



IR Day 2025 Autumn

7-Eleven, Inc.

2025年10月31日

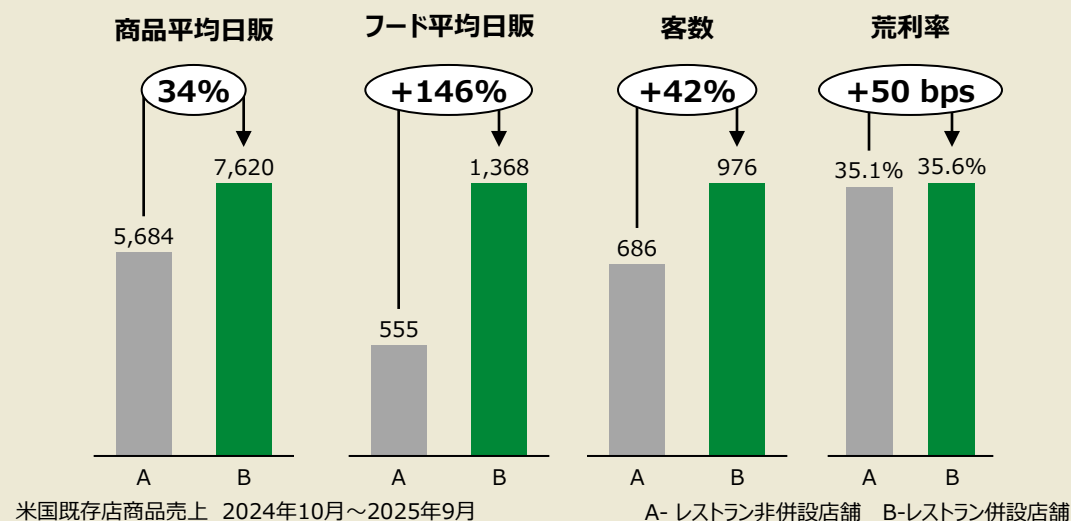
7-Elevenの変革—実現への道筋—

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	- 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	- 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	- 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	- 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	- 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	- 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

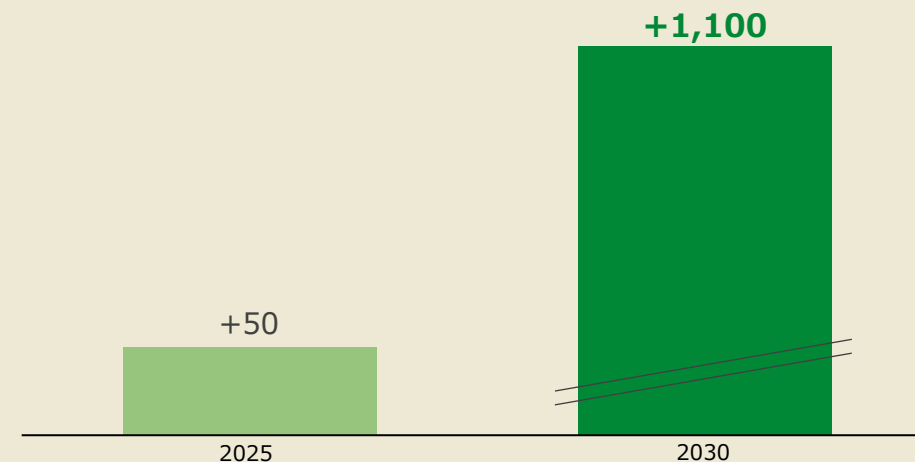
3つのブランドによる強固なレストランプラットフォーム

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)

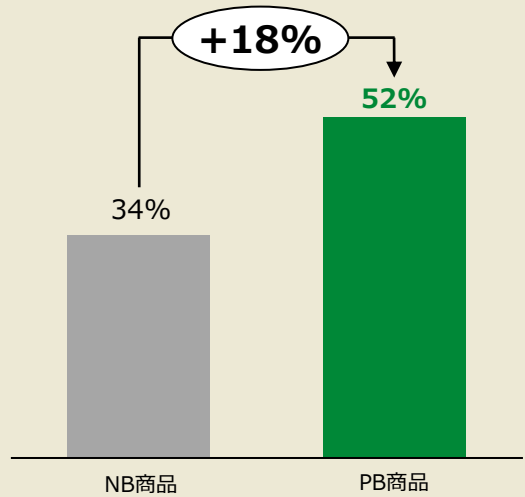


レストランへの投資を通じて、より美味しい差別化されたフードの提供を実現

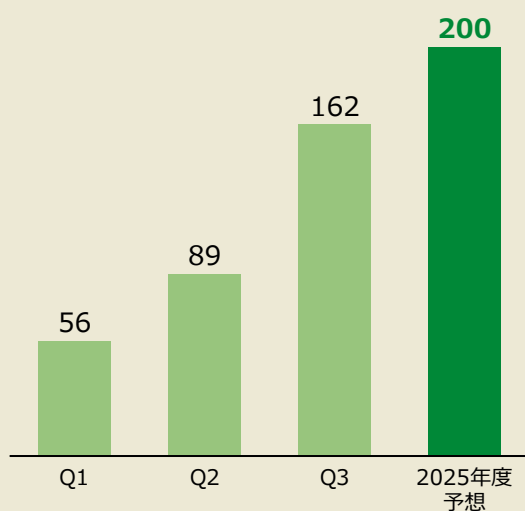
PB商品は重要な差別化要素

- ✓ 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

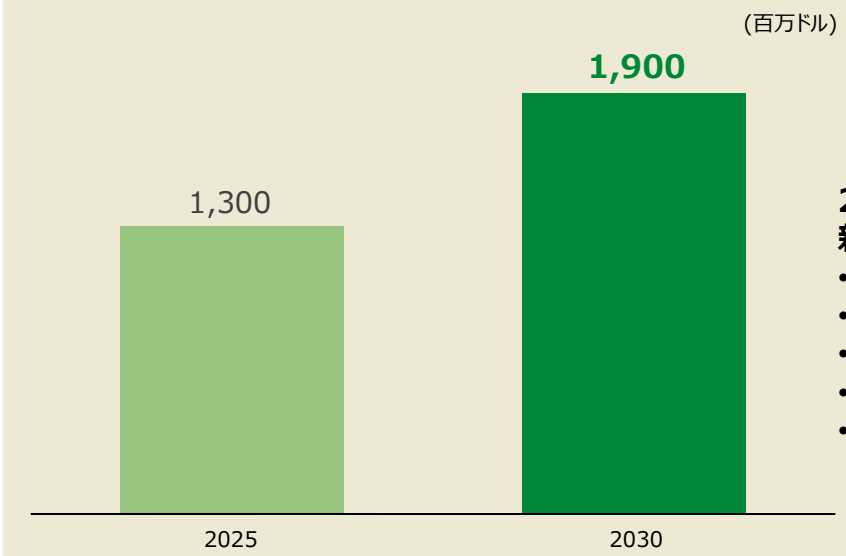


新商品の販売
(累計アイテム数)



成長計画

2030年までに売上1,900百万ドル



- 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



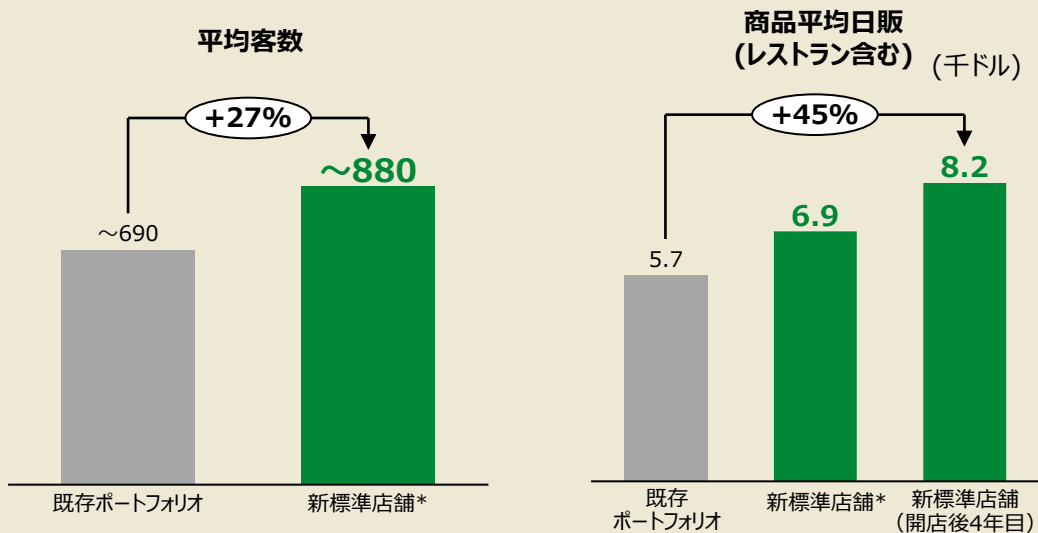
PB商品の品揃えを拡大することで、高品質で優れた価値を提供

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

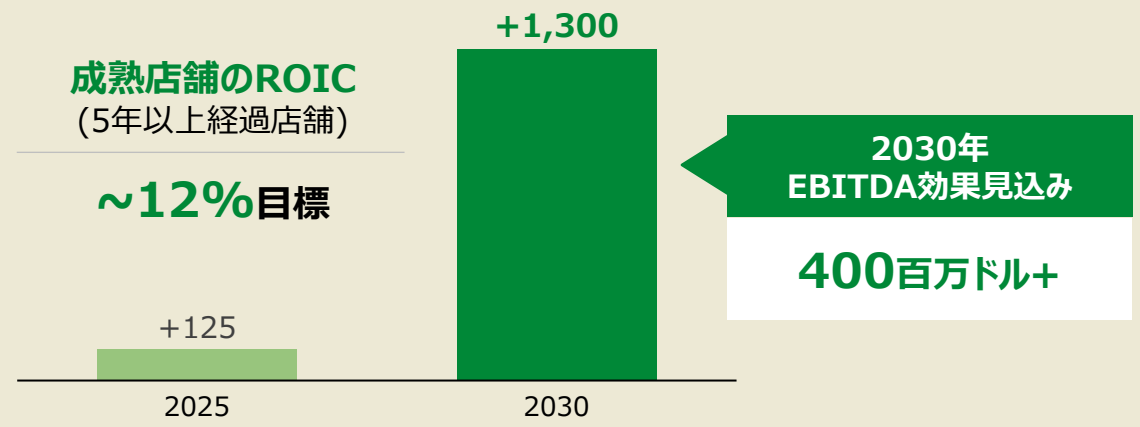


*2025年9月末現在で1年経過店舗

店舗拡大を加速



2030年までに1,300店の新規出店



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

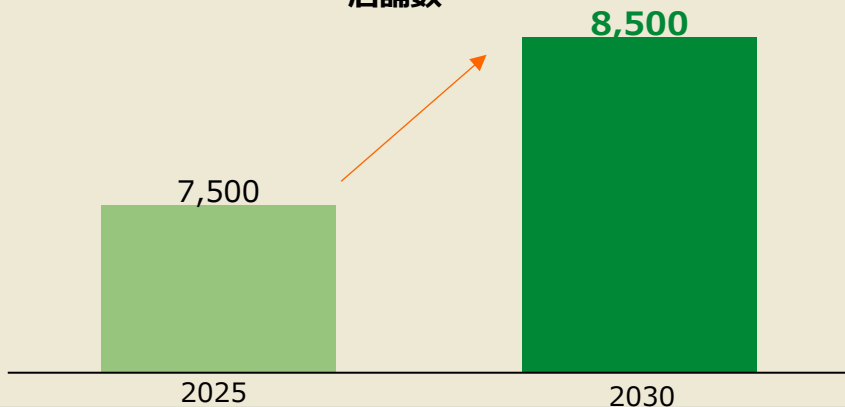
\$15.37
平均客単価

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



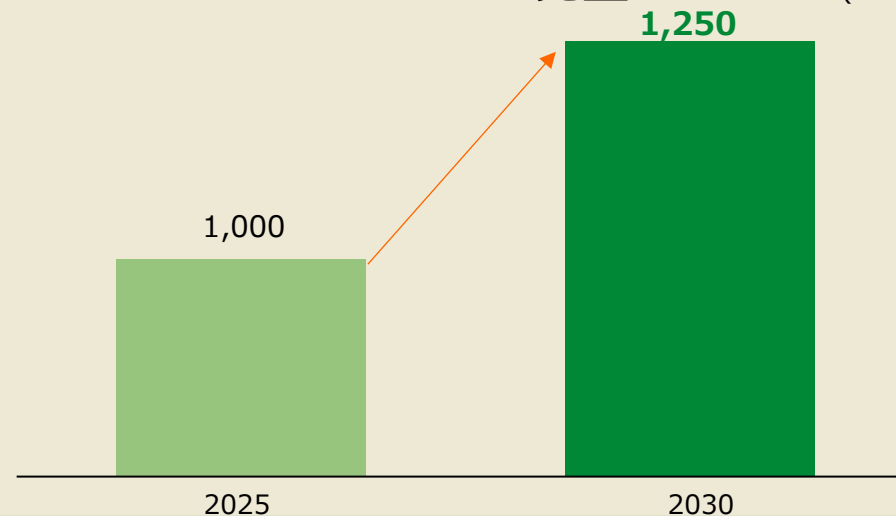
7NOWを1,000百万ドル規模の事業へ

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

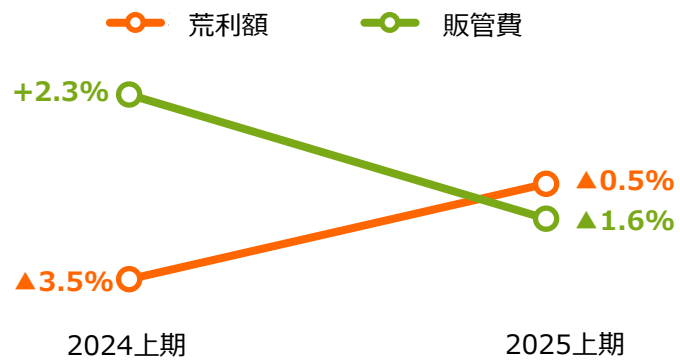
コスト管理

- 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

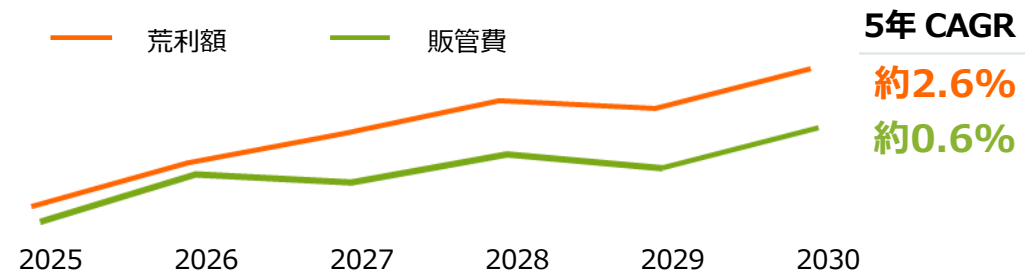
2030年までの計画

- 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



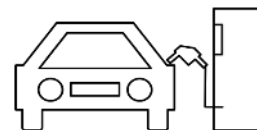
販管費の増加よりも速いペースで売上と荒利額を拡大

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

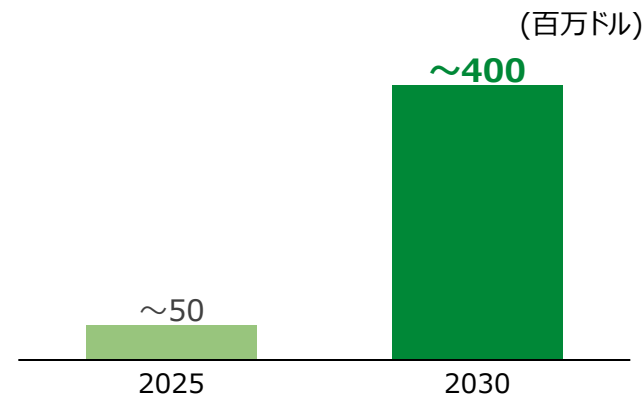
今までの進捗

- 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。