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

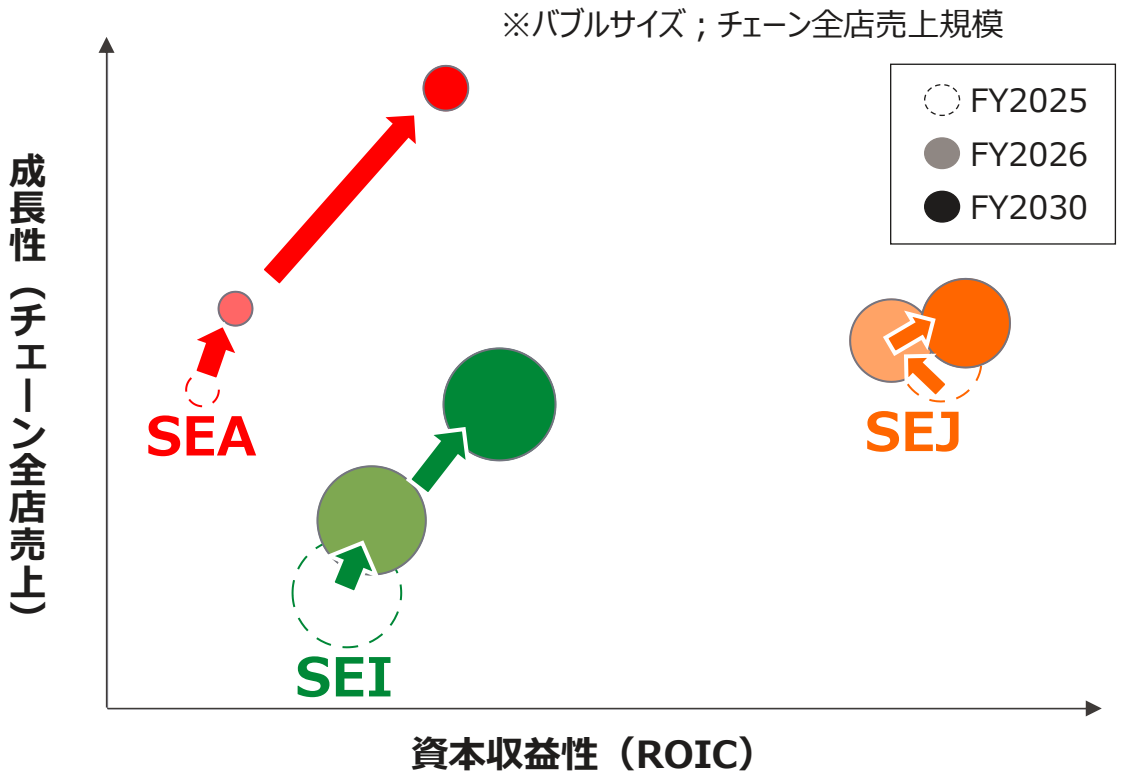
Copyright(C) Seven & i Holdings Co., Ltd. All Rights Reserved.

* 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

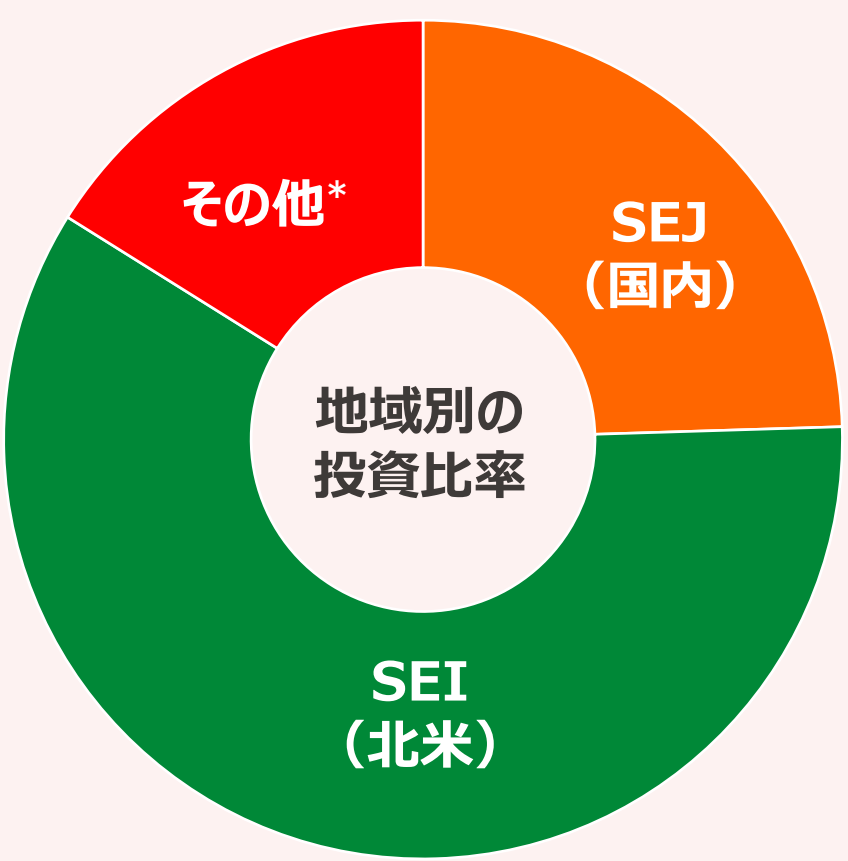
SEA

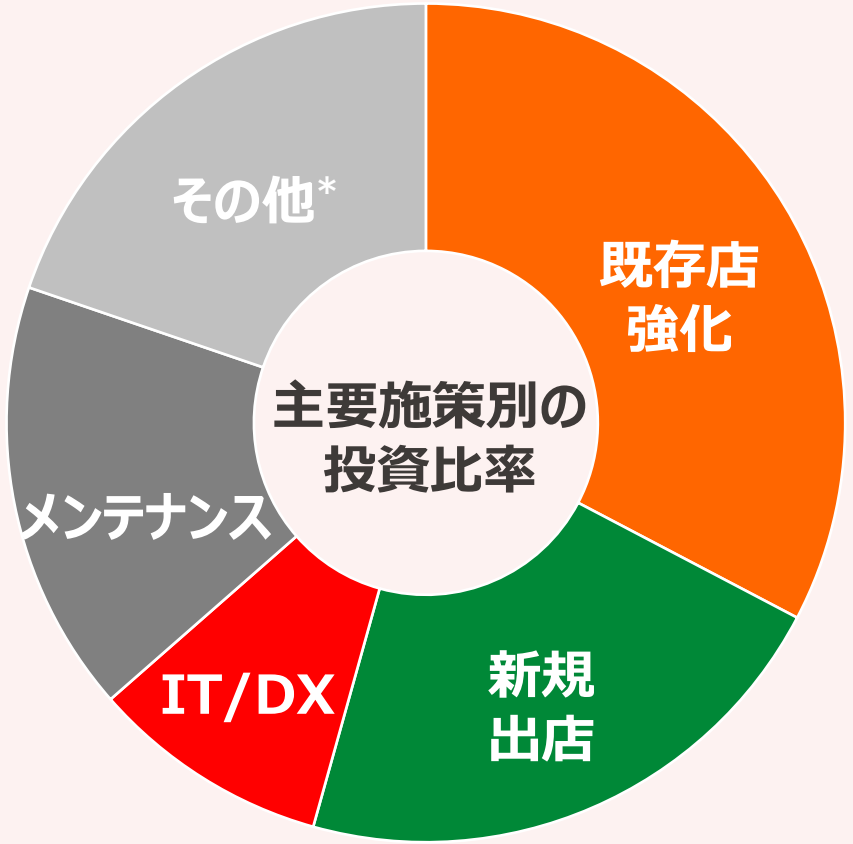
成長を拡大し、ガソリン併設以外の店舗モデルを確立

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

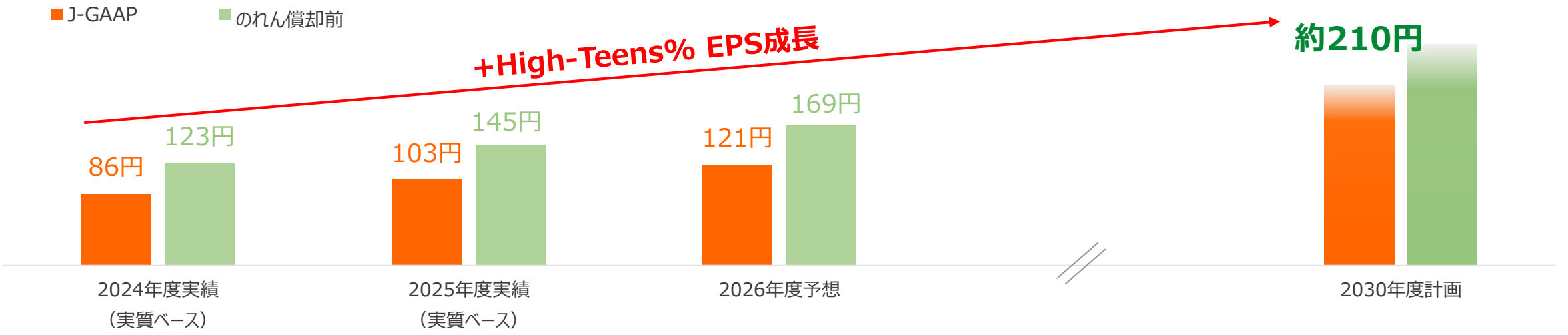
累進配当の実施

+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.