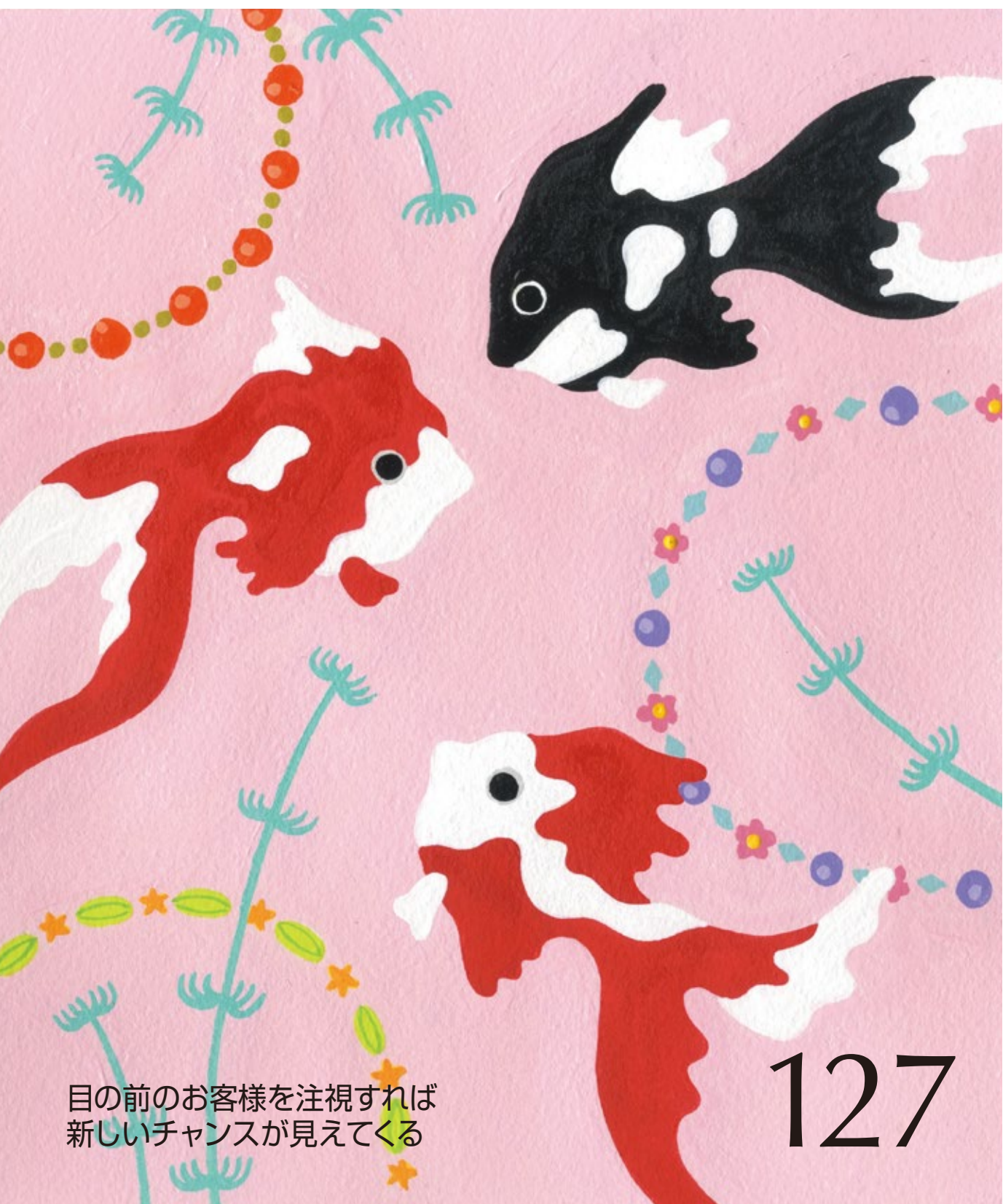




事業領域と 主な事業会社

数字は店舗数
(2015年3月末日現在)



東京に残された貴重な森を守る 「高尾の森自然学校」が開校

森林保全や環境学習も

東京都の西部、八王子市の住宅地の中に、東京ドーム約6個分、26・5ヘクタールもの小高い丘陵地がぼつんと残されていました。土地の持ち主は東京都。都市計画から取り残されたこの森は、数十年間、人が足を踏み入れることもなく荒れ放題になっていました。しかし、そのおかげでコナラやクヌギの森にオオタカが営巣し、ゲンジボタルやカワセミ、アカゲラが飛び交う、貴重な自然の宝庫となっていたのです。

セブナイレブンの記念財団は、東京都と「民間主体との協働による緑地保全モデル事業に関する協定」を2014年6月に締結。この都有地を「高尾の森自然学校」

と名付けて運営を開始しました。森林はもちろん、ここに生息する希少な動植物を保護・保全するとともに、環境体験学習の場を提供しています。森林整備を担う人材の育成などにこの森を活用するのが目的です。

「高尾の森自然学校」は、自然環境を保全するゾーンと森林を整備するゾーン、自然観察体験ゾーンに分かれています。昨年7月からボランティアの皆さんとセブナイレブンのオーナー様、社員が森に入り、下草刈りや遊歩道の整備などが進められています。

4月10日に開校式も行い、森林保全のボランティア活動をはじめ、野鳥観察会やクラフトワークショップなどの環境体験学習プログラムを実施していく予定です。



上／東京都がこのような事業を民間団体と協働で行うのは、初めての取り組みと注目されています。右／野鳥や昆虫の観察会をはじめ、自然に親しむさまざまな活動を予定しています。



あしたへのSTEP 1

「高尾の森自然学校」が開校

イノベーションの視点 2

目の前のお客様を注視すれば
新しいチャンスが見えてくる

南場智子（株式会社ディー・エヌ・エー 取締役 ファウンダー）
鈴木敏文（セブン&アイHLDGS. 会長兼CEO）

特集1・業態を超えたオリジナル商品への挑戦！ 8

- SEPT PREMIÈRES（セプト プルミエ）
- BON BON HOME（ボンボンホーム）

特集2・チェーンストアを超えた新しいカタチ 10

より地域に密着した個店経営への挑戦
「脱チェーンストア」「地域MD強化」へ

オムニチャンネル時代を見据えたサービスへ 14

「セブン&アイ ネットスーパー西日暮里店」

新社長インタビュー 15

創業の精神を継承し、個店経営に徹して、さらなる成長へ
ヨークベニマル 代表取締役社長 真船幸夫

こだわりの産地を訪ねて 16

いわて遠野牛／イトーヨーカドー

News & Topics 18

決算報告 21

第10期 報告書

セブン&アイHLDGS.
四季報 2015 SUMMER
通巻第127号

発行日 2015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)
©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



株式会社ディー・エヌ・エー 取締役 ファウンダー

南場智子

なんば ともこ
新潟県生まれ。津田塾大学卒業後、1986年マッキンゼー・アンド・カンパニー入社。1990年ハーバード・ビジネス・スクールでMBA取得。1996年マッキンゼーでパートナー（役員）に就任。1999年同社を退社して、DeNAを設立、代表取締役に就任。2005年DeNA、東証マザーズ上場（07年東証第一部に指定替え）。2011年病氣療養中の夫の看病に力を注ぐため、代表取締役社長兼CEOを退任、2013年、常勤取締役役に復帰。この間、内閣IT戦略本部、規制改革・民間開放推進会議委員などを歴任。

目の前のお客様を 注視すれば 新しいチャンスが 見えてくる

経営コンサルタントから
インターネットサービス会社ディー・エヌ・エー（DeNA）を起業。
独自の経営戦略で成功を収めてきた南場智子さんをお迎えして
お客様の動向の中に新たなサービスのヒントを見出し
つねに素人の視点を大切にしているなどの経営観を交え
示唆に富んだお話をうかがいました。



セブン&アイHLDGS. 会長兼CEO

鈴木敏文

南場 コンサルタントの仕事というのは、自分自身では経営の主体者にはなれません。その点で、もどかしさを感じていました。それでコンサルタントをしている頃から、小さくても自分で何か事業を手がけてみたいという思いを持っていました。ちょうどその時、ぜひ日本に持ってくるべきだと思うインターネットサービスがあったのです。

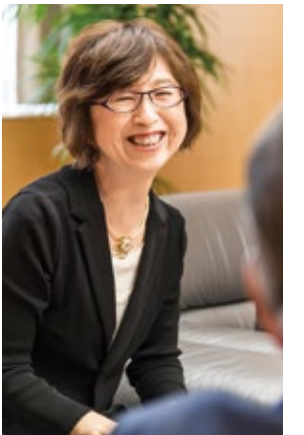
そこである企業に、このビジネスはすごく有望だから、ぜひ日本で始めてはどうかと、熱心に説きました。そうしたら「そんなに熱意があるなら、あなた自身が始めるべきだ」とその社長さんに言われました。その時初めて「自分で事業を興すという道もあるんだな」と気づいて、自分でそれができたら素敵だと思い始めました。

鈴木 たいへん勇気のいる決断だったでしょう。実際に経営をされて、コンサルタントの時とは事業のとらえ方が変わりましたか。

南場 事業を始めてわかったのは、「正しい道を選択すること」より「選択した道を成功させること」の方が重要であるということです。どんな選択肢であつても必ず壁にぶち当たります。それをぶち破る力の源泉は、「正しさ」ではなく、時に「情熱」であることを知りました。論理的で分析力に秀でたリーダーより「やりたい」という情熱のあるリーダーが引っ張

「正しさ」より「情熱」の方が大切な時がある

鈴木 南場さんはDeNAの創業者であり、プロ野球チーム「横浜DeNAベイスターズ」オーナーとしても、皆さんよくご存じのことと思います。南場さんは、コンサルタントの仕事辞めて、ご自身でディー・エヌ・エーをお始めになったわけですが、まず、その経緯からお聞かせください。



る組織の方が成功の確率を高められます。

鈴木 実際、始められていかがでしたか。

南場 事業を始めた時は1年で黒字化する計画でしたが、実際には4年間赤字でした。その時、コンサルティングをしていた頃は楽だったなと思いますね。

コンサルタントは、いわば先生の立場で、経営者の皆さんに「ここができていない」「あそこ問題がある」と指摘していたわけです。ところが自分で経営をしてみたら、コンサルタント時代の「生徒さん」たちより、自分の方がずっと出来が悪い。ですから、コンサルタント時代のクライアントに会うと、勝手なことを言っただけ申し訳ありませんでしたって、謝りたくなります。

プロ意識を捨てて過去を否定し続ける

基づいて考えがちです。

ですから、つねに意識的に過去の成功体験を否定し続ける必要があると考えています。プロになつてはいけません。

妥協せずに徹底を図る「実行力」が大切

南場 私が驚いたのは、セブンイレブンのドリップコーヒーを、発売後1年ほどしたらリニューアルされたことです。私は、あのコーヒーが発売された時、100円でこんなに本格的なおいしいコーヒーが飲める、と感激しました。ですから、これほど成功しているものをもうリニューアルするのかと、セブンイレブンの本領を見た思いがしました。

鈴木 私は昔から言っているのですが、「おいしいものほど飽きるのも早い」ということなのです。料亭の料理はおいしいですが、1週間も食べていたら飽きてしまいます。ですか

鈴木 私は、常々、競争相手は同業他社ではなくお客様だと考え、社員には競合他社を意識するなと言っています。

南場 その通りです。DeNAでこれまで業績が思わしくなかった時は、必ずユーザーの変化を見逃している時でした。

私たちは今、ゲーム、eコマース、ヘルスケアなどの事業を手がけていますが、そのすべてに共通しているのがインターネットです。ユーザーは、インターネットに関してプロではありません。ところが、サービスを提供するわれわれの方は、専門家が多数いますから、ついプロ意識が出て、使い方がユーザーから見ると複雑過ぎるものになりがちです。ユーザーの中には、それを理解してついでてくれる人たちも一部いて、その部分を見て喜んでいると、裾野に広がるマスユーザーが離れていってしまいます。ですから、そういう「プロ意識」で仕事をするのは一番良くない

ら、お客様がおいしいと言ってくださる商品ほど、どんどんリニューアルする必要があります。そのために、私は創業以来、ずっと自分のところで販売する商品の試食を続けています。それで、自分で納得のいかない商品は絶対に店頭に出さないようにしています。

南場 トップがそういうようにダメを出したら、現場は大変ですね。ステイブ・ジョブズも、みんなが苦労してほぼ完成というところまで行っても、納得のいかない点があるとダメだと言ったそうです。そうすると、もう社員はもとより部品業者や流通業者まで含め、関係者は大騒ぎになったとか。

鈴木 いや、宣伝をして、それを見たお客様がその商品を買った時に、おしくなかつたのでは、お金をかけてマイナスの宣伝をしているようなものです。

南場 企業には、ふつう2つのタイプがあります。新しいことをどんどん採り入れるタイプと、とくに新しいことはしないけれど実行

と言ってきました。

鈴木 私も、お客様の立場に立って考えなさいといつも言っています。

南場 DeNAがここまで成長したきっかけは、「怪盗ロワイヤル」というゲームが大ヒットしたことでした。それで、何かうまくいかない時、どうしてもその時の成功体験と比べて考えてしまいます。本当は、何かを変えていこうとする時は、ユーザーの動向を注視することが大切ですね。

鈴木 過去は全部否定しないといけません。すべて否定するところから、今の変化に対応した新しい挑戦が生まれてきます。

セブンイレブンは、創業から40年以上たつて今なお、成長を続けていますが、それは過去を否定し続けてきた結果です。

南場 しかし、過去の経験を全部否定し続けるというのは勇気が要ります。

鈴木 人間は、どうしても過去の成功体験に力に抜き出ている会社。ところが、セブンイレブンは、新しいことを採り入れつつ、実行力も最も優れているという位置づけになっていると思います。そこがすごいところです。

鈴木 それは、セブンイレブンの創業当初、商売の仕方商品も、全部自分たちで考えて創り出していかなければならなかったというところから生まれた社風だと思います。

セブンイレブンのこれまで手がけてきた仕事の中に、メーカーさんを含めて世界初が13件、日本初が138件、業界初が約80件ありました。何も、世界初に挑戦してやろうと思っただけでやってきたわけではありません。お客様のニーズの変化を見て、こういうことが必要だろうと自分たちで考えて実行したことが、結果的に世界初のことだったのです。

南場 新しいことへの挑戦は、一人ではできません。仲間を集め、目標を共有し、チームを引く張る力、動かす力が求められます。

過去の成功体験を捨て去ることから新しい挑戦が始まるのです

私自身が経営者の立場になって、一番身に染みて感じたのは、当たり前を実行するには、いかに当たり前ではない努力が必要かということでした。

もう一つ大切なことは、自分の頭で考える組織風土です。どんな優秀なトップでも、すべての事業について誰よりも詳細に把握することはできません。ユーザーやお取引先と直接触れ、現場で正しい情報を持つ人が、自らの意思で独自の思考をすることが重要です。

鈴木 おっしゃる通りです。

今、私たちは、グループの方針として「脱チェーンストアオペレーション」を掲げ、個々の店が商圏に合った品揃えや売り方を工夫し、地域のお客様のニーズに応えられるように従来のやり方を大幅に変えることに挑戦しています。

この方針が定着するには、一人ひとりが自分で考え、行動に移すことが重要です。

他に類のないオムニチャネルでリアル店舗にも新たな可能性

鈴木 新しい挑戦という点では、今年10月にはオムニチャネルを本格的に始めたいと考えています。ネットだけでも、リアル店舗だけでも不便なところがありますが、両者が融合すれば便利になるはずですね。たとえば、思い

ついた時にネットで注文したものを、仕事帰りに近くのセブンイレブンで受け取ることができれば便利でしょう。そこで支払いや返品までできれば、ネットでの買物もぐっと身近になります。また、私たちのグループには百貨店、専門店、総合スーパーなどこれだけたくさん業態が揃っているのだから、オムニチャネルでどの業態の商品でも買え、近くのセブンイレブンで受け取れるなら、近くに百貨店や専門店がないお客様にとって、大変便利



利になります。

南場 そこは重要な点ですね。一人の人間でも、リアルな店舗に行って買いたい時もあるし、隙間時間にネットでオーダーしたい時もあります。セブン&アイHLDSは、多様な業態をネットと結びつけることで、そういうユーザーの買物のニーズに、広範囲にわたって応えることができる、ほとんど唯一といっていい流通グループだと思います。

鈴木 おっしゃる通り、これだけの業態を擁する流通グループは、世界的に見ても他には見当たりません。ですから、世界の誰もマネができないオムニチャネルが構築できると確信しています。

南場 セブンイレブンの商圏は、実際の生活コミュニティと重なっており、セブンイレブンの店舗が、今や地域コミュニティの「ヘソ」になっていると実感しています。そういう点を活用して、地域のセキュリティや災害時、あ

るいはふだんの生活の中でもセブンイレブンのお店が地域の拠点となって、インターネットですぐに連絡がつくとか、情報が配信できるといふことになれば、さらに地域社会の「ヘソ」としての役割を果たせるようになると思います。

鈴木 確かに、そういったさまざまな取り組みは可能ですね。地域社会との結びつきという点では、セブンミールという配食サービスを、セブンイレブンの店舗を拠点として行っています。人口が減少している一方で、世帯数は増えています。単身世帯や老夫婦だけの2人世帯などが増えているわけですが、そういうご家庭では、自分で今日の夕食の買物に行ったり、手間をかけて少しだけ調理したりするより、指定した時間で食事を届けてもらう方が楽です。ですから、この配食サービスは、これからどんどん伸びるでしょう。たとえば、遠く離れた高齢のご両親に栄養バランスの良い安心できる食事を摂ってもらっ

たり、馴染みのセブンイレブンから商品をお届けした際に様子を確認したりといった、安否確認にも役立ちます。

南場 セブンイレブンを拠点にすることで、いろいろなサービスを広げていくことができそうです。

鈴木 よくマスコミなどは「コンビニは飽和状態」と言いますが、飽和どころか、まだまだできることがいろいろあります。時代の変化とともに、新しいサービス、商品提供の可能性はどんどん広がっているわけです。だから、コンビニが飽和するというのにはあり得ないのです。

高齢化と人口減少で消費市場が縮小するとも言われていますが、高齢者が増えるという変化をとらえれば、そこに今まではないチャンスが生まれてくるわけです。

南場 そうですね。仕事は無気力にありません。**鈴木** 今日は、お忙しい中、どうもありがとうございます。



時代の変化を機敏にとらえることができるとそこに新たな消費市場が生まれます

業態を超えた オリジナル商品への挑戦!

グループ共同開発を通じて
マーチャンダイジング改革をさらに加速

デパート、GMSが連携して 衣料品改革を推進

「上質な商品は、業態を超えてお客様に支持していただける」。それはすでに「セブンプレミアム」で実証済みです。セブン&アイHLDGS.では、この業態を超えたマーチャンダイジング(以下MD)改革を、さらに拡大しています。

その衣料版が、10月に新しくスタートするプライベートブランド、フランス語でセブンプレミアムを意味する「SEPT PREMIERES(以下セットプルミエ)」です。このかつてない新しい挑戦でグループの衣料品改革を推進していきます。

「ジャンポール・ゴルチエ」の ファッションを日常に!

衣料品改革の象徴が、3月に国内・海外のマスコミでも話題になった、世界的デザイ



ナー、ジャンポール・ゴルチエ氏とのコラボレーションです。高感度なファッションを発信するスペシャルデザイナーズラインの第1弾として「Jean Paul GAULTIER FOR SEPT PREMIERES」を立ち上げ、ゴルチエ氏の持つ独特のクチュール感覚を日常に取り入れます。ゴルチエ氏も、セブン&アイHLDGS.と展開するオムニチャネルへの取り組みに賛同し、新しい挑戦に期待を寄せています。

イトーヨーカドー45店舗、そごう・西武24店舗で展開し、今秋以降、本格的に立ち上げるオムニチャネルとも連動し、セブナイレブンでの受け取りも可能です。また、売場環境は、世界でも高く評価されているデザイナー、佐藤オオキ氏。なお、佐藤オオキ氏とは、グループにおける雑貨領域のMD改革でも取り組みを予定しています。

上質な日常を楽しむ 「SEPT PREMIERES」

ファッションといえば世界中から一目置かれるのがファッションの本場パリ。ベーシックラインの「セットプルミエ」では、デザイン、色、素材、フィット感などにパリのエスプリを取り入れます。展開するのは、アウター、トップス、ボトムス、ワンピースなどの婦人衣料。そごう・西武とイトーヨー

カドーが連携して、企画、デザイン、素材など、開発から販売まで一貫して手がけ、グループが持つノウハウとスケールメリットを最大限に発揮して、上質でありながらも日常価格で提供していきます。

こちらはイトーヨーカドー135店舗、そごう・西武24店舗で展開します。イトーヨーカドーでは、そごう・西武と連携して、販売担当者の接客研修も進めています。

この「セットプルミエ」の取り組みを通じて、問屋に依存した衣料品MDからの脱却を進め、他にはない独自商品の魅力と専門性の高い接客で、グループの衣料品改革をよりいっそう強力に進めていく方針です。

バルスとイトーヨーカドーの 「コラボ」による「BON BON HOME」

住居部門でも、グループ会社のコラボレーションによるMD改革が進んでいます。2月27日、イトーヨーカドー木場店の住居売場にオープンした「BON BON HOME(以下ボンボンホーム)」は、イトーヨーカドーとバルスによる新しいライフスタイルショップ。

お客様の「生活スタイル」へのこだわりは、ますます高まっています。そうしたお客様ニーズに応え、既存のGMS商品より、上質でデザインなどにこだわった商品を提供するブランドとして誕生しました。



イトーヨーカドー木場店にオープンした1号店。接客にも力を入れ、生活提案をしていきます。

バルスが専門店「Franchant」などを通じて培った商品企画力と世界300カ所以上の生産拠点、さらにイトーヨーカドーの販売力やニーズ情報などを合わせることで、「ボンボンホーム」は「お客様の生活を創造する専門店」づくりに挑戦。雑貨から家具まで約3000点を揃え、9割をオリジナル商品として、開発から販売まで一貫したMDを推進しています。

軽に生活を楽しむ提案を盛り込んでいます。ショップは、3年間で約100店舗の出店を計画しており、この4月までに首都圏のイトーヨーカドーに約20店舗を集中的に出店。これらの店舗でのお客様の反響を今後の商品開発にフィードバックするとともに、今後の出店地域拡大に向け、地域性を考慮した商品開発と品揃えにも取り組めます。

世界にも類のない オムニチャネルの魅力の核心に

グループでは、業態を超えたオリジナルブランドや商品を共同開発することにより、MDを徹底して強化していきます。これを今年10月に本格始動を計画しているグループの「オムニチャネル」の核心を支える取り組みと位置づけています。

「他にはないセブン&アイならではの商品」の魅力と、業態を超えた連携が生み出す利便性を最大化することで、リアル店舗とネットを融合。シームレスで多様な業態の多彩な商品を、いつでもどこからでもお買い求めいただけるオムニチャネルの魅力をいかに発揮していきます。

チェーンストアを超えた新しいカタチ より地域に密着した 個店経営への挑戦

セブン-イレブン「ストア・イノベーションプロジェクト」

「コト発想」から20年後のセブン-イレブンをつくる

「モノ発想」から「コト発想」へ

10年後、20年後の社会はどうなっているか、その時、セブン-イレブンはどうあるべきか。このテーマに向けセブン-イレブンは、2012年7月、ストア・イノベーションプロジェクトを発足しました。

プロジェクトメンバーは、まず外部の情報収集からスタート。ギフトショーをはじめ、さまざまな展示会などに足を運びました。

そういった活動から得たヒントは、『モノ』ではなく、『コト』から発想してみよう』ということ。

「たとえば、ドリルを買うお客様は、ドリルが欲しいというより、『穴を開けること』が必要なので購入されます。それならば、他にどういったモノがあれば便利か。その

ように生活シーンから発想することで、見えていなかったニーズが見えてきました」とプロジェクトリーダーは語ります。

「商圈を調べ尽くして」コト提案

次に、プロジェクトメンバーは、自らの「コト発想」によって立てた仮説を実証する場として、2013年2月より、川崎登戸駅前店（川崎市）の運営に携わります。

この店舗の商圈の特徴として、後背に住宅立地を持ち、高齢者や女性が多いことがわかりました。そこで、「家飲み需要」が高いと仮説を立て、「お酒のある楽しい食卓」というコトをテーマに売場展開を検討。ワインの種類を増やしたほか、女性に人気のあるフルーツ系リキュールやウイスキーの品揃えを強化。また、おつまみもチーズや

生ハム、ピクルス、ドライフルーツなども展開し、「楽しいホームパーティ」を連想させる売場づくりを実現しました。

「衆知を集めて売場に活かす」

商圈を徹底的に調べ、「コト発想」から今までになかった仮説を立て、実証することで、川崎登戸駅前店は、プロジェクト発足当初、40万円程度だった一日あたりの売上げが、最近では100万円を超える日も出るほどに。「考え方、仕事の仕方を変えることで実績は上がってきました。今後は、他のセブン-イレブンのお店が、このような手法を採用入れ、『どんな変化にも対応できる発想力』を持って運営できるようお手伝いするのが、私たちの仕事です」とプロジェクトリーダーは抱負を語りました。



「家飲み」というコトから発想してつくられた酒売場の前には、豊富な種類のチーズを関連販売しています。



継続して実施している「料理家研修」。座学による基礎知識から実技まで幅広い教育メニューがあります。

アメリカから日本にもたらされた、チェーンストア理論による大量仕入れ・大量販売の仕組みは、モノ不足の時代にはお客様から支持され、日本の流通の繁栄を支える基盤を築いてきました。しかし、モノ余りの現在、画一的な品揃えでは、一人ひとりのお客様のニーズに 대응することができません。そこで、セブン&アイHLDS.では、地域性を重視した商品開発や店舗運営に注力しています。



通常、入口の窓側にまとめて陳列する雑誌は、女性誌、男性誌に分けて並べ、隣には関連商品を陳列することで購買意欲を喚起しています。

セブン-イレブン西院駅前店（京都市）では、関西の食生活に合った売場づくりに挑戦。家庭でお好み焼きやた焼きをつくることが多い需要に向け、関連商品を集積しています。



セブン-イレブン「地域別マーチャндаイジング」 西日本MD部関西地区の取り組み

「地元」に根を下ろしてわかったこと

セブン-イレブンでは、今年1月、より地域に根ざしたマーチャндаイジングを行うため、組織を改編。従来の区分けを細分化し、全国を9つの地域に分割しました。

関西においては、先行して昨年3月、西日本プロジェクトを発足。細やかな地域対応を行ってきました。プロジェクトメンバーが感じたのは、地域独自の食文化があり、今まで推奨してきた商品は、それらの嗜好に合っていないということでした。たとえば、出汁（だし）は関東で好まれるカツオ節を中

「手応えを感じた」だし巻き玉子

セブンプレミアム「厚焼き玉子」は、お

かずに一品プラスするのに便利で人気の商品ですが、関西ではあまり支持を得られていませんでした。出汁にこだわる関西では、玉子焼きにも出汁を使っていたからです。そこで、出汁の風味を強調した「だし巻き玉子」として関西の嗜好に合わせて新発売したところ、厚焼き玉子の約4倍近い販売を記録。加盟店のオーナー様からも好評です。「やはり地域のことを一番よく知るオーナー様から『これが関西の味だよ』と言ってもらえるのが何よりうれしい」と話すプロジェクトリーダー。今後は、もっと細かなエリアに対応した商品づくりを目指していきます。

イトーヨーカドー「独立運営店舗」

アリオ上尾店の挑戦

「好きなようにやっていたい」から
始まった模索

イトーヨーカドーアリオ上尾店がオープンしたのは、2013年6月。開業してしばらくは赤字の状態が続きました。そこで昨年1月、「独立運営店舗」として、大きく舵を切ることにしました。経営トップからの指示は、「売上げが半分になってもいいから、好きなことをして構わない」というもの。そこで店長たちが行ったのは、独立運営店舗の先駆けとして成功していたセブンイレブン川崎登戸駅前店の視察でした。「品揃えや売り方が、ほかの店とは明らかに違う。我々もほかのイトーヨーカドーとは違う店をつくらうと思いました」と店長は語ります。初めは、「何か特別なことをやらねば」と考えていましたが、一番大切なことはお客様の立場に立つて徹底的に考えることだと気づいたのでした。

地域に合った品揃え・店づくり

まず、お客様の不満がどこにあるか探ることから始めました。お客様の動きや買い



3大うどんとそれぞれに合うつゆを併売。それ以外にも地元の麺を揃え、圧倒的なボリュームで目に飛び込んできます。



今までは牛豚鶏それぞれの売場に分散していた内臓肉を、思い切って集約し大きく展開したところ名物コーナーに。バーベキューでも人気。



楽しく食べている様子を撮影し、記念にさしあげるとともに、店内のポスターにも掲載。楽しい様子が、さらに予約を呼び込んでいます。

セルフバーベキューで 4カ月、2000万円の効果

独自の発想で始まったのが、店内でお客様が買われた肉や野菜を、テラスで楽しんでいただくセルフバーベキューです。フードコート隣の屋外テラスをバーベキュー場に提供。食材以外は無料で使用できるため、お客様からは「おトクに楽しめて、おいしい」と好評をいただき、4カ月で1万人ものお客様が利用され、2000万円もの売上効果がありました。

独立運営店舗に切り替えてからのアリオ上尾店は、入店客数・売上げとも、好調に推移。売上げは、毎月、昨年比2ケタ伸長を記録しています。

アリオ上尾店の成功を受け、イトーヨーカドーでは昨年12月、独立運営店舗を9店舗に拡大。今年中には全店にこの考え方を採り入れていく予定です。

地域小売業との戦略的連携で 「脱チェーンストア」「地域MD強化」へ

北海道、中国地方に続き 近畿地方でも業務提携

「上質」とともにグループのMD(マーチャндаイジング)戦略の基本に据えている「地域性」。その強化に向けて、セブン&アイHLDGS.では地域小売業との提携を積極的に進めています(表ご参照)。今年3月には、大阪府を中心に約150店舗の食品スーパーを展開する株式会社万代(加藤徹社長)と業務提携を行い、さらに資本提携に向けた協議も進めています。

どの提携先も、地域社会の中で親しみと信頼をもってお客様に迎えられ、独自の地歩を築いている企業。セブン&アイHLDGS.と共通する経営理念を有し、地域MDの強化、グループPB商品の販売拡大、商品・サービスの上質化、スケールメリット強化等の点で一致した結果、提携が実現しました。提携に臨んで、セブン&アイHLDGS.では、事業戦略や方向性を共有してMD、サービスなどで協力体制を築き、それぞれのブランドのロイヤルティを高めてい

くとという「戦略の共有とブランドの独立」を基本にしています。

地域MDの強化と お客様との接点の拡大

今、グループで推進している「過去のチェーンストア体制からの脱却」。それは、本部から各店舗への一方的な商品の送り込みを排すると同時に、各店舗の自主的なMD力の強化が不可欠です。しかし、北海道や近畿、中国地方などでは、グループのスーパー事業セクターの店舗数は多くありません。そのため地域のお客様から大きな支持を得ている地域スーパー等との提携を通じて、グループの地域MDを強化。地元で人気の高い地域商品の導入を積極的に拡大し、新たな地域商品の開発に役立てていく方針です。昨年11月に、岡山市内のイトーヨーカドー岡山店がリニューアルオープンした際には、天満屋ストアとの連携によって地元こだわりの商品や地域ニーズの高い商品など500アイテムを新規に導入するなど、提携先との新たな取り組みも

地域小売業との資本・業務提携

提携年月	提携会社	提携先の地域	提携先の業態	提携内容
2013年 7月	ダイイチ イトーヨーカ堂	北海道	食品スーパー	資本・業務提携
2013年12月	天満屋ストア イトーヨーカ堂	中国地方	GMS 食品スーパー	資本・業務提携
2013年12月	天満屋 セブン&アイHLDGS.	中国地方	百貨店	業務提携
2015年 3月	万代 セブン&アイHLDGS.	近畿地方 (2府3県)	食品スーパー	業務提携 (資本提携を協議中)

始まっています。

また、こうした一連の提携によってお客様との接点が拡大することは、この秋からグループが本格的に始動させるオムニチャネル事業を、より広範な地域のお客様にご利用いただくためにも重要です。これからも提携先との連携をいっそう強化しながら、相互に大きな成果を生み出し、地域におけるグループのロイヤルティを高めていきます。

1日23便、2000件の対応能力で オムニチャネル時代を見据えたサービスへ

ネットスーパー専用店舗「セブン&アイネットスーパー西日暮里店」

好評の「お買物代行」を
専用店舗でいっそう深化

3月8日、ネットスーパー西日暮里店がオープンしました。生鮮食品、一般食料品、日用品など約1万品目を備えるバックヤードと約15坪の小型店舗を擁し、お客様からご注文いただいた商品を、当日(最短で5時間)翌日にお届けします。2001年以来イトーヨー



倉庫のような店内。わかりやすく分類されており、効率もアップ。



青果の冷蔵庫。在庫や鮮度の管理も店と同様。つねに新鮮な野菜が揃っています。



コンテナに入った商品はベルトコンベアに乗り、配送地域別の流れてきます。

カドーが進めてきたネットスーパーは、各店舗が商圏内のお客様(登録会員)の注文を受け、店頭と並ぶ商品から集荷して配達する仕組み。2014年度末現在145店舗で実施しており、登録会員数は約200万人。売場担当者が吟味した新鮮な商品が届き、特売品なども店頭と同様にチラシの掲載価格で購入できるなど、お客様から好評をいただいています。

西日暮里店は、この個店を拠点としたネットスーパーの良さを活かし、店舗と同様の運営方法を導入。惣菜や寿司、お造りなどは、お客様からの注文を受けて調理加工し、できたてを出荷します。生鮮商品も毎日担当者が発注して鮮度の高い商品を揃えています。まとめ買いや買置きニーズに対応した大容量セットも導入しました。このような本格的なネットスーパー専用店舗の運営は、国内でも初の取り組みです。

百貨店との連携など 業態を超えたサービスも

西日暮里店の最大の特徴は、対応能力の大きさ。従来のネットスーパーでは、1日1店舗あたり400件ほどでしたが、ここでは2000件まで対応可能です。また、既存店の配送は1

日約10便ですが、同店は午前10時から午後11時30分まで23便。ご指定時間帯をよりきめ細かくして利便性を高めています。同店の稼働により、山手線内における店舗網の薄い地域への対応が可能になりました。さらに、お客様が選択できるネットスーパーの店舗が増えたことで、利便性の拡大を図るとともに機会損失の解消にひと役買っています。

迅速な対応を可能にしているのが、新たな管理システム。全長約600メートルのコンベア、専用のハンディ端末などを導入し、受注から商品の在庫管理、調理加工、集荷、配送までをすべてコンピューターで管理しています。

さらに、西武池袋本店のデパ地下グルメやギフト商品などの注文にも対応。今後、グループのオムニチャネルサービスとも連携して、いっそうの利便性を提供していく計画です。これらのサービスを通じて、高齢者や子育て世代、働く女性の「お買物代行」ニーズへの対応を、より強化していきます。

新社長 インタビュー

ヨークベニマル 代表取締役社長 真船幸夫



真船幸夫(まふね ゆきお)

1957年生まれ。
1980年 早稲田大学卒業後、
ヨークベニマル入社
2003年 執行役員販売事業部長
2009年 取締役専務執行役員
2011年 同 営業本部長(現任)
2015年 代表取締役社長

創業の精神を継承し、個店経営に徹して、さらなる成長へ

創業理念を継承し 「地域一番」の店づくりを追求

東日本大震災とその後の復旧を経験して、地域の社会インフラとしての役割と責任の重さを改めて痛感しました。その時に私たちの支えとなったのは、お客様への感謝と奉仕の心を表した「野越え山越え」の創業の精神です。この理念を継承し、基本4項目(※1)をいっそう徹底していきます。

さらに、厳しい競争状況の中でヨークベニマルが成長し続けるには、各店舗が地域一番店となつて生き残っていくことが不可欠です。5県にまたがる出店

エリアの中で、店舗ごとの小商圏で、繰り返し来店されるお客様のニーズは変化し続けています。そうした変化に対応し、1店舗1店舗が自ら考え行動する「個店経営」を推進するため、「経営者意識を持つ人材の育成」「全員参加型の経営の実現」「圧倒的な地域一番店づくり、地域一番商品づくり」に力を注いでいきます。

具体的には、社員一人ひとりが、お客様のニーズの変化をとらえて発注に活かすなど、主体性と責任感を持って店舗経営に参加していく「人材」を育成し、お客様に最も支持していただけの地域一番の商品を提供し続け、地域一番店となるよう全

力を注いでいきます。これまで以上に「見える化5項目」(※2)などを活用し、11年間続けている作業改善をさらに深耕。お客様満足と利益の最大化の実現につなげます。

200店舗時代を迎え、 次代を見据えた挑戦を続ける

今年2月に、茨城県牛久市に200店舗目にあたる「ひたち野うしく店」を開店しました。1月にオープンした「つくば竹園店」に続いて、茨城県南部への出店です。私たちは、福島、宮城、山形の3県を基盤に成長してきましたが、茨城県や栃木県南部など新たなエリアでの取

り組みも、今後の成長には欠かせません。つくば竹園店では実験店という位置づけのもと、新しい挑戦をいろいろと進めています。

創業精神の実践と基本4項目の徹底、さらに個店経営の推進と実験店舗での新たな挑戦を通じて、新しい知恵を創造し、そこから次代のスタンダードを積極的に育んでいきたいと考えています。

※1基本4項目 ①明るく元気なあいさつ ②清潔な売場 ③鮮度と味の追求 ④品切れ防止
※2見える化5項目 ①お店のオペレーションを計画・実行・検証のプロセスで重点テーマとなる5つの項目に整理し、全員が一目でわかるようにした指標



右上／体調の悪い牛がないか、スタッフがこまめにチェック。獣医の指示を受けて熱を測り、薬を与えます。右下／柳田國男の「遠野物語」で有名な遠野は、民話と伝承の里。古い民家を移築して昔の生活様式を再現した「伝承園」では、人々の暮らしを垣間見ることができます。左上／出産直後の母子がいる牛舎では、お乳を求める子牛のかわいらしさが目を引きます。中央／出荷前の半年間は、遠野産の飼料米を玄米のまま粉碎したものを2～3%混ぜています。左下／「遠野の自然環境がおいしい肉をつくります」と話す遠野牧場の松本さん。



自然の風が通る牛舎。「牛は好奇心旺盛。慣れると頭をなでることもできます」と牧場スタッフ。



牛の生い立ちをたどることができる10ケタの数字が刻まれた耳標。ピンクはメスの印。月齢28～30カ月で出荷されます。

担当マーチャンダイザーから

繁殖から精肉になって売場に並ぶまで、一貫して管理している遠野牛は、安全・安心、しかもお手頃価格。その特徴は、赤身のおいしさと、口どけのよ

い上質な脂の質感にあります。枝肉は2週間寝かせて、うまみ成分が最大になったところをパック詰め。肉そのもののおいしさを存分にご堪能ください。



「牛の生産者にとっても、どこでどのように売られているのかがわかり、励みになる」と、松本さん。だからこそ、自信を持っておすすめできる牛を送り出したいと胸をはります。

「牛の生産者にとっても、どこでどのように売られているのかがわかり、励みになる」と、松本さん。だからこそ、自信を持っておすすめできる牛を送り出したいと胸をはります。

「牛の生産者にとっても、どこでどのように売られているのかがわかり、励みになる」と、松本さん。だからこそ、自信を持っておすすめできる牛を送り出したいと胸をはります。

「牛の生産者にとっても、どこでどのように売られているのかがわかり、励みになる」と、松本さん。だからこそ、自信を持っておすすめできる牛を送り出したいと胸をはります。

「牛の生産者にとっても、どこでどのように売られているのかがわかり、励みになる」と、松本さん。だからこそ、自信を持っておすすめできる牛を送り出したいと胸をはります。

「牛の生産者にとっても、どこでどのように売られているのかがわかり、励みになる」と、松本さん。だからこそ、自信を持っておすすめできる牛を送り出したいと胸をはります。

「牛の生産者にとっても、どこでどのように売られているのかがわかり、励みになる」と、松本さん。だからこそ、自信を持っておすすめできる牛を送り出したいと胸をはります。

いわて 遠野牛

イトーヨーカドー



豊かな自然が育む
黒毛和牛のおいしさ

見渡す限り緑の山が連なる岩手県の上山市。広い空と山々に囲まれた大地に、遠野牧場があります。時折聞こえる「モオ〜」の鳴き声も、どこかのどかな風情。広い敷地に並ぶ19の牛舎で、約2500頭の黒毛和牛が肥育されています。生産履歴のわかるプライベートブランド「顔が見えるお肉。」として販売している

「いわて遠野牛」は、イトーヨーカドーと遠野市が連携した6次産業化の取り組み。東日本大震災後の岩手県復興支援の一環でもあります。この遠野で生まれ、肥育、販売まで一貫した体制で生産される、安全・安心でおいしい牛肉です。日本各地に銘柄牛の産地がありますが、じつは繁殖と肥育は別の所で行うのが一般的です。「遠野はもともと子牛の繁殖がさかんで、

セブン&アイHLDGS.

地球環境大賞で
「フジサンケイグループ賞」を受賞

セブン&アイHLDGS.は、フジサンケイグループが主催する「第24回地球環境大賞」において、「フジサンケイグループ賞」を受賞しました。「地球環境大賞」は「産業の発展と地球環境の共生」を目指して設立された産業界を対象とした表彰で、グループが推進する間伐材やリサイクルペット素材を活用した環境配慮型のセブンプレミアム商品の開発に対する取り組みが評価され



ました。4月9日の授賞式には村田紀敏社長が出席しました。

表彰を受ける村田社長。

そごう・西武

西武池袋本店に「食と緑の空中庭園」完成

4月29日、西武池袋本店にオープンエアで料理と緑を楽しむことができる屋上が完成しました。季節に応じた世界のグルメを楽しめるテラスレストランや和・洋・中のメニューが気軽に楽しめる10店のフードコートが登場するほか、池を囲んだ四季を感じるグリーンを背景に、大道芸などのエンターテインメントを楽しみながらくつろげる空間を提供していきます。



モネの名画「睡蓮」からインスピレーションを得た庭園のほか、グルメやイベントでお客様に楽しんでいただいています。

セブン-イレブン

高知県に初出店

3月6日、セブン-イレブンは高知県に初出店しました。1号店は丸池町店、稲荷町店、JR高知駅のKiosk高知駅店の3店舗が同時オープン。2016年2月末までに30店舗を、2019年2月末までには100店舗を出店していく予定です。

神戸電鉄グループと駅店舗事業で業務提携

3月10日、セブン-イレブンは神戸電鉄グループ(神戸電鉄株、神鉄観光株)が運営する駅売店を、順次セブン-イレブン店舗に転換していくことで合意し、業務提携契約を締結しました。対象店舗は6店舗で、年内を目途に全店を転換する予定です。これにより、駅を利用するお客様や周辺にお住まいの方々の利便性を向上させ、駅の活性化を図っていきます。



業務提携後のセブン-イレブン(イメージ)。

セブン&アイHLDGS.

「セブンの森」間伐材ベンチと
CSR・環境広報コーナーを本部ビルに設置

3月2日、セブン&アイHLDGS.本部ビル2階の総合受付フロアに、セブン-イレブン記念財団、長野森林組合等が協働で保全活動を実施している「長野セブンの森」の間伐材を活用した広報什器を設置しました。CSR活動や環境への取り組みをパネルや映像で紹介。待合スペースには同間伐材使用のベンチを設置し、



お客様にご利用いただいています。

木の温もりが伝わる本部ビル2階の総合受付フロア。

セブン&アイHLDGS.

合同入社式で16社1,331名が入社

3月19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、16社1,331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「信頼される誠実な企業でありたい」という創業の理念や今年10月に本格スタートするオムニチャンネル戦略に向け「グループ企業間のコミュニケーションを大切にしてください」と激励の言葉を贈りました。



代表して誓いの言葉を述べる赤ちゃん本舗の新入社員。

セブン&アイHLDGS.

東京都と「災害時の物資調達支援協力に関する協定」を締結

3月31日、セブン&アイHLDGS.は、東京都と「災害時における物資の調達支援協力に関する協定」を締結しました。これにより、地震などの大規模災害が発生した際は、物資を円滑に供給するためグループの商品供給力を最大限活用し、東京都と連携・協力して対応していきます。セブン&アイHLDGS.として、自治体との災害に関する協定の締結は初となります。



協定書を交わした舩添要一知事とセブン&アイHLDGS.の村田紀敏社長(左)。

セブン銀行

博多駅前に有人店舗をオープン

1月30日、有人店舗としては7店目となるセブン銀行本店福岡出張所を博多駅前のセブン-イレブン店舗内に開設しました。セブン銀行口座の申し込み受付、海外送金サービスの申し込みおよび受取人追加の受付などの業務を行います。

セブン&アイHLDGS.

万代との業務提携契約を締結

3月10日、セブン&アイHLDGS.は、関西地域での食品小売分野の事業基盤強化を図るため、2府3県に147店舗の食品スーパーを展開している(株)万代と業務提携契約の締結を実施しました。この提携を通じ、関西地域における食品小売分野のさらなる成長を図っていきます。

バーニーズ ジャパンを完全子会社化

2月12日、セブン&アイHLDGS.は「バーニーズ ニューヨーク」を日本で運営する(株)バーニーズ ジャパンを完全子会社化しました。セブン&アイはすでに49.99%の株式を保有しており、住友商事から残りの50.01%を取得しました。これにより、今後セブン&アイグループの衣料品の強化を図っていきます。

セブン&アイHLDGS.

「2015年度経営方針説明会」を開催

3月3日、横浜アリーナで2015年度経営方針説明会が開催され、中国やアメリカなど海外のグループ会社も含め、約9,300名が参加しました。

鈴木敏文会長は、「チェーンストア経営からの脱却」と「オムニチャンネルの本格始動」という今年度の大方針を通じ、世界にも前例のない挑戦に社員一人ひとりが意欲を持って取り組むことなどが共有されました。



各社の幹部クラスの社員約9,300名が参加。

第10期

報告書

2014年3月1日～2015年2月28日

2015年2月28日をもって
第10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(2014年3月1日～2015年2月28日)

	2014年2月期		2015年2月期	
		前期比		前期比
グループ売上*	9兆5,978億円	112.8%	10兆2,356億円	106.6%
営業収益	5兆6,318億円	112.8%	6兆389億円	107.2%
コンビニエンスストア	2兆5,296億円	133.2%	2兆7,277億円	107.8%
スーパーストア	2兆94億円	100.7%	2兆121億円	100.1%
百貨店	8,711億円	98.5%	8,750億円	100.4%
フードサービス	785億円	100.3%	809億円	103.1%
金融関連	1,588億円	110.0%	1,782億円	112.2%
通信販売	—	—	1,858億円	—
その他	504億円	100.6%	538億円	106.7%
消去または全社	△663億円	—	△749億円	—
営業利益	3,396億円	114.9%	3,433億円	101.1%
コンビニエンスストア	2,575億円	116.1%	2,767億円	107.5%
スーパーストア	296億円	116.4%	193億円	65.2%
百貨店	65億円	82.1%	70億円	107.1%
フードサービス	6億円	83.7%	0億円	7.3%
金融関連	449億円	120.0%	471億円	105.1%
通信販売	—	—	△75億円	—
その他	21億円	55.7%	36億円	169.4%
消去または全社	△17億円	—	△31億円	—
経常利益	3,390億円	114.6%	3,414億円	100.7%
当期純利益	1,756億円	127.3%	1,729億円	98.5%
為替レート	U.S.\$1=97.73円		U.S.\$1=105.79円	
	1元 = 15.92円		1元 = 17.18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. における加盟店売上を含めた数値を表示しています。

4月10日(金)

アカチャンホンポららぽーと富士見店

- 埼玉県富士見市山室 1-1313 2階
- 店舗面積 / 1,676㎡

Francfrancららぽーと富士見店

- 埼玉県富士見市山室 1-1313 3階
- 店舗面積 / 828㎡

4月16日(木)

Francfranc アミュプラザおおい店

- 大分県大分市要町
JRおおいシティ アミュプラザおおい店 2階
- 店舗面積 / 219㎡

4月17日(金)

名鉄ロフト

- 愛知県名古屋市中村区名駅 1-2-1
名鉄百貨店本店メンズ館5階
- 店舗面積 / 1,033㎡

4月22日(水)

ヨークマート越谷花田店

- 埼玉県越谷市花田 2-2-3
- 店舗面積 / 1,900㎡

4月24日(金)

古淵ロフト

- 神奈川県相模原市南区古淵 3-13-33
イトーヨーカドー古淵店 2階
- 店舗面積 / 772㎡

アカチャンホンポ古淵イトーヨーカドー店

- 神奈川県相模原市南区古淵 3-13-33
イトーヨーカドー古淵店 3階
- 店舗面積 / 942㎡

Francfranc 西武船橋店

- 千葉県船橋市本町 1-2-1
- 店舗面積 / 363㎡

店舗OPEN情報

2月20日(金)

ヨークベニマルひたち野うしく店

- 茨城県牛久市ひたち野西 3-29-16
- 店舗面積 / 2,319㎡

2月25日(水)

ヨークマート青戸店

- 東京都葛飾区青戸 2-20-6
- 座席数 / 1,421席

3月19日(木)

デニーズ池田店

- 大阪府池田市城南 1-8-19
- 座席数 / 101席

3月25日(水)

ヨークマート戸塚深谷町店

- 神奈川県横浜市戸塚区深谷町 1200-1
- 店舗面積 / 1,851㎡

3月26日(木)

武蔵境ロフト

- 東京都武蔵野市境南町 2-2-20
イトーヨーカドー武蔵境店西館 1階
- 店舗面積 / 825㎡

デニーズ八王子八日町店

- 東京都八王子市八日町 1-10
リヴェールハウス八王子 1階
- 座席数 / 77席

4月4日(土)

WTW SURFCLUB(ダブルティー サーフクラブ)

- 東京都渋谷区神宮前 5-16-13
- 店舗面積 / 166㎡

お客様のニーズに対応した、価値ある商品の提供により 過去最高の営業利益を更新

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緩やかな回復の動きはありながらも、消費税増税に伴う駆け込み需要とその反動、天候不順などの影響により回復の遅れがみられました。

このような環境の中、当社グループは既存事業の強化に向け、付加価値の高い商品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。プライベートブランド商品「セブンプレミアム」は、新商品開発、既存商品のリニューアル実施などにより、当期の売上高は8150億円（前年同期比21・6%増）となりました。グループ各社のオリジナル商品を含めた売上高は2兆6500億円（同21・6%増）となりました。

さらに、「成長の第2ステージ」に向け、オムニチャネル戦略推進部門の体制強化とともに、今秋の本格稼働に向けた商品開発やECサイトのシステム構築、物流等の事

業基盤の整備、セブンイレブン店舗では「街の本屋」として書籍や雑誌の受け取りサービスを強化しました。

以上の結果、当期における営業収益は、6兆389億円（前年同期比7・2%増）となりました。営業利益は3433億円（同1・1%増）、当期純利益は1729億円（同1・5%減）となり、営業収益、営業利益は過去最高の数値を更新しました。また、グループ売上は国内小売業として初めて10兆円を超え、10兆2356億円（同6・6%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、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、JR四国グループとの業務提携による出店を開始するなど過去最高の1602店舗の出店となり、当期末店舗数は43

道府県で1万7491店舗（前期末比1172店舗増）となりました。ファストフード等のオリジナル商品の開発やリニューアルを推進するとともに、2014年3月、「西日本プロジェクト」を設置し、地域のお客様の嗜好に合わせた商品開発・店舗運営を推進し、2015年1月には同プロジェクトの成果を受け、取り組みを全地域に拡大する組織体制を構築しました。

「SEVEN CAFE（セブンカフェ）」は期初目標を大幅に上回る7億杯の販売となり、2014年10月には「セブンカフェ」と親和性の高い「SEVEN DONUT」の販売を開始し、当期末時点で約3200店舗の導入となりました。

これらの結果、既存店売上伸び率は2012年8月以来31カ月連続で前年を上回って推移しました。

北米では、7-Eleven, Inc. が2014年12月末時点で8297店舗（前期末比5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・販売に注力したことなどにより、ドルベースの米国内既存店商品売上伸び率は好調に推移しました。

中国では、北京市に175店舗、天津市に60店舗、四川省成都市に66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「セブンプレミアム」などの差別化商品の販売強化や地域特性に合わせた品揃えや店舗運営を推進するため、2015年1月、各地域の商品開発と仕入機能の強化を目的とした組織変更をしました。同2月にはバルスと共同開発のインターネットショップ「BONBONHOME（ボンボンホーム）」1号店をイトーヨーカドー店内に開店しています。

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、セレクトショップなどの誘致、生鮮食品の対面販売コーナーやデリカテッセンを強化した食品売場、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へ展開するなどの挑戦をしました。

ヨークベニマルは「生活提案型食品スーパー」を目指し、生鮮食品や、「セブンプレミアム」をはじめとする差別化商品開発・販売を強化した結果、既存店売上伸び率は前年を上回りました。

中国では、2014年12月末時点で総合

スーパーを北京市に6店舗、成都市に6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推進するとともに、質の高い接客や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、消費税増税前の駆け込み需要に伴いラグジュアリーブランド等の販売が伸長したことに加え、2014年4月からのカード会員向けの食品ポイント付与サービス開始で、食品の売上げが好調に推移した結果、前年を上回りました。

●フードサービス事業

レストラン事業は人件費の高騰など、営業費が増加しましたが、既存店売上伸び率は、質を高めた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前年を上回りました。

●通信販売事業

グループシナジー効果実現に向けた取り組みを進めたものの、売上げが苦戦しました。

●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2万939台（前期末比1545台増）に拡大しました。一部金融機関での

次期の見通し

2017年4月からの消費税再増税により先行き不透明な状態が想定される中、付加価値の高い商品やサービスの提供、接客力の向上、商圏に合わせた売場づくりなど、過去にとらわれない新しい挑戦と本部主導のチェーンストア経営から脱却した個店主体の運営を強化していくとともに、今秋のオムニチャネル本格稼働に向けた取り組みを推進していきます。

また、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。

なお、2016年2月期の連結業績は、営業収益が6兆4000億円（前年同期比6・0%増）、営業利益が3730億円（同8・6%増）、経常利益が3680億円（同7・8%増）、当期純利益が1930億円（同11・6%増）を計画しています。また、グループ売上は10兆8000億円（同5・5%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4円増配の1株当たり77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 2013年3月 1日 至 2014年2月28日)	当期 (自 2014年3月 1日 至 2015年2月28日)	増減額
営業収益	5,631,820	6,038,948	407,127
売上高	4,679,087	4,996,619	317,531
売上原価	3,694,217	3,926,210	231,993
売上総利益	984,870	1,070,408	85,537
営業収入	952,732	1,042,329	89,596
営業総利益	1,937,603	2,112,737	175,133
販売費及び一般管理費	1,597,944	1,769,405	171,461
営業利益	339,659	343,331	3,672
営業外収益	12,846	10,533	△2,313
営業外費用	13,422	12,381	△1,041
経常利益	339,083	341,484	2,400
特別利益	3,333	4,835	1,502
特別損失	31,186	36,124	4,937
税金等調整前当期純利益	311,230	310,195	△1,034
法人税、住民税及び事業税	122,004	123,421	1,417
法人税等調整額	1,177	4,222	3,044
少数株主損益調整前当期純利益	188,048	182,551	△5,496
少数株主利益	12,356	9,572	△2,784
当期純利益	175,691	172,979	△2,712

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、通信販売事業の新規連結などにより増収となりました。なお、円安による押し上げ影響は1,595億円となりました。

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、4期連続で過去最高益を更新しました。なお、円安による押し上げ影響は35億円となりました。

ポイント

当期純利益：経常利益は過去最高を更新したものの、特別損失の増加および法人税等調整額の増加などにより前期を下回りました。

● 連結キャッシュ・フロー計算書

(単位:百万円)

	前期 (自 2013年3月 1日 至 2014年2月28日)	当期 (自 2014年3月 1日 至 2015年2月28日)	増減額
営業活動によるキャッシュ・フロー	454,335	416,690	△37,645
投資活動によるキャッシュ・フロー	△286,686	△270,235	16,451
財務活動によるキャッシュ・フロー	△55,227	△79,482	△24,254
現金及び現金同等物に係る換算差額	8,924	12,422	3,498
現金及び現金同等物の増減額(△は減少)	121,344	79,395	△41,949
現金及び現金同等物の期首残高	800,087	921,432	121,344
連結除外に伴う現金及び現金同等物の減少額	—	△65	△65
現金及び現金同等物の期末残高	921,432	1,000,762	79,329

ポイント

営業活動によるキャッシュ・フロー：主に前期においてセブン銀行による社債の発行に伴う収入があったことなどにより、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：主に店舗拡大に伴う有形固定資産の取得による支出は増加しましたが、セブン銀行による投資有価証券の取得に伴う支出が減少したことなどにより、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：前期において当社による社債の発行に伴う収入があったことに加え、配当金の支払いなどにより、前期に比べ支出が増加しております。

● 連結貸借対照表

(単位:百万円)

	前期 (2014年2月28日)	当期 (2015年2月28日)	増減額
資産の部			
流動資産	1,899,556	2,133,185	233,628
現金及び預金	792,986	933,959	140,972
受取手形及び売掛金	327,072	340,792	13,719
営業貸付金	66,230	71,198	4,968
有価証券	150,000	100,001	△49,999
商品及び製品	198,847	208,927	10,079
ATM仮払金	99,164	166,686	67,521
その他	265,254	311,619	46,365
固定資産	2,911,623	3,101,424	189,800
有形固定資産	1,709,990	1,876,941	166,951
無形固定資産	467,947	507,004	39,056
のれん	277,943	297,233	19,290
その他	190,004	209,770	19,765
投資その他の資産	733,685	717,478	△16,207
投資有価証券	189,102	168,738	△20,364
長期差入保証金	402,878	401,206	△1,672
その他	141,704	147,533	5,829
繰延資産	200	96	△103
資産合計	4,811,380	5,234,705	423,325

ポイント

流動資産：現金及び預金が増加したことに加え、ATM仮払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：流動資産および固定資産の増加要因に加え、円安の影響(約1,279億円)などにより、前期末に比べ増加しております。

	前期 (2014年2月28日)	当期 (2015年2月28日)	増減額
負債の部			
流動負債	1,628,167	1,826,791	198,623
支払手形及び買掛金	383,972	412,504	28,531
短期借入金	116,147	130,780	14,632
1年内返済予定の長期借入金	100,775	70,013	△30,762
1年内償還予定の社債	20,000	59,999	39,999
預り金	115,910	149,610	33,699
ATM仮受金	38,884	66,977	28,092
銀行業における預金	403,062	475,209	72,146
その他	449,413	461,697	12,283
固定負債	961,656	976,997	15,341
社債	364,987	319,992	△44,995
長期借入金	332,485	367,467	34,981
長期預り金	55,046	56,779	1,733
その他	209,136	232,758	23,621
負債合計	2,589,823	2,803,788	213,965
純資産の部			
株主資本	2,081,295	2,193,677	112,381
その他の包括利益累計額	14,450	105,985	91,534
為替換算調整勘定	3,785	80,342	76,557
その他	10,665	25,642	14,977
新株予約権	1,944	2,427	482
少数株主持分	123,866	128,827	4,960
純資産合計	2,221,557	2,430,917	209,359
負債純資産合計	4,811,380	5,234,705	423,325

ポイント

流動負債：コンビニエンスストア事業の店舗数増加などにより、買掛金と預り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伴い、前期末に比べ増加しております。

ポイント

固定負債：主に円安の影響により、7-Eleven, Inc.における長期借入金等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

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円安による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 (2014年2月28日)	当期 (2015年2月28日)	増減額
資産の部			
流動資産	46,680	69,628	22,948
固定資産	1,895,907	1,884,911	△10,995
有形固定資産	5,389	6,999	1,609
無形固定資産	8,203	14,774	6,570
投資その他の資産	1,882,313	1,863,138	△19,175
資産合計	1,942,587	1,954,539	11,952
負債の部			
流動負債	227,358	257,427	30,065
固定負債	280,365	223,150	△57,214
負債合計	507,723	480,578	△27,145
純資産の部			
株主資本	1,429,008	1,460,955	31,947
評価・換算差額等	4,298	11,028	6,729
新株予約権	1,556	1,977	420
純資産合計	1,434,863	1,473,961	39,098
負債純資産合計	1,942,587	1,954,539	11,952

● 損益計算書

(単位:百万円)

	前期 (自 2013年3月 1日 至 2014年2月28日)	当期 (自 2014年3月 1日 至 2015年2月28日)	増減額
営業収益	89,946	106,958	17,011
販売費及び一般管理費	8,696	10,711	2,015
営業利益	81,250	96,247	14,996
営業外収益	2,119	2,032	△87
営業外費用	4,253	3,612	△641
経常利益	79,116	94,667	15,551
特別損失	2,129	818	△1,310
税引前当期純利益	76,987	93,849	16,861
法人税、住民税及び事業税	△946	△1,325	△378
法人税等調整額	△19	54	74
当期純利益	77,953	95,119	17,166

● 連結株主資本等変動計算書

当期(自 2014年3月1日 至 2015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
2014年3月1日残高	50,000	526,850	1,511,555	△7,109	2,081,295
当期中の変動額					
剰余金の配当			△63,194		△63,194
当期純利益			172,979		172,979
自己株式の取得				△27	△27
自己株式の処分		620		1,253	1,873
米子子会社の 米国会計基準適用に伴う増減			751		751
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	-	620	110,535	1,226	112,381
2015年2月28日残高	50,000	527,470	1,622,090	△5,883	2,193,677

	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	退職給付に係る 調整累計額	その他の包括利益 累計額合計			
2014年3月1日残高	10,672	△6	3,785	-	14,450	1,944	123,866	2,221,557
当期中の変動額								
剰余金の配当								△63,194
当期純利益								172,979
自己株式の取得								△27
自己株式の処分								1,873
米子子会社の 米国会計基準適用に伴う増減								751
その他								△0
株主資本以外の項目の 当期変動額(純額)	10,899	564	76,557	3,512	91,534	482	4,960	96,978
当期中の変動額合計	10,899	564	76,557	3,512	91,534	482	4,960	209,359
2015年2月28日残高	21,571	557	80,342	3,512	105,985	2,427	128,827	2,430,917

株式の状況

(2015年2月28日現在)

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	455名
	本店所在地	東京都千代田区二番町8番地8		(連結 54,665名)

役員

(2015年5月28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	伊藤 順朗	取締役	ジョセフ・デビント	
	取締役 最高財務責任者(CFO)	高橋 邦夫	取締役	スコット・トレバー・デイヴィス	
	取締役	清水 明彦	取締役	月尾 嘉男	
	取締役 最高情報責任者(CIO)	鈴木 康弘	取締役	伊藤 邦雄	
	監査役	常勤監査役	江口 雅夫	取締役	米村 敏朗
		常勤監査役	早川 忠雄	監査役	鈴木 洋子
				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。

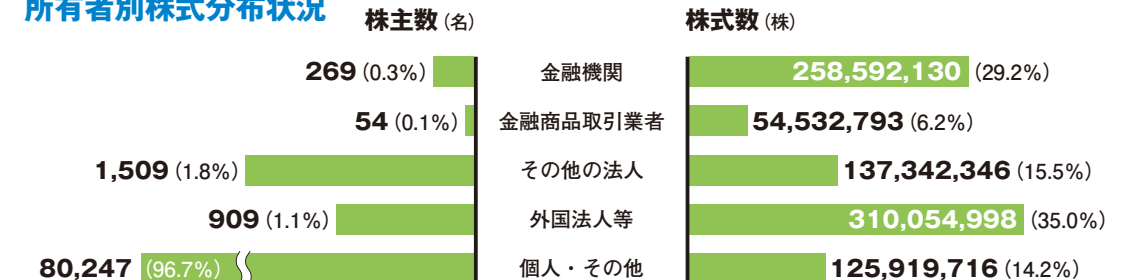
株式の総数	発行可能株式総数	4,500,000,000株
	発行済株式の総数	886,441,983株

株主数	82,988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)	40,660	4.6%
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	38,540	4.3%
日本生命保険相互会社	17,777	2.0%
伊藤雅俊	16,799	1.9%
三井物産株式会社	16,222	1.8%
ジェーピー モルガン チェース バンク 380055	13,351	1.5%
野村證券株式会社	13,305	1.5%
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	11,761	1.3%
ザバンク オブ ニューヨーク メロン SA/NV 10	11,516	1.3%

所有者別株式分布状況



所在地別株式分布状況

