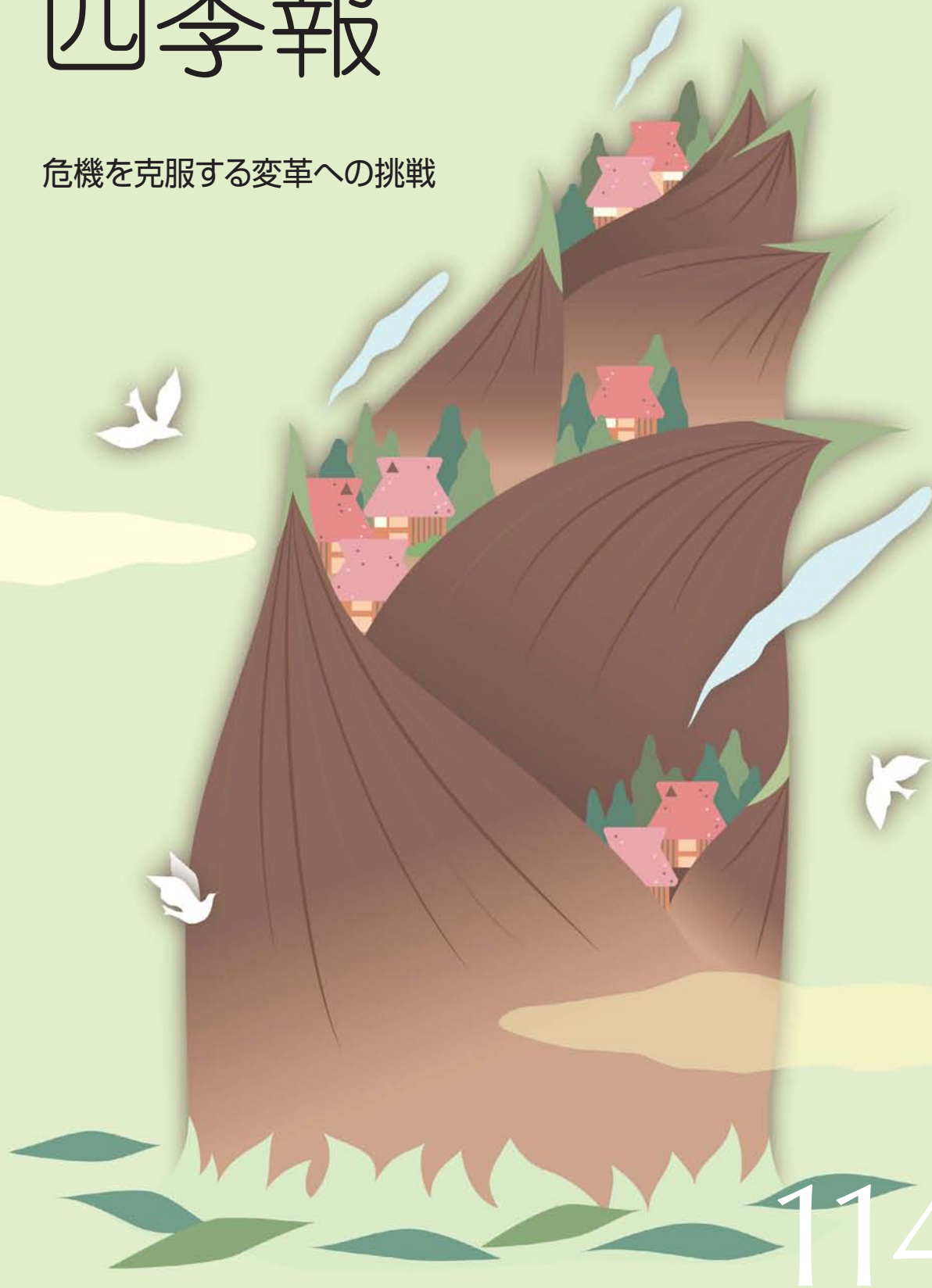


四季報

危機を克服する変革への挑戦



114

事業領域と 主な事業会社

数字は店舗数
(2011年12月末日現在)



楽楽新習慣

- 1 世界最大級の無線LANスポット
「7スポット」拡大中

- 2 対談／時代のニーズに応える
危機を克服する変革への挑戦
～「行動展示」を生み出した発想の原点を聞く～

小菅正夫（前旭山動物園園長）
鈴木敏文（セブン&アイ HLDGS. 会長兼CEO）

特集・進化したグループシナジー

- 8 アリオ松本
アリオ初の駅前立地リニューアル店舗

- 10 インタビュー・セブン銀行社長 二子石謙輔
セブン銀行、東証第一部上場

- 12 こだわりの産地を訪ねて
「顔が見えるお魚。」—真鯛—／イトーヨーカドー

- 14 セブン&アイグループの安全・安心への取り組み
お客様の笑顔を守る
安全・安心な商品をお届けするために

- 17 NEWS & TOPICS

- 20 決算報告
2012年2月期 第3四半期

たのしく ラクに
楽楽
新・習・慣

世界最大級の無線LANスポット「7スポット」拡大中

急

速に普及が進むスマートフォンのオン・オフ、進化を続けるタブレット端末、ビジネスに欠かせないノートパソコン。「7スポット」に行けば、オフィスと同様のハイスピードでサクサクつながると好評です。

セブン&アイ HLDGS. が昨年12月1日より開始した「7スポット」は、Wi-Fi環境での高速インターネット接続が無料で利用

できるサービスです。1月末現在、東京23区内800店超のセブンイレブンと、イトーヨーカドー23店舗、デニーズ約80店舗、それに西武池袋本店と渋谷店でサービスを開始しており、13年2月までに全国1万4000店舗への展開を予定しています。これが実現すれば、世界最大級の無線LANスポットが生まれます。

セブンイレブンの店舗では、ここだけダウンロードできるオリジナルコンテンツを提供。お正月には人気アーティストからの年賀状ダウンロードサービスが好評でした。ニンテンドーDSシリーズのワイヤレス通信機能を利用した「ニンテンドーゾーン」も利用でき、「7スポットでDS」限定オリジナルコンテンツもあります。

イトーヨーカドーでは今後、料理メニューや美容や健康に関するニュースなど、お客様の暮らしとお買物に役立つコンテンツを計画しています。

また、災害時にはへつなぐる場所として「7スポット」が、重要なインフラとなります。目に見えないところでお客様の暮らしを支える「7スポット」にご期待ください。



このPOPが目印です



セブン・イレブンで「7スポット」をダウンロードした際のトップ画面（2月1日現在）

●「7スポット」ご利用には、会員登録（無料）が必要です。セブン&アイのネット通販サービス「セブンネットショッピング」会員IDでもご利用いただけます。

セブン & アイ HLDGS.
四季報 2012 SPRING 通巻第114号
発行日 2012年2月
発行 (株)セブン & アイ・ホールディングス
〒102-8452 東京都千代田区二番町8番地8
電話 03-6238-3000(代表)
©2012 (株)セブン & アイ・ホールディングス
表紙イラスト／金子真理

危機を克服する変革への挑戦

～「行動展示」を生み出した発想の原点を聞く～

アザラシの円柱トンネルやオランウータンの空中散歩など
いきいきとした動物の姿が人気の旭川市旭山動物園。
閉園の危機に陥っていた同園を日本有数の人気動物園に変えた小菅正夫前園長をお迎えし
旧来の常識を乗り越えた発想の原点などをうかがいました。

「お客様側から見たら
面白くない！」

鈴木 今回は、旭山動物園を立て直された前園長の小菅正夫さんをお迎えしました。私は小菅さんの『仕事学のすすめ』を読んで、閉園の危機にあった旭山動物園で、「行動展示」など新しい取り組みに挑戦し、ついには日本中にその名を知られる動物園に変えられていったお話になるほどと思うことが多々ありました。そういう新しいアイデアは、それ以前から温められていたのですか。それとも、動物園が危機的な状況にあると知ってから思いつかれたのでしょうか。

小菅 私は旭山動物園に獣医師として就職してからずっと、関心があったのはもっぱら動物の世界だけで、動物園がいまどんな状況に置かれているかなど、知ろうともしませんでした。ところが、飼育係長の辞令をもらいに市役所の本庁に行った時に、もうそろそろ動物園は廃園にするという話を聞かされました。これには驚きましたね。それまで私は動物を飼って、繁殖させ、研究成果を論文にまとめるといった自分の仕事にたいへん満足し、誇りを持っていましたから、廃園と言われてもすぐには理解できません

とを知って、動物園は社会にとってなくてはならないものだと思えました。それで、私は旭山動物園を存続していくために、改めて動物園は何をする場所なのか位置づけを明確にして、自分たちでできることをしっかりとやろうと提案したんです。

鈴木 なるほど、改革を進めるには「何のために自分たちの仕事があるのか」という原点をはっきりさせて、ぶれない軸を持つことが大切ですね。

小菅 それから、なぜ「動物園は要らない」とお客様たちに思われているのか、それを知るために、まずお客様の立場から動物園を見直してみました。私たちは、ふだんお客様から見たら動物園の裏側で仕事をしていますから、お客様側から動物園を見る機会はほとんどありません。それで、改めてお客様側から動物を見て驚きました。動物がみんなお客様にお尻を向いているんです。

しかし、考えてみるとこれは当然です。動物たちにとって、ふだん餌を運んだり世話をしてくれる飼育係も、私のように痛い注射を打ちにくる獣医師も、みな裏側からやってくる。動物たちにしてみれば、お客様の側にはとくに用がないので、つねに裏側に注意を集中させてい

こすげ・まさお
1948年札幌生まれ。北海道大学獣医学部卒業後、旭山動物園に獣医師として就職。95年、園長に就任。入園者数の落ち込みから廃園の危機に直面し、仲間と経営立て直しを図る。ペンギンが泳ぐ様子を水中トンネルから見上げる「ペンギん館」、円柱水槽の中をアザラシが行き来する「あざらし館」など、「行動展示」の施設を次々に設立。入園者数が300万人を超えるまでに至る。09年、引退。名誉園長就任。現在、北海道大学客員教授。

でした。動物園に戻って、私を含めて10人いた飼育係にその話をしても、みんなやはりキョトンとしていました。しかし、そのままにしていたら間違いなく動物園はなくなってしまうので、なんとかしようと考え始めたんです。

まず動物園の歴史を調べてみたら、なんと動物園は紀元前11世紀からあるんです。それから三千年間、動物園はどんな時代にも存在していました。そういうこ

たのです。お客様からすれば、面白くないのも当然です。

鈴木 説明を聞くとなるとなるほどと思いますが、そこに気づくというのはいへんなことだと思えます。従来の動物園は、全部、飼育係は裏側から動物に接していたわけでしょう。また、お客様にしても、動物園というのはそういうものだと思っ込んでいたわけです。そういう常識にとらわれていると、当たり前前事実にはさえないかな気がつかないものです。

小菅 はい、私たちもお客様に「動物は寝てばかりで面白くない」と言われてもピンときませんでした。それもそのはずで、動物たちはおいしいものが食べられるとか、いやな注射を打ちにきたという



セブン&アイ HLDGS. 会長兼 CEO

鈴木敏文



Guest

前旭山動物園園長

小菅正夫

ことで、私たちの前ではいつでも緊張感を持っていきいきとしていたんですね。私たちは特等席で動物を見ていたようなものです。

それに気がつきましたから、お客様側から飼育係が動物に近づいていき、世話をするように変えました。すると、動物はすぐにこの変化を理解して、今度はお客様側に向かって、いつ飼育係がくるか、獣医師がくるかと、緊張感を持って注意を向けるようになりました。

――全員で腹藏なく語り尽くし 決めたことは全員が実行する

鈴木 いまのお話には、私たちの商売にも通じるところがあります。「お客様のために考える」ということと「お客様の立場で考える」ということは、似ているようでまったく違うのだと、私はずっと言い続けてきました。「お客様のために」では、まだ売り手の立場で考えているわけです。お客様の立場に立ってみなければ、ほんとうにお客様の求めていることは見えてきません。小菅さんはそういう考え方を、どのように飼育係全員に浸透させていったのですか。

小菅 私は、自分が思ったことは会議の席で全部話すようにするとともに、出席

者全員にも同じように、考えていることを全部話してもらうように求めました。反対意見があるなら、その反対意見を徹底して伝えてくれと言っていました。黙っていて、何か問題に出合った時に「だから自分は反対だったんだ」というのは、組織にとつて良いことは一つもありません。ですから、まず反対があるなら最初に言ってもらい、それで議論を尽くして決まったことは全員が従うというルールを徹底しました。



旭山動物園を一躍有名にした行動展示は、動物の生態をお客様にわかりやすく見ていただきたいというコンセプトから生まれたもの。

小菅 当時、年齢で言うとは私は下から二番目でした。それでも、お互いにしっかりと話し合うことで、変えるべきことは変える、やると決めたら何があっても必ずやるというルールを徹底していききました。私は決して黙って進めたりせず、何かする時には必ず「こういふふうにする」とみんなに話し、その後で現場を回って、私の話が伝わって、実行されているかどうか、必ず確認するようにしていました。

鈴木 そういう話し合いの風土というのは、昔からあったのですか。

小菅 いや、私が入ったばかりの頃は、先輩に何か質問しただけでも「ずいぶん偉くなったなあ」とイヤミを言われました。それはおかしいと思ったので、私は係長に飼育研究会を立ち上げのことを提案しました。そういう場では、先輩も質問に答えなければならず、自然と互いの知識が共有できるようになったのです。また、私は、「行動展示」のための仕掛けも、でき上がったものの図面などは全部オープンにしています。

鈴木 そうすると、他の動物園でも同じような展示の仕掛けを使えるわけですね。**小菅** はい、上野動物園などにも旭山動物園の図面がかなり渡っています。しかし、よその仕掛けをそのままマネをするのではなく、それ以上のものをつくるはずです。そうしていろいろな動物園で、どんどんグレードアップしていけば良いと考えています。私たちも、次に改修の機会があれば、いままでよりもっと面白いものを取り入れようとつねに考えていますから。

――野生と同様の緊張感が 動物の生活の質を高める

鈴木 面白い仕掛けというのは、どういうところから着想するのですか。

小菅 動物の自然の生活からヒントを得ています。旭山動物園は動物の素晴らしさを通して、彼らが生活している自然背景までしっかりとお客様に感じとってもらい、そこからいま危機に瀕している野生動物をいかに救うかということに目を向けてもらうきっかけを提供することが使命だと考えています。動物たちは自然の中でどんなふうに行動しているのかということを、わかりやすく見せる「行動展示」もその考え方から生まれてきました。ですから、徹底して動物のことを勉強するように、スタッフには求め続けた。そうして考えた仕掛けを使うかどうかを決める主体はあくまでも動物にありませんが、動物ははつきりしていて、面白い提案にはすぐに反応し、つまらない提案には見向きもしません。

鈴木 動くか動かないかは動物に任せるというのは、サーカスで動物に何かをさせるというのは違うということですね。**小菅** おっしゃる通りです。オランウータンの空中散歩などがテレビで報道されると、お客様はそれを期待して来園されます。それで、ぜひ見たいからオランウータンにやらせてくれと言われても、私たちは無理にさせることはしません。そ

こが「行動展示」本来のあり方を守れるか否かの分かれ目です。無理にやらせたら、もう動物園の展示ではなくなってしまうと考えています。

鈴木 そうすると仕掛けを考案するにしても、動物の心理や行動をよく理解しないといけませんね。

小菅 たとえば、クマのように単独で生活している動物は、本来、別の個体が同じスペースにいると、それだけでもうイライラしてしまいます。ですから、旭山ではお客様に見せる放飼場には一頭だけクマを入れるようにしています。その裏にパドックを設けて、そこにもう一頭飼っていて、午前と午後で交代するようにしています。これの良いところは、それぞれのクマは、直接顔を合わせないけれども、別の個体がいるということは放飼場についた匂いでわかります。そうすると放飼場に入ってきたクマは、別の個体の匂いを消すために自分の匂いを一生懸命に付けて回ります。そういう緊張感がクマのいきいきとした行動を引き出すわけです。

鈴木 そういうそれぞれの動物の行動は、以前から動物の専門家は知っていたわけでしょう。それでも、動物のいきいきとした姿を見せるための、そういう展



「お客様のために」は売り手の発想。
「お客様の立場に立って」初めて
求められているものが見えてくるのです。

示方法は思いつかなかったわけですね。
小菅 確かに動物の生活スタイルを守るということとは飼育の基本ですが、なぜかそういう展示はありませんでした。旭山が評価されてから、他の動物園でも取り入れ始めましたが。

たとえば、サルにしてもケージの仕切りを取り払って2つを1つにして、空間を広くしましたが、それだけではなんの意味ありません。サルは本来、樹木の密生したところで生活しているので、そういう環境を空間に加えてやる必要があります。しかも、何かを置く場合、ジャングルのように鉄でがっちりとしたものをつくってしまっただけじゃありません。ジャングルの環境でいうと、つかまったら折れてしまうかもしれないような不安定なものがほとんどです。そこで私たちは自動車のバネに木を挿して、サルが登っていったら、グツと湾曲してしまうようにしました。自然と同じような不安定さを提供することで、緊張感が生まれ、それが動物たちの生活の質を高めるんです。

種類を絞って展示を工夫し 特徴を明確に伝える

鈴木 聞けば聞くほど奥が深いですね。

そうした取り組みを進めるうえで、展示している動物の数も変えていかれたのですか。

小菅 そうですね、以前は160種、800点ほどいましたが、これを減らしました。戦前、動物園というのはバラエティ豊かに

いろいろな種類を飼育しているのが評価基準だったので、旭山は歴史が浅いのですが、そういう古い形態をマネてスタートしたようです。しかし、いくらたくさん種類を飼育していても、ただケージに入れて並べていただけでは、お客様にはそれぞれの特徴も違いも伝わりません。それで、種類や点数を減らしても、群れで生活する動物、単独で生活する動物、それぞれの特徴が最もわかるような展示方法に変えました。

鈴木 なるほど、そういう点も私たちの仕事と共通するところがあります。売り手からすると、どれも特徴のある良い商品を並べて売っているわけですが、その魅力や特徴がお客様に伝わらないのでは



何なりません。お客様が手に取ってみたくなるような陳列を工夫しないといけないわけです。そのためには、たとえば商品の種類を絞り込んで、これという商品は大きな陳列スペースをとって訴求していくというような方法を取り入れていきます。

小菅 動物たちの魅力をお客様に伝えていくには、なによりも動物たちが楽しく1日過ごせるようにすることが大切だと考えています。動物たちが退屈して寝ころんでいるようではいけません。動物たちが楽しく過ごしている間に1日が経ってしまう、そういう暮らし方をしている動物が見られれば、それがお客様にとっても一番良いわけですから、私たちはそ

れを目指して徹底して追求し、仕掛けを考えています。ところが、動物は一つの仕掛けを楽しんでも、すぐに飽きてしまうんです。それで、次々と新しい仕掛けを考えていく必要があります。もっとも、1年経つと動物は忘れているので、また、1年前の仕掛けに戻してやると、しばらくは喜んで使ってくれます。

日々、明確なメッセージを 発信し続けることが大切

鈴木 旭山動物園は、いまやたいへんな人気とうかがっていますが、入園者数はどれくらいですか。

小菅 私のいた頃は、夏季が約230万人、冬季が70万人で、年間約300万人

です。いま国内で年間の来園者数が50万人を超える動物園は数えるほどしかありません。

私は、今後、冬場の来園者数はもっと伸びる可能性があると考えています。夏はよその動物園とあまり環境に違いがありませんが、冬の旭山動物園は、ダイアモンドダストが舞う中にキリンが立っていて、首の周りには、陽炎が揺らいでいる。そういう動物園は他では見られませんが、国内だけでなく海外からのお客様にも人気が出ると思います。

鈴木 冬場でも、夏と同じように動物は活動できるのですか。

小菅 オランウータンやチンパンジーなど南方系の動物は、さすがに屋外での展



内でもかつて100以上あった動物園が、91に減っています。つね日頃、動物園が積極的にお客様にメッセージを発信していかなければ、お客様から「もう要らない」と言われてしまうでしょう。

鈴木 小菅さんが進めてこられた動物園の改革は、お客様の気持ちにも、動物の気持ちにもならないとできないことで、ほんとうに奥が深いですね。私たちが新しいことに挑戦していくうえでもヒントになることがたくさんありました。本日は、ありがとうございました。

動物の魅力を伝えることと
商品の魅力や特徴を伝えることには多くの共通点があります。

アリオ初の駅前立地リニューアル店舗 アリオ松本

発想を一新したマーケットの開拓と グループシナジーで不振店舗が再生

歴史ある店舗の大規模な売場改装を実施してオープンしたアリオ松本。発想を一新し、グループシナジーを発揮した業態転換で、再び地元のお客様の支持を集めています。

エスパ開業以来 初の大規模改装を実施

昨年12月16日、13店舗目のアリオである「アリオ松本」（長野県）がオープンしました。これまでのアリオと異なるのは、既存店のエスパ松本からのリニューアルオープンであることです。

JR「松本駅」から徒歩3分の好立地にイトーヨーカドー松本店がオープンしたのは1978年のこと。その後、エスパ松本にリニューアルしましたが、お客様のライフスタイルの変化や、車でアクセスしやすい郊外型SCの人気などから苦戦が続いていました。

今後の対応が協議される中で

転機となったのが、昨年、同県でアリオ初のローカル出店を果たした「アリオ上田」の成功です。従来の発想を捨てて時代のニーズをとらえ、マーケットを深掘りすればチャンスはある。そこで思い切った投資で売場を一新し、新たに18の専門店を導入。エスパ開業以来初となる大幅改装で、ファミリーで楽しめるアリオ業態への転換を図ったのです。アリオ最小、そして初の地下1階・地上7階建ての縦型店舗という新スタイルのアリオへの挑戦でした。

グループシナジーで ファミリー層の集客を実現

アリオ松本では、より商品の良

さが伝わり、楽しくお買物できる空間づくりを徹底しています。

店内構成では、モールの良さをどのように縦型店舗に取り入れていくかが課題でした。広々とした郊外店との差別化を図るには、商品を絞り込み、魅力的な専門店を導入する必要があります。自営の面積を半分に縮めてテナント中心の構成を採用する中で、大きな強みとなったのがセブン&アイグループが持つ経営資源でした。

「テナントミックス型施設の魅力の最大化を図る時、グループ内に『ロフト』や『アカチャンホンポ』、タワレコードの小型店業態『タワーミニ』といった集客力の高い専門店があるのは大

きなメリットでした。期待以上に若者やニューファミリー層のご来店につながっています。また、そごう・西武との協働により『百貨店ブランド』も積極的に導入。都心までお買物に出たいファッション感覚の高いお客様が来店されるようになりまし

た」とRE部総括マネジャーは言います。

上質な品揃えで お客様ニーズを掘り起こす

すべての面で重視するのは「上質感」と「鮮度感」です。新しいモノ好きといわれる地元のお客様が求めている旬の情報や商品を発信することで、広域から幅広い年代のお客様のご来店をうながします。

イトーヨーカドーゾーンでは、PBブランド「GALLORIA」（ギャロリア）「L&B（エルアンドビー）」「Kent（ケント）」「good day（グッドデイ）」「機能性肌着ボディヒーター」を展開。そごう・西武のノウハウを注入し、接客力を強化することで顧客づくりを進めるなど、接客面でもグループシナジーを活かしています。

食料品フロアでは、おいしさと鮮度にこだわった上質な品揃えを徹底。鮮魚売場では新潟県の漁港からその日の朝に水揚げされた魚を直送し、内陸県で近海魚になじみのないお客様に、調理法を説明しながらおすすめ

して喜ばれています。青果売場では地元農家のこだわり野菜を中心に、シーズンごとに「信州伝統野菜」を販売。精肉売場ではA5ランクの「松阪牛」や長野県産「信州牛」「信州地養豚」等を取り揃え、対面販売でお好きな量だけお買い求めいただけます。「マーケットリサーチで、信州では名古屋まで買物に出る人が多いとわかり、銘菓コーナーに名古屋銘菓を揃えたところ好調です。このようにニーズがありながら地元にはなかった品揃えで『デパ地下のよう』と喜ばれ、食品売場の面積が縮小したにもかかわらず、売上げは大幅に伸びています」とRE部総括マネジャー。観光需要を見込んだ名産品・土産品ショップ『アリオ松本の駅』も好評です。

今、アリオ松本は3世代で買物を楽しめる店として幅広い世代のお客様で賑わい、SC全体での計画を3割上回る売上げで推移。今後は同店をモデルケースに、不振の続く店舗のマーケットニーズを見直し、品揃えや販売力強化による底上げを図っていきます。

イトーヨーカドーゾーン・ファッションのフロア

PBブランド「GALLORIA」「L&B」「Kent」「good day」「ボディヒーター」を専門店化して展開。専任の販売員がご案内します。



CDソフト専門店「タワーミニ」

若者に人気のタワレコードの小型店業態。コンパクトな店舗に旬の音楽や映画を集めた利便性の高さが人気です。



ベビー・マタニティ専門店「アカチャンホンポ」

キッズ需要の中心を担い、広域からのニューファミリー層の集客につながっています。



生活雑貨専門店「ロフト」

アリオ上田でも大人気の生活雑貨専門店「ロフト」。クリスマスのギフト需要では、幅広い世代に人気を博しました。



百貨店ブランド「SEIBUメンズ」「SEIBUレディース」

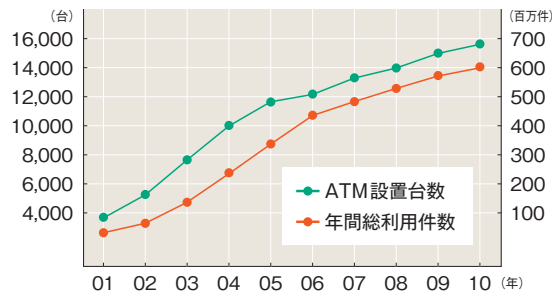
メンズは「ポートダーバン」「ヴァンプス」、レディースは「アドレス」「詩仙堂」「エコー」など上質な百貨店ブランドを打ち出す新スタイルの専門店です。



東日本大震災の被災地では、お客様の利便性確保のために移動ATMがフル稼働。

より省エネで使いやすさを高めた第3世代ATM。

ATM設置台数と年間総利用件数の推移



提携金融機関数の推移

	01年度	02年度	03年度	04年度	05年度	06年度	07年度	08年度	09年度	10年度
銀行計	7	15	27	50	63	80	92	95	97	100
都市銀行	3	5	5	5	4	5	5	5	5	5
地方銀行	3	9	19	41	54	69	76	77	79	81
その他	1	1	3	4	5	6	11	13	13	14
信用金庫	-	-	240	241	255	263	260	264	258	262
信用組合	-	-	-	117	122	124	122	127	127	129
労働金庫	-	-	-	13	13	13	13	13	13	13
JABAバンク	-	-	-	-	1	1	1	1	1	1
JFマリンバンク	-	-	-	-	1	1	1	1	1	1
商工中金	-	-	-	-	-	-	-	-	1	1
証券会社	2	2	2	2	5	8	8	8	8	9
生命保険会社	-	4	5	5	6	8	8	8	8	8
その他金融機関	-	27	35	41	47	50	49	49	41	43
合計	9社	48社	309社	469社	513社	548社	554社	566社	555社	567社

創業以来、ATM設置台数・総利用件数は順調に伸長。提携金融機関も国内のほとんどの金融機関を網羅。

ATM事業を拡大し 新サービスを軌道に乗せる

当社のATM事業は、設置台

では同じです。そして時代や環境の変化によって社会の構造やお客様の生活も変わってきます。それに対応して新しい価値を提供していくことがセブン銀行の着実な成長につながると思います。これからもチャレンジしていきたいと考えています。

数で1万6千台を超え、年間6億件を上回るご利用をいただいています。しかし、まだまだやるべきことはたくさんあり、事業はまだ発展途上にあります。例えば、提携できていない地方銀行が20数行ありますし、さらに設置台数もこれから増やす余地が大いにあります。潜在的な利用者も多数いらつしやいます。こうした課題を解決していくだけでなく、利用件数を着実に増や

していけます。そのための施策をこれからもしっかりと進めていきます。また、海外送金やローンなどの新しいサービスはお客様の反応もよく、特に海外送金サービスは、アジア各国をはじめ海外からの働き手の皆さんに非常に喜んでいただいています。この分野は、これから日本の労働力人口が減る中で、それを補う形でマーケットが広がると思いま

すので、根気強く告知し、営業していけば、早晚軌道に乗ってくると考えています。これからも、こうしたお客様に「これはいい。ありがたい」と評価されるようなものを考え、グループの基盤とATMのネットワークなどを活用して、社会のお役に立ち、絶え間なく変化し、進化し続けるセブン銀行でありたいと思っています。

セブン銀行、東証第一部上場

変化し、進化し続けるセブン銀行
いま、新たな成長のステージへ

2011年12月26日、セブン銀行が東証第一部に上場しました。2001年4月の会社設立以来、「いつでも、どこでも、だれでも安心して使えるみんなの銀行」として、ATM事業を中心に身近な銀行サービスの提供に一貫して取り組み、近年は新しい第3世代ATMの導入や、海外送金など、より幅広いお客様のニーズにお応えするサービス提供も実現しています。今回の東証第一部上場と今後の事業方針について二子石社長に聞きました。

東証第一部上場の記念セレモニーにて
二子石謙輔社長(左)と安斎隆会長。



おかげさまでという気持ちを忘れず
ファンを増やしていきたい

セブン銀行は、昨年12月に東証第一部に上場しました。

2001年にスタートした当社のATMビジネスも早10年が過ぎ、おかげさまで非常に多くのお客様のご支持をいただいて今や社会の生活インフラとも金融の共通インフラとも言われるまでに成長しました。このたびの上場は、そうした社会における当社の役割や実績を評価していただいた結果だと思っています。この間、多くの方々のご協力をいただきました。この場をお借りし、皆様に改めて厚く御礼を申し上げます。

また、この度の上場に際しまして、株式の分割や単元株制度の採用を行い、売買に必要な金額を従来の十分の一に引き下げました。これによってセブン銀行の株式がより買いやすくなりましたので、日頃当社のATMをご利用いただいているお客様をはじめ、多くの皆様に株主になっていただき、当社のファンになっていただくことを願っています。

小売の文化を活かして
新たな価値の提供を

最近、セブン銀行の強みはなんですかとよく聞かれます。私はこう答えています。第一は、セブンイレブンをはじめグループ各社の店舗網や、そこに来られる非常に多くのお客様が背景にあること。第二に、システムや現金管理などの面でこれまでに培ってきたさまざまなノウハウがあること。第三に、小売や流通の文化を多少なりとも身につけておりサービスに活かしていること。これらはいずれも今後の当社の成長発展に欠かせないものですが、とくに三番目の小売のカルチャーは従来の金融機関との差別化を進めるうえで非常に大事な要素だと思っています。自分たちの仕事をつねにお客様の側から見て、わかりやすく、使いやすく、快適なサービスをご提供して、ご満足いただくことが私たちの仕事そのものだという事です。

小売流通サービスも、リテール金融サービスも、生活者である個人のお客様を相手に商売する点



2011年には海外送金サービスを開始。日本で働く外国人の方や海外に在住・在留する日本人の方に好評です。



前の晩に港近くのいかだに移した出荷用の真鯛。その場で1尾ずつ活きばにしています。

下／世界遺産の熊野古道の入山口にも近い紀北町。尾鷲神社の樹齢1000年を越す大楠も歴史を物語っています。



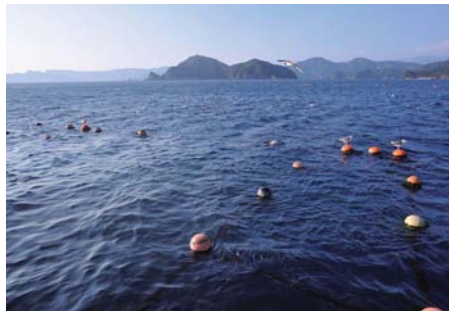
上／「真鯛は体が大きいほうが旨みがある」と言う濱口さん。3年ものは刺身にしても身が厚く、ほのかな甘みとコリコリした歯ごたえが絶品。

バイヤーから

おいしくて安心な魚をお届けするために、生産・流通・販売の各段階や全体の仕組みについて独自基準を定め、情報を公開しています。生産段階からしっかりと管理をした真鯛、自信を持っておすすめします。



オキアミをふんだんに使った茂由水産オリジナルの餌。船上で練って団子状にしたものを、養殖場にまくと、水面に次々と真鯛が上がってきます。



網を沈める沈下式は魚のいる水深が深いので、日に焼けないというメリットもあります。しかし、餌やりのたびに網を上げる作業は大変です。



3年ものの自慢の真鯛を手にするのは、三代目の濱口敬哉さん。茂由水産は家族経営。家族みんなでおいしい真鯛づくりに取り組んでいます。

で、体色もきれいな紅色になります」

養殖の場所は湾の中ではなく、外洋にあります。ここなら潮が速いので、魚の運動量が豊富になり、しっかりと肉質の魚になります。さらに、余った餌も流されて海底にたまらないため衛生的で、病気の発生リスクが少なくなります。

しかし、外洋は海が荒れると大変です。大波で魚が傷つくのを避けるため、同社では水面にブイを浮かべ、網そのものは水中に沈んでいる沈下式という方法を採用。6台の生簀があり、魚の成長に応じて、こまめに魚を移動させています。

茂由水産のもうひとつのこだわりが、魚の大きさ。ここでは夏を2回越した3年もの、2キロ以上のものだけを出荷しています。養殖期間が長ければ、それだけ手間やリスクは増えますが、高い養殖技術がそれを可能にしています。

すすめられた刺身を口に含むと、ほのかな甘みと適度な脂肪分からくる旨みに驚きます。身の大きな真鯛ならではのおいしさがあります。

「日々、魚に教えられながらやっているんですよ」

そう話す濱口敬哉さんの笑顔が、真つ青な海に溶け込みました。



餌のおこぼれにあずかろうと、養殖場の上空ではカモメが待機。

イトヨーカドー

「顔が見えるお魚。」 —真鯛—



水面上がってきた真鯛を見ただけで、魚の状態がわかんと言う濱口さん。長年の経験が、病気の発生を未然に防いでいます。

港

の岸壁から覗き込むと、透明な海の底までくっきり。ここは紀北町海野のある三重県熊野灘は、紀伊の山々から流れ込む養分豊富な水と、沖を流れる黒潮が混ざる好漁場です。魚の養殖を始めて38年になる茂由水産にとって、この海は庭。ここでイトヨーカドー「顔が見えるお魚。」の真鯛を養殖しています。「自分で食べておいしい魚、安全な魚をつくる。そのことを常に考えています」と茂由水産社長の濱口茂男さん。自慢の真鯛を育てるこだわりポイントは、まずは餌。「おいしい真鯛を育てるには動物性たんばく質が重要なので、オキアミやイワシを入れたオリジナルの飼料を与えています。オキアミのおかげ

海と人が育てた 魚に秘めた おいしい理由

セブン&アイグループのイチ押し商品にワロ〜大アップ!
こだわりの産地を訪ねて



Product Safety

2011
製品安全対策優良企業

イトーヨーカドーの取り組み

1 製品安全対策優良企業表彰で「経済産業大臣賞」を受賞

近年、「安全・安心」に対する
お客様の要望が高まっていま

す。イトーヨーカードーでは、こうしたお客様ニーズが顕在化する以前から独自の取り組みを進め

ており、昨年11月、経済産業省が主催する「製品安全対策優良企業表彰」において、総合スーパー初の「経済産業大臣賞」を受賞しました。

イトーヨーカドーが、小売業としていち早く品質管理業務を実施したのは1970年のこと。以来40年以上にわたって、生産現場からお客様のお手元に届くまでの品質管理を徹底してきました。製品の生産・仕入れに関しては、住居品は115項目、衣料品は183項目の独自のチェックリストに基づき生産・工程を管理します。その際、QC室担当者もしくは受託検査機関が国内外を問わず現地まで出向いて工場確認を実施。基準に満たない場合は生産・仕入れを許可しないなど、厳しい

対応を行うことで企業の社会的責任を果たしています。

製品本体への注意表示の実施も、イトーヨーカドーから広まったものです。

「使用方法を誤ると事故につながる可能性がある場合、製品の取扱説明書に注意書きが記載されているのが通例でした。しかし、それではお客様が見落とす可能性がある。そこで重要事項を記載したシールを製品本体に貼るようオリジナル開発商品で徹底し、NB商品に関しても各メーカーに働きかけました」とQCC室の担当者は言います。

事故発生に迅速対応できる
仕組みと日頃の啓蒙活動

2007年には、『お客様に関する自主行動基準』の内容を改訂。重大事故や製品トラブルの分類基準を6種類に分けて明確化し、万が一、重大事故が発生した場合の社内報告ルールを定め

の取り組みは社会的に高い評価を得ており、消費者庁、経済産業

とはいえないと認識し、9月、新たに放射性物質プログラムを導入しています。

現在、リスクが高いと想定される^{1*}都10県の全生産者を対象に、栽培に使用する飼料・資材（堆肥・肥料・ワラ・モミ）と土壌・水の調査を行ったうえで、出荷前に商品サンプル検査を実施しています。その際、行政の暫定規制値の10分の1以下の厳しい独自基準、セシウム検出5ベクレル以下を採用し、「検出なし」の農作物のみを出荷。業界では

最も頻度の高い月1回以上の定期検査を継続しています。鮮魚、精肉でも同様の独自基準を設け、WEB上で公開してお客様に安全・安心をお届けしています。

「二人ひとりの生産者、一つひとつの畑の情報を管理しているからこそ可能な取り組みで、ここまで管理体制が整っている農産ブランドは他にはありません。お客様に安心してお召し上がりいただくために、さらなる安全性の確保に努めます」と、食品本部長は話します。

WEBでは、品目別に放射性物質検査結果を発表。お客様に安心して買い求めいただけるよう工夫をしています。



年に2回、お取引先の協力を得て開催される品質改善会議。約500名が参加し、事例紹介や実演などで高い評価を得ています。

セブン&アイグループの **安全 安心** への取り組み

お客様の笑顔を守る
安全・安心な商品をお届けするために

あらゆる角度から安全性を高める
グループの取り組みが高く評価されています。

実際に起こりうる製品トラブルの事例や最新の品質検査方法を

2 「食の安全」を独自基準で守り抜き
成長を続けてきた安心のブランド

食品の品質管理に關してもお客様に安全で上質な商品をご提供するさまざまな取り組みを行っています。その一例が、イトーヨーカドーの生鮮品ブランド「顔が見える食品」です。

2002年に「顔が見える野菜」からスタートした「顔見え」のシリーズは、お客様の安全・安心ニーズに対応して開発したPBブランドです。現在は「顔が見える果物」「顔が見えるお肉」「顔

「魚」などにも広げ、約230品目を取り扱っています。それぞれの生産過程に応じて独自の厳しい検査基準を設定し、イトーヨーカドー内部で生産過程から情報を確認。公的な第三者機関による評価・検証を経て、基準に適合したもののみを出荷対象としています。

たとえば、野菜や果物に関し

ては、GAP制度に自主加入していたなど生産者にとつてたいへん厳しい基準ですが、誇りを持って取り組んでいた約4700名の農家の方と契約し、その一人ひとりの情報にアクセスできるQRコードを商品に付与して販売。量販店で唯一、商品から個人の栽培状況やこだわりがたどれる仕組みを構築。お客様からの高い支持を得て年々売上げが伸長しています。

*GAP制度：Good Agricultural Practiceの略。食の安全や環境保全に取り組む農場に与えられる認証。

放射性物質に対する
管理体制を強化

東日本大震災発生後は、3月中にいち早く放射性物質の自主検査を開始。しかし、出荷前の商品サンプル検査結果管理だけでは十分にリスク対応している

[illegible]

※1都10県……岩手県、宮城県、福島県、茨城県、栃木県、群馬県
千葉県、埼玉県、東京都、神奈川県、長野県

ヨークベニマル

郡山に東北最大規模の屋内遊戯施設
「PEP Kids Koriyama」オープン

12月23日、福島県郡山に同市とヨークベニマルの協力で「郡山市元気な遊びの広場」がオープンしました。これは東日本大震災にともなう福島第一原発事故による放射能漏れの影響で、屋外で遊ぶことのできない子どもたちが思い切り体を動かせるようにつくられた施設です。「地域全体で子どもを守ろう」というコンセプトにヨークベニマルが賛同し、ヨークベニマルとライフフーズが土地と建物を無償貸与。改装や遊具にかかる費用として、ヨークベニマル、大高善興社長、ヨークベニマル財団が1億5,000万円を寄贈し、除染のうえ全面改装を行いました。

施設の愛称は「PEP Kids Koriyama」(ペップキッズ コオリヤマ)。「PEP」とは「元気」の意味で、対象は小学生と未就学児、その保護者。利用料は無料です。約1,900㎡の室内には三輪車のサーキットコース

やボールプール、アスレチックランニングコースをはじめ、国内最大規模の砂場も設置。また、「こども料理教室」「研修室」なども併設され、地域の交流の場として、連日たくさんの親子さんが訪れています。



23日に完成、クリスマスには子どもたちが元気に遊ぶ姿が見られました。

イトーヨーカドー／セブンファーム

セブンファーム北海道を設立

1月27日、北海道上川郡東川町に「(株)セブンファーム北海道」が設立されました。現在、首都圏や北海道の商品供給に協力いただいている農業生産者ファームファミリー(株)と旭川の生産者、セブンファームの3者が共同で出資。ダイコン、カボチャ、ブロッコリー、ニンジンなどを生産し、イトーヨーカドー旭川店をはじめ、道内のイトーヨーカドー店舗で販売を行う予定です。セブンファーム北海道は、全国で5番目のセブンファームとなります。

セブン&アイHLDGS.

「東北かけはしプロジェクト」第1弾を実施

11月7日、セブン&アイHLDGS.は、岩手県、宮城県、福島県の協力のもと、東日本大震災で被災された東北企業や大手食品メーカー等と連携した「東北かけはしプロジェクト」の第1弾をスタートしました。このプロジェクトは「東北の思いと応援している全国の皆様の思いをつなぐ」をテーマに、被災した東北の企業、農業・水産業・観光業の復興を支援する3年計画での取り組みです。協賛各社とともに全国のセブン&アイグループでの商品販売、キャンペーン、イベントを通じて支援を行っていきます。



アリオ北砂で開催された復興支援イベント。写真右から松沢幸一・麒麟ビール社長、亀井淳・イトーヨーカドー社長、佐藤雄平・福島県知事、俳優の梅沢富美男さん、野崎洋光・「分とく山」総料理長。

セブン-イレブン

地中熱を利用した店舗空調の
共同実証事業を開始

セブン-イレブンでは今春オープン予定の3店舗(関東、京都、九州)に、JFEエンジニアリングが開発した地中熱利用空調システムを導入し、熱エネルギー計測技術の共同実証を行います。これは、地中熱空調の有効性と将来の「グリーン熱証書」活用に向けた実証を行うものです。従来のエアコンに比べ、消費電力とCO₂排出量を約30%削減することが見込まれ、コンビニエンスストア店舗では国内初のモデルケースとなります。



冬は外気より暖かく、夏は冷たい「地中熱」を利用することで、空調の電力削減につながります。

セブン-イレブンの取り組み レシピマスターシステムで商品と原材料を紐づけして安全確保

セブン-イレブンでは、提供する弁当やおにぎり等のオリジナル商品の安全性を高めるために、専用工場での製造を行っています。「日本デリカフーズ協同組合(NDF)」が定める厳しい品質管理基準「NDF-HACCP認定制度」を取得する各メーカーが、セブン-イレブン専用工場を運営することで、品質管理における工場間の格差を解消。原材料の生産地や工場の内部、商品そのものに對し、さまざまな段階でチェックを行うことができ、流通経路を一元管理するトレーサビリティが構築できています。

さらに飛躍的に「食の安全」を深化させたのが、2002年に導入した「レシピマスターシステム」です。レシピマスターシステムは、一つひとつの商品について、どの工場、どのような原材料がどれくらい使用されているのかを明確にする仕組み。デイリー商品は1メニューあたり平均40種の原材料(調味料を含む)を使用しており、随時1000メニュー以上の商品を

推奨、毎週100メニューが新規推奨されます。取引メーカーは300社を超え、約160の専用工場で加工・製造を行います。そのすべてをデータベース化し、原材料と商品を紐づけてトレーサ調査を可能にしているのです。

これにより、仮にある原材料に問題が発生した場合に、それがどの商品に使われているかを即座に把握でき、迅速な対応をとることができます。東日本大震災では東北地方の多くの原材料メーカーや工場に被害が発生しましたが、即座に生産できる商品、原材料や資材の残量などを把握して変更や代替対応を図って弁当類の早期供給に力を出し、被災時にも頼もしい力を発揮しました。

また、自主的にお米のDNA検査を行って品種の混同を防いでいるほか、さらに他の食品に関しても放射性物質の自主検査を行い、行政の暫定規制値よりも厳しいグループ内の基準を採用し、徹底しています。

安心への取り組み(トレーサ管理)

例:手巻おにぎり「こんぶ」

海苔 有明海産2~4等級(漁連別)

米 コシヒカリ、はえぬぎ1等級
(DNA鑑定、放射性物質検査を毎月実施)

具 味つけ日高産昆布

●昆布
●しょうゆ
●砂糖
●還元水あめ
●たん白加水分解
●食塩
...

データベースにより
使用原材料を一元管理

●大豆—日本産
—アメリカ産
●小麦
...

二次原材料の原産国まで
さかのぼれる

セブン・ミールサービスの取り組み

「国産野菜」宅配で
フードアクションニッポンアワード最優秀賞を受賞

セブン・ミールサービスは、食料自給率向上に寄与する事業者・団体等の取り組みを表彰する『フードアクションニッポンアワード2011』の製造・流通・システム部門で最優秀賞を受賞しました。お食事お届けサービスの一環としてお客様からのニーズが高い「国産野菜」の宅配

を推進し、昨年11月からは「おまかせ野菜」で1食における野菜使用量を140gに増量したことが高い評価につながりました。今後もお客様に安全・安心な商品をお届けするために、グループ各社がさまざまな取り組みで企業責任を果たす努力を続けていきます。

店舗 Open 情報

11月11日(金) ヨークベニマル 石巻中里店
●宮城県石巻市南中里2丁目9番13号 ●店舗面積／2,000㎡

11月11日(金) アカチャンホンポ テラスモール湘南店
●神奈川県藤沢市辻堂神台1丁目3番1号 テラスモール湘南3階
●店舗面積／約2,238㎡

11月25日(金) アリオ倉敷
●岡山県倉敷市寿町12番2号 ●店舗面積／約16,500㎡
同時オープン
イトーヨーカドー食品館 倉敷店
●店舗面積／約3,650㎡
アカチャンホンポ アリオ倉敷店
アリオ倉敷2階 ●店舗面積／約1,385㎡

11月25日(金) アカチャンホンポ アリオ川口店
●埼玉県川口市並木元町1-79 アリオ川口2階 ●店舗面積／約1,500㎡

11月25日(金) ヨークベニマル 米沢門東町店
●山形県米沢市門東町1丁目3番43号 ●店舗面積／1,990㎡

11月30日(水) ぐーばーぐ大森店／PHO24大森店
●東京都大田区大森北2-12-1 (イトーヨーカドー大森店1階)
●座席数／90席(2店併せて)

12月1日(木) イトーヨーカドー食品館 高井戸店
●東京都杉並区宮前2丁目1番16号 ●店舗面積／855㎡

12月1日(木) ヨークベニマル 新本宮館町店
●福島県本宮市本宮字館町42番地 ●店舗面積／1,700㎡

12月2日(金) アカチャンホンポ 甲子園IY店
●兵庫県西宮市甲子園八番町1-100 ●店舗面積／1,600㎡

12月16日(金) アリオ松本(旧エスパ松本)
●長野県松本市深志1丁目2番30号 ●店舗面積／13,000㎡
同時オープン
イトーヨーカドー松本店
アカチャンホンポ アリオ松本店
●店舗面積／1,320㎡

12月16日(金) カフェセツテブレッソ
●神奈川県相模原市南区相模大野7-8-14 ●座席数／43席

12月26日(月) デニース 二番町店
●東京都千代田区二番町8-8 セブン&アイHLDGS. 本社ビル内
●店舗面積／1,988㎡

12月29日(木) AllDay's 朝陽長虹橋店
●北京市朝陽区農展館南路12号1号楼 ●座席数／94席

セブン-イレブン

「セブンあんしんお届け便」が栃木県、福島県で初の本格的な移動販売を開始

11月9日より、栃木県大田原市のセブン-イレブン湯津上蛭田店で、栃木県初の本格的な移動販売「セブンあんしんお届け便」を開始しました。また、1月12日より、福島県でも初の取り組みとなる移動販売「セブンあんしんお届け便」を福島県西会津町で開始しました。それぞれ、高齢者や地域の過疎化にともない、日々のお買物にお困りになっている方々への支援サービスで、生活必需品約150アイテムを搭載し、それぞれの市町村周辺の集会所や事業所、住宅等への巡回販売を展開。移動販売専用車を活用することで、日々のお買物に不便を感じていらっしゃるお客様のサポートをしていきます。

セブン-イレブン

「タイ洪水被害救援金」総額約6,038万円をお届け

10月20日～11月2日、セブン-イレブンではタイ洪水被災者支援のため、店頭募金を実施。約13,600店に寄せられた募金総額6,038万3,996円を、12月7日にタイ王室系チャリティー団体にお届けしました。

王府井ヨーカ堂

玉府井ヨーカ堂2号店「三里屯店」オープン

12月2日、王府井ヨーカ堂の2号店「三里屯(サンリドン)店」がオープンしました。出店先は北京市三里屯に再開発された世茂国際中心内にある世茂百貨店の「デパ地下」。同エリアは欧米人も多く、北京でも最も成功している商業集積「三里屯ヴィレッジ」などがあります。流行に敏感な若い世代や富裕層をターゲットに、これまで中国になかった商品やサービスの提供に力を注ぎ、地域ナンバーワンの店づくりを目指します。



上質な品揃えの高級感ある店内。

イトーヨーカドー

魚の漁獲水域表示を開始

水産物の産地表示は、通常、水揚げされた港のある場所などを表示します。しかし、福島第一原発事故の影響で、産地に対する関心が高まっていることを受け、イトーヨーカドーは、サンマやサバなどの回遊性魚種について、どの水域で漁獲されたかを表示する取り組みを首都圏の店舗でスタートしました。店頭で東日本の太平洋の7つの水域を図で示したうえで、「三陸北部沖」など、水域の名前をパッケージのラベルに印字して販売しているほか、一部の魚では漁船の名前も示しています。

セブン-イレブン

海外ライセンスへの包括的支援を開始

海外のセブン-イレブンの売上げ向上やブランド価値の最大化に向けて、商品開発・店舗オペレーション・店舗開発・物流／情報システム・建築設備等の事業ノウハウ、インフラの提供をはじめとする包括的な支援サービスを開始します。第1弾として、韓国でセブン-イレブンを運営する「コリアセブン」と契約。単品管理を主軸とした包括的な支援をはじめとするモデル店舗の運営、幹部研修等を展開。韓国での取り組みを検証のうえ、アジアを中心に支援先を順次拡大していく予定です。

イトーヨーカドー／セブン-イレブン

長野県で初の移動販売を開始

11月24日、長野県坂城町などで「イトーヨーカドーあんしんお届け便」「セブンあんしんお届け便」の専用車による移動販売を開始しました。

「イトーヨーカドーあんしんお届け便」には生鮮食品を中心とした食料品、日用品、衣料品など約500アイテムを。「セブンあんしんお届け便」には、おにぎりやお弁当、パン、飲料等約150アイテムを搭載して、各町の事業所や集会所、住宅を巡回します。今回は長野県初の試みとなるだけでなく、イトーヨーカドーにとっても専用車による移動販売は初の試みです。今後もお客様の満足度向上を目指し、サービスの拡充を図っていきます。

セブン&アイHLDGS.

「エコプロダクツ2011」に出展

12月15日～17日、セブン&アイHLDGS. は国内最大級の環境展示会「エコプロダクツ2011」に出展しました。会場となった東京ビッグサイトのブースでは、最新の環境への取り組みを紹介する「セブン&アイステージ」をはじめ、「省エネ・節電」「循環型社会への取り組み」「環境保全活動」の3つのゾーンを設置。エコプロ特別番組の公開生放送や映像による紹介のほか、子ども店長体験ツアーやワークショップなどのユニークな体験型プログラムも用意。身近なお店の省エネやリサイクルの仕組み、システムなどを多角的にわかりやすく紹介しました。



今年もたくさんの来場者でにぎわいました。



「ペットボトル自動回収機」の実演。

子どもたちと自然を学ぶ森のワークショップ。

セブン-イレブン

「戸籍謄本」「戸籍抄本」等が取得できる行政サービスを開始

1月11日より、滋賀県愛荘町、奈良県生駒市に戸籍があり、住民基本台帳カードをお持ちの方が、全国のセブン-イレブン店舗内の新型マルチコピー機から「戸籍謄本(全部事項証明書)」「戸籍抄本(個人事項証明書)」「戸籍の附票の写し」を取得できる行政サービスを開始しました。これにより、休日や夜間でも簡単な操作で店頭での取得が可能になり、お客様の利便性がいっそう向上。今後も行政サービスの拡充を積極的に進めていきます。

個人消費の回復に適確に対応し 23%増の営業利益を達成

●連結業績(2011年3月1日～2011年11月30日)

	2011年2月期第3四半期		2012年2月期第3四半期	
		前年同期比		前年同期比
グループ売上*	5兆6,439億円	101.9%	6兆46億円	106.4%
営業収益	3兆8,255億円	100.2%	3兆5,484億円	92.8%
コンビニエンスストア	1兆5,556億円	104.2%	1兆2,842億円	82.6%
スーパーストア	1兆4,672億円	97.8%	1兆4,652億円	99.9%
百貨店	6,608億円	98.7%	6,471億円	97.9%
フードサービス	606億円	92.1%	581億円	95.9%
金融関連	813億円	96.6%	966億円	118.8%
その他	255億円	100.6%	350億円	137.4%
消去または全社	△257億円	—	△380億円	—
営業利益	1,757億円	103.0%	2,162億円	123.0%
コンビニエンスストア	1,566億円	106.5%	1,669億円	106.6%
スーパーストア	13億円	40.4%	218億円	—
百貨店	△21億円	—	14億円	—
フードサービス	△3億円	—	△3億円	—
金融関連	221億円	93.1%	254億円	115.0%
その他	△13億円	—	△13億円	—
消去または全社	△5億円	—	△5億円	—
経常利益	1,761億円	103.4%	2,172億円	123.3%
四半期純利益	902億円	130.1%	836億円	92.7%
為替レート	US\$1=89.49円		US\$1=80.59円	
	1円 =13.09円		1円 =12.36円	

※「グループ売上」は、セブン・イレブン・ジャパン及び7-Eleven, Inc. におけるチェーン全店売上高を含めた数値を表示しています。

概況

当第3四半期連結累計期間における当社をとりまく環境は、3月11日に発生した東日本大震災の影響を受けて、一時的に弱気みとなったものの、個人消費はその後ゆるやかな回復傾向が続いています。しかし、円

高や欧州の債務危機などの要因から、景気動向は依然として不透明な状況にあります。

このような環境の中、営業収益は、北米のコンビニエンスストア事業において計上方法の変更に伴う3949億円の押し下げ影響があったことなどにより、3兆5484億円(前年同期比7・2%減)となりました。営業利益は、主にスーパーストア事業

の実現に向けた売場づくりに取り組みました。これらの取り組みに加え、増税に伴うタバコの売上伸長により、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、ファストフードやプライベートブランド商品の開発・販売に注力したことに加え、タバコの売上伸長により、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。また、エクソンモービルなどの店舗取得を含めた508店舗を出店するなど、積極的に店舗網の拡大を図りました。

中国では2011年9月末時点で、北京市108店舗、天津市13店舗、成都市25店舗を展開しています。

●スーパーストア事業

イトーヨーカドーでは、衣料品分野でカジュアルファッションのプライベートブランド「good day(グッデイ)」を立ち上げるなど、オリジナル商品の開発・販売に注力するとともに、メディアを活用したプロモーションを推進しました。食品分野では、安全・安心の提供とともに、上質な商品の品揃え強化に努めました。既存店売上高伸び率は前期に実施した大型セールの抑制などにより前年割れとなりましたが、値下げロスの低減により収益性は大幅に改善しました。

食品スーパーでは、東北地方を中心に展開するヨークベニマルが、衣料・住居分野において、被災地の復興に必要な商品の供給拡充に努めたことに加え、食品では生鮮食品のさらなる品質と価格の強化を進め、来店頻度の向上を図りました。その結果、既存店売上高伸び率は、2011年4月以降は回復し、前年を上回りました。

中国においては、北京市に総合スーパー8店舗と食品スーパー1店舗、成都市に総合スーパー4店舗を展開しています。

●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での改装効果を最大化し、同時に成功事例を他の基幹店へ波及させる取り組みを進めました。既存店売上高伸び率は、震災の影響による営業時間の短縮を行った3月は前年割れとなりましたが、4月以降は美術・宝飾など的高級雑貨や食品を中心に回復し、概ね前年を上回って推移しました。

●フードサービス事業

レストラン事業では、震災に伴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ったものの、主力アイテムのメニュー強化や接客力の向上による既

と国内コンビニエンスストア事業の増益により、2162億円(同23・0%増)、経常利益は2172億円(同23・3%増)となりました。

四半期純利益は、東日本大震災の発生に伴う災害による損失245億円と、資産除去債務会計基準の適用に伴う影響額225億円を特別損失に計上したことなどにより、836億円(同7・3%減)となりました。

なお、グループ売上は6兆46億円(同6・4%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、2011年3月に鹿児島県へ出店地域を拡大するなど776店舗の積極的な出店をした結果、同年11月末時点の店舗数は前期末比453店舗増の1万3685店舗となりました。また販売面では、質の高いファストフード商品の開発に引き続き注力するとともに、グループのプライベート商品「セブンプレミアム」や惣菜、野菜といった食卓でのニーズが高い商品の品揃えを強化しました。さらにこうした商品政策を推進するため、チルド商品用の新型什器を導入するなど、「近くて便利」なお店

存店舗の活性化などにより回復傾向となりました。

●金融関連事業

金融関連事業では、主にセブンCSカードサービスが新規に連結されたことにより、営業収益・営業利益ともに大幅に前年同期を上回りました。

セブン銀行では、引き続きATM網の拡大に取り組み、2011年11月末時点の設置台数は前期末比789台増の1万6145台となりました。1日1台当たり平均利用件数は、主に法改正に伴う貸金業提携先のキャッシング取引件数の減少により113・2件(前年同期差1・0件減)となりました。

また、電子マネー「nanaco(ナナコ)」の発行総件数は、前期末差約287万件増の約1572万件となりました。

期末配当予想の修正(増配)

当期の期末配当金につきましては、2011年9月時点の予想から2円増配の1株当たり33円を予定しています。その結果、年間配当金は中間配当金29円と合わせて1株当たり62円(対前期5円増配)を予定しています。