

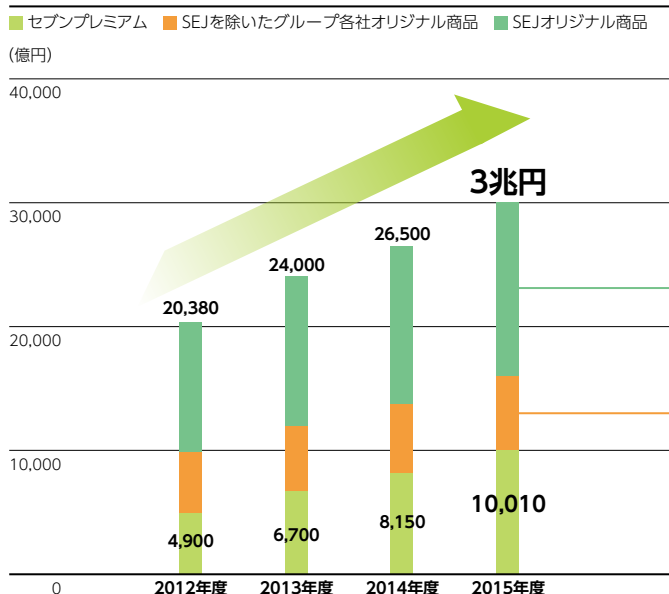
商品政策

■ グループの商品戦略

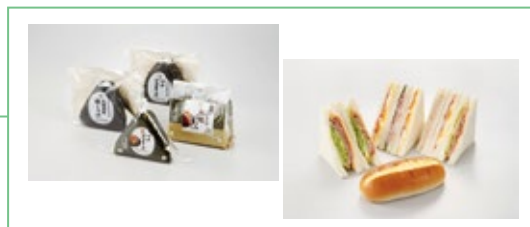
セブン&アイグループでは、プライベートブランドの商品開発をはじめ、商品及び原材料調達のグループ一元化によるスケールメリットの追求や全体最適の物流構築などの取り組みにより、更なる売上と利益の向上を目指しています。

2015年度の「セブンプレミアム」の売上は1兆10億円、グループのオリジナル商品売上（「セブンプレミアム」を含む）は3兆円となりました。2016年度には「セブンプレミアム」の売上を1兆2,000億円にすることを目標にしています。

セブン&アイグループ オリジナル商品売上



(注) SEJ=セブン - イレブン・ジャパン



■ 地域性への対応

セブン&アイグループでは、お客様のニーズにきめ細かく対応するため、地域のお客様の嗜好に合わせた商品の開発を推進しています。

例えば、セブン - イレブン・ジャパンでは、創業以来続けてきた店舗と本部の関係をさらに進化させることにより、地域性を採り入れたマーチャンダイジングと店舗運営を図っています。

■ セブンプレミアム

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・ジャパンにおける米飯や調理パン、麺類など、そ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。

プライベートブランド商品のポジショニング



○ セブンプレミアム

- 日常生活に必要な基本的な商品から、多様化する生活のニーズに応える商品まで幅広く品揃え
- ナショナルブランド(NB)の売筋商品と同等またはそれ以上の品質でお買い求めやすい価格

○ セブンゴールド

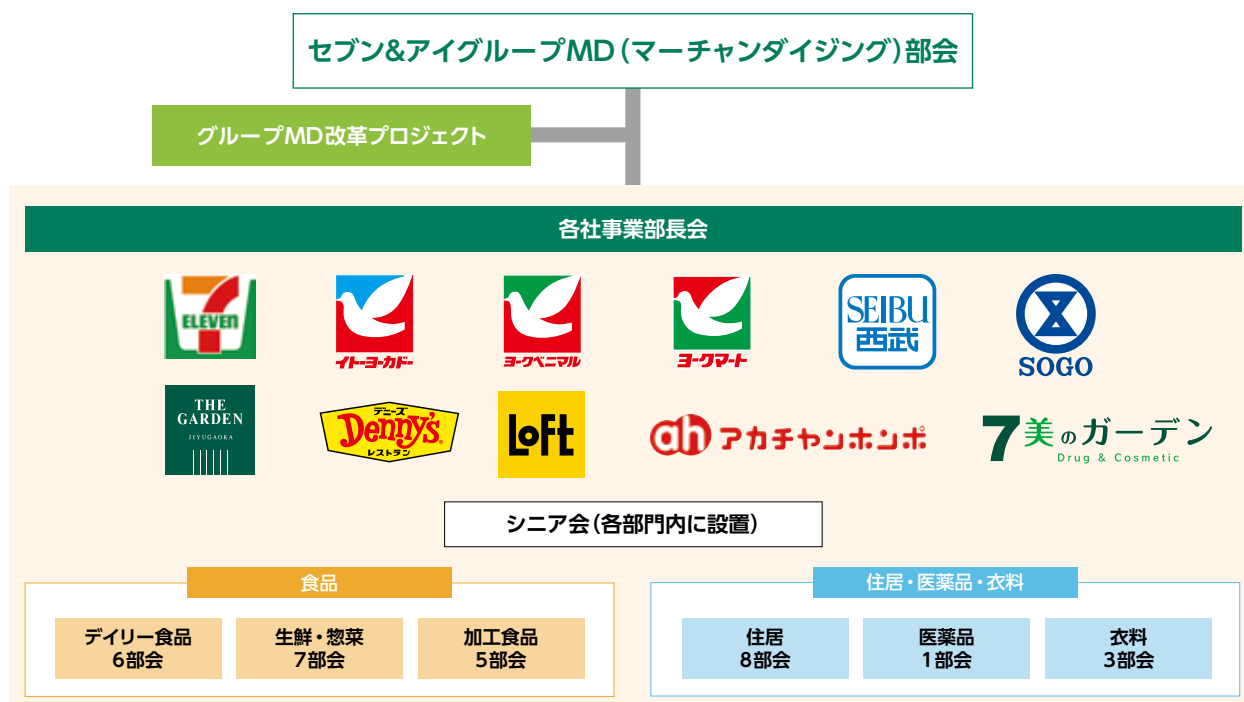
- 「ちょっと贅沢しても美味しいものを食べたい」というニーズに応えた、上質なセブンプレミアム
- 専門店・繁盛店と同等以上の品質で値頃感のある価格設定

○ 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・素材等細部にまでこだわったラインナップ

■ 商品開発体制

セブン&アイグループ各社の商品開発担当者が6部門30部会を組織化し、お取引先と共同で商品開発を進めています。



■ 「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
	7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
2009年	1月	西武池袋本店での取り扱い開始
	2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
	7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
	11月	「セブンゴールド」の販売開始
2010年	9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
2011年	3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
2012年	5月	「金の食パン」の販売開始
2013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
2014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
2015年	2月	2015年度「セブンプレミアム」売上1兆円達成

「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「プレミアムライフ向上委員会」を通じて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、品質と価値感がマッチした商品を開発しています。

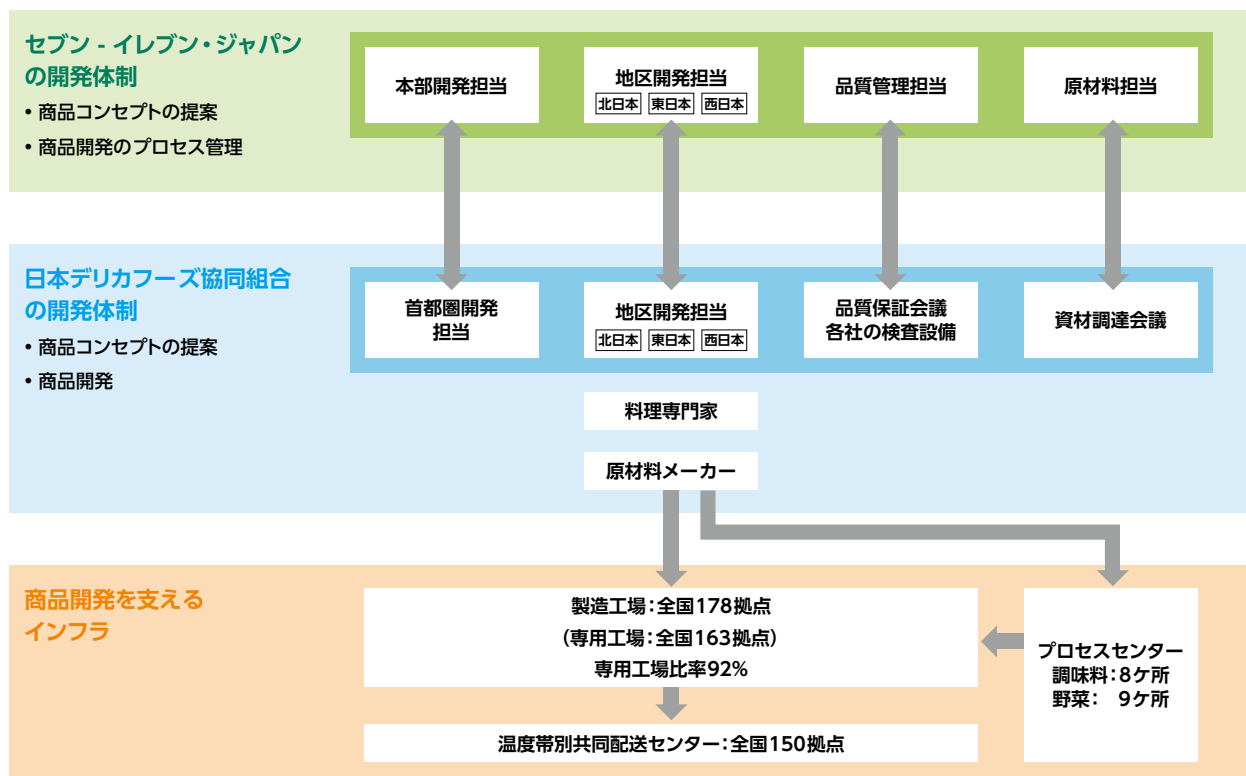
単品で年間販売金額が10億円以上の商品

単品で年間販売金額が10億円を超える商品は2015年度で175アイテムとなり、前年度より31アイテム増加しました。



オリジナルデイリー商品の開発 ～セブン・イレブン・ジャパンの事例～

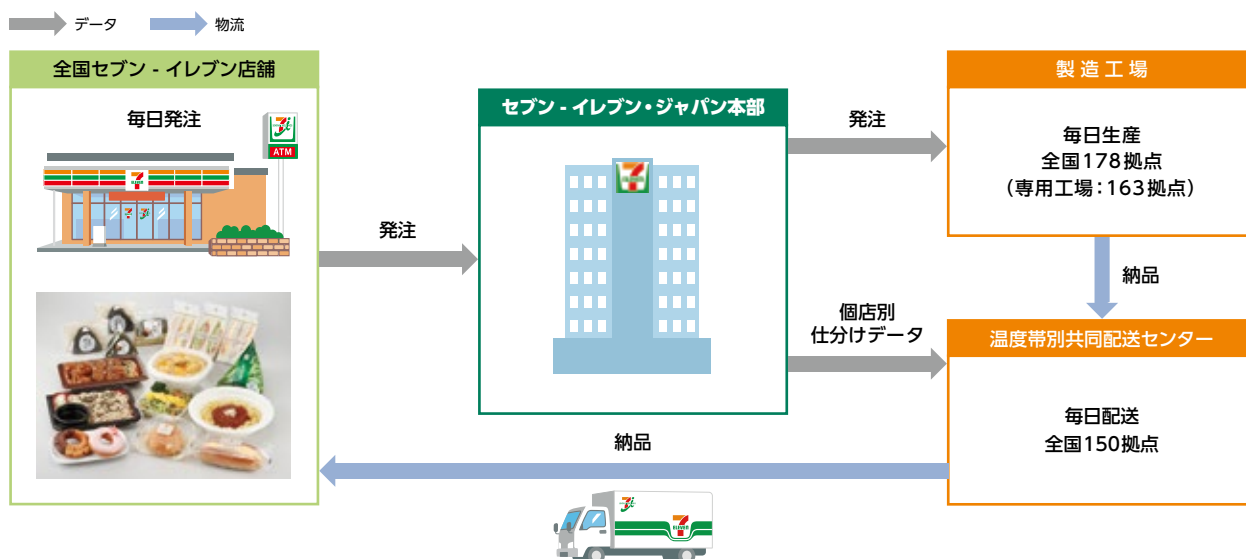
商品開発の仕組み



(注) 1. 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、商品開発、品質管理、共同購入、環境対策などを実施
2. 開発体制、製造工場数、専用工場数、温度帯別共同配送センター及びプロセスセンター数は2016年2月末現在

商品の供給システム

オリジナルデイリー商品は、それぞれが独立した協力企業が運営する専用工場で製造され、温度帯別共同配送センターから店舗へ納品されます。商品開発や衛生管理、品質管理の面で差別化を図るため、専用工場と温度帯別共同配送センターは全てセブン・イレブン・ジャパン専用となっています。店舗からの発注データを製造工場と温度帯別共同配送センターと共有することにより、短時間で効率的な納品が可能となっています。



物流システム

■ 共同配送システム

セブン&アイグループ各社では物流効率を高めるため、共同配送システムを採用しています。共同配送システムは、異なる取引先の商品を同じトラックに積載して店舗に納品する合理的な物流システムです。また、共同配送センターは外部の専門業者によって運営されています。

セブン・イレブン・ジャパンの温度帯別共同配送システム



プロセスセンター及び生鮮センターの設置状況

セブン・イレブン・ジャパン

調味料パッケージセンター	8ヶ所
野菜プロセスセンター	9ヶ所

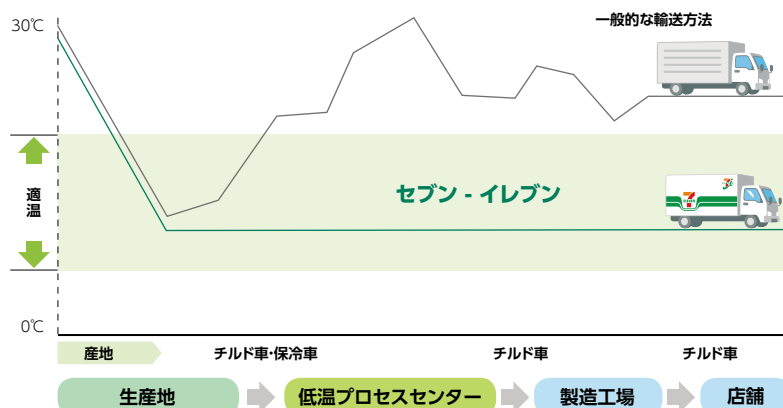
イトーヨーカ堂

生鮮センター	13ヶ所
青果センター	4ヶ所

ヨークベニマル

生鮮センター	6ヶ所
--------	-----

■ コールドチェーン



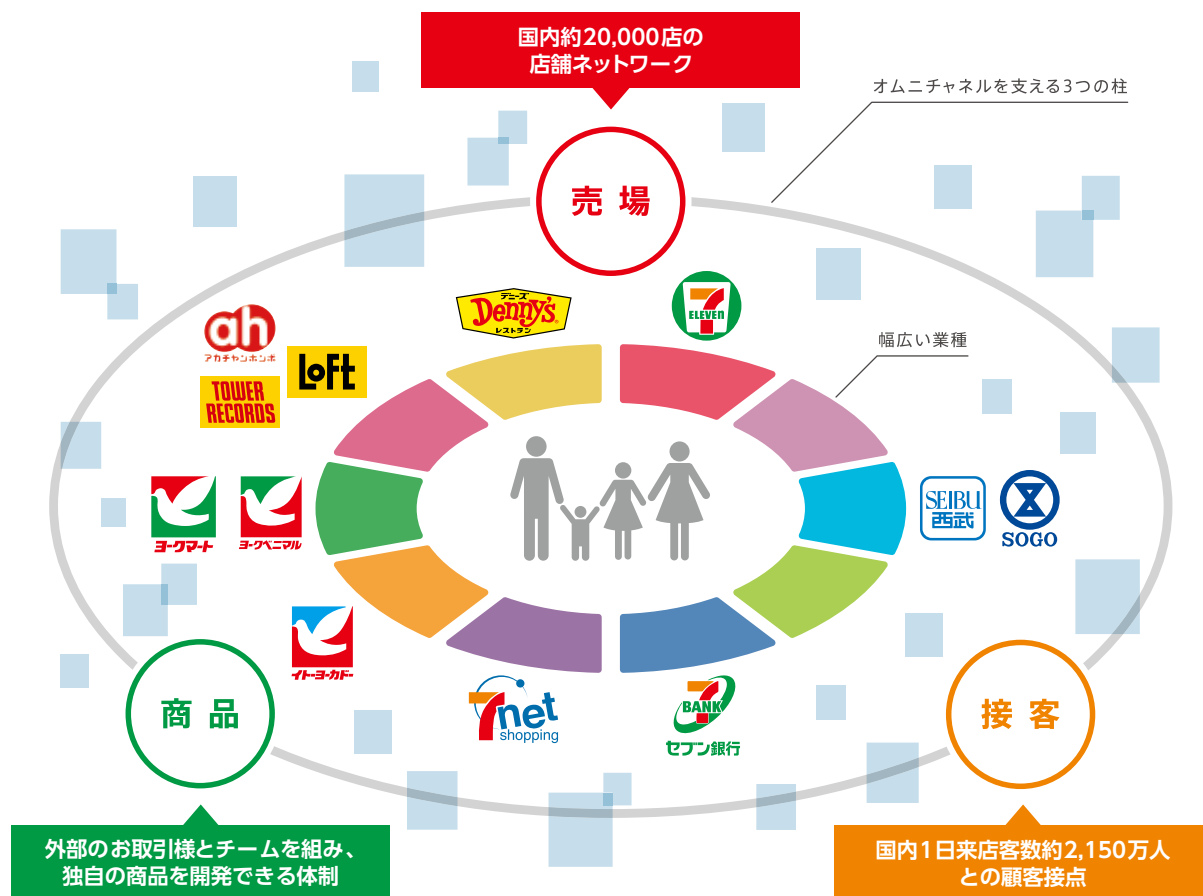
鮮度管理は畑からはじまっています

畑で収穫されたばかりの野菜を新鮮なまま輸送・加工するために、「コールドチェーン(低温物流網)」を導入しています。収穫された野菜はその場で低温保管され、配送車、仕分けセンター、製造工場から店舗まで、一貫した温度管理のもとで配送されています。

オムニチャネル戦略

■ オムニチャネルとは

オムニチャ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注文、支払い、受け取りができる仕組みです。セブン&アイグループでは、コンビニエンスストア、食品スーパー、総合スーパー、百貨店、専門店まで多彩な業態のリアル店舗をもつ優位性を発揮し、ネットとの融合により「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ネルの実現をめざし、2015年11月に『omni(オムニ)7』をグランドオープンしました。



『omni7』の利便性

受け取り	・全国のセブン・イレブン店舗で24時間受け取り可能 ・グループ店舗での受け取りの場合、送料、手数料が無料
決済	インターネット上の決済に加え、グループ店舗での決済が可能
返品・返金	セブン・イレブン店舗でいつでも簡単に返品・返金が可能

■ 『omni7』のサービス

『omni7』には「通販型」と「配達型」のサービスがあります。「通販型」はインターネットを通じて商品を販売し、お客様のご自宅もしくは近隣のグループ店舗にて商品をお受け取りいただくサービスです。「配達型」はインターネットなどを通じてリアル店舗に直接ご注文をいただき、店舗から商品をお届けするサービスです。これらのサービスとニッセンを合わせた2015年度のEC売上は、1,418億円となりました。

	通販型					配達型	
	セブネットショッピング	イトヨーカドーネット通販	そごう・西武e.デパート	アカチャンホンポネット通販	ロフトネット通販	イトヨーカドーネットスーパー	セブンミール
取扱カテゴリー	書籍、CD、DVD等	食品、雑貨等	化粧品、高級雑貨等	ベビー雑貨等	生活雑貨	生鮮含む食品、雑貨等	弁当、惣菜等
EC売上	86億円	5億円	23億円	65億円	1億円	468億円	250億円
会員数	約155万人					約220万人	約77万人

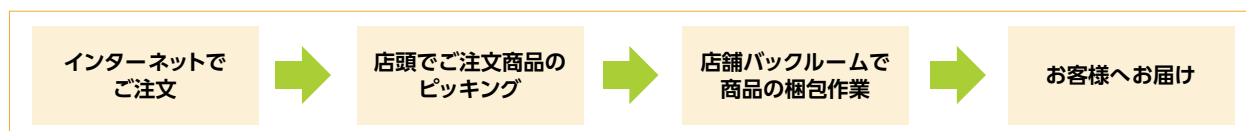
(注) 売上は2015年度実績、会員数は2016年2月末

■ イトーヨーカドーのネットスーパー

イトーヨーカドーの店舗が運営主体となり、各店舗の商圏内のお客様から注文を受け、最短4時間で新鮮な商品を店頭と同価格でご指定の時間帯へお届けするサービスです。

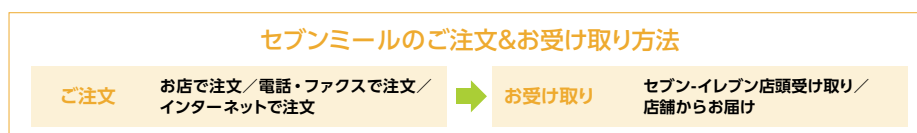
毎日入荷される商品を各売場のプロが選び、ネットスーパー専属のドライバーが各店舗からお客様へ直接配送します。配送は1日10便体制(一部店舗を除く)で対応しています。

また、イトーヨーカドーが出店していない都心部におけるネットスーパーの潜在ニーズに対応するため、2015年3月に「セブン&アイ・ホールディングス ネットスーパー西日暮里店」を開設しました。業界初となるネットスーパー専用店舗であり、通常店舗の約5倍となる1日最大2,000件のご注文にお応えするための専用の設備や仕組みを導入しています。



■ お食事お届けサービス「セブンミール」

栄養管理士が監修した「日替り弁当」や「お惣菜セット」などの商品をお届けするセブン・イレブンのオリジナルサービスです。お買い上げ金額500円(税込)以上からお届け料無料、500円(税込)未満は123円(税込)でお届けしています。



■ オムニチャネル戦略推進の体制

セブン&アイグループでは、オムニチャネル戦略を「成長の第2ステージ」と位置づけ、推進しています。

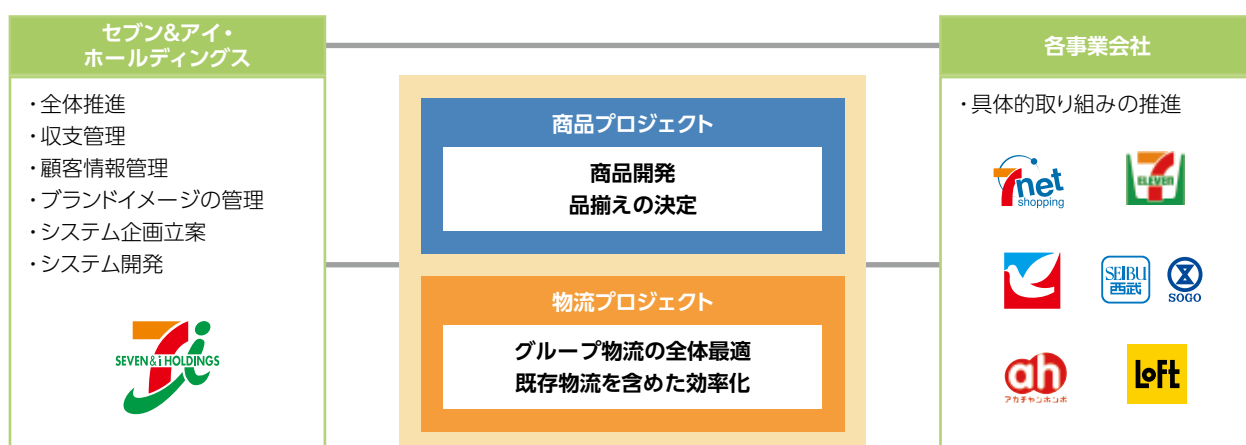
オムニチャネルはグループ全体に収益が寄与するとの考えに基づき、統合システムの開発投資と運営経費はセブン&アイ・ホールディングスが負担し、各事業会社は配送費と各社サイトの運営費等の負担とすることで意欲的な取り組みを引き出します。

●オムニチャネル推進担当の設置

セブン&アイ・ホールディングスでは主にオムニチャネル戦略の全体推進と収支管理、システムに係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ネル戦略を推進しています。

●専属の商品開発体制を構築

商品開発と物流では、専属のプロジェクトを設置しており、グループ各社の商品開発及び物流の担当者で構成されています。特に商品開発では各社社長がリーダーとなって商品開発の進捗管理を進めています。



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。

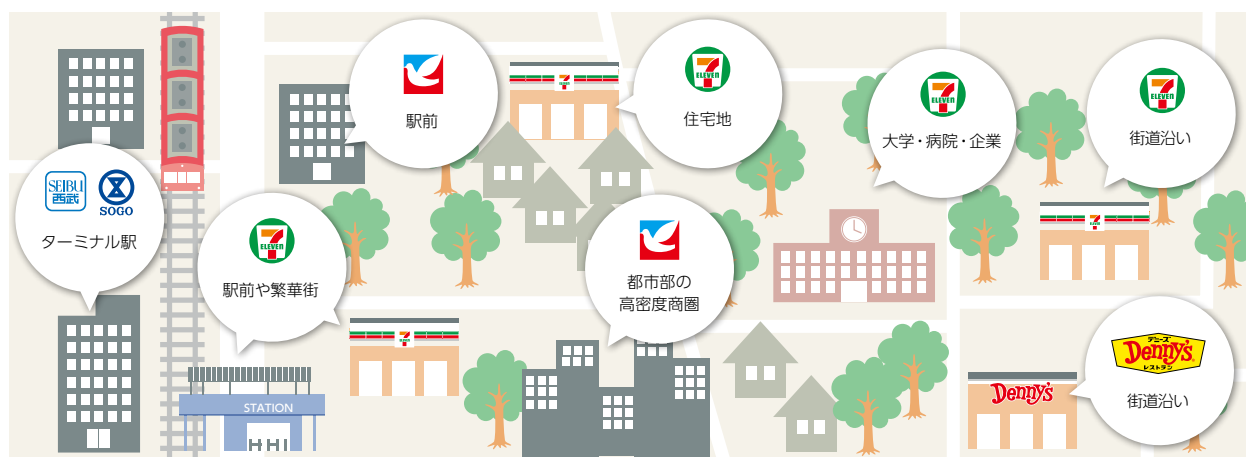
■ ドミナント出店戦略

グループ各社の出店においては、エリア内に高密度で集中的に展開する「ドミナント出店」を基本戦略にしています。

ドミナント出店の効果

- ・お客様の認知度の向上
- ・効率的な物流体制の構築
- ・効率的な生産拠点の構築
- ・加盟店への経営相談サービスの質の向上
- ・効果的な販売促進
- ・競合参入の阻止

■ 業態別ドミナント戦略



■ 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ドミナントを形成 ・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 ・2016年2月末現在で46都道府県に展開
総合スーパー	 イトーヨーカドー	・関東を中心にドミナントを形成 ・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	・都市型のショッピングセンターを18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、北関東でドミナントを形成し、中長期的に300店舗体制の構築を目指す ・ヨークマートは南関東を中心にドミナントを形成
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 ・基幹店舗は池袋本店、横浜、千葉、神戸、広島、渋谷、大宮の7店舗 ・店舗特性を踏まえ、「基幹店」「地域一番店」「業態複合店」に区分 ・小型百貨店をグループのアリオやイトーヨーカドー店舗内に出店
レストラン	 デニーズ	・関東を中心に全国16都府県で店舗展開
専門店	 アカチャンホンポ  ロフト	・ショッピングセンター内を中心に全国30都道府県に店舗を展開 ・グループ内ではイトーヨーカドーやアリオを中心に46店舗を出店 ・百貨店やショッピングセンター内を中心に全国31都道府県に店舗を展開 ・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39店舗を出店

(注) 店舗数及び展開エリアは2016年2月末現在

日本国内の店舗展開

セブン&アイHLDGS.では、出店の数を追いつめるのではなく、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(2015年度)



セブン - イレブン



イトーヨーカドー「アリオ」



ヨークベニマル



ヨークマート



そごう



西武



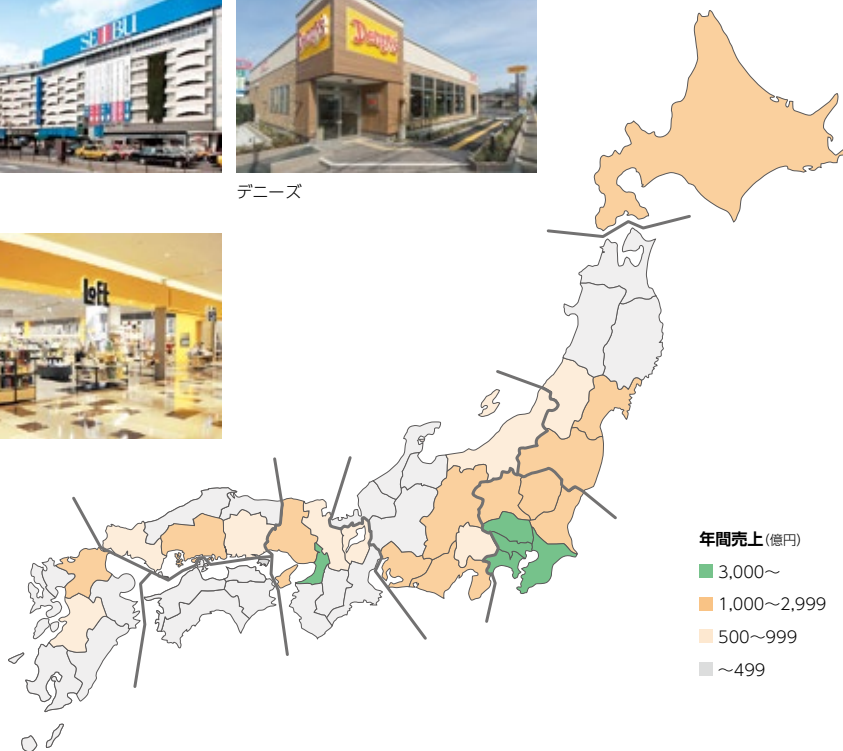
デニーズ



アカチャンホンポ



ロフト



■ 国内店舗ネットワーク

(2016年2月末現在、店)

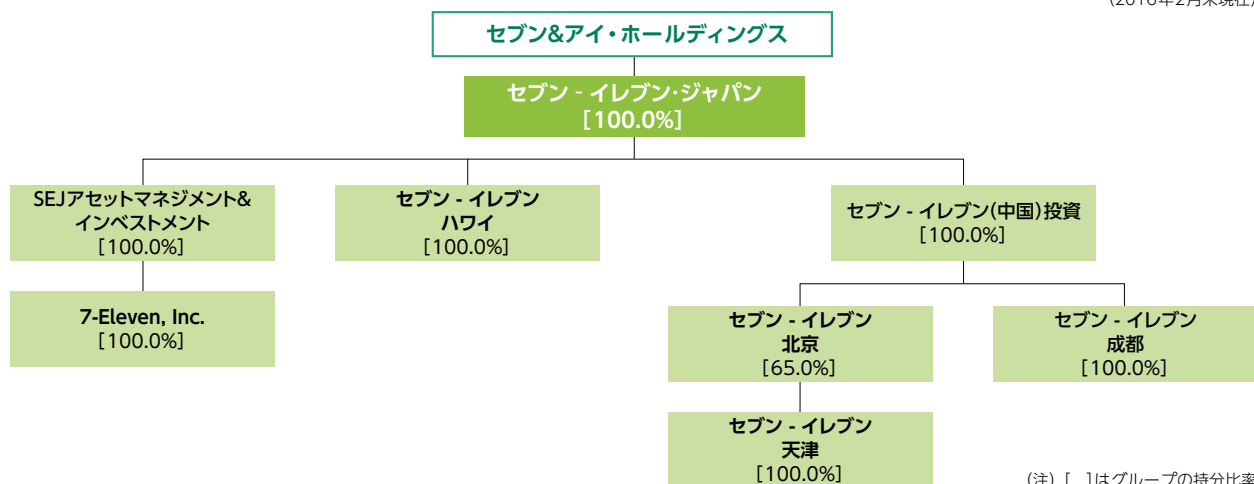
					 			
北海道	941	11	-	-	1	6	3	2
東 北	1,190	10	144	-	1	19	4	5
関 東	7,328	131	61	76	12	339	48	54
中 部	3,186	16	-	-	2	84	17	13
近 畿	2,464	11	-	-	5	19	21	16
中 国	1,145	3	-	-	1	2	6	6
四 国	288	-	-	-	1	-	2	3
九 州	2,030	-	-	-	-	-	2	3
合 計	18,572	182	205	76	23	469	103	102

グローバル戦略

■ コンビニエンスストア事業の資本関係

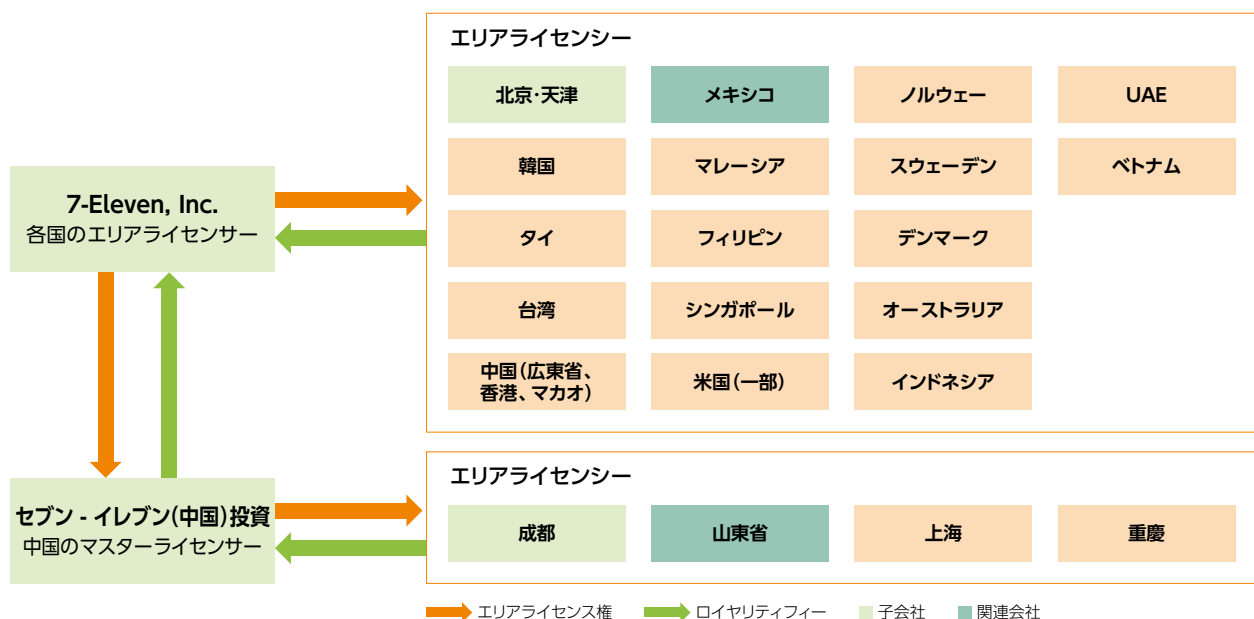
日本、北米、中南米、中国（北京・天津・成都・山東省）では、当社の子会社及び関連会社がセブン - イレブン店舗を運営しています。当社の子会社が運営する国や地域以外では、有力な企業グループがエリアライセンスとなり、セブン - イレブン店舗を運営しています。

（2016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.のその他営業収入に計上されます。



■ 世界のセブン - イレブン店舗数

店舗数の推移

(店)

	2006年	2007年	2008年	2009年	2010年	2011年	2012年	2013年	2014年	2015年
日本	11,735	12,034	12,298	12,753	13,232	14,005	15,072	16,319	17,491	18,572
アメリカ・カナダ	6,564	6,683	6,782	6,972	7,188	7,752	8,545	8,641	8,646	8,868
韓国	1,421	1,750	1,995	2,186	3,145	5,249	6,986	7,085	7,231	8,000
タイ	3,785	4,279	4,778	5,270	5,790	6,276	6,822	7,429	8,127	8,832
台湾	4,385	4,705	4,800	4,744	4,750	4,801	4,852	4,919	5,040	5,029
中国	1,105	1,358	1,512	1,670	1,711	1,792	1,919	2,001	2,064	2,182
その他	2,840	3,104	3,573	4,101	4,477	5,110	5,563	6,039	6,682	7,228
合計	31,835	33,913	35,738	37,696	40,293	44,985	49,759	52,433	55,281	58,711

（注）日本は翌年2月末、その他の国・地域は12月末の店舗数

■ 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]	8,832
韓国	Korea-Seven Co., Ltd. [Lotte Group]	8,000
台湾・中国(上海)	President Chain Store Corp. [Uni-President Enterprises Corp.]	5,110
マレーシア	7-Eleven Malaysia Sdn. Bhd.	1,944
メキシコ	7-Eleven Mexico S.A. de C.V. [Valso, S.A. de C.V.]	1,879
中国(広東省・香港・マカオ)	The Dairy Farm Company, Limited [Dairy Farm International Holdings Limited]	1,727
フィリピン	Philippine Seven Corporation [President Chain Store Corporation]	1,602
オーストラリア	7-Eleven Stores Pty. Ltd.	626
ノルウェー・スウェーデン・デンマーク	Reitan Servicehandel	530
シンガポール	Cold Storage Singapore (1983) Pte. Ltd. [Dairy Farm International Holdings Limited]	458
アメリカ	Resort Retailers, Inc.	305
	Southwest Convenience Stores, Inc.	
インドネシア	PT Modern Putraindonesia	187
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]	32
中国(重慶)	新玖商業発展有限公司[新希望集团有限公司]	25
UAE	SEVEN EMIRATES INVESTMENT L.L.C	2
ベトナム	Seven System Vietnam Co., Ltd.	-

(注) 1. 2015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. ベトナムは2017年内に开店予定

■ 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・ジャパンとライセンサーの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。新規のエリアライセンスであるUAE、ベトナム、及び既存のエリアライセンスである韓国、シンガポール、香港・マカオ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、経営指導員のカウンセリングスキル
- ・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

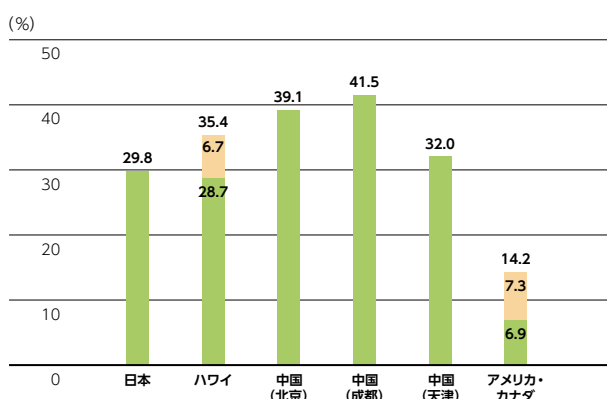
- ・既存店を改装し、品揃えや陳列、接客サービスなどにセブン - イレブン・ジャパンの経験を取り入れた店づくりを実践
- ・モデル店で育んだ成功事例の既存店への拡大、モデルエリアを構築し、フランチャイズビジネスのマネジメント手法を支援

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

- ・店舗オペレーション、店舗開発、商品開発の営業3部門から研修生を受け入れ
- ・研修及び各専門分野での実地研修

■ 世界のセブン - イレブンのファスト・フードの売上

2015年度のファスト・フードの売上構成比



アメリカ・カナダ



中国(北京)

(注) 1. ■ はカウンターで提供するドリンク(スラッピー、コーヒーなど)
2. ハワイ、アメリカ・カナダは商品売上に対する構成比
3. 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。

(2016年2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	35,000 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(集団)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	46,000 千米ドル	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	-	626.2 百万人民元	セブン・イレブン・ジャパン 100.0%
セブン・イレブン天津有限公司	コンビニエンスストア	2012年11月	2012年11月	124.6 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	210 百万人民元	衆地集团有限公司 65.0% 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%
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 75.8% 伊藤忠商事・伊藤忠中国 12.3% 中国糖業酒類集团公司 12.0%
成都イトーヨーカ堂有限公司	総合スーパー	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 8.0% 永利都(成都)房産開発有限公司 5.0%
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	イトーヨーカ堂 100.0%

* 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)

	2005年度	2006年度	2007年度	2008年度	2009年度	2010年度	2011年度	2012年度	2013年度	2014年度	2015年度
成都イトーヨーカ堂	15,611	19,682	26,690	36,738	41,192	48,048	50,672	53,513	62,788	70,650	79,686
華糖ヨーカ堂	20,585	26,514	33,901	36,369	31,932	30,008	28,477	27,902	34,015	31,814	24,066
セブン・イレブン北京	882	1,997	3,563	4,686	5,204	5,874	7,754	11,273	14,458	17,983	21,781
セブン・イレブン天津	-	-	-	-	-	-	-	-	3,136	3,783	4,623
セブン・イレブン成都	-	-	-	-	-	-	517	1,909	3,505	4,204	4,036
為替換算レート (1円=)	¥13.57	¥14.62	¥15.51	¥14.85	¥13.72	¥12.90	¥12.32	¥12.72	¥15.92	¥17.18	¥19.23

(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



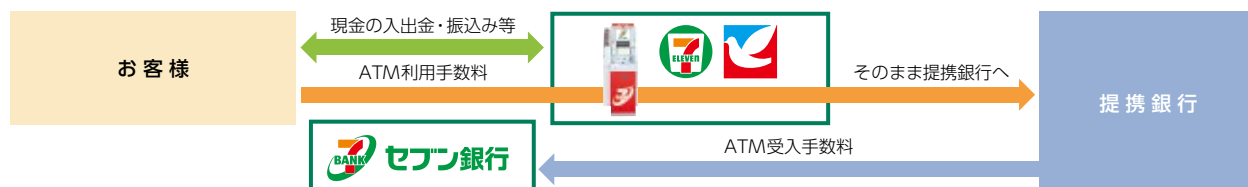
セブン・イレブン成都

金融サービス

銀行事業

■ ATM事業

セブン銀行は、2016年3月末現在、595の金融機関等と提携しており、セブン・イレブンを中心とした国内グループ各社の店舗などにATMを設置しています。お客様が提携銀行のカードをセブン銀行のATMで利用した際に、提携銀行からセブン銀行へ支払われる手数料が主な収益源となっています。



■ 海外送金サービス

セブン銀行は2011年3月から、日本に住む外国人や海外に家族や知人がいる日本人の方々のニーズに応える海外送金サービスを提供しています。

2015年度の年間送金件数は前年度のおよそ1.3倍となる816,000件となりました。

海外送金サービスの特長

- ・セブン銀行口座よりATM・パソコン・スマートフォン・携帯電話を通じて原則24時間365日送金可能
- ・シンプルかつリーズナブルな送金手数料
- ・ウェスタンユニオンが提携する200以上の国と地域、51万ヶ所以上の拠点で受け取り可能
- ・送金から最短数分で受け取り可能



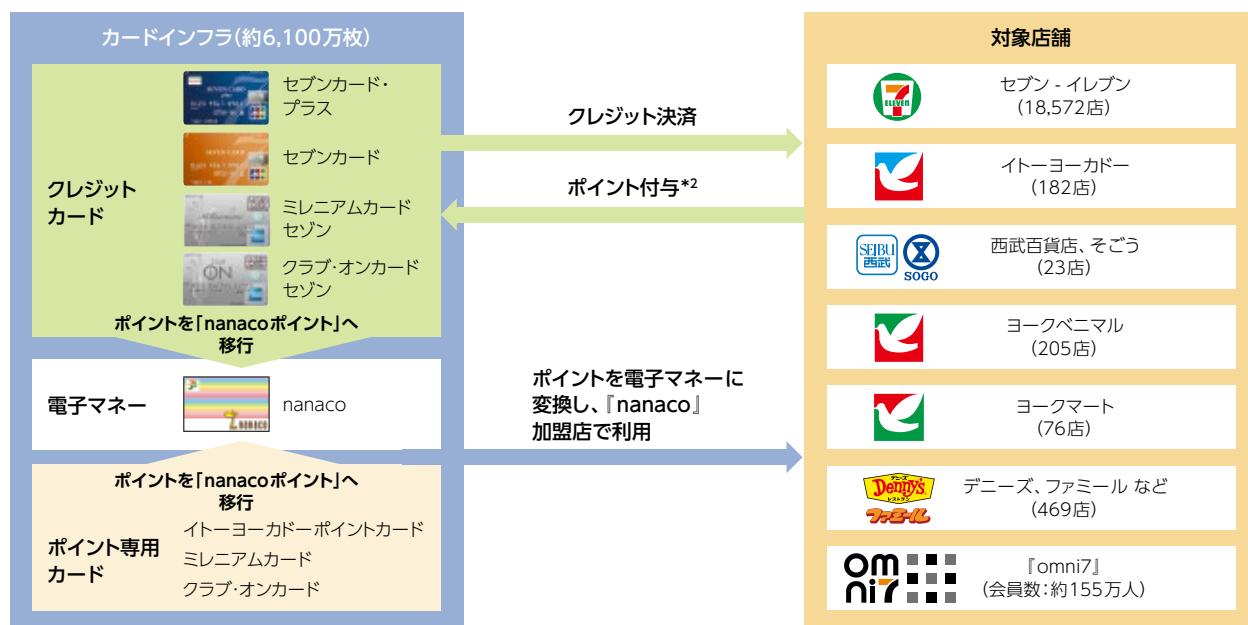
カード事業

■ グループのカード事業

セブン&アイグループでは、6,100万枚以上のカードを発行しており、グループにおける相互利用を含めたカード戦略を進めています。クレジットカード及び電子マネーのグループ利用拡大と併せ、カード決済と連動したポイントサービスの共通化など、グループ一体となったカードサービス戦略の構築と推進に取り組んでいます。

■ セブン&アイ ポイントサービス

セブン&アイグループ各社間の相互送客の強化を目的に、「セブン&アイ ポイントサービス*1」を提供しています。



(注) 1. カード会員数、店舗数及び『omni7』の会員数は2016年2月末現在

2. 従来通りポイント発行会社での利用も可能

*1 グループ各社で発行したクレジットカードを、グループ各社で利用した場合にポイントが優遇される「ポイント優遇サービス」とグループ各社のポイントを「nanaco」に集約してご利用頂ける「nanacoポイントクラブ」の総称

*2 ヨークベニマルを除く