

特集 1

# 国内・海外CVS事業における 圧倒的な地位の確立に向けた スタートの年

## お客様ニーズにお応えする「近くて便利」のさらなる追求に向けて

国内では、女性の社会進出、高齢化、世帯人数の減少などの影響により生活スタイルが多様化し、家庭での調理時間の減少などを背景に食の外部化が次第に進行しています。特に、惣菜や弁当などの「中食」は利便性や経済合理性の面から成長が著しく、市場規模は今後も拡大すると見込まれます。このような状況下で、ドラッグストアが食品事業を展開し、食品スーパーが中食マーケットの充実化を図るなど、業態を超えた競争が始まっています。

こうした動きにセブン-イレブン・ジャパン(SEJ)は柔軟かつ積極的に対応し、「近くて便利」の価値を追求し続けてきました。SEJの強みである、店舗の「立地」、品質と価格を徹底的に追求

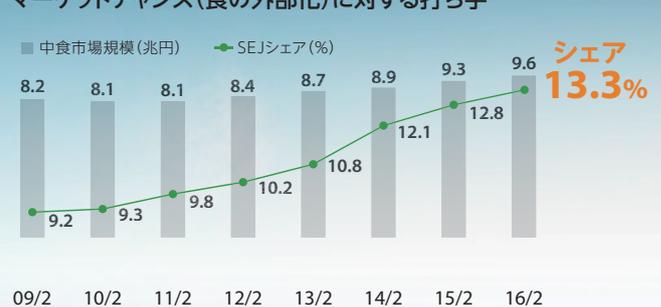
した「商品」、品揃えや接客、今や生活に欠かせないATMなどの「サービス」と、お客様ニーズの変化に丁寧に対応してきた結果、セブン-イレブンの客層はここ数年で女性やご年配の方が顕著に拡大するとともに、2017年2月期はコンビニエンスストア業界の売上シェア42.7%を占めるまでに成長しました。

また、近年国内のコンビニエンスストア業界では再編が加速しています。競争が激化する環境下において、今後も積極的に外部環境の変化に対応し続けることでSEJのシェア50%の目標達成が見えてきます。引き続きお客様ニーズの変化を捉えた店舗づくりや店舗経営の支援、生産性の向上などの新しいチャレンジを継続し、さらなる成長を確固たるものにしていきます。

売上シェアと売上増減の推移



マーケットチャンス(食の外部化)に対する打ち手



## 新しいお客様ニーズに 合わせた

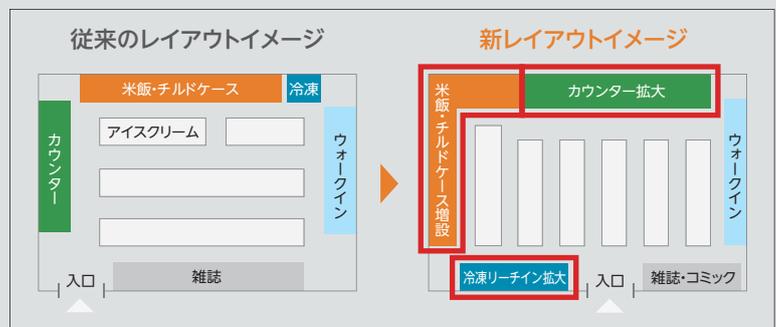
# 店舗づくり



女性やご年配のお客様が増加することで、コンビニエンスストアの使われ方も変化しています。この10年で冷凍食品の売上は4.7倍、カウンター商品は2.6倍に日販が大幅に伸びた一方で、酒類や雑貨、雑誌は売上が減少しています。過去の成功にとらわれずにお客様ニーズに対応すべく、セブンイレブンではより「近くて便利」な店舗へと店内レイアウトの刷新を進めています。

例えば、家庭での調理時間縮小に伴う簡便ニーズに対応し、新たな店内レイアウトでは弁当やチルド商品を陳列する冷蔵ケースや冷凍食品ショーケースを増設。カウンターを従来よりも延長することで、今後も生活スタイルの変化に伴い新たに生まれてくるお客様ニーズへの対応が可能となります。

このように、現在のみならず将来まで見据え、お客様ニーズに寄り添った店舗づくりを進めることで来店頻度を高め、1日5%前後(3~4万円)の日販の増加が期待できると考えています。なお、新しい店内レイアウトの導入は、2018年2月期に既存店800店、新店1,100店に拡大し、来期以降も順次拡大を図っていきます。



また、商品力の強化による収益力の向上にも注力しています。2013年の発売以来累計で約24億杯を販売しているセブンカフェでは、カフェラテも提供できるコーヒーマシンの新規導入を図ります。

従来のカフェラテは、ミルクを瞬間冷凍したアイスミルクピーズを使用していましたが、ミルク本来の風味と味わいを実感していただけるよう、カフェラテ専用ミルクを開発しました。併せて新型のマシンを開発し、加温・スチームの機能を搭載することで本格的なホットカフェラテも提供できるようになりました。

2016年2月より北海道でこのカフェラテマシンによる販売を行ったところ、先行販売前と比較して売上が2桁増と大きく伸長しました。その結果を受けて、現在全国で導入を進めており、2018年2月期中に全店で新型マシンへの置き換えを完了する予定です。2018年2月期は全国でカフェラテの売上が期待でき、初となる年間10億杯の達成を見込んでいます。



日本国内では、労働人口の減少による労働力不足や最低賃金の上昇などによる人件費の増加が顕著になっています。こうした状況下で、フランチャイズビジネスにおける最大のパートナーである加盟店オーナーに常に前向きな経営をしていただくために、2017年9月よりセブン-イレブン・チャージの1%特別減額を実施します。

この施策は、労働環境の厳しさを見越してかねてより議論を重ね、レイアウト変更など他の施策との相乗効果が発揮される最適な導入タイミングを検討してきました。これにより、SEJの単体業績は12ヶ月で約160億円の減益となりますが、1店舗当たり年間約80万円の増収を見込んでいます。加盟店オーナーにとっては、チャージの負担軽減分を販売機会ロス削減のため積極的な商品発注や高騰する人件費などに充当でき、より戦略的な店舗経営に専念できる環境整備に役立つものと考えています。既存店オーナーからは非常に前向きな反応が多数上がっており、将来不安を払拭することにより経営に対するモチベーション向上に大きな影響を与えています。また、この施策によって新規オーナーの加盟促進にもつながると捉えており、中期的なシェア向上も見込んでいます。



チャージ減額により、加盟店オーナーの

# 店舗経営を支援

1店舗当たり  
年間約**80万円**  
の増収見込み



加盟店の総収入と人件費推移(指数)  
(2011年2月期を100とした場合/全店ベース)



加盟店の収益を向上させるため、店舗運営を省力化し、現場の生産性をアップさせるサポートも重要となります。

例えば店舗における作業効率を改善するための設備の一つとして、コンビニエンスストア業界では初めて、業務用自動食洗機の導入を進めています。おでんやフライヤーなどの什器の洗浄に食洗機を用いることで、手洗いに比べて作業時間は1日当たり約1時間削減でき、効率化が見込めます。また環境貢献の面では、水使用量を1店舗当たり約20%削減できるという実証結果が出ていることに加え、高い殺菌効果により衛生面でもお客様の関心が高い安全・安心の提供につながります。食洗機は順次導入を進め、2018年2月期中に全店への展開を計画しています。

作業時間 手洗い→食洗機 **約-1時間**

人件費 1日1時間削減 **約-30万円/年間**

水使用量 削減効果 **約-20%**  
(1店舗当たり) (店舗実証によるSEJ試算値)



作業効率の改善を図りながら、接客サービスの質を高める

# 生産性の向上と、働き方改革の両立を目指して

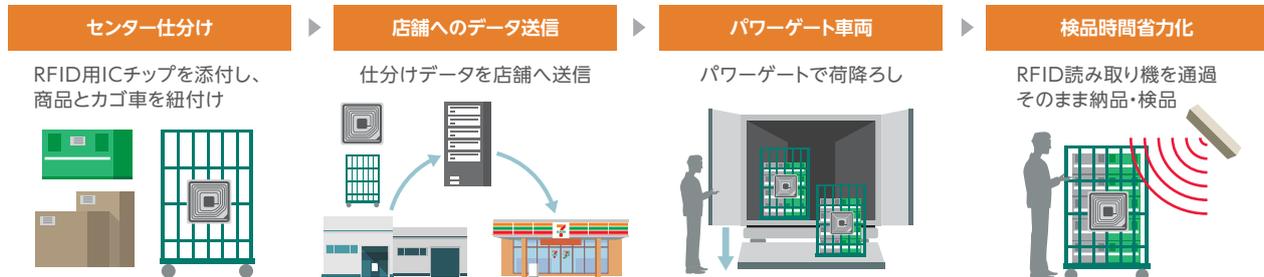


また、経済産業省が策定した「コンビニ電子タグ1000億枚宣言」に先駆けて、RFID\*を活用した店舗検品省力化の実証実験を2017年8月から実施することを発表しています。

センター仕分けの際に、商品と紐付けしたカゴ車にRFID用ICチップを添付。店舗では読み取り機を通過させるだけで検品が完了します。この仕組みの導入により店舗での検品時間を大幅に削減でき、これにより検品に充てられていた時間

を接客や売場管理などに振り向けることが可能となるため、お客様サービスの向上につながります。また、トラックへの商品の積み込み・荷降ろしにカゴ車やパワーゲートを採用することにより、配送ドライバーの作業負担が削減されます。誰にでも働きやすい労働環境を積極的に創出することで、女性や高齢者をはじめとした多様な労働者が活躍できる社会の構築も、私たちの大切な役割と考えています。

## RFID\*を活用した店舗検品省力化実証実験を8月を目途に開始



RFID活用による効果

### 店舗検品省力化の効果

1日当たり検品時間 **170分 → 8分**  
(年間:約80万円の人件費削減効果に相当)

### 配送員作業の効果

センター仕分け・積み込み、車両から台車への荷降ろし、店舗での荷降ろしの大幅な削減により  
①女性ドライバーなどの雇用促進 ②ドライバーの労働条件改善

\*RFID:電波の送受信により、非接触でICチップの中のデータを読み書きする技術

# 北米では大型M&Aを実施し、さらなる成長を見込む

北米では、ガソリンメジャーがコンビニエンスストア併設のガソリンスタンド運営からの撤退が進み、コンビニエンスストア専門チェーンによる業界再編が続いています。

こうした状況の中、北米の7-Eleven, Inc. (SEI) では、サンドイッチなどのフレッシュフードやピザなどのホットフードの販売強化、出店基準の見直し、利便性向上への貢献度が高いM&Aの実施による店舗網の拡充を推進しております。これらの施策により日販が向上し、営業利益は2003年12月期の1億3,700万ドルから2016年12月期7億400万ドルへと5倍強にまで成長しました。

SEIが注力する最大の戦略が中食の強化です。米国の一般的なコンビニエンスストアは元々、ガソリンスタンドに付随するもので、ガソリンスタンドの利用客のタバコや飲料などの需要を満たす小売店でした。そのため、日本のように「コンビニエンスストアで食事を買う」という購買行動が根付いていません。また、サンドイッチやピザなどのファストフードの品揃えや品質についても、日本のコンビニエンスストアと比較するとまだ改善の余地があり、これを大きな成長機会と捉えています。このような環境のもと、現地のお客様ニーズを掘り起こし、来店客層の拡大や来店頻度の増加につなげていくには、地域特性に応じた商品開発などファストフードの品揃え拡大と品質の向上が不可欠です。そして、それを可能にするのが高密度集中出店戦略だと考えています。

出店政策としては、この高密度集中出店戦略に基づいた自社による出店をベースに、M&Aを組み合わせることにより店舗数は単一のコンビニエンスストアチェーンとしては北米で最多となる8,707店(2016年12月時点)を運営しており、2011年以降戦略的かつ積極的なM&Aを実施し収益化が拡大しています。

そのような中、2017年4月には、SEIが米国Sunoco LP社からコンビニエンスストア事業およびガソリン小売事業の一

## 買収店舗数

Sunoco LP社買収店舗数

SEI\*既存店舗数

合計店舗数

北東部(ニューヨーク州など)

約450店 約2,960店 約3,410店

南東部(フロリダ州など)

約110店 約810店 約920店

南部(テキサス州)

約550店 約680店 約1,230店

3エリア合計

1,108店 約4,450店 約5,560店

Sunoco LP社

小売事業からの戦略的撤退と卸売事業への集中

SEI

質の高い店舗の拡大による売上向上と中長期的な収益性強化

\*SEI店舗数:2016年12月末時点





部を取得することを決議しました(引渡は2017年後半の予定)。同社はテキサス州および東部エリアなどに多くの店舗を展開しており、現在のSEIの出店エリアと、ほぼ重なっている点は高密度集中出店戦略を推し進めるうえでは大きなメリットとなります。同社の事業の一部を取得することにより、テキサス州では既存店約680店に対して約550店を取得し約1,230店に、フロリダ州などでは既存店約810店に対して約110店を取得し約920店に、ニューヨーク州などでは既存店約2,960店に対して約450店を取得し約3,410店に店舗数が拡大するなどサプライチェーンの充実化が図れます。

さらに、北米において同社が高い競争力を誇っているガソリンブランド力を取り込むこともメリットです。Sunoco LP社小売事業の1店舗当たりのガソリン販売量は1日当たり約5,100ガロンでSEIの約1.5倍の規模を、商品売上に関して1日当たり約4,800ドルでSEIの平均日販と同等以上です。なお、取得する店舗においては、今後15年間、Sunoco LP社より競争力のあるSunocoブランドのガソリン供給を受ける契約を締結する予定です。

ここへ、SEIが注力するフレッシュフードなどの品揃え強化策を取り入れることで商品力を向上させ、売上と荒利率両方を改善していきます。また、M&Aによる店舗の取得後は、セブン-イレブンブランドへ店舗の看板替えを行うことで収益性を高め、フランチャイズ化を推進していきます。

加えて、2016年にはわらべや日洋ホールディングス(株)が、SEIへの現地商品供給会社であるテキサス州のプライム・デリ・コーポレーションに対して、19.3%の出資を実施しました。日本ではもちろんハワイのセブン-イレブン専用工場で

培った同社の優れた商品開発力を活用することで、フレッシュフードの品質を高めるとともに、商品供給をはじめとしたインフラ面の強化を実現していきます。将来、日本同様に米国各地にもセブン-イレブン専用工場が設置され、高品質な商品を安定的に供給できる体制を構築する第一歩になると考えています。

こうした取り組みにより、2019年12月期の海外コンビニエンスストア事業では、店舗数10,000店、平均日販5,000ドル、営業利益10億ドルを計画しています。なお、Sunoco LP社の買収による業績への影響としては、数年かけて収益化を図っていく予定のため、収益面の目標値にその効果を織り込んでおりません。

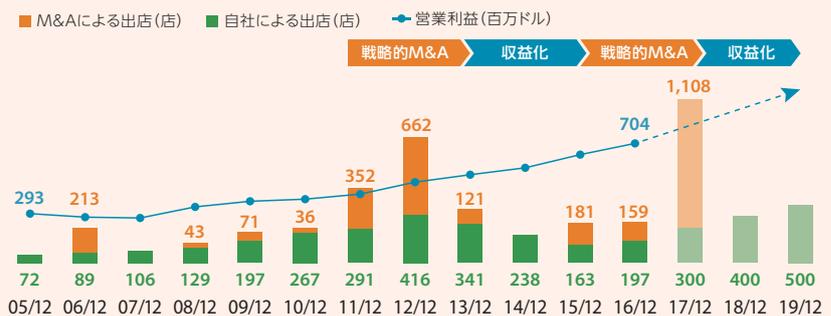
#### Sunoco LP社小売事業の概要 (2016年12月期)\*

商品売上 **約4,800ドル/日/店**  
SEIの平均日販と同等以上

ガソリン販売量 **約5,100ガロン/日/店**  
SEIの販売量の約1.5倍

\*Sunoco LP社の数値は、同社の開示資料(10-K)より抜粋または推計

#### 出店数と営業利益の推移



#### 戦略的M&A前後でのキャッシュ・フローおよび営業利益CAGR(年平均成長率)比較

(百万ドル)	05~10年 (年平均)	11~16年 (年平均)
設備投資	453	1,288
営業利益	320	553
減価償却費	398	506
営業キャッシュ・フロー*	590	838
フリーキャッシュ・フロー*	136	▲449
<b>営業利益CAGR</b>	<b>5.3%</b>	<b>11.4%</b>

**優良案件のM&A遂行  
サプライチェーン構築**

**2019年12月期目標**

店舗数 : 10,000店  
平均日販 : 5,000ドル  
営業利益 : 10億ドルの達成

\*営業キャッシュ・フロー=(営業利益×60%)+減価償却費、フリーキャッシュ・フロー=営業キャッシュ・フロー-設備投資にて簡易に算出

