



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

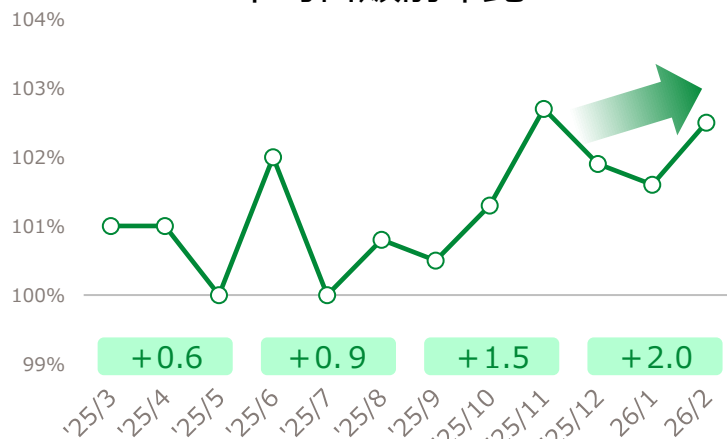


新しさ、見栄え
新たな価値提供

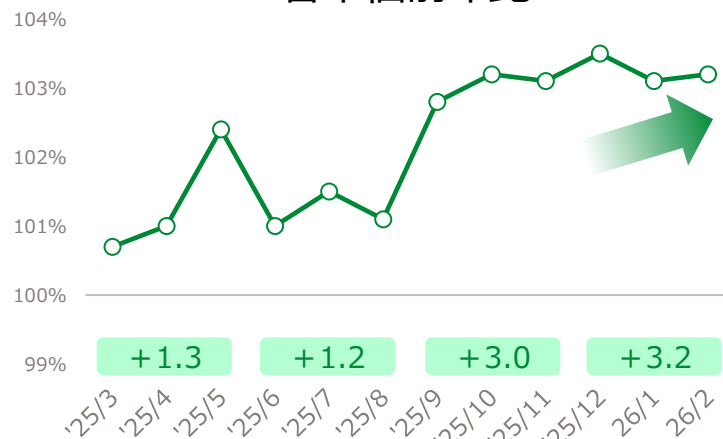
既存店平均日販70万をクリアしたものの、「客数」「加盟店利益」「コスト・コントロール」は課題

成果指標

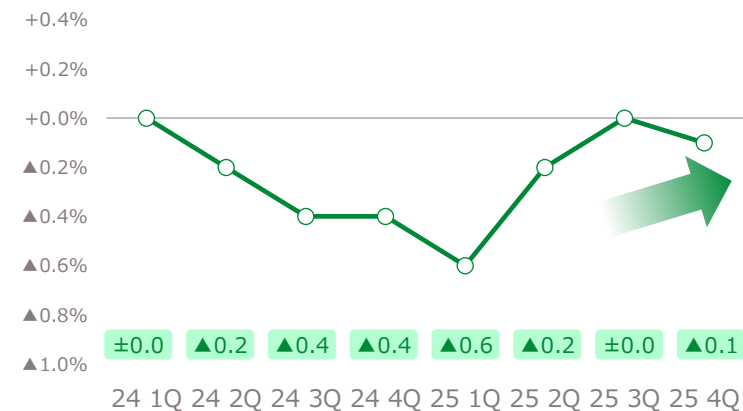
平均日販前年比



客単価前年比

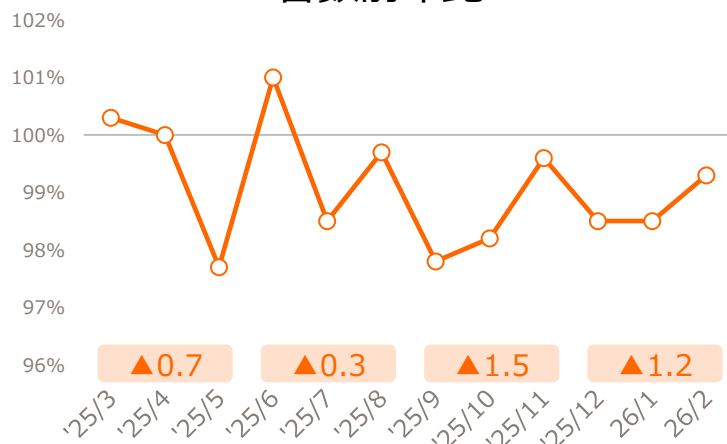


荒利率前年差

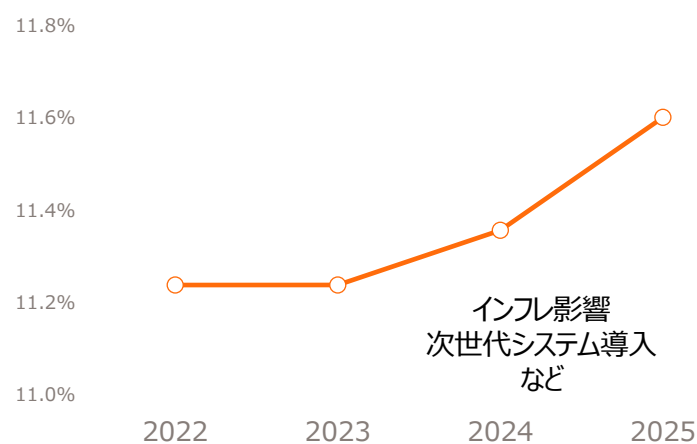


課題指標

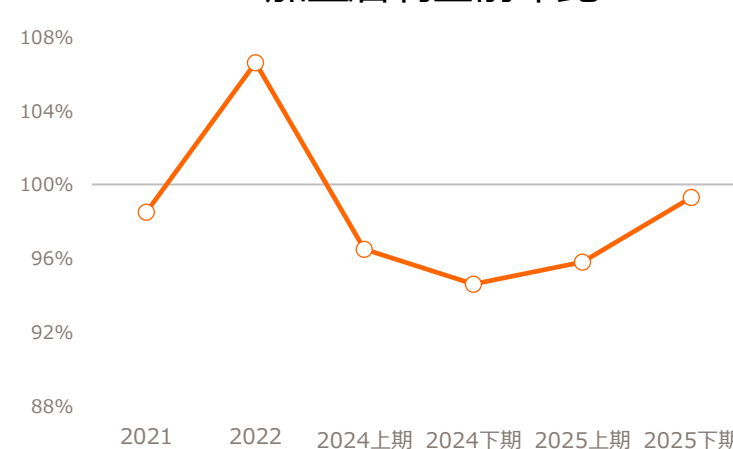
客数前年比



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

2-D 構造改革(変革プログラム)

Live-Meal

なにがあるかな、セブン-イレブン。

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
カテゴリー戦略



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

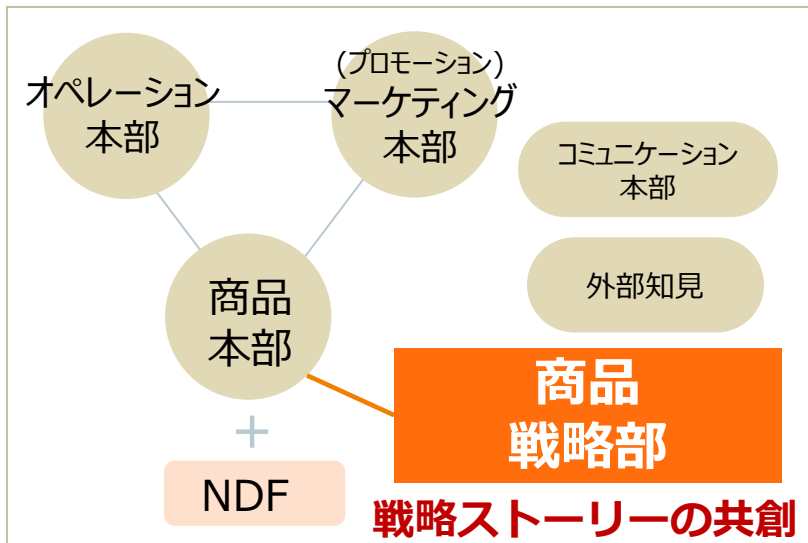
For ALL (平均的・万人受け等)



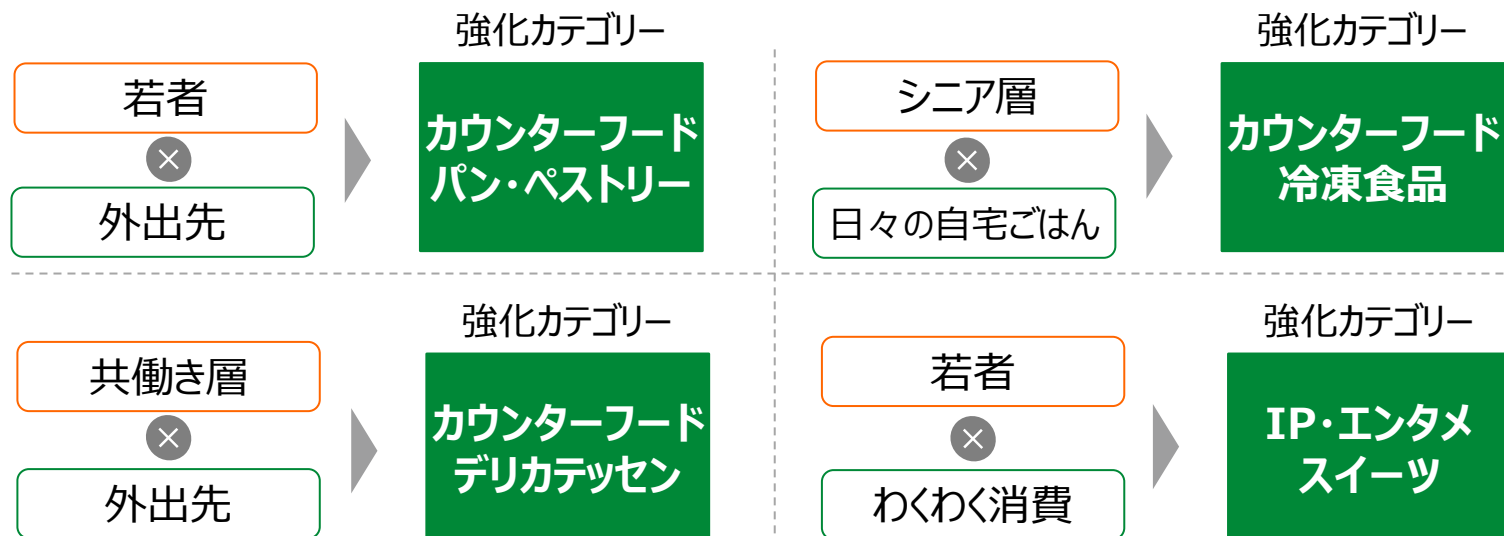
For ONEs (細かいニーズに対応)

「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



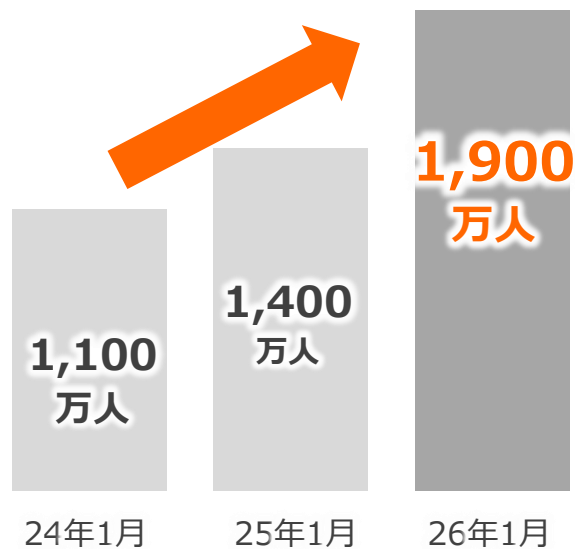
お店で仕上げた
醤油ラーメン
680.40円

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

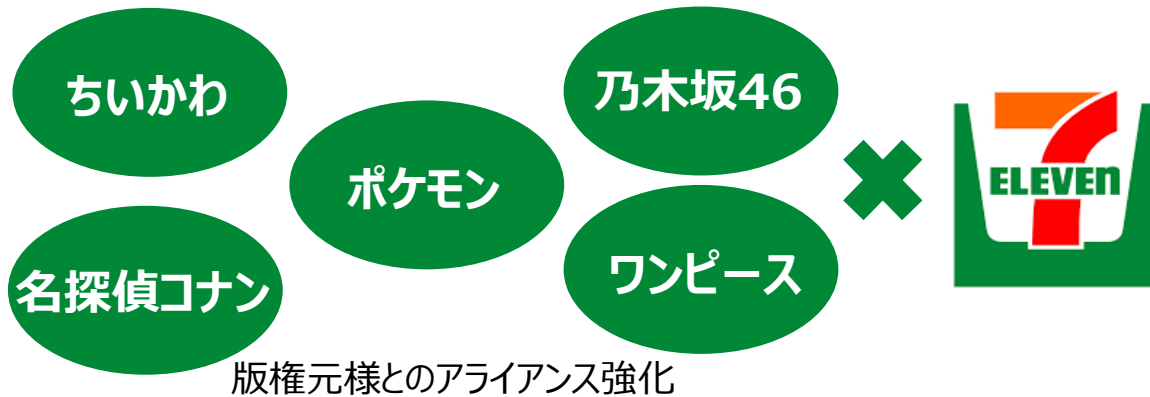
食 < 推し

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』SEVEN
COLLECTION

初週売上5.7億円



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

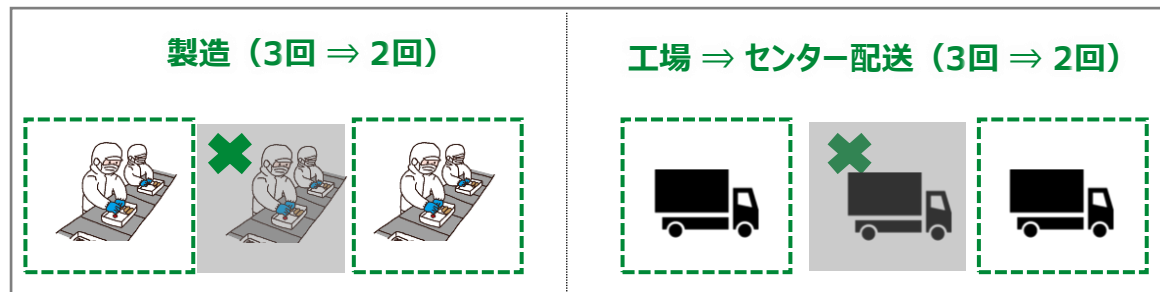
インフレ下においても、品質と価値の両立を実現し続けるための変革に踏み込んでいく

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便制の実装 ※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

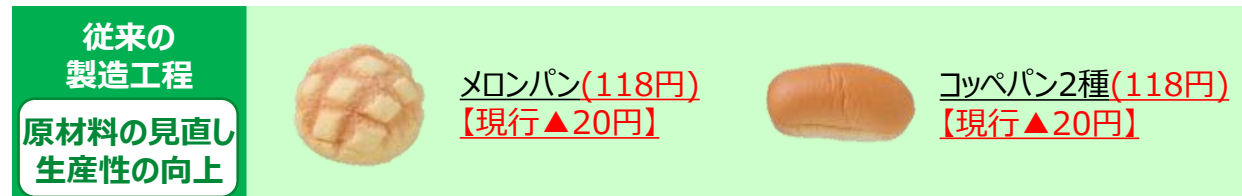
GP
の改善

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、カテゴリー戦略の実現に向けて、
設備導入可能な全店へ導入



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。