# グループ事業戦略

# 商品政策

### ■ グループの商品戦略

セブン&アイグループでは、今までにない新しい価値や上質な商品の提供等により更なる売上と利益の向上を目指しています。 商品およ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、全体最適の物流の構築などを通じて、グループのプ ライベートブランド「セブンプレミアム」、および各社のオリジナル商品の開発に取り組んでいます。

#### ■ 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・ジャパンが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。

2017年5月で10周年を迎え、これを機に「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きます。

#### 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2018年2月末現在 12社に供給しております。

セブン&アイグループMD(マーチャンダイジング)部会

グループMD管理部



#### 新たなステージへの施策

- ・2019年度 [セブンプレミアム] 売上計画 1兆5,000億円
- ・更なる品位向上と安全・安心・健康に配慮した商品開発の強化
- ・「セブンプレミアム」のパン・ペストリーの乳化剤・イーストフード不使用へ
- ・環境配慮の取り組みを2019年度末までに全商品へ拡大
- ・「セブンプレミアム」商品のグローバル展開を拡大

#### ステートメント

# 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・安心など、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。

PREMIUM「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」。 SEVEN&i 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、 PREMIUM あなたの食卓を豊かにします。

#### 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、

sevencafé 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」。 SEVEN&i

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。 使利で、使いマット、深端には、こことで PREMIUM 充実のラインアップで、あなたのくらしを支えます。

#### ■ 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」

SEVEN&i SEVEN&i SEVEN&i 「注意である」として野菜・果物、精肉・卵、鮮魚をラインアップ。
「注意である。」といる。
「注意できる。」といる。
「注意できる。」
「注意できる。 

「注意できる。 手間をかけて大事に育てた生産者の想いと、

FRESH FRESH 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。

事業戦略

# 商品政策

### 「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

# 「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。

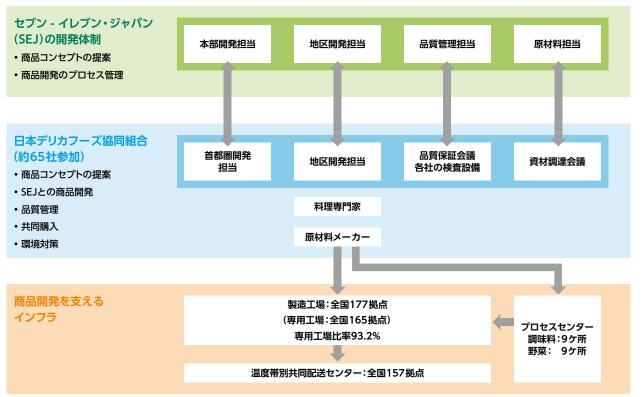
### 単品で年間販売金額が10億円以上の商品

単品で年間販売金額が10億円以上の商品は2017年度で243 アイテムとなり、前年度より51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~

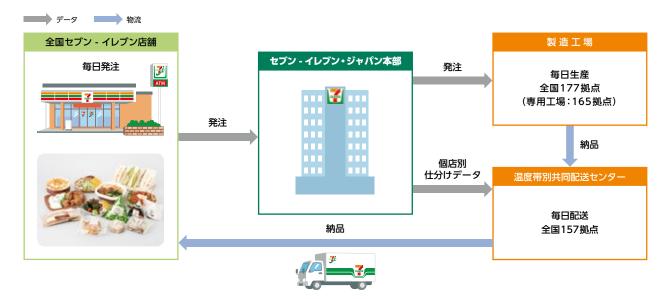
### ■ 商品開発の仕組み



(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65社が参加 2. 製造工場: セブン・イレブン・ジャパンの商品を製造している工場 専用工場: セブン・イレブン・ジャパンの商品のみを製造している工場 3. 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2018年2月末現在

# ■ 商品の供給システム

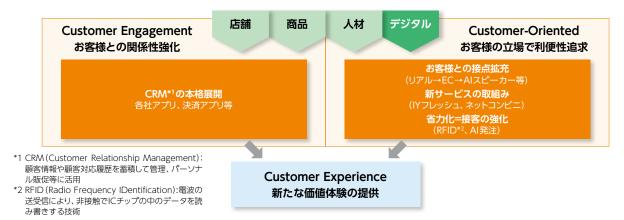
オリジナルデイリー商品は、それぞれが独立した協力企業が運営する専用工場で製造され、温度帯別共同配送センターから店舗へ納品されます。商品開発や衛生管理、品質管理の面で差別化を図るため、専用工場と温度帯別共同配送センターは全てセブン・イレブン・ジャパン専用となっています。店舗からの発注データを製造工場と温度帯別共同配送センターと共有することにより、短時間で効率的な納品が可能となっています。



グループ 事業戦略

# デジタル戦略

セブン&アイの強みである「店舗」「商品」「人材」に加え「デジタル」の力で、「お客様との関係性を強化」し、「お客様の立場にたって利便性を追求」していくことで、お客様がこれまで体験したことのない「新たな価値体験」の提供を目指すことがセブン&アイのデジタル戦略です。



#### ■ オムニフのサービス

コンビニエンスストア、総合スーパー、食品スーパー、百貨店、専門店まで複数の業態を有するグループの強みを活かしたグループ横断のECサイトが「オムニ7」です。2015年11月のスタートから、売上、会員数を増やし続けており、売上は1,087億円、2018年2月末の会員数は約785万人です。

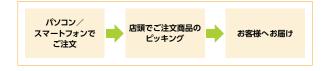
「オムニ7」には「通販型」と「配達型」のサービスがあります。「通販型」はサイトで商品を販売し、お客様の自宅もしくは近隣のグループ店舗にて商品をお受け取り頂くサービスです。「配達型」はサイトを通じてリアル店舗に直接ご注文を頂き店舗から商品をお届けするサービスで、売上は各店舗の売上として計上されます。

			配達型				
	セブンネット ショッピング			アカチャンホンポ ネット通販	ロフト ネット通販	セブンミール	イトーヨーカドー ネットスーパー
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	弁当、惣菜等	生鮮含む食品、 雑貨等
売上	220億円	45億円	35億円	62億円	10億円	265億円	442億円
会員数				約785万人			

(注) 売上は2017年度の主な実績、会員数は2018年2月末現在

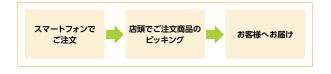
### ■ イトーヨーカドーのネットスーパー

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舗と同じ価格でご指定の時間帯にお届けするサービスです。



# ■ セブン - イレブンのネットコンビニ

リアル店舗の在庫をスマートフォンで注文できるサービスです。2017年10月より北海道の一部店舗で試験的にサービスを開始しました。



### ■ お食事お届けサービス「セブンミール」

管理栄養士が監修した「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。



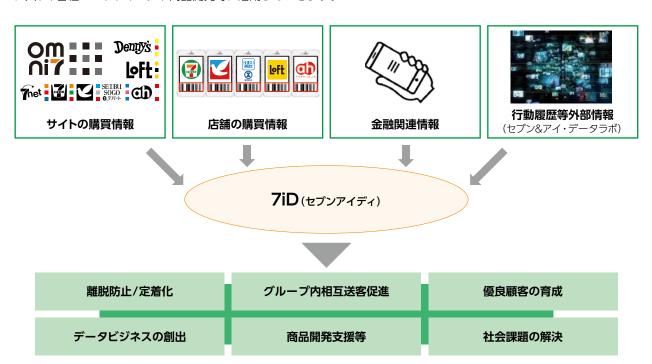
#### ■IYフレッシュ

アスクル株式会社との共同事業で2017年11月に文京区、新宿区でスタートした生鮮宅配サービス。「LOHACO(ロハコ)」の物流を活用しています。



#### ■ CRM戦略

国内のグループ店舗に日々来店される約2,300万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頂くとともに、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で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。



### スマートフォン用アプリ

リアル店舗においてCRM推進の要となるのはスマートフォン用アプリです。リアル店舗では、このアプリのトップ画面に表示されるバーコードをレジで読み取り、個人を認証し、お客様の買物履歴を把握します。サイトでは、お客様がID、PW(パスワード)を使ってログインすることでお客様を認証し、お客様の買物履歴を把握します。お客様は、買物の実績や来店等の行動に応じてセブンマイルを貯めることができ、マイルの多寡に応じて、nanacoポイントや各種特典(有料アプリの一定期間無償提供や、各種イベント体験等)を享受できます。

これにより、リアル、サイトを問わず、グループ内のどの事業会社でお買物をして頂いても、お客様の情報は全て一元的に把握できるようになります。このように統合的に買物履歴を把握することにより、これまで以上にお客様一人一人をよく知ることができるようになり、個々のお客様に最適な情報の提供が可能となります。



事業戦略

# 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圏範囲が異なるため、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

- ・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

# ■ 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 ・2018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	Ar O	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	Y	ヨークベニマル ヨークマート	<ul><li>・ヨークベニマルは南東北、北関東でドミナントを形成</li><li>・ヨークマートは南関東を中心にドミナントを形成</li></ul>
百貨店	SEIBU 西武 Sogo	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、広島、渋谷、大宮の6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
レストラン	Dennys	デニーズ"	・関東を中心に全国16都府県で店舗展開
専門店	である。	アカチャンホンポ	・ショッピングセンター内を中心に全国34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42店舗を出店
	<u>Left</u>	ロフト	・百貨店やショッピングセンター内を中心に全国32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34店舗を出店

(注)店舗数及び展開エリアは2018年2月末現在

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(2017年度)



# ■ 国内店舗ネットワーク

(2018年2月末現在、店)

	RLYIN .	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	SEIBU Sogo	<b>Denilys</b>	<b>ah</b>	<u>left</u>
北海道	988	11	-	_	-	_	3	1
東北	1,328	10	154	-	1	12	4	5
関東	7,847	120	66	78	8	276	46	58
中部	3,373	14	-	_	2	73	18	13
近畿	2,847	8	-	_	2	16	21	17
中国	1,286	1	-	_	1	_	8	8
四国	345	_	-	_	1	_	2	3
九州	2,246	_	-	_	_	_	8	5
合 計	20,260	164	220	78	15	377	110	110

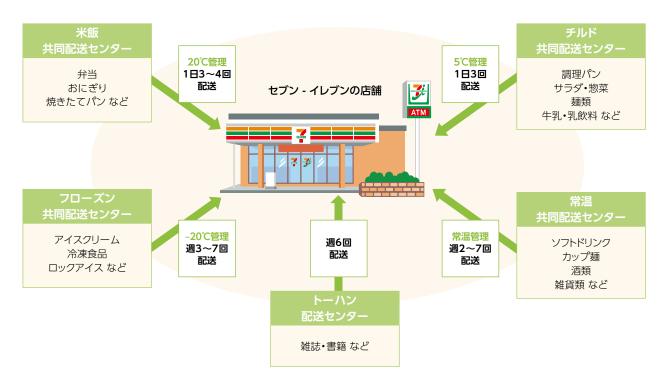
グループ 事業戦略

# 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択しています。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



#### ■ センターの設置状況

### セブン - イレブン・ジャパン

		(2018年2月末現在)			
	延ベセンター数	拠点数			
5℃管理	74	5°C 10			
20℃管理	78	20°C 14 共同 64			

<sup>(</sup>注)延べセンター数は、一拠点から複数の商品カテゴリーを配送している場合にカテゴリーごとでカウントした延べ数

### イトーヨーカ堂、ヨークベニマル

	イトーヨーカ堂	ヨークベニマル
生鮮センター	12	6
青果センター	4	0

# ■ コールドチェーン(低温物流網)



### 鮮度管理は畑からはじまっています

(2018年2月末現在)

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」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。

# グローバル戦略

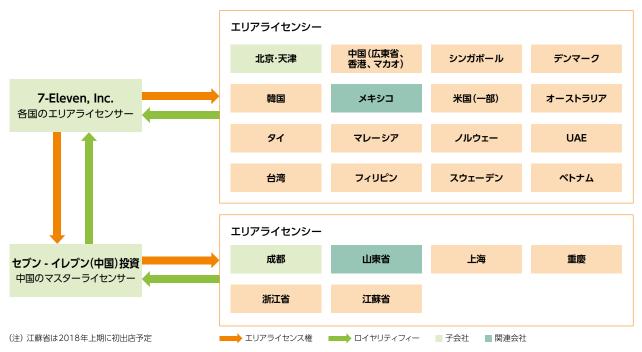
### ■ コンビニエンスストア事業の資本関係

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、有力な企業グループがエリアライセンシーとなり、セブン - イレブン店舗を運営しています。

(2018年2月末現在) セブン&アイ・ホールディングス セブン・イレブン・ジャパン [100.0%] SEJアセットマネジメント& セブン - イレブン セブン - イレブン(中国)投資 ハワイ インベストメント [100.0%] [100.0%] [100.0%] 7-Eleven, Inc. セブン・イレブン セブン・イレブン [100.0%] 北京 成都 [65.0%] [100.0%] セブン・イレブン 天津 [100.0%] (注)[]はグループの持分比率

### ■ 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、エリアライセンシー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

**店舗数の推移** (店)

	2008年	2009年	2010年	2011年	2012年	2013年	2014年	2015年	2016年	2017年
日本	12,298	12,753	13,232	14,005	15,072	16,319	17,491	18,572	19,422	20,260
タイ	4,778	5,270	5,790	6,276	6,822	7,429	8,127	8,832	9,542	10,268
韓国	1,995	2,186	3,145	5,249	6,986	7,085	7,231	8,000	8,556	9,231
アメリカ・カナダ	6,782	6,972	7,188	7,752	8,545	8,641	8,646	8,868	9,077	9,061
台湾	4,800	4,744	4,750	4,801	4,852	4,919	5,040	5,029	5,107	5,221
中国	1,512	1,670	1,711	1,792	1,919	2,001	2,064	2,182	2,357	2,599
その他	3,573	4,101	4,477	5,110	5,563	6,039	6,682	7,228	7,744	7,960
合計	35,738	37,696	40,293	44,985	49,759	52,433	55,281	58,711	61,805	64,600

(注) 日本は翌年2月末、その他の国・地域は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]	10,268			
韓国	Korea-Seven Co., Ltd. [Lotte Group]	9,231			
台湾·中国(上海)	President Chain Store Corp. [Uni-President Enterprises Corp.]	5,339			
フィリピン	Philippine Seven Corporation [President Chain Store Corporation]	2,285			
マレーシア	7-Eleven Malaysia Sdn. Bhd. [Berjaya Retail Berhad]	2,225			
中国(広東省・香港・マカオ)	The Dairy Farm Company, Limited [Dairy Farm International Holdings Limited]	1,907			
メキシコ	7-Eleven Mexico S.A. de C.V. [Valso, S.A. de C.V.]	1,835			
オーストラリア	7-Eleven Stores Pty. Ltd.	675			
	Reitan Convenience [Reitangruppen AS]	523			
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.				
アプリ	Southwest Convenience Stores, Inc.	327			
中国(山東省)	山東衆邸便利生活有限公司[衆地集団有限公司]	55			
中国(重慶)	新玖商業発展有限公司[新希望集団有限公司]	47			
中国(浙江省)	統一超商(浙江)便利店有限公司	20			
UAE	SEVEN EMIRATES INVESTMENT L.L.C	13			
ベトナム	SEVEN SYSTEM VIET NAM JSC	11			
中国(江蘇省)	南京金鷹便利超市管理有限公司	_			

- (注) 1. 2017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. 中国(江蘇省)は2018年上期に初出店予定

### ■ エリアライセンシー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 リアライセンシー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シーであるシンガポール、香港・ マカオ、UAE、ベトナム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通し等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

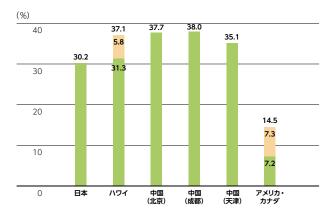
- ・既存店を改装し、品揃えや陳列、接客サービスなどにセブン イレブン・ジャパンの経験を取り入れて現地に合わせた店づく りを実践
- ・モデル店で育んだ成功事例の既存店への拡大、モデルエリアを構築し、フランチャイズビジネスのマネジメント手法を支援

### 3. セブン - イレブン・ジャパンによるエリアライセンシー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

### ■ 世界のセブン - イレブンのファスト・フードの売上

### 2017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(スラーピー、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。

(2017年12月末現在)

					(2017 - 1	2万水坑江/
	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 北京王府井百貨(集団)股份有限公司 中国糖業酒類集団公司	65.0% 25.0% 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	382.9 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・ ライセンサー*	2012年9月	-	876.2 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	200 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	衆地集団有限公司 セブン - イレブン・ジャパン セブン - イレブン(中国)投資有限公司	65.0% 20.0% 15.0%
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	イトーヨー力堂(中国)投資有限公司 中国糖業酒類集団公司 伊藤忠商事 永利都(成都)房産開発有限公司	75.0% 12.0% 8.0% 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	イトーヨー力堂 伊藤忠商事・伊藤忠中国 中国糖業酒類集団公司	75.8% 12.3% 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	イトーヨーカ堂	100.0%

<sup>\*</sup> 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)

	2008年度	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
成都イトーヨーカ堂	36,738	41,192	48,048	50,672	53,513	62,788	70,650	79,686	67,276	71,638
華糖ヨーカ堂	36,369	31,932	30,008	28,477	27,902	34,015	31,814	24,066	15,869	6,826
セブン - イレブン北京	4,686	5,204	5,874	7,754	11,273	14,458	17,983	21,781	20,871	24,458
セブン - イレブン天津	-	-	-	-	_	3,136	3,783	4,623	4,551	5,364
セブン - イレブン成都	-	-	-	517	1,909	3,505	4,204	4,036	3,435	4,042
為替換算レート (1元=)	¥14.85	¥13.72	¥12.90	¥12.32	¥12.72	¥15.92	¥17.18	¥19.23	¥16.42	¥16.62

- (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







セブン - イレブン北京



セブン - イレブン成都

グループ 事業戦略