



株式会社セブン&アイ・ホールディングス

# 2022年度 決算説明資料

2023.4.6

# 新・取締役会はガバナンスの強化及び成長の加速のための重要な施策を実行

当社はかねてより株主及び多様なステークホルダーの皆様との建設的な対話を重ねてまいりました

- ・ 「当社グループの持続的な成長と中長期的な企業価値の向上」に資する真剣な議論を継続的に実施

当社はCVS事業をコアにしたグローバルリテールグループを目指す経営方針の下、グローバルCVS事業への戦略的投資とともに事業ポートフォリオの見直しと最適運営に向けたアクションを着実に実行してまいりました

- ・ 今後のグローバルCVS事業の成長への布石として、2021年のSpeedway及び2018年のSunocoの買収を実行し、ベトナム事業への追加投融資を決定
- ・ また、2022年にオシマーズ・ジャパン、2021年にFrancfrancの売却を完了、2022年にそごう・西武の売却を公表する等、非中核事業の売却を決定し、事業ポートフォリオの見直しも着実に実施
- ・ 本日、更に金融事業の再編、バーニーズ ジャパンの売却とともに、セグメントの見直しを決定

当社は昨年の株主総会にて取締役会を刷新した上でグループ戦略再評価を実施、取締役会の全会一致で支持された内容を3月9日に公表し、戦略委員会を設置いたしました

- ・ 昨年の株主総会において新たに6人の社外取締役を選任、社外取締役が過半数を占める取締役会構成にガバナンス体制を刷新
- ・ 「食」を中心としたグローバルリテールグループへの成長を目指す方針の下、国内外CVS事業の成長戦略にフォーカス、SST事業の抜本的変革の実行を決定
  - 当社グループの競争力の源泉である「食」の強みに立脚したグループ成長戦略を加速
- ・ 取締役会は、8名の社外取締役のみで構成される戦略委員会を通じて、最適なグループ事業構造・戦略的選択肢（IPO・スピンオフ等）に関する客観的な分析・検証を今後も継続的に実施
  - 本年度の株主総会において、成長の加速に向けた取締役会の更なるトランスフォームを付議予定

継続的かつ安定的な業績伸長と、中長期的な企業競争力及び成長戦略の追求を両立

# 当社社外取締役一同からのメッセージ

- 昨年5月の株主総会以降、社外取締役が過半数となり刷新された当社取締役会は、当社の株主にとって最善なグループの戦略・経営方針について、非常に活発かつ闊達な議論を行ってきました
- 2022年後半に開始した取締役会主導のグループ戦略再評価においては、当社グループの成長戦略を加速させる為の議論を多面的／複眼的な視点で実施してまいりました
- 戦略委員会の設置を含め、本年3月9日に当社から公表された内容は、取締役会で議論が尽くされた結果として全会一致で支持されたものであります
- 取締役会は、今後も長期的な企業価値の最大化にコミットしてまいります
- 取締役会は、社外取締役によって構成される戦略委員会を通じて、グループ戦略の進捗のモニタリングに加え、様々な戦略的選択肢（IPO・スピンオフ等）に関する包括的かつ客観的な分析・検証を今後も継続的に実施します
- 我々社外取締役は、引き続き当社株主・ステークホルダーの利益に資する戦略を遂行する為に、適切なコーポレート・ガバナンスの実装に尽力することを宣言いたします

# 2022年度業績・2023年度業績予想サマリー

- ✓ 2022年度の連結業績は、営業収益・各段階利益ともに過去最高を達成
- ✓ 2023年度は戦略的な先行費用を計上し、中期経営計画目標の達成とその後の成長を確固たるものにする年度と位置付け
- ✓ 7iDを軸とした小売・金融の一体戦略について
- ✓ 事業ポートフォリオの見直しと株主還元の拡充

# 目次

- 1 2022年度業績
- 2 2023年度業績予想
- 3 経営戦略
- 4 主要事業戦略詳細

# 目次

- 1 2022年度業績
- 2 2023年度業績予想
- 3 経営戦略
- 4 主要事業戦略詳細

# 2022年度 連結業績ハイライト

単位：億円、%

	21年度	22年度	前年比	前年差	期首計画比	期首計画差
グループ売上*	142,432	178,426	125.3	+35,994	115.4	+23,746
営業収益	87,497	118,113	135.0	+30,615	122.4	+21,583
総額営業収益(参考値)	-	124,960	142.8	+37,462	120.5	+21,220
営業利益	3,876	5,065	130.7	+1,188	117.8	+765
経常利益	3,585	4,758	132.7	+1,173	118.4	+738
親会社株主に帰属する 当期純利益	2,107	2,809	133.3	+702	117.1	+409
EPS (円)	238.68	318.14	133.3	+79.45	117.1	+46.37
のれん償却前EPS (円)	319.40	445.74	139.6	+126.35	116.8	+64.03
EBITDA (営業利益+減価償却費+のれん償却費)	7,514	9,953	132.4	+2,438	112.8	+1,130

\* 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 = 131.62円 1元 = 19.50円

2. 2022年度は「収益認識に関する会計基準」(企業会計基準第29号 2020年3月31日)等適用後の数値であります。

なお、従前の計上方法による営業収益は「総額営業収益(参考値)」として記載しております。

# 2022年度 セグメント別営業収益・営業利益・EBITDA

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	118,113	135.0 +30,615	5,065	130.7 +1,188	9,953	132.4 +2,438
国内コンビニエンスストア	8,902	102.0 +170	2,320	103.9 +86	3,175	104.4 +134
海外コンビニエンスストア	88,461	170.3 +36,518	2,897	181.2 +1,298	5,914	166.9 +2,370
スーパーストア	14,491	80.0 ▲3,615	121	64.4 ▲66	505	100.2 +1.0
百貨店・専門店	4,637	65.1 ▲2,485	34	- +115	179	264.9 +111
金融関連	1,942	99.9 ▲1.0	371	98.9 ▲4.0	697	100.1 +0.5
その他	260	128.0 +57	▲4.6	- ▲3.5	4.8	63.6 ▲2.7
消去及び全社	▲583	- ▲28	▲674	- ▲237	▲524	- ▲176

注) 為替換算レート：U.S.\$1 = 131.62円 1元 = 19.50円



# 連結財務KPI

	2021年度 実績	2022年度			2025年度 目標
		期首計画	実績	評価	
EBITDA	7,514 億円	8,823 億円	9,953 億円	◎	1.1 兆円以上
営業CF(除く金融)	6,308 億円	7,605 億円	8,328 億円	◎	9,000 億円以上
フリーCF水準(除く金融)	2,795 億円	2,954 億円	4,740 億円	◎	5,000 億円以上
ROE	7.5 %	7.9 %	8.7 %	◎	11.5 %以上
ROIC(除く金融)	4.8 %	4.8 %	5.2 %	◎	8.0 %以上
Debt/EBITDA倍率	3.9 倍	2.9 倍	3.0 倍	○*	1.8 倍未満
EPS	238 円	271 円	318 円	◎	18 %以上 (CAGR)

\* 期首計画では北米CVS事業の有利子負債の一部を期限前返済する計画でしたが、米国金利状況を鑑み契約期限通りの返済を実施。

期首計画を大幅に超過し、上方修正した2025年度目標に向けて各戦略を推進

# 目次

- 1 2022年度業績
- 2 2023年度業績予想
- 3 経営戦略
- 4 主要事業戦略詳細

# 2023年度 業績影響の与件整理

	ポジティブ与件	ネガティブ与件
国内	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ コロナウイルス収束による人流回復</li> <li>✓ 旅行・観光需要の増加</li> <li>✓ インバウンドの増加</li> <li>✓ 健康・環境への意識の高まり</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ エネルギーコスト上昇</li> <li>✓ 可処分所得の減少</li> <li>✓ 人件費増加</li> <li>✓ 在宅勤務の定着</li> </ul>
米国	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ ガソリン価格低下による消費マインドの回復</li> <li>✓ 雇用情勢の改善による所得の増加</li> <li>✓ デリバリーニーズの高まり</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 経済リセッションの可能性</li> <li>✓ ガソリンCPG水準低下</li> <li>✓ 高水準の金利環境による支出の抑制</li> </ul>

人流回復などのポジティブ与件はあるものの、高水準のコスト負担やCPG低下など厳しい経営環境

# 2023年度 連結業績予想

単位：億円、%

	金額	前期比	前期差
グループ売上*	174,180	97.6	▲4,246
営業収益	111,540	94.4	▲6,573
営業利益	5,130	101.3	+64
経常利益	4,800	100.9	+41
親会社株主に帰属する当期純利益	2,850	101.4	+40
EPS (円)	322.68	101.4	+4.54
のれん償却前EPS (円)	450.06	101.0	+4.31
EBITDA (営業利益+減価償却費+のれん償却費)	10,100	101.5	+146

\* 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 = 131.00円 1元 = 19.00円

2. 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。

# 2023年度 セグメント別予想 (新セグメント)

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	111,540	94.4 ▲6,573	5,130	101.3 +64	10,100	101.5 +146
国内コンビニエンスストア	9,220	103.6 +317	2,440	105.2 +119	3,344	105.3 +168
海外コンビニエンスストア	81,820	92.5 ▲6,641	2,965	102.3 +67	6,019	101.8 +104
スーパーストア	14,840	102.4 +348	145	117.0 +21	552	108.5 +43
金融関連	2,080	107.1 +137	335	90.2 ▲36	684	98.1 ▲13
その他	4,240	86.8 ▲643	1.0	3.9 ▲24	61	33.8 ▲119
消去及び全社	▲660	- ▲90	▲756	- ▲82	▲560	- ▲36

注) 1. 為替換算レート：U.S.\$1 = 131.00円 1元 = 19.00円

2. 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。

# 株主還元

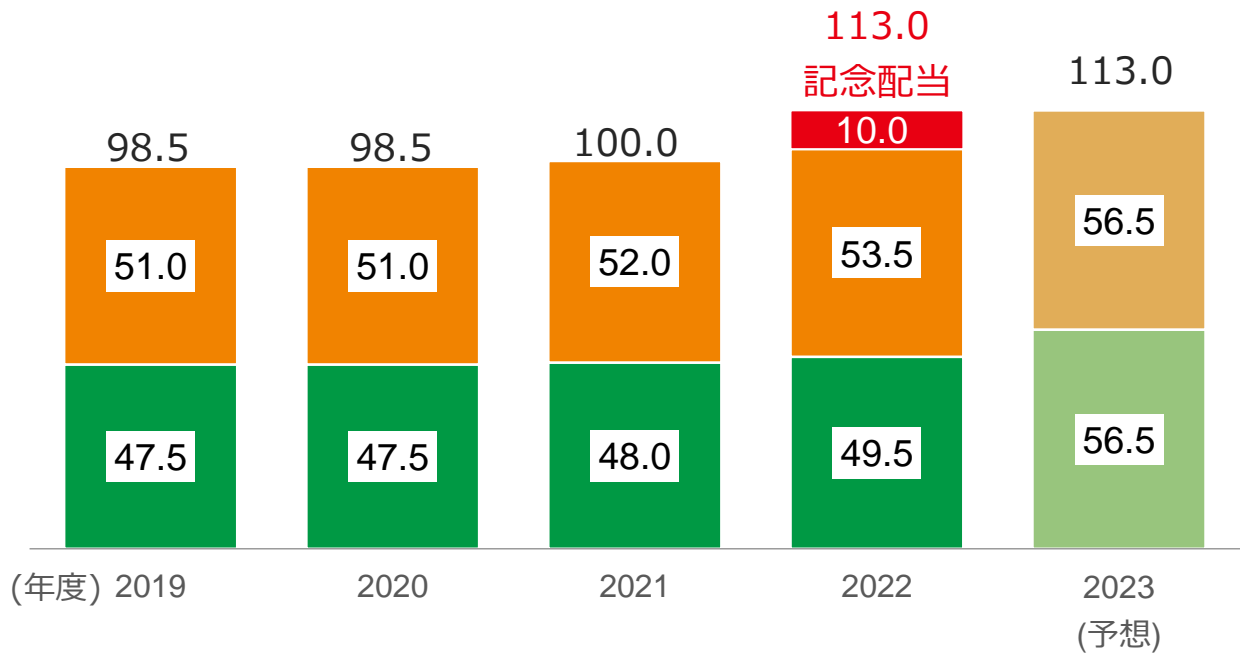
## 株主還元方針

1株当たりの配当金を安定的・継続的に向上させつつ、  
 総還元性向50%以上(2023年度から2025年度累計)を目標とした株主還元を実施する。

- 営業キャッシュフローの増大を図る
- 国内外CVS事業への成長投資にフォーカス
- 財務の健全性を確保
- 株主還元の充実

- 2023年度SEJ50周年 記念配当(2022年度期末配当)
- 総還元性向50%以上(2023年度から2025年度の累計)

1株当たり配当金の推移(円)



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、財務の健全性も確保。株主還元も充実させ総還元性向50%以上を目指す

# 目次

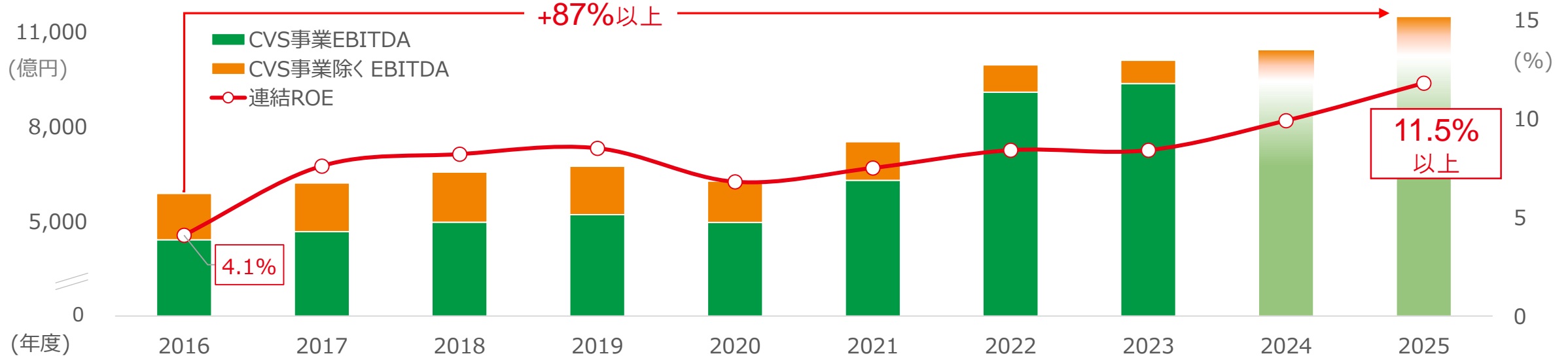
- 1 2022年度業績
- 2 2023年度業績予想
- 3 経営戦略
- 4 主要事業戦略詳細

# グループ成長の軌跡

2016年	5月 7&iHD 井阪社長就任 10月 グループ初の中期経営計画発表
2017年～2020年	2018年 SEIによるSunoco取得 2019年 SEI加盟店とのコミュニケーション強化
2021年	5月 SEIによるSpeedway取得 7月 中期経営計画2021-2025発表(連結財務KPI設定)
2022年	1月 7IN*設立 4月 経営メッセージ発表 5月 ガバナンス改革 9月 グループ戦略再評価開始
2023年	3月 グループ戦略再評価結果公表 「中期経営計画2021-2025」アップデート

\* 7-Eleven International LLC

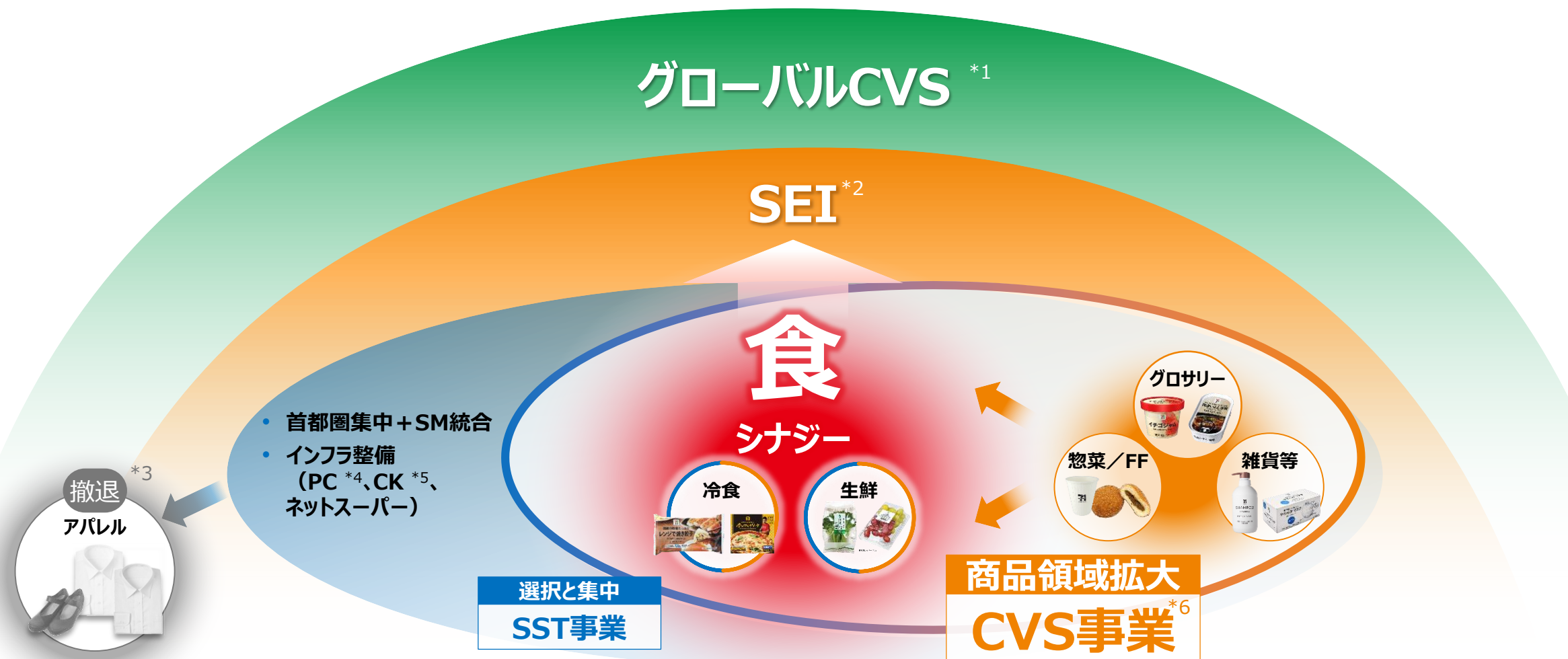
## 連結 EBITDA、ROEの成長



株主・投資家との対話を重ね、戦略施策を遂行し企業価値向上への取り組みを推進



# 「食」を軸とした国内外CVS事業の成長戦略 (グループ戦略再評価の結果資料再掲)



\*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」)

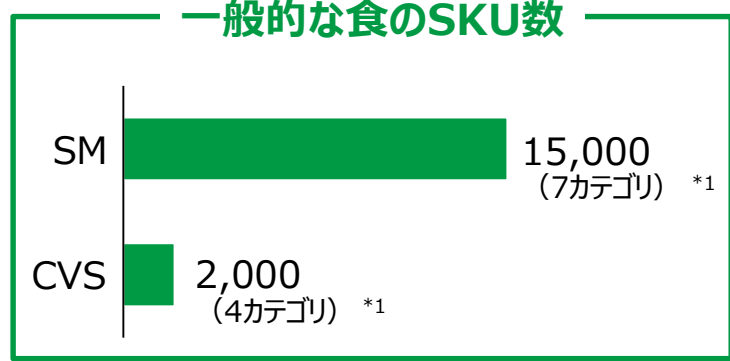
「食」の強みが当社グループにおける国内外CVS事業の成長を支える競争力の源泉

# 競争力の源泉となる「食」の強みの効果 (グループ戦略再評価の結果資料再掲)

- 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

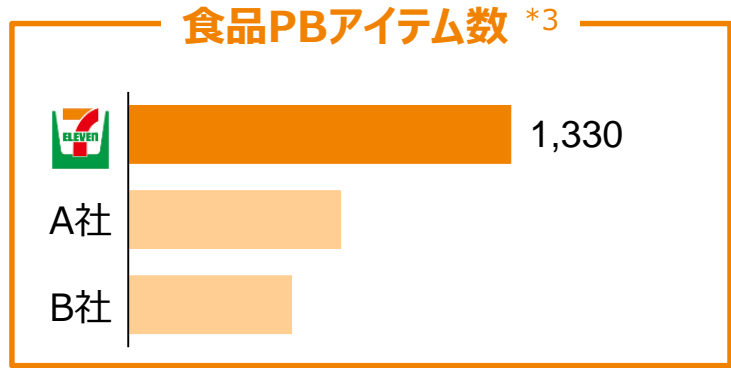
## SST事業で培われた食の強み

- 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



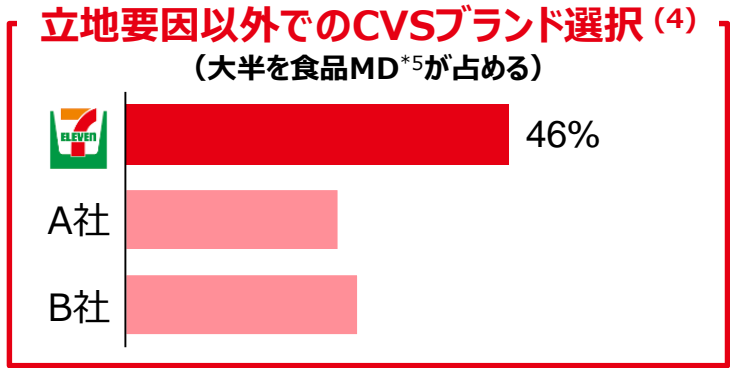
## セブンプレミアム商品開発

- 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 <sup>\*2</sup>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



\*1 SM: 青果・精肉・鮮魚・デiyリー・加食・惣菜・ベーカリー  
CVS: 青果・デiyリー・加食・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

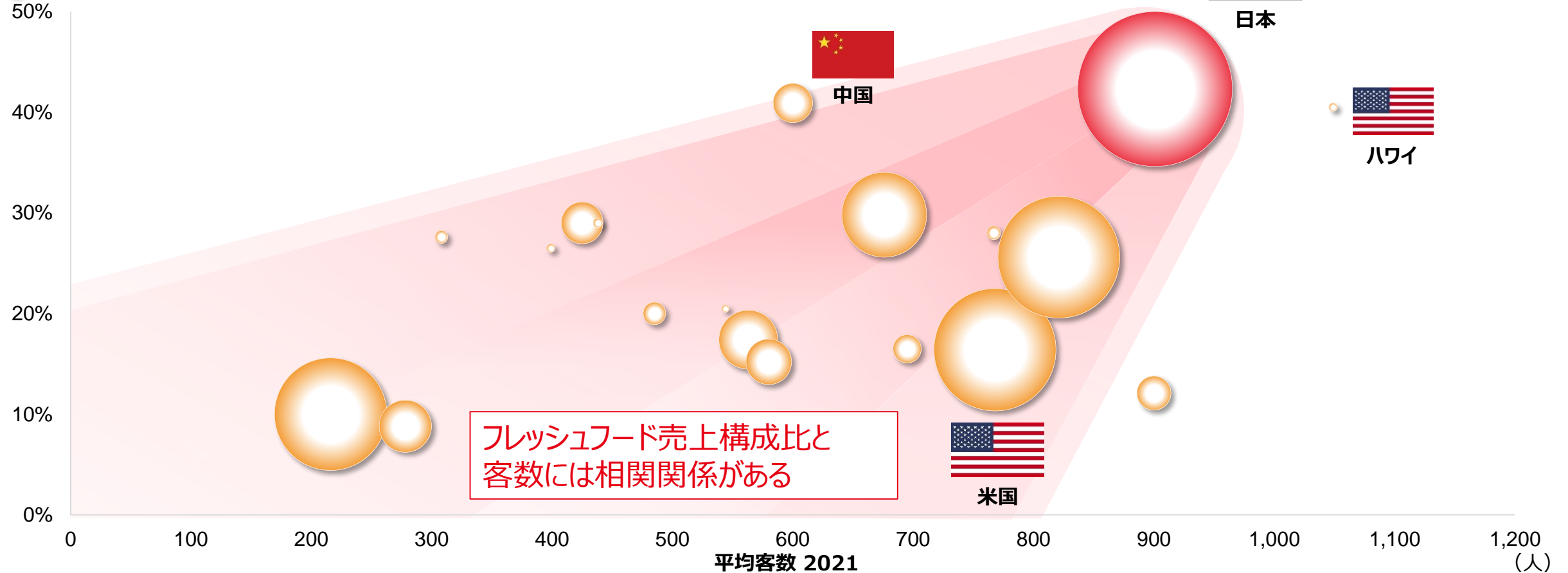
「食」の強みはSEJのみならず国内外CVS事業の成長実現の鍵となる

# 「食」を軸としたグローバルCVS事業の成長戦略余地 (グループ戦略再評価の結果資料再掲)

## SEJの「食」の強みをグローバルに展開

FF<sup>\*1</sup>売上構成比 2021 (%)

バブルサイズ = 店舗数



\*1 FF:フレッシュフード

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

# これまでの戦略的取り組み



## 世界トップクラスのリテールグループへ



2023年4月6日  
**セブン・カードサービス**の全株式の  
セブン銀行への譲渡を公表

2023年4月6日  
**バーニーズ ジャパン**の全株式  
譲渡公表

2022年11月11日  
**そごう・西武**の全株式譲渡公表

2022年2月10日  
**オシュマンズ・ジャパン**の全株式譲  
渡公表

2021年7月21日  
**Francfranc**の  
株式一部譲渡公表

### 中期経営計画

2023年2月  
**ベトナム事業**への追加投融資を決定

2022年1月12日  
**7-Eleven International LLC**  
の本格稼働

2020年8月3日  
**Speedway**買収公表



目指すべき姿に向けて事業ポートフォリオの見直しによる、事業の選択と集中を継続実施

# 当社グループにおける金融事業再編に関するお知らせ

■ 本件譲渡対象先

## 本件概要

- ✓ 銀行業務を営むセブン銀行とノンバンク業務を営むセブン・カードサービスを一本化
- ✓ グループ共通の会員基盤である7iDを活用して、小売りの強みを生かし、当社グループの企業価値の向上を目指す

譲渡対象 株式会社セブン・カードサービス  
(当社連結子会社)

譲渡先 株式会社セブン銀行  
(東証プライム上場、当社連結子会社)

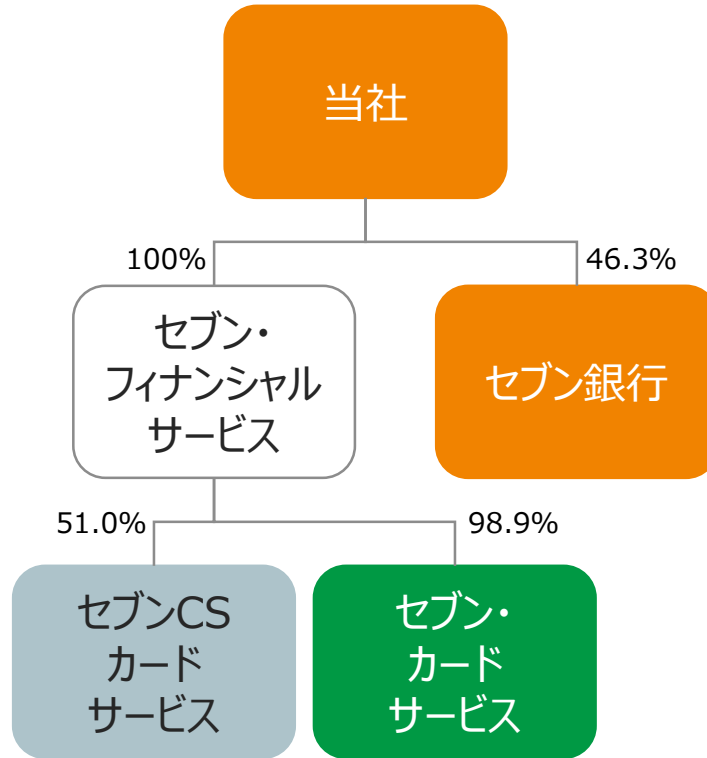
譲渡価格 約320億円

契約締結日 2023年4月6日

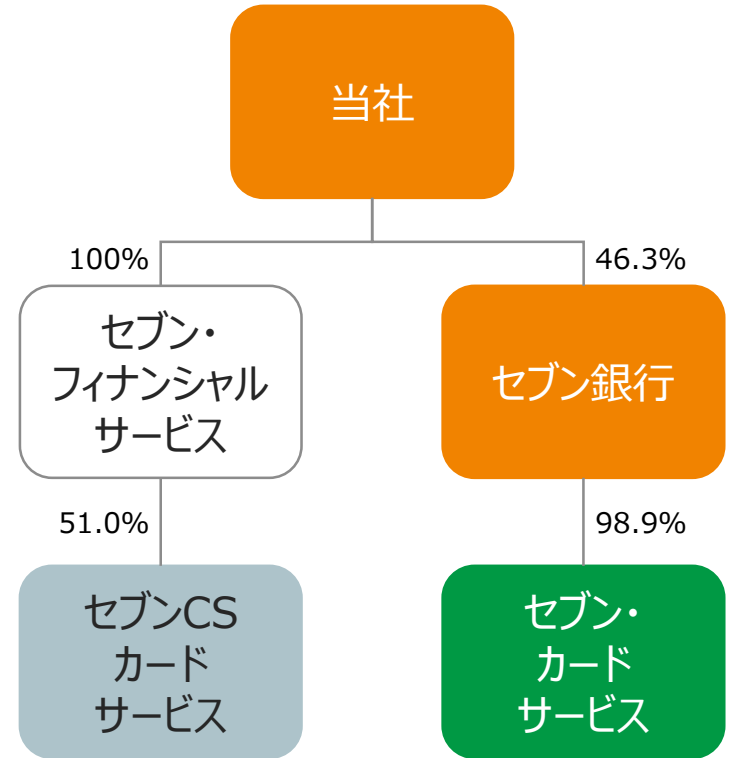
本事業再編  
実行日 2023年7月1日 (予定)

## 本事業再編の概要図

### 本事業再編実施前

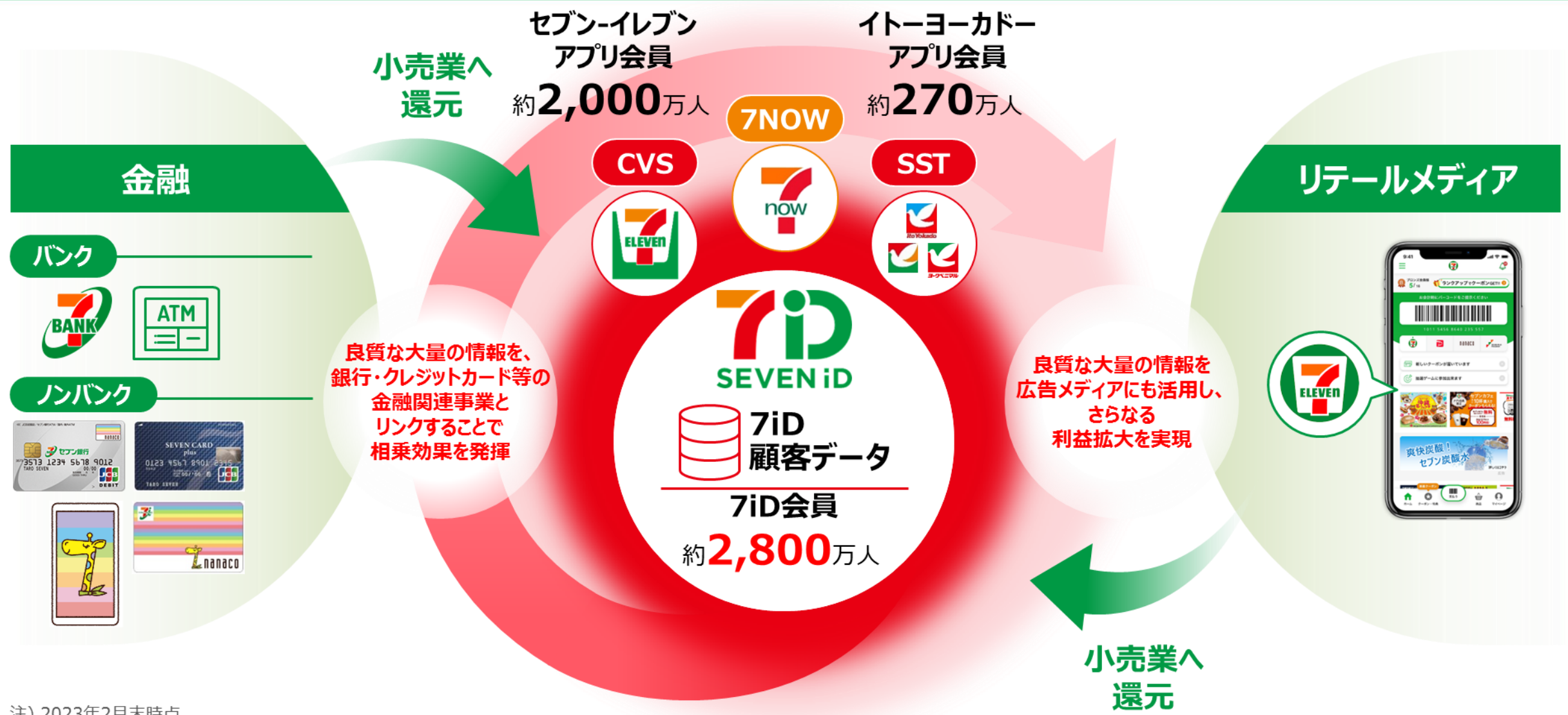


### 本事業再編実施後



銀行・クレジットカード・電子マネーの一体運営で、より速やかにニーズに対応

# 7iDを軸とした小売・金融一体戦略 ①



注) 2023年2月末時点

7iDを軸に小売・金融一体でお客様との関係を深化

# 7iDを軸とした小売・金融一体戦略 ②

<b>国内随一の顧客基盤</b>	<p>1日あたり国内来店客 約<b>2,220</b>万人 *1</p> <p>7iD会員 約<b>2,800</b>万人 *1</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 経済圏としての魅力度を高め、顧客一人当たりのクロスユース率・単価を大幅に向上させる余地あり</li> </ul>
<b>魅力的な経済的接点</b>	<p>コンビニ+スーパー 約<b>22,000</b>店舗 *1</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ポイント競争に頼らず、<b>商品軸を絡めた独自の経済圏戦略</b>をとることが可能</li> </ul>
<b>圧倒的な決済ボリューム</b>	<p>金流 約<b>22</b>兆円</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• nanaco等の<b>自社決済比率の向上</b>により、他社に支払う決済手数料を<b>マーケティング原資として活用</b>することも可能</li> </ul>
<b>ベースとなる金融機能保有</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li><input checked="" type="checkbox"/> 銀行</li> <li><input checked="" type="checkbox"/> クレカ</li> <li><input checked="" type="checkbox"/> 電子マネー</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 今後の金融サービス拡大にあたり、<b>既存アセットを活用した即効性ある展開</b>も可能</li> </ul>



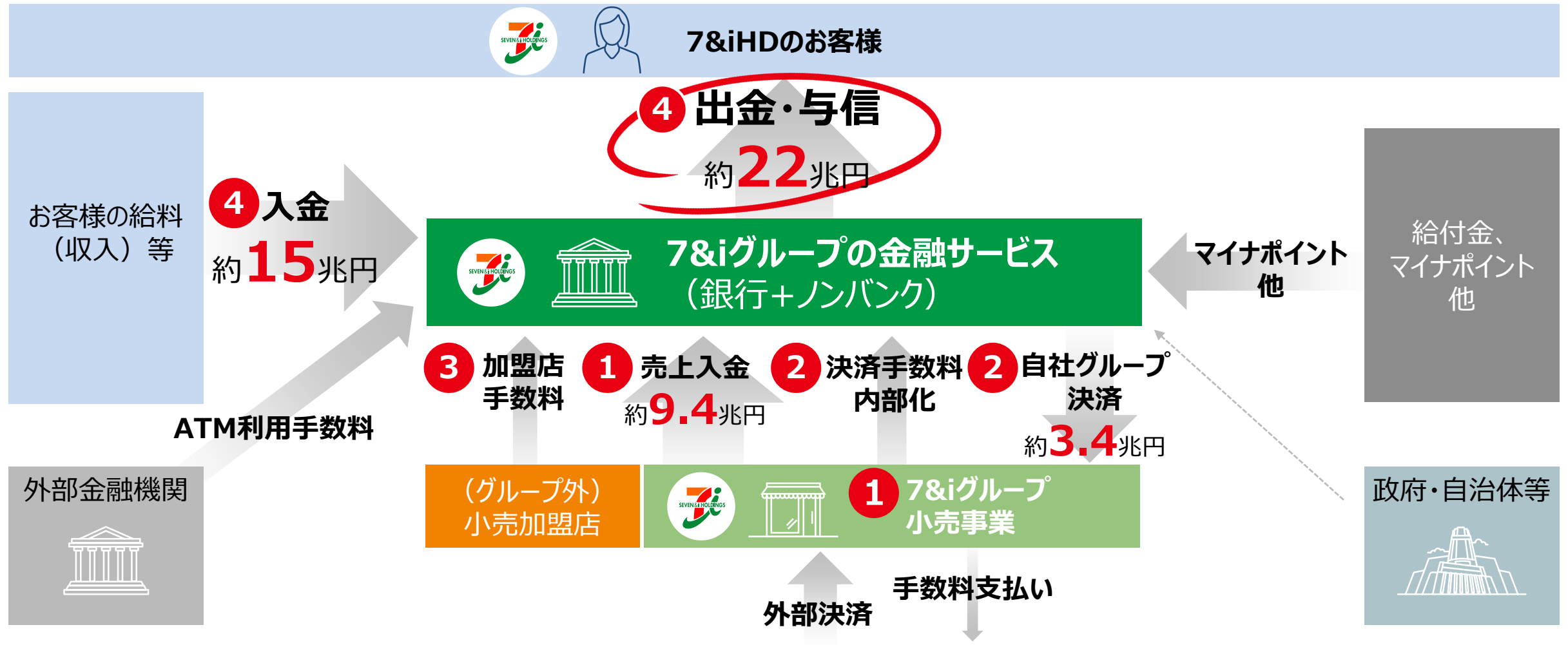
**広告事業  
売上**
 約**3,600**億円 \*2

\*1 2023年2月末時点 \*2 2023年1月末時点

グループの経営アセットの活用により、小売ならではの金融サービスの展開へ

# 主な金流からみる当社グループの金融サービスの規模 (ご参考)

**1 2 3 4** : 小売×金融の取組みでの増収の期待ポイント (次ページ参照)

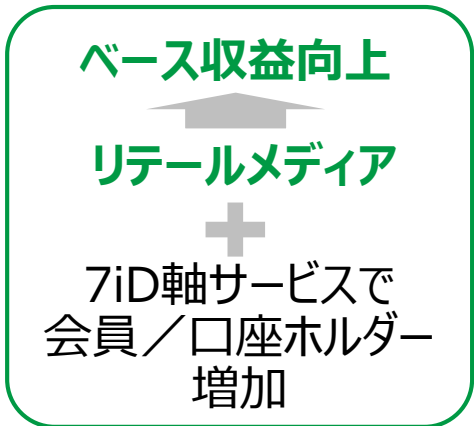
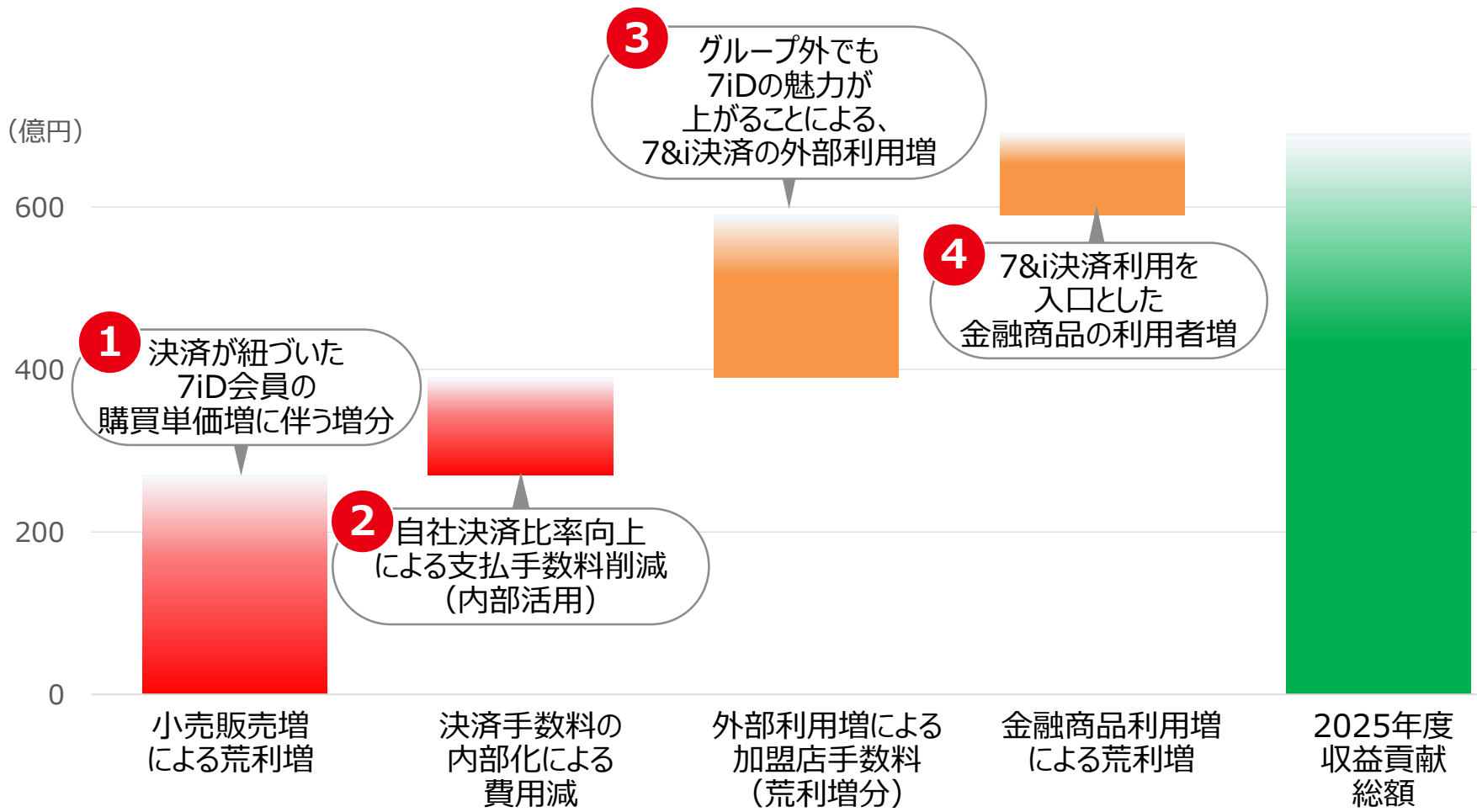


銀行 (ATM) ・ ノンバンクの各種サービスで圧倒的な規模の金流を展開



# 小売×金融による効果

## 小売と金融の連動による収益見込み



7iD×決済をフックに小売・金融双方の増収が期待。データ活用でさらなる収益も。

# セグメント変更 (2023年度)

変更前	変更後	主な事業会社
国内コンビニエンスストア	国内コンビニエンスストア	セブン-イレブン・ジャパン
海外コンビニエンスストア	海外コンビニエンスストア	7-Eleven, Inc. SEJ Asset Management & Investment Company 7-Eleven International LLC
スーパーストア	スーパーストア	イトーヨーカ堂 ヨークベニマル ヨーク シエルガーデン
百貨店・専門店	金融関連	セブン銀行 セブン・フィナンシャルサービス
金融関連	その他	そごう・西武 セブン&アイ・フードシステムズ 赤ちゃん本舗 ロフト
その他	<p>その他事業には、グループ横断的な機能を果たす会社と、その他の事業会社が含まれます。</p>	

事業ポートフォリオの見直しを踏まえ、セグメントを変更

# 目次

- 1 2022年度業績
- 2 2023年度業績予想
- 3 経営戦略
- 4 主要事業戦略詳細

# 国内CVS事業(SEJ)の成長戦略～既存ビジネス

## 当社グループの「食」の強みを活かした成長戦略

**店舗数** ↑



**平均日販** ↑



**荒利率** ↑

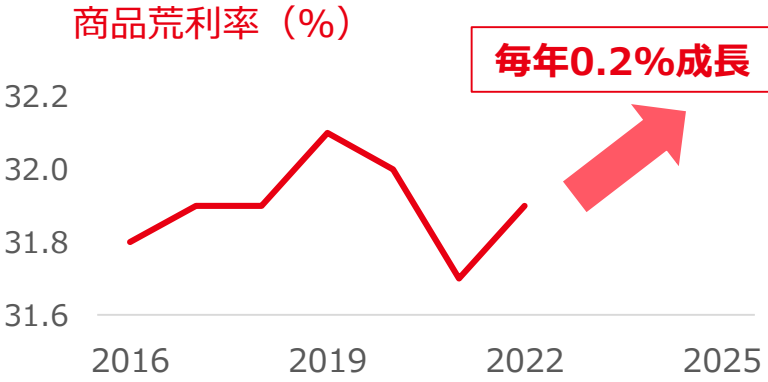
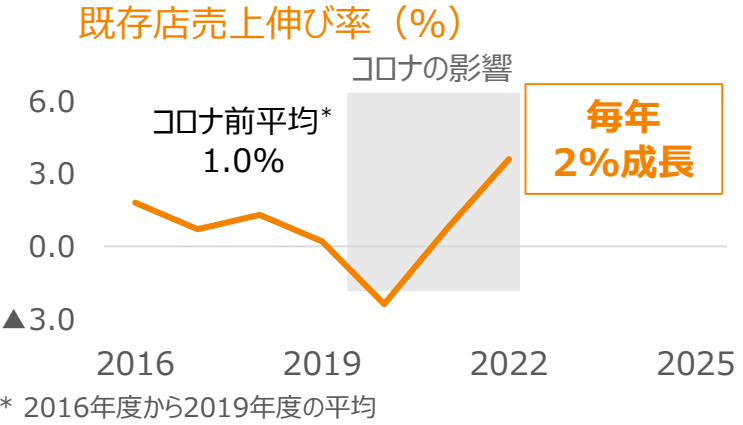
- ✓ エリアごとの特性に応じた最適な出店の実施
- ✓ トップシェア地域をホワイトスペースに拡大
- ✓ 商品・販促と連動した出店を実施



- ✓ **新商品開発**
  - 地産地消を打ち出す
- ✓ **地域フェアの実施**
  - 販促との連動
- ✓ **品揃え強化**
  - 価値訴求、経済性への対応、健康・環境配慮



- ✓ **高付加価値商品の開発強化**
  - スムージー、焼成パン、銘店とのコラボレーション等

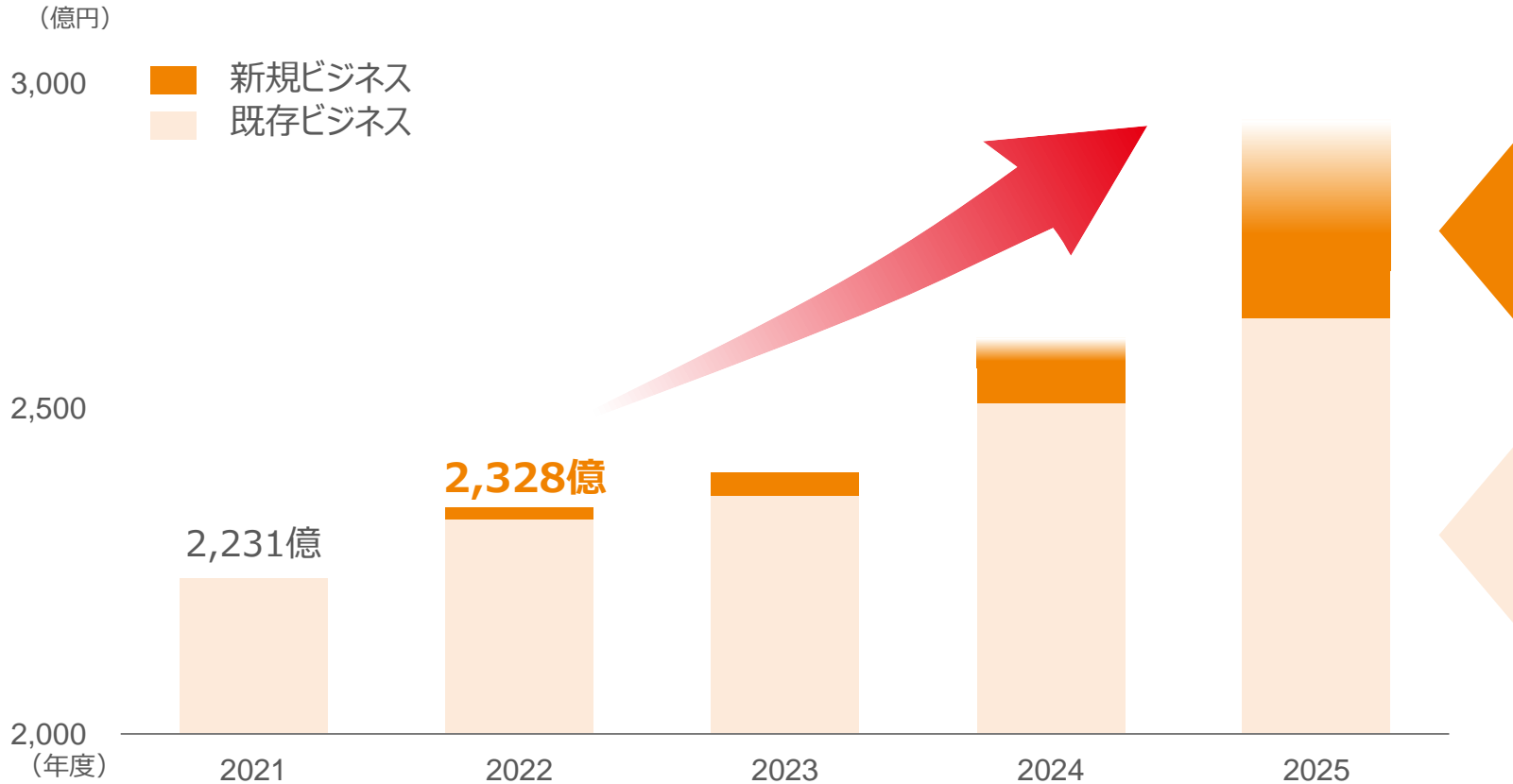


商品力と品揃え強化と、出店戦略の推進により既存事業の更なる成長を図る

# 国内CVS事業(SEJ)の成長戦略

- 既存ビジネスの安定的な成長に加え、新規ビジネスによる成長拡大

## SEJ営業利益の推移



### 新規ビジネス

- 7NOWの推進
- リテールメディアの活用  
(アプリ広告、データ利用収入)



### 既存ビジネス

- セブンプレミアムを中心とした「食」の強化
- 社会構造変化に対応した新たな店舗形態の創造



投資効率も維持しつつ事業規模を拡大

# 7INの既存国・新規国における成長余地 (グループ戦略再評価の結果資料再掲)

- 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

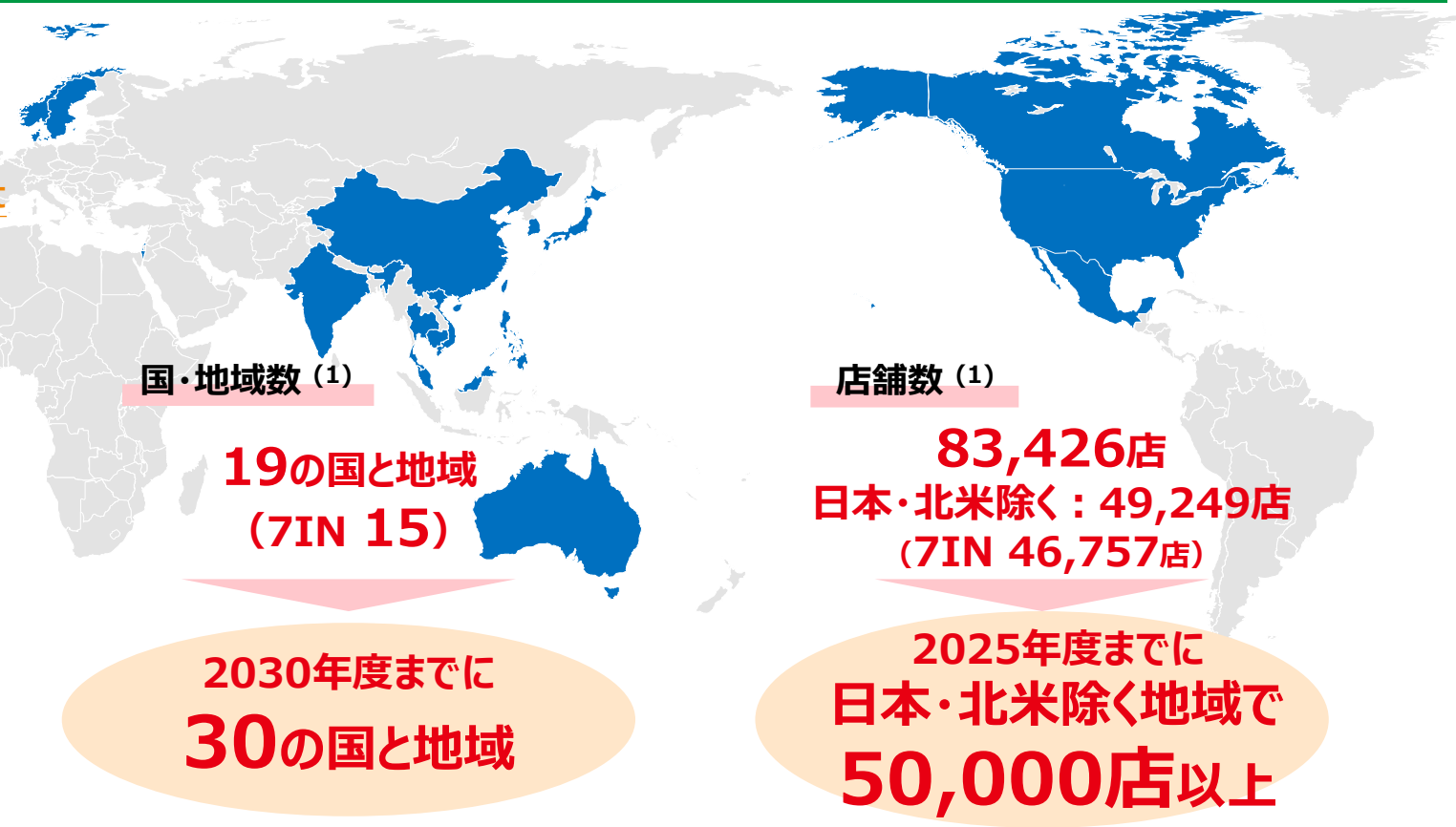
米国	12,854
メキシコ	1,886
カナダ	606

### 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



(1) 2023年1月末時点



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)

# グローバルCVS事業(7IN)の成長戦略 ~ベトナム事業の戦略

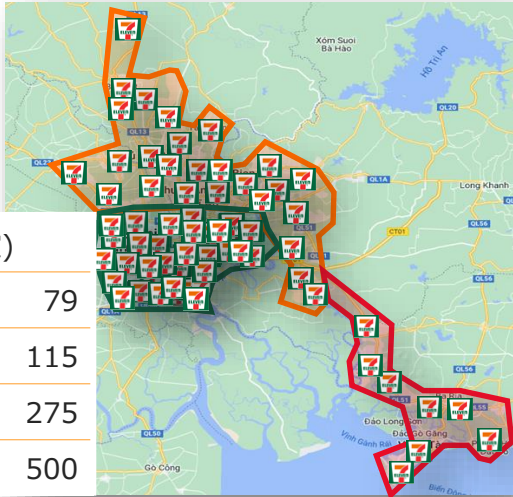
- 1 既存展開国の支援
- 2 既存ライセンサーへの戦略的投融資
- 3 新規展開国への進出



ライセンサ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

## 店舗開発

- 都市計画に基づく集中出店を実現
- SEJ/SEIのノウハウを現地顧客向けにローカライズ



\*1 NDF: 日本デリカフーズ協同組合 \*2 7-Eleven Global Technology

## バリューチェーン/ 商品開発

- FFを中心とした高品質なオリジナル商品を品揃えし、圧倒的差別化を実現
- NDF\*1パートナーとの強固なパートナーシップを構築



## リテーラーイニシアティブ/ デジタル

- 7GT\*2の導入により、単品管理の実行、デリバリー、ロイヤリティプログラムなどによりお客様の体験価値の向上を実現

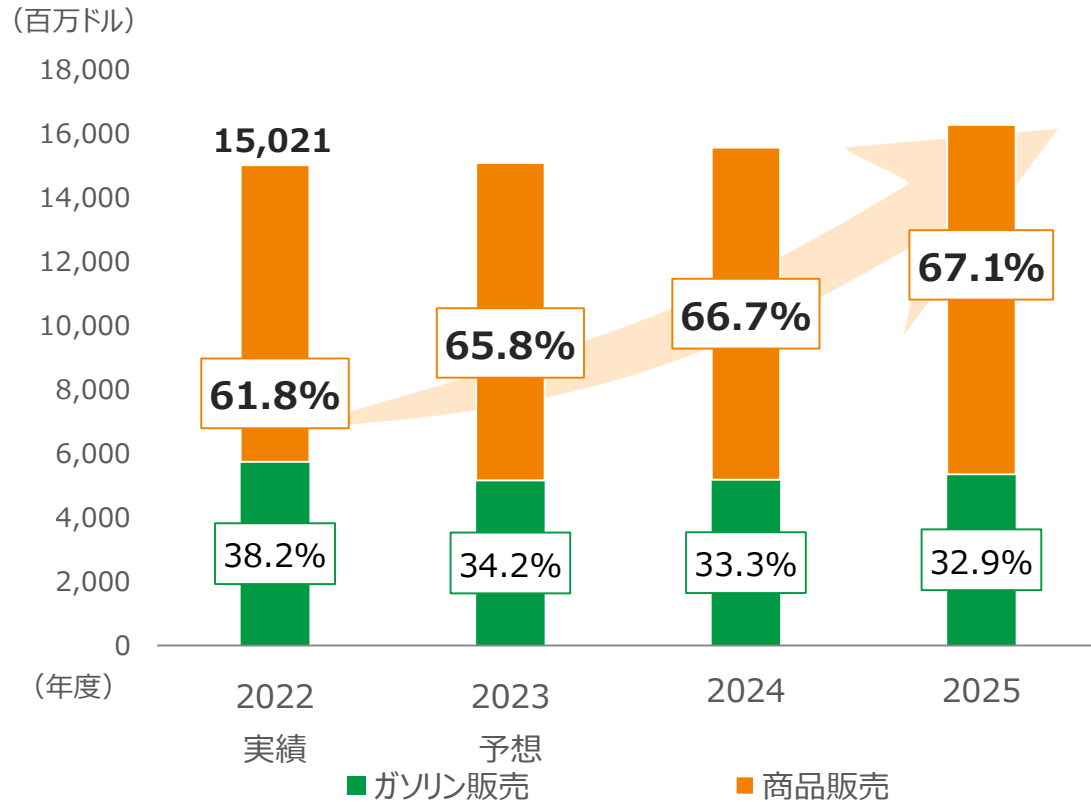


# バリューチェーン構築と顧客ロイヤリティ向上による事業成長に向けた戦略投資

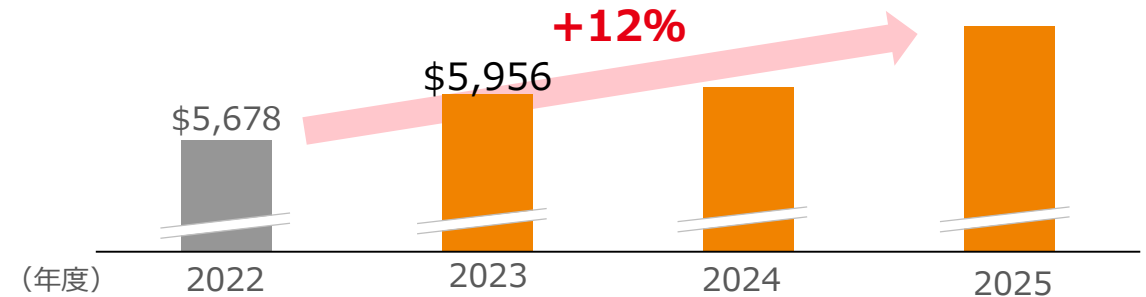
# 北米CVS事業(SEI)の成長戦略

- 「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
- 商品売上(平均日販)の向上とともに、商品荒利率の改善

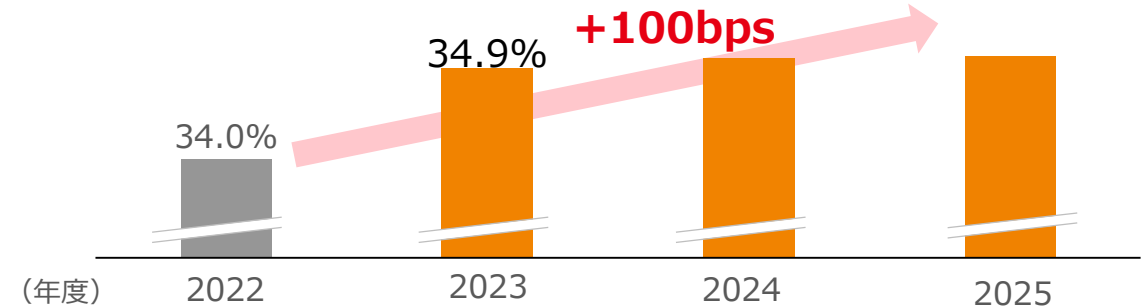
## 売上総利益・商品構成比の推移



## 商品売上 (平均日販)



## 商品荒利率

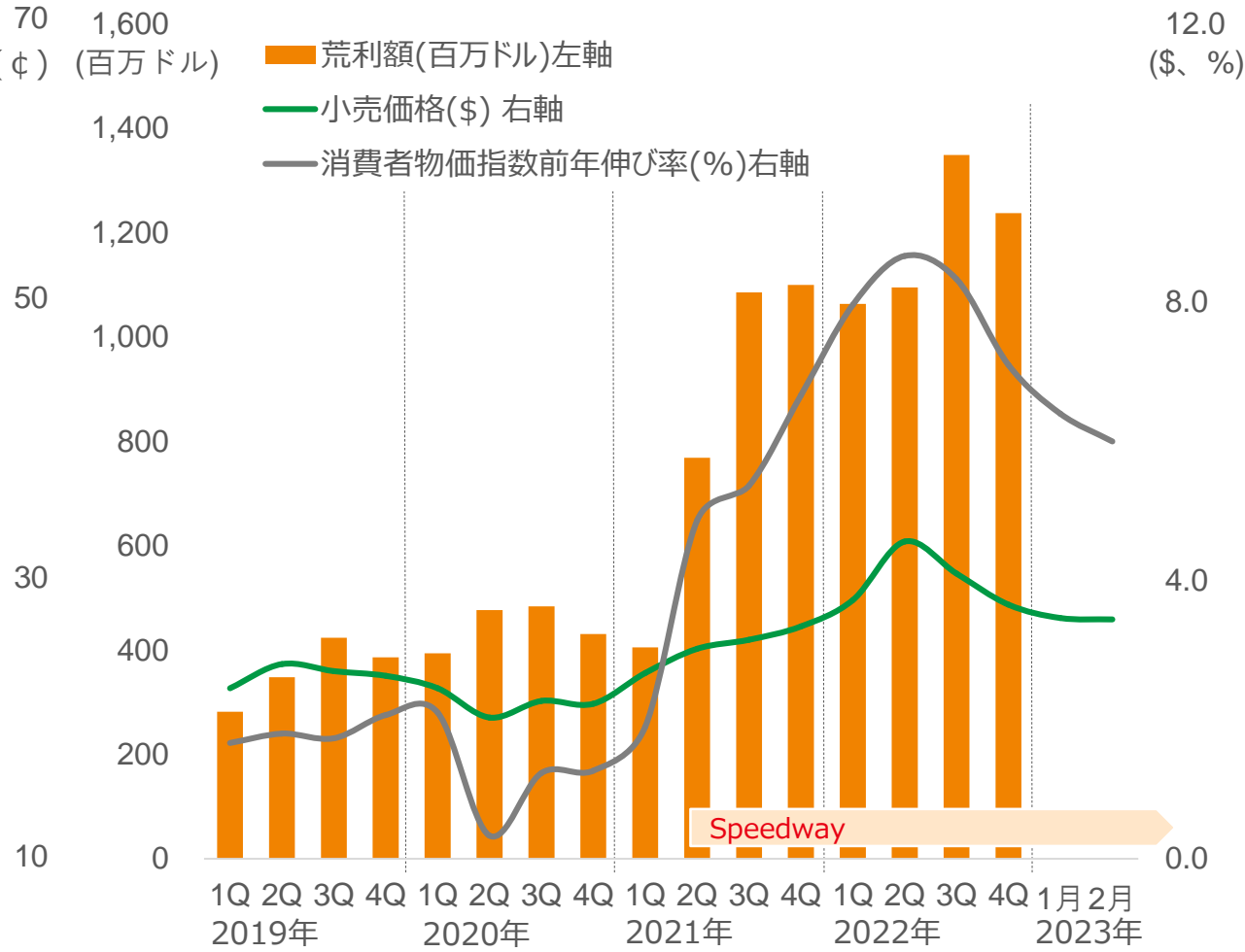
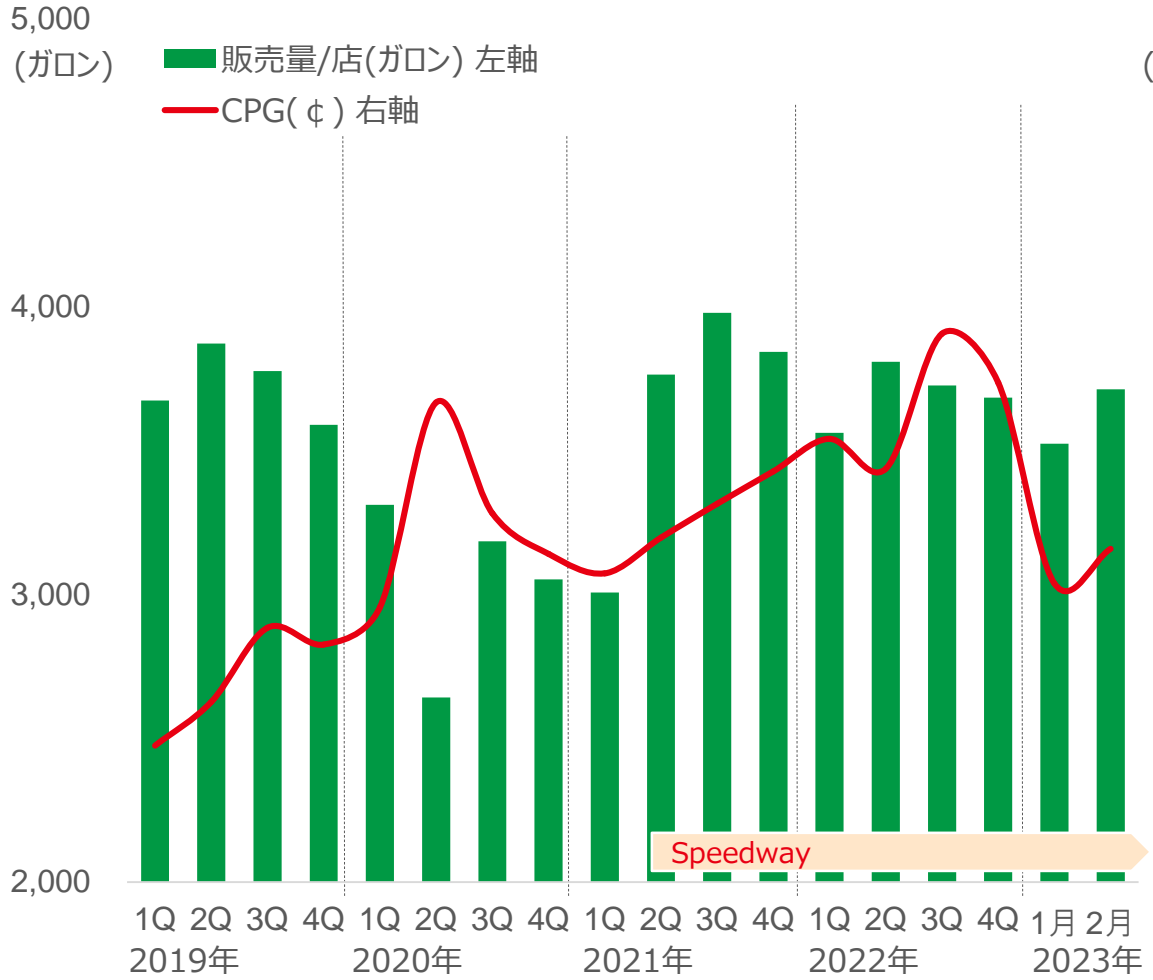


オリジナル商品の強化により収益性の改善を図る



# 北米CVS事業(SEI)の成長戦略

2023年度のガソリンCPGは、2022年度の歴史的な高騰局面からは低下も、依然高水準



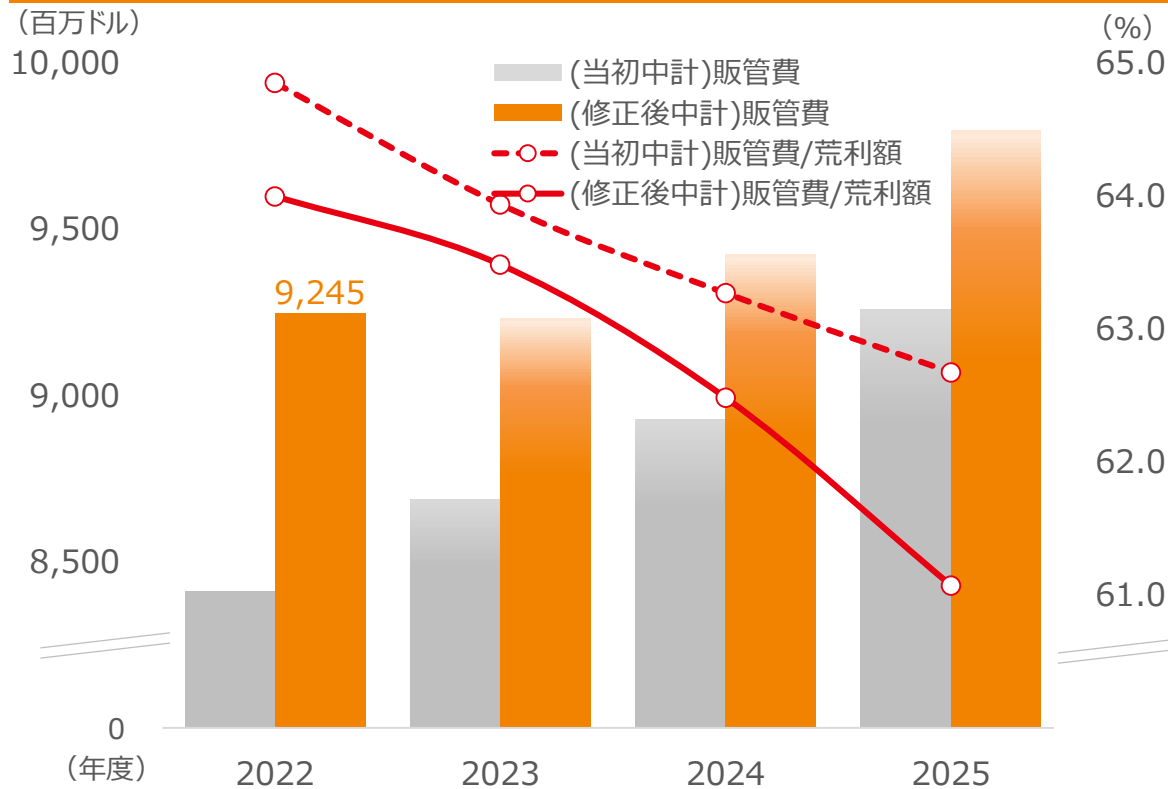
注) ガソリン関連指標は小売の数値

2023年度はガソリン事業収益の低下を見込むものの、オリジナル商品強化による成長を図る

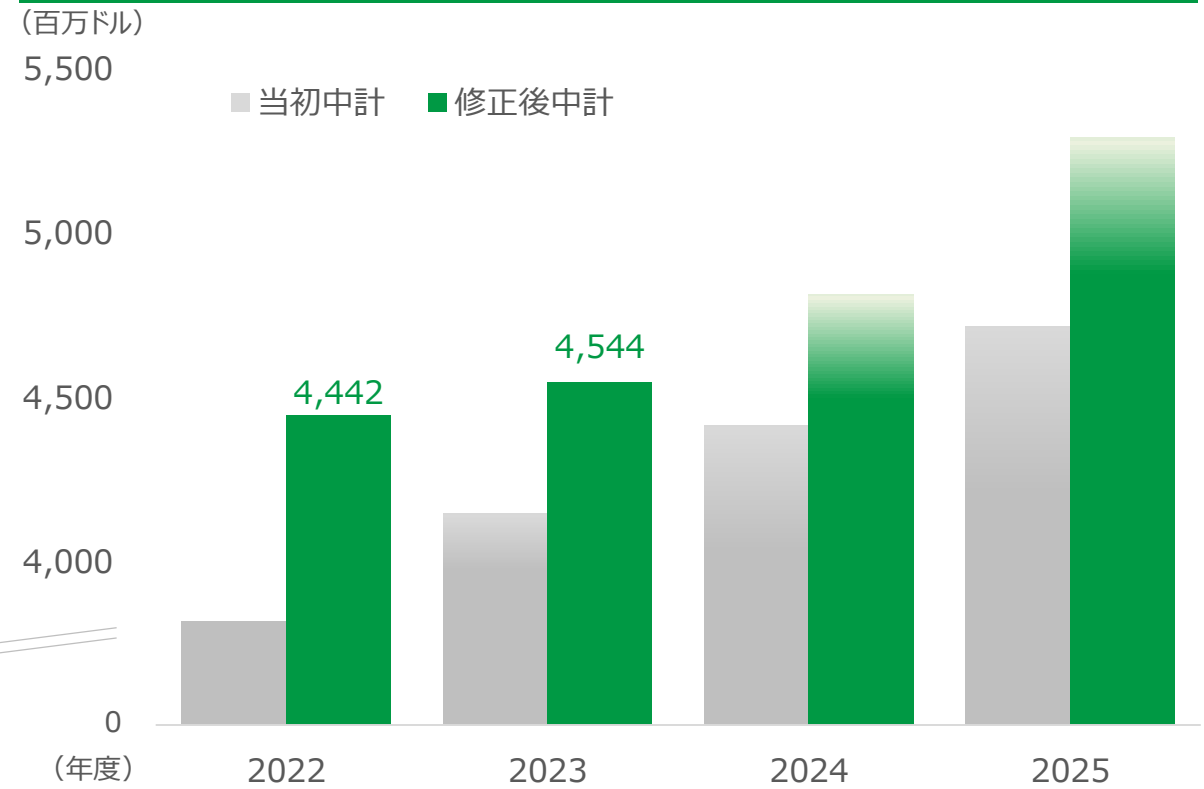
# 北米CVS事業(SEI)の成長戦略

- 販管費はインフレ進行によるコスト上昇により、当初計画に対して大幅増加も、支出管理の厳格化により販管費/荒利額は着実に改善
- EBITDAは当初計画を大幅に上回る推移

## 販管費の推移



## EBITDAの成長





オリジナル商品強化による売上・荒利率改善と、コストリーダーシップにより、持続的な利益成長

# 首都圏SST事業\*1の抜本的改革 ① (グループ戦略再評価の結果資料再掲)

- 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

<p><b>1</b> アパレル事業*2 完全撤退</p> <p>✓ <u>グループ戦略の軸となる「食」にフォーカス</u></p> <p><b>食</b> シナジー</p>	<p><b>2</b> 首都圏へのフォーカス 加速と追加閉鎖</p> <p>✓ IYは注力する<b>首都圏へのフォーカス</b>を加速</p> <p>✓ 首都圏でも採算性・戦略適合度の低い店舗は戦略的撤退</p> 	<p><b>3</b> 首都圏事業の統合再編</p> <p>✓ 注力する首都圏における<b>シナジー及び運営効率の最大化</b></p> 	<p><b>4</b> 戦略投資インフラの整備</p> <p>✓ PC/CK*3及びネットスーパーセンターの活用により、更なる<b>利益成長可能な収益構造の実現</b></p>
---	--	--	--

**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

\*1イトーヨーカ堂 (IY)、ヨーク (YO)、シエルガーデン (SG)

\*2 自社が運営するアパレル事業

\*3 PC: プロセスセンター、CK: セントラルキッチン

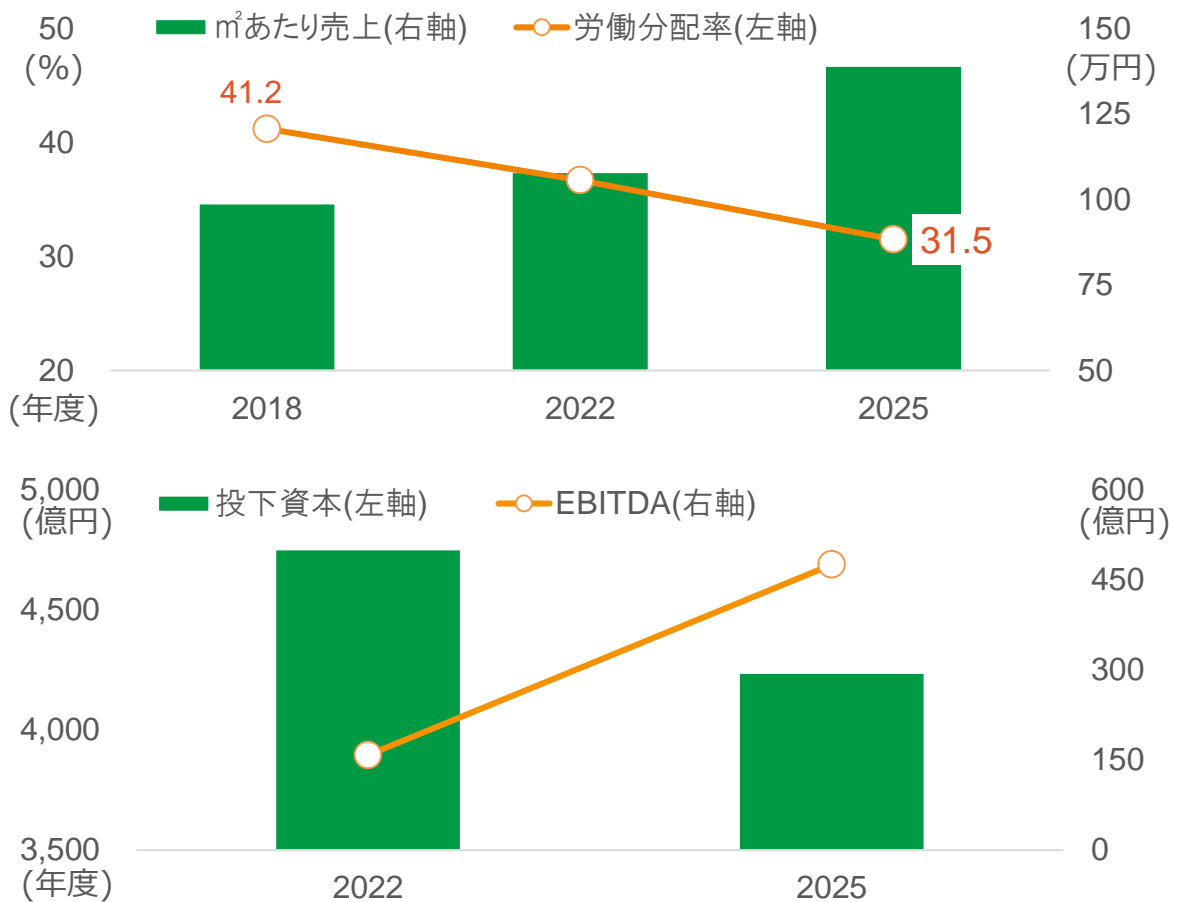
2025年度に首都圏SST事業のEBITDA 550億円、ROIC 4%以上を実現

# 首都圏SST事業の抜本的改革 ②

## 5つの抜本的施策がもたらす効果 (一例)

- 売上**
  - ✓ 高品質商品の開発と、機動的な新規商品導入
  - ✓ 販売ポテンシャルの顕在化 (機会損失の削減)
- 荒利**
  - ✓ セントラルキッチンによる惣菜強化
  - ✓ 惣菜構成比上昇による荒利率改善
- 販管費**
  - ✓ 人員適正化による人件費減少
  - ✓ オペレーション改善による生産性改善
- B/S**
  - ✓ 首都圏へのフォーカスと追加閉鎖による資産圧縮

IYにおける施策効果(生産性改善、資産圧縮)



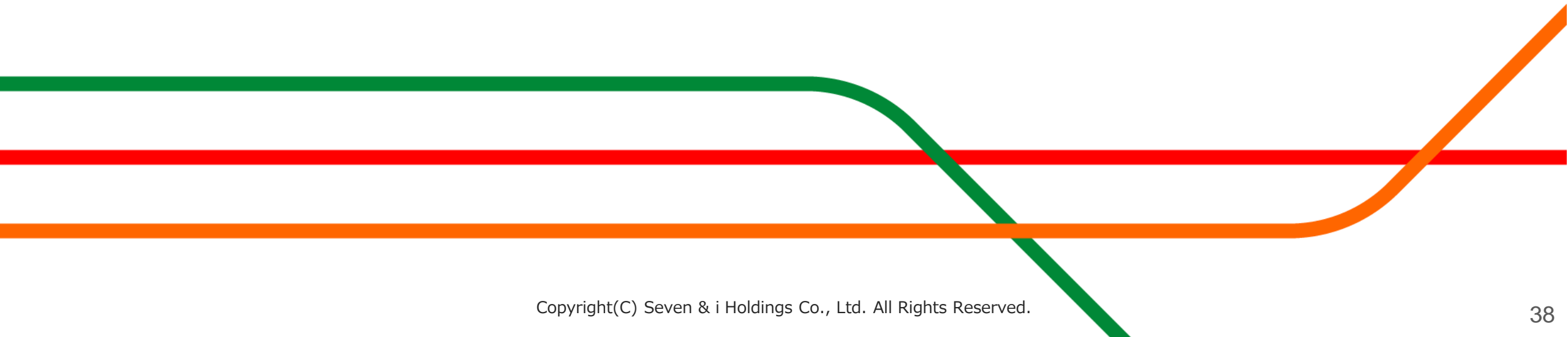
戦略委員会によるモニタリングと抜本的改革へのプロジェクトは開始

# 連結財務KPI

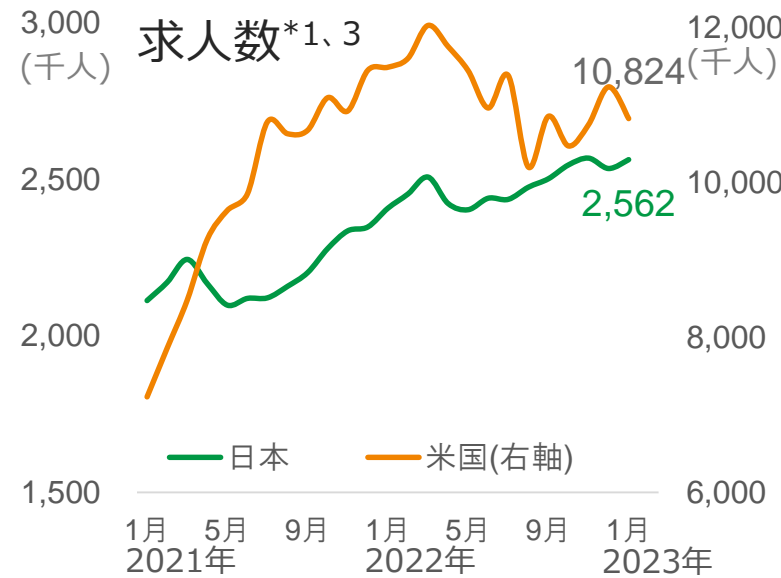
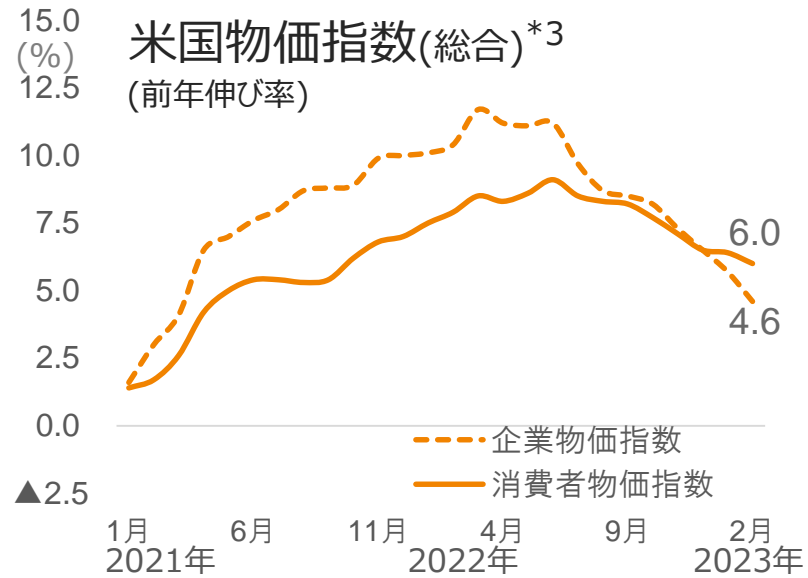
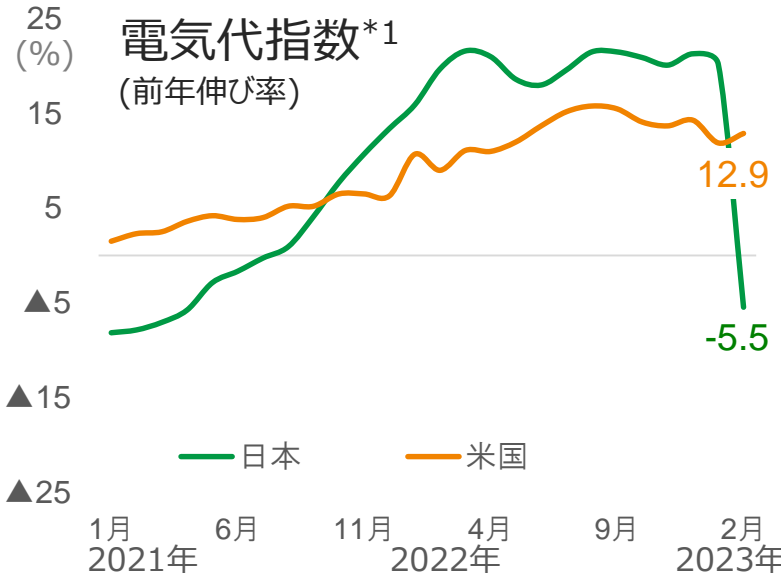
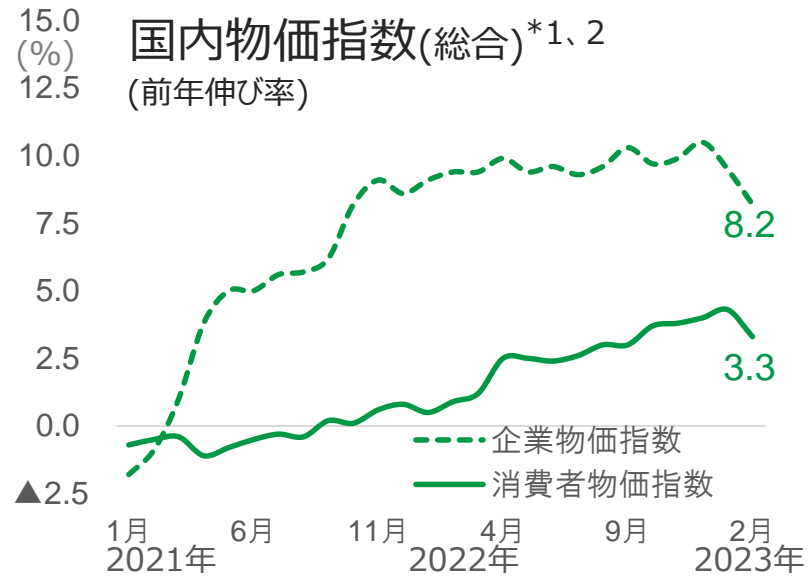
	2021年度 実績	2022年度 実績	2023年度 予想	2025年度 目標
EBITDA	7,514 億円	9,953 億円	10,100 億円	<b>1.1</b> 兆円以上
ROE	7.5 %	8.7 %	8.2 %	<b>11.5</b> %以上
ROIC(除く金融)	4.8 %	5.2 %	5.2 %	<b>8.0</b> %以上
Debt/EBITDA倍率	3.9 倍	3.0 倍	2.6 倍	<b>1.8</b> 倍未満
EPS	238 円	318 円	322 円	<b>18</b> %以上 (CAGR)

財務の量的拡大、質的向上、健全性確保に向けた目標達成と、その先の企業価値向上を目指す

# Appendix – 補足資料 –



# 外部環境



出所: \*1 e-Stat(政府統計)、\*2 日本銀行、\*3 BLS(米国労働省労働統計局)、\*4 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(2023年2月末)

単位：億円

資産の部 (主要科目のみ)	2022/2	2023/2	前期末差
流動資産	26,047	30,606	+4,558
現金及び預金	14,206	16,708	+2,502
7BK現金及び預け金	9,346	10,243	+896
受取手形及び売掛金及び 契約資産	3,657	4,226	+568
商品及び製品	2,465	2,800	+334
固定資産	61,326	74,891	+13,565
有形固定資産	32,323	43,417	+11,094
建物及び構築物	15,278	16,148	+869
土地	11,197	11,960	+762
使用权資産	108	8,856	+8,748
無形固定資産	21,400	23,646	+2,246
投資その他の資産	7,603	7,827	+224
繰延資産	18	11	▲7.3
資産合計	87,392	105,509	+18,116

負債・純資産の部 (主要科目のみ)	2022/2	2023/2	前期末差
負債合計	55,915	69,027	+13,112
流動負債	24,807	32,650	+7,843
支払手形及び買掛金	4,839	5,361	+522
短期借入金	1,401	1,435	+34
1年内償還・返済予定の 社債及び長期借入金	1,812	5,014	+3,201
契約負債	-	2,113	+2,113
リース債務	204	1,214	+1,010
銀行業における預金	7,878	8,101	+222
固定負債	31,108	36,377	+5,268
社債	15,829	13,947	▲1,881
長期借入金	9,943	9,360	▲583
リース債務	365	8,349	+7,983
純資産合計	31,477	36,481	+5,004
負債・純資産合計	87,392	105,509	+18,116



# 2022年度 連結業績 (上期・下期)

単位：億円、%

	上期				下期			
		前期比	前期差	期首計画比		前期比	前期差	期首計画比
グループ売上	85,907	134.7	+22,142	111.9	92,519	117.6	+13,851	118.7
営業収益	56,515	155.0	+20,050	118.4	61,597	120.7	+10,564	126.2
総額営業収益(参考値)	59,786	164.0	+23,321	116.7	65,173	127.7	+14,140	124.1
営業利益	2,347	126.1	+485	108.5	2,717	134.9	+702	127.2
経常利益	2,197	126.7	+463	108.5	2,561	138.4	+710	128.4
親会社株主に帰属する 当期純利益	1,360	127.8	+295	113.4	1,448	138.9	+406	120.7
E P S (円)	154.09	127.8	+33.48	113.4	164.04	138.9	+45.97	120.7
のれん償却前 E P S (円)	214.19	145.5	+66.95	112.3	231.55	134.5	+59.39	121.3
E B I T D A (営業利益+減価償却費+のれん償却費)	4,683	137.2	+1,270	106.8	5,269	128.5	+1,167	118.7

注) 1. 為替換算レート：上期 U.S.\$1 = 123.14円 1元 = 18.97円、通期 U.S.\$1 = 131.62円 1元 = 19.50円  
 2. 2022年度は「収益認識に関する会計基準」(企業会計基準第29号 2020年3月31日)等適用後の数値であります。  
 なお、従前の計上方法による営業収益は「総額営業収益(参考値)」として記載しております。

# 2022年度 セグメント別営業収益・営業利益・EBITDA (期首計画対比)



単位：億円、%

	営業収益		営業利益		EBITDA	
		期首計画比/差		期首計画比/差		期首計画比/差
連結	118,113	122.4 +21,583	5,065	117.8 +765	9,953	112.8 +1,130
国内コンビニエンスストア	8,902	104.1 +352	2,320	100.8 +17	3,175	100.9 +28
海外コンビニエンスストア	88,461	133.0 +21,961	2,897	135.4 +757	5,914	123.7 +1,134
スーパーストア	14,491	96.9 ▲458	121	55.8 ▲95	505	89.6 ▲59
百貨店・専門店	4,637	95.2 ▲232	34	62.5 ▲20	179	79.1 ▲47
金融関連	1,942	97.1 ▲57	371	106.1 +21	697	98.5 ▲10
その他	260	108.5 +20	▲4.6	- ▲12	4.8	24.2 ▲15
消去及び全社	▲583	- ▲3.9	▲674	- +98	▲524	- +99

注) 為替換算レート：U.S.\$1 = 131.62円 1元 = 19.50円

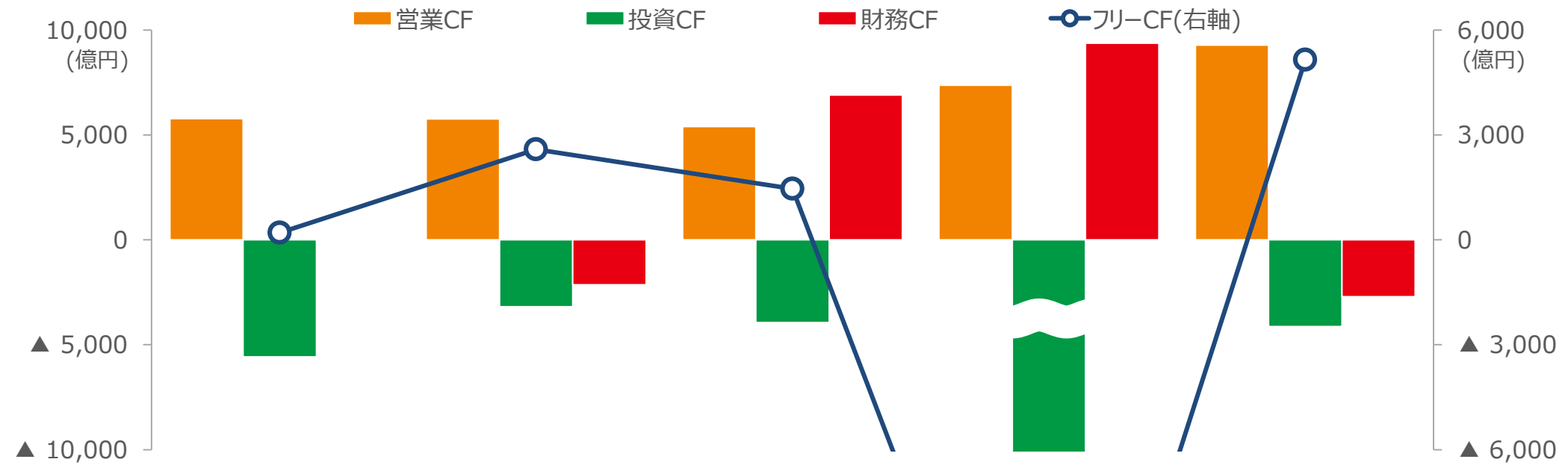
# 2022年度 セグメント別営業収益 (新収益認識基準影響)

単位：億円、%

	営業収益 ①		総額営業収益(参考) ②		差額 ① - ②
		前年比/差		前年比/差	
連結	118,113	135.0 +30,615	124,960	142.8 +37,462	▲6,847
国内コンビニエンスストア	8,902	102.0 +170	9,213	105.5 +480	▲310
海外コンビニエンスストア	88,461	170.3 +36,518	88,461	170.3 +36,518	-
スーパーストア	14,491	80.0 ▲3,615	17,758	98.1 ▲348	▲3,267
百貨店・専門店	4,637	65.1 ▲2,485	7,804	109.6 +681	▲3,166
金融関連	1,942	99.9 ▲1.0	2,069	106.4 +125	▲126
その他	260	128.0 +57	254	125.2 +51	+5.8
消去及び全社	▲583	- ▲28	▲601	- ▲46	+17

注) 為替換算レート：U.S.\$1 = 131.62円 1元 = 19.50円

# 連結キャッシュ・フロー計算書



(億円)	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2021年度との差
営業活動によるCF	5,778	5,766	5,399	7,364	9,284	+1,919
投資活動によるCF	▲5,574	▲3,180	▲3,941	▲25,055	▲4,132	+20,923
フリーCF	203	2,586	1,458	▲17,690	5,152	+22,843
財務活動によるCF	▲53	▲2,132	6,905	9,370	▲2,703	▲12,074
現金及び現金同等物 期末残高	13,107	13,548	21,838	14,148	16,747	+2,598

# 特別損失

単位：億円

	2021年度	2022年度	前期差	主な要因	
特別損失合計	687	866	+179	SEIの経営合理化策等による増加 COVID-19による損失の減少	
固定資産廃棄損	136	140	+3.7	-	
減損損失	264	434	+170	SS (+98) SEI (+74) : 閉店等	
事業構造改革費用	41	102	+61	IY (+40) : 閉店対象店舗の増加等 7FS (+20)	
新型コロナウイルス感染症による損失	103	-	▲103	前期、固定費振替等	
その他	141	188	+47	SEI : 人員適正化等 YB : 災害関連	

# 2022年度 エネルギーコスト上昇影響

年間を通してエネルギーコストの上昇が収益に影響

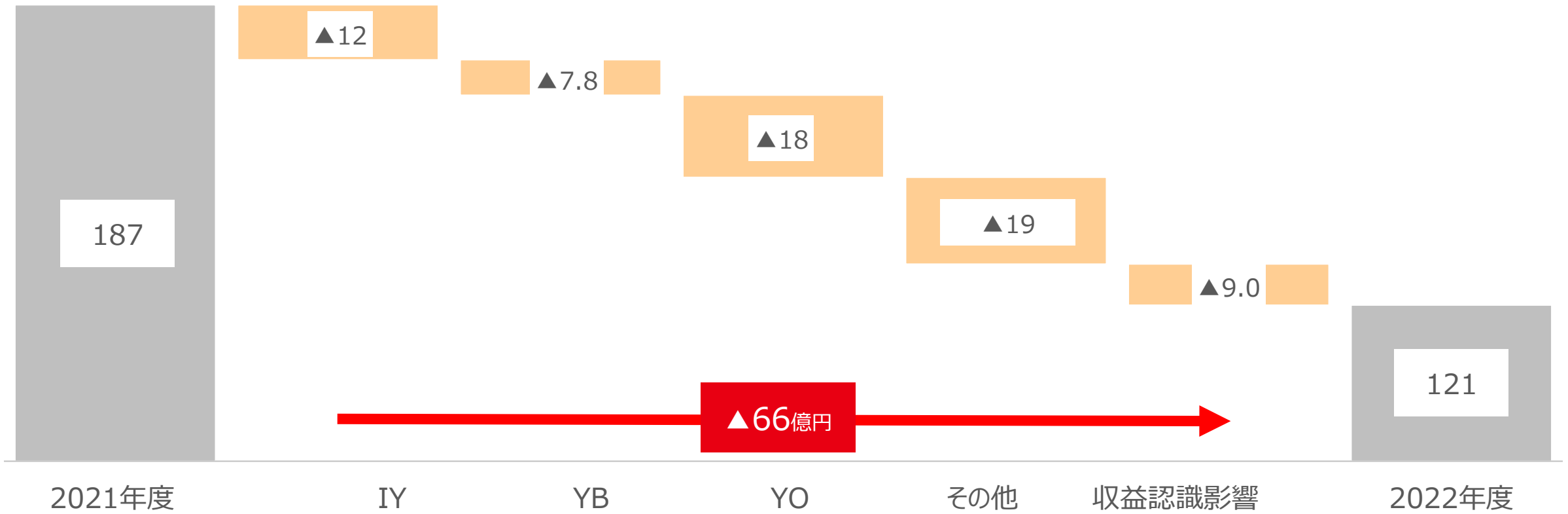
単位：億円

	営業利益		水道光熱費*1	
		前期差		前期差
セブン-イレブン・ジャパン	2,328	+97	649	+184
イトーヨーカ堂	4.0	▲12	184	+63
ヨークベニマル*2	180	▲7.8	99	+36
そごう・西武	24	+59	62	+16
<b>合計</b>	<b>2,537</b>	<b>+137</b>	<b>996</b>	<b>+301</b>
(参考) 連結	5,065	+1,188	1,857	+637

\*1 イトーヨーカ堂、そごう・西武は収益認識基準影響除く数値 \*2 旧ライフワーズを含んだ数値

# スーパーストア事業 営業利益増減

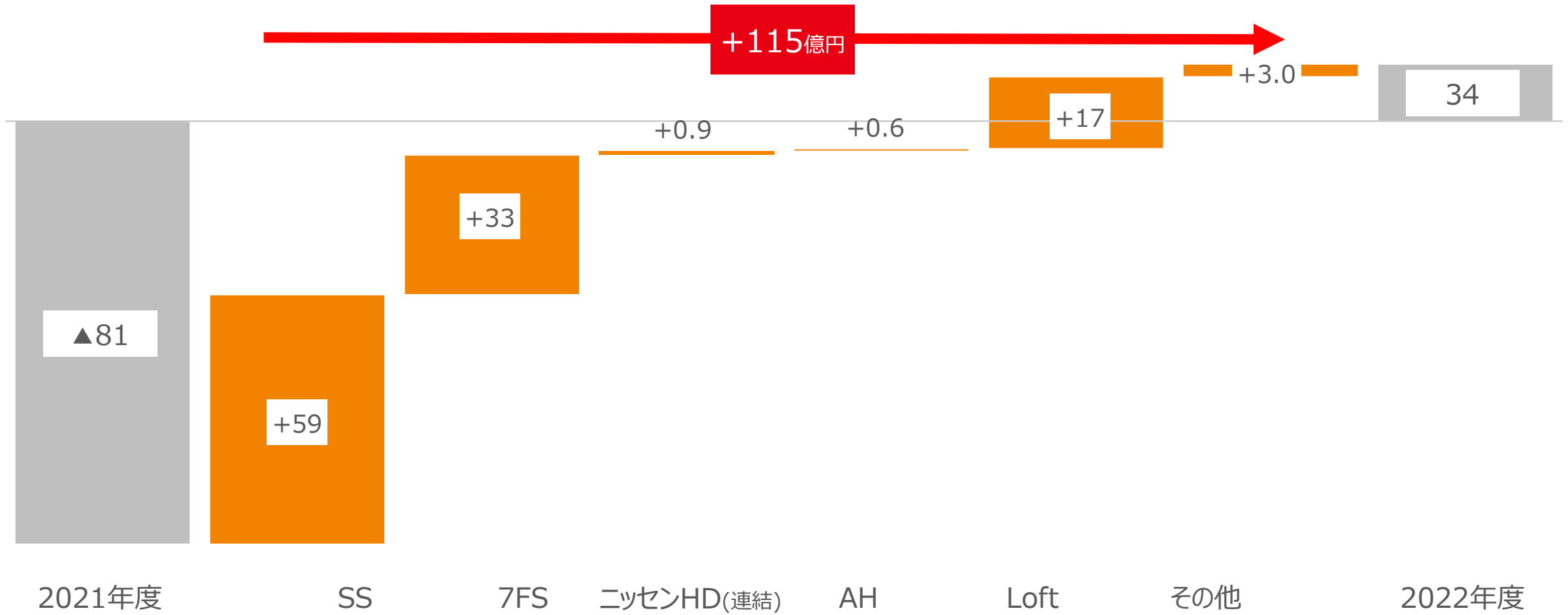
[単位：億円]



注) IY:イトーヨーカ堂、YB:ヨークベニマル(旧ライフフーズを含んだ数値)、YO:ヨーク

# 百貨店・専門店事業 営業利益増減

[単位：億円]



注) SS:そごう・西武、7FS : セブン&アイ・フードシステムズ、AH : 赤ちゃん本舗



# 2022年度 主要事業会社業績

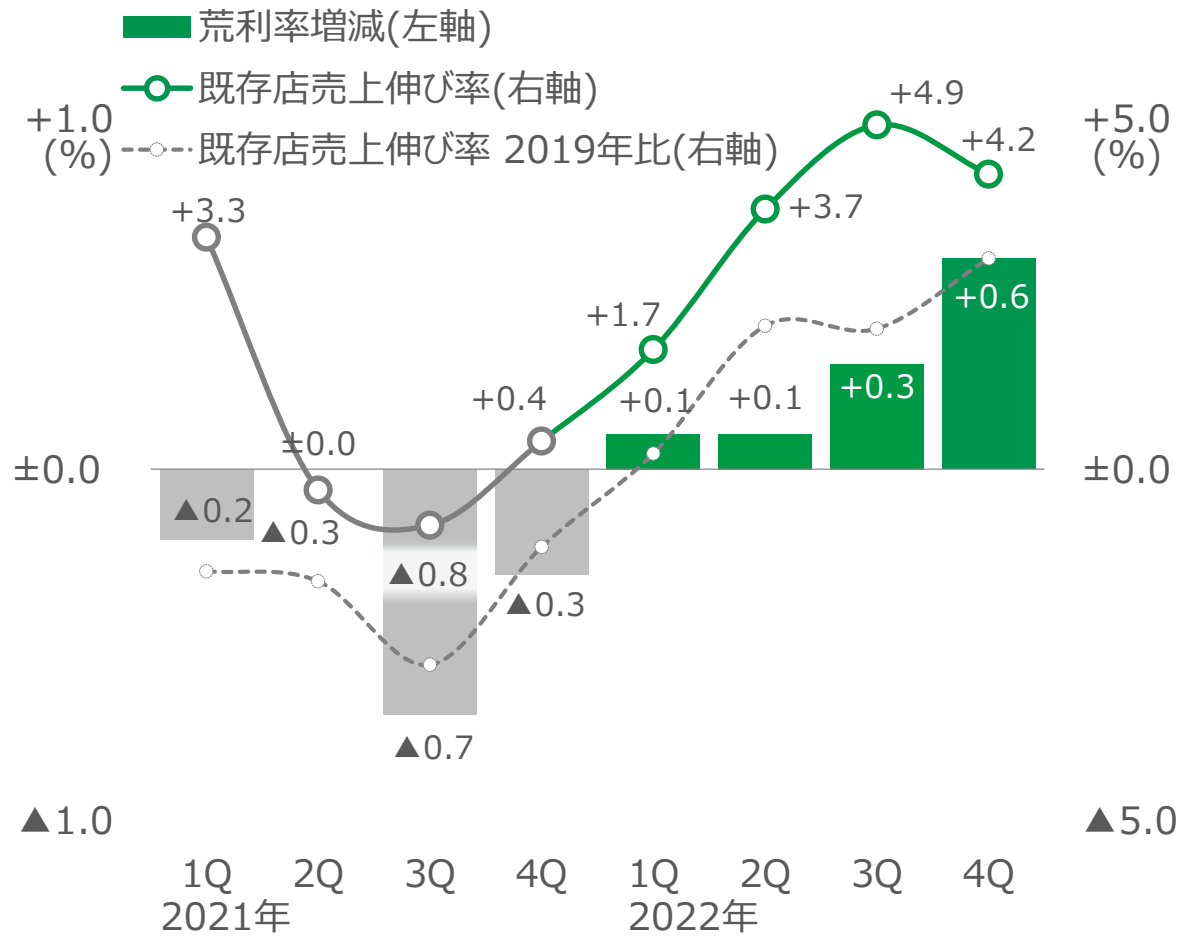
単位：億円、%[百万ドル、%]

		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	2,328	104.4	+97	+3.6	+0.2
7-Eleven, Inc.	3,965	176.4	+1,717	+4.5	▲0.2
[ドルベース]	[3,012]	[147.3]	[+966]		
イトーヨーカ堂	4.0	25.2	▲12	+1.3 (SC計)	+0.1
ヨークベニマル	180	122.5	+33	▲0.8	+4.5
そごう・西武	24	-	+59	+11.0	±0.0

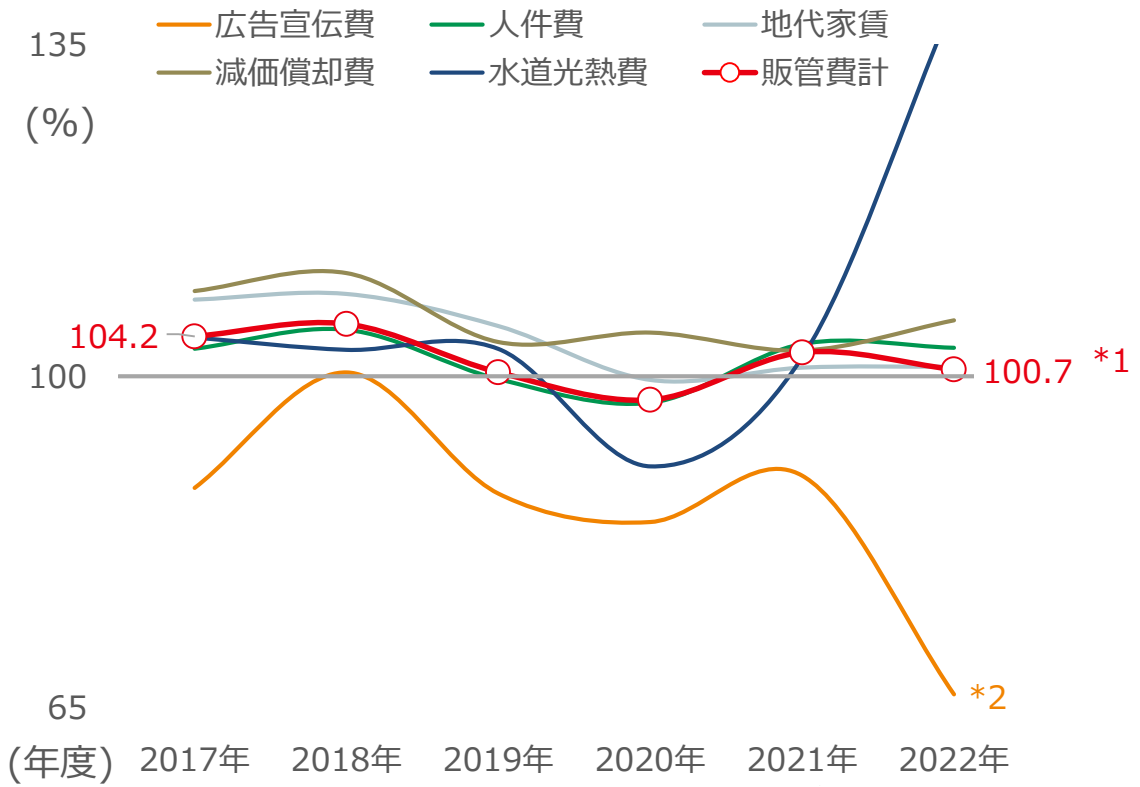
注) 為替換算レート：U.S.\$1 = 131.62円

# セブン-イレブン・ジャパン ①

## 既存店売上・荒利率



## 販管費前年比推移

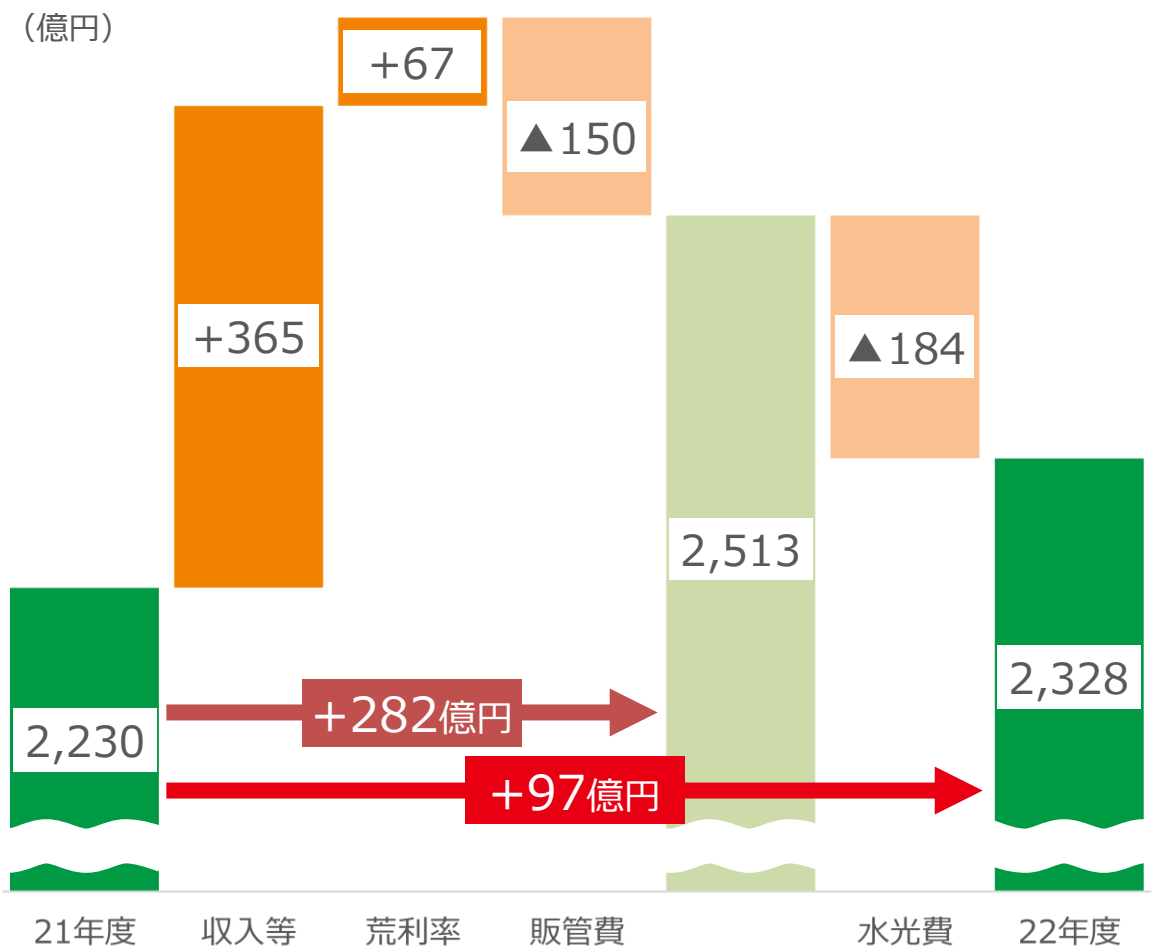


従来収益認識基準ベース	販管費計 (*1)	105.8%
	広告宣伝費 (*2)	101.3%

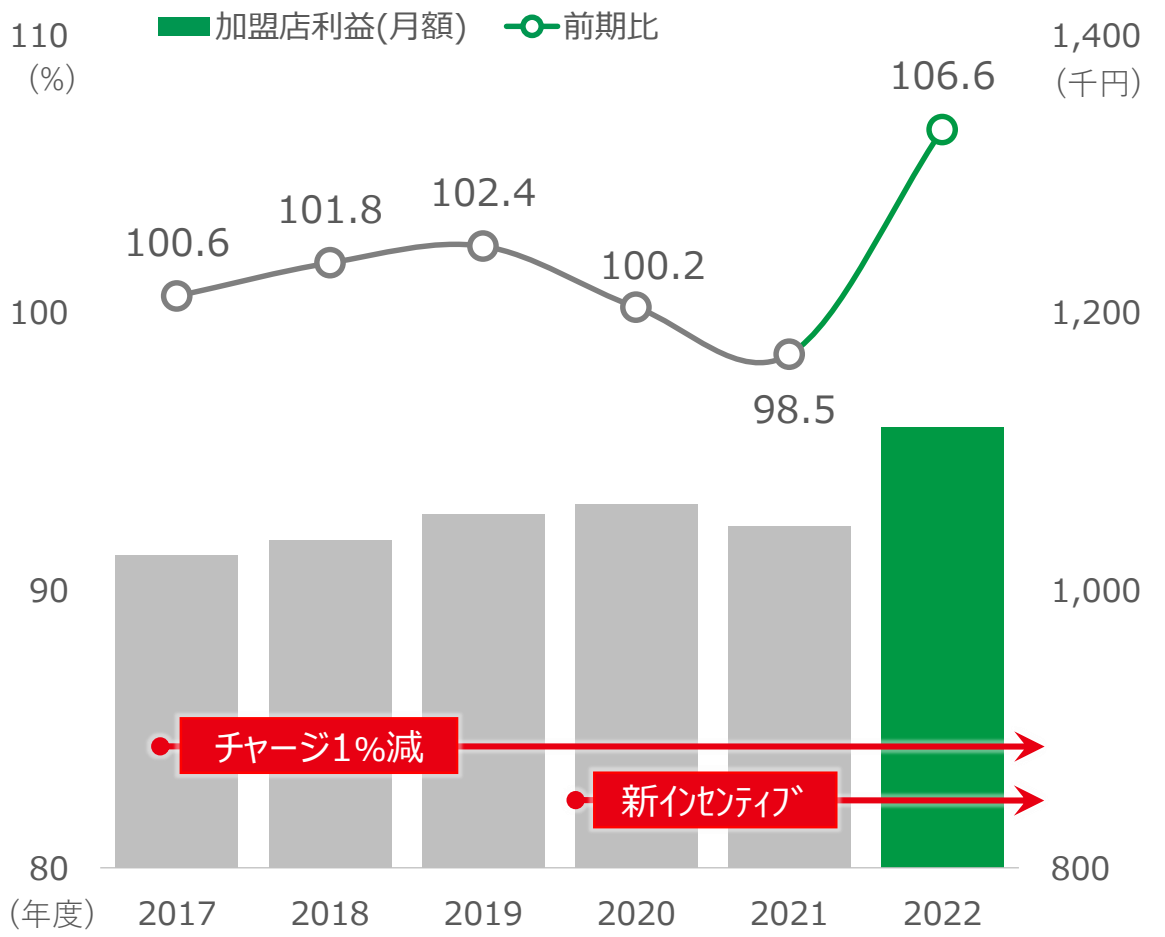
揃えの拡充やフェアの効果により、売上・荒利は着実に成長

# セブン-イレブン・ジャパン ②

## 営業利益増減



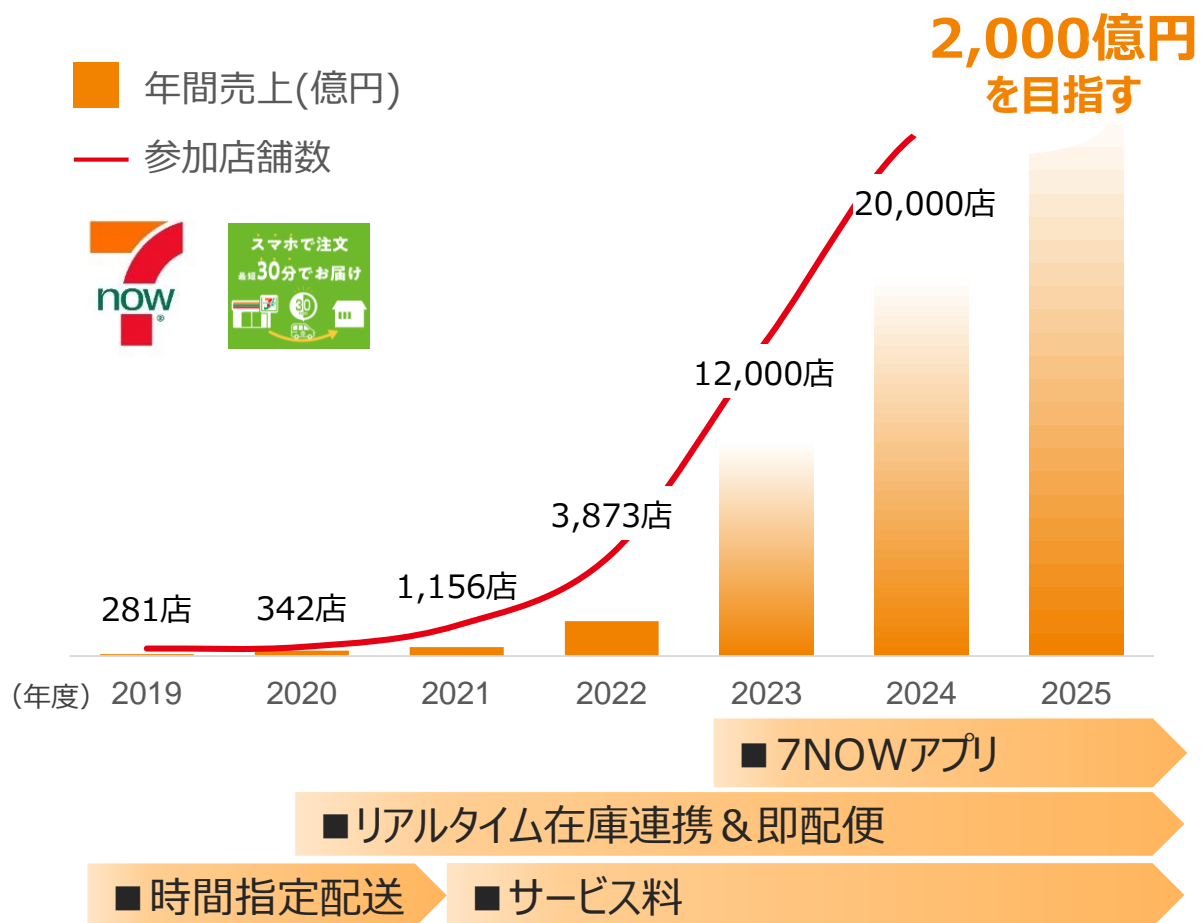
## 加盟店利益推移



エネルギーコスト上昇を吸収し、本部・加盟店ともに利益成長

# セブン-イレブン・ジャパン ③(新規ビジネス)

## SEJにおける7NOWデリバリーの拡大



## 2024年度の全国展開に向けた体制を強化

店舗拡大に向けた2023年度の取り組み	
上期	下期

- ユーザビリティ改善**
  - 7NOWアプリ/7iD連携
  - 商品お勧め機能搭載
- 配送体制構築**
  - 1エリア複数業者差配による配送体制強化
  - 配送パートナー拡大
- 店舗業務効率**
  - 店舗端末のアプリ化によるユーザビリティ改善

## 7NOWアプリ/7iD連携

**ユーザビリティ改善**  
店舗で商品を選ぶような  
使いやすさ

**顧客接点の拡大**  
7iDを基軸とした  
データの拡張可能性

7NOWの拡大と併せて、7iD連携による顧客接点拡大が、顧客提供価値の向上につながる

# セブン-イレブン・ジャパン ④(新規ビジネス)

## リテールメディアの活用

### セブン-イレブンアプリ



- ✓ 約2,000万人の会員基盤
- ✓ 7NOWアプリが加わり会員拡大



### 店舗

- ✓ 約21,000店のネットワーク
- ✓ 約2,000万人/日の接点
- ✓ 最大のリーチメディアの可能性



### 1st Party Data

- ✓ 精緻なターゲティング可能なデータ



### 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



### アプリ広告

セブン-イレブンアプリに広告バナーを設置メーカー広告掲載



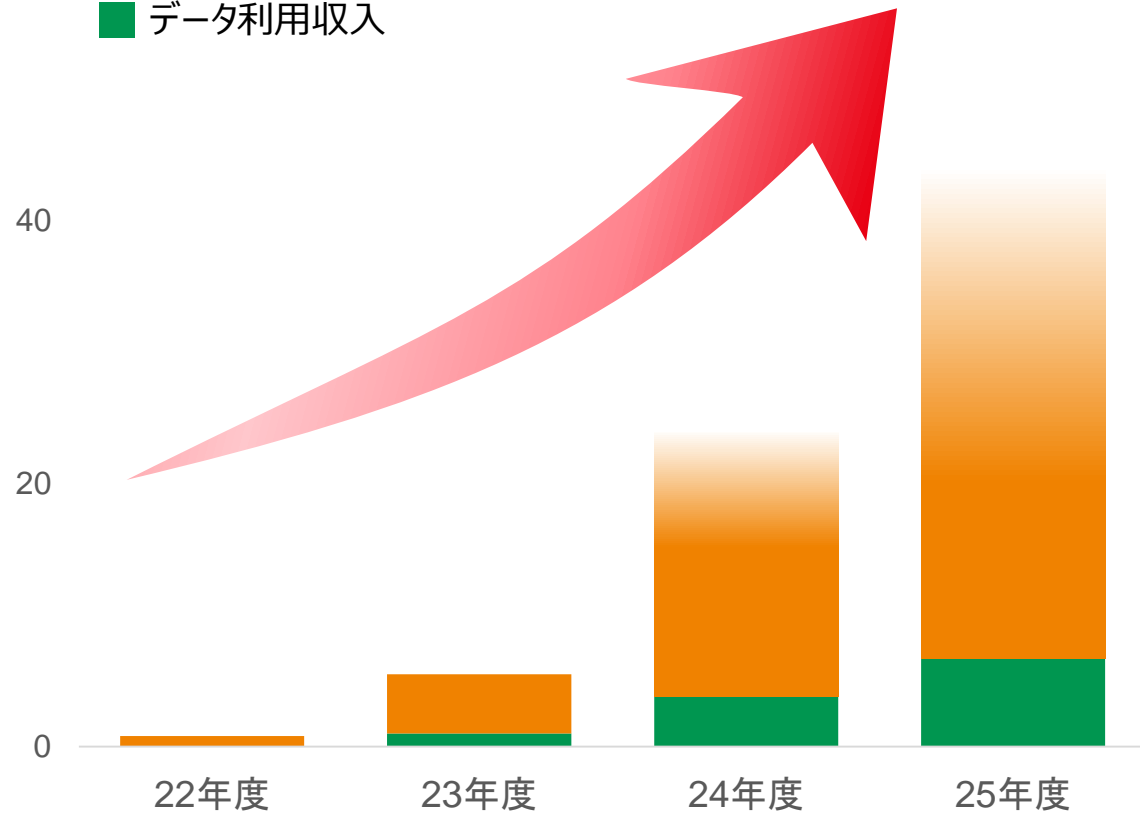
### デジタルサイネージ

店舗に来店いただく、約2,000万人/日のお客様に向けたサイネージ広告

## メディア収入の推移

(億円)

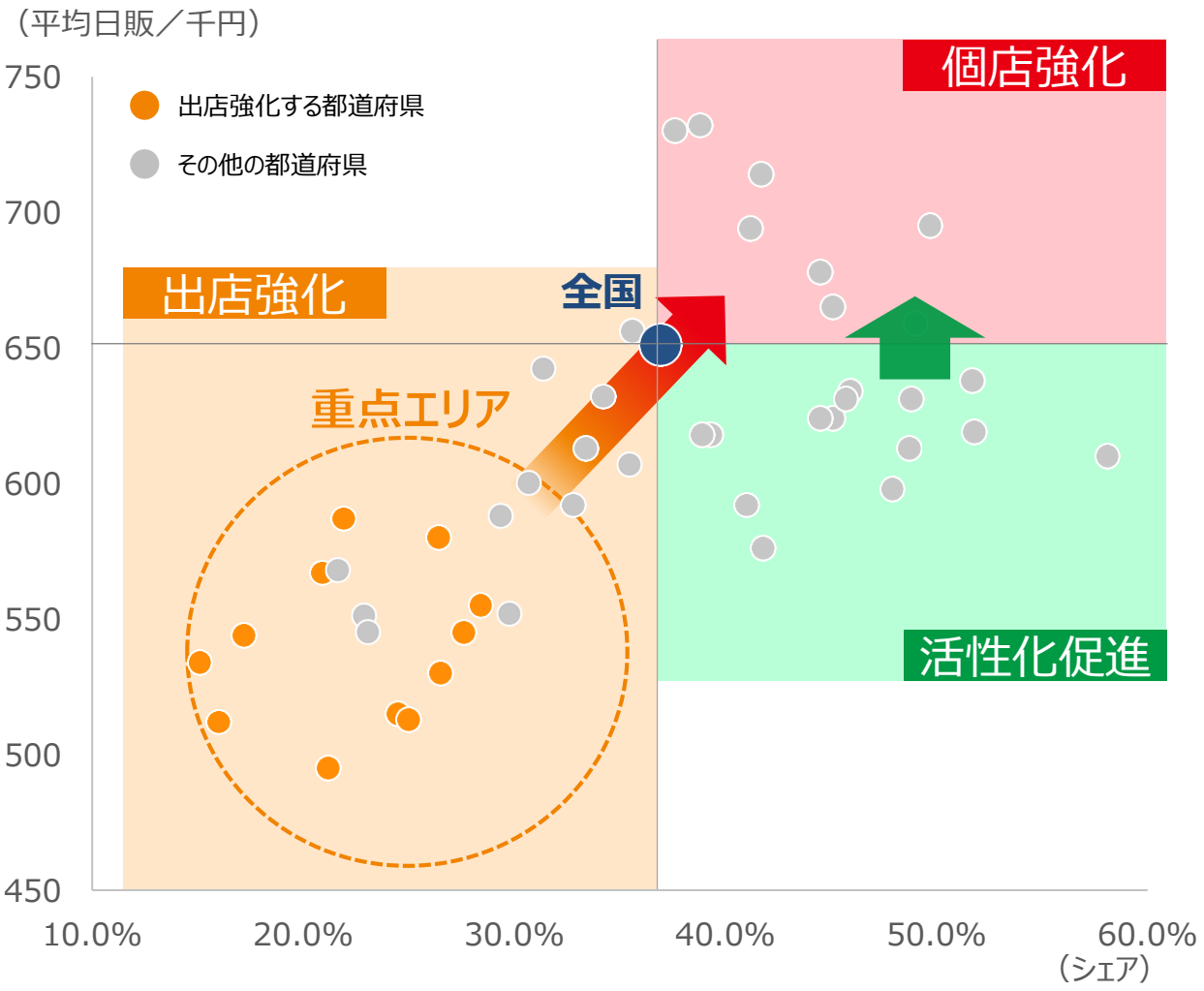
- アプリ広告収入
- データ利用収入



SEJのリソースを活かし会員基盤が拡大することで、7iD活用の拡張性が高まりビジネスチャンスに

# セブン-イレブン・ジャパン ⑤(出店戦略)

## 地域における店舗数シェアと平均日販の相関



## 立地に応じた出店モデル

立地・エリアの課題	対応する出店モデル
<p><b>住宅</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>品揃えの幅拡大</li> <li>ワンフォーマットからの脱却</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>SIP*ストア</li> </ul>
<p><b>都市部</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>食堂や売店の撤退による食事ニーズ</li> <li>社員の福利厚生低下</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>コンパクト店舗</li> <li>セブン自販機</li> <li>省人化店舗</li> </ul>
<p><b>郊外/過疎地</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>高齢化</li> <li>人口減少</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>7NOWの活用(ラストワンマイル)</li> <li>地元物流の活用</li> <li>インフラ拠点としての役割</li> </ul>

\* SIP=SEJ・IY・パートナーシップ

事業環境変化もあり、国内は出店余地あり ⇒ 投資効率を鑑み最適な出店戦略を推進

# 7-Eleven, Inc. ①要約貸借対照表(2022年12月末)

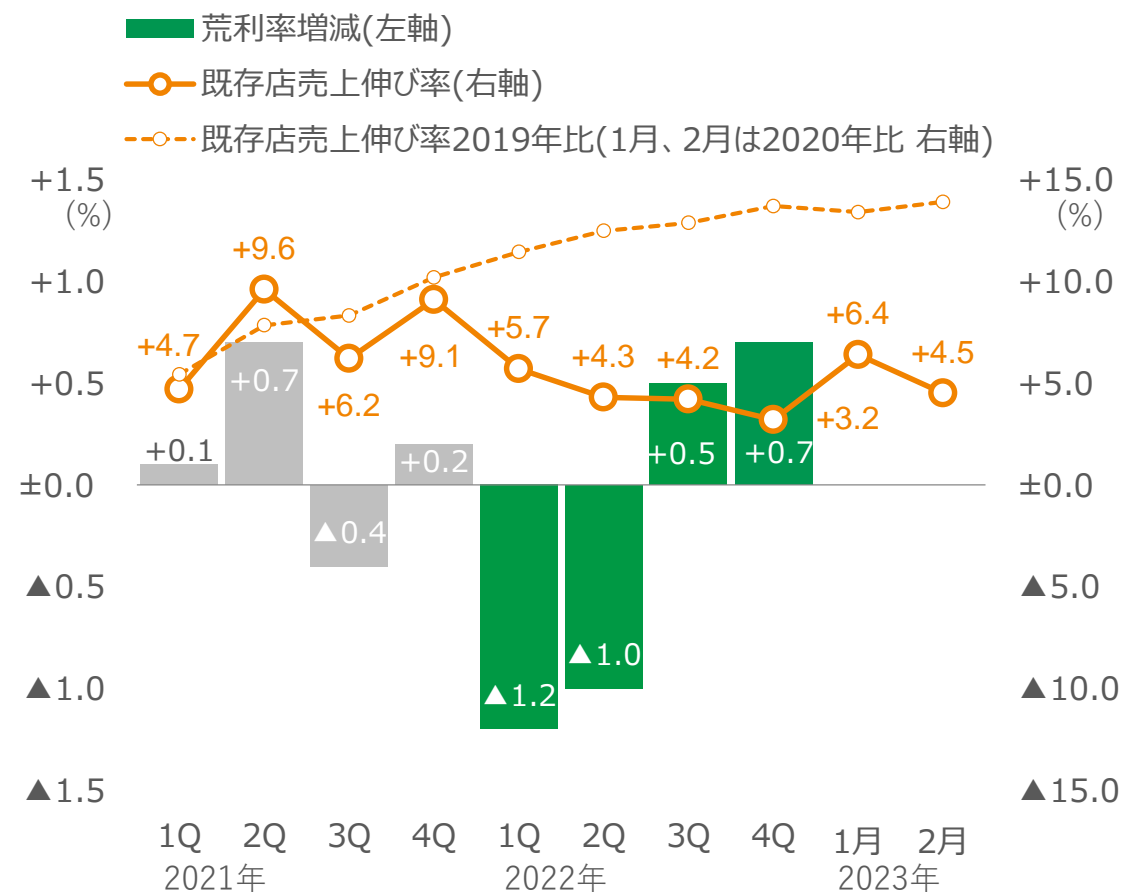
単位：百万ドル

資産の部	21/12	22/12	前期末差	負債の部	21/12	22/12	前期末差
<b>流動資産</b>	3,561	5,598	+2,037	<b>負債合計</b>	20,122	26,593	+6,471
現金及び預金	787	2,510	+1,723	<b>流動負債</b>	3,764	6,125	+2,361
受取手形及び売掛金	1,210	1,462	+252	支払手形及び買掛金	1,428	1,499	+71
棚卸資産	1,255	1,319	+64	未払い費用	2,109	2,182	+73
その他	309	307	▲2	1年以内返済予定のオペレーティング・リース債務	-	742	+742
<b>固定資産</b>	34,667	40,927	+6,260	1年内返済予定の長期借入金	227	1,702	+1,475
オペレーティング・リース使用権資産	-	6,389	+6,389	<b>固定負債</b>	16,358	20,468	+4,110
有形固定資産	15,681	15,589	▲92	オペレーティング・リース債務	-	5,806	+5,806
無形固定資産	18,526	18,482	▲44	長期借入金	13,064	11,358	▲1,706
その他	460	467	+7	繰延負債、その他	3,294	3,304	+10
<b>総資産</b>	38,228	46,525	+8,297	<b>純資産合計</b>	18,106	19,932	+1,826
				<b>負債及び純資産合計</b>	38,228	46,525	+8,297

注) SAM連結の数値(USGAAP)であります。 SAM：北米CVS事業の事業会社株式を保有するSEJ Asset Management & Investment Company

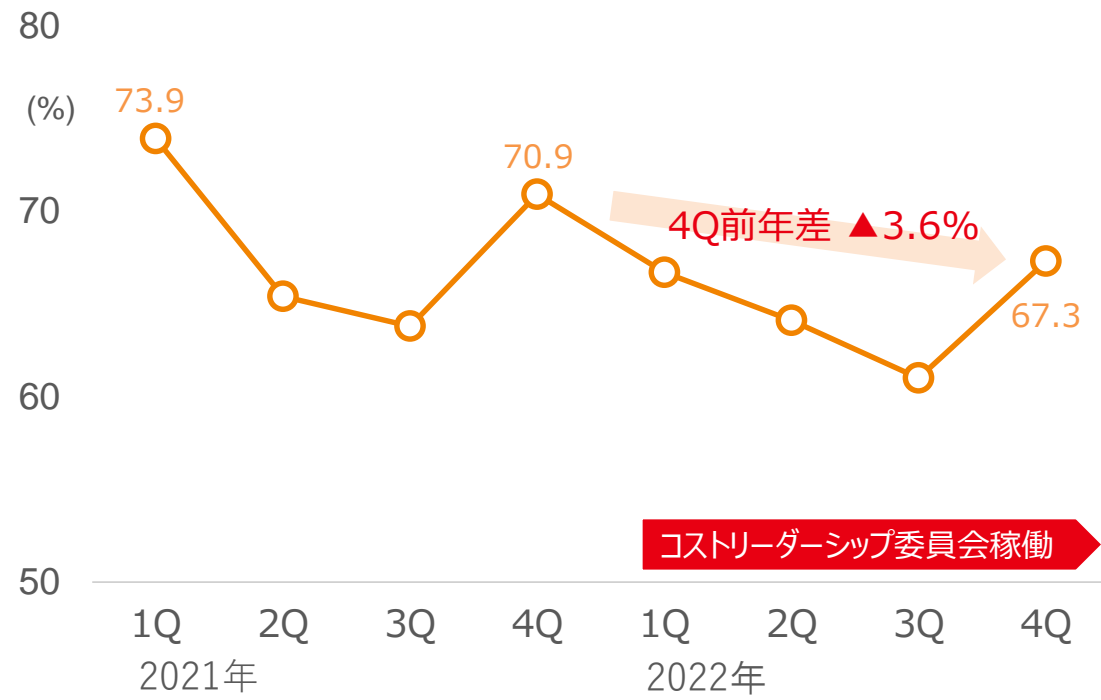
# 7-Eleven, Inc. ②

## 既存店売上・荒利率



注) 2022年度第2四半期までの既存店の数値にはSpeedwayの数値は含まれておりません。  
 2022年6月以降の単月、下期の既存店の数値にはSpeedwayの数値が含まれております。

## 販管費／荒利額の推移



コストリーダーシップ委員会稼働

2022年度 コスト削減額/回避額

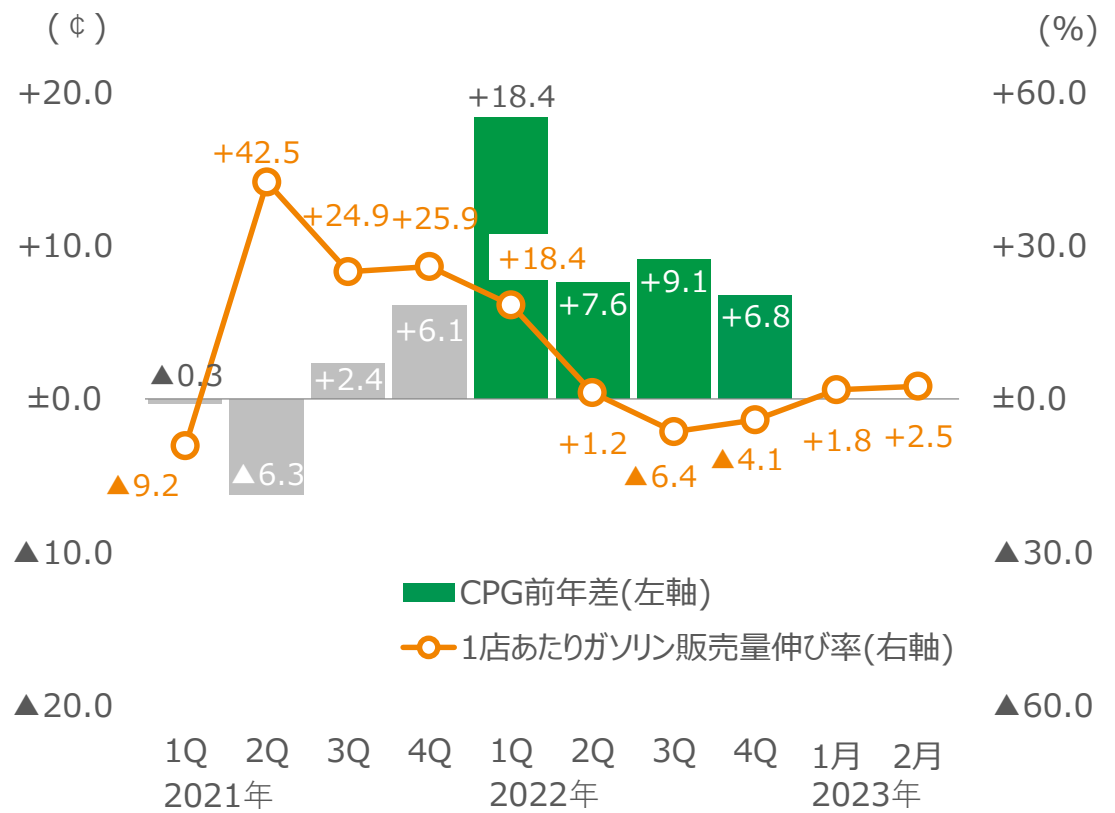
約\$275M

フレッシュフード・PB強化により売上・荒利は改善/コストリーダーシップ委員会によるコスト管理効果も



# 7-Eleven, Inc. ③

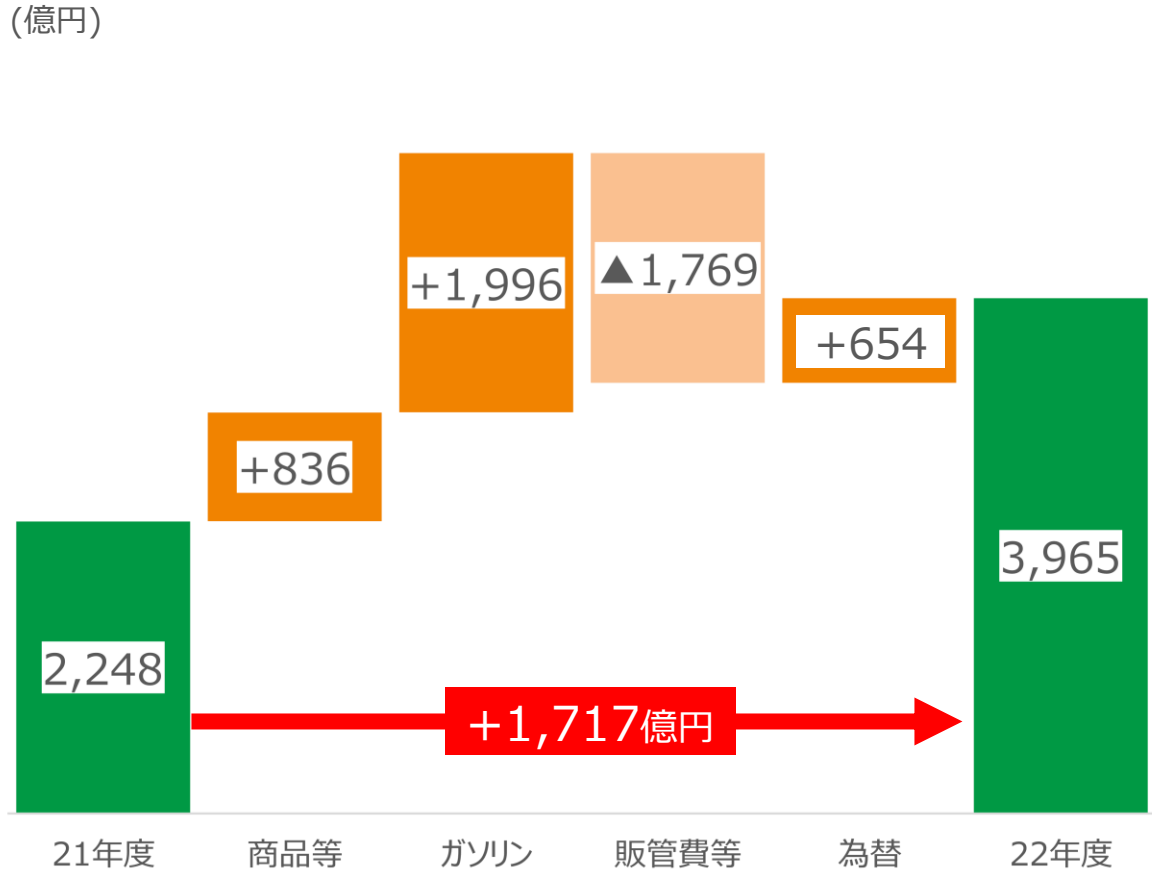
## ガソリン販売量・荒利(CPG)



**ガソリン荒利 : +\$1,816M (+46.2%)**

注) 2022年度第2四半期までの既存店の数値にはSpeedwayの数値は含まれておりません。  
2022年6月以降の単月の既存店の数値にはSpeedwayの数値が含まれております。

## 営業利益増減



歴史的なCPGの水準によるガソリン荒利の増加と、フレッシュフード・PB強化により大幅増益

# 7-Eleven, Inc. ④

## Speedway取得一巡後の状況 (前年伸び率)

商品	(%)		
	上期	3Q	4Q
既存店売上*1	+4.9	+4.2	+3.2
荒利率前年差	▲1.1	+0.5	+0.7
荒利額	+21.3	+5.0	+5.1

ガソリン	(%)		
	上期	3Q	4Q
販売量 (1店あたり)	+6.9	▲6.4	▲4.1
CPG前年差 (¢)	+12.2	+9.1	+6.8
荒利額	+100.8	+19.6	+13.7

販管費・営業利益	(%)		
	上期	3Q	4Q
販管費合計	+47.4	+3.5	+1.9
広告宣伝費	+31.8	▲51.1	▲66.6
人件費	+70.0	+4.2	+1.3
地代家賃	+25.7	+15.7	+14.7
減価償却費	+48.0	+20.2	+7.1
水道光熱費	+41.1	+16.1	+7.4
その他	+38.7	▲6.1	+0.1
営業利益	+85.9	+27.0	+24.3

## 3Q以降が一巡後の数値

- 商品** 売上・荒利ともに着実に成長
- ガソリン** 販売量は低下も、高水準なCPGにより荒利額は増加
- 販管費** インフレ環境下においてもCLC\*2の取り組みにより増加を抑制

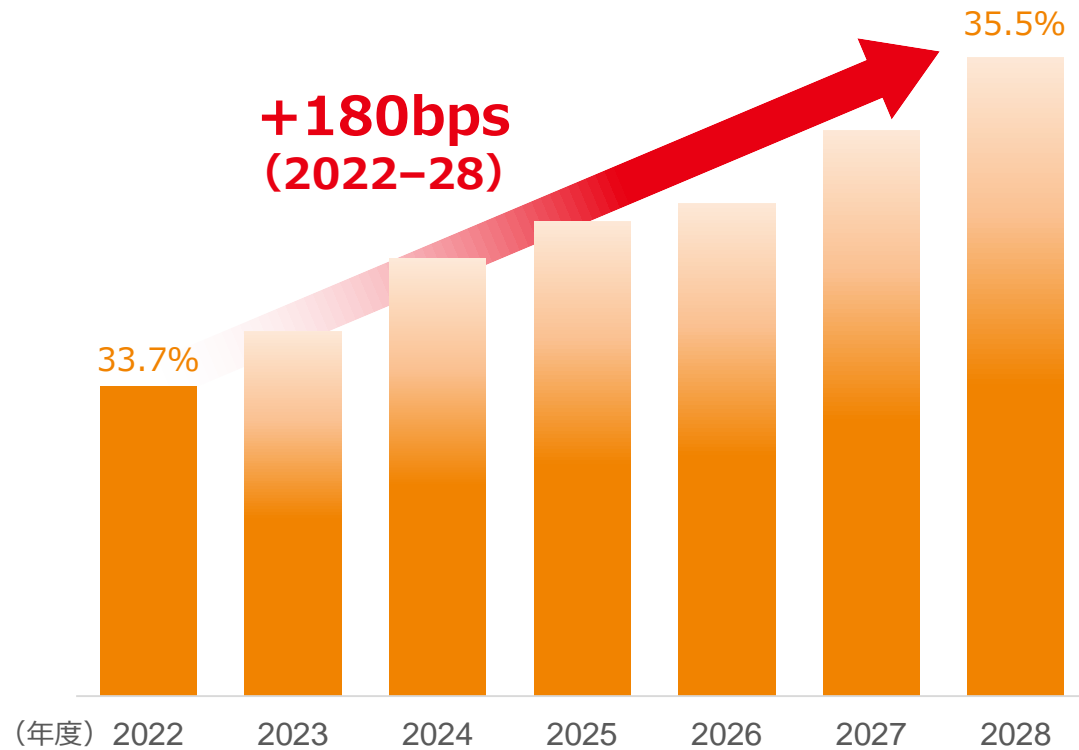
\*1 上期の既存店の数値にはSpeedwayの数値は含まれておりません。

\*2 コストリーダーシップ委員会

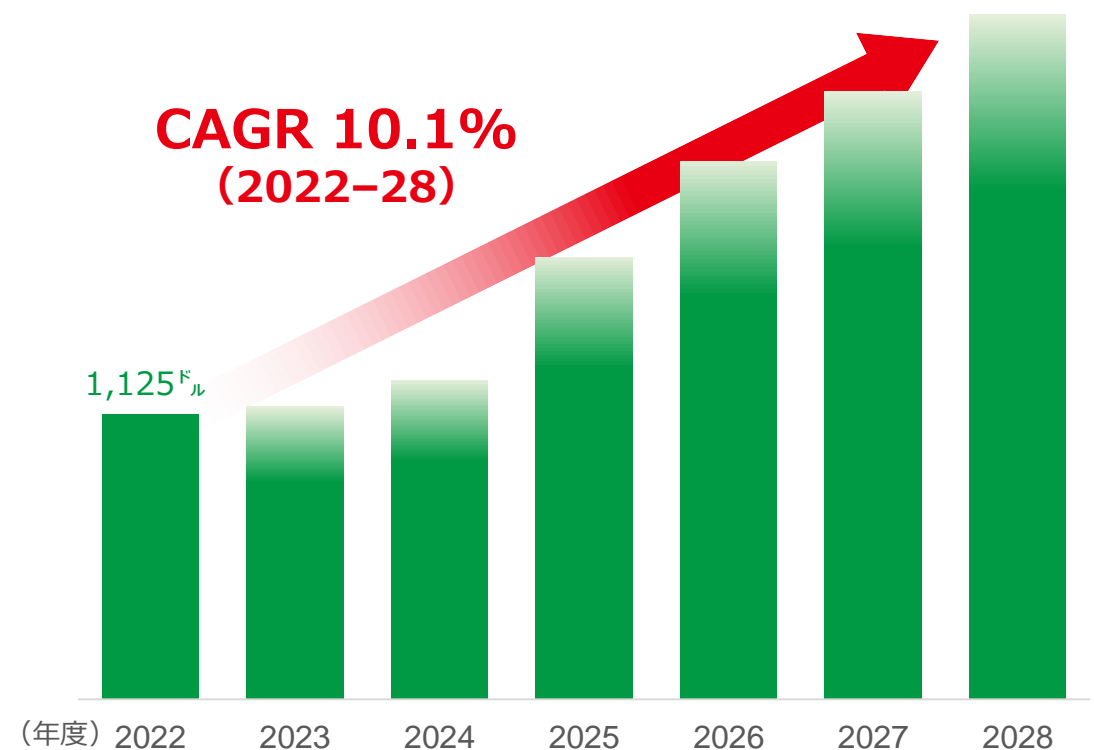
# グローバルCVS事業(7IN)の成長戦略 ~ベトナム事業の戦略

NDFパートナーとの連携により、FFを中心とするオリジナル商品強化  
 ⇒ 荒利率の改善と平均日販の向上 ⇒ EBITDAの成長

荒利率の改善



平均日販の向上



ベトナム事業の取り組みをモデルケースにその他の成長エリアに展開

# 消去及び全社のグループ戦略に係る費用、投資

単位：億円

2022年度 実績	費用		
	実績	前期差	計画差
DX・システム・セキュリティ等	▲514	▲158	+3.1
その他	▲159	▲79	+11
消去及び全社(営業利益)	▲674	▲237	+14

投資		
実績	前期差	計画差
260	▲104	▲27
127	+46	+2.3
387	▲57	▲25

2023年度 計画	通期計画	前期差
	DX・システム・セキュリティ等	▲523
その他	▲232	▲74
消去及び全社(営業利益)	▲756	▲82

通期計画	前期差
255	▲5.0
137	+10
393	+5.2

# 2023年度 主要事業会社業績予想

単位：億円、%[百万ドル、%]

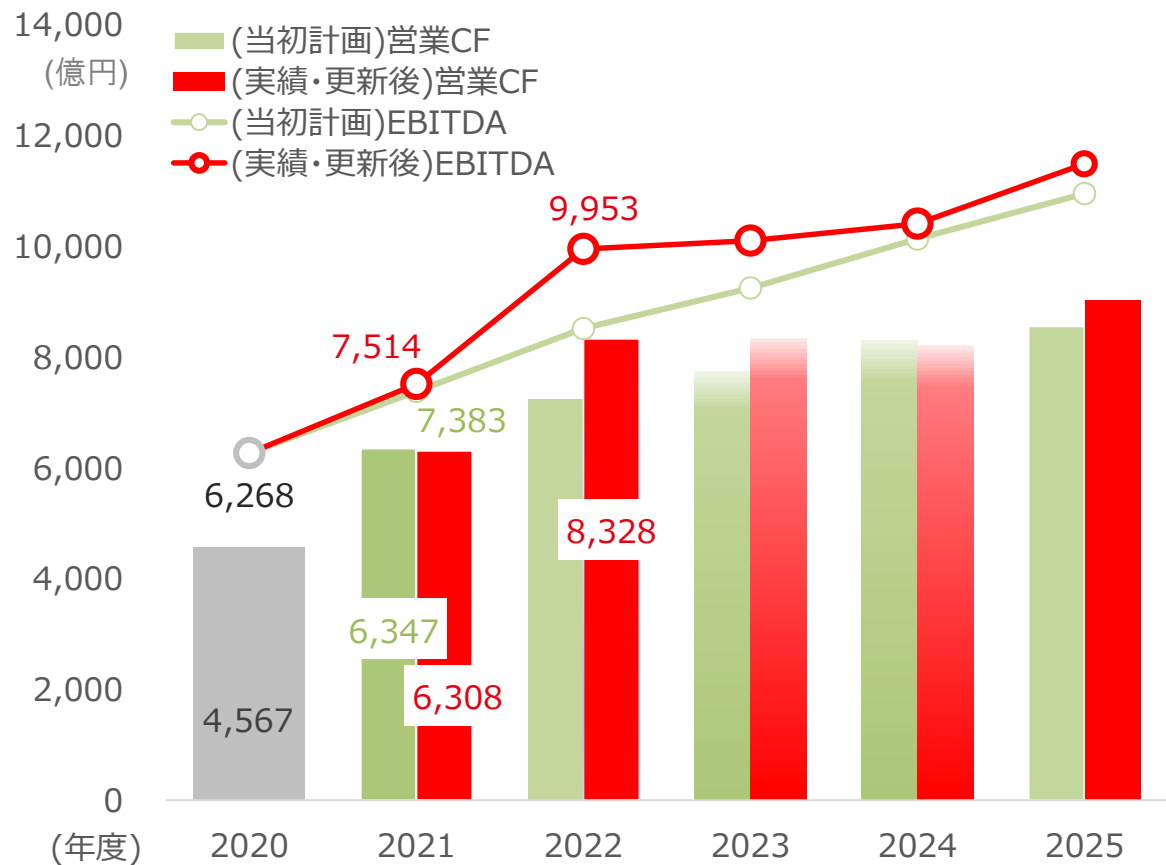
	営業利益			既存店 売上伸び率	商品荒利率 前期差
		前期比	前期差		
セブン-イレブン・ジャパン	2,450	105.2	+121	+2.5	+0.2
7-Eleven, Inc.	4,032	101.7	+66	+4.5	+0.9
[ドルベース]	[3,078]	[102.2]	[+65]		
イトーヨーカ堂	▲15	-	▲19	+2.2 (SC計)	+0.1
ヨークベニマル	182	101.0	+1.8	+1.2	+0.3

注) 為替換算レート：U.S.\$1 = 131.00円

# 連結財務KPI ①

## EBITDA・営業CF計画

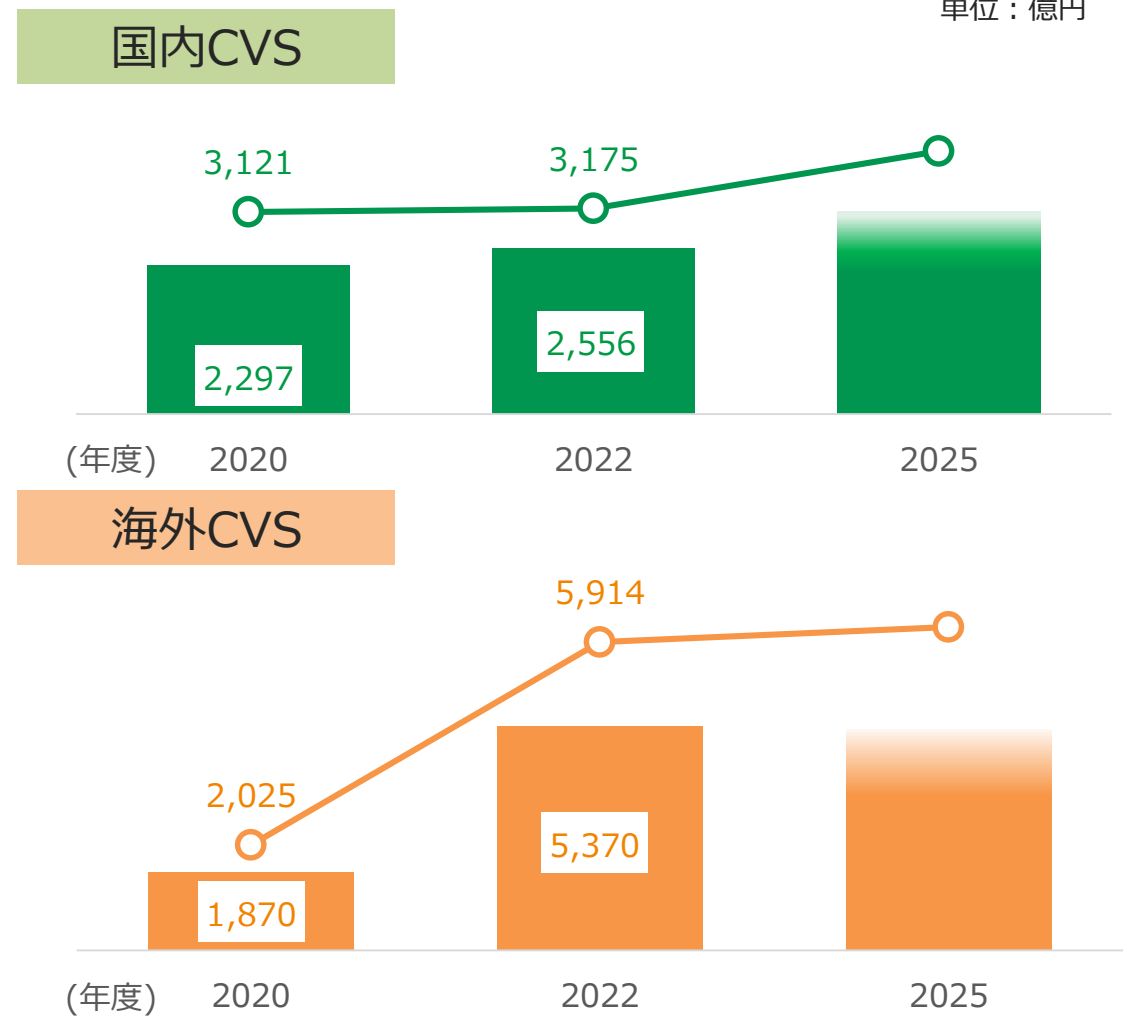
【2025年度まで】 **EBITDA** 1.1兆円以上  
**営業CF(除く金融)\*** 9,000億円以上



\* 営業CF : NOPATをベースとした管理会計数値  
 注) 為替レート: 当初計画 : 1\$=107円(2021年度)、1\$=105円(2022~2025年度)  
 実績、更新後: 1\$=109.9円(2021年度)、1\$=131.62円(2022年度)、1\$=131.0円(2023年度)、1\$=120.0円(2024年度)、1\$=116.0円(2025年度)  
 当初計画の数値はセール・リースバックの影響除き

## セグメント別計画(棒線: 営業CF/折れ線: EBITDA)

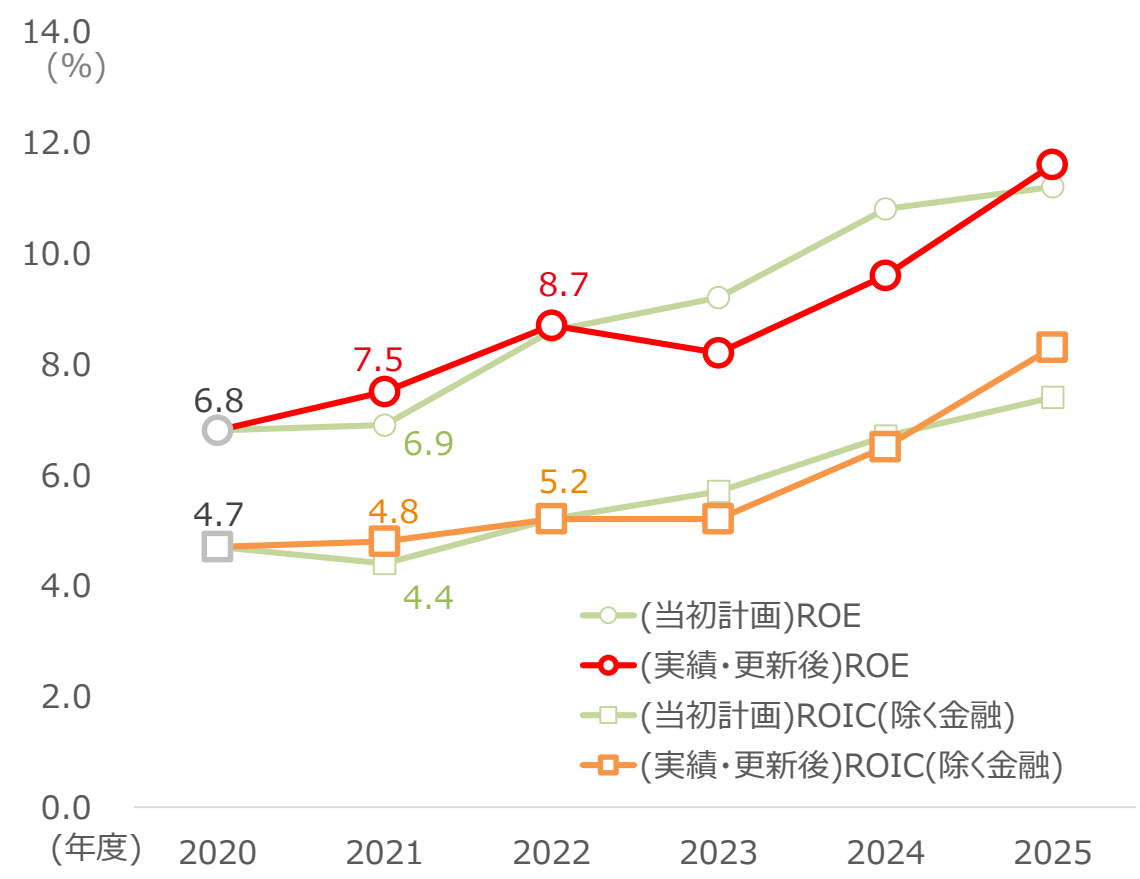
単位: 億円



# 連結財務KPI ②

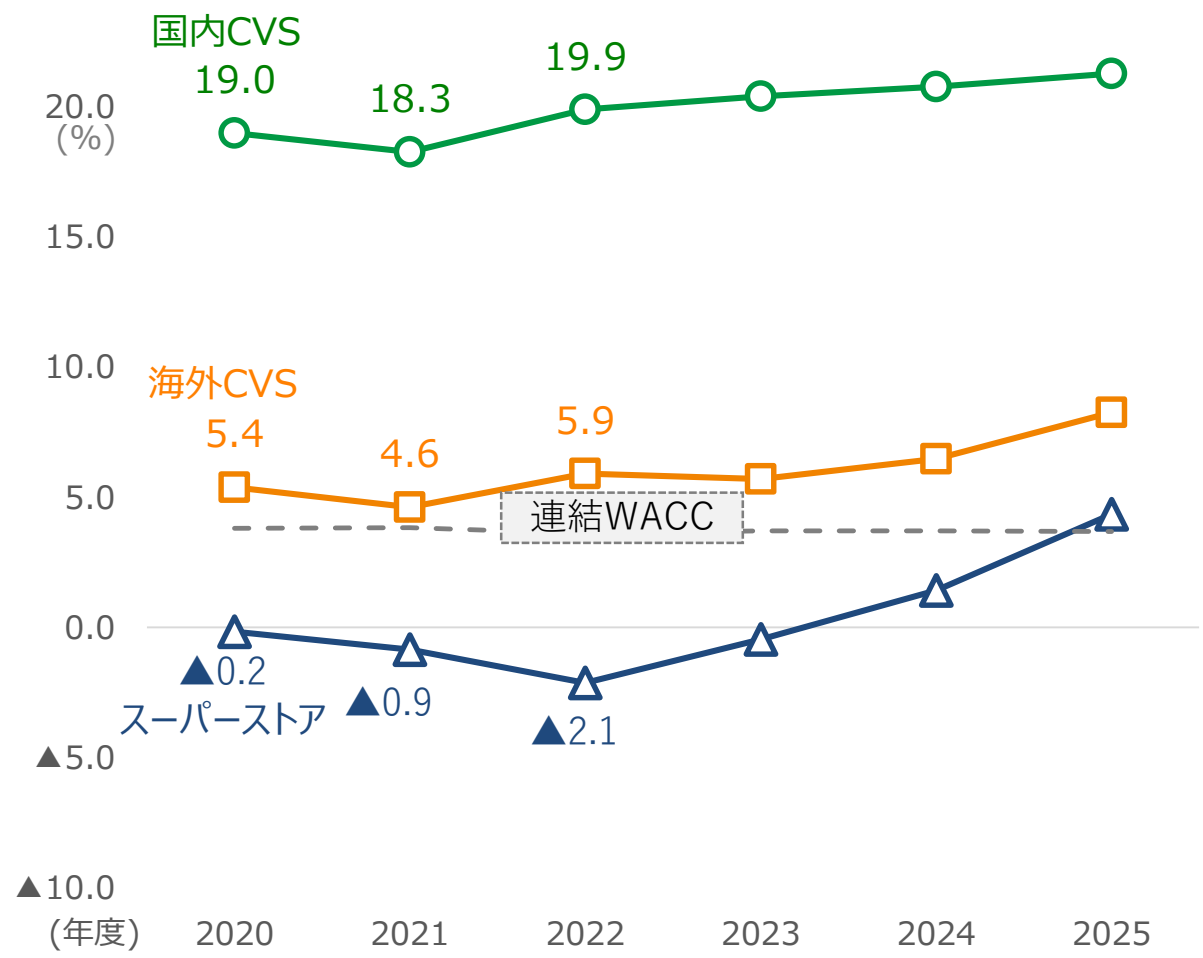
## ROE・ROIC

【2025年度まで】 ROE 11.5%以上  
ROIC 8%以上(除く金融)



## セグメント別ROIC

\* グループ内資本・資金取引を調整した管理会計ベース数値

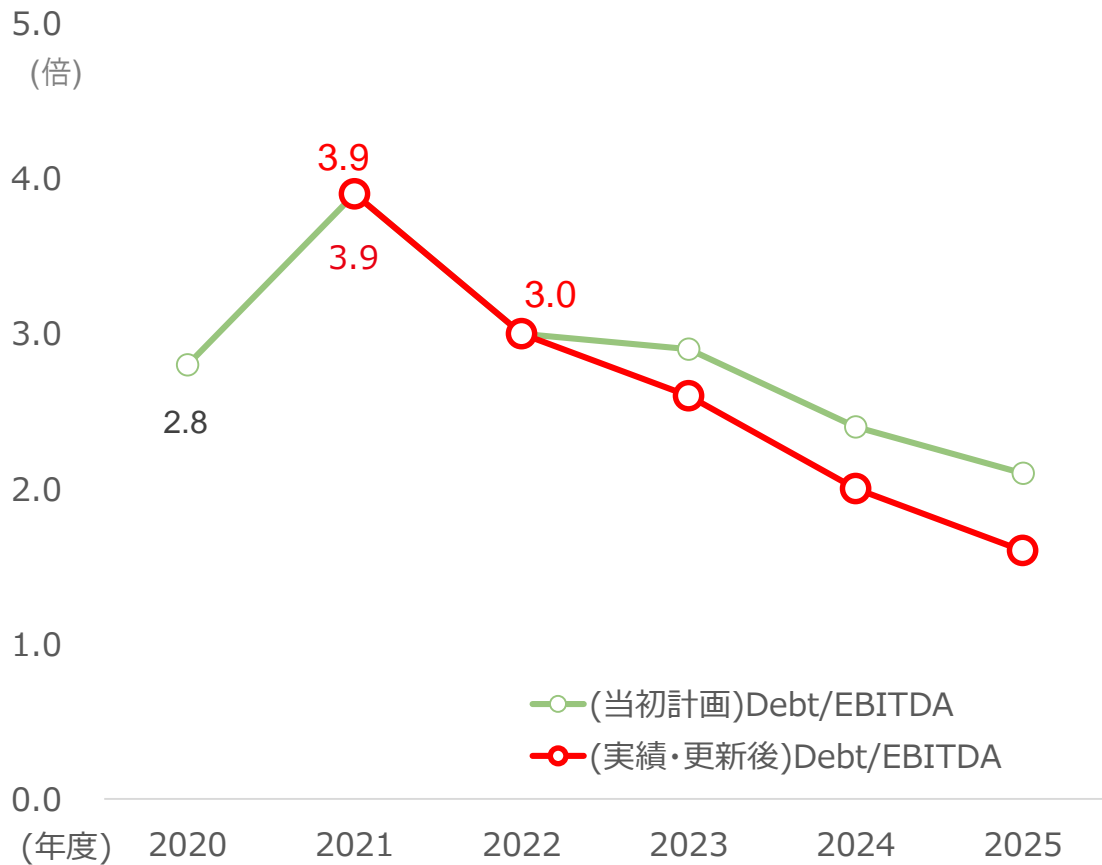


注) 中計の数値はセール・リースバックの影響除き

# 連結財務KPI ③

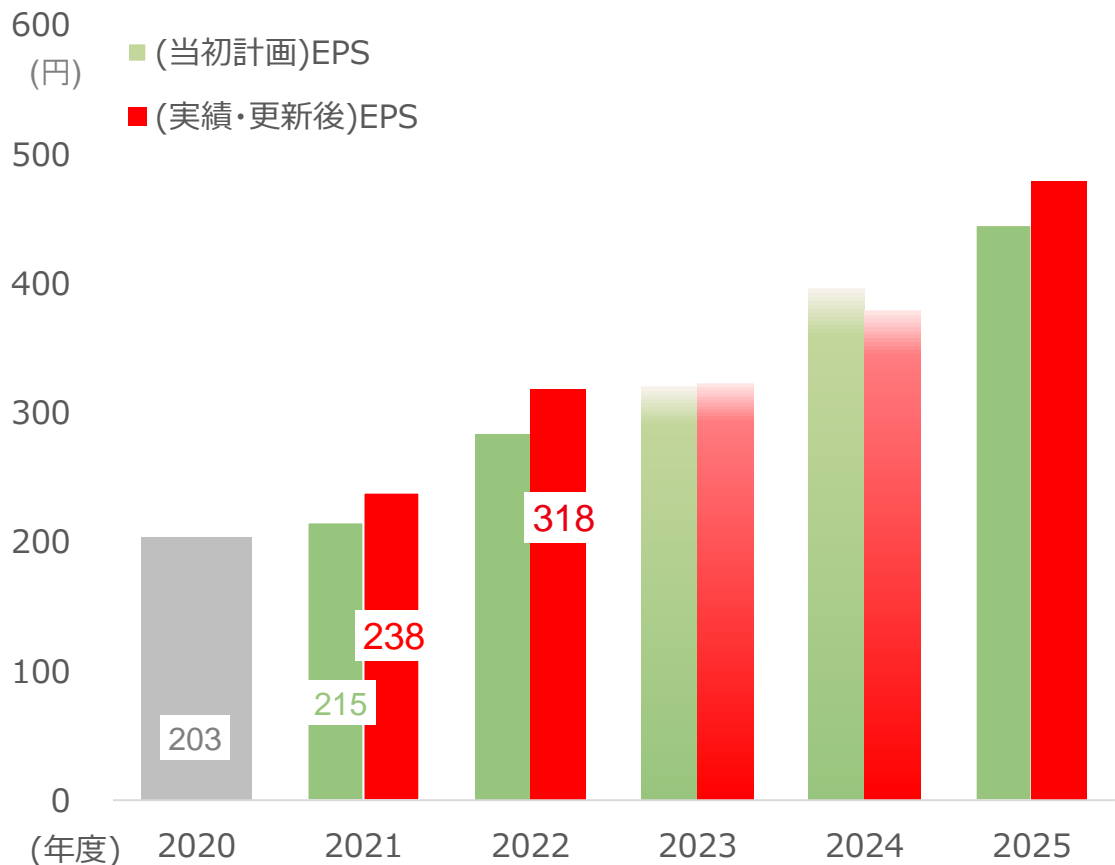
## Debt/EBITDA倍率

【2025年度】 1.8倍未満



## EPS

【2021～2025年度】 EPS成長率 18%以上\*を目標



\* 2020年度に対してのCAGR(年平均成長率)にて試算



# サステナブル経営の推進 ①

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』



—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

### 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**

### 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%**

### 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



SCIENCE  
 BASED  
 TARGETS

DRIVING AMBITIOUS CORPORATE CLIMATE ACTION

—2021年3月コミット—



Taskforce on Nature-related  
 Financial Disclosures

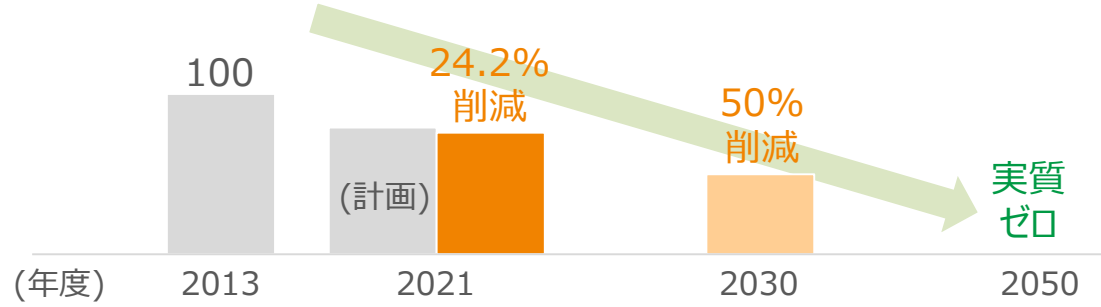
—2023年対応検討中—

グローバルな視点で持続可能な社会の実現へ

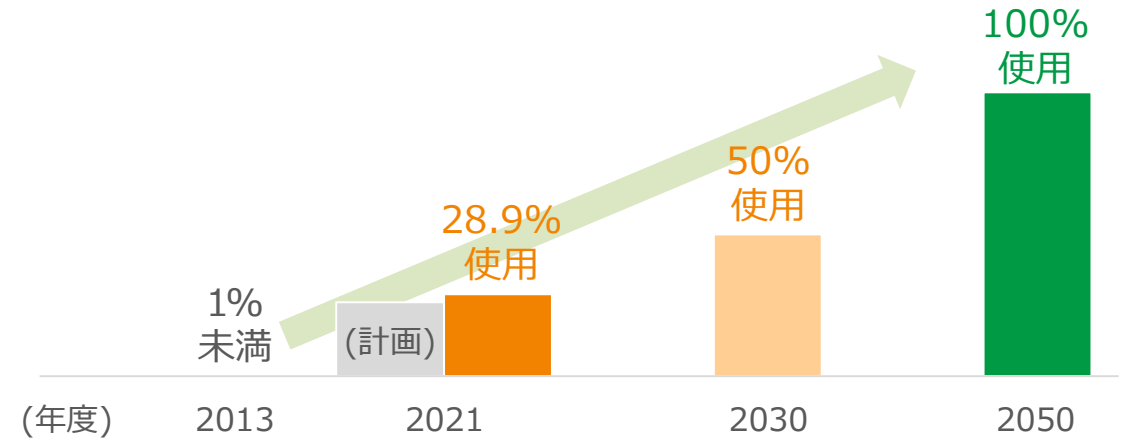
# サステナブル経営の推進 ②

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

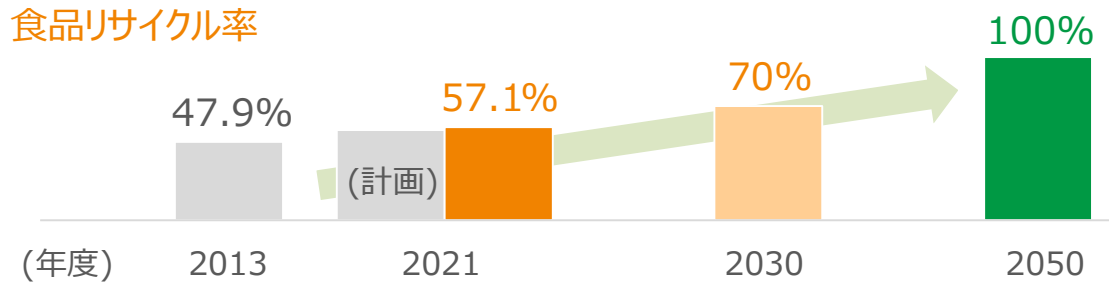
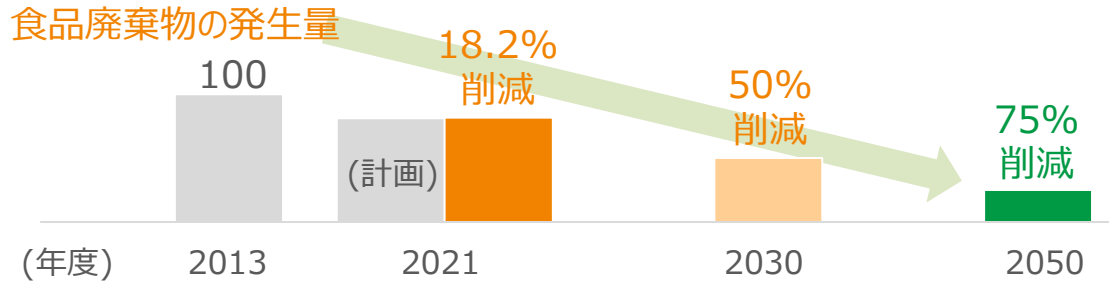
## ①CO2排出量削減



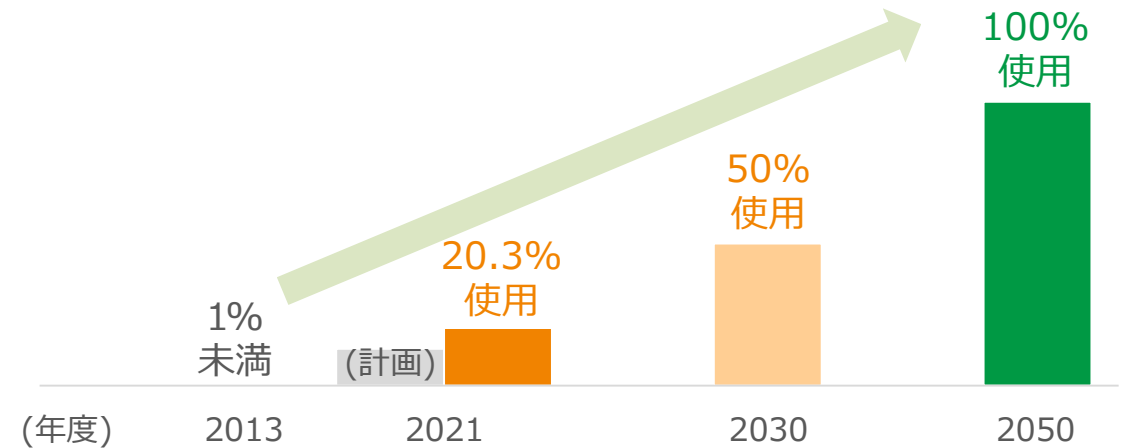
## ②プラスチック対策



## ③食品ロス・食品リサイクル対策



## ④持続可能な調達





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。