



7-Elevenの変革

セブン&アイ・ホールディングス

2025年8月6日

ディスクレーム

SEIのIPOにおいて売り出される普通株式に関する登録届出書が米証券取引委員会に提出される予定ですが、現時点では提出されておらず、有効にもなっていません。登録届出書が有効となる前に、普通株式を販売することや、購入申し込みを受け付けることは認められておりません。本資料は、株式販売の募集や購入の勧誘には該当いたしません。その州や地域の証券法に基づく登録や承認がなされる前に募集、勧誘や販売を行うことが違法となるいかなる州や地域においても普通株式の販売はできません。

本資料には、適用のある証券法に基づく「将来予想に関する記述」が含まれており、これらの記述には重大なリスクや不確実性が伴います。セブン&アイに関連する「予想する」「信じる」「見積もる」「期待する」「予測する」「意図する」「可能性がある」「計画する」「見通す」「予測する」「～すべき」「～する」といった言葉やそれに類似する表現は、そうした将来予想に関する記述であることを示すものです。これら将来予想に関する記述は、以下を含みますが、これらに限定されるものではありません：

- a) セブン&アイの財務見通し
- b) セブン&アイの事業およびプロジェクトの今後の見通し
- c) セブン&アイがSEIのIPOを実施する意向があることおよびその時期
- d) セブン&アイによる、SST事業グループを非連結化する継続的な取り組みおよびその時期
- e) SEIのIPO、SST事業グループの非連結化、および提案されている自己株式取得が、それぞれ当社および当社株主にもたらすと想定されるメリット
- f) セブン&アイおよびSEIの将来の事業運営（SEIのIPO後のSEIの財務面での柔軟性および意思決定の自主性や、SEIのIPOによる調達資金をセブン&アイが自己株式取得に活用することなど）
- g) 発表した事業変革施策についてのセブン&アイによる継続的な取り組み

これら将来予想に関する記述は、セブン&アイの現時点での見通しおよび考えに基づいていますが、実際の結果や業績がこれらの記述と大きく異なりうる要因や不確実性が複数存在します。

これらの要因や不確実性には以下が含まれますが、これらに限定されるものではありません：

- i. 経済・市場環境の悪化
- ii. SEIのIPO（IPO後における主要人材の維持・確保を含む）、SST事業グループの非連結化、および発表済みの当社のその他の事業変革施策などを成功裏に管理し、完了させられないリスク
- iii. SEIのIPO、SST事業グループの非連結化、およびその他の事業変革施策が、想定された時期に実施されない、又は全く実施されないリスク
- iv. その他、一時的な事象や、セブン&アイが過去におよび今後金融庁、東京証券取引所、又はセブン&アイのウェブサイト（<https://www.7andi.com/en/ir/library>）において開示してきた重要事項

さらに、セブン&アイは非常に競争が激しく変化が急速な環境で事業を展開しており、新たなリスクが随時発生する可能性があります。

将来予想に関する記述は、本質的にリスクと不確実性にさらされており、予測又は定量化することができないものも存在するため、本資料をご覧頂く皆様は、将来の事象の予測としてこれらの将来予想に関する記述に依拠することはできません。将来予想に関する記述に反映された事象や状況には、達成されない可能性又は生じない可能性があり、実際の結果や業績は将来予想に関する記述に反映された事象や状況と大きく異なる可能性があります。また、「当社が～考える」といった言葉やそれに類似する表現は、関連事項に関するセブン&アイの見解や意見を反映しています。これらの記述は、本資料作成日時点でセブン&アイが利用可能な情報に基づいており、セブン&アイはその情報がそのような表現の合理的な根拠であると考えておりますが、このような情報は限定的又は不完全である可能性があり、セブン&アイの記述は、セブン&アイが入手可能なすべての関連情報について徹底的な調査又は精査を行ったことを示すと解釈されてはなりません。本資料をご覧いただく皆様は、セブン&アイの実際の将来の結果や活動の水準、業績、達成度がセブン&アイが期待するものとは大きく異なる可能性があることを理解した上で、本資料をお読みいただく必要があります。セブン&アイは、全ての将来予想に関する記述について、これらの留意事項による制限を付しております。さらに、セブン&アイおよびその関係者は、将来予想に関する記述の正確性や完全性について何らの責任を負いません。適用ある法令で義務付けられている場合を除き、セブン&アイは、新情報、将来の事象その他の理由にかかわらず、いかなる予測又は将来予想に関する記述についても、公に更新若しくは修正する義務、又は予期せぬ事象の発生を反映する義務を負うものではありません。

本資料には、Non-GAAP指標が含まれています。これらはGAAPに基づく財務指標を補完するものであり、代替性や優位性を持つものではありません。Non-GAAP指標の利用には複数の制約があり、例えば、他社が同じ名称の指標を異なる方法で算出する場合があります。

本資料には、セブン&アイの業界に関する推計や予測が含まれています。これらの推計や予測は、セブン&アイの現在および将来のソリューションに関する市場規模やサービス可能市場の推計値を示したものであり、業界の公表資料やレポート、その他の公開情報、さらにはセブン&アイ自身の推計や見通しに基づいています。こうした情報には多くの前提や制約があり、不確実性も大きいので、本資料をご覧いただく皆様は、これらの推計値等を過信しないようご注意ください。業界調査や公表資料は、信頼できる情報源から得たデータに基づいていますが、その正確性や完全性が保証されているわけではありません。なお、セブン&アイはこれらの第三者提供情報を独自に検証しておりません。本資料に記載された市場や業界に関するデータに誤りがないよう努めていますが、こうしたデータはさまざまなリスクや不確実性を伴い、将来的に変動する可能性があります。したがって、セブン&アイはこれらのデータの正確性や完全性について保証するのではなく、本資料公表後に更新する義務も負いません。

目次

① 7-Elevenの現状

② 7-Elevenの変革

③ 数値計画

変わることのない経営理念

社会貢献

「流通・小売業を通じて社会課題を解決することで成長」

創業者の精神

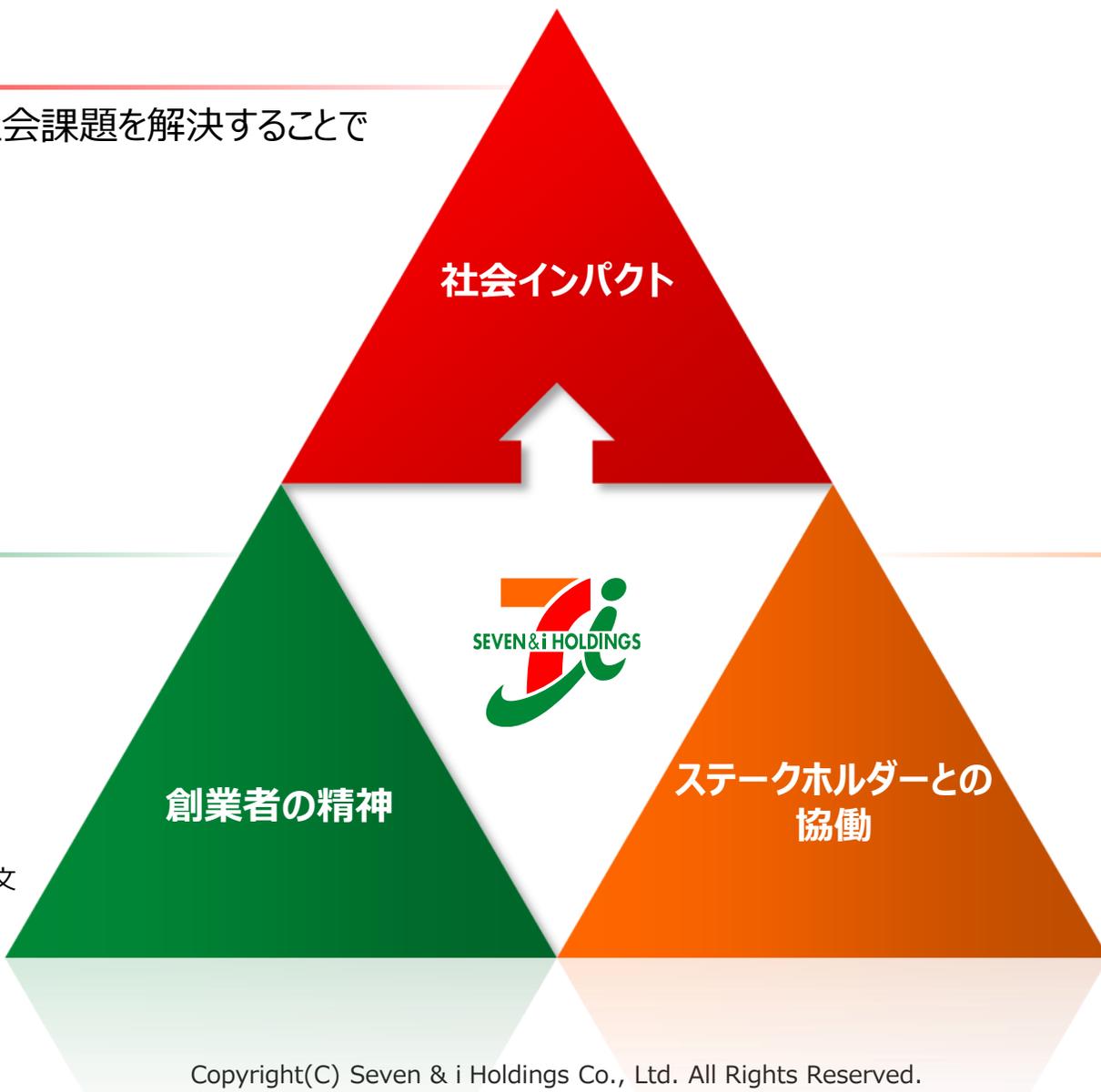
信頼と誠実（伊藤雅俊）
変化対応（鈴木敏文）



伊藤雅俊



鈴木敏文



ステークホルダーとの協働

共存共栄にむけた取り組み

- 株主・投資家
- お客様
- 加盟店
- お取引先
- 地域社会
- 従業員
- 関連会社

7-Elevenのイノベーションの歴史

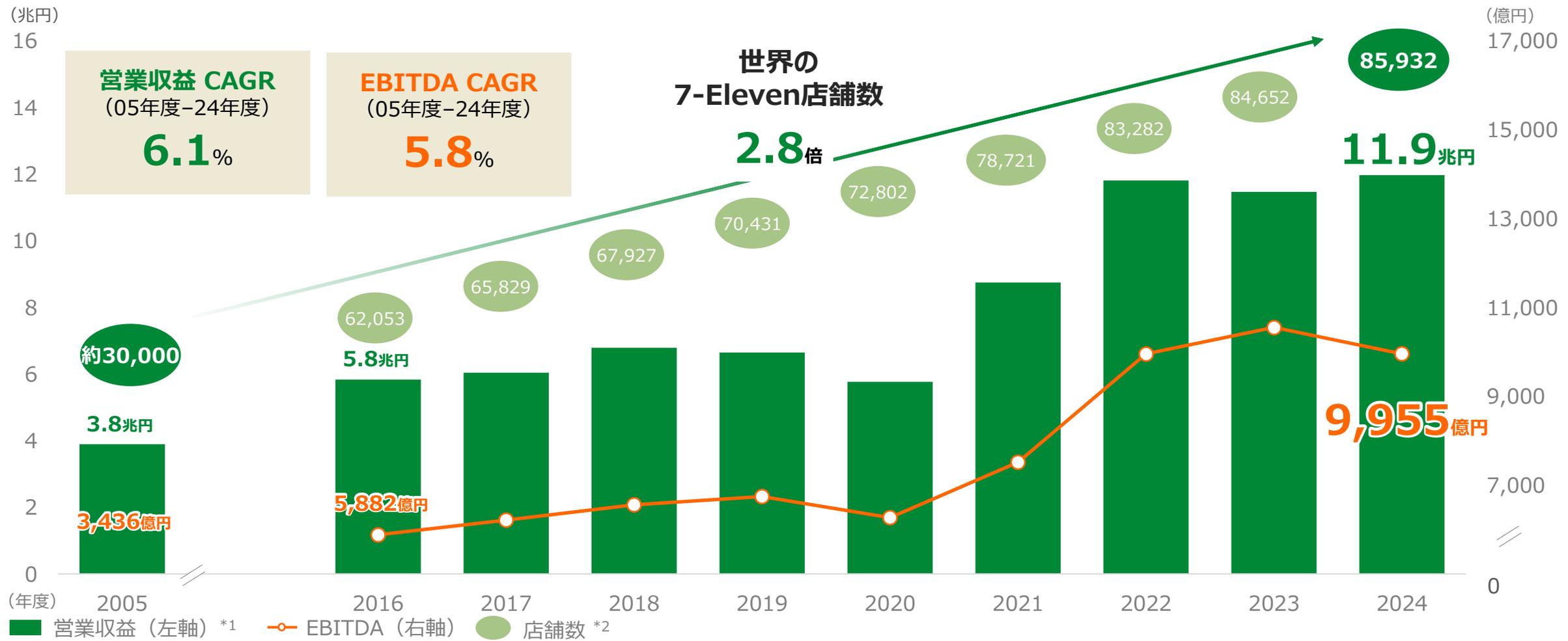
7-Eleven, Inc.

- 1927 世界初のコンビニエンスストア 
- 1950年代 テキサス州外への進出
- 1963 24時間営業を開始
- 1965 ドリンク革命 (Slurpee販売開始) 
- 1970 セルフサービス 
- 1990年代 健康志向化
- 2000年代 75周年から続く7-Elevenデー開始
- 2005 新経営体制
- 2010年代 デジタル・トランスフォーメーション 
- 現在 成長を続ける7-Elevenファミリー

セブン-イレブン・ジャパン

- 1974 国内7-Eleven第1号店開店 
- 1975 24時間営業を開始
- 1978 おにぎりの販売を開始 
- 2001 店舗内にATMを設置 
- 2002 マルチコピー機を用いたチケットサービスを開始
- 2007 セブンプレミアムの販売開始 
- 2007 カウンター調理 (フライヤー) の販売開始
- 2013 セブンカフェの販売発売 
- 現在 成長を続ける7-Elevenファミリー

グループ成長の軌跡



*1 エリアライセンスの売上は含まない。 *2 各年度2月末時点。ライセンス先店舗を含む

絶え間ない変革とイノベーションにより成功を継続

当社の主要課題

HD/本社

- グローバルで統合された規律ある計画・マネジメントの欠如
- 曖昧・かつ一貫性を欠いたグローバル意思決定
- グローバル人財の不足
- 十分な機能を果たしていない本社機能
- グローバル横断での知見・経験の活用

SEI/SEJ/7IN
全体

- 消費者の支出行動の変化
- 消費者の利用チャネルの変化
- 「コストプッシュ型」のインフレ
- 加盟店の収益性確保

SEI

- フレッシュフードに対するお客様の認知の不足
- ガソリン需要の低下

SEJ

- SEJブランドに対するお客様の認識
- 競争の激化

7IN

- グローバル展開の加速に必要な人財の不足
- 規律ある投資プロセス

目次

① 7-Elevenの現状

② 7-Elevenの変革

③ 数値計画

既存の成長機会の最大化

主要課題

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・経験の活用
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	<ul style="list-style-type: none"> フレッシュフードに関するお客様の認知 ガソリン需要
SEJ	<ul style="list-style-type: none"> SEJブランドに関するお客様の認識 競争の激化
7IN	<ul style="list-style-type: none"> グローバル人財 投資プロセス

成長に向けた取り組み

HD/本社	<ul style="list-style-type: none"> 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"> 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 お客様価値最大化のため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"> 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"> 2-G お客様とのエンゲージメント強化
7IN	<ul style="list-style-type: none"> グローバル人財確保、育成の加速 厳格な投資判断基準、経営ルールの設定

既存の成長機会の最大化

主要課題

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・経験の活用
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	<ul style="list-style-type: none"> フレッシュフードに関するお客様の認知 ガソリン需要
SEJ	<ul style="list-style-type: none"> SEJブランドに関するお客様の認識 競争の激化
7IN	<ul style="list-style-type: none"> グローバル人財 投資プロセス

成長に向けた取り組み

HD/本社	<ul style="list-style-type: none"> 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"> 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 お客様価値最大化のため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"> 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"> 2-G お客様とのエンゲージメント強化
7IN	<ul style="list-style-type: none"> グローバル人財確保、育成の加速 厳格な投資判断基準、経営ルールの設定

新たなリーダーのもとでの
マネジメントプロセスの強化、
HD機能のアップグレード

1-A 新たなリーダーによるマネジメントプロセスの強化

- 規律を利かせつつも自律した、各事業会社における意思決定
- 経営層のグローバル協働を強化

1-B HD機能のアップグレード

- 特にHDにおいて役割・責任を明確に定義・設計
- CVS事業にフォーカスし、グローバル運営に必要な機能を追加し
適正化を実現

グローバルで具体的かつタイムラインが明確なオーナーシップと説明責任
役割分担と責任の所在を明らかにし、グローバルに連携

SEVEN & I HOLDINGS セブン&アイ・ホールディングス



★
代表取締役 社長
最高経営責任者
スティーブン・ヘイズ・デイカス



代表取締役 会長
伊藤 順朗



★
代表取締役 副社長
最高管理責任者
木村 成樹



取締役 常務執行役員
最高財務責任者
丸山 好道



取締役 常務執行役員
最高戦略責任者
脇田 珠樹

北米CVS



7-Eleven, Inc.
("SEI")



CEO

ジョセフ・M.
デピント



President

スタン
レイノルズ



Executive Vice
President & COO

ダグ
ローゼンクランズ

国内CVS



セブン-イレブン・ジャパン
("SEJ")



代表取締役社長

阿久津 知洋



取締役 常務執行役員

樽谷 光生

グローバルCVS

(日本、北米を除く)



7-Eleven International LLC
("7IN")



Chairman

阿部 真治



President & CEO

若林 健

★ 新任の経営陣

成長加速にむけた事業変革を推進する、グローバルガバナンス体制

課題

現行の本社機能は複数事業（スーパーストア・金融を含む）の支援を前提に作られており、CVS専業事業のサポート機能としてはフィットしていない



グローバルの規模と知見（ベスト・プラクティス）を活用するセンター・オブ・エクセレンス

- DX、テクノロジー
- サプライチェーン
- オペレーション



機能とシステムの最適化

- 間接機能の最適化
- CVS事業にフォーカスしたITシステム構築

「CVSに特化した事業グループ」としての本社・HD機能へアップグレード
(含、HDの販管費を2030年度までに約810億円から半減)

既存の成長機会の最大化

主要課題

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・経験の活用
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	<ul style="list-style-type: none"> フレッシュフードに関するお客様の認知 ガソリン需要
SEJ	<ul style="list-style-type: none"> SEJブランドに関するお客様の認識 競争の激化
7IN	<ul style="list-style-type: none"> グローバル人財 投資プロセス

成長に向けた取り組み

HD/本社	<ul style="list-style-type: none"> 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"> 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 お客様価値最大化のため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"> 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"> 2-G お客様とのエンゲージメント強化
7IN	<ul style="list-style-type: none"> グローバル人財確保、育成の加速 厳格な投資判断基準、経営ルールの設定

2-A フレッシュフードの差別化に向けた投資実行

課題

従来よりも格段に差別化されたフードをお客様に提供することが必要

SEI

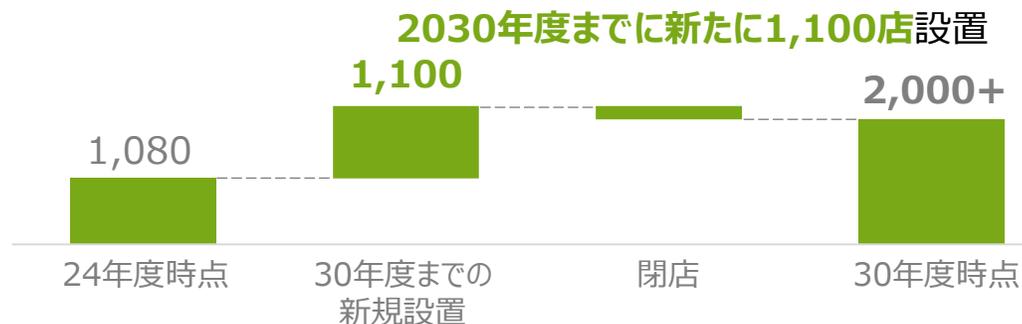
SEJ

7IN

SEI

中核であるCVS事業に加え、レストランを併設する事でより美味しいフレッシュフードを提供

レストランを有する店舗の数



SEJ

店舗への投資（改装・店舗設備投資）の実行

および新たな店舗形態の拡充を通じて、お客様により多様なより美味しいフレッシュフードを提供

オペレーショナル KPI

- 「セブンカフェベーカリー」と「セブンカフェティー」を全国に導入
- 既存5,000店舗以上に対し、2030年度までに食品提供力強化の為に投資を実施

店舗およびレストランへの積極的な投資を実行し、フレッシュフードの競争優位性を改めて強化

2-B 店舗ネットワークの強化

課題

新しい店舗形態を活用して加速的に出店する事で、急速に移り変わるお客様のニーズに対応することが必要

SEI SEJ
7IN

SEI

新規大型店舗を出店

新規店舗数

2030年度までに新規形態かつ高い商品平均日販を誇る店舗の数を約1,300店増加

店舗タイプごとの商品平均日販



SEJ

競合他社の成長が鈍化する中、店舗拡大を加速
多様な店舗レイアウトと店舗形態を活用

店舗数¹

2030年度までに約1,000店舗純増



1. 標準店舗の純増数を記載しており、小型店舗等は含まない

お客様の様々なニーズに対応可能な店舗フォーマットを構築・活用し、米国・日本両地域での店舗網の拡大を加速

2-C 7NOWのお客様価値最大化

課題

お客様にとってのコンビニエンスは変化を続けており、また、加盟店は新たな収益源が必要。7NOWはその両方を充足可能

SEI

SEJ

SEI

7NOWの**展開地域・サービス範囲を拡大し、サブスクリプション等を提供**（例：7NOWゴールドパス）

7NOW対応店舗数

2030年度まで年間200店舗拡大し、北米で**人口カバー率50%超**を達成



SEJ

サービスの強化と地域展開を継続

7NOWの売上

2030年度までに7NOW売上を約**1,200億円**に増加



30分以内でのデリバリーを実現する7NOWはお客様にとってのコンビニエンスを再定義する存在へ

2-D バリューチェーン横断での販管費コントロール

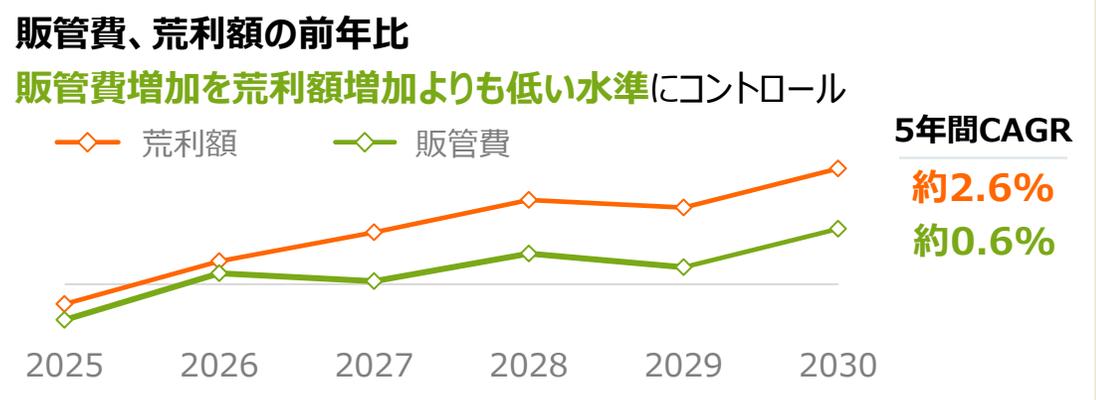
課題

インフレによるコスト増が継続

SEI SEJ
7IN

SEI

SEIのコストリーダーシッププログラムを継続し、販管費の上昇を荒利額の成長よりも低く抑える



SEJ

全社横断での変革プログラムを開始し、バリューチェーン全体で聖域なき販管費コントロールを実現

オペレーショナル KPI

2030年度まで現行水準の販管費率 (12%未満) を維持する (vs. 現状のトレンドでは100bpsの増加)

販管費のコントロールを我々の競争優位にまで昇華させ、お客様が価値を実感できる領域に投資

2-E オリジナル商品・PB商品展開の加速

課題

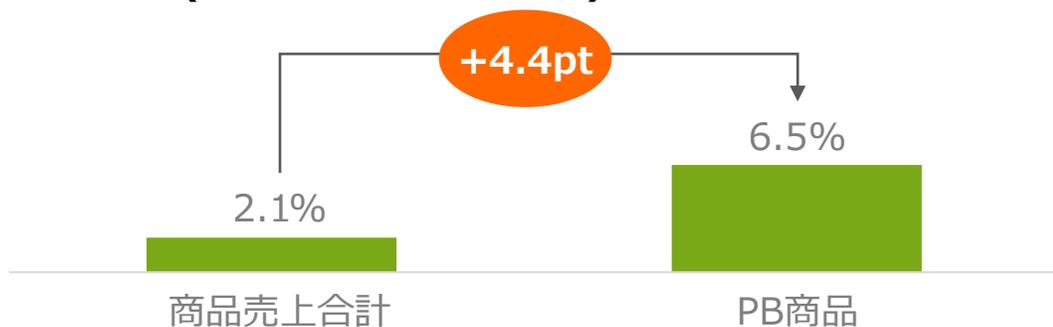
当社商品の品質・価値に対するお客様の認知の変化
(特にフード領域)

SEI

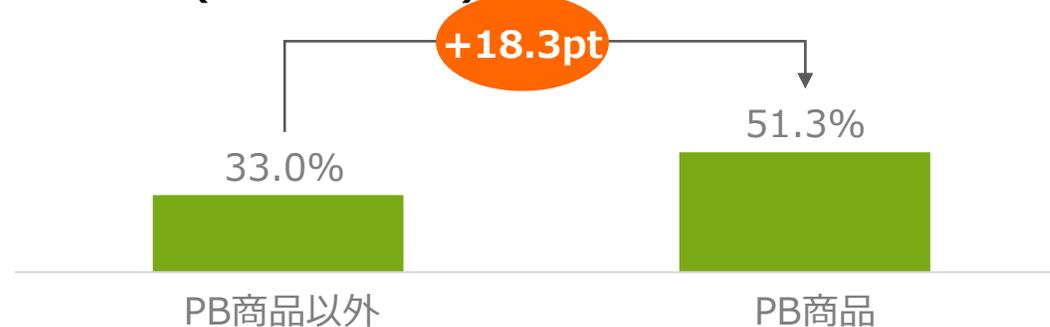
SEI

PBチームの強化とビジネスプロセスの刷新を実施し、価値・品質とお客様の節約ニーズの充足を両立させる

売上CAGR (2024年度→2030年度)



商品荒利率 (2024年度実績)



高品質で優れた価値をお客様に提供するPB商品やオリジナル商品の展開を拡大し、ブランドへの支持を獲得

課題

SEIのガソリンのサプライチェーンには、我々が十分に事業構築できていない
収益機会が存在

SEI



SEI

組織とケイパビリティ

ガソリン事業戦略を支える組織、機能、インフラの構築

ツールと技術

高度な分析と既存のガソリン取扱量やそれに係る事業資産を活かし、事業の垂直統合を通じて効率性を向上

バリューチェーンのカバレッジ

物流インフラ（海運、ターミナル等）へのアクセス確保と投資を通じ、サプライチェーン上の更なる収益機会を確保

コストコントロール

ガソリンのブレンドプログラムを構築し、ガソリン流通にかかる高いコスト効率性を実現

オペレーショナル KPI

~\$400mn
EBITDA
(byFY2030)

ガソリン事業のバリューチェーン全体で収益機会を最大化

課題

お客様とのコミュニケーションは質・量ともに不十分であり、
ブランド認知に悪影響を与えている

SEJ

SEJ

ブランドへの認知・好意度を高めるために…

お客様とのコミュニケーション

多様なチャネルを通して**お客様との双方向のコミュニケーションを確立**

専属チームを結成し**お客様とのコミュニケーションを活性化**

お客様の体験へ総合的にアプローチ

価格を上回る価値をお客様に提供するフレッシュフードを展開（例：カウンターフード）

各地域のニーズに基づいた店舗形態・店舗モデルを導入する事で、お客様の体験を強化

顧客エンゲージメントの強化を通じ、お客様、とりわけ若い世代のお客様からの支持を回復させる

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	2030年までに 1,100店のレストラン併設店 を設置	5,000店以上の既存店舗 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 人口カバー率 50%以上	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 CAGR 6.5%	-
2-F ガソリン事業の機会	~\$400mm 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%

次世代に向けた新たな事業モデルの構築

当社の強み

お客様基盤 | MD | バリューチェーン
 店舗 | 人財

テクノロジーの活用

AI / IoT | RPA | 自動化・無人化
 データ分析・パーソナライゼーション | 次世代モビリティ・ドローン

バリューチェーン全体で生産性と顧客体験を大幅に改善する（以下例）

顧客体験	加盟店オーナー・従業員	製造・物流パートナー	7NOWパートナー	本社
パーソナライズされた販促	店舗オペレーションの自動化	生産性の向上	アナリティクス活用	新たな収益源 (例：リテールメディア)
ストレスのない購買体験	店舗フォーマットの再定義		次世代の配送モデル	効率性の高い 店舗フォーマット展開
	生産性の向上			

現行の事業やニーズに留まらず、将来実現すべきお客様体験をテクノロジーも活用して再定義する
 店舗・オンライン双方のチャンネルでお客様に新たな体験価値を提供することで、来店やアプリ訪問を加速

目次

① 7-Elevenの現状

② 7-Elevenの変革

③ 数値計画

2030年へのロードマップ

2024年度実績 *1

2030年度計画

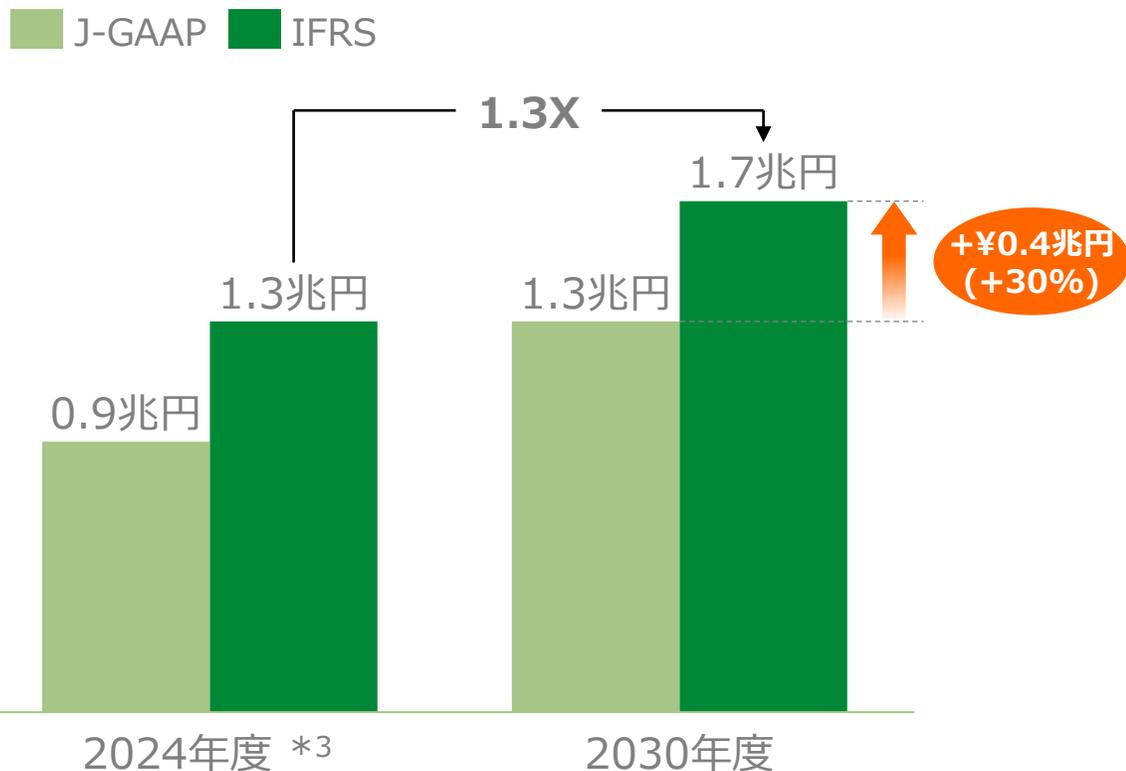
営業収益	10.0兆円		約11.3兆円		CAGR	約2.0%		
営業総利益	2.7兆円		約3.4兆円		CAGR	約3.9%		
SEI	SEJ	17,570億円	8,430億円	約2.1兆円	約1.1兆円	CAGR		
						約2.5%	約4.0%	
販管費	約2.3兆円		約2.6兆円		同水準の販管費率			
EBITDA	約0.9兆円		約1.3兆円		CAGR	約7.0%		
SEI	SEJ	7IN	5,730億円	3,230億円	260億円	0.9兆円+	0.4兆円+	500億円+
						約7.5%	約4.0%	約14.0%
EPS	約86円		約210円		CAGR	約17.0%		
ROIC *2	4.8%		約12.6%		+約7.8%			
SEI	SEJ	7IN	6.0%	21.4%	6.7%	約10.5%	約22.0%	約11.5%
						+約4.5%pt	+約0.7%pt	+約5.0%pt
Debt / EBITDA	2.5x		~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

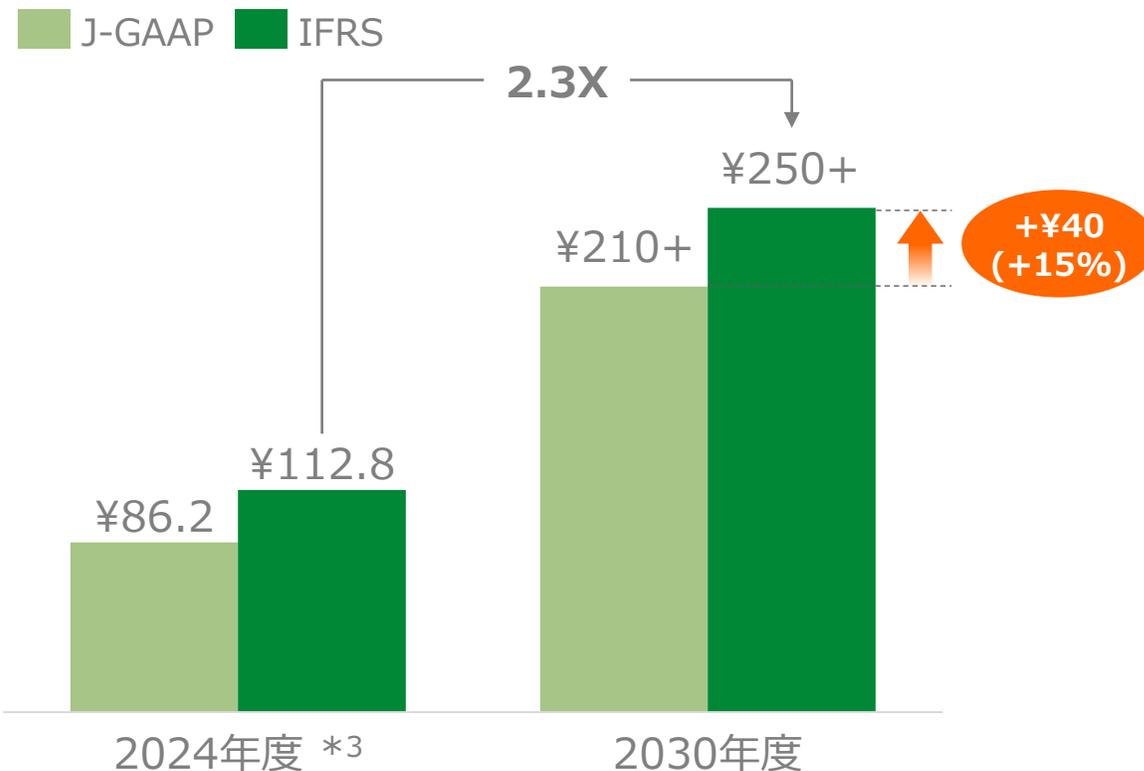
*2 J-GAAP基準。ROIC = {純利益+支払利息×(1-実効税率)} ÷ {自己資本+純有利子負債(ともに期首期末平均)}

(参考) IFRS適用による財務影響 *1*2

連結EBITDA



連結EPS



*1 IFRS値は初期的な試算であり、主にのれん償却およびリース会計につき試算

*2 数値は四捨五入後の概数

*3 2024年度からはスーパーストア事業およびセブン銀行の数値を除外

キャピタル・アロケーションの方針

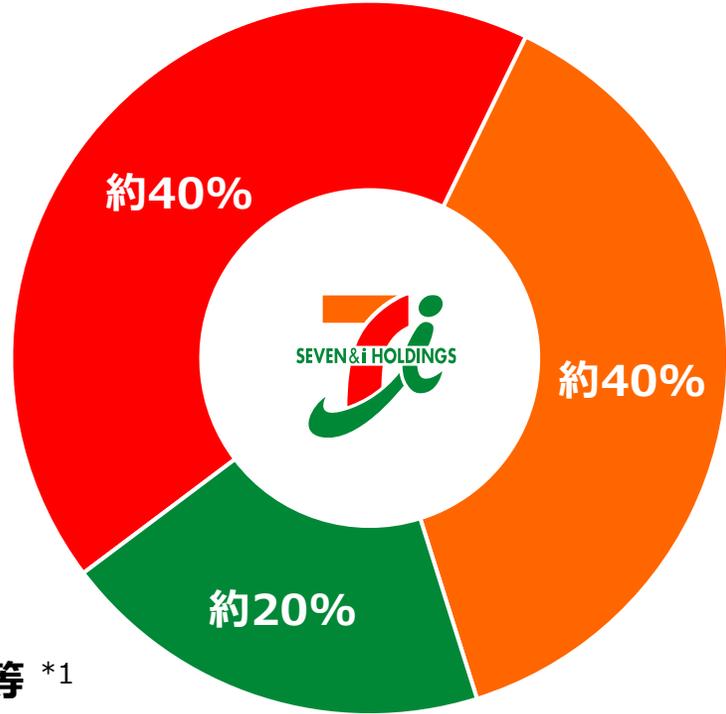
キャピタル・アロケーションの比率

今後の想定キャッシュイン
(2025年度-2030年度)

~約**7.5**兆円

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

1
成長投資
~約**3.2**兆円
設備投資と
ボルトオン型M&A



2
株主還元
~約**2.8**兆円
自己株取得 (2兆円)
と配当

3
債務返済等 ^{*1}
~約**1.4**兆円

*1 SEIの少数株主への配当を含む

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



我々のコアバリューおよび創業者の精神に立ち返り、改めて徹底する



事業管理・運営の手法・フレームワークを一新



大きな足元の事業機会を規律をもって最大限獲得



キャピタル・アロケーションの向上と価値創造に対してコミット



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。