IR Day 2026 Autumn

グループ戦略

2026年11月6日

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

本日のアジェンダと登壇者

グループ戦略



スティーブン・ヘイズ・デイカス
代表取締役社長
CEO
セブン＆アイ・ホールディングス

財務方針/キャピタルアロケーション



髙木 哲也
取締役　CFO
セブン＆アイ・ホールディングス

SEIの北米事業の変革



マウリシオ・レイバ
CEO
7-Eleven, Inc.

日本における次なる成長ステージ



阿久津 知洋
代表取締社長
セブン-イレブン・ジャパン

7-Eleven International の進捗状況



若林 健
取締役社長兼CEO
7-Eleven International

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

収益性の高い成長に向けた戦略的優先事項の実行

One Global 7-Eleven戦略により、当社の中核的な強みを結集し、オペレーションへの注力を徹底

SEI・SEJにおける重点的な変革戦略を推進するとともに、海外での事業拡大を本格化

明確な資本配分の枠組みにより、力強い株主還元と持続的な事業成長を両立







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

グローバルな規模と比類なきケイパビリティ

コアとなる差別化要因

店舗ネットワーク

比類なき店舗網と大規模なデリバリープラットフォーム（7NOW）により、24時間365日のアクセスと近接性を提供

ブランド

100年の歴史を持つ世界No.1のコンビニエンスストアブランド。日々お客様から比類なき支持を獲得

フランチャイズモデル

世界最大のコンビニエンスストアのフランチャイズシステムと、加盟店オーナーの強いコミットメント

マーチャンダイジング

定番の人気商品と革新的な新商品を軸とした、業界をリードする品揃え



経済規模／センター・オブ・エクセレンス（CoE）

>87,000店

6,000万人超
1日あたり来店客数

#1
業界トップクラスの平均日販

一つのパーパス

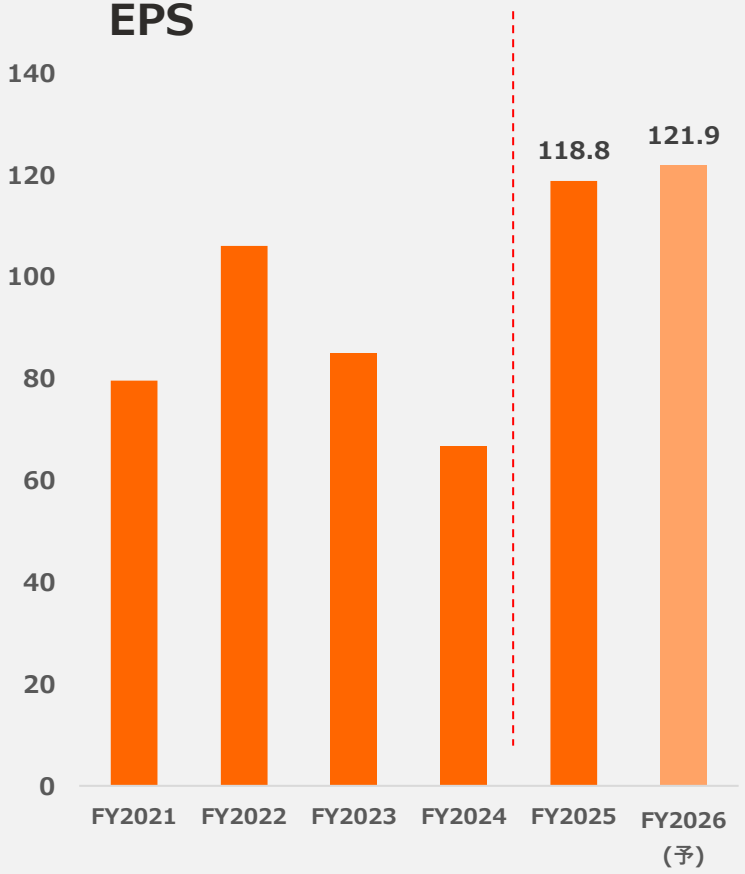
お客様最優先 & グローバルコラボレーション

- テクノロジー
- オペレーション & マーチャンダイジング
- サプライチェーン
- 人財マネジメント



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

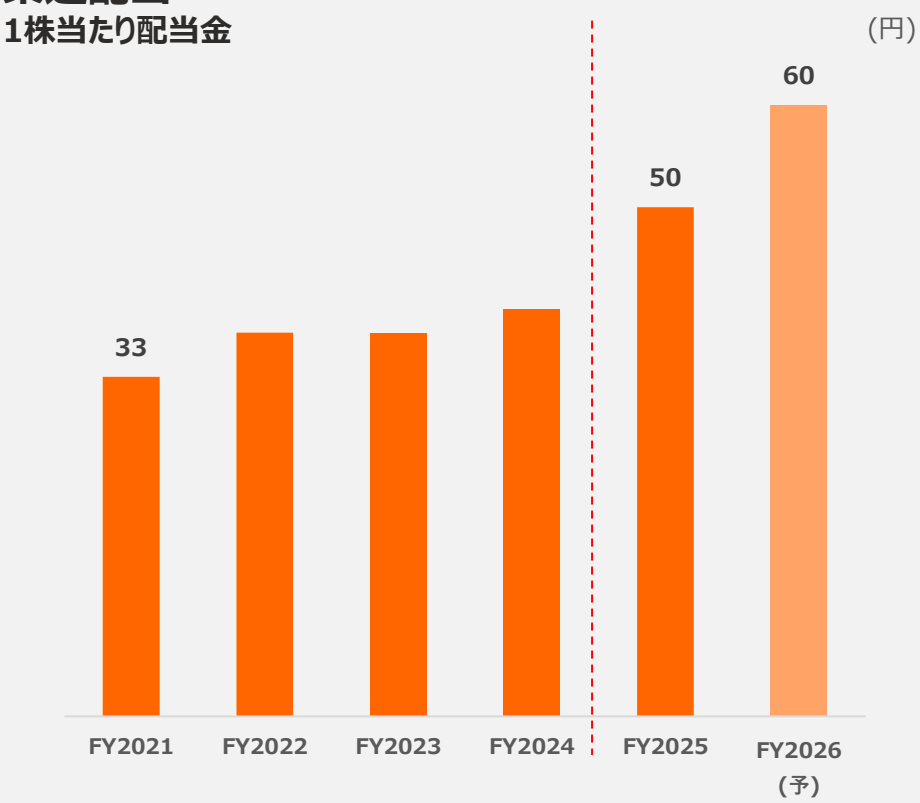
株主価値の持続的な拡大



自己株式取得

- 2026年度上期に、ネット1,000億円の自己株式取得を実施
- 自己株式取得の累計額7,000億円に到達
- 2030年度の目標に向け、残り1.3兆円

累進配当



※ 当社は2024年3月1日付で普通株式1株につき3株の株式分割を実施いたしました。
※ 各数値は2021年度の期首に株式分割が行われたと仮定して算出しております。

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

One Global 7-Eleven戦略の実装

統合されたオペレーティングモデル

ポートフォリオの集中

- ノンコア資産（銀行・スーパーストア事業を含む）をカーブアウト
- セブン＆アイを、「グローバル・ピュアCVS企業」へと再編

統一されたリーダーシップ

- グローバルおよび各事業会社レベルで明確なミッションを持つリーダーを配置
- 全地域で説明責任を再定義

One Global プラットフォーム

- 地域ごとのサイロを解消し、グループ内の連携を強化
- 規模を活かし、より効果的に競争力を強化（購買を含む）
- リソース共有の高度化（テクノロジー・データを含む）

これにより、よりシンプルな企業構造を実現し、
資本と経営資源を100%7-Elevenに集中する体制へ

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

Our Purpose

First choice, anytime, anywhere.

いつでも、あなたの暮らしのそばに。

世界中に、もっと便利を。

変化する世界で勝ち抜くためのポジショニング
グローバルに進化するマクロトレンド

1

競争力のある価格で、より高いクオリティを

おいしくて高いクオリティの食品に対する期待

消費者はより一層、バリューを意識

2

ライフスタイルと生活者のニーズが急速に変化

消費者は食の選択において、健康、利便性、栄養といった複数の要素を重視

3

消費者は一人ひとりに合った体験を期待

消費者は、企業に対して一人ひとりに合わせた体験を期待

4

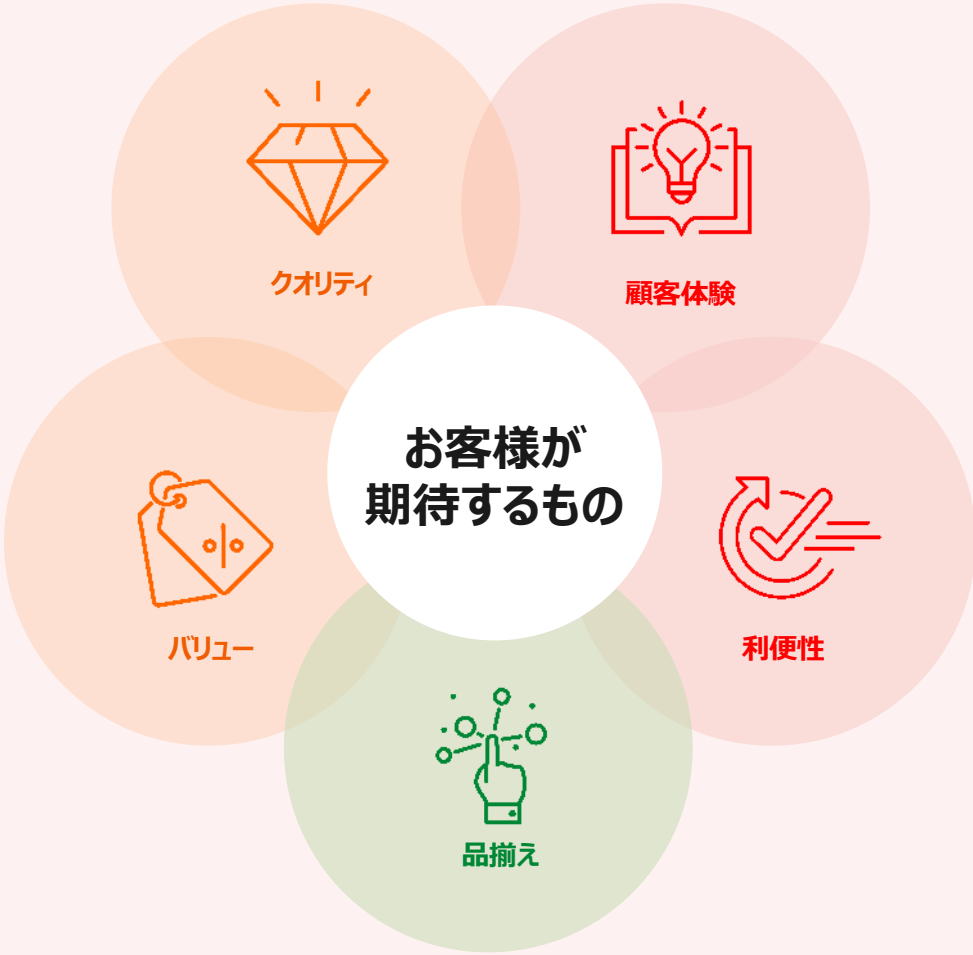
デジタル体験がスタンダードに

7NOWとロイヤルティ・プログラムの急成長が、迅速なデリバリーとパーソナライズされたデジタル体験への需要の高まりを示す

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

お客様の購買決定を左右する5つの要素

今日のお客様は、購買にあたって
多くの要素を考慮している：



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

より多くのお客様の利用機会を獲得するための基本原則



クオリティ



バリュー

あらゆる顧客体験で卓越したクオリティを提供

魅力ある食品・飲料

買いに行きたくなる、新鮮でクオリティの高い食品・飲料

お客様が信頼できるバリュー

日常のあらゆる場面において、商品のクオリティと手頃な価格の適切なバランスを実現する

安定した店舗運営日常

どの店舗でも、いつ来店しても、信頼できる体験



品揃え

いつ訪れても新たな発見を

お客様が必要とするもの

日用品やスナックから、新鮮で栄養豊かな食事まで、ニーズに合った品揃え

革新と新商品の導入

お客様が新たな発見を楽しめる、トレンドを先取りした商品や味

独自の商品・サービス

7-Elevenだけの商品、ブランド、パートナーシップ



顧客体験



利便性

日常に欠かせない存在に

最適な立地

お客様が必要とするあらゆる場所で、確かな存在感を発揮

ロイヤルティに報いる

再来店を促すデジタルエンゲージメントと、すべての接点でのシームレスな個別最適化

一つのシームレスな体験

7NOW、ロイヤルティ・プログラム、デジタルエンゲージメントがつなぐ体験

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

今日のお客様の期待に応える主要施策

各市場で変革の取り組みが進行中



クオリティ



バリュー

あらゆる顧客体験で卓越したクオリティを提供

- お客様のニーズに応える出来立て商品（SEJ）
- QSRにより、主力商品・ガソリンを超えた来店目的を創出（SEI）
- 持続的な商品のクオリティとバリューを支えるバリューチェーンの刷新（全社）



品揃え

いつ訪れても新たな発見を

- 販促とオペレーションが連動した新商品展開（SEJ）
- お客様の認識を変えるIPコラボレーション（SEJ）
- グローバル基準の豊富な品揃えを展開（SEI、7IN）
- クオリティとバリューを両立したPB商品（全社）



顧客体験



利便性

日常に欠かせない存在に

- パートナーシップを通じた新たな顧客体験（SEJ）
- グローバルネットワークを活用し、成功を収めた商品やサービスを各市場に展開する（SEI、7IN）
- ロイヤルティプログラムとパーソナライズされたマーケティングの強化（全社）
- お客様の多様な購買・消費スタイルに応える7NOWの成長加速（全社）

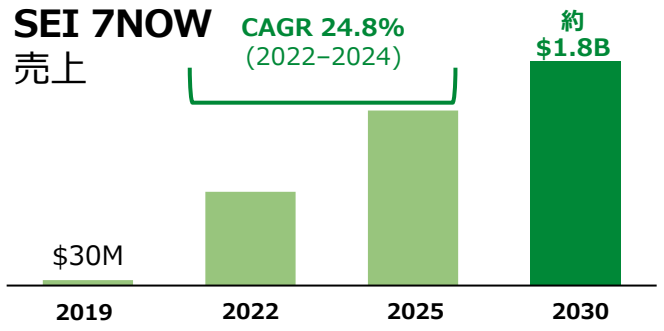
Copyright(C) Seven & i Holdings Co., Ltd. All Rights Reserved.

成長戦略の中核を担うデジタル・ケイパビリティ

デジタル資産と施策を通じて、お客様とのつながりを強化し、新たな収益化の機会を創出

7NOW

デリバリープラットフォームを拡大し、世界の消費者にとっての利便性を再定義



店舗での展開





ロイヤルティ・プログラム

顧客との親近感を高め、7-Elevenを日常生活の欠かせない一部にする

SEI

差別化プログラムによる顧客ロイヤルティの向上、来店促進、および売上拡大

Fuel with REWARDS®

給油頻度の向上と店内への来店促進

7-ELEVEN GOLD PASS

サブスクリプション・プログラムを通じた顧客の定着とリピート購買の促進

SEJ　顧客ID統合によるストアポイント導入

これまでにない規模のプロモーション展開

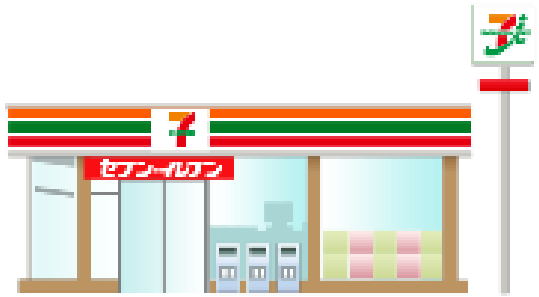
AI

独自のプラットフォームで一人ひとりに合ったお客様体験

ソフトバンクグループとの提携

かつてない規模のパートナーシップにより、かつてない量と質のデータを確保し、パーソナライズされたマーケティングを強化

次世代の店内サービスを実現



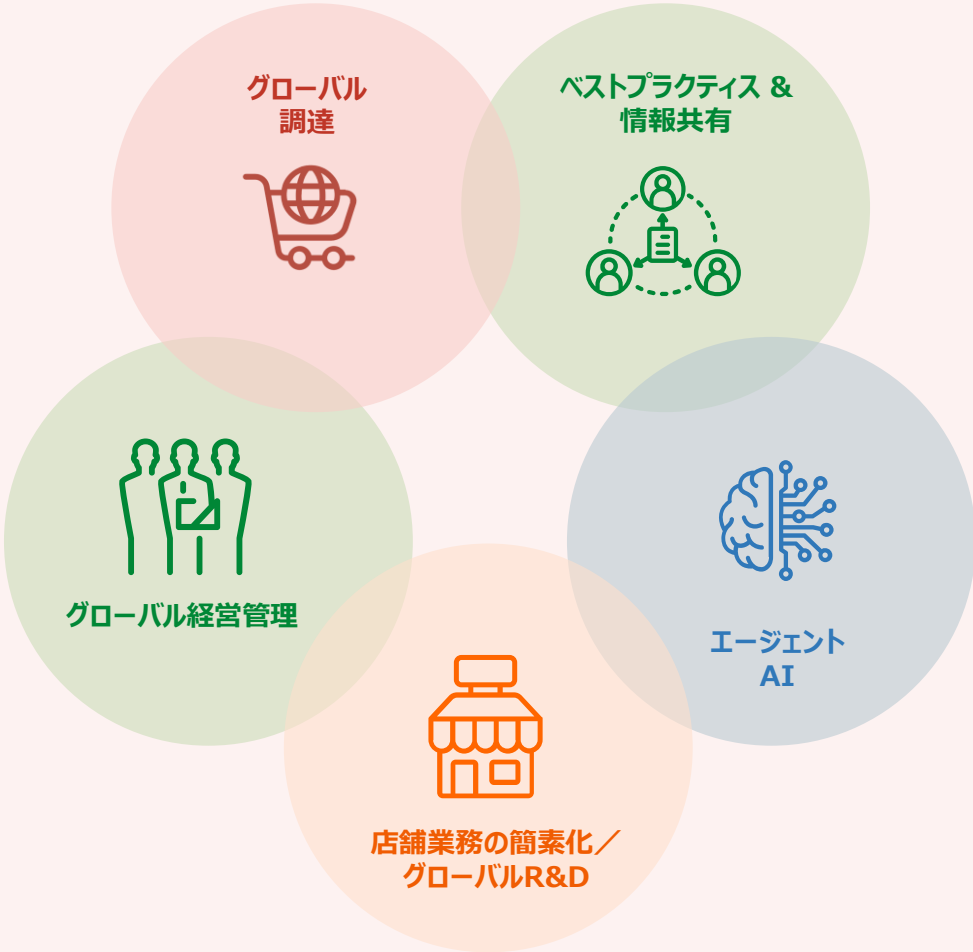
AI

AI活用・DXで加盟店が力を発揮できる店舗へ

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

デジタルイノベーションを活用した効率化の推進

全市場において、業務効率化を推進し、お客様にとっての次世代の利便性を形づくるデジタル・ケイパビリティへの投資を継続



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

One Global 7-Eleven
グローバルCoE戦略

グローバルリーダーシップの統一 ● プロセスの簡素化 ● 意思決定の迅速化

一つのパーパス

お客様最優先 & グローバルコラボレーション

テクノロジー

一貫したテクノロジー基盤とケイパビリティを導入

グループ全体でエージェントAIのケイパビリティを構築し、導入を加速

さまざまなテクノロジーパートナーシップを通じて、AIとロボティクスの導入を加速

オペレーション & マーチャンダイジング

オペレーションとマーチャンダイジングの専門知識とベストプラクティスを相互に共有し、クオリティ、バリュー、生産性を向上

サプライチェーン

グループ購買の規模を活用し、コスト削減と取引条件の改善を実現

人財マネジメント

グループ全体で人財育成、採用、サクセッションプランを主導

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

7-Elevenに投資する理由







＞87,000
全世界の店舗数

6,000万人超
1日あたり来店客数

＃1
業界トップクラスの平均日販

比類なきグローバル規模と象徴的なブランドを有し、さらなる成長余地を持つピュアCVS企業

象徴的かつ独自の食品・飲料を軸とした高品質な品揃え

7-Elevenだけの商品を含め、進化し続ける品揃えでお客様を惹きつけ、再来店の理由をつくる

店舗運営の基本の徹底に改めて注力

店内体験の変革を継続し、カテゴリーをリードする平均日販・客数・売上の成長を推進

卓越したデジタル資産とケイパビリティ

10億ドル超のデリバリープラットフォーム、大規模で強固なロイヤルティ会員基盤、ソフトバンクとのパートナーシップにより、マーケティングとデジタル体験を再定義

より高い収益性と株主価値を実現する明確な道筋

グローバルCVS戦略への集中により、10%台後半のEPS成長と市場を上回るTSRを実現

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

将来に関する記述についてのご注意

本資料に記載されている当社グループの業績見通し、計画、戦略その他将来に関する事項についての記述（以下「将来予測に関する記述」といいます。）は、本資料作成日現在において当社が入手している情報及び合理的であると判断する一定の前提に基づき作成されたものであり、その達成を保証するものではありません。実際の業績等は、既知又は未知の様々なリスク及び不確実性により、これらの将来予測に関する記述とは大きく異なる場合があります。実際の業績等に影響を及ぼす可能性のある要因としては、以下のものが挙げられますが、これらに限定されるものではありません。

•日本、米国その他当社グループが事業を展開する市場における経済情勢及び消費動向の変化 •為替相場及び金利の変動 •小売事業等における競争環境の変化 •店舗網の最適化、バリューチェーンの最適化等の変革プラン・戦略的取り組みが計画どおりに進捗しない可能性 •原材料費、商品仕入価格、物流費及び人件費等のコスト変動 •自然災害、感染症の流行、サイバーインシデント、地政学的リスクその他の事由によるサプライチェーン、店舗運営又は情報システムへの支障 •国内外における関連法令、税制又は会計基準の変更 •その他、金融庁（EDINET）及び東京証券取引所に提出している開示書類並びに当社ウェブサイト（https://www.7andi.com/ir/）に記載の要因

本資料において、当社の代表取締役、取締役、執行役員又は従業員による発言として引用されるコメント（最高経営責任者（CEO）及び最高財務責任者（CFO）のコメントを含みます。）は、いずれも当社を代表して行われたものであり、歴史的事実に関する記述を除き、将来予測に関する記述に該当するものとして、本注意書きに定める前提及びリスク・不確実性の対象となります。本資料記載の将来予測に関する記述は本資料作成日時点のものであり、当社は、法令又は金融商品取引所規則により求められる場合を除き、新たな情報の入手、将来の事象の発生その他の事由によりこれらの記述を更新する義務を負うものではありません。読者の皆様におかれましては、これらの記述に過度に依拠されませんようご留意ください。

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

IR Day 2026 Autumn

財務方針 / キャピタルアロケーション

2026年11月6日

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

変化する世界で勝ち抜くためのポジショニング

グローバルに進化するマクロトレンド

1. 競争力のある価格で、より高いクオリティを
2. ライフスタイルと生活者のニーズが急速に変化
3. 消費者は一人ひとりに合った体験を期待
4. デジタル体験がスタンダードに

＋

5. 資本市場からの期待

- 資本コストと株価を意識した経営
- 経営資源配分・成長シナリオに着目
- 投資家とのより積極的なエンゲージメント

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

財務領域の優先事項

1 事業成長の視点

成長投資の拡大・加速に向けた**実行力強化が必要**

2 資本効率の視点

投下資本に対するリターン創出力や**資産効率**の更なる向上が必要

3 基盤整備の視点

事業成長×資本効率向上の目標達成の蓋然性・スピードを高めるため、**グループ経営基盤の仕組整備**が必要

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

財務戦略の基本方針

財務戦略の基本方針

中長期かつ持続的な企業価値・株主価値の最大化

- 成長投資と資本効率向上の好循環を促進するキャピタルアロケーション
- 営業キャッシュ・フローの創出力拡大と資本コストの最適化を通じた株主価値（時価総額・TSR）の向上

財務健全性は従前通り、原則として海外A格を維持

- グループ成長を大幅に加速させる戦略的意義の高い大型投資を判断する局面においては、一時的な格下げの許容や財務レバレッジの更なる活用を経営判断



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

キャピタルアロケーション方針

成長・戦略投資*

- **<u>成長・戦略投資への資本配分を最優先</u>**し、企業価値向上を企図
- 厳格な投資基準に基づき中長期的に**成長性×資本収益性の高い案件**を優先的に志向

既存事業

✓ **事業ポートフォリオ・資源配分の最適化**による持続的な高収益構造の実現

戦略投資

✓ **戦略的意義を踏まえ、大型投資案件も積極的に検討**

✓ 投資対効果次第で、一時的な格下げの許容や財務レバレッジの更なる活用を経営判断

負債返済

- 原則として海外A格を維持する財務レバレッジ水準で負債を活用し、成長・戦略投資を促進
- 財務健全性と投資余力確保の観点から調達手段の多様化も検討

株主還元

- 累進配当とDOEを組み合わせた持続的かつ安定的な配当方針
- 2025年度から2030年度までの累計2兆円の自己株式取得計画は維持

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

＊ 成長投資：既存事業の維持・成長に向けた投資（維持・更新投資を含む）
戦略投資：M&Aによるインオーガニック成長や、新規事業への投資

キャピタルアロケーションの優先順位

配分可能原資

① 成長・戦略投資への配分

既存事業の成長投資（最優先で配分）

- お客様からの評価・認識と長期的な企業価値の向上に資する、高リターンの成長機会へ配分

戦略投資

- 厳格な投資規律に基づき、M&Aや新規事業への投資を機動的に実施

投資機会・財務状況を踏まえて調整

負債返済・調達

- 余剰資本は負債返済
- 戦略投資の意義・効果に応じ、追加調達も検討

② 株主還元

株主還元への配分

- 現状方針を維持し、2025-2030年度までに累計約2.8兆円の株主還元を実施

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

キャピタルアロケーションの更新

	25/8時点計画 [7-Elevenの変革] (FY2025-2030)		更新後計画 (FY2025-2030)	
成長・戦略投資*	既存事業	~3.2兆円	3.5~4.0+兆円	拡大
	戦略投資	該当なし		
負債返済（▲調達）	~1.4兆円 M&Aを含む重要な戦略投資機会が無い場合 Debt/EBITDA：FY30:~0.6(x)		0.2~▲0.3+兆円 **原則として海外A格を維持できるレバレッジ水準で管理** Debt/EBITDA：FY30:1.7~2.1+(x)	調整
株主還元	~2.8兆円 自己株式取得2兆円を含む 累進配当		~2.8兆円 自己株式取得2兆円を含む **DOE4.0~4.5%を目安**とした累進配当	維持

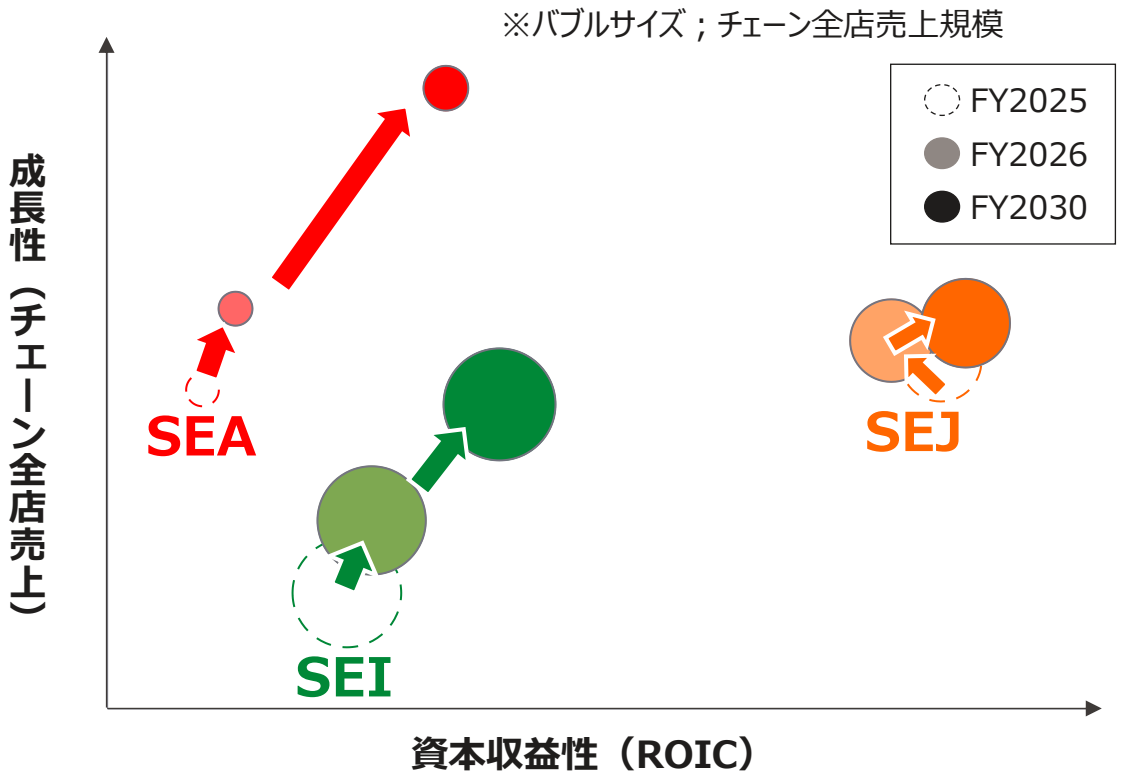
Copyright(C) Seven & i Holdings Co., Ltd. All Rights Reserved.

* 成長投資：既存事業の維持・成長に向けた投資（維持・更新投資を含む）
戦略投資：M&Aによるインオーガニック成長や、新規事業への投資

各社におけるポートフォリオ上の役割

各社の目指す方向性・ポートフォリオ上の役割に基づく重点施策を策定し、その実行を支える投資を実行

成長性・資本収益性の目指す方向性（イメージ）



ポートフォリオ上の役割

SEJ

キャッシュ創出力を向上させつつ、
高い資本効率性を維持

SEI

事業変革と長期的成長を推進

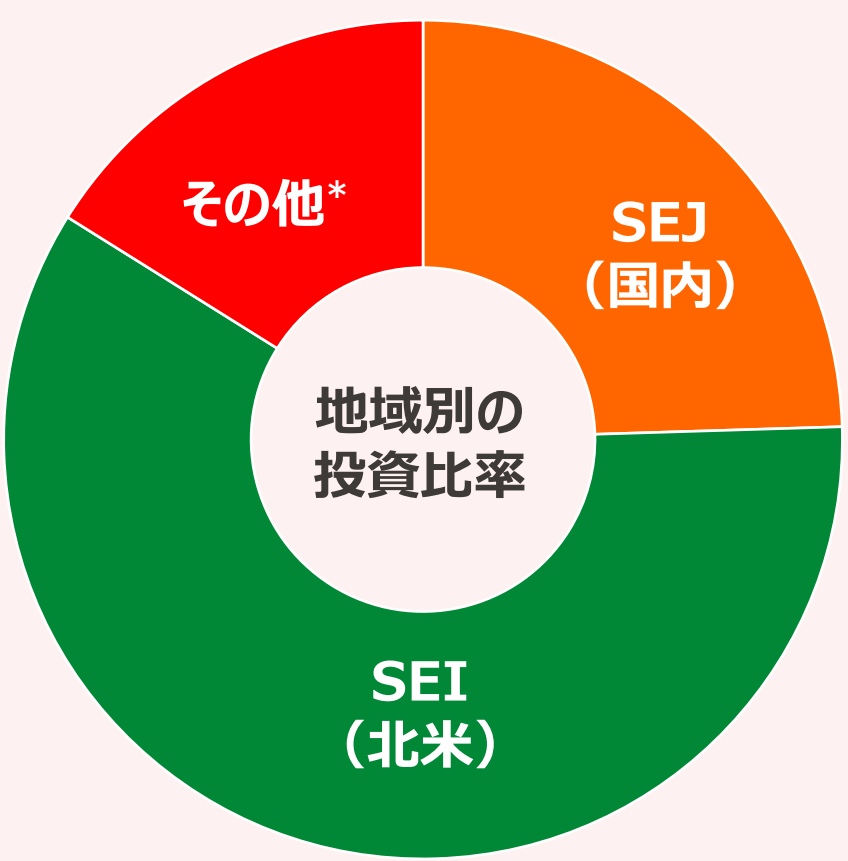
SEA

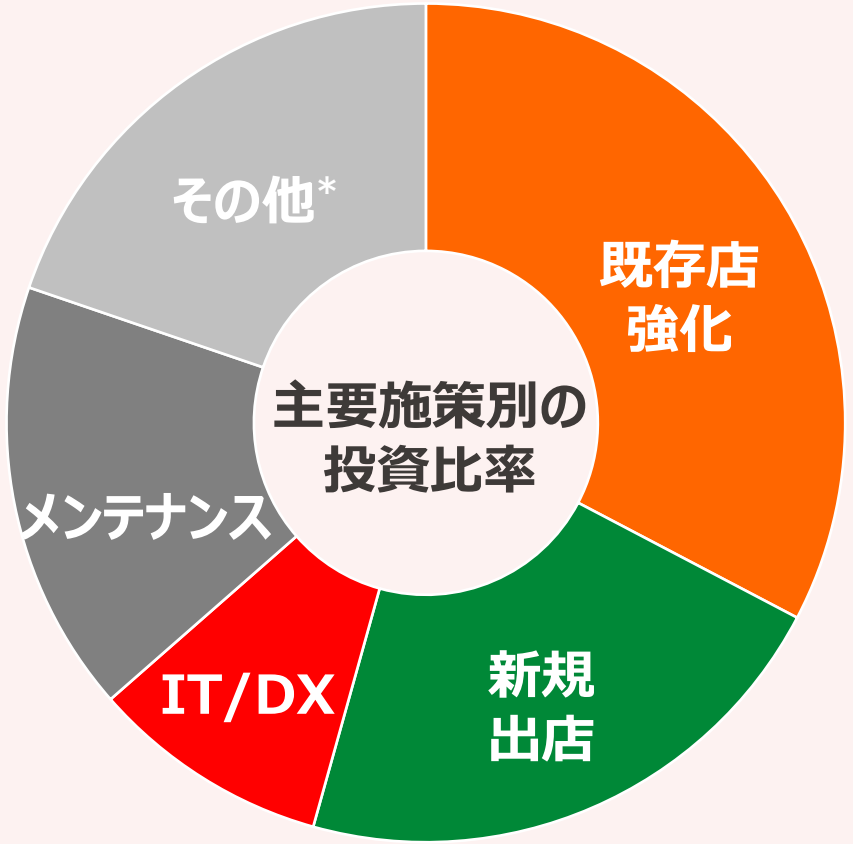
成長を拡大し、ガソリン併設以外の店舗モデルを確立

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

投資計画の全体像

成長・戦略投資 3.5~4.0+兆円
（FY2025-2030累計）





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

＊ 地域横断的な投資・M&A等の戦略投資を含む

重点投資分野別の投資内訳

差別化要素	8つの重点投資分野	投資内訳	
クオリティ	マーチャンダイジングの高度化	SEJ	Live Mealの推進 カテゴリー戦略の見直し・実行
		SEI	競争力のある商品品揃え
品揃え	サプライチェーン全体の近代化	SEJ/SEI/SEA	バリューチェーン／サプライチェーン改革
顧客体験	個別最適化：顧客データとAI	CoE	AI/DXによるビジネスモデル変革
	デジタルおよびロイヤルティ基盤	SEJ	アプリ・ポイント戦略の強化／7NOW
		SEI	先進的な店舗ネットワーク 最高水準の顧客体験／7NOW
	店舗運営の基本の徹底	SEJ/SEI/SEA	ビジネスモデル変革
バリュー	店舗運営の生産性向上：テクノロジー	CoE	店舗の簡素化／グローバル研究開発
	新たな収益源（リテールメディア）	SEJ/SEA	リテールメディア事業の立ち上げ・強化
利便性	さらなる店舗網の拡大	SEJ/SEI/SEA	新規出店の拡大（新店舗FMT立案含）

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

戦略的優先事項の実行

明確なキャピタルアロケーションの
フレームワークにより、力強い株主還元
と持続的な事業成長を両立

中長期かつ持続的な企業価値・株主価値の
最大化に向けた財務の基本方針

成長投資と資本効率向上の好循環を促進する
キャピタルアロケーション方針

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

持続的なEPS成長／価値創出*

確かな事業成長と継続的な資本効率の向上により、持続的なEPS成長・株主価値の創出を実現

利益率の改善

2030年度まで累計2兆円の回収
資本を自己株取得に充当

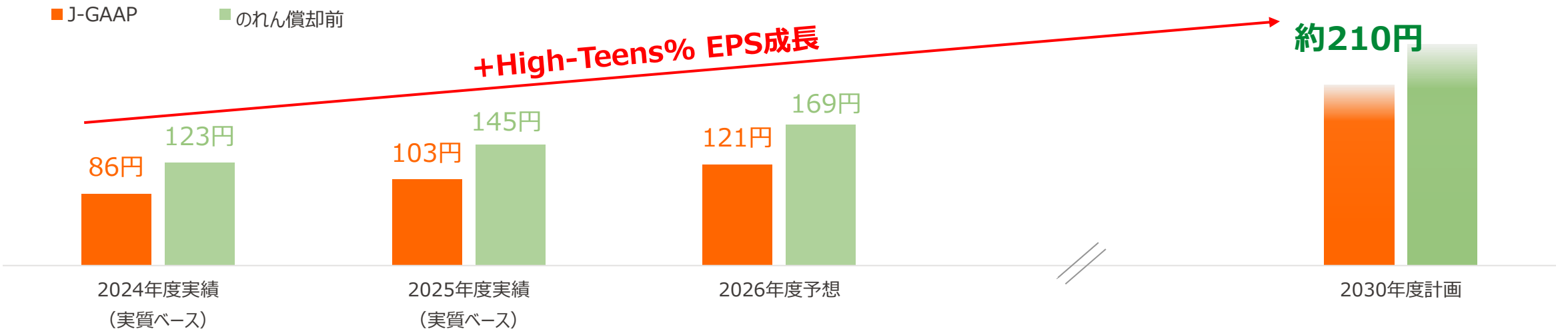
累進配当の実施

+LSD%
営業収益成長

+MSD%
調整後EBITDA成長

+High-Teens%
EPS成長

EPS成長を上回る
株主総利回り



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

* 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

将来に関する記述についてのご注意

本資料に記載されている当社グループの業績見通し、計画、戦略その他将来に関する事項についての記述（以下「将来予測に関する記述」といいます。）は、本資料作成日現在において当社が入手している情報及び合理的であると判断する一定の前提に基づき作成されたものであり、その達成を保証するものではありません。実際の業績等は、既知又は未知の様々なリスク及び不確実性により、これらの将来予測に関する記述とは大きく異なる場合があります。実際の業績等に影響を及ぼす可能性のある要因としては、以下のものが挙げられますが、これらに限定されるものではありません。

•日本、米国その他当社グループが事業を展開する市場における経済情勢及び消費動向の変化 •為替相場及び金利の変動 •小売事業等における競争環境の変化 •店舗網の最適化、バリューチェーンの最適化等の変革プラン・戦略的取り組みが計画どおりに進捗しない可能性 •原材料費、商品仕入価格、物流費及び人件費等のコスト変動 •自然災害、感染症の流行、サイバーインシデント、地政学的リスクその他の事由によるサプライチェーン、店舗運営又は情報システムへの支障 •国内外における関連法令、税制又は会計基準の変更 •その他、金融庁（EDINET）及び東京証券取引所に提出している開示書類並びに当社ウェブサイト（https://www.7andi.com/ir/）に記載の要因

本資料において、当社の代表取締役、取締役、執行役員又は従業員による発言として引用されるコメント（最高経営責任者（CEO）及び最高財務責任者（CFO）のコメントを含みます。）は、いずれも当社を代表して行われたものであり、歴史的事実に関する記述を除き、将来予測に関する記述に該当するものとして、本注意書きに定める前提及びリスク・不確実性の対象となります。本資料記載の将来予測に関する記述は本資料作成日時点のものであり、当社は、法令又は金融商品取引所規則により求められる場合を除き、新たな情報の入手、将来の事象の発生その他の事由によりこれらの記述を更新する義務を負うものではありません。読者の皆様におかれましては、これらの記述に過度に依拠されませんようご留意ください。

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

IR Day 2026 Autumn

7-Eleven, Inc.

2026年11月6日

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

SEI North Star 2030

North Starにおける目標：**お客様体験の進化**

顧客

- 世界水準の店舗ネットワーク
- 清潔で親しみやすい店舗
- フード＆飲料におけるリーダーシップ

店舗

- 最高水準の店舗体験
- 店舗オペレーションの簡素化
- デジタル＆デリバリー

企業

- 世界水準の人財
- オペレーショナル・エクセレンス
- 継続的なイノベーション

現代のお客様が求める価値を実現：

クオリティ　**バリュー**

あらゆる顧客体験で卓越した
クオリティを提供

品揃え

いつ訪れても新たな発見を

顧客体験　**利便性**

日常に欠かせない存在に

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

計画の確実な実行

優れた戦略は可能性を生み出す。
規律ある実行が成果を生み出す。

店舗オペレーション
人財 | プロセス | ツール

マーチャンダイジング
フード | 飲料 | PB商品

卓越した実行力

店舗オペレーションの徹底

顧客ニーズに応じた品揃え



選ばれるお客様体験

客数 ● 客単価 ● ブランドロイヤリティ

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

当社の店舗ネットワークへの投資アプローチ

SEI North Star 目標	ワンランク上の顧客体験を提供		
戦略	持続的成長と株主価値向上を牽引する店舗ネットワークの最適化と先進化		
柱	事業基盤のアップグレード	店舗の先進化	店舗ネットワークの最適化
	店舗ネットワーク全体で 店舗水準を向上	店舗のポテンシャルを 最大限に発揮	高いリターンを生む 成長機会の拡大

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

事業基盤のアップグレード – 中核となる店舗体験の向上

アップグレード

店舗ネットワーク全体で店舗水準を向上し、顧客体験及び長期的な業績向上を推進

- 店舗外観・内装およびお客様環境の向上・刷新
- 老朽化した設備およびインフラの入れ替え
- 店舗運営を支える基幹設備のアップグレード
- より信頼性の高いオペレーションの実現と、それによる店舗体験の向上

店舗ネットワーク全体の基準向上

顧客体験およびオペレーションにおける成果
清潔 • 安心・安全 • 信頼





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

店舗の先進化 – より高いリターンに向けた店舗の先進化

先進化

個々の店舗への投資を活用し、多角的なシナジーを生み出すとともにリターンを最大化

- 店舗の成長機会に応じた投資アプローチ
- 全店における一貫した顧客体験基準の維持
- 立地の成長機会に合わせた規模別の先進化
- リターンを最大化するための規律ある資本配分

店舗の成長機会に応じた最適投資

顧客およびビジネスへのインパクト
信頼 ● 魅力 ● 生産性





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

店舗の先進化 – すべての店舗で一貫した顧客バリュープロポジションを提供

GOLD
全面的なトランスフォーメーション



- ✓ 成長機会の大きい重点店舗
- ✓ 店外、店内、レイアウト、什器、顧客体験にわたる幅広い改装
- ✓ 新標準店舗へアップグレード

SILVER
重点領域への投資拡大



- ✓ 規律ある投資により顧客体験を向上
- ✓ 重点領域の改装と外観の刷新
- ✓ 設備の状態や成長機会に応じて選択的に刷新

BRONZE
店舗状況に基づく必要不可欠な投資



- ✓ 清潔、明るさ、安全性、お客様が入店しやすい店舗
- ✓ 店舗の状況に応じた修繕・刷新
- ✓ 顧客接点における必要不可欠な改装

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

店舗ネットワークの最適化 – より強固で生産性の高い店舗ネットワークの構築

最適化

新標準店舗の拡大およびフランチャイズ転換の加速により、より強固で生産性の高い店舗ネットワークを構築

- 2030年までに1,300店舗の新規出店というNorth Star目標に向けて順調に進捗
- 部門横断的な実行力により、スムーズなフランチャイズ転換を実現

フランチャイズ転換により売上・荒利率が向上

商品売上:

1桁前半～中程度の成長

商品荒利率:

荒利率の大幅な改善

販管費抑制:

販管費の効率化

2025～2030年のフランチャイズ転換計画: 2,600店舗超

- 2030年までに2,600店舗の転換完了を目指し、2027年には500店舗の転換を計画
- 転換店舗数よりも質を重視
- フランチャイズ加盟希望者のパイプライン構築と実行体制を整備





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

競争力のある商品品揃えと利便性
より選ばれる7-Elevenへ

フード・デジタル・ロイヤルティプログラムを通じた顧客価値の拡大

PB商品
- 主力商品の継続的な改善
- イノベーションの推進
- お客様に最も選ばれる商品ソリューションへ



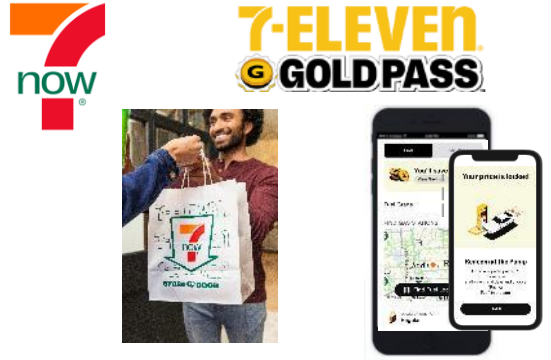
フレッシュフード
- 品質とイノベーションへ投資
- フードに対するイメージ向上
- バリューチェーンの最適化



レストラン
- メニューの魅力拡大
- 7NOWデリバリー・ケータリング事業の拡大
- 最適化されたバリューチェンによるオペレーションの強化



7NOW/デジタル
- 7NOWデリバリー成長加速
- GOLD PASS会員基盤の拡大
- アプリ、ガソリン、店舗の各接点におけるデジタル施策を通じた顧客ロイヤルティの強化



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

成長実現への道筋

成長を支える基盤

先進的な店舗ネットワークへの投資

- 事業基盤アップグレード
- 店舗の先進化
- 店舗ネットワーク最適化

最優先事項

実行

- 店舗オペレーション
- マーチャンダイジング

顧客体験の向上





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

2030年のオペレーショナルKPI目標

	2030年の目標
基盤強化	
先進的な店舗ネットワーク	**1,300店**の新規出店 **3,500店以上**の店舗先進化 店舗ネットワーク全体にわたる事業基盤のアップグレード
将来成長に向けた拡大	
競争力のある商品品揃え	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	**7NOW売上約18億ドル**
ガソリン事業の垂直統合	**約400百万ドルEBITDA増加**
コストリーダーシップ	**荒利額成長率未満の販管費上昇率**
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

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

将来に関する記述についてのご注意

本資料に記載されている当社グループの業績見通し、計画、戦略その他将来に関する事項についての記述（以下「将来予測に関する記述」といいます。）は、本資料作成日現在において当社が入手している情報及び合理的であると判断する一定の前提に基づき作成されたものであり、その達成を保証するものではありません。実際の業績等は、既知又は未知の様々なリスク及び不確実性により、これらの将来予測に関する記述とは大きく異なる場合があります。実際の業績等に影響を及ぼす可能性のある要因としては、以下のものが挙げられますが、これらに限定されるものではありません。

•日本、米国その他当社グループが事業を展開する市場における経済情勢及び消費動向の変化 •為替相場及び金利の変動 •小売事業等における競争環境の変化 •店舗網の最適化、バリューチェーンの最適化等の変革プラン・戦略的取り組みが計画どおりに進捗しない可能性 •原材料費、商品仕入価格、物流費及び人件費等のコスト変動 •自然災害、感染症の流行、サイバーインシデント、地政学的リスクその他の事由によるサプライチェーン、店舗運営又は情報システムへの支障 •国内外における関連法令、税制又は会計基準の変更 •その他、金融庁（EDINET）及び東京証券取引所に提出している開示書類並びに当社ウェブサイト（https://www.7andi.com/ir/）に記載の要因

本資料において、当社の代表取締役、取締役、執行役員又は従業員による発言として引用されるコメント（最高経営責任者（CEO）及び最高財務責任者（CFO）のコメントを含みます。）は、いずれも当社を代表して行われたものであり、歴史的事実に関する記述を除き、将来予測に関する記述に該当するものとして、本注意書きに定める前提及びリスク・不確実性の対象となります。本資料記載の将来予測に関する記述は本資料作成日時点のものであり、当社は、法令又は金融商品取引所規則により求められる場合を除き、新たな情報の入手、将来の事象の発生その他の事由によりこれらの記述を更新する義務を負うものではありません。読者の皆様におかれましては、これらの記述に過度に依拠されませんようご留意ください。

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

IR Day 2026 Autumn

セブン-イレブン・ジャパン

2026年11月6日

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

社会環境の変化

これまで

高度経済成長期～バブル経済期
タイムコンビニエンス

「あいててよかった」

利便性　**品 質**

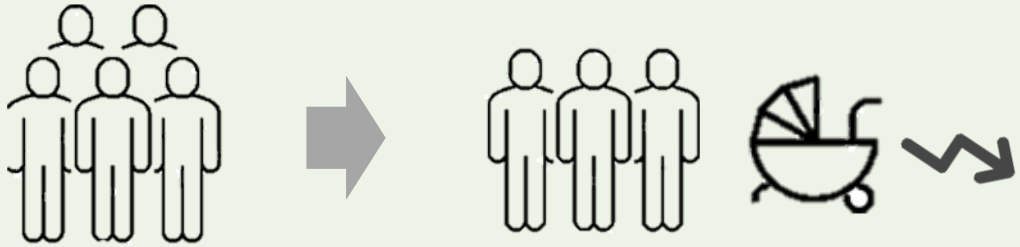
2000年代～　少子高齢化･女性社会進出
ミールソリューション

「近くて便利」

品揃え　**品 質**

現在～

人口減少、少子高齢化



労働時間の減少

年間労働時間（1人当たり）

2000年 → 2024年　▲13%



「あいててよかった」「近くて便利」に続く価値提供が求められる

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

生活者ニーズの変化を捉えた成長機会

消費者の変化

Me-Timeのひろがり
余暇時間増加

購買力の増加
実質賃金上昇

教養娯楽

外食

食料

生活者ニーズの変化と成長カテゴリー

新しい体験価値

出来立て商品


お店で焼いた
カリッじゅワッサン


お店で淹れた
セブンカフェティー

IP/エンタメ


セブンイレブン
グッズ

スプラトゥーン
ちいかわ
IPコンテンツ
コラボ商品

価値と価格のバランス

ペストリー


製造コスト見直し
税抜138円 → **118円**

ブロッコリーチキンエッグ


仕入れと加工技術を工夫
税抜**357円**

消費者ニーズの変化を捉え、「新しい体験価値」と「価値と価格のバランス」を創出

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

商品戦略の方向性と5つの柱

Quality　品質　　Value　価格

あらゆる顧客体験で卓越したクオリティを提供

Assortment　品揃え

いつ訪れても新たな発見を

Experience　顧客体験　　Convenience　利便性

日常に欠かせない存在に

「新しい体験価値」と、「価値と価格のバランス」を両輪で推進

1.新しい体験価値

Live-Meal

出来立て商材
モバイルオーダー
デリバリー

顧客体験
価 格

スイーツ

Me-Time

品 質
品揃え

IP／エンタメ

推し活需要
ワクワク感

顧客体験

2.価値と価格のバランス

おうちごはん

商品力の磨きこみ
価値に見合った価格

品 質
利便性

外出先即食

原料・製造・物流
価値に見合った価格

品 質
価 格

5つの柱をお客様につなぐアプリ・ポイント戦略

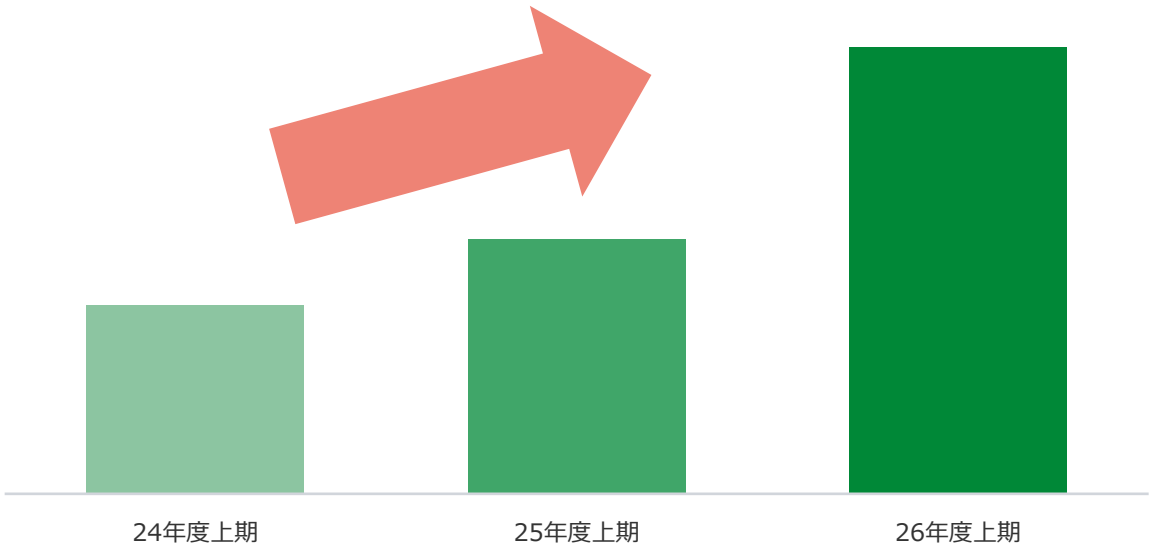
Copyright(C) Seven & i Holdings Co., Ltd. All Rights Reserved.

新しい体験価値

Live-Meal

顧客体験　価 格

Live-Meal分類の拡大と販売伸長



	24年度上期	25年度上期	26年度上期
24年度上期を100とした時の指数	100	105	122



フライヤー

21,000店導入



焼成パン

13,000店導入
→今期18,000店導入予定



セブンカフェティー

5,000店導入
→今期10,000店導入予定



スムージー

20,000店導入

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

新しい体験価値

Live-Meal

顧客体験　　価 格

モバイルオーダーによる新しい食事習慣

Step.1
仕事終わりに注文



Step. 2
お店で受け取り



Step.3
おうち時間



26年11月2日～TVCM放映開始

新しいライフスタイルを提案

ピザの商品価値向上

26年9月に大幅リニューアル

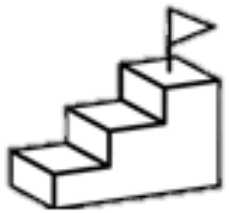


ふわもちマルゲリータ
税込780.84円

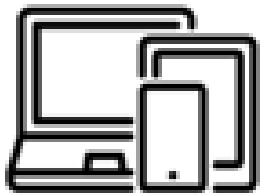
価格を据え置き
サイズを約1.3倍に

加盟店への支援策

販売奨励金制度



システム支援



省人化設備



モバイルオーダーによって、高付加価値商品の販売拡大が期待できる

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

新しい体験価値

スイーツ

品 質　品揃え

スイーツの定義の広がり

カテゴリー横断で品揃えを拡充し、

多様化するごほうび需要を取り込む

チルドスイーツ　洋菓子　和菓子　冷凍スイーツ







IP/エンタメ

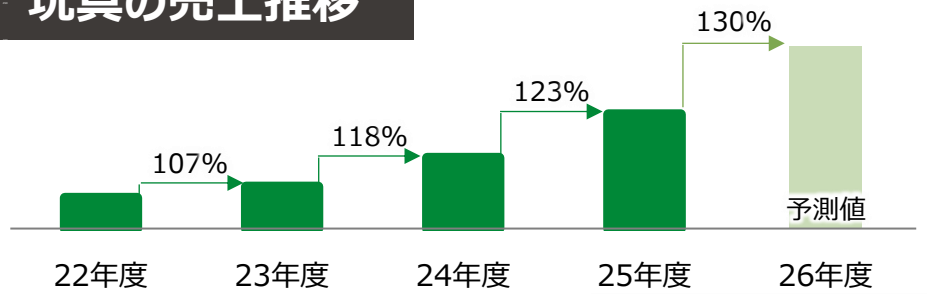
顧客体験

魅力あるIPコンテンツの提供

継続的なIPタイアップにより、

来店動機と関連商品の販売機会を拡大

玩具の売上推移





Me-Timeの広がりに合わせた、新しい商品・サービスの体験を提供

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

価値と価格のバランス

サプライチェーン改革

品 質　　価 格

「かきたまうどん」の例



製造・配送プロセスを一体で見直し、品質を維持しながら価格競争力を高める

2024年		2025年		仕入原価影響		2026年
370円	原材料費↗	430円	原材料費↗ ナフサ↗	450円以上	物流費↘ 容器費用↘	品質↗ 価格↘ 398円

これまで:多品目生産

原 料 → 距離 長 → 各地のデイリー工場

一つの製粉工場で多くの種類の小麦粉　長距離配送　各地のデイリー工場

調達コスト ↗

見直し:品目を集約

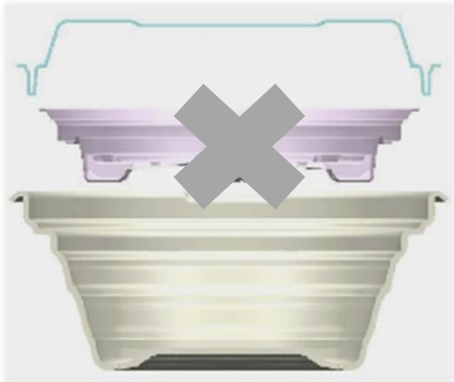
原 料 → 距離 短 → 近隣のデイリー工場

各エリアの製粉工場で少ない種類の小麦粉　配送効率化　近隣のデイリー工場

調達コスト ↘

見直し:中皿を不使用

製造・容器











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

価値と価格のバランス

サプライチェーン改革

品 質　　価 格

製造・配送回数の削減

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

おにぎりの製造
（３回→２回）



工場⇒センター配送
（３回→２回）



2026年2月　北海道エリアで開始

2026年9月　東北・四国エリア、千葉の一部エリアで開始

ベンダーの収益性改善を、
競争力ある商品開発へつなげる

製造工程の集約による効率化

ペ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

従来の製造工程	生地加工工場	配送	焼成工場	配送	SEJ店舗	
新しい製造工程	スクラッチ製法により 生地加工から焼成までを １つの工場で			配送	SEJ店舗	



品質↗　価格↘

メロンパン
138円 → **118円**



品質↗　価格→

オールドファッション
ドーナツ　**100円**

4月のリニューアル以降、販売数量前年超え

※天候不順の8月は除く

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

価値と価格のバランス

セブン・ザ・プライス

品 質	利便性

生産・物流の効率化と商品設計の見直しにより、品質を維持しながら価格競争力を強化



	SEVEN&i THE PRICE	SEVEN&i PREMIUM	SEVEN&i PREMIUM GOLD
価格	298円	288円	398円
100g当たり	141.9円	205.7円	209.5円



2026年6月
東北エリア
テスト開始
（約100アイテム）

購入率

来店頻度

買上点数

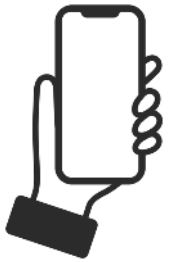
荒利金額

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

アプリ・ポイント戦略

ソフトバンク社との連携　外部プラットフォームとの連携により、新たな顧客接点と来店機会を創出

顧客体験向上に向けたアプリ/ポイント連携

・LINE / PayPay など外部経済圏との連携	新規会員の獲得 利用客の増加 
・他社ポイントとの相互交換による来店誘引	
・魅力的なクーポンによる購買の後押し	来店～購買体験の最大化 休眠会員の活性化 

より効果的な送客につなげていく





その他

AI



ロボティクス



店舗業務等の改革

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

投資計画

これまでにない成長を実現するため、事業全体のビジネス改革を本格的に推進



新たな価値創造





加盟店売上向上への投資

IT/DXへの投資





加盟店の生産性向上

店舗への投資







エリア別の柔軟な出店
店舗の最適なリプレイス

バリューチェーン/サプライチェーン改革への投資







競争力ある商品開発の原資
積極的なデイリーメーカー支援

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

2030年のオペレーショナルKPI目標

	2030年の目標
基盤強化	
フレッシュフードの差別化	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	約**1,000店舗純増** ※2024年度対比
将来成長に向けた拡大	
7NOW（デリバリー・モバイルオーダー）の拡大	堅実、着実な**成長**
販管費コントロール	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%**

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

将来に関する記述についてのご注意

本資料に記載されている当社グループの業績見通し、計画、戦略その他将来に関する事項についての記述（以下「将来予測に関する記述」といいます。）は、本資料作成日現在において当社が入手している情報及び合理的であると判断する一定の前提に基づき作成されたものであり、その達成を保証するものではありません。実際の業績等は、既知又は未知の様々なリスク及び不確実性により、これらの将来予測に関する記述とは大きく異なる場合があります。実際の業績等に影響を及ぼす可能性のある要因としては、以下のものが挙げられますが、これらに限定されるものではありません。

•日本、米国その他当社グループが事業を展開する市場における経済情勢及び消費動向の変化 •為替相場及び金利の変動 •小売事業等における競争環境の変化 •店舗網の最適化、バリューチェーンの最適化等の変革プラン・戦略的取り組みが計画どおりに進捗しない可能性 •原材料費、商品仕入価格、物流費及び人件費等のコスト変動 •自然災害、感染症の流行、サイバーインシデント、地政学的リスクその他の事由によるサプライチェーン、店舗運営又は情報システムへの支障 •国内外における関連法令、税制又は会計基準の変更 •その他、金融庁（EDINET）及び東京証券取引所に提出している開示書類並びに当社ウェブサイト（https://www.7andi.com/ir/）に記載の要因

本資料において、当社の代表取締役、取締役、執行役員又は従業員による発言として引用されるコメント（最高経営責任者（CEO）及び最高財務責任者（CFO）のコメントを含みます。）は、いずれも当社を代表して行われたものであり、歴史的事実に関する記述を除き、将来予測に関する記述に該当するものとして、本注意書きに定める前提及びリスク・不確実性の対象となります。本資料記載の将来予測に関する記述は本資料作成日時点のものであり、当社は、法令又は金融商品取引所規則により求められる場合を除き、新たな情報の入手、将来の事象の発生その他の事由によりこれらの記述を更新する義務を負うものではありません。読者の皆様におかれましては、これらの記述に過度に依拠されませんようご留意ください。

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

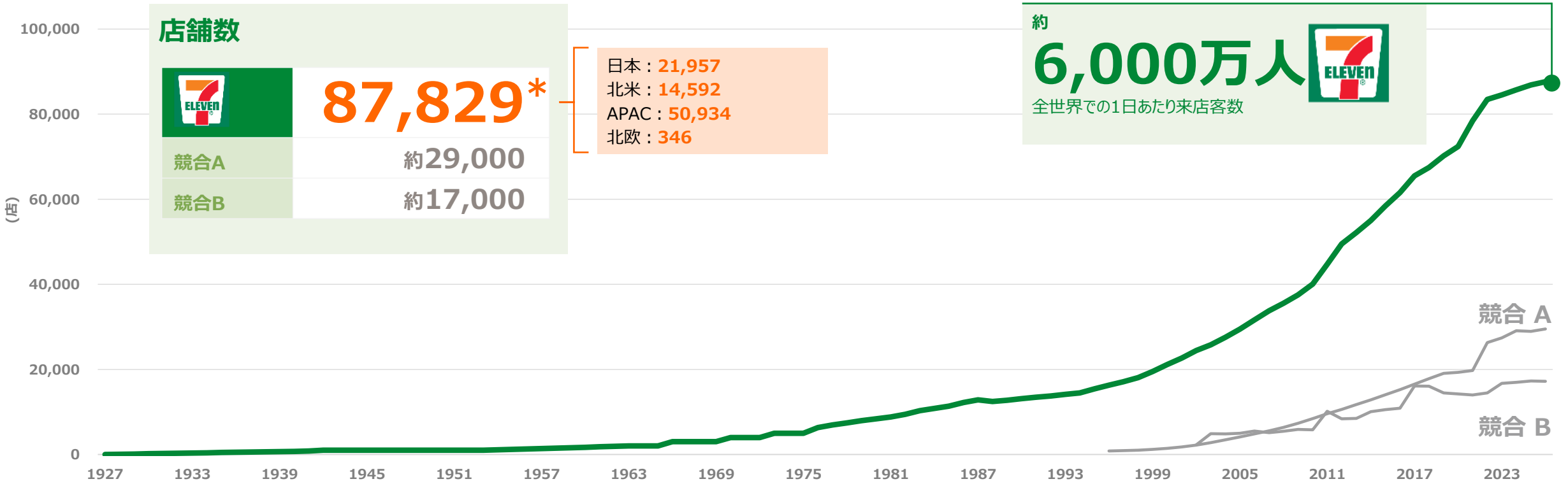
IR Day 2026 Autumn

7-Eleven International LLC

2026年11月6日

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

グローバル事業の現在地



＊ 2026年8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.

7-Eleven Australia (SEA) の事例

成長戦略の実行

お客様に選ばれる商品提案

- 高品質な食品の開発
- オペレーション、マーチャンダイジング、マーケティングの連携
- 食品サプライチェーンの抜本的な改革
- ガソリン事業の成長と活用



より多くの地域への出店

- ガソリン非併設店舗の収益性確保
- 特殊立地への出店
- 食品重視型フォーマットへの改装



卓越した顧客体験

- フードデスティネーションとしての認知向上
- デリバリー・ロイヤルティアプリ、リテールメディア



スマートなオペレーション

- NCCによる「売る意志」の醸成
- 食品重視型フォーマットへの改装
- AI活用による生産性向上
- 商品開発力の強化



いきいきと活躍する人財

- 食を軸としたケイパビリティと企業文化の醸成
- 全社オペレーティングモデルの進化



5つの成長の柱への投資を通じ、2027年度の売上インパクトを最大化

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

7-Eleven Australia (SEA) の事例

お客様に選ばれる商品提案

店内焼成ピザの品揃え拡充・強化

- 改装店舗にキッチンとスピードオーブンを導入し、店内焼成ピザの販売を開始
- 2026年6月より店内焼成ピザの販促を開始





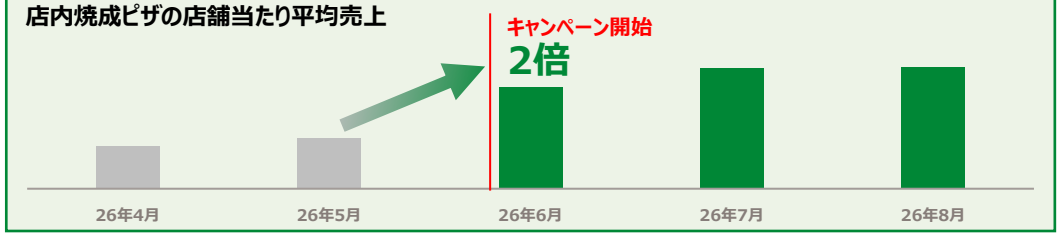




ホットケースの導入

価値と価格の両立

店内焼成ピザの店舗当たり平均売上



連携マーケティングによる顧客価値の向上



品質



陳列



認知

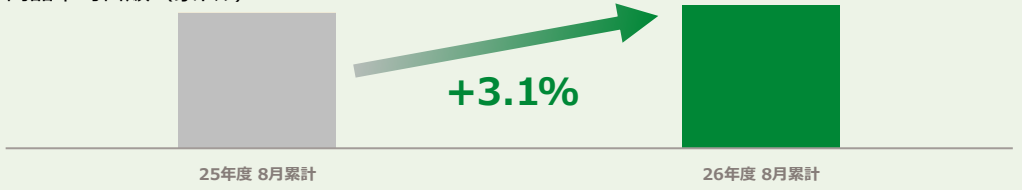


トレーニング



平均日販の伸長

商品平均日販（豪ドル）



品揃えと品質の向上、および連携マーケティングによる「売る力（Will to sell）」の強化

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

7-Eleven Australia (SEA) の事例

店舗フォーマットの進化

店舗改装と新フォーマットの計画

売場面積確保に向けたマクロスペースの最適化

1,600mm 継足し什器



ウィング棚



陳列什器の改装

改装前



改装後



食品販売を強化する設備の導入

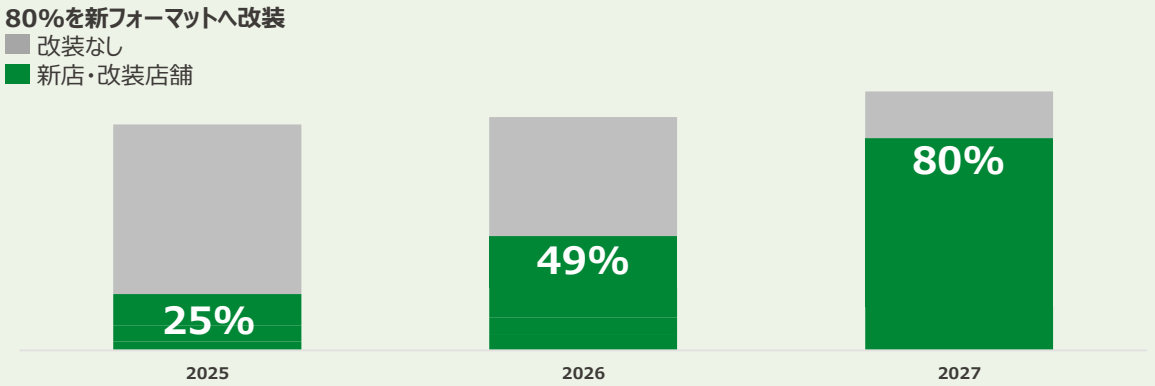
キッチン



ホットケース

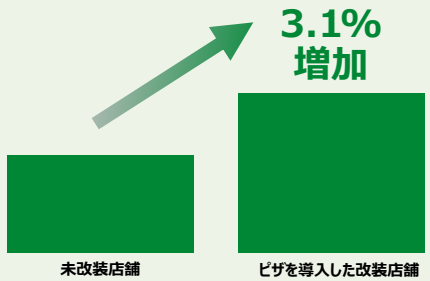


改装店舗の比率



商品平均日販（たばこ除く）

未改装店 vs.
ピザ導入改装店



食品重視の店舗改装により、商品平均日販の伸長を推進

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

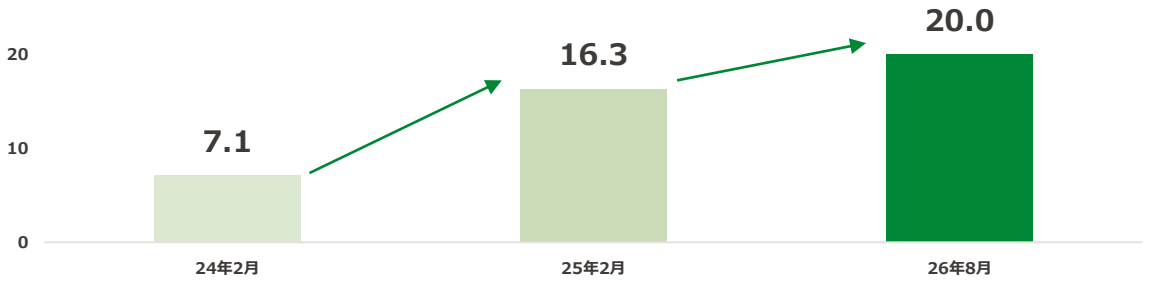
7-Eleven Australia (SEA) の事例

顧客体験（デジタル）

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



店内商品の品揃え拡充や、ピザなどの出来立て商品の拡大により、7NOWも成長











リテールメディア

10月に「Anytime Media@7-Eleven」をローンチ 毎週460万人のお客様にリーチ

店内広告





アプリ広告



デジタルサイネージ



給油機TV

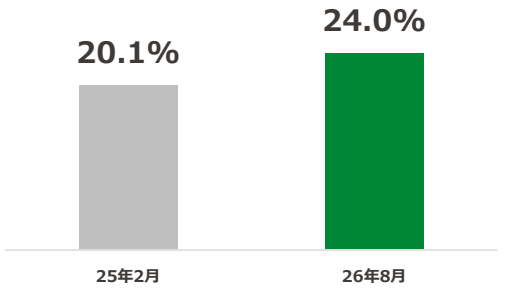


ロイヤルティアプリ

アクティブ会員数（百万人）



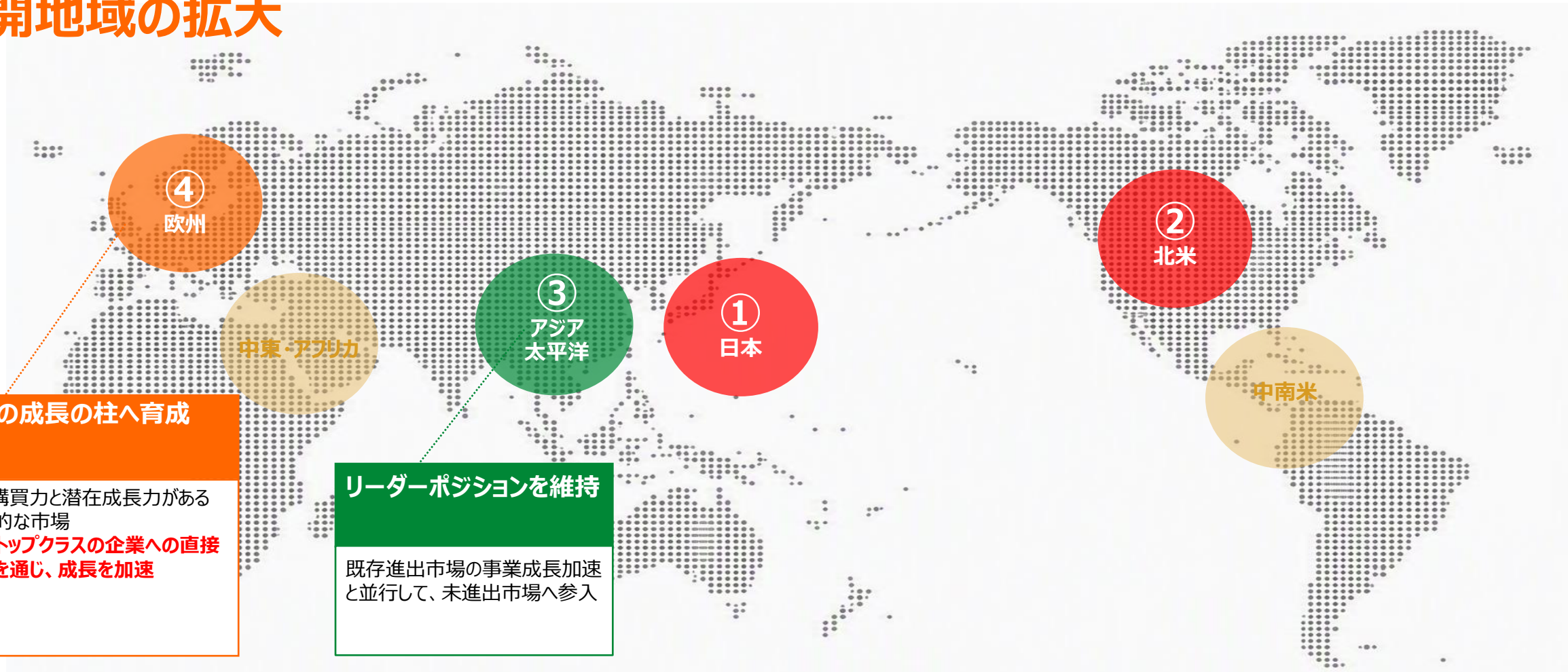
ロイヤルティアプリ スキャン率



デジタルを活用し、一人ひとりに合わせた顧客体験を提供

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

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

**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.

将来に関する記述についてのご注意

本資料に記載されている当社グループの業績見通し、計画、戦略その他将来に関する事項についての記述（以下「将来予測に関する記述」といいます。）は、本資料作成日現在において当社が入手している情報及び合理的であると判断する一定の前提に基づき作成されたものであり、その達成を保証するものではありません。実際の業績等は、既知又は未知の様々なリスク及び不確実性により、これらの将来予測に関する記述とは大きく異なる場合があります。実際の業績等に影響を及ぼす可能性のある要因としては、以下のものが挙げられますが、これらに限定されるものではありません。

•日本、米国その他当社グループが事業を展開する市場における経済情勢及び消費動向の変化 •為替相場及び金利の変動 •小売事業等における競争環境の変化 •店舗網の最適化、バリューチェーンの最適化等の変革プラン・戦略的取り組みが計画どおりに進捗しない可能性 •原材料費、商品仕入価格、物流費及び人件費等のコスト変動 •自然災害、感染症の流行、サイバーインシデント、地政学的リスクその他の事由によるサプライチェーン、店舗運営又は情報システムへの支障 •国内外における関連法令、税制又は会計基準の変更 •その他、金融庁（EDINET）及び東京証券取引所に提出している開示書類並びに当社ウェブサイト（https://www.7andi.com/ir/）に記載の要因

本資料において、当社の代表取締役、取締役、執行役員又は従業員による発言として引用されるコメント（最高経営責任者（CEO）及び最高財務責任者（CFO）のコメントを含みます。）は、いずれも当社を代表して行われたものであり、歴史的事実に関する記述を除き、将来予測に関する記述に該当するものとして、本注意書きに定める前提及びリスク・不確実性の対象となります。本資料記載の将来予測に関する記述は本資料作成日時点のものであり、当社は、法令又は金融商品取引所規則により求められる場合を除き、新たな情報の入手、将来の事象の発生その他の事由によりこれらの記述を更新する義務を負うものではありません。読者の皆様におかれましては、これらの記述に過度に依拠されませんようご留意ください。

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