

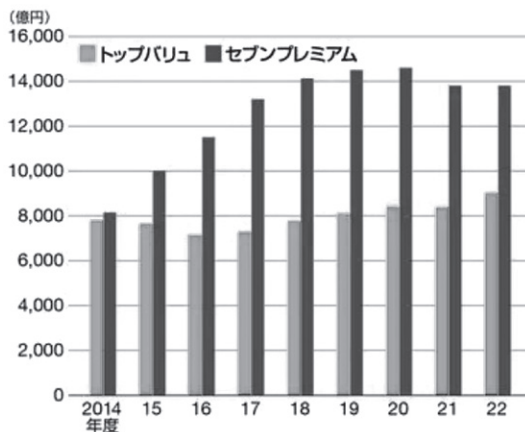
「セブンプレミアム」

強さの源泉と価格訴求型ブランド投入の狙い

PBの歴史でもふれたとおり、株式会社セブン&アイ・ホールディングス（以下セブン&アイ・HD）が展開するPB「セブンプレミアム」は、2007年のブランド立ち上げ以来、市場のニーズに応え、価格を抑えた高品質な商品を提供することで、売上を拡大してきた。

14年度にはイオンの「トップバリュ」を抜いて国内流通業界でPB売上がトップとなり、現在までこの2社が特に食品分野においてPBを牽引している状況である。

■図表1 「セブンプレミアム」「トップバリュ」売上高



出所：セブン&アイ HD、イオン公表資料より作成

本稿では、セブンプレミアムがどのような戦略、商品開発アプローチで顧客の信頼を獲得し、国内トップの売上を達成するに至ったのかを探りながら、最近の動向についても述べる。

1. チームMDによる商品開発

セブンプレミアムが採用した品質重視の戦略は、今日の日本の小売業界に多大なる影響を与えている。かつてのPBといえば、NBによく似た商品の廉価版というイメージが一般的で、商品開発にお

いても低価格であることが最優先であった。その常識を打ち破り、品質、安全性において高いレベルを追求したPB商品を生み出したのだ。

ではこの高品質はどのようにして担保されているのだろうか。これを支えているのが国内166拠点（20年12月現在）に上る日本デリカフーズ協同組合が運営するセブン-イレブン向け専用工場である。

同組合は味の素、エスビー食品、カルビー、東洋水産、日本ハム、ハウス食品、森永乳業などの大手食品メーカー（子会社を含む）や、わらべや日洋、フジフーズ、武蔵野などの中食ベンダーなど62社が参加し、運営されている。

ここで採用されているのが、各商品分野で技術力のあるメーカーとの共同開発、最適な生産能力を持つ工場での製造など、グループで培ってきた「チームMD」と呼ばれる手法である。

チームMDの歴史は古く、その源流は1978年まで遡る。当時、購入して食べるものではなかったおにぎりをセブン-イレブンがおにぎりの製造工場を開拓するのではなく、セブン-イレブン店舗に並べる商品として素材、製造、包材メーカーの知恵を結集させて商品開発を行ったという経緯がある。

この経験を昇華させ、消費者の多様なニーズへの対応や、おいしさや鮮度など品質の高度化に向けて、生産、加工、物流、宣伝など、各分野ですぐれた技術や能力を有する専門家と連携。店舗やPOS情報などから得られるお客様ニーズの動向と外部のマーケット情報などを総合して、仮説に基づいた商品開発を推進し、NBに負けない品質を備えたオリジナルな商品開発手法を確立している。

こうして、原材料の調達、生産・加工、配送などについて、チームで徹底して検討を進めることで、あらゆる面でシナジーが生まれ、コスト改善を進めながら、より高品質な商品開発につなげている。

■図表2「チームMD」のイメージ



出所：セブン＆アイ HD HP

また、メーカー、ベンダーとの協働体制の構築が戦略提携をより強固なものに進化させている。

協同組合に参加する中小食品メーカーは、衛生管理の技術、商品開発の仕方、発売後のフォロー、リニューアル方法などを協同組合での経験から学ぶことが多い。経験を活かしてNB市場に参入する例もある。

セブン・イレブンは大手ベンダー以外の地域ベンダーにも地元の食材を使用した弁当や惣菜の開発を依頼する。売れ行きがよく、取引が本格化した場合、そのエリアの供給を一手に任せたり、1年間独占販売をさせることもある。

また作業負荷のかかる試作品づくりでマーケティングに尽力した企業には、取引量を増やして対価を与えるなど、セブン・イレブンでは取引企業への手厚いフォロー体制が構築されている。

弁当工場を新設するには40～50億円の投資が必要だが、地域ベンダーがその規模の投資を行うには大きな決断が必要だ。投資回収に関しても、2、3年で黒字化、5、6年で回収というペースが目標となるが、セブン・イレブンには投資回収を支援するスキームもある。取引ベンダーが工場を新設する際、担当エリアを一定期間付け替え、取引量を増やして工場の稼働率を上げる手法を用いることもある。

セブン・イレブンと取引のあるメーカーやベンダーは、こうした投資回収の様々なスキームを長年間で見て知っている。だからこそ、安心して提携することができる。よいPBを生み出すためには、そうしたメーカーやベンダーとのwin-winの関係を生む仕組みも欠かせない。

また一方で、協同組合に参加せずにPB戦略を進めたい企業とは1対1の関係での企画・開発も行っている。例えばセブンプレミアム誕生の原型になったとされる日清食品とのカップラーメンの協業では、セブン・イレブン側が有名店のラーメンの味をカップ麺で再現できないかという話を持ち掛け、日清側の挑戦意欲を掻き立て、協業に至った成功例である。

2. ステークホルダーとの対話の場 商品展示会

商品展示会の開催も商品開発の方向性を決定する上で重要な場である。これは春と秋の年2回、日本全国で開催されるもので、メーカーやセブン・イレブンの加盟店オーナーも参加する。ここで加盟店オーナーの声、消費トレンド、メーカー同士の対話が新商品開発の源泉となる。

■商品展示会での新商品試食会の様子



出所：セブン＆アイ HD HP

セブン・イレブンからは売り場から得られたPOS情報の提示、加盟店オーナーからの現場の声、商品トレンドをメーカーに提示することで、高品質のPB商品開発を依頼する。

一方、開発する有力メーカーにとっても販路の確保や新商品開発のアイデア情報の収集、新商品のテストマーケティングなどの点でメリットが大きい。さらに従来のPB商品のような価格訴求型ではなく、品質重視の商品の生産受託は、価格競争に陥るリスクが小さい。そのため品質を犠牲にしたような過度な原材料削減に取り組まずに、粗利益を確保することもできる。

3. セブンプレミアムのブランド体系

ここでセブンプレミアムの現在のブランド体系を整理しておきたい。

07年に誕生したPBの中核を為すセブンプレミアムは当初49品目からのスタートであったが、現在では約4,000品目という豊富なラインナップにより、消費者の多様なニーズに込えている。基本コンセプトは、NB商品と同等以上の品質で、店頭実勢価格より2～3割安く、十分な利益を確保できる商品である。

そして、10年には、最上級ブランド「セブンゴールド」（現在は「セブンプレミアムゴールド」）を立ち上げている。味や品質の目標水準を、「人気専門店の味」に設定し、こだわりのある上質な味わいを、手軽に家庭で再現できる商品づくりを目指した。その中から生まれたのが「金のハンバーグ」や「金の食パン」などのヒット商品である。

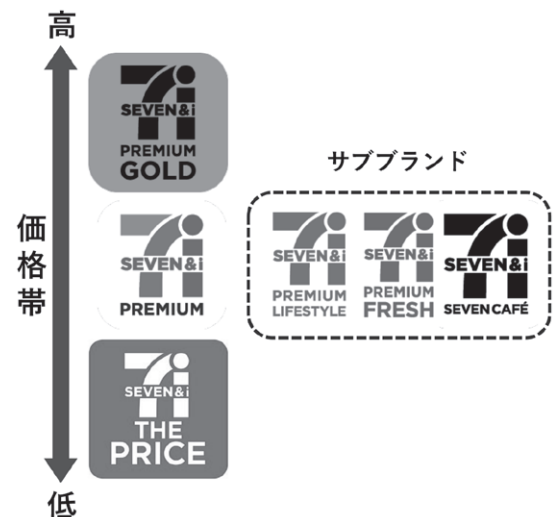
続いて10周年を迎えた17年には新戦略を発表。ブランドロゴの刷新とともに、洗剤などの日用品や衣類を「セブンプレミアム ライフスタイル」として食料品と切り分け、環境に配慮し、確かな技

術と工夫を重ねた商品を品揃えしている。また、生鮮食品分野の新ブランドとして「セブンプレミアム フレッシュ」が登場。グループ力を活かして産地との連携を深め、農産物なら土からこだわった商品づくりを進めるなど、おいしさとともに、安全・安心で新鮮な商品を提供している。セブンプレミアム フレッシュの導入は、グループのスーパー業態であるイトーヨーカドーやヨークベニマルなどが中心で、好調なセブンプレミアムの横展開によりスーパー業態の売上を底上げしたい狙いが垣間見える。

そのほか、現在では当たり前となったコンビニコーヒーの先駆けとなった「セブンカフェ」も人気があり、クッキーやフィナンシェなどの焼き菓子を随時投入するなどブランド価値を高めている。

最後に、イトーヨーカドーでこれまで、主に価格志向が強まった時期に3回販売されてきた低価格PBの「ザ・プライス」をセブンプレミアムに組み込む形で22年9月に誕生した「セブン・ザ・プライス」があるが、詳細については次章で述べる。

■図表3 「セブンプレミアム」ブランド体系図



4. 「セブン・ザ・プライス」の 真の狙いは客単価増

「セブン・ザ・プライス」は、シンプルな商品作りの追求やコスト削減の工夫等により、これまでセブンプレミアムになかった低価格帯を実現したブランドである。

例えばパッケージのデザインをシンプルにするため、赤・白・黒の3色に絞り込んだり、包材も品質を損なわない程度に可能な限り薄くしている。また、物流面では積載量が多いトラックを利用したり、生産面では回転率の高い商品は生産ロットを増やすなどの効率向上に努めている。

商品開発においても例えば納豆ではからしやたれをつけないことで原価を低減。「2種の割れせんべい」、「刻みたくあん」などフードロス削減につながっている商品もある。

■ 「セブン・ザ・プライス」商品例



出所：「セブン・ザ・プライス」商品サイト

取り扱いアイテム数は発売当初の11アイテムから137アイテム（24年5月現在）まで拡大し、累計販売金額は24年2月に70億円を突破した。セブン&アイ・HDは24年度中に累計販売金額100億円の突破と、180アイテムまでの拡大を目指すとしている。

ただ、仮に単年で100億円に達したとしてもセブンプレミアム全体の売上高の1%未満に過ぎな

い。このタイミングでのセブン・ザ・プライス投入の真の狙いは物価高によりNBが値上がりする中で、よりお得感をアピールするほかに理由があるとみる。それは「集客の目玉商品とし、客単価を向上させること」である。

実際、ザ・プライス時代に行ったデータ分析結果では、ザ・プライス購入者と非購入者では購入者の方が買い上げ点数、客単価とも高い傾向にあったという。

したがって、必要以上にラインナップは拡大させず、あくまで他のセブンプレミアム商品の購入を促すためのブランドという位置づけと考える。

5. 環境・健康ニーズへの対応

一方、消費者意識の高まりを背景にした環境対応・健康ニーズへの対応も積極的に進めている。

セブン&アイ・HDでは環境負荷低減を推進し、豊かな地球環境を未来世代につないでいくため、環境宣言「GREEN CHALLENGE 2050」を掲げている。

セブンプレミアムでも流通過程で発生する規格外のバナナを加工したアイスバー「まるで完熟バナナ」やパッケージの一部にバイオマスを使用した「ポテトチップスシリーズ」など環境負荷低減に取り組んだ企画商品が増えつつある。

また、健康志向の商品にはパッケージに2色のアイコンを表示。糖質や塩分など必要以上の摂取を控えるべき栄養素はグリーン、たんぱく質や食物繊維など補うべき栄養素はオレンジのアイコンを使用して、消費者が一目で商品特徴がわかるようにしている。

セブンプレミアムでは今後、商品開発はもとより、現場力を高め、おいしさや価格の優位性といった商品の魅力がわかりやすく消費者に伝わるような売り場づくりに注力する構えだ。これにより、ストアロイヤリティを高め、さらなるファン層の拡大を図っていく。