

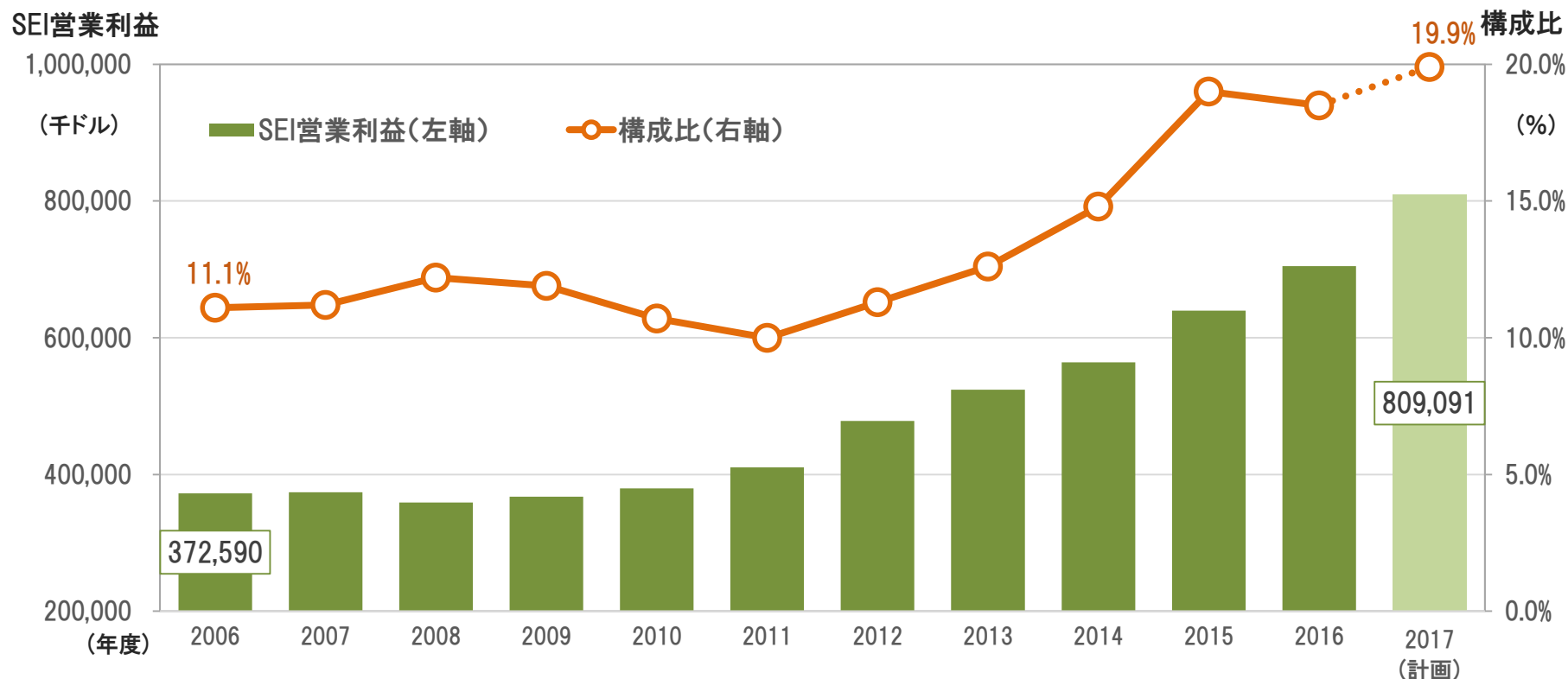
7-Eleven, Inc. 中期経営計画およびSunoco LP社からの 一部事業取得に関する説明資料

2018年2月19日

株式会社セブン&アイ・ホールディングス

7-Eleven, Inc. (SEI) の成長と利益貢献

◆SEI営業利益と連結営業利益に占める構成比*の推移



①フレッシュフードを軸とした商品強化	②効果的なM&Aの遂行
③フランチャイズ化の推進	④ガソリンビジネスの収益安定化

グループの成長ドライバーを担うまで成長

*構成比はのれん償却後の円ベースにて算出

成長戦略：シックス・ポイント・プラン

更なる成長を目指し、以下の6項目を重点施策と位置づけ取組みを推進

ファストフードの強化



品揃えの拡大



PB商品の開発



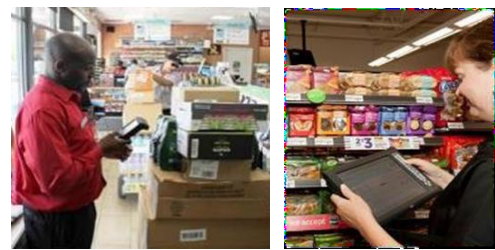
デジタル戦略



新店開発と既存店活性化



店舗の生産性向上

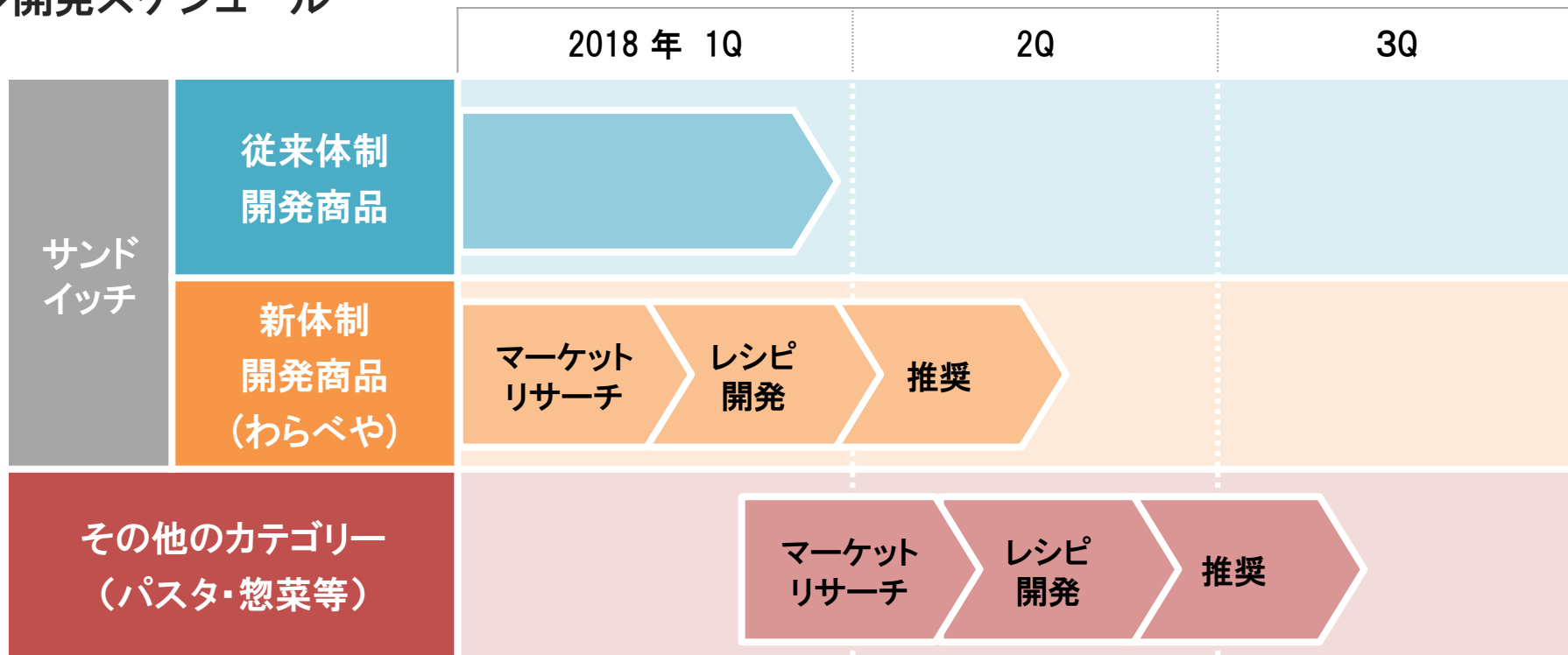


ファストフードの強化

◆日本式の開発体制の導入による高品質・高付加価値商品の製造

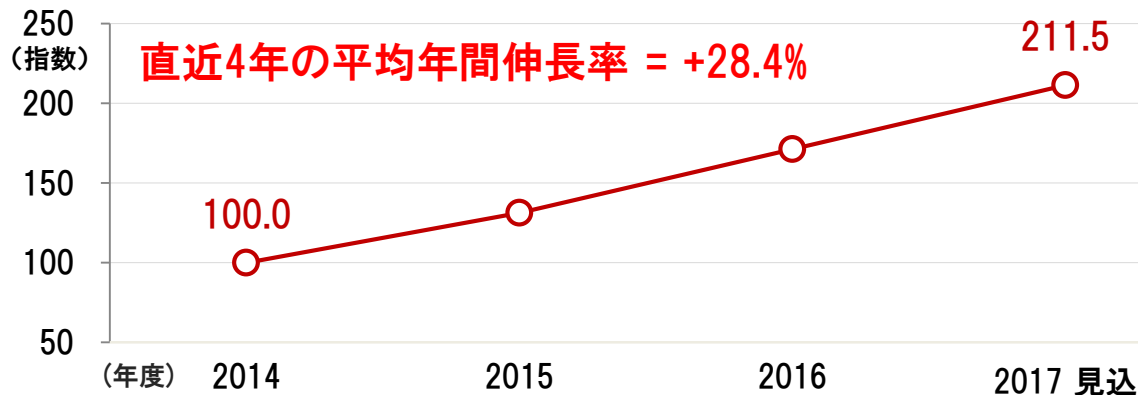
- ・わらべや日洋との取組みにより、チームマーチャンダイジングの強化
- ・サンドイッチ以外のカテゴリー(パスタ・惣菜・米飯等)の開発に着手予定
- ・開発商品はテスト販売を踏まえ、店舗へ推奨 ⇒ 検証後、レシピを全米工場へ共有

◆開発スケジュール



プライベートブランド商品の開発

◆PB商品「セブンセレクト」売上推移 ※2014年を100とした場合の指数



2017年度(見込)
 PB売上伸び率: +24%
 PB荒利率前期差: +0.7%
 全体の荒利率を約0.1%押し上げ



◆PB商品の荒利改善貢献事例

飲料の売筋上位5アイテム(20oz超)

2015年		2017年	荒利率の改善
1	Lipton Brisk Strawberry Melon 1L	7-Select Mango Juice	2015年対比 +2.72%
2	Simply Orange Juice 59oz	7-Select Fruit Punch Juice	
3	Tropicana Orange Juice 32oz	Lipton Brisk Strawberry Lemon 1L	ソフトドリンク全体の荒利率改善 (+0.45%)に寄与
4	Lipton Brisk Fruit Punch 1L	7-Select Watermelon Juice	
5	AriZona Mucho Mango 23oz	Simply Orange Juice 59oz	

デジタル戦略-1

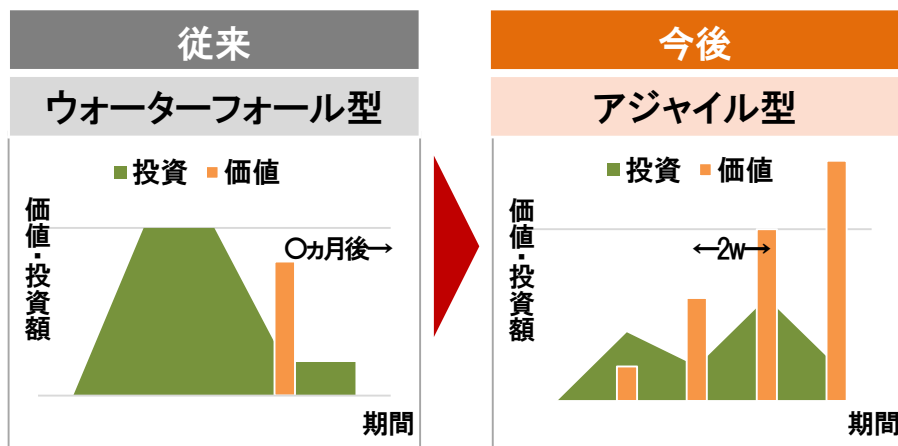
デジタル技術革新

お客様が求める
「利便性」の変化

デジタル組織を編成し戦略推進
新たな買い物体験の創造・提供

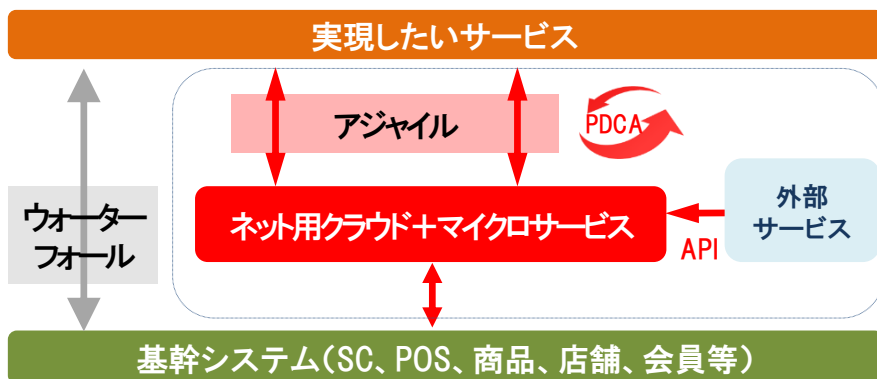
◆開発の考え方:MVP*アプローチの導入=アジャイル型開発への移行

*MVP: Minimum Viable Product
(実用最小限の製品)



- ・従来型では最初に一括大規模投資=柔軟性に課題
- ・アジャイル型では、小さな投資でテストを多数展開
 - ⇒初期は数値にこだわらない
 - ⇒顧客利便性、機能の検証を優先
 - ⇒PDCAを高速回転し、商品・サービスを磨きこみ

◆マイクロサービスアーキテクチャ



- ・基幹システムと切り離しクラウド上でシステム構築
- ・ブロックのように機能を細分化
- ・必要に応じて組み合わせ、多様なサービスを提供
- ・外部サービスとも効果的に連携

デジタル戦略-2

◆主なテスト

内容		エリア	店舗	
■ ポイントプログラム		カナダ	647店	2017年 9月～
■ 宅配・店頭受取		ダラス	10店	2017年12月～ 約100アイテムでテスト
■ セルフチェックアウト		-	- 店	18年度中にテストを開始予定

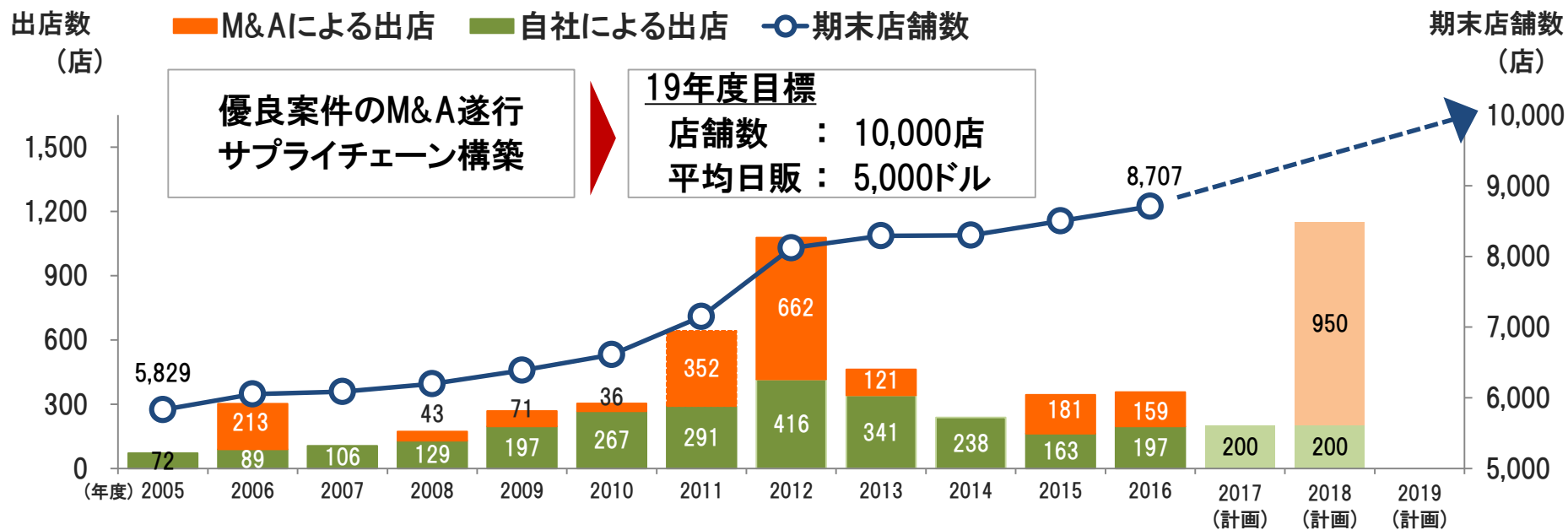
◆事例:スマートフォンアプリ「7REWARDS」～ポイントプログラムの導入～

従来	ポイントプログラム追加	取組み成果(10月実績)								
<ul style="list-style-type: none"> ・カウンター飲料購入時に画面提示 ・バーコードスキャン ・6杯購入すると7杯目が無料に 	<ul style="list-style-type: none"> ・1ドルの買い物につきポイント付与 ・ボーナスポイント商品 ・貯まったポイントで商品と交換 (オリジナル商品 or メーカー協賛) ・6杯購入で7杯目無料は継続 	<table border="1"> <tr> <td>利用者平均客単価 (平均客単価比)</td> <td>9%高</td> </tr> <tr> <td>利用率</td> <td>11.9%</td> </tr> <tr> <td>取組前差</td> <td>+6.4%</td> </tr> <tr> <td>新規会員獲得数 (取組み前比)</td> <td>8.2倍</td> </tr> </table>	利用者平均客単価 (平均客単価比)	9%高	利用率	11.9%	取組前差	+6.4%	新規会員獲得数 (取組み前比)	8.2倍
利用者平均客単価 (平均客単価比)	9%高									
利用率	11.9%									
取組前差	+6.4%									
新規会員獲得数 (取組み前比)	8.2倍									

2018年度中に全米へ拡大、CRM戦略稼働へ

新店開発と既存店活性化

◆出店数と期末店舗数の推移



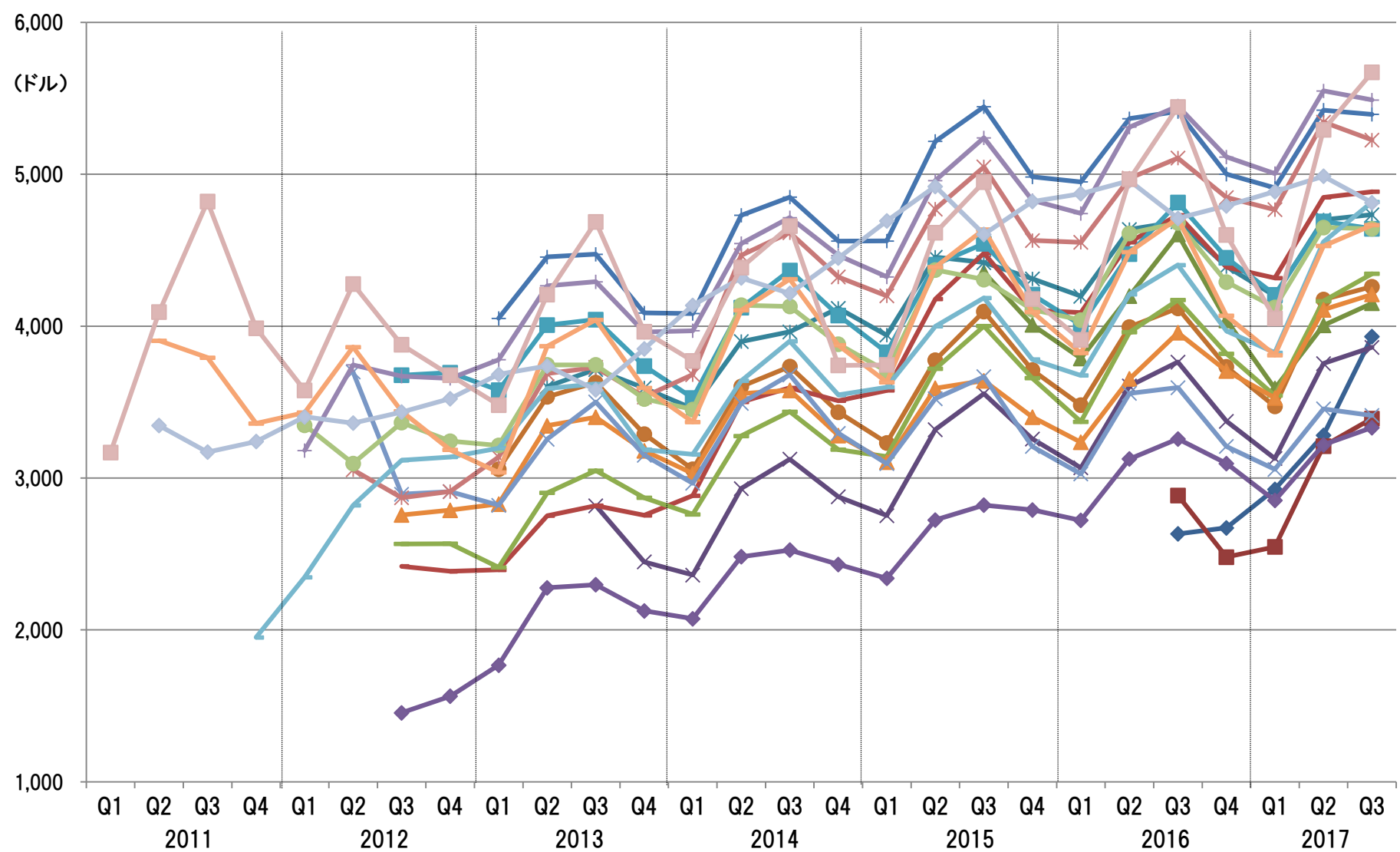
◆M&Aの成果事例(Exxon Mobil Florida)

取得年月	2011年4月
取得店舗数	131店
店舗数*	81店
改装	2年目で完了
FC比率*	80.2%

	取得時	2017年 3Q累計実績	差
商品日販(ドル)	3,250	4,900	+1,650
商品荒利率(%)	28.0	35.2	+7.2
ガソリン日販(ガロン)	5,370	6,340	+970

*店舗数およびFC比率は2017年9月末現在

取得店舗の商品平均日販推移



過去に取得した店舗は、改装・品揃え改善により確実に売上伸長

北米CVSマーケット 大きな変革期=チャンス

◆全米CVS店舗数上位チェーン

2013年 約149,000店			2017年 約155,000店		
順位	社名	構成比	社名	構成比	
1	7-Eleven, Inc.	5.2%	7-Eleven, Inc.	5.2%	
2	Shell	3.3%	Couche-Tard	4.7%	
3	BP	3.0%	Marathon (Speedway)	1.8%	
4	Chevron	2.7%	Casey's	1.2%	
5	Couche-Tard	2.5%	Murphy	0.9%	
6	Exxon Mobil	2.3%	Sunoco LP	0.9%	一部取得
7	Energy Transfer Partners	1.3%	GPM	0.7%	
8	Casey's	1.2%	BP	0.6%	
9	CITGO Petroleum	1.1%	Chevron	0.5%	
10	The Pantry	1.1%	Kroger	0.5%	

■石油メジャーによる小売事業の撤退 ⇒ ガソリン小売価格の競争環境緩和

■日本と異なり、細分化された市場環境（上位10社で17%のシェア）

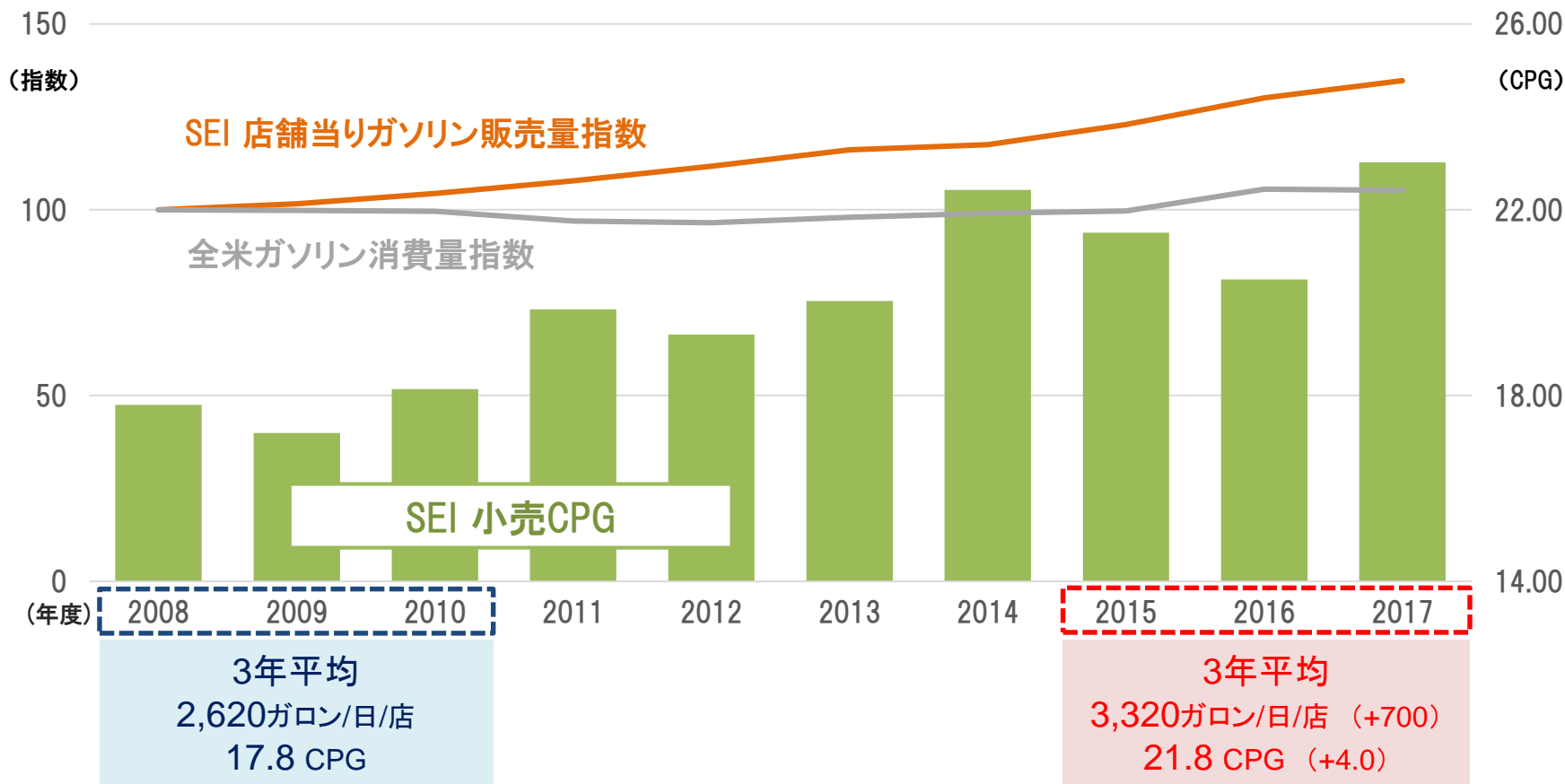
北米におけるCVS事業の成長余力は大きい

出典：2013年：CSNews, 2017年：CSPnet, 全米コンビニエンスストア協会(NACS)

7-Eleven, Inc.は当社開示資料の店舗数にて算出しております。また、2017年のCouche-Tardには、CST Brandsの店舗数を含んでおります。

ガソリンの収益貢献

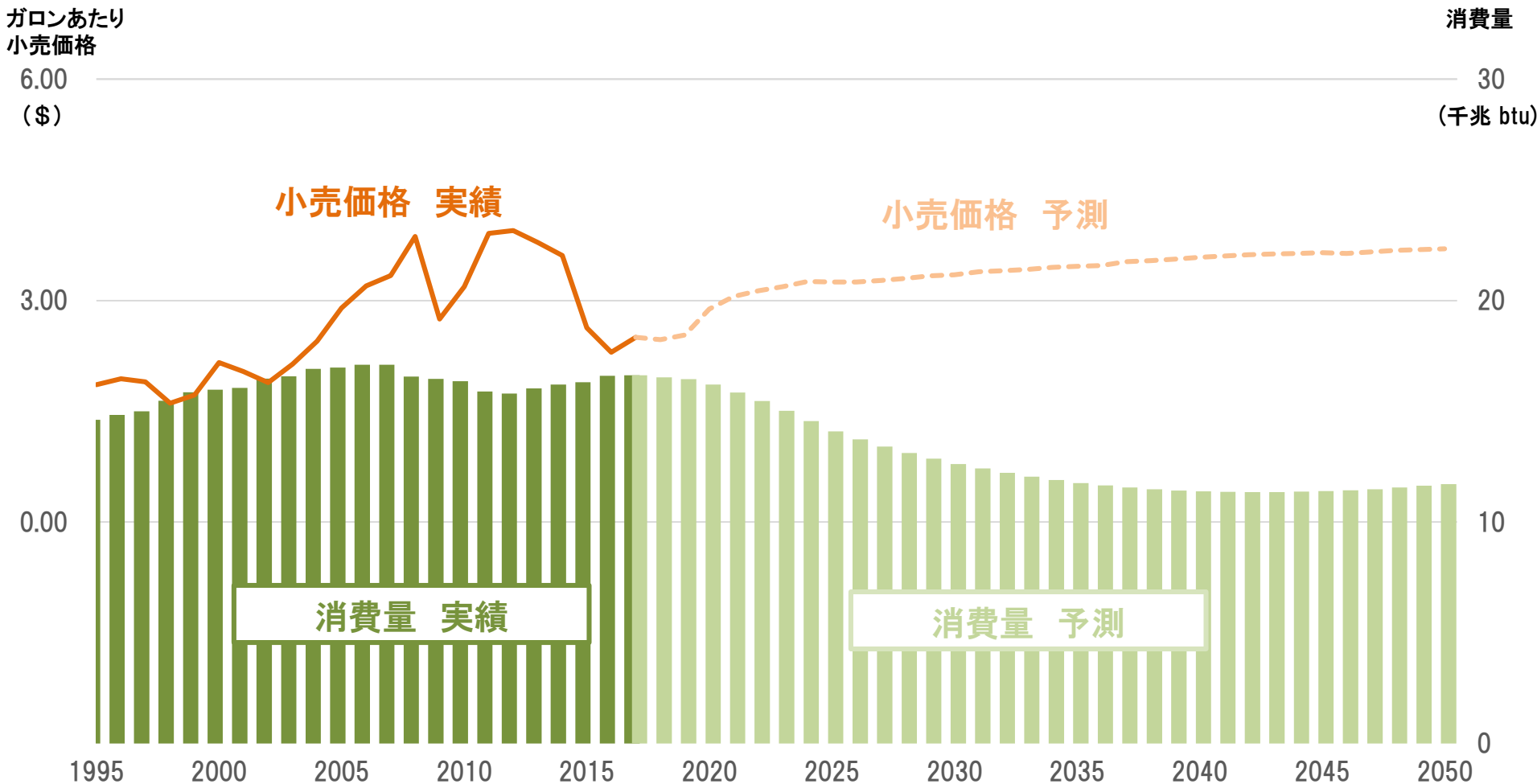
◆ガソリン販売量・消費量指数(2008年を100とした場合)と小売CPGの推移



効果的なM&Aの実施等により、ガソリンビジネスは安定成長

ガソリンの将来性-1

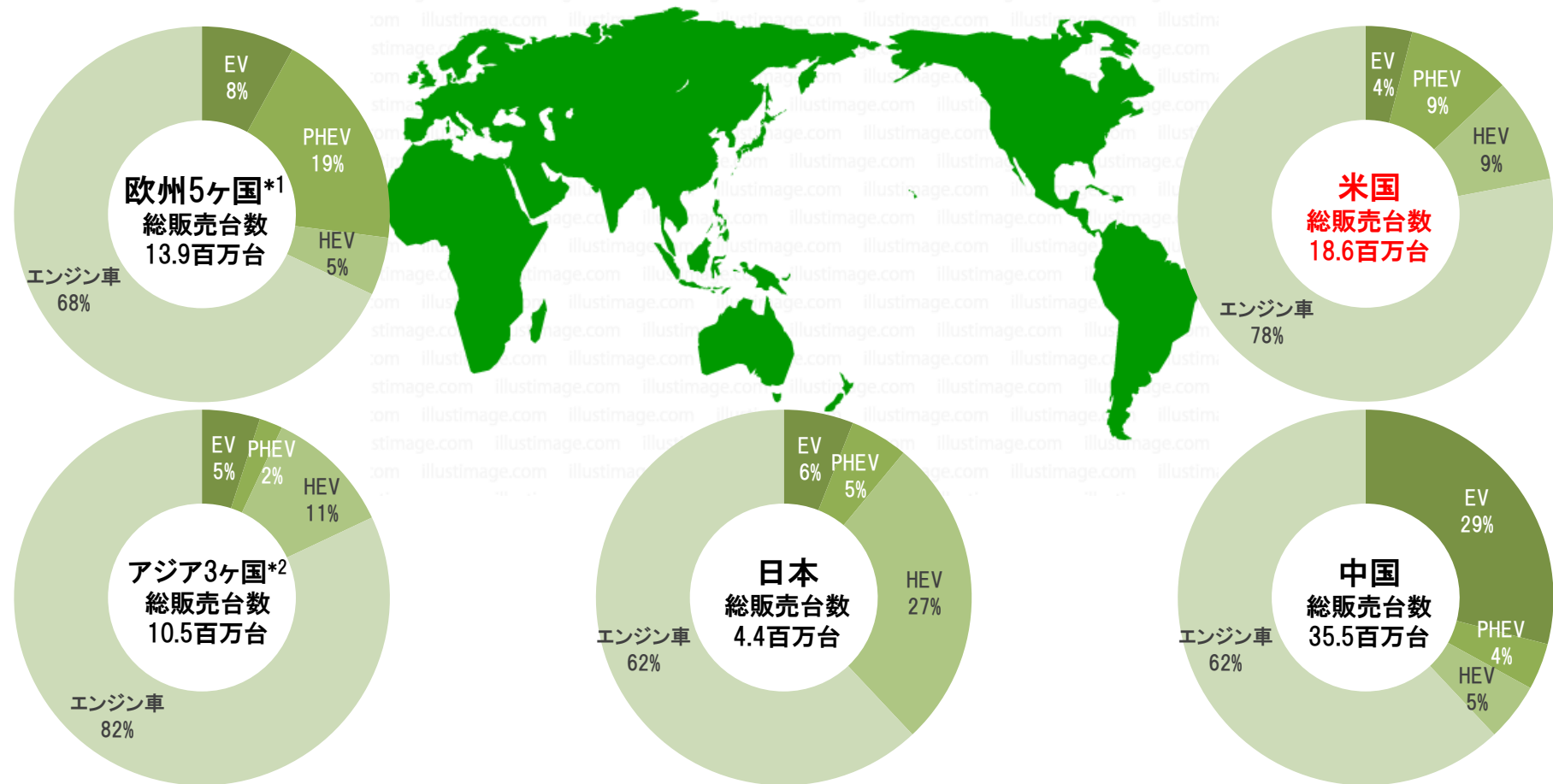
◆ガソリン小売価格と消費量の推移



今後数十年は、ガソリン消費量の急激な減少は見込まれていない

ガソリンの将来性-2

◆2030年の主要5地域における自動車年間販売台数予測



電動化の進展度合いは地域格差が大きく、米国ではPHEVとHEVが主流と予測されている

様々な環境変化を注視しつつ、顧客ニーズに対応していく

*1 イギリス・ドイツ・フランス・イタリア・スペイン *2 インド・タイ・インドネシア
 注) EV: 電気自動車、PHEV: プラグインハイブリッド車、HEV: ハイブリッド車

出典: みずほ銀行産業調査部

Sunoco LP社からの一部事業取得 - 店舗概要 -

◆営業状況(取得1,030店の16年10月～17年9月実績)

商品売上	約4,800ドル/日/店	SEIの平均日販と同等
ガソリン販売量	約5,000ガロン/日/店	SEIの販売量の約1.5倍



◆ファスト・フードの拡販

取得店舗のうち、527店では店内調理のフードサービス事業を展開

うち、363店は「Laredo Taco Company(“LTC”)」ブランド

- ・メキシコ料理のファスト・フード
- ・質の高い商品でお客様から高い支持を獲得
- ・重要な来店動機として寄与
- ・商品売上構成比 約22%

LTCのブランドやレシピもSEIが取得

長期的には、既存7-11店舗への拡大も視野に



Sunoco LP社からの一部事業取得 -背景・目的-

◆取得の背景・目的

- ①ガソリンメジャーによる小売事業撤退が進む中、残された希少な優良案件
- ②質の高い店舗の拡大による売上向上
- ③既存出店エリアでの店舗網強化による物流効率の向上

◆店舗展開(SEI ● + Sunoco ★)

テキサス州(人口増加率1位)

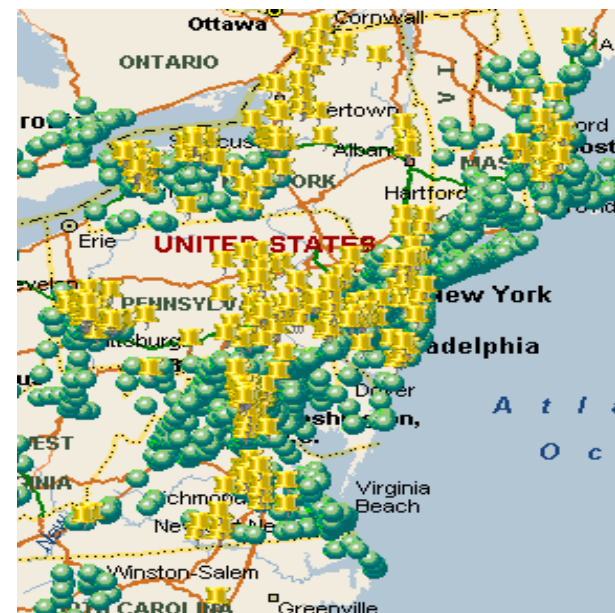
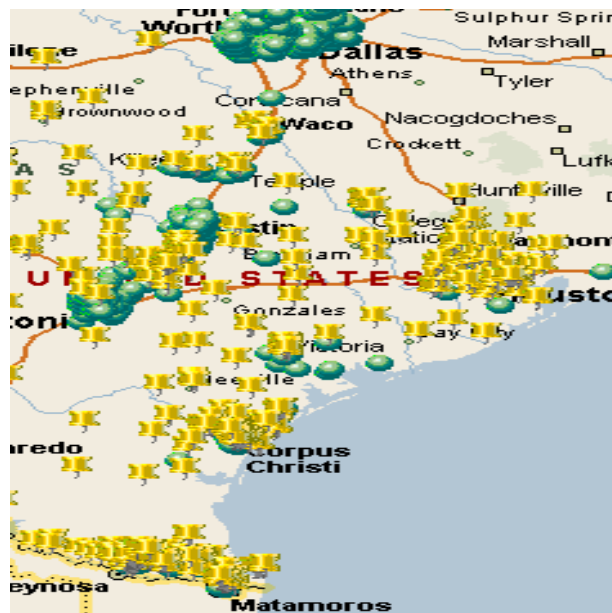
$$685 + 524 = 1,209$$

フロリダ州(人口増加率2位)

$$825 + 61 = 886$$

北東部(人口密集エリア)等

$$2,953 + 445 = 3,398$$

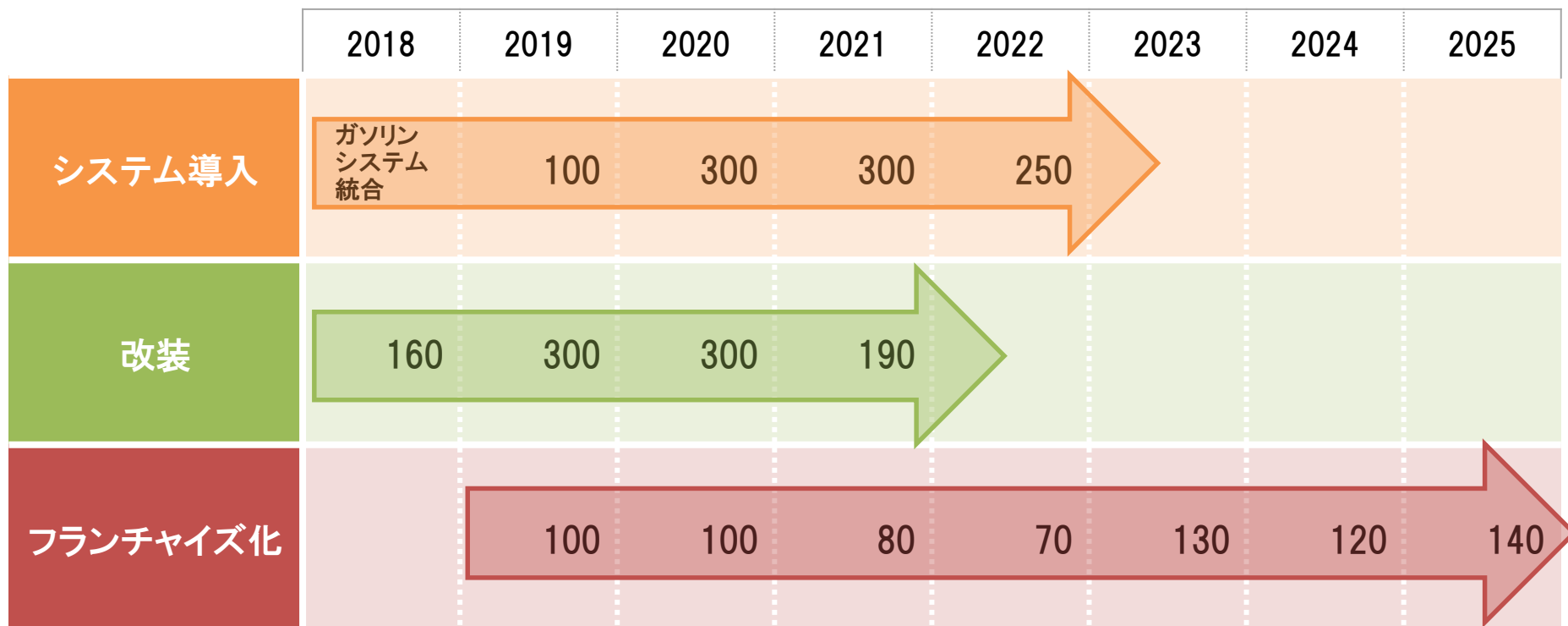


Sunoco LP社からの一部事業取得 - 取引概要 -

取得価額	3,114百万ドル（17年4月公表時:3,305百万ドル）
取得店舗数	1,030店（17年4月公表時:1,108店） <ul style="list-style-type: none"> ・FTCの指導により、33店はSunoco LP社が継続保持 ・デューデリジェンスの結果等により45店は取得せず
7-11化	約950店を7-11に改装予定 <ul style="list-style-type: none"> ・約80店は売却またはガソリンスタンド委託運営
ガソリン供給契約	Sunoco LP社との今後15年間にわたるガソリン供給契約 <ul style="list-style-type: none"> ・年間約20億ガロン（今後数年間で約25億ガロンまで増量） ・取得店舗への供給が基本 ・将来的には既存7-11店舗への供給も検討
移行サービス	Sunoco LP社は、業務を円滑に行うための移行サービスを提供 <ul style="list-style-type: none"> ・期間: サービス内容により6ヶ月～2年

統合戦略

◆取得店舗の改装・フランチャイズ化



◆収益改善への効果

システム導入	荒利率向上	オンライン受発注・共同配送
改装	売上伸長	東海岸の店舗から実施、テキサス州は2019年度以降
フランチャイズ化	加盟金受領 販売費削減	ラレド・タコ未導入店舗から順次実施

収益貢献の見通し(～2019年)

	2017年(公表計画)			2018年			2019年度		
	SEI	Sunoco	計	SEI	Sunoco	計	SEI	Sunoco	計
チェーン全店売上	28,500	-	28,500	29,000	7,000	36,000	30,100	7,200	37,300
商品売上	-	-	-	16,100	1,700	17,800	16,800	1,800	18,600
ガソリン売上	-	-	-	12,900	5,300	18,200	13,300	5,400	18,700
営業利益	844	▲35	809	884	116	1,000	976	139	1,115
伸び率 (%)	+19.8	-	+14.8	+4.7	-	+23.6	+10.4	+19.8	+11.5
営業利益 (百万円)	92,850	▲3,850	89,000	97,240	12,760	110,000	107,360	15,290	122,650
伸び率 (%)	+21.1	-	+16.1	+4.7	-	+23.6	+10.4	+19.8	+11.5
のれん償却額 (百万円)	12,000	-	12,000	12,500	7,073	19,573	13,000	7,073	20,073

◆連結業績への影響(のれん償却後営業利益)

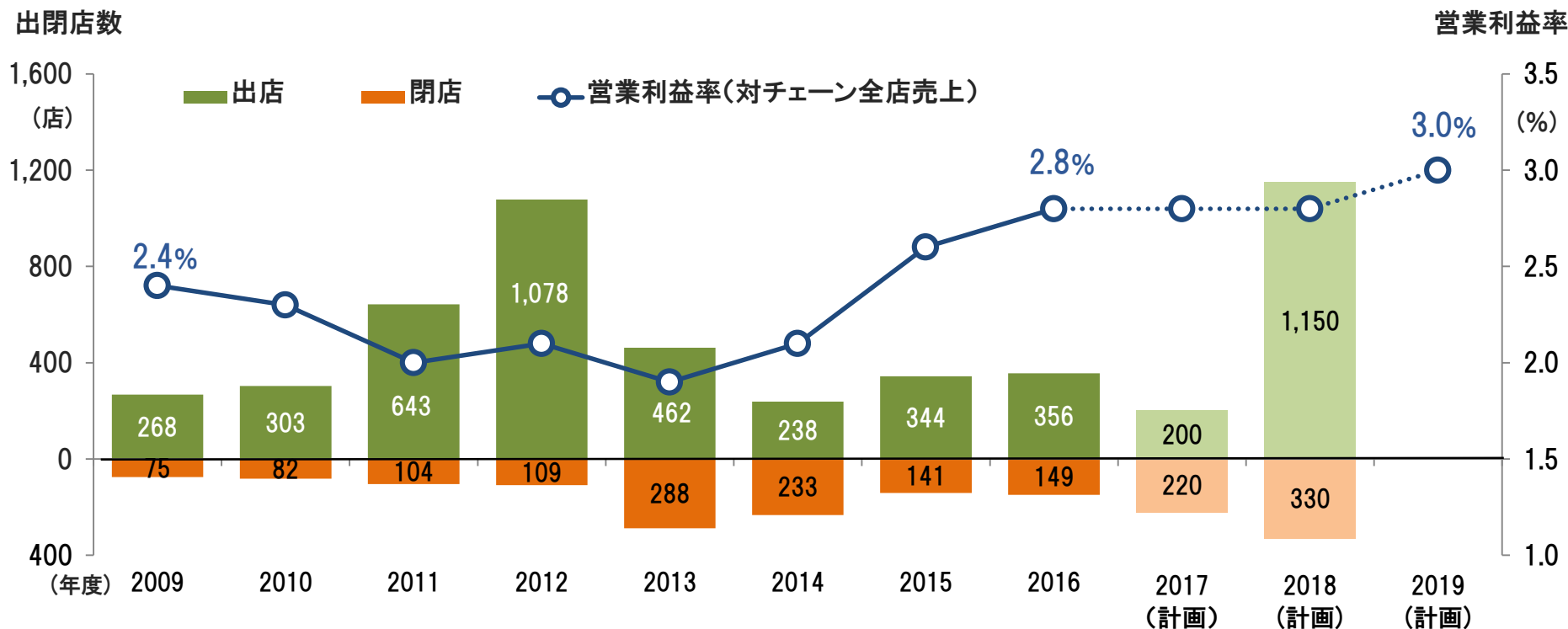
営業利益 (百万円)	80,850	▲3,850	77,000	84,740	5,687	90,427	94,360	8,217	102,577
伸び率 (%)	+19.9	-	+14.2	+4.8	-	+17.4	+11.4	+44.5	+13.4

※為替レート: 1US\$=110.00円として試算

※Sunocoのれん見込み: 1,286百万ドル (141,460百万円) 20年定額償却

収益性の改善

◆出閉店と営業利益率の推移



①質にこだわった出店

出店基準を厳格化し、FC店で開店できる店舗開発

②不採算店舗の閉店

収益性の低い店舗は積極的に閉店

③改装とFC化の推進

Sunoco店舗の計画的な改装とFC化

収益性を改善しながら店舗網を拡大し、更なる成長を目指す

補足資料

財務戦略

◆初期の資金調達（契約締結時）

銀行のブリッジローン（変動金利）	24 億ドル
SEJ Asset Management & Investment Co.（10年固定 グループ会社間借入）	9 億ドル
合計	33 億ドル

◆24億ドルのブリッジローン返済

セールス&リースバック	9 億ドル	コマーシャルペーパー	3 億ドル
銀行借入	9 億ドル	手元資金	3 億ドル
合計			24 億ドル

◆高い信用力

格付け (SEI)

S&P	AA-
Moody's	Baa1

上記資金調達を実施した後も、現状の格付けを維持

法人税率引き下げ影響

◆税制改革 概要

- ・連邦法人税率： 35% ⇒ 21% (2018年度より)

◆前提

- ・税負担率が35%から21%へ減税されたと仮定
- ・米国外での剰余金に対する課税や州税改正等は考慮せず

◆2016年度実績をベースにした試算

	税率35%	税率21%	差
税金等調整前当期純利益	643.1百万ドル	643.1百万ドル	-
法人税等	225.1百万ドル	135.1百万ドル	▲90百万ドル
当期純利益	418.0百万ドル	508.0百万ドル	+90百万ドル

◆2017年度への影響

繰延税金負債の取崩し	+約160百万ドル
------------	-----------

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。