



# セブン&アイ・ホールディングス 『IR Day2023』

## 海外CVS戦略

2023.10.31

議題	スライド
□ 現状分析	3-8
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 外部環境</li> <li>▪ 消費者行動</li> </ul>	3-5 6-8
□ SEI戦略的取組み	9-32
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ SEI主要優先事項</li> <li>▪ オリジナル商品の強化</li> <li>▪ デジタル・デリバリー促進</li> <li>▪ SEIとSpeedwayの統合によるシナジー創出</li> <li>▪ 店舗網の成長と強化</li> </ul>	10 11-17 18-23 24-26 27-32
□ SEI財務パフォーマンス	33-36

# 現狀分析

## 外部環境



## 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

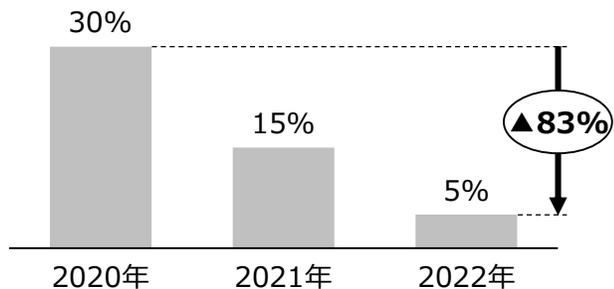
2020年3月 - 2022年4月

~5.3兆ドル  
直接的な消費者支援

~4.4兆ドル  
量的緩和

### 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



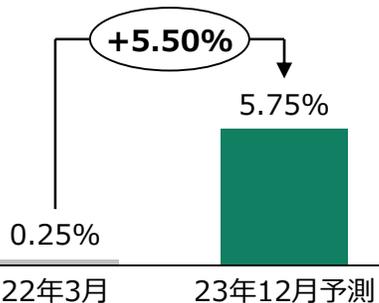
出典: NACS, FactSet, Fred

## 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

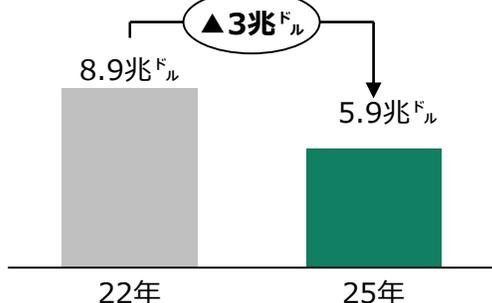
過去40年で最も速い上昇率



### 量的引き締め

米国マネーサプライ(兆ドル)の削減

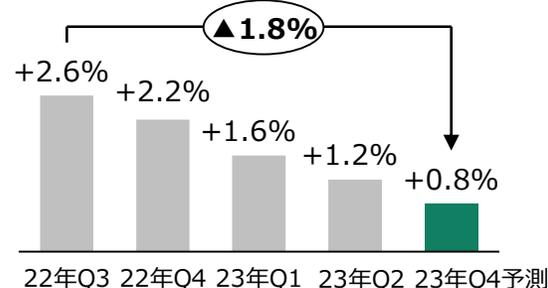
2021年GDPの~13%と同等



## ...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

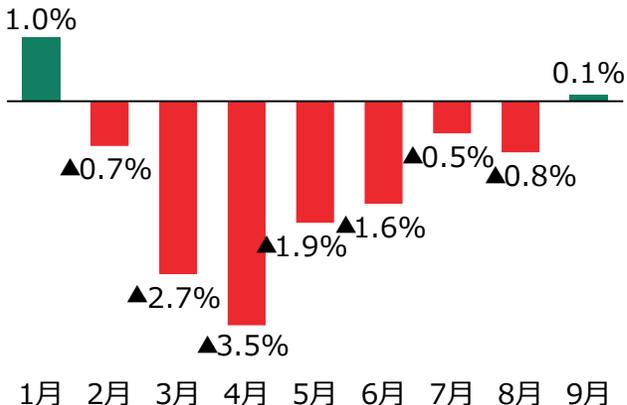
「同時に景気後退に陥るのではなく、  
経済全体が安定している中、  
セクター毎に連続して  
景気後退が起こる」

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

## 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)



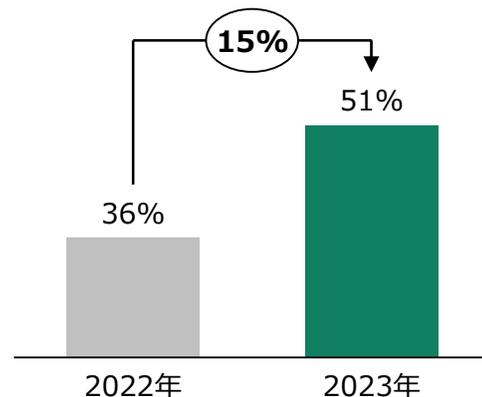
出典: Bloomberg, YCharts, Fred, NACS

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%

## バ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

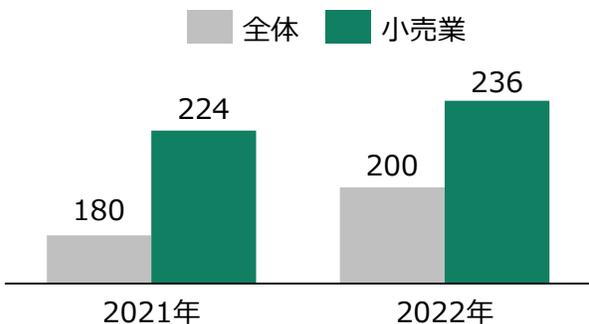
### The New York Times

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

# 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

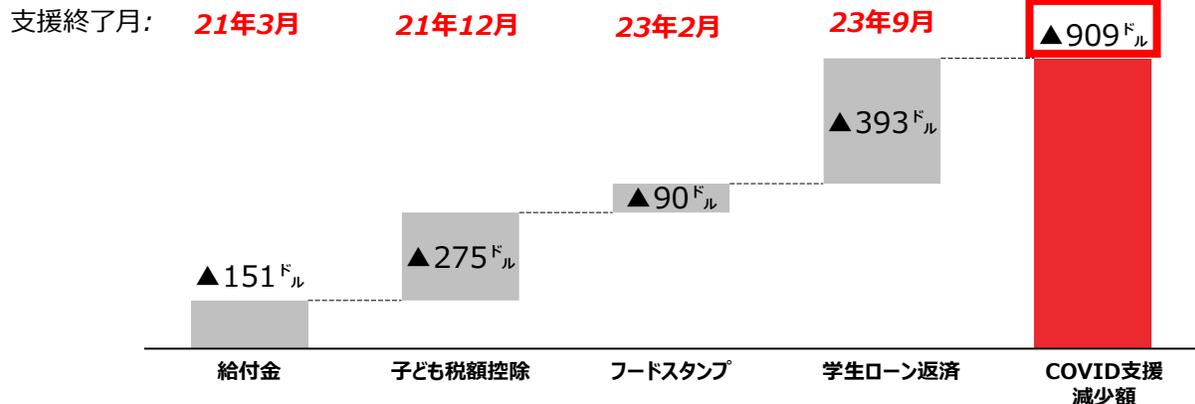
# 現狀分析 消費者行動



## COVID景気刺激策の終了

### COVID対応による支援の終了

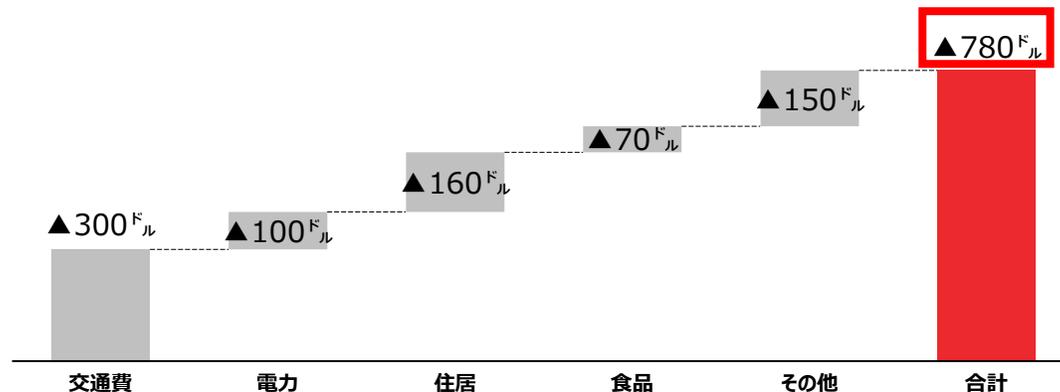
受益者一人当たりの平均月間受給額が減少



## インフレによる物価上昇が消費者の家計に影響

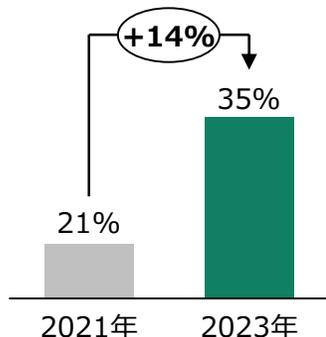
### インフレの上昇が個人消費に影響

全世帯の1カ月当たりの物価上昇率累計 (対2021年)



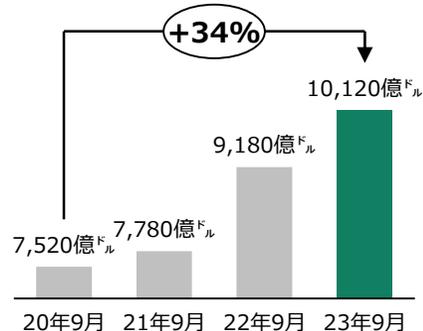
## 高まる家計の債務依存度

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



**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

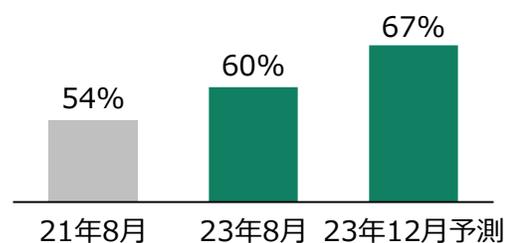
クレジットカード債務残高  
過去最大の残高



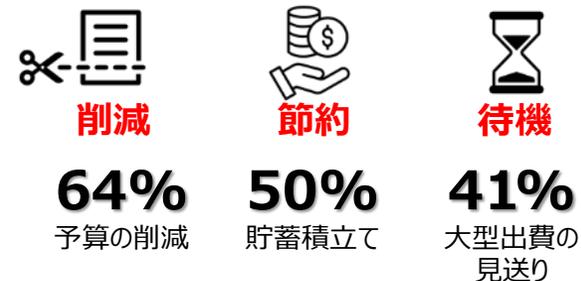
## 累加的影響: 給料ぎりぎりの生活をする消費者

### 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



2023年の主な予算動向



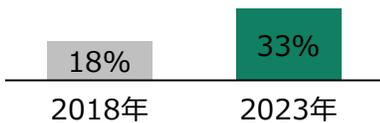
減少する貯蓄と増加する負債により最悪の事態に備える消費者

## 魅力的なバリューのある食品を求める消費者

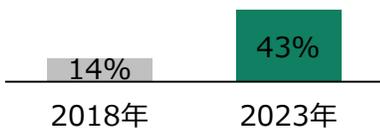
### リーズナブルで高品質な食品と飲料

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

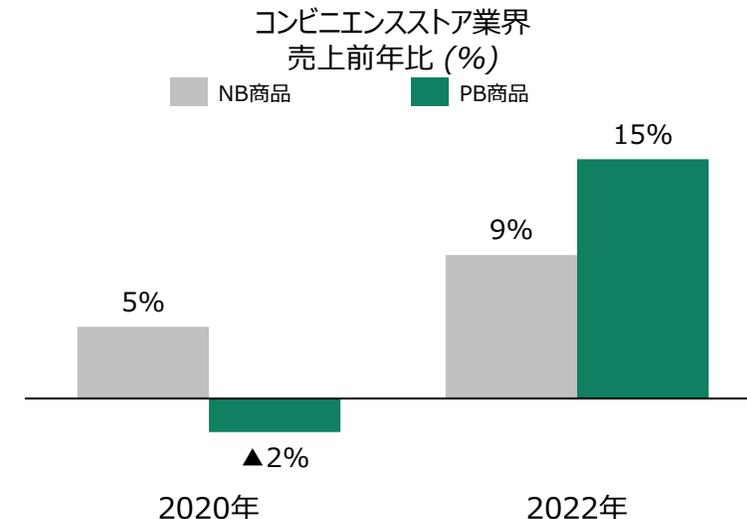


**70%のコンビニエンスストアが  
フードサービス・イノベーションを  
最優先事項だと考える**

“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

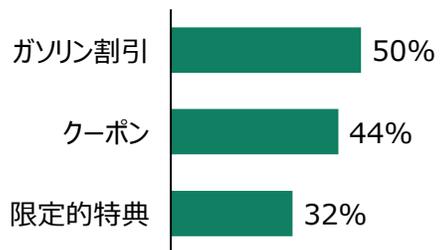


出典: NACS

## デジタルとデリバリーの活用

### デジタルの活用

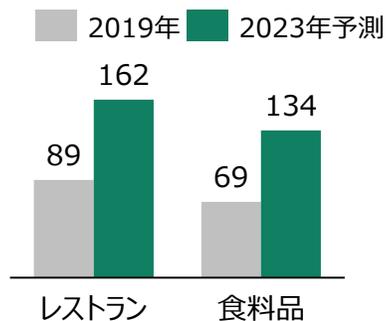
コンビニエンスストアのアプリを  
利用する上位3つの理由



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

# 戦略的 取組み



## 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



フリクションレスな買物体験



7NOWデリバリー



リテールメディアネットワーク



## 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



シナジーの創出



## 4 店舗網の拡大と強化

新規出店



M&A



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



長期的戦略

フレッシュフード



専用飲料



PB商品



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

バリューチェーン



オリジナル商品の取組みを支える新機能の追加を計画

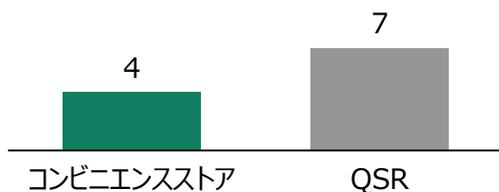
現状分析

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)



QSRでは依然フレッシュフードが好まれる

31.8% 30分以内にQSRを訪れるコンビニエンスストアの買物客 (+3.4% 対2021年)

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

出典: NACS, Forbes, Bluedot, Intouch

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



マリナラー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

成長を促進するための主要な戦略

バリュー

クオリティー

イノベーション

Warabeya



ナッシュビル・ホットスライダー 99¢



サウスウエスト・フリト・タコ



3種のチーズピザ



チキンファヒータ・ライス

Warabeya



ベジタブル・ラップ

Warabeya



ゴマ冷麺サラダ

## 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



### SEIの対応 - イノベーションと拡大



豚骨ラーメン



ハム&チーズスイートブレッド



オープン・タコス



ゴマ冷麺サラダ



ベジタブルラップ  
\*非肉類



ミートボール・スパゲッティ

## コーヒー・フード最新化プログラム

スペシャルティ飲料



顧客体験



店内焼成ベーカリー



積極的なバリューオファー、マーケティング、認知度向上

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



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

### Slurpeeブランドの先進化を目指す

顧客インサイト	ブランドの目的	ビジュアル・アイデンティティ	ブランドデザイン
<p>自分で人生を切り開こう。自分で選んだ道で成功をつかむという前向きな思いを持って毎日過ごす。決して終わることはない。あなたは、他の誰かの基準で自分をすり減らすためにここにいるのではなく、自らの人生を切り開くためにいるのです。</p>	<p>全ては流れていく</p>	<p>ビジュアル・アイデンティティ: リフレッシュ</p>	<p>近代的なグラフィックデザイン</p>

### 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



## 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

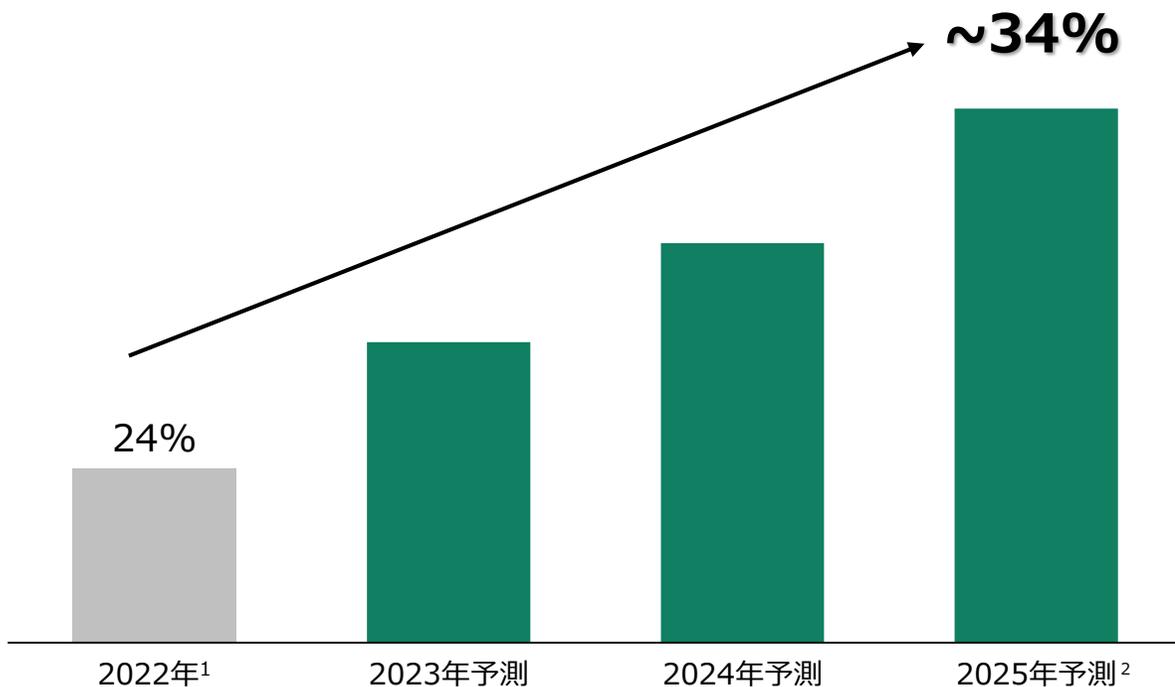
Skyraが1ケース売れるごとに  
1本を植樹し、  
二酸化炭素排出量の低減に貢献



# 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

# デジタル・デリバリー促進

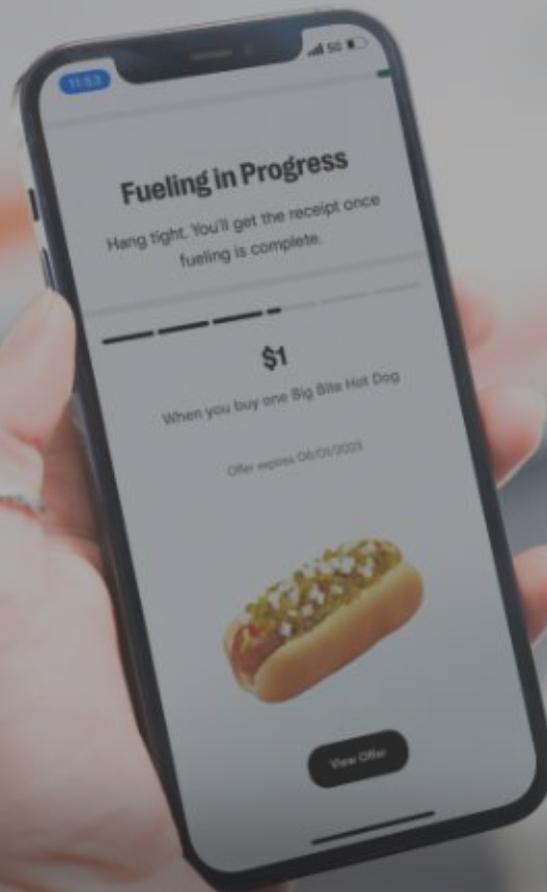


オリジナル商品の強化

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



## 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



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

深夜帯に需要のある商品

50%

上位10商品は  
フレッシュフード  
及び  
PB商品

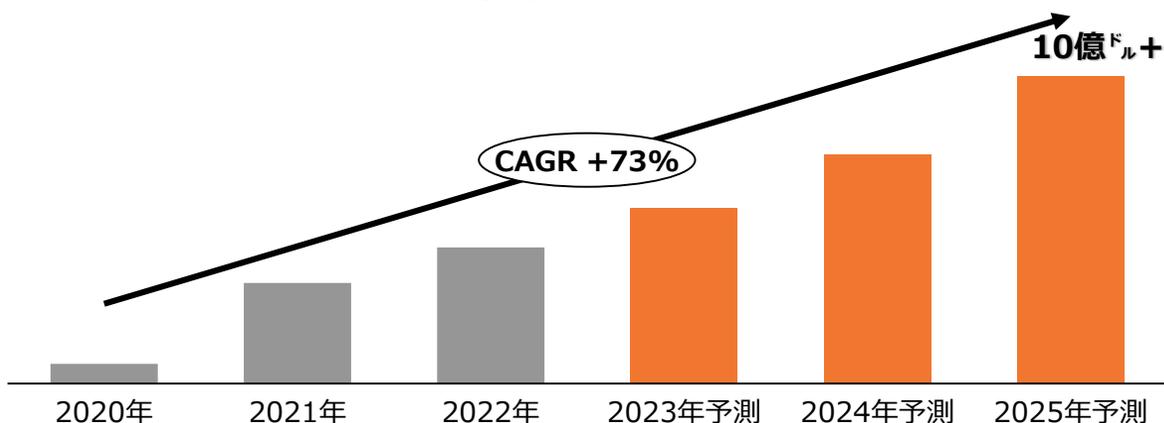


レストランとの併売商品



## 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

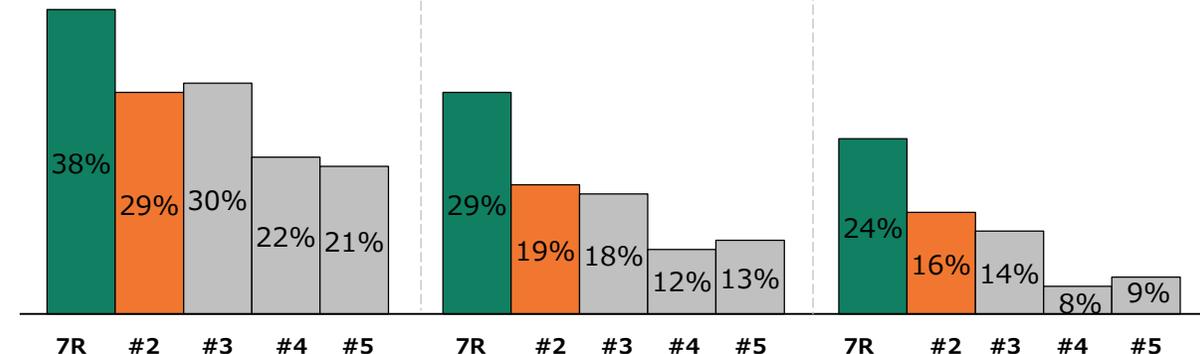
## 業界をリードするSEIのロイヤリティ・プログラム

### ロイヤリティ・プログラム導入ファネル

ロイヤリティ・プログラムの認知

プログラム参加を検討

会員登録

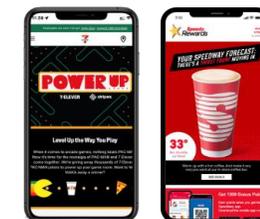


出典: Nielsen Quarterly Value Tracker

# 95百万人

登録会員数

米国およびカナダの7RewardsとSpeedy Rewards

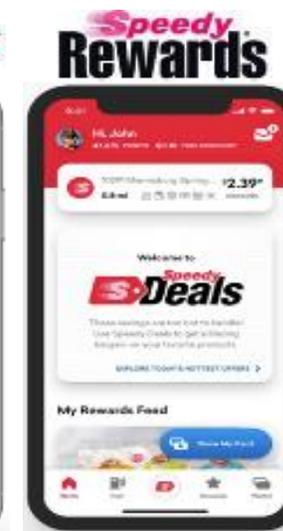
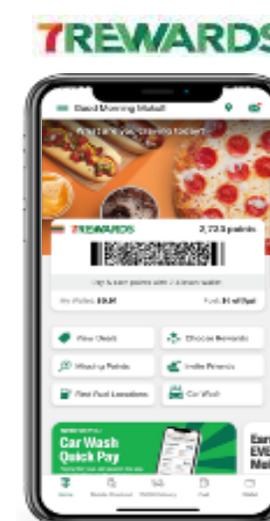


## 成長のための戦略

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



## フリクションレスな買物と店舗オペレーション簡素化

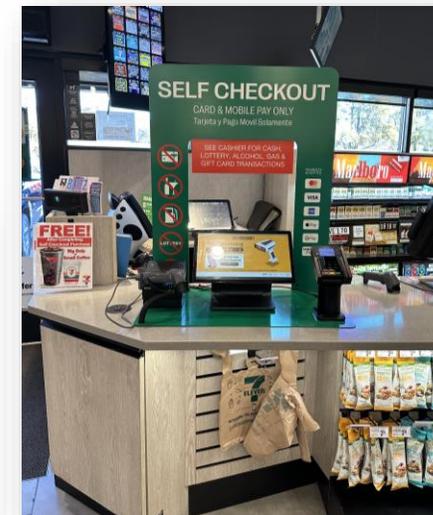
### モバイル・チェックアウト

レジ待ち時間ゼロ

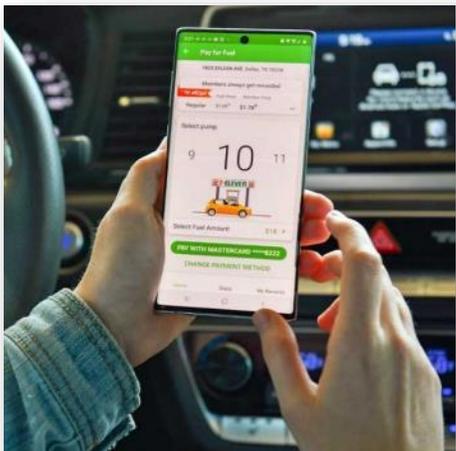


### セルフ・チェックアウト

店舗運営の簡素化



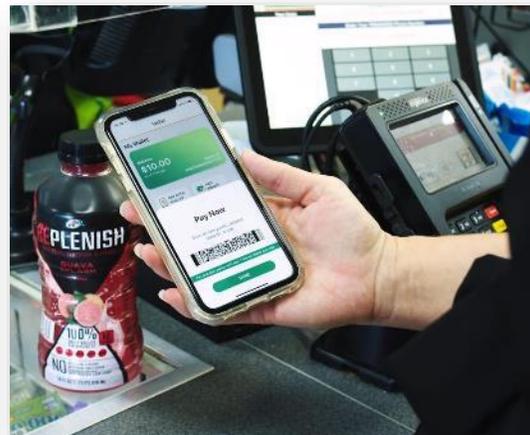
## ガソリンロイヤリティ



- 非接触のガソリン支払い体験
- ガソリンプライスロック

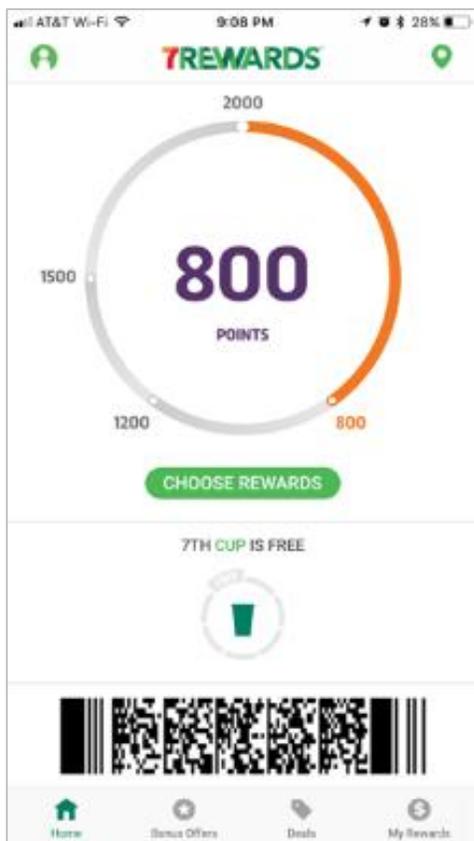


## 7-Eleven Wallet

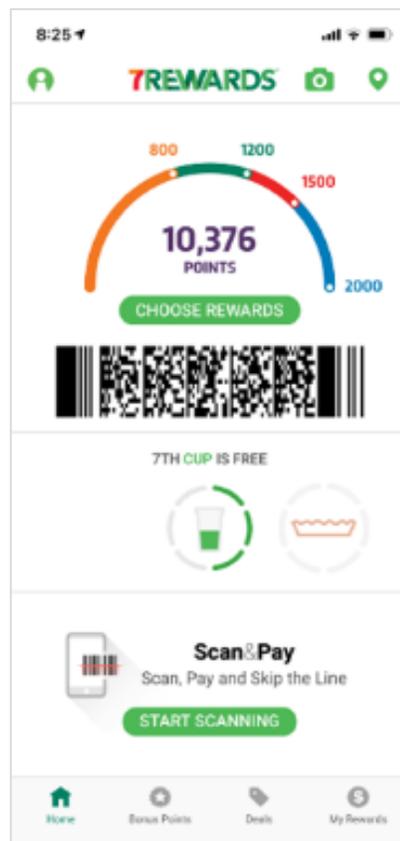


- 限定オファーとディスカウント
- 将来の売上を確保
- 現金利用のお客様へ特典

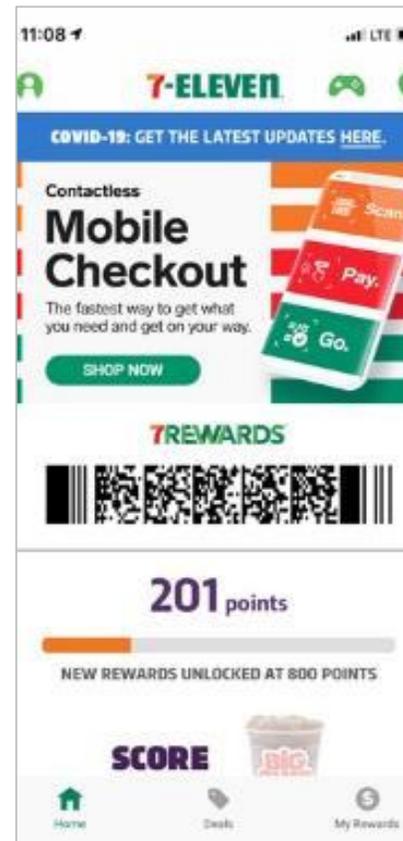
## 7-Elevenアプリの進化



2017年



2018年



2019年-2020年



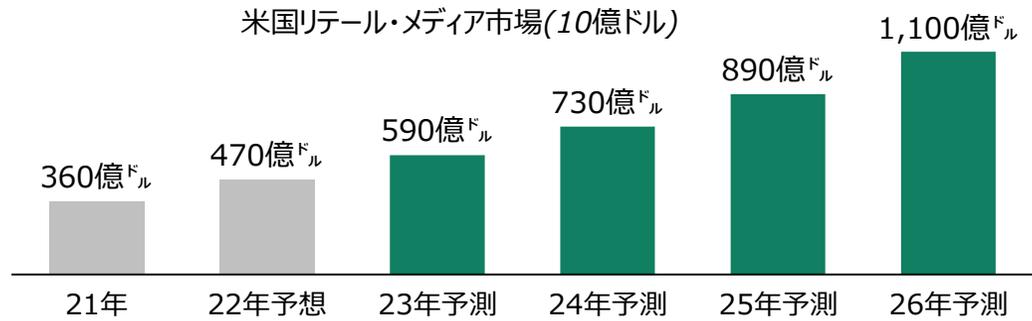
2021年-2023年

## 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**

## 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



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



顧客インサイト分析  
プラットフォーム



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



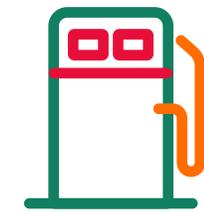
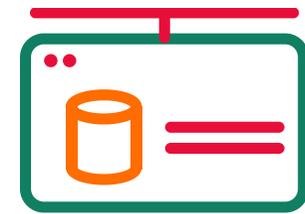
オーディエンスの決定    キャンペーン計画    広告プラットフォームの選択    広告の実施    キャンペーン実績



## 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

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



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)



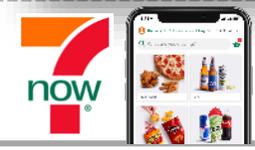
③ 内製化メンテナンスを7-Eleven ~4,000店に拡大

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



⑤ ~1,900店舗でデリバリーサービスを開始

**2022年:** シナジー682百万ドル達成    **2023年:** 目標を800百万ドルへ引き上げ

## 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

オリジナル商品の強化

デジタル・デリバリー促進

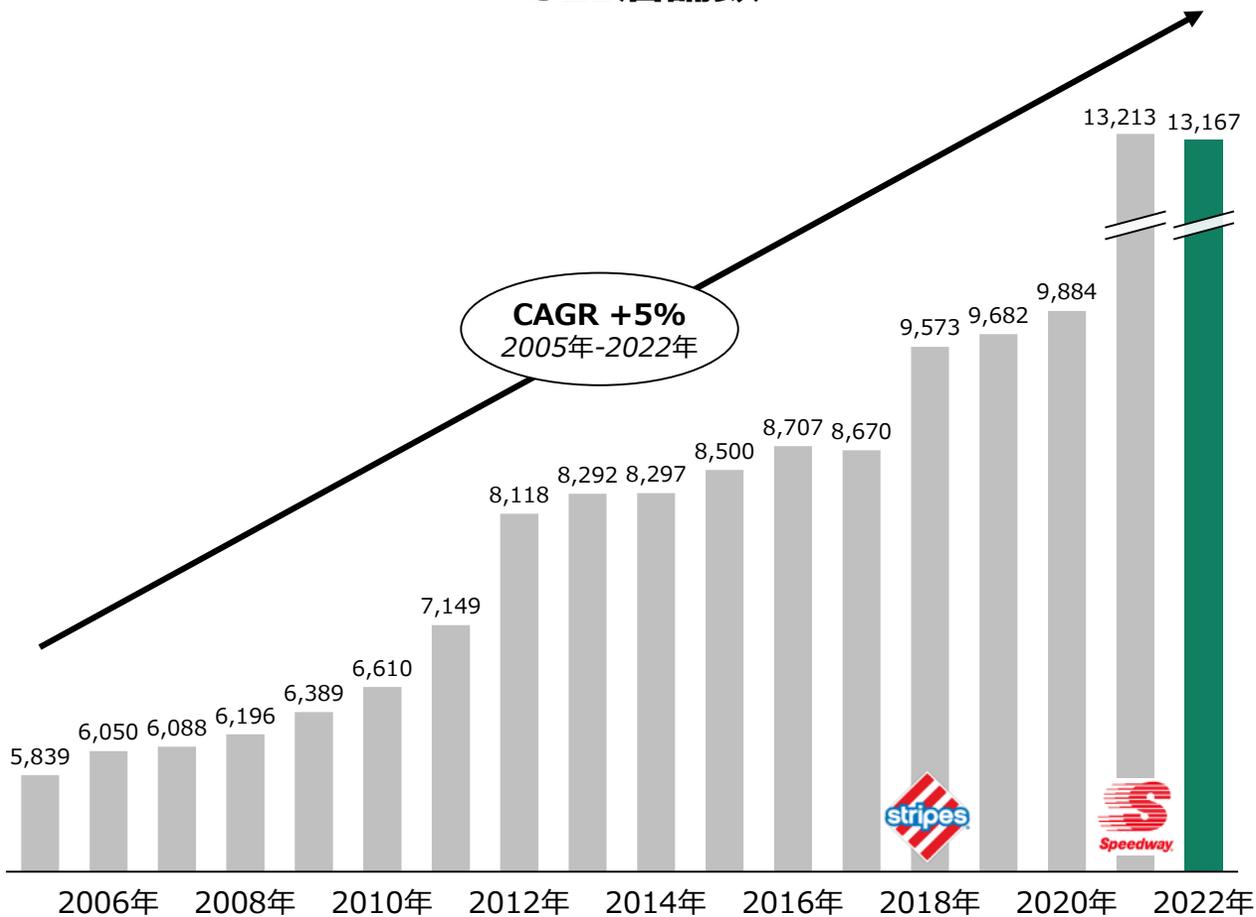
SEIとSpeedwayの  
統合によるシナジー創出

店舗網の拡大と強化

# 店舗網の拡大と強化



## SEI店舗数



- ✓ 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

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



エボリューション・ストア



新標準店舗



- 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

- 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

- 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

## 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

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<sup>1)</sup>



	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 <sup>1)</sup>	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

## M&A成功実績

過去のM&A実績 (49件：2006年-2022年12月)<sup>1)</sup>



1) Speedway除く

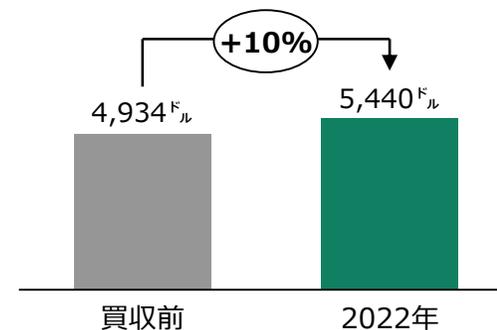
## 買収後3年経過の買収実績 (2022年12月 直近12ヵ月)

Speedway除く買収	平均日販伸び率 <sup>2)</sup>	商品荒利率の改善 <sup>2)</sup>	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

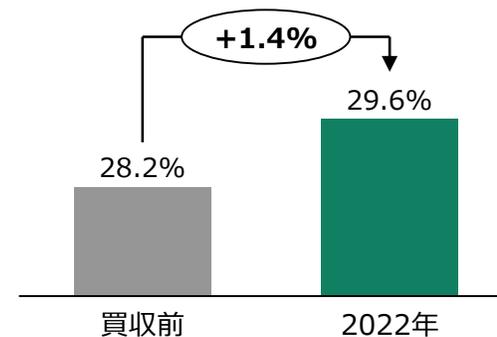
## 例：2022年度 Speedway実績

### 商品平均日販

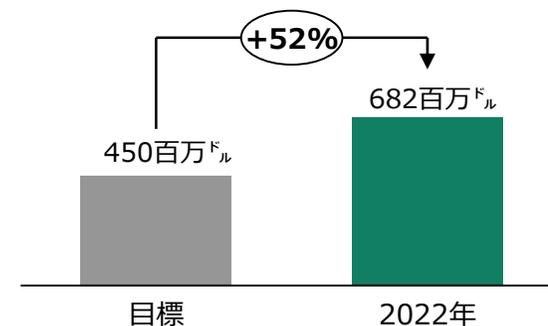


### Speedway荒利率\*

\*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



# 財務パフォーマンス

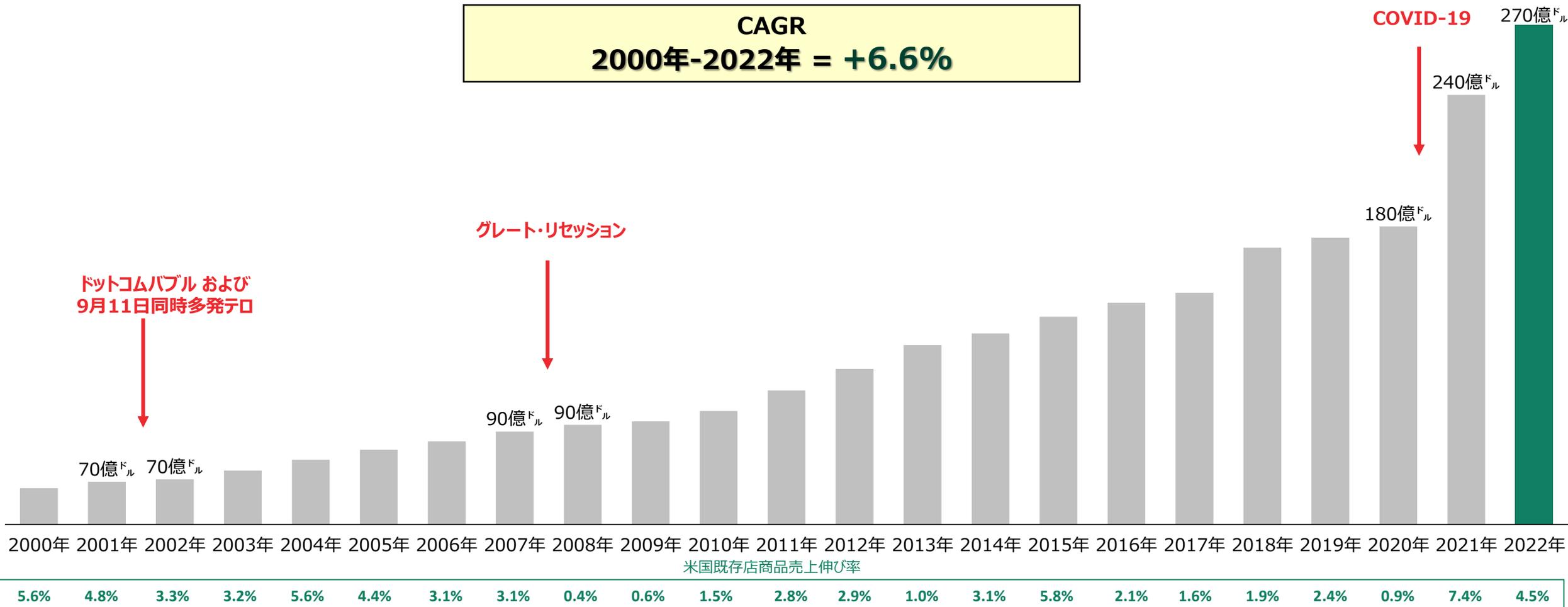


# 過去の不況とマクロ環境の逆風を乗り越えたSEIの頑強さ

## SEI商品売上

(10億ドル)

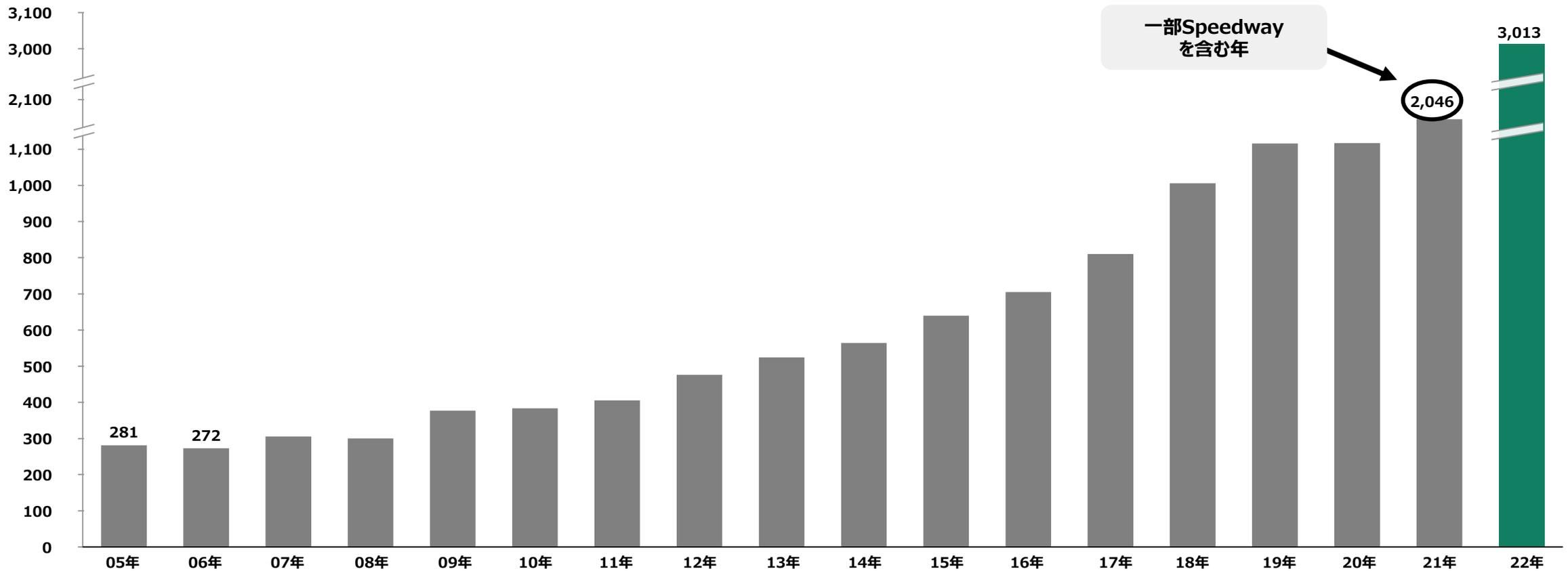
**CAGR**  
2000年-2022年 = +6.6%



- ✓ 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**

SAM営業利益 (百万ドル)

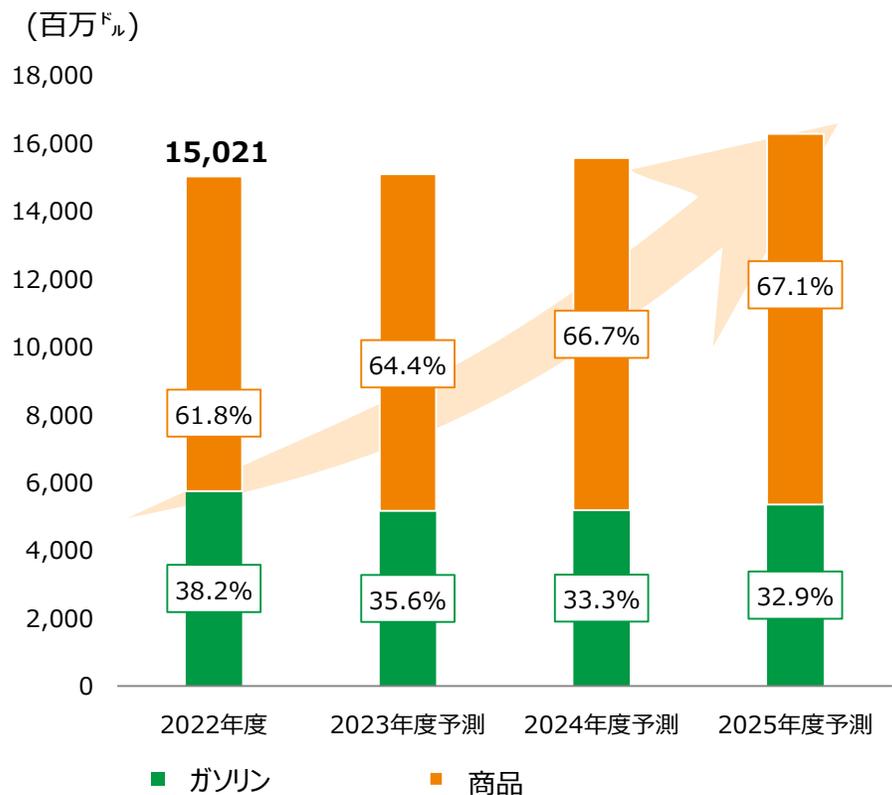
CAGR  
2006年-2022年 = +16%



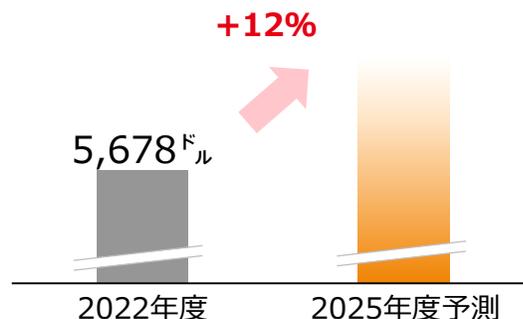
将来に向けた継続的な成長が可能な位置付け

- 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

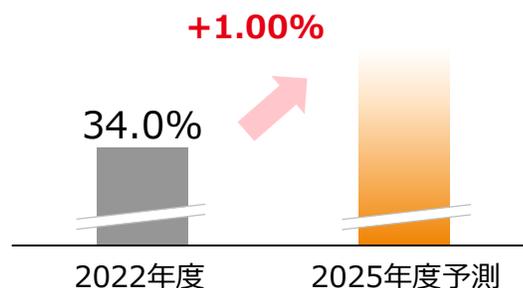
### 売上総利益・商品構成比の推移



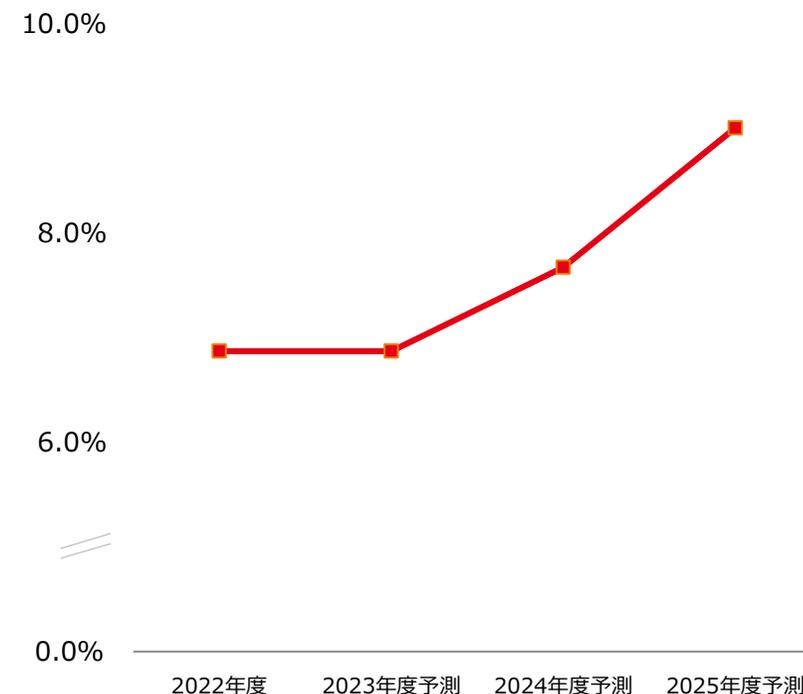
### 商品売上(平均日販)



### 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



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。