



7-Eleven, Inc.によるSpeedway取得

2021年7月1日

株式会社セブン&アイ・ホールディングス

代表取締役 社長

井阪 隆一



— TODAY'S

AGENDA

1 成長の軌跡と機会

2 取得概要及びシナジー発現

3 業績見込み



— TODAY'S

AGENDA

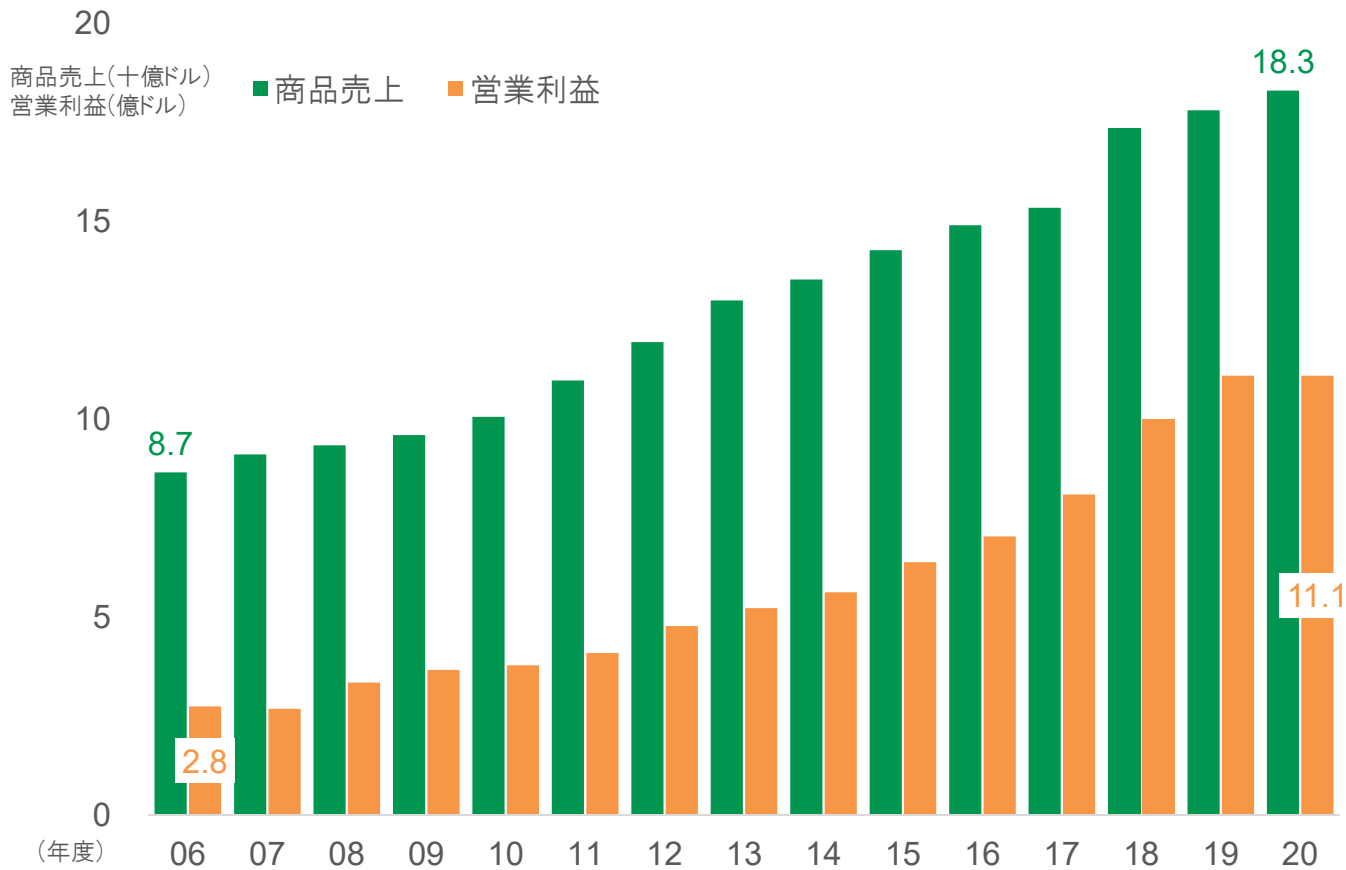
1 成長の軌跡と機会

2 取得概要及びシナジー発現

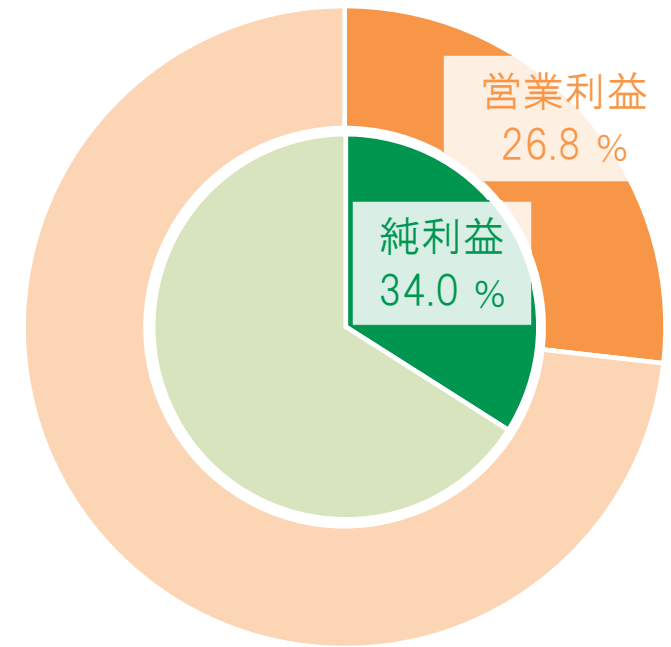
3 業績見込み

7-Eleven, Inc.の成長①

商品売上・営業利益推移



連結業績への貢献 (20年度実績)



純利益では連結合計の
1/3以上を占めるまでに成長

*構成比はのれん償却後の円ベースにて算出

7-Eleven, Inc.の成長②

■ M&Aトラックレコードと店舗数推移



2006年以降M&Aにより3,381店舗を取得

2020年度末店舗の2割超の店舗がM&A取得店舗

過去のM&A実績

過去のM&A実績 (2006年～2020年の38案件)



買収事業の足元の業績(20年12月LTM)

平均日販伸び率	+22.7%*
EBITDA	\$902M
ROIC	9.4%

「ビッグ・オイル」の買収実績(20年12月LTM)

(4案件の平均)	平均日販伸び率	荒利率改善	ROIC
Exxon Mobil FL	+48.4%*	+469 bps*	15.0%
Exxon Mobil DFW			
Tetco Retail			
CST Retail			

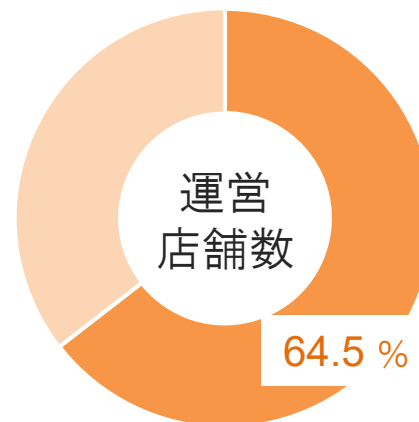
*買収前比

店舗成長機会

米国総店舗数(2020年12月末): 150,274店

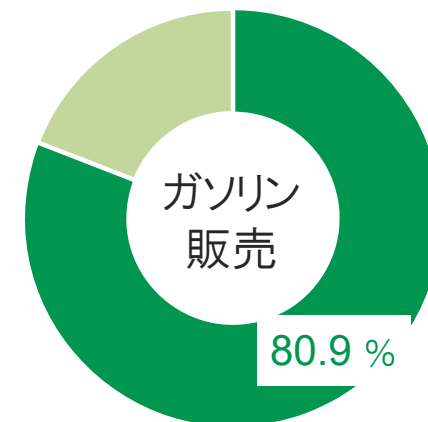
	チェーン名	店舗数	シェア(%)
1	7-Eleven, Inc.	9,519	6.3
2	Alimentation Couche-Tard Inc.	7,142	4.8
3	Speedway LLC	3,854	2.6
4	Casey's General Stores Inc.	2,230	1.4
5	EG America LLC	1,704	1.1
6	Murphy USA Inc.	1,500	1.0
7	GPM Investments LLC	1,330	0.9
8	BP America Inc.	1,026	0.7
9	ExtraMile Convenience Stores LLC	975	0.6
10	Wawa Inc.	917	0.6
上位10チェーン合計		30,197	20.1

出所: 各社店舗数 <https://www.cspdailynews.com/company-news/ranking-top-40-c-store-chains-2021-update#page=1>
 総店舗数 <https://www.convenience.org/Research/FactSheets/IndustryStoreCount>



10店舗以下チェーン
約65%

上位10チェーン
シェア約20%



ガソリンスタンド併設
約80%

細分化された業界



— TODAY'S

AGENDA

1

成長の軌跡と機会

2

取得概要及びシナジー発現

3

業績見込み

ディールサマリー

2020年8月時点(契約締結時)

現時点

	2020年8月時点(契約締結時)	現時点
取得価額	210億ドル	210億ドル
取得先概要	店舗数: ~3,900店	3,828店* ¹ (291店売却予定)
	営業利益: \$11億ドル	営業利益: \$13億ドル (20年度)
	EBITDA: \$15億ドル	EBITDA: \$19億ドル (20年度)
節税効果	約30億ドル (取得後15事業年度まで)	約30億ドル (取得後15事業年度まで)
セール・リースバック	約50億ドルのセール・リースバックを予定	約30億ドル (22年度第1四半期を想定)
取得価額(調整後)	120億ドル	133億ドル
シナジー	4.75~5.75億ドル (取得後3事業年度まで)	5.25~6.25億ドル (取得後3事業年度まで)
EBITDA倍率	シナジー前: 13.7倍 ⇒ シナジー後: 7.1倍	13.7倍 ⇒ 7.9倍(6.4倍* ²)
のれん	N/A	約120億ドル
連結EPS押上効果	約50円押し上げ見込み (取得後4事業年度)	約95円押し上げ見込み (取得後5事業年度)

*1 ディーラー運営店舗含む *2 20年度EBITDA、シナジー増分を考慮

セール・リースバック (SLB) について

	2020年8月時点	現時点
金額	約50億ドル	約30億ドル
実施時期	2021年度 第4四半期	2022年度 第1四半期(予定)

SLB金額修正の主な要因

全体的な資金需要の減少	① 資金調達コスト減少	② EBITDAが想定より改善
	③ 設備投資計画見直し	④ 非戦略資産売却

SLBを減額しても返済期間は当初想定を維持

シナジーの発現

3年目想定シナジー

2020年8月時点
\$475M~\$575M

現時点

\$525M~\$625M
(2023年5月~2024年4月)

シナジーの構成要素



商品関連

- ・ 品揃え拡大
- ・ PB導入
- ・ 原価低減



デジタル戦略統合

- ・ デリバリー(7NOW)拡大
- ・ ロイヤリティプログラム拡充



スケールメリット活用

- ・ 販管費効率化
- ・ メンテナンス改革



ガソリン物流統合

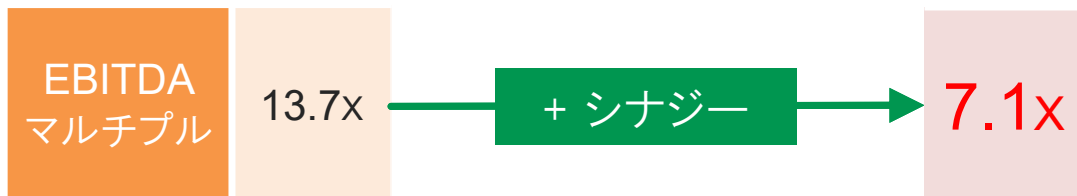
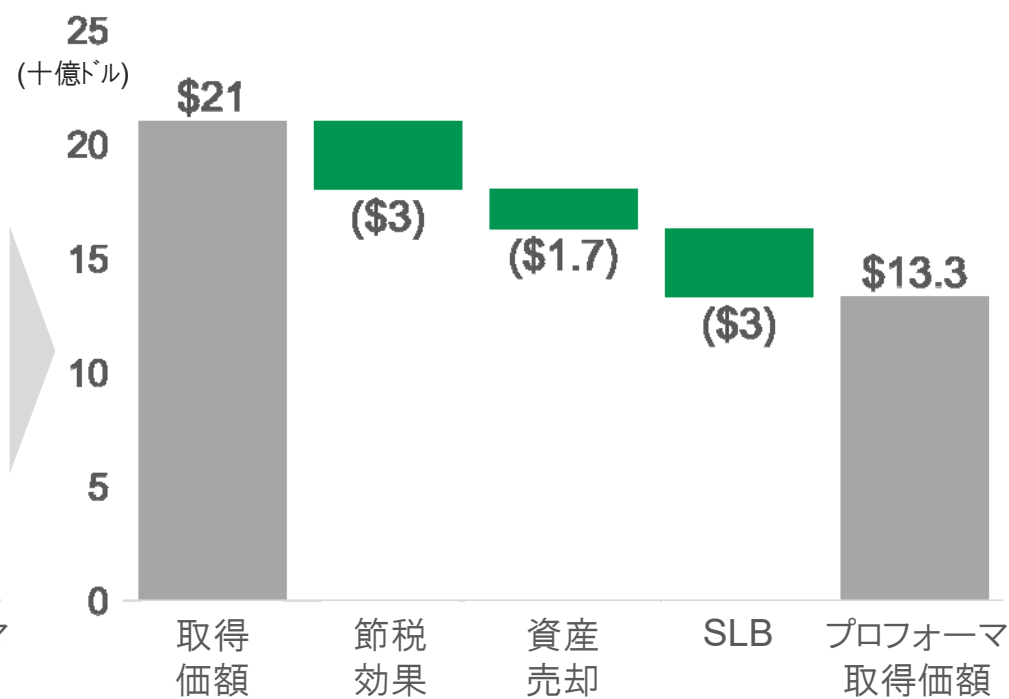
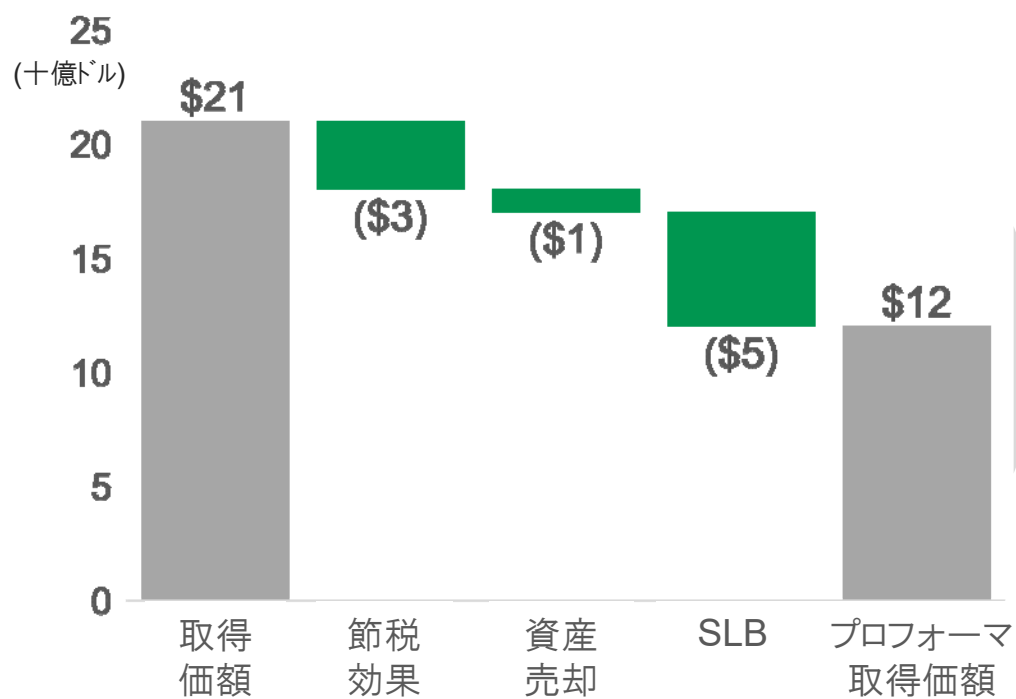
- ・ 供給量の増加
- ・ 内部の輸送・物流を活用

円滑な統合に向けて専任チームを組成し継続的創出、且つ更なるシナジー拡大を目指す

調整後取得価額とマルチプル

2020年8月時点

現時点



持続可能な社会への取組み

■ EV化に係る外部環境(米国新政権によるEV化促進施策)

米製EV購入者向け税控除

充電所設備に対する補助金

EV製造業者への支援

多くの自治体でEV充電設備の必要性上昇



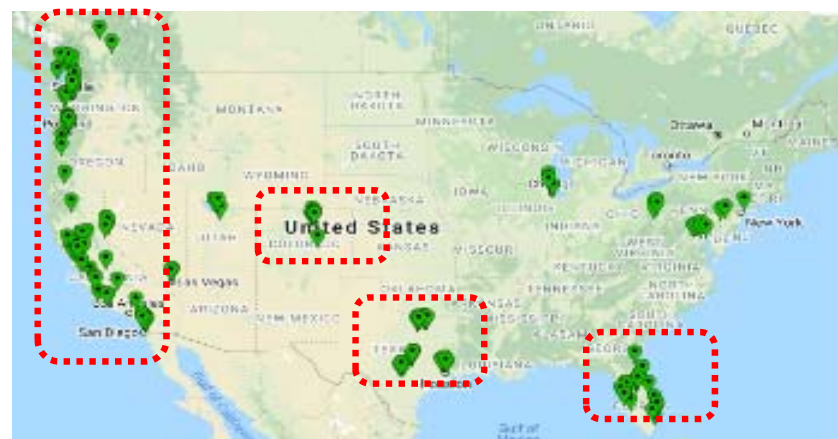
■ EV充電設備の設置拡大



設置目標を前倒し

時期	台数
2027年 ↓ 2022年 (5年前倒し)	250店舗 500台 ↓ 250店舗 500 台以上

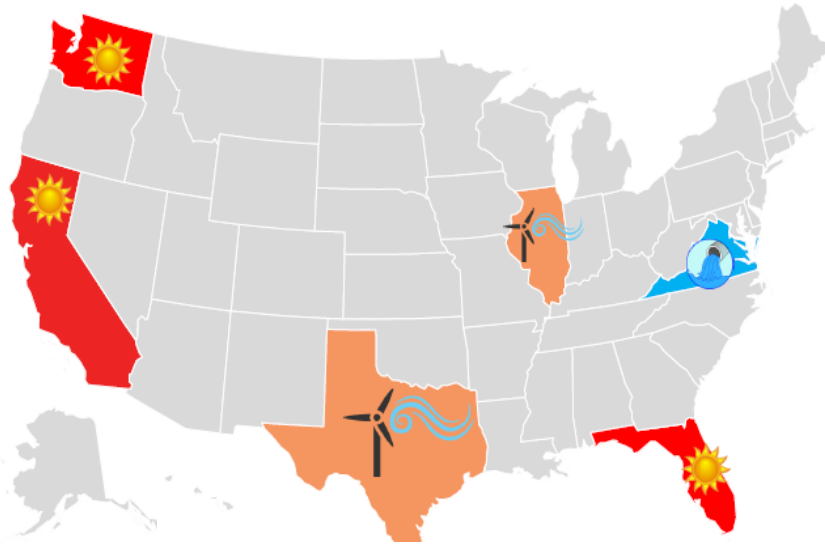
EV充電設備優先設置エリア



米政府と連携し、EV充電設備の設置を推進

持続可能な社会への取組み

■ 再生可能エネルギー使用エリア



再生可能エネルギー使用店舗数

	太陽光発電	約350店
	風力発電	約870店
	水力発電	約150店
	合計	約1,370店

2030年に向けた展開

他地域での再生可能エネルギー使用

RE100店舗を5,000店舗に拡大

*2020年12月末現在

Copyright (C) 2021 Seven & i Holdings Co., Ltd. All Rights Reserved.



— TODAY'S

AGENDA

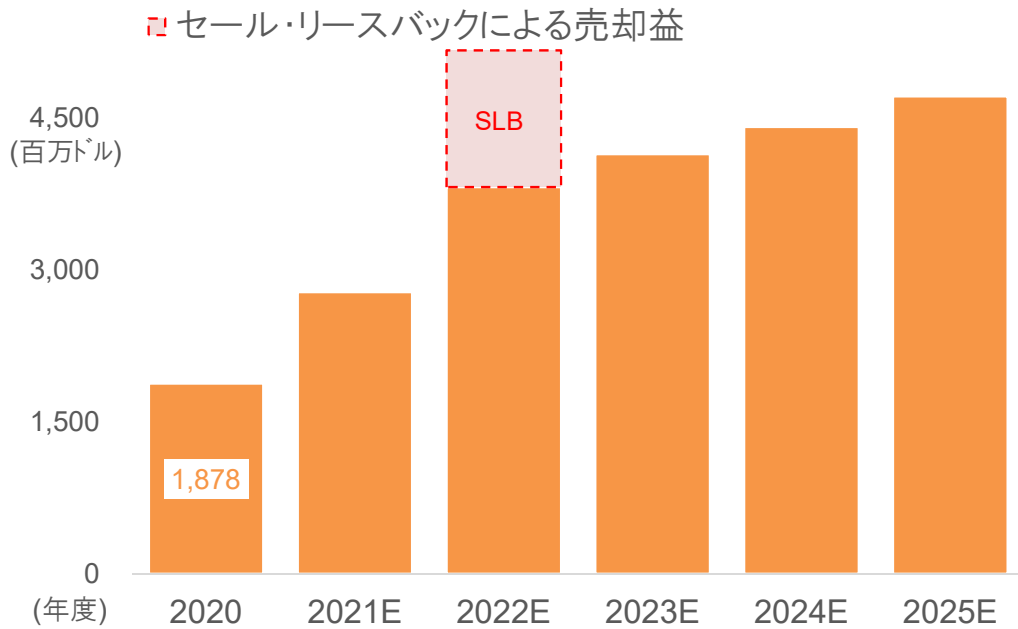
1 成長の軌跡と機会

2 取得概要及びシナジー発現

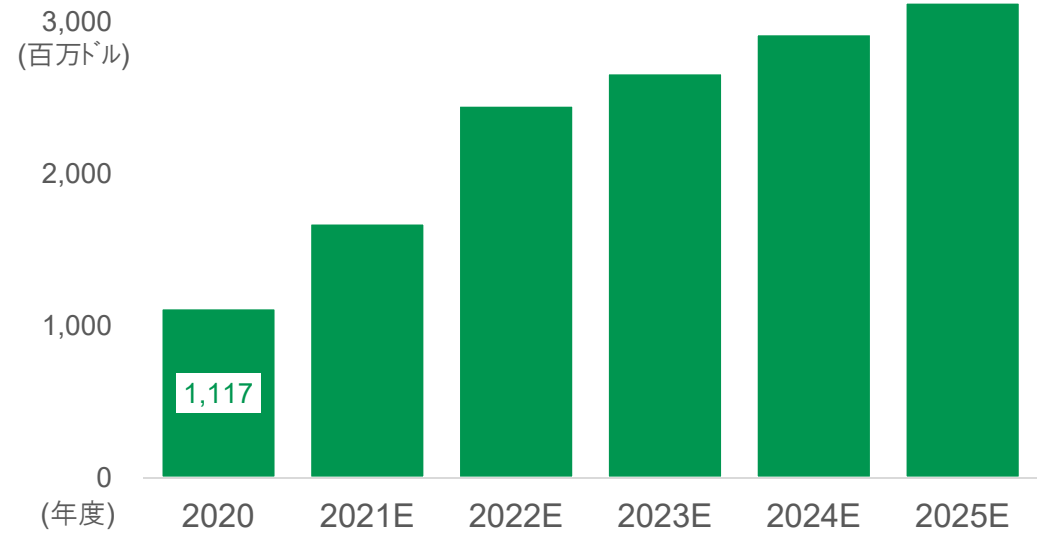
3 業績見込み

パフォーマンス ～ポストシナジー～

EBITDA



営業利益



取得後5年CAGR: +20%超

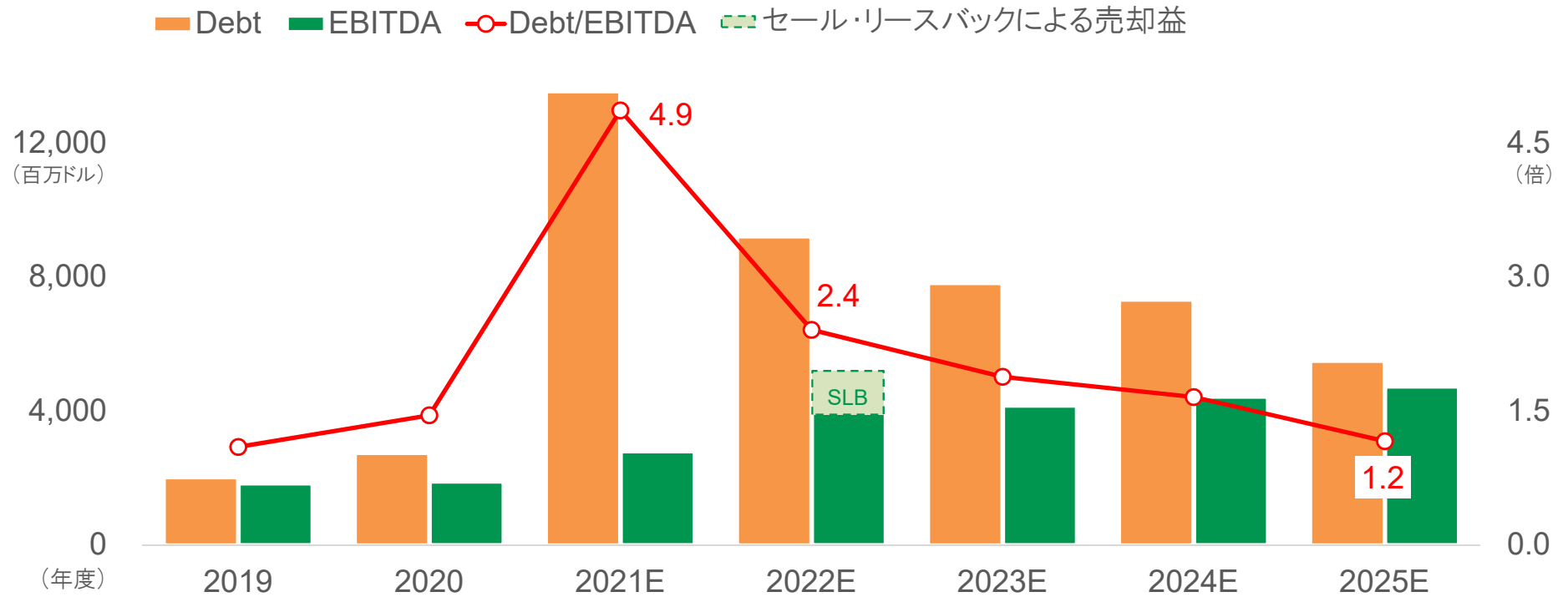
取得後5年CAGR: +20%超

Speedway取得によりEBITDA・営業利益ともに20年度の2.5倍以上に伸長

*2021年度5月中旬取得完了の前提、為替レート \$1=21年度¥107.00、22年度以降¥105.00、以降のページ同様

ファイナンス・プラン

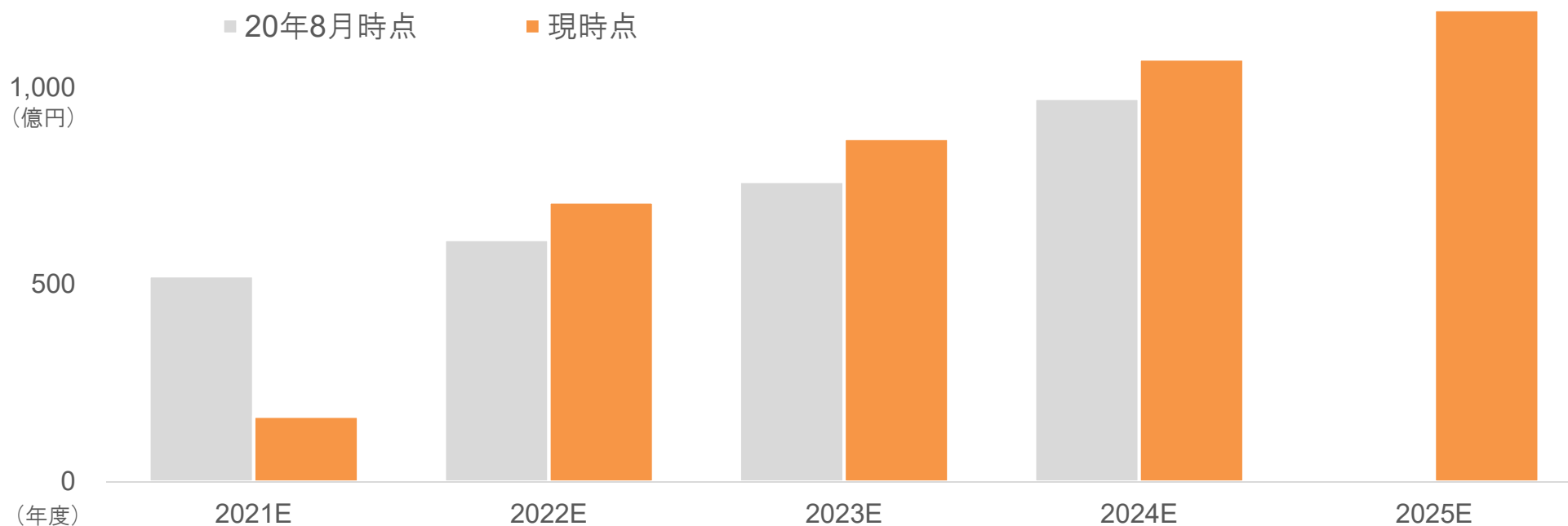
SEI資金計画



シナジー拡大により創出したCFを当面は有利子負債の返済に充当し財務体質の回復を図る

7&iHD連結へのインパクト (PL)

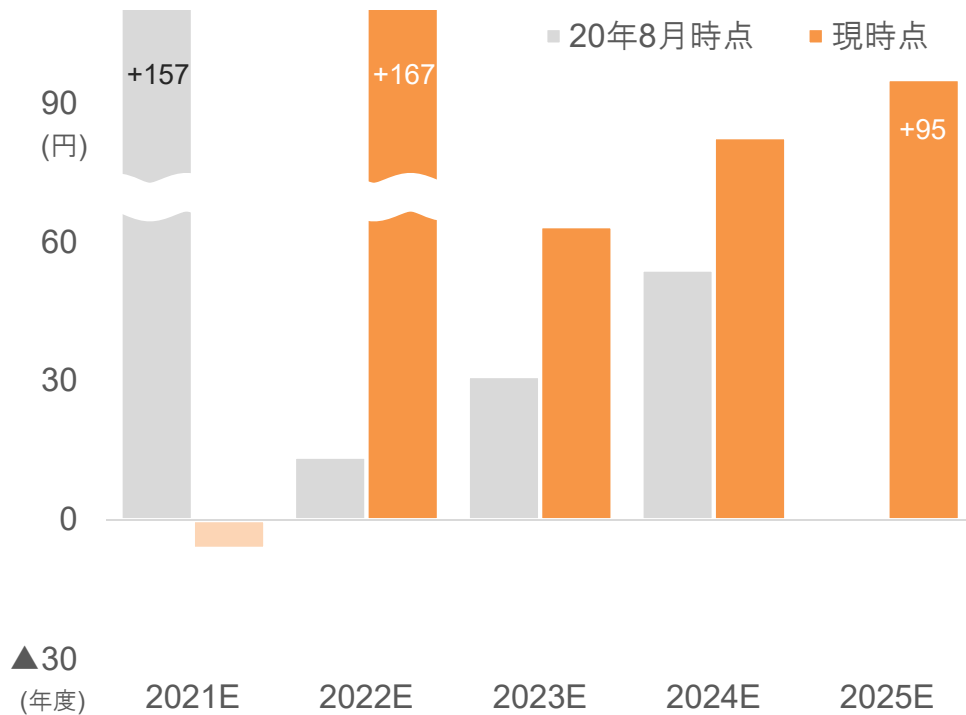
■ 連結営業利益押上効果



初年度は、主に取得時期の遅れにより当初想定を下回るも、2年目以降は上回る効果を見込む

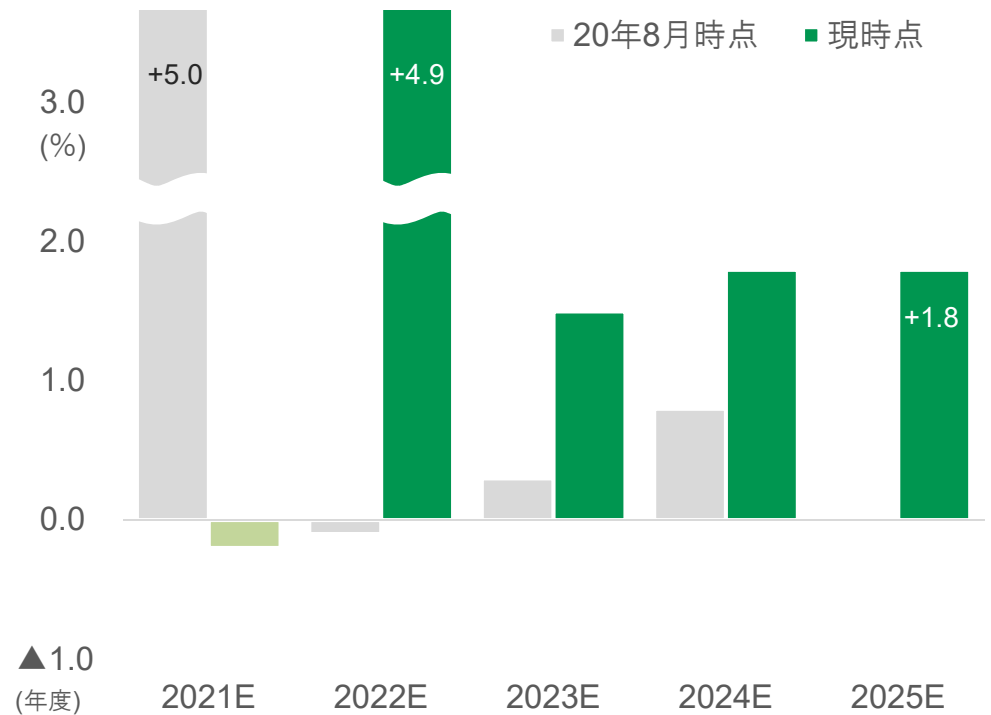
7&iHD連結へのインパクト (PL)

連結EPS押し上効果



取得5年目で+95円の押し上を見込む

連結ROE押し上効果



取得5年目で+1.8%pt.の押し上を見込む

暮らしとともに ― セブン&アイグループ



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。