



アップデートした中期経営計画の 目標達成に向けて 着実かつ迅速に改革を 進めてまいります。

取締役常務執行役員
最高財務責任者 (CFO)
丸山 好道

グローバルな対話力を高めながら 改革を推進

当社グループは、かねてより株主様および多様なステークホルダーの皆様と「グループの持続的な成長と中長期的な企業価値の向上」に資する真剣かつ建設的な対話に努めています。これら対話を通じていただいたご意見やご指摘、経営環境の変化をもとに、当社グループでは、2022年6月から、社外取締役が過半数を占めるようになった取締役会において、「中期経営計画2021-2025（以下、中計）」の進捗状況を継続的に議論してきました。そして、その結果を「中期経営計画のアップデートならびにグループ戦略再評価の結果」としてとりまとめ、2023年3月に社内外に発表しました。

ここにおいて、中計策定時に定めた「2030年

を目指すグループ像」を一部改訂し、「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、『食』を中心とした世界トップクラスのリテールグループ」としました。この目指す姿に対しては、Speedwayの買収やベトナム事業への追加投融資などを通じて着実に近づいている実感を得ています。一方で、事業ポートフォリオ改革も着実に進め、その結果、2022年度はエネルギーコストの上昇や円安などによるコストプッシュ型のインフレが進行しましたが、連結業績は営業収益および各段階利益ともに計画を上回り、過去最高益を更新しました。

グループ戦略のアップデートは、これら改革の成果を踏まえたものですが、グループの本源的価値と、時価総額に表される株主価値の間には残念な

がらまだ乖離があり、改革のスピードが遅いという声もあります。とりわけ海外の投資家からこの点を強く指摘されていることはステークホルダーの皆様もご承知のとおりであり、我々も真摯に受け止めなければなりません。また、そうした状況であればこそ、当社グループとしても、事業のグローバル化と同時に、コミュニケーションのスキルを高めながら、より丁寧なIR・SR活動を目指しています。例えば「計画どおり実施したこと」を事後報告するだけではなく、改革の針路や計画、予定を早め早めに発信するなど、コミュニケーション文化の違いを踏まえた対話に努め、引き続き改革に注力してまいります。

目標達成に向けた基盤固めの年

中計の進捗については、5年間の前半3年間で構造改革を完遂し、成長戦略分野に経営資源を集中投下しながら、後半の2年間で新たな成長に向けた戦略投資や株主還元を強化していく計画です。

3年目となる2023年度は、中計に基づいて投資したインフラが順次稼働を開始する、中計目標の達成に向けた基盤固めの年であり、後半の2年間に向けて、企業価値向上に向けた真価が問われる期間であると認識しています。

具体的には、グループの核となるセブン-イレブン事業のうち、北米のセブン-イレブンでは、フレッシュフード強化に向けたデイリー工場がヴァージニア州で立ち上がり、以降も新工場の展開を進めてまいります。国内のセブン-イレブンでは、7NOWデリバリーのアプリが立ち上がり、お客様がより便利にお店の商品を購入いただける環境が整備されます。また、グループの顧客情報基盤である「7iD」の各業務システムとの連携も進んでおり、今後はセブン-イレブンアプリとイトーヨーカドーのネット

スーパーとの相互送客を実現するなど、グループで合計2,800万人にのぼる会員情報を活用したシナジーおよび新たなビジネスの創出を強化してまいります。

一方、構造改革を進めてきたスーパーストア事業（以下、SST事業）においては、抜本的な変革に向けた施策の一つとして、惣菜や冷凍食品など「食」を強化するための大型のプロセスセンターやセントラルキッチンなどの戦略投資を進めており、これらの施設が順次稼働することで、首都圏SST戦略が大きく前進し、収益性の向上を見込んでいます。

3つの視点で最適な財務戦略を計画

これら成長投資に関連して、当社は、中計アップデートにおいて、キャピタル・リアロケーションの方針もアップデートしました。

大きな方向性としては、営業キャッシュフローの増大を図りつつ、国内外のCVS事業の成長投資にフォーカスするとともに、財務健全性も確保、併せて株主還元も充実させるというものですが、財務戦略における量的拡大、質的向上、健全性確保とい



う3つの視点は従来変わりません。

量的拡大に関しては、純利益ベースで成長を捉えるためにEPS(1株当たり純利益) 成長率を重視するとともに、フリーキャッシュフローの拡大も重要な指標です。この点に関しては、Speedwayとの統合シナジーが順調に推移し、国内外のCVS事業のキャッシュ創出力も高まっていることから、営業キャッシュフロー、フリーキャッシュフローともに2022年度は期首計画を大きく上回りました。

質的向上の点では、グループ各社の拠って立つ指標としてROIC(投下資本利益率)、とりわけWACC(資本コスト)との差であるROICスプレッドを重視しています。この点に関しては、足元の好業績およびグループ戦略の再評価結果を踏まえ、ROE、

ROICなど中計の目標値を上方修正しました。

財務の健全性に関しては、Speedwayの買収に際して、全額を有利子負債で調達したことで、一時的に健全性が低下したことから、その早期回復に取り組むという意思を内外に示すために、Debt/EBITDA倍率を指標としています。これに関しては、今回の中計アップデートで2025年度の目標値を2.0倍から1.8倍未満へと修正しています。

このように、財務戦略全体として資本効率性やバランスシートの健全化が進みつつありますが、特に質的な観点、投資効率についてはまだまだグローバルな水準には達していないと考えています。

Speedwayの買収という思い切った投資が実現できたのは、当時(2019年度)のDebt/EBITDA

倍率が約1.5倍、格付もAA格が中心という強固な財務基盤を背景に、円滑かつ有利な資金調達が実行できたことが大きな要因であったことを勘案すれば、今後の戦略的選択肢を拡げていく意味でも、また十分な株主還元を続けていくためにも、財務の健全性回復は重要です。

一方で、ROEなどの資本効率を追求する経営の観点からは、「Debt/EBITDA倍率が1.8倍未満というバランスが最適なのか」という一段高いレベルでの議論を深めていく時期になっています。

グローバル経営を支える 人財育成に注力

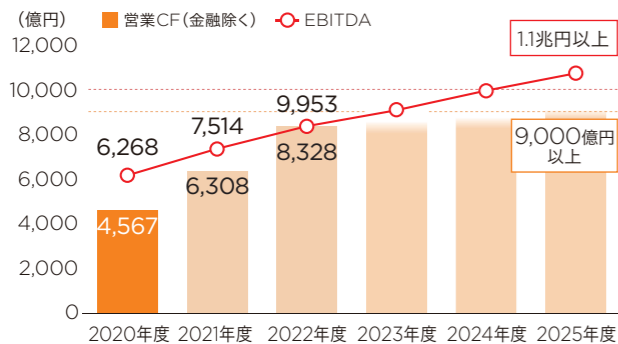
これら財務の観点を事業会社と共有していくこともますます重要になっています。当社は、2005年に持株会社になって以来、当社がグループ各社の結節点となって連携を強化し、シナジーの創出に力を注いできました。ところが、財務に関しては従来現場の営業利益へのこだわりが強く、そのこと自体は大事なことです。資本コストという概念がまだ十分には浸透し切れていないという課題があります。特に、改革を進めているSST事業においては、今後3年間の成長投資はSST事業の資産圧縮や強化した食のインフラを活用したキャッシュインで賄うことを宣言しており、グループ全体の財務状況を踏まえた規律ある資本の活用が求められます。

また、このことは、グループ経営を担う人財面での課題でもあります。株主、投資家の皆様との対話のなかでも、小売業の現場を支える高い商品開発力やオペレーション力を担う人財が育っていることは認めつつ、海外事業が売上の過半を占めるグループの資本政策や投資計画を担う人財は不十分との指摘もあり、戦略投資の重要なテーマと考えています。

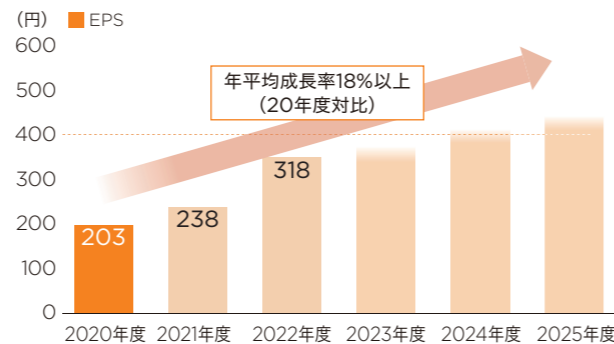


連結財務数値目標 ※セルリソースバック影響除く

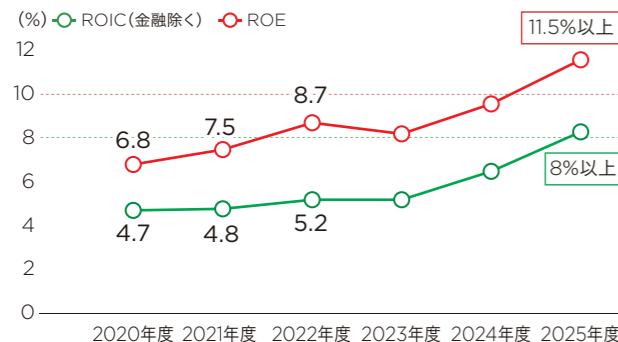
財務の量的拡大①



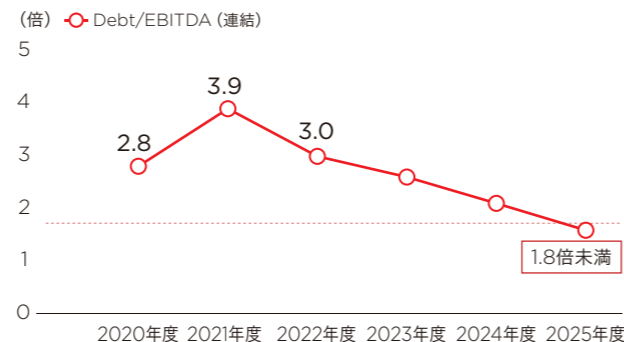
財務の量的拡大②



財務の質的向上



健全性確保



企業価値と株主価値の双方を視野に

エネルギー価格や原材料費の高騰による世界的な物価上昇に、地政学リスクの拡大なども相まって、お客様の消費心理はこの先も不透明感がぬぐい切れません。

そうしたなかで、当社グループは、「食」を中心としたグループシナジーの創出によるさらなる成長を通じた企業価値と株主価値の向上を約束しています。

その約束を果たすため、また、果たせることを皆様に確信いただくために、当社グループは小売業の原点である地域社会のニーズ・ウォンツに答えるビジネスを徹底するとともに、冒頭でもお話ししたように、日本をはじめ世界各地で発現されるグループとしての「食」のシナジーの在り方や方針、進捗、実績をグローバルに発信することで、当社グループへの期待を創出してまいります。セブン&アイグループが生み出す価値にどうぞご期待ください。

グループ力で実現する「食」の強みを活かし 既存・新規の両ビジネスで成長を加速してまいります

国内のセブン-イレブンは、「食」で高い評価を獲得しています。この成功は、スーパーストア事業で培われた調達力や開発力、品揃えといった食の総合力と、グループの強みを結集して開発したプライベートブランド「セブンプレミアム」の商品力に支えられています。国内コンビニエンスストア事業では、こうしたグループ力を活かし、既存ビジネスと新規ビジネスの両輪で成長を加速させてまいります。

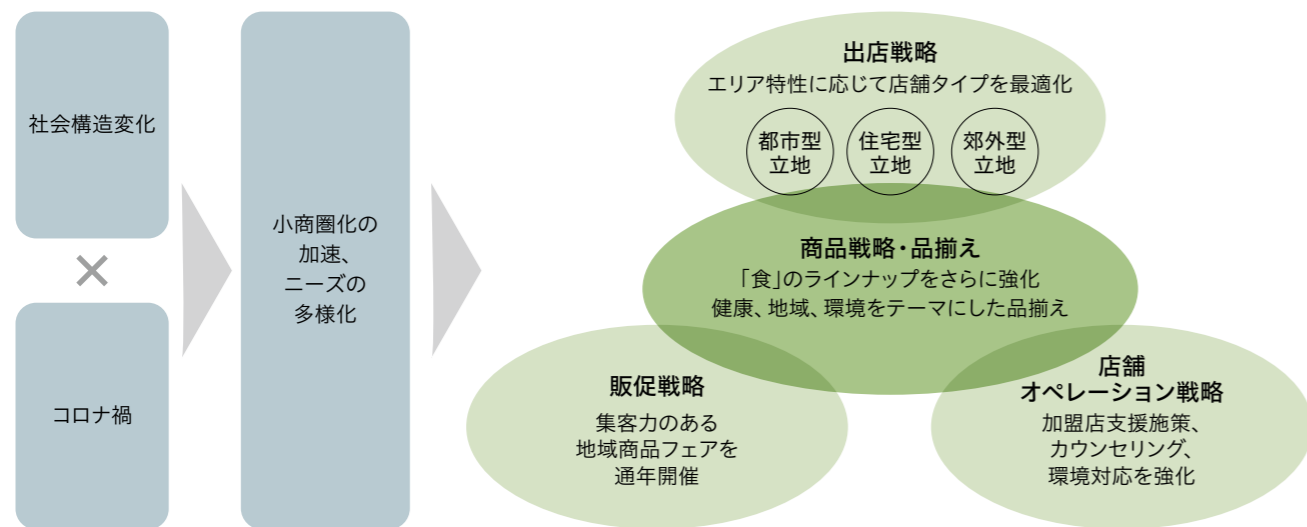
既存店においては、「セブンプレミアム」を中心とした食領域を引き続き強化。加えて、昨今の社会構造や消費トレンドの変化に対応し、業態の垣根を超えた取り組みに挑戦します。また、デリバリーサービス「7NOW」の拡大や、リテールメディアの活用による新規ビジネスを推進してまいります。

こうした戦略により、2025年度には営業利益を約3,000億円規模に成長させ、ROICを高めてまいります。

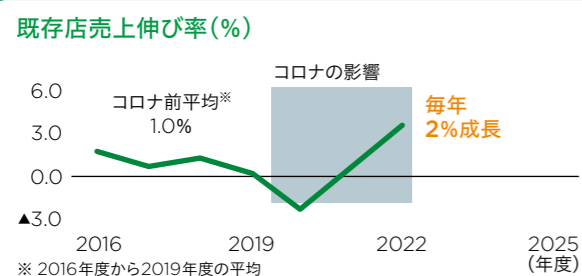
(株)セブン-イレブン・ジャパン代表取締役社長
(株)セブン&アイ・ホールディングス 取締役 専務執行役員
永松 文彦



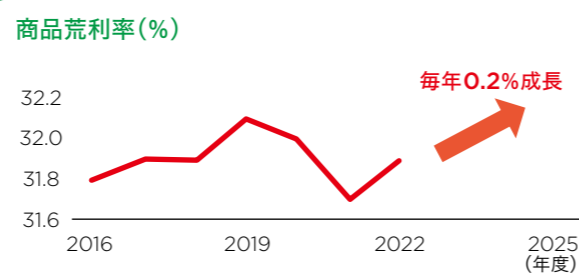
国内コンビニエンスストアの成長戦略



平均日販の向上へ



荒利率の改善へ



既存ビジネス 食領域の強化

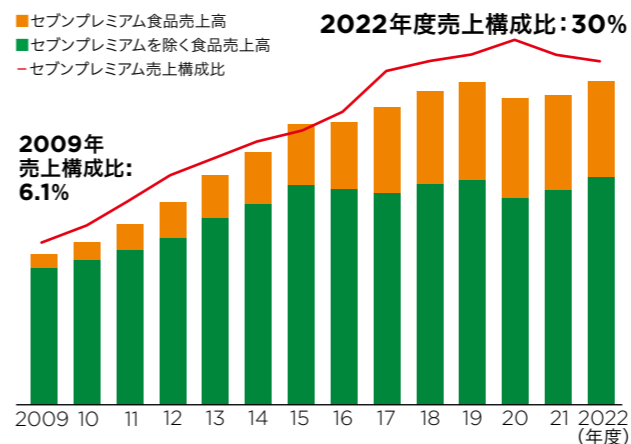
セブンプレミアムを中心に「食」の品揃えに注力し 継続的な安定成長を実現

食領域のなかでも、価格や価値において多様なバリエーションを持つ「セブンプレミアム」は大きな強みです。売上構成比率は年々拡大しており、直近の物価高騰下においても既存店の平均日販は前年から増加しています。

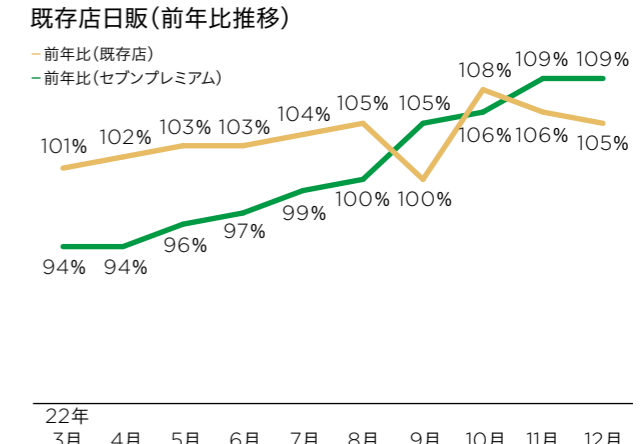
こうした成果を踏まえ、既存店においては、引き続き「セブンプレミアム」を中心に食領域を強化し、健康

や環境に配慮した商品や、地域の原材料を使用した商品なども積極的に展開していきます。同時に、エリア特性に応じた効果的な出店戦略や、集客力のあるフェア開催などの販売戦略、加盟店支援を含む店舗オペレーション戦略をバランスよく推進することで、平均日販や荒利率を向上させていきます。

食領域におけるセブンプレミアム売上構成の拡大



直近の物価高騰下における既存店前年比の伸び



競争力の源泉となる「食」の強みの効果

スーパーストア事業で培われた食の強み

- 圧倒的な品揃え・SKU数
- 調達力とサプライヤーネットワーク
- テスト環境としての広大な売場
- 「食」領域の顧客理解とイノベーション的な開発力

セブンプレミアム商品開発

- グループの強みを集結し開発
- 約7割の人員はスーパーストア事業が輩出
- 競合の1.7倍超のプライベートブランド(PB)の品揃え

セブン-イレブン・ジャパンへの圧倒的顧客評価

- 立地要因を除くと、消費者の約半数(46%)がセブン-イレブンを選択
- セブン-イレブン・ジャパン選択者の2/3が「食品の美味しさと品揃え」を選択の理由に掲げる

強みの連鎖

一般的な食のSKU数

スーパーマーケット(SM)	15,000 (7カテゴリ)*1
コンビニエンスストア(CVS)	2,000 (4カテゴリ)*2

食品PBアイテム数

セブン-イレブン	1,330
A社	1,000
B社	800

立地要因以外のCVSブランド選択(大半を食品マーチャンダイジングが占める)

セブン-イレブン	46%
A社	35%
B社	25%

※1 SM: 青果・精肉・鮮魚・デiyリー・加工・惣菜・ベーカリー
※2 CVS: 青果・デiyリー・加工・惣菜

既存・新規ビジネス 業態の垣根を越えた取り組み

社会構造の変化に対応して
イトーヨーカ堂とともに「SIPプロジェクト」を推進

セブン-イレブン・ジャパン(以下、SEJ)は、社会構造の変化に対応し、店舗の持続的な成長を図るため業態の垣根を越えた、グループ企業との連携を強化しています。その象徴が、2022年8月からイトーヨーカ堂(以下、IY)とともに推進している「SIP*プロジェクト」です(下図)。これは、圧倒的な取り扱いSKU(商品の最小管理単位)を有する同社の生鮮・冷凍食品などの調達力・開発力と、全国47都道府県で2万1,000店を超えるセブン-イレブン店舗の集客力・販売力、デイリー商品の開発力を融合して相乗効果を生む取り組み「シナジー 2.0(P21)」の一つです。これによって、

例えば「商品・サービス」領域では、IYが開発したオリジナル冷凍食品「EASE UP」の販売を通じて高齢者や働く女性、単身世帯のお客様のワンストップショッピング・ニーズに応えるほか、SEJの製造パートナーが持つノウハウを活用して商品ラインナップの一層の拡充や地産地消商品の共同開発に取り組んでいます。また、「オペレーション」領域では、IYとの合同フェアを開催。さらに、2023年度中をめどにコンビニエンスストアとスーパーストアを組み合わせた新コンセプトの店舗「SIPストア」を千葉県にオープンする計画です。

※ SIP:セブン-イレブン・ジャパン・イトーヨーカ堂・パートナーシップの略称

「SIPプロジェクト」の取り組みテーマ

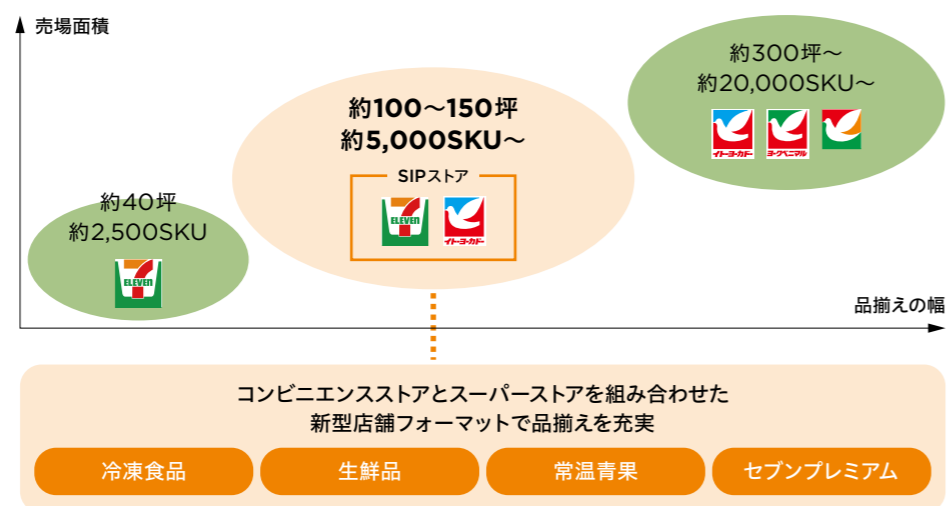


セブン-イレブンの製造パートナーと開発した「EASE UP」商品



SIPストアの位置づけ

セブン-イレブンの約40坪・約2,500SKUに対して、SIPストアは約100~150坪・約5,000SKU以上と、2倍以上を計画。品揃えにおいては、生鮮品のほか、さらなる成長が期待できる冷凍食品、セブンプレミアム商品などを拡充していきます。



新規ビジネス 7NOWデリバリー拡大と広告ビジネスへの参入

7iDを基盤に、
お客様との接点を活かした2つの新規ビジネスを展開

新規ビジネス領域においては、デリバリーサービス「7NOW」の拡大を図るほか、新たに広告ビジネスに参入し、収益拡大を目指します。

7NOWは、セブン-イレブンの店舗の商品をスマートフォンで注文し、最短30分で届ける宅配サービス。2017年に試験的に開始して以来、サービスを進化

させ、利用者数とともに推奨店舗数も増えています。2023年9月には7NOWアプリが稼働することで7iDとの連携が深まり、ユーザビリティ向上とともに顧客接点拡大を見込めます。このような施策により、さらなる7NOWの拡大を進めていきます。

SEJにおける7NOWデリバリーの拡大

店舗拡大に向けた2023年度の取り組み		
	上期	下期
ユーザビリティ改善		<ul style="list-style-type: none"> 7NOWアプリ/7iD連携 商品お勧め機能搭載
配送体制構築	<ul style="list-style-type: none"> 1エリア複数業者差配による配送体制強化 	<ul style="list-style-type: none"> 配送パートナー拡大
店舗業務効率		<ul style="list-style-type: none"> 店舗端末のアプリ化によるユーザビリティ改善

7NOWアプリ/7iD連携

ユーザビリティ改善
店舗で商品を選ぶような使いやすさ
顧客接点の拡大
7iDを基軸としたデータの拡張可能性



2024年度の全国展開に向けた体制を強化

TOPIC

創業50周年を迎えて「目指す姿」「4つのビジョン」を発表

SEJは、2023年に創業50周年を迎えました。SEJは、これを機に変化への対応力をさらに強化していくという経営の意思を「目指す姿」に込めるとともに、その実現に向けて「4つのビジョン」を実践しています。

目指す姿

あす
「明日の笑顔を 共に創る」
次の便利の扉を開き、
世界中に豊かな暮らしを実現する

多様性を認め合い、一人ひとりの仕事を認め合うことから、ステークホルダーの皆様とも一緒になって協力し合える企業文化が生まれ、広く社会全体に役立つ新しい価値を創り出す、これこそが私たちの目指す姿「明日の笑顔を 共に創る」です。

4つのビジョン

- 健康**
健康な暮らし・社会に貢献する商品・サービスを提供
- 地域**
生活インフラとして、地域社会の課題解決・活性化に貢献
- 環境**
環境負荷を低減し、循環型社会の構築に貢献
- 人財**
事業に関わるすべての人が力を発揮できる事業環境を実現

セブン-イレブン・ジャパンの「食」の強みをグローバルに展開

当社グループの国内外のマーケット分析から、コンビニエンスストア事業はフレッシュフードをはじめとしたオリジナル商品の売上構成比の向上が来店客数の増加につながっていることから、セブン-イレブン・ジャパン(以下、SEJ)のフレッシュフードの強みをさらに強化し、グローバルに展開していきます。

北米コンビニエンスストア事業 / 7-Eleven, Inc.

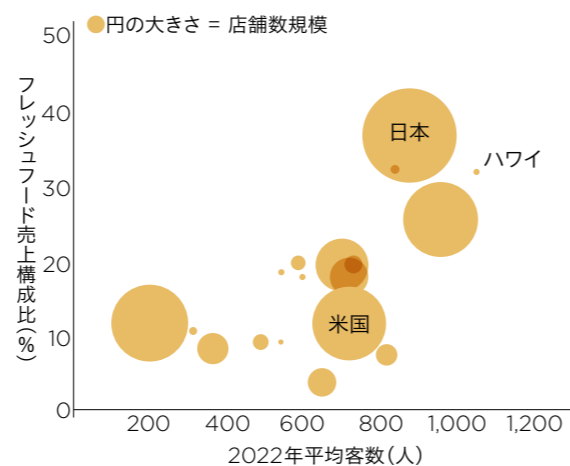
4つの施策で継続的な事業成長を実現します

北米の7-Eleven, Inc.(以下、SEI)は、米国コンビニエンスストア市場でナンバーワンの店舗シェアを有しており、さらなる成長を実現していくために、①オリジナル商品の強化、②デジタル化とデリバリー事業の加速、③SEIとSpeedwayの統合シナジーの創出、④M&Aと新規出店による事業の拡大、という4つの施策を遂行しています。今後は食を中心とした商品の売上構成比を高め、平均日販の向上と商品荒利率の改善を図り、事業のROICを向上させてまいります。

7-Eleven, Inc. CEO
(株)セブン&アイ・ホールディングス
取締役 専務執行役員
ジョセフ・マイケル・デピント



フレッシュフード※売上比率の高さが平均客数向上に直結



※フレッシュフード=ファストフード、日配食品

グローバルコンビニエンスストア事業 / 7-Eleven International LLC

日米の強みを、グローバルでの成長につなげます

セブン-イレブンの店舗は、日本、北米、中国(北京・天津・成都)においては、当社グループの子会社が運営し、それ以外の国・地域では、現地の有力な企業グループがライセンスとなって運営しています。各国・地域とも成長し続けていますが、地域による売上格差も生じているため、当社は既存展開国の成長支援、既存ライセンスへの戦略的投融資、新規市場への進出などを統括する7-Eleven International LLC(以下、7IN)を設立、2022年に事業を開始しました。ライセンスへの戦略投資をさらに強化し、コンビニエンスストア事業のグローバル市場における存在感を高めてまいります。

7-Eleven International LLC
共同CEO
(株)セブン-イレブン・ジャパン
取締役執行役員
(株)セブン&アイ・ホールディングス
執行役員
阿部 真治



7-Eleven International LLC
共同CEO
7-Eleven, Inc.
取締役執行役員
若林 健



北米コンビニエンスストア事業 / 7-Eleven, Inc.

「食」のバリューチェーンを拡大し、高度化するニーズに対応

北米では近年、お客様の要望が高度化し、より新鮮で質の高い食品が求められています。そうしたなか、フレッシュフードや専用飲料、プライベートブランド(PB)といったオリジナル商品の開発と販売を強化することで、商品荒利率の向上と、平均日販の伸長を実現しています。米国既存店商品売上に占めるオリジナル商品のシェアを2025年度までに約34%に伸ばしていく計画です。



ザ・ロースター・スライダ



ハム&チーズ・スイートブレッド



メキシカンライス・ビーンズ・プリート



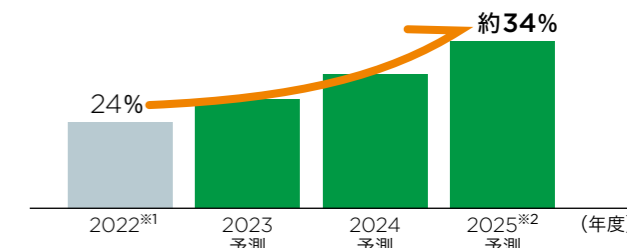
ゴマ冷麺サラダ

オリジナル商品を強化するため、SEIは、SEJの長年の商品づくりのパートナーであるわらべや日洋ホールディングス(株)との連携を強化しています。

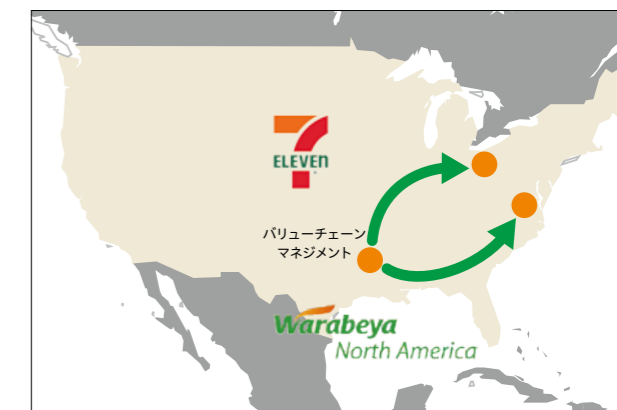
WARABEYA NORTH AMERICA, INC.では2024年にかけて、調理パンなどを製造する工場をヴァージニアとオハイオに新設するほか、稼働中のテキサス工場の拡大を計画。さらに2025年にかけて日本デリカフーズ協同組合※のパートナーが南カリフォルニアへの展開を計画。調理製造能力を向上させ「食」のバリューチェーンを強靱化しながら、商品荒利率を継続して向上させていきます。

※ 共同で(株)セブン-イレブン・ジャパンのオリジナルデリカ商品を開発・製造する、メーカー63社(2023年5月現在)のこと。

米国既存店平均日販に占めるフレッシュフード、専用飲料、プライベートブランド商品の売上構成比



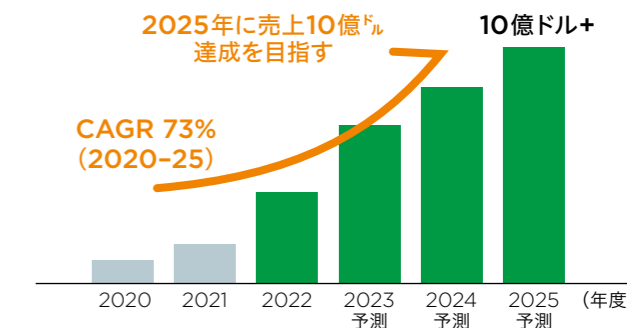
※1 2022年はSpeedway店舗除く。
※2 2025年は既存SEI店舗および完全統合されたSpeedway店舗を含む。



年間売上10億ドルを視野に、「7NOW」を強化

デリバリーサービス「7NOW」では、米国内平均28分以下という迅速な配達を実現するなど、お客様のニーズに合わせサービス内容をつねに進化させています。サブスクリプション(定額課金)型のデリバリーサービス「7NOW GOLD PASS」を強化するほか、Speedway店舗にもサービスを導入するなど成長をさらに加速させ、2025年度には売上10億ドルを目指します。

7NOWの年間デリバリー売上



統合シナジーが想定以上の速度で成果を出し、2023年度の計画を大幅に上方修正

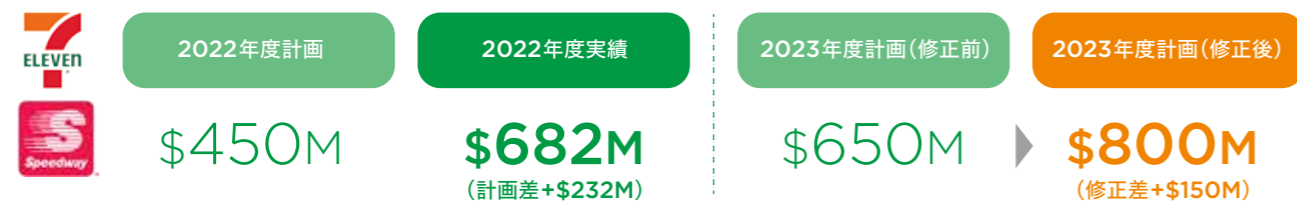
SEIは2021年、業界3位で約3,000店を有するSpeedwayを統合し、北米の店舗数は1万3,000店を超えるまでになりました。今では、米国の主要50都市中47都市に店舗網を展開し、全米人口の約50%の半径2マイル以内に店舗があるという店舗密度を実現しています。

統合以来、主に、商品関連、スケールメリット活用、ガソリン物流統合、デジタル戦略統合の4つの側面でシナジー創出に取り組んでいます。例えば、Speedway

にSEIのPB商品を導入して品揃えを改善するほか、SEIとSpeedwayの購買力を活用したコスト削減、SEIのデリバリー事業のSpeedwayへの拡大などの取り組みで、着実に成果を出しています。シナジー創出効果は計画以上の速度で高まっており、2023年度計画の創出シナジー額を、6億5千万ドルから8億ドルに上方修正しました。

Speedwayとの統合シナジーを確実に創出していくことで、SEIの利益成長を実現します。

統合シナジーの創出がSEIの利益成長を促進



2022年度の取り組み実績

商品関連	飲料と常温商品の売場変更を実施し、品揃えを最適化	
スケールメリット活用 コストリーダーシップ	全国レベルの契約を通じた規模のレバレッジ 組織の規模適正化完了 内製化店舗メンテナンスを7-Eleven 3,600店舗に拡大	
ガソリン物流統合	Speedwayのガソリン物流網を7-Eleven 390店舗に拡大	
デジタル戦略統合	Speedway 1,200店舗以上でデリバリーサービスを開始	

細分化した北米市場でのシェア向上を

米国のコンビニエンスストア市場は、個人経営を含めた10店舗以下の小規模チェーンの店舗数が全体の約63%を占めるほど細分化されており、大手3社で90%以上を占める日本の市場とは大きく異なりま

す。こうした環境のもと、SEIは引き続き戦略的なM&Aと新規出店を進め、オリジナル商品の強みを活かすことで、市場でのシェア拡大と効率的な店舗運営、物流体制の整備を追求していきます。

グローバルコンビニエンスストア事業 / 7-Eleven International LLC

事業運営の関与強化と日米の事業革新の手法継承でさらなる成長を追求

既存展開国においては、ライセンサーに対する戦略的投融資を通じ、事業運営に対する関与を高めて利益成長を追求していきます。

取り組みの一つとして、今後の経済成長と人口増加が見込まれるベトナム事業への追加投融資を決定しました。ベトナムでは、2017年に1号店をオープンし、2022年度末時点で79店舗を展開。SEJやSEIの事業革新の手法を継承しながら都市計画に基づいて戦略ターゲットエリアに集中出店し、2028年度には500店舗規模の展開を目指します。また、日本のお取引先と共同でバリューチェーンを構築し、高品質なオリジナル商品で差別化を図ることでマーケットシェアを拡大します。このベトナム事業の取り組みをモデルケースとし、その他の国と地域にも展開していきます。

店舗開発

- 都市計画に基づく集中出店を実現
- SEJとSEIのノウハウを現地顧客向けにローカライズ



店舗展開(予定)	
2022年度(実績)	79
2023年度	115
2026年度	275
2028年度	500

ベトナム事業への追加投融資



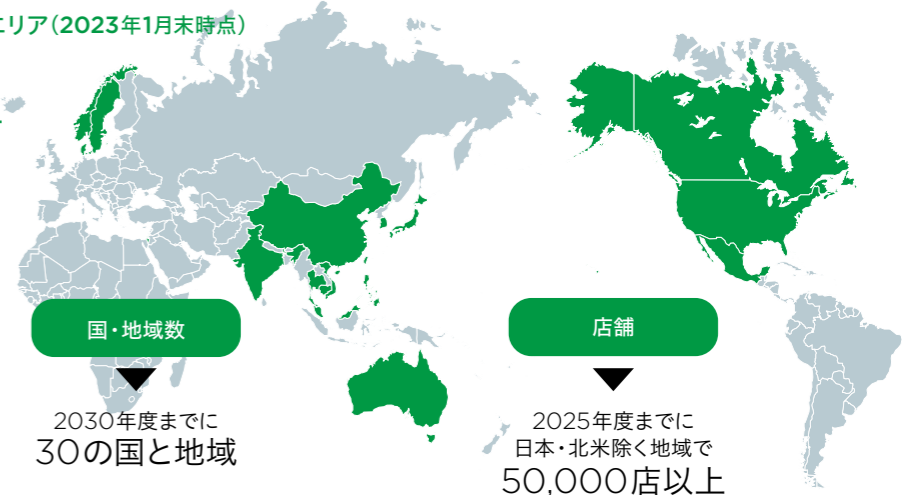
グローバルでの成長余地に着目、継続的な投資を推進

セブン-イレブンはグローバル市場において、世界最大の店舗数を展開していますが、2023年1月末時点での出店地域は、19の国と地域であり、新規市場への出店による大きな成長機会が存在しています。

そこで7INは、新規市場への進出を積極的に推進していきます。2025年度までに日本・北米除く地域で50,000店以上の店舗網へと拡大、2030年度までに30の国と地域に展開することを目指しています。

セブン-イレブンの世界展開状況と成長エリア(2023年1月末時点)

North America		Asia-Pacific	
米国	12,854	日本	21,323
メキシコ	1,886	韓国	14,179
カナダ	606	タイ	13,838
		台湾	6,683
Europe/Middle East		中国	4,450
デンマーク	176	フィリピン	3,400
ノルウェー	134	マレーシア	2,472
スウェーデン	81	オーストラリア	738
イスラエル	1	シンガポール	460
		ベトナム	79
		カンボジア	44
		インド	22



グループの「食」を軸とした成長戦略に沿った事業構造変革を推進 2025年度にスーパーストア事業はEBITDA850億円以上を目指します

スーパーストア事業(以下、SST事業)は食品の品揃え・調達力・サプライヤーネットワーク・イノベティブな商品開発力・プライベートブランド(セブンプレミアム)といったグループの競争力を支える「食」の強みを有しており、この強みが当社グループの成長を支える競争力の源泉として、ますます重要になっています。

SST事業はグループ全体に貢献を果たす一方、収益性・資本効率の改善が急務であり、特に首都圏SST事業では、さまざまな構造改革施策を実行しています。これまで店舗の戦略的閉鎖、人員政策の最適化、IT活用による生産性改善を推し進めてきましたが、今後この改革の成果を発揮することに加え、再成長に向けてさらなる変革施策を推し進めてまいります。

首都圏SST事業においては、①自主開発のアパレル事業から完全撤退し、「食」にフォーカス、②店舗の戦略的撤退を含めた首都圏へのフォーカスを加速、③イトーヨーカ堂とヨークの合併および首都圏SST事業の統合再編、④プロセスセンター、セントラルキッチン、「ネットスーパー」大型センターといった戦略投資インフラの整備、以上4点の大規模な抜本的変革を3年間の時限を持って実行してまいります。そして5点目の施策として、これらを完遂するために外部プロフェッショナルを起用。変革の工程を管理し、取締役会および戦略委員会によるモニタリングで、透明性・客観性を担保しながら、首都圏SST事業において、2025年度EBITDA550億円、ROIC4%以上を目指します。

(株)セブン&アイ・ホールディングス
常務執行役員 スーパーストア事業統括
石橋 誠一郎



抜本的変革の全体像

1 自主開発のアパレル事業完全撤退

グループ戦略の軸となる「食」にフォーカス

2 首都圏へのフォーカス加速と追加閉鎖

- イトーヨーカドーは注力する首都圏へのフォーカスを加速
- 首都圏でも採算性・戦略適合度の低い店舗は戦略的撤退

3 首都圏事業の統合再編

注力する首都圏におけるシナジーおよび運営効率の最大化

4 戦略投資インフラの整備

プロセスセンターやセントラルキッチン、「ネットスーパー」大型センターの活用により、さらなる利益成長可能な収益構造の実現

5 完全実行の担保と透明性あるモニタリング

- 外部変革エキスパートの起用による変革施策の完全実行と工程管理
- 取締役会と戦略委員会によるモニタリングと株主への透明性を持った共有

2025年度

EBITDA 550億円*

ROIC 4%以上*

* 首都圏SST事業の数値

収益構造の改革 バリューチェーン強化

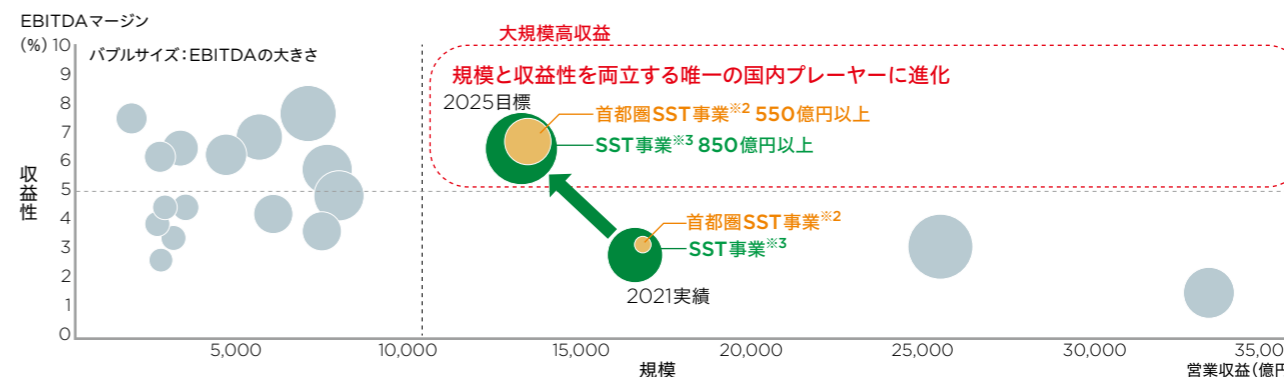
規模と収益性で国内スーパーマーケット/総合スーパー唯一の存在へ

SST事業においては、製販一体のバリューチェーン改革とお客様が求める価格・品質を訴求し、新たな価値を提供していきます。首都圏SST事業においては、セントラルキッチンで差別化された惣菜を製造開発し、即食カテゴリーをさらに強化します。またプロセスセンターの活用により、品質の高い精肉・鮮魚・

ミールキットを提供し、店舗での作業の効率化を促進します。また同時に商品開発・本部コストの一元化によるコスト削減、収益構造の変革を実施します。これらの変革を完遂することで、規模と収益性でスーパーマーケット(以下、SM)/総合スーパー(以下、GMS)で唯一のポジショニングを目指します。

SST事業の利益創出力の変化※1

収益性(縦軸)と収益規模(横軸)で見る国内SM/GMS各社とSST事業が目指すポジション比較



※1 複数業態を持つ企業は業態別に記載 ※2 首都圏SST事業: (株)イトーヨーカ堂((株)ヨークを含む)、(株)セルガガーデン
※3 SST事業: (株)イトーヨーカ堂((株)ヨークを含む)、(株)ヨーク、(株)セルガガーデン、(株)ヨークベニマル

グループのラストワンマイル施策を推進、「ネットスーパー」大型センター

グループのラストワンマイル施策の一環として「イトーヨーカドーネットスーパー新横浜センター」を2023年夏、神奈川県横浜市に開設しました。本センターは、近隣のイトーヨーカドー約30店舗の配送エリアおよび、同センターから約30km圏内を配送エリアとするネットスーパーの新たな拠点となります。

大型センター化により、これまでの店舗を起点とした配達エリアだけでなく、首都圏において、近隣にイトーヨーカドー店舗のないエリアに対してもお届けが可能になります。ますます拡大するお客様ニーズに対応するとともに、さらなる利便性向上を図っていきます。

食のグループ共通インフラを実現する「Peace Deli」

食品強化の支えとなるのが、当社がグループ共通のインフラとして2021年に設立した食品製造会社、Peace Deliです。2023年3月からは「Peace Deli流山キッチン」が稼働。精肉・鮮魚・ミールキットを加工し、首都圏のイトーヨーカドー、ヨークに向けて商品の供給を開始しました。また、2024年2月には「Peace Deli千葉キッチン」の稼働も計画しています。同キッチンでは惣菜を加工製造するセントラル

キッチンと生鮮品を加工するプロセスセンターが併設されます。流山・千葉両キッチンからは、イトーヨーカドー、ヨークを中心に、セブン-イレブン店舗に向けた商品や、イトーヨーカドーネットスーパー専用商品の供給も予定しています。



「Peace Deli流山キッチン」(千葉県)

7iDを軸とした小売・金融一体戦略を進め お客様との関係の深化を目指します

金融事業においては、ATMプラットフォーム事業の拡大に加え、電子マネーおよびクレジットカード事業などに注力するとともに、グループ金融戦略として、当社グループの共通IDである「7iD」を基軸とした独自の金融サービスを開発し、新たな価値の創造を図ってまいります。

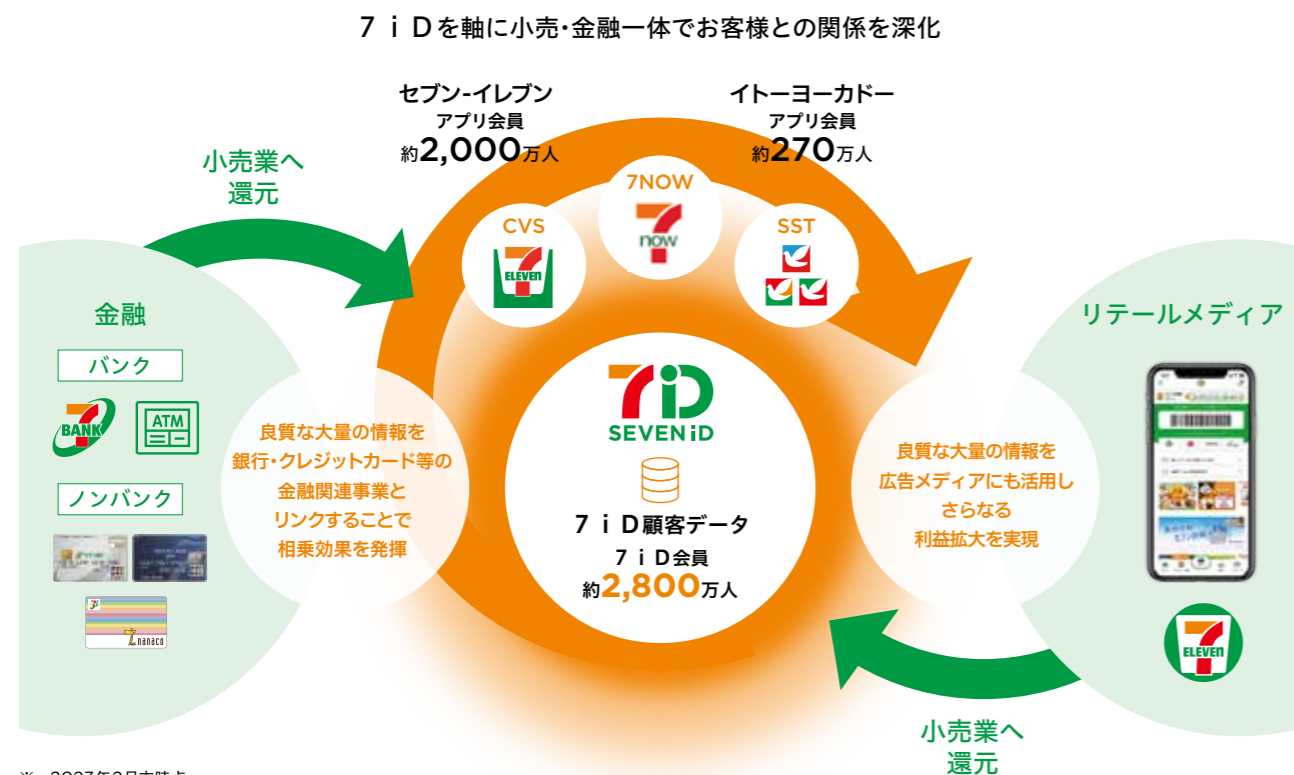
その一環として、バンキング事業・ノンバンク事業の一体運営によるシナジーを追求するため、セブン・カードサービスをセブン銀行傘下に集約することとしました。これにより、銀行・クレジットカード・電子マネーの一体運営で、さまざまなニーズに対応することが可能になります。

これからも、国内随一の顧客基盤、魅力的な経済接点、圧倒的なボリューム、ベースとなる金融機能という当社グループが持つ4つの強みを最大限発揮することで、当社グループならではの金融サービスを展開してまいります。

(株)セブン&アイ・ホールディングス
常務執行役員 金融関連事業統括
小林 強



成長戦略(サマリー)



※ 2023年2月末時点

今後の展開 強みを活かしたサービスを提供

グループの経営アセットの活用により、小売業ならではの金融サービスの展開へ

強み	考え方・施策例
国内随一の顧客基盤 1日当たり国内来店客 約2,220万人 ^{※1} 7iD会員 約2,800万人 ^{※1}	経済圏としての魅力度を高め、お客様一人当たりのクロスユース率 ^{※2} ・単価を大幅に向上させる余地あり
魅力的な経済的接点 コンビニエンスストア+スーパーマーケット 約22,000店舗 ^{※1}	ポイント競争に頼らず、商品軸を絡めた独自の経済圏戦略をとることが可能
圧倒的なボリューム 金流 約22兆円	電子マネー nanacoなどの自社決済比率の向上により、他社に支払う決済手数料をマーケティング原資として活用することも可能
ベースとなる金融機能 <input type="checkbox"/> 銀行 <input type="checkbox"/> クレジットカード <input type="checkbox"/> 電子マネー	今後の金融サービス拡大にあたり、既存アセットを活用した即効性ある展開も可能

※1 2023年2月末時点。 ※2 1人のお客様が、実店舗でもECでも購入すること。もしくは当社グループの複数業態にわたって購入すること。

7iD×決済をフックに小売・金融双方の増収を計画

- 小売販売増による荒利増**
決済が紐づいた7iD会員の購買単価増に伴う効果
 - 内部化による費用削減**
自社決済比率向上による外部に支払う手数料の内部留保割合の拡大効果
 - 外部利用増による加盟店手数料の増加**
グループ外でも7iDの魅力が上がることによる、7&i決済サービスの外部利用増による加盟店手数料収入(荒利増)の効果
 - 金融手数料の増加**
ATMや7&i決済サービスを入口とした金融サービスご利用者の拡大効果
- また、①～④によって、7iD軸の小売×金融データが充実し、より深いお客様理解に基づく事業戦略への活用が見込まれます。

主な金流からみる当社グループの金融サービスの規模

①②③④は小売×金融の取り組みでの増収の期待ポイント

