



IR Day 2025 Autumn

オープニング

2025年10月31日

世界的な消費者行動の変容



「バリュー志向」へのチャネルシフト

高品質×手頃な価格／世界的なバリュー志向定着が業界に影響



「食」の品質と美味しさへ高まる期待

コンビニと他業態との境界の曖昧化／さらなる手軽さと高品質の両立



利便性重視のお買い物ニーズ

一層便利なお買い物体験への期待／いつでもどこでも買える／即時配送

高品質な「食」、魅力的なバリュー、
高い利便性を兼ね備えたお買い物体験の提供が当社の成長機会

基盤となる当社の強み



マーチャндаイジング

魅力ある商品力（全国競合を上回る平均日販）



オペレーショナル・エクセレンス

店舗運営支援体制、単品管理と加盟店連携



店舗ネットワーク

1日3,000万人（日本・北米）の来客を誇る比類なき店舗網、強固なQSR×多様な店舗形態での展開



7NOW

お客様のさらなる利便性ニーズに応え、一層の成長を実現する独自のデジタルプラットフォーム

ありたい姿

- ✓ お客様にとって最も身近で、最初に選ばれる存在に
- ✓ お客様の期待を超えるイノベーションを実現
- ✓ 高品質な「食」で業界をリードし、コンビニエンスの在り方を再定義
- ✓ お買い物体験の魅力向上のための店舗投資を拡大
- ✓ グローバル人財を獲得・育成し、グローバル成長を実現

7-Elevenの変革—実現への道筋—

| 主要課題 | | 課題解決の方向性 | | 成長に向けた取り組み（8月6日発表資料より再掲） |
|---------------|---|---------------|-------------------------------------|--|
| HD/本社 | <ul style="list-style-type: none"> グローバル統合計画・マネジメント グローバル意思決定 グローバル人財 本社機能 グローバルでの知見・経験の共有 | HD/本社 | 経営基盤の確立 | 1-A グローバルで統合されたマネジメントプロセスと枠組みの設定 1-B HD機能のアップグレード |
| SEI/SEJ/7IN全体 | <ul style="list-style-type: none"> 消費者の支出行動変容 消費者の利用チャネル変容 「コストプッシュ型」のインフレ 加盟店の利益確保 | SEI/SEJ/7IN全体 | さらなるお客様志向 デジタルシフト バリューチェーン最適化 | 2-A 差別化された食品提供のための店舗、設備への投資 2-B 最適な店舗形態での店舗ネットワークの拡大 2-C 7NOWの拡大 2-D お客様価値最大化への成長投資を可能とするコスト・コントロール |
| SEI | <ul style="list-style-type: none"> フレッシュフードへのお客様認知 ガソリン需要 | SEI | 成長牽引の足場固め 既存の収益機会の最大化 | 2-E オリジナル商品、PB商品の拡大 2-F ガソリン事業における垂直統合 |
| SEJ | <ul style="list-style-type: none"> SEJブランドへのお客様認識 競争の激化 | SEJ | イノベーション・リーダーの地位再確立 | 2-G お客様とのエンゲージメント強化 |
| 7IN | <ul style="list-style-type: none"> グローバル人財 投資プロセス | 7IN | エクイティモデルの確立と展開 | <ul style="list-style-type: none"> グローバル人財確保、育成の加速 厳格な投資判断基準、経営ルールの設定 |



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。



IR Day 2025 Autumn

7-Eleven, Inc.

2025年10月31日

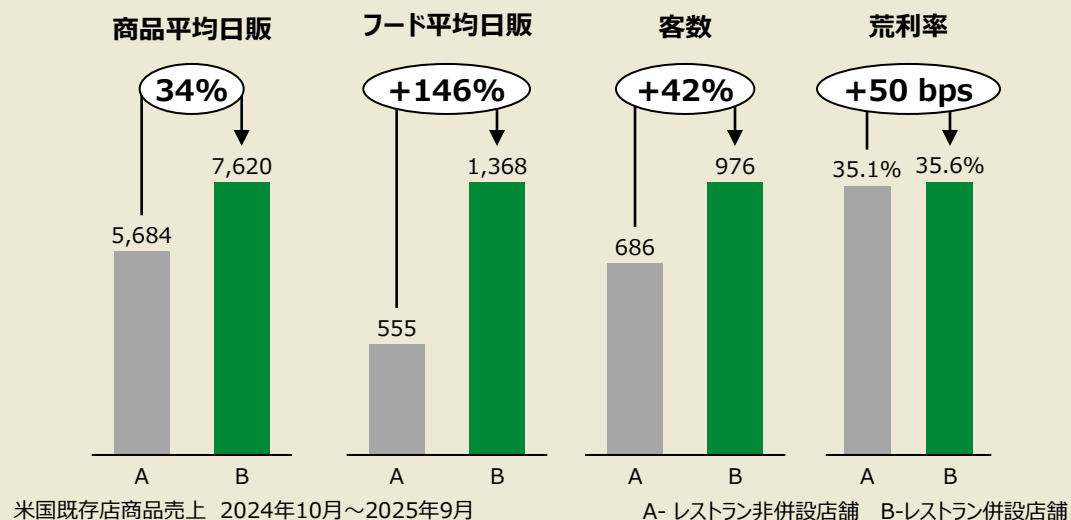
7-Elevenの変革—実現への道筋—

| 主要課題 | | 課題解決の方向性 | | 成長に向けた具体取り組み（8月6日発表資料より再掲） |
|---------------|---|---------------|-------------------------------------|--|
| HD/本社 | <ul style="list-style-type: none"> グローバル統合計画・マネジメント グローバル意思決定 グローバル人財 本社機能 グローバルでの知見・経験の共有 | HD/本社 | 経営基盤の確立 | 1-A グローバルで統合されたマネジメントプロセスと枠組みの設定 1-B HD機能のアップグレード |
| SEI/SEJ/7IN全体 | <ul style="list-style-type: none"> 消費者の支出行動変容 消費者の利用チャネル変容 「コストプッシュ型」のインフレ 加盟店の利益確保 | SEI/SEJ/7IN全体 | さらなるお客様志向 デジタルシフト バリューチェーン最適化 | 2-A 差別化された食品提供のための店舗、設備への投資 2-B 最適な店舗形態での店舗ネットワークの拡大 2-C 7NOWの拡大 2-D お客様価値最大化への成長投資を可能とするコスト・コントロール |
| SEI | <ul style="list-style-type: none"> フレッシュフードへのお客様認知 ガソリン需要 | SEI | 成長牽引の足場固め 既存の収益機会の最大化 | 2-E オリジナル商品、PB商品の拡大 2-F ガソリン事業における垂直統合 |
| SEJ | <ul style="list-style-type: none"> SEJブランドへのお客様認知 競争の激化 | SEJ | イノベーション・リーダーの地位再確立 | 2-G お客様とのエンゲージメント強化 |
| 7IN | <ul style="list-style-type: none"> グローバル人財 投資プロセス | 7IN | エクイティモデルの確立と展開 | <ul style="list-style-type: none"> グローバル人財確保、育成の加速 厳格な投資判断基準、経営ルールの設定 |

レストランへの投資

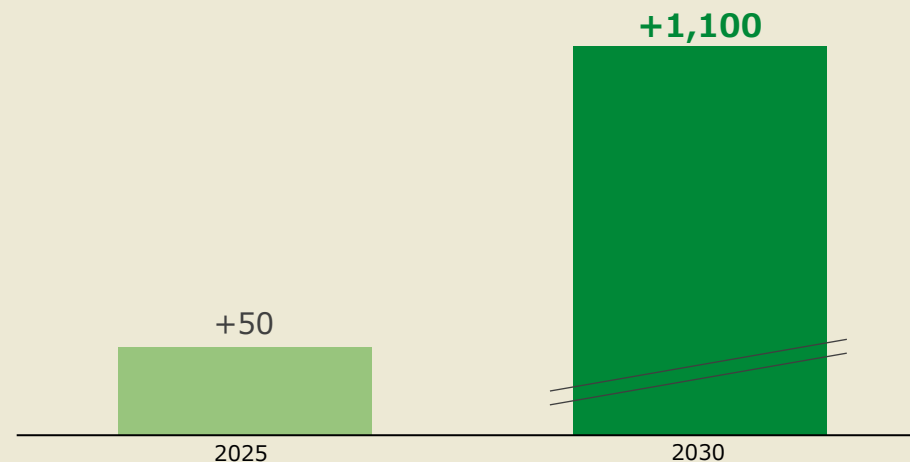
3つのブランドによる強固なレストランプラットフォーム

レストランが売上と客数の増加を促進



成長計画

2030年までに新たに1,100店を設置
(レストラン新規出店数)



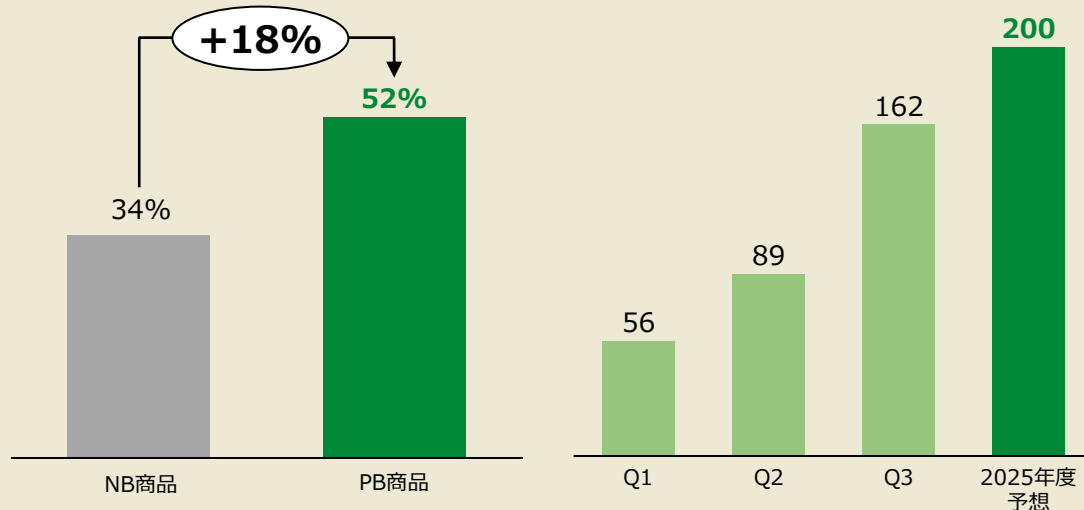
レストランへの投資を通じて、より美味しい差別化されたフードの提供を実現

PB商品は重要な差別化要素

- ✓ 高品質で差別化された商品
- ✓ 顧客に価値を提供
- ✓ より高い荒利率と荒利額
- ✓ 7-Elevenブランドの強化を促進

高荒利率のPB商品

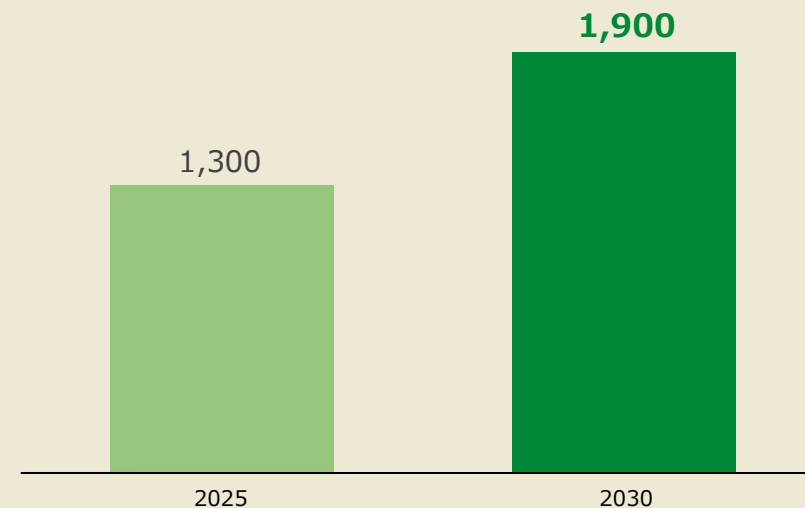
新商品の販売
(累計アイテム数)



成長計画

2030年までに売上1,900百万ドル

(百万ドル)



2025年
新規導入カテゴリー

- ・ プロテインドリンク
- ・ チョコレート
- ・ エナジーショット
- ・ 酒類
- ・ ガム

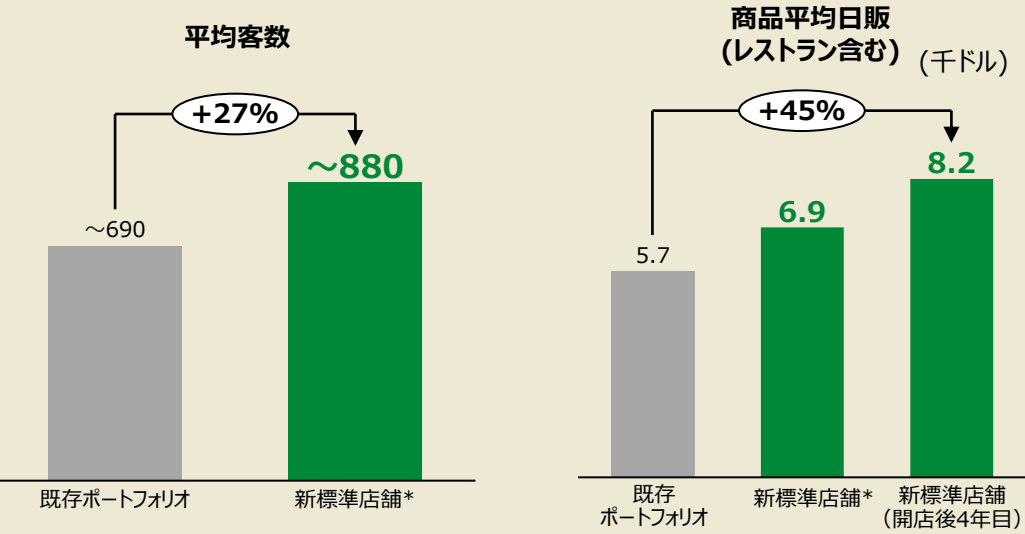


PB商品の品揃えを拡大することで、高品質で優れた価値を提供

新標準店舗の拡大

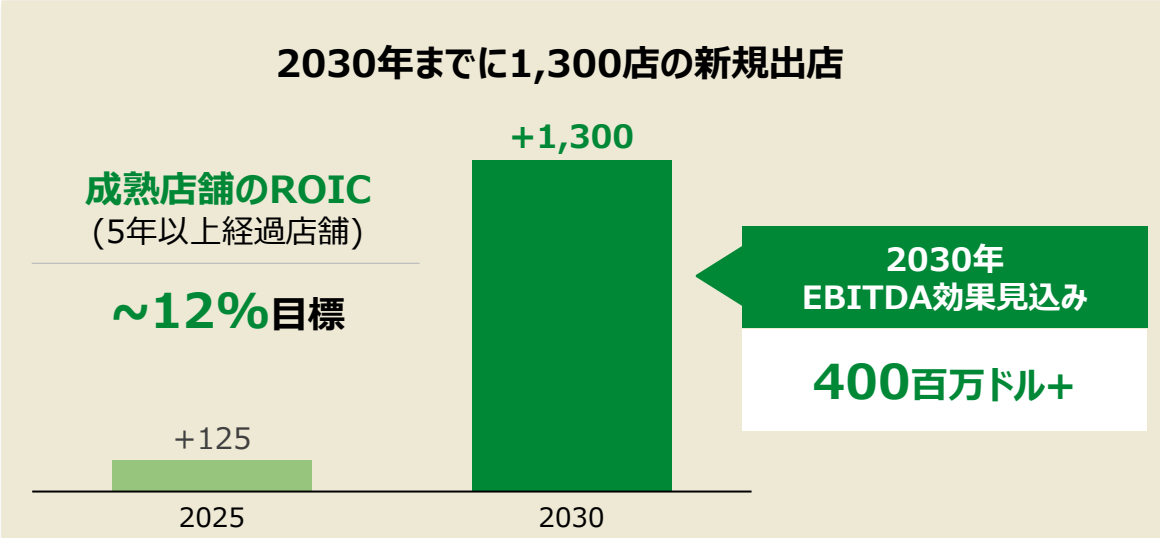
- 売上と客数の増加を実現&顧客体験の向上
- ✓ フード重視の品揃え
 - ✓ より大型のガソリン併設店舗
 - ✓ デジタルイノベーション/ フリクションレスな買物体験

新標準店舗は既存店舗を上回るパフォーマンスを発揮



*2025年9月末現在で1年経過店舗

店舗拡大を加速



お客様のニーズに対応しながら店舗フォーマットを改善しつつ、店舗拡大を加速

7NOW デリバリー

>50% 米国人口

店舗の2マイル圏内



上期における7NOWの好調な業績

+21.3%
既存店売上伸び率

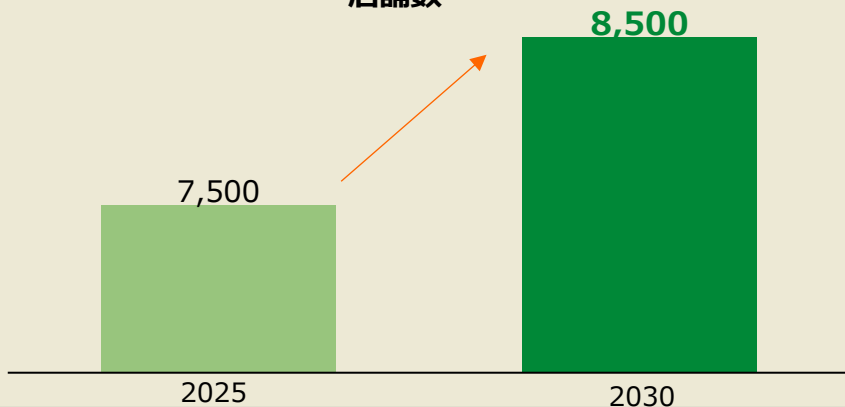
\$15.37
平均客単価

約28分
業界トップのデリバリー時間

~12%
営業利益率

7NOW店舗数の拡大

店舗数



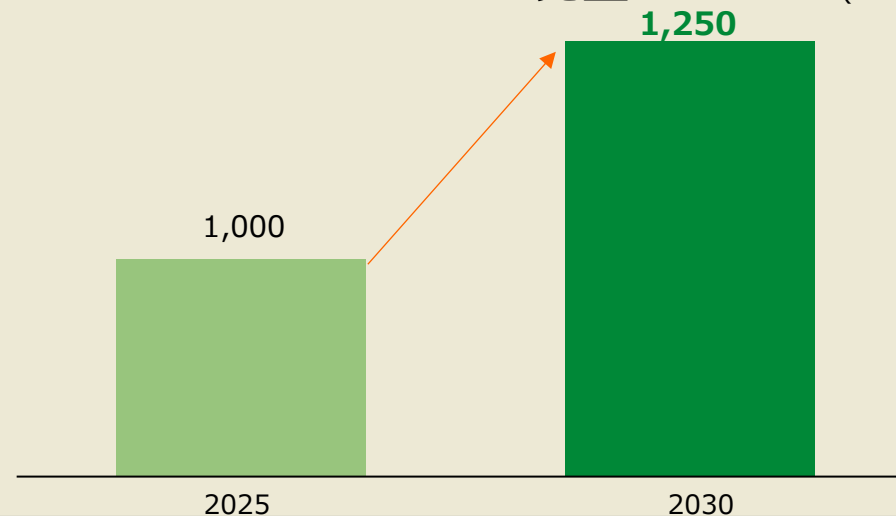
7NOWを1,000百万ドル規模の事業へ

成長ドライバー

- ✓ 店舗カバレッジの拡大
- ✓ Gold Pass会員数の伸長
- ✓ フレッシュフードおよびレストランを拡大

7NOW 売上

(百万ドル)



2030年までに7NOWの売上を1,250百万ドルに拡大する計画

2-D バリューチェーン横断での販管費コントロール

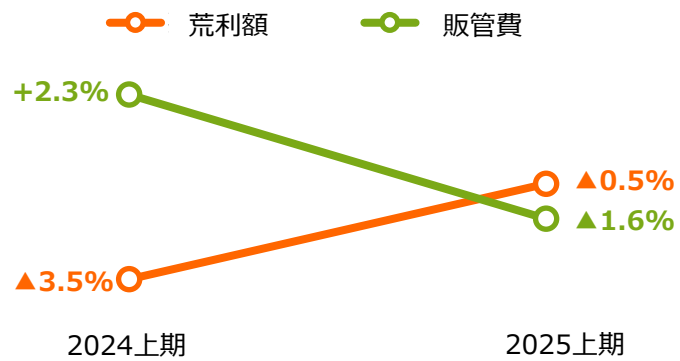
コスト管理

- 継続的なインフレの状況を注視しつつ、コスト規律を維持
- 販管費の効率化を推進…
 - 店舗営業費
 - 一般管理費
 - 店舗関連費
- …同時に、事業への再投資を行う

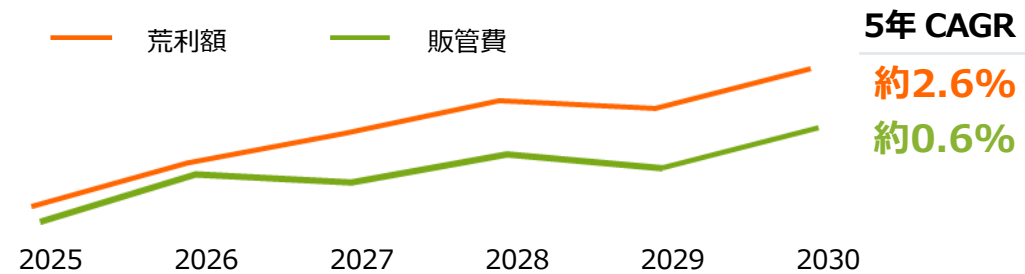
2030年までの計画

- 販管費の増加を売上と荒利額の伸長以下に抑えることで**コストリーダーシップを維持**
- 新店、レストラン、フードプラットフォームの拡大への投資を通じて**トップラインの成長を加速**
- 原価交渉、不良品削減、バリューチェーンの強化、PB商品の成長を通じて**商品荒利率を改善**

上期の販管費と荒利額の前年比



販管費と荒利額の前年比



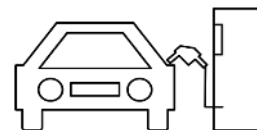
販管費の増加よりも速いペースで売上と荒利額を拡大

垂直統合 – 2030年までに400百万ドルのEBITDA創出機会



製油所

EBITDA効果
見込み



店舗

新たな組織能力の追加

40 – 90百万ドル

- 新しい業務プロセスやインフラを整備し、ガソリン事業を拡大

燃料供給の最適化
(機動的な調達・販売)

140 - 300百万ドル

- 規模とスケールを活用し、アービトラージの機会を捉えると共に収益機会を創出

燃料物流の最適化

20 - 50百万ドル

- システムを通じて燃料物流の効率を高め、コスト低減を実現

ブランディング機能の確立

5 – 20百万ドル

- ブレンドプログラムを導入し、供給コストの効率化を確立

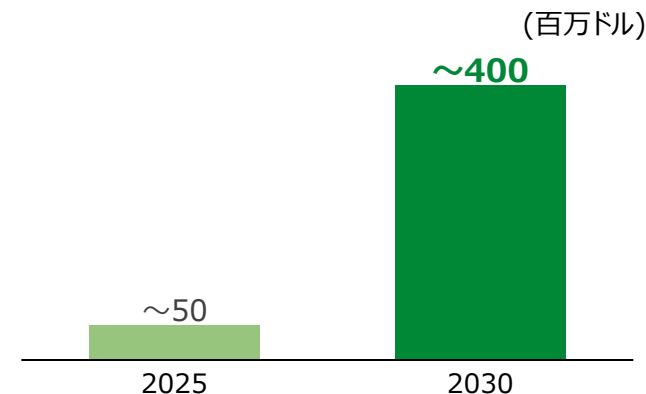
今までの進捗

- 2025年9月にSVP（供給＆トレーディング担当）を採用
 - Colonial Pipeline, Castleton Commodities, Delek & Racetracにて最高商業責任者（CCO）を務めた業界の専門家
- ETRM（エネルギー取引・リスク管理）システムの要件定義および開発を開始
- 既存の供給ポートフォリオおよびパートナーシップの評価

2028年 インフラ整備の計画

- 組織能力の強化
 - トレーダーを現在4名から15名へ増員
 - ミドル・バックオフィスチーム（リスク管理、与信管理、決済含む40名強の人員）
 - フロントオフィスサポート（市場動向分析、定量評価等）
- ETRMプラットフォームのフル稼働
- 4つの分野全てにおいて取り組み実施
- 業界標準の実務およびプロセスの確立

EBITDA成長計画



ガソリンのバリューチェーン全体にわたる機会を最大化

2030年のオペレーショナルKPI目標

| | SEI | SEJ |
|----------------------------|---------------------------------|-------------------|
| 2-A フレッシュフードの差別化 | 1,100店のレストラン併設店を設置 | 5,000店以上の店舗への設備投資 |
| 2-B 店舗ネットワーク | 1,300店の新規出店 | 約1,000店舗純増 |
| 2-C 7NOW | 年間200 店舗増加 7 NOW売上 1,250百万ドル | 売上約1,200億円 |
| 2-D 販管費コントロール | 荒利額成長率未満の販管費上昇率 | 販管費率12%未満 |
| 2-E PB商品/オリジナル商品 | PB商品売上 CAGR 6.5% | - |
| 2-F ガソリン事業の機会 | ～400百万ドル EBITDA増加 | - |
| お客様の当社認知・好意度 | 商品平均日販成長率 2.4% | 商品平均日販成長率2.0% |



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。



IR Day 2025 Autumn

セブン-イレブン・ジャパン

2025年10月31日

7-Elevenの変革—実現への道筋—

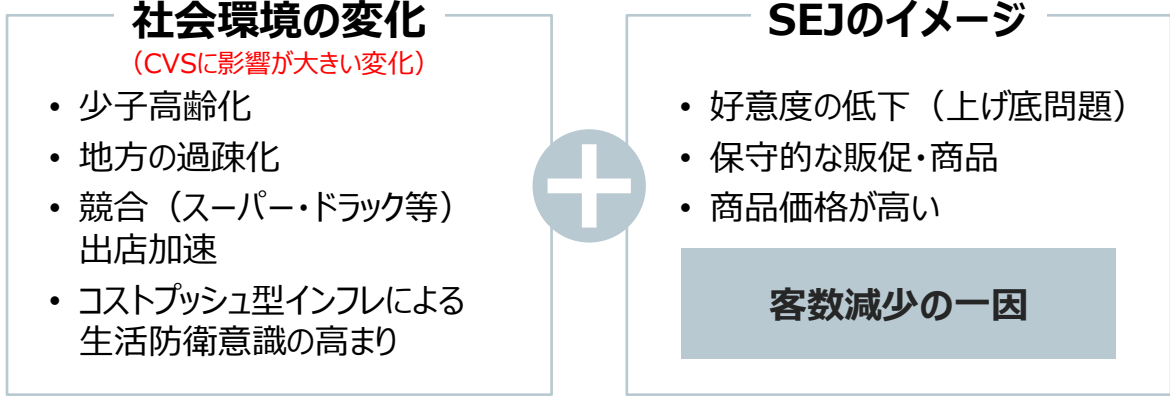
主要課題

課題解決の方向性

成長に向けた取り組み（8月6日発表資料より再掲）

| | | | | |
|-------------------|---|-------------------|-------------------------------------|---|
| HD/本社 | <ul style="list-style-type: none"> グローバル統合計画・マネジメント グローバル意思決定 グローバル人財 本社機能 グローバルでの知見・経験の共有 | HD/本社 | 経営基盤の確立 | <p>1-A グローバルで統合されたマネジメントプロセスと枠組みの設定</p> <p>1-B HD機能のアップグレード</p> |
| SEI/SEJ/ 7IN全体 | <ul style="list-style-type: none"> 消費者の支出行動変容 消費者の利用チャネル変容 「コストプッシュ型」のインフレ 加盟店の利益確保 | SEI/SEJ/ 7IN全体 | さらなるお客様志向 デジタルシフト バリューチェーン最適化 | <p>2-A 差別化された食品提供のための店舗、設備への投資</p> <p>2-B 最適な店舗形態での店舗ネットワークの拡大</p> <p>2-C 7NOWの拡大</p> <p>2-D お客様価値最大化への成長投資を可能とするコスト・コントロール</p> |
| SEI | <ul style="list-style-type: none"> フレッシュフードへのお客様認知 ガソリン需要 | SEI | 成長牽引の足場固め 既存の収益機会の 最大化 | <p>2-E オリジナル商品、PB商品の拡大</p> <p>2-F ガソリン事業における垂直統合</p> |
| SEJ | <ul style="list-style-type: none"> SEJブランドへのお客様認識 競争の激化 | SEJ | イノベーション・リー ダーの地位再確立 | 2-G お客様とのエンゲージメント強化 |
| 7IN | <ul style="list-style-type: none"> グローバル人財 投資プロセス | 7IN | エクイティモデルの 確立と展開 | <ul style="list-style-type: none"> グローバル人財確保、育成の加速 厳格な投資判断基準、経営ルールの設定 |


「セブン-イレブン」ブランド力の向上に向けて



「セブン-イレブンの原点を問い直す必要がある」

TVCM (9月～)
オーナー
**「このコンビニで街の人を
幸せにする。それが私の夢」**

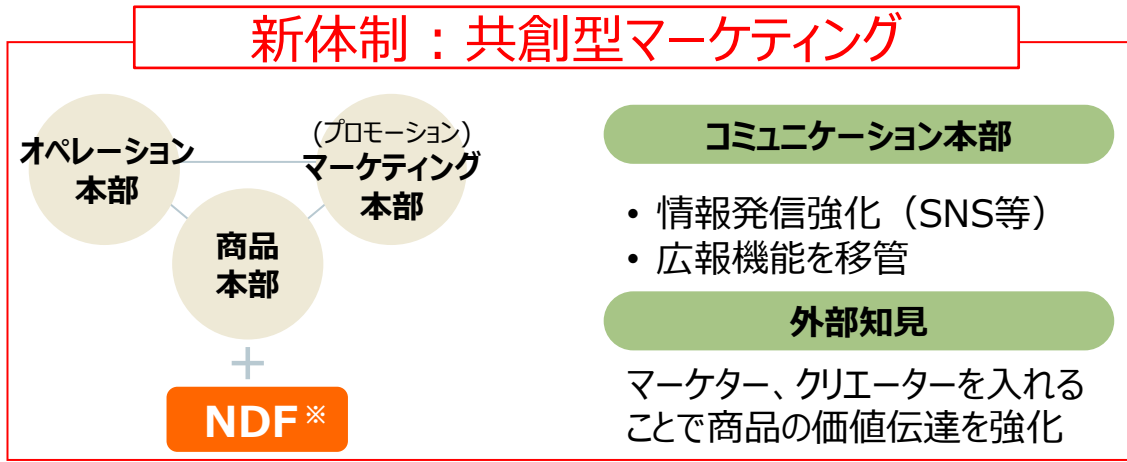
(セブン-イレブンの価値を加盟店・社員に問い直し、お客様に宣言)



更なる顧客とのリレーション強化

7よにがあるかな、
セブン-イレブン。

- ブランドへの認知・好意度向上の取り組み**
 - 新コンセプトによるTVCM
 - 商品戦略のアップデート
- ターゲティングの取り組み（特に若年層）**
 - SNS媒体別戦略における情報発信強化
 - マスメディア×インフルエンサー連動型イベントの開催



お客様との双方向のコミュニケーションのためのリレーションを強化し、短期的なイメージ向上に加え中長期的なSEJの在り方の確立へ

商品開発に対する基本概念のアップデート

固定概念にとらわれない
「新しさ」の追求

統一感最優先から
「見映え」優先のパッケージ

圧倒的差別化商品は
「数量限定」推奨

希少性が高い原材料は
「期間限定」推奨

新商品の継続的な投入

2025年

9月

旨さ相盛りおむすび



おにぎり分類
9月度売上前年比:116.1%

10月

およがせ麺シリーズ



麺類その他分類
25か月ぶり売上前年比
クリア見込み

11月

ファストフード



短期

● ● カテゴリー ● ● カテゴリー
● ● カテゴリー ● ● カテゴリー

新商品開発及び既存商品の
見せ方を変え、お客様に価値を伝達

中長期

● ● カテゴリー
● ● カテゴリー

抜本的な改善は
構造的な踏込みが必要

課題のあるカテゴリーが改善傾向

各カテゴリーに拡大していく

お客様に「美味しさ」に加え、常に「新しい驚き」を感じていただけるような商品を続々と投入！

「焼成機」を用いた出来立て商品

2025年3月

10月

2026年

2028年

**7カフェ
ベーカリー**

導入店舗 約**4,000**店舗
※10月末時点
日販効果(全店換算) + **0.2**%
荒利効果(全店換算) + **0.1**%
25年度末に約**8,000**店に拡大
26年度末に約**18,000**店に拡大

出来立て和菓子

出来立て弁当

出来立て調理パン

「新たな設備投資」を用いた出来立て商品

2025年3月

10月

2026年

2028年

**7カフェ
ティー**

導入店舗 約**100**店舗
※10月末時点
日販効果(導入店換算) + **0.9**%
荒利効果(導入店換算) + **0.3**%
25年度中に約**2,100**店に拡大
26年度中に約**10,100**店に拡大

出来立て麺

出来立てスープ・パスタ

ソフトクリーム

注) 日販効果、荒利効果：店舗における前年度日販及び荒利率に対する押上げ効果

積極的にテストを繰り返し、お客様のニーズに応じていく

2-B 店舗ネットワークの強化（店舗数拡大）

当社はイノベーターとして業界をリードし、現在も**平均日販で業界他社水準を20%以上上回る***
 お客様に支えられて築いた強固な収益基盤を活かして、着実な**店舗成長が今後も可能**

| 出店ニーズエリア | | |
|----------|----------------------|--|
| ✓ | ロードサイド | |
| ✓ | 都心部（ビルイン） | |
| ✓ | 郊外、過疎地域 | |
| ✓ | 施設内（学校、駅、病院等） | |
| ✓ | その他施設（コインランドリー、駐車場等） | |

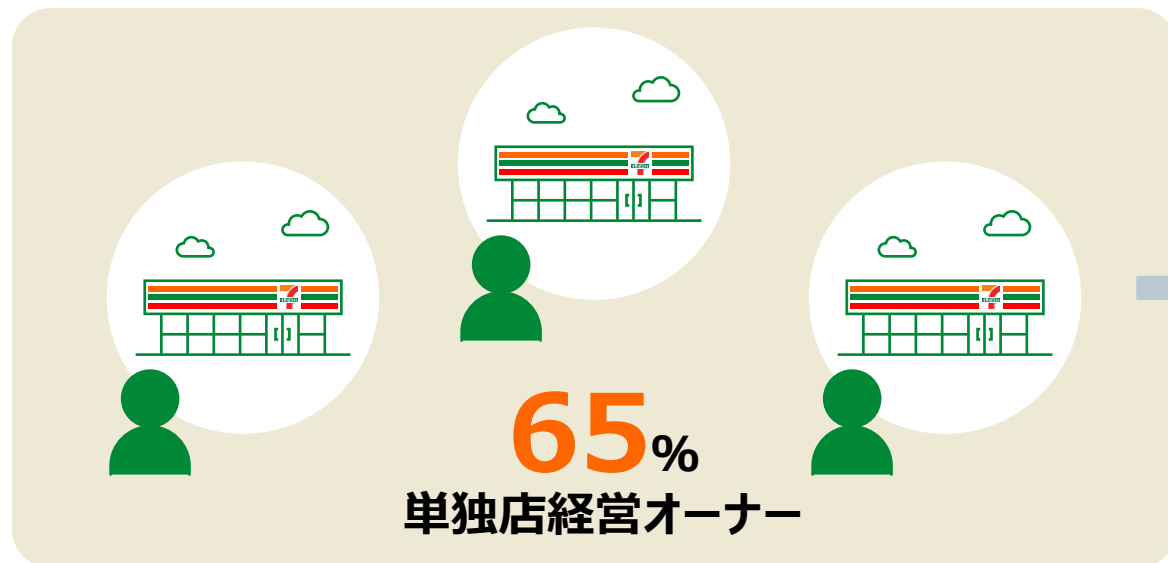
| 店舗形態 | |
|----------------|-------------|
| 標準店 | 小型店 |
| | |
| ロードサイド等 約60坪 | 密集地域等15-30坪 |
| ユニット店 | サテライト店 |
| | |
| 郊外、過疎地域等 約100坪 | 学校、駅、病院等 |



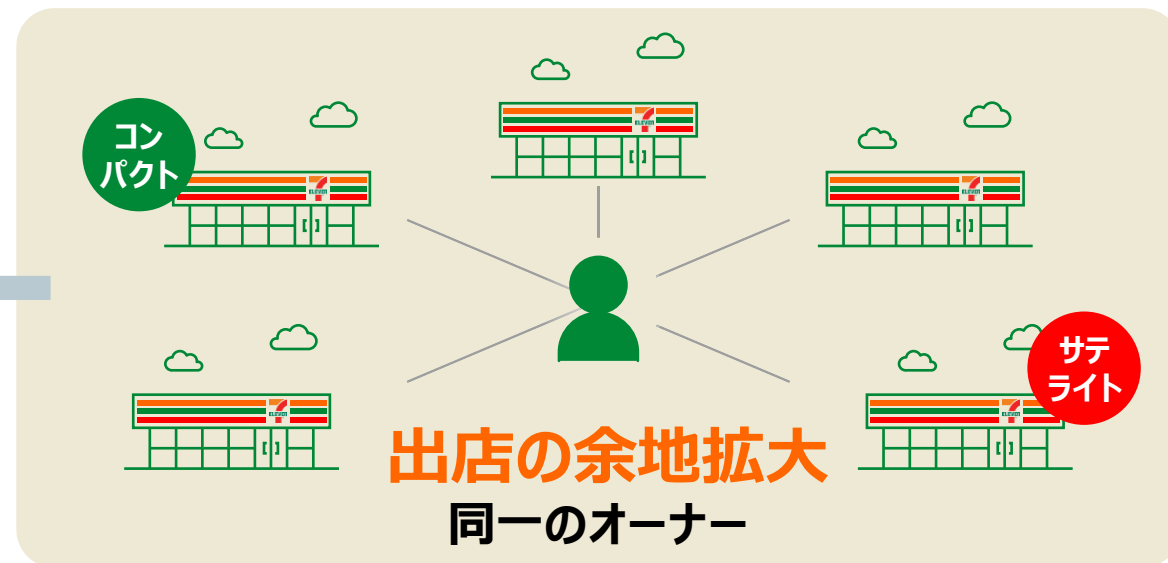
* 業界他社平均は大手コンビニエンスストアチェーン2社の2024年度全店平均日販単純平均 出典：各社発表資料

商圈に応じた店舗形態による展開で、お客様の便利につながる街づくりと、収益性を両立した出店を加速

従来の単独店経営モデル



複数店経営の選択肢を用意



新契約の検討（加盟オーナーのメリット拡大）

オーナーの収益性の拡大



複数店経営がしやすい契約モデル



—— 実施目安 ——

27年度中に運用開始を目指し、
検討をすすめる

加盟店の収益向上と、新規加盟の促進に向けた制度を整えることにより、中長期的な成長を担保するフランチャイズモデルをアップデート

現状分析

顧客心理

- インフレによる価格感度の高まり
- 即食性のあるCVS商品のネット注文習慣が定着していない

7NOWの改善すべき課題

ユーザビリティ

7NOWアプリからの注文のみ対応
※他アプリとの非連動

顧客価値

欲しい数量が購入できない
※店舗の在庫状況が影響



2030年度に7NOW売上1,200億円を実現（+2-3%の押し効果）

変革プログラムのスキーム

2025年7月

10月

11月

2026年2月

3月

診断／初期評価期間

- ・ポテンシャル診断
- ・改革領域の特定

イニシアチブの定義／計画期間

- ・各領域における取組みスコープの設定
- ・創出効果の算定

実行期間

- ・変革プログラムの本格開始

変革プログラムによる想定効果については2026年春に説明予定

販管費コントロール改善領域（抜粋）

本部コスト



地代家賃、保守修繕費 等

店舗
オペレーション



水道光熱費 等

マーケティング



決済手数料 等

削減した販管費を加盟店成長に再投資

加盟店成長



プロモーション強化、改装 等

加盟店支援



省人化設備導入、労務支援 等

- ・クイックウィンが可能な領域は**即実行**
- ・**バリューチェーン全体**のプロフィットプール拡大を図る

どのような環境においても、「美味しく価値ある商品」を「お手頃価格」で提供し続けるために、バリューチェーンの構造改革に着手

2030年のオペレーショナルKPI目標

| | SEI | SEJ |
|----------------------------|---------------------------------|-------------------|
| 2-A フレッシュフードの差別化 | 1,100店のレストラン併設店を設置 | 5,000店以上の店舗への設備投資 |
| 2-B 店舗ネットワーク | 1,300店の新規出店 | 約1,000店舗純増 |
| 2-C 7NOW | 年間200 店舗増加 7 NOW売上 1,250百万ドル | 売上約1,200億円 |
| 2-D 販管費コントロール | 荒利額成長率未満の販管費上昇率 | 販管費率12%未満 |
| 2-E PB商品/オリジナル商品 | PB商品売上 CAGR 6.5% | - |
| 2-F ガソリン事業の機会 | ～400百万ドル EBITDA増加 | - |
| お客様の当社認知・好意度 | 商品平均日販成長率 2.4% | 商品平均日販成長率2.0% |



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。



IR Day 2025 Autumn

7-Eleven International LLC

2025年10月31日

7-Elevenの変革—実現への道筋—

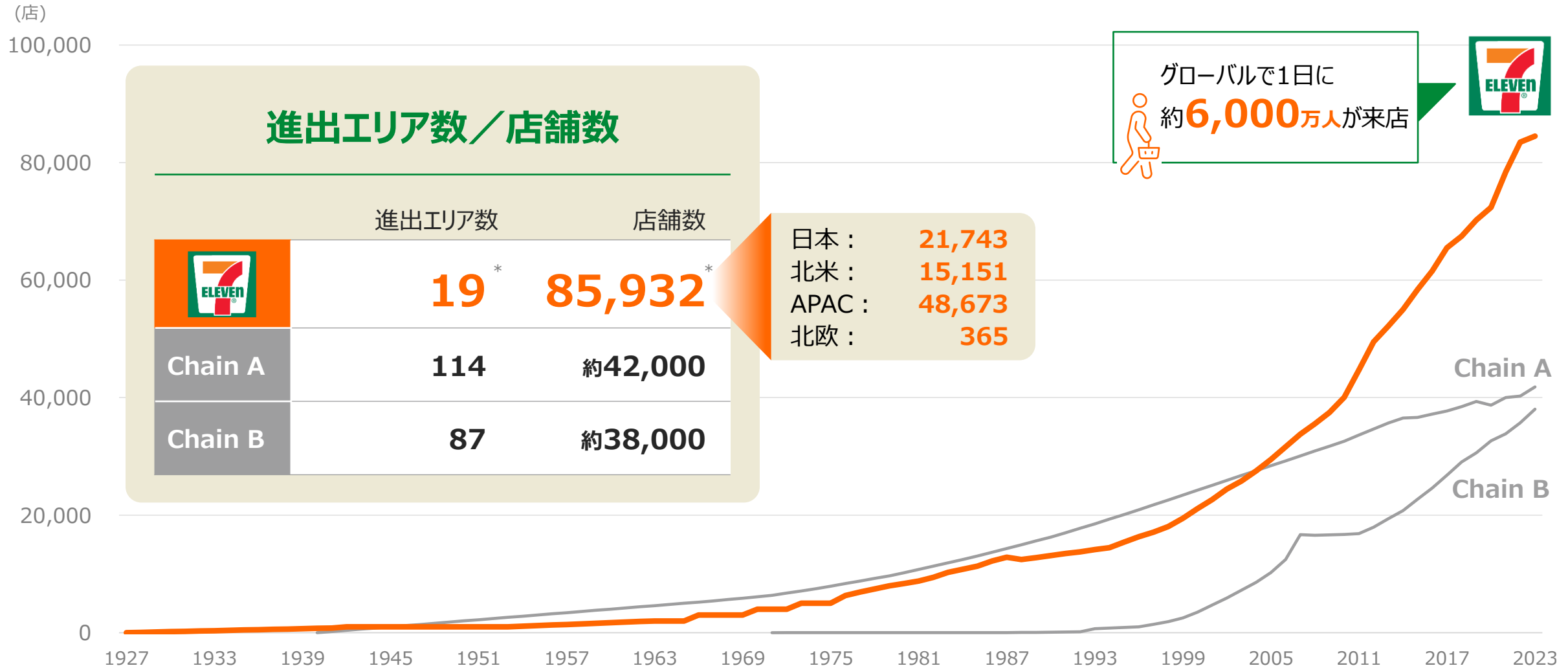
主要課題

課題解決の方向性

成長に向けた取り組み（8月6日発表資料より再掲）

| | | | | |
|-------------------|---|-------------------|-------------------------------------|---|
| HD/本社 | <ul style="list-style-type: none"> グローバル統合計画・マネジメント グローバル意思決定 グローバル人財 本社機能 グローバルでの知見・経験の共有 | HD/本社 | 経営基盤の確立 | <p>1-A グローバルで統合されたマネジメントプロセスと枠組みの設定</p> <p>1-B HD機能のアップグレード</p> |
| SEI/SEJ/ 7IN全体 | <ul style="list-style-type: none"> 消費者の支出行動変容 消費者の利用チャネル変容 「コストプッシュ型」のインフレ 加盟店の利益確保 | SEI/SEJ/ 7IN全体 | さらなるお客様志向 デジタルシフト バリューチェーン最適化 | <p>2-A 差別化された食品提供のための店舗、設備への投資</p> <p>2-B 最適な店舗形態での店舗ネットワークの拡大</p> <p>2-C 7NOWの拡大</p> <p>2-D お客様価値最大化への成長投資を可能とするコスト・コントロール</p> |
| SEI | <ul style="list-style-type: none"> フレッシュフードへのお客様認知 ガソリン需要 | SEI | 成長牽引の足場固め 既存の収益機会の 最大化 | <p>2-E オリジナル商品、PB商品の拡大</p> <p>2-F ガソリン事業における垂直統合</p> |
| SEJ | <ul style="list-style-type: none"> SEJブランドへのお客様認知 競争の激化 | SEJ | イノベーション・リー ダーの地位再確立 | <p>2-G お客様とのエンゲージメント強化</p> |
| 7IN | <ul style="list-style-type: none"> グローバル人財 投資プロセス | 7IN | エクイティモデルの 確立と展開 | <ul style="list-style-type: none"> グローバル人財確保、育成の加速 厳格な投資判断基準、経営ルールの設定 |

グローバル事業の現在地



* 2025年2月末時点。ライセンス先店舗を含む

2027年に100周年を迎える7-Elevenブランドは、世界一のグローバルチェーンに成長

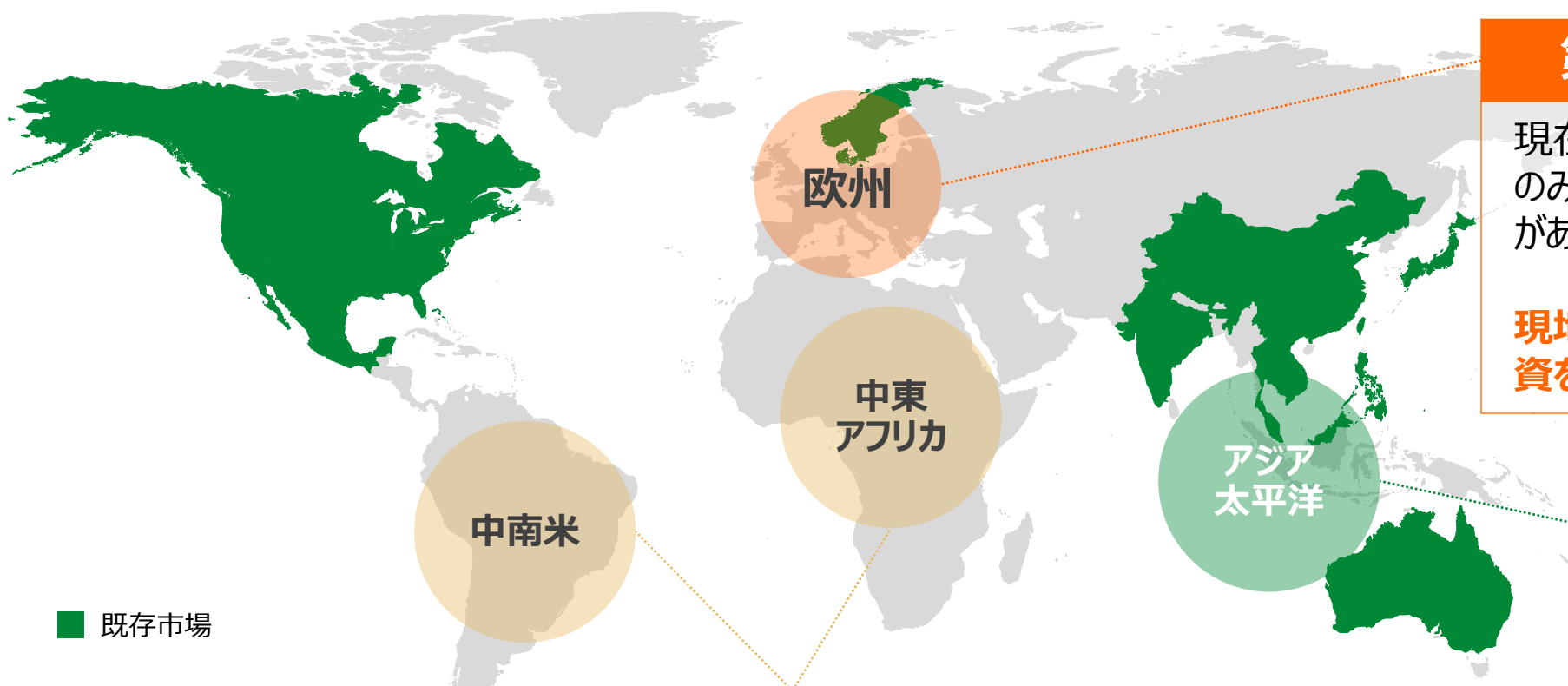
従来

| マスターフランチャイズ契約 | 進出形態 |
|---|------|
| <ul style="list-style-type: none"> 7-Eleven事業を運営する（フランチャイズ加盟店を募集・管理する）権利を、現地企業に一括で供与する | 概要 |
| <ul style="list-style-type: none"> 直接関与なし アドバイス・後方支援による成長促進 | 経営参画 |
| <ul style="list-style-type: none"> ブランドロイヤリティ収入のみ | 当社収益 |
| <ul style="list-style-type: none"> リスクは低いが、リターンも低い | リターン |

今後

| 直接投資（M&A・JV設立） |
|---|
| <ul style="list-style-type: none"> 現地企業の株式取得または現地企業とのJV設立・共同出資により、各国の7-Eleven事業をハンズオンで自ら運営する |
| <ul style="list-style-type: none"> 取締役派遣による直接の経営関与 重要役職への人財出向による成長促進 |
| <ul style="list-style-type: none"> 連結収益 配当収入 |
| <ul style="list-style-type: none"> リスクも取りつつ、速く高いリターンを得る |

より速く、高いリターンを得るためにエクイティモデルへ転換する



■ 既存市場

第4の成長の柱へ育成

現在店舗が存在するのは北欧三国のみ、かつ高い購買力と潜在成長力がある魅力的な市場

現地トップクラスの企業への直接投資を通じ、成長を加速

リーダーポジションを維持

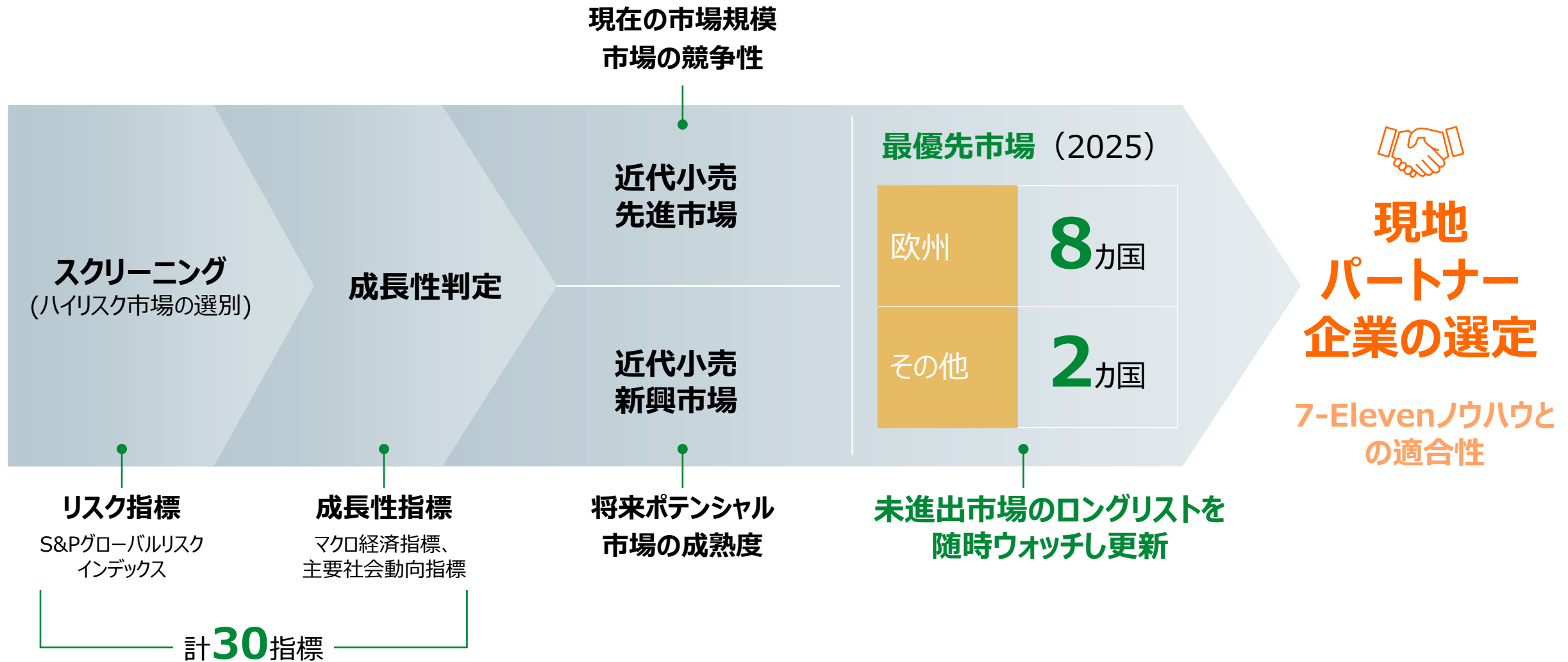
既存進出市場の事業成長加速と並行して未進出市場へ参入

成長機会を探索

市場の経済規模が大きく、将来の成長ポテンシャルが高いと見込まれる市場へ参入

欧州市場でリターンを重視した投資機会を追求し、日本・北米・アジア太平洋に次ぐ第4の柱へ育成

グローバル事業の成長戦略：優先市場／現地パートナーの選定



未進出市場から最優先市場を特定し、7-Elevenにとって最適な現地企業を選定

ブランド誕生から98年で築上げた7-Elevenノウハウ コアコンピタンス

マーチャндаイジング



オペレーショナル・エクセレンス (単品管理)



店舗ネットワーク



新しい経営チームによる新しいマネジメント体制

7-Elevenの勝ち筋

世界最大のストアネットワークを有する強いブランド資産とスケールを最大活用できる状態

投資の意思決定・実行

グループ全体としての厳格な基準・プロセスの遂行

更なる企業価値の向上

適切なモニタリングによる改善機会の特定と施策の遂行



投資先のガバナンスの徹底

エクイティ投資に求められる強固なガバナンス経営

7-Elevenノウハウの注入

成功市場で培ったノウハウを各市場の特性に合わせカスタマイズし適用

CVS事業成長の3つのイネーブラーを最優先で強化

7-Eleven Australia (SEA) の事例 ①

投資の意思決定・実行

- 47年間築き上げたブランド価値、食品市場におけるシェア拡大余地など市場の潜在成長力を評価

更なる企業価値の向上

- コンビニ業界全体がたばこ売上減の影響を受ける中、戦略方針を商品売上拡大にシフトしていたSEAのみ既存店売上の前年比を維持
- 戦略出店の加速により、これまでの700店体制から1,000店レベルへ



投資先のガバナンスの徹底

- 新取締役会メンバーには日米各社の豊富な知見と経験を有する人財を選出
- グループ会社としてのコーポレートガバナンスを徹底

7-Elevenノウハウの注入

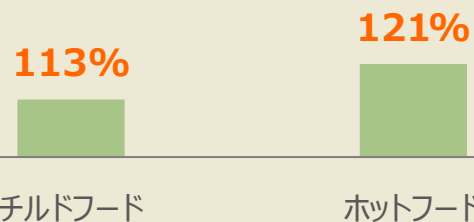
- 7-Elevenノウハウを有する経営陣を重要役職へ配置
- SEA・SEJ間の人財交流によるケイパビリティ構築
- DXおよびITシステム(7GT:セブングローバルテクノロジー)の導入

7-Eleven Australia (SEA) の事例 ②

マーチャンダイジング

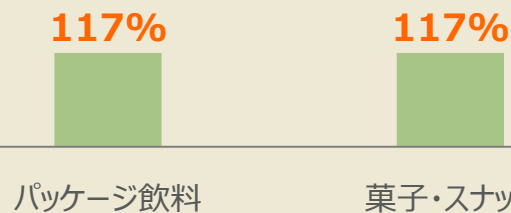
新商品開発と既存商品の質の改善

売上前年対比（%、9月度年度累計）

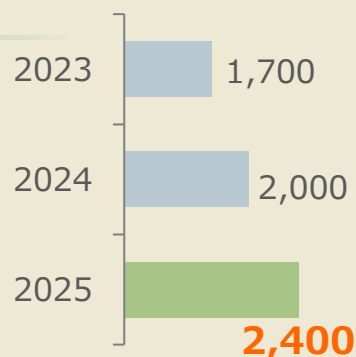


新カテゴリーの導入による「コンビニエンス」の再定義

売上前年対比（%、9月度年度累計）

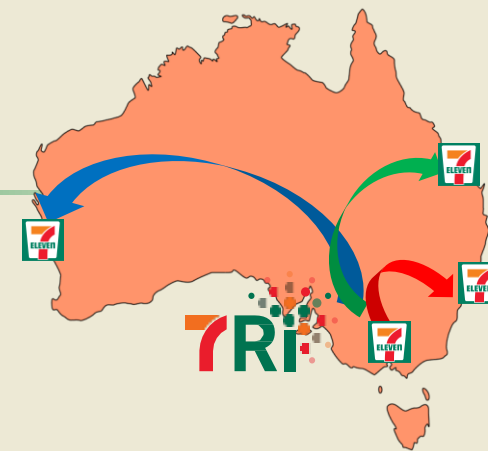


店舗あたりのSKU数



オペレーショナル・エクセレンス（単品管理）

単品管理 パイロットストアの展開



店舗従業員に 単品管理手法を教育

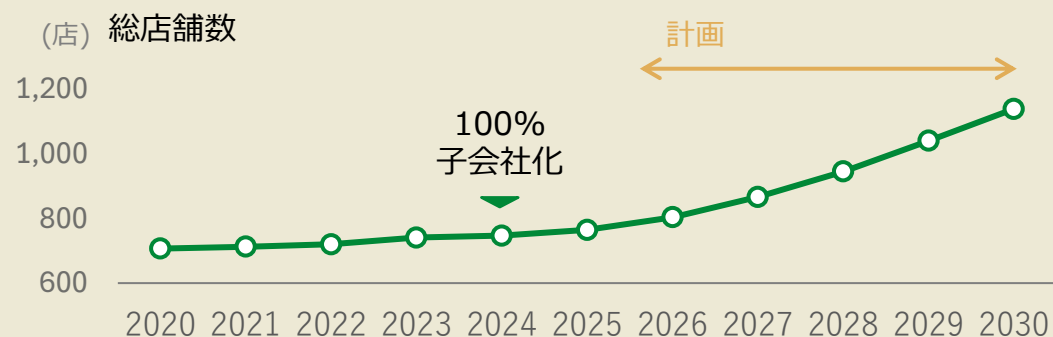


独自の7-Elevenノウハウを注入し「My Convenient Neighborhood Store」を目指す

7-Eleven Australia (SEA) の事例 ③

店舗ネットワーク

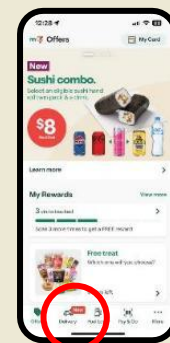
集中出店の加速



新地域への参入と ガソリン無し店の拡大

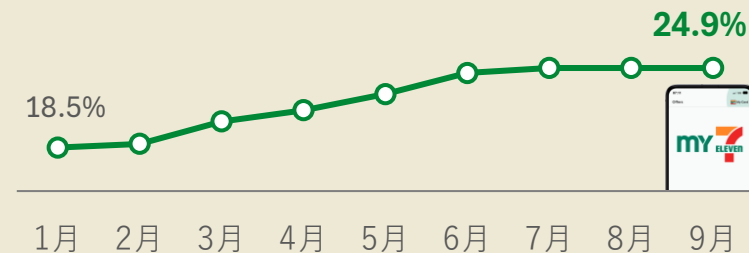


デジタル



アプリに
デリバリー
機能追加

アプリスキャン率推移 (2025年)



7NOWを
11月1日に全国展開



リリース以降の
累計DL数

3.7百万

直近12カ月の
アクティブ会員数

2百万

直近デリバリー
売上構成比

8.0%

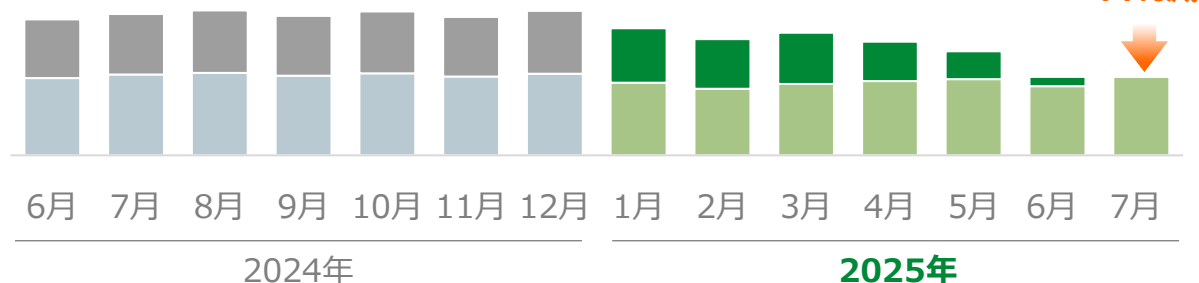
7-Elevenの勝ち筋強化を通じて、持続的な企業価値の成長を実現する

7-Eleven Australia (SEA) の事例 ④

SEAと競合の状況

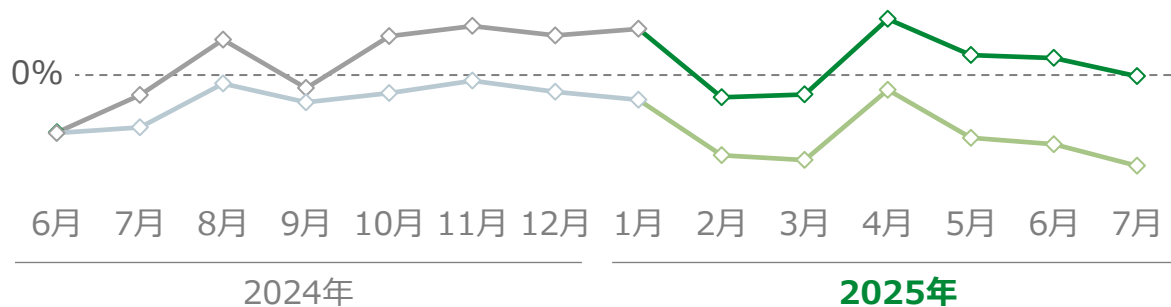
SEAタバコ販売金額推移

■ レギュラータバコ ■ フレーバー & ラージサイズ



商品売上前年比推移 (1)

— SEA — 他社平均



出典：(1)Circana

成長に向けた施策

マーチャンドライジング

- ・ 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

オペレーショナル・エクセレンス

- ・ 単品管理手法の本格導入
- ・ 省人化設備導入による生産性改善

店舗ネットワーク

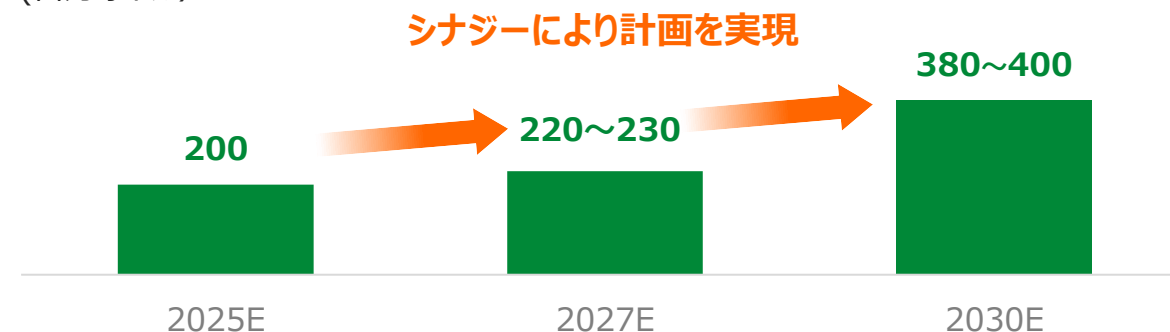
- ・ 集中出店の加速
- ・ 新地域への参入とガソリン無し店の拡大

デジタル

- ・ アプリを通じたロイヤリティ向上とデリバリー戦略

EBITDA

(百万豪ドル)



業界全体が逆風に立たされる中、成長施策により想定シナジーは計画通り進捗

勝ち筋の強化に向けた主要アクション

勝ち筋強化に必要な要素

イネーブラー構築に向けたアクション

インフラ・ルールの再構築と運用

1

投資の意思決定・実行

- ・ グループとしての厳格な投資判断基準・プロセス・モニタリング規則を策定
- ・ 投資の意思決定プロセスを優先度の高い成長要因として強化

グローバル人財マネジメントのレベルアップ

2

投資先のガバナンスの徹底

- ・ 投資先企業の経営をリードする人財の獲得・育成・登用

3

7-Elevenノウハウの注入

- ・ 投資先企業の事業推進をリードする人財の獲得・育成・登用
- ・ 担当分野に応じ、外部のプロフェッショナル人財も積極的に採用・登用

外部企業との連携強化

4

グローバル及びローカルでの連携強化

- ・ サプライチェーンと食の生産体制を強化
- ・ グローバル及びローカルでの小売経験の獲得



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。



IR Day 2025 Autumn

クロージング

2025年10月31日

2030年へのロードマップ

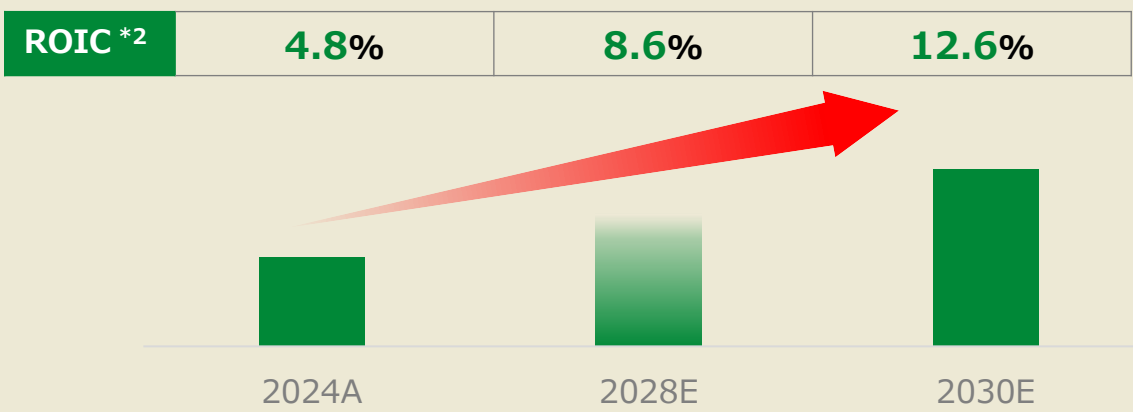


| | | 2024年度実績 ^{*1} | | 2028年度計画 | 2030年度計画 | | 成長率 (2024-2030年度) | |
|--------------------|-----|------------------------|---------|----------|----------|--------|-------------------|----------|
| 営業収益 | | 10.0兆円 | | 約10.3兆円 | 約11.3兆円 | | CAGR | 約2.0% |
| 営業総利益 | | 2.7兆円 | | 約3.0兆円 | 約3.4兆円 | | CAGR | 約3.9% |
| SEI | SEJ | 17,570億円 | 8,430億円 | | 約2.1兆円 | 約1.1兆円 | CAGR | |
| | | | | | | | 約2.5% | 約4.0% |
| 販管費 | | 約2.3兆円 | | 約2.4兆円 | 約2.6兆円 | | 同水準の販管費率 | |
| EBITDA | | 約0.9兆円 | | 約1.1兆円 | 約1.3兆円 | | CAGR | 約7.0% |
| SEI | SEJ | 5,730億円 | 3,230億円 | | 0.9兆円+ | 0.4兆円+ | CAGR | |
| | | 260億円 | | | 500億円+ | | 約7.5% | 約4.0% |
| | | | | | | | 約14.0% | |
| EPS | | 約86円 | | 約148円 | 約210円 | | CAGR | 約17.0% |
| ROIC ^{*2} | | 4.8% | | 約8.6% | 約12.6% | | +約7.8% | |
| SEI | SEJ | 6.0% | 21.4% | | 約10.5% | 約22.0% | +約4.5%pt | +約0.7%pt |
| | | 6.7% | | | 約11.5% | | +約5.0%pt | |
| Debt / EBITDA | | 2.5x | | ~1.1x | ~0.6x | | -約1.9x | |

^{*1} ヨークHDとセブン銀行は通期で持分法適用化を想定
^{*2} J-GAAP基準。ROIC = {純利益+支払利息× (1－実効税率)} ÷ {自己資本+純有利子負債 (ともに期首期末平均)}
Copyright(C) Seven & i Holdings Co., Ltd. All Rights Reserved.

ROIC向上にむけて

利益計画 *1



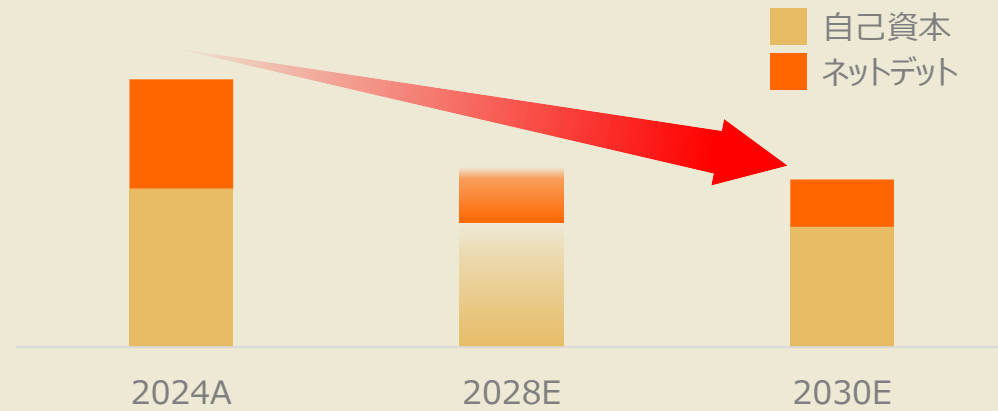
売上収益の
拡大

- お客様にとって最も身近で、最初
に選ばれる存在に
- 高品質な「食」で業界をリードし、
コンビニエンスの在り方を再定義
- お客様のお買い物体験の魅力向
上のための店舗投資の拡大
- 人財ポートフォリオの拡充による、
グローバル成長の実現

利益率の向上

- 抜本的変革プログラムの完遂

投下資本計画



資本構成の
最適化

- 自己株式取得とキャピタル・アロ
ケーション戦略を実行

上記計画には大規模な戦略的投資を含まず

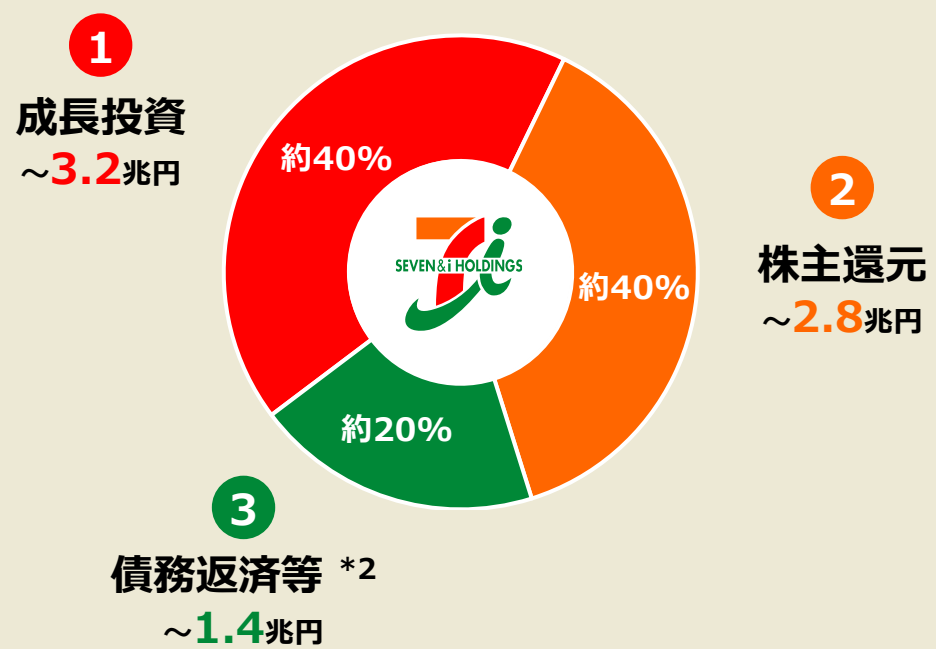
*1 純利益+支払利息×(1-実効税率)

*2 J-GAAP基準

成長を加速するキャピタル・アロケーションの方針

キャピタル・アロケーションの比率

原資
(FY25E-FY30E) *1 | ~7.5兆円



*1 営業キャッシュフローに加え、スーパーストア事業セグメントの非連結化およびSEIのIPOによる調達額を含む
*2 SEIの少数株主への配当を含む

今後の優先事項

1
成長投資

引き続きグローバルCVS事業に投資
(機動的なボルトオンM&Aを含む)

2
株主還元

2030年度までに**合計2兆円の自己株式取得**を予定
 ・3,525億円の自己株式取得を実施済み
(2025/9/30時点)
 ・1株当たりの配当も継続して向上

 1株当たりの配当のイメージ

3
債務返済等

着実に負債を返済し、A格レベルの格付けを維持しつつ、**大規模な戦略的投資**を実行し得る**キャパシティを保持**

株主価値最大化に向けて、規律あるキャピタル・アロケーションを継続

継続的な価値創造に対するコミットメント

継続的に大規模な価値創出を持続する成長アルゴリズム ^{*1}



^{*1} スーパーストア事業およびセブン銀行の非連結化およびSEIのIPOを考慮

Key Takeaways

- ✔ 連結：卓越した美味しさ・品質・バリューを兼ね備えた「食」を競争力として、グローバルに成長を加速
- ✔ 連結：変革プログラムの完遂により利益率を向上させ、競争優位性ある組織へ
- ✔ SEJ：お客様志向の徹底、デジタルプラットフォームの活用により、イノベーション・リーダーの地位再確立へ
- ✔ SEI：PB商品・7NOW・ガソリン事業の収益機会を、成長ドライバーへ
- ✔ 7IN：エクイティモデルをグローバルに展開し、より速くより高いリターン獲得へ
- ✔ 連結：積極的かつ規律の効いたキャピタル・アロケーションのポリシーに基づき、株主価値を創造



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。