



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)**

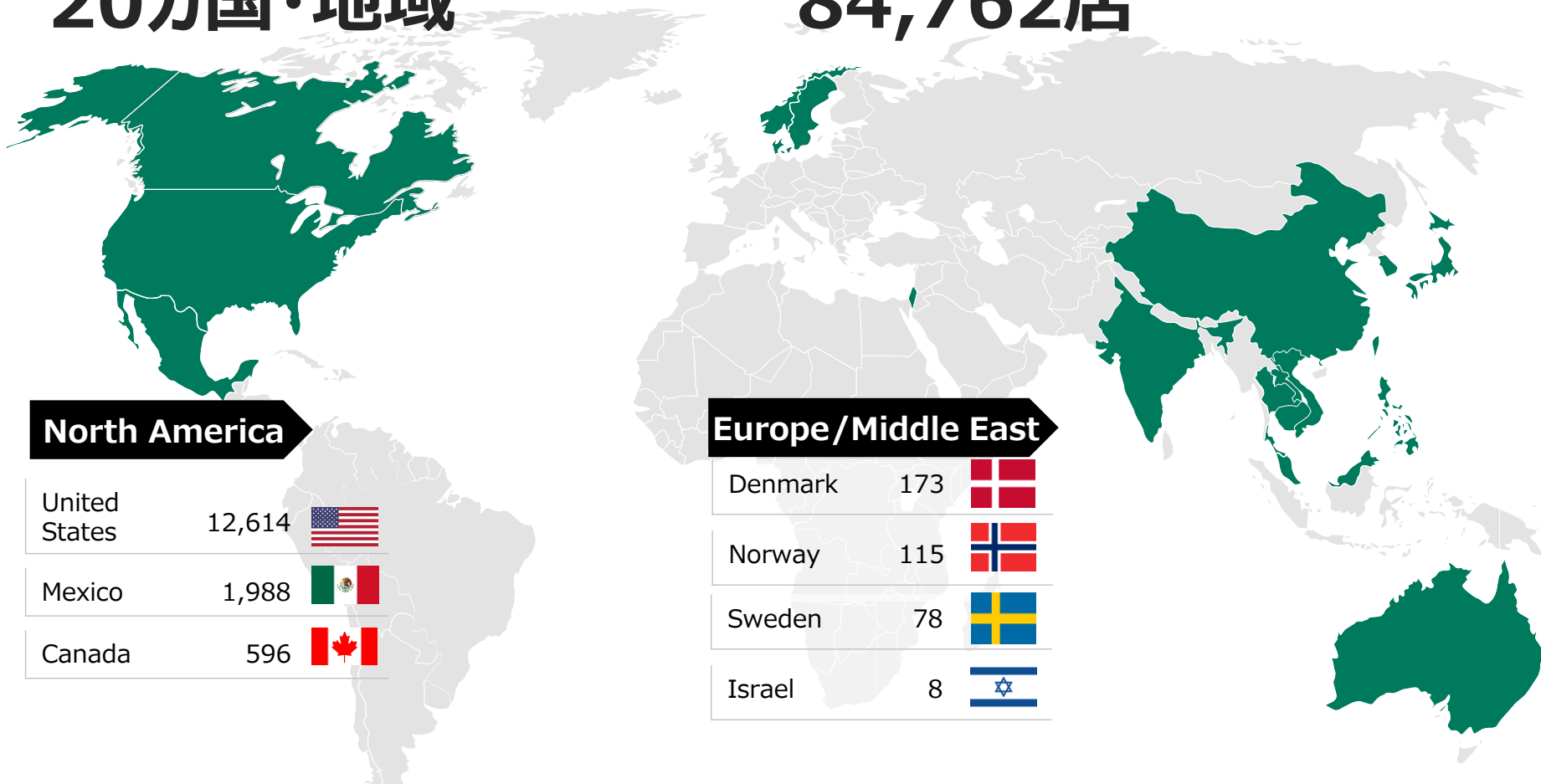
7INは、日本と北米以外の地域におけるグローバルなコンビニエンスストアの加速度的な成長をリード

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

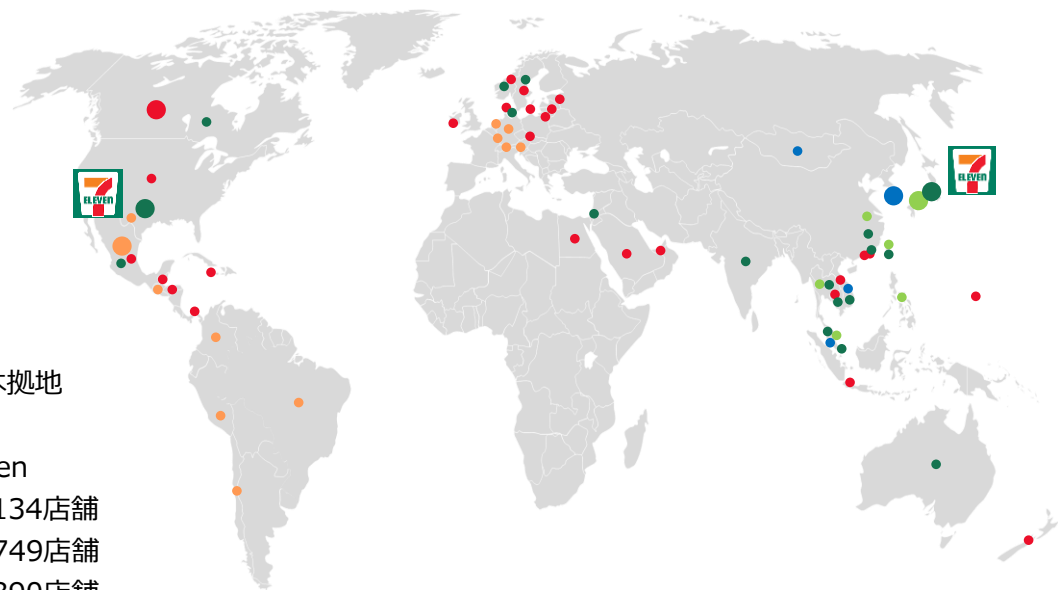
Japan	21,544	
Thailand	14,730	
South Korea	12,911	
Taiwan	6,939	
China	5,142	
Philippines	3,829	
Malaysia	2,581	
Australia	775	
Singapore	501	
Viet Nam	99	
Cambodia	83	
India	52	
Laos	4	

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

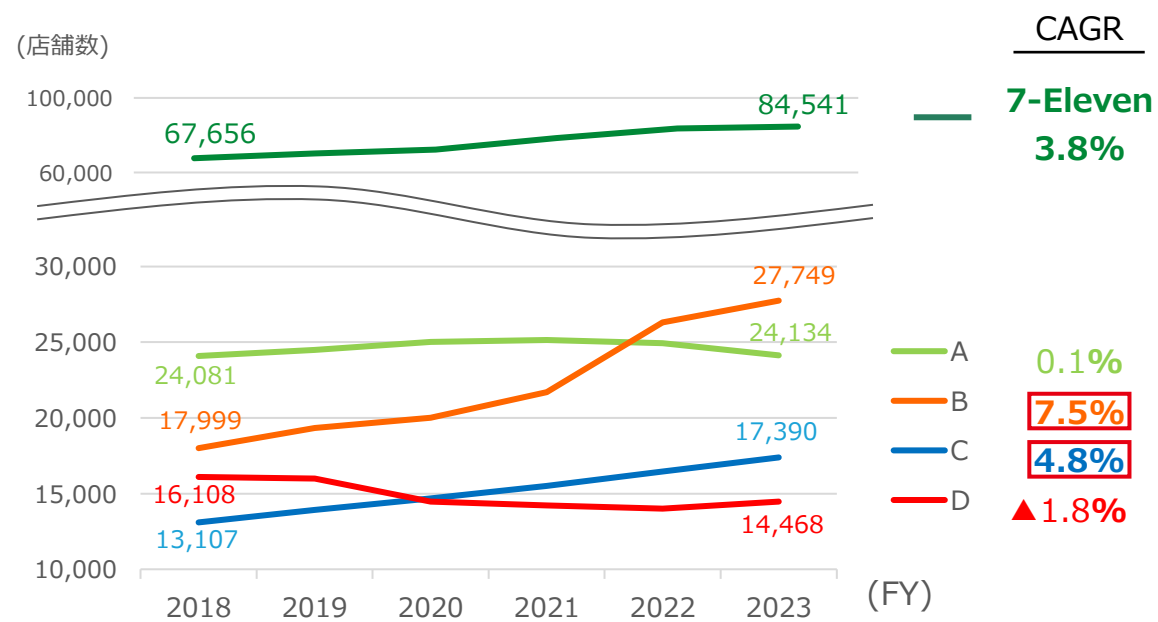
グローバルCVS市場における主要プレイヤー



- 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

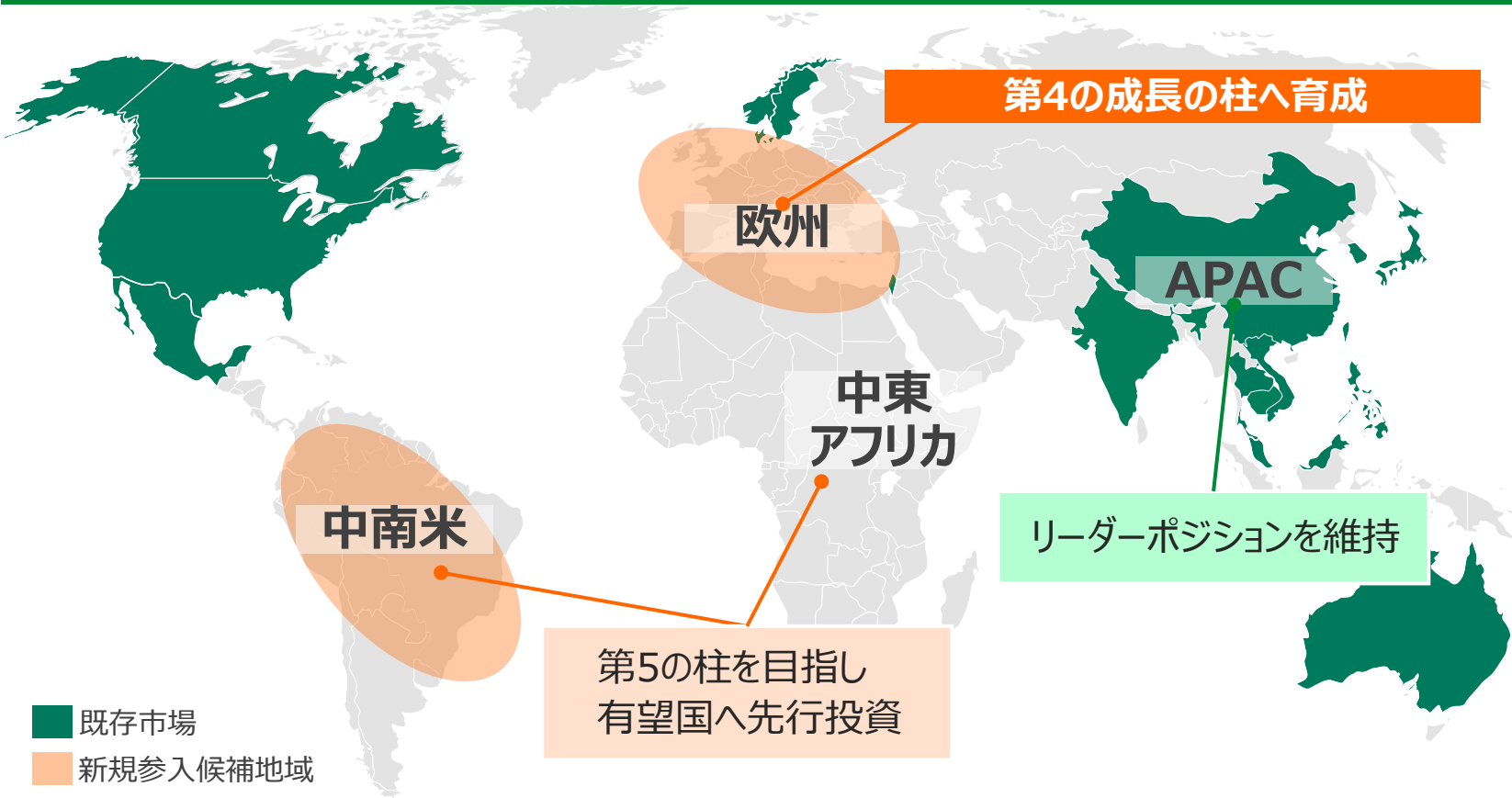


新規国への進出加速

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

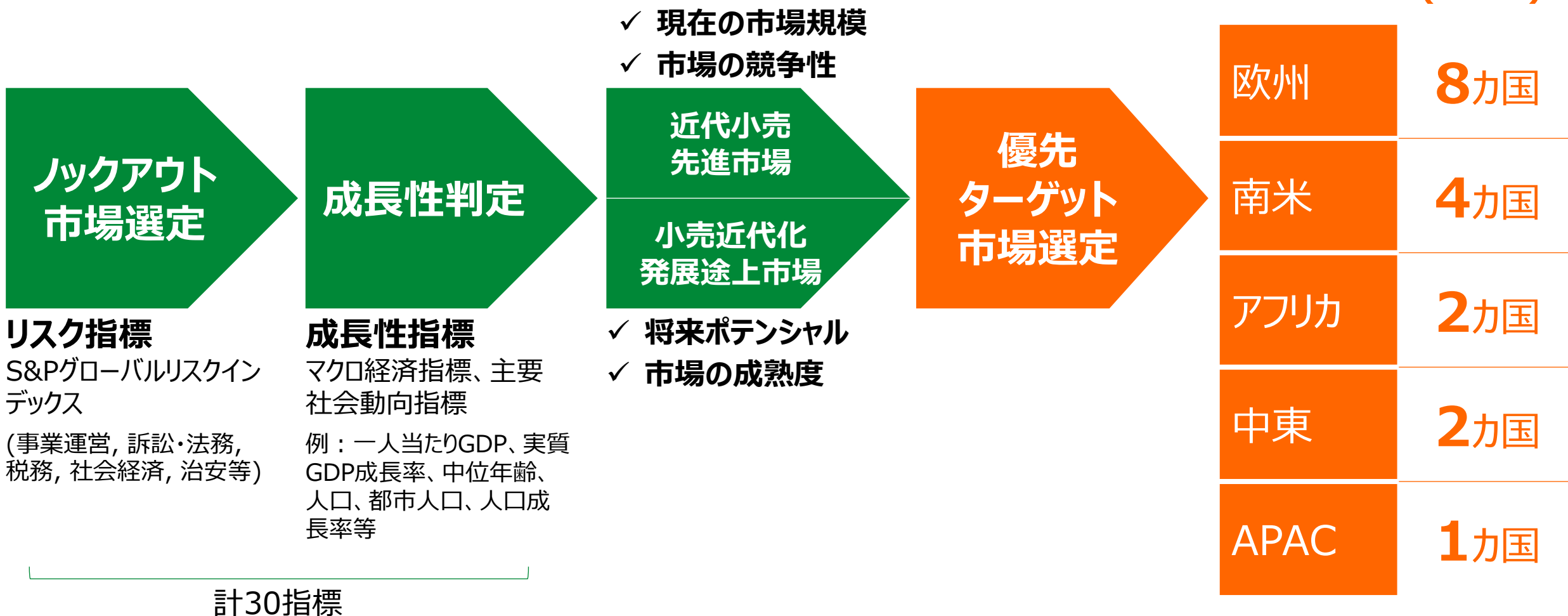
現地トップクラスの企業と提携し、
成長を加速

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

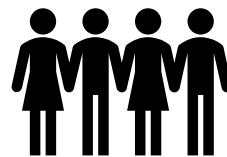
各年2市場への新規参入を目指し、現在約20市場を精査中

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

主な進出モデル	マスターフランチャイジー契約	JV設立または連結化（M&A）
経営参画	<ul style="list-style-type: none"> 7INによる直接関与なし アドバイス・後方支援による成長促進 	<ul style="list-style-type: none"> 取締役会議席獲得による直接参画 重要役職への人財出向による成長促進
7IN収益	<ul style="list-style-type: none"> ロイヤリティ収入のみ 	<ul style="list-style-type: none"> 連結収益 配当収入
方針	<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

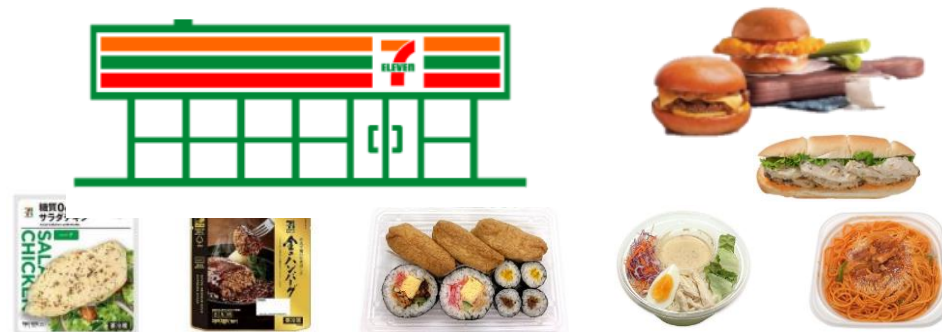
既存展開国の支援

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



基本戦略

ターゲット顧客層 + 提供価値の再定義

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

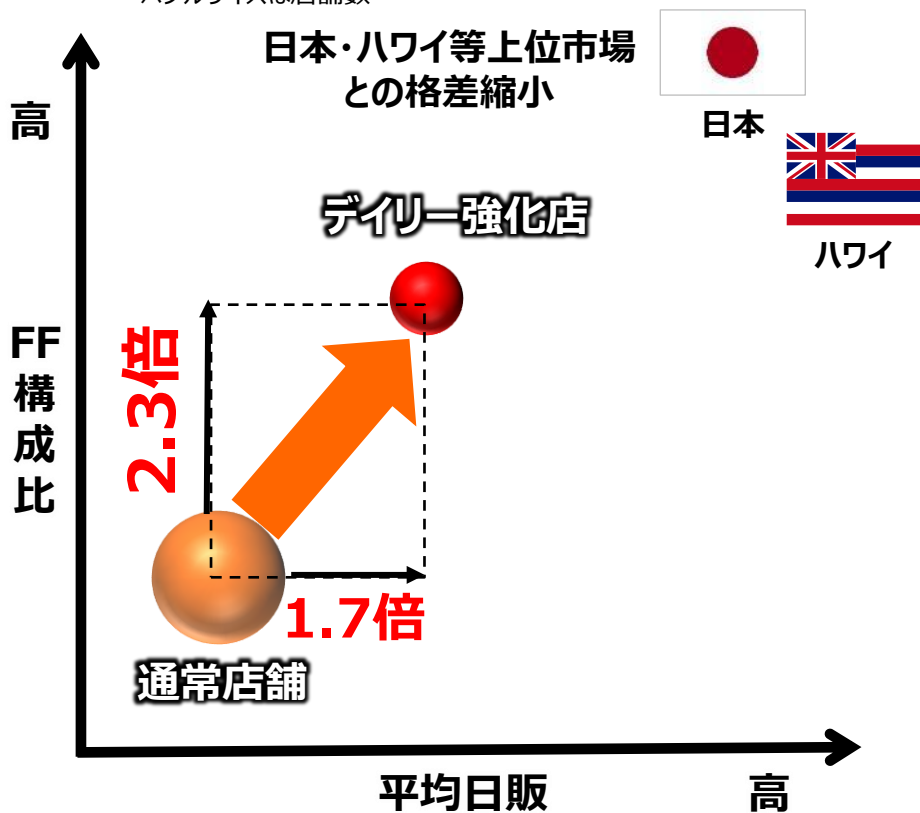
▼新工場の設立



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

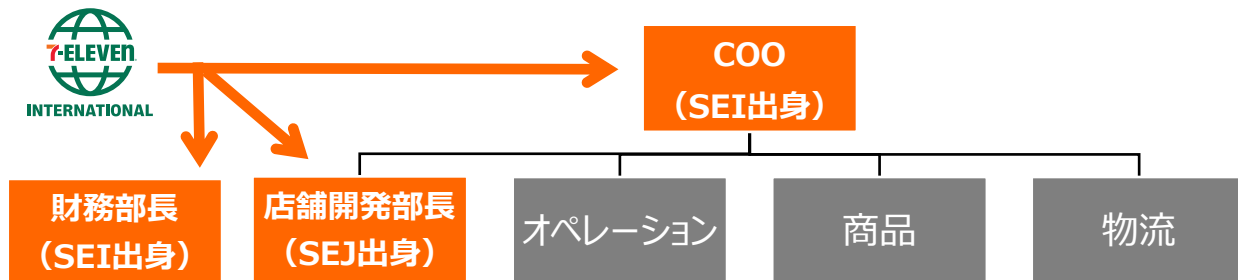
▼拡大計画



将来的にはクアラルンプール圏外へも拡大

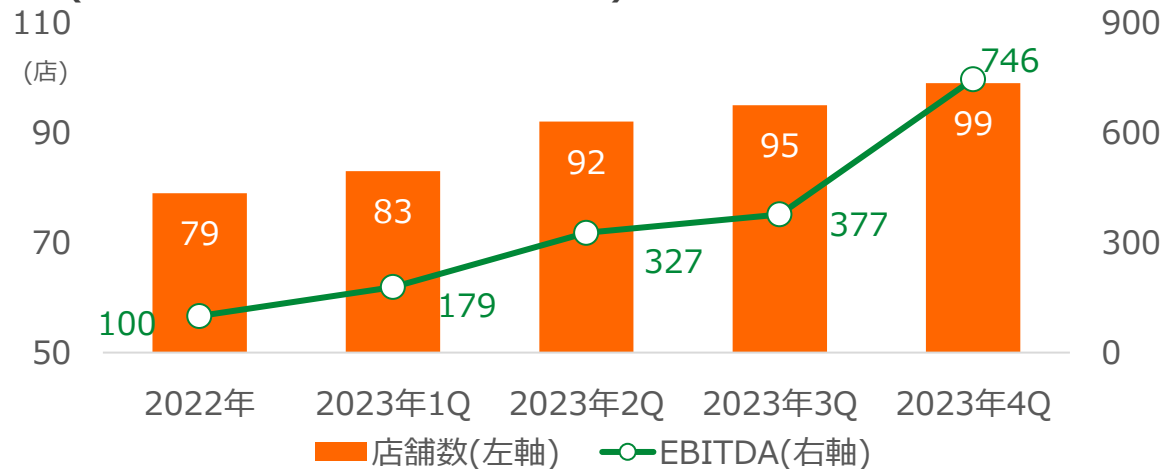
オリジナル即食商品の 카테고리 と アイテム 数を 拡大 し、全国的な売上拡大を目指す

▼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

昨年の投融资実施以降、全体的な業績が改善

戦略的投融资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

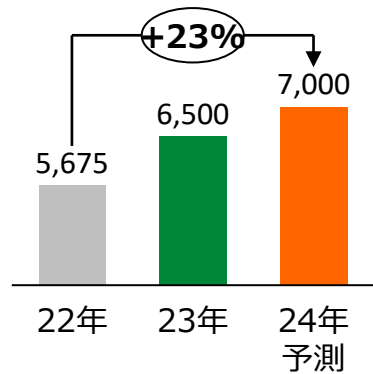
成長余地のあるパッケージ商品の開発を強化

現地の食文化に根差したヒーローアイテムを創出する

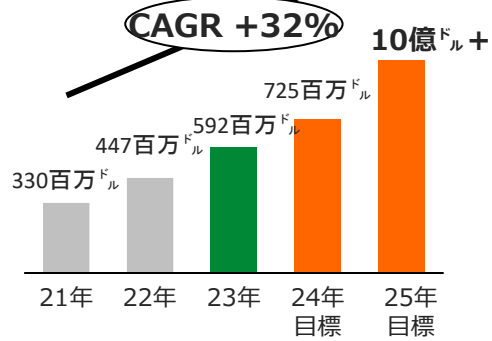
7GT (DXによる業務改革) ハワイ: グローバル拡大への第一号事例



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-

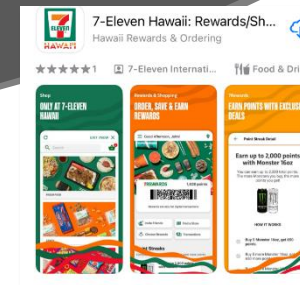
新規市場B
2026-



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

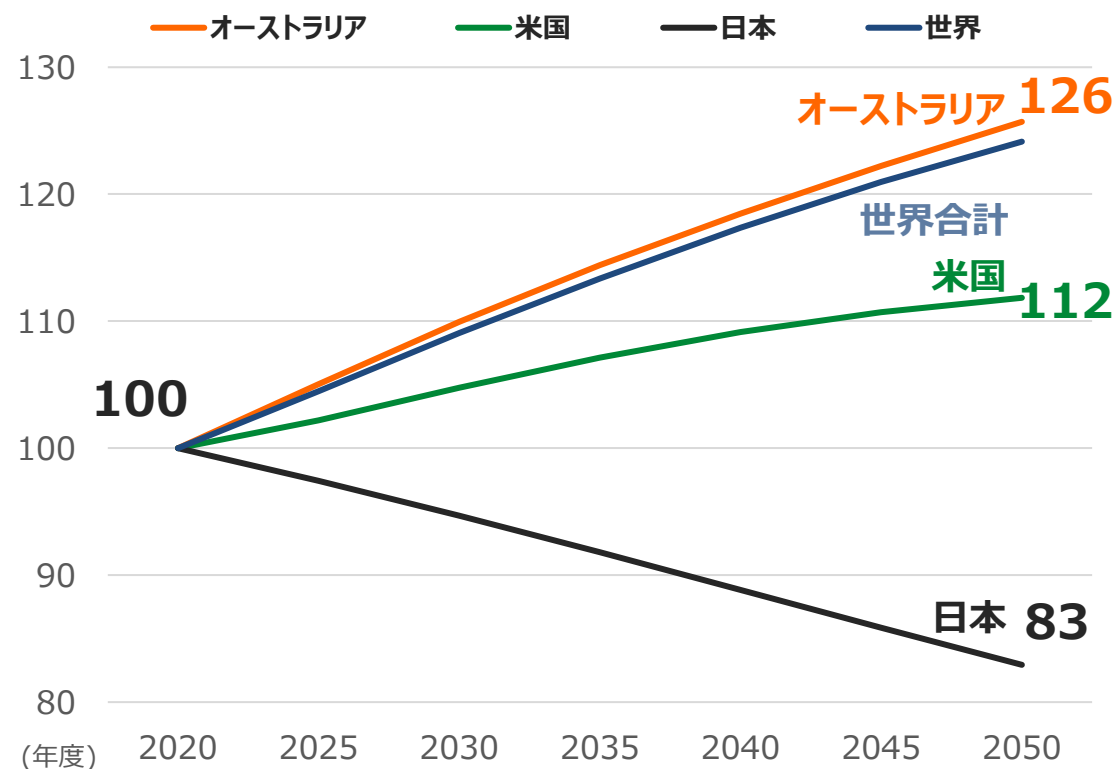
既存展開国の支援

戦略的重要市場への投融资

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

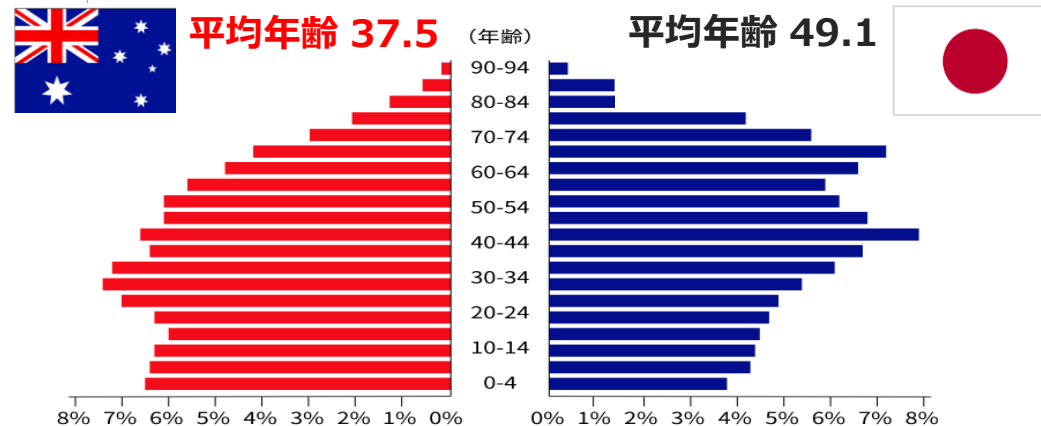
(2020年を100とする)



*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



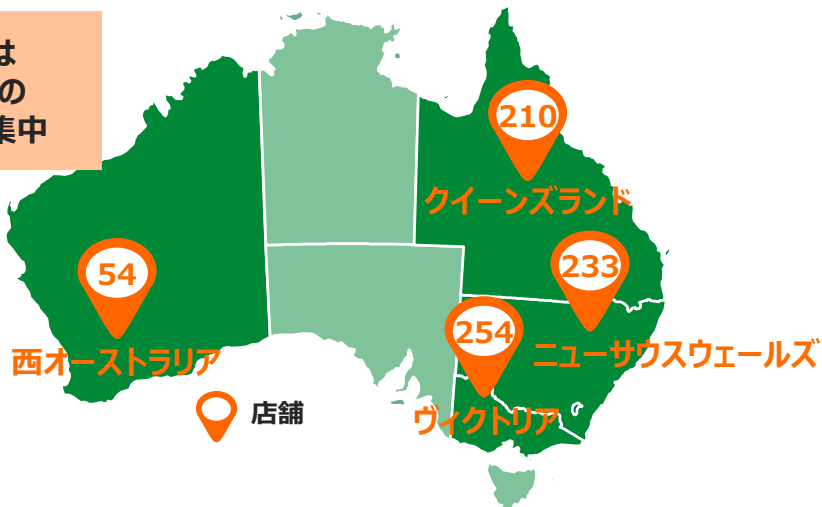
1店舗当たりの人口*1,2

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

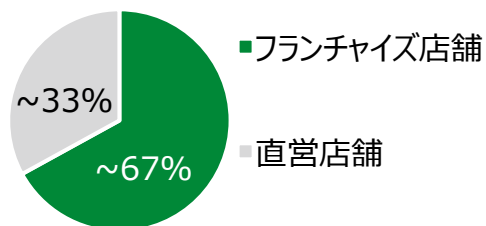
1店舗当たりの人口及び人口動態が良好で魅力的な成長市場

SEAの概要

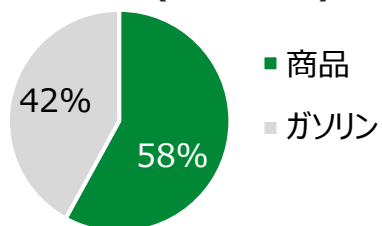
SEAの店舗は
オーストラリアの
都市中心部に集中



店舗網の構成比(FY23実績)



荒利益構成比(FY23実績)

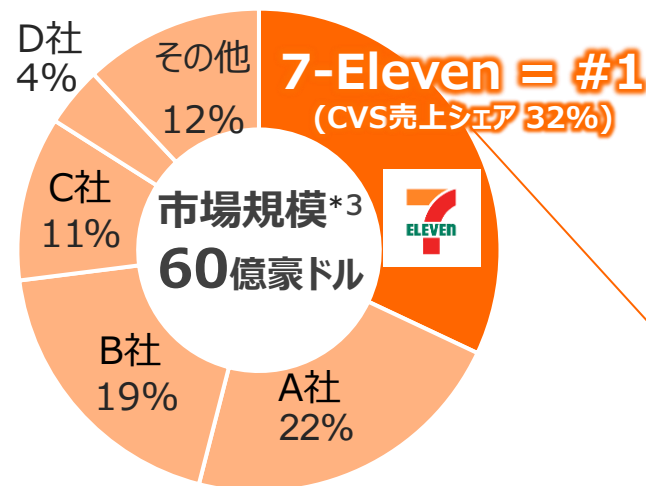


総店舗数*1
751

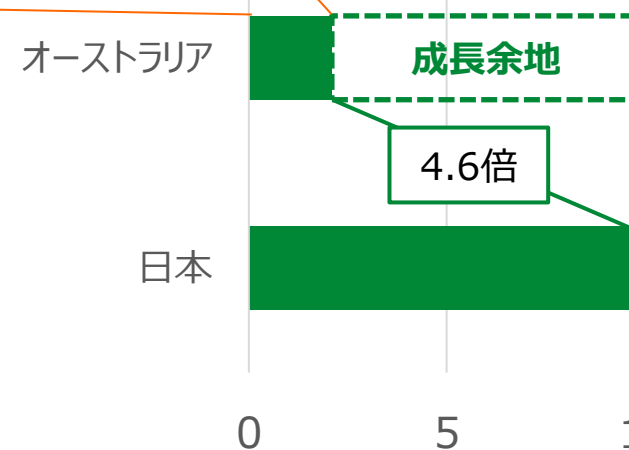
商品販売 (FY23実績)
1,792百万豪ドル*2

総荒利 (FY23実績)
1,185百万豪ドル*2

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)



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

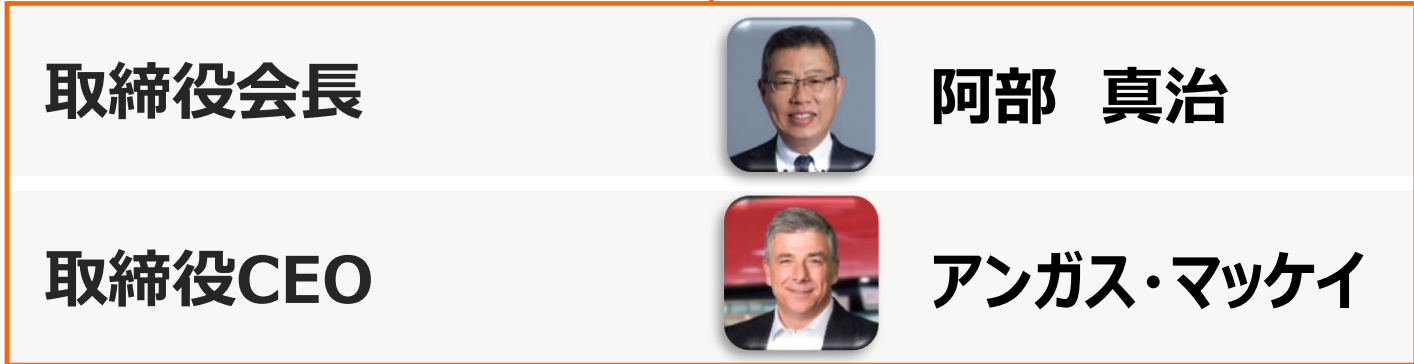
*3 オーストラリアの主要コンビニエンスストア事業者の市場規模・シェアはCircana(IRI)のデータを参照

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

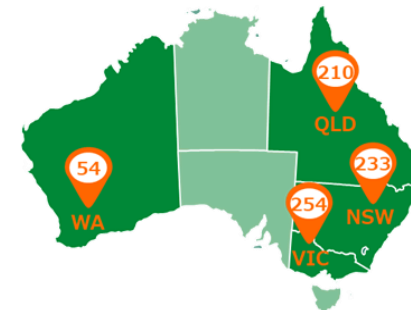
- ホット飲料を軸に、フレッシュフードを強化
- ワンストップでニーズを満たすアイテムの増強

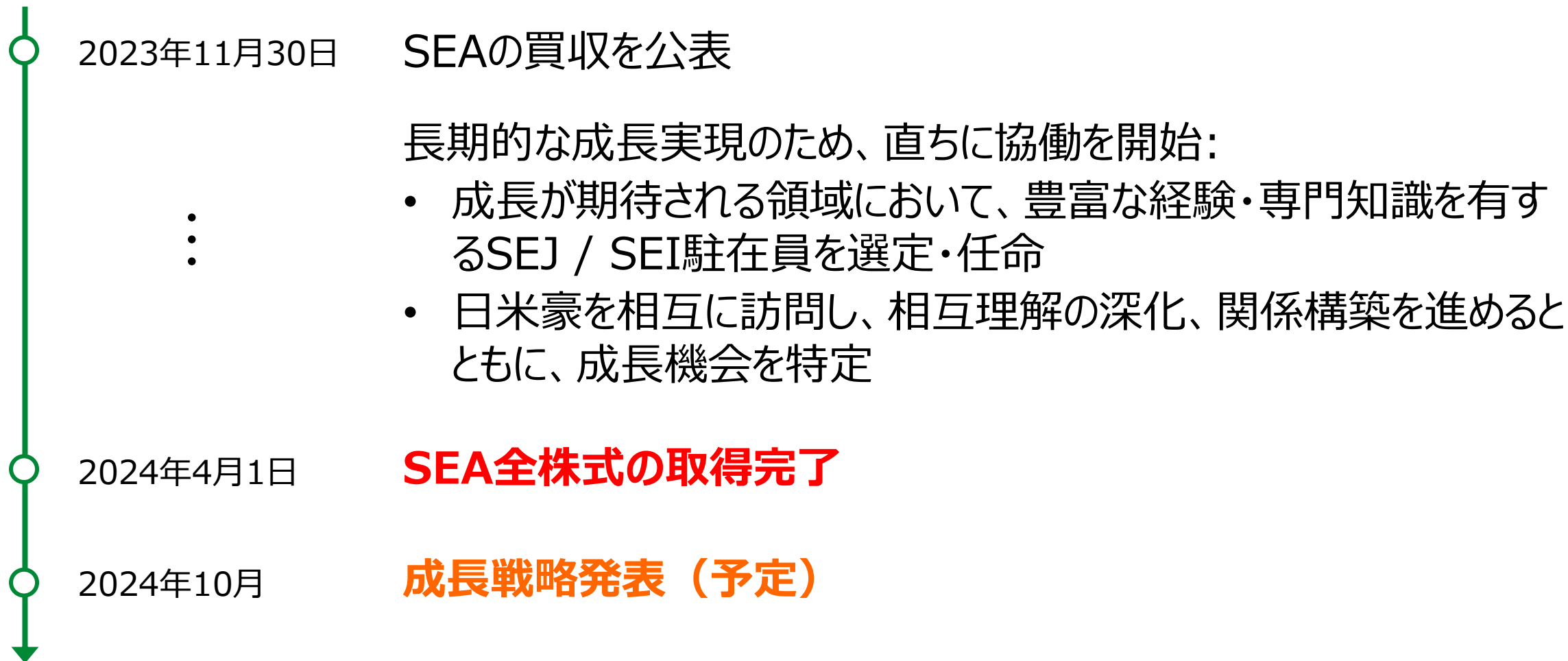
オペレーション

- 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

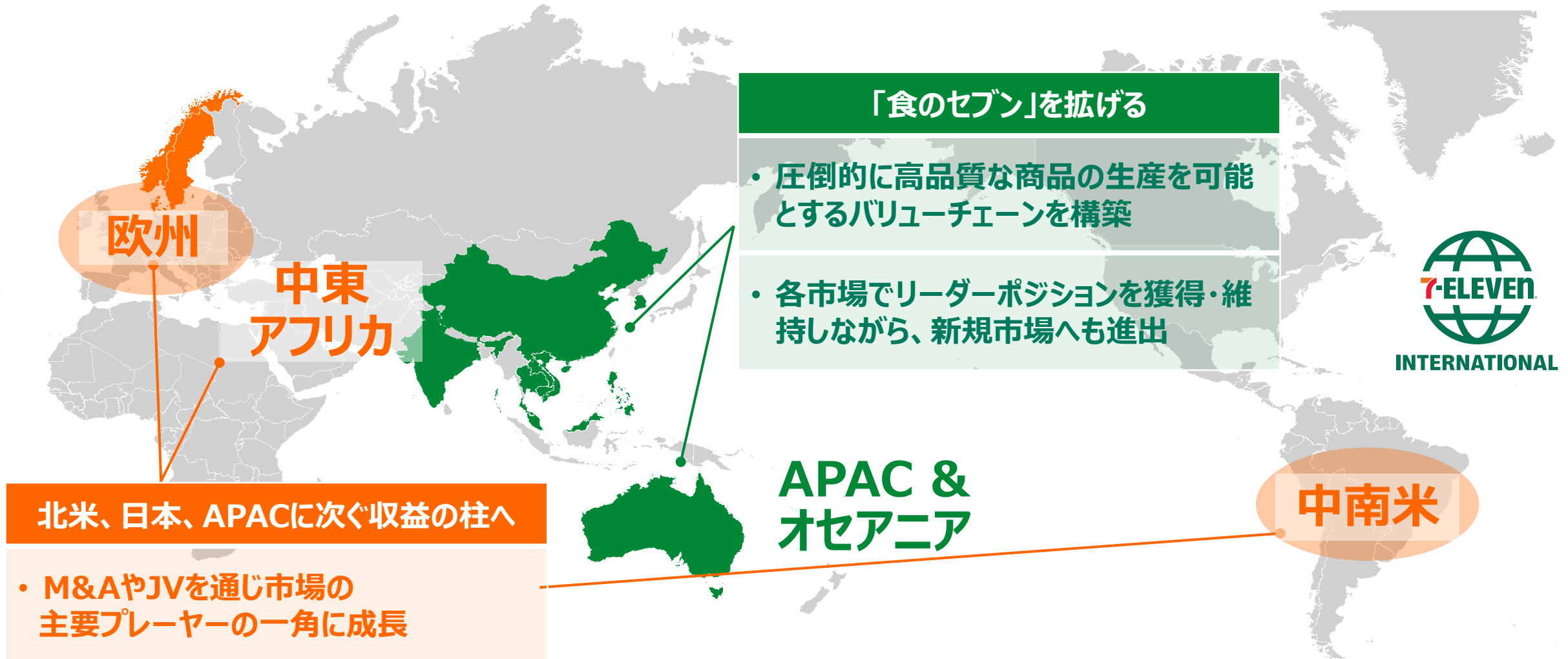
- 7GTの導入により、ロイヤリティプログラムとデリバリーを強化





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。