IR Day 2025 Autumn

7-Eleven International LLC

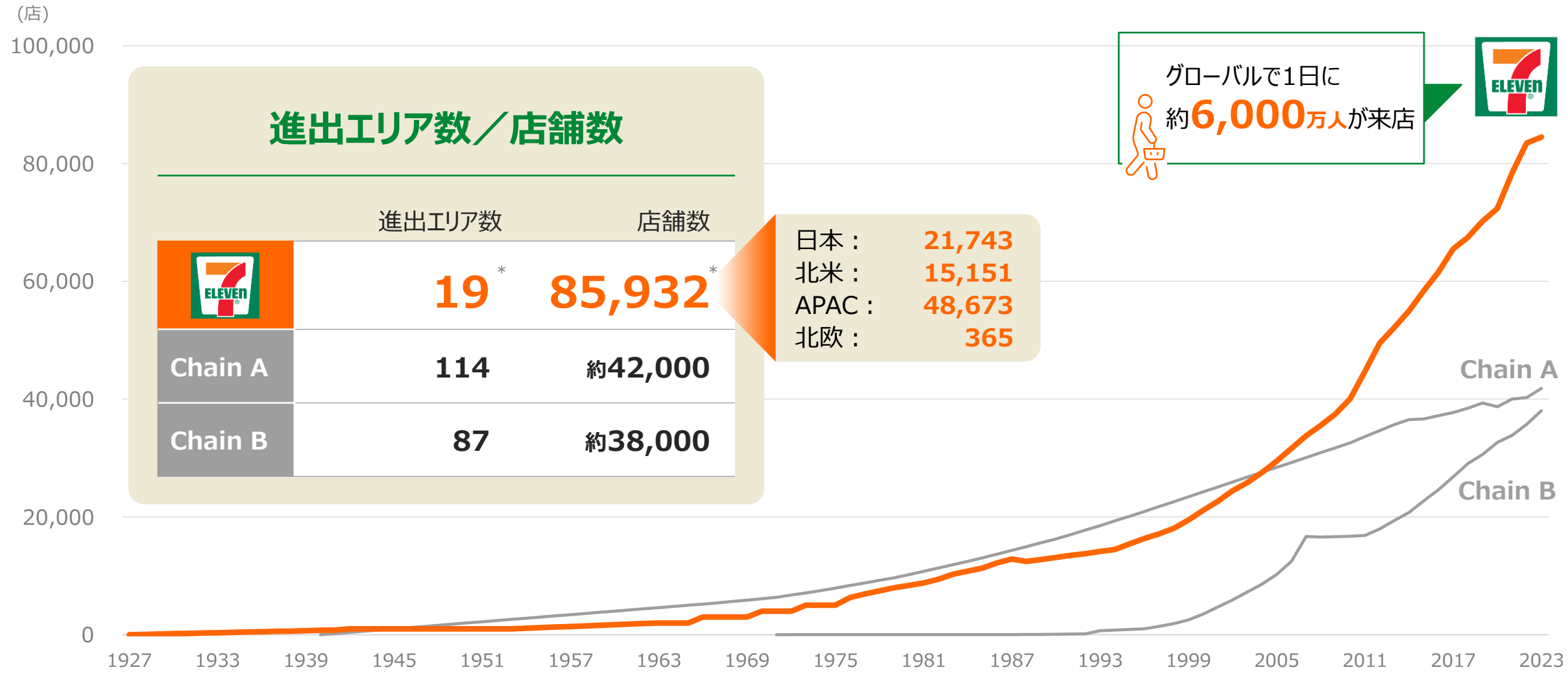
2025年10月31日

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	• 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	• 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

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

グローバル事業の現在地



進出エリア数／店舗数

	進出エリア数	店舗数
ELEVEN	19 *	85,932 *
Chain A	114	約42,000
Chain B	87	約38,000

日本：	21,743
北米：	15,151
APAC：	48,673
北欧：	365

グローバルで1日に
約6,000万人が来店

* 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

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

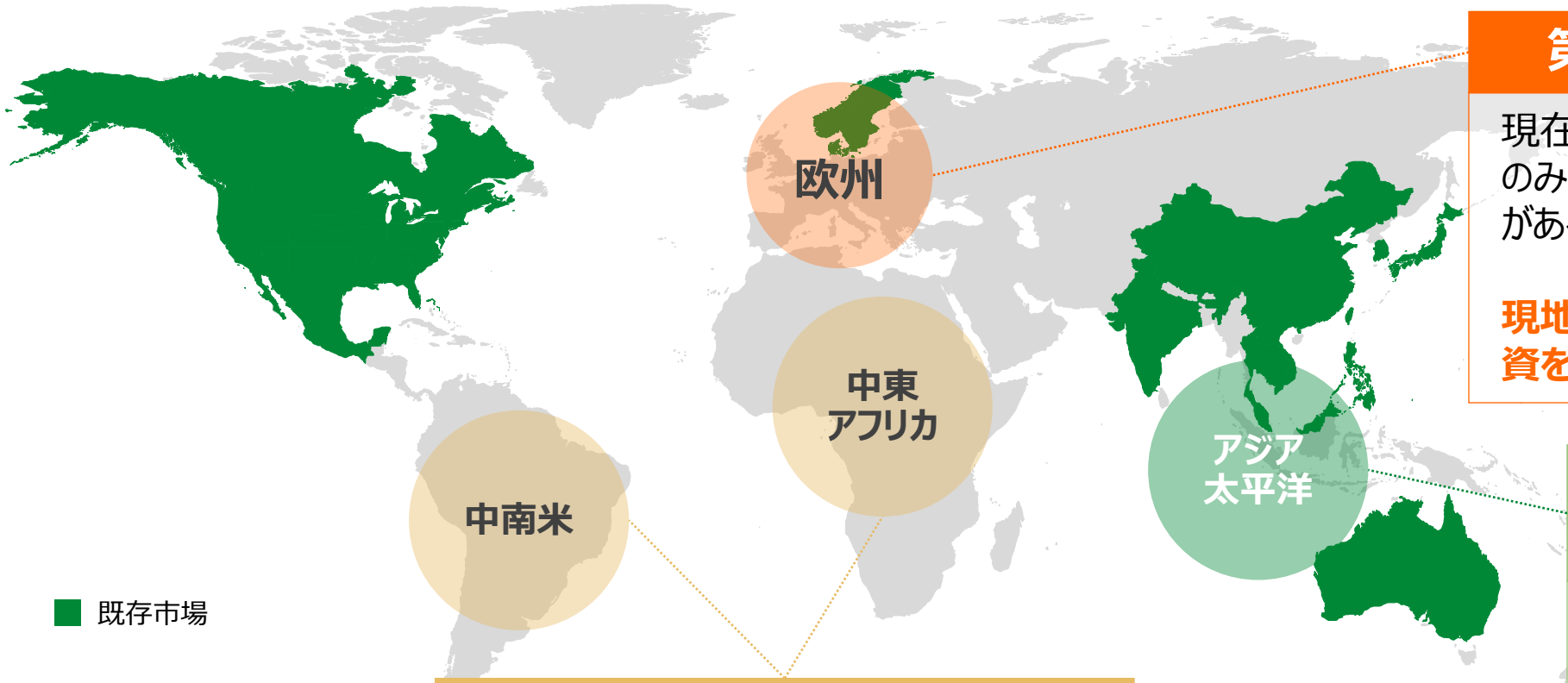
グローバル事業の成長戦略：モデルの転換

従来		今後
マスターフランチャイズ契約	**進出形態**	**直接投資（M&A・JV設立）**
• 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**	• 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
• 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**	• 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
• ブランドロイヤリティ収入のみ	**当社収益**	• **連結収益** • **配当収入**
• リスクは低いが、リターンも低い	**リターン**	• **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

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

グローバル事業の成長戦略：展開地域の拡大



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

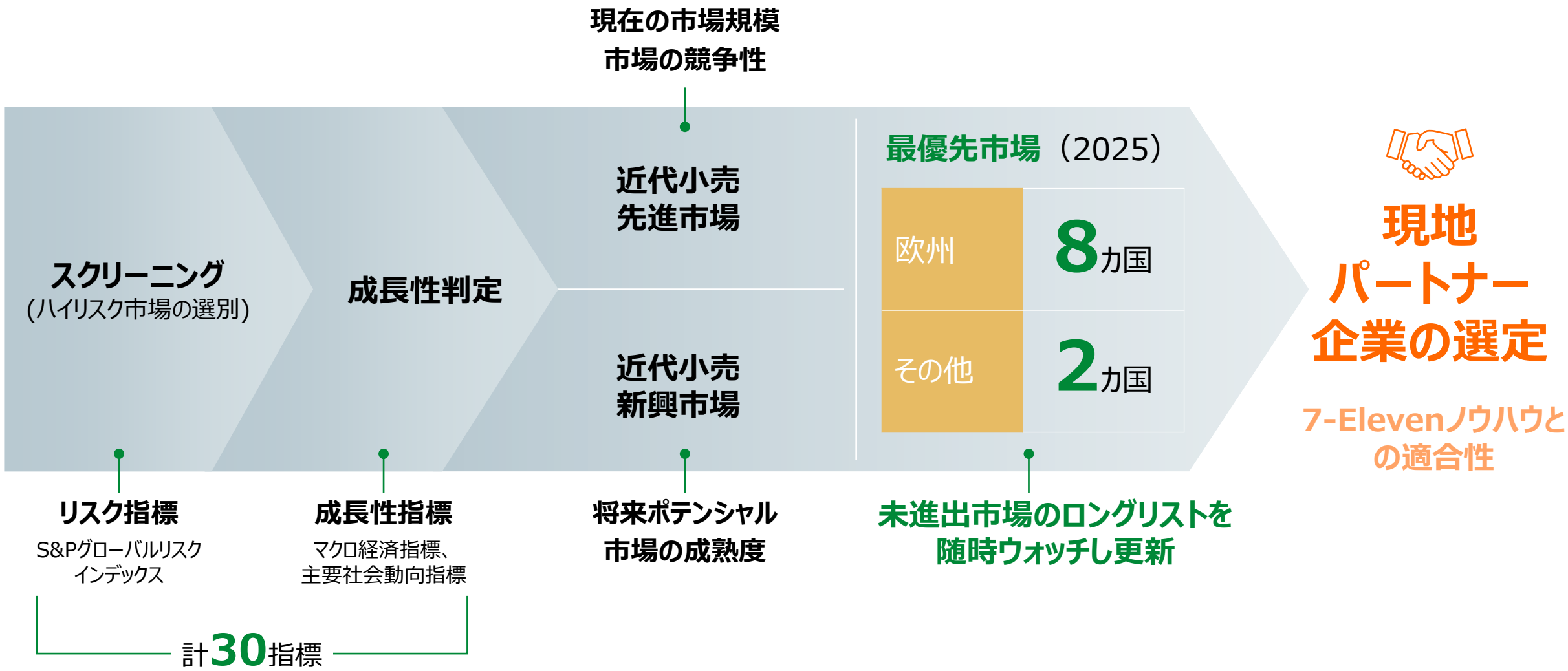
成長機会を探索

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

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

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

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

グローバル事業の成長戦略：コアコンピタンス

ブランド誕生から98年で築き上げた7-Elevenノウハウ

コアコンピタンス

マーチャンダイジング

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

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

グローバル事業の成長戦略：勝ち筋の強化

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

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

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

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

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

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

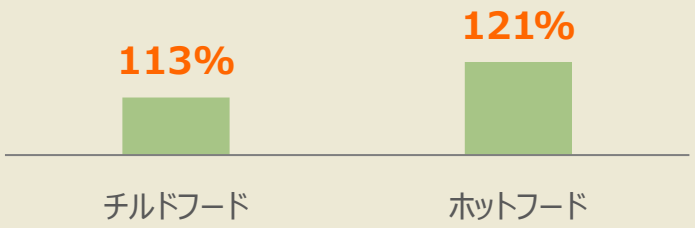
Copyright(C) Seven & i Holdings Co., Ltd. All Rights Reserved.

7-Eleven Australia (SEA) の事例 ②

マーチャンダイジング

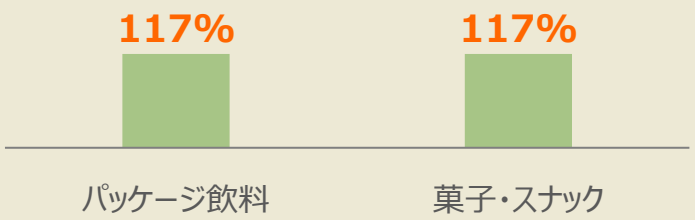
新商品開発と既存商品の質の改善

売上前年対比（%、9月度年度累計）

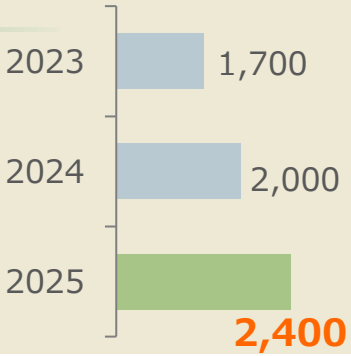


新カテゴリーの導入による「コンビニエンス」の再定義

売上前年対比（%、9月度年度累計）

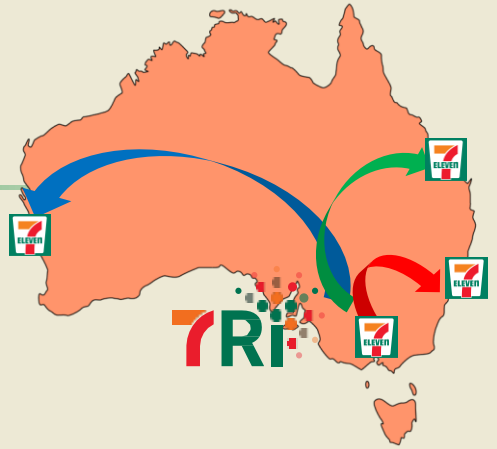


店舗あたりのSKU数



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

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

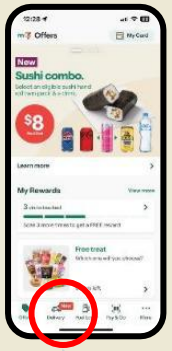
7-Eleven Australia (SEA) の事例 ③

店舗ネットワーク

集中出店の加速

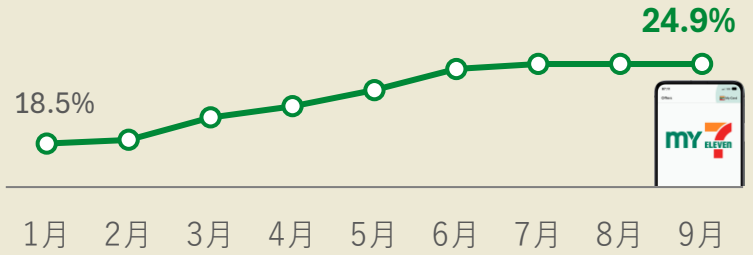
新地域への参入と ガソリン無し店の拡大

デジタル

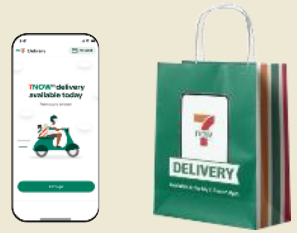


アプリに デリバリー 機能追加

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	直近12ヵ月のアクティブ会員数	直近デリバリー売上構成比
3.7百万	2百万	8.0%

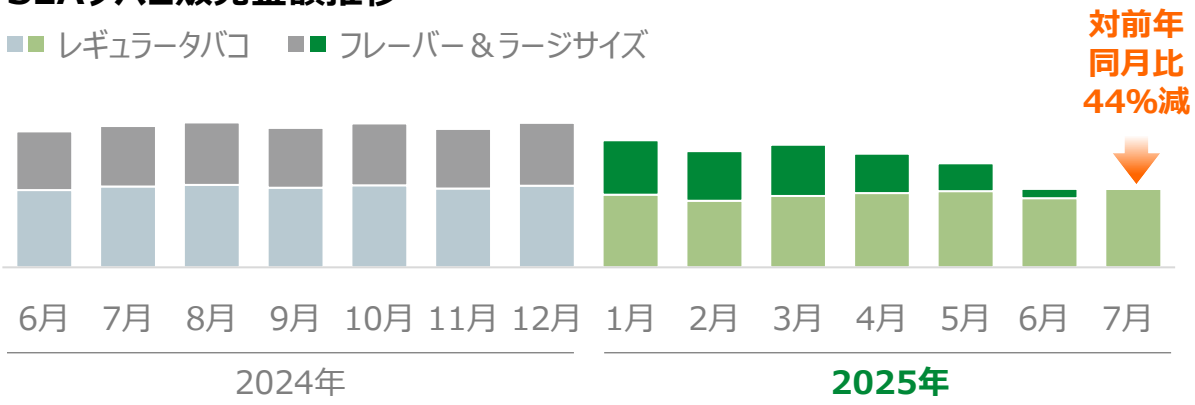
7-Elevenの勝ち筋強化を通じて、持続的な企業価値の成長を実現する

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

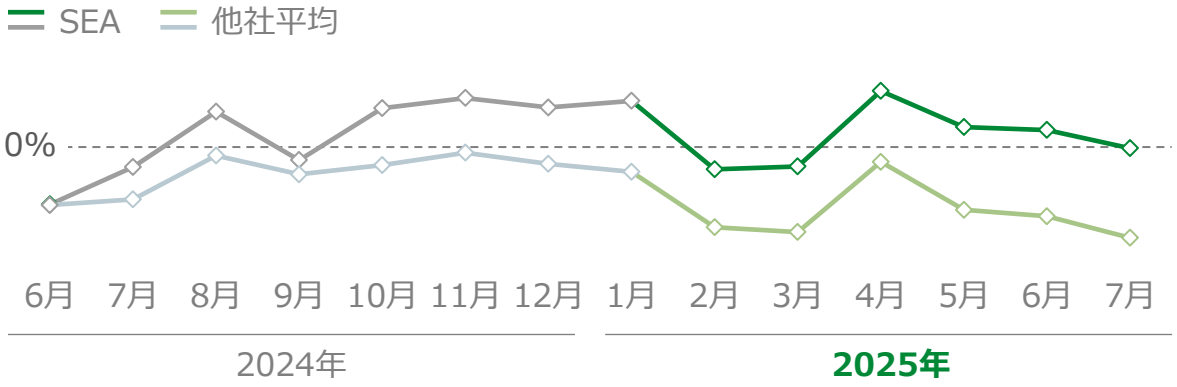
7-Eleven Australia (SEA) の事例 ④

SEAと競合の状況

SEAタバコ販売金額推移



商品売上前年比推移 (1)



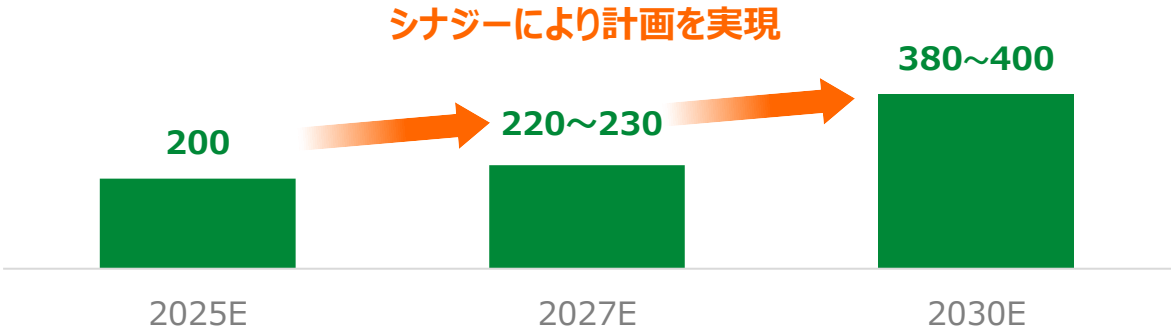
出典：(1)Circana

成長に向けた施策

マーチャンダイジング	• 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

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

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

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

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.