



株式会社 **セブン&アイ** HLDGS.

2021年7月1日

各 位

会 社 名 株式会社セブン&アイ・ホールディングス
代表者名 代表取締役社長 井阪 隆一
(コード番号 3382 東証第一部)
問合せ先 取締役 常務執行役員 伊藤 順朗
(TEL. 03-6238-3000)

新中期経営計画の公表について

当社は、本日開催の取締役会において、2021～2025年度中期経営計画の策定を決議いたしましたので、その概要について下記の通りお知らせいたします。

記

1. グループ経営方針について

当社グループは、世界的な潮流や国内の消費・競争環境、さらには新型コロナウイルス感染症に伴い加速する社会構造変化の中での企業の持続的成長と持続可能な社会の両立を念頭に、2030年にグループが目指す姿を、「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」と定め、その第一フェーズとして、2025年度を最終年度とする新中期経営計画を策定するに至りました。

2021～2025年度の中期経営計画期間を「成長と深化の5年間」と位置づけ、すべてのステークホルダーの皆様に対する「信頼と誠実」を基本方針としながら、当社グループの企業DNAである「変化対応」によるビジネスモデルの再構築を加速することで、ROE向上やキャッシュフロー創出力の拡大を通じたグループ企業価値向上を中長期的に推進してまいります。

なお、グループ企業価値向上の中長期的な推進に際しては、各事業間のシナジー追求と並行して、各事業ごとの成長性・効率性も踏まえながら、グループとしての事業ポートフォリオの見直しについても継続して議論してまいります。

2. 新中期経営計画の概要と目標数値

本中期経営計画においては、セブン-イレブン事業を核としたグローバル成長戦略の推進に加えて、2023年度を目途に国内事業構造改革を完遂するとともに、期間後半でDX（デジタルトランスフォーメーション）・金融戦略等のグループ戦略投資の果実を得るための先行投資を実施することを通じて、下表の数値目標の達成を目指してまいります。

指標	2020 年度実績	2025 年度目標
EBITDA	6,268 億円	1 兆円以上
営業 CF (除く金融) ※1	4,567 億円	8,000 億円以上
フリーCF 水準 (除く金融) ※2	1,320 億円	4,000 億円以上
ROE	6.8%	10%以上
ROIC (除く金融) ※3	4.7%	7%以上
Debt/EBITDA 倍率	2.8 倍	2.0 倍未満
調整後 Debt/EBITDA 倍率 ※4	-	2.2 倍未満
EPS 成長率 (CAGR) ※5	-	15%以上

※1 金融事業を除く NOPAT をベースとした管理会計数値

※2 金融事業を除く管理会計ベース数値。なお、M&A は戦略投資として投資 CF からは除外して算出

※3 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)} にて算出

※4 金融事業を除く管理会計ベース数値。Net Debt / EBITDAR
(Net Debt : 有利子負債+オンバランスリース-現預金等調整)

※5 2020 年度に対しての CAGR(年平均成長率)にて試算

3. グループ重点戦略について

(1) 海外コンビニエンスストア事業戦略

グループの成長ドライバーである北米事業については、食品中心の成長を目指し、Speedway 案件の PMI を優先しながらも、店舗密度強化に伴う更なるサプライチェーン強化を図ってまいります。

また、日米が協力し合える運営体制を構築し、それぞれのノウハウを活かしながら、既存国との連携強化と、新地域への戦略的 JV や M&A も選択肢とした出店促進により、更なるグローバル展開を図り、2025 年度には世界店舗数 5 万店 (日本・北米を除く) を目指してまいります。

(2) 国内コンビニエンスストア事業戦略

新型コロナウイルス感染症の影響により、小商圏化と多様化が進む日本では、「多様化するニーズに対応し、すべての地域社会に利便性を提供する」ことを念頭に、DX を推進しながら、加盟店や取引先も含めたバリューチェーン全体での持続的成長を目指してまいります。

(3) グループ食品戦略

国内でのグループ売上の約 6 割を占める「食品」事業においては、多様な業態を持つからこそ実現できる「食での差別化」を図り、事業再編のうねグループ共通インフラの構築や更なるシナジーの創出を目指してまいります。また、生鮮食品の供給や共同調達機能の拡大に伴い、中核であるコンビニエンスストア事業に対する更なる事業価値向上への寄与も視野に入れております。

※なお、本戦略の遂行にあたり、グループ内会社分割を実施する予定です。詳しくは本日付けリリース「グループ内会社分割 (簡易吸収分割) に関するお知らせ」をご覧ください。

(4) 大型商業拠点戦略

本中期経営計画においては、早期での事業構造改革の完遂を目指してまいります。物販だけでなくサービスも含めた各商圏における最適なコンテンツを揃え、優良立地にある店舗についてさらに磨き込みをかけ、魅力を向上させてまいります。

4. セグメント変更について

本中期経営計画の策定に伴い、その重点戦略との整合性を検討した結果、以下の通り一部についてセグメント変更を実施いたします。

(1) コンビニエンスストア事業の整理

- ・Speedway 買収を踏まえ、海外コンビニエンス事業に新たに Speedway 関連の子会社を追加
- ・従来は国内コンビニエンスストア事業にあったハワイおよび中国における事業を海外コンビニエンスストア事業に移管

(2) 百貨店事業および専門店事業の整理

- ・従来は別のセグメントであった百貨店事業と専門店事業を、大型商業拠点戦略との関係性を踏まえて百貨店・専門店事業に統合
- ・百貨店におけるお客様ニーズに合わせた館づくりの機動的な推進に向け、従来はその他の事業にあった西武池袋本店の不動産管理会社である株式会社セブン&アイ・アセットマネジメントを百貨店・専門店事業に移管

※なお、収益性改善および財務基盤強化を目的とし、2021年9月には、株式会社そごう・西武と株式会社セブン&アイ・アセットマネジメントを統合予定です。詳しくは本日付けリリース「子会社間の吸収合併および特定子会社の異動に関するお知らせ」をご覧ください。

本中期経営計画の詳細は、添付資料をご参照ください。

以 上



中期経営計画 2021-2025

2021年7月1日

株式会社セブン&アイ・ホールディングス

代表取締役 社長

井阪 隆一

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

1



TODAY'S
AGENDA

1 前中期経営計画の振り返り

2 新中期経営計画

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

2

TODAY'S
AGENDA

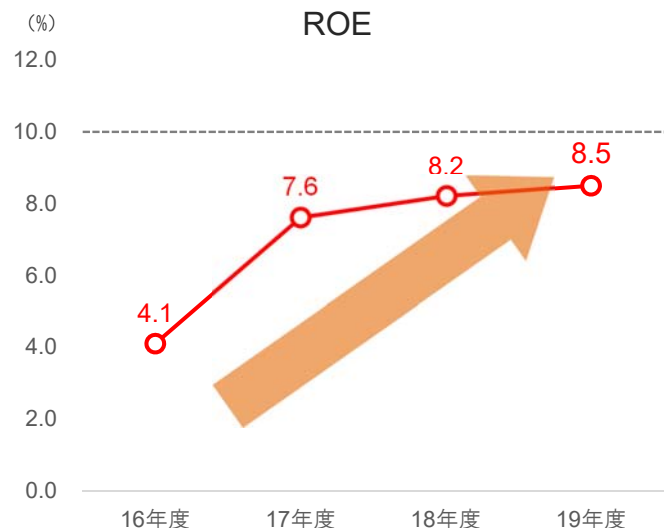
1 **前中期経営計画の振り返り**

2 **新中期経営計画**

前中期経営計画振り返り（数値目標）



- ✓ 営業利益 : 当初の目標(4,500億円)は未達も、**3年間で596億円増益**
- ✓ ROE : 当初の目標(10%)は未達も、**3年間で着実に改善**



※2019年4月、目標を4,200億円に下方修正(主要事業会社の構造改革を優先)

	中計項目	成果	課題
I	日米CVS事業を成長の柱とし、経営資源を集中	特に北米事業は大きく成長	北米、海外における更なる成長と、踊り場を迎えた国内事業の再成長
II	エリアと業態の選択と集中 (首都圏・食品事業)	構想フェーズから実行フェーズへ (IYの食品館をYOへ移管済み)	2020年度より本格始動中 (首都圏スーパーマーケット連携強化)
III	不動産再開発の視点を入れた GMS・百貨店の再生	大型店の構造改革店舗は 一定の成果	構造改革の更なる加速・横展開
IV	オムニチャネル戦略の見直し	グループ横断の7iD拡大、 事業会社主体のCRM戦略	eコマース主体から、 1日当たり来店2,240万人のお客様との 関係性強化へ
V	マネジメントアプローチの観点で セグメントを見直し	主要領域を明確にした セグメントへの見直し実施	更なるシナジー効果の創出



TODAY'S

AGENDA

1

前中期経営計画の振り返り

2

新中期経営計画

世界的な潮流

- ✓ 環境課題の深刻化
- ✓ サステナビリティへの意識の高まり
- ✓ テクノロジーの進展(データ社会)
(サイバーリスクの深刻化)
- ✓ 価値観の多様化(個の時代)
- ✓ カントリーリスクの増加・顕在化

国内の消費・競争環境

- ✓ 人口減少・少子高齢化
- ✓ 都市部への人口集中、地方の過疎化
- ✓ 家事・食の外部化(生活スタイルの変化)
- ✓ 働き方の多様化
- ✓ 業種業態の垣根を超えた競争

コロナに伴い加速する変化

- ✓ 健康、安全・安心への想い
- ✓ デジタル消費、デリバリーの浸透
- ✓ 非接触・リモート社会
(キャッシュレス、テレワーク等)
- ✓ レジリエンスの必要性
- ✓ 小商圏化とその多様化



COVID-19をきっかけに、消費・価値観・労働・産業構造の変化が加速 ⇒ よりVUCAな時代へ

社是、基本姿勢、目指すグループ像

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

2030年 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

2030年に向けて（新中期経営計画の位置づけ）



2025年度 財務目標

EBITDA 1兆円以上

ROE 10%以上

EPS成長率 15%以上
(5年CAGR)

新中期経営計画のフェーズ構成



収益性
Economic Value



成長性
Growth opportunity



持続可能性
Sustainability

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

グループ重点戦略



常にお客様の立場に立って、新たな体験価値を提供

新たな『成長領域』への挑戦	次の『便利』の扉を開く	いま求められる『食』への挑戦	豊かな『生活拠点』の創出
成長を目指す戦略		深化を目指す戦略	
海外CVS事業戦略 > グループ成長のメインドライバーへ ・北米：Speedwayとの統合シナジー発揮 ・グローバルブランドとしての価値向上	国内CVS事業戦略 > 再成長軌道への回帰 ・商圏の掘り起こし：個店・立地別対応 ・加盟店との関係性強化	グループ食品戦略 > 首都圏スーパーマーケット連携強化 > グループ商品の開発強化 > 直輸入等による共同調達拡大	大型商業拠点戦略 > 商圏に合わせた拠点の価値向上 > 非店舗の収益拡大
ラストワンマイルへの挑戦 ・オンデマンド配送サービスの拡大 ・ネットスーパー(BOPIS)の強化			
顧客基盤			
北米1日あたり 650万人		国内1日あたり 2,240万人	
お客様接点の拡大			
> 7Rewards・CRMによるLTVの向上 > 7NOW(デリバリー)の拡大 > 7Wallet(デジタル決済)の拡大	> 7iDを軸としたグループCRMによるLTVの向上 ・ポイント戦略の強化、新たな決済体験の提供 ・金融サービスの強化	DX・金融戦略	
> ラストワンマイル配送プラットフォームの構築 > テクノロジーの活用による生産性の向上			
コーポレートガバナンスの更なる強化/経営戦略と連動した人財政策			
サステナブル経営 企業の持続的成長と持続可能な社会の両立			

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



海外CVS事業戦略

1. 北米CVS事業

北米CVS事業中期目標



店舗ネットワーク活用による北米事業の成長

2025年度目標

S E I 店舗数

15,000店超

フレッシュ・フード強化

FF売上構成比20%超

DX活用・デリバリー(7NOW)拡充

6,500店舗
デリバリー売上構成比3%

北米CVS事業の更なる成長（食品による成長）



■ シックス・ポイント・プラン2021

一貫した顧客体験の提供

新しい飲食体験の提案

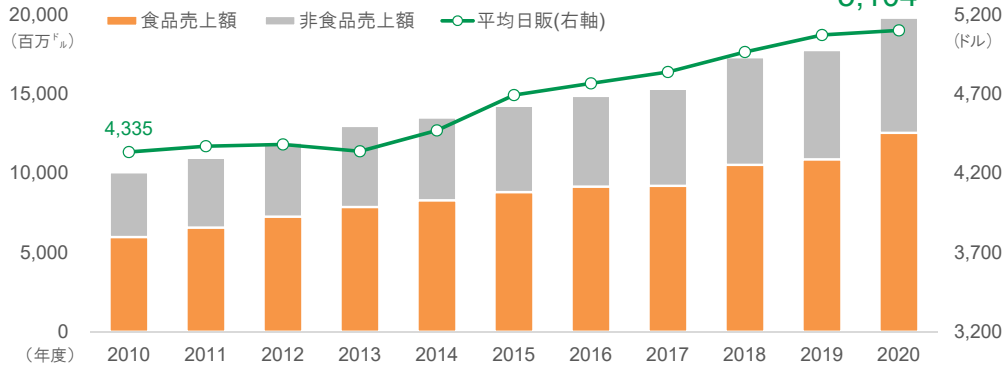
品揃えの最適化

デジタル戦略の推進

店舗の近代化・店舗網の拡大

ESGの推進

■ 食品売上と平均日販推移



食品売上上昇

平均日販の増加

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

13

食品中心の成長（食品強化の取組み）



■ わらべやテキサスとの取組み

2017年～

展開地域

ダラス近郊約650店舗

テキサスエリアの実績(2020年度)

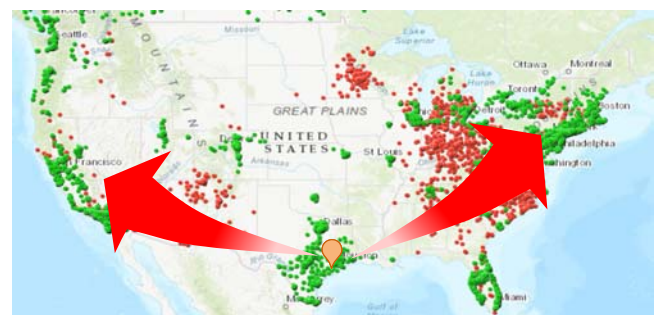
	テキサスエリア	対 全店
平均日販	\$5,394	+\$290
平均日販伸び率	+1.9%	+1.3pt.
食品売上構成比	61.5%	+1.3pt.

■ チームMDの展開拡大

2020年度～

その他のデイリーメーカーで実践

ニューヨーク、ロサンゼルスに展開



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

14

食品中心の成長（食品強化の取組み拡大）

■ わらべやテキサスとの取組み拡大に向けて以下を検討中

Speedway取得により店舗密度が高まる

更に高度なバリューチェーン構築が可能に



フレッシュ・フード工場併設型共配センターPJ

地 域	バージニア州 スタッフード
店 舗 数	約1,300店舗(テキサス工場の約2倍)

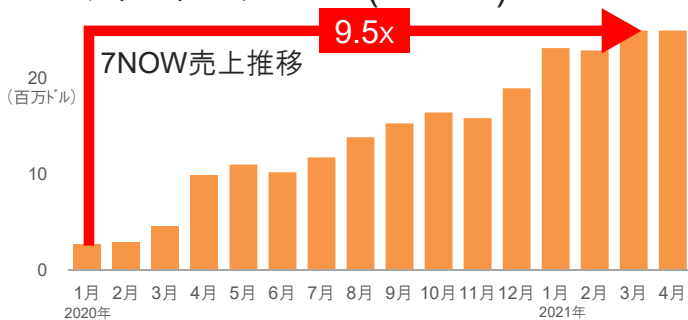
F F 売上金額が高い東海岸から拡大



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

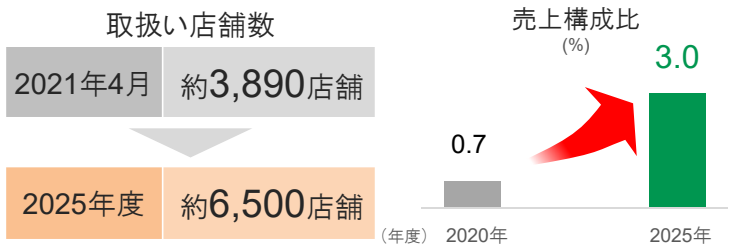
北米CVS事業の更なる成長（DXの推進）

■ デリバリーサービス(7NOW)



デリバリーニーズへの対応強化

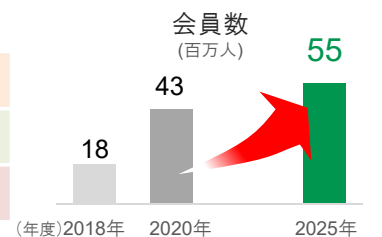
取扱い店舗増加 アクセスプラットフォーム充実



■ 7Rewards

新たなサービス拡充	デジタルウォレット	約7,750店
体験価値	モバイルチェックアウト	約400店
利便性	ガソリンロイヤリティプログラム	約1,850店
顧客接点		

取扱い店舗数*	
デジタルウォレット	約7,750店
モバイルチェックアウト	約400店
ガソリンロイヤリティプログラム	約1,850店



*2021年4月現在

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

北米CVS事業の更なる成長（高質店舗展開・EV対応）

■ 高質店舗の取組み拡大

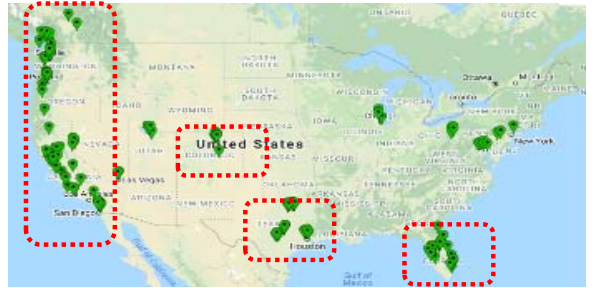
カウンター飲料	コールドプレスジュース 等
アルコール飲料	クラフトビール、ワインセラー
インスタペーカリー	クロワッサン、クッキー
レストラン併設	ラド・タコ

Speedway店舗含め
既存店・新店に展開

■ EV充電設備の設置拡大



設置目標を前倒し	
時期	台数
2027年度	250店舗
↓	↓
2022年度(5年前倒し)	250店舗 500 台以上



EV充電設備拡大エリア

米国政府と連携し、EV充電設備の設置を推進

北米CVS事業の更なる成長

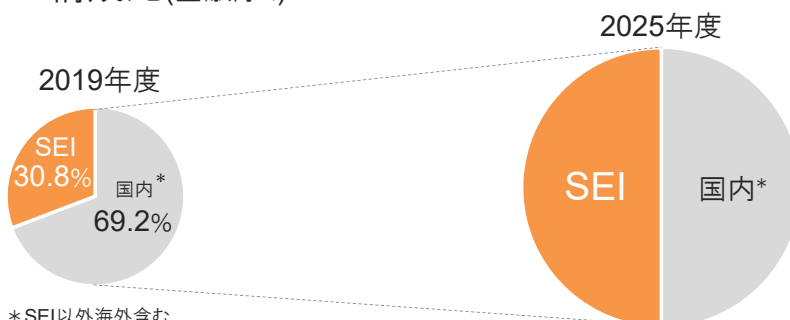
高質店舗の拡大

商品開発の高度化

新たな顧客体験提供

サプライチェーン強靱化による北米CVS事業の成長

■ 営業CF構成比(金融除く)



*SEI以外海外含む

グループ営業CFの
約50%を目指す

持続的成長の
メインドライバーへ



中期グローバル戦略マップ



日米連携による7-Elevenグローバルブランド価値向上

ゴール (2025年度) 世界に質の高い店舗を**5万店** (20年度 3.9万店)*

*日本、北米除く

戦略 1) 既存国との連携強化 2) 新地域への出店促進 3) グローバル連携拡大

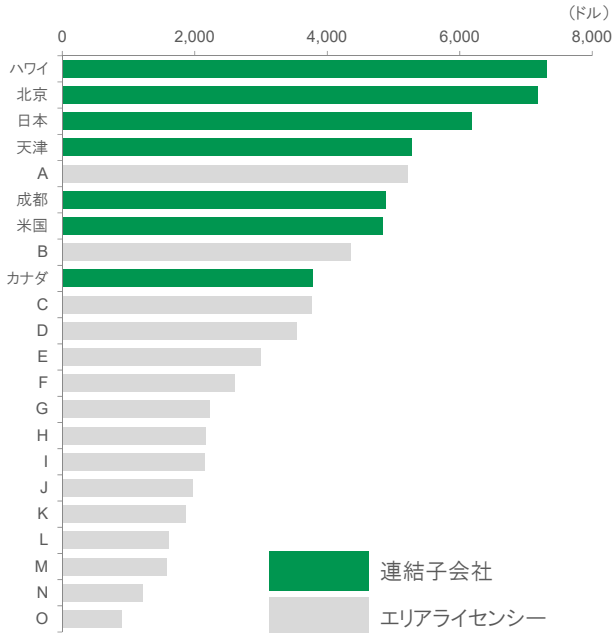
施策

- ライセンシー連携強化プログラム
- 国(地域)ごとの戦略企画
- 包括的バリューチェーン支援策
- 新エリア進出
- 戦略的JV・M&Aも
- ESG
- 共同調達、共同商品開発
- ITデジタルソリューション

アプローチ 有能なメンバーを採用・育成し“真のワン・チーム”として戦略を遂行

既存国との連携強化

■ 世界の国(地域)別平均日販(2020年度) (購買力平価)



バリューチェーン構築

日販向上 | クオリティ評価

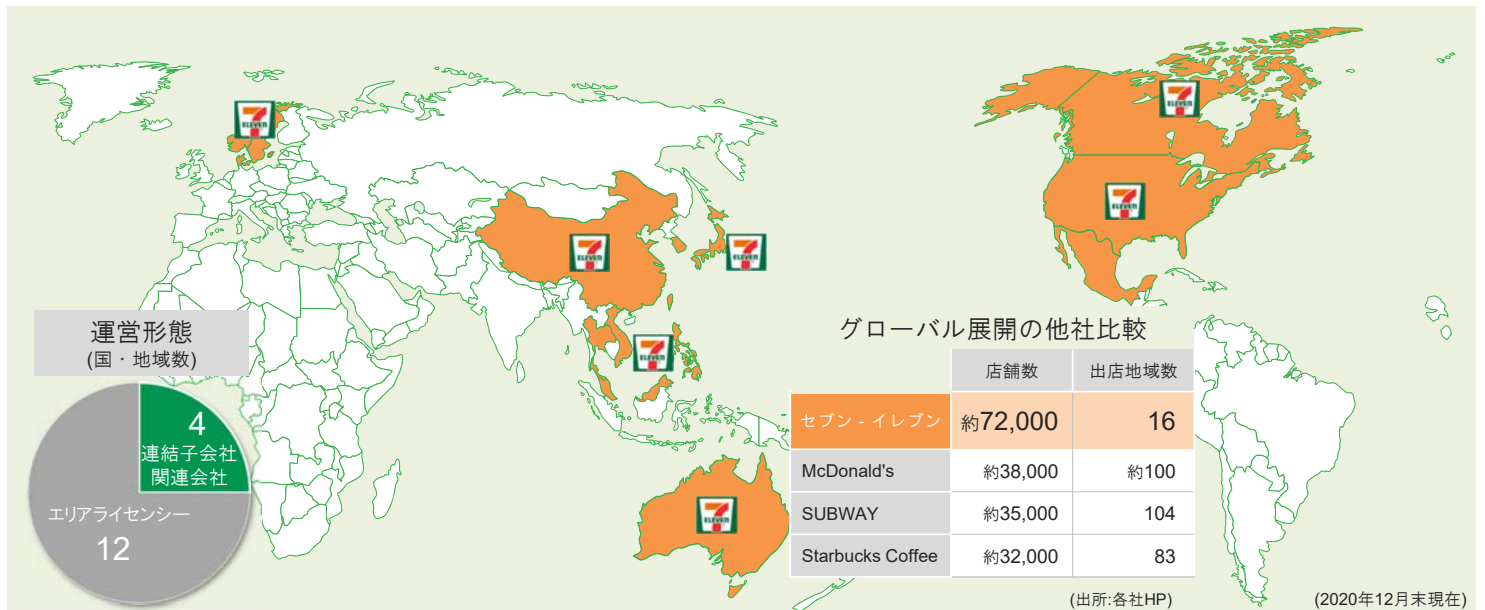
SEJ・SEIの強みを活かした連携強化プログラム

地域ごとの戦略企画

共同調達・商品開発 | ITデジタルソリューション

世界に質の高い店舗を展開

新地域への出店促進



運営形態
(国・地域数)

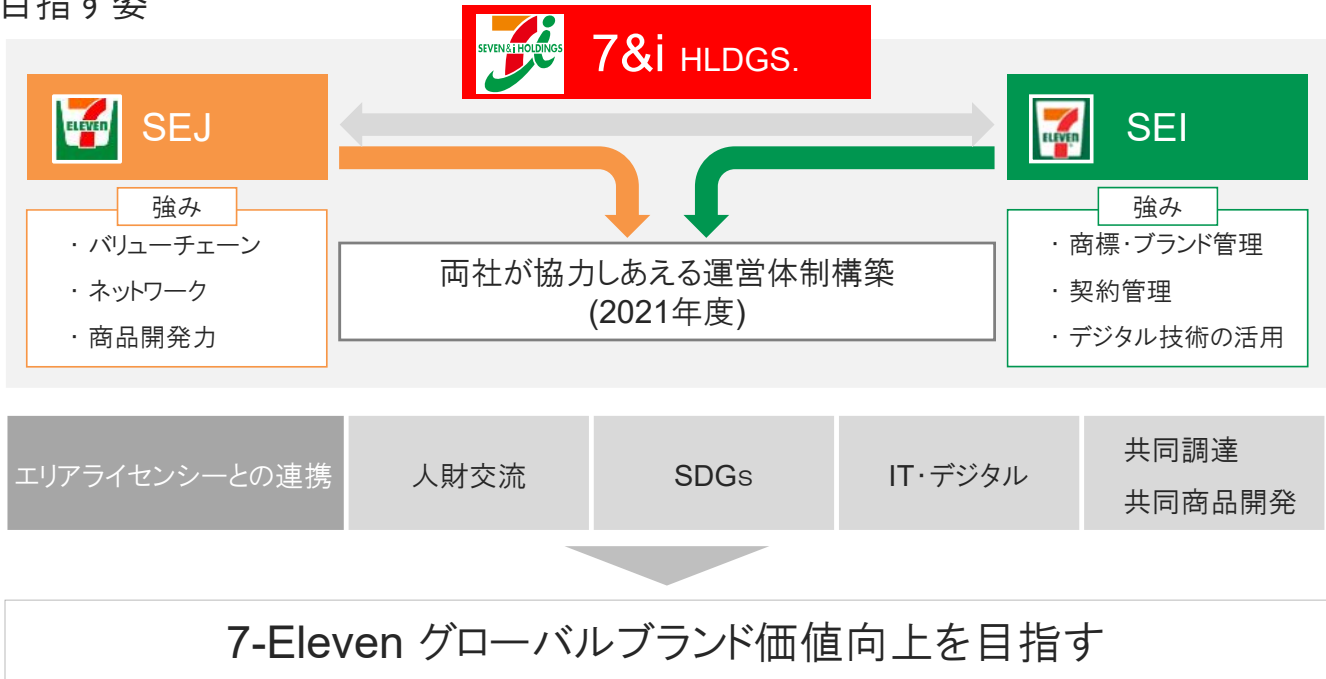
4
連結子会社
関連会社

12
エリアライセンス

世界のセブン-イレブン

店舗数は世界最多も、出店地域数は16に限られ、グローバル展開による成長機会

■ 目指す姿



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



国内CVS事業戦略

社会構造変化



COVID-19



小商圈化の加速と多様化

目指すべき姿

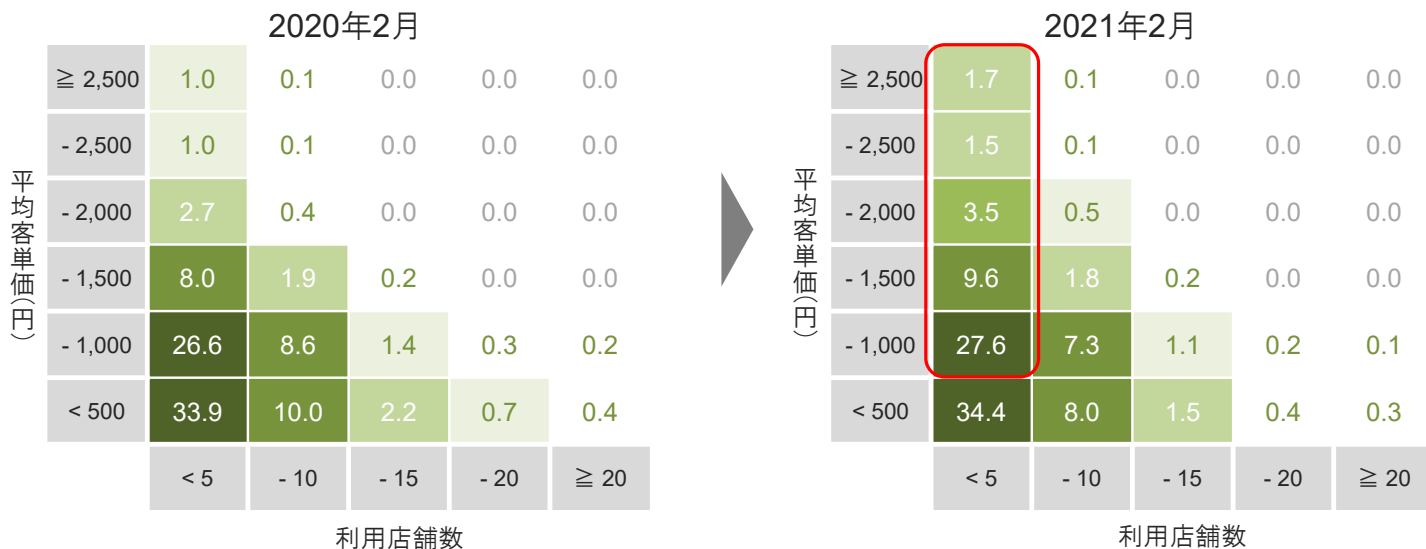
多様化するニーズに対応し、すべての地域社会に利便性を提供する

既存店の持続的成長	出店戦略	DXの推進
商品構成の見直し ・小商圈化に合わせた売場レイアウト ・グループ調達	出店再加速への基盤構築 次世代型店舗の開発・テスト	ネットコンビニの拡大 CRM強化(アプリの進化) 加盟店・本部の生産性向上

次の『便利』の扉を開く ⇒ 流通革新を伴う再成長軌道へ

小商圈化の加速・多様化 (7iD分析 消費行動の変化)

■ 7iD会員構成比分析: 月間利用店舗数と1回あたり客単価の比較 (1都3県106万人)



特定店舗のみを利用して、1度に高額利用する会員が顕在化

【参考資料】小商圈化の加速・多様化（使われ方の変化）



■ 購入金額前年比TOP20(21年2月度)

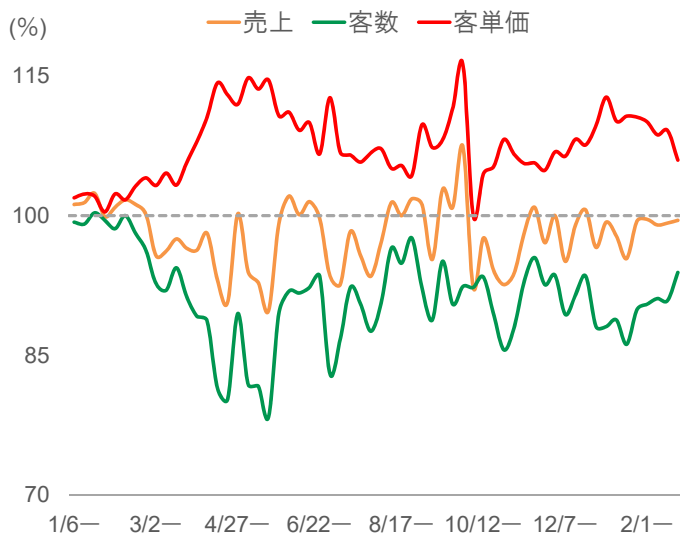
順位	カテゴリー	前年比 (%)	順位	カテゴリー	前年比 (%)
1	ファミリータイプアイス	178.1	11	サンドイッチ類 (ロール)	121.5
2	おにぎり (こだわりおむすび)	140.1	12	デリカテッセン (食事サラダ)	120.1
3	ペストリー (ドーナツ)	139.0	13	スイーツ (チルド和菓子)	117.7
4	冷凍食品 (冷凍惣菜)	138.8	14	冷凍食品 (麺類・軽食)	117.2
5	生活デイリー (練物)	136.8	15	スイーツ (チルド洋菓子)	116.6
6	ソフトドリンク (お茶系大容量)	131.1	16	赤ワイン	116.1
7	白ワイン	129.0	17	ソフトドリンク (350ml以下)	115.3
8	7プレミアム (副菜)	127.9	18	洋酒 (リーチン)	112.9
9	生活デイリー (加工肉)	125.0	19	7プレミアム (主菜)	112.5
10	デリカテッセン (サラダ)	123.6	20	冷凍食品 (農水産・素材)	112.4

COVID-19感染拡大に伴う小商圈化の加速により、使われ方が変化

小商圈化の加速・多様化（立地別売上）



■ 既存店売上・客数・客単価推移



■ 立地別実績(20年度既存店)

期末店舗数 (店) 売上前年比 (%)

全国	20,612	97.6
住宅+郊外	13,086	100.3
行楽	1,873	97.1
事業所	2,057	88.9
その他 (鉄道・休業あり等)	3,596	92.5

COVID-19感染拡大に伴う小商圈化の加速に対応する売場・品揃えの見直しが急務

小商圈化の加速・多様化（商品・売場対応）



■ 新レイアウト2020

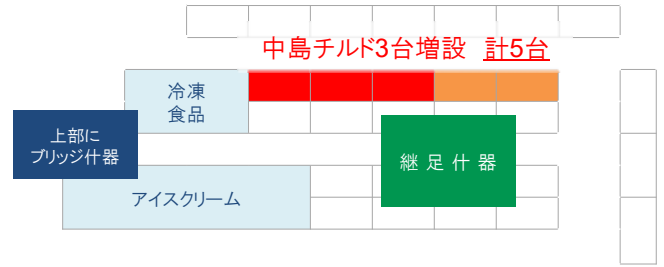


20年9月導入800店の実績（前年差の全国平均差）

売上合計（タバコ除く）	+15.6千円
オープンケースデリー	+6.3千円
スイーツ	+1.9千円
酒類	+1.0千円
生活デリー（野菜・加工肉等）	+0.1千円

21年度末までに導入可能12,000店へ導入

■ 都心店舗への対応(例)



港地区 導入17店の実績（同地区における未導入店平均との差）

売上合計（タバコ除く）	+8.3千円
米 飯	+1.5千円
冷凍食品	+1.4千円
デリカテッセン	+1.4千円
スイーツ	+1.1千円

21年度末までに1,500店で個店対応を実施

ネットコンビニ



■ ネットコンビニの強み

リアルタイム在庫連携

- ・約2,800アイテム（雑誌・非課税商品除く）
- ・高いコンバージョンレート

30分配送サービス

- ・お客様に1番近い在庫拠点
- ・即食ニーズへの対応（揚げ物のBy Order 等）

ラストワンマイルDXプラットフォーム(今後)

- ・AI活用による配送リソース・ルート最適化
- ・グループ会社商品の配達も視野（テスト中）

■ 今後の拡大計画

21年2月末：約350店

- 北海道：約120店、広島：約150店
- 東京：約80店（世田谷・中野・品川・池袋）

2021年度

- 3月～銀座エリア開始（オフィス立地テスト）
- ⇒年度末までに1,000店でのテストを目指す

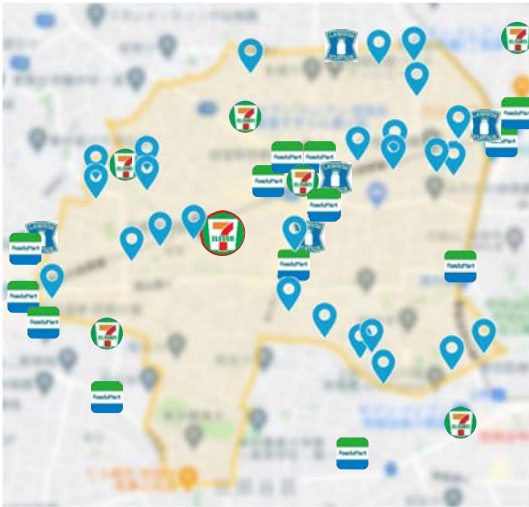
収益モデル確立

2025年度目標

全国展開の完了・営業利益+5%押上げ

【参考資料】ネットコンビニ（リアルタイム在庫連携の効果）

●実施前(最短2時間後～時間指定)



●実施後(注文後30分配送)



コンバージョンレート改善、購入カテゴリ拡大、利用頻度向上、配達効率改善

中期戦略ロードマップ

		2021年度	2025年度
売場・商品		小商圈化に対応した商品構成 (売場レイアウト変更)	グループ力を活用した商品調達・品揃え拡充 (生鮮品、ミールキット、海外直輸入, etc.)
	サービス	ラストワンマイル: ネットコンビニ 21年度1,000店テスト ⇒ 25年度全国展開へ CRM強化 (セブンアプリ進化・7iDによるグループ連携)	
店舗		不採算店の閉店促進	候補地選定の精緻化・効率化 ⇒ 出店再加速への基盤構築
		複合店舗、次世代型店舗の開発・テスト	
生産性	加盟店	AI発注: テスト ⇒ 全店拡大へ スマホレジ	生産性の改善目標 人時/日: ▲15%減
	本部	DXによる生産性向上 帳票電子化、RPA、チャットボット、販促効率化, etc.	販管費比率低減目標 ▲0.3%pt.減



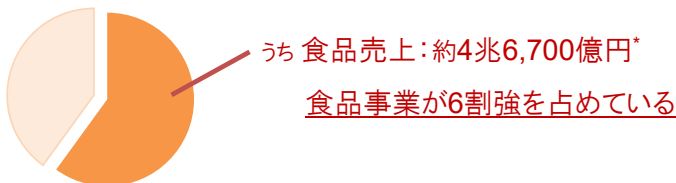
グループ食品戦略

グループ食品戦略



食品におけるグループシナジー効果

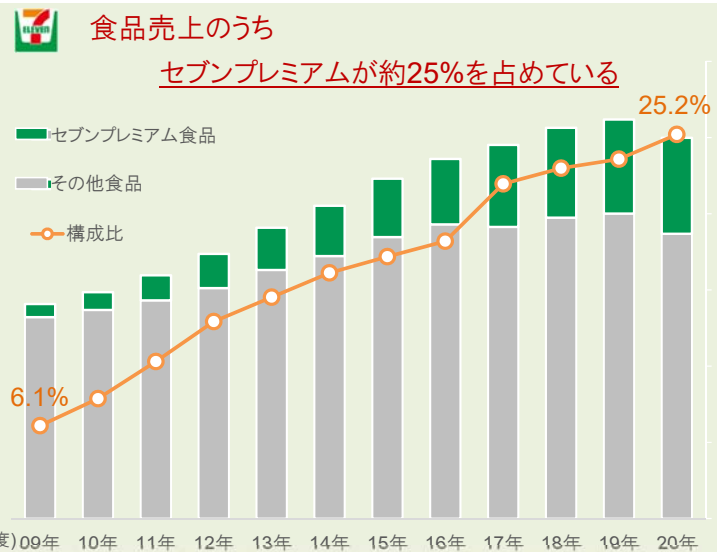
連結グループ国内売上：約7兆4,600億円(2020年度実績)



セブンプレミアム商品売上：1兆4,600億円(2020年度実績)



セブン-イレブンにおけるセブンプレミアムの売上構成



グループ全体で育てたブランド＝シナジーの創出

セブンプレミアムがセブン-イレブン食品売上に寄与

*SEJ(食品)、IY(自営食品)、SS(食品)、YB、YO、SG、7FSの売上合計

更なる食品領域におけるシナジーへの挑戦

海外調達の促進(直輸入)



スケールメリットを活かした
共同調達の確立



グループ商品力の強化(チームMD)



原材料・レシピの共有、
共通インフラ(PC・CK*)による
ミールキット等の差別化商品を
開発・供給



共通インフラの活用(生鮮食品)



こだわり野菜等SM生鮮食品を
CVSでも取扱い



多様な業態を持つからこそ実現できる食品領域における差別化

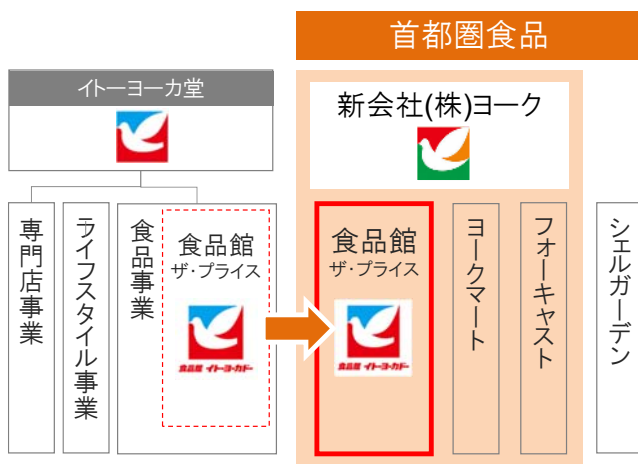
*PC:プロセスセンター、CK:セントラルキッチン

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

35

グループ食品戦略 (店舗組織の再編)

第1フェーズ 店舗組織再編 (～2020年6月)



- ・店舗組織を再編し新たなニーズに対応
- ・首都圏食品スーパーの連携強化

2019年度

3社売上合計	5,572億円	214店
イトヨーカ堂(自営食品)	3,898億円	115店
ヨークマート	1,429億円	78店
シェルガーデン	245億円	21店

新型コロナによるニーズの拡大に対応

2020年度

3社売上合計	5,943億円	215店
イトヨーカ堂(自営食品)	3,893億円	94店
ヨーク	1,822億円	100店
シェルガーデン	228億円	21店

※1都3県の期末店舗数:2020年度の期中にIYからYOに20店舗移管

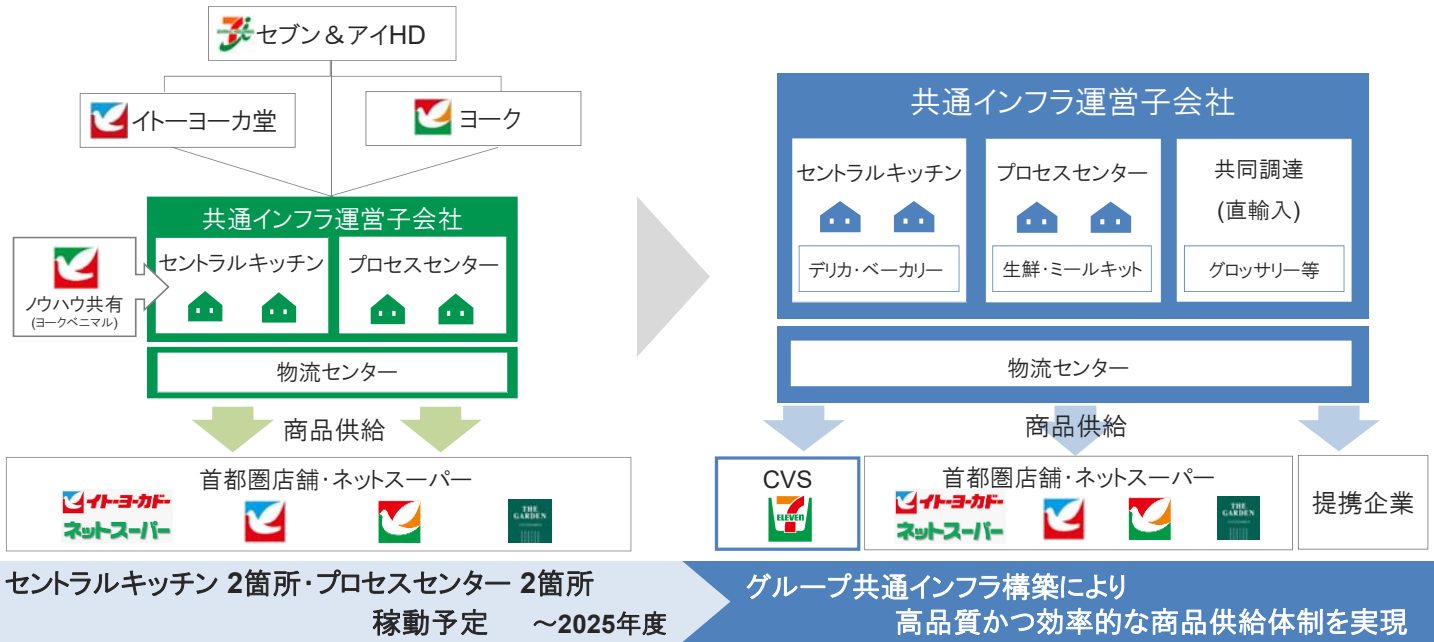
Copyright (C) 2021 Seven & i Holdings Co., Ltd. All Rights Reserved.

36

グループ食品戦略（グループ共通インフラの構築）

第2フェーズ 共通インフラの構築（2021年5月～）

第3フェーズ 共同調達機能の拡大



大型商業拠点戦略

大型商業拠点戦略（大型拠点戦略の事業・店舗構造改革）



	イトーヨーカ堂	SETIBU SOGO そごう・西武
事業構造改革	不採算店舗：閉店・収益性精査	店舗改革による業務・要員の見直し
	人員適正化	人員適正化
店舗構造改革	商圈特性に合わせた館づくり (商圈分析精度の向上)	商圈特性に合わせた館づくり (商圈分析精度の向上)
	AI発注等による生産性向上	DXを活用した顧客接点の拡大
非店舗事業	ネットスーパー：大型センター化	外商(富裕層ビジネス)の強化
	移動販売「とくし丸」の拡大	商事事業(BtoBtoC)の拡大

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

大型商業拠点戦略（構造改革・成長戦略スケジュール）



	2016年度～重点施策	～2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度
イトーヨーカ堂 構造改革	不採算店舗	30店舗閉店	182⇒	5店舗閉店決定			
	食品館、ザ・プライス	20店舗移管	132店舗	18店舗の収益性精査			
	人員適正化	▲約800名(2018年度比)		▲約900名(2020年度比)			
イトーヨーカ堂 成長戦略	商圈に合わせた館づくり	69店舗	20店舗			約20店舗/年(予定)	
	非店舗拡大	ネットスーパー、移動販売「とくし丸」など					
		商圈分析精度の向上		マーケットニーズの深堀			
SETIBU SOGO そごう・西武 構造改革	不採算店舗	13店舗閉店 23⇒10店舗 地方店2店舗減積(2020年度)					
	人員適正化	▲約1,500名(2018年度比)		店舗改革に合わせた適正化・成長分野配置転換			
	成長戦略	郊外店2店舗SC化				基幹店6店舗	
SETIBU SOGO そごう・西武 成長戦略	商圈に合わせた館づくり	商圈分析精度の向上			マーケットニーズの深堀		
	非店舗拡大	外商(富裕層ビジネス)、商事事業(BtoBtoC)など					

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

DX・金融戦略

ラストワンマイル施策（目指す姿）



利便性の向上

即食・中食、出前ニーズ

お客様

注文・受取の多様化

簡便調理、内食ニーズ

地域社会への貢献

お買い物にお困りの方

オンデマンド購入

ネットコンビニ、e.デパチカ 等



計画購入

ネットスーパー 等



対面購入

とくし丸、セブンあんしんお届け便 等



- ▶ 中食やファストフード商品の強化
- ▶ 宅配専用店舗の設置・エリア拡大
- ▶ 配送プラットフォームの構築

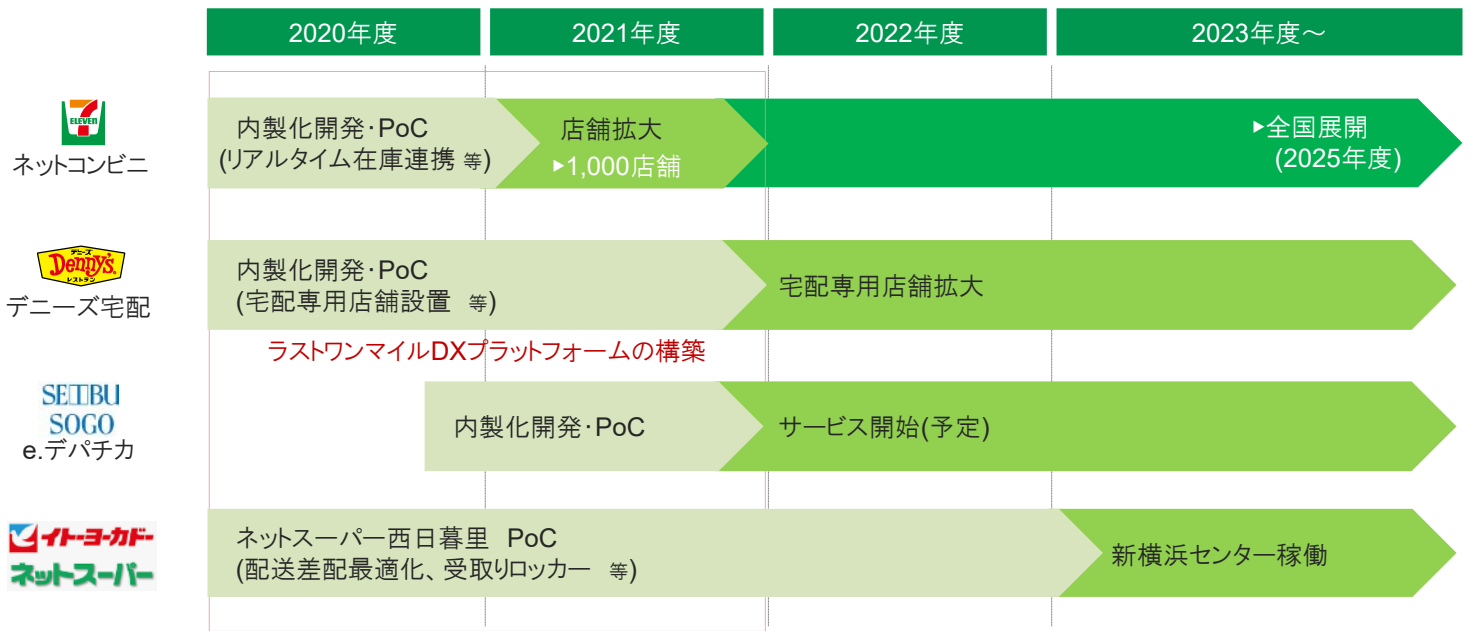
今後の施策・方向性

- ▶ 大型センター化
(共通インフラと連携したSEJ店舗への商品供給等)
- ▶ 受取拠点の多様化
(*BOPIS、ロッカー等)
- ▶ 生鮮食品、ミールキットの強化

- ▶ 稼働台数の拡大
- ▶ とくし丸、地域社会との連携強化

2025年度には、グループ全体で約6,000億円 の売上規模へ

ラストワンマイル施策（拡大スケジュール）



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

ラストワンマイル施策（配送の最適化）



■ ラストワンマイルDXプラットフォームの目指す姿



AI配送コントロールにより最大で配送距離を約40%、車両台数を約45%削減*

*品川エリアにてAIによる混載機能・ルート最適化機能・車両最適化機能をテスト実施(2020年12月)

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

DX・金融戦略（お客様接点の拡大）

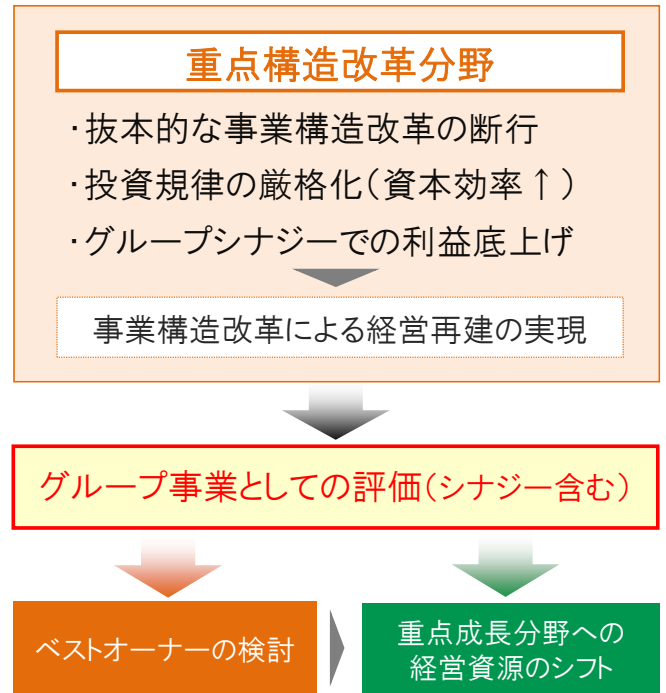
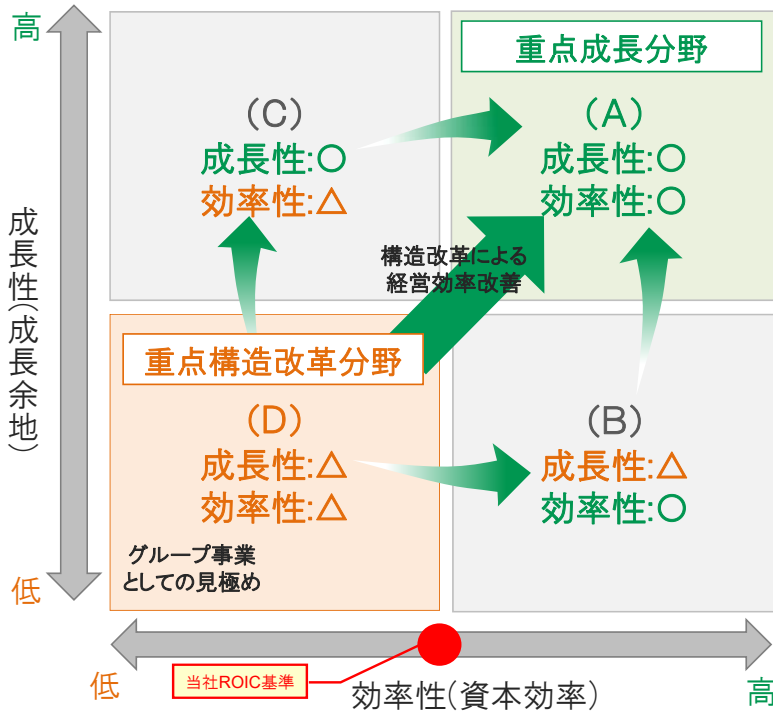
■ 「7iD」を通じ、お客様との接点を更に広げ深めることでLTVを向上



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

 事業ポートフォリオ

事業ポートフォリオに関する考え方

























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



サステナブル経営

サステナブル経営 (5つの重点課題をベースにSDGsの達成へ)

重点課題1 高齢化、人口減少時代の社会インフラの提供	 	(主な取組み) ・ネットコンビニ、ネットスーパー、セブンあんしんお届け便、とくし丸事業 ・行政サービス(各種証明書発行)
重点課題2 商品や店舗を通じた安全・安心の提供	     	・食品添加物の低減 ・分かりやすい栄養成分表示 ・野菜工場の取組み
重点課題3 商品、原材料、エネルギーのムダのない利用	     	・食品廃棄物の削減、長鮮度化 ・フードバンクや社協への寄付 ・環境配慮型容器素材の開発
重点課題4 社内外の女性、若者、高齢者の活躍支援	  	・セブんなないろ保育園 ・時差出勤(スライドワーク)制度の導入 ・子育て支援イベントの開催
重点課題5 お客様、お取引先を巻き込んだ持続可能性向上エシカルな社会づくりと資源の持続可能性向上	   	・ペットボトル回収機 ・お取引先CSR監査 ・「セブンの森」森林保全プロジェクト ・内部通報制度(従業員、お取引先) ・PETボトルリサイクル事業
<パートナーシップの推進> グローバルなパートナーシップを推進		2020年11月、世界16の国と地域のセブン - イレブンライセンスーと「ESGグローバルフォーラム」を開催。優先すべき社会的課題を確認。

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

環境宣言目標達成に向けた投資

■ 環境宣言(2019年5月発表)



4つのテーマで、2050年の目指す姿を発表

- ・CO2排出量削減
- ・プラスチック対策
- ・食品ロス・食品リサイクル対策
- ・持続可能な調達



戦略投資を除く総投資額の5%以上を環境投資に振り向け、サステナブルな社会づくりに貢献し続けます。

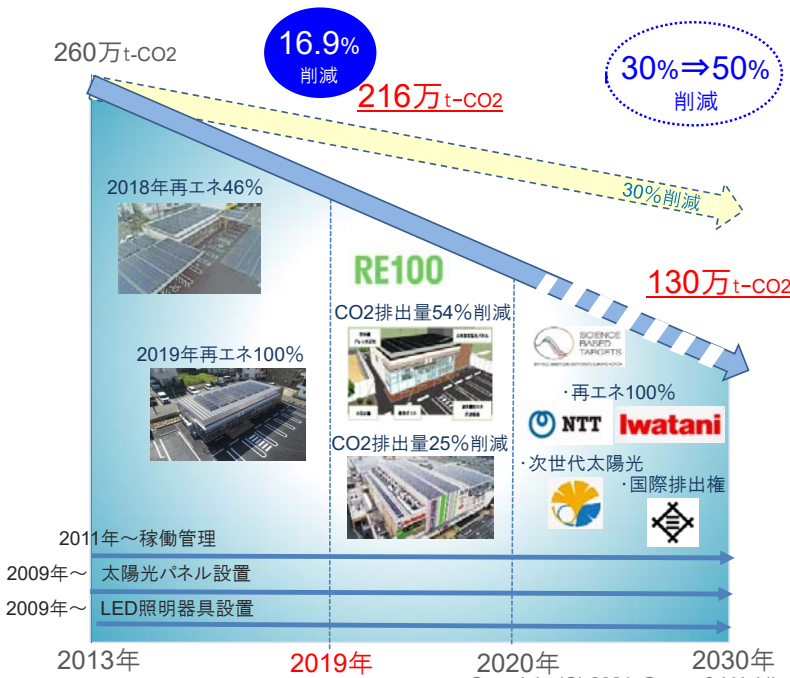
2021年度～2025年度の環境投資額＝約1,250億円
 (太陽光パネルの拡大、省エネ設備の導入、ペットボトル回収機の増設等)

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

2030年に目指す姿（脱炭素社会）



CO2排出量(2013年度比)



オンサイトの再生可能エネルギーの強化

- ・太陽光パネルの設置店舗
8,683店(92MW)→11,000店(160MW)
- ・大型太陽光パネルは駐車場や工場へ設置拡大

オフサイトの再生可能エネルギーの利用

- ・オフサイトPPAモデルの拡大(NTTと2件契約済)
- ・再生可能エネルギー調達の推進

新技術への投資・利用促進

- ・店舗運営における水素エネルギーの利活用
- ・次世代太陽電池、蓄電池の研究開発

2030年に目指す姿（サーキュラー・エコノミー）



PB容器の環境配慮型素材の構成比



プラスチックの店頭回収強化

- ・ペットボトル回収機(2020年度で3億3千万本を回収実績)
現在1,000台設置済⇒年間1,000台以上の増設
- ・ペットボトル以外のプラスチック回収への挑戦
プラスチックトレーの回収の強化

リサイクルプラスチックの確保

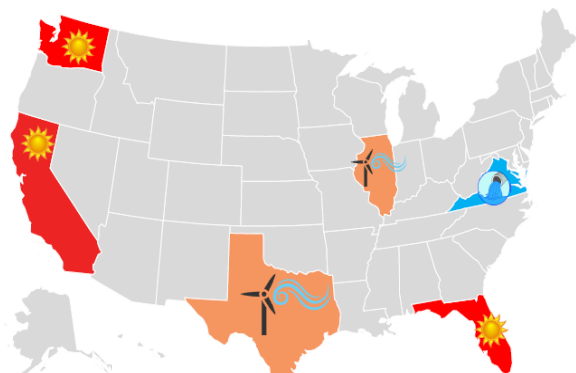
- ・廃ペットボトルのリサイクル工場への出資
PB商品で使用するリサイクルPETの確保
- ・ケミカルリサイクル事業への出資

リサイクル・環境配慮型素材のPBへの活用

- ・セブンプレミアムの容器や商品への活用
(現在約200アイテム⇒1,000アイテムへ)

7-Eleven, Inc.における持続可能な社会への取組み

■ 再生可能エネルギー使用エリア



再生可能エネルギー使用店舗数

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

2030年に向けた展開

他地域での再生可能エネルギー使用

RE100店舗を5,000店舗に拡大

*2020年12月末現在

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

2030年に目指す姿（グローバル企業としての責任）

【気候関連財務情報開示タスクフォース】



TCFD提言の項目を公開
更なるシナリオ・
対応策の精度を上げる。

【CO2排出量削減目標の国際的認定】



認定に向けた登録を完了
パリ協定と整合したCO2
削減目標の認定を目指す

【セブン-イレブン・インターナショナルサミット】



16の国と地域のセブン-
イレブンライセンシーと
SDGs達成に向けた
パートナーシップを締結

【サプライチェーンマネジメント】

海外PB工場のCSR監査

(117項目の入り込み監査) **413工場**

※中国・東南アジアの全工場で実施

国内PB工場のCSR監査

(117項目の入り込み監査) **271工場**

※書面のCSRセルフチェック監査は全工場で実施

- ・人権保護、法令遵守、労働安全、環境保全等を強化
- ・人権デューデリジェンスを実施
⇒「セブン&アイの人権方針」の策定

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

コーポレートガバナンスの更なる強化

コーポレートガバナンス構造の不断の見直し
(取締役会、諮問委員会、評価、報酬制度、開示等の充実・整備等)

グループガバナンスの深化
(持株会社・事業会社間の対話・連携の強化、最適資源配分等)

経営戦略と連動した人財政策

会社と従業員がともに成長できる組織づくり(働きがい)
(一人ひとりの従業員の能力開発と、自律的な学びの支援等)

誰もが働きやすい職場づくり
(働き方改革・生産性向上、ダイバーシティ&インクルージョンの推進等)

中長期的な企業価値向上(財務・非財務)による持続的成長へ

財務方針・定量目標

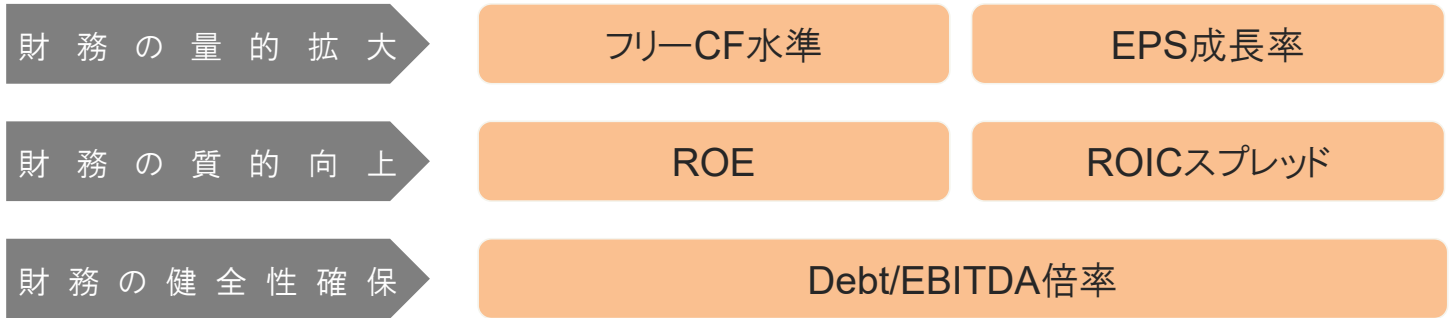
財務基本方針



持続的に企業価値を向上させるため、**資本コストを上回るリターン(利益)**を拡大するとともに、**キャッシュフロー(CF)の創出力**を高める。



《主な連結KPI》

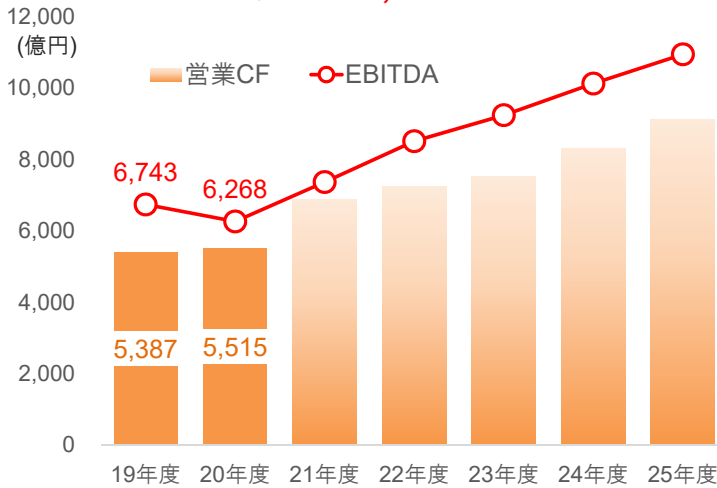


財務の量的拡大 (EBITDA・営業CF)



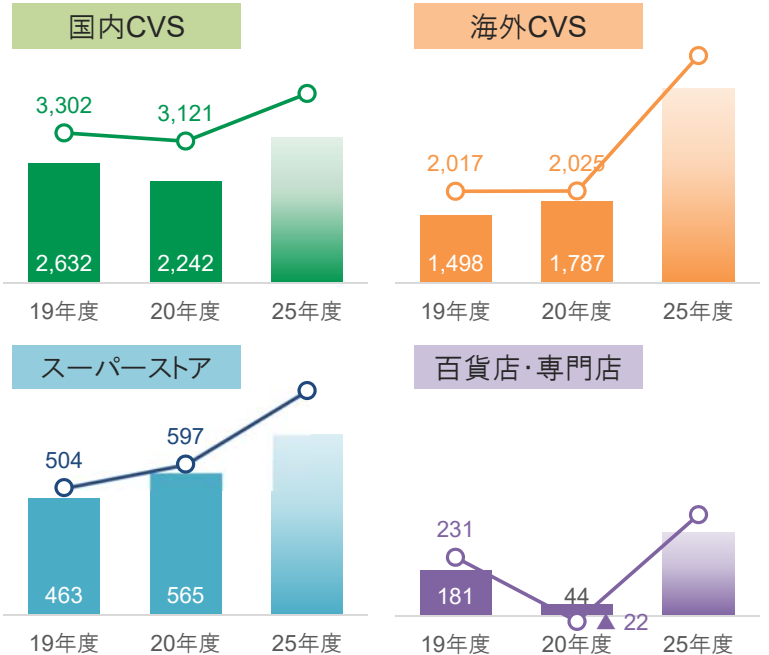
EBITDA・営業CF計画 (連結)

【25年度まで】 EBITDA 1兆円以上
 営業CF 8,000億円以上



* 為替レート: 1\$=107円(21年度)、1\$=105円(22~25年度)/1元=16円(21~25年度)
 * 営業CF : NOPATをベースとした管理会計数値

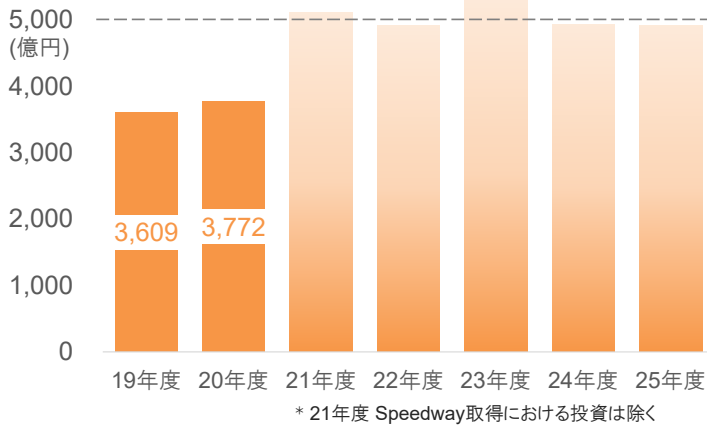
セグメント別計画 (棒線:営業CF/折れ線:EBITDA) 単位:億円



成長に向けた資源配分（設備投資・フリーCF）

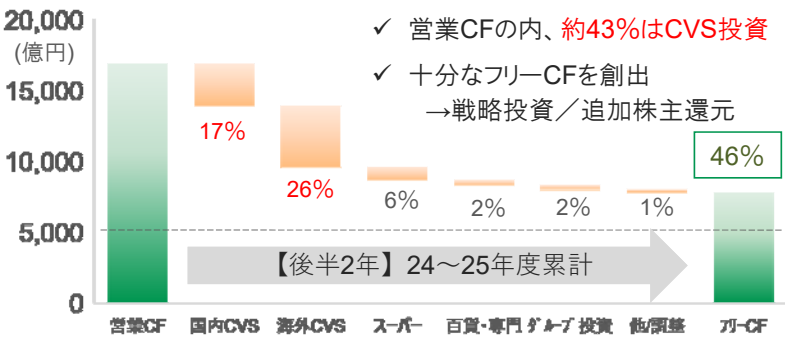
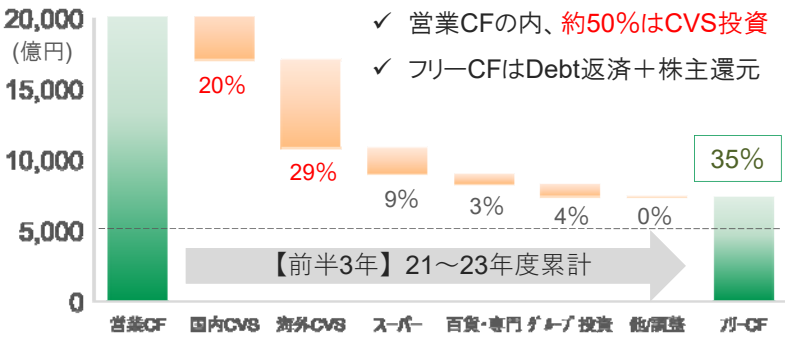
■ 設備投資計画（連結）

- ✓ 日米CVS事業の積極的な投資を継続
- ✓ グループ戦略に基づく投資
- ✓ 環境投資は5年間で約1,250億円(全体の約5%)



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

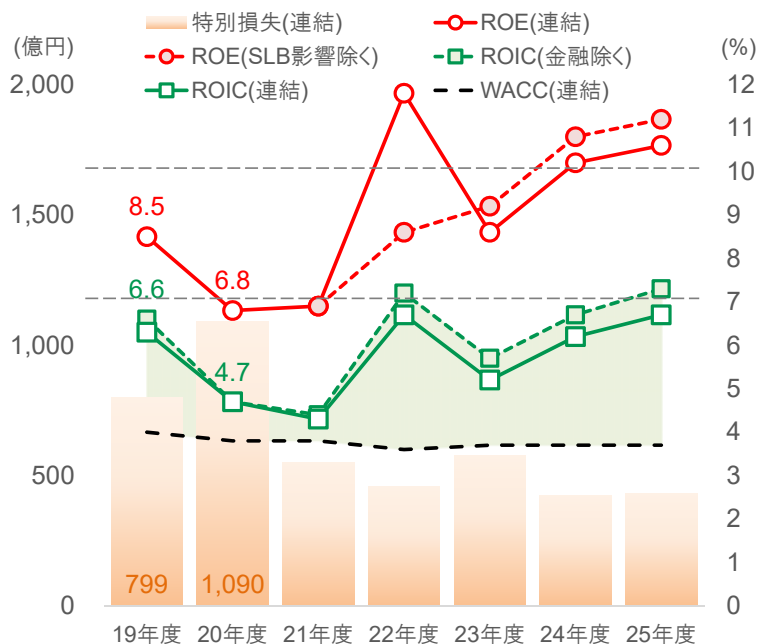
■ 営業CFからの資源配分（金融事業除く）



59

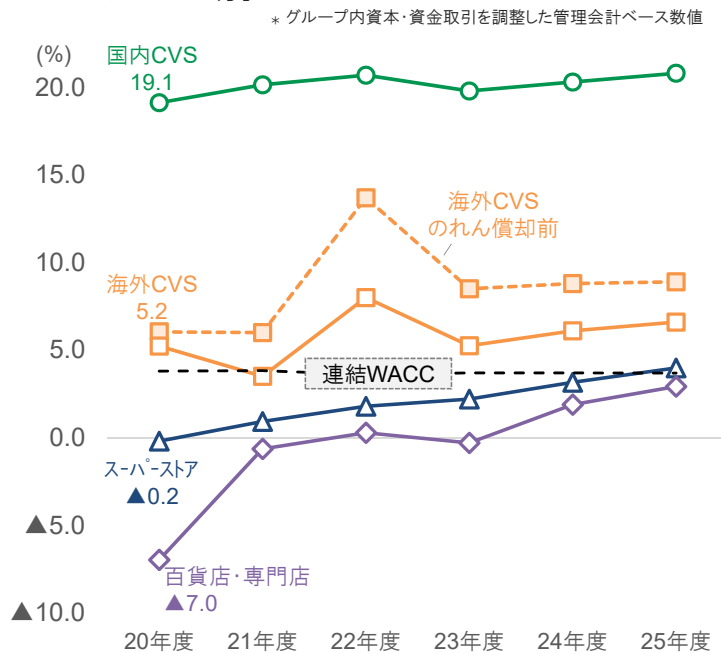
財務の質的向上（投資効率と特別損失推移）

■ ROE・ROIC・特別損失計画



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

■ セグメント別ROIC

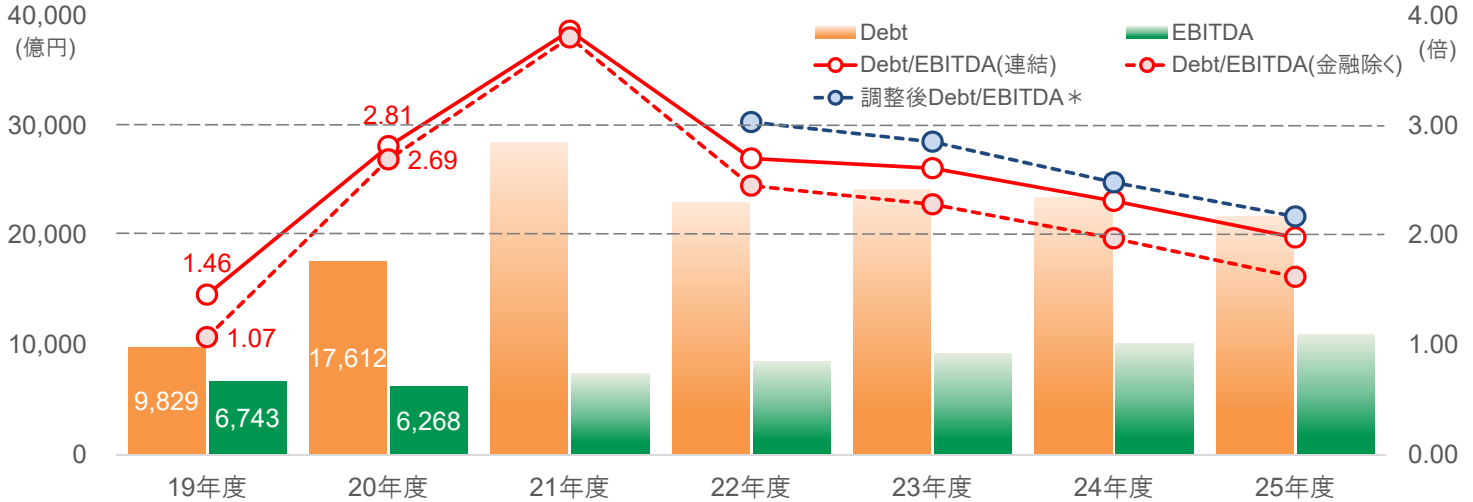


60

財務の健全性の改善 (Debt/EBITDA倍率)

■ Debt/EBITDA倍率計画(連結)

- ✓ 当面はDebtの削減を優先
- ✓ 25年度目標:2.0倍未満(連結)／2.2倍未満(調整後連結)

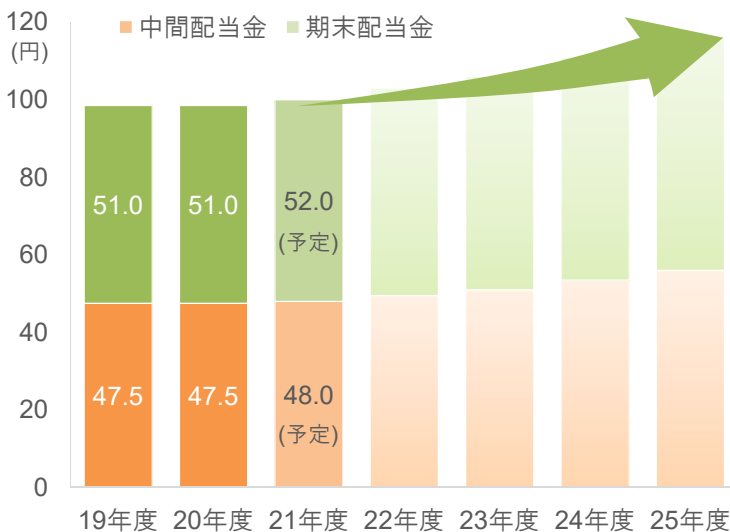


*調整後Debt/EBITDA・金融事業を除く、Net Debt/EBITDAR管理会計数値(Net Debt:有利子負債+オンバランスリース-現預金等調整)

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

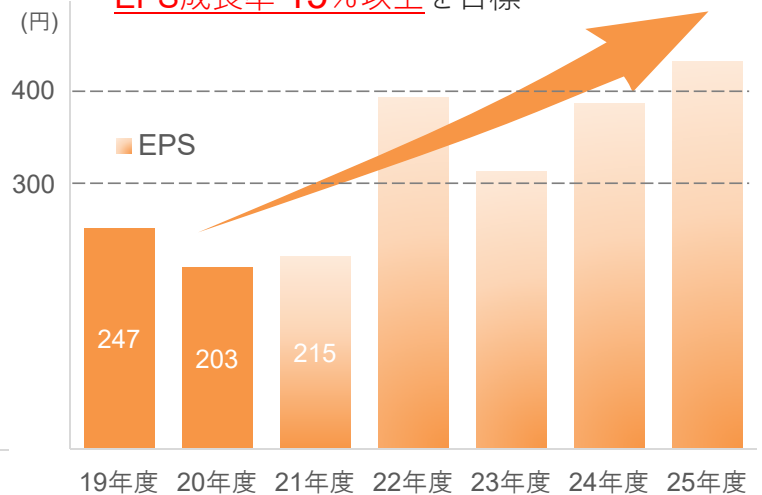
株主還元

1株当たりの配当金を安定的・継続的に向上させることを基軸とし、フリーCFの水準や株価等を勘案して、機動的な株主還元を実施する。



21~25年度

EPS成長率 15%以上を目標*



*20年度に対してのCAGR(年平均成長率)にて試算。

*22年度は、SpeedwayにおけるSLB影響含む数値。

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

	20年度実績	25年度目標
EBITDA	6,268 億円	1 兆円以上
営業CF(除く金融) *1	4,567 億円	8,000 億円以上
フリーCF水準(除く金融) *2	1,320 億円	4,000 億円以上
ROE	6.8 %	10 %以上
ROIC(除く金融) *3	4.7 %	7 %以上
Debt/EBITDA倍率	2.8 倍	2.0 倍未満
調整後 Debt/EBITDA倍率	-	2.2 倍未満
EPS成長率(CAGR)	-	15 %以上

*1 金融事業を除くNOPATをベースとした管理会計数値。

*2 金融事業を除く管理会計ベース数値。なお、M&Aは戦略投資として投資CFからは除外して算出。

*3 ROIC: {純利益+支払利息×(1-実効税率)} / {自己資本+有利子負債(期首期末平均)}にて算出。

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

63



暮らしとともに — セブン&アイグループ



当社が開示する情報の中には、将来の見通しに関する事項が含まれる場合があります。この事項については、開示時点において当社が入手している情報による経営陣の判断に基づくほか、将来の予測を行うために一定の前提を用いており、様々なリスクや不確定性・不確実性を含んでおります。したがって、現実の業績の数値、結果等は、今後の事業運営や経済情勢の変化等の様々な要因により、開示情報に含まれる将来の見通しとは異なる可能性があります。

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

64