



# セブン&アイ・ホールディングス 『IR Day2024』

2024.4.23

# 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

## 国内コンビニエンスストア事業

10:50～11:30



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

## 海外コンビニエンスストア事業

09:15～09:55



海外CVS事業(北米)統括  
7-Eleven, Inc. CEO  
ジョセフ・マイケル・デピント

## クロージング

11:30～11:35



取締役 常務執行役員  
最高財務責任者(CFO)  
丸山 好道

## 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 取締役兼会長  
阿部 真治



7-Eleven International LLC 取締役社長兼CEO  
若林 健

# グループの成長ビジョン

2017年4月  
Sunocoの  
一部事業取得公表

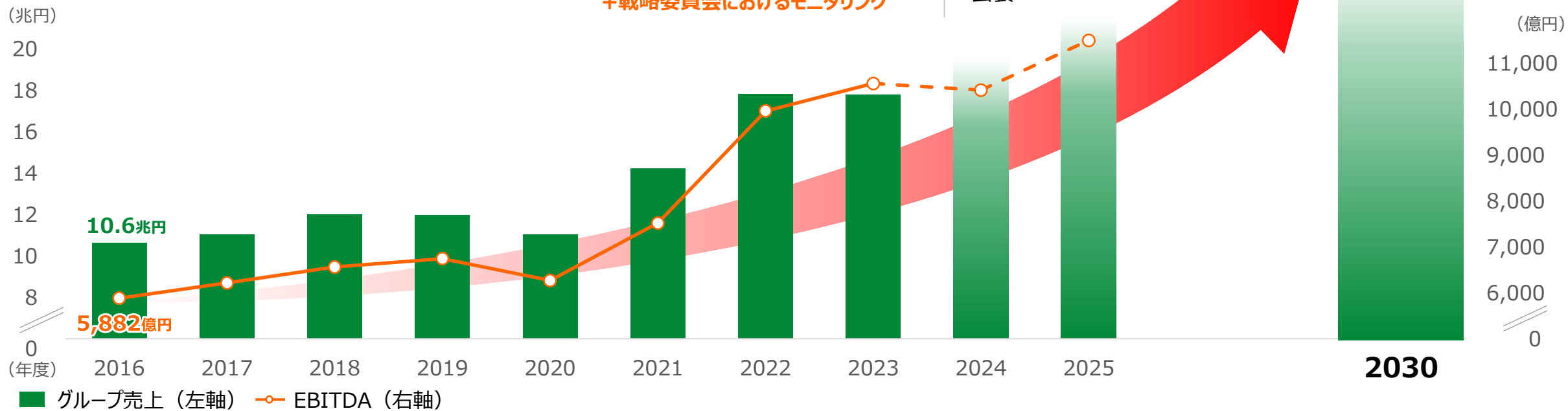
2020年8月  
Speedway  
買収公表

2023年11月  
7-Eleven Australia買収公表  
2024年1月  
Sunoco-Stripes  
(West Texas)取得公表

「食」を中心とした  
世界トップクラスの  
リテールグループ


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  
+戦略委員会におけるモニタリング

2024年4月  
アクションプラン  
公表



グローバルCVS事業におけるM&Aの実行も通じ成長を加速

# 戦略評価とガバナンス改革の変遷

	2022年度	2023年度	2024年度												
戦略評価	<p><b>グループ戦略再評価の実施</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>事業毎の効率性・成長性を踏まえながら、グループ企業価値向上に資する戦略的取り組みについて検討</li> <li>CVS事業を中心としたグループ成長戦略を追求する為に、独立した外部アドバイザーを登用</li> </ul>	<p><b>戦略委員会</b>が、当社グループの重要戦略イニシアチブや<b>最適グループ構造</b>を客観的視点から評価・モニタリング</p>	<p><b>戦略委員会の提言に関する討議内容</b>および<b>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</b>の公表（2024/4）</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>アクションプランの実行に向け、明確なタイムラインの策定を既に開始</li> </ul>												
グローバル企業にふさわしいガバナンス改革	<p><b>独立社外取締役が過半数</b>を占める体制へ移行するとともに、<b>取締役会の多様性も強化</b>（2022/5）</p> <table border="1" style="width: 100%; text-align: center;"> <thead> <tr> <th></th> <th>2021年度</th> <th>2022年度</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="background-color: #f0e68c;">独立社外取締役</td> <td><b>5名</b> (33%以上)</td> <td><b>9名</b> (過半数)</td> </tr> <tr> <td style="background-color: #f0e68c;">外国人取締役</td> <td><b>1名</b> (比率: ~8%)</td> <td><b>5名</b> (比率: ~35%)</td> </tr> <tr> <td style="background-color: #f0e68c;">女性取締役</td> <td><b>1名</b> (比率: ~8%)</td> <td><b>3名</b> (比率: ~21%)</td> </tr> </tbody> </table>		2021年度	2022年度	独立社外取締役	<b>5名</b> (33%以上)	<b>9名</b> (過半数)	外国人取締役	<b>1名</b> (比率: ~8%)	<b>5名</b> (比率: ~35%)	女性取締役	<b>1名</b> (比率: ~8%)	<b>3名</b> (比率: ~21%)	<p>独立社外取締役のみで構成される<b>戦略委員会</b>を設置（2023/3）</p>	<p><b>スティーブン・ヘイズ・デイカス氏</b>を筆頭<b>独立社外取締役</b> 兼 <b>取締役会議長</b>に選任（2024/4）</p>  <ul style="list-style-type: none"> <li>取締役会における経営戦略に関する議論や業務執行への監督の実効性をより担保</li> <li>経営陣はアクションプランの着実な実行にフォーカス</li> </ul>
	2021年度	2022年度													
独立社外取締役	<b>5名</b> (33%以上)	<b>9名</b> (過半数)													
外国人取締役	<b>1名</b> (比率: ~8%)	<b>5名</b> (比率: ~35%)													
女性取締役	<b>1名</b> (比率: ~8%)	<b>3名</b> (比率: ~21%)													

中長期的な企業価値・株主価値の向上にむけ、戦略評価とガバナンス改革を着実に実践

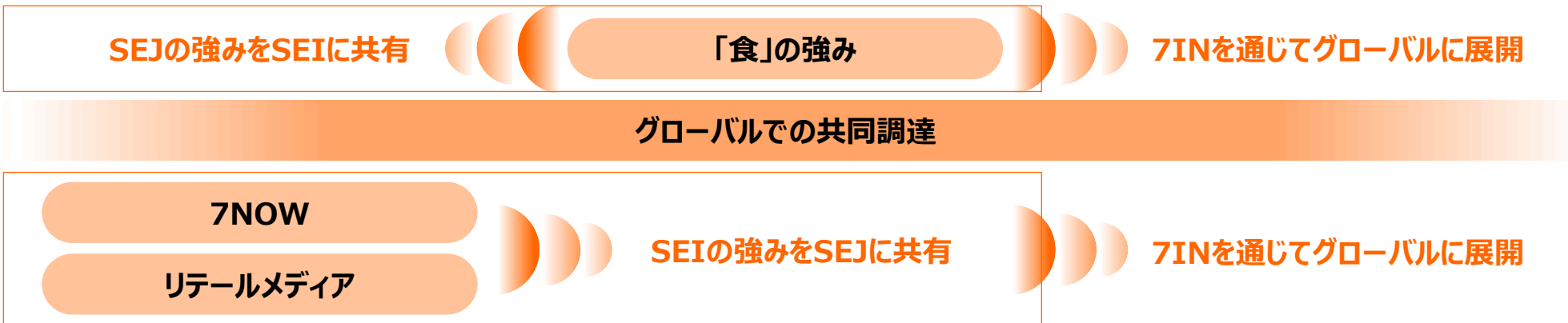
# グローバルCVS戦略の方向性



グローバルCVS・ステアリング・コミッティ  
 事業運営面の地域間連携の促進と成長加速に向けた戦略投融資（含むM&A）の最適配分を統括

統合された  
マネジメント  
体制のもと  
グローバルに  
知見を共有

食  
  
IT/  
DX



ローカライズ  
戦略

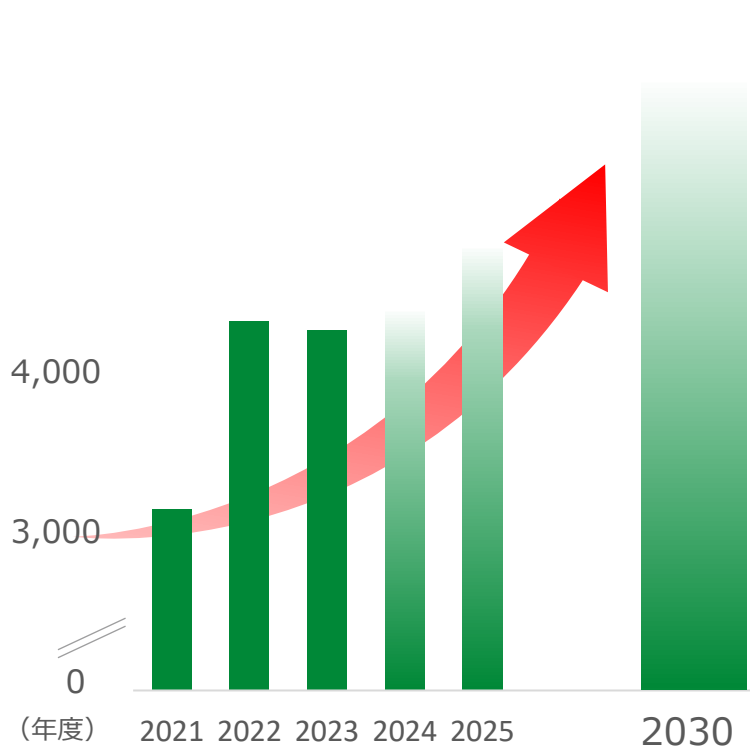
出店戦略	<ul style="list-style-type: none"> <li>M&amp;A</li> <li>新規店舗の開発</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>エリアに応じたきめ細かな出店</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>SEJの戦略出店ノウハウの展開</li> </ul>
商品戦略	<ul style="list-style-type: none"> <li>オリジナル商品の強化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>SIPストアからの学びの横展開</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>地域の嗜好にあわせた商品開発</li> </ul>
サプライチェーン	<ul style="list-style-type: none"> <li>フレッシュフードインフラの先進化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>長鮮度化、配送効率化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>SEI・SEJのノウハウの活用</li> </ul>

統合されたマネジメント体制のもとグローバルCVS戦略にフォーカス

# CVS事業における成長ビジョン

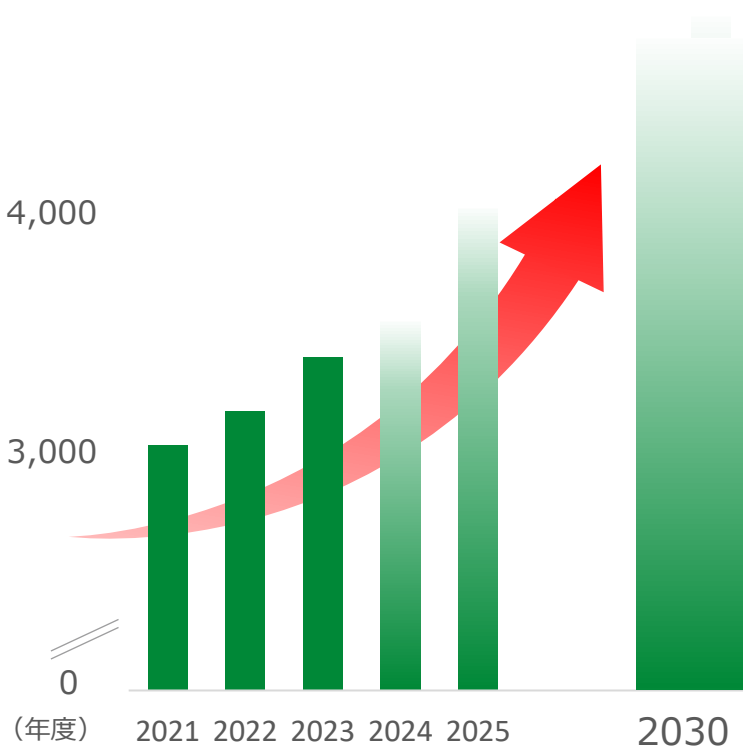
海外CVS (SEI)

(百万ドル)



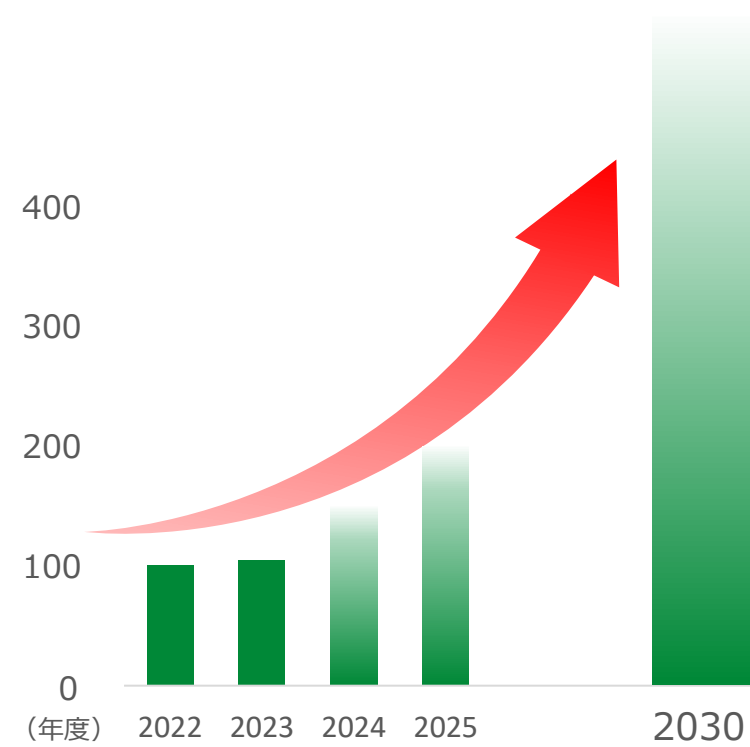
国内CVS (SEJ)

(億円)



海外CVS (7IN)

(百万ドル)



■ EBITDA

注) 7INのEBITDAには持分法による投資損益を含む

グローバルCVS戦略に基づき、2030年に向けた全地域におけるEBITDA成長を追求

# SST事業の成長ビジョン

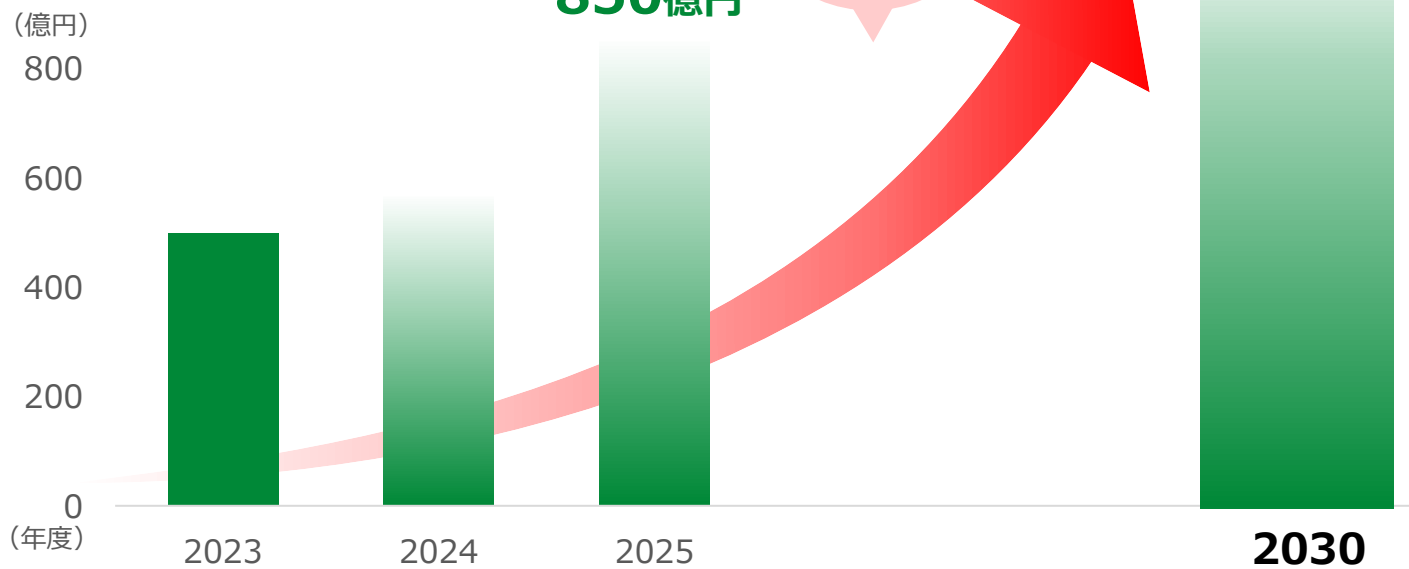
2023年3月  
首都圏SST事業  
抜本の変革

- ✓ 自主アパレル撤退
- ✓ 不採算店舗の閉店
- ✓ 販管費削減

独自の財務規律のもとでの  
成長戦略強化

現実的に  
最速のタイミングでの  
IPOの実現

独立した企業体  
としての  
持続的な成長



■ EBITDA

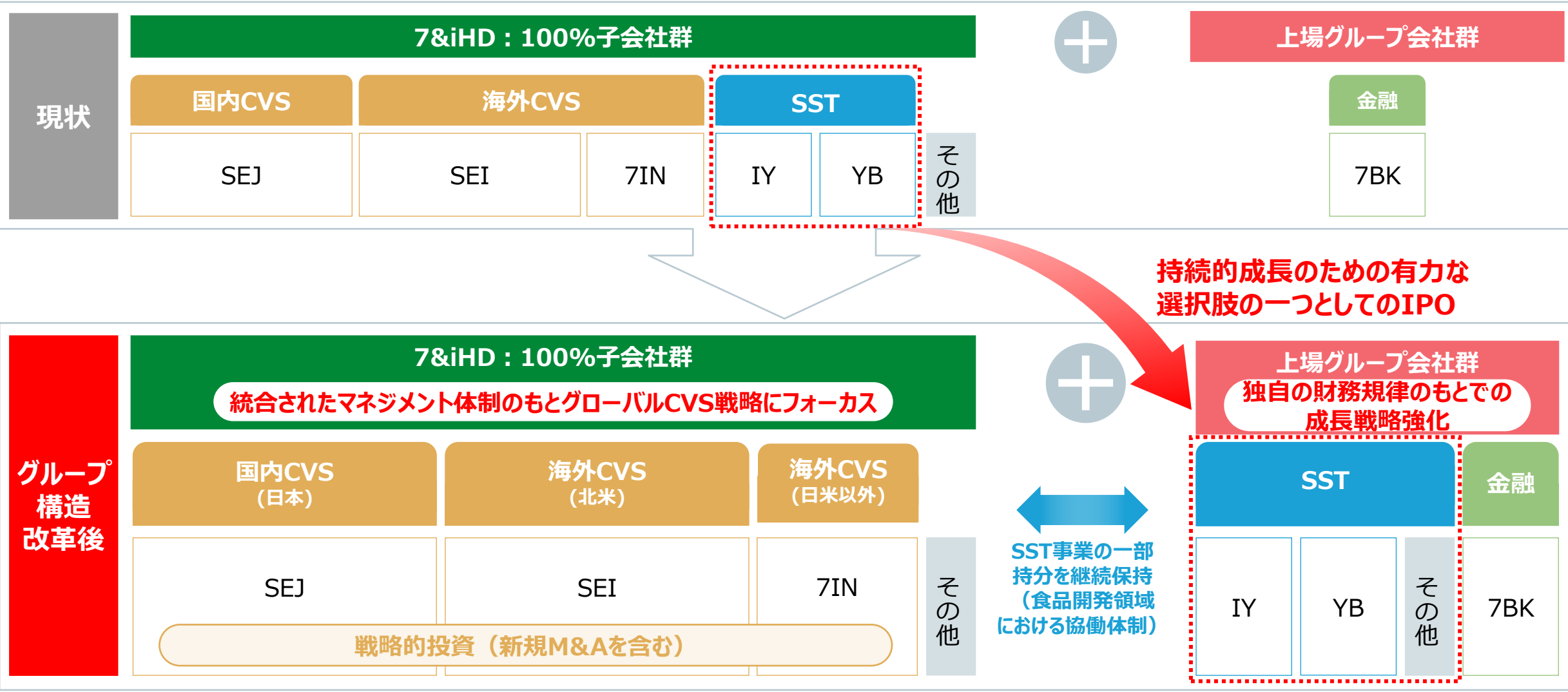
注) SST事業：スーパーストアセグメントから中国のイトーヨーカ堂他事業会社等を除いた数値

➤ 独自の財務規律のもとで独立した企業体として成長戦略を強化していける体制を構築すべく、SST統括コミッティを設置



独自の財務規律のもとで成長戦略を強化し、持続的な成長を実現

# 長期的成長と企業価値を高める最適グループ構造への移行（再掲）



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





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。



# セブン&アイ・ホールディングス 『IR Day 2024』

## 海外CVS事業戦略

2024.4.23

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戦略的取り組み	9-29
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ SEIの成長戦略</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>▪ 店舗網の拡大と強化</li> </ul>	10 11-16 17-19 20-22 23-29
□ SEI財務パフォーマンス	30-35



# 現狀分析

## 外部環境

# マクロ環境: インフレとFRBの行動

## 継続的なCOVIDによる影響

~9.7兆ドル  
COVID景気刺激策給付金

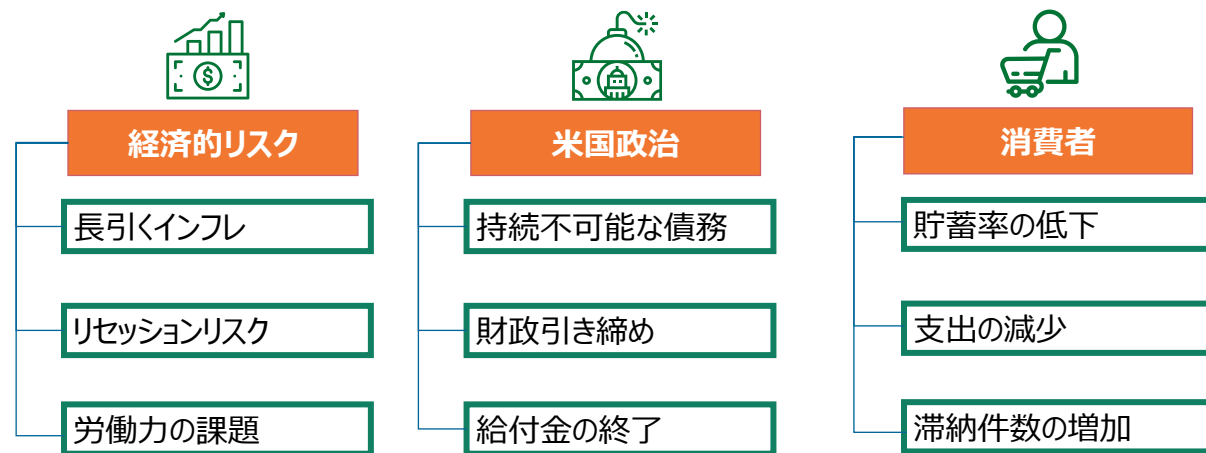
2020年3月 - 2022年4月

~5.3兆ドル  
直接的な消費者支援

~4.4兆ドル  
量的緩和

29%  
米国政府による景気刺激策  
総額はGDPの29%に達する

### 過剰なCOVIDサポートからの予期せぬ結果

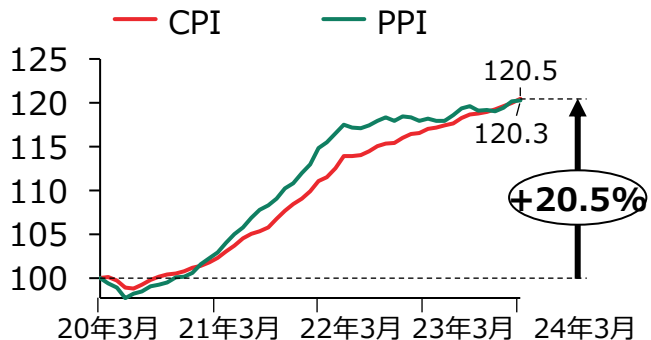


出典: CRFB, Bloomberg

### インフレ

#### インフレ(CPI & PPI)

消費者と生産者のコスト: (20年1月=100)

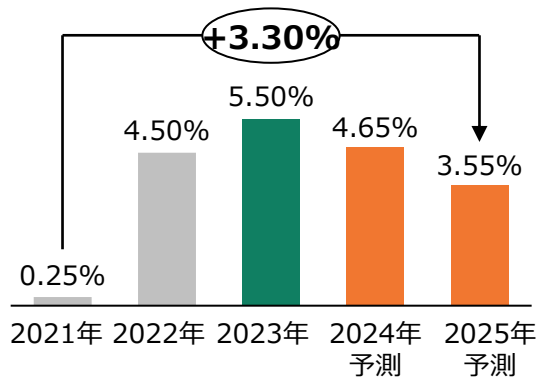


出典: BLS

### FRBの行動

#### FRB 金利予測

長期化する高金利水準

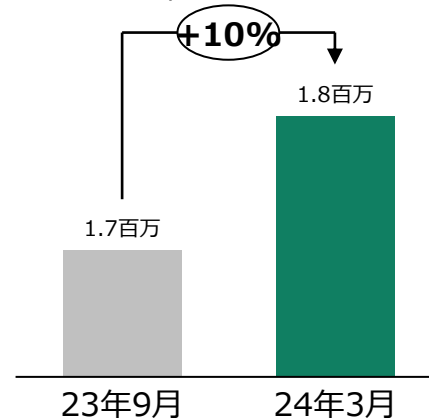


出典: BEA, Bloomberg

### 失業率

#### 労働市場の低迷

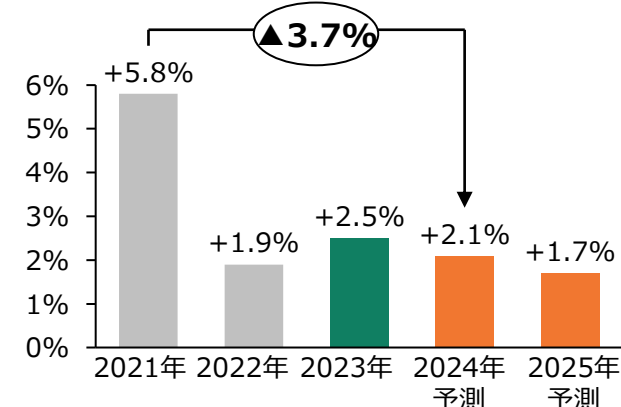
失業期間が長期化



### 停滞する経済成長

#### 米国GDP

(成長率 対前年)

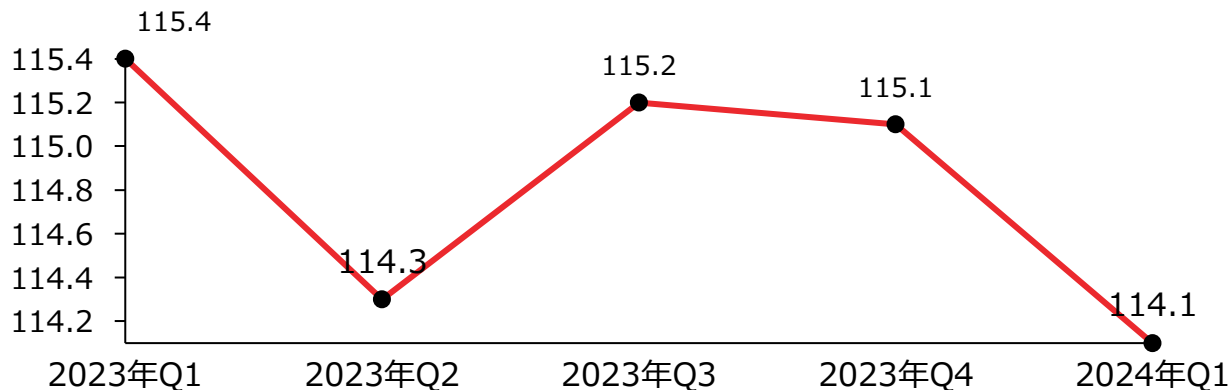


## インフレとFRBの行動が米国経済の成長に圧力

# ビジネス上の課題と対応策

## 実質小売売上高の減少

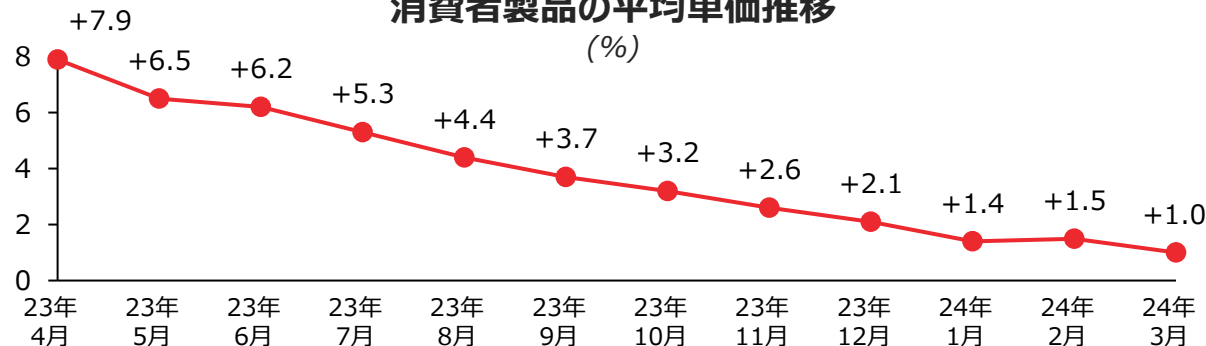
### 実質小売売上高 (指数 2019年Q1=100)



出典: Fred

## ベンダーや小売業者は値上げを抑制

### 消費者製品の平均単価推移 (%)



「企業は、以前と比べて価格に対する感度が非常に高まっていると話している。」  
- メアリー・デーリー サンフランシスコ連銀総裁

出典: NielsenIQ, Business Insider, CFO

2024年2月25日

## 企業は収益を守るためにコストを削減

### コスト管理



サプライヤーと連携し、  
可能な限り迅速な  
「コスト削減」を実施



効率化及び自動化により  
2026年までに300百万ドル  
削減

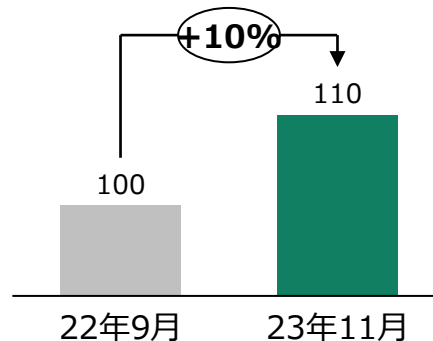


2024年2月18日

「企業は収益性に関わらず、  
2024年は経費削減に取り組む」

### バリューの提供

リテール・プロモーション指数



出典: Retail Dive, Circana

効率性を高めるために  
テクノロジーを活用

# 82%

さらなるテクノロジー投資を計画している  
小売業者



実質売上の低下、コスト上昇、労働市場の低迷がビジネス上の課題



# 現狀分析 消費者行動

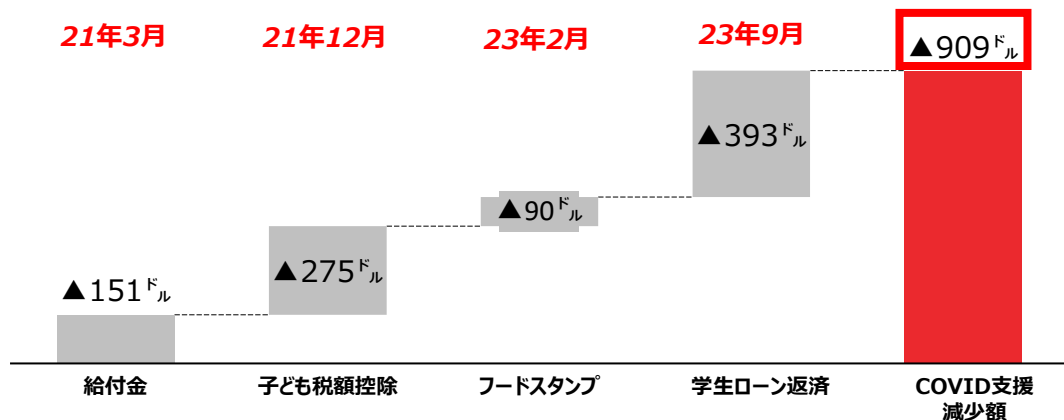
# 消費者の家計状況

## 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

支援終了月:

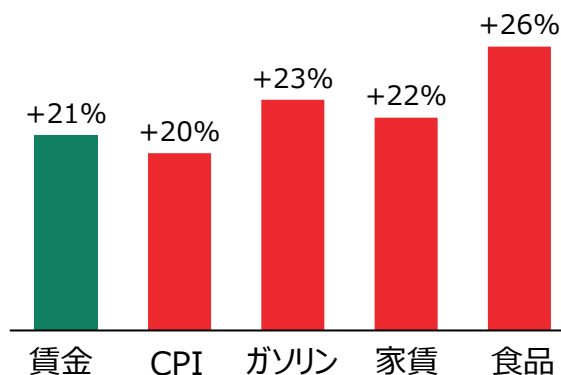


出典: PYMNTS, WSJ, The White House, Pandemic Oversight, Jeffries

## 物価上昇による負債への依存度上昇

### 実質賃金以上の生活コスト上昇

(2023 12月 vs 2019 12月)



~780ドル

インフレによる1世帯当たりの月間支出増

73%

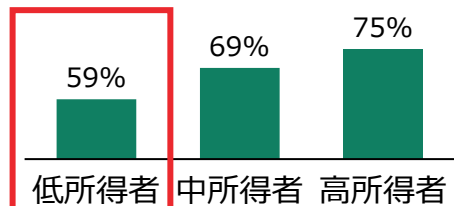
物価上昇が月々の支出を賄う能力に影響を及ぼしていると述べた人の割合

出典: US Joint Economic Committee

## 低所得者層への偏った影響

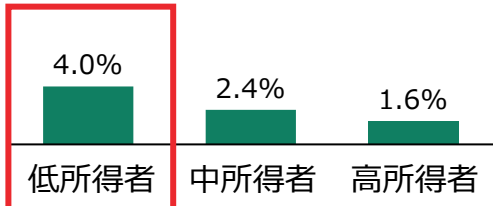
### 限定的なクレジットカードの利用

(所得層別クレジットカード保有者)



### カード支払延滞率の増加

(所得層別延滞率)



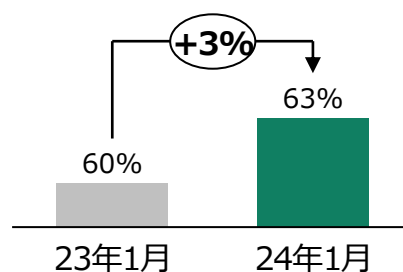
31.2%

低所得者層が31%の所得を食費に費やす割合に対し、高所得者層は8%

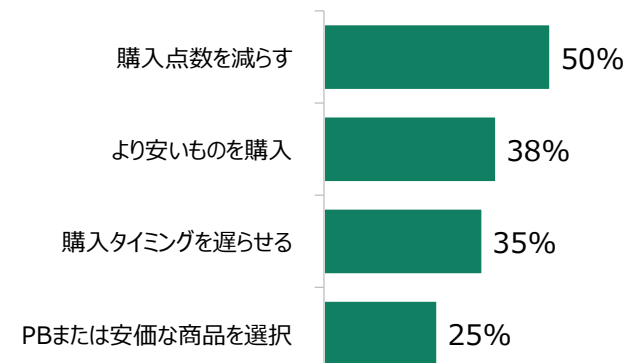
## 影響: 給料ぎりぎりの生活とバリュー需要の増加

### 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の割合



### 生活防衛策



出典: PYMNTS, University of Michigan, PlacerAI

出典: Northwestern Mutual

消費者行動がバリュー志向に変化する中、SEIではそのバリューを提供することができる

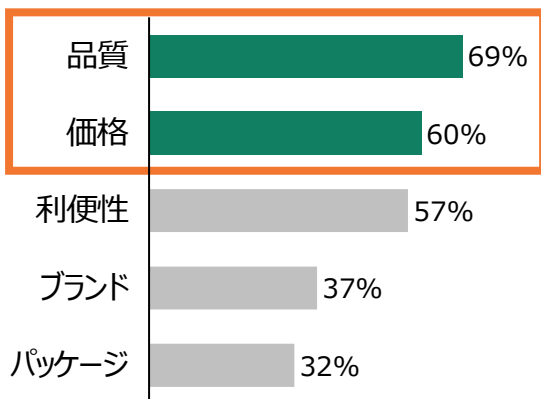


# 消費者行動の変化

## 消費者は高品質で手頃な価格の食品を求めている

### 最も重要な食品購入時の要件

**94%**  
米国家計、2024年の食費  
インフレを懸念

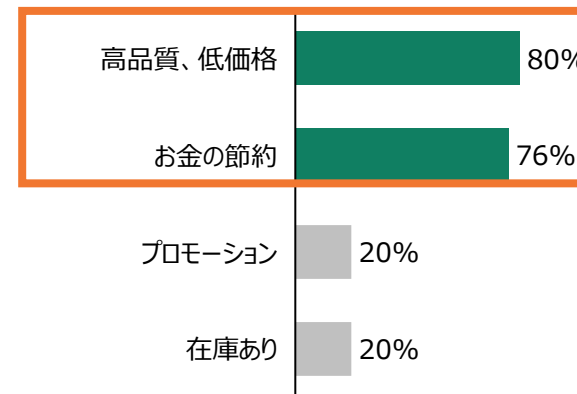


出典: Numerator, YouGov, McKinsey

## 高品質で低価格のプライベートブランドを求めている

### 消費者がプライベートブランドを購入する理由

**~15%**  
PB商品とNB商品の  
価格差

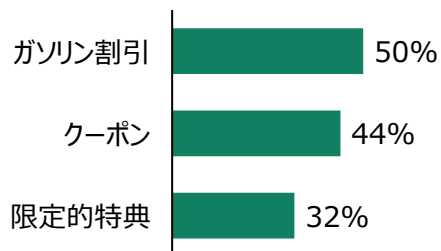


出典: NACS

## デジタルとデリバリーの活用

### デジタルの活用

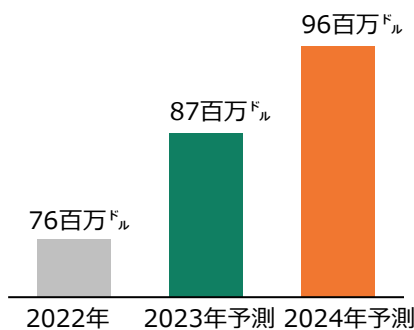
コンビニエンスストアのアプリを利用する上位3つの理由



出典: MarigAold, IRI

### デリバリーは需要は引き続き好調

米国レストラン事業のデリバリー  
(市場規模 [単位: 百万ドル])



## コンビニエンスストアに対する期待の変化

### ロイヤリティプログラムの活用

**71%**  
ミレニウム世代はロイヤリティ  
プログラムを利用して節約する

### より大きく、先進化した店舗

**70%**  
米国消費者は、広い店舗での  
買い物体験で高い満足度を得る

出典: Numerator, CSNews, Retail Doctor, PYMNTS

### デジタル・イノベーション

**63%**  
デジタルのある店舗を訪れる  
可能性が高い

### 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

進化する消費者の期待に対し、SEIは顧客ニーズに応えることができる



# 戦略的取り組み SEIの成長戦略

## 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



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

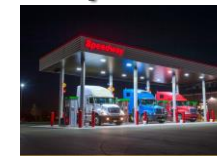


## 3 SEIとSpeedwayの統合によるシナジー創出

店舗レベル/全社レベルでの統合



独自の小売システム、RIS/DEXの導入



## 4 店舗網の拡大と強化

新規出店



M&amp;A





# 戦略的取り組み 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



バリューチェーン



成長計画

成長に向けた主な行為

- 品揃え拡大 – 取扱いカテゴリーの拡大と新商品
- フード及び飲料の先進化の促進
  - 飲料商品への投資
  - フレッシュフードへの投資
  - レストラン事業への投資
- PB商品拡大
  - カテゴリー横断的に新しいSKUを追加
- 店舗運営の強化と外観の刷新
  - 店舗オペレーション研修の実施
  - 外観の刷新
  - 詳細な売場作りと品揃えの刷新

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

品揃え

品質向上、イノベーション、新規プラットフォーム



ホットサンドイッチ



ブレッド  
ミルクパン



おにぎり



チキンカレーライス



ひとくちフレンチトースト



オレンジチキン  
骨なし

フード及び飲料最新化プログラム

導入設備：

- 店内焼成ベーカリー
- セルフサービス・グリル
- セルフサービス・ホットフード
- スペシャルティコーヒー



フレッシュフードのデリバリー促進

- 限定オファー & セット販売
- デリバリー専用ブランドの拡大
- フレッシュフード成長促進

**\$3.14 Any Large Pizza**  
TODAY ONLY  
Order Now

Valid thru 3/14/24. Limit 2 offers per order. Discount valid on delivery and pick up orders. Limited delivery area.

**7NOW DELIVERY**

\$15 OFF \$30+ 7NOW® Orders. Only on Sunday, February 11th. Limit 1 per customer. Delivery or pickup.

3 FREE Pizzas! With 7NOW® Gold Pass™. Delivery or Pickup. Limit 1 order per 7NOW® Gold Pass™ subscriber.

\$5 OFF Select Lg-pk Beer & Hard Seltzers. Delivery or Pickup. 2/11/24 only. Limit 1 per customer.

Get the app: Subscribe to 7NOW® Gold Pass™

バリュー & セット販売

客数向上に向けた販促 & セット販売

ONLY WITH T REWARDS

**\$4 MEAL DEAL** when you buy 3 Taquitos and a Monster Energy Drink (19.2 oz.) Applies to Taquitos priced up to \$1.79

TURN UP WITH T REWARDS

NEW! Pepperoni Pizza Taquito

ONLY WITH Speedy Rewards

**\$2.50** BIG BITE® Hot Dog and Large BIG GULP®

**3/\$3**

Mix & Match Select Roller Grill Items

Applies to Roller Grill Items priced up to \$1.79

## レストランブランド



## 主要な成長戦略

### イノベーション



フローズン・マルガリータ



パン・オン・ザ・ラン



大盛チキン・ボール



ファフイータス  
(品質の向上)



ワッフル・サンド

### デリバリー & ケータリング事業強化



### バリュー & セット販売



## イノベーション – 60周年記念カップ

セブン-イレブンが60年前に、小売業者としては初めて、持ち帰り用コーヒーの販売を開始



## 飲料の最新化 & 品揃え拡大

コーヒー



スペシャルティコーヒー  
(アイス)



コールドブリュー

スラーピー



期間限定商品による  
イノベーション

Big Gulp



地域限定の  
Big Gulp 品揃え

## 品揃え最適化 & 地域商品

Boost cravings with unique regional blends.

Hot + Iced Varieties  
Launches 3/18

## バリュー & セット販売

客数向上に向けた販促 & セット販売

ONLY WITH **TREWARDS**

**\$4** Large BIG GULP® and 3 Roller Grill Items  
Applies to Roller Grill Items priced up to \$1.79

ONLY WITH **Speedy Rewards**

**\$3.50**  
2 Pizza Slices and Large BIG GULP®  
Offer valid on all varieties of Pizza Slices

NEW! Ultimate Pepperoni Pizza

WIN A HANDHELD SLURPEE X TEARS GAMING DEVICE with **Speedy Rewards**

**20,000 WINNERS!**

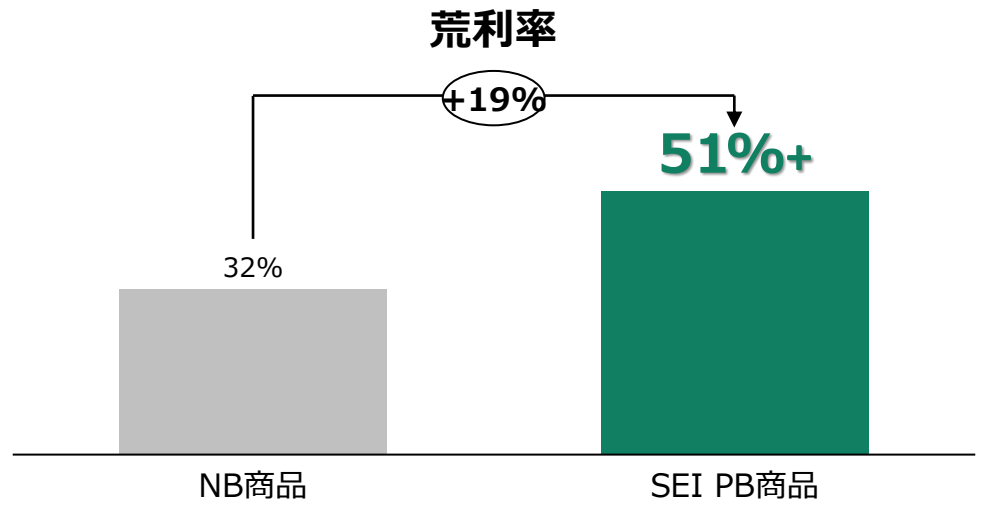
ONLY WITH **TREWARDS**

**\$3** BIG BITE® Hot Dog and Large BIG GULP®



### 主要PB商品の差別化要因

- 1 高品質な商品
- 2 お客様へバリューを提供  
NB商品よりも低価格
- 3 加盟店、店舗へ  
より良い荒利率と荒利額を提供



### イノベーション

#### 最近発売された商品

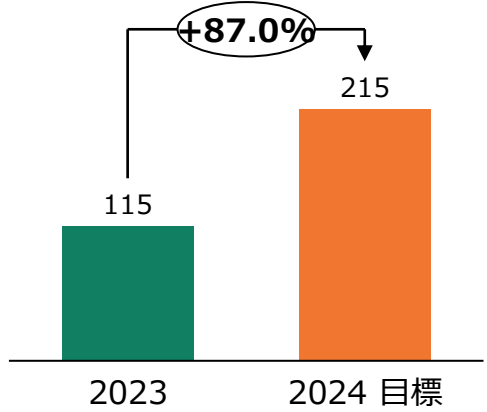


#### 近日発売予定



#### 新規PB商品

- 新商品215アイテム
- 5つの新カテゴリーで展開





# 戦略的取り組み デジタル・デリバリー促進

## 7NOW 価値提案

7-Elevenによるデリバリーでお客様の需要に対応



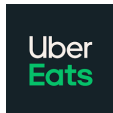
~28分

年度累計全米平均

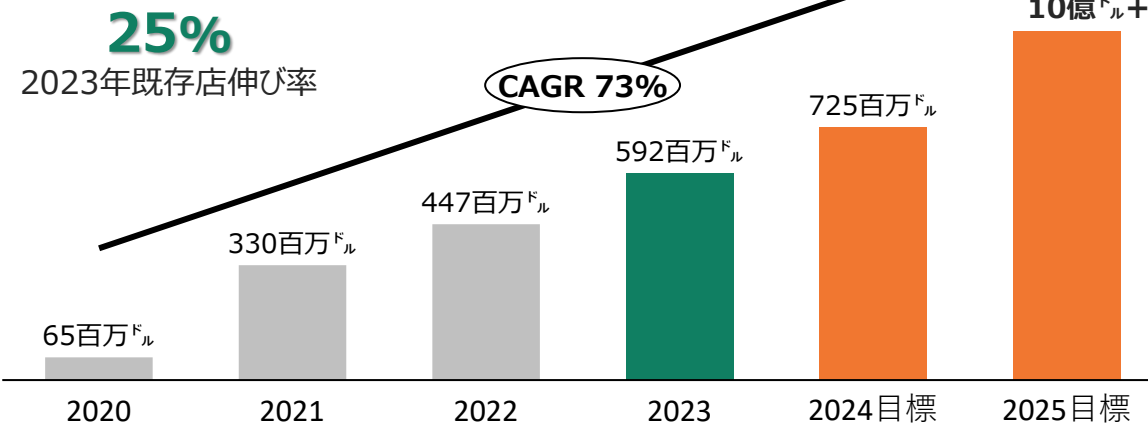
>50% 米国人口

店舗の2マイル圏内

8+  
マーケットプレイス  
パートナー



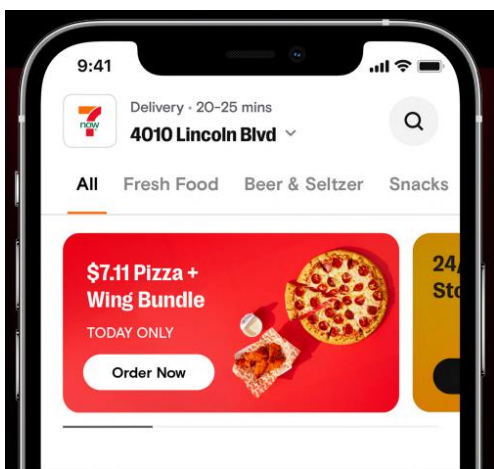
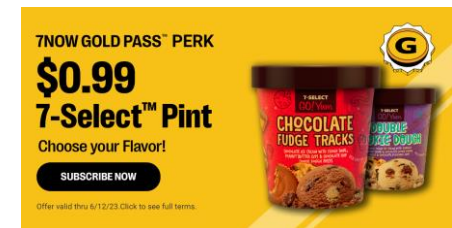
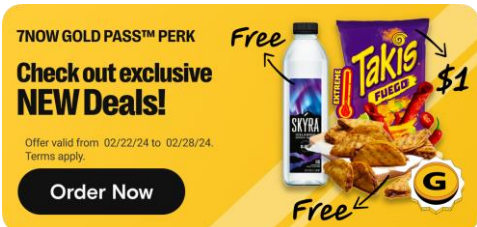
## 7NOW 売上実績



## 成長戦略

### 成長を促進するための主な取り組み

- 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
- レストラン事業のデリバリーを、Laredo Taco、Speedy Cafes、Raise the Roostへ拡大



2025年までにデリバリー売上10億ドルの目標

消費者はロイヤリティプログラムを通じたバリューを求めている

84%

ロイヤリティプログラムを提供するブランドを継続して利用する消費者

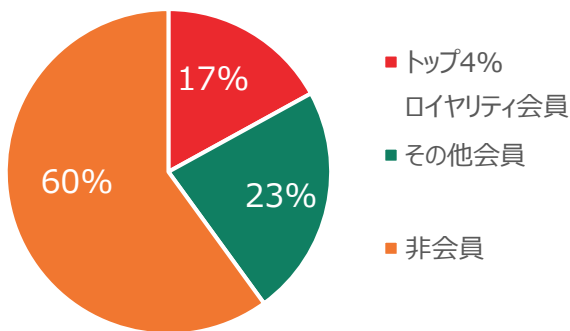
66%

リワード獲得によって購買行動が変化すると回答した消費者

ロイヤリティ会員は消費額が高い

上位4%のロイヤリティ会員が全体の17%の収益を牽引

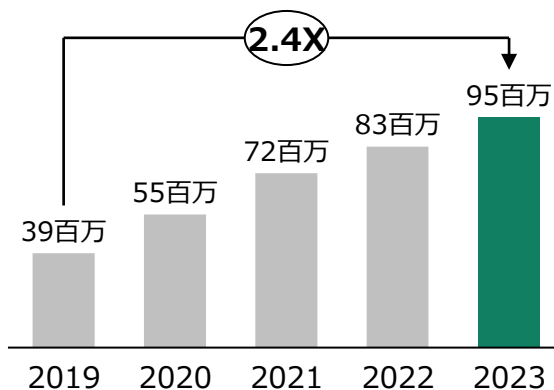
SEI 商品売上構成比



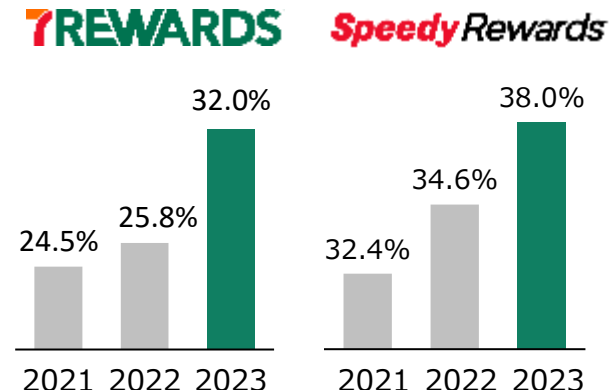
- トップ4% ロイヤリティ会員
- その他会員
- 非会員

SEIの登録会員数とスキャン率は継続して成長

登録者会員数合計



スキャン率



\*米国とカナダの7RewardsとSpeedy Rewards

ロイヤリティ会員は買物頻度が高い



7REWARDS



Speedy Rewards



出典: Paytronix 2022

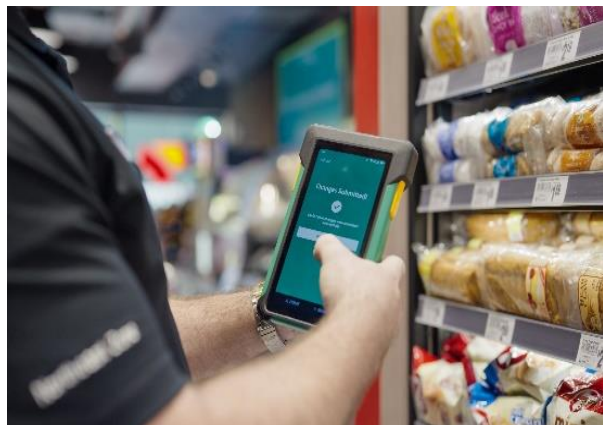
7RewardsとSpeedy Rewards 2023年8月までの直近12ヶ月

米国において4人に1人が業界を牽引する7RewardsとSpeedy Rewardsのロイヤリティプログラム会員



# 戦略的取り組み SEIとSpeedwayの 統合によるシナジー創出

## SEI独自の小売システムにより、 各店舗で地域の需要に基づいた商品の品揃えが可能



- ✓ 各店舗で地域に合わせた商品の品揃え
- ✓ 各店舗で競合との差別化を図る



- ✓ 顧客満足度の向上
- ✓ 全店舗で統一された顧客体験を提供



- ✓ 各店舗の収益性を最大化
- ✓ 面積当たりの売上・荒利の最適化

**SEIが地域の需要に基づいて品揃えすることが可能となり、大きな競争優位性を得る**





# 戦略的取り組み 店舗網の拡大と強化



## 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)	8.5%
2	Alimentation Couche-Tard Inc	3.8%
3	Casey's General Stores Inc.	1.7%
4	EG Group	1.1%
5	GPM Investments LLC	1.0%
6	Murphy USA, Inc	0.7%
7	Wawa, Inc.	0.7%
8	QuikTrip Corporation	0.7%
9	Kwik Trip, Inc.	0.6%
10	Sheetz, Inc.	0.5%
トップ10コンビニエンスストア チェーン合計		19.1%
米国コンビニエンスストア合計 (2023年 NACSデータ)		

日本	会社名	シェア (店舗数に基づく)
1	7-Eleven Japan	38.7%
2	Family Mart	29.2%
3	Lawson	25.2%
トップ3コンビニエンスストア チェーン合計		93.1%

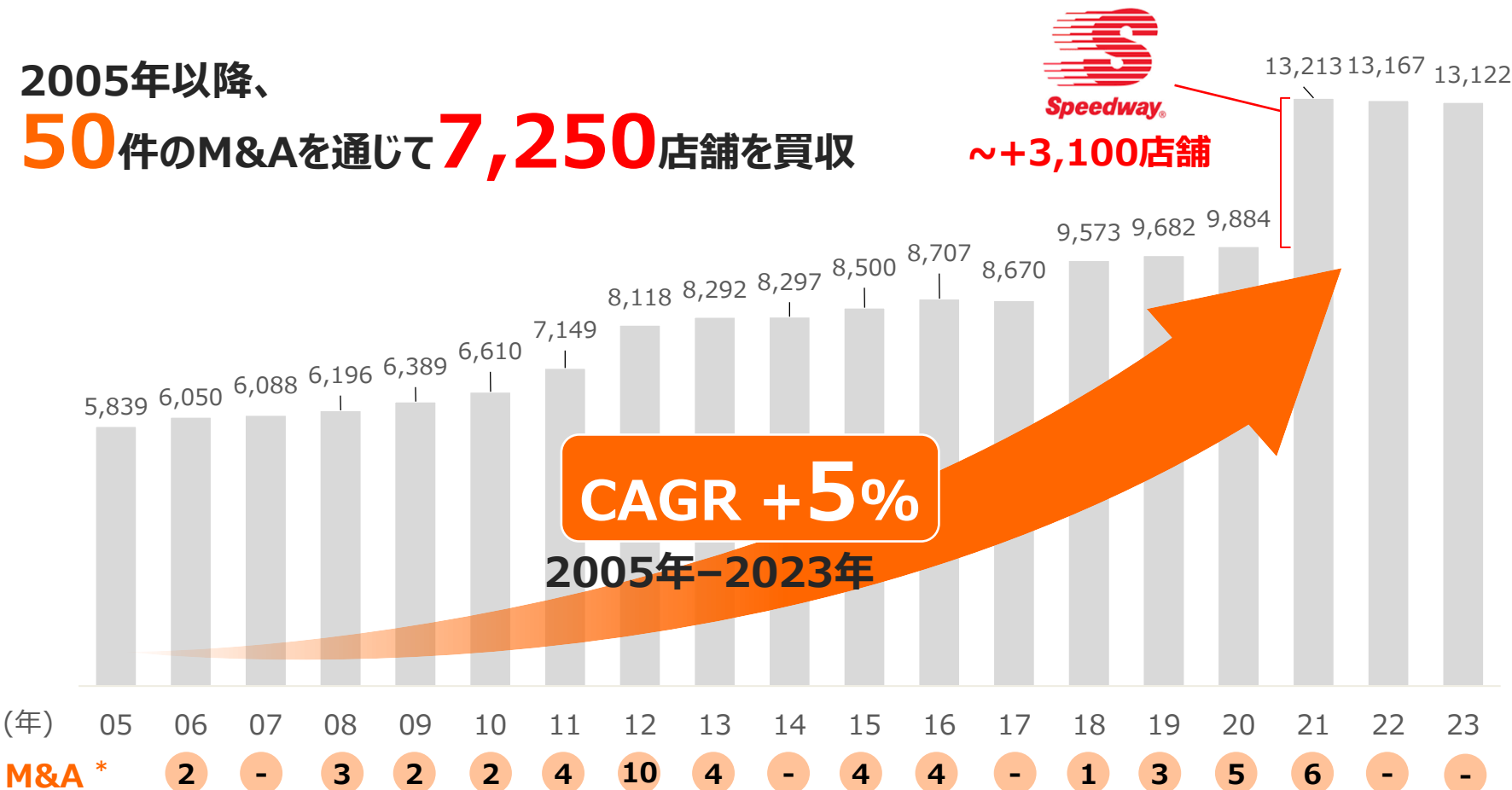
## 細分化されたコンビニエンスストアの状況

- ✓ SEIの市場シェアは **8.5%**
- ✓ 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

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



\* M&A クロージング件数

買収後3年目経過結果  
(23年12月 直近12ヶ月)

平均日販伸び率

+34.0%

荒利率改善

+2.88%

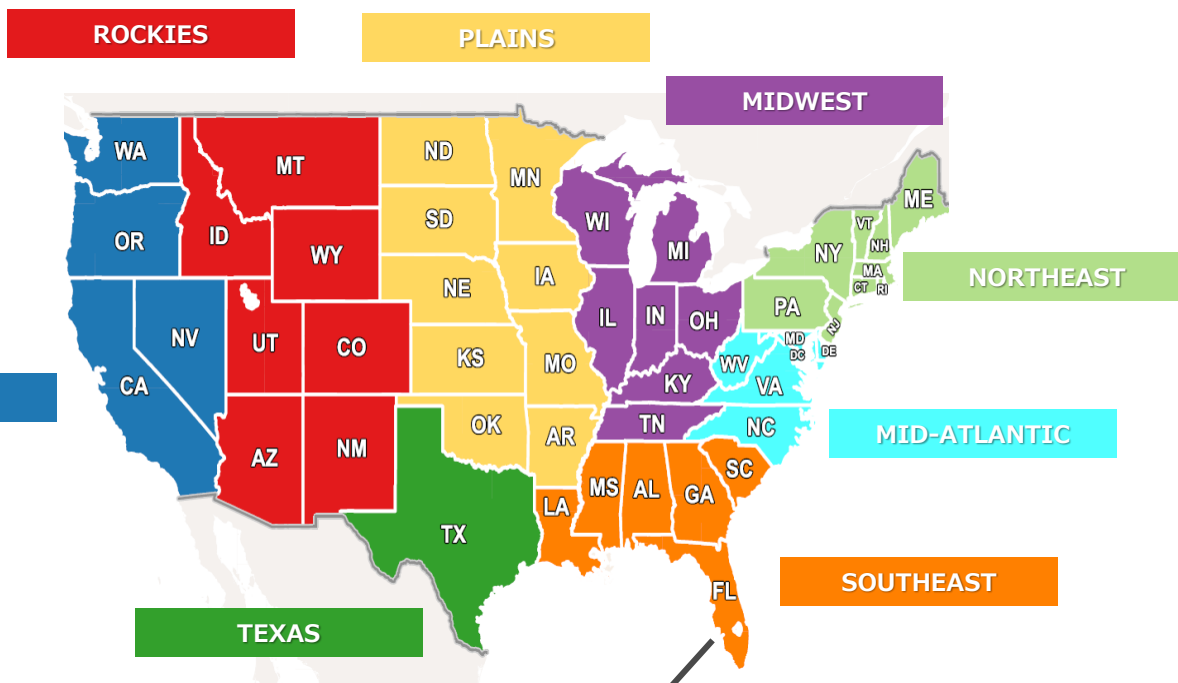
ROIC

14.3%

M&Aを活用した店舗拡大戦略を実施し、平均日販伸長に貢献

SEIは、M&Aの機会にすぐに対応できるよう独自の候補リストを管理

M&A機会の地域別評価



## SEIの経験豊富な専門チーム

- ✓ 2005年以降50件のディールを成功させてきた専門チーム
- ✓ 大規模な統合を成功させてきた経験
- ✓ 2020年以降、131件のディールを評価
- ✓ 買収候補の優先順位を決定するための厳格なプロセス
- ✓ SunocoはSEIにとって最優先順位であった

SEIの経験豊富なM&Aチームは、買収を成功させてきた実績がある

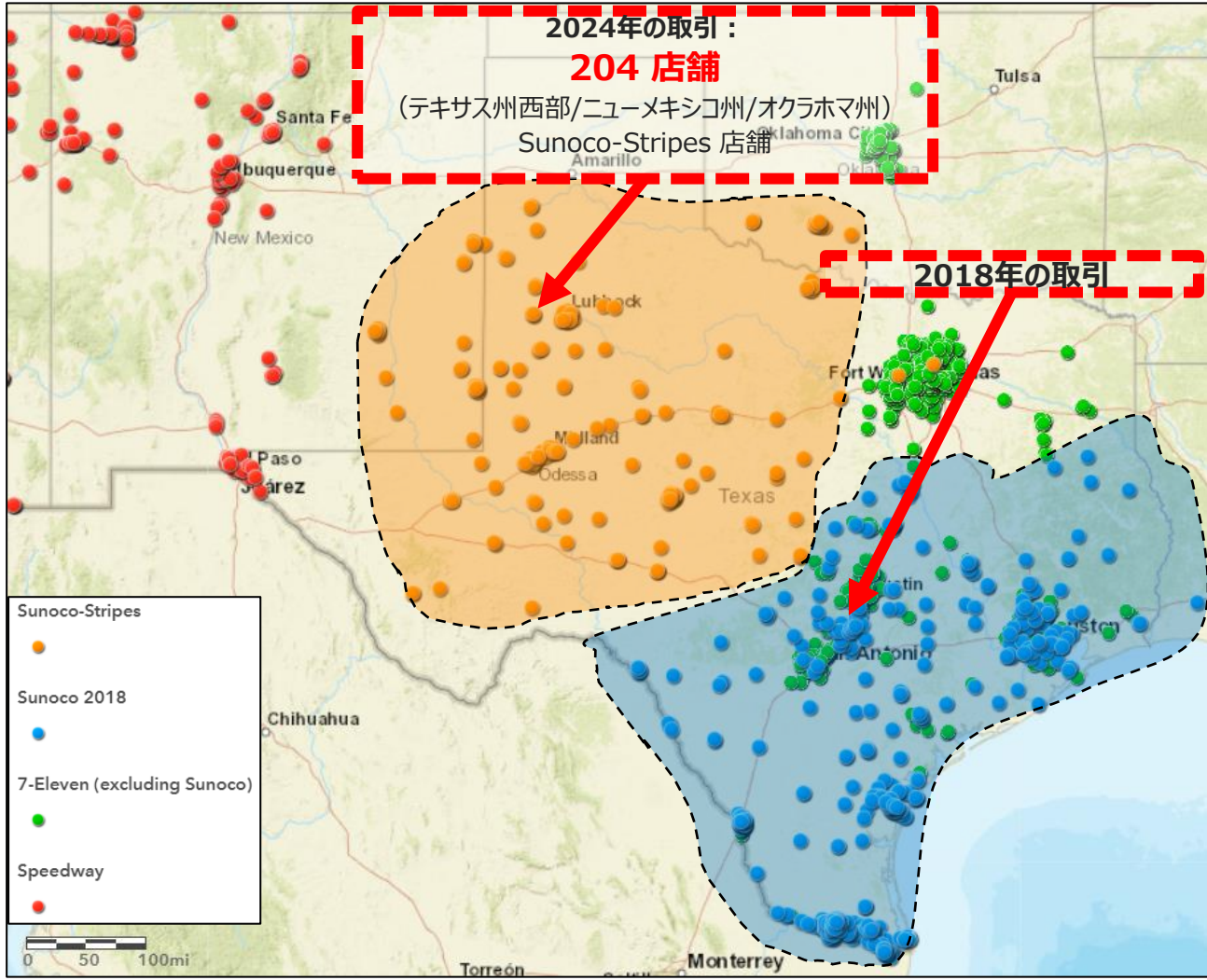
## Sunoco-Stripes 買収 – 戦略的意義

**戦略的に店舗網を拡大する上で重要な買収機会**

2018年から優先していた買収案件 – 2018年に実施した Sunoco店舗網の買収完了とSpeedway店舗網の補完

全てのStripes店舗とラレドタコレストランが 7-Elevenによる運営へ

レストラン事業の成長、PB商品/オリジナル商品の活用、デジタル・デリバリーの拡大



**Sunoco-Stripes買収で店舗網が補完される**

## 従来の標準店舗



## エボリューション・ストア



## 新標準店舗



✓ 標準のコンビニエンスストアデザイン

✓ Test & Learn

✓ フード重視のデザイン

✓ 店舗ごとにカスタマイズされたデザイン

✓ エボリューションストアの要素を採用

✓ より広い敷地とガソリン施設

顧客の期待に応えるため、新しい標準デザインを段階的に開発





# 財務パフォーマンス

## 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
- 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 戦略と計画

### 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

- 商品とガソリン原価
- 店舗労働力の最適化
- 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

SEIは戦略的に事業コストの削減可能項目を特定する

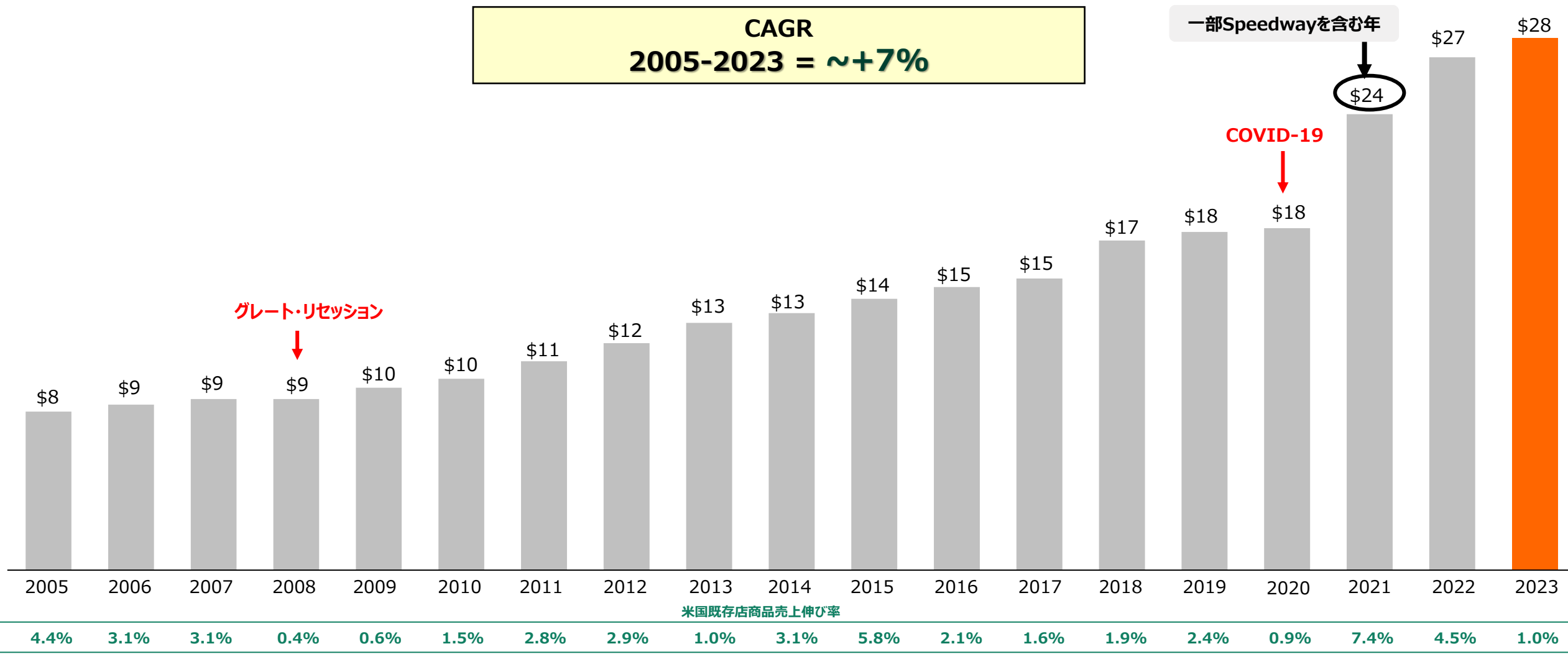


# 過去の不況とマクロ環境の逆風を乗り越えたSEIの頑強さ

## SEI商品売上

(単位：10億ドル)

**CAGR**  
2005-2023 = **~+7%**



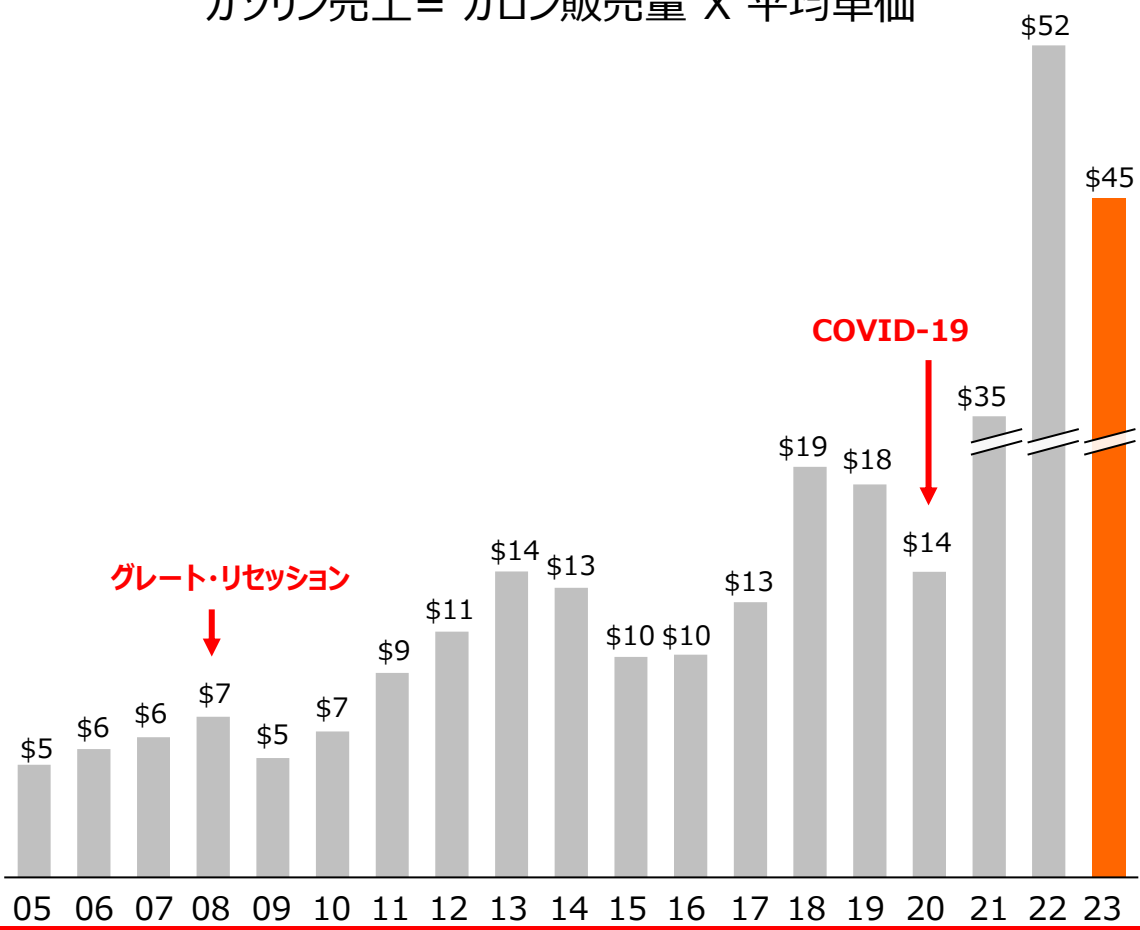
**SEIの商品売上は2005年以降、CAGR ~+7%の成長**

# 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ガソリン売上 (単位: 10億ドル)

**CAGR**  
2005-2023 = **~+13%**

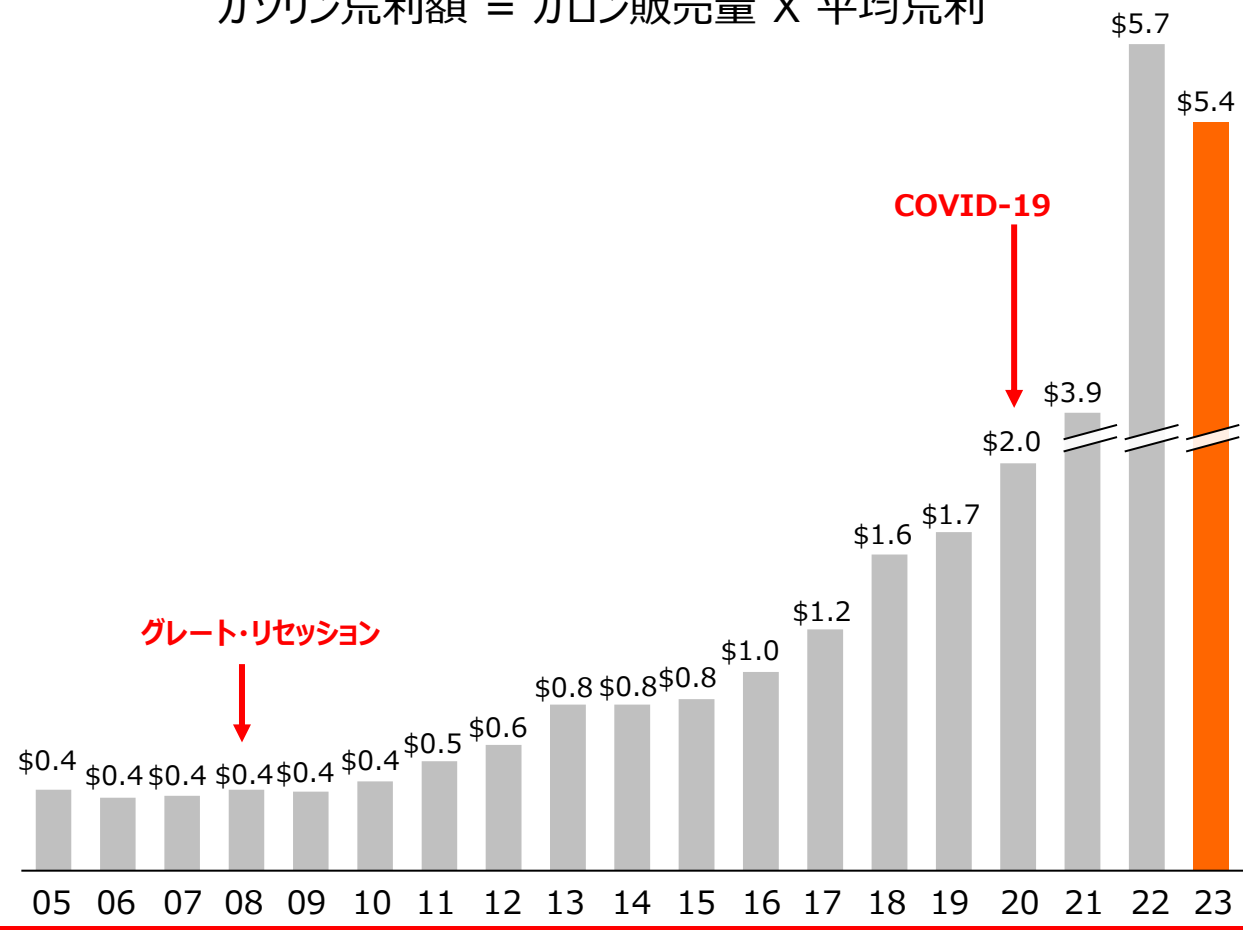
ガソリン売上 = ガロン販売量 × 平均単価



## SEIガソリン荒利額 (単位: 10億ドル)

**CAGR**  
2005-2023 = **~+16%**

ガソリン荒利額 = ガロン販売量 × 平均荒利



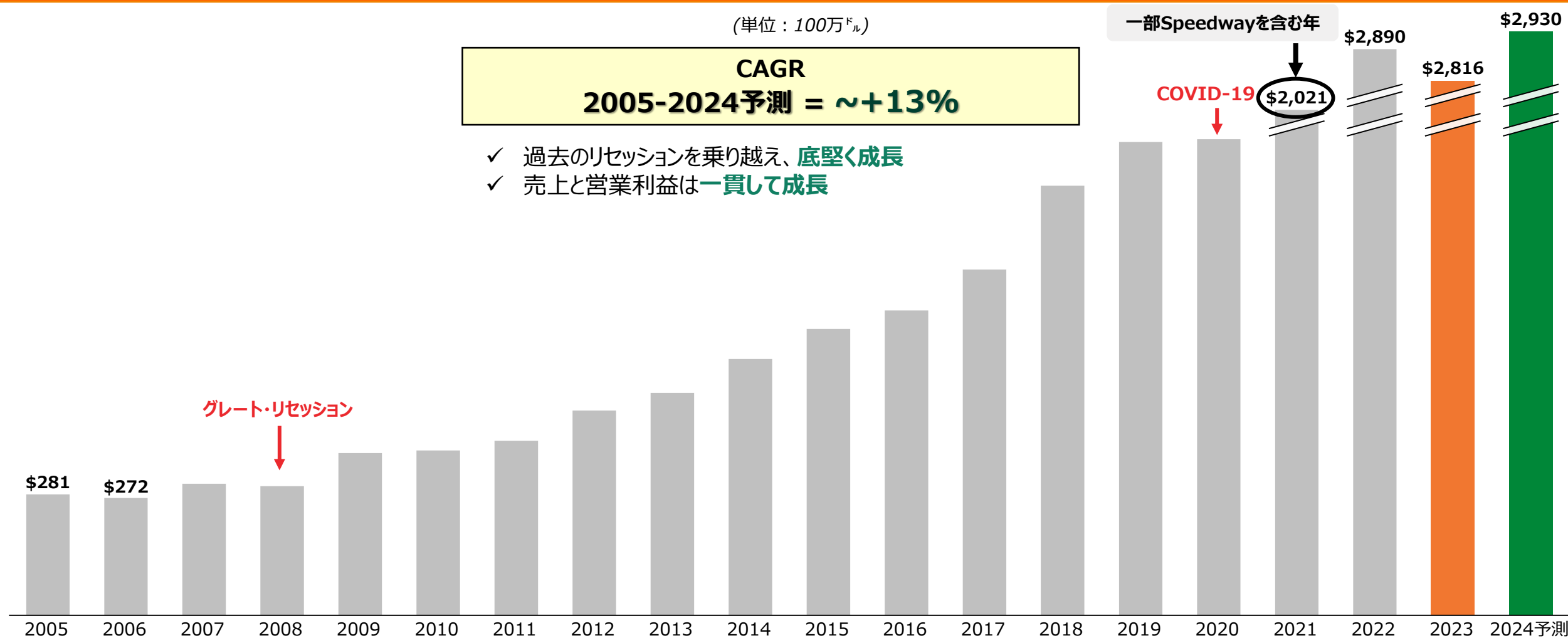
**SEIのガソリン荒利額は2005年以降、CAGR ~+16%の成長**

SEI営業利益 (百万ドル)

(単位: 100万ドル)

CAGR  
2005-2024予測 = ~+13%

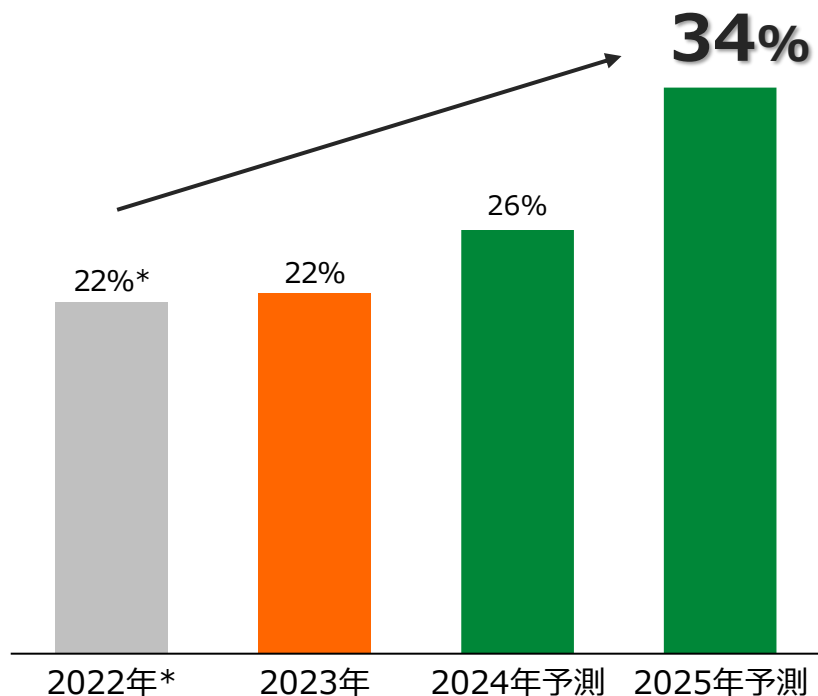
- ✓ 過去のリセッションを乗り越え、**底堅く成長**
- ✓ 売上と営業利益は**一貫して成長**



SEIの営業利益は2005年以降、CAGR ~+13%の成長

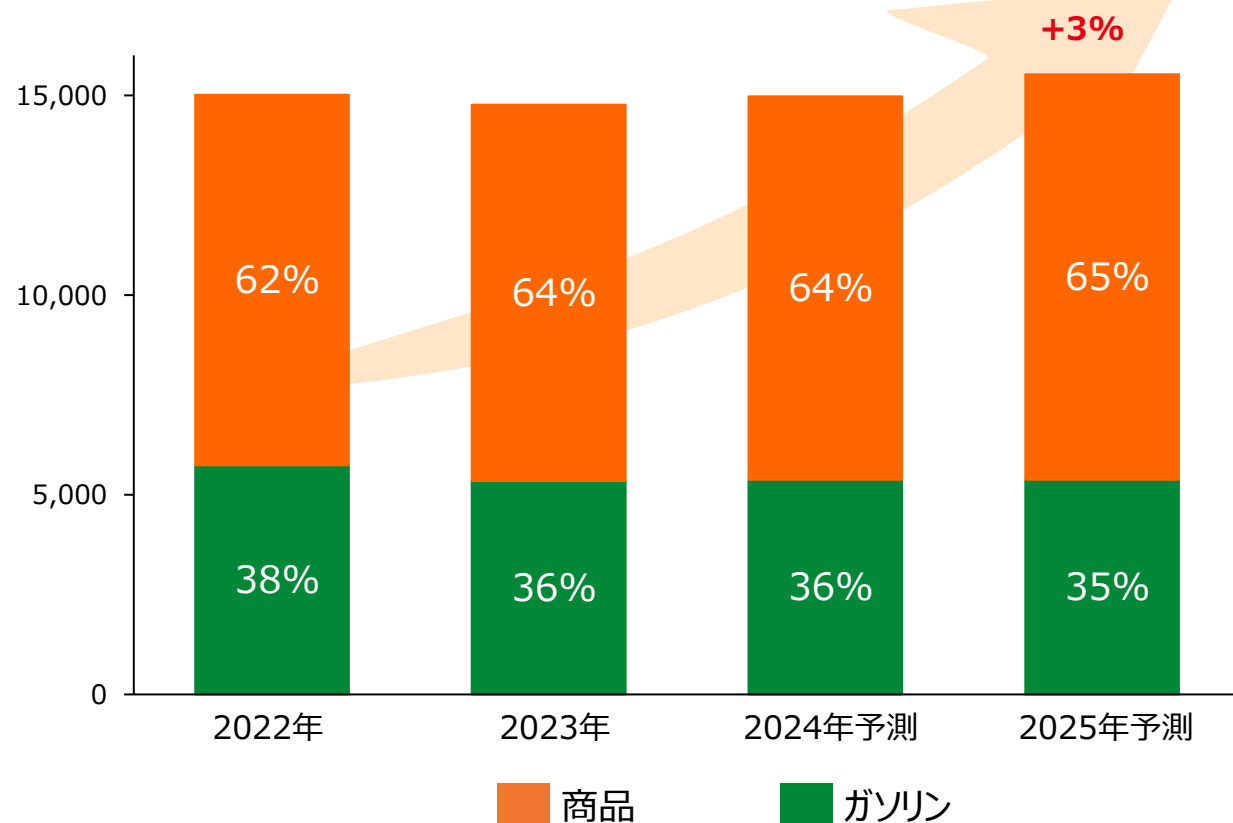
- オリジナル商品の商品売上構成を高め、利益性の高い成長を図る
- オリジナル商品の構成比を高めることで商品荒利率を改善

オリジナル商品の構成比



\*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

荒利構成比のトレンド (百万ドル)



オリジナル商品(フレッシュフード、専用飲料、PB商品)の成長により商品の荒利率と荒利額を改善



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。



# セブン&アイ・ホールディングス 『IR Day2024』

## グローバルCVS事業戦略

2024.4.23



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

# グローバルCVS事業（7IN）の成長戦略

## 1 新規国への進出加速

- APACに加えてヨーロッパ、ラテンアメリカ、中東、アフリカを戦略的な優先地域として、空白地での拡大を加速（合併事業/買収を含む）
- 新たな市場での店舗展開を拡大し、成長性と収益性を向上

## 2 既存展開国の支援

- SEJとSEIのコアコンピタンスを十分に活用することで市場間のパフォーマンスギャップを縮小し、ライセンシーの成長ポテンシャルを最大化
- 7-Elevenのグローバルブランドを強化し、ブランドの成長と収益性を加速

## 3 戦略的重要市場への投融資

- 戦略的な投資とライセンシーへの事業関与を通じて、収益成長を加速
  - ✓ SEAの買収
  - ✓ ベトナムビジネスへの投資



**INTERNATIONAL**

**7-Eleven  
International LLC  
(2022年始動)**

7INは、日本と北米以外の地域におけるグローバルなコンビニエンスストアの加速度的な成長をリード

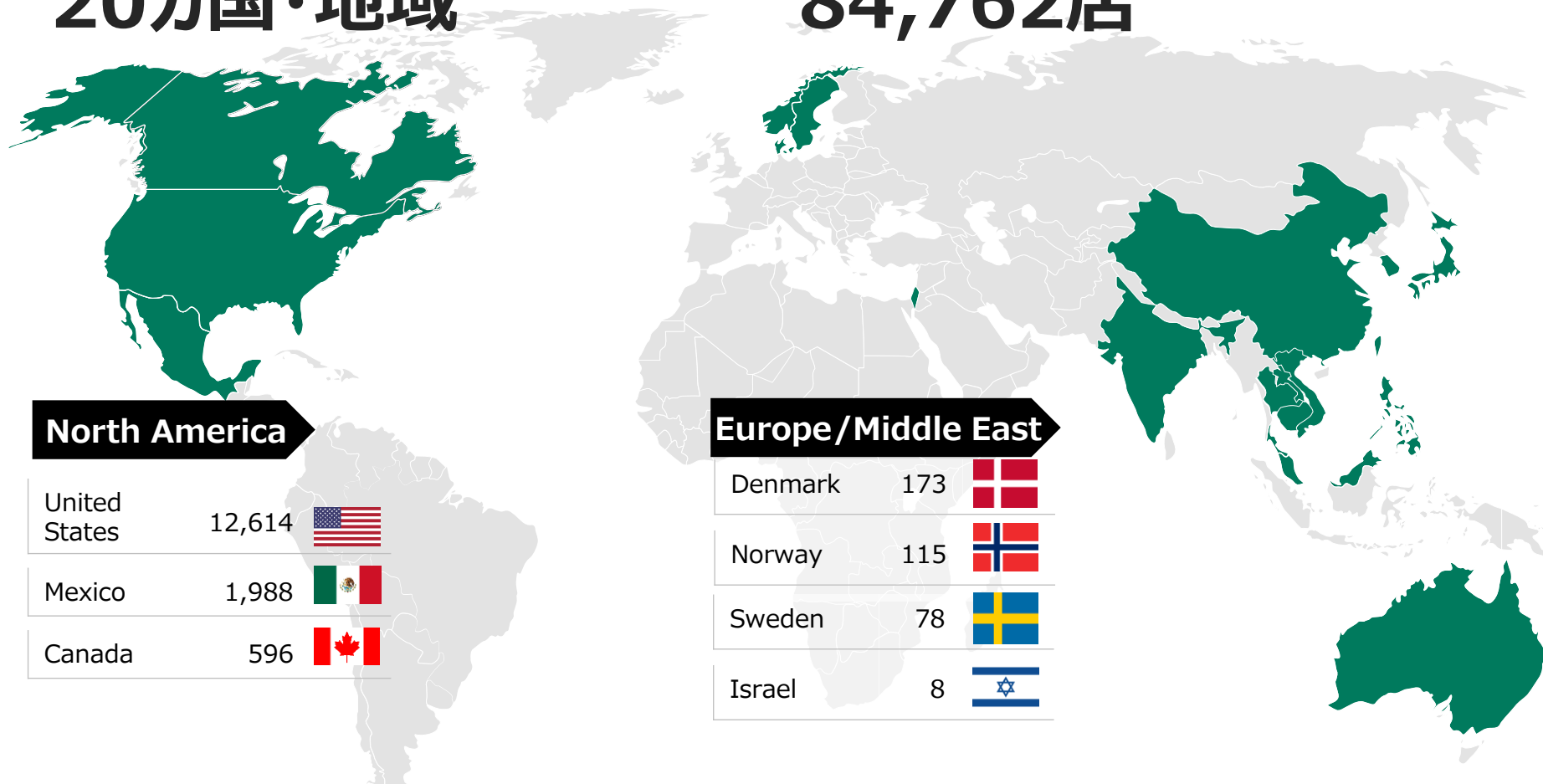


# セブン-イレブンの世界展開状況

2024年3月末現在

## 20カ国・地域

## 84,762店



### North America

United States	12,614	
Mexico	1,988	
Canada	596	

### Europe/Middle East

Denmark	173	
Norway	115	
Sweden	78	
Israel	8	

### Asia-Pacific

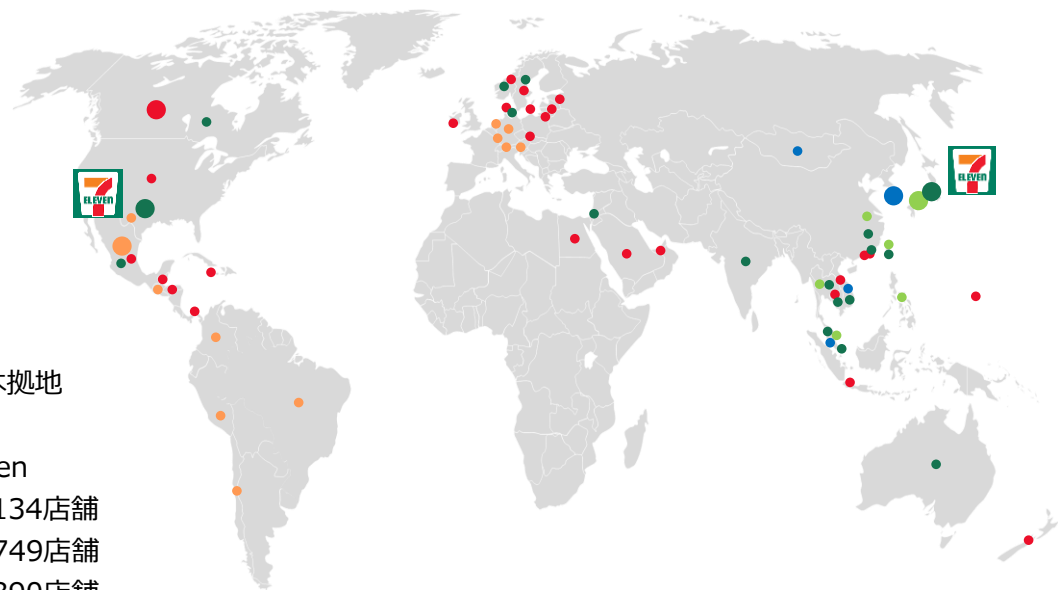
Japan	21,544	
Thailand	14,730	
South Korea	12,911	
Taiwan	6,939	
China	5,142	
Philippines	3,829	
Malaysia	2,581	
Australia	775	
Singapore	501	
Viet Nam	99	
Cambodia	83	
India	52	
Laos	4	

2030年までに世界30カ国・地域、店舗数10万店展開を目指す

# 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CVSの競合他社は、成長のために積極的に買収の機会を狙っている

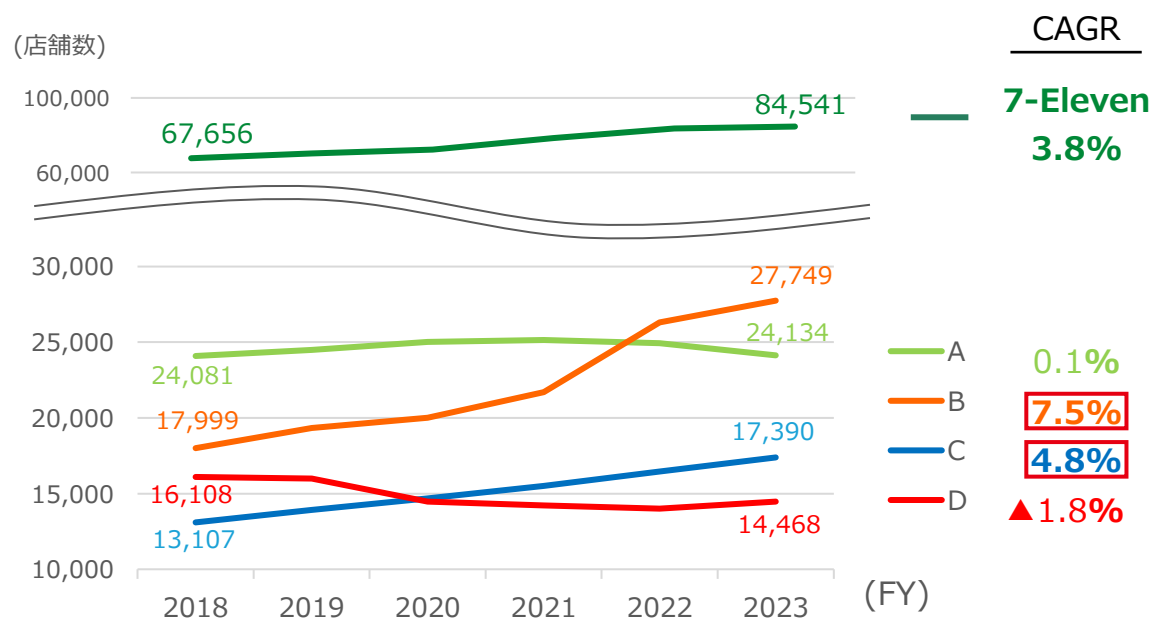
## グローバルCVS市場における主要プレイヤー



- 凡例**
- : 本社・本拠地
  - : 展開国
  - : 7-Eleven
  - : A 24,134店舗
  - : B 27,749店舗
  - : C 17,390店舗
  - : D 14,468店舗

店舗数:2023年末時点

## 各主要プレイヤーの店舗数推移



Source: Statista, Financial reports of each companies

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



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

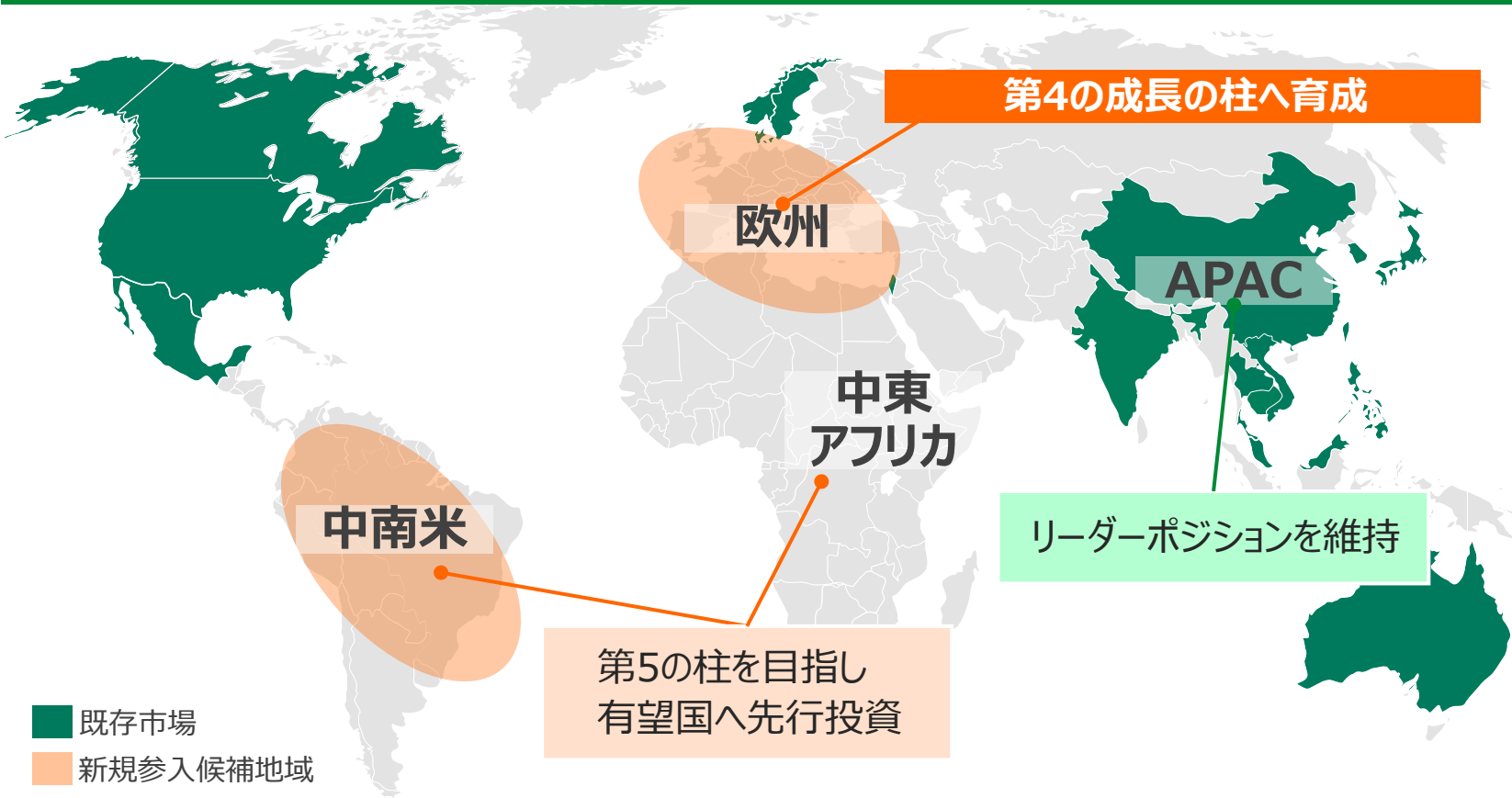


新規国への進出加速

既存展開国の支援

戦略的重要市場への投融资

## 2030年までに30カ国・地域で強力な7-Eleven店舗網を構築する



### APAC市場

既存進出市場の事業成長と並行して  
未進出市場へ参入

### 欧州市場

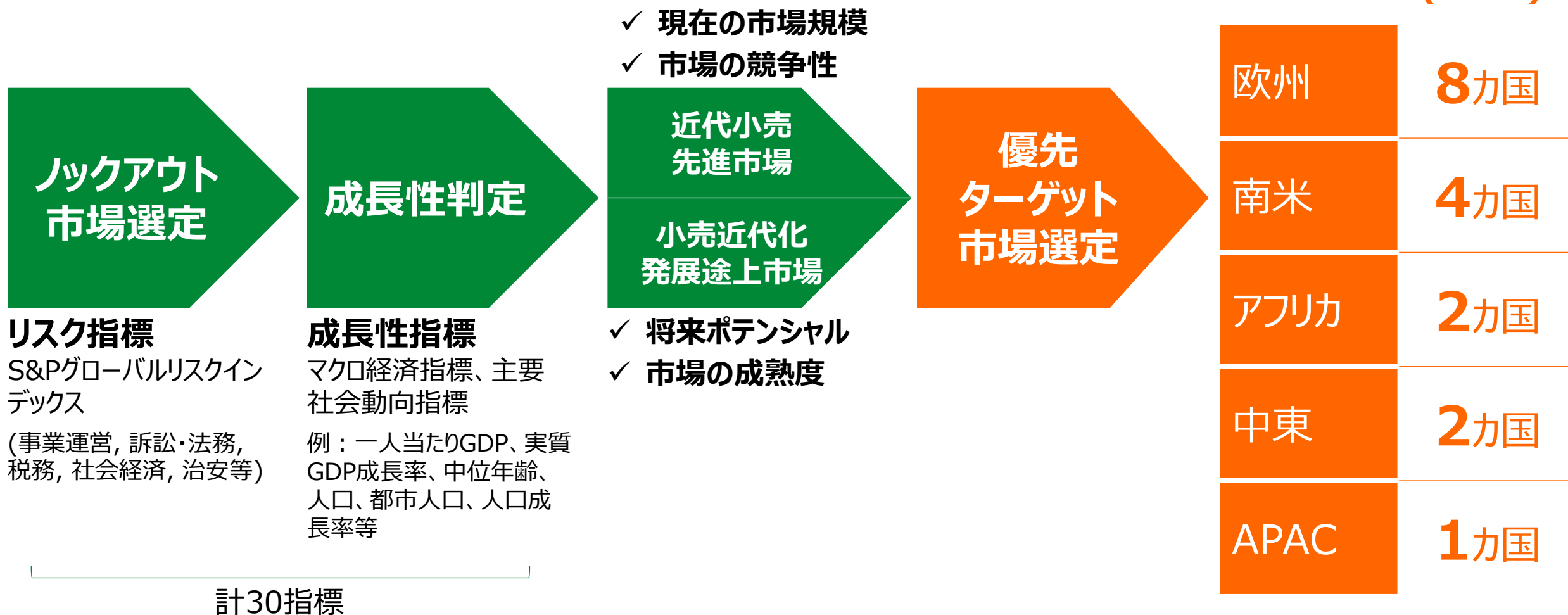
現地トップクラスの企業と提携し、  
成長を加速

### 中南米/アフリカ/中東市場

市場の経済規模が大きく、将来の成長ポ  
テンシャルが高いと見込まれる市場へ参入

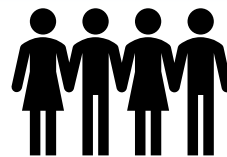
各年2市場への新規参入を目指し、現在約20市場を精査中

## 優先市場の選定プロセス



各市場の状況を詳細に分析し、ターゲット市場を選定

7-Elevenクオリティの輸出



現地の消費者へ価値提供

パートナーシップ

## 7-Elevenのコアコンピタンス

商品力



ドミナント戦略



オペレーション・コミュニケーション



単品管理



デジタル (7GT)



## パートナー企業のケイパビリティ

食品開発力・生産力

財務的健全性

サプライチェーン網

長期的投資意思

店舗ネットワーク

文化・価値観

マーケティング力

経験豊富な人財



各市場のベストパートナー企業と協力し、7-Eleven事業を世界各地へ拡大

<b>主な進出モデル</b>	<b>マスターフランチャイジー契約</b>	<b>JV設立または連結化（M&amp;A）</b>
<b>経営参画</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>7INによる直接関与なし</li> <li>アドバイス・後方支援による成長促進</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>取締役会議席獲得による直接参画</li> <li>重要役職への人財出向による成長促進</li> </ul>
<b>7IN収益</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ロイヤリティ収入のみ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>連結収益</li> <li>配当収入</li> </ul>
<b>方針</b>	<p>現地企業とのマスターフランチャイジー契約に、将来的な7INによる株式取得交渉権を追加</p>	<p>現地小売企業・シナジーが見込まれる関連事業推進企業とのJV設立または連結化</p> <p>新フォーマットの開発 (ベーカリー、カフェ併設等)</p>

従来のライセンス・モデルよりも投資に重点を置き、より高いリターンを求めていく





新規国への進出加速

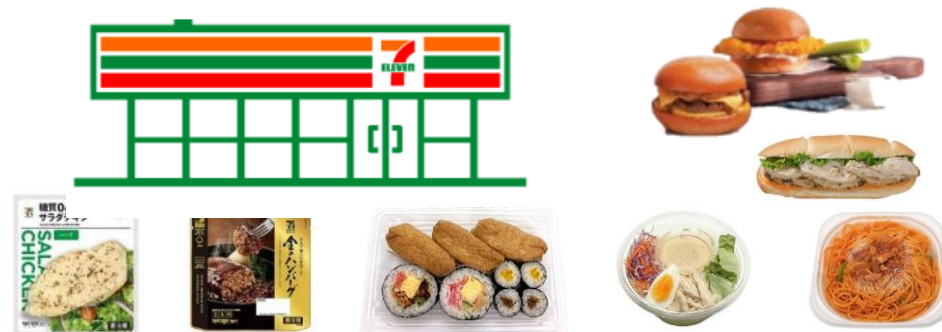
既存展開国の支援

戦略的重要市場への投融资

## 戦略目標

## セブン&アイの強みを活かして「食のコンビニ」を世界へ広げる

- ✓ 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

# 既存市場の成長：食のコンビニへの転換

## ▶ 既存市場のクラス分け (業績+マクロ動向の14の指標に基づく)

		平均日販\$ (物価調整後指数)	1店あたり 人口 (2023)	人口成長 指数 (2020-50)	中位年齢 (2023)
参考	SEJ (日本)	7,000+	5,780	83	49.1歳
	SEI (米国)	5,000+	25,789	112	38.1歳
模範	Market1	7,000+	5,000未満	95	40代
	Market2	5,000+	5,000未満	95	40代
優先	Market3	5,000+	7,000未満	90	40代
	次期重点候補a	3,000+	30,000以上	120以上	20代
最優先	オーストラリア	4,000+	34,574	126	37.5歳
	Market4	3,000+	10,000以上	100以上	40代
	ベトナム	3,000+	94,152	111	32.8歳
	次期重点候補b	1,000+	5,000未満	90未満	40代
	次期重点候補c	1,000+	10,000以上	120+	30代

指標出所:

- ・ 対人口店舗数：人口/店舗数 (店舗数：2023年12月31日現在、人口：2023年現在 (IMF)、ベトナムはホーチミンシティのみ)
- ・ 人口成長指数：2020-2050年の推計、2023年時点の中期予測 (国際連合)、2020年を100として7INで指数化
- ・ 中位年齢：IMF

**最優先市場** 且つ 7IN 投資済み市場：平均日販向上、出店拡大余地の伸びしろがあり、かつ人口成長が見込める市場

## ▶ 既存市場の成長戦略

### 市場間業績格差の改善

- 業績スコアとマクロ動向スコアによりクラス分け
- 業績改善が見込め、かつ成長性が高い市場を優先市場に選定
- 各市場の特性に合わせた戦略立案と実行支援を強化



### 『食のコンビニ』への転換

- 各市場における顧客層ならびに提供価値の拡大
- 地域に根差す、品質の高い差別化されたフード商品を作り上げる仕組みの構築

市場の特性に合わせた戦略で業績格差解消と食のコンビニへの転換を目指す

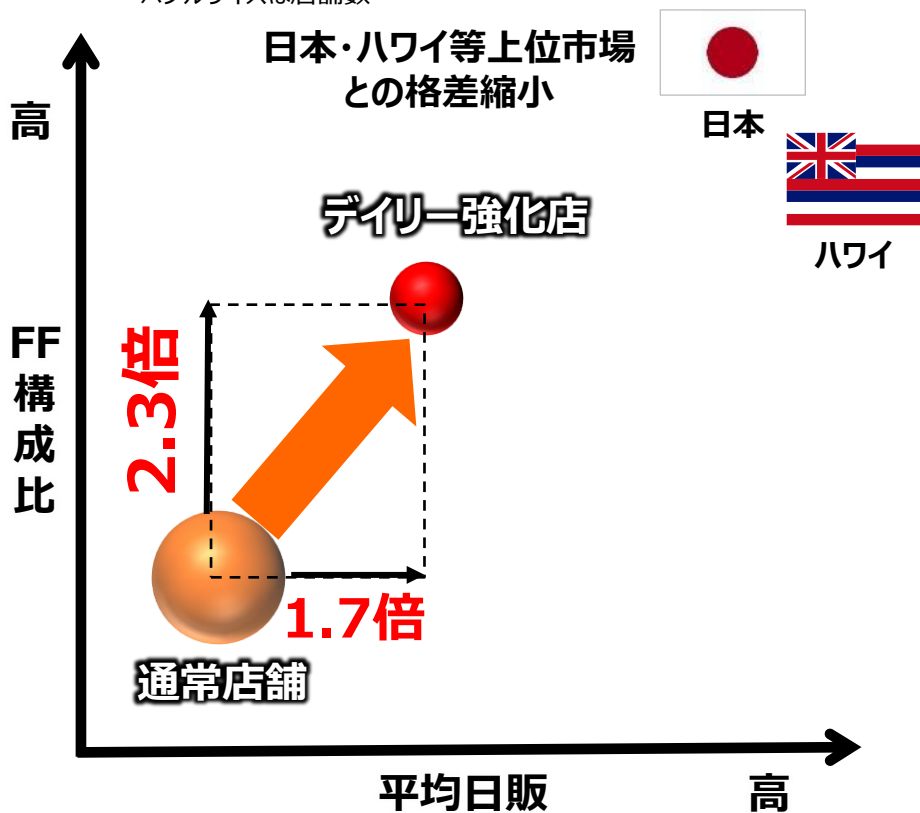
## ▼新工場の設立



新工場生産商品の供給開始

## ▼デ일리強化店の成果

\*パブルサイズは店舗数



デ일리強化店舗をさらに拡大予定

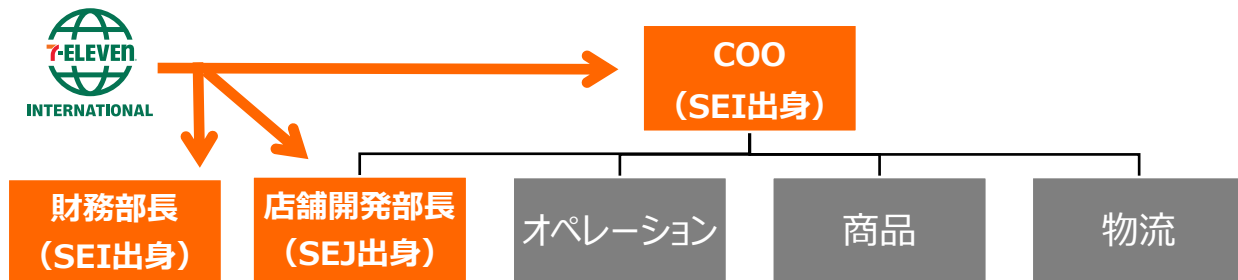
## ▼拡大計画



将来的にはクアラルンプール圏外へも拡大

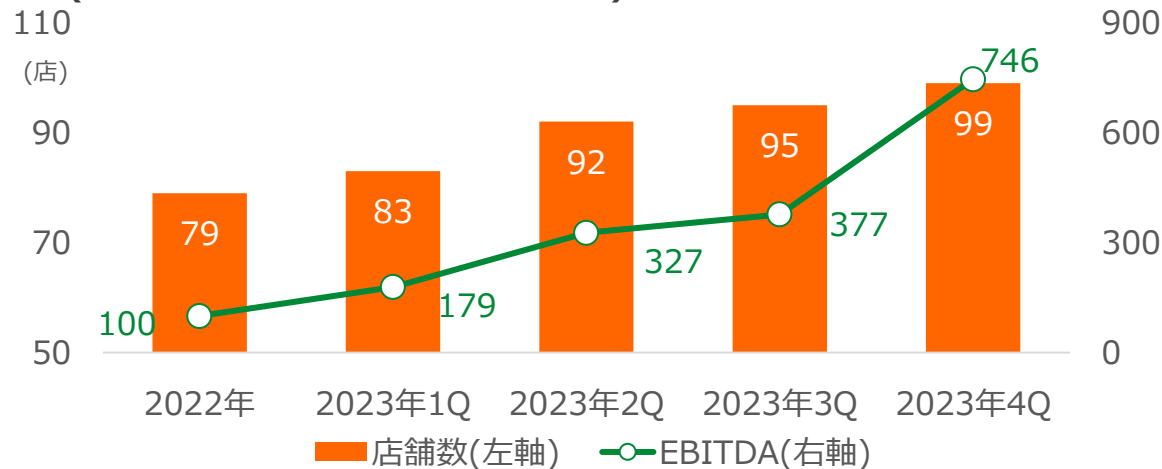
オリジナル即食商品のカテゴリーとアイテム数を拡大し、全国的な売上拡大を目指す

## ▼推進体制（2023年6月～）



## ▼1店舗平均EBITDA、店舗数

(EBITDAは、2022年を100とした指数)



## ▼出店戦略



新店と既存店の平均日販が同水準まで改善

マスターフランチャイズ契約からJV化した第一号案件

主要ポストに強力な戦力を派遣し、経営参画

昨年の投融資実施以降、全体的な業績が改善

戦略的投融資によるハイポテンシャル市場での事業成長の方程式を見出しつつある

# 23年以降、財務状況は大幅に改善傾向

# 「食」の品質向上による成長加速：ベトナム

## ▼平均日販と店舗数（2023年末時点）

	A社	B社	C社	D社	7-Eleven	E社
平均日販 (USD)	879	832	851	784	1,004	690
店舗数	466	236	167	161	99	78
店舗数シェア	39%	20%	14%	13%	8%	6%

\*平均日販は現地通貨を米ドルに換算

\*競合他社の平均日販は、各社の総売上を店舗数で除算した参考値（出典：ユーロモニター）



メニュー開発を強化したホットフード商品が大きく伸長



競合より高い平均日販を維持しながら店舗数を拡大

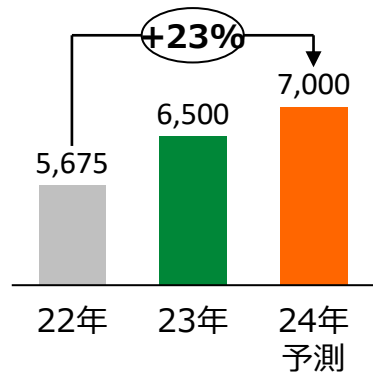
成長余地のあるパッケージ商品の開発を強化

現地の食文化に根差したヒーローアイテムを創出する

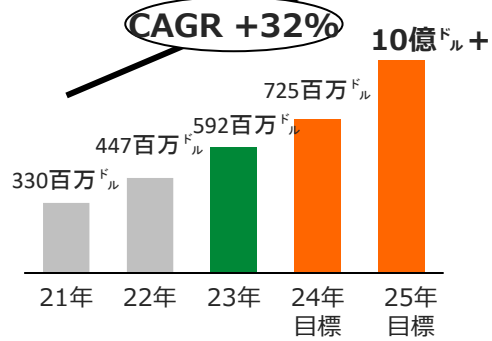
# 7GT (DXによる業務改革) ハワイ: グローバル拡大への第一号事例



7NOW店舗拡大



7NOW売上



オーストラリア  
2024-2025

新規市場A  
2025-

ベトナム  
2025-

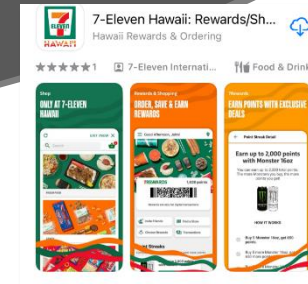
新規市場B  
2026-



北米  
7Rewards (2013年~)  
7NOW (2018年~)

ハワイ  
2024年~  
1月セブン-イレブン・ハワイのモバイルアプリがAppleストア・Googleプレイストアに登場

今夏全店展開予定



7GTにより、世界中で良質な顧客体験 (CX) と効率的な店舗運営を実現



新規国への進出加速

既存展開国の支援

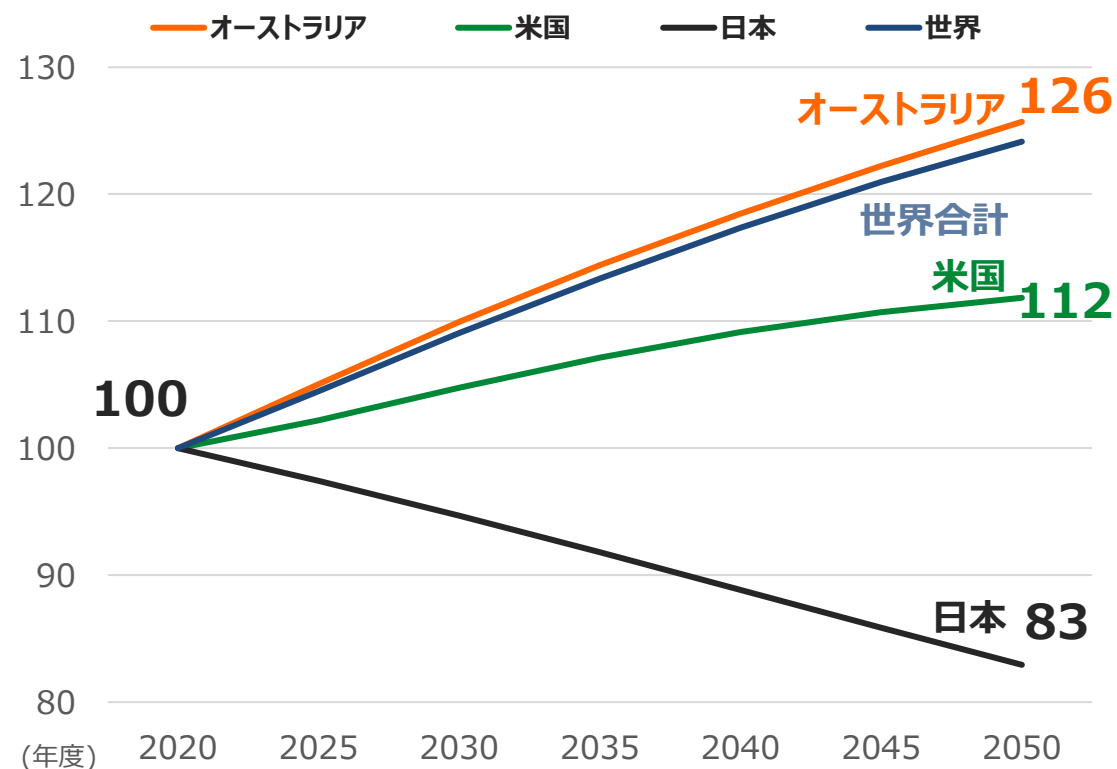
戦略的重要市場への投融資



# 戦略投資による成長：オーストラリア

## グローバル人口成長予測\*1

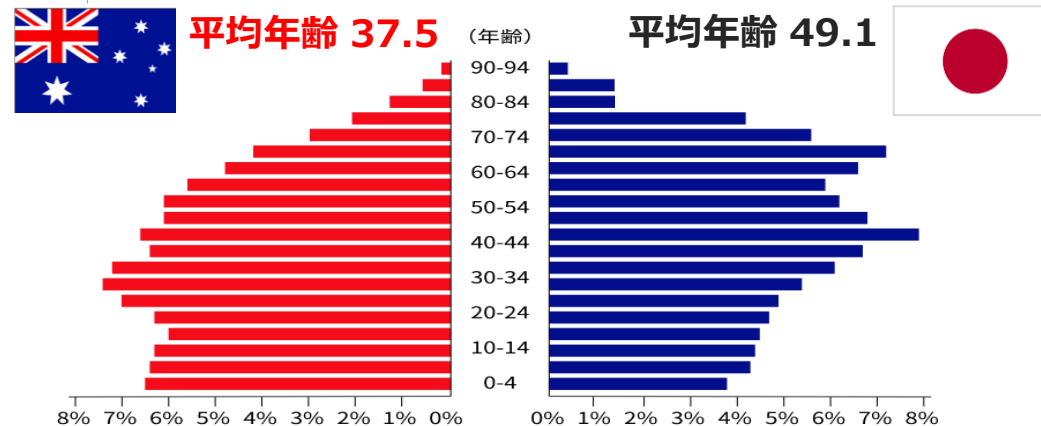
(2020年を100とする)



\*1 国連経済社会局の世界人口予測（2022年）。2020年～2050年の中期予測であり、2020年1月の人口を100として7INにより作成。

\*2 SEJ及びSEIの店舗数は2023年8月31日時点、SEAの店舗数は2023年6月30日時点。

## 国民年齢分布\*1



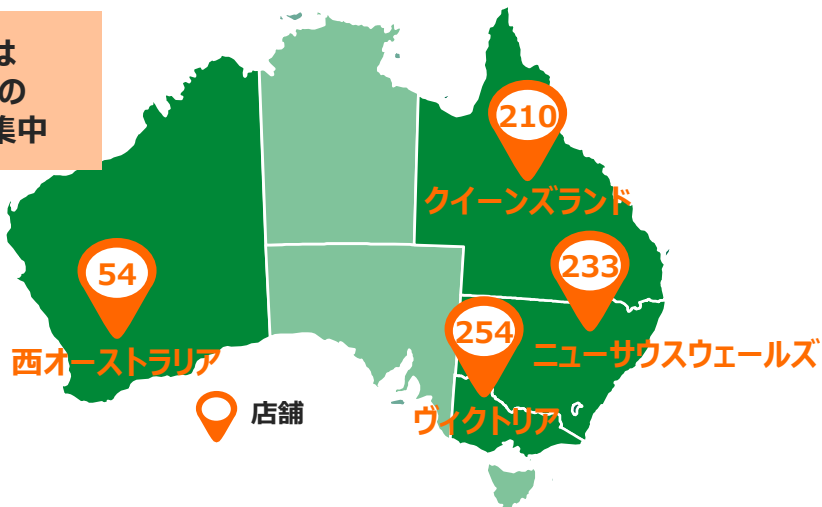
## 1店舗当たりの人口\*1,2

	SEJ 	SEI 	SEA 
7-Eleven店舗数 (店)	21,281	13,145	751
人口 (百万人)	123	339	26
<b>1店舗当たりの人口 (人)</b>	<b>5,780</b>	<b>25,789</b>	<b>34,574</b>

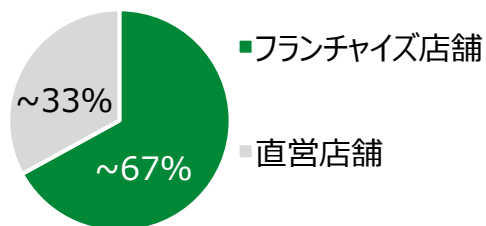
1店舗当たりの人口及び人口動態が良好で魅力的な成長市場

## SEAの概要

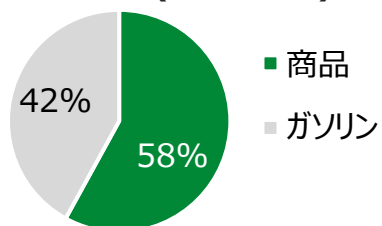
SEAの店舗は  
オーストラリアの  
都市中心部に集中



店舗網の構成比(FY23実績)



荒利益構成比(FY23実績)



総店舗数\*1  
**751**

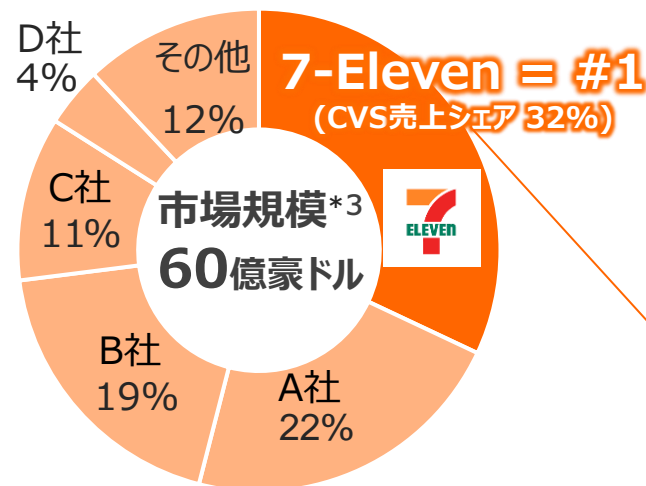
商品販売 (FY23実績)  
**1,792百万豪ドル\*2**

総荒利 (FY23実績)  
**1,185百万豪ドル\*2**

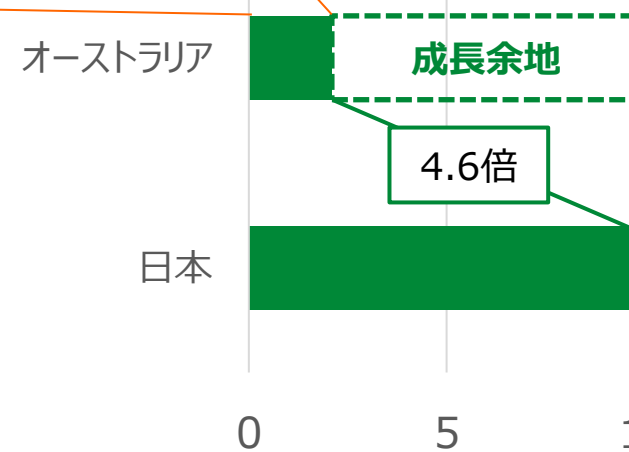
出所: SEAから提供された財務情報。6月決算

\*1 店舗数は2023年6月時点 \*2 店舗レベルでの指標を反映 \*3 オーストラリアの主要コンビニエンスストア事業者の市場規模・シェアはCircana(IRI)のデータを参照

## オーストラリアのコンビニエンスストア市場の成長余地



人口当CVS市場規模 (万円)



市場規模の拡大と、競争力強化によるシェア拡大により事業成長を図る

## SEAの経営体制



7-Eleven Australia



7INは強力なリーダーシップチームとともにSEAの成長を加速させる

店舗当人口：

SEA ~35,000人

SEJ ~6,000人

店舗当SKU数：

SEAはSEJの1/2以下

SEJの競争力の源泉たる  
単品管理の未実施

ECマース実績(売上貢献)：  
豪州食品業界全体 6%  
SEA 2.6%

## SEAの期待成長領域

### 出店戦略

- 店舗開発要員の増強と出店の加速
- 非ガソリン店舗の増加と収益性の向上

### 商品力

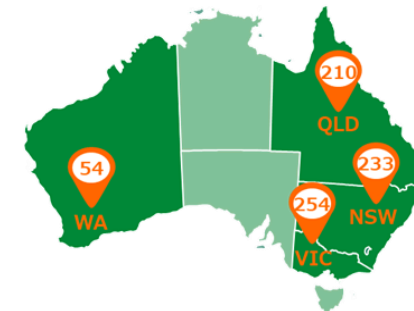
- ホット飲料を軸に、フレッシュフードを強化
- ワンストップでニーズを満たすアイテムの増強

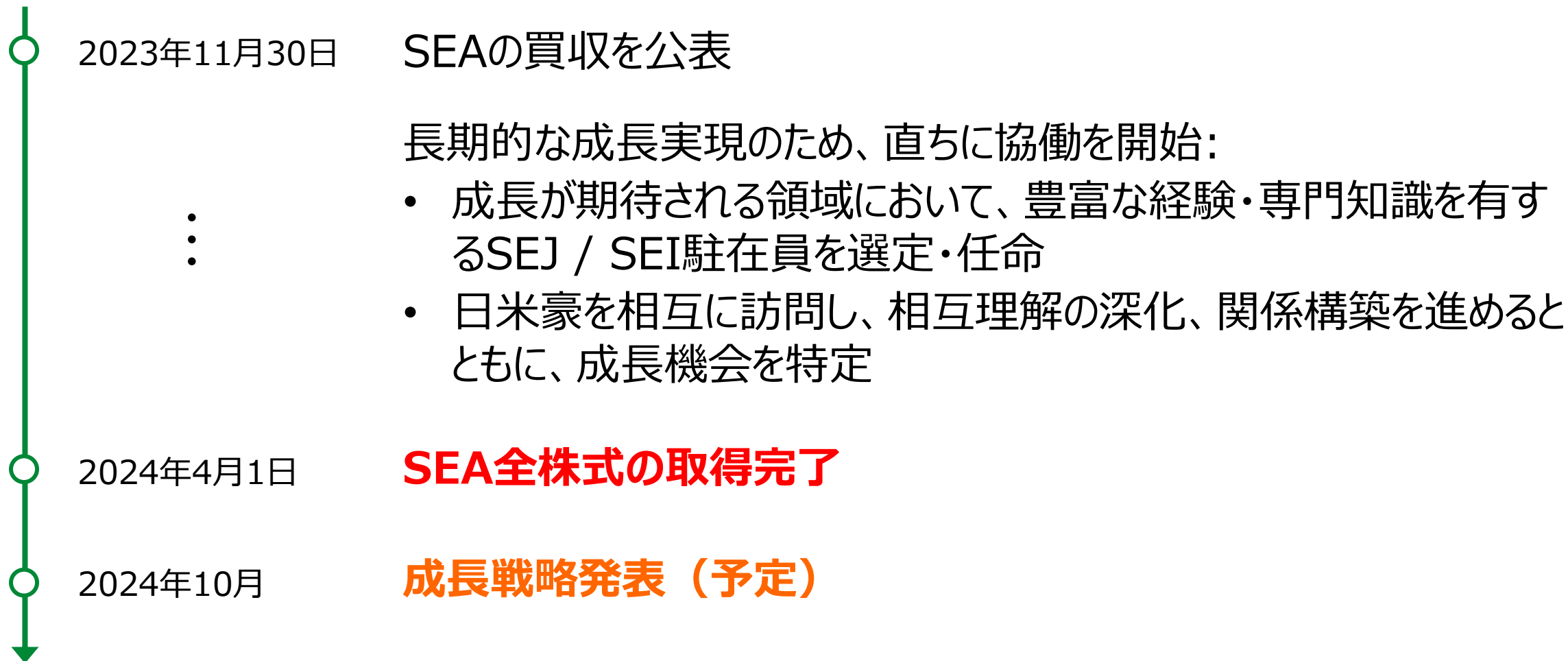
### オペレーション

- 店舗運営システムを改善し、売場効率を向上
- 単品管理の実行

### デジタル

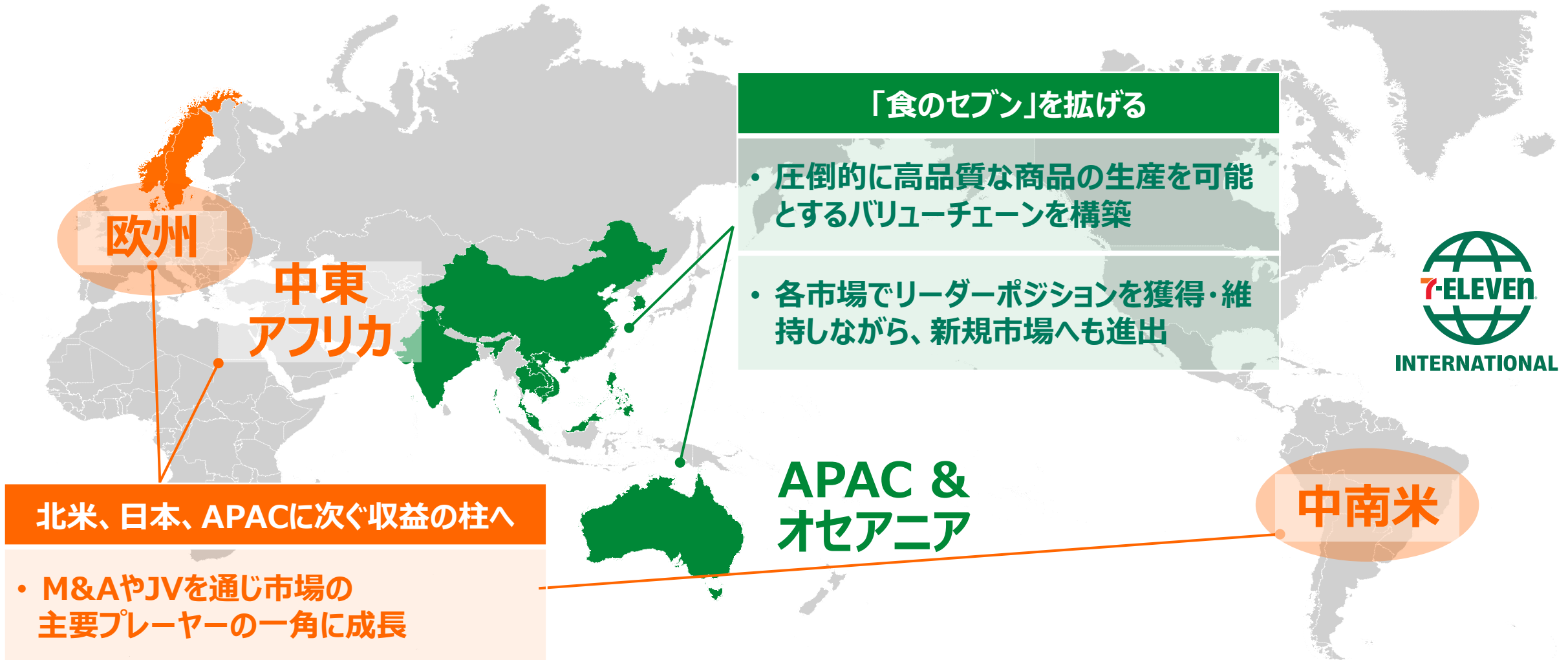
- 7GTの導入により、ロイヤリティプログラムとデリバリーを強化





これまでの交流・取組みを通じ、SEJ+SEIの強みがSEAの成長を支えられると確信

# 7INが目指す中長期目標



- ・ セブン-イレブンは、世界で愛されるコンビニエンス・ブランドとして、各市場の地域社会に根差した存在になる
- ・ 日本(SEJ)、北米(SEI)に続き、7INはグループ企業価値向上に大きく貢献する中核企業へ成長する



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。



# セブン&アイ・ホールディングス 『IR Day2024』

## 国内CVS事業戦略

2024.4.23



## 『目指す姿』と『4つのビジョン』

### 明日の笑顔を 共に創る

健康

価値ある商品・サービスを通じて健康な社会を実現する

地域

地域とともに生きる社会を実現する

環境

環境に配慮した循環型社会を実現する

人財

多様な人財が活躍し、幸せな社会を実現する

#### ◆成長に向けた主要KPI

平均日販 ↑

×

荒利率 ↑

×

店舗数 ↑

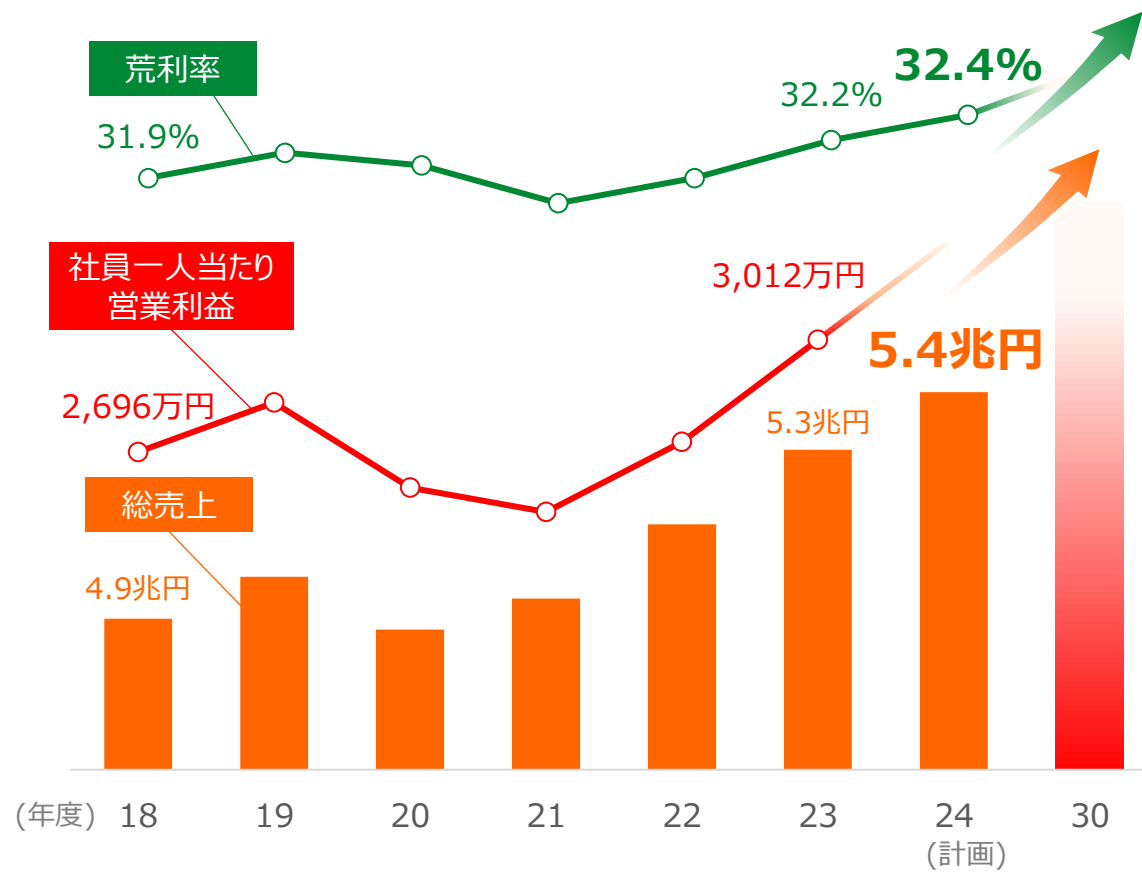
- ✓ 新商品開発
- ✓ 品揃えの拡充・強化
- ✓ 新規事業の拡大

- ✓ カウンター商材の強化
- ✓ 高付加価値商品の開発強化
- ✓ MDによる商品構成

- ✓ エリアごとの特性に応じた最適な出店
- ✓ トップシェア地域の拡大
- ✓ 市町村別戦略

## 経営数値・KPI

売上、荒利率の改善を図りつつ、IT/DXを推進し、社員一人当たりの生産性を高めていく



経済的価値と社会的価値を両立し、目指す姿の実現を目指す

## 1 食領域の更なる強化

- SIPストアからの学びを既存店舗へ展開
- 7NOWの拡大に向けて

平均日販 ↑

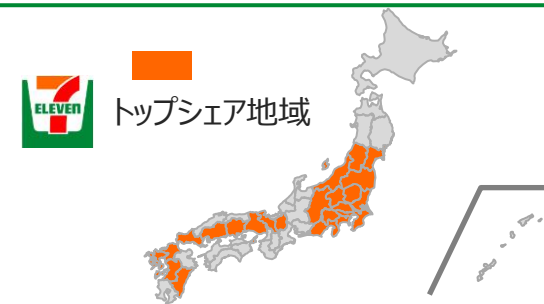
荒利率 ↑



## 2 出店戦略

- エリアに応じたきめ細かな出店計画と街づくり

店舗数 ↑



## 3 サステナビリティ経営

- オペレーション効率の追求による本部・加盟店の生産性向上
- 食品ロス対策への取り組み



## 1 食領域の更なる強化

- SIPストアからの学びを既存店舗へ展開
- 7NOWの拡大に向けて

平均日販 ↑

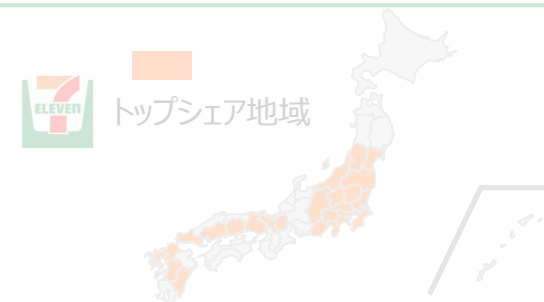
荒利率 ↑



## 2 出店戦略

- エリアに応じたきめ細かな出店計画と街づくり

店舗数 ↑



## 3 サステナビリティ経営

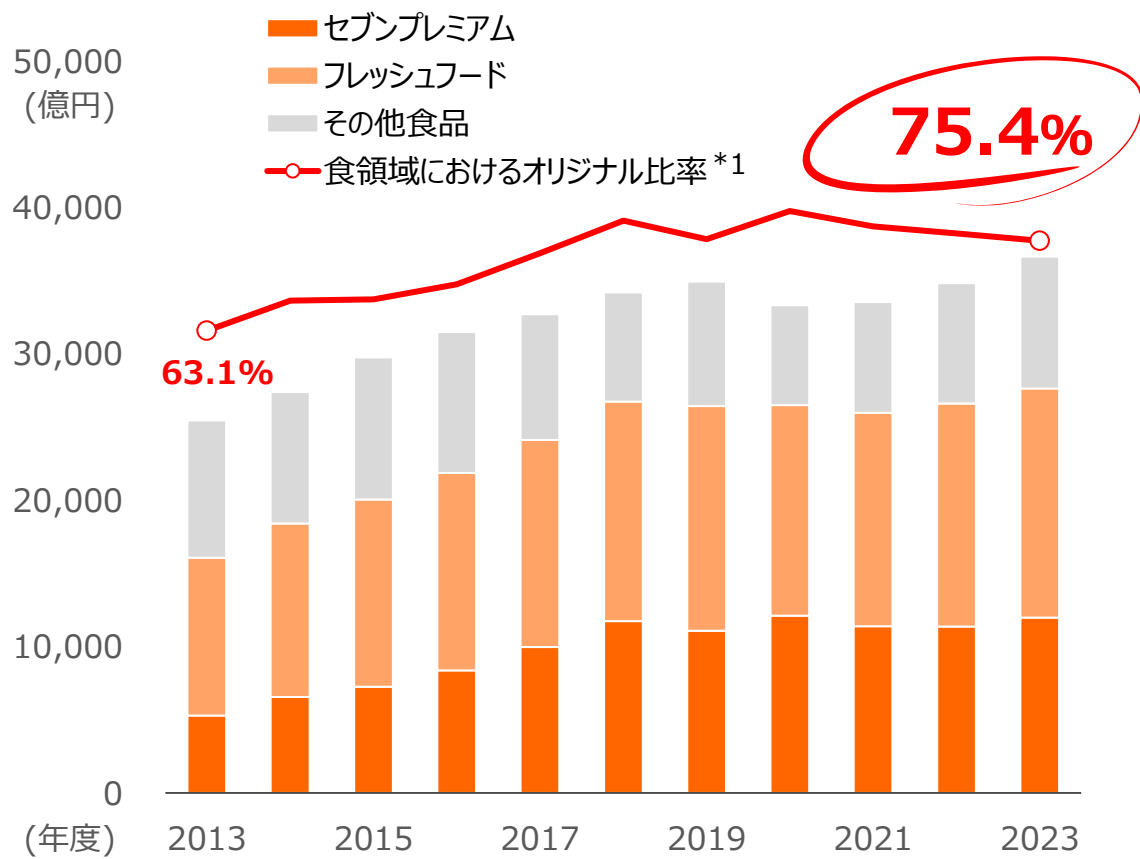
- オペレーション効率の追求による本部・加盟店の生産性向上
- 食品ロス対策への取り組み



# 食領域の更なる強化：セブン-イレブンの食の強み

## 成長の基盤となるオリジナル商品売上推移

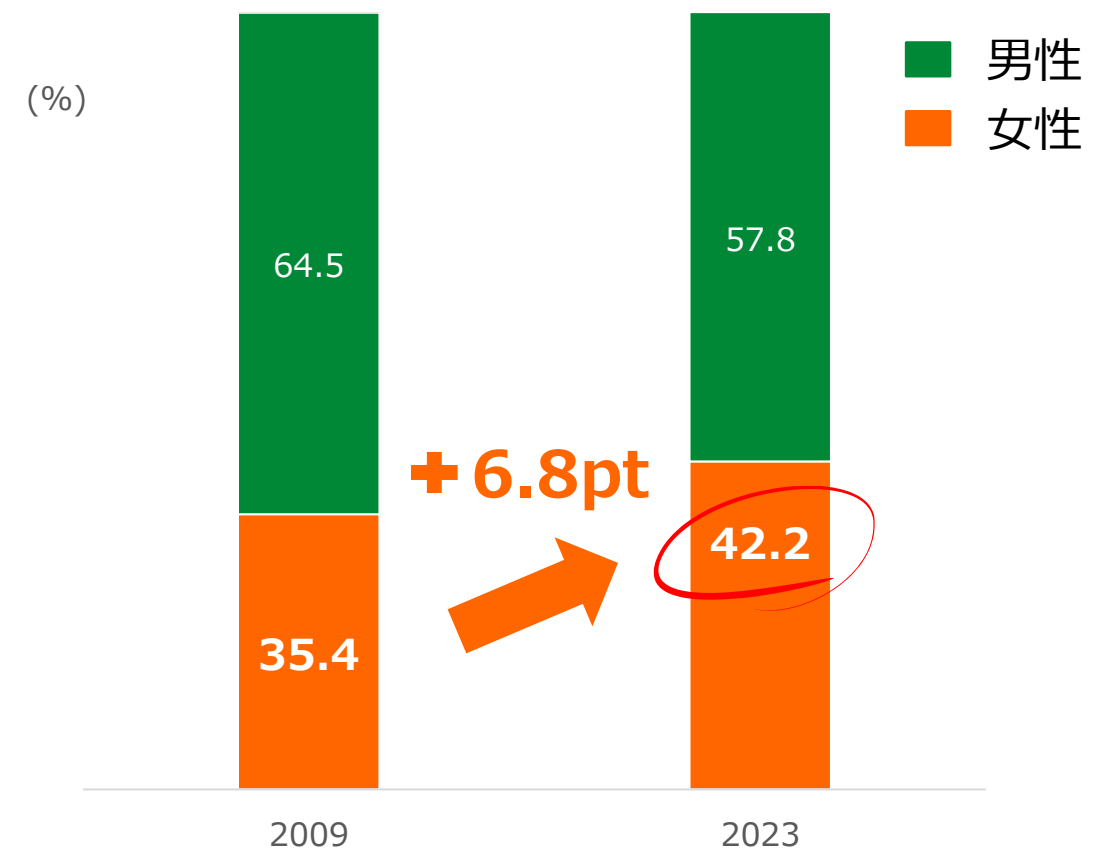
商品戦略において、環境変化へ柔軟に対応し…



\*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

## 来店客 性別割合\*2

…女性顧客割合増加に貢献



\*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

# 食領域の更なる強化：SIPストアからの学び

SIPストア: 5,300アイテム (通常店舗の1.7倍)

## 品揃え拡充によるお客様の使われ方の変化

### ◆オープンセール期間を除く 3月平均(前年比)



### ◆客単価・買上点数

※通常店舗実績を100とした場合の指数



※SIP店舗の全体実績を100とした場合の指数

特に高いカテゴリ	客単価	買上点数
生活デイリー(生鮮食品等)	<b>149</b>	<b>139</b>
冷凍食品	<b>149</b>	<b>147</b>



## 荒利益率の向上

### マーチャンダイジングミックスで荒利額増加

※開店セール期間除く  
3週間の実績

売価構成比  
前年差

商品荒利率  
前年差

デリカテッセン  
(サラダ・惣菜等)



ホットフード  
(フライヤー含)



生活デイリー  
(生鮮食品等)



冷凍食品



タバコ



**+3.3%**

小商圈化などの変化に対応したSIPストアの取り組みは、売上・荒利率の向上に繋がる

# 食領域の更なる強化：SIPストアからの学び

SIPストアで効果がでている商材を、既存店舗に速やかに拡大

## 焼成パン



### ニーズが高い出来立て商品

(ピザも品揃え)

※パストリー販売金額を  
100とした時の指数

パストリー  
100

23年(3/20・27週)

焼成パン  
112

パストリー  
113

24年(3/18・25週)

上  
乗  
せ

## 7カフェティー



※24年度  
マシン開発を優先

### 紅茶市場に参入

(市場にイノベーションを起こす)

※7カフェ販売金額を  
100とした時の指数

7カフェ  
100

23年(3/20・27週)

7カフェティー  
88

7カフェ  
122

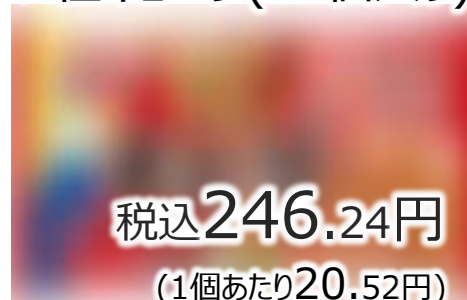
24年(3/18・25週)

上  
乗  
せ

## 品揃えの拡大 (例：冷凍食品)

### 買われ方が変化し、客層の拡大につながる

A社ギョーザ(12個入り)



税込246.24円

(1個あたり20.52円)

7レンジで焼き餃子(5個入り)



税込170.64円

(1個あたり34.1円)

### 強み



ファミリー世帯  
価格訴求

### 強み



小世帯  
簡便性(電子レンジ可)

### 訴求できない



小世帯対応  
簡便性(焼き工程必要)

### 訴求できない

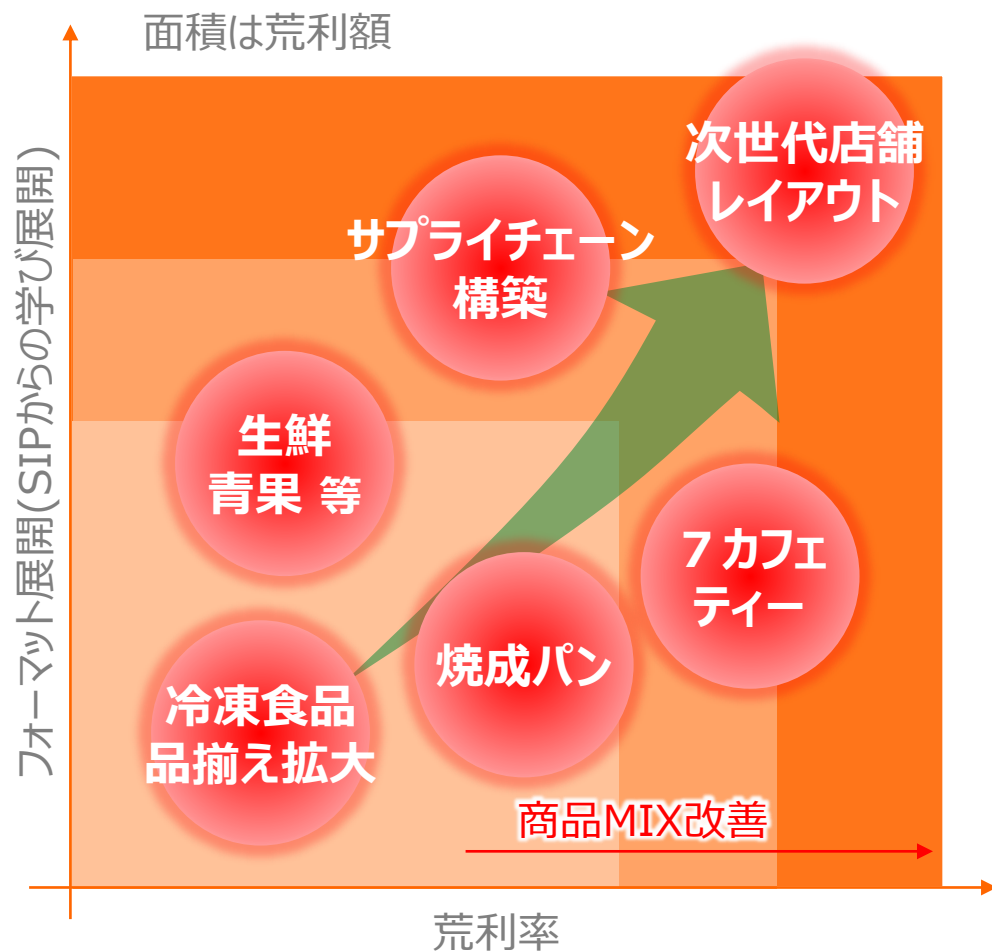


ファミリー世帯  
買いやすい価格

SIPからの学びを既存店舗に展開し、売上に繋げていく

# 食領域の更なる強化：SIPストアのポテンシャル

## SIPストア要素展開による効果



## SIPストア要素展開スケジュール

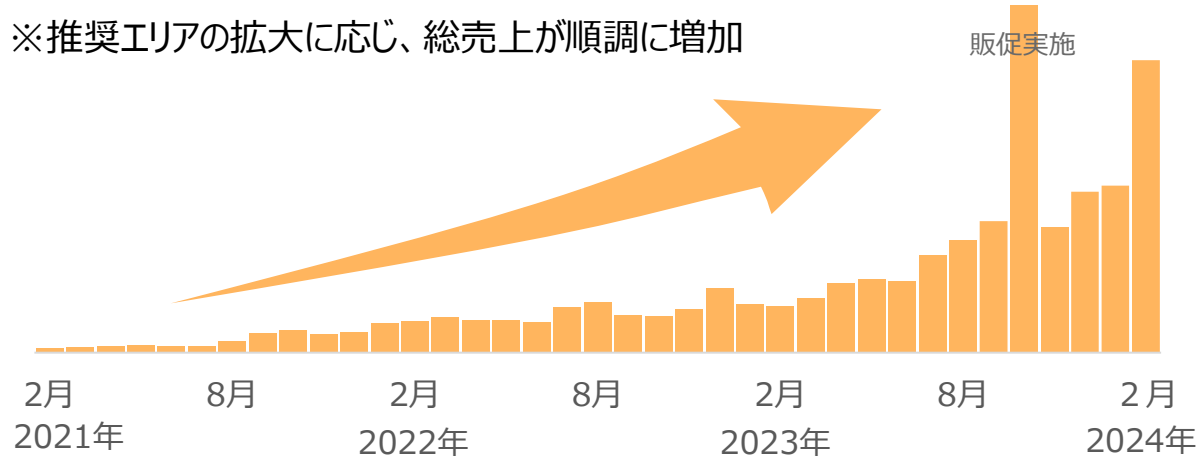
- ◆ 現SIPストア、既存店舗への水平展開  
学びを踏まえPDCAを回す  
→品揃えの在り方、マーチャンダイジングミックス
  - ◆ 既存直営店  
焼成商材、常温青果等の拡販  
→焼成パン 3,000店への展開【24年度】
  - ◆ 既存直営店 + 加盟店 ※テスト  
部分的なレイアウト変更（冷凍食品、生鮮等）  
→中島冷凍什器 約3,000店への展開【24年度】
  - ◆ 次世代店舗レイアウトを既存店舗に拡大  
拡大 or 縮小する売場・商材を判断
- 2024年度 ~
- 2025年度 ~

それぞれの地域におけるワンストップショッピングに応え、収益性の向上を図る

# 食領域の更なる強化：7NOW

## 2024年度までの取り組み（エリア拡大）

※推奨エリアの拡大に応じ、総売上が順調に増加



### 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

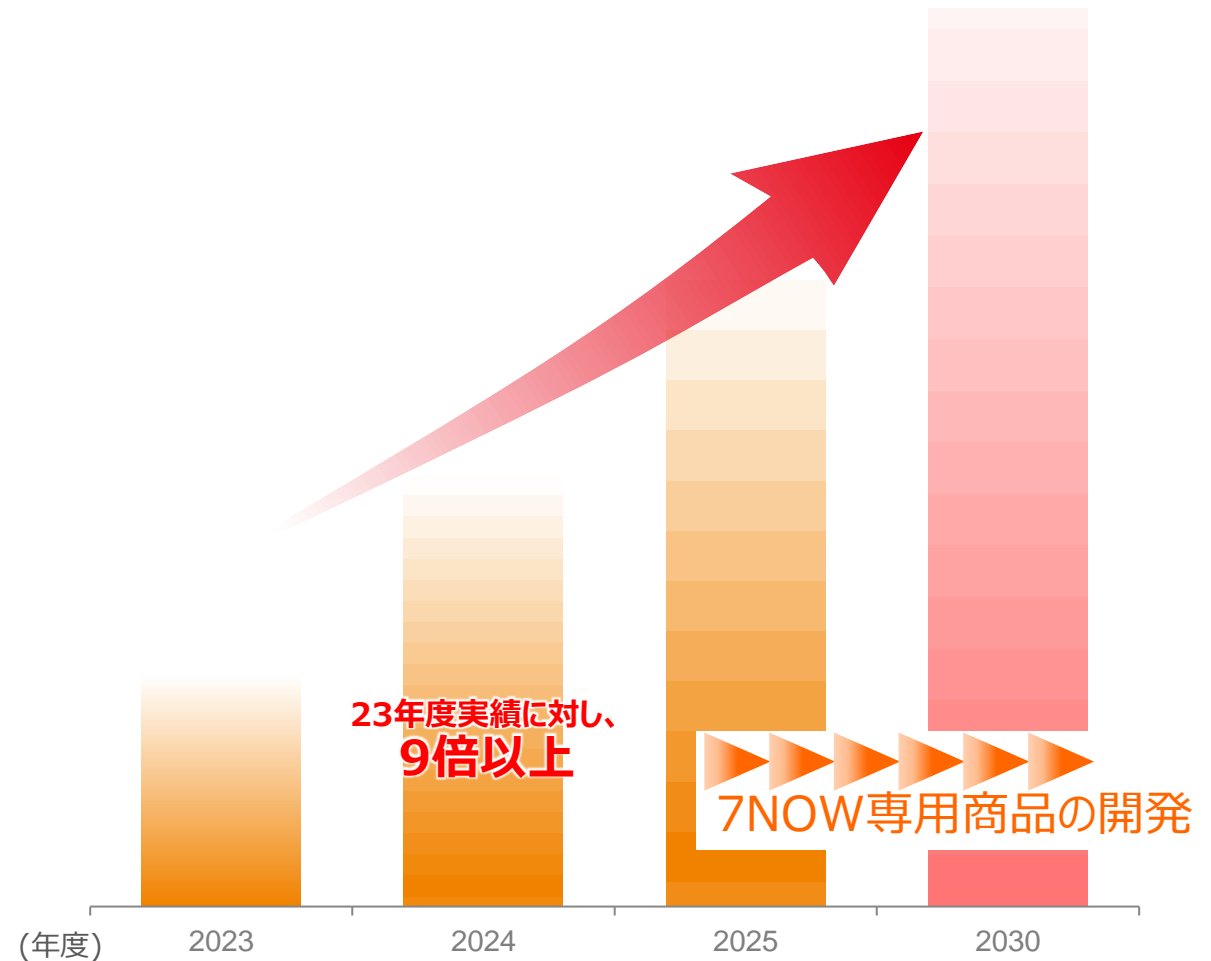
店舗でのサービス告知（店内・クローバー）/加盟店配送の強化

### 配送エリアの拡大、提携強化

提携配送会社との更なる連携の強化

**今期中に全国推奨**

## 売上推移（目標）



2024年度に全国推奨を完了し、認知度を高め売上拡大フェーズへ



## 1 食領域の更なる強化

- SIPストアからの学びを既存店舗へ展開
- 7NOWの拡大に向けて

平均日販 ↑

荒利率 ↑



## 2 出店戦略

- エリアに応じたきめ細かな出店計画と街づくり

店舗数 ↑



## 3 サステナビリティ経営

- オペレーション効率の追求による本部・加盟店の生産性向上
- 食品ロス対策への取り組み



## 環境変化

### ◆国内の環境変化（キーワード）

総人口  
の減少

少子  
高齢化

食料品店  
の減少

- ・ 移動距離が縮まる
- ・ 買い物困難者が増加（地方に限らず、都市部も）

### ◆食料品アクセス困難人口（2020年）

アクセス困難人口：店舗まで500m以上かつ自動車利用困難な65歳以上高齢者

エリア	アクセス困難者	15年対比
全国	<b>904万人</b>	+79万人
三大都市圏	414万人	<b>+36万人</b>
その他	490万人	<b>+43万人</b>

※出典：農林水産政策研究所食料品アクセスマップ

## 今後のセブン-イレブン

従来のワンフォーマットから、エリア毎に異なるニーズに、SIPストアからの学びも踏まえ、きめ細やかに対応

### 地域のニーズに合わせた品揃え

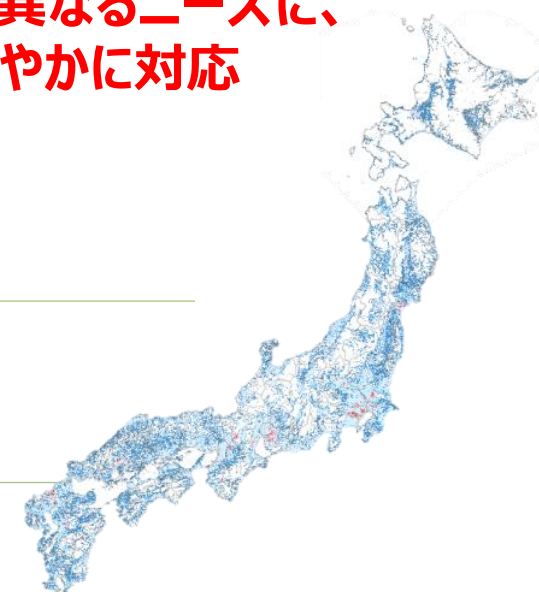
品揃えの幅 / 生鮮等のニーズ

### 地域にあった味と価格帯

地産地消 / 行政連携 / 地域フェア

### 地域にあった店舗形態

エリア毎の出店戦略



（出典：国土交通省グランドデザイン2050 人口関連参考資料）

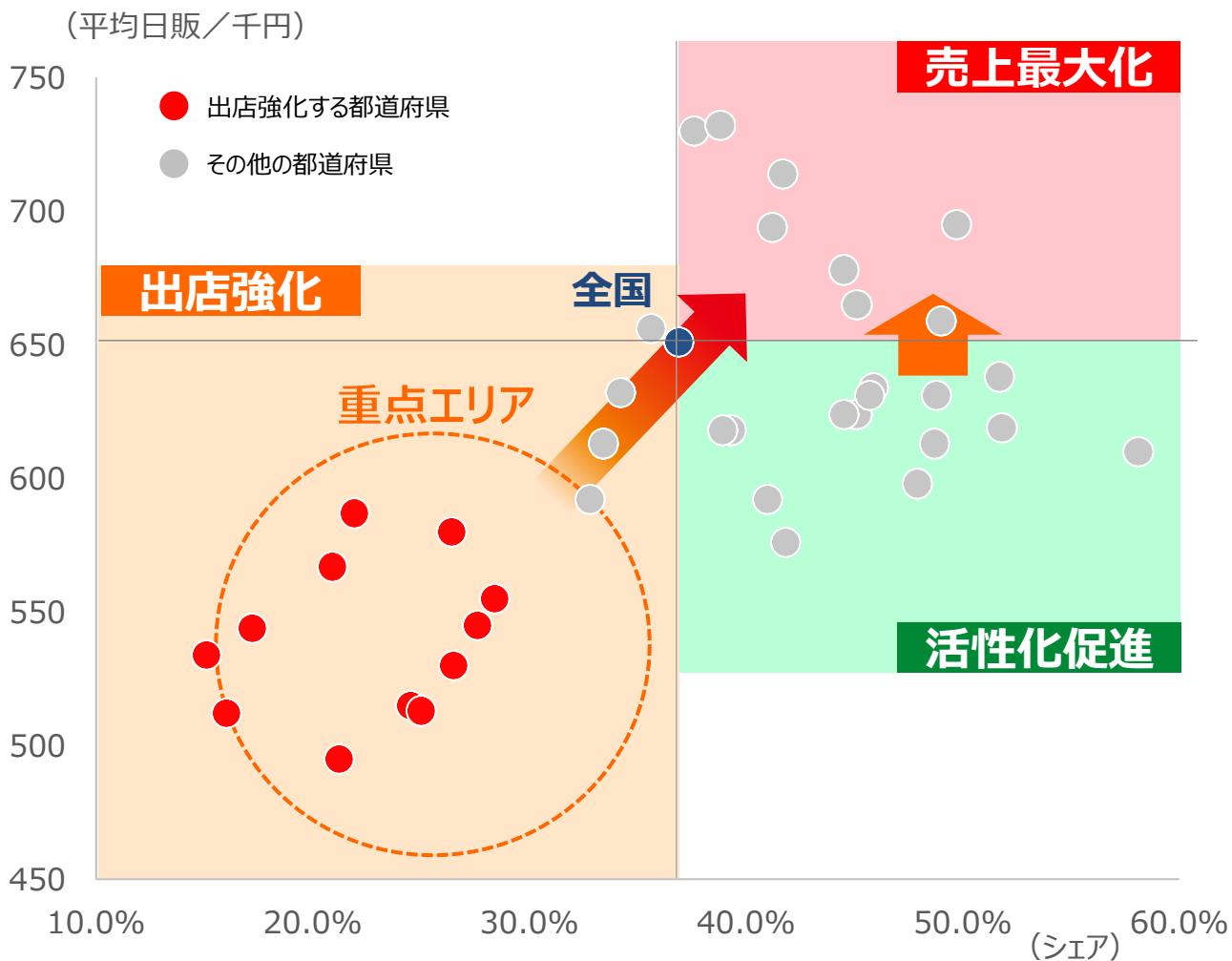


推進を強化する為、本部の体制を見直していく  
※商品部門、出店部門変更済み

世の中に必要とされる存在であり続ける為、業界の垣根を超えたきめ細かい対応を進めていく

# 出店戦略：きめ細かい出店戦略

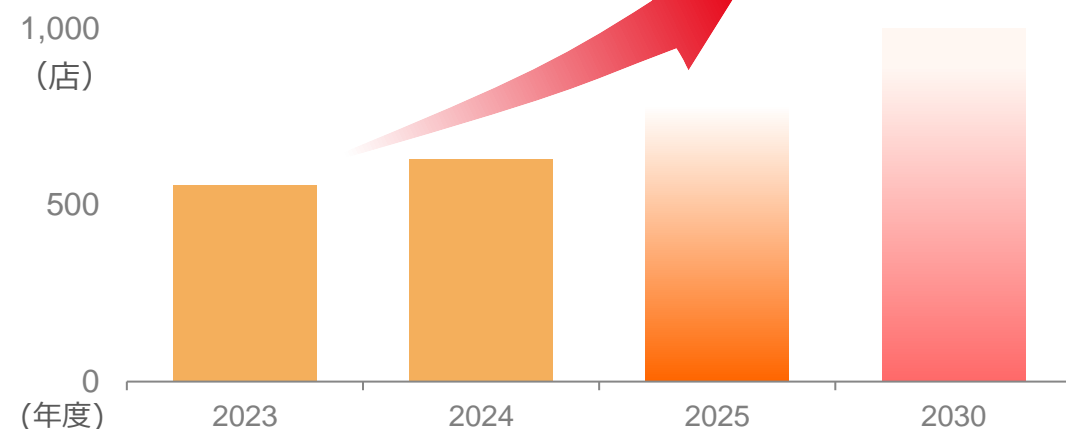
## 地域における店舗数シェアと平均日販の相関



## 出店計画

### ◆ 地域ニーズに応じていく出店

- ✓ 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
- ✓ 市町村別に落とし込み計画を立案



国内も出店余地はあり、エリアの状況に応じた出店戦略を遂行し、25年度～出店の再加速を計画

## 1 食領域の更なる強化

- SIPストアからの学びを既存店舗へ展開
- 7NOWの拡大に向けて

平均日販 ↑

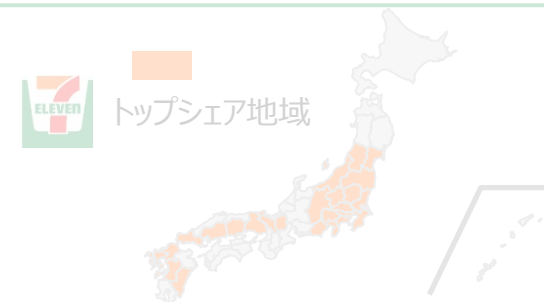
荒利率 ↑



## 2 出店戦略

- エリアに応じたきめ細かな出店計画と街づくり

店舗数 ↑



## 3 サステナビリティ経営

- オペレーション効率の追求による本部・加盟店の生産性向上
- 食品ロス対策への取り組み



## 本部業務改革（加盟店-本部の生産性向上）



店舗会計帳票  
手書き伝票  
約▲6,360万枚/年  
削減  
(18年度対比 約▲99%)

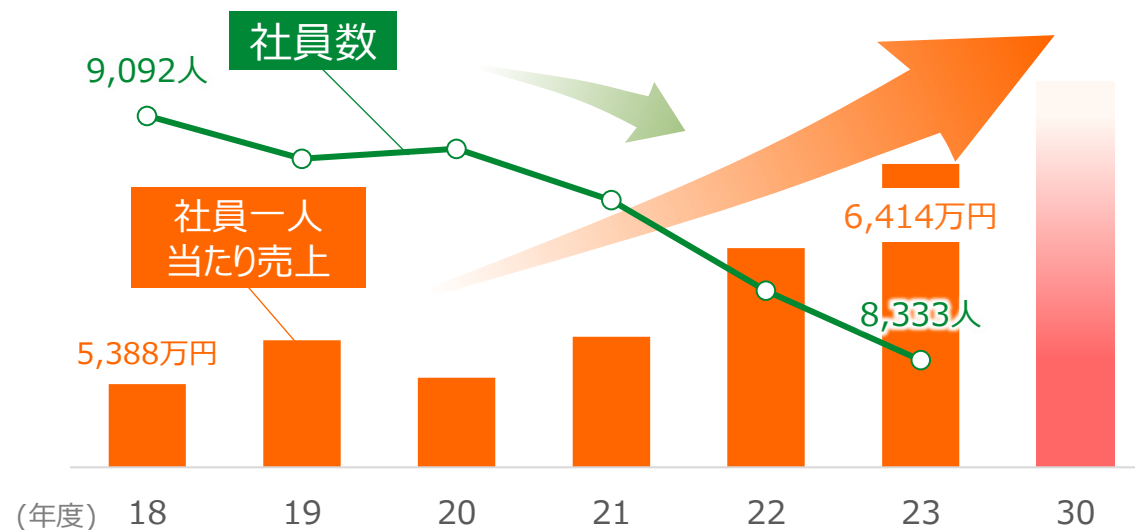


### 会計業務見直しによる効果 (17年度⇒23年度)

- ✓ 会計担当の担当店舗数増加による人員の配置転換
  - ・担当店舗数：19.8店 ⇒ 43.4店(+23.6店)
  - ・会計人員数：1,021人 ⇒ 496人 (▲525人)
- ✓ コスト削減額：約▲25億円 (輸送コストの効果も含む)

IT/DXを積極的に推進し、加盟店の負荷も軽減

## 本部社員の生産性向上



### OFC・本部社員の働き方の見直し (18年度⇒23年度)

- ✓ DX導入促進による、社員の生産性を向上させる
- ✓ 社員数：9,092人 ⇒ 8,333人 (▲759人)
- ✓ 直営店：377店 ⇒ 193店 (▲184店)

社員一人当たりの生産性を高めていく

組織や仕組みを見直し、OFC・本部社員の生産性を高める

# サステナビリティ経営：食品ロスの対応

## 環境に向けた取り組み (GREEN CHALLENGE2050)

	2050年目標項目	2030年目標
CO2	CO2排出量削減	13年度比 <b>50%削減</b>
プラ	オリジナル商品容器 環境配慮型素材	<b>50%使用</b>
食品ロス	<b>食品等廃棄物 発生原単位</b>	13年度比 <b>50%削減</b>
	食品廃棄物リサイクル率	<b>70%</b>
調達	オリジナル商品における 持続可能性が担保された 食品原材料の使用	<b>50%使用</b>

## 今までの食品ロスに関する取り組み

### ◆ 取組み抜粋

- ①商品：長鮮度化 (2009年度～)
- ②システム：見切り販売ガイドライン (2009年度)
- ③社会：エシカルPJ (2020年度)
- ④店頭：てまえどり (2021年度)

◆ **2024年度  
値下げ販売(エコだ値)推奨**

## 値下げ販売(エコだ値)推奨の目的

◆ **経済的価値の実現**  
単品管理による機会ロス、食品ロス削減

拡大均衡に導き、事業利益を最大化

◆ **社会的価値の実現**  
社会課題の解決

食品ロス削減に取り組む

## エコだ値とは



前提	店舗での対応	お客様の心理
売筋の品揃え 仮説の修正の中で、 <b>食品ロスも削減</b>	状況に応じて <b>値下げ額・値下げタイミング</b> 商品陳列方法・発注を対応	商品購入を通じて <b>環境によい行動</b> をしよう <b>★エコだ値</b>

エコだ値を通じて、加盟店と本部が一体となって、食品ロス削減に取り組む

# 成長戦略による財務パフォーマンス

## 成長戦略

平均日販 ↑

- ✓ 新商品開発
- ✓ 品揃えの拡充・強化
- ✓ 新規事業の拡大



荒利率 ↑

- ✓ カウンター商材の強化
- ✓ 高付加価値商品の開発強化
- ✓ MDによる商品構成、売場対応

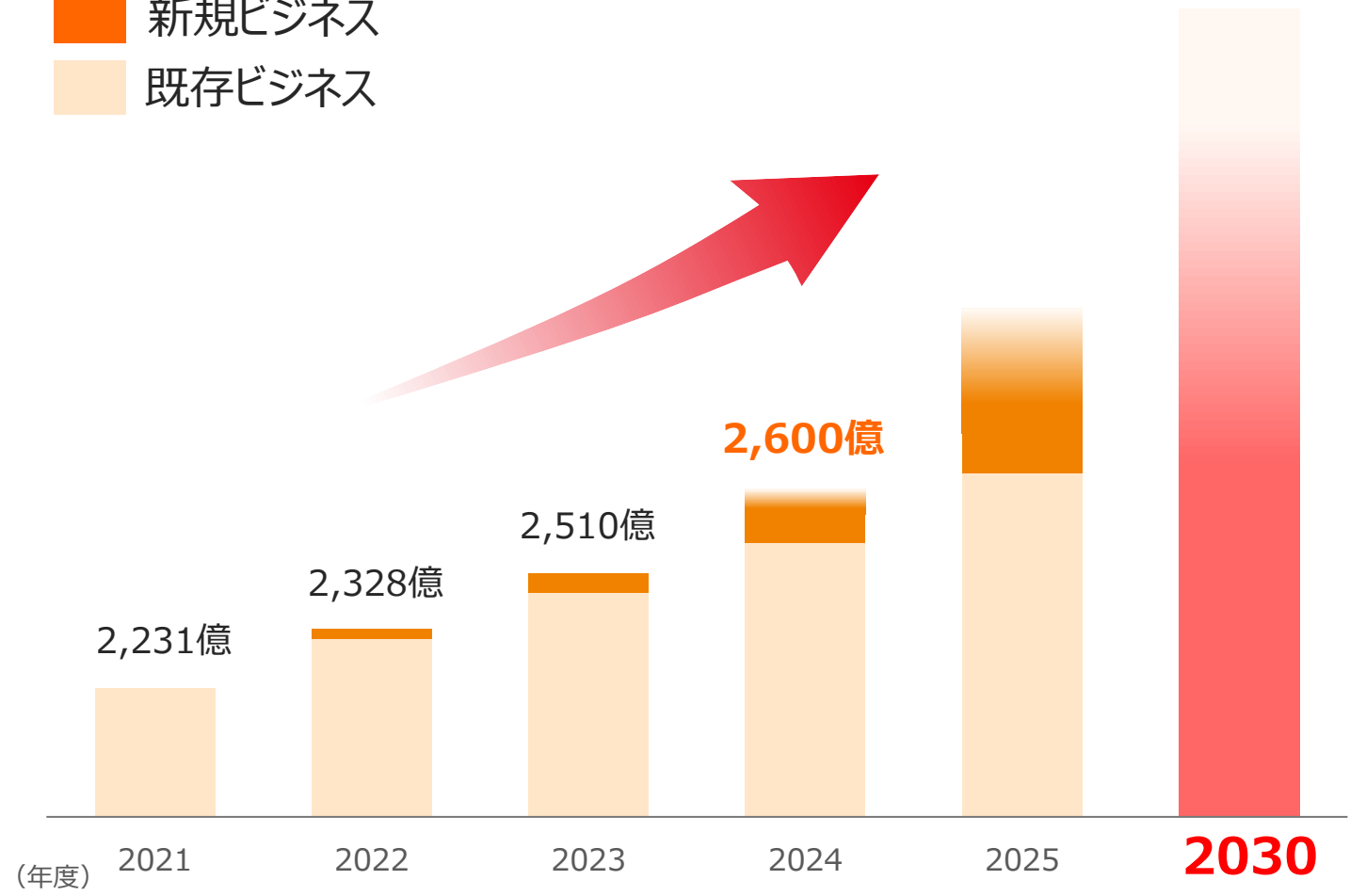


店舗数 ↑

- ✓ エリアごとの特性に応じた最適な出店
- ✓ トップシェア地域の拡大
- ✓ 市町村別戦略

## SEJ営業利益の推移

■ 新規ビジネス  
■ 既存ビジネス



経済的価値と社会的価値を両立し、持続的な成長を目指す



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。