# 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<br>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<br>店舗水準を向上 | 店舗のポテンシャルを<br>最大限に発揮 | 高いリターンを生む<br>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



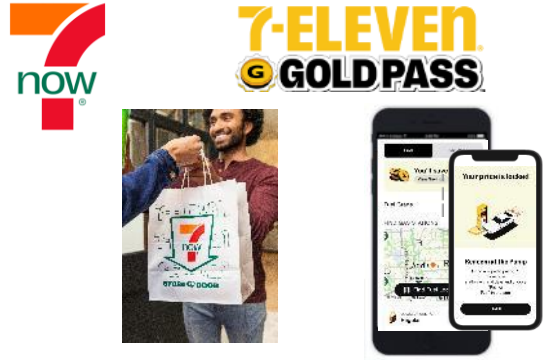

### フレッシュフード
- 品質とイノベーションへ投資
- フードに対するイメージ向上
- バリューチェーンの最適化



### 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<br>**3,500店以上**の店舗先進化<br>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**<br>**1,100店のレストラン**出店<br>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.