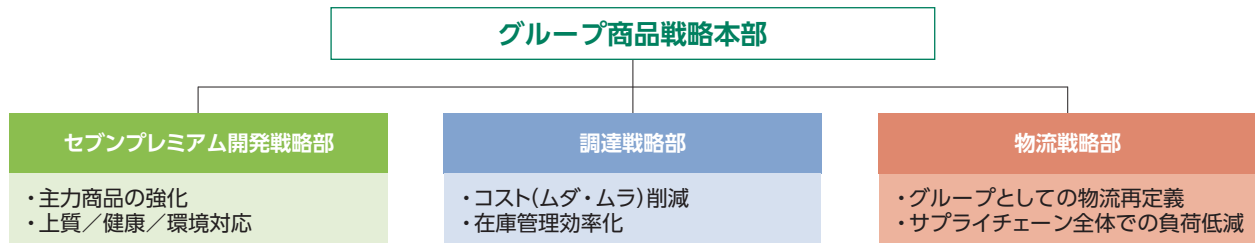


グループ戦略

グループ商品戦略

サプライチェーン全体の最適化を図るため、2019年3月にグループ商品戦略本部を設置し、「セブンプレミアム開発戦略部」「調達戦略部」「物流戦略部」を統括いたしました。

セブンプレミアム開発・物流戦略については、グループ間の連携を強化しグループシナジーの最大化を図っていきます。グループ戦略の柱の一つの「調達戦略」につきましては、グループ全体で課題となっている食品ロス削減することで、「社会性」「経済性」の両面から課題解決を進めていきます。



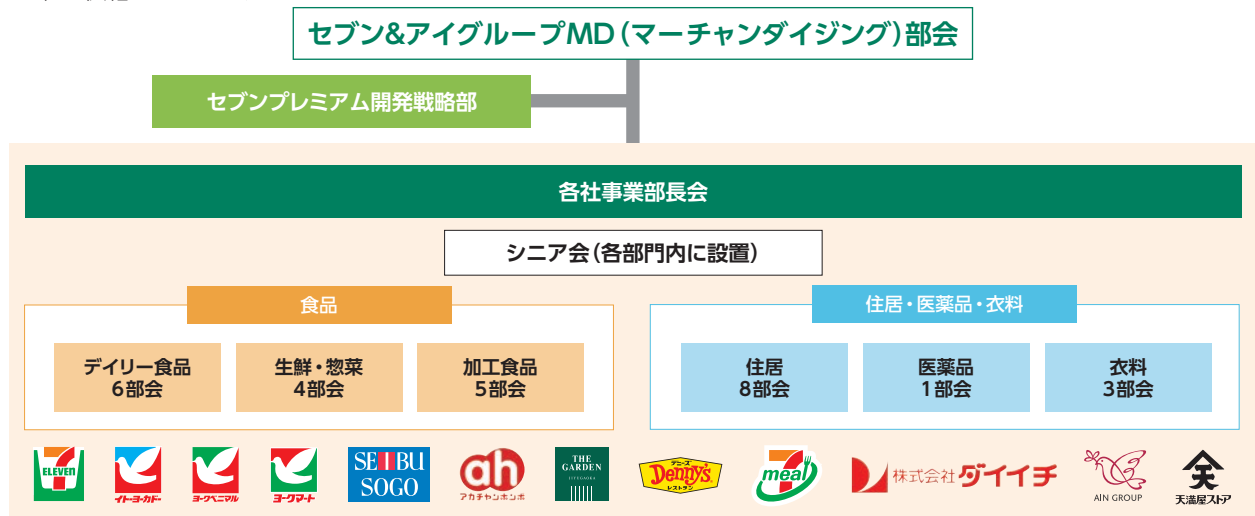
セブンプレミアム商品戦略

グループのプライベートブランド商品である「セブンプレミアム」は、セブン・イレブン・ジャパンがこれまで培ってきたオリジナル商品の開発手法をベースに、グループ各社のインフラや商品開発ノウハウ、販売力を結集して開発しています。

セブンプレミアムの10周年を機に「更なる品質向上」「新たな価値の創造」「新領域への挑戦」の3つの方針を基に更なる飛躍を目指しています。

■ 商品開発・供給体制

セブン&アイグループ各社の商品開発担当者が6部門27部会を組織化し、お取引先と共同で商品開発を進め2019年2月末現在12社に供給しています。



■ セブンプレミアム

セブンプレミアムは「進化しつづけるブランド」。
わたしたちは、お客様が求める商品を提案し続けます。
女性の社会進出や高齢化、エコへの関心、健康志向、安全・安心等、ますます多様化する生活のニーズにきめ細かく応えます。
「もっと美味しく」、「もっとお得に」。
セブンプレミアムは、あなたの楽しく豊かな食卓を応援します。

■ セブンプレミアム ゴールド

セブンプレミアム ゴールドは「最上級のブランド」。
上質な原料を、こだわりの技術で仕上げました。
すべてのお客様にご満足いただける美味しさで、
あなたの食卓を豊かにします。

■ セブンプレミアム フレッシュ

セブンプレミアム フレッシュは「安全・安心の生鮮ブランド」
として野菜・果物、精肉・卵、鮮魚をラインアップ。
「誰が、どこで、どのように育てたか」をしっかりと管理しながら
手間をかけて大事に育てた生産者の想いと、
新鮮で美味しい食品を求めるお客様のニーズをつなぎます。

■ セブンカフェ

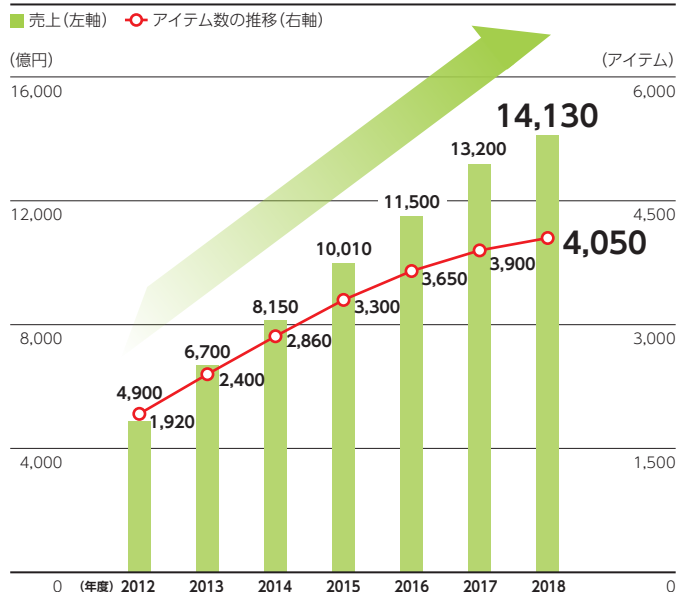
セブンカフェは「上質な時間を提供するブランド」。
上質な素材でつくられた出来立ての美味しいコーヒー、
そして本格的なスイーツで、
あなたの生活にくつろぎのひと時をお届けします。

■ セブンプレミアム ライフスタイル

セブンプレミアム ライフスタイルは
「くらしを豊かにするブランド」。
確かな技術と品質に裏付けられた商品は、
便利で、使いやすく、環境にもやさしい。
充実のラインアップで、あなたのくらしを支えます。

グループ商品戦略

「セブンプレミアム」の売上及びアイテム数の推移



「セブンプレミアム」の歩み

2006年	11月	「グループMD改革プロジェクト」立ち上げ
2007年	5月	「セブンプレミアム」販売開始
	8月	セブン・イレブン・ジャパンでの取り扱い開始
	11月	住居関連商品の販売開始
2008年	3月	生鮮加工品の販売開始
2009年	1月	日経優秀製品・サービス賞2008「最優秀賞日本経済新聞賞」受賞
	2月	西武池袋本店での取り扱い開始
	7月	お客様参加型の商品開発コミュニティ「プレミアムライフ向上委員会」立ち上げ
	11月	プライベートブランド商品の世界展開第1弾としてワインを日米同時発売
2010年	9月	「セブンゴールド」の販売開始
2011年	5月	新ブランド戦略の立ち上げ 商品内容、ロゴ、パッケージなどを全面刷新
2012年	5月	生活雑貨プライベートブランド「セブンライフスタイル」の販売開始
	7月	衣料品の販売開始
	11月	国産大手ビールメーカー開発商品として、初めてプライベートブランドビールを発売
2013年	4月	「金の食パン」の販売開始
2014年	8月	間伐材やリサイクルペットフィルムを使用した環境配慮型「セブンプレミアム」の販売開始
2015年	12月	アメリカ有機繊維基準(OCS)認証を取得し、より環境・社会に配慮した商品の販売開始
2016年	2月	2015年度「セブンプレミアム」売上1兆円達成
2017年	3月	「セブンプレミアム フレッシュ」の販売開始
	5月	「セブンプレミアム」10周年
2018年	10月	「セブンプレミアム」初の持続可能な漁業で獲られた水産物である「海のエコラベル」MSC認証商品を発売

「セブンプレミアム」のリニューアルの推進

「セブンプレミアム」は売上金額の高い商品を中心に、毎年約50%の既存商品のリニューアルを実施しています。

お客様参加型のコミュニティサイト「セブンプレミアム向上委員会」を通じ、お客様の意見をリサーチし、商品の試作とモニターを納得のいくまで実施し、上質と値頃感がマッチした商品を開発しています。

単品で年間販売金額が10億円以上の商品

単品で年間販売金額が10億円以上の商品は2018年度で274アイテムとなり、前年度より31アイテム増加しました。



調達・物流戦略

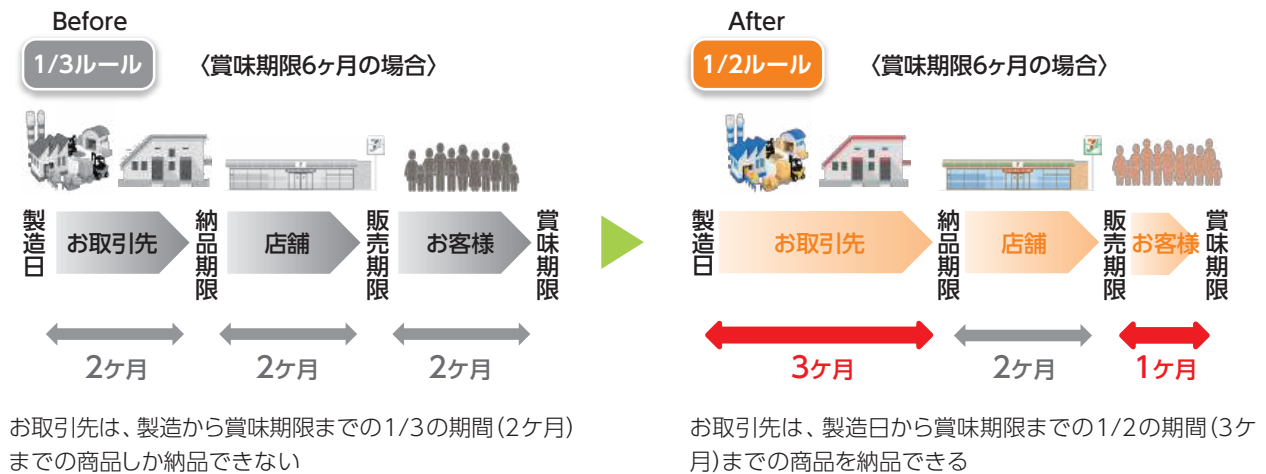
食品ロス、また、労働人口減少、ドライバー不足が原因の配送料の値上げなどの問題を解決するため、サプライチェーン全体を見直し、持続可能な新たな成長戦略を実現していきます。そのためには、現在の調達のあり方、物流の問題をしっかりと精査していく必要があります。私たちはお客様に本当に喜んでいただける「価値ある商品」を売場に送り出すための、戦略的な仕組みを構築していきます。

■ ロスのない体制づくりへ

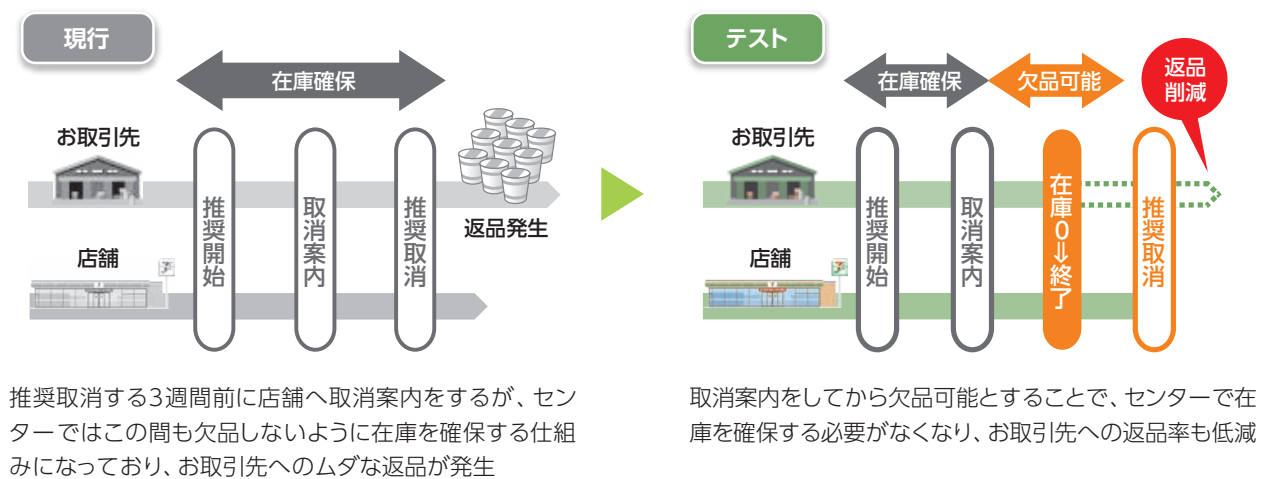
現在小売業界では、多様な業態が食品市場に参入して競争が激化する一方で、廃棄をはじめ様々なロスの発生が問題になっています。特に異業種との競争においては、グループが一体となって、ムダ・ムラのない商品調達～販売戦略を徹底し、ロスのない体制づくりに努めていきます。

■ 取組み事例

商慣習の見直し



お取引先への返品削減(セブン・イレブンの事例)



(注) 推奨:セブン・イレブン・ジャパンから加盟店に対する品揃えについての提案

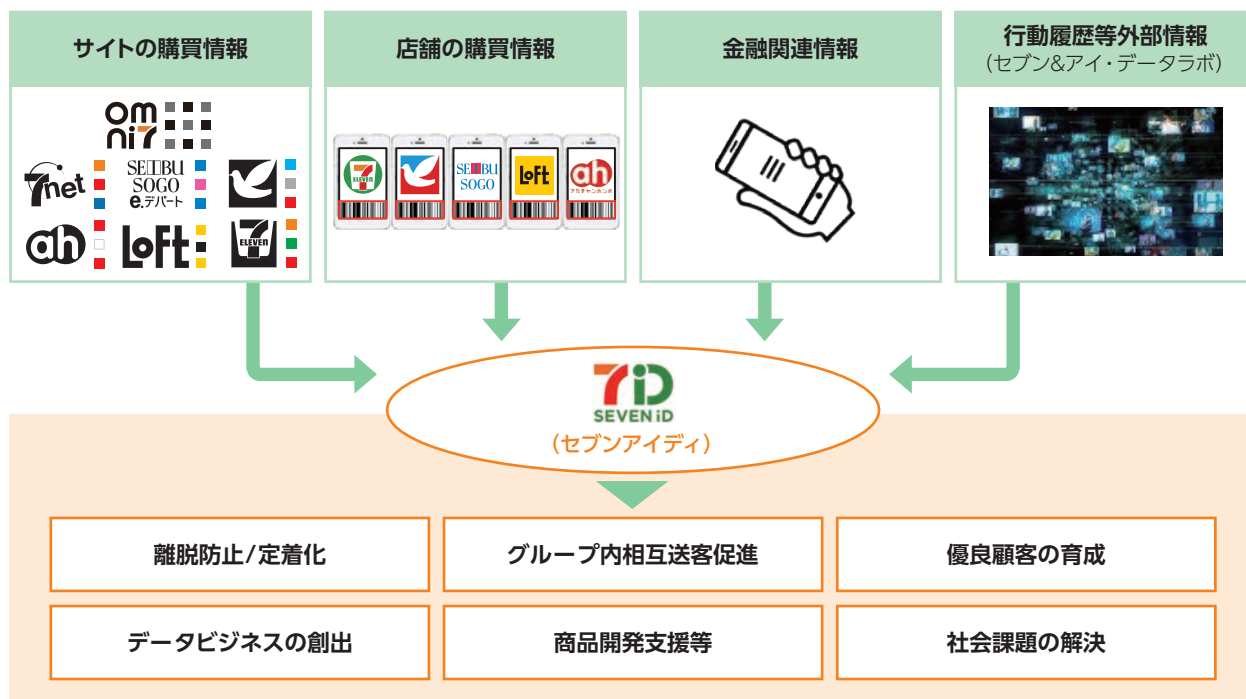
グループ
戦略

デジタル・金融戦略

お客様の日常生活にリアルな接点を有する当社グループは、いわば「リアルチャネルプラットフォーマー」です。デジタル戦略とリアルビジネスとの相乗効果により、当社グループにしかできないサービスなどを磨くとともに、他社との連携で新しい付加価値を築いていきます。

CRM戦略

国内のグループ店舗に日々来店される約2,400万人のお客様に焦点をあてた戦略です。グループ横断のロイヤリティプログラム(セブンマイルプログラム)によりお客様に楽しんで買物をしていただくとともに、グループの共通IDとして「7iD(セブンアイディ)」を導入し、これまでグループ内に散在していたお客様の情報を統合把握、さらに将来的には外部とのデータ連携も視野に入れ、各種マーケティングや商品開発等に活用していきます。



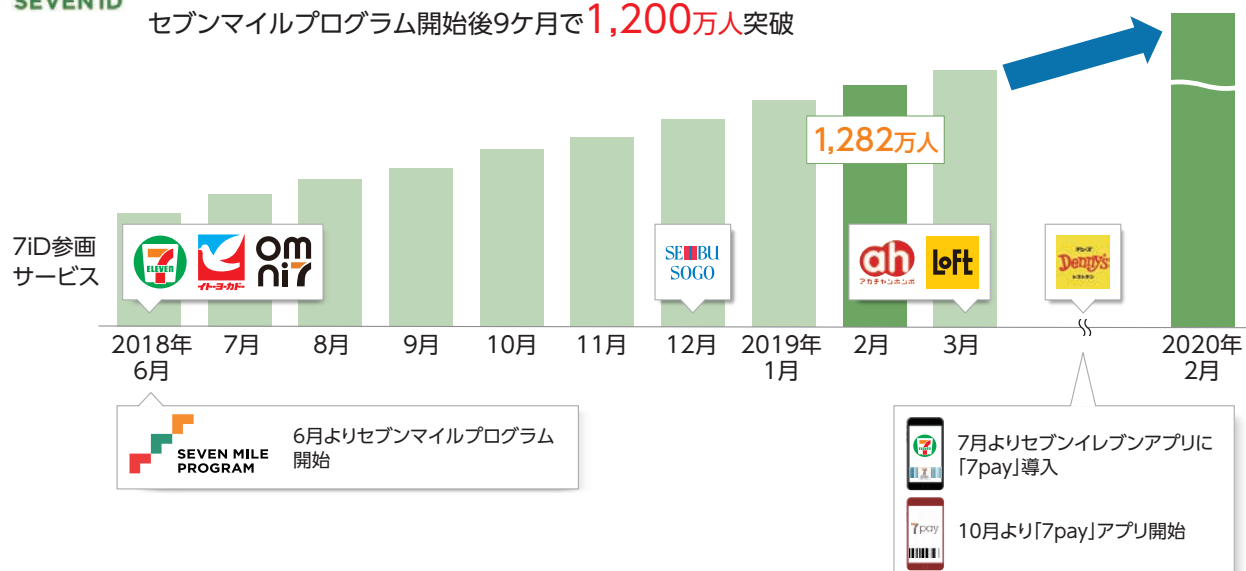
7iD会員数推移

2018年6月よりセブン・イレブン・ジャパン、イトーヨーカ堂が新アプリを立ち上げ、グループ共通のIDとして「7iD」が始動。その後、そごう・西武、赤ちゃん本舗、ロフトも同サービスをスタートさせました。また、新決済サービス「7pay(セブンペイ)」も導入し、さらに利便性を高めることで、2020年2月末には「7iD」会員数3,000万人を目指します。



2020年2月末会員数目標 **3,000万人**

セブンマイルプログラム開始後9ヶ月で **1,200万人** 突破



■「7pay (セブンペイ)」

スマートフォン決済の「7pay」は、セブン・イレブンアプリの中で決済機能を提供することからスタートします(2019年7月を予定)。続いて10月(予定)からは、「7pay」独自のアプリをスタートさせ、グループ外の加盟店でも「7pay」を利用できるようになります。また「7pay」アプリには、送金サービスなどの新機能も付加します。さらに2020年春以降には、セブン・イレブン以外のグループ各社アプリとの連携もスタートしていきます。



グループ
戦略

■ポイントプログラム

2019年9月から始まる予定の新「セブンマイルプログラム」では、貯まったセブンマイルを、お客様がお好きなタイミングで、nanacoポイントに交換出来るようになります。さらに交換対象として「イベント・優待特典」等も順次追加していきます。

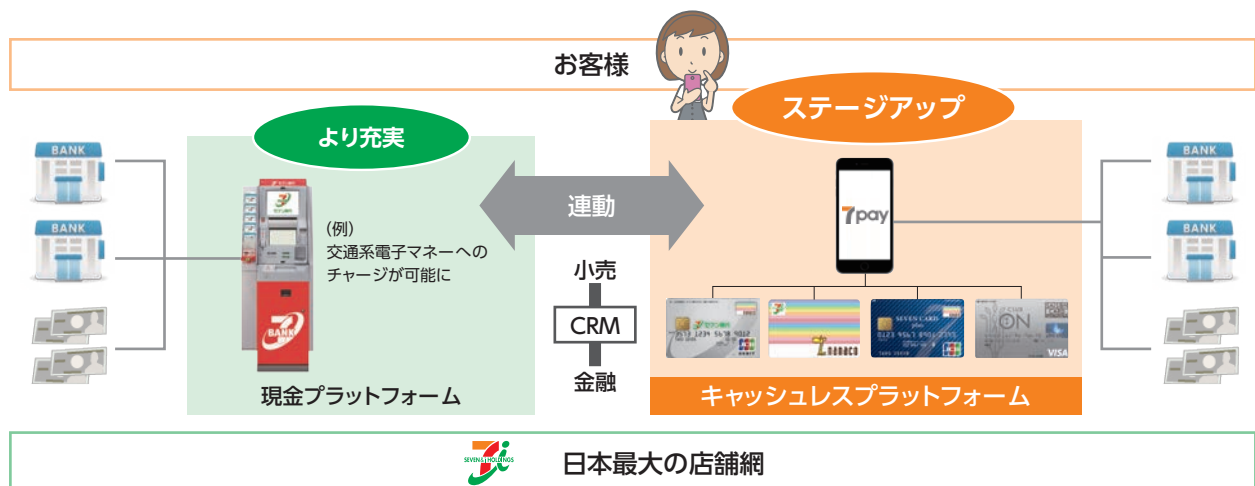
2019年	6月	7月	8月	9月	10月
	100円で1ポイント	200円で1ポイント			
		200円で1nanacoポイント(期間限定キャンペーン検討中)			
				200円で1マイル nanacoポイントに交換可能に	

(注) 金額は税抜き

■キャッシュレスプラットフォームの構築

スマートフォンの普及、決済の多様化、また官民一体となったキャッシュレス化の推進など、環境は大きく変化しています。

このような中、セブン&アイグループではセブン銀行の持つ2万4,000台以上のATMネットワークを基盤に現金決済のプラットフォームを構築しており、その強みを活かすことに加え、2019年7月の事業開始を予定している「7pay」を通じて、キャッシュレスプラットフォームを構築していきます。

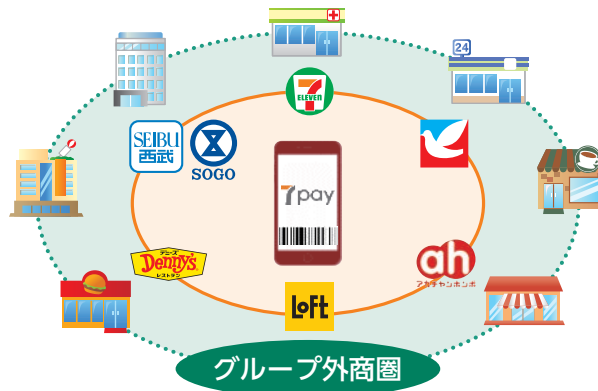


デジタル・金融戦略

■ グループ利用の増加

グループ内外における「7pay」の利用可能範囲を拡大することで、どこでも使える「最も身近なスマホ決済」を目指します。これにより、決済プラットフォームを通じ、グループ全体での利用増加を図ります。

「最も身近なスマホ決済」を目指す



【目指す姿】

どこでも使える(利用範囲拡大)

利用機会増加

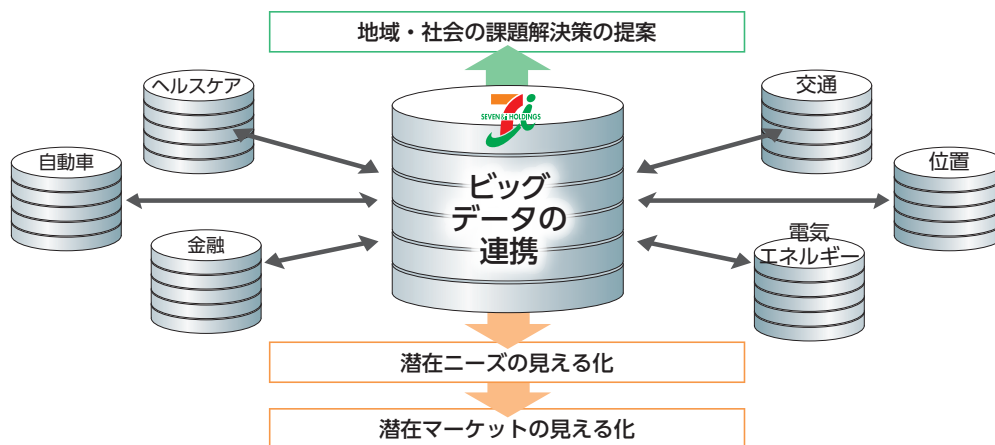
「7pay」残高増加

グループ利用増加

■ セブン&アイ・データラボ

グループ内外の多様な事業会社、研究機関などとビッグデータの連携を図り、データ分析などをおとして新たなビジネスチャンスの創出や社会課題の解決につなげていく取組みです。「セブン&アイ・データラボ」は、多彩な企業の参画を得てスタート。今後さらに取組みを拡大していきます。

複数企業間のデータを活用する研究会「セブン&アイ・データラボ」発足



■ 小売・金融横断の商品開発

決済プラットフォームによってお客様との接点が拡大し、より深くお客様を理解することができるようになります。そこで得られた情報を活用し、「ローン」「資産運用」「貯蓄」「保険」など、セブン&アイグループならではの、お客様の利便性に資する金融商品・サービスの開発を推進していきます。

決済プラットフォームを活用し、グループならではの商品開発を具体化



店舗政策

グループの出店戦略

セブン&アイグループはエリア内に複数の業態の店舗を展開しています。それぞれの業態におけるお客様の来店動機や商圈範囲が異なるため、業態の垣根を越えた高密度の出店が可能となります。



グループ
戦略

業態別店舗展開の概要

業態	店舗ブランド	展開状況
コンビニエンスストア	 セブン - イレブン	・1990年代までは住宅街、2000年以降は都市部を中心に展開 ・既存店舗の活性化を目的にスクラップ&ビルドを積極的に実施 ・標準型路面店舗に加えて駅の売店、事業所、学校といった特殊立地への出店を拡大 ・2010年11月より「複数店経営奨励制度」の内容を拡充 ・46都道府県に展開
総合スーパー	 イトーヨーカドー	・関東を中心に20都道府県で展開 ・グループ内外の有力専門店を活用するなどの店舗構造改革を実施
ショッピングセンター	 アリオ他	・モール型のショッピングセンターを19店舗展開 ・イトーヨーカドーを核テナントに配し、テナントを集積
食品スーパー	 ヨークベニマル  ヨークマート	・ヨークベニマルは南東北、北関東で展開 ・ヨークマートは1都3県を中心に展開
百貨店	 西武  そごう	・「西武」と「そごう」の2つの百貨店ブランドで展開 ・店舗特性を踏まえ、「基幹店」「地方・郊外店」に区分 ・基幹店舗は池袋本店、横浜、千葉、広島、渋谷、大宮の6店舗
レストラン	 デニーズ	・関東を中心に16都府県で展開
専門店	 アカチャンホンポ	・ショッピングセンター内を中心に34都道府県で展開 ・グループ内では、イトーヨーカドーやアリオを中心に43店舗を出店
	 ロフト	・百貨店やショッピングセンター内を中心に34都道府県で展開 ・グループ内では、西武、そごう、イトーヨーカドー、アリオなどに37店舗を出店

(注)店舗数及び展開エリアは2019年2月末現在

集中出店戦略の効果(セブン・イレブン・ジャパンの事例)

- ・チェーンの認知度の向上
- ・効率的な生産拠点の構築
- ・効果的な販売促進
- ・効率的な物流体制の構築
- ・加盟店への経営相談サービスの質の向上
- ・お客様の来店頻度の向上

店舗政策

日本国内の店舗展開

セブン&アイグループでは、出店の数を追い求めるのではなく、一つひとつの店の質を重視し、地域の特性に合わせた店づくりに取り組んでいます。

主要事業会社の都道府県別売上(2018年度)



セブン・イレブン



イトーヨーカドー



ヨークベニマル



ヨークマート



そごう



西武



デニース



アカチャンホンポ



ロフト



国内店舗ネットワーク

(店)

	セブン・イレブン 	イトーヨーカドー 	ヨークベニマル 	ヨークマート 	西武 そごう 	デニース 	アカチャンホンポ 	ロフト
北海道	1,009	10	-	-	-	-	3	1
東北	1,388	10	157	-	1	12	4	5
関東	8,065	118	68	79	8	272	45	59
中部	3,449	14	-	-	2	72	18	14
近畿	2,957	7	-	-	2	15	22	18
中国	1,329	-	-	-	1	-	7	8
四国	349	-	-	-	1	-	2	4
九州	2,330	-	-	-	-	-	9	6
合計	20,876	159	225	79	15	371	110	115

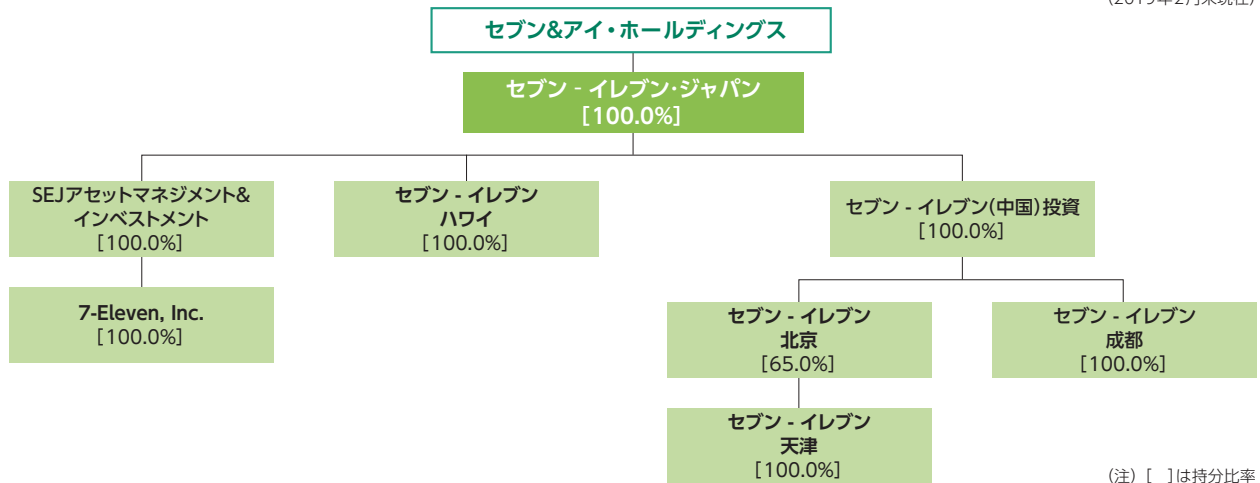
(注) 2019年2月末現在

グローバル戦略

■ コンビニエンスストア事業の資本関係

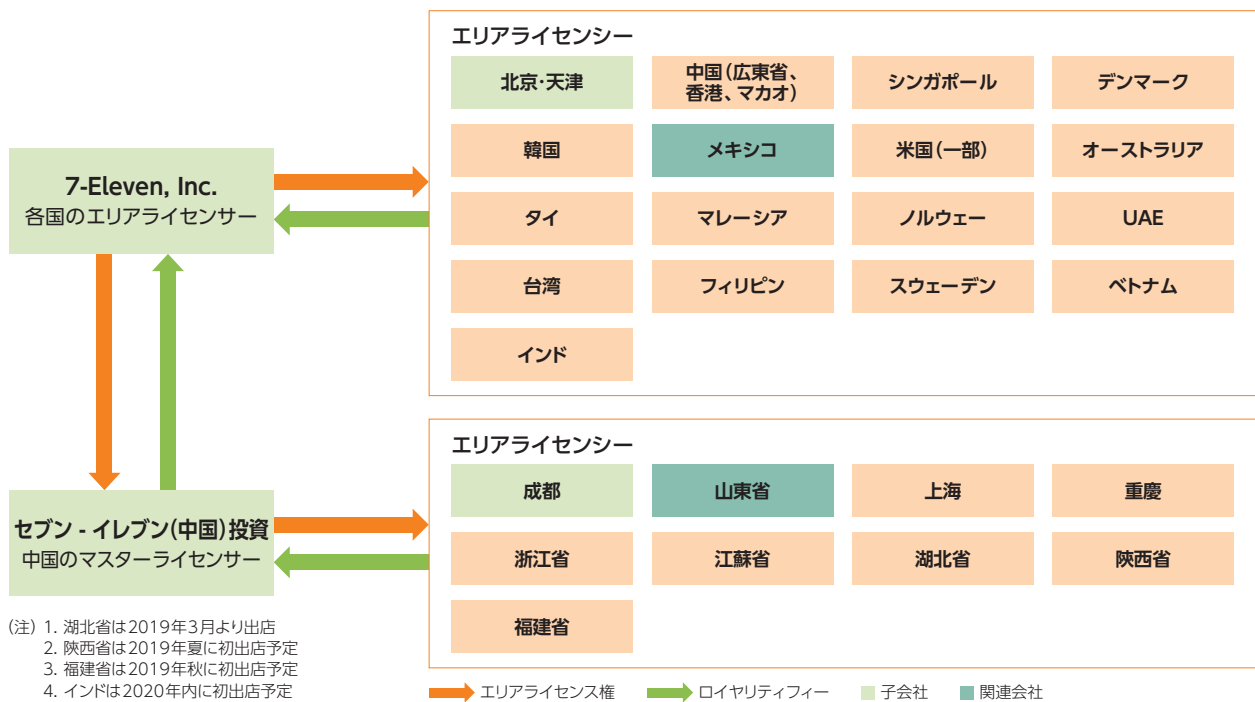
日本、北米、中国(北京・天津・成都)では、当社の子会社がセブン・イレブン店舗を運営しています。当社の子会社が運営する国や地域以外では、現地の有力な企業グループがエリアライセンスとなり、セブン・イレブン店舗を運営しています。

(2019年2月末現在)



■ 世界のセブン・イレブンとの関係

7-Eleven, Inc.は、日本とハワイを除く各国のセブン・イレブンにエリアライセンス権を付与しており、エリアライセンスから支払われるロイヤリティフィーは7-Eleven, Inc.の「その他の営業収入」に計上されます。



■ 世界のセブン・イレブン店舗数推移

	2009年	2010年	2011年	2012年	2013年	2014年	2015年	2016年	2017年	2018年
日本	12,753	13,232	14,005	15,072	16,319	17,491	18,572	19,422	20,260	20,876
タイ	5,270	5,790	6,276	6,822	7,429	8,127	8,832	9,542	10,268	10,988
アメリカ・カナダ	6,972	7,188	7,752	8,545	8,641	8,646	8,868	9,077	9,061	9,974
韓国	2,186	3,145	5,249	6,986	7,085	7,231	8,000	8,556	9,231	9,400
台湾	4,744	4,750	4,801	4,852	4,919	5,040	5,029	5,107	5,221	5,369
中国	1,670	1,711	1,792	1,919	2,001	2,064	2,182	2,357	2,599	2,816
その他	4,101	4,477	5,110	5,563	6,039	6,682	7,228	7,744	7,960	8,233
合計	37,696	40,293	44,985	49,759	52,433	55,281	58,711	61,805	64,600	67,656

(注) 日本は翌年2月末、その他の国は12月末の店舗数

グローバル戦略

世界のセブン・イレブン運営会社

国・地域	運営会社	店舗数(店)
タイ	CP ALL Public Company Ltd. [Charoen Pokphand Group]	10,988
韓国	Korea-Seven Co., Ltd. [Lotte Group]	9,400
台湾・中国(上海)	PRESIDENT CHAIN STORE CORP. [Uni-President Enterprises Corp.]	5,487
フィリピン	Philippine Seven Corporation [PRESIDENT CHAIN STORE CORP.]	2,550
マレーシア	7-Eleven Malaysia Sdn. Bhd. [Berjaya Retail Berhad]	2,287
中国(広東省・香港・マカオ)	The Dairy Farm Company, Limited [Dairy Farm International Holdings Limited]	2,034
メキシコ	7-Eleven Mexico S.A. de C.V. [Valso, S.A. de C.V.]	1,801
オーストラリア	7-Eleven Stores Pty. Ltd.	692
ノルウェー・スウェーデン・デンマーク	Reitan Convenience [Reitangruppen AS]	469
シンガポール	Cold Storage Singapore (1983) Pte. Ltd. [Dairy Farm International Holdings Limited]	393
アメリカ	Resort Retailers, Inc.	337
	Southwest Convenience Stores, Inc.	
中国(山東省)	山東衆邸便利生活有限公司 [衆地集团有限公司]	67
中国(重慶)	新玖商業発展有限公司 [新希望集团有限公司]	63
中国(浙江省)	統一超商(浙江) 便利店有限公司 [PRESIDENT CHAIN STORE CORP.]	28
ベトナム	Seven System Viet Nam JSC	27
UAE	SEVEN EMIRATES INVESTMENT L.L.C	14
中国(江蘇省)	南京金鷹便利超市管理有限公司 [金鷹国際商貿集团(中国)有限公司]	8
中国(湖北省)	湖北東方美隣便利店有限公司	-
中国(陝西省)	陝西賽文提客便利連鎖有限公司 [陝西提客商貿有限公司]	-
中国(福建省)	福建裕寧便利店管理有限公司 [三福服飾有限公司、福建裕寧投資有限公司]	-
インド	SHME Food Brands Private Limited [Future Group]	-

(注) 1. 2018年12月末の店舗数
 2. 運営会社名の「」は各社が所属する企業グループ
 3. 湖北省は2019年3月より出店
 4. 陝西省は2019年夏に初出店予定
 5. 福建省は2019年秋に初出店予定
 6. インドは2020年内に初出店予定

エリアライセンスに対する支援プログラム

「セブン・イレブン」のブランド力を強化するため、セブン・イレブン・ジャパンとエリアライセンスの7-Eleven, Inc.は世界各国のエリアライセンスのレベルアップを支援するプログラムを構築しました。既存のエリアライセンスであるシンガポール、香港・マカオ、UAE、ベトナム、タイ、台湾において支援プログラムを実施しており、今後さらに拡大していく予定です。

支援内容

1. 店舗運営などのビジネスプロセスの支援や指導

- ・ファストフードを中心に、既存商品の品質改善や新商品の開発手法
- ・立地環境に即した店舗運営手法、経営指導員による品揃えの見直し等のコンサルティングスキル
- ・出店候補地選定手法ほか、物流・建築設備・ITなど、包括的に支援

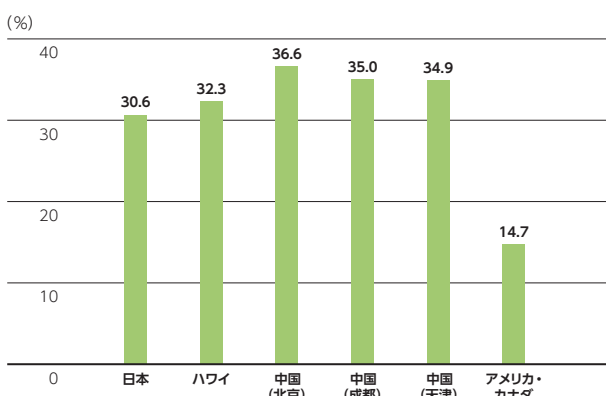
2. モデル店の開設

- ・既存店を改装し、品揃えや陳列、接客サービスなどにセブン・イレブン・ジャパンの経験を取り入れて現地に合わせた店づくりを実践
- ・モデル店で育んだ成功事例の既存店への拡大、モデルエリアを構築し、フランチャイズビジネスのマネジメント手法を支援

3. セブン・イレブン・ジャパンによるエリアライセンスの幹部候補社員の研修受け入れ

- ・研修及び各専門分野での実地研修

セブン・イレブンのファストフードの売上構成比 (2018年度)



アメリカ・カナダ



中国(北京)

(注) 1. ハワイ、アメリカ・カナダは商品売上に対する構成比
 2. 海外子会社の決算期は12月期

中国事業

中国ではコンビニエンスストア、総合スーパー及び食品スーパーを展開しており、業態の垣根を越えて情報の交換や商品の共同開発にも取り組んでいます。

(2018年12月末現在)

	業態	設立	1号店開店日	資本金	出資比率
セブン・イレブン北京有限公司	コンビニエンスストア	2004年1月	2004年4月15日	44,000 千米ドル	セブン・イレブン(中国)投資有限公司 65.0% 北京王府井百貨(集团)股份有限公司 25.0% 中国糖業酒類集团公司 10.0%
セブン・イレブン成都有限公司	コンビニエンスストア	2010年12月	2011年3月17日	432.9 百万人民元	セブン・イレブン(中国)投資有限公司 100.0%
セブン・イレブン(中国)投資有限公司	中国事業における投資会社及びセブン・イレブンのマスター・ライセンス*	2012年9月	-	876.2 百万人民元	株式会社セブン・イレブン・ジャパン 100.0%
セブン・イレブン天津商業有限公司	コンビニエンスストア	2012年11月	2012年11月29日	200.0 百万人民元	セブン・イレブン北京有限公司 100.0%
山東衆邸便利生活有限公司	コンビニエンスストア	2012年6月	2012年11月7日	210.0 百万人民元	衆地集团有限公司 65.0% 株式会社セブン・イレブン・ジャパン 20.0% セブン・イレブン(中国)投資有限公司 15.0%
成都イトーヨーカ堂有限公司	総合スーパー及び食品スーパー	1996年12月	1997年11月21日	23,000 千米ドル	イトーヨーカ堂(中国)投資有限公司 75.0% 中国糖業酒類集团公司 12.0% 伊藤忠商事株式会社 8.0% 永利都(成都)房産開発有限公司 5.0%
華糖ヨーカ堂有限公司	総合スーパー	1997年9月	1998年4月28日	65,000 千米ドル	イトーヨーカ堂(中国)投資有限公司 75.8% 伊藤忠商事株式会社・伊藤忠(中国)集团有限公司 12.3% 中国糖業酒類集团公司 12.0%
イトーヨーカ堂(中国)投資有限公司	中国事業における投資会社	2012年7月	-	47,250 千米ドル	株式会社イトーヨーカ堂 100.0%
成都イトーヨーカ堂電子商務有限公司	EC事業全般	2017年4月	-	50.0 百万人民元	成都イトーヨーカ堂有限公司 70.0% イトーヨーカ堂(中国)投資有限公司 20.0% 成都維納技転投資有限公司 10.0%

* 既に7-Eleven, Inc.よりエリアライセンス権を付与されている北京・天津・河北省及び広東省・香港・マカオを除く

売上高の推移

(百万円)

	2009年度	2010年度	2011年度	2012年度	2013年度	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度
成都イトーヨーカ堂	41,192	48,048	50,672	53,513	62,788	70,650	79,686	67,276	71,638	73,632
華糖ヨーカ堂	31,932	30,008	28,477	27,902	34,015	31,814	24,066	15,869	6,826	5,033
セブン・イレブン北京	5,204	5,874	7,754	11,273	14,458	17,983	21,781	20,871	24,458	26,399
セブン・イレブン天津	-	-	-	-	3,136	3,783	4,623	4,551	5,364	5,190
セブン・イレブン成都	-	-	517	1,909	3,505	4,204	4,036	3,435	4,042	4,815
為替換算レート(1円=) (円)	13.72	12.90	12.32	12.72	15.92	17.18	19.23	16.42	16.62	16.71

(注) 1. 売上高は増値税(付加価値税)を除く
2. 各社とも12月決算



成都イトーヨーカ堂



華糖ヨーカ堂



セブン・イレブン北京



セブン・イレブン成都