



# セブン&アイ・ホールディングス 『IR Day2024』

## 国内CVS事業戦略

2024.4.23

## 『目指す姿』と『4つのビジョン』

### 明日の笑顔を 共に創る

健康

価値ある商品・サービスを通じて健康な社会を実現する

地域

地域とともに生きる社会を実現する

環境

環境に配慮した循環型社会を実現する

人財

多様な人財が活躍し、幸せな社会を実現する

#### ◆成長に向けた主要KPI

平均日販 ↑

×

荒利率 ↑

×

店舗数 ↑

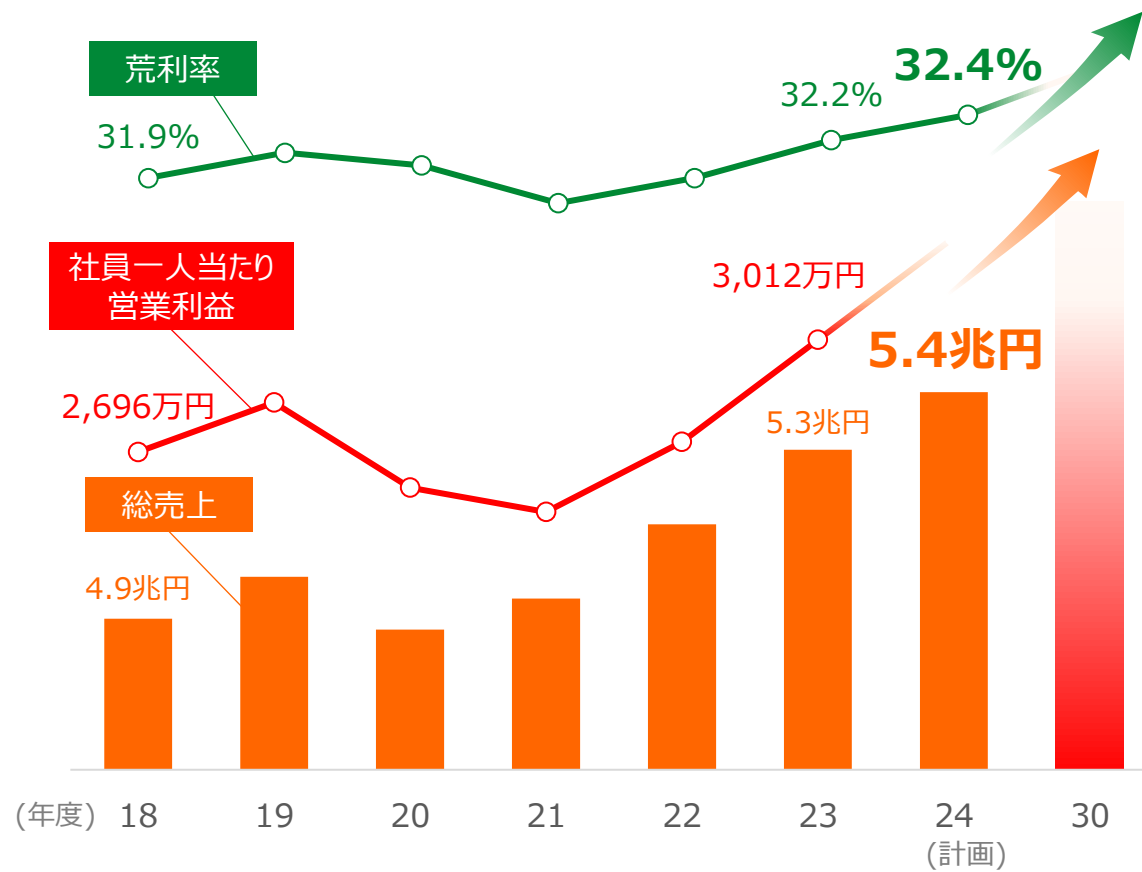
- ✓ 新商品開発
- ✓ 品揃えの拡充・強化
- ✓ 新規事業の拡大

- ✓ カウンター商材の強化
- ✓ 高付加価値商品の開発強化
- ✓ MDによる商品構成

- ✓ エリアごとの特性に応じた最適な出店
- ✓ トップシェア地域の拡大
- ✓ 市町村別戦略

## 経営数値・KPI

売上、荒利率の改善を図りつつ、IT/DXを推進し、社員一人当たりの生産性を高めていく



経済的価値と社会的価値を両立し、目指す姿の実現を目指す

## 1 食領域の更なる強化

- SIPストアからの学びを既存店舗へ展開
- 7NOWの拡大に向けて

平均日販 ↑

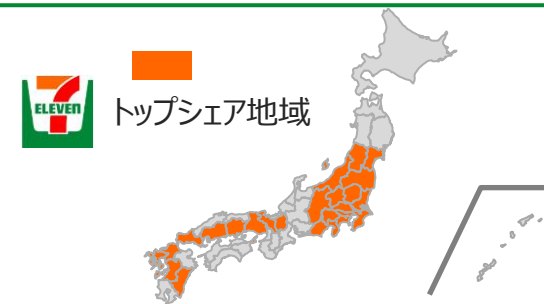
荒利率 ↑



## 2 出店戦略

- エリアに応じたきめ細かな出店計画と街づくり

店舗数 ↑



## 3 サステナビリティ経営

- オペレーション効率の追求による本部・加盟店の生産性向上
- 食品ロス対策への取り組み



## 1 食領域の更なる強化

- SIPストアからの学びを既存店舗へ展開
- 7NOWの拡大に向けて

平均日販 ↑

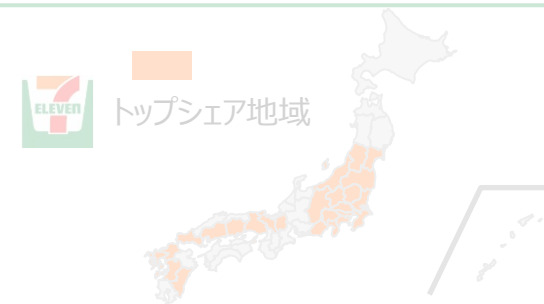
荒利率 ↑



## 2 出店戦略

- エリアに応じたきめ細かな出店計画と街づくり

店舗数 ↑



## 3 サステナビリティ経営

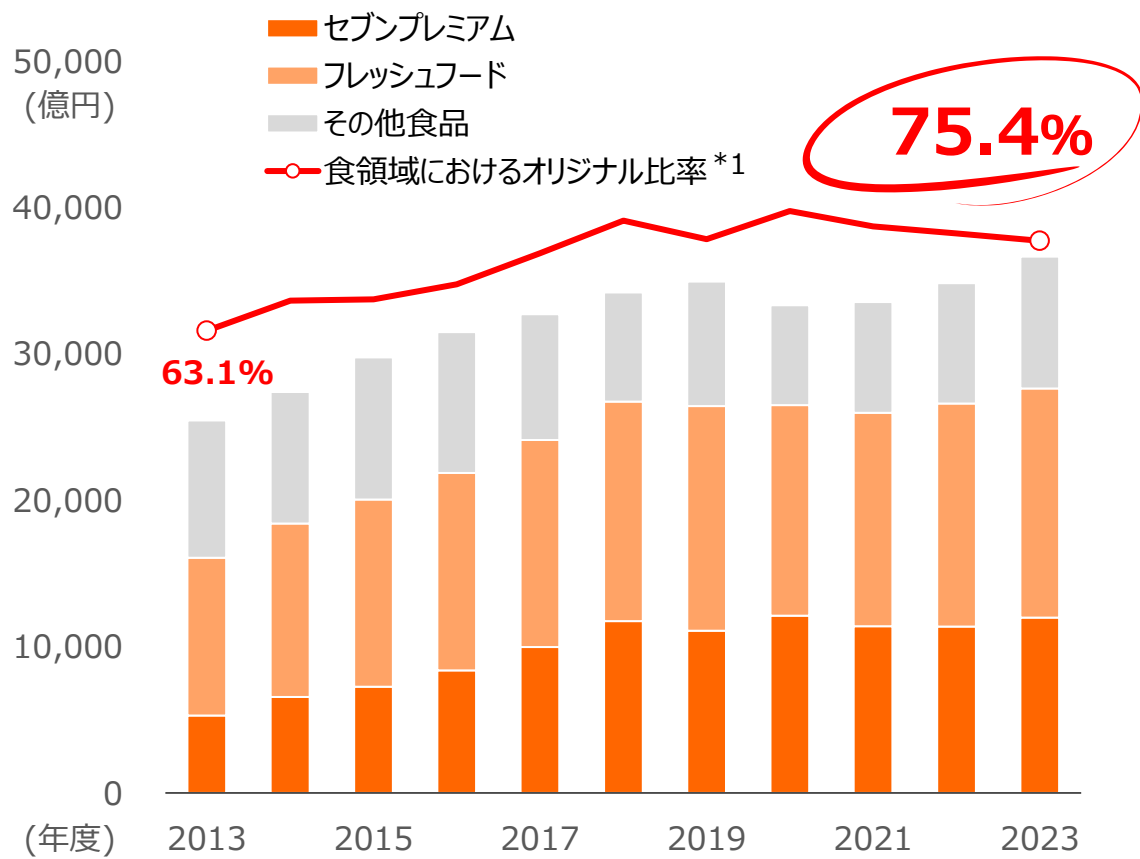
- オペレーション効率の追求による本部・加盟店の生産性向上
- 食品ロス対策への取り組み



# 食領域の更なる強化：セブン-イレブンの食の強み

## 成長の基盤となるオリジナル商品売上推移

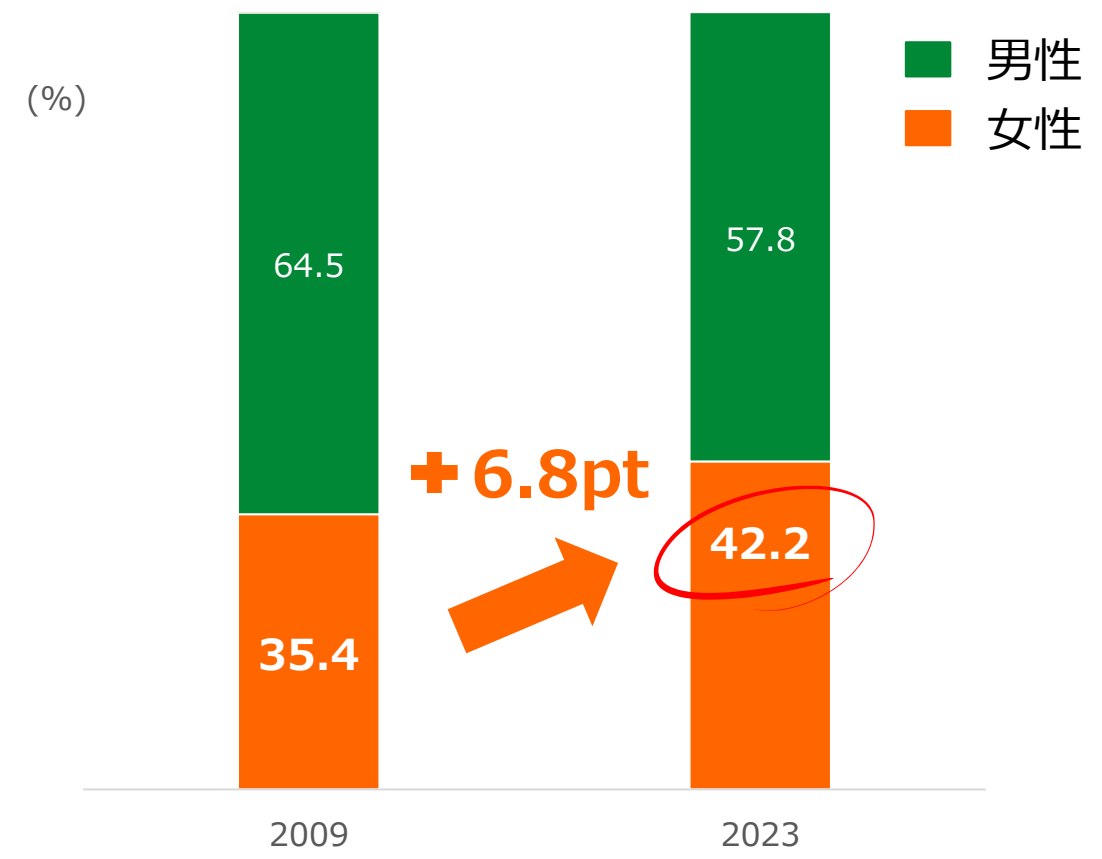
商品戦略において、環境変化へ柔軟に対応し…



\*1 食領域におけるフレッシュフード/セブンプレミアムの売上割合

## 来店客 性別割合\*2

…女性顧客割合増加に貢献



\*2 2009年は店頭での対面調査、2023年はネット調査に基づく

高いオリジナル商品比率がセブン-イレブンのレジリエンスを支え、性別問わない幅広い客層を確保

# 食領域の更なる強化：SIPストアからの学び

SIPストア: 5,300アイテム (通常店舗の1.7倍)

## 品揃え拡充によるお客様の使われ方の変化

### ◆オープンセール期間を除く 3月平均(前年比)



### ◆客単価・買上点数

※通常店舗実績を100とした場合の指数



※SIP店舗の全体実績を100とした場合の指数

特に高いカテゴリー	客単価	買上点数
生活デイリー(生鮮食品等)	<b>149</b>	<b>139</b>
冷凍食品	<b>149</b>	<b>147</b>



## 荒利益率の向上

### マーチャンダイジングミックスで荒利額増加

※開店セール期間除く  
3週間の実績

売価構成比  
前年差

商品荒利率  
前年差

デリカテッセン  
(サラダ・惣菜等)



ホットフード  
(フライヤー含)



生活デイリー  
(生鮮食品等)



冷凍食品



タバコ



**+3.3%**

小商圏化などの変化に対応したSIPストアの取り組みは、売上・荒利率の向上に繋がる

# 食領域の更なる強化：SIPストアからの学び

SIPストアで効果がでている商材を、既存店舗に速やかに拡大

## 焼成パン



### ニーズが高い出来立て商品

(ピザも品揃え)

※パストリー販売金額を  
100とした時の指数

パストリー  
100

23年(3/20・27週)

焼成パン  
112

パストリー  
113

24年(3/18・25週)

上乗せ

## 7カフェティー



※24年度  
マシン開発を優先

### 紅茶市場に参入

(市場にイノベーションを起こす)

※7カフェ販売金額を  
100とした時の指数

7カフェ  
100

23年(3/20・27週)

7カフェティー  
88

7カフェ  
122

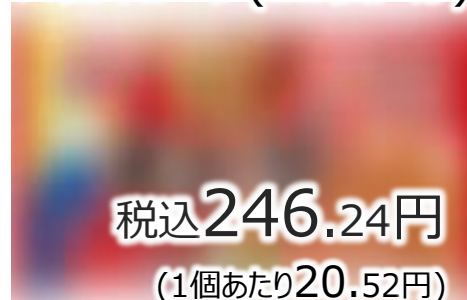
24年(3/18・25週)

上乗せ

## 品揃えの拡大 (例：冷凍食品)

### 買われ方が変化し、客層の拡大につながる

A社ギョーザ(12個入り)



税込246.24円

(1個あたり20.52円)

7レンジで焼き餃子(5個入り)



税込170.64円

(1個あたり34.1円)

### 強み



ファミリー世帯  
価格訴求

### 強み



小世帯  
簡便性(電子レンジ可)

### 訴求できない



小世帯対応  
簡便性(焼き工程必要)

### 訴求できない

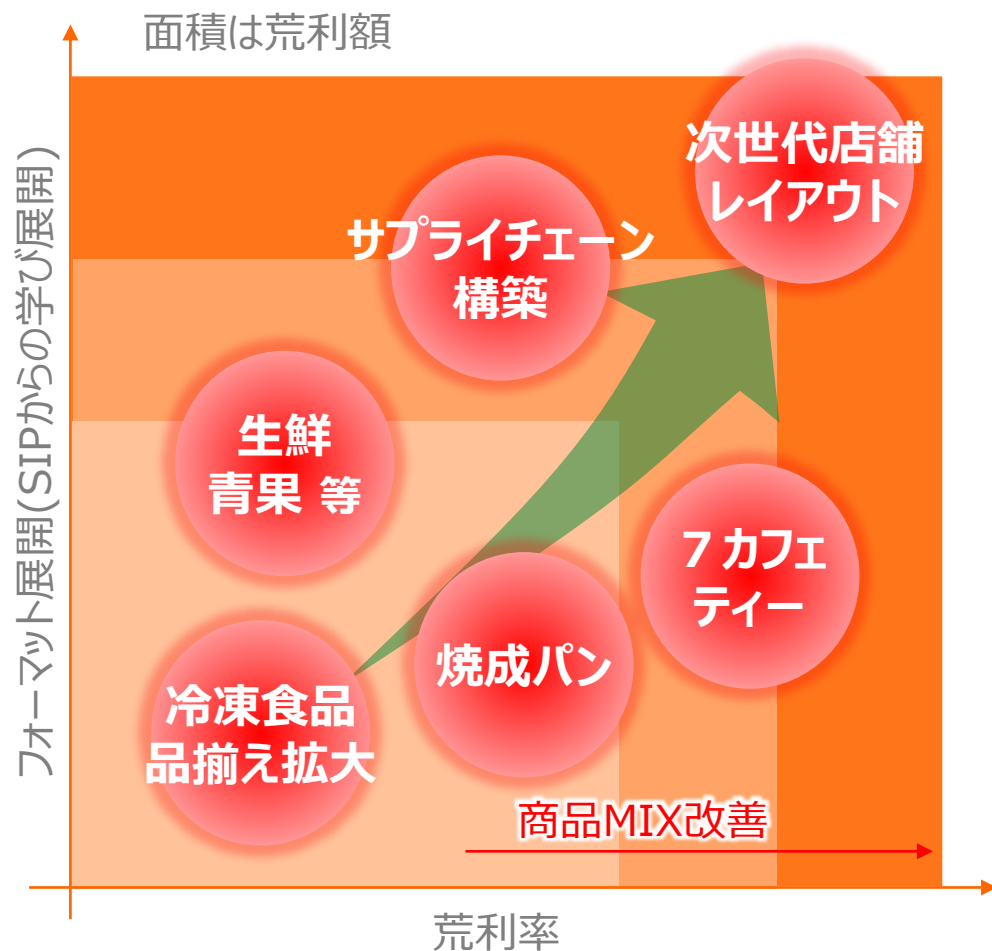


ファミリー世帯  
買いやすい価格

SIPからの学びを既存店舗に展開し、売上に繋げていく

# 食領域の更なる強化：SIPストアのポテンシャル

## SIPストア要素展開による効果



## SIPストア要素展開スケジュール

- ◆ 現SIPストア、既存店舗への水平展開  
学びを踏まえPDCAを回す  
→品揃えの在り方、マーチャンダイジングミックス
- ◆ 既存直営店  
焼成商材、常温青果等の拡販  
→焼成パン 3,000店への展開【24年度】
- ◆ 既存直営店 + 加盟店 ※テスト  
部分的なレイアウト変更（冷凍食品、生鮮等）  
→中島冷凍什器 約3,000店への展開【24年度】
- ◆ 次世代店舗レイアウトを既存店舗に拡大  
拡大 or 縮小する売場・商材を判断

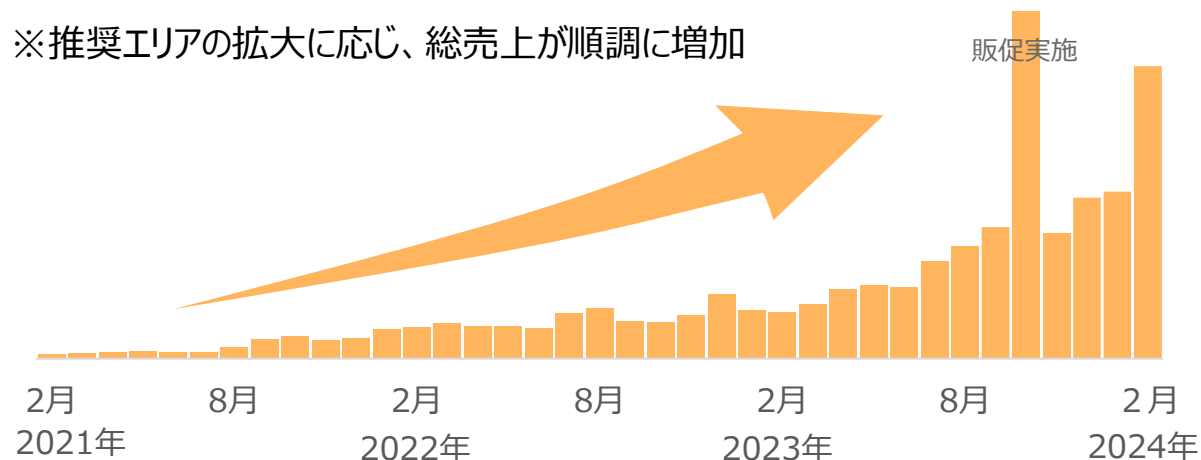
それぞれの地域におけるワンストップショッピングに応え、収益性の向上を図る



# 食領域の更なる強化：7NOW

## 2024年度までの取り組み（エリア拡大）

※推奨エリアの拡大に応じ、総売上が順調に増加



### 7NOWアプリの更なる強化

UI・UXを改善 / 配達状況の可視化で利便性を向上

### 加盟店の対応

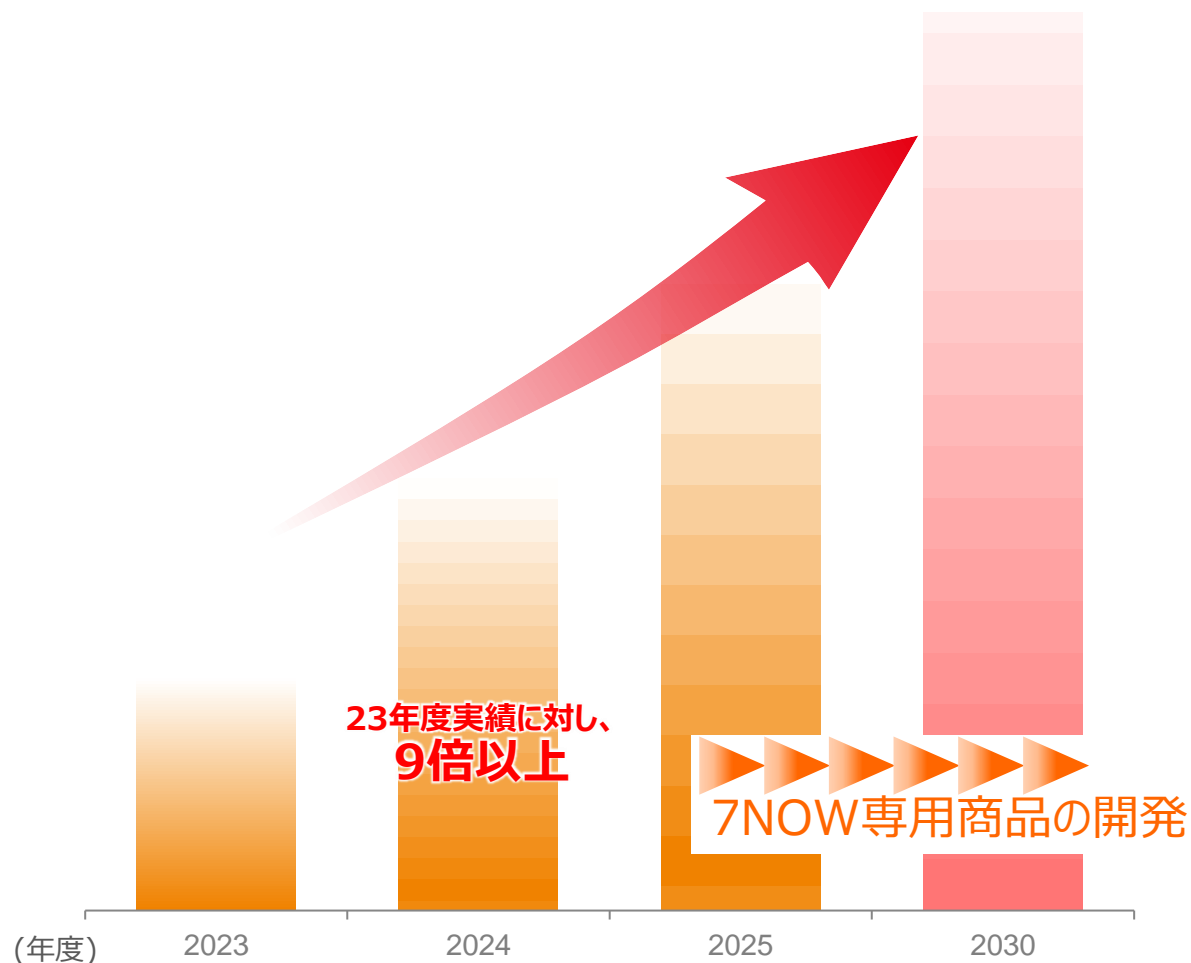
店舗でのサービス告知（店内・クローバー）/加盟店配送の強化

### 配送エリアの拡大、提携強化

提携配送会社との更なる連携の強化

**今期中に全国推奨**

## 売上推移（目標）



2024年度に全国推奨を完了し、認知度を高め売上拡大フェーズへ

## 1 食領域の更なる強化

- SIPストアからの学びを既存店舗へ展開
- 7NOWの拡大に向けて

平均日販 ↑

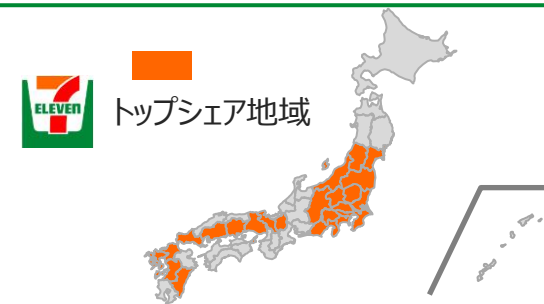
荒利率 ↑



## 2 出店戦略

- エリアに応じたきめ細かな出店計画と街づくり

店舗数 ↑



## 3 サステナビリティ経営

- オペレーション効率の追求による本部・加盟店の生産性向上
- 食品ロス対策への取り組み



## 環境変化

### ◆国内の環境変化（キーワード）

総人口  
の減少

少子  
高齢化

食料品店  
の減少

- ・ 移動距離が縮まる
- ・ 買い物困難者が増加（地方に限らず、都市部も）

### ◆食料品アクセス困難人口（2020年）

アクセス困難人口：店舗まで500m以上かつ自動車利用困難な65歳以上高齢者

エリア	アクセス困難者	15年対比
全国	<b>904万人</b>	+79万人
三大都市圏	414万人	<b>+36万人</b>
その他	490万人	<b>+43万人</b>

※出典：農林水産政策研究所食料品アクセスマップ

## 今後のセブン-イレブン

従来のワンフォーマットから、エリア毎に異なるニーズに、SIPストアからの学びも踏まえ、きめ細やかに対応

### 地域のニーズに合わせた品揃え

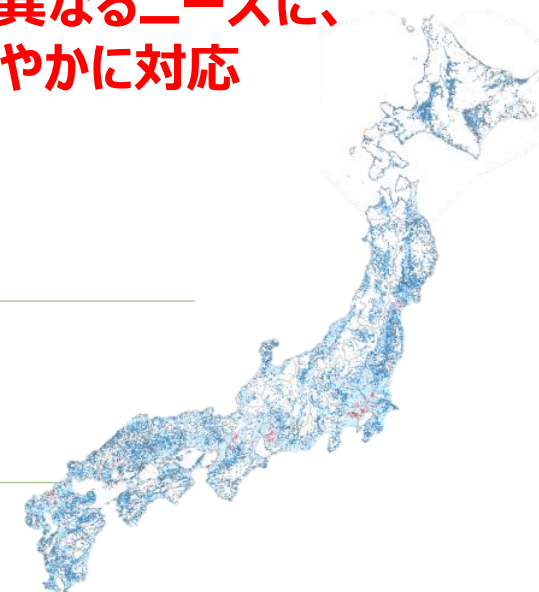
品揃えの幅 / 生鮮等のニーズ

### 地域にあった味と価格帯

地産地消 / 行政連携 / 地域フェア

### 地域にあった店舗形態

エリア毎の出店戦略



（出典：国土交通省グランドデザイン2050 人口関連参考資料）

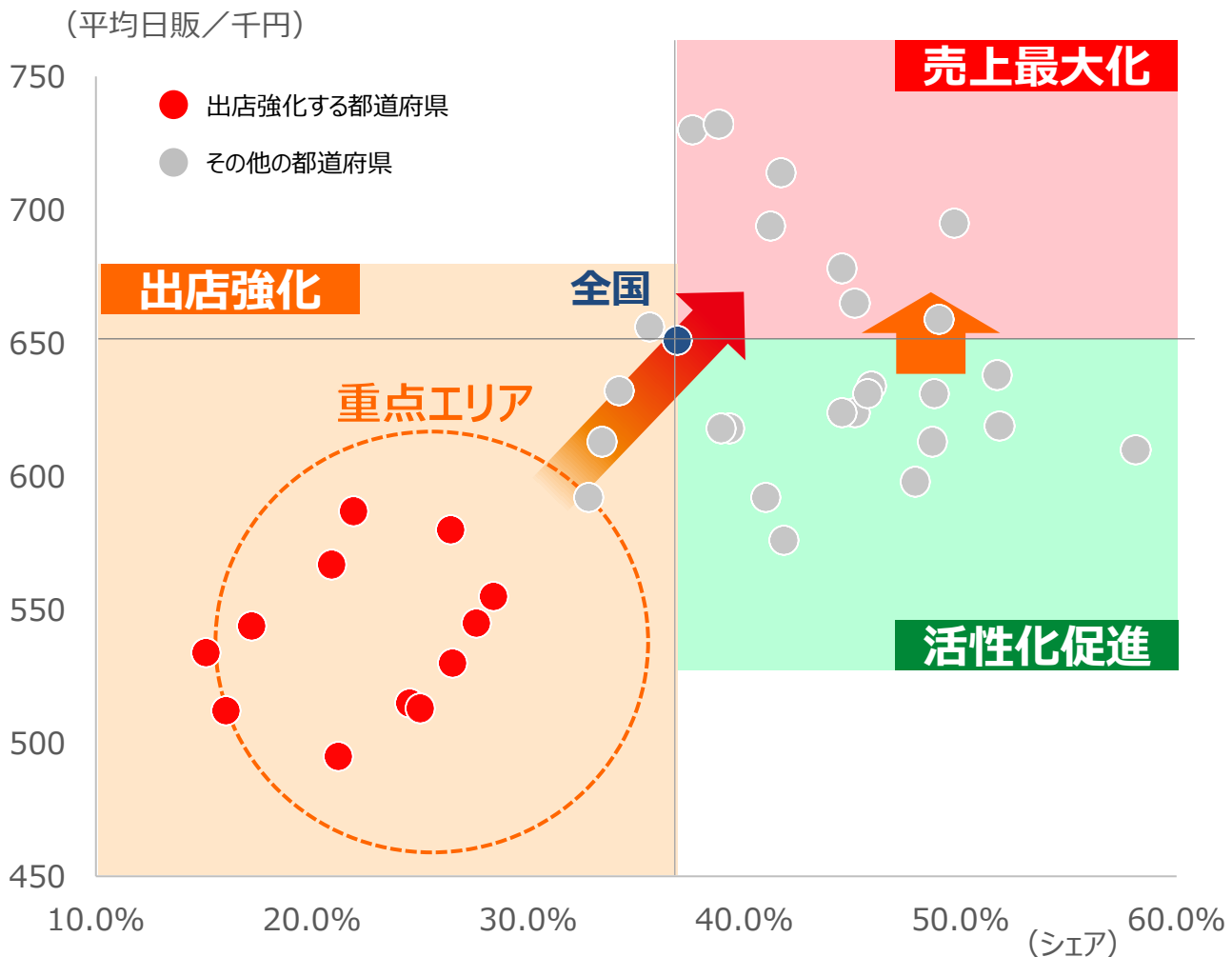


推進を強化する為、本部の体制を見直していく  
※商品部門、出店部門変更済み

世の中に必要とされる存在であり続ける為、業界の垣根を超えたきめ細かい対応を進めていく

# 出店戦略：きめ細かい出店戦略

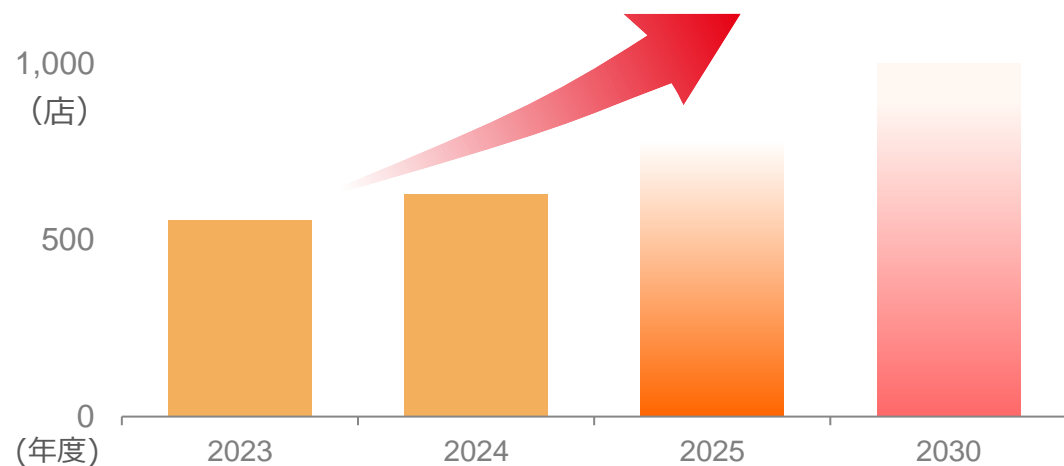
## 地域における店舗数シェアと平均日販の相関



## 出店計画

### ◆ 地域ニーズに応じていく出店

- ✓ エリアごとの特性に応じた最適な出店の実施
- ✓ トップシェア地域をホワイトスペースに拡大
- ✓ 市町村別に落とし込み計画を立案



国内も出店余地はあり、エリアの状況に応じた出店戦略を遂行し、25年度～出店の再加速を計画

## 1 食領域の更なる強化

- SIPストアからの学びを既存店舗へ展開
- 7NOWの拡大に向けて

平均日販 ↑

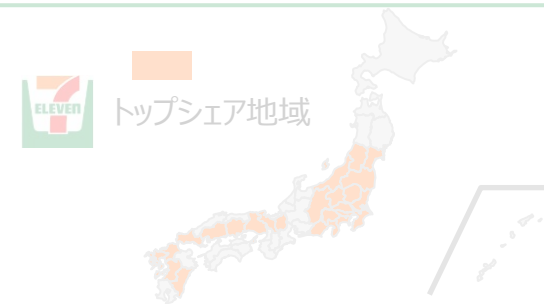
荒利率 ↑



## 2 出店戦略

- エリアに応じたきめ細かな出店計画と街づくり

店舗数 ↑



## 3 サステナビリティ経営

- オペレーション効率の追求による本部・加盟店の生産性向上
- 食品ロス対策への取り組み



## 本部業務改革（加盟店-本部の生産性向上）



店舗会計帳票  
手書き伝票  
約▲6,360万枚/年  
削減  
(18年度対比 約▲99%)

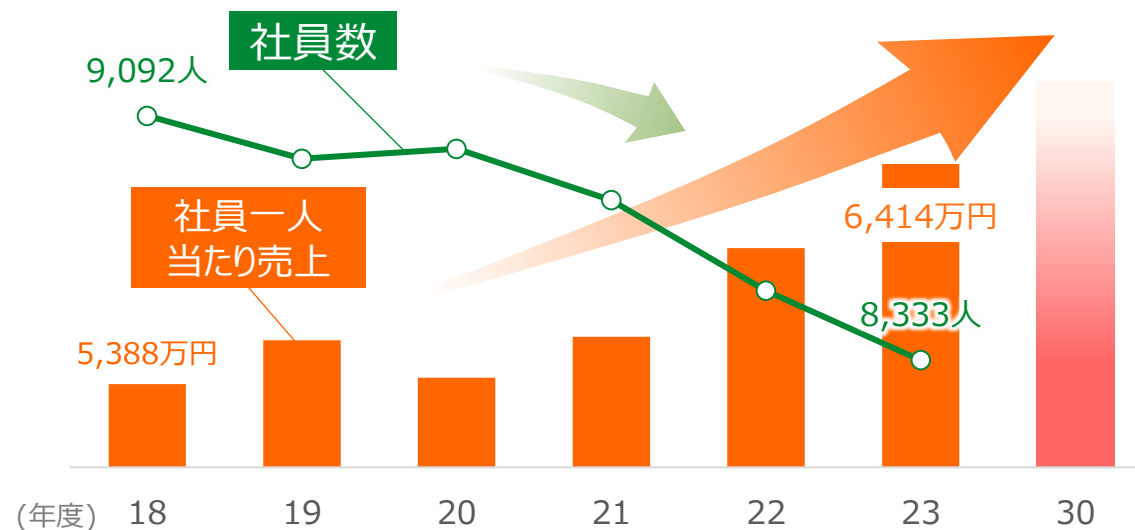


### 会計業務見直しによる効果 (17年度⇒23年度)

- ✓ 会計担当の担当店舗数増加による人員の配置転換
  - ・担当店舗数：19.8店 ⇒ 43.4店(+23.6店)
  - ・会計人員数：1,021人 ⇒ 496人 (▲525人)
- ✓ コスト削減額：約▲25億円 (輸送コストの効果も含む)

IT/DXを積極的に推進し、加盟店の負荷も軽減

## 本部社員の生産性向上



### OFC・本部社員の働き方の見直し (18年度⇒23年度)

- ✓ DX導入促進による、社員の生産性を向上させる
- ✓ 社員数：9,092人 ⇒ 8,333人 (▲759人)
- ✓ 直営店：377店 ⇒ 193店 (▲184店)

社員一人当たりの生産性を高めていく

組織や仕組みを見直し、OFC・本部社員の生産性を高める

# サステナビリティ経営：食品ロスの対応

## 環境に向けた取り組み (GREEN CHALLENGE2050)

	2050年目標項目	2030年目標
CO2	CO2排出量削減	13年度比 <b>50%削減</b>
プラ	オリジナル商品容器 環境配慮型素材	<b>50%使用</b>
食品ロス	<b>食品等廃棄物 発生原単位</b>	13年度比 <b>50%削減</b>
	食品廃棄物リサイクル率	<b>70%</b>
調達	オリジナル商品における 持続可能性が担保された 食品原材料の使用	<b>50%使用</b>

## 今までの食品ロスに関する取り組み

### ◆ 取組み抜粋

- ①商品：長鮮度化 (2009年度～)
- ②システム：見切り販売ガイドライン (2009年度)
- ③社会：エシカルPJ (2020年度)
- ④店頭：てまえどり (2021年度)

◆ **2024年度  
値下げ販売(エコだ値)推奨**

## 値下げ販売(エコだ値)推奨の目的

◆ **経済的価値の実現**  
単品管理による機会ロス、食品ロス削減

拡大均衡に導き、事業利益を最大化

◆ **社会的価値の実現**  
社会課題の解決

食品ロス削減に取り組む

## エコだ値とは



## 前提

売筋の品揃え  
仮説の修正の中で、  
**食品ロスも削減**

## 店舗での対応

状況に応じて  
**値下げ額・値下げタイミング**  
商品陳列方法・発注を対応

## お客様の心理

商品購入を通じて  
**環境により行動**をしよう

★**エコだ値**

エコだ値を通じて、加盟店と本部が一体となって、食品ロス削減に取り組む

# 成長戦略による財務パフォーマンス

## 成長戦略

平均日販 ↑

- ✓ 新商品開発
- ✓ 品揃えの拡充・強化
- ✓ 新規事業の拡大



荒利率 ↑

- ✓ カウンター商材の強化
- ✓ 高付加価値商品の開発強化
- ✓ MDによる商品構成、売場対応

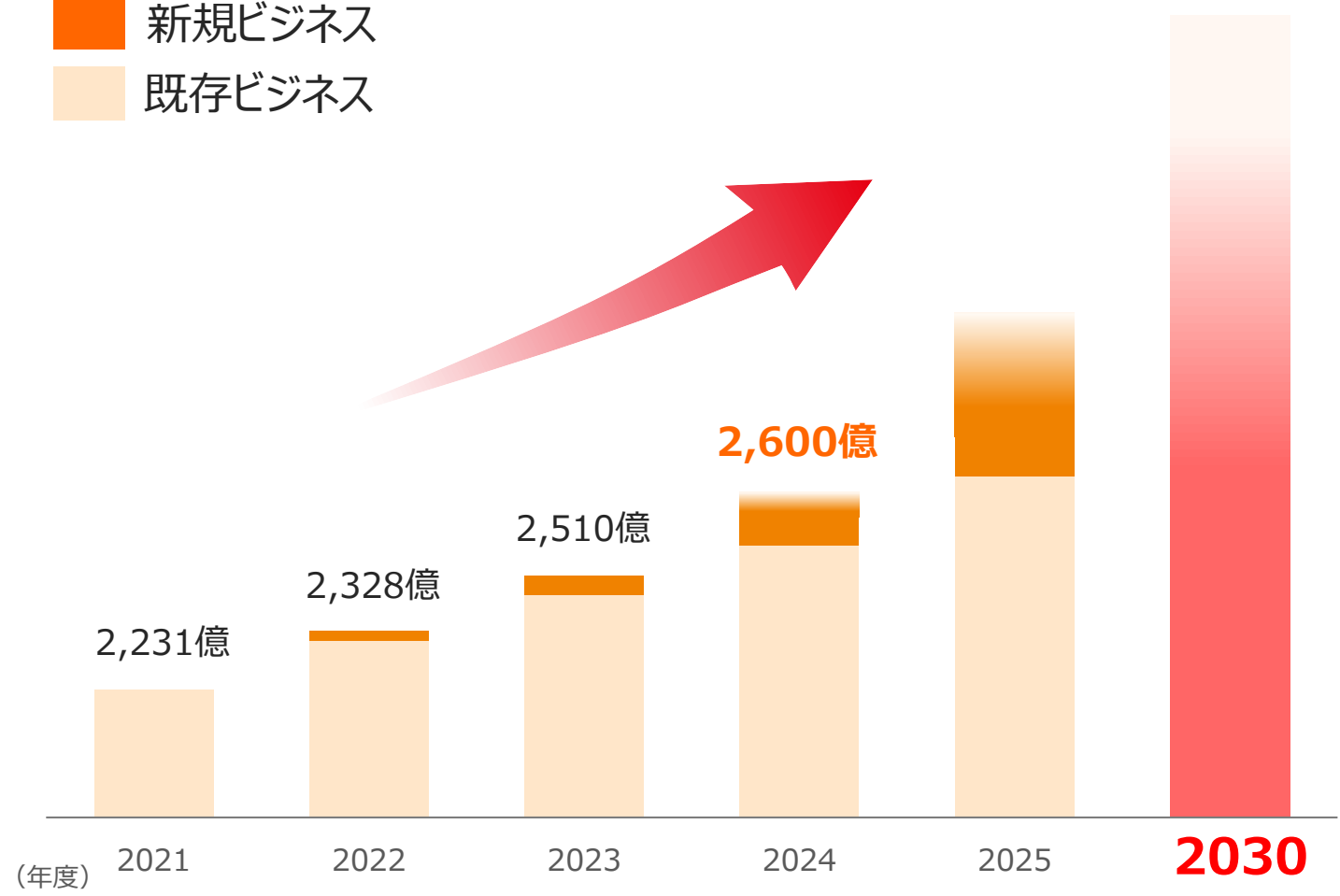


店舗数 ↑

- ✓ エリアごとの特性に応じた最適な出店
- ✓ トップシェア地域の拡大
- ✓ 市町村別戦略

## SEJ営業利益の推移

■ 新規ビジネス  
■ 既存ビジネス



経済的価値と社会的価値を両立し、持続的な成長を目指す





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。