



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



—— TODAY'S

AGENDA

1

前中期経営計画の振り返り

2

新中期経営計画



—— TODAY'S

AGENDA

1

前中期経営計画の振り返り

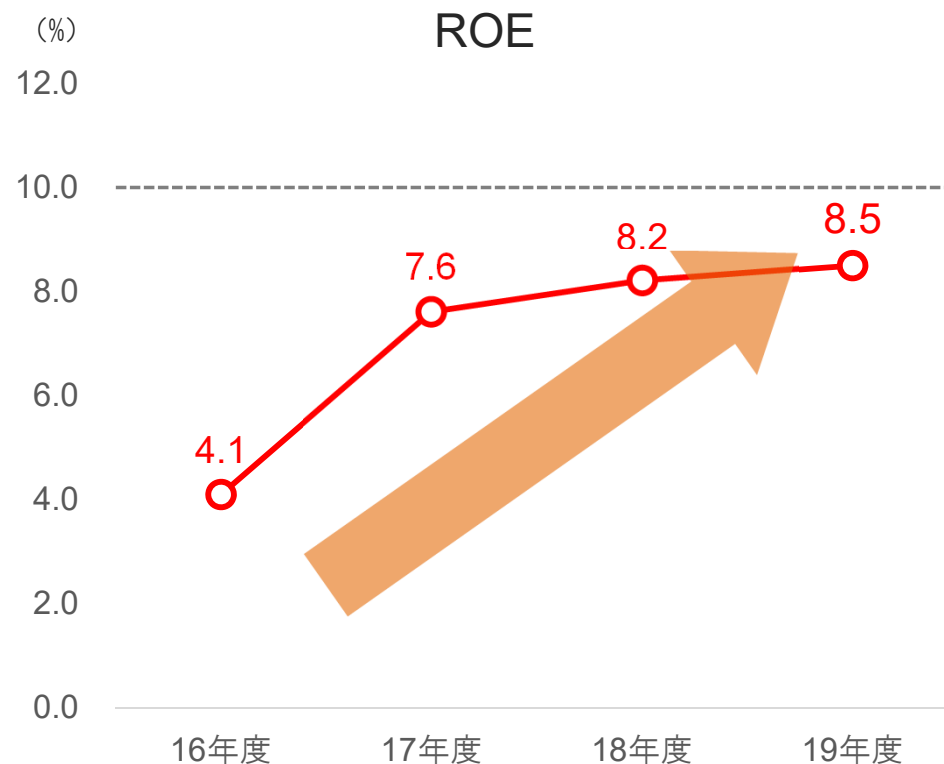
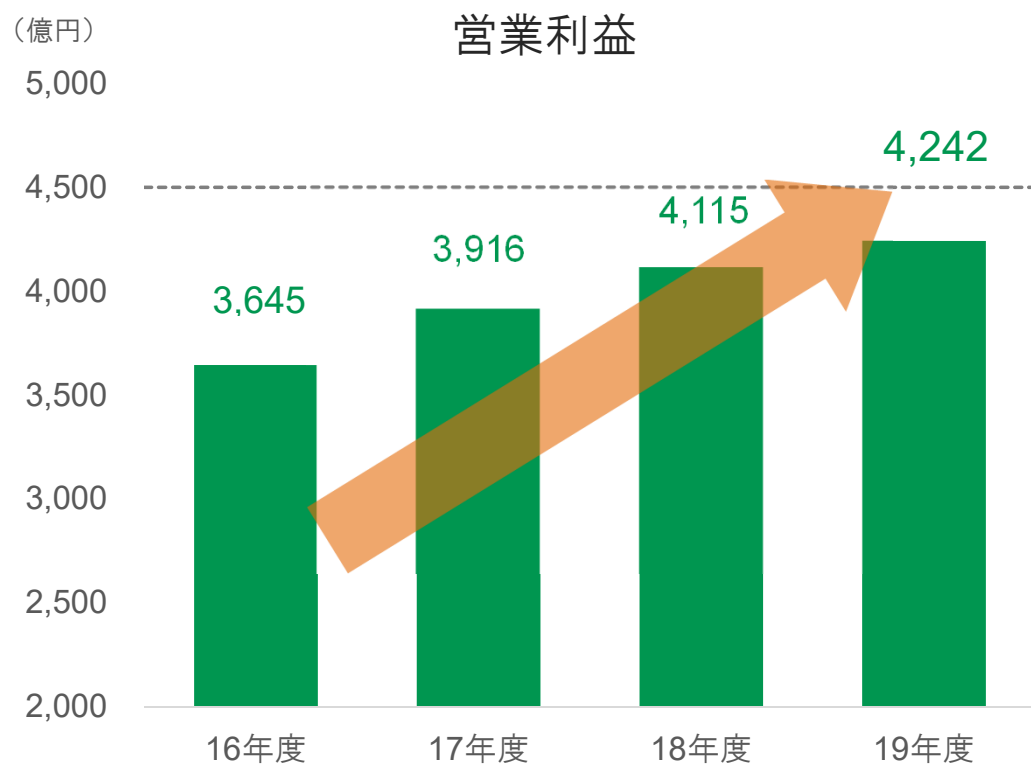
2

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)

前中期経営計画振り返り（各項目の成果と課題）

	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

外部環境認識

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
- ✓ 小商圈化とその多様化



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



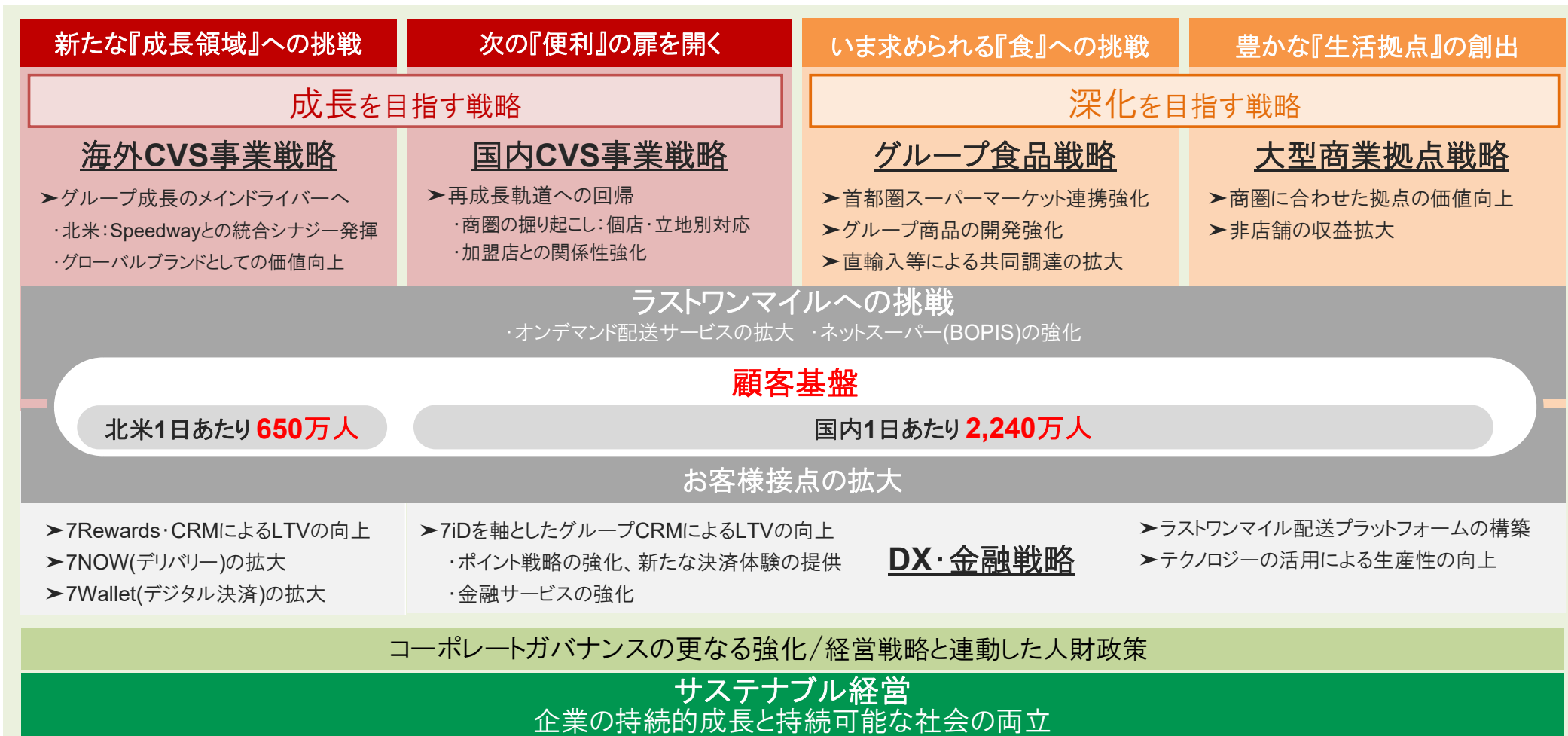
成長性
Growth opportunity



持続可能性
Sustainability

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





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

D X 活 用 ・ デ リ バ リ ー (7 N O W) 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

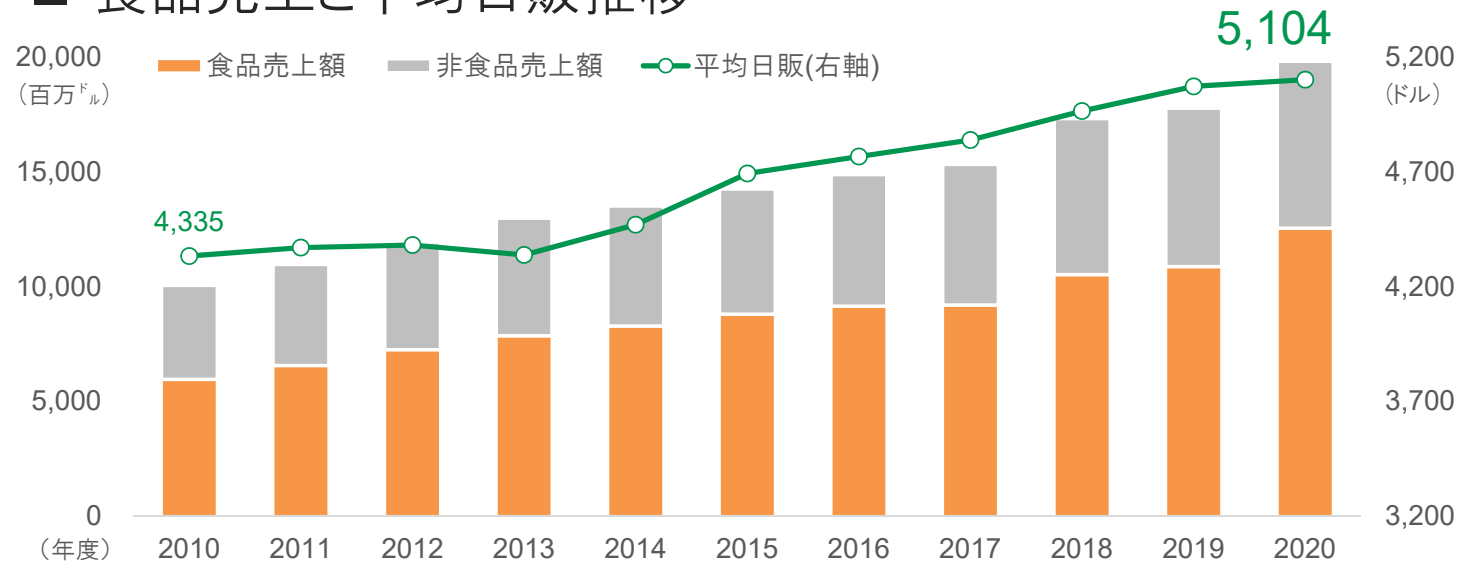
品揃えの最適化

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

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

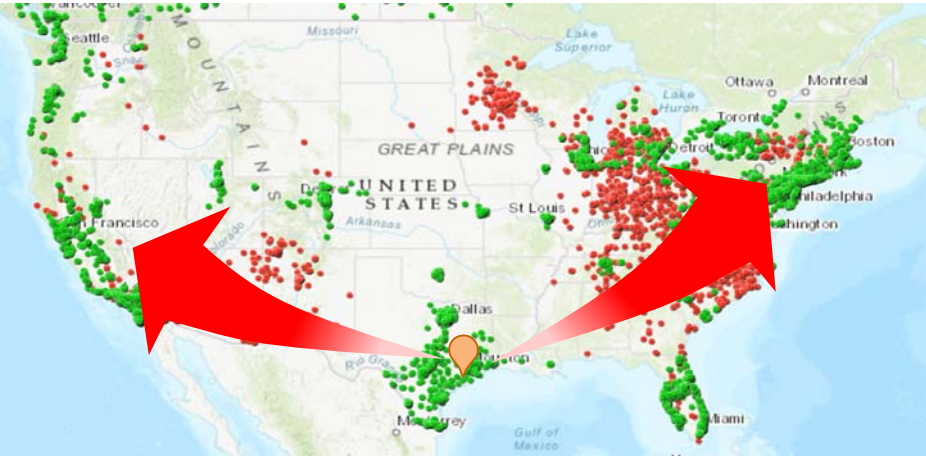
2017年～	
展開地域	ダラス近郊約650店舗

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



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

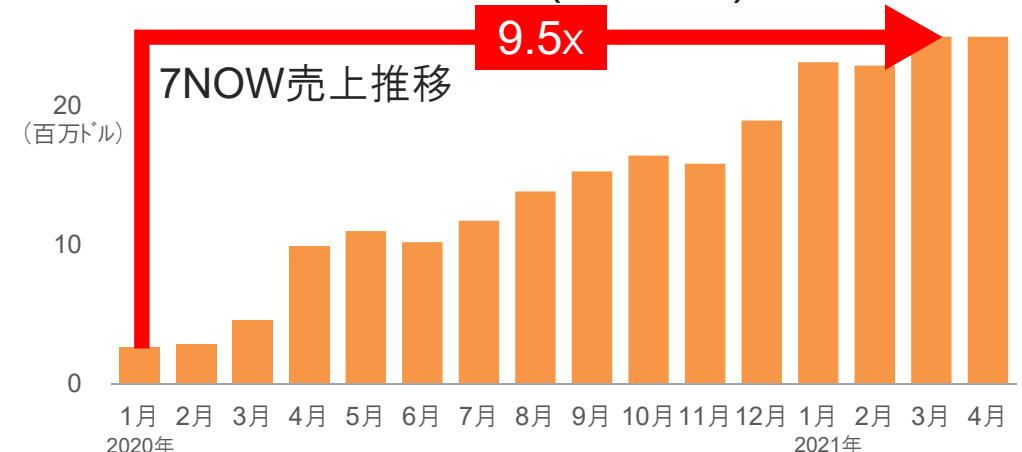
地 域	バージニア州 スタッフード
店 舗 数	約1,300店舗(テキサス工場の約2倍)

FF売上金額が高い東海岸から拡大



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)

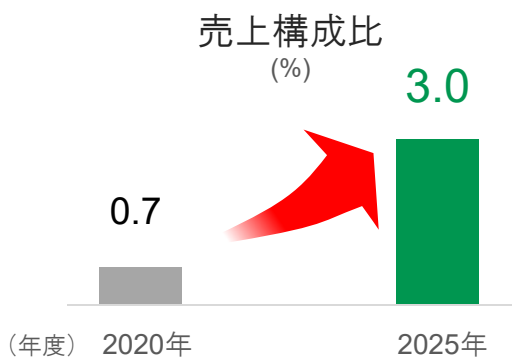
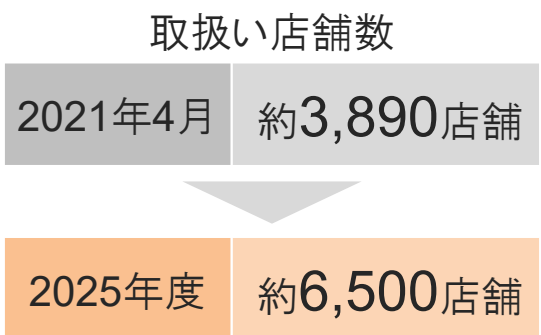


配達時間	件数/日/店	客単価
～31分 (業界最速クラス)	14.6件 (20年1月度の約3.5倍)	\$14.50 (店頭の約1.7倍)

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

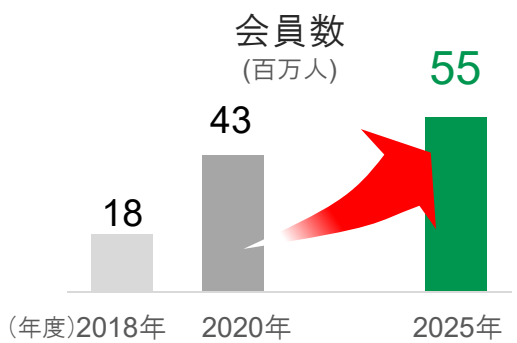
新たなサービス拡充

体験価値

利便性

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

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	クラブビール、ワインセラー
インスタベーカリー	クロワッサン、クッキー
レストラン併設	ラレド・タコ

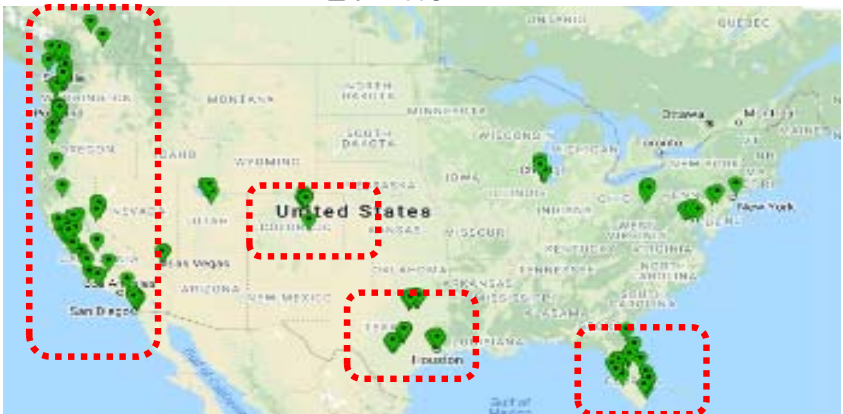
Speedway店舗含め
既存店・新店に展開

■ 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

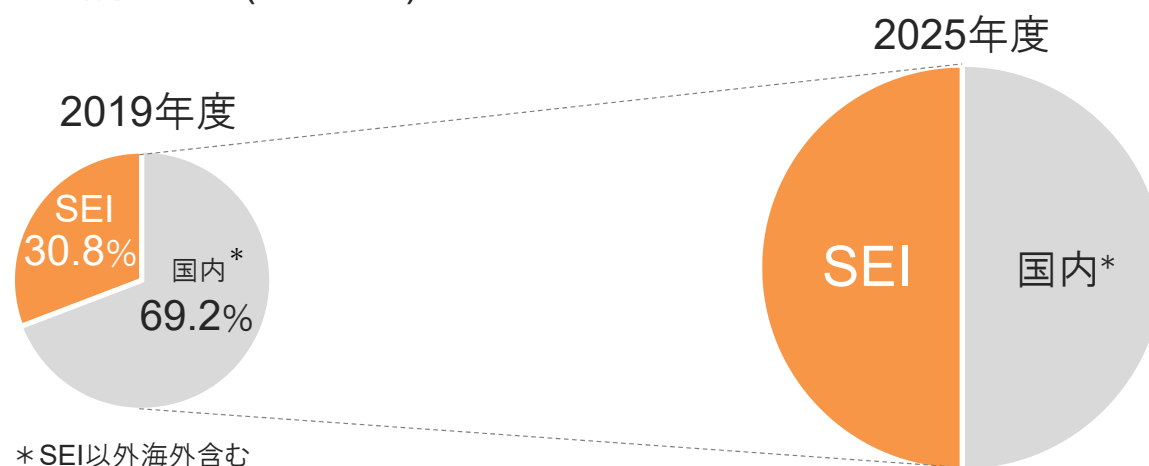
高質店舗の拡大

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)



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



海外CVS事業戦略

2. グローバル戦略

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

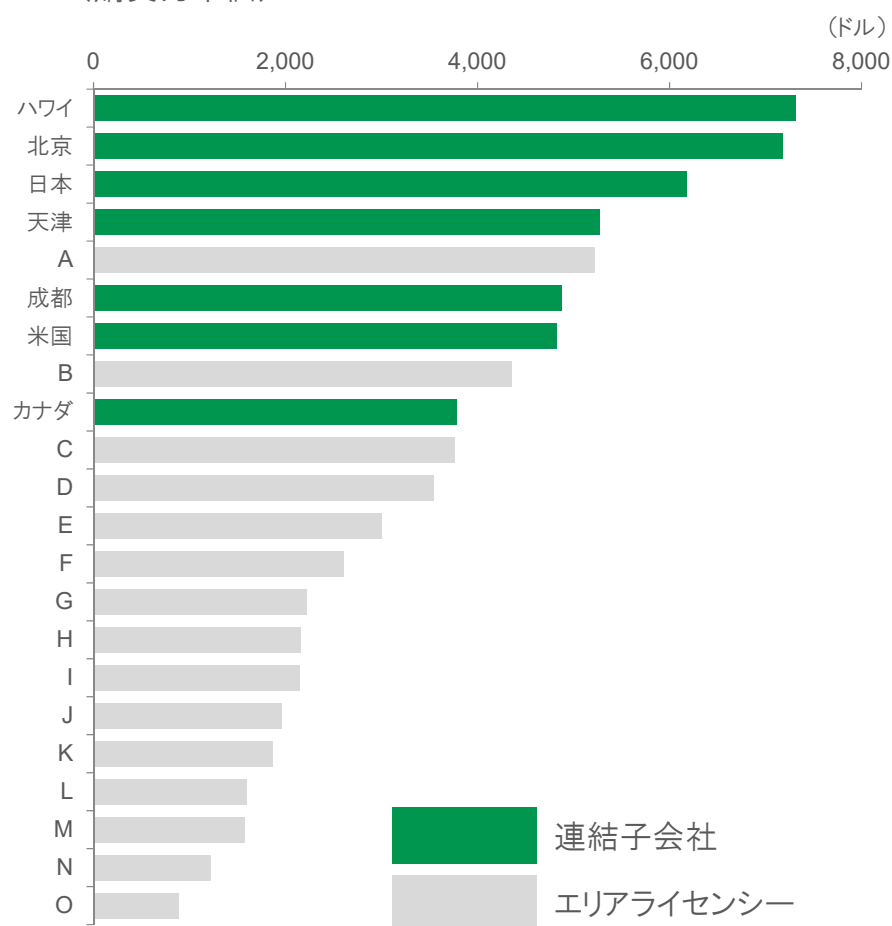
- ・ ESG
- ・ 共同調達、共同商品開発
- ・ ITデジタルソリューション

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

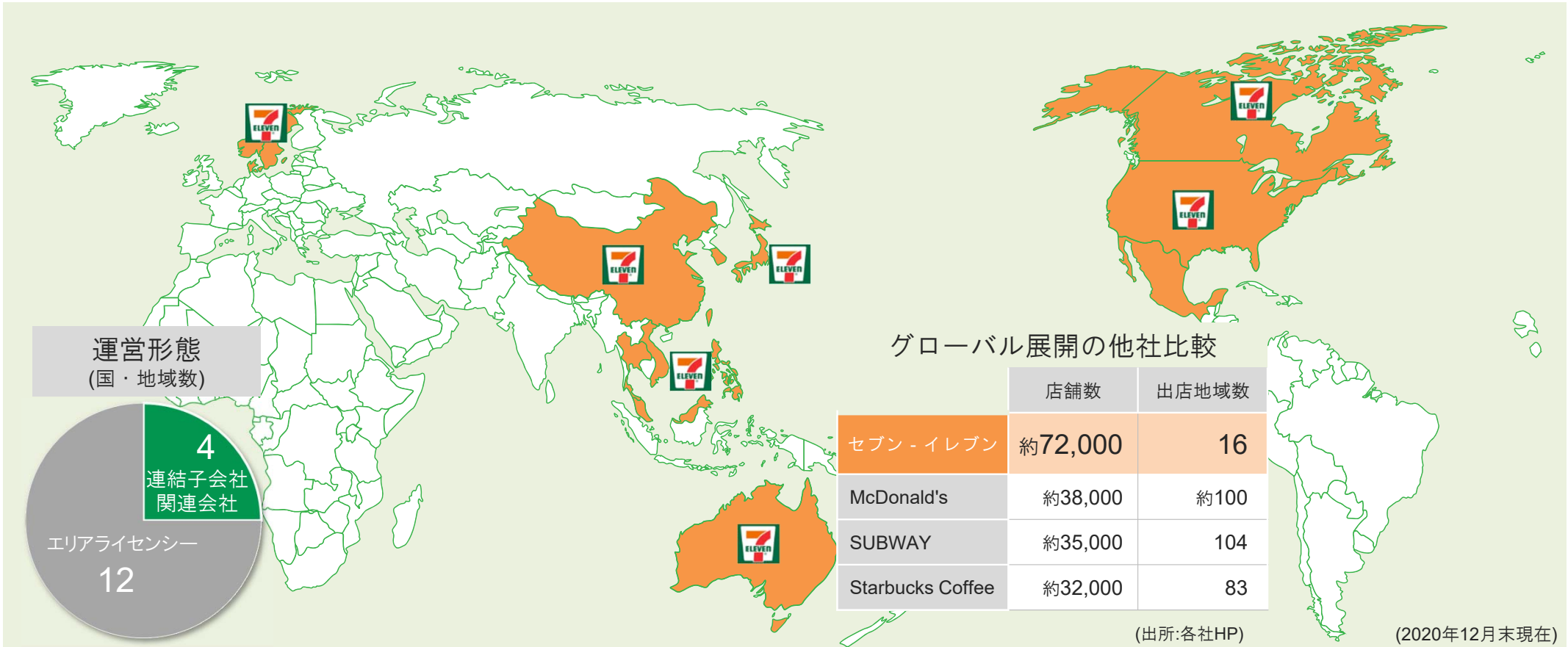
SEJ・SEIの強みを活かした連携強化プログラム

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

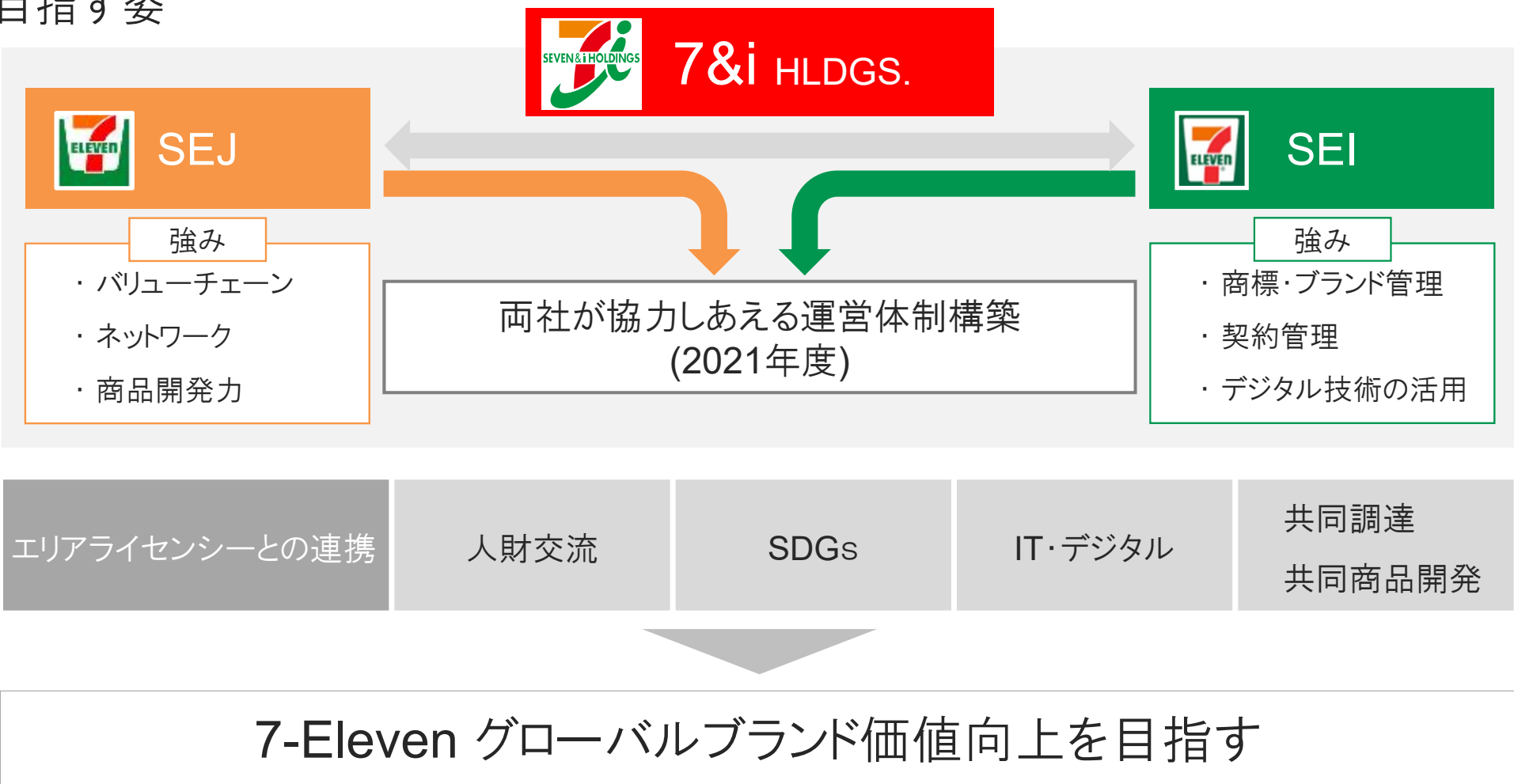


世界のセブン-イレブン

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**

グローバル連携拡大

■ 目指す姿





国内CVS事業戦略

中期戦略概要

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

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

出店戦略

出店再加速への基盤構築
次世代型店舗の開発・テスト

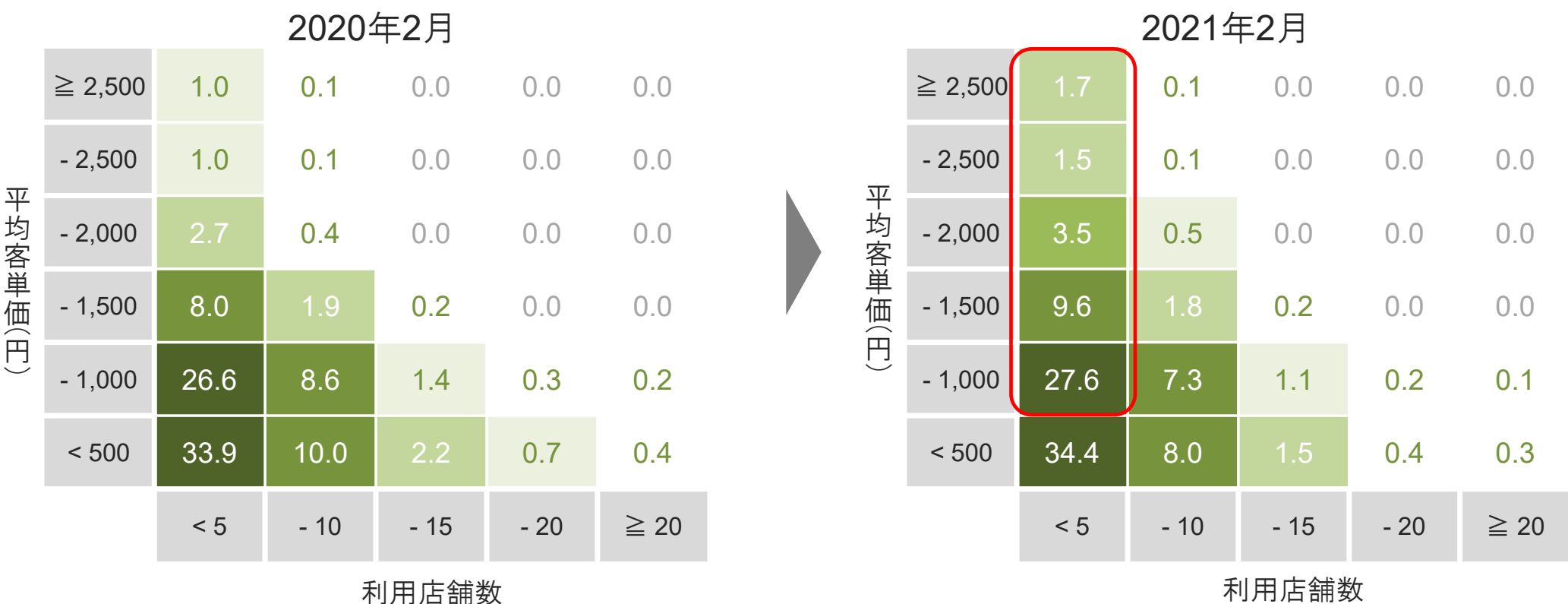
DXの推進

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)

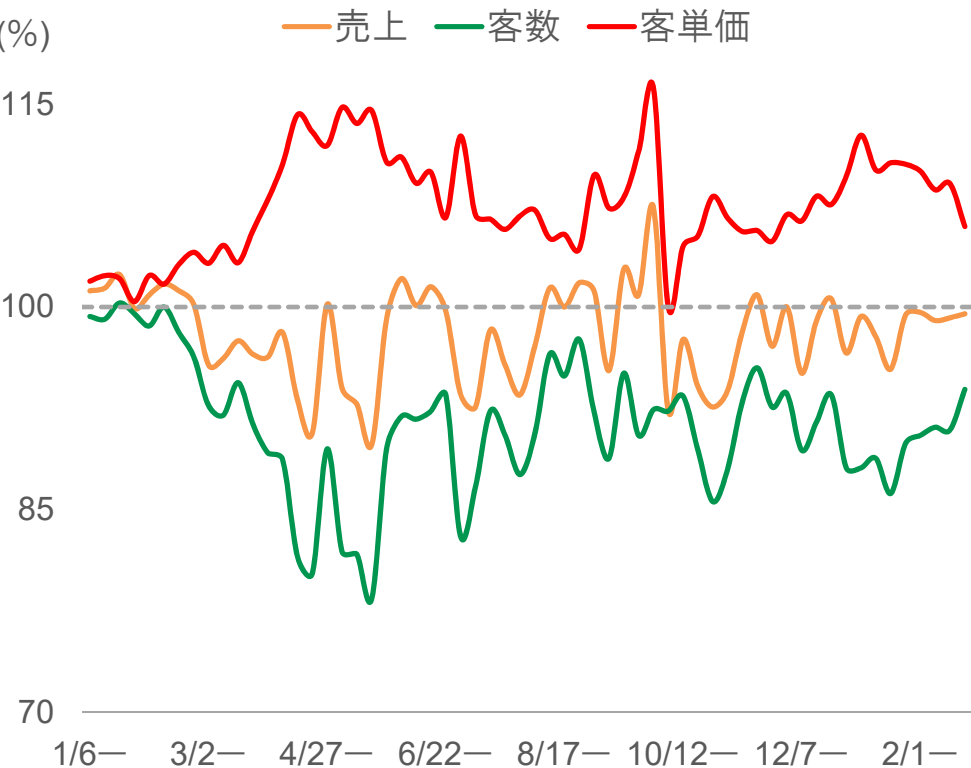
順位	カテゴリー	前年比 (%)
1	ファミリータイプアイス	178.1
2	おにぎり (こだわりおむすび)	140.1
3	ペストリー (ドーナツ)	139.0
4	冷凍食品 (冷凍惣菜)	138.8
5	生活デイリー (練物)	136.8
6	ソフトドリンク (お茶系大容量)	131.1
7	白ワイン	129.0
8	7プレミアム (副菜)	127.9
9	生活デイリー (加工肉)	125.0
10	デリカテッセン (サラダ)	123.6

順位	カテゴリー	前年比 (%)
11	サンドイッチ類 (ロール)	121.5
12	デリカテッセン (食事サラダ)	120.1
13	スイーツ (チルド和菓子)	117.7
14	冷凍食品 (麺類・軽食)	117.2
15	スイーツ (チルド洋菓子)	116.6
16	赤ワイン	116.1
17	ソフトドリンク (350ml以下)	115.3
18	洋酒 (リーチイン)	112.9
19	7プレミアム (主菜)	112.5
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

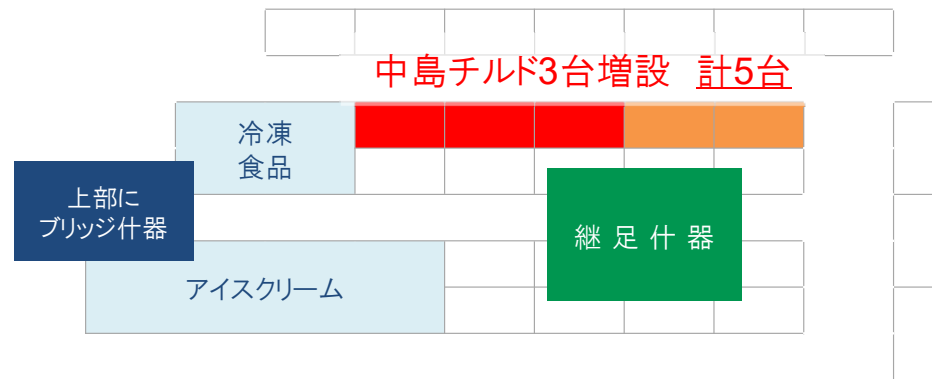


20年9月導入800店の実績（前年差の全国平均差）

売上合計（タバコ除く）	+15.6千円
オープンケースデイリー	+6.3千円
スイーツ	+1.9千円
酒類	+1.0千円
生活デイリー（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

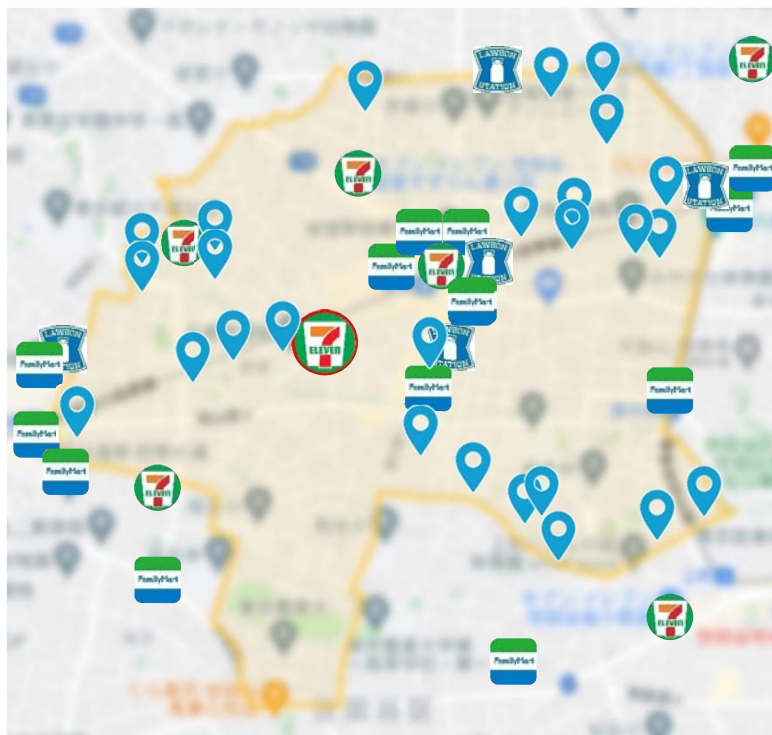
収益モデル確立

2025年度目標

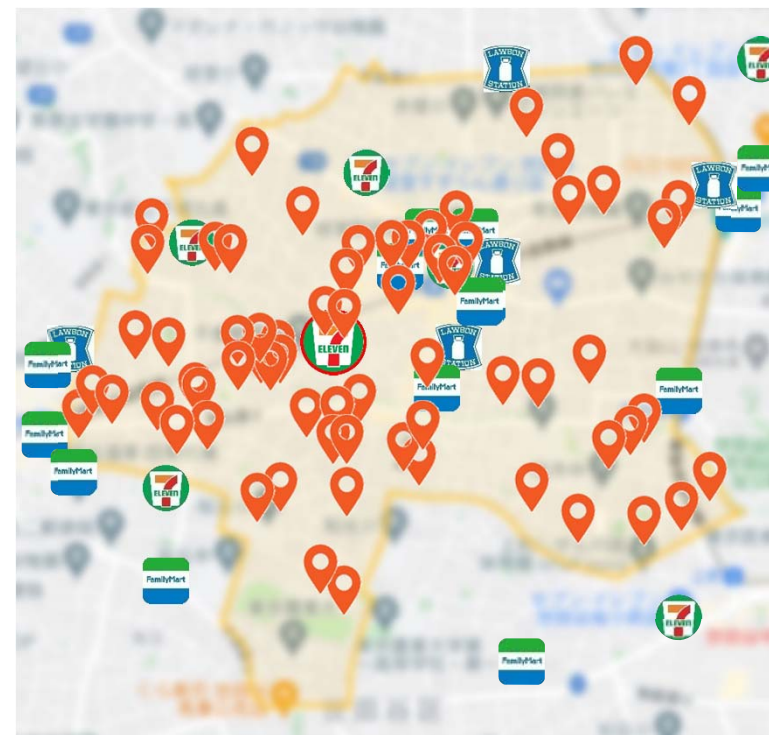
全国展開の完了・営業利益+5%押上げ

【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、購入カテゴリー拡大、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	生産性の改善目標 人時/日: ▲15%減
		スマホレジ	
	新型セルフレジ、顔認証, etc.		
	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

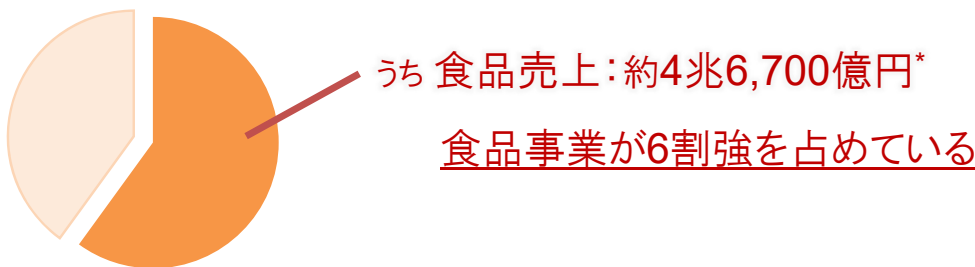


グループ食品戦略

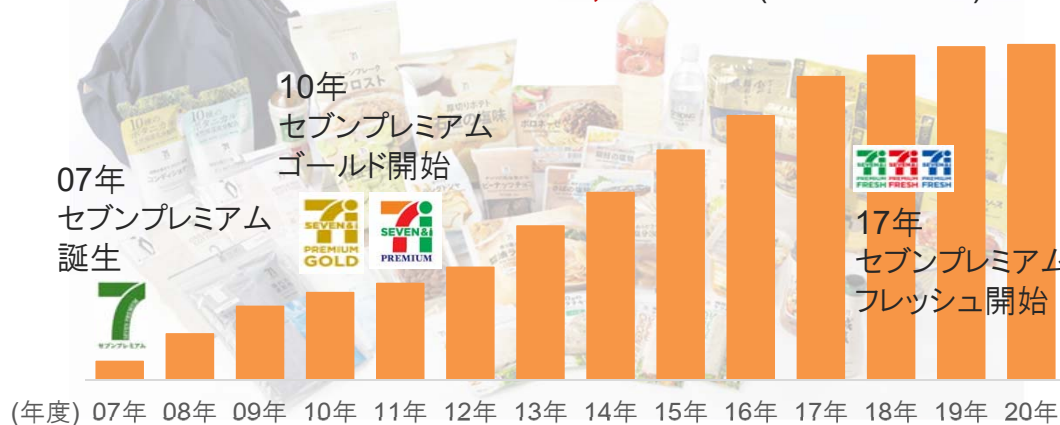
グループ食品戦略

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)



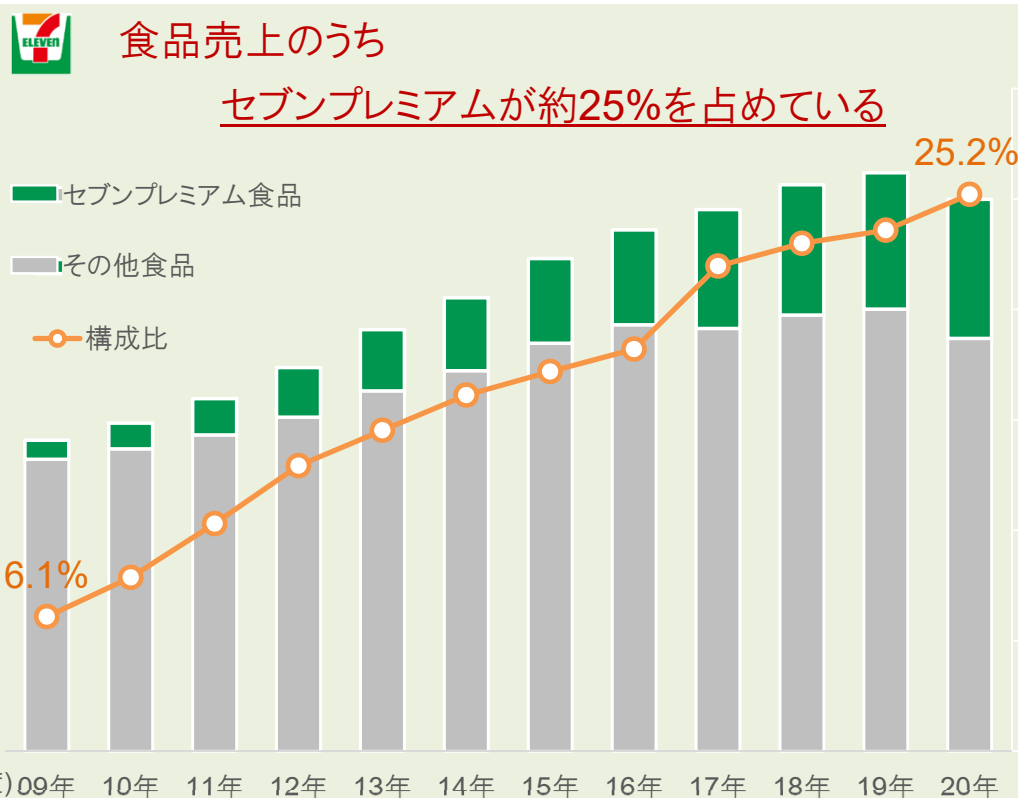
セブンプレミアム商品売上：1兆4,600億円(2020年度実績)



グループ全体で育てたブランド＝シナジーの創出

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

セブン-イレブンにおけるセブンプレミアムの売上構成



セブンプレミアムがセブン-イレブン食品売上に寄与

グループ食品戦略

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

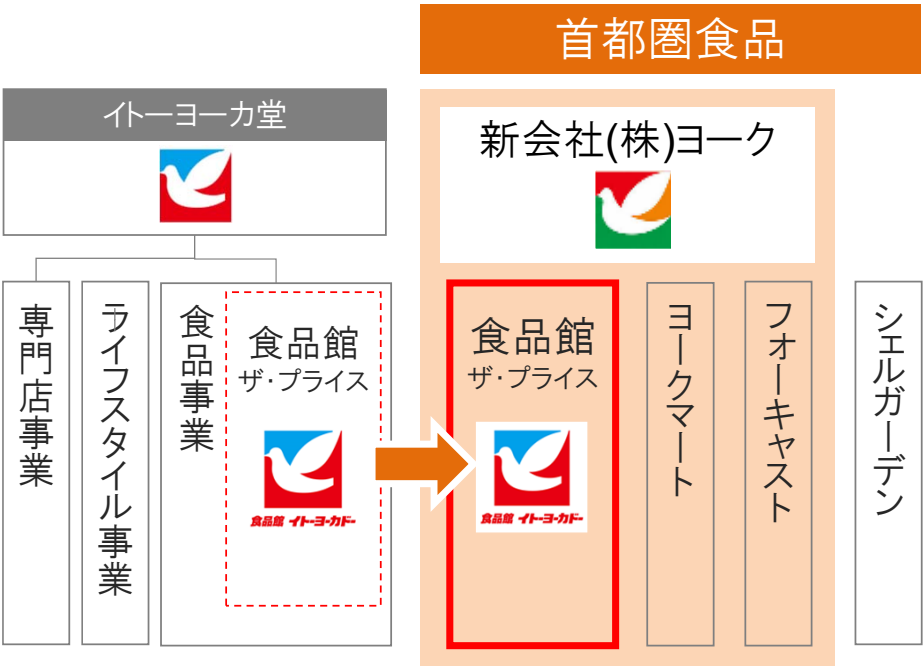


多様な業態を持つからこそ実現できる食品領域における差別化

*PC:プロセスセンター、CK:セントラルキッチン

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
 イトーヨーカ堂(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

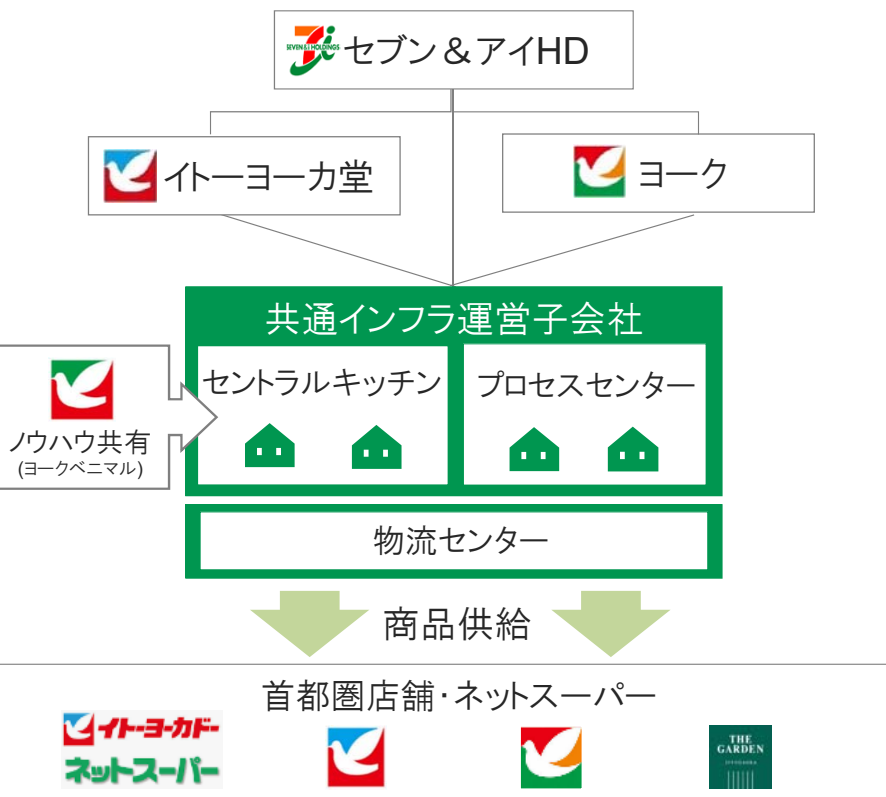
新型コロナによるニーズの拡大に対応

2020年度		
3社売上合計	5,943億円	215店
 イトーヨーカ堂(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

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～）



セントラルキッチン 2箇所・プロセスセンター 2箇所
稼動予定 ～2025年度

第3フェーズ 共同調達機能の拡大



グループ共通インフラ構築により
高品質かつ効率的な商品供給体制を実現



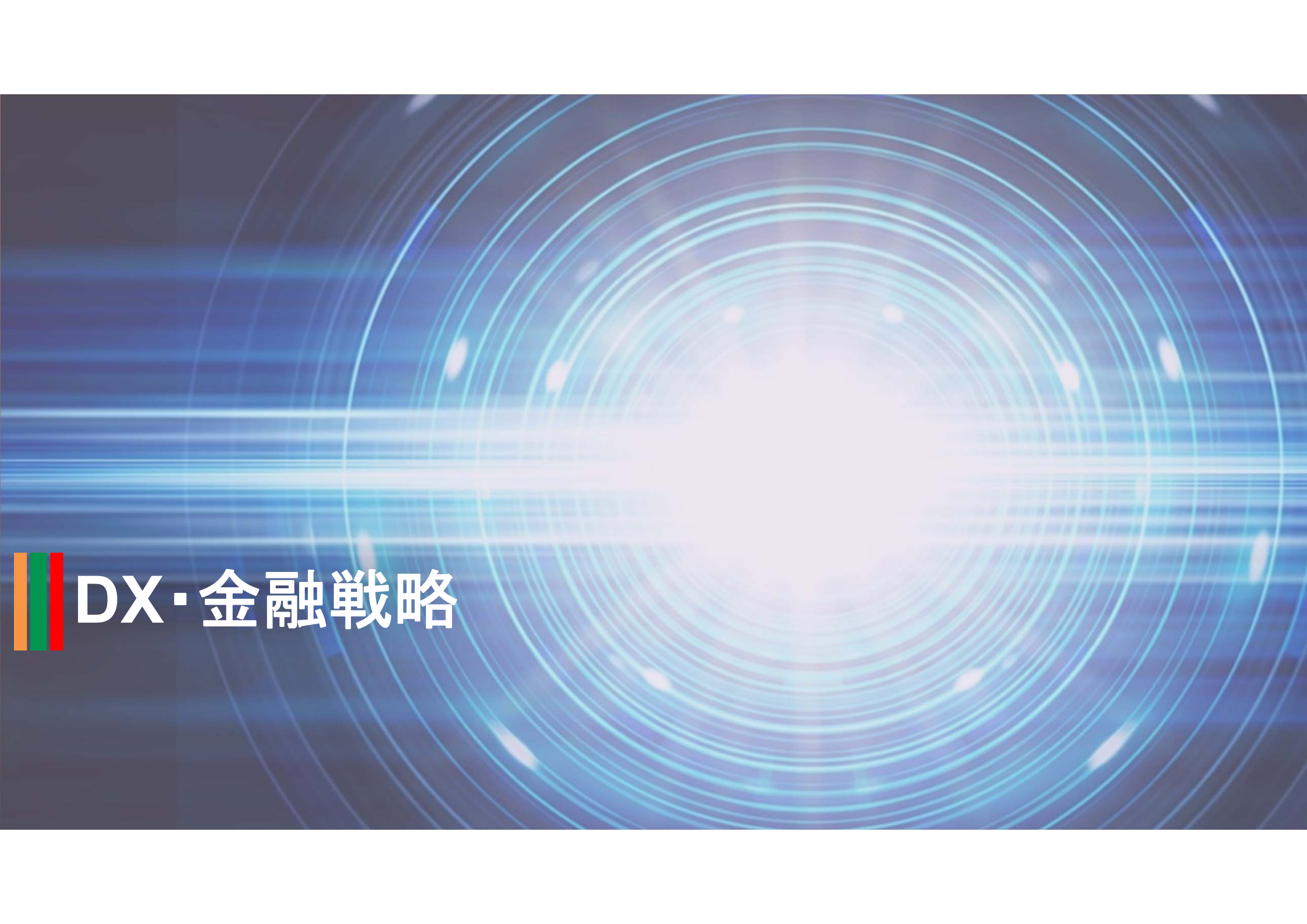
大型商業拠点戦略

大型商業拠点戦略（大型拠点戦略の事業・店舗構造改革）

	 イトヨーカ堂	 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

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)				
	成長戦略	商圏に合わせた館づくり	69店舗	20店舗	約20店舗／年(予定)			
			商圏分析精度の向上		マーケットニーズの深堀			
		非店舗拡大	ネットスーパー、移動販売「とくし丸」など					
 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)					
	成長戦略	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				
		商圏に合わせた館づくり	郊外店2店舗SC化	基幹店6店舗				
			商圏分析精度の向上		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					



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

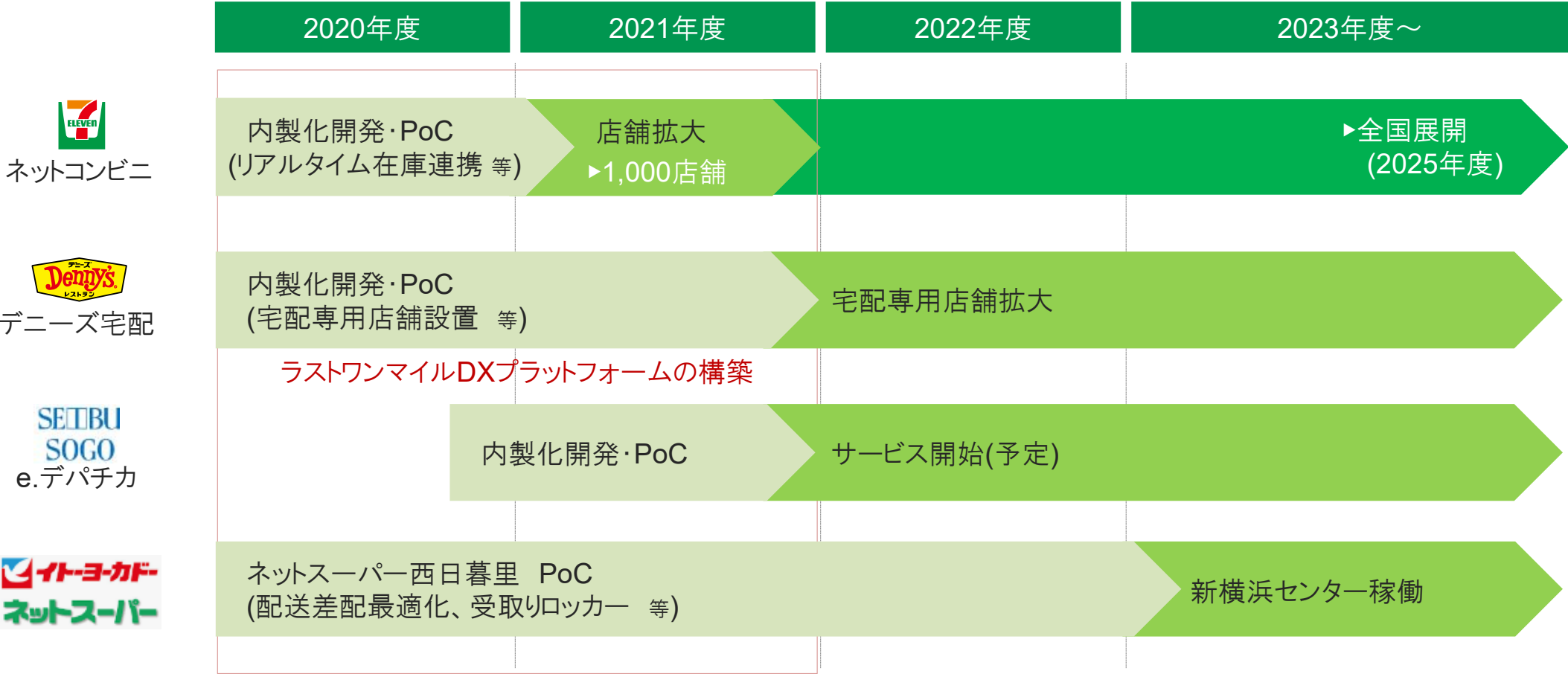
今後の施策・方向性

- ▶ 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）



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)

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



新たな決済体験の提供

グループポイント戦略の強化

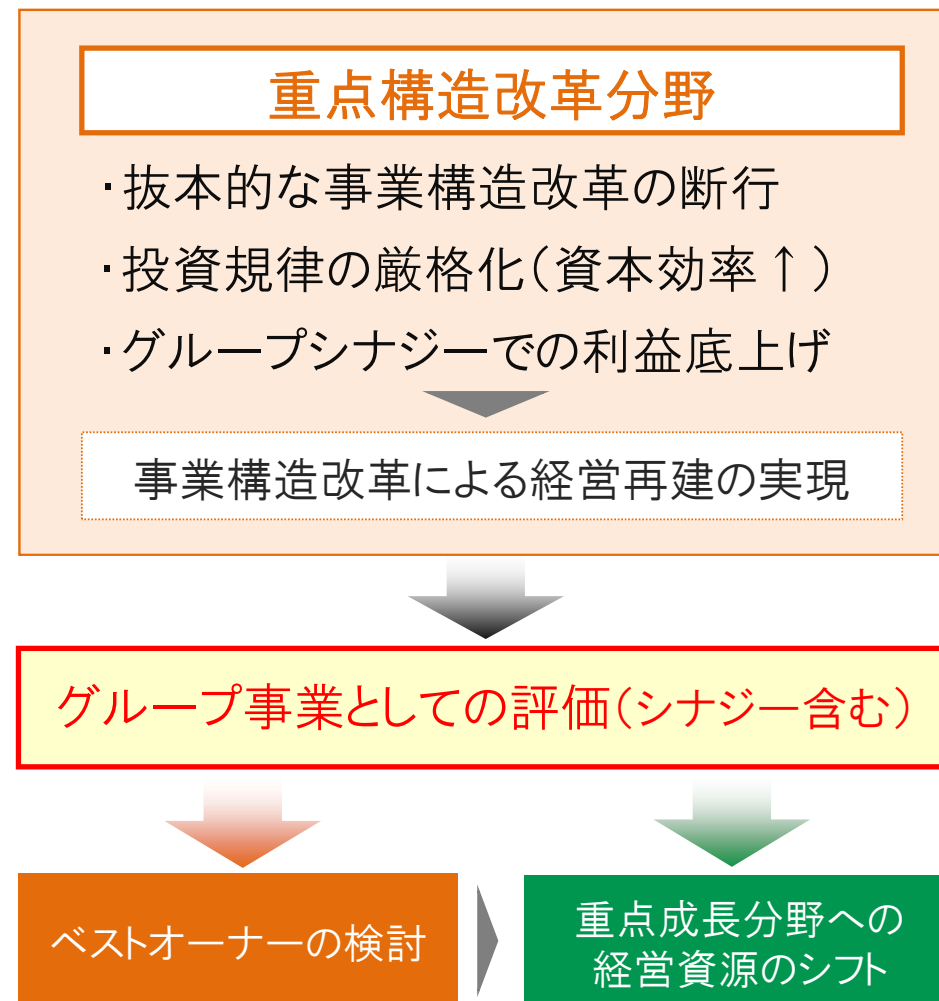
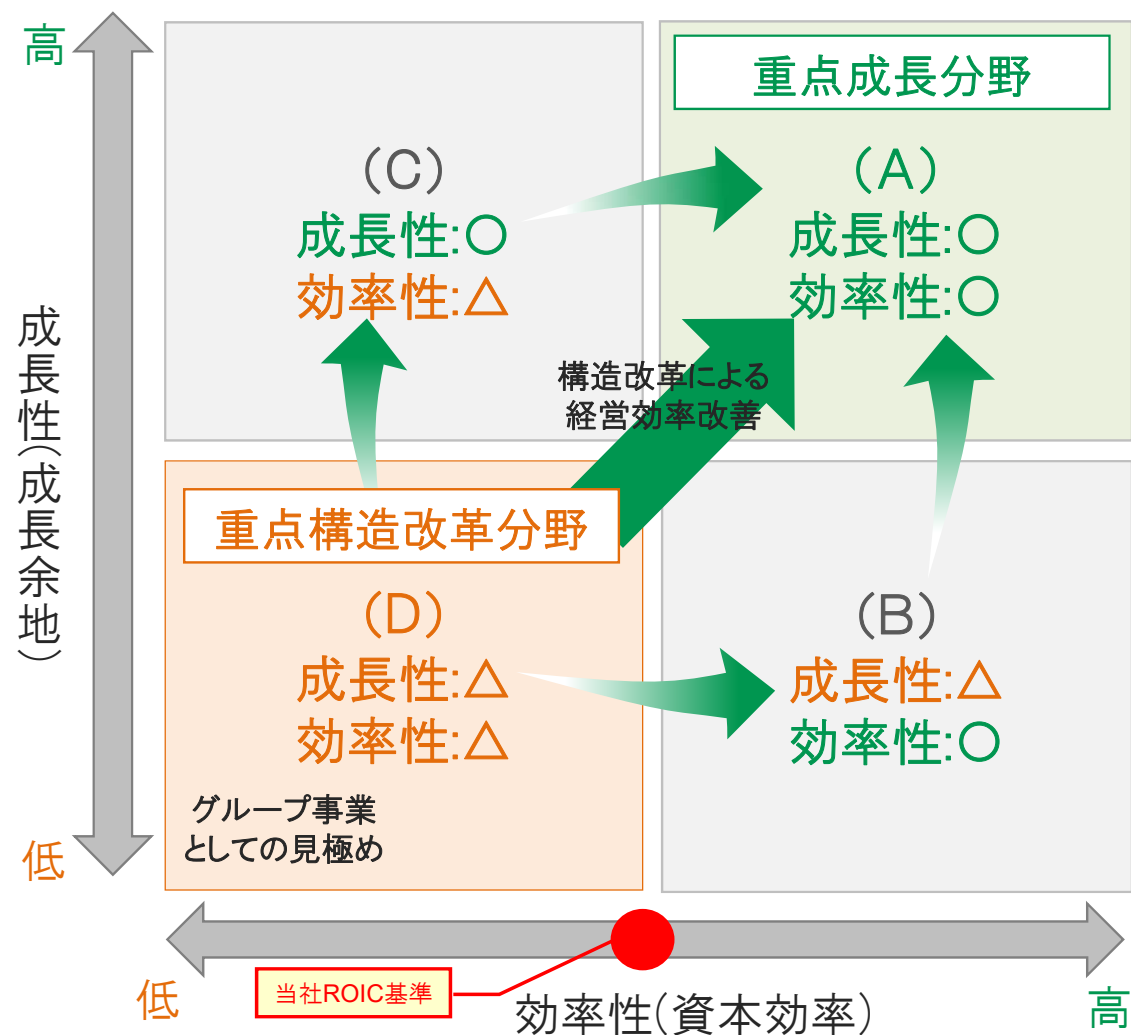
日々のお買い物で便利な決済サービスと
ポイントがお得に貯まり使える

2025年度までに
7iD会員数5,000万人を目指す



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





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 - イレブンライセンシー 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。	

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



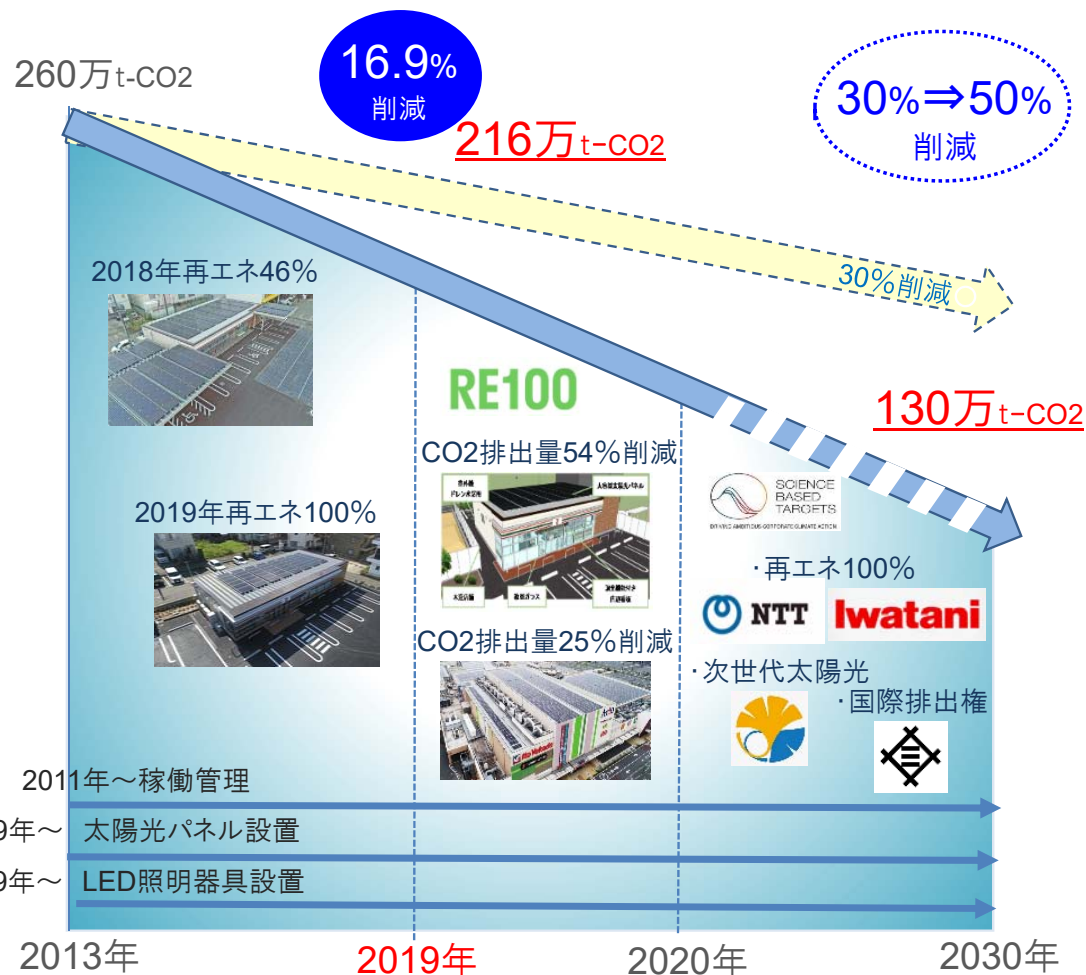
戦略投資を除く総投資額の5%以上を環境投資に振り向け、サステナブルな社会づくりに貢献し続けます。

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)

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

- ・リサイクル素材
- ・バイオマス素材
- ・紙素材、等

20%

環境配慮型素材 26,000 t

50%

72,000 t

店頭回収の強化

リサイクルPETフィルム

■和惣菜副菜シリーズ



■住居詰め替えパウチシリーズ



2013年～ペットボトル回収機設置



紙化

トップシール



ボディクーラー

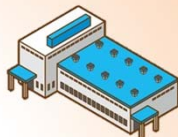


リサイクルペット100%



100% 再生PET樹脂使用ボトル
100% recycled plastic bottle

・リサイクラーへ投資



マテリアルリサイクル



ケミカルリサイクル



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)

2019年

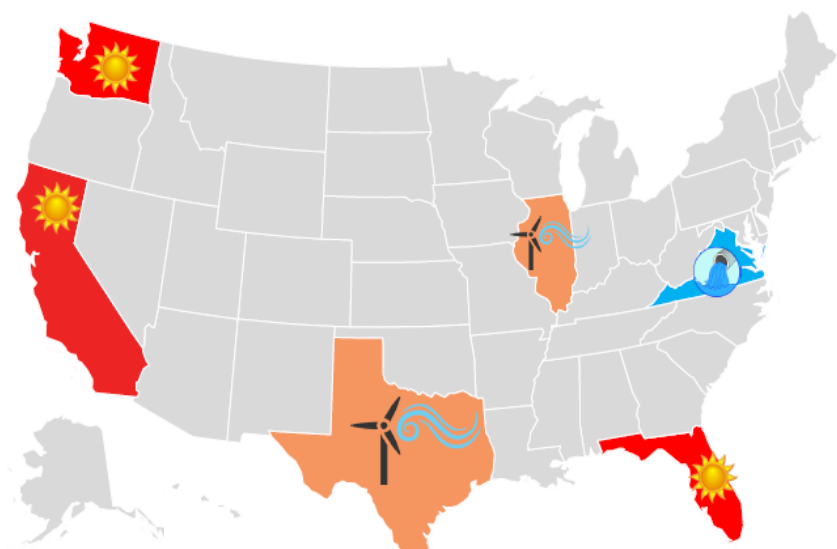
2020年

2030年

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

7-Eleven, Inc.における持続可能な社会への取り組み

■ 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

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・
イレブンライセンサーと
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

持続的成長のために

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）

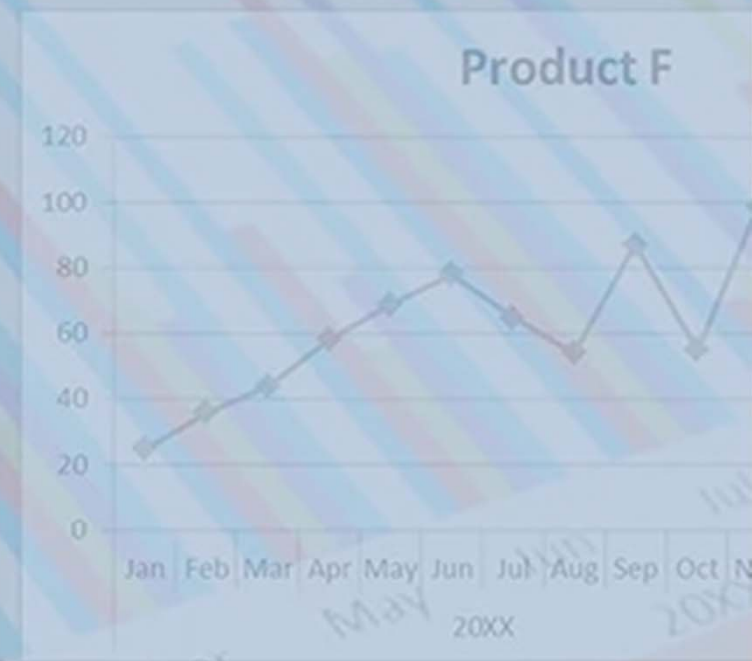
誰もが働きやすい職場づくり

（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

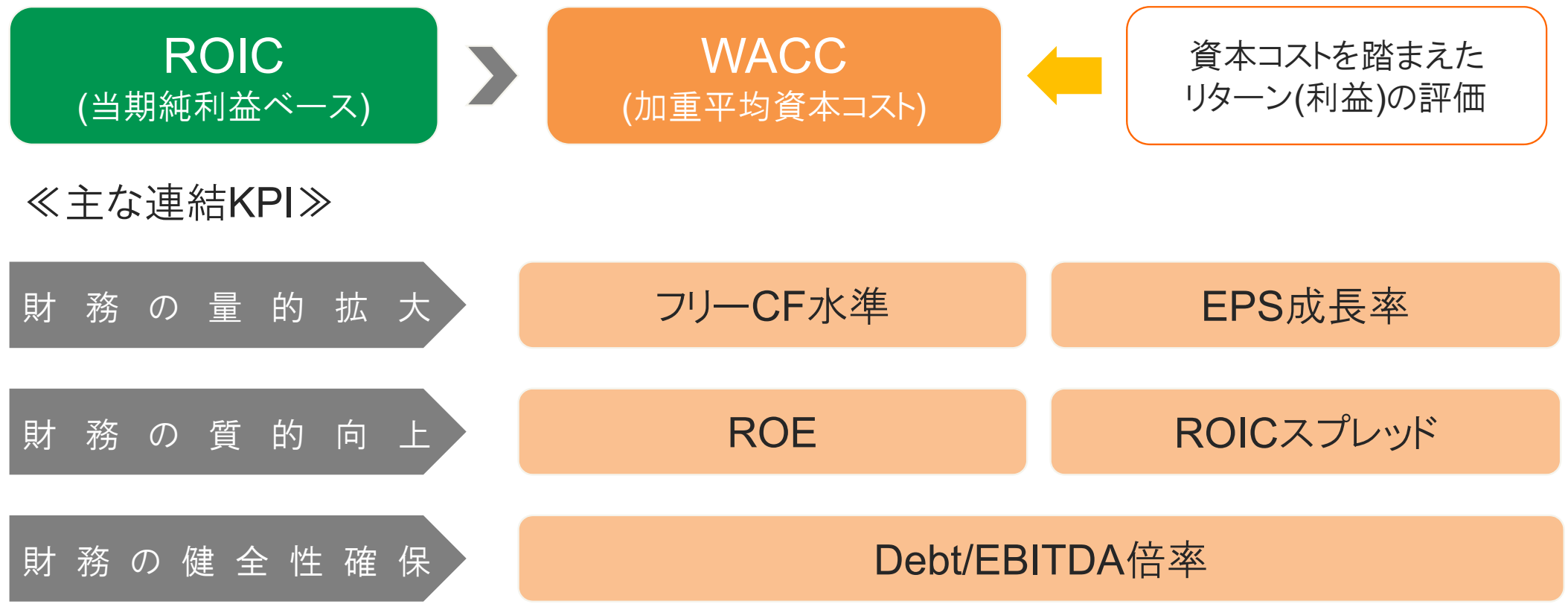


財務方針・定量目標



財務基本方針

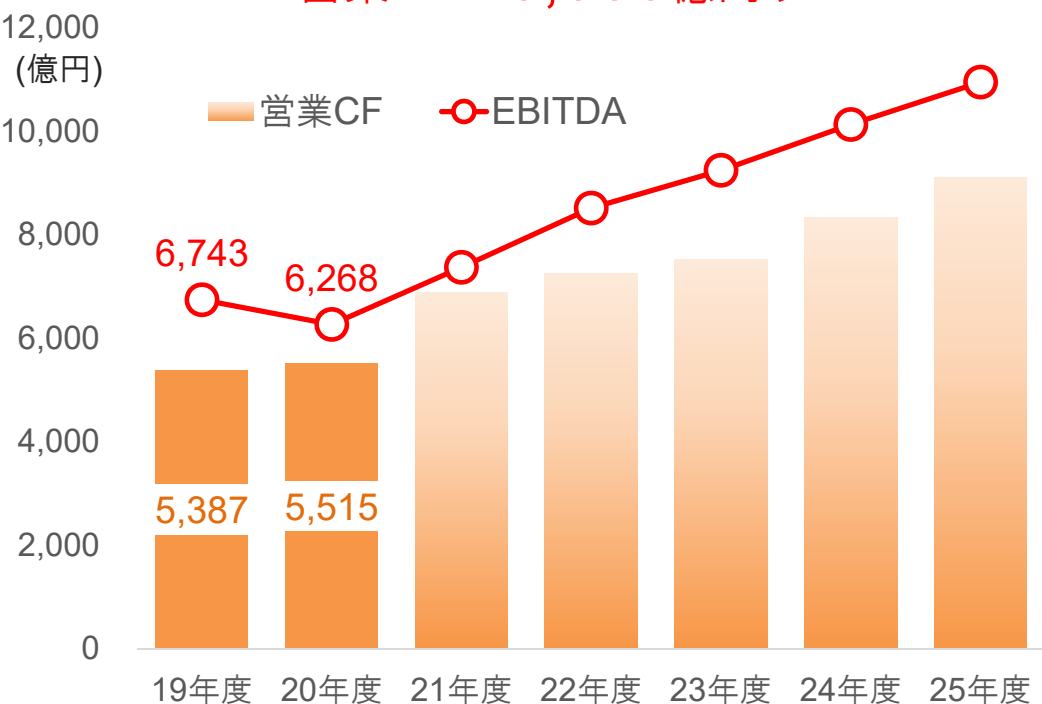
持続的に企業価値を向上させるため、**資本コストを上回るリターン(利益)**を拡大するとともに、**キャッシュフロー(CF)の創出力**を高める。



財務の量的拡大 (EBITDA・営業CF)

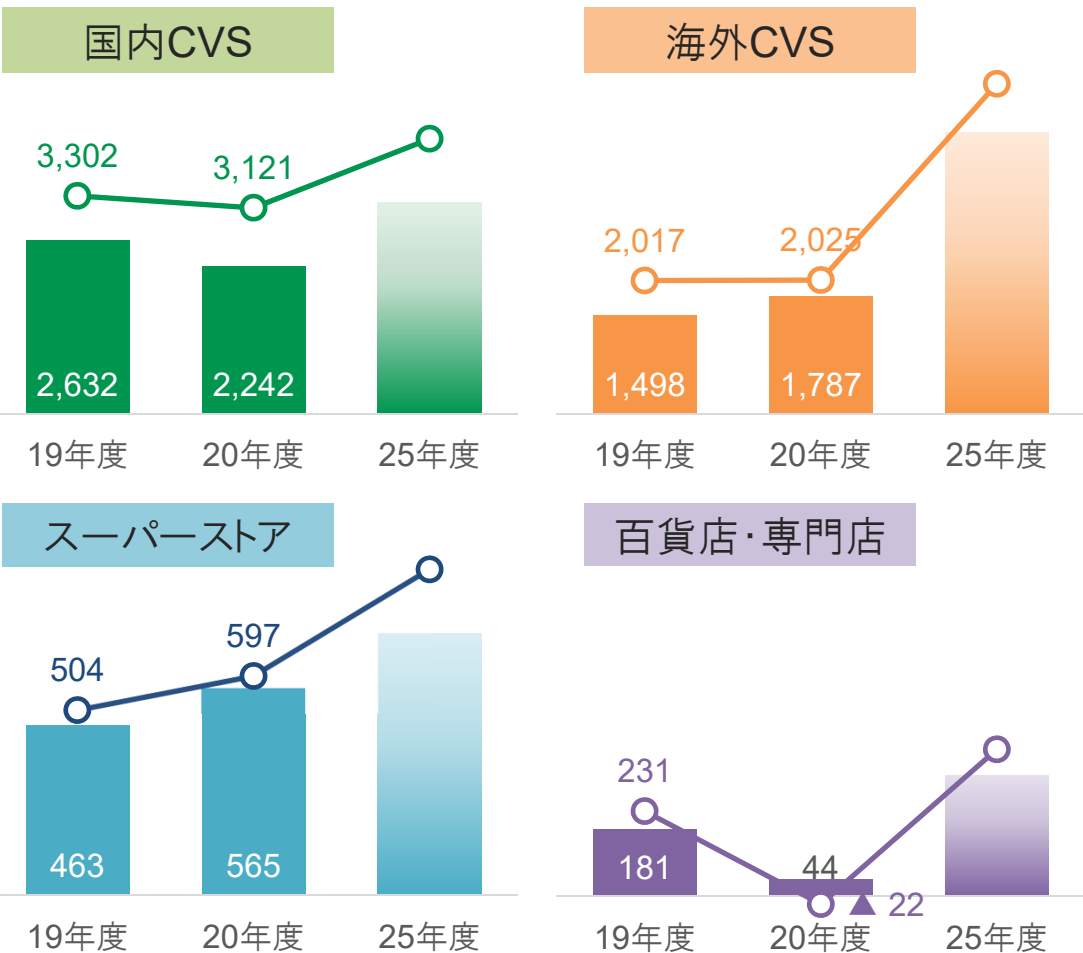
EBITDA・営業CF計画 (連結)

【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

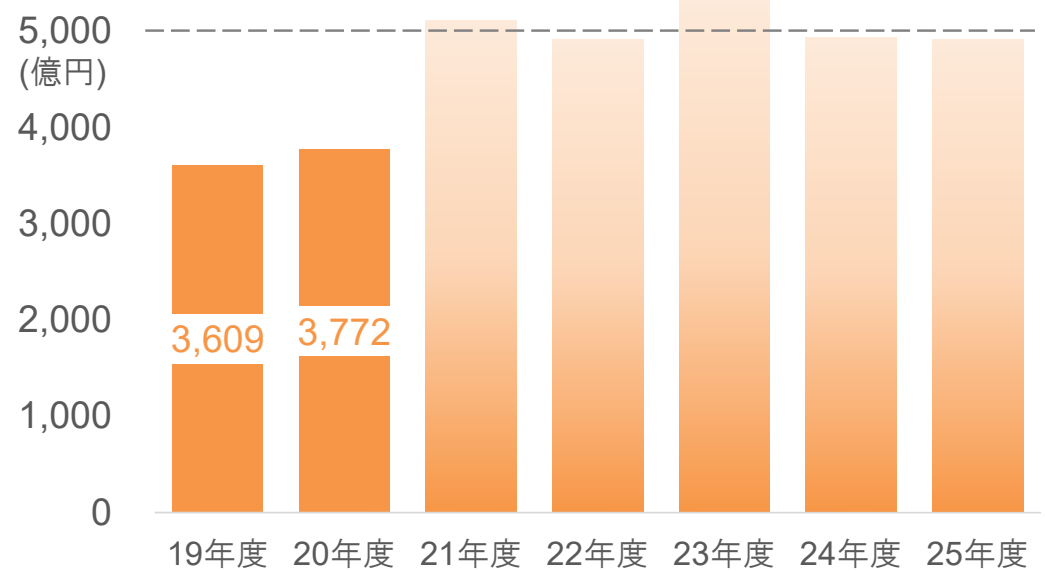
セグメント別計画 (棒線:営業CF／折れ線:EBITDA) 単位:億円



成長に向けた資源配分（設備投資・フリーCF）

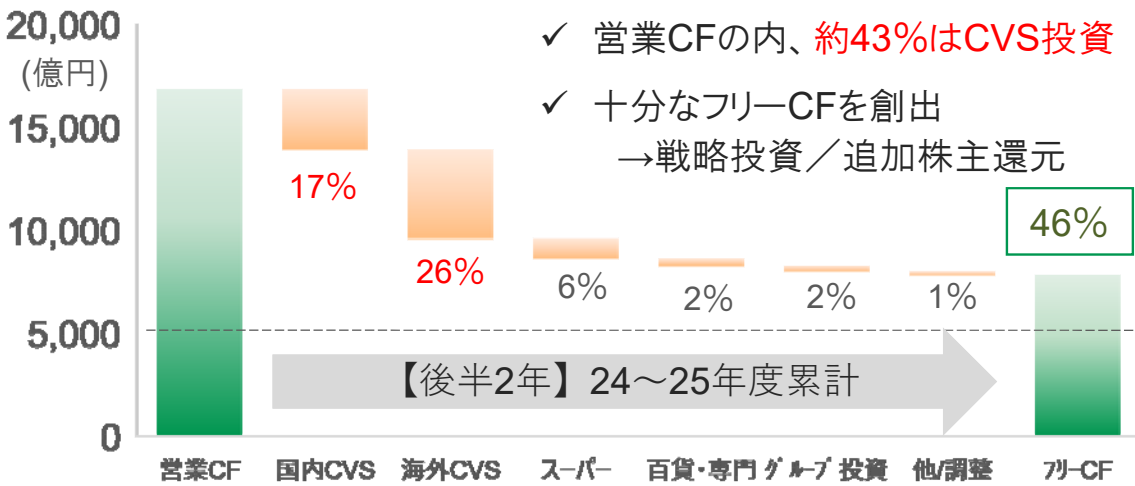
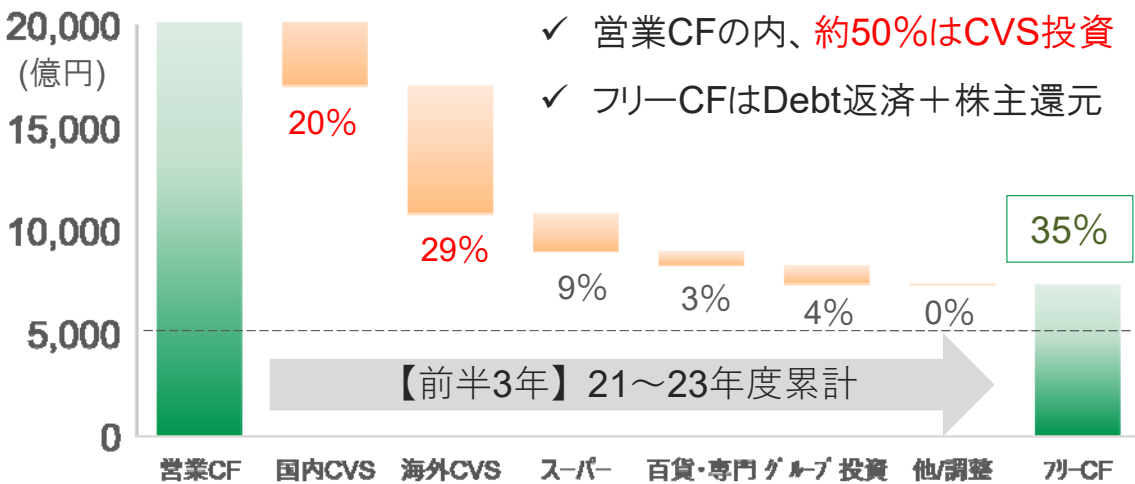
■ 設備投資計画（連結）

- ✓ 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%)



* 21年度 Speedway取得における投資は除く

■ 営業CFからの資源配分（金融事業除く）

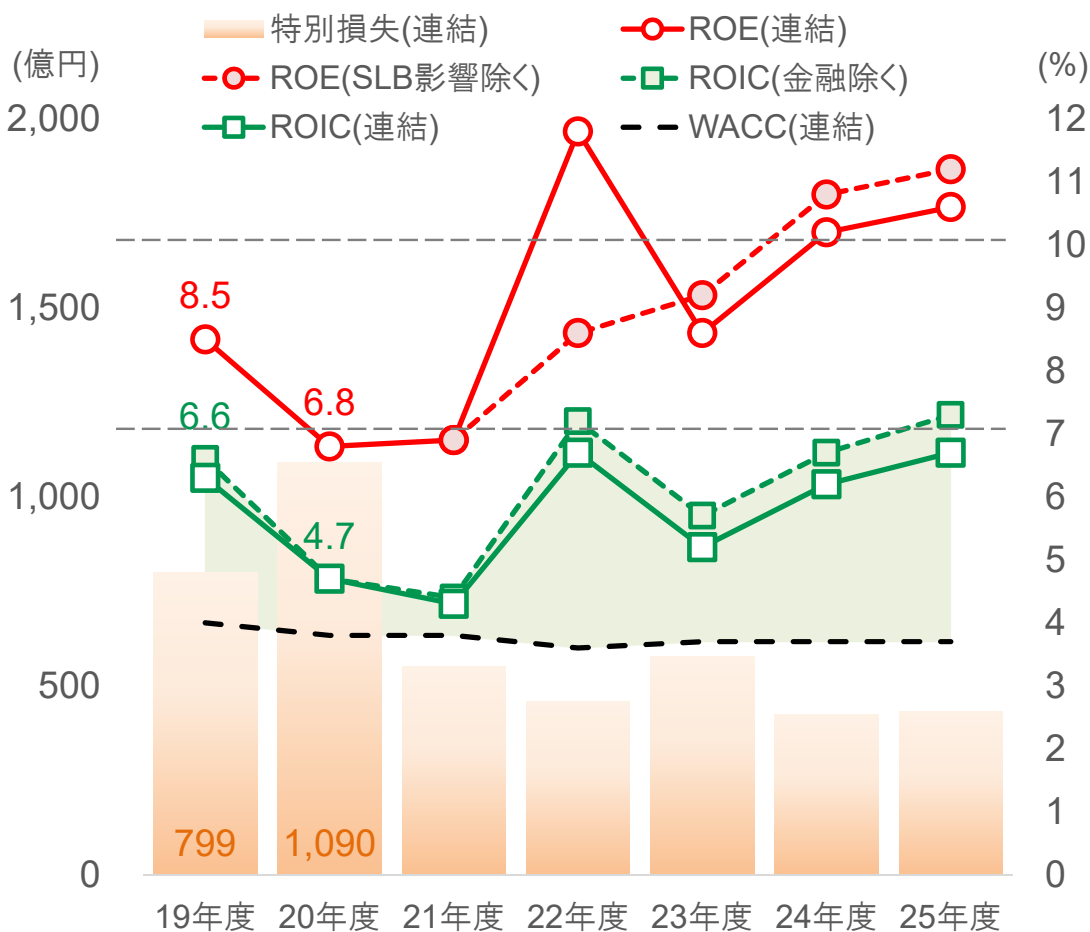


- ✓ 営業CFの内、約50%はCVS投資
- ✓ フリーCFはDebt返済+株主還元

- ✓ 営業CFの内、約43%はCVS投資
- ✓ 十分なフリーCFを創出
→戦略投資/追加株主還元

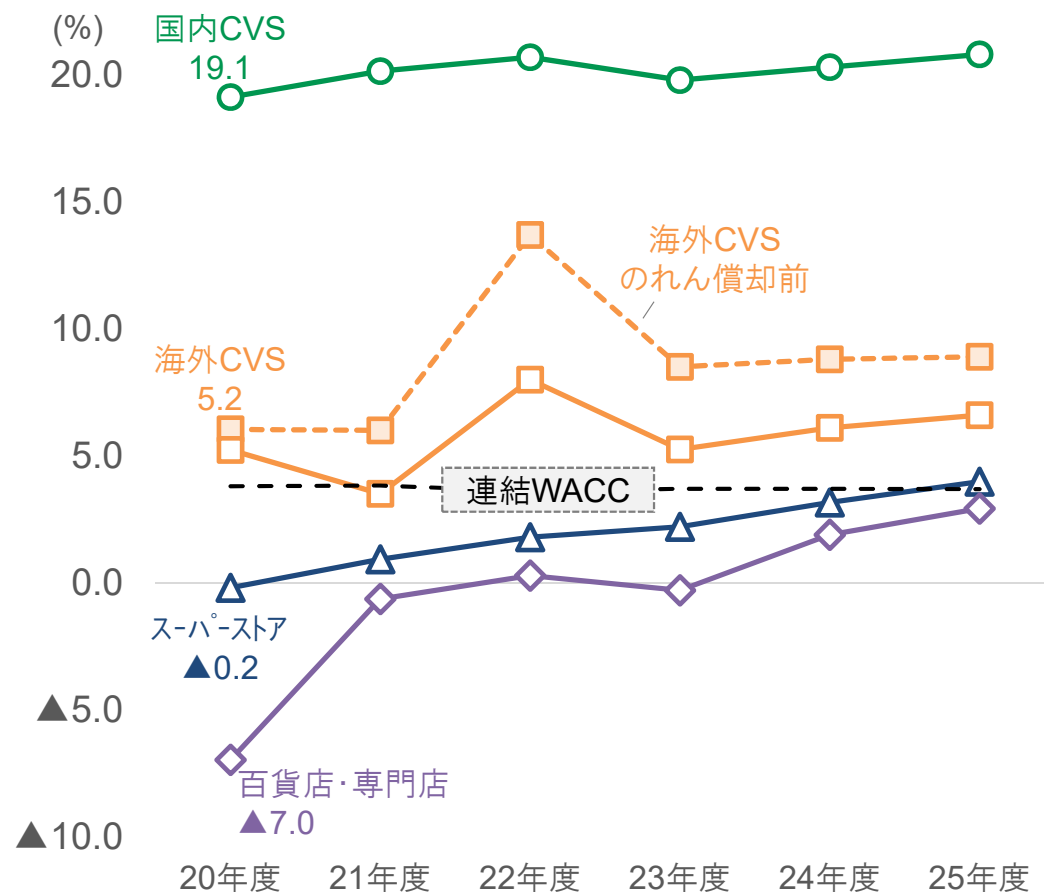
財務の質的向上（投資効率と特別損失推移）

■ ROE・ROIC・特別損失計画



■ セグメント別ROIC

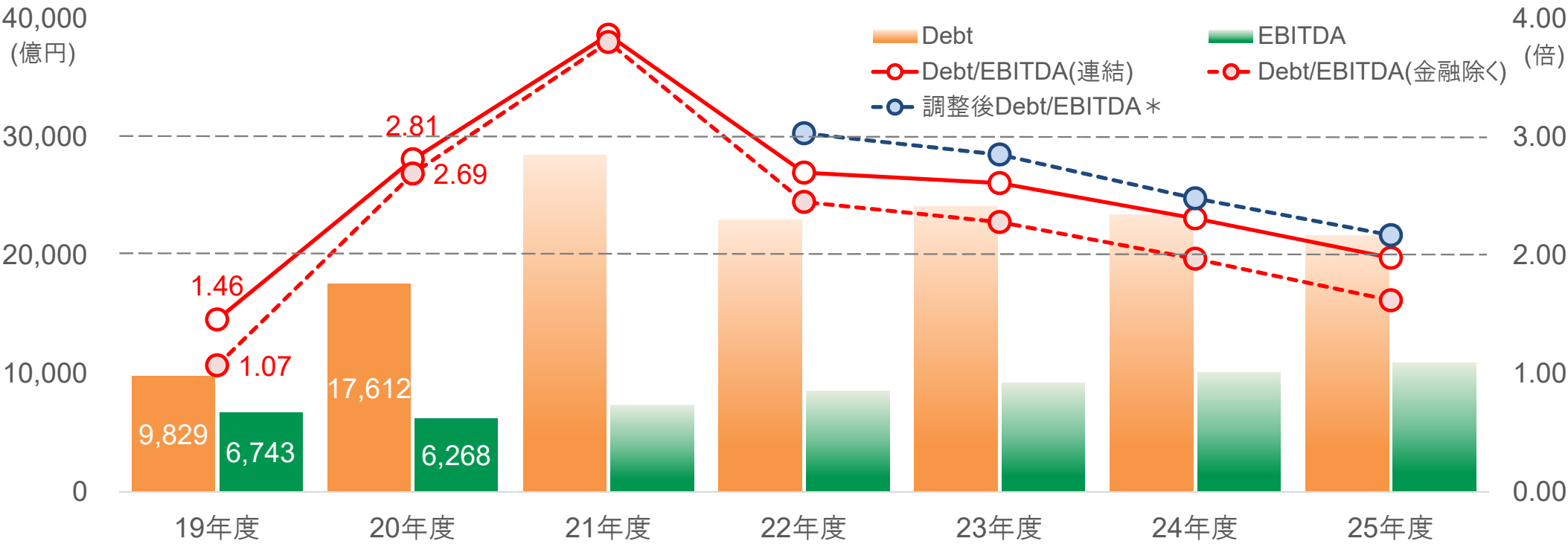
* グループ内資本・資金取引を調整した管理会計ベース数値



財務の健全性の改善 (Debt/EBITDA倍率)

■ Debt/EBITDA倍率計画(連結)

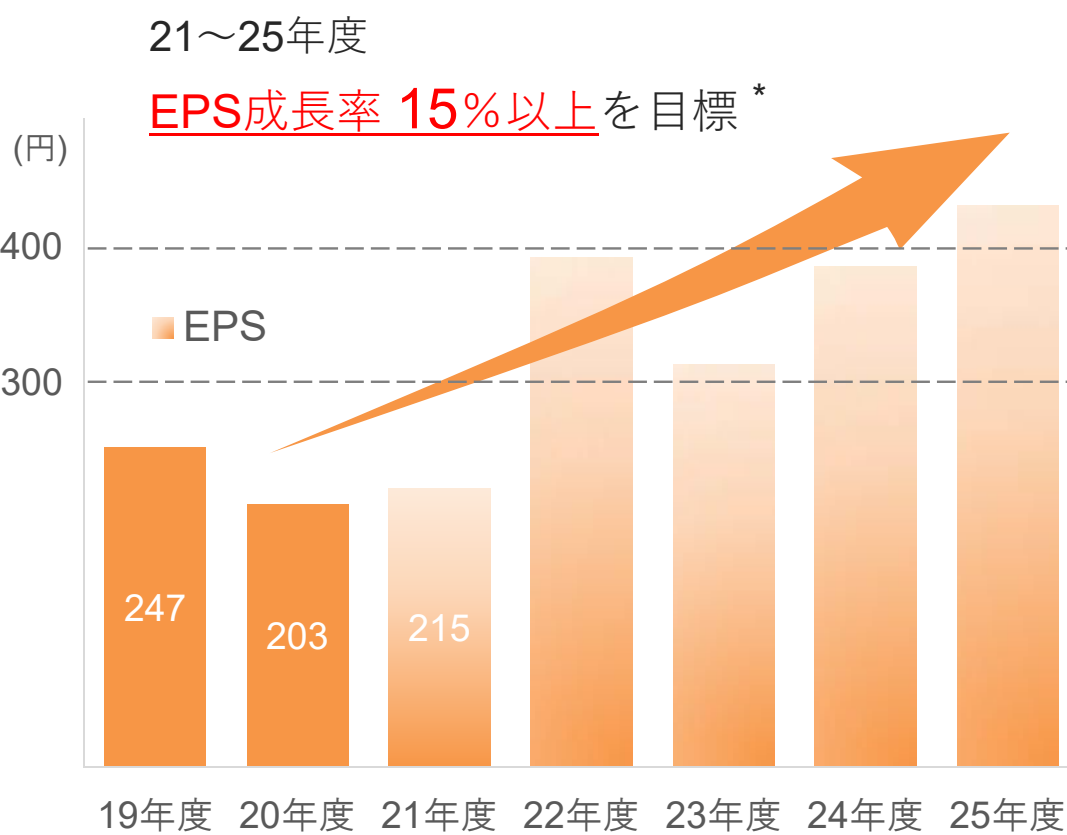
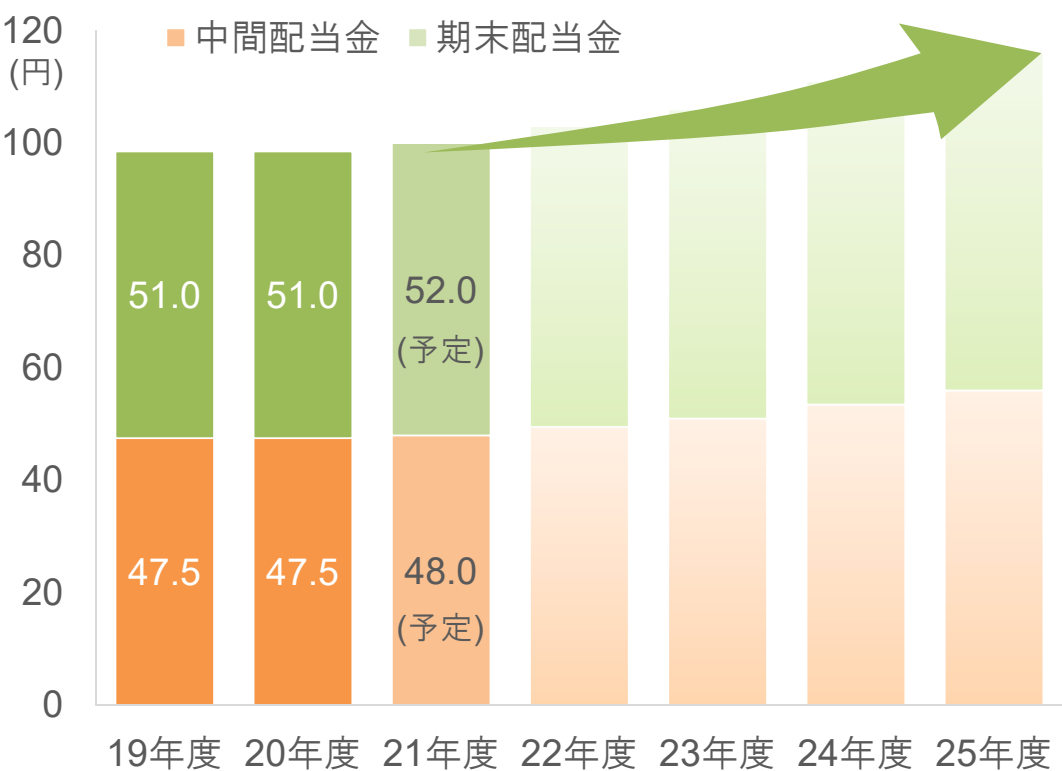
- ✓ 当面はDebtの削減を優先
- ✓ 25年度目標:2.0倍未満(連結)／2.2倍未満(調整後連結)



*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ー現預金等調整)

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。



* 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。

連結財務数値目標

	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。

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。