

7-Elevenの変革

セブン&アイ・ホールディングス

2025年8月6日

皆さま、本日はお忙しい中お集まりいただき、ありがとうございます。

本日は、セブン&アイ・ホールディングス(以下：7&i) をより筋肉質で、スピーディで、お客様価値の創出にフォーカスした事業へと変革し、お客様に素晴らしい体験を、株主の皆様にも優れたリターンをお届けする計画について、お話しします。

私たちは長年マーケットリーダーであり、いまでも圧倒的なトップ・ポジションを維持しています。そこには、多くのポジティブな面がある反面、実はとても危険な環境でもあると考えています。

長期にわたる成功は、我々の事業に慢心をもたらし、イノベーションやエグゼキューションのスピードを低下させるのです。また、他社は私たちの強みを学び、キャッチアップしてくるのです。

私たち経営チームは、新たな役割に就く前から、事業運営の手法をスピーディに、危機感をもって変革する必要性を強く感じていました。そこで、取締役会による指名の直後から、世界中のリーダーシップ・チームとともに、この変革の実現方法を策定することに注力してきました。

我々が歴史上のターニング・ポイントに立っている今こそ、この変革が極めて重要なのです。9月をもって、我々は7&iの歴史上初めて、コンビニエンスストアに特化した事業体になります。このタイミングは、私たちが自らの在り方を改めて定義する大切な機会となるのです。

本日共有する計画は我々にとって、これまでにないものです。主な施策とその優先度に加えて、タイムラインと成果物を明確に設定した真にグローバルな計画です。この計画の規律あるエグゼキューションを担保するために、厳格で透明性あるマネジメントプロセスを導入しています。つまり、過去とは大きく異なる経営になる、ということなのです。

本日は、この中身を、皆様に共有させていただきます。

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することは認められておけません。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。その州や法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法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」「の可能性がある」「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るような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いません。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ものではなく、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

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

3

まずは、私たちの歴史と背景について、少しお話しさせていただきます。

その後、変革に関する具体的な内容に触れ、最後に、この変革が私たちの財務パフォーマンスをどう変化させるかについて、お話しいたします。

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」

社会インパクト

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

創業者の精神

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

ステークホルダーとの
協働

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

4

この先、私たちには多くの変化が待っています。

しかしながら、一つだけ決して変わることがないのは、当社の基本的な理念です。私たちの創業者は、どのように事業を行うべきか、とても明確なビジョンを持ち合わせていました。

彼らは私たちに対して常に、全てのステークホルダーから信頼される誠実な企業であり続けるよう求めています。お客様を最優先にして、全てのステークホルダーの信頼を得ることを求めています。

ステークホルダーからの信頼獲得のために、創業者は変化を受けとめることを求めました。単に変化に対応するのではなく、その変化をリードすることを求めています。

このような形でステークホルダーの皆様と相互に利益をもたらす形で協働することが出来れば、私たちは社会課題の解決に貢献し、成長を続けられるのです。

現在、我々の課題の1つは、この創業者の精神が失われていることだと考えています。特に日本において、私たちはかつてほどお客様からの信頼を獲得できていません。

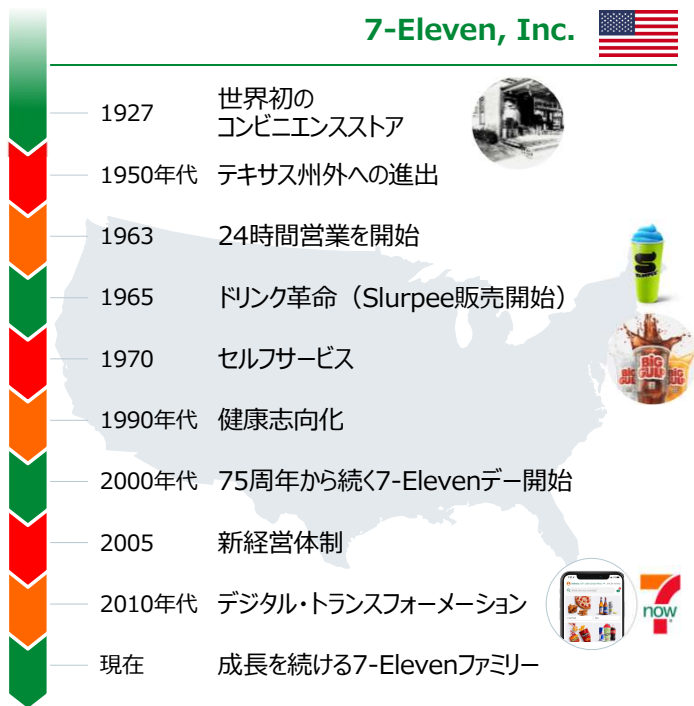
また、私たちは創業者が持っていたような、積極的に変化を受けとめることも出来ていません。本部を中心に、私たちは少し現状に甘んじてしまっている部分があります。

だからこそ、創業の精神を取り戻すことがとても重要であり、この計画はその第一歩だと位置づけています。

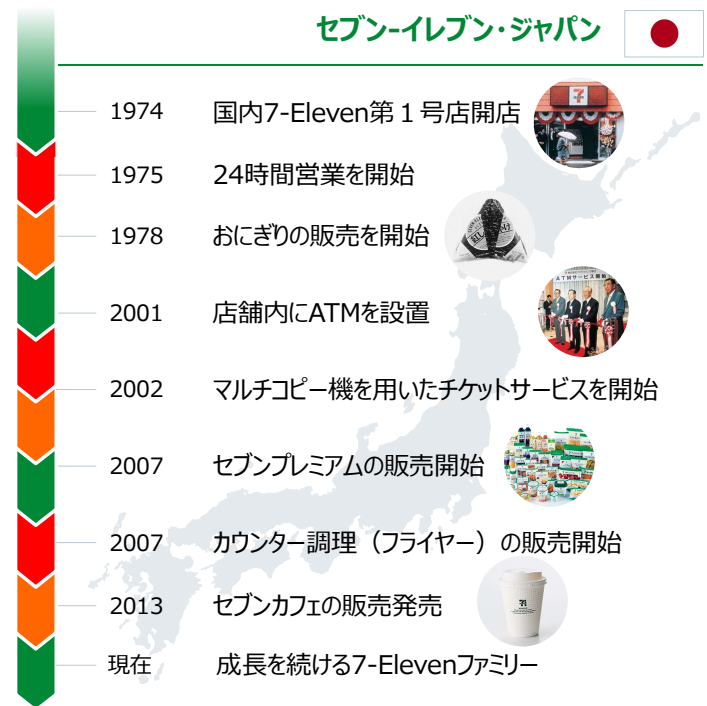
7-Elevenのイノベーションの歴史



7-Eleven, Inc.



セブン-イレブン・ジャパン



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

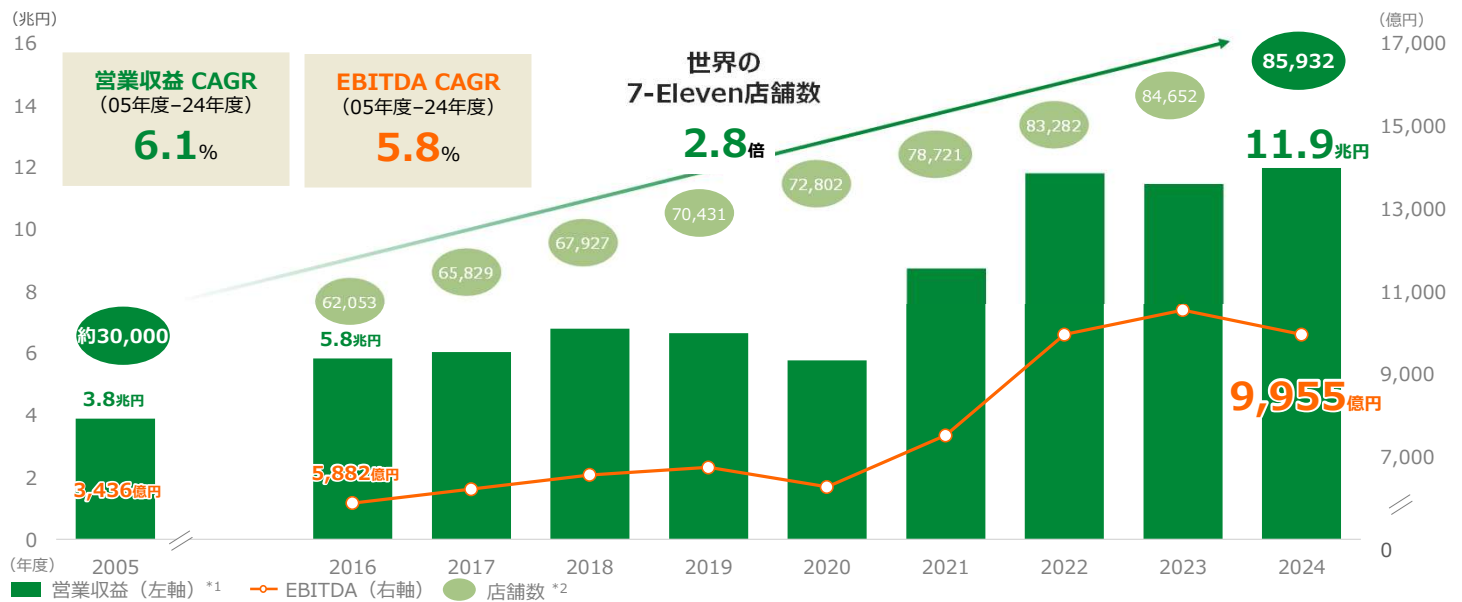
5

7-Elevenはおよそ100年前、テキサスにおいてコンビニエンスストアという事業を生み出しました。これまでの歩みの中で、私たちは24時間営業、Slurpee、Big Gulpや7 NOWといった多くの革新的なサービスを生み出してきました。

私たちは、50年前に日本に7-Eleven事業を持ち込みました。私たちは高品質なフレッシュフードに注力し、単品管理という手法を生み出し、また、今日まで競争優位をもたらし続けるユニークなサプライチェーンを構築してきました。

ただし、残念ながら7NOWを除けば、私たちのイノベーションは、スピードを失っていると言わざるを得ません。

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

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

6

このページは、過去20年間にわたる、私たちの成長の推移を示しています。

この期間で営業収益やEBITDAはおおよそ3倍に成長していますが、最近では、業績は横ばいで推移しています。これは、私たちが自らに挑戦し、より積極的に考え、行動する必要があることを示しています。私たちの事業を再定義し、イノベーションを起こしていく必要があります。

つまり、創業者がそうしたように考え、行動する必要があるということです。

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

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

7

先ほど述べた文化的な課題に加えて、私たちが緊急に対処すべき非常に具体的なビジネス上の課題がいくつかあります。

これらの課題は3つのカテゴリーに分けることができます。

1つ目のカテゴリーは、グローバルビジネスの管理方法に関するものです。これは非常に基本的なことです、迅速に進展を遂げることができる分野でもあります。

2つ目のカテゴリーには、すべての市場に共通するマクロ的な課題が含まれます。インフレと経済の不確実性が高まる中、消費者は財布の紐を締めています。お客様の来店回数は減り、購入するものについてより慎重になっています。また、支出がコンビニエンスストアからディスカウントストアにシフトしている状況も見られます。これら全てに加え賃金上昇がフランチャイズ店の収益性に影響を与えています。

最後のカテゴリーは、当社の各事業会社である、7-Eleven, Inc.(以下：SEI)、セブン-イレブン・ジャパン(以下：SEJ)、7-Eleven International LLC(以下：7IN)、それぞれ固有の課題を反映しています。

目次

① 7-Elevenの現状

② 7-Elevenの変革

③ 数値計画

主要課題

HD/本社	- グローバル統合計画・マネジメント - グローバル意思決定 - グローバル人材 - 本社機能 - グローバルでの知見・経験の活用
SEI/SEJ/ 7IN全体	- 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	- 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	- SEJブランドに関するお客様の認識 - 競争の激化
7IN	- グローバル人材 - 投資プロセス

成長に向けた取り組み

HD/本社	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	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	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	2-G お客様とのエンゲージメント強化
7IN	- グローバル人材確保、育成の加速 - 厳格な投資判断基準、経営ルールの設定

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

この図の右側には、先ほど申し上げた主要な成長課題に対処するために現在進行中の様々な取り組みをまとめています。それぞれについて個別にご説明いたします。

主要課題

HD/本社	- 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	- 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	- 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	- SEJブランドに関するお客様の認識 - 競争の激化
7IN	- 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	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	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	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	2-G お客様とのエンゲージメント強化
7IN	- 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

まず、グローバルビジネスをどのようにマネジメントしていくかに焦点を当てます。

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

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

11

これまで私たちは、統合されたグローバル企業としての運営をあまり行ってきませんでした。各事業会社は、それぞれ独自の方法で運営を行っていました。親会社である7&iは、どちらかといえばハンズオフでした。

その一方で、私たちは時々マイクロマネジメントに陥っていました。つまり、現地の状況を十分に理解することなく、各事業会社は何をすべきか何をしてはいけないかを指示していたのです。こうした一貫性と明確さの欠如は、事業会社にとって実行力とスピードの面で深刻な課題となり、同時にリーダーに責任を持たせることを困難にしていました。

しかし、今では状況は変わりました。事業会社のリーダーシップチームは、KPIを明確に把握し、明確なフレームワークの中で高い自律性を持って業務を遂行できます。彼らは何が期待されているかを把握しており、進捗状況は定期的に議論・レビューされています。

親会社も急速に進化しています。親会社における役割と責任は再定義されており、もはやコングロマリットではありません。スリム化された本社体制のもと、新たなグローバル機能とグローバル人財の配置により、これまで以上にスケールとケイパビリティを最大限に活用し、事業の目的に合致した体制を構築していきます。

これはすべて、7&iとSEJの新しいリーダーシップのもとで実行されています。7&iとSEJの両方で新しいリーダーシップがこれらの変革を推進しています。

これらの結果として、新しい働き方が生まれています。今回の変革はその方向性を明確に示しています。この計画は、グローバルで具体的、期限も定められ、明確なオーナーシップとアカウンタビリティが伴います。

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・ディカス



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
ローゼンクランツ

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

榑谷 光生



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

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

12

アカウントビリティについてですが、こちらがグローバルのリーダーシップ体制です。

7&iのリーダーシップチームは、5名の社内取締役（伊藤さん、木村さん、丸山さん、脇田さん、そして私）で構成されています。私たちは毎朝8時に会議を開いており、これにより情報共有、議論、意思決定を迅速に行うことが可能となっています。

さらに7&iのリーダーシップチームと各事業会社のチームが毎月会議を開き、各事業の業績、課題、機会についてレビューを行っています。当たり前のことのように聞こえるかもしれませんが、以前は月次のビジネスレビューが実施されていませんでした。これを行うことで、私たちは課題と一緒に取り組み、迅速に対応することが可能になりました。

また、各事業会社のCEOとは毎週個人的に対話をしています。これも当然のことですが、新しい取り組みです。以前はこのようなことは行っていませんでした。今回、この取り組みを行うことで、双方向のコミュニケーションが強化され、予期せぬ事態が大幅に減少します。また、これにより、私から事業会社のリーダーたちがKPIを達成するために必要なサポートを確実に提供できるようになります。

緑の星が付いているメンバーはリーダーシップ チームに新しく加わったメンバーなので、彼らの役割と、どのように物事に取り組んでいるかについて少しお話ししたいと思います。

木村さんは7&iの最高管理責任者（CAO）に就任しました。この役割において、親会社をよりスリムで、より焦点を絞った組織へと変革する責任を担っています。彼の計画は順調に進んでおり、まもなく具体的な成果が現れ始めるでしょう。

阿久津さんはSEJの新CEOに就任しました。彼は右腕である榑谷さんと共に、SEJにおける新世代のリーダーシップを代表しています。阿久津さんは、現場、そして加盟店のオーナー様やお客様と常に近い距離でキャリアを積んできました。だからこそ、両者の信頼と安心を取り戻すために何を変える必要があるのか、明確なビジョンを持っています。阿久津さんは迅速に改革を進めており、近いうちにその成果が現れるものと確信しています。

課題

現行の当社機能は複数事業（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」としての当社・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）**

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

13

当社の当社組織は、多角化されたコングロマリットを支えるために設計されていました。しかし、もはや私たちはコングロマリットではありません。

よりスリムで焦点を絞ったサポート体制を構築すると同時に、少数精鋭の優秀な人財で構成されたグローバル・レバレッジ・チームを立ち上げ、テクノロジー、デジタル、人財管理、サプライチェーン、オペレーションといった主要分野における競争優位性を高めていきます。

これらは、当社が今までグローバル規模で活用できていなかった既存または潜在的な優位性を持つ分野です。今後、これらを積極的に推進していきます。

その結果、より筋肉質かつインパクトフルな当社となり、2030年までに約400億円のコスト削減を行います。

主要課題

HD/本社	- グローバル統合計画・マネジメント - グローバル意思決定 - グローバル人材 - 本社機能 - グローバルでの知見・経験の活用
SEI/SEJ/ 7IN全体	- 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	- 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	- SEJブランドに関するお客様の認識 - 競争の激化
7IN	- グローバル人材 - 投資プロセス

成長に向けた取り組み

HD/本社	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	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	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	2-G お客様とのエンゲージメント強化
7IN	- グローバル人材確保、育成の加速 - 厳格な投資判断基準、経営ルールの設定

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

次に、3つの事業全体で既存の機会をどのように最大化していくかについてお話ししたいと思います。

今後数年間で大きな価値と成長をもたらすと確信する7つの非常に重要なグローバル・イニシアチブを特定しました。
これらのイニシアチブを中心に、事業とリソースを連携しています。
このイニシアチブのリストは非常に要約されていますが、各事業会社は、これら7つのイニシアチブを支え、この計画を実現するための多くの活動について、主要な成果物、マイルストーン、そして責任を明確にするために、徹底的なボトムアップ・プロセスを経てきました。

その結果、非常に力強く実現可能な計画が立てられたと確信しています。

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

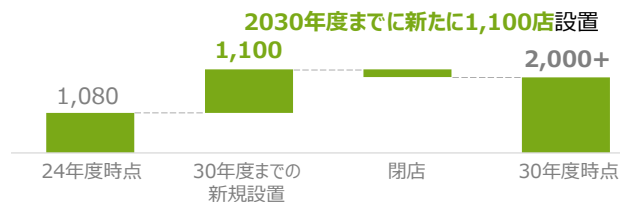
SEJ

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

- 「セブンカフェバーカリー」と「セブンカフェティー」を全国に導入
- 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

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

15

私たちは「食にフォーカスする」と何度も申し上げてきました。これが、日本において競合他社よりも店舗当たりの食品売上が30%多い理由です。しかしながら、食における差別化が弱まり、競合他社は進歩を遂げています。アメリカでも同様に多くの小規模な競合他社が食に注力し、成功を収めています。環境の変化に伴い、私たちも更なるステップアップが必要です。

SEIは、レストラン併設店舗で非常に成功し、収益性の高いモデルを開発しました。この形態は、他の形態よりもはるかに高い売上と利益を生み出しており、レストランで1ドル使うごとに81セントの併売効果も含まれています。これは大きな成果です。現在、この形態の店舗は1,100店舗あり、今後5年間でその数を約2倍に増やす予定です。

SEJは、店内で焼成したセブンカフェバーカリーやセブンカフェティーなど、お客様に出来立てのホットフードをお届けするための様々なイノベーションを開発してきました。今後5年間で、必要な店舗改装と設備の導入とその他のイノベーションに3,000億円を投資する予定です。

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

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

北米では、競合他社が近年、当社よりも速いペースで店舗網を拡大しています。当社の新標準店舗は、1店舗当たり売上が45%増加していることから、展開のペースを加速させる必要があります。

アメリカでは、新規出店数を年間125店舗から250店舗以上に加速させ、その結果として今後5年間で1,300店舗を追加出店する予定です。

北米には多くの未開拓市場があるため、チームとインフラを整備することで、今後さらに積極的な展開を加速させることができると考えています。ただし、これはまだ今回の計画に反映されていないので、アップサイドになります。

同様に、SEJはさまざまなフォーマットを活用して、異なる商圈のニーズに対応しています。このケイパビリティを活かして、さらに1,000店舗を追加し、出店ペースを40%加速させる予定です。

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

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

17

お客様はこれまで以上に便利な買い物体験を求めており、フランチャイズ加盟店は新たな収益源を必要としています。特に昨今、人々が買い物の回数を減らす傾向がある中で、お客様へのリーチを増やすことがこれまで以上に重要です。

当社のデジタルデリバリープラットフォームである7NOWは北米で既に成功しており、今年は25%の成長を見込んでいます。2025年には10億ドルの目標を達成をする見込みです。7NOWがお客様に深くご愛顧いただいています。お客様には、焼きたてのピザ、ドリンクなど、お望みのものを30分以内にお届けしています。このサービスは現在拡大中で、まもなくアメリカの人口の50%をカバーする予定です。

さらに、無料配達を含むサブスクリプションサービス「7 Gold Pass」と同様に7NOWの魅力をさらに高めるマーケットプレイスコンセプトをテストしております。私たちの店舗網を活用し、アメリカの人口のより多くをカバーすることで、次世代のコンビニエンスストアを再定義する可能性を秘めています。

これは非常にエキサイティングな取り組みであり、競合他社はこれに匹敵するサービスがありません。

なお、7NOWはグローバルで成功しているアイデアを活用する好例です。それはSEJとSEIが共同で開発したのですが、最初に導入され成功を収めたのはSEIでした。まだ初期段階ですが、初期の指標は非常に有望で、配達時間は平均約20分です。規模が拡大するにつれて、7NOWが競合他社との真の差別化につながる可能性を秘めていることに、非常に期待しています。

課題

インフレによるコスト増が継続

SEI

SEJ

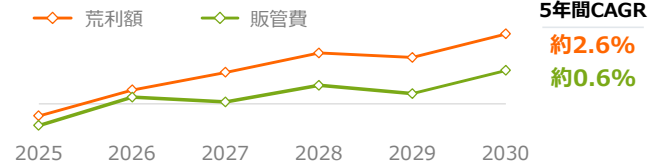
7IN

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益の成長よりも低く抑える

販管費、荒利益の前年比

販管費増加を荒利益増加よりも低い水準にコントロール



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

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

18

厳しい環境の中で、私たちの直接的なコントロールが及ばない要因が多い状況となっています。コントロール可能な要素を厳密に管理する必要があります。その1つがOSG&A（販売費および一般管理費）です。現在、OSG&Aの管理は私たちにとって競争優位性の源ではありません。しかし、それを競争優位性に変える必要があります。そして、お客様が実際にその効果を感じられる部分に資金を投資する必要があります。

そのため、SEJとSEIは共に、すべてのコストを徹底的に見直すための厳格なプロセスを進めています。SEIは約1年前にこのプロセスを開始しており、その成果がP/Lに現れ始めています。これは第1四半期の決算で確認された通りです。SEIは、引き続きOSG&Aの増加を売上と荒利益の増加を大きく下回る水準に抑え、その削減効果を最終利益の向上につなげてまいります。

SEJは、このプロセスを始めており、バリューチェーン全体にわたるOSG&Aの変革に向けた全社的なプログラムを開始しています。この取り組みにより、現在のトレンドラインと比較して100ベースポイントの改善が見込まれます。

課題

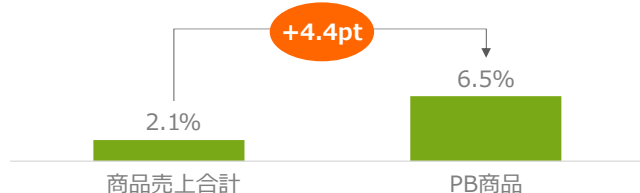
当社商品の品質・価値に対するお客様の認知の変化
(特にフード領域)

SEI

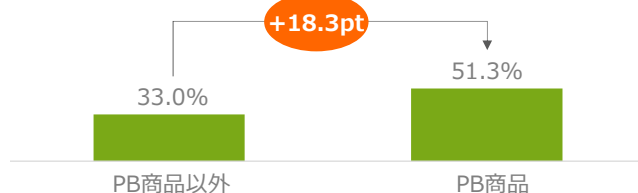
SEI

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

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

19

当社のオリジナル商品とPB商品は、日本と北米の両地域において、競合他社との差別化を図る重要な要素です。ナショナルブランドよりもはるかに高い荒利率、優れた品質、そして高い成長率を誇ります。私たちはこれを両地域でさらに強化していきますが、特にPB商品がまだ比較的未成熟な北米において、この戦略を強化していきます。

北米におけるPB商品の荒利率は、ナショナルブランドと比べて18%以上高く、品質も同等またはそれ以上です。成長余地は非常に大きいですが、そのためには適切な人財とプロセスを整備し、ケイパビリティを強化する必要があります。現在その取り組みを進めています。

今後数年間で、PB商品の売上の伸びを商品売上全体の伸びの3倍に拡大する予定であり、これは今回の計画に反映されています。しかし、今後は売上と荒利率の両面で、さらに大きな機会が存在していますが、このアップサイドは今回の計画に反映されていません。

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

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

20

SEIはアメリカ最大の燃料小売業者ですが、ご存知ない方も多いかもしれません。SEIは規模の大きさを活かしてバリューチェーンを垂直統合することで、ガソリン事業の利益率を向上させることができます。既に数年にわたり取り組んでいますが、サプライチェーン内で取りきれていない利益を得るための取り組みを、更に加速させる時期であると思います。

SEIは、強力なガバナンスとテクノロジーに支えられた、才能豊かで有能なチームを活用することが出来ます。彼らが、コア資産を活用し、サプライチェーン全体に影響を及ぼすことで、更なる付加価値を創出することができます。これは、既に競合他社が行っていることなのです。

SEIはサプライチェーンを戦略的に上流へ展開していきます。物流インフラへのアクセスを確保し、自社ネットワークを継続的に最適化しながら、他の顧客への燃料供給も機動的に行うことで、こうした取り組みを実現していきます。

ガソリン事業において更なるEBITDAを獲得できる機会は、非常に大きくなっているのです。

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

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

21

SEJは、お客様とのコミュニケーションやエンゲージメントにおいて、競合他社に遅れをとっています。率直に言って、競合他社に比べてやや受け身であり、コミュニケーションへの投資の一部は誤った方向に進んでいました。

その結果、特に若い世代のお客様を中心に、ブランドイメージがやや低下しています。高齢のお客様からは依然として強い支持を得ていますが、若い世代のお客様からの支持は減少しています。

SEJのリーダーシップチームはこの問題を認識しており、迅速に対応を進めています。優秀な外部人材の獲得も含め、コミュニケーションチームの刷新と強化を進めています。商品開発、店舗活動、そしてコミュニケーションへの統合的なアプローチを確立することで、事業運営の変革を進めています。7&iからSEJへの予算配分も見直すことで、より統合的で積極的なコミュニケーションとお客様とのエンゲージメントを実現する予定です。

	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	荒利額成長率未達の販管費上昇率	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%

このスライドは、先ほど共有したオペレーショナルKPIの一部をまとめたものです。私たちはこれを用いて、ハイレベルで進捗状況を追跡します。また、これらのイニシアチブを支える詳細な活動についてもトレースしていきます。

当社の強み

お客様基盤 | MD | バリューチェーン
店舗 | 人材

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

パーソナライズされた販促
ストレスのない購買体験



加盟店オーナー・従業員

店舗オペレーションの自動化
店舗フォーマットの再定義
生産性の向上



製造・物流パートナー

生産性の向上



7NOWパートナー

アナリティクス活用
次世代の配送モデル



本社

新たな収益源
（例：リテールメディア）

効率性の高い
店舗フォーマット展開

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

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

23

これが、私たちの変革における最後の要素です。それはテクノロジーと膨大なデータを活用し、お客様にとってより便利で魅力的なショッピング体験を提供すると同時に、店舗（特にフランチャイズ加盟店）の生産性と収益性を向上させる新たなモデルを構築することです。グローバルな展開と業界をリードする規模を持つ私たちは、これを実現するための独自の立場にあります。

当社は日本に約21,000 店舗、北米に約13,000 店舗を展開しており、この 2 つの地域だけで毎日約 3,000 万人ものお客様が当社の店舗に来店されています。私たちはサプライチェーンとマーチャンダイジングにおいて大きな強みを持っています。

一方で、AIの活用、オートメーション、データ分析といった分野にはまだ強みを持っていません。これを実現するためには、パートナーの協力が必要です。幸いなことに、競合他社もこの分野においては先行しているわけではなく、この分野における強みを実現するには非常に大きなチャンスがあります。

これは、新しいテクノロジーを生み出すということではありません。テクノロジーは既に存在し、日々急速に進化をしています。つまり、テクノロジーを活用し、お客様により良い体験価値を提供し、パートナーに新たなモデルを提示することです。これは一朝一夕に実現できるものではありませんが、私たちが注力していかなければ決して実現できません。当社は現在、テクノロジーの導入と実装において成功を掴めるような組織体制が整っておりません。社内にはこれを担う責任者がおりません。この状況を改善するため、グローバルなテクノロジー戦略を担い、主要な外部パートナーと連携し、事業の変革を支援するテクノロジー・センター・オブ・エクセレンスを設立します。

利便性、すなわちコンビニエンスの本質は急速に変化しています。私たちは変化の最前線に立っていきたいと考えています。

目次

① 7-Elevenの現状

② 7-Elevenの変革

③ 数値計画

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+	CAGR		
									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			

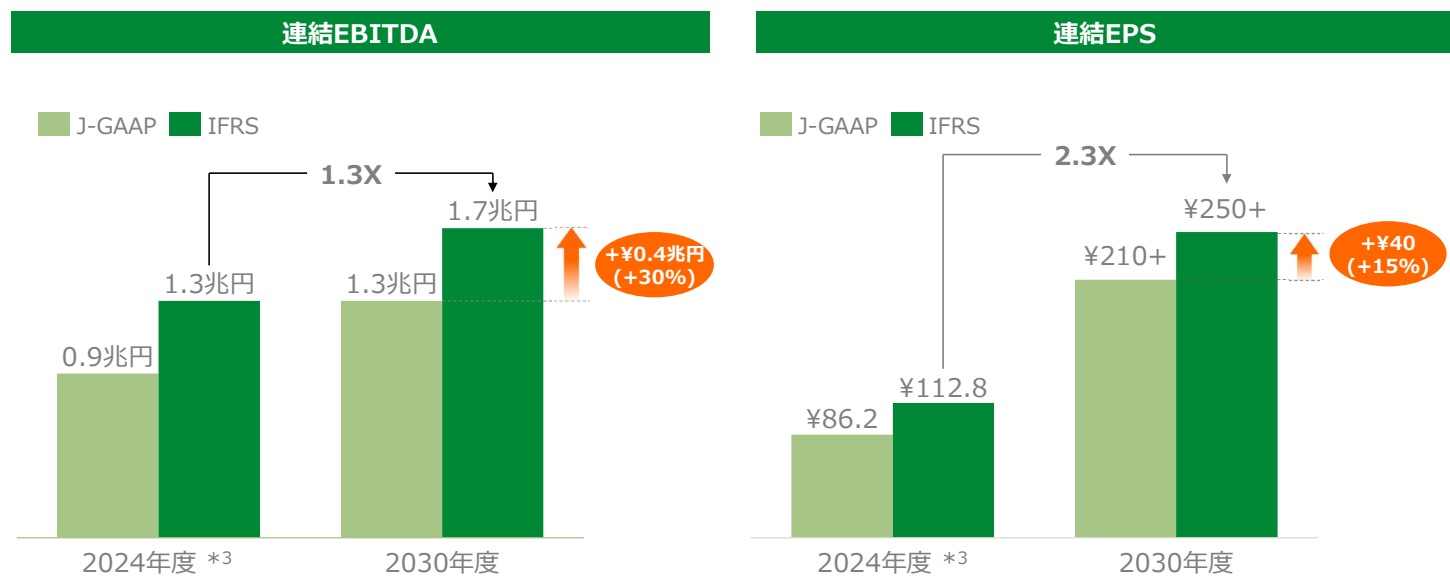
^{*1} ヨークHDとセブン銀行は通期で持分法適用化を想定
^{*2} J-GAAP基準。ROIC = {純利益+支払利息×(1-実効税率)} ÷ {自己資本+純有利子負債(ともに期首期末平均)}

次に、この変革が私たちの業績にどのような影響を与えるかについてお話しいたします。まずはチャートの中央にあるEBITDAの数字にご注目ください。

私たちは今後5年間でEBITDAを約45%拡大し、0.9兆円から1.3兆円へと増加する計画です。これは、利益率の改善とコスト削減が最終利益に寄与することを意味します。

EPSは1株当たり約210円とほぼ3倍になり、ROICは前年度4.8%から2030年には12.6%に改善する見込みです。これは自己株の取得、債務の返済、そして利益成長も効果を反映しています。

当社の負債レバレッジは0.6倍を想定しており、これは買収、店舗拡大の加速、株主還元のための追加負債がないことを前提としています。これらの活動のいずれか、またはすべてに対応するための十分なデットキャパシティがあります。



*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

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

26

前のスライドで示した財務情報はすべてJGAAP（日本基準）ベースで提示されています。ここではIFRS（国際財務報告基準）ベースでは主要数値がどのようになるかについて、プロフォーマ試算値をお示ししております。これは、JGAAPとIFRSにおけるのれんの償却およびリース会計の処理の違いを考慮した暫定的な推定値です。

IFRSでは、2030年までにEBITDAは約4,000億円、EPSは40円増加する見込みです。どちらも大きな増加です。IFRSへの移行プロジェクトはすでに開始されていますが、大幅なシステム変更が必要となるため、移行には数年かかると見込んでいます。現在の移行目標は2028年度です。

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)

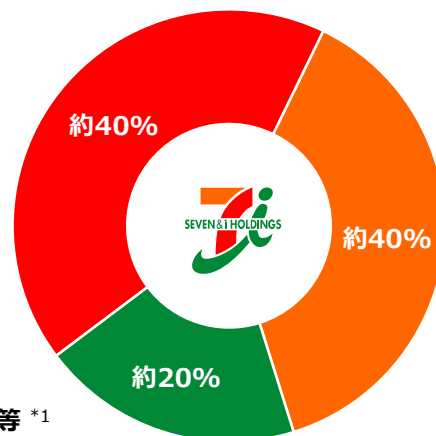
～約**7.5**兆円

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

③
債務返済等 *1
～約**1.4**兆円

②
株主還元
～約**2.8**兆円
自己株取得(2兆円)
と配当



*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

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

27

このスライドは3月に共有したものと同じスライドです。ここで改めてお伝えするのは、当社の成長を牽引し、株主価値を最大限に高めるための規律あるキャピタル・アロケーションへのコミットメントを改めて強調するためです。

私たちは事業活動、ヨーク・ホールディングスの非連結化、そしてSEIのIPOにより、約7.5兆円の資金を調達する計画です。そのうち約3.2兆円を成長投資に、約1.4兆円を債務返済に充当し、約2.8兆円を株主に還元する予定です。なお、2兆円の自己株取得のうち、6,000億円については既に実施済みです。

また、先ほど申し上げたとおり、これには、追加のM&Aを行うための借入、店舗への投資の加速、更なる株主還元強化は考慮されていません。

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

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

28

このスライドも3月にもお見せしました。唯一の違いは、本日お見せした計画に沿って、当社のモデルにおける目標値が引き上げられていることです。現在、EPSは10%台後半、TSRはそれを上回る成長を目指しています。



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

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

29

最後に、本日のまとめについて簡単にお話しします。具体的には、私たち新経営陣がいま何を目指そうとしているかについて、お話しします。

まず第一に、私たちの原点に戻ること。これがとても重要です。

お客様とステークホルダーとの信頼関係を構築し、また、変化を前向きに受け入れるという、私たちの原点、コアバリューにフォーカスします。これは、私たちの事業に数十年にわたる成功をもたらし、今後もそう続けるであろう価値観だと考えています。

次に、私たちは事業運営の在り方を根本から変えていきます。事業運営とパフォーマンスを管理する厳格なプロセスとフレームワークを導入します。このフレームワークによって、事業会社は意思決定とアクションをスピーディに実行できるようになるとともに、持株会社は全体感をもったバランスの良い事業管理が可能となります。

第三に、私たちは目の前にある事業機会を最大限獲得していきます。

クイックサービスレストランを含む新たなフォーマットの拡大に向けた投資、フレッシュフード、PB商品、オリジナル商品の優位性の強化、7NOWの急速な拡大や、ガソリン事業の利益成長機会をとらえるために必要なケイパビリティの構築など、いま私たちが明確な優位性を持つ領域に集中し、注力していきます。また、投資原資を確保するためにも、全社的に厳格なコスト管理を実行していきます。

最後に、私たちはあるべきキャピタル・アロケーションと株主還元の実行のための、長期的な株主価値最大化のアルゴリズムにコミットしていることを改めてお伝えします。本日お伝えした戦略により、今後数年間にわたり、これまでを大きく上回る株主還元を実現できると信じています。

10月末にIR Dayを予定しています。そこで進捗のご報告をできることを楽しみにしています。

本日は、最後までご清聴いただき、ありがとうございました。



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。

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