



株式会社セブン&アイ・ホールディングス

2024年度 第1四半期 決算説明資料

2024.7.11

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

皆様、こんにちは。セブン&アイ・ホールディングスの丸山でございます。

日頃より、当社グループに対する多大なご理解とご支援を賜り、心より感謝申し上げます。
また、本日はご多用のところ、説明会にご参加いただき有難うございます。

それでは、2024年度第1四半期決算についてご説明します。

- ✓ 第1四半期連結業績は、段階利益は前年を下回るも概ね計画通り
- ✓ 国内外CVS事業中心に、客数改善施策等を着実に実行
- ✓ 首都圏SST事業の抜本的変革を含むアクションプランの実行を推進

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

2

本日のエグゼクティブサマリーです。

2024年度第1四半期の連結業績は、営業利益・純利益ともに減益となりました。
ただし、ほぼ計画した水準であったということも申し上げます。

グループ業績の主たるドライバーである日米コンビニエンスストア（以下、CVS）事業は、外部環境の変化によるお客様の消費行動の変化や、インフレの影響による消費マインドの大幅な低下の中、客数改善施策をはじめとして、様々な施策を講じてまいりましたが、想定した効果が得られなかった影響がこの第1四半期業績結果であると率直に申し上げます。

我々が常に志向する「変化への対応」が十分ではなかったということです。
ただし、その要因は明確であり、既に施策の転換や新たな施策の取組みを進めておりますので、後段でご説明いたします。

首都圏SST事業の抜本的変革につきましては、計画通りに進捗しており、
変革の重点も、コスト構造改革から本丸と言える売上・利益の改善へと移行しております。

また、2024年4月10日に公表いたしました、当社グループの企業価値、株主価値の最大化に向けた具体的なアクションプランにつきましても、検討が進んでいます。

それでは、順次ご説明してまいります。



こちらは、中期経営計画における戦略的取り組みの進捗をお示した資料です。

新たな成果としては、
2024年4月16日付でSunoco-Stripes（West Texas）の取得を完了しました。
一方で、2024年7月1日付でニッセンホールディングスの全株式の譲渡を完了しています。

「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。

目次

① 第1四半期業績

② 主要事業戦略の状況

北米CVS事業、国内CVS事業およびSST事業

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

本日のアジェンダです。

主要事業戦略のうち、
北米CVS事業については7-Eleven Inc.（以下、SEI） PresidentのStan Reynoldsよりご説明し、
それ以外については私よりご説明いたします。

目次

1 第1四半期業績

2 主要事業戦略の状況

北米CVS事業、国内CVS事業およびSST事業

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

まず、2024年度第1四半期業績からご説明いたします。

第1四半期 連結業績ハイライト



単位：億円、%

	23年度	24年度	前年比	前年差	計画比	計画差
グループ売上*	41,620	42,885	103.0	+1,265	99.7	▲114
営業収益	26,506	27,347	103.2	+840	100.5	+137
営業利益	819	593	72.4	▲226	98.3	▲10
経常利益	737	550	74.6	▲187	107.6	+39
親会社株主に帰属する 四半期純利益	421	213	50.7	▲207	105.9	+11
E P S (円)	15.92	8.20	51.5	▲7.72	106.2	+0.48
のれん償却前EPS (円)	26.58	20.33	76.5	▲6.26	102.9	+0.57
E B I T D A (営業利益+減価償却費+のれん償却費)	2,083	1,954	93.8	▲128	99.4	▲12

* 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
注) 1. 為替換算レート：U.S.\$1 = 148.63円 1元 = 20.63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。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。

連結業績のハイライトです。

営業収益は、2兆7,347億円 前年同期比 103.2%、計画比 100.5%
営業利益は、593億円 前年同期比 72.4%、前期差 ▲226億円 計画比 98.3%
純利益は、213億円 前年同期比 50.7%、前期差 ▲207億円、計画比 105.9%

と増収ではありますが、大幅な減益となりました。

なお、為替による影響額は、営業利益で+4億円です。

EBITDAは、減価償却費の増加、のれんの償却、円安進行による影響等もあり、前年同期比93.8%、計画比99.4%となりました。

第1四半期 セグメント別営業収益・営業利益・EBITDA (対前期)



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	27,347	103.2 +840	593	72.4 ▲226	1,954	93.8 ▲128
国内コンビニエンスストア	2,249	98.2 ▲40	612	95.6 ▲28	844	98.2 ▲15
海外コンビニエンスストア	20,294	106.8 +1,287	44	21.3 ▲165	897	91.4 ▲84
スーパーストア	3,592	99.7 ▲9.2	21	64.9 ▲11	125	95.8 ▲5.4
金融関連	523	102.7 +13	83	84.2 ▲15	178	96.7 ▲6.1
その他	858	68.7 ▲391	21	118.2 +3.3	39	68.4 ▲18
消去及び全社	▲170	- ▲19	▲190	- ▲9.0	▲131	- +1.2

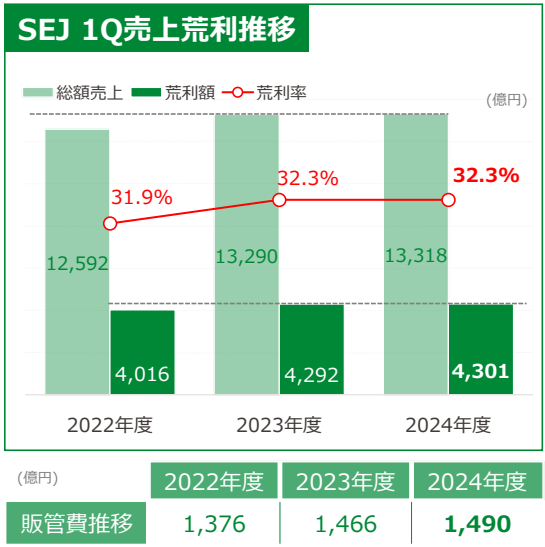
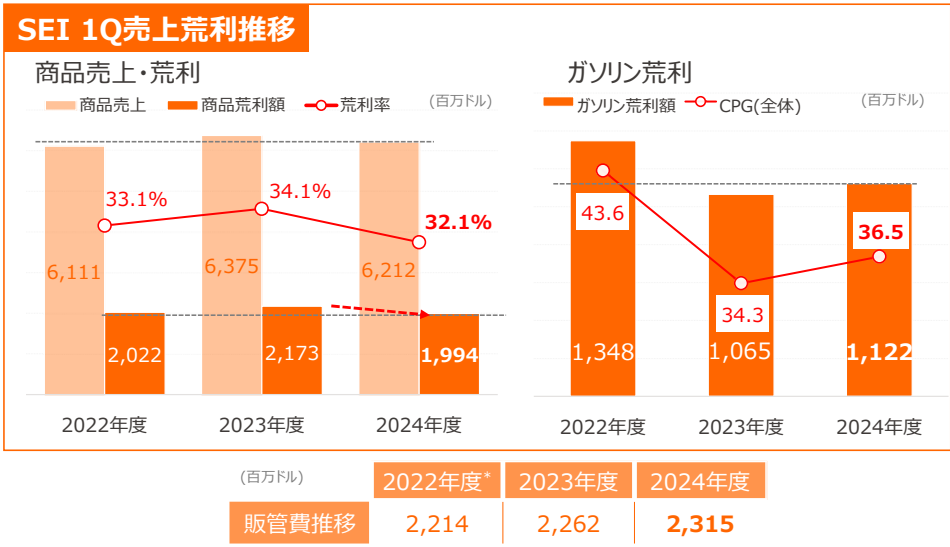
注) 為替換算レート：U.S.\$1 = 148.63円 1元 = 20.63円

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

7

こちらのスライドは、連結の営業収益・営業利益・EBITDAと、そのセグメント別の内訳および前年対比です。

なお、海外CVSの数値は、305億円のものれん償却後の数値となっています。



純利益の主な増減要因			
	1Q実績	前期差	主な要因
特別損益	▲175億円	▲84億円	▲36億円 前期、固定資産売却益31億円、投資有価証券売却益20億円計上による特別利益影響 ▲48億円 災害損失、ニッセンホールディングス株式譲渡等による特別損失の増加

* 2022年度はSAM連結ベース

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

こちらのスライドで、減益の主たる要因についてご説明します。

まず、昨年、2023年度の日米CVS事業業績の大きな流れについて振り返ります。
2023年度第1四半期は、日米ともに2022年10月以降の商品価格転嫁の順調な進行により、既存店売上前年比が大きく伸長しました。しかしながら、インフレの急速な進行により、2023年度第3四半期以降は消費者の購買意欲が大幅に低下しました。特に米国では、コロナ禍における様々な支援が終了したことも影響し、9月以降は既存店売上前年比がマイナスへ転じました。

日米ともに、最も大きな課題は客数の回復であります。
この課題に対して、2024年度第1四半期、SEIではお客様を誘引するため、増加するコストを商品価格に転嫁せず、客数増による売上伸長による利益増を目指しました。その結果としての売上・荒利の実績を示しているのが、このスライドの左側のチャートです。
薄いオレンジのバーグラフが、2022年、2023年、2024年第1四半期の商品売上高の実績です。
今期の商品売上高は、好調だった2023年度には及ばなかったものの、2022年度対比では伸長させることができました。
しかし、コストの価格転嫁を行わなかったことから、荒利率は約2%低下し、濃いオレンジのバーグラフでお示しした商品荒利額が178百万ドル減少しております。
ガソリン荒利額をみると、2024年度は史上最高水準を記録した2022年度には及ばないものの2023年度を上回っていますので、SEIの業績低下の大きな要因は、客数増による売上増を目指した価格施策が想定通りの結果を生まなかったことと考えられます。
これに対してSEIでは、既に施策を転換して価格の最適化を進めており、既存店売上前年比、商品荒利率ともに改善傾向にあります。

セブン・イレブン・ジャパン（以下、SEJ）においては、業績影響はSEIほど大きくなかったものの、右側の濃い緑のバーグラフでお示しのとおり、商品荒利額は増加したものの、販管費の比較では増加しています。その内訳を見ると主に広告宣伝費が増加しており、売上増を企図した販促政策が想定した結果には至らず、営業減益となりました。こちらも既に施策の転換を図っており、改善に向けた施策を進めております。

なお、営業利益の減益幅を上回る純利益の減益の主な要因は、特別損失の増加と税効果の影響によるもので、いずれも一過性のものです。

第1四半期 セグメント別営業収益・営業利益・EBITDA (対計画)



単位：億円、%

	営業収益		営業利益		EBITDA	
		計画比/差		計画比/差		計画比/差
連結	27,347	100.5 +137	593	98.3 ▲10	1,954	99.4 ▲12
国内コンビニエンスストア	2,249	97.8 ▲50	612	95.3 ▲30	844	96.8 ▲28
海外コンビニエンスストア	20,294	100.8 +164	44	75.8 ▲14	897	98.1 ▲17
スーパーストア	3,592	99.8 ▲7.6	21	126.6 +4.5	125	102.4 +2.9
金融関連	523	102.6 +13	83	81.3 ▲19	178	90.3 ▲19
その他	858	102.2 +18	21	436.6 +16	39	178.0 +17
消去及び全社	▲170	- ▲0.8	▲190	- +32	▲131	- +32

注) 為替換算レート：U.S.\$1 = 148.63円 1元 = 20.63円

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

9

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、国内CVS事業、海外CVS事業、金融関連事業にて計画を下回ったものの、スーパーストア事業およびその他にて計画を上回り、全体ではそれぞれ10億円、12億円の未達と、概ね計画線となりました。

目次

1 第1四半期業績

2 主要事業戦略の状況

北米CVS事業、国内CVS事業およびSST事業

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

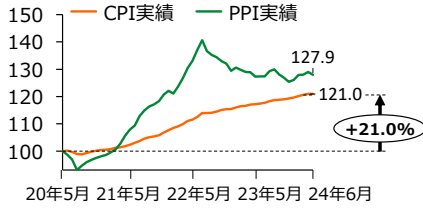
SEI PresidentのReynoldsです。
北米CVS事業の第1四半期業績についてご説明します。

厳しいマクロ環境

インフレ

インフレ率指数 (CPI & PPI)

消費者/生産者コスト: (20年1月=100)

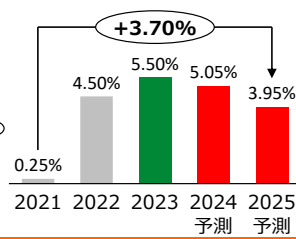


出展: BEA, Bloomberg

FRB政策金利

FRB政策金利予測

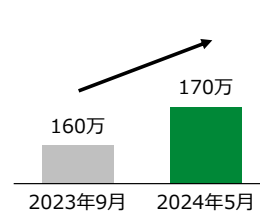
高止まりの長期化



失業率

継続的失業申請

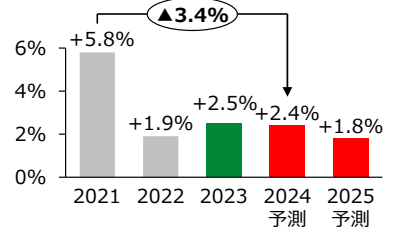
失業の長期化



GDP成長鈍化

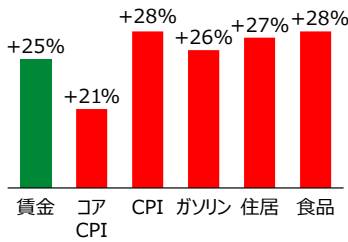
米国 GDP

(成長率 対前年比)



消費者は依然厳しい状況

生活費の上昇が実質賃金上昇を上回る (2024年5月 vs 2019年5月)



給付削減と物価上昇が家計に打撃

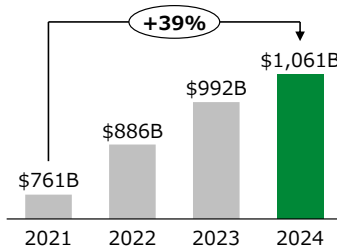
~\$780

インフレによる世帯当たりの
月額支出増加額

~\$900

COVID給付の終了における
一人当たりの月額減少額

米国クレジットカード負債の増加を助長



消費者の進化したコンビニエンスストアへの 期待およびバリューフォーカス

- ・ 高品質で手頃な価格のフードと飲料
- ・ デジタルの活用でバリューとフリクションレスなショッピングを追求
- ・ 手頃な価格かつ高品質なPB商品
- ・ デリバリーの活用で利便性を優先

出展: PYMNTS, University of Michigan, FRED, Census.gov, USDA, McKinsey

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

まず、米国経済と消費者について簡単にご説明します。

インフレは引き続き米国経済を圧迫しており、インフレ率が38ヶ月連続で3%を超え、累積では2020年対比で約20%増加しています。

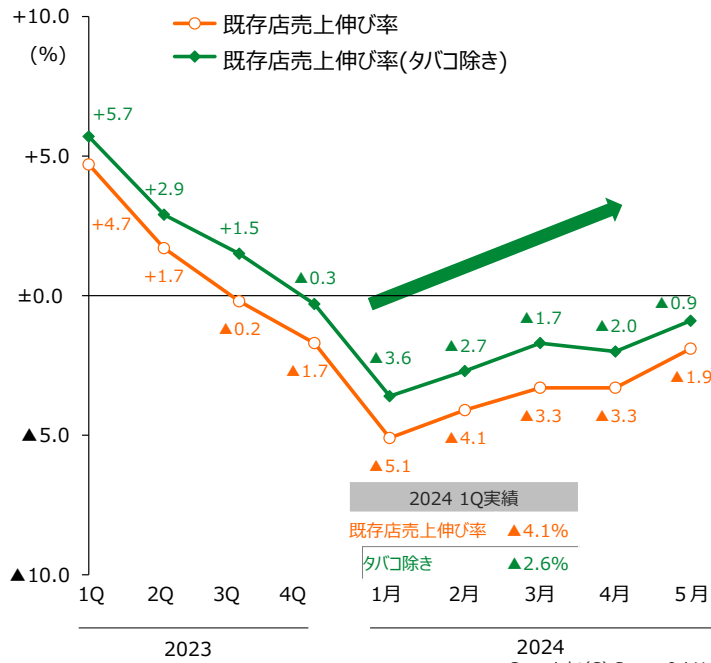
このようなインフレを抑制するために、FRBの高金利政策は長期化する見通しで、労働市場も冷え込みの兆しを見せています。また、GDP成長率は2024年には2.4%まで鈍化すると予想されています。

このような経済環境は消費者を圧迫しており、家賃、食料品、ガソリンなどの生活費の価格はすべて実質賃金を上回るペースで上昇しています。

物価上昇により、米国国民は世帯当たりで月780ドルの追加支出を余儀なくされ、COVIDやその他の公的給付の削減により、一人当たり月900ドルの支出が減少しています。

支出できる金額が減ったことにより、米国国民のクレジットカードの負債は増加し、その結果、支払額に対する価値をより重視するようになってきています。

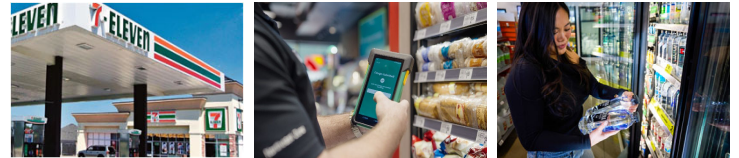
既存店商品売上



客数・売上伸長に向けた取り組み

- 事業成長に向けた新たな革新的でポテンシャルの高いカテゴリとアイテムを特定
- バリュー志向のオファーと品揃え、およびデジタル・デリバリーによる売上と客数の促進
- 店舗、インフラ、オペレーションの強化に投資し、オリジナル商品の成長を促進
- SpeedwayへのRIS* 2.0とDEX**の導入を加速し、品揃えの差別化を実現

* RIS: Retail Information System
** DEX: Dispenser Experience



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

12

2023年の第4四半期から今年のかけては予想以上の経済的な困難に直面し、それが消費者や店舗に直接影響を及ぼしています。

その結果、当第1四半期の既存店売上伸び率は▲4.1%（タバコを除くと▲2.6%）となりました。

当第1四半期は、客数を増加させるため、販促に多額の投資を行いました。全体的な販売実績は予想を下回りましたが、月を追って改善が見られました。

現在、新商品の発売、バリュー志向のオファー、7NOWというデリバリー事業の継続的成長に注力しています。また、フード及び飲料の先進化や外観の刷新といった店舗への投資も行っています。

最後に、Speedway店舗へのRIS 2.0とDEXにも注力しており、差別化された品揃えを図っています。

店舗強化への投資（2024年度下期）

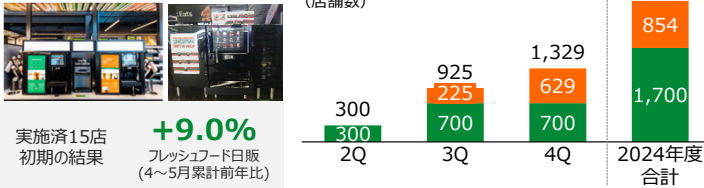
フード及び飲料の先進化

サマリー

- ・ 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

導入計画

■ 全面展開
■ 一部展開



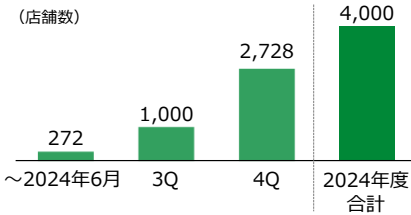
実施済15店
初期の結果
+9.0%
フレッシュフード日販
(4~5月累計前年比)

店舗オペレーションの強化と外観の刷新

サマリー

- ・ 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

導入計画



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

わらべやヴァージニアとの革新

稼働開始
2023年9月

対応店舗
1,361店



+13%

わらべやヴァージニアカテゴリー商品
平均日販
(2024年度1Q 前年同期比)

+29%

わらべやヴァージニア商品
平均販売数/日
(2024年度1Q 前年同期比)

ヴァージニア新商品



ポテト・エッグ・チーズタコス
(2024年1月)



地域限定チキンスライダー
(2024年6月)



ハンバーグステーキ&パスタ
(2024年12月)

オリジナル商品の成長はSEIの最優先課題です。

成長を加速させるため、今年度の下期は店舗強化のための投資を戦略的に行ってまいります。これには、お客様に対してより幅広い品揃えのホットフードやスペシャルティコーヒーを提供するための、フード及び飲料の先進化プログラムも含まれます。

この先進化プログラムを導入した店舗の売上は、未導入店舗を大幅に上回っています。導入初期の結果では、先進化プログラムの要素を導入した15店舗において、フレッシュフードの日販の2か月累計が、前年と比較し9.0%増加しています。2024年度には、先進化プログラムを一部もしくは全面導入している店舗を2,500店以上に拡大していくことを計画しています。

2023年には、ケンタッキー州レイビルの不採算店舗を対象に、店舗オペレーションの強化と外観の刷新を実施しました。2024年度には、セブン-イレブンとSpeedway店舗において、オペレーション強化と外観の刷新を4,000店舗まで拡大する計画です。

革新的で高品質なフードを求めるお客様の需要に応えるため、我々はわらべやのヴァージニア工場と提携しています。この工場は2023年9月に稼働開始し、1,300店以上に対応しています。

わらべや商品は平均日販、平均販売数ともに前年比で大幅に増加しており、拡大を続けています。今後もこのような革新的な新商品を発売し、品揃えの拡大を図ってまいります。

PB商品 – プロセス改善

戦略

- ・イノベーションと需要創造：215の新商品（前年比60%増）
- ・コア・アイテムの品質と価値の向上 – 50以上の商品を刷新
- ・PB商品が少ないカテゴリでの展開強化／プロモーションの最適化
- ・新しいPB商品に棚スペースを割り当てるため、棚割りを変更

プロセス

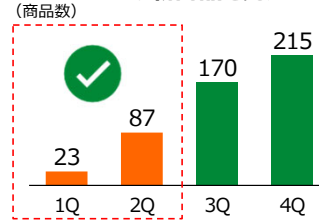
- ・新商品開発ロードマップ（プロセス）の再スタート
- ・新たなメーカーと物流を新しいロードマップに統合
- ・新しいプロモーションによる消費者価値の向上
- ・2024年にセブンセレクト・パッケージとブランド・デザインを改善

組織

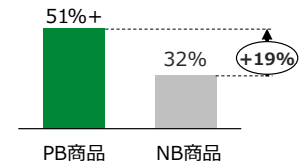
- ・商品開発と商品化のパイプラインにフォーカスした新しい組織設計を導入
- ・新しいプロセスを推進するための新たな人材の雇用と育成（+12人のPBチームメンバー）

PB商品の価値推進

2024年に 215の新商品を発売



PB商品の荒利率



PB商品の新商品



7s リハイドレート
(2024年6月)



7s ナッツ&シード
(2024年7月)



7s フュージョンエナジー
(2024年7月)



サン・セーノ・プロセッコ
(2024年9月)

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

14

高品質で差別化された商品を提供しお客様に価値を提供すると同時に、より高い荒利率と利益を確保するために、プライベートブランド（以下、PB）事業を立ち上げました。

当社のPBチームは、明確な戦略的フォーカスと包括的実行計画を持っており、PB商品のポートフォリオを成長させ、お客様に対し、高品質な商品をお得な価格で提供しています。

変化するお客様のニーズを見極め、強固な商品パイプラインを構築し、2024年には平均荒利率51%の新商品215アイテムを発売します。

今年発売予定の新商品には、7-Select(PB)商品としてリハイドレート、新パッケージのナッツ&シード、フュージョンエナジー、またプロセッコ（スパークリングワイン）などがあり、お客様の期待に応えられるものと確信しています。

7NOWの競争優位性

店舗と配送インフラ

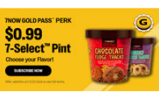
- 95%以上の商圈をカバー
- 店舗から2マイル以内に50%以上の米国人口
- 30分以内の配達時間：業界最速

オリジナル商品とプライベートブランドの品揃え

アルコール飲料とタバコの配達

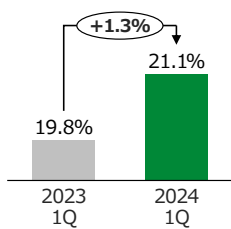
レストランメニュー

7NOW Gold Pass サブスクリプション



オリジナル商品の売れ筋

7NOW 売上の
オリジナル商品比率



ピザ



タキート



チキンウイング



セブンセレクト
ミネラルウォーター

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

好調な7NOW実績

好調な2024年度第1四半期の7NOW実績

~\$312
平均日販

\$15.83
平均客単価

3.1%
SEI全体の商品売上に
占める売上構成

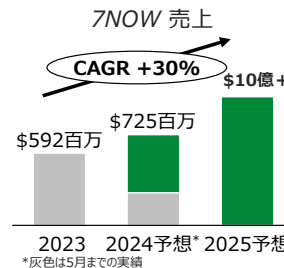
~20件
平均利用件数/日

27.9分
配達時間

5.7%
7NOW導入店における
売上構成

7NOW 成長

7NOW成長計画及び主なアクション



- Speedway店舗への拡大を継続
- 7NOWでフレッシュフードを加速
- 「7NOW Gold Pass」の会員数とエンゲージメントの拡大
- レストランデリバリーを拡大

最後にお伝えしたい戦略的重点分野は、7NOWデリバリー・プログラムの加速です。

当社は、デリバリー事業で大きな戦略的優位性を持っています。店舗の約2マイル圏内に全米人口の50%超の方が居住されているという店舗基盤があり、30分以内に様々な商品を届けることが可能です。

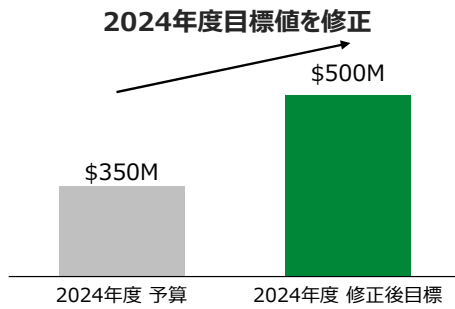
こうした競争上の優位性により、2024年度第1四半期のデリバリー売上高(前年同期比+30%)は、1日当たり平均利用件数20件、平均日販は312ドルを達成しました。SEIの商品売上全体に占める割合は3.1%となり、7NOW導入店舗における売上構成比は5.7%となっています。

また、デリバリー事業においては、ピザ、タキート、チキンウイングが売筋商品となっており、7NOW売上におけるオリジナル商品比率は21%以上（前年同期比+1.3%）にまで拡大しています。

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

年間を通して、7NOWのSpeedway店舗への拡大継続、フレッシュフード販売の加速、「7NOW Gold Pass」会員の拡大、レストランデリバリーの拡大を予定しており、今年のデリバリー(7NOW)売上は725百万ドルを目指しています。

コスト構造効率



戦略

- ✓ コストリーダーシップ委員会を設立
- ✓ 機会規模見積りでのベンチマーキング
- ✓ 企業全体のコスト構造見直し
- ✓ 運用効率と資本効率を達成するための厳格さと規律の強化

1Q 進捗 重点分野

- | | |
|--------------------------|---------------------------------|
| 商品原価
(調達交渉に注力) | 燃料ロジスティクス
(供給の最適化に注力) |
| 店舗 労働力/ 運営 | 修理およびメンテナンス |
| 金融手数料 | その他* |

*デマンドチェーン、IT、不動産、財務/監査、マーケティング、人事、法務、店舗用品、公共料金を含む

RIS/DEX

RIS/DEXによる影響

- ✓ **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

RIS 2.0 導入進捗の更新

RIS 2.0 主要マイルストーン

- 7-Eleven全店舗への導入完了(8,842店舗)
- Speedway 328店舗にRIS 2.0を導入

2025年までにSpeedway店舗のRIS 2.0への転換完了を目標とする

品質にこだわり

- 店舗のダウンタイムを短縮
- サービスチケットの迅速な解決
- 円滑な転換への変更管理

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

16

また、コスト構造の最適化にも引き続き注力しています。

2024年度のコスト削減目標値を350百万ドルから500百万ドルへと上方修正しました。SEIは引き続き、商品原価、店舗人件費／運営費、金融手数料、燃料ロジスティクス、修理およびメンテナンス費用にフォーカスし、支出と収益性の向上を最適化していきます。

また、RIS 2.0とDEXの展開にも注力しています。これは、Speedway店舗にて単品管理を実現するだけでなく、店舗ネットワーク全体と本部のサポートシステム全体で、テクノロジー、レポート、オペレーションを標準化することができます。

直近では、RIS 2.0とDEXの全セブン-イレブン店舗への導入を完了しました。2025年半ばまでには、Speedway全店舗のRIS2.0への転換を完了させることを目標としています。

目次

1 第1四半期業績

2 主要事業戦略の状況

北米CVS事業、国内CVS事業およびSST事業

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

丸山でございます。

続きまして、国内CVS事業とSST事業の第1四半期業績についてご説明いたします。

戦略

顧客接点の高い商品の販促による来店誘引

商品の質 新商品による目新しさ 充実した品揃え

買い合わせ購入による買上点数・客数の増加

具体的施策

✓顧客接点の高いカテゴリによる販促

✓セブンプレミアム、セブンプレミアムゴールド
訴求強化

✓セブン・ザ・プライス品揃え強化



買上点数、客数効果

北海道ゾーンの施策実施による効果

6月前年比(5月対比)

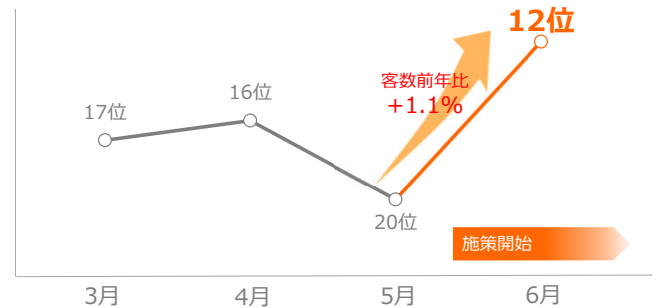
買上点数

+0.9%

売上

+0.9%

北海道ゾーン既存店客数前年比エリア別順位



短期的課題への対応と、中期的成長に向けた客数増加策を拡大

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

18

まずは国内CVS事業における取り組みについてご説明申し上げます。

SEJの課題認識について、

短期的課題としては、「足元の経済環境変化による消費者の生活防衛意識への高まりへの対応」、すなわち価格戦略が重要だと考えています。

中長期的視点の課題は、持続的成長に向けて、「セブン-イレブンがお客様の生活に溶け込む存在になること」、すなわち来店頻度・客数の回復です。

この2つの観点からの課題に対し、北海道ゾーンで先行的に施策を実施した結果についてご説明します。

まず、生活防衛意識の高まりに対する対応として、スーパーストア事業で開発された価格帯が低いセブン・ザ・プライスの品揃えを強化しました。

さらに、おにぎりのように顧客接点の高い商品を販促で訴求し、ご来店いただいたお客様に、我々の強みである商品の品質・新商品による目新しさ・充実した品揃えを実感していただき、買上点数と客数の増加につなげることを目指しました。

右側にお示しのとおり、実施前の5月と比較し、買上点数・売上共に0.9%増加し、客数も1.1%増加するという結果を得ることができました。

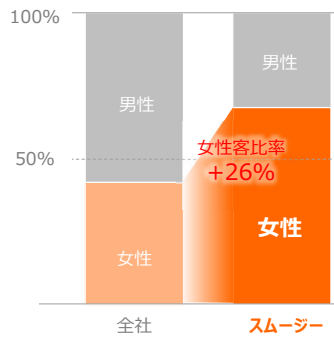
他の地域にも、地域の状況に応じた取り組みを迅速に展開してまいります。

客数及び荒利率改善に向けた新商品の取り組み

スムージー



男女別客数構成比 (2024年5月)



日販効果 (1Q)

+0.5%

今後の店舗展開

1Q

上期

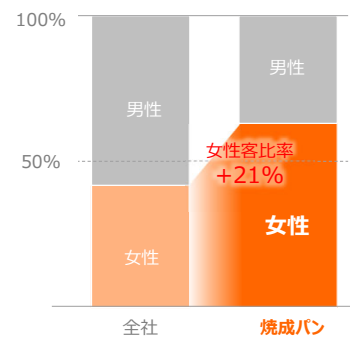
約**17,000**店

導入可能店舗
全店

焼成パン



男女別客数構成比 (2024年5月)



日販効果 (1Q)

+0.7%

今後の店舗展開

1Q

2024年度

約**810**店

約**3,000**店

客層の拡大を図るとともに、カウンターフードと同等の荒利率水準を目指し、収益性向上へ

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

19

こちらのスライドでは、さらに中長期的な視点から、新たな客層の取込みと客数の増加に向けた新商品の取り組みについて、スムージーと焼成パンを事例にご説明します。

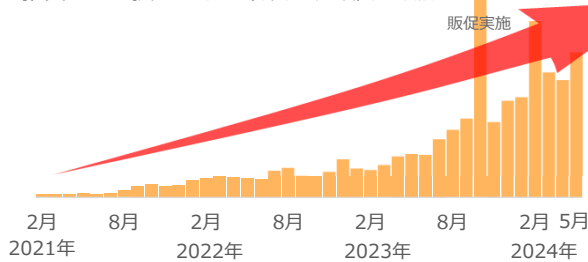
新商品を導入することにより、よりお客様に目につきやすく手に取っていただける効果があります。スムージー、焼成パンについては、女性のお客様のご利用が多いことが特徴です。また、焼成パンはSIPストアの取り組みから学びを得た商品です。新たな客層の取込みに伴う客数の増加は長期的な成長に向けて極めて重要であり、その効果が出てきていると考えています。

相対的に荒利率の高い既存のカウンターフードと同様に、これらを大きく展開すること等により、荒利率の水準をさらに引き上げていくとともに、カウンターフードの新商品を高頻度で投入することで、幅広いお客様に対する訴求を強めてまいります。

スムージーは上期中に導入可能店舗全店に、焼成パンは2024年度に約3,000店に拡大してまいります。今後もさらにSIPストアからの学びを拡大してまいります。

売上推移と全国展開に向けた課題

※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

サービス告知（店内・クローバー）/加盟店配送の強化

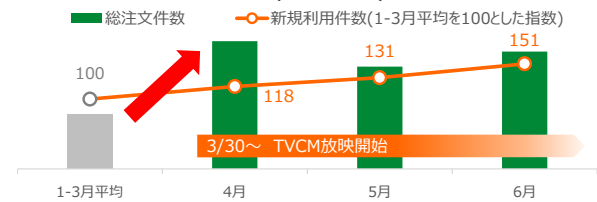
配送エリアの拡大、提携強化

提携配送会社との更なる連携の強化

サービスの認知度を向上し全国展開へ

認知向上に向けた取り組み

TVCMによる新規利用者変化（北海道地区）



TVCM放映により新規利用者が増加し、総注文件数も増加

7NOWの売上は店頭売上にアドオン



7NOWの認知度を高め更なる売上拡大により、店頭売上含めた総売上の向上へ

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

20

続きまして、新たな成長ドライバーとして堅調に伸びておりますデリバリーサービス「7NOW」についてご説明させていただきます。

左上の売上推移グラフにあります通り、7NOWアプリの利便性向上や配送インフラの整備など様々な準備を進め、7NOWの売上は順調に拡大しておりますが、ついに2024年度の全国展開に向けて目途が立ってまいりましたので、テレビCMなどを活用した認知度向上策を北海道ゾーンで実施しました。

右上のグラフでお示しのとおり、新規利用件数が大きく増加し、総件数も高止まりしております。また、新たなお客様が増加しても店頭とのカニバリは発生しておらず、お客様が店頭と7NOWを使い分けてご利用いただいているからこそ、7NOW売上がアドオンされていると考えております。

7NOW販売数上位アイテム (2024年6月)

① 7P 毎日の食卓牛乳 1L	⑪ 7P 天然水2L
② ななチキ	⑫ 手巻おにぎり ツナマヨネーズ
③ からあげ棒	⑬ BIGポークフランク
④ 揚げ鶏	⑭ ななチキ (黒胡椒)
⑤ 北海道産ジャガイモのクロック	⑮ 7P いちご練乳氷
⑥ 7P こだわり新鮮たまご10個	⑯ 7P 千切りキャベツ
⑦ アメリカンドッグ	⑰ 明治 おいしい牛乳900ML
⑧ 7P ロックアイス1.1kg	⑱ 五目春巻
⑨ 7P 蒙古タンメン中本辛旨味噌	⑲ 手巻おにぎり 炭火焼熟成紅しゃけ
⑩ ハッシュドポテト	⑳ たことブロッコリーパジルサラダ

ほぼ全てがオリジナル商品

9アイテムが店内調理品

“即食ニーズ”と“買い置きニーズ”の双方に対応するサービス

7NOWの優位性



- ✓ セブン-イレブンの商品を最短20分お届け
- ✓ リアルタイムでお店の在庫(約3,000アイテム)が反映
- ✓ アプリで、お客様個人に合わせた商品提案・クーポン配信

全国拡大に向けたサービスの進化

新商品の開発

実施エリアの拡大

営業時間の拡大

7NOW展開計画

2024年2月	～8月	～2025年2月
約12,000店	約16,000店	全国展開

展開エリア

- ✓ 首都圏
- ✓ 北海道
- ✓ 広島県
- ✓ 九州

新規展開エリア

- ✓ 関西2府4県
- ✓ 山口県、鳥取県、島根県、福島県他



唯一無二のデリバリーサービスとして、2024年度の全国展開へ

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

21

こちらのスライドでは7NOWの競争優位性についてご説明します。

商品面では、

- ・左の表の通り、販売上位のほぼ全てがオリジナル商品であり、約半数が出来立て商品（店内調理品）であることで差別化が進んでいます。
- ・ななチキやからあげ棒のような即食ニーズと、牛乳や天然水のような買い置きニーズの両方に対応できることも大きな強みとなっています。

サービス面では、

- ・これらの商品を最短20分でお届けできること
 - ・セブン-イレブンの店舗が在庫拠点となり、リアルタイムで在庫の有無が確認できること
 - ・アプリでお客様に合わせた訴求ができること
- も大きなポイントとなっています。

7NOWについては、今後、7NOWの専用商品の開発や営業時間の拡大など、さらに優位性を高めるとともに、2024年度中の全国展開に向けて取り組みを進めまいります。

単位：億円、%

	1Q実績			通期計画	
		前期比	計画比		前期比
イトーヨーカ堂	43	93.4	133.9	279	152.2
シェルガーデン	▲0.6	-	-	1.4	-
首都圏SST事業	45	114.1	141.1	282	150.8
ヨークベニマル	70	99.5	96.2	301	104.5
SST事業*	113	98.0	110.9	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

今後も抜本の変革を遂行していく

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

SST事業のEBITDAの2024年度第1四半期の実績です。

2024年度第1四半期は、首都圏SST事業、ヨークベニマル含めたSST事業ともに、計画を達成いたしました。

首都圏SST事業の2025年度550億円以上を達成に向けて、今後も変革を進めてまいります。

事業構造の変革 # 成長戦略

主な施策		主なKPI				進捗状況	
		2022年度	2024年度 1Q	2024年度 通期	2025年度	2024年5月末現在	
1 アパレル事業完全撤退	- 自営面積適正化 - Found Good展開 - Food & Drug展開	自主アパレル取扱い店舗数*1 [食品館除く全店]	113店舗	93店舗	32店舗	完全撤退	全ての施策について、着手中
							効果発現開始*2 1,028件
2 首都圏へのフォーカス加速と追加閉鎖	- 店舗閉鎖・外部承継 - 組織規模適正化	イトーヨーカドー店舗数*1	126店舗	119店舗	93店舗	93店舗	計画比 101%
							施策効果(EBITDA)発現イメージ
3 首都圏事業の統合再編	- 合併によるPMI - 生産性改善	販管費削減率 (2022年度比)	-	▲4.9%	▲7.6%	▲19.7%	23年 24年 25年 1Q
				計画以上の抑制			フルセルフレジ導入拡大
4 戦略投資インフラの整備	- PCIによる店舗生産性向上 - CKIによる売上・荒利成長(惣菜強化)	労働分配率 [人件費/営業総利益×100]	39.5%	39.2%	36.4%	34.0%	Peace Deli活用本格化
							Food & Drug展開拡大
		惣菜売上構成比	13%	13%	14%	15%	
		店舗生産性[坪当たり売上] (2022年度比)	365万円(-)	356万円(▲2.4%)	392万円(+7.4%)	425万円(+16.4%)	
				改装に伴う影響			

*1 ヨーク店舗を除く

*2 損益改善が期待できる段階に達したもの

構造改革を中心に、計画通りに進捗

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

こちらのスライドは、昨年の10月にお示しした抜本的変革のロードマップをアップデートしたものです。

全体の進捗は計画通りで、効果の発現が始まった施策は1,028件に達しております。また、その7割以上は売上・利益改善施策となるなど、変革の重点はコスト構造改革から売上・利益改善にシフトしています。

主なKPIにつきましては、この第1四半期で計画を上回る販管費削減率を出せております。一方、店舗生産性は低下していますが、これは店舗改装に伴う一時的な影響によるもので、目標達成に向けた取り組みは計画通り進捗していることを申し添えさせていただきます。

2024年4月10日公表のアクションプランに基づき、スピード感をもって各領域の検討を推進

戦略委員会からの提言を踏まえたアクションプラン

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

C 投資家エンゲージメントの強化

これまでの取り組み状況

新体制下の取締役会によるモニタリング

北米CVS事業の成長加速と資本効率向上の取り組み強化

- ✓ 資本効率向上に向けた具体的施策についても討議

グローバルCVS・ステアリング・コミティを組成

- ✓ HD、SEJ、SEI、7INの経営陣で構成
- ✓ 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

SST事業のIPO実現に向けた検討体制の整備

- ✓ 実行オプション及び実行に向けた主要論点を外部アドバイザーも起用し多面的に検証

投資家エンゲージメントについて課題把握と取り組み強化（SEJ、SEI、7INと連携）

第2四半期決算発表時により具体的な進捗状況を公表予定

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

24

最後に、4月10日に公表いたしましたアクションプランの実行状況について、ご報告申し上げます。

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アクションプランは、

- (A) 成長加速に向けた具体的アクションプランの策定
- (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) 投資家エンゲージメントの強化

という3つの領域で構成されています。

これらについて、その実行に係る明確なタイムラインを策定し、取締役会によるモニタリングのもと、具体的な検討と取り組みを推進しております。

右側に「これまでの取り組み状況」として具体的な内容を整理させていただいておりますが、例えば、北米CVS事業については、量的な成長加速とともに資本効率の向上を重視し、具体的施策について討議をしています。

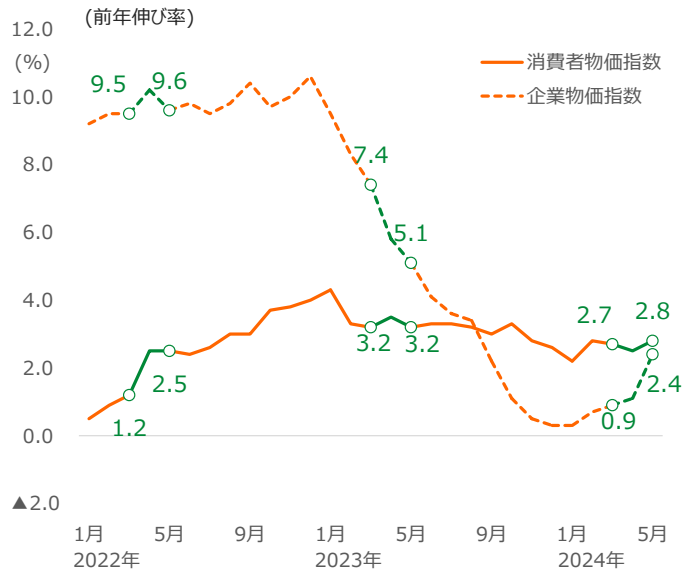
次回の第2四半期決算発表時には、より具体的な内容を含め進捗状況を説明させていただく予定です。

私からの説明は以上です。

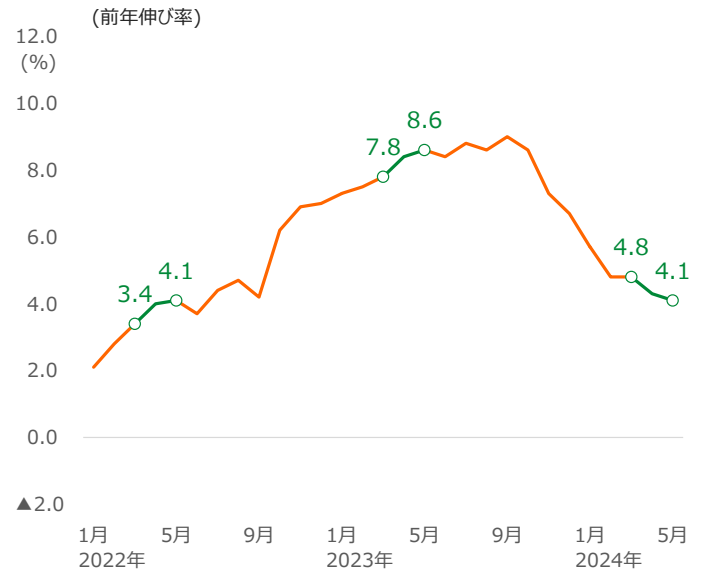
Appendix – 補足資料 -

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

国内物価指数(総合)*1, 2



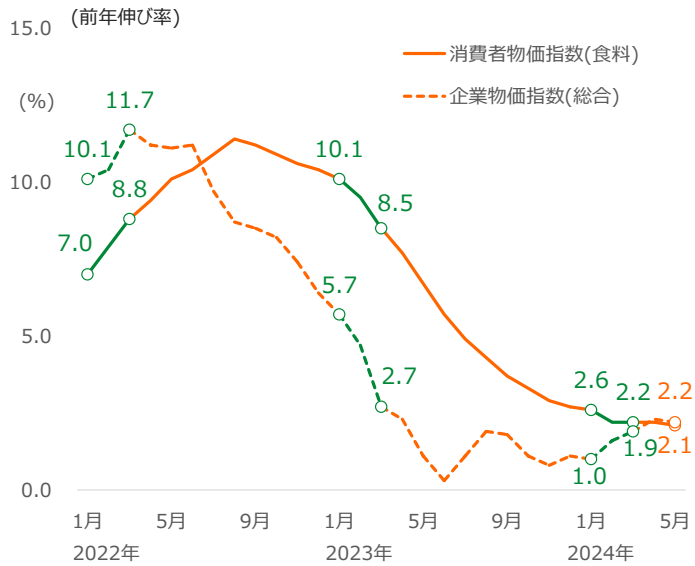
消費者物価指数(食料)*1



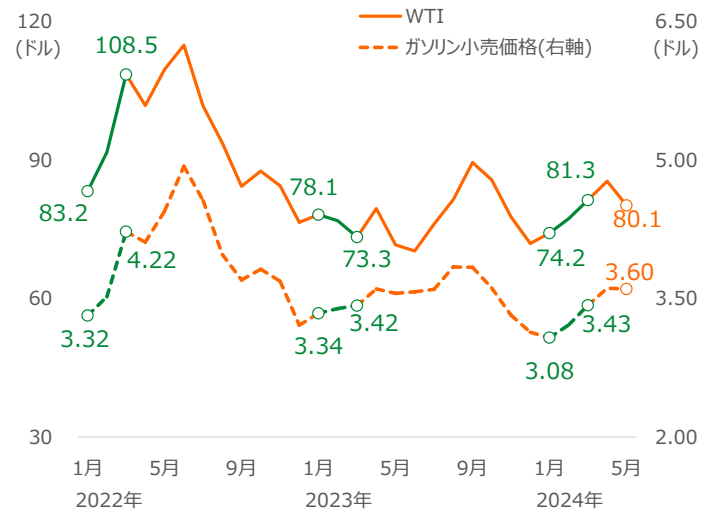
出所:*1 e-Stat(政府統計)、*2 日本銀行

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

消費者物価指数(食料)・企業物価指数(総合)*1



原油価格(WTI)・ガソリン小売価格*2



出所:*1 BLS(米国労働省労働統計局)、*2 EIA(米国エネルギー情報局)

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

連結要約貸借対照表(2024年5月末)



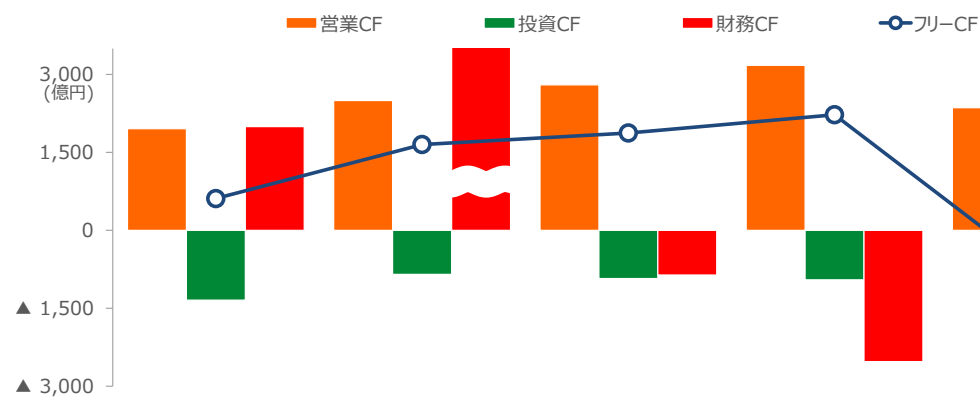
単位：億円

資産の部 (主要科目のみ)	2024/2	2024/5	前期末差
流動資産	30,356	29,525	▲830
現金及び預金	15,587	13,705	▲1,881
7BK現金及び預け金	8,771	8,798	+27
受取手形、売掛金及び 契約資産	4,641	5,079	+438
商品及び製品	2,833	3,123	+289
固定資産	75,554	82,701	+7,146
有形固定資産	43,625	48,002	+4,377
建物及び構築物	16,068	16,876	+808
土地	10,966	11,459	+492
使用権資産	9,856	12,256	+2,399
無形固定資産	23,565	26,135	+2,569
投資その他の資産	8,363	8,563	+199
繰延資産	9.8	7.8	▲1.9
資産合計	105,921	112,234	+6,313

負債・純資産の部 (主要科目のみ)	2024/2	2024/5	前期末差
負債合計	66,914	72,322	+5,407
流動負債	30,732	32,621	+1,888
支払手形及び買掛金	5,281	6,288	+1,007
短期借入金	848	3,441	+2,592
1年内償還・返済予定の 社債及び長期借入金	4,725	1,955	▲2,770
事業構造改革費用 引当金	159	72	▲87
リース債務	1,323	1,585	+262
銀行業における預金	8,037	8,007	▲29
固定負債	36,182	39,701	+3,518
社債	13,565	14,133	+567
長期借入金	8,246	8,731	+484
リース債務	9,317	11,454	+2,137
純資産合計	39,006	39,912	+906
負債・純資産合計	105,921	112,234	+6,313

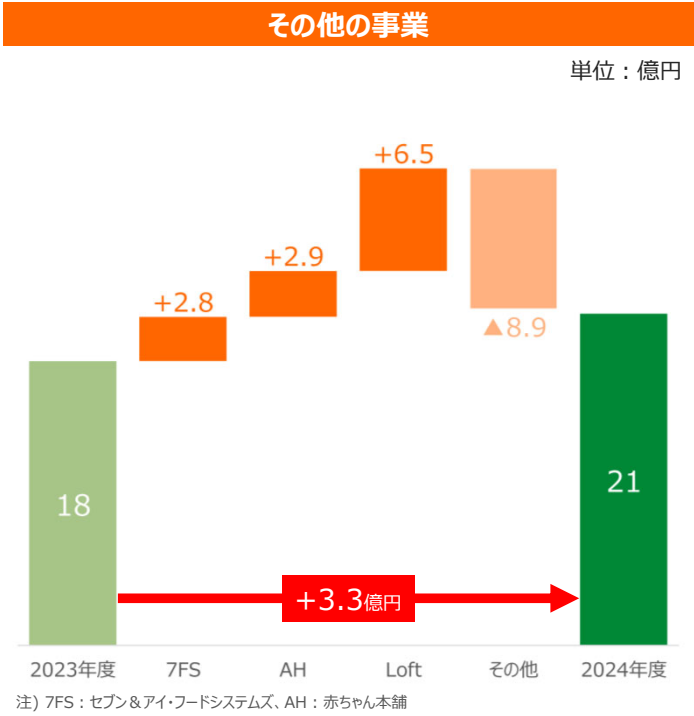
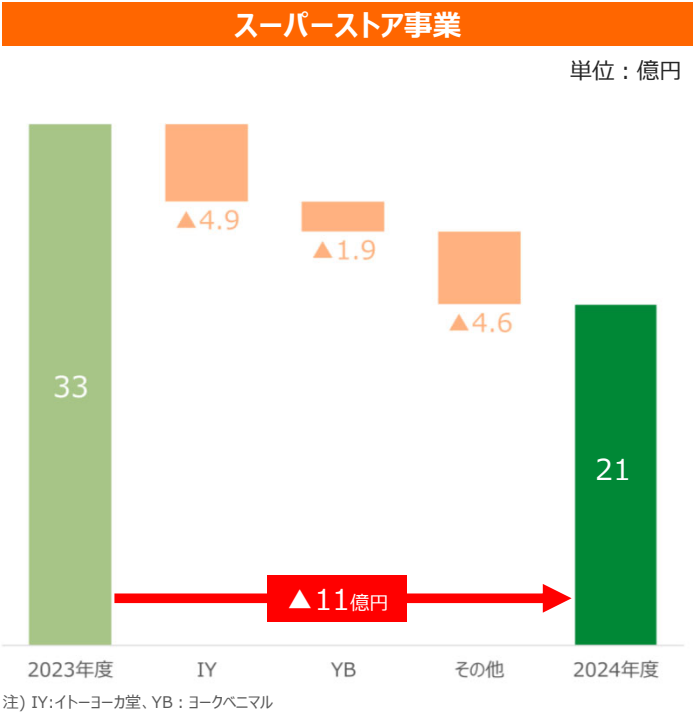
Copyright(C) Seven & i Holdings Co., Ltd. All Rights Reserved.

第1四半期 連結キャッシュ・フロー計算書



(億円)	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度	2023年度との差
営業活動によるCF	1,955	2,499	2,801	3,176	2,361	▲815
投資活動によるCF	▲1,344	▲848	▲928	▲951	▲3,168	▲2,217
フリーCF	611	1,650	1,873	2,225	▲807	▲3,032
財務活動によるCF	1,997	10,994	▲860	▲2,523	▲1,317	+1,205
現金及び現金同等物 期末残高	16,141	35,624	15,270	16,459	13,732	▲2,727

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



第1四半期 主要事業会社業績



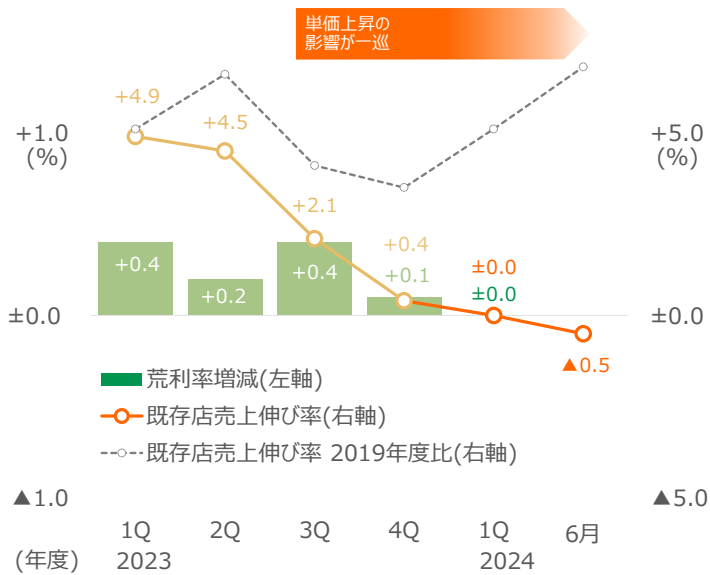
単位：億円、%[百万ドル、%]

	営業利益	前期比		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	611	94.9	▲32	±0.0	±0.0
7-Eleven, Inc. ^{*1}	299	68.6	▲137	▲4.1	▲2.0
[ドルベース]	[201]	[61.1]	[▲128]		
イトーヨーカ堂	▲6.6	-	▲4.9	(旧IY)▲2.9 ^{*2}	(旧IY)▲1.2
				(旧YO)+0.6	(旧YO)▲0.6
ヨークベニマル	43	95.7	▲1.9	+1.9	±0.0

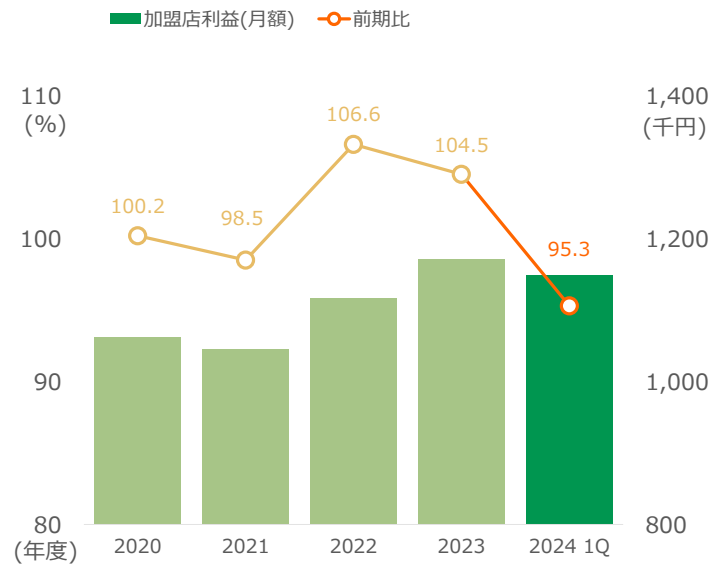
*1 SEI連結の数値であります *2 SC計の数値
注) 為替換算レート：U.S.\$1=148.63円

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

既存店売上・荒利率



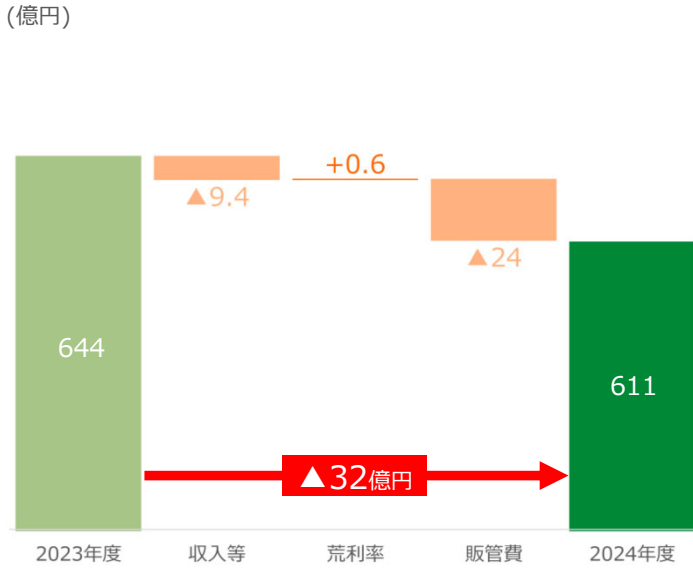
加盟店利益推移



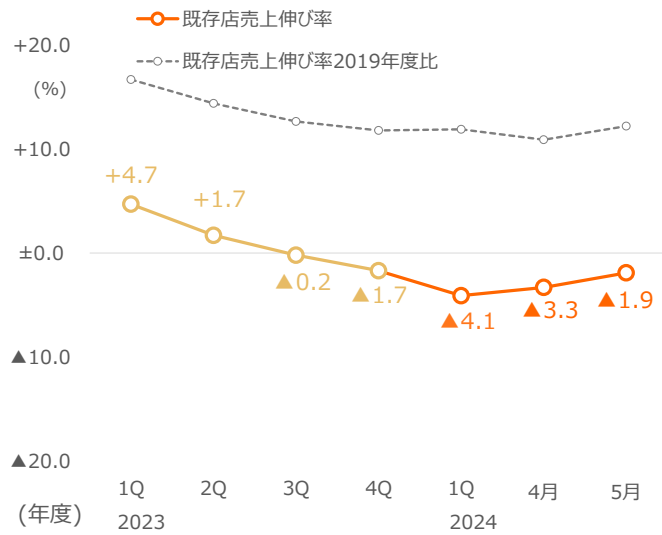
販管費

	第1四半期	単位：億円、%		主な要因
		前期比	前期差	
販管費合計	1,490	101.6	+24	
広告宣伝費	100	118.4	+15	販促の強化
人件費	183	90.3	▲19	直営店の適正化
地代家賃	495	102.3	+10	店舗数増加
減価償却費	228	105.9	+12	
水道光熱費	143	91.0	▲14	燃料単価低減
その他	338	105.8	+18	決済手数料増加

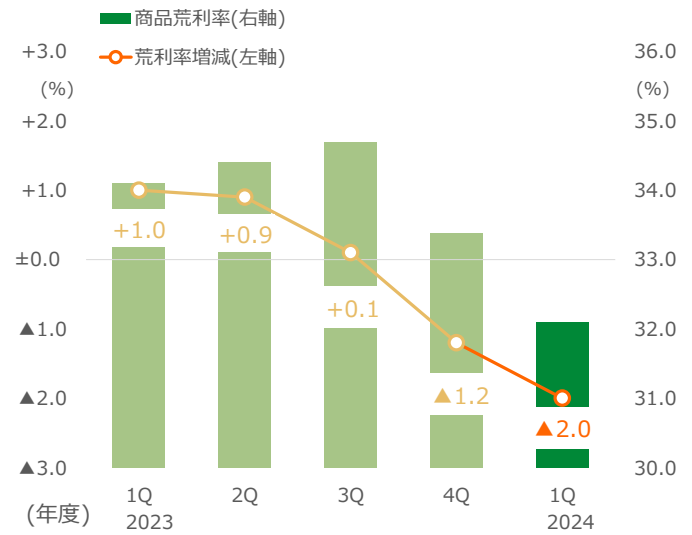
営業利益増減



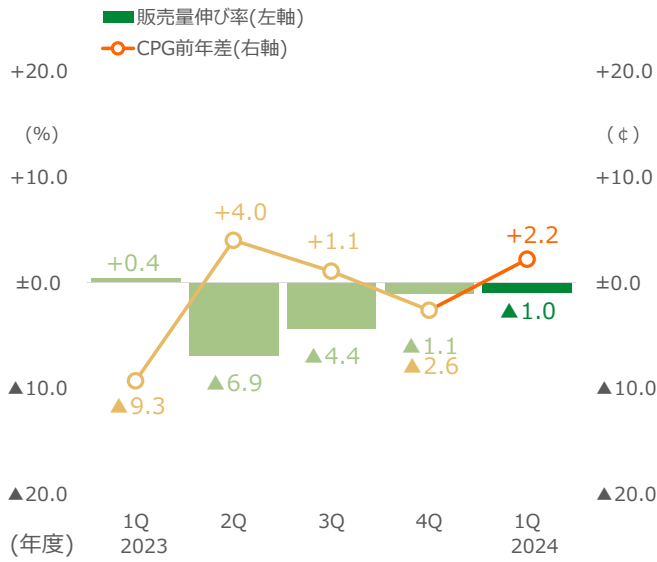
既存店商品売上



商品荒利率

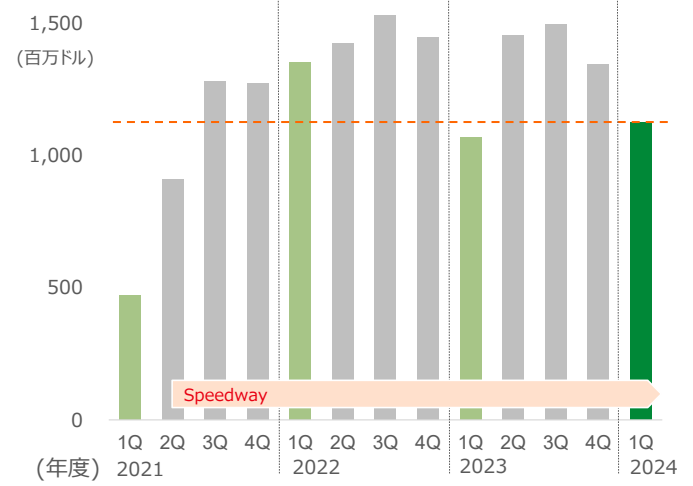


ガソリン 全体販売量・CPG



* 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。

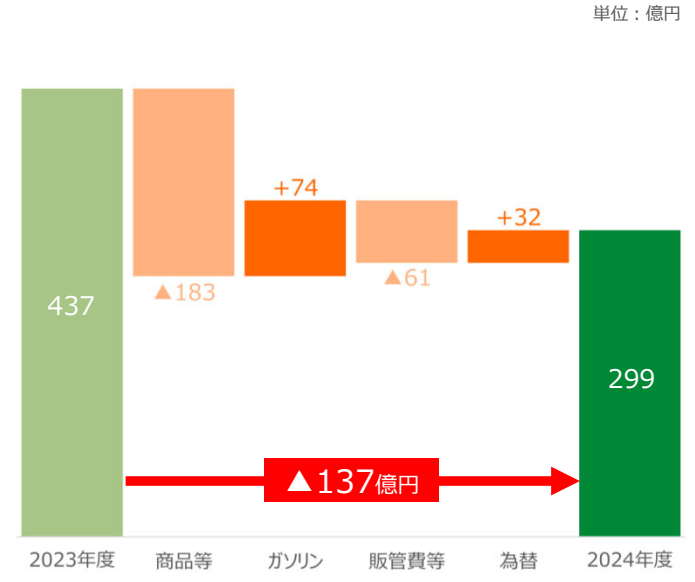
ガソリン 全体荒利額



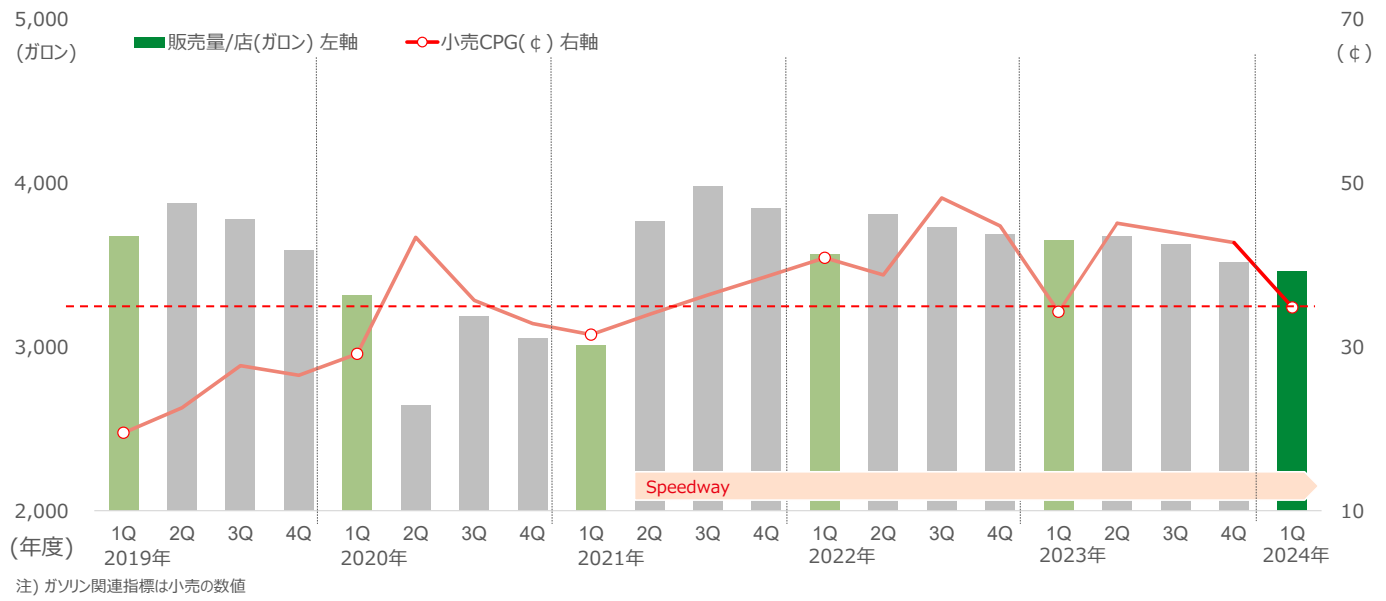
販管費

	第1四半期	単位：百万ドル、%		主な要因
		前期比	前期差	
販管費合計	2,315	102.3	+52	
広告宣伝費	31	91.6	▲2.9	広告宣伝費のタイミング
人件費	749	102.8	+20	インフレによる人件費増
地代家賃	284	105.7	+15	インフレによる家賃増
減価償却費	358	97.7	▲8.5	Speedway店舗資産の一部償却完了
水道光熱費	125	101.8	+2.2	電気代料率の上昇
その他	765	103.5	+25	保険費用等の増加

営業利益増減



ガソリン 小売販売量・CPG



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

2024年度 連結業績予想（2024年4月10日発表資料再掲）



	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)	112.80	132.9	+27.92
のれん償却前EPS (円)	163.62	125.7	+33.43
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。

2024年度 セグメント別予想（2024年4月10日発表資料再掲）



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.

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. *1	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	(旧IY) ▲1.9*2	(旧IY) ±0.0
				(旧YO) +0.6	(旧YO) ▲0.1
ヨークベニマル	189	101.1	+1.9	+1.9	+0.1

*1 SEI連結の数値であります *2 SC計の数値
注) 為替換算レート：U.S.\$1 = 145.00円

第1四半期実績

単位：億円、%

	費 用					投 資				
	実績	前期差	計画差	進捗率	通期計画	実績	前期差	計画差	進捗率	通期計画
DX・システム・セキュリティ等	▲135	+0.9	▲2.2	24.9	▲545	25	▲7.7	▲23	11.1	231
その他	▲55	▲9.9	+34	15.5	▲355	7.9	▲23	▲11	19.4	40
消去及び全社(営業利益)	▲190	▲9.0	+32	21.2	▲900	33	▲31	▲35	12.4	272

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』  GREEN CHALLENGE 2050 私たちの挑戦で、未来を変えよう。 —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 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%	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 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

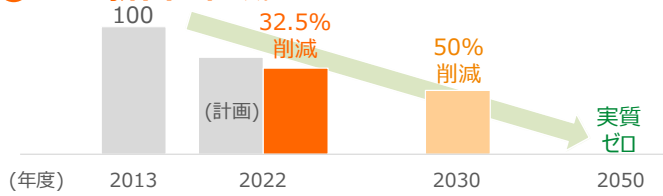
— 2024年の開示に向けて準備中 —

グローバルな視点で持続可能な社会の実現へ

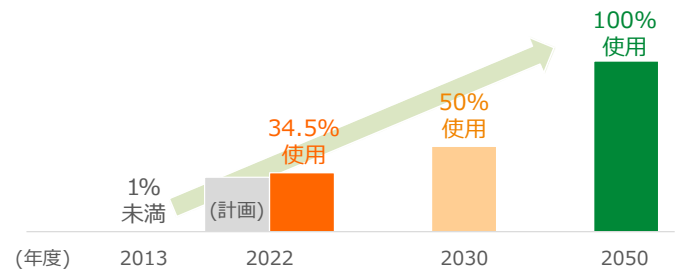
Copyright(C) Seven & i Holdings Co., Ltd. All Rights Reserved.

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

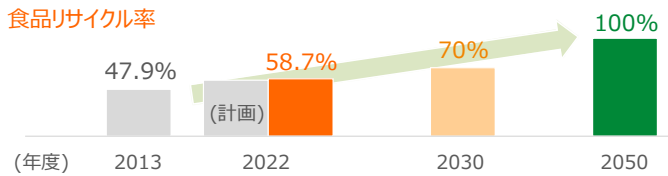
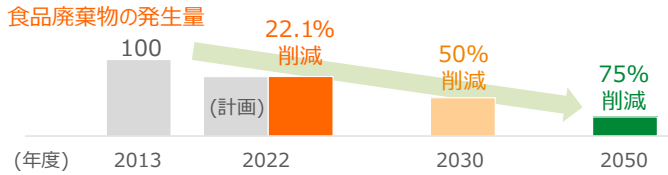
① CO2排出量削減



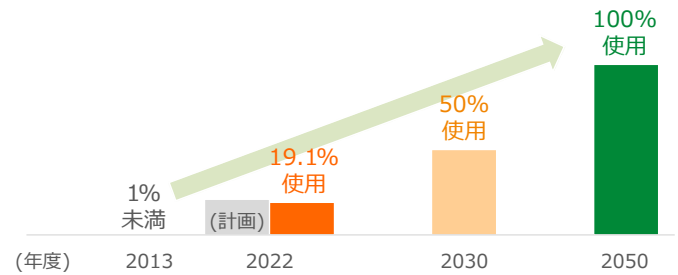
② プラスチック対策



③ 食品ロス・食品リサイクル対策（国内）



④ 持続可能な調達（国内）



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.