



# 世界トップクラスのグローバル 流通グループへの進化を目指して

2022年4月7日

株式会社セブン&アイ・ホールディングス

代表取締役社長

井阪 隆一

# AGENDA

- ① 当社のビジョン
- ② これまでの戦略的取り組み
- ③ 当社の経営課題認識と今後の対応方針
- ④ 世界トップクラスのグローバル流通グループへと進化する為に

# AGENDA

**1** 当社のビジョン

2 これまでの戦略的取り組み

3 当社の経営課題認識と今後の対応方針

4 世界トップクラスのグローバル流通グループへと進化する為に

# 当社のビジョン

## 社是

私たちは、お客様に信頼される、誠実な企業でありたい。  
私たちは、取引先、株主、地域社会に信頼される、誠実な企業でありたい。  
私たちは、社員に信頼される、誠実な企業でありたい。

## 基本姿勢

常にお客様の立場に立って、新たな体験価値を提供することで、  
国内外の地域社会に貢献したい

## 2030年 目指す グループ像

セブン-イレブン事業を核としたグローバル成長戦略と、  
テクノロジーの積極活用を通じて流通革新を主導する  
世界トップクラスのグローバル流通グループ

当社は株主との建設的な対話を継続し、ステークホルダーの声を傾聴し、  
グループを革新／成長し続けることにコミットしています

# AGENDA

① 当社のビジョン

② これまでの戦略的取り組み

③ 当社の経営課題認識と今後の対応方針

④ 世界トップクラスのグローバル流通グループへと進化する為に

# これまでの戦略的取り組み

- 当社グループは世界トップクラスの流通グループに向けその歩みを加速させています

## 世界トップクラスのグローバル流通グループへ

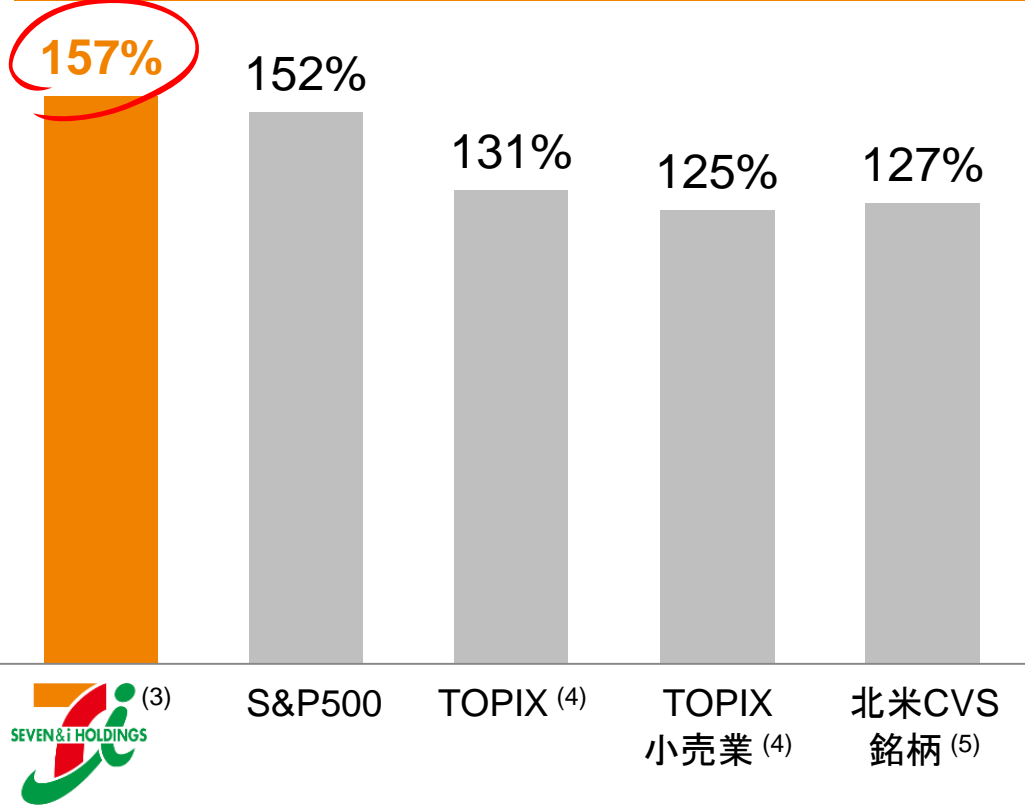


### 中期経営計画

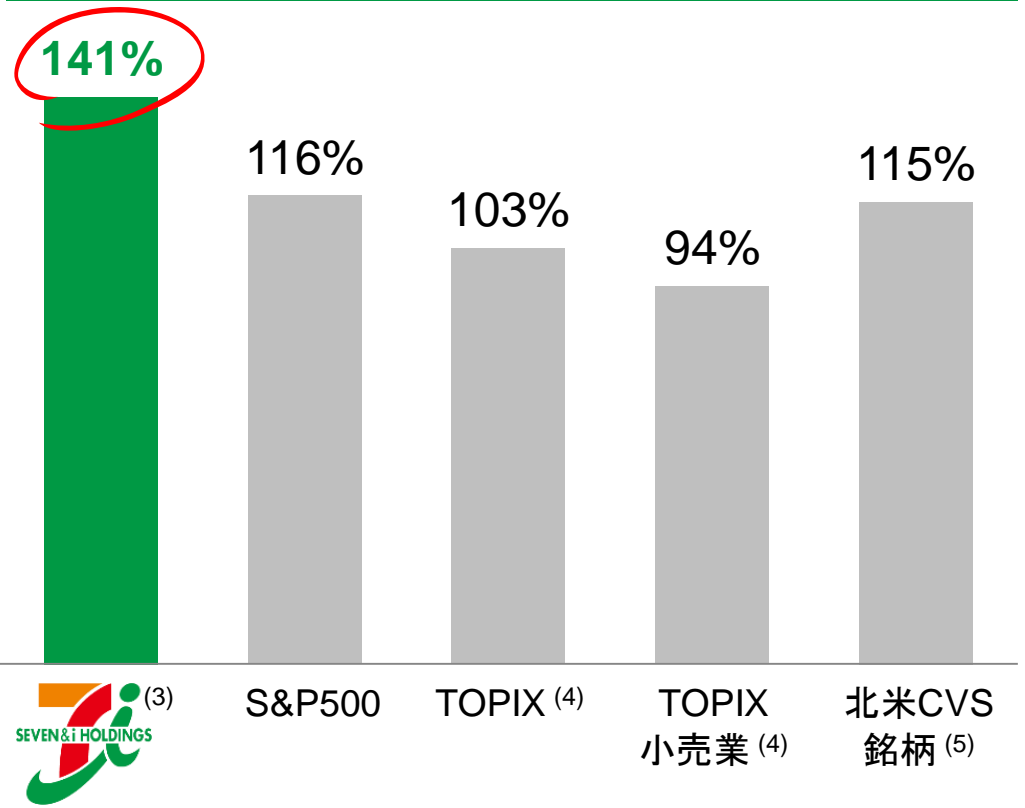
# 直近のTSR実績

- 当社の株主総利回り(TSR)は2020年2月末から2022年2月末、2021年2月末から2022年2月末の期間においてS&P500、TOPIX等を上回る成果を上げています

直近2年間におけるTSR比較 (1)



直近1年間におけるTSR比較 (2)



(1) 2020年2月末から2022年2月末までの変化率を参照  
 (2) 2021年2月末から2022年2月末までの変化率を参照  
 (3) 2021年度の当社株主還元については年間配当予想値の100円を基に算出


(4) TOPIX並びにTOPIX小売業は配当込みの指数を参照  
 (5) 北米コンビニエンスストア(CVS)銘柄にはAlimentation Couche-Tard、Casey's General Stores、Murphy USA、Arkoを含む

# サステナブル経営の推進

- サステナブル経営の取り組みを「中期経営計画2021-2025」の基盤に
- 気候変動への対応をグループ一丸で推進

**環境宣言**

「GREEN CHALLENGE 2050」



—2050年目標—

**① CO2排出量削減**

グループの店舗運営に伴う排出量**実質ゼロ**  
 スコープ3を含むサプライチェーン全体で削減

**② プラスチック対策**

販売に係るプラスチック資材全般の削減も目指す

<オリジナル商品で使用する容器>  
 環境配慮型素材 **100%使用**

<プラスチック製レジ袋> **使用量ゼロ**

**③ 食品ロス・食品リサイクル対策**

<食品廃棄物の発生量>  
 発生原単位 **75%削減**

<食品リサイクル率> **100%**

**④ 持続可能な調達**

<オリジナル商品の食品原材料>  
 持続可能性が担保された材料 **100%使用**

**TCFD**

—2020年6月に開示—

**RE100**

—2020年12月参画—

 SCIENCE  
BASED  
TARGETS

DRIVING AMBITIOUS CORPORATE CLIMATE ACTION

—2021年3月コミット—

**グローバルな視点で持続可能な社会の実現へ**



# AGENDA

① 当社のビジョン

② これまでの戦略的取り組み

**③ 当社の経営課題認識と今後の対応方針**

④ 世界トップクラスのグローバル流通グループへと進化する為に

# 当社の経営課題認識と今後の対応方針

- 当社経営陣は株主の皆様との建設的な対話を重ねてまいりました。

## 株主の皆様からのご指摘を踏まえた今後の対応方針

### A 事業ポートフォリオの見直しと最適運営に向けたアクションの加速

#### 1. 国内外コンビニエンスストア(以下、CVS)事業の連携を通じ利益成長を加速します

- ✓ 7-Eleven, Inc. (以下、SEI) と Speedway の統合シナジー発揮による SEI 全体の収益性向上
- ✓ セブン - イレブン・ジャパン (以下、SEJ) と連携したバリューチェーン構築による食品事業強化により、SEI の事業構造・収益性を変革
- ✓ SEJ と SEI の協創強化によるグローバル CVS 展開の加速
  - ❖ 具体的な KPI、ロードマップ等については改めて公表予定

#### 2. 食品事業戦略軸で CVS 事業、スーパーストア事業の競争力を強化します

- ✓ SEJ と イトーヨーカ堂 (以下、IY) がグループ中核機能として食品事業戦略を推進
- ✓ グループ独自のプライベートブランド(セブンプレミアム)、ラストワンマイル戦略の展開を加速
- ✓ IY の事業構造改革は 2022 年度内に完遂

#### 3. 事業ポートフォリオについては継続した見直しを実行します

- ✓ Francfranc の一部株式譲渡、OSHMANN'S の全株式譲渡を完了
- ✓ そごう・西武のストラテジック・レビュー実施
- ✓ 今後もポートフォリオの見直し、必要なベストオーナーの検討を継続

# 当社の経営課題認識と今後の対応方針(続き)

## 株主の皆様からのご指摘を踏まえた今後の対応方針

### ⑧ キャピタル・リアロケーションプランの策定

- 重点構造改革分野における抜本的な改革断行、ベストオーナーの検討を通じ、**資本回収を実現**します
- フリーキャッシュフローは**成長領域であるCVS事業に集中投資**します
- 成長投資の状況に応じ、機動的な自己株取得等、**株主還元を充実化**します
- ✓ 具体的なキャピタル・リアロケーションプランの概要は改めて公表予定

### ⑨ ガバナンス体制のトランスフォーメーション

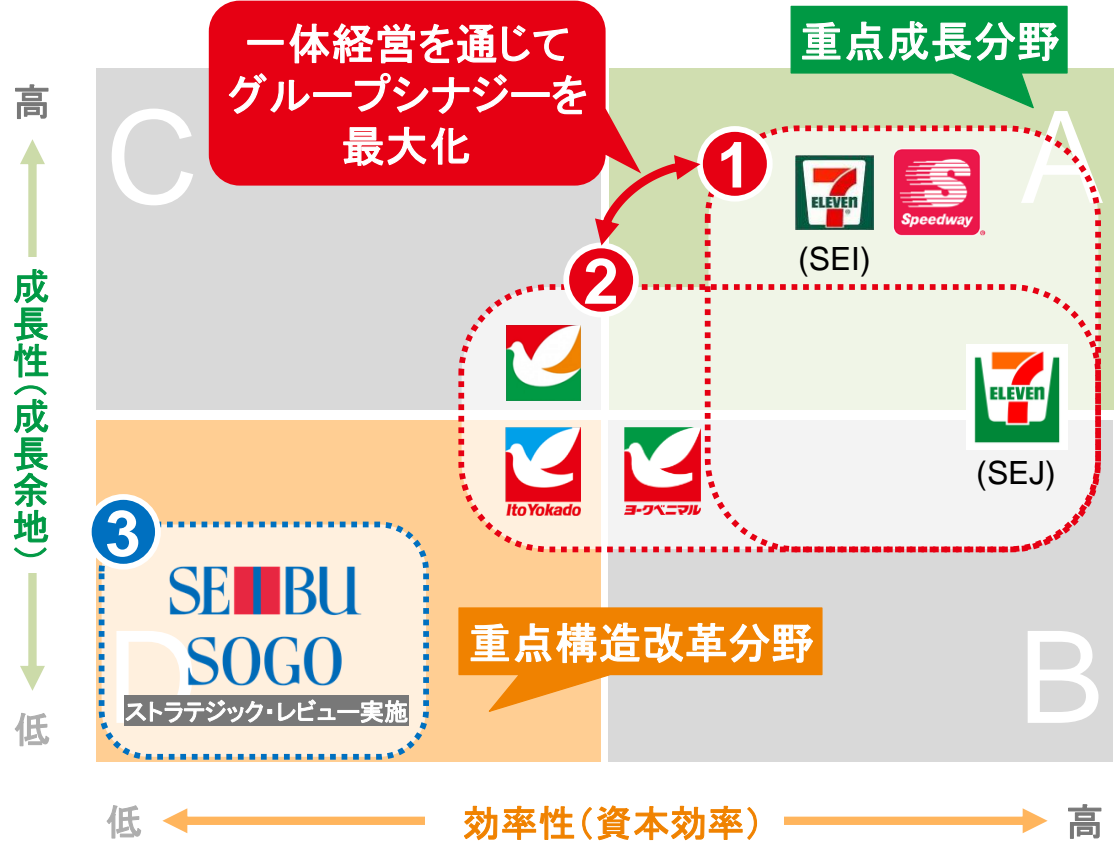
- 本年5月開催の定時株主総会において以下基本方針に沿った取締役選任を提案します
- ✓ 社内取締役の人選は、経営と執行のバランスおよび意思決定の迅速化等にも鑑み、現状の陣容から**絞り込んだコンパクトな体制**の構築
- ✓ 社外取締役の人選は、**ボードダイバーシティ強化による経営経験・スキル等の更なる充実化**および**グローバル企業としての成長戦略推進**に対応した体制の増強
- ✓ 具体的な体制として、社内取締役については現状の8名から6名に、社外取締役は現状の5名から9名にすることで、**社外取締役が過半数を占める体制**の構築

これらの施策の速やかな実行を通じて、世界トップクラスのグローバル流通グループを目指す

# A 事業ポートフォリオの見直しと最適運営に向けたアクションの加速

- 事業セグメント毎の効率性・成長性とグループシナジーの両面でポートフォリオの最適運営を検討
  - ✓ SEJを中核とし、グローバルCVS戦略、食品事業戦略の両輪でグループシナジーを最大化
  - ✓ 重点構造改革分野は、抜本的な改革を断行するとともにベストオーナーの検討を実施

## グループ各社の位置づけ

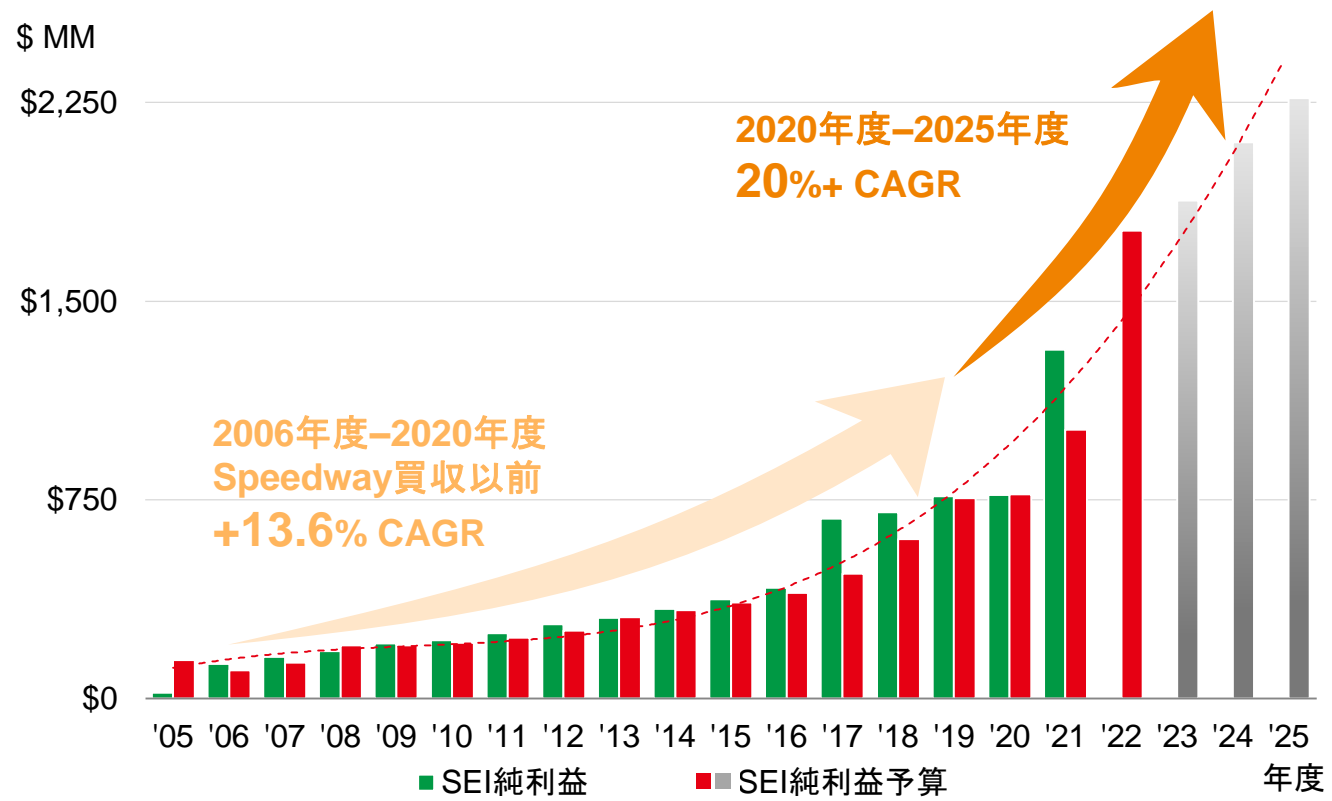


- 国内外CVS事業の連携を通じた利益成長の加速**
  - SEIにおけるSpeedwayとの統合シナジーの発揮、事業構造・収益性変革の推進による利益成長
  - 日米CVSの協創を強化し、7-Eleven International LLC (以下、7IN)によるグローバル展開の加速
- 食品事業戦略軸でのCVS事業、スーパーストア事業の競争力強化**
  - SEJとIYを中心としたスーパーストア事業各社とがグループ中核機能として食品事業戦略を推進
  - 国内CVS事業とスーパーストア食品事業の再成長と並行してスーパーストア事業全体の構造改革を促進
- 事業ポートフォリオの継続した見直し**
  - 重点構造改革分野の抜本改革、ベストオーナー検討

# A-1 国内外CVS事業の連携を通じた利益成長の加速

- 当社グループの成長ドライバーであるSEIは2025年度に向けて年平均20%超の利益成長を計画
- Speedway買収を契機にSEIはさらなる売上・利益の成長加速によるグループ価値創造を牽引する

## SEI純利益成長率予測



## 成長計画の詳細

### 北米CVS事業

- Speedwayとの統合シナジーを発現し、規模の経済を活かした効率化・コスト削減を図る
- SEJとの連携を背景にバリューチェーン構築による食品事業を強化し、フレッシュフード、PB商品、レストラン事業を拡大
- デジタル／ロイヤリティプログラム、7NOWも積極展開

### グローバル戦略

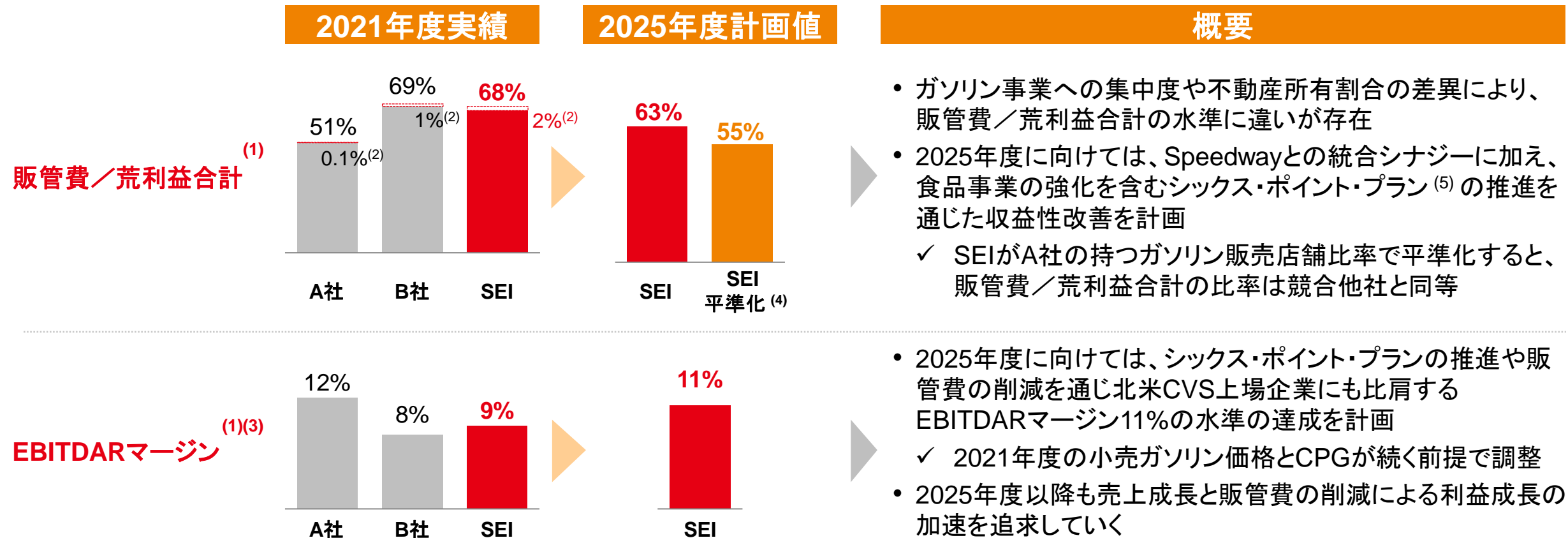
- SEJとSEIの共同出資により、7INを設立
- 2030年度までに、全世界で30の国・地域での展開を目指す
- ❖ 詳細なロードマップは適宜公表の予定



## グローバルブランドとしてのセブン-イレブンの価値拡大を実現する計画

# A-1 事業構造と収益性変革の方向性

- 2025年度に向け、事業構造の変革を通じた販管費削減とEBITDARマージンの改善を計画



## 2025年度に向け、売上成長のみならず収益性の改善にも注力し高い利益成長を追求

(1) A社およびB社の2021年4月期実績と、SEIの2021年12月期実績を反映  
 (2) 一時的な非営業費用及びM&A費用  
 (3) EBITDAR=Earnings Before Income Tax, Depreciation, Amortization and Rent (賃料影響を控除)  
 (4) A社の持つガソリン販売店舗比率で平準化するとともに、小売ガソリン価格とCPGは2021年度の水準を参照

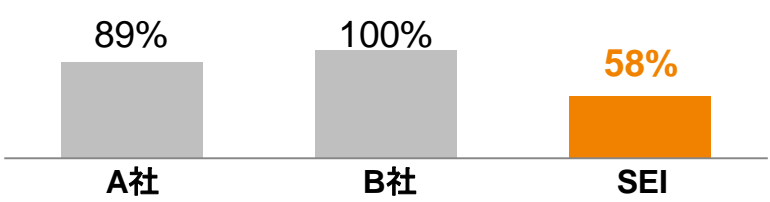
(5) ①一貫した優れた顧客体験の提供、②差別化された商品・サービスの提供、③燃料事業の最適化、代替エネルギー(EV)の拡大、④スケールを活用しコスト構造の改革、⑤デジタル・データを活用したコンビニエンス改革、⑥店舗 & デリバリーネットワークの構築

# A-1 (ご参考) SEIの事業モデルについて

- Speedway(全店ガソリン併設、主に直営展開、大半で不動産所有)の買収で競合他社水準に近づくも、北米CVS上場企業との対比でSEIの事業モデルには大きな違いが存在

## 事業モデルの違い(1)

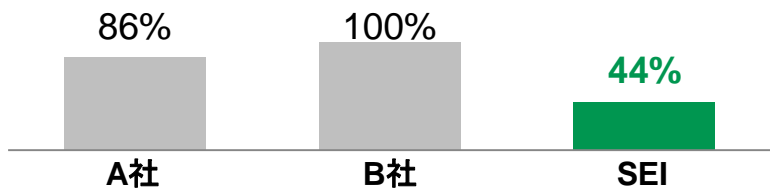
① ガソリン併設店割合(2)



## 概要

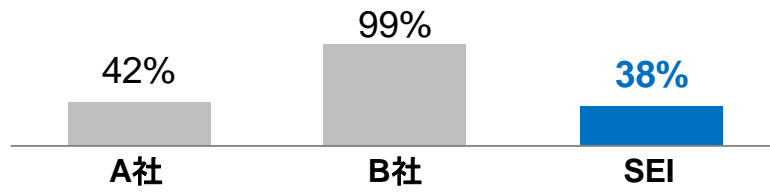
- 全店ガソリン併設のSpeedway買収後の集中度は58%
- 足元のガソリン販売の収益性は好調。中長期的にはシックス・ポイント・プランの推進を通じたサステナブルな事業構造確立に向けた取り組みも積極的に推進

② 直営店割合(3)



- 多くの米国競合他社は直営店モデルに集中している一方、SEIにおいては 直営店とフランチャイズ店をバランスよく展開
- 今後も収益性とのバランスを意識した運営を継続

③ 不動産自社所有割合(3)



- SEIは成長加速に向けた買収を行う一方、SLB活用による債務削減を優先してきた経緯あり、不動産自社所有割合が低く、賃料(販管費)が競合他社対比高水準であった
- 今後、Speedwayとの統合を契機に自社所有割合とコスト効率のバランス、収益性の改善をより重視する戦略へ転換

## Speedwayとの統合を契機に収益性の改善を重視した事業構造の変革を加速する計画

(1) A社およびB社の2021年4月期実績と、SEIの2021年12月期実績を反映  
 (2) 2021年度末時点で62%のSEI店舗でガソリンを販売(年間の加重平均ベースでは58%)  
 (3) ディーラー所有/運営店舗を除く

# A-2 食品事業戦略軸でのCVS事業、スーパーストア事業の競争力強化

- SEJとスーパーストア事業が有する店舗・顧客基盤(販売力)と商品開発力を連携させることで、競争力のあるプライベートブランド(セブンプレミアム)とラストワンマイル施策の展開を実現



グループ独自の「コアビジネスモデル」を確立しその展開を加速

(1) 2022年2月末時点



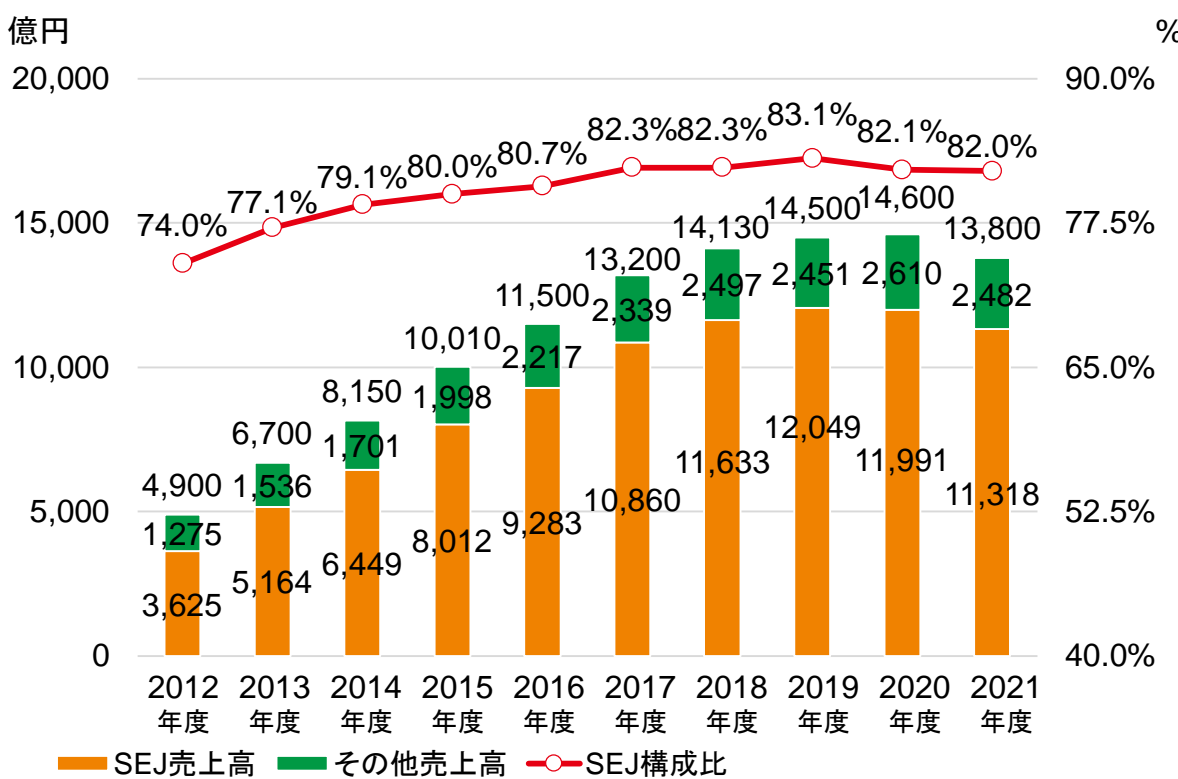
# A-2 プライベートブランド(セブンプレミアム)の展開

- セブンプレミアムは大きな競争力としてSEJチャネルを中心に着実に伸張
- イトーヨーカ堂を中心としたスーパーストア事業がこの競争力の源泉として機能

## セブンプレミアム年度別売上高推移(チャネル別)

国内食品メーカー  
売上高トップ企業と比肩する規模に成長

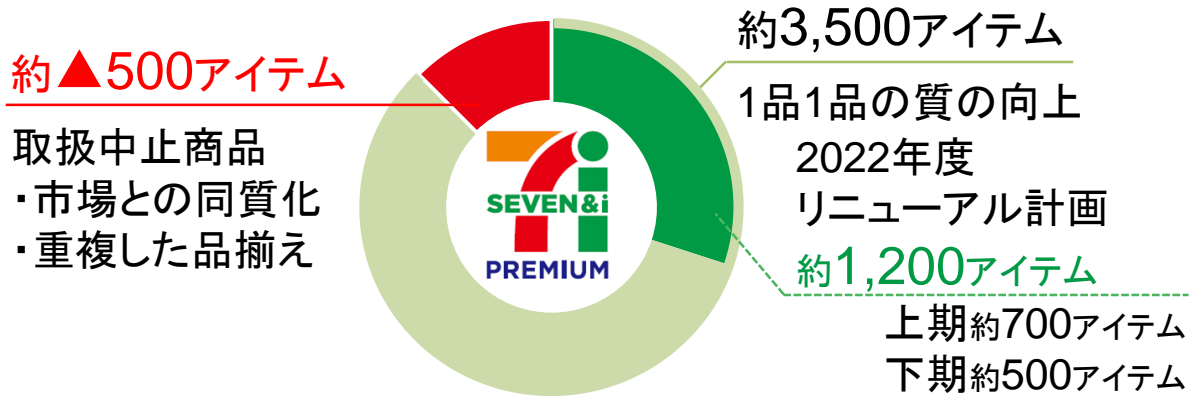
2021年度売上高:  
1兆3,800億円



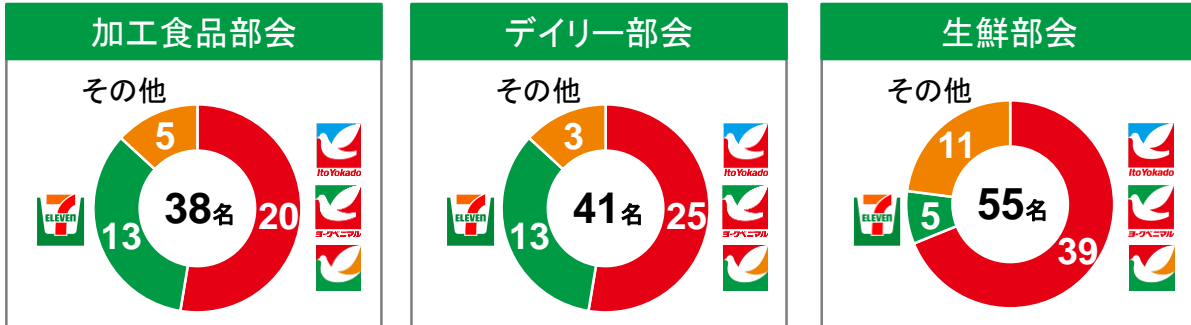
## セブンプレミアムの商品ラインナップの継続的な見直し/改善

2021年度実績

アイテム数	約3,500アイテム	前年差約▲500アイテム
-------	------------	--------------



## セブンプレミアム(食品)の開発体制(2022年3月時点)



# A-2 ラストワンマイル施策の展開

- 7NOW(SEJ)、IYネットスーパーは既に以下の実証実験を終え今後本格展開のフェーズへ
  - ✓ 7NOWのリアルタイム在庫連携／30分配送
  - ✓ IYネットスーパーの西日暮里における注文枠上限の撤廃、7-11店頭受取ロッカー設置、マンション受取ロッカー設置

		2022年度	2023年度	2024年度	2025年度
ラストワンマイル施策	7NOW (オンデマンド型)	約5,000店	約12,000店	約20,000店	全国拡大を2024年度に前倒し
	ネットスーパー (計画購入型)		2023年春 新横浜センター稼働	2024年夏 流山センター稼働	首都圏をほぼカバー 店舗コストの削減 生鮮強化と生産性向上
7iD 利活用	顧客接点拡大	順次各社ECサイト／アプリのシングルサインオン(SSO)を実現 7iDと各サービスとの連携			7iD会員数 5,000万人へ
DX	ラストワンマイルプラットフォーム	配送HUB  1エリア複数配送業者対応 AI  ルート最適化・配送リソース差配、受取場所提案、 配送アプリ  配送料ダイナミックプライシング、iOS・アンドロイド対応			配送サービスの進化・展開加速
	センター型ネットスーパー	庫内作業・管理の自動化、配送管理システム導入 中継点活用による広範囲配送、サービスエリアの拡大			大量受注・広範囲配送の実現

グループ独自のラストワンマイル施策の展開加速に向けた取り組みを強化

# A-2 イトヨーカ堂の構造改革・成長戦略について

- イトヨーカ堂は、構造改革を2022年度までに完遂し、再成長戦略へ集中

		～2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度
構造改革	店舗政策	182店舗→132店舗	4店舗閉店	2店舗閉鎖予定、16店舗精査中			
	人員政策	▲約1,000名	▲約400名	▲約300名			
	生産性改革	AI発注等、IT活用による生産性改善策の導入		運用本格化			
成長戦略	ネット	・ センター化とサービス拡充	・ 商品、配送、UIUXでの差別化構築・SEJ等との連携				
	店舗	・ 首都圏および大都市圏への集中	・ 都市圏：店舗とネットで経済圏を構築 ・ 地方：グループ内外企業とのアライアンス推進				
	商品	・ 強みである食のSPA化 ・ LS面積適正化とMD再編 <sup>(1)</sup>	・ 食品：グループインフラ活用によるオリジナル商品開発 ✓ 2023年度：流山PC、2024年度：千葉誉田PC/CK、2025年度：杉戸PCの開設、増築を予定 <sup>(1)</sup> ・ LS：売場フォーマットの最適化(GIS商圈分析)/グループ内外企業との協業によるMD構築 <sup>(1)</sup> ・ 共通：SDGsを基軸としたブランド構築				
主要KPI	EBITDA		149億円				470億円以上
	EBITDAマージン		1.4%				4.5%以上

◇ 実績    ◇ 計画

目指す姿

① グループ競争力、企業価値向上への貢献

② イトヨーカ堂としての単体収益力強化

(1) PC: プロセスセンター、CK: センtralキッチン、LS: life style、MD: merchandising

# B キャピタル・リアロケーションプランの策定

- 中期経営計画の下での様々な実行施策を踏まえ、キャピタル・リアロケーションプランを策定
- 基本方針は以下の通り。定量面を含む具体的なプランの概要は改めて情報公開予定

## 資本回収の構成要因

- Francfrancの一部株式譲渡
- OSHMAN'Sの全株式譲渡
- その他、重点構造改革分野の抜本改革  
ベストオーナーの検討

## 成長分野への再投資

- グローバルCVS戦略投資
- デジタルトランスフォーメーション  
に向けた戦略投資

## 成長分野への再投資



## 営業キャッシュ・フローの増大要因

- 北米CVS事業の成長加速・収益力強化
- 食品事業戦略軸で国内CVS事業、スーパーストア事業の競争力・収益力強化

## 株主還元の充実化

- FCFの状況に応じ、資本効率向上と株主還元充実に向けた自己株式取得も機動的に検討

# ② ガバナンス体制のトランスフォーメーション

- 取締役会の構成は、多様な事業領域を統合的且つ多角的に経営する必要性から、社外取締役が過半数を占める体制へ移行するとともに、ボードダイバーシティ強化により、経営経験・スキル等の充実化を図ります(女性役員・外国人役員等の増員含む)

## 現状のグループガバナンス体制

### I 透明性のある委員会の設置



- 指名委員会および報酬委員会の設置
- 両委員会は、委員長および過半数の委員を独立社外取締役で構成



### II 実効性の伴う運営体制の構築

- 取締役会実効性評価の実施
- 役員報酬制度の整備・充実化
- 取締役会および経営意見交換会の開催(社外取締役との審議・協議の充実化)
- 取締役会の在り方の見直しも推進予定



## 改革方針

### 取締役会構成の充実化

	現状	2022年 <sup>(1)</sup>
独立社外取締役	5人 (1/3以上)	9人 (過半数化)
外国人	1人 (比率: 7.7%)	5人 (比率: 33.3%)
女性	1人 (比率: 7.7%)	3人 (比率: 20.0%)

事業のグローバル化および資本市場の声を意識した変革を実行

(1) 2022年5月開催の定時株主総会にて提案予定

# ① スキル・マトリックスの拡充

- 取締役会構成においては、スキル・マトリックスの観点からも当社がグローバル企業として成長戦略を推進する上で最適と考える候補者の選任を内定

	役職	新任・再任	経営・業態経験				マネジメントスキル・知識等					
			企業 経営者 経験	小売業 経験	海外 事業 経験	金融 事業 経験	組織 マネジメント	マーケティング・ ブランディング	DX・IT・ セキュリティ	財務・会計 ファイナンス	リスク マネジメント・ 危機対応・ 法務	サステナ ビリティ
井阪 隆一	代表取締役社長	再任	●	●	●		●	●				●
後藤 克弘	代表取締役副社長	再任		●		●	●	●	●			
伊藤 順朗	取締役	再任		●			●				●	●
丸山 好道	取締役	再任				●			●	●		
永松 文彦	取締役	再任	●	●			●	●				
Joseph Michael DePinto	取締役	再任	●	●	●		●	●	●			
伊藤 邦雄	独立社外取締役	再任					●	●	●	●	●	●
米村 敏朗	独立社外取締役	再任					●		●		●	
東 哲郎	独立社外取締役	再任	●		●		●			●		
井澤 吉幸	独立社外取締役	新任	●		●	●	●			●		●
山田 メユミ	独立社外取締役	新任	●	●			●	●	●			●
Jenifer Simms Rogers	独立社外取締役	新任			●	●				●	●	●
ポール 与那嶺	独立社外取締役	新任	●		●	●	●		●	●		
Stephen Hayers Dacus	独立社外取締役	新任	●	●	●		●	●		●		
Elizabeth Miin Meyerdirk	独立社外取締役	新任	●	●	●			●	●	●		

(1) 上記一覧表は、各氏の有する全ての知見・経験を表すものではありません

(2) 外国籍取締役比率33.3%(5名/15名) 女性取締役比率20.0%(3名/15名)

# AGENDA

① 当社のビジョン

② これまでの戦略的取り組み

③ 当社の経営課題認識と今後の対応方針

④ 世界トップクラスのグローバル流通グループへと進化する為に

# 世界トップクラスのグローバル流通グループへと進化する為に

- ・ 現行中期経営計画に基づき、様々な施策遂行を加速化させ着実な成長を追求します

## 中期経営計画

### 成長を目指す戦略

#### 新たな『成長領域』への挑戦

##### 海外CVS事業戦略

- ・ グループ成長のメインドライバーへ



#### 次の『便利』の扉を開く

##### 国内CVS事業戦略

- ・ 再成長軌道への回帰



### 深化を目指す戦略

#### グループ食品戦略

- ・ 首都圏スーパーマーケット連携強化
- ・ グループ商品の開発強化
- ・ 直輸入による共同調達の拡大

#### 大型商業拠点戦略

- ・ 商圈に合わせた拠点の価値向上
- ・ 非店舗の収益拡大

オンデマンド配送サービスの拡大 / ネットスーパーの強化を通じたお客様接点の拡大

コーポレートガバナンスの更なる強化 / 経営戦略と連動した人財政策

サステナブル経営

## 今後の対応方針



- A** 事業ポートフォリオの見直しと最適運営に向けたアクションの加速
- B** キャピタル・リアロケーションプランの策定
- C** ガバナンス体制のトランスフォーメーション

# 世界トップクラスのグローバル流通グループへ



## 暮らしとともに — セブン&アイグループ



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。