



セブン&アイ・ホールディングス 『IR Day 2024』

海外CVS事業戦略

2024.4.23

議題	スライド
□ 現状分析	3-8
<ul style="list-style-type: none"> ▪ 外部環境 ▪ 消費者行動 	3-5 6-8
□ SEI戦略的取り組み	9-29
<ul style="list-style-type: none"> ▪ SEIの成長戦略 ▪ オリジナル商品の強化 ▪ デジタル・デリバリー促進 ▪ SEIとSpeedwayの統合によるシナジー創出 ▪ 店舗網の拡大と強化 	10 11-16 17-19 20-22 23-29
□ SEI財務パフォーマンス	30-35



現狀分析 外部環境

マクロ環境: インフレとFRBの行動

継続的なCOVIDによる影響

~9.7兆ドル

COVID景気刺激策給付金

2020年3月 - 2022年4月

~5.3兆ドル

直接的な消費者支援

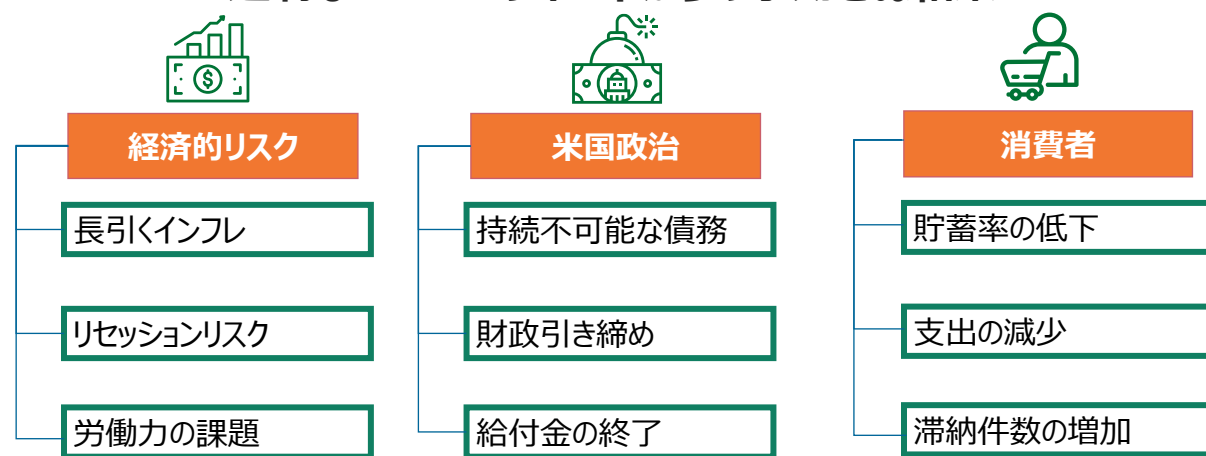
~4.4兆ドル

量的緩和

29%

米国政府による景気刺激策
総額はGDPの29%に達する

過剰なCOVIDサポートからの予期せぬ結果

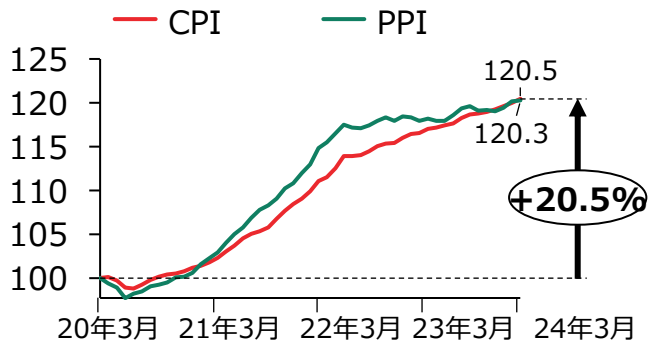


出典: CRFB, Bloomberg

インフレ

インフレ(CPI & PPI)

消費者と生産者のコスト: (20年1月=100)

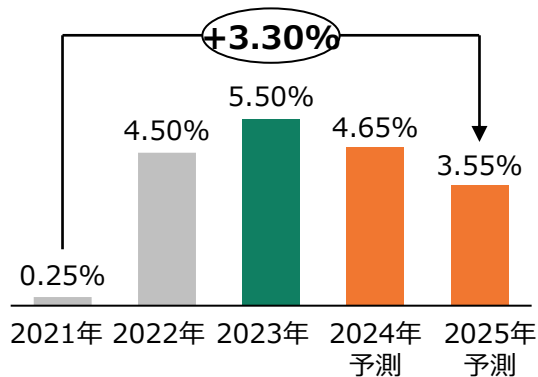


出典: BLS

FRBの行動

FRB 金利予測

長期化する高金利水準

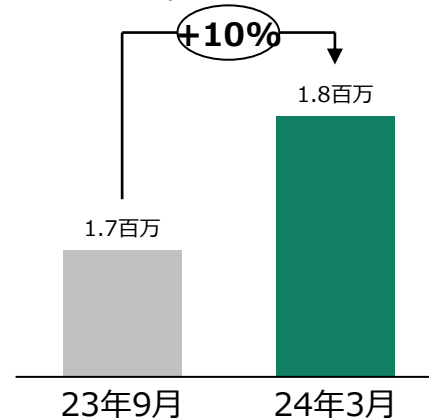


出典: BEA, Bloomberg

失業率

労働市場の低迷

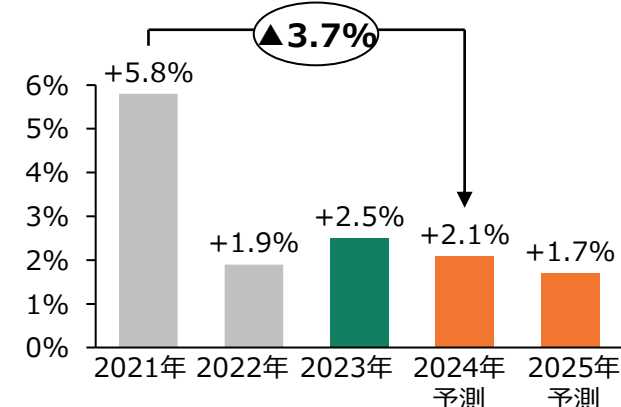
失業期間が長期化



停滞する経済成長

米国GDP

(成長率 対前年)

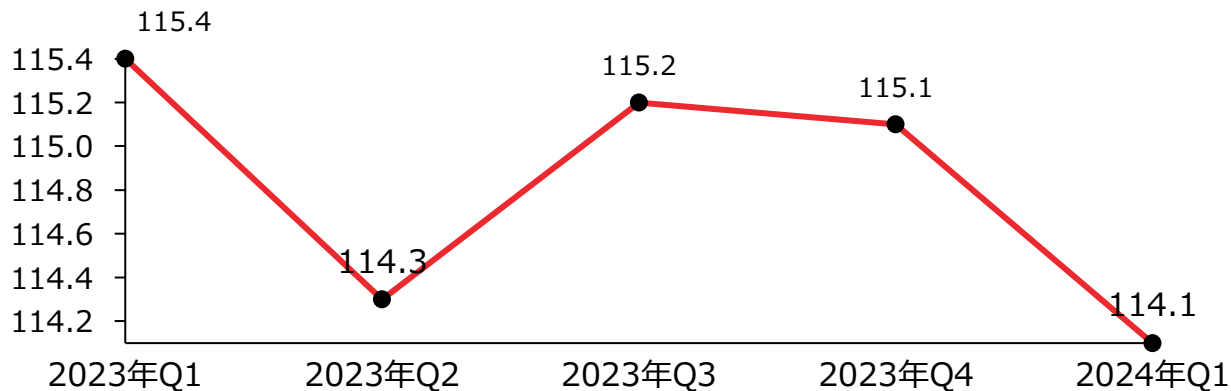


インフレとFRBの行動が米国経済の成長に圧力

ビジネス上の課題と対応策

実質小売売上高の減少

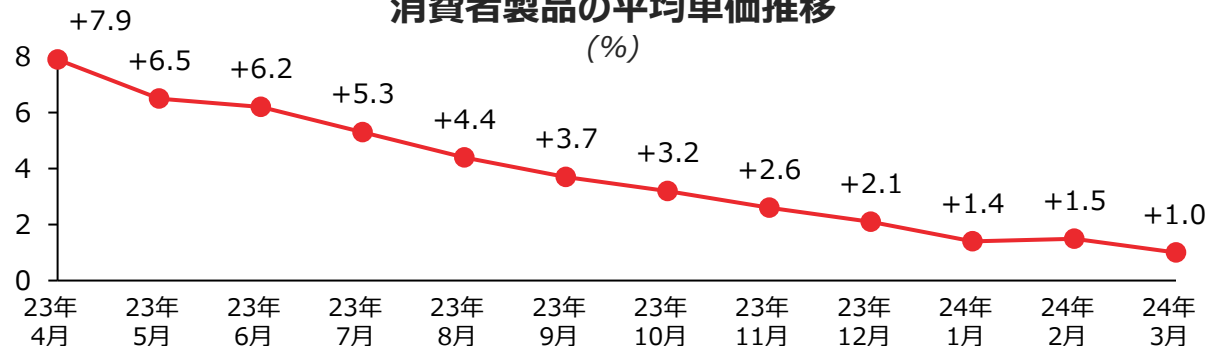
実質小売売上高
(指数 2019年Q1=100)



出典: Fred

ベンダーや小売業者は値上げを抑制

消費者製品の平均単価推移
(%)



「企業は、以前と比べて価格に対する感度が非常に高まっていると話している。」
- メアリー・デーリー サンフランシスコ連銀総裁

出典: NielsenIQ, Business Insider, CFO

2024年2月25日

企業は収益を守るためにコストを削減

コスト管理



サプライヤーと連携し、可能な限り迅速な「コスト削減」を実施



効率化及び自動化により
2026年までに300百万ドル削減

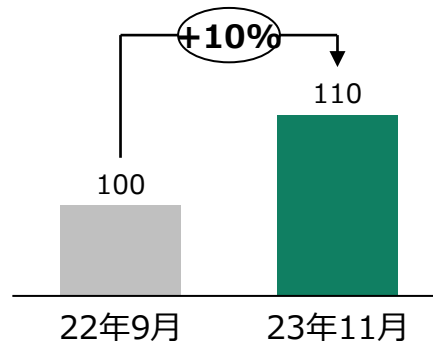


2024年2月18日

「企業は収益性に関わらず、2024年は経費削減に取り組む」

バリューの提供

リテール・プロモーション指数



出典: Retail Dive, Circana

効率性を高めるために
テクノロジーを活用

82%

さらなるテクノロジー投資を計画している
小売業者



実質売上の低下、コスト上昇、労働市場の低迷がビジネス上の課題



現狀分析 消費者行動

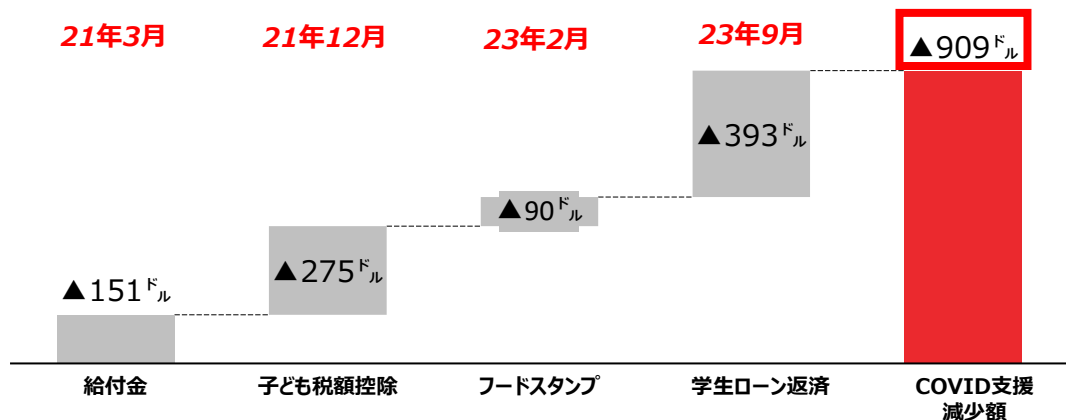
消費者の家計状況

COVID景気刺激策の終了

COVID対応による支援の終了

受益者一人当たりの平均月間受給額が減少

支援終了月:

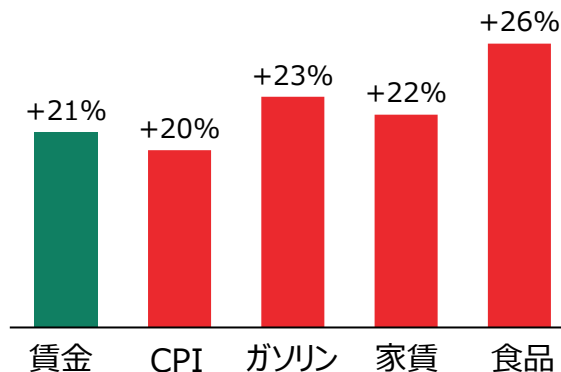


出典: PYMNTS, WSJ, The White House, Pandemic Oversight, Jeffries

物価上昇による負債への依存度上昇

実質賃金以上の生活コスト上昇

(2023 12月 vs 2019 12月)



出典: US Joint Economic Committee

~780ドル

インフレによる1世帯当たりの月間支出増

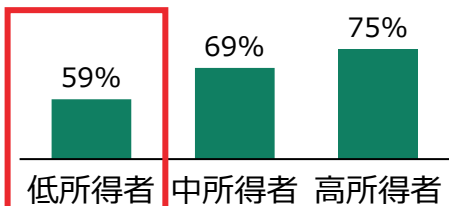
73%

物価上昇が月々の支出を賄う能力に影響を及ぼしていると述べた人の割合

低所得者層への偏った影響

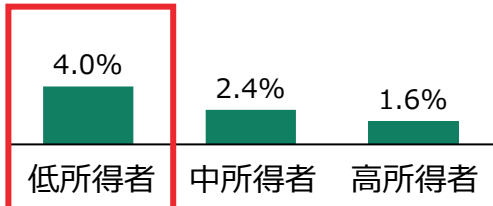
限定的なクレジットカードの利用

(所得層別クレジットカード保有者)



カード支払延滞率の増加

(所得層別延滞率)



31.2%

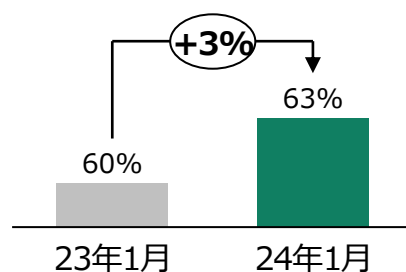
低所得者層が31%の所得を食費に費やす割合に対し、高所得者層は8%

出典: NY FED, USDA

影響: 給料ぎりぎりの生活とバリュー需要の増加

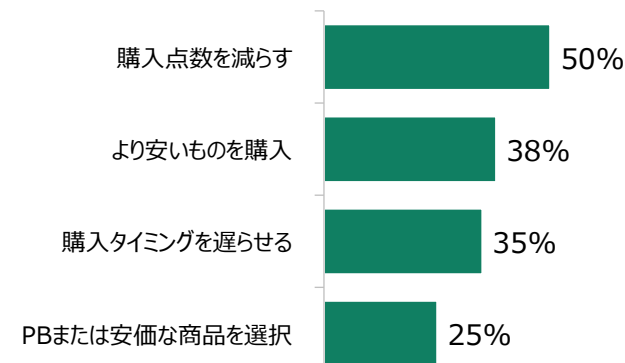
給料ぎりぎりの生活が常態化

給料ぎりぎりの生活をしている消費者の割合



出典: PYMNTS, University of Michigan, PlacerAI

生活防衛策



出典: Northwestern Mutual

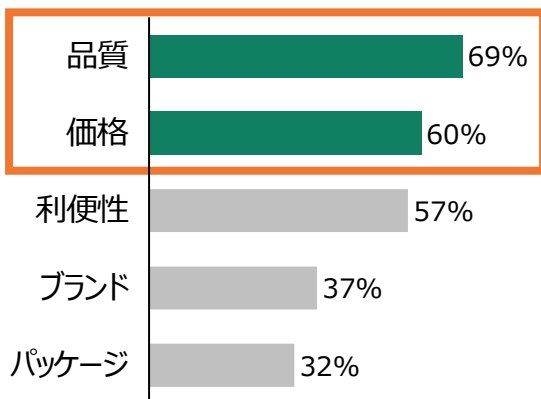
消費者行動がバリュー志向に変化する中、SEIではそのバリューを提供することができる

消費者行動の変化

消費者は高品質で手頃な価格の食品を求めている

最も重要な食品購入時の要件

94%
米国家計、2024年の食費
インフレを懸念

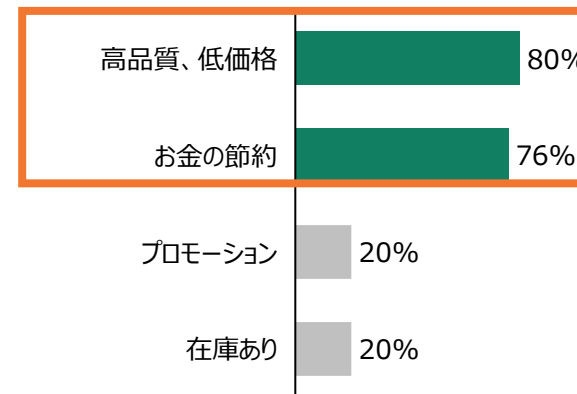


出典: Numerator, YouGov, McKinsey

高品質で低価格のプライベートブランドを求めている

消費者がプライベートブランドを購入する理由

~15%
PB商品とNB商品の
価格差

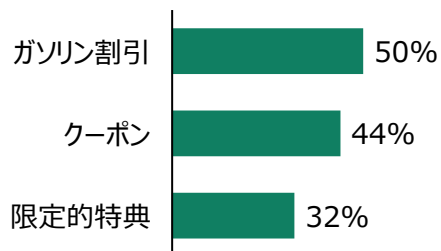


出典: NACS

デジタルとデリバリーの活用

デジタルの活用

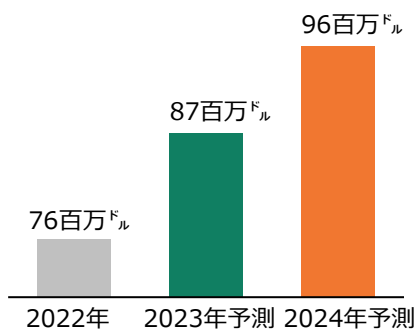
コンビニエンスストアのアプリを利用する上位3つの理由



出典: MarigAold, IRI

デリバリーは需要は引き続き好調

米国レストラン事業のデリバリー
(市場規模 [単位: 百万ドル])



コンビニエンスストアに対する期待の変化

ロイヤリティプログラムの活用

71%
ミレニウム世代はロイヤリティ
プログラムを利用して節約する

より大きく、先進化した店舗

70%
米国消費者は、広い店舗での
買い物体験で高い満足度を得る

出典: Numerator, CSNews, Retail Doctor, PYMNTS

デジタル・イノベーション

63%
デジタルのある店舗を訪れる
可能性が高い

素早く簡単な給油

75%
2台以上並んでいる場合
給油せずに去る

進化する消費者の期待に対し、SEIは顧客ニーズに応えることができる



戦略的取り組み SEIの成長戦略

SEI主要優先事項

1 オリジナル商品の強化

フレッシュフード・レストラン



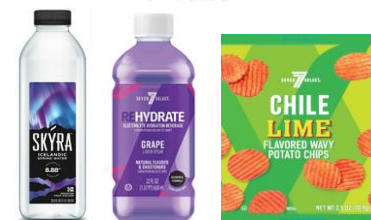
バリューチェーン強化



専用飲料



PB商品



2 デジタル・デリバリー促進

ロイヤリティプログラム



フリクションレスな買物体験



7NOW デリバリー



リテールメディアネットワーク



3 SEIとSpeedwayの統合によるシナジー創出

店舗レベル/全社レベルでの統合



独自の小売システム、RIS/DEXの導入



4 店舗網の拡大と強化

新規出店



M&A





戦略的取り組み オリジナル商品の強化

長期的戦略

フレッシュフード



専用飲料



PB商品



バリューチェーン



成長計画

成長に向けた主な行為

- 品揃え拡大 – 取扱いカテゴリーの拡大と新商品
- フード及び飲料の先進化の促進
 - 飲料商品への投資
 - フレッシュフードへの投資
 - レストラン事業への投資
- PB商品拡大
 - カテゴリー横断的に新しいSKUを追加
- 店舗運営の強化と外観の刷新
 - 店舗オペレーション研修の実施
 - 外観の刷新
 - 詳細な売場作りと品揃えの刷新

オリジナル商品の売上構成比を2025年までに34%まで向上させる

品揃え

品質向上、イノベーション、新規プラットフォーム



ホットサンドイッチ



ブレッド
ミルクパン



おにぎり



チキンカレーライス



ひとくちフレンチトースト



オレンジチキン
骨なし

フード及び飲料最新化プログラム

導入設備：

- 店内焼成ベーカリー
- セルフサービス・グリル
- セルフサービス・ホットフード
- スペシャルティコーヒー



フレッシュフードのデリバリー促進

- 限定オファー & セット販売
- デリバリー専用ブランドの拡大
- フレッシュフード成長促進

\$3.14 Any Large Pizza
TODAY ONLY
Order Now

Valid thru 3/14/24. Limit 2 offers per order. Discount valid on delivery and pick up orders. Limited delivery area.

7NOW DELIVERY

\$15 OFF \$30+ 7NOW® Orders.
Only on Sunday, February 11th
Limit 1 per customer. Delivery or pickup.

3 FREE Pizzas!
With 7NOW® Gold Pass™
Delivery or Pickup. Limit 1 order per 7NOW® Gold Pass™ subscriber.

\$5 OFF Select Lg-pk Beer & Hard Seltzers
Delivery or Pickup. 2/11/24 only. Limit 1 per customer.

Get the app
Subscribe to 7NOW® Gold Pass™

バリュー & セット販売

客数向上に向けた販促 & セット販売

ONLY WITH **TREWARDS**

\$4 MEAL DEAL when you buy 3 Taquitos and a Monster Energy Drink (19.2 oz.)
Applies to Taquitos priced up to \$1.79

TURN UP WITH **TREWARDS** BUY 4 ANY ENERGY OR A CHANCE TO WIN MUSIC PRIZES

NEW! Pepparoni Pizza Taquito

3/\$3

Mix & Match
Select Roller Grill Items
Applies to Roller Grill Items priced up to \$1.79

ONLY WITH **Speedy Rewards**

\$2.50 BIG BITE® Hot Dog and Large BIG GULP®

レストランブランド



主要な成長戦略

イノベーション



フローズン・マルガリータ



デリバリー & ケータリング事業強化



バリュー & セット販売



イノベーション – 60周年記念カップ

セブン-イレブンが60年前に、小売業者としては初めて、持ち帰り用コーヒーの販売を開始



飲料の最新化 & 品揃え拡大

コーヒー



スペシャルティコーヒー
(アイス)



コールドブリュー

スラーピー



期間限定商品による
イノベーション

Big Gulp



地域限定の
Big Gulp 品揃え

品揃え最適化 & 地域商品

Boost cravings with unique regional blends.

Hot + Iced Varieties
Launches 3/18

バリュー & セット販売

客数向上に向けた販促 & セット販売

ONLY WITH **TREWARDS**

\$4 Large BIG GULP® and 3 Roller Grill Items
Applies to Roller Grill Items priced up to \$1.79

ONLY WITH **Speedy Rewards**

\$3.50

2 Pizza Slices and Large BIG GULP®
Offer valid on all varieties of Pizza Slices

NEW! Ultimate Pepperoni Pizza

WIN A HANDHELD SLURPEE X TEARS GAMING DEVICE with **Speedy Rewards**

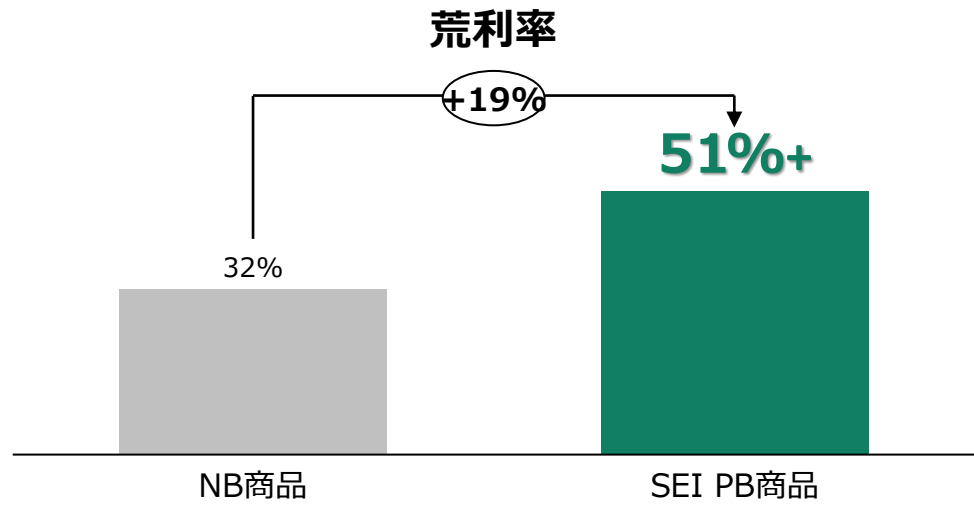
20,000 WINNERS!

ONLY WITH **TREWARDS**

\$3 BIG BITE® Hot Dog and Large BIG GULP®

主要PB商品の差別化要因

- 1 高品質な商品
- 2 お客様へバリューを提供
NB商品よりも低価格
- 3 加盟店、店舗へ
より良い荒利率と荒利額を提供



イノベーション

最近発売された商品

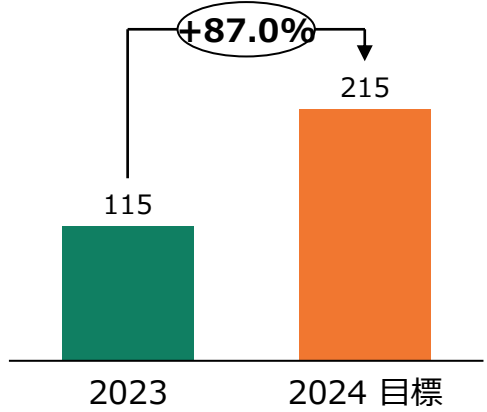


近日発売予定



新規PB商品

- 新商品215アイテム
- 5つの新カテゴリーで展開





戦略的取り組み デジタル・デリバリー促進

7NOW 価値提案

7-Elevenによるデリバリーでお客様の需要に対応



~28分

年度累計全米平均

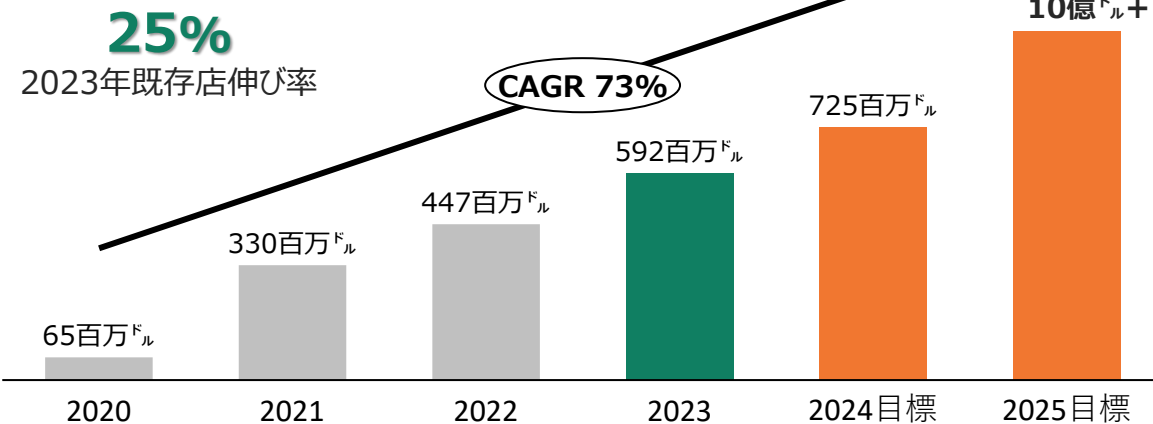
>50% 米国人口

店舗の2マイル圏内

8+
マーケットプレイス
パートナー



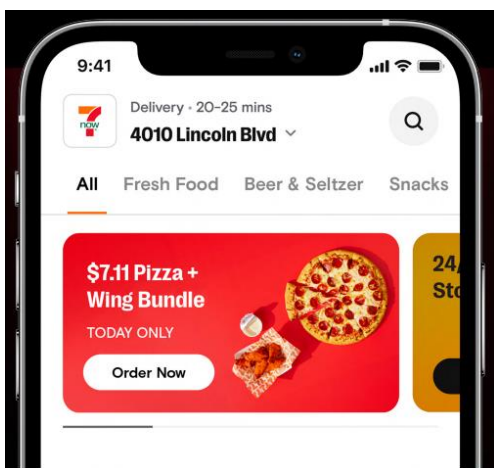
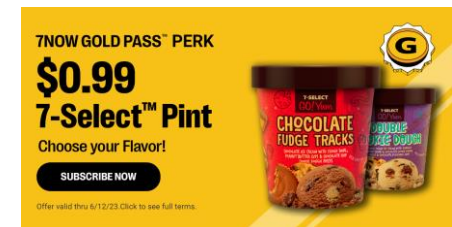
7NOW 売上実績



成長戦略

成長を促進するための主な取り組み

- 店舗への拡大を継続
- 7NOWを通じてフレッシュフードの販売を促進
- Gold Pass会員及びエンゲージメントの拡大
- レストラン事業のデリバリーを、Laredo Taco、Speedy Cafes、Raise the Roostへ拡大



2025年までにデリバリー売上10億ドルの目標

消費者はロイヤリティプログラムを通じたバリューを求めている

84%

ロイヤリティプログラムを提供するブランド
を継続して利用する消費者

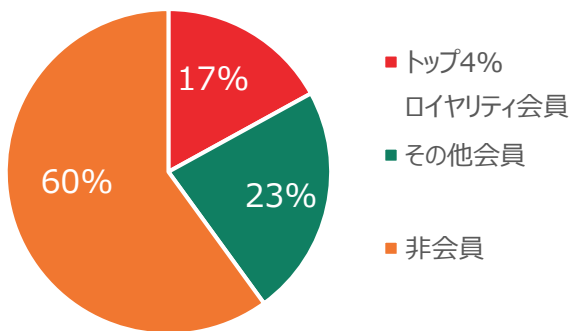
66%

リワード獲得によって購買行動が変化する
と回答した消費者

ロイヤリティ会員は消費額が高い

上位4%のロイヤリティ会員が全体の17%の収益を牽引

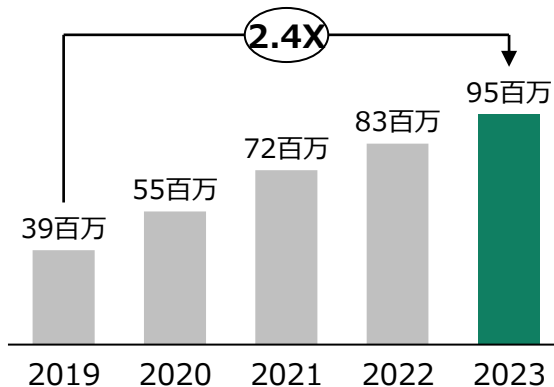
SEI 商品売上構成比



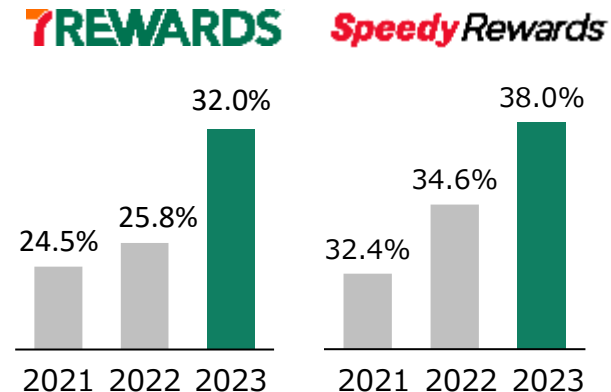
- トップ4% ロイヤリティ会員
- その他会員
- 非会員

SEIの登録会員数とスキャン率は継続して成長

登録者会員数合計



スキャン率



*米国とカナダの7RewardsとSpeedy Rewards

ロイヤリティ会員は買物頻度が高い



7REWARDS



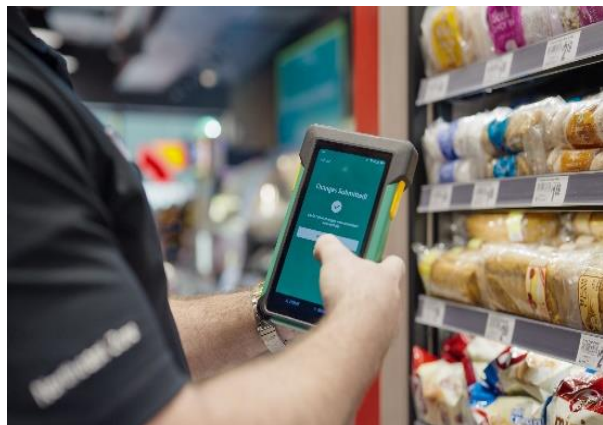
Speedy Rewards





戦略的取り組み SEIとSpeedwayの 統合によるシナジー創出

SEI独自の小売システムにより、 各店舗で地域の需要に基づいた商品の品揃えが可能



- ✓ 各店舗で地域に合わせた商品の品揃え
- ✓ 各店舗で競合との差別化を図る



- ✓ 顧客満足度の向上
- ✓ 全店舗で統一された顧客体験を提供



- ✓ 各店舗の収益性を最大化
- ✓ 面積当たりの売上・荒利の最適化

SEIが地域の需要に基づいて品揃えすることが可能となり、大きな競争優位性を得る

Speedway店舗(ビデオ紹介)



Copyright(C) Seven & i Holdings Co., Ltd. All Rights Reserved.



戦略的取り組み 店舗網の拡大と強化

米国のコンビニエンスストア業界 対 日本のコンビニエンスストア業界

米国	会社名	シェア (店舗数に基づく)
1	7-Eleven Inc. (米国のみ)	8.5%
2	Alimentation Couche-Tard Inc	3.8%
3	Casey's General Stores Inc.	1.7%
4	EG Group	1.1%
5	GPM Investments LLC	1.0%
6	Murphy USA, Inc	0.7%
7	Wawa, Inc.	0.7%
8	QuikTrip Corporation	0.7%
9	Kwik Trip, Inc.	0.6%
10	Sheetz, Inc.	0.5%
トップ10コンビニエンスストア チェーン合計		19.1%
米国コンビニエンスストア合計 (2023年 NACSデータ)		

日本	会社名	シェア (店舗数に基づく)
1	7-Eleven Japan	38.7%
2	Family Mart	29.2%
3	Lawson	25.2%
トップ3コンビニエンスストア チェーン合計		93.1%

細分化されたコンビニエンスストアの状況

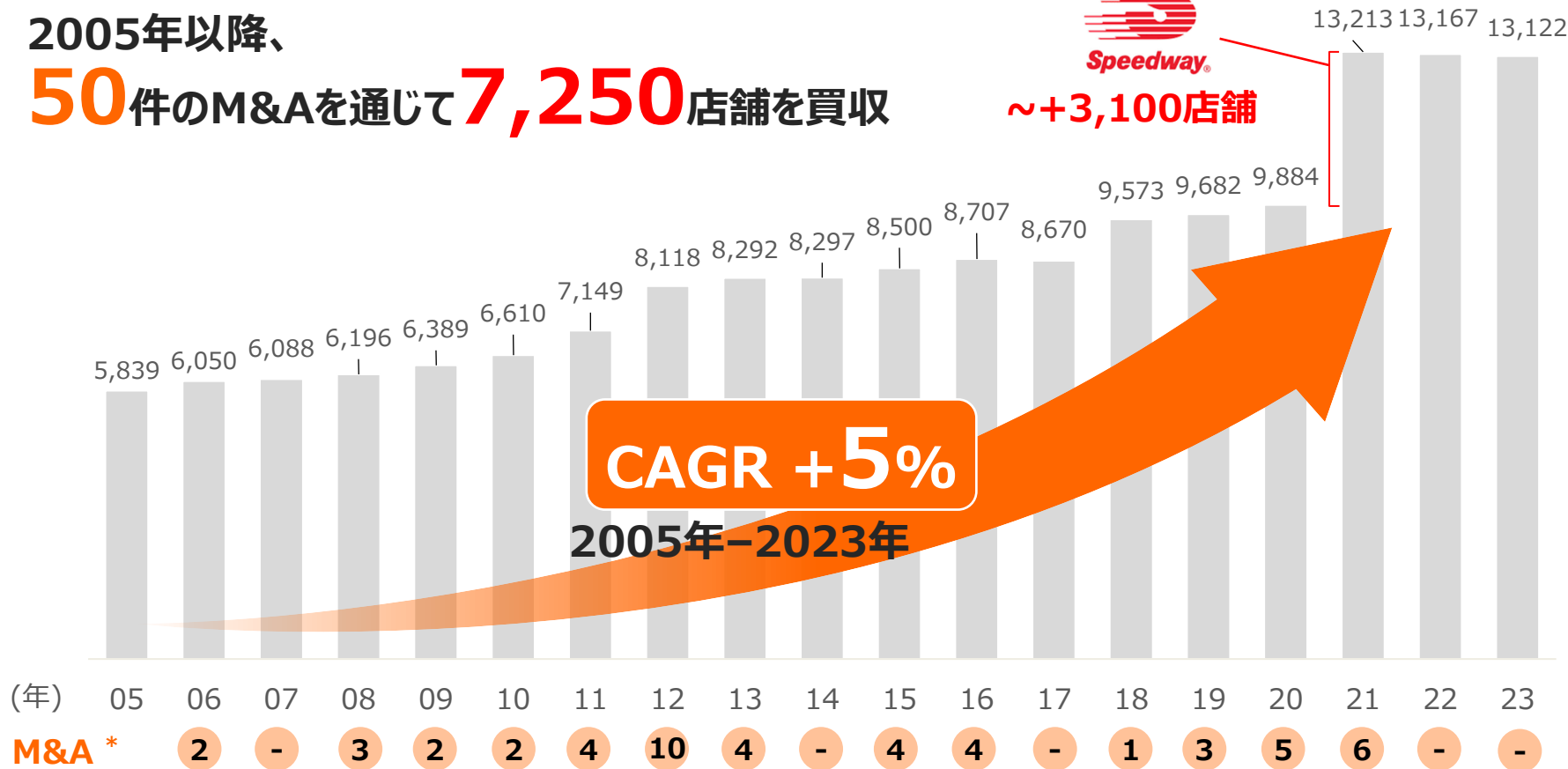
- ✓ SEIの市場シェアは **8.5%**
- ✓ 米国のトップ10コンビニエンスストアチェーンが市場全体の20%以下を占める
- ✓ 日本のトップ3コンビニエンスストアチェーンが市場全体の93%を占める
- ✓ 米国コンビニエンスストアの**63%は10店舗以下の運営**

SEIはM&Aを通して成長を継続し、収益の加速を実現できるポジションにある

M&AとSEI店舗数

2005年以降、
50件のM&Aを通じて7,250店舗を買収

~+3,100店舗



* M&A クロージング件数

買収後3年目経過結果
(23年12月 直近12ヶ月)

平均日販伸び率

+34.0%

荒利率改善

+2.88%

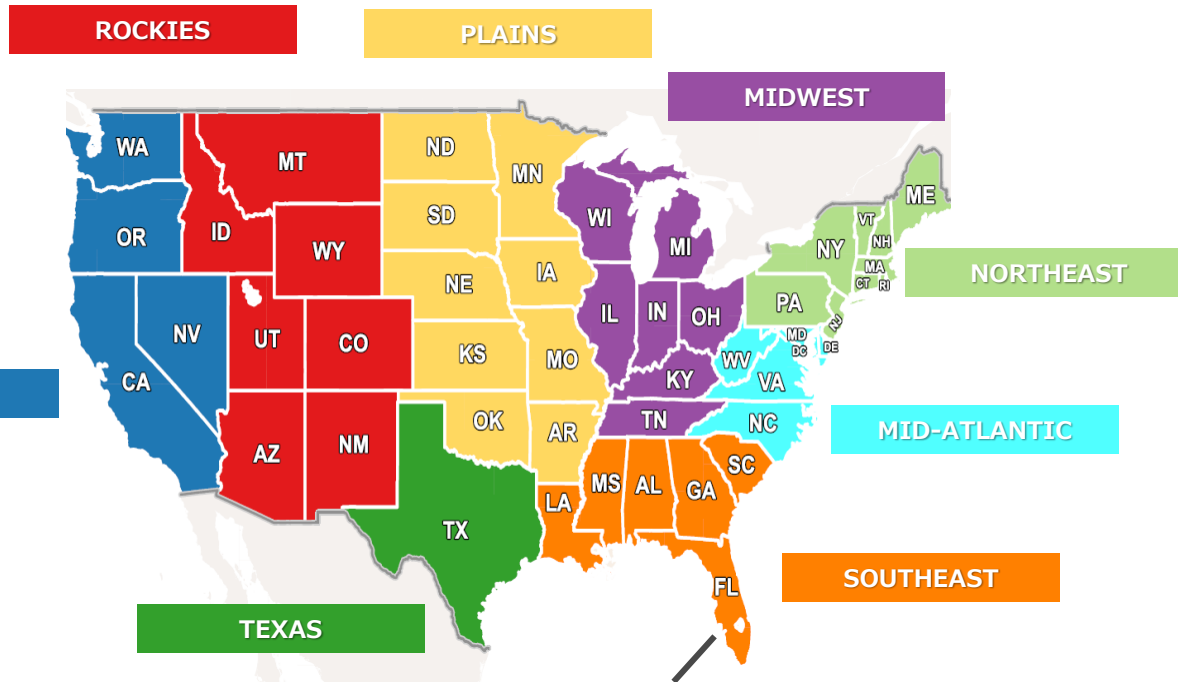
ROIC

14.3%

M&Aを活用した店舗拡大戦略を実施し、平均日販伸長に貢献

SEIは、M&Aの機会にすぐに対応できるよう独自の候補リストを管理

M&A機会の地域別評価



SEIの経験豊富な専門チーム

- ✓ 2005年以降50件のディールを成功させてきた専門チーム
- ✓ 大規模な統合を成功させてきた経験
- ✓ 2020年以降、131件のディールを評価
- ✓ 買収候補の優先順位を決定するための厳格なプロセス
- ✓ SunocoはSEIにとって最優先順位であった

SEIの経験豊富なM&Aチームは、買収を成功させてきた実績がある

Sunoco-Stripes 買収 – 戦略的意義

戦略的に店舗網を拡大する上で重要な買収機会

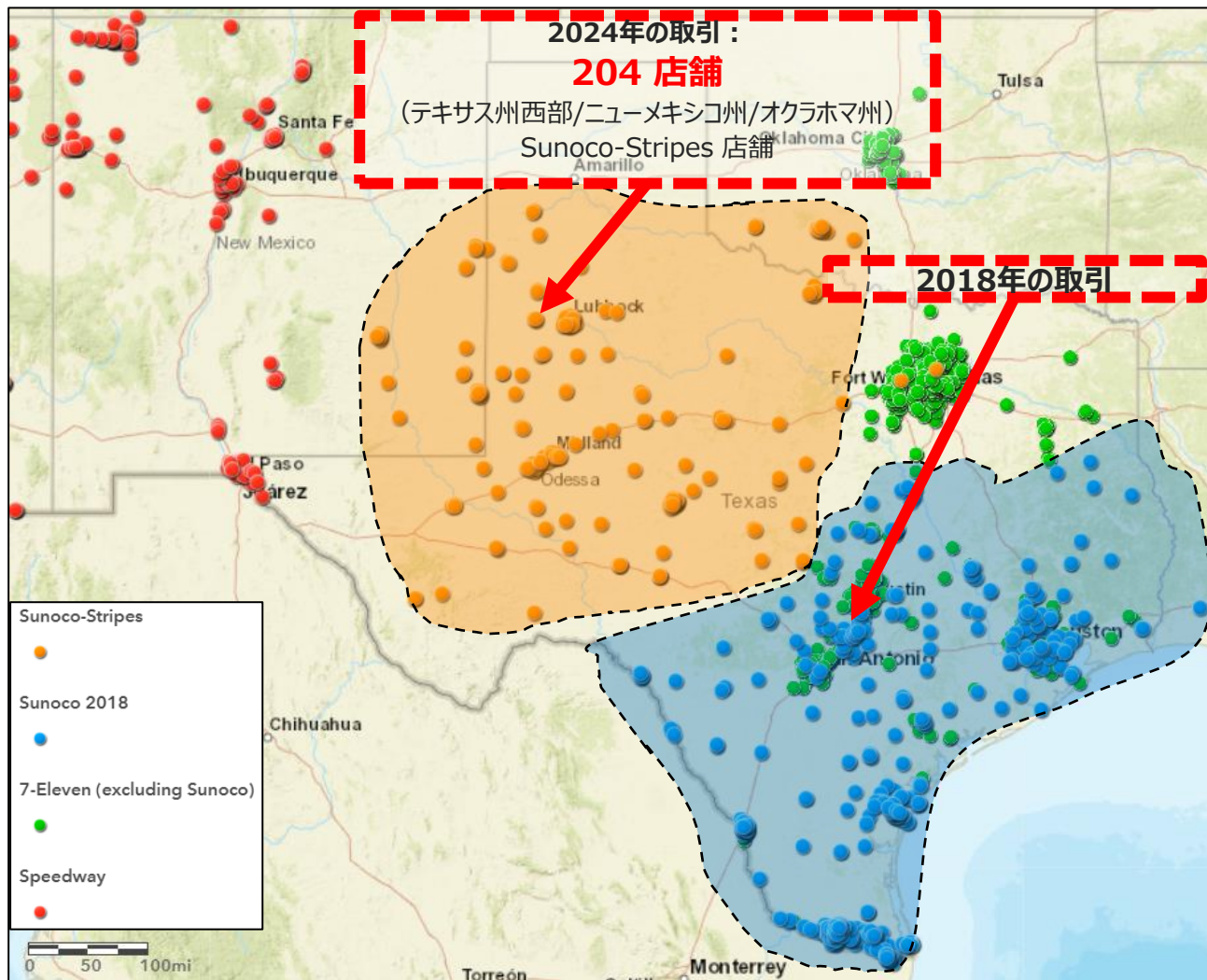
2018年から優先していた買収案件 – 2018年に実施した Sunoco店舗網の買収完了とSpeedway店舗網の補完

全てのStripes店舗とラレドタコレストランが 7-Elevenによる運営へ

レストラン事業の成長、PB商品/オリジナル商品の活用、デジタル・デリバリーの拡大



Sunoco-Stripes買収で店舗網が補完される



従来の標準店舗



エボリューション・ストア



新標準店舗



✓ 標準のコンビニエンスストアデザイン

✓ Test & Learn

✓ フード重視のデザイン

✓ 店舗ごとにカスタマイズされたデザイン

✓ エボリューションストアの要素を採用

✓ より広い敷地とガソリン施設

顧客の期待に応えるため、新しい標準デザインを段階的に開発





財務パフォーマンス

2023年 行為と実績

- コストリーダーシップ委員会 は240の個別コスト改善イニシアチブを検証
- 400+の調達活動を実施

人材最適化
コスト削減 / 回避
販管費削減目標
交渉
プロセス改善
その他短期的行為

308百万ドル
2023年総削減額/回避額

2024年 戦略と計画

戦略

- ① コストリーダーシップ委員会
- ② ベンダーコスト削減
- ③ 社内コスト構造の見直し

機会

- 商品とガソリン原価
- 店舗労働力の最適化
- 間接費
- 内製化メンテナンス
- デビット/クレジットカード手数料

350百万ドル
2024年コスト削減計画

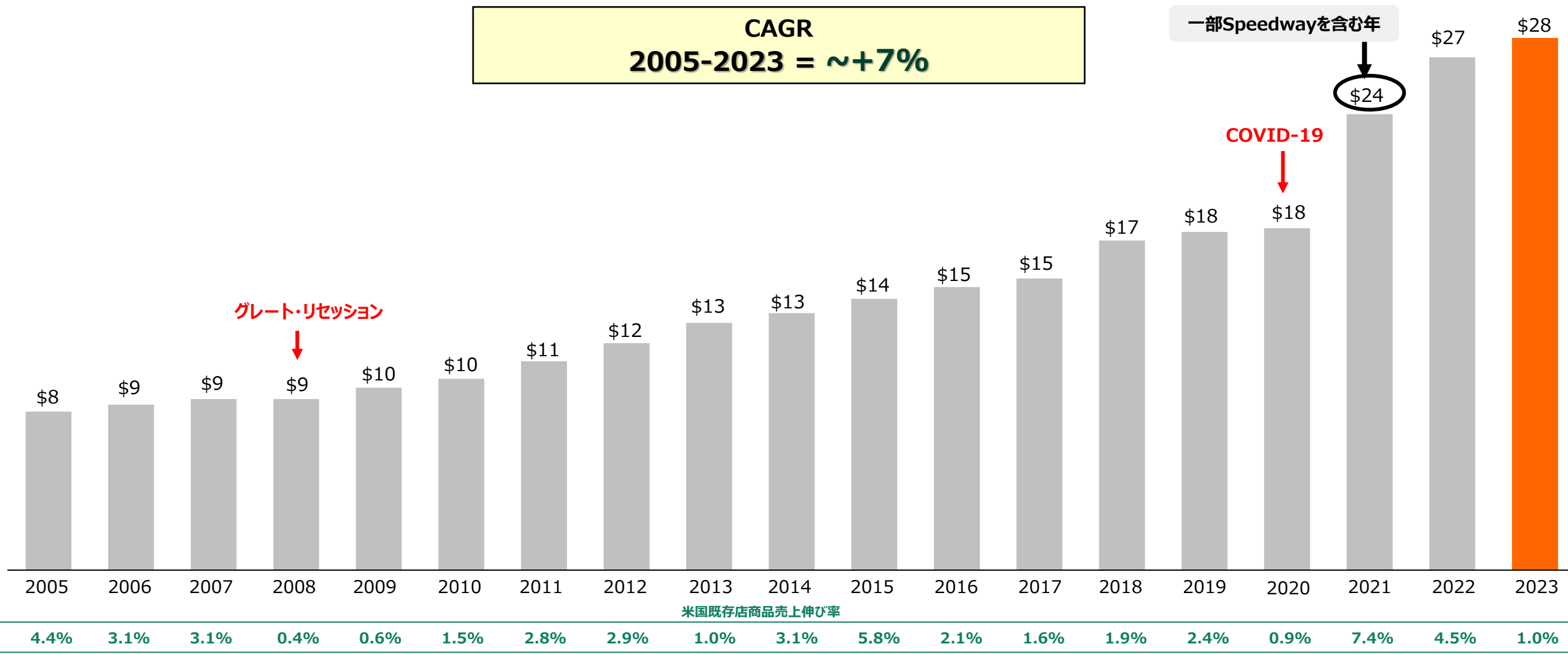
SEIは戦略的に事業コストの削減可能項目を特定する

過去の不況とマクロ環境の逆風を乗り越えたSEIの頑強さ

SEI商品売上

(単位：10億ドル)

CAGR
2005-2023 = **~+7%**

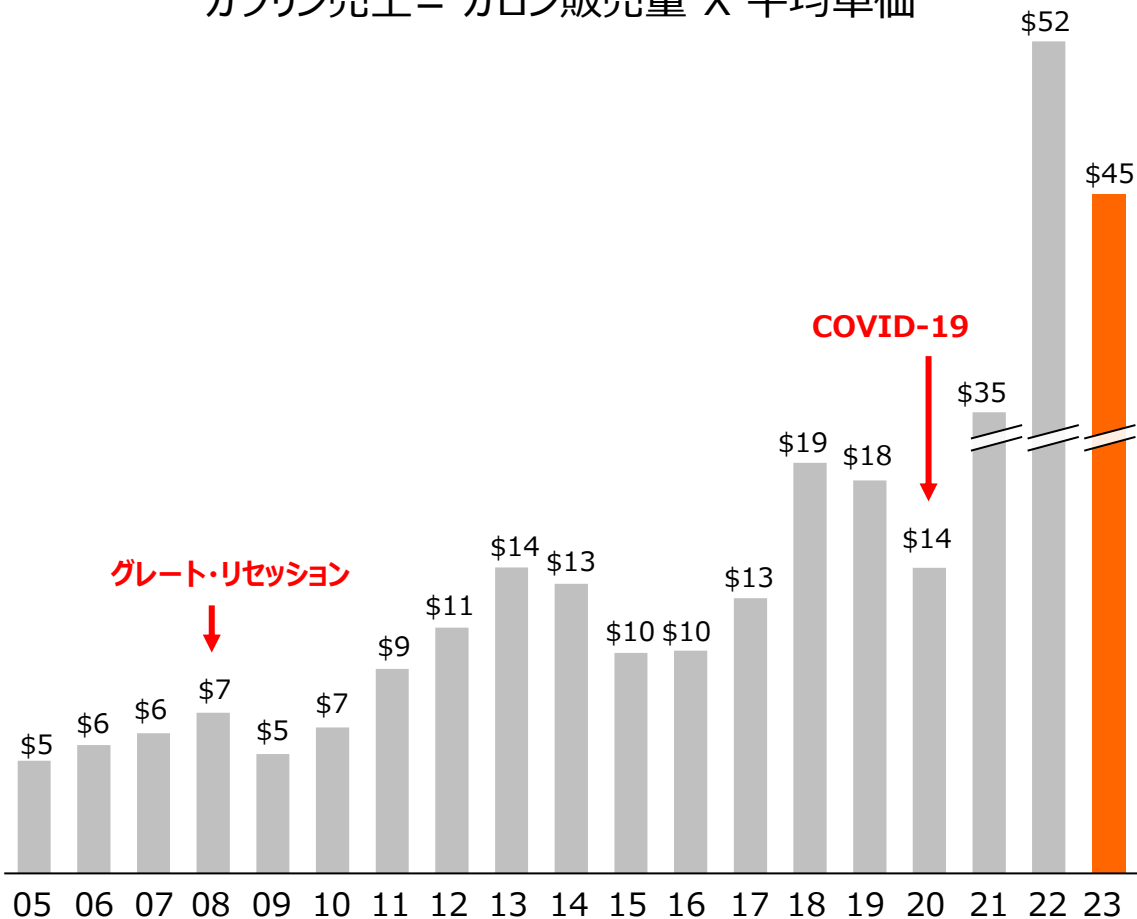


SEIの商品売上は2005年以降、CAGR ~+7%の成長

SEIガソリン売上 (単位: 10億ドル)

CAGR
2005-2023 = ~+13%

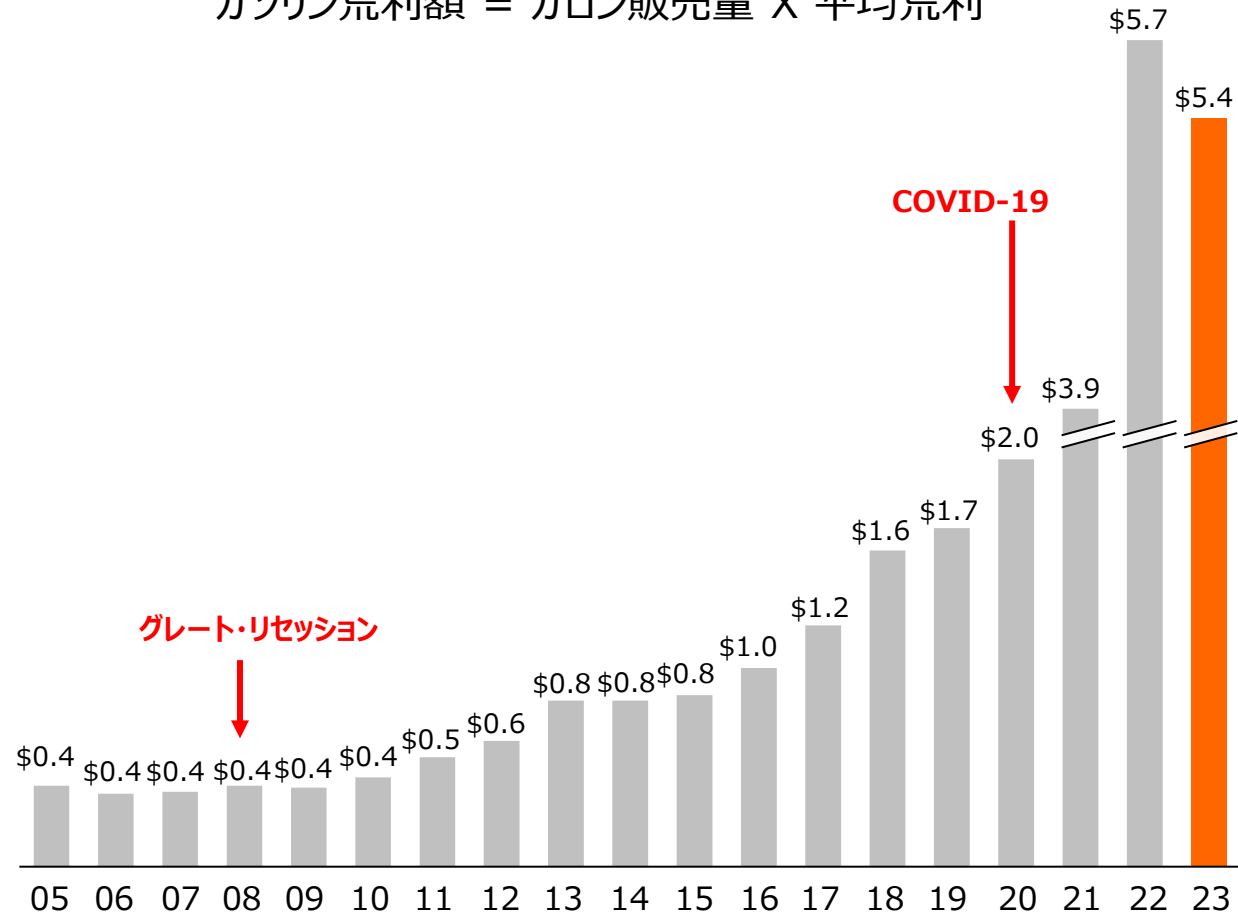
ガソリン売上 = ガロン販売量 × 平均単価



SEIガソリン荒利額 (単位: 10億ドル)

CAGR
2005-2023 = ~+16%

ガソリン荒利額 = ガロン販売量 × 平均荒利



SEIのガソリン荒利額は2005年以降、CAGR ~+16%の成長

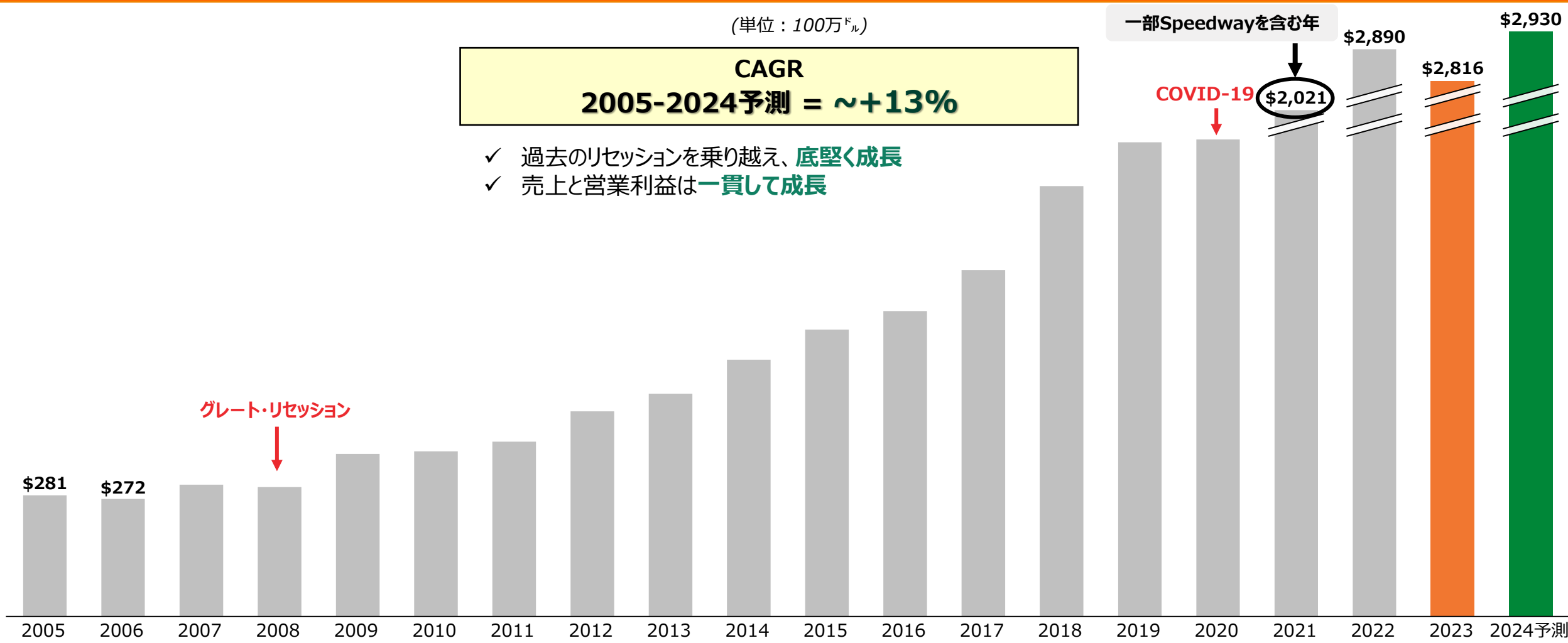
過去の不況とマクロ環境の逆風を乗り越えたSEIの頑強さ

SEI営業利益 (百万ドル)

(単位: 100万ドル)

CAGR
2005-2024予測 = **~+13%**

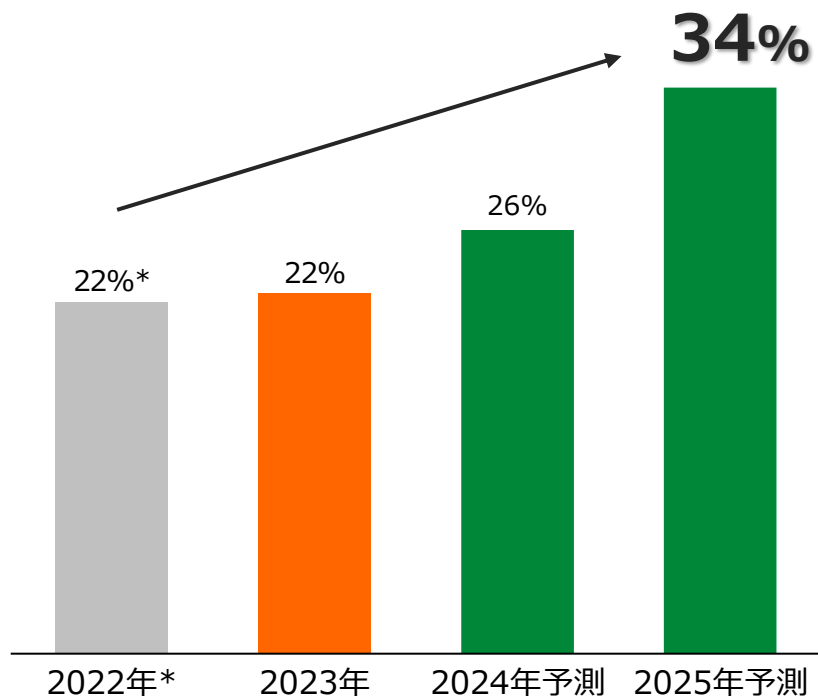
- ✓ 過去のリセッションを乗り越え、**底堅く成長**
- ✓ 売上と営業利益は**一貫して成長**



SEIの営業利益は2005年以降、CAGR ~+13%の成長

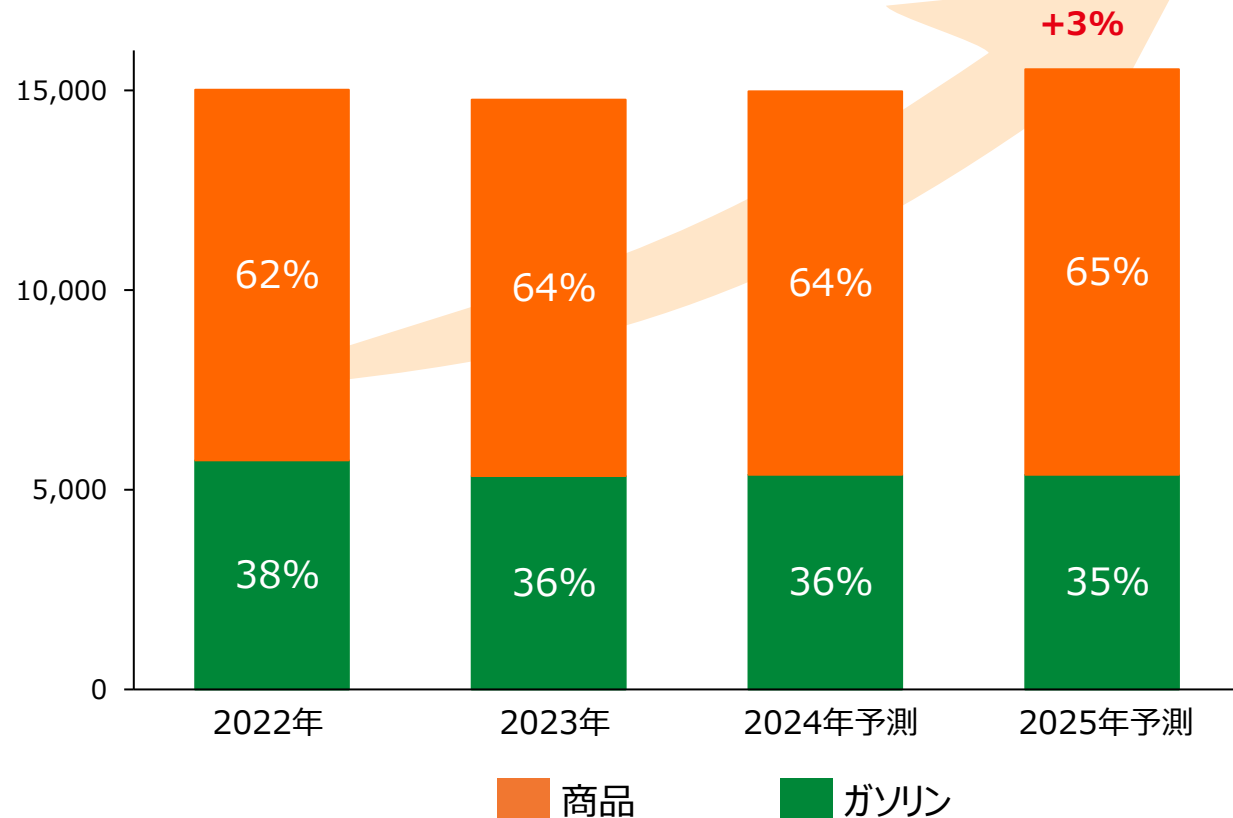
- オリジナル商品の商品売上構成を高め、利益性の高い成長を図る
- オリジナル商品の構成比を高めることで商品荒利率を改善

オリジナル商品の構成比



*2022年は既存SEIでは24% (Speedwayを含めると22%)
2025年までに全店舗で34%まで向上させる

荒利構成比のトレンド (百万ドル)



オリジナル商品(フレッシュフード、専用飲料、PB商品)の成長により商品の荒利率と荒利額を改善



当社が開示する情報の中には、将来の見通しに関する事項が含まれる場合があります。
この事項については、開示時点において当社が入手している情報による経営陣の判断に基づくほか、将来の予測を行うために一定の前提を用いており、様々なリスクや不確定性・不確実性を含んでおります。
したがって、現実の業績の数値、結果等は、今後の事業運営や経済情勢の変化等の様々な要因により、開示情報に含まれる将来の見通しとは異なる可能性があります。