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	財務方針/ キャピタルアロケーション	SEIの北米事業の 変革	日本における次なる 成長ステージ	7-Eleven International の進捗状況
				
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	**髙木 哲也** 取締役　CFO セブン＆アイ・ホールディングス	**マウリシオ・レイバ** CEO 7-Eleven, Inc.	**阿久津 知洋** 代表取締役社長 セブン-イレブン・ジャパン	**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

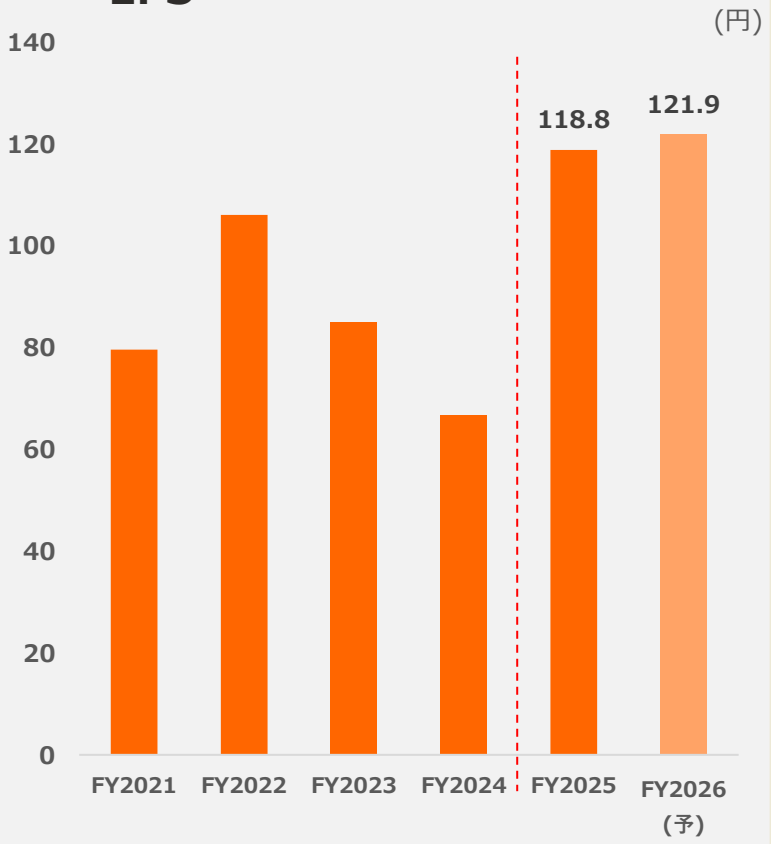
- テクノロジー
- オペレーション & マーチャンダイジング
- サプライチェーン
- 人財マネジメント



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

株主価値の持続的な拡大

EPS

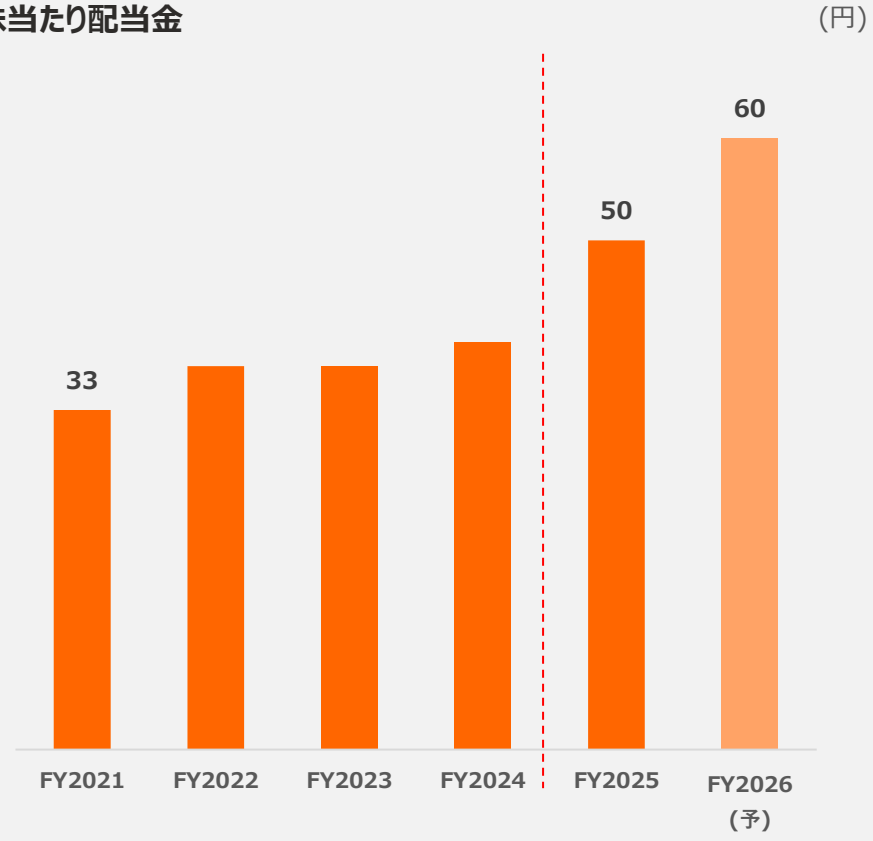


自己株式取得

- 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

1株当たり配当金



※ 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

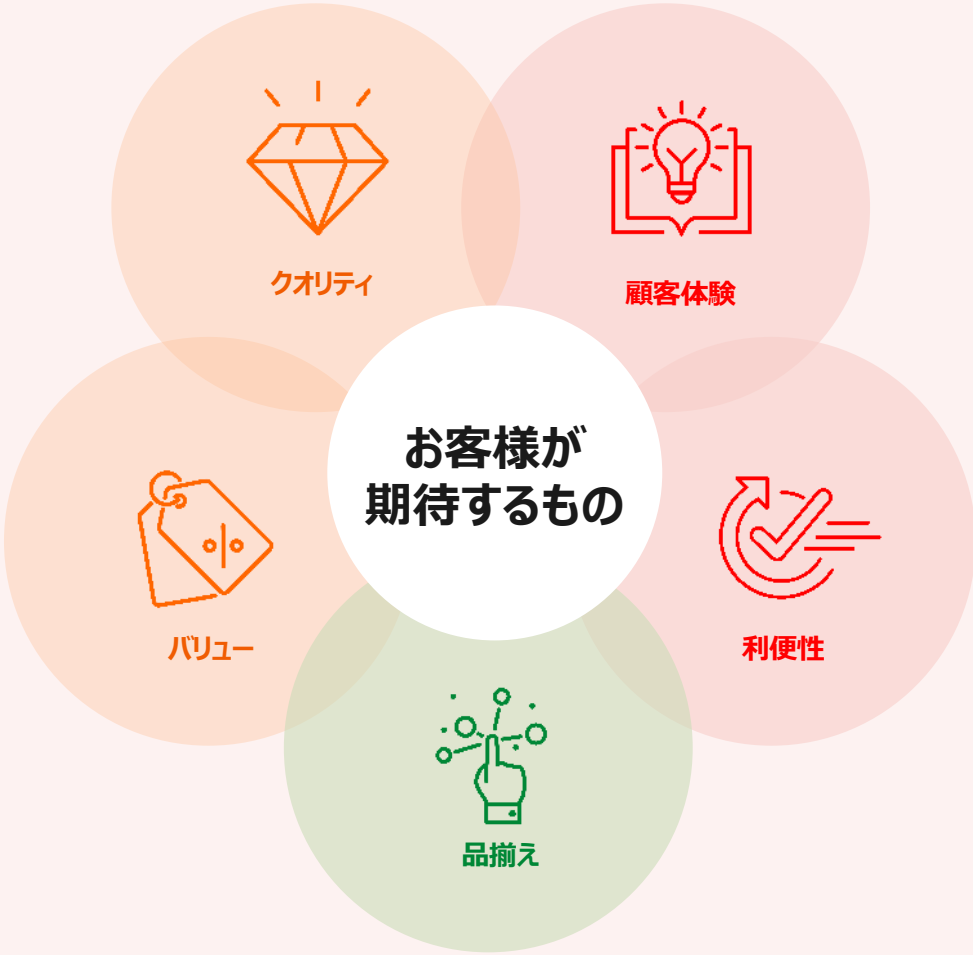
デジタル体験がスタンダードに

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）

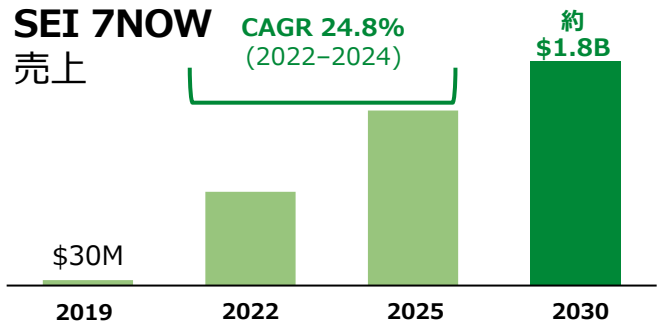
Copyright(C) Seven & i Holdings Co., Ltd. All Rights Reserved.

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

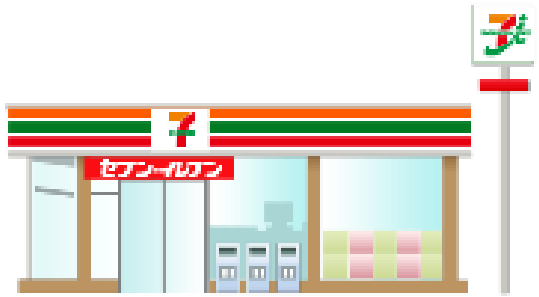
AI

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



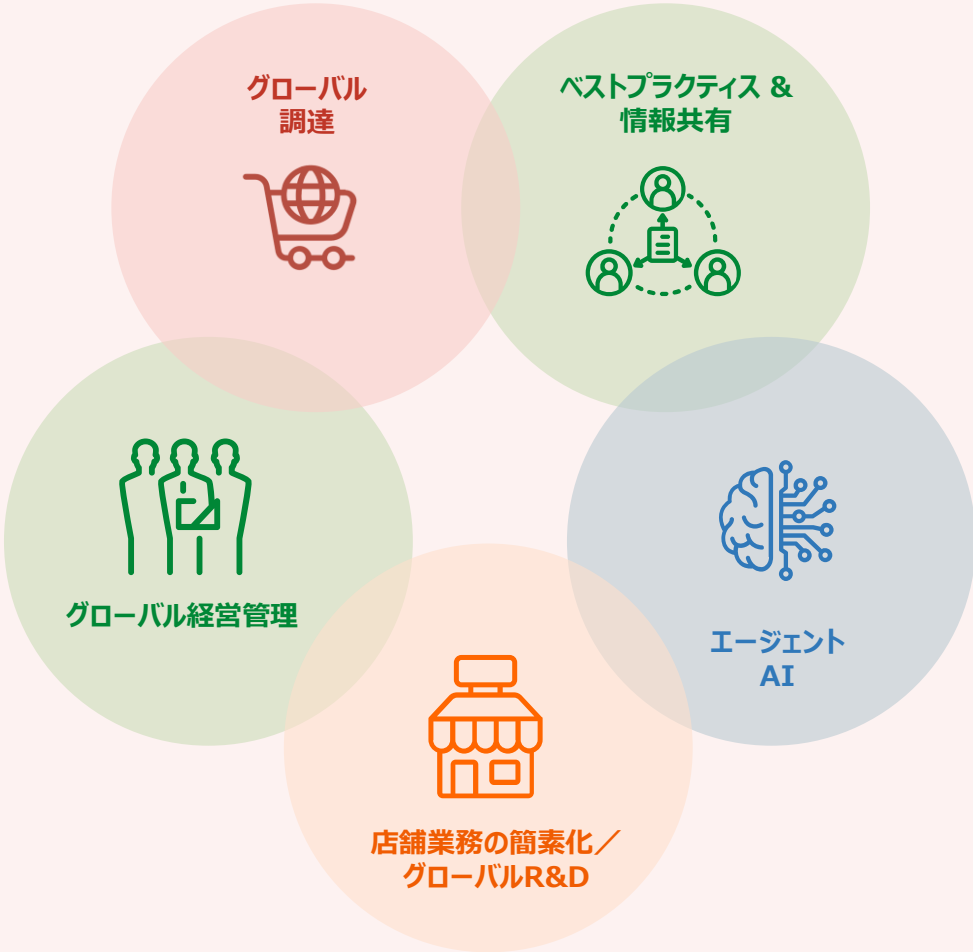
AI

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.