



中期経営計画のアップデートならびに グループ戦略再評価の結果について

2023年3月9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

AGENDA

- 1 当社のビジョン
- 2 これまでの戦略的取り組みの成果
- 3 中期経営計画の上方修正
- 4 グループ戦略の再評価結果と今後のアクションプラン

AGENDA

- 1 当社のビジョン
- 2 これまでの戦略的取り組みの成果
- 3 中期経営計画の上方修正
- 4 グループ戦略の再評価結果と今後のアクションプラン

当社のビジョン

社是

私たちは、お客様に信頼される、誠実な企業でありたい。
 私たちは、取引先、株主、地域社会に信頼される、誠実な企業でありたい。
 私たちは、社員に信頼される、誠実な企業でありたい。

基本姿勢

常にお客様の立場に立って、新たな体験価値を提供することで、
 国内外の地域社会に貢献したい

旧 2030年に 目指すグループ像

セブン-イレブン事業を核としたグローバル成長戦略と、テクノロジーの積極活用を通じて
 流通革新を主導する世界トップクラスのグローバル流通グループ

新 2030年に 目指すグループ像

セブン-イレブン事業を核としたグローバル成長戦略と、テクノロジーの積極活用を通じて
 流通革新を主導する、「食」を中心とした世界トップクラスのリテールグループ



当社は株主との建設的な対話を継続し、ステークホルダーの声に傾聴し、
 グループを革新／成長し続けることにコミットしています

AGENDA

1 当社のビジョン

2 これまでの戦略的取り組みの成果

3 中期経営計画の上方修正

4 グループ戦略の再評価結果と今後のアクションプラン

世界トップクラスのリテールグループへ



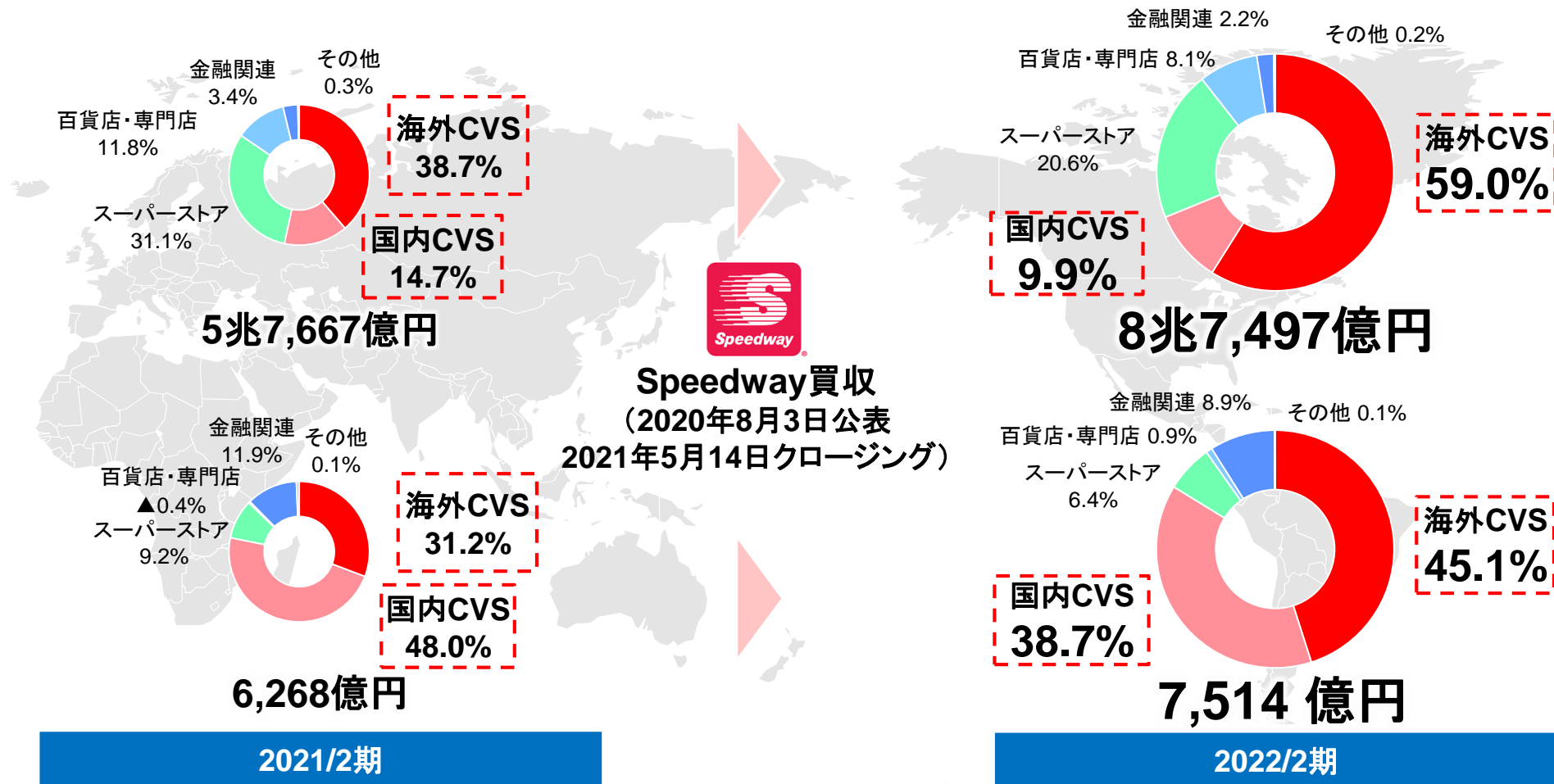
当社グループはCVS事業領域へのフォーカスを通じ、世界トップクラスのリテールグループに向けた歩みを加速しております

これまでの成長の軌跡と事業構造の変容

- Speedway買収を機に事業規模は大きく伸張し、CVS事業のEBITDA構成比は8割超に到達

セグメント別 営業収益 (1)(2)

セグメント別 EBITDA (1)(2)(3)



出所: 会社開示資料

(1) 各セグメントの割合は、消去および全社を除く営業収益及びEBITDAに占める割合

(2) CVS: コンビニエンスストア事業

(3) EBITDAは各セグメント営業利益+減価償却費+のれん償却費として計算

2023年2月期の連結業績予想

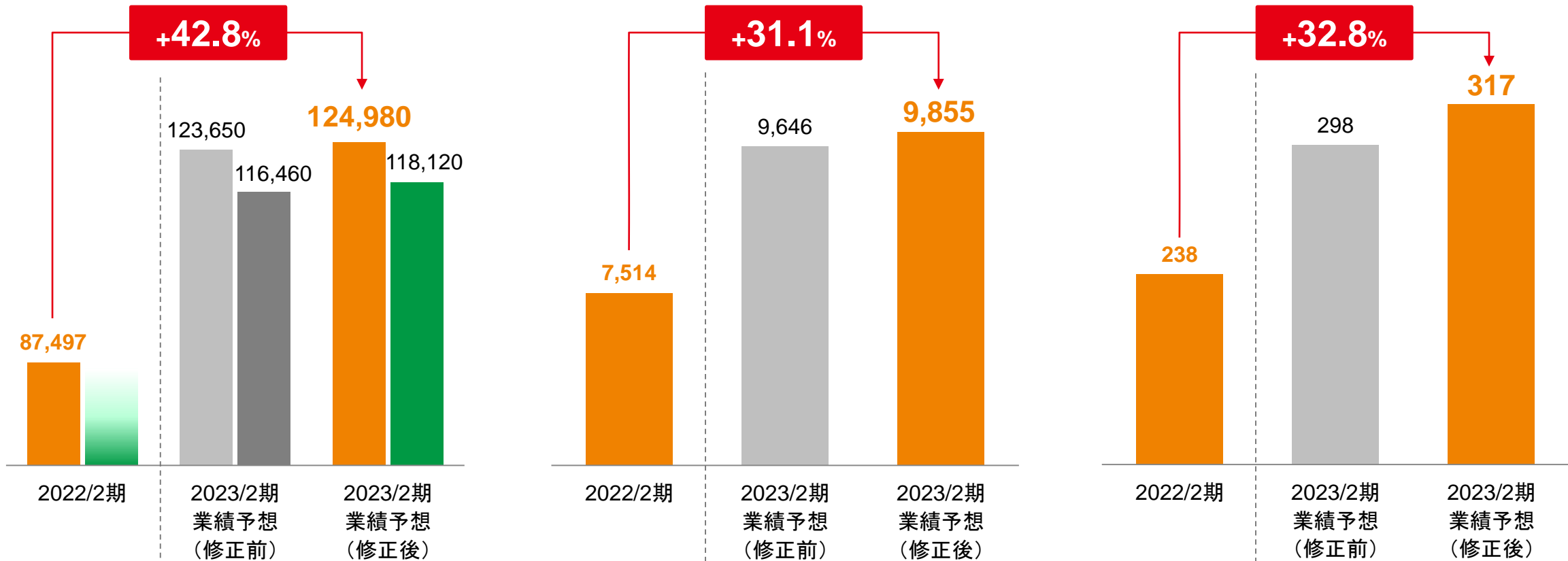
・ 足許の業績は好調に推移。3Q決算発表時に2023年2月期予想を上方修正

営業収益

(億円) ■ 旧基準 (1) ■ 新基準

EBITDA (2)

EPS



(1) 「収益に関する会計基準」(企業会計基準第29号 2020年3月31日)等適用前。2023年2月期より、当会計基準を適用しているものの、前年度との比較において参考として掲載
 (2) EBITDAは営業利益+減価償却費+のれん償却費として計算
 注) 2023/2期業績予想は2022年度3Q決算発表時の見込み。2022年11月11日に発表したそごう・西武株式売却に係る財務数値への影響は含んでおりません。

AGENDA

1 当社のビジョン

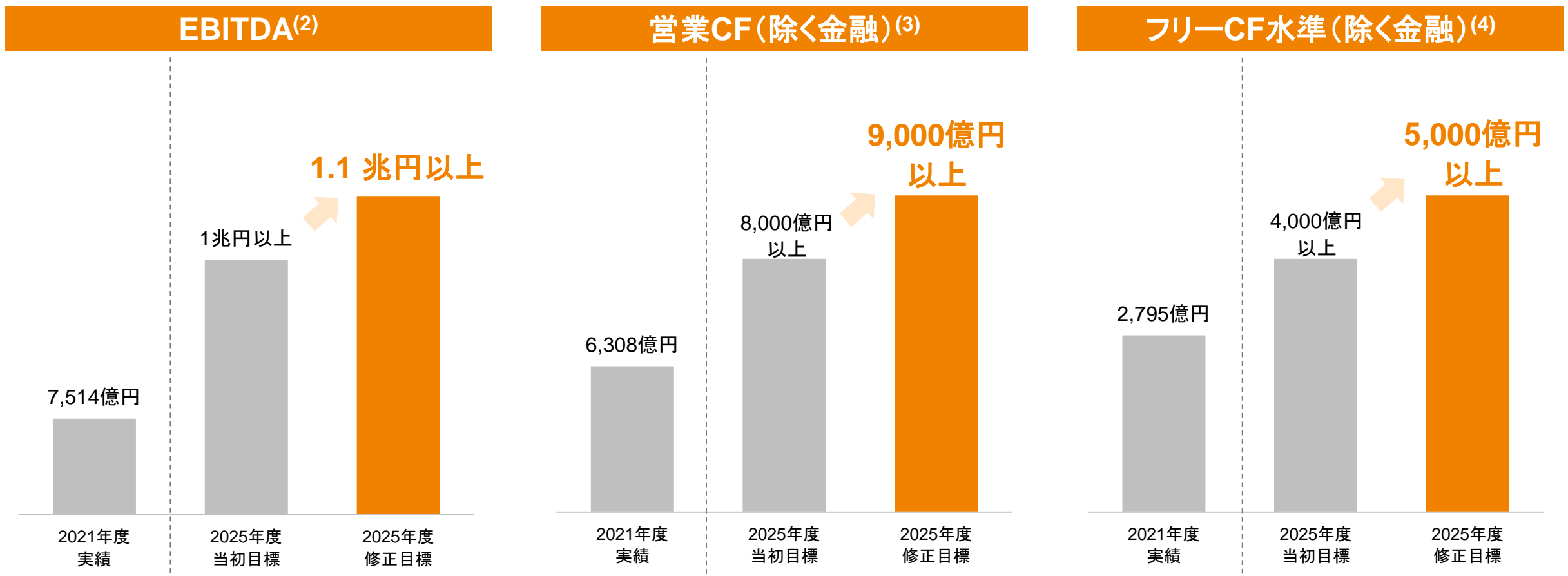
2 これまでの戦略的取り組みの成果

3 中期経営計画の上方修正

4 グループ戦略の再評価結果と今後のアクションプラン

中期経営計画の上方修正(1)

- 足許の好業績およびグループ戦略再評価の結果を踏まえ、中期経営計画の目標値をアップデート
- 収益性・キャッシュフロー創出力の更なる向上を図る



(1) M&A等の戦略投資は含めずに算出

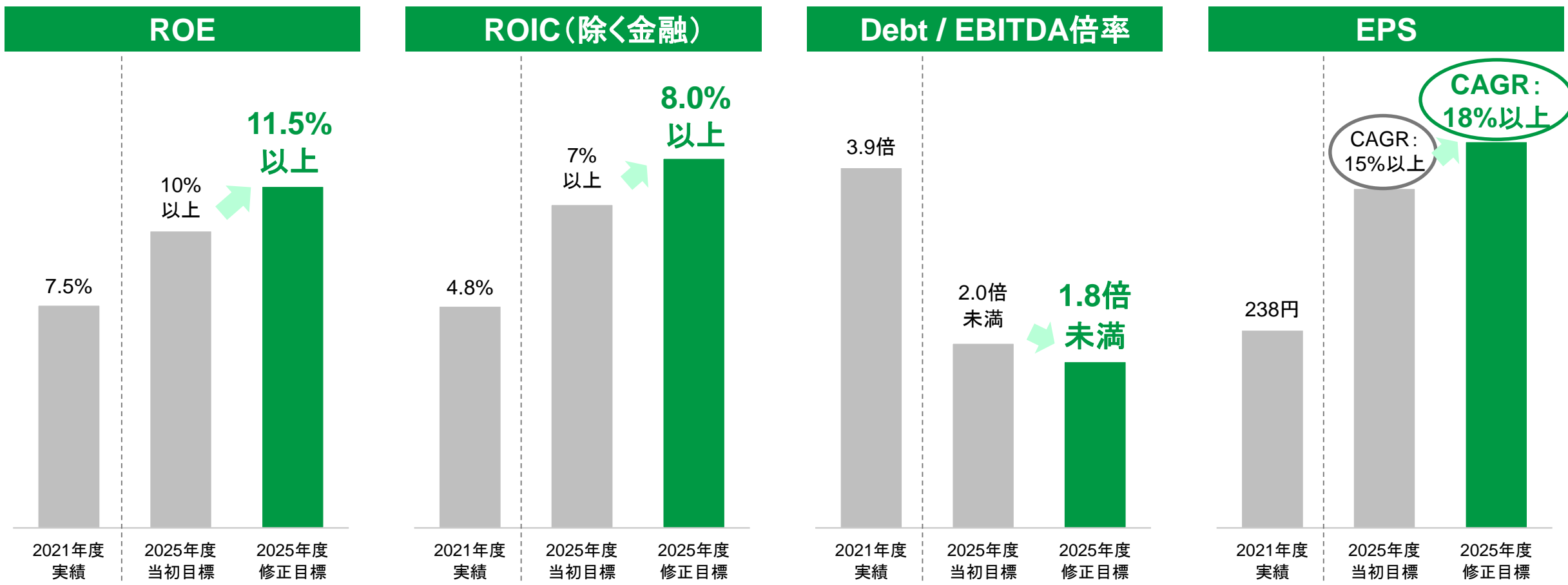
(2) EBITDAは営業利益+減価償却費+のれん償却費として計算

(3) 金融事業を除くNOPATをベースとした管理会計数値

(4) 金融事業を除く管理会計数値。なお、M&Aは戦略投資として投資CFからは除外して計算

中期経営計画の上方修正⁽¹⁾(続き)

- 足許の好業績およびグループ戦略再評価の結果を踏まえ、中期経営計画の目標値をアップデート
- 資本効率性の向上とB/Sの健全化の両立、EPS成長の加速を図る



(1) M&A等の戦略投資は含めずに算出

AGENDA

- 1 当社のビジョン
- 2 これまでの戦略的取り組みの成果
- 3 中期経営計画の上方修正
- 4 グループ戦略の再評価結果と今後のアクションプラン**

グループ戦略の再評価の結果について

- 当社取締役会は、当社グループにおける経営方針として以下の最重要課題を確認
 - 既に実施している過去の総合小売業を目指す方針からの転換を更に加速
 - 「食」の強みを軸とし国内外CVS事業の成長戦略にフォーカスすることで、最適な経営資源配分を
実行しながら、「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成長する
- この経営方針に沿った成長戦略の遂行を支えるグループとしての以下施策も合わせて実行

キャピタル・リアロケーション

- グループのキャッシュフローは成長ドライバーであるCVS事業への戦略投資に集中的に配分
- 自己株式取得を含む機動的な株主還元の実施を通じ、総還元性向(累計)を50%以上⁽¹⁾とする

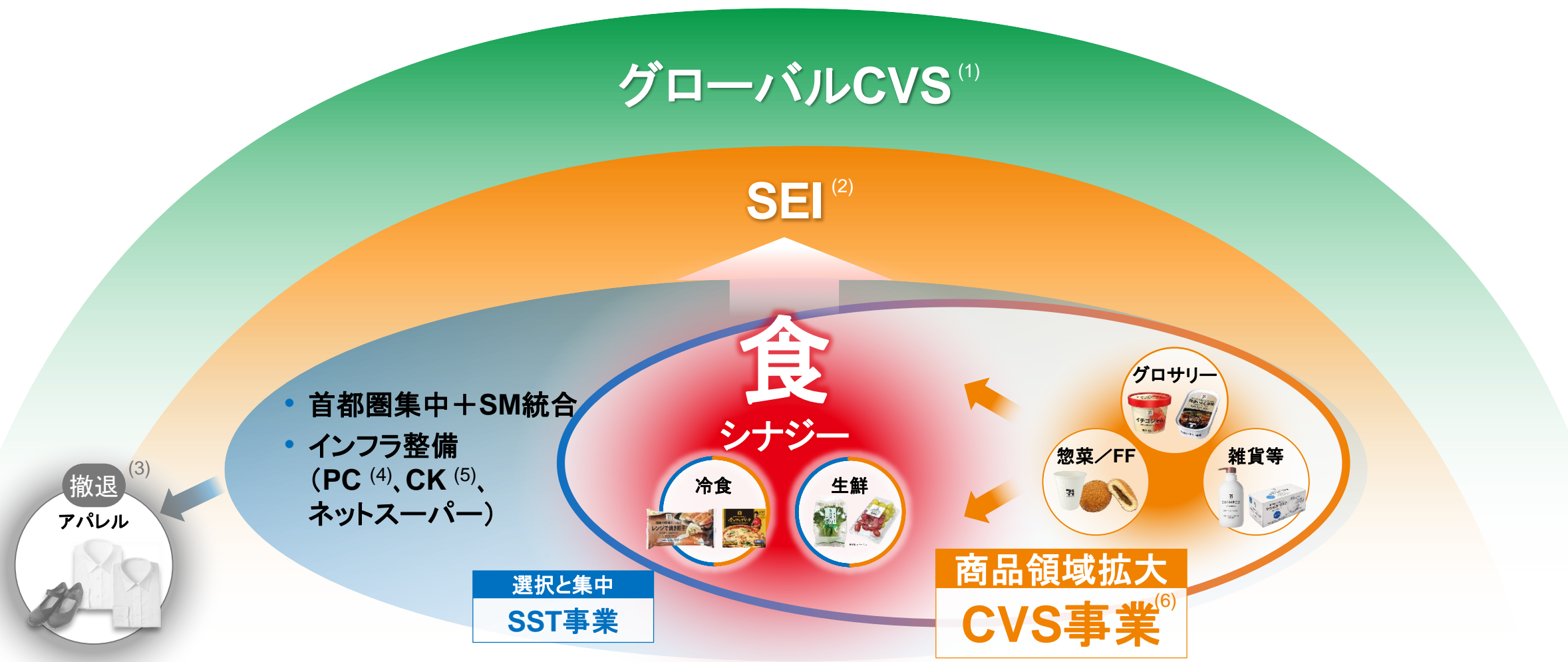
戦略委員会の設置

- 独立社外取締役のみで構成される戦略委員会を設置。グループ重点戦略(国内外CVS事業成長戦略・SST事業⁽²⁾変革等)に関する進捗状況のモニタリングおよび戦略実現のための最適なグループ事業構造・戦略的選択肢(IPO・スピンオフ等)に関する包括的且つ客観的な分析・検証を継続
- なお、戦略委員会は、これらの検証結果をもとに、当社グループの中長期的な企業価値向上のための助言を取締役会に対して行うことを目的とする

(1) 2023年度から2025年度までの累計の総還元性向

(2) SST事業: スーパーストア事業

「食」を軸とした国内外CVS事業の成長戦略



「食」の強みが当社グループにおける国内外CVS事業の成長を支える競争力の源泉

(1) 事業主体は7-Eleven International LLC (以下、「7IN」)
 (2) 事業主体は7-Eleven, Inc. (以下、「SEI」)

(3) 自社が運営するアパレル事業からの撤退
 (4) PC: プロセスセンター

(5) CK: セントラルキッチン
 (6) 事業主体は株式会社セブン-イレブン・ジャパン (以下、「SEJ」)

競争力の源泉となる「食」の強みの効果

・ グループリソースの共通化が「食」の強みを生み出し、SEJの競争力を下支え

SST事業で培われた食の強み

- ・ 圧倒的な品揃え・SKU数
- ・ 調達力とサプライヤーネットワーク
- ・ テスト環境としての広大な売場
- ・ 「食」領域の顧客理解とイノベーティブな開発力

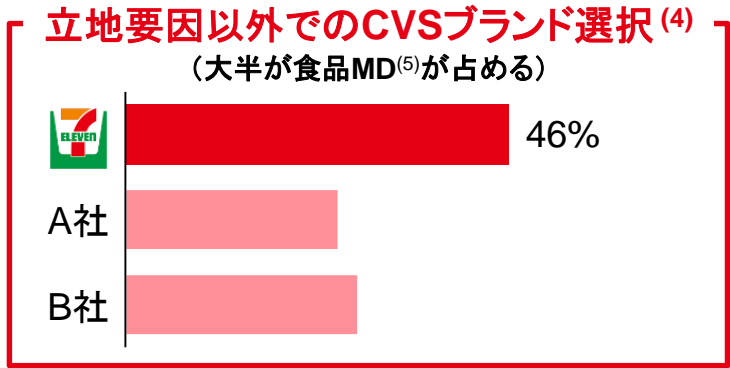
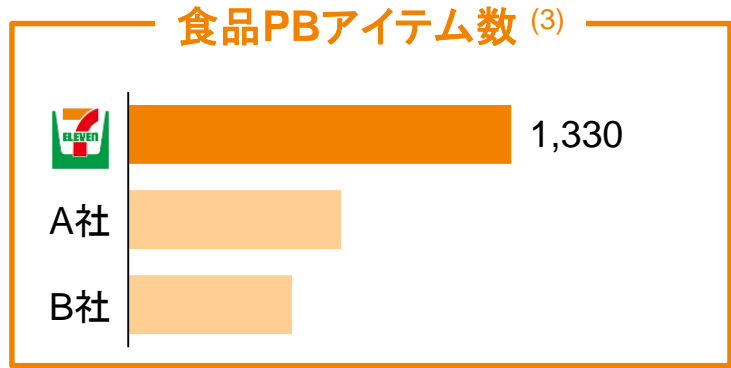
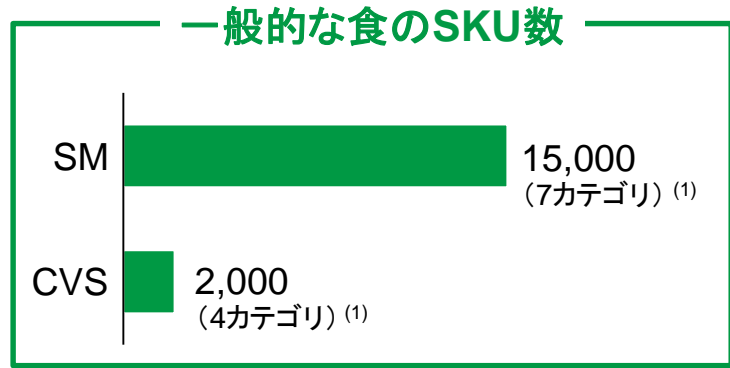
セブンプレミアム商品開発

- ・ グループの強みを集結し開発
- ・ 約7割の人員はSST事業が輩出
- ・ 競合の1.7倍超の食品PB⁽²⁾の品揃え

SEJへの圧倒的顧客評価

- ・ 立地要因を除くと、消費者の約半数(46%)がセブン-イレブンを選択
- ・ SEJ選択者の2/3が「食品の美味しさと品揃え」を選択の理由に掲げる

強みの連鎖



対象領域



「食」の強みはSEJのみならず国内外CVS事業の成長実現の鍵となる

(1) SM: 青果・精肉・鮮魚・ Dairy・加工・惣菜・ベーカリー
CVS: 青果・ Dairy・加工・惣菜

(2) PB: プライベートブランド
(3) 2022年6月時点の調査に基づく

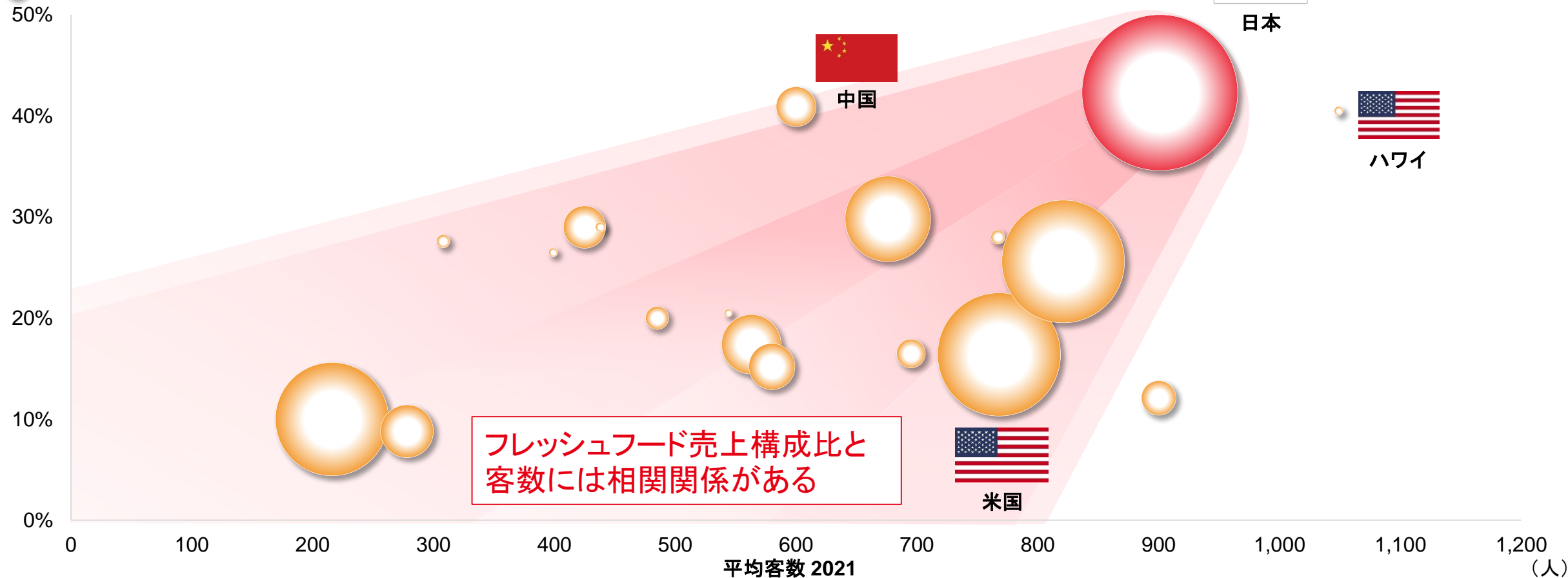
(4) 2022年9月時点の調査に基づく
(5) MD: マーチャンダイジング

「食」を軸としたグローバルCVS事業の成長戦略

SEJの「食」の強みをグローバルに展開

FF⁽¹⁾売上構成比 2021 (%)

○ バブルサイズ=店舗数



フレッシュフードの強みを活用して、グローバルに事業規模を拡大していく

(1) FF:フレッシュフード

北米CVS事業 (SEI) の成長戦略

1 オリジナル商品の強化

- オリジナル商品 (フレッシュフード、専用飲料、プライベートブランド商品) の開発と販売を強化し、売上シェアを2025年度までに34%に伸長
- 同時に、商品荒利率の向上とバリューチェーンの強化を継続



2 デジタル化とデリバリー事業の加速

- 7NOWデリバリーにおいて、高品質且つ即食性のある商品を迅速 (全国平均28分) にお届けする価値を提案
- 成長をさらに加速させ、2025年度には売上10億ドルを目指す



3 SEIとSpeedwayの統合シナジーの創出

- 店舗レベル / 全社レベルでSpeedwayとの統合を完遂
- 2023年度に約8億ドルのシナジーを実現



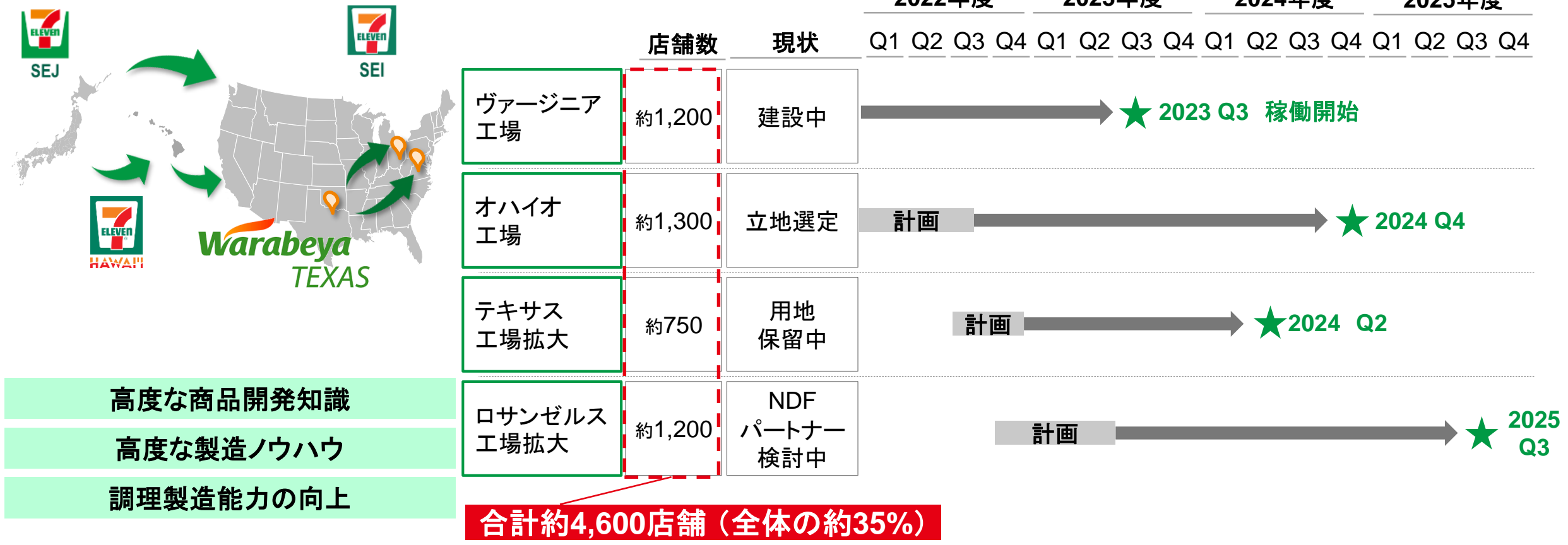
4 M&Aと新規出店による事業の拡大

- 細分化された米国市場において、M&Aと新規出店の両方を通じて、事業成長を継続

4つの成長戦略の遂行により、成長性・効率性のさらなる向上を目指す

1 SEIにおけるオリジナル商品のバリューチェーン強化

フレッシュフード設備の近代化 導入計画



- 高度な商品開発知識
- 高度な製造ノウハウ
- 調理製造能力の向上

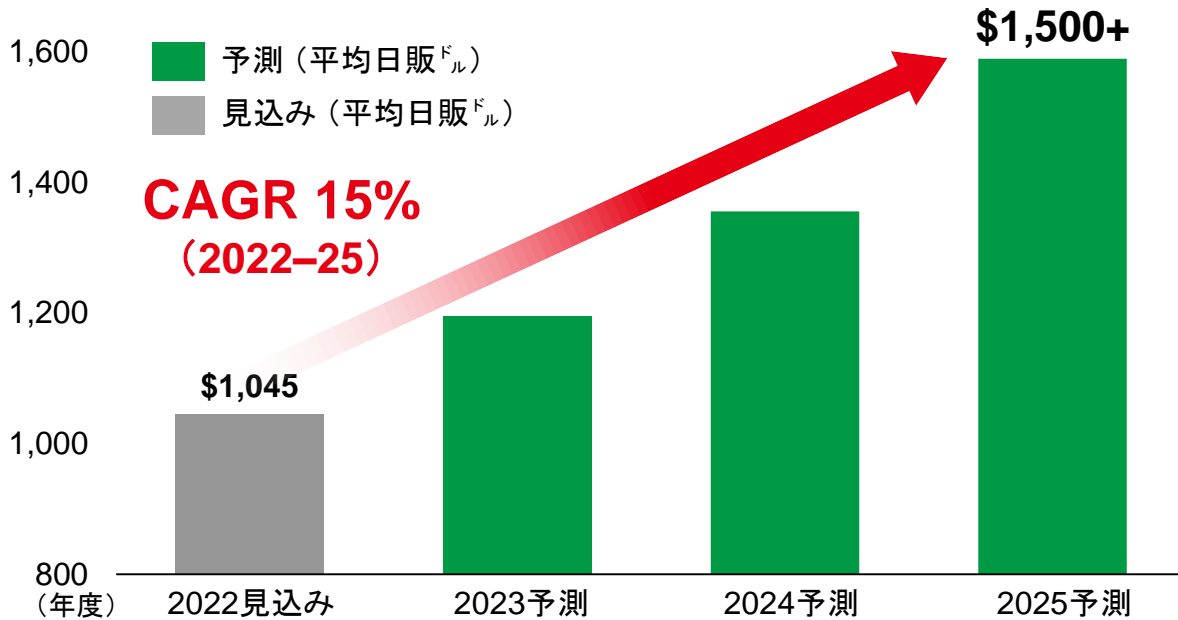
調理製造能力を向上させ「食」のバリューチェーンを強靱化

① SEIにおけるオリジナル商品のバリューチェーン強化(続き)

- 2025年度までにオリジナル商品(フレッシュフード/専用飲料/PB商品)の売上構成比約34%を狙う
- 高荒利率を誇るオリジナル商品は商品荒利率を押し上げ、2025年度までに100bps上昇見込み

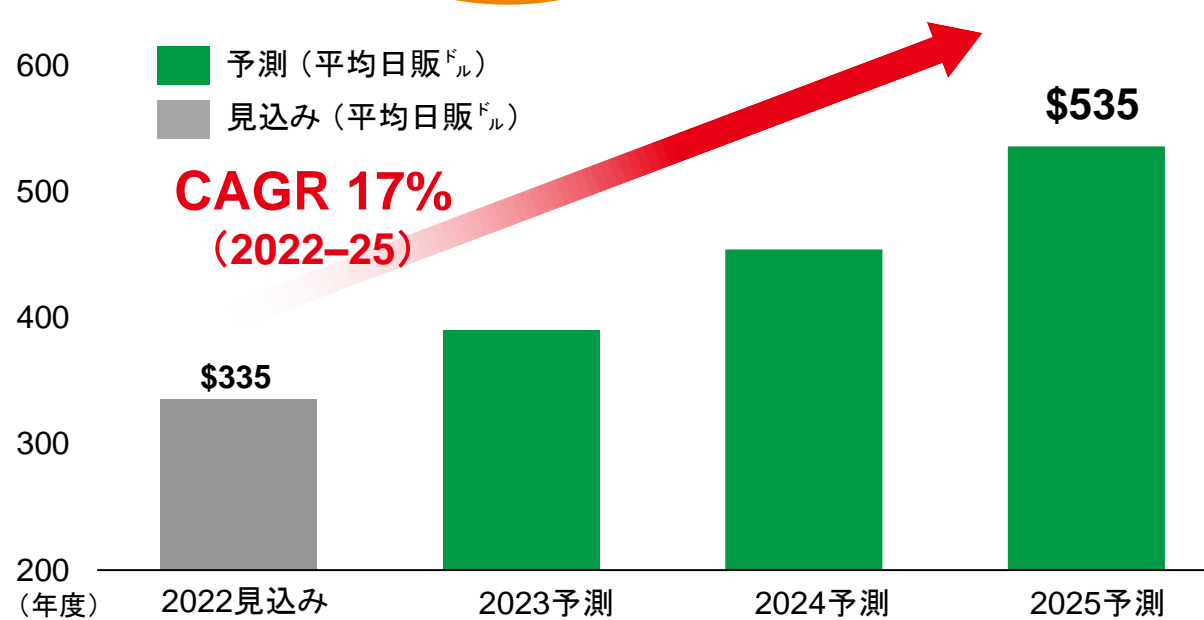
フレッシュフードと専用飲料の貢献

フレッシュフードと専用飲料の成長(既存店平均日販^{ドル})



PB商品の貢献

PB商品売上(平均日販^{ドル})



2025年度にかけて高荒利率の商品の売上割合を約34%まで上昇させる

② SEIにおけるデジタル化とデリバリー事業の加速

7NOWの価値提案

7-Elevenによるデリバリーでお客様のニーズに対応

サービスのスピード

マーケットプレイスパートナー

店舗から2マイル以内で
アメリカの人口50%以上
をカバー

28分以下
全国平均配達時間
(年度累計)



10以上

成長計画

- GOLD PASSサブスクリプションの強化
- Speedway店舗へデリバリーの導入
- ラストマイルサービスの強化



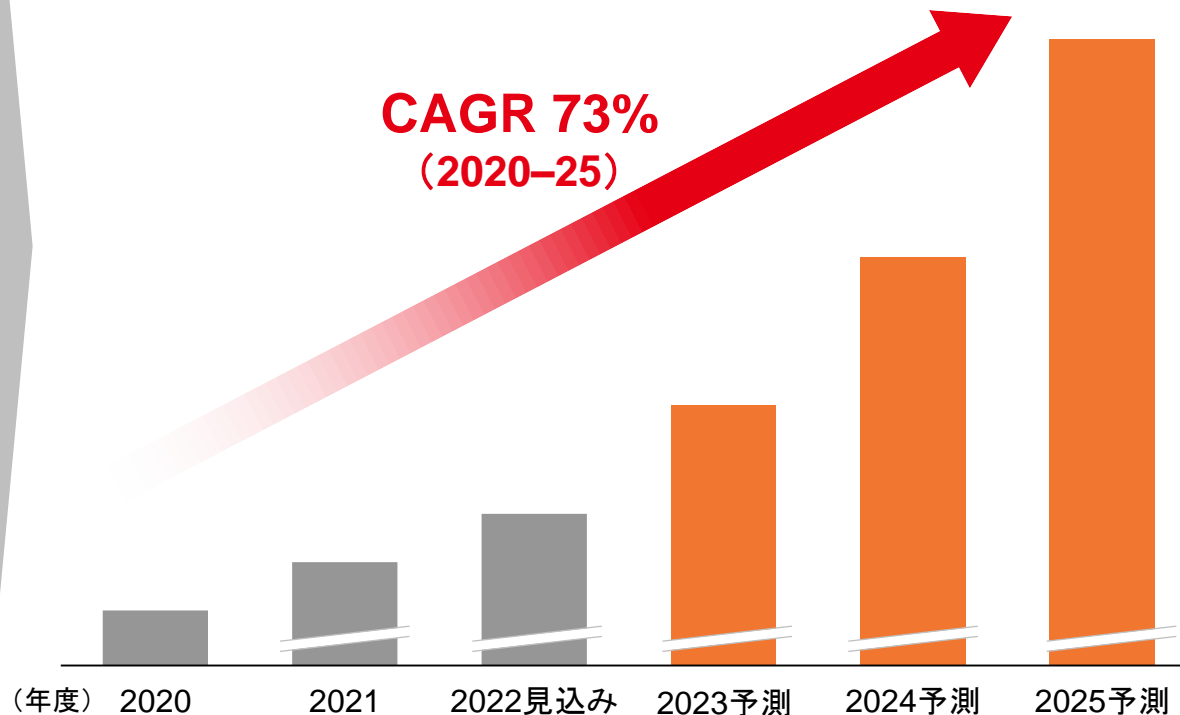
年間デリバリー売上



2025年に売上10億ドル
達成を目指す

10億ドル+

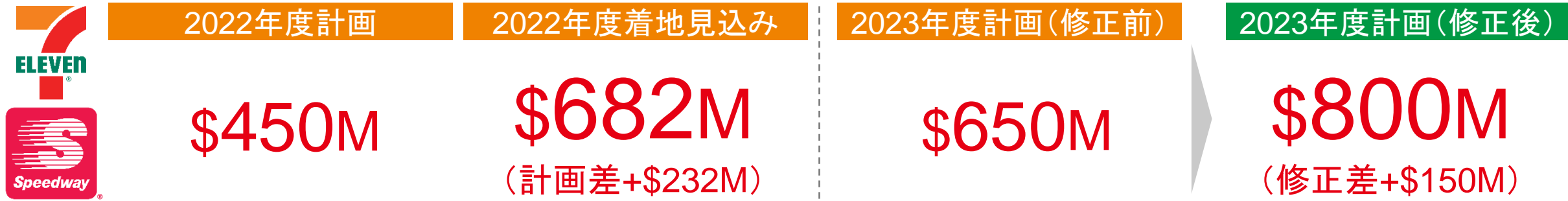
CAGR 73%
(2020-25)



SEIのデリバリー事業は10億ドルの売上目標達成に向けて急速に拡大

3 SEIとSpeedwayによる統合シナジーの創出

・ 想定シナジーの発現は順調に進捗しており、2023年度計画も大幅に上方修正



2022年度の取り組み実績

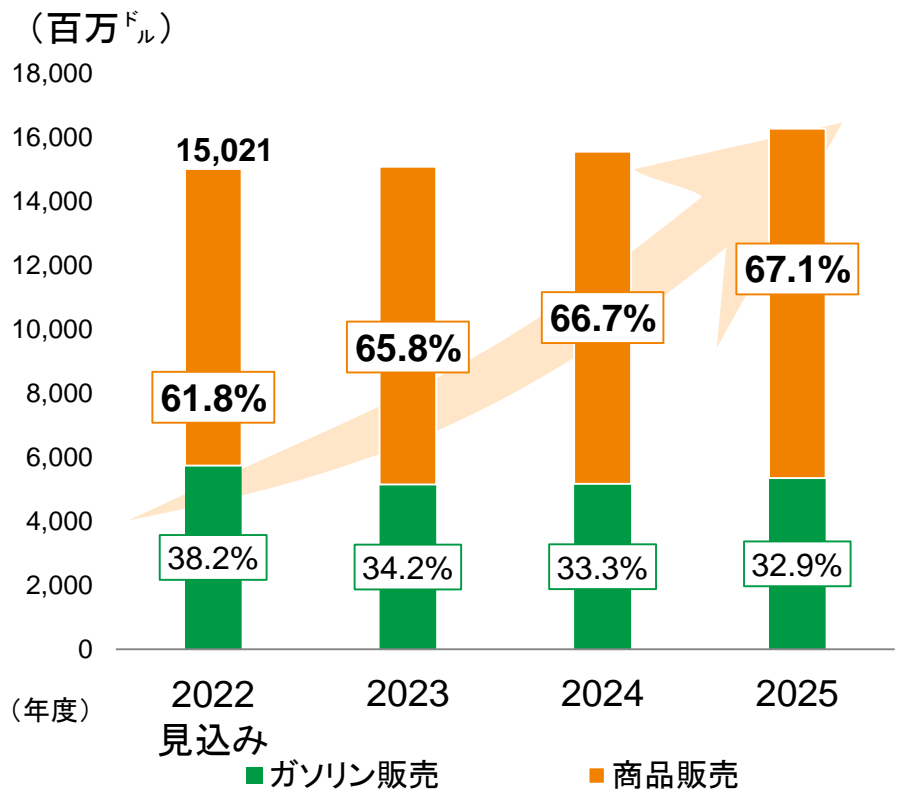
- | | | |
|--|--------------------------|--|
| | 商品関連 | ① 飲料と常温商品の売場変更を実施し、品揃えを最適化 |
| | スケールメリット活用
コストリーダーシップ | ② 全国レベルの契約を通じた規模のレバレッジ
③ 組織の規模適正化完了
④ 内製化店舗メンテナンスを 7-Eleven 3,600店舗に拡大 |
| | ガソリン物流統合 | ⑤ Speedwayのガソリン物流網を7-Eleven 390店舗に拡大 |
| | デジタル戦略統合 | ⑥ Speedway 1,200店舗以上でデリバリーサービスを開始 |

Speedwayとの統合シナジーの創出がSEIの利益成長を促進

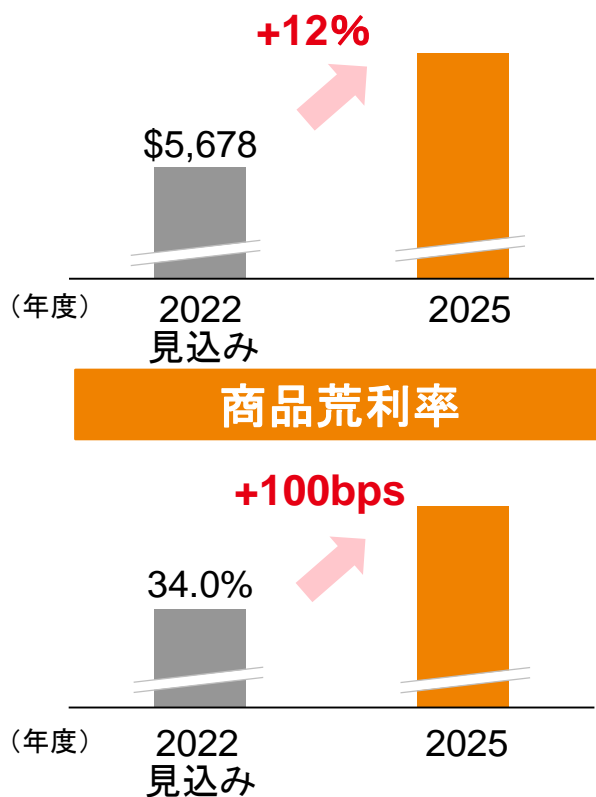
SEIの財務目標

- 「食」を中心とする事業による売上構成比を上昇させることで事業構造を変革
- 商品荒利率も大幅に上昇するとともに、事業全体のROICも向上

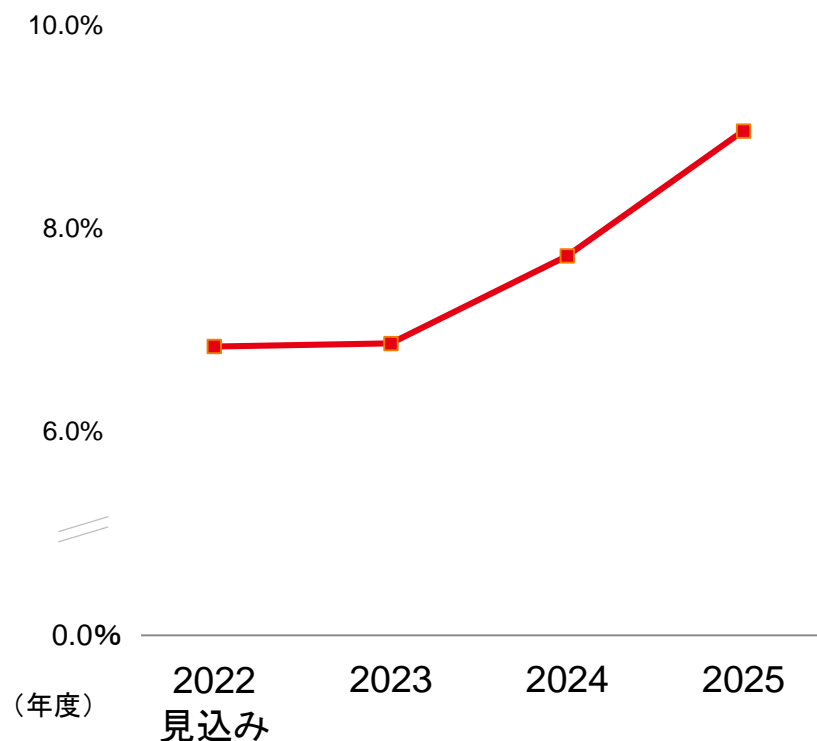
売上総利益・商品構成比の推移



商品売上(平均日販)



ROICの推移



フレッシュフード、専用飲料、PB商品の強化を通じ、事業全体のROICを向上させる

グローバルCVS事業(7IN)の成長戦略

1 既存展開国の支援

- 事業革新の手法を活かしたライセンシーの潜在成長性最大化
- 7-Elevenのグローバルブランド価値を高めライセンシー及び7INの収益性を向上

2 既存ライセンシーへの戦略的投融資

- ライセンシーに対する戦略的投融資を通じ、事業運営に対する関与を高め、加速度的な利益成長を追求
 - ✓ 今般、ベトナム事業に対する投融資の実行を決定

3 新規展開国への進出

- 欧州、MENA⁽¹⁾、南米等における、戦略ターゲット国への進出加速
- 7-Eleven事業の展開国および店舗数を拡大し、7INの成長性・収益性を向上



7INが日米外のグローバルなCVS事業の加速度的成長を牽引

(1) Middle East & North Africa

7INの既存国・新規国における成長余地

- 7-Elevenは新規国・既存国の双方において大きな成長余地が存在

7-Elevenの世界展開状況と成長エリア

North America

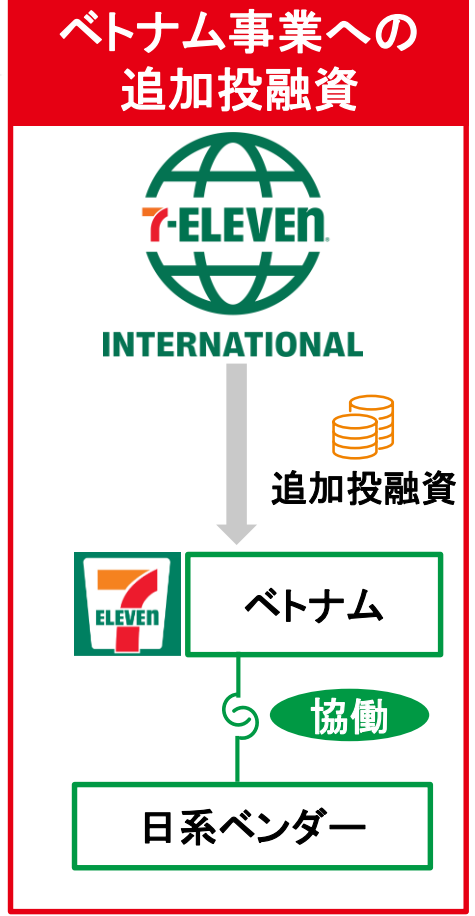
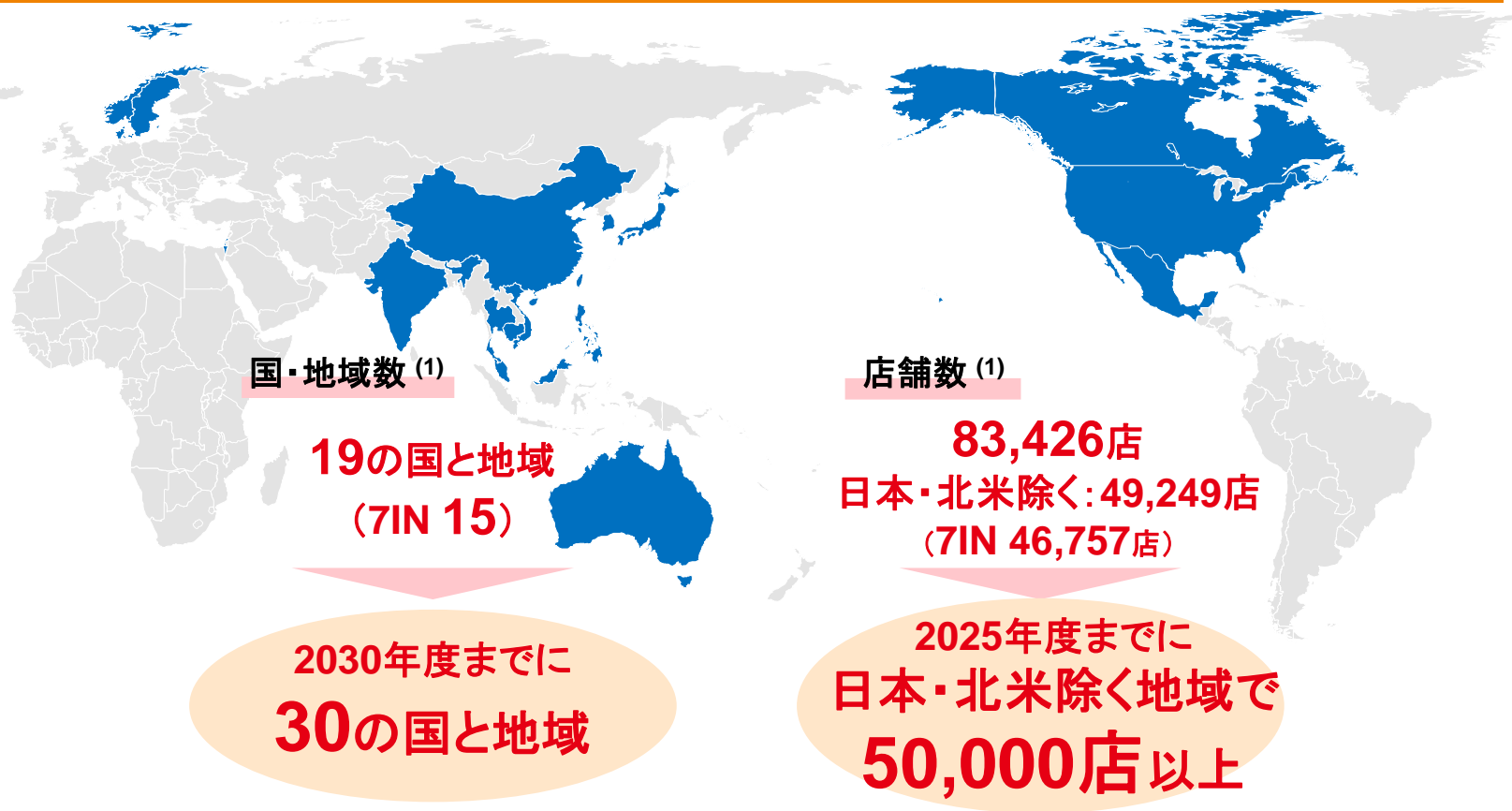
米国	12,854
メキシコ	1,886
カナダ	606

Europe / Middle East

デンマーク	176
ノルウェー	134
スウェーデン	81
イスラエル	1

Asia-Pacific

日本	21,323
韓国	14,179
タイ	13,838
台湾	6,683
中国	4,450
フィリピン	3,400
マレーシア	2,472
オーストラリア	738
シンガポール	460
ベトナム	79
カンボジア	44
インド	22



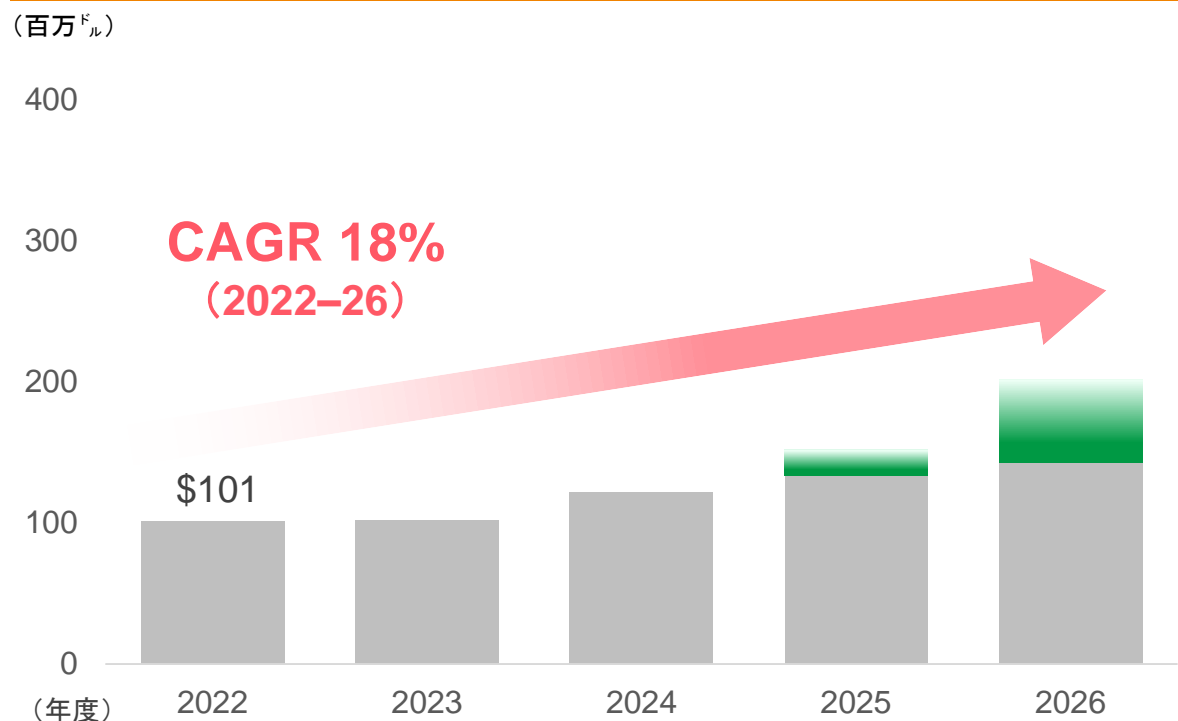
7INは北米・日本を除く全世界における成長機会を追求(今般、ベトナム事業への追加投融資も決定)

(1) 2023年1月末時点

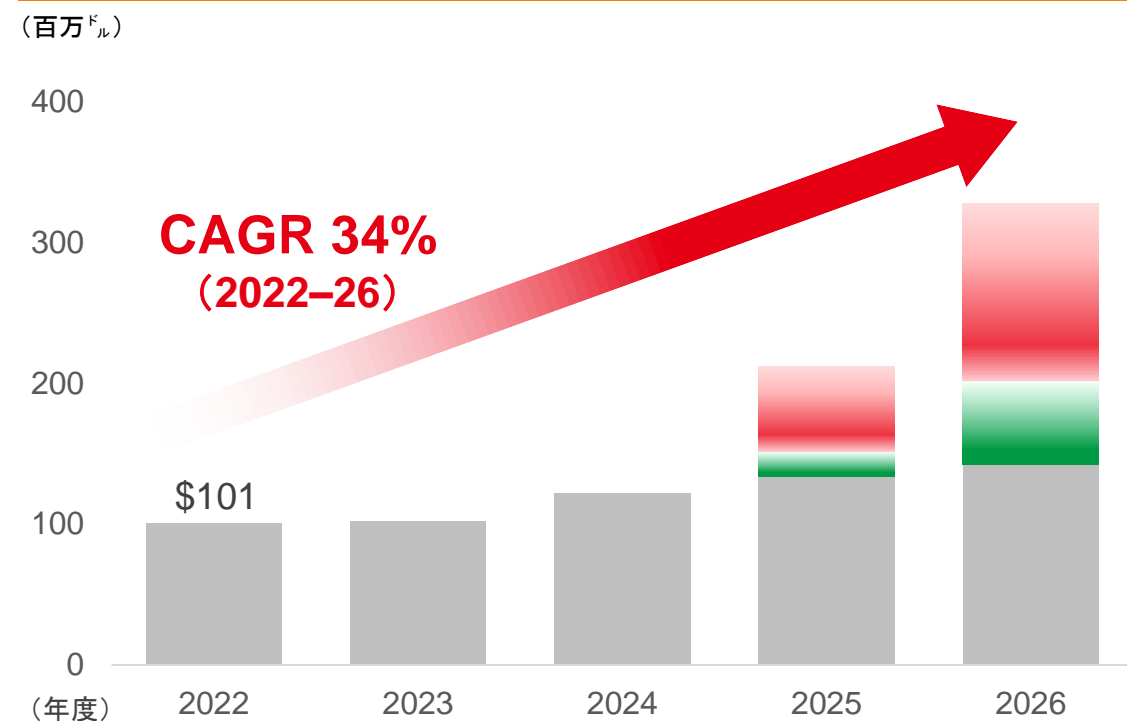
7INのEBITDA成長計画

- 既存国支援に向けた投融資やM&Aを通じた非連続成長機会も積極的に検討

7IN EBITDA: ベースケース



7IN EBITDA: 積極投資ケース



ベース (FY2022 EBITDA) + オーガニック成長
 既存ライセンサーへの投融資による EBITDA 成長
 新規国・地域進出による EBITDA 成長 (M&A も含む)

戦略的投資の実行を通じ加速的な利益成長の実現を目指す

国内CVS事業(SEJ)の成長戦略

1 既存ビジネス:食領域の強化

- セブンプレミアムを中心とした「食」領域を引き続き強化
- 競争力の源泉として、新規ビジネス発展への基礎固め



2 既存～新たな挑戦:新コンセプト店舗の展開

- 社会構造の変化に対応した新たな店舗形態の実現
- SST事業でのノウハウをグループ横断的に活用



3 新規ビジネス:7NOWデリバリーとリテールメディアの活用

- 店舗による商品・サービスを基盤として新規ビジネスを強化
- 事業競争力の一層の強化と利益成長を加速



SEJにおいて培われた「食」の強みを源泉に、新規ビジネスを展開

① 既存ビジネス：セブンプレミアムを中心とした「食」の強み

- セブンプレミアムを中心とした「食」の強みがSEJの成長を牽引

食領域におけるセブンプレミアム売上構成の拡大

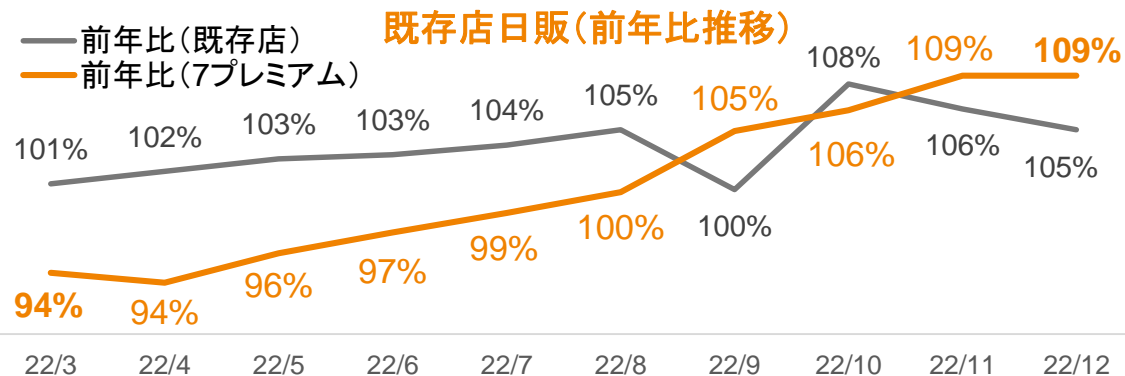
- セブンプレミアム食品売上高
- セブンプレミアムを除く食品売上高
- セブンプレミアム売上構成比

22年 売上構成比: 24%

09年 売上構成比: 6.1%

(年度) 2009 10 11 12 13 14 15 16 17 18 19 20 21 2022

直近の物価高騰下における既存店前年比の伸び



セブンプレミアムのカバー領域

価格の幅



7プレミアム商品が各領域をカバー

価値の幅

「食」の強みを活かした店舗集客力・収益力の向上により安定成長を引き続き実現

② 既存～新たな挑戦：新コンセプト店舗の展開

- SST事業で培ってきた知見・お取引先様とのネットワークを活用することにより品揃えを強化

顔が見える野菜。

LYが育ててきた青果ブランド

生鮮の品揃え・売場展開を強化



冷凍食品 (EASE UP)

LYが育ててきた冷凍食品ブランド

スーパーストアの品揃えの幅を活用



SIPストアの位置づけ⁽¹⁾

売場面積

約40坪
約2,500SKU

約100～150坪

約5,000SKU～

約300坪～

約20,000SKU～

これまでにない
新しい店舗フォーマット

→ 品揃えの幅

セブンプレミアム商品

グループの強みを集結した 商品開発

スーパーストアの売筋商品等、
品揃えの幅を拡大



新ブランド「セブン・ザ・プライス」

グループ連携による値ごろ感の ある商品対応

店舗特性に応じてアイテム数を拡大



新コンセプト店舗

コンビニとスーパーストアを組み合わせた新型店舗

「SIPストア」



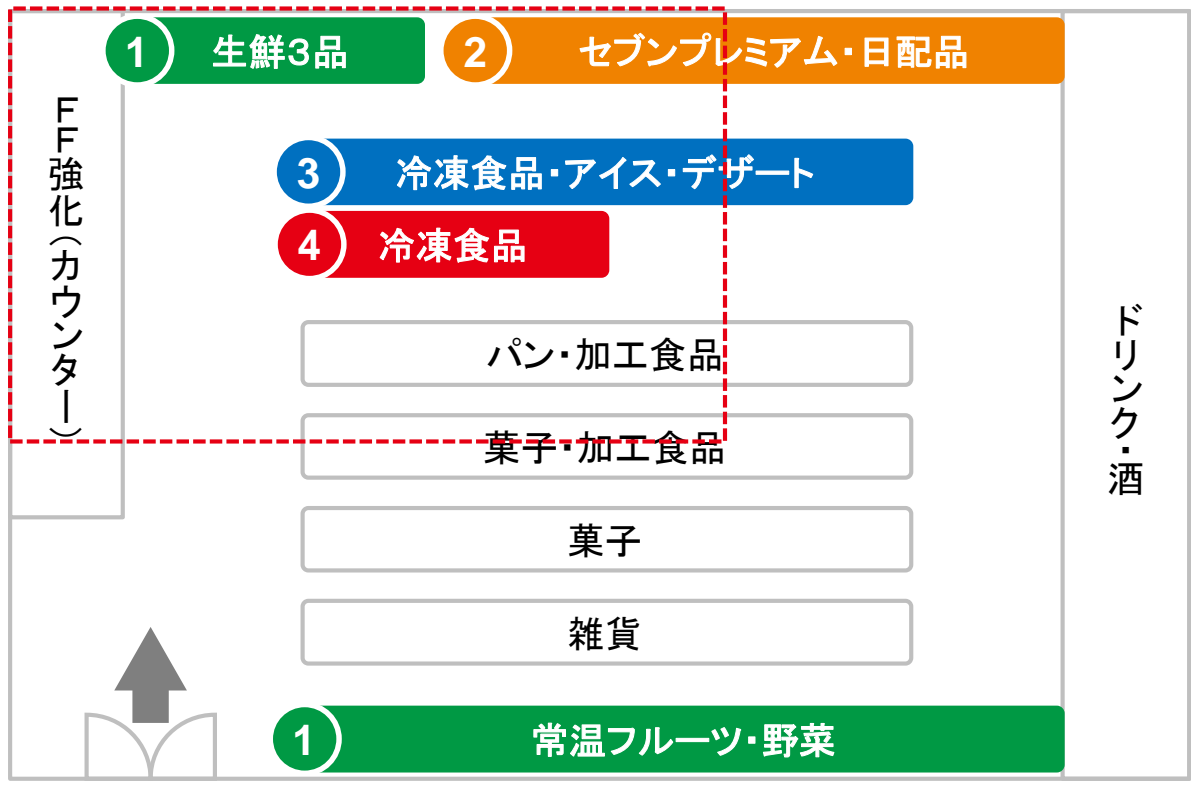
更なる「食」のニーズへ対応するべく、新しいコンセプトの店舗の在り方へ挑戦

(1) SIP = SEJ・LY(イトーヨーカ堂)・パートナーシップ

② 既存～新たな挑戦：新コンセプト店舗の売場レイアウト例

• SEJ既存売場面積 約40坪 → SIPストア売場面積 約100～150坪へ拡大

SIPストア 売場レイアウト事例



点線枠：既存SEJ店舗

売場・品揃え拡大事例

1 生鮮売場

生鮮3品の拡大展開
SST開発オリジナル生鮮



2 セブンプレミアム売場

セブンプレミアム
セブン・ザ・プライス拡大



3 冷凍食品売場

冷凍食品の品揃拡大



4 新型設備の開発

新たな販売設備を開発

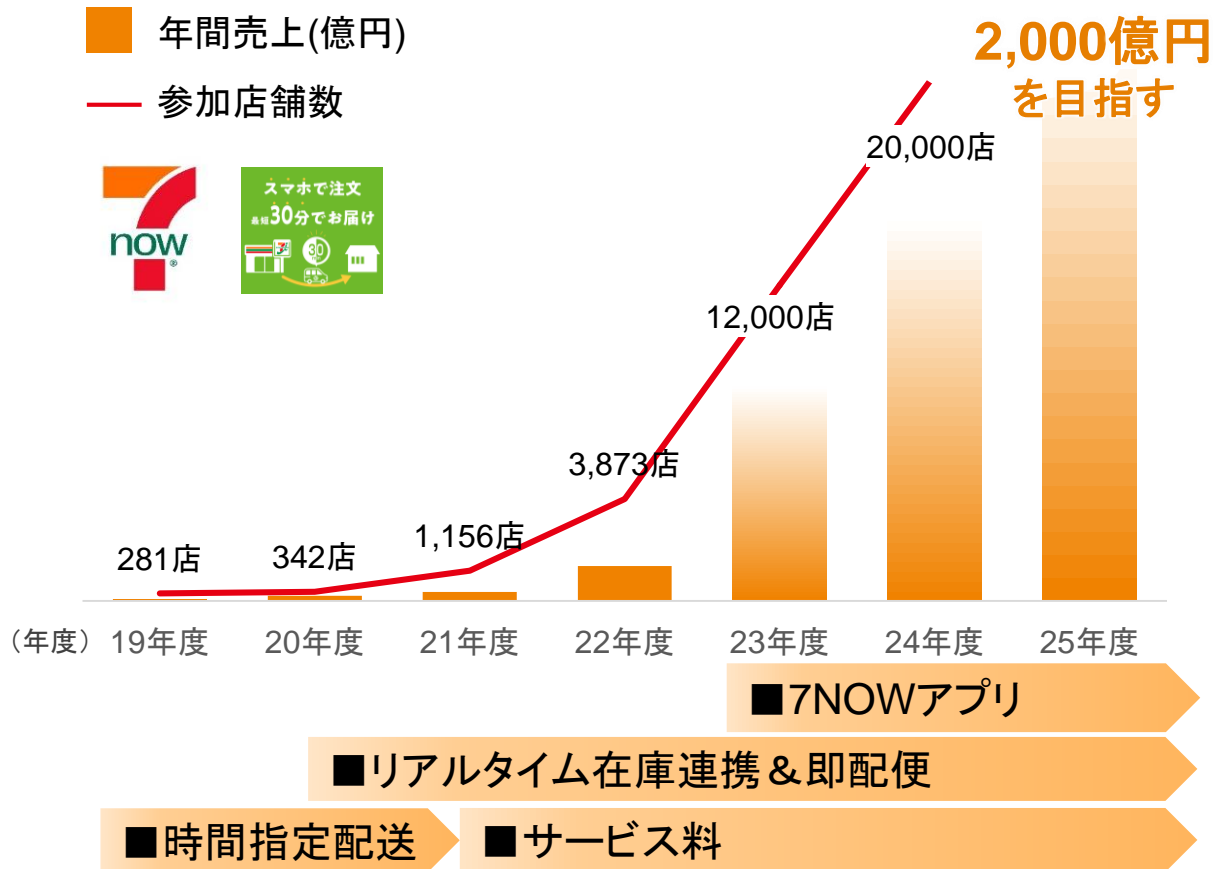


新たな商品・新たな設備・新たなレイアウトでこれまでにない品揃えを実現

3 新規ビジネス：7NOWデリバリーとリテールメディアの活用

- 「食」の強みを活かした店舗による商品・サービスを基盤として新規ビジネスを強化

SEJにおける7NOWデリバリーの拡大

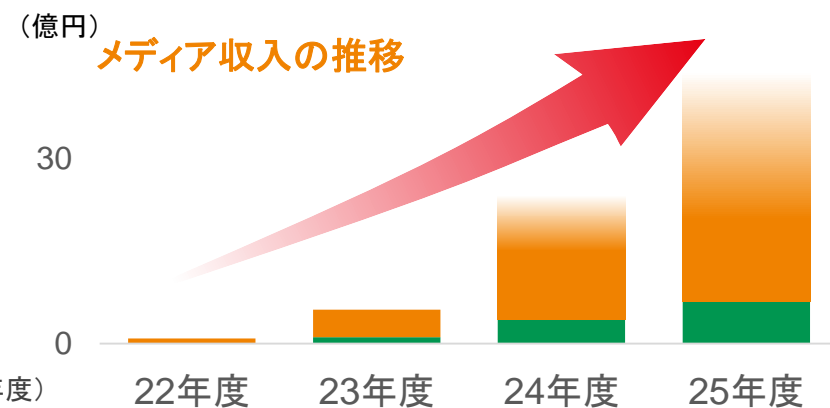


広告ビジネスへの参入



アプリ広告収入
セブンアプリに広告バナーを設置
メーカー広告掲載

データ利用収入
購買データを活用した
外部メディアへの広告配信

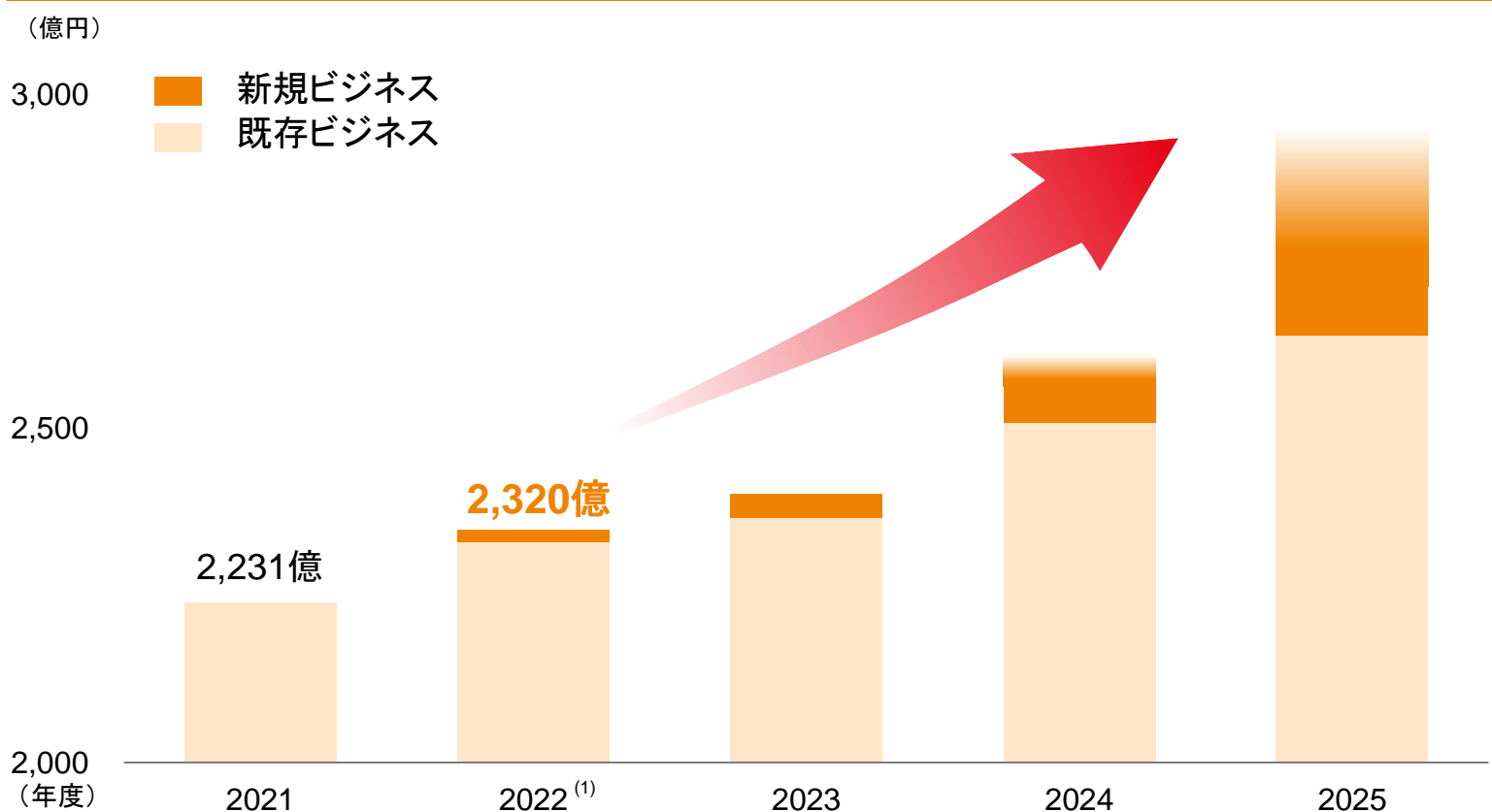


新規ビジネスの展開を通じて事業競争力の一層の強化と利益成長を加速

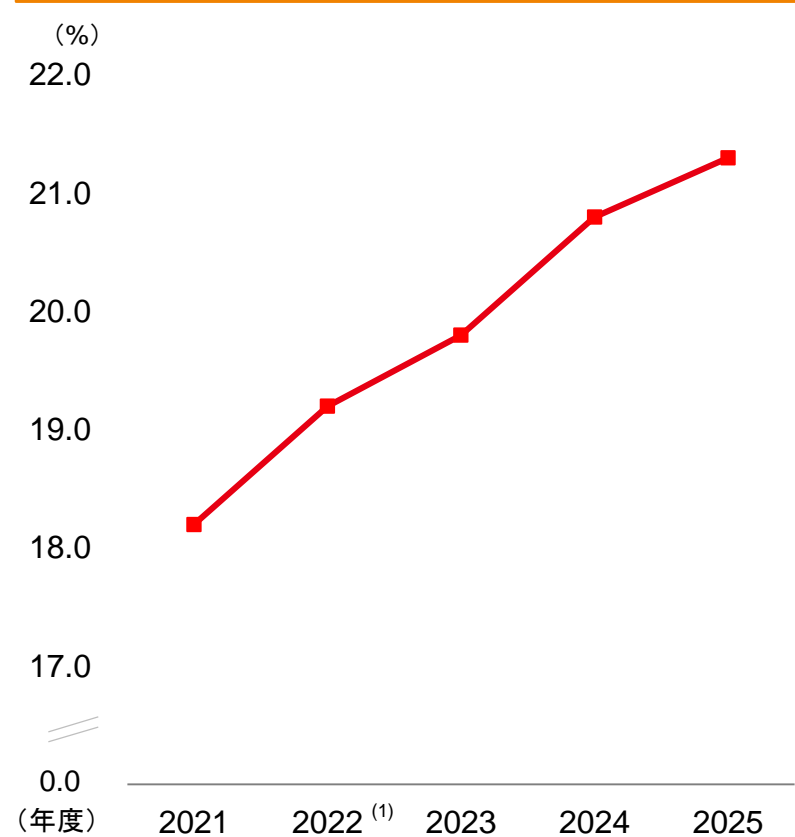
国内CVS事業 (SEJ) の利益成長計画

- 既存ビジネス／新規ビジネスの両輪の成長戦略を推進するとともに、ROICを向上させる

SEJ営業利益の推移



ROIC⁽²⁾の推移



投資効率も維持しつつ事業規模を拡大

(1) 2022年度3Q決算発表時の見込み
 (2) ROIC: 国内CVS事業の数値

イトーヨーカ堂の構造改革・成長戦略

- イトーヨーカ堂は、構造改革の実行を2022年度までに概ね完遂し、再成長戦略へ集中

		～2020年度	2021年度	2022年度	成果
構造改革	店舗政策	182店舗→132店舗	4店舗閉鎖	2店舗閉鎖	✓ 計33店舗の閉鎖 (16店舗: 閉鎖済、17店舗: 決定済)
	人員政策	▲約1,000名	▲約400名	▲約300名	✓ 約1,700名の最適化を実施
	生産性改革	AI発注等、IT活用による生産性改善策の導入		運用本格化	✓ IT活用の生産性改善を導入

IYとしての2022年度までの構造改革による成果発揮に加え、
 SST事業全体として以下に掲げる抜本の変革を通じた更なるトランスフォームにより再成長を追求していく

成長戦略

①

アパレル事業⁽¹⁾
完全撤退

②

首都圏への
フォーカス加速
と追加閉鎖

③

首都圏事業の
統合再編

④

戦略投資
インフラの整備

⑤ 外部エキスパートの起用による変革施策の完全実行と工程管理

構造改革の成果発揮と再成長に向けた変革施策の断行を推し進めていく

(1) 自社が運営するアパレル事業

SST事業の抜本的変革の全体像 : 5つの抜本的施策

• SST事業の事業構造にまで踏み込んだ抜本的な変革を3年の時間軸で実行

- # 事業構造の変革
- # 成長戦略
- # 変革実行インフラ

1 アパレル事業⁽¹⁾ 完全撤退

✓ グループ戦略の軸となる「食」にフォーカス

食
シナジー

2 首都圏へのフォーカス 加速と追加閉鎖

✓ IYは注力する首都圏へのフォーカスを加速

✓ 首都圏でも採算性・戦略適合度の低い店舗は戦略的撤退

3 首都圏事業の統合再編

✓ 注力する首都圏におけるシナジー及び運営効率の最大化

4 戦略投資インフラの整備

✓ PC/CK⁽²⁾及びネットスーパーセンターの活用により、更なる利益成長可能な収益構造の実現

5 完全実行の担保と透明性あるモニタリング

✓ 外部変革エキスパートの起用による変革施策の完全実行と工程管理

✓ 取締役会及び戦略委員会によるモニタリングと株主への透明性を持った共有

2025年度に首都圏SST事業⁽³⁾のEBITDA 550億円、ROIC 4%以上を実現

(1) 自社が運営するアパレル事業

(2) PC: プロセスセンター、CK: セントラルキッチン

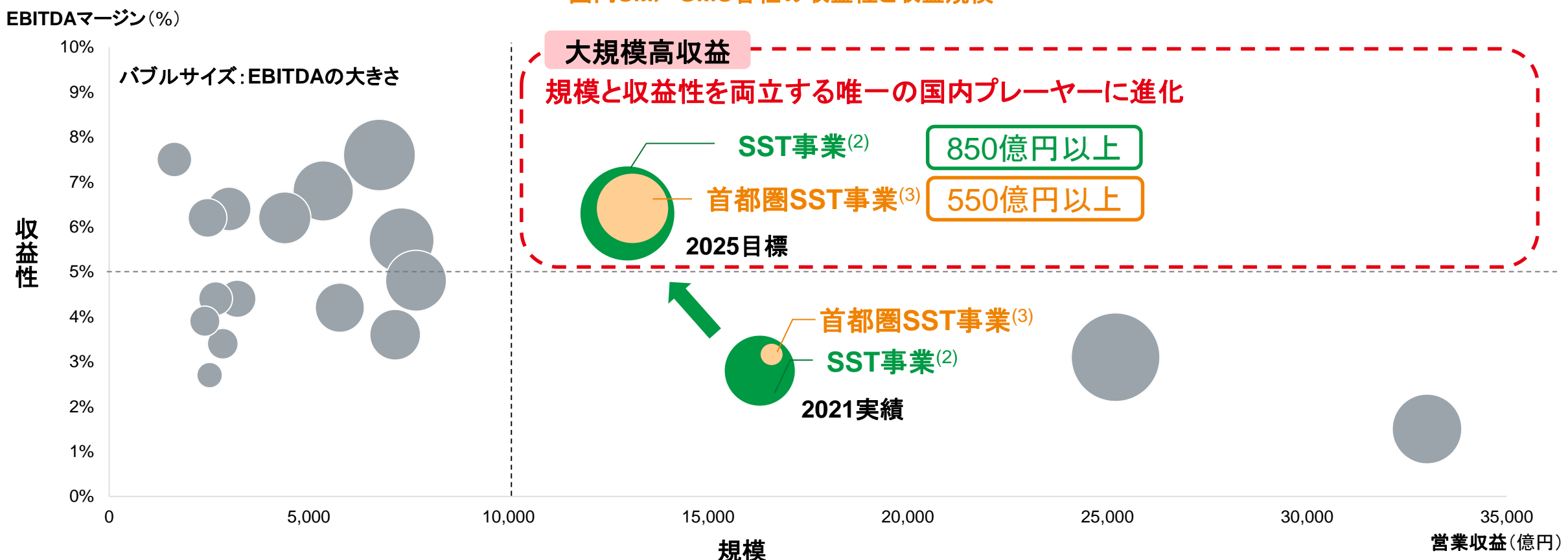
(3) イトーヨーカ堂 (IY)、ヨーク (YO)、シェルガーデン (SG)

SST事業の変革完遂による効果

- 首都圏SST事業の統合再編と、SST事業全体の変革完遂により、規模と収益性で国内SM/GMSで唯一のポジショニングを追求

SST事業の利益創出力の変化 (1)

国内SM/GMS各社の収益性と収益規模

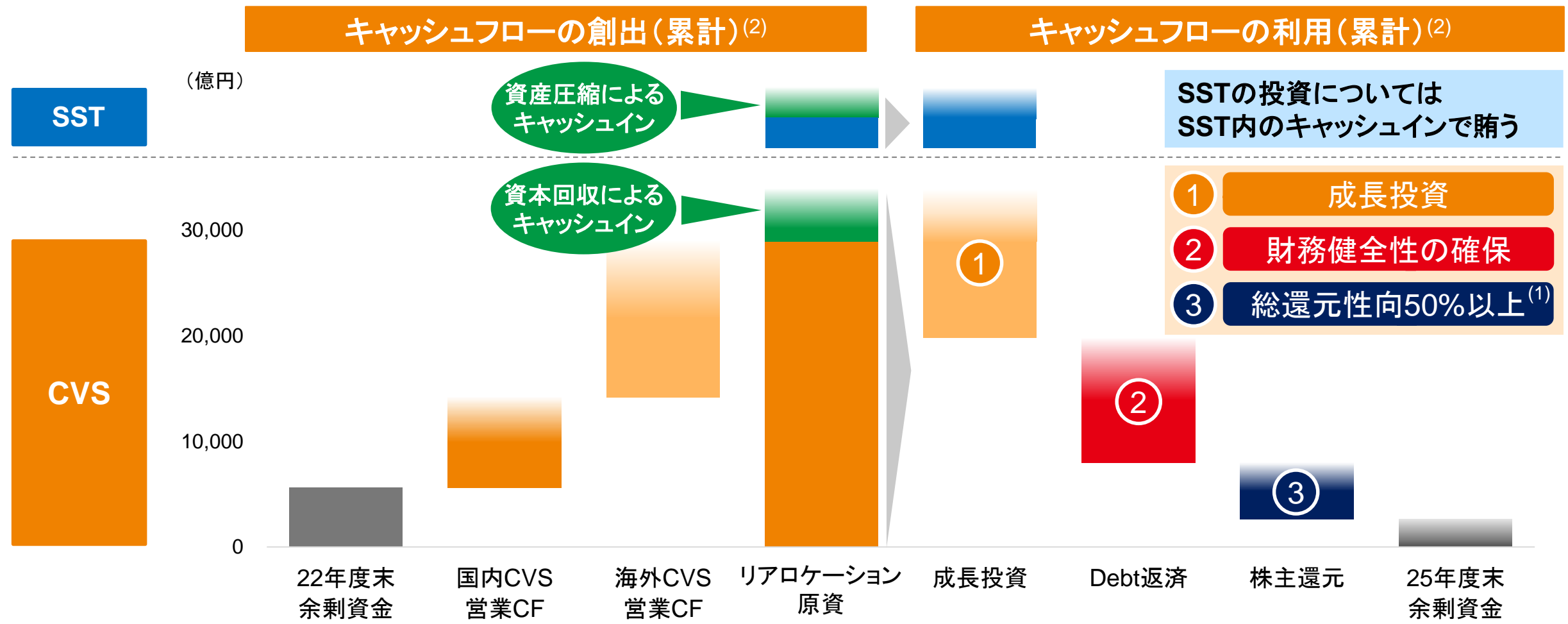


(1) 複数業態を持つ企業は業態別に記載
 (2) SST事業: IY、YO、SG、YB(ヨークベニマル)

(3) 首都圏SST事業: IY、YO、SG

キャピタル・リアロケーションプランについて

- 営業キャッシュフローの増大を図りつつ、成長ドライバーであるCVS事業への成長投資にフォーカスするとともに、財務健全性も確保。株主還元も充実化させ総還元性向50%以上を目指す⁽¹⁾



(1) 2023年度から2025年度までの累計の総還元性向

(2) 2023年度から2025年度までの累計値






戦略委員会の設置

- グループ重点戦略の進捗をモニタリングするとともに、最適なグループ事業構造・戦略的選択肢を継続的に検討する体制を構築すべく、独立社外取締役のみで構成される戦略委員会を設置

I 戦略委員会設置の背景・目的

- グループ重点戦略(国内外CVS成長戦略・SST事業変革等)に関する進捗状況のモニタリング
- 戦略実現のための最適なグループ事業構造・戦略的選択肢(IPO・スピンオフ等)に関する包括的且つ客観的な分析・検証を継続的に実施し、これらの検証結果を元に、当社グループの中長期的な企業価値向上のための助言を取締役会に対して行う

II 戦略委員会のメンバー(独立社外取締役)

 <p>取締役 委員長 スティーブン・ヘイズ・ デイカス</p>	 <p>取締役 伊藤 邦雄</p>	 <p>取締役 米村 敏朗</p>	 <p>取締役 井澤 吉幸</p>
 <p>取締役 ジェニファー・シムズ・ ロジャーズ</p>	 <p>取締役 ポール 与那嶺</p>	 <p>取締役 エリザベス・ミン・ マイヤーダーク</p>	 <p>取締役 山田 メユミ</p>

戦略委員会の客観的な分析・検討をサポートする外部アドバイザーを起用

新グループマネジメント体制

取締役(社内取締役6名、社外取締役8名)

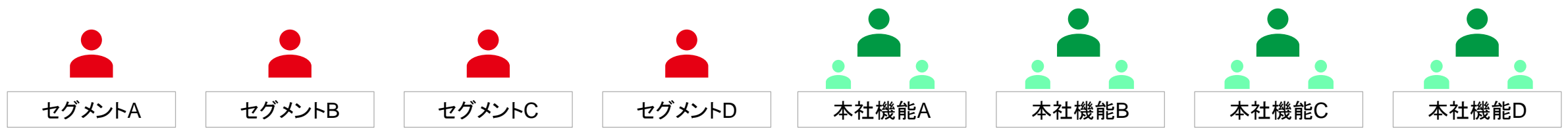
執行体制

A トップ体制

	<p>代表取締役 副社長 最高管理責任者(CAO) 後藤 克弘</p>		<p>代表取締役社長 最高経営責任者(CEO) 井阪 隆一</p>		<p>代表取締役 専務執行役員 最高サステナビリティ責任者(CSuO) 兼 ESG推進本部長 兼 スーパーストア事業管掌 伊藤 順朗</p>
--	---	--	---	--	--

B 事業セグメント セグメント統括役員

C コーポレート部門 CxO 役員



- A** グループ経営体制の強化・安定化のために代表権を有する専務執行役員を任命し役員体制を強化
- B** 各事業セグメントに統括責任役員を配置し、事業領域毎の戦略意思決定の深耕と迅速化を図る
- C** コーポレート部門はCXO制を導入し、経営全体の俯瞰と専門領域を担当する役員を複数名配置

あした
明日にいいこと。つなげる、つづける。



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、様々なりスクや不確定性・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。