



# セブン&アイ・ホールディングス 『IR Day 2024 Autumn』

2024.10.24

# 本日のアジェンダ

## オープニング

09:00～09:15



代表取締役社長  
最高経営責任者(CEO)  
井阪 隆一

## 国内コンビニエンスストア事業

10:50～11:30



国内CVS事業統括  
(株)セブン-イレブン・ジャパン代表取締役社長  
永松 文彦

## 海外コンビニエンスストア事業

09:15～09:55



海外CVS事業(北米)統括  
7-Eleven, Inc. CEO  
ジョセフ・マイケル・デピント

## ESG戦略 (サステナビリティ)

11:30～12:10



代表取締役副社長  
最高サステナビリティ責任者(CSuO)  
伊藤 順朗

## グローバルコンビニエンスストア事業

09:55～10:35



海外CVS事業(国際)統括  
7-Eleven International LLC 取締役兼会長  
阿部 真治

## クロージング

12:10～12:20



取締役 常務執行役員  
最高財務責任者(CFO)  
丸山 好道



7-Eleven International LLC 取締役社長兼CEO  
若林 健

# グループ構造の最適化に向けた取り組み\*

実行施策

## 7-Eleven Corporation (仮)

- 持株会社「セブン&アイ・ホールディングス」の社名変更を予定
  - 統合されたマネジメント体制のもとグローバルCVS戦略にフォーカス
  - 定款変更を要するため25年5月の株主総会に付議予定
- IFRS適用の準備を開始  
(実務的に最速のタイミングで適用開始)



## (株) ヨーク・ホールディングス

- IPOに向けた、SST事業グループを統括する中間持株会社を設立
- 戦略的パートナーの招聘を通じた、持分法適用会社化／成長戦略の加速

## 金融

SST事業の一部持分を継続保持  
(食品開発領域における協働体制)

国内CVS (日本)	海外CVS (日米以外)	海外CVS (北米)
SEJ	7IN	SEI

食品SM			専門店・その他			7BKグループ	
IY	YB	その他	LO	AH	その他	7BK	その他

今後も継続検討する施策

グローバル成長を通じた企業価値・株主価値向上に向けた施策

SEIの価値顕在化に向けた戦略的施策

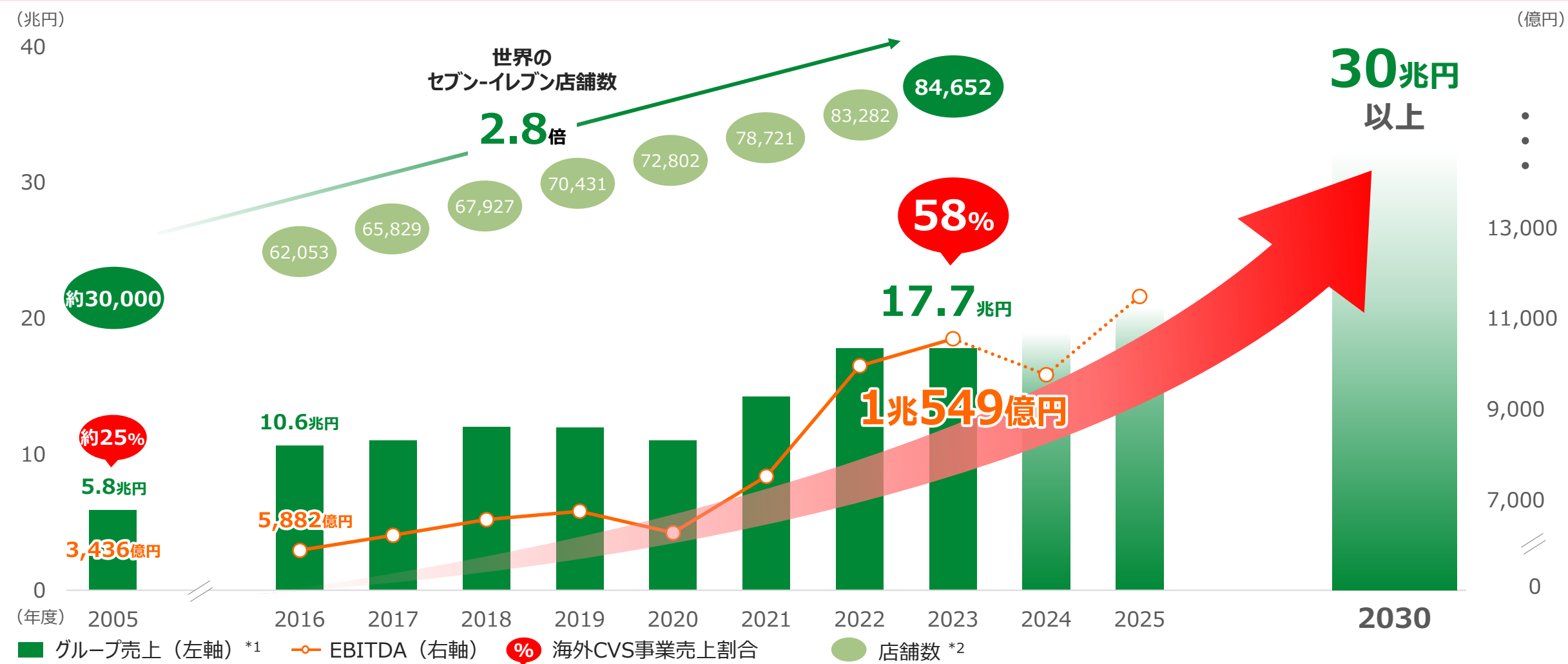
自律的な財務規律のもとでの成長戦略強化

7BKに関する最適な資本関係の在り方

\* SEJ: セブン-イレブン・ジャパン、7IN: 7-Eleven International LLC、SEI: 7-Eleven Inc. IY: イトーヨーカ堂、YB: ヨークベニマル、LO: ロフト、AH: 赤ちゃん本舗、7BK: セブン銀行

CVS事業、SST事業、金融事業のそれぞれが財務的・戦略的な自律性を有するグループ構造を実現

# グループの成長ビジョン



\*1 グループ売上は、セブン-イレブン・ジャパン、セブン-イレブン・沖縄、7-Eleven, Inc.及び7-Eleven Stores Ptyにおける加盟店売上を含めた数値  
2030年度は、海外CVS事業における持分法適用会社の直営店及び加盟店売上を含めた数値

\*2 各年度末時点

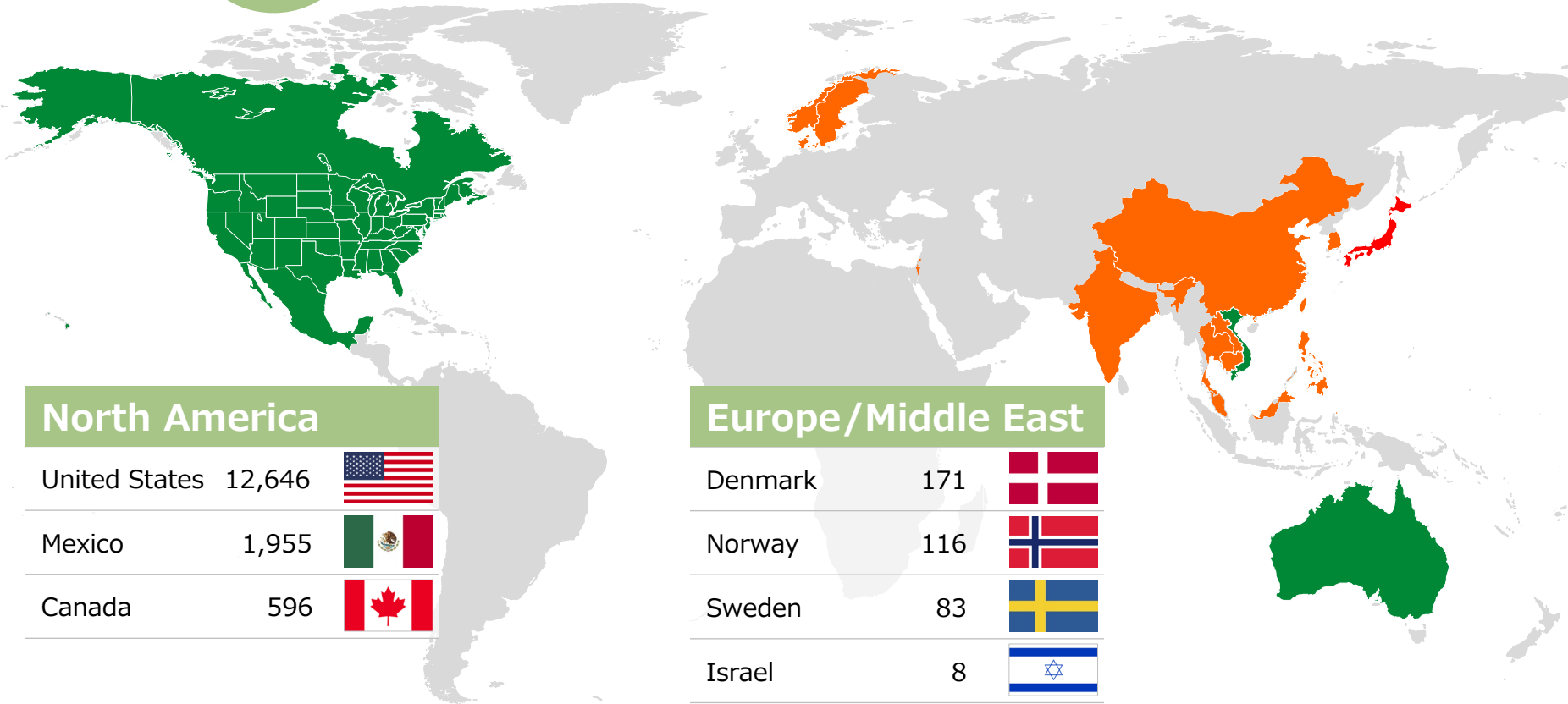
グローバルCVS事業を中心に成長を加速



# セブン-イレブンの世界展開状況

2024年  
2月末現在

**20**カ国・地域 / **84,652**店



## Asia-Pacific

Japan	21,535	
Thailand	14,643	
South Korea	13,001	
Taiwan	6,915	
China	5,103	
Philippines	3,803	
Malaysia	2,576	
Australia	769	
Singapore	500	
Viet Nam	100	
Cambodia	79	
India	50	
Laos	3	

## North America

United States	12,646	
Mexico	1,955	
Canada	596	

## Europe/Middle East

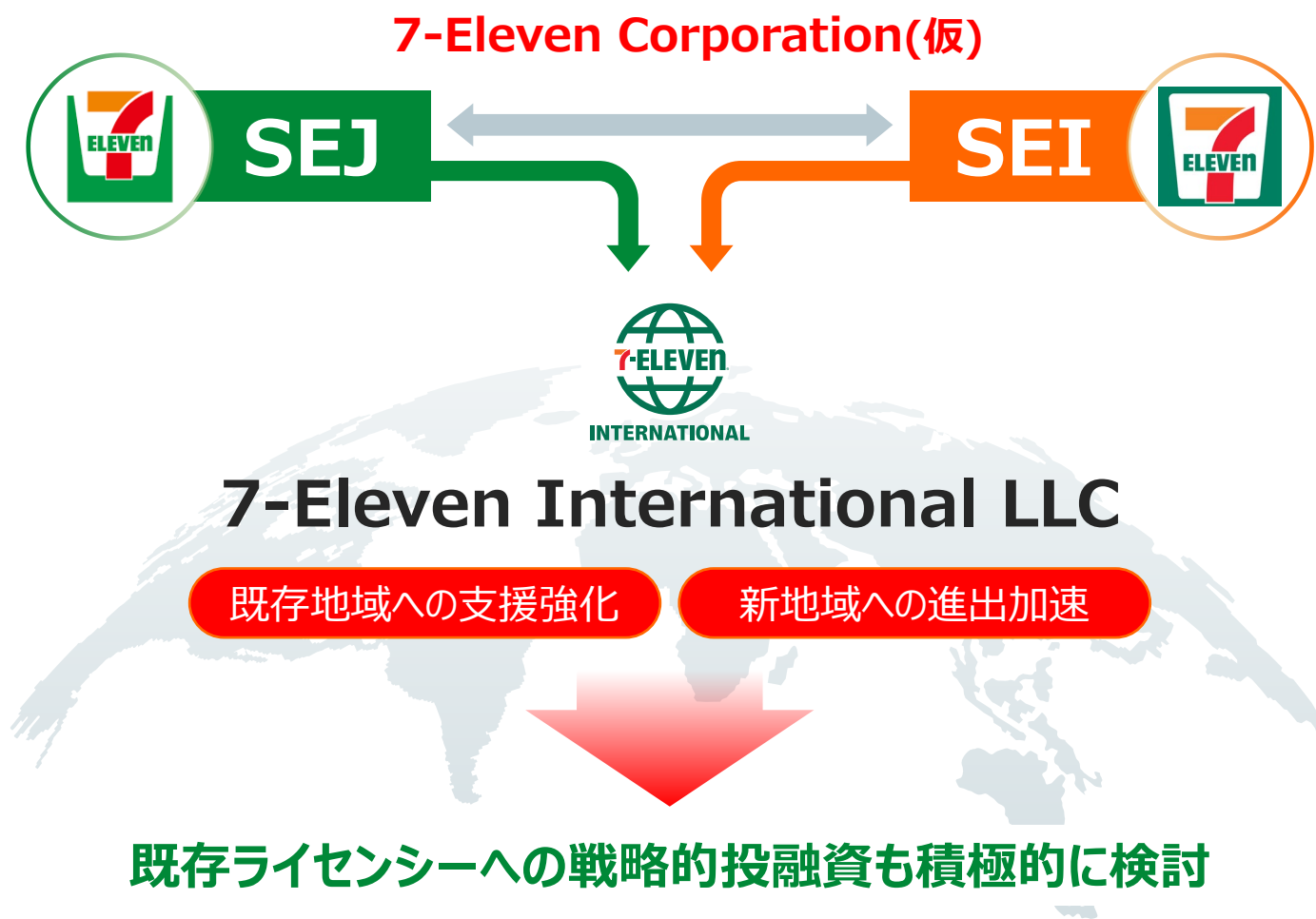
Denmark	171	
Norway	116	
Sweden	83	
Israel	8	

■ エクイティモデル適用国    ■ ライセンスモデル適用国

2030年までに世界30カ国・地域、店舗数10万店展開を目指す

# 7INによるグローバルCVS事業の拡大

## 7INの役割



## エクイティモデルの浸透

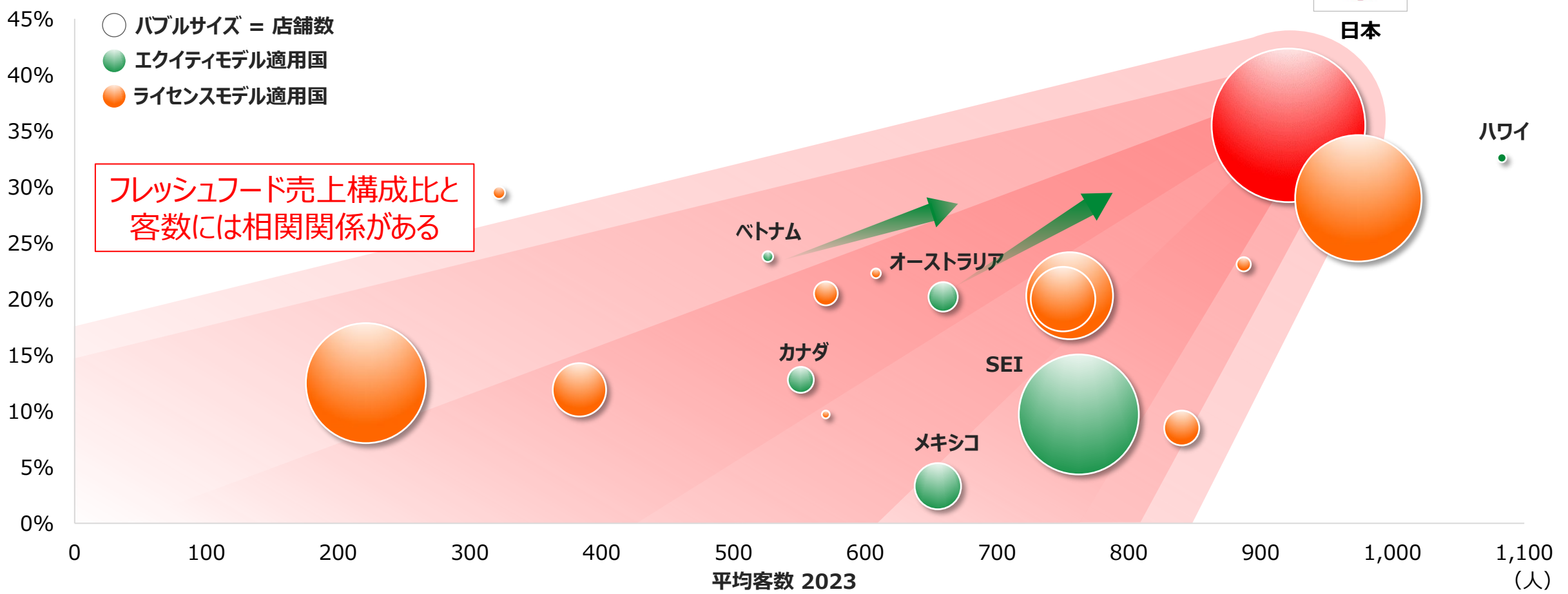
2022年1月の7IN設立以降、  
戦略的投融資を着々と実行



7-Elevenブランドのグローバル市場における成長をさらに加速

# 「食」を軸としたグローバルCVS事業の成長戦略

FF\*売上構成比 2023 (%)



\* FF:フレッシュフード(フレッシュフードは即食商品のみを対象とし、カウンタードリンク、日用品および加工食品等は対象外)

エクイティモデルの強化を通じ、「食」の強みを活用し、グローバルに事業規模を拡大していく

# グローバルCVS戦略の方向性

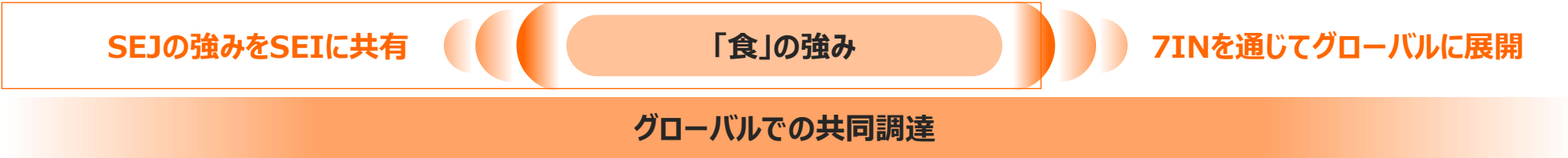
海外CVS（SEI）	国内CVS（SEJ）	海外CVS（7IN）
------------	------------	------------

グローバルCVS・ステアリング・コミッティ

事業運営面の地域間連携の促進と成長加速に向けた戦略投融資（含むM&A）の最適配分を統括

統合された  
マネジメント  
体制のもと  
グローバルに  
知見を共有

食



IT/  
DX



ローカライズ  
戦略

出店  
戦略  
  
商品  
戦略  
  
バリュー  
チェーン

• M&A • 新規店舗の開発	• エリアに応じたきめ細かな出店	• SEJの戦略出店ノウハウの展開
• オリジナル商品の強化	• SIPストアからの学びの横展開	• 高品質な7-Elevenブランドの展開
• フレッシュフードインフラの先進化	• カウンターフードの強化による 日販・荒利向上	• SEI・SEJのノウハウの活用

統合されたマネジメント体制のもとグローバルCVS戦略にフォーカス



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。



# セブン&アイ・ホールディングス 『IR Day2024 Autumn』

## 海外CVS事業戦略

2024.10.24

# 目次

1

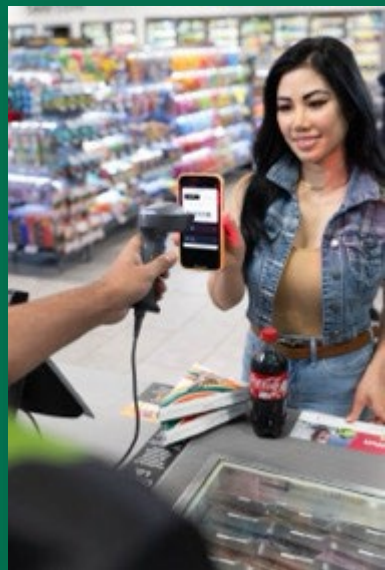
企業ハイライト

2

成長戦略

3

財務パフォーマンス





# 企業ハイライト



## 100年近いイノベーションと成長

### 世界初の コンビニエンスストア

テキサス州ダラスの製氷店から、  
**世界初のコンビニエンスストア**が誕生



### 夜間営業

オースティンの大学近くの  
7-Eleven店は**年中無休営業し、  
そのアイデアがヒット**



### セルフサービス

7-Elevenは、セルフサービスのガソリンと  
初の**セルフサービスソーダファウンテン  
Big Gulp**を展開

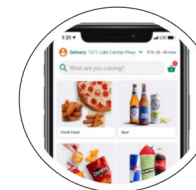


### 新しい7-Elevenデー

**HAPPY SLURPEE!**  
7-Elevenは、2002年に75周年を迎え、  
7/11の日にSlurpeeを無料に

### デジタルトランスフォーメーション

7NOWデリバリーを導入し、アイコンックなブランド商品を  
タップするだけでお届け  
-アプリのリリース後、迅速な配送により、7-Elevenの  
商品を手に入れるのはかつてないほど簡単に!



1927

1950s

1963

1965

1970

1990s

2000s

2005

2010s

現在

### テキサス州を超えて

フロリダ州、メリーランド州、ヴァージニア州、ペンシルベニア州に新店舗がオープン

### ドリンク革命

Slurpee®ドリンクと  
**世界初のテイクアウトコーヒー**を開始



### より健康志向に

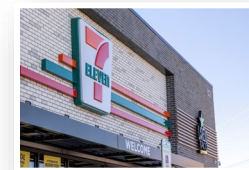
7-Elevenは、フレッシュフードの  
発送を毎日開始

### 新経営体制

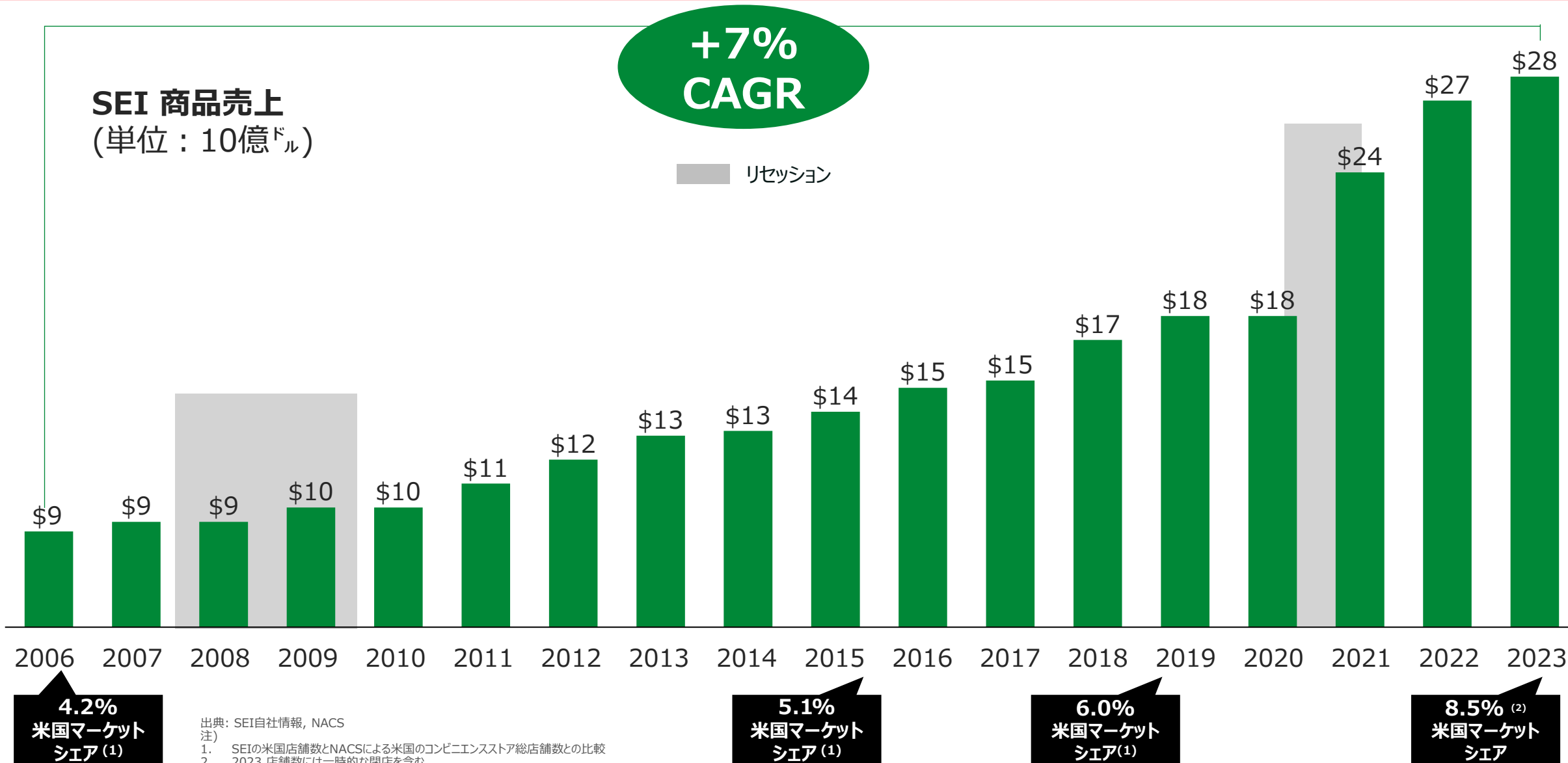
7-Eleven, Inc.は現在、セブン  
&アイ・ホールディングスが所有

### 成長を続ける セブン-イレブン ファミリー

7-Elevenブランドはさらに  
大きなファミリーに  
SunocoとSpeedwayの買  
収により、全米に5,000以上  
の店舗が新たに加わる



# 北米のコンビニエンスストア市場のリーダー

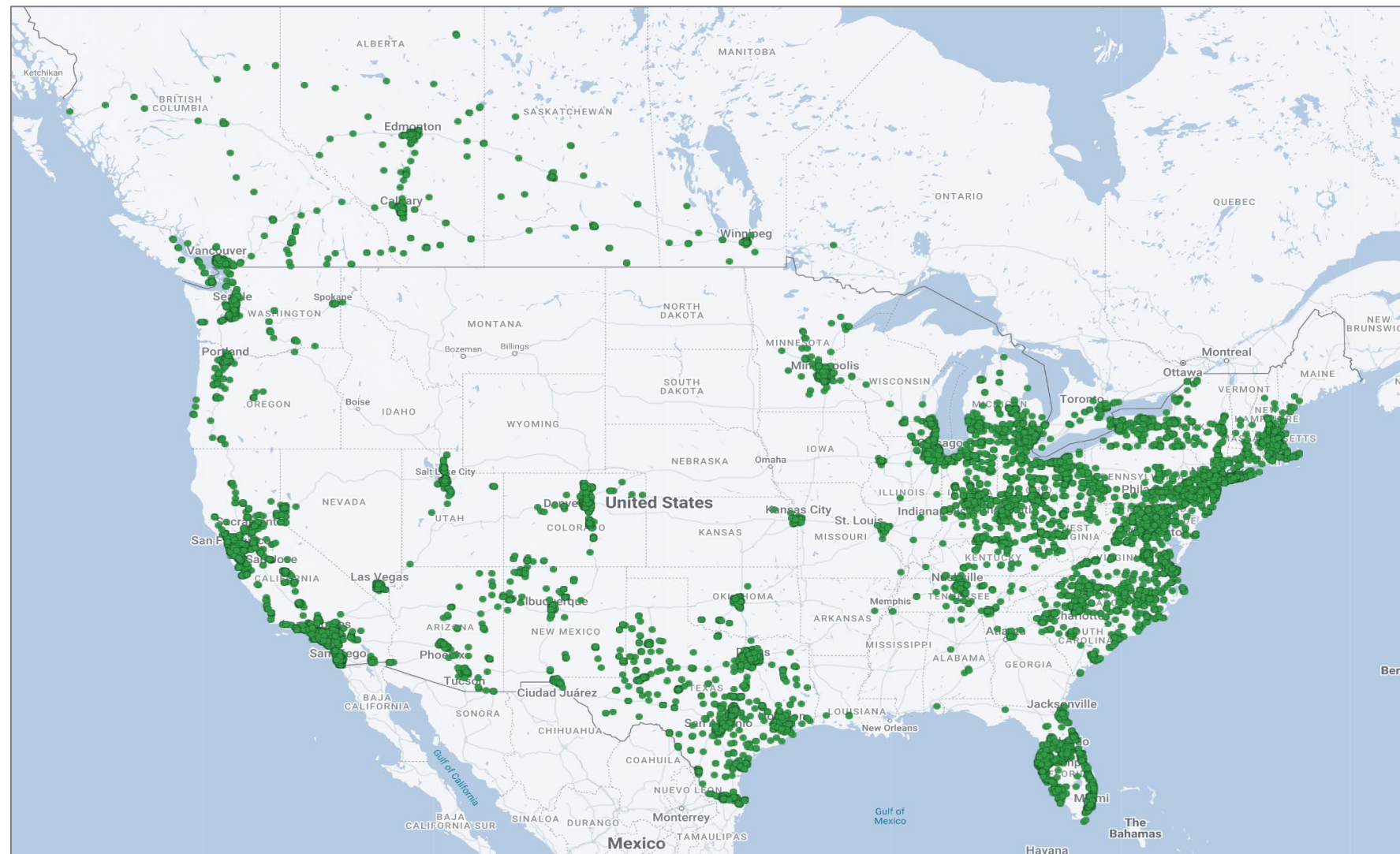


2006年以来、SEIの商品売上はCAGR7%で成長し、マーケットシェアは4.2%から8.5%に拡大

米国とカナダ  
~13,229\*  
店舗

トップマーケット 47/50 の  
プレゼンス

米国人口の~50%の  
2マイル以内に  
7-Eleven/Speedway店舗  
~30% は、  
1マイル以内に



\* 2024年第2四半期現在

SEIは米国で業界をリードする存在感を示し、比類のないラストワンマイル流通ネットワークを構築

# お客様に選ばれるコンビニエンスストア



## パフォーマンス

**4.1B**

年間取引

**\$28B**

商品売上合計  
(1.8B フレッシュフード販売数量)

**12.7B**

ガソリン販売量(ガロン)

**\$725M<sup>(1)</sup>**

成長するデリバリー事業  
(前年比+22%)

**51件**

2006年以降の買収

## 財務情報

**15%**

営業利益CAGR  
2006年以降

**7%**

商品販売CAGR  
2006年以降

**S&P: A**

格付

**Moody's: Baa2**

格付

## 成果

**#1**

コンビニエンスストアのリワードプログラム  
会員数 **9,700万人<sup>(2)</sup>**

**#1**

コンビニエンスストアデリバリープログラム  
**配達時間28分**

**#1**

米国ガソリン小売業者  
**ガソリン販売 8,440店舗**

## 評価

**NACS**

2024

**#1** Top

コンビニエンスストア小売業者

**Franchise Times**  
The News and Information Source for Franchising

2024

**#2** Top 400

米国最大のフランチャイズシステム

**Entrepreneur**  
MAGAZINE

2023

**#1** Best of the Best:  
コンビニエンスストア部門

**Newsweek**

2023

**#1** 最も信頼されている  
コンビニエンスストアチェーン



# 成長戦略

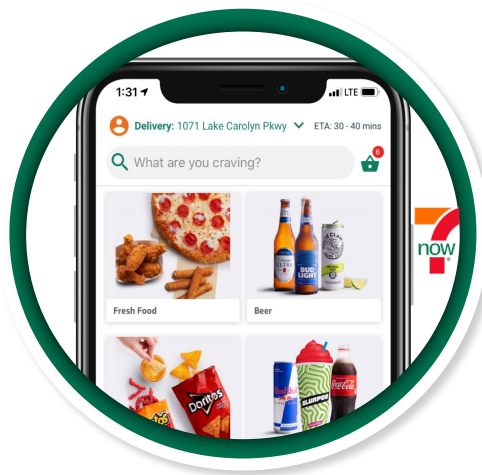


1



オリジナル商品  
の成長

2



デジタル・デリバリー  
推進

3



効率と  
コストリーダーシップ  
の向上

4



店舗ネットワーク  
の拡大と強化

# ① オリジナル商品の成長

イノベーション、品質、バリューの向上に重点

	フレッシュフード	レストラン	専用飲料	PB商品
売上	+1.6% 前年同期比 *		+3.8%前年同期比 *	+1.1%前年同期比 *
イノベーション				
品質向上				
バリュー				
新アイテム数 2025年計画	+51 アイテム	+20 メニューアイテム	+55 アイテム	+200 アイテム

革新的で高品質なフード及び飲料の体験をお得なバリューで提供

\* 全社、2024年第2四半期、前年同期比

# ① オリジナル商品の成長

## フード及び飲料の先進化



2024年までに**~1,900**店舗に  
展開



## レストランへの投資

**1,084**<sup>\*</sup>

レストラン

**~46%**<sup>\*</sup>

荒利率

Top  
**30**

北米レストラン事業運営会社

レストラン拡大

---

**+50**

2025年 レストラン

オリジナル商品の成長に向けてフード及び飲料の先進化とレストランに投資

\* 2024年第2四半期



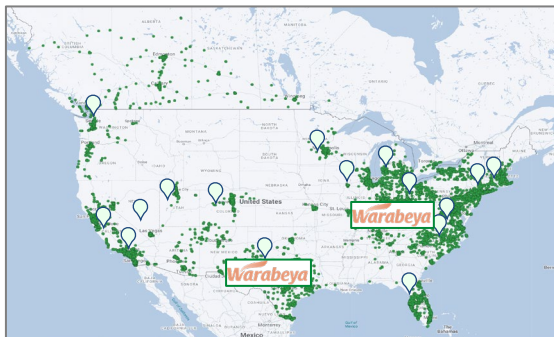
# ① 強固なバリューチェーンによるオリジナル商品の成長

## バリューチェーンが支えるオリジナル商品の成長

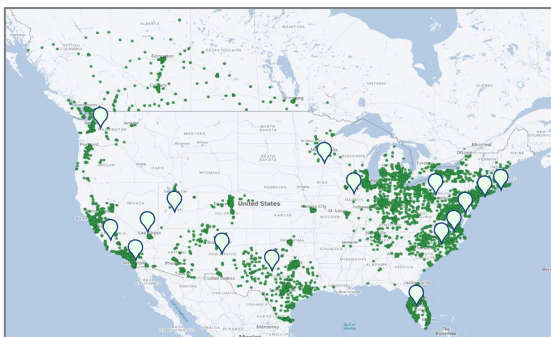
ヴァージニア共配センター 1,352 店舗



オハイオ共配センター 1,108 店舗



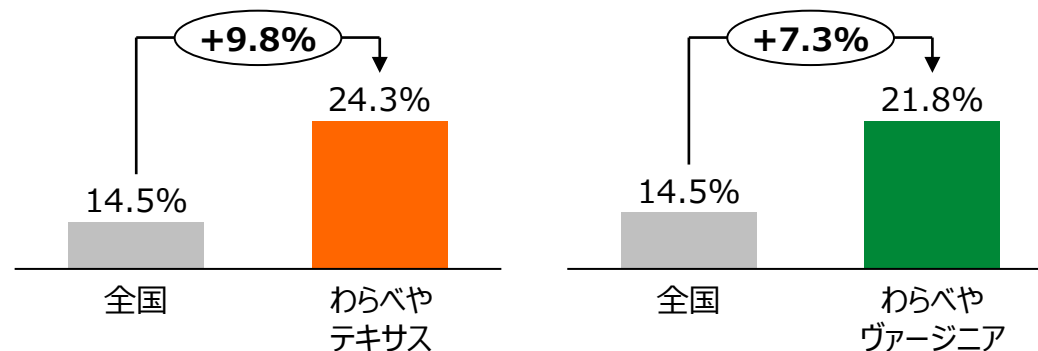
16 工場



16 ベーカーリー

## 配送店舗エリアの拡大

2024年上期 フレッシュフード事業全体におけるわらべや商品の売上貢献度



機能拡大デイリー工場長期計画

\*操業開始

	店舗数	2024	2025	2026	2027
オハイオ	1,108	→ *			
南カリフォルニア	1,310	→ *			
フロリダ	1,339	→ *			

2027年までに機能拡大デイリー工場による配送店舗カバー率を～45%へ

# ① オリジナル商品：バリューの提供

## 3Q バリューオファー 2024 年8月下旬開始



10月度 米国既存店商品売上  
2023年10月比較で前年並みの見込  
(2024年9月から約3%改善の見込)

エナジードリンク  
Fusion  
2個で\$4.00



## 4Q バリューオファー



7S スナックパイ  
\$1



7S チップス  
2個で\$3.00



バリューオファーを通じて、消費者のコンビニエンスストアへのイメージを刷新し、売上と客数を向上

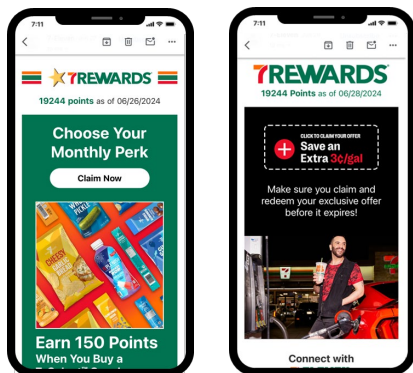
3Q、4Qに実施するバリューオファーの一例

## ② デジタル・デリバリーの促進：ロイヤリティ

### ロイヤリティプログラムによるバリューの提供

デジタルを活かし、バリューとフリクションレスなお買い物を提供

パーソナライズ化を促進



ロイヤリティを通じてバリューを提供



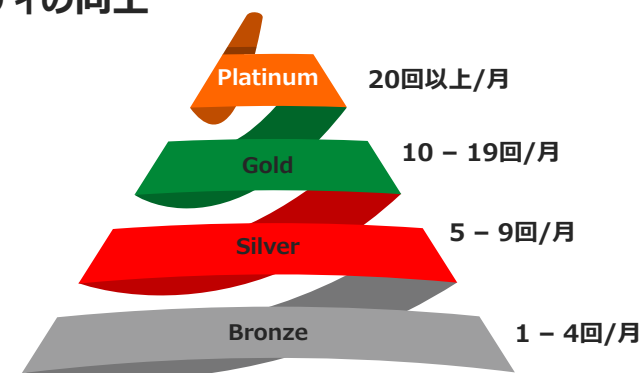
**97M**      **~35%**  
登録会員数合計      スキャン率  
+35% vs. 2021 <sup>(1)</sup>      +1.6% vs. 2021 <sup>(1)</sup>

### 伸長するリワード会員数

ロイヤリティの向上

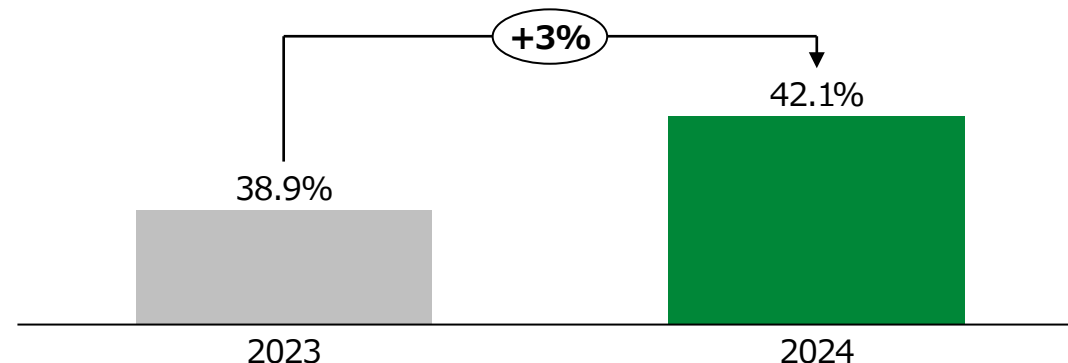
**9.5%**

利用頻度の高い会員 <sup>(2)</sup>  
+1.2% vs. 2023 <sup>(1)</sup>



### ロイヤリティ売上の成長

ロイヤリティによる商品売上の割合：6月直近12ヶ月



SEIは顧客のデジタル及び利便性の進化の恩恵を得られる有利なポジション

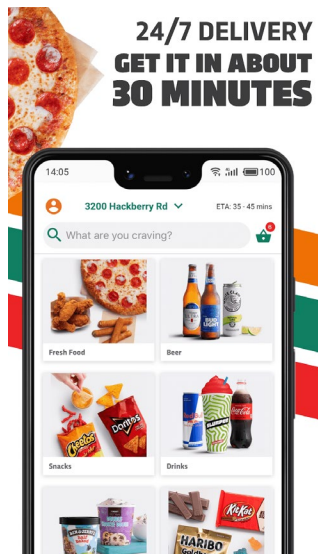
注) 1. 2024年8月時点  
2. プラチナ、ゴールド、シルバー会員



## ② デジタル・デリバリーの促進: 7NOW

### 7NOW デリバリ

最も便利な方法でバリューおよび高品質な商品をお客様に提供



### 7NOW を\$1Bビジネスに成長

好調な7NOWの第2四半期の業績

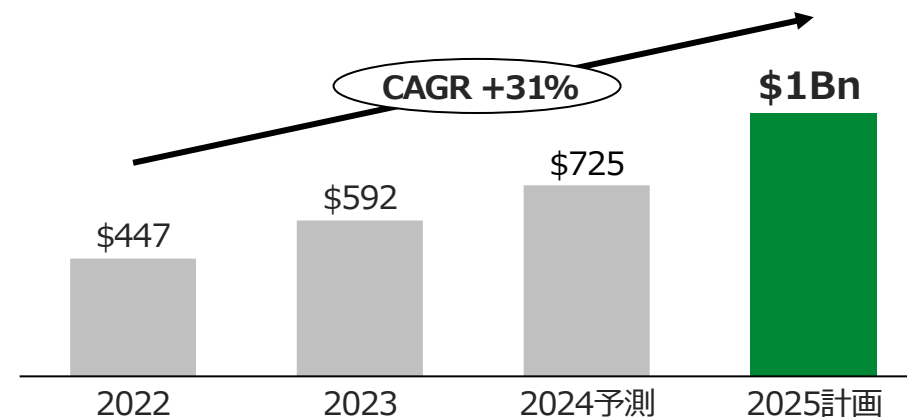
**+29%**  
既存店売上伸長率

**\$15.84**  
平均客単価

**~28分**  
配達時間

**11%**  
営業利益率

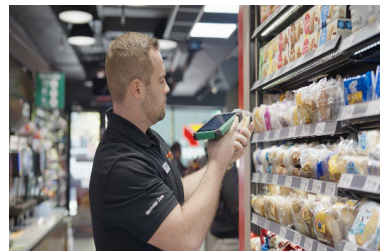
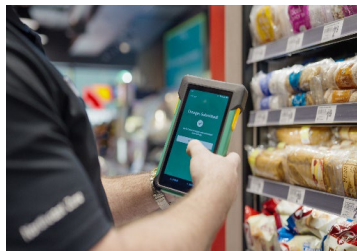
7NOW 売上実績(\$M)



業界をリードするデリバリープログラムを7,500店舗まで拡大し、2025年までに\$1Bの売上を目指す

### ③ 効率とコストリーダーシップの向上

#### RIS/DEX 及び単品管理



- ✓ 独自のPOSシステムにより、地域に合わせた品揃えが可能に
- ✓ バックオフィスにおけるシナジー効果を推進

**625**

Speedway導入完了済店舗  
2024年9月現在

2025年までにSpeedway店舗の  
RIS 2.0への転換完了を目標とする

#### ストアポートフォリオの最適化

**444 不採算店舗を閉店**

SEIはマーケット集約型の減損アプローチを  
店舗毎の評価プロセスに変更

#### コストリーダーシップ

##### 重点分野

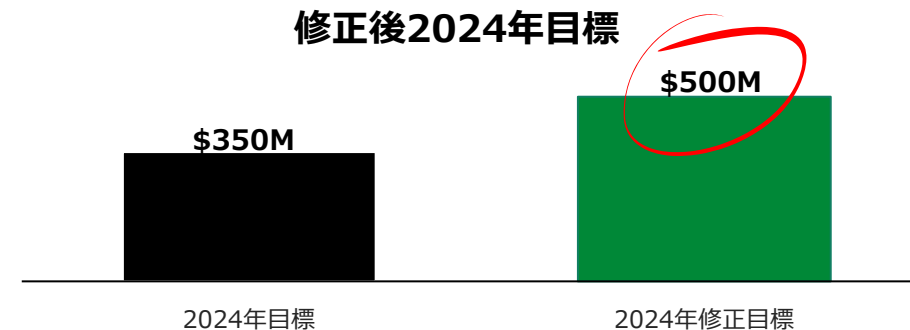
商品/ガソリン  
原価

店舗運営

金融手数料

一般管理費/  
その他間接費

##### 修正後2024年目標



#### 最適化による利益貢献

##### 営業利益の効果

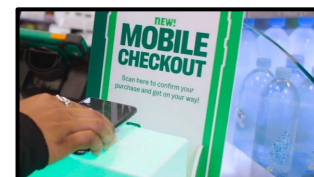
- 2024年：～\$30M
- 年換算ランレート：～\$110M

## 4 店舗網の拡大と強化

従来の標準店舗



エボリューション・ストアでの試験実施



新標準店舗



お客様のニーズに対応するため、既存店と新店にて学びを適用  
オリジナル商品、デジタル・デリバリー、および店舗の簡素化を支援

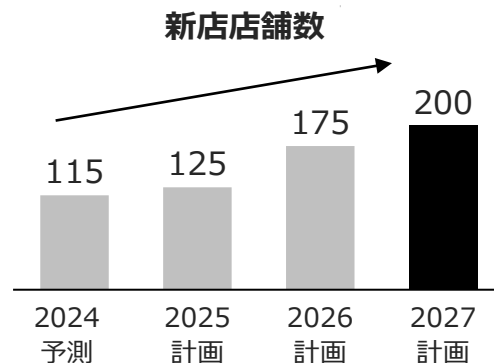
大型、フード重視の設備、およびガソリン併設店舗では、売上と客数が向上



## ④ 店舗網の拡大と強化：新標準店舗

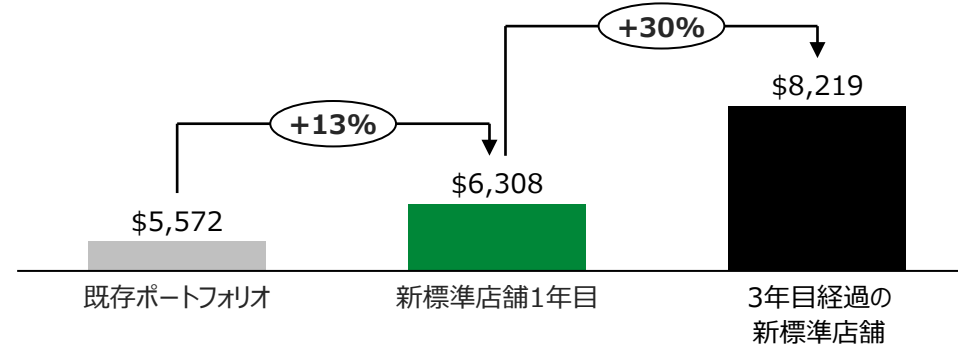
### エボリューション・ストアからの学びを取り入れる

- ✓ フード重視
- ✓ 大規模店舗およびガソリン併設
- ✓ デジタルイノベーション/  
フリクションレスなお買い物



### 新標準店舗が既存店舗を凌ぐ

2024年上期 売上(平均日販\$)



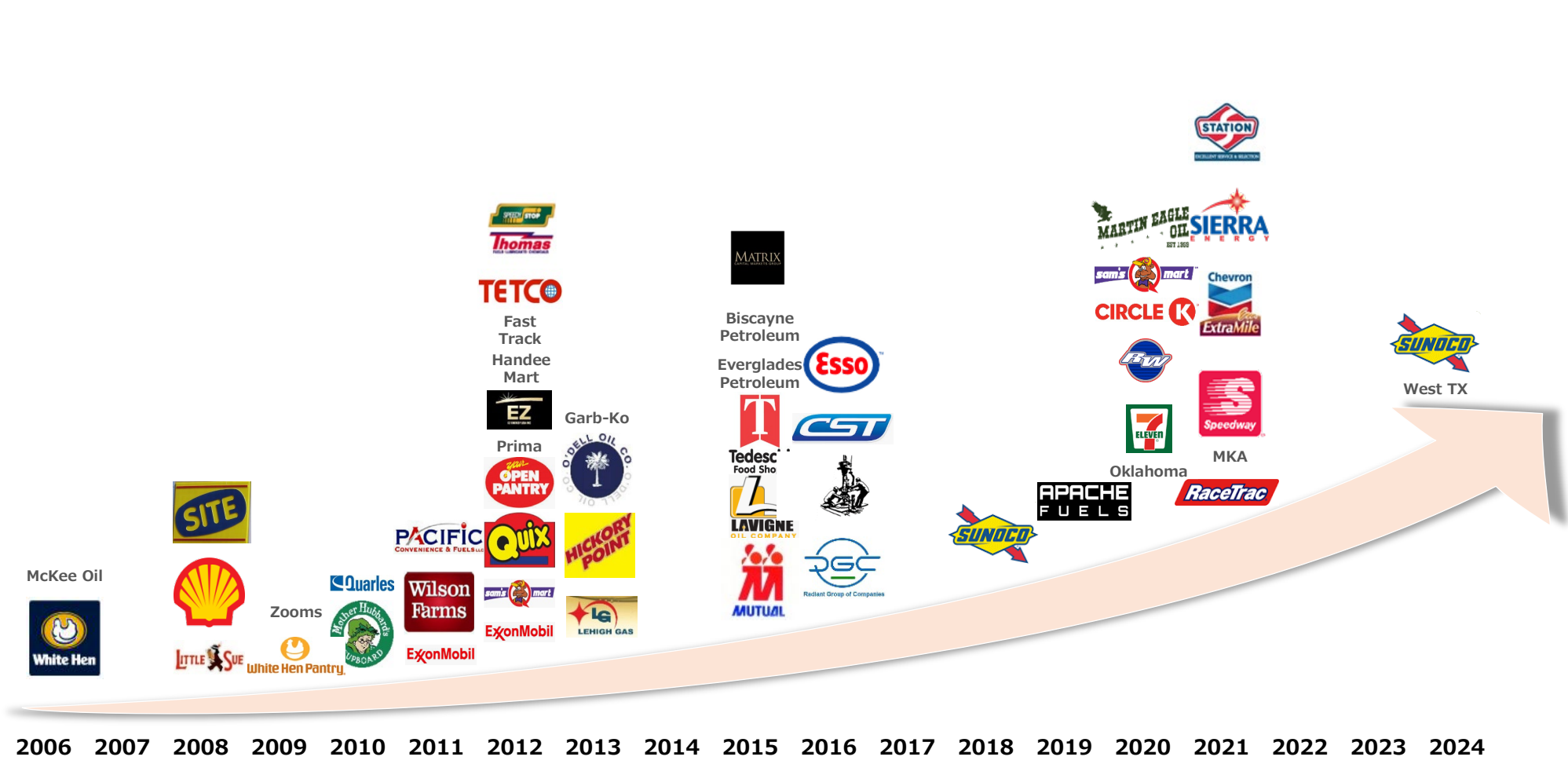
### 新店舗による売上と客数の向上及び顧客体験の刷新



テキサス州Allenにおける新標準店舗のイメージ

2025年～2027年の間に500店舗の新店舗出店を計画

# 4 M&A : 買収成功の実績



14%

買収後3年目経過のROIC\*

✓ 細分化された業界

(top 10 シェア <20%)

✓ 高品質店舗をターゲット

✓ 確かな実績を持つ

専任チーム

✓ 厳格な優先順位決定

プロセス

2006年以降、SEIは51件の取引で7,454店舗を買収

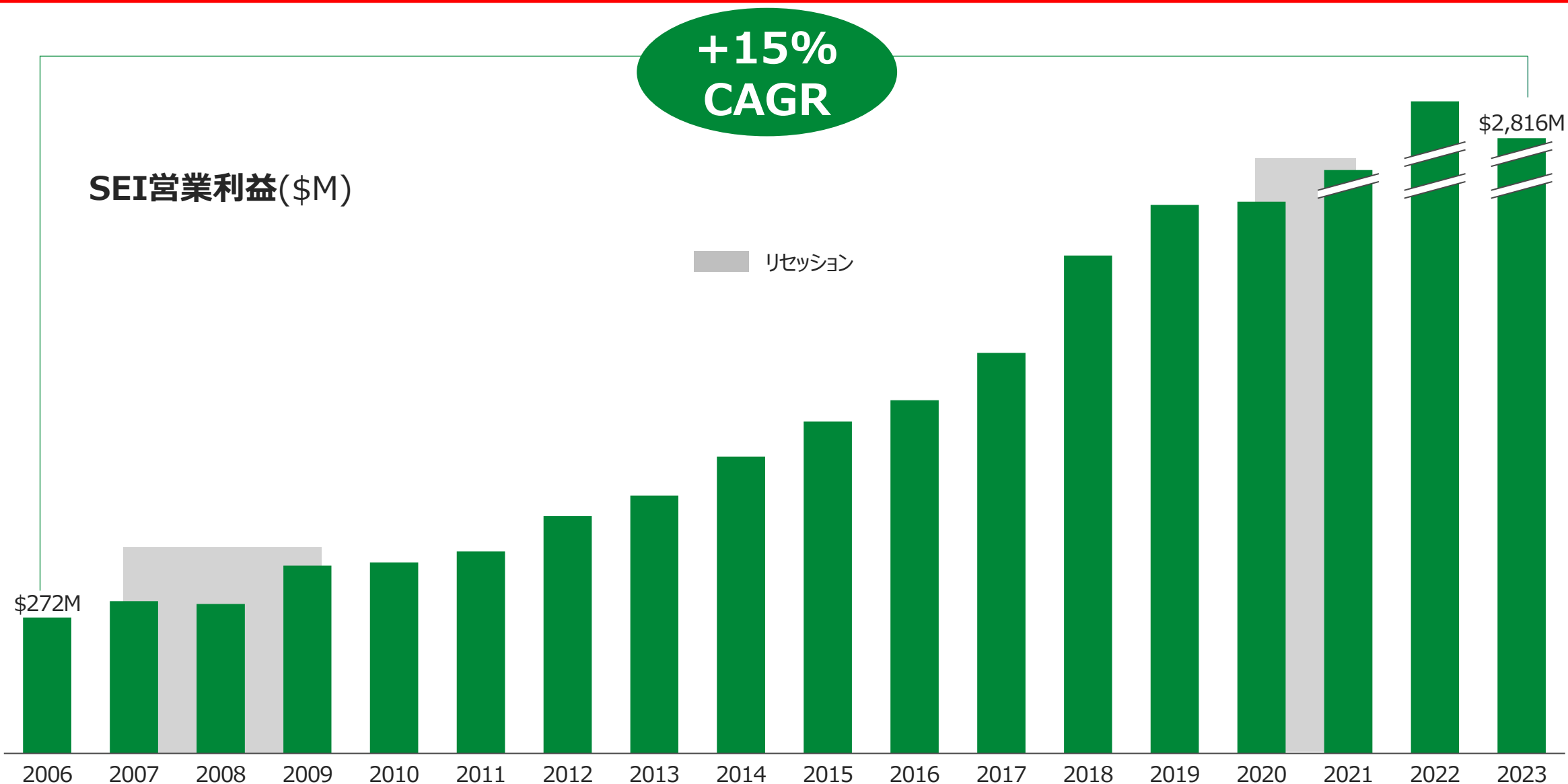
\* 2023年12月 直近12ヶ月





# 財務パフォーマンス

# 持続的な歴史的成長と安定した収益性



## 持続的成長に向けた戦略

2030年までの4つの優先事項を通じた  
客数、売上、荒利率の向上とコスト削減

### 1. オリジナル商品の強化

- 新規、革新的で潜在性の高いカテゴリとアイテムの継続的な特定
- バリュー志向のオファーと品揃えで売上と客数を向上
- フード及び飲料の先進化とレストランへの投資でオリジナル商品を成長

### 2. デジタル・デリバリーの推進

- 7NOWデリバリーの拡大
- ロイヤリティプログラムを通じた客数と来店頻度の向上
- リテールメディアネットワークで新規収益チャンネルを拡大

### 3. 効率とコストリーダーシップの向上

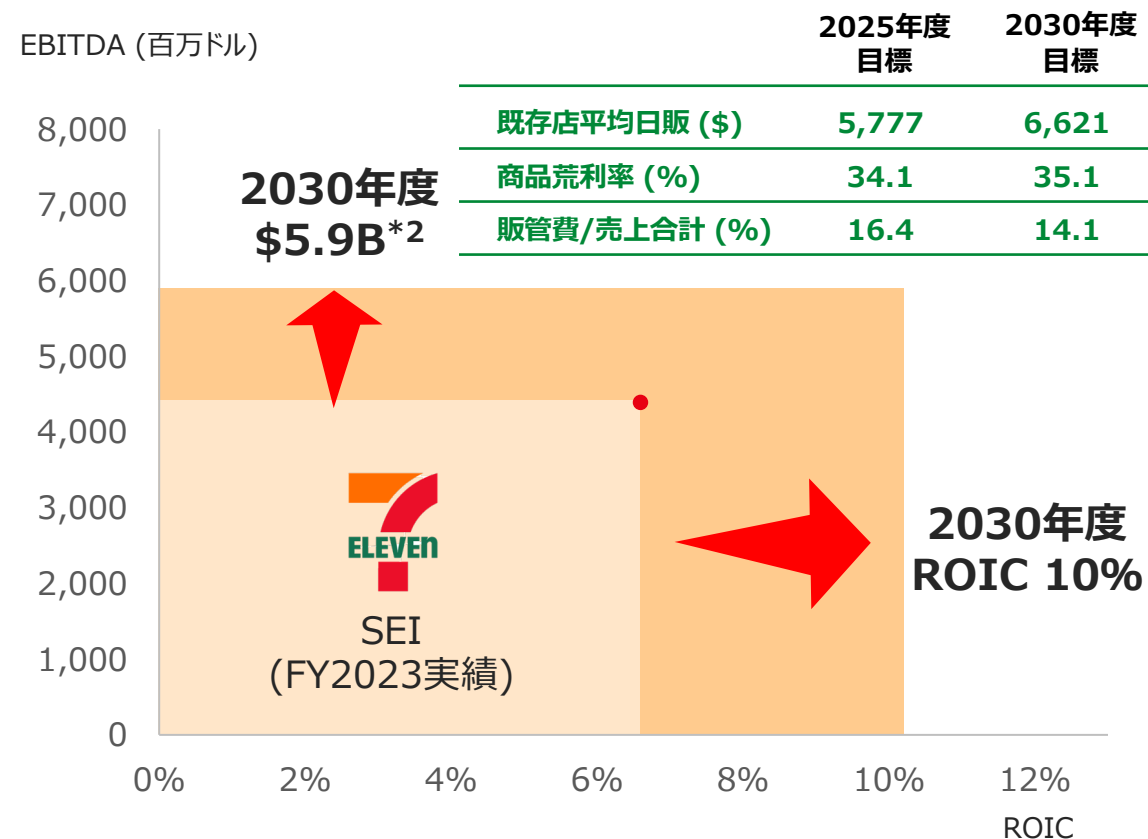
- 厳格に規律をもって販管費を積極的に削減

### 4. 店舗ネットワークの拡大と強化

- デジタルとガソリンを提供する、大型でフード重視の新店を出店
- M&Aの積極的推進を継続

## 目標達成に向けた主要KPI

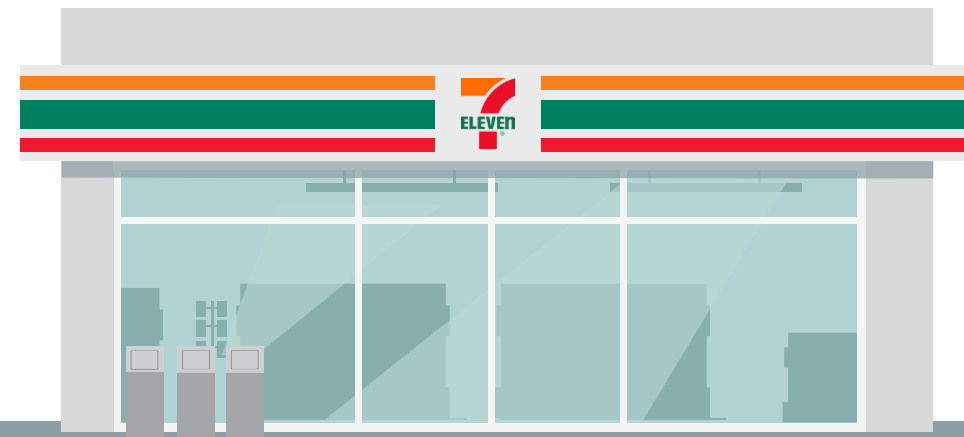
ROIC および企業価値向上\*1



\*1 ROIC = (当期純利益 + 利払い × (1 - 税率)) / (自己資本 + 総負債(いずれも各期の期首/期末の平均を使用))

\*2 US GAAPベース: EBITDA = EBIT + 減価償却費用

# 主要投資ハイライト



1

象徴的な  
7-Eleven  
ブランド

2

北米最大のコン  
ビニエンスストア  
事業者

3

革新的な商品お  
よびデジタル機能

4

経験豊富なチームに  
よる価値重視文化

5

堅実な財務実績

6

確かな成長の  
実績

THANK YOU





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。



# セブン&アイ・ホールディングス 『IR Day 2024 Autumn』

## グローバルCVS事業戦略

2024.10.24



7-Elevenブランドのグローバル市場における成長をさらに加速する



# グローバルCVS事業 (7IN) の成長戦略

## 1 新規国への進出加速

- APACに加えてヨーロッパ、ラテンアメリカ、中東、アフリカを戦略的な優先地域として、空白地での拡大を加速（合併事業/買収を含む）
- 新たな市場での店舗展開を拡大し、成長性と収益性を向上

## 2 既存展開国の支援

- SEJとSEIのコアコンピタンスを十分に活用することで市場間のパフォーマンスギャップを縮小し、ライセンシーの成長ポテンシャルを最大化
- 7-Elevenのグローバルブランドを強化し、ブランドの成長と収益性を加速

## 3 戦略的重要市場への投融資

- 戦略的な投資とライセンシーへの事業関与を通じて、収益成長を加速
  - ✓ セブン-イレブン・オーストラリア（SEA）の買収
  - ✓ ベトナムなど有望市場への投資



**7-Eleven  
International LLC  
(2022年始動)**

注) SEJ: セブン-イレブン・ジャパン SEI: 7-Eleven, Inc.

7INは、2024年4月1日にオーストラリアのConvenience Group Holdings Pty Ltd (SEA) の全株式を取得しました。

## 1 新規国への進出加速

- APACに加えてヨーロッパ、ラテンアメリカ、中東、アフリカを戦略的な優先地域として、空白地での拡大を加速（合併事業/買収を含む）
- 新たな市場での店舗展開を拡大し、成長性と収益性を向上

## 2 既存展開国の支援

- SEJとSEIのコアコンピタンスを十分に活用することで市場間のパフォーマンスギャップを縮小し、ライセンシーの成長ポテンシャルを最大化
- 7-Elevenのグローバルブランドを強化し、ブランドの成長と収益性を加速

## 3 戦略的重要市場への投融資

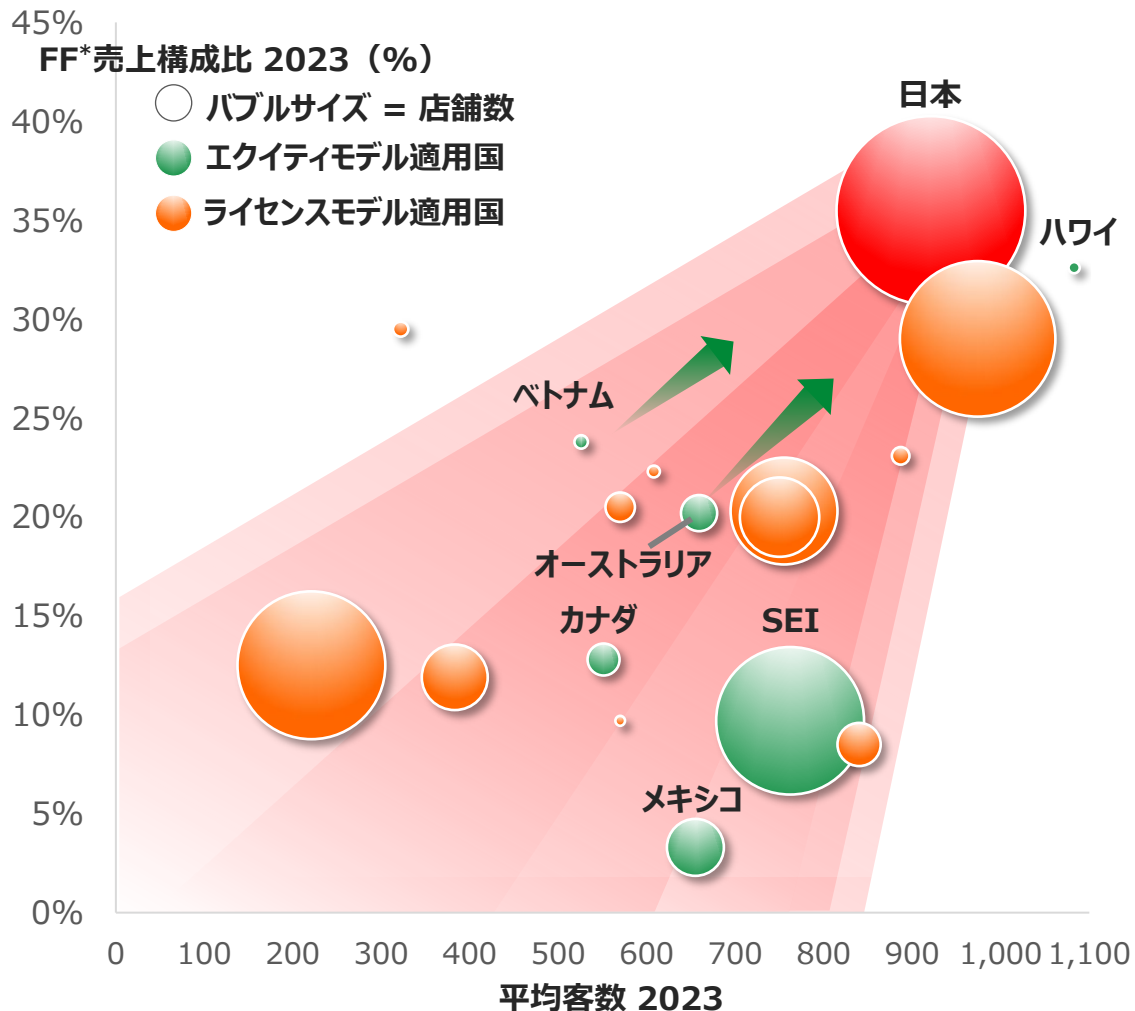
- 戦略的な投資とライセンシーへの事業関与を通じて、収益成長を加速
  - ✓ セブン-イレブン・オーストラリア（SEA）の買収
  - ✓ ベトナムなど有望市場への投資



INTERNATIONAL

**7-Eleven  
International LLC  
(2022年始動)**

## 各国のフレッシュフード構成比と平均客数



\* FF: 生鮮食品(生鮮食品は調理済み食品にのみ適用され、カウンタードリンク、日用品、加工食品などは含まれない。)

## マレーシアの事例

### 新工場の設立



2,000平米の  
工場新設



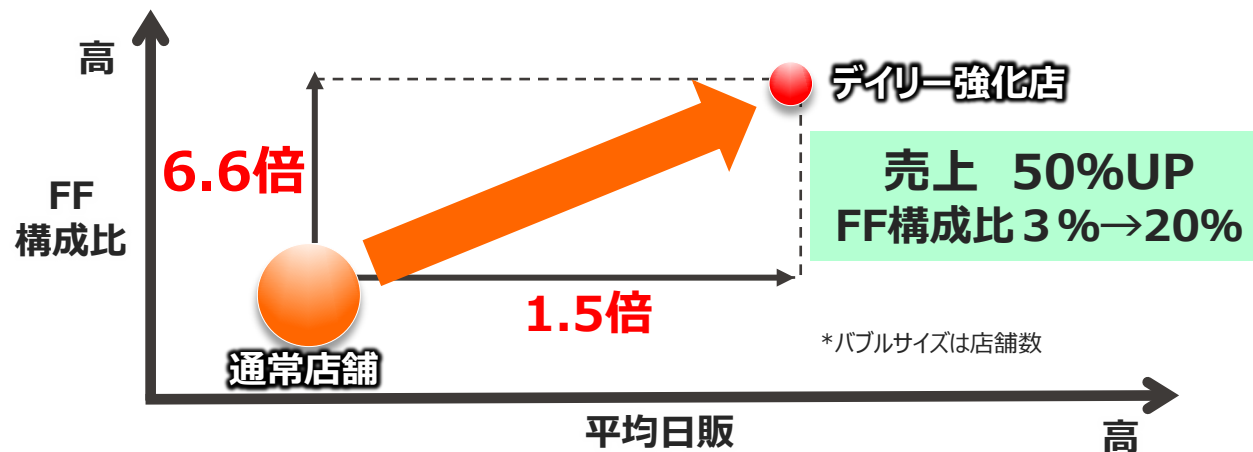
最新機器による  
自動化

新工場生産商品の供給開始

### フレッシュフード強化店



7 Cafeストア



フレッシュフードを強化することで既存展開国の売上改善効果が見込める

## 2017年にマスタフランチャイズ契約を締結したベトナムの事例

2023年にベトナムライセンシーであるセブン・システム・ベトナムに対して戦略的投融資を実施

### ▼経営改善の5大施策

1. COOおよび店舗開発部長の派遣
2. 店舗開発部隊の増員・教育
3. 本部人員の適正化
4. 立地選定基準の見直し・分析手法確立
5. 不採算店の閉鎖および賃料交渉

### ▼新店のパフォーマンス

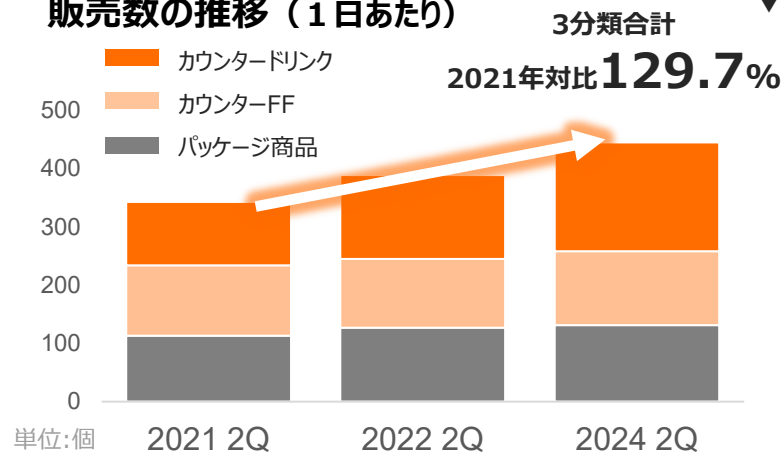
	2024年6月	
	新店 20店 (開店1年未満)	既存店 86店 (開店1年以上)
平均日販	\$1,177	\$1,055

### ▼テストキッチンによる商品開発強化



### ▼ヒーロー商品の創出

販売数の推移（1日あたり）



### ▼売筋商品



カラマンシ ティー  
49個/日



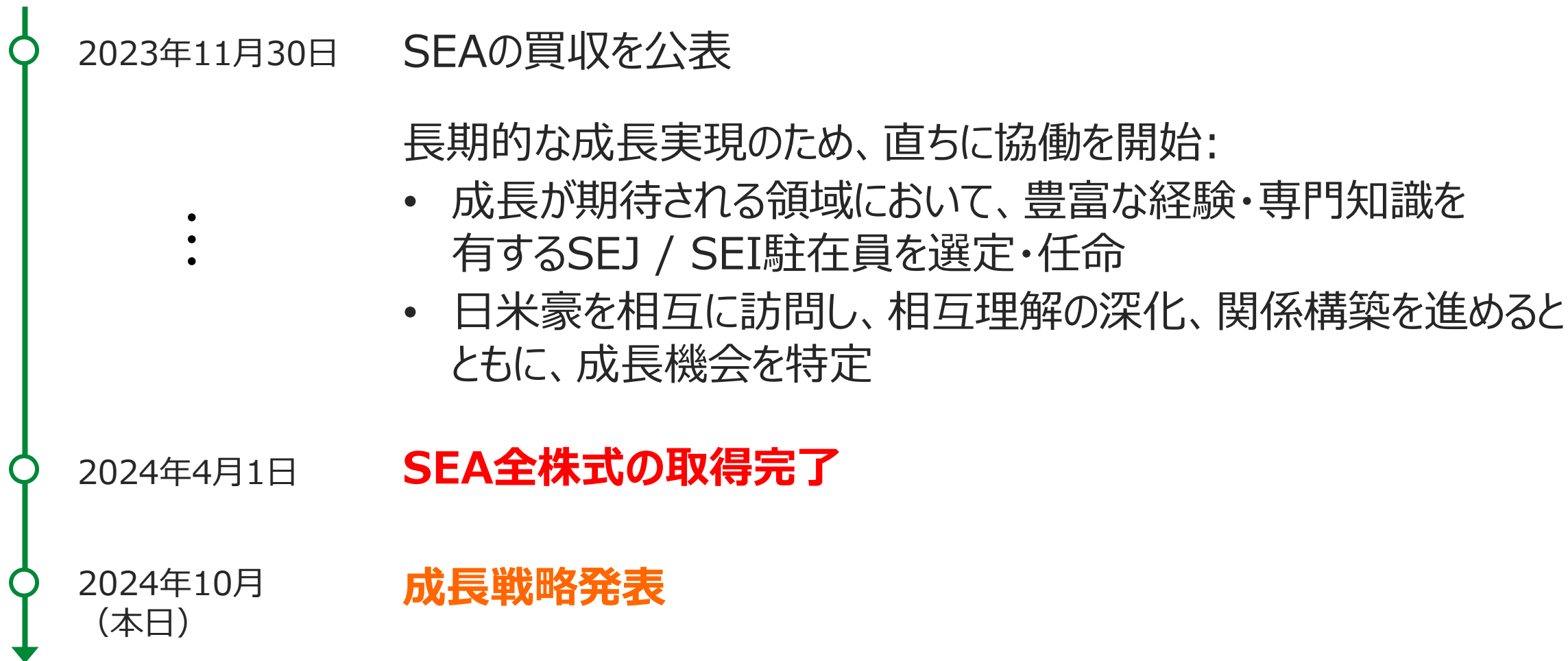
バインミー  
50個/日



トースティ  
26個/日

2024年6月

出店精度向上とヒーロー商品の創出で着実に効果が出ている



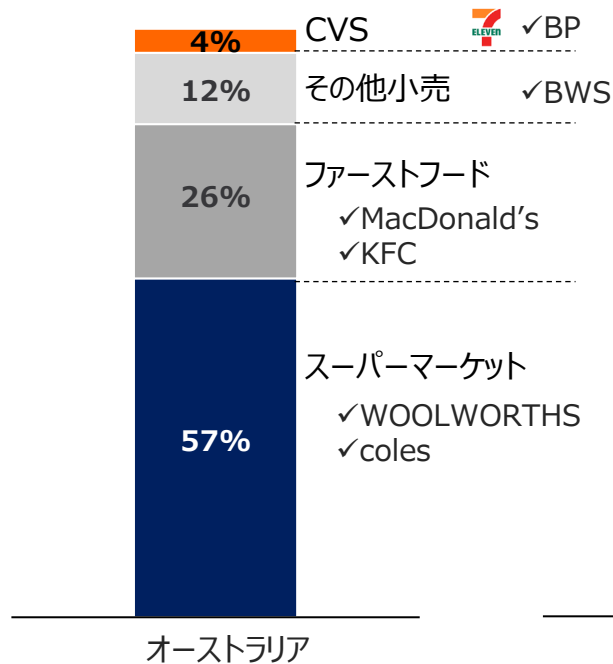
これまでの交流・取組みを通じ、SEJ+SEIの強みがSEAの成長を支えられると確信する

# セブン-イレブン・オーストラリアを取り巻く環境・会社概要

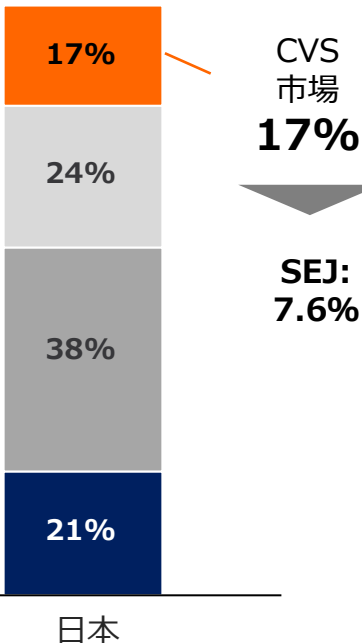
## オーストラリア食品市場概要

オーストラリアの食品市場はスーパーマーケット・ファーストフードが独占しており、コンビニエンス市場は約4%のシェア

### オーストラリア食品市場シェア



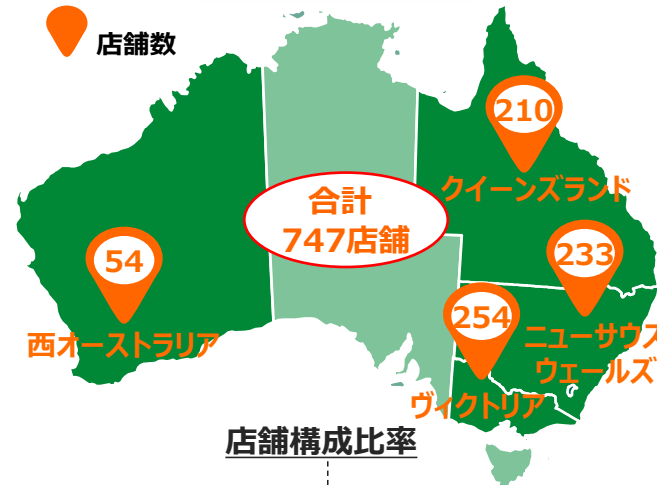
### 参考 (日本)



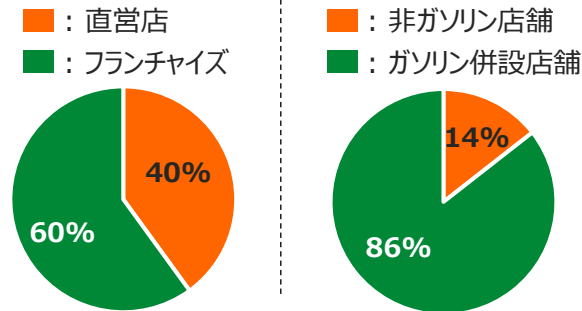
参照: Australian Bureau of Statistics - Monthly Retail Trade data, AACS - Merch Revenue data / Japan market 2022 Ministry of Economy, Trade and Industry Commercial Statistics / Nihon Foodservice Association

## セブン-イレブン・オーストラリア (SEA) 概要

### 地域別店舗分布



### 店舗構成比率

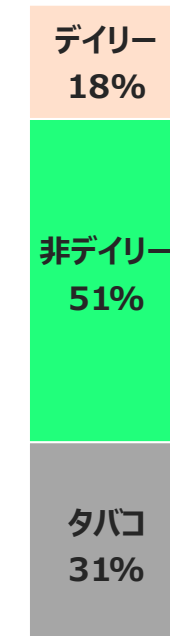


### CVS市場シェア



### 2023年度実績

#### 商品売上構成比



2023年度実績

#### GP構成比



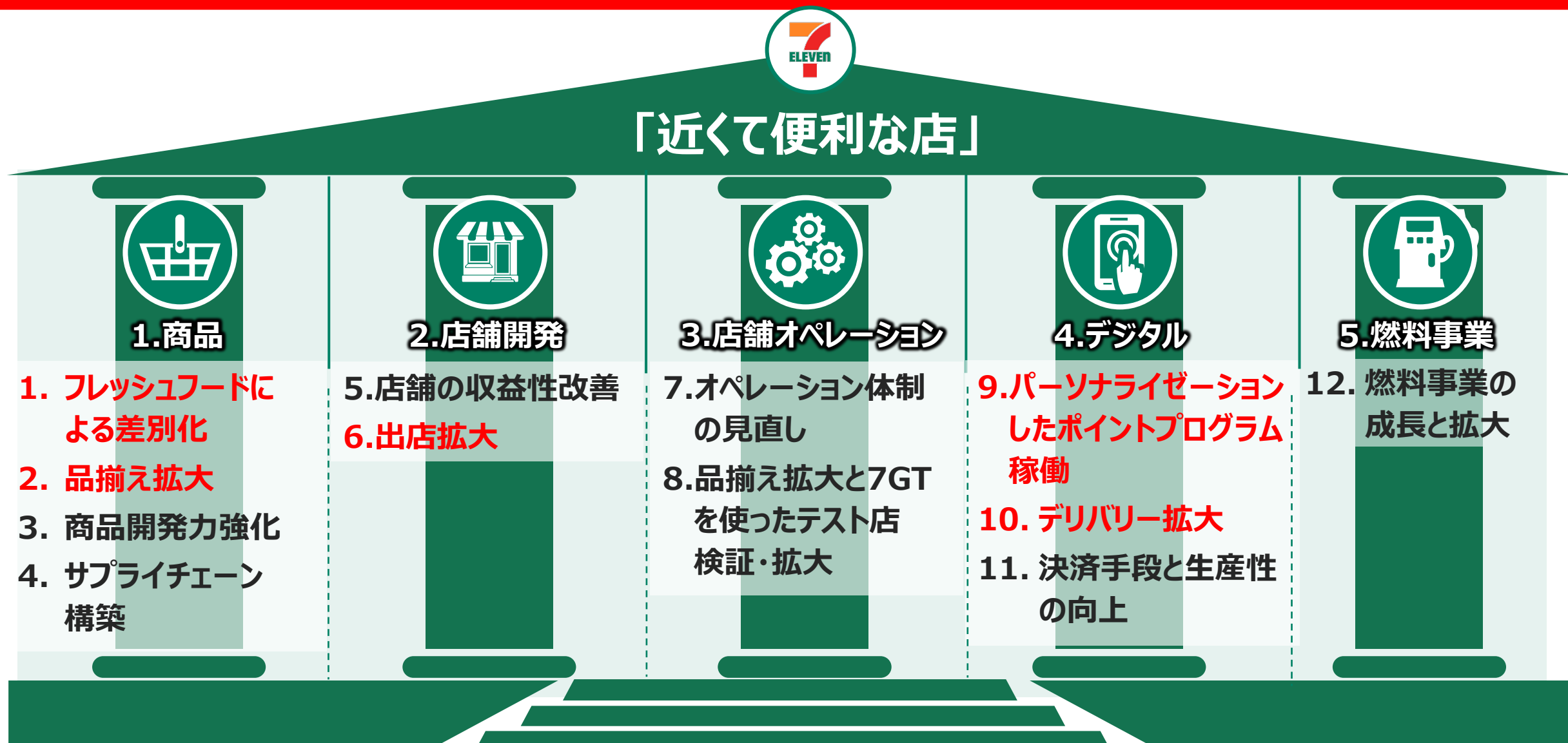
2023年度実績

注) カウンター飲料含む

日米で培ったコア・コンピタンスを移植することで豪州市場における競争優位性を確保する






# 5つの成長の柱



5つの成長柱をもとに事業成長を加速させる

成長の柱

1 フレッシュフード（FF）の品揃えと価値の向上  
FF強化展開開始

展開 スケジュール	2024 3Q	4Q	2025～2026
	15店	30店	約470店 候補店選定済
新規 商品例	 フライド ポテト    フライド チキン	 クッキー    ピザ	 チーズ バーガー    揚げ点心

店舗リニューアル

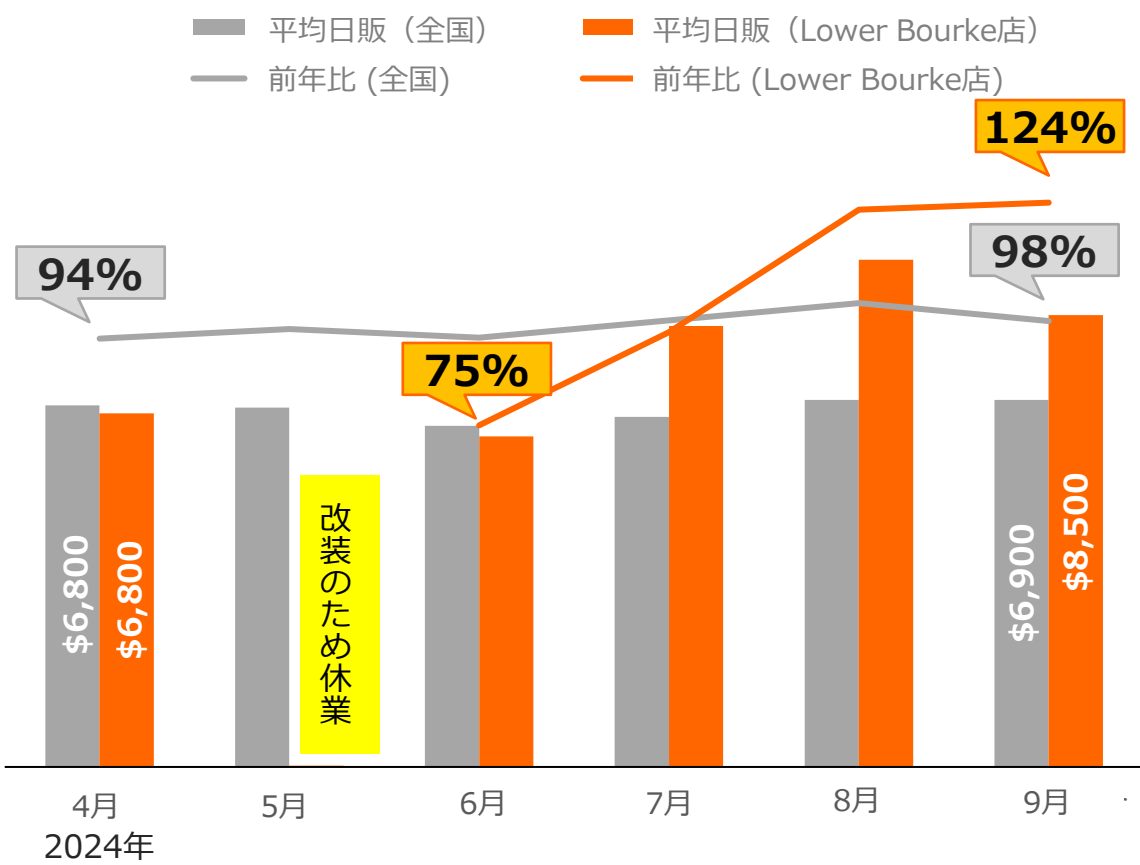
店舗名: Lower Bourke  
改装開店日: 2024年 6 月 6 日



FF売上構成比	31.3 %	39.0%	+7.7%
---------	--------	-------	-------

取組み

実績 / 改装前と後



売上向上のため新規設備と商品を導入する



## 成長の柱



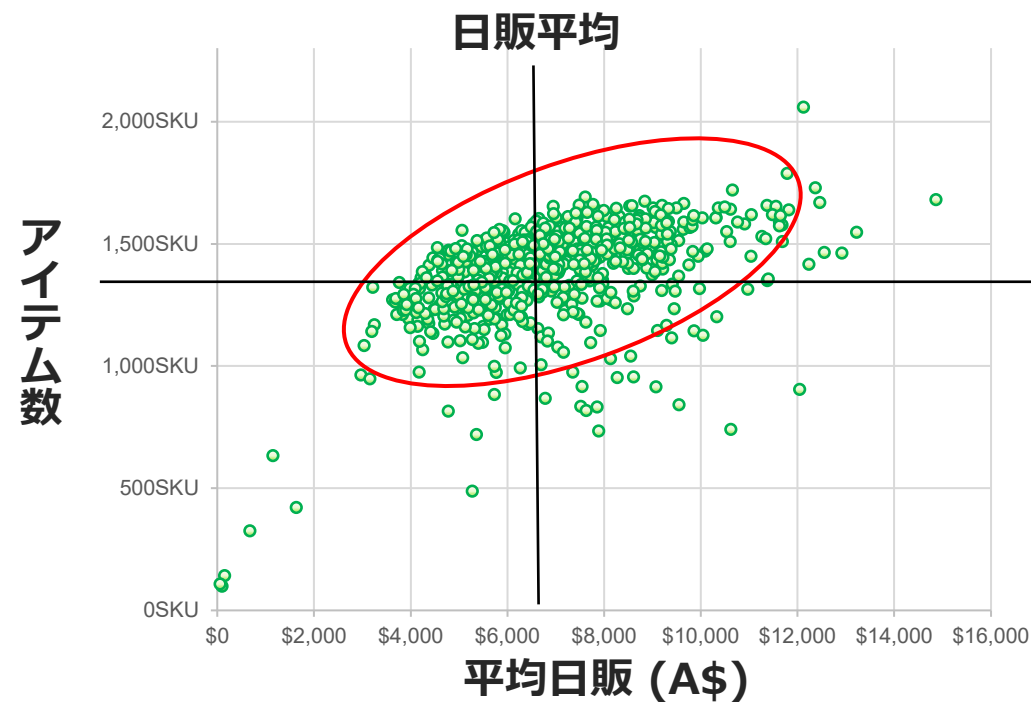
商品

### ② ワンストップショッピングの実現 品揃え拡大のためのモックアップストア



## 取組み

### アイテム数と平均日販の相関



現在

目標

アイテム数

1,390 SKU

3,000 SKU

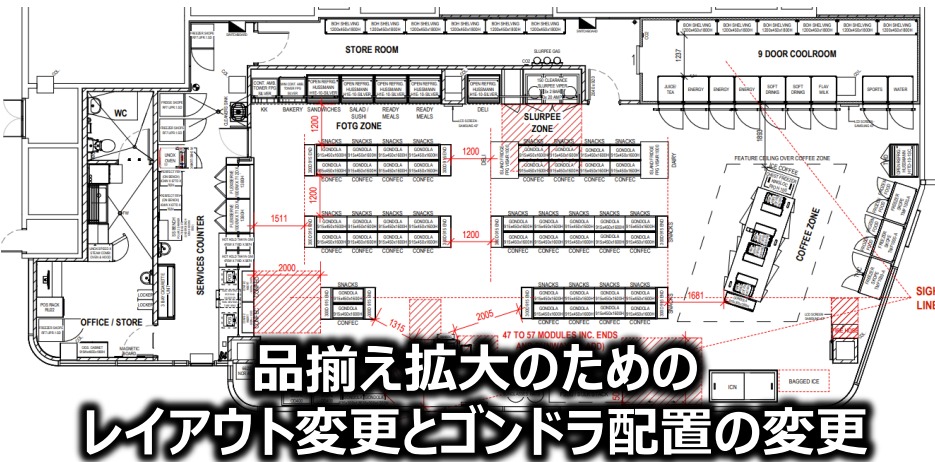
品揃えを拡大するために、新カテゴリーの商品をモックアップでテストする

# 商品：フードオファー強化 + 品揃え拡大店舗

## 成長の柱

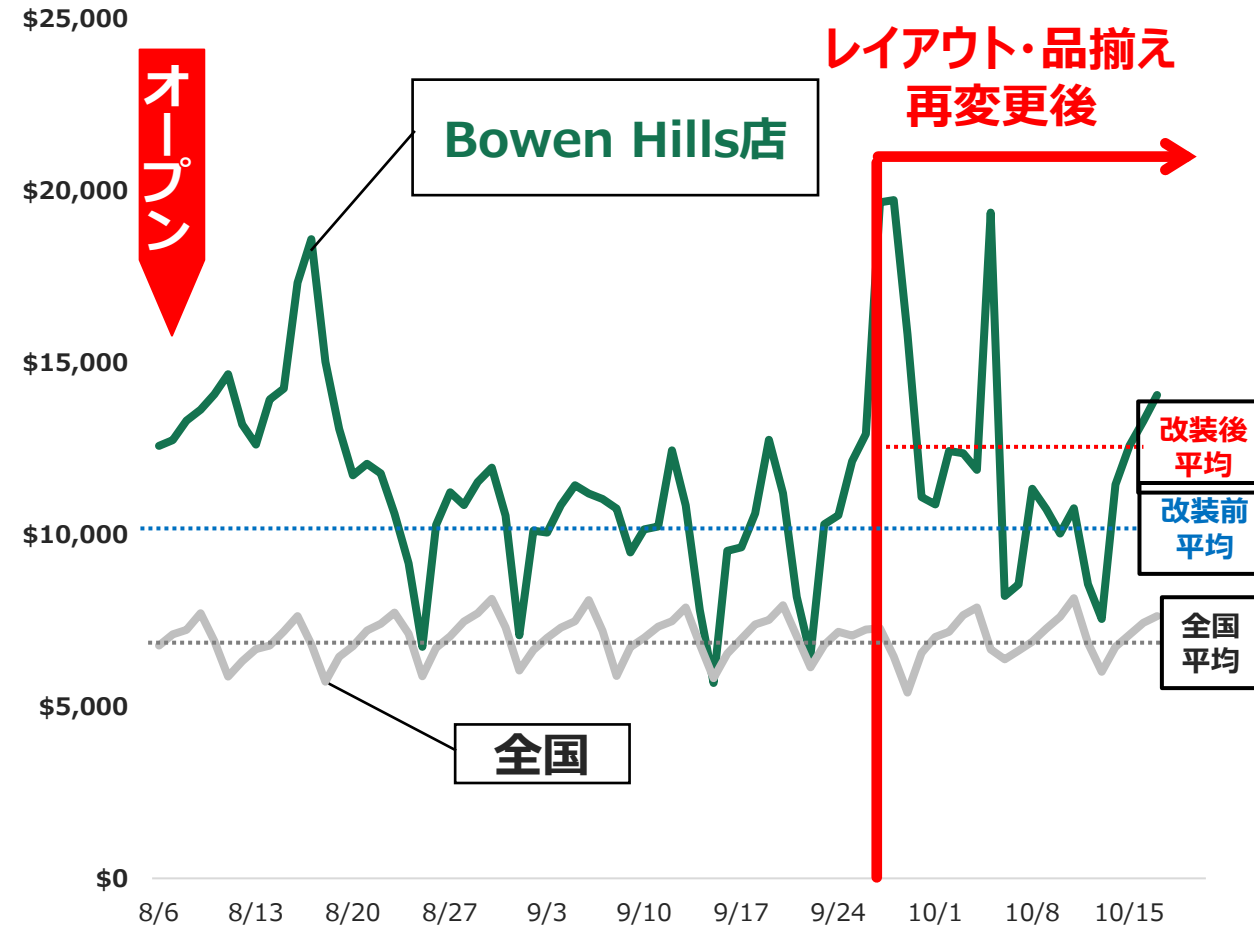


### 1 + 2 FF強化 / 品揃え拡大取り組み店舗 取り組み店の詳細



## 取組み

### 新店舗の日販推移(Bowen Hills店)



新たな品揃え拡大店舗の機会を探る

## Bowen Hills店 ビデオ

# 店舗開発：ターゲット地域への出店加速

## 成長の柱



店舗開発

### ⑥ 店舗数拡大

ターゲット地域への戦略

シドニー都心部



北西  
シドニー

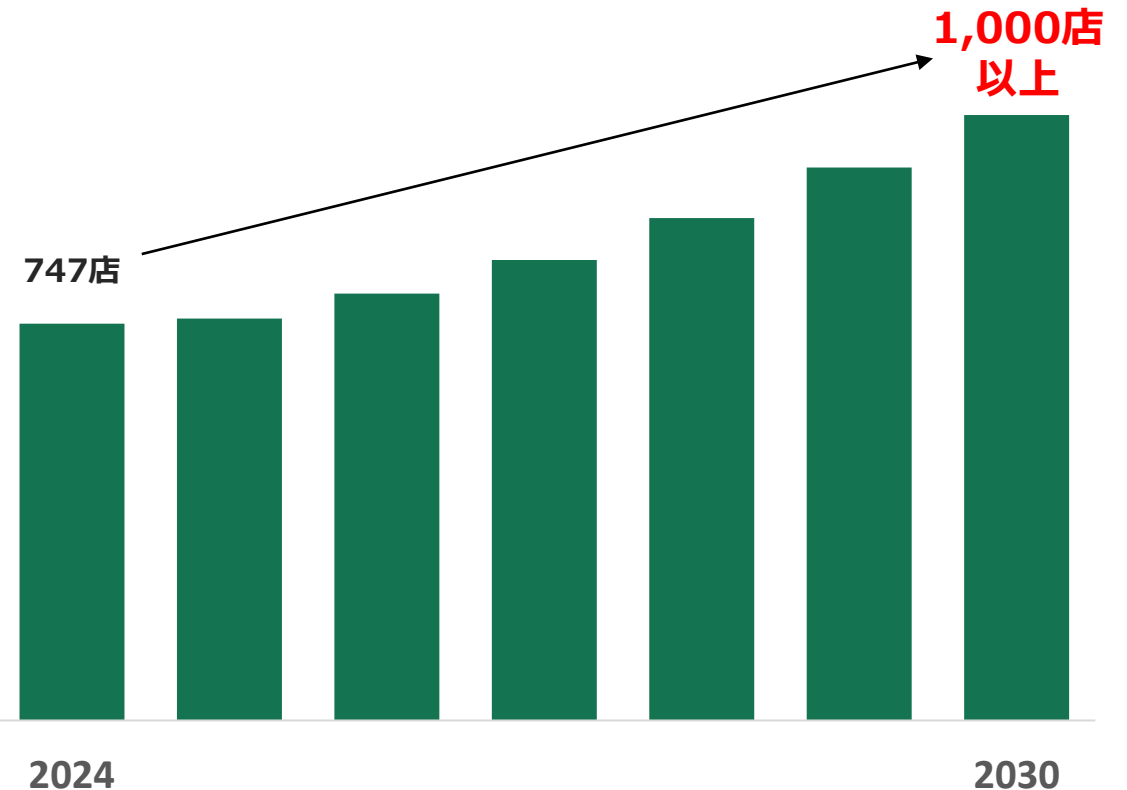


空白地域



## 取組み

店舗数目標



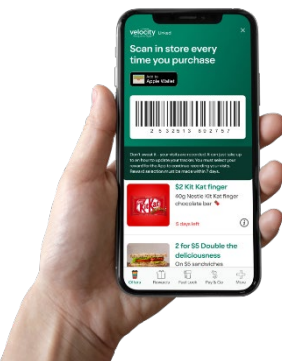
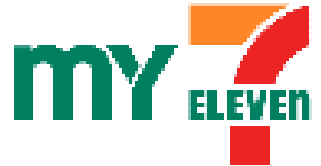
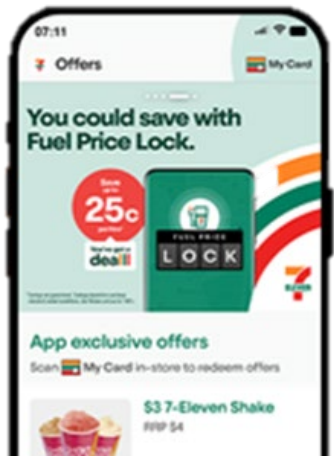
2030年までに1,000店以上の店舗数を目指す



成長の柱



9 アプリ v2.0



取組み内容

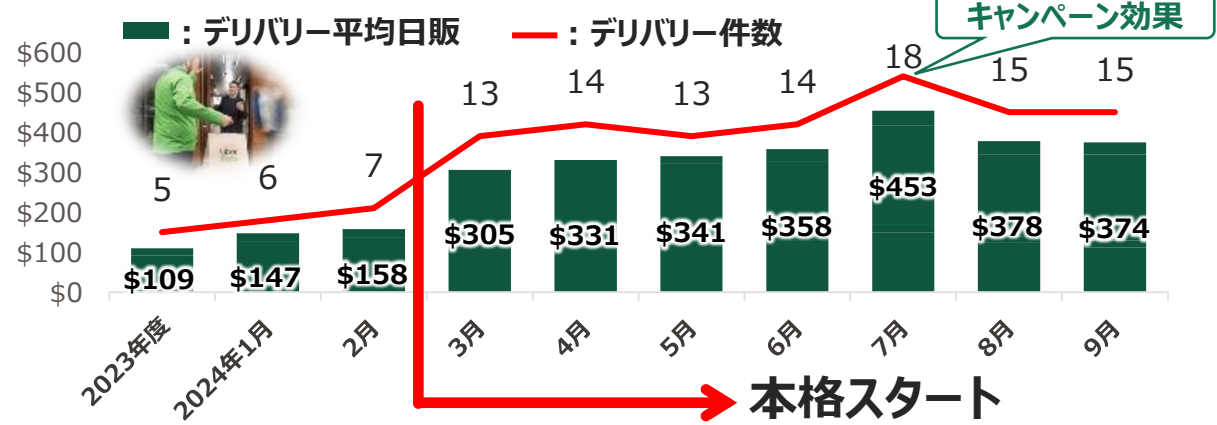
- 販促のパーソナライゼーション
- パートナーとのポイント連携
- アプリへの配達機能組み込み

取組み

10 デリバリー  
デリバリープラットフォーム

開始時期	2020年	22年11月	24年3月	24年5月
チャンネル	 7-Eleven Delivery	 DoorDash	 UberEats	 Menulog
参加店数	現在 547店		年度末目標 600店	

デリバリー平均日販 / 注文件数



日販の向上と生産性を高めるためにデジタル技術を活用

# 2030年の財務目標と実現に向けた主要KPI(SEA)

## 持続的成長に向けた戦略

### 既存店 売上成長

- ✓ 差別化されたフレッシュフード開発
- ✓ 品揃えの拡大と来店動機の創出
- ✓ デリバリーの拡大
- ✓ アプリを通じた顧客体験の向上
- ✓ 様々な決済手段の提供
- ✓ 単品管理の定着

### 荒利率改善

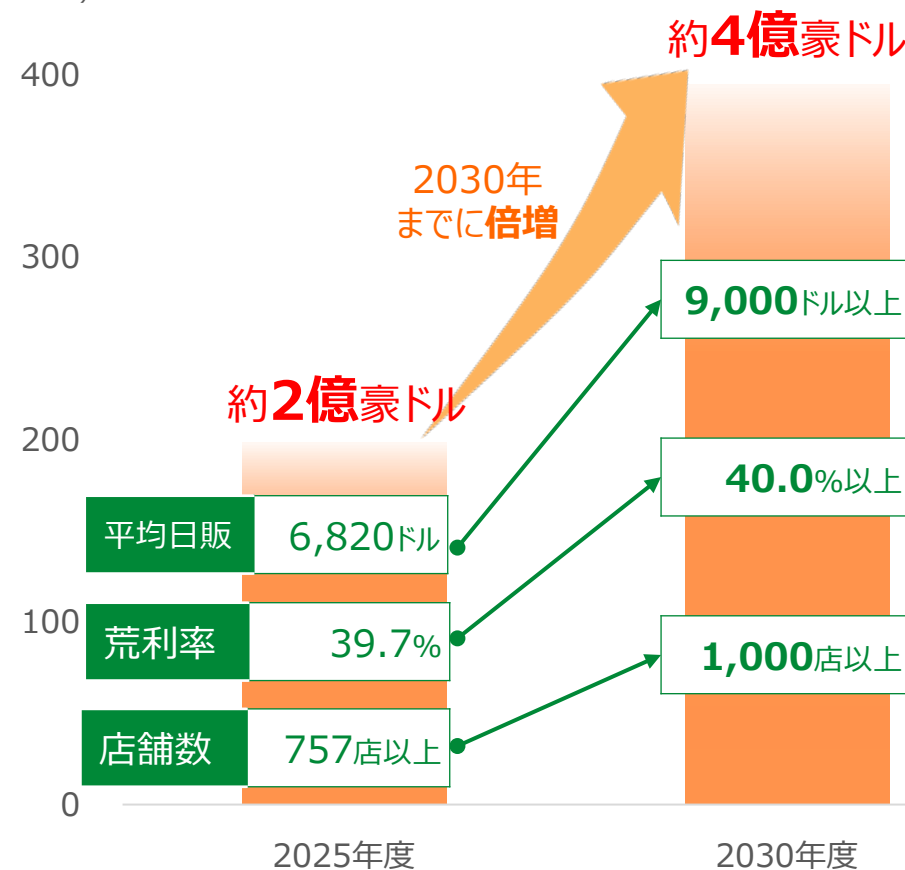
- ✓ フレッシュフード構成比の向上
- ✓ 成長に応じたサプライチェーンの構築
- ✓ 荒利率が高いガソリンの導入

### 出店の加速

- ✓ ターゲット地域への出店
- ✓ 物流可能エリア内未出店エリアの開拓
- ✓ 人財の強化

## 目標達成に向けた主要KPI

(百万豪ドル) EBITDA

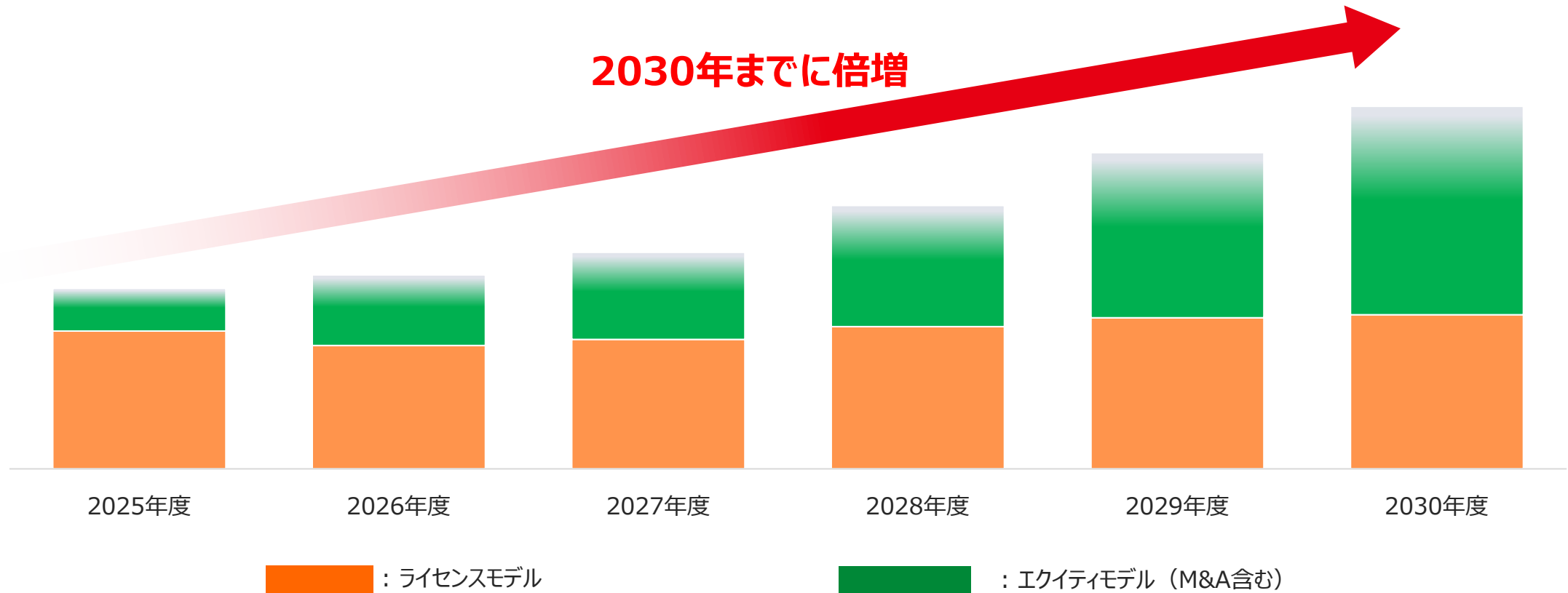


5つの戦略の柱を通じて、持続的な企業価値の成長を実現する



- 既存国支援に向けた投融資やM&Aを通じた非連続成長機会も積極的に検討

## 7IN連結 経常利益成長計画



戦略的投資を新たな収益の柱として、経常利益、及びEBITDAの成長を図る



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。



# セブン&アイ・ホールディングス 『IR Day 2024 Autumn』

## 国内CVS事業戦略

2024.10.24

# 目次

1

直近の環境変化への対応

---

2

構造的変化に伴う中長期的な変化対応

---

- SIPの取り組み
- バリューチェーンを活かした商品開発
- DX活用によるサービスと生産性向上

# 目次

## 1 直近の環境変化への対応

---

## 2 構造的変化に伴う中長期的な変化対応

---

- SIPの取り組み
- バリューチェーンを活かした商品開発
- DX活用によるサービスと生産性向上

# 変化対応の軌跡

コロナ流行（行動制限）

コロナ5類感染症に移行（行動制限解除）

インフレが加速（生活防衛意識の高まり）

- ・ワンストップショッピング対応  
(冷凍食品、酒類拡充等)
- ・安心・安全なお買い物環境



(価値訴求:フェア)



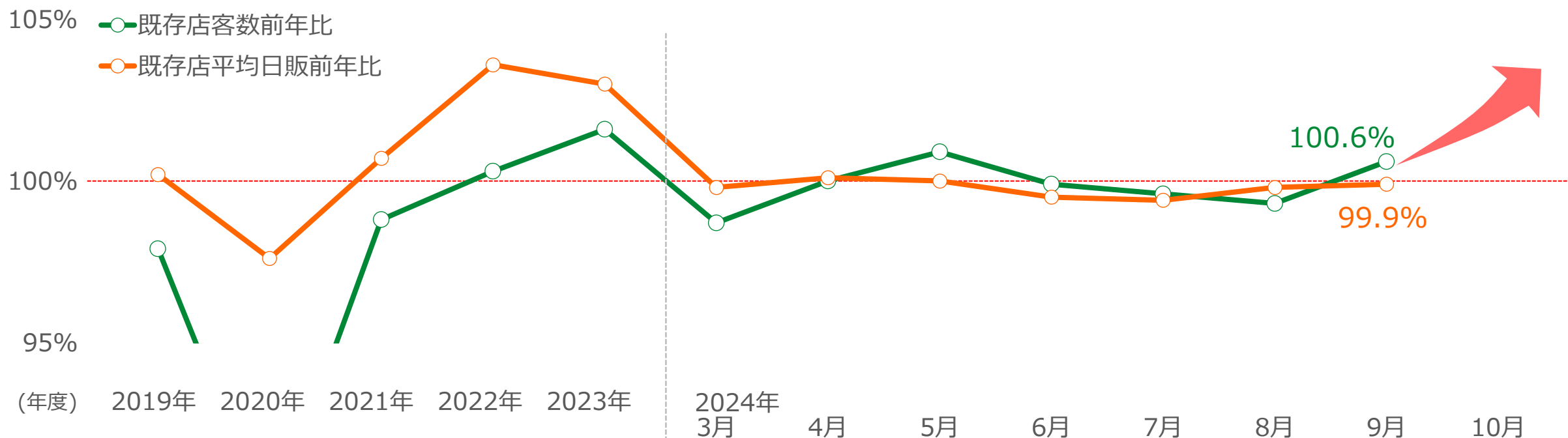
(価値訴求:商品の磨きこみ)



(商品構成最適化)



(価値と価格の両立)



今後も「変化への対応と基本の徹底」を価値観として、将来の構造変化に対応する



# 目次

## 1 直近の環境変化への対応

---

## 2 構造的変化に伴う中長期的な変化対応

---

- SIPの取り組み
- バリューチェーンを活かした商品開発
- DX活用によるサービスと生産性向上

# 国内の構造的な環境変化

## 少子高齢化

65歳以上の  
人口比率

2000年 17.4%  
2020年 28.6%

2040年(予測) **34.8%**

(出典：厚生労働省「我が国の人口について」)

## 単身世帯の増加

単身世帯比率

2000年 27.6%  
2020年 38.0%

2040年(予測) **43.5%**

(出典：厚生労働省「我が国の人口について」)

## 女性の社会進出

女性就業率  
(30-34歳)

2003年 56.3%  
2013年 67.2%

2022年 **81.0%**

(出典：総務省統計局「労働力調査」「令和4年就業構造基本調査」)

## インバウンド

訪日外国人人数

2002年 約520万人  
2019年 約3,190万人

2024年(予測) 約**3,500万人**

(出典：外国人観光客 JNTO「日本政府観光局」)

SIPの取り組み

バリューチェーンを活かした商品開発

DX活用によるサービスと生産性向上

変化する将来の社会における『セブン-イレブン』の存在意義を確立

# 将来のセブン-イレブンに向けたSIPの取り組み

## SIPストア

コンビニとスーパーストアを組み合わせた新型店舗



社会構造変化に対し、**ワンストップショッピング**を可能とする  
**新たなコンビニエンスストアの実現**

## 品揃えとレイアウトの対応

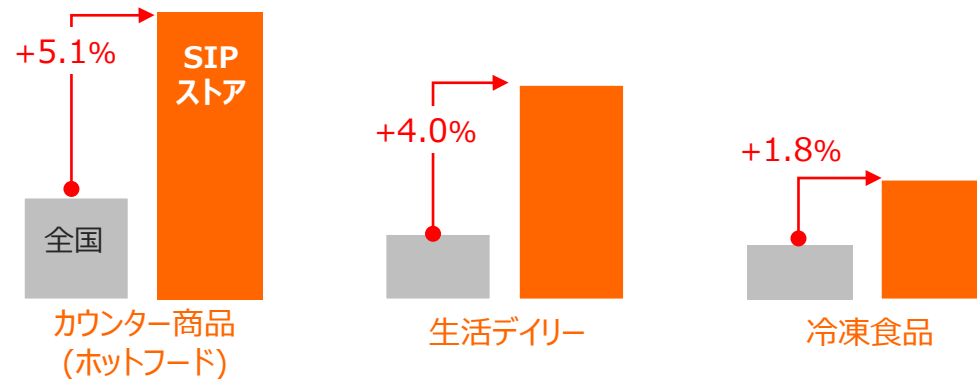
カウンター商品の  
拡大

食卓応援  
カテゴリーの充実

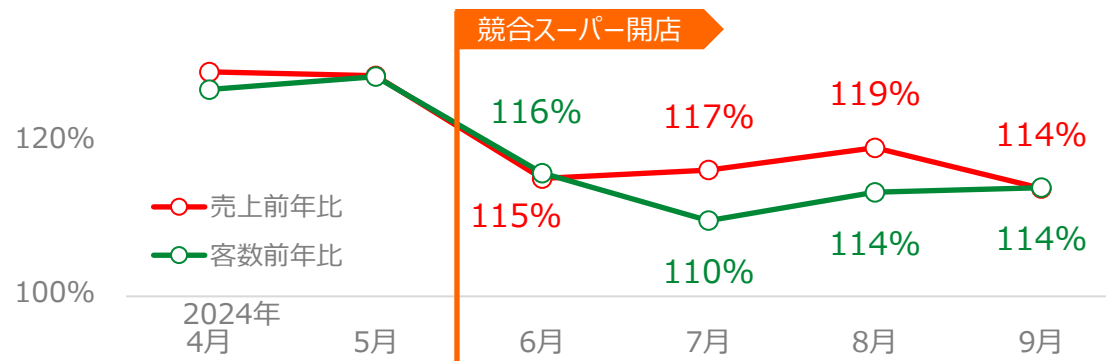
SKUの拡大

## SIPストア1号店の検証

カテゴリー別売上構成比の全国平均比較(中間期)



## 1号店売上・客数前年比推移

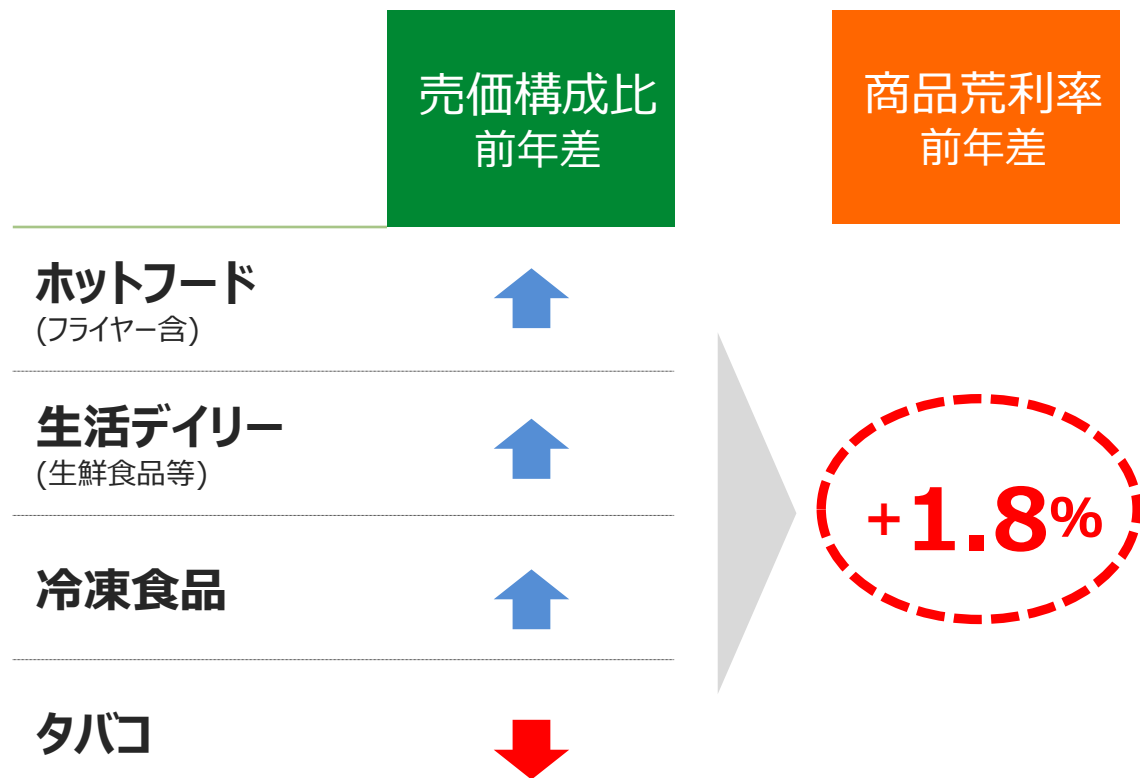


競合店開店後も、**売上・客数は10%以上の成長**を継続

商圈に応じた品揃えを実現するノウハウが確立

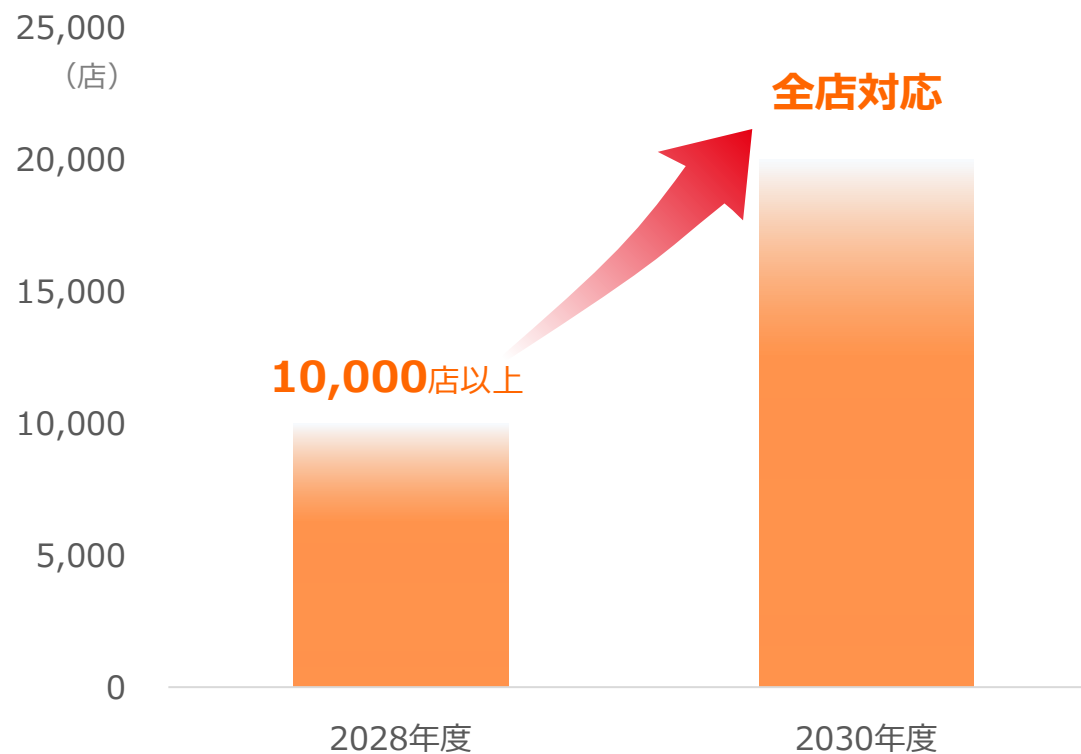
# SIPストアによる荒利率改善の取り組み

## マーチャダイジングミックス



商品構成が変化することで荒利率が増加

## SIP要素の展開と効果



日販効果

+ **15**千円

+ **30**千円

商品開発、品揃え強化による客数増加のみならず、収益性の向上も実現

# バリューチェーンの強みを活かした商品開発例

## お店で揚げたカレーパン

バリューチェーンの強みを活かしたインフラ

製パン設備

パン生地 of 製造



加熱設備

中具 of 製造



冷凍設備

製品の冷凍



## ギネス世界記録™ 認定

最も販売されている揚げたてカレーパンブランド  
(最新年間)(2023)

累計販売数 (期間23年1月～12月)

**76,987,667** 個達成

## お店で揚げたドーナツ

カレーパンのインフラを活用



発売 2 週間で**約240万**個を販売



メープル



チョコ



カスタード

展開実績 (2024年9月)

店舗数

約**5,000**店舗

平均販売数/日

約**25**個

日販効果

約+**0.4%**

荒利効果

約+**0.2%**

2024年度下期

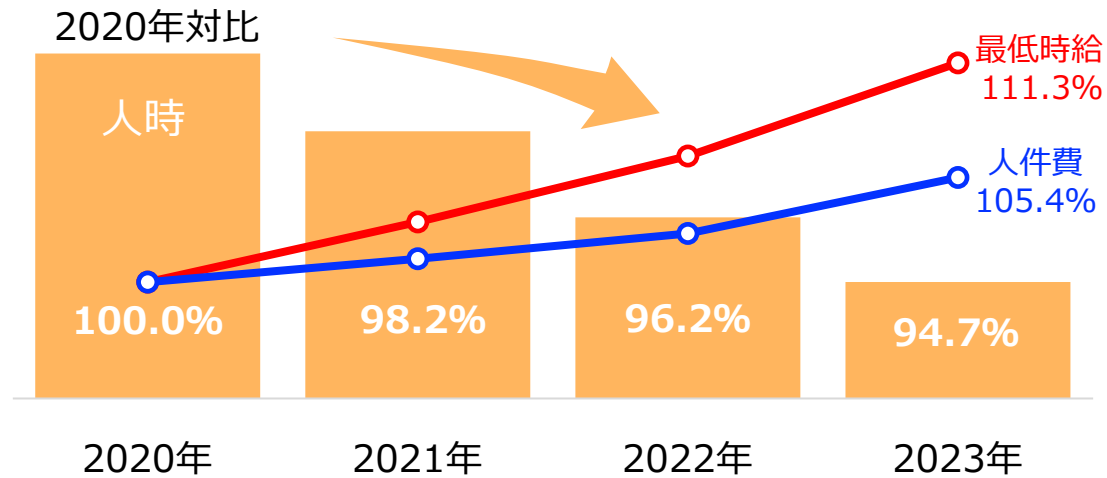
**導入可能全店  
に拡大**

セブン-イレブンだからこそ実現できる出来立て商品の提案による差別化

# DX活用による店舗生産性改善の取り組み

## 加盟店の人時生産性推移

DXを用いた施策により改善傾向



2020年以降、DXを活用した主な加盟店支援の施策



お会計セルフレジ  
(▲90分/日)



新検品システム  
(▲25分/日)



AI発注  
(▲32分/日)

## 次世代店舗システムによる店舗経営効率化

加盟店  
従業員

### モバイル端末 1 つで業務が完結

- ・ 発注・検品・情報確認・マニュアル確認、業務引継ぎもできる
- ・ 誰でもすぐ働けるUI/UX、多言語化対応

加盟店  
オーナー

### どこからでも繋がる

- ・ どこからでも店舗の情報確認、分析ができる
- ・ 複数店でも、同一情報を一括で伝達できる

本部

### 加盟店に対してリアルタイムで情報提供

- ・ コミュニケーションの密度が向上し、機動的な営業活動促進に寄与

捻出した時間をカウンター商品の製造、接客など  
価値創造に資する時間に充当

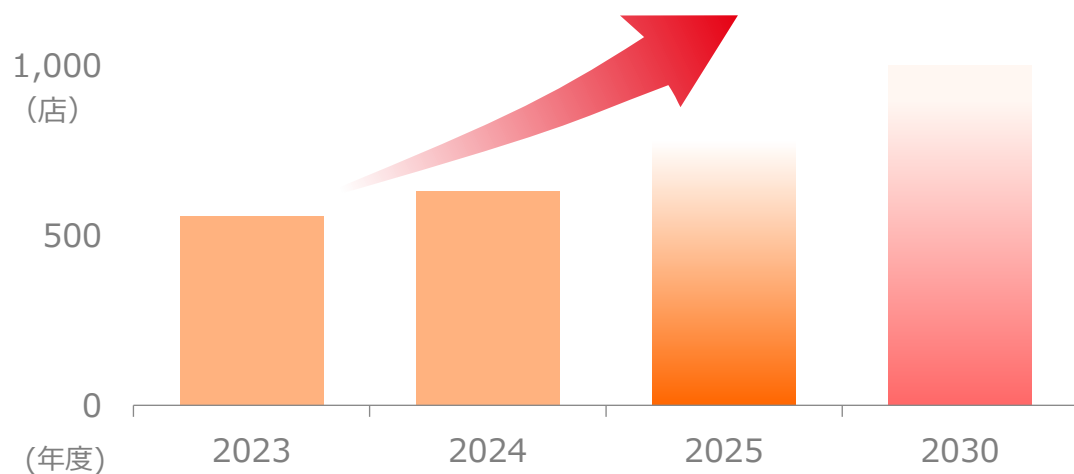
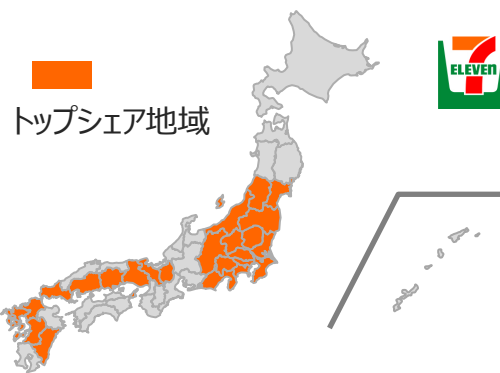
店舗業務の生産性向上により、従業員の高齢化や多様化に対応し、持続可能な運営体制を構築



## 出店戦略

### 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

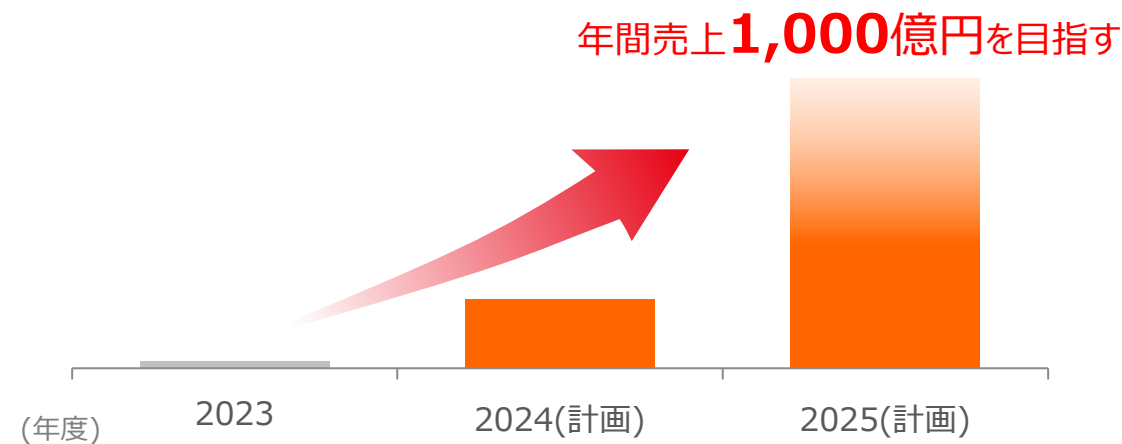


## 7 NOW

本年度、全国拡大が完了

→ 今後は **利用者数の拡大施策に注力**

- ✓ TVCM等による認知度向上
- ✓ 継続した販促
- ✓ 提携配送会社との連携の強化
- ✓ 7 NOW専用商品の拡大



店舗成長と7NOWの拡大により商圈を拡大。社会課題解決とともに更なる成長を図る。

# 2030年の財務目標と実現に向けた主要KPI

## 持続的成長に向けた戦略

### 平均日販

- ✓ 新商品開発 **SIP**
- ✓ 品揃えの拡充・強化 **SIP**
- ✓ 7NOWによる売上拡大

### 荒利率

- ✓ カウンター商材の強化 **SIP** **バリューチェーン**
- ✓ 高付加価値商品の強化 **バリューチェーン**

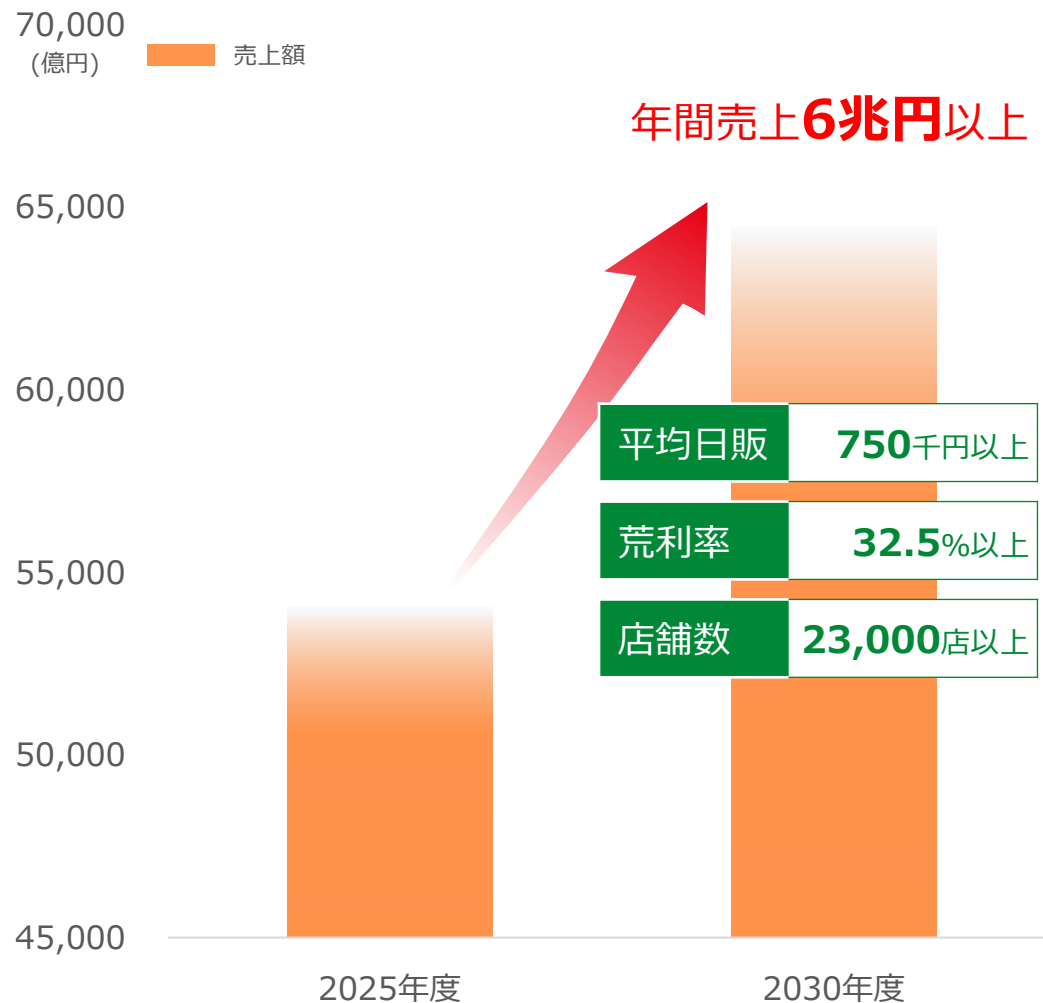
### 店舗数

- ✓ エリアごとの特性に応じた最適な出店
- ✓ 7NOWによる商圈拡大

### 生産性改善

- ✓ DX活用による店舗業務効率化 **DX**

## 目標達成に向けた主要KPI



経済的価値と社会的価値を両立し、2030年の売上6兆円以上を目指す



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。



# セブン&アイ・ホールディングス 『IR Day 2024 Autumn』

## ESG戦略(サステナビリティ)

2024.10.24

# 目次

## 1 当グループのサステナビリティ推進体制

## 2 環境戦略

- 「GREEN CHALLENGE 2050」の進捗
- 4つのテーマの具体的な取り組み
- TNFDの開示

## 3 社会戦略及びコミュニケーション戦略

- 人権尊重の取り組み
- 社会貢献活動の進捗と課題、今後の方向性
- グローバル化するコミュニケーション戦略

## 4 サステナビリティの課題と対応

# 目次

## 1 当グループのサステナビリティ推進体制

## 2 環境戦略

- 「GREEN CHALLENGE 2050」の進捗
- 4つのテーマの具体的な取り組み
- TNFDの開示

## 3 社会戦略及びコミュニケーション戦略

- 人権尊重の取り組み
- 社会貢献活動の進捗と課題、今後の方向性
- グローバル化するコミュニケーション戦略

## 4 サステナビリティの課題と対応



# サステナビリティ推進体制：取り組みの振り返り

## 「CSR」から「サステナビリティ」へ、社会の変化に対応



体制

2011年

- ・CSR統括部発足
- ・第1回CSR統括委員会

2019年

- ・サステナビリティ推進部発足

2020年

- ・役員報酬制度CO<sub>2</sub>指標導入

2024年

- ・ヘルプライン  
海外通報窓口設置

2011年 2012年 2013年 2014年 2015年 2016年 2017年 2018年 2019年 2020年 2021年 2022年 2023年 2024年

取り組み

2014年

- ・5つの重点課題を特定

2019年

- ・「GREEN CHALLENGE 2050」を策定

2020年

- ・TCFD開示

2021年

- ・人権方針策定

2022年

- ・7つの重点  
課題へ改定

2024年

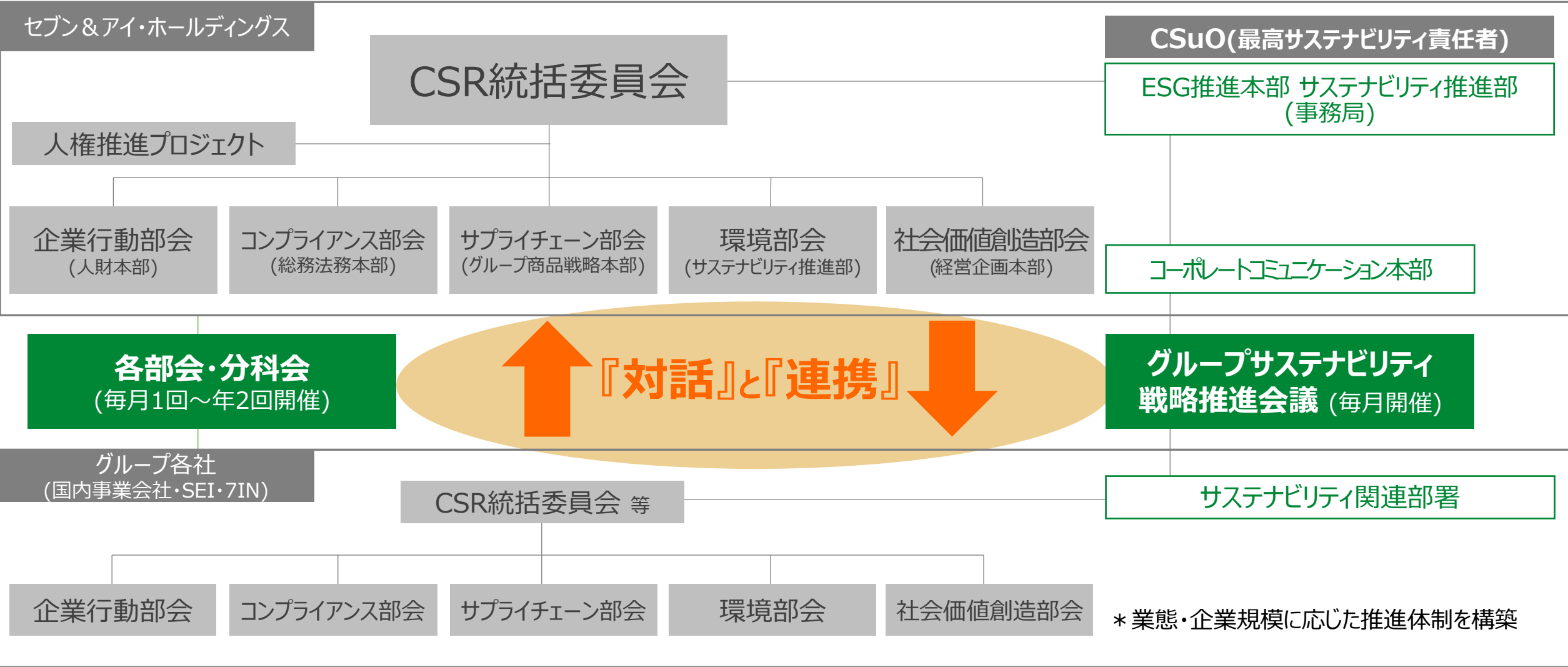
- ・TNFD開示

# サステナビリティ推進体制：重点課題（マテリアリティ）

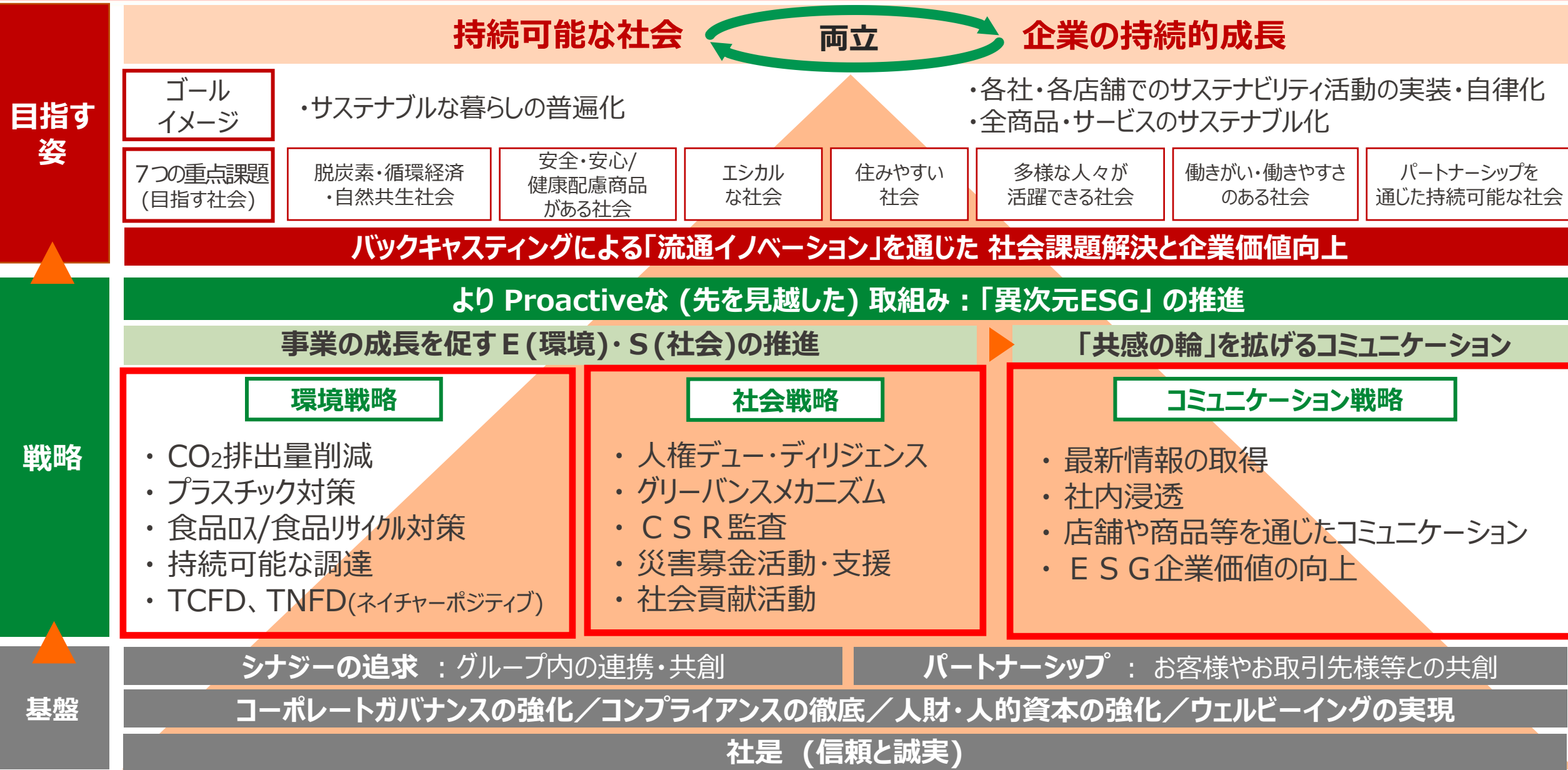
重点課題	関連する具体的な取り組み例
<b>1. お客様とのあらゆる接点を通じて、地域・コミュニティと共に 住みやすい社会を実現する</b> <div data-bbox="980 221 1223 335">   </div>	<b>1. 地域社会に根差した経営</b> 7NOW、お届けサービス、各種行政サービス
<b>2. 安全・安心で健康に配慮した商品・サービスを提供する</b> <div data-bbox="980 371 1223 485">   </div>	<b>2. 安全で豊かな社会の実現</b> 健康商品の開発、品質管理体制の強化
<b>3. 地球環境に配慮する、脱炭素・循環経済・自然と共生する社会を実現する</b> <div data-bbox="980 521 1465 742">        </div>	<b>3. 環境に配慮した経営</b> 環境配慮型店舗の開発、PETボトルリサイクル、食品ロス・リサイクル推進、認証商品の拡大
<b>4. 多様な人々が活躍できる社会を実現する</b> <div data-bbox="980 771 1223 885">   </div>	<b>4. 色々な価値観・ライフスタイルを認める社会</b> 子育て支援・次世代教育支援、ノーマライゼーション
<b>5. グループ事業を担う人々の働きがい・働きやすさを向上する</b> <div data-bbox="980 921 1337 1035">    </div>	<b>5. やりがいと達成感を得られる会社</b> 人財育成、障がい者・外国人雇用
<b>6. お客様との対話と協働を通じて エシカルな社会を実現する</b> <div data-bbox="980 1071 1095 1178">  </div>	<b>6. お客様と一緒に地域を豊かに</b> てまえどり、フードドライブ、モッテコ(ドギーバッグ)
<b>7. パートナースhipを通じて持続可能な社会を実現する</b> <div data-bbox="980 1206 1579 1313">      </div>	<b>7. お取引先様と一緒に豊かな社会を実現</b> CSR監査、異業種・同業種の協業

# サステナビリティ推進体制：グループ各事業会社との連携

CSR統括委員会を中心に、5 部会及び各社サステナビリティ部門との「対話」と「連携」により推進



# サステナビリティ推進体制：サステナビリティ戦略マップ



# 目次

## 1 当グループのサステナビリティ推進体制

## 2 環境戦略

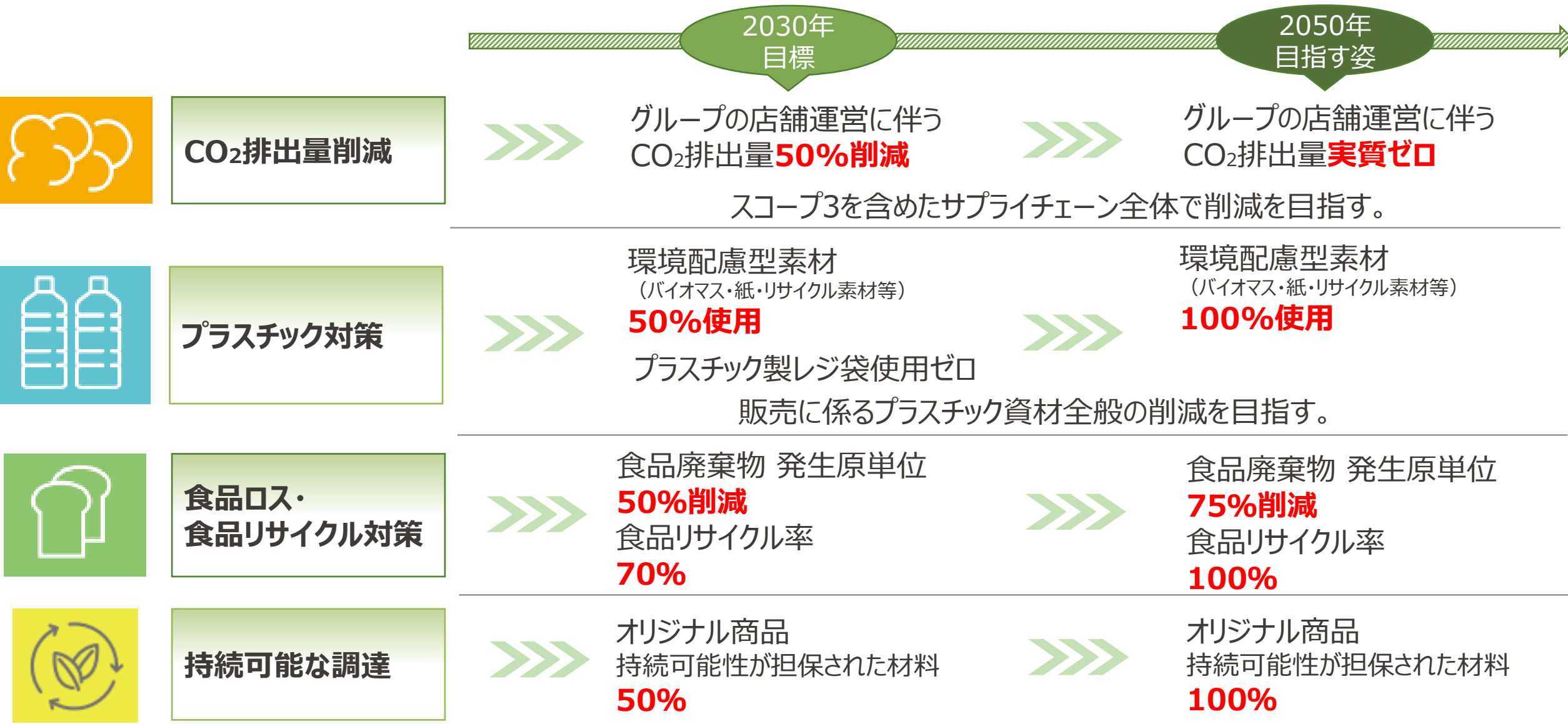
- 「GREEN CHALLENGE 2050」の進捗
- 4つのテーマの具体的な取り組み
- TNFDの開示

## 3 社会戦略及びコミュニケーション戦略

- 人権尊重の取り組み
- 社会貢献活動の進捗と課題、今後の方向性
- グローバル化するコミュニケーション戦略

## 4 サステナビリティの課題と対応

# 環境戦略：「GREEN CHALLENGE 2050」



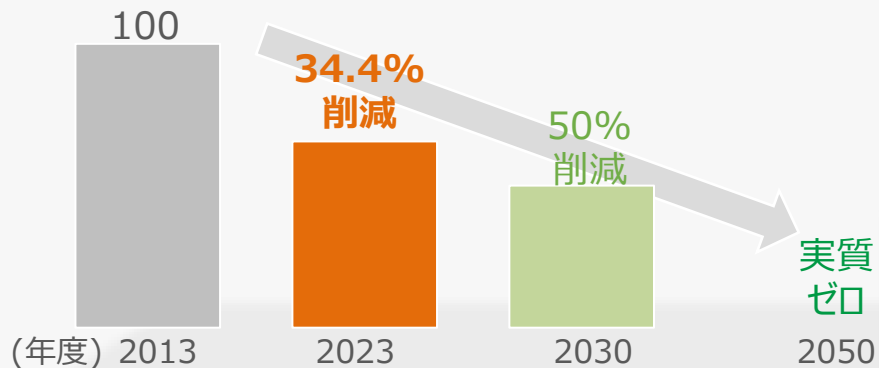


# 環境戦略：「GREEN CHALLENGE 2050」の進捗状況

## 環境宣言における2050年までの目標に対し、更に取り組みを強化

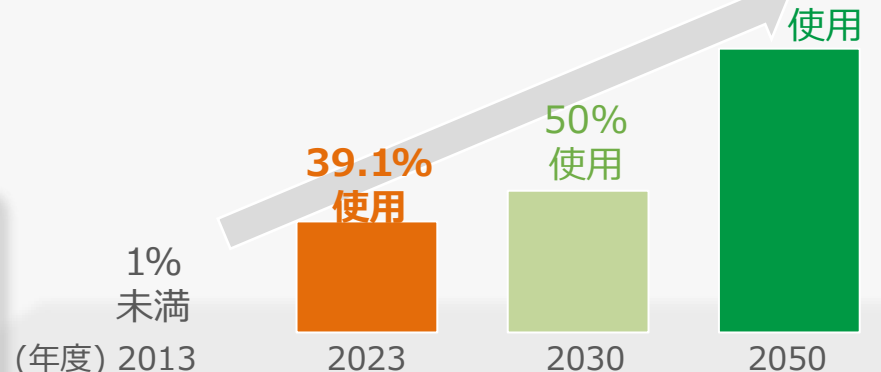
### ① CO<sub>2</sub>排出量削減

グループの店舗運営に伴う排出量の削減率



### ② プラスチック対策

オリジナル商品で使用する容器の環境配慮型素材使用率



## 環境宣言

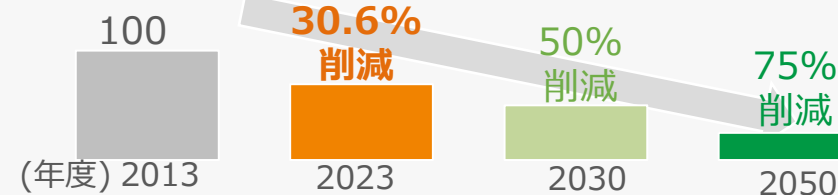
「GREEN CHALLENGE 2050」



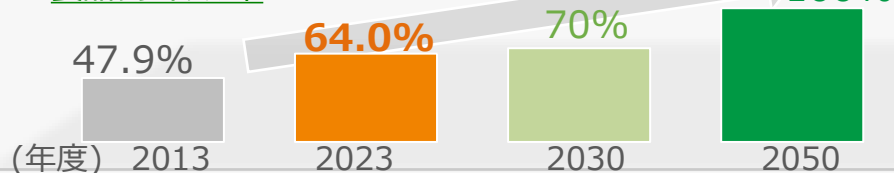
—2050年目標—

### ③ 食品ロス・食品リサイクル対策(国内)

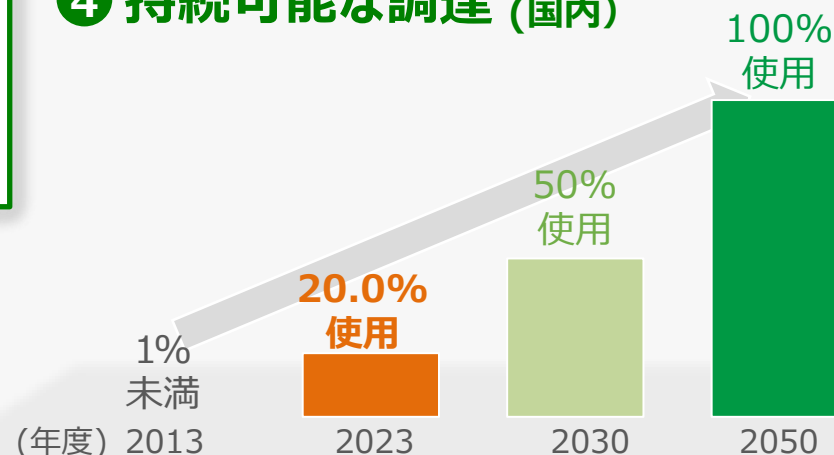
#### ● 食品廃棄物の削減率



#### ● 食品リサイクル率



### ④ 持続可能な調達 (国内)



## CO<sub>2</sub>排出量削減

- **太陽光パネル等の創エネ省エネの拡大**  
・約9,000店舗にパネルを設置(23年度末)
- **自社新電力会社(セブン&アイ・エナジーマネジメント)設立**  
・小売電気事業者としての事業活動を25年度開始予定
- **蓄電池の利活用を検討**

## プラスチック対策

- **ペットボトル回収機の拡大**  
・設置台数4,187台、年間約5億本の回収(23年度末)
- **リデュース(発生抑制)や他の素材への変更**
- **廃ペットボトルリサイクル工場への出資・稼働**

## 食品ロス削減・食品リサイクル対策

- **「エコだ値」(SEJの食品ロス削減の対応)**  
・令和6年度食品ロス削減推進表彰 消費者庁長官賞受賞
- **食品残渣のリサイクル拡大**  
・競合連携や積替保管の展開開始

## 持続可能な調達

- **第三者認証取得の拡大**  
・農産物のGAP認証や水産物のMSC等の拡大
- **第三者認証だけに頼らない自主基準策定検討**
- **TNFDを24年9月上旬に開示**

## 自然資本/生物多様性の取り組み、自然資本に関する方針を開示

### TCFD (気候関連財務情報開示タスクフォース)

20年6月  
開示済

気候変動による影響及びリスクと機会の分析・開示

2019年にTCFD提言に賛同し、2021年度より国内CVS事業から開示を開始。



### TNFD (自然関連財務情報開示タスクフォース)

24年9月  
開示

自然関連の依存と影響及びリスクと機会の分析・開示

ネイチャーポジティブ(2030年までに生物多様性の損失を止め、回復させる世界目標)を推進する取り組みの一環



Taskforce on Nature-related  
Financial Disclosures

## TNFD開示にあわせ、自然資本に関するグループの姿勢を方針として開示

1. 自然との関わりを把握するよう努めます
2. 自然の恵みを大切にし、自然に与えるネガティブな影響を回避・最小化します
3. 自然環境や生物多様性の回復・再生に貢献します
4. イノベーションを取り入れ、あらゆるステークホルダーと自然に貢献する価値を共創します
5. 透明性の高い、信頼される誠実な開示・報告に努めます

# 目次

## 1 当グループのサステナビリティ推進体制

## 2 環境戦略

- 「GREEN CHALLENGE 2050」の進捗
- 4つのテーマの具体的な取り組み
- TNFDの開示

## 3 社会戦略及びコミュニケーション戦略

- 人権尊重の取り組み
- 社会貢献活動の進捗と課題、今後の方向性
- グローバル化するコミュニケーション戦略

## 4 サステナビリティの課題と対応

# 社会戦略：人権尊重の取り組み（自社・サプライチェーン）

## 自社だけでなく、サプライチェーンを含む人権尊重の取組みを推進

		2021 人権方針策定 体制構築	2022 人権リスク分析	2023 外部への情報開示	2024 事業会社へ拡大
<div> <div>自社</div> <div>サプライチェーン</div> </div>	自社	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆グループ人権方針策定 (21年10月7日発表)</li> <li>◆人権推進プロジェクト外発足</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆人権への負の影響の特定 負の影響の定量化 ➡人権リスクマップ作成</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆人権HP開示内容更新</li> <li>◆共通人権eラーニング実施</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆事業会社別人権デュー ディリジェンスを推進</li> <li>◆人権ガイダンス作成</li> </ul>
	サプライチェーン	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆取引先向けオンライン 説明会・セミナーの開始</li> <li>◆CSR監査実施（2012～） グループオリジナル商品製造委託先工場への実地監査によるモニタリングを実施</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆人権への負の影響の特定 事業会社サプライチェーンにおける負の影響の特定・リスクの定量化 ➡人権リスクマップ作成</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆社内外への周知活動 事業会社仕入担当への周知、取引先向け説明会におけるケーススタディを通じた教育の実施</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆お取引先サステナブル 行動指針の改定（予定） 人権DDプロセスで特定されたグローバルな人権リスクを追加</li> </ul>
		海外CSR監査における重大不適合疑いが確認された工場数の推移			
		82件	44件	18件	—

# 社会戦略：グリーバンス(救済)システムの確立

## 社内外の人権課題を軽減・是正する取り組みを推進



### 「グループ共通従業員ヘルプライン」「お取引先専用ヘルプライン」「監査役ホットライン」の設置

- 人権課題の防止と早期発見、早期是正、再発防止を目的に匿名で連絡できる窓口を設置
- 確認された人権課題については速やかに修正・是正を行い、再発防止に努めます



### 海外のサプライチェーンにおける人権侵害等に対する通報受付を開始

- 海外工場における人権侵害等についても、現地から相談できる窓口を設置
- 現状の対応言語は4言語（英語・タイ語・ポルトガル語・日本語）



### 外国人労働者の受入れ時の労働条件、生活環境の改善を目指すプラットフォームに参画

- 様々なステークホルダーが賛同、参加する「責任ある外国人労働者受入れプラットフォーム（JP-MIRAI）」に参画
- JP-MIRAIアシストを通じ、日本における外国人労働者への相談・救済サービスを提供



# 社会戦略：現状の社会貢献活動

グローバルな視点で、SDGsの達成に向けた取り組みを展開しています。

## ボランティア活動



7 Care's Day (SEI)

## 次世代育成の支援



職場体験ツアー (IY.SEJ.7FS)

## エシカルな消費



フードドライブ (グループ各社)

## 環境保全活動



セブンの森 (SEJ + SE記念財団)

## 募金活動



店頭の募金箱(グループ各社)

## 災害復興支援



東日本大震災復興支援 (グループ各社)

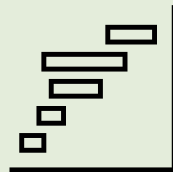
## 非財務領域の開示とお客様への情報発信の強化

### 【サステナビリティ情報の開示】

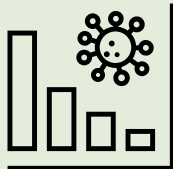


国内外のサステナビリティ活動を、有価証券報告書、経営レポート、サステナビリティデータブック、WEBサイト、等、多彩な開示媒体で発信（日・英）

### 【将来的に求められる開示に向けて】



27年3月期から義務化する案が出ている、ISSB・SSBJなどの非財務領域の開示の早期化・深化への対応



サプライチェーン全体の環境データ可視化を目指すデータプラットフォームの構築

### 【従業員への情報共有】



eラーニングの実施や、サステナビリティに特化した従業員向けアプリの開発。社内全体会議での気候変動リスクの発信等

### 【店舗や商品を通じたお客様への啓発活動】

お客様や生活者に一番近い存在として、地球環境や社会課題に関する情報発信にも注力

### 店舗POP・レジCM・イベント



### 様々なメディア



# 目次

## 1 当グループのサステナビリティ推進体制

## 2 環境戦略

- 「GREEN CHALLENGE 2050」の進捗
- 4つのテーマの具体的な取り組み
- TNFDの開示

## 3 社会戦略及びコミュニケーション戦略

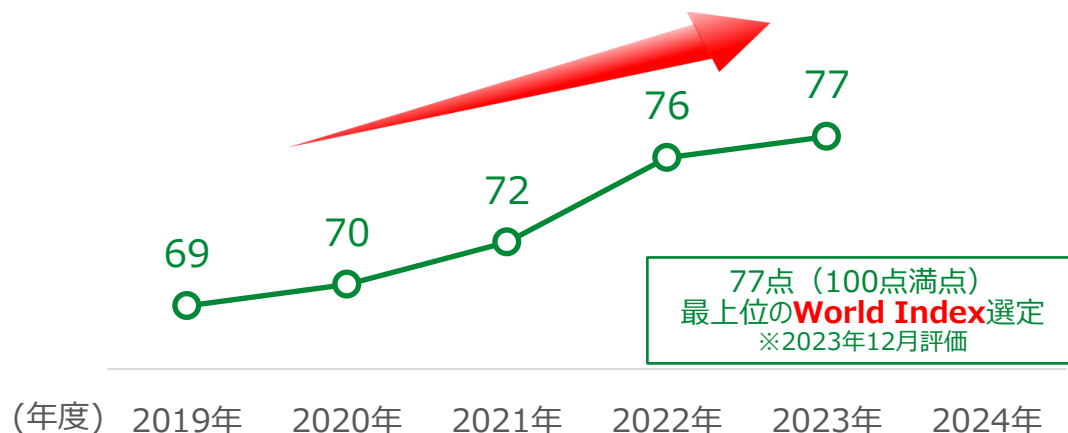
- 人権尊重の取り組み
- 社会貢献活動の進捗と課題、今後の方向性
- グローバル化するコミュニケーション戦略

## 4 サステナビリティの課題と対応

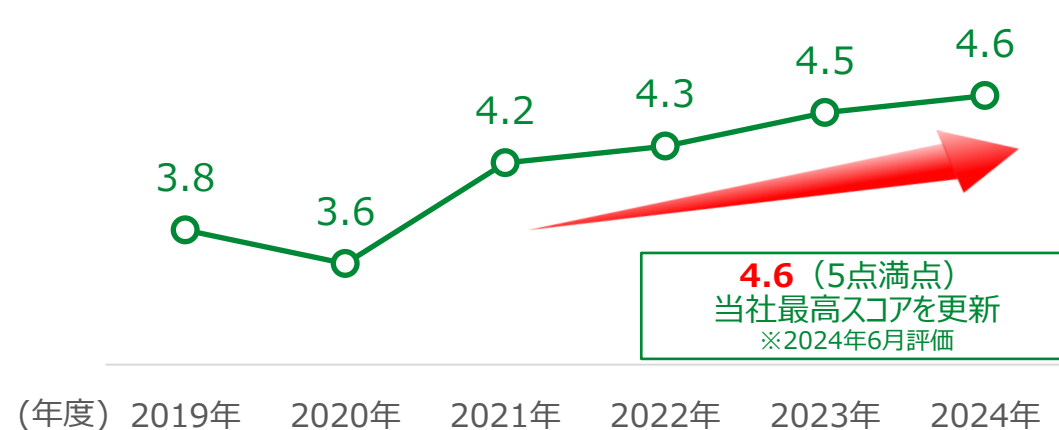
# サステナビリティの課題と対応：3つの戦略によりESGスコアは順調に推移

## ESG評価機関のスコア推移

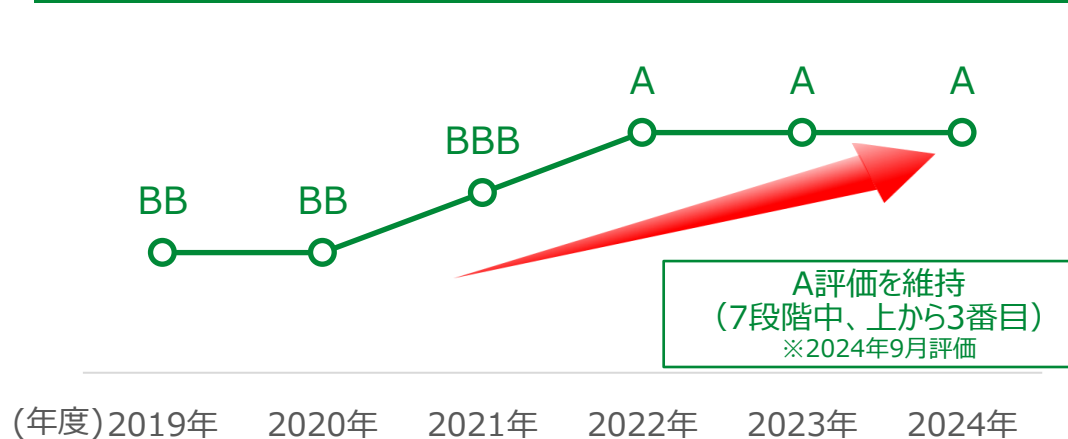
### DJSI



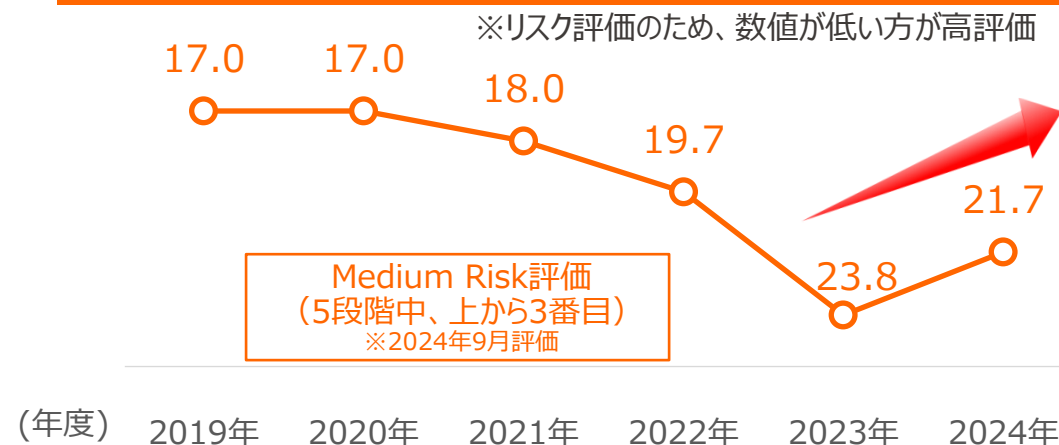
### FTSE



### MSCI



### Sustainalytics



# サステナビリティの課題と対応：よりProactiveな取り組みへ

	主な課題	対応策
全体/推進体制	<ul style="list-style-type: none"> <li>・経営や事業の中にサステナビリティが包摂されている「サステナビリティ実装企業」として、企業価値向上につながる対応の更なる深化</li> <li>・グローバルなサステナビリティ推進体制の構築</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・地球環境や社会の課題解決に向けた新たな事業の展開等、企業の持続的成長と社会課題解決を同時実現する取り組み</li> <li>・SEI、7INのサステナビリティ部門との連携強化</li> <li>・グローバル基準や法規制への適切な対応と、誠実な情報開示</li> </ul>
環境	<ul style="list-style-type: none"> <li>・GREEN CHALLENGE 2050の着実な推進とグローバルで求められる目標の前倒し/開示への対応</li> <li>・環境分野における当社単独での取り組みの限界</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・新電力会社、調達に関する自主基準の策定、持続可能な農業等の推進</li> <li>・環境データの見える化とグループ内外への共有/TCFD・TNFD対応の拡充</li> <li>・官庁や非競争領域での競合他社等との連携強化/規制への働きかけ</li> </ul>
社会	<ul style="list-style-type: none"> <li>・人権デュー・ディリジェンスや、サプライチェーンマネジメントのより一層の強化</li> <li>・社会貢献活動のグローバル化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・人権デュー・ディリジェンスがグループ内で恒常的に行われる仕組みの構築</li> <li>・従業員のボランティアマインドの醸成、各国・各地域における活動だけでなく世界共通で取り組む仕組みの構築</li> </ul>
コミュニケーション	<ul style="list-style-type: none"> <li>・情報開示の高度化、企業評価の向上</li> <li>・小売業ならではのお客様への啓発、行動変容・社会実装</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・各部署や事業会社との連携強化とDX活用等による開示基準への対応</li> <li>・店舗や商品・サービスを通じた啓発、イベント施策の継続的取り組み・進化</li> </ul>



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。