セブン&アイ・ホールディングス
『IR Day2023』

2023.10.31

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

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

海外コンビニエンスストア事業　09:15～09:55

President of 7-Eleven, Inc.
スタン・レイノルズ

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共同CEO
阿部　真治

7-Eleven International LLC共同CEO
若林　健

金融関連事業　10:45～11:25

金融関連事業統括
小林　強

㈱セブン銀行代表取締役社長
松橋　正明

国内コンビニエンスストア事業　11:25～12:05

国内CVS事業統括
㈱セブン-イレブン・ジャパン代表取締役社長
永松　文彦

クロージング　12:05～12:20

取締役 常務執行役員
最高財務責任者(CFO)
丸山　好道

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

本日の要点

7&iは、「食」の強みを軸とし国内外コンビニエンスストア事業の成長戦略にフォーカスすることで、最適な経営資源配分を実行しながら、「食」を中心としたグローバルリテールグループに成長してまいります。

国内CVS事業

- 「食」の強みの発揮により既存店売上は好調さを持続
- 幅広い顧客層に対する質の高い体験価値提供を通じ安定成長を持続

北米CVS事業

- M&Aも積極活用し店舗網・シェアの拡大を更に加速
- バリューチェーン強化を通じた食品売上の成長により日販も着実に向上

グローバルCVS事業

- SEJ*/SEI*による共同出資JVである7IN*が牽引
- 戦略的投融資を通じた非連続成長を更に加速

金融関連事業

- 小売×金融戦略の推進力を高める再編が完了
- グループの強みを活かした成長戦略を推進

戦略的なキャピタル・リアロケーション

安定したキャッシュフロー創出力を活かし、成長投資と株主還元の充実化を更に加速

* SEJ:株式会社セブン-イレブン・ジャパン　SEI:7-Eleven, Inc.　7IN:7-Eleven International LLC

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

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年に 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、**「食」を中心とした**世界トップクラスのリテールグループ

**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に傾聴し、
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**

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

グループ成長の軌跡

井阪社長就任 (2016年5月)

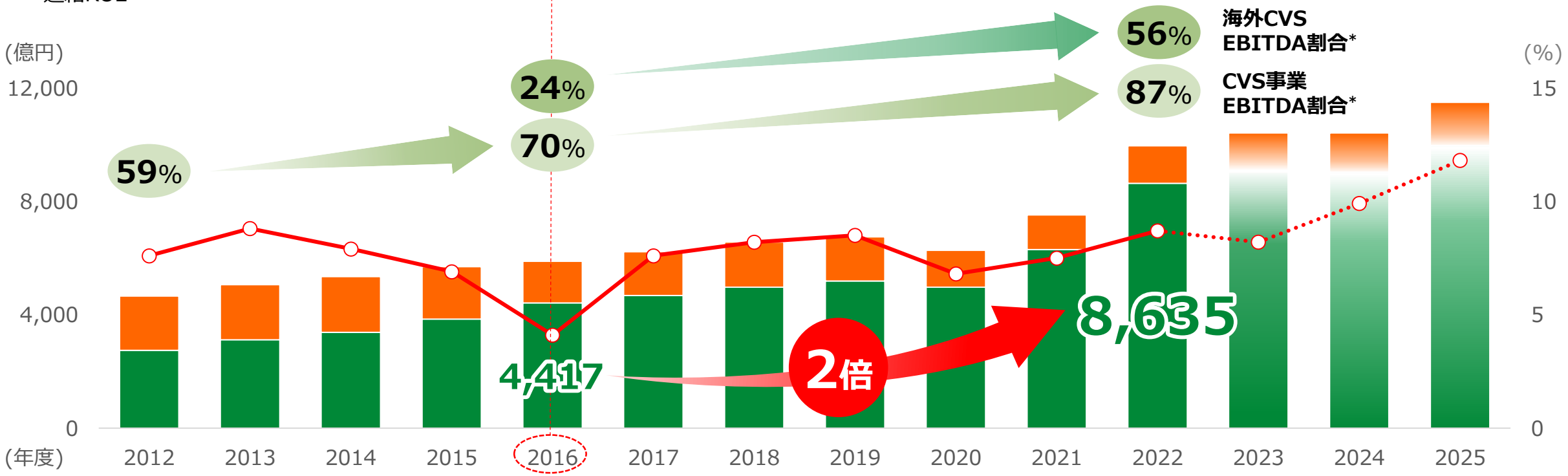
総合小売を追求 | **総合小売を目指す方針から転換** | **CVS事業へのフォーカス加速**

2017年4月 Sunocoの一部事業取得公表

2020年8月 Speedway買収公表

2021年7月 中期経営計画2021–2025公表

2022年11月 そごう・西武の全株式譲渡公表

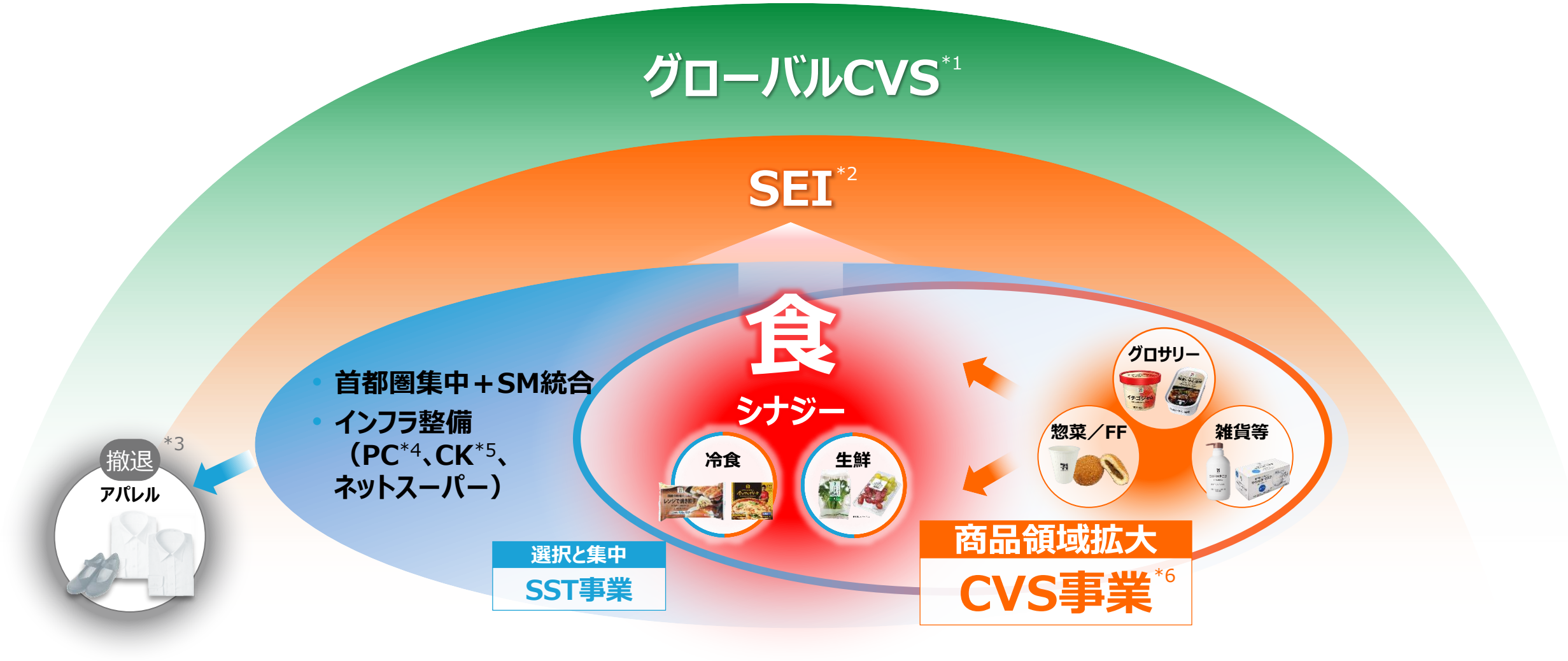


* 全社費用を除く連結EBITDAにおけるEBITDA割合

CVS事業にフォーカスし、更なる成長を実現

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

「食」を軸とした国内外CVS事業の成長戦略



*1 事業主体は7IN　*2 事業主体はSEI　*3 自社が運営するアパレル事業からの撤退　*4 PC: プロセスセンター　*5 CK：セントラルキッチン　*6 事業主体はSEJ

「食」の強みが当社グループにおける国内外CVS事業の成長を支える競争力の源泉

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

競争力の源泉となる「食」の強みの効果

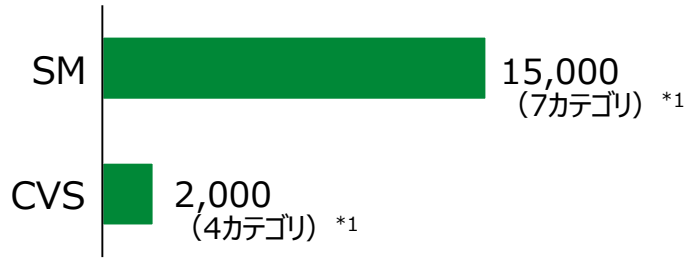
- グループリソースの共通化が「食」の強みを生み出し、SEJの競争力を下支え

強みの連鎖

SST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ティブな開発力**

一般的な食のSKU数



セブンプレミアム商品開発

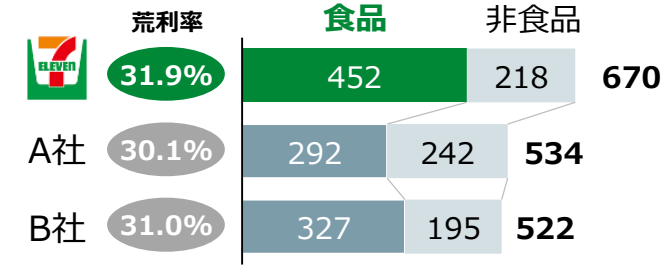
- グループの強みを集結し開発
- **約7割の人員はSST事業が輩出**
- **競合の1.7倍超の食品PB*2の品揃え**

食品PBアイテム数*3

SEJの荒利率／日販の優位性

- 荒利率：SEJは**競合平均より1.4ポイント高い**
- 平均日販：SEJは**競合平均の約1.3倍**

荒利率と平均日販



対象領域

*1 SM: 青果・精肉・鮮魚・デイリー・加食・惣菜・ベーカリー、CVS：青果・デイリー・加食・惣菜　*2 PB: プライベートブランド　*3 2022年6月時点の調査に基づく

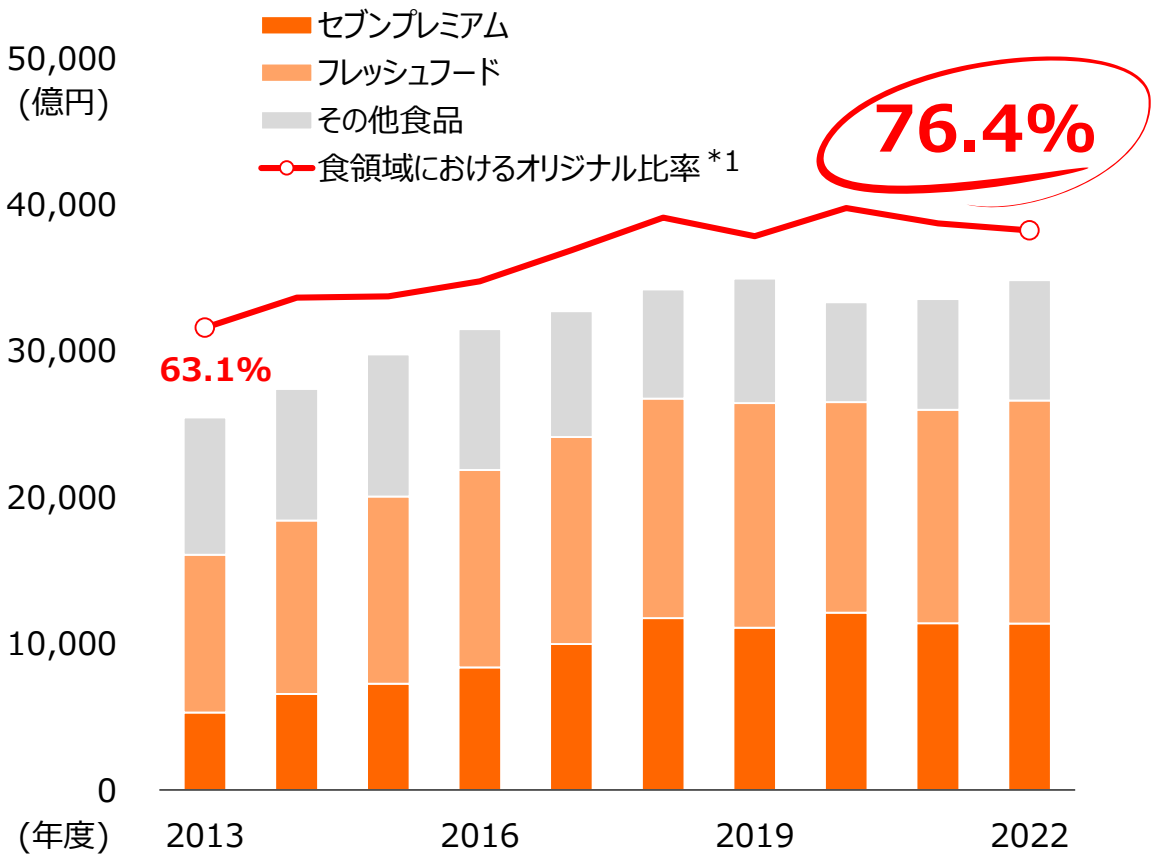
「食」の強みはSEJのみならず国内外CVS事業の成長実現の鍵となる

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

セブン-イレブン・ジャパンにおける「食」の強み

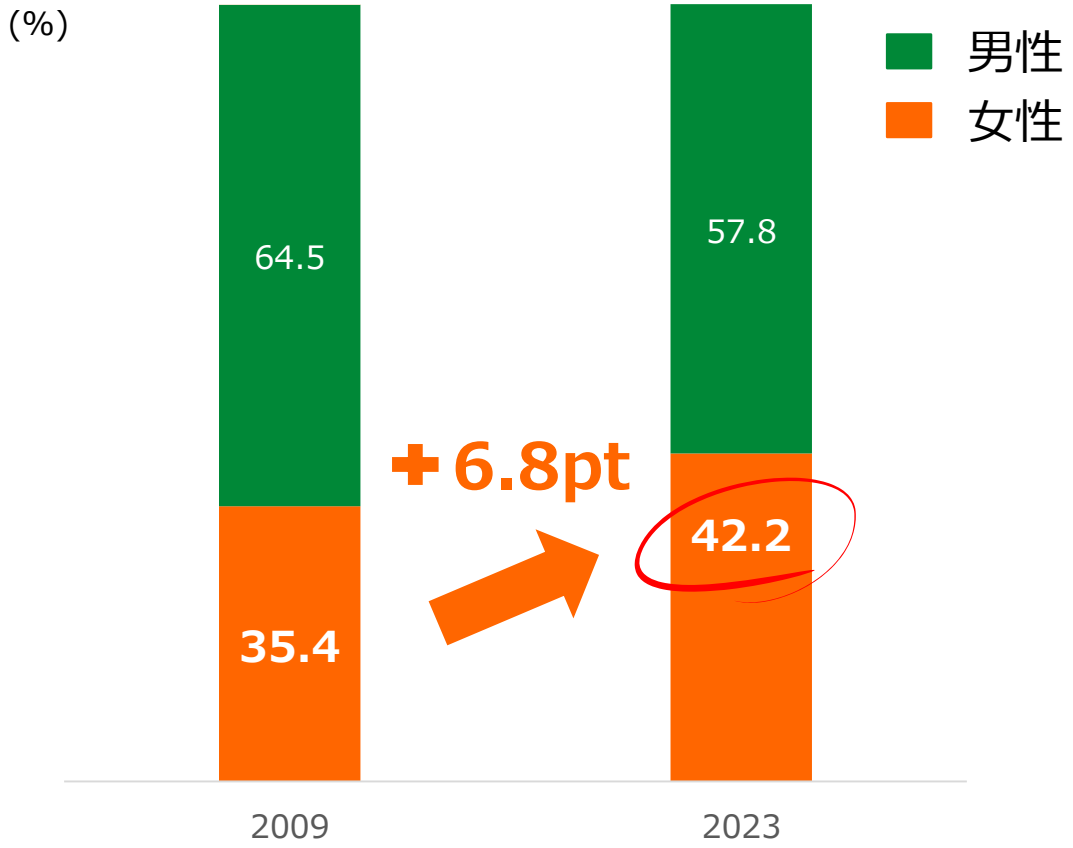
成長の基盤となるオリジナル商品売上推移

商品戦略において、環境変化へ柔軟に対応し…



来店客 性別割合*2

…女性顧客割合増加に貢献



*1 食領域におけるフレッシュフード／セブンプレミアムの売上割合

*2 2009年は店頭での対面調査、2023年はネット調査に基づく

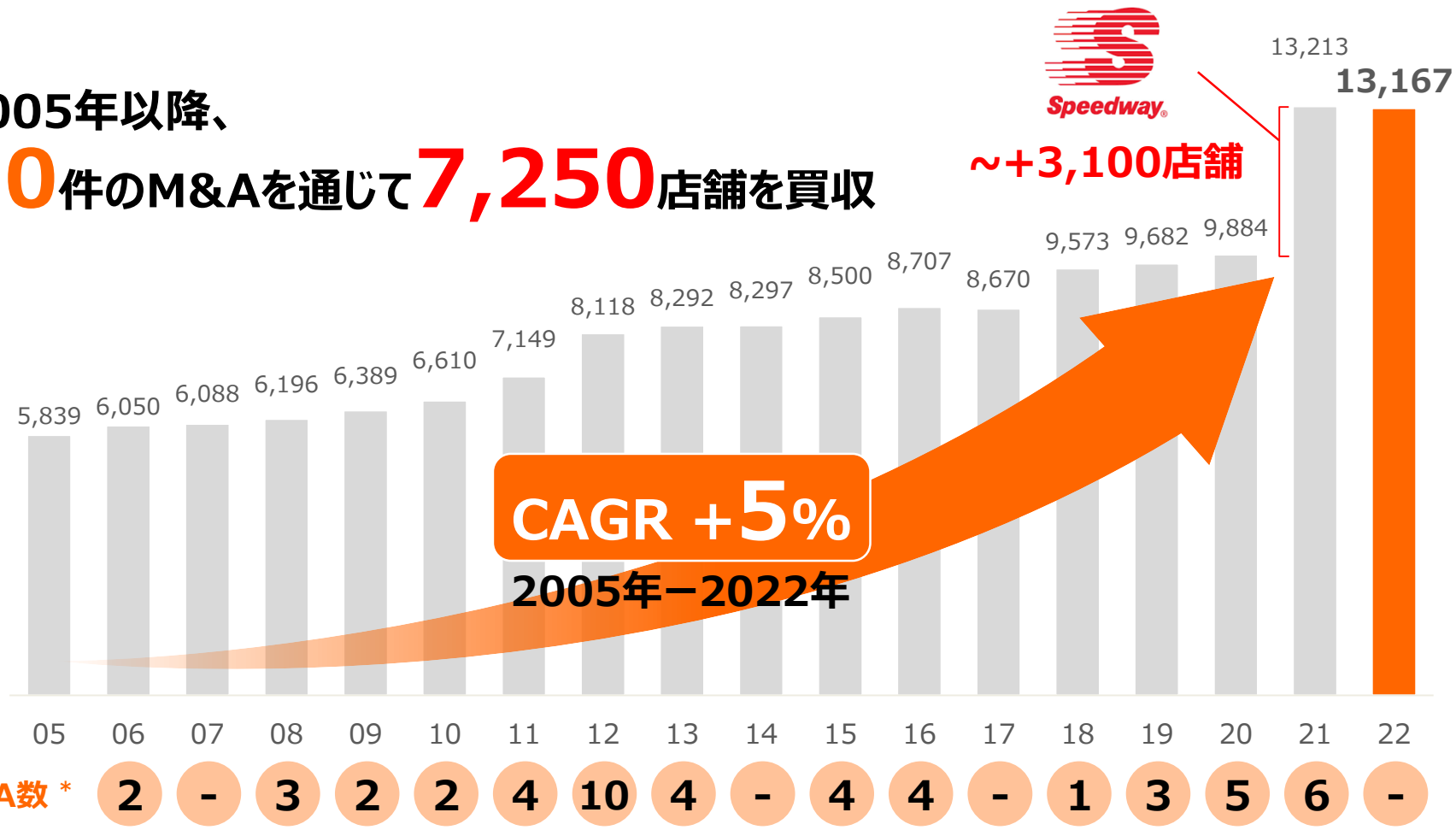
高いオリジナル商品比率がセブン-イレブンのレジリエンスを支え、性別問わない幅広い客層を確保

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

7-Eleven, Inc.におけるM&A戦略

M&AとSEI店舗数

2005年以降、
50件のM&Aを通じて7,250店舗を買収



* クロージング数

買収後の業績
(22/12LTM)

平均日販伸び率
+31.7%

荒利率改善
+223bps

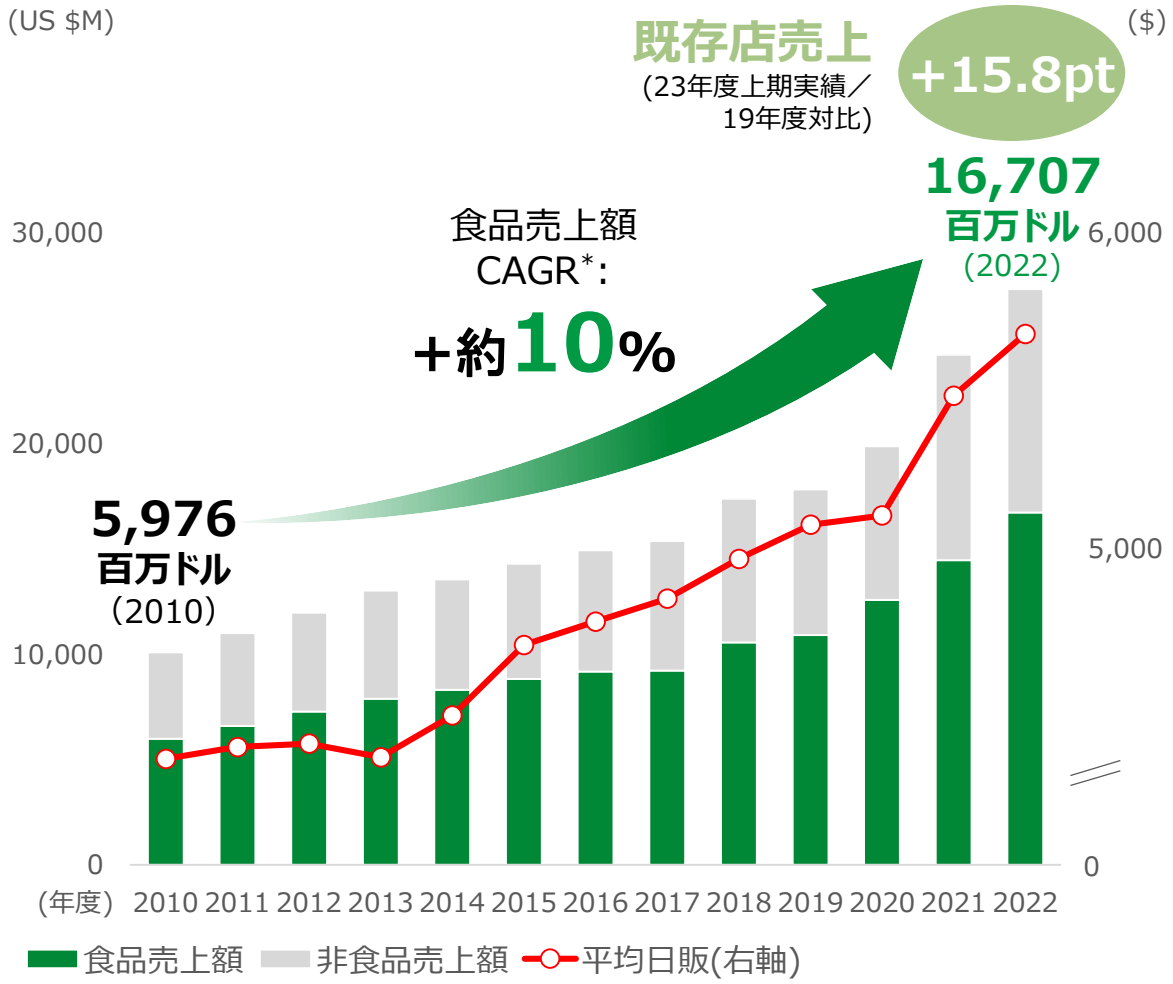
ROIC
15.5%

M&Aを活用した店舗拡大戦略を実施し、売上伸長に貢献

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

SEIにおける食の強さ

SEIの食品売上と平均日販の推移



* 2010年から2022年のSEIの食品売上額の年平均成長率

バリューチェーンの強化

ヴァージニア工場 2023年9月11日稼働

わらべや開発商品

主力商品(一例)

ハムエッグチーズ
フレンチトースト

ベーコン
ブレックファストタコス

チーズバーガー
スライダー

ソーセージエッグ
チーズクロワッサン

チキン
サラダサンドイッチ

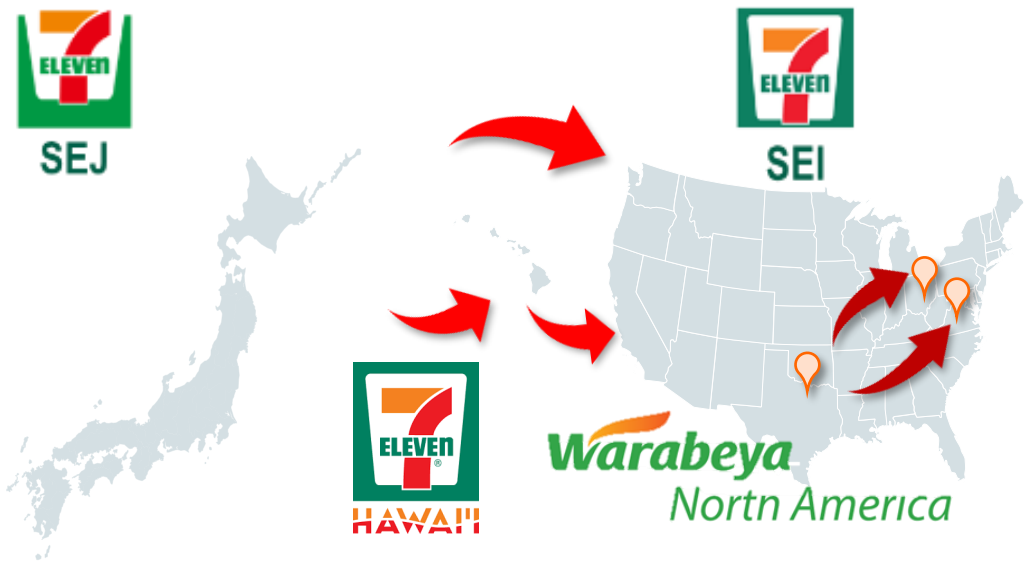
バリューチェーンの強化で商品イノベーションを加速

強固なバリュエーションを基盤に、食品売上高が成長を牽引

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

SEIにおけるオリジナル商品のバリューチェーン強化

フレッシュフード設備の最新化



高度な商品開発知識

高度な製造ノウハウ

調理製造能力の向上

導入計画

	店舗数	現状	2023年度	2024年度	2025年度	2026年度
ヴァージニア工場	約1,300	開設	★ 2023 Q3 稼働開始			
オハイオ工場	約1,300	最終契約			★ 2025 Q3	
テキサス工場拡大	約750	用地保留中		★ 2024 Q2		
ロサンゼルス工場拡大	約1,200	NDFパートナー検討中	計画			★ 2026 Q2

合計約**4,600**店舗
(全体の35%)

調理製造能力を向上させ「食」のバリューチェーンを強靭化

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

7INの既存国・新規国における成長余地

- 7-Elevenは新規国・既存国の双方において大きな成長余地が存在

7-Elevenの世界展開状況と成長エリア

国・地域数 *1

20の国と地域

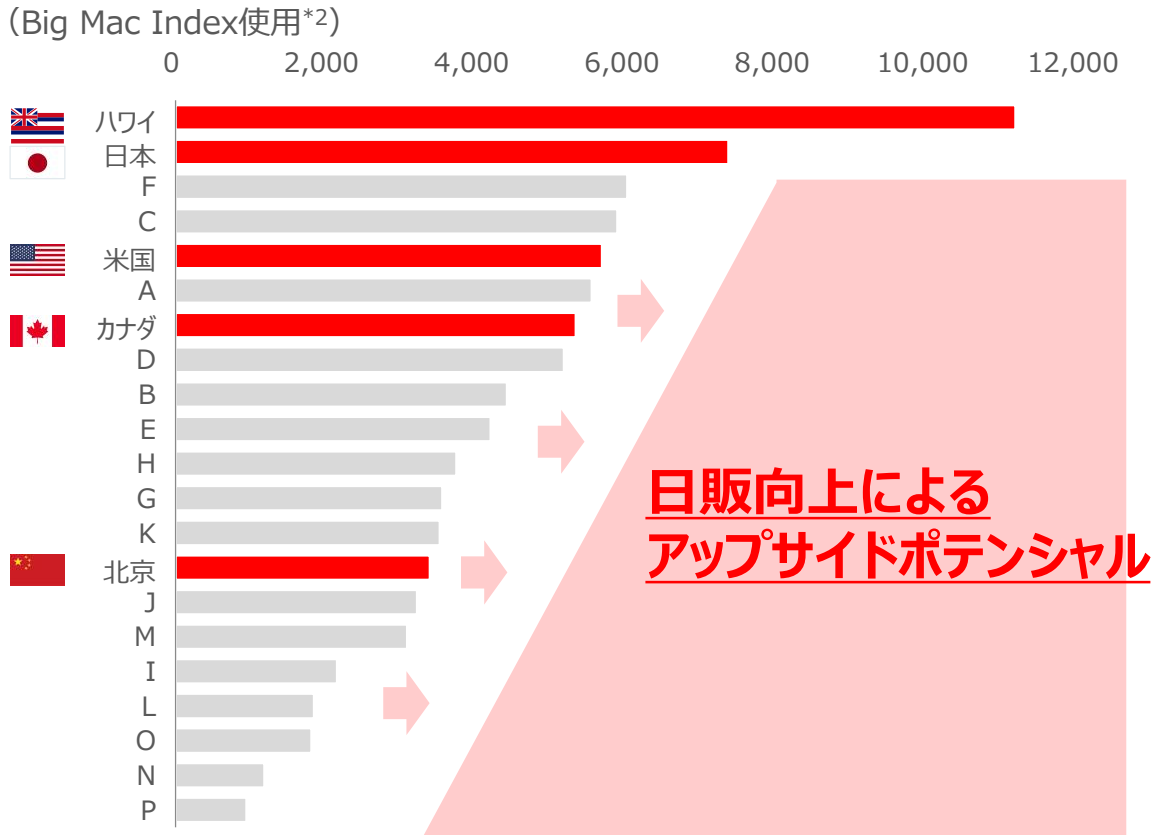
2030年度までに
30の国と地域

店舗数 *1

84,343店
日本・北米除く：
50,120店

引き続き
日本・北米除く地域で
店舗網を**拡大**

購買力平価調整後平均日販 （2022年実績）



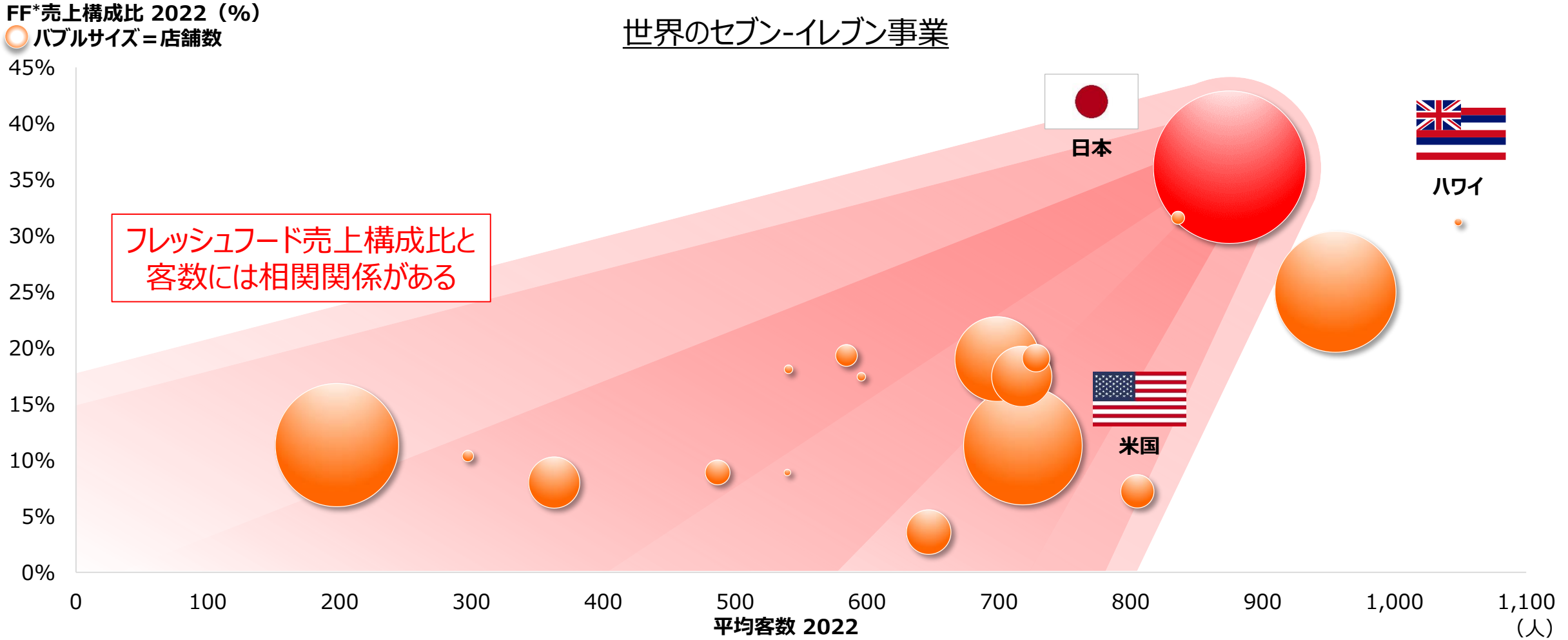
*1 2023年9月末時点
*2 各ライセンシーの平均日販に、IMFウェブサイト記載の「2022 PPP Conversion rate」を掛けることで試算。ハワイと米国全体の物価差については、ビッグマック指数を参考に7INが試算

7INは北米・日本を除く全世界における成長機会を追求

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

「食」を軸としたグローバルCVS事業の成長戦略

- SEJの「食」の強みをグローバルに展開



＊ 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)

フレッシュフードの強みを活用して、グローバルに事業規模を拡大していく

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

7INは2022年1月に創業・始動

INTERNATIONAL

7-Eleven International LLC

SEJ　SEI

SEVEN&i HOLDINGS

バリューチェーン
(商品の差別化)

グローバル
共同調達

戦略的投融資

店舗開発

ESG

7GT

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

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

7iDを軸とした小売・金融一体戦略

小売業へ還元

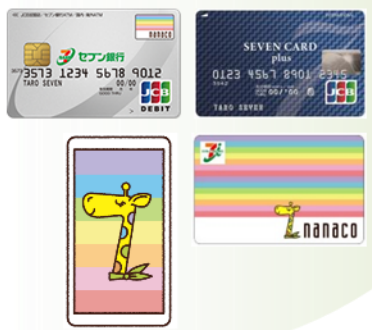
セブン-イレブン アプリ会員 約2,200万人

イトーヨーカドー アプリ会員 約290万人

金融

バンク

ノンバンク



良質な大量の情報を、銀行・クレジットカード等の金融関連事業とリンクすることで相乗効果を発揮

CVS

7NOW

SST

SEVEN iD

7iD 顧客データ

7iD会員 約3,000万人

良質な大量の情報を広告メディアにも活用し、さらなる利益拡大を実現

リテールメディア

小売業へ還元

注) 2023年8月末時点

7iDを軸に小売・金融一体でお客様との関係を深化

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

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。

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

セブン&アイ・ホールディングス
『IR Day2023』

海外CVS戦略

2023.10.31

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

議題

議題	スライド
□ **現状分析**	**3-8**
▪ 外部環境	3-5
▪ 消費者行動	6-8
□ **SEI戦略的取組み**	**9-32**
▪ SEI主要優先事項	10
▪ オリジナル商品の強化	11-17
▪ デジタル・デリバリー促進	18-23
▪ SEIとSpeedwayの統合によるシナジー創出	24-26
▪ 店舗網の成長と強化	27-32
□ **SEI財務パフォーマンス**	**33-36**

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

現状分析
外部環境

マクロ環境: インフレとFRBの行動

給付金で消費支出を刺激

~9.7兆ドル

COVID景気刺激策給付金
2020年3月 - 2022年4月

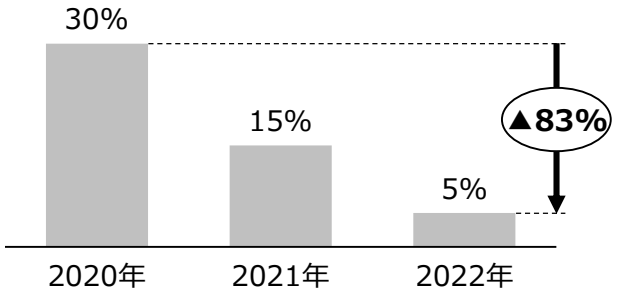
~5.3兆ドル
直接的な消費者支援

~4.4兆ドル
量的緩和

出典: BLS, Bloomberg

給付金による消費支出

給付金による支出比率 *(%)*



インフレは減速する一方、依然として長期平均を上回る

米国消費者物価指数

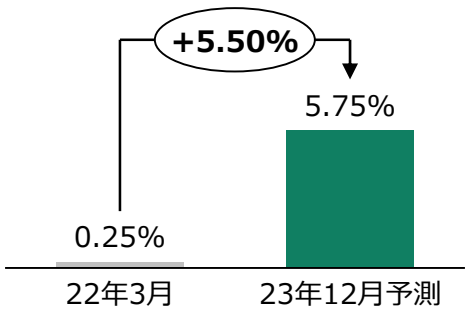
出典: NACS, FactSet, Fred

インフレ抑制のためのFRBの行動…

金利引き上げ

*FRB*政策金利

過去40年で最も速い上昇率

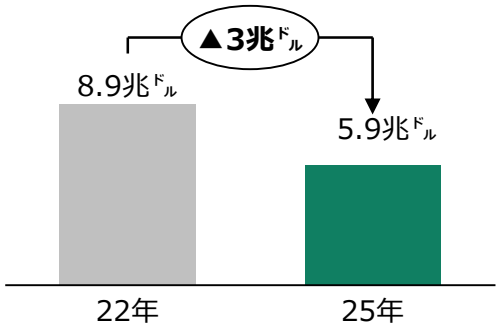


＋

量的引き締め

米国マネーサプライ*(*兆ドル*)*の削減

2021年GDPの~13%と同等

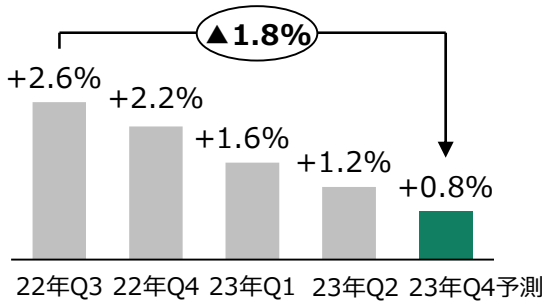


出典: FED, Goldman Sachs, Brookings, BEA

…リセッションの重圧をもたらす

経済成長の減速

米国実質*GDP* *(*前期四半期対比%*)*



出典: BEA, The Conference Board, Bloomberg

ローリング・リセッション

「同時に景気後退に陥るのではなく、
経済全体が安定している中、
セクター毎に連続して
景気後退が起こる」

ホワイトハウス
経済諮問委員会

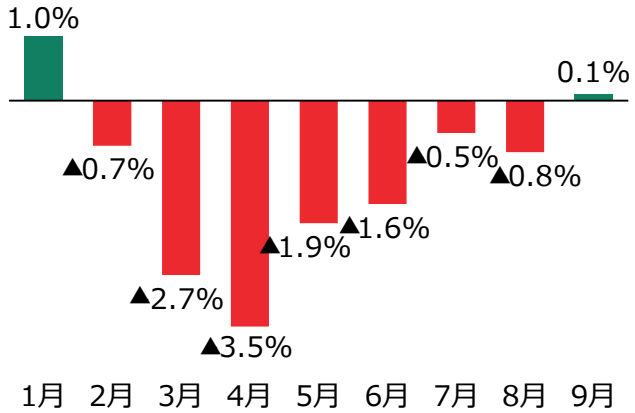
インフレとFRBの行動が米国の経済成長へ圧力をかける

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

企業の課題と対応

コスト増加により実質小売売上高は減少

実質小売売上高
(2023年 対 2022年)



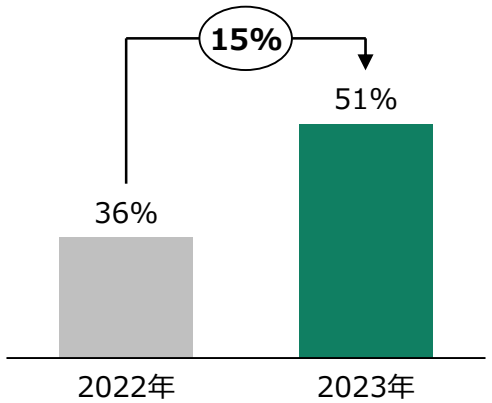
出典: Bloomberg,: YCharts, Fred, NACS

事業コストの増加
(23年9月 対 19年9月)

食品	**+25%**
消費財	**+22%**
エネルギー	**+38%**

ベンダーと小売業者はコストを顧客へ転嫁

値上げを行った小売業者の割合
(調査:2023年2月)



出典: BDO, Business Insider, NY Times

消費者は増加するコストに頭を抱えている

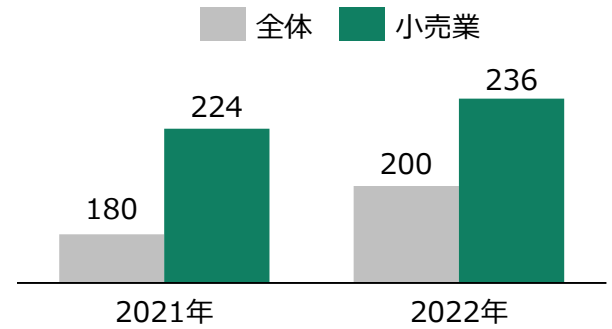
The New York Times

2023年4月29日

"消費者は値上げに対抗するため、
買い控えや、より低価格の商品への
買い換えを始めている"

労働不足による小売業への影響

自発的離職指数
2020年4月:100



出典: Fred, Korn Ferry

74%
転職を検討している
小売業従事者(2023年)

主な理由:

- 柔軟性に欠ける労働時間
- 限定的な福利厚生
- 安全/セキュリティ上の懸念

テクノロジーを活用して労働力を最適化する小売業者

82%
テクノロジーへの投資増加を
計画している小売業者

45%
有人レジをセルフレジ化に
切替えをしている小売業者

出典: Retail Dive

実質売上高の減少、コスト上昇、労働力不足に直面する企業

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

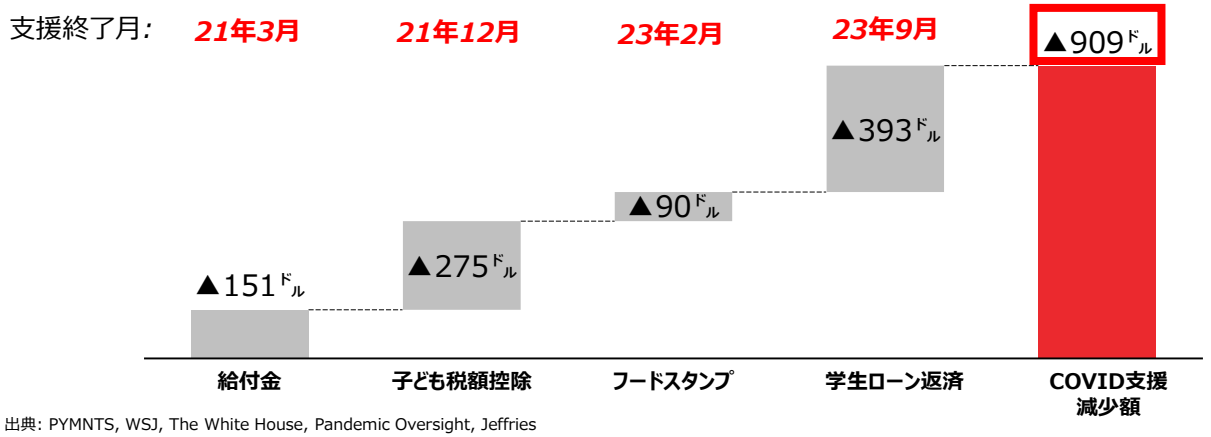
現状分析
消費者行動

消費者の家計状況

COVID景気刺激策の終了

COVID対応による支援の終了

受益者一人当たりの平均月間受給額が減少

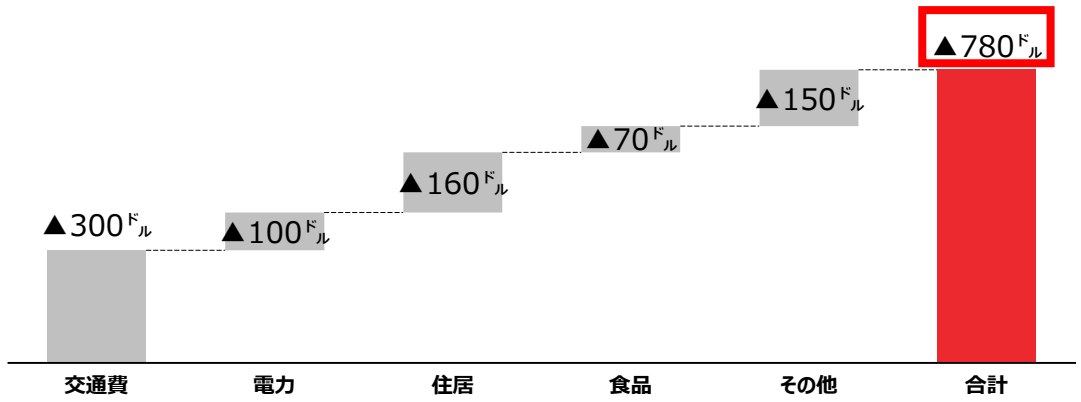


出典: PYMNTS, WSJ, The White House, Pandemic Oversight, Jeffries

インフレによる物価上昇が消費者の家計に影響

インフレの上昇が個人消費に影響

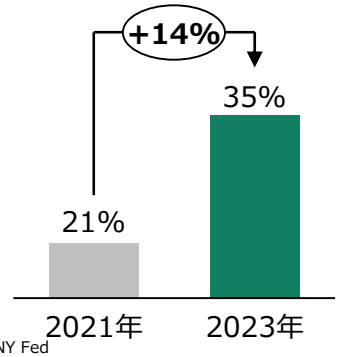
全世帯の1カ月当たりの物価上昇率累計 (対2021年)



出典: US Joint Economic Committee

高まる家計の債務依存度

生活必需品を購入する際にクレジットカードを使用する世帯の割合



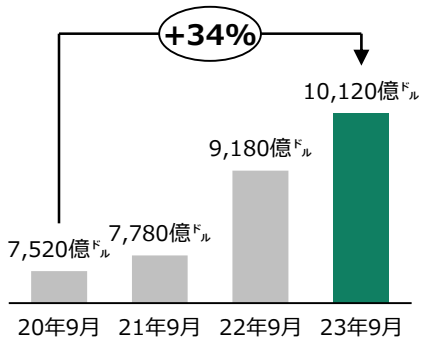
出典: NY Fed

73%

物価上昇が月々の支払能力に影響を及ぼしたと回答した消費者

クレジットカード債務残高

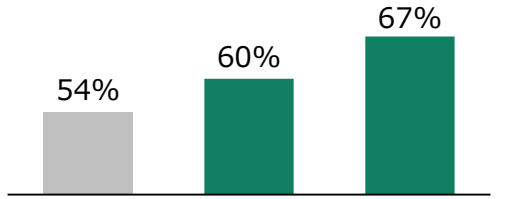
過去最大の残高



累加的影響: 給料ぎりぎりの生活をする消費者

給料ぎりぎりの生活が常態化

給料ぎりぎりの生活をしている消費者割合



出典: PYMNTS, University of Michigan, PlacerAI

*2023*年の主な予算動向

削減 **64%** 予算の削減

節約 **50%** 貯蓄積立て

待機 **41%** 大型出費の見送り

出典: Northwestern Mutual

減少する貯蓄と増加する負債により最悪の事態に備える消費者

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

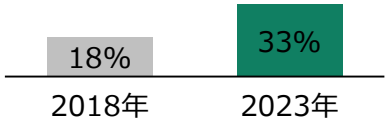
消費者行動の変化

魅力的なバリューのある食品を求める消費者

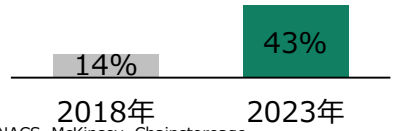
リーズナブルで高品質な食品と飲料

コンビニエンスストア訪店理由

低価格な食品と飲料



高品質な食品と飲料



出典: Mintel, NACS, McKinsey, Chainstoreage

70%のコンビニエンスストアが
フードサービス・イノベーションを
最優先事項だと考える

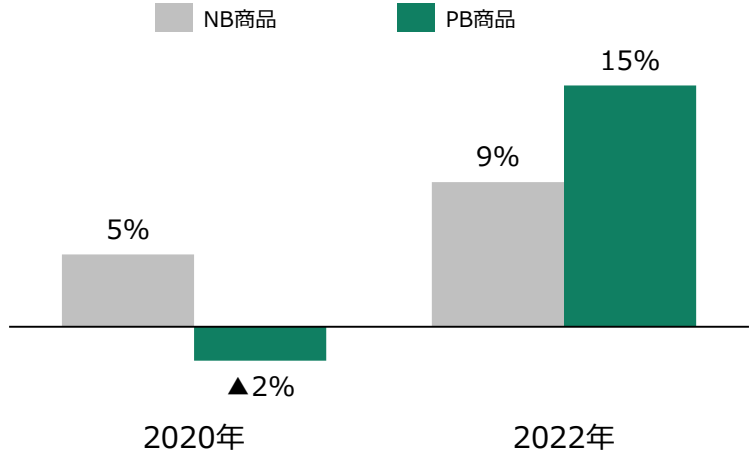
"Enhancing the Foodservice Offer", NACS 2022

高品質で低価格なPB商品を求める

~15%

PB商品とNB商品の
価格差

コンビニエンスストア業界
売上前年比 *(%)*

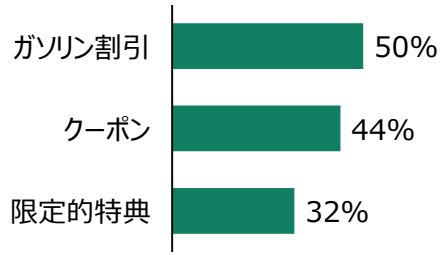


出典: NACS

デジタルとデリバリーの活用

デジタルの活用

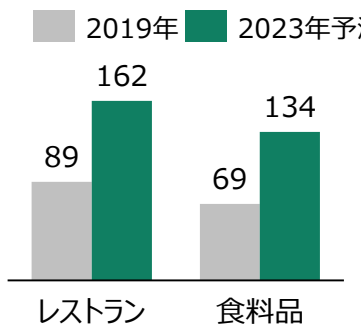
コンビニエンスストアのアプリを
利用する上位３つの理由



出典: MarigAold, IRI, NACS

デリバリーは引き続き好調

米国デリバリー利用者 *(100万人)*



コンビニエンスストアに対する期待の変化

高品質な食品

72%

2022年に**フードサービス売上高**が
増加したコンビニエンスストア

より大きく、先進化した店舗

+48%

2021年対比でCVS新店舗の
平均面積が拡大(~4,600 sq.ft)

素早く簡単な給油

75%

2台以上並んでいる場合
給油せずに去る

デジタルイノベーション

87%

フリクションレスな
買物体験を好む

出典: Shekel/ Bloomberg, CS News

環境の変化に伴い、バリューを求める消費者

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

戦略的取組み

戦略的取組み
SEI主要優先事項

1 オリジナル商品の強化

フレッシュフード・レストラン

バリューチェーン強化

専用飲料

PB商品

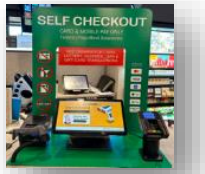
2 デジタル・デリバリー促進

ロイヤリティプログラム

7REWARDS

Speedy Rewards

フリクションレスな買物体験



7NOWデリバリー

7now

リテールメディアネットワーク

GULP
MEDIA NETWORK

3 SEIとSpeedwayの統合によるシナジー創出

店舗レベル/全社レベルでの統合

ELEVEN + Speedway

シナジーの創出

4 店舗網の拡大と強化

新規出店

M&A

Speedway

stripes

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

- **オリジナル商品の強化**
- デジタル・デリバリー促進
- SEIとSpeedwayの統合によるシナジー創出
- 店舗網の拡大と強化

オリジナル商品の強化

オリジナル商品戦略・成長計画

長期的戦略

フレッシュフード

専用飲料

PB商品

バリューチェーン

Warabeya North America

成長計画

- ✓ **バリューチェーン強化によるフレッシュフード成長**促進
  - ✓ イノベーションによる**商品品揃え**改善
  - ✓ **バリューチェーン**の強化
  - ✓ **レストラン**の強化
- ✓ オリジナル食品・専用飲料の**拡大**及び**先進化**
- ✓ **PB商品**拡大

オリジナル商品の取組みを支える新機能の追加を計画

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

オリジナル商品の強化

フレッシュフードの強化

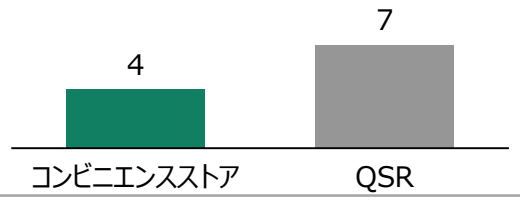
現状分析

フレッシュフードの需要が増加

76%

コンビニエンスストアで
調理済み食品を
購入したことがある

平均待ち時間 (分)



コンビニエンスストアの強み:
短い調理時間、豊富な品揃え、便利さ、
短い待ち時間
- Forbes

QSRでは依然フレッシュフードが好まれる

31.8%
(+3.4% 対2021年)

30分以内にQSRを
訪れるコンビニエンス
ストアの買物客

出典: NACS, Forbes, Bluedot, Intouch

成長を促進するための主要な戦略

バリュー

ナッシュビル・ホット
スライダー 99¢

サウスウエスト・
ブリト-・タキート

クオリティー

3種のチーズピザ

チキン
ファヒータ・ライス

イノベーション

ベジタブル・ラップ

ゴマ冷麺サラダ

バリュー、クオリティー、イノベーションで売上を促進

わらべや開発商品の全米拡大

チーズバーガー・スライダー Q3

ハム＆チーズ・スイートブレッド Q4

引き続きわらべやの調理製造能力を活用

スパイシー味噌ラーメン Q3

ボロネーゼソース・スパゲッティ
Q4 テスト販売

マリナーラソースの
ミートボールサブサンド Q4

フィリー・チーズステーキサブサンド
Q4

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

バリューチェーン – わらべやとのイノベーション

戦略

フレッシュフード製造インフラの先進化

- 高度な商品開発知識
- 製造ノウハウの向上
- 生産能力の向上

ピザ製造ライン

蒸気窯

撹拌蒸気窯

ガス式フライヤー

サンドイッチ製造ライン

MAP包装

SEIの対応 – イノベーションと拡大

豚骨ラーメン

ゴマ冷麺サラダ

ハム＆チーズスイートブレッド

ベジタブルラップ
*非肉類

オープン・タコス

ミートボール・スパゲッティ

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

専用飲料 – コーヒー先進化プログラムの拡大・ Slurpeeイノベーション

コーヒー・フード最新化プログラム

スペシャリティ飲料

顧客体験

店内焼成ベーカリー

ソフトヒート・挽き立て

セルフサービス・グリル

持ち帰り商品
陳列ケース

4,800+
新コーヒー・フード
プラットフォーム
導入店舗

積極的なバリューオファー、マーケティング、
認知度向上

新プラットフォーム導入店舗のコーヒー売上はその他店舗を上回る

Slurpeeイノベーション

リブランドと限定販売商品を支える積極的なバリュー提案

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

PB商品 – 戦略・成長計画

戦略と行動

PB商品戦略

高品質で差別化された商品

お客様へバリューを提供
NB商品よりも低価格

加盟店、店舗へ
より良い荒利率と荒利額を提供

- お客様の期待に応えるため、2014年よりPB商品の社内開発を開始
- 現況：PB商品品揃え 900+アイテム; Speedway店舗で~300アイテム
- 高荒利率商品

2023年成長計画

イノベーションを通して消費需要を高める

+135
2023年新規導入アイテム数

缶入り
ウォーター

ホリデー
キャンディ

フレーバー
チップス

トルティーヤ
チップス

コア商品の継続的な改善

継続的な改善と
コスト管理

ESG

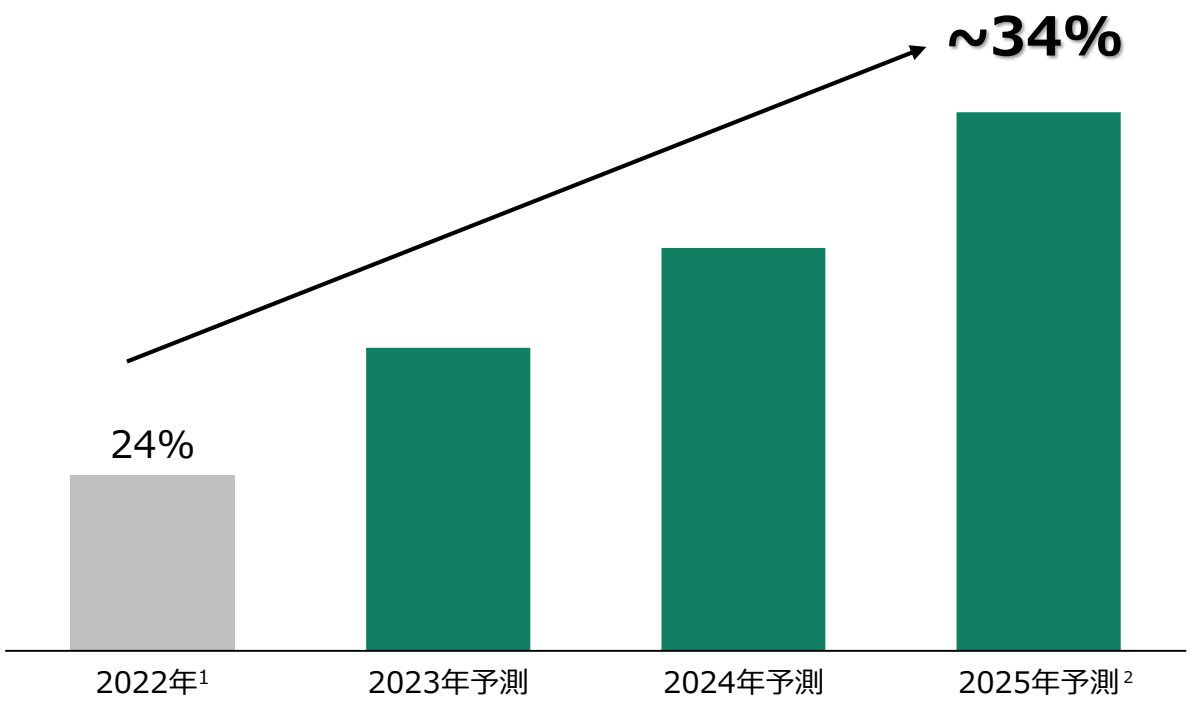
800千本
植樹
Skyraが1ケース売れるごとに
1本を植樹し、
二酸化炭素排出量の低減に貢献

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

オリジナル商品 – 2025年に向けた成長目標・主要なポイント

フレッシュフード、専用飲料、ＰＢ商品

米国既存店商品売上構成比(%)



- ✓ **バリューチェーン強化による フレッシュフード成長**促進
- ✓ **専用飲料**拡大
- ✓ **PB商品**拡大

(1) 2022年はSpeedway店舗除く
(2) 2025年は既存SEI店舗及び完全統合されたSpeedway店舗を含む

高荒利率のオリジナル商品の売上構成比を2025年までに～34%まで向上させる

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

デジタル・デリバリー促進

- オリジナル商品の強化
- **デジタル・デリバリー促進**
- SEIとSpeedwayの統合によるシナジー創出
- 店舗網の拡大と強化

デジタル・デリバリー促進

7NOWアップデート

7NOW バリュー提案

7-Elevenによるデリバリーでお客様のニーズに対応

~28分
年度累計全米平均

>50% 米国人口
店舗の2マイル圏内

GH / Uber Eats / MINIBAR / DRIZLY / G

10+
マーケットプレイス
パートナー

商品ミックスとSpeedwayへの拡大によるデリバリーの成長

50%

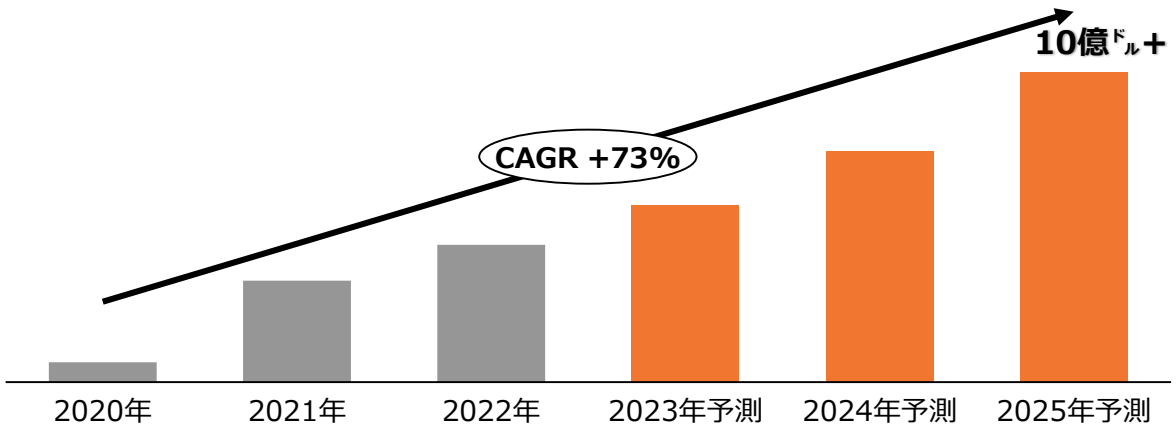
上位10商品は
フレッシュフード
及び
PB商品

深夜帯に需要のある商品

レストランとの併売商品

2025年までの成長戦略

年間デリバリー売上



成長を促進するための主な取組み

- **Speedway**店舗への拡大を継続
- **7NOWを通じてフレッシュフード**の販売を促進
- **Gold Pass**会員及びエンゲージメントの拡大
- Laredo Taco、Speedy Cafes、Raise the Roost による**レストラン事業のデリバリー**の拡大

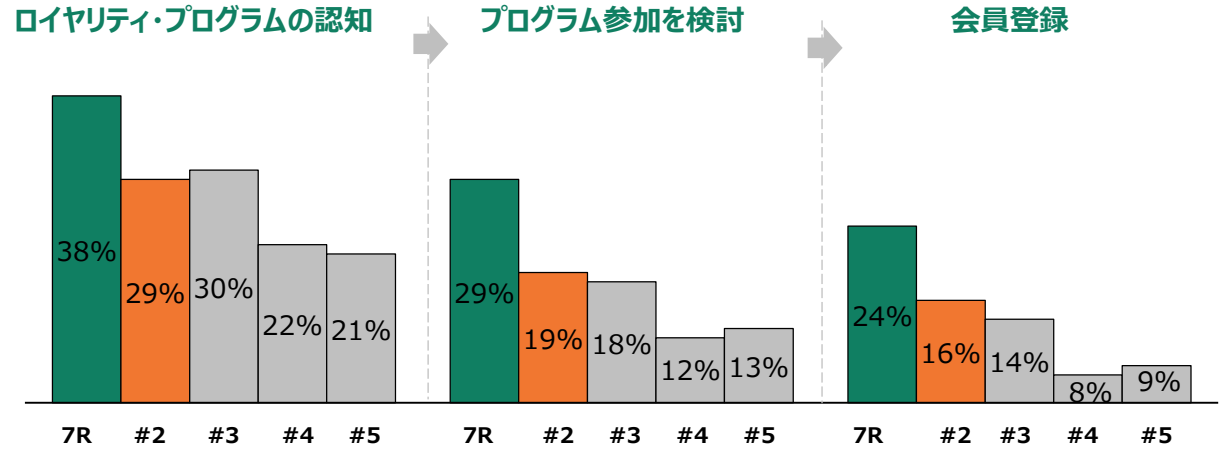
2025年までの7NOW売上目標は10億ドル

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

ロイヤリティ・プログラム

業界をリードするSEIのロイヤリティ・プログラム

ロイヤリティ・プログラム導入ファネル



出典：Nielsen Quarterly Value Tracker

95百万人

登録会員数

米国およびカナダの7RewardsとSpeedy Rewards

成長のための戦略

**登録会員数とスキャン率を増加させるために
バリュー認識を継続して向上**

**「エブリデー・メンバー・プライシング」の導入による
メンバープライシングの最適化**

パーソナライズ化の加速

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

フリクションレスな買物

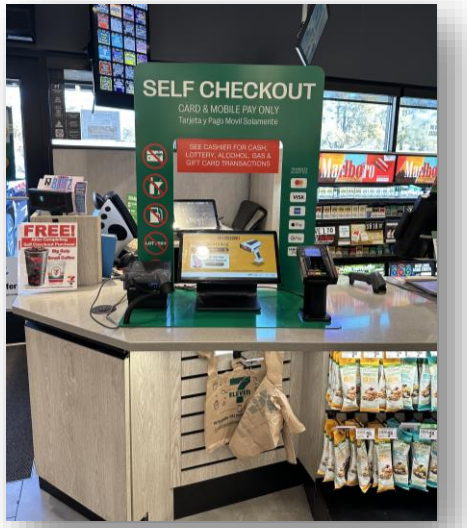
フリクションレスな買物と店舗オペレーション簡素化

モバイル・チェックアウト

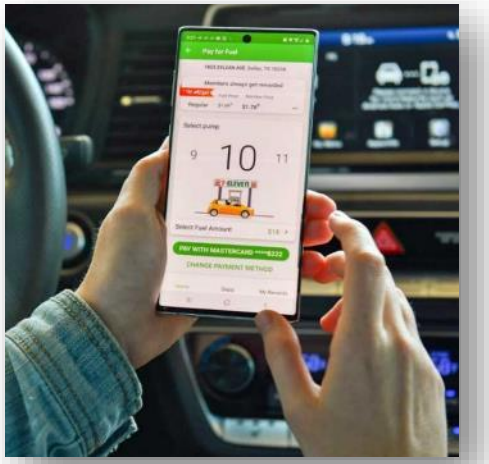
レジ待ち時間ゼロ

セルフ・チェックアウト

店舗運営の簡素化

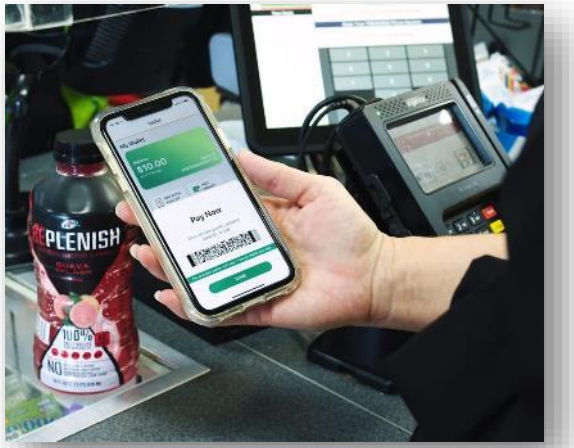


ガソリンロイヤリティ



- **非接触の**ガソリン支払い体験
- ガソリン**プライスロック**

7-Eleven Wallet

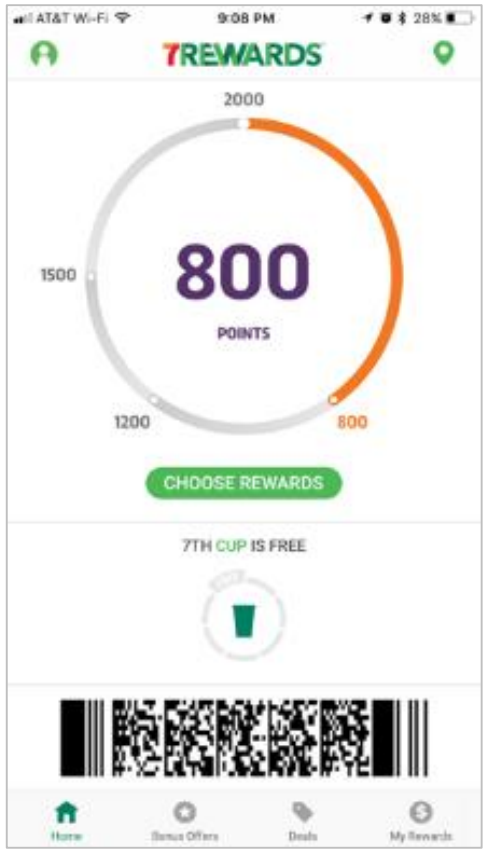


- **限定**オファーとディスカウント
- **将来の売上**を確保
- 現金利用のお客様へ**特典**

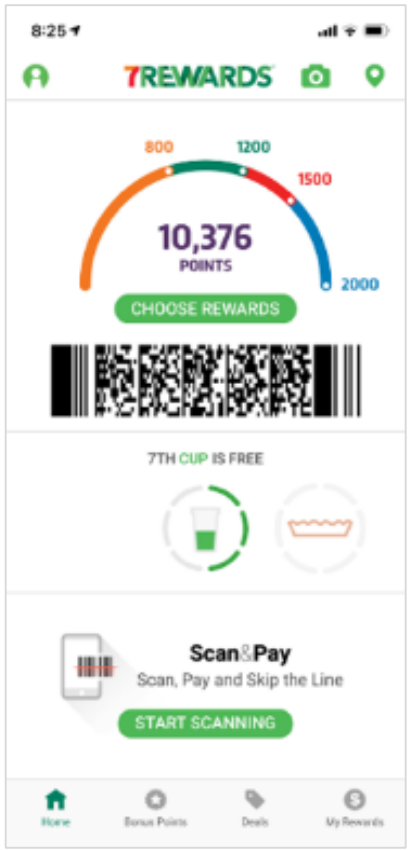
Copyright(C) Seven & i Holdings Co., Ltd. All Rights Reserved.

デジタル・カスタマー・エコシステム

7-Elevenアプリの進化



2017年



2018年

2019年-2020年

2021年-2023年

最新機能

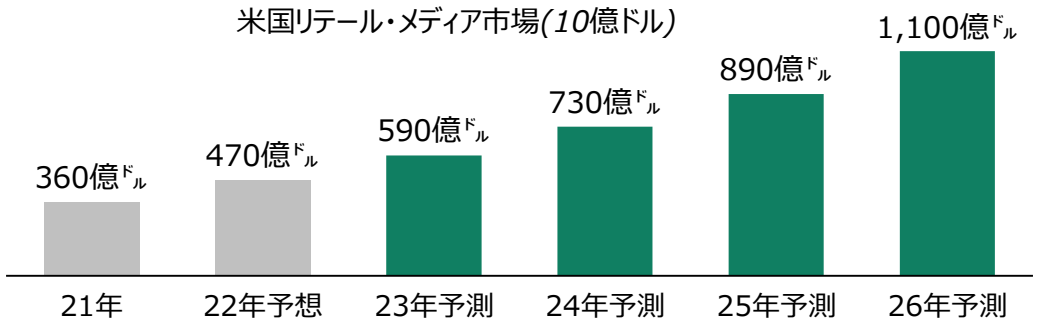
- すべてのデジタルチャネルで**2段階認証ログイン**
- **パーソナライズ化されたコンテンツとオファー**
- デジタル体験を通じてポイント**獲得と利用可能**
- 新しい**7NOWデザイン**

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

リテール・メディア・ネットワーク

現状分析

リテール・メディアはチャネルおよび小売業者の収益源として成長し続けている



出典: BCG – How Retail Media is Reshaping Retail

顧客データをマネタイズするための主要な戦略

SEIの顧客データを活用し、メディア、インサイト&アナリティクス・ソリューションから新たな収益源を創出

GULP MEDIA NETWORK
デジタルメディアと店舗チャネルを備えたリテール・メディア・ネットワーク

C-Shopper Powered by TREWARDS & Speedy Rewards
顧客インサイト分析プラットフォーム

THE BRAINFREEZE COLLECTIVE
独自の顧客調査パネル

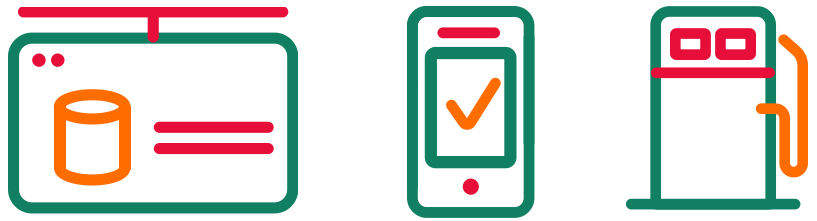
これまでの進捗 – Gulp・メディア・ネットワークを展開

キャンペーンのプロセスをテスト・検証

1 オーディエンスの決定
2 キャンペーン計画
3 広告プラットフォームの選択
4 広告の実施
5 キャンペーン実績

2023年の行為計画

1. 規模の構築
2. 拡大エリアのテスト



リテール・メディア・ネットワークはSEIにバリューをもたらす

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

オリジナル商品の強化

デジタル・デリバリー促進

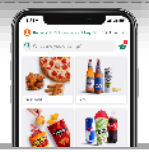
SEIとSpeedwayの統合によるシナジー創出

店舗網の拡大と強化

SEIとSpeedwayの統合によるシナジー創出

SEIとSpeedwayの統合によるシナジー創出

Speedwayとのシナジー効果

シナジー重点分野		達成項目
商品売上＆荒利		1 リーチイン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 コストリーダーシップ	ELEVEN	2 スケールを活かした全米レベルでの契約 (コストリーダーシップ委員会)
	Speedway	3 内製化メンテナンスを7-Eleven ~4,000店に拡大
燃料ロジスティクス		4 Speedwayのガソリン物流網を7-Eleven 450+店に拡大
デジタル(成長) シナジー	now 	5 ~1,900店舗でデリバリーサービスを開始

2022年: シナジー682百万ﾄﾞﾙ達成　**2023年:** 目標を800百万ﾄﾞﾙへ引き上げ

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

SEIとSpeedwayの統合によるシナジー創出

独自の小売システム

Retailer Initiative (単品管理)を可能にする

- 店舗別品揃え変更とデータの活用により、売場、荒利率、及び荒利額を最適化
- 店舗導入に至るまでの商品イノベーションサイクルを早める
- 商品売上、荒利率、及び荒利額の増加を促進

店舗システムと店舗オペレーションを統合

- 店舗でのテクノロジーサポートの標準化
- 一元的な顧客体験
- 一貫した店内戦略と実行を可能にする

店舗レポートとサポートの統合と簡素化

- データの一元化と統合 – “信頼できる唯一の情報源”
- より明確、迅速、且つ優れた洞察
- 横断的にブランドのサポートチームを統合可能

各店舗の収益性を**最大化**

各店舗の競合店から**差別化**

お客様満足度を**向上**

小売システムの移行は将来のシナジーを発揮し、Retailer Initiativeを加速させるための重要な成功要因

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

オリジナル商品の強化

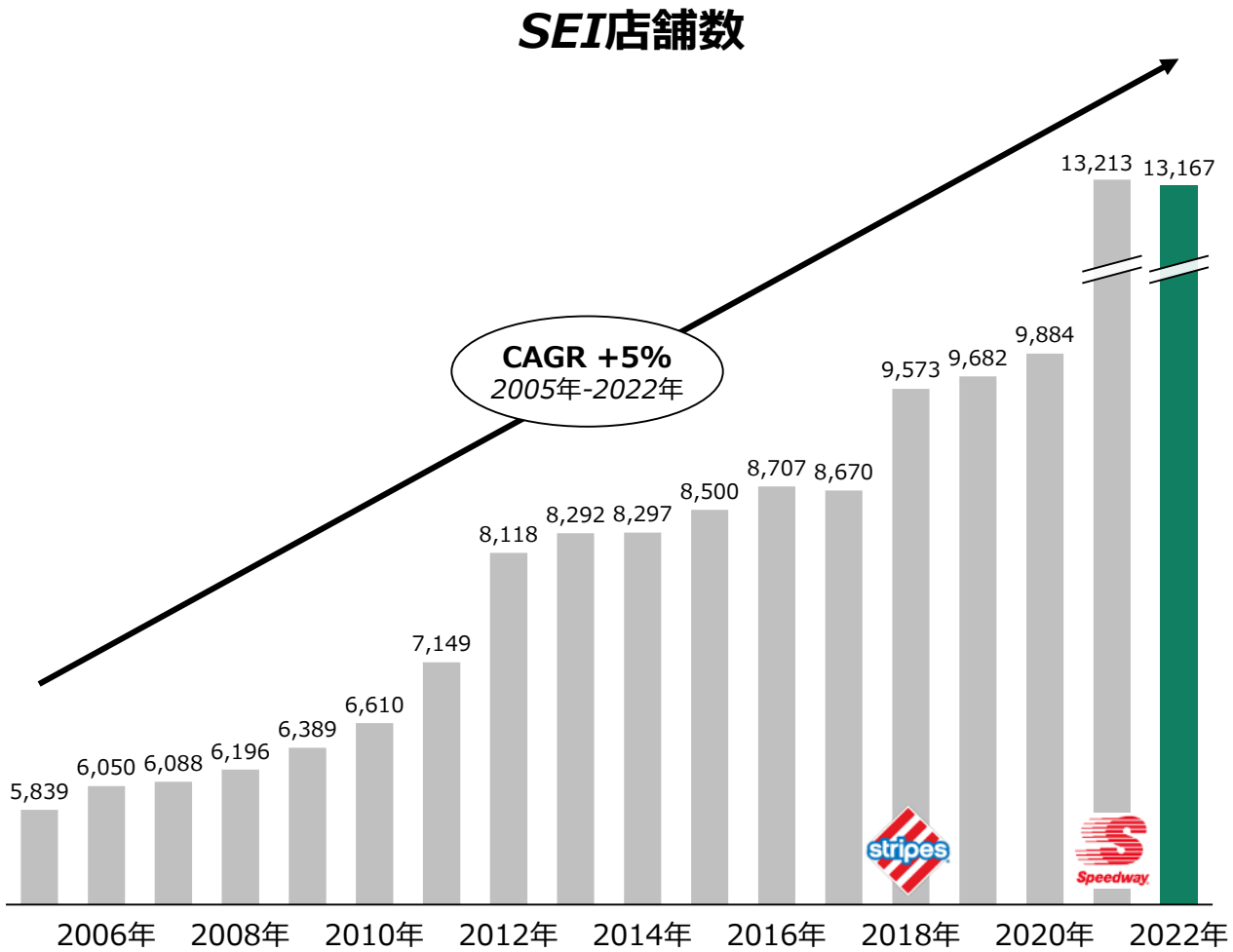
デジタル･デリバリー促進

SEIとSpeedwayの
統合によるシナジー創出

店舗網の拡大と強化

店舗網の拡大と強化

SEI店舗数の拡大



- ✓ 非常に細分化されたコンビニエンスストア業界
- ✓ 新規出店とM&AによるSEIの店舗成長実績

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

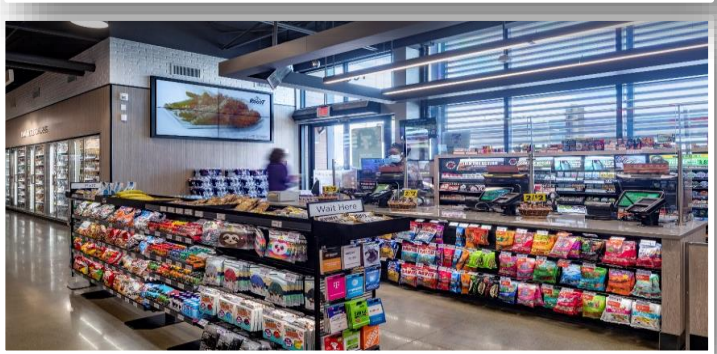
新規店舗の開発

お客様ニーズに対応するための新しいデザインを段階的に開発

従来の標準店舗

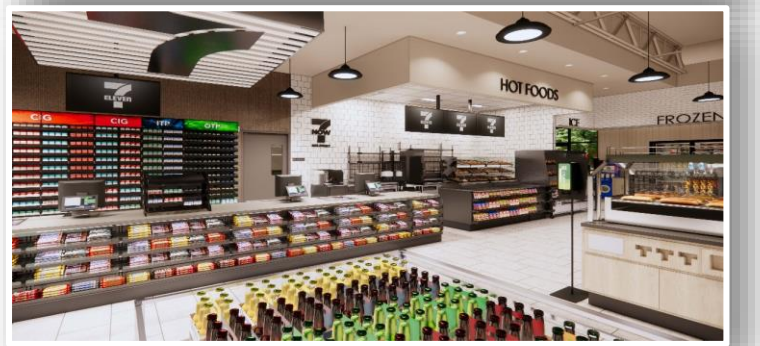
- 従来のレンガ造りのコンビニエンスストアデザイン
- 限定的な食品・飲料の販売
- 敷地が狭く比較的小型な店舗
- ガソリン併設無し/小規模なガソリン設備

エボリューション・ストア



- 先進的かつ魅力的な外観
- フードプログラムを前面に出したデザイン
- 革新的な顧客対応
- カスタマイズされたデザイン
- ラボ(試験的)環境

新標準店舗



- エボリューション・ストアの店舗デザイン要素を採用
- 食品・飲料戦略を強調
- オペレーションを簡素化する機能を採用
- より広い敷地とガソリン施設
- デジタル化/フリクションレス

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

M&A – 非常に細分化されたコンビニエンスストア業界がSEIへ機会をもたらす

米国のコンビニエンスストア業界 対 日本のコンビニエンスストア業界

米国

	会社名	シェア (店舗数に基づく)
1	7-Eleven Inc. (米国のみ)	8.3%
2	Alimentation Couche-Tard Inc	3.8%
3	Casey's General Stores Inc.	1.6%
4	EG Group	1.1%
5	GPM Investments LLC	0.9%
6	Murphy USA, Inc	0.7%
7	Wawa, Inc.	0.7%
8	QuikTrip Corporation	0.6%
9	Kwik Trip, Inc.	0.5%
10	Sheetz, Inc.	0.4%
	トップ10コンビニエンスストア チェーン合計	**18.9%**
	米国コンビニエンスストア合計 (2022年 NACSデータ)	

日本

	会社名	シェア (店舗数に基づく)
1	7-Eleven Japan	38.4%
2	Family Mart	29.6%
3	Lawson	25.1%
	トップ3コンビニエンスストア チェーン合計	**93.1%**

細分化されたコンビニエンスストアの状況

- ✓ SEIの市場シェアは**8.3%**
- ✓ 米国のトップ10コンビニエンスストアチェーンが市場全体の20%以下を占める
  - ✓ 日本のトップ3コンビニエンスストアチェーンが市場全体の93%を占める
- ✓ 米国コンビニエンスストアの**63%**は**10**店舗以下の運営

SEIはM&Aを通して成長を継続し、収益の加速を実現できるポジションにある

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

M&A – 買収成功の実績

2005年以降、7-Elevenは50件の取引を通して7,250店舗を買収してきた

買収先[1]

	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	Total
M&A案件数	2	-	3	2	2	4	10	4	-	4	4	-	1	3	5	6	-	50
取得店舗数_1	213	-	43	71	30	394	702	127	-	285	258	-	1,030	58	170	3,869	-	7,250
取得拠点ガソリン有店比率(%)	4.2%	0.0%	100.0%	18.3%	100.0%	57.1%	61.0%	52.8%	0.0%	41.8%	100.0%	0.0%	98.1%	74.1%	98.2%	100.0%	0.0%	86.6%

1）不動産の取得など、すべての取引を含む

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

SEI M&A実績

M&A成功実績

過去のM&A実績 (49件：2006年-2022年12月)[1]

79億ﾄﾞﾙ
初期投資額

▲16億ﾄﾞﾙ
店舗最適化

63億ﾄﾞﾙ
純投資額

1）Speedway除く

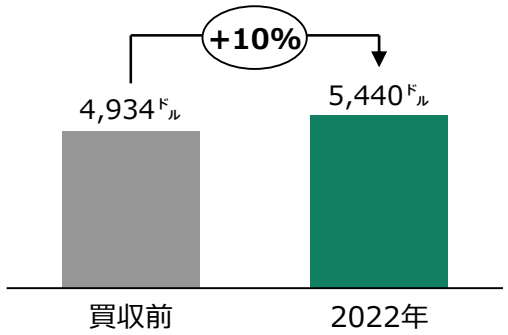
買収後3年経過の買収実績 (2022年12月 直近12ヵ月)

Speedway除く買収	平均日販伸び率[2]	商品荒利率の改善[2]	ROIC
メジャー・オイル買収実績	+71.1%	+6.62%	20.5%
買収後3年経過実績	+31.7%	+2.23%	15.5%

2）買収前と比較した改善率

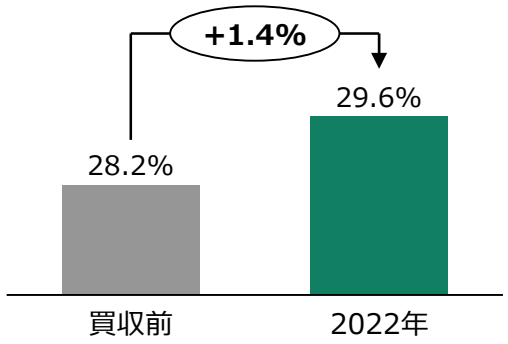
例: 2022年度 Speedway実績

商品平均日販

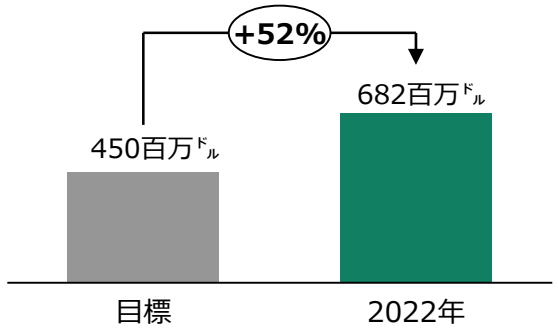


Speedway荒利率*

*委託販売に係る会計基準について、
SPW買収前から現在のSEI基準に統一



シナジー実績

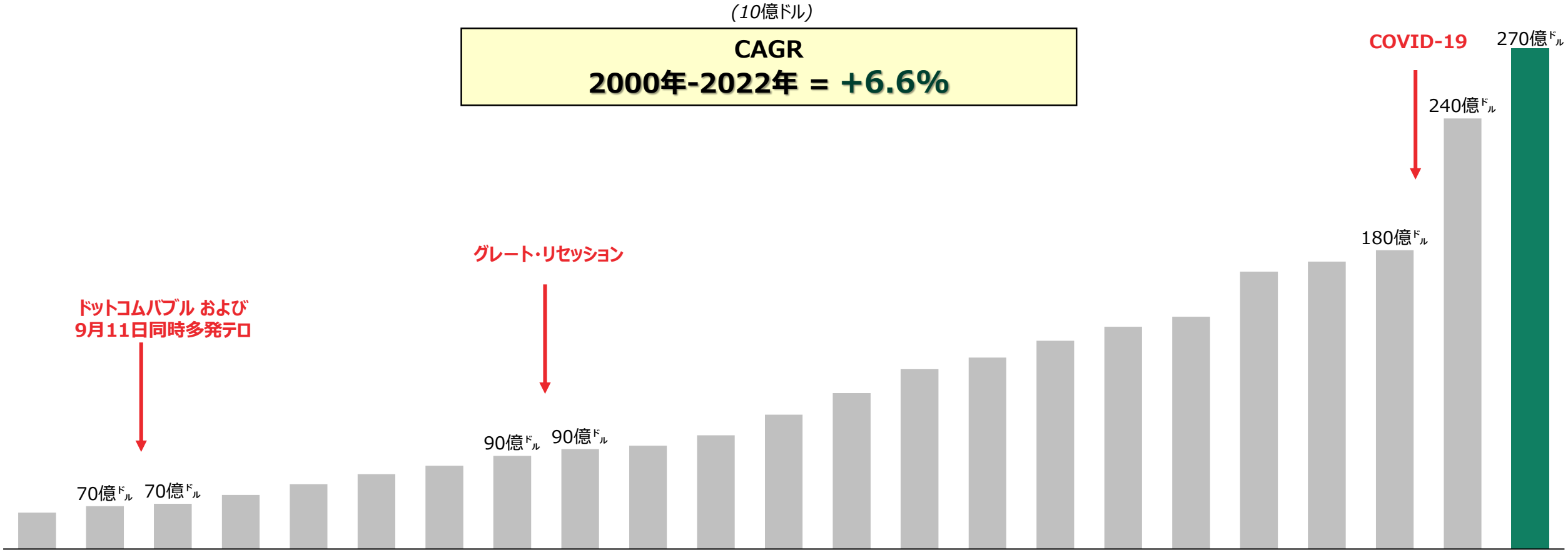


Copyright(C) Seven & i Holdings Co., Ltd. All Rights Reserved.

財務パフォーマンス

過去の不況とマクロ環境の逆風を乗り越えたSEIの頑強さ

SEI商品売上



米国既存店商品売上伸び率

2000年	2001年	2002年	2003年	2004年	2005年	2006年	2007年	2008年	2009年	2010年	2011年	2012年	2013年	2014年	2015年	2016年	2017年	2018年	2019年	2020年	2021年	2022年
5.6%	4.8%	3.3%	3.2%	5.6%	4.4%	3.1%	3.1%	0.4%	0.6%	1.5%	2.8%	2.9%	1.0%	3.1%	5.8%	2.1%	1.6%	1.9%	2.4%	0.9%	7.4%	4.5%

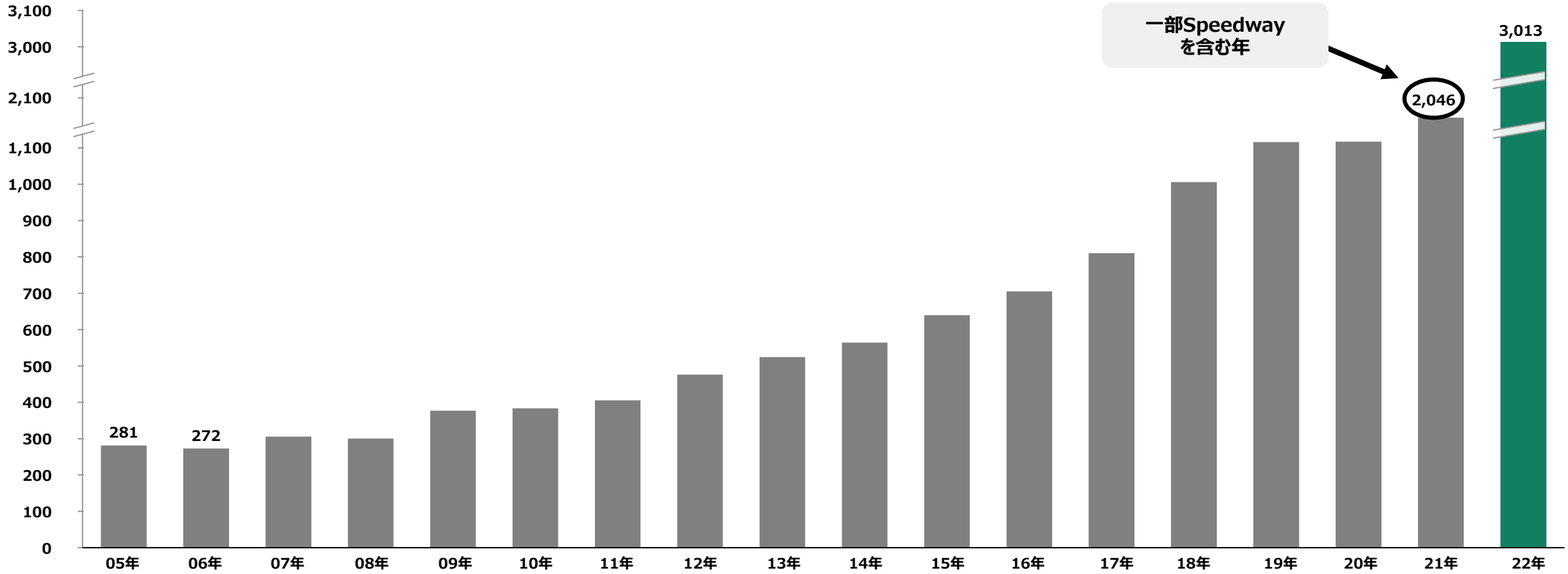
✓ 過去の不況下でもSEIのビジネスは**頑強であった**
✓ 米国既存店商品売上は29年間**一貫して成長してきた**

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

SAM営業利益実績

SAM営業利益 (百万ﾄﾞﾙ)

CAGR
2006年-2022年 = +16%



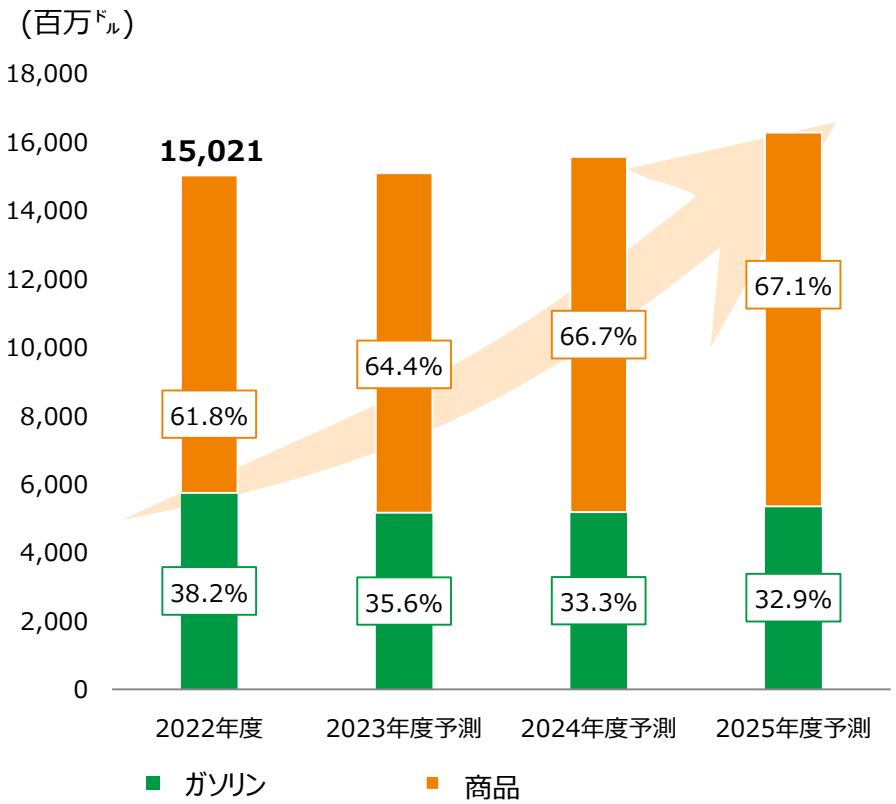
将来に向けた継続的な成長が可能な位置付け

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

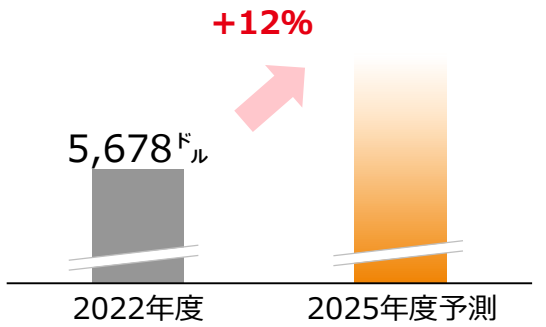
SEI財務目標

- オリジナル商品の売上構成比を高め、利益性の高い成長を図る
- 商品荒利率とROICの改善

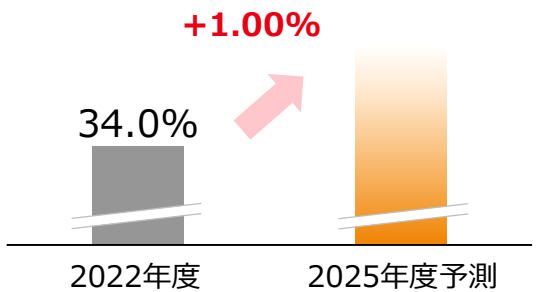
売上総利益・商品構成比の推移



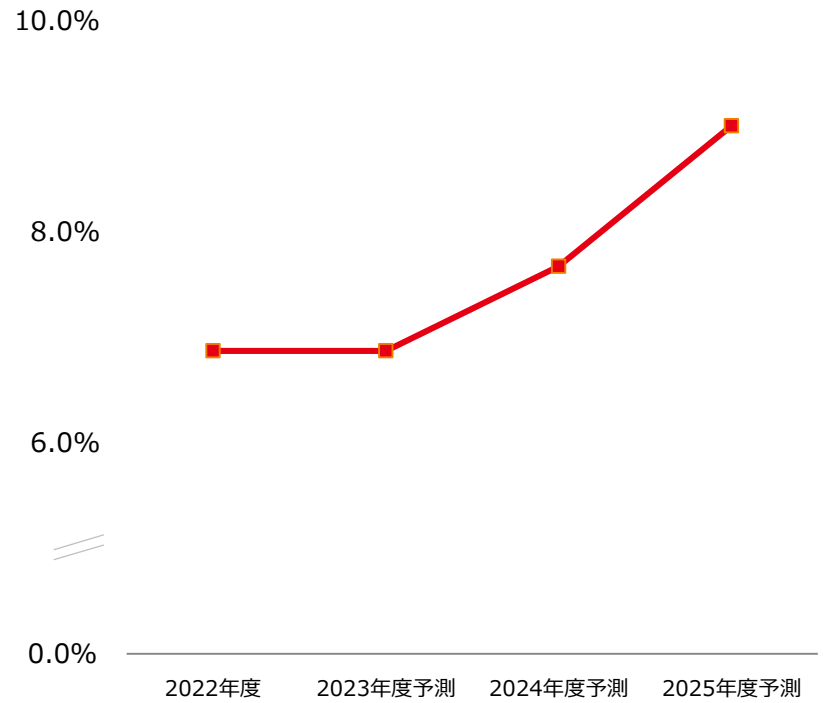
商品売上(平均日販)



商品荒利率



ROICの推移



オリジナル商品(フレッシュフード、専用飲料、PB商品)の強化によるROICの改善

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

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。

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

セブン&アイ・ホールディングス
『IR Day2023』

グローバルCVS戦略

2023.10.31

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

グローバルCVS事業（7IN）の成長戦略

1 既存展開国の支援

- SEJ・SEIの強みを活かしたライセンシーの潜在成長性最大化
- 7-Elevenのグローバルブランド価値を高めライセンシー及び7INの収益性を向上

2 既存ライセンシーへの戦略的投融資

- ライセンシ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、加速度的な利益成長を追求
  - ✓ 例：ベトナム事業に対する投融資

3 新規国への進出

- 欧州、MENA*、南米等における、戦略ターゲット国への進出加速
- 7-Eleven事業の展開国および店舗数を拡大し、7INの成長性・収益性を向上

7-Eleven International LLC（2022年始動）

7INが日米外のグローバルなCVS事業の加速度的成長を牽引

* Middle East & North Africa

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

SEJとSEIの叡智を結集し、7INは「CVS事業の第三の柱」を目指す

7&i HLDGS.

SEJ

SEI

7-Eleven International LLC

Co-CEOs

SEJ出身

SEI出身

CSO 最高戦略責任者	事業開発本部長	リージョン1 事業本部長	リージョン2 事業本部長	CAO 最高管理責任者	CFO 最高財務責任者

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

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

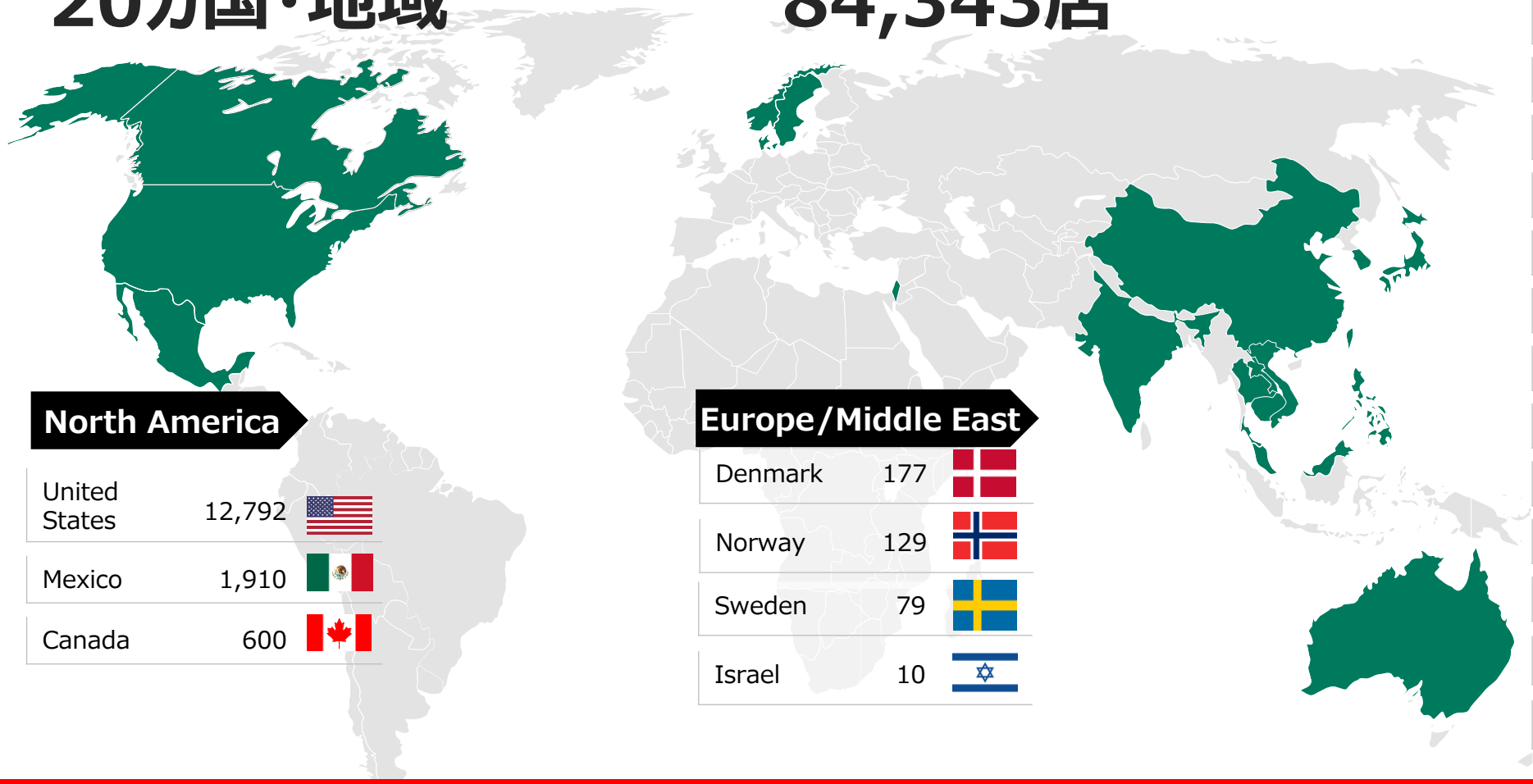
セブン-イレブンの世界展開状況

2023年9月末現在

20カ国・地域

2023年9月末現在世界店舗数

84,343店



North America

United States	12,792
Mexico	1,910
Canada	600

Europe/Middle East

Denmark	177
Norway	129
Sweden	79
Israel	10

Asia-Pacific

Japan	21,431
Thailand	14,391
South Korea	13,495
Taiwan	6,806
China	4,907
Philippines	3,624
Malaysia	2,532
Australia	759
Singapore	489
Viet Nam	95
Cambodia	72
India	44
Laos	1

7-Elevenには、グローバル市場における更なる成長ポテンシャルがある

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

グローバル市場におけるCVS事業の外部環境

世界的な人口増や都市人口集中、高齢化進行による食のニーズ変化、コロナ禍による消費者行動の変化により、コンビニエンスストア業態にはさらなる成長機会が到来

メガ都市出現 | 高齢化 | 簡便重視

コロナ禍による消費者の変化

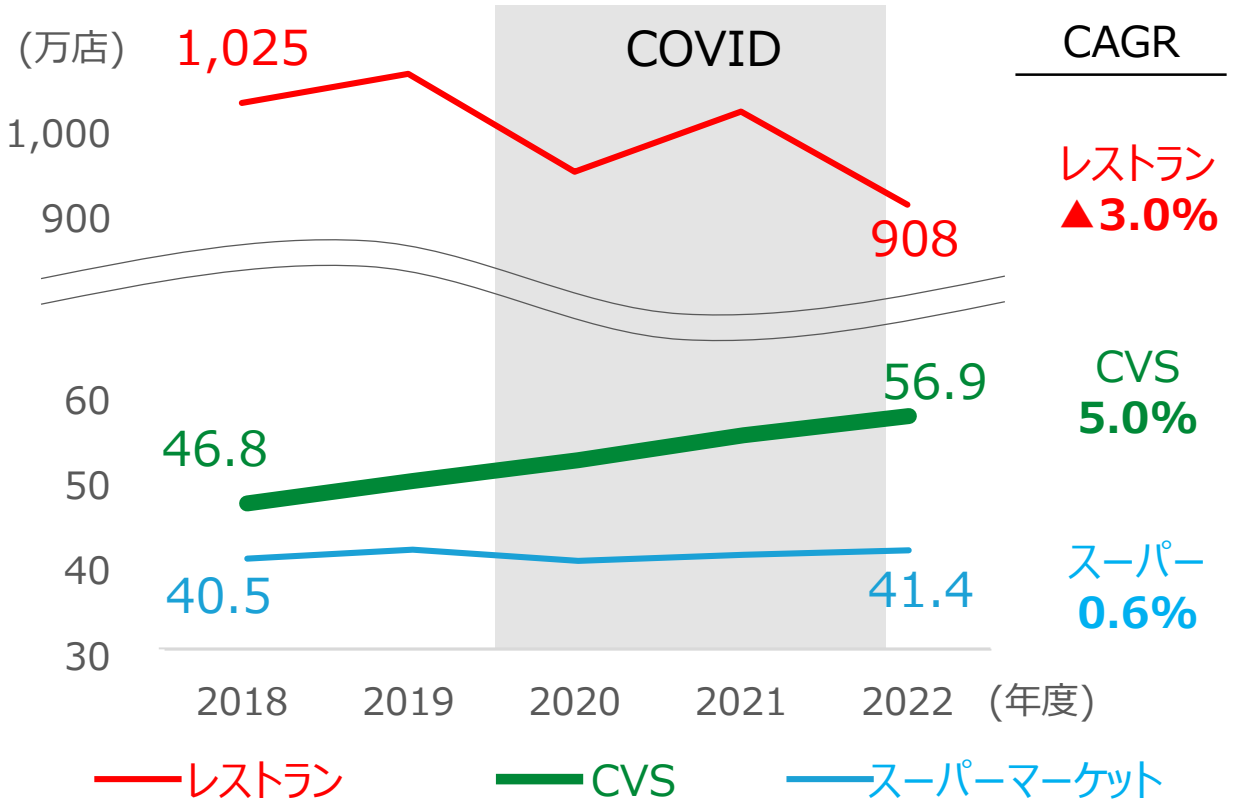
COVID-19

感染リスク低減のため、移動距離や外出頻度を減らし
自宅で食事を摂る機会増

- 自宅から近い店舗での買い物機会の増加
- 即食・時短調理ニーズのさらなる増加

フレッシュフードを提供する小型店舗の需要増

世界的な店舗数のトレンド



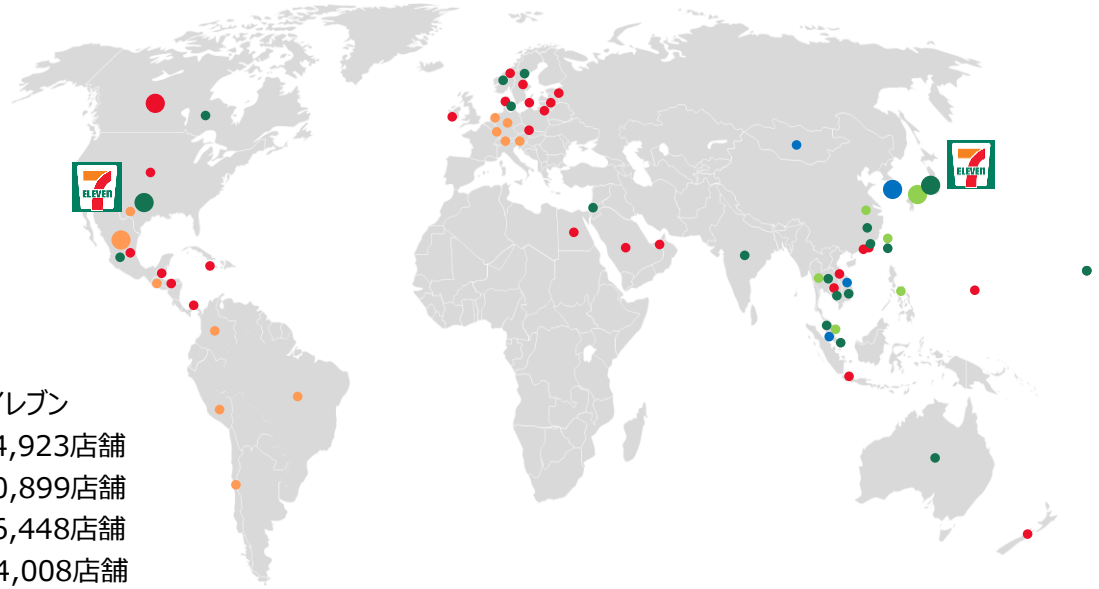
出所: Euromonitor, number of outlets for “Full-Service Restaurants”, “Convenience Stores” and “Supermarket” in all countries

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

グローバル市場における競争環境

- 成長市場であるCVS市場は近年非常に速いスピードで競争が激化
- グローバル競合CVSは積極的に買収を進め規模を拡大する一方、一部の企業は近年のコスト増に耐えきれず苦戦市場からの撤退を余儀なくされている

グローバルCVS市場における主要プレイヤー

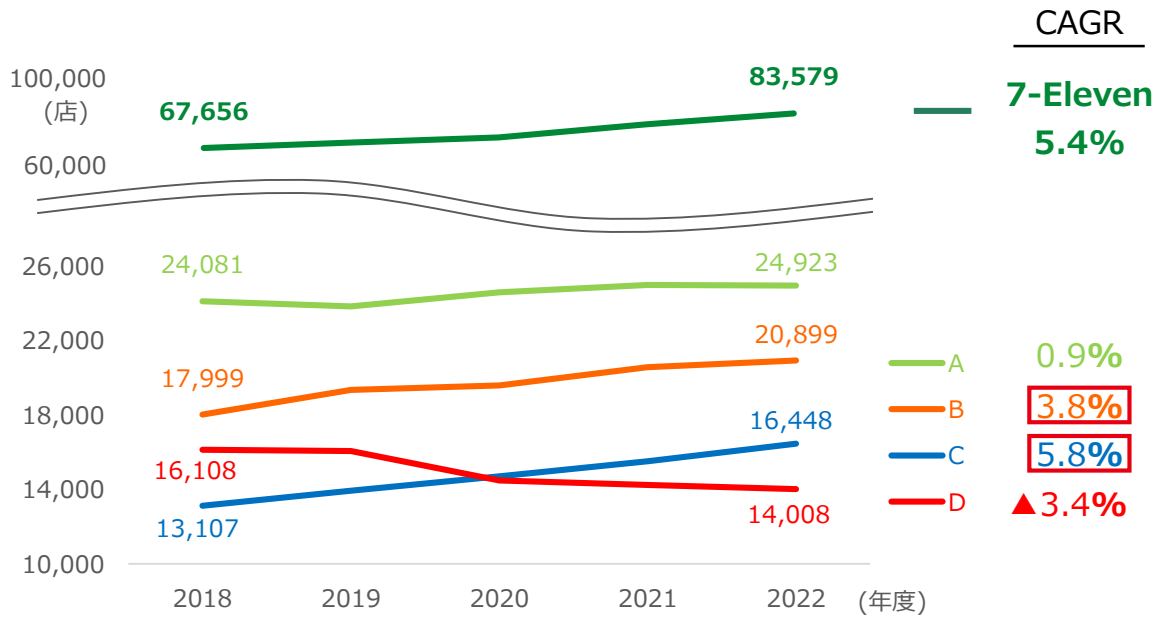


凡例

○ :本拠地
◦ :展開国
● :セブン-イレブン
● :A社　24,923店舗
● :B社　20,899店舗
● :C社　16,448店舗
● :D社　14,008店舗

店舗数:2022年度末時点

各主要プレイヤーの店舗数推移

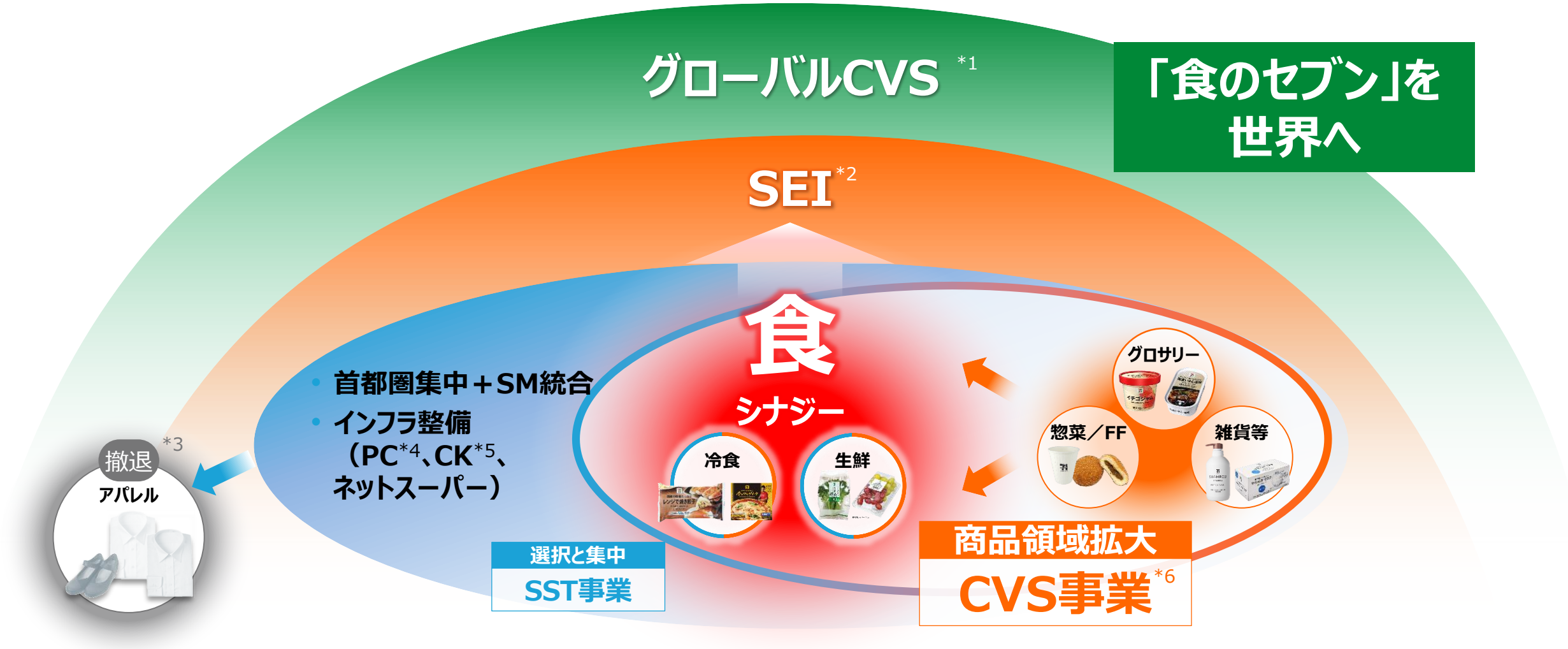


出所: Statista, Financial reports of each companies

積極的な展開国・地域の拡大により、7-Elevenは真のグローバル企業へ成長できる

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

「食」を軸とした国内外CVS事業の成長戦略



*1 事業主体は7IN　*2 事業主体は7-Eleven, Inc.（以下、「SEI」）　*3 自社が運営するアパレル事業からの撤退　*4 PC: プロセスセンター
*5 CK：セントラルキッチン　*6 事業主体は株式会社セブン-イレブン・ジャパン（以下、「SEJ」）

「食」の強みが当社グループにおける国内外CVS事業の成長を支える競争力の源泉

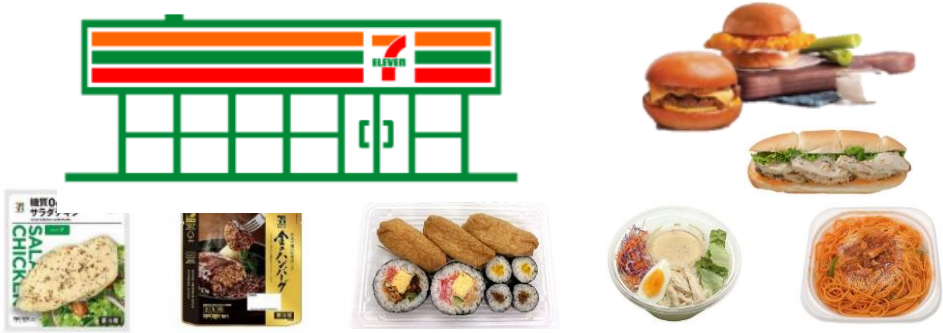
Copyright(C) Seven & i Holdings Co., Ltd. All Rights Reserved.

7INによるグローバルCVS事業成長戦略

戦略目標

セブン＆アイの強みを活かした「食のコンビニ」への転換

- ✓ 地域間の日販格差の是正
- ✓ 各市場における顧客層ならびに提供価値の拡大



基本戦略

ターゲット顧客層＋提供価値の再定義

戦略的な出店	商品力(FF・PB)	店舗オペレーション	デジタル

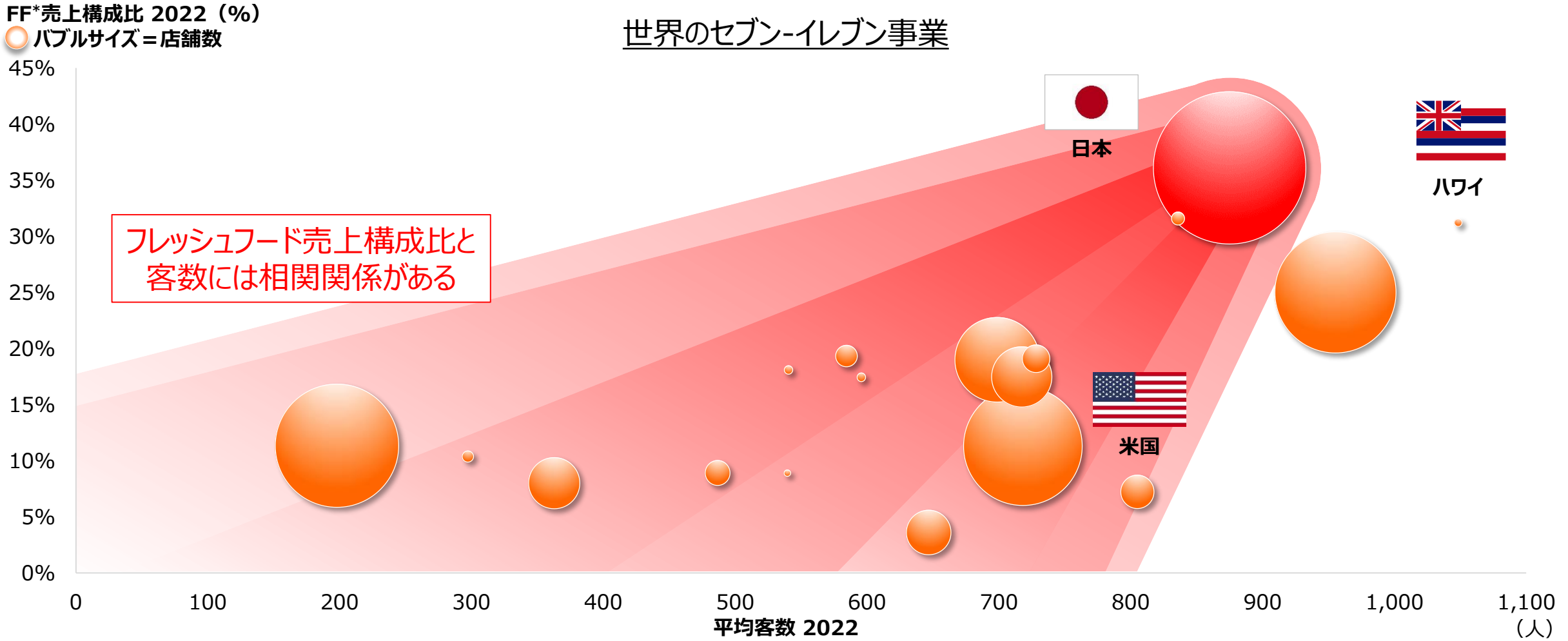
SEJ＋SEIの強み・ノウハウのフル活用

事業拡大とブランド価値の向上の実現により、グローバル成長戦略を推進

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

「食」を軸としたグローバルCVS事業の成長戦略

SEJの「食」の強みをグローバルに展開



＊ 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)

フレッシュフードの強みを活用し、有望市場の事業成長を加速させる

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

INTERNATIONAL

既存展開国の支援

既存ライセンシーへの戦略的投融資

新規国への進出

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

「食のセブン」を目指す決起集会（2022年夏・ハワイ）

井阪社長からの主旨説明

一堂に会して活発に議論

ライセンシー発表

わらべや日洋工場見学

ハワイ店舗視察

NDF*メーカーとライセンシーが集結し、戦略の重要性について確認

* NDF:日本デリカフーズ協同組合

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

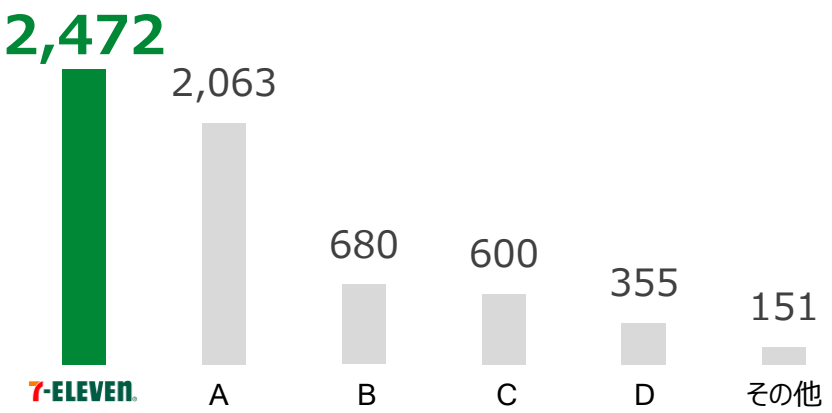
「食のセブン」を世界へ：マレーシア（フレッシュフード専用新工場）

マレーシアのマクロ動向

	日本	米国	マレーシア	タイ	ベトナム
国土面積 (千 km²)	378	9,834	330	513	331
2023年 人口 (百万)	123.6	339.1	34.1	71.8	98.5
人口成長予測 指数 (2020年100、2050年時点)	83	112	124	95	111
中位年齢（2020年）	48.6	38.5	29.2	39.0	31.9
一人当たりGDP(千ﾄﾞﾙ)	$33.8	$76.3	$12.4	$7.7	$4.1
7-Eleven創業年	1974	1927(1946)	1984	1989	2017

マレーシア市場のCVS店舗数

7-Elevenはマレーシアにおいて
店舗数トップ
（2022年12月末時点）



出所: World Bank, IMF, 国際連合経済社会局人口部門　世界人口予測　2022年公表データ, 中位シナリオによる推計。1月1日時点の各国の総人口、
1月1日時点の各国の総人口を基に2020年時点の値を100として7INが指数化,
Euromonitor

有望市場での成長加速に向けて、短期間でバリューチェーン構築を推進

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

INTERNATIONAL

既存展開国の支援

既存ライセンシーへの戦略的投融資

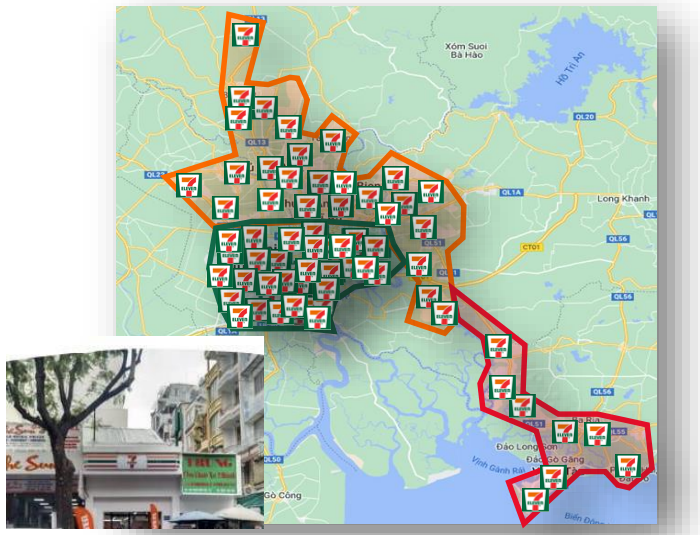
新規国への進出

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

戦略投資による成長： 三大重点施策

出店戦略

- 都市計画に基づく集中出店
- SEJ/SEIのノウハウを現地生活者向けにローカライズ

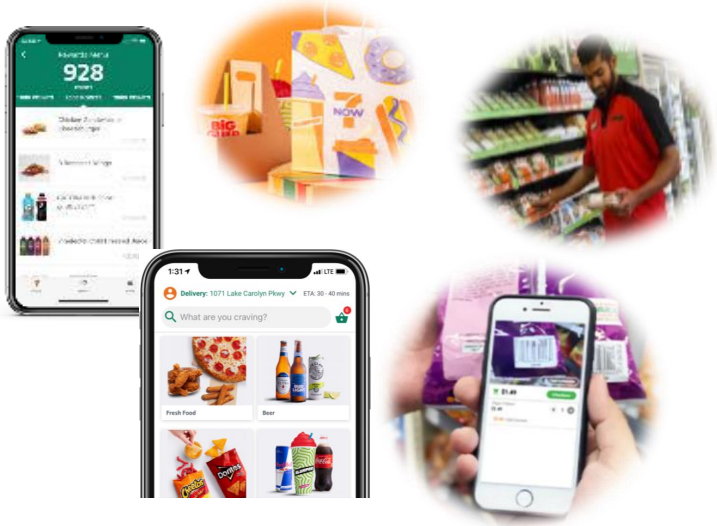


商品力

- セブンでしか買えない高品質のフレッシュフード商品を品揃えし、競合との圧倒的差別化を実現
- NDFパートナーと独占的パートナーシップを構築

デジタル

- 7GTの導入によるシームレスな単品管理の実行、デリバリー、ロイヤリティプログラムなど良質なCX（顧客体験）の実現



7GT: Seven Global Technology

戦略投資により三大重点施策の全面的支援が可能となる

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

7GT: デジタル革新による業務改革

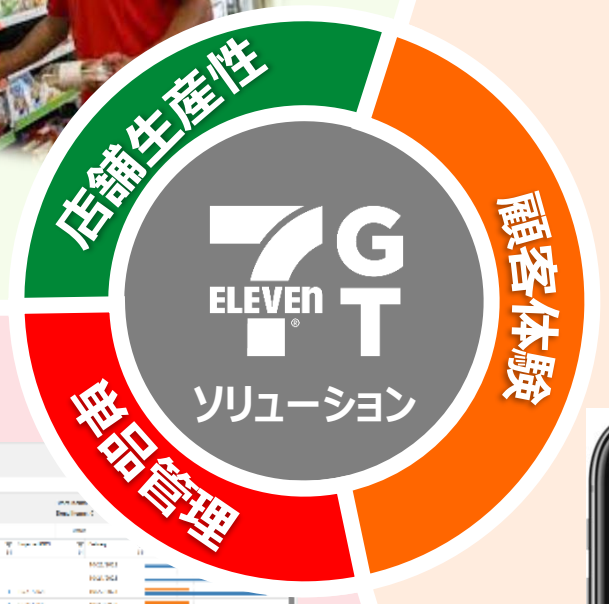
店舗生産性の向上

デジタル技術を活用した店舗作業の生産性向上

- 品揃え
- 発注業務
- 在庫管理
- 店内調理の管理

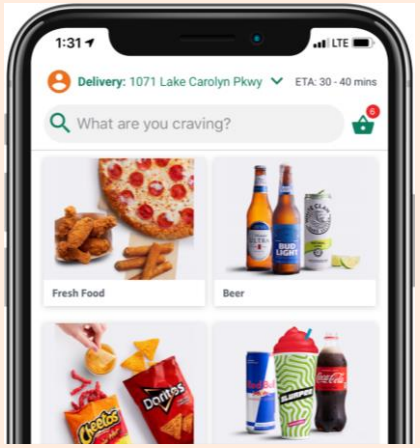
地区内売り上げ上位200商品表示
[オペレーションワークベンチ]

単品管理の深耕



ロイヤリティプログラム
[7Rewards]

デリバリーサービス[7NOW]



顧客体験の向上

モバイル・チェックアウト[MCO]

7GTにより、良質な顧客体験（CX）と効率的な店舗運営を実現

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

戦略投資による成長：ベトナム

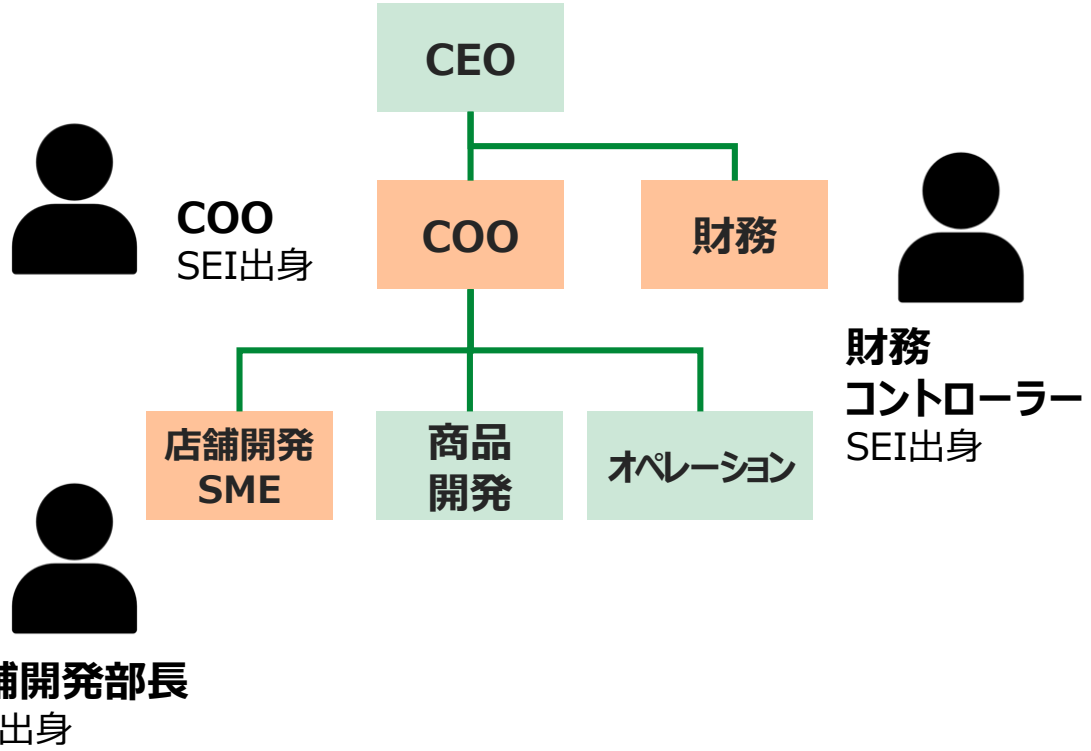
- 店舗開発、単品管理、バリューチェーン戦略といった主要イニシアチブを主導するため、ホーチミンシティに現地駐在員を配置

新商品開発

現地顧客に支持される商品の開発

カウンタードリンク・弁当

推進体制



SEJおよびSEI出身の経験豊富な人財が、ベトナム事業の成長をリード

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

INTERNATIONAL

既存展開国の支援

既存ライセンシーへの戦略的投融資

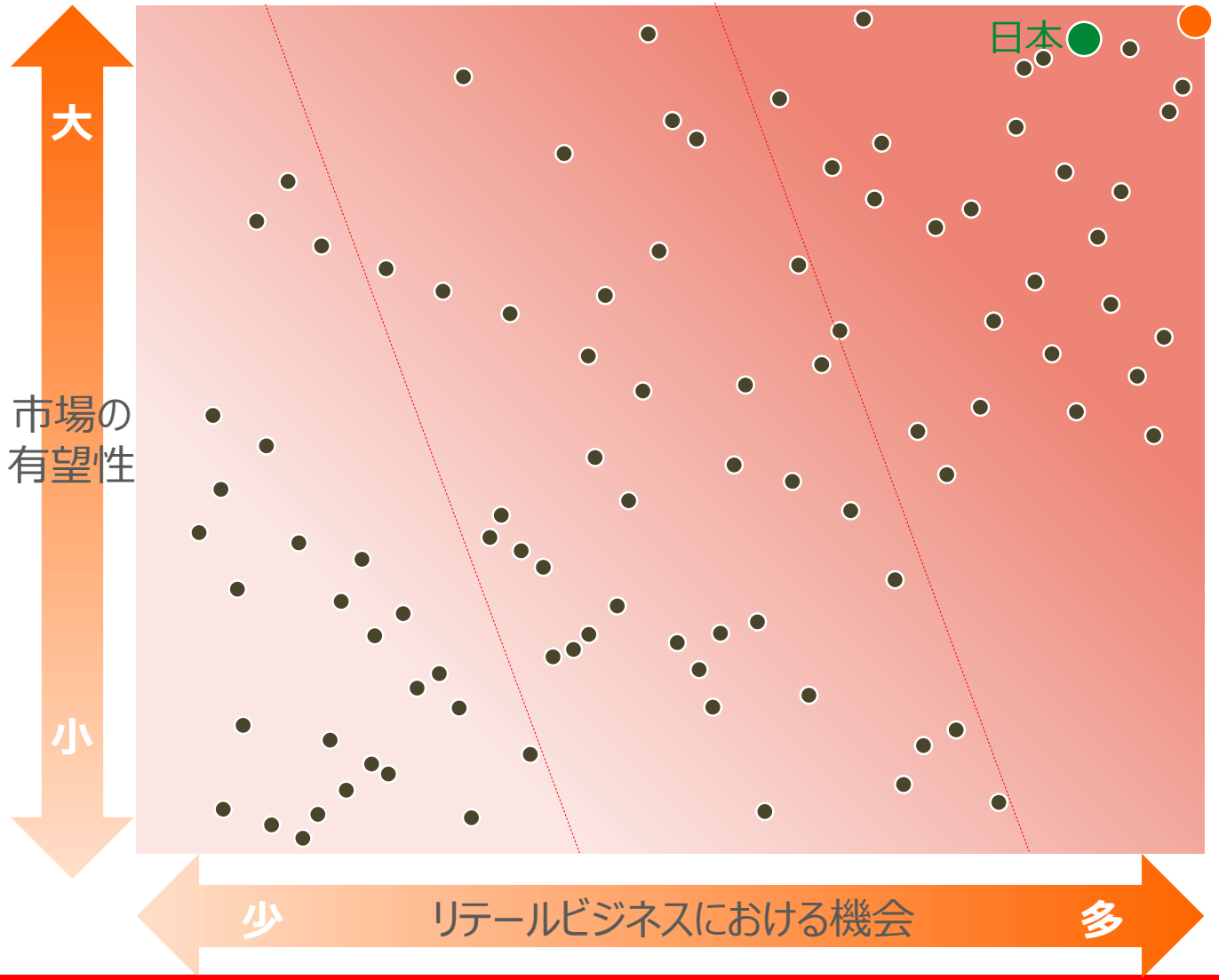
新規国への進出

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

新規国開拓のターゲット市場選定

指標例

- S&P評価
- 政治腐敗指数
- 司法の状況
- 治安の状況



指標例

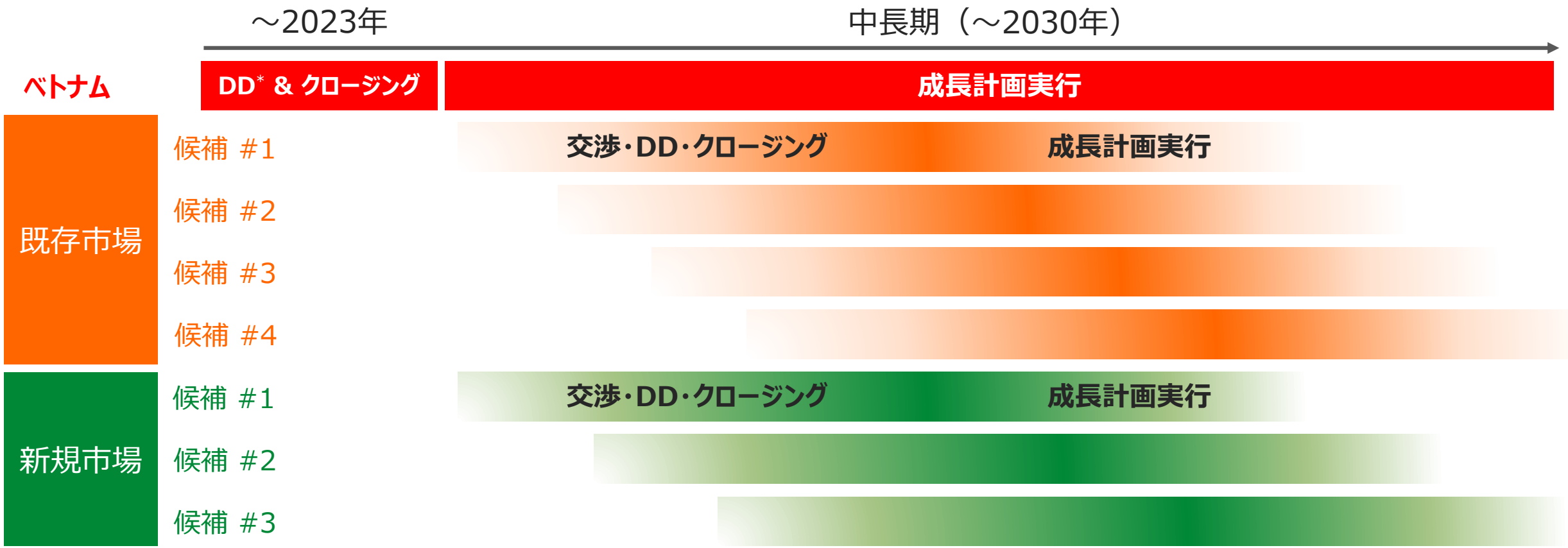
- 人口・都市人口
- GDP
- 経済の自由度
- インフラ状況

独自の主要指標(30項目超)の精査を重ね、優先市場を選定

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

7IN投資戦略と中期計画

- 既存国における有望市場の平均日販格差解消を目的とした投資を優先
- 新規国開拓は機会とリスクを精査し、マスターフランチャイズ契約/JV/M&Aにより進出



* DD：デューデリジェンス

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

グローバル事業成長を担う人財の育成

- 投融資による業績格差解消と事業成長を加速させるためには、戦略の実行を担う人財の存在が不可欠
- グローバル人財をグループ内で採用・育成し、戦略ターゲット市場へ投入する基盤を既に構築済み

7Global Talent Poolの状況

7-ElevenのDNAを備えた多才なグローバル人財が、成長加速を実現

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

今後のグローバル事業成長戦略目標・方針

INTERNATIONAL

「食のセブン」を世界へ

有望市場への投融資　プロフェッショナル人財投入

質の高い『近くて便利』と『食のセブン』を世界へ広げる

- 食のバリューチェーン構築による品揃えの差別化
- 単品管理の徹底
- 戦略的出店
- 質の高い店舗オペレーション
- デジタル活用によるCX向上

新規市場

戦略的ターゲット国への進出加速

既存市場

業績格差の解消

国・地域数

2023年9月末　**20**の国と地域

2030年度　**30**の国と地域

グローバル市場におけるブランド価値の向上

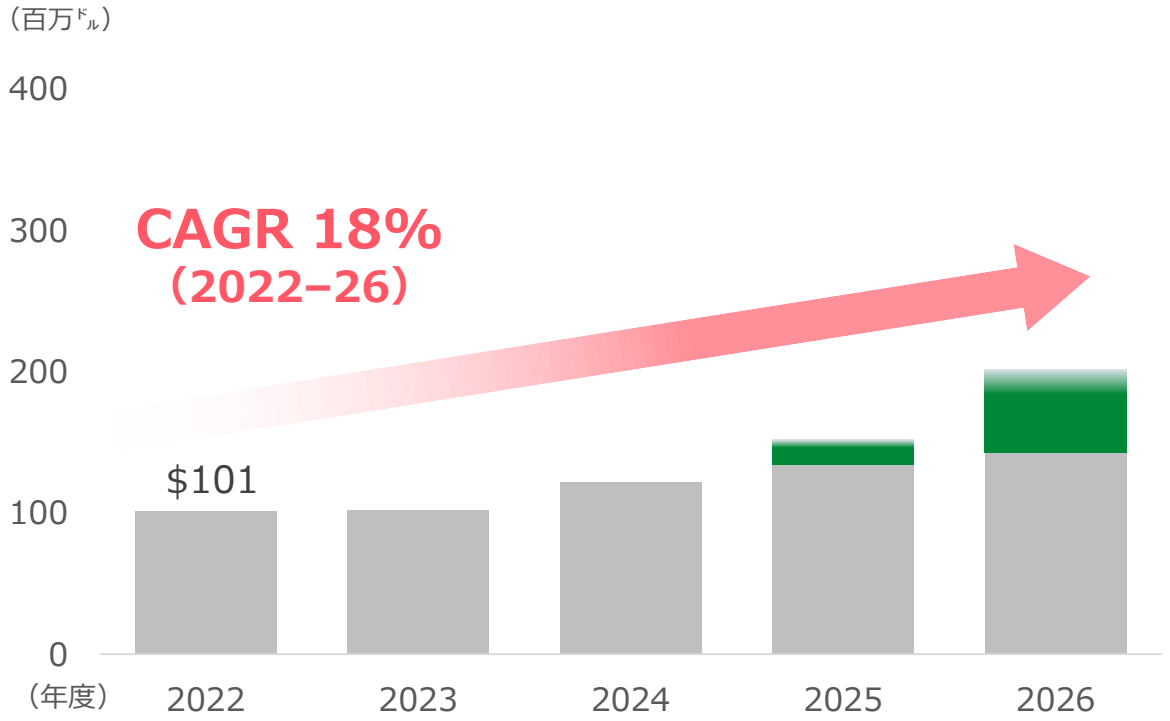
7-Elevenビジネスのコアコンピタンスをフル活用して各有望市場で成長を遂げる

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

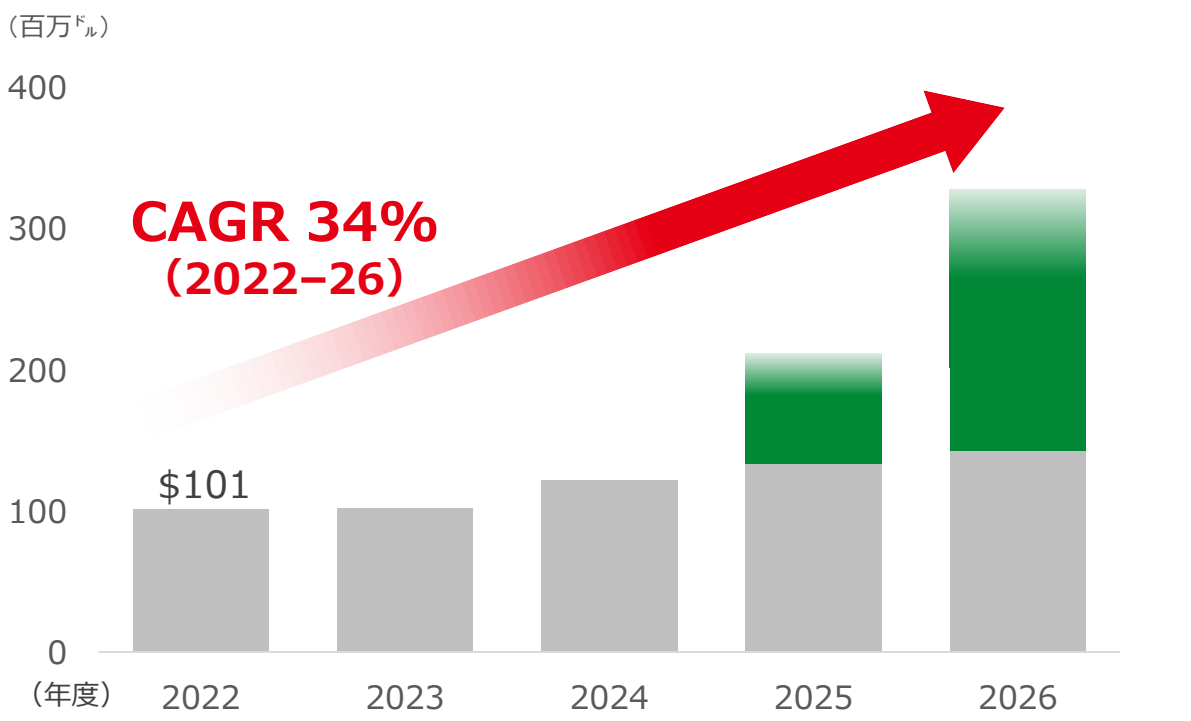
7INのEBITDA成長計画

- 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 EBITDA：ベースケース



7IN EBITDA：積極投資ケース



ベース（FY2022 EBITDA）＋オーガニック成長

投融資によるEBITDA成長（含M&A）

*EBITDAは持ち分法利益を含む

戦略的投資の実行を通じ加速的な利益成長の実現を目指す

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

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。

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

セブン&アイ・ホールディングス
『IR Day 2023』

金融関連事業

2023.10.31

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

7iDを軸とした小売・金融一体戦略 ①

小売業へ還元

セブン-イレブン アプリ会員 約2,200万人

イトーヨーカドー アプリ会員 約290万人

7NOW

CVS

SST

金融

バンク

ノンバンク

良質な大量の情報を、銀行・クレジットカード等の金融関連事業とリンクすることで相乗効果を発揮

SEVEN iD

7iD 顧客データ

7iD会員 約3,000万人

良質な大量の情報を広告メディアにも活用し、さらなる利益拡大を実現

リテールメディア

小売業へ還元

数値は2023年8月末時点

7iDを軸に小売・金融一体でお客様との関係を深化

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

7iDを軸とした小売・金融一体戦略 ②

国内随一の顧客基盤	1日あたり国内来店客 約**2,220**万人 *1 7iD会員 約**3,000**万人 *2	• 経済圏としての魅力度を高め、 顧客一人当たりのクロスユース率・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＋スーパー 約**22,000**店舗 *1	• 統一iDでリアル＆デジタルのお客様接点 • **商品軸を絡めた独自の経済圏戦略**をとることも可能
圧倒的な決済ボリューム	経済圏 約**22**兆円	• nanaco等の**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保有	☑ 銀行 ☑ クレカ ☑ 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

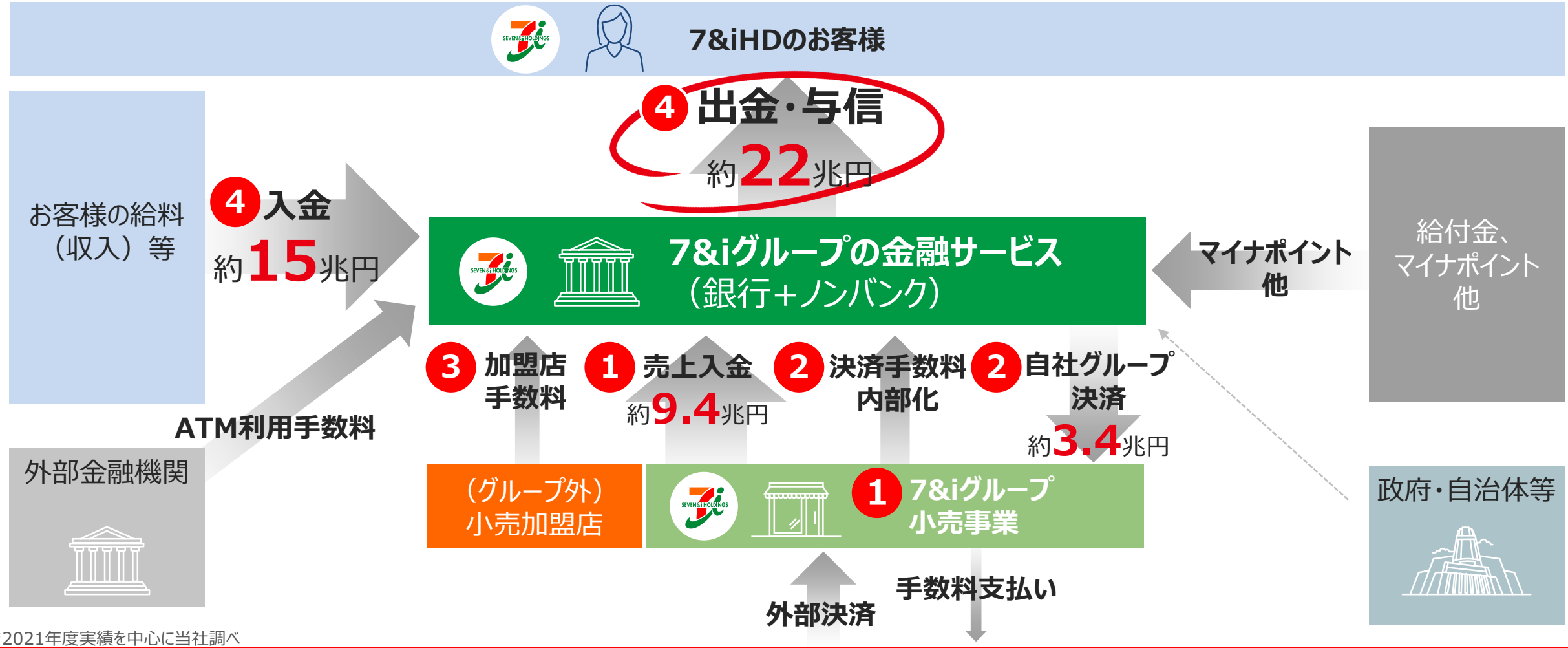
*1 2023年2月末時点 *2 2023年8月末時点

グループの経営アセットの活用により、小売ならではの金融サービスの展開へ

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

ご参考）主な取引からみる当社グループの金融サービスの規模*

❶❷❸❹：小売×金融の取組みでの増収の期待ポイント



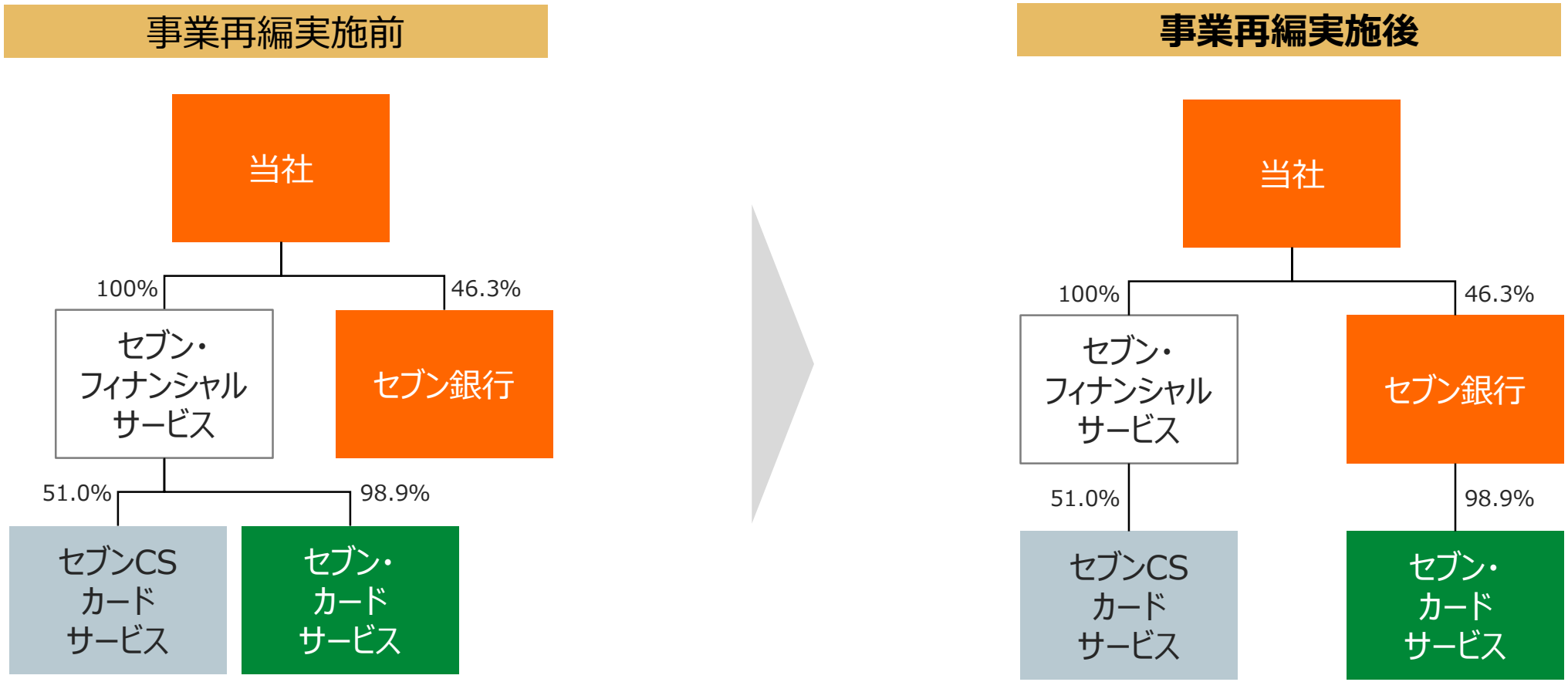
*2021年度実績を中心に当社調べ

銀行（ATM）・ノンバンクの各種サービスで圧倒的な規模

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

2023年7月1日実施　金融事業再編の概要

- セブン銀行に金融事業を集約し、グループ金融戦略の推進力を向上



銀行・クレジットカード・電子マネーの一体運営で、より速やかにニーズに対応

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

小売×金融による効果最大化を果たすための金融事業戦略の方向性

グループにおける金融事業展開の意義

小売の経営課題解消に貢献	金融事業としての収益力強化	グループとして生活インフラ機能拡充
小売と同じお客様接点（=7iD）で展開	小売基盤、ATM基盤の活用	グループとしての強みを活かせる行政等との連携

当社グループ金融が培ってきた強み：**ATM、nanaco**

推進力を上げるための**金融事業再編**

＋

7iDを軸とした金融サービスの展開

nanacoの活用、クレジットカードはリニューアル

- **7iDを軸に事業会社アプリへの決済サービス連携を強化**
  - ✓より、お客様普段遣いの店舗、店舗のアプリが便利に
    - – nanacoの7iD紐づけ強化
    - – 7iD軸のクレジットカードリニューアル

新セブン銀行グループ事業

現金プラットフォームとなったATMをコアとした多角化

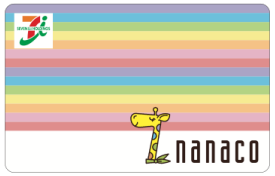
- **「ＡＴＭが、あらゆる手続き・認証の窓口となる」世界**
  （A）　（T）　（M）
  - ✓お客様・提携先の「あったらいいな」の実現に向けた多角化
  - ✓人と企業、行政等を繋ぐ「＋Connect」サービスを開始
- **海外展開**
  - ✓７＆iグループ店舗進出エリアを中心にATMネットワークを拡大

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

7iDを軸とした金融サービスの展開

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

リテール金融　全体の取組み

	nanaco	クレジットカード	銀行口座
			
現在地	nanaco会員数：**8,128**万人[*1] 取扱高：**1.9**兆円[*2] 加盟店数：**100**万店（直近）	カード会員数：**361**万人[*3] ショッピング取扱高：**0.8**兆円[*2] 加盟店数：**約4,300**万店[*5]	口座数：**282**万人[*4] 個人預金残高：**0.5**兆円[*4] ローン残高：**373**億円[*4]
方向性	**7iD連携　・　モバイル化強化**		
	更なる利便性向上 利用場所の拡大	キャッシュレス決済の主力として 商品性再強化	基本機能強化・充実 先進機能で差別化
今後の取組み	モバイルサービス基盤強化 7iD紐付強化	**7iD・モバイルベース 新クレカ開発**	7iD連携スタート 顔認証など新規取組み

*1 2023年9月末時点 *2 2022年度　*3 2023年2月末時点　*4 2023年6月末時点　*5 一例としてJCB加盟店数を記載。2023年3月末。JCB社グローバルサイトより

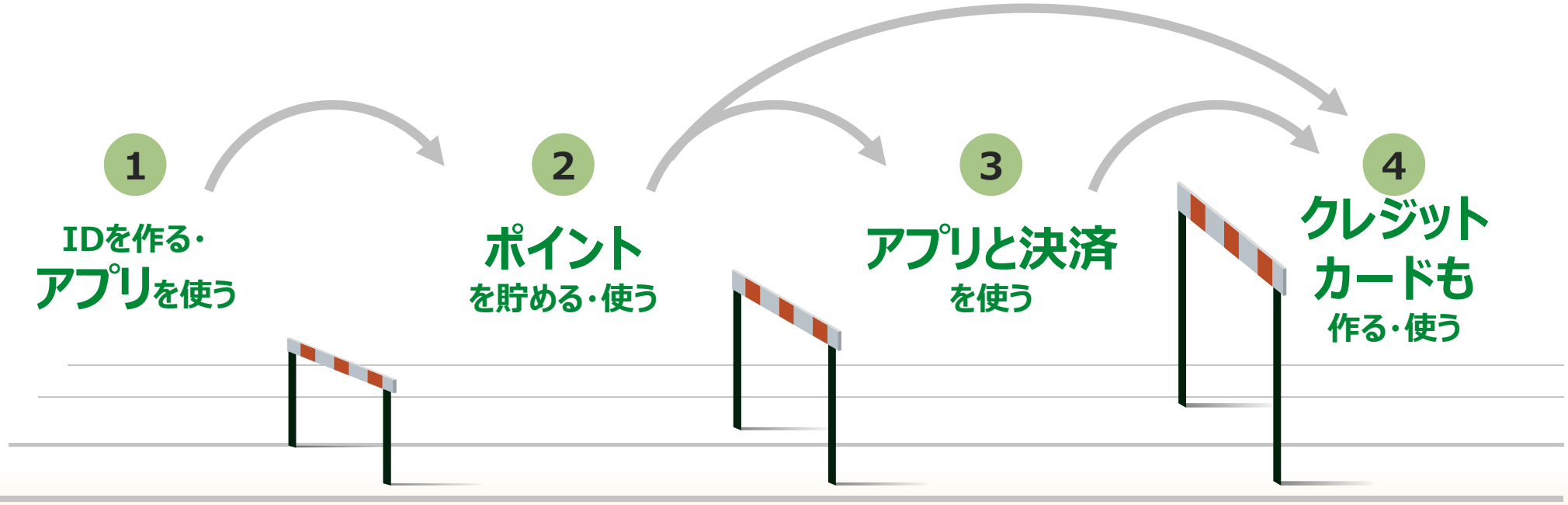
Copyright(C) Seven & i Holdings Co., Ltd. All Rights Reserved.

7iD軸に“自社クレジットカードまで引き込むこと”が、「小売・金融共通の顧客戦略」に

事業会社アプリ・ポイント・決済を束ねて差別化

興味を持つ → 記憶に残る・想起する → リピートする → 購買を集約する

顧客のロイヤリティ
(購買頻度・単価)



ハードルを越えるポイント

- 事業会社アプリ利用
- ベースとなるポイント統合
- モバイルnanaco活用
- バージョンアップされた自社クレジットカード

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

リニューアルするクレジットカードの商品性イメージ

最短30分でモバイルクレカ
カードレスで便利に

nanaco同様『ピピっ』とかんたん決済
お買い物体験をスムーズに

SEVEN iD
さらなる強化検討中

会員限定特典クーポン
7&i商品をもっと好きに

金融の**窓口は１つ**で迷わない
事業会社アプリ連携もシームレスに

小売

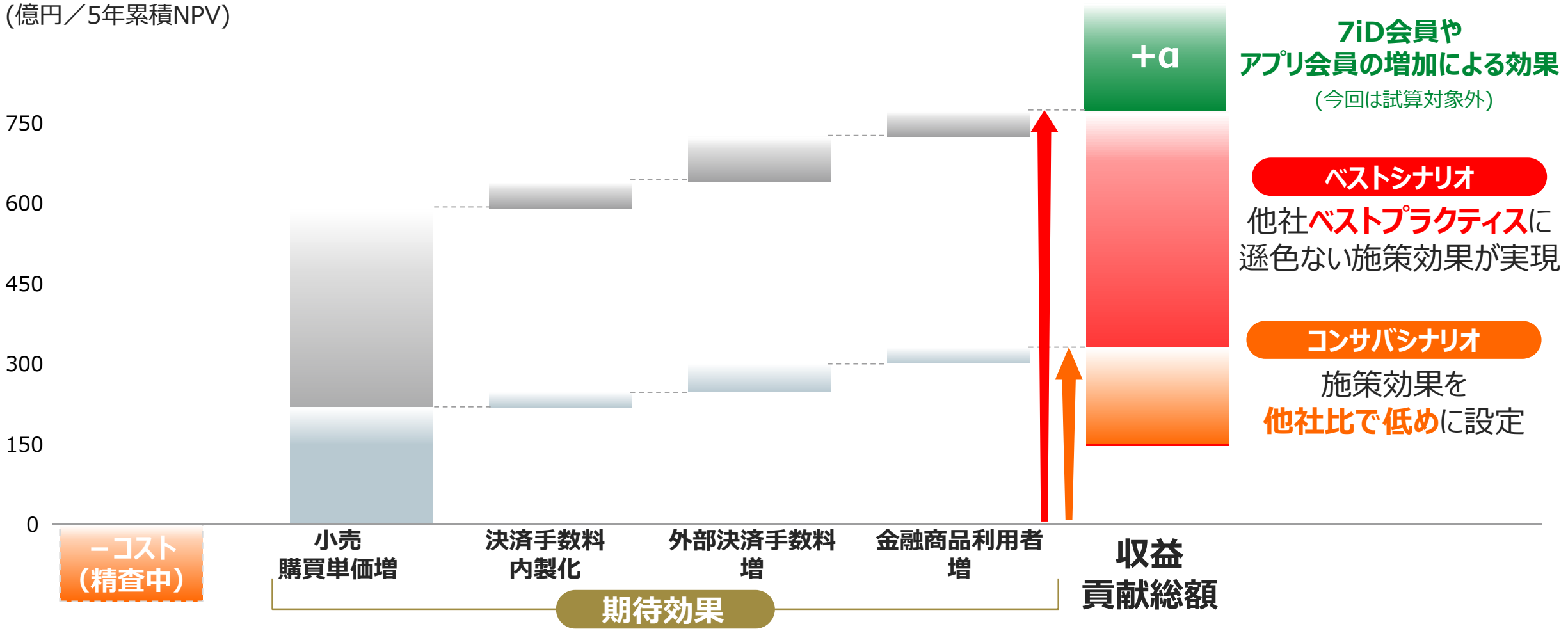
金融

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

7iD軸にポイント、決済を束ねていく収益見込み

7&iグループ全体における収益貢献イメージ

既存顧客の体験深化によるロイヤリティアップ（＝単価アップ）分を試算　　※新規顧客分は+αとしている



7iD会員や
アプリ会員の増加による効果
（今回は試算対象外）

ベストシナリオ
他社**ベストプラクティス**に
遜色ない施策効果が実現

コンサバシナリオ
施策効果を
他社比で低めに設定

事業会社アプリからnanaco・自社クレジットカードへ顧客を誘導し収益貢献へ

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

新セブン銀行グループ事業

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

新セブン銀行グループとしての現状基盤

セブン銀行

業界でユニークなポジションを確立

培ってきたATMネットワークを通じた多様なサービス

ATM設置台数（国内）	ATM総利用件数	提携金融機関数
27,099台 *1	9.8億件 *2	640社 *2

ベースとなる銀行機能

預金口座数（個人）	普通預金残高
282万口座 *3	5,851億円 *3

*1 2023年9月末時点　*2 2023年3月末時点　*3 2023年6月末時点

セブン・カードサービス

3－5年で業界トップ10を目指す

nanacoの持つブランド力

nanaco会員数	nanaco取扱高	nanaco加盟店数（直近）
8,128万人 *1	1.9兆円 *2	100万店

クレジットカード事業運営基盤

クレジット会員数	ショッピング取扱高
361万人 *3	8,333億円 *2

*1 2023年9月末時点　*2 2022年度　*3 2023年2月末時点

セブン&アイグループの強み

国内随一の顧客基盤

7iD会員数

3,000万人 *1

圧倒的な決済ボリューム

経済圏

約22兆円 *2

独自の経済圏

グループ店舗数

約22,800店舗 *3

*1 2023年8月末時点　*2 2021年度実績を中心に当社調べ　*3 2023年2月末時点

両社およびグループの強みを生かし、小売×金融一体型の新しい顧客体験を提供を通じた成長を追求

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

新セブン銀行グループの多角化戦略

サービスプラットフォーム

+Connect

あらゆる認証・手続きの窓口

リテール

SEVEN iD

小売・金融一体の
新しいお客様体験

基幹事業

法人

強みを活かしたサービス
（事務受託、セキュリティ等）

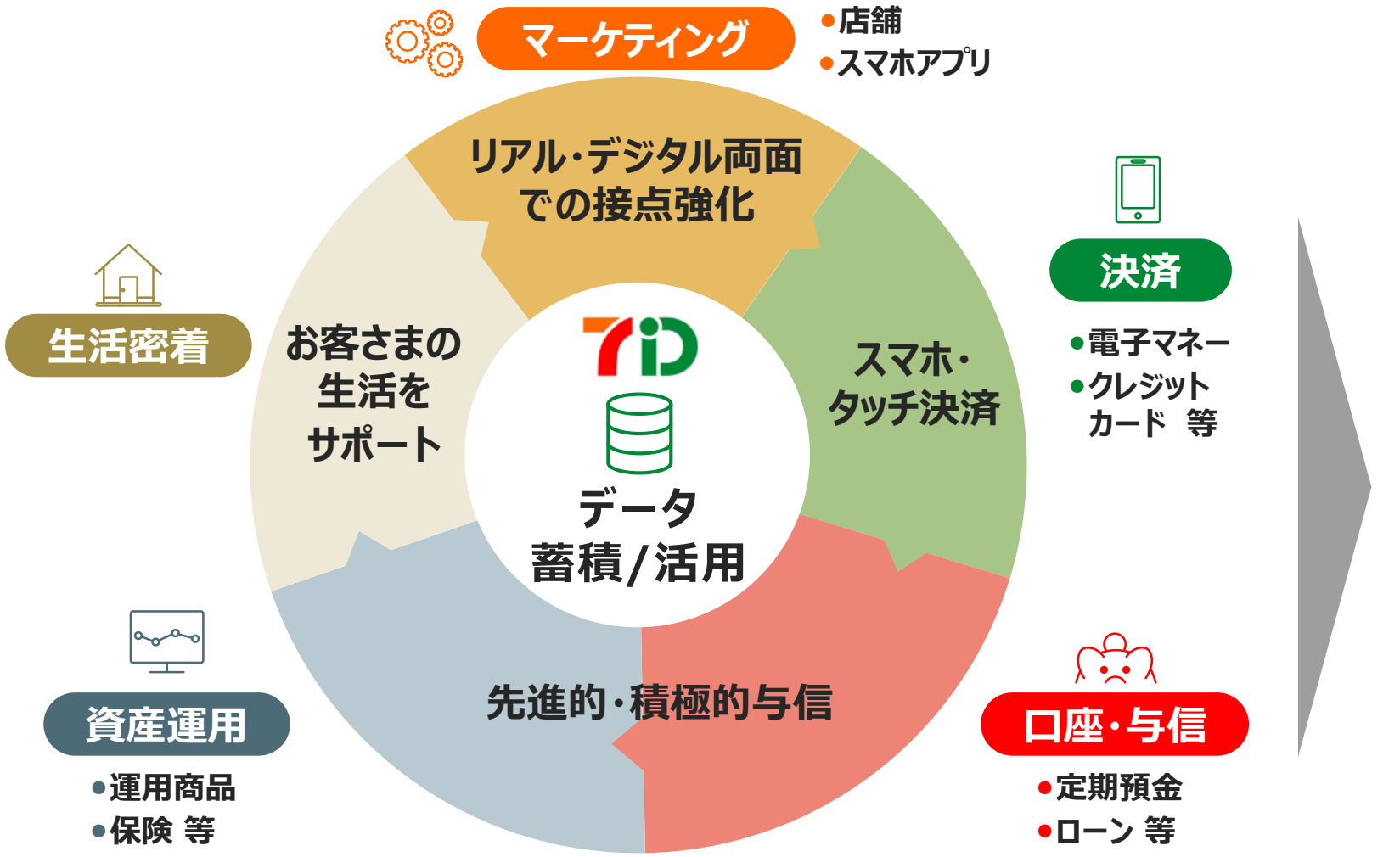
海外

ATM運営ノウハウ活用

お客様・提携先の「あったらいいな」の実現に向けて多様なサービスを展開

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

リテール分野で目指すもの



2025年度目標値 * 【2022年度末比】	
預金口座数	500万口座 【+230万口座】
ローン残高	800億円 【+450億円】
カード有効会員数	700万人 【+340万人】
キャッシング残高	300億円 【+200億円】

＊ 増減に係る数値は概算

7iDを活用しシナジー効果の最大化を目指す

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

9月26日「+Connect」スタート！

+Connect

9月26日より、第1弾サービス開始

「**+Connect**」は、「**ATMが、あらゆる手続き・認証の窓口となる**」世界を目指し、
銀行やノンバンク、事業会社、行政等幅広い業界に向けて提供する各種サービスの総称です。人とサービス、人と企業・社会を（**Connect**）、
その可能性を制約なく多様に広げ（**+**）ていくことで、新しい日常を生みだしていきたい、という想いが込められています。

ATM窓口

いつものATMで、いつでも、いろんなお手続き

1. 口座開設
2. 変更届（住所、電話番号　など）
3. 継続的顧客管理
4. 在留カード提出
5. ローン申込

提携先

ATMお知らせ

ATMで One to One お知らせ表示

ATM出金取引

届出情報の確認・回答

商品／サービスのご案内・回答

+Connectにより、ATMがあらゆる手続き・認証の窓口となる世界の実現を目指す

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

広がる導入企業

2023年
9月26日

11月(予定)

2024年
3月(予定)

5月(予定)

ATMお知らせ

- 静岡銀行
- セブン銀行
- PayPay 銀行

ATM窓口

- 群馬銀行
  (住所変更、電話番号変更)
- 東日本銀行
  (住所変更、電話番号変更)
- セブン銀行
  (口座開設、住所変更、電話番号変更、
  取引 目的・職業・メールアドレス・
  勤務先情報の変更、在留期限の更新)
- 北陸銀行
  (口座開設、住所変更、
  電話番号変更、在留期限の更新)
- 沖縄銀行
  (住所変更、電話番号変更、
  在留期限の更新、取引時確認)
- 広島銀行
  (取引時確認＜継続的顧客管理＞、
  在留期限の更新)
- 静岡銀行
  (お客さま情報更新、在留期限の更新)

サービス開始以降、着実に+Connectの導入が進捗

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

人と企業、行政等をつなぐ新たなサービス

+Connect

+Connectは金融機関のみならず行政・自治体や事業会社とのつながりにも発展

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

グループとしての生活インフラ機能を更に拡充

地方自治体

全国
1,700超

自治体の持つ課題

- 地域活性化
- 少子高齢化対策
- 自治体職員減少

SEVEN&i HOLDINGS

全国
約22,800店舗の
生活インフラ

セブン銀行

全国
約27,000台の
ネットワーク

取組価値

1. 暮らしの安全・安心
2. 食育・子育て支援
3. 就労支援
4. 地産地消
5. 環境保全
6. 観光振興

- ATMの機能
- 各種チャージ
- マイナンバー手続き
- 海外カード利用
- 給付金受取
- 海外送金

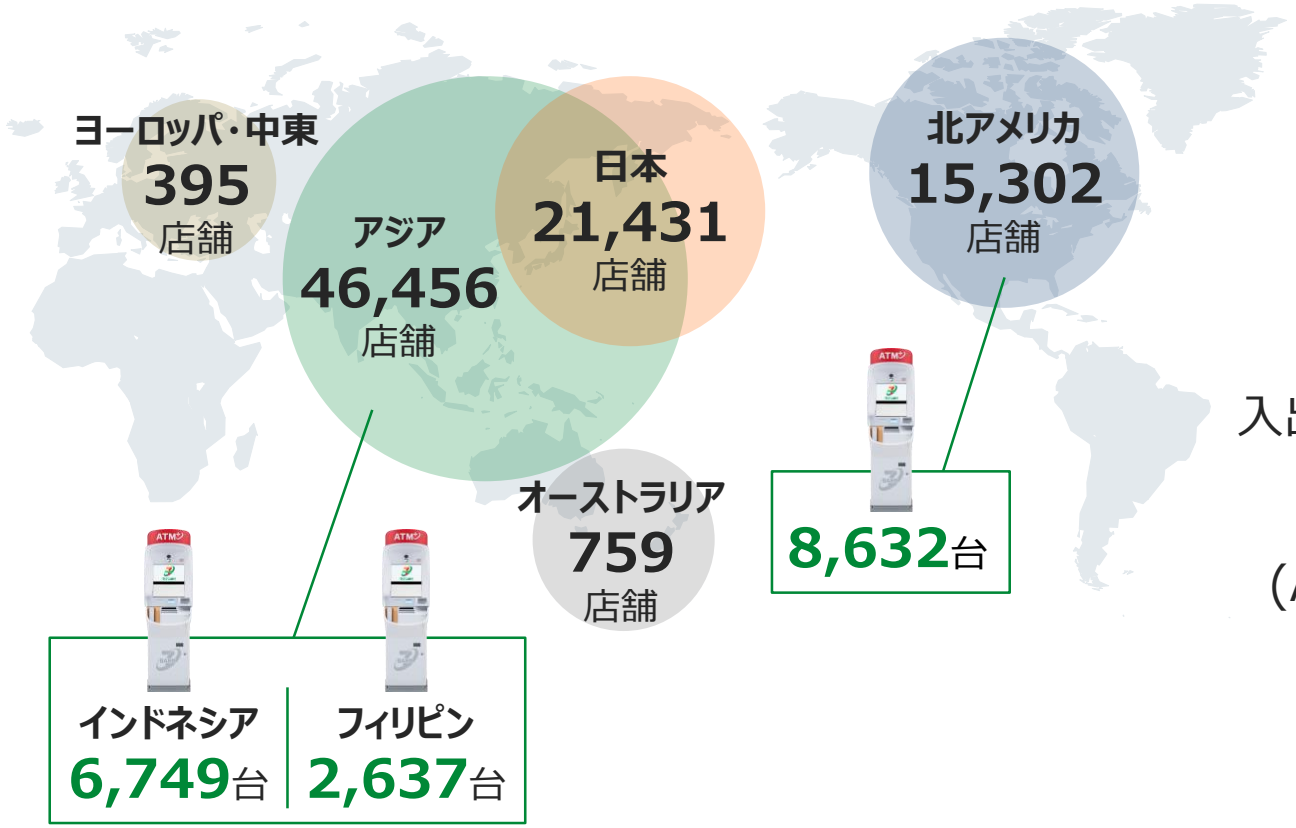
注）店舗数は2023年2月末時点、ATM台数は2023年8月末時点、自治体数は総務省HPより

グループで連携した自治体との取組価値を発揮

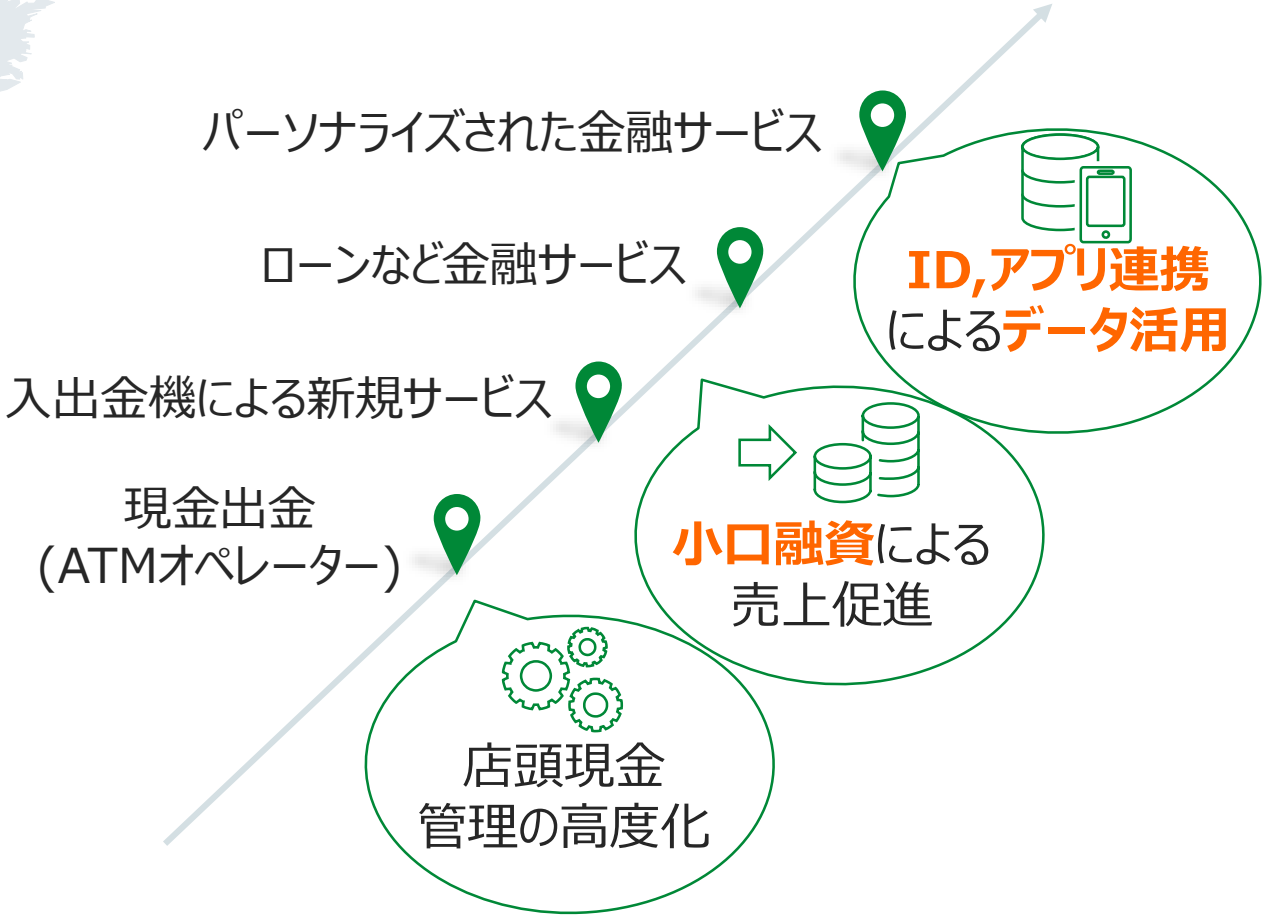
Copyright(C) Seven & i Holdings Co., Ltd. All Rights Reserved.

海外事業～グループ店舗展開エリアを中心にATMネットワークを拡大

国内ノウハウを海外へ展開 → 世界で**1.8万**台



金融事業者化＝多角化を3か国で同時進行



注）店舗数は2023年9月末時点、ATM台数は2023年6月末時点

ATMオペレーターから金融サービス事業者へ

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

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。

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

セブン&アイ・ホールディングス
『IR Day2023』

国内CVS戦略

2023.10.31

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

国内CVS事業（SEJ）の成長戦略

1 既存ビジネス：食領域の強化

- SST事業でのノウハウをグループ横断的に活用し、「食」領域を引き続き強化
- 地域との連携強化により、地産地消を推進

2 既存ビジネス：出店戦略

- きめ細かい出店戦略・出店計画の遂行による街づくり
- エリアに応じた出店計画

3 デジタル：加盟店の生産性向上と7NOWデリバリー

- ITを活用した店舗業務の革新
- オリジナル商品の強化と利便性向上による顧客体験価値の向上

now

セブン-イレブンの歴史＝変化への対応と、挑戦の歴史

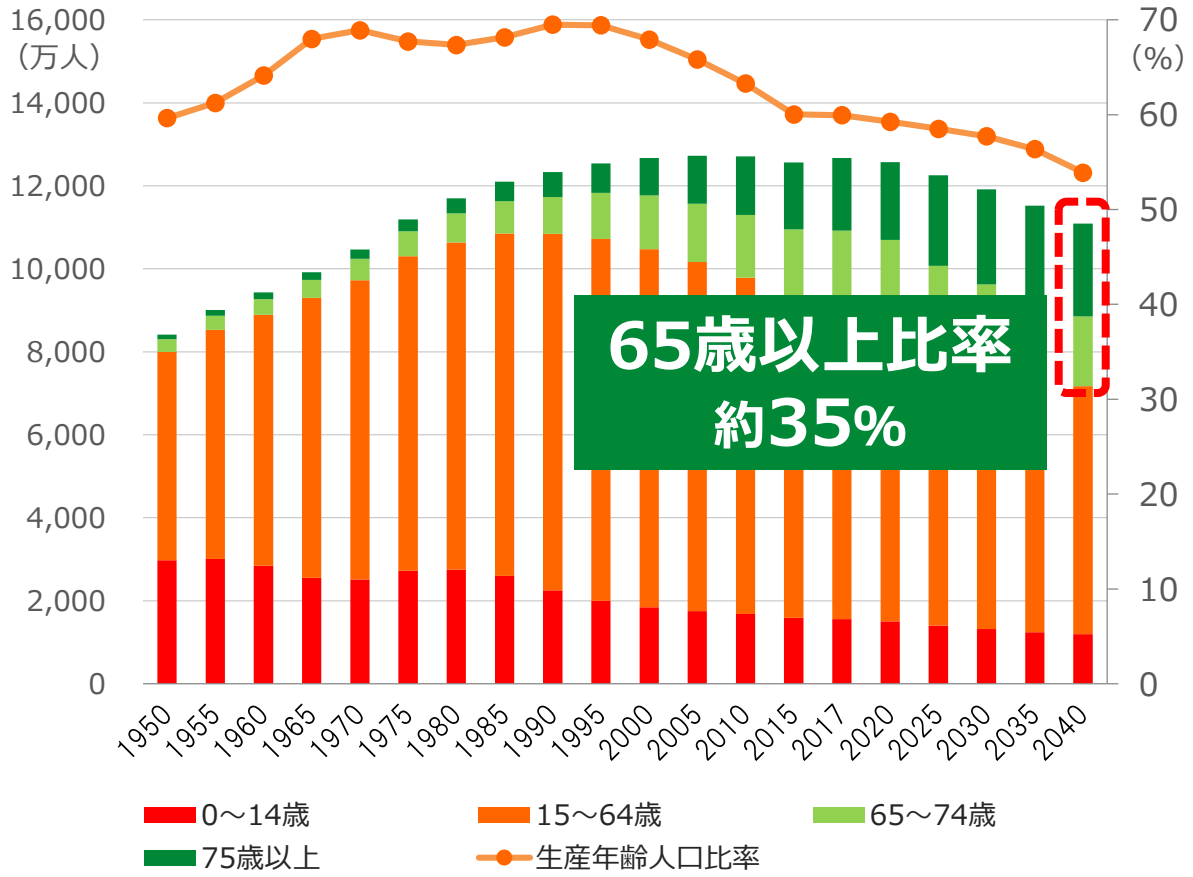
Copyright(C) Seven & i Holdings Co., Ltd. All Rights Reserved.

国内の環境変化～高齢化、共働き世帯の増加

✓2040年には、総人口は約1.1億人まで減少（65歳以上が約35%）

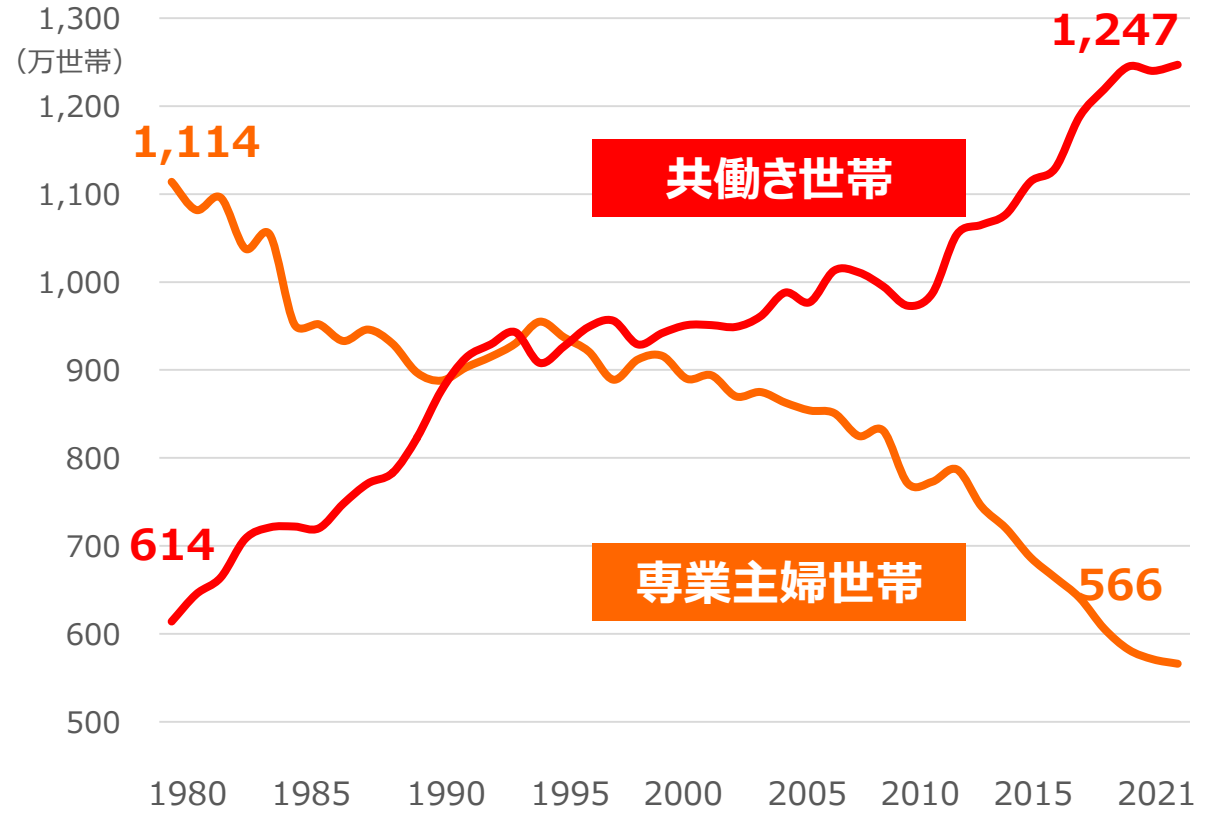
✓共働き世帯は年々上昇を続けており、2021年は1,247万世帯にのぼる

【総人口・生産年齢人口】



（出典：国立社会保障・人口問題研究所『日本の世帯数の将来推計(全国推計)』(2018(平成30)年推計)）
内閣府『高齢社会白書』より65歳以上の者がいる世帯数より比率作成

【共働き世帯と専業主婦世帯】



（出典：厚労省「令和3年版 新型コロナウイルス感染症と社会保障」）
※1980～2001年は総務省統計局「労働力調査特別調査」
2002年以降は総務省統計局「労働力調査（詳細集計）（年平均）」
※2010年および2011年は岩手県、宮城県及び福島県を除く全国の結果

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

今後の近くて便利な店として目指す姿

社会環境の変化（高齢化・共働き）

高齢化

65歳以上は
３人に１人

手作り義務からの解放

調理定年

女性の社会進出

30代前半女性の
５人に４人

働き方の変化
共働き世代の増加
ライフスタイル多様化

タイパ
（時短・簡便）

（出典：厚生労働省「令和2年版厚生労働白書」）

セブン-イレブンの役割

消費者の抱える課題

少人数だから材料があまる・・・
こんなに準備する時間がない・・・

豊かな食卓を提案し、食事・健康をサポート

SEVEN&i PREMIUM ７Ｐ

中食

世の中の環境が変化する中で、セブン-イレブンが担う役割は大きい

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

既存ビジネス：SST事業のノウハウ活用(食領域の強化)

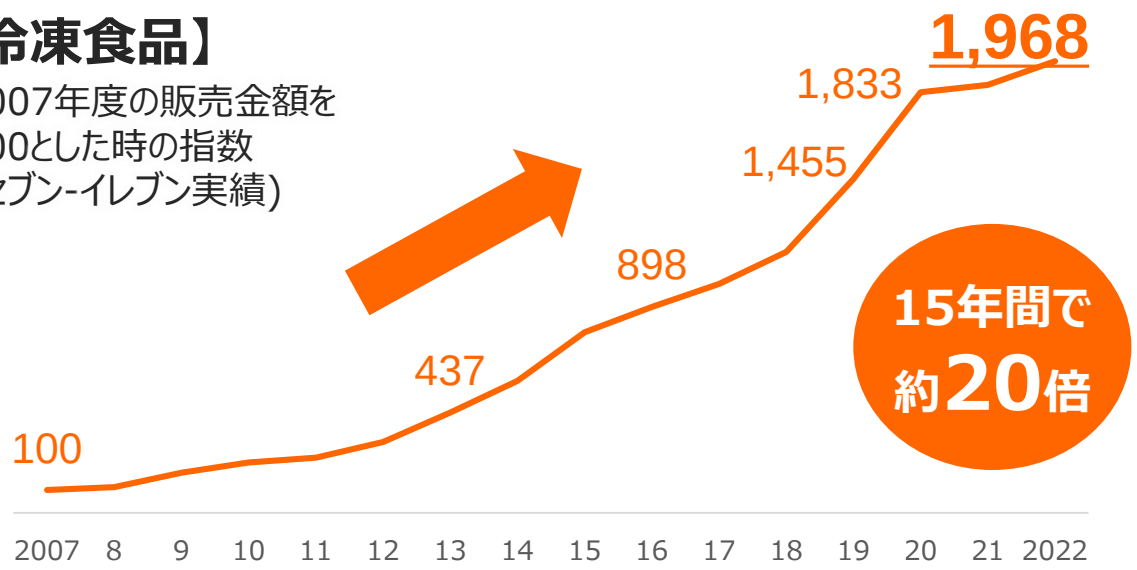
冷凍食品（EASE UP）

IYが育ててきた冷凍食品ブランド

スーパーストアの品揃えの幅を活用

【冷凍食品】

2007年度の販売金額を
100とした時の指数
(セブン-イレブン実績)



◆SEJ･IYの強みを生かし共同開発

◆冷凍食品を伸ばす背景

- 社会環境の変化（女性の社会進出 等）
- 食品ロスの削減
- お客様の選択肢を増やし、食卓の豊かさを提案

今後も新商品を発売予定

SST事業で培ってきた知見・お取引先様とのネットワークを活用することにより品揃えを強化

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

既存ビジネス：SST事業のノウハウ活用(冷凍食品)

店舗に合わせた冷凍食品の強化

新しい冷凍設備の導入

※中島冷凍什器(テスト実施)

標準店舗

推奨アイテム拡大で
品揃えを見直す

狭小店舗

売場拡大で
品揃えを見直す

お店に合わせた陳列効率を上げる取組み

お客様ニーズに対応し、品揃えを拡充

2008年以前 → 2023年現在

価格訴求	利便性追求	品質追求	おかづまみ強化
100円シリーズ	パスタ・カップ炒飯	７Pゴールド	

今後挑戦していくカテゴリー

- スイーツ
- ミールキット
- 刺身
- 味付肉・漬魚

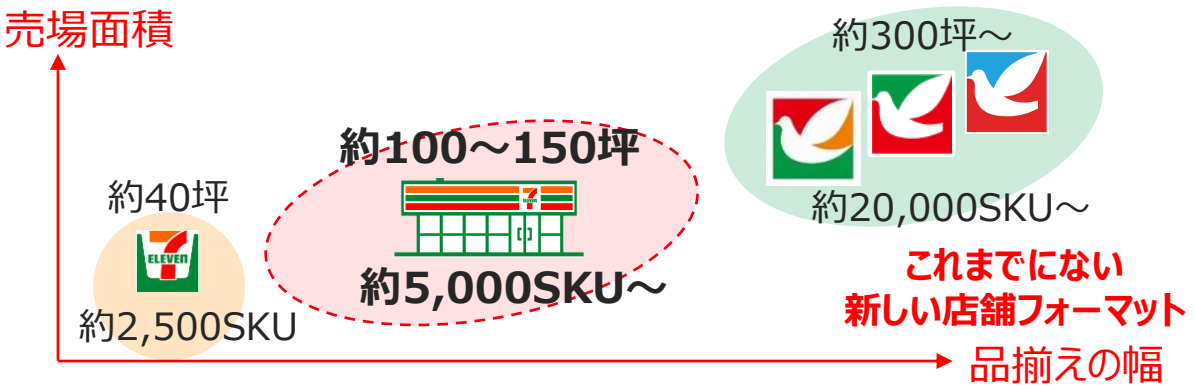
野菜や果実、肉・魚素材にもチャレンジしていく

お客様の使われ方の変化に合わせて、冷凍食品の可能性を追求

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

既存ビジネス：SST事業のノウハウ活用(SIPストアでの品揃え)

SIPストアの位置づけ



新コンセプト店舗

コンビニとスーパーストアを組み合わせた新型店舗

「SIPストア」

SEVEN&i PREMIUM

SEVEN&i THE PRICE

顔が見える野菜	冷凍食品（EASE UP）	セブンプレミアム商品	新ブランド「セブン・ザ・プライス」

◆売場拡大

- **冷凍食品売拡大**
- **生鮮売場拡大**
- **カウンター拡張とセルフレジ増設**
- **グループPC/CK*からの商品供給**

イートイン/パウダールーム/トイレ/授乳施設など設置予定

* PC：プロセスセンター、CK：セントラルキッチン

2023年度 開店予定

更なる「食」のニーズへ対応するべく、SSTの知見を活かし新しいコンセプトの店舗の在り方へ挑戦

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

既存ビジネス：地域との連携強化

		日販効果*
メインフェア 【集客と品質向上】	フレッシュフード：イベント感の創出による来店誘因、名店監修による技術習得 カウンター商品：できたて感の創出と荒利率の向上促進	+1.3%
サブフェア 【分類育成】	セブンプレミアム・スイーツ・冷凍食品：品質向上と差別化 菓子・アイスクリーム：品揃えの強化と利便性の提供	+0.4%
地域フェア 【地域活性化】	商品部 × オペレーション ・地域の課題解決 ・地産地消を通じた地域振興 ・生産者との協働 上期(8月)までの開催件数:36件	+0.7%

＊ 23年度上期 既存店売上実績

23年度は”地域フェア”を積極的に展開。『地域』との連携強化、地産地消を推進。

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

既存ビジネス：地域との連携強化により、地産地消を推進

地域フェア事例

・福島県内のセブン-イレブンとヨークベニマルで福島県産品を応援
・県産の食材を使用した、地域でなじみのあるメニューを販売
・生産者の支援と復興を目的に企画

※福島県限定10/17(火)～10/30(月)

行政課題
公約・政策
地域のお悩みごと

ZO課題
地域の弱み・脅威
ブランド価値

社会的価値・存在意義の向上

加盟店・お客様
ブランド価値
ロイヤリティ向上

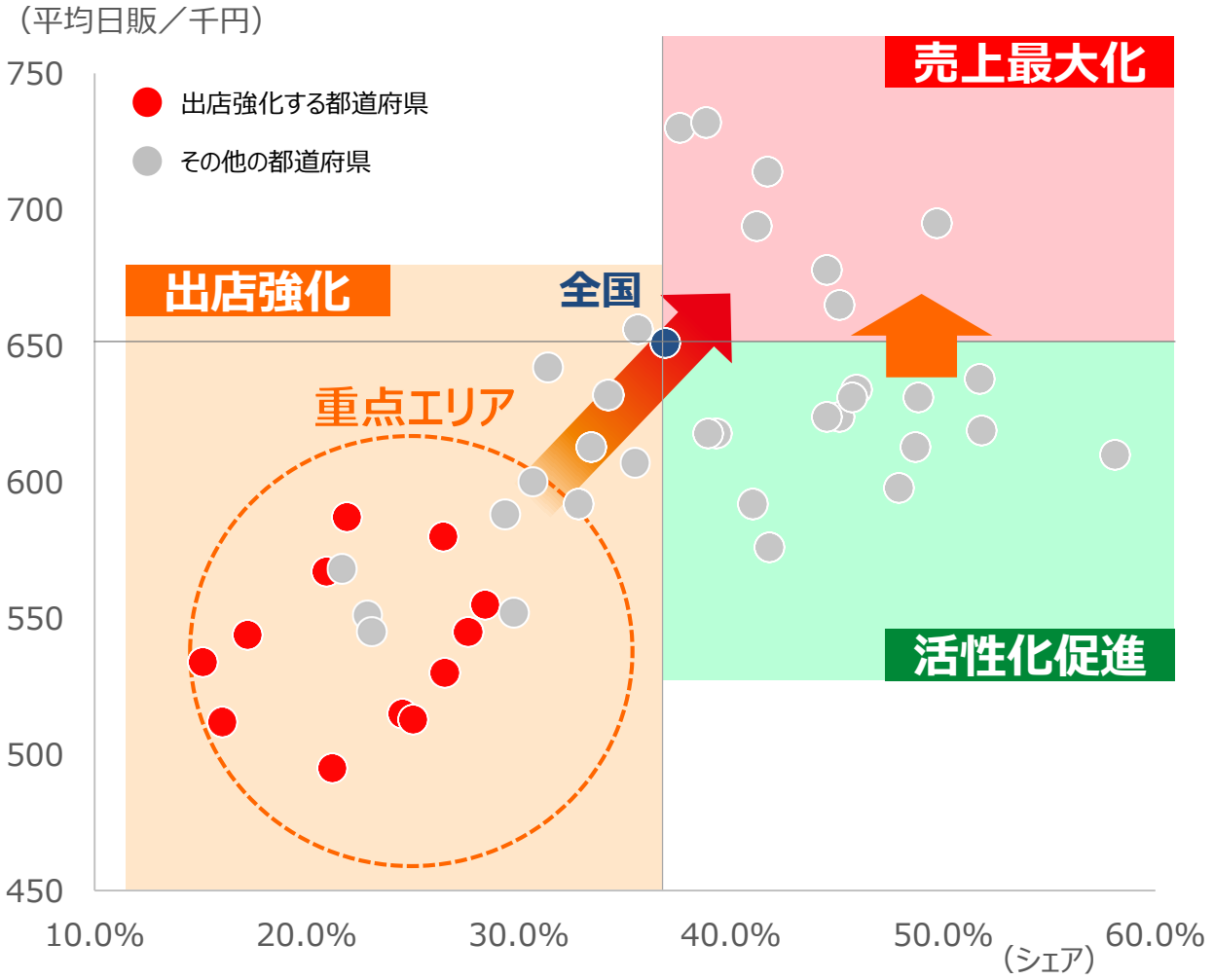
お取引先
生産効率
雇用創出

地域フェアを通じてグループ共同での取り組みを実施し、行政・地元との連携を強化

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

既存ビジネス：きめ細かい出店戦略・出店計画の遂行による街づくり

地域における店舗数シェアと平均日販の相関



- ✓ **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
- ✓ **商品・販促と連動した出店**を実施

戦略	エリアの定義/方策
売上最大化	シェア率が高く、日販が高いエリア 新規純増とS&B*を含む活性化を推進
活性化促進	シェア率が高く、日販が低いエリア S&Bを含む活性化により日販向上
出店強化	シェア率が低いエリア 新規純増を強化しシェア率と平均日販の向上を図る

＊ S&B：スクラップ＆ビルド

国内も出店余地はあり、エリアの状況に応じた、きめ細かい出店戦略・出店計画を遂行していく

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

既存ビジネス：エリアに応じた出店計画

エリア別出店戦略例

出店投資基準の見直し

・純新店、S&B案件の基準厳格化
　⇒**純増(純新店)の出店促進**
　⇒売上不振店の撲滅
・出店時に、販促を強化
　⇒認知度向上に注力する

人員配置の見直し

・**出店開発担当者の増員**
　コロナ後のリクルート活動の強化
・出店戦略に沿った強化エリアの増員

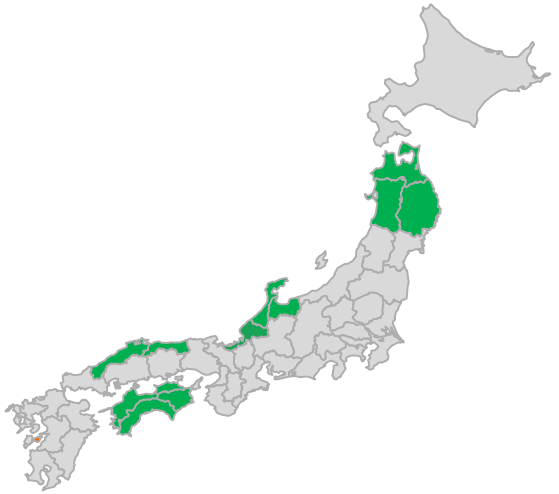
投資効率を重視しながら
出店強化を図る

出店強化エリア

◆**重点12県の状況**

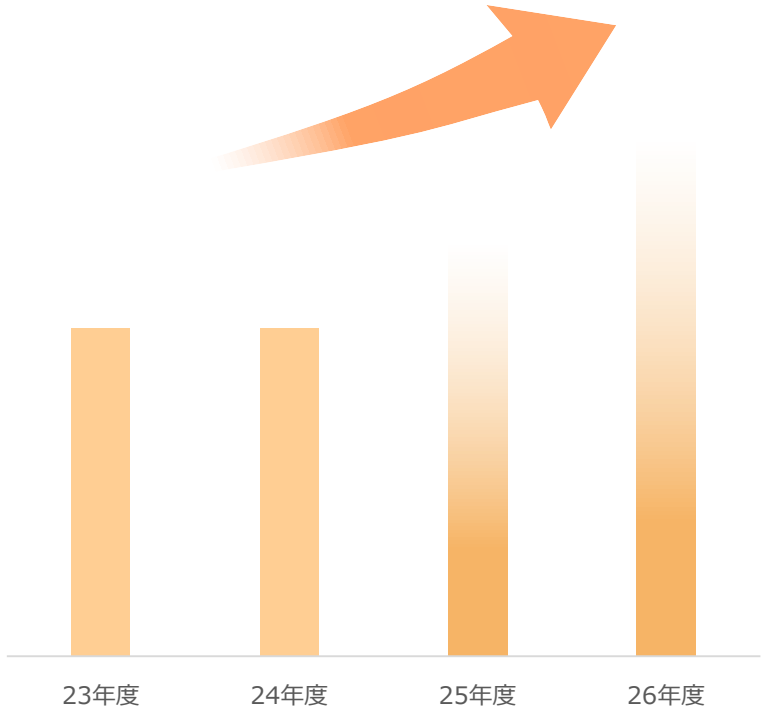
青森県、秋田県、岩手県、富山県、石川県、福井県
島根県、鳥取県、香川県、愛媛県、高知県、徳島県

23年上期
物件契約数が大きく伸長



24年以降の出店増加へ向けて
継続的な対応を図る

出店計画



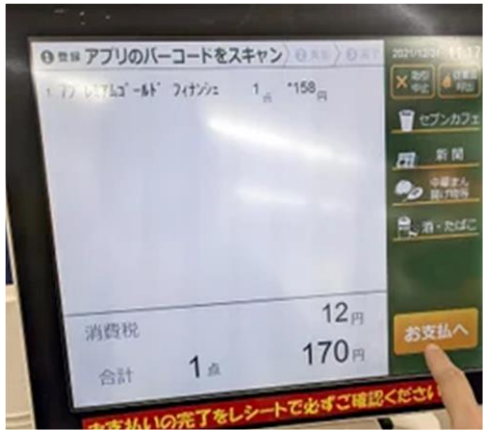
25年度～
出店の再加速を計画

出店再加速に向けた道筋をつけ、店舗数拡大及び、出店投資効果の最大化を図る

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

デジタル：加盟店IT/DX支援(生産性向上)

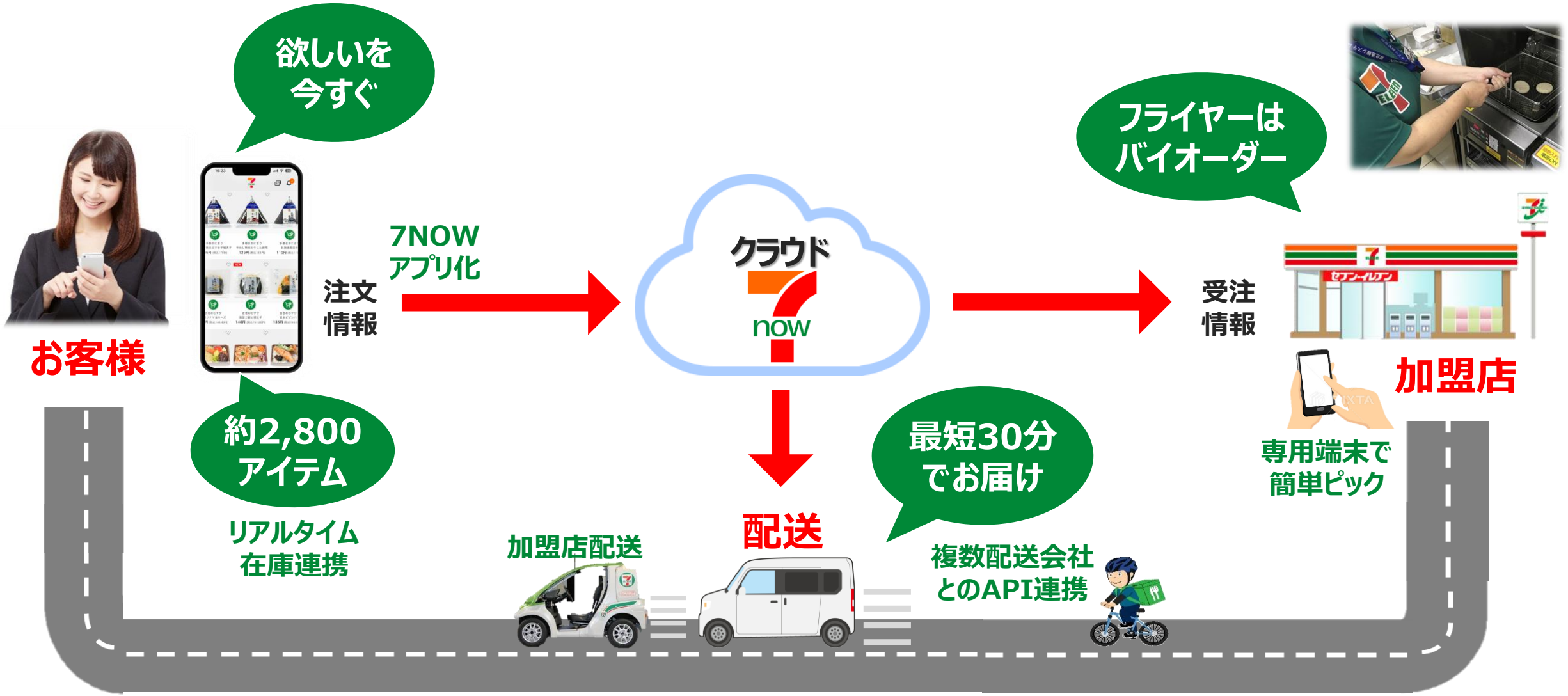
シフト 支援システム	作業割当 システム	AI発注	フルセルフレジ	スマホレジ
タブレットを活用した 支援システム		全国展開 (23年3月末～)	テスト実施中 (一部店舗)	テスト実施中 (一部店舗)



ITを活用した店舗業務の革新を進め、売上の改善と生産性の向上を図る

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

デジタル：7NOW(顧客体験価値の向上)



店舗の在庫と配送車両をリアルでマッチングし最短30分でお届け

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

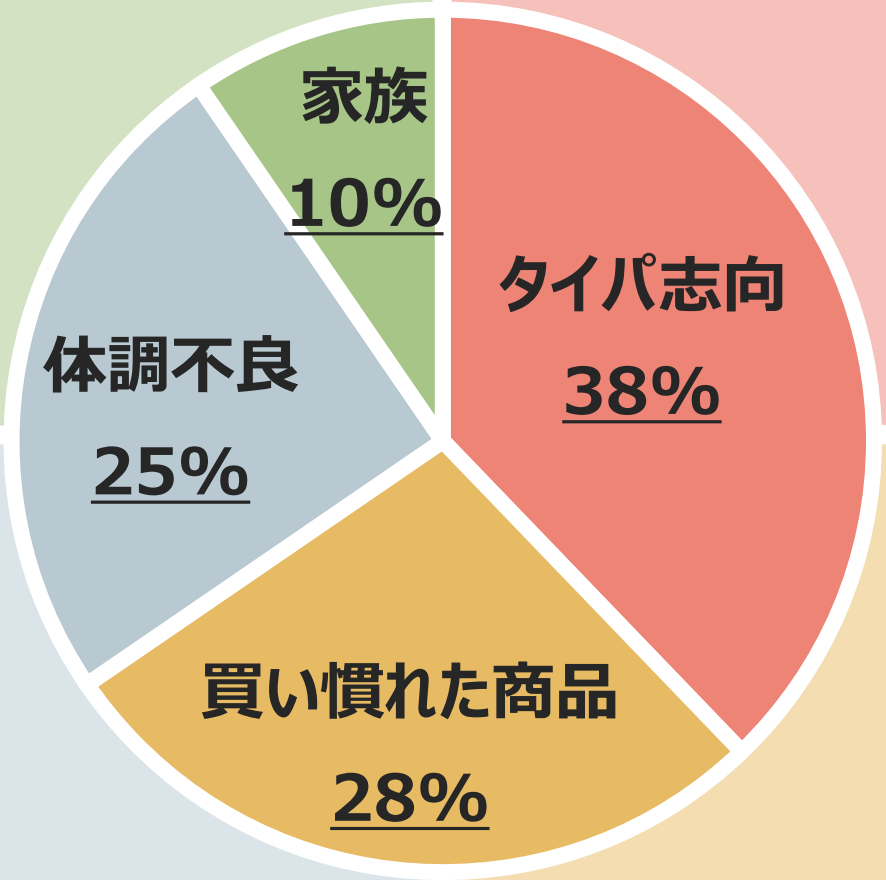
デジタル：7NOW(利用する理由～オケージョン～)

子供・両親・介護など家族にまつわる要因

離れてくらす家族に
自分で届けられない。
子供を連れての
買物が大変。

利便性重視・時間を買うタイパ志向

家から出たくない、面倒。
入浴後で着替えや化粧を
したくない。飲酒後で
買いにいけない。



体調不良、怪我買物困難な状況

風邪、急な発熱により
買い物に出られない。
退院後の不自由さ、骨折等
怪我からの療養中で家から出づらい。

セブン-イレブンの商品への安心感

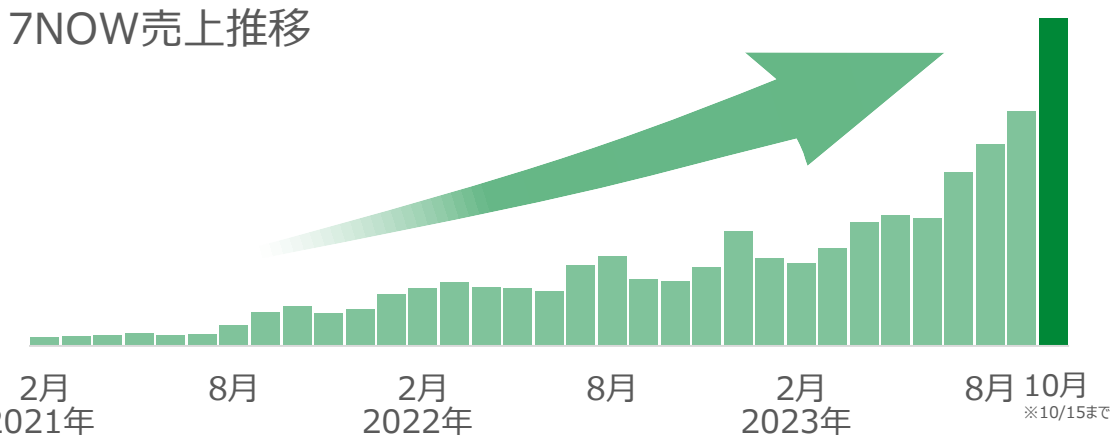
買いなれた商品だからこそ、
安心して購入できる。
テレビ、CMで見たあの商品が
その場で購入できる。

世の中の環境やお客様ニーズが変化する中で、7NOWが担う役割は大きい

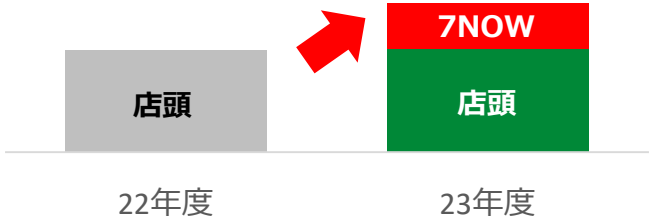
Copyright(C) Seven & i Holdings Co., Ltd. All Rights Reserved.

デジタル：7NOW(使われ方)

7NOWは順調に拡大



お客様利用金額比較



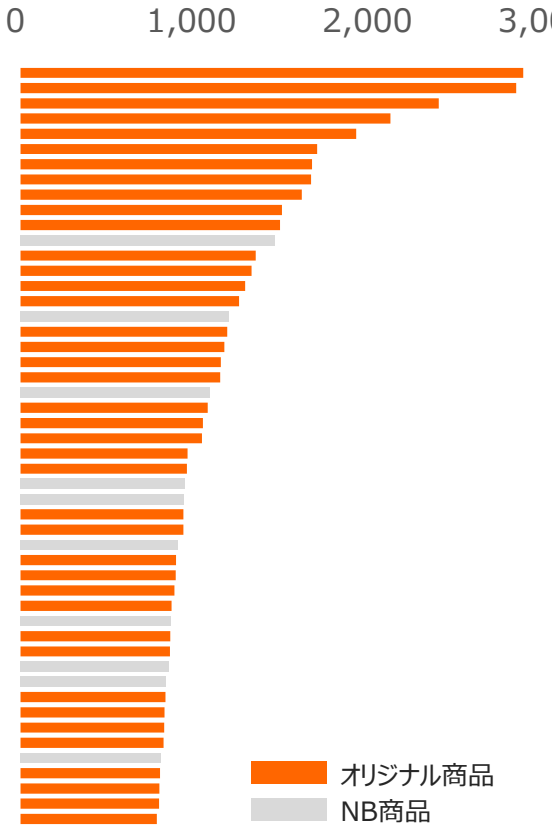
併用利用している
7iD会員利用金額

店頭購入の

約+1.5倍

注) 1. 7iD会員(7NOW実施店4,754店)
2. 22年度(3月-8月)と23年度(3月-8月)の比較

7NOWの使われ方（売上数量降順）



上位10単品

1. 北海道産ジャガイモのコロッケ
2. 7P毎日の食卓牛乳1L
3. アメリカンドッグ
4. ななチキ
5. からあげ棒
6. 7P天然水2L
7. 7Pロックアイス1.1kg
8. 7Pフレッシュこだわり新鮮たまご
9. お店で揚げたカレーパン
10. 7P皮むきりんご

オリジナル商品⇒約80%

店内調理品⇒5アイテム

オリジナル商品の強化と利便性向上により顧客体験価値を高め、全国に推奨予定

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

デジタル：7NOW(強化策と出店状況)

顧客接点の強化

・7NOWアプリ

・販促施策

・提供商品拡大

配送の足回り強化

・マッチング率向上

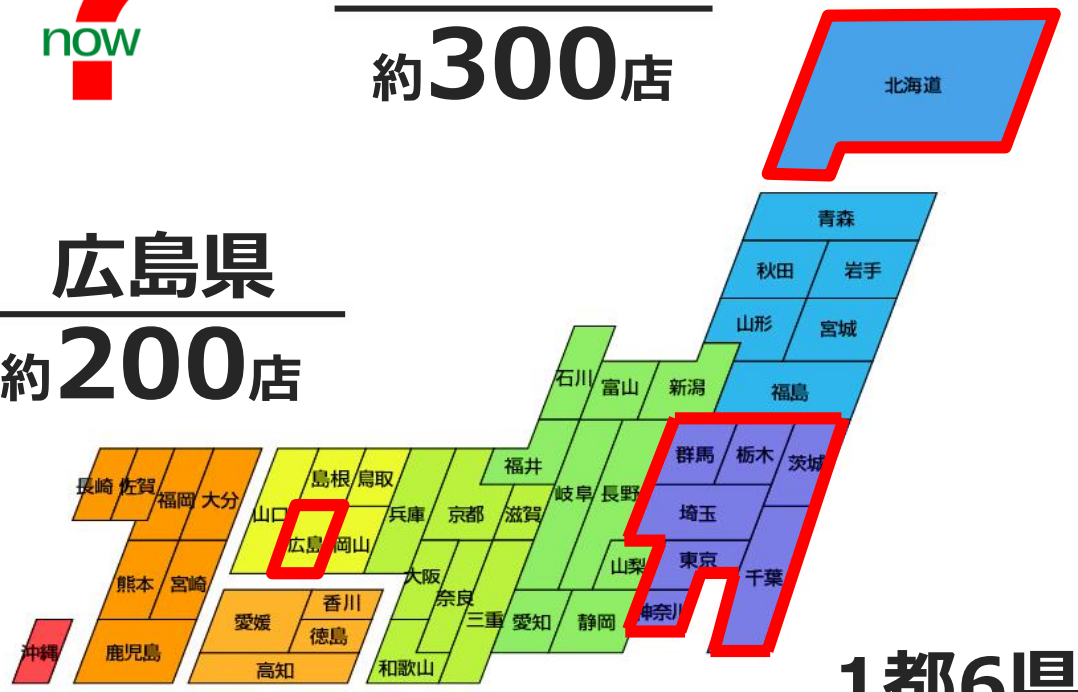
・全国配送網構築

・配送品質向上

都道府県別　実施店舗

北海道
約300店

広島県
約200店



1都6県
約5,600店

注) 23年10月末時点

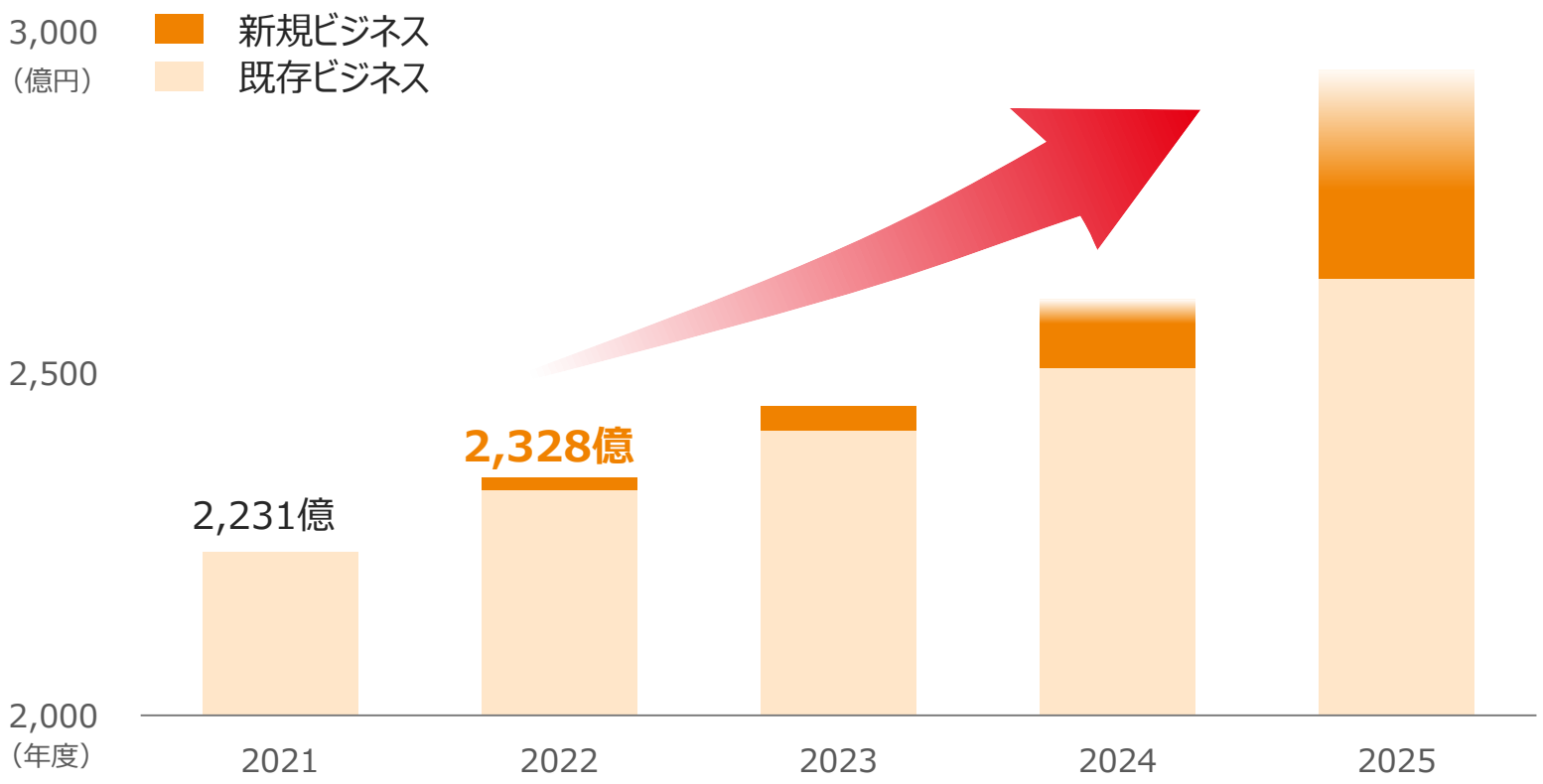
「顧客接点強化」と「配送の足回り強化」を推進し、1都6県中心に実施6,100店に拡大

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

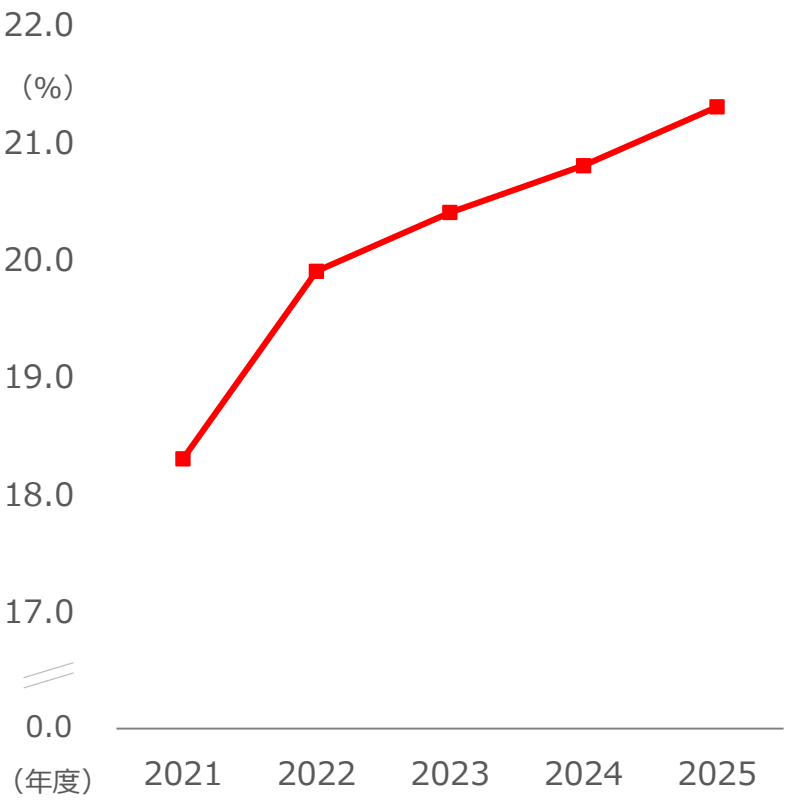
国内CVS事業（SEJ）の利益成長計画

既存ビジネス／新規ビジネスの両輪の成長戦略を推進するとともに、ROICを向上させる

SEJ営業利益の推移



ROIC*の推移



* ROIC：国内CVS事業の数値

投資効率も維持しつつ、事業規模を拡大

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

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。

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

セブン&アイ・ホールディングス
『IR Day2023』

Closing

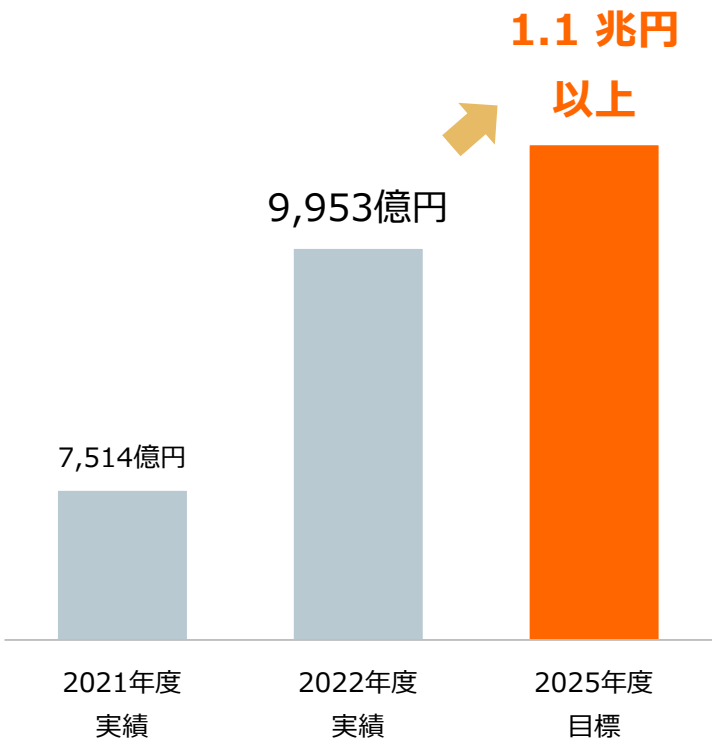
2023.10.31

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

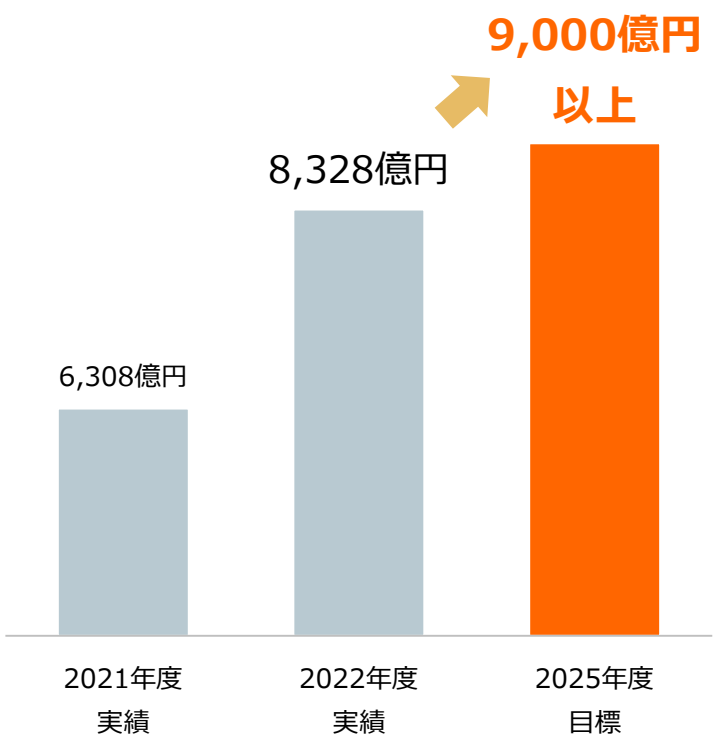
中期経営計画*1

- 足許の好業績およびグループ戦略再評価の結果を踏まえ、2023年3月に中期経営計画を上方修正
- 収益性・キャッシュフロー創出力の更なる向上を図る

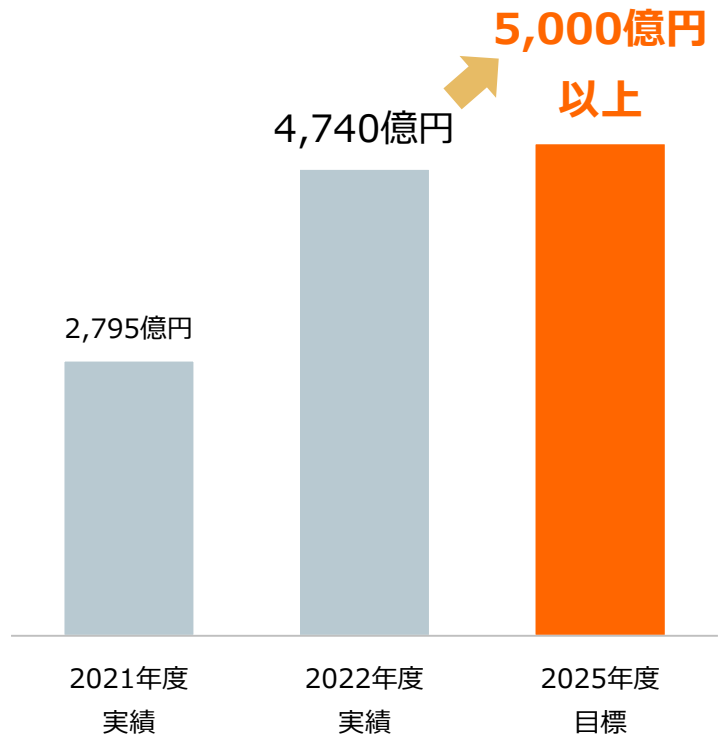
EBITDA*2



営業CF（除く金融）*3



フリーCF水準（除く金融）*4



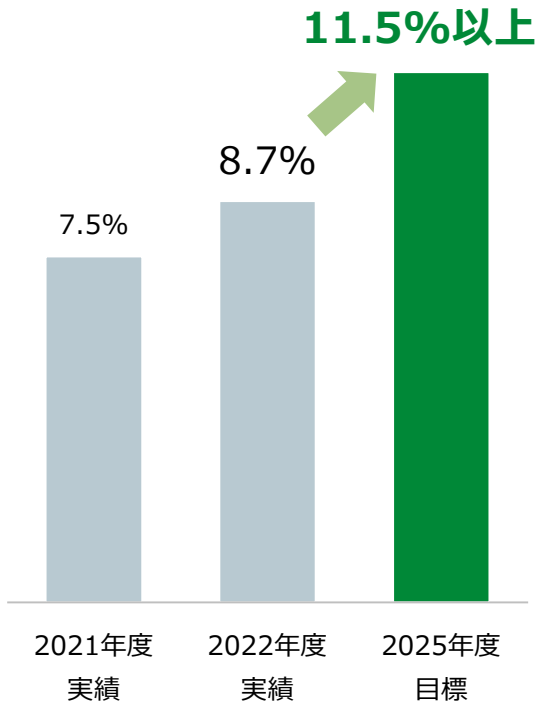
*1 M&A等の戦略投資は含めずに算出　*2 EBITDAは営業利益＋減価償却費＋のれん償却費として計算　*3 金融事業を除くNOPATをベースとした管理会計数値
*4 金融事業を除く管理会計数値。なお、M&Aは戦略投資として投資CFからは除外して計算

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

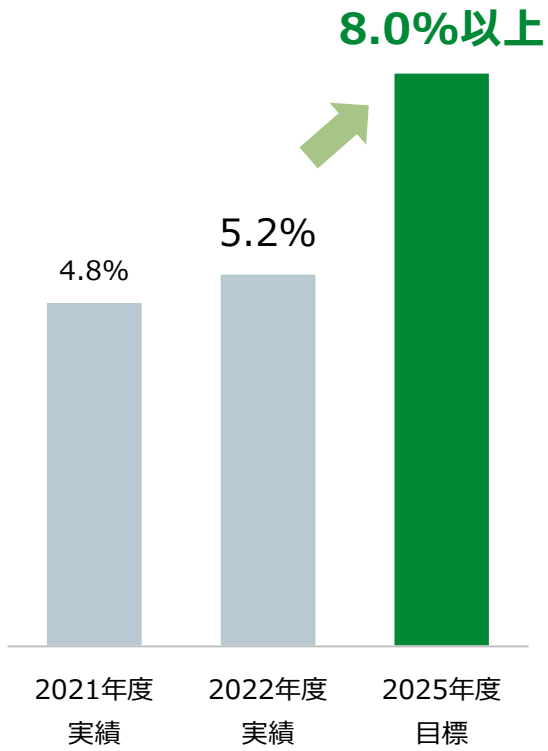
中期経営計画*1（続き）

- 足許の好業績およびグループ戦略再評価の結果を踏まえ、2023年3月に中期経営計画を上方修正
- 資本効率性の向上とB/Sの健全化の両立、EPS成長の加速を図る

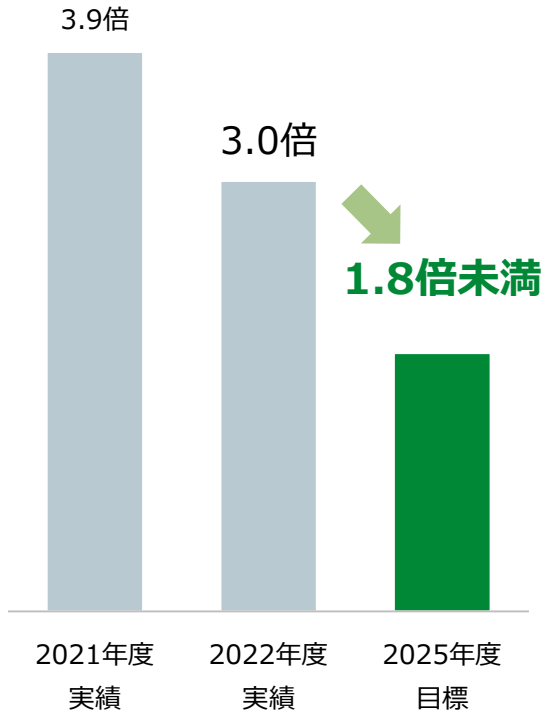
ROE



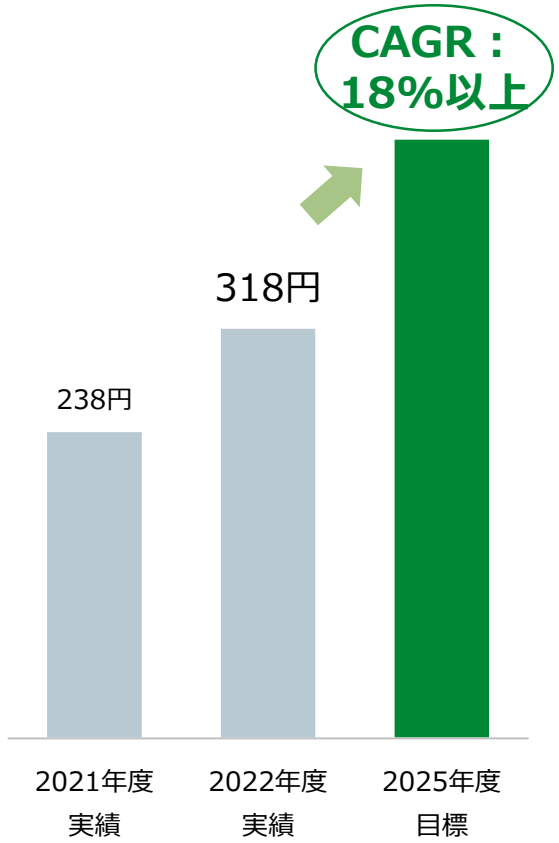
ROIC（除く金融）



Debt / EBITDA倍率



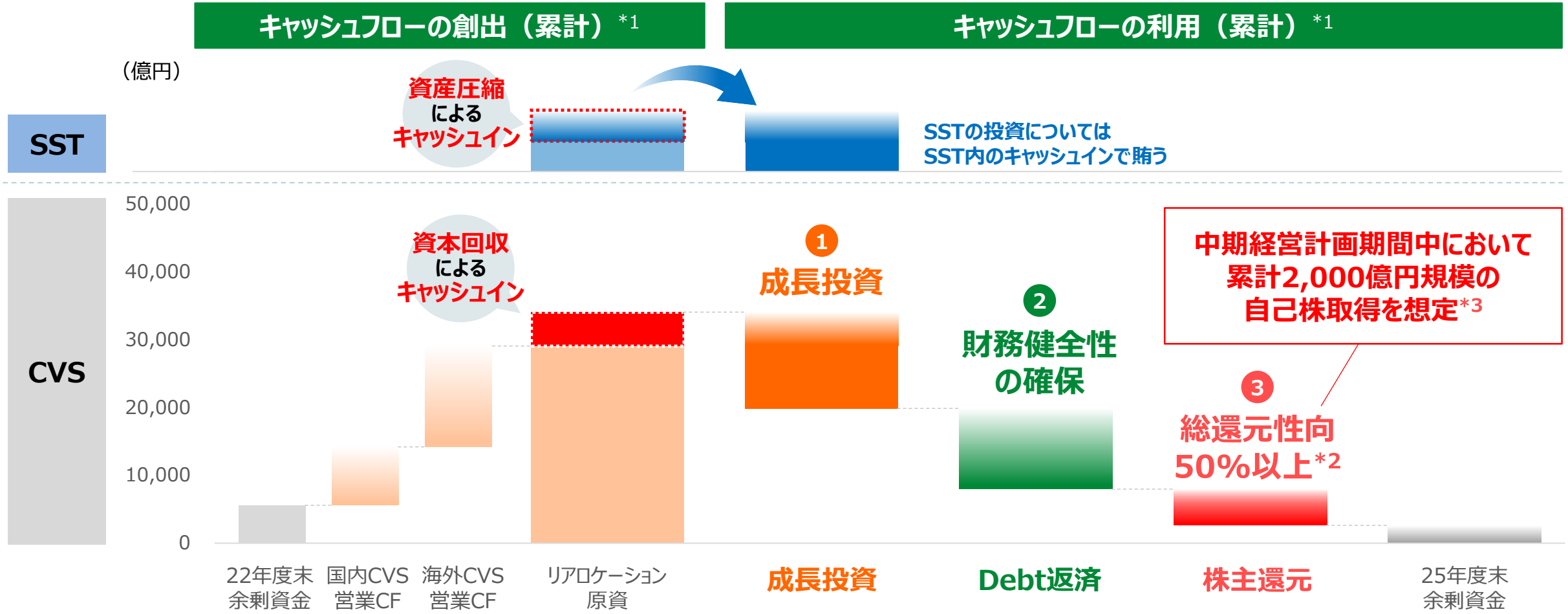
EPS



*1 M&A等の戦略投資は含めずに算出

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

キャピタル・リアロケーションプランについて



*1 2023年度から2025年度までの累計値 *2 2023年度から2025年度までの累計の総還元性向 *3 自己株取得以外の大規模な戦略投資（M&A等）に充当された場合には金額規模が変動する可能性があります

CVS事業が創出する営業キャッシュフローと、資本回収によるキャッシュインは
CVS領域への成長投資のみならず、自己株取得を含む株主還元にも充当予定

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

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。

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