



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

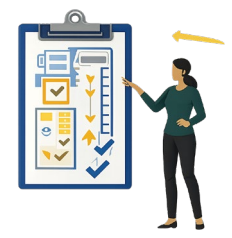


2030年までに7,000店舗以上を改装
顧客体験を高めるためには、まず既存店舗の抜本的な改革が必要

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



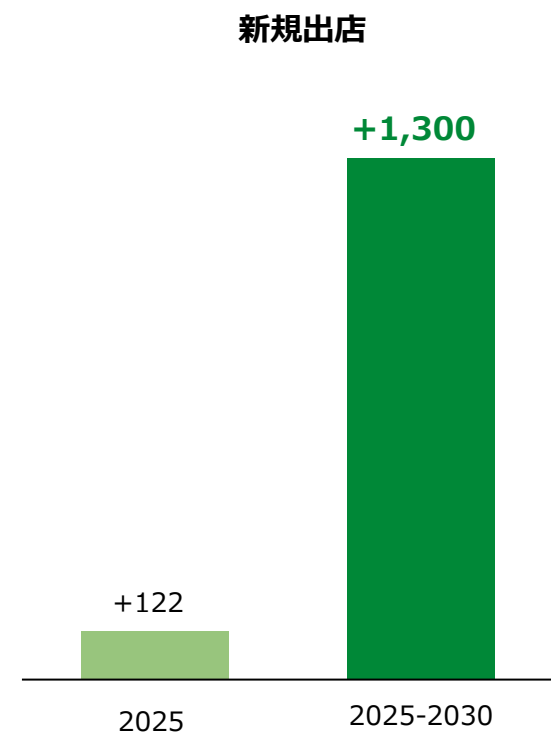
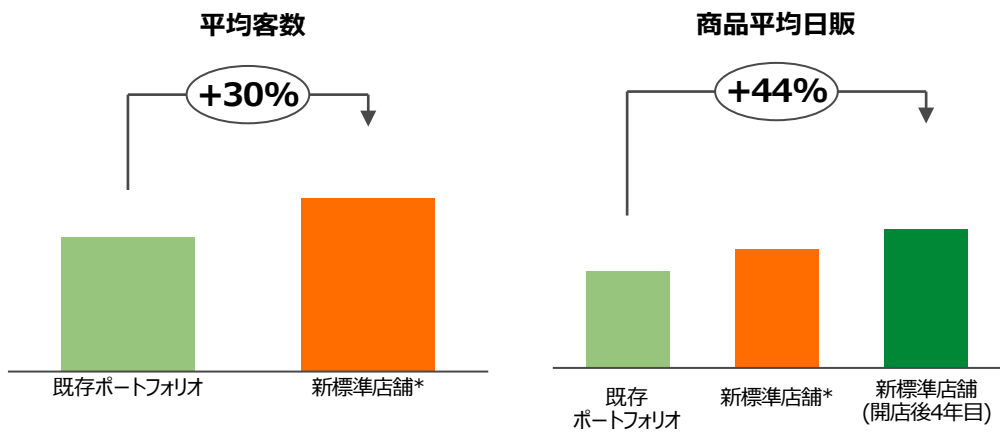
プログラム展開
顧客ニーズとROIC分析に
基づく個店毎の対応

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

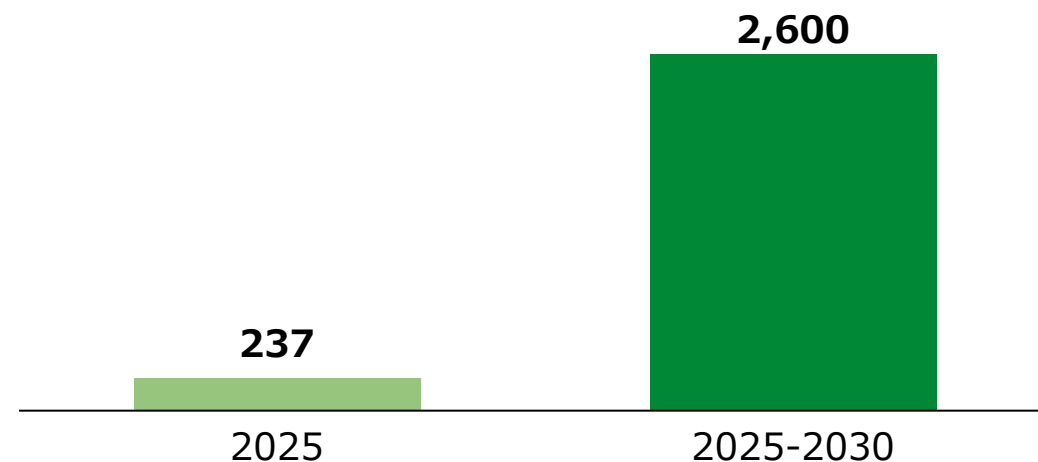
2025年 - 2030年目標

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

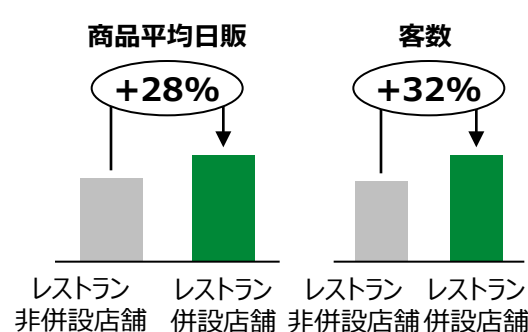
バリューチェーン最適化



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

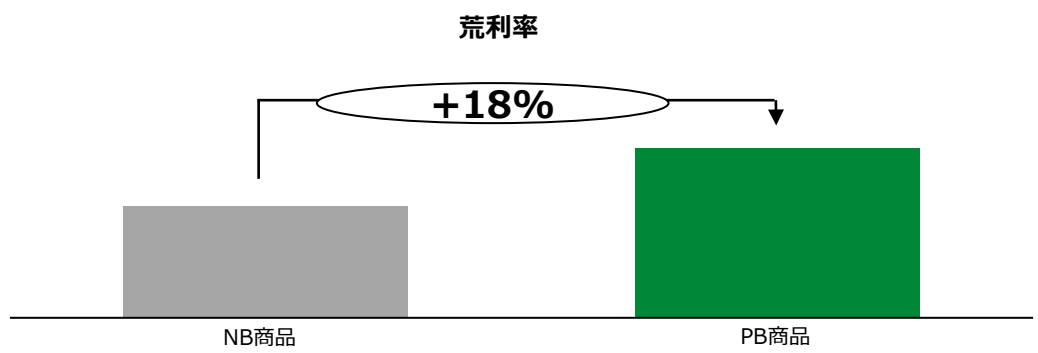
バリューチェーンの最適化による
オペレーション強化



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



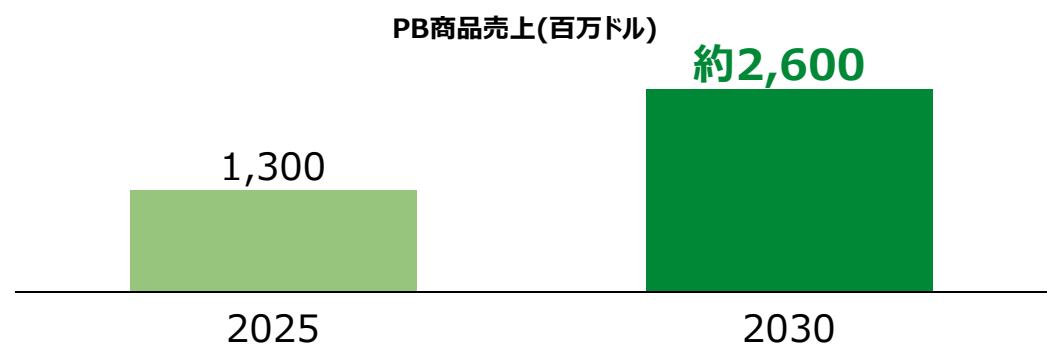
高成長カテゴリー



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

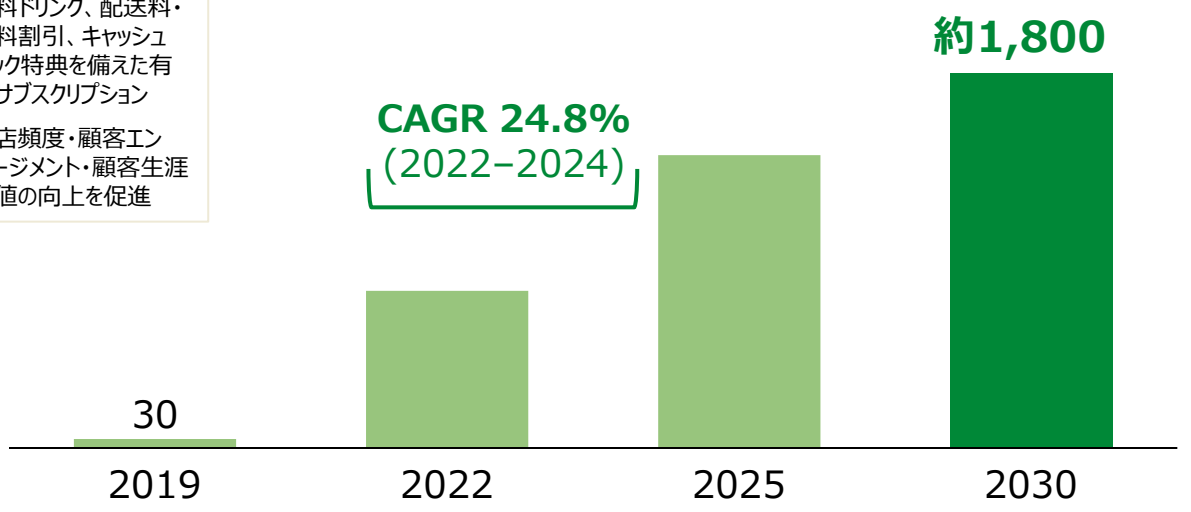
8,500店舗へ
拡大



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



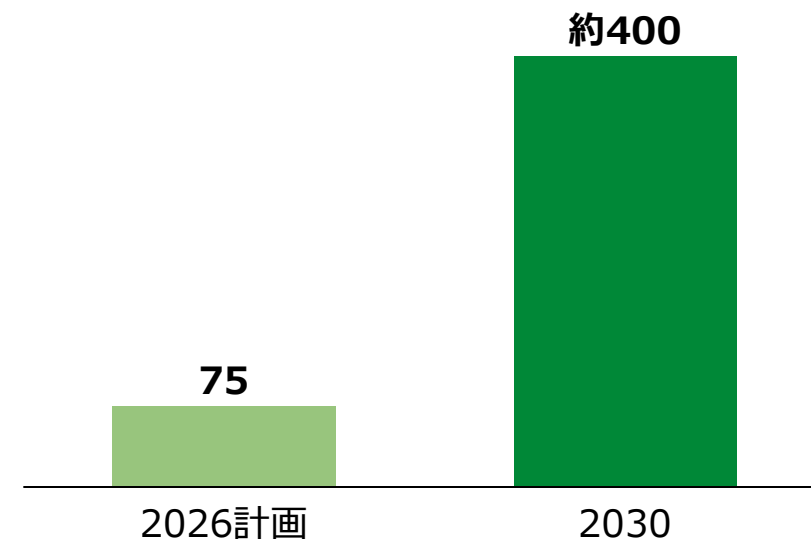
ブランディングプログラム導入によりコスト低減と第三者向けバルク販売を実現

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

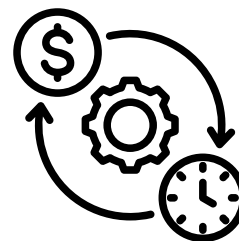
メンテナンス内製化

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。