



流通小売業から見た流通取引の現状と展望

2016年7月22日

株式会社セブン&アイ・ホールディングス
法務部 法務シニアオフィサー 中村美華

目次

1. 2015年度小売業の概況
2. 流通小売業を取り巻く社会環境の変化
3. セブン&アイ・グループの概要
4. 変化への対応
5. オムニチャネル

1. 2015年度小売業の概況

1-1 2015年度小売業売上高ランキング ※16年6月29日日経MJより



順位	前年	社名	売上高(百万円)	経常利益(百万円)	当期利益(百万円)
1	1	イオン	8,176,732	179,674	6,008
2	2	セブン&アイ・ホールディングス	6,045,704	350,165	160,930
		イオンリテール(単体)	2,177,100	2,900	16,100
3	4	ファーストリテイリング	1,681,781	180,676	110,027
4	3	ヤマダ電機	1,612,735	62,734	30,395
		イトーヨーカ堂(単体)	1,289,586	▲13,405	▲23,923
5	5	三越伊勢丹ホールディングス	1,287,253	36,704	26,506
6	6	J. フロントリテイリング	1,163,564	47,910	26,313
7	7	ユニーグループ・ホールディングス	1,038,733	21,657	▲2,873
8	10	アマゾンジャパン	999,900	—————	—————
9	8	高島屋	929,587	37,785	23,829
10	9	エイチ・ツー・オー リテイリング	915,690	23,060	14,053

1-2 2015年度食品小売売上高ランキング ※同前



順位	前年	社名	業態	売上高(百万円)	備考
1	1	セブン-イレブン・ジャパン	コンビニエンスストア	2,973,709	フランチャイズ売上含む
2	2	ローソン	コンビニエンスストア	1,773,767	フランチャイズ売上含む
3	—	ファミリーマート(連結)	コンビニエンスストア	1,494,054	フランチャイズ売上含む
4	3	イオンリテール	全国スーパー	1,074,100	
5	4	イトーヨーカ堂	全国スーパー	601,672	
6	5	サークルKサンクス	コンビニエンスストア	523,621	フランチャイズ売上含む
7	7	ライフコーポレーション	全国スーパー	518,178	
8	6	ユニー	全国スーパー	501,236	
9	8	アークス(連結)	HD	453,561	フランチャイズ売上含む
10	9	エイチ・ツー・オー リテイリング (連結)	HD	413,756	
11	10	マルエツ	地域スーパー	336,096	
12	11	ヨークベニマル	地域スーパー	312,683	

1-3 2015年度衣料品小売売上高ランキング ※同前

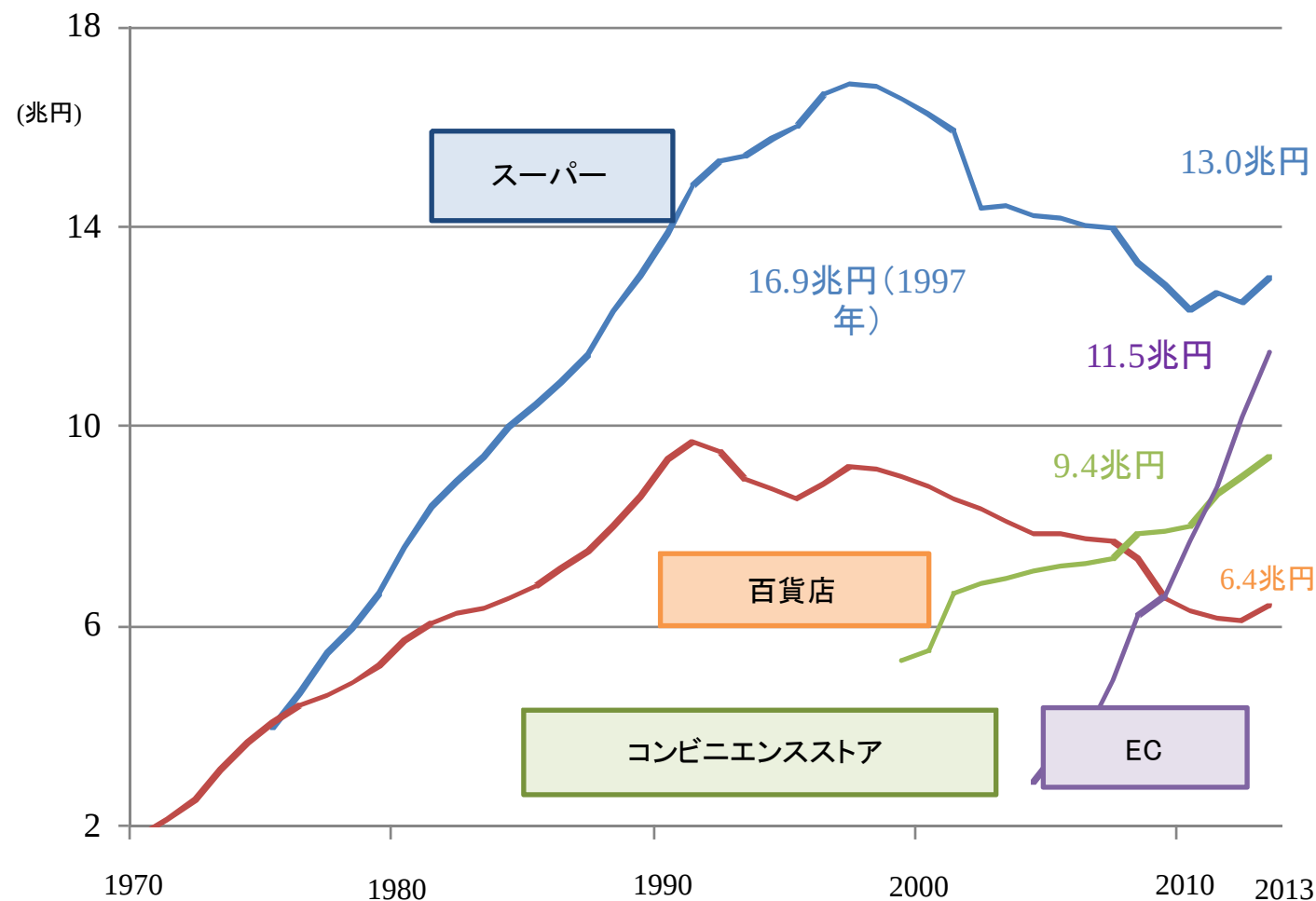


順位	前年	社名	業態	売上高(百万円)	
1	1	ユニクロ	専門店	729,371	
2	2	三越伊勢丹ホールディングス(連結)	HD	556,552	
3	3	しまむら(連結)	専門店	546,058	
4	4	イオンリテール	全国スーパー	349,500	
5	5	大丸松坂屋百貨店	百貨店	338,046	
		三越伊勢丹	百貨店	330,913	
6	7	高島屋	百貨店	322,026	
7	6	そごう・西武	百貨店	317,260	
8	8	エイチ・ツー・オー リテイリング(連結)	HD	245,294	
		阪急阪神百貨店	百貨店	210,275	
9	9	イトーヨーカ堂	全国スーパー	187,047	
10	11	エービーシー・マート	専門店	171,425	
11	10	丸井グループ(連結)	HD	146,922	
12	12	チヨダ(連結)	専門店	144,504	

1-4 業態別売上40年推移と消費者の変化

●業態別売上40年推移と消費者の変化

(出典)日本チェーンストア協会、日本百貨店協会、JFA、NRI



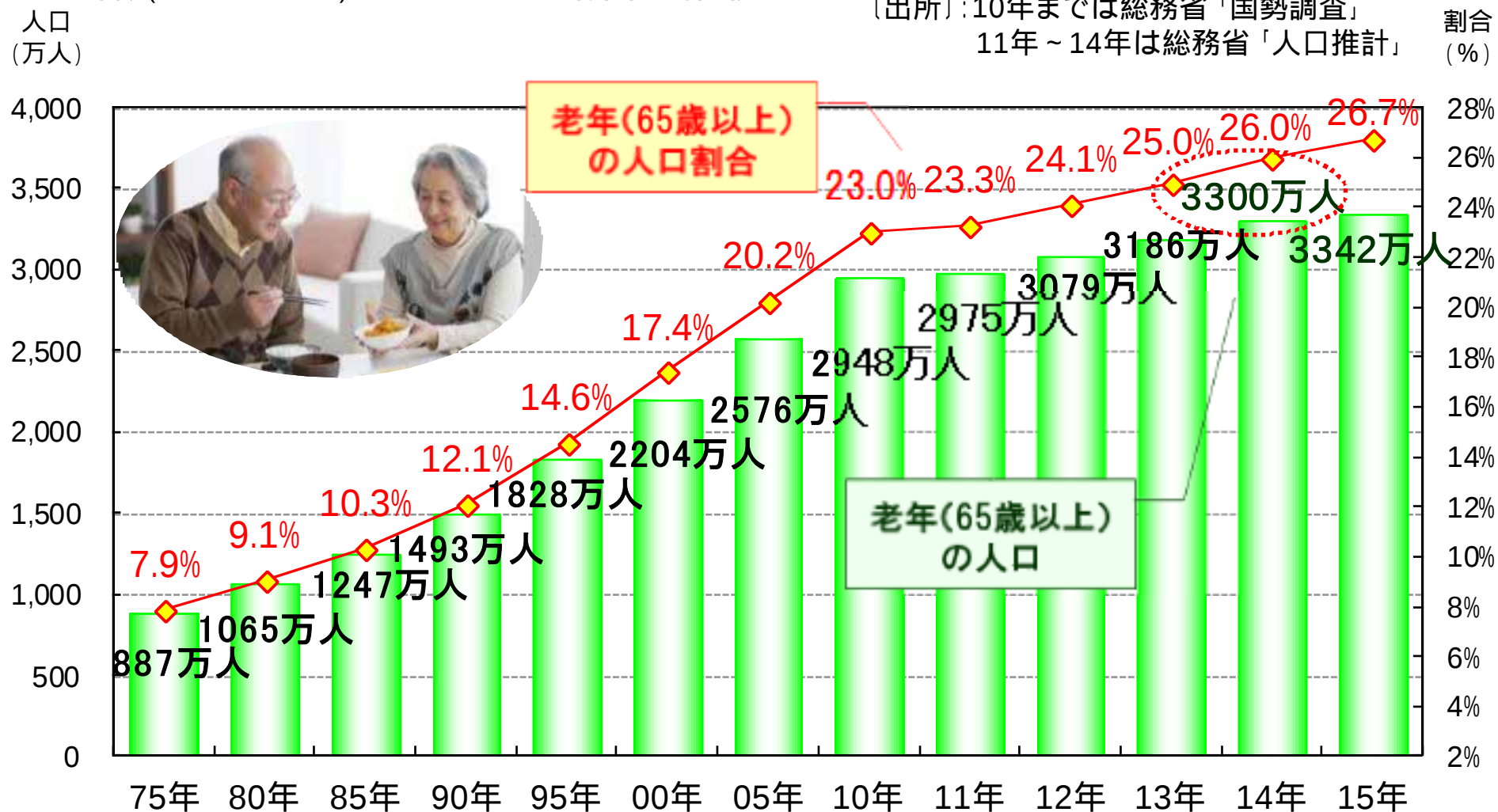
- ・消費者の入手できる情報が増え、消費者の選別はより厳しく。
- ・同業態内の競争ではなく、消費者のニーズとニーズに対応する企業間の競争になっている。

2. 流通小売業を取り巻く社会環境の変化

2-1 環境変化 - 加速する高齢化

老齢(65歳以上)人口と人口割合の推移

〔出所〕:10年までは総務省「国勢調査」
11年～14年は総務省「人口推計」



65歳以上の人口は年々増加しており、14年には3,300万人を超え、初めて年少人口(0～14歳)の2倍を超えました

2-2 環境変化 — 世帯人数の減少

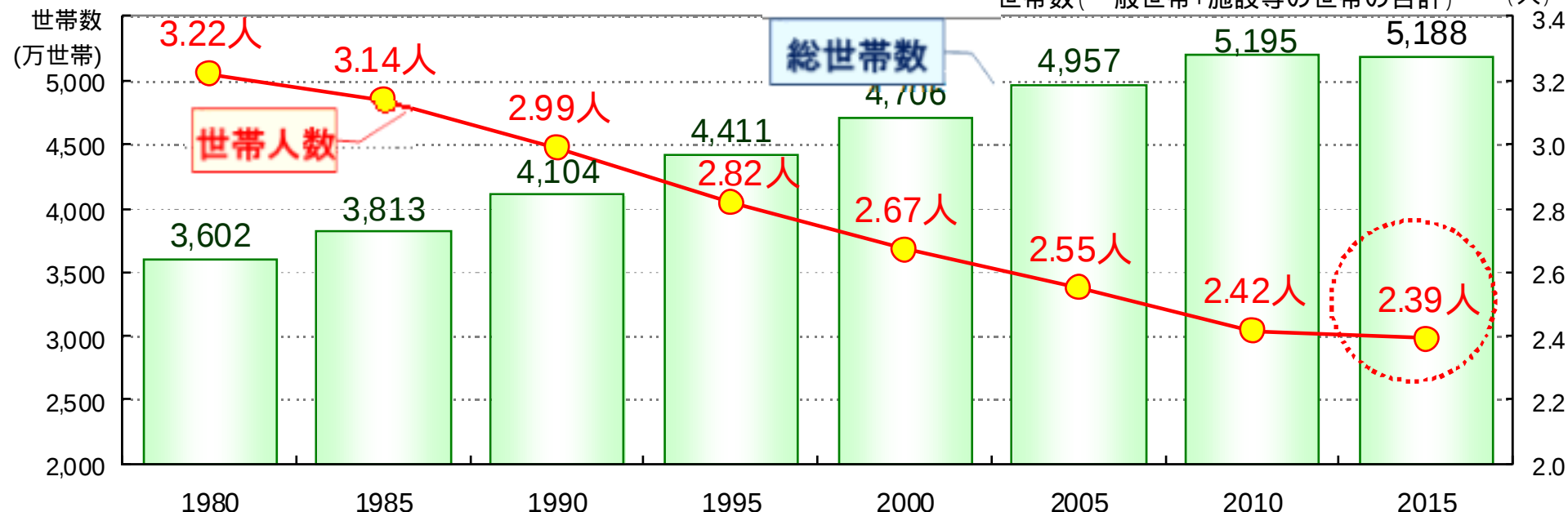


世帯人員

世帯数・世帯人員推移

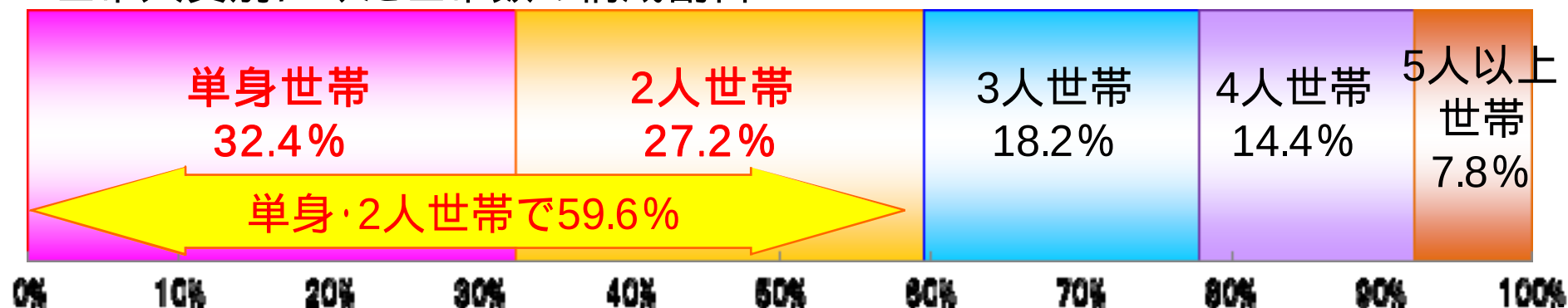
〔出所〕：総務省 国勢調査(2015年)

世帯数(一般世帯+施設等の世帯の合計)



世帯人員別にみた世帯数の構成割合

〔出所〕：総務省 国勢調査(2010年)



約6割は単身又は2人世帯で構成

2-3 環境変化 — 女性の就業率



女性の就業率推移

〔出所〕：総務省「労働力調査」 15～64歳の女性就業者
2013年は6月時点の就業率

	1980年	1990年	2000年	2005年	2010年	2011年	2012年	2013年
就業率	51.5%	55.8%	56.8%	58.1%	60.1%	60.3%	60.7%	62.3%

働く女性は年々増加しており、直近では62%の女性が働いている

女性の年齢階級別就業率（各年代とも5歳刻み）

〔出所〕：厚労省 平成27年 国民生活基礎調査

	20歳～	25歳～	30歳～	35歳～	40歳～	45歳～	50歳～	55歳～	60歳～
就業率	69.7%	80.9%	72.4%	72.4%	75.7%	78.0%	76.4%	69.6%	52.3%

30歳～54歳の主婦層の7割以上が働いており、
買い物や家事にかけられる時間が少ない人が増えている

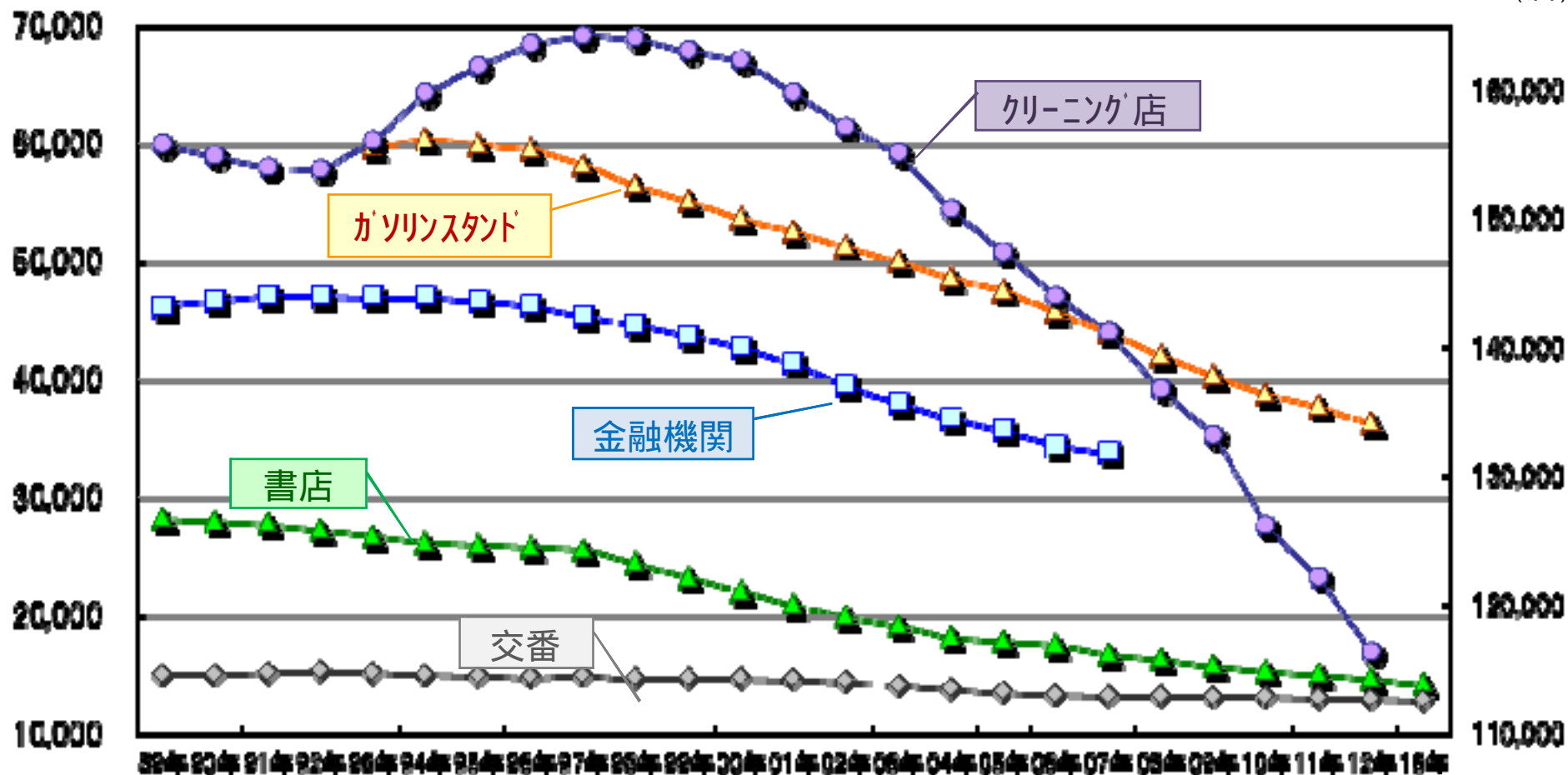
2-4 環境変化 — 社会的インフラ拠点の減少

社会的インフラ拠点数の推移

(出所): 資源エネルギー庁、日本銀行統計局「都道府県経済統計」、総務省「情報通信白書」
厚労省大臣官房統計情報部「衛生行政報告例」、出版指標年俵2011年版

店舗数(店)

クリーニング(店)



社会的なインフラの拠点数はいずれも減少

2-5 環境変化 — 小売店舗数の減少

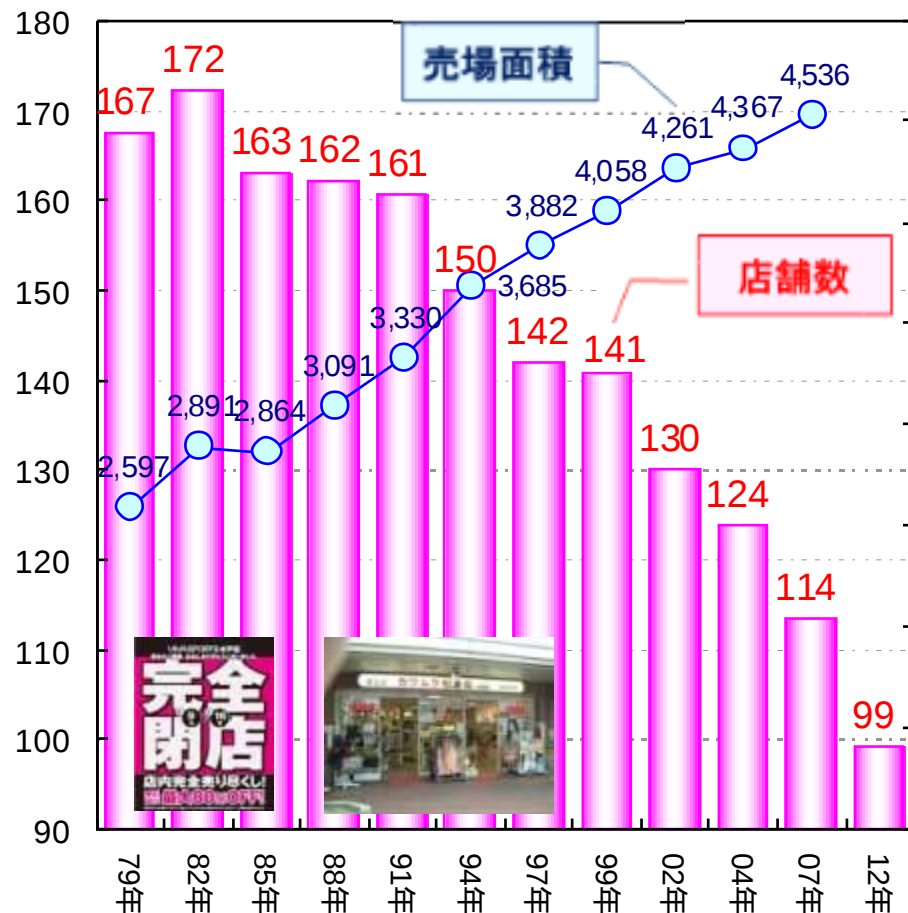


小売業全産業 売場面積推移

店舗数
(万店)

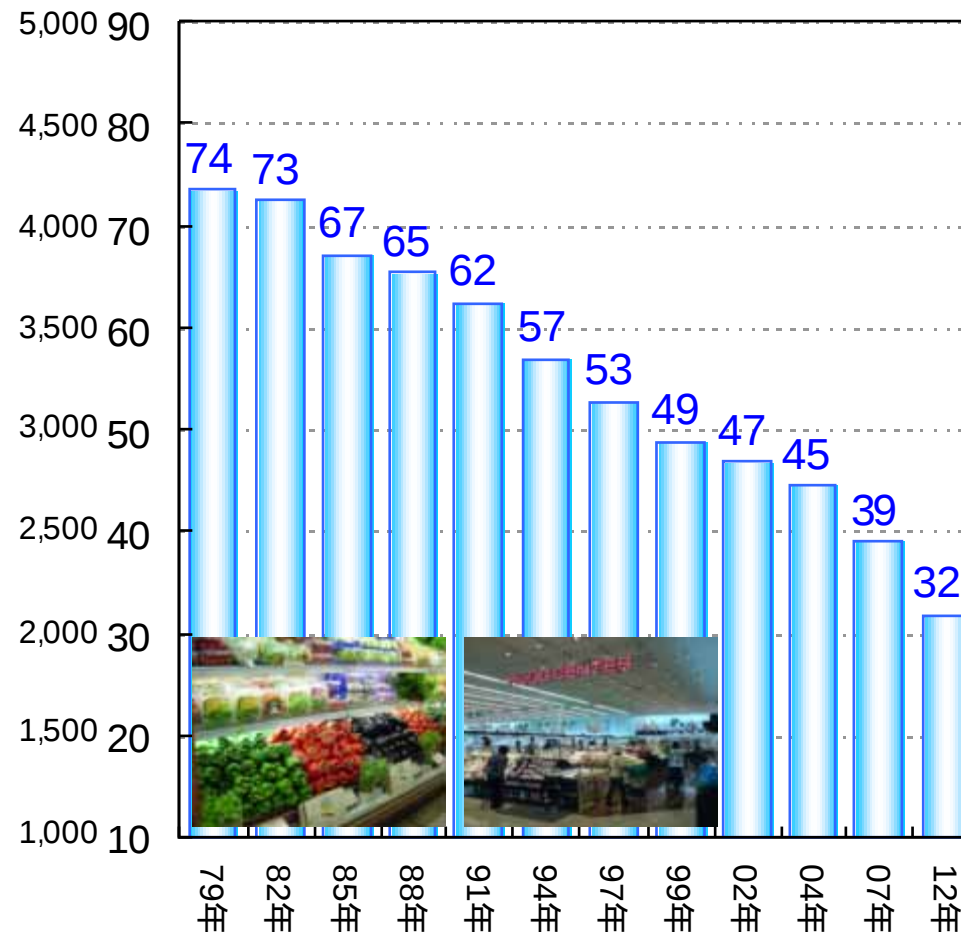
〔出所〕：経済産業省（商業統計）

売場面積 店舗数
(万坪) (万店)



飲食料品小売業の店舗数推移

〔出所〕：経産省・総務省（経済センサス活動調査）



小売店の数は年々減少を続け、特に食料品店が急激に減少

3. セブン&アイ・グループの概要

3-1 セブン&アイ・グループの概要



2016年2月末現在

● 国内外約150社のグループ

コンビニエンスストア

(株)セブン-イレブン・ジャパン

7-Eleven, Inc.

総合スーパー

(株)イトーヨーカ堂

中国イトーヨーカ堂(成都、華糖)

百貨店

(株)そごう・西武

専門店

(株)オッシュマンズ・ジャパン

(株)ロフト

(株)赤ちゃん本舗

(株)セブン美のガーデン

タワーレコード(株)

(株)バルス

(株)バーニーズ・ジャパン

金融サービス

(株)セブン銀行

(株)セブン・カードサービス

(株)セブンCSカードサービス



売上	約10兆7,000億円
来客数	約2,150万人/日

店舗数	約20,000店
従業員数	約145,000人 正社員 約54,000人

※海外を含むグループ全体

不動産／警備

その他

製造加工

食品スーパー

(株)ヨークベニマル

(株)ヨークマート

フードサービス

(株)セブン&アイ・フードシステムズ

IT/サービス

(株)セブン&アイ・ネットメディア

(株)セブントリーム・ドットコム

(株)セブンカルチャーネットワーク

(株)セブン&アイ出版

(株)セブン・ミールサービス

びあ(株)

(株)ニッセン



3-2 世界の小売業時価総額ランキング（2016年4月30日現在）



2014 年度	2013 年度	会社名	所在地	営業収益		CAGR (%)	純利益	
				(百万米ドル)	(億円)		(百万米ドル)	(億円)
1	1	ウォルマート	米国	485,651	509,934	3.5	17,099	17,954
2	2	コストコ	米国	112,640	118,272	9.5	2,088	2,192
3	6	クローガー	米国	108,465	113,888	7.2	1,747	1,834
4	4	シュワルツ	ドイツ	102,694	107,829	7.7	-	-
5	5	テスコ	英国	99,713	104,699	-	△9,385	△9,854
6	3	カルフル	フランス	98,497	103,422	△2.8	1,817	1,908
7	8	アルディ	ドイツ	86,470	90,794	6.8	-	-
8	7	メトロ	ドイツ	85,570	89,849	△0.8	247	259
9	9	ホーム・デポ	米国	83,176	87,335	4.7	6,345	6,662
10	11	ウォルグリーン	米国	76,392	80,212	3.8	2,031	2,133
18	20	ロウズ	米国	56,223	59,034	3.6	2,698	2,833
19	19	セブン&アイ・ホールディングス	日本	53,839 (グループ売上)* 97,482	60,389 (グループ売上)* 102,356	3.4	1,698	1,729
20	21	レーヴェ	ドイツ	51,168	53,726	2.4	419	440

4. 変化への対応

4-1 セブン&アイ・グループの経営哲学



「変化への対応」と「基本の徹底」

変化への対応

時代変化に即した仕事の追求



基本4原則の徹底

基本的な原則を徹底的に実践

品揃え



鮮度管理



クリンリネス



フレンドリーサービス



4-2① 変化への対応：セブン-イレブン創業（1970年頃の時代背景）

1970年当時の時代背景

・大型店の台頭

大量生産・大量仕入れ・大量販売

⇒スーパーマーケットの成長期



・第一次オイルショック後のインフレーション

大型店の買占め・売り惜しみの機運

日本の中小小売店は、
今まで経験したことのない苦境に立たされていた

中小小売店の悩み

・家族経営中心・低い労働生産性

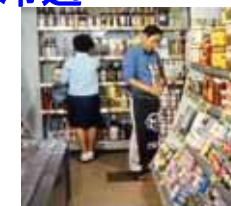
売上低迷 ⇒ 利益減少 ⇒ 従業員雇用ができない
⇒ 家族経営 ⇒ 長時間労働 ⇒ 価格競争 ⇒ 利益減少

・仕入問屋の中小小売店に対する冷遇

欲しい商品が仕入れられない。

・情報の不足

お客様が求めている商品、流行、
売筋情報がわからない



大型店の出店のせいで
経営が厳しくなった

将来に対する不安
家族経営の限界

経済情勢・社会環境の変化に対する政策

■ 中小小売商業振興法

- ・1973年9月 通産省中小企業庁
- ・商店街の整備、店舗の集団化、共同店舗等の実施を円滑にすることで、中小小売店の生産性向上を図り、国際競争力を強化する。

■ 大規模小売店舗法

- ・1973年10月制定
- ・中小小売店を守るため、営業時間・営業日数・売場面積を規制

⇒ 大型店舗の出店抑制

- 1973年（株）ヨークセブン設立
- 1974年 1号店開店（豊洲店）

◆ 創業の理念

- ・ 中小小売店の近代化と活性化
一 労働生産性の向上・経営体質の強化
- ・ 共存共栄
一 加盟店と本部との共存共栄

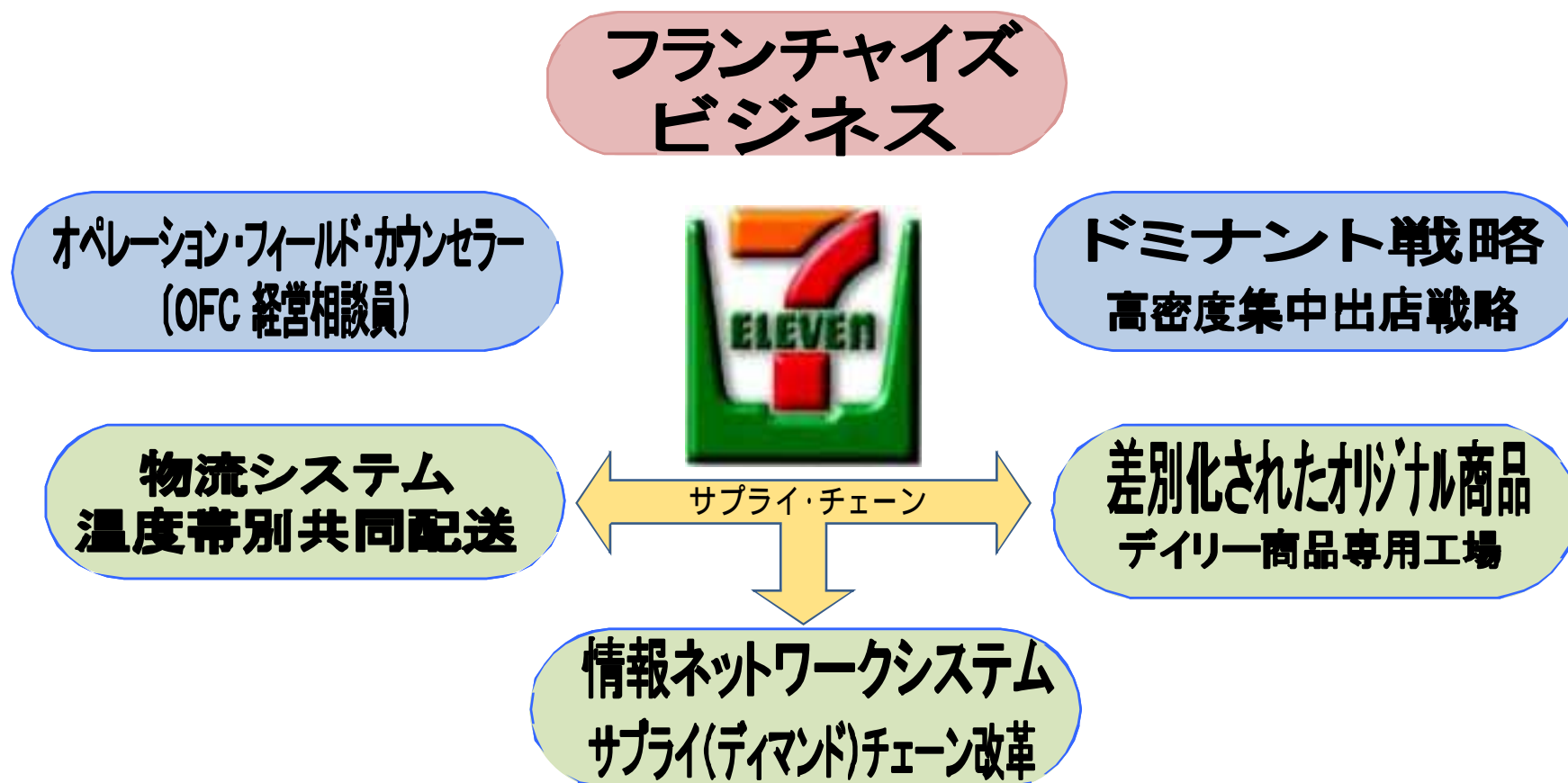
4-2② セブン-イレブンの事業の仕組み



経営哲学：信頼と誠実を貫く

経営姿勢：変化への対応と基本の徹底

【創業の理念】 中小小売の近代化・活性化と共存共栄



4-2③ セブン-イレブンの事業の仕組みードミナント戦略について



ドミナント(高密度集中出店)方式による出店戦略 オリジナルのサプライチェーン・ネットワークを養成

チェーン認知度の向上

物流効率の向上

広告・販売促進効率の向上

経営相談サービスの質の向上

競合参入の抑止効果

システム効率の向上



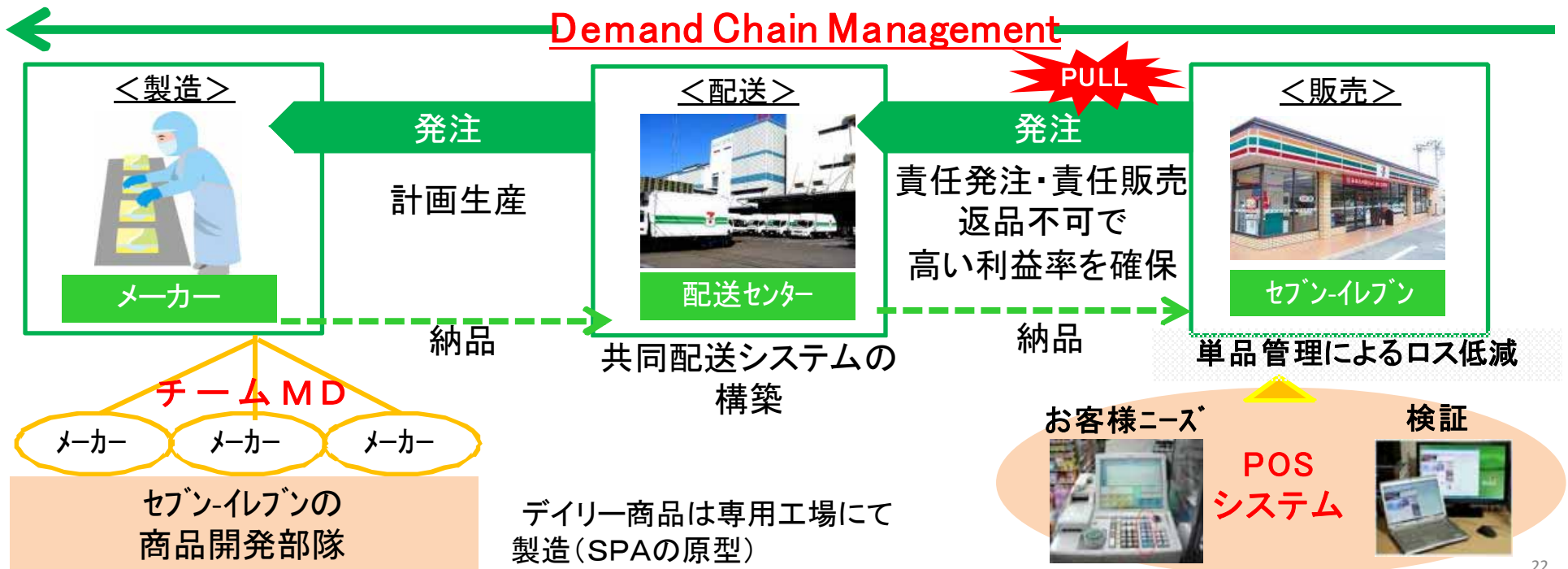
4-2④ セブン-イレブンの事業の仕組みーサプライチェーン改革



◆過去の流通



◆セブン-イレブンが作り出した新しい流通



4-3① 変化への対応：セブン-イレブンの「近くて便利」政策



環境の変化

高齢化

郊外まで買物に行きにくい交通弱者が増加

単身・高齢世帯の増加

高齢夫婦、独居老人世帯の増加

女性の社会進出

家事や買物にかけられる時間が減っている

小売店舗数の減少

近所で買物する場所が減っている

拠点の空洞化

サービス窓口、サービス拠点の減少

【社会的課題】＝【お客様ニーズ】

社会的な課題変化をニーズとして捉え、その解決に貢献する事が
セブン-イレブン・ジャパンの社会的責任 ＝ CSR

4-3① 変化への対応：セブン-イレブンの「近くて便利」政策



◆店舗に来店されるお客様に対する取り組み（「近くて便利」政策）

◇ 品揃えの幅を拡大

- ・惣菜、生鮮品、野菜など
- ・加工食品、調味料など
- ・日用品・家庭用品など



◇ セブンプレミアムの開発

- ・実勢価格
- ・買置きニーズ対応



◆外に打って出る取り組みの強化（お客様により近づいてゆく政策）

◇ セブンミールサービスの取組み

- ・お食事お届けサービスの店舗による
配達の強化



◇ 加盟店の配達を支援

- ・セブンあんしんお届け便

買い物困難地域での移動販売



- ・セブンらくらくお届け便

積極的なお届け・御用聞きの実施



4-3①補足 移動販売「セブンあんしんお届け便」とは



◆買い物困難地域での移動販売の取組み

【セブンあんしんお届け便】 全国35台稼動

・2011年5月、茨城県城里町で運用開始

(仕様)

- ・軽トラックをベースに、移動販売車両を開発
- ・常温、弁当(20)、チルド(5)、冷凍(-20)
ホットドリンク(55)の5温度帯に対応
- ・約15万円分の商品の積載が可能



◆運用の状況



1日
15~20箇所
訪問

◆本部として加盟店へのバックアップ策

車両の無償貸与

メンテナンス費用本部負担

保険代本部負担

公租・公課本部負担
(取得税・登録料・自動車税・等)

ガソリン代8割負担

不良品15%本部負担

加盟店・本部ともに
収益性を確保し、事業として
持続可能なスキームを構築

4-3①補足 セブンあんしんお届け便 百景（茨城県城里町の例）



詳しい説明



コミュニティの場



買い物は楽しみ



地元のオーナー



御用聞き



「また来てな！」



行政と連携

【重要な事】

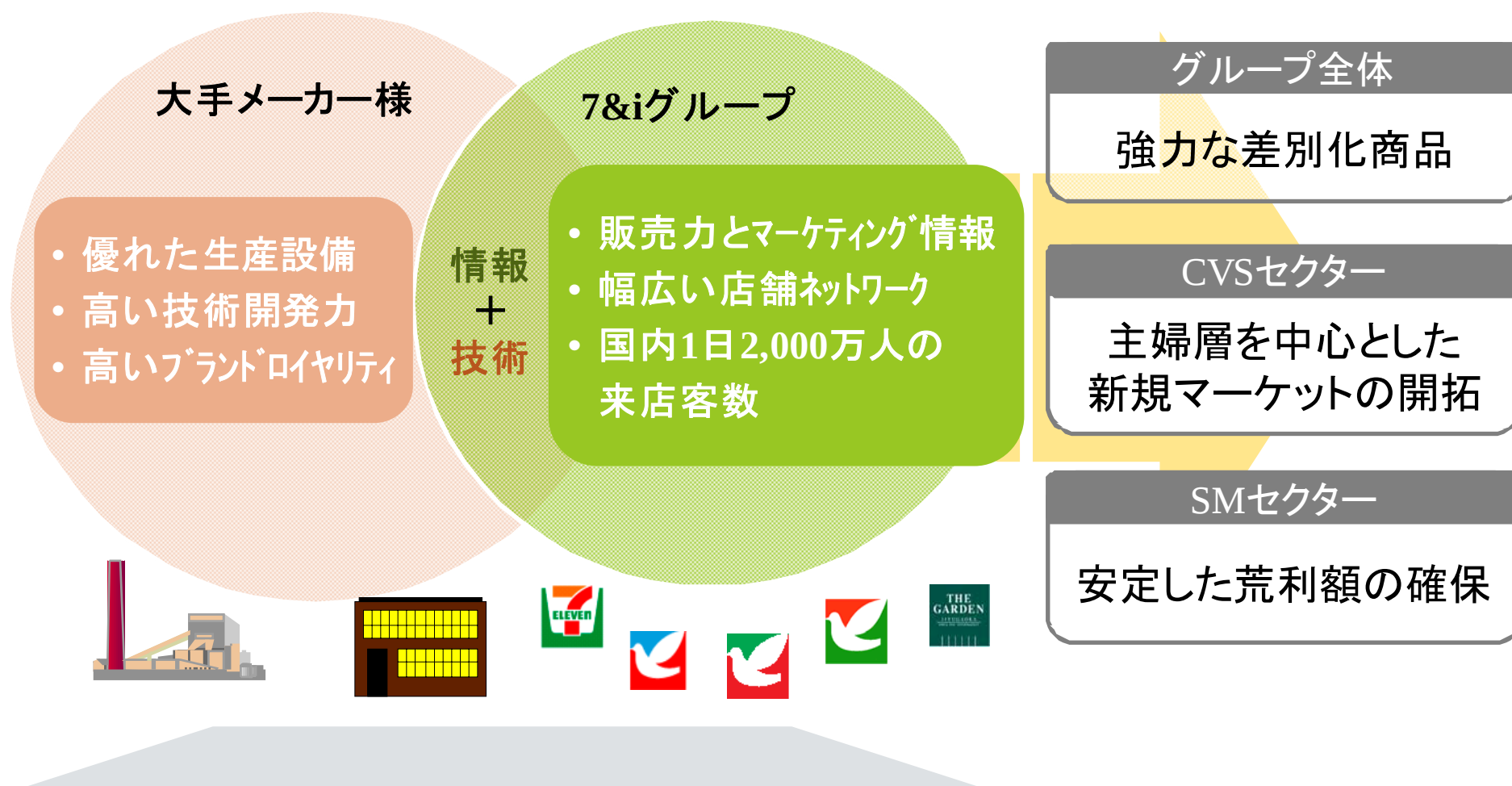
- ・決めた日時にくる
- ・御用聞きに徹する
- ・コミュニケーション
- ・地元には溶け込む
- ・品揃え、絞込み
- ・行政との連携

笠間警察署高齢者あんしんサポーターの店

4-4① 変化への対応： PB『セブンプレミアム』 開発方針



●グループの総合力をもって環境変化に挑戦=新たなコンセプトのPBを開発

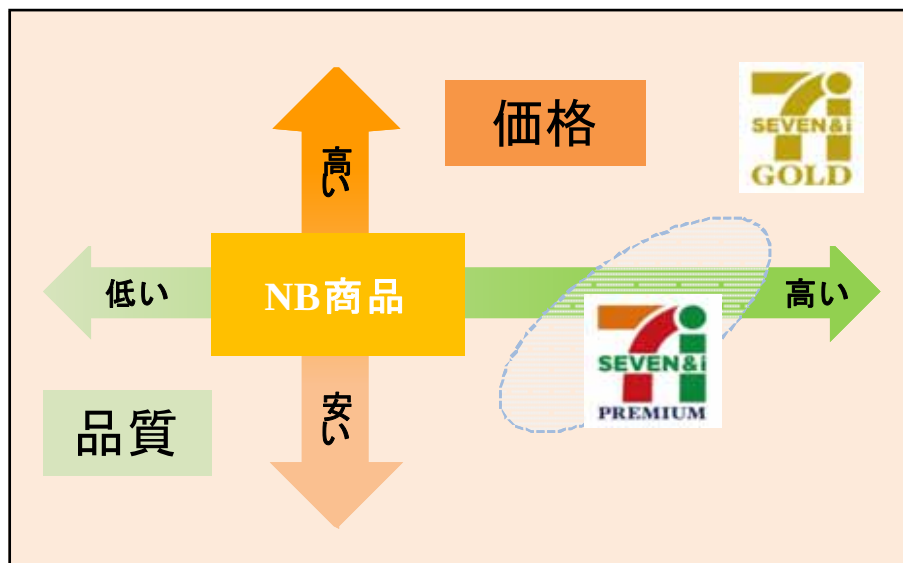


チームMD体制が基盤=シナジーを発揮させる

4-4① 変化への対応： PB『セブンプレミアム』質と価値の追求



- 従来のPBはNB商品と価格で競争
- セブンプレミアムのポジショニング＝質・価値を徹底追求



■セブンゴールド

専門店と同等以上の味・品質
お買い求めやすい価格

■セブンプレミアム

NB売筋商品と同等以上の品質
実勢価格に対する値頃感

セブンプレミアム 位置付け

グループの差別化商品 NB商品は価格競争にさらされている

グループ統一価格・グループ全員参加での販売

4-4② PB『セブンプレミアム』小売・メーカーの協業



小売のマーケティング情報とメーカー技術の融合 お客様からのご支持

小売のメリット:

価値ある商品がマーケットプライスで販売でき、尚且つ高荒利の確保実現

メーカーのメリット:

計画的な生産が可能となり、着実な利益貢献となる



信頼を積み上げ、多くのメーカー様より協業の依頼が増加
現在では各分野トップメーカーとのお取り組みが可能に

販売力とマーケティング力を軸とした差別化戦略として今後も進化

5. オムニチャネル

5-1 米国のオムニチャネル事情



2010年に米国の百貨店「メイシーズ」が
オムニチャネルの概念を発表

米國小売ではITを駆使して「楽しさ・ワクワク」を伝える手法が発展



2013年8月、セブン&アイHLDGS.戦略会議にて
グループとしてオムニチャネルに取り組んでいくことを機関決定。

5-2 セブン&アイの目指すオムニチャネル概念



リアルとネットが融合し、いつでも必要な時に、好きな場所で
買い物、商品の受け取り、返品ができる状態になること。



5-3 米国とセブン&アイのオムニチャネルの違い

米国のオムニチャネル

単一業態のリアル店舗とネットを融合



メイシーズ
(百貨店)
店舗数: 約790店舗



ウォルマート
(ディスカウント)
店舗数: 約4,400店舗



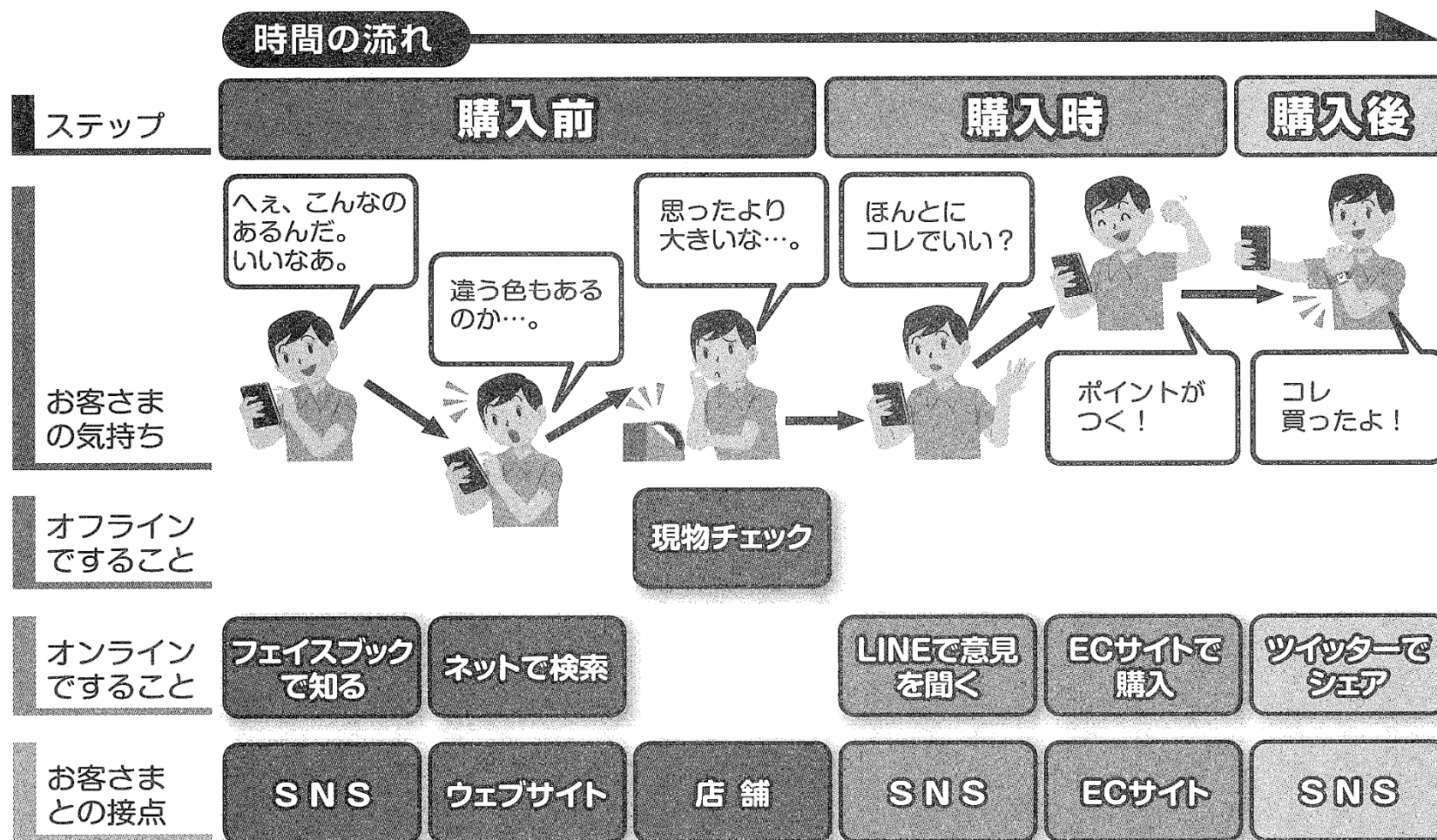
ウォルグリーン
(薬局チェーン)
店舗数: 約8,200店舗

セブン&アイのオムニチャネル

複数の業態のリアル店舗とネットを融合



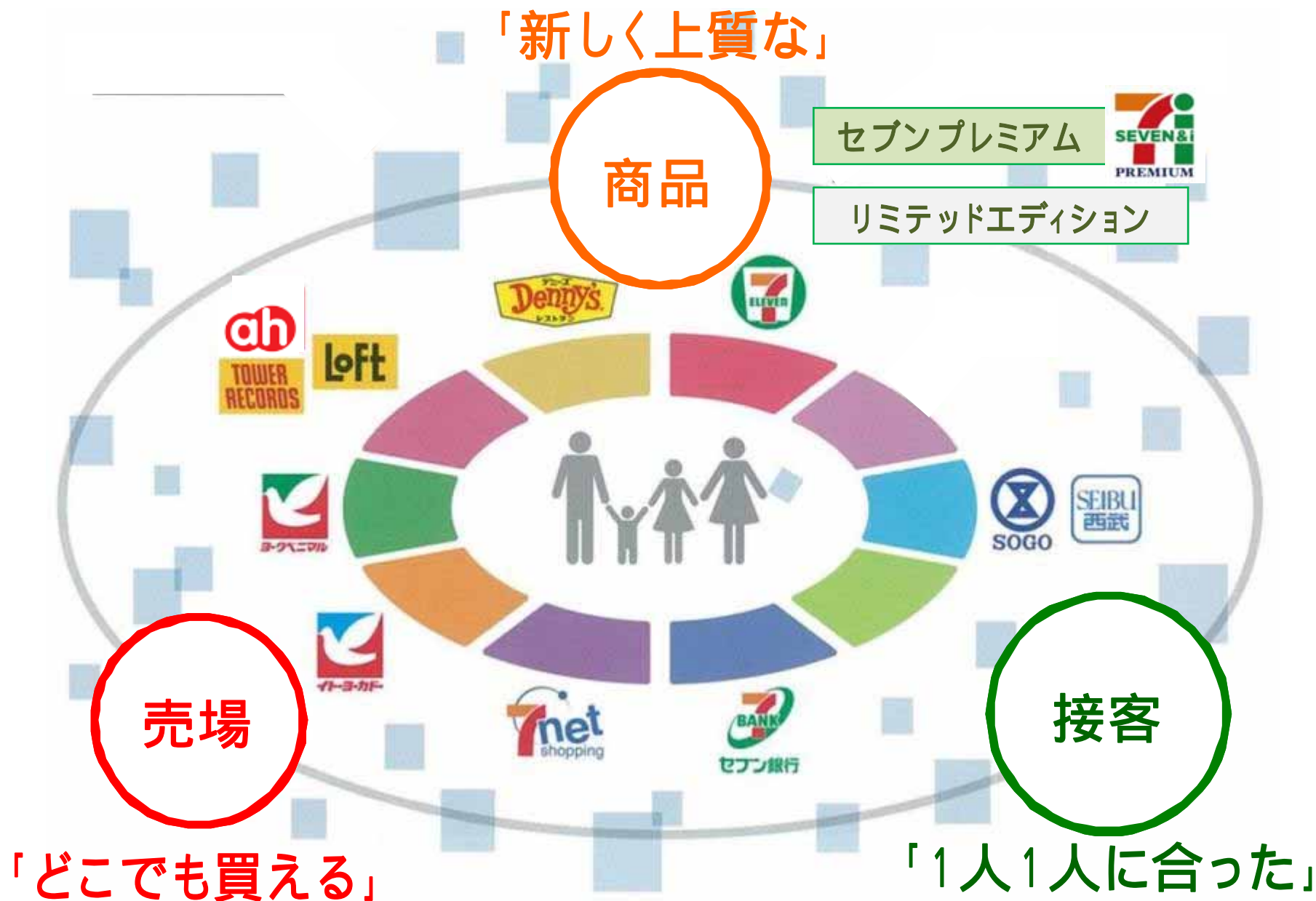
5-4 オムニチャネル時代の消費行動



店舗に求められる事

質の高い商品開発・接客サービス
よりお客様に寄り添った情報の出し方

5-5① オムニチャネルを支える3つの柱



5 - 5 どこでも買える売場「いつでもどこでもご注文」

時間と場所の制約を受けることなく、いつでもどこでもご注文

家でも



店でも



移動中でも



ネットで注文した商品をお近くのセブン-イレブンなどで受取り。



ネットの活用により一人ひとりのお客様にあわせた
パーソナル接客が実現。



高齢者や子育てでお店に来られないお客様には、
近くの店舗の従業員が御用聞きに伺って接客。



5 - 6 リアルとネットの融合の相乗効果



オムニチャネルは、リアルとネットの循環を促進させ相乗効果を創出



「流通・取引慣行と競争政策の在り方に関する研究会」 (平成28年7月22日(金)13:00～15:00)

流通小売業から見た流通取引の現状と展望

～ご清聴頂きありがとうございました。～

株式会社セブン&アイ・ホールディングス
法務部法務シニアオフィサー 中村美華