



株式会社セブン&アイ・ホールディングス

2023年度 決算説明資料

2024.4.10

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

セブン&アイホールディングスの井阪でございます。

日頃より当社グループに対し、多大なご理解とご支援を賜り、心より御礼申し上げます。

今回は、2019年10月以来4年半ぶりに、ハイブリッドではありますがリアル開催とさせていただきます。

なお、本日一部報道機関で弊社取締役会においてイトーヨーカ堂の一部株式の売却検討を決議したと報道されましたが、そのような事実は全くございません。あらかじめこの点を明確に否定させていただきます。

- ✓ 2023年度の通期連結業績は、営業利益は過去最高を達成
- ✓ 2024年度も外部環境の変化に対応し、国内外CVS事業を中心に営業利益、当期純利益ともに過去最高益を目指す
- ✓ 企業価値・株主価値の最大化に向けたアクションプランの実行

本日のエグゼクティブサマリーです。

2023年度の通期業績は、営業利益は過去最高益を達成いたしました。

2023年度後半から、日米における消費環境の変化が非常に厳しい状況になりましたが、2024年度は、これまでも実施してきた変化対応をより一層加速し、営業利益、当期純利益ともに過去最高益を更新してまいります。

また、中長期的なグループの企業価値・株主価値の最大化に向けたアクションプランの実行についても、ご説明させていただきます。

目次

- 1 2023年度業績
- 2 2024年度予想
- 3 経営方針 国内CVS事業、海外CVS事業、SST事業、グループ戦略

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

3

本日のアジェンダでございます。

2023年度業績と2024年度予想について、丸山CFOより、
その後、国内コンビニエンスストア（以下、国内CVS）事業の経営方針を永松社長より、
海外コンビニエンスストア（以下、海外CVS）事業の経営方針をデピントCEOより、
SST事業の抜本的変革プログラムの進捗状況と成果について丸山CFOより、
最後にグループ戦略について、私よりご説明いたします。

それでは、2023年度業績と2024年度予想について、丸山よりご説明いたします。

目次

- 1 2023年度業績
- 2 2024年度予想
- 3 経営方針 国内CVS事業、海外CVS事業、SST事業、グループ戦略

丸山でございます。
まず、2023年度業績からご説明いたします。

単位：億円、%

	22年度	23年度	前期比	前期差	期首計画比	期首計画差
グループ売上 ^{*1}	178,426	177,899	99.7	▲527	102.2	+3,849
営業収益	118,113	114,717	97.1	▲3,395	103.0	+3,307
営業利益	5,065	5,342	105.5	+277	104.1	+212
経常利益	4,758	5,070	106.6	+311	105.6	+270
親会社株主に帰属する当期純利益	2,809	2,246	79.9	▲563	78.8	▲603
E P S (円)	106.05	84.88	80.0	▲21.17	78.9	▲22.69
のれん償却前EPS (円) ^{*2}	148.58	130.19	87.6	▲18.40	86.8	▲19.83
■ 調整後 ^{*3}						
親会社株主に帰属する当期純利益	2,809	2,883	102.6	+73	101.2	+33
E P S (円)	106.05	108.96	102.7	+2.91	101.3	+1.40
のれん償却前EPS (円) ^{*2}	148.58	154.27	103.8	+5.69	102.8	+4.25

^{*1} グループ売上：セブン-イレブン・ジャパン、セブン-イレブン・沖縄及び7-Eleven, Inc.における加盟店売上を含めた数値
^{*2} のれん償却前EPS: (親会社株主に帰属する当期純利益 + のれん償却費) ÷ 期中平均株式数 ^{*3} そごう・西武、バーニーズ ジャパン株式譲渡影響を調整した数値
注) 1. 為替換算レート：U.S.\$1＝140.67円 1元＝19.82円 2. 2022年度より「収益認識に関する会計基準」(企業会計基準第29号 2020年3月31日)等を適用しております。
3. 2024年3月1日付で普通株式1株を3株に株式分割しております。前連結会計年度の期首に当該株式分割が行われたと仮定して、「EPS」及び「のれん償却前EPS」を算出しております。
Copyright(C) Seven & i Holdings Co., Ltd. All Rights Reserved.

2023年度通期の連結業績ハイライトです。

営業収益は、11兆4,717億円 前期比 97.1%、期首計画差で +3,307億円
営業利益は、5,342億円 前期比 105.5%、期首計画差で +212億円
となりました。営業利益は過去最高益を更新しています。

親会社株主に帰属する当期純利益は、そごう・西武株式の譲渡に伴う特別損失の計上等により、2,246億円 前期比 79.9%、期首計画比 78.8%となりました。

なお、そごう・西武およびバーニーズ ジャパン株式譲渡に伴う影響を調整した純利益は、2,883億円、前期比102.6%、期首計画比101.2%と、過去最高益の水準であり、着実に稼ぐ力が向上しているをご理解ください。

なお、円安進行による影響額は、営業利益で+192億円でした。

	営業収益		営業利益		EBITDA	
		前期比/差		前期比/差		前期比/差
連結	114,717	97.1 ▲3,395	5,342	105.5 +277	10,549	106.0 +596
国内コンビニエンスストア	9,217	103.5 +314	2,505	108.0 +185	3,407	107.3 +231
海外コンビニエンスストア	85,169	96.3 ▲3,292	3,016	104.1 +119	6,245	105.6 +331
スーパーストア	14,773	101.9 +282	135	109.6 +11	537	105.6 +28
金融関連	2,074	106.8 +131	381	102.8 +10	730	104.8 +33
その他	4,113	84.2 ▲769	26	103.6 +0.9	135	75.3 ▲44
消去及び全社	▲630	- ▲61	▲723	- ▲50	▲507	- +16

注) 為替換算レート：U.S.\$1 = 140.67円 1元 = 19.82円

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

このスライドは、セグメント別の営業収益、営業利益、EBITDAの前年対比を示しております。

営業収益は、2022年度に歴史的な高水準で推移した、米国のガソリン小売価格が落ち着いたことにより海外CVS事業が減収となり、連結ベースでも減収となりました。

営業利益は、海外CVS事業においては、2022年度にガソリンCPGが歴史的な高水準で推移した影響を大きく受けましたが、商品事業の荒利成長と、コストリーダーシップの取り組みによる販管費の削減、さらに為替の影響もあり増益を確保することができました。

また、国内事業は、特に国内CVS事業を中心に各セグメントで増益を確保し、全体の成長を牽引しました。

消去および全社においては、グループ共通インフラ関連投資増に伴う減価償却費の増加などにより、前年比で減益となりました。

EBITDAは、国内外CVS事業が牽引し、連結で596億円の増加となりました。

	営業収益		営業利益		EBITDA	
		期首計画比/差		期首計画比/差		期首計画比/差
連結	114,717	103.0 +3,307	5,342	104.1 +212	10,549	104.5 +449
国内コンビニエンスストア	9,217	100.0 ▲2.9	2,505	102.7 +65	3,407	101.9 +63
海外コンビニエンスストア	85,169	104.1 +3,349	3,016	101.7 +51	6,245	103.8 +226
スーパーストア	14,773	99.6 ▲66	135	93.7 ▲9.1	537	97.3 ▲14
金融関連	2,074	99.7 ▲5.2	381	113.9 +46	730	106.9 +46
その他	4,113	100.8 +33	26	- +25	135	222.8 +74
消去及び全社	▲630	- ▲0.6	▲723	- +32	▲507	- +52

注) 為替換算レート : U.S.\$1 = 140.67円 1元 = 19.82円

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

こちらは、セグメント別の期首計画対比を示したものです。

営業利益とEBITDAは、スーパーストア事業以外のすべてにおいて期首計画を上回りました。

	2022年度 実績	2023年度	
		期首計画	実績
EBITDA	9,953 億円	10,100 億円	10,549 億円
営業CF(除く金融)	8,328 億円	8,345 億円	7,783 億円
フリーCF水準(除く金融)	4,740 億円	4,277 億円	3,916 億円
ROE	8.7 %	8.2 %	6.2 % (調整後) 7.9 %
ROIC(除く金融)	5.2 %	5.2 %	4.1 % (調整後) 5.1 %
Debt/EBITDA倍率	3.0 倍	2.6 倍	2.6 倍
EPS	106 円	107 円	84 円 (調整後) 108 円

注) 1. 調整後: そごう・西武、バーニーズ ジャパン株式譲渡影響を調整した数値
2. ROIC(除く金融): {純利益 + 支払利息×(1 - 実効税率)} / {自己資本 + 有利子負債(ともに期首期末平均)}
3. 2024年3月1日付で普通株式1株を3株に株式分割しております。前連結会計年度の期首に当該株式分割が行われたと仮定して、「EPS」を算出しております。

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

2023年度の連結財務KPIの実績です。

量的指標は、国内外CVS事業のキャッシュ創出力が高まっており、EBITDAは期首計画を上回りました。
一方、金融を除く営業CF、フリーCFが期首計画を下回っておりますが、本業における営業CFが減少したということではなく、主な要因として、期末時点の未払費用・未収金の一時的な増減や預り金の減少による影響であることを確認しております。
本業における営業CF創出力は着実に高まっています。

また、質的指標であるROE、ROICについては、そごう・西武、バーニーズ ジャパンの株式譲渡影響の調整後でも期首計画を若干下回りました。
これはSEIのドルベースの純利益が計画を下回ったことに加え、SST事業変革における店舗関連の対処促進による特損増加等によるものであります。
財務の健全性指標であるDebt/EBITDA倍率については、Debtの返済を計画通りに進めたことおよびそごう・西武のクロージングが完了したことで期首計画通りとなりました。

目次

- 1 2023年度業績
- 2 2024年度予想
- 3 経営方針 国内CVS事業、海外CVS事業、SST事業、グループ戦略

続いて、2024年度の業績予想についてご説明いたします。

2024年度 連結業績予想



	金額	前期比	単位：億円、% 前期差
グループ売上	178,150	100.1	+250
営業収益	112,460	98.0	▲2,257
営業利益	5,450	102.0	+107
経常利益	5,020	99.0	▲50
親会社株主に帰属する当期純利益	2,930	130.4	+683
E P S (円)	112.05	132.0	+27.18
のれん償却前EPS (円)	162.53	124.8	+32.35
E B I T D A (営業利益+減価償却費+のれん償却費)	11,020	104.5	+470

注) 1. 為替換算レート：U.S.\$1=145.00円 1元=19.00円
2. 2024年3月1日付で普通株式1株を3株に株式分割しております。「EPS」及び「のれん償却前EPS」については、株式分割後の数値を記載しております。

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

2024年度の連結業績予想です。

2024年度は、2025年度の中期経営計画目標達成に向けて極めて重要な年と位置付けております。
営業収益は、 11兆2,460億円 前期比 98.0%
営業利益は、 5,450億円 前期比 102.0%
当期純利益は、 2,930億円 前期比 130.4%
と営業収益は減少しますが、営業利益、当期純利益ともに過去最高益を見込んでおります。

また、EPS、EBITDAについても前年を上回る計画です。

なお、為替による影響額は、営業利益前年差+107億円のうち+92億円となる見込みです。

2024年度 セグメント別予想



単位：億円、%

	営業収益		営業利益		EBITDA	
		前期比/差		前期比/差		前期比/差
連結	112,460	98.0 ▲2,257	5,450	102.0 +107	11,020	104.5 +470
国内コンビニエンスストア	9,430	102.3 +212	2,600	103.8 +94	3,562	104.5 +154
海外コンビニエンスストア	84,100	98.7 ▲1,069	3,187	105.7 +170	6,635	106.2 +389
7-Eleven, Inc. (百万ドル)*	57,210	95.7 ▲2,568	2,930	104.0 +113	4,374	102.8 +117
スーパーストア	14,480	98.0 ▲293	186	136.9 +50	627	116.7 +89
金融関連	2,100	101.2 +25	360	94.3 ▲21	758	103.7 +27
その他	3,100	75.4 ▲1,013	17	63.2 ▲9.8	87	64.0 ▲48
消去及び全社	▲750	- ▲119	▲900	- ▲176	▲649	- ▲141

* SEI連結の数値であります。
注) 為替換算レート：U.S.\$1 = 145.00円 1元 = 19.00円 Copyright(C) Seven & i Holdings Co., Ltd. All Rights Reserved.

セグメント別の予想です。

2024年度、国内CVS事業は、客数増加に向けた様々な取り組みを進めることで、増収・増益を見込んでおります。

海外CVS事業においては、ガソリン小売価格の低下により減収を見込んでおりますが、7-Eleven, Inc.（以下、SEI）によるオリジナル商品強化やコストリーダーシップの取り組みを強化することで収益性を改善し、営業利益段階では増益を確保する計画です。

また、スーパーストア事業においては、首都圏SST事業の抜本的変革施策を着実に実行することにより営業収益は減収となりますが、営業利益は増益となる計画です。

それぞれの取り組みについては、後段で詳細をご説明いたします。

2024年度 連結業績予想（上期・下期）



単位：億円、%

		上期			下期	
		前期比	前期差		前期比	前期差
グループ売上	88,930	102.3	+1,991	89,220	98.1	▲1,740
営業収益	56,060	101.1	+589	56,400	95.2	▲2,847
営業利益	2,220	92.1	▲191	3,230	110.2	+298
経常利益	2,010	88.6	▲258	3,010	107.4	+207
親会社株主に帰属する 当期純利益	1,110	138.4	+307	1,820	126.0	+376
E P S (円)	42.44	140.2	+12.17	69.61	127.5	+15.01
のれん償却前EPS (円)	67.30	129.4	+15.28	95.24	121.8	+17.07
E B I T D A (営業利益+減価償却費+のれん償却費)	4,970	100.1	+5.3	6,050	108.3	+465

注) 1. 為替換算レート：上期 U.S.\$1 = 146.00円 1元 = 19.00円、通期 U.S.\$1 = 145.00円 1元 = 19.00円
2. 2024年3月1日付で普通株式1株を3株に株式分割しております。「EPS」及び「のれん償却前EPS」については、株式分割後の数値を記載しております。

2024年度の連結業績予想における上期・下期の内訳をお示ししています。

2023年度の後半から、日米ともに経済環境変化による消費マインドへの影響が見られており、2024年度においても特に上半期は一定程度その影響が残ると考えております。
そのような事業環境の中で、営業収益はガソリン小売単価の低下が進むと見込まれるため、下期は減収となる一方、利益については各事業の戦略を着実に実施していくことで、年間では増益を確保する計画となっております。

従って、連結業績は、上期の営業利益は減益となる見込みですが、今後効果が発現する施策を迅速に進めることで、下期には大きく増益となり、通期でも増益となる計画です。

2024年度セグメント別営業利益予想（上期・下期）



単位：億円、%

	上期			下期		
		前期比	前期差		前期比	前期差
連結	2,220	92.1	▲191	3,230	110.2	+298
国内コンビニエンスストア	1,390	100.4	+4.9	1,210	108.0	+89
海外コンビニエンスストア	1,080	95.7	▲48	2,107	111.6	+219
7-Eleven, Inc. (百万ドル)*	1,098	94.0	▲70	1,831	111.1	+183
スーパーストア	20	45.1	▲24	166	181.3	+74
金融関連	200	100.0	+0.0	160	88.0	▲21
その他	0.0	-	▲24	17	699.1	+14
消去及び全社	▲470	-	▲99	▲430	-	▲77

* SEI連結の数値であります。
注) 為替換算レート：上期 U.S.\$1 = 146.00円 1元 = 19.00円、通期 U.S.\$1 = 145.00円 1元 = 19.00円
Copyright(C) Seven & i Holdings Co., Ltd. All Rights Reserved.

2024年度の上期下期の連結業績予想におけるセグメント別の予想です。

下期の業績回復を牽引するのは国内外CVS事業であり、その具体的取り組みはこの後、それぞれの事業統括責任者よりご説明いたします。

	2023年度 実績	2024年度 予想	2025年度 中期経営計画目標
EBITDA	10,549 億円	11,020 億円	1.1 兆円以上
ROE	6.2 % (調整後) 7.9 %	7.8 %	11.5 %以上
ROIC(除く金融)	4.1 % (調整後) 5.1 %	5.5 %	8.0 %以上
Debt/EBITDA倍率	2.6 倍	2.3 倍	1.8～2.5 倍 アップデート
EPS	84 円 (調整後) 108 円	112 円	18 %以上 (CAGR)

注) 1. 調整後: そごう・西武、パーニーズ ジャパン株式譲渡影響を調整した数値

2. ROIC(除く金融): {純利益 + 支払利息 × (1 - 実効税率)} / {自己資本 + 有利子負債(ともに期首期末平均)}

3. Debt/EBITDA倍率: グループ全体の成長戦略推進に向けて、機動的かつ柔軟な財務規律に基づき、CVS事業への戦略的投資(新規M&Aを含む)を実行するため、2025年度目標を変更。

4. 2024年3月1日付で普通株式1株を3株に株式分割しております。前連結会計年度の期首に当該株式分割が行われたと仮定して、「EPS」を算出しております。

財務の量的拡大、質的向上、健全性確保に向けた目標達成と、その先の企業価値向上を目指す

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

14

2024年度の連結財務KPIの予想についてです。

量的指標であるEBITDAは着実に増加を見込んでおり、2024年度に中計目標の1.1兆円を達成する見込みです。

一方、質的指標であるROE、ROICについては、グローバルリテールグループを目指すにあたり、資本効率が低いことに大きな問題意識を持っています。

2024年度は資本効率の低い資産の処理を進めるとともに、高い効率化を見込める投資を追加前倒ししまして、2025年度の中計目標の達成を目指してまいります。

ただし、2025年度がゴールではなく、中長期的に経営効率を高めることが最も重要であり、より一層資本効率を意識した経営を推進してまいります。

最後に、健全性指標であるDebt/EBITDA倍率について、グループの資金創出力が高まっていることを背景に順調にDebtの返済を進め、2024年度もDebt/EBITDA倍率を低下させられる見込みです。

後段ご説明いたします戦略委員会からの提言も踏まえ、グループの中長期的な企業価値・株主価値向上に向けて、グループ全体の成長戦略を推進するために2025年度以降も見据え、Debt/EBITDA倍率の目標をアップデートいたしました。

機動的かつ柔軟な財務規律に基づき、CVS事業における新規M&Aを含めた戦略的投資による成長戦略を推進するため、最適資本構成の観点で財務の健全性と成長投資のためのDebtキャパシティのバランスについて、2025年度のDebt/EBITDA倍率をこれまでの1.8倍未満から1.8倍～2.5倍のレンジで設定いたしました。

ただし、現行格付けを維持することが前提となっており、今後も財務の健全性は確保してまいります。

このアップデートされた財務規律に則り、国内外CVSを中心に質的向上を伴った成長を図る投資を検討し、企業価値、ひいては株主価値の最大化に向けた経営を進めてまいります。

株主還元方針

配当は持続的な利益成長に合わせて増配していく『累進配当』を導入し、
総還元性向50%以上(2023年度から2025年度累計)を目標とした株主還元を実施する。

営業キャッシュフローの増大を図る

国内外CVS事業への成長投資にフォーカス

財務の健全性を確保

株主還元の充実

『累進配当』を導入

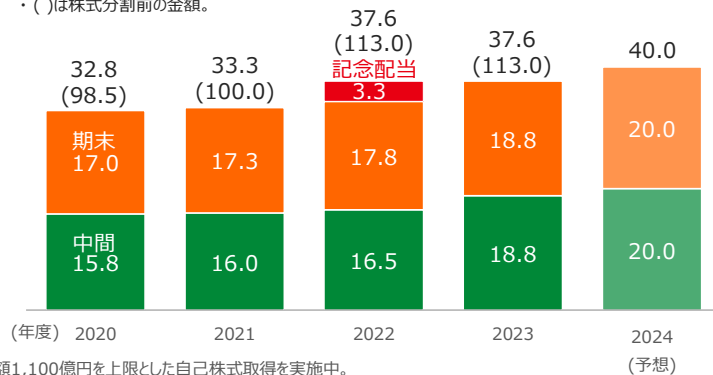
2025年度までに総額2,100億円の自己株取得予定のうち、
1,100億円を上限とする自己株式取得を実施中*

* 2023年12月1日から2024年5月31日までに、取得し得る株数75百万株(分割後)、取得総額1,100億円を上限とした自己株式取得を実施中。
2024年2月29日に8,699,800株を消却いたしました。

1株当たり配当金の推移

- ・ 2024年3月1日付で普通株式1株を3株に株式分割いたしました。
- ・ 2020年度の期首に株式分割が行われたと仮定して算出しております。
- ・ ()は株式分割前の金額。

単位：円



営業キャッシュフローの増大を図りつつ、国内外CVS事業への成長投資にフォーカスするとともに、
財務の健全性も確保。より一層株主還元も充実させ、総還元性向50%以上を目指す

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

15

最後に株主還元についてご説明いたします。

株主還元方針については、昨年の3月に公表したグループ戦略再評価の中で、多くの株主の皆様とのエンゲージメントを通じていただいたご意見を参考にさせていただき、従来の配当性向を基準とした還元方針から、「1株当たりの配当金を安定的・継続的に向上させつつ、総還元性向50%以上を目標とした株主還元を実施する」方針に変更しました。

その方針を踏まえ、キャピタル・アロケーションプランに基づき成長投資やDebtの返済を着実に進めつつ、自己株式の取得を決定し、現在も実施しております。

また、今般、配当金について、基本的に「減配しない」という意思を明確にするという意味を含めて、安定的・継続的との表現から、持続的な利益成長に合わせて増配する「累進配当」の考え方を導入することといたしました。

現在5月末までの期間で1,100億円を上限とする自己株式取得を実施しておりますが、既に公表しております通り、2025年度までに、さらに1,000億円規模の自己株式取得を実施する予定です。

2024年度の配当予想は、中間配当20円、期末配当20円、年間40円を計画しております。
なお、3月1日に1：3の株式分割を実施しましたので、分割前の金額に換算すると120円となり、7円の増配となる計画です。

2023年度の業績と2024年度の予想についてのご説明は以上になります。

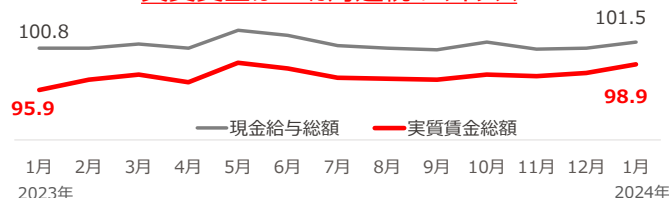
目次

- 1 2023年度業績
- 2 2024年度予想
- 3 経営方針 国内CVS事業、海外CVS事業、SST事業、グループ戦略

セブン・イレブン・ジャパン（以下、SEJ）の永松でございます。
国内CVS事業について、ご説明をいたします。

「節約」 国内実質賃金指数

実質賃金は22カ月連続のマイナス



※出典：厚労省 毎月勤労統計調査

「来店頻度が低下」 テレワーク実施率

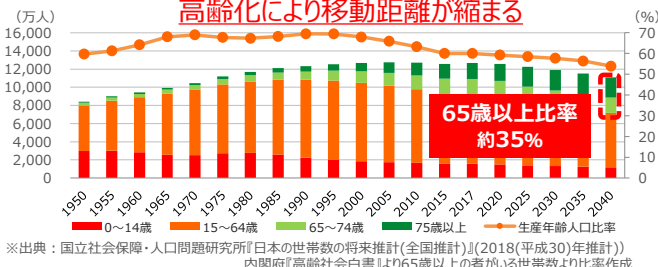
5類感染症移行後、テレワーク実施者は継続



※出典：パーソル総合研究所 テレワークに関する調査

「商圈が変化」 人口減少、少子高齢化の進行

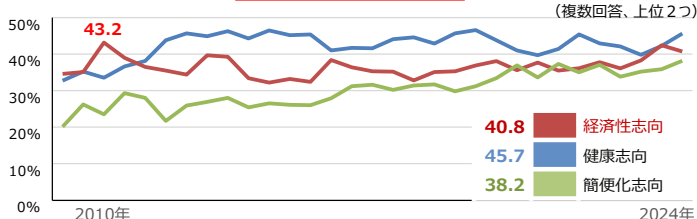
高齢化により移動距離が縮まる



※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

「お客様の志向」 食に関する志向の変化

経済性志向が高まる



※出典：株式会社日本政策金融公庫 消費者動向調査(令和6年1月)

変化する消費行動に対し、SEJの強みを活かし来店頻度の向上に向けた施策を講じる

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

まず初めに現状認識ですが、国内実質賃金は22ヶ月連続でマイナスとなっており、インフレに対して賃金が上がらない状況が続いています。

次に、右上のグラフにお示ししておりますようにコロナ禍でテレワークが定着し、直近でも約22%のテレワーク率になっています。

そして左下のグラフのように、人口減少、少子高齢化が続いております。

日本の人口は2008年にピークを迎え、それ以降継続して減少している状況です。

また65歳以上の方の構成比率が30%を超えており、その構成比は年々高まっています。

それらの状況を踏まえ、右下のグラフのようにお客様の消費動向においても経済性志向が高まっている状況にあります。

成長戦略		・商品の磨きこみをベースに、新しい品揃え・サービス拡充を通じて、来店を促進			・従業員の生産性向上と、お客様への新たな買い物体験の提供に向けたDX活用	
施策	客層を拡大する施策		来店頻度を高める施策		DXを活用した施策	
	マーケットニーズに対応した品揃えの拡充		既存のお客様に ①新しい商品 ②新たな買物体験を提供		加盟店支援(作業効率化) AI発注による販売予測	
	期待を上回る買い合わせの実現				7 NOWアプリの更なる進化	
	マーケティング・商品・プロモーション・売場が連動 (7アプリ・TVCM・店舗販促物等を通じた、魅力の伝達)		次世代店舗システムの開発 7 NOWの拡大			
効果	お客様に新たな価値を提供することによる、 「新規顧客の獲得」 「買上点数の増加」		セブン-イレブンでお買い物が習慣化されることによる、 「来店頻度の向上による客数の増加」		・作業が効率化することによる、従業員の「生産性向上」 ・機会ロス削減による、「売上増加」	
				2024年度主要指標		
				既存店売上伸び率		
				+2.5%		
				商品荒利率前年差		
				+0.2%		
				営業利益		
				2,600億円		
Copyright(C) Seven & i Holdings Co., Ltd. All Rights Reserved.						

それらの環境を踏まえ、SEJとしてもどのように成長していくのかを定めております。

1つ目は、商品の磨き込みの実施です。これは今までのセブン-イレブンの強さであり、商品の味、品質を追求してまいります。加えて新しい商品・サービスを拡充し、来店の促進を図ります。

2つ目は、従業員の生産性の向上です。SEJ・加盟店含めて、人手不足の状況下では生産性の向上が非常に重要と捉え、これを継続して実施していきます。

加えて3つ目に、お客様へ新たな買物体験を提供すべく、DXを強化します。

これらの取り組みによりもたらされる効果としては、まず客層の拡大が挙げられます。今来店されてないお客様の来店を促すために、マーケットニーズに対応した品揃えを拡充し、潜在ニーズの顕在化を図っていきたいと考えております。また、期待を上回る買い合わせ商品の提案を行います。

あわせて、既存のお客様の来店頻度を向上させる新しい商品開発を行います。これらマーケティング、商品開発、プロモーション、そして店舗での売場作りに、一気通貫で取り組んでまいります。

DX活用につきましては、作業を効率化させるための省人化設備の導入などの加盟店支援により、同じ作業でも短時間で済むような施策を進めております。

加えて、AI発注により発注精度を向上させてまいります。

そして7NOWにつきましても、現在、取扱店舗数が1万2,000店まで拡大しており、今年度はさらに拡大いたします。

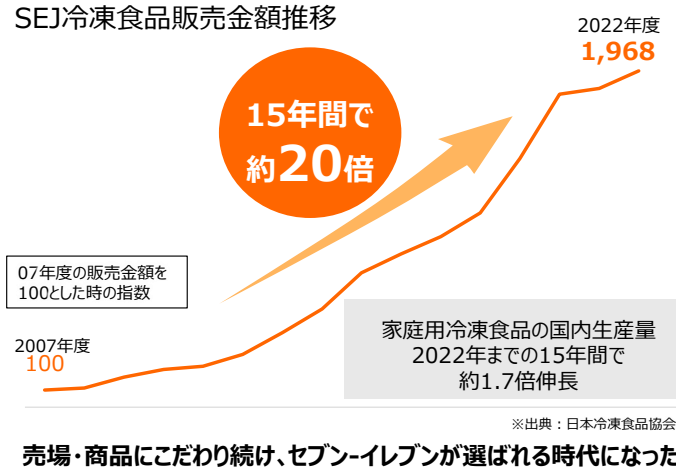
これらの施策を通じ、新たなお客様の獲得、既存のお客様の来店頻度の向上、そして店舗の生産性の向上を実現し、売上の増加を図ってまいります。

既存店売上伸び率+2.5%、商品荒利率+0.2%、営業利益2,600億円の達成に向けて取り組んでまいります。

現状分析

- ・ 社会環境の変化に伴い、中食需要が増加
- ・ **SEJの冷凍食品は市場を大きく上回る伸長**

SEJ冷凍食品販売金額推移



冷凍食品売場拡大

新レイアウトで冷凍ケースの増設を実施

【課題】都市部店舗の売場面積の問題から、導入率が低い

冷凍食品売場
2台



◆冷凍食品の日販が高いエリア順位

日販順位	都道府県	導入率
1	東京	27.2%
2	神奈川	45.3%
3	千葉	61.2%
4	埼玉	49.6%



◆売場スペースの変化

アイスクリームケース対比
容積：約2倍・フェイス面積 約3倍
アイテム数：

40i ▶ 約90i

生活習慣の変化に伴うお客様のニーズの拡大に対応した品揃え、売場拡大をする

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

19

客層を拡大する施策の一つとして、冷凍食品の強化を考えております。

冷凍食品を単なる買い置きや弁当のおかずとして取り扱うだけではなく、即食ニーズ、美味しいものを食べたいというニーズに応えられるようにしていきたいと考えております。

冷凍食品市場全体がこの15年間で1.7倍拡大しているのに対し、SEJの冷凍食品の販売金額は20倍に増えました。

これは商品開発の強化を進めてきた事とともに、売場を拡大した事によるものです。

冷凍食品の売場は、右上のように什器2台を標準としておりますが、都市部を中心に、売場面積が狭く什器を入れられないお店もございます。

そのような店舗につきましては、右下の写真のような、売場の中央に置ける中島冷凍什器に変えることで、従来の約3倍のフェイス面積での品揃えを実現してまいります。今年はさらにこの什器の拡大を進めていきたいと考えております。

2023年度取り組みと学び

2023年度のグループ連携と、市場調査に基づき、品揃えを拡大した事により、お客様の**新たなニーズが顕在化**

- ◆ 2023年の取組み
IY開発ブランド **“Ease Up”** の品揃え開始
グループ商品展開や、今まで取り扱っていないカテゴリーへの挑戦



- ◆ 新たな冷凍食品のキーワード

【パン】 おうちで焼き立て	【デザート】 好きな時に食べられる
【ごちそう惣菜】 高付加価値の食品	【市場売筋のNB商品】 品揃えの幅を持つ

24年度の対応

立地別、売場スペースに応じた品揃えを確認し、売上拡大を図る

- 狭小店舗への「売場拡大」
既存店舗への「品揃え拡充」
- 新たなカテゴリーの拡大、テストを実施
推奨アイテム数の拡大、改廃

- ・ 中島冷凍什器 約3,000店導入予定
- ・ 壁面冷凍什器 通常店舗中心に導入予定

日販効果(目標)	投資計画 (2024年度以降)
+1.0%以上	100億円以上

推奨アイテムの拡大を図り、売上拡大に繋げる

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

また、グループの商品力を活かし、イトーヨーカ堂のオリジナル冷凍食品シリーズである「EASE UP」を導入しました。こちらの販売は好調に推移しております。
また、今までにない新たな冷凍食品として、パンやデザートなどの冷凍食品を品揃えしてまいります。加えて、市場で売筋のナショナルブランド（以下、NB）商品も品揃えしていきます。

既存店舗の品揃え拡充、狭小店舗の売場拡大のために、今期は中島冷凍什器を約3,000台導入するなど、100億円以上の規模の投資を実施します。

これらによって+1.0%以上の日販効果を見込んでおります。

焼成パン

店内で焼成し出来立てを提供

◆スキーム

フロースン
納品

店舗にて
1次焼成

什器陳列

「注文」
店舗にて
2次焼成

お客様へ
提供

◆品揃え



焼成パン

メロンパン

クロワッサン

焼き菓子

チョコクッキー

フィンアンシェ

テスト店の状況（2024年3月）	
店舗数	約600店舗
平均販売数/日	約30個
日販押上げ効果	+0.7%

2024年度の対応

店舗の拡大

約3,000店

日販効果目標

+1.0%以上

投資計画

約50億円



客層を拡大する施策として、今までにない商品を提供すべく焼成パンの販売を始めております。現在約600店舗でテストを実施しており、非常に好調に推移しております。

売上だけでなく荒利益率にも貢献しており、今年はこれを約3,000店まで拡大していきたいと考えております。

なお、導入店舗においては+1.0%以上の日販効果を見込んでおります。

スムージー

新しい商品を通じ「美味しさ・健康」の価値を伝達

購買行動

来店頻度*

健康系商品を購入

2.2倍高い

スムージーの購入が習慣化

2.7倍高い

* 全国ID-POSデータによる全会員との比較：2023年6月度実績

◆「健康」に関する価値観の多様化



脂肪分
表記

シュガー
フリー

添加物
フリー

糖質
オフ

グルテン
フリー

ギルト
フリー

2024年度の対応

旬の果物など**新規性**がある商品を計画的に発売

パッケージを変更し、健康をより訴求
カロリー表記、栄養訴求(食物繊維入り等)

店舗拡大

2024年度上期
+3,000店

18,000店
(導入可能店舗全店)

日販効果目標

投資計画

+1.0%以上

約30億円

既存商品に新しさを訴求することで、来店頻度を高めていく

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

続いて、スムージーを導入可能店舗全店へ拡大することを目指して取り組んでまいります。
スムージーのような健康系商品は、お客様の来店頻度を高める効果があります。

引き続き、今までの商品に加え、シュガーフリー・添加物フリーなど、健康を訴求した商品を提供していきます。
これについても、導入店舗では+1.0%以上の日販効果を見込んでおります。

地域フェアの成功事例

地域フェアを通じて学んだ3つのポイント

①地域性

②社会貢献

③値ごろ感

・ご当地メニュー

・自治体連携

・見栄え・ボリューム

・地区原材料活用

・地区原材料活用

・価格

値ごろ感にこだわり販売を伸長させた事例(埼玉フェア)

◆2023年度11月度

埼玉県産豚肉の炭火焼豚みそ丼

売価：640円（税抜）

加盟店のモチベーションも非常に高く、
売上押し上げ効果も大きい

「彩の国(埼玉)フェア」においても、日販押し上げ効果+0.9%

値ごろ感を実現した要因

【原材料】

質の良い
原材料を使用

・生産者とのリレーション
・使用時間/量の選定

×

【創意工夫】

値ごろある価格
で商品提供

・使用方法の工夫
・購入方法の工夫

2024年度の対応

埼玉フェアのノウハウを**全国に拡大**

地域フェア実施回数	日販効果目標
約 50回 (各エリア年2回以上)	+1.1%以上 (2023年度 +0.9%)

また、来店頻度を高める施策として、地域フェアを実施してまいります。

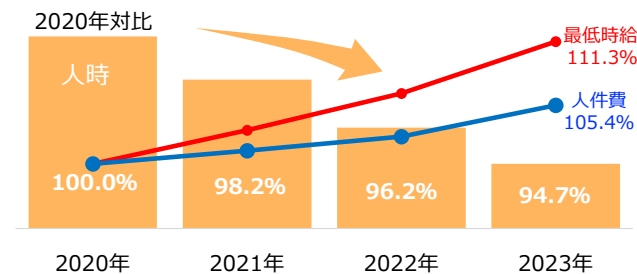
これは昨年から実施しており、地産地消の考え方に基づいた商品を開発し、連携した自治体からもご好評をいただきました。首都圏に比べ地方は経済環境が厳しくなっており、地域フェアにおいてもより値ごろ感を追求していきたいと考えております。

例えば、埼玉県で昨年取り組んだ埼玉県産豚肉を使用した豚丼は非常に成功した事例です。これまでの質の良い商品というところに、値ごろ感という要素を加えていきたいと考えています。

このような事例を全国に拡大してまいります。

加盟店の人時生産性推移

DXを用いた施策により改善傾向



2020年以降、DXを活用した主な加盟店支援の施策



お会計セルフレジ
(▲90分/日)



新検品システム
(▲25分/日)



AI発注
(▲32分/日)

DXを活用した売上向上対応

AI発注 (需要を予測し、発注数を算出)



	非デイリー	活用	未活用
前年比(%)		104.4	103.9
差額 (千円/日)		+18.7	+16.3

AI発注活用・未活用店舗

前年差額金額差 +2.4千円/日

(次世代システム) 商品のタグ情報を基にした発注提案



商品を選択すると、今話題のタグ情報を提供

情報を踏まえた発注数量を提示し、機会ロスを削減

IT/DXの支援を通じて、加盟店の売上・利益に貢献していく

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

24

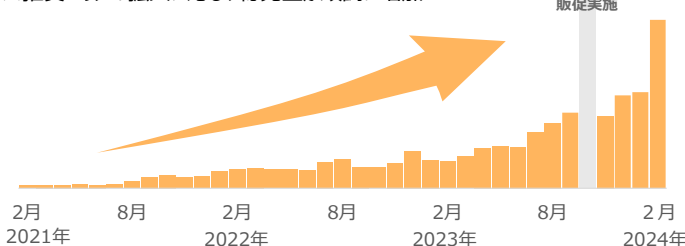
次に、DXについてご説明いたします。

左上のグラフは、2020年を100とした時の人時生産性の推移をお示しして、この4年間で94.7%まで削減しております。4年間で最低時給は111.3%まで上昇しておりますが、お会計セルフレジや新検品システム、AI発注といった様々な取り組みによって人時の削減を行い、セブン・イレブンにおける人件費の上昇は105.4%に抑えることができました。

AI発注につきましては、発注機に今話題のタグ情報を提供するシステムを搭載し、より仮説を立てて発注しやすい仕組みを取り入れております。

売上推移

※推奨エリアの拡大に応じ、総売上が順調に増加



7NOWアプリ



2023年9月リリースから6ヶ月で

DL数:約77万人 (2024年2月末日時点)

Appストア フード/ドリンクアプリNo. 1 (2/29時点)

評価:4.5/5 (Appストア評価)

【機能】

レコメンド(おすすめ)、クーポン配信



店舗拡大に向けた取り組み



7NOWは
12,000店舗に推奨

2024年2月末日時点: 1都1道14県で展開



7NOWアプリの更なる強化

UI・UXを改善 / 配達状況の可視化で利便性を向上

加盟店の対応

店舗でのサービス告知 (店内・クローバー) / 加盟店配送の強化

配送エリアの拡大、提携強化

提携配送会社の強化

店舗数計画

2024年度
全国推奨

売上計画



7NOWを通じて、環境変化に合わせた新たな買い物体験を提供

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

25

次に7NOWについてご説明いたします。

7NOWは現在12,000店舗まで拡大しており、売上につきましても順調に伸長しております。
7NOWアプリはアプリストアで高評価をいただいております、フード/ドリンクアプリのカテゴリにおいてNo.1の評価をいただいております。

このアプリでは店舗とのリアルタイム在庫連携を行っており、注文した商品が欠品しており届かなかったということが基本的に起こりません。日本においてこのようなシステムをこの規模で活用できている企業は、私の知ってる範囲内ではございません。7NOWの研究開発については、SEIとも連携して進めております。

お客様は商品を選べないため、より鮮度の高いものを選ぶ、温かいものと冷たいものを分けるなど、店舗での袋詰めも重要になってきます。
アプリの強化に加え、こういった店舗でのオペレーション、配送の強化にも努めていきたいと考えております。

SIPストア

SIPストアから学んだこと

目的

- ①環境変化に対応する商品・品揃えを検討
- ②セブン＆アイグループによる新たなシナジーを実現

◆松戸常盤平駅前店(2月29日オープン)



面積
約1.8倍
(約88坪)

売場尺数
約1.5倍
(164尺)

アイテム数
約1.7倍
(5,300SKU)

◆特徴的な売場



野菜・果物



日配品



グループ商品
(アカチンホンボ等)

潜在的にお客様が、セブン-イレブンに期待していた
カテゴリーが確認できた

▼販売が伸長している食品（ファストフード、冷凍食品含む）

カテゴリー	前年対比 (24年3/18・25週)	主な取組み
生活デイリー (生鮮食品等)	約3.1倍	・豆腐・納豆等の品揃え拡大 ・生鮮3品の品揃え拡大
ホットフード (フライヤー含)	約3.0倍	・焼成パンの導入
冷凍食品	約1.9倍	・売場拡大(什器11台で展開) ・専用商品150アイテム品揃え

SIPストアで顕在化された潜在ニーズを参考に、施策単位で既存店舗で応用していく

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

26

最後に、SIPストアについてご説明します。

2月29日に千葉県松戸市にSIPストアをオープンさせました。
こちらは、少子高齢化、人口減という状況にあり、地方ほど買い物が困難になっている中で高まっている、ワンストップショッピングニーズに応えるべく、グループの力を結集したテスト店です。

通常店舗と比較し、面積は約1.8倍、売場尺数は約1.5倍、アイテム数は約1.7倍となっており、通常セブン・イレブンで品揃えしているアイテム数は約3,000SKUですが、これにグループ取り扱い商品を加えて約5,300SKUという品揃えにしました。

売上は好調で、特に生活デイリーは約3.1倍、ホットフードは約3.0倍、冷凍食品が約1.9倍となっております。

SIPストアについては拡大することは考えておらず、既存店舗にSIPストアの取組みをいかに水平展開できるかということを考えております。そのために引き続きテストを行っていきます。

このような取組みを通じ、今期2,600億円の営業利益を実現していきたいと考えております。

目次

- 1 2023年度業績
- 2 2024年度予想
- 3 経営方針 国内CVS事業、海外CVS事業、SST事業、グループ戦略

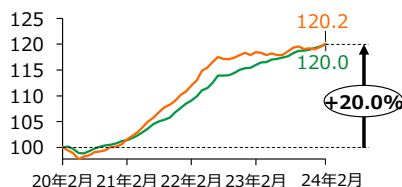
SEI CEOのデビントです。海外CVS事業の経営方針についてご説明します。

物価の高止まり

インフレ率 (CPI/PPI) 指数

消費者/生産者コスト: (20年1月=100)

— CPI実績 — PPI実績



出典: BLS, FRED

生活費の上昇

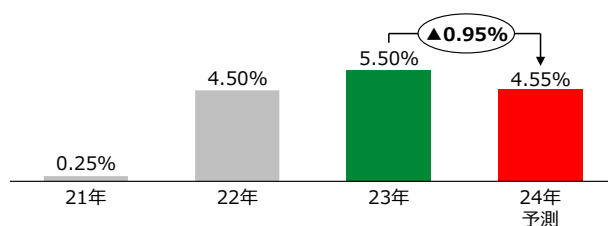
(24年2月 対 20年1月)



FRB政策金利の高止まりは長期化する見通し

FRB政策金利予測

2001年以来の最高水準

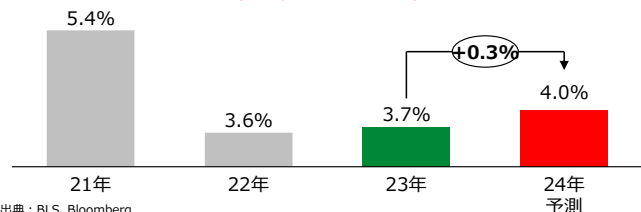


出典: The Fed, Bloomberg

労働参加率は徐々に回復するも失業率は上昇

失業率

24年にさらに70万人の失業者

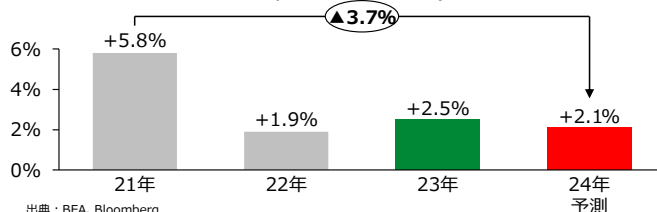


出典: BLS, Bloomberg

GDP成長鈍化

米国GDP

(成長率 対前年比)



出典: BEA, Bloomberg

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

まず、米国経済と消費者の現状について簡単にお話します。

米国における持続的な課題はインフレです。

物価は2020年以降、20%以上も上昇し、依然として高止まりしており、家賃、光熱費、食料品、ガソリンなどのコストに大きな影響を与えています。

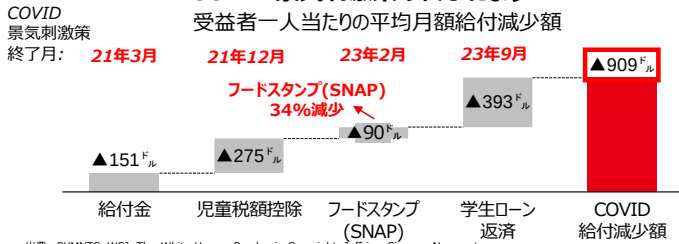
インフレを抑制するため、失業率が上昇すると予想される中でも、FRB政策金利の高止まりは長期化すると予想されます。

こうした景気の逆風と金融引き締め政策の中で、GDPは2024年には2.1%に減速すると予想されています。

2023年も消費者は厳しい状況にあった

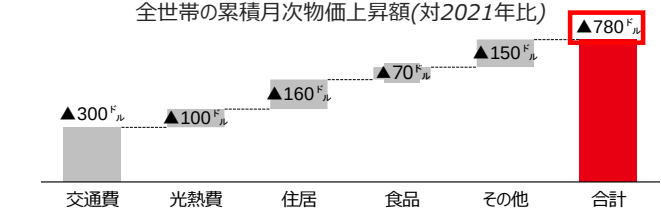
COVID景気刺激策の終了により…

受益者一人当たりの平均月額給付減少額



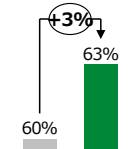
…そしてインフレによる支出増加

全世帯の累積月次物価上昇額(対2021年比)

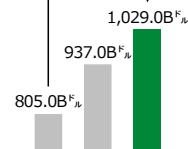


負債依存が上昇

給料ぎりぎりの生活をしている人口の割合



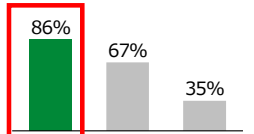
米国クレジットカード負債



低所得者は生活費の支払いが困難になっている

2024年2月1日から13日までの週

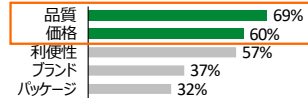
低所得者層が食費に費やす割合31%に対し、高所得者層は8%



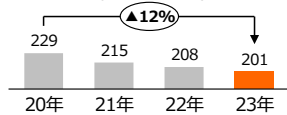
Copyright(C) Seven & i Holdings Co., Ltd. All Rights Reserved.

消費者の行動と期待の変化へ影響

高品質で手頃な価格の食品
最も重要な食品購入時の要件



タバコの減少
販売数の減少(単位:10億本)



ロイヤリティプログラムの活用

71%

ミレニアム世代はロイヤリティプログラムを利用して節約する

デリバリー

94%

ポジティブなデリバリー体験が再注文に繋がると回答した消費者

出典：PYMNTS, University of Michigan, FRED, Census.gov, USDA

出典：Numerator, NIH, Uber, YouGov, McKinsey

29

2023年は、インフレと生活費の上昇が消費者の足かせとなりました。

米国のCOVID給付が引き下げられたことで、受益者一人当たりの平均月額給付は909ドル減少し、さらに、家計は物価上昇により、毎月780ドルの追加支出となっています。

COVID景気刺激策による余剰貯蓄は2021年のピークから77%減少し、アメリカ人の半数近くが負債を抱えていることになり、これは2021年比で10%増となります。

低所得世帯が最も大きな打撃を受けており、低所得世帯の5世帯に4世帯は生活費の支払いが困難になっています。

このような経済的逆風が続く中、消費者行動は変化しており、よりバリューを求めるようになっています。

成長戦略

収益性を高めるためにコストリーダーシップに注力すると共に、可能な限り最も便利な方法でバリューと高品質の商品を顧客に提供する

	オリジナル商品の強化	デジタル・デリバリー促進	コストリーダーシップ	2024年度主要指標
施策	フード及び飲料の先進化	7RewardsとSpeedy Rewards ロイヤリティプログラム	コストリーダーシップ委員会	既存店 売上伸び率
	店舗オペレーションの強化と 外観の刷新		ベンダーコスト削減	+0.5%
	バリューチェーン－わらべや	7NOW デリバリープログラム	社内コスト構造の見直し	商品荒利率 前年差
効果	オリジナル商品の成長と加速 による売上、客数、荒利率の 成長	ロイヤル顧客の増加と デリバリーの拡大	コストと費用を合理化	±0.0%
	オリジナル商品 構成比	7NOW売上	コスト削減額	営業利益
	26%	725百万ドル	350百万ドル	2,930百万ドル

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

SEIは、このような困難で変化の激しい局面に何度も直面し、乗り越えてきました。例えばドットコムバブル、大不況となったリーマンショック、コロナ禍においても、一貫した成長を遂げてきました。

- 2024年、我々は成長ドライバーとなる次の3つの主要分野に注力します。
- (1)オリジナル商品の強化（主にファストフード、飲料、プライベートブランド（以下、PB））
 - (2)デジタル・デリバリー促進
 - (3)事業全体のコスト管理

2024年には、オリジナル商品の売上構成比を26%にし、7NOWデリバリーの売上を725百万ドルまで成長させ、コストリーダーシップ委員会を通じて350百万ドルのコスト削減を達成する計画です。

2024年の主要財務目標は、既存店売上伸び率+0.5%、商品荒利率の維持、営業利益2,930百万ドルを達成することです。

2024年度 SEI業績予想									
単位：百万ドル、%									
	上期			下期			通期		
		前期比	前期差		前期比	前期差		前期比	前期差
チェーン全店売上	34,596	96.9	▲1,114	35,692	97.0	▲1,110	70,289	96.9	▲2,224
営業総収入	28,276	96.0	▲1,167	28,933	95.4	▲1,401	57,210	95.7	▲2,568
営業利益	1,098	94.0	▲70	1,831	111.1	+183	2,930	104.0	+113
EBITDA (営業利益+減価償却費)	1,819	95.9	▲78	2,555	108.3	+196	4,374	102.8	+117
注) SEI連結の数値であります。									
Copyright(C) Seven & i Holdings Co., Ltd. All Rights Reserved.									
31									

このスライドでは、SEIの2024年の業績予想をご説明します。
先ほどご説明させていただいたマクロ経済環境の観点からも、2024年は厳しいスタートとなっています。

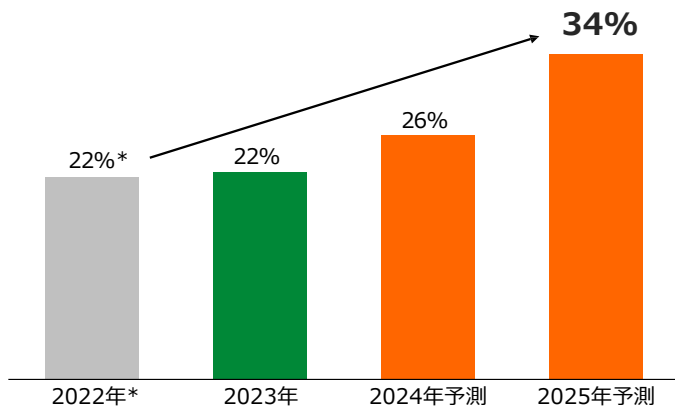
しかし、私たちにはアグレッシブな計画があります。
飲食部門の先進化プログラムの新プラットフォーム導入店舗を拡大し、店舗インテリアと外観を一新し、オペレーションを強化します。

ご覧の通り、2024年のチェーン全店売上は3.1%の減少を見込んでいます。
しかしこれは、1ガロンあたりのガソリン小売価格の下落によるものであり、ガソリン荒利率には影響しないことにご留意いただきたいと思います。
うち商品総売上高は、前年比+1.8%、490百万ドル増加すると予測しています。

また、全体としての営業利益は前年同期比で113百万ドル増加の+4%を見込んでいます。

フレッシュフード、専用飲料、PB商品

商品・レストラン売上高構成比
(米国・カナダの全店)



* 2022年は既存SEIでは24% (Speedwayを含めると22%)
2025年までに全店舗で34%まで向上させる

成長のための主な行動

- 品揃え - 新カテゴリー及び新商品
- フード及び飲料の先進化
 - 飲料への投資
 - フレッシュフードへの投資
 - レストランへの投資
- PB商品の拡大
 - 5つの新カテゴリーに215アイテムの新商品を追加
- 店舗オペレーションの強化と外観の刷新
 - 的を絞ったオペレーション研修
 - 外観の刷新
 - 徹底した商品展開と品揃えの刷新

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

32

そのために、フレッシュフードの開発とPB商品の拡大を加速させ、2024年はオリジナル商品全体の売上構成比を26%とし、2025年には34%にすることを目標としています。

店舗での食品や飲料提供の近代化に向けた投資、イノベーション、グループ全体のシステムに関する施策推進により、オリジナル商品（フレッシュフード、専用飲料、PB商品）の構成を高めていきます。

顧客体験を向上させ、店舗への来店を促進し、オリジナル商品の売上を高めてまいります。

それでは、これらプログラムの詳細をご紹介します。

フード及び飲料の先進化

フード及び飲料の先進化

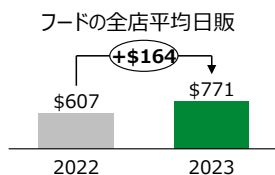
- ・ 店内焼成ベーカリー
- ・ セルフ・ローラーグリル
- ・ Grab & Goケース
- ・ スペシャルティ飲料



2023年実績

好調な食品売上

フード及び飲料の先進化未実施店対比



2024年目標

7-ElevenとSpeedway店舗でのプログラム展開の加速

フード及び飲料の先進化プログラムの全面展開

2024年に 854店舗

フード及び飲料の先進化プログラムの一部展開

2024年に 1,700店舗

店舗オペレーションの強化と店舗外観の刷新

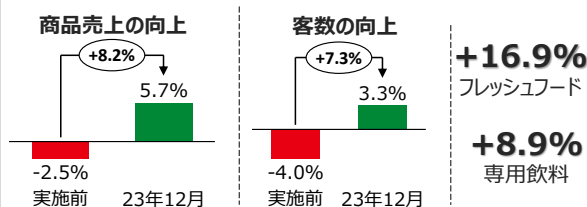
店舗オペレーションの強化と店舗外観の刷新

- ・ 店舗オペレーションの強化
- ・ 店舗外観の刷新
- ・ 売場変更と地域限定商品



2023年実績

ケンタッキー州レイビルにおける、売上・客数向上の取組み



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

2024年目標

全店舗のオペレーションを強化するために取組みを拡大

店舗外観の刷新

2024年に4,000店舗

SEIのフード及び飲料の先進化プログラム（店内焼成ベーカリー、Grab & Goケース、セルフローラーグリル、スペシャルティ飲料を含む）においては、ホットフードやスペシャルティコーヒーの品揃えを充実させてまいります。

これらの新しいプラットフォームを導入した店舗の売上は、導入していない店舗を大幅に上回っています。こうしたフード及び飲料の先進化プログラムを2024年度には新たに約2,500店舗（現在4,950店舗）で展開する予定です。

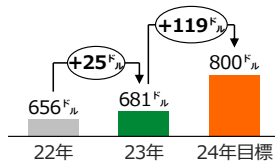
2023年には、ケンタッキー州レイビルの店舗を対象にオペレーション強化、店舗外観の刷新、地域限定商品を導入し、商品の見直しを完了しました。

2023年4月の立ち上げ以来、この取り組みは商品売上と客数を伸ばし、レイビル市場におけるフレッシュフードは約17%増、専用飲料は約9%増となりました。

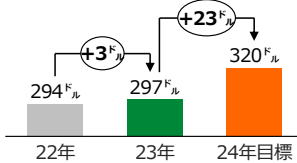
2024年には、レイビルでの学びを4,000店舗に拡大する予定です。

フードと専用飲料

フレッシュフード平均日販
(既存SEI 既存店ベース)



専用飲料平均日販
(既存SEI 既存店ベース)



2024年 重点取組

イノベーション



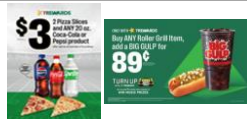
- 新しいプラットフォームの革新と立ち上げ
- 新NB商品79アイテムの発売 (期間限定を含む)

品質改善



- トップ50商品の品質の見直しと改善

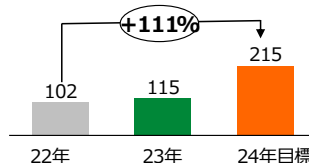
バリュープロモーション



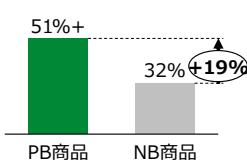
- マーケットを牽引するバリューセット
- プロモーション活動を約30%増加

PB商品

PB商品の新品開発数



PB商品の荒利率



2024年 重点取組

イノベーション



- 新商品215アイテム
- 5つの新カテゴリーへ参入

継続的な改善



- 8カテゴリーの拡充と改善

バリュー強化



- 主力商品のプロモーション活動を+15%強化
- コスト上昇の抑制

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

2023年は厳しい環境下においても、フードと専用飲料の実績は改善しています。

今年はさらに加速し、看板商品の創出とプロモーションの活用により、フレッシュフードで前年比+17.5%、専用飲料で+7.7%を目指しています。

PB商品は戦略的優先事項であり、高品質でユニークな商品を提供することで、お客様により魅力的な商品と高いバリューを提供します。店舗にとっては、NB商品よりも高い荒利率をもたらします。

今年は新たに215のPB商品を投入する予定となっています。

フレッシュフードインフラの先進化

わらべやのノウハウを活用



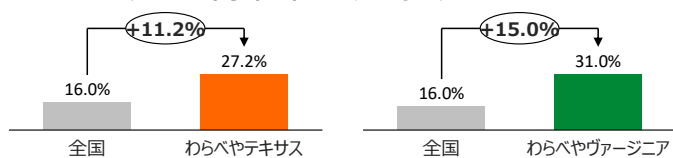
Warabeya
North America

- 高度な商品開発
- 食品製造ノウハウの向上
- 製造能力の向上

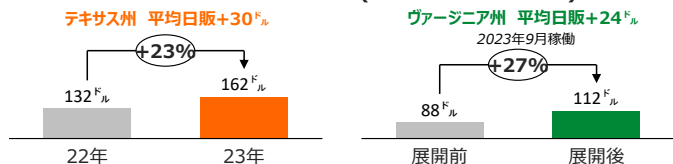
2018年- テキサス州743店舗
2023年- ヴァージニア州1,361店舗
2025年- オハイオ州1,318店舗

2023年実績

フレッシュフード事業全体におけるわらべや商品の売上貢献度



2023年平均日販の向上 (わらべやカテゴリー商品)



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

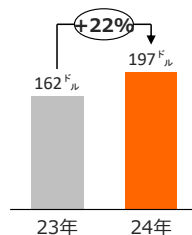
次のステップ

テキサス州

イノベーションの継続



2024年目標 わらべやカテゴリー 商品平均日販

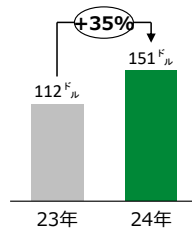


ヴァージニア州

イノベーションの継続 - 新商品・品質改良



2024年目標 わらべやカテゴリー 商品平均日販



わらべやと提携することで、看板商品であるスライダースリーズだけでなく、チキンカレーのようなお弁当類の品質も向上させています。

わらべやとのコラボレーションは順調であり、フレッシュフードの売上を押し上げました。テキサスでもヴァージニアにおいても、わらべやが開発した商品群は2023年に2桁の伸びを示しています。

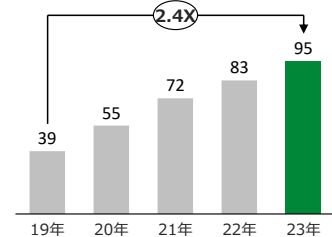
2024年には、わらべやカテゴリー商品の平均日販について、テキサス州で+22%、ヴァージニア州で+35%の成長を目指しています。

我々SEIは、これらの革新的で高品質な商品に大きな期待を寄せています。これらの商品はお客様のニーズを満たしていると確信しており、成長の牽引役になると思います。

ロイヤリティプログラム

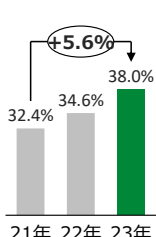
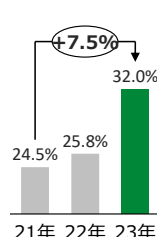
登録会員数

(単位：百万人)

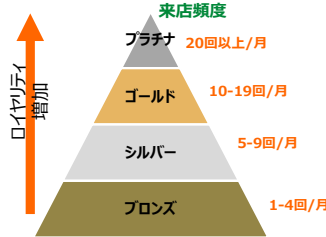


スキャン率

7REWARDS Speedy Rewards



来店頻度の高い顧客による売上伸長



+22%

対2022年
来店頻度の最も高い顧客数
(プラチナ、ゴールド、シルバー)
伸び率

+10.7%

対2022年
会員売上伸び率

7NOWデリバリー

好調な2023年7NOW実績

~249ドル
平均日販

15.64ドル
平均客単価

25%
既存店売上伸び率

16件
平均利用件数/日

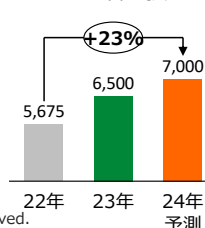
4.2%
売上全体に対する
7NOW貢献度

27.5分
デリバリー時間

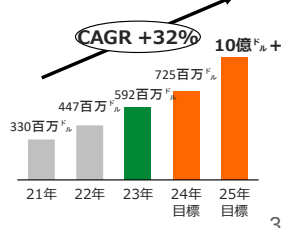
7NOW成長計画及び主要行為

- Speedway店舗への継続拡大
- 7NOWでフレッシュフードを牽引
- Gold Pass会員数とエンゲージメントを拡大
- レストランデリバリーを拡大

7NOW店舗拡大



7NOW売上



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

36

第2の戦略的重点分野は、デジタル＆デリバリーの加速です。

今日、お客様はバリューを求めており、そのためにロイヤリティプログラムも活用しています。

業界トップクラスの実績を誇るSEIのリワードプログラム「7REWARDS」は、現在9,500万人の会員数（米国人の4人に1人）を誇り、2024年にはこの基盤を拡大し、消費者価値を高めることを目指しています。

2023年は、デリバリー売上が非常に好調でした。デリバリーの日販は約250ドルの貢献、1日1店舗当たりの平均利用件数は16件など、好調に推移しました。7NOWのデリバリー事業は、2023年に既存店ベースで+25%成長し、我々は業界最短の約28分で配達しています。

CVS業界のデリバリー事業におけるリーダーとして、私たちはこの勢いをさらに加速させていきます。

2024年には、デリバリーネットワークにさらに店舗を追加することで7NOW店舗を拡大し、このプラットフォーム経由での食品の販売を増やし、Gold Pass会員数を拡大します。これにより、7NOWの売上は725百万ドルへと成長する見込みです。

SEIとSpeedwayのシナジー

2023年度累計実績: **976.5百万ドル**

目標合計: **800.0百万ドル** 計画差: **+176.5百万ドル**

商品売上&荒利

- 品揃えの最適化と拡充
- PB商品の品揃えを300+商品に拡大

スケールメリット/コストリーダーシップ

- スケールを生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)
- 内製化メンテナンスを7-Eleven 5,000+店に拡大
- 店舗オペレーションの簡素化に向けたプロセス改善へのイニシアチブ

燃料ロジスティクス

- SWTO*の走行ルートと走行距離を最適化
- SWTOのカバー範囲を7-Eleven 456店舗へ拡大
- ガソリン供給のスケールメリットを活かし、原価を削減

*Speedway Transport Operations

デジタル(成長)シナジー

- 1,900+の店舗でデリバリーを開始
- Speedway/店舗でのセルフチェックアウト拡大

RIS/DEX – 店舗システム

次のSpeedwayシナジーの重要な取組み

RIS

独自のPOSシステム

DEX

ガソリンシステム

- ✓ **単品管理(Retailer Initiative)の実施:** 顧客の嗜好に合わせた品揃えの改善により、売上向上を実現
- ✓ **店舗システムの統合と店舗レポートの統一:** 店舗の簡素化と本部管理コストの削減



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

37

2023年のSpeedwayとの統合シナジーは目標を約177百万ドル上回り、目標800百万ドルに対し約977百万ドルを達成しました。

Speedway統合による主なシナジーは、商品売上と荒利益率の拡大、スケールメリットとコストリーダーシップの活用、燃料ロジスティクスの拡大、デジタルプラットフォームの拡大の4分野です。

2024年に向けては、ITとデジタルの展開、独自のPOSシステム「RIS 2.0」とガソリンシステム「DEX (ディスペンサー・エクスペリエンス)」の展開が、Speedway買収シナジーの次の1つを引き出す鍵になると考えています。

RIS2.0とDEXを7-Elevenブランド店舗（現在6,300店舗）で展開してきましたが、これらについてSpeedway店舗への展開を開始しました。

RIS2.0とDEXは商品戦略実行のためには不可欠であり、7-Elevenブランドの店舗における単品管理システムをSpeedwayブランドの概ね全店へ展開していきます。

2023年行為と実績

- ・ **コストリーダーシップ委員会** は240の個別コスト改善イニシアチブを検証
 - ✓ 140件 交渉
 - ✓ 90 プロセス改善措置
 - ✓ 10件 人材/労働力最適化イニシアチブ
- ・ 15の損益項目で**販管費削減**を達成
- ・ **400+**の調達活動を実施

人材最適化

コスト削減/回避

販管費削減目標

交渉

プロセス改善

その他短期的行為

308百万ドル
2023年
総削減額/回避額

2024年戦略・目標

戦略:

- ① コストリーダーシップ委員会
- ② ベンダーコスト削減
- ③ 社内コスト構造の見直し

機会:



商品とガソリンの原価



店舗労働の最適化



間接費



内製化メンテナンス



デビット/クレジットカード手数料

350百万ドル
2024年
コスト削減計画

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

38

最後の戦略的重点分野は、コストリーダーシップへの取り組みです。

コスト削減を達成するため、我々はコストリーダーシップ委員会（以下、CLC）を通じて、コストの見直しと管理のための規律あるアプローチを進めています。
CLCはコスト改善の機会を特定し、目標までの進捗状況を追跡調査します。

2023年は、ベンダーとの交渉（規模の活用）、プロセスの改善、人材最適化、販管費削減の実現を通じて、支出の最適化に焦点を当てました。

これにより、308百万ドルのコスト削減/回避が実現しました。2024年にはさらに350百万ドルのコスト削減を目標としています。

SEIは引き続きあらゆるコストを見直し、コスト全体と業務効率性を改善し、収益性を向上させる努力を続けてまいります。

目次

1	2023年度業績
2	2024年度予想
3	経営方針 国内CVS事業、海外CVS事業、SST事業、グループ戦略

丸山でございます。
SST事業について、第2四半期でご説明いたしました首都圏SST事業の抜本的変革施策の進捗状況と、その主な成果についてご説明いたします。

単位：億円、%

	2023年度 実績	前期比	期首計画比	2024年度 計画	前期比
イトーヨーカ堂	148	93.8	94.4	279	152.2
ヨーク	35	153.8	117.1		
新・イトーヨーカ堂	183	101.4	98.0		
シェルガーデン	▲2.4	-	-	1.4	-
首都圏SST事業	187	108.8	103.4	282	150.8
ヨークベニマル	287	104.8	101.8	301	104.5
SST事業*	499	106.0	102.2	566	113.4

* SST事業：スーパーストアセグメントから中国のイトーヨーカ堂他事業会社等を除いた数値

2023年度通期計画は達成。今後も抜本的変革を遂行していく

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

40

SST事業のEBITDAの2023年度実績と、2024年度計画です。
2023年度は、首都圏SST事業、ヨークベニマル含めたSST事業ともに、期首計画を達成いたしました。
2024年度は、首都圏SST事業の2025年度550億円以上を達成するために極めて重要な年となります。
目標達成に向けて、首都圏SST事業は282億円、前期比150.8%、
SST事業は566億円、113.4%を計画しております。

① アパレル事業完全撤退		② 首都圏へのフォーカス加速と追加閉鎖	
自営面積適正化 テナント導入に伴う改装 進捗率 47%* (2024年3月現在 35店舗)	Food & Drug展開 店舗展開の拡大 進捗率 62%* (2024年3月現在 42店舗)	店舗閉鎖・外部承継 33店舗* 意思決定済	組織規模適正化 本社機能のスリム化 経営効率化に向けた 組織再編 (2024年3月実施)
③ 首都圏事業の統合再編		④ 戦略投資インフラの整備	
合併によるPMI IY、YO 本部組織の機能統合 (2024年3月実施)	生産性改善 フルセルフレジ導入 進捗率 68%* (2024年3月現在 63店舗)	PCによる店舗生産性向上 FY23精肉部生産性改善 1人当たり売上 +11%* (2024年3月現在)	CKによる売上・荒利成長 (惣菜強化) Peace Deli 千葉キッチン稼働 (2024年2月)

■ 施策 □ 進捗状況

抜本的変革施策を計画通り実行し、着実な効果発現を確認

* イトーヨーカドーの実績

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

41

こちらは首都圏SST事業の抜本的変革プログラムの主な施策実績です。
2024年度中に施策を完了し、2025年度にそれらの取り組みによる効果をフルに享受すべく、
昨年の9月から7か月経過した今年3月時点における進捗状況をご説明いたします。

- ①自主アパレル事業からの完全撤退については、
テナント導入による改装や、買い回り向上を目指しているフード＆ドラッグの展開は
いずれも計画店舗数に対して47%、62%と高い進捗率となっております。
- ②首都圏へのフォーカス加速と追加店舗閉鎖については、
2025年度に93店舗体制とするために、計画通り33店舗の店舗閉鎖・外部承継の
意思決定をいたしました。
また、自主アパレル事業からの撤退や、店舗数の減少による事業領域適正化に合わせて
組織規模の適正化を進めております。
人員の適正化による間接部門の再編を3月に実施し、経営効率の改善に向けて
着実に進捗しております。
- ③首都圏事業の統合再編については、
IYとYOの合併により本部の商品部機能を統合しました。
加えて、店舗生産性改善施策としてのフルセルフレジ導入は68%の進捗となっております。
- ④戦略投資インフラ整備については、
プロセスセンターの活用により、精肉部門の1人当たり売上が11%改善しております。
また、今年の2月にPeace Deli千葉キッチンが稼働しました。
売上、荒利の増加に向けて、惣菜の売上構成を高めるためには極めて重要なインフラで
あります。

以上、主な施策の実施状況をご説明しましたが、計画を着実に実行し、その効果が発現していることを確認しております。

	2022年度	2023年度		2024年度	2025年度
		当初計画	実績		
自主アパレル取扱い店舗数* [食品館除く全店]	113店舗	98店舗	↑98店舗 100%達成	32店舗	完全撤退
イトーヨーカドー店舗数*	126店舗	124店舗	↑123店舗 100%超達成	93店舗 100%達成	—
販管費削減率 (2022年度比)	-	+2.5%	▲1.4% 計画以上の抑制	▲6.9% → ▲7.6% 目標引上げ	▲19.7% 目標引上げ
労働分配率 [人件費/営業総利益×100] ()は生産性指標として 営業総利益/人件費	39.5% (2.5倍)	37.9% (2.7倍)	38.4% (2.6倍)	34.9% → 36.4% (2.7倍)	32.7% → 34.0% (2.9倍)
惣菜売上構成比	13%	13%	↑13% 100%達成	14%	15%
店舗生産性[坪当たり売上] (2022年度比)	365万円 (-)	378万円 (+3.6%)	378万円 (+3.6%) 100%達成	392万円 (+7.4%)	425万円 (+16.4%)
経費構造改革を中心に概ね計画通りの効果を発現					
* ヨーク店舗を除く					
Copyright(C) Seven & i Holdings Co., Ltd. All Rights Reserved.					
42					

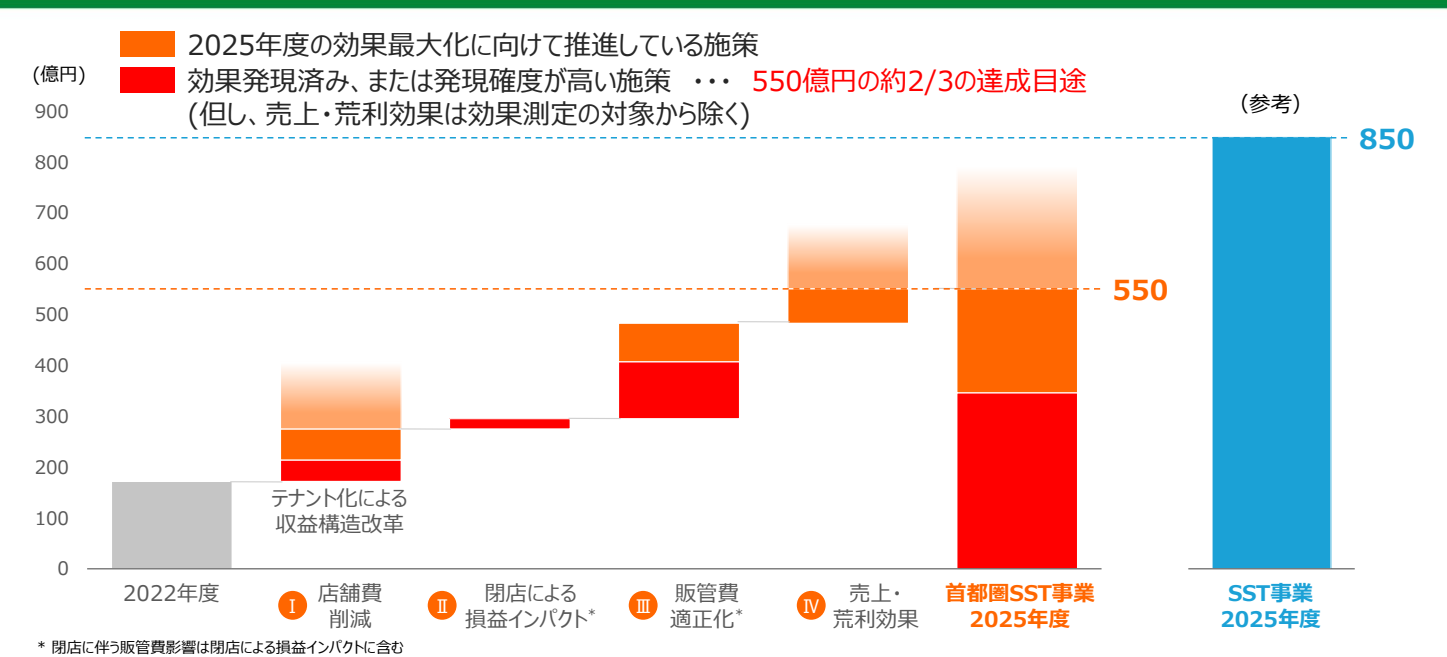
こちらは、第2四半期の決算説明会でお示したロードマップです。

自主アパレル取扱店舗は計画通り進捗しております。

イトーヨーカドー店舗数は、首都圏へのフォーカスに向けて計画以上のペースで進捗しており、2025年度の期初から93店舗体制で臨めるように2024年度中に93店舗体制にする計画となります。販管費の削減率については、2023年度は増加する計画でしたが、より踏み込んだ削減施策により、1.4%の削減を達成し、2025年度の目標についても引き上げました。

労働分配率は、人件費を削減するということが目的ではなく、生産性を高め営業総利益を増加させることを主眼に人件費とのバランスをとってまいります。

惣菜売上構成比や店舗生産性指標についても、計画通りの進捗を確認しております。



抜本的なコスト構造改革と成長戦略の推進によりEBITDA550億円を目指す

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

こちら第2四半期の説明会でご説明したEBITDA550億円以上達成に向けた要素別の効果になります。

これまで実施してきた変革施策によってその効果が既に発現しているもの、また、今後の発現確度が高いと判断できるものを赤色でお示ししております。

ただし、Ⅳの売上・荒利効果は、外部環境などにも影響を受ける可能性があることから、あえて効果測定からは除外しました。

その前提において、現時点で550億円のうち、約3分の2程度の達成を確実視しております。

また、濃いオレンジ色でお示ししている残りの販管費施策による効果と、売上・荒利効果についても、達成が見えつつあります。

Ⅰのテナント化による収益構造改革や、Ⅳの売上・荒利効果の更なるアップサイドの実現に向けて、引き続き取り組みを強力に進めてまいります。

目次

- 1 2023年度業績
- 2 2024年度予想
- 3 経営方針 国内CVS事業、海外CVS事業、SST事業、グループ戦略

ここからは私、井阪より、グループの中長期的な企業価値・株主価値の最大化に向けた方針についてご説明いたします。



目指すグループ像に向け、引き続き様々な戦略的取り組みを加速

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

こちらは、中期経営計画における戦略的取り組み進捗をお示した資料です。

この度、2024年4月1日に7-Eleven Australia取得を完了いたしました。
「食」を中心とした世界トップクラスのリテールグループに向けた戦略的取組みは、今後も着実に、
かつ、スピード感を持って実行してまいります。

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



当社は昨年3月9日に「中期経営計画のアップデートならびにグループ戦略再評価の結果について」を公表し、
 「食」を中心とした世界トップクラスのリテールグループを2030年に目指すグループ像と設定

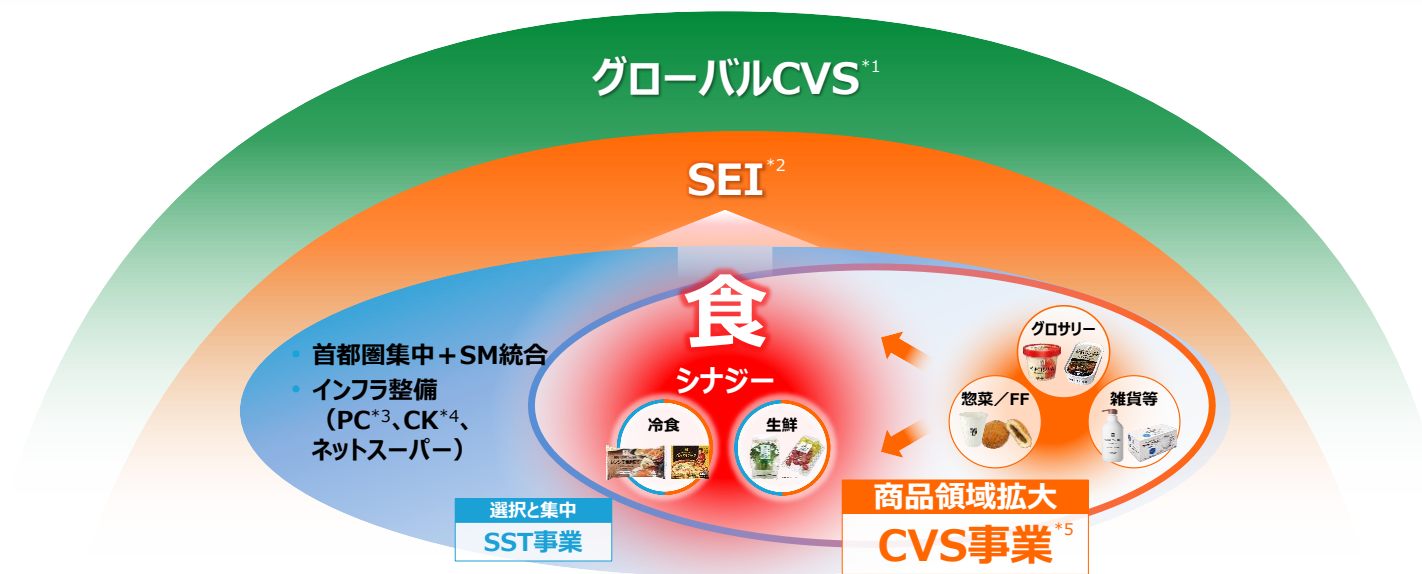
*2023年3月9日公表

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

46

こちらは昨年の3月9日に公表いたしました「中期経営計画のアップデートならびにグループ戦略再評価の結果について」においてお示ししたスライドでございます。

当社は、当社グループの2030年に目指すグループ像を再設定し、グループ競争力の起点となる「食」を中心に据える方向性を打ち出しております。



*1 事業主体は7IN *2 事業主体はSEI *3 PC: プロセスセンター *4 CK: セントラルキッチン *5 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.

47

こちらは、グループ競争力の起点となる「食」を中心として、国内、そしてグローバルにどう成長していくかというベクトルを示した概念図でございます。

例えばSEJにおきましては、国内の同業と比較して平均日販が約3割ほど高い実績を上げており、これはグループ内にSST事業を持っていることによる食のシナジー効果が非常に大きいと考えられます。

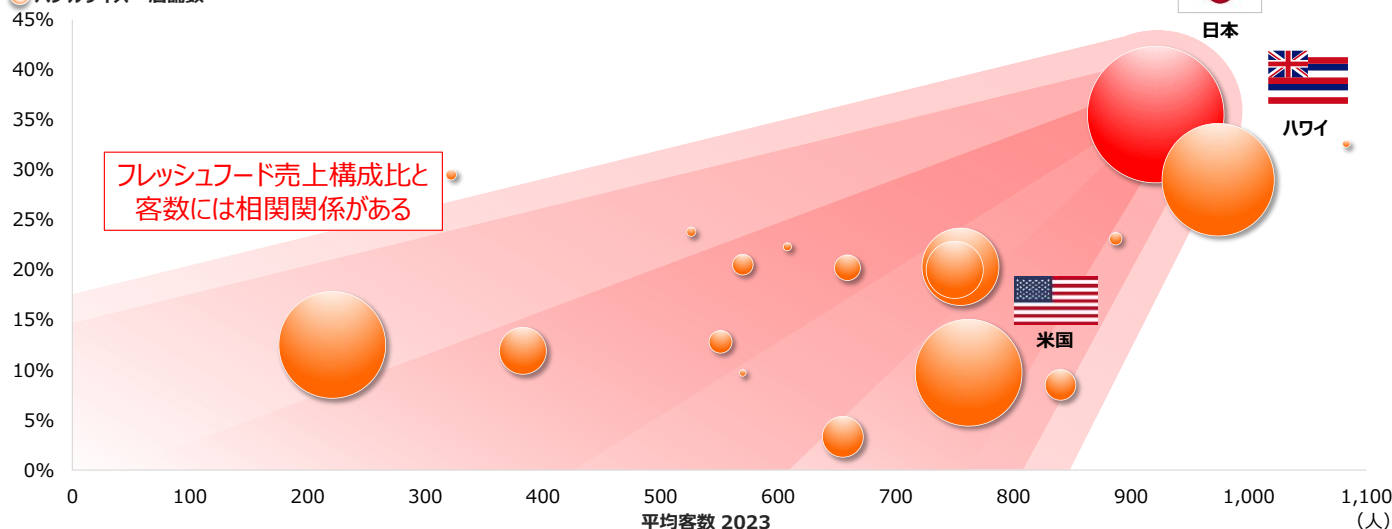
一方、海外においても、デピントCEOからの説明のように、北米において日本で培ったバリューチェーンネットワークを移植することで確かな手ごたえも感じております。

これを北米や日本以外のエリアにおいても拡大していきたいと考えております。

世界のセブン-イレブン事業

FF*売上構成比 2023 (%)

バブルサイズ=店舗数



* 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、カウタードリンク、日用品および加工食品等は対象外)

「食」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.

48

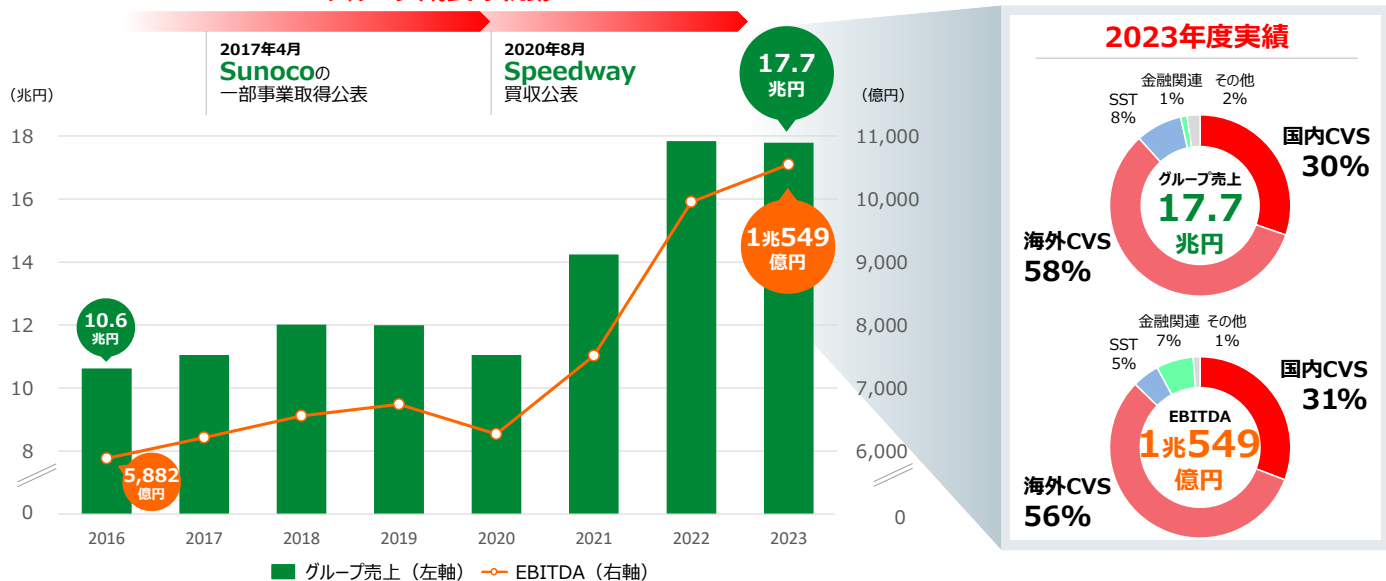
こちらのスライドは横軸に1日1店舗当たりの平均客数、縦軸にフレッシュフードの売上構成比をとっております。

それぞれの国や地域をバブルグラフで示しており、バブルの大きさは店舗数です。

ご覧の通り、フレッシュフードの構成比が高い国と地域ほど、1日1店舗当たりの平均客数が多くなっているという正の相関があります。

よって、我々の「食」の力を海外に出していくことが今後の成長戦略に欠かせないと考えております。

グループ成長の軌跡



北米におけるM&Aも通じて、グループ売上を着実に伸長

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

49

左側の棒グラフはグループ売上、折れ線グラフはEBITDAの推移を示しております。当社は、私が社長に就任した2016年以降、Sunoco、Speedwayの買収を含む、北米におけるM&A案件も通じて、グローバルに売上・利益規模の拡大を実現してまいりました。

右側のパイチャートは、2023年度のグループ売上とEBITDAをセグメント別に表示しております。2023年度においては、2016年度のグループ売上、EBITDAそれぞれで1.7倍、1.8倍まで成長し、双方において、海外CVS事業が過半の割合を占めるなど、まさにグローバル企業への進化を実現してまいりました。

2023年度 当社実績



グループ売上

177,899億円
(127,070百万米ドル)

2021年度 売上順位	企業名	本拠地 (展開国・地域数)	売上高 (百万米ドル)
1	ウォルマート	米国 (24)	572,754
2	アマゾン	米国 (21)	239,150
3	コストコ	米国 (12)	195,929
4	シュワルツ	ドイツ (33)	153,754
5	ホームデポ	米国 (3)	151,157
6	クローガー	米国 (1)	136,971
7	京東商城	中国 (1)	126,387
8	ウォルグリーン	米国 (6)	122,045
9	アルディ	ドイツ (19)	120,947
10	ターゲット	米国 (1)	104,611
11	CVSヘルス	米国 (1)	100,105
12	ロウズ	米国 (2)	96,250
13	アホールド・デレーズ	オランダ (10)	89,381
14	デスコ	英国 (5)	82,881

* 為替換算レート : U.S.\$1=140円

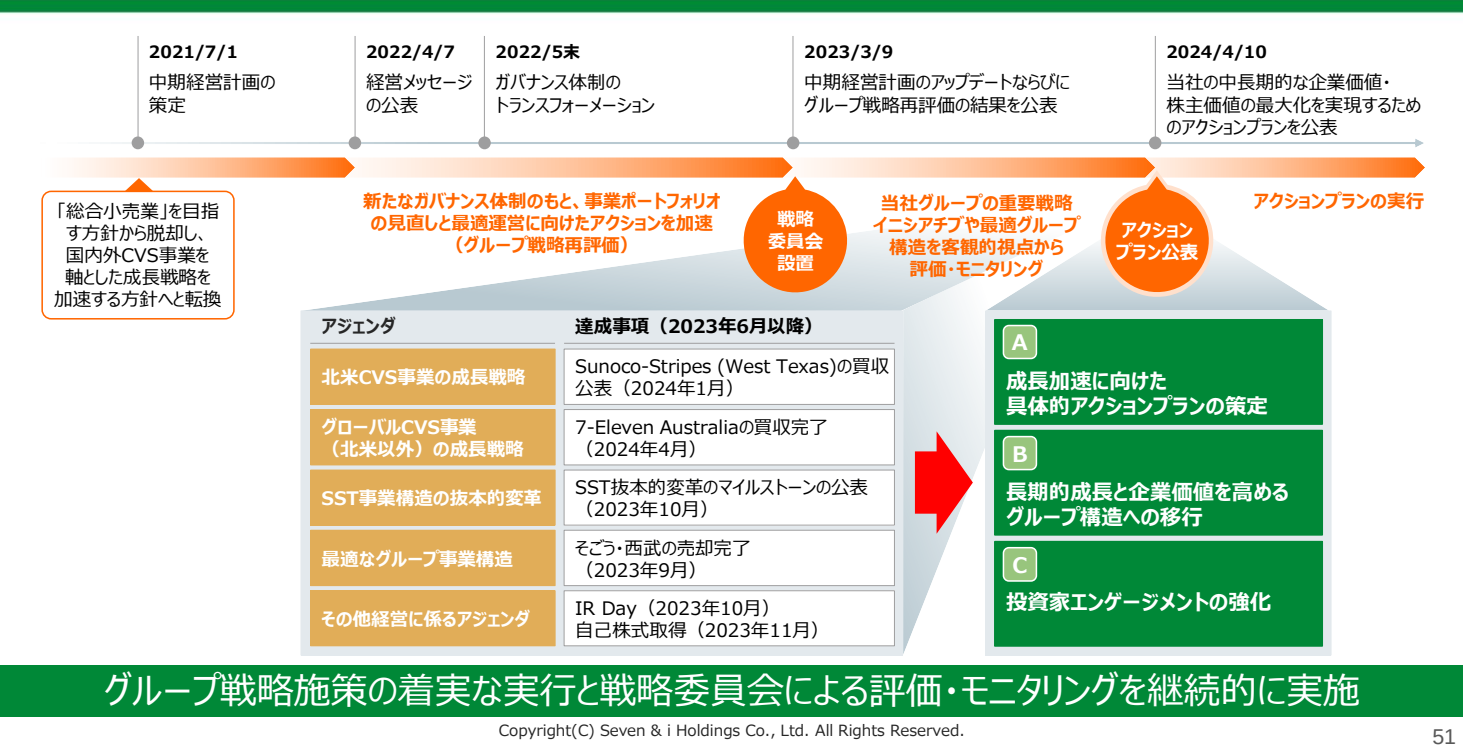
グループ売上は世界7位の規模に成長

Copyright(C) Seven & i Holdings Co., Ltd. All Rights Reserved. 出典 : デロイトトーマツ「Global Powers of Retailing 2023」 50

こちらは、グローバルリテーラーの売上高ランキングをお示ししております。

これまでの戦略実行の結果、当社は世界7位の規模まで成長し、世界トップクラスのリテールグループへと進化を続けております。

当社グループ戦略実行の軌跡



51

これまでのご案内の通り、2021年に中期経営計画を公表して以来、当社は「総合小売業」を目指す方針から脱却し、国内外CVS事業への集中を加速するとともに、事業ポートフォリオの見直しと最適運営に向けたアクションを加速してまいりました。

その過程では、2023年3月において、中長期的な企業価値・株主価値の最大化をさらに図るために独立社外取締役のみで構成される戦略委員会を設置し、当社グループの重要戦略実行や最適グループ構造を客観的視点から評価・モニタリングを行って頂いてまいりました。

そして今般、この戦略委員会から当社取締役会に対して改めての提言が提出されましたので、当社取締役会における真摯かつスピード感を持った議論を経て、当社グループの企業価値・株主価値の最大化に向けたアクションプランを策定いたしました。

本日は、戦略委員会からの提言と併せて、このアクションプランを皆様とも共有させていただきたくべく、別途配布のリリース資料とともに公表させていただきました。

当社の中長期的な企業価値・株主価値の最大化を目的とした戦略委員会からの提言を踏まえ

A 成長加速に向けた具体的アクションプランの策定	① 成長余地の大きな北米CVS市場における成長加速と収益性の改善 ② グローバルCVS事業におけるアグレッシブな事業計画の策定・投資の実行 ③ グローバル成長の礎となるIT/DX戦略とコスト競争力を高めるIT/DXガバナンス構築 ④ 首都圏SSTの変革完遂と成長にむけたモニタリングと実行支援 ⑤ グループにおける小売×金融のシナジー最大化
B 長期的成長と企業価値を高めるグループ構造への移行	❖ 日本・北米を含むグローバルCVS事業の一体運営を実現するために、今後、CVS事業のリーダーシップ体制・マネジメント体制の統合に取り組む ❖ SST事業は、変革を通じて、自立的な再成長フェーズが見渡し得る経営体制の確立、独立した企業体として独自の財務規律をもって成長の方向性を自ら定め、従業員が事業の成長に強く関与出来るグループ事業構造の実現を目指す。具体的には、当社によるSST事業の一部持分の継続保持及びCVS事業とSST事業の間の食品開発領域における協働体制の維持を前提に、抜本的変革の先にあるSST事業の持続的成長のための有力な選択肢の一つとして、現実的に最速のタイミングでのSST事業のIPO実現に向けた検討を開始
C 投資家エンゲージメントの強化	❖ 当社のミッションひいては株主価値の向上に向けた取り組みが明快かつ透明性をもってお伝えできるよう、投資家を重視し、エンゲージメントを行っていく ❖ 投資家の皆様からの声に引き続き傾聴し、当社の具体的な戦略、成長の道筋、進捗状況に関するコミュニケーション体制について、課題の検証や強化に向けた取り組みを継続

現行の中期経営計画の方向性に基づきつつ、より具体的なアクションプランを明確化

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

52

こちらが、戦略委員会からの提言を踏まえ、当社取締役会での議論を経て決定いたしました、今後の具体的なアクションプランです。

今般決定いたしましたアクションプランは、

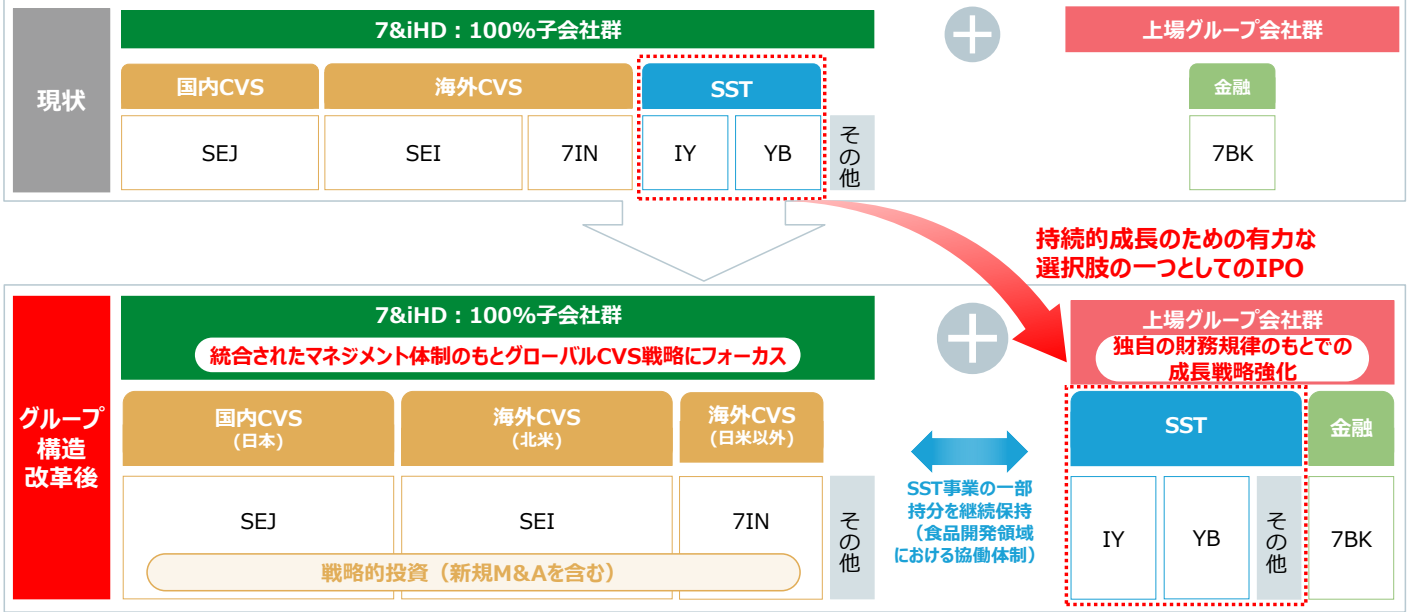
(A)事業セグメント毎の成長加速に向けた具体的アクションプラン

(B)長期的成長と企業価値を高めるグループ構造への移行

(C)これらを明快かつ透明性をもって投資家の皆様とコミュニケーションを行っていく取り組みといった大きく3つの領域に整理する形で構成されています。

戦略委員会からの提言内容については本日の公表のプレスリリースの補足資料をご確認下さい。当社としては、既にこのアクションプランの実行に係る明確なタイムラインの策定を開始しております。

今後の各アクションプランを実行していく過程において、公表すべき事項が発生しましたら速やかに皆様にもご案内させていただく予定です。



新しいグループ構造のもと、それぞれの事業が独自の成長戦略にフォーカス

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

最後に、長期的成長と企業価値を高める最適なグループ構造の方向性について、具体的なイメージをご説明させていただきます。

まず、SST事業については、抜本的変革の先にあるSST事業の長期的成長のための有力な選択肢の一つとして、当社によるSST事業の一部持分の継続保持およびCVS事業とSST事業の食品開発領域における協働体制の維持を前提に、現実的に最速のタイミングでのSST事業の株式公開化に向けた検討を開始します。

その結果、SST事業については、独自の財務規律のもとで成長戦略を強化する体制への移行が果たされると同時に、CVS事業はより一層CVS事業の成長戦略にフォーカスする構造となります。

このような日本、北米を含むグローバルCVS事業の一体運営を実現するために、今後、CVS事業のリーダーシップ体制・マネジメント体制の統合にも取り組んでまいります。

ご説明は以上となります。ご清聴、ありがとうございました。

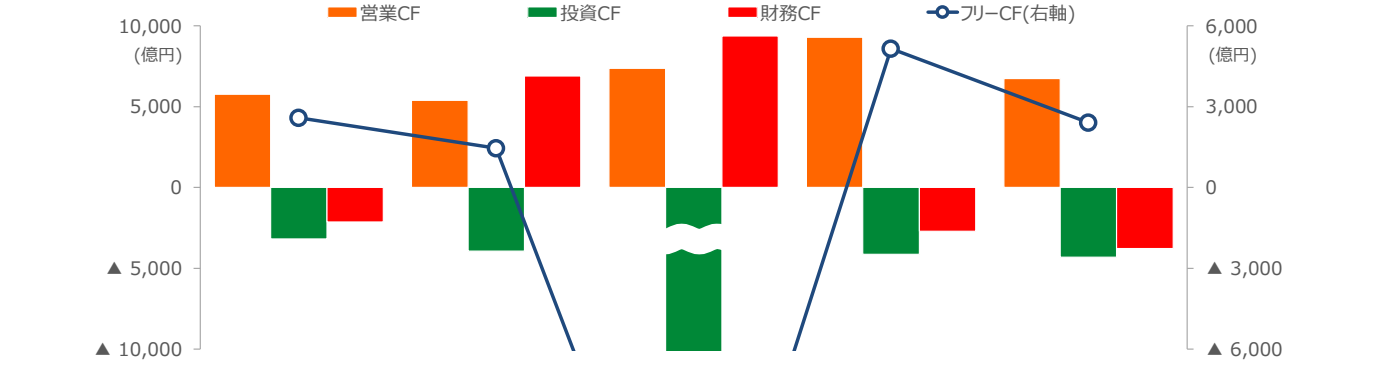
Appendix – 補足資料 -

				単位：億円			
資産の部 (主要科目のみ)				負債・純資産の部 (主要科目のみ)			
	2023/2	2024/2	前期末差		2023/2	2024/2	前期末差
流動資産	30,606	30,356	▲249	負債合計	69,027	66,914	▲2,113
現金及び預金	16,708	15,587	▲1,121	流動負債	32,650	30,732	▲1,918
7BK現金及び預け金	10,243	8,771	▲1,472	支払手形及び買掛金	5,361	5,281	▲80
受取手形、売掛金及び 契約資産	4,226	4,641	+415	短期借入金	1,435	848	▲586
商品及び製品	2,800	2,833	+33	1年内償還・返済予定の 社債及び長期借入金	5,014	4,725	▲288
固定資産	74,891	75,554	+662	事業構造改革費用 引当金	22	159	+137
有形固定資産	43,417	43,625	+207	リース債務	1,214	1,323	+109
建物及び構築物	16,148	16,068	▲79	銀行業における預金	8,101	8,037	▲63
土地	11,960	10,966	▲993	固定負債	36,377	36,182	▲194
使用権資産	8,856	9,856	+1,000	社債	13,947	13,565	▲381
無形固定資産	23,646	23,565	▲80	長期借入金	9,360	8,246	▲1,114
投資その他の資産	7,827	8,363	+536	リース債務	8,349	9,317	+968
繰延資産	11	9.8	▲1.2	純資産合計	36,481	39,006	+2,524
資産合計	105,509	105,921	+411	負債・純資産合計	105,509	105,921	+411

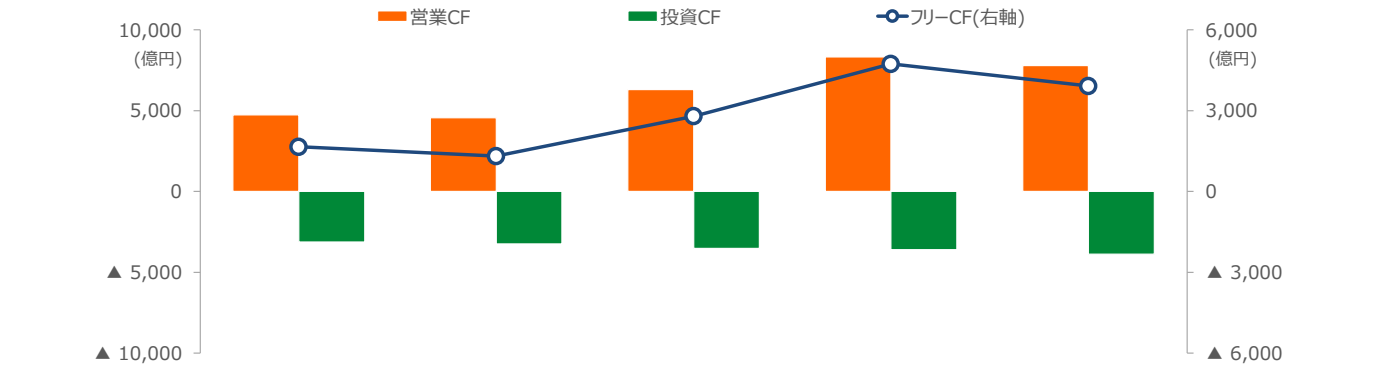
上段：連結ベース、下段：除く金融

単位：億円

流動資産	2023/2	2024/2	前期末差	流動負債	2023/2	2024/2	前期末差
受取手形、売掛金及び 契約資産	4,226	4,641	+415	支払手形及び買掛金			
	1,639	2,047	+407				
商品及び製品	2,800	2,833	+33		5,361	5,281	▲80
	2,800	2,833	+33		5,341	5,251	▲89
仕掛品 原材料及び貯蔵品	23	25	+1.8	合 計	5,361	5,281	▲80
	14	13	▲1.0		5,341	5,251	▲89
合 計	7,050	7,500	+450				
	4,454	4,894	+439				



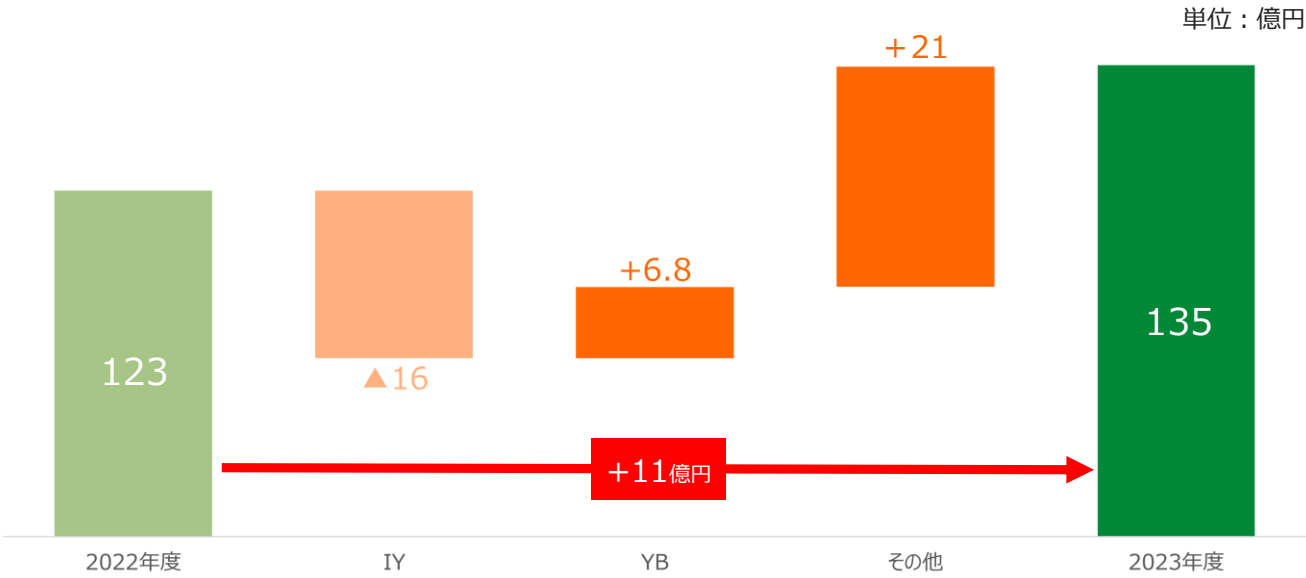
(億円)	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2022年度との差
営業活動によるCF	5,766	5,399	7,364	9,284	6,730	▲2,554
投資活動によるCF	▲3,180	▲3,941	▲25,055	▲4,132	▲4,318	▲185
フリーCF	2,586	1,458	▲17,690	5,152	2,412	▲2,740
財務活動によるCF	▲2,132	6,905	9,370	▲2,703	▲3,770	▲1,066
現金及び現金同等物 期末残高	13,548	21,838	14,148	16,747	15,624	▲1,122



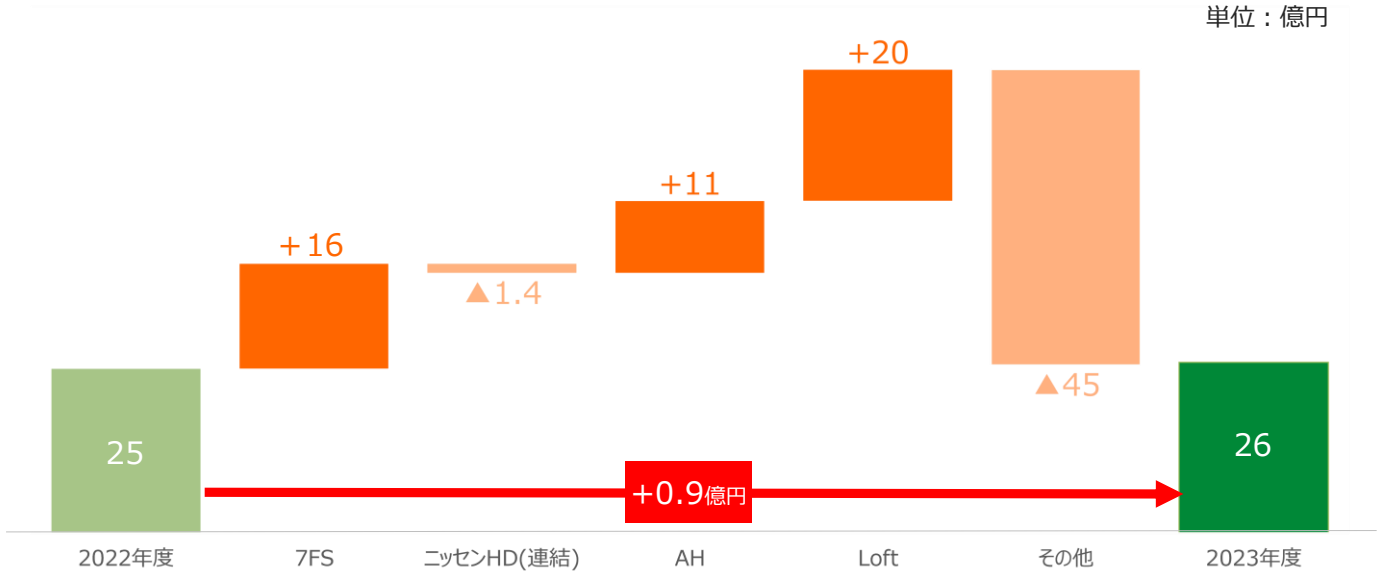
(億円)	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2022年度との差
営業活動によるCF	4,774	4,567	6,308	8,328	7,783	▲544
投資活動によるCF	▲3,112	▲3,246	▲3,512	▲3,587	▲3,867	▲279
フリーCF	1,662	1,320	2,795	4,740	3,916	▲823

注) M&Aは戦略投資として投資CFからは除外して算出しております。

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



注) IY:イトーヨーカ堂、YB:ヨークベニマル





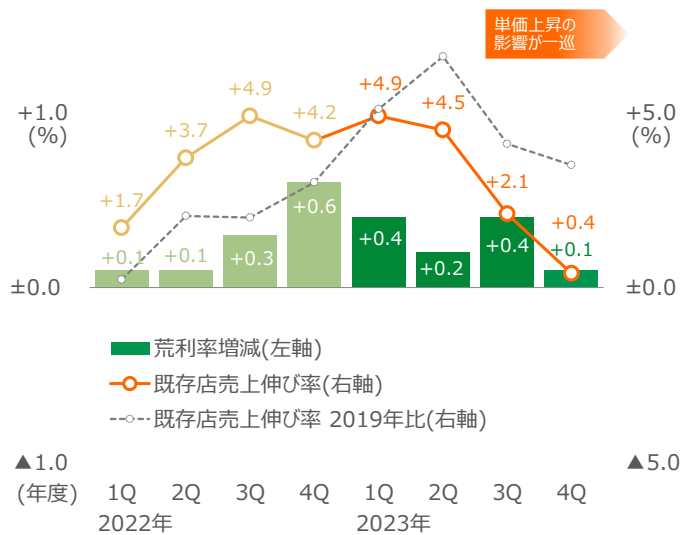
単位：億円、%[百万ドル、%]

	営業利益			既存店 売上伸び率	商品荒利率 前期差
		前期比	前期差		
セブン-イレブン・ジャパン	2,510	107.8	+181	+3.0	+0.3
7-Eleven, Inc.	4,139	104.4	+173	+1.0	+0.2
[ドルベース]	[2,942]	[97.7]	[▲70]		
イトーヨーカ堂	▲12	-	▲16	+0.5 (SC計)	▲0.6
ヨークベニマル	187	103.8	+6.8	+2.4	+0.1

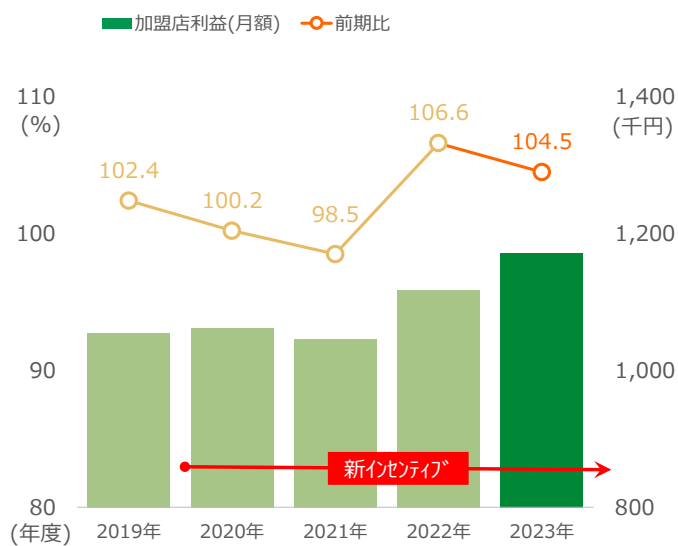
注) 為替換算レート：U.S.\$1=140.67円

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

既存店売上・荒利率



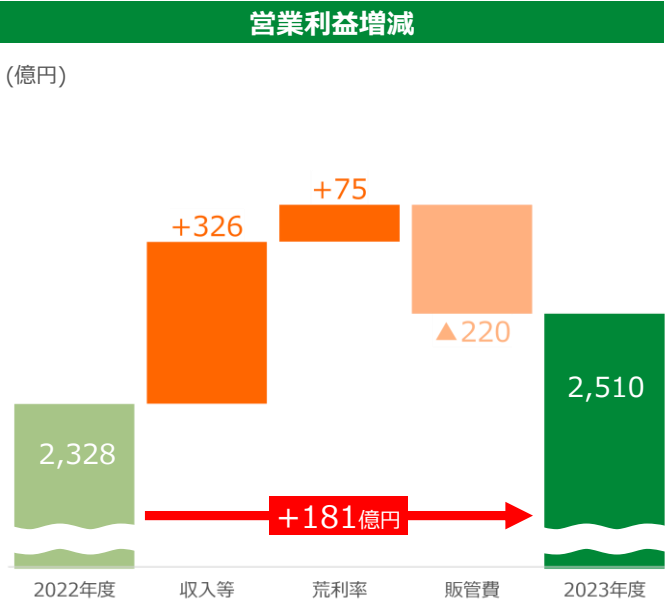
加盟店利益推移



高品質商品の開発などにより売上・荒利は伸長

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

販管費				
				単位：億円、%
		通期		主な要因
		前期比	前期差	
販管費合計	6,006	103.8	+220	
広告宣伝費	368	121.6	+65	商品展示会再開 50周年記念関連
人件費	814	101.2	+9.9	報酬制度改定
地代家賃	1,952	101.6	+30	店舗数増加
減価償却費	885	105.4	+45	
水道光熱費	608	93.7	▲41	燃料単価低減
その他	1,376	108.7	+110	決済手数料増加



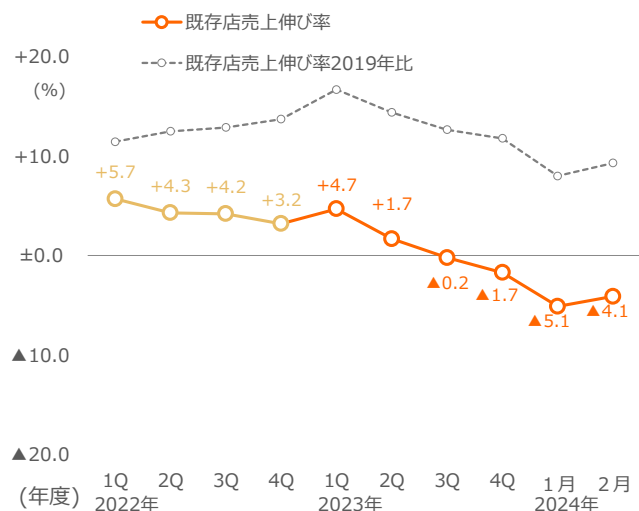


単位：百万ドル

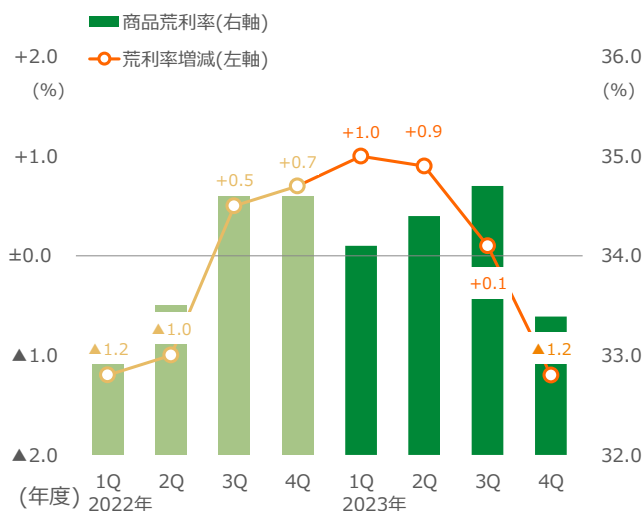
資産の部	22/12	23/12	前期末差	負債の部	22/12	23/12	前期末差
流動資産	5,479	5,649	+170	負債合計	27,241	25,982	▲1,259
現金及び預金	2,378	2,084	▲294	流動負債	6,189	7,025	+836
受取手形及び売掛金	1,476	1,813	+337	支払手形及び買掛金	1,499	1,471	▲28
棚卸資産	1,319	1,383	+64	未払い費用	2,226	2,039	▲187
その他	306	369	+63	1年以内返済予定のオペレーティング・リース債務	762	788	+26
固定資産	40,614	40,749	+135	1年内返済予定の長期借入金	1,702	2,727	+1,025
オペレーティング・リース使用权資産	6,550	6,843	+293	固定負債	21,052	18,957	▲2,095
有形固定資産	15,365	15,148	▲217	オペレーティング・リース債務	5,944	6,258	+314
無形固定資産	17,967	17,955	▲12	長期借入金	11,552	8,840	▲2,712
その他	732	803	+71	繰延負債、その他	3,556	3,859	+303
総資産	46,093	46,398	+305	純資産合計	18,852	20,416	+1,564
				負債及び純資産合計	46,093	46,398	+305

注) SEI連結の数値(USGAAP)であります。

既存店商品売上



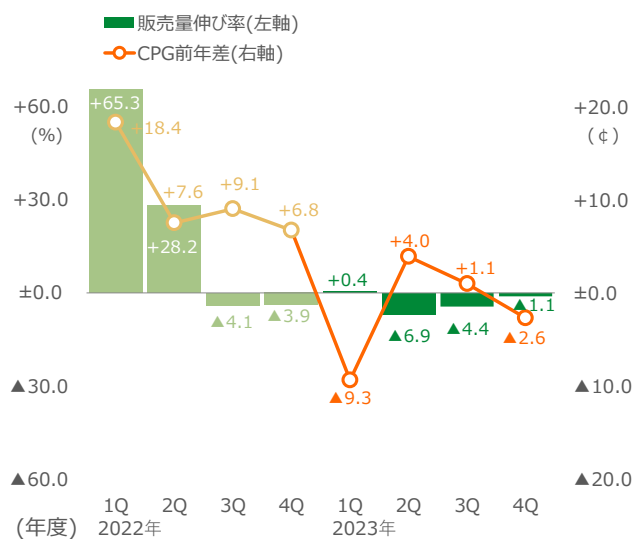
商品荒利率



厳しい消費環境下ではあるものの、高品質なオリジナル商品の訴求で対応していく

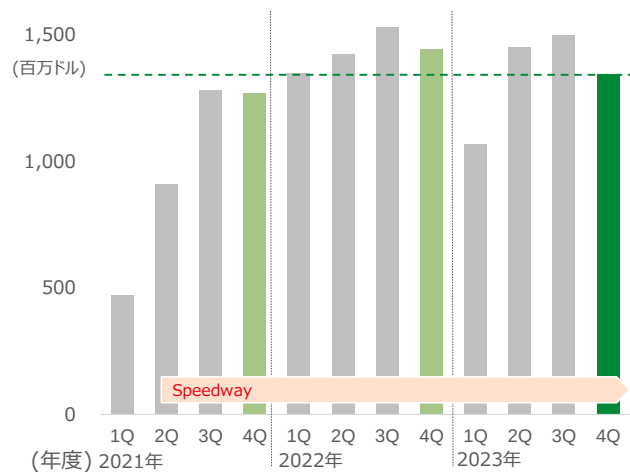
Copyright(C) Seven & i Holdings Co., Ltd. All Rights Reserved.

ガソリン 全体販売量・CPG



* 卸売等を含むガソリン事業全体の荒利を記載しております。

ガソリン 全体荒利額



ガソリン事業の収益は歴史的な水準となった前年の反動はあるものの、中期的には高水準安定推移を見込む

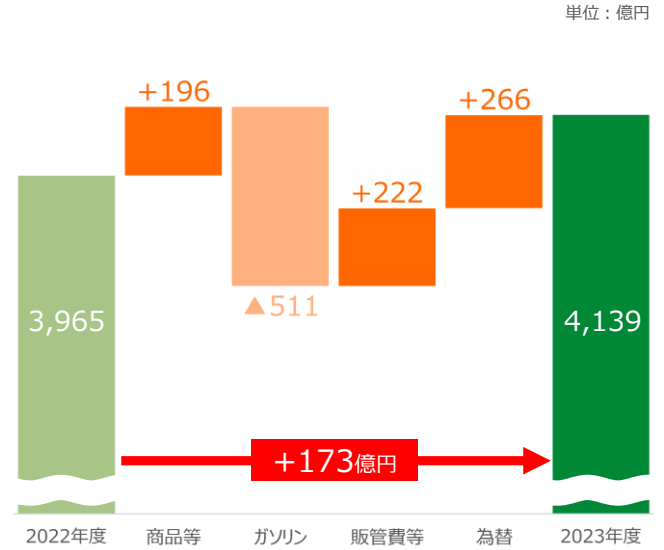
Copyright(C) Seven & i Holdings Co., Ltd. All Rights Reserved.

販管費

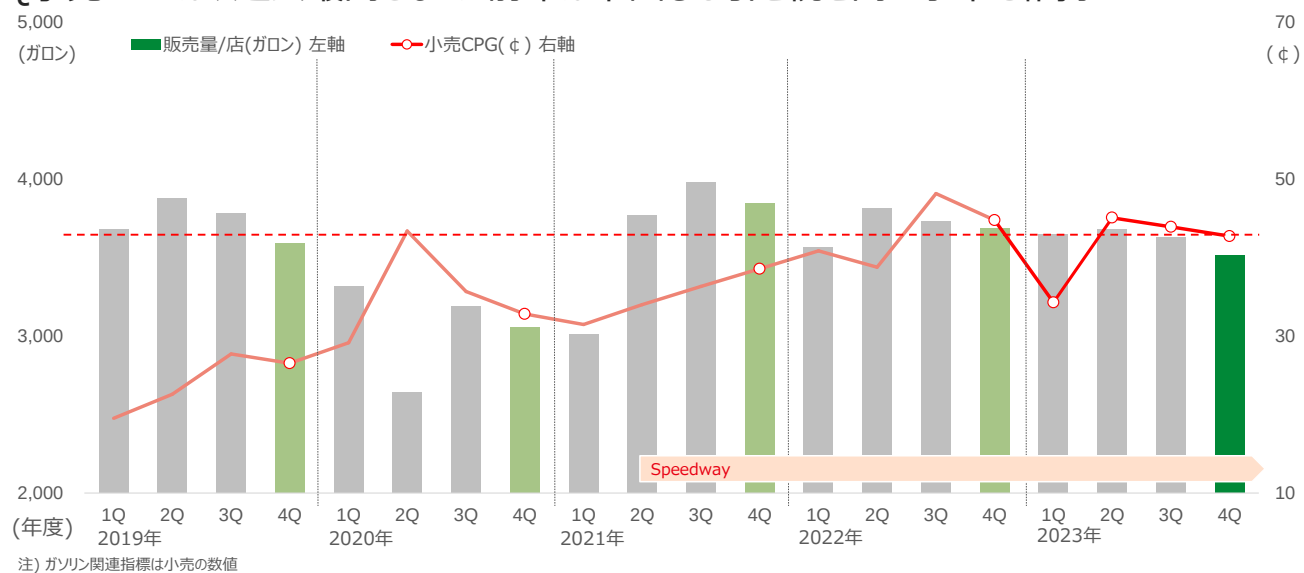
		通期		主な要因
		前期比	前期差	
販管費合計	9,133	98.8	▲112	
広告宣伝費	152	111.7	+15	メディア広告の強化
人件費	3,027	96.4	▲113	人件費管理の強化
地代家賃	1,075	105.2	+53	インフレによる家賃増
減価償却費	1,444	101.1	+15	IT投資の増加
水道光熱費	528	105.1	+25	電気代増加
その他	2,904	96.4	▲108	ガソリン小売単価低下に伴うカード手数料減

単位：百万ドル、%

営業利益増減



4Q小売CPGは、過去最高となった前年は下回るも引き続き高い水準を維持



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

単位：億円、%

2023年度 実績

	費 用		
	実績	前期差	期首計画差
DX・システム・セキュリティ等	▲521	▲3.7	+1.2
その他	▲201	▲46	+31
消去及び全社(営業利益)	▲723	▲50	+32

投 資		
実績	前期差	期首計画差
155	▲105	▲100
91	▲36	▲46
246	▲141	▲146

2024年度 計画

	通期計画	前期差
DX・システム・セキュリティ等	▲545	▲23
その他	▲355	▲153
消去及び全社(営業利益)	▲900	▲176

通期計画	前期差
231	+76
40	▲50
272	+25

2024年度 主要事業会社業績予想



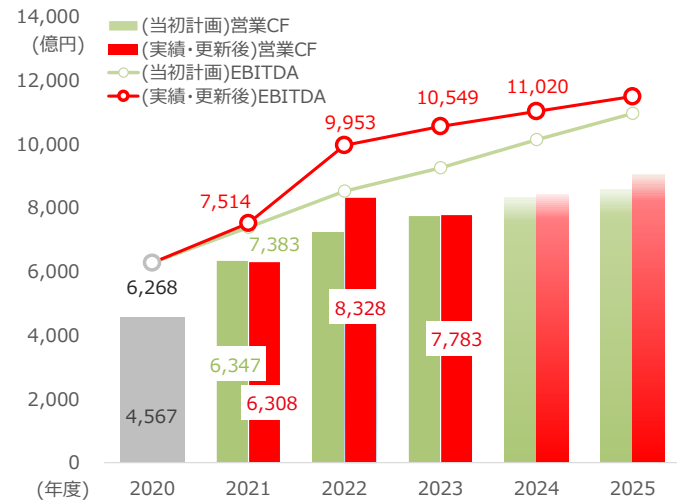
単位：億円、%[百万ドル、%]

		営業利益		既存店 売上伸び率	商品荒利率 前期差
		前期比	前期差		
セブン-イレブン・ジャパン	2,600	103.6	+89	+2.5	+0.2
7-Eleven, Inc. *	4,249	107.2	+286	+0.5	±0.0
[ドルベース]	[2,930]	[104.0]	[+113]		
イトーヨーカ堂	54	-	+66	▲1.9 (SC計)	±0.0
ヨークベニマル	189	101.1	+1.9	+1.9	+0.1

* SEI連結の数値であります。
注) 為替換算レート：U.S.\$1 = 145.00円

EBITDA・営業CF計画

【2025年度まで】 EBITDA 1.1兆円以上
営業CF(除く金融)* 9,000億円以上

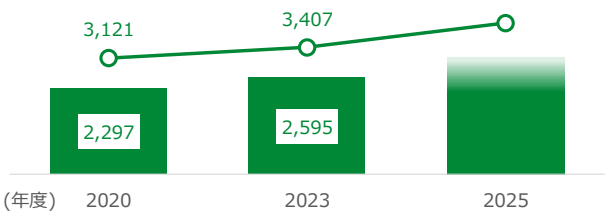


* 営業CF : NOPATをベースとした管理会計数値
注) 為替レート : 当初計画 : 1\$=107円(2021年度)、1\$=105円(2022~2025年度)
実績、更新後 : 1\$=109.90円(2021年度)、1\$=131.62円(2022年度)、1\$=140.67円(2023年度)、1\$=145.0円(2024年度)、1\$=116.0円(2025年度)
当初計画の数値はセールの影響を除く
Copyright(C) Seven & i Holdings Co., Ltd. All Rights Reserved.

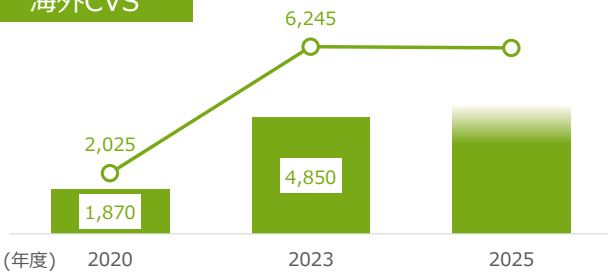
セグメント別計画(棒線 : 営業CF / 折れ線 : EBITDA)

国内CVS

単位 : 億円

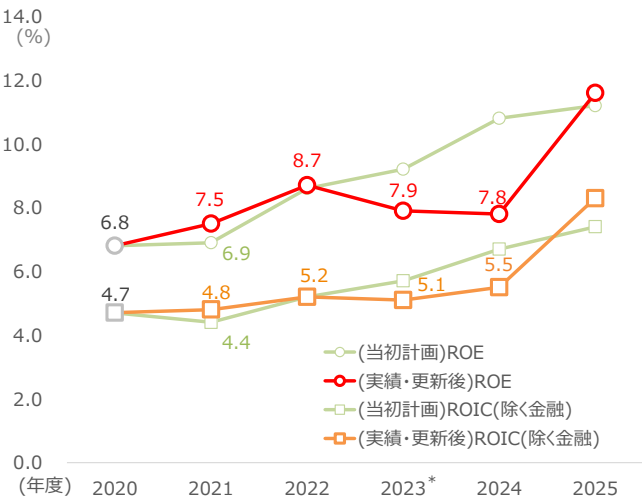


海外CVS



ROE・ROIC

【2025年度まで】 ROE 11.5%以上
ROIC 8%以上(除く金融)



* 2023年度実績：そごう・西武、バーニーズ ジャパン株式譲渡影響を調整した数値

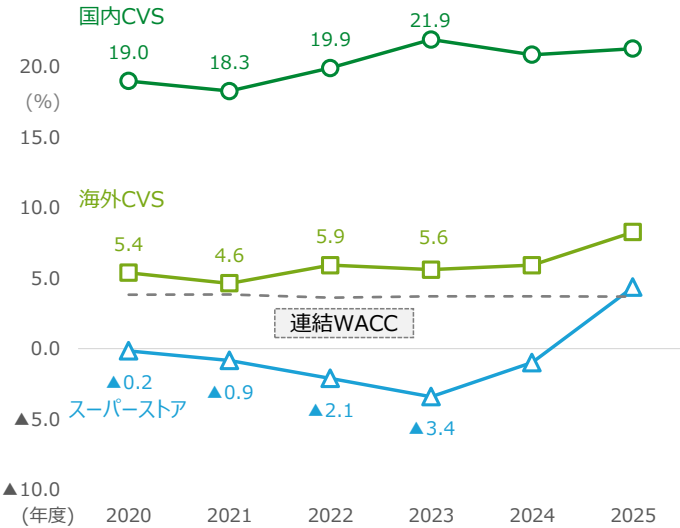
注) 1. 当初計画の数値はセール・リソースバックの影響除き

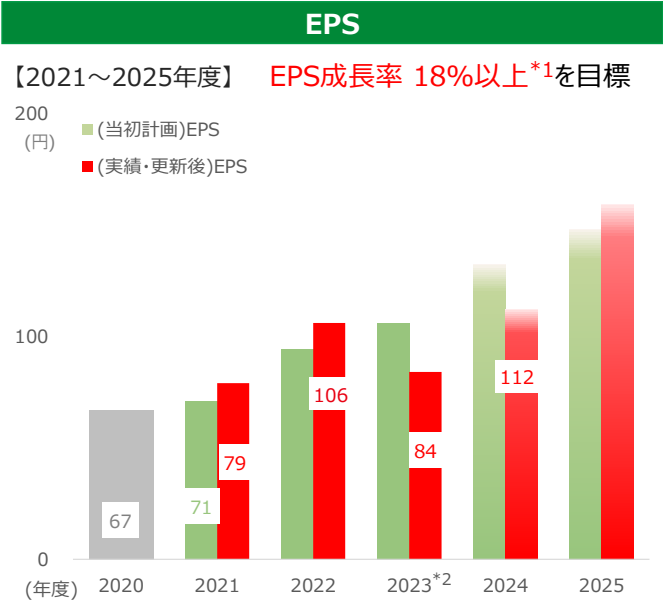
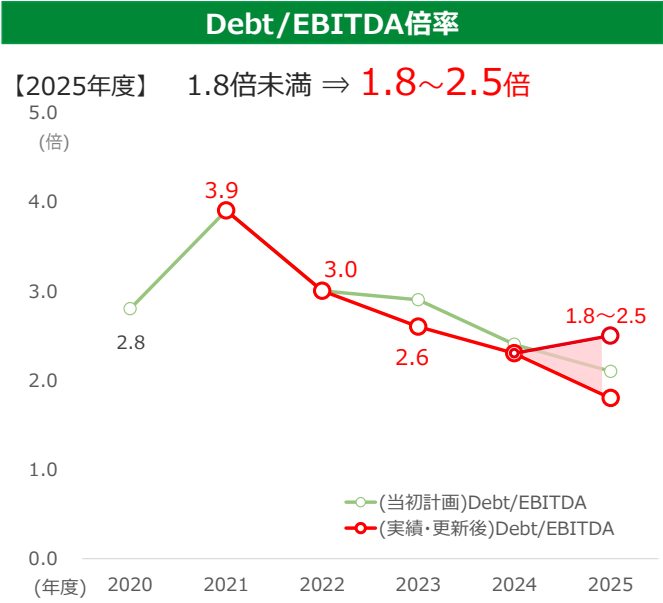
2. ROIC: {純利益 + 支払利息 × (1 - 実効税率)} / {自己資本 + 有利子負債(ともに期首期末平均)}

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

セグメント別ROIC

* グループ内資本・資金取引を調整した管理会計ベース数値





注) グループ全体の成長戦略推進に向けて、機動的且つ柔軟な財務規律に基づき、CVS事業への戦略的投資(新規M&Aを含む)を実行するため、2025年度目標を変更。

注) 2024年3月1日付で普通株式1株を3株に株式分割しております。

注) 2021年2月期の期首に当該株式分割が行われたと仮定して、「EPS」を算出しております。

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

サステナブル経営の取り組みを「中期経営計画2021-2025」の基盤に気候変動への対応をグループ一丸で推進

環境宣言 『GREEN CHALLENGE 2050』  —2050年目標—	① CO2排出量削減 グループの店舗運営に伴う排出量実質ゼロ スコープ3を含むサプライチェーン全体で削減を目指す ② プラスチック対策 販売に係るプラスチック資材全般の削減も目指す ＜オリジナル商品で使用する容器＞ 環境配慮型素材 100%使用 ＜プラスチック製レジ袋＞ 使用量ゼロ ③ 食品ロス・食品リサイクル対策 ＜食品廃棄物の発生量＞ 発生原単位 75%削減 ＜食品リサイクル率＞ 100% ④ 持続可能な調達 ＜オリジナル商品の食品原材料＞ 持続可能性が担保された材料 100%使用
--	---



— 2020年6月に開示 —
※2022年3月改定



Taskforce on Nature-related
Financial Disclosures

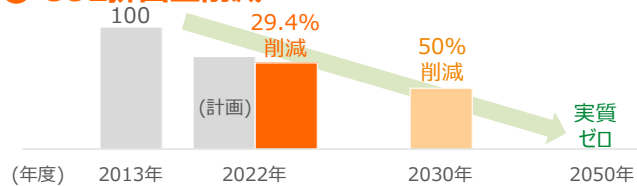
— 2024年の開示に向けて準備中 —

グローバルな視点で持続可能な社会の実現へ

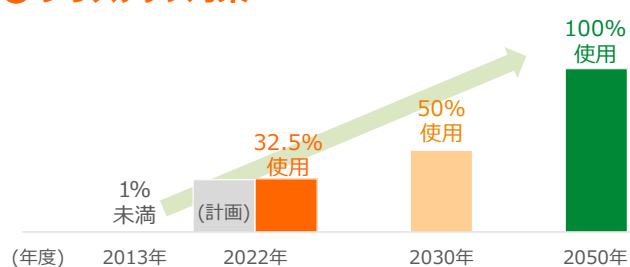
Copyright(C) Seven & i Holdings Co., Ltd. All Rights Reserved.

環境宣言における2050年までの目標に対し、更に取り組みを強化

① CO2排出量削減

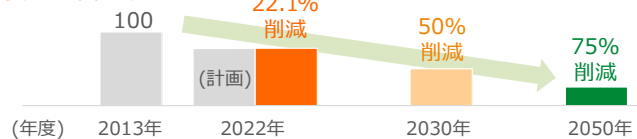


② プラスチック対策

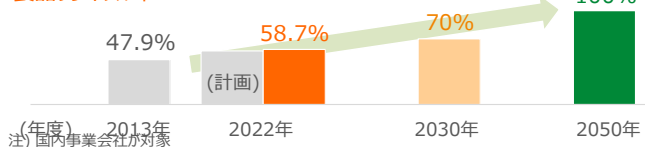


③ 食品ロス・食品リサイクル対策

食品廃棄物の発生量

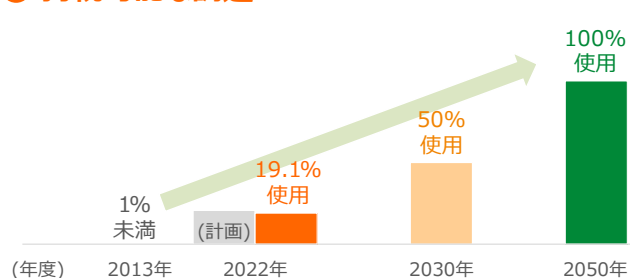


食品リサイクル率



注) 国内事業会社が対象

④ 持続可能な調達



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.