



グループ戦略実行に関する説明会

2023.12.1

2030年に 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、「食」を中心とした世界トップクラスのリテールグループ

経営方針

「食」の強みを軸とし国内外CVS事業の成長戦略にフォーカスすることで、最適な経営資源配分を実行しながら、「食」を中心とした世界トップクラスのリテールグループに成長する

キャピタル・リアロケーション

グループのキャッシュフローは成長ドライバーである
CVS事業への戦略投資に集中配分

自己株式取得を含む機動的な株主還元の実施を通じ
総還元性向(累計)*を50%以上とする

7-Eleven Australiaの取得

自己株式取得の決定

株式分割を決定：個人投資家を含めた投資家層の更なる拡大を図る

* 2023年度から2025年度までの累計

目次

- ① 7-Eleven Australiaの取得
- ② 自己株式取得について
- ③ 株式分割について

目次

- 1 7-Eleven Australiaの取得
- 2 自己株式取得について
- 3 株式分割について



「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

2021年8月31日
Francfrancの株式一部譲渡完了

2023年11月30日
7-Eleven Australia買収公表



2023年9月1日
イトーヨーカ堂・ヨーク合併



2023年2月
ベトナム事業への追加投融資を決定

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

2021年5月14日
Speedway取得完了



中期経営計画

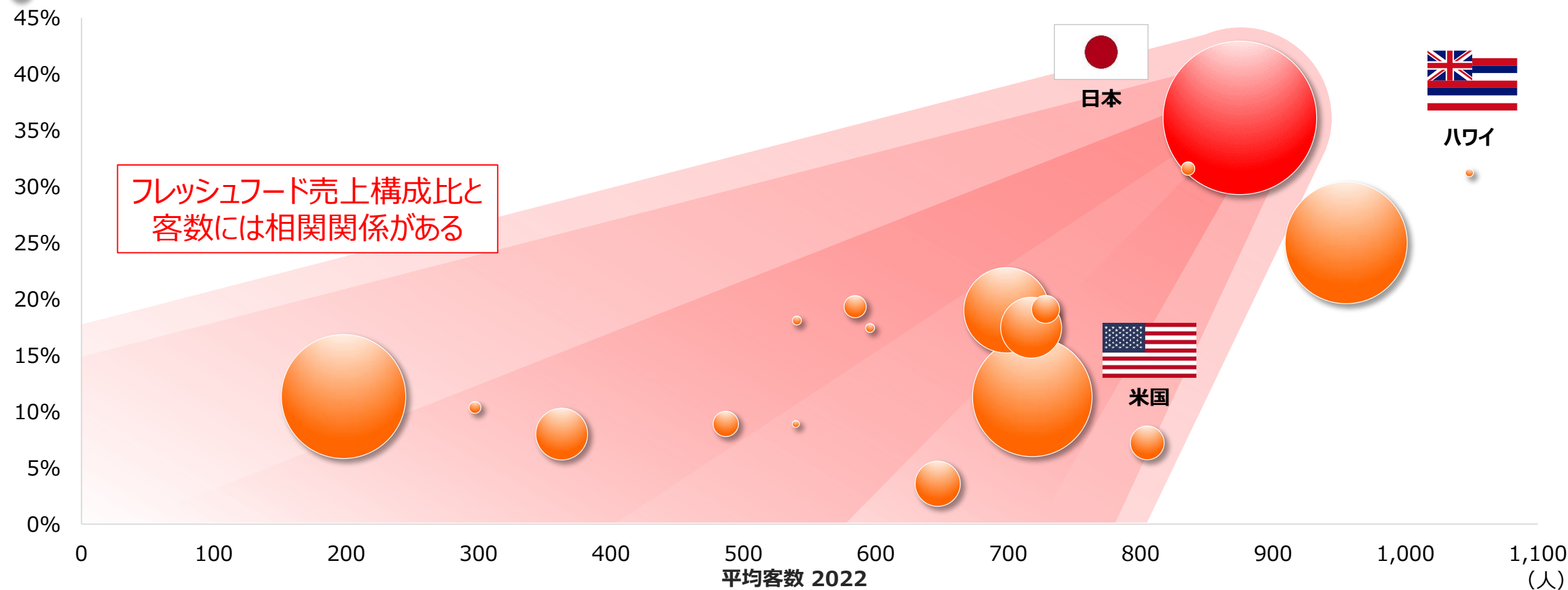
目指すべき姿に向け、引き続き様々な戦略的取り組みを加速

「食」を軸としたグローバルCVS事業の成長戦略

- SEJの「食」の強みをグローバルに展開

FF*売上構成比 2022 (%)

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)

フレッシュフードの強みを活用して、グローバルに事業規模を拡大していく

7-Eleven Australiaの買収・グローバル成長戦略の大きなステップ

1

既存の市場における成長を支援

- SEJとSEIのコアコンピタンスを十分に活用することで、ライセンシーの成長ポテンシャルを最大化
- 7-Elevenのグローバルブランドを強化し、ブランドの成長と収益性を加速
- SEJ及びSEIとのパフォーマンスギャップを充足

2

既存の市場への戦略的な投資

- 戦略的な投資とライセンシーへの事業関与を通じて、収益成長を加速
 - ✓ **7-Eleven Australia (SEA)の買収**
 - ✓ ベトナムビジネスへの投資

3

新たな市場への参入

- ヨーロッパ、MENA^{*1}（中東・北アフリカ）、ラテンアメリカを戦略的な優先地域として、空白地での拡大を加速（合併事業/買収を含む）
- 新たな市場での店舗展開を拡大し、成長性と収益性を向上
- SEA買収により、アジア太平洋地域の新市場での更なる成長を確固たるものに

^{*1} Middle East & North Africa ^{*2} 各ライセンシーの平均日販に、IMFウェブサイト記載の「2022 PPP Conversion rate」を掛けることで試算。ハワイと米国全体の物価差については、ビッグマック指数を参考に7INが試算

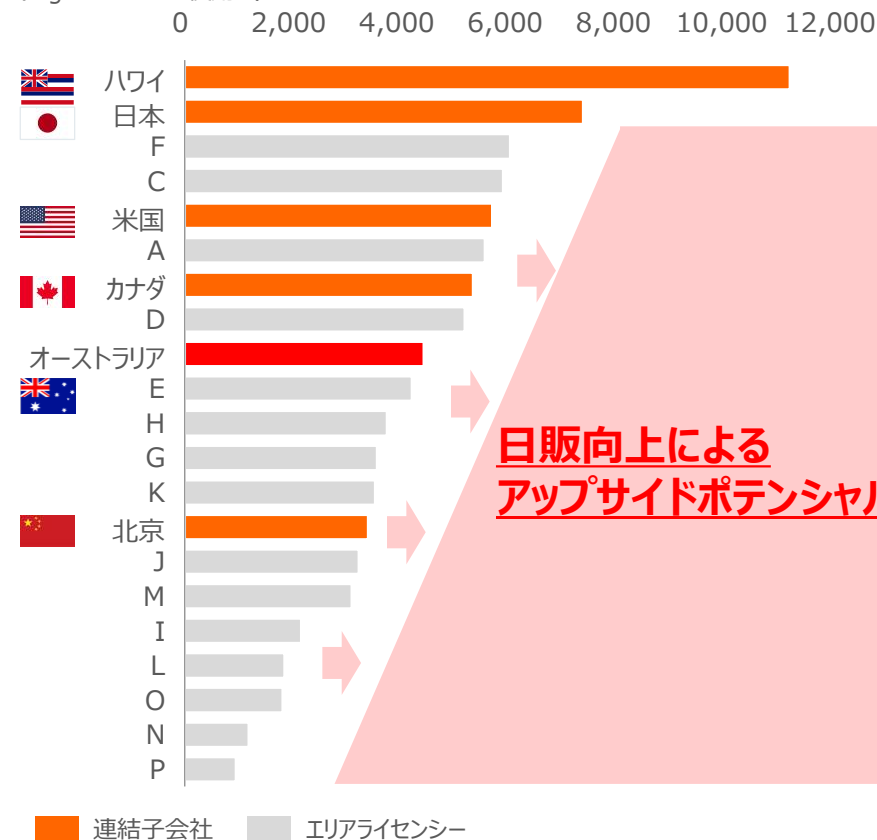
7INは、日本と北米以外の地域におけるグローバルなコンビニエンスストアの加速度的な成長をリード

注) SEJ:株式会社セブンイレブン・ジャパン SEI:7-Eleven, Inc. 7IN:7-Eleven International LLC

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

購買力平価調整後平均日販（2022年実績）

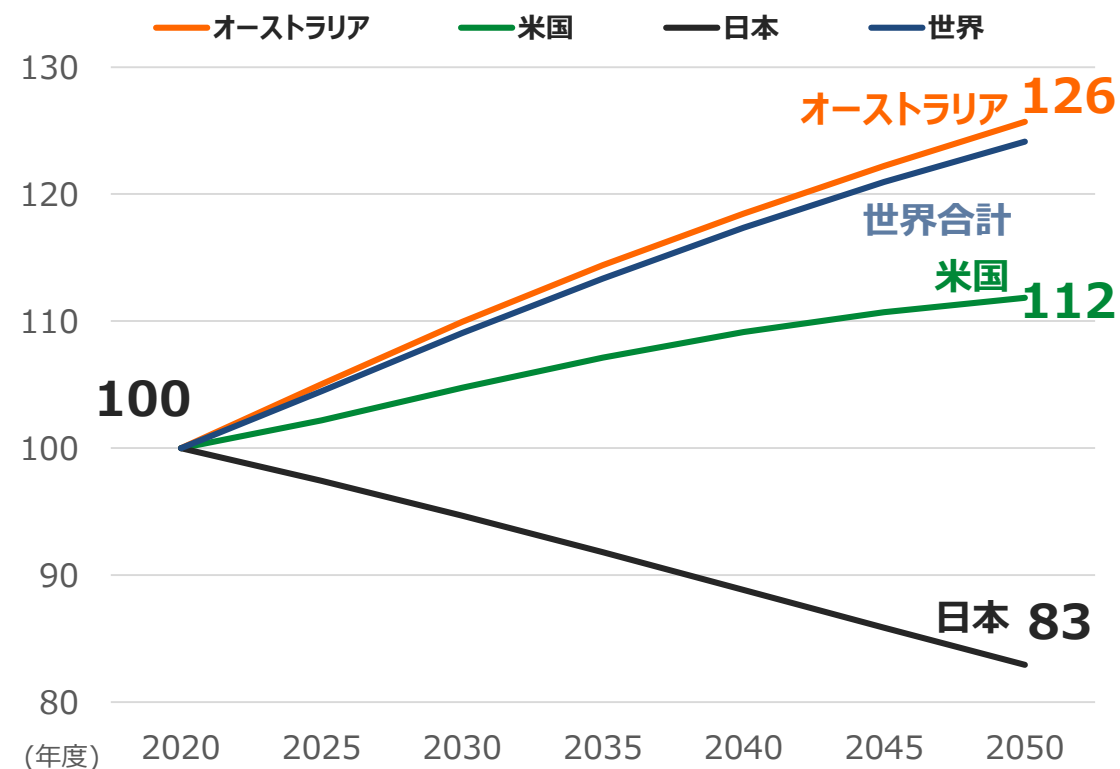
(Big Mac Index使用^{*2})



オーストラリアの良好なマクロ環境

グローバル人口成長予測*1

(2020年を100とする)



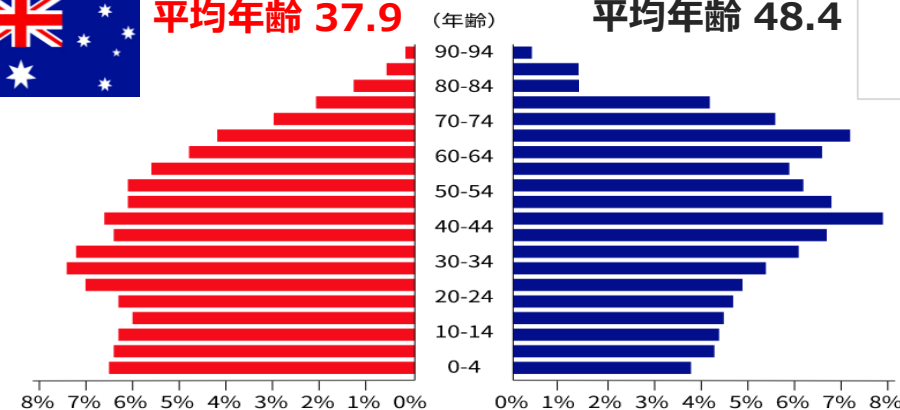
*1 国連経済社会局の世界人口予測（2022年）。2020年～2050年の中期予測であり、2020年1月の人口を100として7INにより作成。

*2 SEJ及びSEIの店舗数は2023年8月31日時点、SEAの店舗数は2023年6月30日時点。

国民年齢分布*1



平均年齢 37.9



平均年齢 48.4



1店舗当たりの人口*1,2

	SEJ 	SEI 	SEA 
7-Eleven店舗数（店）	21,281	13,145	751
人口（百万人）	123	339	26
1店舗当たりの人口（人）	5,780	25,789	34,574

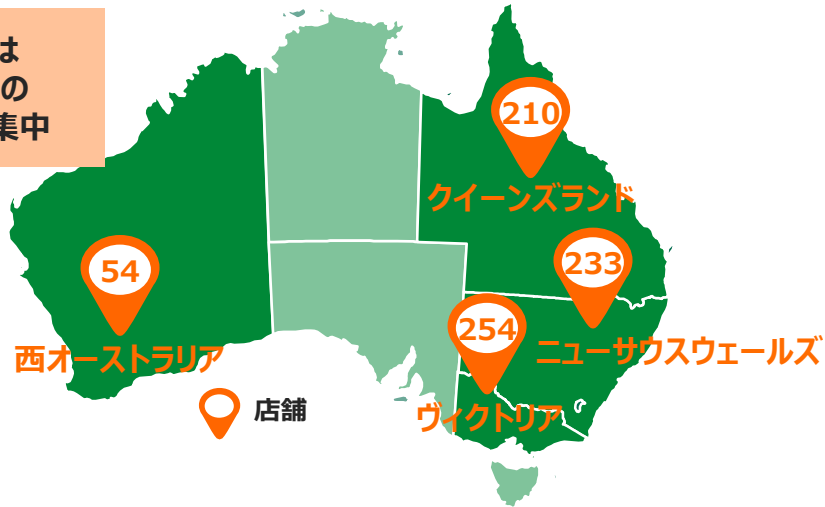
1店舗当たりの人口及び人口動態が良好で魅力的な成長市場

SEAはオーストラリアで最大の独立系コンビニエンスストア事業者

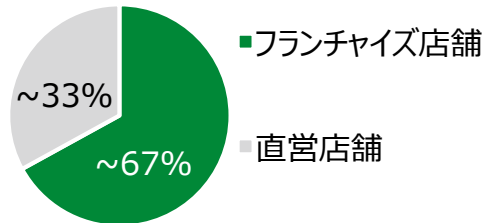
SEAの概要

オーストラリアのコンビニエンスストア市場の明確なリーダー*3,4

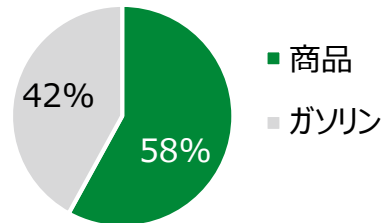
SEAの店舗は
オーストラリアの
都市中心部に集中



店舗網の構成比(FY23実績)



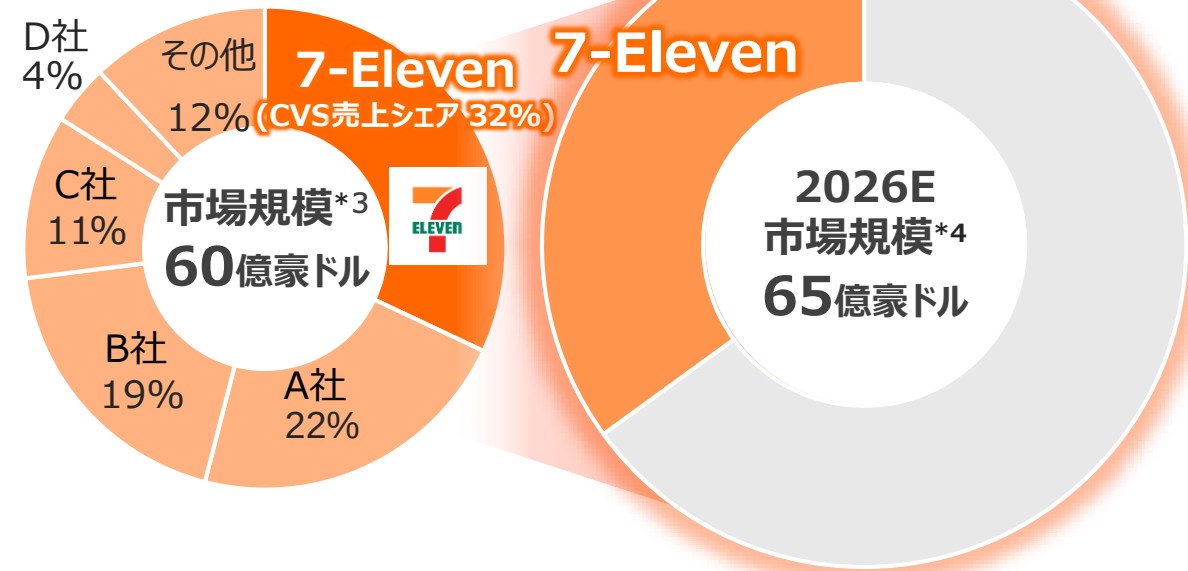
荒利益構成比(FY23実績)



総店舗数*1
751

商品販売 (FY23実績)
1,792百万豪ドル*2

総荒利 (FY23実績)
1,185百万豪ドル*2



成長するオーストラリア市場において
更なるシェア拡大を目指す

出所: 売手から提供された財務情報。6月決算

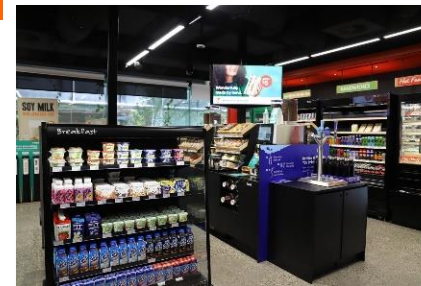
*1 店舗数は2023年6月時点 *2 店舗レベルでの指標を反映 *3 オーストラリアの主要コンビニエンスストア事業者の市場規模・シェアはCircana(IRI)のデータを参照

*4 2026年の市場規模の予測値は、オーストラリアのコンビニエンスストアの市場規模を基に、Euromonitorのコンビニエンスストアセグメントにおける予想CAGRを使用し、推計

市場規模の拡大と、競争力強化によるシェア拡大により事業成長を図る

主要な取引条件

買収対象企業*1	7-Eleven Australia
買収価格	17.1億豪ドル (2023年11月29日現在: 1豪ドル=97.80円)
取得する店舗数	751
予想されるクロージング日	2024年第2四半期 (4月～6月)
シナジー	2,000万豪ドル ～ 3,000万豪ドル (3年目予測)
調整後営業利益*2 (FY23*3)	1.1億豪ドル
調整後EBITDA*2 (FY23*3)	2.0億豪ドル
EBITDAマルチプル	シナジー考慮前: 8.5x ⇒ シナジー考慮後: 7.4x ～ 7.8x



*1 SEAの持株会社であるConvenience Group Holdings Pty Ltdの株式をR.G. Withers Nominees Pty Ltdから取得する契約を締結

*2 一過性の費用、本件に伴う費用等を調整

*3 SEAは6月期決算であり、FY23とは2023年6月期を指す

シナジーの発現要素とマルチプル

想定シナジー 2027年度計画

2,000万豪ドル～3,000万豪ドル

シナジーの構成要素

出店戦略	✓ 新規出店を通じた店舗網の拡大
商品力	✓ 食のバリューチェーン構築による品揃え強化 ✓ フレッシュフードを中心とした新商品の開発 ✓ PB商品の導入拡大 ✓ 非日配品における日常必需品の充実
デジタル	✓ 7GT*導入による、良質な顧客体験（CX）と効率的な店舗運営を図る

2027年度計画の想定シナジーの**60%以上**が
商品販売や商品の利益率改善、ロイヤリティに関連

* 7-Eleven Global Technology

シナジー調整後マルチプル

取得価額

17.1億豪ドル

取得価額

17.1億豪ドル

調整後EBITDA

2億豪ドル

+シナジー

調整後EBITDA

2.2～2.3
億豪ドル

EBITDA
マルチプル

8.5x

+シナジー

EBITDA
マルチプル

7.4～7.8x

グローバルな7-Elevenのベストプラクティスを活用し、商品関連を中心にシナジーを促進

出店戦略

- 立地選定基準と売上予測モデルを見直し、店舗開発部門を増強する事で質の高い出店を大幅に加速
- 立地別品揃えに応じた店舗サイズとレイアウトモデルを確立し、新規顧客を獲得



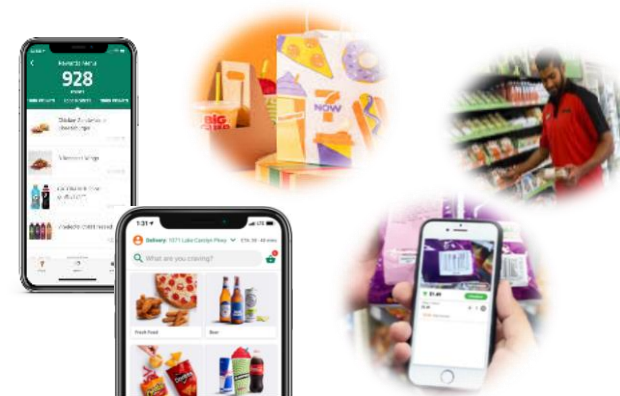
商品力

- SEAの強みであるホット飲料を軸に、関連販売が見込めるファストフードの品揃えを強化
- コンビニの品揃えを再定義し、ワンストップで地域のニーズを満たすアイテムの増強
- SEJ/SEIのPB商品売筋を共有し、差別化を促進



デジタル

- 7GTの導入によるシームレスな単品管理の実行、デリバリー、ロイヤリティプログラムなど良質なCX（顧客体験）の実現



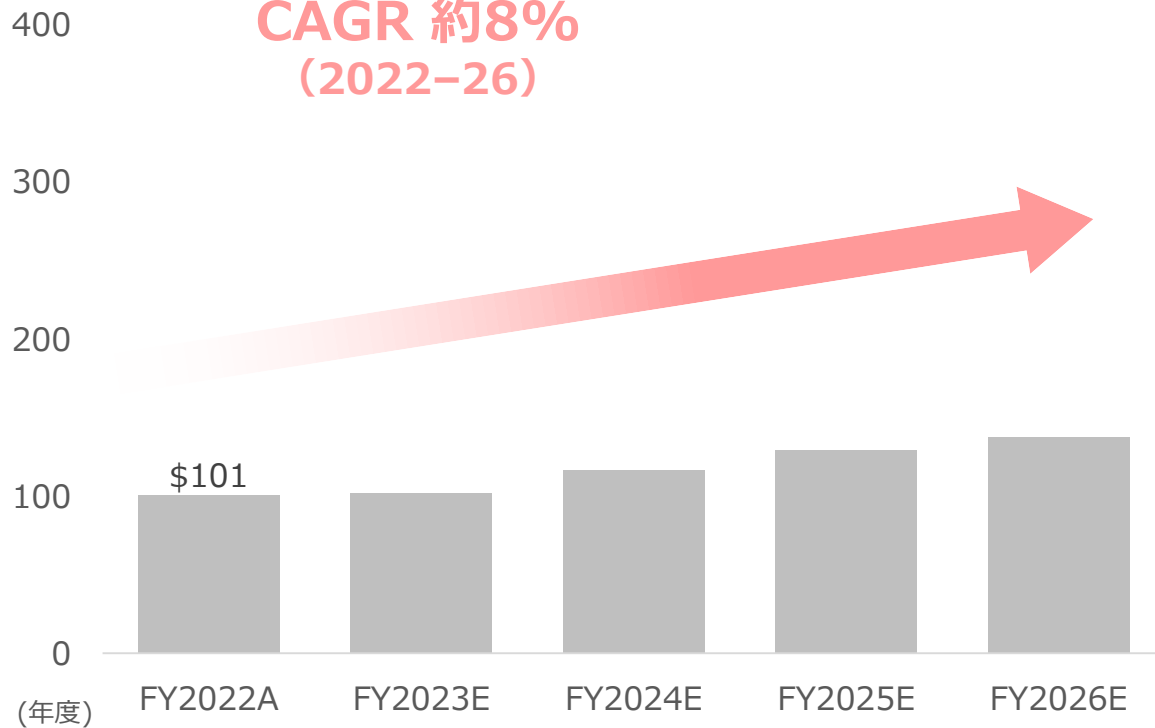
SEJ/SEIの経験豊富な人財を投入し、SEAのビジネスモデル変革を加速

SEAの買収により7INの財務目標達成へ加速

7INのEBITDA（SEA買収前）

（百万ドル）

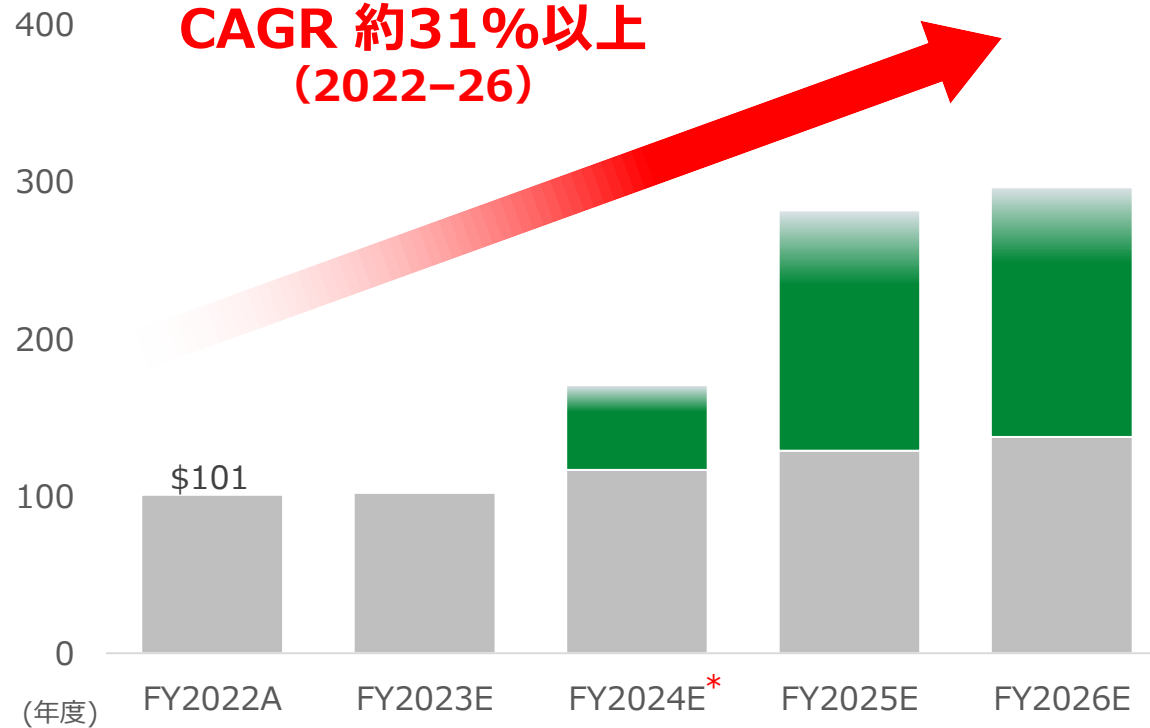
**CAGR 約8%
（2022-26）**



7INのEBITDA（SEA買収後）

（百万ドル）

**CAGR 約31%以上
（2022-26）**



* FY24 Q2にクローリングすると仮定

注) EBITDAには持分法による投資損益を含む

SEAの買収により7INの今後3年間の成長は2倍以上に加速

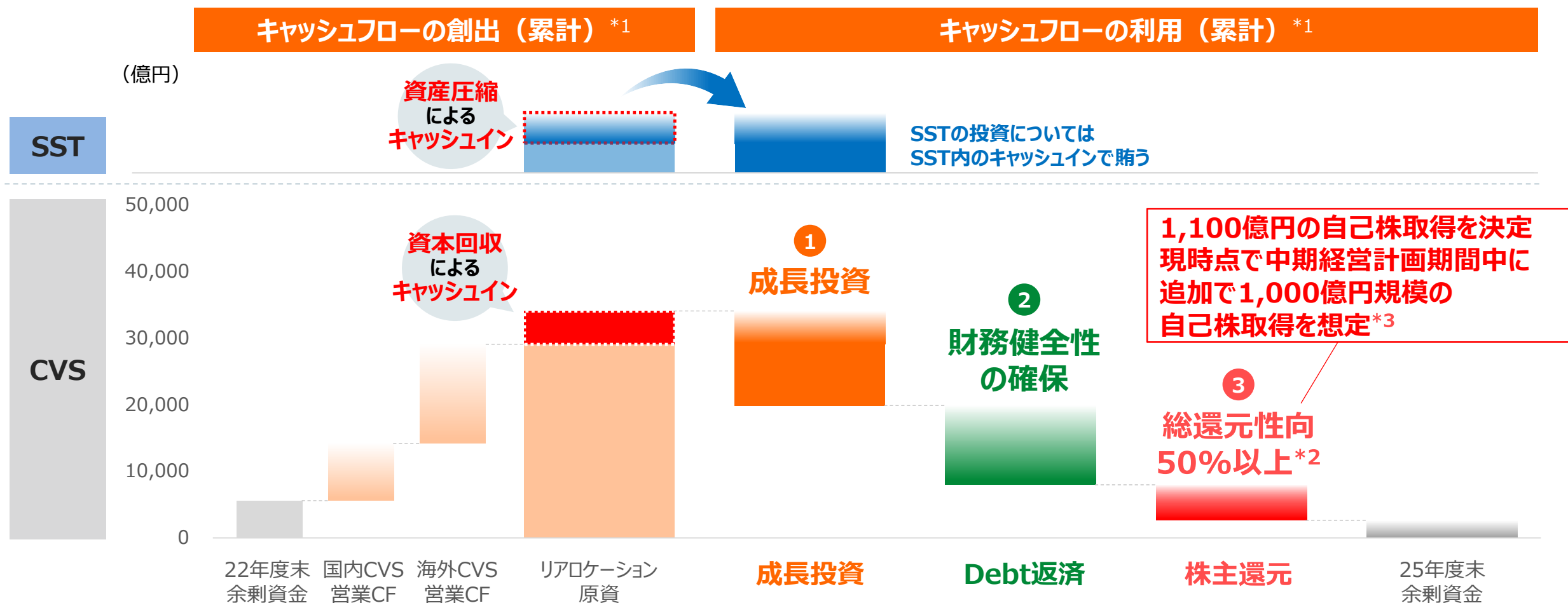


7-Elevenブランドのグローバル市場における成長をさらに加速

目次

- ① 7-Eleven Australiaの取得
- ② 自己株式取得について
- ③ 株式分割について

キャピタル・リアロケーションプランについて



*1 2023年度から2025年度までの累計値 *2 2023年度から2025年度までの累計の総還元性向 *3 自己株取得以外の大規模な戦略投資（M&A等）に充当された場合には金額規模が変動する可能性があります

CVS事業が創出する営業キャッシュフローと、資本回収によるキャッシュインは
CVS領域への成長投資のみならず、自己株取得を含む株主還元にも充当予定

目次

- ① 7-Eleven Australiaの取得
- ② 自己株式取得について
- ③ 株式分割について

1. 株式分割の目的

株式の分割により、当社株式の投資単位当たりの金額を引き下げ、個人投資家をはじめとする投資家の皆様により投資しやすい環境を整え、株式の流動性を向上し、投資家層の更なる拡大を図るため。

- ・政府が決定した方針により「新NISA」が2024年1月よりスタート。
- ・東京証券取引所が、個人投資家が投資しやすい環境を整備するために、望ましい投資単位として50万円未満という水準を明示。

2. 株式分割の内容

① 分割の割合	1株につき3株の割合で分割
② 基準日	2024年2月29日（予定）
③ 効力発生日	2024年3月1日（予定）

3. 株式分割により増加する株式数

	発行済株式総数	発行可能株式総数
現在	886,441,983 株	4,500,000,000 株
株式分割後	2,659,325,949 株	10,000,000,000 株*

* 今回の株式分割に伴い、会社法184条第2項の規定に基づき、2024年3月1日をもって当社定款第6条に定める発行可能株式総数を変更いたします。



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。