



# 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

# 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



INTERNATIONAL

**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

# SEJとSEIの叡智を結集し、7INは「CVS事業の第三の柱」を目指す

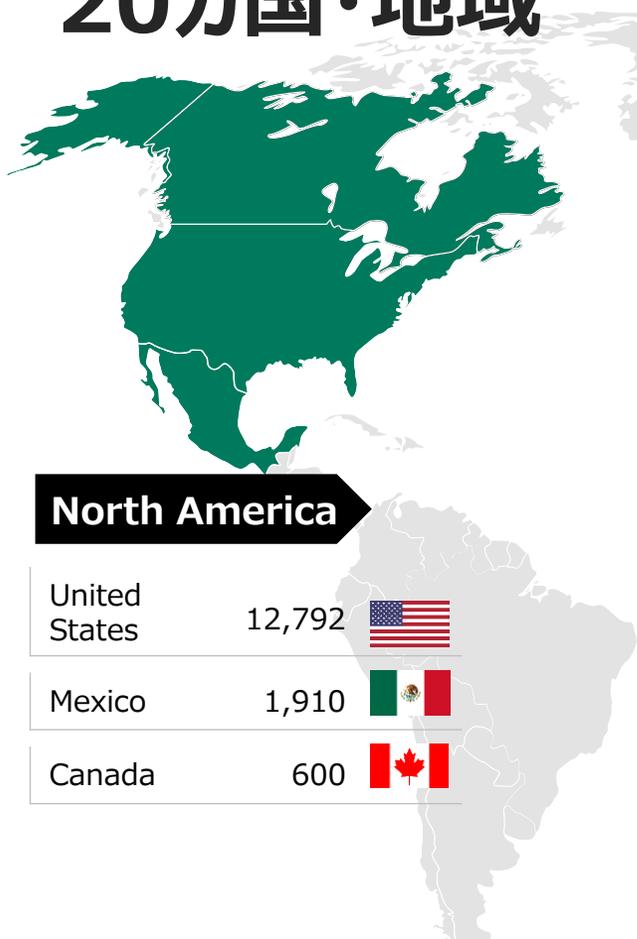


7-Elevenブランドのグローバル市場における成長をさらに加速

# セブン-イレブンの世界展開状況

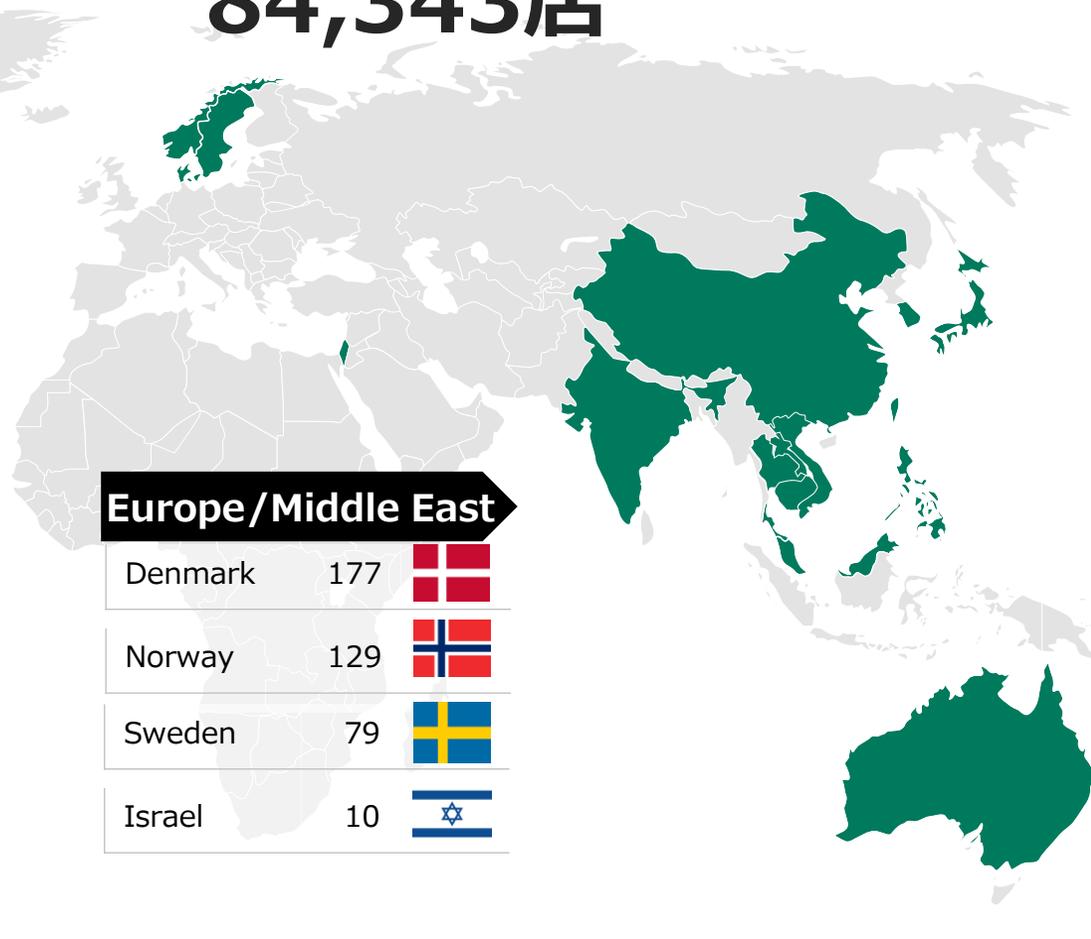
2023年9月末現在

## 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	

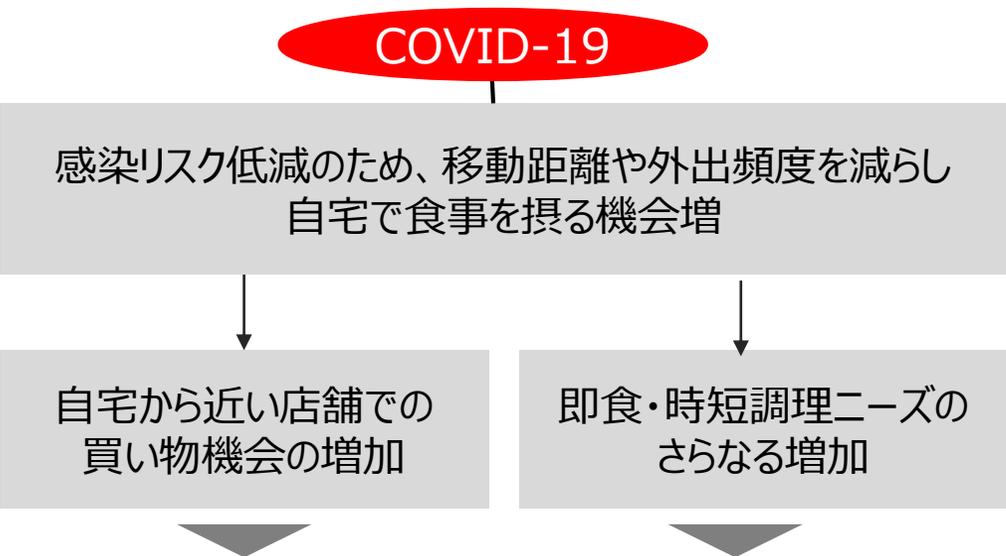
7-Elevenには、グローバル市場における更なる成長ポテンシャルがある

# 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

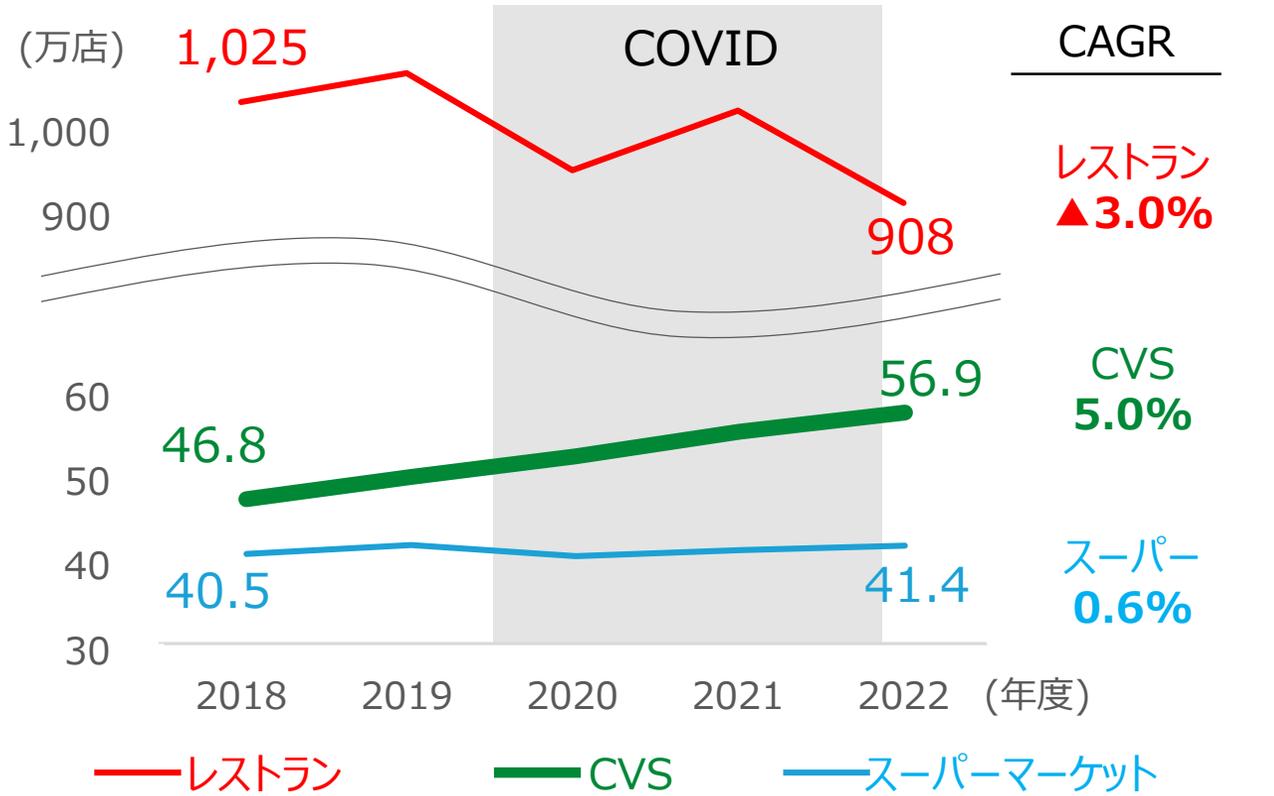


## コロナ禍による消費者の変化



## 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

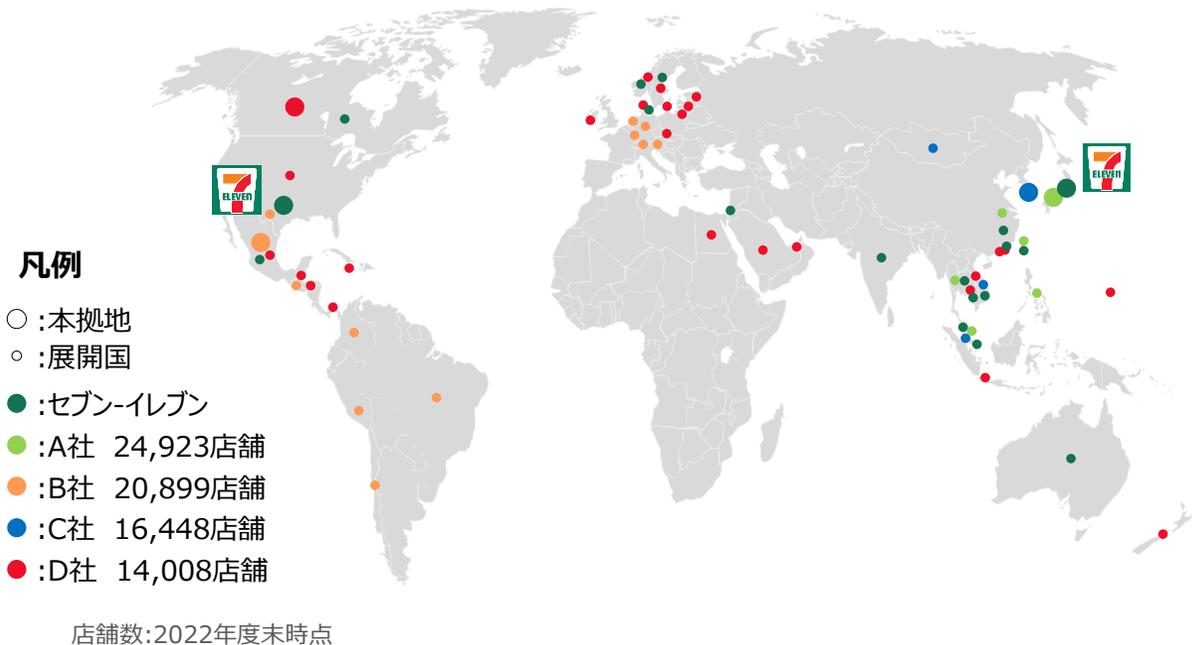


出所: Euromonitor, number of outlets for "Full-Service Restaurants", "Convenience Stores" and "Supermarket" in all countries

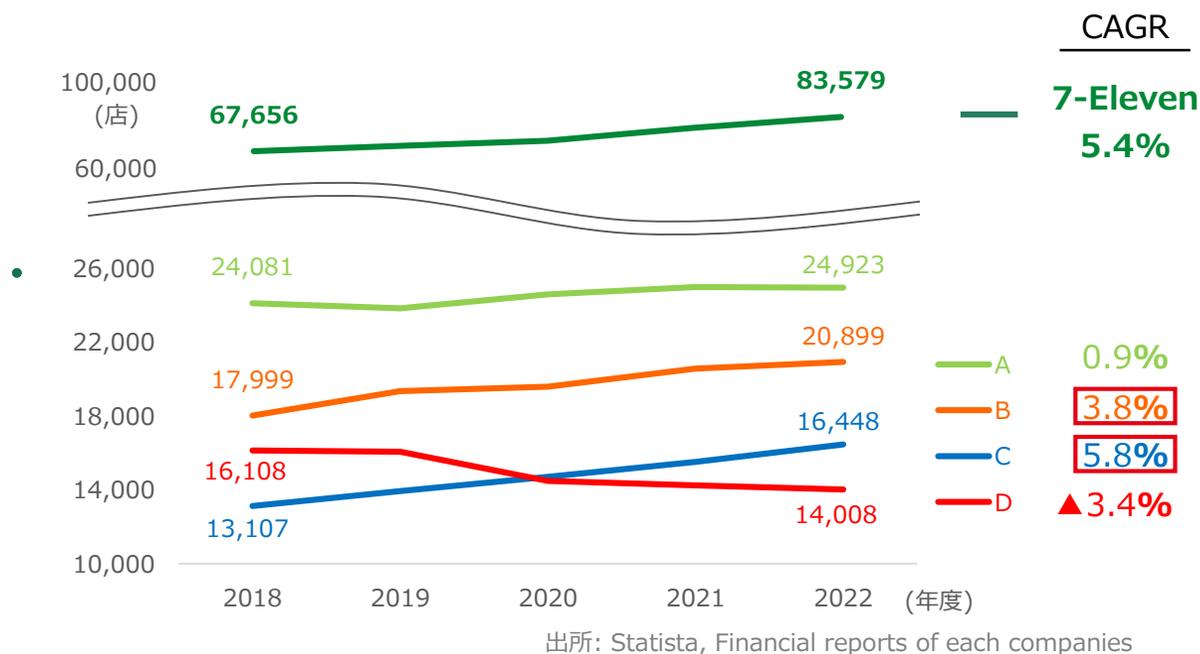
# グローバル市場における競争環境

- 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

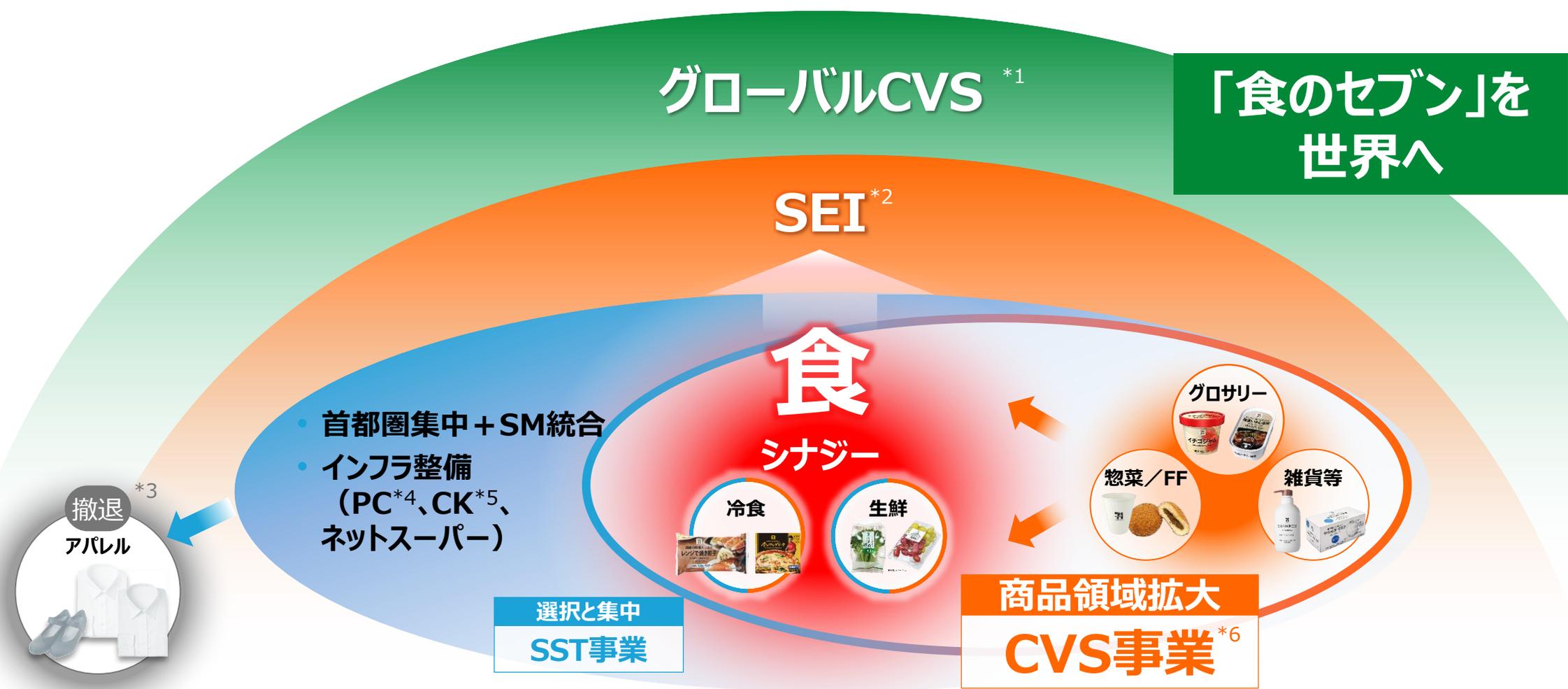


## 各主要プレイヤーの店舗数推移



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

# 「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、「SE」)

「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

## 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



## ターゲット顧客層 + 提供価値の再定義

## 基本戦略

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

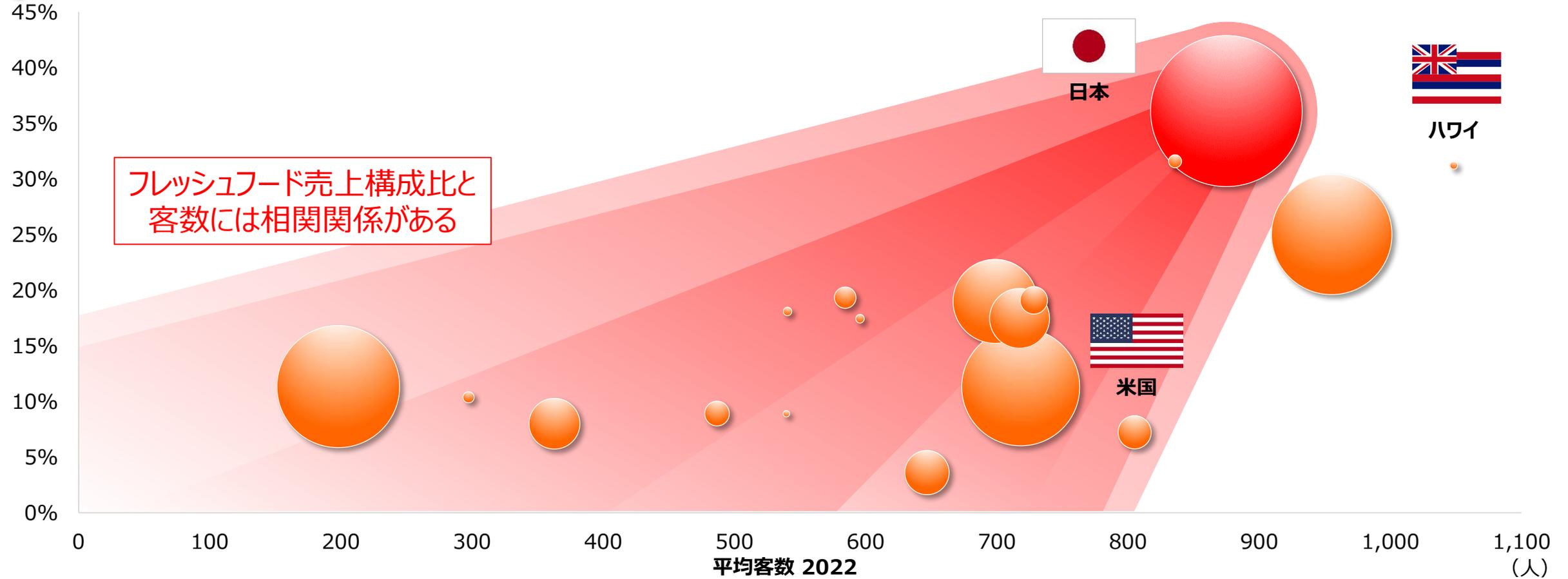
# 「食」を軸としたグローバルCVS事業の成長戦略

## 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、有望市場の事業成長を加速させる



既存展開国の支援

既存ライセンサーへの戦略的投融資

新規国への進出

# 「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



## ライセンス発表



## 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スが集結し、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

# 「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）

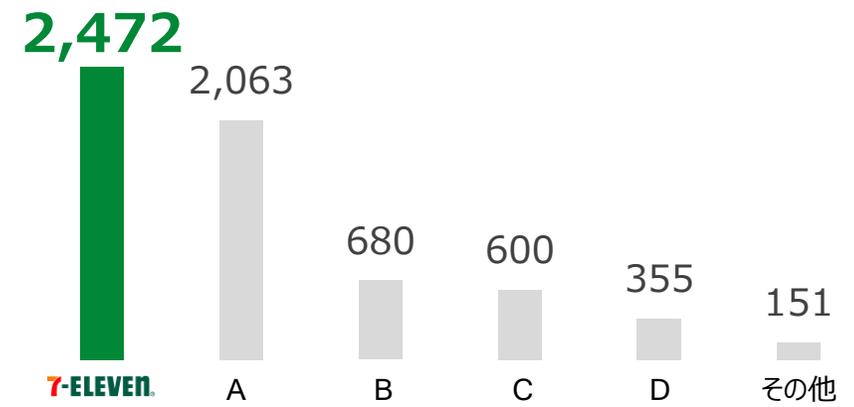
## マレーシアのマクロ動向

	日本	米国	マレーシア	タイ	ベトナム
国土面積 (千 km <sup>2</sup> )	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(千ドル)	\$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



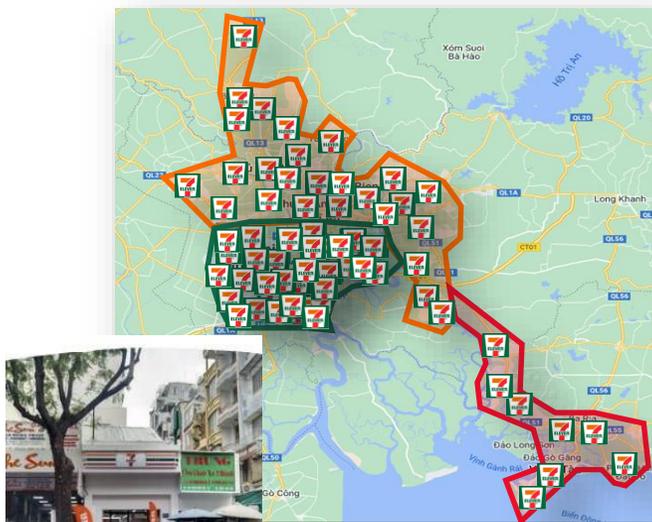
既存展開国の支援

既存ライセンサーへの戦略的投融資

新規国への進出

## 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



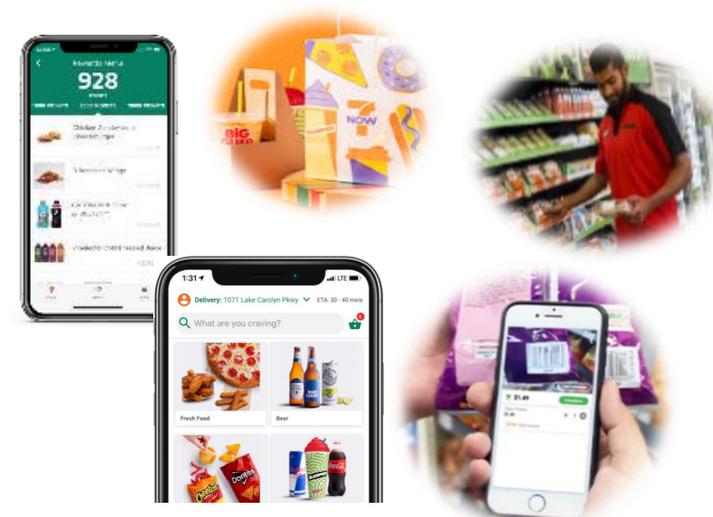
## 商品力

- 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

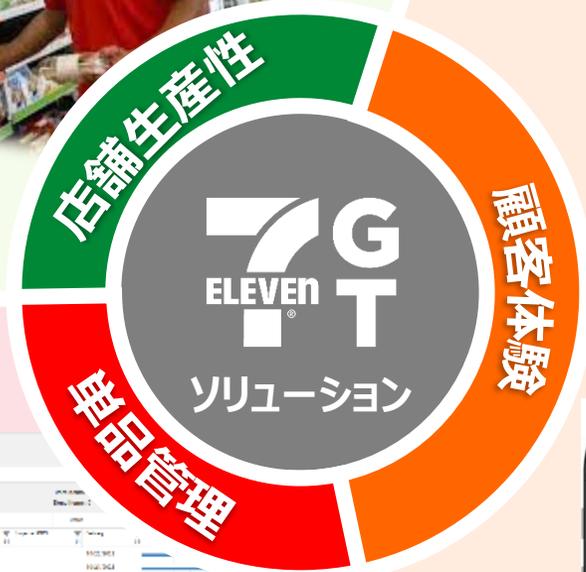
戦略投資により三大重点施策の全面的支援が可能となる

# 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 ]

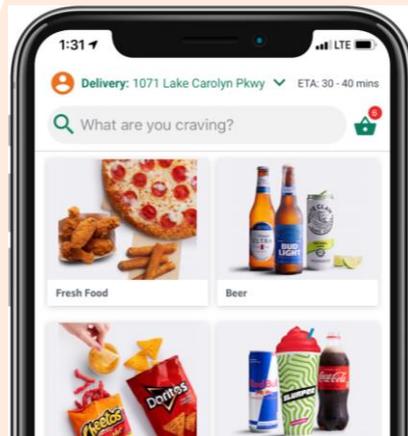
Item Name	Category	Sales	Rank
Item 1	Food	1000	1
Item 2	Beverage	800	2
Item 3	Snack	600	3
Item 4	Food	500	4
Item 5	Beverage	400	5

## 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

- 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

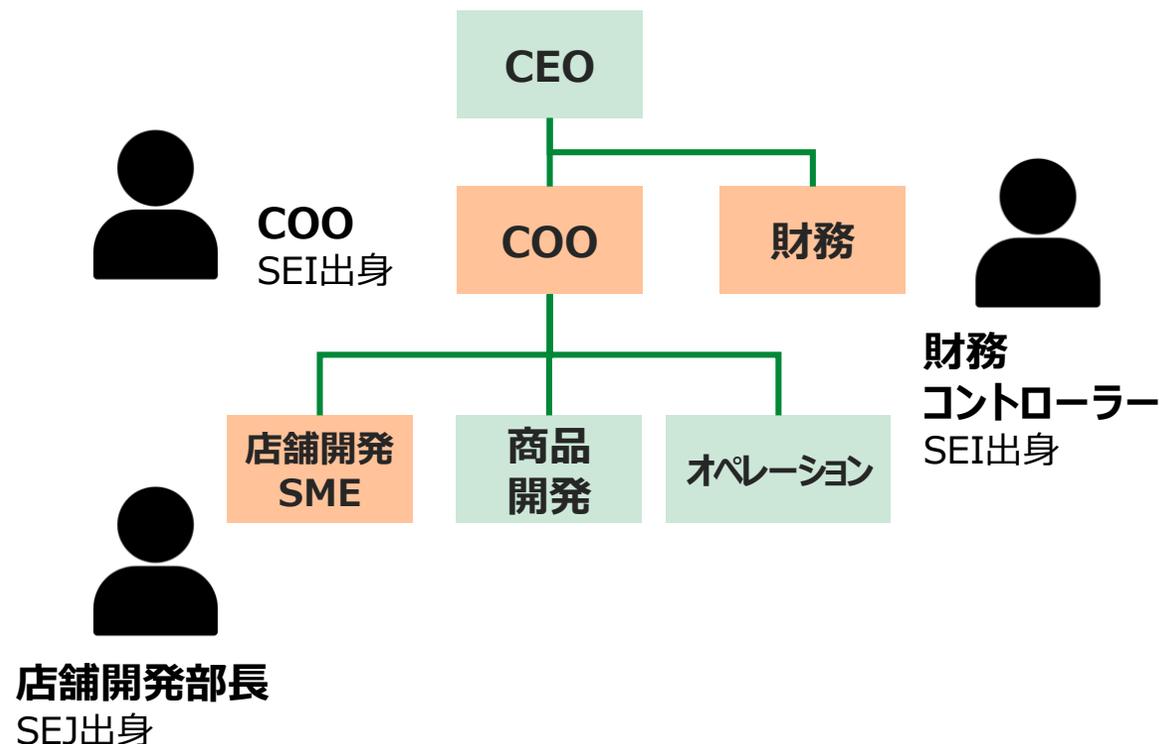
現地顧客に支持される商品の開発



カウンタードリンク・弁当



## 推進体制



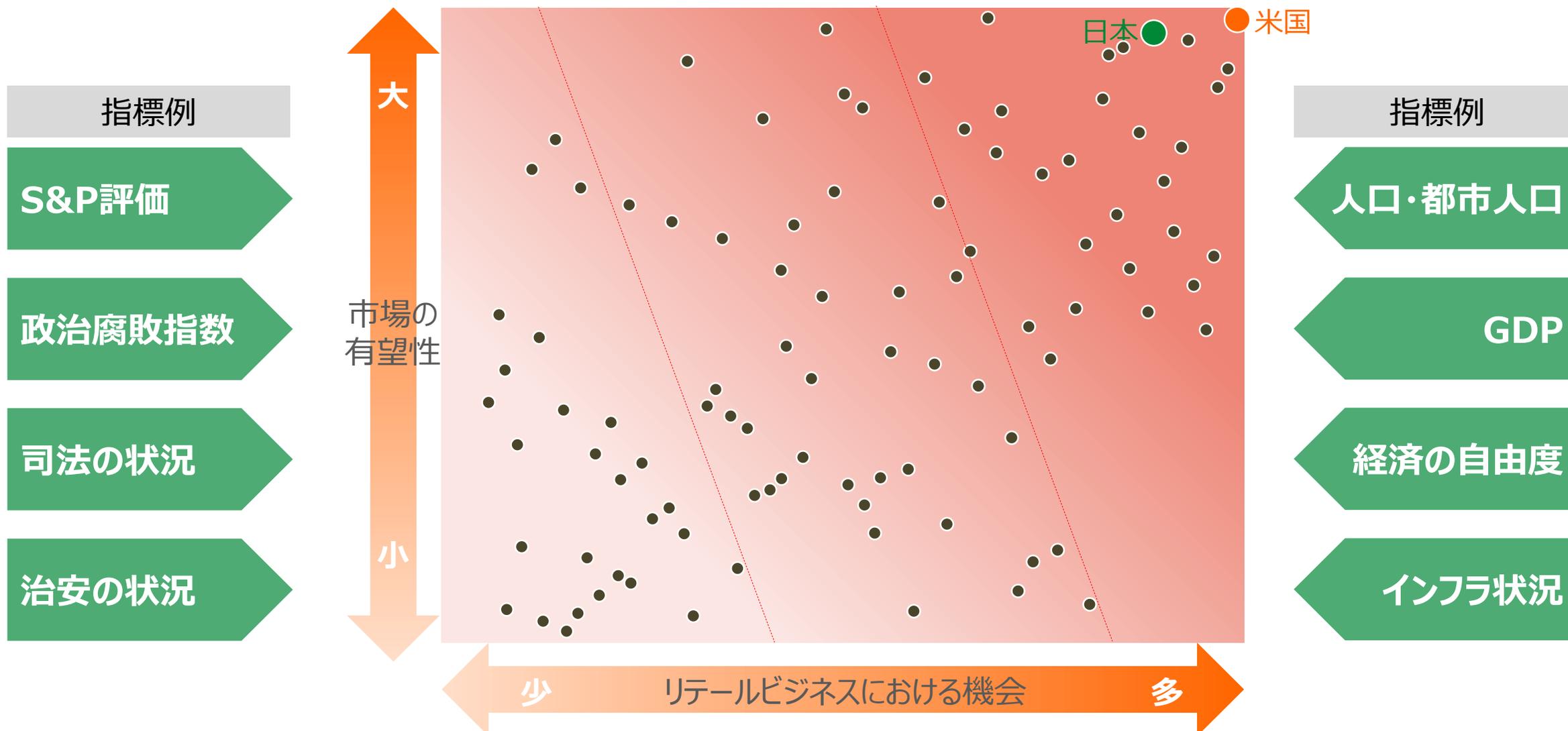
SEJおよびSEI出身の経験豊富な人財が、ベトナム事業の成長をリード



既存展開国の支援

既存ライセンサーへの戦略的投融資

新規国への進出

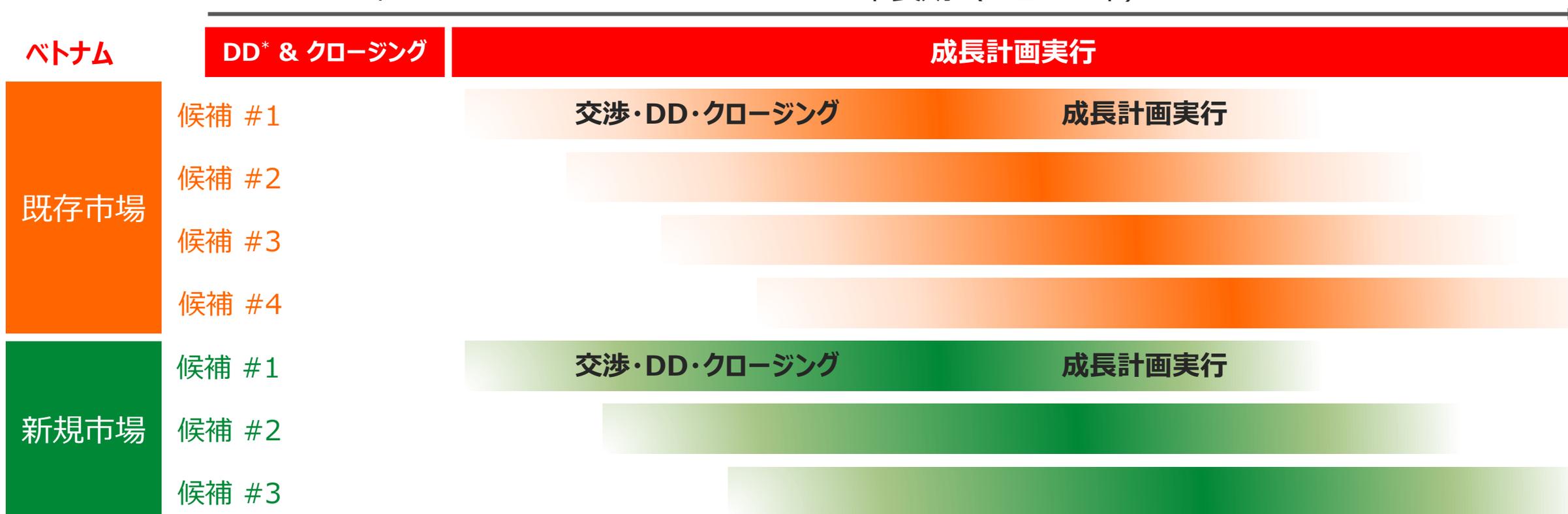


独自の主要指標(30項目超)の精査を重ね、優先市場を選定

- 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

～2023年

中長期（～2030年）



\* DD : デューデリジェンス

# 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を備えた多様なグローバル人財が、成長加速を実現

# 今後のグローバル事業成長戦略目標・方針



「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

新規市場

既存市場

戦略的ターゲット  
国への進出加速

業績格差の解消

グローバル市場におけるブランド価値の向上

- 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

国・地域数

2023年9月末

2030年度

20の国と地域

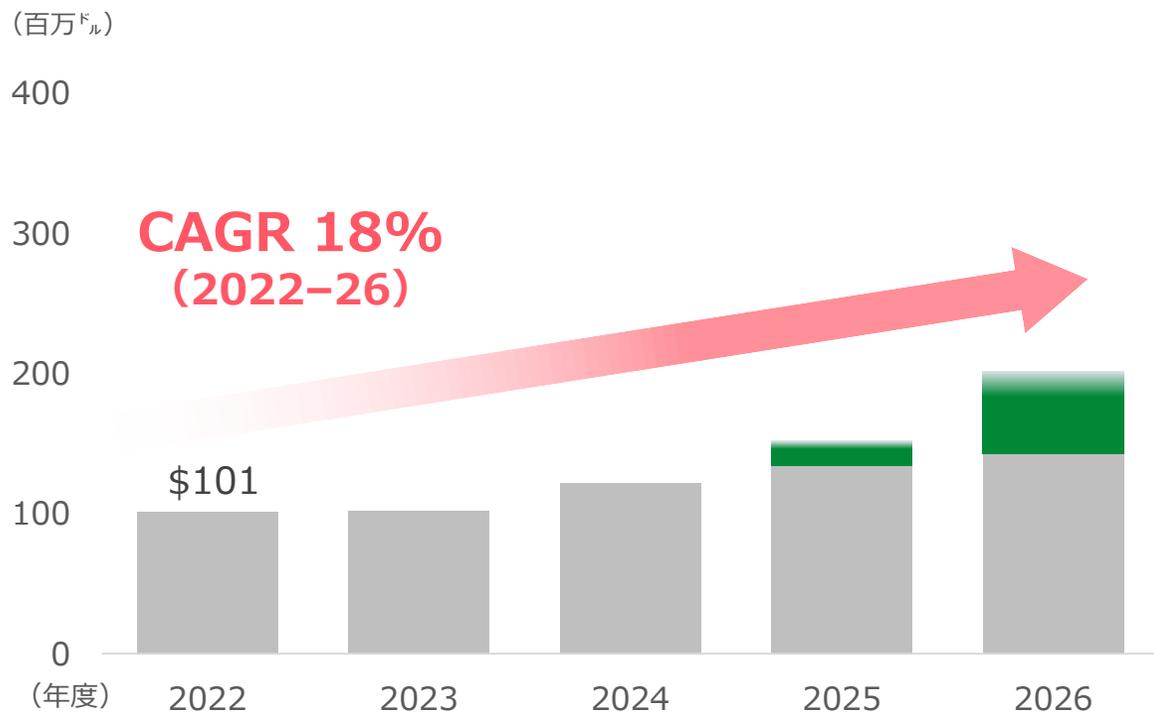
30の国と地域

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

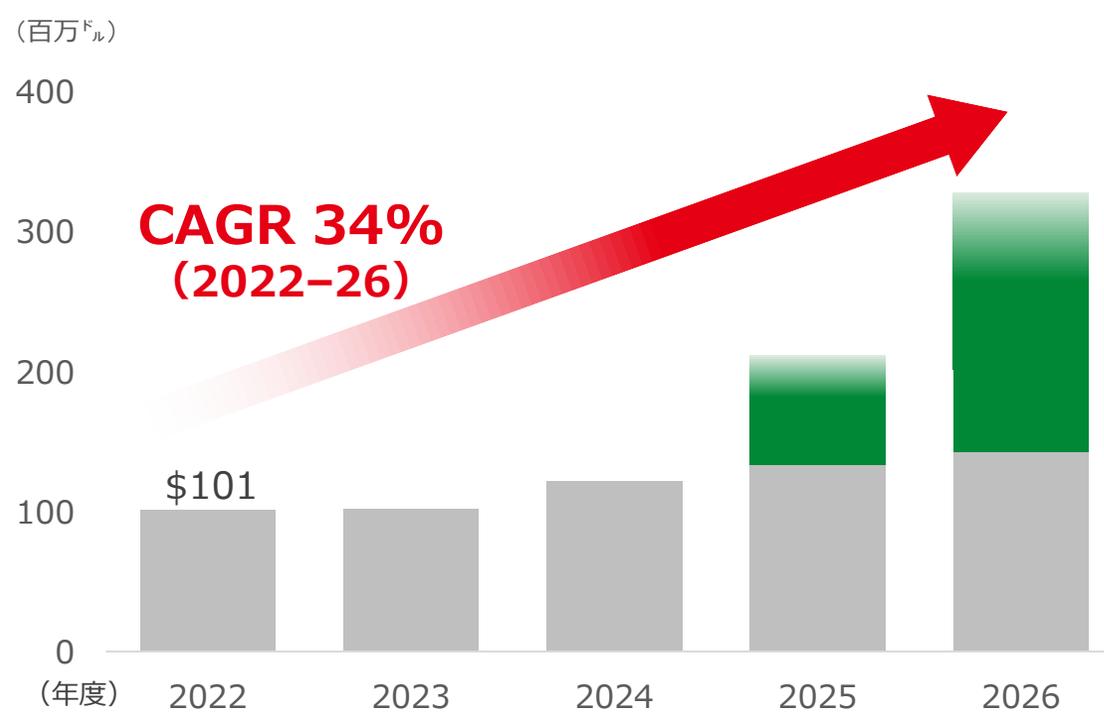
# 7INのEBITDA成長計画

- 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



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。