



IR Day 2026 Spring

オープニング

2026年4月23日

2025年度は成長モメンタムを構築、2026年度は変革を加速、2027年度以降に財務面での成果を拡大



規律ある実行

- グループ横断での連携強化
- より明確な経営の方向性の共有と説明責任の徹底
- お客様への価値提供を最優先とする共通認識

2025

成長モメンタムの再構築



2026

成長モメンタムの加速



2027以降

財務面での成果拡大



事業基盤である当社強みを強化／規律ある資本配分を維持
お客様のニーズと共に進化

消費者行動の変容



バリュー志向



「食」への
高い品質期待



利便性重視の
お買物ニーズ



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）



店舗ネットワーク

1日約3,000万人（日本・北米）の来店客数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



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



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

当社の強みにさらに投資し、競合とのさらなる差別化へ



優れた品質と魅力的なバリューによるお客様体験の進化を目指す

2030年に向けて：お客様体験を支える3つの柱

ワクワクを提供する
魅力ある商品



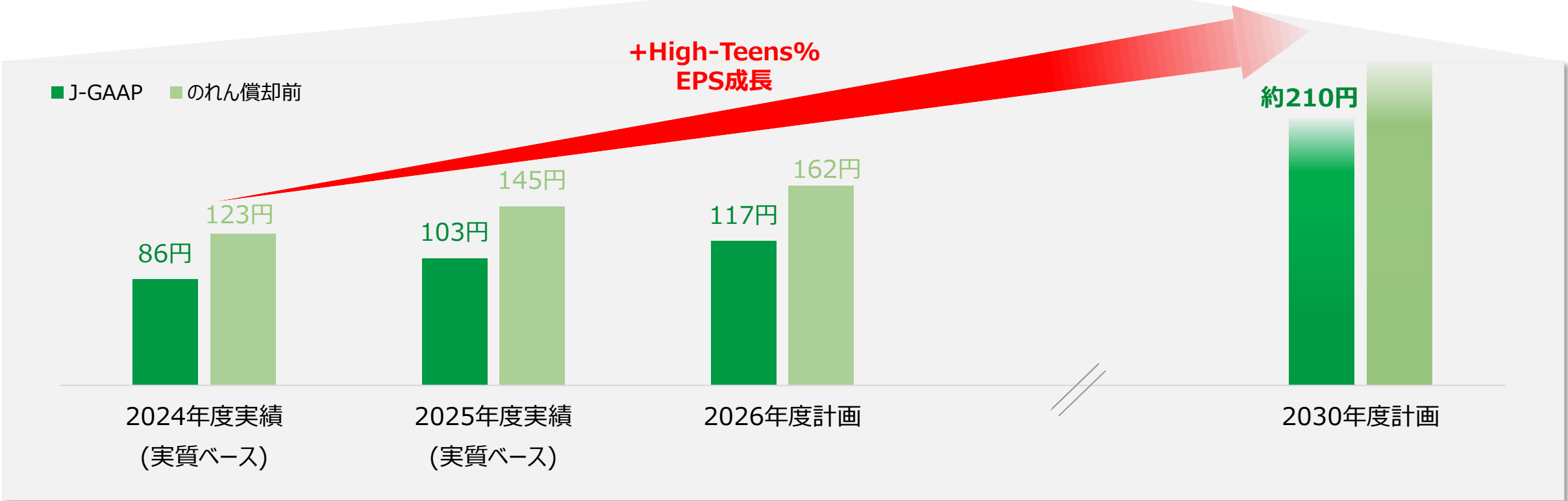
信頼性が高く
シームレスなサービス体験



加盟店オーナーが
力を発揮できる環境づくり



成長、変革、規律ある資本配分を通じて、5年でEPSを倍増へ



* 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

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	<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"> 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	お客様体験の進化 デジタルシフト バリューチェーン最適化	<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/オペレーショナル・エクセレンス 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	<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"> 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	<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 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 2026 Spring

7-Eleven, Inc.

2026年4月23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)

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 <p>経営基盤の確立</p>	<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"> 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 <p>お客様体験の進化 デジタルシフト バリューチェーン最適化</p>	<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/オペレーショナル・エクセレンス 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 <p>成長牽引の足場固め 既存の収益機会の最大化</p>	<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"> SEJブランドへのお客様認識 競争の激化 	SEJ <p>イノベーション・リーダーの地位再確立</p>	<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 投資プロセス 	7IN <p>エクイティモデルの確立と展開</p>	<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

背景

目指す姿



2-C
2-E

顧客

➤ 消費者行動が急速に変化 – 価格に対するバリュー、高品質なフレッシュフード、デジタルの利便性は、もはや**前提条件**

- ✓ 世界水準のネットワーク
いつでも、どこでも、必要な時に
- ✓ 常に清潔で、来店しやすく、親しみやすい店舗
- ✓ 業界トップ水準の高品質なフード&飲料
- ✓ 欲しいものが見つかる卓越した顧客体験



2-A
2-B

店舗

➤ 次世代商品対応に向け既存店舗フォーマットの**刷新が必要** – より良い顧客体験提供の余地あり

- ✓ 最高水準の買い物体験
- ✓ 徹底的に効率化された店舗オペレーション
- ✓ デジタル&デリバリーの卓越性



2-D
2-F

企業

➤ 競争環境が急速に激化 – 業界トップであり続けるためには、競争を上回る成長が不可欠

- ✓ 世界水準の人財の獲得・定着・育成
- ✓ 効率性・コストリーダーシップの改善
- ✓ 商品や業務プロセスのイノベーションを通じた将来的な成長

私たちのNorth Star*は、お客様とのあらゆる接点で一貫した最高の体験を提供することにより、お客様の買い物体験の向上を実現するという全社一丸のコミットメントである

価値創出のドライバーとして成長の源泉となる抜本的な事業基盤の改革に徹底的に注力
5つの優先事項を軸に2030年への明確な成長軌道を構築

事業基盤の強化

2-A

2-B



店舗の先進化は、商品品揃えと顧客体験拡充を支える基盤

将来成長実現のエンジン

2-E

競争力のある商品品揃え

- フレッシュフード
- PB商品
- レストラン
- バリューチェーン



2-C

最高水準の顧客体験

- オペレーショナル・エクセレンス
- デリバリー & デジタル



2-F

ガソリン事業の垂直統合

- ガソリン事業の垂直統合
- 燃料物流
- ブレンディング



2-D

コストリーダーシップ

- グローバルな調達エクセレンス
- 店舗オペレーションモデル

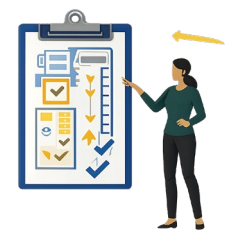


2030年までに7,000店舗以上を改装
顧客体験を高めるためには、まず既存店舗の抜本的な改革が必要

既存店舗改装への投資

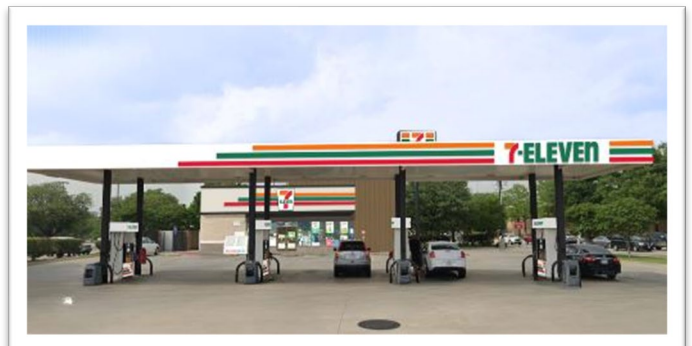
店舗改装をより重点的に進める新アプローチ

- 清潔で先進的な店舗 - 入店前からひと目で伝わる投資効果
- 店舗毎の顧客ニーズに合わせたプログラム展開を含む、主要な内装改善
- 店舗業務の効率化および最適化プログラムを通じて、より良い顧客体験を提供



店舗改装&
店舗業務効率化
全店舗で対応

全店舗



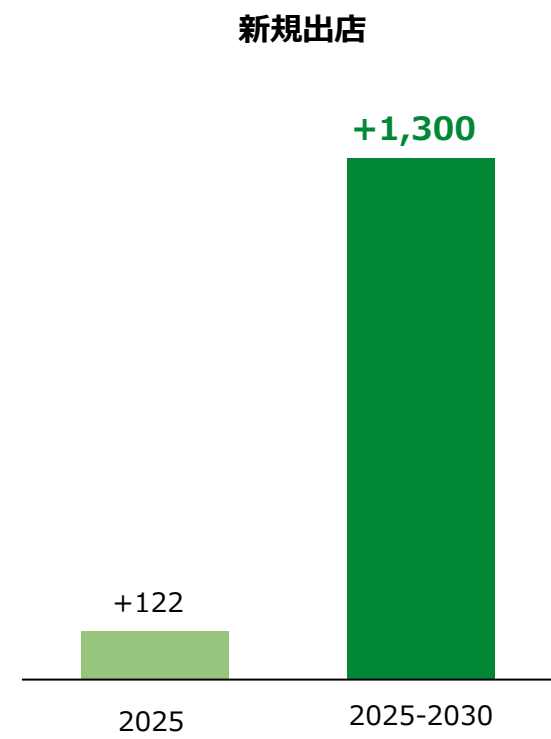
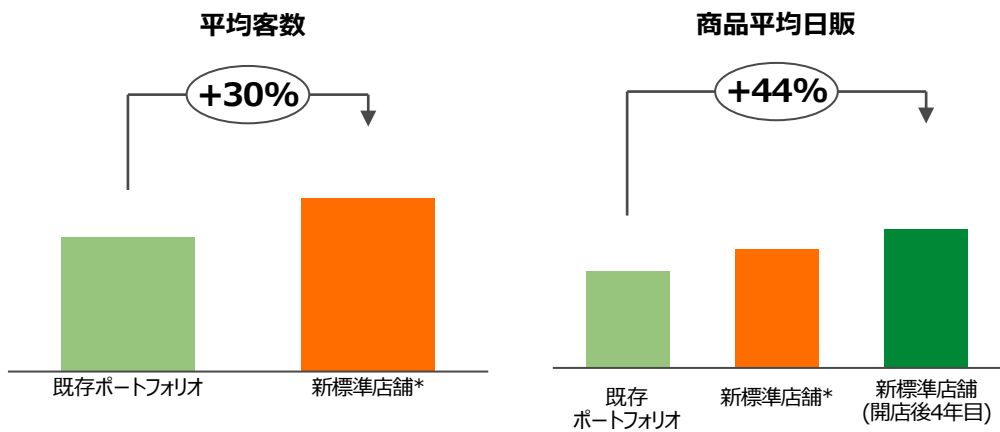
プログラム展開
顧客ニーズとROIC分析に
基づく個店毎の対応

個店別対応

基盤構築を最優先とし、先進化された店舗ネットワークを起点に次なる成長を実現

2030年までに1,300店の新規出店
 新標準店舗を通じて、高度化するコンビニエンスストア顧客のニーズ及び変化への対応を実現

新標準店舗は既存店舗を上回るパフォーマンスを発揮



成熟店舗のROIC: 5年以上経過店舗: 約20%以上

*2026年2月末現在で開店から1年以上経過店舗

私たちの新標準店舗は、今後10年間の成長に向けて拡張展開可能なモデル

既存の直営店約2,600店舗を2030年までにフランチャイズ化
高品質かつ持続可能な加盟店パイプラインの構築に向け、フランチャイズ転換を加速

フランチャイズ転換によるバリュー創出

01. 収益性の向上

フランチャイズモデルにより
総合的な収益性を向上

02. 地域に根差した 実行力の強化

加盟店オーナーによる起業家精神と
地域市場のインサイトにより
店舗実績が向上

03. オペレーションモデル の統一による 販管費の削減

標準化、責任の明確化、及び
規模に応じた一貫した取り組みを
通じて、販管費の削減を実現する
統合・簡素化されたオペレーションモデル

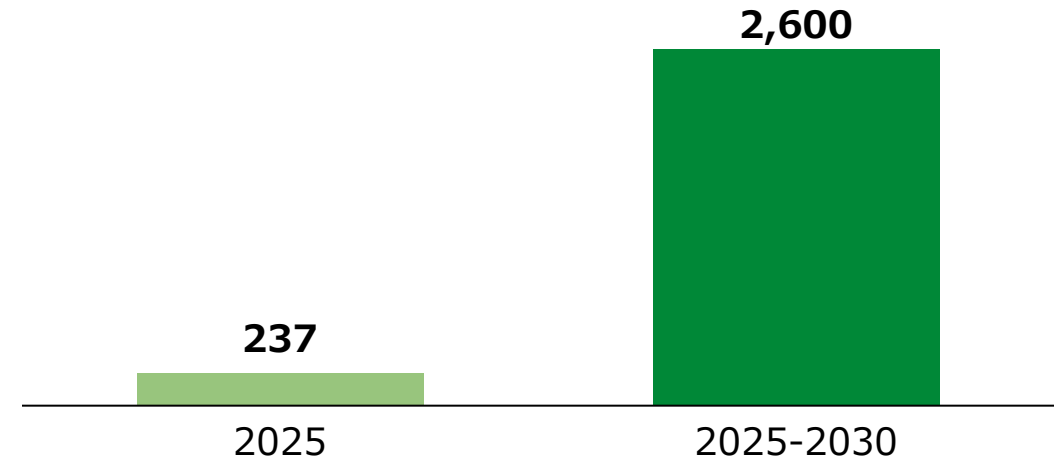
2025年 - 2030年目標

全市場における
フランチャイズ転換

オペレーションモデルの
統一化

レストラン
フランチャイズ転換





直営店のフランチャイズ化店舗数



強固なフランチャイズ体制の構築により、資本負担を抑えた事業拡大を実現

2030年までにフレッシュフード売上+10億ドル、新規レストラン+1,100店
SEIを主要なフードデスティネーション（目的地）へと進化させ、顧客ロイヤリティとブランドへの信頼を構築

2026年のフレッシュフードの主な施策

ホットフード
展開の加速

グリルの拡張

オープンケース
への再投資


フレーバー・デス
ティネーション

フレッシュフード - 2030年の重点領域

品質・イノベーション
への投資

フードへの認知向上

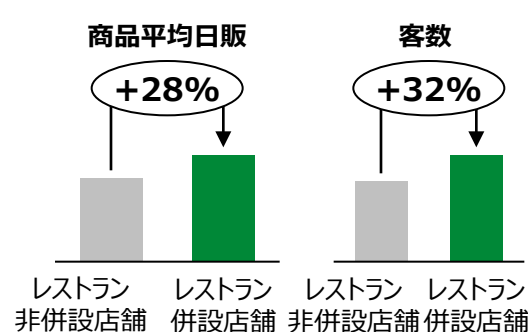
バリューチェーン最適化



バリューチェーンにおける重点施策

- ネットワークおよびパートナー構成を再設計
- 店舗タイプ別配送モデルでサービス水準を最適化
- 全店舗に、より新鮮かつ低コストの商品を提供

2026年のレストラン事業への投資



2026年 成長戦略

- ✓ バリューでリード
- ✓ 強固なイノベーションパイプライン
- ✓ デリバリー & ケータリング
- ✓ オペレーショナル・エクセレンス

レストラン - 2030年に向けた重点領域

メニューの魅力を拡大

新店 & 新コンセプト

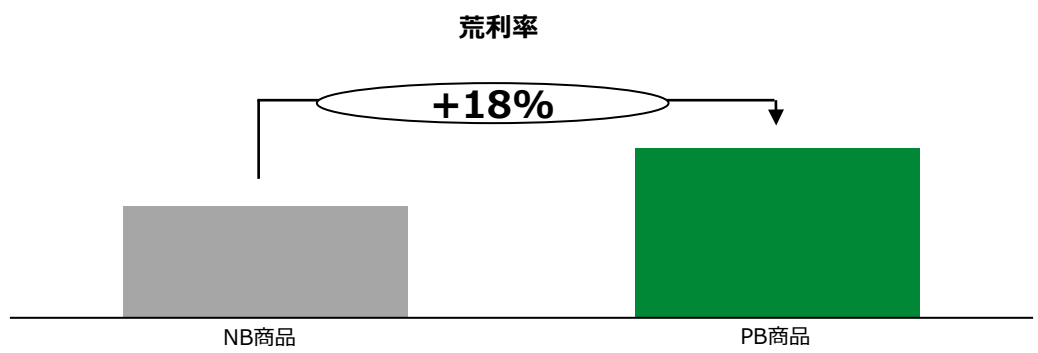
バリューチェーンの最適化による
オペレーション強化



先進的な店舗を基盤としたフードプラットフォームおよびレストランプログラムを通じ、フレッシュフードの提供価値を強化

2030年までにPB商品売上を約26億ドルに倍増
PB商品はお客様の来店目的となる差別化要素

重要な差別化& 荒利率向上の要素



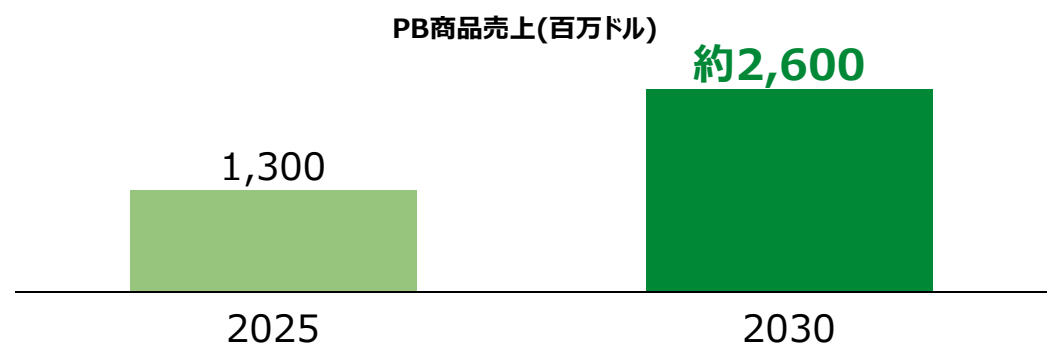
高成長カテゴリー



2030年に向けた重点領域

- コア商品の継続的改善を促進
- イノベーションの推進
- お客様に選ばれる商品提案

2030年 目標



差別化を強みに、7-Elevenが繰り返し来店したくなる店舗へ

ネットワーク全体で7NOWの展開拡大
 店舗網の拡大により、あらゆる場所で世界最高水準の店舗体験を実現

7NOW : 直近の業績



約27.5分
 業界をリードする
 配達時間

15.29ドル
 平均客単価
 (対店内購入: +80%)

7,500店+
 7NOW対応店舗

+20%以上
 既存店売上伸び率

2030年に向けた重点領域

Gold Pass™
の拡大

7NOWでの
オリジナル商品拡大

8,500店舗へ
拡大

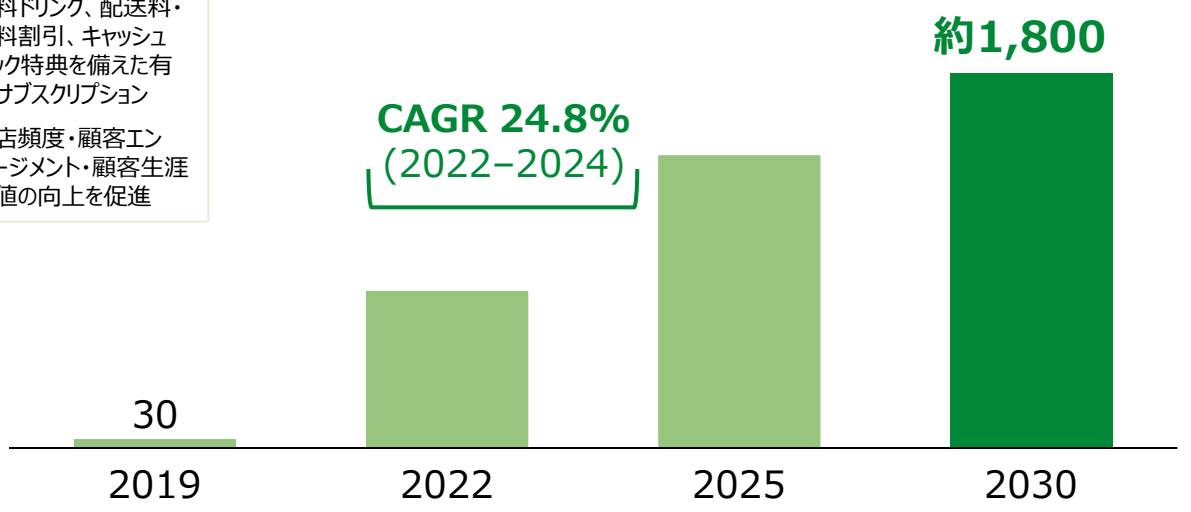


7-ELEVEN GOLD PASS™

• 無料ドリンク、配送料・燃料割引、キャッシュバック特典を備えた有料サブスクリプション

• 来店頻度・顧客エンゲージメント・顧客生涯価値の向上を促進

7NOW売上 (百万ドル)








先進的な店舗ネットワークにより、お客様への商品提供をさらに強化

テスト市場で得た知見を全店舗ネットワークへ展開
テスト市場での知見を活かした実践ガイドを活用し、どの店舗でも世界水準の店舗体験を提供

テスト市場 / 店舗業務の効率化

テスト市場にて店舗業務の効率化の取り組みをパイロット実施

-  **おすすめ販売 & 顧客エンゲージメント**
- チームエンゲージメント & 人事評価管理**
-  **レジ機能の強化**
-  **ウォークインの簡素化 / 常温商品の管理**
-  **フレッシュフードへの注力強化**
- 作業のデジタル化**
-  **店舗管理業務の簡素化**

見込まれる効果

店舗従業員	顧客
生産性向上	ニーズに合った品揃え
満足度向上	清潔な店舗
	迅速でスムーズな会計

事業への影響

客数向上	エンゲージメント向上
顧客ロイヤリティ強化	持続的な売上成長

店舗業務の効率化を通じてオペレーショナル・エクセレンスを徹底し、顧客満足度を改善

ガソリン事業の垂直統合を通じてサプライチェーン全体にわたる機会を取り込み、規模を活かした構造的なコスト・収益面での優位性を確保

戦略的ロジック



供給の安定性

サードパーティ供給業者への依存度を低減



荒利確保

サプライチェーンの各段階で価値を獲得



競争力の同水準化

業界標準に準拠

バリュー創出

源泉

| 原油 & 供給源へのアクセス



直接的な燃料調達及びトレーディング機能を確立

輸送

| 物流 & ターミナル



パイプライン、ターミナル、複合輸送拠点を活用した燃料輸送の最適化

ブランディング&供給

| ブランディング & 自社供給



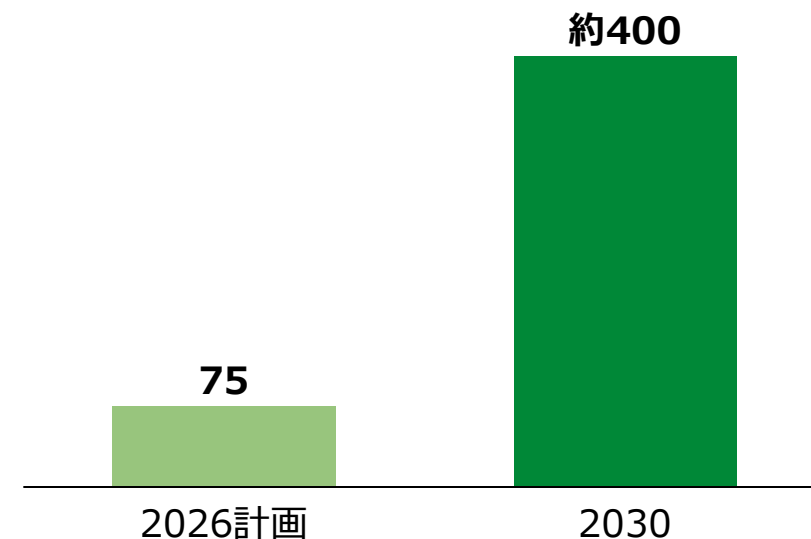
ブランディングプログラム導入によりコスト低減と第三者向けバルク販売を実現

成長機会

約400百万ドル

2030年までに年間EBITDAを増加

(百万ドル)



構造的なコスト優位性の確立により、2030年までに400百万ドルの年間EBITDA増加を実現

事業全体にわたる販管費効率化の機会評価・検討の継続 コスト規律により創出した資源をSEIへ再投資し、成長を拡大

構造的かつ持続可能な販管費削減を実現

- 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
- 効率化を進め販管費を削減し、事業への再投資を実施

グローバル
調達エクセレンス

店舗オペレーションモデル
(フランチャイズ転換)

コストリーダーシップを支える主要施策

グローバルソリューションセンターの拡大

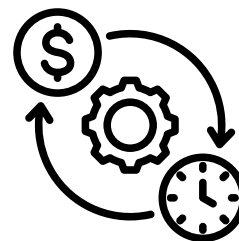
メンテナンス内製化

デジタル / ITコスト最適化
(アプリの整理統合、自動化、AI活用)

プロセス最適化
(再設計・自動化・ワークフローの効率化)

2030年に向けた計画

- 販管費の増加を売上と荒利額の拡大未満に抑えることで、**コストリーダーシップを維持**
- 新規出店、レストラン事業、フードプラットフォーム拡大への投資を通じて、**売上成長を加速**
- 原価交渉、廃棄削減、バリューチェーンの最適化、PB商品の拡大により、**商品荒利率を改善**



販管費の増加よりも速いペースで売上と荒利額を拡大させながら、コストリーダーシップを強化

2030年のオペレーショナルKPI目標

基盤強化

2030年の目標



先進的な店舗ネットワーク

下記の全ての取り組みを支える
基盤

2-A

1,300店の新規出店

2-B

7,000店以上の店舗改装

将来成長に向けた拡大



競争力のある商品品揃え

2-E

フレッシュフード売上+10億ドル成長
1,100店のレストラン出店
PB商品売上を約26億ドルへ倍増



最高水準の顧客体験

2-C

7NOW店舗 年間200店舗増加
7NOW売上 約18億ドル



コストリーダーシップ

2-D

荒利額成長率未満の販管費上昇率



ガソリン事業の垂直統合

2-F

約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 3-5%

2030年までに、7-Elevenは消費者のニーズと期待に合致した、構造的にこれまでとは異なるビジネスへと進化



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 2026 Spring

7-Eleven International LLC

2026年4月23日

7-Elevenの変革—実現への道筋—



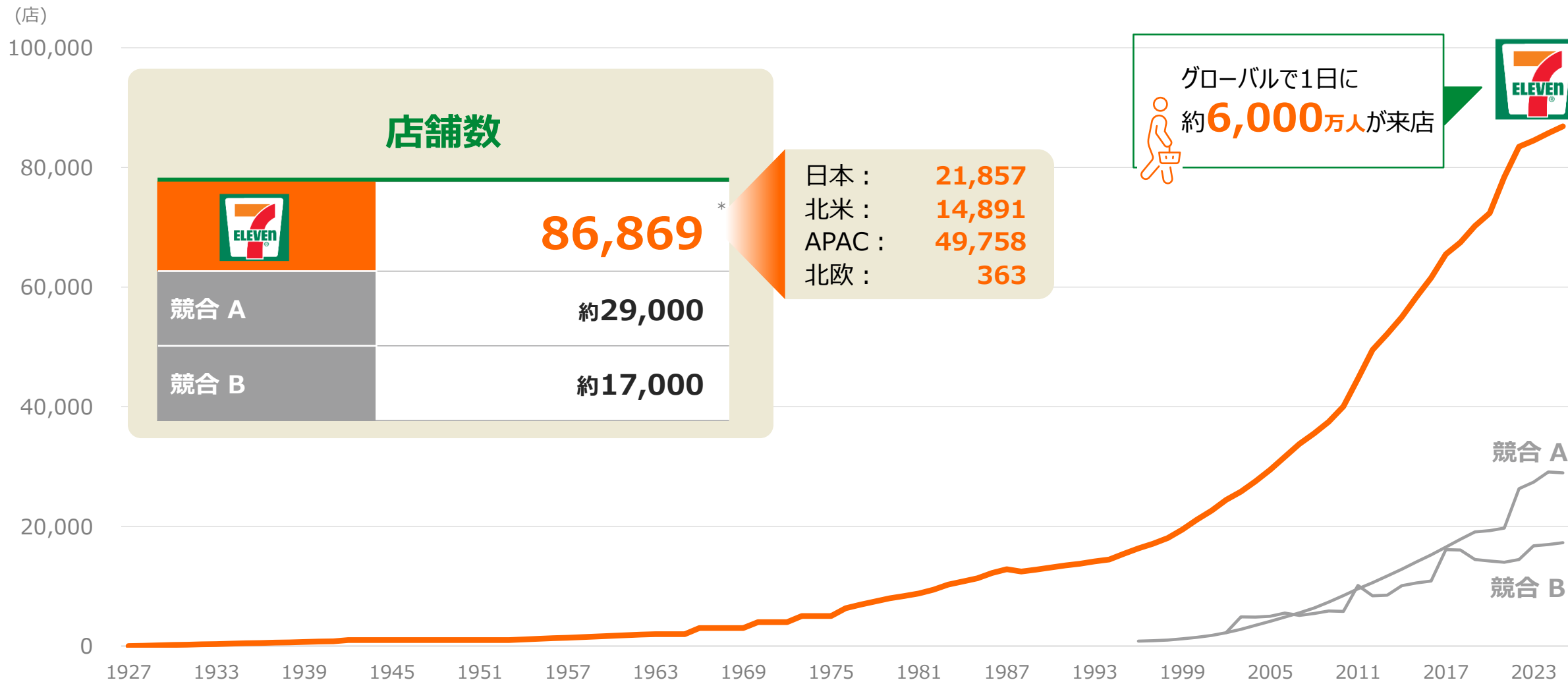
主要課題

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)

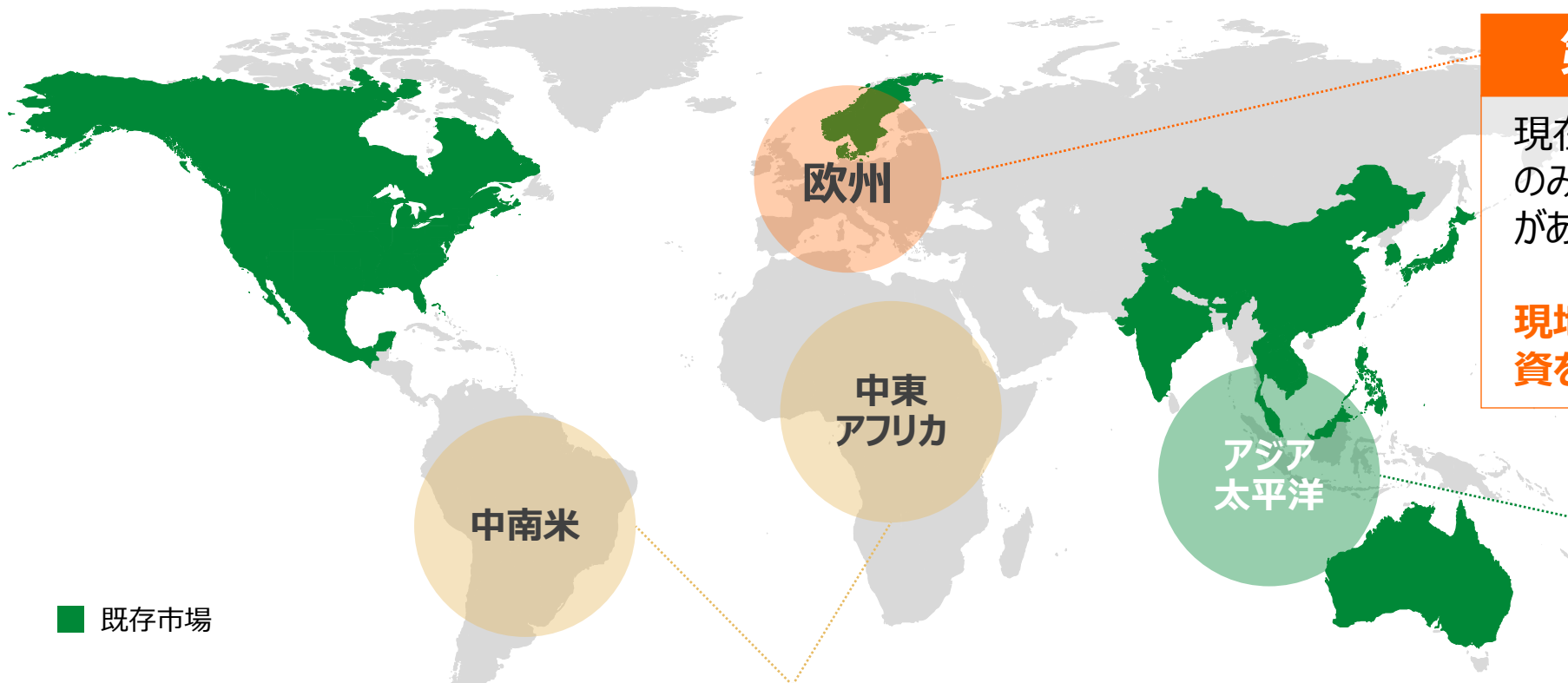
<p>HD/本社</p> <ul style="list-style-type: none"> グローバル統合計画・マネジメント グローバル意思決定 グローバル人財 本社機能 グローバルでの知見・経験の共有 	<p>HD/本社</p>	<p>経営基盤の確立</p>	<ul style="list-style-type: none"> 1-A グローバルで統合されたマネジメントプロセスと枠組みの設定 1-B HD機能のアップグレード
<p>SEI/SEJ/ 7IN全体</p> <ul style="list-style-type: none"> 消費者の支出行動変容 消費者の利用チャネル変容 「コストプッシュ型」のインフレ 加盟店の利益確保 	<p>SEI/SEJ/ 7IN全体</p>	<p>お客様体験の進化 デジタルシフト バリューチェーン最適化</p>	<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/オペレーショナル・エクセレンス 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</p> <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 	<p>SEI</p>	<p>成長牽引の足場固め 既存の収益機会の 最大化</p>	<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
<p>SEJ</p> <ul style="list-style-type: none"> SEJブランドへのお客様認識 競争の激化 	<p>SEJ</p>	<p>イノベーション・リーダー の地位再確立</p>	<ul style="list-style-type: none"> 2-G お客様とのエンゲージメント強化
<p>7IN</p> <ul style="list-style-type: none"> グローバル人財 投資プロセス 	<p>7IN</p>	<p>エクイティモデルの 確立と展開</p>	<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12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



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

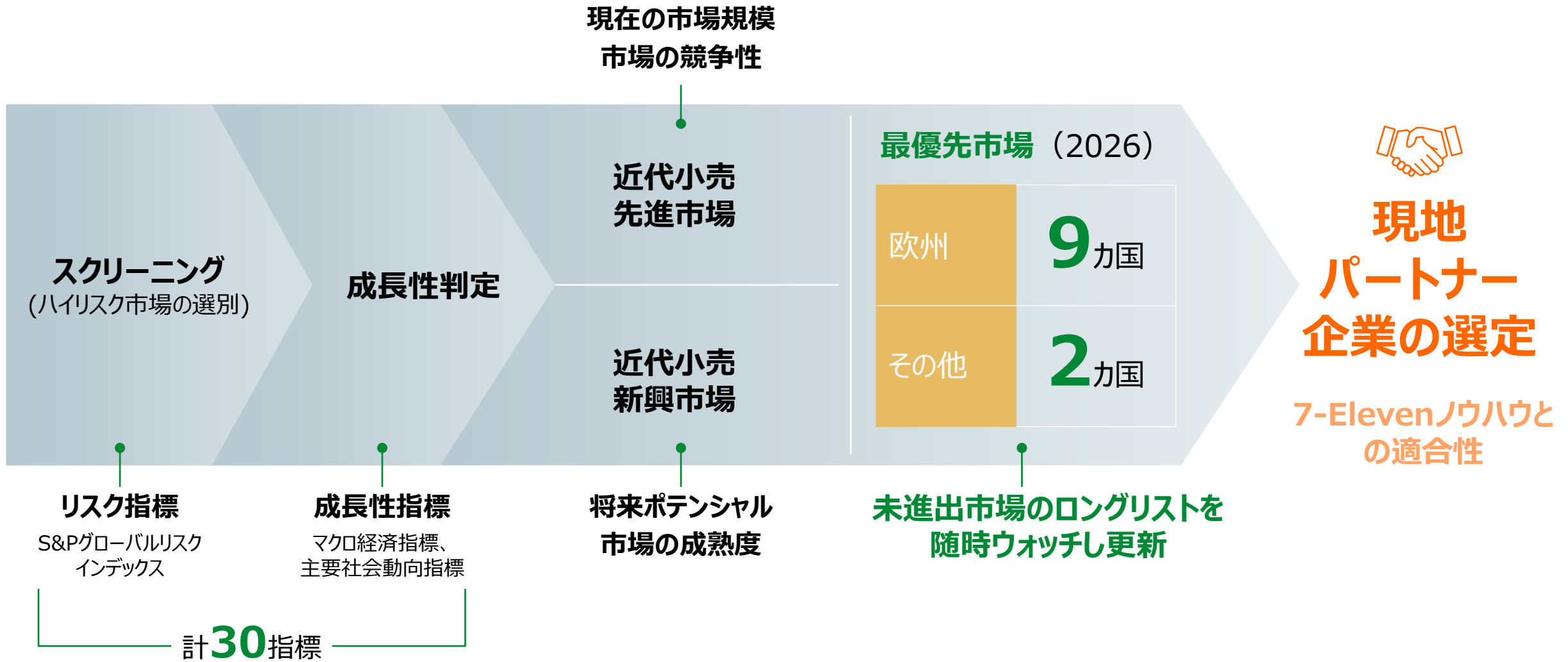
既存進出市場の事業成長加速と並行して未進出市場へ参入

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99年で築上げた7-Elevenノウハウ コアコンピタンス

優れた店舗オペレーション



差別化された商品



高収益の店舗出店

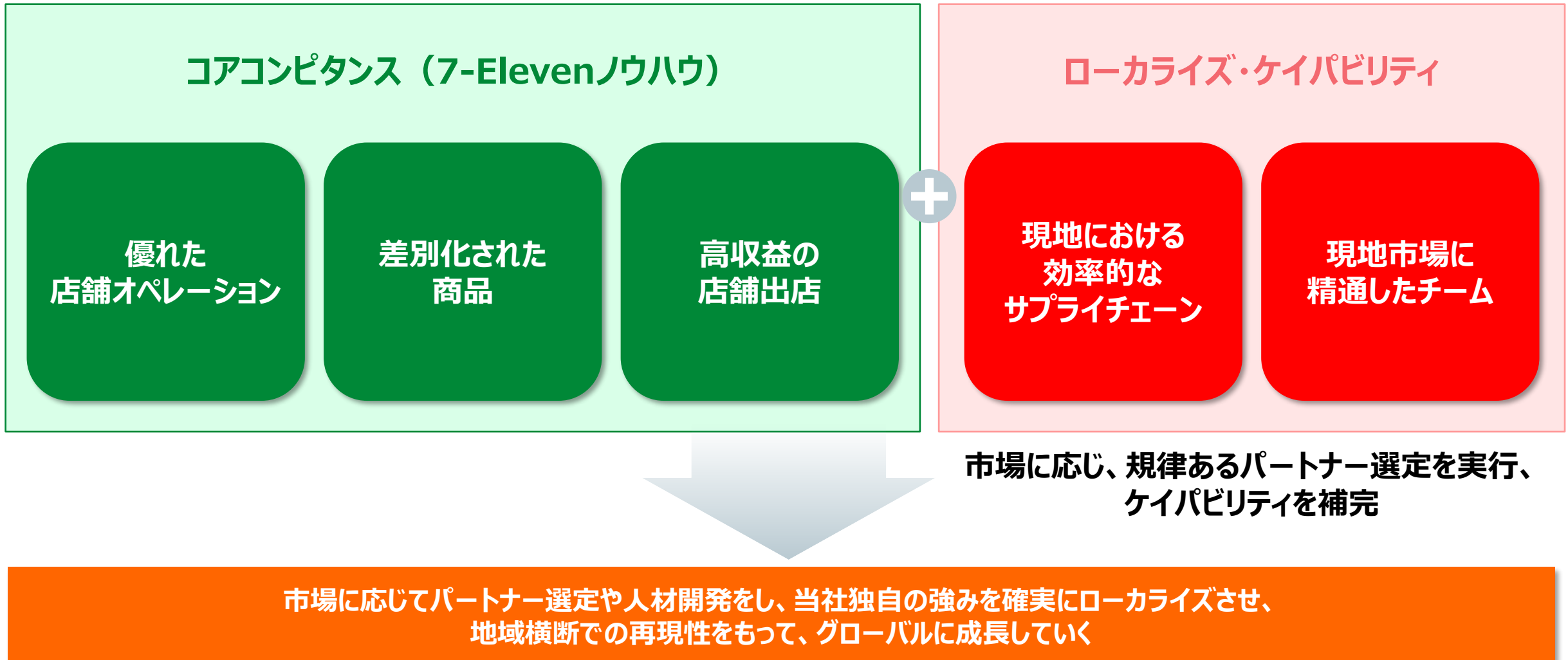


新しい経営チームによる新しいマネジメント体制

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

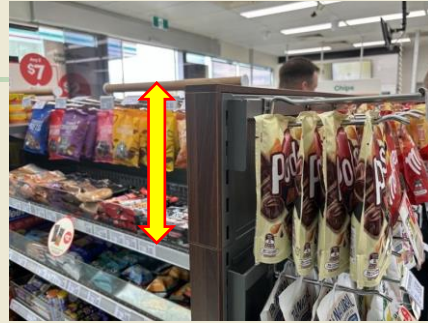
成功の鍵となる5つの要素



品揃え拡充

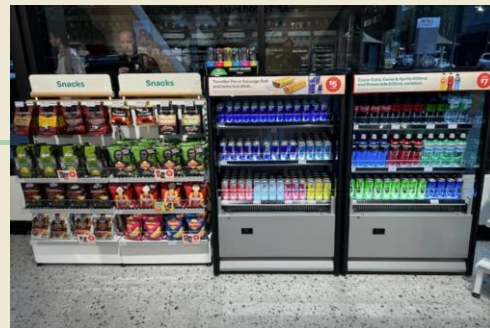
1,600mm継足し什器

732店舗で導入



ウイング棚

600店舗で導入



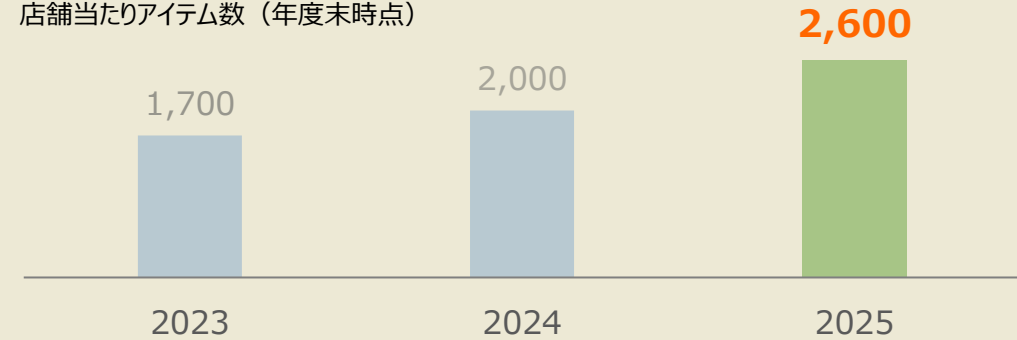
衝動買い売り場

560店舗で導入

商品平均日販の伸長

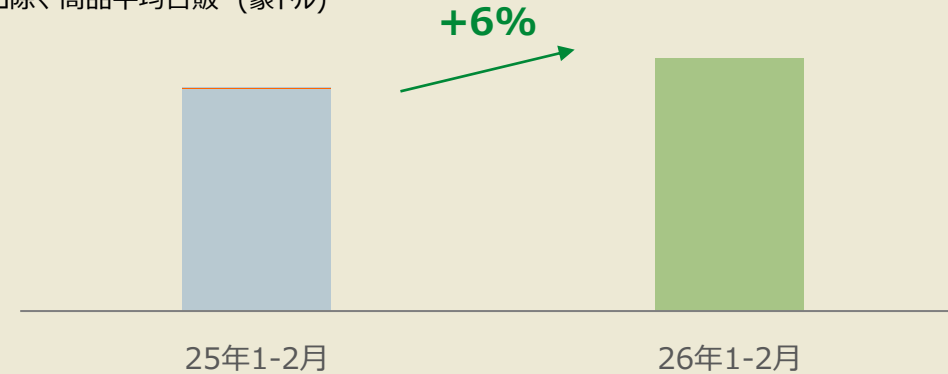
アイテム数の増加

店舗当たりアイテム数 (年度末時点)



平均日販の伸長

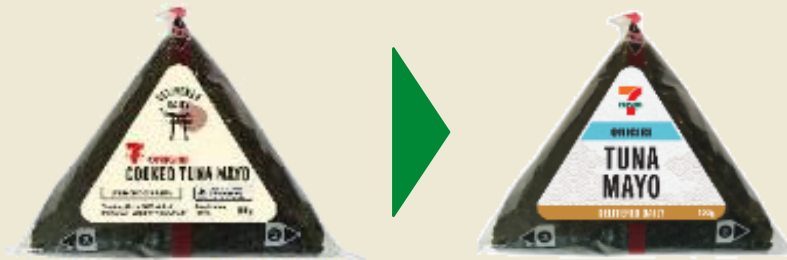
タバコ除く 商品平均日販 (豪ドル)



品揃え拡充が商品平均日販の伸長に寄与している

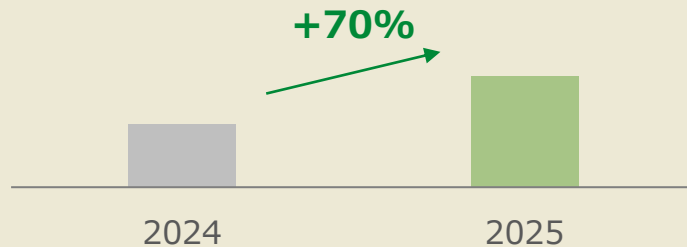
日本関連商品の拡充・強化

日本関連商品のデザイン変更



日本関連商品の急成長

寿司・おにぎり 店舗当たり平均日販 (豪ドル)



日本キャンペーンの実施

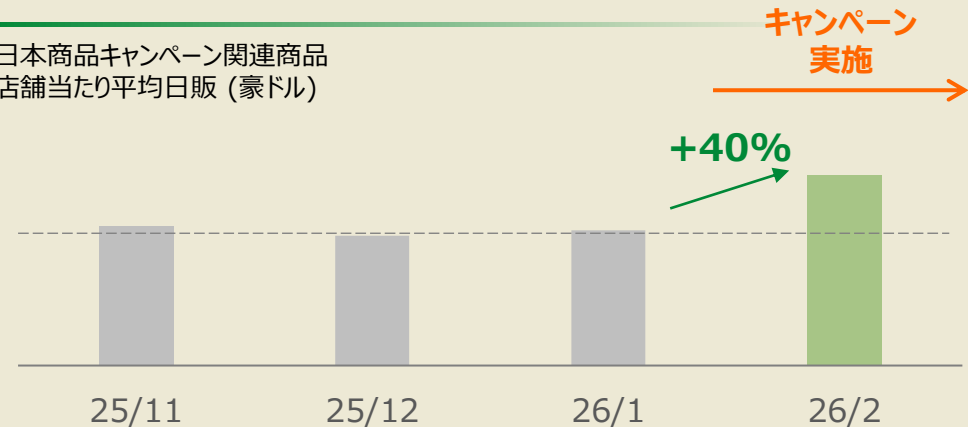
日本関連商品のキャンペーンを実施

- 2026年2月より日本関連商品のキャンペーンを展開
- おにぎり・寿司・エッグサラダロール・餃子といった日本を象徴する食品を全店で販売



キャンペーンの効果は顕著

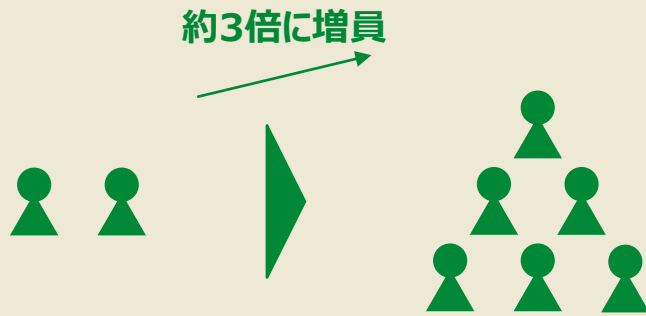
日本商品キャンペーン関連商品 店舗当たり平均日販 (豪ドル)



日本関連商品の拡充・強化が大きな成果を上げている

店舗開発の体制強化・プロセスの見直し

店舗開発人員の増強



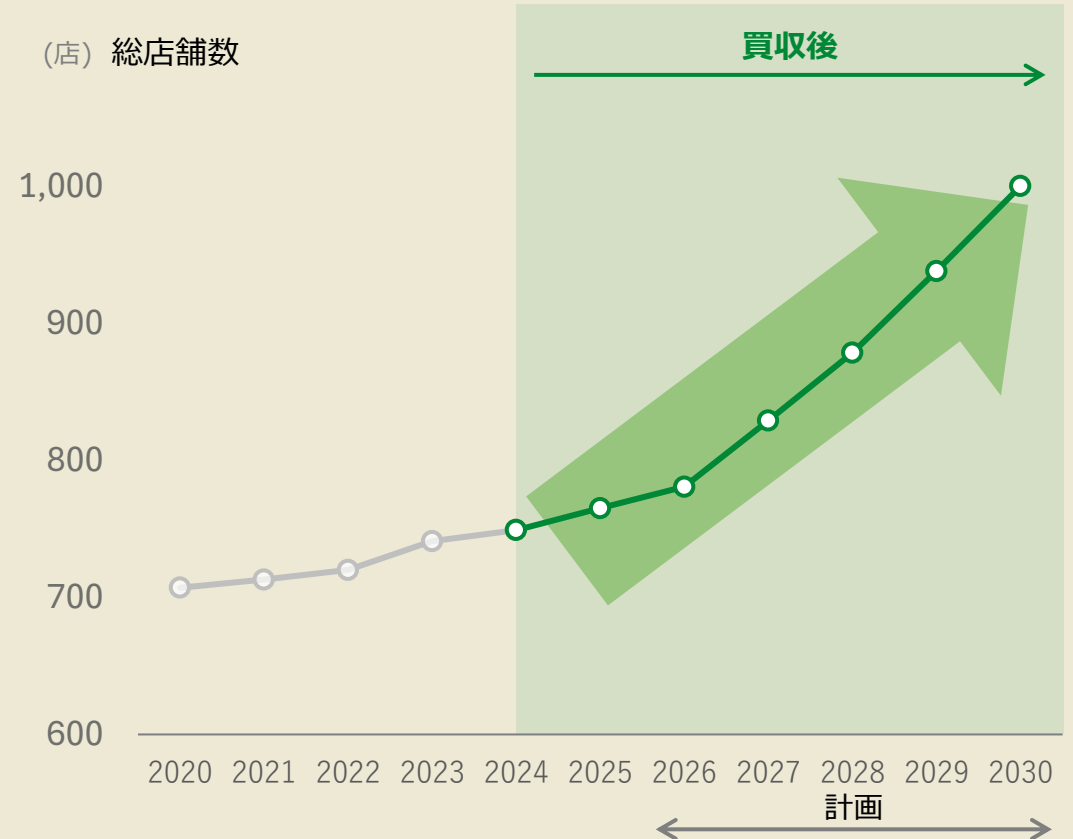
プロセスの見直し

- 立地選択において13の指標を考慮
- 担当者による主観的な評価を実施

- 立地選択において**60**の指標を考慮
- 各指標に関してより**客観的な評価**を実施

質を担保した集中出店の加速

集中出店の加速

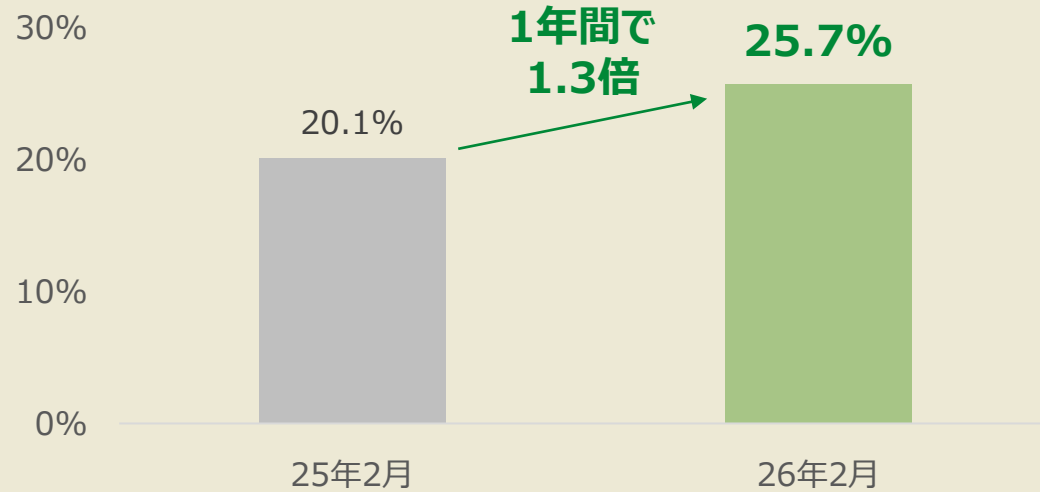


7-Elevenの店舗開発ノウハウを活かし、より適切な立地・店舗レイアウトで出店を加速

ロイヤルティアプリの成長

ロイヤルティアプリ

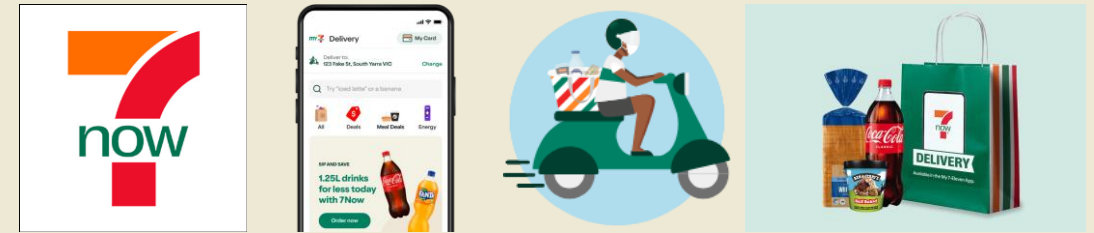
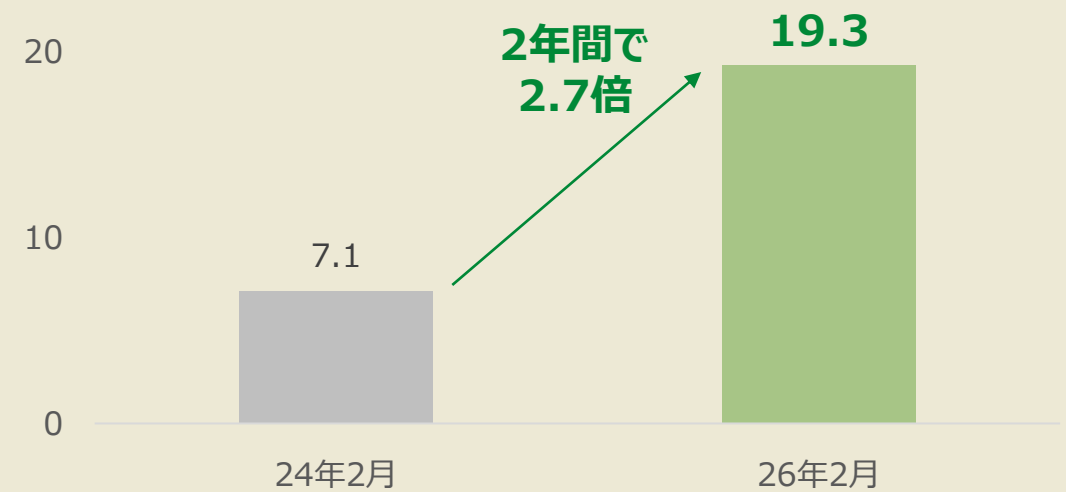
ロイヤルティアプリ スキャン率



デリバリー売上の拡大

デリバリー (7NOW)

1日1店舗あたりデリバリー件数

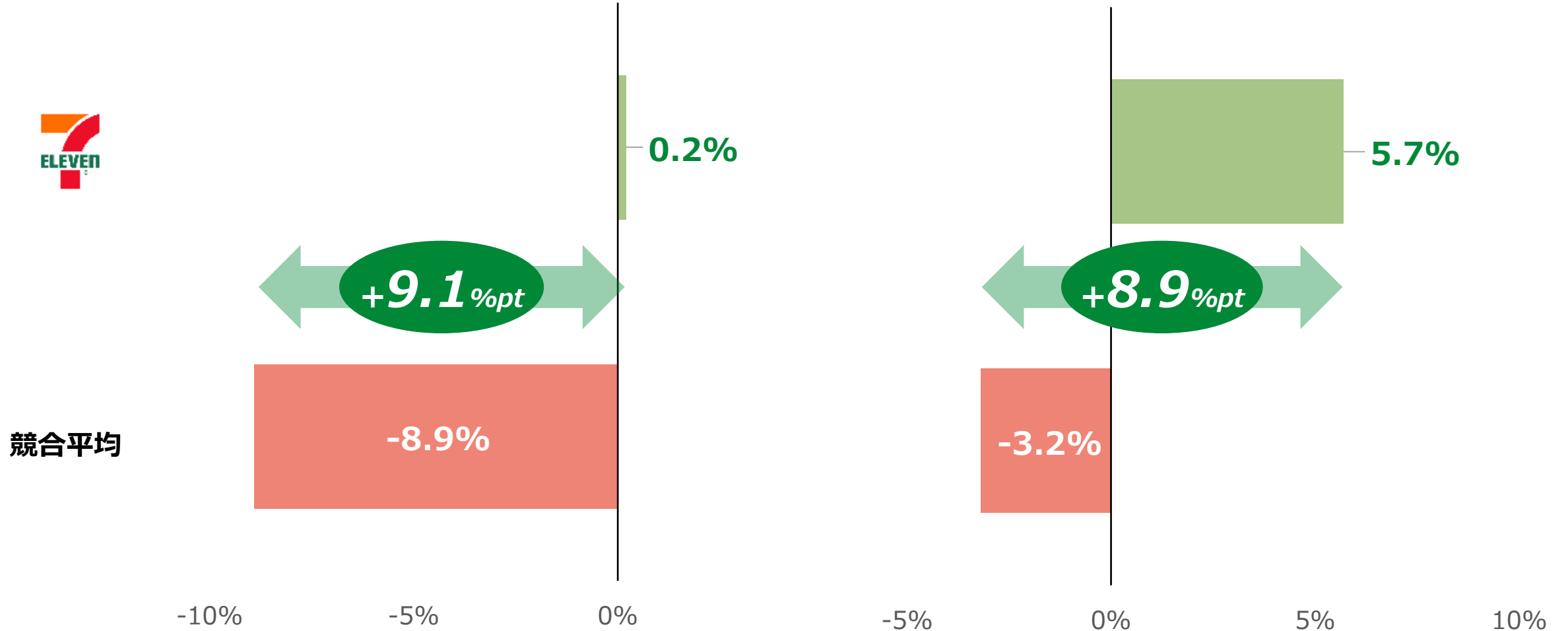


ロイヤルティアプリ・デリバリー事業(7NOW)も堅調に成長し、成果を上げている

7-Eleven Australia (SEA) の事例: 2025年 実績

商品売上 昨年比: 2025年 対 2024年

ガソリン販売量 昨年比: 2025年 対 2024年



7-Eleven Australiaは2025年、競合を大きく上回る業績を残した

7-Eleven Australia (SEA) の事例: 2030年に向けた数値目標

2024-2025年 Quick Win施策の遂行

- **オペレーション:** 品揃えSKUを約1.5倍に拡大
- **商品:** フレッシュフード構成比向上
- **店舗開発:** 出店プロセス見直し

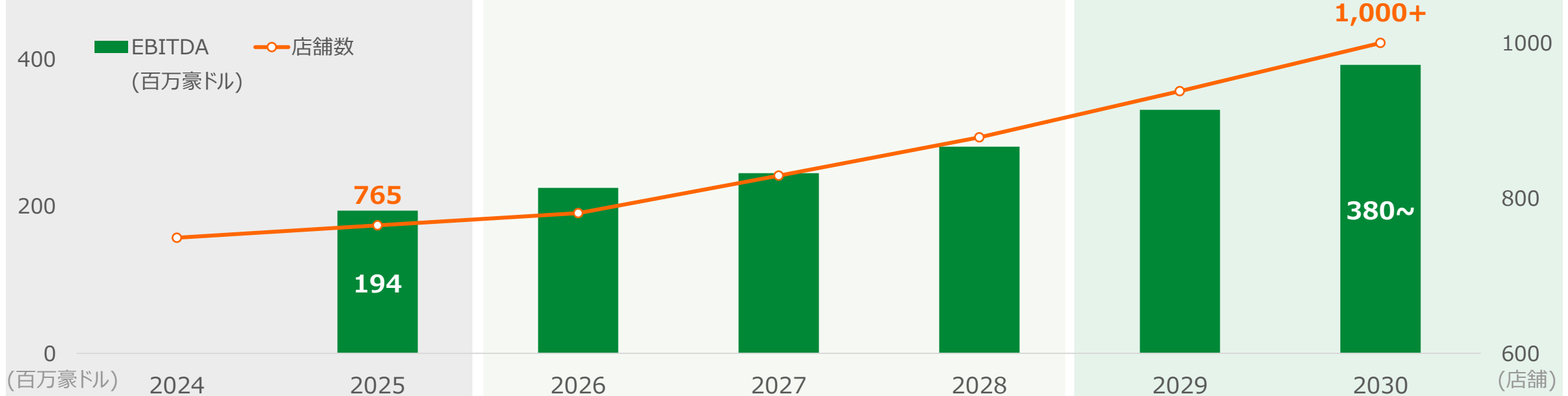
2026-2028年 更なる成長に向けた準備

- **オペレーション:** キャンペーン(日本食、等)を通じた7-Eleven Australiaの認知拡大
- **商品:** セブンプレミアム導入
- **店舗開発:** 改装加速による店舗フォーマットの進化

2029-2030年 加速度的な成長の実現

「近くて便利なお店」の実現へ

- オーストラリアの人々の毎日の暮らしをもっと便利に
- 便利で質の高い食品と飲料を目的に来店するお店に



2030年に向けて更なる成長を目指す



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 2026 Spring

セブン-イレブン・ジャパン

2026年4月23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 <p>経営基盤の確立</p>	<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"> 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 <p>お客様体験の進化 デジタルシフト バリューチェーン最適化</p>	<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/オペレーショナル・エクセレンス 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 <p>成長牽引の足場固め 既存の収益機会の最大化</p>	<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"> SEJブランドへのお客様認識 競争の激化 	SEJ <p>イノベーション・リーダーの地位再確立</p>	<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 投資プロセス 	7IN <p>エクイティモデルの確立と展開</p>	<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

成長のモメンタムが停滞 ⇒ “カルチャー”変革を推進

顧客好意度の改善（SEJの存在意義・在り方の再定義）



このコンビニで、
街のひとを幸せにする。
それが私の夢。

（セブンイレブンの存在意義を再定義、お客様に宣言）



なにがあるかな、
セブン-イレブン。

（新コンセプトによるTVCM、商品戦略、ワクワク感）

インパクトある販促



カテゴリー改善

相盛りおむすび

9月



看板商品である
米飯の差別化

およがせ麺

10月



課題があった
カテゴリーの着手

ファーストフード

11~12月



売上・荒利貢献
の高いFF

しあわせ食感

1月

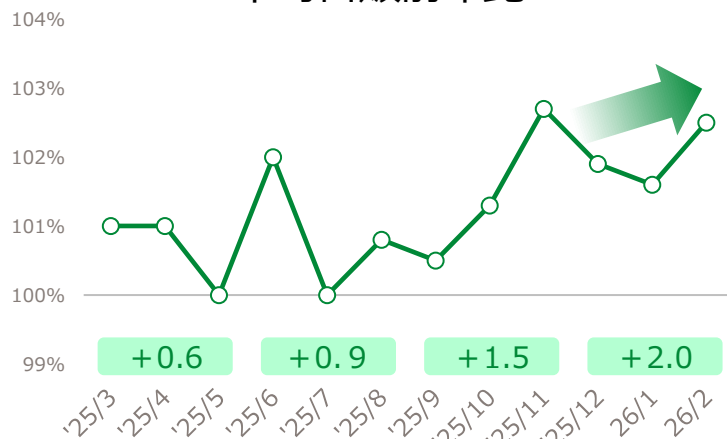


新しさ、見栄え
新たな価値提供

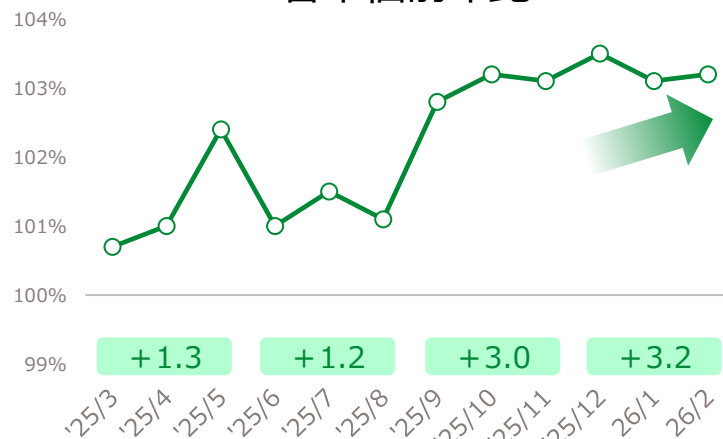
既存店平均日販70万をクリアしたものの、「客数」「加盟店利益」「コスト・コントロール」は課題

成果指標

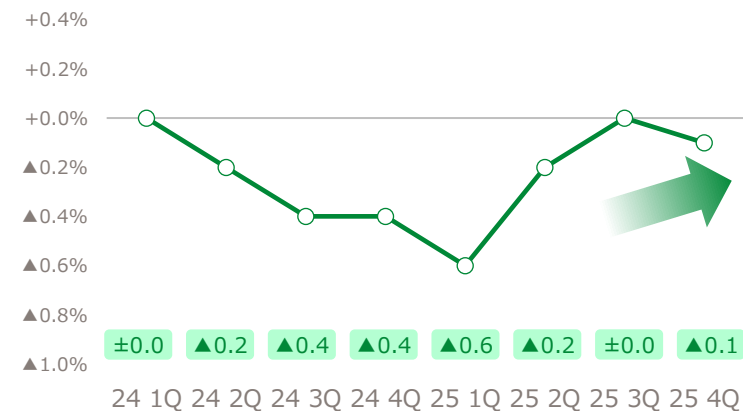
平均日販前年比



客単価前年比

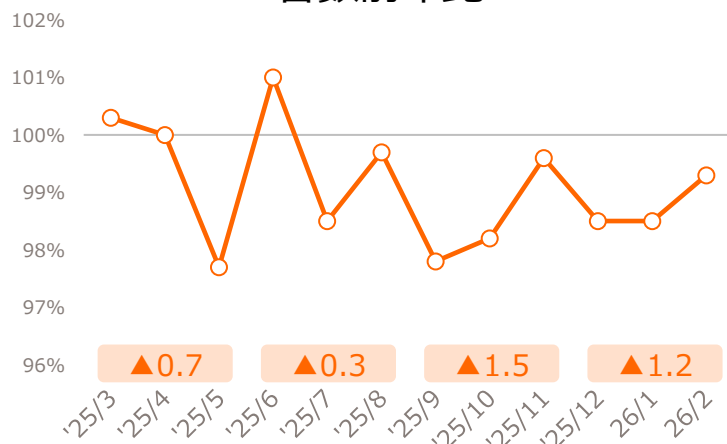


荒利率前年差

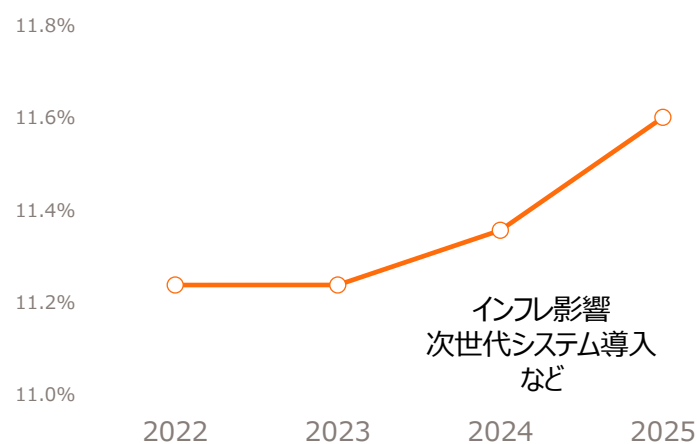


課題指標

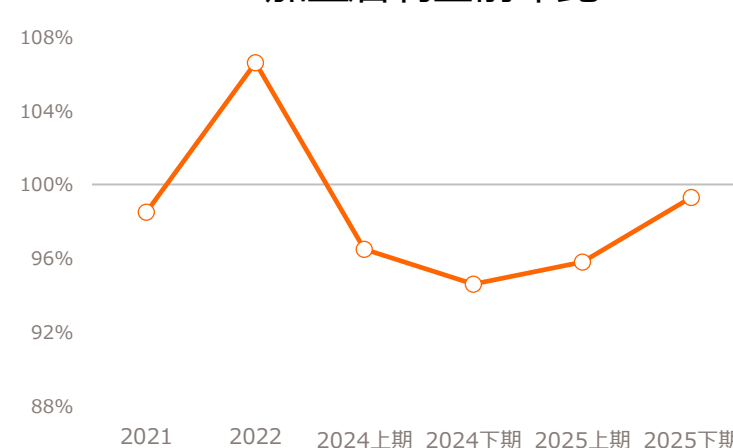
客数前年比



販管费率



加盟店利益前年比



構造的な変革を通じ、市場を牽引する成長の実現を目指す

2-A 日販80万円へ

Live-Meal	なにがあるかな、セブン-イレブン。
-----------	-------------------

2-D 構造改革(変革プログラム)

バリューチェーン最適化	コスト構造改革
-------------	---------

新しい食の価値創造

2-A 
出来立て商品
カウンター F F 強化

×


2-C 
新たな購買体験
(モバイルオーダー)


“ワクワク”提供


2-A 
ターゲット×利用シーン
カテゴリ戦略

×

2-A 
IPコンテンツ・エンタメ

バリューチェーン・サプライチェーン
(調達・製造・物流段階からの価格コントロールによる客数改善) 

店舗オペレーション
(店舗Ops業務の効率化、省人化等) 

本部販管費
(規律ある水道光熱費、保守修繕費、ITコスト等の改革) 

↓

加盟店成長・サプライチェーン全体の成長につながる構造改革

削減した販管費を加盟店成長・加盟店支援に再投資

「共創型マーケティング」に基づき、商品カテゴリー戦略強化でお客様に更なる価値提供

【今まで】 全員が欲しいもの

【これから】 それぞれ個人が欲しいもの

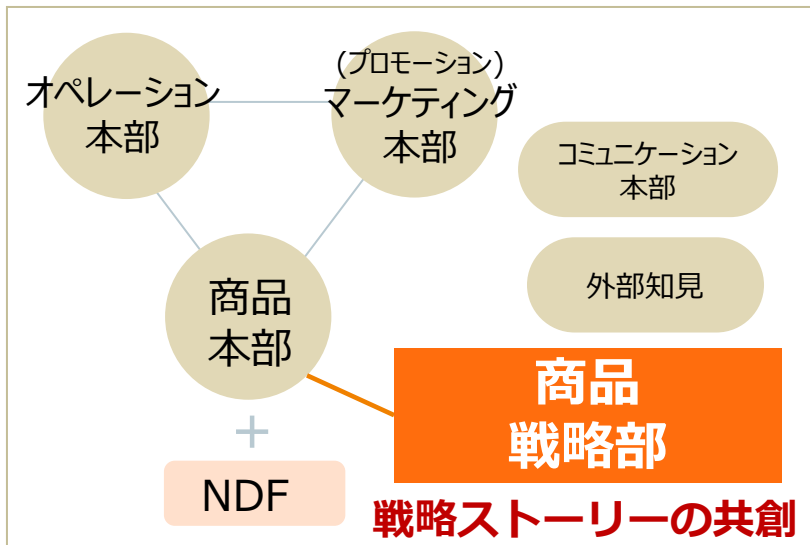
For ALL (平均的・万人受け等)



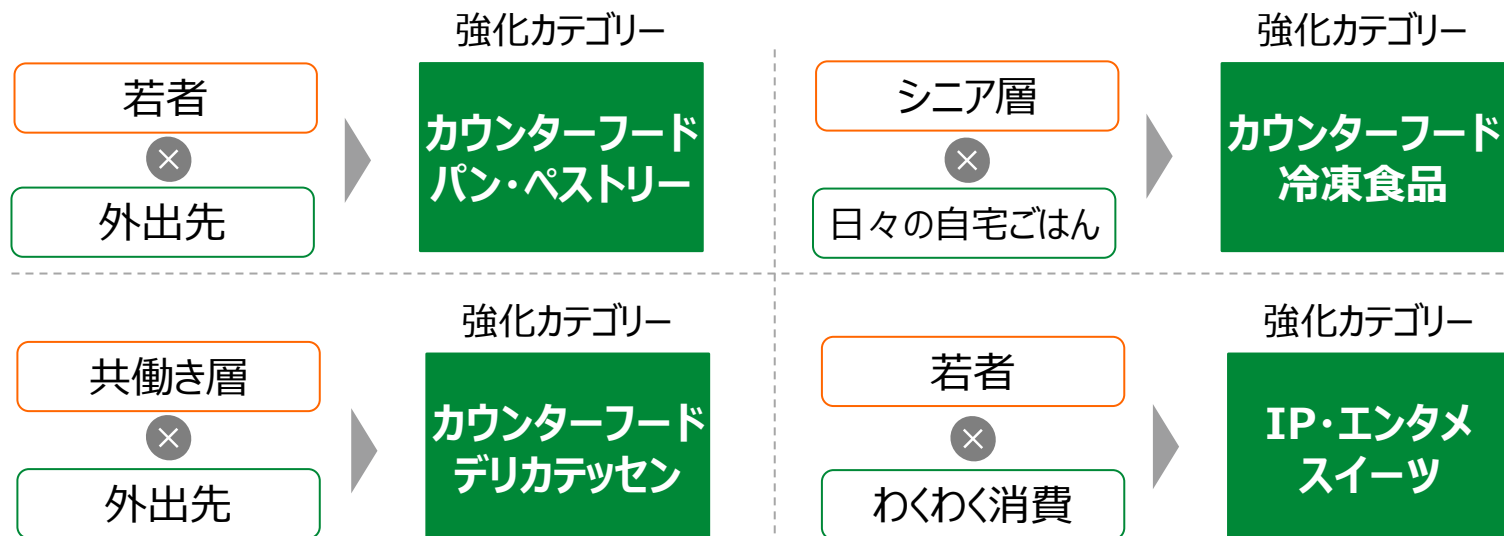
For ONEs (細かいニーズに対応)

「みんな」「平均的」ということはない。**誰のために何を提供するのか、「企て」をシャープにする**

組織 (商品戦略部を新設)



ターゲット・シーンに基づくカテゴリー戦略立案



2025年度上期+5.6%、下期+10%超の成長 ⇒ 2026年度以降も継続した成長へ

カウンターフードの価値

五感で楽しめる"できたて"商品を更に拡大

茹でたて



蒸したて



揚げたて



焼きたて



挽きたて



煎れたて

ミックス
したて

2026年度の施策



+10,000店
(導入可能店全店)



+8,000店
(26年度中10,000店)



大型キャンペーン
計画中

7NOW モバイルオーダー (2026年4月スタート)

"できたて"カウンターフードとの親和性高い



売上

上昇 (新たな客層獲得)

荒利率

上昇 (高GP商品の拡販)

廃棄ロス

削減 (注文時に調理開始)

モバイル注文の裾野を拡げ7NOWの成長を図る

モバイルオーダーによる高付加価値商品への挑戦

焼成弁当



ヒレカツ弁当
920.16円



炭火焼き
うなぎ蒲焼弁当
2,138.40円

お店で仕上げた麺



中華蕎麦とみ田監修
濃厚豚骨魚介
880.20円



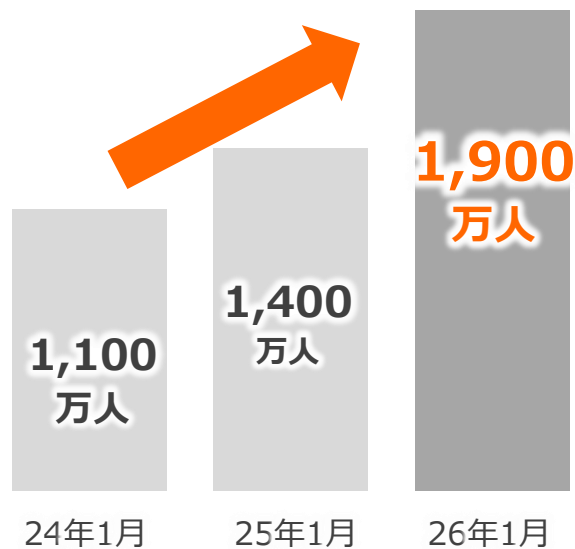
お店で仕上げた
醤油ラーメン
680.40円

SEJが持つリソースを最大限活用し、大幅成長カテゴリに育てていく

推し活人口が年々増加

「推し活」人口

「推し活」民の声



※出典:推し活総研

推しのおかげで
仕事も頑張れる

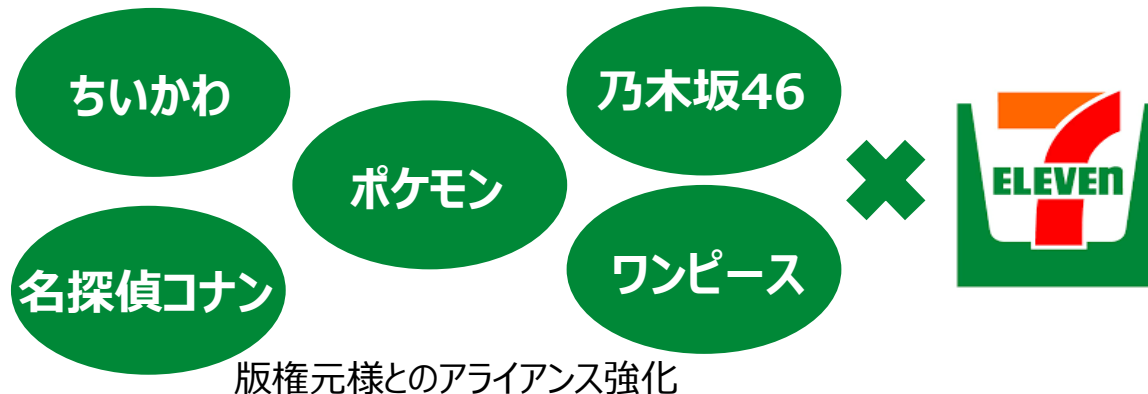
食 < 推し

2025年度「玩具」分類検証
約+25%の成長

2026年1月
パペットススン
一番くじ
初日でほぼ完売

IPコンテンツ・エンタメの更なる強化

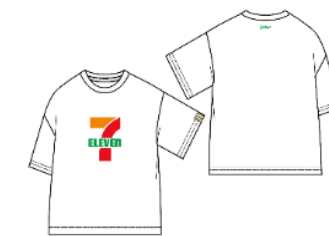
①玩具を柱とした取組み



②ユニークな商品開発/推奨

Happyくじ
『セブン-イレブン』

初週売上5.7億円

7 SEVEN
COLLECTION

夏頃販売予定

有名ブランド商品
(コラボ含む)を
販売

乞うご期待

2030年まで、聖域なき改革を断行中

1	商品開発	カテゴリ戦略、品揃え最適化、プライシング最適化
2	バリューチェーン	調達・製造・物流におけるクイックウインの拡大 中長期的なバリューチェーン全体の抜本的な構造改革
3	店舗オペレーション	店舗業務の省人化加速 サービス向上に向けた業務オペレーション構築
4	サービス・エンタメ	ロイヤリティプログラム、ポイントプログラム IPコラボレーションによる商品展開
5	販管費	IT関連コストの最適化 本部機能の最適化

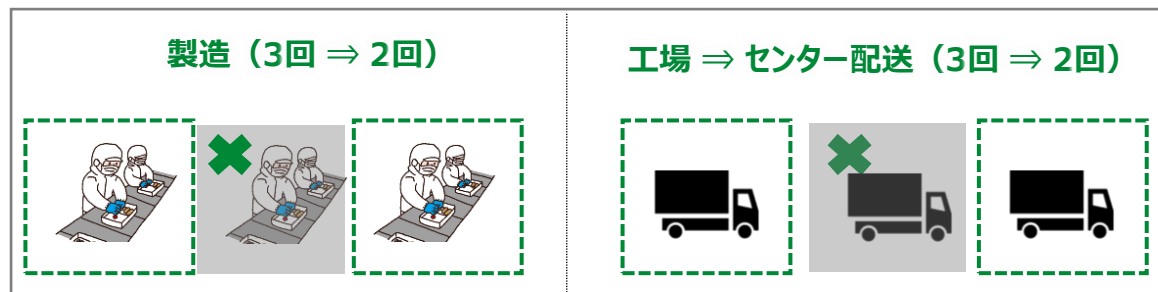
インフレ下においても、品質と価値の両立を実現し続けるための変革に踏み込んでいく

課題

①お買い求めやすい価格の実現

おにぎり等における製造・配送2便制による製造効率向上

北海道におけるおにぎり等の製造2便制のテスト ※26年2月～実施



期待効果

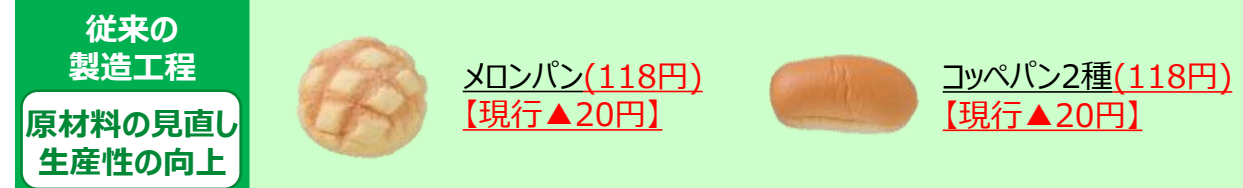
製造労務費 約10%削減

配送コスト約15%削減

ベンダー
収支
の改善GP
の改善お求め
やすい
価格へエリアの
拡大へ

②価格と価値の最適化による客数の維持・改善

パストリーにおける製造工程の見直しによる価格・GPの両立



パストリー分類数値変化(4/6週)

1日あたり購入客*

+16.6人

売上金額前年比

+4.0%

売上数量前年比

+4.6%

※4/6週の2月度対比

販管費のコントロールにより、加盟店・本部双方の成長を実現する

販管費（事業維持コスト増加）

12%未満にコントロール必要

販管費内訳

- | |
|----------|
| ▪ 地代家賃 |
| ◎減価償却費 |
| ▪ 人件費 |
| ◎水道光熱費 |
| ◎システム運用費 |
| ▪ 広告宣伝費 |
| ◎保守・修繕費 |
| ▪ 決済手数料 |
| ▪ その他 |

対応：クラウド化による長期的視点のコスト削減



汎用端末での店舗オペレーション

情報へのアクセス・円滑なコミュニケーション

多様なオーナー業務のスタイルに合った働き方の実現

AIにより複数の空調機器を適正に制御



2026年度
実証実験開始

店舗における消費電力の削減を支援

建築・設備関連の保守修繕費削減



コールセンターでの
一次解決率向上

コール件数の削減を実現

2030年のオペレーショナルKPI目標

基盤強化

2030年の目標



フレッシュフードの差別化

2-A

Live-Mealの拡充に向けた、
設備の導入可能全店へ導入



店舗ネットワーク

2-B

約1,000店舗純増

将来成長に向けた拡大



7NOWの拡大

2-C

堅実、着実な成長



販管費コントロール

2-D

販管費率12%未満



お客様の当社認知・好意度

商品平均日販成長率2.5~3.0%



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 2026 Spring

サステナビリティ戦略

2026年4月23日

目次

- ① 当グループのサステナビリティ戦略
- ② 直近の主な取り組み・進捗
- ③ 今後の主な取り組み

目次

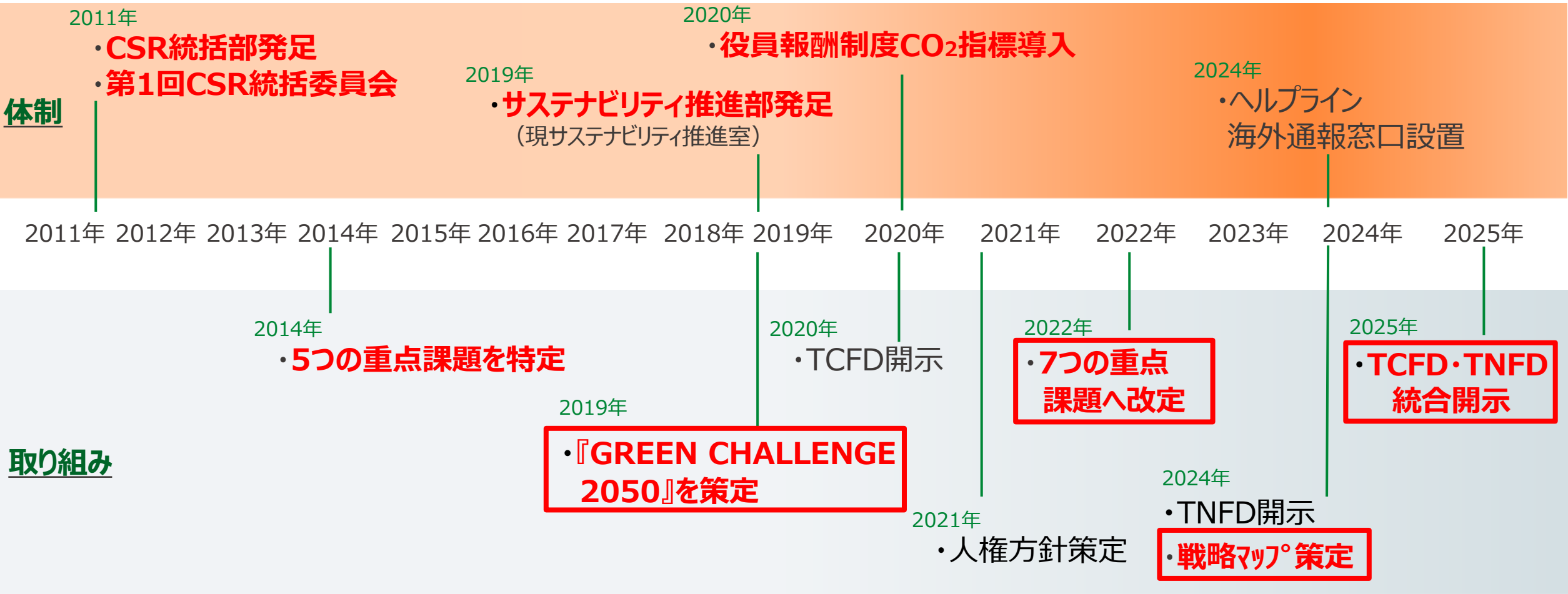
- ① 当グループのサステナビリティ戦略
- ② 直近の主な取り組み・進捗
- ③ 今後の主な取り組み

推進体制・主な取り組みの振り返り

「CSR」から「サステナビリティ」へ——社会的価値と経済的価値の両立を目指して

CSR統括部（守りのCSR⇒攻めのCSR）

サステナビリティ推進室（CSR⇒サステナビリティ）



持続可能な社会

両立

企業の持続的成長

目指す姿

ゴールイメージ

- サステナブルな暮らしの普遍化

- 各社・各店舗でのサステナビリティ活動の実装・自律化
- 全商品・サービスのサステナブル化

7つの重点課題 (目指す社会)

事業を通じた社会課題解決

事業の成長を促す E (環境)・S (社会)の推進

「共感の輪」を拡げ
行動変容につながるコミュニケーション

環境戦略

- 環境宣言『GREEN CHALLENGE 2050』
- TCFD/TNFD (ネイチャーポジティブ)

社会戦略

- 人権デュー・ディリジェンス
- グリーバンスメカニズム
- CSR監査
- 社会貢献活動

コミュニケーション戦略

- ESG評価の向上
- 店舗や商品などを通じたコミュニケーション
- 最新情報の取得

シナジーの追求

パートナーシップ

戦略

基盤

コーポレートガバナンスの強化 / コンプライアンスの徹底 / 人財・人的資本の強化 / ウェルビーイングの実現

社是 (信頼と誠実)

7つの重点課題 (マテリアリティ)

7つの重点課題

1. お客様とのあらゆる接点を通じて、
地域・コミュニティと共に 住みやすい社会を実現する



2. 安全・安心で健康に配慮した商品・サービスを提供する



3. 地球環境に配慮し、
脱炭素・循環経済・自然と共生する社会を実現する



4. 多様な人々が活躍できる社会を実現する



5. グループ事業を担う人々の働きがい・働きやすさを向上する



6. お客様との対話と協働を通じてエシカルな社会を実現する



7. パートナーシップを通じて 持続可能な社会を実現する



目次

- ① 当グループのサステナビリティ戦略
- ② 直近の主な取り組み・進捗
- ③ 今後の主な取り組み

【ご参考】環境戦略：「GREEN CHALLENGE 2050」：概要

2030年
目標

2050年
目指す姿



CO₂排出量削減



グループの店舗運営に伴う
CO₂排出量**50%削減**



グループの店舗運営に伴う
CO₂排出量**実質ゼロ**

スコープ3を含めたサプライチェーン全体で削減を目指す。



プラスチック対策



環境配慮型素材
(バイオマス・紙・リサイクル素材等)
50%使用



環境配慮型素材
(バイオマス・紙・リサイクル素材等)
100%使用

プラスチック製レジ袋使用ゼロ

販売に係るプラスチック資材全般の削減を目指す。



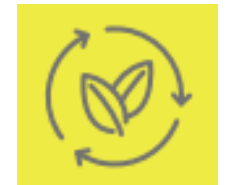
食品ロス・
食品リサイクル対策



食品廃棄物 発生原単位
50%削減
食品リサイクル率
70%



食品廃棄物 発生原単位
75%削減
食品リサイクル率
100%



持続可能な調達

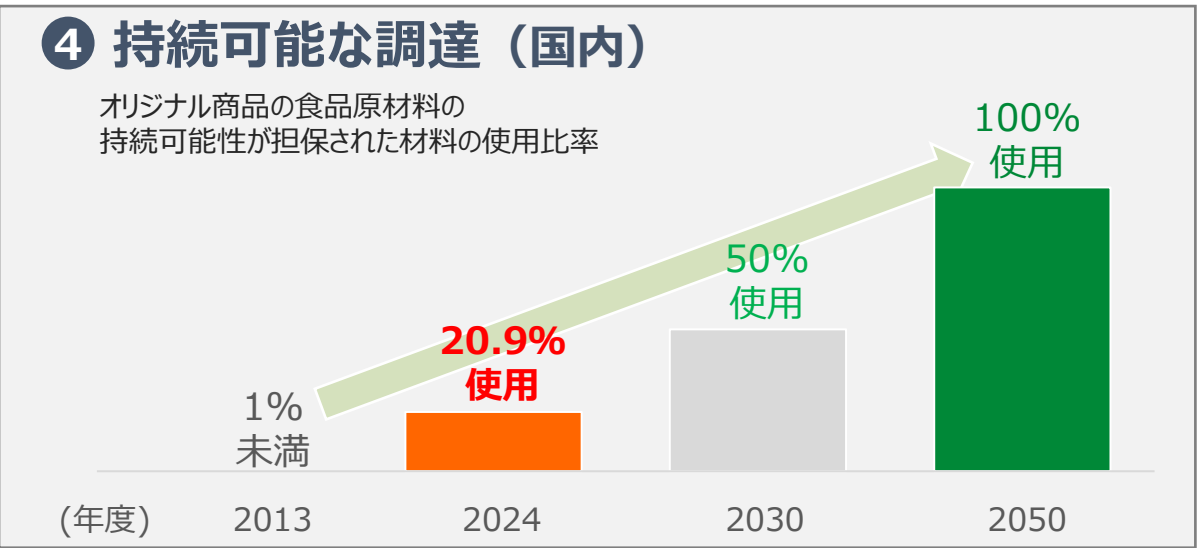
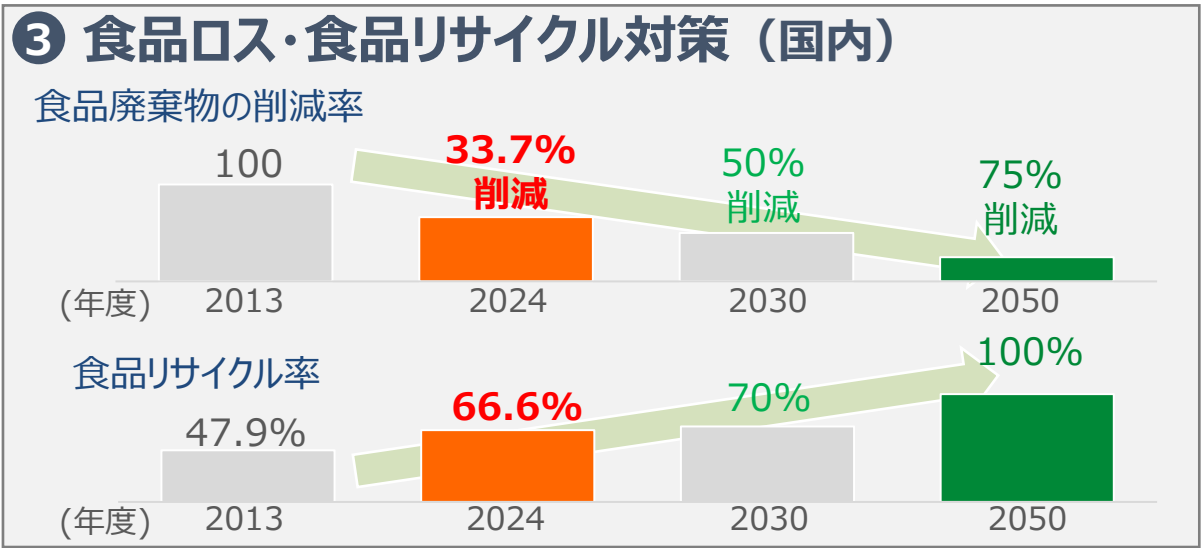
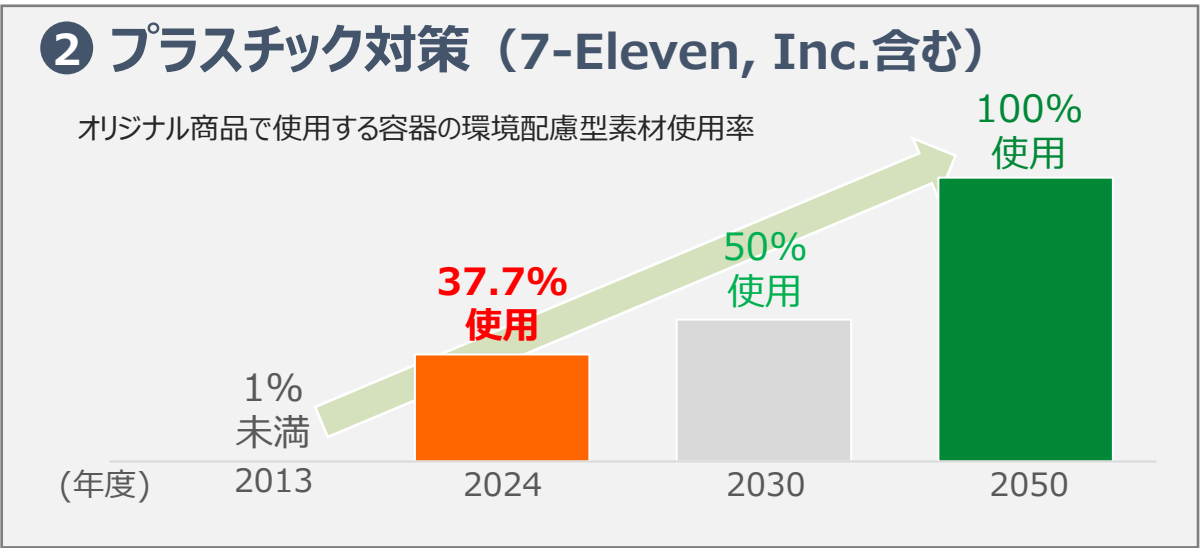
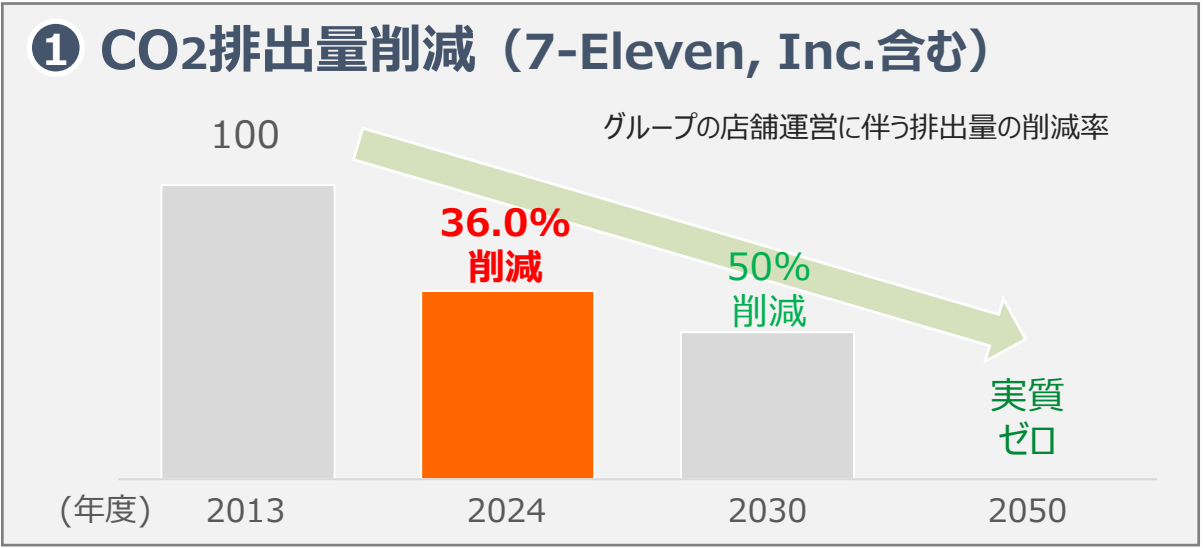


オリジナル商品
持続可能性が担保された材料
50%



オリジナル商品
持続可能性が担保された材料
100%

環境戦略：「GREEN CHALLENGE 2050」：進捗状況



2025年度 サステナビリティの主な取り組み

各事業会社が環境・社会の取り組みを主体的に推進し、情報開示

SEJ



脱炭素

オフサイトPPA
で東北・新潟
約1800店へ
再生可能エネ
ルギー供給開始

SEI



循環経済

セブン-イレブンカナダが「Too Good To Go」と連携し、賞味期限間近の食品を割引して販売。**16.7万食販売、食品ロス削減へ** (2024年実績)

循環経済



ペットボトル回収機:全都道府県への設置完了
回収数が累計7億7千万本※2025年10月末時点

セブン&アイ・エナジーマネジメント



脱炭素

再生可能エネ
ルギーの供給開始
(小売電気事業
会社を24年設立)

7IN



循環経済

オーストラリアのセブン-イレブンでは**Loop**と提携し使用済みの**ユニフォーム3,700着をアップサイクル**

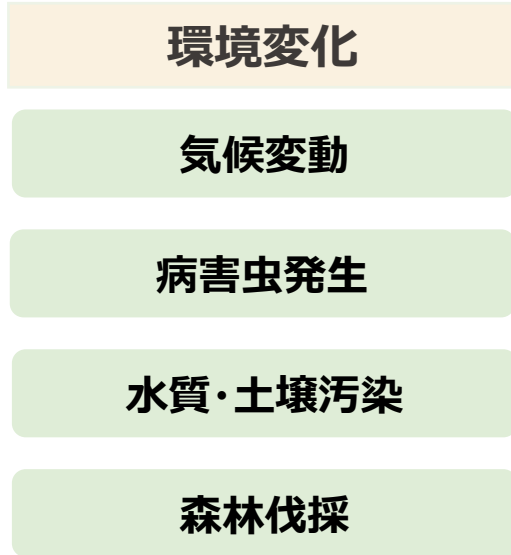
コーヒー豆の自然依存・影響、リスク・機会を分析、財務インパクトを試算し、対応加速へ

TCFD・TNFD統合



2025年9月開示

コーヒーを取り巻く外部環境



市場変化



当グループへの影響

- ✓ コスト増
- ✓ 調達困難
- ✓ 販売価格上昇



2050年時点の財務インパクトをシナリオ分析により試算

リスクの低減・機会の創出に向けて

対応策

産地支援

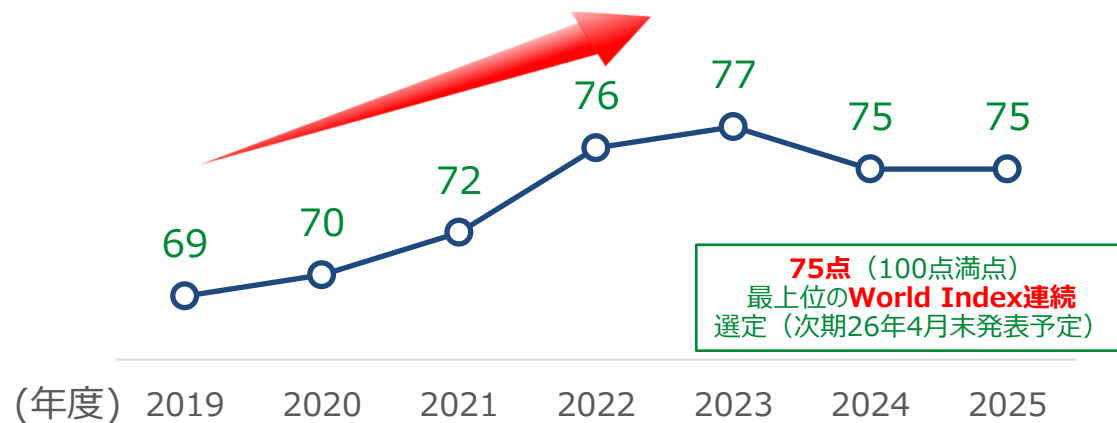


研究開発

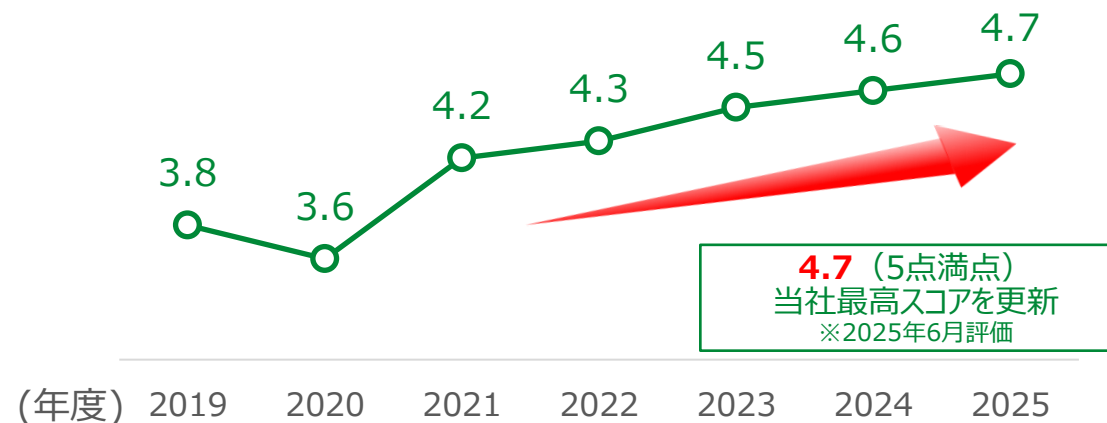


代表的な指標において評価向上・維持を継続

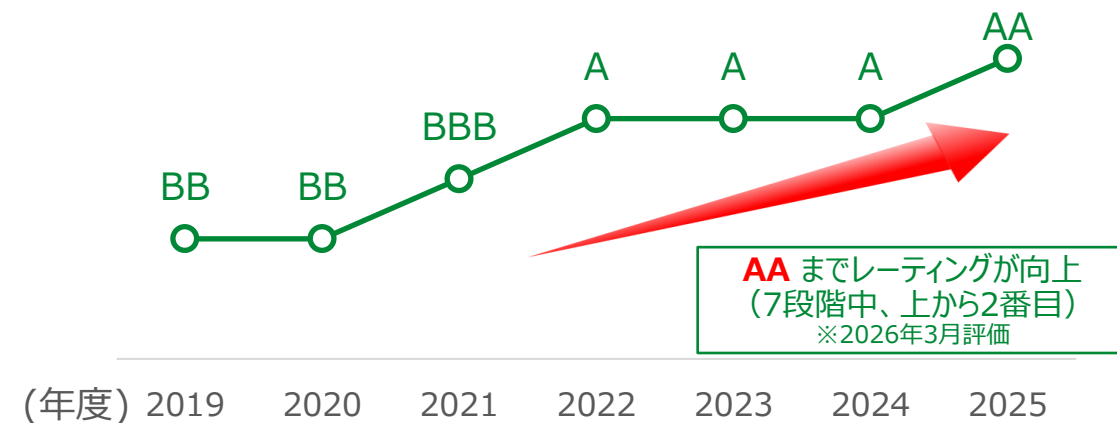
Dow Jones Best-in-Class Indices (旧DJSI)



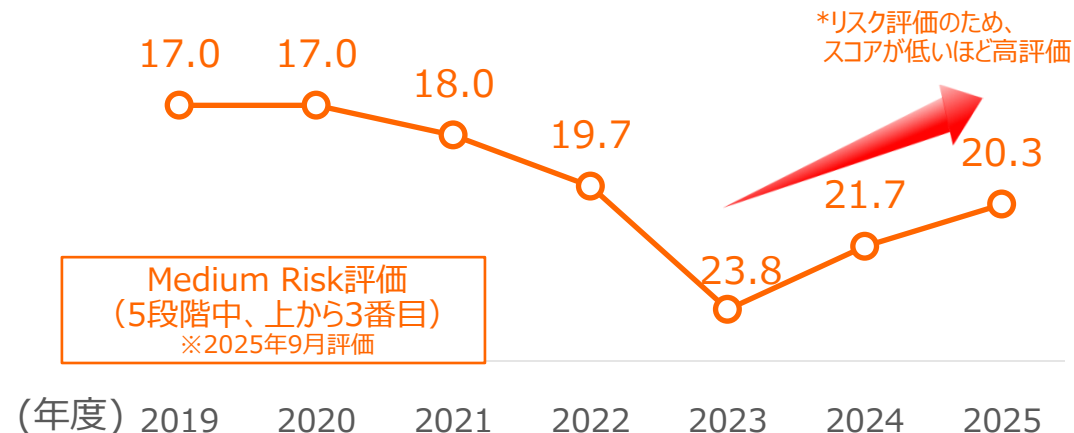
FTSE



MSCI



Sustainalytics*



目次

- ① 当グループのサステナビリティ戦略
- ② 直近の主な取り組み・進捗
- ③ **今後の主な取り組み**

グローバルの規律をベースに、CVS事業を中心とした目標・体制を再構築

優先取り組み
事項

環境目標の見直し



2026年度に見直し

マテリアリティ改定



2027年度に改定

SSBJ開示準備



2027年度より適用

CVS事業を中心とした新サステナブル推進体制構築へ

2030年に
向けて



ピュアCVSグループとしての取り組み

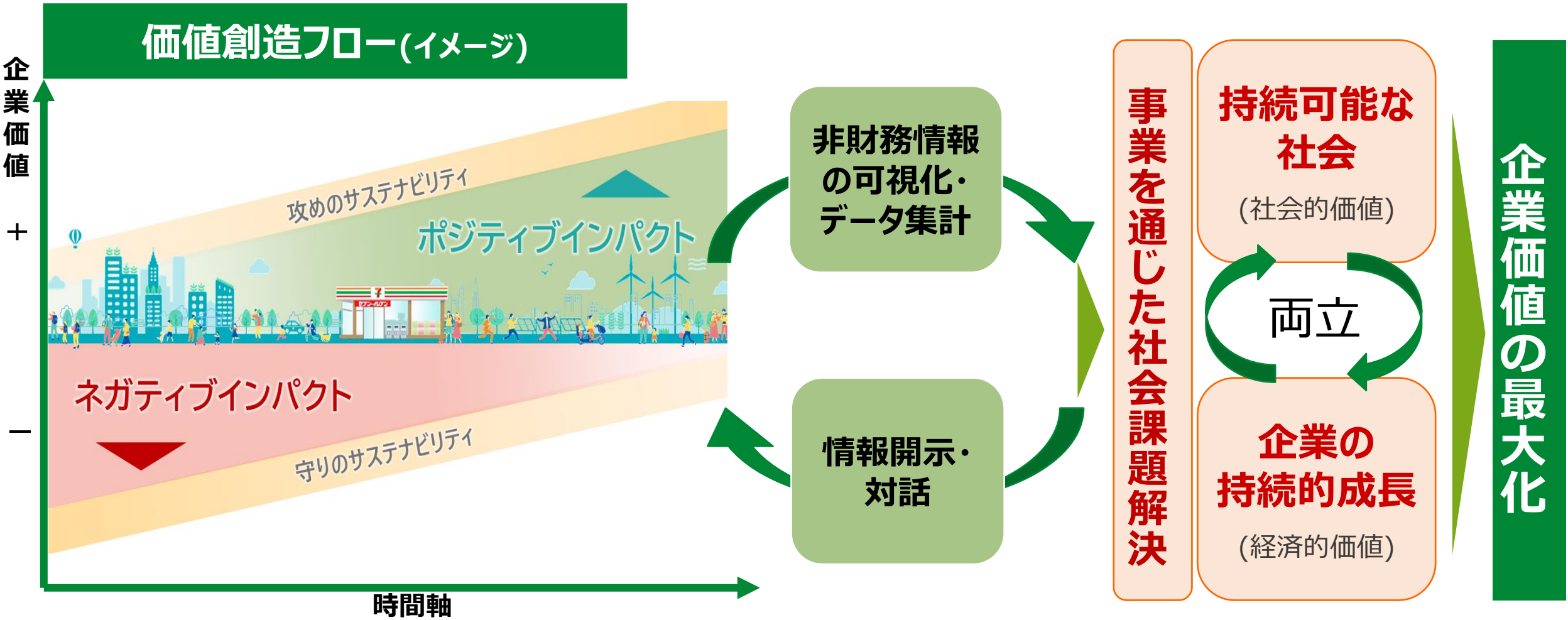
サステナガバナンスの
再構築・運用

社会領域の
KPI設定

ポジティブインパクトの
創出の強化

サステナビリティ戦略が生む価値創造ストーリー

守りと攻めのサステナビリティを両輪で推進し、企業価値の最大化を目指す



価値創造に向けた今後の主な取り組みとインパクト

サステナ商品の販売や店舗を通じた啓発で短期・中長期のインパクトを創出

主な取り組み

主なインパクト

✓ 食品を中心にサステナ要素を加味した開発・販売



✓ 商品・サービス・店舗(加盟店)を通じた情報発信・啓発



トップラインの向上
(短・中期)

店舗・企業のブランド
イメージの向上
(中・長期)

✓ 『GREEN CHALLENGE 2050』

✓ TCFD・TNFD

✓ CSR監査

etc.

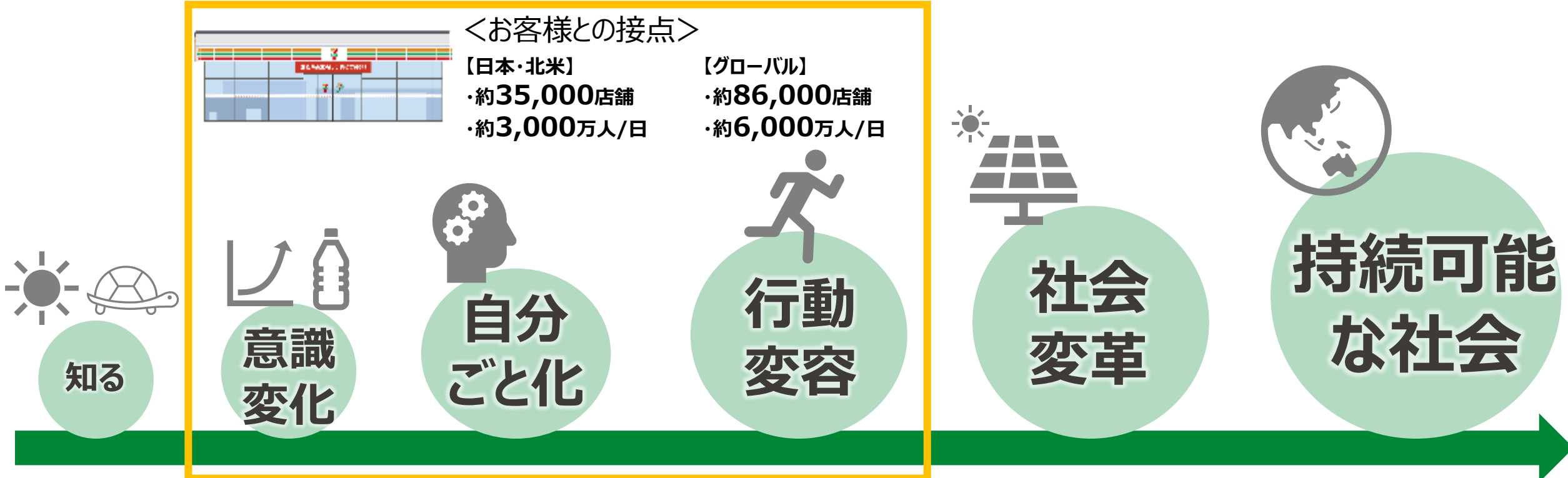
リスクの低減・排除

↑
ポジティブ
インパクト
創出

↓
ネガティブ
インパクト
削減

生活者の行動変容、社会システムの変革に向けて

小売業の役割：お客様やお取引先様との接点→共創により行動変容を促し社会変革へ



△
一
例
▽

■ 気候変動問題等の報道

■ 様々な共創をベースに商品・サービスや店舗(イベント)等による情報発信・啓発
 <直接・間接的etc.多様なアプローチ手法を活用>

■ 世論喚起と共に価値観や政策・制度が変化

■ 共に脱炭素・循環経済・自然共生社会を目指す



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。