セブン&アイHLDGS.

四季報

WINTER 2013 VOL.121

第9期
中間
（第2四半期）
報告書

新しい今日がある

「編集」の力でリアルもネットも
もっと面白くできる

121

事業領域と主な事業会社

数字は店舗数
（2013年9月末日現在）

コンビニエンスストア

（株）セブン-イレブン・ジャパン 15,852
7-Eleven, Inc. 8,288
SEVEN-ELEVEN（HAWAII）, INC. 59
セブン-イレブン北京 197
セブン-イレブン成都 78
セブン-イレブン（中国）投資有限公司

総合スーパー

（株）イトーヨーカ堂 176
（株）丸大 3
華糖ヨーカ堂 9
成都イトーヨーカ堂 5
イトーヨーカ堂（中国）投資有限公司

その他

（株）セブン＆アイ生活デザイン研究所
（株）セブン&アイ・フィナンシャルセンター

百貨店

（株）そごう・西武
●そごう 9
●西武 15

不動産／警備

（株）モール・エスシー開発
（株）IYリアルエステート
（株）池袋ショッピングパーク
（株）八ヶ岳高原ロッジ
（株）ヨーク警備
（株）セブン&アイ・アセットマネジメント

セブン&アイHLDGS.

食品スーパー

（株）ヨークベニマル 186
（株）ヨークマート 73
（株）シェルガーデン 20
（株）サンエー 1

製造加工

アイワイフーズ（株）
（株）テルベ
（株）ライフフーズ

フードサービス

（株）セブン&アイ・フードシステムズ
●レストラン
（デニーズ、ファミール他） 475
●ファストフード（ポッポ他） 117
●コントラクトフード 253
セブン&アイ・レストラン（北京） 2

専門店

（株）メリーアン 32
（株）オッシュマンズ・ジャパン 7
（株）ロフト 86
（株）赤ちゃん本舗 89
（株）セブン美のガーデン 52
タワーレコード（株） 83

金融サービス

（株）セブン銀行
（株）セブン・フィナンシャルサービス
（株）セブン・カードサービス
（株）セブンCSカードサービス

IT／サービス

（株）セブン&アイ・ネットメディア
（株）セブンドリーム・ドットコム
（株）セブンネットショッピング
（株）セブンカルチャーネットワーク
（株）セブン&アイ出版
（株）セブン・ミールサービス
（株）ごっつお便
ぴあ（株）

http://www.7andi.com

VEGETABLE OIL INK

あしたへのSTEP

被災地と消費者の心をつなぐ

「東北かけはしプロジェクト」

セブン&アイHLDGS.は、福島県、宮城県、岩手県など東北各県と協力し、東日本大震災で被災した企業や大手メーカーと連携した「東北かけはしプロジェクト」を、2011年11月にスタートしました。東北の農業、水産業、観光業の復興を支援する活動です。

このプロジェクトは、震災からの復興に取り組む東北の企業と、復興を支援したい消費者をつなぐ取り組み。被災地への思いを風化させないために、年2~3回キャンペーンとして大きく打ち出しています。

イトーヨーカドー、ヨークベニマルをはじめとする店舗では東北の産品を販売するほか、各種イベントを実施。各県の知事も参加いただくなど、行政と一体となったイベントで、復興支援と同時に東北の魅力を伝えています。特設コーナーでは旬の味覚をテーマに、産地発のおいしい食べ方などを紹介することで、地域の食文化を伝えることも目的のひとつ。

10月には第7弾として、東北の新米をテーマに展開。新米に合うおかずやレシピを配布しました。また、「三陸産鮭はらこ飯」や「東北かけはし屋八戸せんべい汁」など、ここでしか買えないオリジナル商品も好評でした。

東北とお客様の「かけはし」になりたいという思いでスタートしたこの取り組み。毎回、多くのお客様にご支持をいただき、楽しみにしていただいています。

10月9日~15日まで実施した第7弾のキャンペーンでは、東北の新米を大きくアピール。

アリオ北砂店でのイベントには、福島県出身の森まさこ大臣(消費者及び食品安全担当)も参加。

参加企業や生産者は当初の22社から188社まで増えました。

毎回、オリジナル商品も企画し人気を集めています。

セブン&アイHLDGS.

四季報

2013 WINTER Vol.121

CONTENTS

あしたへのSTEP 1
「東北かけはしプロジェクト」

イノベーションの視点 2
「編集」の力でリアルもネットももっと面白くできる
佐渡島庸平(作家エージェント/株式会社コルク代表取締役社長)
鈴木敏文(セブン&アイHLDGS. 会長兼CEO)

特集 セブン-イレブン・ジャパン創業40周年 8
これまでも、これからもセブン-イレブンはお客様の暮らしとともに

こだわりの産地を訪ねて 18
Made in JAPAN「関孫六」の包丁/イトーヨーカドー

News & Topics 20

決算報告 23
第9期 中間(第2四半期)報告書

セブン&アイHLDGS.
四季報 2013 WINTER
通巻第121号

発行日 2013年11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

対談

「編集」の力でリアルもネットももっと面白くできる

大手出版社で数々のヒット作品を手がけ現在、数多くの作家、クリエーターと連携して新たなコンテンツを送り出している佐渡島庸平さんを迎えリアルとネットを融合した新たなビジネスのあり方などについてAR（拡張現実）を応用した作品などもご紹介いただきながら示唆に富んだお話をうかがいました。

作家エージェント／株式会社コルク代表取締役社長
佐渡島庸平

さどしま　ようへい
1979年生まれ。南アフリカで中学生時代を過ごし、灘高等学校、東京大学を卒業。2002年、講談社に入社。週刊モーニング編集部に所属し、『バガボンド』『ドラゴン桜』『宇宙兄弟』などの編集を担当。担当した作品の累計販売部数は5000万部を超える。2012年、講談社を退社。作家エージェント会社、株式会社コルクを設立。

大きな変化の波に積極的に対応するために独立

鈴木　佐渡島さんは大手出版社で編集者として成果を上げられ、今は作家やマンガ家だけでなく、ITのクリエーターとも一緒に新しい世界に挑戦されているとうかがいました。私も出版界に多少関わりを持ってきましたので、まず、現在の出版を取り巻く環境を、佐渡島さんたち若い世代の方は、どのようにご覧になっているかうかがいたいと思います。

佐渡島　電子書籍の登場をはじめ、今、出版の世界は大きく変化していますが、出版業界は、このままではその変化についていけないと感じています。出版社は本質的な価値を産み出す素晴らしい仕事をしているのですが、変化に対しては素早い対応ができていません。その一因は、不振に陥った原因を外部の問題に帰してきたからではないでしょうか。たとえば、読者の質が落ちたとか、たくさんの娯楽が生まれてきて、それに時間を奪われるようになったとか。しかし、今までも他の娯楽との競合などはつねに起こっていたはずです。

鈴木　おっしゃる通り、出版の世界は唯我独尊という面があって、世の中の動きに遅れてしまうということが、これまでもありました。私がトーハンに入社したのは、今から60年近くも前になりますが、その頃の出版界はまだ書籍や雑誌がどれくらい発行されているかという統計さえありませんでした。それでトーハンでは出版科学研究所をつくって、統計などの手法を取り入れて、出版マーケットの分析を始めようとしていたところでした。私は、その出版科学研究所の立ち上げに携わって統計学や心理学などの勉強もしました。

　昨今では、電子書籍も広がる兆しを見せていますが、出版業界は当初、あまり積極的に関心を持っていませんでしたね。

佐渡島　むしろネットの世界は、紙の本と敵対関係にあるように思われていました。しかし私は、リアルとネットは対立するものではなく、リアルを活かすためにネットが使える、そう考えて大手出版社にいた時に、ネット事業を積極的に進め、ネットを活用することで書店にある紙の本も売れるといった実績を上げました。それでも、さらにネットの活用を拡大しようとすると、必ず「紙の本が売れなくなる」という抵抗を受けました。これを繰り返していたら変化の波にのまれて、何もつくれない弱い産業になってしまうという危機感を持ちました。それで、現在の変化を積極的に取り入れたビジネスを成功させることで、出版界の人にも理解してもらうほかないと考えて、自分でベンチャーとして独立したわけです。これからの5年間は、出版界が過去100年間に経験したのと同じくらいの変化が起こると思います。

鈴木敏文
セブン&アイHLDGS.会長兼CEO

店舗をメディアにして新たな魅力を発信する

鈴木　小売業の世界でも、なかなか過去の経験から脱却できないというのが現状です。スーパー業態などは、過去のモノ不足の時代にできあがったために、どうしてもモノが売れない時には値段を下げれば売れるという感覚が根強く残っています。しかし、現在のようにモノが生活に行き渡るようになった消費飽和の時代にはいくら値段を安くしても、今までにない新しい価値のあるもの以外は買っていただけません。

佐渡島　多くの電子書店でも提案してくるのは値下げによる集客です。たとえばマンガの単行本の1巻から5巻を無料にして、その続きを買ってもらおうというようなことです。しかし、そういう値下げには、一時的な集客効果しかありません。今求められているのは、新しい環境の中で事業をしっかりと成り立たせる収益構造ではないかと思います。

鈴木　私は、セブン-イレブンの事業でも、つねに価格競争に巻き込まれてはいけないと言い続けてきました。安さではなく他にはない独自の商品やサービスを重視して生まれたのが、おにぎりやお弁当など、今のコンビニの主力商品です。それらの商品も発売した当初は「どの家庭でもつくれるものを、わざわざお店で買う人などいない」と言われました。それでも原材料や製造方法などにこだわり、家庭ではつくれないような味と品質の商品をつくることで、お客様の支持を着実に獲得していきました。そのために、専用工場や温度帯別の物流の仕組みなどを積みあげていき、現在のセブン-イレブンの事業インフラをつくりあげてきました。

佐渡島　セブン-イレブンはお店の背後に、たくさんの生産工場や物流システムの集積がある巨大なインフラ産業ということができますね。しかも、今ではセブンスポットという形でネット環境までお店に備わっています。こうしたインフラを活用すれば、お店が新しいメディアになると考えています。そして、メディアとしての価値を発揮していくためには、自分たちでコンテンツをつくることが大切だと思います。

鈴木　メディアというと、これまでは新聞や雑誌、テレビなどがその代表でしたが、お店をメディアととらえるのは新しい見方ですね。

佐渡島　私は今、AR（拡張現実）という新しいIT技術で、日本でトップのプログラマーと契約して一緒に仕事をしています。ARを使えば、お店をメディアにすることが可能です。今日は、その実例をお持ちしましたのでご覧ください。

　このポスターは、今、若い人たちにたいへん人気のあるバンドのCDアルバムの販促用につくられたものです。お客様がスマホに専用のアプリをあらかじめダウンロードして、CDショップに行ってこのポスターにスマホをかざすと、絵が動き出し、楽曲を聴くことができます。ポスターがCD試聴機になると話題を呼んでいます。

鈴木　なるほど、面白いものですね。

佐渡島　さらに、お客様がCDショップで、このバンドの2種類の新作CDを購入すると、特典としてもう一種類のポスターがもらえます。このバンドはメンバーの姿がほとんど公開されていないので、メンバーが写っているポスターは、ファンにとってたいへん価値があります。それだけでなく、こちらのポスターにスマホをかざすと、メンバーの声で時間を教えてくれる時計の機能もあります。ARを使うことで、今まで単なる印刷物だったものが、映像や音声をともなったメディアとして使えるようになりました。

鈴木　そういう形でリアルとネットが連携すれば、リアル店舗の集客力や販売力の強化につながるわけですね。私も、これからの小売業はリアルとネットを一体としてとらえていく必要があると考えています。そのため、私たちセブン&アイHLDGS.では、オムニチャネルなどの研究も進めています。

佐渡島　セブン-イレブンも独自のアプリをお客様に提供して、来店するたびに音楽がダウンロードできたり、独自のキャラクターを手に入れてロールプレイングゲームができたりするようになると面白いと思います。音楽を提供する場合も、曜日や時間帯によって、あるいはお店の立地などに応じて、店舗ごとに違うコンテンツが提供できれば、お客様は来店するたびに、または新しいお店を見つけるたびに、「今度はどんなコンテンツがもらえるのだろう」と期待します。さらに、お客様の購買履歴などと連携できれば、お客様の好みに合わせるなど、さまざまな新商品と連携したコンテンツの提供も可能でしょう。

　店をメディアとして活用する際に大切なことは、メディアとして独占するだけの規模と、独自のコンテンツをつくることです。それによってメディアとしての力を十二分に発揮することができると思います。

鈴木　ネット販売で得たデータを、リアル店舗の品揃えや売場づくりに活かす仕組みをつくることで、リアルの売上げや集客力を高めるということも大切だと思いますが、この点についてはどうお考えですか。

佐渡島　おっしゃる通り、現在はそういったリアルとネットを一体としてとらえる新しい仕組みを構築するチャンスだと思っています。そういう仕組みさえきちっと構築できれば、どんな商品にも利益を上げる機会が生まれてくると思います。

セブン-イレブンのお店はメディアの拠点として非常に大きな魅力を感じます

編集者の能力が求められる時代に

鈴木　流通業では、自分たちでお客様のニーズに合わせて商品を開発し、生産から販売までの過程を自分たちでコントロールして売場に展開する必要性が高まっています。たとえば衣料品でも、SPA（製造小売業）がどんどん成長していて、スーパーなどは苦戦しています。これはモノ不足の時代に、メーカーさんや問屋さんから仕入れればどんどん売れたため、メーカーさんなどに依存する体質から脱却できないでいる結果です。

佐渡島　私は鈴木さんの書かれた本を読んで、売り手市場から買い手市場への変化という指摘にたいへん感銘を受けました。売り手市場の時代は、大量につくって売る仕組みを持った企業が勝ちました。しかし、買い手市場の時代になると、量ではなく質が重視され、トヨタやソニーなど質の高いものづくりを進めた企業が成功しました。1990年代に入ると、今度は機能的な質の向上だけではなく、デザインの優れたものが求められるようになり、デザイナーがさまざまな商品づくりの現場に入って行きました。

そして2010年代に求められているのは、モノを買うプロセス全体をとらえ、そこにストーリーを与えていくことではないかと思います。たとえば、家からお店に向かい、買物をしてお店を後にするという一連の行動には心理や感情の起伏があって、一つのストーリーと見なすことができます。その一連のストーリーを、お客様の期待する形で提供していくには、生産者、デザイナーなど、個々の能力を結びつけていくことが必要で、それはまさに編集者の仕事ではないかと思います。

鈴木　私も、これからの小売業の商品担当者には編集の能力が求められると言っています。もはや1人の才能だけでお客様の求める商品を産み出すことは困難です。ですから、これからのバイヤーは、素材、生産、加工、デザインなどそれぞれの分野から優れた専門家を集め、ものづくりに巻き込んでいく能力が必要です。

佐渡島　編集者は自分で手を動かすわけではありませんが、それぞれの専門家に今何が必要かという情報や課題を提供して、お客様の期待に応える高い要求を出し続けることで、優れたものをつくりあげていくのが仕事です。

鈴木さんはおいしいものほどすぐに飽きられるとおっしゃっていますが、マンガの週刊誌連載の場合も同じことが言えます。ある週に強く読者を惹きつける内容を考えて成功しても、次の週に同じことをしたのでは飽きられてしまいます。編集者はマンガ家や作家などのクリエーターに、つねに現在よりも高いレベルの要求をぶつけていくことで、生まれてくる作品のライフサイクルを長くしています。

鈴木　高い要求を出し続けることは大切ですね。セブンゴールドの「金の食パン」は、4カ月で1500万食を超えるヒット商品になりましたが、あれも私が、もっとおいしい食パンをつくりなさいと指示した結果生まれました。商品づくりの過程では、おいしくできても値段が高くなるという反対意見もありました。しかし、食パンは安くなければ売れないという常識をいったん捨てて、おいしいものをつくるように言いました。その結果、「金の食パン」は、従来より値段は高くなりましたが、たいへんな人気商品になりました。そして、まだ高い支持をいただいているうちにリニューアルをし、さらにおいしさを求めるよう言ったのです。

佐渡島　それもやはり、セブン-イレブンという、素晴らしい販売力を持った店舗網があったからこそできたのだと思います。今、良いモノは、力のある売り先とワンセットでないと開発できない環境にあります。その点でセブン-イレブンは日本の中でも、良いモノをつくって販売できる条件を備えた数少ない企業の一つだと思います。ネットの企業がこれからリアルに進出しようとしても難しいでしょうが、セブン-イレブンのようにしっかりとリアルのインフラを持った企業は、ネットと一体となることで、より強力になっていくと思います。

鈴木　なるほど、佐渡島さんのように若く才能のある人に、そういったネットとリアルの連携という面で、どんどん見本を示していただければ心強いと思います。今日はARをはじめ、いろいろと興味深いお話を聞かせていただき、たいへん参考になりました。お忙しい中、ありがとうございました。

小売業も今後は編集の力によりお客様にストーリーを提案する時代です

7-ELEVEN

創業40周年

これまでも、これからも セブン-イレブンは お客様の暮らしとともに

1973年11月、「既存中小小売店の効率化と共存共栄」を創業の理念として誕生した
セブン-イレブン・ジャパンは
今年、創業40周年を迎えました。
その歩みは、
ビジネスモデル、商品開発、物流システム、情報システムなど
あらゆる面で日本の流通業を革新する挑戦の歴史です。
いまや国内で約16,000店舗、世界では50,000店舗を超え、
国内1日1,700万人のお客様にご来店いただける生活インフラに成長しました。
これまでも、これからも、セブン-イレブンは
つねに時代の先を読み、新たな挑戦を続けていきます。

第1部 挑戦の軌跡

1 日本型フランチャイズビジネスの創出

既存中小小売店の活性化を目指して

セブン-イレブンが創業した1973年は、スーパーストアなど大規模店舗の出店を規制する大規模小売店舗法（大店法）が制定された年。その背景にあったのは、中小規模の小売店の不振が、スーパーストア等の大規模店舗の進出に起因するという考え方でした。

「中小小売店の効率化、活性化を図ることで、大型店と共存共栄が可能になると証明したかった」と、セブン-イレブンを立ち上げた意味を鈴木敏文会長は振り返ります。当時米国で好調な業績を上げていたセブン-イレブンの仕組みを活用して、既存の中小小売店をチェーン化して仕入れ能力を高め、経営を近代化する仕組みを構築できれば、中小小売店の収益力が高められると考えたのです。

しかし、当時の流通業界や学者の間では、コンビニ業態は日本では成功しないとの論が圧倒的で、イトーヨーカドー社内も反対論や慎重論に満ちていました。コンビニを、アメリカで流行している目新しい業態という視点ではなく、日本の中小小売店の活性化という視点から考えた議論は皆無でした。そうした多くの反対論を押し切ってサウスランド社と提携にこぎつけたのです。

ところが、米国へ研修に行って3日目にして、その仕組みをそのまま日本に取り入れてもうまくいかないことを実感。すべての仕組みをゼロから構築していかざるを得ませんでした。

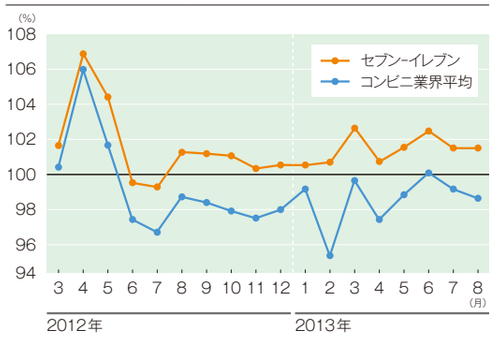
フランチャイズシステムとドミナント戦略

セブン-イレブン導入にあたり最初に取り組んだのが、独自のフランチャイズ（FC）システムの創出でした。フランチャイズ事業の根幹は、本部と加盟店の役割分担です。少ない資金でセブン-イレブンを始めることができ、加盟店が商売に専念できるようになること、また、本部が加盟店を支援することで近代的な経営への脱皮を可能にすることが、仕組みの大きな眼目でした。

店舗展開をスタートするに当たり、常道ではまず直営店でノウハウを固め、見通しを立ててからFC店を展開しますが、セブン-イレブンはFCから出発しました。既存小売店の活性化と共存共栄を目指している以上、1号店から加盟店にした方が、その目指すところが明確になるためです。こうして1974年5月に、第1号店としてセブン-イレブン豊洲店がオープンしました。

店舗開発にあたって、セブン-イレブンは当初から一定の地域

月別既存店売上伸び率の推移



チェーン全店売上高推移（国内）

に高密度で出店するドミナント戦略を厳守しています。一定の地域内に集中的に店舗展開することは、効率的な商品配送に不可欠です。さらに、まだ日本でなじみの薄いセブン-イレブンを認知してもらうためにも有効でした。やがてセブン-イレブンの重要な事業基盤となる専用工場の設置や共同配送体制の構築、地域密着型の店づくりなどに、そのメリットが効果を発揮していきました。

他チェーンが全国展開する中で、現在も42都道府県の出店に留めているのは、質の高い出店と店舗サポートのために、ドミナント戦略を固持しているためです。

ダイレクトコミュニケーションを軸にした情報共有と教育

質の高い店舗づくりには、厳しい立地選定とオペレーション・フィールドカウンセラー（OFC）による、きめ細かな店舗経営相談が不可欠です。そこで重要な役割を果たしてきたのが、ダイレクトコミュニケーションです。

全国各地で担当店舗を巡って店舗経営相談を実施するOFC全員を、毎週本部に集め、経営方針や重要な商品情報などについて直接情報を交換するFC会議を開催することで、直接顔を合わせて徹底して意思疎通を図ってきました。こうしたコミュニケーションは、何よりも重要な教育の場となってきました。このため、FC会議は現在に至るまで欠かすことなく開催されています。（現在は2週間に1回開催）

1974年、1号店オープン時のチラシ（右）と
1977年のフランチャイズ店募集の新聞広告。

2 独自の商品開発

米飯、おでんを商品化「おにぎり」をコンビニの定番に

セブン-イレブンは、商品開発においても、ファストフードの歴史を変えてきました。「日本の暮らしに根ざしたファストフード」という視点から生まれたのが、おにぎり、弁当などの米飯類やおでんなどの惣菜類です。当時は、おにぎりや弁当は家でつくるもので、わざわざ店で買うものではないという時代でした。それでもセブン-イレブンは、「家庭ではできないようなおいしさ、品質を実現すれば、必ず買ってもらえるようになる」と考え、1976年におにぎりの開発をスタート。「冷めてもおいしい」を差別化のポイントとして、原材料の吟味、ごはんの炊き方の研究を進め、炊飯器も独自に開発しました。

1980年に扱っていた商品。
日本の暮らしに合ったファストフードを追求してきました。

そして1978年、「パリッコフィルム」を考案し、業界で初めてパリッとした海苔の食感が楽しめる手巻きタイプのおにぎりを発売。おにぎりは一気にヒット商品となりました。現在も、おにぎりは年間17億個も売れるヒット商品です。こうして米飯類は主力商品として成長し、日本のコンビニの代表商品となっていったのでした。

企業の枠を超えた商品開発チームMDの確立

当初、米飯、惣菜などのデイリー分野は、地域の中小メーカーによってつくられており、品質やマネジメントにばらつきがありました。商品の品質向上に向けて、原材料の厳選や生産方法の独自開発を進めるには、ベンダー（供給メーカー）との連携が必要でした。そこで1979年に、ベンダーによる日本デリカフーズ協同組合が設立されました。これにより、お客様のニーズや原材料などの情報を共有しながら開発を進め、味や品質の向上と均一化、ニーズの変化に合わせたタイムリーな商品提供を追求。ここにチームMDの原型が築かれていきました。

3 物流・情報システムの構築

物流イノベーション小口、共同配送の仕組みを構築

1976年、100店舗を突破したセブン-イレブンは、1979年、会社設立6年にして東証2部に上場を果たしました。当時の史上最短記録でした。そして1980年には1000店舗を達成します。

セブン-イレブンが躍進し続けた1970年代後半、日本の消費社会は「売り手市場」から「買い手市場」へと転換していきました。その中で、セブン-イレブンは、いち早くお客様の立場に立った品揃えを積極的に追求していきました。

お客様の求める商品を、鮮度の良い状態で提供するために取り組んだのが、物流改革でした。当時の物流体制は、大量生産、大量販売のためにつくりあげられていたため、小規模な小売店

Interview

味の素株式会社
代表取締役社長 **伊藤雅俊氏**

**ともに研鑽を続け
新たな価値を
お客様のもとへ**

日本の生活文化に合ったコンビニエンスストア業態の創造に始まるセブン-イレブン様の40年は、つねに日本の流通、消費市場に変革をもたらす独創的なイノベーションの歴史であったと思います。そのオリジナル惣菜やチルド米飯、「セブンプレミアム」などの商品開発、そして専用工場などの取り組みに参画し、ともに技術やノウハウを研鑽できましたことは、当社にとりましても大きな喜びです。

現在、わが国および世界の経済、社会は、歴史的とも言える大きな構造変化の中にあります。人々の生活文化も、かつての大量生産・大量消費を前提としたものから、健康やエコロジーなどの価値観を共有していくスタイルへと大きく変化しています。このような中で、セブン-イレブン様が創業当初から追求し続けているお客様の立場に立った商品・サービスはもとより、メーカーと小売業が一体となったチームMD、情報の高度な活用等は、いまや世界をリードするビジネスモデルとなっています。

私どもでは、いま『グローバル健康貢献企業グループ』を目指し、さらなる挑戦を進めています。これからもセブン-イレブン様との取り組みを通じて新たな価値を生み出すとともに、私どもの技術やノウハウをさらに高めてまいりたいと願っています。

にとっては発注・納品単位が大き過ぎ、在庫過多となって新しい商品を効率よく発注することが困難でした。

そこでまず行ったのが、発注・納品単位を小さくすることでした。また、配送効率の向上を図るために、商品の混載、共同配送にも取り組みました。しかし、当時はメーカーごとに卸問屋や配送が系列化されており、既存の仕組みの変更には強い抵抗がありました。それでも粘り強く説得を重ね、物流の集約化を推進し、今までにない独自の共同配送体制を構築していきました。これがやがて温度帯別物流の基盤となり、より新鮮で品質の高い商品提供を可能にしていきます。

また、米飯類の1日3便配送など時間帯別のきめ細かな商品供給を実現。配送車両の効率的な運用が可能となり、創業当初1日あたり70台も必要だった配送車両は、1日9台へと大幅に削減されました。これは、メーカーにとっても物流コスト削減につながり、日本の物流効率化に大きく貢献することになりました。

情報システムの構築
POSをマーケティングに初使用

お客様ニーズの変化をとらえ、小さい店舗の中で効率よく商品を展開していくためには、きめ細かな単品管理と発注が不可欠です。

1978年に、コンピューターシステムを活用した発注端末「ターミナルセブン」を開発。店舗の発注データは「ターミナルセブン」を通じて本部に集約するシステムが構築されました。また、本部からベンダーに迅速かつ正確に届けるため、1979年には専用ネットワークによるデータ送信を開始しました。

1980年代に入ると廃棄ロスを減らすとともに、品切れによる機会損失を減らすことで、売上げおよび利益が縮小均衡に陥らないようにする必要が高まっていきました。そこで、個々の商品がどの時間帯に何個売れたか、その結果、どの時間帯には品切れが生じていたのかなど、よりきめ細かな単品データが求められました。これに対応して1982年に導入をスタートしたのがPOS（販売時点情報管理）システムです。ここから得られるデータをもとに、仮説を立てて発注し、その結果を検証して次の発注につなげる、というサイクルが確立されていきます。このようなマーケティングにPOSシステムを応用したのは、セブン-イレブンが世界で最初です。この単品管理と発注精度向上の努力によって、セブン-イレブンの成長性はいっそう強化されました。

その後もICT（情報通信技術）の高度化とともに、順次システムの高度化を進め、地域情報、天候情報など個店に密着した情報提供や、個々の商品の先行情報の提供など、その機能を拡充し続けています。

1978年のターミナルセブン。ここから情報システムのイノベーションがスタート。

4 マーチャンダイジングの改革

価値訴求へのあくなき追求

マーチャンダイジング（MD）を強化し、独自の商品による「差別化」を強化していきました。

1993年に初のオリジナルパン「焼きたて直送便」シリーズ、2000年には世の中に名店シリーズのブームを起こした「名店仕込み札幌すみれ」「博多一風堂」のカップ麺を発売。さらに2001年、高級おにぎりブームの先がけとなった「こだわりおむすび」を発売。高単価でしたが、お客様から大きな支持を得たのです。

また、2001年には、業界に先がけてオリジナルデイリー商品における合成着色料・保存料の完全排除を実現。2005年には、コールドチェーン（低温物流網）の整備により、生産農家から工場、店舗まで、一貫した温度管理が可能になり、サラダやサンドイッチに使用する野菜の鮮度を飛躍的に高めました。

こうした味と鮮度への妥協のない追求が、セブン-イレブンの商品開発のDNAです。ここで培われた手法が、「セブンゴールド」「セブンプレミアム」や「セブンゴールド」の開発にも活かされています。

生活インフラを支えるサービス機能の充実

2000年代に入ると、セブン-イレブンは生活インフラとしての役割をさらに充実させていきます。1987年からスタートした公共料金等の「料金収納代行サービス」に加え、2001年にはセブン銀行のATMサービスをスタート。セブン-イレブンに行けばいつでもお金が引き出せるという利便性は、またたく間にお客様の支持を得ました。現在、1日1台当り110件以上の利用があります。

さらに2007年7月には、電子マネー「nanaco」を導入、決済の簡素化、待ち時間の短縮など利便性を向上させました。

商品以外の分野でも、セブン-イレブンはお客様のニーズの一歩先を読み取り、つねに新たなサービスを拡充してきました。

1993年にスタートした初のオリジナルパン「焼きたて直送便」と高価値を打ち出しヒットした2001年の「こだわりおむすび」。

Interview

一橋大学名誉教授
野中郁次郎氏

フラクタルな組織にセブン-イレブンの強さの秘密あり

イノベーション経営において重要なのは、「暗黙知と形式知のスパイラル・アップ」です。セブン-イレブンは、お客様との対話から暗黙知を物語化して形式知に変換しています。単品管理と仮説・検証のプロセスは、暗黙知と形式知を相互交換してスパイラル・アップする知識創造なのです。

ここで重要な働きをするのがOFCです。通常、企業の組織は階層性ですが、セブン-イレブンの組織は、フラクタル（相似形）であるといえます。ガチガチの組織である階層性は、分解するともとに戻りません。フラクタルな組織というのは、ロシア人形のマトリョーシカのように、大きいものから小さいものまで同じ形で、分解しても全体を表現できます。フラクタル性は今やグループ全体に広がり、セブンプレミアムや金融、ネットを含むサービスを機動的に開発しています。企業トップと同じ判断力を持った社員が、スピーディーなジャッジメントで推進しているのです。

会社全体を凝縮したOFCにより、アルバイト社員まで仮説・検証、単品管理、というプロセスがひとつの相似形としてあらゆるレベルで共有されていること、コミュニティの生きているインフラとして地域の人々の生活の質の向上に向かって無限に努力していること、これこそがセブン-イレブンの強みなのです。

第2部 未来への布石

「近くて便利」～新たな挑戦の始まり～

社会構造の変化に対応して さらなる自己革新へ

2009年、セブン-イレブンは「近くて便利」というキャッチフレーズを新たに掲げました。1980年代以来、中小規模の小売店の数が減少し続ける中で、少子高齢化などが進み、地域生活に密着した身近なお店の役割がますます高まってきたという、大きな消費環境の変化を見据えたものでした。その前後から、セブン-イレブンは、矢継ぎ早に新たな取り組みを進め、この社会変化への対応を強化していきました。

2007年にスタートした「セブンプレミアム」や唐揚げなどのカウンター調理商品の展開は、忙しい主婦層や働く女性、遠くまで買物に出かけられない高齢者から大きな支持を得てきました。

また、セブンネットショッピングの代金支払いや商品の受け取りサービス、2010年にスタートしたマルチコピー機による住民票の写しの発行ができる行政サービスなど、サービス機能を拡充しています。

さらに、数多くの地方自治体と包括連携協定を結び、地産地消への貢献や災害時の迅速な地域救援にも備えていきました。2011年3月に東日本大震災が発生した際には、被災地救援とともに、首都圏への生活必需品の供給に、セブン-イレブンの商品調達ネットワークや物流システムをフル稼働させることで、生活インフラとしての役割を改めて社会に印象づけました。

また、震災直後から被災地で移動販売を実施。この「セブンあんしんお届け便」の取り組みは、店舗の少ない地域のお客様の買物支援の一環として、現在実施エリアを拡大しています。

2012年からは、さらにお届けサービスの拡充を図り、超小型電気自動車を活用した「セブンらくらくお届け便」もスタート。お食事お届けサービス「セブンミール」なども含め、セブン-イレブンが40年にわたって築いてきた、他の追随を許さない事業インフラをフルに活用することで、よりいっそう幅広いお客様に、新たな利便性を提供しています。

東日本大震災では、被災した店舗も早期に再開。生活必需品を提供し続けました。

価値ある商品を通じて さらなる「上質」を追求

2012年12月、セブン&アイHLDGS.は、「セブンプレミアム」を含むオリジナル商品の売上げを、グループ全体で2015年度に3兆円まで拡大する計画を発表しました。これは、セブンプレミアムの拡大を図るとともに、ワンランク上のシリーズ「セブンゴールド」の拡充を進めることで、着実に広がっている「品質」や「価値」へのニーズに応えるものです。

すでにセブン-イレブンは、ワンランク上の価値を提供するオリジナル商品として、ビール類やカップ麺で実績を上げてきました。2010年に誕生した「セブンゴールド」シリーズも好調な販売実績を上げ、「金の食パン」は発売4カ月ですでに1500万食（グループ計）を突破するヒット商品となりました。

また、2013年1月には1杯ごとに挽きたてのコーヒーを提供する「SEVEN CAFÉ（セブンカフェ）」の展開をスタート。9月には2億杯を突破する好調な売れ行きをみせています。

セブン-イレブンは、消費飽和と言われる時代に、上質な価値の提供を通じて、新たなマーケットを切り拓き続けています。

世界のセブン-イレブンのリーダーとして

現在、セブン-イレブンは世界16カ国・地域に5万店以上の店舗を展開しています。各国の連携を強化するとともに、セブン-イレブンのブランド価値を世界的に高めていこうとしています。

セブン-イレブンは、日本ではもちろん、1991年に経営危機に陥った米国のセブン-イレブンを立て直した際も、2004年に中国で展開をスタートした際も、「小売業はドメスティックな産業」という考え方を基本に、地域に密着した事業を進めてきました。その成果を受け、セブン-イレブン・ジャパンが培ってきたマーケティングや店舗サポートなどの経験をもとに、海外のセブン-イレブンライセンシーを支援する取り組みが始まっています。

2012年、支援をスタートした韓国でのモデル店舗がオープン。

リアルとネットの融合で さらなる成長へ

2011年には無料ワイヤレス通信サービス「セブンスポット」をスタートしました。これは店頭でスマートフォンなどからインターネットに接続でき、オリジナルコンテンツの提供も行うサービスです。このようなネット環境を導入することで、リアルとネットの融合をさらに進めることが可能になっています。

このインフラを活用して、ネットと実際の店舗を自在に結びつける「オムニチャネル」の実現に向けた研究もスタート。最新のITの成果を迅速に取り入れることで、お客様には場所や時間を選ばずにお買物ができる環境を提供し、店舗には取扱い商品の幅を広げるといったメリットを提供していきます。

セブン-イレブンは、社会やお客様のニーズの変化に合わせて自己革新を図り、さらなる成長を目指して、これからも挑戦し続けます。

Interview

流通コーディネーター
朝永久見雄氏

自ら変化し続ける 世界最高の イノベーション集団

セブン-イレブンは、創業以来40年間伸び続け、日本の小売業で唯一単独企業として、売上高3兆円を超え、いまだに成長が続いています。小売業というものが、一定の周期で新たな企業が新規参入することで革新していく中で、40年の間トップであり続けるというのは、奇跡的であるといっても過言ではありません。

その成長の最大の要因は、世の中のどんな小さな変化にも柔軟に対応してきたからに他なりません。単品管理もドミナント出店戦略も小口配送も共同配送もダイレクトコミュニケーションも、すべて変化対応するために必要に応じてでき上がってきたものです。

一部では依然として、「コンビニ飽和論」を唱える経営者やマスコミがいますが、2013年9月末現在で15,852店を数えるセブン-イレブンは、2014年度の出店目標を1,600店以上としています。現在の変化対応を続ける限り、3万店※は余裕で達成することになるでしょう。

※この数字の根拠は、『セブン&アイHLDGS. 9兆円企業の秘密』260ページで紹介されています。

セブン&アイをグループの総合力という視点からとらえた朝永氏の著書。

『セブン&アイHLDGS. 9兆円企業の秘密』
日本経済新聞出版社
1,680円（税込）

セブン-イレブン・ジャパンの変革の歩み

1973年11月	「㈱ヨークセブン」設立 米国サウスランド社（現 7-Eleven,Inc.以下同じ）と エリアサービスおよびライセンス契約締結 1
1974年 5月	第1号店出店（東京都江東区・豊洲店）2
1975年 6月	24時間営業開始（福島県郡山市・虎丸店）
1976年 5月 9月	出店数100店舗突破 ベンダーの集約化、共同配送開始
1978年 1月 8月	社名を「㈱セブン-イレブン・ジャパン」に改称 ターミナルセブンによる発注開始 3
1979年10月	東証第2部に上場（当時の史上最短を記録）
1980年11月	出店数 1,000店舗突破
1981年 8月	東証第1部に指定替え
1982年10月	POS（販売時点情報管理）システム導入 4 EOB（電子発注台帳）による発注開始
1987年 3月 10月	米飯共同配送1日3便制開始 公共料金収納代行サービス開始（東京電力よりスタート）5
1988年11月	米飯20℃温度管理体制（工場～配送車～販売ケース）導入開始
1989年12月	米国サウスランド社からハワイ事業部を買い受ける
1991年 3月	米国サウスランド社の株式を取得し、経営に参画 6
1993年 2月 11月	出店数 5,000店舗突破 「セブン-イレブンみどりの基金」設立
1996年 3月	気象情報システム導入開始
1997年11月	衛星通信による第5次総合店舗情報システム導入開始
1999年11月	「イー・ショッピング・ブックス㈱（現セブンネットショッピング）」設立 インターネット料金収納代行サービス開始

1

2

3

4

5

6

2000年 2月	電子商取引（EC）事業 「㈱セブンドリーム・ドットコム」設立（同年7月よりサービス開始）
8月	お食事お届けサービスの 「㈱セブン・ミールサービス」設立（同年9月よりサービス開始）
2001年 4月	イトーヨーカ堂と共同出資により 「㈱アイワイバンク銀行（現セブン銀行）」設立 7
5月	アイワイバンク銀行（現セブン銀行）の店内ATM設置開始
8月	「保存料・合成着色料」を使用しない オリジナル・ファストフード商品を販売 8
2002年11月	マルチコピー機を活用したチケットサービス等の取扱い開始
2003年 8月	出店数 10,000店舗突破
2004年 1月	合弁会社「セブン-イレブン北京有限公司」設立 9
4月	中国北京で第1号店出店（東直門店）
2005年 9月	持株会社である「㈱セブン&アイ・ホールディングス」設立・ 東証第1部へ上場
11月	7-Eleven,Inc.を完全子会社化
2006年 5月	第6次総合店舗情報システム本格導入開始
2007年 3月	セブン-イレブンがマクドナルドを抜いて小売業として世界最大の チェーン店舗数を達成（3月末時点で32,711店舗）
4月	独自の電子マネー「nanaco（ナナコ）」導入 10
2010年 2月	マルチコピー機による「住民票の写し」「印鑑登録証明書」の 発行サービスを開始
3月	「セブン-イレブンみどりの基金」を 「一般財団法人セブン-イレブン記念財団」として法人化
6月	クレジットカードで決済開始
12月	「セブン-イレブン成都有限公司」設立
2011年 5月	お買物支援向け移動販売「セブンあんしんお届け便」開始 11
2012年 1月	日本の小売業として初のチェーン全店売上高3兆円を突破
7月	超小型電気自動車による 商品お届けサービス「セブンらくらくお届け便」開始 12
2013年 2月	出店数15,000店舗突破
3月	世界のセブン-イレブン出店数が50,000店舗を突破
11月	㈱セブン-イレブン・ジャパン、創業40周年

7

8

9

10

11

12

レーザーカットマシンで包丁の型に鋼材を切断した後、約1000度の熱処理を行い、鋼材の硬度を高めます。

欠けや傷はないか、蛍光灯の下で、つねに目で見てチェックしています。

粗目から微細な目へと変えながら、刃を研ぎだす「刃付け」は、包丁に命を吹き込む作業。最後にウレタンを試し切りし、切れ味を確認します。

口金部分も表面を研磨して光沢を出していきます。

刃先を研ぐ前（下）と後の包丁。板厚2ミリほどの刃が、鋭利に研ぎだされていきます。

包丁の適度な重さでスーッと切れる、その小気味よさは、ぜひ実際に使って確認を。包丁は研げば切れ味が戻るので、一生使うことができます。

「良い包丁を使うと、料理の味や見栄えも違います」と貝印刃物開発センターの小林さん。

■ 担当バイヤーから

お客様の目は、よりいいものを選ぶ方向に変化しています。イトーヨーカドーの「関孫六」は、ステンレス三層構造で、切れ味がいつまでも続くのが特長です。自信をもっておすすめします。

MIJ関孫六　ステンレス三層鋼包丁
三徳包丁　5,480円
小三徳包丁　4,980円　他

いたようです。ここに腰を落ち着けた元重の子孫に孫六という名工が生まれ、名刀『孫六』が造られました。その関鍛冶の伝統を受け継いで生まれたのが、包丁『関孫六』です」と貝印刃物開発センターのチーフマネージャー小林文雄さん。

そのこだわりのひとつが、ステンレス三層構造。特殊な硬いステンレスを硬度の違うステンレスで挟んだ刃先は、錆びずに鋭い切れ味が持続します。

さらに柄の部分には、中心にステンレスが通っているのが見えます。これは刃から柄までステンレスがつながっている『本通し』という造り。これが包丁の堅牢性を高め、絶妙な重さとバランスの良さを生みます。一体型の口金も、水や汚れが入り込まず手入れしやすいポイントです。

「工場生産といっても、私どもでは一つひとつの工程を人の手と目で確認しながら行っています。最後に刃を研ぎだす『刃付け』は、ベテランの工員が手作業で行います」

人の手による仕上げの微調整が、切れ味を左右するのです。いいものをつくりたいという現場の熱い思いと、長い歴史に彩られた「関孫六」。その包丁の美しさに、刃物の街関市の誇りが感じられます。

刃先には三層鋼を研き出した証である波状の文様が表れます。

右／関市の中心にある「関鍛冶伝承館」では、日本刀鍛錬の実演や展示を見ることができます。

左／「関鍛冶伝承館」の隣にある春日神社には、刀鍛冶が能を奉納した能舞台が現存しています。

刀造りの歴史と職人の誇りが生みだす一生ものの包丁

セブン&アイグループのイチ押し商品にクローズアップ！
こだわりの産地を訪ねて

どの家庭の台所にも2、3本は常備されている包丁。毎日使うものだから、その切れ味にはこだわりたいもの。「関孫六」は日本を代表する刃物の産地、岐阜県関市の貝印㈱でつくられる、こだわりの包丁です。中でもイトーヨーカドーのメイド・イン・ジャパン（MIJ）シリーズとして展開している包丁は、使いやすさに定評があります。ニンジンを試し切りすると、スーッと吸い付くように刃先が入り、まな板には美しい断面を見せたニンジンの輪切りが並びます。

関市の刃物の歴史は古く、鎌倉時代、刀剣造りに適した土地を求め、九州からこの地にやってきた刀匠・元重にさかのぼるといわれています。

「関には刃を焼くための土、松炭、それに豊かな水があり、刀造りに向いて

セブン-イレブン

避難指示区域内に避難指示後初出店

8月26日、復興庁福島復興局ならびに楢葉町からの要請に応え、避難指示区域内への初のコンビニ出店として、楢葉町内にセブン-イレブン楢葉下小塙仮設店舗店をオープンしました。東日本大震災による原発事故以降、避難指示区域内の楢葉町では店舗の営業を休止していましたが、昨年8月に同町内への立ち入りが可能になり、住民や復興に携わる方々から、お店の再開を求める声が多く寄せられていました。

「近くて便利」なお店として、復興の一助となるよう品揃えやサービスを拡充していきます。

出店後、楢葉下小塙仮設店舗店。

イトーヨーカ堂

「あんしんお届け便」を東京都多摩市で開始

7月30日、イトーヨーカ堂では首都圏で初の取り組みとなる4tトラックによるお買物支援サービス「イトーヨーカドーあんしんお届け便」の運用を、東京都多摩市で開始しました。食料品から日用品まで約500アイテムを搭載し、多摩ニュータウン周辺の事業所や集会所、住宅などへの巡回販売を展開しています。今後は訪問地域や施設も順次拡大する予定です。

大好評の「あんしんお届け便」。

セブン＆アイ *HLDGS.*

「nanacoギフトカード」が誕生！

8月5日より、全国のセブン-イレブン、イトーヨーカドーで「nanacoギフトカード」の販売が開始されました。券種は3,000円、5,000円、10,000円の3種類。電子マネー「nanaco」へのチャージ、もしくはセブンネットショッピングでのお買物に利用できます。

裏面のスクラッチ部分を削りIDをネット上に入力することでサービスが利用可能に。

そごう・西武

「ホワイトリボン自販機」を導入

10月1日より、そごう・西武の22店舗では、公益財団法人NGOジョイセフの「ホワイトリボン自販機」活動に賛同し、お店のベビー休憩室（一部隣接コーナー）に設置している飲料自動販売機を「ホワイトリボン自販機」としました。ベビー休憩室というロケーションを活かし、「世界中のママと赤ちゃんの命を守る」というメッセージを伝え、飲料1本につき2円（そごう・西武1円＋飲料メーカー1円）を、ジョイセフを通じて途上国の妊産婦支援活動に寄付します。

セブン銀行

中京圏に初の有人店舗

10月1日、セブン銀行は、中京圏では初めてとなる有人店舗「名古屋・栄出張所」を愛知県名古屋市内にオープンしました。首都圏の5店舗に加え、今回が6店舗目となります。

愛知県内には、フィリピン人をはじめ在留外国人が多いことから、海外送金専門スタッフを配置するなどサポート体制も整え、海外送金サービスの新たな営業拠点として積極的に営業活動を進めていきます。

セブン＆アイ *HLDGS.*

セブンスポットと東京メトロがサービス相互利用開始

9月12日より、東京メトロの無料Wi-Fiコンテンツ配信サービス「MANTA」と「セブンスポット」の相互利用を開始し、コンテンツの配信と会員認証の連携をスタートしました。これにより、「MANTA」の情報発信プラットフォームを活用して、「セブンスポット」と連携したゲームやクーポンなど、毎日のお買物をより楽しく、よりおトクにするコンテンツを東京メトロの駅構内で配信。また、「MANTA」と「セブンスポット」でそれぞれの会員向けサービスが相互に利用できます。

鉄道会社と小売業が無料Wi-Fiのコンテンツ配信サービスで提携するのは初めてです。今後は配信サービスの充実を図るとともに、駅での情報配信による店舗への送客効果を高めるために、新たな試みに取り組んでいきます。

セブン-イレブン

「グリーン IT アワード 2013」を受賞

9月18日、セブン-イレブンと日本電気（NEC）は、「電気の見える化システム」と「インテリジェント分電盤」で、「グリーン IT アワード2013 経済産業省 商務情報政策局長賞」を受賞しました。セブン-イレブンでは、お店と本部の双方で電気の使用量が分析でき、お取引先とも情報共有できる「電気の見える化システム」と、お店で設備機器ごとに電気使用量が把握できる「インテリジェント分電盤」をNECと共同開発。セブン-イレブン店舗の省エネを推進・支援しており、これらの活動が高く評価されました。

表彰式にて。セブン-イレブンの三谷庸建設設備本部長（中央）とNECの石井力執行役員（左）。

セブン＆アイ *HLDGS.*

「Dow Jones Sustainability Index World」に選定

世界的なSRI（社会的責任投資）インデックスとして著名なDow Jones Sustainability Index World（以下DJSI World）の対象銘柄に、今年もセブン＆アイ *HLDGS.* が選定されました。「DJSI World」は、米国S&Pダウ・ジョーンズ社とスイスのRobecoSAMによる株式指標で、毎年2,500以上の企業を評価。2013年度は日本企業21社を含む333社が選ばれた中で、日本の小売業では唯一セブン＆アイ *HLDGS.* が選定され、4年連続で対象銘柄となりました。

セブン銀行

米国のATM事業を強化

セブン銀行の米国子会社Financial Consulting & Trading International, Inc.（以下FCTI）は、9月27日にGlobal Axcess Corp.のATM事業を10,917千米ドル（資産・負債承継による調整前価格）で買収しました。

Global Axcessは米国内で約4,500台のATMを運営管理しており、今回の買収によりFCTIが管理運営するATMは約7,600台になります。事業規模の拡大とそれにともなうコスト競争力の向上、効率化に必要な拠点や人材の確保により、米国でのATM事業を強化しました。

セブン-イレブン

「旅行者に最高のフランチャイズ店」で第1位に

9月26日、米国CNNトラベルによる「旅行者に最高のフランチャイズ店・ベスト20」の第1位に、セブン-イレブンが選出されました。好きな理由として、「街を歩けば必ず見つかるお店」で、米国内で7,700店舗、日本では15,831店舗を展開していること、そして洗練されたサービスや認知度の高さがあげられています。今後も、世界各地のお客様に愛されるお店を目指していきます。

第９期

中間（第２四半期）報告書

2013年３月１日～2013年８月31日

2013年８月31日をもちまして
第９期第２四半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～2013年８月31日）

	2013年2月期 第2四半期	前年同期比	2014年2月期 第2四半期	前年同期比
グループ売上※	4兆2,011億円	105.6%	4兆7,524億円	113.1%
営業収益	2兆4,506億円	104.0%	2兆8,076億円	114.6%
コンビニエンスストア	9,264億円	110.8%	1兆2,772億円	137.9%
スーパーストア	9,898億円	100.2%	9,968億円	100.7%
百貨店	4,265億円	98.8%	4,216億円	98.9%
フードサービス	402億円	103.0%	407億円	101.2%
金融関連	709億円	111.6%	783億円	110.4%
その他	255億円	110.5%	247億円	97.0%
消去または全社	△288億円	－	△318億円	－
営業利益	1,471億円	98.0%	1,645億円	111.8%
コンビニエンスストア	1,165億円	106.1%	1,287億円	110.5%
スーパーストア	92億円	44.0%	118億円	127.5%
百貨店	12億円	58.1%	△5億円	－
フードサービス	4億円	145.2%	8億円	191.8%
金融関連	185億円	114.1%	228億円	122.9%
その他	20億円	178.4%	13億円	66.6%
消去または全社	△9億円	－	△5億円	－
経常利益	1,471億円	97.5%	1,648億円	112.0%
四半期純利益	669億円	126.8%	833億円	124.6%

為替レート	U.S.$1=79.77円	U.S.$1=95.73円
	1元　=12.64円	1元　=15.49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。

店舗OPEN情報

9月12日（木）
SELF & SHELF LOFT アトレヴィ大塚店
●東京都豊島区南大塚3-33-1 3F
●売場面積／204㎡

9月20日（金）
ヨークベニマル須賀川森宿店
●福島県須賀川市森宿字北向90番地2
●売場面積／1,987㎡

10月2日（木）
食品館イトーヨーカドー 石神井公園店
●東京都練馬区石神井町3丁目23番15号 エミオ石神井公園1階
●店舗面積／1,291㎡

10月4日（金）
ヨークベニマル新庄下田店
●山形県新庄市金沢2343番地の1
●店舗面積／2,018㎡

デターナル仙台パルコ店
●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／70㎡

10月16日（水）
ヨークマート練馬平和台店
●東京都練馬区早宮2-2-28
●店舗面積／1,363㎡

10月18日（金）
ヨークベニマル若林店
●宮城県仙台市若林区若林2丁目7番35号
●店舗面積／2,395㎡

アカチャンホンポ アリオ西新井店
●アリオ西新井3階
●店舗面積／1,250㎡

10月25日（金）
ヨークベニマル つくばみらい店
●茨城県つくばみらい市絹の台6丁目20番地1
●店舗面積／2,327㎡

アカチャンホンポ ブルメール舞多聞店
●兵庫県神戸市垂水区舞多聞東2丁目1番45号
ブルメール舞多聞2階
●店舗面積／1,600㎡

ヨークベニマル

「ペップキッズこおりやま」に送迎用のバスを贈呈

7月19日、屋内遊び場「ペップキッズこおりやま」で送迎用バスの贈呈式が行われました。バスは、大髙善興社長が私財で購入したもので、大髙社長よりNPO法人郡山ペップ子育てネットワークの菊池理事長へ目録が渡されました。今後は幼稚園や保育園から団体での送迎も可能となり、より多くのお子さんたちが利用できるようになります。

笑顔もいっしょに運びます。

セブン＆アイ・フードシステムズ／赤ちゃん本舗

「第7回キッズデザイン賞」を受賞

7月29日に発表された、子どもの安全・安心と健やかな成長発達に役立つデザインを顕彰する「キッズデザイン賞」を、デニーズと赤ちゃん本舗の商品が受賞しました。

デニーズでは、アレルギーがあるお子さんのための「低アレルゲンメニュー」2品が受賞。アレルギーを起こしやすい食品として表示義務のある7品目を使わず、多くのお子さんが安心して楽しく召し上がれるようにとの配慮が評価されました。

また、赤ちゃん本舗でも、歯磨き時ののど突きを防止する安全ガードがついた「ぎゅっとグリップ乳歯ブラシ（安全ガード付）」をはじめ、「Maman d'ange らくらくオールインワンゲル」「シューズスタンド＆ハンガー2本組」の3品が受賞しました。

デニーズ
低アレルゲンプレート
りんごと野菜ジュース付き
500円

アカチャンホンポ
ぎゅっとグリップ乳歯ブラシ
（安全ガード付）　280円

2014年2月期
第2四半期
決算概況

上質にこだわった商品開発とサービスで前年実績を上回り、過去最高益を達成

概況

当第2四半期連結累計期間における小売業を取り巻く環境は、昨年末以降の政府の景気対策が下支えとなり、高額品などの一部の消費に緩やかな回復が見られたものの、日常的な消費については大きな変化はなく推移しました。

このような環境の中、営業収益はコンビニエンスストア事業と金融関連事業が牽引し2兆8076億円（前年同期比14・6％増）と二桁の増収となりました。営業利益は1645億円（同11・8％増）、経常利益は1648億円（同12・0％増）、四半期純利益は833億円（同24・6％増）となり、それぞれ過去最高の数値を達成しました。

なお、円安による押し上げ影響は、営業収益で約1651億円、営業利益で約25億円となりました。

また、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」は、既存商品のリニューアルを推進するとともに、専門店や繁盛店と同等以上の品質を追求した「セブンゴールド」の開発・販売に注力しました。その結果、セブンプレミアムの売上は3250億円となり、年間計画6500億円に対して好調に推移しました。

なお、当期の中間配当金は前期に比べ2円増配の1株当たり33円とさせていただきました。

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、2013年3月に徳島県、香川県へ出店地域を拡大するなどの積極的な出店により、過去最高の950店舗を出店しました。その結果、同年8月末時点の店舗数は、42都道府県で1万5831店舗（前期末比759店舗増）となりました。商品面では品質とおいしさにこだわったファストフード商品や「セブンプレミアム」「セブンゴールド」の開発と品揃えに注力しました。また、同年9月までに全店に導入した「SEVEN CAFÉ（セブンカフェ）」は、当初の計画を大幅に上回る販売数となりました。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13カ月連続のプラスとなりました。なお、自営店と加盟店の売上げを合計したチェーン全店売上は、1兆9015億円（前年同期比7・5％増）となりました。

北米では、2013年6月末時点で594店舗（前期末比124店舗増）のフランチャイズ店を含む8202店舗（同84店舗増）を展開しています。ファストフード商品やプライベートブランド商品などの開発・販売に注力したことに加え、ノンアルコール飲料等の売上げが伸長したことなどにより、米国既存店商品売上伸び率はプラスとなりました。なお、自営店と加盟店の売上げを合計したチェーン全店売上は、商品売上・ガソリン売上ともに伸長したことにより、1兆2869億円（前年同期比45・8％増）となりました。

中国では、2013年6月末時点で北京市に139店舗、天津市に56店舗、成都市に78店舗を運営しています。

◉スーパーストア事業

イトーヨーカ堂では、接客販売強化により商品価値を訴求するとともに、婦人ファッション「GALLORIA（ギャローリア）」などのプライベートブランド商品の品揃えの拡充や、食品分野では「セブンプレミアム」の販売を強化しました。既存店売上伸び率は、天候影響に加え、食品を中心とした頻度品が伸び悩んだことなどにより前年を下回りましたが、衣料品を中心とした荒利率の改善と経費削減により、収益性は改善しました。

また、2013年7月には北海道地区での食品小売分野の事業基盤強化を図るため、帯広市を中心として地域に密着した食品スーパーマーケットを展開している株式会社ダイイチとの業務・資本提携を締結しました。

ヨークベニマルでは、差別化商品として惣菜を強化するため、子会社のライフフーズにおいて新工場を2013年3月より稼働し、さまざまな生活シーンに応じたメニュー提案を強化しました。既存店売上伸び率は、主に生鮮相場安の影響などにより若干の前年割れとなりました。

中国では、2013年6月末時点で北京市に総合スーパー9店舗、四川省成都市に総合スーパー5店舗を展開しています。

◉百貨店事業

そごう・西武では、西武池袋本店の店舗改装の成功事例を波及させるため、基幹店舗のそごう横浜店とそごう大宮店の改装を実施しました。また、自主企画商品や自主編集売場の取り組みを強化するとともに、サービス面においても、高い専門知識のある販売員の増員やお客様のニーズに合ったコンサルティング機能の拡充を図りました。

既存店売上伸び率は、ラグジュアリーブランドや美術・宝飾品が好調に推移したことにより前年を上回りましたが、荒利率の低下などにより利益は伸び悩みました。

◉フードサービス事業

レストラン事業部門では、主力メニューアイテムの強化や接客力の向上などが奏功したことにより、既存店売上伸び率は前年を上回って好調に推移しました。

◉金融関連事業

セブン銀行では、当第2四半期連結累計期間中の1日1台当たり平均利用件数は、111・5件（前年同期差1・0件減）となりましたが、2013年8月末時点のATM設置台数が1万8793台（前期末比871台増）まで拡大したことにより、総利用件数は着実に増加しました。

クレジットカード事業では、カード会員数は順調に増加しました。電子マネー事業においても、「nanaco（ナナコ）」の発行・利用件数はともに拡大しました。

今期の見通し

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（23・1％増）を計画しています。

当期の期末配当金につきましては、1株当たり33円を予定しています。年間配当金につきましては、中間配当金と合わせ、1株当たり66円を予定しています。

四半期連結財務諸表〈要約〉

● 四半期連結貸借対照表

（単位：百万円）

	前期末（2013年2月28日）	当第2四半期末（2013年8月31日）	増減額
資産の部			
流動資産	**1,655,528**	**1,956,127**	**300,598**
現金及び預金	710,968	779,712	68,743
受取手形及び売掛金	285,817	315,656	29,838
営業貸付金	64,053	63,768	△284
有価証券	110,024	230,021	119,997
商品及び製品	159,645	169,557	9,911
その他	325,018	397,410	72,392
固定資産	**2,606,564**	**2,783,546**	**176,982**
有形固定資産	1,482,514	1,617,455	134,941
無形固定資産	415,413	448,807	33,393
のれん	245,402	275,544	30,142
その他	170,011	173,263	3,251
投資その他の資産	708,636	717,283	8,646
投資有価証券	163,456	174,036	10,579
差入保証金	400,867	404,601	3,734
その他	144,312	138,645	△5,667
繰延資産	**304**	**252**	**△52**
資産合計	**4,262,397**	**4,739,926**	**477,529**

	前期末（2013年2月28日）	当第2四半期末（2013年8月31日）	増減額
負債の部			
流動負債	**1,534,579**	**1,755,411**	**220,832**
支払手形及び買掛金	328,800	412,354	83,553
短期借入金	145,750	124,250	△21,500
1年内返済予定の長期借入金	124,857	168,519	43,661
1年内償還予定の社債	63,999	44,000	△19,999
預り金	136,850	193,095	56,244
銀行業における預金	325,444	366,346	40,901
その他	408,875	446,846	37,970
固定負債	**733,077**	**876,804**	**143,726**
社債	229,983	364,985	135,002
長期借入金	281,893	272,832	△9,061
長期預り金	55,089	54,636	△452
その他	166,112	184,350	18,238
負債合計	**2,267,656**	**2,632,216**	**364,559**
純資産の部			
株主資本	**1,963,666**	**2,017,940**	**54,273**
その他の包括利益累計額	**△72,503**	**△18,866**	**53,636**
新株予約権	**1,538**	**1,928**	**390**
少数株主持分	**102,038**	**106,707**	**4,668**
純資産合計	**1,994,740**	**2,107,709**	**112,969**
負債純資産合計	**4,262,397**	**4,739,926**	**477,529**

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に加え、クレジットカード利用額の増加などに伴う受取手形及び売掛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：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、有形固定資産及び無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、円安の影響により、前期末に比べ 1,048 億円増加しております。

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に加え、季節要因などによる支払手形及び買掛金の増加やセブン-イレブン・ジャパンにおける公共料金等収納サービスの件数増加による預り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の発行などにより、前期末に比べ増加しております。

ポイント

純資産：四半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、前期末に比べ増加しております。

● 四半期連結損益計算書

（単位：百万円）

	前第2四半期（自 2012年3月 1日 至 2012年8月31日）	当第2四半期（自 2013年3月 1日 至 2013年8月31日）	増減額
営業収益	**2,450,662**	**2,807,664**	**357,001**
売上高	2,030,994	2,337,457	306,462
売上原価	1,574,207	1,854,068	279,860
売上総利益	**456,786**	**483,388**	**26,602**
営業収入	419,668	470,207	50,538
営業総利益	**876,455**	**953,596**	**77,140**
販売費及び一般管理費	729,260	789,012	59,752
営業利益	**147,195**	**164,583**	**17,388**
営業外収益	5,573	8,074	2,501
営業外費用	5,642	7,845	2,203
経常利益	**147,126**	**164,813**	**17,687**
特別利益	983	2,358	1,375
特別損失	17,097	16,219	△878
税金等調整前四半期純利益	**131,012**	**150,953**	**19,940**
法人税、住民税及び事業税	52,710	61,565	8,855
法人税等調整額	5,107	△459	△5,566
少数株主利益	6,282	6,494	212
四半期純利益	**66,912**	**83,352**	**16,440**

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の増加に加え、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。

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、過去最高益を達成しました。また、円安による押し上げ影響は約 25 億円となりました。

ポイント

四半期純利益：経常利益の増加に加え、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。

● 四半期連結キャッシュ・フロー計算書

（単位：百万円）

	前第2四半期（自 2012年3月 1日 至 2012年8月31日）	当第2四半期（自 2013年3月 1日 至 2013年8月31日）	増減額
営業活動によるキャッシュ・フロー	**254,498**	**311,205**	**56,706**
投資活動によるキャッシュ・フロー	**△130,447**	**△161,388**	**△30,940**
財務活動によるキャッシュ・フロー	**△11,978**	**33,991**	**45,969**
現金及び現金同等物に係る換算差額	**692**	**5,841**	**5,148**
現金及び現金同等物の増減額（△は減少）	**112,765**	**189,649**	**76,883**
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四半期末残高	**846,473**	**989,737**	**143,264**

ポイント

営業活動によるキャッシュ・フロー：税金等調整前四半期純利益や預り金の増加などにより、前第２四半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：主にコンビニエンスストア事業における出店に伴い、有形固定資産の取得による支出が増加したことなどにより、前第２四半期に比べ支出が増加しております。

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などにより、当第２四半期は収入となりました。

株式の状況

（2013年8月末現在）

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

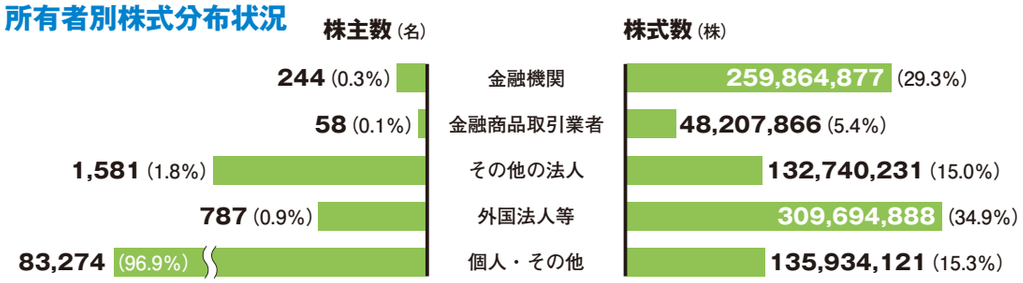
株主数

85,944 名

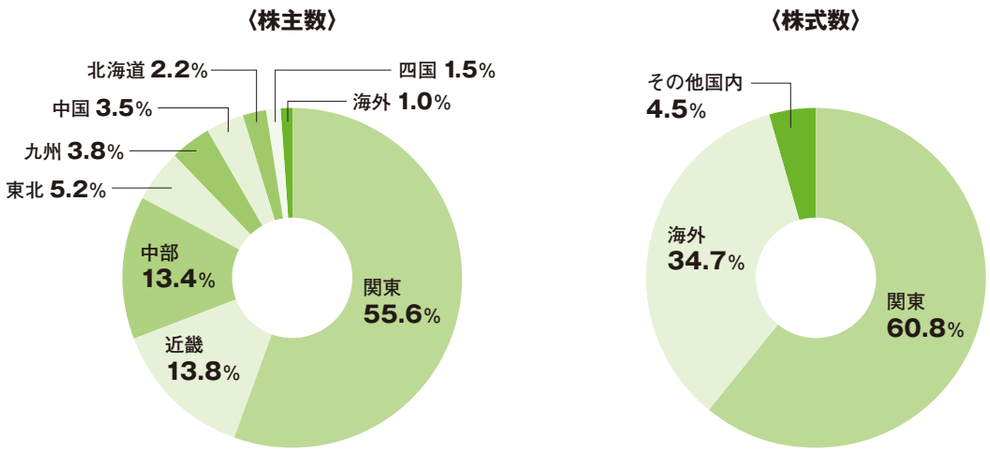
大株主

	（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）	42,998	4.9％
日本マスタートラスト信託銀行株式会社（信託口）	37,019	4.2％
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％
野村證券株式会社自己振替口	15,734	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	14,069	1.6％
ザ バンク オブ ニューヨーク トリーティー ジャスデック アカウント	14,036	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



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	413名 （連結 55,814名）
本店所在地	東京都千代田区二番町8番地8		

役　員

（2013年8月31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
			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	大髙 善興
	取締役 最高管理責任者（CAO）	後藤 克弘	取締役	松本　隆
	取締役	小林　強	取締役	大久保 恒夫
	取締役	伊藤 順朗	取締役	清水 哲太
	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	野中 郁次郎
	取締役	清水 明彦		
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。