



# LEVERAGING GROUP SYNERGIES TO DRIVE GROWTH

第1特集

## 成長を牽引するグループシナジー

セブン&アイグループの成長を牽引しているセブン-イレブン・ジャパン。4兆円を超えるそのチェーン全店売上のうち、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」の売上が約2割を占めています。2007年の発売以来、それまでコンビニエンスストアではあまりお客様のニーズに応えられていなかった惣菜や冷凍食品などを強化し、著しい成長を続けてきました。しかし、この開発は総合スーパーのイトーヨーカ堂や食品スーパーのヨークベニマルなどグループ各社のノウハウの集積なくしては成し遂げられませんでした。

そして、成長の牽引役と位置付けているもう一つの取り組みが、オムニチャンネル戦略です。当社グループの統合ポータルサイト「オムニ<sup>セブン</sup>」を通して、グループの多様な業態の商品をいつでもどこからでもワンストップで注文できるとともに全国のセブン-イレブン約18,500店を中心としたグループの店舗網で受取、決済、返品・返金ができるサービスです。





## セブンプレミアム

### 「品質」と「価値」を訴求したプライベートブランド

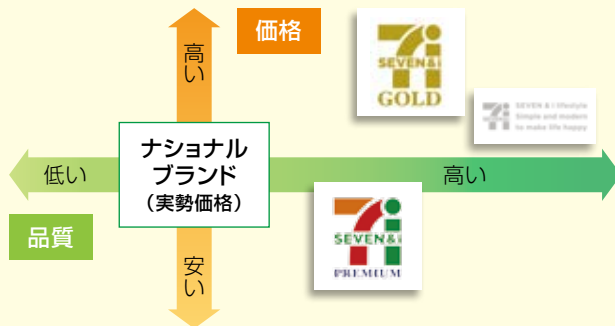
セブンプレミアムが他社のプライベートブランドと大きく趣を異にしているのは、値ごろ感だけでなく、品質と価値を訴求するというコンセプトです。プライベートブランドといえばナショナルブランドよりも価格も質も低いという常識を覆して質を追求し、さらにコンビニエンスストア、スーパー、百貨店などグループのどの業態の店舗でも同一価格で販売するというまったく新しい試みとなりました。日本では1人の消費者がコンビニ・スーパー・百貨店などあらゆる業態のお店を使い分けており、デフレが続く国内市場では、リーズナブルな価格で高品質な商品をお客様が求めています。こうした中、当社グループのどのお店に足を運んでも高品質な商品が同じ価格でお買い求めいただけます。

セブンプレミアムの利便性が多くのお客様に受け入れられています。さらに2010年には、素材や製法に徹底的にこだわって専門店と同等以上の品質を目指したセブンプレミアムの上位ブランド「セブンゴールド」の販売を開始し、高級食パン市場を開拓した「金の食パン」のヒットなど、年々売上を伸ばしてきました。

2016年2月期にはセブンプレミアムの売上は1兆円に達し、国内プライベートブランドで最大規模となりました。1品目当たりの平均売上は3億円で、10億円以上の売上を誇る商品が175品目に上ります。小売という業態の枠を超えた、ナショナルブランドに決してひけをとらない商品力が成長の源となっているのです。

特集

#### プライベートブランドのポジショニング



#### セブンプレミアム

- ナショナルブランド売筋商品と同等またはそれ以上の品質
- ナショナルブランド実勢価格と比べ値ごろ感のある価格設定

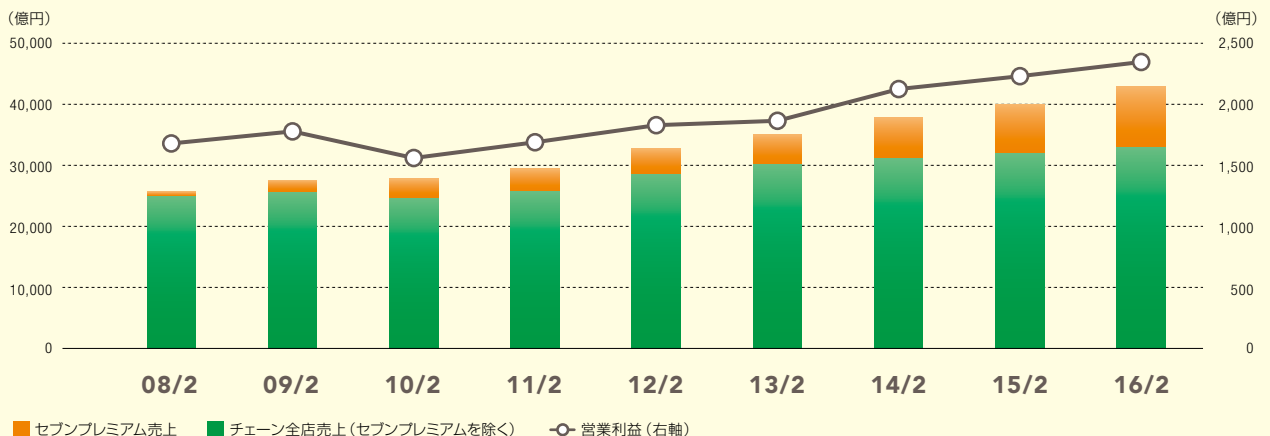
#### セブンゴールド

- 「ちょっと贅沢しても美味しいものを食べたい」というニーズに応えた、上質なセブンプレミアム
- 専門店・繁盛店と同等以上の品質
- お買い求めやすい価格

#### セブンライフスタイル

- 「日常をより上質に」をコンセプトとした生活雑貨
- デザイン・素材など細部にまでこだわったラインナップ

#### セブンプレミアムの売上を含めたセブン・イレブン・ジャパンのチェーン全店売上および営業利益



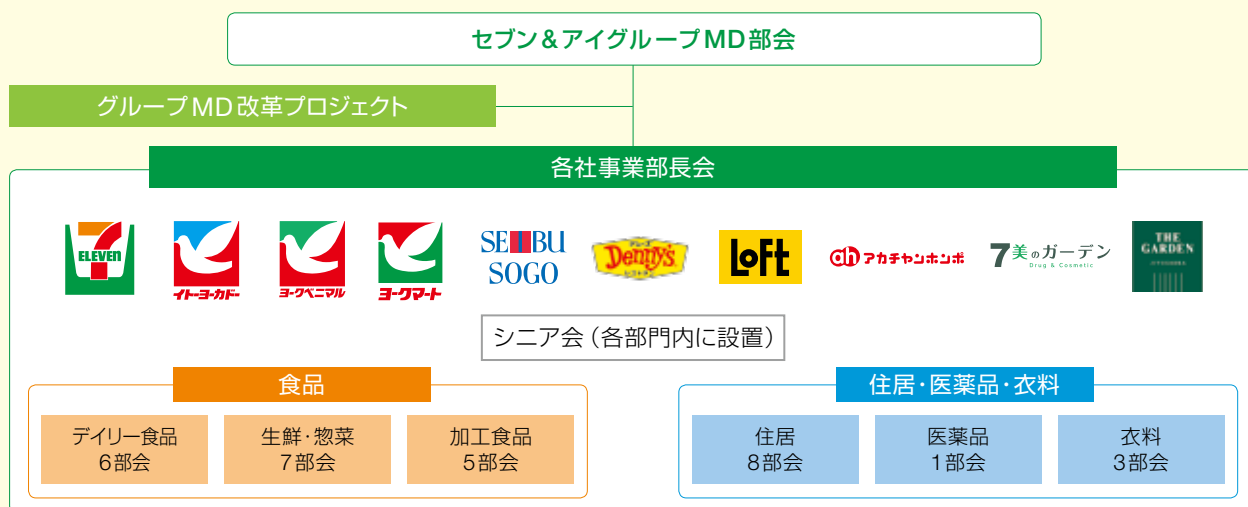
## セブン-イレブンの商品開発 × スーパーストア事業の商品知識

セブンプレミアムは、セブン-イレブンで培われたチームマーチャンドライジング (MD) というオリジナル商品開発手法をベースに、イトーヨーカ堂やヨークベニマルなどグループの商品知識や開発ノウハウを結集して開発されています。

チームMDとは、品質・価格面でお客様にとってベストの商品を開発するために、セブン-イレブンの担当者がプロデューサーとなって商品、さらには材料ごとに各分野での最適なメーカーやお取引先とチームを組んで技術やノウハ

ウ、情報を共有しながら開発を進めていく手法です。販売データを駆使して仮説と検証を繰り返し、お客様のニーズを絶えず追求しているセブン-イレブンのマーケティング力により、各メーカー・お取引先の得意分野の専門技術を最大限に引き出し活用することで、セブン-イレブンでは、お弁当や菓子パンなどのデイリー商品を中心に数多くの人気商品を生み出してきました。

### セブンプレミアムの商品開発体制



※ 開発体制は、2016年2月現在



※ 日本デリカフーズ協同組合：1979年に米飯メーカーを中心に結成。現在は米飯・調理パン・惣菜・調理麺・漬物メーカーなど約70社が参加し、商品管理・品質管理・共同購入・環境対策などを実施。

しかし、セブン-イレブンのみでは、冷凍食品や調味料、洗剤などの分野での販売数量や商品点数は限られていたため、プライベートブランド開発にも限界がありました。そこで、これらの商品群では販売数量が多いイトーヨーカ堂、ヨークベニマル、ヨークマートの商品開発ノウハウを持ち寄ることで、ナショナルブランドにひけをとらない高い品質の商品開発が実現したのです。

単身世帯や有職主婦の増加、高齢化の進行などの社会の変化に対して、こうした事業会社の垣根を超えた商品開発によって、「すぐ近くのコンビニで夕食用のおかずを買う」という新しい消費行動を生み出すことができたのです。その結果、セブンプレミアムの冷凍食品は2007年の発売以降、平均販売金額が5倍近くにまで伸びています。

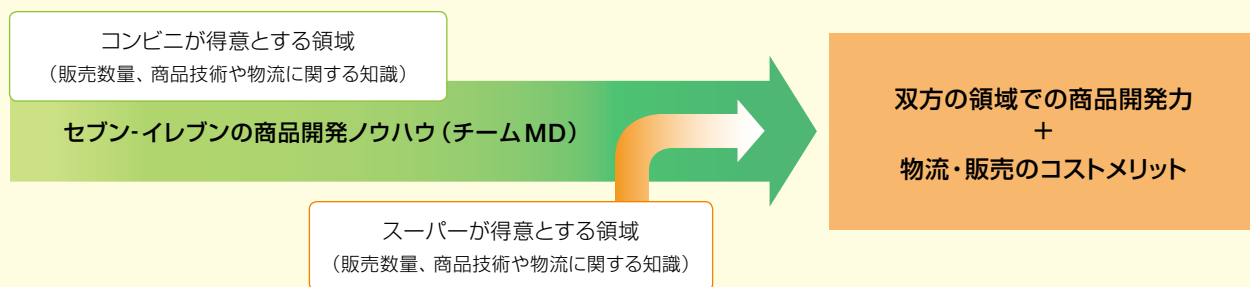
一方で清涼飲料水やお菓子などは、セブン-イレブン・





日本の圧倒的な販売数量と豊富な商品知識を活かすことでプライベートブランドの開発が可能になり、イトーヨーカ堂やヨークベニマルの業績に貢献しています。コンビニ

とスーパーがそれぞれの得意な分野で商品開発をリードすることで、互いの強みを共有し、シナジーが創出されているのです。



## お客様視点の発想で、メーカー名も記載

メーカー名を商品に記載するというのもセブンプレミアムの特徴の一つです。プライベートブランドは販売元企業名だけを記載するのが常識でしたが、お客様が製造元を知ったうえで安心して購入できるよう、セブンプレミアムは発売当初からメーカー名も記載しています。メーカー

にとっては、品質と価値を訴求しているセブンプレミアムに企業名を載せることになるため、自社のプライドをかけて各社の最新技術を提供していただくなど、最大限の力を発揮して開発に臨む姿勢につながっています。

メーカー・お取引先との協力関係の構築については、P48で説明しています。

## 絶え間ない商品リニューアル

当社グループは、お客様が求める価値基準は常に変化していると考えています。つまり、現在は満足している商品でも、1年後にはもう満足できなくなっている可能性が大いにあるということです。そのため、私たちの商品も常に進化させなければいけません。この考え方に基づき、セブンプレミアムは現時点で売上が好調であっても、毎年既存商品の半分をリニューアルしています。お客様参加型のコミュニティサイト「プレミアムライフ向上委員会」を通じてリサーチしたお客様のご意見をもとに、商品の試作とモニターを納得のいくまで実施することで、改善を重ねています。この取り組みによってセブンプレミアムは売上拡大を続けており、例えば2009年から発売している第3のビールは、毎年リニューアルを繰り返し、販売本数は年間5,200万

本から7,630万本にまで増加し、これまで累計で4.5億本を販売しています。

今後はセブン・イレブンの強みである専用工場による生産をセブンプレミアムでも広げていくことで、もっと美味しくというお客様のニーズの変化に対応していきます。セブン・イレブンは、お弁当などのデイリー商品に関して原材料やレシピだけでなく設備にもこだわり、協力メーカーの専用工場、セブン・イレブンのためだけに製造していただくことにより品質の高さを保っています。こうしたセブン・イレブンの専用工場で蓄積されている技術力の強みを今後はセブンプレミアムにも適用することで、お客様に飽きられないことのない商品開発を推進していきます。

omni7

セブン  
オムニ7

## もう一つの成長の牽引役、オムニチャンネル

セブンプレミアムが商品を軸にしたグループシナジーとすると、当社グループのオムニチャンネル戦略は顧客行動とネットインフラを軸としたグループシナジーと言えます。オムニチャンネルとはリアル店舗やオンラインストアをはじめとする様々な販売チャネルを統合し、あらゆる顧客接点からシームレスに商品をご注文、決済、お受け取り、返品・返金ができる仕組みです。当社グループにはコンビニ、総合スーパー、食品スーパー、百貨店、専門店まで多彩な業態の店舗をもつ優位性があります。リアルとネットの融合により「売場・商品・接客」を進化させ、お客様一人ひとりに合ったサービスをお届けするオムニチャンネルの実現を目指し、2015年11月にグループ統合ポータルサイト「オムニ7」をグランドオープンしました。

「オムニ7」の最大の特徴は、セブン・イレブンを中心とした国内約20,000店の店舗網と1日当たり約2,200万人

の来店客数というリアルな場での圧倒的な顧客接点です。単身世帯の増加などで、商品の在宅受け取りが難しいお客様がご自宅近くのコンビニで受け取り、簡単に返品・返金できるという利便性は、国内最大規模の店舗ネットワークを有する当社グループだからこそ実現できる、リアルとネットを融合した新しいお買物体験になると考えています。

当社グループにとってオムニチャンネル戦略は、単にEC市場の成長を取り込むということにとどまりません。ネットインフラを通じて、様々な業態を貫いて商品情報と顧客情報を一元管理し、グループマーケティングの肝である単品管理を高度化することが究極の目的です。お客様を起点としてネット販売の便利さとリアル店舗の安心感を兼ね備え、あらゆる事業インフラを統合していくオムニチャンネル戦略は、当社グループの成長の牽引役として位置付けています。

### オムニチャンネルの仕組み





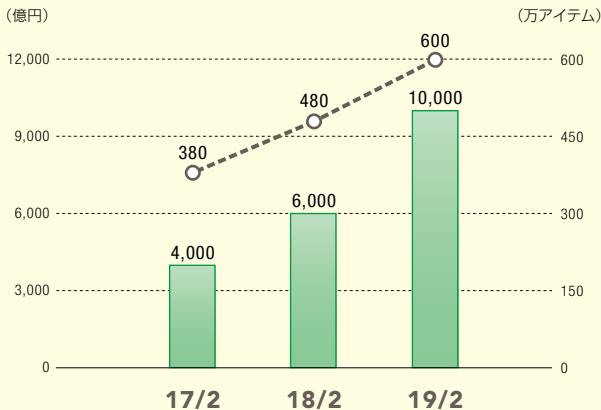
## 成長のロードマップ

「オムニ7」による売上は、2017年2月期に4,000億円を、そして2019年2月期には1兆円の突破を目指しています。この売上高目標は、ECの売上に加え、ウェブルーミングの売上も含めています。ウェブルーミングとは、ネットで商品を見て、実際の店舗で商品を確認して購入する消費行動のことで、リアル店舗への大きな来店動機となり、来店頻度の向上につながると考えています。また、これまでの統計で「オムニ7」の商品の受け取りでセブン-イレブンに来店した4割のお客様が受け取り商品以外の商品を購入するという相乗効果も生まれています。

今後の「オムニ7」の成功に向けて最大の鍵となるのは、当社グループでしか購入することができない魅力的なオリジナル商品による差別化と考えています。セブンプレミアムの商品開発を通じて強化されたグループの開発力と体制を、「オムニ7」でも最大限に発揮していきます。

持株会社であるセブン&アイ・ホールディングスでは、主にオムニチャンネル戦略の全体推進と収支管理、システムにかかる企画立案を行っています。主要事業会社にもオムニチャンネル推進担当部署を設置することで連携を密にし、グループ全体でオムニチャンネル戦略を推進しています。

オムニチャンネル戦略 売上計画



■ 売上 (EC売上+ウェブルーミング売上) ○ 取り扱いアイテム数 (右軸)

また、基盤機能である商品開発や物流では、専門のプロジェクトを設置しており、メンバーはグループ各社の商品開発および物流の担当者が構成されています。

取り扱いアイテム数は2017年2月末には380万アイテム、2019年2月末には600万アイテムにまで品揃えを拡大し、売上の伸長を支えていく計画です。現在取り扱っているのはグループ企業の商品のみですが、2017年以降は、お客様にとって魅力のある外部企業のカも取り込んでいくことにより、お客様のニーズに対応した、生活に根付いたサービスを目指していきます。

### 「近くて便利」をあらゆる商品に

セブン-イレブンでは2015年11月に約6,000店舗で「タブレット型接客端末」を導入したところ、2015年のクリスマスケーキのネット受注件数が前年の7倍に伸長しました。従来は店舗スペースが限られるために在庫が持てなかった季節のイベント関連商品も、百貨店や専門店の商品も揃えた「オムニ7」で注文していただけるため、拡大している「コト消費」に最大限に応えられるようになりました。また、ケーキ購入の際にクリスマスオードブルの「ついで買い」をされるお客様が多く、単価アップにつながっています。

「タブレット型接客端末」は2016年7月末に全店導入を完了しています。

