

目次

中期経営計画	P17
海外コンビニエンスストア事業戦略	P19
国内コンビニエンスストア事業戦略	P24
グループ食品戦略	P25
大型商業拠点戦略/ DX・金融戦略	P27

この章でお伝えしたいこと



中期経営計画

成長を目指す戦略

深化を目指す戦略

お客様接点の拡大

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年に向けて（中期経営計画の位置づけ）

中期経営計画のフェーズ構成



現在

収益性

Economic Value

×

成長性

Growth opportunity

×

持続可能性

Sustainability

2025年度

2025年度 財務目標

EBITDA
1兆円以上

ROE
10%以上

EPS成長率
15%以上
(5年CAGR)

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

中期経営計画

成長を目指す戦略

深化を目指す戦略

お客様接点の拡大

グループ重点戦略

常にお客様の立場に立って、新たな体験価値を提供

新たな『成長領域』への挑戦

次の『便利』の扉を開く

いま求められる『食』への挑戦

豊かな『生活拠点』の創出

成長を目指す戦略

海外コンビニエンスストア事業戦略

- グループ成長のメインドライバーへ
 - 北米：Speedwayとの統合シナジー発揮
 - グローバルブランドとしての価値向上

国内コンビニエンスストア事業戦略

- 再成長軌道への回帰
 - 商圏の掘り起こし：個店・立地別対応
 - 加盟店との関係性強化

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
- 直輸入等による共同調達の拡大

大型商業拠点戦略

- 商圏に合わせた拠点の価値向上
- 非店舗の収益拡大

ラストワンマイルへの挑戦

- オンデマンド配送サービスの拡大
- ネットスーパー（BOPIS）の強化

顧客基盤

北米1日当たり650万人

国内1日当たり2,240万人

お客様接点の拡大

- 7Rewards・CRMによるLTVの向上
- 7NOW(デリバリー)の拡大
- 7Wallet(デジタル決済)の拡大

- 7iDを軸としたグループCRMによるLTVの向上
 - ポイント戦略の強化、新たな決済体験の提供
 - 金融サービスの強化

DX・金融戦略

- ラストワンマイル配送プラットフォームの構築
- テクノロジーの活用による生産性の向上

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

企業の持続的成長と持続可能な社会の両立

財務基本方針

持続的に企業価値を向上させるため、資本コストを上回るリターン(利益)を拡大するとともに、キャッシュフロー(CF)の創出力を高める。



財務目標

	2020年度実績	2025年度目標
EBITDA	6,268億円	1兆円以上
営業CF(除く金融)*1	4,567億円	8,000億円以上
フリーCF水準(除く金融)*2	1,320億円	4,000億円以上
ROE	6.8%	10%以上
ROIC(除く金融)*3	4.7%	7%以上
Debt/EBITDA倍率	2.8倍	2.0倍未満
調整後 Debt/EBITDA倍率*4	—	2.2倍未満
EPS成長率(CAGR)*5	—	15%以上

*1 金融事業を除くNOPATをベースとした管理会計数値

*2 金融事業を除く管理会計ベース数値。なお、M&Aは戦略投資として投資CFからは除外して算出

*3 ROIC: (純利益+支払利息×(1-実効税率)) / (自己資本+有利子負債(ともに期首期末平均))にて算出

*4 金融事業を除く管理会計ベース数値。Net Debt/EBITDAR(Net Debt: 有利子負債+オンバランスリース-現預金等調整)

*5 2020年度に対してのCAGR(年平均成長率)にて試算

中期経営計画

成長を目指す戦略

深化を目指す戦略

お客様接点の拡大

海外コンビニエンスストア事業戦略

北米事業の成長

サプライチェーン強靱化による北米CVS事業の成長

高質店舗の拡大

商品開発の高度化

新たな顧客体験提供

営業CF構成比(金融除く)



グループ営業CFの
約50%を目指す

持続的成長の
メインドライバーへ

店舗ネットワーク活用による北米事業の成長

2025年度目標

SEI店舗数	15,000店超
フレッシュ・フード強化	売上構成比 20%超
DX活用・デリバリー(7NOW) 拡充	6,500店舗 デリバリー売上構成比 3%

グローバル展開による成長

日米連携による7-Elevenグローバルブランド価値向上

ゴール
(2025年)

世界に質の高い店舗を5万店(20年度 3.9万店)*

*日本、北米除く

戦略

1. 既存国との連携強化
2. 新地域への出店促進
3. グローバル連携拡大

施策

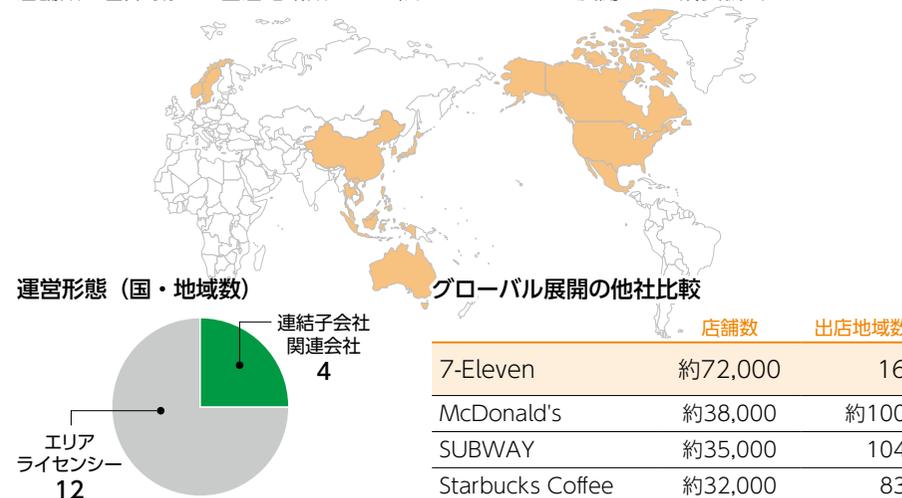
- ライセンサー連携強化プログラム
- 国(地域)ごとの戦略企画
- 包括的バリューチェーン支援策
- 新エリア進出
- 戦略的JV・M&Aも
- ESG
- 共同調達、共同商品開発
- ITデジタルソリューション

アプローチ

有能なメンバーを採用・育成し“真のワン・チーム”として戦略を遂行

世界のセブン-イレブン (2020年12月末現在)

店舗数は世界最多も、出店地域数は16に限られ、グローバル展開による成長機会



出典:各社HP

中期経営計画

成長を目指す戦略

深化を目指す戦略

お客様接点の拡大

海外コンビニエンスストア事業戦略

北米事業環境の特徴

小規模チェーンがひしめく米国コンビニエンスストア業界

米国のコンビニエンスストア業界は、小規模事業者が非常に多いという特徴があります。2020年12月末現在、全米には約15万店のコンビニエンスストアがあり、10店舗以下のチェーンや個人経営店が全体の約65%を占めています。1位のSEIを含めた上位10位までの店舗数を合わせても、シェア約20%と、非常に細分化された業界であるため、市場再編がますます加速しています。また、中国に次ぐ世界第2位の自動車市場でもあり、コンビニエンスストアの約8割がガソリンスタンド併設店となっているのも大きな特徴です。

米国コンビニエンスストア店舗数(2020年12月末)：150,274店

チェーン名	店舗数	シェア (%)
1 7-Eleven, Inc.	9,519	6.3
2 Alimentation Couche-Tard Inc.	7,142	4.8
3 Speedway LLC	3,854	2.6
4 Casey's General Stores Inc.	2,230	1.4
5 EG America LLC	1,704	1.1
6 Murphy USA Inc.	1,500	1.0
7 GPM Investments LLC	1,330	0.9
8 BP America Inc.	1,026	0.7
9 ExtraMile Convenience Stores LLC	975	0.6
10 Wawa Inc.	917	0.6
上位10チェーンの合計	30,197	20.1

出所:各社店舗数 <https://www.cspdailynews.com/company-news/ranking-top-40-c-store-chains-2021-update#page=1>
 総店舗数 <https://www.convenience.org/Research/FactSheets/IndustryStoreCount>

チェーン名	店舗数	シェア (%)
1 7-Eleven+Speedway	約12,800*	8.5

人口密集地トップ50のうち47の市場でのプレゼンスを獲得

10店舗以下チェーン 65%	ガソリンスタンド併設 約80%
上位10チェーン シェア約20%	細分化された業界

* 7-Eleven: 2020年12月末時点の米国内店舗数(ハワイ、エリアライセンス除く)
 Speedway: クローリング時点の取得店舗数(売却予定店舗除き、ディーラー運営店舗含む)

Speedwayブランドにて店舗展開している全米3位のコンビニエンスストアチェーンの取得

Speedway買収背景

2020年8月、7-Eleven, Inc.は、Marathon Petroleum Corporationとの間で、同社が主にSpeedwayブランドにて運営するコンビニエンスストア事業及び燃料小売事業を運営する複数の会社の株式、その他の持分を取得する契約を締結しました。本件取引によって、SEIは、米国の人口が多い50の都市部の内、47の地域で営業展開する機会を獲得することになります。

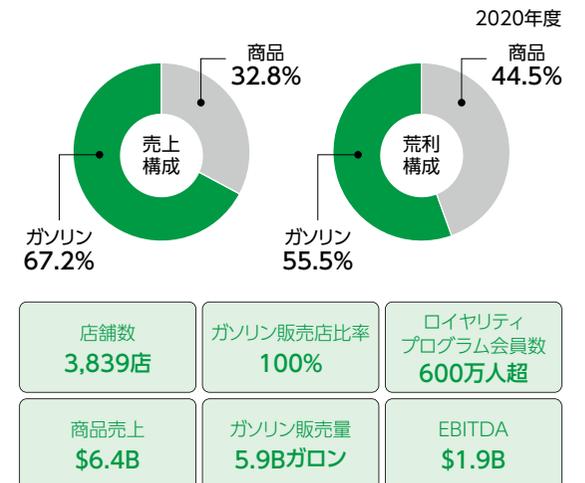
Speedway概要

- 質の高い店舗施設と優れた店舗運営
- 非常に高いEBITDA：2020年度\$1.9B (SEI: \$1.8B)
- 70%超の店舗不動産を所有
- すべて直営店
- Speedy Rewards (ロイヤリティプログラム) 会員数600万人超

出所: Speedway internal financials, excludes direct dealer business.



★ 人口密集地トップ50
 ● SEI店舗
 ● Speedway店舗



中期経営計画

成長を目指す戦略

深化を目指す戦略

お客様接点の拡大

海外コンビニエンスストア事業戦略

Speedway取得概要及びシナジー発現

ディールサマリー

	2020年8月時点	2021年
取得価額	210億ドル	210億ドル
取得先概要	店舗数: ~3,900店	3,828店*1 (291店売却予定)
	営業利益: \$11億ドル	営業利益: \$13億ドル (20年度)
	EBITDA: \$15億ドル	EBITDA: \$19億ドル (20年度)
節税効果	約30億ドル (取得後15事業年度まで)	約30億ドル (取得後15事業年度まで)
セール・リースバック	約50億ドルのセール・リースバックを予定	約30億ドル (22年度第1四半期を想定)
取得価額 (調整後)	120億ドル	133億ドル
シナジー	4.75~5.75億ドル (取得後3事業年度まで)	5.25~6.25億ドル (取得後3事業年度まで)
EBITDA倍率	シナジー前: 13.7倍 → シナジー後: 7.1倍	13.7倍 → 7.9倍 (6.4倍*2)
のれん	N/A	約120億ドル
連結EPS押し上げ効果	約50円押し上げ見込み (取得後4事業年度)	約95円押し上げ見込み (取得後5事業年度)

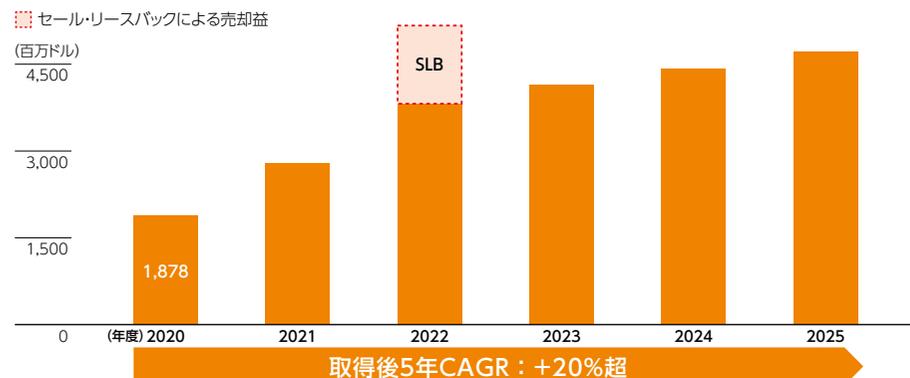
*1 ディーラー運営店舗含む *2 20年度EBITDA、シナジー増分を考慮

シナジーの構成要素

 商品関連	<ul style="list-style-type: none"> 品揃え拡大 PB導入 原価低減
 デジタル戦略統合	<ul style="list-style-type: none"> デリバリー (7NOW) 拡大 ロイヤリティプログラム 拡充
 スケールメリット活用	<ul style="list-style-type: none"> 販管費効率化 メンテナンス改革
 ガソリン物流統合	<ul style="list-style-type: none"> 供給量の増加 内部の輸送・物流を活用

プロフォーマ ~ポストシナジー~

EBITDA



営業利益



Speedway取得によりEBITDA・営業利益ともに20年度の2.5倍以上に伸長

*2021年度5月中旬取得完了の前提、為替レート \$1=21年度 107.00円、22年度以降 105.00円

中期経営計画

成長を目指す戦略

深化を目指す戦略

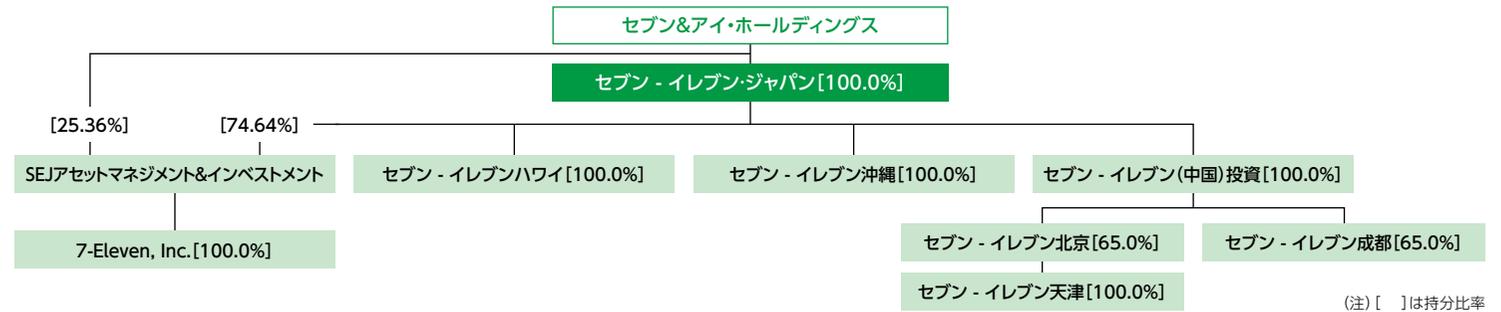
お客様接点の拡大

海外コンビニエンスストア事業戦略

グローバル戦略

コンビニエンスストア事業の資本関係

日本、北米、中国(北京・天津・成都)では、当社の子会社がセブン - イレブン店舗を運営しています。当社の子会社が運営する国や地域以外では、現地の有力な企業グループがエリアライセンスとなり、セブン - イレブン店舗を運営しています。



世界のセブン - イレブンとの関係

7-Eleven, Inc.は、日本とハワイを除く各国のセブン - イレブンにエリアライセンス権を付与しており、エリアライセンスから支払われるロイヤリティフィーは7-Eleven, Inc.の「その他の営業収入」に計上されます。

(注)カンボジア、中国(雲南省)は2021年内に初出店予定



世界のセブン - イレブン店舗数推移

	2010年度	2011年度	2012年度	2013年度	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度
日本	13,232	14,005	15,072	16,319	17,491	18,572	19,422	20,260	20,876	20,955	21,167
タイ	5,790	6,276	6,822	7,429	8,127	8,832	9,542	10,268	10,988	11,712	12,432
韓国	3,145	5,249	6,986	7,085	7,231	8,000	8,556	9,231	9,400	10,016	10,501
アメリカ・カナダ	7,188	7,752	8,545	8,641	8,646	8,868	9,077	9,061	9,974	10,000	10,159
中国(台湾)	4,750	4,801	4,852	4,919	5,040	5,029	5,107	5,221	5,369	5,647	6,024
中国	1,711	1,792	1,919	2,001	2,064	2,182	2,357	2,599	2,816	3,156	3,412
その他	4,477	5,110	5,563	6,039	6,682	7,228	7,744	7,960	8,233	8,688	8,811
合計	40,293	44,985	49,759	52,433	55,281	58,711	61,805	64,600	67,656	70,174	72,506

(注)日本は翌年2月末、その他の国は12月末の店舗数

中期経営計画

成長を目指す戦略

深化を目指す戦略

お客様接点の拡大

海外コンビニエンスストア事業戦略

グローバル戦略

世界のセブン - イレブン運営会社

国・地域	運営会社	店舗数(店)
タイ	CP ALL Public Company Ltd. [Charoen Pokphand Group]	12,432
韓国	Korea-Seven Co., Ltd. [Lotte Group]	10,501
中国(台湾・上海)	PRESIDENT CHAIN STORE CORP. [Uni-President Enterprises Corp.]	6,160
フィリピン	Philippine Seven Corporation [PRESIDENT CHAIN STORE CORP.]	2,978
中国(広東省・香港・マカオ)	The Dairy Farm Company, Limited [Dairy Farm International Holdings Limited]	2,428
マレーシア	7-Eleven Malaysia Sdn. Bhd. [Berjaya Retail Berhad]	2,413
メキシコ	7-Eleven Mexico S.A. de C.V. [Valso, S.A. de C.V.]	1,822
オーストラリア	7-Eleven Stores Pty. Ltd.	714
シンガポール	Cold Storage Singapore (1983) Pte. Ltd. [Dairy Farm International Holdings Limited]	423
ノルウェー・スウェーデン・ デンマーク	Reitan Convenience [Reitangruppen AS]	409
アメリカ	SRoesuothrtw Reesta Cileornsv, elnncie. nce Stores, Inc.	210
中国(山東省)	山東衆邸便利生活有限公司 [衆地集団有限公司]	113
ベトナム	Seven System Viet Nam JSC	52
中国(浙江省)	統一超商(浙江)便利店有限公司 [PRESIDENT CHAIN STORE CORP.]	46
中国(陝西省)	陝西賽文提客便利連鎖有限公司 [陝西提客商貿有限公司]	36
中国(重慶)	新玖商業發展有限公司 [新希望集團有限公司]	35
中国(江蘇省)	南京金鷹便利超市管理有限公司 [金鷹國際商貿集團(中国)有限公司]	24
中国(福建省)	福建榕寧便利店管理有限公司 [三福服飾有限公司、福建榕寧投資有限公司]	17
中国(湖南省)	湖南友阿便利超市管理有限公司[湖南友誼阿波羅商業股份有限公司]	17
中国(湖北省)	湖北東方美隣便利店有限公司	16
中国(河南省)	河南叁伊便利店連鎖有限公司[三全食品股份有限公司]	9
カンボジア	CP ALL (Cambodia) Co., Ltd. [Charoen Pokphand Group]	-
中国(雲南省)	雲南強林榮家連鎖便利店有限公司[雲南強林石化集團有限公司]	-

(注) 1. 2020年12月末の店舗数
2. 運営会社名の[]は各社が所属する企業グループ
3. カンボジア、中国(雲南省)は2021年内に初出店予定

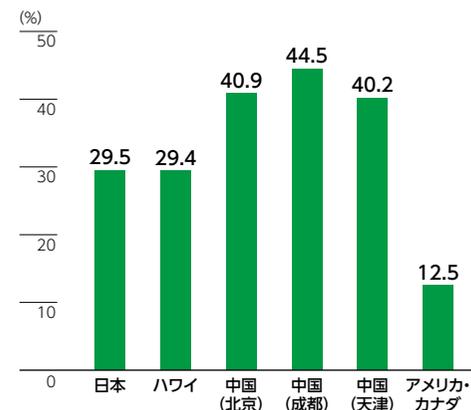
世界のセブン - イレブンとの関係

「セブン - イレブン」のブランド力を強化するため、セブン - イレブン・ジャパンとエリアライセンスの7-Eleven, Inc.は世界各国のエリアライセンスのレベルアップを支援するプログラムを構築しました。既存のエリアライセンスであるシンガポール、中国(香港・マカオ)、ベトナム、タイ、中国(台湾)、韓国において支援プログラムを実施しており、今後さらに拡大していく予定です。

支援内容

- 商品開発プロセス及び差別化商品の品揃え支援
 - ファスト・フードを中心に既存商品の品質改善、差別化された新商品の開発手法
 - 商品情報の発信やオペレーション部との連携手法、MDへの教育
 - セブンプレミアム商品の導入支援
- 店舗運営手法の支援
 - 立地環境に即した効率的な店舗運営手法
 - 経営指導員によるカウンセリング手法や他部門との連携手法
- 出店候補地選定手法、物流、建築設備等包括的に支援
 - 街づくりの考え方、質の高い出店候補地の選定手法、売上予測の手法
 - 店舗の売上・利益の向上を支援するための物流の仕組みづくり

セブン - イレブンのファスト・フードの売上構成比 (2020年度)



アメリカ・カナダ



中国(北京)

(注) 1. ハワイ、アメリカ・カナダは商品売上に対する構成比
2. 海外子会社の決算期は12月期
3. 日本にはセブン - イレブン沖縄を含まず

中期経営計画

成長を目指す戦略

深化を目指す戦略

お客様接点の拡大

国内コンビニエンスストア事業戦略

中期戦略概要

社会構造変化 × COVID-19 = 小商圏化の加速と多様化

目指すべき姿

多様化するニーズに対応し、すべての地域社会に利便性を提供する

既存店の持続的成長

商品構成の見直し

- 小商圏化に合わせた売場レイアウト
- グループ調達

出店戦略

出店再加速への基盤構築
次世代型店舗の開発・テスト

DXの推進

ネットコンビニの拡大
CRM強化(アプリの進化)
加盟店・本部の生産性向上

次の『便利』の扉を開く → 流通革新を伴う再成長軌道へ

中期戦略ロードマップ

	2021年度	2025年度
売場・商品	小商圏化に対応した商品構成(売場レイアウト変更)	グループカを活用した商品調達・品揃え拡充(生鮮品、ミールキット、海外直輸入等)
サービス	ラストワンマイル:ネットコンビニ 21年度1,000店テスト → 25年度全国展開へ	CRM強化(セブンアプリ進化・7iDによるグループ連携)
店舗	不採算店の閉店促進	候補地選定の精緻化・効率化 → 出店再加速への基盤構築
	複合店舗、次世代型店舗の開発・テスト	
生産性	加盟店	AI発注:テスト → 全店拡大
	本部	DXによる生産性向上 帳票電子化、RPA、チャットボット、販促効率化等
	スマホレジ	新型セルフレジ、顔認証等
		生産性の改善目標 人時/日:▲15%減
		販管費比率低減目標 ▲0.3%pt減

新レイアウト

新レイアウト2020



20年9月導入800店の実績(前年差の全国平均差)

売上合計(タバコ除く)	+15.6千円
オープンケースデイリー	+6.3千円
スイーツ	+1.9千円
酒類	+1.0千円
生活デイリー(野菜・加工肉等)	+0.1千円

21年度末までに導入可能12,000店へ導入

都心店舗への対応(例)



港地区 導入17店の実績(同地区における未導入店平均との差)

売上合計(タバコ除く)	+8.3千円
米飯	+1.5千円
冷凍食品	+1.4千円
デリカテッセン	+1.4千円
スイーツ	+1.1千円

21年度末までに1,500店で個店対応を実施

ラストワンマイル

ネットコンビニの強み

リアルタイム在庫連携

- 約2,800アイテム(雑誌・非課税商品除く)
- 高いコンバージョンレート(欠品率低減)

30分配送サービス

- お客様に1番近い在庫拠点
- 即食ニーズへの対応(揚げ物のBy Order等)

ラストワンマイルDXプラットフォーム(今後)

- AI活用による配送リソース・ルートの最適化
- グループ会社商品の配達も視野(テスト中)

今後の拡大計画

21年2月末:約350店

北海道:約120店、広島:約150店
東京:約80店(世田谷・中野・品川・池袋)

2021年度

3月~銀座エリア開始(オフィス立地テスト)
→年度末までに1,000店でのテストを目指す

収益モデル確立

2025年度目標

全国展開の完了・営業利益+5%押上げ

中期経営計画

成長を目指す戦略

深化を目指す戦略

お客様接点の拡大

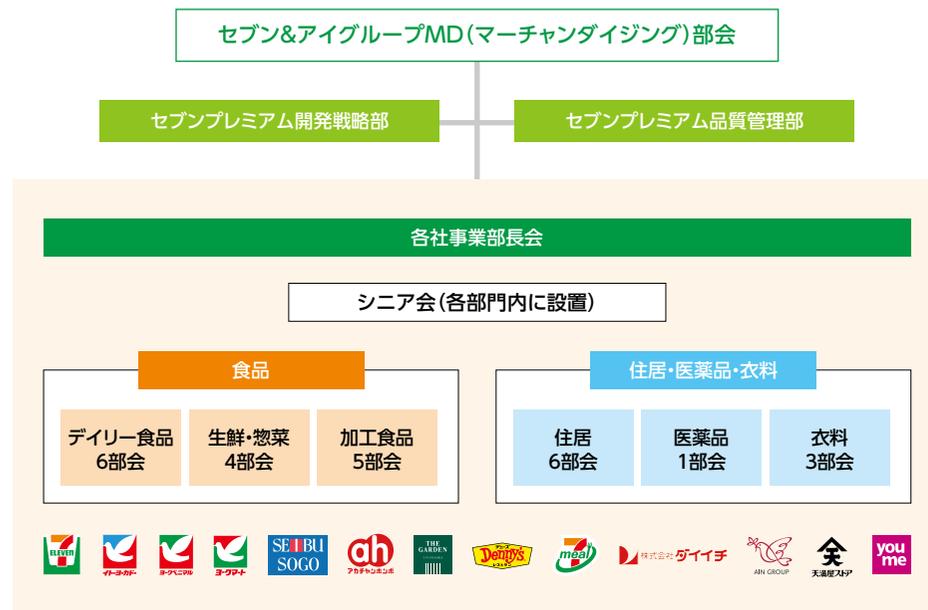
グループ食品戦略

セブンプレミアムの取り組み

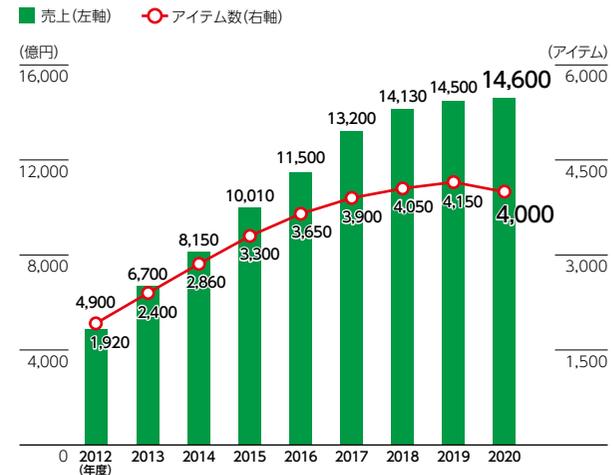
グループのプライベートブランド商品である「セブンプレミアム」は、セブン - イレブン・ジャパンがそれまで培ってきたオリジナル商品の開発手法をベースに、グループ各社のインフラや商品開発ノウハウ、販売力を結集して開発しています。

商品開発・供給体制

セブン&アイグループ各社の商品開発担当者が6部門25部会を組織化し、お取引先と共同で商品開発を進め、2021年2月末現在13社に供給しています。



「セブンプレミアム」の売上及びアイテム数の推移



セブンプレミアムの歩み

「セブンプレミアム」は売上金額の高い商品を中心に、毎年約50%の既存商品のリニューアルを実施し、お客様の嗜好変化への対応や新しさの発信に努めています。アンケートやグループインタビュー等の消費者調査を通じ、お客様の意見をリサーチし商品の試作とモニターを納得のいくまで実施し、上質と値頃感がマッチした商品を開発しています。

単品で年間販売金額が10億円以上の商品

単品で年間販売金額が10億円以上の商品は2020年度で300アイテムとなり、前年度より10アイテム増加しました。

合計300アイテム(+10アイテム)

カテゴリー	アイテム数
デイリー・日配商品	202アイテム
飲料・酒	51アイテム
菓子	25アイテム
加工食品・雑貨	22アイテム

中期経営計画

成長を目指す戦略

深化を目指す戦略

お客様接点の拡大

グループ食品戦略

更なる食品領域におけるシナジーへの挑戦

海外調達促進（直輸入）



スケールメリットを活かした共同調達の確立



グループ商品力の強化（チームMD）



原材料・レシピの共有、共通インフラ（セントラルキッチン、プロセスセンター）によるミールキット等の差別化商品を開発・供給



共通インフラの活用（生鮮食品）

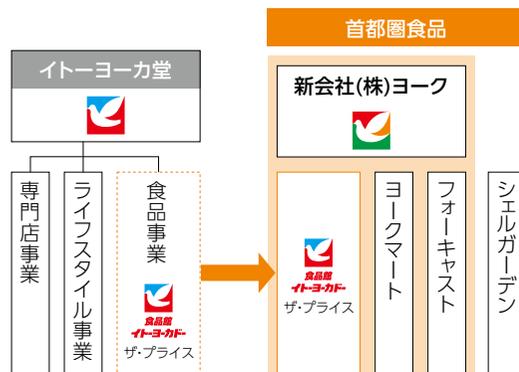


こだわり野菜等SM生鮮食品をCVSでも取扱い



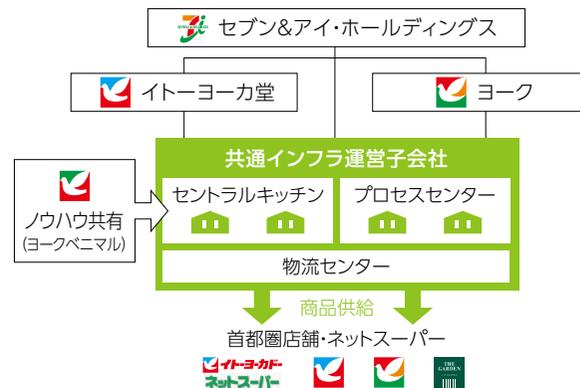
多様な業態を持つからこそ実現できる食品領域における差別化

第1フェーズ 店舗組織再編（～2020年6月）



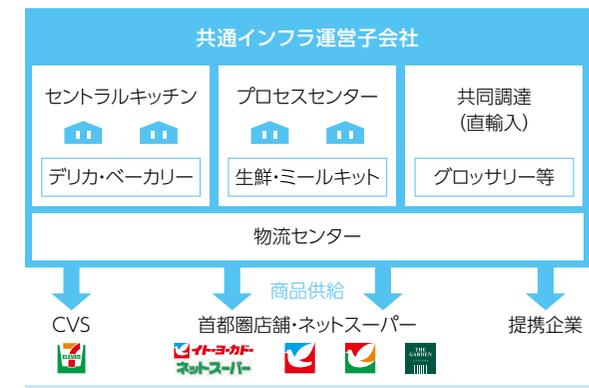
- 店舗組織を再編し新たなニーズに対応
- 首都圏食品スーパーの連携強化

第2フェーズ 共通インフラの構築（2021年5月～）



- セントラルキッチン 2ヶ所
 - プロセスセンター 2ヶ所
- 稼働予定（～2025年度）

第3フェーズ 共同調達機能の拡大



グループ共通インフラ構築により
高品質かつ効率的な商品供給体制を実現

中期経営計画

成長を目指す戦略

深化を目指す戦略

お客様接点の拡大

大型商業拠点戦略

大型商業拠点戦略の事業・店舗構造改革

	イトーヨーカ堂	そごう・西武
事業構造改革	不採算店舗 閉店・収益性精査	店舗改革による 業務・要員の見直し
	人員適正化	人員適正化
店舗構造改革	商圈特性に合わせた館づくり (商圈分析精度の向上)	商圈特性に合わせた館づくり (商圈分析精度の向上)
	AI発注等による生産性向上	DXを活用した顧客接点の拡大
非店舗事業	ネットスーパー 大型センター化	外商(富裕層ビジネス)の強化
	移動販売「とくし丸」の拡大	商事事業(BtoBtoC)の拡大

構造改革・成長戦略スケジュール

	2016年度～重点施策	～2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度	
イトーヨーカ堂	構造改革	不採算店舗 食品館、ザ・プライス	30店舗閉店 20店舗移管	182→ 132店舗	5店舗閉店決定 18店舗の収益性精査			
		人員適正化	▲800名(2018年度比)		▲900名(2020年度比)			
	成長戦略	商圈に合わせた 館づくり	69店舗	20店舗		約20店舗/年(予定)		
		非店舗拡大	ネットスーパー、移動販売「とくし丸」等		市場分析精度の向上			マーケットニーズの深堀
そごう・西武	構造改革	不採算店舗	13店舗閉店	23→10店舗	地方店2店舗減積(2020年度)			
		人員適正化	▲1,500名(2018年度比)		店舗改革に合わせた適正化・成長分野配置転換			
	成長戦略	商圈に合わせた 館づくり	郊外店2店舗SC化	基幹店6店舗		市場分析精度の向上		
		非店舗拡大	外商(富裕層ビジネス)、商事事業(BtoBtoC)等		マーケットニーズの深堀			

DX・金融戦略

ラストワンマイル施策(目指す姿)

利便性の向上	お客様	地域社会への貢献
即食・中食、出前ニーズ	注文・受取の多様化 簡便調理、内食ニーズ	お買い物にお困りの方
オンデマンド購入	計画購入	対面購入
ネットコンビニ、e.デパチカ等	ネットスーパー等	とくし丸、セブンあんしんお届け便等
→ 中食やファスト・フード 商品の強化	→ 大型センター化 (共通インフラと連携したセブン - イレブン店舗への商品供給等)	→ 稼働台数の拡大 → とくし丸、地域社会との 連携強化
→ 宅配専用店舗の 設置・エリア拡大	→ 受取拠点の多様化 (BOPIS*, ロッカー等)	
→ 配送プラットフォームの構築	→ 生鮮食品、ミールキットの強化	
2025年度には、グループ全体で約6,000億円の売上規模へ		

*BOPIS: Buy Online Pick-up In Store

7iDを通じた新たな体験価値の提供

[7iD]を通じ、お客様との接点を更に広げ深めることでLTV(ライフタイムバリュー)を向上

