



7-Eleven, Inc.によるSpeedway取得

2020年8月3日

株式会社セブン&アイ・ホールディングス

Copyright (C) 2020 Seven & i Holdings Co., Ltd. All Rights Reserved.





— TODAY'S

AGENDA

1 7-Eleven, Inc.の成長機会

2 Speedway取得

3 ESG対応



— TODAY'S

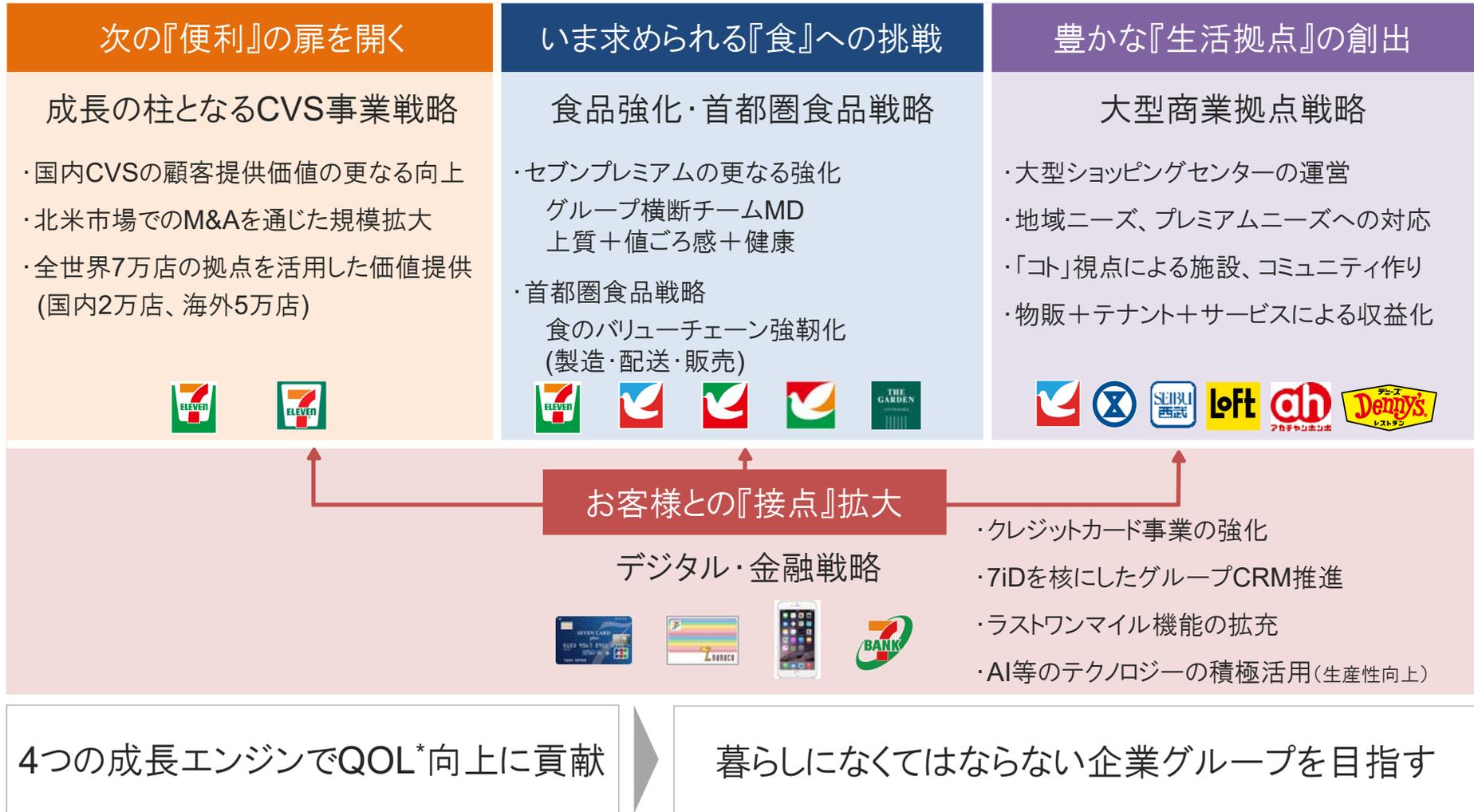
AGENDA

1 7-Eleven, Inc.の成長機会

2 Speedway取得

3 ESG対応

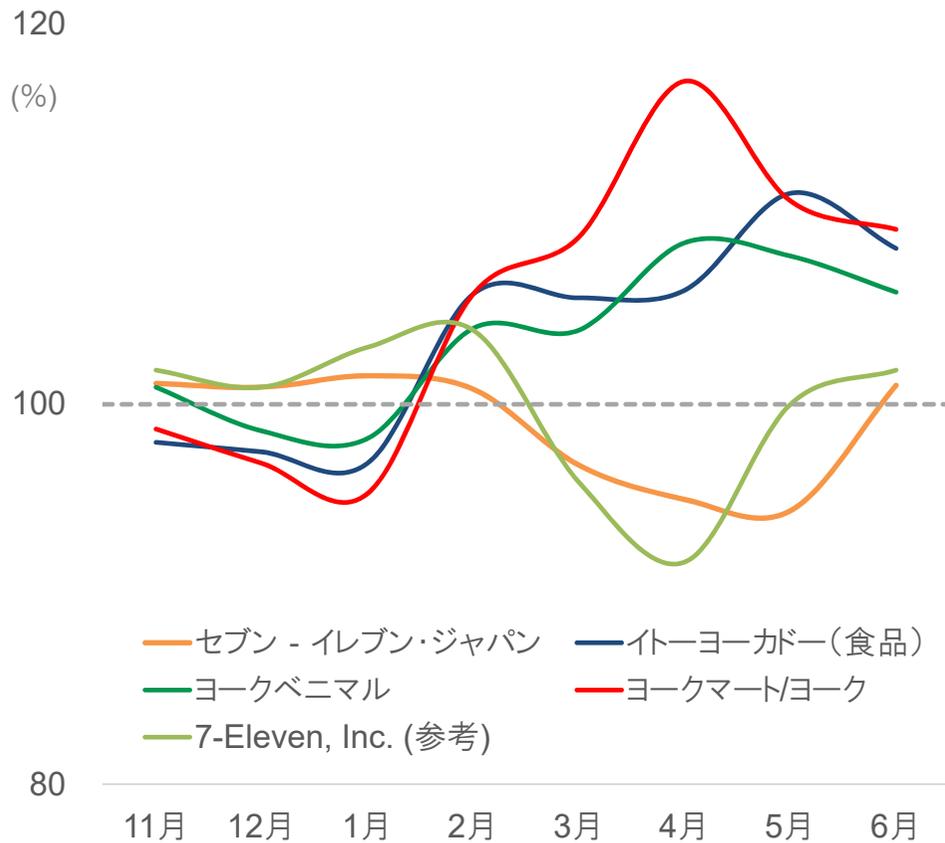
グループ戦略概要 (2020年2月期決算プレゼン再掲)



*QOL: Quality of Life

グループ戦略 ～日本国内の動向～

既存店売上前年比推移



COVID-19による価値観の変化

安全・安心・健康	ソーシャル ディスタンス
テイクアウト・宅配	内食・家呑み志向
小商圏化	ESG・ サステナビリティ

グループ国内売上の約60%が「食」

エッセンシャル・ビジネスとしての存在意義

6月(株)ヨーク設立 ⇒ 首都圏食品戦略推進

グループ戦略概要 (2020年2月期決算プレゼン再掲)



*QOL: Quality of Life

7-Eleven, Inc. (SEI) 概要

- アメリカとカナダで約9,800店を展開する、全米最大のコンビニエンスストアチェーン
- 運営形態:
 - 直営店: 24%
 - フランチャイズ: 76%
 - Cタイプ: 70%
 - Aタイプ(BCP): 6%
- 店舗面積は約2,400~3,000平方フィート
- 視認性・接近性のいい角地への出店
- オリジナル商品の売上構成比: 約22%
(高荒利のフレッシュフード、カウンター飲料、プライベートブランド等)
- 2005年11月9日、完全子会社化



世界の店舗数
(ライセンサー含む)
71,100店超

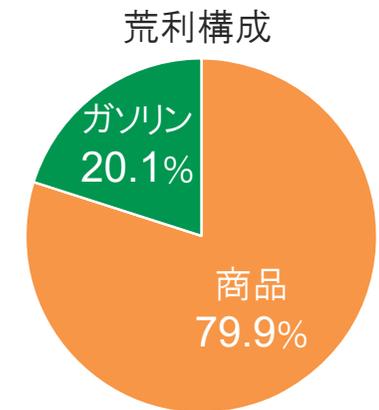
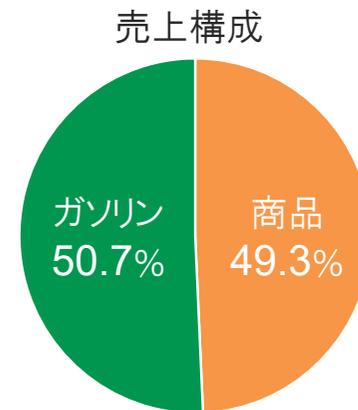
北米店舗数
9,800店超

世界の7-11
商標を保有
(日本除く)

2019年度
総売上
\$36.1B

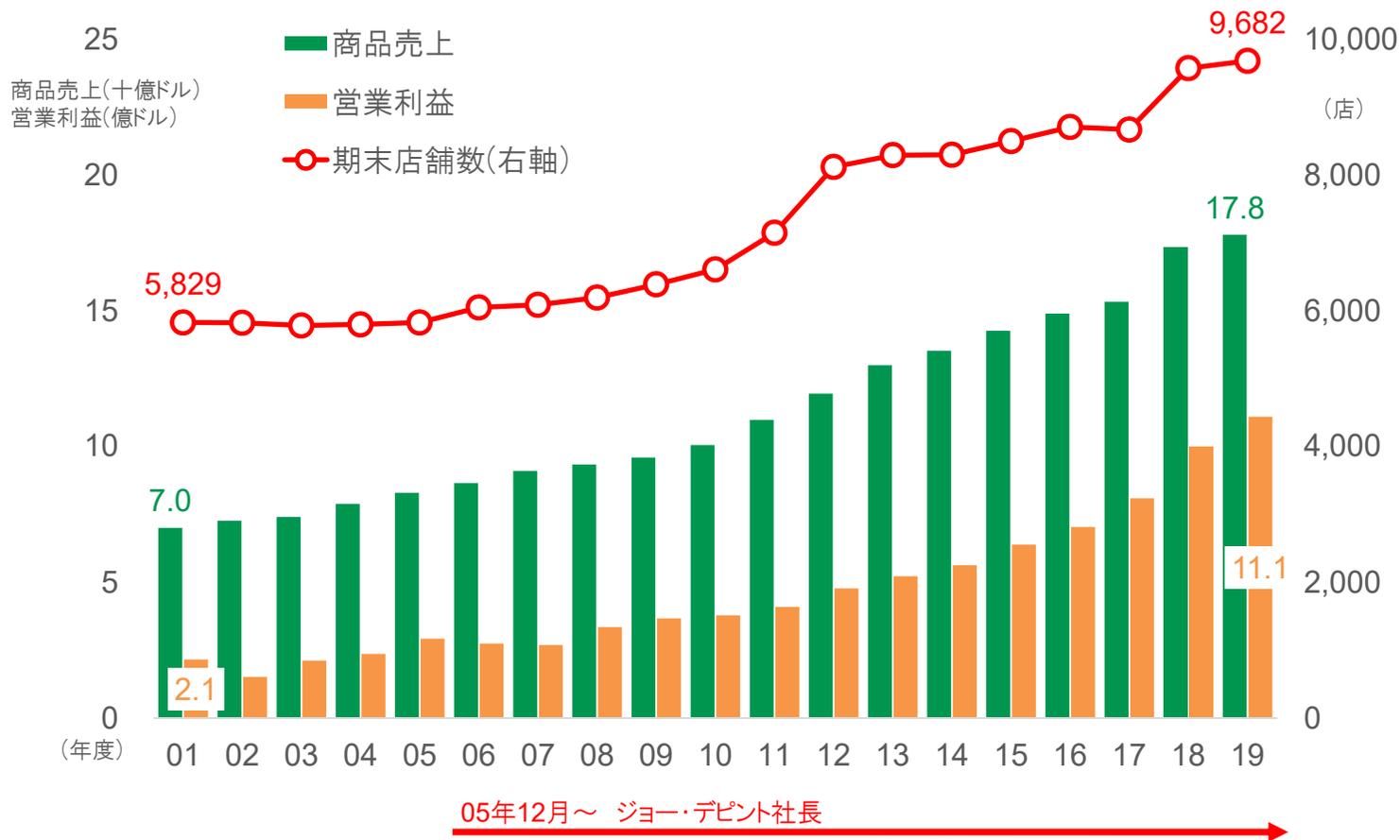
2019年度
営業利益
\$1.1B

2019年度
EBITDA
\$1.8B

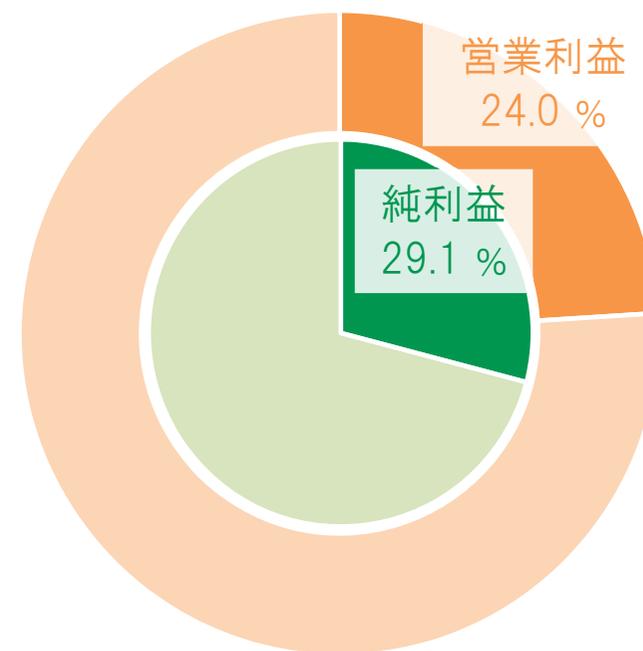


SEIの成長

商品売上・営業利益・店舗数推移



連結業績への貢献 (19年度実績)



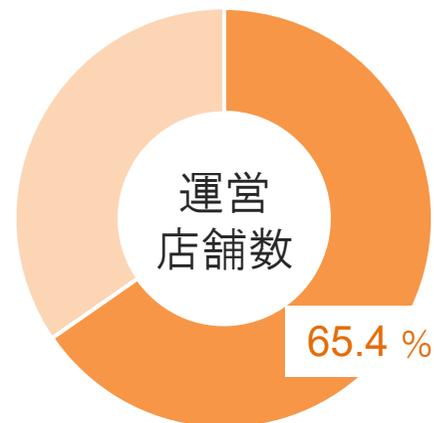
純利益では連結合計の約30%を占めるまでに成長

*構成比はのれん償却後の円ベースにて算出

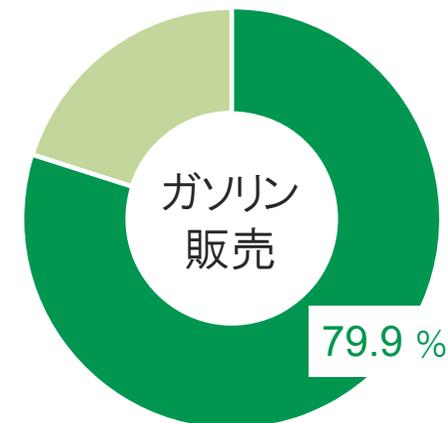
米国コンビニエンスストア業界

総店舗数(2019年12月末): 152,720店

チェーン名	店舗数	シェア(%)
1 7-Eleven, Inc.	9,046	5.9
2 Alimentation Couche-Tard Inc.	5,933	3.9
3 Speedway LLC	3,900	2.6
4 Casey's General Stores Inc.	2,181	1.4
5 EG America LLC	1,679	1.1
6 Murphy USA Inc.	1,489	1.0
7 GPM Investments LLC	1,272	0.8
8 BP America Inc.	1,017	0.7
9 ExtraMile Convenience Stores LLC	942	0.6
10 Wawa Inc.	880	0.6
上位10チェーン合計	28,339	18.6



10店舗以下チェーン
65%超



ガソリンスタンド併設
約80%

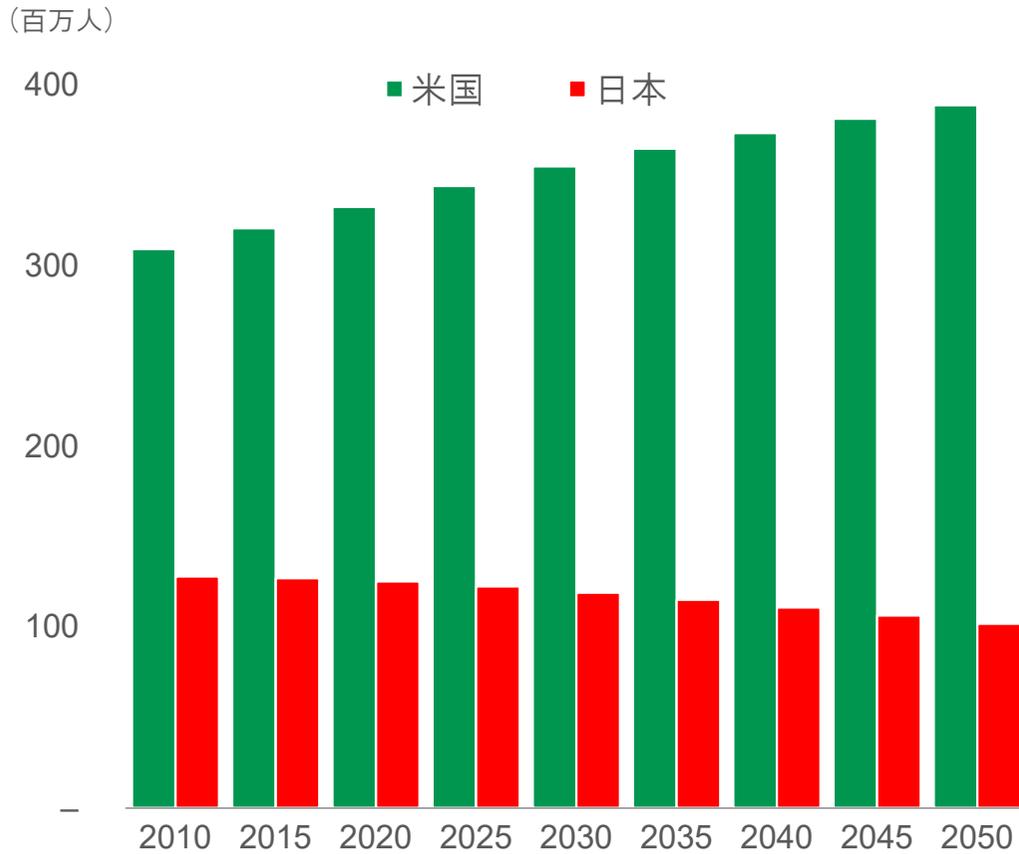
上位10チェーン
シェア20%未満

細分化された業界

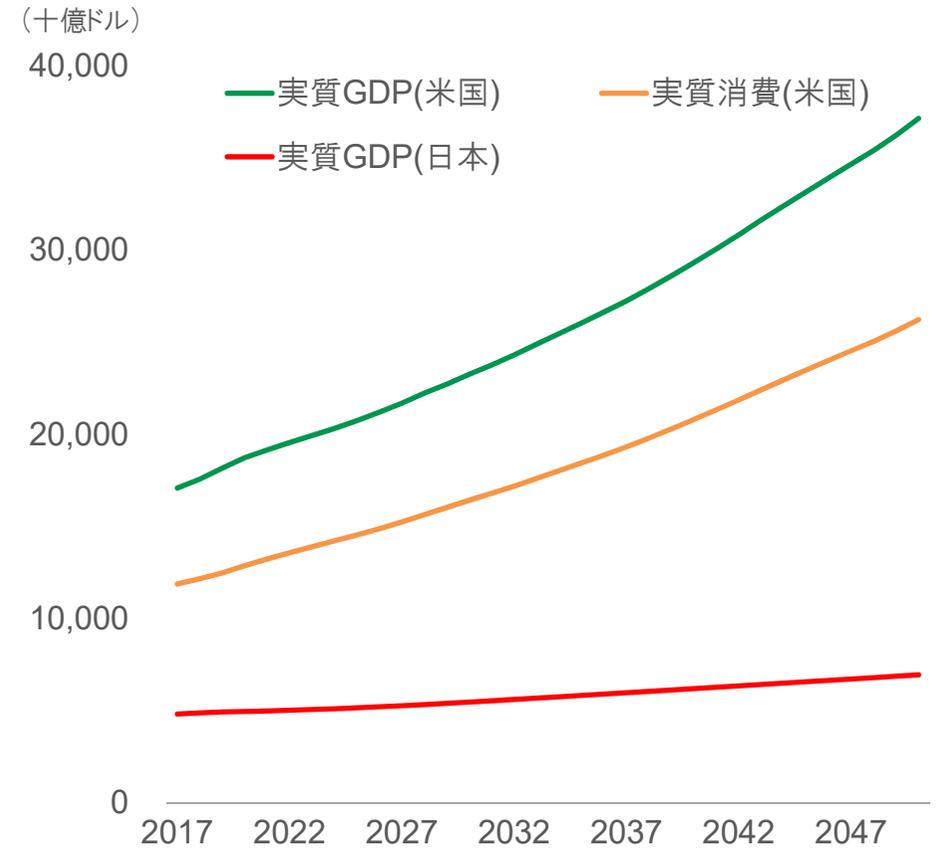
•出所: NACS State of the Industry Compensation Report, CSP's TOP 202 Convenience Stores 2020、ただし7-Eleven, Inc.の店舗数は2019年12月末時点の開示数値

米国マクロ環境 (人口・GDP推移)

人口推移予測



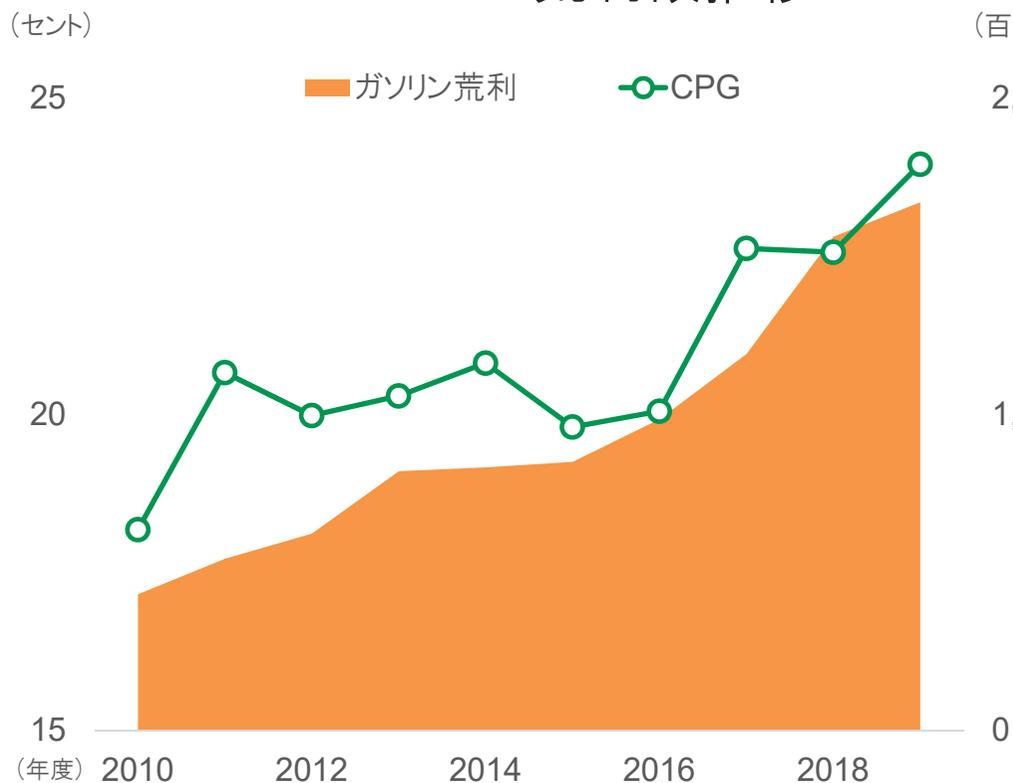
GDP推移予測



出所: OECD(経済協力開発機構)、アメリカ国勢調査局、国立社会保障・人口問題研究所

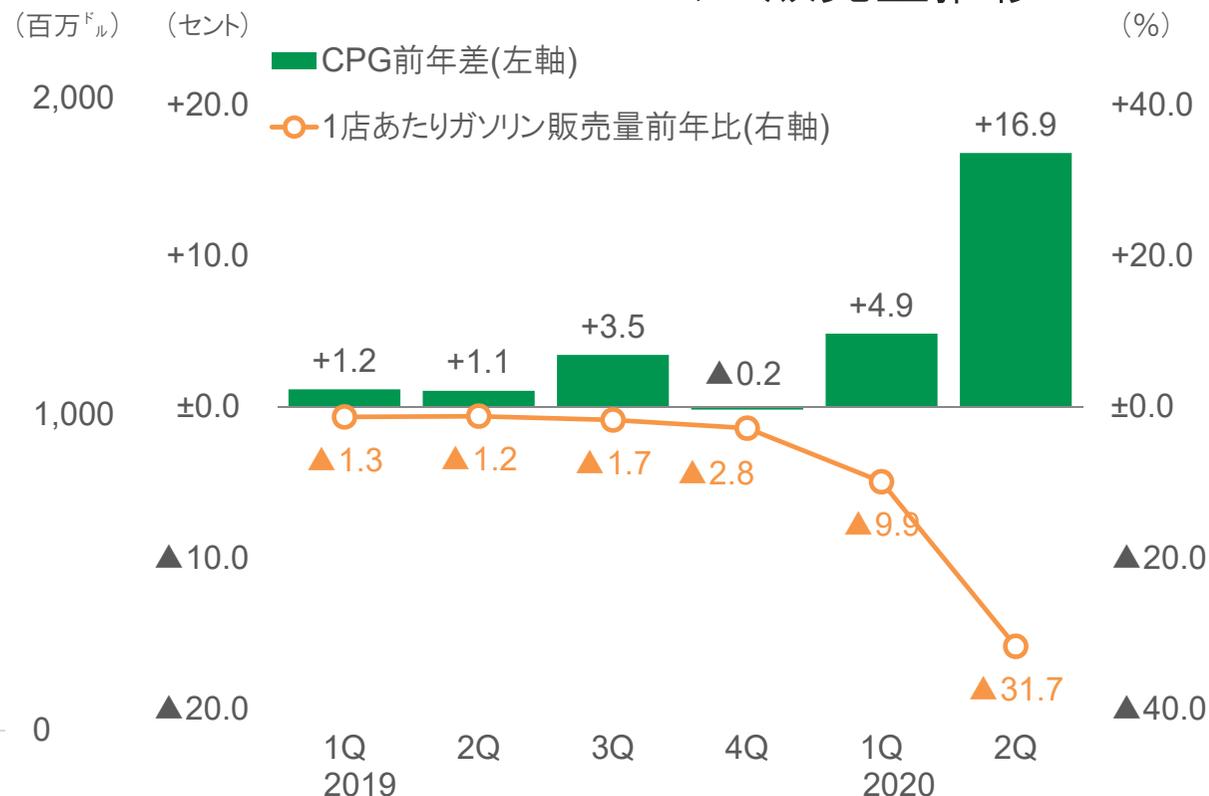
ガソリン①

SEI:CPG・荒利額推移



ガソリンの収益性は継続的に伸長

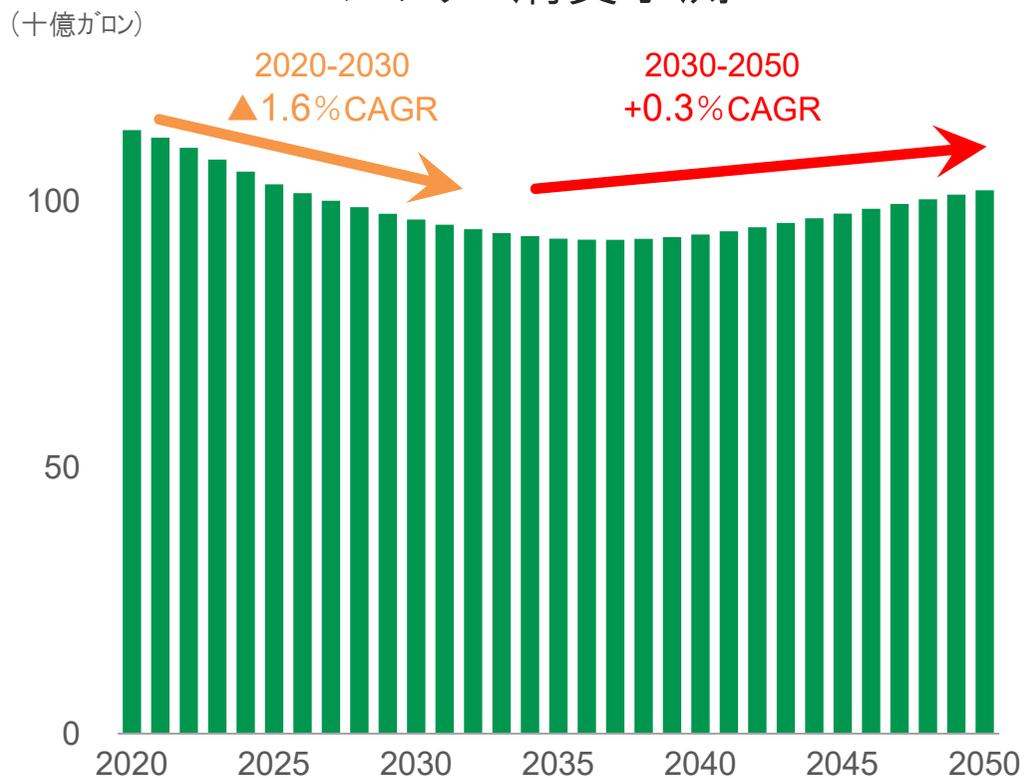
SEI:CPG・ガソリン販売量推移



20年度2Q(4~6月)ガソリン荒利: +30%

ガソリン②

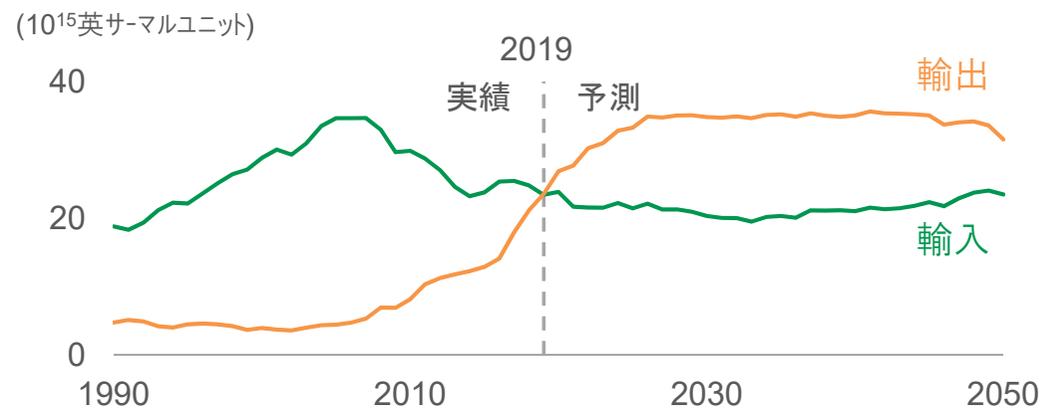
ガソリン消費予測



今後30年のCAGR: ▲0.4%と微減に留まる

出所: EIA(エネルギー情報局)、GlobalPetrolPrices.com

エネルギー貿易予測

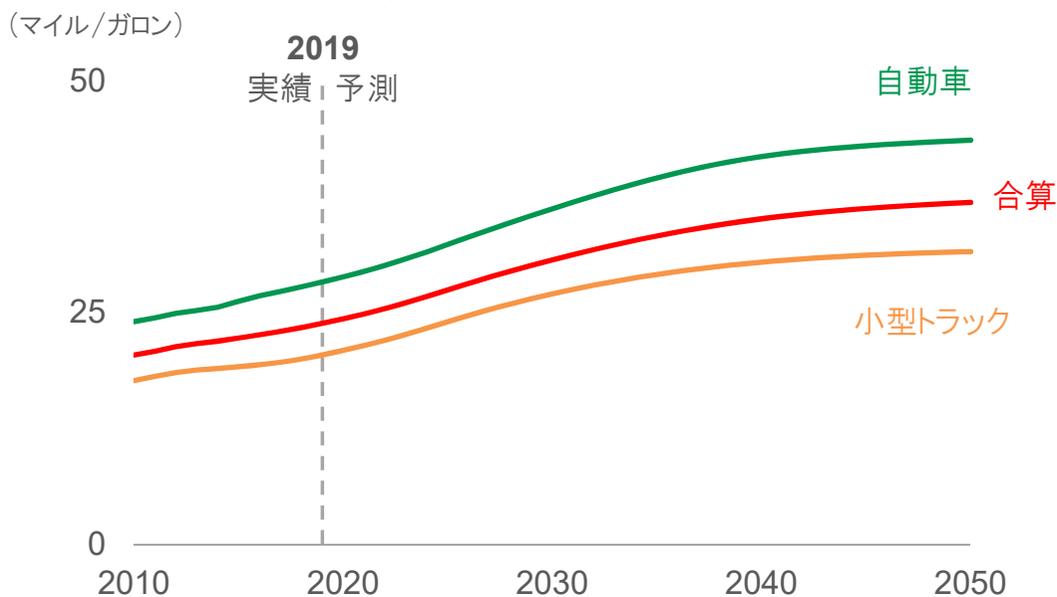


国別ガソリン単価(ガロンあたり)



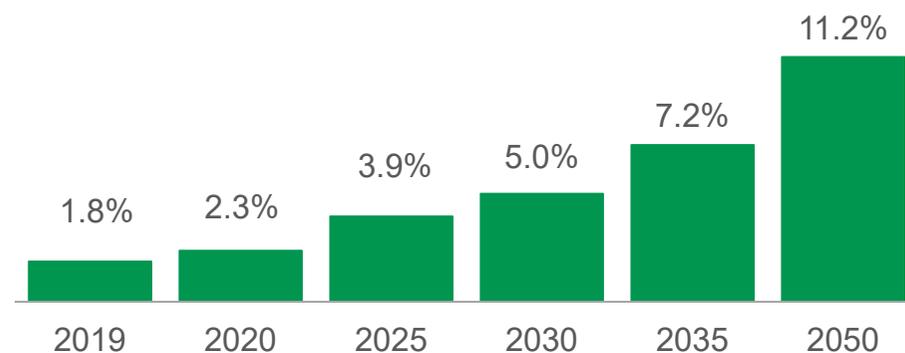
ガソリン③

燃費の向上



EVの浸透

自動車全体に占める新車EVの販売台数比率



- ・ガソリン小売単価は低位安定
- ・ガソリン車の燃費は継続的に向上
- ・電気自動車の浸透は限定的

ガソリンビジネスは中期的に収益安定

成長戦略と重点施策

シックス・ポイント・プラン

- 1 一貫した顧客体験の提供
- 2 新しい食体験の提案
- 3 サプライチェーンの最適化
- 4 デジタル戦略の推進
- 5 店舗の近代化
- 6 店舗網の拡大

フレッシュフード・専用飲料



- フレッシュフード売上：20億ドル超
- 専用飲料の荒利率：62%
- 新たな商品プラットフォームの店舗：
約1,500店(2020年度末)

プライベートブランド



- 年間売上10億ドル、+22% CAGRで伸長
- 高品質でお手頃価格
- 平均荒利率：55%

デジタルトランスフォーメーション

ロイヤリティプログラム



- 登録会員数：3,500万人
- 2020年度の新たな技術革新
モバイルチェックアウト、デジタルウォレット、
ガソリンロイヤリティプログラム

デリバリー



- 1,100店以上、年度末までに1,650店超予定
- 販売量：+400%伸長 (20年2月比)
- 客単価：店頭約2倍
- 配達時間：業界最速の30分以内を実現

お客様ニーズにフォーカスを当てた戦略で商品売上を伸長、更なる成長を目指す

商品政策

目指す姿 フレッシュフードを軸に「食」を目的に来店される、暮らしになくてはならない店

FF強化：わらべやUSAとの取組み

日本式開発体制(チームMD)の導入 (ダラス)

現状分析

ベンチマーク・KPI設定

PDCA

週間検証

テスト販売

ダラスでの成功事例を他地区へ拡大



次世代型店舗：新たなプラットフォーム

カウンター飲料 コールドプレスジュース、スムージー等

アルコール飲料 クラフトビール、ワインセラー

インスタベーカリー クロワッサン、クッキー

レストラン併設 ラレド・タコ

その他 モバイル・チェックアウト



次世代型店舗のテスト拡大

COVID-19のマイナス影響が大きな地区での出店にもかかわらず、力強い数値結果

■ 新たなテスト店の6月度実績 ()内は地区平均比



Washington DC (4月開店)

商品平均日販	\$8,374(+76%)
客数	1,048(+41%)
フレッシュフード構成比	18%(+2%pt.)



New York City (4月開店)

商品平均日販	\$4,937(+44%)
客数	638(+40%)
フレッシュフード構成比	26%(+12%pt.)



San Diego (5月開店)

商品平均日販	\$6,758(+18%)
客数	780(+17%)
フレッシュフード構成比	19%(+11%pt.)

テスト店の出店を拡大するとともに、成功事例を標準化して既存店へ展開



— TODAY'S

AGENDA

1 7-Eleven, Inc.の成長機会

2 **Speedway取得**

3 ESG対応

ディールサマリー

取得価額	210億ドル ⇒ プロフォーマ120億ドル
取得先概要	店舗数: ~3,900店、営業利益:\$11億ドル、EBITDA:\$15億ドル
取得日(予定)	2021年度第1四半期
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
節税効果	約30億ドル(取得後15事業年度まで)
シナジー	4.75~5.75億ドル(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
ガソリン供給契約	Marathon Petroleum社との今後15年間にわたるガソリン供給契約
EPS押し上げ効果	7&iHD連結EPSを約50円押し上げ見込み(取得後4事業年度)

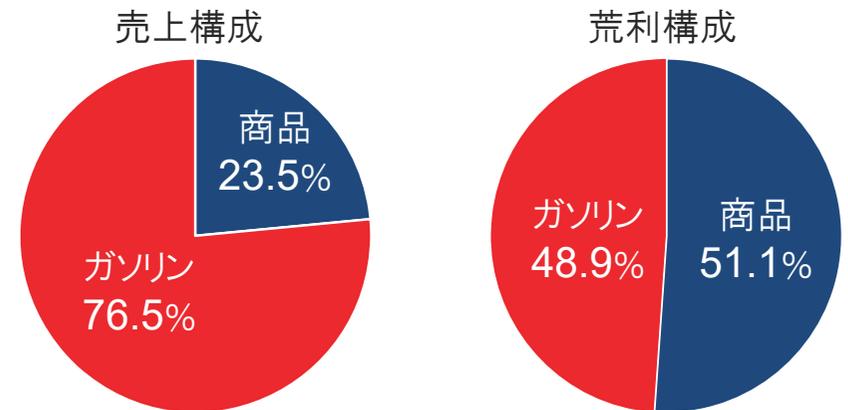
Speedway概要

主にSpeedwayブランドにて店舗展開をしている
全米NO.3のコンビニチェーン

- 36州で約3,900店を運営
 - 質の高い店舗施設と優れた店舗運営
 - 100% ガソリンスタンド併設店 (大型給油施設)
 - 高いガソリンブランドロイヤリティ (店あたり販売量:SEIの1.5倍)
 - 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

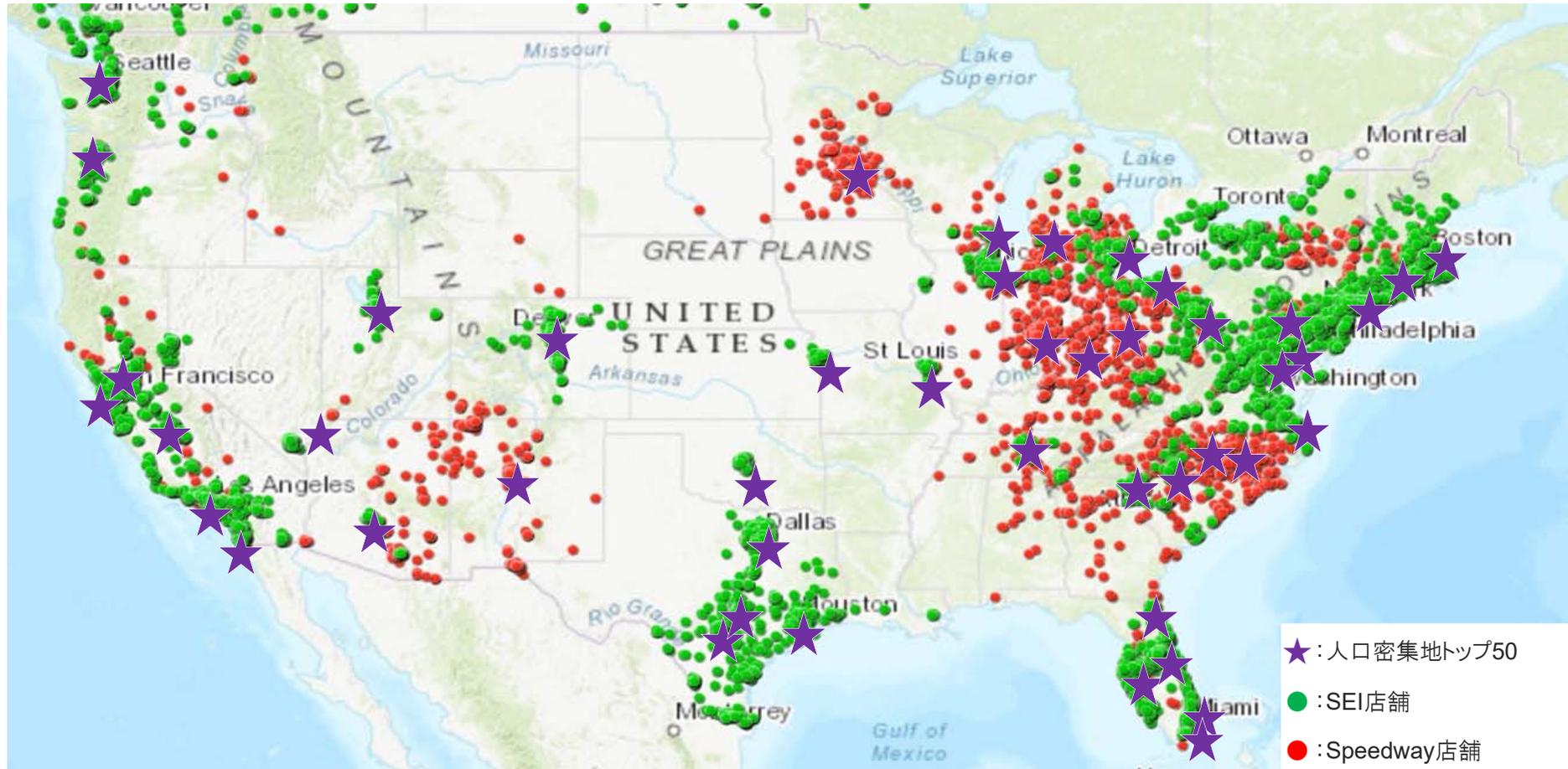


Source: Speedway internal financials, excludes direct dealer business.



補完関係

統合後の店舗網: 米国における人口密集地トップ50のうち47の市場でのプレゼンスを獲得



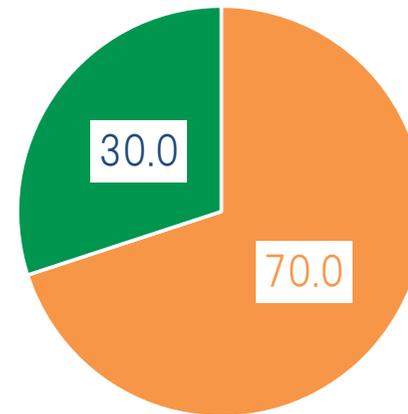
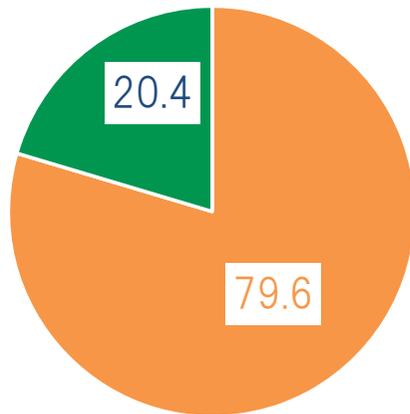
プロフォーマ ~プレシナジー~

2019年度実績

	7-Eleven, Inc.	Speedway	Pro forma	伸び率
商品売上	\$17.8B	\$6.3B	\$24.1B	+35%
ガソリン売上	\$18.3B	\$20.5B	\$38.8B	+112%
総売上	\$36.1B	\$26.8B	\$62.9B	+74%
営業利益	\$1.1B	\$1.1B	\$2.2B	+100%
EBITDA	\$1.8B	\$1.5B	\$3.3B	+78%

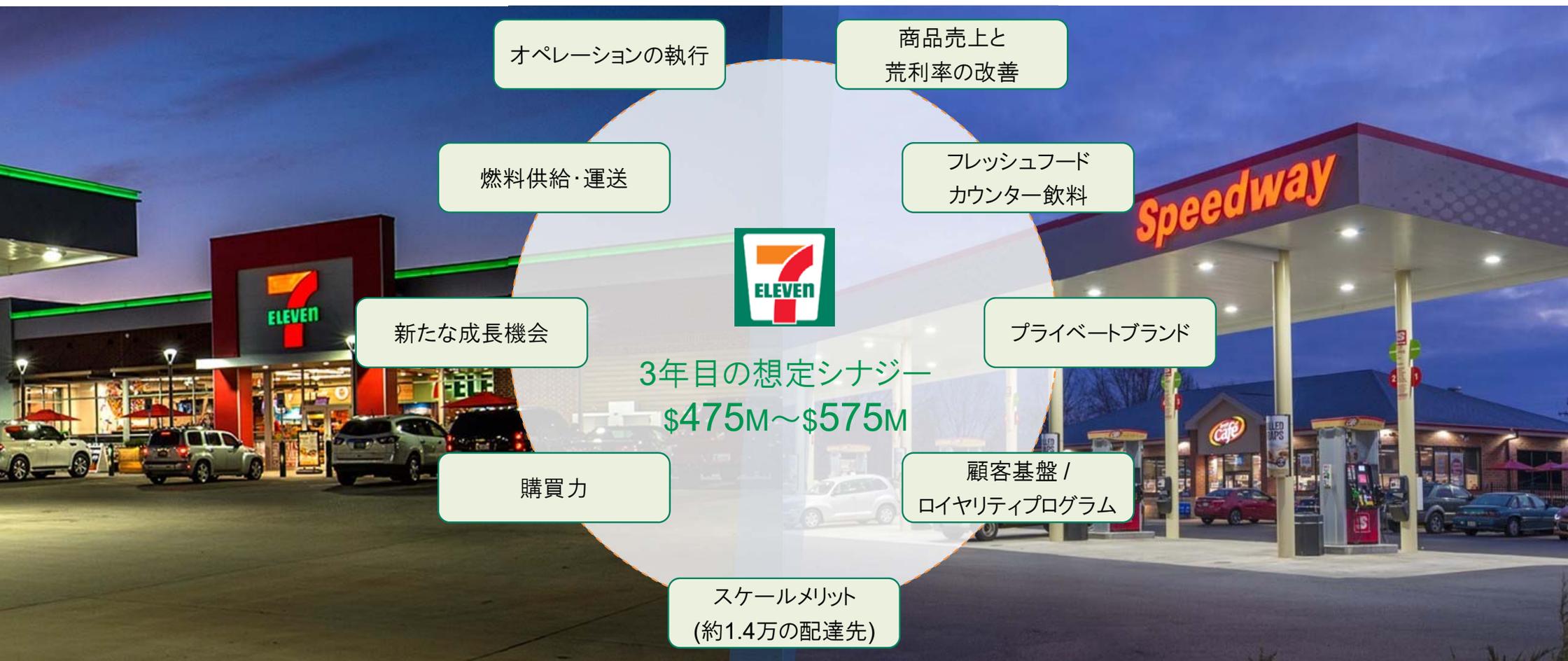
荒利構成比(%)

■ 商品
■ ガソリン



大いなるシナジーのポテンシャル

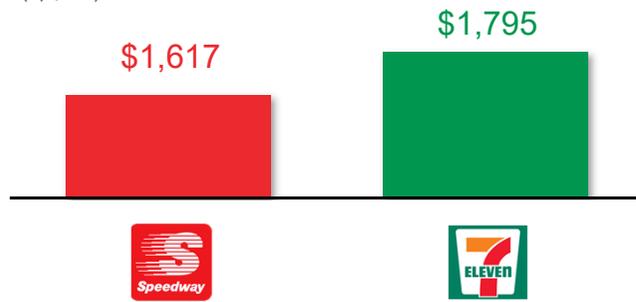
SEIは、買収後の統合を成功させる「プレイブック(戦略本)」を有している



大いなるシナジーの機会 ~商品~

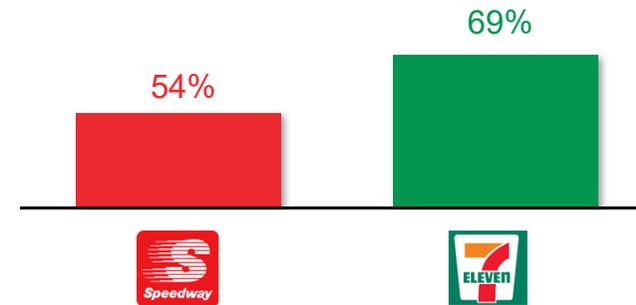
店あたり年間商品売上

(千ドル)



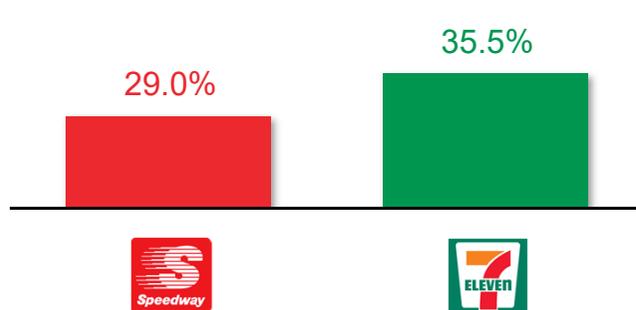
品揃えとカテゴリーの改善による商品売上の伸長

非タバコ売上構成比



高荒利カテゴリーの構成比増による荒利改善

商品荒利率



店舗数増に伴う購買力向上による荒利率改善

プライベートブランド商品売上

(百万ドル)



高荒利PB商品をSpeedway店舗へ展開し、売上伸長

※19年度実績、SEIの数値は米国既存店の実績

M&Aトラックレコード

2006年度以降、3,362 店を取得



	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	合計
M&A案件数	2	-	3	2	2	4	10	4	-	4	4	-	1	3	3	42
取得店舗数*	213	-	43	71	30	394	702	127	-	285	258	-	1,030	58	151	3,362
ガソリンスタンド併設店比率(%)	4.2	0.0	100	18.3	100	57.1	61.0	52.8	0.0	41.8	100	0.0	98.1	74.1	98.0	71.2

* 土地の取得等、すべての取引を含む

シナジー ～過去のM&A実績～

過去のM&A実績 (2006年～2018年の36案件)



買収事業の足元の業績(19年12月LTM)

EBITDA	\$697M (39.7%)
営業利益	\$519M (46.5%)
平均日販増加額	+\$1,141 (+33.2%)
ROIC	9.6%

「ビッグ・オイル」の買収実績(19年12月LTM)

(4案件の平均)	平均日販伸び率	荒利率改善	ROIC
Exxon Mobil FL	+44.4%	461 bps	14.2%
Exxon Mobil DFW			
Tetco Retail			
CST Retail			

()内の数値は買収前比

シナジー ~Sunoco実績~

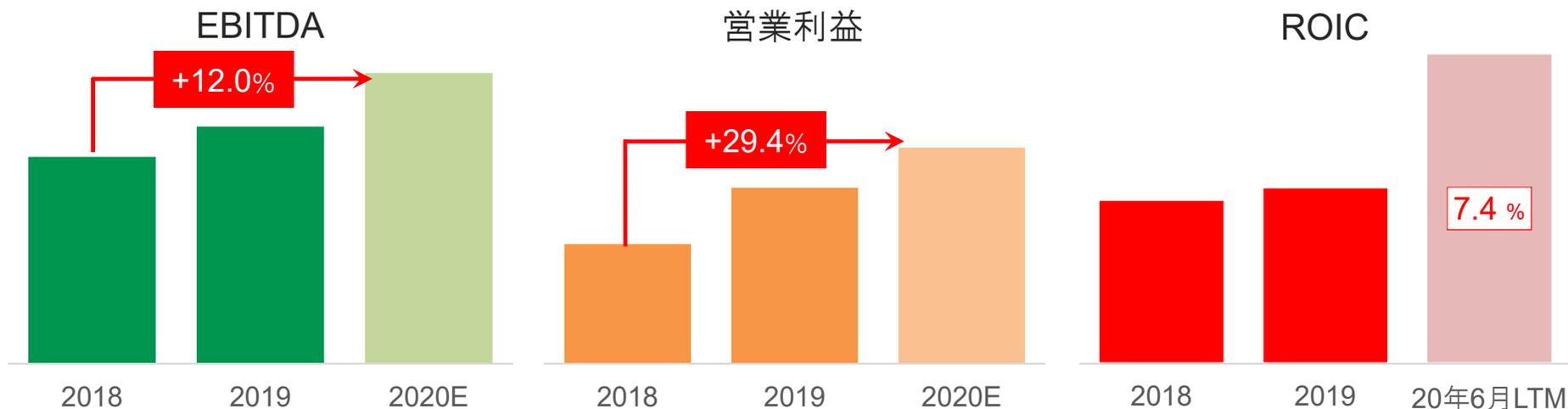
取引概要

取得価額	31.1億ドル
取得日	2018年1月23日
取得店舗数	1,030店

営業数値

	FY2018	FY2019	差
商品平均日販	4,926 ^{ドル}	4,975 ^{ドル}	+49 ^{ドル}
商品荒利率	32.9%	34.4%	+1.5%
ガソリン販売量	5,009 ^{ガロ}	4,864 ^{ガロ}	▲145 ^{ガロ}

財務数値



効果的な統合フレームワーク

部門統合
ステアリング
コミッティ
設立

優秀な従業員、
役員の評価・確保

セールリースバック
資産売却

7-11専用商品、
プライベートブランド
導入

購買力
スケールメリット
活用

7-11への改装・
リブランディング

シナジー最大化
出店、
ガソリン供給、
物流・配送

デジタル戦略統合
7Rewards
Speedy Rewards
デリバリー
モバイルチェックアウト

両社の企業文化
ベストプラクティス
の実装

シナジーの検証

体系的で統制のとれた統合プログラムにより、両社へのシナジーを最大限に引き出す

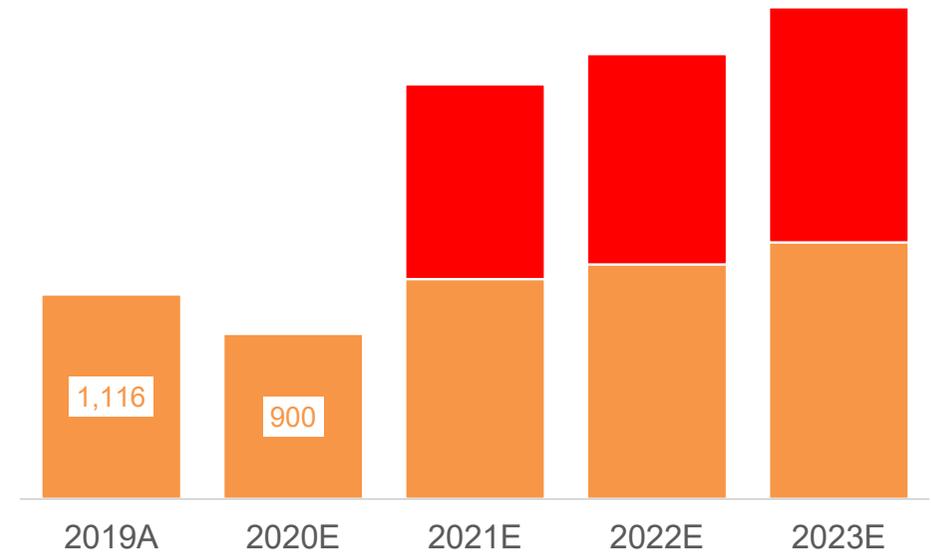
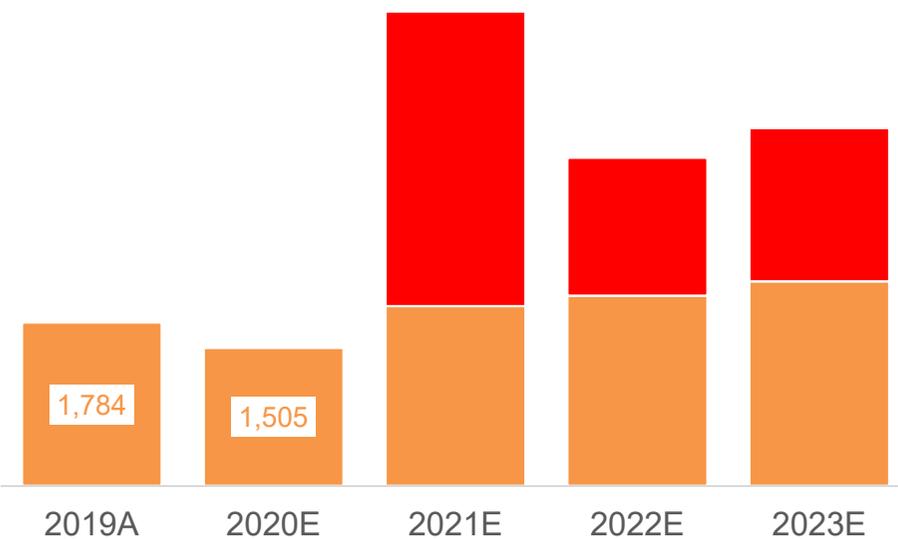
プロフォーマ ~ポストシナジー~

EBITDA (百万ドル)

営業利益 (百万ドル)

■ SEI ■ Speedway

■ SEI ■ Speedway



取得後3年CAGR: +15%超

取得後3年CAGR: +15%超

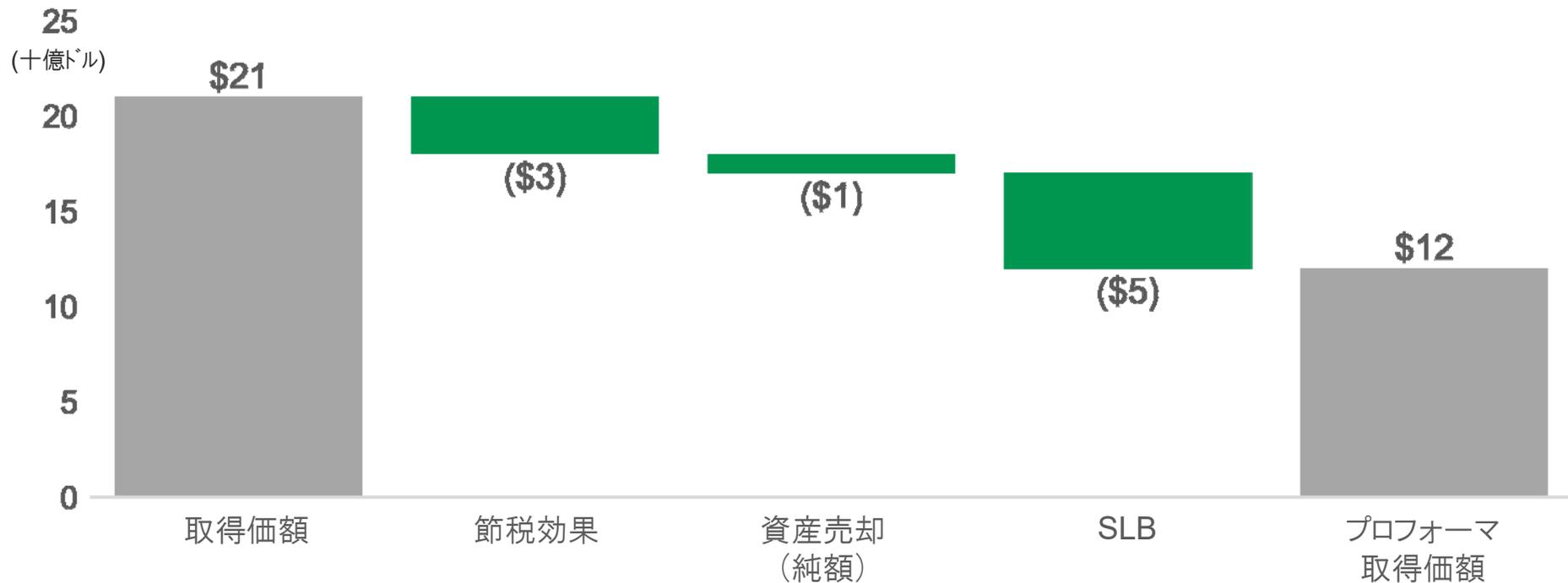
Speedway取得によりEBITDA・営業利益ともに19年度の2倍以上に伸長

*2021年度期初に取得完了と仮定し試算

*2021年度はセール・リースバックによる売却益を想定

調整後取得価額とマルチプル

税制上の優遇措置、資産の売却、セール・リースバック(SLB)で取得価額を引き下げ



ファイナンス・プラン

資金調達	(十億 ^{ドル})
ブリッジローン	13
7&iHDからの増資	8
合計	21

7&iHDからの増資	(十億 ^{ドル})
社債・銀行ローン	8

※手法および通貨は検討中

エクイティ・ファイナンスは予定せず

ブリッジローンの返済	(十億 ^{ドル})
私募債・銀行ローン	8
セール・リースバック	5
合計	13

SEI: Debt/EBITDA倍率

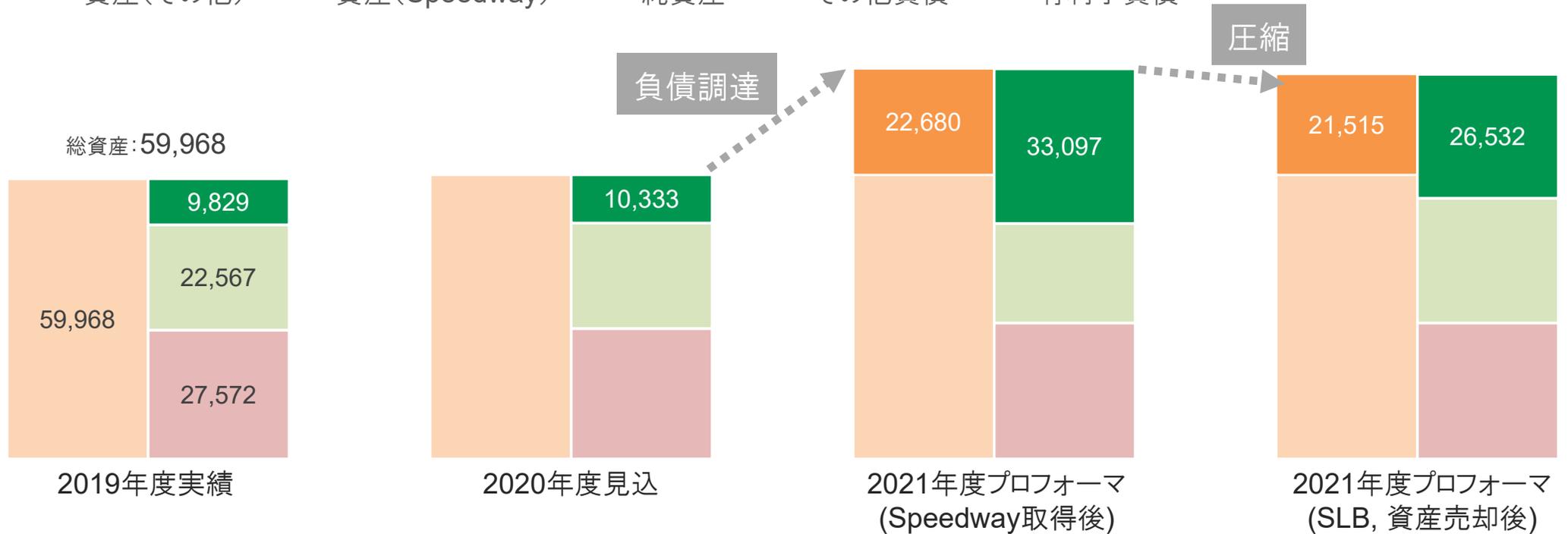
Speedway取得後2年で3倍以下まで低減

収益向上で更なる低減を目指す

7&iHD連結へのインパクト (BS)

Speedway取得によるBSの変化(イメージ) 単位:億円

■ 資産(その他) ■ 資産(Speedway) ■ 純資産 ■ その他負債 ■ 有利子負債



買収資金は負債での調達を予定

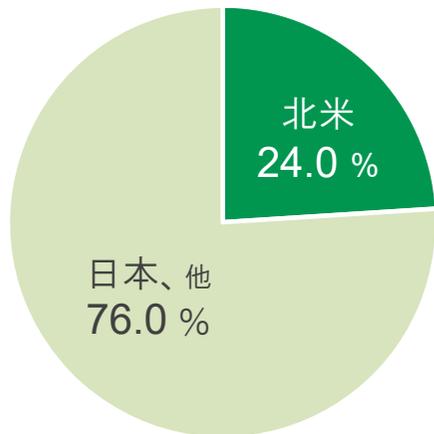
SLB・資産売却等で資産・有利子負債を圧縮

* 為替レート: \$1=¥108.00

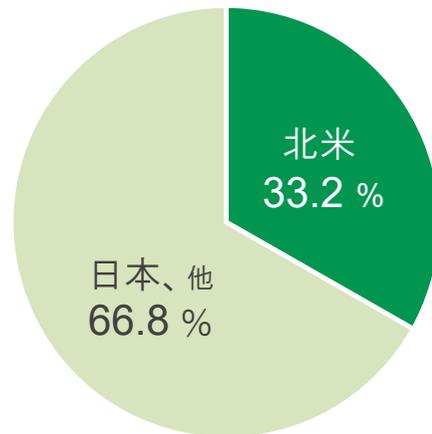
7&iHD連結へのインパクト (PL)

連結営業利益に占める北米事業の割合

2019年度実績

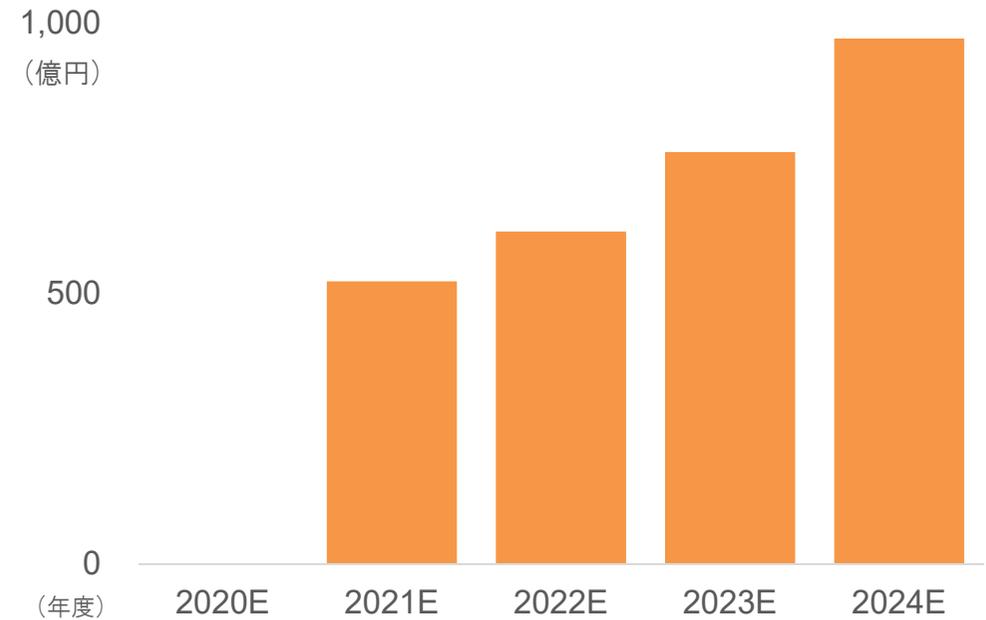


2019年度プロフォーマ



*構成比はのれん償却後の円ベースにて試算

連結営業利益押上効果



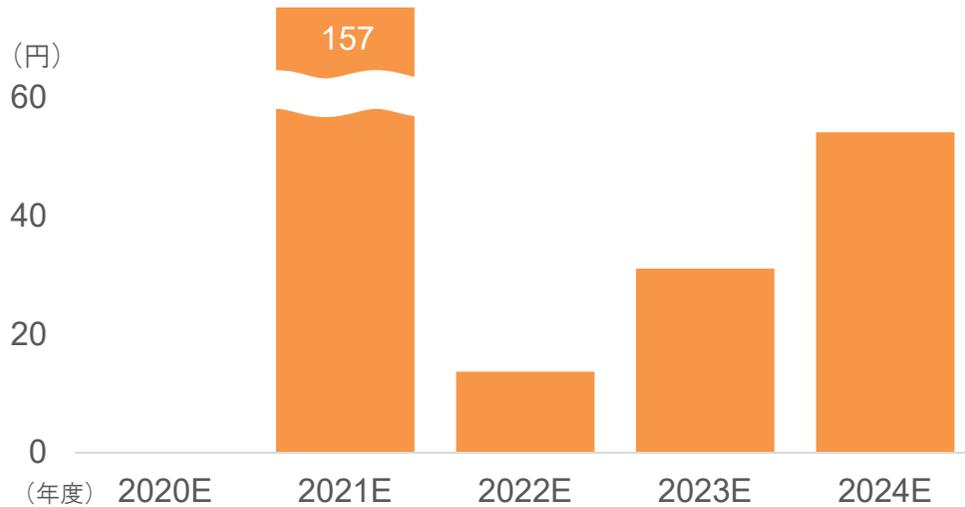
*為替レート \$1=¥108.00にて試算

*2021年度期初に取得完了と仮定し試算

Speedway取得により北米CVS事業がグループの成長を今まで以上に牽引

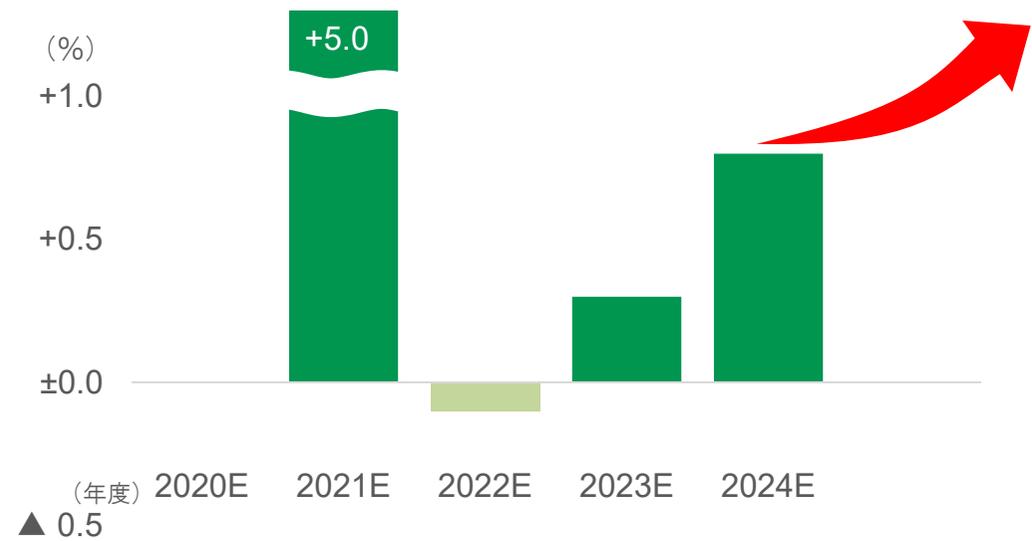
7&iHD連結へのインパクト (PL)

連結EPS押し上げ効果



連結EPS 5年CAGR: +8.6%を見込む

連結ROE押し上げ効果



取得4年目で+0.8%pt.の押し上げを見込む

真のグローバル・リテ일러として、企業価値と社会価値の両立を目指す

* 2021年度期初に取得完了と仮定し試算
 * 2021年度はセール・リースバックによる売却益を想定



— TODAY'S

AGENDA

1 7-Eleven, Inc.の成長機会

2 Speedway取得

3 ESG対応

SEIの取組み ～Speedway取得の意義～

SEIとSpeedwayはESGに関する哲学が類似 ⇒ 取得理由の1つ

■両社の主な取組み

SEI

- 2018年 18.2%のCO₂排出量削減 (2015年比)
- ・植樹10万本超⇒21.7万トン(炭素換算)の排出量相殺
 - ・太陽光発電設備設置店舗:400店(2021年度まで)
 - ・風力発電による電力使用店舗:850店(2018年)
 - ・LED照明100%使用店舗:70%、25%は一部使用
 - ・EV充電ステーション:11店舗でテスト

Speedway (Marathon Petroleum)

- 2018年 10.3%のGHG*排出量削減 (2015年比)
- ・省エネ照明設備導入店舗:約4,000店
 - ・2007年以降、5億ドルのエネルギーコスト削減 (2018年は5,700万ドル削減)

*温室効果ガス

Speedway取得によるスケールメリットを活用し、ESGの取組みを加速する絶好の機会

出所: Marathon Petroleum Corporation 2018 Sustainability Report

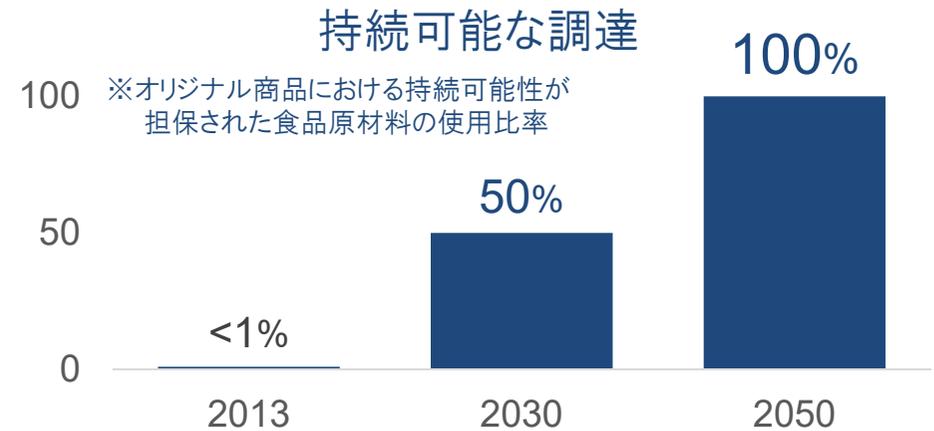
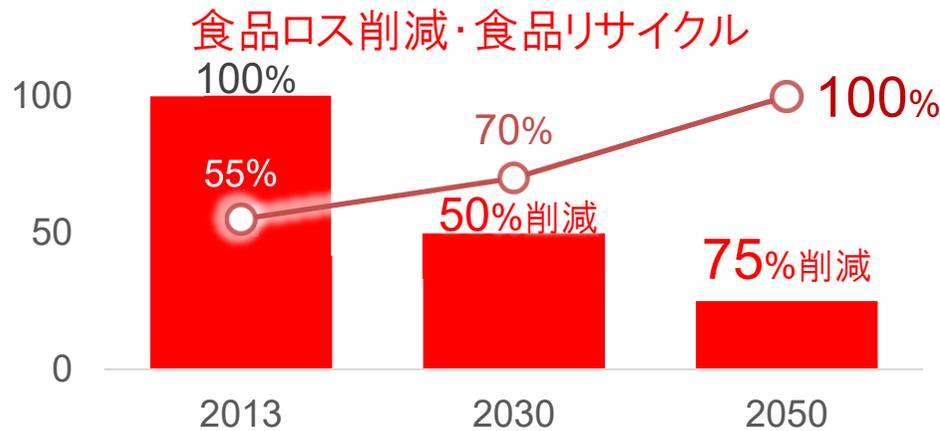
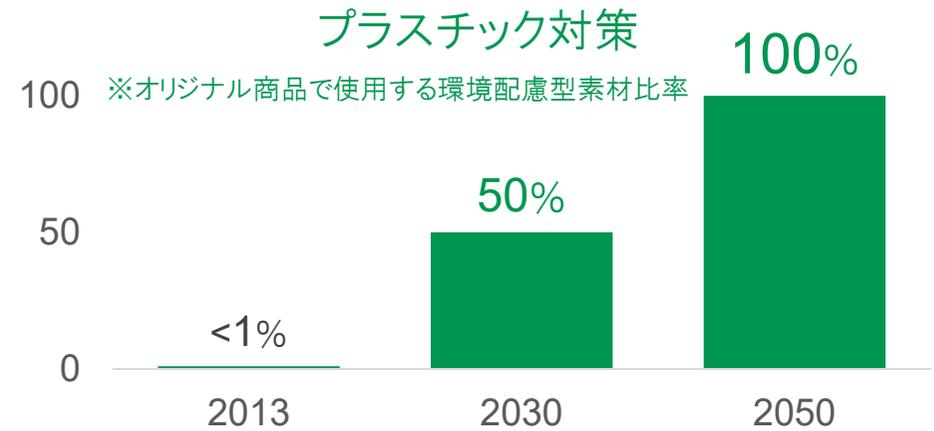
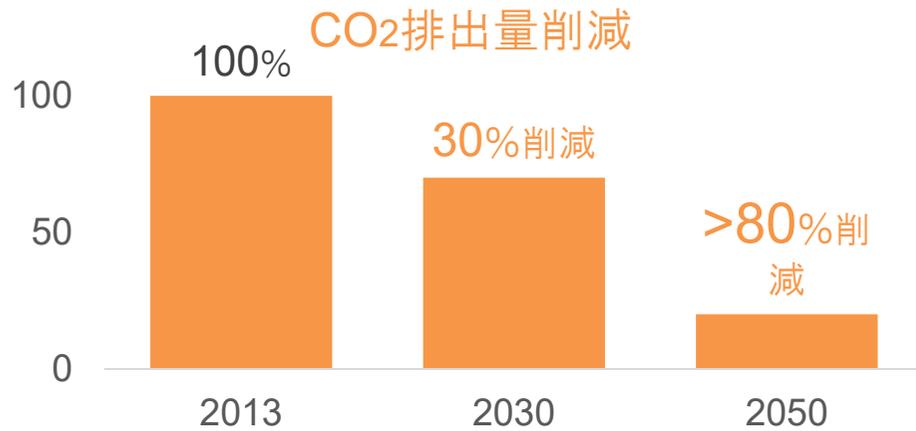
SEIの取組み ～新たな目標設定～

Speedway取得により、2027年までの新たなESG目標を設定

現状の2027年目標	Speedwayを加えた新たな2027年目標
<ul style="list-style-type: none"> ・CO₂排出量 20%削減 (2015年比) 	<ul style="list-style-type: none"> ・CO₂排出量 40%削減 (2015年比) ・250ヶ所のEV充電拠点 ・店舗あたりの非炭素燃料(カーボンニュートラル)比率25%
<ul style="list-style-type: none"> ・PB商品の容器・包装において100%環境配慮型パッケージを実現 	<ul style="list-style-type: none"> ・SpeedwayのPB商品も100%環境配慮型パッケージ採用 ・持続可能な食品・飲料の調達 ・プラスチック使用量の削減推進

7&iグループの取組み GREEN CHALLENGE 2050

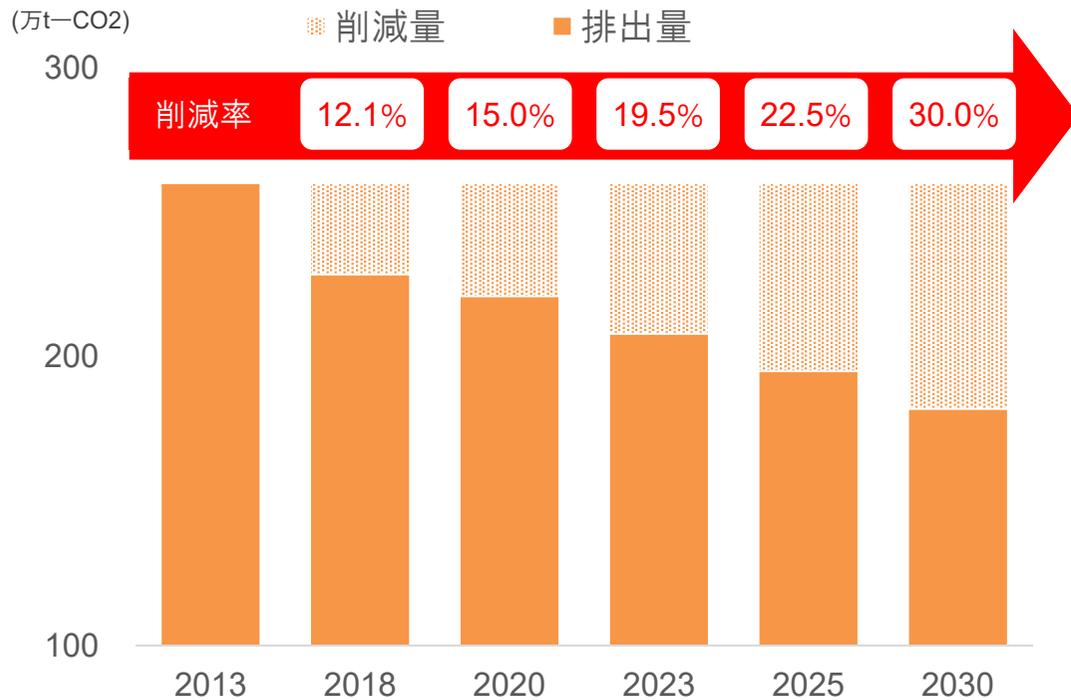
19年5月、4つの目標を定めた「GREEN CHALLENGE 2050」を発表



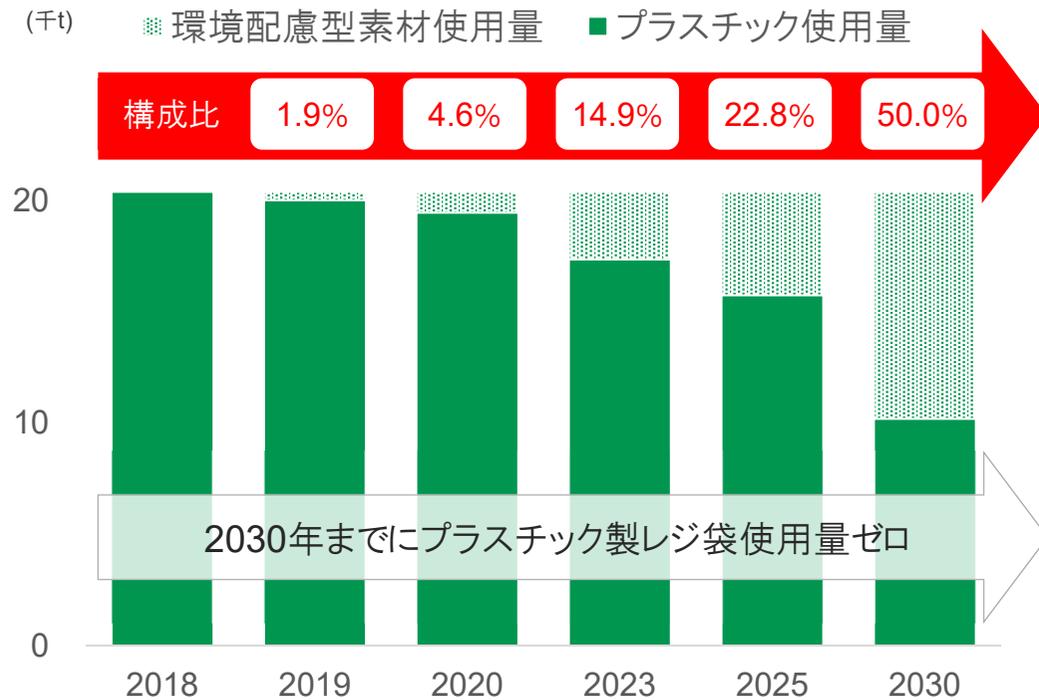
※発生原単位(売上百万円あたりの食品廃棄物発生量)

GREEN CHALLENGE 2050 進捗

CO₂排出量削減



プラスチック対策



2030年目標達成に向け順調な進捗 ⇒ 2050年目標へ更なる推進

持続可能な社会へ ～環境投資～



EVチャージャー



風力発電



蓄電池



太陽光パネル



環境投資の割合 (2019年度実績と2024年度目標)



総投資額*の5%以上を環境投資に振り向け、サステナブルな社会づくりに貢献し続ける

* 戦略投資は除く

海外ライセンサーとの協働

7-Eleven 2019 International Summit

~ Good for life great for the planet ~

17 PARTNERSHIPS FOR THE GOALS



2019年3月のライセンサーサミットにて、海外ライセンサーとパートナーシップ締結
SDGs達成に向けた共同宣言を採択 ⇒ グローバルでの取組みを推進



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。