



株式会社セブン&アイ・ホールディングス

# 2023年度 決算説明資料

2024.4.10

- ✓ 2023年度の通期連結業績は、営業利益は過去最高を達成
- ✓ 2024年度も外部環境の変化に対応し、国内外CVS事業を中心に営業利益、当期純利益ともに過去最高益を目指す
- ✓ 企業価値・株主価値の最大化に向けたアクションプランの実行

# 目次

- ① 2023年度業績
- ② 2024年度予想
- ③ 経営方針 国内CVS事業、海外CVS事業、SST事業、グループ戦略

# 目次

- 1 2023年度業績
- 2 2024年度予想
- 3 経営方針 国内CVS事業、海外CVS事業、SST事業、グループ戦略

# 2023年度 連結業績ハイライト

単位：億円、%

	22年度	23年度	前期比	前期差	期首計画比	期首計画差
グループ売上*1	178,426	177,899	99.7	▲527	102.2	+3,849
営業収益	118,113	114,717	97.1	▲3,395	103.0	+3,307
営業利益	5,065	5,342	105.5	+277	104.1	+212
経常利益	4,758	5,070	106.6	+311	105.6	+270
親会社株主に帰属する当期純利益	2,809	2,246	79.9	▲563	78.8	▲603
E P S (円)	106.05	84.88	80.0	▲21.17	78.9	▲22.69
のれん償却前EPS (円)*2	148.58	130.19	87.6	▲18.40	86.8	▲19.83
■ 調整後*3						
親会社株主に帰属する当期純利益	2,809	2,883	102.6	+73	101.2	+33
E P S (円)	106.05	108.96	102.7	+2.91	101.3	+1.40
のれん償却前EPS (円)*2	148.58	154.27	103.8	+5.69	102.8	+4.25

\*1 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

\*2 のれん償却前EPS：(親会社株主に帰属する当期純利益 + のれん償却費) ÷ 期中平均株式数 \*3 そごう・西武、バーニーズ ジャパン株式譲渡影響を調整した数値

注) 1. 為替換算レート：U.S.\$1 = 140.67円 1元 = 19.82円 2. 2022年度より「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)等を適用しております。

3. 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。

# 2023年度 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	114,717	97.1 ▲3,395	5,342	105.5 +277	10,549	106.0 +596
国内コンビニエンスストア	9,217	103.5 +314	2,505	108.0 +185	3,407	107.3 +231
海外コンビニエンスストア	85,169	96.3 ▲3,292	3,016	104.1 +119	6,245	105.6 +331
スーパーストア	14,773	101.9 +282	135	109.6 +11	537	105.6 +28
金融関連	2,074	106.8 +131	381	102.8 +10	730	104.8 +33
その他	4,113	84.2 ▲769	26	103.6 +0.9	135	75.3 ▲44
消去及び全社	▲630	- ▲61	▲723	- ▲50	▲507	- +16

注) 為替換算レート：U.S.\$1 = 140.67円 1元 = 19.82円

# 2023年度 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	
		期首計画比/差		期首計画比/差		期首計画比/差
連結	114,717	103.0 +3,307	5,342	104.1 +212	10,549	104.5 +449
国内コンビニエンスストア	9,217	100.0 ▲2.9	2,505	102.7 +65	3,407	101.9 +63
海外コンビニエンスストア	85,169	104.1 +3,349	3,016	101.7 +51	6,245	103.8 +226
スーパーストア	14,773	99.6 ▲66	135	93.7 ▲9.1	537	97.3 ▲14
金融関連	2,074	99.7 ▲5.2	381	113.9 +46	730	106.9 +46
その他	4,113	100.8 +33	26	- +25	135	222.8 +74
消去及び全社	▲630	- ▲0.6	▲723	- +32	▲507	- +52

注) 為替換算レート：U.S.\$1 = 140.67円 1元 = 19.82円

# 連結財務KPI

	2022年度 実績	2023年度	
		期首計画	実績
EBITDA	9,953 億円	10,100 億円	10,549 億円
営業CF(除く金融)	8,328 億円	8,345 億円	7,783 億円
フリーCF水準(除く金融)	4,740 億円	4,277 億円	3,916 億円
ROE	8.7 %	8.2 %	6.2 % (調整後) 7.9 %
ROIC(除く金融)	5.2 %	5.2 %	4.1 % (調整後) 5.1 %
Debt/EBITDA倍率	3.0 倍	2.6 倍	2.6 倍
EPS	106 円	107 円	84 円 (調整後) 108 円

注) 1. 調整後: そごう・西武、バーニーズ ジャパン株式譲渡影響を調整した数値

2. ROIC(除く金融): {純利益 + 支払利息 × (1 - 実効税率)} / {自己資本 + 有利子負債(ともに期首期末平均)}

3. 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」を算出しております。



# 目次

- 1 2023年度業績
- 2 2024年度予想
- 3 経営方針 国内CVS事業、海外CVS事業、SST事業、グループ戦略

# 2024年度 連結業績予想

	金額	前期比	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
EPS (円)	112.05	132.0	+27.18
のれん償却前EPS (円)	162.53	124.8	+32.35
EBITDA (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

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.

# 2024年度 連結業績予想 (上期・下期)

単位：億円、%

	上期			下期		
		前期比	前期差		前期比	前期差
グループ売上	88,930	102.3	+1,991	89,220	98.1	▲1,740
営業収益	56,060	101.1	+589	56,400	95.2	▲2,847
営業利益	2,220	92.1	▲191	3,230	110.2	+298
経常利益	2,010	88.6	▲258	3,010	107.4	+207
親会社株主に帰属する 当期純利益	1,110	138.4	+307	1,820	126.0	+376
EPS (円)	42.44	140.2	+12.17	69.61	127.5	+15.01
のれん償却前EPS (円)	67.30	129.4	+15.28	95.24	121.8	+17.07
EBITDA (営業利益+減価償却費+のれん償却費)	4,970	100.1	+5.3	6,050	108.3	+465

注) 1. 為替換算レート：上期 U.S.\$1 = 146.00円 1元 = 19.00円、通期 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年度セグメント別営業利益予想 (上期・下期)

単位：億円、%

	上期			下期		
		前期比	前期差		前期比	前期差
連結	2,220	92.1	▲191	3,230	110.2	+298
国内コンビニエンスストア	1,390	100.4	+4.9	1,210	108.0	+89
海外コンビニエンスストア	1,080	95.7	▲48	2,107	111.6	+219
7-Eleven, Inc. (百万ドル)*	1,098	94.0	▲70	1,831	111.1	+183
スーパーストア	20	45.1	▲24	166	181.3	+74
金融関連	200	100.0	+0.0	160	88.0	▲21
その他	0.0	-	▲24	17	699.1	+14
消去及び全社	▲470	-	▲99	▲430	-	▲77

\* SEI連結の数値であります。

注) 為替換算レート：上期 U.S.\$1 = 146.00円 1元 = 19.00円、通期 U.S.\$1 = 145.00円 1元 = 19.00円

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

# 連結財務KPI

	2023年度 実績	2024年度 予想	2025年度 中期経営計画目標
EBITDA	10,549 億円	11,020 億円	1.1 兆円以上
ROE	6.2 % (調整後) 7.9 %	7.8 %	11.5 %以上
ROIC(除く金融)	4.1 % (調整後) 5.1 %	5.5 %	8.0 %以上
Debt/EBITDA倍率	2.6 倍	2.3 倍	1.8~2.5 倍 アップデート
EPS	84 円 (調整後) 108 円	112 円	18 %以上 (CAGR)

注) 1. 調整後: そごう・西武、バーニーズ ジャパン株式譲渡影響を調整した数値  
 2. ROIC(除く金融): {純利益 + 支払利息 × (1 - 実効税率)} / {自己資本 + 有利子負債(ともに期首期末平均)}  
 3. Debt/EBITDA倍率: グループ全体の成長戦略推進に向けて、機動的且つ柔軟な財務規律に基づき、CVS事業への戦略的投資(新規M&Aを含む)を実行するため、2025年度目標を変更。  
 4. 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」を算出しております。

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

# 株主還元

## 株主還元方針

配当は持続的な利益成長に合わせて増配していく『**累進配当**』を導入し、  
 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

『**累進配当**』を導入

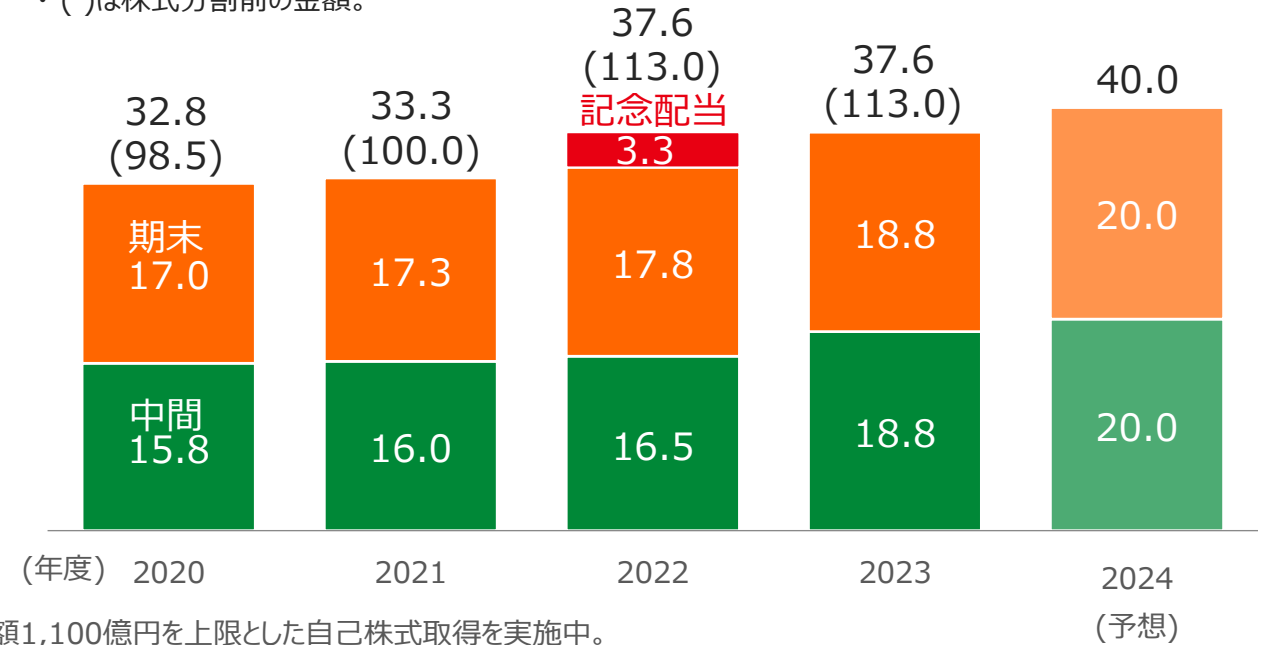
**2025年度までに総額2,100億円の自己株取得予定のうち、  
 1,100億円を上限とする自己株式取得を実施中\***

\* 2023年12月1日から2024年5月31日までに、取得し得る株数75百万株(分割後)、取得総額1,100億円を上限とした自己株式取得を実施中。  
 2024年2月29日に8,699,800株を消却いたしました。

## 1株当たり配当金の推移

- ・ 2024年3月1日付で普通株式1株を3株に株式分割いたしました。
- ・ 2020年度の期首に株式分割が行われたと仮定して算出しております。
- ・ ( )は株式分割前の金額。

単位：円



営業キャッシュフローの増大を図りつつ、国内外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。より一層株主還元も充実させ、総還元性向50%以上を目指す

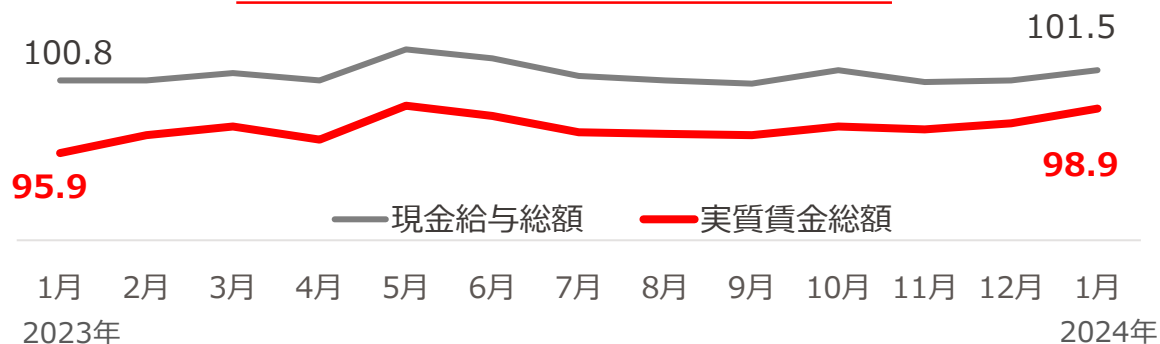
# 目次

- 1 2023年度業績
- 2 2024年度予想
- 3 経営方針 国内CVS事業、海外CVS事業、SST事業、グループ戦略



## 「節約」 国内実質賃金指数

実質賃金は22カ月連続のマイナス



※出典：厚労省 毎月勤労統計調査

## 「来店頻度が低下」 テレワーク実施率

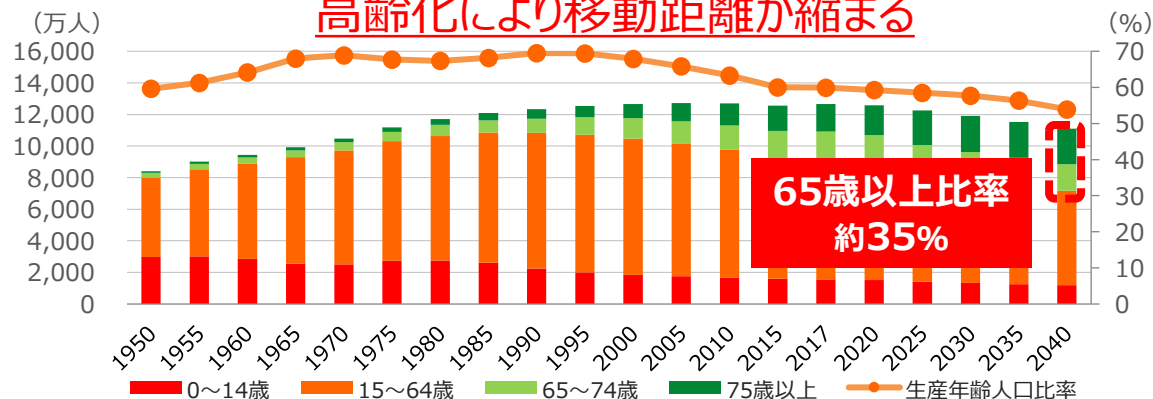
5類感染症移行後、テレワーク実施者は継続



※出典：パーソル総合研究所 テレワークに関する調査

## 「商圈が変化」 人口減少、少子高齢化の進行

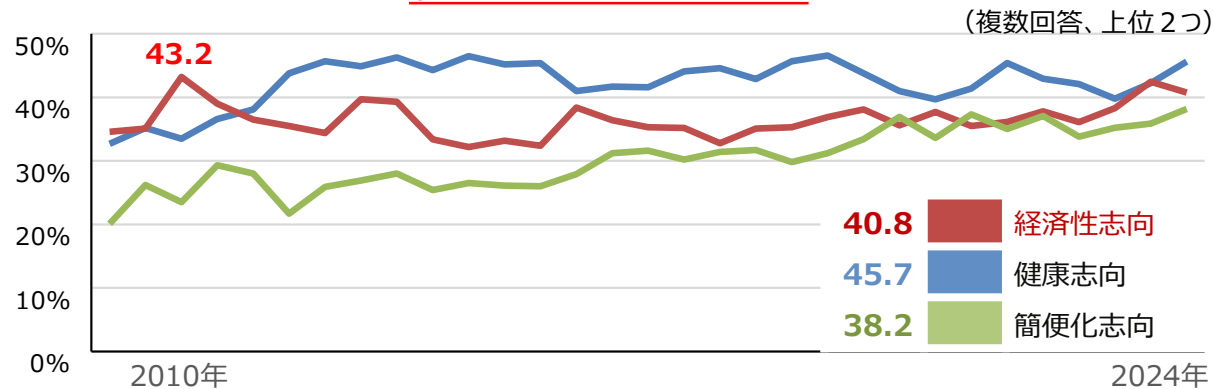
高齢化により移動距離が縮まる



※出典：国立社会保障・人口問題研究所『日本の世帯数の将来推計(全国推計)』(2018(平成30)年推計) 内閣府『高齢社会白書』より65歳以上の者がいる世帯数より比率作成

## 「お客様の志向」 食に関する志向の変化

経済性志向が高まる



※出典：株式会社日本政策金融公庫 消費者動向調査(令和6年1月)

変化する消費行動に対し、SEJの強みを活かし来店頻度の向上に向けた施策を講じる

## 成長戦略

- 商品の磨きこみをベースに、新しい品揃え・サービス拡充を通じて、来店を促進
- 従業員の生産性向上と、お客様への新たな買い物体験の提供に向けたDX活用

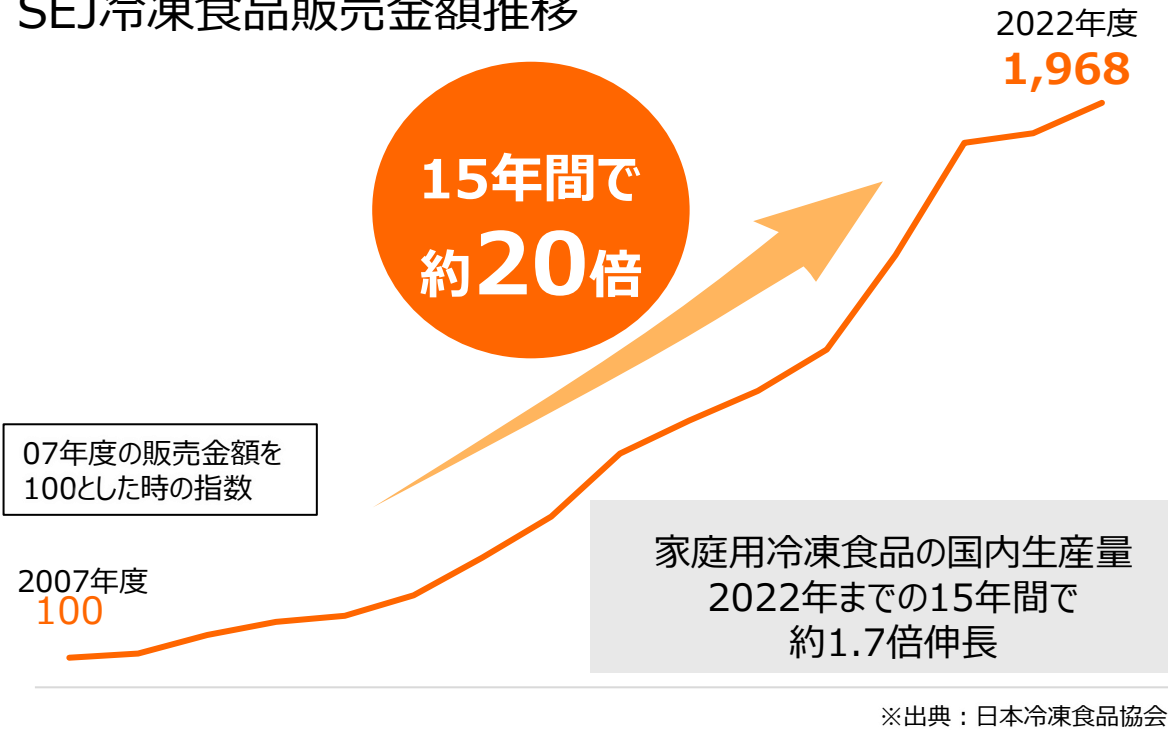
	客層を拡大する施策	来店頻度を高める施策	DXを活用した施策	2024年度主要指標
施策	マーケットニーズに対応した品揃えの拡充	既存のお客様に ①新しい商品 ②新たな買い物体験を提供	加盟店支援(作業効率化) AI発注による販売予測	既存店 売上伸び率
	期待を上回る 買い合わせの実現		7 NOWアプリの更なる進化	+2.5%
	マーケティング・商品・プロモーション・売場が連動 (7アプリ・TVCM・店舗販促物等を通じた、魅力の伝達)		次世代店舗システムの開発 7 NOWの拡大	商品荒利率 前年差
				+0.2%
効果	お客様に新たな価値を提供することによる、 <b>「新規顧客の獲得」</b> <b>「買上点数の増加」</b>	セブン-イレブンでお買い物が習慣化されることによる、 <b>「来店頻度の向上による客数の増加」</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>作業が効率化することによる、従業員の<b>「生産性向上」</b></li> <li>機会ロス削減による、<b>「売上増加」</b></li> </ul>	営業利益
				2,600億円

# 客層を拡大する施策（冷凍食品①）

## 現状分析

- ・ 社会環境の変化に伴い、中食需要が増加
- ・ **SEJの冷凍食品は市場を大きく上回る伸長**

SEJ冷凍食品販売金額推移

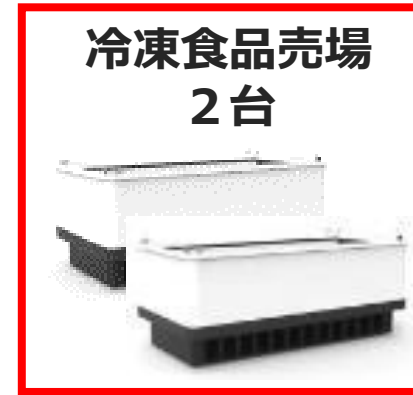


売場・商品にこだわり続け、セブン-イレブンが選ばれる時代になった

## 冷凍食品売場拡大

新レイアウトで冷凍ケースの増設を実施

【課題】都市部店舗の売場面積の問題から、導入率が低い

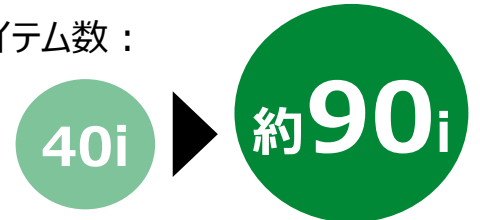


◆ 冷凍食品の日販が高いエリア順位

日販順位	都道府県	導入率
1	東京	27.2%
2	神奈川	45.3%
3	千葉	61.2%
4	埼玉	49.6%



◆ 売場スペースの変化  
アイスクリームケース対比  
容積：約2倍・フェイス面積 約3倍  
アイテム数：



生活習慣の変化に伴うお客様のニーズの拡大に対応した品揃え、売場拡大をする

# 客層を拡大する施策（冷凍食品②）

## 2023年度の取り組みと学び

2023年度のグループ連携と、市場調査に基づき、品揃えを拡大した事により、お客様の**新たなニーズが顕在化**

- ◆ 2023年の取組み  
 IY開発ブランド **“Ease Up”** の品揃え開始  
 グループ商品展開や、今まで取り扱っていないカテゴリーへの挑戦



- ◆ 新たな冷凍食品のキーワード

**【パン】**

おうちで焼き立て

**【デザート】**

好きな時に食べられる

**【ごちそう惣菜】**

高付加価値の食品

**【市場売筋のNB商品】**

品揃えの幅を持つ

## 24年度の対応

立地別、売場スペースに応じた品揃えを確認し、売上拡大を図る

狭小店舗への「売場拡大」  
 既存店舗への「品揃え拡充」

新たなカテゴリーの拡大、テストを実施  
 推奨アイテム数の拡大、改廃

- ・ **中島冷凍什器** 約3,000店導入予定
- ・ **壁面冷凍什器** 通常店舗中心に導入予定

日販効果(目標)

**+1.0%以上**

投資計画  
 (2024年度以降)

**100億円以上**

推奨アイテムの拡大を図り、売上拡大に繋げる



# 客層を拡大する施策（新しいカウンター商品）

## 焼成パン





### 店内で焼成し出来立てを提供

#### ◆スキーム



#### ◆品揃え



焼成パン	焼き菓子
 メロンパン	 チョコクッキー
 クロワッサン	 フィナンシエ

## テスト店の状況（2024年3月）

店舗数	約 <b>600</b> 店舗
平均販売数/日	約 <b>30</b> 個
日販押上げ効果	<b>+0.7%</b>

## 2024年度の対応

店舗の拡大

約**3,000**店

日販効果目標

**+1.0%**以上

投資計画

約**50**億円



次世代の新たな売上創出に向け、新たな取り組みを拡大する

# 来店頻度を高める施策（スムージー）

## スムージー

新しい商品を通じ「美味しさ・健康」の価値を伝達

購買行動	来店頻度*
健康系商品を購入	2.2倍高い
スムージーの購入が習慣化	2.7倍高い

\* 全国ID-POSデータによる全会員との比較：2023年6月度実績

### ◆「健康」に関する価値観の多様化



- 脂肪分表記
- 添加物フリー
- グルテンフリー
- シュガーフリー
- 糖質オフ
- ギルトフリー

## 2024年度の対応

旬の果物など**新規性**がある商品を計画的に発売

**パッケージを変更し、健康をより訴求**  
カロリー表記、栄養訴求(食物繊維入り等)

## 店舗拡大

2024年度上期  
**+3,000店**

**18,000店**  
(導入可能店舗全店)

日販効果目標

投資計画

**+1.0%以上**

**約30億円**

既存商品に新しさを訴求することで、来店頻度を高めていく

# 来店頻度を高める施策（地域フェア）

## 地域フェアの成功事例

地域フェアを通じて学んだ3つのポイント

### ① 地域性

- ・ご当地メニュー
- ・地区原材料活用

### ② 社会貢献

- ・自治体連携
- ・地区原材料活用

### ③ 値ごろ感

- ・見栄え・ボリューム
- ・価格

## 値ごろ感を実現した要因

### 【原材料】

質の良い  
原材料を使用

- ・生産者とのリレーション
- ・使用時間/量の選定

### 【創意工夫】

値ごろある価格  
で商品提供

- ・使用方法の工夫
- ・購入方法の工夫

×

## 値ごろ感にこだわり販売を伸長させた事例(埼玉フェア)

◆2023年度11月度



### 埼玉県産豚肉の炭火焼豚みそ丼

売価：640円（税抜）

加盟店のモチベーションも非常に高く、  
売上押し上げ効果も大きい

「彩の国(埼玉)フェア」においても、日販押し上げ効果+0.9%

## 2024年度の対応

埼玉フェアのノウハウを**全国に拡大**

地域フェア実施回数

約**50回**  
(各エリア年2回以上)

日販効果目標

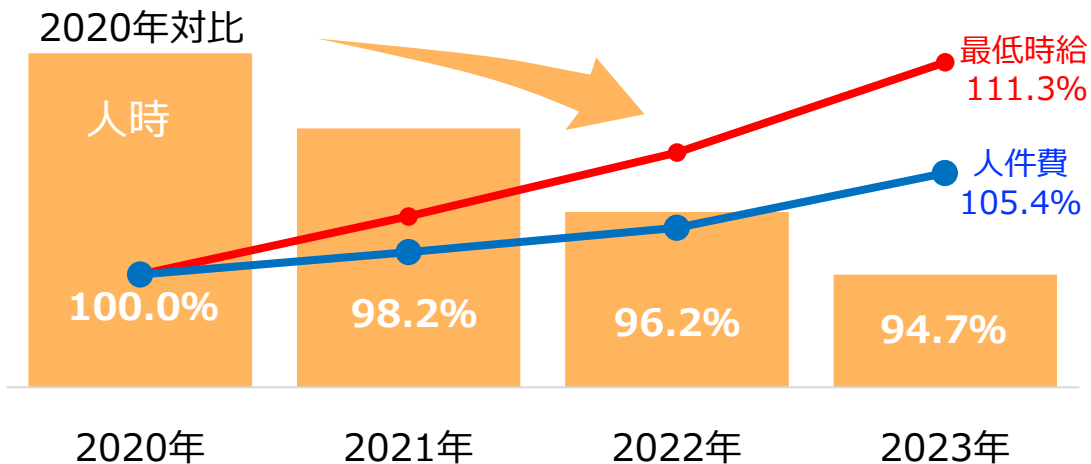
+**1.1%以上**  
(2023年度 +0.9%)

地域フェアを通じて、地域定番商品の「質」を向上させ、来店頻度を高める

# DXを活用した施策

## 加盟店の人時生産性推移

DXを用いた施策により改善傾向



2020年以降、DXを活用した主な加盟店支援の施策



お会計セルフレジ  
(▲90分/日)



新検品システム  
(▲25分/日)



AI発注  
(▲32分/日)

## DXを活用した売上向上対応

AI発注 (需要を予測し、発注数を算出)



	非デイリー	活用	未活用
前年比(%)		104.4	103.9
差額 (千円/日)		+18.7	+16.3

AI発注活用・未活用店舗

前年差額金額差 **+2.4千円/日**

(次世代システム) 商品のタグ情報を基にした発注提案



商品を選択すると、**今話題のタグ情報を提供**

情報を踏まえた**発注数量を提示**し、機会ロスを削減

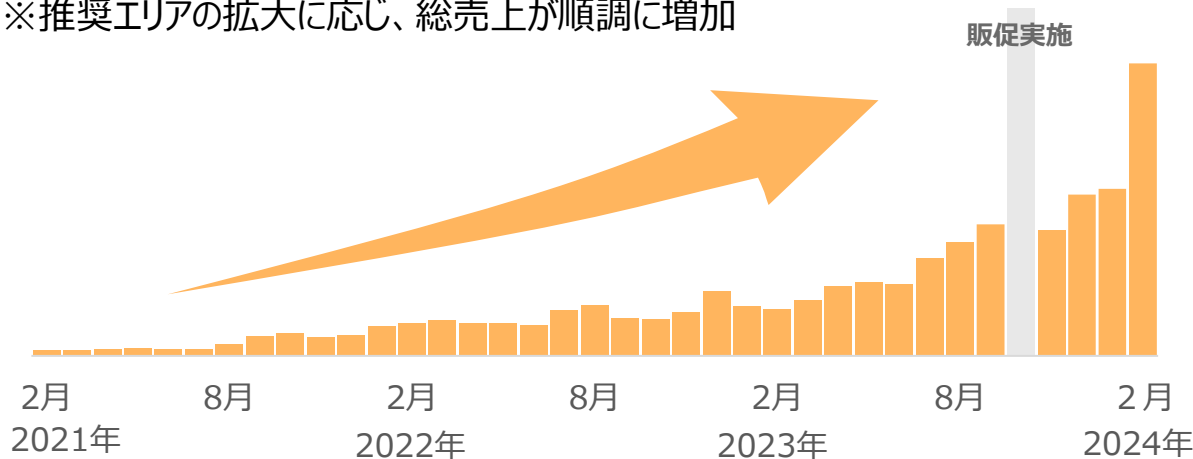
IT/DXの支援を通じて、加盟店の売上・利益に貢献していく



# DXを活用した施策（7NOWの拡大）

## 売上推移

※推奨エリアの拡大に応じ、総売上が順調に増加



## 7NOWアプリ



2023年9月リリースから6ヶ月で  
**DL数:約77万人** (2024年2月末日時点)

Appストア フード/ドリンクアプリNo. 1 (2/29時点)  
評価:4.5/5 (Appストア評価)

【機能】  
レコメンド(おすすめ)、クーポン配信



## 店舗拡大に向けた取り組み

**7NOW**は  
**12,000**店舗に推奨

2024年2月末日時点: 1都1道14県で展開



### 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

店舗でのサービス告知 (店内・クローバー) / 加盟店配送の強化

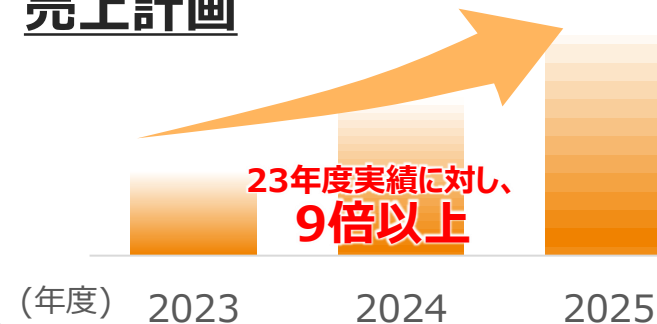
### 配送エリアの拡大、提携強化

提携配送会社の強化

### 店舗数計画

2024年度  
全国推奨

### 売上計画



7NOWを通じて、環境変化に合わせた新たな買い物体験を提供

## SIPストア

### 目的

- ①環境変化に対応する商品・品揃えを検討
- ②セブン&アイグループによる新たなシナジーを実現

### ◆松戸常盤平駅前店(2月29日オープン)



面積  
約**1.8倍**  
(約88坪)

売場尺数  
約**1.5倍**  
(164R)

アイテム数  
約**1.7倍**  
(5,300SKU)

### ◆特徴的な売場



## SIPストアから学んだこと

**潜在的にお客様が、セブン-イレブンに期待していた  
カテゴリーが確認できた**

### ▼販売が伸長している食品（ファストフード、冷凍食品含む）

カテゴリー	前年対比 (24年3/18・25週)	主な取組み
生活デイリー (生鮮食品等)	約 <b>3.1倍</b>	・豆腐・納豆等の品揃え拡大 ・生鮮3品の品揃え拡大
ホットフード (フライヤー含)	約 <b>3.0倍</b>	・焼成パンの導入
冷凍食品	約 <b>1.9倍</b>	・売場拡大(什器11台で展開) ・専用商品150アイテム品揃え

SIPストアで顕在化された潜在ニーズを参考に、施策単位で既存店舗で応用していく

# 目次

- 1 2023年度業績
- 2 2024年度予想
- 3 経営方針 国内CVS事業、海外CVS事業、SST事業、グループ戦略

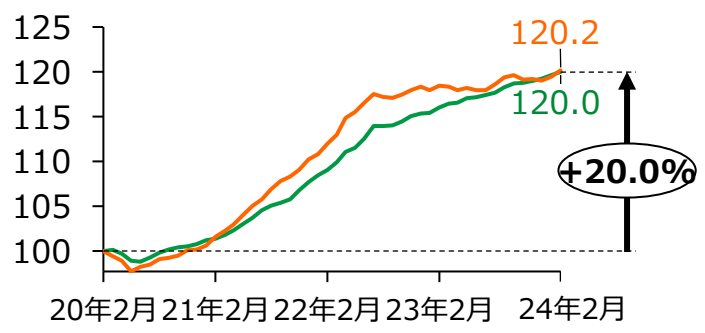
# 現状分析：米国マクロ環境

## 物価の高止まり

### インフレ率 (CPI/PPI) 指数

消費者/生産者コスト: (20年1月=100)

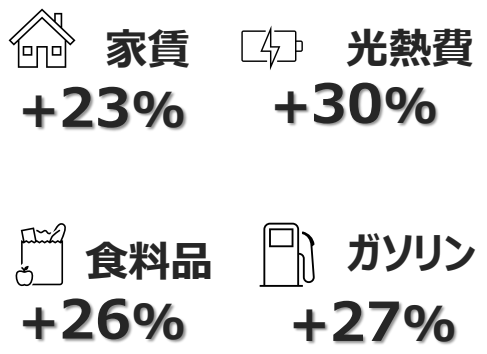
— CPI実績 — PPI実績



出典：BLS、FRED

### 生活費の上昇

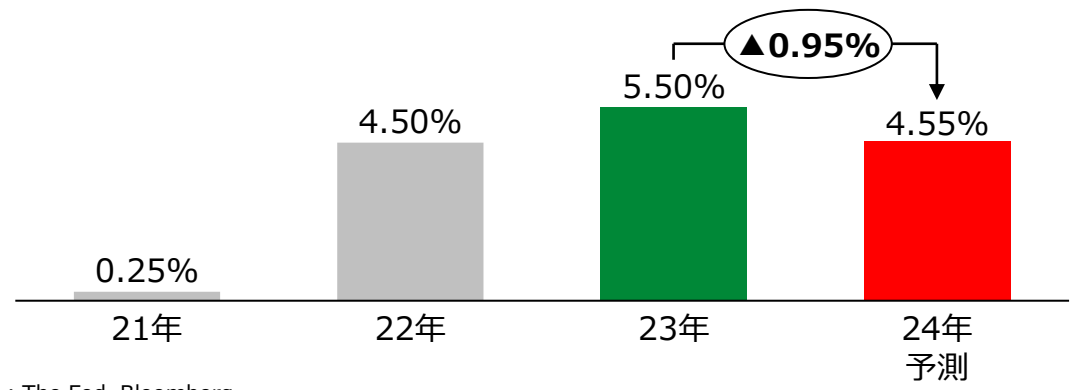
(24年2月 対 20年1月)



## FRB政策金利の高止まりは長期化する見通し

### FRB政策金利予測

2001年以来の最高水準

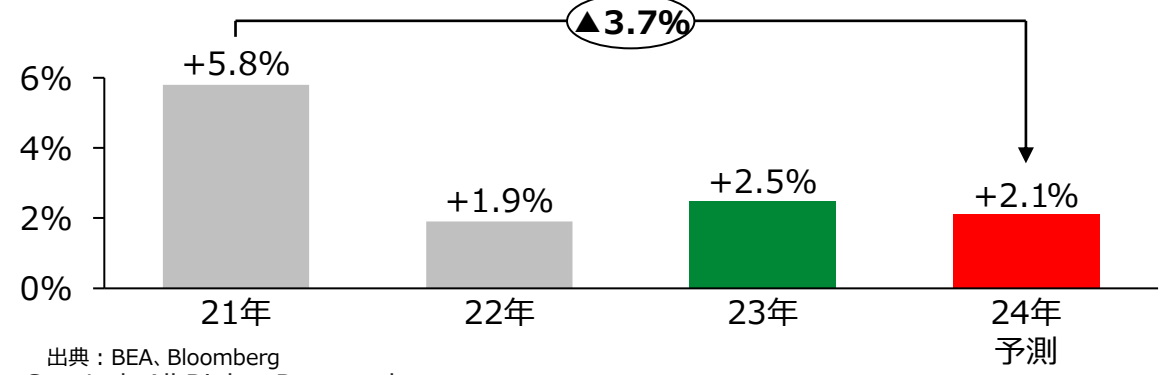


出典：The Fed、Bloomberg

## GDP成長鈍化

### 米国GDP

(成長率 対前年比)

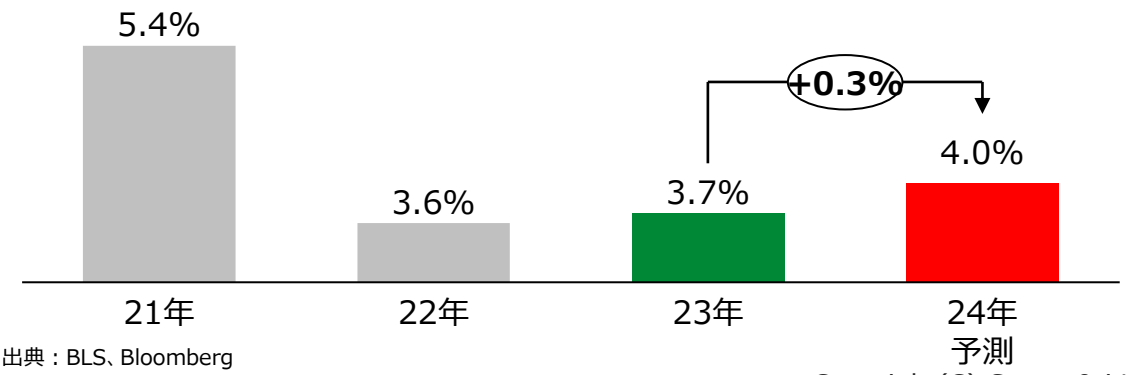


出典：BEA、Bloomberg

## 労働参加率は徐々に回復するも失業率は上昇

### 失業率

24年にさらに70万人の失業者



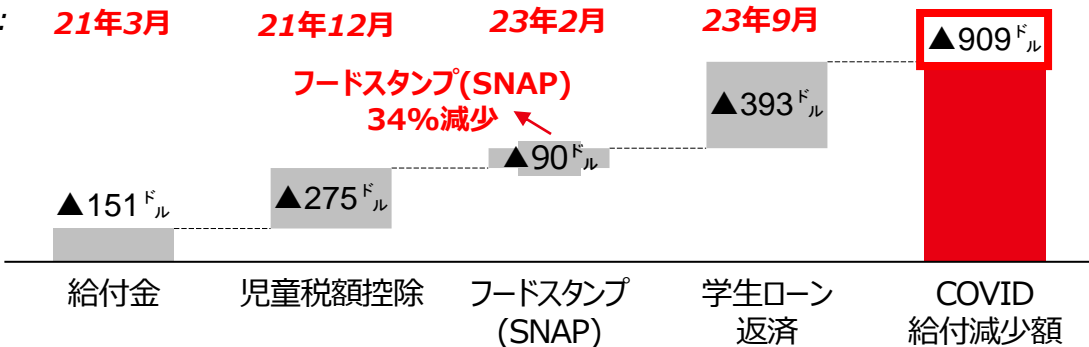
出典：BLS、Bloomberg

# 現状分析：米国消費者の家計状況

## 2023年も消費者は厳しい状況にあった

COVID景気刺激策の終了により…  
受益者一人当たりの平均月額給付減少額

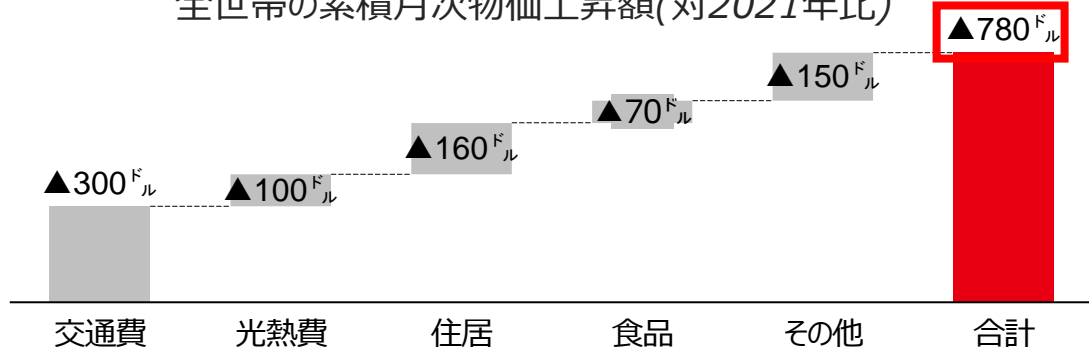
COVID景気刺激策終了月:



出典：PYMNTS、WSJ、The White House、Pandemic Oversight、Jeffries、Circana、Numerator

…そしてインフレによる支出増加

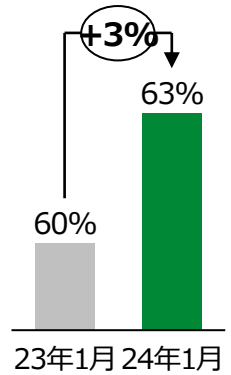
全世帯の累積月次物価上昇額(対2021年比)



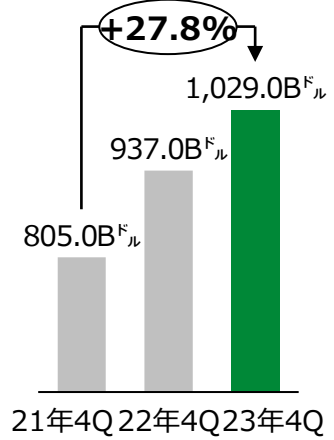
出典：US Joint Economic Committee、Bloomberg

## 負債依存が上昇

給料ぎりぎりの生活をしている人口の割合



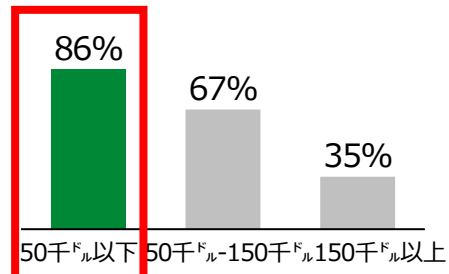
米国クレジットカード負債



低所得者は生活費の支払いが困難になっている

2024年2月1日から13日までの週

低所得者層が食費に費やす割合31%に対し、高所得者層は8%



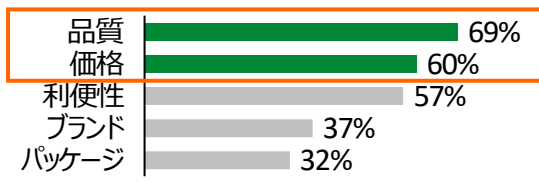
出典：PYMNTS、University of Michigan、FRED、Census.gov、USDA

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

## 消費者の行動と期待の変化へ影響

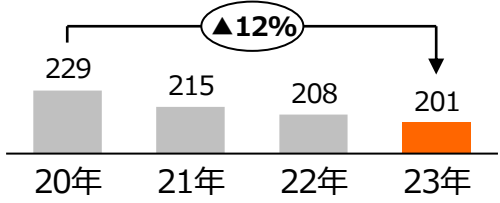
高品質で手頃な価格の食品

最も重要な食品購入時の要件



タバコの減少

販売数の減少 (単位：10億本)



ロイヤリティプログラムの活用

71%

ミレニウム世代はロイヤリティプログラムを利用して節約する

デリバリー

94%

ポジティブなデリバリー体験が再注文に繋がると回答した消費者

出典：Numerator、NIH、Uber、YouGov、McKinsey

# 2024年度 SEI経営方針

## 成長戦略

収益性を高めるためにコストリーダーシップに注力すると共に、可能な限り最も便利な方法でバリューと高品質の商品を顧客に提供する

	オリジナル商品の強化	デジタル・デリバリー促進	コストリーダーシップ	2024年度主要指標
施策	フード及び飲料の先進化	7Rewardsと Speedy Rewards ロイヤリティプログラム	コストリーダーシップ委員会	既存店 売上伸び率  <b>+0.5%</b>
	店舗オペレーションの強化と 外観の刷新	7NOW デリバリープログラム	ベンダーコスト削減	
	バリューチェーン – わらべや		社内コスト構造の見直し	商品荒利率 前年差  <b>±0.0%</b>
効果	オリジナル商品の成長と加速 による売上、客数、荒利率の 成長	ロイヤル顧客の増加と デリバリーの拡大	コストと費用を合理化	営業利益
	オリジナル商品 構成比 <b>26%</b>	7NOW売上 <b>725百万ドル</b>	コスト削減額 <b>350百万ドル</b>	<b>2,930百万ドル</b>

# 2024年度 SEI業績予想

単位：百万ドル、%

	上期			下期			通期		
		前期比	前期差		前期比	前期差		前期比	前期差
チェーン全店売上	34,596	96.9	▲1,114	35,692	97.0	▲1,110	70,289	96.9	▲2,224
営業総収入	28,276	96.0	▲1,167	28,933	95.4	▲1,401	57,210	95.7	▲2,568
営業利益	1,098	94.0	▲70	1,831	111.1	+183	2,930	104.0	+113
EBITDA (営業利益+減価償却費)	1,819	95.9	▲78	2,555	108.3	+196	4,374	102.8	+117

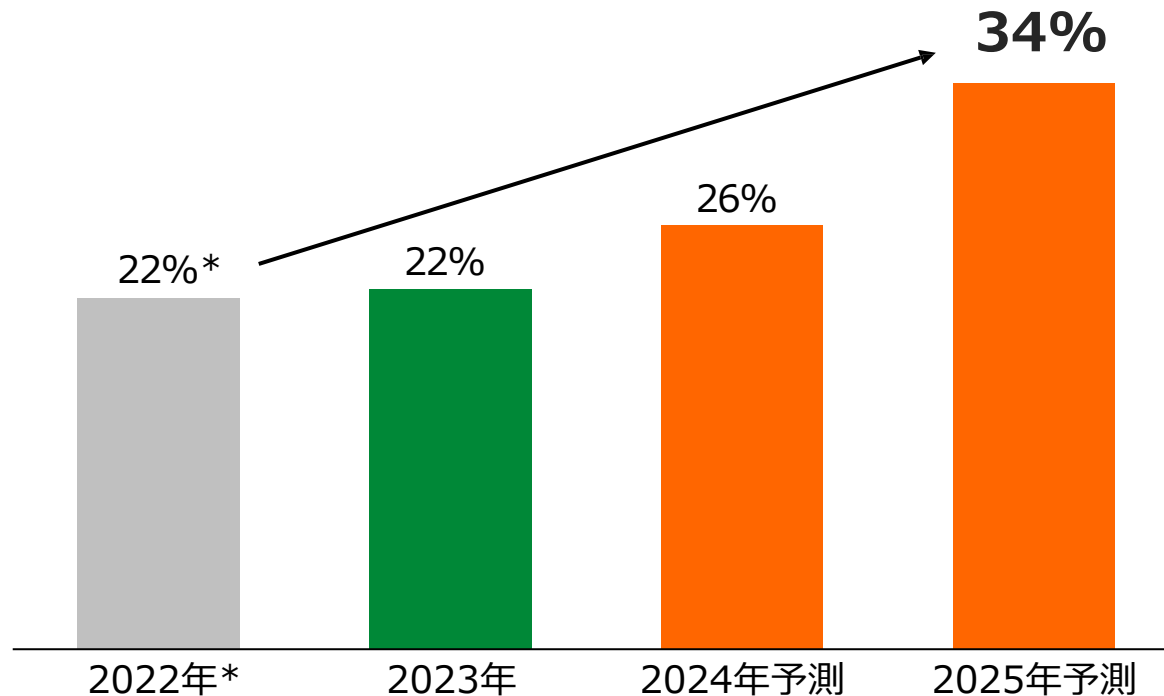
注) SEI連結の数値であります。



# オリジナル商品強化 - 2025年に向けた成長目標と主な施策

## フレッシュフード、専用飲料、PB商品

商品・レストラン売上高構成比  
(米国・カナダの全店)



\* 2022年は既存SEIでは24% (Speedwayを含めると22%)  
2025年までに全店舗で34%まで向上させる

## 成長のための主な行動

- **品揃え - 新カテゴリー及び新商品**
- **フード及び飲料の先進化**
  - 飲料への投資
  - フレッシュフードへの投資
  - レストランへの投資
- **PB商品の拡大**
  - 5つの新カテゴリーに215アイテムの新商品を追加
- **店舗オペレーションの強化と外観の刷新**
  - 的を絞ったオペレーション研修
  - 外観の刷新
  - 徹底した商品展開と品揃えの刷新



# オリジナル商品の成長 - 主要プログラム

## フード及び飲料の先進化

### フード及び飲料の先進化

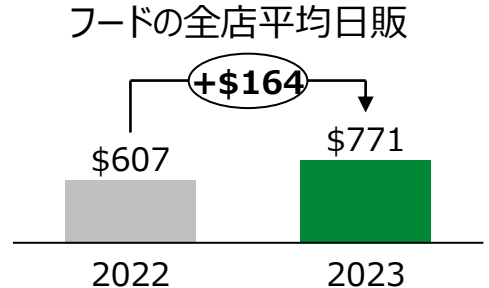
- 店内焼成ベーカリー
- セルフ・ローラーグリル
- Grab & Goケース
- スペシャルティ飲料



### 2023年実績

#### 好調な食品売上

フード及び飲料の先進化未実施店対比



### 2024年目標

#### 7-ElevenとSpeedway店舗でのプログラム展開の加速

フード及び飲料の先進化プログラムの全面展開

**2024年に 854店舗**

フード及び飲料の先進化プログラムの一部展開

**2024年に 1,700店舗**

## 店舗オペレーションの強化と店舗外観の刷新

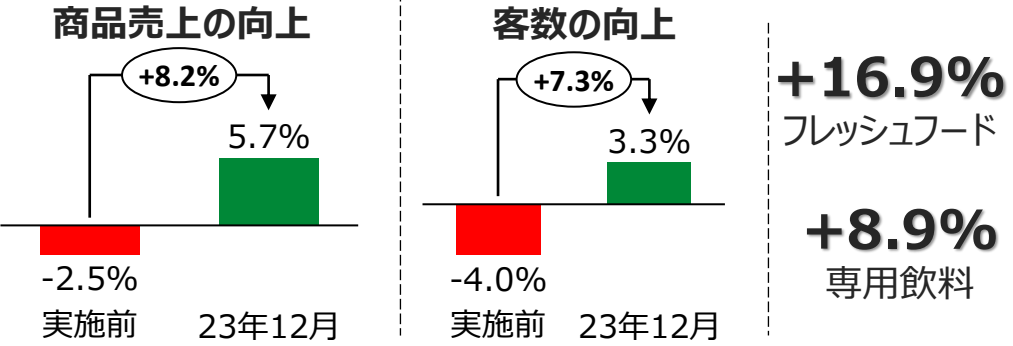
### 店舗オペレーションの強化と店舗外観の刷新

- 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



### 2023年実績

ケンタッキー州ルイビルにおける、売上・客数向上の取組み



### 2024年目標

#### 全店舗のオペレーションを強化するために取組みを拡大

#### 店舗外観の刷新

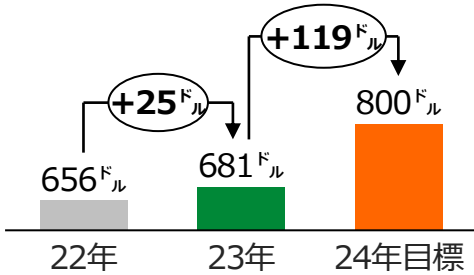
**2024年に4,000店舗**

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

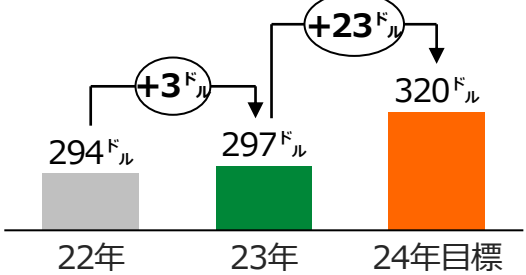
# オリジナル商品の成長 - フレッシュフード、専用飲料とPB商品

## フードと専用飲料

フレッシュフード平均日販  
(既存SEI 既存店ベース)



専用飲料平均日販  
(既存SEI 既存店ベース)



### 2024年 重点取組

#### イノベーション



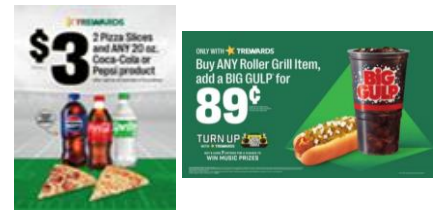
- 新しいプラットフォームの革新と立ち上げ
- 新NB商品79アイテムの発売 (期間限定を含む)

#### 品質改善



- トップ50商品の品質の見直しと改善

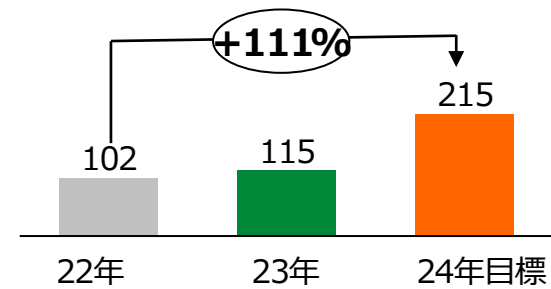
#### バリュープロモーション



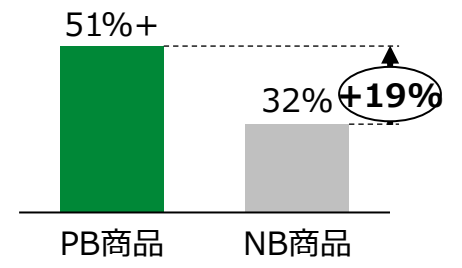
- マーケットを牽引するバリューセット
- プロモーション活動を約30%増加

## PB商品

PB商品の新品開発数



PB商品の荒利率



### 2024年 重点取組

#### イノベーション



- 新商品215アイテム
- 5つの新カテゴリーへ参入

#### 継続的な改善



- 8カテゴリーの拡充と改善

#### バリュー強化

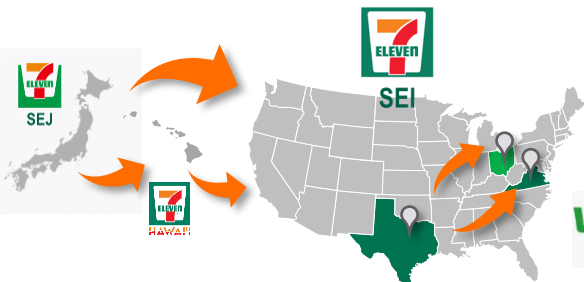


- 主力商品のプロモーション活動を+15%強化
- コスト上昇の抑制

# バリューチェーン：わらべやデイリー工場

## フレッシュフードインフラの先進化

わらべやのノウハウを活用



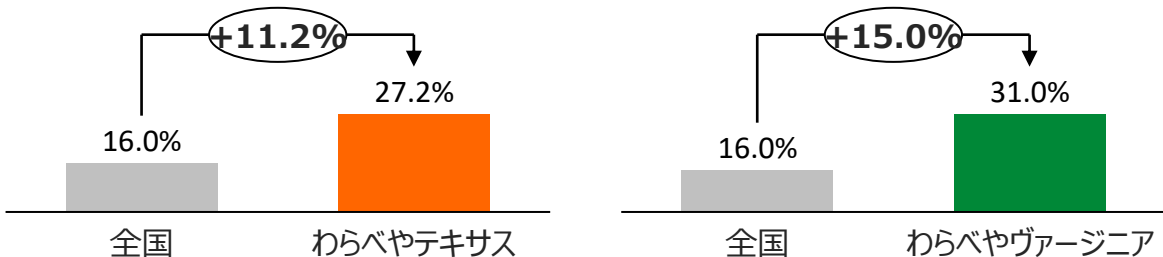
- 高度な商品開発
- 食品製造ノウハウの向上
- 製造能力の向上

Warabeya  
North America

2018年- テキサス州743店舗  
2023年- ヴァージニア州1,361店舗  
2025年- オハイオ州1,318店舗

## 2023年実績

フレッシュフード事業全体におけるわらべや商品の売上貢献度

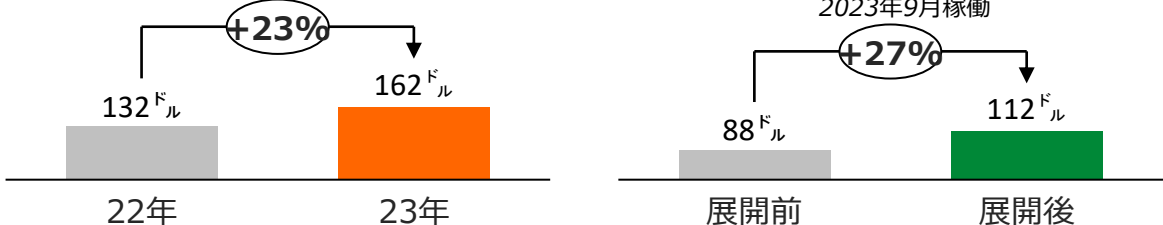


2023年平均日販の向上 (わらべやカテゴリー商品)

テキサス州 平均日販+30ドル

ヴァージニア州 平均日販+24ドル

2023年9月稼働



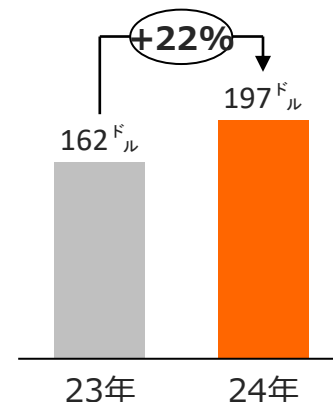
## 次のステップ

テキサス州

イノベーションの継続



2024年目標  
わらべやカテゴリー  
商品平均日販

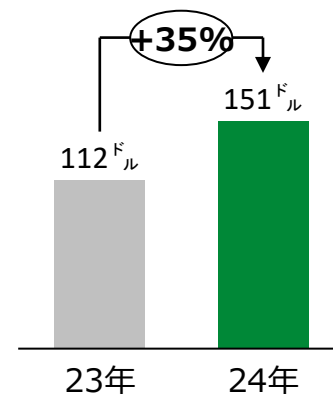


ヴァージニア州

イノベーションの継続 - 新商品・品質改良

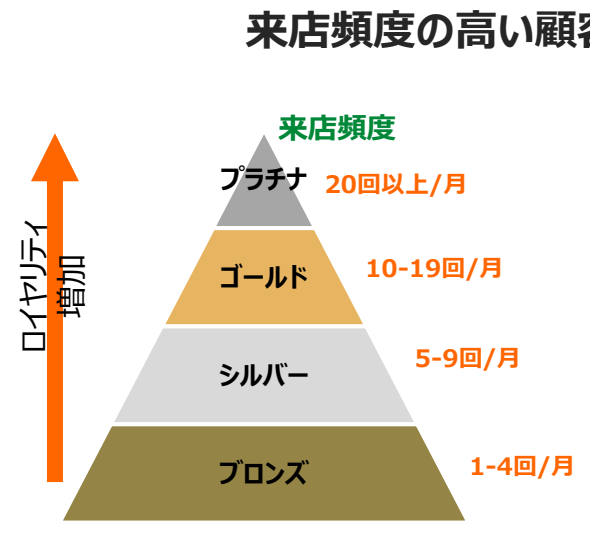
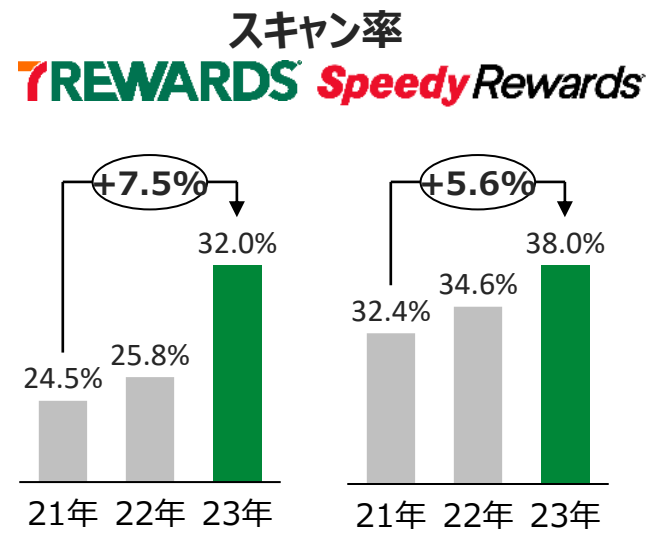
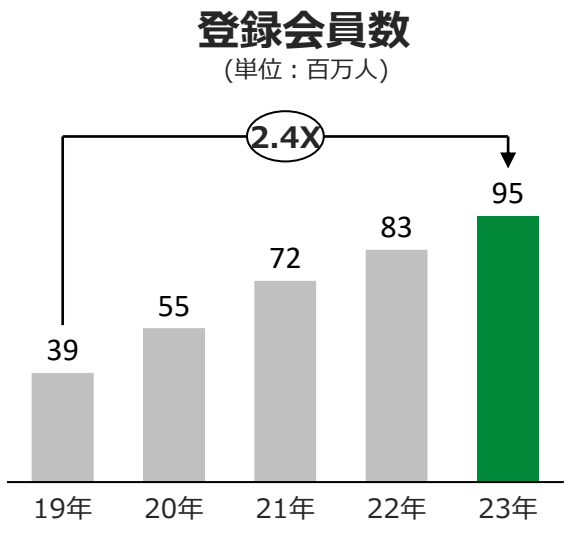


2024年目標  
わらべやカテゴリー  
商品平均日販



# デジタルとデリバリーの加速

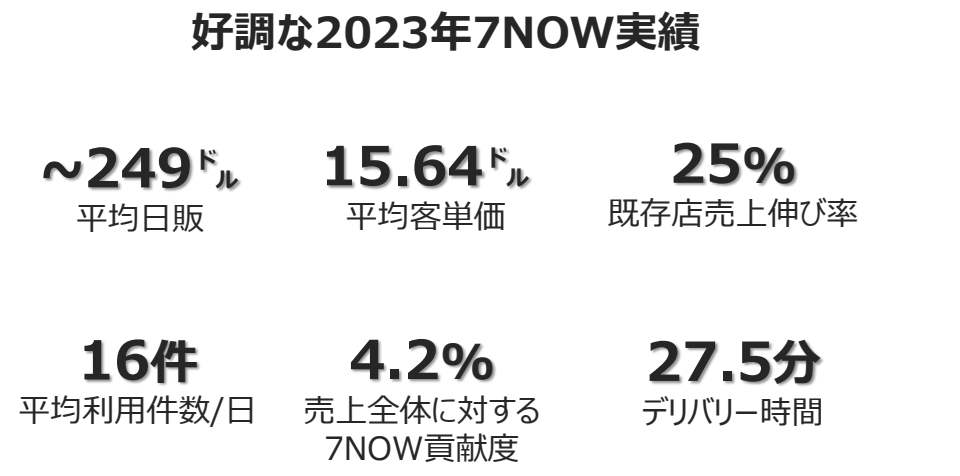
## ロイヤリティプログラム



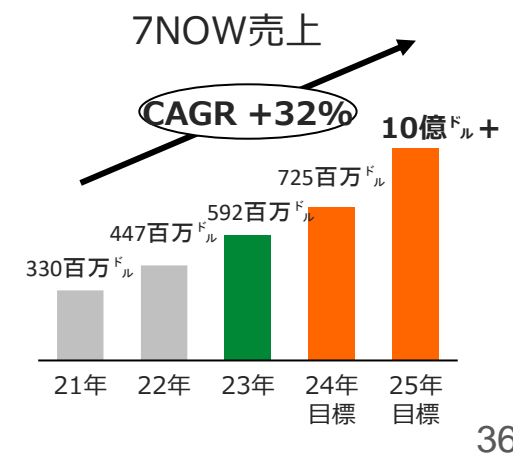
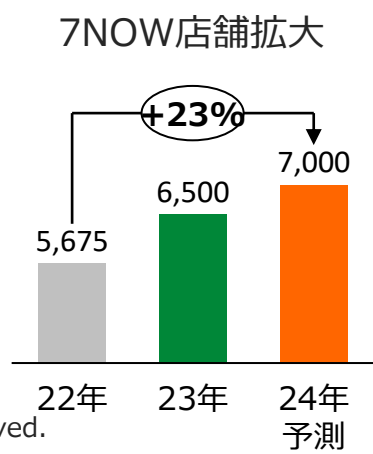
**+22%**  
 対2022年  
 来店頻度の最も高い顧客数  
 (プラチナ、ゴールド、シルバー)  
 伸び率

**+10.7%**  
 対2022年  
 会員売上伸び率

## 7NOWデリバリー



- ### 7NOW成長計画及び主要行為
- **Speedway店舗への継続拡大**
  - **7NOWでフレッシュフードを牽引**
  - **Gold Pass会員数とエンゲージメントを拡大**
  - **レストランデリバリーを拡大**





# SEIとSpeedwayの統合 – RIS/DEX導入

## SEIとSpeedwayのシナジー

2023年度累計実績: **976.5百万ドル**

目標合計: **800.0百万ドル** 計画差: **+176.5百万ドル**

### 商品売上&荒利

- 品揃えの最適化と拡充
- PB商品の品揃えを300+商品に拡大

### スケールメリット/コストリーダーシップ

- スケールを生かした全米レベルでの契約 (コストリーダーシップ委員会)
- 内製化メンテナンスを7-Eleven 5,000+店に拡大
- 店舗オペレーションの簡素化に向けたプロセス改善へのイニシアチブ

### 燃料ロジスティクス

- SWTO\*の走行ルートと走行距離を最適化
- SWTOのカバー範囲を7-Eleven 456店舗へ拡大
- ガソリン供給のスケールメリットを活かし、原価を削減

\*Speedway Transport Operations

### デジタル(成長)シナジー

- 1,900+の店舗でデリバリーを開始
- Speedway店舗でのセルフチェックアウト拡大

## RIS/DEX – 店舗システム

次のSpeedwayシナジーの重要な取組み

# RIS

独自のPOSシステム

# DEX

ガソリンシステム

- ✓ **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



# SEI コストリーダーシップ

## 2023年行為と実績

- **コストリーダーシップ委員会** は240の個別コスト改善イニシアチブを検証
  - ✓ 140件 交渉
  - ✓ 90 プロセス改善措置
  - ✓ 10件 人材/労働力最適化イニシアチブ
- 15の損益項目で**販管費削減**を達成
- 400+の**調達活動**を実施

- 人材最適化
- コスト削減/回避
- 販管費削減目標
- 交渉
- プロセス改善
- その他短期的行為



**308百万ドル**  
2023年  
総削減額/回避額

## 2024年戦略・目標

戦略:

- ① コストリーダーシップ委員会
- ② ベンダーコスト削減
- ③ 社内コスト構造の見直し

機会:

- 商品とガソリンの原価
- 店舗労働の最適化
- 間接費
- 内製化メンテナンス
- デビット/クレジットカード手数料



**350百万ドル**  
2024年  
コスト削減計画

# 目次

- 1 2023年度業績
- 2 2024年度予想
- 3 経営方針 国内CVS事業、海外CVS事業、SST事業、グループ戦略

# SST事業 EBITDA

単位：億円、%

	2023年度			2024年度	
	実績	前期比	期首計画比	計画	前期比
イトーヨーカ堂	148	93.8	94.4	279	152.2
ヨーク	35	153.8	117.1		
新・イトーヨーカ堂	183	101.4	98.0	1.4	-
シエルガーデン	▲2.4	-	-		
首都圏SST事業	187	108.8	103.4	282	150.8
ヨークベニマル	287	104.8	101.8	301	104.5
SST事業*	499	106.0	102.2	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

2023年度通期計画は達成。今後も抜本的変革を遂行していく



# 首都圏SST事業 主な施策実績

## 1 アパレル事業完全撤退

**自営面積適正化**

テナント導入に伴う改装  
進捗率 **47%\***  
(2024年3月現在 35店舗)

**Food & Drug展開**

店舗展開の拡大  
進捗率 **62%\***  
(2024年3月現在 42店舗)

## 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**

**33店舗\***  
意思決定済

**組織規模適正化**

本社機能のスリム化  
経営効率化に向けた  
組織再編  
(2024年3月実施)

## 3 首都圏事業の統合再編

**合併によるPMI**

IY、YO  
本部組織の機能統合  
(2024年3月実施)

**生産性改善**

フルセルフレジ導入  
進捗率 **68%\***  
(2024年3月現在 63店舗)

## 4 戦略投資インフラの整備

**PCによる店舗生産性向上**

FY23精肉部生産性改善  
1人当たり売上 **+11%\***  
(2024年3月現在)

**CKによる売上・荒利成長  
(惣菜強化)**

Peace Deli  
千葉キッチン稼働  
(2024年2月)

■ 施策 □ 進捗状況

抜本的変革施策を計画通り実行し、着実な効果発現を確認

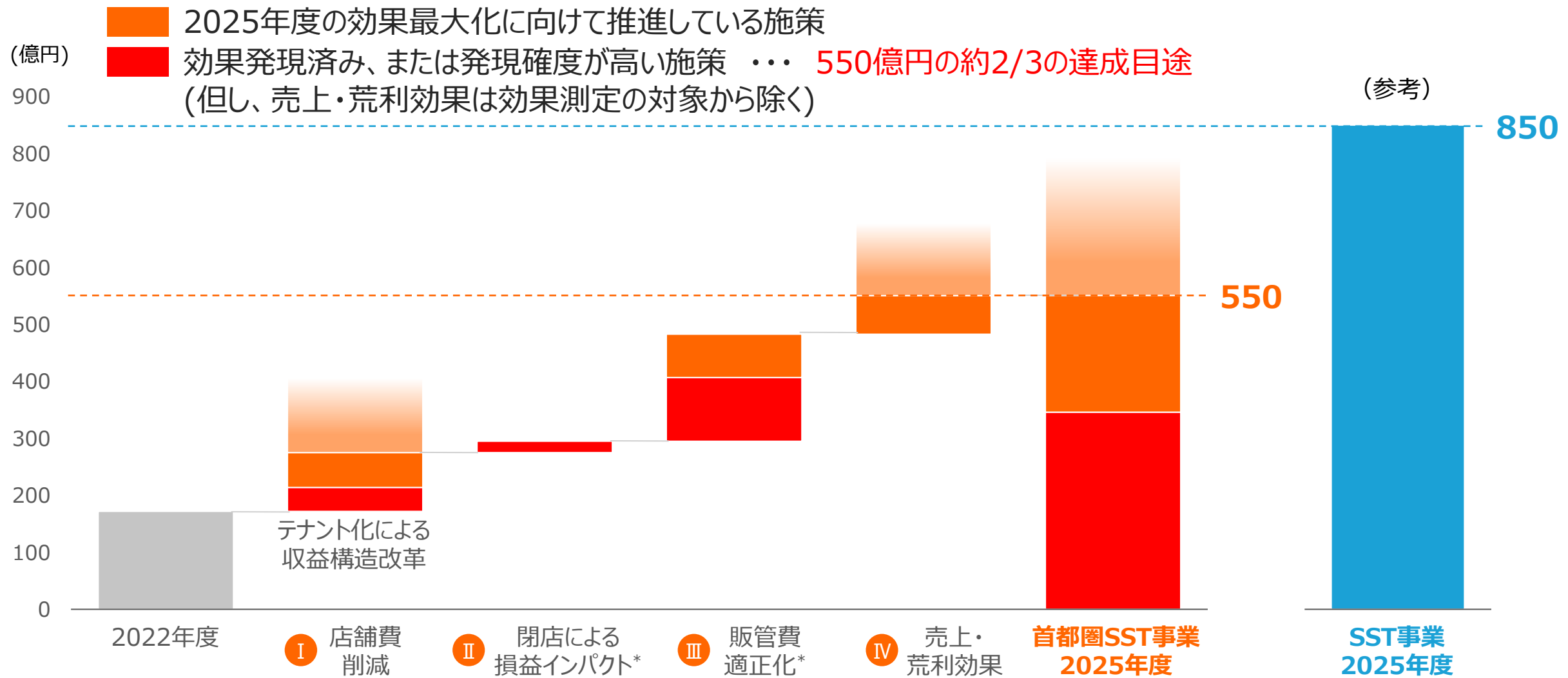
# 抜本的変革ロードマップ

	2022年度	2023年度		2024年度	2025年度
		当初計画	実績		
<b>自主アパレル取扱い店舗数*</b> [食品館除く全店]	113店舗	98店舗	<b>98店舗</b> 100%達成	32店舗	完全撤退
<b>イトーヨーカドー店舗数*</b>	126店舗	124店舗	<b>123店舗</b> 100%超達成	<b>93店舗</b> 100%達成	—
<b>販管費削減率</b> (2022年度比)	-	+2.5%	<b>▲1.4%</b> 計画以上の抑制	▲6.9% → <b>▲7.6%</b> 目標引上げ	<b>▲19.7%</b> 目標引上げ
<b>労働分配率</b> [人件費/営業総利益×100] ( )は生産性指標として 営業総利益/人件費	39.5%	37.9%	<b>38.4%</b>	34.9% → 36.4%	32.7% → 34.0%
	(2.5倍)	(2.7倍)	( <b>2.6倍</b> )	(2.7倍)	(2.9倍)
<b>惣菜売上構成比</b>	13%	13%	<b>13%</b> 100%達成	14%	15%
<b>店舗生産性[坪当たり売上]</b> (2022年度比)	365万円 (-)	378万円 (+3.6%)	<b>378万円</b> (+3.6%) 100%達成	392万円 (+7.4%)	425万円 (+16.4%)

経費構造改革を中心に概ね計画通りの効果を発現

\* ヨーク店舗を除く

# SST事業 EBITDA計画



抜本的なコスト構造改革と成長戦略の推進によりEBITDA550億円を目指す

# 目次

- 1 2023年度業績
- 2 2024年度予想
- 3 経営方針 国内CVS事業、海外CVS事業、SST事業、グループ戦略



## 「食」を中心とした 世界トップクラスのリテールグループへ

2023年9月1日  
**そごう・西武**の全株式譲渡完了

2023年7月31日  
**Francfranc**の株式追加譲渡完了

2023年5月1日  
**バーニーズ ジャパン**の全株式譲渡完了

2022年3月1日  
**オッシュマンズ・ジャパン**の全株式譲渡完了

2024年4月1日  
**7-Eleven Australia**取得完了



2024年1月11日  
**Sunoco-Stripes (West Texas)**  
取得公表

2023年9月1日  
**イトーヨーカ堂・ヨーク**合併完了



2023年2月  
**ベトナム事業**への追加投融資を決定

2021年5月14日  
**Speedway**取得完了



### 中期経営計画

## 目指すグループ像に向け、引き続き様々な戦略的取り組みを加速

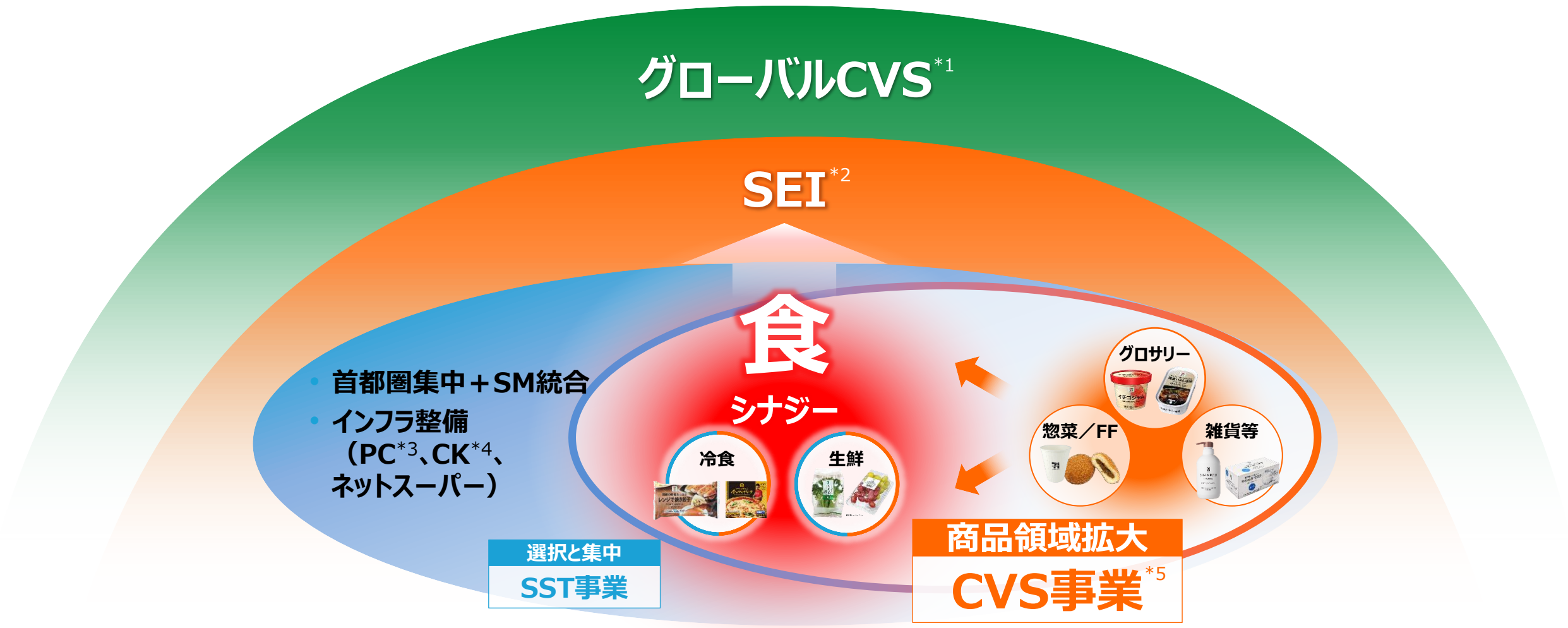
# 当社のビジョン

<p><b>社 是</b></p>	<p>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。</p>
<p><b>基本姿勢</b></p>	<p>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</p>
<p><b>2030年に 目指すグループ像*</b></p>	<p>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、<b>「食」を中心とした</b>世界トップクラスのリテールグループ</p>



当社は昨年3月9日に「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」を公表し、  
 「食」を中心とした世界トップクラスのリテールグループを2030年に目指すグループ像と設定

# SEJの「食」の強みをグローバルに展開



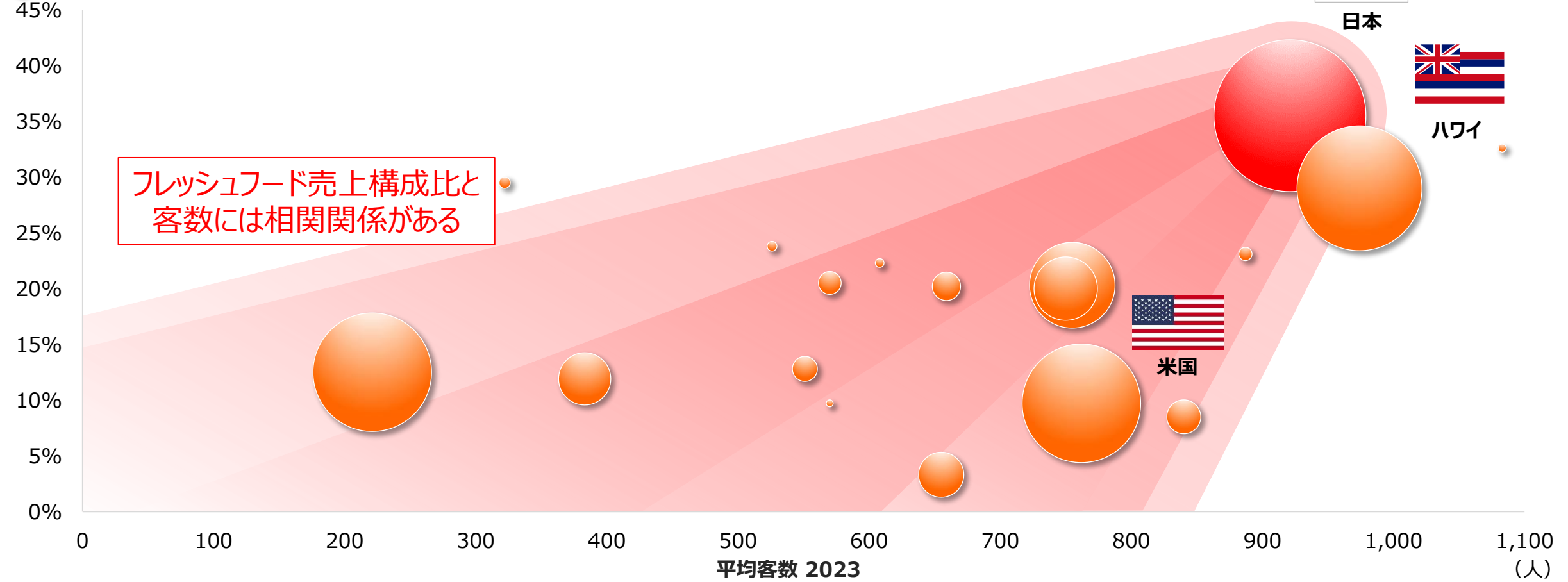
\*1 事業主体は7IN    \*2 事業主体はSEI    \*3 PC: プロセスセンター    \*4 CK: セントラルキッチン    \*5 事業主体はSEJ

「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

# 「食」を軸としたグローバルCVS事業の成長戦略

## 世界のセブン-イレブン事業

FF\*売上構成比 2023 (%)  
 ○ バブルサイズ = 店舗数



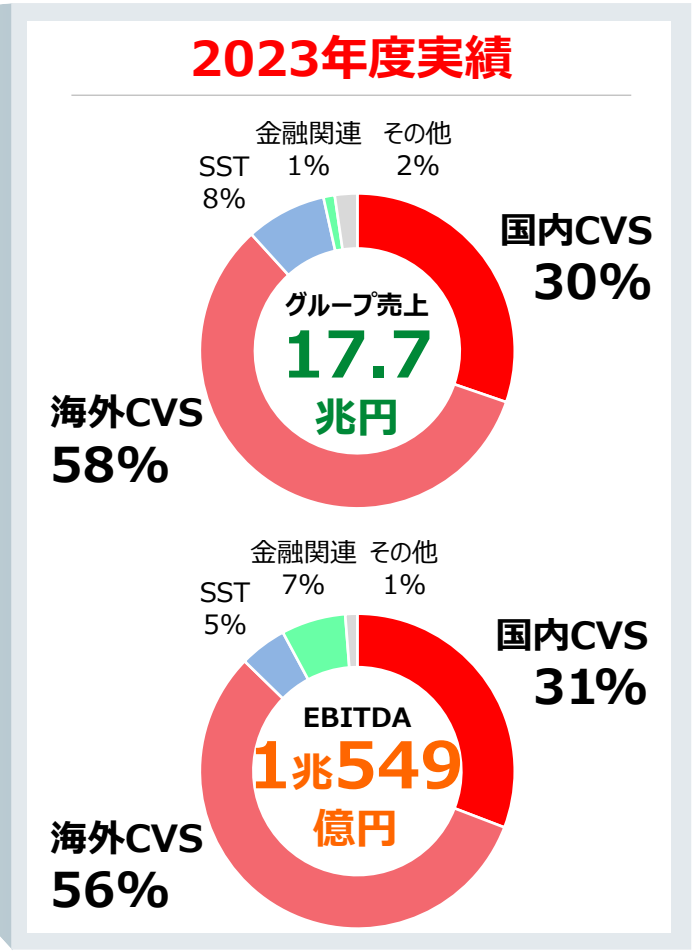
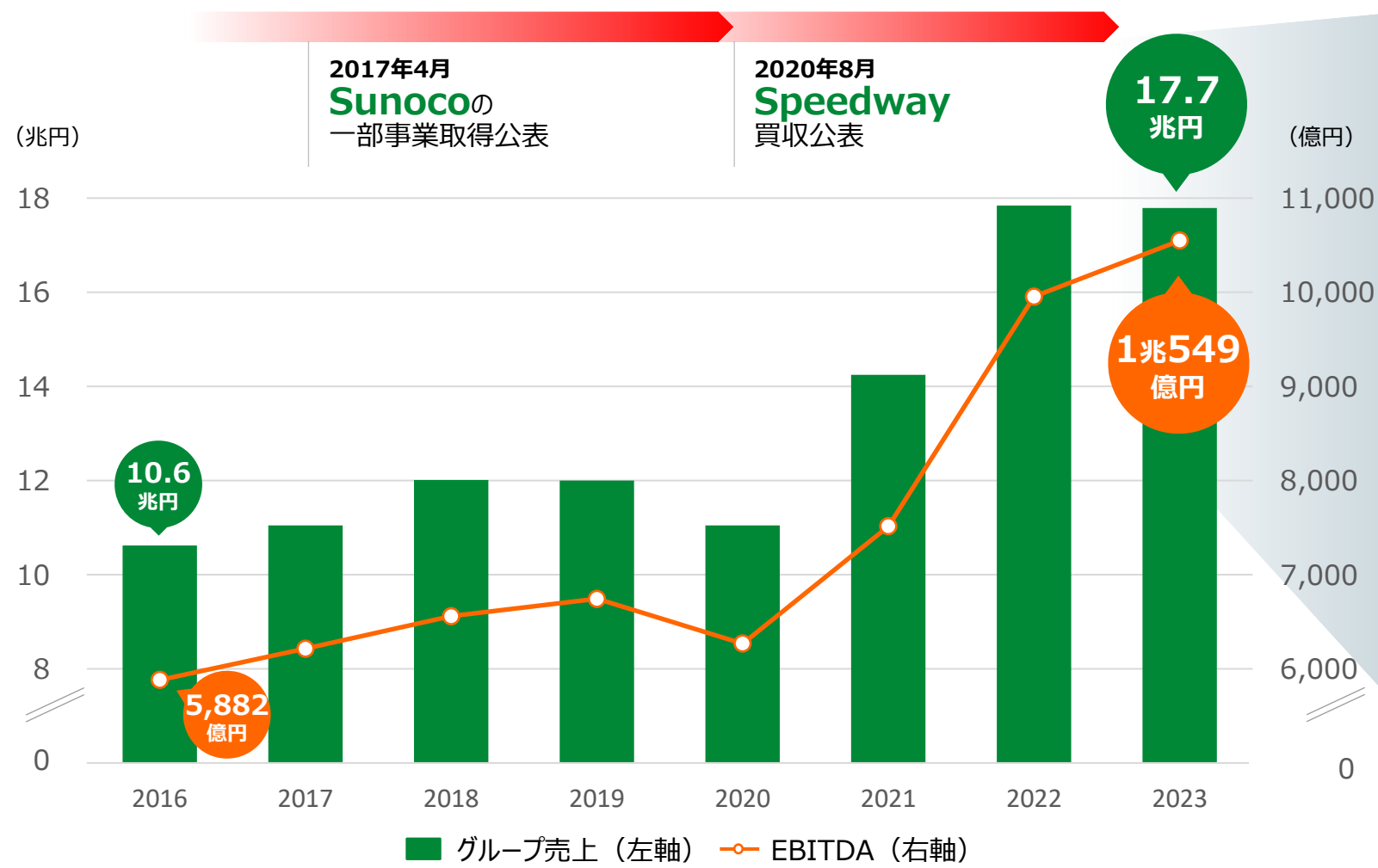
\* FF:フレッシュフード(フレッシュフードは即食商品のみを対象とし、カウンタードリンク、日用品および加工食品等は対象外)

「食」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



# グループ成長の軌跡

## グループ成長の軌跡



北米におけるM&Aも通じて、グループ売上を着実に伸長

# 世界の小売業 売上高ランキング

## 2023年度 当社実績



グループ売上

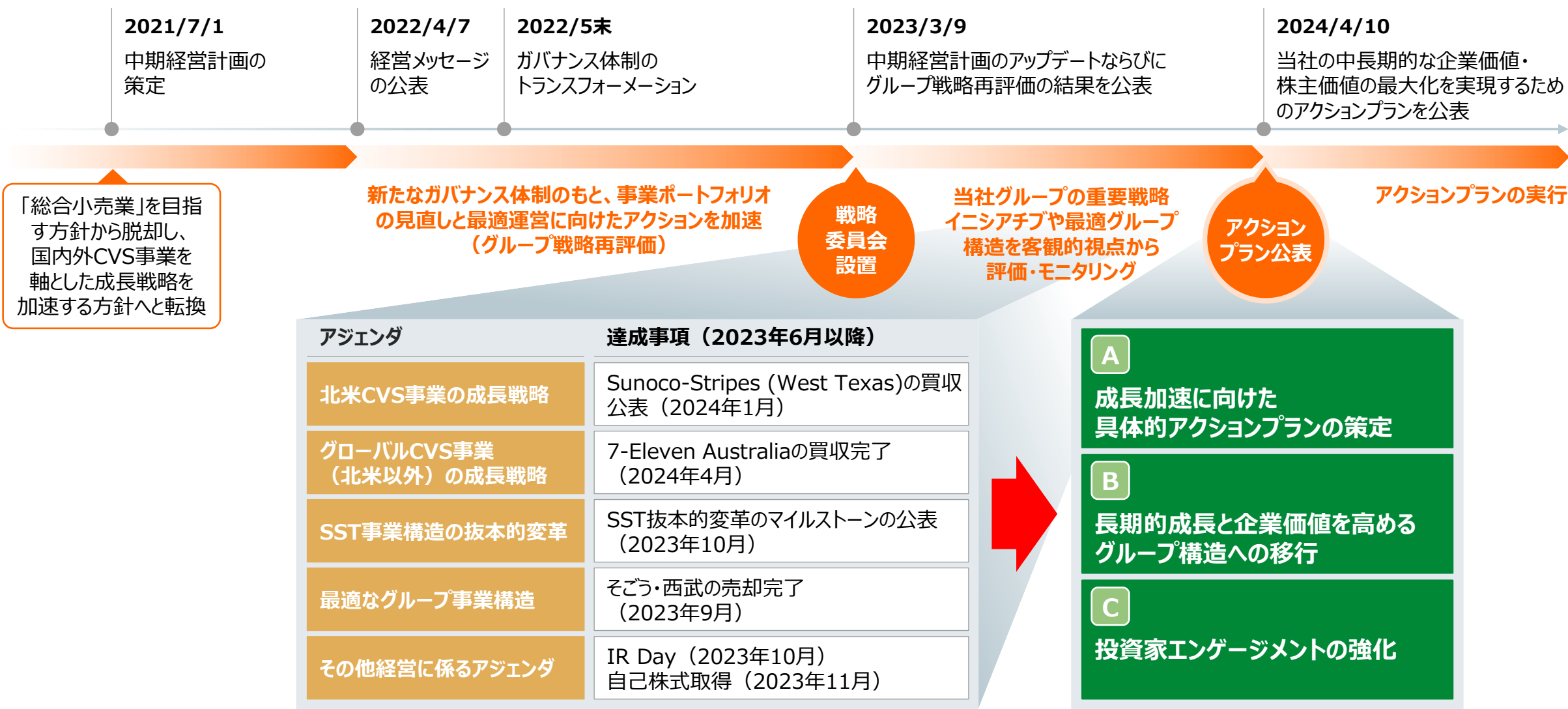
**177,899**億円  
(127,070百万米ドル)

2021年度 売上順位	企業名	本拠地 (展開国・地域数)	売上高 (百万米ドル)
1	ウォルマート	米国 (24)	572,754
2	アマゾン	米国 (21)	239,150
3	コストコ	米国 (12)	195,929
4	シュワルツ	ドイツ (33)	153,754
5	ホームデポ	米国 (3)	151,157
6	クローガー	米国 (1)	136,971
7	京東商城	中国 (1)	126,387
8	ウォルグリーン	米国 (6)	122,045
9	アルディ	ドイツ (19)	120,947
10	ターゲット	米国 (1)	104,611
11	CVSヘルス	米国 (1)	100,105
12	ロウズ	米国 (2)	96,250
13	アホールド・デレーズ	オランダ (10)	89,381
14	テスコ	英国 (5)	82,881

\* 為替換算レート : U.S.\$1 = 140円

グループ売上は世界7位の規模に成長

# 当社グループ戦略実行の軌跡



グループ戦略施策の着実な実行と戦略委員会による評価・モニタリングを継続的に実施

# 当社グループの今後の具体的なアクションプラン

当社の中長期的な企業価値・株主価値の最大化を目的とした戦略委員会からの提言を踏まえ

A

成長加速に向けた具体的な  
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

- ❖ 日本・北米を含むグローバルCVS事業の一体運営を実現するために、今後、**CVS事業のリーダーシップ体制・マネジメント体制の統合に取り組む**
- ❖ SST事業は、変革を通じて、自立的な再成長フェーズが見渡し得る経営体制の確立、独立した企業体として**独自の財務規律をもって**成長の方向性を自ら定め、従業員が事業の成長に強く関与出来るグループ事業構造の実現を目指す。具体的には、当社によるSST事業の一部持分の継続保持及びCVS事業とSST事業の間の食品開発領域における協働体制の維持を前提に、抜本的変革の先にある**SST事業の持続的成長のための有力な選択肢の一つとして、現実的に最速のタイミングでのSST事業のIPO実現に向けた検討を開始**

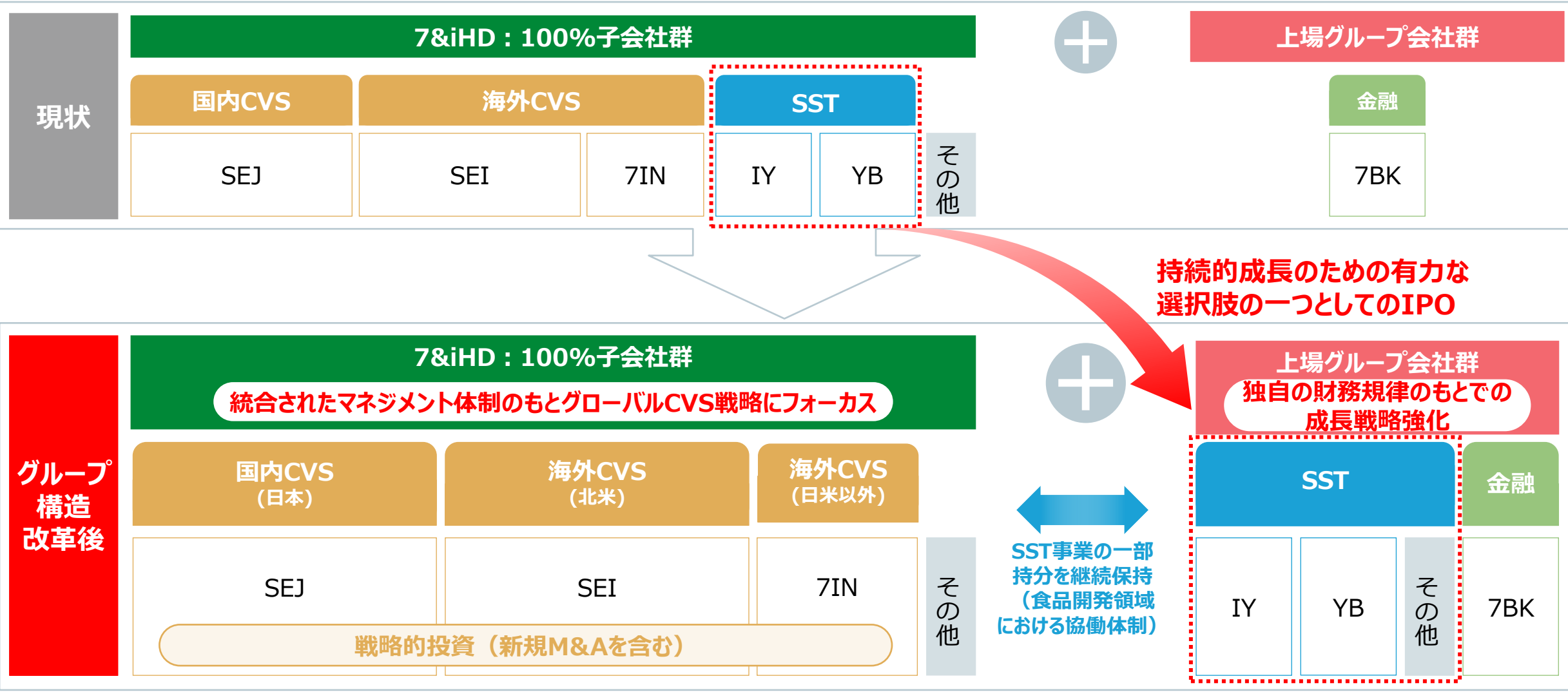
C

投資家エンゲージメントの  
強化

- ❖ 当社のミッションひいては株主価値の向上に向けた取り組みが明快かつ透明性をもってお伝えできるよう、投資家を重視し、エンゲージメントを行っていく
- ❖ 投資家の皆様からの声に引き続き傾聴し、当社の具体的な戦略、成長の道筋、進捗状況に関するコミュニケーション体制について、課題の検証や強化に向けた取り組みを継続

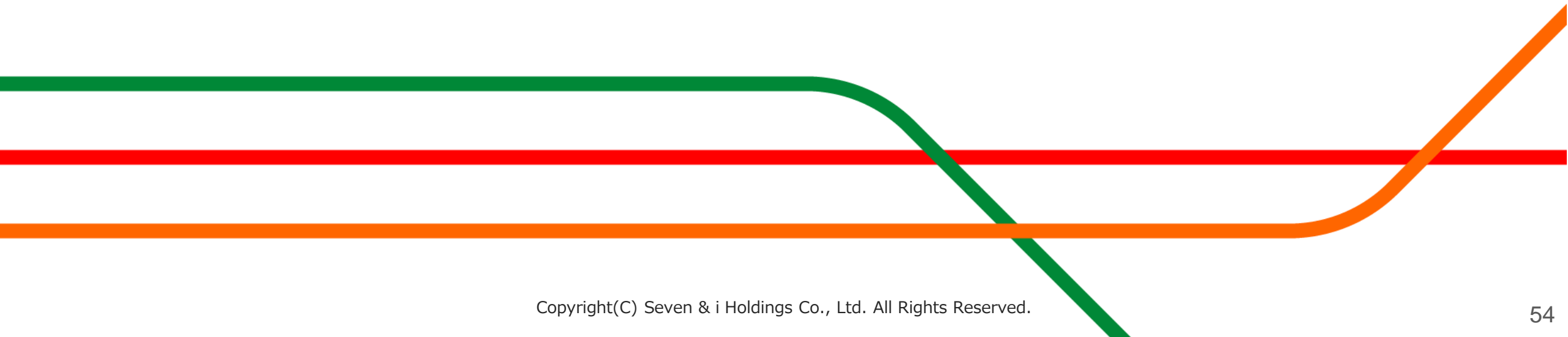
現行の中期経営計画の方向性に基づきつつ、より具体的なアクションプランを明確化

# 長期的成長と企業価値を高める最適グループ構造への移行



新しいグループ構造のもと、それぞれの事業が独自の成長戦略にフォーカス

# Appendix – 補足資料 –



# 連結要約貸借対照表(2024年2月末)

単位：億円

資産の部 (主要科目のみ)	2023/2	2024/2	前期末差
流動資産	30,606	30,356	▲249
現金及び預金	16,708	15,587	▲1,121
7BK現金及び預け金	10,243	8,771	▲1,472
受取手形、売掛金及び 契約資産	4,226	4,641	+415
商品及び製品	2,800	2,833	+33
固定資産	74,891	75,554	+662
有形固定資産	43,417	43,625	+207
建物及び構築物	16,148	16,068	▲79
土地	11,960	10,966	▲993
使用权資産	8,856	9,856	+1,000
無形固定資産	23,646	23,565	▲80
投資その他の資産	7,827	8,363	+536
繰延資産	11	9.8	▲1.2
資産合計	105,509	105,921	+411

負債・純資産の部 (主要科目のみ)	2023/2	2024/2	前期末差
負債合計	69,027	66,914	▲2,113
流動負債	32,650	30,732	▲1,918
支払手形及び買掛金	5,361	5,281	▲80
短期借入金	1,435	848	▲586
1年内償還・返済予定の 社債及び長期借入金	5,014	4,725	▲288
事業構造改革費用 引当金	22	159	+137
リース債務	1,214	1,323	+109
銀行業における預金	8,101	8,037	▲63
固定負債	36,377	36,182	▲194
社債	13,947	13,565	▲381
長期借入金	9,360	8,246	▲1,114
リース債務	8,349	9,317	+968
純資産合計	36,481	39,006	+2,524
負債・純資産合計	105,509	105,921	+411

# 運転資本(2024年2月末)

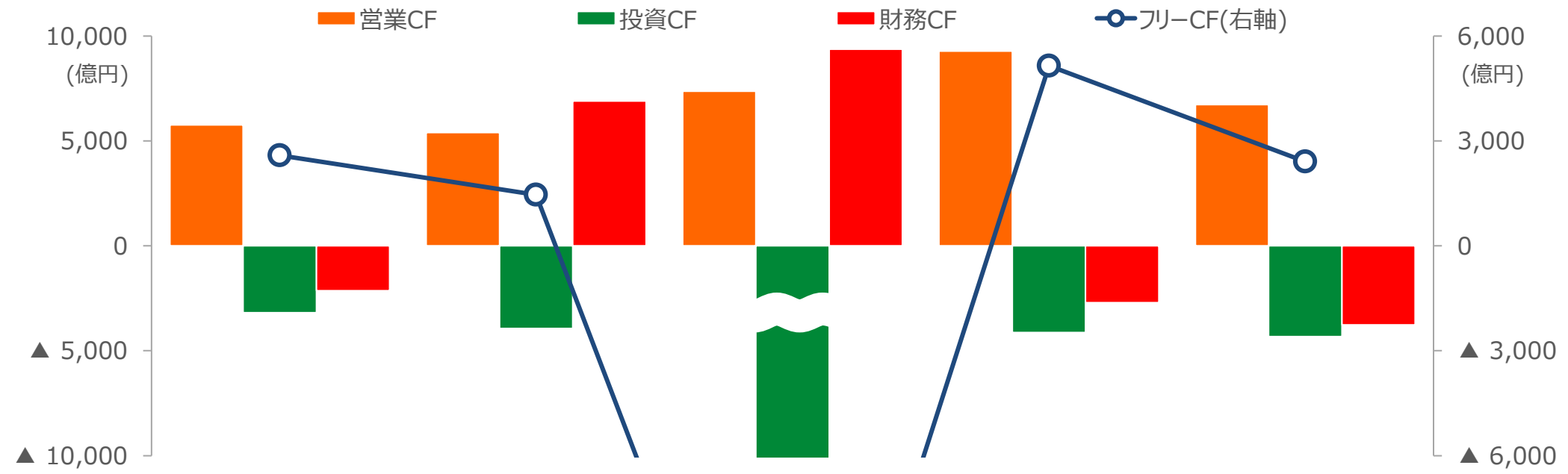
上段：連結ベース、下段：除く金融

単位：億円

流動資産	2023/2	2024/2	前期末差	流動負債	2023/2	2024/2	前期末差
受取手形、売掛金及び 契約資産	4,226	4,641	+415	支払手形及び買掛金	5,361	5,281	▲80
	1,639	2,047	+407		5,341	5,251	▲89
商品及び製品	2,800	2,833	+33	合計	5,361	5,281	▲80
	2,800	2,833	+33		5,341	5,251	▲89
仕掛品 原材料及び貯蔵品	23	25	+1.8				
	14	13	▲1.0				
合計	7,050	7,500	+450				
	4,454	4,894	+439				

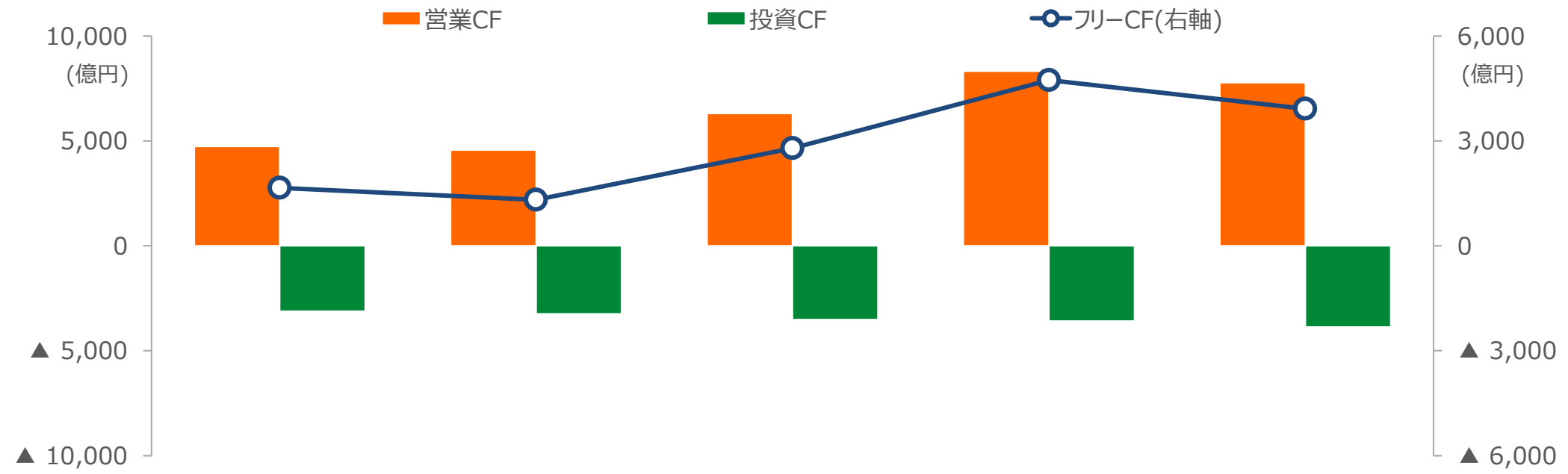


# 連結キャッシュ・フロー計算書



(億円)	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2022年度との差
営業活動によるCF	5,766	5,399	7,364	9,284	6,730	▲2,554
投資活動によるCF	▲3,180	▲3,941	▲25,055	▲4,132	▲4,318	▲185
フリーCF	2,586	1,458	▲17,690	5,152	2,412	▲2,740
財務活動によるCF	▲2,132	6,905	9,370	▲2,703	▲3,770	▲1,066
現金及び現金同等物 期末残高	13,548	21,838	14,148	16,747	15,624	▲1,122

# 連結キャッシュ・フロー計算書(除く金融)

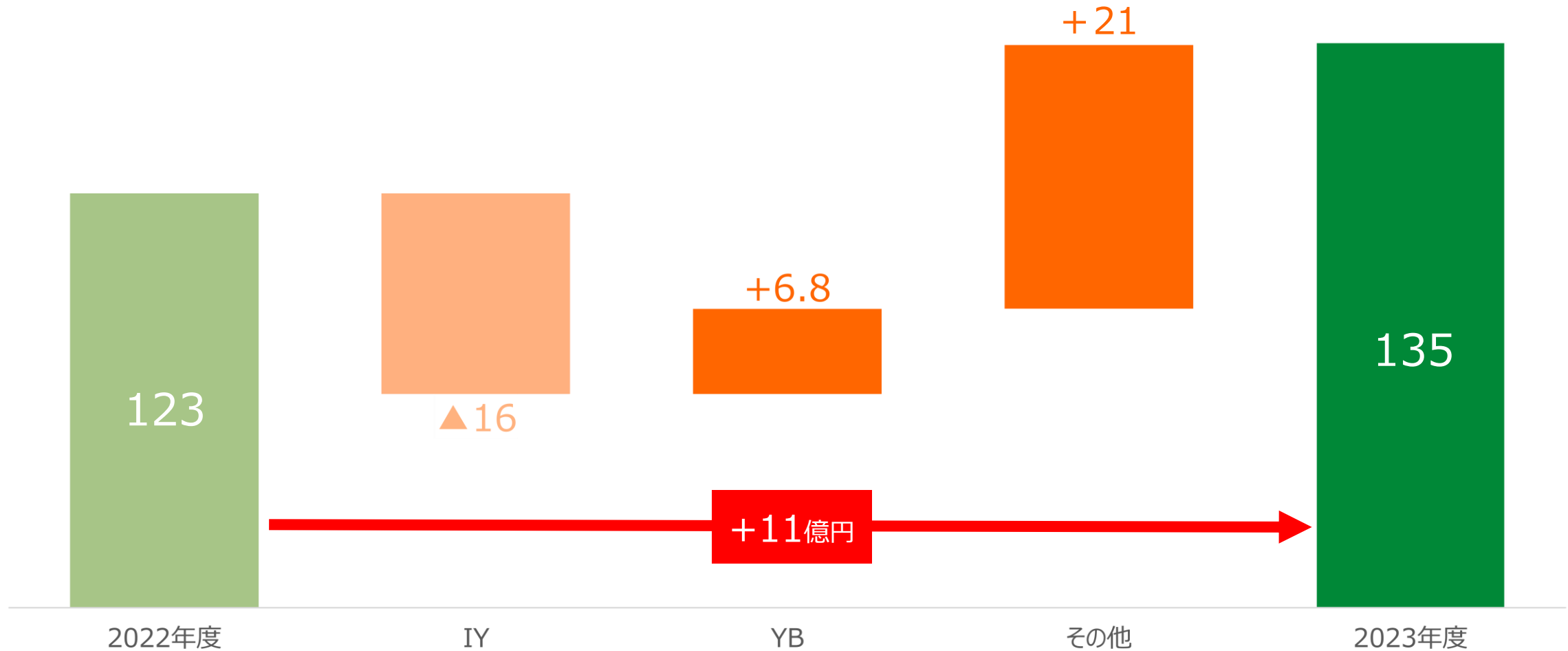


(億円)	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2022年度との差
営業活動によるCF	4,774	4,567	6,308	8,328	7,783	▲544
投資活動によるCF	▲3,112	▲3,246	▲3,512	▲3,587	▲3,867	▲279
フリーCF	1,662	1,320	2,795	4,740	3,916	▲823

注) M&Aは戦略投資として投資CFからは除外して算出しております。

# スーパーストア事業 営業利益増減

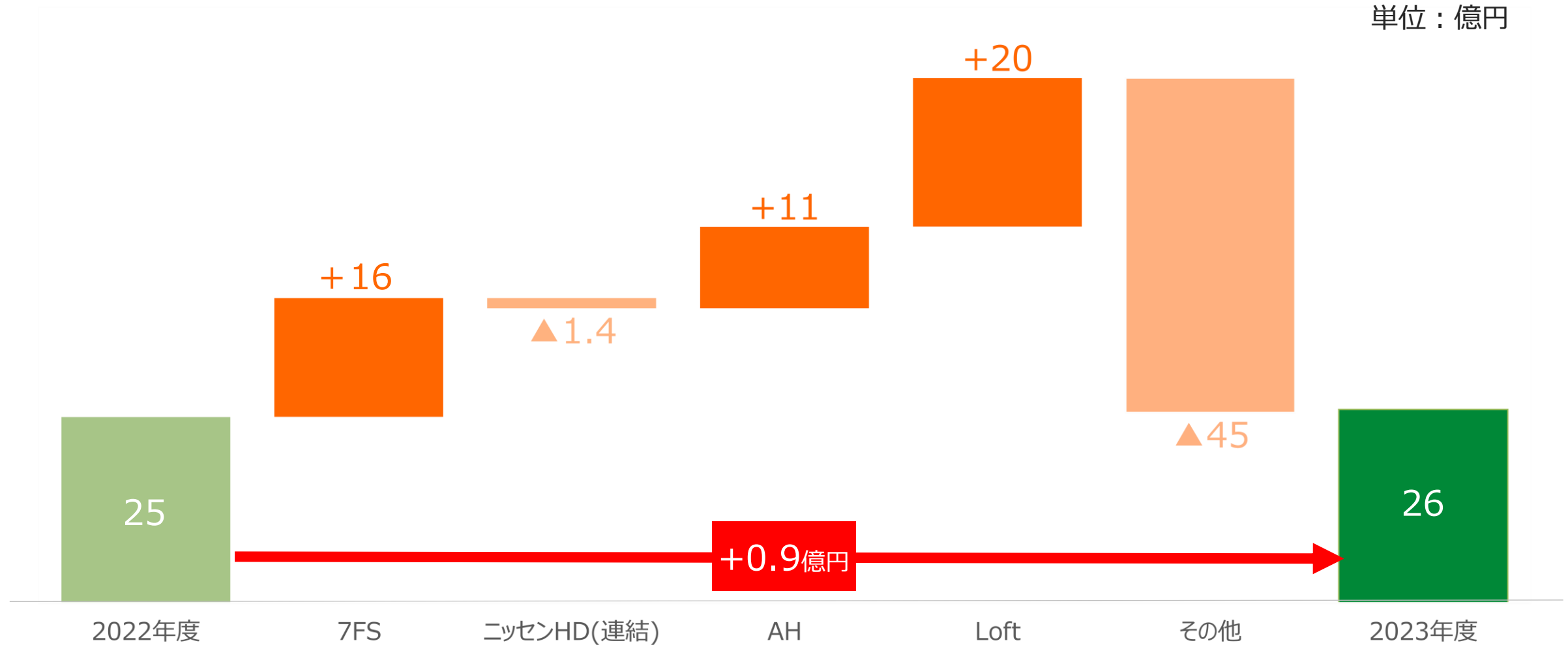
単位：億円



注) IY:イトーヨーカ堂、YB:ヨークベニマル

# その他の事業 営業利益増減

単位：億円



注) 7FS : セブン&アイ・フードシステムズ、AH : 赤ちゃん本舗

# 2023年度 主要事業会社業績

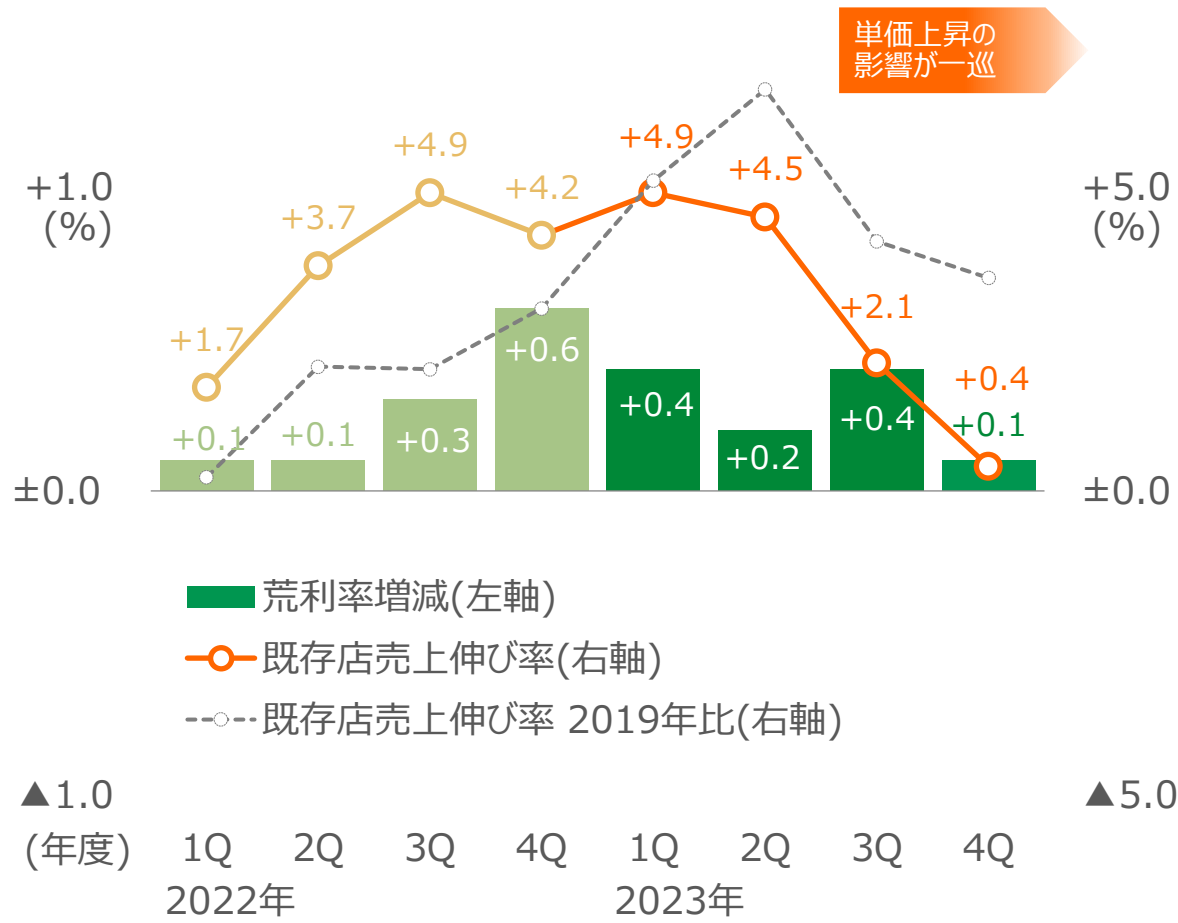
単位：億円、%[百万ドル、%]

	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	2,510	107.8	+181	+3.0	+0.3
7-Eleven, Inc.	4,139	104.4	+173	+1.0	+0.2
[ドルベース]	[2,942]	[97.7]	[▲70]		
イトーヨーカ堂	▲12	-	▲16	+0.5 (SC計)	▲0.6
ヨークベニマル	187	103.8	+6.8	+2.4	+0.1

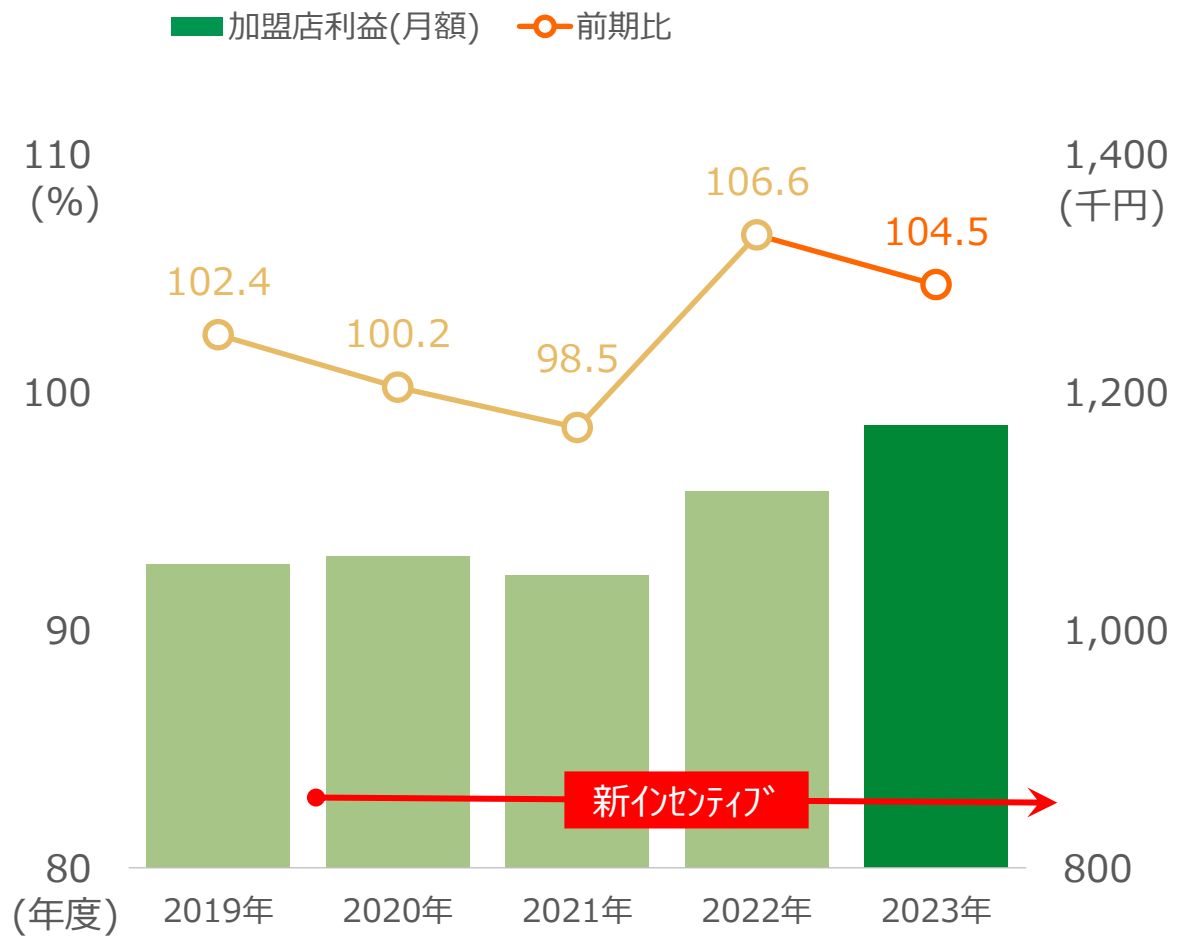
注) 為替換算レート：U.S.\$1 = 140.67円

# セブン-イレブン・ジャパン ①

## 既存店売上・荒利率



## 加盟店利益推移



高品質商品の開発などにより売上・荒利は伸長

# セブン-イレブン・ジャパン ②

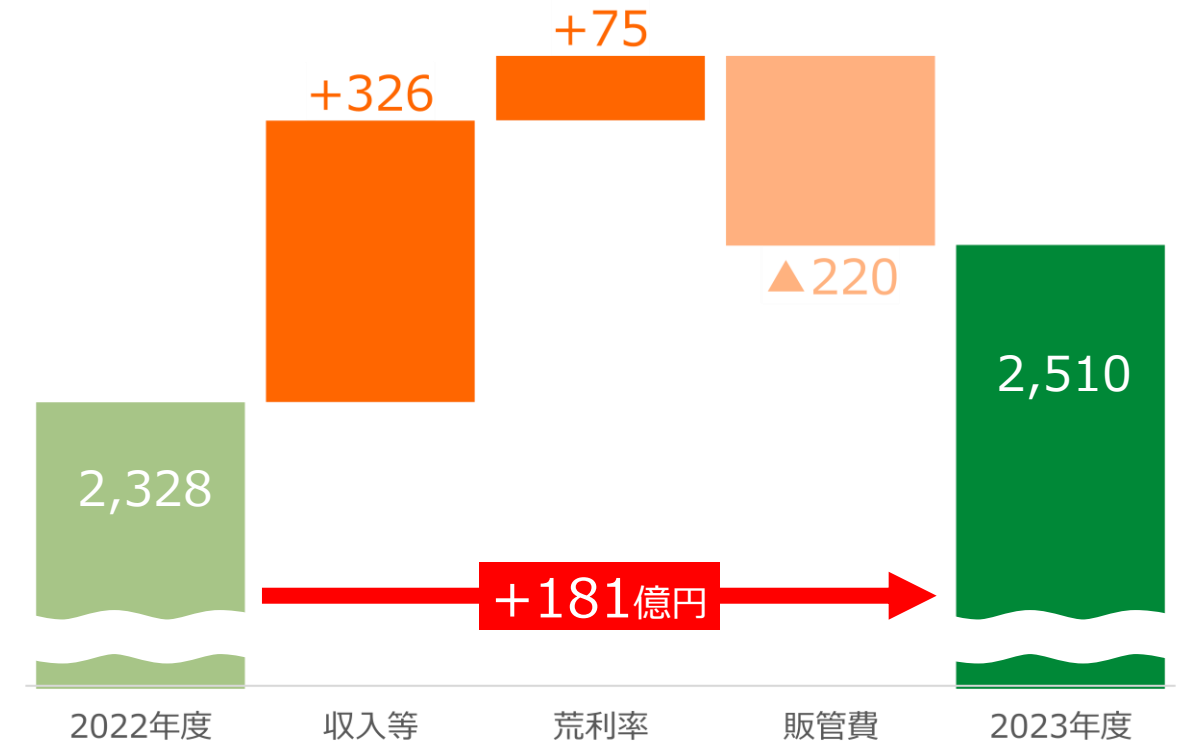
## 販管費

単位：億円、%

		通期		主な要因
		前期比	前期差	
販管費合計	6,006	103.8	+220	
広告宣伝費	368	121.6	+65	商品展示会再開 50周年記念関連
人件費	814	101.2	+9.9	報酬制度改定
地代家賃	1,952	101.6	+30	店舗数増加
減価償却費	885	105.4	+45	
水道光熱費	608	93.7	▲41	燃料単価低減
その他	1,376	108.7	+110	決済手数料増加

## 営業利益増減

(億円)





# 7-Eleven, Inc. ①要約貸借対照表(2023年12月末)

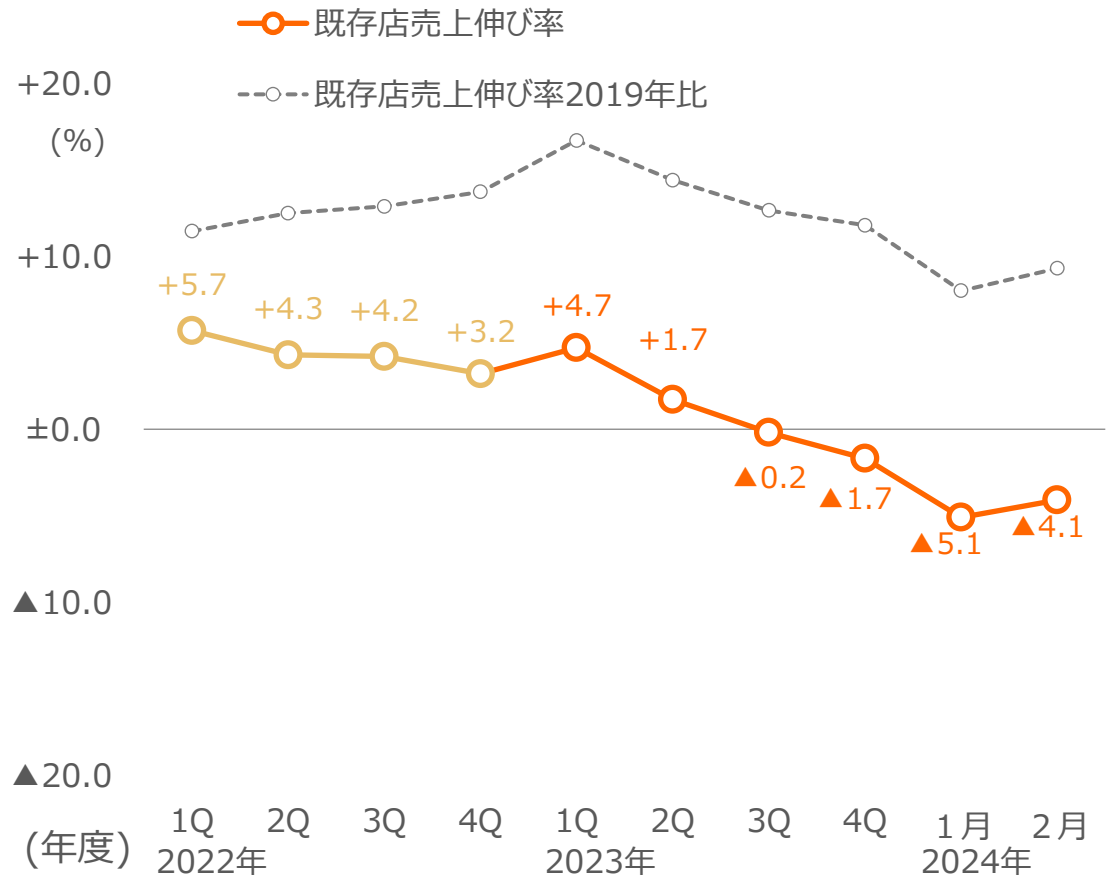
単位：百万ドル

資産の部	22/12	23/12	前期末差	負債の部	22/12	23/12	前期末差
<b>流動資産</b>	5,479	5,649	+170	<b>負債合計</b>	27,241	25,982	▲1,259
現金及び預金	2,378	2,084	▲294	<b>流動負債</b>	6,189	7,025	+836
受取手形及び売掛金	1,476	1,813	+337	支払手形及び買掛金	1,499	1,471	▲28
棚卸資産	1,319	1,383	+64	未払い費用	2,226	2,039	▲187
その他	306	369	+63	1年以内返済予定の オペレーティング・リース債務	762	788	+26
<b>固定資産</b>	40,614	40,749	+135	1年内返済予定の 長期借入金	1,702	2,727	+1,025
オペレーティング・リース 使用権資産	6,550	6,843	+293	<b>固定負債</b>	21,052	18,957	▲2,095
有形固定資産	15,365	15,148	▲217	オペレーティング・リース債務	5,944	6,258	+314
無形固定資産	17,967	17,955	▲12	長期借入金	11,552	8,840	▲2,712
その他	732	803	+71	繰延負債、その他	3,556	3,859	+303
<b>総資産</b>	46,093	46,398	+305	<b>純資産合計</b>	18,852	20,416	+1,564
				<b>負債及び純資産合計</b>	46,093	46,398	+305

注) SEI連結の数値(USGAAP)であります。

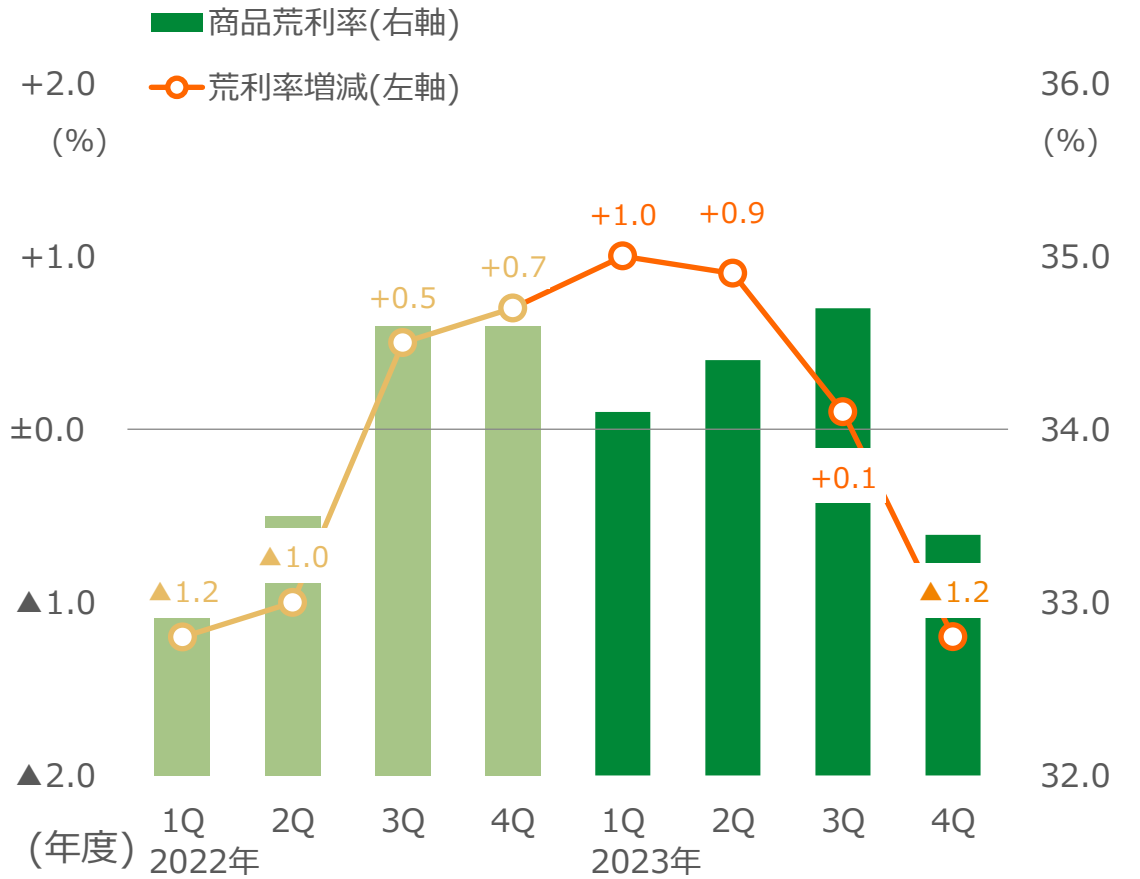
# 7-Eleven, Inc. ②

## 既存店商品売上



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。

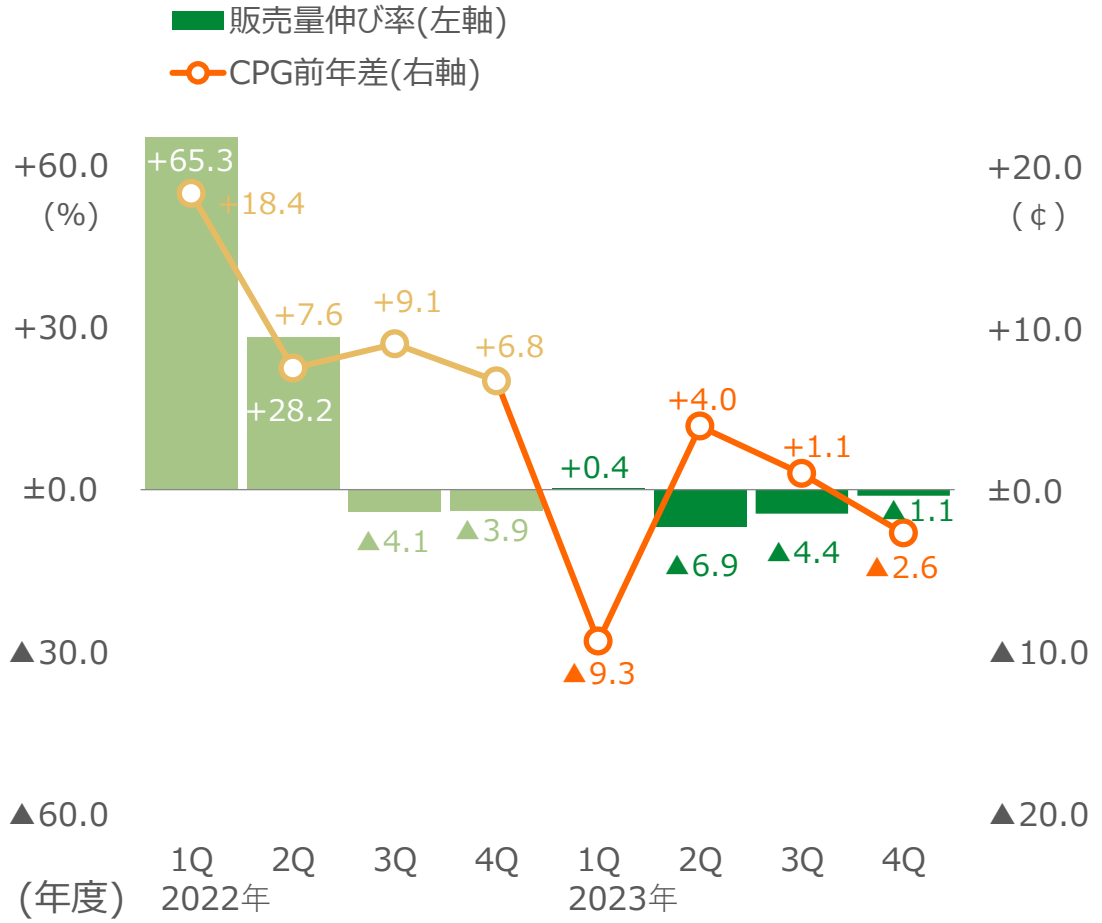
## 商品荒利率



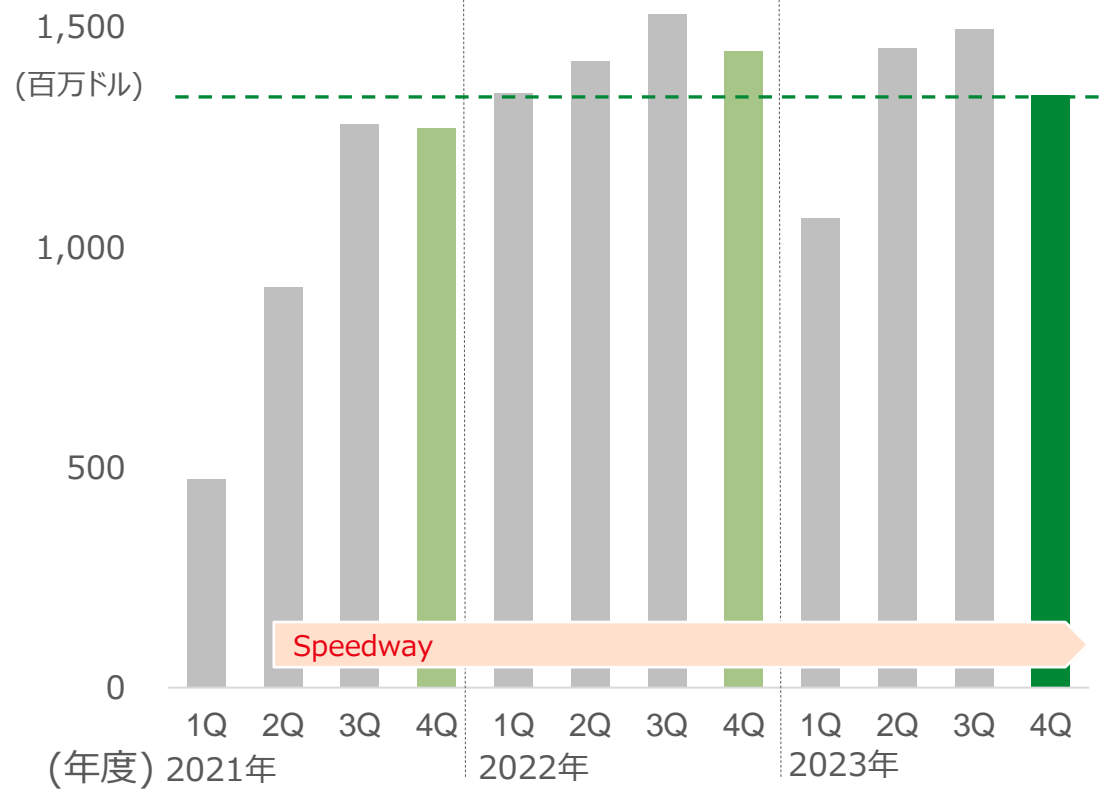
厳しい消費環境下ではあるものの、高品質なオリジナル商品の訴求で対応していく

# 7-Eleven, Inc. ③

## ガソリン 全体販売量・CPG



## ガソリン 全体荒利額



\* 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。

ガソリン事業の収益は歴史的な水準となった前年の反動はあるものの、中期的には高水準安定推移を見込む

# 7-Eleven, Inc. ④

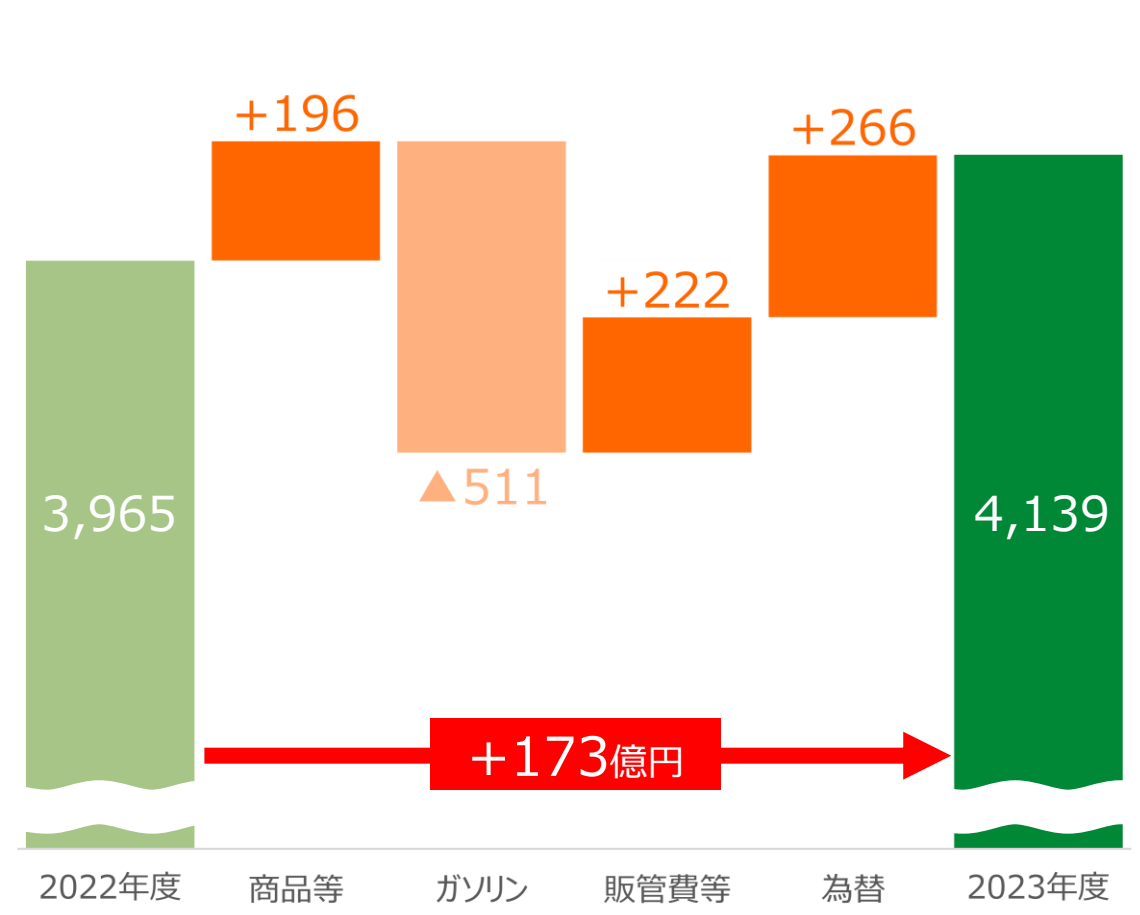
## 販管費

単位：百万ドル、%

		通期		主な要因
		前期比	前期差	
販管費合計	9,133	98.8	▲112	
広告宣伝費	152	111.7	+15	メディア広告の強化
人件費	3,027	96.4	▲113	人件費管理の強化
地代家賃	1,075	105.2	+53	インフレによる家賃増
減価償却費	1,444	101.1	+15	IT投資の増加
水道光熱費	528	105.1	+25	電気代増加
その他	2,904	96.4	▲108	ガソリン小売単価低下に伴うカード手数料減

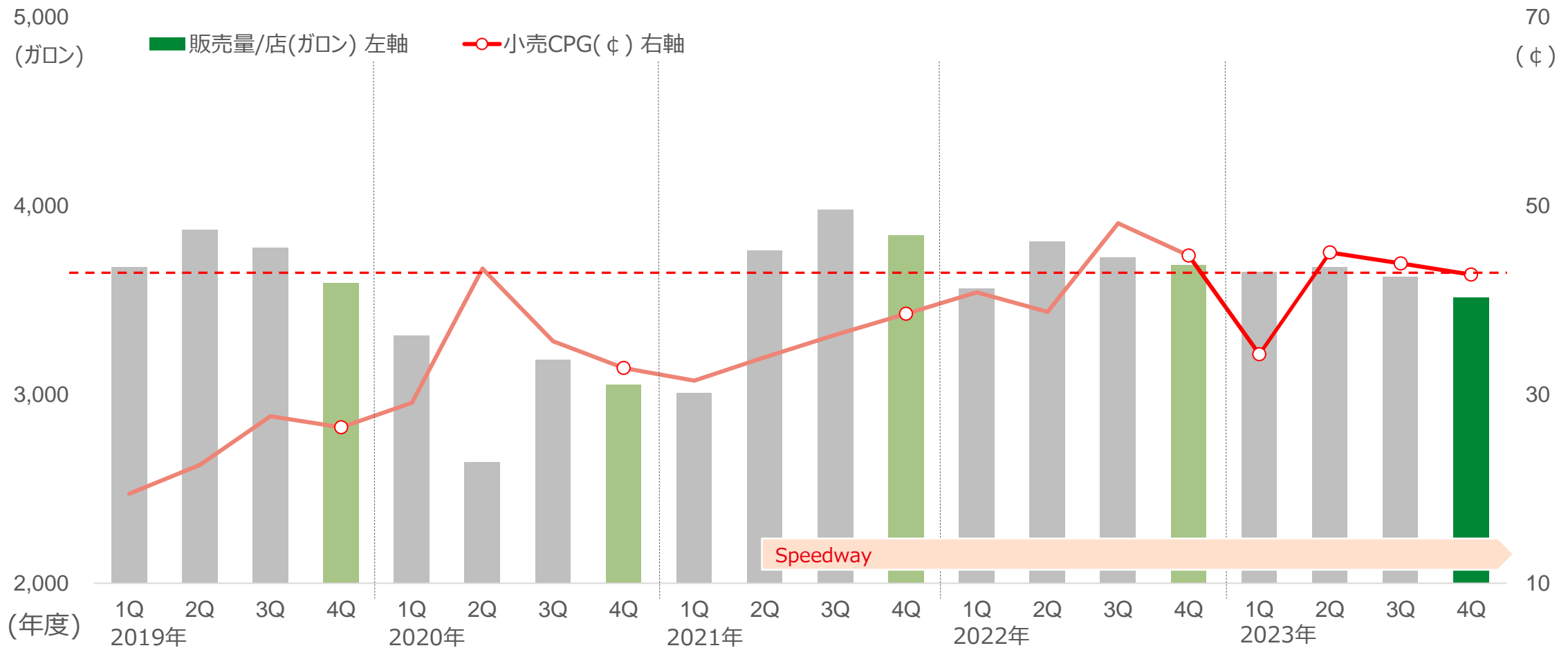
## 営業利益増減

単位：億円



# 7-Eleven, Inc. ⑤

## 4Q小売CPGは、過去最高となった前年は下回るも引き続き高い水準を維持



注) ガソリン関連指標は小売の数値

# 消去及び全社のグループ戦略に係る費用、投資

単位：億円、%

2023年度 実績	費用			投資		
	実績	前期差	期首計画差	実績	前期差	期首計画差
DX・システム・セキュリティ等	▲521	▲3.7	+1.2	155	▲105	▲100
その他	▲201	▲46	+31	91	▲36	▲46
消去及び全社(営業利益)	▲723	▲50	+32	246	▲141	▲146

2024年度 計画	費用		投資	
	通期計画	前期差	通期計画	前期差
DX・システム・セキュリティ等	▲545	▲23	231	+76
その他	▲355	▲153	40	▲50
消去及び全社(営業利益)	▲900	▲176	272	+25

# 2024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	2,600	103.6 +89	+2.5	+0.2
7-Eleven, Inc.*	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	▲1.9 (SC計)	±0.0
ヨークベニマル	189	101.1 +1.9	+1.9	+0.1

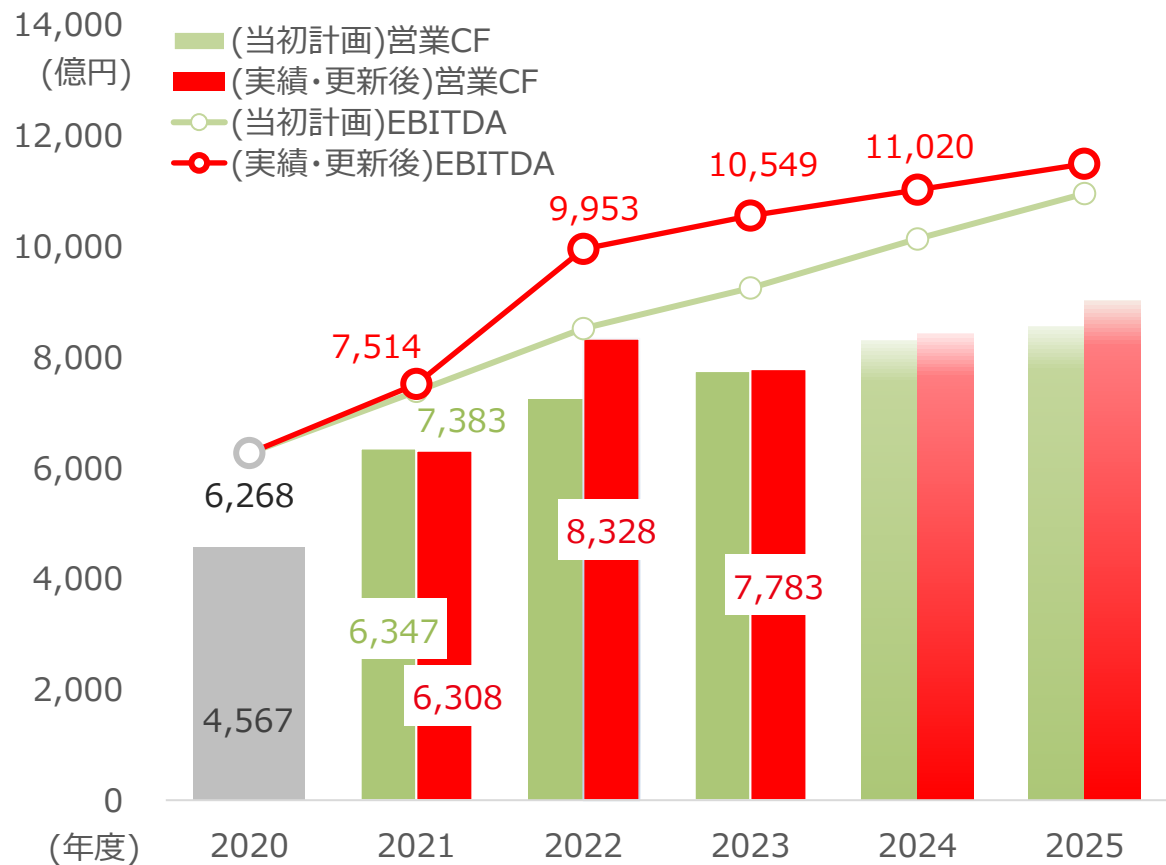
\* SEI連結の数値であります。  
注) 為替換算レート：U.S.\$1 = 145.00円



# 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

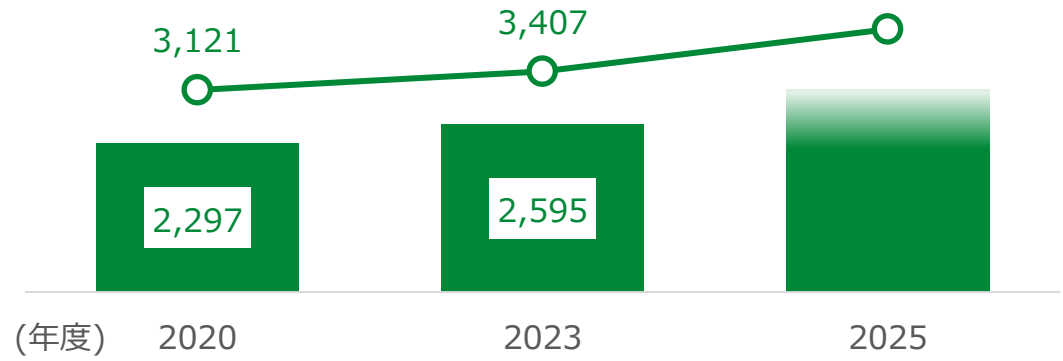


\* 営業CF : NOPATをベースとした管理会計数値  
 注) 為替レート: 当初計画 : 1\$=107円(2021年度)、1\$=105円(2022~2025年度)  
 実績、更新後 : 1\$=109.90円(2021年度)、1\$=131.62円(2022年度)、1\$=140.67円(2023年度)、1\$=145.0円(2024年度)、1\$=116.0円(2025年度)  
 当初計画の数値はセール・リースバックの影響除き

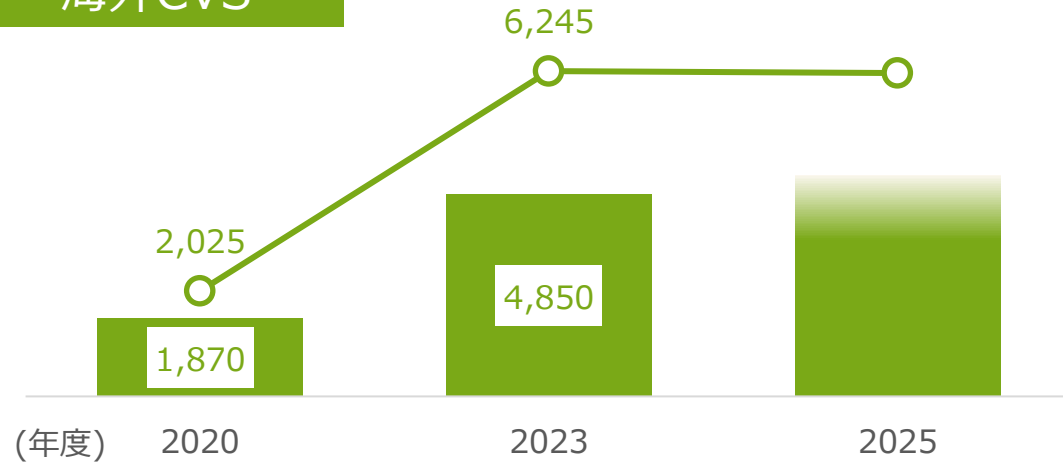
## セグメント別計画(棒線: 営業CF / 折れ線: EBITDA)

単位: 億円

### 国内CVS



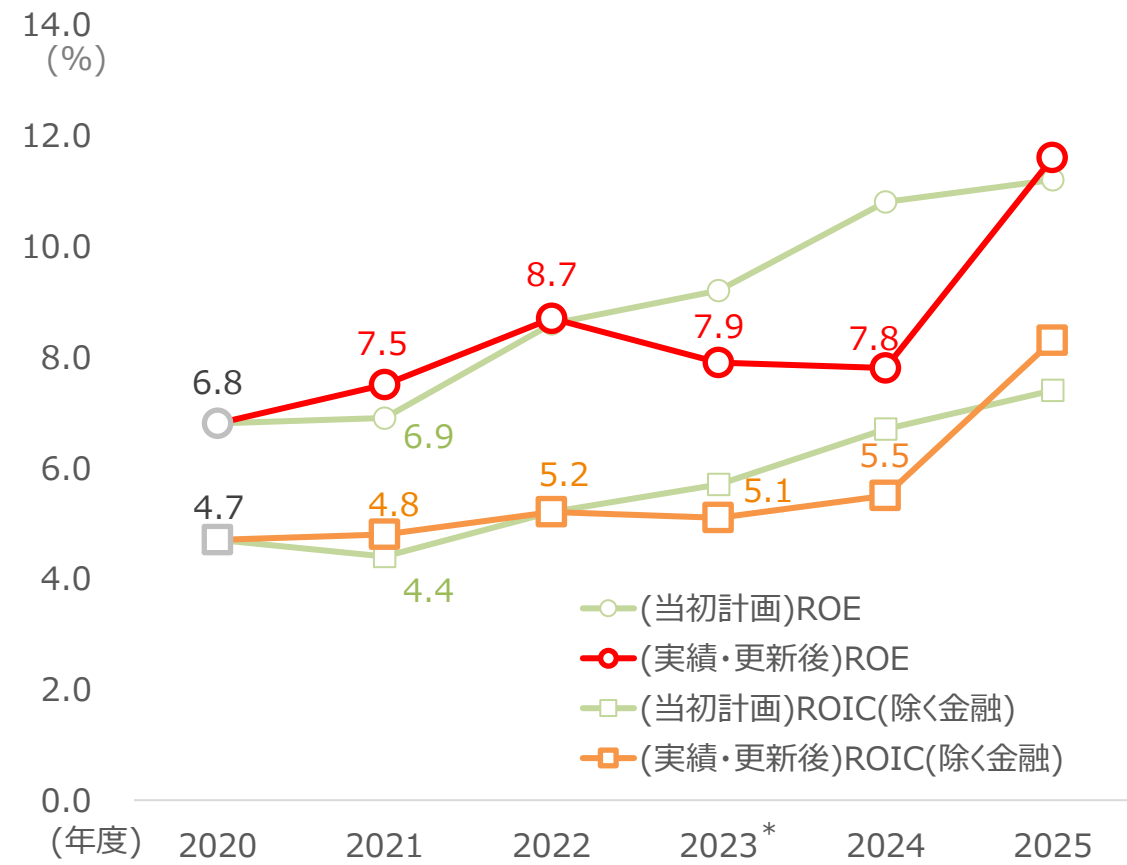
### 海外CVS



# 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)

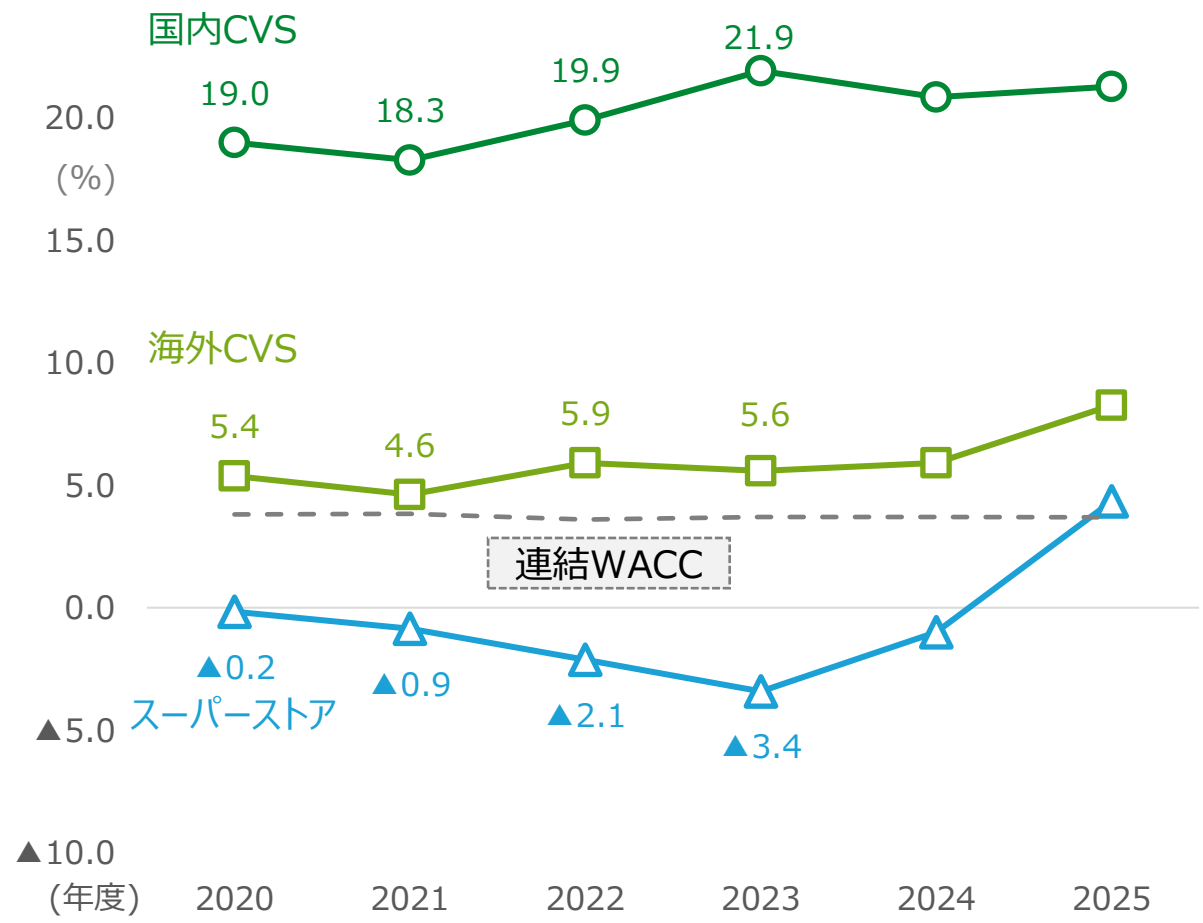


\* 2023年度実績：そごう・西武、バーニーズ ジャパン株式譲渡影響を調整した数値

注) 1. 当初計画の数値はセール・リースバックの影響除き  
2. ROIC: {純利益 + 支払利息 × (1 - 実効税率)} / {自己資本 + 有利子負債(ともに期首期末平均)}

## セグメント別ROIC

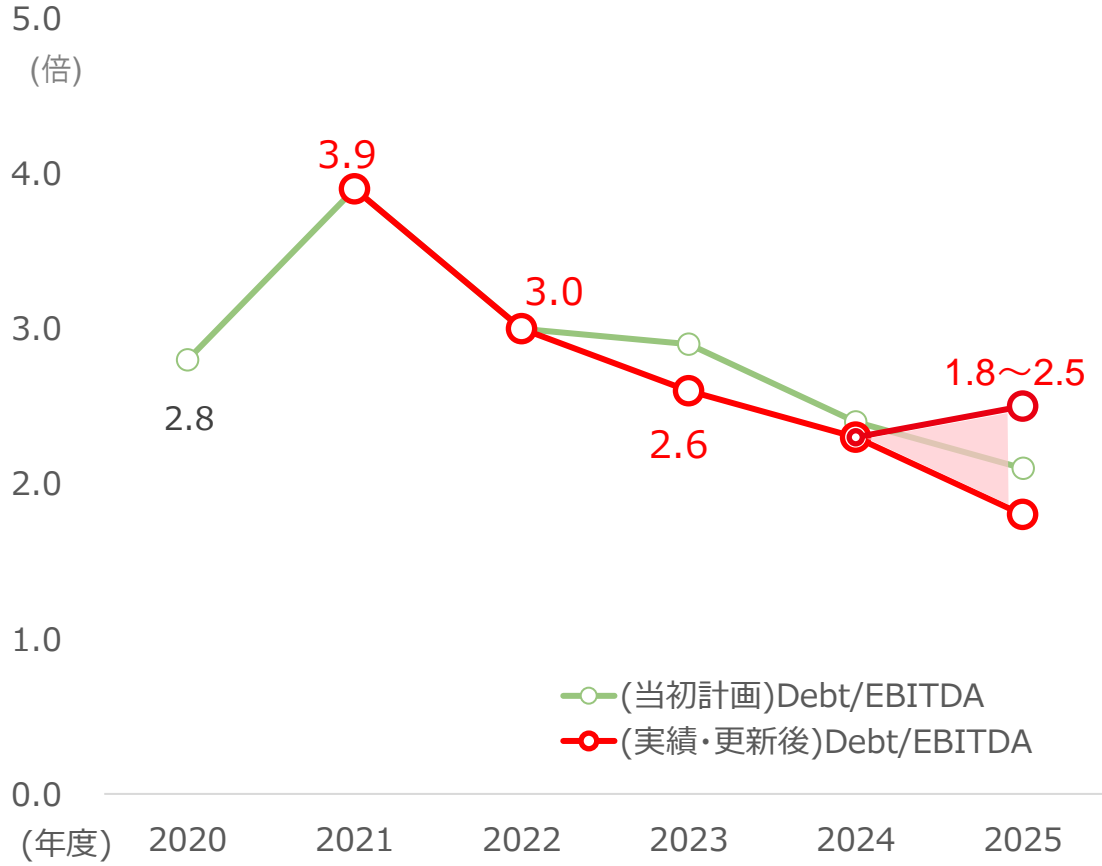
\* グループ内資本・資金取引を調整した管理会計ベース数値



# 連結財務KPI ③

## Debt/EBITDA倍率

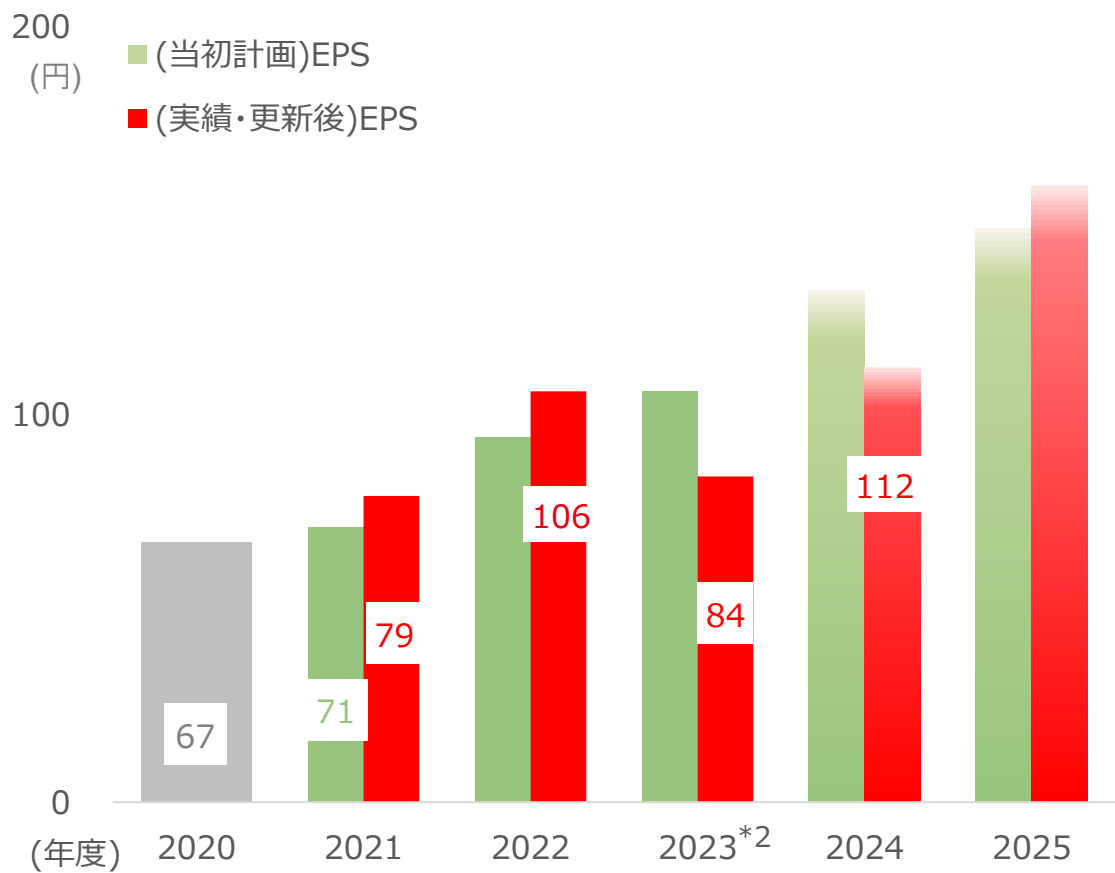
【2025年度】 1.8倍未満 ⇒ **1.8~2.5倍**



注) グループ全体の成長戦略推進に向けて、機動的且つ柔軟な財務規律に基づき、CVS事業への戦略的投資(新規M&Aを含む)を実行するため、2025年度目標を変更。

## EPS

【2021~2025年度】 **EPS成長率 18%以上\*1**を目標



\*1 2020年度に対するCAGR(年平均成長率)にて試算  
 \*2 2023年度実績：そごう・西武、バーニーズ ジャパン株式譲渡影響を調整した数値  
 注) 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。2021年2月期の期首に当該株式分割が行われたと仮定して、「EPS」を算出しております。

# 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**

# TCFD

— 2020年6月に開示 —

※2022年3月改定



Taskforce on Nature-related  
Financial Disclosures

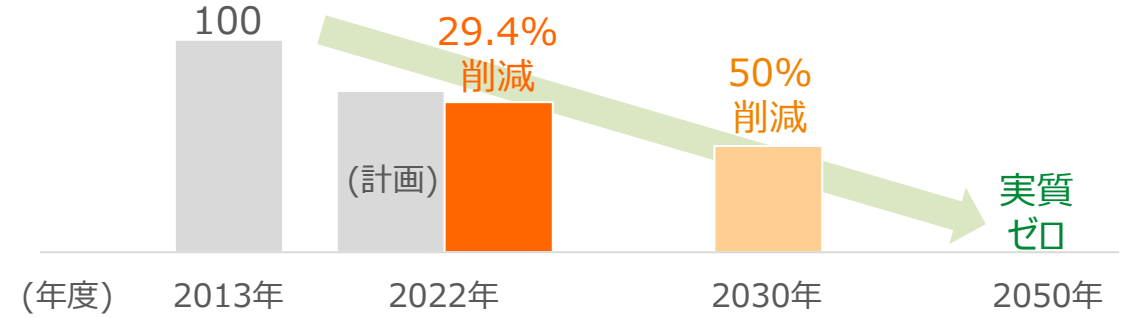
— 2024年の開示に向けて準備中 —

## グローバルな視点で持続可能な社会の実現へ

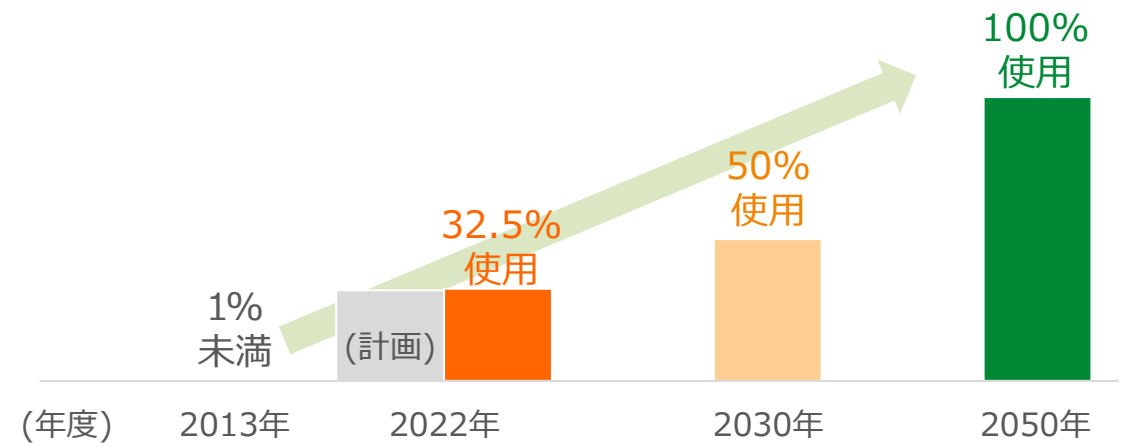
# サステナブル経営の推進 ②

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

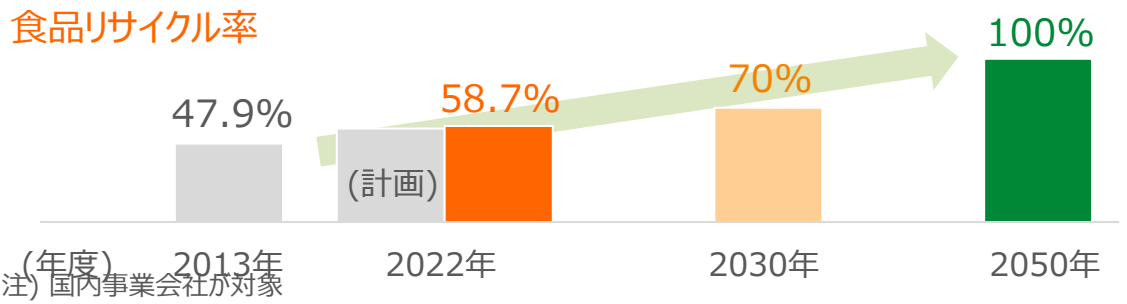
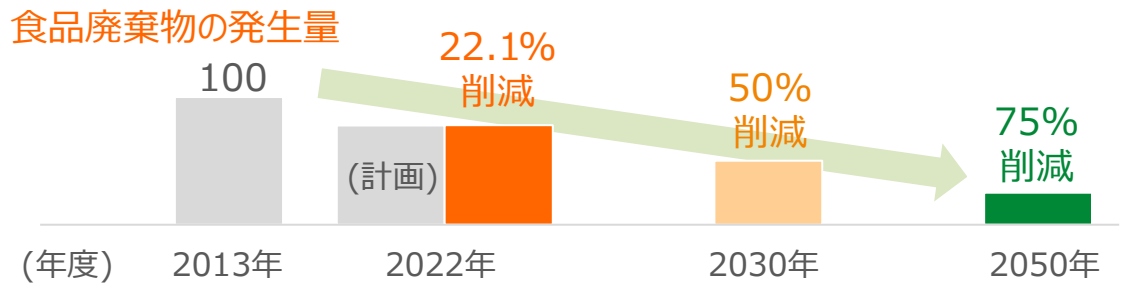
## ① CO2排出量削減



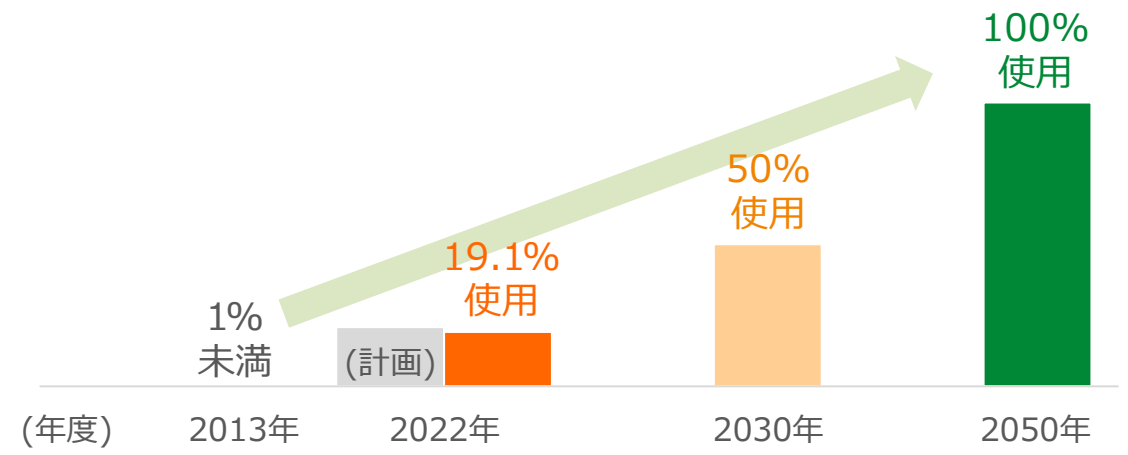
## ② プラスチック対策



## ③ 食品ロス・食品リサイクル対策



## 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。