

四季報

WINTER 2005
VOL.89

あるべき未来から現在をとらえれば
現状打破の力が見えてくる



89



※1 (株)セブン銀行は2005年10月11日に社名変更
 ※2 (株)芝パーク出版は2005年12月1日に(株)セブン&アイ出版に社名変更予定
 ※3 <エスパ>はイトーヨーカ堂の百貨店業態の店舗
 (店舗数はイトーヨーカ堂の店舗数にも含まれています)

身近な想いや夢のカタチが7万点、日々生まれる物語を応援します。



「童話」という言葉から、どんなイメージを思い浮かべるでしょうか。

魔法と妖精のストーリー、それとも寝る前におばあさんから聞いた昔話、イソップのようなちよつと教訓めいた話……人によって異なると思いますが《小さな童話》大賞に寄せられた作品のバラエティの豊かさ、多様性はきつと皆さんの想像を大きく超えるものだと思います。それは応募者がふだんの暮らしの中で、見つけたり、ふれあったり、悲しんだり、喜んだりしながら生み出したそれぞれの想いの結晶だからです。22回という歴史を重ねた中で生まれた物語は7万2000点を超えました。7万もの心の風景に、そのつぶやきに私たちは出会ってきたのです。

大人まで幅広い層に広がっています。プロ作家への登龍門としても注目され、人気作家の江國香織さんや石井睦美さんらを輩出しています。また、個性が際立つ選考賞や、著名なアーティストによる受賞作への挿絵の提供も、《小さな童話》大賞の特色であり大きな魅力です。昨年5407点、日本全国のみならず海外からも、さまざまな個性と才能が寄せられました。

私たちは、生活に密着した文化活動の一環として、ずっと《小さな童話》大賞の協賛を続けてきました。応募期間中はイトーヨーカドー店内にポスターを掲示し、作品の受け付けを行っています。お店で受け付けた作品の中からは、史上最年少（8才）の大賞受賞者をはじめ、3度の受賞が出ています。これらの活動が認められ、今年「メセナアワード2005」において「子ども図書館」の活動とともに「児童文化賞」を受賞しました。私たちの喜びは日常から見つけた物語にまた出会えること、そして世界を変える感動を生み出す童話に関わることが出来ることなのです。

CONTENTS

小さな主人公1
身近な想いや夢のカタチが7万点、日々生まれる物語を応援します。

対談／旬の人 時の人2
あるべき未来から現在をとらえれば、現状打破のカギが見えてくる
日比野省三（中京大学教授）
鈴木敏文（セブン&アイHLDGS. 代表取締役会長）

特集 システム統合プロジェクト8
シナジー効果の最大化を目指して
〈スーパー食品部門〉・〈レストラン〉から新システム導入スタート

みんなのきもちを、銀行に。12
「セブン銀行」誕生

決算報告14
2006年2月期中間決算

セブン&アイ Zoom UP17
●セブン-イレブン
原料にこだわった大人の味「極上のひとくち」誕生
●イトーヨーカドー/セブン アイ生活デザイン研究所
“お客様の視点で見直す”マーチャンダイジングと意識改革
●デニーズ
ボジョレー・ヌーボー解禁を前に「デニリエ」研修・検定制度がスタート
●saita
創刊10周年を機にリニューアル。誌面も社名も変わります！

セブン&アイHLDGS. いいモノ列伝 ④22
イトーヨーカドー
「SOLE D'ORO（ソレドーロ）/紳士靴」

セブン&アイHLDGS. の中国戦略24
中国で進める商品開発、売場づくり
共同開発商品によるシナジー効果も

News Topics26

セブン&アイHLDGS. 四季報 2005 WINTER 通巻89号
発行日 2005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）
© 2005 (株)セブン&アイ・ホールディングス

データで見るセブン&アイHLDGS.

436万4,000

セブン-イレブン北京が
1年で売ったおでんの数です。

昨年4月にセブン-イレブン北京がオープンして以来、おでんは人気商品。飲んでもおいしいスープは、増量を希望されるお客様も多くいらっしゃいます。タネも練り物より大根やタマゴ、昆布などが売れ筋で、油を使った料理の多い中国ではヘルシーメニューとして定着。半数以上が女性のお客様です。

上記の数字は、まだ8店舗だった昨年10月から25店舗に増えた今年9月までの数値です。現在も、1店舗1日平均で約1000個を販売しており、その人気の高さがうかがい知れます。(P24～25参照)

あるべき未来から現在 現状打破の力ギが見え

～いま、加速する変化の先端をとらえ続けるブレイクスルー思考～

過去から現在をとらえる従来型の思考ではなく、未来から現在をとらえる新たな思考体系「ブレイクスルー思考」を提唱、「思考のパラダイムシフト論」を展開し、世界的な注目を集めている日比野省三教授をお迎えし、ますます激化する変化の時代に、絶え間ない変革によって超トップランナーであり続けるための思考法について、貴重なお話をうかがいました。

鈴木 ブレイクスルー思考というのは、デカルト思考と思考の方向が全く反対で、未来を明確にデザインして、未来から学ぶ思考で、「デザインアプローチ」と呼ばれています。哲学、認識論、そしていかに問題解決をするかというアプローチと道具を備えた一つの世界です。

鈴木 デカルトというのは16世紀の哲学者ですね。

日比野 そうです。デカルト以降、事実に基づいて物事を考えるという思考が、近代社会の主流になったのですが、激動する時代背景を受けて、それがいまや使えなくなってしまうわけです。いわば、「思考のパラダイムシフト」が起こり始めているのです。ブレイクスルー思考というのは、物事の根本に戻り、あるべき姿から考えるものです。

従来のデカルト思考では、たとえば、「コンビニ」の実態を捉え、セブンイレブンは、日本でもアメリカでも、物事の根本は変わらないと認識します。それゆえ、この実態を真似して導入できると考えるのです。しかし、ブレイクスルー思考では、システム観という認識論を用いて、物事の根本は、物事の存在価値であり、目的であると考えられます。現状の実態を捉えることではなく、目的を明確に捉えることが、根本、本質を捉えることでありと主張しているのです。

鈴木 目的を考える場合も、いったい誰にと

っての目的なのかということを考えることが重要でしょう。

日比野 おっしゃる通りです。ブレイクスルー思考には7つの原則があるのですが、鈴木さんが指摘されたことは、まさにユニーク「差」の原則です。本質は、誰が、いつ、どこでという「場」の設定によって全部違ってきます。

以前、ある大手家電メーカーの依頼を受けて、冷凍冷蔵庫の開発チームの指揮を執ったことがありました。その開発陣は皆さん優秀でしたが、従来のデカルト思考で発想しているときは、冷凍冷蔵庫の根本はものを冷やし、保存するところにあると考えていました。しかし、いま冷凍冷蔵庫を買っているのは誰かを考え、その人たちの目的を考えていくと、まったく違う根本が見えてきました。まず、ほんとうにいま冷凍冷蔵庫を買っているのは誰かを追求していった結果、新婚夫妻という答が出てきました。それなら、新婚夫妻はどういう目的で冷凍冷蔵庫を求めるのか？ その目的は何か？ その目的は？ と、目的の目的を、徹底的に追求していきました。その結果新婚夫妻は共稼ぎが多く、お互いにたいへん忙しいのだから、時間をつくるのが目的だという結論に達しました。そこで、冷凍したものを取り出して、そのまますぐに切れる冷凍冷蔵庫を開発したら、たいへんなヒット商品になりました。貴社も世界に広がっています。何処の地域、どんな

をとらえれば、 てくる

対談
旬の人
時の人

セブン&アイHLDGS.代表取締役会長

鈴木 敏文



- (注)ブレイクスルー
7つの原則
1. ユニーク「差」の原則…成功事例を探し回るな
 2. 目的展開の原則…目的を再定義せよ
 3. 未来から学ぶべき姿の原則…究極に挑戦せよ
 4. システムの原則…仕組づくりを徹底せよ
 5. 目的「適」情報収集の原則…問題の専門家になるな
 6. 参画・巻き込みの原則…時間とともに価値観と行動を変えよ
 7. 継続変革の原則…次の手を打ち続けよ

**過去の延長線上に未来はない
今こそ思考を大きく転換する時**

鈴木 日比野さんは、今のようには社会状況が激変している時代は、思考を大きく転換しなければならぬと提言していらつしやいますね。小売業も、かつての物不足の時代から物余りの時代へ、大きなパラダイムシフトが起こり、過去の物不足の時代の方法は通用しなくなりました。社会も消費市場も大きく変化している中であつては、過去の延長線上で考えていると、変化から取り残されてしまうだけです。ですから、私はつねづね、社内でも過去を捨てなさい、新しいことに挑戦しなさいと言いつづけてきました。しかし、なかなか過去から脱却できないのが現状です。

今日は、日比野さんが提唱されているブレイクスルー思考について教えていただき、今後の仕事に活かしていきたいと考えています。

日比野 過去と現在を分析して、過去と現在から学び、未来を考えようというのが従来の思考で、「分析アプローチ」とも言われています。これをデカルト思考と呼んでいます。しかし、現在のように世界も社会も激動し、人の欲求も変わってくると、デカルト思考によって過去の延長で未来を考えると、この方法は通用しなくなってきました。そこで私もブレイクスルー思考を提唱しました。



Guest
中京大学教授

日比野 省三

(ひびの・しょうぞう)
1940年、愛知県生まれ。米国ウィスコンシン大学大学院修了後、西ドイツ(現ドイツ)に留学し、経営工学を研究。90年、南カリフォルニア大学G.ナドラー教授とともにブレイクスルー思考を提唱。現在、中京大学社会学部社会学研究科教授。学術博士。「南カリフォルニア大学出版優秀賞」「伴記念賞学術奨励賞」「米国リーダーシップコータリーベスト論文賞」等受賞多数。「新ブレイクスルー思考」「ブレイクスルー思考のすすめ」「パパ・ママ」創造理論』『トヨタの思考習慣』など著書多数。

人々が、いつの時点で、何のために、買い物するかを考え、その地域、その人々、その時代にあった「あるべき姿」を考えることが必要でしょうね。過去や現状ではなく、その「あるべき姿」を基に、仮説を立て、検証する思考が、求められているのではないのでしょうか。

鈴木 ブレイクスルー思考では、文字通り現状を打破するために、過去の延長で考えることを否定するのですね。

日比野 おっしゃる通りです。従来のデカルト思考では、成功事例や過去の実績を参考にしながら考えてきましたから、「過去の延長線上で考えるな!!」と厳命すると、人々は、何から考えたらよいか分からなくなってしまう「思考停止」に陥ってしまいます。そこで登場したのが、根本から考え「あるべき姿」から、仮説、検証するブレイクスルー思考なのです。過去を否定するためには、どうしても、根本から考



ネしたくなるものです。このマネをするということが、悪いことなのです。モノマネをしていたら、変化に遅れていってしまいますし、ホンモノ以上のものはできません。良い物を見たら、それをいかに超えるかという発想を持ってということ。この点、日比野さんはどうお考えですか。

日比野 良い事例を見る場合、事前にまずそれについての根本を考え、「あるべき姿」を自分の中で用意しておくことです。どんなに良いものでも、すでに形になってしまっている以上、それは過去の成功例でしかありません。あるべき姿が自分の中にあって、その上で過去を見るなら、得るところがありますが、あるべき姿を自分で持たずに事例研究をすると、その事例に引っ張られて、結局似たようなものしかできません。モノマネをしている限りは、決してトップランナーにはなれません。いまは、モ

える「新しい思考」が必要なのです。ブレイクスルー思考を用いて、あるべき姿ができあがれば、そこから過去の技術やノウハウを活かすことが可能になります。デカルト思考では、いままでもあったものを引き延ばして、未来に使えるようにしようと思いますが、ブレイクスルー思考はまったく反対に、未来の「あるべき姿」を明確にすることで、現にある人材、技術、情報などの資産を活かす方法を見いだすことができます。

モノマネは時代に逆行している 自ら考え動く「自動者」になれ

鈴木 私は、あらゆる業務において仮説を立て、実行し、検証をくり返すようにと指導してきました。そうすると皆は、過去のデータや現状分析に基づいて、過去1週間にこういう物が売れたから、明日はこれが売れる、去年はこの時期にこういう商品が売れたから、今年はこの計画していくというような仮説を立てるわけです。それでは、結局、過去の引き延ばししかありません。私の言う仮説とは、お客様がいま何を考えているのか、明日、雨が降ったらお客様はどういう購買行動を取るのかということを、情報を集めてきて考えることであって、過去の事実はずっと関係ないのです。しかし、それがなかなか理解してもらえません。

ノマネではなく、自ら考えて動く「自動者」にならなければいけません。考えるとは、「そもそも何だ?」「どうあるべきか」を考えることで、成功事例を探し求めることではないのです。

鈴木 私がセブン・イレブンを日本で始めようと思った時、実は、アメリカですでに成功しているのだから、それと同じものを日本につくれば良いという安易な考え方で提携しました。ところが、アメリカでセブン・イレブンの研修を受けたら、これは日本では通用しないとすぐに悟りました。結局、自分たちで日本のお客様に合わせたコンビニエンスストアというものをつくろうと決心しました。しかし、当時スーパーも成長している最中で、同じような商品を扱ったのでは、品揃えの面でも価格の面でもスーパーに負けてしまうのは明らかでした。それなら、どんなナショナルブランド商品よりも品質の良いオリジナル商品をつくって、お客様に来てもらうしかないと考えました。そこから、おにぎりやお弁当、惣菜など、いまやコンビニの主力商品といわれる商品をつくっていったのです。他に道がなかったからそうしたのですが、今から考えると、創業当初からよそのモノマネをするという発想をとらなかつたことが、現在につながっていると思います。モノマネをしていたら、数年経たないうちにつぶれていたでしょう。

日比野 それはたいへん重要なことです。ど

日比野 従来の思考体系では、現状分析から、考え始めますから、仮説も過去の延長にならざるをえません。激動する時代においては、場の設定(誰の視点で、未来の視点で、何処の視点)から根本を追求し、未来のあるべき姿から、仮説を立てるべきなのです。そのためには、従来のデカルト思考だけでなく、ブレイクスルー思考を持つ必要があります。この2つの思考を持つ「ハイブリッド思考」が必要なのです。多分皆さんが理解できないのは、従来の思考で、仮説を立てようとしているからだと思います。

たとえば、高速道路でスピードを上げて走っている時に、後ろを見て運転していたのであれば、先へん危険でしょう。スピードを上げるほど、先の先、その先……と、先の方を見て運転しなければ危険です。加速度的に変化している現在の世の中で、過去に立脚したデカルト思考でものごとを考えるとというのは、先を全く見ないで後ろを見ながら高速で走っている状態です。これほど危ないことはありません。だから先を見るブレイクスルー思考エンジンが必要なのです。

鈴木 他の店を見ても意味がないとも私は言い続けてきたのですが、この点もなかなか理解を得られません。良い物を見るのがなぜいけないのか、という話になるわけです。もちろん見ることで自分が悪いわけではないのです。しかし、人は、良い物を見たら、本能的にマ

ういう人たちを対象に自分たちは仕事をしているのか、自分ではなく、その対象となる人たちから見ても何が根本なのか、そのように思考していくと、必ずユニーク「差」が出てきます。ブレイクスルー思考の最大の特徴は、「根本」から考えるので、モノマネしなくても、解決策を見つけ出すことができることです。

お客様の心の中にある潜在ニーズを察し 形にして提案することが必要な時代

鈴木 時代はどんなに変化しているのか、新しいことに挑戦し続けなければいけません。小売業にしても経済にしても、結局人の活動なので、新しいことというのは、人の心の中にしかないのだと思います。いまや経済の動きは、経済学でなく心理学で見る時代だと私が言っている意味は、そこにあります。

日比野 私は、顧客満足ではなく、顧客感動を目指さなければならぬと言っているのですが、それは、お客様の心の中にある潜在的な思いに到達する方法です。お客様が、その物にどんな存在価値(目的を見出しているか、それは、表面的に目的を聞くだけでは決してつかまえられません。冷凍冷蔵庫の事例で申し上げたように、目的の目的の目的……と追求していった時に初めて探り出すことができるのです。誰が、いつ、どこで、どのような目的でという点を把握して、そこを狙い撃ち

することで、お客様に涙を流して喜んでもらえる商品を送り出すことが可能になります。

鈴木 おっしゃる通り、お客様にただ何が欲しいですかと聞いても、ほんとうに心から望んでいるものとはつかめないと思います。やはり、私たちの方から、お客様が求めているのは、こういうことではないか、という仮説を投げかけていかなければ潜在的なニーズに到達できません。商品開発、売場づくり、サービスと、あらゆる面でつねにお客様の立場に立つて考え、いまのお客様のニーズを探ることが必要です。

日比野 いま私たちが取り組んでいることにコンセプトアウト型の商品やサービスの開発があります。もはや、お客様の話を聞いて物を供給するだけでは満足は与えられません。商品やサービスを供給する側が、ブレイクスルー思考の7つの原則を使って、お客様の心にあるものを見抜き、それをデザインして提案することなのです。ニーズとは、お客様の心の中に潜在している目的、価値観、あるべき姿と解釈すると、場の設定、目的、価値観、あるべき姿から、仮説、検証を繰り返すことが、とても重要であることが分かりますね。そして、人間の心は、移ろいやすいということです。

鈴木 過去の方法を守っていたのでは、お客様の心をつかむことができなくなっていますね。たとえば、野菜などは、つい最近までは、有

日比野 過去、現状をじっくり分析しているうちに、どんどんまわりの状況が変わっていつてしまいます。ブレイクスルー思考の場合は、過去や現状を、いったんバイパスして、まずあるべき未来を描き、そのあるべき姿から、情報を取り、分析できるので生産性を上げることが可能です。

鈴木 私は、データというのは過去の情報なのだから、仮説を持たずにデータを見ても意味がないと言っているのです。未来のあるべき姿という仮説を持たずに、過去の情報をたくさん抱え込んでも、思考生産性が落ちるだけで、変化に対応できませんね。

日比野 情報というのは、少ないほど脳に優しいのだと思います。情報が多くなるほど脳の負担が重くなり、分析に時間がかかってしまいます。情報収集は、まず目的を明確にして、それに合わせて行うこと、これを目的「適」情報収集の原則と言っていますが、それが重要です。そして、紙に書かれた情報はすでに過去のものであり、生きた情報は人の頭の中にあるものですから、参画・巻き込みの原則を使うというように、情報の取り方も変えていく必要があります。

鈴木 確かにこれまでの考え方は、すべて現状の分析から始まっていました。たとえば、セブンイレブンのお弁当やおにぎりを販売し始めた当初は、そんなものはどこの家庭でもつ



名な産地のものにお客様は価値を認めていました。キャベツであれば、首都圏なら群馬県のどこそこの産地のキャベツと言うと、喜んで買っていたことができました。ところが、昨今はトレーサビリティということが言われるようになり、どこの誰がつくったということがはつきり分って、しかも新鮮なものが求められるようになっていきます。そのため、遠くの有名産地よりも、店舗の近くの畑で、朝採れたキャベツの方がお客様にとっては価値をもつようになってきました。このように、お客様の価値観が変わってしまうことで、昨日まで価値があったものが、今日はもう見向きもされないという時代になっています。これはたいへん怖いことです。ですから、今日よく売れているからといって、同じことをずっと続けていてはいけない、自己差別化を図り続けたいといけないと言っています。

日比野 お客様の心にある欲求や価値観にぴたりと合うとともに、他にはない商品やサービスを送り出し続けることが重要で、そ

くることができるようになるはずがないと言われ、どこにも扱っているお店はありませんでした。しかし、それが主力商品に育っていき、お客様のニーズがあると分ると、今度は他のコンビニだけでなく、お弁当専門店ができ、スーパーや百貨店でも扱うようになりました。これだけマーケットが変化しているのに、未だに他のコンビニとの競争だけを考えてしまう傾向があります。そして、売れ行きが鈍化すると、競争が激しいから売場を縮小するという縮小均衡の発想になってしまいます。拡大成長を図るには、むしろ売場を広げてお客様にアピールすることが重要なのに、まったく逆の発想をしてしまうわけです。未来のあるべき姿から現在を考えずに、過去や現状の延長で考えるので縮小均衡に陥ってしまつことになるのです。

人と人との「響創」からより大きなシナジー効果が生まれる

鈴木 私どもは9月にセブン&アイHLDG



れこそがコンセプトアウト型の商品開発です。マイクロソフトが世界を制覇する巨大な会社になったのは、ウィンドウズというコンセプトアウト型の商品の開発に成功したためです。

思考生産性を上げなければ変化についていけない

鈴木 いかにスピーディーに変化を取り入

れ、対応するかということも重要な点ですね。**日比野** 私は、思考生産性を上げることが重要だと考えています。90年代の初めに、ある大手メーカーから、21世紀ビジョンを描くために、30人のスタッフを集め、3年かけて世界中で情報収集をしてきたが、集めた情報をどう分析したら良いかと相談されました。しかし、デカルト思考でその膨大な情報を分析していたのでは、また3年はかかってしまいます。そんなふうには6年かけてビジョンをつくっても、できあがった時にはもう時代遅れになってしまっていることは明らかです。

この時は、ブレイクスルー思考でまず根本を考え、未来のあるべき姿を描き、そこからこれまで収集してきた情報を見直すという作業をしました。そうすると3年かけて集めた情報は、すでに古くなっていて、役立つものはほんのわずかしかなかった。役立つものが悪いわけですね。

鈴木 デカルト思考で発想しては、生産性が悪いわけですね。

S.を設立して、従来以上に各事業会社間との連携を深めて、シナジー効果を上げていこうと努力しているのですが、最後にこの点について日比野さんのお考えをお聞かせください。

日比野 私は「競争と響創」と言っているのですが、人が新しいことに挑戦していくための動機付けとしては、分割して競い合うということと、夢を持たせるということが大切だと思います。競争というのはデカルト思考で、従来から行われてきたことですが、夢を創るためには、人と人々が集まり、響き合って創造していくことが重要です。そして響創する時には、ブレイクスルー思考の7つの原則を使っていくことで生産性を高めていくことができます。従来、何かを生み出すという場合、独創性が重視されてきましたが、独創性は何か真実を探索するという場合に有効なので、ビジネスの場で解決策を見つけ出す場合には、独創ではなく響創が必要です。お客様との響創を含めて、お店や会社の中で響創の文化が定着すれば、仕事をすることがもっと楽しくなるはずです。問題が山積みよりも、全ての人が、響きあって、優れた工夫・解決策が溢れる店舗づくりが、理想ですね。

鈴木 私どもは、終わりなき変革に取り組み、新しいことへの挑戦を続けようと考えていますが、今日のお話はいへん参考になりました。どうもありがとうございました。

シナジー効果の 最大化を目指して 〈スーパー食品部門〉・〈レストラン〉から 新システム導入スタート

変化するお客様ニーズに対するよりの確な対応と、
業務の効率化、精度の向上を目指して、
各事業会社間の連動とシナジー効果の最大化をねらいとしたシステム統合が、
セブン&アイHLDGS.設立を機に、現場レベルで本格的に始まっています。
第1弾はスーパー食品部門とレストラン業態の店舗業務システム。
各事業会社がこれまで以上に連携を深め、
シナジー効果を発揮できる情報インフラの構築がいよいよスタートしました。



現場で確認、コミュニケーションをとりながら発注ができるため、意志ある売場づくりにつながります。

**セブン&アイHLDGS.
全体としてあるべき業務を
追求したシステム**

システム統合のメリットは、各事業会社間の情報インフラや商品分類を共通化することによって、同じプラットフォーム上で仕事をす

ることができ、これまで以上に商品の共同開発や共同仕入れ、物流、マーケティング、販売促進企画などの連動が可能になることです。お客様の立場に立った「いままでにない新しい価値」のある商品やサービスを生み出すとともに、業務の効率化を実現してい

ます。

また、お客様ニーズの変化が加速しているなかで、その変化に的確に対応していくためには、つねに変化のある魅力的な売場をつくる必要があります。今回のシステム統合はその意味で、旧来の仕事のやり方にとらわれない新たな仕事の仕方を構築する契機となるものです。

統合のスタートとなったイトーヨーカドー、ヨークベニマル、ヨークマート3社の〈食品〉システムと、すでに6月から先行導入を行っているデニーズ、ファミールの〈レストラン〉システムは、いずれも細かくそれぞれの業務を洗い出したなかから、セブン&アイHLDGS.全体で成果を上げるために、あるべき業務を追求した新システムとなっています。

〈食品〉システムでは、各社の商品分類などを統一し、共同開発情報共有や物流などの効率化、スピード化を図ると同時に、GOT（発注端末）などハード面も共通にすることでインフラを整備しました。そのうえで、店舗での作業を支援するシステムを構築していま

**簡素化したシステムで
店舗業務を支援**

発注端末のGOTは、習熟度が異なるパート社員でも「仮説・計画・発注・検証」という単品管理業務をスムーズに行えるように、操作がしやすい的確な情報がより



軽量化と操作性の高さで作業をバックアップ。

見やすくに表示される新仕様に変更しました。無線LANの導入により、今までバックルームのパソコンでしかできなかった発注伝送、情報・データ検索が、GOTを使ってその場でできるようになったことも大きな特徴です。売場で検証データを確認しながら売場づくりや発注コミュニケーションをしたり、お客様から依頼のあった

商品や商品移動のための在庫照会ができるなど、売場を離れることなく作業ができるため、お客様サービスの向上にもつながります。販売計画のサポートという点では、インターネットを利用した情報ネットワークを構築することによって、本部と店がリアルタイムで情報のやりとりができるようになりました。さらに、販売の第一線に立つパートタイマーの売場運営能力と利益意識の向上を目指して、「利益の出せる販売計画」をサポートする機能も充実させつつあります。

一方、〈レストラン〉システムでは、〈食品〉システムと同じ軽量化・高性能のGOTを導入して、食材や備品の発注を効率化。また、お客様のオーダーをその場でインプットする新仕様のハンディターミナルは、厨房とフロントに設置したモニターディスプレイと連動しており、オーダーの順序やお客様の要望（肉の焼き加減など）といった情報を、スタッフ間で時間差なく共有できるようにしました。人為的な伝達ミスを防止し、同時に接客時間の拡大にもつながっています。

**人の能力を最大限に
引き出すシステムに**

今回のシステム統合で最も注力したのは、あえてシステムに頼りすぎることのないよう、人と人のダイレクトコミュニケーションによる情報の共有と発注・売場づくりです。

業務の基本である「仮説・計画・発注・売場づくり・検証」という単品管理を徹底し、売場の意思をより明確に打ち出したお客様にとって魅力的な売場づくりを実現するためには、売場全体を見通したマネジャーとの情報共有が必要です。そのため、これまで発注画面に多くの情報を盛り込み、画面上でコミュニケーションをしていたものを、今回は表示する情報を最小限に絞ってマネジャーとのダイレクトコミュニケーションを基本としたシステムに変更しています。

2008年2月末を目標にしたシステム統合は、今後も単なる情報機器・システムの統合や共通化といった枠にとどまらず、人の能力を最大限に発揮できる仕事の追求を重視して進めていきます。

Report 〈食品〉システム導入 イトーヨーカドー

新システム導入で生まれた 高密度のコミュニケーション

イトーヨーカドー川崎港町店では、9月15日から新システムを導入しました。

「売場で発注・検証ができるようになったので、作業のムダがなくなり、画面が立ち上がるまで時間もかかりました。さらにGOTでインプットした発注データはバックルームでパソコンに移し変えるため、発注の締め切り時間にはパソコンの前に行列ができるほど。新GOTになって発注業務にかかる時間は大幅に短縮し、余裕が出た分の時間はメンバーとの発注コミュニケーションや接客にあてています」と言うのは生鮮担当のマネジャーです。

新しいGOTでは、過去の数字を見て機械的に発注することのな

いよう、意志ある発注をするために、マネジャーとのコミュニケーションが不可欠になっています。こうした「人を活かすシステム」が、今回の新システムの特徴のひとつでもあります。

「これからは、コミュニケーションの強化により、店別の個別与件を踏まえた意志をもった発注・売場づくりをしていきたい」と担当マネジャーも、意欲をもって受け止めています。

発注を担当するパートタイマーの利益意識も変えています。きつ



店頭から送信可能な無線GOTの導入で、仮説を立て、意志のある発注が確実に進んでいます。



セール企画もカラーのビジュアルで分かりやすく。

かけは、販売計画表に荒利が表示されることで、利益を意識した売上げ目標が明確になったこと。当日の時間帯別売上情報と見比べながら、目標を達成するためには、あといくら売上げなければならぬか、そのための売場の工夫は……と考えるようになったと言えます。

Report 〈食品〉システム導入 ヨークベニマル

最新機器・システムの導入で 作業時間が大幅減

ヨークベニマルにとつてのメリットは、使いやすく高精度な情報機器・システムの導入。これまではパソコンを台車に乗せて売場に運び、各売場が共同使用で発注業務を行っていました。無線GOTの導入で大幅な時間短縮を実現。「当社は以前から主婦でありお客様でもあるパートタイマーの意見を聞き、店別の商圏に合わせた品揃え、



何をいくらで、どれだけ販売すれば目標を達成できるのか。システムがレベルアップしても、最後に試されるのは発注者一人ひとりの仮説と売場づくり。

「データ検索も早いので検証や修正が、すぐにできます」



新鮮な地元産品の販売に力を入れてきました。今回のシステム統合により業務の効率が上がり、コミュニケーションの機会が増えれば、よりお客様に近いところから販売計画が立てられ、顧客満足度を高めていくことができます」と言うのは大槻店の青果担当マネジャーです。

また、今後予定されている新POSレジの導入や全店をつなぐ情報ネットワークが完成すれば、(1)価格変更に対する個別スキャンチェックの時間短縮、(2)店間の商品移動が容易になる、(3)店舗・バイヤー間のリアルタイムな情報交換が可能になる、などで仕事の効率

Report 〈レストラン〉システム導入 デニーズ

システムのバックアップで タイミングよく的確に

〈食品〉システム以上に仕事の仕方がハード機器の導入で変わり、店舗でのムダやミスがなくなり効率化したのが〈レストラン〉システムです。

デニーズでは、オーダーの承りに画面接触型の新型ハンディター



見やすい画面をタッチすることで、ボタン式の押しミスがなくなったオーダー用の新ハンディターミナル。ここで入力された情報が、無線LANによって各ディスプレイに送られます。



フロントディスプレイ。同様のものがキッチン側にもあり、オーダーもれのない、確実な料理配膳のチェックが可能に。

ミナルを導入して入力ミスを削減したほか、キッチンとフロントに料理のオーダー順、配膳の状況、先出しアイテムの調理状況やオーダーからかかった時間を表示する液晶ディスプレイを設置。従来、紙の伝票や口頭で伝えていたために起きた人為的なミスや思い違いを防止し、スタッフ全員が同時に情報を共有できる体制が整いました。デニーズ自慢の旬のデザートをつくるファウンテンコーナーにも、デザートのオーダーに特化したディスプレイが置かれ、お客様にとって適切なタイミングでデザートをお出しできるように、情報

が次々に表示されていきます。

お客様と接する機会を増やし 満足度を上げる環境づくり

お客様の満足度向上のために機能しているのは、料理やデザート調理の進行管理をサポートするシ



カトラリーや冷水ポットとともにサービスコーナーに置かれた自動伝票プリンター。常に客席を見ながらの接客で、きめ細かいサービスを提供。

ステムだけではありません。新システムの導入にあたっては、キッチンカウンターに置かれていたお会計伝票用のプリンターを、客席に面したサービスコーナーに置き、オーダー確認等のために、わざわざキッチンカウンターへ入る必要がなくなりました。フロア担当者により多くの時間、フロアで客席の状況を把握しながらサービスできる環境となったのです。お客様にとっても必要なときにすぐ呼ぶことができ、ご不便を感じさせなくてすみます。おのずとお客様と接する機会も増えて、メニューについて詳しくご説明する余裕も出てきました。

新システムの導入は、確実にお待ちせしないサービスときめ細かい気配りを実現し、先行導入した横浜樽町店では客数・客単価ともに伸び、着実に売上げに結びついています。

特定の人ができない仕事を 「誰でもできる仕事」に

これまで手書き発注台帳などを利用していた食材や用度品の発注業務も、〈食品〉システムと同様のGOTを導入することで、大幅なスピードアップが図られています。操作性の良さはもちろん、保管場所の順序に合わせて発注項目が表示できる、一種の棚割り登録機能があるため、在庫確認は経験の短いパート・アルバイトスタッフでも可能になりました。

「習熟度の高いスタッフを、フロアに常駐させ、店内がスムーズに動くよう舵取りができるようになりました。適材適所で仕事をしてもらうことは、ひいては定着率にもつながってきます」と店長は言います。

システムが得意とする分野にはシステムを大いに利用し、人にしかできないサービスをを行うための環境づくりを促進する。〈レストラン〉システムは、競合の激しい飲食業界のなかで、独自性あるサービスを提供するための大きな力を秘めています。

●直近および今後の提携予定
(2005年10月20日現在既公表)

JAバンク	2005年11月21日
JA マリンバンク	2005年11月21日
佐賀銀行 (佐賀県)	2005年11月24日
佐賀共栄銀行 (佐賀県)	2005年11月24日
みなと銀行 (兵庫県)	2006年1月中旬を目途
百五銀行 (三重県)	2006年2月頃
七十七銀行 (宮城県)	2006年3月頃
大光銀行 (新潟県)	2006年春
みずほ銀行	2006年夏

※()は本店もしくは本社の所在地です。

●2006年3月期 業績予想の修正 (2005年4月1日～2006年3月31日)

*発表資料より		(金額単位:億円)				
	経常収益	経常利益	特別損益	法人税等 及び 法人税等 調整額	当期 純利益	利益 剰余金
前回発表予想 (A)	558	90	△17	29	43	△1
今回修正予想 (B)	639	161	△26 ※1	52 ※2	82	37
増減額 (B－A)	81	71	△9	23	39	38
増加率(%) 小数点第二位以下四捨五入	14.5	78.9	52.9	79.3	90.7	—

※1 特別損益の今回修正予想は、勘定系システムの更改に伴う現行勘定系システムの除却損17億円(前回発表済み)と、今期発生する商号変更にかかる費用9億円を合計したものです。

※2 法人税等及び法人税等調整額の今回修正予想は、法人税等調整額の税効果会計における繰越欠損金等にかかる繰延税金資産の取崩しのほか、法人税等を合計して見込んだものです。

TOPICS

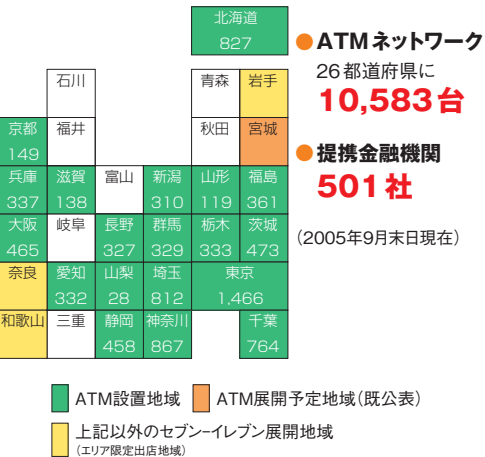
セブン銀行発行のキャッシュカードはすべてICカードに

—発行、切り替え手数料とも無料—

10月11日のセブン銀行への社名変更と同時に、個人のお客様向けに新たに発行する普通預金口座のキャッシュカードが、すべてセキュリティ面で安心してご利用いただけるICカード(ICチップを搭載したカード)になりました。発行は無料です。従来カードも引き続き利用可能ですが、ICカードへの切り替え希望のお客様には切り替えを無料で行っています。

セブン銀行の普通預金口座は、(1)原則24時間 365日、現金の引出し、預入れ、振込が当社ATMから可能 (2)7時から19時まで、曜日を問わず引出し手数料が無料(預入れ、残高照会は、曜日、時間にかかわらず無料) (3)普通預金金利が年0.05%(2005年9月末日現在)——などの特長がありますが、このICカード化により、安全面での信頼を一段と高めていきます。

なお、ATMのICカード対応は来年の4月を予定しています。



セブン&アイHLDGS.の設立が9月1日のため、
今回の中間決算はイトーヨーカ堂(連結)での数値となります。

セブン&アイHLDGS.

品質にこだわった商品開発と
利便性の追求、お買物の楽しさの演出で
“今”のお客様のニーズに応え続ける

●概況

お客様ニーズに応える
商品開発を重視し
過去最高の業績を達成

当中間期の日本経済は、製造業を中心とした企業収益の改善や堅調な設備投資に支えられ、景気は継続して回復傾向にありました。しかしながら、小売業を取り巻く環境は、社会保障の負担や増税などの先行きに対する不安から個人消費が一進一退を続けており、引き続き厳しいものとなりました。また、昨年在記録的な猛暑であったことの反動により、盛夏商品が伸び悩みました。

このような状況の下で、各事業会社では、変化の激しいお客様のニーズに対応した商品の開発を重視する戦略を強化するため、過去の経験に頼らない独自のマーチャндаイジンを推進しました。加えて、地域性への対応や接客の徹底など、個店ごとや一人ひとりのお客様に合わせた品揃えとサービスの提供に力を注ぎました。

こうした取り組みの結果、中間期としては営業収益、営業利益、経常利益ともに過去最高の業績を達成しました。営業利益においては、各主要事業がすべて増益を達成しています。

イトーヨーカドー(連結)

	2005年8月中間期	前年同期比
営業収益	1兆8,756億円	104.5%
事業の種類別	コンビニエンスストア	9,420億円 106.1%
	スーパーストア	8,377億円 102.2%
	レストラン	644億円 98.4%
	金融関連	396億円 139.8%
	その他	83億円 99.1%
営業利益	1,271億円	113.2%
事業の種類別	コンビニエンスストア	1,087億円 106.8%
	スーパーストア	69億円 112.0%
	レストラン	26億円 101.9%
	金融関連	85億円 466.3%
	その他	2億円 -
経常利益	1,283億円	114.8%
中間(当期)純利益	374億円	115.7%

●事業セグメント別

当期の営業状況について

スーパーストア事業では、厳しい個人消費の状況が続くなか、より鮮度の良い品を求めるお客様のニーズにお応えするために、青果などで店舗の近郊農家から直接仕入れを行うB to B(企業間の直接取引)を強化し、好評を得ました。また、中国でのスーパーストア事業の堅調な業績も貢献し、増収増益を確保しました。コンビニエンスストア事業では、国内では既出店エリアへの店舗網の拡充、独自のインフラを活用した差別化商品の開発、単品管理、鮮度管理の徹底などにより、増収増益を継続しました。また、米国での事業についても、ファストフードや飲料の売上げ増が貢献して、35四半期連続で既存店売上げが前年を上回っています。

レストラン事業では、悪天候で客数が伸び悩むなど外食産業全体が厳しい状況にありながらも、個店販促やメニュー開発を積極的に進め、継続して客単価をアップさせることで利益を確保しています。

金融関連事業は、前年同期比約4倍という大幅な増益となりました。セブン銀行のATM1台あたりの利用件数が引き続き前年同期を大きく上回り、収益性がさらに高められたことが要因に挙げられます。クレジットカー

ド事業でも、積極的な販売促進による会員数の増加に加えて、クレジットカードの利用が高まったこと、大幅な収益性の改善が図られたことが大きく寄与しました。

今後の取り組みについて

セブン&アイHLDGS.は、株主の立場に立って利益の最大化に努め、各事業会社の価値を高める努力をしていきます。グループ内で重複している組織の見直しや、商品開発におけるシナジー効果を追求し、各社一体となつて業務に取り組んでいきます。

スーパーストア事業では、1店舗ごとに地域のお客様ニーズに合わせた個店対応の精度を上げていきます。また、より一層の事業改革を進め、体質をスリム化し、今のお客様に支持される商品開発を行っていきます。上半期から取り組んでいる衣料改革では、すでにイトーヨーカドー大宮店など4店舗の売場を大きく改革して売上げを伸ばしており、その他の店舗でもお客様に見やすく、買いやすい売場づくりに取り組んでいます。生鮮などの商品づくりでは、一人ひとりの技術力を高める教育に力を入れ、質・鮮度・味の追求を行うと同時に、坪あたりの生産性の向上へとつなげていきます。同時に、接客販売にも注力

して商品の価値をきちんとお客様に伝え、イベント性のある売場づくりでお買物の楽しさを演出していきます。

コンビニエンスストア事業では、基本である単品管理、発注精度の向上に取り組むことで、8月以降の既存店の売上げは回復基調となつていきます。引き続き基本の徹底を図り、「いつ行っても欲しい商品が揃っている」コンビニエンスストア本来の便利さを高め、機会損失の削減へとつなげます。また、オリジナル商品が売上げに占める割合も上がっており、引き続き味・品質にこだわった価値ある商品の開発を推し進め、さらなる強化を図ります。同時に、金融の窓口やネット販売のプラットフォームとしての役割も意識し、お客様にとつての利便性をさらに高めます。

レストラン事業では、味に敏感な今のお客様にご満足いただける質の高いメニュー提供に努めます。価格競争ではなく、旬の素材を取り入れたメニュー開発や、心をこめた接客による居心地の良さを追求するとともに、積極的な出店も行っていきます。

金融関連事業は、今後ますますニーズの高まる分野であり、お客様に確かな利便性と安心感を感じていただくことで、さらなる利益の拡大を図っていきます。

ヨークベニマル

お客様の食卓をより「楽しく、豊かに、便利にする」ために
店舗の拡大と「質の充実」に注力

●連結

	2005年8月中間期	前年同期比
営業収益	1,519億円	104.3%
営業利益	70億円	103.2%
経常利益	70億円	103.2%
中間(当期)純利益	37億円	98.9%

●単体

	2005年8月中間期	前年同期比
営業収益	1,496億円	104.3%
経常利益	56億円	101.1%
中間(当期)純利益	30億円	95.9%

従業員一人一人の技術力向上のために
教育体制を充実し、個店経営の確立へ

ヨークベニマルでは当期も、「個店経営の確立」「商品開発の強化」「基本事項の徹底」に取り組みとともに、通期目標として、従業員一人ひとりの技術力向上による「質の充実」に注力する一方で、「新しい商圏への進出」にチャレンジ。繰り返し来店されるお客様の日常の食卓をより「楽しく、豊かに、便利にする」というコンセプトの実現を目指してきました。その結果、中間業績としては、連結で4期連続の増収増益、単体では4期連続増収、2期連続の増益となりました。

「新しい商圏への進出」では、茨城県初進出となった赤塚店(水戸市)をはじめ同県に2店、今後強化する同一敷地内でのスクラップ&ビルド政策の1号店となる亘理(わたり)店を宮城県に開店。さらに9月1日付けで、茨城圏内に食品スーパーマーケット17店舗を展開している㈱スーパードヤを完全子会社化しました。これにより今期末の茨城県における店舗は、下期の新規出店店舗も含め21店舗になり、グループ店舗は137店舗と、200店舗体制に向け大きく前進します。なお、新店による営業収益の増加は約100億円を見込んでいます。

一方、「質の充実」では、従業員一人ひとり

が販売や調理技術力、マネジメント力、オペレーション力を向上させ、お客様の満足度を高められるように教育体制を充実。技術レベルやキャリアプランを分析・確認できる個人の「目標設定カルテ」を作成し、教育プログラムもより実践的な内容に再編しました。

より価値の高い商品の販売に全力

販売面では、時間帯別商品計画の作成と実行により、商品発注業務の精度向上と出来たてつくりたて商品の提供に努め、お客様から高い支持をいただきました。また、各店舗がより地域に密着した店づくりを行うため、これまで以上の価値を提供する実験店舗を設定。産地を厳選した商品に一手間加え、お客様の利便性と食卓を豊かにする食事を提案するなど、ミールソリューションを意識した本格的なスーパーマーケットづくりに取り組んでいます。この実験店舗での好事例は全店舗が共有し、各店舗の売場づくりに反映されています。さらに、地産地消を実現する地場商品の販売にも注力し続けてきました。

なお今期より配当性向の目標数値を明確化し、配当性向30%を維持しつつ、将来的には35%を目指します。そのため中間期1株当たり20円(前年同期比3・5円増)、通期同41円(前期比5・5円増)の配当となる予定です。

Zoom
UP本場ベルギーの
チョコレート原料など
高級素材をふんだんに使用

本当においしいものを、少しでも「極上のひとくち」は、そんなお客様のご要望にこたえるべく生まれました。ラインナップはチョコレートと焼き菓子計15種類、すべて食べきりサイズの1個売り。従来の一般流通品とは異なり、チョコレート専門店やケーキ店と同等の「本物の味」が自慢です。

専門店並みの味を出すために、何よりもこだわったのが原料です。特にチョコレートは原料によって風味が決まってしまうことから、本場ベルギーのナンバー



チョコレート 40～60円
クッキー 70～80円
バームクーヘン 150～180円
パウンドケーキ 120～130円



ワンチョコレート原料メーカー、バリー・カレポー社の高級原料、クーパーチュールを使用。昨今のビター志向に比べて、「極上のひとくちエクストラ・ビターチョコ」はカカオ分68%とし、植物油は加えていません。口に入れば濃厚なカカオの風味とさわやかな苦みが広がり、甘さは控えめ。口溶けと後味の良さは、質の高いクーパーチュールを使ったチョコレートならではのものです。

また、焼き菓子にはバターや卵をふんだんに使用しました。クッキーやパウンドケーキには、濃厚なバターの風味が漂います。「ふんわりバームクーヘン」は、卵をふんだんに使い、生地に空気を含ませ、焼き方を工夫してソフトな食感をつくり出しています。

ニーズに応え
新しい道を拓く
商品を

バリー・カレポー社のチョコレート

原料はベルギーで85%、フランスで55%のシェアを誇り、一般品から最高級品まで幅広く供給、顧客には名だたる高級店が名を連ねます。この一流メーカーとの直接取引を実現し、質の高い原料を調達できたのも、セブン&アイ HLDGS.としての知名度とスケールメリットのたまもの。これだけの原料を使いながらも、バラ売りなので1個としての価格は手ごろ。欲しいものを必要な分だけ買いたい、というお客様の心理にこたえた設定としています。

日本では昨今、パティシエやショコラティエのブームが起きるなど、スイーツの高級志向が強まっています。また、チョコレートに関しては、カカオが健康によいという認識が広まったこともあって、ビタータイプを中心に消費量はまだまだ増えつつあります。

こうしたニーズに応えた「極上のひとくち」は、従来の一般流通商品の味を超えて、大人の嗜好に合う本物のおいしさを提供する商品です。現在、セブンイレブンだけでなく、一部イトーヨーカドーにも導入、順次販売を拡大していく予定です。

※クーパーチュール…良質なカカオ豆を使用した高品質なチョコレート原料。カカオバター以外の油脂の使用は認められないなど細かな国際規格がある。

ボジョレー・ヌーボー解禁を前に 「デニリエ」研修・検定制度がスタート



実技検定では実際にワインをサーブ。

味覚・嗅覚を集中させて
テイステイング。

基礎的ながら
研修内容は本格派

デニーズのソムリエこと「デニリエ」とは、デニーズ独自の社内資格。ワインに関する所定の研修を受け、検定にパスした従業員に与えられるもので、従業員のモチベーションを高め、商品知識やお客様とのコミュニケーションの向上をはかるのが狙いです。

研修と検定は、(株)サントリーさんの協力を得て行われました。ソムリエへの第一歩といえる基礎的な産地や味の特徴、料理との相性(マリアージュ)などについての座学や、ソムリエナイフを使つての抜

栓、サービスの実技など充実した内容。最後に行われる検定も、筆記と実技の二本立てで、受講者の表情は真剣そのものです。

デニーズで

お客様にご満足いただける
人材の育成につなげる

デニーズではかねてから、お食事をゆつたり楽しんでいただくために、デイナータイムの充実を図つ

供されているワインはまだ種類も少なく、気軽に飲んでいただけけるハーフボトルが中心なので、実際に現場でコルクの抜栓など、技術を披露する場面はありませんが、専門知識という裏付けは自信となりサービスにも反映されます。ボトルとグラスをテーブルに置くだけのスタンダードなサービスを超えて、余裕のある時間帯にはワインを注いでさしあげたり、お客様とワインについての会話を交わす、そんなプラスアルファも期待されています。



舌のどこでどんな味を感じるか、温度によってワインの味と香りがどう変化するか、などなど。知るほどに奥深さが感じられるワインの世界。

できました。そのためにメニューの充実や専門店に匹敵する味の向上に力を入れてきましたが、それだけではお客様のご満足は得られません。空間や店の雰囲気、そして何よりも接客サービスの質が、料理の印象までも左右します。

今回の「デニリエ」の導入は、ワインを通じてサービスに厚みを加えると同時に、従業員のモチベーションや士気を高める効果も目的のひとつです。

第1回の実施にあたっては60名の募集に対し220名の応募があり、急遽枠を拡大するなど、手応えのあるスタートとなりました。また、研修の場でも「学んだことはみんなにも伝えたい」「ワインが大好きなので、これを第一歩にもっと勉強してソムリエにも挑みたい」「自分を磨く場を与えられてやる気が出ます」といった声が聞かれています。

デニーズではこれまでも社内研修には力を入れており、クッキングスクールなどを実施してきました。今後、「デニリエ」研修も加え、よりいっそうお客様にご満足いただけるよう、人材育成に地道に取り組んでいきます。

“お客様の視点で見直す” マーチャンダイジングと意識改革

見やすく、わかりやすい売場改革を
各店に拡大。写真は大宮店。

見やすさ、わかりやすさ、
買いやすさを追求した
売場づくり

成熟した視点を持つ今のお客様のニーズをとらえたマーチャンダイジングの実現のために、セブン&アイ生活デザイン研究所を設立して半年。企画から仕入れ・販売までの計画的な商品開発、売場づくり、販売促進、人材教育の4つの柱を掲げ、イトーヨーカドーの衣料事業部と連携して急ピッチの改革が進んでいます。

イトーヨーカドーの店舗では、お客様の視点に立った「見やすさ、わかりやすさ、買いやすさ」を徹底し、今のお客様のライフスタイルやシーンに合わせた売場づくりに取り組まれました。先行した大宮店と溝ノ口店では、まず商品そのものを隠してしまっている天井や壁面につけられた販促媒体やポス

バイイングも販促も
お客様の立場で
ゼロから見直す

その目標に向け、商品部の意識改革も進んでいます。すでにバイヤーたちに向けて自ら勉強会を始め、お客様が今、何を望んでいるかを科学的に分析するシステムづくりに取り組んでいます。

ここでも基本は「自分が着てみ

たい、商品に取りつけられたPOPをすべてはずすことからスタート。さらに、商品数を絞り込んで売場のゾーニングを明確にし、通路を広げ、着用シーンを想定できる効果的なVP(ヴィジュアル・プレゼンテーション)を打ち出すなどの大幅な売場改革で、売上げを伸ばしました。

現在、ここをモデル店として、全店で意識改革と売場改革を進めています。セブン&アイ生活デザイン研究所社長でもあるイトーヨーカドーの藤巻幸夫取締役衣料事業部長は、「お客様に見やすい売場というインフラを整備したうえで、本格的にオリジナル商品を投入していきます」と言います。



新店オープン前に、バイヤーや店のスタッフと売場を確認。

たいか「買いたい」というお客様の視点。自らの商品に愛情を持ち、感性を磨き、お客様の心理を考へること。こうした意識改革が進み、紳士ビジネスシューズ(P22参照)などのヒット商品も生まれ始めています。

また、これまで統一感なく使われてきた既存のブランドを整理・統合し、あらためてコンセプトを構築していく予定です。来春にはこれまでのイトーヨーカドーのイメージをガラリと変え、お客様に新鮮さとなげない生活の楽しさを伝える新ブランドを一斉投入します。

意識改革をも含めた新たな挑戦に、今、社内も売場も活気づいています。お客様に「あつ、変わった」と感じていただける衣料改革が進みつつあります。

創刊10周年を機に リニューアル

誌面も社名も変わります！

暮らしに役立つ情報を女性たちに届けて10年。より質の高い情報提供をめざし、saitaは大きく生まれ変わります。ファッションやメイクに関する記事を強化し、セブン&アイHLDGS.各社とのコラボレーションにも積極的に挑戦。自己変革を続けるセブン&アイHLDGS.の一員として女性たちのニーズの変化に応えます。

大きく変わってきた 女性のライフスタイル

10年目の新スタートにあたっては、時代を先取りする編集者として注目を集めた相沢正人氏を「RE-saitaプロジェクトキャプテン」として招聘。倉林里実新編集長の率いる編集部とともに、リニューアルというよりも「RE-BORN」ともいうべき誌面刷新をめざします。

リニールの背景には、インターネットの普及などにより、雑誌媒体に求められるものが「速報性」から「情報の質」へとシフトしてきたことがあります。そうしたニーズの変化を受け、12月からは月2回の隔週発行から月刊に変更し、食やインテリア、健康といった従来展開してきたジャンルに、よりファッションやメイクアップの

記事を強化。ページ数を大幅に増やすと同時に、記事の方向性や情報の内容を大きく変えていきます。saita創刊から10年。女性たちのライフスタイルや価値観は大きく変化してきました。10周年を前に編集部では広範なアンケート調査を行いました。その中から浮かび上がったのは、多少の手間やお金は惜しまず、暮らしへのこだわりを大切に、心地良く毎日をエンジョイする「自分らしく、センスよく暮らしたい」という女性像。家族は大切だけれど、自分も大事。好きなものには妥協せず、子どもが小さくてもおしゃれやインテリアに気を遣い、自分を磨くための投資も忘れません。「1円でも安いものを探し、家族が最優先、おしゃれや自分の楽しみは後回し」という主婦像は過去のものになりつつあります。



saita10周年を記念して、saitaとセブン-イレブンがコラボレート。10月11日から「黒米と食物せんいのお弁当」が販売されています。野菜たっぷり、20品目の食材が入ったヘルシーな内容は、女性の声を知り尽くしたsaitaならではの。続いて11月14日からは第2弾「五穀米と食物せんいのお弁当」(写真)も登場します。

など、セブン&アイ生活デザイン研究所やイトーヨーカドーとのコラボレーションも視野に入れ、シナジー効果を狙っています。今回のリニューアルは、セブン&アイHLDGS.の一員としての自己変革への取り組みの一環でもあります。版元の「芝パーク出版」も、12月1日より「セブン&アイ出版」と社名を変更。心機一転、名実ともにさらなる変革をめざし、社会の変化と読者のニーズに応えるべく、新たな誌面づくりに取り組んでいます。

新しいsaitaでは、こうした変化を取り込み、情報の質をグレードアップ。「生活情報誌」から「生活デザインマガジン・saita」として生まれ変わります。また、現在、創刊10周年を記念したセブン-イレブンのコラボレーションによるお弁当を販売していますが、これからもセブン&アイHLDGS.の一員である強みを生かし、各社と連携した企画をさらに進めていきます。たとえば、ファッションの商品開発提案

saita 新生第1号は、12月7日の発売。どうぞ、ご注目を！

RE-saita キャプテン 相沢正人

1980年に(株)光文社に入社、「JJ」編集部を皮切りに、月刊「VERY」の創刊を手がけ、02年より同編集長。「茶髪(ちゃぱつ)」「シロガネーゼ」「公園デビュー」などの言葉を生み出す。04年に独立、05年7月RE-saitaキャプテンに就任。



直接編集に関わるのではなく、コンセプトメーカーとして時に新生saitaの宣伝塔となり、時にサポーターとしてバックアップするのが僕の立場です。独立後は雑誌以外のことにチャレンジしたいと思っていたにもかかわらず、RE-saitaキャプテンに就任したのは、saitaという雑誌が、セブン&アイHLDGS.の一員として流通と連携することができ、その可能性に惹かれたからです。たとえば生活デザイン研究所に対してsaita編集部から女性たちのリアルな情報を生かした提案を行うなど、藤巻さんをインスパイアするぐらいの意気込みでコラボレーションに取り組んでいきたいですね。そこから革命的なヒット商品が生まれるかも。どうぞご期待ください。

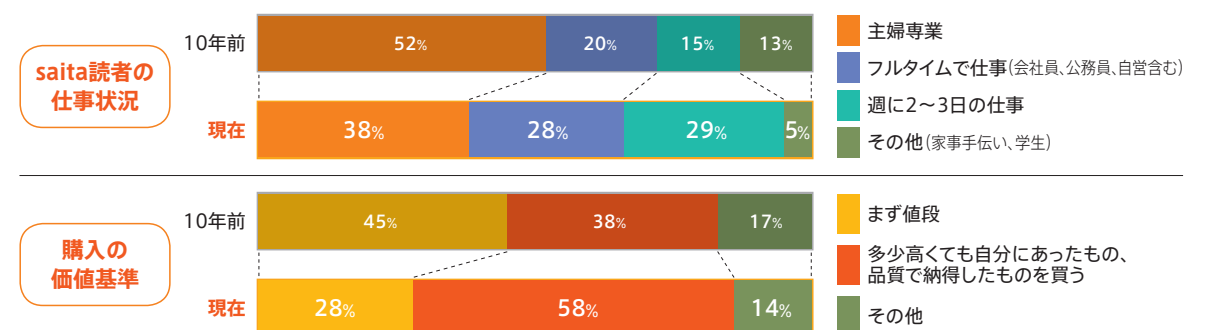
RE-saita 編集長 倉林里実



1995年(株)芝パーク出版に入社、saita編集部配属。03年に編集部ディレクター、04年11月に編集長代理、05年9月編集長就任とsaitaひと筋。これまでの読者はもちろん新読者も魅了する新しい誌面づくりに邁進中。

リニューアル前のリサーチで、読者の方々に日記をつけていただいたんです。そうすると、お友達を招いた時にはキッシュを焼き、幼稚園に子どもを送った後、お母さんたちで「今日は六本木ヒルズでランチ」といった具合に出かけたりにしている。今の主婦のかたがたは、本当に楽しむことが大好きだし、上手です。子どもは大事だけど自分も大切にしたいし、家をキレイにすることも自分がキレイになることも同じ範疇ととらえています。そんな読者に向けて、単なる生活情報ではなく、自分を、そして生活をデザインする、より質の高い情報を届けていきたいですね。読者の心に響く雑誌にするためにも、編集者である私たち自身が何よりも楽しんで、最高に面白いと思える雑誌づくりをしています。

●saita読者の価値観は、こんなに変わってきました



男のコーディネートは、靴で決まる。



SOLE D'ORO

アイテムは4種類、いずれもブラック、ブラウンの2色。プレーントゥ、ストレートチップ、Uチップ 12800円。チャッカーブーツ 17800円。イトーヨーカドーにて取扱い。

セブン&アイHLDGS.

いいモノ列伝

4

「SOLE D'ORO (ソレドオー) / 紳士靴」 こだわりが生み出す ハイクオリティビジネスシューズ。

「靴は男の第二の顔」と言う説を耳にしたことがある。なるほど靴はその人の立場や身だしなみへの気配り、センス、そして生き方そのものを表わしているのかも知れない。ホテルマンや営業マンが、まず靴を見てお客様がどんな人物であるのか判断を下すというのも肯ける話である。文字通り男達は足元を見られているのだが、あなたの靴は「いい顔」をしているだろうか？

今回ご紹介する[SOLE D'ORO]

の靴は、例えるなら正統派のハンサムといえる。4品番揃えた伝統的なスタイルのデザインは、どんなビジネスの場面にも間違いがなく、いつの時代にもマッチする飽きのこない二枚目だ。美しい容姿だけでなく、足を包む包容力もいい男の靴の条件。この靴はイタリアのクラシックなスタイルを基本とし、日本人の足を知り尽くした職人が甲高幅広の日本人の足に合わせた木型を制作。端正なシルエットの中に見事に機能をとけ込ま

せ、実に自然な佇まいだ。美しく、そして足に負担をかけない申し分のない職人技である。これを縫製技術に優れた日本で縫い上げ、コテを当てて仕上げている。このコテを当てるという一手間加えた丁寧な工程により、履き皺が出にくくなっているというから靴作りは奥が深い。優美な曲面を描くアップアーは、生後半年から18ヵ月の子牛革を使用。手染めで風合いのあるヴィンテージ風に仕上げられている。ひとつひとつ異なる表情も

愛着の湧く一足にふさわしい。底材は伊達男の国、イタリアのものを吟味している。アクティブなビジネスマンのためにあえてゴムソールを採用し、雨中でも安心な仕様となっている。

靴は男のコーディネートの要、いくらいいいスーツを着ていても靴の選択を誤れば台無しである。クールビズ、ウォームビズと続き日頃のファッションセンスが問われる昨今、どこにいても胸を張れるいい靴で足元を演出されてはどうか。

中国で進める商品開発、売場づくり 共同開発商品によるシナジー効果も

中国は今、空前の経済成長の途上にあり、消費意欲も盛んです。国内、外資ともに進出が相次ぐ小売業界の中で、セブン&アイHLDGS.各社はつねにお客様の潜在ニーズを先取りして、お客様に喜ばれる商品の開発・店づくりによる差別化を進めています。

開発商品は差別化の最大の武器

華糖ヨーカ堂、成都イトーヨーカ堂、セブンイレブン北京、王府井ヨーカ堂の各社は、競争激化の環境においても「競争相手はお客様のニーズ」を基本とし、中国内でのシナジー効果を高めるべく、2004年から業態を超えて「中国協議会」を結成し、情報交換とともに商品の共同開発にも取り組んでいます。その第1弾となったのが、今年の夏に販売を開始したショートストッキングです。

開発にあたっては、昨年11月に北京と成都のイトーヨーカ堂でアンケートを実施。パンツスタイ



充実した機能性と手頃な価格が好評。

ルが多い中国では圧倒的にショート丈が人気で、3足、5足組の購入が多いこと、機能としては抗菌防臭、吸水速乾、静電気防止の順に意識が高いことなどをつかみました。そこで、機能素材開発に精通したメーカーと組み、要望の高い機能を充実させ、デザインもかかと付き、つま先補強という高級仕様にしたうえで、3足組10元という手頃な価格を実現。売場

づくりにおいても、靴下売場だけでなく、靴や婦人衣料のレジまわりに専用什器を設置して展開。各売場で積極的な声かけを実施した結果、これまでに4社で約5万4000足を販売し、人気商品として定着しました。冬には、婦人防寒用ソックスなどを各社で販売していく予定です。

食品部門は各社の強みを活かして開発

食品部門は、おでんはセブンイレブン北京、パックフルーツやドレッシングは王府井ヨーカ堂など、それぞれの強みを活かした開発商品を各社へ拡大しています。



中国仕様のスープが人気の秘密。にぎわいが絶えないおでんコーナー。

おでんは北京の3社で展開し、セブンイレブン北京だけでも週に約20万個を売るヒット商品。これまで中国で普及していたおでんは練り物の串物が中心でしたが、セブンイレブン北京では、味を出すタネ（練り物、昆布、牛スジ、つくね）と、スープを吸っておいしく



コーディネートショップとして新たに展開を始めた「IY BASICS」

オリジナル衣料ブランドをショップ化

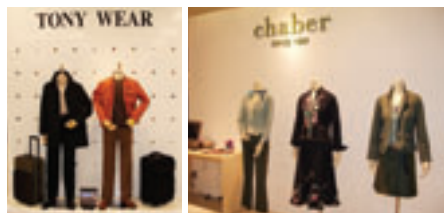
衣料においては、華糖ヨーカ堂と成都イトーヨーカ堂で、これまで「IY BASICS」と「L&B」を単品でのオリジナル開発商品として展開してきましたが、4月より、コーディネートショップとして開発、展開を始めました。ブランドに対するこだわりが強い中国のお客様に合わせ、高品質な商品を着用シーンに合わせたコーディネートで展開。ショップイメージを高めるため、販売員もそれぞれのブランドの商品を着用して接客しています。これにより売上げ点数、単価のアップにつながりました。婦人衣料でスタートし、来年は紳士衣料へも拡大します。

「提案のある売場」と「ご用聞き」が大きな成果に

商品開発とともに、店舗でも関連販売や「ご用聞き」などの積極的な売り込みに挑戦しています。8月に改装した成都の春熙店では、関連販売を強化。例えば紳士用コスメでは髭剃りから香水まで、ヘアケア商品はシャンプーか

中国の人気テナントを、日本のイトーヨーカドーに導入

セブン&アイHLDGS.としてのシナジー効果は、中国から日本へも波及しています。華糖ヨーカ堂と成都イトーヨーカ堂で人気のテナントが、日本のイトーヨーカドーに導入されました。「chaber」（チャーバー）は25～35歳の女性をターゲットとしたシティカジュアルで、巧みな刺繍やレース使いが特徴。「TONY WEAR」（トニーウェア）は35～45歳の男性に向けたイタリアンテイストのカジュアルウェアです。両専門店は中国国内で100店舗以上を展開し、高いファッション性と品揃え、品質を誇ります。現在、葛西、湘南台（婦人／紳士）、春日部、三島、竜ヶ崎（婦人）、大森、立場、武蔵小杉（紳士）の各店で展開しています。



お客様が増えていきます。

中国のセブン&アイHLDGS.各社は、つねに新しい商品開発と提案のある売場づくりで、「感動と感激」のある店づくりに挑戦し続けています。



アンケート調査にもとづいて品揃えした住居の売場は訴求力もたっぷり。

セブン-イレブン

米国セブン-イレブン・インクを完全子会社化へ

9月6日(火)より、セブン-イレブンは米国セブン-イレブン・インクを完全子会社化するために、米市場で株式の公開買い付け(TOB)を実施しています。

これにより、日本の商品開発のノウハウなども導入するとともに、店舗・設備、物流や情報システムへの投資、長期的視野に基づくグループとしての一体運営を進め、さらに競争力の強化を図っていきます。

イトーヨーカドー

「メセナアワード2005」で「児童文化賞」を受賞

社団法人企業メセナ協議会が主催する「メセナアワード2005:メセナ大賞部門」で、イトーヨーカドーは「子ども図書館」の運営と「小さな童話」大賞の実施で「児童文化賞」を受賞しました。子ども図書館は1978年、沼津店への設置から始まり、現在は11店舗に拡大。27年の間に貸出し累計は914万冊に上りました。また、「小さな童話」大賞も、童話創作に励む人々の支えとなり、長きにわたって新人作家を生み出してきた実績が認められての受賞となりました。

メセナアワードは企業による優れたメセナ(芸術文化支援)活動を顕彰するもので、今回で15回目となります。表彰式は11月25日(金)、東京・青山のスパイラルホールにて行われます。

セブン&アイHLDGS. 協賛 第23回「小さな童話」大賞の募集スタート

第23回「小さな童話」大賞(毎日新聞主催)の募集が、10月29日(土)よりスタート。今回より、セブン&アイHLDGS.としての協賛になりました。ポスター掲示、応募受付はこれまで通りイトーヨーカドーの店頭で実施しています。

「小さな童話」大賞
<http://www.mainichi.co.jp/info/douwa/>

セブン&アイHLDGS.

ハリケーン「カトリーナ」と「台風14号」の募金6,576万円をお届け

セブン&アイHLDGS.では、米国のハリケーン「カトリーナ」と「台風14号」の被災者支援のために、セブン-イレブン、イトーヨーカドー、デニーズ、ヨークベニマル、ヨークマート、ロビンソン、メリーアン、オッシュマンズの全国1万1,932店舗と本部において、9月3日(土)～9月25日(日)の23日間にわたり救援金・義援金の募金活動を実施。募金総額は6,576万2,899円となりました。

米国ハリケーン「カトリーナ」については、3,308万2,968円を、米国7-Eleven, Inc.を通じて米国赤十字社にお届けします。

「台風14号」の義援金は10月21日(金)、山口県へ620万9,187円、宮崎県へ2,450万9,948円、鹿児島県へ196万796円を、それぞれお届けしました。



宮崎県への義援金お届け。左より、日本赤十字社宮崎県支部事務局長、セブン-イレブン宮崎小松店オーナー、セブン-イレブン九州地区ゾーンマネジャー。

パキスタン地震災害に救援金募金を実施

10月8日(土)パキスタン北部で発生した地震の被災地救援のために、セブン&アイHLDGS.各社1万1,930店舗で救援金の募金活動を10月11日(火)～10月30日(日)に実施。お預かりした救援金は被災地にお届けする予定です。



News & Topics

各社から
最新ニュースを
お届けします

セブン&アイHLDGS.

セブン&アイHLDGS.誕生

9月1日(木)、セブン&アイHLDGS.が誕生し、グローバルな「新・総合生活産業」を目指して新たなスタートを切りました。各社では、「誕生記念祭」として特別企画商品を展開、7,000名に車や大型液晶テレビなど豪華な賞品が当たるキャンペーンを実施し、大好評でした。

また、より一体感をアピールし、お客様に認知していただくために、イトーヨーカドーの屋上の看板も順次、新ロゴマークに変更しました。デニーズやヨークマートでも、順次新ロゴをあしらった看板に変更しています。



3社合同で内定式を開催

10月3日(月)、本部において、セブン-イレブン、イトーヨーカドー、デニーズの3社は合同で内定式を開催しました。セブン&アイHLDGS.として初の内定式となった今回は、620名が出席。鈴木敏文会長からは「常にお客様の目、立場で見てください」との激励があり、内定通知書を手にした学生も「セブン&アイHLDGS.設立第1号の入社となって光栄です。さらに大きな会社になるよう力を尽くしていきます」と意を新たにしていました。



2005年度下期 経営方針説明会を開催

9月20日(火)、セブン&アイHLDGS.として初の経営方針説明会が開催され、各社の幹部社員約9,000名が、セブン&アイHLDGS.の新しい社章を胸に集合しました。

鈴木敏文会長は、セブン&アイHLDGS.の設立の目的と意義を語ったうえで、各社の力を結集してシナジー効果を最大限に高めること、設立を機会に今こそ過去を捨て信念を持って新しいことに挑戦していくことを強調。全員で新しい時代を拓いていこうと語りました。

※店舗オープン情報※

※ヨークベニマル中郷店

- 開店日:9月23日(金)
- 所在地:茨城県北茨城市中郷町上桜井字細谷2834番地
- 店舗面積:2,440㎡／ハートビル法認定店

鮮魚では、常磐沖三大魚種など近海の新鮮な魚を多く提供し、地元の名産「あんこう」をさらにおいしく食べる方法なども紹介。また、地元でよく食べられている「宝来納豆」「たつこ味噌」などの人気商品を充実させ、地域に密着した店づくりを進めます。



※ヨークベニマル西若松店

- 開店日:10月14日(金)
- 所在地:福島県会津若松市住吉町282番地
- 店舗面積:2,803㎡／ハートビル法認定店

精肉売場では地元・塩川町で飼育されている「ふくしま会津牛」と、三島町の「会津地鶏」を品揃え。ふくしま会津牛を使用したハンバーグや桜肉を使った新しいメニュー提案を積極的に展開。青果ではカットフルーツやサラダで西若松店オリジナル商品を提案します。



※デニーズ浦和駅前店

- 開店日:9月14日(水)
- 所在地:埼玉県さいたま市浦和区高砂1-16-7 ホテルメッツ浦和1F

浦和駅に隣接したビジネスホテル「メッツ」の1階。JR東日本とのタイアップで、ホテルへの出店は初。ご宿泊のお客様をはじめ浦和駅をご利用になるお客様など、幅広くご利用いただいています。



アイワイ・カード・サービス

個人情報の取扱いでプライバシーマークを取得

アイワイ・カード・サービスは、10月4日(火)、財団法人日本情報処理開発協会のプライバシーマーク認定制度に基づき、個人情報の取扱いにおいて適正な措置を講じている企業として認定されました。今後も、多数のお客様の個人情報・個人信用情報を扱うクレジットカード会社として、いっそうの信頼を高めるべく取り組みを進めていきます。

ポイントの交換メニューが多彩に

アイワイカードの楽しみがさらに広がりました。貯まったポイントをお買物だけでなく、商品やサービスと交換できる「ポイント交換企画」の内容がグレードアップしました。有名料亭やレストランのグルメペアチケット、旅行クーポン、エステ、はとバス観光など多彩なメニューからお選びいただけます。ポイント利用は3,500ポイントから可能で、不足分はアイワイカードのクレジット払いでお支払いいただけます。



写真はイメージです。

※詳細はホームページ(<http://www.iy-card.co.jp>)をご覧ください

デニーズ

“そば党”にはたまらない旬の香りあふれる逸品メニュー

デニーズでは11月1日(火)から中旬までの期間限定で「北海道産 石臼挽き新蕎麦 / 天ぷらせいろと松茸ごはん」が登場、旬のあじわいをお届けします。この秋穫れた北海道産、風味の生きる石臼挽きのそば粉を使用し、新蕎麦の香りと、打ち立ての喉越しのよさをお楽しみいただけます。季節の松茸ごはん、エビ天ぷらも添えました。



北海道産 石臼挽き新蕎麦 / 天ぷらせいろと松茸ごはん 1,280円

セブン・ミールサービス

長野県・新潟県・山梨県にサービスを拡大

セブン・イレブンのお食事配達サービスが、長野県、新潟県、山梨県でも開始され、いっそうサービスが充実しました。これにより、扱いエリアは関東甲信越の1都9県となりました。

11月のおすすめ食材セットは鹿児島県産の黒豚を使った「黒豚のしゃぶしゃぶ」。黒豚と水菜を特製つゆとゆずこしょうで味わう、さっぱりとした鍋です。



鹿児島県産黒豚のしゃぶしゃぶ
2人前 2,280円
4人前 4,100円

※11月27日～12月3日お届け分

ロビンソン

ロビンソン春日部店 グランドオープン

開店20周年を迎えるロビンソン百貨店春日部は、昨年の婦人服・食品フロアの改装に続いて暮らしのフロアの改装が終了し、10月6日(木)にグランドオープンを迎えました。

5階の暮らしのフロアは売場を拡大し、お客様の暮らしをコーディネートするフロアへと変身。ダイニング、キッチン、リビング、寝室、バストイレといった、生活のシーンごとに商品を展開し、お客様がお買物しやすい売場を追求しました。また、『栗原はるみ』『近沢レース』『インポート食器』などの人気ショップが新登場し、連日、お客様で賑わっています。

