



2022年4月7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 東証プライム市場)  
問合せ先 取締役常務執行役員 丸山 好道  
(TEL. 03-6238-3000)

#### 当社株主はじめステークホルダーの皆様へ向けた経営メッセージの発信について

当社は、本日2022年4月7日付にて、取締役会の全会一致の決議に基づき、当社株主はじめステークホルダーの皆様へ向けた経営メッセージ「世界トップクラスのグローバル流通グループへの進化を目指して」を発信いたしましたのでお知らせいたします。

レター全文については別添をご参照ください。

以上

2022年4月7日

## 世界トップクラスのグローバル流通グループへの進化を目指して

### 当社株主はじめステークホルダーの皆様へ

皆様には、日ごろ当社グループに対する多大なご理解とご支援を賜り、心より感謝申し上げます。

とりわけ、すでに2年有余にわたる世界的なパンデミックがいまだ収束の兆しが見えない中で、皆様のご支援は、私たちにとりまして何よりも心強い支えとなっております。

現下、激変する経営環境のもと、当社グループが何を目指し、何に力を注いでいるかといった点につきまして、株主はじめステークホルダーの皆様へ一段のご理解を賜り、ご支援いただくことが、私たちに何よりも重要であると考えております。当社では、かねてより株主の皆様との建設的な対話を継続的に行い、また多様なステークホルダーの皆様の声に耳を傾けることで、「当社グループの持続的な成長と中長期的な企業価値の向上」に資する真剣な議論に努めてまいりました。また、本年に入り、社外取締役も参加する形式を含む株主の皆様との面談も数多く重ねてまいりました。その結果を踏まえ、当社株主はじめステークホルダーの皆様へ、当社経営の現状および今後に向けた考え方をご理解いただきたいと思いますと考え、本レターを公表することといたしました。

### 当社グループの社是・基本理念

当社グループは、1920年の創業以来、大規模な自然災害や戦争をはじめ幾たびかの大きな社会経済の変動を体験し、その中であって、つねに個々のお客様のご要望にお応えし、地域社会に根ざした事業を積み重ねることで、成長を遂げてまいりました。もちろんこの間、私たちのビジネスの基軸となる事業形態は、経済・社会環境とともに変化してきております。その中で一貫してまいりましたのは、私たちが掲げる「お客様・お取引先・株主・地域社会・従業員を含めたすべてのステークホルダーの皆様から信頼される誠実な企業でありたい」という社是に示した基本理念です。これは、私たちの経験の中から生まれ、堅持してきた拠り所であり、皆様のご信頼とご支援にお応えする私たちの経営の原点を示すものです。

### 中期経営計画の進捗と成果

当社グループは、上述の理念のもと、「基本姿勢」(\*1)およびグループの将来像「2030年 目指すグループ像」(\*2)を明示した上で、2021年7月に現在の「中期経営計画 2021-2025」(以下「中期経営計画」)を公表いたしました。この「中期経営計画」では、グループ各社が一体となった取り組みを進めることで持続的な成長を実現するとともに、社会的な価値提供も両輪として推進していくことを目指しております。加えて、米国の子会社である7-Eleven, Inc. (以下 SEI)による Speedway LLC (以下 Speedway) の株式取得を実施し、世界トップクラスのグローバル流通グループへの飛躍を目指すべく様々な戦略施策を推し進めております。

この結果、当社の株主総利回り(TSR)は、2020年2月末から2022年2月末の期間において157%、2021年2月末から2022年2月末の期間において141%となっており、いずれもS&P500、TOPIX、北米

における代表的なコンビニエンスストア(以下 CVS)銘柄の平均を上回っております。

なお、当社グループでは、ESG をはじめとしたサステナブル経営を推進していくにあたり、「中期経営計画」においても、その取り組みを基盤に置いています。とりわけ、気候変動への対応は、いまや世界的にも喫緊の課題となっており、2019年に環境宣言「GREEN CHALLENGE 2050」を公表し、CO2 排出量削減をはじめ、グループ一丸でその取り組みを推進しています。また、気候変動に関わる情報開示の充実も必須と考えており、2019年にはTCFD提言に賛同を表明いたしました。2020年6月にTCFD提言に基づく情報開示を行い、2022年3月には事業インパクトの分析結果を定量で開示いたしました。この開示は国内の株式会社セブン・イレブン・ジャパン(以下 SEJ)での開示でございますが、2022年度は株式会社イトーヨーカ堂(以下 IY)、株式会社ヨークベニマル等のスーパーストア事業での開示を予定し、また、2023年度にはSEIでの開示を計画しております。今後も、気候変動による「リスク」と「機会」を分析する等、グローバルな視点を持って持続可能な社会の実現に貢献してまいります。

(\*1)「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

(\*2)「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

## 当社の経営課題認識と今後の対応方針

### 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

当社は、「中期経営計画」において事業ポートフォリオに関する考え方を明示し、これに沿った事業ポートフォリオの見直しと最適な運営に向けたアクションの加速に努めております。特にグループ全体における事業シナジーの最大化については検討を重ね、効率性・成長性ともに課題を抱える重点構造改革分野に関しては抜本的な事業構造改革の断行とベストオーナーの検討を並行して実施しております。

当社が今まで行ってきた戦略的方向性を踏襲し、セブン・イレブン事業を核としたグローバル成長戦略を更に推進させる観点から、事業ポートフォリオにおける3つの重点戦略について、当社の考えを以下に示いたします。

#### 1. 国内外 CVS 事業の連携を通じ利益成長を加速します

当社株主でもある ValueAct Capital Management L.P.(以下 ValueAct)より、本年2月8日付でいただいた提案書において、当社グループが国内外で手掛けるセブン・イレブン事業を「グローバル CVS チャンピオン」になれる可能性があると高く評価していただきました。当社グループ事業にご注目をいただいている点、深く感謝しております。

#### 【北米 CVS 事業】

当社の北米 CVS 事業を担う SEI は、その純利益を見ても 2005 年度 17 百万米ドルから、2021 年度には 1,317 百万米ドルへと、著しい成長を遂げ、今後も 2020 年度から 2025 年度にかけて年平均 20%超の成長率を達成する見込みです。

なお、「中期経営計画」では、海外 CVS 事業をメインドライバーとしたグループ成長戦略を掲げておりますが、SEI においては、今後 Speedway 統合シナジーを高次元で顕在化させることに加え次代を見据えた事業構造、収益性の変革を進めてまいります。具体的な方向性としては、SEJ との連携を背景としたバリュ

ーチェーン構築による食品事業の強化を行い、フレッシュフードやオリジナル飲料、プライベートブランド商品の販売、レストラン事業の拡大を図ってまいります。また、食品事業の強化とともにガソリン事業への依存度の低減とEV化への対応強化を通じた脱炭素社会への適応を通じて、サステナブルな事業構造の確立と収益力の向上を図ってまいります。

さらに、国内外問わずDX(デジタルトランスフォーメーション)領域も重要な経営課題として認識しており、スマートフォン等からの注文にお応えするお届けサービス「7NOW」につきましては、近年のニーズの高まり等に鑑み、すでに米国では約4,000店、日本では約1,200店で本格展開しています。今後は、日米で培ったモデルをベースにグローバルに展開することで、出店エリアにおけるお客様の利便性向上に貢献し、グローバルブランドとしてセブン-イレブンの価値向上を実現してまいります。

## 【グローバル戦略】

グローバルな事業推進という点では、当社グループは、すでに1990年代より米国におけるセブン-イレブン事業の再建を手掛け、SEIを目覚ましい成長へと導いてきた実績を有しています。現在、セブン-イレブン事業は、すでに世界18の国と地域で展開されており、それぞれの潜在的な成長可能性は極めて高いものがあると考えております。当社グループは、日本国内および米国等で手掛けてきた事業革新の手法を活かすことで、その潜在的な成長性を引き出すことが可能であると確信しております。また、さらなるグローバルな事業展開を進めることで、各地域のお客様への価値提供をよりいっそう充実したものにするとともに、革新的なサプライチェーンを通して社会全体の繁栄に寄与しうるものと考えています。

このため、SEJとSEI両社の共同出資により7-Eleven International LLC(以下7IN)を設立し、同社のもとで日米セブン-イレブンの連携による協創を強化し、グローバル戦略を加速させていく方針です。7INでは、日本および北米を除く地域で2025年度までに5万店の店舗網を確立し、2030年度までに日本、北米も含めた全世界で30の国と地域での店舗出店を目指していく方針で、現在、より精細な戦略マップを策定しています。具体的なKPI、ロードマップ等につきましては、適宜公表を進めてまいります。

## 2. 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

「中期経営計画」においては、国内外のCVS事業を当社グループの成長ドライバーとするとともに、グループ国内売上の6割強(2021年度実績ベース)を占める食品事業を戦略的な成長領域と位置付けています。

当社グループでは食品事業の競争力強化により食品市場におけるシェア拡大を目指しており、業態を越えてグループ総力を結集し、ブランドの育成強化を図っています。とりわけ、2007年より展開しているグループのプライベートブランド商品「セブンプレミアム」は、革新性および認知度の高さ、お客様からのご支持等の点で、競争力の源泉となっています。セブンプレミアムの開発は、SEJが独自に創出した開発プロセス、IYの生鮮品、加工食品等にわたる幅広い調達力、さらにグループ内の多様な知見、情報力、そしてお取引先様との長年にわたる信頼関係を融合することで可能となっており、流通サービス事業者独自のブランド戦略としては、他に類例のない取り組みとなっています。

高齢化、人口減少等がさらに進み、世界的に見ても非常に複雑な国内消費市場の構造変化のもと、将来にわたって国内CVS事業として加盟店様とともに持続的な成長を遂げるためには、「SEJの販売力・競争力を中心におきながら、IYを中心としたスーパーストア事業が有する、産地把握、商品調達、生産管理等の知見やサプライチェーンを活かす」という独自のビジネスモデルを展開していくことが不可欠であり、これが当社グループの強みを最大化する方法であると確信しています。このような国内CVS事業とIYを中心としたスーパーストア事業の不可分一体な連携は、1つのグループの中に在ってこそ可能となります。とりわけコロナ禍以降、お客様の消費行動や価値観が大きく変容し、よりいっそう緻密な商圈把握、お客様との接点の多様化と深化が求められている環境下においては、まさにこのような国内CVS事業とスーパーストア事業が一体となった強みが発揮されるものと考えます。

コロナ禍を経て、いっそう拡大するお届けニーズへの対応(ラストワンマイル施策)に際しても、当社グルー

プは、すでに、SEJ の 7NOW、IY のネットスーパー等のサービスを展開しておりますが、今後は、グループの共通 ID である 7iD を軸に、両社の有する店舗ネットワーク、アプリ会員、センター等を有機的に連携させることで、グループ独自の競争力あるサービスに進化させてまいります。

なお、IY は、これまで重ねてきた事業構造改革を 2022 年度内に完遂し、ネットスーパーのセンター化、首都圏および大都市圏への集中、強みである食の SPA 化等の再成長戦略に注力することで、上記のように、グループの競争力、企業価値向上に貢献するとともに、併せて単体の収益力も強化してまいります。

一部の株主の皆様からは、IY について、売却またはスピンオフすることがグループの企業価値向上に資するのではないかとのご提案をいただいております。しかしながら、当社としては、前述の通り、IY を中心としたスーパーストア事業と SEJ が同一グループに在ることこそが、SEJ ならびに加盟店様を含むグループの将来にわたっての成長に資すると確信しております。引き続き、このコアビジネスモデルの磨き込みに邁進し、企業価値向上に努めてまいります。

### 3. 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

当社は、グループの企業価値の最大化に向けては、上記 2. において触れた通り、当社グループ独自のビジネスモデル構築によるグループ価値の最大化といった視点から検討を重ねるとともに、事業ごとの効率性・成長性も踏まえながら、事業ポートフォリオの見直しについて継続して議論してまいりました。

なかでも「中期経営計画」でお示した通り、重点構造改革分野に関しては抜本的な改革を断行するとともに、グループ内で十分な価値向上に向けた施策を継続することが困難と判断される事業に関しては、ベストオーナーの検討を並行して進める等、構造の見直しを実施してまいります。2021 年 7 月には株式会社 Francfranc 株式の一部譲渡、本年 2 月には株式会社オッシュマンズ・ジャパンの全発行済株式の譲渡を公表するに至りました。また、百貨店・専門店事業においては、これまでも事業構造改革を実施してまいりましたが、現在、ファイナンシャル・アドバイザーも起用の上、株式会社そごう・西武についてストラテジック・レビューを行っております。

当社は、今後も、上記の考えに基づき、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を継続してまいります。

## B. キャピタル・リアロケーションプランの策定

### 様々な実行施策を踏まえたキャピタル・リアロケーションプランを策定します

当社は、一貫した財務規律に基づいたキャピタル・アロケーション方針のもと、当社グループの持続的な成長と中長期的な企業価値向上に向けた財務施策を実施していくことが極めて重要であると認識しております。今後、CVS 事業を中心としたグループ事業成長を通じ営業キャッシュフローの増大を図りつつ、事業ポートフォリオの見直しを通じ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進め資本回収も実現してまいります。創出されたフリーキャッシュフローについては、資本効率性に立脚した投資判断に基づき、成長領域である CVS 事業や DX に向けた戦略投資に集中的に配分し、加速度的な成長を推進していく所存です。

加えて、自己株式取得を含む株主還元につきましては、今後も中長期的な企業価値の向上につながると見込まれる戦略的な M&A や将来の成長に向けた投資を優先した上で、自己資本利益率(ROE) や 1 株当たり当期純利益(EPS)の向上に向けた戦略的な資本政策として機動的に実施してまいります。

## C. ガバナンス体制のトランスフォーメーション

### 世界トップクラスのグローバル流通グループにふさわしいガバナンス体制に変更します

当社は、昨年来、ValueAct を含む国内外の様々な株主の皆様との間で、社外取締役も参加する形で建設的な対話を集中的に実施し、その過程で、当社のガバナンス体制についても様々なアイデアをいただきました。これらを踏まえ、当社は、グローバルマーケットにおける持続的な成長と中長期的な企業価値向上の実現を目指し、取締役会の構成について検討するとともに取締役の人選を行いました。

具体的には、取締役会の多様性を向上させるとともに、独立社外取締役を増員し、過半数とするガバナンス体制に変更いたします。この一環として、本年 5 月 26 日に開催予定の当社第 17 回定時株主総会においては、以下の基本方針に沿って取締役を選任することを内定いたしましたので、下記の通りお知らせいたします(\*)。当社がグローバル企業として成長戦略を推進する上で最適な候補者と考えております。

1. 社内取締役の人選については、経営と執行のバランスおよび意思決定の迅速化等にも鑑み、現状の陣容から絞り込んだコンパクトな体制とする
2. 社外取締役の人選については、ボードダイバーシティ強化による経営経験・スキル等の更なる充実とグローバル企業としての成長戦略推進に対応したグループ経営監督体制の増強を目指す
3. 具体的な体制として、社内取締役については現状の 8 名から 6 名に絞り込み、社外取締役については現状の 5 名から 8 名に増員することで、社外取締役が過半数を占める体制とする

#### 社内取締役候補者

氏名	新任・再任
井阪 隆一	(再任)
後藤 克弘	(再任)
伊藤 順朗	(再任)
丸山 好道	(再任)
永松 文彦	(再任)
ジョセフ・マイケル・デピント	(再任)

#### 社外取締役候補者

氏名	新任・再任
伊藤 邦雄	(再任)
米村 敏朗	(再任)
東 哲郎	(再任)
井澤 吉幸	(新任)
山田 メユミ	(新任)
ジェニファー・シムズ・ロジャーズ	(新任)
ポール 与那嶺	(新任)
スティーブン・ヘイズ・デイカス	(新任)

(\*)上記の取締役候補者につきましては、本年 4 月 7 日付の弊社ニュースリリース「役員の異動に関するお知らせ」(<https://www.7andi.com/company/news/2022.html>)も併せてご参照ください。

## 株主の皆様との建設的なエンゲージメントの継続

当社の取締役会は、株主はじめステークホルダーの皆様からの声に深く感謝し、今後も建設的なエンゲージメントを通じて、当社に対するフィードバックについて真摯な検討を行ってまいります。当社は、引き続き「世界トップクラスのグローバル流通グループ」を目指し、皆様の期待にお応えすべく、グループの革新と持続的成長に注力し続け、中長期的な企業価値向上に取り組んでまいります。

最後になりましたが、当社は明確な目的、責任、および時間軸の下、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への大きな一歩を踏み出します。本レターに示す経営方針を実行することで、強固な経営基盤のもと、当社のパフォーマンスをさらに向上させ、持続的な成長を実現し得るものと、当社取締役会および当社経営陣は確信しております。皆様におかれましては、今後いっそうのご理解とご支援を賜りますよう、お願い申し上げます。

以上



# 世界トップクラスのグローバル 流通グループへの進化を目指して

2022年4月7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) 2022 Seven & i Holdings Co., Ltd. All Rights Reserved.



## AGENDA

- 1 当社のビジョン
- 2 これまでの戦略的取り組み
- 3 当社の経営課題認識と今後の対応方針
- 4 世界トップクラスのグローバル流通グループへと進化する為に

Copyright (C) 2022 Seven & i Holdings Co., Ltd. All Rights Reserved.



## AGENDA

- 1 当社のビジョン
- 2 これまでの戦略的取り組み
- 3 当社の経営課題認識と今後の対応方針
- 4 世界トップクラスのグローバル流通グループへと進化する為に

Copyright (C) 2022 Seven & i Holdings Co., Ltd. All Rights Reserved.

## 当社のビジョン



### 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

当社は株主との建設的な対話を継続し、ステークホルダーの声を傾聴し、  
グループを革新／成長し続けることにコミットしています

Copyright (C) 2022 Seven & i Holdings Co., Ltd. All Rights Reserved.



## AGENDA

- 1 当社のビジョン
- 2 これまでの戦略的取り組み
- 3 当社の経営課題認識と今後の対応方針
- 4 世界トップクラスのグローバル流通グループへと進化する為に

Copyright (C) 2022 Seven & i Holdings Co., Ltd. All Rights Reserved.

## これまでの戦略的取り組み



- 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

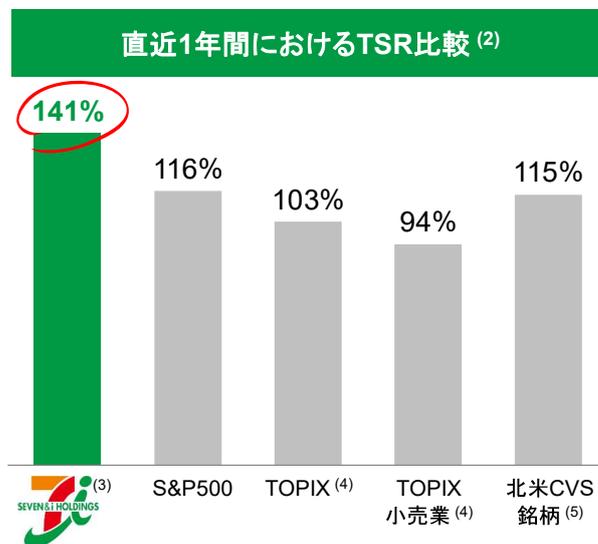
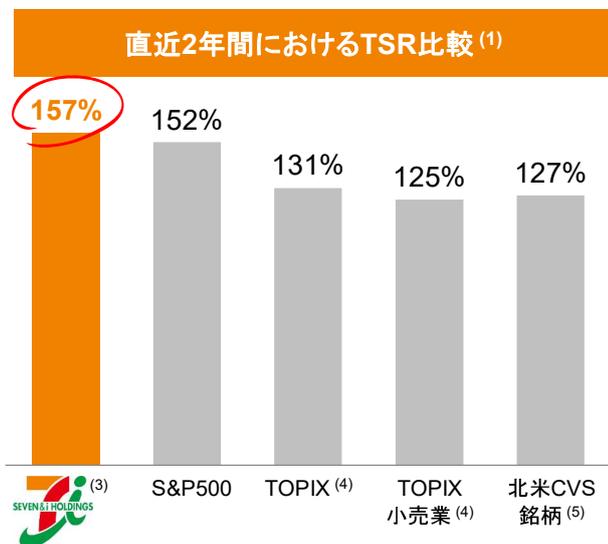


Copyright (C) 2022 Seven & i Holdings Co., Ltd. All Rights Reserved.

## 直近のTSR実績



- 当社の株主総利回り(TSR)は2020年2月末から2022年2月末、2021年2月末から2022年2月末の期間においてS&P500、TOPIX等を上回る成果を上げています



(1) 2020年2月末から2022年2月末までの変化率を参照

(2) 2021年2月末から2022年2月末までの変化率を参照

(3) 2021年度の当社株主還元については年間配当予想値の100円を基に算出

(4) TOPIX並びにTOPIX小売業は配当込みの指数を参照

(5) 北米コンビニエンスストア(CVS)銘柄にはAlimentation Couche-Tard、Casey's General Stores、Murphy USA、Arkoを含む

Copyright (C) 2022 Seven & i Holdings Co., Ltd. All Rights Reserved.

7

## サステナブル経営の推進



- 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

<p><b>環境宣言</b></p> <p>「GREEN CHALLENGE 2050」</p> <p>2050年目標</p>	<p><b>① CO2排出量削減</b></p> <p>グループの店舗運営に伴う排出量<b>実質ゼロ</b> スコープ3を含むサプライチェーン全体で削減</p>	<p><b>② プラスチック対策</b></p> <p>販売に係るプラスチック資材全般の削減も目指す  <b>&lt;オリジナル商品で使用する容器&gt;</b>                  環境配慮型素材 <b>100%使用</b>  <b>&lt;プラスチック製レジ袋&gt;</b> <b>使用量ゼロ</b></p>
	<p><b>③ 食品ロス・食品リサイクル対策</b></p> <p><b>&lt;食品廃棄物の発生量&gt;</b>                  発生原単位 <b>75%削減</b>  <b>&lt;食品リサイクル率&gt;</b> <b>100%</b></p>	<p><b>④ 持続可能な調達</b></p> <p><b>&lt;オリジナル商品の食品原材料&gt;</b>                  持続可能性が担保された材料 <b>100%使用</b></p>



DRIVING AMBITIOUS CORPORATE CLIMATE ACTION

2020年6月に開示

2020年12月参画

2021年3月コミット

グローバルな視点で持続可能な社会の実現へ

Copyright (C) 2022 Seven & i Holdings Co., Ltd. All Rights Reserved.

8



## AGENDA

- 1 ① 当社のビジョン
- 2 ② これまでの戦略的取り組み
- 3 ③ 当社の経営課題認識と今後の対応方針
- 4 ④ 世界トップクラスのグローバル流通グループへと進化する為に

Copyright (C) 2022 Seven & i Holdings Co., Ltd. All Rights Reserved.

## 当社の経営課題認識と今後の対応方針



- 当社経営陣は株主の皆様との建設的な対話を重ねてまいりました。

### 株主の皆様からのご指摘を踏まえた今後の対応方針

#### ① 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

##### 1. 国内外コンビニエンスストア(以下、CVS)事業の連携を通じ利益成長を加速します

- ✓ 7-Eleven, Inc. (以下、SEI) とSpeedwayの統合シナジー発揮によるSEI全体の収益性向上
- ✓ セブン - イレブン・ジャパン(以下、SEJ) と連携したバリューチェーン構築による食品事業強化により、SEIの事業構造・収益性を変革
- ✓ SEJとSEIの協創強化によるグローバルCVS展開の加速
  - ❖ 具体的なKPI、ロードマップ等については改めて公表予定

##### 2. 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

- ✓ SEJとイトーヨーカ堂(以下、IY) がグループ中核機能として食品事業戦略を推進
- ✓ グループ独自のプライベートブランド(セブンプレミアム)、ラストワンマイル戦略の展開を加速
- ✓ IYの事業構造改革は2022年度内に完遂

##### 3. 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

- ✓ Francfrancの一部株式譲渡、OSHMAN'Sの全株式譲渡を完了
- ✓ そごう・西武のストラテジック・レビュー実施
- ✓ 今後もポートフォリオの見直し、必要なベストオーナーの検討を継続

Copyright (C) 2022 Seven & i Holdings Co., Ltd. All Rights Reserved.

株主の皆様からのご指摘を踏まえた今後の対応方針

**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
- ✓ 具体的なキャピタル・リアロケーションプランの概要は改めて公表予定

**C** ガバナンス体制のトランスフォーメーション

- 本年5月開催の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
- ✓ 社内取締役の人は、経営と執行のバランスおよび意思決定の迅速化等にも鑑み、現状の陣容から**絞り込んだコンパクトな体制**の構築
- ✓ 社外取締役の人は、**ボードダイバーシティ強化による経営経験・スキル等の更なる充実化**および**グローバル企業としての成長戦略推進**に対応した体制の増強
- ✓ 具体的な体制として、社内取締役については現状の8名から6名に、社外取締役は現状の5名から8名にすることで、**社外取締役が過半数を占める体制**の構築

これらの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** 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

- 事業セグメント毎の効率性・成長性とグループシナジーの両面でポートフォリオの最適運営を検討
- ✓ SEJを中核とし、グローバルCVS戦略、食品事業戦略の両輪でグループシナジーを最大化
- ✓ 重点構造改革分野は、抜本的な改革を断行するとともにベストオーナーの検討を実施

グループ各社の位置づけ



**1** 国内外CVS事業の連携を通じた利益成長の加速

- SEIにおけるSpeedwayとの統合シナジーの発揮、事業構造・収益性変革の推進による利益成長
- 日米CVSの協創を強化し、7-Eleven International LLC (以下、7IN)によるグローバル展開の加速

**2** 食品事業戦略軸でのCVS事業、スーパーストア事業の競争力強化

- SEJとIYを中心としたスーパーストア事業各社とがグループ中核機能として食品事業戦略を推進
- 国内CVS事業とスーパーストア食品事業の再成長と並行してスーパーストア事業全体の構造改革を促進

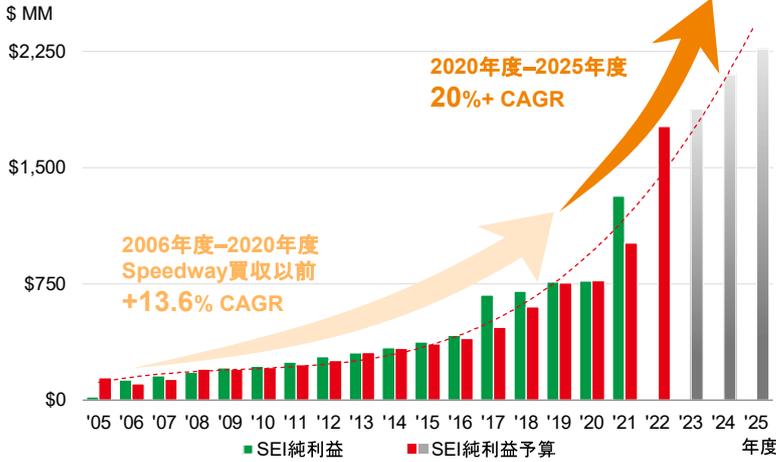
**3** 事業ポートフォリオの継続した見直し

- 重点構造改革分野の抜本改革、ベストオーナー検討

## A-1 国内外CVS事業の連携を通じた利益成長の加速

- ・ 当社グループの成長ドライバーであるSEIは2025年度に向けて年平均20%超の利益成長を計画
- ・ Speedway買収を契機にSEIはさらなる売上・利益の成長加速によるグループ価値創造を牽引する

### SEI純利益成長率予測



### 成長計画の詳細

#### 北米CVS事業

- ・ Speedwayとの統合シナジーを発現し、規模の経済を活かした効率化・コスト削減を図る
- ・ SEJとの連携を背景にバリューチェーン構築による食品事業を強化し、フレッシュフード、PB商品、レストラン事業を拡大
- ・ デジタル／ロイヤリティプログラム、7NOWも積極展開

#### グローバル戦略

- ・ SEJとSEIの共同出資により、7INを設立
- ・ 2030年度までに、全世界で30の国・地域での展開を目指す
- ❖ 詳細なロードマップは適宜公表の予定



## グローバルブランドとしてのセブン-イレブンの価値拡大を実現する計画

Copyright (C) 2022 Seven & i Holdings Co., Ltd. All Rights Reserved.

13

## A-1 事業構造と収益性変革の方向性

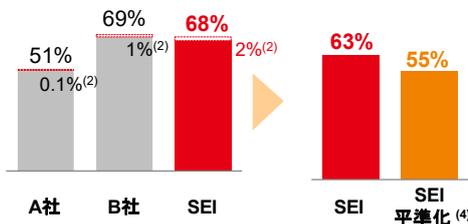
- ・ 2025年度に向け、事業構造の変革を通じた販管費削減とEBITDARマージンの改善を計画

### 2021年度実績

### 2025年度計画値

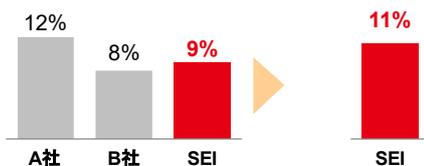
### 概要

#### 販管費／荒利益合計



- ・ ガソリン事業への集中度や不動産所有割合の差異により、販管費／荒利益合計の水準に違いが存在
- ・ 2025年度に向けては、Speedwayとの統合シナジーに加え、食品事業の強化を含むシックス・ポイント・プラン<sup>(5)</sup>の推進を通じた収益性改善を計画
- ✓ SEIがA社の持つガソリン販売店舗比率で平準化すると、販管費／荒利益合計の比率は競合他社と同等

#### EBITDARマージン



- ・ 2025年度に向けては、シックス・ポイント・プランの推進や販管費の削減を通じ北米CVS上場企業にも比肩するEBITDARマージン11%の水準の達成を計画
- ✓ 2021年度の小売ガソリン価格とCPGが続く前提で調整
- ・ 2025年度以降も売上成長と販管費の削減による利益成長の加速を追求していく

## 2025年度に向け、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

(1) A社およびB社の2021年4月期実績と、SEIの2021年12月期実績を反映

(2) 一時的な非営業費用及びM&A費用

(3) EBITDAR=Earnings Before Income Tax, Depreciation, Amortization and Rent (賃料影響を控除)

(4) A社の持つガソリン販売店舗比率で平準化するとともに、小売ガソリン価格とCPGは2021年度の水準を参照

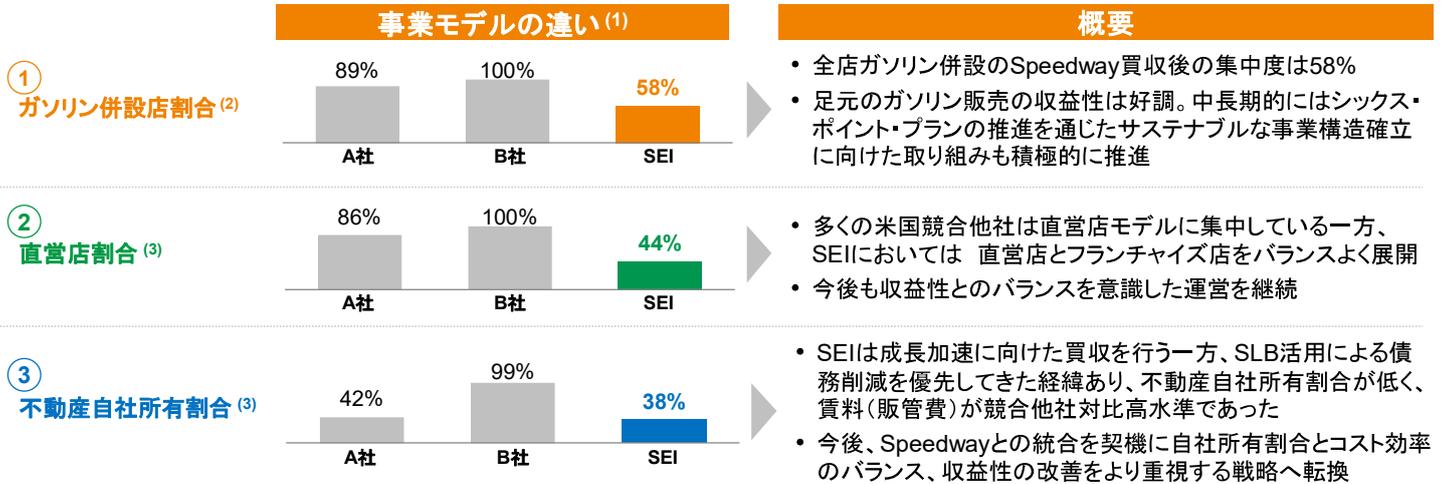
(5) ①一貫した優れた顧客体験の提供、②差別化された商品・サービスの提供、③燃料事業の最適化、代替エネルギー(EV)の拡大、④スケールを活用しコスト構造の改革、⑤デジタル・データを活用したコンビニエンス改革、⑥店舗 & デリバリーネットワークの構築

Copyright (C) 2022 Seven & i Holdings Co., Ltd. All Rights Reserved.

14

## A-1 (ご参考) SEIの事業モデルについて

- Speedway(全店ガソリン併設、主に直営展開、大半で不動産所有)の買収で競合他社水準に近づくも、北米CVS上場企業との対比でSEIの事業モデルには大きな違いが存在



### Speedwayとの統合を契機に収益性の改善を重視した事業構造の変革を加速する計画

(1) A社およびB社の2021年4月期実績と、SEIの2021年12月期実績を反映  
 (2) 2021年度末時点で62%のSEI店舗でガソリンを販売(年間の加重平均ベースでは58%)  
 (3) デイリー所有/運営店舗を除く

## A-2 食品事業戦略軸でのCVS事業、スーパーストア事業の競争力強化

- SEJとスーパーストア事業が有する店舗・顧客基盤(販売力)と商品開発力を連携させることで、競争力のあるプライベートブランド(セブンプレミアム)とラストワンマイル施策の展開を実現



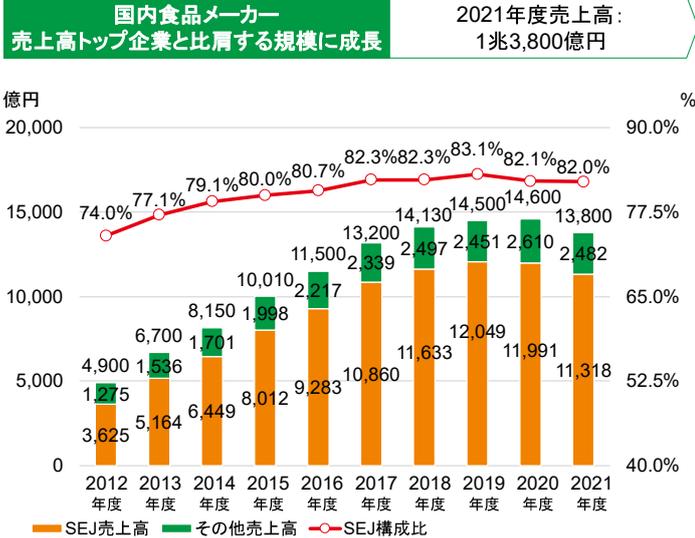
### グループ独自の「コビジネスモデル」を確立しその展開を加速

(1) 2022年2月末時点

## A-2 プライベートブランド(セブンプレミアム)の展開

- 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)



Copyright (C) 2022 Seven & i Holdings Co., Ltd. All Rights Reserved.

17

## A-2 ラストワンマイル施策の展開

- 7NOW(SEJ)、IYネットスーパーは既に以下の実証実験を終え今後本格展開のフェーズへ
  - 7NOWのリアルタイム在庫連携/30分配送
  - IYネットスーパーの西日暮里における注文枠上限の撤廃、7-11店頭受取ロッカー設置、マンション受取ロッカー設置

	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度
ラストワンマイル施策	7NOW (オンデマンド型)	約5,000店	約12,000店	約20,000店
	ネットスーパー (計画購入型)		2023年春 新横浜センター稼働	2024年夏 流山センター稼働
7iD 利活用	顧客接点拡大	順次各社ECサイト/アプリのシングルサインオン(SSO)を実現 7iDと各サービスとの連携		7iD会員数 5,000万人へ
DX	ラストワンマイルプラットフォーム	配送HUB 1エリア複数配送業者対応	AI ルート最適化・配送リソース差配、受取場所提案、 配送料ダイナミックプライシング、iOS・アンドロイド対応	配送サービスの進化・展開加速
	センター型ネットスーパー	庫内作業・管理の自動化、配送管理システム導入	中継点活用による広範囲配送、サービスエリアの拡大	大量受注・広範囲配送の実現
				全国拡大を2024年度に前倒し
				首都圏をほぼカバー 店舗コストの削減 生鮮強化と生産性向上

グループ独自のラストワンマイル施策の展開加速に向けた取り組みを強化

Copyright (C) 2022 Seven & i Holdings Co., Ltd. All Rights Reserved.

18

## A-2 イトヨーカ堂の構造改革・成長戦略について

- イトヨーカ堂は、構造改革を2022年度までに完遂し、再成長戦略へ集中

		～2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度
構造改革	店舗政策	182店舗→132店舗	4店舗閉店	2店舗閉鎖予定、16店舗精査中			
	人員政策	▲約1,000名	▲約400名	▲約300名			
	生産性改革	AI発注等、IT活用による生産性改善策の導入			運用本格化		
成長戦略	ネット	・センター化とサービス拡充		・商品、配送、UIUXでの差別化構築・SEJ等との連携			
	店舗	・首都圏および大都市圏への集中		・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			
	商品	・強みである食のSPA化 ・LS面積適正化とMD再編 <sup>(1)</sup>		・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 <sup>(1)</sup> ・LS：売場フォーマットの最適化(GIS商圈分析)/グループ内外企業との協業によるMD構築 <sup>(1)</sup> ・共通：SDGsを基軸としたブランド構築			
主要KPI	EBITDA		149億円			470億円以上	
	EBITDAマージン		1.4%			4.5%以上	

□ 実績 □ 計画

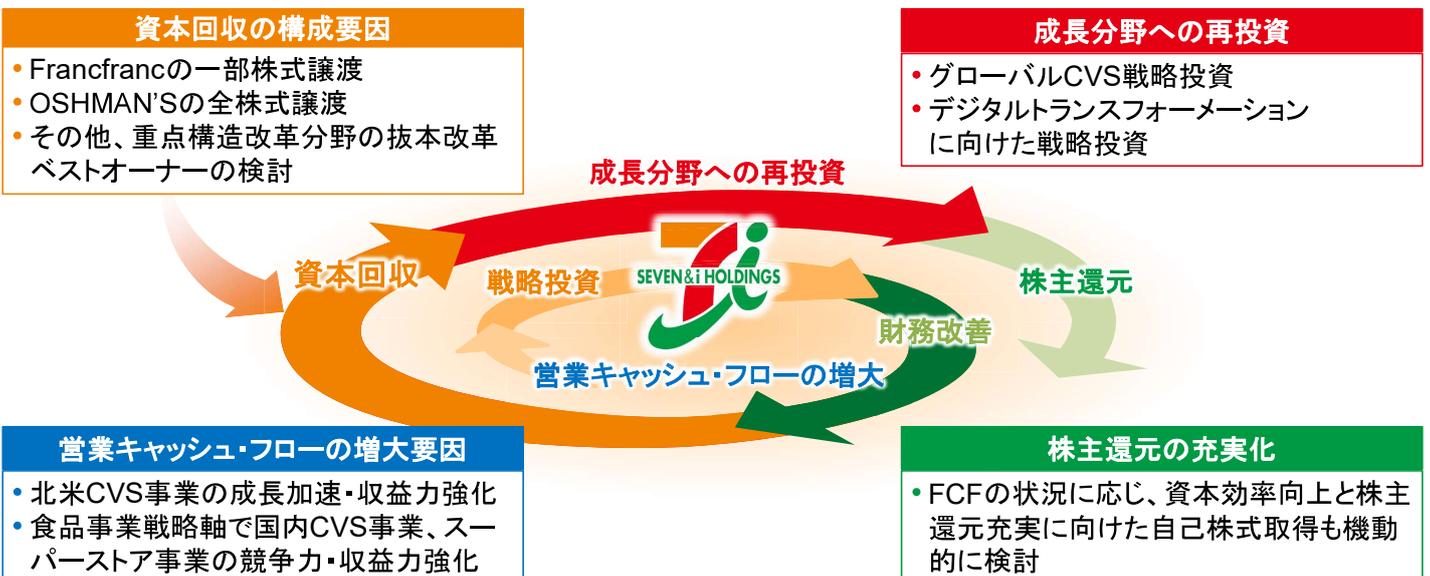
**目指す姿**

- ① グループ競争力、企業価値向上への貢献
- ② イトヨーカ堂としての単体収益力強化

(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

## B キャピタル・リアロケーションプランの策定

- 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



## C ガバナンス体制のトランスフォーメーション

- 取締役会の構成は、多様な事業領域を統合的且つ多角的に経営する必要性から、**社外取締役が過半数を占める体制**へ移行するとともに、**ボードダイバーシティ強化により、経営経験・スキル等の充実化を図ります(女性役員・外国人役員等の増員含む)**

### 現状のグループガバナンス体制

### 改革方針

#### I 透明性のある委員会の設置

- 指名委員会および報酬委員会の設置
- 両委員会は、委員長および過半数の委員を独立社外取締役で構成

#### II 実効性の伴う運営体制の構築

- 取締役会実効性評価の実施
- 役員報酬制度の整備・充実化
- 取締役会および経営意見交換会の開催(社外取締役との審議・協議の充実化)
- 取締役会の在り方の見直しも推進予定

#### 取締役会構成の充実化

	現状	2022年 <sup>(1)</sup>
独立社外取締役	5人 (1/3以上)	8人 (過半数化)
外国人	1人 (比率:7.7%)	4人 (比率:28.6%)
女性	1人 (比率:7.7%)	2人 (比率:14.3%)

### 事業のグローバル化および資本市場の声を意識した変革を実行

(1) 2022年5月開催の定時株主総会にて提案予定

Copyright (C) 2022 Seven & i Holdings Co., Ltd. All Rights Reserved.

21

## C スキル・マトリックスの拡充

- 取締役会構成においては、スキル・マトリックスの観点からも当社がグローバル企業として成長戦略を推進する上で最適と考える候補者の選任を内定

	役職	新任・再任	経営・業態経験				マネジメントスキル・知識等						
			企業経営者経験	小売業経験	海外事業経験	金融事業経験	組織マネジメント	マーケティング・ブランディング	DX・IT・セキュリティ	財務・会計ファイナンス	リスクマネジメント・危機対応・法務	サステナビリティ	
井阪 隆一	代表取締役社長	再任	●	●	●		●	●					●
後藤 克弘	代表取締役副社長	再任		●		●	●	●	●				
伊藤 順朗	取締役	再任		●			●					●	●
丸山 好道	取締役	再任				●					●	●	
永松 文彦	取締役	再任	●	●			●	●					
Joseph Michael DePinto	取締役	再任	●	●	●		●	●	●				
伊藤 邦雄	独立社外取締役	再任					●	●	●	●	●	●	●
米村 敏朗	独立社外取締役	再任					●		●			●	
東 哲郎	独立社外取締役	再任	●		●		●				●		
井澤 吉幸	独立社外取締役	新任	●		●	●	●				●		●
山田 メユミ	独立社外取締役	新任	●	●			●	●	●				●
Jenifer Simms Rogers	独立社外取締役	新任			●	●					●	●	●
ポール 与那嶺	独立社外取締役	新任	●		●	●	●		●		●		
Stephen Hayers Dacus	独立社外取締役	新任	●	●	●		●	●			●		

(1) 上記一覧表は、各氏の有する全ての知見・経験を表すものではありません

(2) 外国籍取締役比率28.6%(4名/14名) 女性取締役比率14.3%(2名/14名)

Copyright (C) 2022 Seven & i Holdings Co., Ltd. All Rights Reserved.

22



# AGENDA

- ① 当社のビジョン
- ② これまでの戦略的取り組み
- ③ 当社の経営課題認識と今後の対応方針
- ④ 世界トップクラスのグローバル流通グループへと進化する為に

Copyright (C) 2022 Seven & i Holdings Co., Ltd. All Rights Reserved.

## 世界トップクラスのグローバル流通グループへと進化する為に



- ・ 現行中期経営計画に基づき、様々な施策遂行を加速化させ着実な成長を追求します

中期経営計画	今後の対応方針
<p style="text-align: center;"><b>成長を目指す戦略</b></p> <div style="display: flex; justify-content: space-between;"> <div style="width: 45%;"> <p style="text-align: center;"><b>新たな『成長領域』への挑戦</b></p> <p style="text-align: center;"><b>海外CVS事業戦略</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ グループ成長のメインドライバーへ</li> </ul> </div> <div style="width: 45%;"> <p style="text-align: center;"><b>次の『便利』の扉を開く</b></p> <p style="text-align: center;"><b>国内CVS事業戦略</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 再成長軌道への回帰</li> </ul> </div> </div> <p style="text-align: center;"><b>深化を目指す戦略</b></p> <div style="display: flex; justify-content: space-between;"> <div style="width: 45%;"> <p><b>グループ食品戦略</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 首都圏スーパーマーケット連携強化</li> <li>・ グループ商品の開発強化</li> <li>・ 直輸入による共同調達拡大</li> </ul> </div> <div style="width: 45%;"> <p><b>大型商業拠点戦略</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 商圏に合わせた拠点の価値向上</li> <li>・ 非店舗の収益拡大</li> </ul> </div> </div> <div style="background-color: #c8e6c9; padding: 2px;"> <p style="text-align: center;">オンデマンド配送サービスの拡大 / ネットスーパーの強化を通じたお客様接点の拡大</p> </div> <div style="background-color: #c8e6c9; padding: 2px;"> <p style="text-align: center;">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</p> </div> <div style="background-color: #c8e6c9; padding: 2px;"> <p style="text-align: center;">サステナブル経営</p> </div>	<p style="text-align: center; font-size: 2em; margin: 0;">×</p> <ul style="list-style-type: none"> <li><b>A</b> 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</li> <li><b>B</b> キャピタル・リアロケーションプランの策定</li> <li><b>C</b> ガバナンス体制のトランスフォーメーション</li> </ul>

## 世界トップクラスのグローバル流通グループへ

Copyright (C) 2022 Seven & i Holdings Co., Ltd. All Rights Reserved.

## 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。