

四季報

変化をとらえる魅力ある「ストーリー」で
流通業に新たな可能性を切り拓く



112

事業領域と 主な事業会社

数字は店舗数
(2011年6月末日現在)



- 1 **楽楽新習慣**
「みんなのクチコミ」で広がる
商品との出会い、人との出会い
- 2 **対談／時代のニーズに応える**
**変化をとらえる魅力ある「ストーリー」で
流通業に新たな可能性を切り拓く**
楠木 建（一橋大学大学院国際企業戦略研究科教授）
鈴木敏文（セブン&アイ HLDGS. 会長兼CEO）
- 8 **セブン-イレブンの新MD戦略**
「近くて便利」に「上質感」をプラス
- 10 **西武池袋本店 改装後の取り組み**
新たなチャレンジの集積が
客層を広げ、好循環を生み出す
- 12 **アリオ上田**
アリオ初のローカル立地で好調
魅力的な売場と品揃えで広域からの集客を実現
- 14 **「PHO24（フォー・トゥエンティフォー）」市ヶ谷店オープン**
ヘルシーでおいしい本場ベトナムのフォーが
都心にやってきた！
- 15 **新社長インタビュー**
大久保恒夫（セブン&アイ・フードシステムズ 代表取締役社長）
- 16 **こだわりの産地を訪ねて**
—オリジナル今治タオル—／そごう・西武
- 18 **NEWS & TOPICS**
- 20 **決算報告**
2012年2月期 第1四半期

セブン&アイHLDGS.
四季報 2011 AUTUMN 通巻第112号
発行日 2011年8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）
©2011（株）セブン&アイ・ホールディングス
表紙イラスト／金子真理

たのしく ラクに
楽楽
新・習・慣

「クチコミ」で気になった商品を購入することも可能で、商品から「クチコミ」をチェックすることもでき、買った人、使った人の意見をお買物の参考にできます。また、クチコミメンバー同士がフォローし合えば直接メッセージを送り合うことも可能。ツイッターやフェイスブックと連動するなど

利便性が高く、商品を通して人と人が気軽につながれます。お客様が商品とのストーリーは、ります。「みんなのクチコミ」を上手に活用して、「人」と「商品」が合い、購入後もクチコミで感想やご意見をいただくことで、さらに情報を広げ、新商品開発などへとつなげていく場を目指します。

「みんなのクチコミ」で 商品との出会い、人との出会い

セブンネットショッピングのコンテンツのひとつ「みんなのクチコミ」。商品に関するお客様の率直な意見や、旬の情報満載のクチコミコーナーとして注目され、会員が急増中です（6月末時点で登録会員は約4万3千人）。商品レビューを紹介するサイトは他にもありますが、「みんなのクチコミ」は、書き手の性別や職業

などプロフィールが公表されており、人を軸に商品を探せるのが特徴。同業者や共通の趣味をもつ人など、気になる人の「クチコミ」がチェックでき「信頼できる人を通して、選別された確実な情報を得たい」という世の中のニーズに対応します。専門家やアーティスト、スポーツ選手、お笑い芸人など、100名以上の著名人も参加して

「みんなのクチコミ」で、セブン&アイ・ホールディングスの総合通販サイト「セブンネットショッピング」でのお買物体験が、さらに楽しく充実します。

<http://www.7netshopping.jp/evrys>



変化をとらえる魅力ある「ストーリー」で流通業に新たな可能性を切り拓く

大ヒットビジネス書となった『ストーリーとしての競争戦略』の著者で、競争戦略とイノベーションを専攻する楠木建教授をお迎えし、消費飽和と呼ばれる現状で、抽んでた成果を上げる「戦略」の在り方について、コンビニからネットビジネスまで幅広くお話をうかがいました。

「仮説検証型発注」は、20世紀日本発の重要なイノベーション

鈴木 今日は、競争戦略を専門に研究されている楠木さんをお迎えして、いろいろいかがだと思います。いま、日本では消費飽和、モノ余りの時代に入ったと言われている。そのため多くの人は、日本の流通業は競争が激化していると言います。しかし、競争は商品やサービスなどあらゆるものが同質化した結果起こるので、つねに差別化を図っていけば競争に巻き込まれることはないのではないかと、私は考えています。

たとえば、いまコンビニエンスストア（以下コンビニ）業態には競争が存在しない、というのが私の持論です。ここでも多くの専門家が、コンビニの店舗は飽和状態に達して、もう出店の余地がないのではないかと断言していますが、そんなことはありません。現にセブンイレブンは、まだ未出店の県が8県もあります。また、既存店1店舗あたり1日の平均売上げ（平均日販）を見てみると、セブンイレブンと他チェーンの店舗では、10万円以上の差があります。きちっとした差別化が行われていれば、決して競争状態に陥ることはない、そう思うのですが、

楠木さんはどうお考えですか。

楠木 おっしゃる通りです。いまのお話を私なりに理解しますと、単なる量的な飽和というのは必ず発生します。私は、最近、松下幸之助さんが戦前に行った、いわゆる「水道哲学」の大演説を読み直してみて、改めて感動したのですが、あれはモノ不足の時代でみんながお腹をすかせている時代の企業の使命を訴えたものです。つまり、モノを欲している人々に、モノをつくってどんどん供給していくことが、世の中を豊かにすることにつながる、企業はこの使命を果たさなければ

くすのき・けん
1964年生まれ。1992年一橋大学大学院商学研究科博士課程修了。一橋大学商学部助教授、同大イノベーション研究センター助教授等を経て2010年同大大学院国際企業戦略研究科教授に就任。



Guest

一橋大学大学院国際企業戦略研究科教授

楠木 建

ばいけないと、本気で訴えています。モノ不足の時代に世の中を豊かにしようという、そうした経営者の努力があつて、やがてモノが余るようになりました。その結果、単純にモノのある、なしでは、価値が計れない時代になりました。いま、問題になっているのは、そのように見掛け上は飽和状態に入った時、どうすればいいのかということだと思います。

鈴木さんがおっしゃったように、量的に飽和してしまったとしても、他との違いをしっかりとつくっていけば、直接、他との競争に陥ることなく、利益も出せますし、成長も可能です。

鈴木 そうですね。たとえば、GMS（総合スーパー）などは、いまお話に出たモノ不足の時代に、どんなモノを提供することで成長を遂げてきた業態です。その成功体験があるがゆえに、差別化を行って、同質化しないようにするという考え方が徹底しません。モノ不足の時代の売り方からなかなか脱却できないのです。いったん、体内化されてしまったものを、体内から追い出して、変えていくのはたいへん難しいと感じています。

楠木 私はセブンイレブンの戦略の本質として、以前から興味深いのは「時間軸」を取り入れたことだと思います。言

い換えるとセブン&アイグループが掲げているスローガン、「変化への対応」です。他との差別化を徹底していくという点ではたいへん重要なもので、「変化への対応」という形で時間軸を取り入れた戦略は、あまり類を見ません。その戦略を実現していくために、セブンイレブンでは「仮説検証型発注」という行動をみんなで行っているわけですね。これは、20世紀の日本発イノベーションとして、トヨタの生産方式と並ぶたいへん画期的なものです。トヨタはモノづくりの立場で、セブンイレブンはモノを売る立場で、イノベーションを実現したのですが、どちらも「時間」を重要な資源とみなして経営戦略に組み込んだ点が、イノベーションたるゆえんだと考えています。

いま鈴木さんが指摘したよう



セブン&アイ HLDGS. 会長兼 CEO

鈴木 敏文

に、セブンイレブンでできたイノベーションが、なぜ他の業態や競合では困難かという点を考えると、やはり、仮説検証型発注という取り組みにしても、セブンイレブンという大きなストーリーの中でこそ機能するので、セブンイレブンは違うストーリーのもとで成功してきたGMSや他のコンビニチェーンなどに、同じ取り組みをそのまま移植しても、同様の効果は得ることは難しいのではないだろうか。

しかし、モノ不足の時代に成功したスーパーなどのストーリーが以前のように機能しなくなったのは、誰の目にも明らかです。この場合、差別化の方法をセブンイレブンに学ぶというだけでは不十分で、ゼロベースで新しいスーパーのストーリーをつくるくらいの覚悟が必要でしょう。部分的に小さな修正を重ねても本質は変わっていないように思います。

セブンイレブンはそれまでなかった新しい「ストーリー」

鈴木 根本的に変えていかないと新しくならないというのは、まったく同感です。百貨店は、かつて「小売りの王者」と呼ばれた業態ですが、いまはどこも業績が上がらずに苦しんでいます。これなども、

客観的に見れば、どこのお店も同じようなブランド、商品が並んでいて、同質化してしまっているので、競合が起こるのは当然のことだと言えます。根本から見直しを行い、差別化を積極的に進めるようにしなければ、将来はないように思います。

そういう視点から、いま私どもセブン&アイグループのそごう・西武では、「リミテッドエディション」という自主開発商品の取り組みに力を注いでいます。これは、著名なデザイナーと新しいお取引先とチームを組んだファッション領域から、日常生活の変化に対応した雑貨まで幅広く展開し、他にはないものを提供すること、で、売れ行きを伸ばしています。モノ余りの時代になって、多くのお客様はいままでとは違うもの、上質なものを求めています。ですから、自分たちで商品開発まで踏み込んで、同質化から脱却することができれば、百貨店は成長していく力を持っている業態だと考えています。

楠木 私は、鈴木さんがセブンイレブンという、それまで日本にはなかった小売形態を、新しく生み出した点に、つねづね興味を持ってきました。いままでどこにもなかったまったく新しい戦略のス

自分たちで、そういう小さな小売店が成り立つことを実証しようと考えたのが、そもそものきっかけです。

楠木 そうすると、本筋はあくまでもスーパーの出店を円滑に進めるということであつたわけですね。それでは、セブンイレブンを実際に導入された時に、いまのようにコンビニ業態が大きく成長するとは予想されていなかったということですか。

みんなが反対する戦略にこそ大きな可能性がある

鈴木 当初はセブンイレブンのいまのように成長するとは考えていませんでした。しかも、社内も流通の専門家や学者も、ようやく大型店の時代を迎えようとしている日本で、そんな小さな店が成功するはずがないと、猛反対でした。私はイトーヨーカドーに中途入社して、小売業の経験が浅かったので、社内でも「きみは商売がわかっていない」と言われました。それでも、私はやってみる価値があるからと、反対を押し切って始めたのです。

楠木 教科書では「戦略とは人と違うことをやること」とあるのですが、しかし人と違っていても、儲からないのでは意

味がありません。ですから、正しく言えば、人と違った儲かることをやりなさい、ということになります。が「儲かるいいこと」とだとすぐにわかることだったら、とつくに別の誰かが思いついているはずです。あるいは、まだ誰も思いついていなかったとしても、すぐに「いい」とわかることだったら、みんながその事業に参入してきて、追いつかれてしまいます。そう考えると、ほんとうに新しい産業を生み出すイノベーターが出てきた場合、その人が始めようとしていることは、多くの人からはすぐに、「儲かるいいこと」とは受け止められないのではないかと思います。鈴木さんがセブンイレブンを始めた時が、まさにそうだったということですね。

鈴木 私はよく一般論として、みんなが反対することはやる価値がある、みんなが賛成することは、却ってやらない方がいいと言っています。かつて、ボーリングがブームになった時に、流通業もボーリング場に参入するところが多かったのです。その時、イトーヨーカドーでもボーリング場をやってみたらどうかということになりましたが、私は断固反対しました。場所があつて機械を入れれば誰でもボーリング場がつくれますが、誰でも

トリーを、鈴木さんが思いつかれたきっかけは何だったのでしょうか。

鈴木 スーパーが盛んに出店を進めていた1970年代、町の商店街は経営不振に陥る中小小売店が増えていました。それで、イトーヨーカドーの出店のために、地域の商店街の皆さんのところに挨拶に行くと、「スーパーが進出してくるから、町の小売店が経営不振になる」と猛反対を受けました。私自身は、中小小売店が不振に陥ったのは、商売の仕方が時代の変化に対応できなくなった結果で、お客様のニーズに合った商品を揃え、生産性を高めていけば、大型店が進出してきても、共存共栄が可能だと考えていました。しかし、いくら口でそのような説明をしても納得してもらえません。それなら



すぐにできてうまくいくということは、同時に競争に巻き込まれてしまうのが明らかです。

楠木 おっしゃる通りです。ですから「戦略とは人と違うことをする」というのは、実際はたいへん難しいことです。

「グループシナジー」が「既成の「常識」を解きほぐす

鈴木 私が現在のホールディングスの経営形態をつくった時も多くの専門家から批判されました。コンビニ、スーパー、百貨店という異なる業態が集まってシナジーなど出せないというわけです。とくに、百貨店でシナジー効果を出すのは至難だろつと言われました。

しかし、実際にグループでシナジーを

多くの人が「儲かるいいこと」だと
すぐには思わないことを
始めるのがイノベーションです

出す取り組みを進めてきて、百貨店でも大きな成果が上がっています。昨年、西武池袋本店は3年間の改装を終えてグラインドオープンしました。その改装にあたって、生鮮食品売場にグループのノウハウを取り入れた結果、改装後ずっと好調な推移を見せています。

また逆に、上質な商品を扱ってきた百貨店のノウハウや考え方を、GMSでは衣料品などのマーチャンダイジングや売り方に取り入れ、顧客ロイヤルティを上げることに役立てています。

従来、それぞれの業態の「常識」の中で凝り固まっていたものが、違う業態と一緒にになって取り組むことで、だんだん解きほぐされてくるという効果が生まれています。

楠木 そういう「解きほぐされる」という効果が、現場のそこそこで起きているというのは素晴らしいと思います。異なる業態がグループの傘下に入っていることで、異業態間の接触から従来とは質の違う新しい商品が生まれるといった効果が出てきているわけですね。

そういった既存の業態の活性化という点で、グループシナジーが効果を上げていることはたいへん重要です。それとともに、私が興味を持っているのは、かつ

てセブンイレブンによって日本にはなかったコンビニという新しい「ストーリー」が生まれたように、セブン&アイグループから今後新しいストーリーが出てくるのかという点です。セブン&アイグループは、世界の中でも類のない規模で異業態の集まっているグループで、そのシナジー効果によって新しいストーリーが生まれてくれば、素晴らしいことだと思います。

ネットとリアル融合から新たな「ストーリー」が生まれる

鈴木 シナジーを生み出すには、従来の各社間の壁を取り払わなければいけません。壁をつくることも、人の本能の一つですから、その壁をどれだけ取り外し、従来の考え方から脱け出すか、それを進めるには強力なリーダーシップが必要だと痛感しています。

楠木 近年、鈴木さんは「ネットとリアル融合」「ネットを制する者がリアル



売が伸びれば、その分、リアル店舗での販売が減ってしまうと考えがちですが、鈴木さんは、リアルからネットに単純に顧客が流れてしまうのではなく、ネットで売れる物がわかればリアル店舗のプラスになると考えているわけですね。

鈴木 それがネットを制する者がリアルを制するということです。ネットの世界でも小売業が成長していますが、リアル店舗を持っているところはあきません。私たちグループには、リアル店舗網や既存の物流基盤等もありますから、そのような経営資源を活かしながら、ネットを充実させることで、グループ全体を強化できると考えています。

楠木 私もネットとリアル融合によつ

て、いままでにはない新しい買物のスタイルが生まれるのでは、と期待しています。私には百歳になる祖母がいるのですが、彼女は毎日、買物に行くのを楽しみにしています。ただ、リアル店舗での買物の場合、やはり自分で持てる量には限りがあるので、買いたいものがいろいろあっても、自分が持てる量以上は買えません。ネットとリアルが融合していけば、そういう物理的な制約なしに買物を楽しめるようになると思います。

鈴木 イトーヨーカドーでは、各店舗を拠点として、ネットで注文を受けて、各店舗から商品をお届けするという独自の仕組みをつくって、ネットスーパーを展開しています。ネットスーパーなら、重

を制する」という点を、説かれていますね。私は、そこに新しいストーリーが生まれる可能性を感じています。

鈴木 ネットというのは、お客様が居ながらにして商品を選び、購入することができるので、リアル店舗より早く商品に対する反響が返ってきます。そこで、ネットでどんな商品が売れているかという点がつかめれば、リアル店舗でその商品を置いて、より幅広いお客様に提供していくことが可能になると考えています。ですから、ネットの商売を発展させれば、リアル店舗での在庫や商品生産を、いまよりももっと計画的に行えるようになると思います。

楠木 なるほど、ふつうはネットでの販

いモノでも家まで届けてくれるので、いまおっしゃったような制約をなくすことにもつながりますね。いま、多くのお客様に、そういった利便性を認めていただけるようになって、135店舗に拡大して利益も出ています。

楠木 ネットが登場した時は、ネットとリアルというのは、何か対立軸のように考えられていましたが、買物をするのは同じ人間なので、融合していくことが自然の流れなのかも知れません。その一つの在り方がネットスーパーと見えそうです。ただ、その場合はインターフェイスがパソコンなので、逆にこれまでお店で買物をする方法を活かしたインターフェイスで、オペレーションはEコマースという形もあるような気がします。買物を楽しみたいというのは、いわば人の本能のようなものだと思いますから、ネットとリアル融合から、その楽しさを活かした新しい業態が生まれてくることを期待しています。

鈴木 私も、時代がいかに変化しても、消費はなくならないと考えています。重要な点は、その変化をいかにとらえ、変化に合わせていくかということでしょう。今日はたいへんありがとうございます。

ネットとリアルは対立軸にあるものではありません
買物するのは同じ人間なので融合は自然の流れです

ブランディングの目的（新ロゴマークと考え方）
セブン-イレブンの「新たなチャレンジ」「新たな価値」を
理解・再発見していただく

すべての商品において、味、品質を全面的に見直し、
「上質さ」と「価値感」を追求した商品に新たなブランドマークをつける

	デイリー	セブンプレミアム、 セブン&アイ	セブンプレミアムゴールド
従来	なし		

	デイリー	セブンプレミアム	セブンゴールド
新ロゴ			
考え方	つくりたての家庭の味	幅広く取り揃えた 良い品をお求めやすい 価格でお届け	ちょっとした贅沢
商品例			

な品揃えの中心を担っている「セブンプレミアム」のロゴマークも新たに開発。商品コンセプトを「幅広く取り揃えた良い品を、お求めやすい価格でお届けする」という表現に統一しました。

そして、セブンプレミアムゴールドは、ブランド名を「セブンゴールド」に改め、新マークを設定。「食を通して体験する」ちよつとし

た贅沢」という商品コンセプトを掲げ、「専門店の本格的な味を、ご家庭で楽しめる贅沢」「セブンプレミアムならではの安全・安心、お手頃価格はそのままに、ワンランク上のおいしさをご提供」という表現で、商品の位置づけを明確に示しました。

このようにわかりやすい言葉で、商品の考え方を改めて表現す

ること、売り手とお客様の間でセブンイレブンやセブン&アイのオリジナル商品の「挑戦」「価値」に対する共通理解を生み、よりいっそうお客様とのコミュニケーションを促進していきます。

**「上質、便利」を訴求
売場全体で**

商品の品質向上にも挑戦を続けています。たとえば、デイリー商品の「こだわりおむすび」では、国内総収穫量の約15%しかない「特A評価」の米を使用。従来困難とされていた炊きあがったご飯を温かいまま握る「ホット成型」を実現。急速に冷やさないことで、よりふっくらとした仕上がりになり、手づくりさながらのおいしさをお届けできます。その他、お弁当、惣菜、焼きたてパンなどのデイリー商品、セブンプレミアム、セブンゴールドも、それぞれ原材料や製造工程の見直しを行い、品質を高めています。



順次導入予定のアイランド型チルドケース。従来のオープンケース1.5本分の容量。来年3月までに全店導入予定。

また、部屋干し洗剤、紙類、化粧品、衛生用品など日用雑貨も、セブンプレミアムを中心に品揃えを充実。デイリー、食品、雑貨、トータルで1000アイテム以上の

商品開発を行い、売場全体で統一感のある展開を進めることで、セブンイレブンの「近くて便利」と「上質感」を、より明確にお客様にお伝えしていきます。

さらに、長時間・高品質で好評のチルド商品へのニーズの拡大にともない、「アイランド型チルドケース」を導入し、売場レイアウトを変更。これまでチルドケースに陳列していたデザートなどを新什器で展開することで、伸長しているセブンプレミアム惣菜や野菜の売場を拡充します。

商品、ブランディング、売場が一体となったマーチャндаイジング戦略で、セブンイレブンの魅力をよりいっそう高めていく方針です。

「近くて便利」に「上質感」をプラス

セブン-イレブンの新MD戦略

～セブンプレミアム、セブンゴールドの魅力も向上～

セブン-イレブンが、約1000アイテムに上るオリジナル商品の全面リニューアルを実施します。商品の品質向上に加え、クリエイティブ・ディレクターの佐藤可士和さんを迎えて、オリジナル商品のブランドマークやパッケージデザインを一新。さらに売場の見直しも行い、商品開発から売場づくりまで一体となって、「近くて便利」と「上質感」を提供するマーチャндаイジング戦略を進めています。



5月31日にパシフィコ横浜で行われた「新マーチャндаイジング戦略」記者発表会。井阪隆一社長（左）と佐藤可士和氏が固い握手を交わしました。

いま求められる「近くて便利」

セブンイレブンは、社会の大きな変化に対応する新たなコンビニのあり方を追求して、2009年度から「近くて便利」をキーワードにした店づくりを進めています。1980年代以降、中小規模の小売店が減り続ける一方で、遠くまでお買物に出かけられない高齢者や働く女性は年々増加。毎日のちよつとしたお買物にも不便を感じている人が増えています。「近くて便利」とは、このような社会の変化に対応するためにセブンイレブンが目指す、従来のコンビニのスタイルにとらわれない新しい姿を表しています。

そのために、品揃えのバランスについても見直しを進めています。従来のコンビニでは、買ってすぐ食べることを前提にした「即食性」の商品、具体的にはおにぎり、お弁当、焼きたてパンなどデイリー商品が中心でしたが、セブンイレブンでは2009年以降、デイリー商品だけでなく、加工食品や店頭で調理する揚げものなどの惣菜、調味料など食卓の必需品、あるいは洗剤などの日用雑貨の充

実を図っています。こうした品揃えの見直しによって、「セブンイレブンは近くて便利なお店」として認知されるようになり、女性や高齢のお客様が着実に増え続けています。

**価値と革新性を伝える
ブランド戦略**

今回のリニューアルでは、商品自体の品質向上に加えて、ブランドマークや商品パッケージデザインを体系立てて展開する「ブランディング」によって、お客様にセブンイレブン商品の品質、革新性などをわかりやすくお伝えしていきます。

今回のブランディングでは、従来、とくに共通のマークがなかったお弁当、おにぎり、調理パン、焼きたてパンなどのデイリー商品に、「セブン&アイ」をデザイン化したマークを設定し、「つくりたての家庭の味」をお届けする商品であることを明示。同時に「地域の味と新鮮さ」「製造の過程での責任」「徹底した安全・安心」への取り組みをお客様にわかりやすくお伝えしていきます。

また、セブンイレブンの新たな



クールライフセンター

まったく新しい発想で、従来より早くに取り組んだことが奏功し、夏場の商戦に大きく寄与。

売場へ思い切った転換するといふ異例の取り組みにもチャレンジしました。これは3月の東日本大震災直後の一時的な消費の冷え込みに対する強い危機感の中で、「前年発想」では目標の達成は不可能と考えた社員たちが、売場づくり、品揃え、売り方、接客など、すべてにわたって従来の発想を捨て、1から販売力の強化に取り組んだ結果です。今年は節電などのため例年以上に暑い夏になると予測し、クールビズを「どこよりも早く、ダイナミックに展開する」と決め、紳士売場が一体となってクールライフセンターの開設を実現。さらに、他の

フロアでもクールライフ向けアイテムを集約して売場をつくるなど、全館が連携してクールライフを訴求することで、集客力を高めました。

変化をとらえた対応で 集客力をアップ

「新・生活定番」や「携帯できる生活雑貨」など、従来、館内に分散していた商品を、テーマごとに一つの売場にまとめ、そのこだわりをシンプルでわかりやすいメッセージにし、お客様に商品の価値をお伝えする新たな売場づくりにも挑戦。その結果、個々の商品がお客様の目にとまりやすくなり、「ギフトも選びやすくなった」など、お客様ご自身に商品の価値を見出しただけできるようになりました。また、婦人フロアでは人気のプライベートブランド「リミテッドエディション」の3ブランドを一堂に集めた「メガストア」を開設。分散していた商品を集め、わかりやすく訴求することで、売場に訪れる客層が広がり、従来以上の販売力が生まれるといった好循環を生んでいます。

大震災後、お客様の買い方も



新・生活定番

「安心」「エコ」「こだわり」「復興応援」をキーワードに、寝具、食器、家具等を、従来の売場の枠を越えて集積。



携帯できる生活雑貨

「コンパクト」「機能性」「デザイン性」「クオリティ」にこだわった携帯用品を集めた売場。

大きく変化しました。その一つが、食品売場のピーク時間。従来、午後5時頃だったものが、午



ダイニングパーク池袋

6月2日にグランドオープン。家族で楽しめる「西武特別食堂」から池袋初出店となる話題の店まで全26店舗。池袋本店の新しい人気スポットに。

後4時頃に早まりました。このため従来午後5時に実施していた「夕市」を、午後4時に前倒しするとともに、午後7時にも一度新たに商品を揃えて売り込む体制に変えました。

午後7時に新鮮な商品が揃えられるのは、地下3階に惣菜などの集中厨房を持つ同店ならではの。これも「自分たちでハードに息吹を吹き込む」取り組みが生んだ成果です。

池袋本店は、現在もチャレンジの手を緩めず、お客様の「いま」のニーズに応える新しい取り組みを追求しています。



リミテッド エディション
メガストア

「アツロウタヤマ」「ジュンコシマダ」「オンシーズン」の3ブランドを一堂に集め、アラフォー世代を中心に幅広いお客様に好評。

新たなチャレンジの集積が 客層を広げ、好循環を生み出す

～西武池袋本店 改装後の取り組み～

ターミナル店舗の強みに 磨きをかける「人の力」

大震災以後、迅速な売上回復で堅調な業績推移を続けるそう・西武。なかでも基幹店の池袋本店は意欲的に新たな挑戦を続け、けん引力を発揮しています。

昨春秋、3年にわたる改装を終えてグランドオープンした同店では、「完成のはじまり」をスローガンに、新たな取り組みを次々と打ち出しています。その基盤にあるのが、「商品とお客様を結びつけるのは人」という視点。「新しくなった設備やシステムに、息吹を吹き込み完成させていくのが『自分たち』の使命。池袋駅に直結した『ターミナル店舗』というポジションを軸に据え、お客様ニーズへの対応に全力を挙げています」と藤嶋幸男店長は言います。

改装オープンから1年経過した食品売場では、改装後の好調な推移をさらに一段と強化するため、池袋本店の食品の強みである「ギフト」に磨きをかけようと、今年、ギフトコンシェルジュを15人に増員し、ギフトサロンを強化



ギフトサロン

さまざまなお客様のご進物のニーズに、ギフトコンシェルジュが的確に対応。

しました。「ターミナル店舗」である同店の食品売場には、ビジネス、主婦、若者、ご家族連れなど多種多様なお客様がギフトを求めて訪れます。ギフトサロンとギフトコンシェルジュは、その多様なニーズに速やかに対応し、最適な商品をお客様にご提案することで、好評を博しています。

「前年発想」を捨てて 販売力強化を追求

4月23日には、5階の紳士フロアの中央に、クールビズ用のワイシャツ、ポロシャツなどを大規模に集めた「クールライフセンター」がオープンしました。従来、クールビズ商品の立ち上げは5月の連休明けというのが業界の常識。また、ネクタイを集中展開していたゾーンを、シャツを集積した



アリオ上田の駅

信州を中心に約200アイテムのお土産品をずらりと取り揃えた「道の駅」コーナーは、観光客だけでなく地元のお客様にも大好評。レストスペースも用意しています。



アリオファーマーズ

上田地区近郊の60軒の農家を一軒一軒まわって「アリオファーマーズ」を結成し、地元の新鮮な旬の野菜、果物を年間を通じて販売しています。

長野県最大のSC

4月21日にオープンした「アリオ上田」(長野県)は、しなの鉄道、JR長野新幹線、上田電鉄別所線の3線が乗り入れる上田駅から徒歩約5分、国道4路線が集まる上田市中心の交通アクセス至便な立地です。出店地は、上田市中心市街地活性化基本計画の「まちづくり新拠点」に位置付けられており、来年には隣地に交流・文化施設が建設されます。アリオとしては店舗面積、テナント数共に最も小規模な店舗

ですが、大幅リニューアルした新生「イトーヨーカドー上田店」を核店舗に、ロフト、ゼビオ、無印良品、T.O.H.Oシネマズなど、長野県初出店33店、アリオ初出店19店を含む66の専門店で構成する、長野県としては最大の大規模商業施設になり、これまで首都圏を中心に展開してきたアリオにとって、今後の郊外出店立地拡大の鍵を握るショッピングセンター(SC)でもあります。

「既存のアリオは、5キロ圏内の商圏人口が少なくとも45万人以上の立地。それに対してアリ

アリオ初のローカル立地で好調 「アリオ上田」

魅力的な売場と品揃えで 広域からの集客を実現

首都圏を中心に展開してきた既存のアリオに比べ店舗面積、テナント数とも少ないながら足を運びたくなる仕掛けや上質感のある品揃えで広域からの集客を実現しています。



鮮魚売場

新潟、富山、石川県等の各漁港より新鮮な魚を直送。新鮮な素材を使ったお魚屋さんの手づくりの煮魚、焼魚や、店内専用機械で加工する「自家製干物」も人気です。



精肉売場

県内初、A5ランク「松阪牛」のほか、長野県産「信州牛」「信州地養豚」、佐久市の人気店「ちやたまや」の「浅間小町たまご」「軽井沢工房」のハム・ソーセージ等、上質な品揃えが地元のお客様に支持されています。

鮮度感のある旬の品揃え

核店舗のイトーヨーカドーは、「上質・鮮度感」をキーワードに、各部門でこれまでなかった商品を取り揃えました。青果は近郊の60軒の農家と「アリオファーマーズ」を新たに結成し、地元の新鮮で旬な野菜や果物を販売。鮮魚は、商業施設としては県内で初めて新潟、富山、石川県などの漁港と契約し、新鮮

な魚を直送。近海魚に馴染みのないお客様に食べ方提案を行いながら、食卓をサポートしています。

精肉でも、県内初のA5ランク「松阪牛」を取り扱うなど高級感のある品揃えで好調。惣菜は町おこしの一環として、ご当地グルメ「美味(おい)だれ焼き鳥」を商品化し、全店に拡販するほどの大ヒットを記録しています。衣料品は、ヤングカジュアルが強い専門店との棲み分けを図り、エレガンスなラインナップ

を強化。限られた売場面積で幅広い品揃えを実現し、地域に多い3世代ファミリーと一緒に買物に来て楽しめるように補完し合っています。

「こまめな声かけや接客にも力を入れて買上げ点数を増やし、接客率全社1位を獲得しました。サンキューレターなどのきめこまやかなサービスで地域の皆様の心をつかみ、旬の情報発信や売場づくりで飽きられない工夫をしています」とイトーヨーカドー店長。

行けば楽しく 欲しいものが必ず見つかる

モールには、年間400万人もの観光客が訪れる長野観光のハブスポットという立地を活かし、名産品を集めコーナー化した「アリオ上田の駅」を設置。旅行会社と提携してバスツアーのコースに組み込むなど、利便性を提供しながら集客を図ります。テナント規模もロフト等の人気専門店7店でモール面積の約半分のスペースを確保し、都心

に負けない品揃えを実現。その結果、若い世代のお客様やギフト需要が増え、価値ある上質なものを求めて遠方から足を運んでくださるお客様や、滞在時間の長いお客様も多く、SC全体での計画を3割上回る売上げで推移。駐車場も増設することになりました。

今後もお客様の声を取り入れ、地域のイベントや祭りにも積極的に参画し、豊かな町づくりに寄与できるSCを目指します。



接客販売

「GALLORIA(ギャローリア)」「Kent」などのPBショップでは、接客販売に力を入れて顧客づくりを行っています。

惣菜売場「美味(おい)だれ焼き鳥」

町おこしと一体となって取り組んだ信州上田のご当地グルメ「美味(おい)だれ焼き鳥」が大人気で1日4,300本を売ったことも。7月からは全国のイトーヨーカドーに拡販され、マスコミ取材も相次いでいます。



ロフトなど大きなスペースを確保した専門店は、いずれも計画比2~3割増と好調。



開店セールの初日で130匹以上の子犬を販売したペットの(ワンラブ)。



エスカレーター回りの吹き抜けを2カ所設置し、毎週末キャラクターショーなどを企画。「行けば楽しい店づくり」を行っています。

●アリオ上田の概要

アリオとしては全国で11店舗目(長野県内で初出店)

- 所在地 ————— 長野県上田市天神三丁目5番1号
- 敷地/店舗面積 ————— 62,658㎡/20,800㎡
- 売場面積 ————— アリオモール約13,500㎡
イトーヨーカドー約9,600㎡
- 駐車場/駐輪場 ————— 1,414台/940台
- 建物 店舗 ————— 1F・2F、駐車場

ヘルシーでおいしい本場ベトナムのフォーが都心にやってきた！

「PHO 24（フォー・トゥエンティフォー）」市ヶ谷店オープン

7月1日、セブン&アイ・フードシステムズが、ベトナム料理レストラン「PHO 24」を東京都新宿区市ヶ谷にオープン。今後、新たなビジネスとして展開する計画です。

人気のベトナム料理が手軽に楽しめる店

「いらつしやいませ シンチャオ！」。市ヶ谷店の扉を開けると、スタッフたちの元気なあいさつに迎えられます。「PHO 24」のイメージカラー、グリーンを効果的に配し、さわやかな雰囲気店内にはカウンター席を含め約30席あり、数人のグループでも、一人でも利用しやすい雰囲気。日本人にも親しみやすい味でヘルシーなベトナム料理が、都内で手軽に楽しめるあつて、好評です。

「PHO 24」市ヶ谷店は、セブン&アイ・フードシステムズが、ベトナムおよびアジア6



上：牛肉のPHO（フォー） ¥730
下右：海老とアボガドのバインミー ¥490
下左：海老と鶏肉の生春巻き 1本¥200
2本¥390

カ国・地域でレストラン事業を展開する「Pho 24 Corporation※」とのライセンス仮契約に基づいてオープンした。今後、さまざまな立地でテストを進め、チェー展開を本格化していく計画です。

本場ベトナムの専門家も太鼓判

同店のメイン・メニューは、牛肉、鶏肉、野菜の3種類のフォー（ベトナムの麺料理）。パクチーやミント、ライム、唐辛子、モヤシは別皿で提供し、お客様のお好みに合わせてトッピングでき、「パクチーはちよつと苦手」というお客様にも、フォーを堪能していただけます。また、2種類の生春巻や青パイヤと蒸し鶏のサラダなど、サイドメニューも多彩。ベトナム特有のデザート「チュー」やジャックフルーツのジュースなども揃い、ベトナム料理を満喫できます。

これらに加え、ベトナムの「PHO 24」では扱っていない日本独自のメニューとして、バインミーという米粉を使ったパンに具材をたっぷりはさんだベトナム式サンドイッチを提供するなど、セブン&アイ・フードシステム

ズがこれまで培ったノウハウを投入し、ベトナムの味を追求しながら日本のお客様の味覚とニーズに合わせたメニューを実現。フォー、サイドメニュー、デザートをバランスよく楽しみたいだけのランチセットメニューもご用意しています。どの料理の味もベトナム本社のメンバーが「おいしい」と太鼓判を押す本格的な仕上がりです。

これまで国内のベトナム料理店は高級志向が中心でしたが、「PHO 24」が目指しているのは気軽にご利用いただける価格とカジュアルな雰囲気。また、キッチン設計などにはセブン&アイ・フードシステムズの独自ノウハウを注ぎ、少人数でスピーディーに料理を提供できるようにして、忙しいお客様にも便利にご利用いただけ、かつ店舗運営の効率化も高める工夫を行っています。ぜひ一度、本格的なベトナムの味をお試ください。

※PHO 24 Corporation ●ベトナム国内最大手の飲食業グループNam Anh Groupの麺レストランチェーン。
【店舗数】ベトナム国内：51店舗（FC含む）、インドネシア、香港、マカオ、フィリピン、カンボジア、日本：計20店舗



新社長インタビュー

セブン&アイ・フードシステムズ
代表取締役社長

大久保恒夫

魅力ある業態開発、味と接客サービスの向上に意欲的に挑戦していきます



● 略歴

- 79年3月 (株)イトーヨーカ堂 入社
- 90年9月 (株)リテイルサイエンス設立、代表取締役社長に就任（2011年3月退任）
- 07年1月 (株)成城石井 代表取締役社長就任（2010年8月退任）
- 11年5月 (株)セブン&アイ・フードシステムズ 代表取締役社長就任（18日付）
(株)セブン&アイ・ホールディングス取締役就任（26日付）

● 座右の銘 着眼大局、着手小局

「基本の徹底」こそが成長の基盤

「おいしいものを気持ちよく食べたい」という外食へのニーズは、いつの時代も変わらずにあります。ただし、昨今はお客様のニーズは激しく変化しています。こうした変化に対応し、今回の「PHO 24」のようにお客様に魅力を感じていただける業態開発に積極的に取り組んでいきたいと考えています。変化への対応を進めることで、フードサービス事業は長期的な成長力を生み出せると確信しています。

その成長の基盤として、私が最も重視している点は、基本の徹底です。「あいさつ、接客」「クリンリネス」「おいしさの追求」を最優先課題として徹底していきます。私はこれまでいくつかの流通業の改革に携わってきました

が、社員一人ひとりに基本の徹底が浸透し、自主的に実行できるようになった企業は、必ず優れた成果を上げてきました。明るく元気なあいさつでお客様をお迎えし、お客様の立場に立っておもてなしをすることが企業文化となるよう、基本の徹底の浸透に全力を注いでいきます。

こまやかなニーズ対応を追求

また、デニーズの主力商品であるハンバーグの魅力をよりいっそう高めるため、具材の品質にこだわった商品の提供に挑戦します。さらに、原材料の調達や販売促進などの面でグループシナジーを活かし、ストアロイヤルティの向上に注力します。それとともに、徹底した個店対応による地域ニーズへの対応や、時間帯別のメニュー対応により磨きをかけ、

お客様のニーズにこまやかに対応していきます。基本の徹底とこうした取り組みを総合することで、他のレストランを通り越してでも私たちの店に来ていただける「ファン」を、一人でも多く増やせるよう努めていきます。



おいさと笑顔の接客で、おもてなしします。



最終の検品、検針まで、すべて自社工場で実施。同時に二方向から検針できる最新の検針機を導入しています。



そごう・西武オリジナルタオルの原料糸。



大きなタオル地が次々に織り上がっていきます。織機はイタリア製。機械はコンピューターで制御され、広い工場内で働くのは14人ほど。



ホテルのタオルを生産する長沢工場は、緑に囲まれた美しい環境にあります。

インテリア雑貨部 タオル担当バイヤーより

このタオルは、世界でもトップクラスのラグジュアリーホテルで使用されているものと同品質です。今治の厳しい品質基準をクリアした中でも、最上級のタオルの風合いをぜひ日常でお楽しみください。

バスタオル 4,000円
スモールバスタオル 2,000円
フェイスタオル 1,200円



そごう・西武オリジナルタオルには、カリフォルニアのサンホーキンバレー産の綿花からつくる14番手の糸を使用。フェイスタオル、バスタオルと、より身体を拭きやすいスモールバスタオルの3種類。



正岡タオルの3代目である正岡裕志さん。「1年間使っても柔らかさが変わらないタオルをつくるために、糸や精練にこだわりぬきます」

にしたことがあるラグジュアリーホテルで使用するタオル製造を手がけているところにあります。

「糸にこだわり、品質に徹底的にこだわりました」と正岡タオル社長の正岡裕志さんは胸をはります。

「通常、外資系ホテルのタオルは10番手の太い糸を使っていたのですが、より細い14番手の糸でつくったところ、今までにない柔らかさとボリューム感が生まれました。それが六本木のラグジュアリーホテルに採用され、他のホテルからの注文につながったのです」

そごう・西武オリジナルタオルは、これと同じ番手の糸、同じ行程でつくることのできるクオリティにこだわりました。

「あらかじめ糸に『ガス焼き』という加工を施し、毛玉やケバが目立たず、風合いを高める工夫もしています。タオルは、納めてしまえば終わりではなく、繰り返し洗濯してもご不満なく使っていただけて、初めて信頼につながるのです」

正岡さんのまなざしの先にあるのは、お客様が満足するタオルをつくることだけ。究極のタオルを追い求める情熱が、そごう・西武のタオルに注がれています。



そごう・西武 —オリジナル今治タオル—

正岡タオルの工場は、外国の有名ブランドのタオルを生産するにあたり、厳しい審査を受けてそれをクリア。世界に認められた工場です。



瀬戸内海に面した今治は、造船業も盛ん。広島県尾道市との間にかかる「瀬戸内しまなみ海道」の四国側の基点です。

今治市内にある「テクSPORT今治」は、タオル産業の振興施設。展示場やタオルショップをはじめ、今治の繊維産業の歴史が学べるコーナーもあります。

社（そうしや）川の上質な軟水で加工され、心地よい風合いが自慢の今治タオル。日本一の産地として隆盛を誇りましたが、90年代のバブル崩壊後、安価な中国産の台頭で価格破壊の波に呑み込まれました。そこで2006年、地域と国が一体となって推進する「JAPANブランド育成支援事業」に参画。今治タオルのブランド化がスタートしました。厳しい品質基準をクリアした今治タオルは、良質な国産にこだわるお客様から見直され、再び支持を集め始めています。

その中であって正岡タオル（株）は、厳しい時代にも外国産との価格競争に走らず、ひたすら「納得いただける品質」を追求してきたメーカーです。一番の特徴は、誰でも一度は耳

徹底的に
こだわった糸から
究極のタオルが
生まれた

セブン&アイグループの
イチ押し商品に
ワロースアップ！
こだわりの
産地を訪ねて

セブン銀行

「ボノロン
キャッシュカード」で
子どもに絵本を

セブン銀行が協賛している読み聞かせ絵本「ボノロン」のキャラクターをあしらったキャッシュカードが誕生しました。2012年3月までに発行した枚数に応じ、一枚につき100円をセブン銀行より拠出。4月以降に子どもたちが利用する施設等に、特別編集絵本「ボノロン」を寄贈します。

セブン&アイHLDGS.

nanacoポイントで
「セブン-イレブン記念財団」へ
インターネットで募金が可能に

6月1日より、インターネット上でnanacoポイントによる「セブン-イレブン記念財団」への募金が可能になりました。これにより、従来のセブン-イレブン店頭での受け付けに加えて、パソコン、携帯電話、スマートフォンからいつでも募金ができます。

1ポイント1円として、50ポイント、100ポイント、500ポイント、1,000ポイント単位で募金ができ、お預かりしたポイントは環境市民活動に活用されます。

店舗 Open 情報

5月27日(金) ヨークベニマル保原店

●福島県伊達市保原町油谷地3番地3 ●店舗面積／1,730㎡

6月23日(木) デニーズ上池台店

●東京都大田区上池台3-14-2 ●座席数／80席

6月24日(金) ヨークベニマル白河横町店

●福島県白河市横町98番地1 ●店舗面積／2,040㎡

7月1日(金) PHO24 市ヶ谷店 (P14に詳細)

●東京都新宿区市谷田町2-2-5 ●座席数／30席

7月8日(金) ヨークベニマル友部東平店

●茨城県笠間市東平3丁目1番45号 ●店舗面積／1,988㎡

7月27日(水) ヨークマート六浦店

●神奈川県横浜市金沢区六浦5丁目20番5号 ●店舗面積／1,855㎡

セブン&アイ・フードシステムズ

東日本大震災復興支援として
「募金付きメニュー」を販売

デニーズでは東日本大震災への募金活動として、「募金付きメニュー」を販売。第1回は、4月15日～5月15日、第2回は5月24日～6月20日、第3回は6月21日～7月20日に実施しました。これは、お客様から該当のメニューをご注文いただくと、1食につき20円をデニーズより義援金として募金するもの。第1回～第3回の募金総額376万9,420円は、日本赤十字を通して被災地にお届けしました。募金付きメニューは今後も引き続き実施していきます。



第3回の募金付きメニュー「参鶏湯のごはんセット」。

イトーヨーカドー

全国の店舗で「朝市」「夕市」を開催

6月29日より9月末日まで、イトーヨーカドーでは、タイムセールの「朝市」「夕市」を開催します。これは、節電に伴う生活時間帯の変化に対応するための取り組みです。「朝市」は、主に精肉・鮮魚の生鮮品やフルーツ、おやつなどを提供。「夕市」は、簡単便利な夕食メニューの提案やできたて惣菜を提供します。



できたての提供、試食など、売り込みの声出しで活気を演出。イベント感を盛りあげます。

イトーヨーカドー

東日本大震災仮設住宅へ物品提供

イトーヨーカドーでは、特定非営利活動法人ワールドビジョン・ジャパンとの協働で、岩手県、宮城県における約6,000世帯の仮設住宅へ、生活用品や衣料品などの物品の提供を開始しました。現地からのご要望に合わせ、「一世帯に必要なもの」「お一人様に必要なもの」「男性用、女性用、お子様用」など細かな分類を行い、被災された方々に提供します。

今後も、地域社会の一員として、また、生活インフラの一部を担う小売業の使命として、さまざまな支援や活動を行っていきます。

セブン銀行

被災地で移動型ATMサービスを開始

5月21日より、セブン銀行では、東日本大震災の被災地の生活支援として、移動型ATMサービスを開始しました。セブン-イレブンの移動販売車との連携で、宮城県塩釜市、石巻市、南三陸町、気仙沼市などでサービスを実施しています。



セブン&アイHLDGS.

「東日本大震災義援金」3回目の寄贈
約3億4,231万円を被災地にお届け

グループ各店舗に寄せられた義援金3億4,231万9,590円(5月1日～5月31日分)、を、6月16日、被災された各県と長野県栄村へ寄贈しました。1回目、2回目との義援金合計は、36億9,381万6,482円となりました。

また、世界11カ国のセブン-イレブンの義援金も合計約4億2,551万円となり、各国の赤十字などを通して寄付されました。

宮城県	9,410万6,530円	千葉県	1,000万円
岩手県	9,410万6,530円	青森県	1,000万円
福島県	9,410万6,530円	栃木県	1,000万円
茨城県	1,000万円	長野県栄村	2,000万円

セブン&アイHLDGS.

より便利で安心な「生活インフラ」構築へ
NTT 東日本と協業

セブン&アイHLDGS.とNTT 東日本は、店舗と光ブロードバンドサービスなど両社の資源を活用し、より多くのお客様に便利さと安心を提供するために、「生活インフラ」の構築に取り組んでいきます。

取り組み内容は、セブン-イレブンを中心としたセブン&アイグループ店舗内に、「フレッツ光」を利用した「フレッツ・スポット」を提供し、インターネットがご利用できるようになります。同時にスマートフォン等のWi-Fi対応端末で、グループのオリジナルサービスをご利用できる「7 SPOT」も新設します。10月頃から東京エリアで展開を開始し、順次拡大します。

また、セブン-イレブンの店舗に、NTT 東日本の非常用電話機(特設公衆電話)を設置。震災等の発生時には、無料で安否確認などの緊急連絡にご利用いただけます。「フレッツ・スポット」の無料開放と併せ、非常時の「情報ステーション」としての役割を果たしていきます。10月より東京23区内から開始、順次拡大します。

さらに、東日本大震災で被災された方の支援策の一環として、仮設住宅において、光iフレームを利用した買物支援サービスを展開し、セブンネットショッピングやイトーヨーカドーのネットスーパー、セブンミールのサービスなどを提供していきます。第1弾として、7月に宮城県山元町の仮設住宅でスタートしています。

セブン-イレブン

移動販売を各地で拡大

セブン-イレブンでは、過疎化や買物拠点の減少などで日常のお買物に不便や困難を感じているお客様に向けた「買物支援」として、移動販売を本格的に開始しました。

5月18日より、茨城県で移動販売「セブンあんしんお届け便」をスタート。また、7月21日には、熊本県でもJAあしきたとの提携によって、西日本初の移動販売をスタート。

独自に開発した専用車両に、おにぎり、弁当、パン、生活雑貨など約150アイテムを揃え、周辺の集落センターなどを巡回し、多くのお客様に喜ばれています。



グループ一丸となった震災対応を実践

●連結業績(2011年3月1日～2011年5月31日)

	2011年2月期第1四半期		2012年2月期第1四半期	
		前年同期比		前年同期比
営業収益	1兆2,458億円	100.3%	1兆1,223億円	90.1%
コンビニエンスストア	4,814億円	108.8%	3,751億円	77.9%
スーパーストア	4,941億円	94.6%	4,899億円	99.1%
百貨店	2,217億円	99.2%	2,095億円	94.5%
フードサービス	205億円	88.5%	182億円	89.1%
金融関連	277億円	99.0%	301億円	108.7%
その他	79億円	96.9%	115億円	145.3%
消去または全社	△76億円	—	△121億円	—
営業利益	524億円	89.4%	682億円	130.1%
コンビニエンスストア	405億円	90.3%	448億円	110.6%
スーパーストア	45億円	84.8%	144億円	318.8%
百貨店	1億円	17.1%	12億円	880.9%
フードサービス	△0億円	—	△0億円	—
金融関連	75億円	98.2%	74億円	97.8%
その他	△2億円	—	6億円	—
消去または全社	△1億円	—	△4億円	—
経常利益	526億円	90.0%	682億円	129.5%
四半期純利益	242億円	102.5%	131億円	53.9%
為替レート	US\$1=90.69円		US\$1=82.31円	
	1円 =13.29円		1円 =12.52円	

主要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、セブンイレブン・ジャパンが高齢者や働く女性の増加といった社会変化に対応した「近くて便利なお店」の実現に向けて、質の高いファストフード商品の開発や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」を中心とした品揃えの強化に注力しました。震災直後は、東北および関東地方における一部店舗の営業休止や、専用工場や配送センターからの商品供給が停止するなどの影響を受けましたが、全社一丸となった復旧活動の結果、4月上旬にはほぼ通常の営業が可能となりました。さらに、被災地に向けた商品供給を優先的に行うとともに、被災地以外でも自粛ムードを払拭することを目的としたさまざまなキャンペーンを積極的に展開しました。これらの結果、既存店売上高伸び率は、前年を大幅に上回って推移しました。

北米では、セブンイレブン・インクがファストフード商品や、プライベートブランド商品の開発および販売に注力したことに加え、タバコの売上げが伸長したことにより、ドルベースの米国既存店商品売上高伸び率は、前年を上回りました。

●スーパーストア事業

イトーヨーカドーでは、機能性肌着などのオリジナル商品の開発・販売に注力するとともに、メディアを活用して商品価値を訴求するプロモーションを強化しました。食品を中心とした頻度品においては、グループの調達力を活かして安定的な商品供給を図るほか、被災地を応援するキャンペーンも実施しました。既存店売上高伸び率は、大型セールの抑制などで前年割れとなりましたが、値下げロスの低減などにより、収益性は改善しました。

食品スーパーでは、ヨークベニマルが震災により甚大な被害を受けましたが、懸命の復旧作業によって4月末にはほぼ全店舗での通常営業が可能となりました。お取引先様にご協力いただくとともに、グループ各社との連携に努め、商品の安定供給に注力しました。

●百貨店事業

そごう・西武では、最大の基幹店舗である西武池袋本店の店舗改装の効果を最大化すると同時に、成功事例を他の基幹店舗へ波及させる取り組みを推進しました。また、4月にはポイントシステムなどを含むメンバーズ制度をより利便性の高い仕組みに変

2012年2月期連結業績予想

当社グループでは東北地方の店舗を中心に東日本大震災の被害を受けましたが、小売業としての社会的使命を果たすため、一日も早い店舗の営業再開と安定した商品供給の継続に向けて、グループ一丸となった取り組みを進めました。この結果、震災後のグループ各社の売上げ等が当初の見込みを上回って回復したことから、左記のとおり通期の連結業績予想を修正いたしました。

●2012年2月期連結業績予想(2011年3月1日～2012年2月29日)

	4月7日発表予想		7月7日発表予想		修正額
		前期比		前期比	
(ご参考) SEI修正前の営業収益*1	5兆1,450億円	100.5%	5兆2,250億円	102.1%	+800億円
営業収益	4兆6,000億円	89.8%	4兆6,800億円	91.4%	+800億円
営業利益	2,480億円	101.9%	2,740億円	112.6%	+260億円
経常利益	2,453億円	101.0%	2,700億円	111.2%	+247億円
当期純利益*2	875億円	78.2%	1,050億円	93.8%	+175億円

* 1. セブンイレブン・インク(SEI)においてフランチャイズ契約に係る営業収益の計上を総額方式から純額方式に変更しております。従来の計上方法に比べると連結営業収益で5,450億円減の影響がありますが、営業利益、経常利益、当期純利益への影響はありません。
* 2. 当期純利益には震災に係る災害損失として260億円の特別損失を見込んでおりましたが、230億円に修正しております。

●フードサービス事業

レストラン事業部門においては、既存店舗の活性化に向けた主力アイテムのメニュー強化を実施しましたが、震災にともなう営業時間短縮などの影響を受け、既存店売上高伸び率は前年を下回りました。

●金融関連事業

セブン銀行では、ATMの設置台数が前期末比197台増の1万5,553台となりました。一方、当第1四半期における1日1台当たり平均利用件数は、主に法改正にともなう貸金業提携先のキャッシング取引件数の減少により、111.9件(前年同期差2.9件減)となりました。

セブン・カードサービスでは、電子マネー「nanaco(ナナコ)」の発行総件数が前期末比約45万件増の約133.0万件となりました。また、4月には、百貨店事業にかか