



セブン&アイ・ホールディングス 『IR Day2023』

2023.10.31

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

金融関連事業

10:45~11:25



金融関連事業統括
小林 強

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



(株)セブン銀行代表取締役社長
松橋 正明

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

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
(株)セブン-イレブン・ジャパン代表取締役社長
永松 文彦



7-Eleven International LLC共同CEO
若林 健

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

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

当社のビジョン

社 是	<p>私たちは、お客様に信頼される、誠実な企業でありたい。</p> <p>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。</p> <p>私たちは、社員に信頼される、誠実な企業でありたい。</p>
基本姿勢	<p>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</p>
2030年に 目指すグループ像	<p>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</p>



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

グループ成長の軌跡

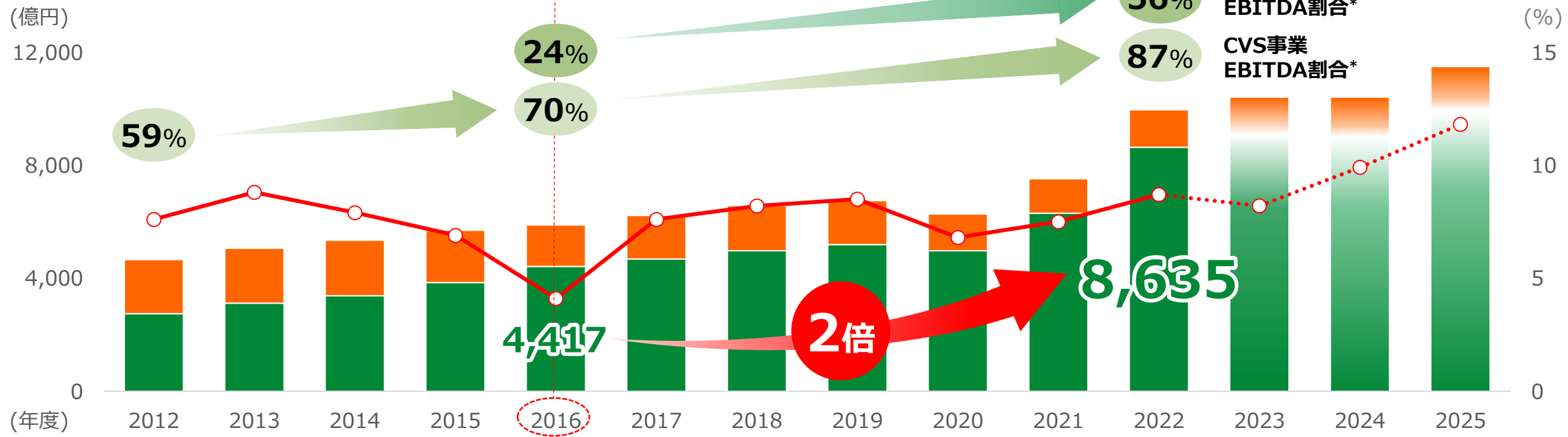
井阪社長就任 (2016年5月)

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

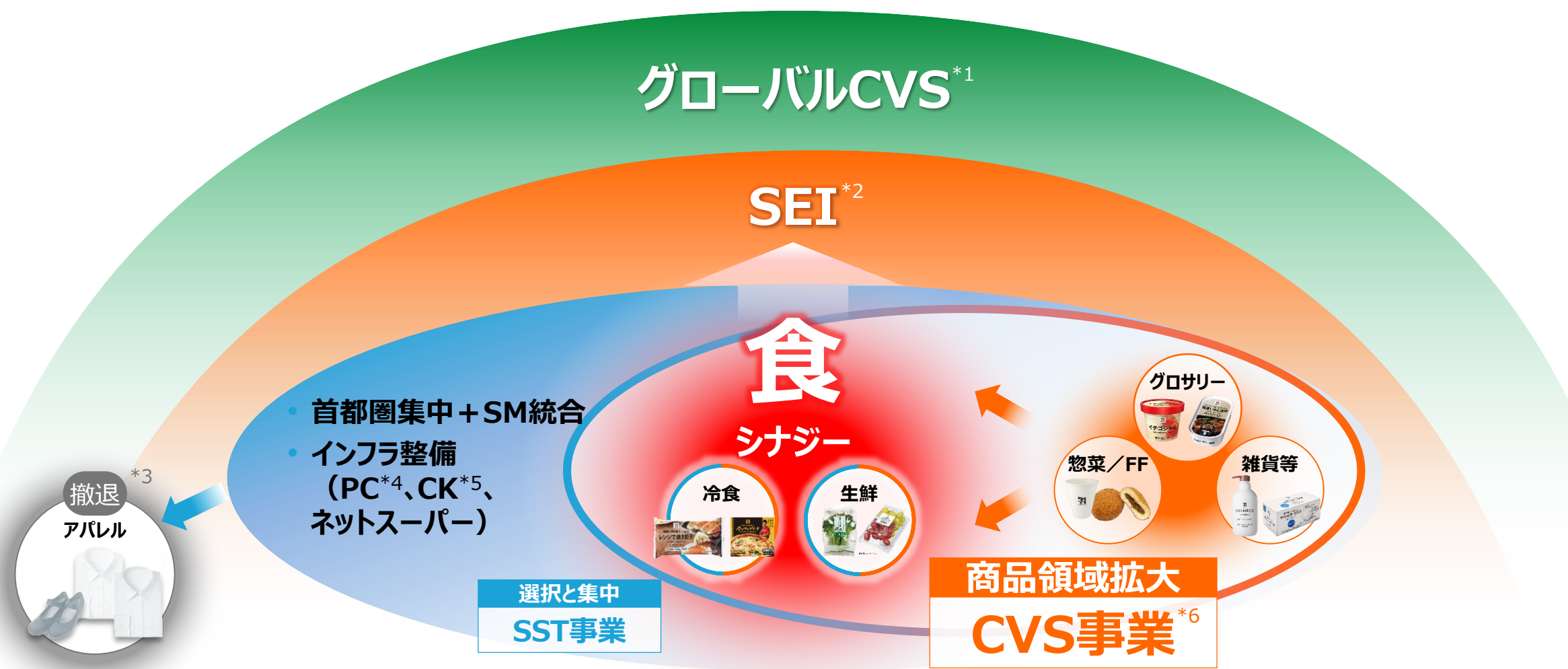
■ CVS事業EBITDA
■ CVS事業除くEBITDA
○ 連結ROE



* 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

「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SEI

「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

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

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

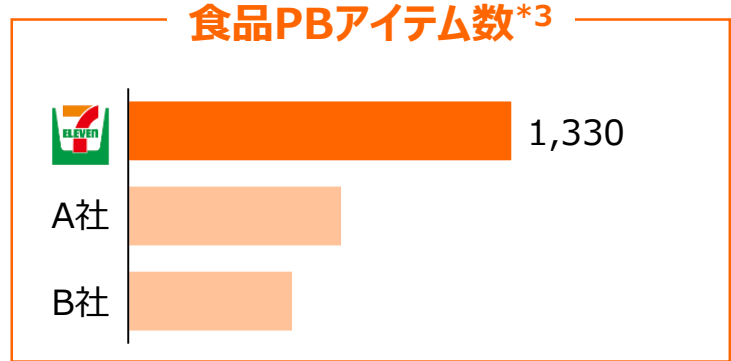
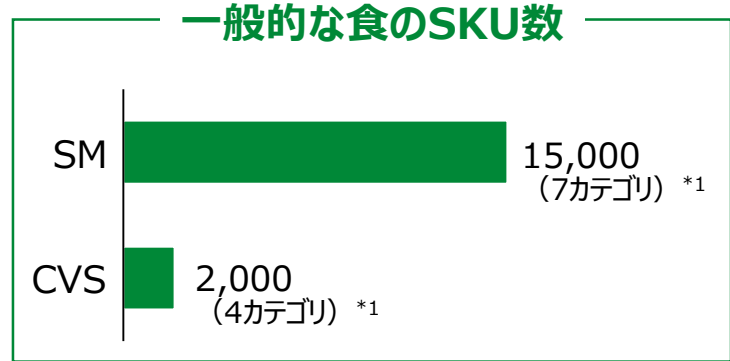
セブンプレミアム商品開発

- 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

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

強みの連鎖



荒利率と平均日販

(千円、2022年度)

会社	荒利率	平均日販		合計
		食品	非食品	
SEJ	31.9%	452	218	670
A社	30.1%	292	242	534
B社	31.0%	327	195	522

対象領域



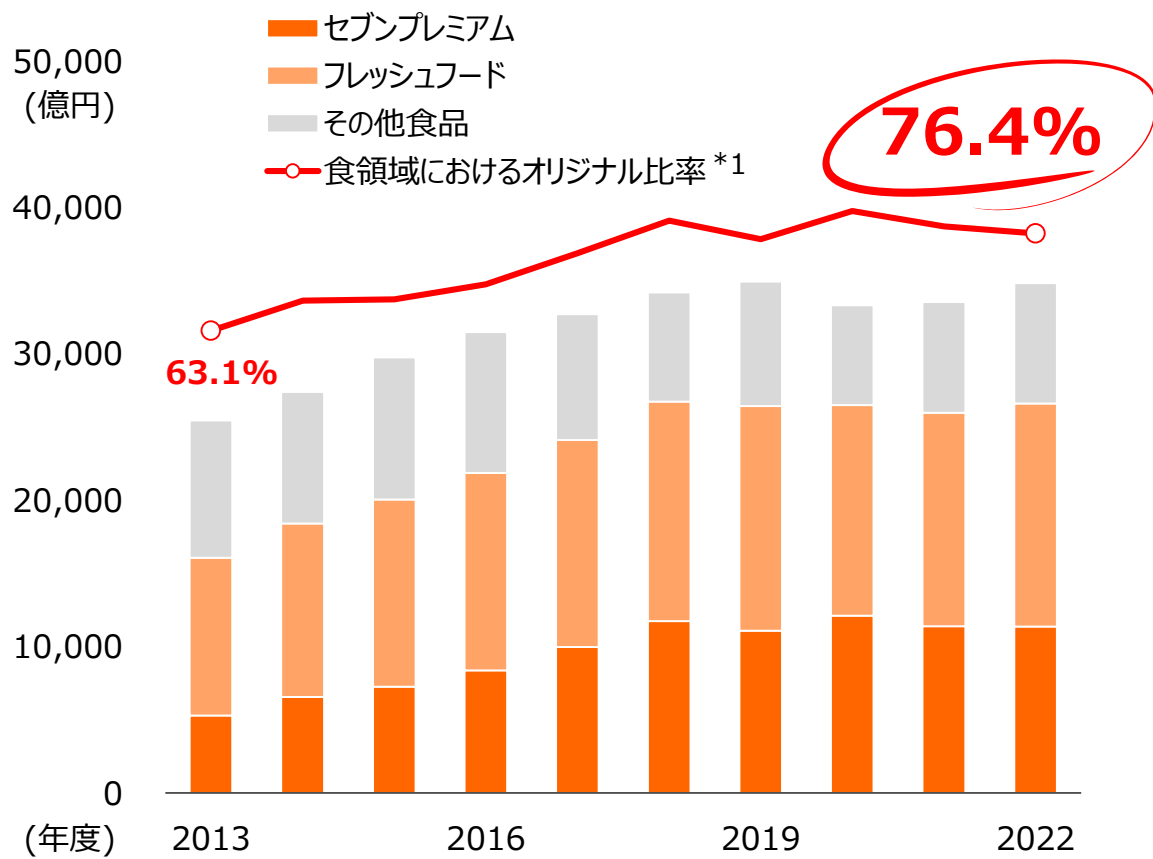
*1 SM: 青果・精肉・鮮魚・デiyリー・加食・惣菜・ベーカリー、CVS: 青果・デiyリー・加食・惣菜 *2 PB: プライベートブランド *3 2022年6月時点の調査に基づく

「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

セブン-イレブン・ジャパンにおける「食」の強み

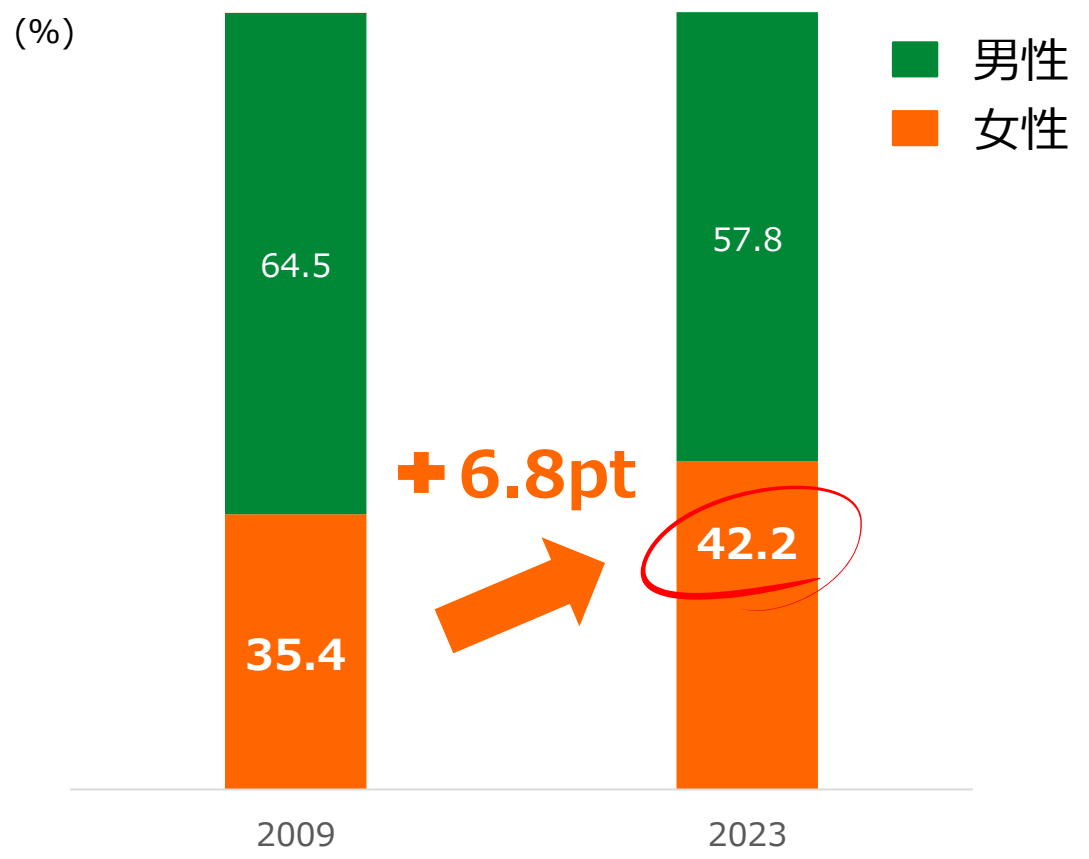
成長の基盤となるオリジナル商品売上推移

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

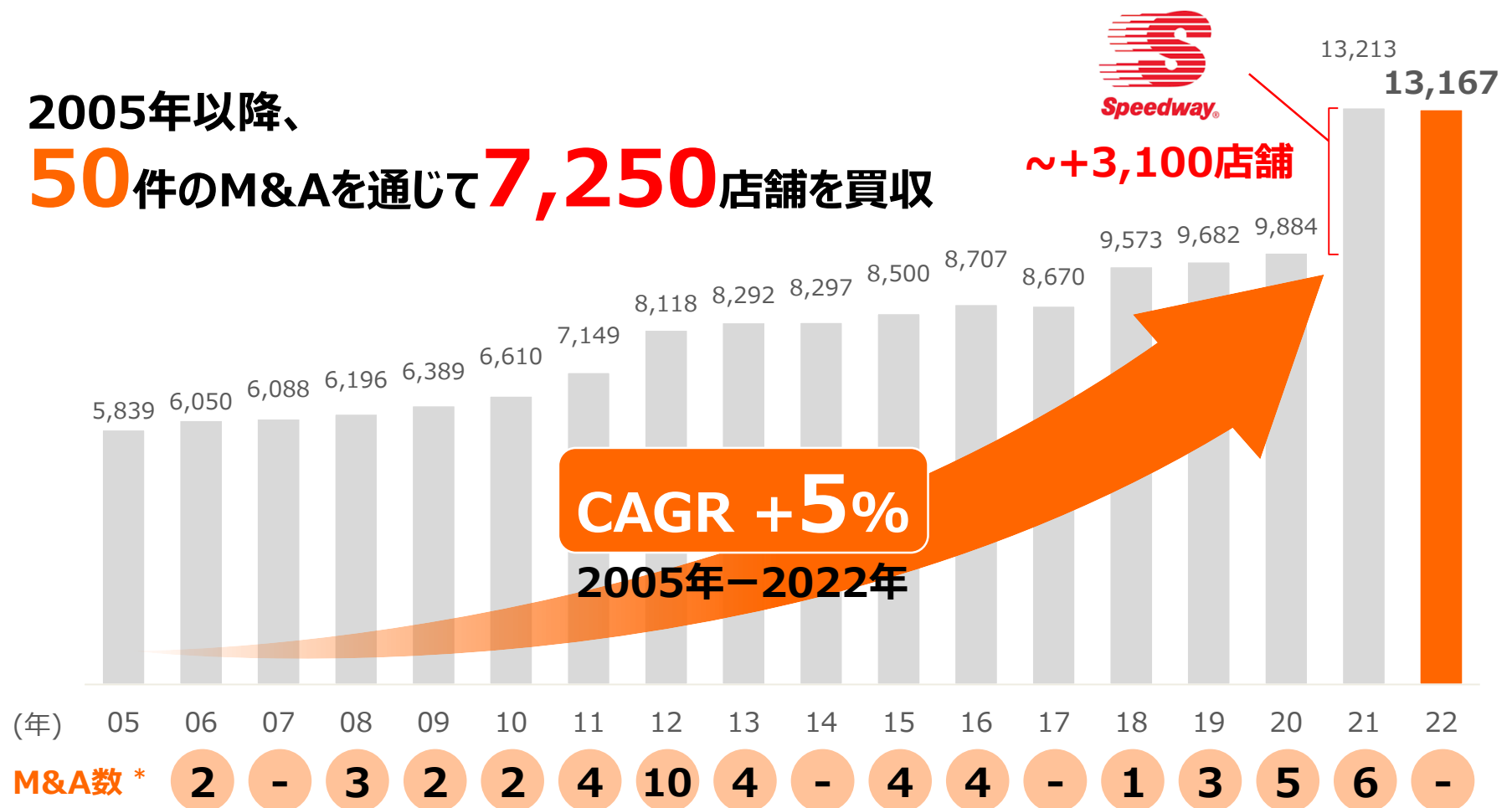
*2 2009年は店頭での対面調査、2023年はネット調査に基づく

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

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



買収後の業績 (22/12LTM)

平均日販伸び率
+31.7%

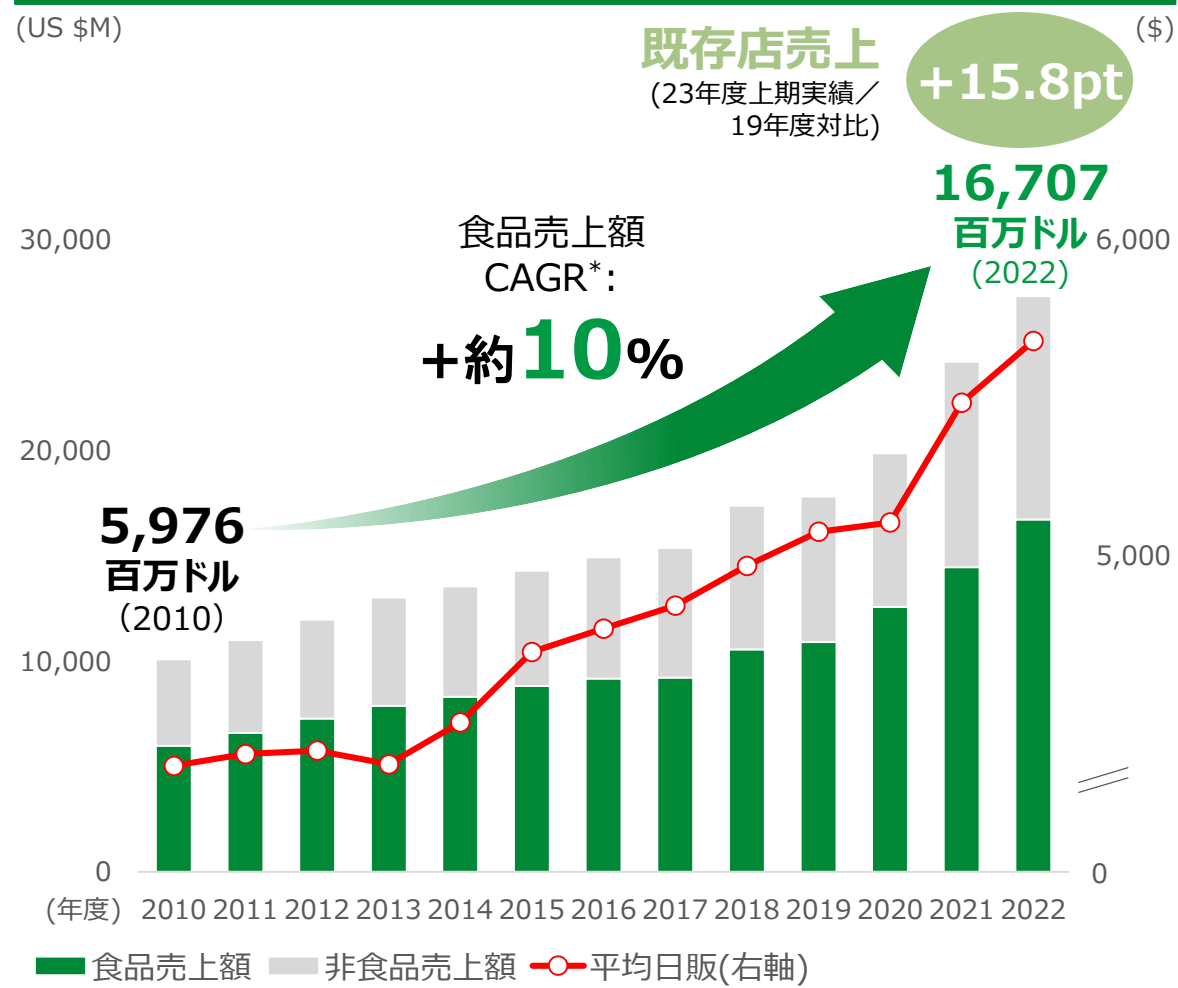
荒利率改善
+223bps

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

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)



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

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



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靱化

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



20の国と地域

2030年度までに
30の国と地域



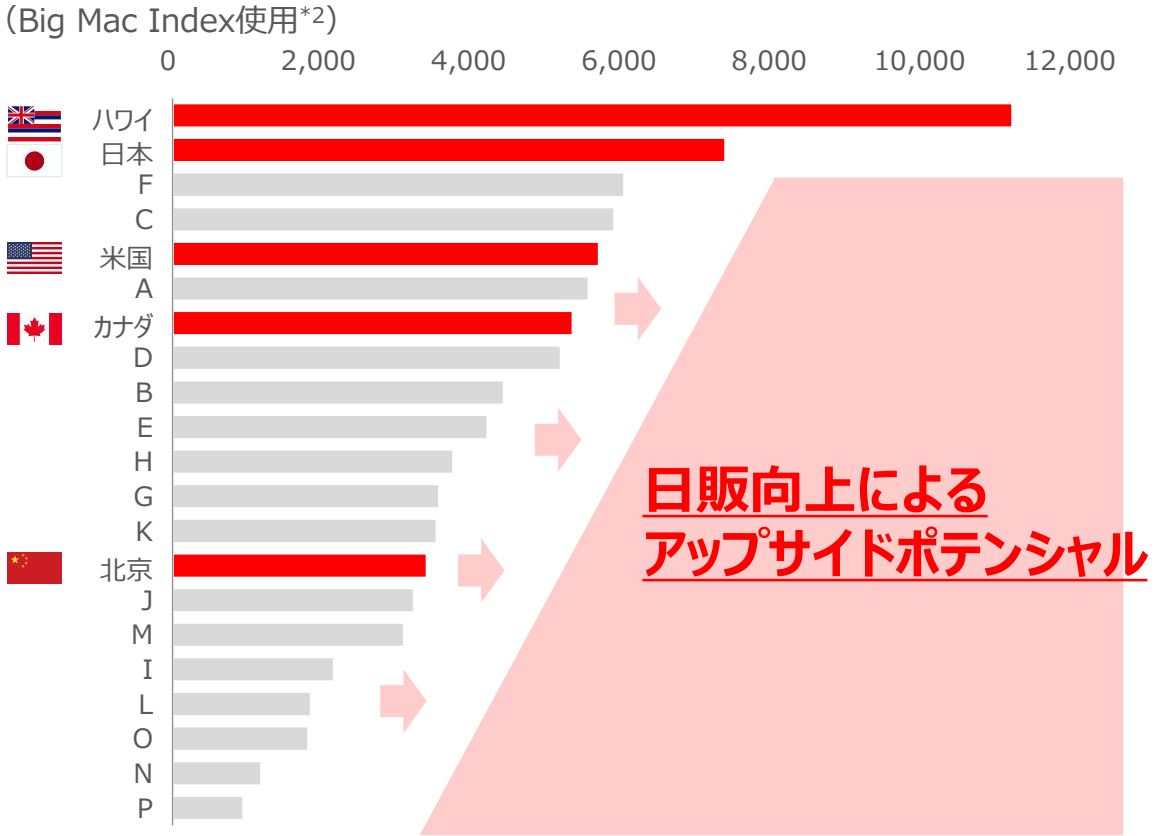
84,343店

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 各ライセンスの平均日販に、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

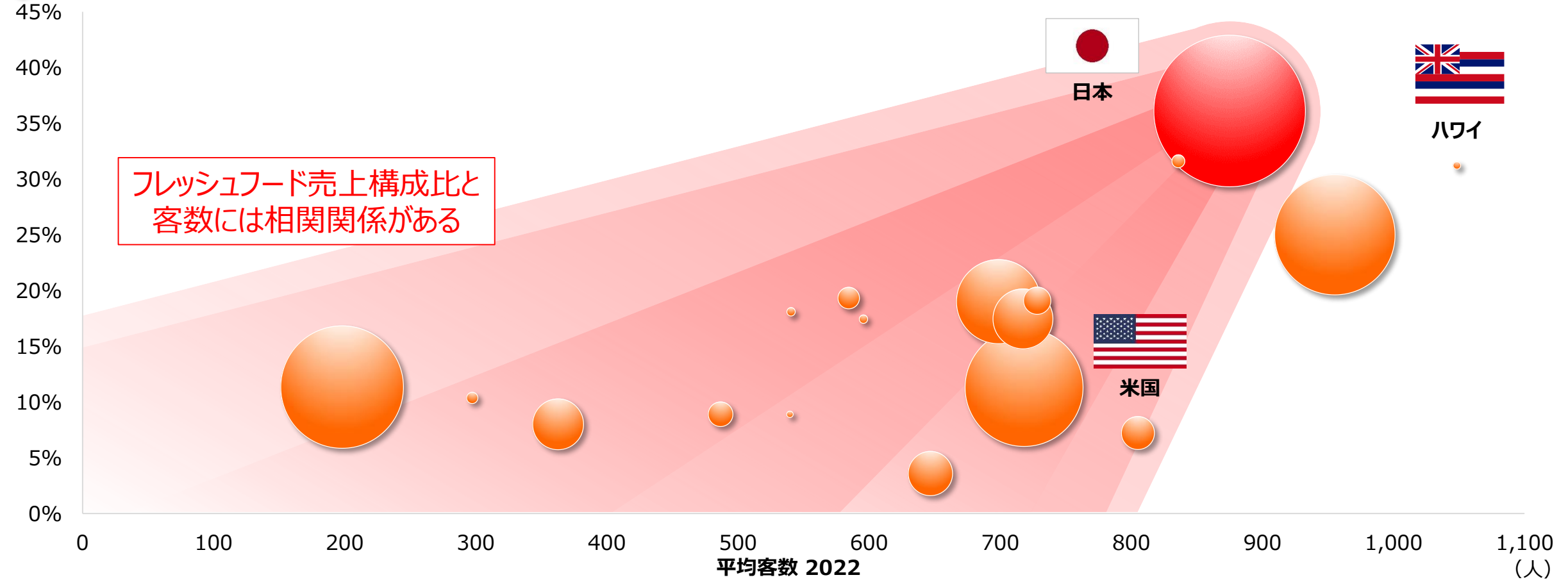
「食」を軸としたグローバルCVS事業の成長戦略

- SEJの「食」の強みをグローバルに展開

FF*売上構成比 2022 (%)

バブルサイズ = 店舗数

世界のセブン-イレブン事業



* 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)

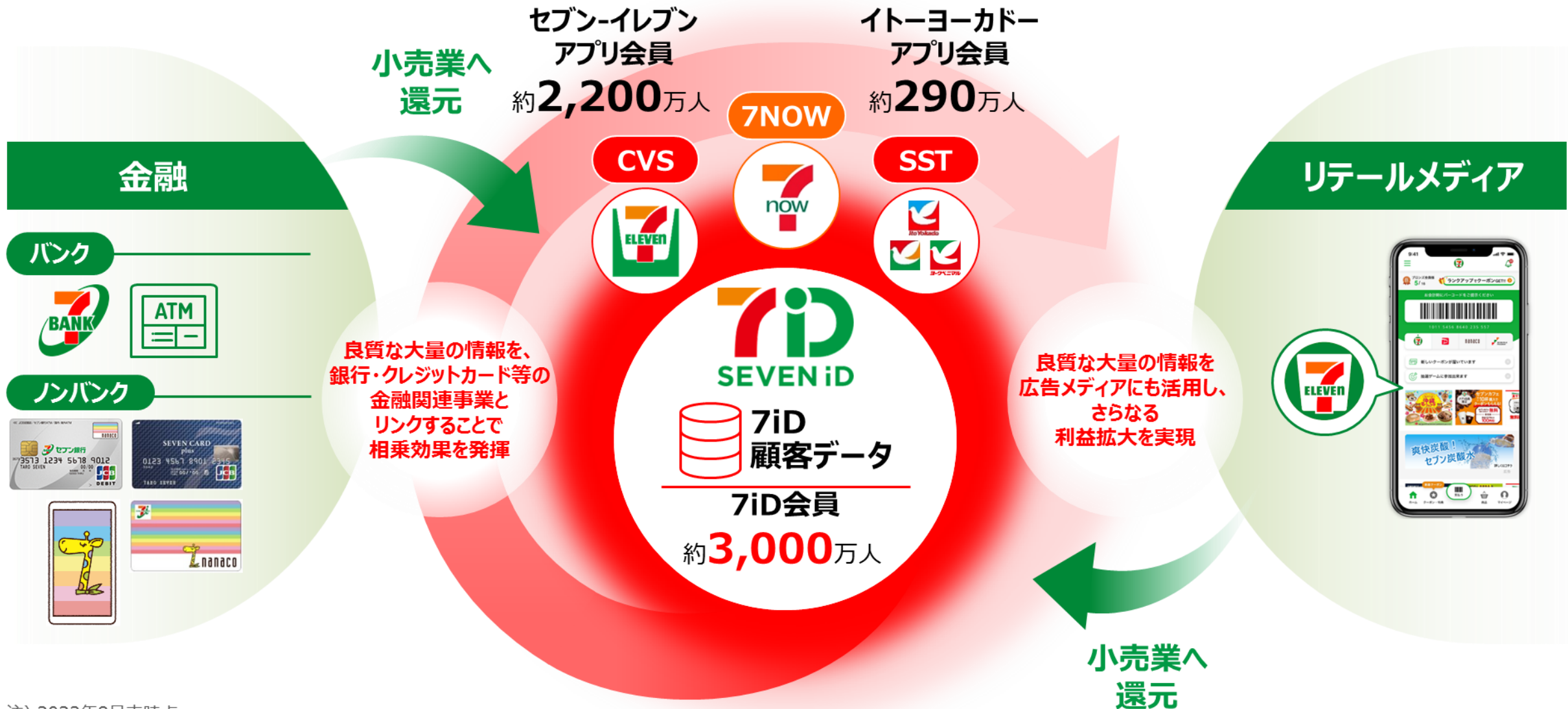
フレッシュフードの強みを活用して、グローバルに事業規模を拡大していく

7INは2022年1月に創業・始動



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

7iDを軸とした小売・金融一体戦略



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



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。