機能を持っていますから、真の全体最適に向かっていく有力な手段になると思います。

**鈴木** オムニチャネルによって、グループの百貨店、スーパー、専門店などあらゆる店で売つ

中しつかりと位置づけている点も、大変重要だと思っています。

今後、グローバル競争に打ち勝つためには、ITやICT\*への視点で「攻めのIT」を押し進めていくことが大切です。そういう視点からもオムニ戦略は素晴らしいと思います。

**鈴木** グループ各社も、情報共有を徹底し、実験を進めてきた結果、各社ともその重要性を認識して取り組んでいます。

**伊藤** ロフトやフランフランなど、グループが擁する個々のブランドのブランディングも大切になると思います。各ブランドは、それぞれの「匂い」のようなものがあるので人気を呼んでいるわけですから、これが標準化され、逆効果になりますね。

一方、お客様はオムニチャネルでのサービスを通じて、グループ全体を評価することになります。たとえば、セブンの店頭で靴を試しに履いてみる時、リアルな接客対応について、お客様は百貨店などと比較して、



ている商品が、近くのセブンの店頭で注文したり、受け取ったり、返品したりできるようにあります。お客様にとっては、今まで近くなかった百貨店や専門店が、身近にある場合と同様に利用できるようになります。また、各社にとっては、コストをかけて新たに新店しなくても、マーケットが広がるという効果も生まれます。今、準備を進めている最中ですが、何よりも心強いのは、セブンの加盟店のオーナーさんたちが、大きな期待を寄せてくださっていることです。百貨店商品など取り扱える商品が広がり、商品の受け取りにご来店される機会も増えると、大変興味を持っていただいています。

**伊藤** 鈴木さんは、オムニ戦略を通じて、「究極の接客」を実現していくとおっしゃっていますね。ITを従来の事業と切り離してとらえるのではなく、接客を格段にレベルアップするためにITがあるというように、事業の

やはり百貨店の方が良かったということになると、却ってグループ全体のブランドイメージが損なわれてしまいます。「究極の接客」の具体像を、グループ企業や加盟店オーナーさん、働く人たちが共有しないと、個店間や担当者間でサービスレベルのバラツキが生じてしまいます。グループ全体がセブン&アイというブランドに対する意識を高めて、誇りを持つことで、自発的に仕事のレベルを上げていくようになれば、エクセレントなグループになると思います。

**鈴木** 新しい商品やサービスを提供し続けることで、お客様が持つ業態やお店に対する印象はどんどん変えていくことが可能です。オムニチャネルなど新しい挑戦を通じて、環境への全体最適化と個々のブランド力の強化を進めることで、グループ全体のブランドイメージをいっそう高めていきたいと考えています。今日は、貴重なご意見をお聞かせいただき、ありがとうございます。



## オムニチャネル戦略はグループに横串を通す 素晴らしい取り組みです

セブン-イレブン

コーヒーとセットで提案するおやつ  
SEVEN CAFÉ Donut (セブンカフェドーナツ)

セブンカフェとの相乗効果で  
新しい市場開拓に挑戦

昨年にリニューアルし、ますます好調なセブンカフェ。セブンイレブンでは、そのセブンカフェとともによりおいしく食べていただけるよう、新たなスイーツとして「セブンカフェドーナツ」を開発しました。昨年10月末から先行販売している関西地区では、当初の計画を大きく上回り、販売数は1店舗あたり1日平均120個に達しています(1月現在)。

そもそも、なぜドーナツなのでしょう。

「セブンカフェの導入当初から、何か組み合わせ提案ができる商品を開発したいという思いがありました。朝はパンと一緒に買われることが多いのですが、セブンカフェが一番売れるのが昼食時から夕方にかけてのおやつタイムなのです。そこで、おやつとして組み合わせられる商品は何かと検討を重ね、行き着いたのがドーナツでした」と開発担当責任者は語ります。

「高品質で値ごろ感のある

さらに温度(27度以下)と湿度(30~50%)を一定に保てる店内用の専用什器を開発。これにより高品質なチョコレートやホイップクリームが通年使用できるようになり、本格的な味わいが実現しました。

課題が浮かび上がるたびにチーム一丸となって解決策を模索してきた開発時はもちろん、発売後もお客様の声を聞きなが

ドーナツという新しい価値を創造・提供できれば、新しいマーケットを開拓できるという自信もありました」という言葉の背景には、「高品質なコーヒーを100円で」という価値を提供することで新たなお客様を獲得し、マーケット拡大につながったセブンカフェの成功例があります。ドーナツというなじみのある商品でも新たな価値や売り方で、既存のマーケットを拡大できると考えました。

製造から販売まで  
初の試みに挑戦

「セブンカフェドーナツ」では、セブンイレブンの経験とネットワークをフル活用し、10分野、24社という過去最大のチームマーケティングによる開発に挑戦。製造から配送、販売の各工程でセブンイレブン初の取り組みをいくつも導入しています。

現在は、「チョコオールドファッション」「もちもちリングドーナツ」「ホイップドーナツ」などベーシックなドーナツ4種類を中心に、季節限定品や地区限定品を

らつねに改良を重ねている「セブンカフェドーナツ」。先行販売中の関西地区では女性客の購入や複数のまとめ買いが多くみられます。また、ドーナツが導入された店舗は、セブンカフェの売上げも伸びるという効果も表れています。今後の展開としては、2月の東京地区から順次拡大し、8月末までに全店に導入していく予定です。

加えた6種類のラインナップで展開しています。全国24カ所のセブンイレブン専用のパン工場で、ドーナツのために導入した専用設備を使用して1日2回製造。つくりたてのドーナツを、遅くとも製造後3時間以内に店舗に配送する体制を整備しています。生地のおいしさに合わせた粉や、生地に甘味を感じる専用オイルといった原材料はもとより、よりおいしく仕上げるための製造工程の研究も続けています。

そして、何よりこだわったのが、おいしさを保った状態でお客様に提供するため、「ざくざく食感」「ふんわり食感」「もちもち食感」などそれぞれの商品特性に適した包材を採用したことです。ざくざく食感の「オールドファッション」は、生地から出た余分な水分を袋の外に逃がす「紙包装」に、「もちもちいちごリングドーナツ」は余分な水分は逃しつつ、もっちり食感に必要な水分をキープする「フィルム」と紙の通気包装にするなど、3種類の包材を使い分けて店舗まで配送しています。



専用設備を使用し、商品特性に合わせた製造方法を採用しています。



レジカウンターでセブンカフェと併せて展開することで、相乗効果を上げていきます。

「おいしくて値ごろ感もある」と好評なセブンカフェドーナツ。価格はいずれも100~110円(税込)。(写真には、現在扱っていない商品も含まれています)



## イトーヨーカドー × そごう・西武 「リミテッド エディション IY コラボ」紳士ドレスシャツ

# 互いの得意分野を活かし 上質で手ごろな価格のシャツを共同開発

LIMITED  
EDITION  
IY COLLABO



イトーヨーカドーとそごう・西武が協働することで実現した  
上質な素材と細部へのこだわり。

### 素材、デザイン、縫製 すべてに徹底的にこだわる

イトーヨーカドーの商品調達力と、そごう・西武の高いファッショニティ。両社が最大限に力を発揮して共同開発した、「リミテッド エディション IY コラボ」紳士ドレスシャツが好評です。

これまでも素材の共同調達などを通して連携を深めてきたイ

トーヨーカドーとそごう・西武ですが、今回のシャツは素材だけではなくデザインから縫製までを共同で行い、同じ商品を両社で展開するという、まったく新しい取り組みです。

紳士ドレスシャツの価格は、GMSでは2000円〜3000円台が中心であり、百貨店では7000円台が核でした。その中間の5000円前後の価格帯で、高品質でファッショニティの

高いシャツを販売すれば、お客様の潜在ニーズを取り込めるのではないかと。そんな仮説から商品開発は始まりました。

両社の担当者が「もつともこだわった」と口を揃えるのは素材。超長綿を使用した超細番手の100番の糸を2本撚り合わせた「100番双糸」を高密度で織りあげた高級生地を使用しました。この生地には、やわらかさとツヤ、ハリを与える加工を

3ミリに。縫い代の始末など見えない部分も丁寧に仕上げ、見た目の美しさと丈夫さ、そして着心地を追求した1着となっています。

### お客様に価値を伝える これまでになかった売場づくり

商品の良さをお客様に伝えるために、売場でもさまざまなチャレンジを展開しています。

昨年11月から先行販売となったイトーヨーカドー・グランツリー・武蔵小杉店と西武池袋本店では、サイズ別の棚段陳列だけではなくハンギングにこだわった

サイズ別の棚段陳列だけではなく、ハンギングにこだわった売場。グランツリー・武蔵小杉店では、靴やネクタイなどの小物とコーディネートしてディスプレイ。



ういう上質なシャツがほしかった」「冠婚葬祭にも使えるからうれしい」といった声をいただいています。

そして、価格は5292円(税込)を実現。イトーヨーカドーでは百貨店レベルの上質さと価値を、そごう・西武ではかつてないサイズ展開と百貨店として

### 共同商品開発の 新しい可能性を切り開く

今回、イトーヨーカドーとそごう・西武が協働することによって、仕事の仕方にも大きな変化が生まれました。

お客様が求める上質なシャツとはどのようなシャツなのか、2社間で共通の認識を持つことに始まり、素材や縫い目やボタンの仕様まで、一つひとつに詳しくお互いが納得するまで話し合いを重ねたことで仕事の質が深まり、それが商品の品質につながりました。

それぞれの担当者が高いプロ意識と情熱を持つてがっちりスクラムを組んでつくりあげた紳士ドレスシャツ。セブンプレミアムで培った業態を超えた商品開発と展開の手法が衣料にも活かされることで、グループの商品開発に新たな可能性を切り開きました。春には、新たな色や柄も展開予定。今後は婦人シャツにも拡大していきます。

し、さらに防シワ加工も施して、素晴らしい肌触りとイージーケア性を両立させました。デザインや縫製も、細部までとことんこだわりました。襟型は、開き角度がレギュラーよりやや広いセミワイド。ネクタイをしてもしなくてもおしゃれに決まるデザインです。襟の高さは、かっこよさを追求しつつ、なおかつ息苦しさを感じさせない絶妙な高さに仕上げ、幅広い年齢層のニーズに応えています。

カフスは、手首に優美にフィットするカービングカフス。ボタンは、独特の光沢と留めやすさが魅力の天然の貝ボタンを使用し、厚さは、美しさと留めやすさ、耐久性を兼ね備えた2ミリに。なおかつ襟元とカフスのボタンについては、着脱がしやすいように根巻き処理をして、ボタンを生地から少し浮かせています。

脇と袖付け部分には、耐久性と美しさにすぐれた巻き伏せ縫い(2枚の布地の端を巻き込め込むように縫う)を採用。より美しく見えるようにステッチの幅は

サイズは、日本人男性のおよそ9割に対応可能な50サイズで展開。他ではあまり扱っていない端のサイズは、まとめ買いされる方も目立っています。お客様からは、「普段使いできる、こ

# 流通サービス革新の第2ステージ！ セブン&アイのオムニチャネル 今秋本格スタートへ

セブン-イレブンは「街の本屋」として、書籍・雑誌を幅広く取り扱うほか、今後は、化粧品や雑貨も店頭のタブレットでお買い求めいただけます。



タブレットを使ってお店にはない商品をおすすめできる仕組みも構築しています。



## グループ横断でシステム基盤を整備

セブン&アイHLDGS.が挑戦している変化への対応の「第2ステージ」。オムニチャネルは、その中心を担う取り組みです。今秋の新サイトのオープン、そしてリアルとネットが一体となったオムニチャネルサービスのスタートに向けて、いま、グループでは着実に準備が進んでいます。

2014年度には、オムニチャネルに関し、グループ全体での取り組みと事業会社単位で担う個別課題を明確化。これを受け、グループ各社トップが参画する推進体制を構築して、「商品」「店舗サービス」「物流」「会員・ポイント・カード」「ネットサービス」の5つのプロジェクトを立ち上げました。各プロジェクトはグループMD（マーチャンダイジング）改革プロジェクト等、既存店舗の商品・サービスの革新とも連携。「上質で新しく価値ある商品開発」と「システム基盤の強化」の両面から「セブン&アイのオムニチャネル」の具体像を描き出してきました。グループがオムニチャネルの取り組みで最も重視している点は、既存システム（リアルでの商品・サービス提供を支えている情報システム等）とオムニチャネルシステムを融合させること。これによりお客様が、リアルでもネットでも安心して、しかもストレスなくお買物をしていただくことが可能になります。このため昨年12月には、グループにCIO（最高情報責任者）を設置。グループ各社のシステム強化を横断的に推進する体制を整えました。

日進月歩に発展するシステムの世界では、日々、新しい技術が生まれています。この変化に機敏に対応するためには、従来のアウトソーシング型ではなく、システムの内製化を進め、システム面での競争力を高める必要があります。そのため、グループ内のシステム開発要員を今後さらに拡充し、オムニチャネルサービスのスタート後もサイトデザインの随時見直し、お客様のご利用状況の分析などをつねに進めながら、最新の技術成果を取り入れてスピーディーにサービスに反映できるように、社内開発体制を強化していく方針です。

## お客様接点の多い強みを活かす

リアルとネットが融合したオムニチャネルサービス。今後はかつてない買物シーンも見受けられることになるでしょう。

たとえば、今セブン-イレブンが進めているご用聞きの宅配サービスのおりに、販売担当者がタブレットを携行。ネットになじみのない高齢のお客様でも、操作等を販売担当がお手伝いしながら、お店の品揃えにない商品でもスピーディーにお求めいただけるようになります。情報を軸にリアルとネットを結合することから生まれる利便性の提供。それにより、グループの百貨店や専門店の商品等が近くのセブン-イレブン店舗で入手できるなど、商品、売り方、お客様の買物スタイルを一変させることになるでしょう。

このような変化には、多彩な業態を擁し、全国に1万9000店以上のお客様との接点を持つセブン&アイHLDGS.ならではの強みが発揮されるのです。そしてそれを支える基盤として、リアルとネットの違いや、業態の違いなどを意識せずに、お客様が利用できるシステム環境の不断の整備が不可欠となります。

## オムニチャネルを機に グループ一体化したブランディングを

現在、セブン&アイグループでは、ネットが発注した商品の受け取りをセブン-イレブン

1万7000店をはじめ、イトーヨーカドーやそごう・西武などの店舗で受け取りができるサービスを展開しています。また、セブン-イレブンでは「街の本屋」を目指し、店舗に設置した端末で書籍や雑誌の発注・受け取りを展開しています。今、一部地域で、化粧品、靴などの商品の発注、受け取りとともに、それら商品の円滑な返品対応の実証実験も始めています。

また、セブン&アイHLDGS.にCIO（コーポレート・アイデンティティ）室を新設。今後、こうしたオムニチャネルに関する取り組みを、より広範なお客様にご理解いただけるよう、情報発信を進めていく計画です。オムニチャネルのスタートに合わせて、グループ一体化のブランディングとイメージアップに取り組んでいきます。

もちろんこれには商品の安全・安心、上質さ、新しさがともなっており、実現するものです。グループの力を結集し、業態を超えた価値ある商品づくりについて注力していきます。

お客様が求める新たなお買物のスタイルの創出へ。セブン&アイHLDGS.ならではのオムニチャネルサービスの開発は、グループを挙げて本格化しています。





TOWER RECORDS CAFE 表参道店

オープン時は「NO MUSIC, NO LIFE.」ポスターの作品集発売に合わせた内装。カフェミュージックのCDやオリジナルグッズの販売も。



TOWER RECORDS CAFE 渋谷店

渋谷店2Fのブックコーナーの横にあり、「溜り場」がコンセプト。リラックスカフェなどコラボイベントにも定評があります。



TOWER DINING 恵比寿店

1Fはアメリカのバーを意識したポップな内装、2Fはカジュアルなダイニングスペース。3種のソースが選べるスペアリブは絶品です！

1月19日、原宿駅から徒歩5分の表参道沿いに、TOWER RECORDS CAFE 表参道店がオープンしました。これは、音楽との接し方が多様化している近年、タワーレコードが新たな音楽との出会いの場として展開するカフェの2店舗目。コンセプトはタワーレコード発祥の地である西海岸の「古い工場跡にできたカフェ」。シンプルながらスタイリッシュな空間で、開放感を演出しています。店内にはDJブースや物販スペースを設置し、各種イベントも行うなど、タワーレコードらしい音楽へのこだわりも満載。窓側のカウンター席に置かれた

## 音楽を通じた新しい出会いとくつろぎを… タワーレコードのカフェとダイニング

3台のタブレットではNTTドコモの定額制音楽配信サービス「dヒッツ® powered byレコチョク」が無料で試聴できるといふ、ユニークな趣向が凝らされています。ランチタイムは11時から17時までの設定で、定食スタイルでゆっくり食事を楽しんでいただけるようにしました。ディナータイムはワインなどのアルコールに合うタパス類を中心に幅広いメニューを用意。季節のフルーツを使ったスイーツ類も終日お楽しみいただけます。また、バー&グリルスタイルのTOWER DINING 恵比寿店もオープン1年を迎えます。

す。人気はオリジナルのクラフトビールと、手ごろな小皿料理からポリユーマーな肉料理までそろったバラエティ豊かなフードメニュー。気取らずにくつろげる大人の空間で、店内に仕掛けられたレコードや音楽をモチーフにした小物などをチェックするのもこの店ならではの楽しみ方です。1人でもグループでも、さまざまなシーンでご利用いただけるタワーレコードのカフェとダイニング。今後は3店舗でのコラボ展開なども積極的に展開し、「食+音楽+カルチャー」の新しい楽しみ方を提案していきます。



# 新しい魅力が詰まったショッピングセンター グランツリー武蔵小杉が大好評！

セブン&アイHLDGS.のグループ力を結集した大型商業施設「グランツリー武蔵小杉」は、11月22日のオープン以来、多くのお客様にご来館いただき盛況を博しています。開業13日目には、早くも来館者数100万人を突破しました。個性あふれる160店のテナントとともに、お客様にご満足いただけるイベントやサービスを充実させ、さらに大きな枝を広げていきます。



水のオブジェが印象的なエントランスやレストスペースは、落ち着いて休憩できると好評。



屋上庭園「ぐらんぐりんガーデン」やキッズ関連の施設、アカチャンホンポは、連日多くのお子様連れのお客様で賑わい、新しいコミュニケーションスペースとして定着。



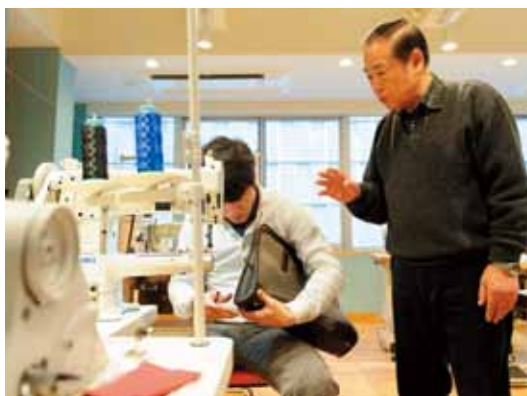
イトーヨーカドーでは、近海魚やドライエイジングビーフの品揃え、サラダや惣菜のバイキングなど、毎日の食事からおもてなしのごちそうまで、味と品質で差別化。



百貨店らしい高級感あふれる「西武・そごう武蔵小杉ショップ」。そごう横浜店や西武渋谷店と連携した「ライブショッピングサービス」など、新しい試みにマスコミも注目。



右上／カバンストリートにはユニークな鞆の自動販売機も。左上／芯を入れた持ち手の部分の両サイドをカットする面取り作業。断面を研磨して、なめらかな持ち手に仕上げます。右下／カバンストリートにある「アルチザンアベニュー」には鞆職人養成の学校も。1年間、地元のベテラン職人が講師を務めます。左下／コウノトリの最後の生息地であった豊岡。現在は野外での繁殖にも成功し、約60羽のコウノトリが大空を舞っています。



ファリーロという軽くて丈夫な中空糸にウレタンをはさみこんだ生地を一つひとつ丁寧に縫いあげていきます。



「真面目にしっかり丁寧に」と自社の鞆づくりを語る木和田社長。今後はレディスにもチャレンジしたいと意欲的です。

イトーヨーカドー

# 豊岡の鞆



熟練の高度な技が奥深い鞆づくりを支える

コウノトリの生息地として有名な兵庫県豊岡市。この街の中心地に「カバンストリート」と名付けられた通りがあります。豊岡の地場産業である鞆の販売店やギャラリ、修理店などが軒を連ねるユニークな通りで、バッグを目当てに観光客も訪れています。

豊岡の鞆づくりの歴史は奈良時代にま

で遡るといわれ、江戸時代に盛んにつくられた柳行李が、現在の鞆の基礎となりました。2006年には「豊岡鞆」として商標登録、高い品質を誇るバッグの産地として知られています。

この鞆団地の一角に工場を構える木和田正昭商店は、イトーヨーカドー「メイドインジャパン」の豊岡産鞆を手がけるメーカー。社長の木和田智成さんは、「自社工場内で全工程を一貫生産できること

が重要」と語ります。

工場内は、新製品の打ち合わせをする設計室に始まり、革の加工場、裁断場、工業用ミシンが並ぶ縫製ラインなどに分かれています。鞆はパーツが多岐に多い工業製品。パーツが多岐だけに、数ミリの狂いも許されません。

「鞆はじつに奥が深い」と木和田さん。

「バッグそのものには強度が必要な反面、軽さも求められ、ファッション性も大切です。素材ひとつとっても、さまざまな種類がある。鞆づくりは工夫のしがいがあるから面白いのです」

「メイドインジャパン」のビジネスバッグの「こだわりポイント」をうかがうと、まず持ち手は絶対に革。革は汗を吸い、手に持った感触が違うからで、中には柔らかくて持ちやすいロープ芯を入れています。

もうひとつはファスナー。左右どちらに開けても滑らかな日本製を用い、さらにファスナーの口部分にしわが出ないよう、紙の芯を入れるこだわりようです。

「バッグづくりには熟練の手技が必要です。どんな難しいバッグも縫いあげる、ミシンかけ50年というベテランを筆頭に、丁寧な縫製にも自信があります」

豊岡のこだわりを追求するその工場は、職人さんたちが黙々と鞆と対話を繰り返す「工房」でもあるのです。

## 担当マーチャンダイザーから

ビジネスシーンでもカジュアルでも使えるよう、やわらかな印象に仕上げたバッグです。持ち手はなじみやすい革にこだわり、使い勝手を考えて、収納スペースをこまかくつくりました。東レ㈱が開発した中空糸を採用して全体の軽量化も実現。父の日のプレゼントにもおすすめです。



(左) ビジネス EXPERT 手提げバッグ 18,360円(税込)  
(右) ビジネス EXPERT トートバッグ 19,440円(税込)  
黒・紺・ベージュの3色

## 店舗 OPEN 情報

11月20日(木)

### DE TER NL大宮オーパ店

- 埼玉県さいたま市大宮区桜木町2-3 大宮オーパ3F
- 店舗面積/63㎡

11月22日(土)

### GRAND TREE MUSASHIKOSUGI

- 神奈川県川崎市中原区新丸子東3-1135-1
- 店舗面積/37,000㎡

同時オープン

### イトーヨーカドー グランツリー武蔵小杉店

- 店舗面積/9,055㎡

### 西武・そごう武蔵小杉 SHOP

- 店舗面積/2,200㎡

### 白ヤギ珈琲店 グランツリー武蔵小杉店

- 座席数/60席

### 武蔵小杉ロフト

- 店舗面積/843㎡

### アカチャンホンポ グランツリー武蔵小杉店

- 店舗面積/1,380㎡

### セブン美のガーデン グランツリー武蔵小杉店

- 店舗面積/377㎡

### タワーレコード グランツリー武蔵小杉店

- 店舗面積/310㎡

### Francfranc グランツリー武蔵小杉店

- 店舗面積/322㎡

11月28日(金)

### ヨークベニマル針ヶ谷店

- 栃木県宇都宮市針ヶ谷町字新田472-6
- 店舗面積/2,356㎡

12月19日(金)

### 満天井阿佐ヶ谷店

- 東京都杉並区阿佐ヶ谷南1-48-14 パールセンター商店街内
- 座席数/49席

2015年1月19日(月)

### TOWER RECORDS CAFE 表参道店

- 東京都渋谷区神宮前6-3-9 井門原宿ビル2F
- 座席数/42席

1月29日(木)

### ヨークベニマルつくば竹園店

- 茨城県つくば市竹園1-3-1
- 店舗面積/5,355㎡

## セブン銀行

### 沖縄銀行とのATM利用提携開始

11月25日、セブン銀行と沖縄銀行とのATM利用提携がスタートしました。当日是那覇空港国際線ターミナルにて沖縄銀行の玉城義昭頭取とセブン銀行の二子石謙輔社長が出席してセレモニーを実施。セブン銀行が沖縄県の銀行と提携するのは今回が初で、47都道府県の地方銀行と提携が完了しました。



行が沖縄県の銀行と提携するのは今回が初で、47都道府県の地方銀行と提携が完了しました。

沖縄銀行の玉城頭取と二子石社長(右)。

## イトーヨーカ堂

### アフターサービスランキングで3年連続1位

イトーヨーカ堂は『日経ビジネス』の「2014年版アフターサービスランキング」ネットスーパー部門で、3年連続で1位を獲得しました。「品切れの際、同じ価格でより容量の大きい商品に代替してくれた」などの行き届いたサービスを評価する声が多く、再利用意向率も78.9%とトップを維持しました。

## セブン-イレブン

### コンビニ初の免税サービスを開始

12月1日、セブン-イレブンでは東京の「浅草雷門前店」と京都の「西院駅南店」の2店舗より、訪日外国人のお客様向けに消費税の免税サービスを開始しました。免税カウンターには、中国語、台湾語、タイ語、英語の4言語による「免税ガイド」も用意。観光客の多い2店舗の利用状況を見ながら他店への拡大を検討する予定です。

オリジナルの化粧品やお菓子などが人気。



## セブン&アイHLDGS.

### 日本IR協議会による「IR優良企業賞」を受賞

11月13日、セブン&アイHLDGS.は、2014年度「第19回 IR優良企業賞」を受賞しました。「IR優良企業賞」は、日本IR協議会の主催で、IRの趣旨を深く理解して



優れた成果をあげた企業を選び、表彰することを目的としており、2014年度は261社の中から5社が選定されました。

授賞式にてスピーチする村田紀敏社長。

## セブン-イレブン

### 「金のおむすび」が「日経MJ賞 優秀賞」を受賞

1月5日、「金のおむすび」が、「2014年 日経優秀製品・サービス賞」で「日経MJ賞 優秀賞」を受賞しました。増税後にもかかわらず、先行販売では2週間で従来の約2倍の200万個以上を売上げ、11月末には累計販売数が3,500万個に到達。これまでにない価値とおしさへの評価が受賞に結びつきました。



おにぎりの新機軸「金のおむすび」。

### 「SEVEN CAFÉ」の年間販売目標を7億杯へ上方修正

10月下旬よりリニューアルされた「SEVEN CAFÉ (セブンカフェ)」は、その後もご好評をいただき、2014年度の累計販売数が11月末日で5億杯を突破しました。それを受け、セブン-イレブンでは、2014年度に予定していた「SEVEN CAFÉ」の年間販売目標を、6億杯から7億杯へ上方修正しました。

## セブン&アイHLDGS.

### 「女性が輝く先進企業表彰」で「内閣総理大臣表彰」を受賞

1月9日、セブン&アイHLDGS.は、女性が活躍できる職場環境の整備を推進するため、内閣府が創設した「第1回 女性が輝く先進企業表彰」において「内閣総理大臣表彰」を受賞しました。これは、役員・管理職への女性の登用に関する取り組みや、実績、情報開示において顕著な功績があった企業を表彰するもので、セブン&アイグループにおける女性役員・管理職の比率、具体的な目標を掲げての取り組み、女性・男性・上司の意識改革などが評価されました。



安倍首相より賞状を受け取る鈴木会長。

### 鈴木敏文会長が「財界賞」を受賞

1月8日、鈴木敏文会長が「第59回 財界賞」を受賞しました。「財界賞」は日本経済をけん引してきた経済人に贈られる賞で、鈴木会長は「時代の変化に対応せよ」という哲学のもと、コンビニエンスストアという日本になかったビジネスモデルを創出。少子高齢のモノ余りの時代の中でも、高品質の商品や新しいサービスを創造して新たな需要を掘り起こし、次世代を担う経営者の育成にも尽力してきたことなどが、高く評価されました。



表彰式にて、堺屋太一氏(左)と鈴木会長。

当第3四半期連結累計期間における小売業を取り巻く経済環境は、緩やかな景気回復基調で推移しましたが、個人消費においては2014年4月の消費税増税に伴う駆け込み需要とその反動に加え、天候不順の影響により回復が遅れが見られました。

このような環境の中、当社グループは付加価値の高い商品の開発や地域特性に合わせた品揃えの強化、接客力の向上に取り組みました。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」やグループ各社のオリジナル商品については、新商品の開発を推進するとともに既存商品のリニューアルを実施し、品質の向上と新しい価値の提案を図りました。なお、当第3四半期連結累計期間における「セブンプレミアムの売上げは6070億円（前年同期比22.1%増）となり、年間計画8000億円に対して順調に推移しました。

また、グループ横断的な取り組みとしてオムニチャネル戦略を推進しており、セブンイレブン店頭においては「街の本屋」として書籍や雑誌の受け取りサービスに加え、ロフトや赤ちゃん本舗等の商品の受け取りサービスを推進しました。

## 2015年2月期 第3四半期決算 価値ある商品の提供により 過去最高の営業利益を更新

● 連結業績(2014年3月1日～2014年11月30日)

	2014年2月期 第3四半期		2015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*	7兆1,816億円	113.6%	7兆6,487億円	106.5%
営業収益	4兆1,865億円	113.8%	4兆5,017億円	107.5%
コンビニエンスストア	1兆9,112億円	135.4%	2兆751億円	108.6%
スーパーストア	1兆4,835億円	100.8%	1兆4,871億円	100.2%
百貨店	6,253億円	98.6%	6,271億円	100.3%
フードサービス	593億円	101.0%	607億円	102.4%
金融関連	1,185億円	110.0%	1,337億円	112.9%
通信販売	-	-	1,322億円	-
その他	380億円	100.9%	407億円	107.2%
消去または全社	△495億円	-	△553億円	-
営業利益	2,491億円	115.1%	2,494億円	100.1%
コンビニエンスストア	1,975億円	114.6%	2,096億円	106.1%
スーパーストア	170億円	132.5%	94億円	55.4%
百貨店	△16億円	-	△17億円	-
フードサービス	2億円	54.2%	△3億円	-
金融関連	344億円	119.4%	369億円	107.3%
通信販売	-	-	△52億円	-
その他	20億円	67.4%	28億円	138.3%
消去または全社	△5億円	-	△20億円	-
経常利益	2,489億円	115.1%	2,492億円	100.1%
四半期純利益	1,280億円	132.0%	1,273億円	99.4%
為替レート	U.S.\$1=96.83円		U.S.\$1=102.93円	
	1元 =15.72円		1元 = 16.71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。

これらの結果、当第3四半期連結累計期間における営業収益は、主にコンビニエンスストア事業の増収と通信販売事業の新規連結により増収となり、営業収益、営業利益、経常利益はそれぞれ過去最高の数値を達成しました。

### 事業セグメント別概況

#### ● コンビニエンスストア事業

セブンイレブン・ジャパンは、2014年3月に愛媛県へ出店地域を拡大するとともに、JR西日本グループ及びJR四国グループとの業務提携を開始するなど積極的な出店を推進した結果、同年11月末時点の店舗数は前期末比858店舗増の1万7177店舗となりました。商品面では、ファストフード商品の開発やリニューアルを積極的に推進するとともに、地域のお客様の嗜好に合わせた商品開発にも注力しました。「セブンカフェ」においても、更なる品質の向上や2台目設置店舗の拡大により販売数は同年11月末時点で5億杯となり、今期の年間販売目標を6億杯から7億杯に上方修正しました。また、同年10月には「セブンカフェドーナツ」の販売を関西地区の店舗より開始しました。これらの結果、既存店売上伸び率は2012年8月以来

28カ月連続で前年を上回って推移しました。北米の7-Eleven, Inc. は、2014年9月末時点で8279店舗（前期末比13店舗減）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「セブンセレクト」の開発・販売に注力したことにより、米国内既存店商品売上伸び率は前年を上回って好調に推移しました。

#### ● スーパーストア事業

イトーヨーカ堂は、地域特性に合わせた品揃えに対応するため、西日本地域及び東北地域においてグループ力を活用した品揃えや店舗運営に注力しました。2014年11月にはグループの総力を結集した「グランツリー武蔵小杉」を開店し、生鮮食品やデリカテッセンを強化した食品売場に加え衣料品のプライベートブランドをショップ化し専門店ゾーンで展開するなど、新しい試みに挑戦しました。しかしながら、既存店売上伸び率は、消費税増税前の駆け込み需要の反動減に加え天候不順の影響などにより前年を下回りました。

ヨークベニマルは「セブンプレミアム」や生鮮品の販売が好調に推移し、既存店売上伸び率は前年を上回りました。また、子会社のライフフーズが製造及び販売する惣菜売場を既存店の改装に合わせて拡充し、即食・簡便ニーズに応じたメニュー提案を強化しました。

当第3四半期連結累計期間における小売業を取り巻く経済環境は、緩やかな景気回復基調で推移しましたが、個人消費においては2014年4月の消費税増税に伴う駆け込み需要とその反動に加え、天候不順の影響により回復が遅れが見られました。

このような環境の中、当社グループは付加価値の高い商品の開発や地域特性に合わせた品揃えの強化、接客力の向上に取り組みました。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」やグループ各社のオリジナル商品については、新商品の開発を推進するとともに既存商品のリニューアルを実施し、品質の向上と新しい価値の提案を図りました。なお、当第3四半期連結累計期間における「セブンプレミアムの売上げは6070億円（前年同期比22.1%増）となり、年間計画8000億円に対して順調に推移しました。

また、グループ横断的な取り組みとしてオムニチャネル戦略を推進しており、セブンイレブン店頭においては「街の本屋」として書籍や雑誌の受け取りサービスに加え、ロフトや赤ちゃん本舗等の商品の受け取りサービスを推進しました。

#### ● 百貨店事業

そごう・西武は、消費税増税前の駆け込み需要や2014年4月よりカード会員向けに商品のポイント付与サービスを開始したことなどにより、既存店売上伸び率は前年を上回りました。また「グランツリー武蔵小杉」に「西武・そごう武蔵小杉ショップ」を出店し、近隣店舗とのライブ中継機能を活用した新サービスにも挑戦しました。

#### ● フードサービス事業

レストラン事業部門では、夏場の天候不順による影響がありました。質を高めた新メニューが好調に推移したことや接客力の向上などにより既存店売上伸び率は前年を上回りました。

#### ● 金融関連事業

セブン銀行のATM設置台数は、主にセブンイレブン・ジャパンの積極的な出店により2014年11月末時点のATM設置台数は前期末比1162台増の2万556台となりました。クレジットカード事業、電子マネー事業ともに好調に推移しました。

#### ● 通信販売事業

ニッセンホールディングスは、収益性の改善に努めるとともにグループシナジー効果の実現に向けた取り組みを進めました。