



グループ経営戦略説明資料

2022年10月6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

これまでの戦略的取り組み（2022年4月7日公表資料再掲）

- 当社グループは世界トップクラスの流通グループに向けその歩みを加速させています

世界トップクラスのグローバル流通グループへ



4月7日公表の経営メッセージ

- 当社経営陣は株主の皆様との対話を重ね以下の対応方針をお示しました

株主の皆様からのご指摘を踏まえた今後の対応方針(骨子)

A 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の加速

- 国内外CVS事業の連携を通じ利益成長を加速します
- 食品事業戦略軸でCVS事業、スーパーストア事業の競争力を強化します
- 事業ポートフォリオについては継続した見直しを実行します

B キャピタル・リアロケーションプランの策定

- 重点構造改革分野における抜本的な改革断行、ベストオーナーの検討を通じ、資本回収を実現します
- フリーキャッシュフローは成長領域であるCVS事業に集中投資します
- 成長投資の状況に応じ、機動的な自己株取得等、株主還元を充実化します

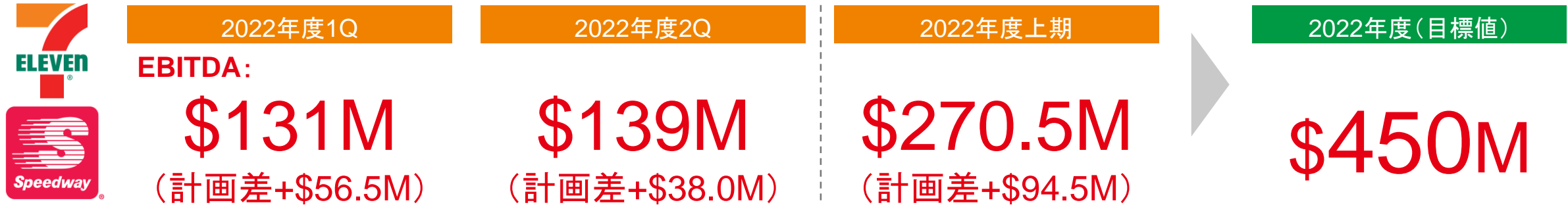
C ガバナンス体制のトランスフォーメーション

- 定時株主総会において以下基本方針に沿った取締役選任を提案します
 - ✓ 社内取締役の人選は、現状の陣容から絞り込んだコンパクトな体制の構築
 - ✓ 社外取締役の人選は、経営経験・スキル等の充実化およびグローバル成長戦略推進に対応した体制の増強
 - ✓ 社外取締役が過半数を占める体制の構築

これら施策の速やかな実行を通じて、世界トップクラスのグローバル流通グループを目指す

A-1 SEIとSpeedwayによる統合シナジーの創出

- 想定シナジーの発現が順調に進捗し、計画を大幅に上回るペースで推移



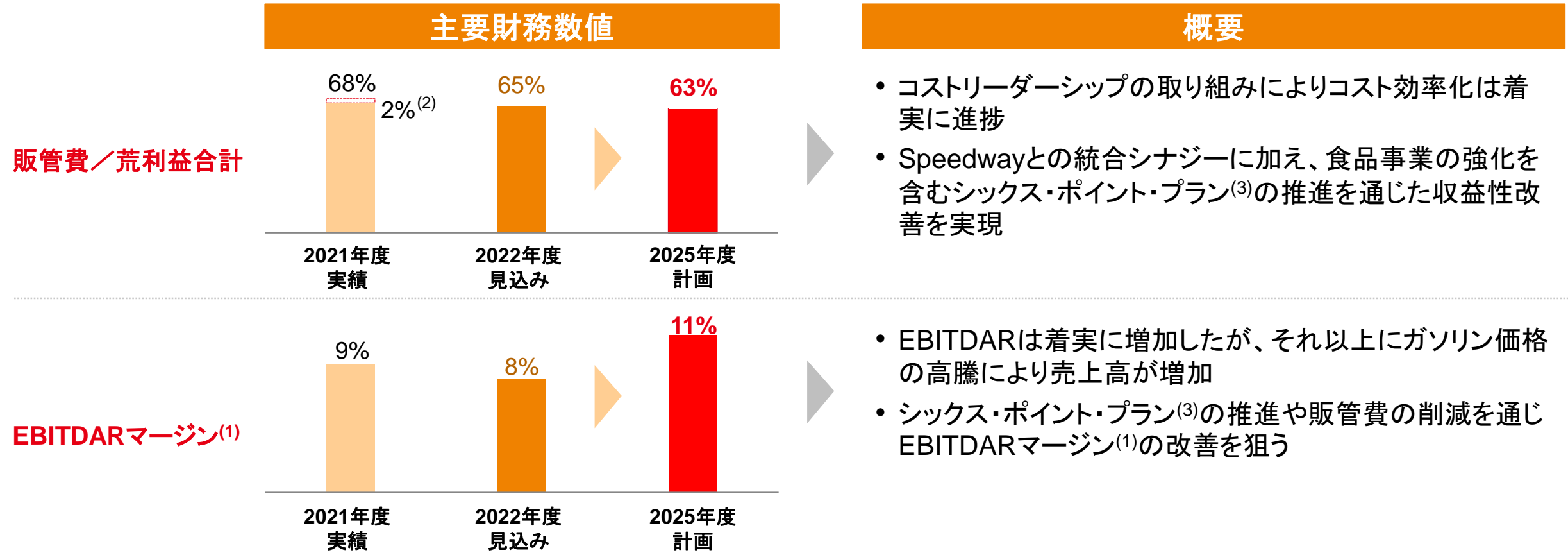
上期の取り組み実績

- | | | |
|--|--------------------------|--|
| | 商品関連 | <ol style="list-style-type: none"> Speedway品揃え変更(PB含む)フレッシュフードプログラム稼働 |
| | スケールメリット活用
コストリーダーシップ | <ol style="list-style-type: none"> 間接材調達最適化 組織の規模適正化完了 内製化店舗メンテナンスを7-Eleven 2,600店に拡大 |
| | ガソリン物流統合 | <ol style="list-style-type: none"> Speedwayのガソリン物流網を7-Elevenに拡大 |
| | デジタル戦略統合 | <ol style="list-style-type: none"> 500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計画を上回るSEIの成長を牽引

A-1 SEIにおける事業構造と収益性変革の方向性

- 事業構造の変革を通じた販管費削減とEBITDARマージン⁽¹⁾の改善に取り組中



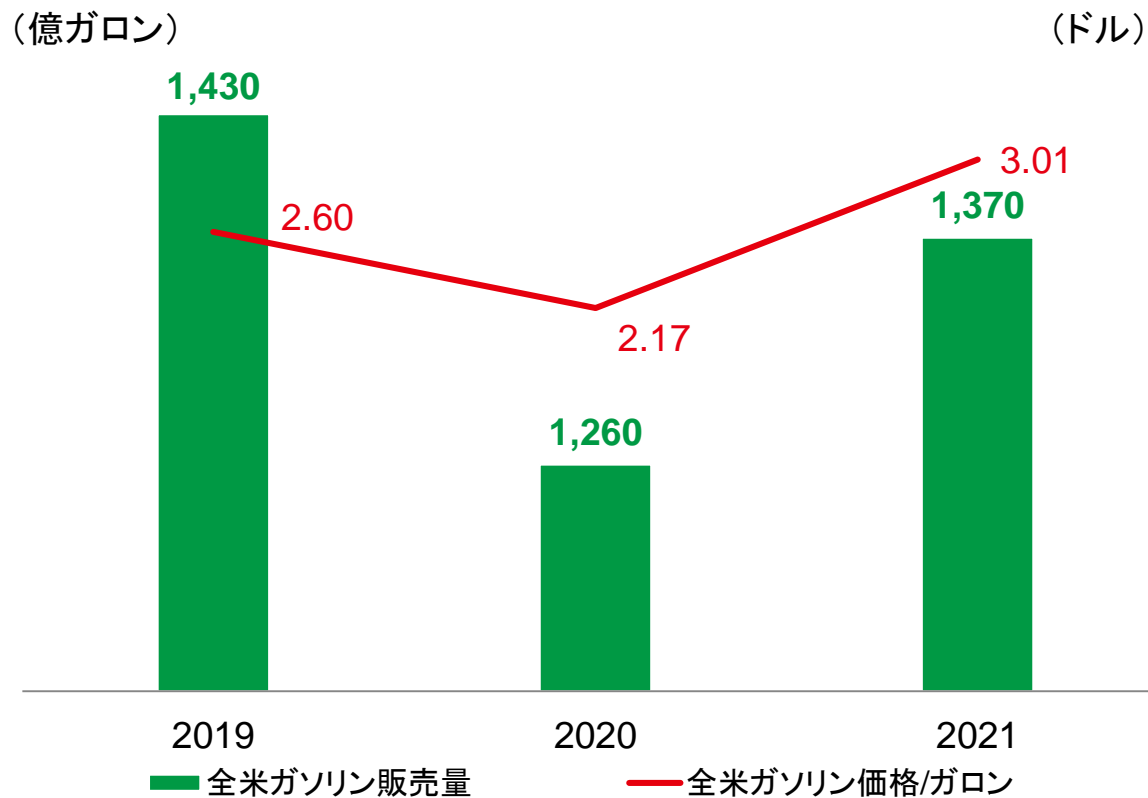
(1) EBITDAR=Earnings Before Income Tax + Depreciation + Amortization + Rent (賃料影響を控除) + M&A Cost
 (2) 2021年度実績のみ非営業費用及びM&A費用内訳を反映
 (3) 7-Eleven, Inc.が推進する6つの重点施策: ①一貫した優れた顧客体験の提供、②差別化された商品・サービスの提供、③燃料事業の最適化、代替エネルギー(EV)の拡大、④スケールを活用しコスト構造の改革、⑤デジタル・データを活用したコンビニエンス改革、⑥店舗&デリバリーネットワークの構築

今後も売上成長のみならず収益性の改善にも注力し、高い利益成長を追求

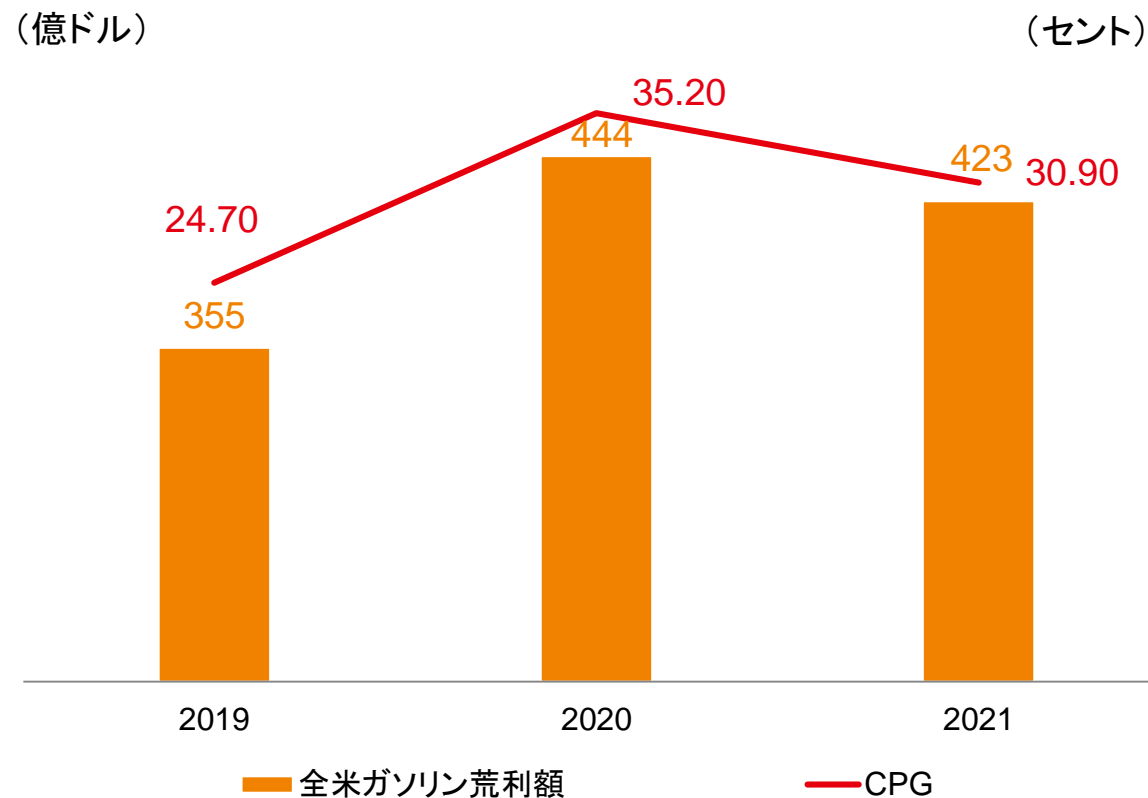
A-1 全米ガソリンビジネスの状況

- COVID-19の影響によりモビリティの低下と小売価格の高騰を招き、ガソリン需要が低迷する傾向が見られたものの、CPGが高い水準で推移したことから、ガソリン荒利額はCOVID-19前対比で増加に転じている

全米ガソリン販売量・単価



全米ガソリン荒利額・CPG



販売量に対する逆風は、利益減少に結びついていない

A-1 全米ガソリンビジネスの状況(続き)

- EV普及率は依然として低く、全米で0.5%、最も普及率が高いカリフォルニア州でも1.6%の水準
- 一方、今後緩やかにEVが普及していくことを踏まえ、EV化への対応は強化していく必要がある

地域ごとに異なるEV普及率

州別登録車数に占めるEVの割合

(2021年12月時点 - 最新政府発表データ)

米国全体 カリフォルニア州 ワシントン州 ニューヨーク州 フロリダ州 テキサス州



0.5% (1.45百万台) 1.6% 1.0% 0.5% 0.5% 0.3%

・全米EV車の39%がカリフォルニア州で登録されているが、SEI総ガソリン販売量に占めるカリフォルニア州の割合は~6%

EVポートネットワークの構築

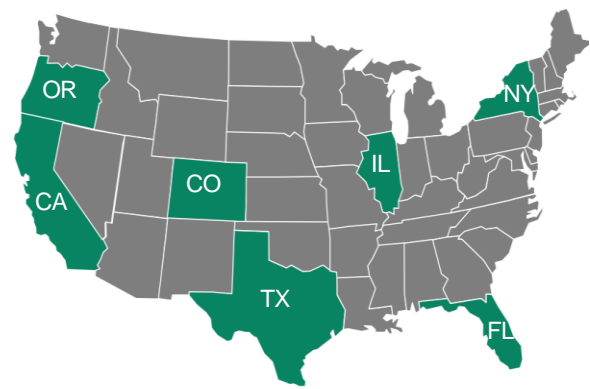
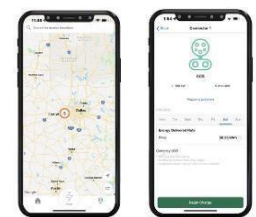
2軸の戦略

- 7Chargeを活用した自前ネットワークと顧客体験アプリの構築
 - ハードウェア: ABB
 - ソフトウェア: ChargePoint
- パートナーネットワーク: EVgo、その他第三者との協業

現在、25店舗
55ポートで試験運用中

2022年末までの
EVポートネットワーク

7CHARGE App



7-Eleven EVポート設置がある州

当面のガソリンビジネスの安定性を維持しつつも、EV普及への対応は強化していく
中長期的なガソリンビジネスを取り巻く環境変化への対応策としては、フレッシュフードやレストラン事業の拡充にも注力

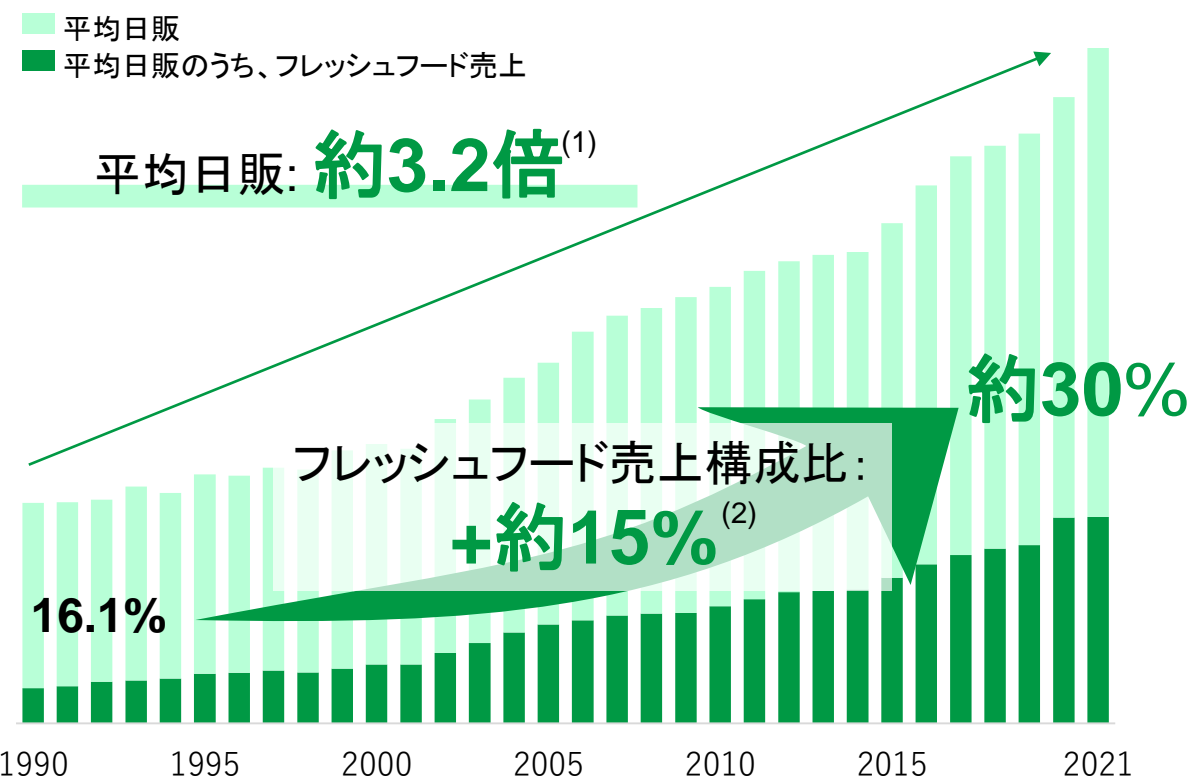
A-1 SEIにおけるフレッシュフードの強化

- ハワイにおいてフレッシュフードの売上が伸長、結果として平均日販を大きく引き上げた実績

ハワイにおけるフレッシュフード売上貢献度の向上



平均日販に占めるフレッシュフード売上構成比



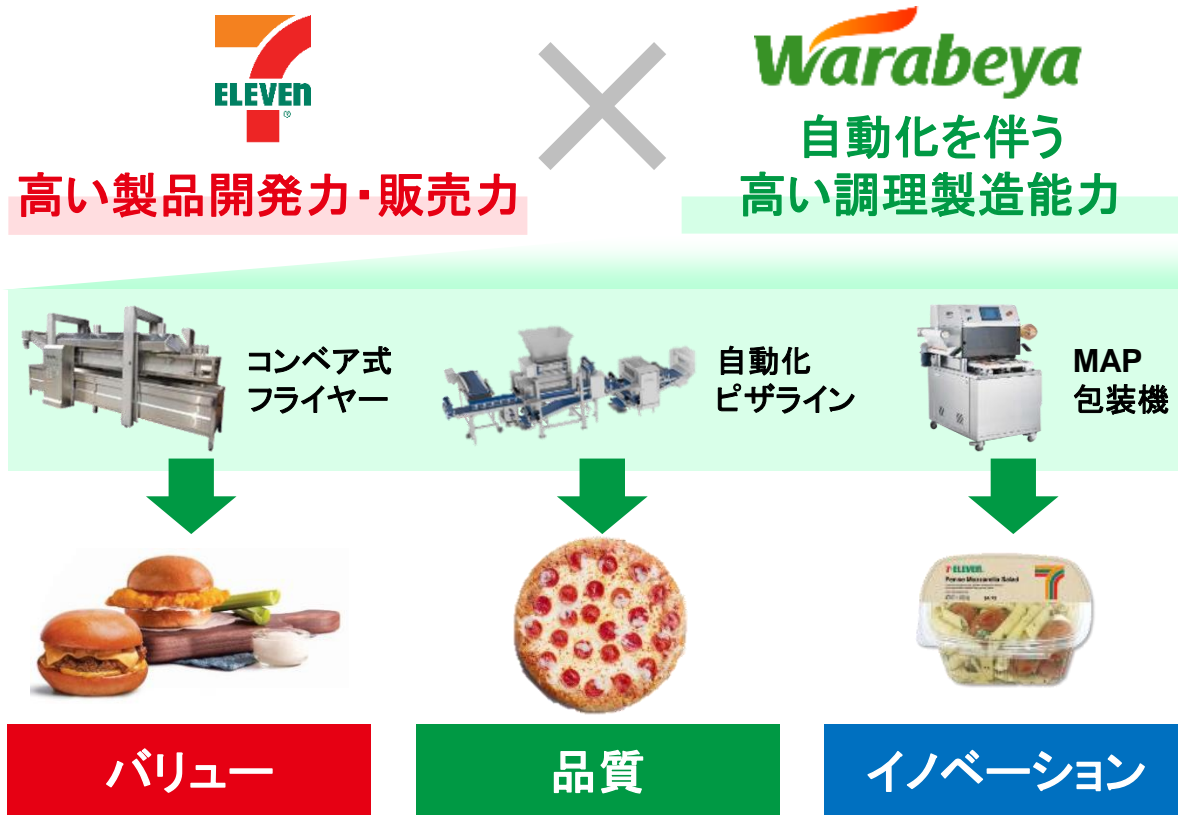
差別化されたフレッシュフードの強化はSEIにおいて大きな戦略上の鍵となる

(1) 2021年と1990年の平均日販を比較
 (2) 2021年と1990年のフレッシュフード売上構成比を比較

A-1 SEIにおけるフレッシュフードの強化(続き)

- 北米でも工場の調理製造能力を進化させバリューチェーンを強靱化、フレッシュフードを強化
- わらべや工場のあるDFW地域⁽¹⁾では、着実にフレッシュフードの売上貢献度が増加

北米におけるわらべやとのバリューチェーンの強化

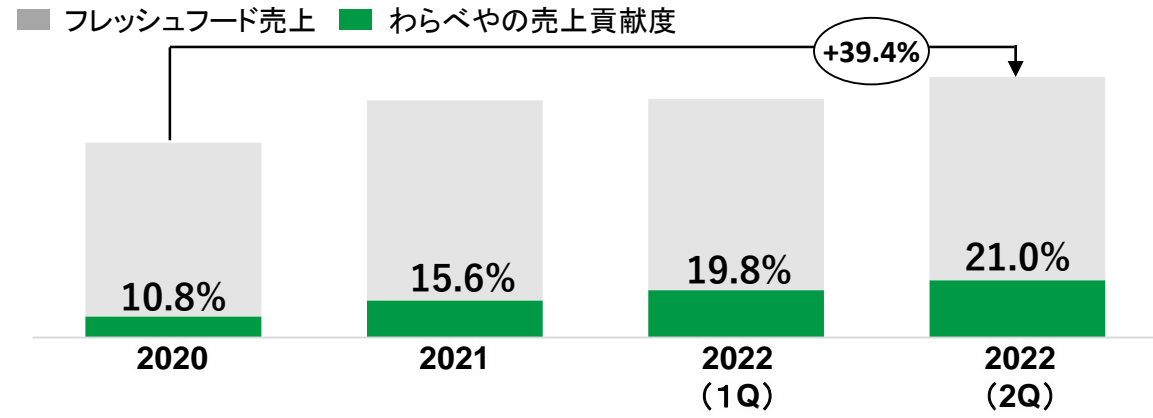


DFW地域⁽¹⁾におけるフレッシュフード売上成長の実績

わらべや開発のフレッシュフード新商品⁽²⁾



DFW地域⁽¹⁾におけるわらべやの売上貢献度割合



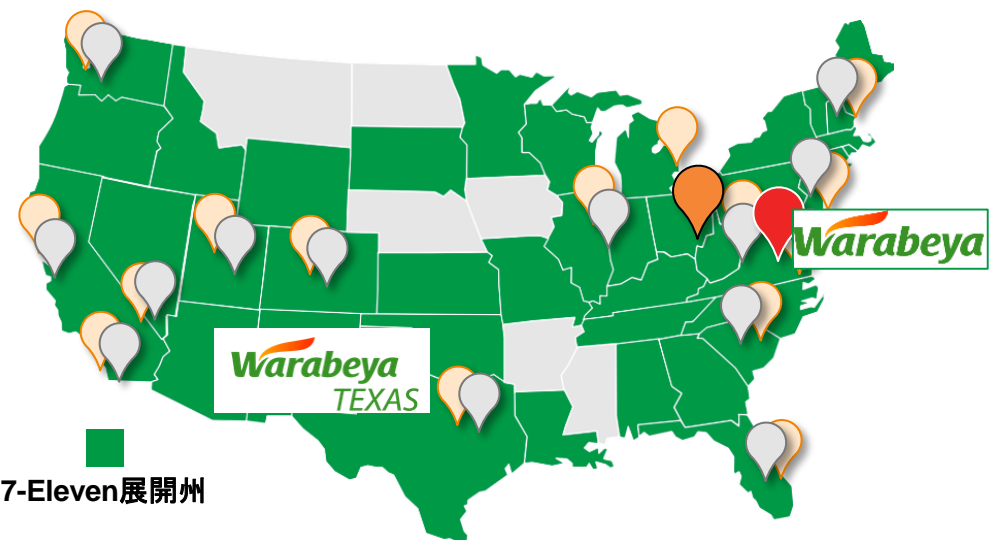
フレッシュフードの売上・平均日販に対する貢献度の大きさは既実証されている

(1) ダラス・フォートワース
 (2) スпамむすびとスクランブルソーセージボウルは10月テスト販売予定

A-1 SEIにおけるフレッシュフードの強化(続き)

- ハワイやダラスでの知見を応用することで、全米でのバリューチェーンの近代化を追求し
- フレッシュフード売上のさらなる成長を見込む

バリューチェーンの近代化・成長

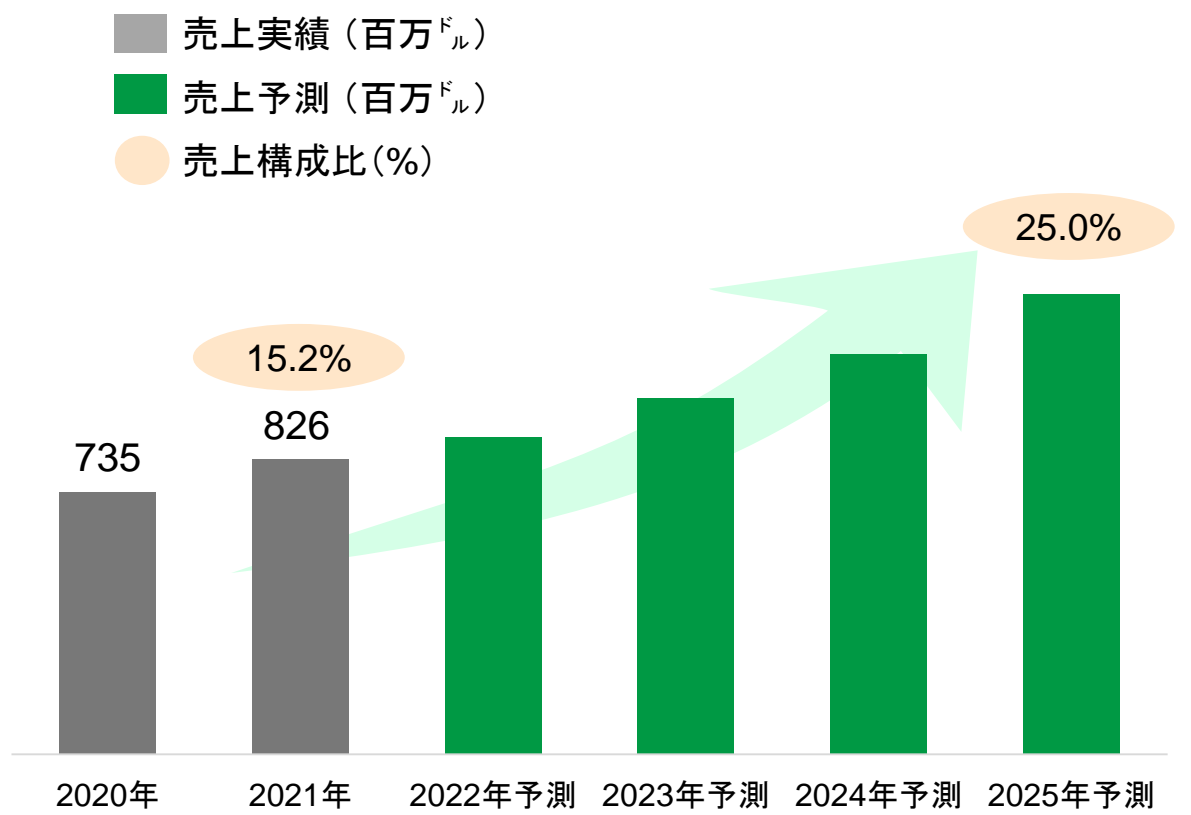


ヴァージニア工場
目標2023年Q3
 合計約1,300店舗

オハイオ工場
目標2024年Q4
 合計約1,400店舗

既存デイリー工場
 既存ベーカリー

フレッシュフード+専用飲料 売上・売上構成比(1)



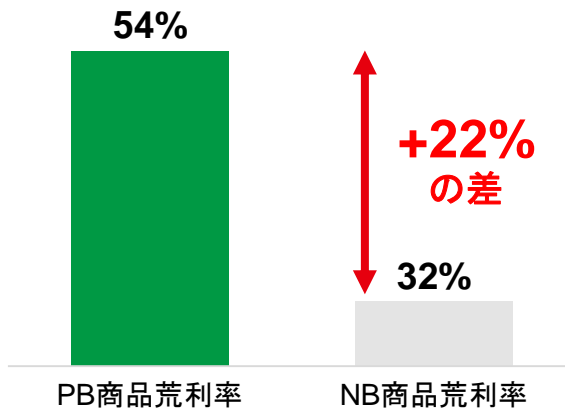
バリューチェーンの拡大を通じて、差別化されたフレッシュフードの開発をさらに推進していく

(1) 既存SEIのみ

A-1 SEIにおけるPB商品の拡充

- 荒利率の高いPB商品をさらに拡充することで、全体の利益率を改善

PB商品戦略に基づく高い荒利率の実現



高品質

コア商品を強化し、品揃えを拡大

より良い価格設定

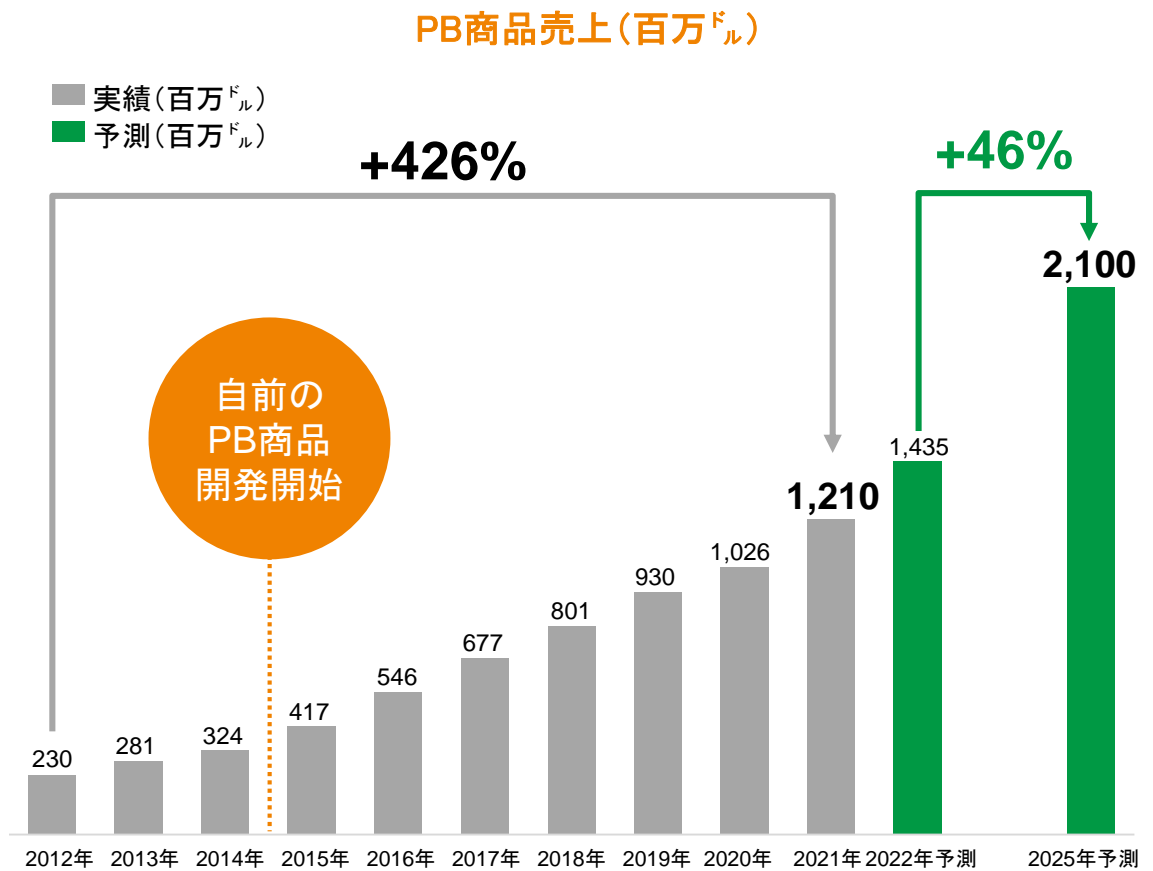
より適切な価格の高品質商品を提供

商品イノベーション

差別化された人気商品の開発



PB商品売上実績・計画



北米No.1の店舗ネットワークを活かしたPB商品の拡充により商品競争力強化と利益率の改善を追求

A-1 SEIにおける7NOWデリバリーサービスの展開

- 7NOW デリバリーサービスは、需要成長と共に拡大し、変化する顧客ニーズを満たす究極の利便性を提供

USビジネスにおける成功を示す7NOWバリュープロポジション

顧客のカバー範囲

95%の領域をカバー

高品質製品のバリュー

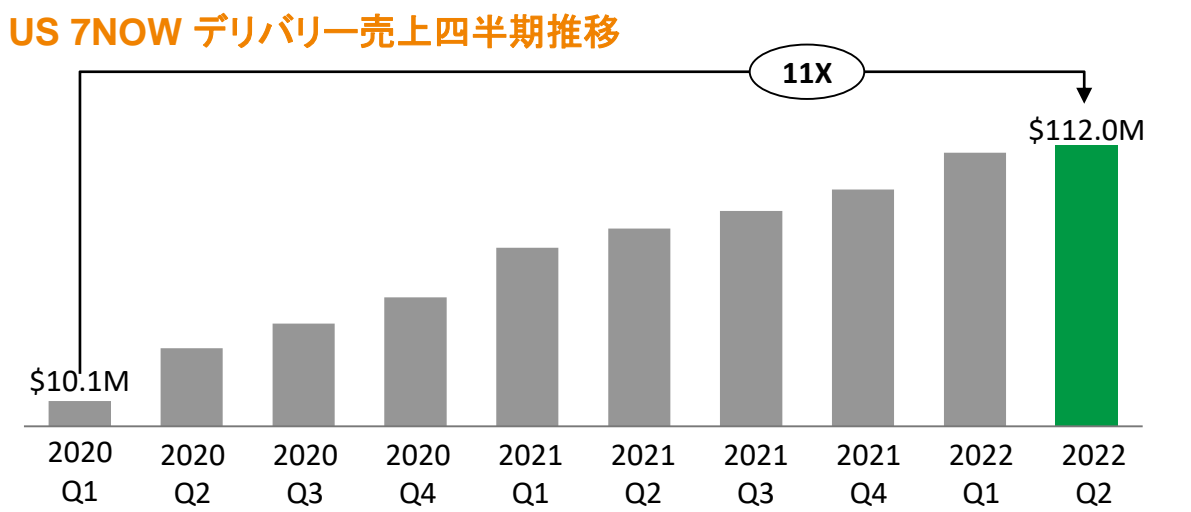
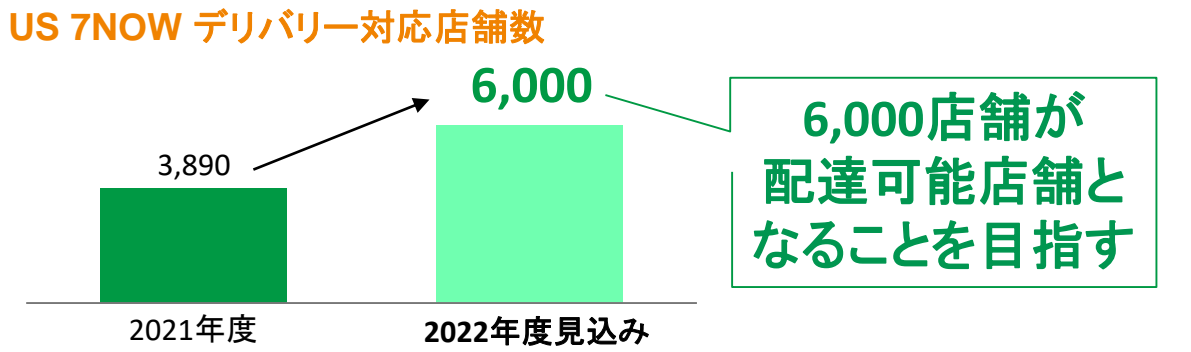
サービスのスピード

注文の**49%**を**25分以下**で配達可能

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

30分以下業界最速水準

7NOW デリバリーの成長



ラストワンマイルのネットワークを活用して、どこでもいつでも物理的に便利なサービスを提供

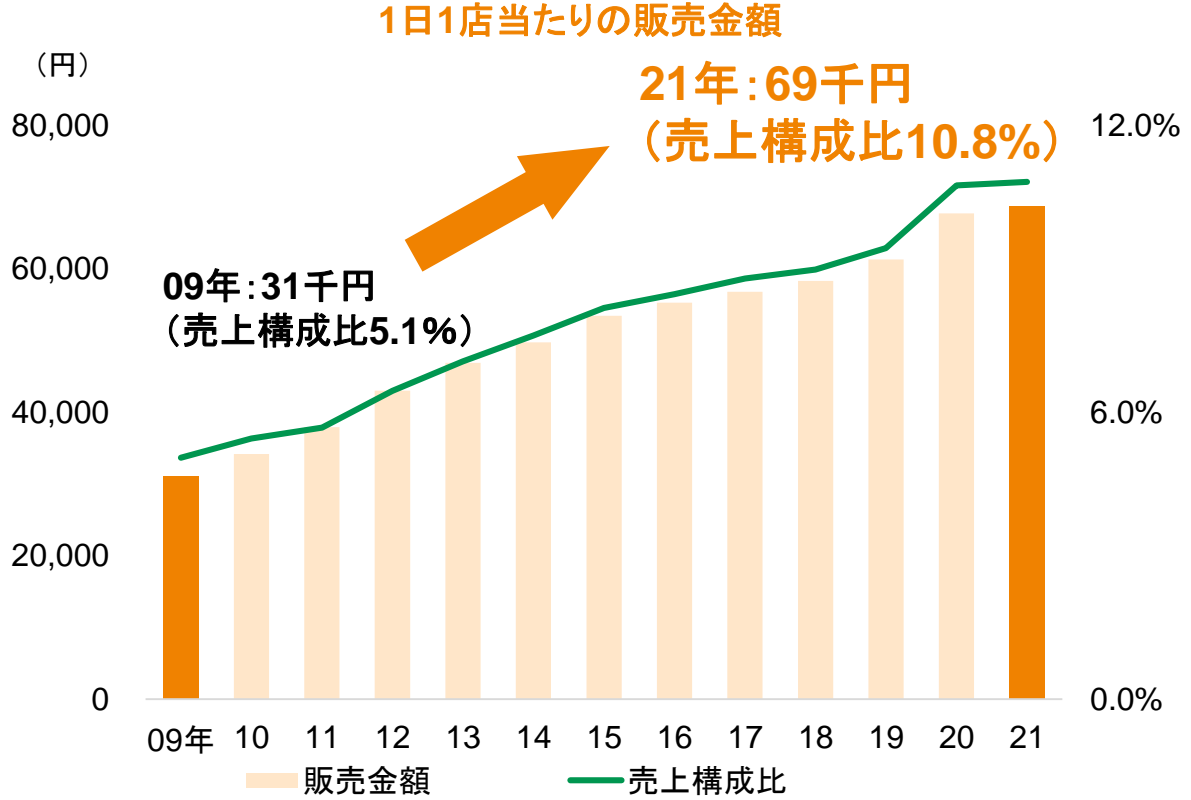
A-2 SEJにおける「食」の商品・サービス拡充事例

- 国内CVSにおいても、即食中心から家庭の食卓でも利用される食まで展開するなど、CVSとしての品揃えが求められる中でPB商品を含めたフードコンテンツの強化に取り組んできた経緯
- 今後、SEIは勿論、グローバルCVS事業展開においてこの経験・ノウハウを活用していく方向

幅広い品揃えで食卓応援



家庭での利用頻度が高い食品⁽¹⁾の売上推移



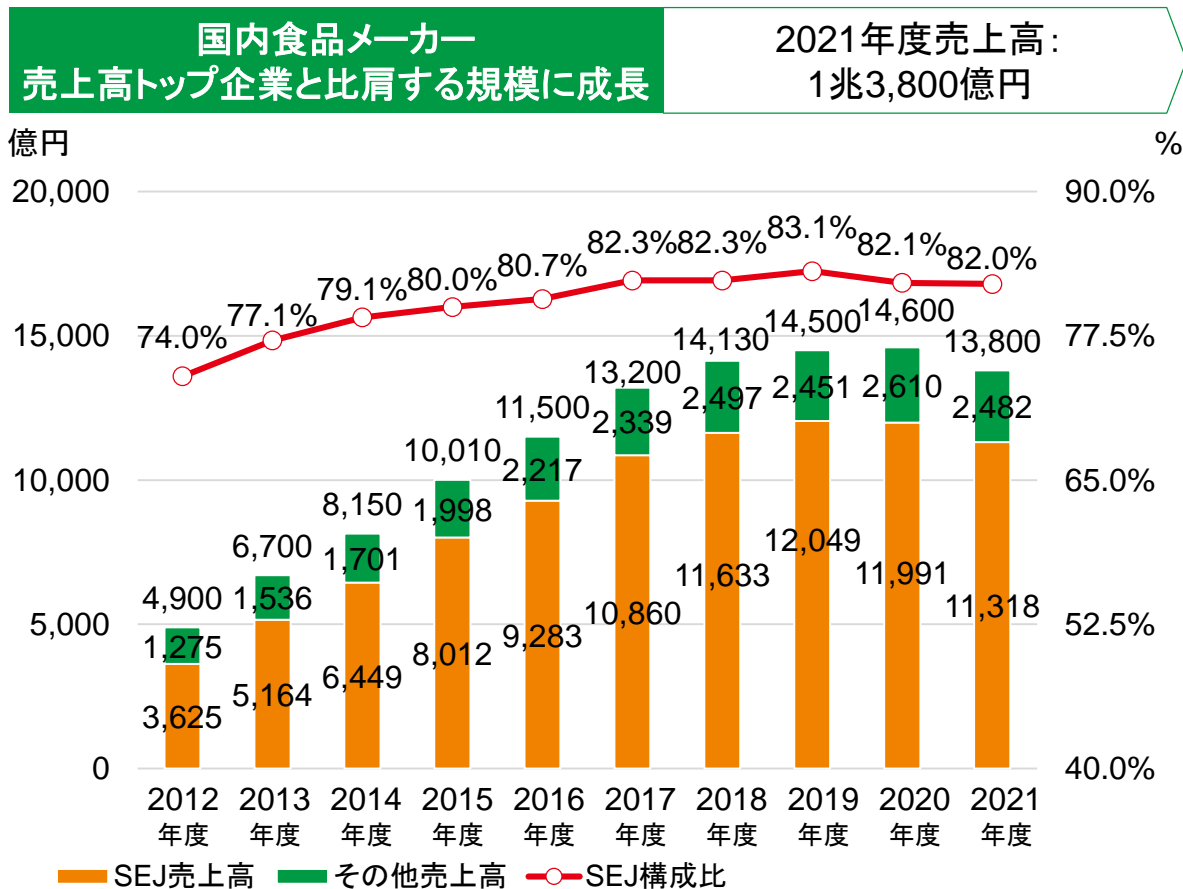
CVS競争力の強化、マージンの改善に際しては「食」の商品・サービスの展開力が鍵となる

(1) デリカテッセン、生活デイリー、パン、冷凍食品(ロックアイス除く)、牛乳

A-2 プライベートブランド(セブンプレミアム)の展開 (2022年4月7日公表資料再掲)

- セブンプレミアムは大きな競争力としてSEJチャネルを中心に着実に伸張
- イトーヨーカ堂を中心としたスーパーストア事業がこの競争力の源泉として機能

セブンプレミアム年度別売上高推移(チャネル別)

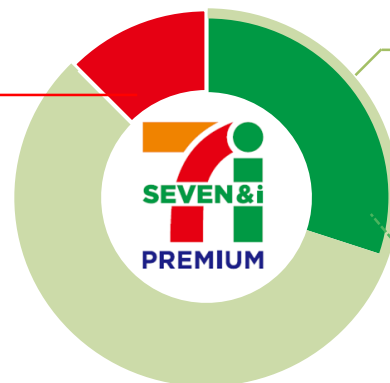


セブンプレミアムの商品ラインナップの継続的な見直し/改善

2021年度実績: アイテム数 約3,500アイテム 前年差約▲500アイテム

約▲500アイテム

取扱中止商品
・市場との同質化
・重複した品揃え

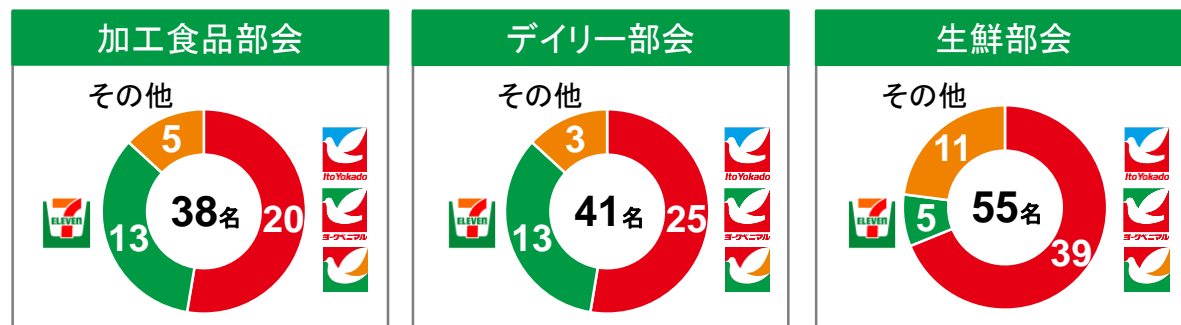


約3,500アイテム
1品1品の質の向上

2022年度
リニューアル計画

約1,200アイテム
上期約700アイテム
下期約500アイテム

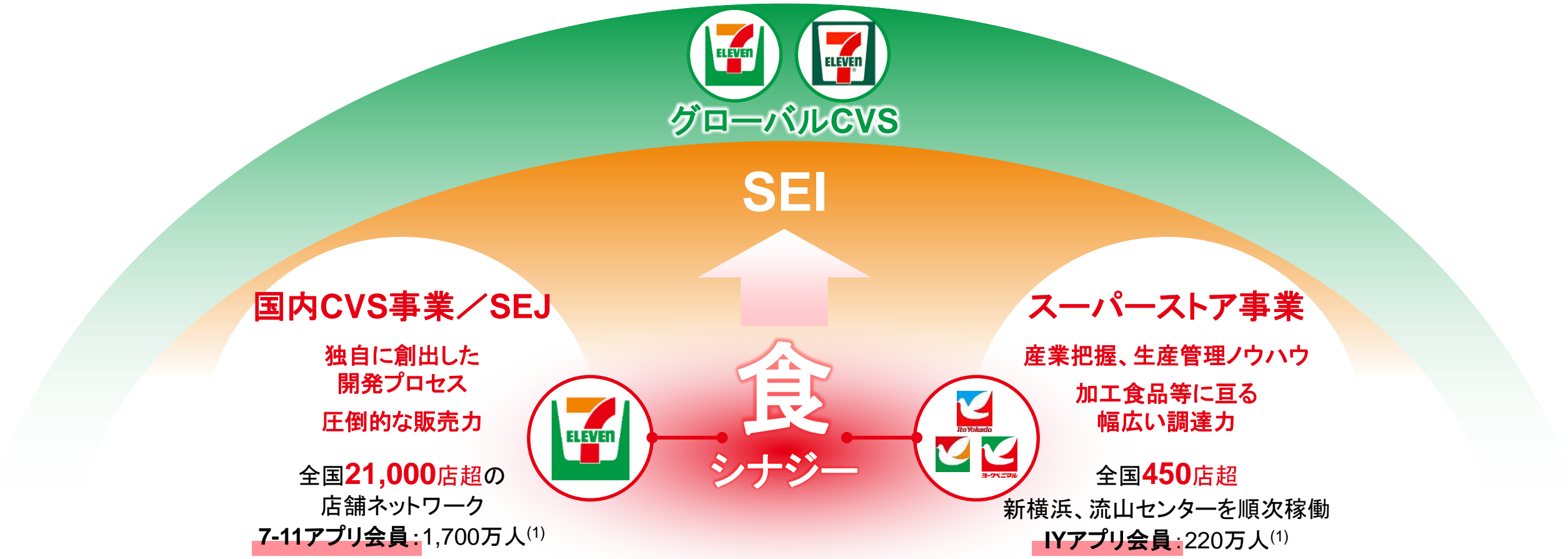
セブンプレミアム(食品)の開発体制(2022年3月時点)



スーパーストア事業とCVS事業の連携がセブンプレミアムの成長を加速

A-1 国内外CVS事業の連携を通じた利益成長の加速

- グループ全体においてセブンプレミアムを中心とする商品開発を促進するためには、CVS事業とSM事業の連携が不可欠。国内成長のノウハウが海外調達戦略およびSEIの成長に寄与する



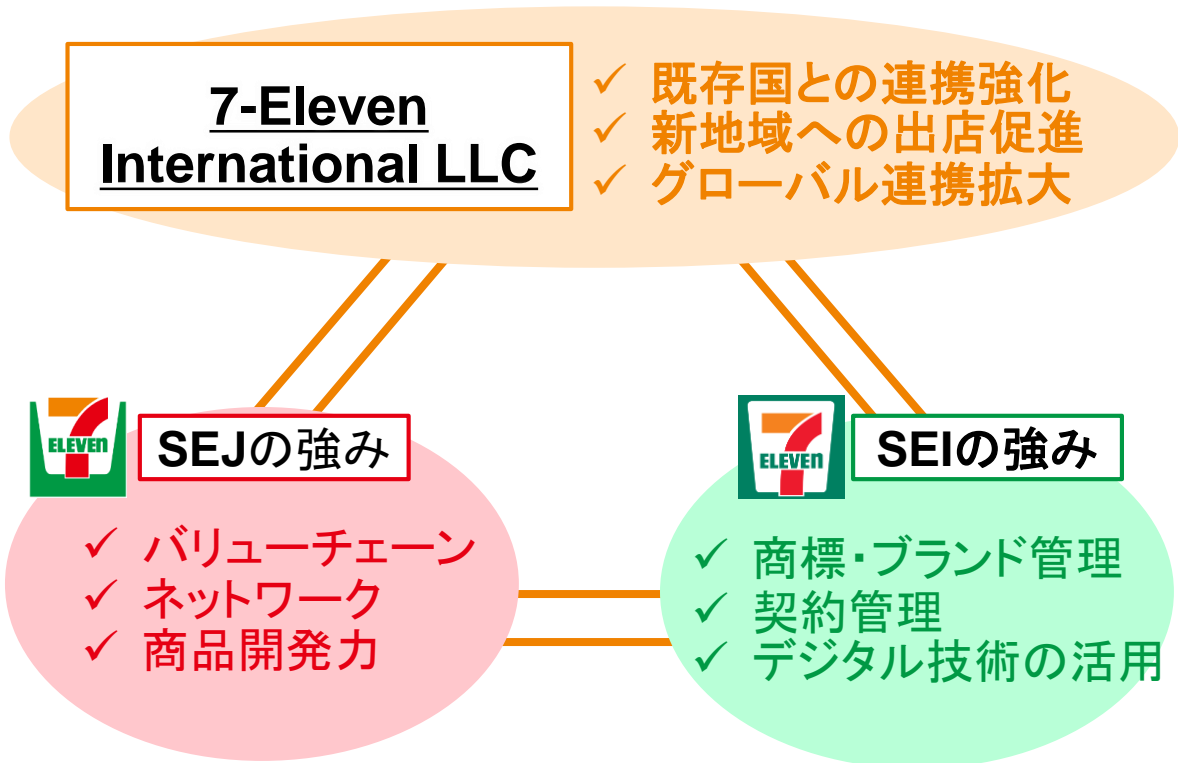
国内成長のカギ=スーパーストア×CVS連携 ⇒ その知見が北米・世界へ広がり更に成長を遂げられる

(1) 2022年2月末時点

A-1 国内外CVS事業の連携を通じた利益成長の加速

- 7INの設立によりグループ全体のシナジーの最大化、グローバルCVSとしての成長を加速する

7-Eleven International LLCの設立



7INの重点戦略

	目的	施策
1 既存事業	ライセンシーとの連携を通じた既存事業の強化	オペレーション支援
		店舗開発支援
2 付加価値	高品質なフレッシュフード(FF)の開発	バリューチェーン支援及び投資
	差別化された非デイリー商品の展開	グローバル・レバレッジ
	デジタル通じた顧客体験、店舗業務、店舗サポート機能の向上	7GT ⁽¹⁾
3 投資を伴う事業拡大	営業利益の増加	既存市場 新規国参入
	経営管理体制の強化	

SEJとSEIの強みを集約した7IN社が今後のグローバルCVS戦略の中核的役割を果たしていく

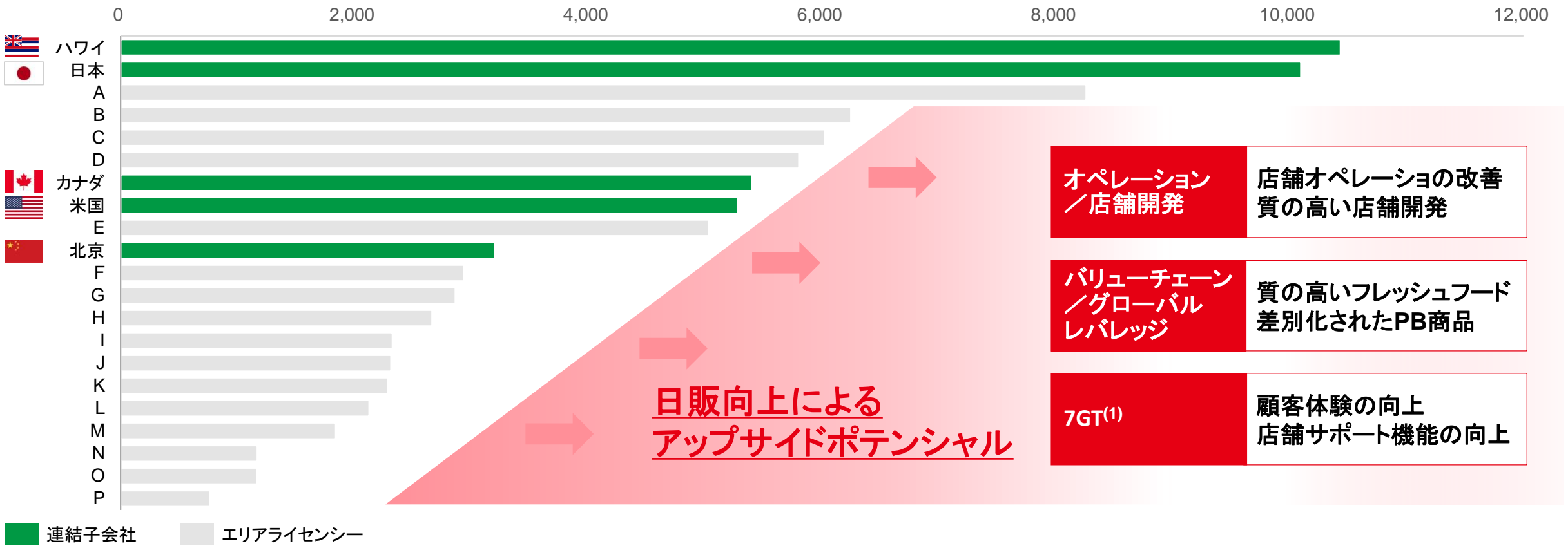
(1) Seven Global Technology

A-1 国内外CVS事業の連携を通じた利益成長の加速

- ノウハウや成功事例を共有することで、各国売上・利益の向上を狙う

購買力平価調整後平均日販 2021年実績

(Big Mac Index使用)



7INの重点戦略の実行により各国ライセンサーの収益ギャップを改善させる

(1) Seven Global Technology

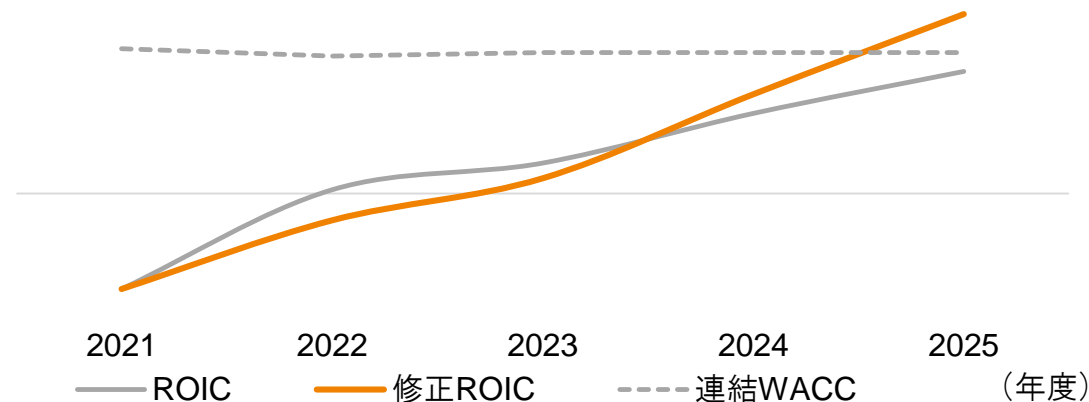
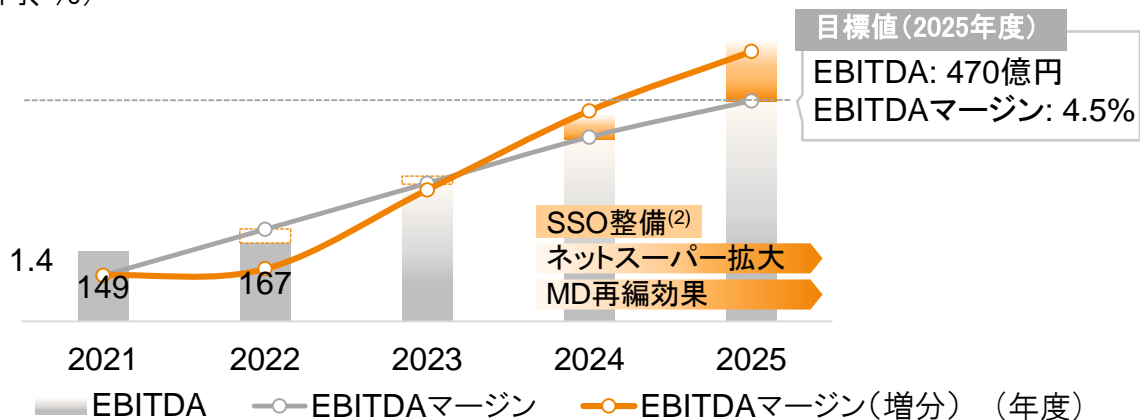
A-2 IY経営効率改善に向けた取り組み

- IY単体事業についても、構造改革の完遂と並行して独自の成長戦略に注力

		～2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度
成長戦略	ネット	<ul style="list-style-type: none"> センター化とサービス拡充 	<ul style="list-style-type: none"> 2023年度:新横浜センター、2024年度流山センター 				
	商品	<ul style="list-style-type: none"> 強みである食のSPA化 LS面積適正化とMD再編⁽¹⁾ 	<ul style="list-style-type: none"> 食品:グループインフラ活用によるオリジナル商品開発 ✓ 2023年度:流山PC、2024年度:千葉誉田PC/CK、2025年度:杉戸PCの開設、増築を予定 社会構造変化に対応した売場再編 ✓ i Drug Cosme展開(食品-薬品-コスメの相乗効果) 				
	店舗	<ul style="list-style-type: none"> 首都圏および大都市圏への集中 	<ul style="list-style-type: none"> 都市圏:店舗とネットで経済圏を構築 地方:グループ内外企業とのアライアンス推進 				

主な追加施策による効果

(億円、%)



構造改革の完遂と更なる成長戦略の遂行により経営効率改善を図る

(1) PC: プロセスセンター、CK: セントラルキッチン、LS: life style、MD: merchandising

(2) SSO: アプリのシングルサインオン

B キャピタル・リアロケーションプランの策定（2022年4月7日公表資料再掲）

- 中期経営計画の下での様々な実行施策を踏まえ、キャピタル・リアロケーションプランを策定
- 基本方針は以下の通り。定量面を含む具体的なプランの概要は改めて情報公開予定

資本回収の構成要因

- Francfrancの一部株式譲渡
- OSHMAN'Sの全株式譲渡
- その他、重点構造改革分野の抜本改革
ベストオーナーの検討

成長分野への再投資

- グローバルCVS戦略投資
- デジタルトランスフォーメーション
に向けた戦略投資

成長分野への再投資



営業キャッシュ・フローの増大要因

- 北米CVS事業の成長加速・収益力強化
- 食品事業戦略軸で国内CVS事業、スーパーストア事業の競争力・収益力強化

株主還元の充実化

- FCFの状況に応じ、資本効率向上と株主還元充実に向けた自己株式取得も機動的に検討