



株式会社 **セブン&アイ** HLDGS. 株主通信

# 四季報

AUTUMN  
2025  
vol.166

特集

## 7-Elevenの変革

次世代のビジネスモデル構築を視野に  
今、事業のあり方を根本から変える

事業変革を含む今後の戦略とその実行計画である「7-Elevenの変革」について  
株主の皆様に向けて概要を説明します。



## 創業者の精神を経営の原点に据え、 真にグローバルな企業を構築



セブン&アイ・ホールディングス  
代表取締役 社長  
最高経営責任者  
★ステイブン・ヘイズ・ダイカス

### 経営チーム一体となって グローバルマネジメントを確立する

セブン&アイ・ホールディングスは、本年9月をもって、コンビニエンスストア事業に特化した企業体制となりました。これは前身であるIYグループの歴史を含めても、初めての経験であり、大きな変革の機会です。しかし、当社は国内外で7-Eleven事業を展開し、日本と北米の2つの地域だけでも毎日3,000万人におよぶお客様をお迎えしております。この規模の事業のすべてを、一人のCEOが直接掌握するには自ずと限界があります。今般、変革に取り組むにあたり、チームで経営するという考え方のもと、傘下事業会社とのコミュニケーションの強化を図り、グローバル企業としてあるべきマネジメントプロセスを確立していきます。

具体的には、次のページの通り、セブン&アイ・ホールディングスの社内取締役5名が一体となって経営チームを構成し、さらにセブン-イレブン・ジャパン、北米の7-Eleven, Inc.、日本と北米を除く7-Eleven International LLCの各事業会社のトップマネジメントチームと緊密に連携して、グローバルなリーダー

シップ体制を構築。当社の5名の経営チームは、毎朝ミーティングを行い、各事業会社のトップとは毎月、業績や課題等に関するビジネスレビュー・ミーティングを開いて、双方向でのコミュニケーションを行っています。これにより、「想定外」の事態をなくし、より円滑なグループのマネジメントを実現します。

### 謙虚さと積極性を持って 従業員全員で組織の文化を育てる

経営にあたって、最も大切にしている点は、<sup>カルチャー</sup>企業文化です。大きな組織が一体となって動くには、組織に関わる全員が共有する企業文化が欠かせません。当社の創業者たちは、「信頼と誠実」「変化対応」という精神を自ら実践し、その基盤を築きました。しかし、予測不能な変化の中、さらなる成長を求められている近年では、よりいっそう攻めに転じる必要があります。今、誠実にお客様のニーズに対応し、信頼を得るには、お客様をはじめあらゆるステークホルダーの皆様の声に耳を傾け、時には競合他社の姿からも学ぶ「謙虚さ」が必要です。そして、常に変化のある事業環境の中で変化を受け止めるだけでなく、スピード感を持って自ら変化を起こしていく「積極性」も必要です。この謙虚さと積極性によって、他に先んじてお客様の求めることを知り、それにお応えする商品やサービスを提供することで、お客様の信頼の獲得につながります。そして、創業者の精神を再び社内に行きわたらせ、“スピーディーで筋肉質”な企業組織を築いていきます。

### 意思決定を加速させるグローバルな マネジメントプロセスを創出する

グローバルに展開している7-Eleven事業にとって、世界各地域の事業を連携させるマネジメントプロセスの構築が必要であると考えています。従来、統合された

## 成長加速にむけた事業変革を推進する、グローバルガバナンス体制



グローバルマネジメントが機能していなかったために、各事業会社は重要な意思決定にあたり、そのつどホールディングス側での最終確認を経る必要があり、その分、経営スピードが損なわれていました。前もって戦略とそれを実現するために、誰がいつまでに何をすべきということが明示されていれば、事業会社は迅速に動けます。また、事業モデルの構築を支援するため、サプライチェーン、テクノロジーなどの専門知識や技術、人材、ノウハウなどを集約し、グローバルに組織を横断して機能させる中枢組織(Center of Excellence)を設立し、真のグローバル企業を目指します。

8月6日には、「7-Elevenの変革」と題した新たなプランを公表しました。そこにあげた課題を一つひとつ実行し、成果をあげていくことで、大きな成長を生み出すと確信しています。今後は分析をいっそう深めることで、さらに成長機会は広がり、アップサイド(上振れ)の要素は増していくと考えています。すべてのステークホルダーの皆様と、これまで以上にコミュニケーション

を緊密にし、ともに価値を創出していくことで、セブン&アイ・ホールディングスの企業価値の最大化を実現してまいります。



(左から)丸山 好道/伊藤 順朗/ステイブン・ヘイズ・ダイカス/  
木村 成樹/脇田 珠樹

# 7-Elevenの変革

次世代のビジネスモデル構築を視野に今、事業のあり方を根本から変える

## 経営を一新する

### 「変革プラン」の策定

当社は、コンビニエンスストア(以下、CVS)事業に特化した新たな体制をスタートするにあたり、お客様に対する価値の創出に焦点を当てた事業に変革し、新たな体験価値を提供、株主の皆様へのすぐれたリターンを提供する「変革プラン」を策定しました。この変革を通じて、筋肉質な組織を構築し、スピーディーに対処してまいります。

当社は、7-Eleven事業をグローバルに展開し、長年にわたってトップポジションを維持し、マーケットリーダーの地位を確立してきました。しかし、数多くの成功の反面、近年はイノベーションの鈍化と事業の推進力の低下というリスクが顕在化していました。新たな経営チームは、この点について深い危機感を抱き、事業運営の手法をスピーディーに変革する必要性を共有しています。

このため、事業会社の経営陣と緊密なコミュニケーションを積み重ね、当社および事業会社の経営陣が一体となって、「変革プラン」の策定に注力してきました。私たちは、この「変革プラン」を通じて、主な施策、優先度とともにタイムラインと目標を明確に設定し、その規律ある推進を担保するために、厳格で透明性のあるマネジメントプロセスを導入します。これにより、当社と傘下の事業会社の経営は、過去とは大きく異なるものとなります。

## 創業者の精神を取り戻し

### スピーディーな自己革新を

この変革を推進するにあたり、私たちは創業者たちが掲げ、確立してきた創業の精神「信頼と誠実」「変化対応」を、変わることのない経営理念とし、謙虚に学び、積極的に変化を起こす姿勢を持ったグループのカルチャー企業文化を育成していきます。

当社は、これまでの歩みの中で、セブンプレミアムやセブンカフェの開発、店舗内にATMを設置するなど商品・サービスの革新をはじめ、単品管理などの独自の手法、独自のサプライチェーンの構築など、小売業における数多くのイノベーションを成し遂げてきました。しかし、近年、そのイノベーションのスピードが鈍化しています。今、改めて自分たちの事業を再定義し、自ら挑戦し、積極的に考え、行動を変えることが必要であり、すべての従業員が創業者のように考え行動することで、イノベーションを起こし、成長を加速していくことが必要です。

このような全社規模の企業文化の再構築と本プランで示す抜本的な変革は、先に述べた(P2を参照)経営チームが、各事業会社のリーダーシップ・チームとも



8月6日(水)に行った「事業変革を含む今後の戦略およびその実行計画に関する説明会」

(表1) 既存の成長機会の最大化

	主要課題	成長に向けた取り組み
ホールディングス/本社	<ul style="list-style-type: none"> <li>グローバル統合計画・マネジメント</li> <li>グローバル意思決定</li> <li>グローバル人財</li> <li>本社機能</li> <li>グローバルでの知見・経験の活用</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> <li>ホールディングス機能のアップグレード</li> </ul>
SEI/SEJ/7IN全体	<ul style="list-style-type: none"> <li>消費者の支出行動変容</li> <li>消費者の利用チャネル変容</li> <li>「コストプッシュ型」のインフレ</li> <li>加盟店の利益確保</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>差別化された食品提供のための店舗、設備への投資</li> <li>最適な店舗形態での店舗ネットワークの拡大</li> <li>7NOWの拡大</li> <li>お客様価値最大化のための成長投資を可能とするコスト・コントロール</li> </ul>
SEI	<ul style="list-style-type: none"> <li>フレッシュフードに関するお客様の認知</li> <li>ガソリン需要</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>オリジナル商品、PB商品の拡大</li> <li>ガソリン事業における垂直統合</li> </ul>
SEJ	<ul style="list-style-type: none"> <li>SEJブランドに関するお客様の認識</li> <li>競争の激化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>お客様とのエンゲージメント強化</li> </ul>
7IN	<ul style="list-style-type: none"> <li>グローバル人財</li> <li>投資プロセス</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>グローバル人財確保、育成の加速</li> <li>厳格な投資判断基準、経営ルールの設定</li> </ul>

緊密に連携して、ワンチームとして経営を推進していく体制を整え遂行していきます。

## 早急に対処すべき経営課題を特定

経営チームは、「変革プラン」の策定にあたり、各事業会社とも対話と議論を積み重ね、早急に対処すべき経営課題を特定しました(表1参照)。

### 1 グローバルビジネスのマネジメントプロセスの強化

第1のカテゴリーは、グローバルビジネスの管理手法に関するものです。従来、統合されたグローバルな企業としての一貫したマネジメントプロセスが欠けており、ホールディングスによる監督や各事業会社との相互の連携、調整が十分に行われていませんでした。その一貫性と明確さの欠如が、事業会社の実行力やスピードを阻害してきたといえます。新たにグローバルビジネスの

マネジメントプロセスを導入することで、事業会社のリーダーシップ・チームは、KPIを明確に把握し、高い自律性を持って業務を遂行できるようになります。また、進捗状況も定期的に確認、評価できるようになります。

そして、テクノロジー、DX、人財管理、サプライチェーン、オペレーションなどの機能を集約した中枢組織(Center of Excellence、以下、CoE)を設け、グローバルに共有できる体制を整えることで、主要分野での各事業会社の競争優位性を高めていきます。これにより、当グループが持つ既存の、または潜在的な優位性をグローバル規模で最大限に活かし、これまで以上に着実な成果をあげることが可能になります。

同時に当社の本社機能は、多角的なコングロマリット※1から焦点を絞ったサポート体制へと変革することで、より筋肉質な組織になります。これにより、2030年までに約400億円のコスト削減を行います。

※1 異なる分野や業界の企業を複数所有し、一つの大きな企業グループを形成する経営形態

## 2 各事業会社の成長機会の最大化

このカテゴリーでは、セブン-イレブン・ジャパン(以下、SEJ)、7-Eleven, Inc. (以下、SEI)、7-Eleven International LLC(以下、7IN)の3社共通の課題、各社ごとの課題を併せ、「7つの課題」を特定しました。これらは、数年間で大きな価値と成長機会をもたらす重要なグローバル・イニシアティブであり、各事業会社とともに主要なKPI、マイルストーン、責任を明確にするため、徹底した議論を積み上げることで計画を策定しました(表2参照)。

### 1 差別化された食品提供のための店舗・設備への投資

SEJは「セブンカフェ ベーカーリー」のようなカウンターのでき立てのホットフードの提供が成果をあげています。今後5年間で必要な店舗・設備、その他のイノベーションへ3,000億円の投資を実施します。

また、SEIでは好評を得ているレストラン併設店舗を今後5年間で約2倍に拡大していきます。



### 2 店舗ネットワークの拡大

北米、日本国内とも出店スピードを加速。SEJは多様な店舗フォーマットを活用し、異なる商圈のニーズに対応することで、5年間でさらに約1,000店舗を純増し、出店スピードを40%※2加速します。

また、SEIは大型店舗を中心に新規出店数を年間125店から250店以上に加速させ、今後5年間でさらに1,300店を新規出店します。

※2 2019年度から2024年度との数値比較

### 3 「7NOW」の拡大・強化

お客様は今、新しいお買い物体験を強く求めています。商品のお届けサービス「7NOW」は、次世代のCVSのあり方を再定義するサービスとなる可能性を

有しており、他社の追随を許さない新たなお買い物体験として、お客様から好評を博しています。すでにSEIでは、「7NOW」が、全米約7,500店舗で展開されており、まもなく人口の50%をカバーする見込みです。

また、SEJも同じく「7NOW」を全国展開しており、今後、さらに実施店舗を拡大することで、真の差別化に資するサービスとして育成を図っていきます。



### 4 競争優位性に資する

#### コントロール可能な要素の厳格な管理

事業環境には、景気動向をはじめ不確実性の高い要素が、数多く含まれています。その中において、着実な成長を図っていくためには、コントロール可能な要素を、厳格に管理していくことが不可欠です。そうした中で、さらに「販管費」の管理に注力していきます。それによって生まれる資金を、お客様が価値を実感できる分野に投入することで、競争優位性を伸ばすことができます。

SEIでは、すでに24年度からそのコントロールに注力しており、利益の向上に結び付ける成果を生んでいます。

SEJでも、今年度からバリューチェーン全体にわたる変化に向けた、全社的な取り組みを始め、利益改善への寄与が期待できます。

### 5 SEI オリジナル商品・PB商品の強化

オリジナル商品およびプライベートブランド(PB)商品は、ナショナルブランド(NB)商品よりも高い利益率、品質、高い成長率を有し、真の競争優位性をもたらしており、日米両地域で今後ともさらに強化していきます。とりわけ、この分野が未成熟といえる北米地域では、適切な人財とプロセスの整備によりその取り組みを強化することで、今後数年間で、PB商品の伸びを商品売上全体の伸びの3倍以上に高めることを目指し、お客様からのブランドへの支持獲得と利益率向上の両面でより大きな成果をあげることが期待できます。

(表2) 2030年のオペレーショナルKPI目標

	SEI	SEJ
フレッシュフードの差別化	2030年までに 1,100店のレストラン併設店を設置	5,000店以上の店舗への 設備投資
店舗ネットワーク	1,300店の新規出店	約1,000店舗純増
7NOW	年間200店舗増加 人口カバー率50%以上	売上約1,200億円
販管費コントロール	荒利額成長率未達の販管費上昇率	販管费率12%未満
PB商品/オリジナル商品	PB商品 CAGR 6.5%※3	—
ガソリン事業の機会	~\$400mm EBITDA 増加	—
お客様の当社認知・好意度	商品平均日販成長率2.4%	商品平均日販成長率2.0%

※3 年平均成長率

### 6 SEI ガソリン事業の垂直統合

米国内で最大のガソリン小売業者であるSEIは、その事業を担うすぐれた人財、ガバナンス体制、テクノロジーなどの組織と機能を活かし、さらなる付加価値を創出します。また、物流インフラへのアクセスを確保しながら、ネットワークの最適化を図り、収益機会を最大化していきます。

### 7 SEJ お客様とのエンゲージメント強化

近年、日本では若年層を中心に、セブン-イレブンのブランドイメージが低下しています。

SEJの経営陣はこの問題を認識しており、商品開発、店舗活動、コミュニケーションの統合的なアプローチの確立を通じて、迅速にブランドイメージを向上させていく取り組みを進めています。同時に、セブン&アイ・ホールディングスも、予算配分の調整等を通じて、より統合された積極的なコミュニケーションの確立をサポートし、お客様とのエンゲージメント強化を図っていきます。

## 次世代に向けた お客様と加盟店様のための 新たな事業モデルの構築

この「変革プラン」の最後の要素は、テクノロジーと膨大なデータを活用して、お客様により便利で魅力的なお買い物体験を提供し、同時に加盟店様をはじめとした個店の生産性と利益性をさらに向上させる新たなモデルを構築することです。

当社は日本と北米に3万店舗を超えるネットワークを擁しており、毎日3,000万人のお客様にご来店いただいています。その一方で、AI活用やデータ分析などテクノロジーの活用の面では、強みを発揮できていません。ここに手を入れることで、競争優位性を獲得する機会が広がっていきます。私たちはこの分野でのパートナーの協力を得て、新しいテクノロジーを積極的に活用することで、より良い顧客体験を実現するとともに、パートナーにも利益を生む新たなビジネスモデルの実現を図ります。

これは一朝一夕に実現するものではありませんが、焦点を当てて取り組まなければ、実現は不可能です。グローバルテクノロジー戦略を策定するとともに、事業変革を支援する中枢組織 (CoE) を整備していきます。CVSに求められる利便性は急速に変化しており、私たちはその変化の先頭に立つことを強く決意しています。

## ■ 長期的な株主価値の最大化へ

この「変革プラン」の実行を通じて、私たちは事業のパフォーマンスを管理する厳格なプロセスとフレームワークを導入します。このフレームワークによって事業会社は意思決定、アクションをスピーディーに実行で

き、当社は全体観を持ったバランスの良い事業管理が可能になり、目の前にある事業機会を最大限に活用、獲得することに注力できます。

そして、私たちは、あるべきキャピタル・アロケーションの実行と長期的株主価値最大化のアルゴリズムにコミットしてまいります(表3参照)。

一連の変革と日々の事業活動を通じて、株主の皆様にはこれまでを大きく上回る株主還元を実現できると確信しています。

「事業変革を含む今後の戦略およびその実行計画に関する説明会」に関する詳細な資料は、こちらからご確認ください。



### (表3) 株主価値最大化に向けて、規律あるキャピタル・アロケーションを継続

今後の想定キャッシュイン  
(2025年度-2030年度)

~約**7.5**兆円

営業キャッシュフローに加え、  
スーパーストア事業セグメントの非連結化  
およびSEIのIPOによる調達額を含む

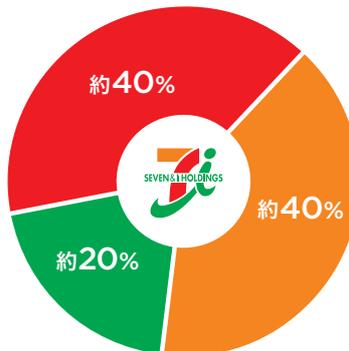
#### ■ キャピタル・アロケーションの比率 ■

##### ① 成長投資

~約**3.2**兆円  
設備投資と  
ボルトオン型M&A

##### ③ 債務返済等\*1

~約**1.4**兆円



##### ② 株主還元

~約**2.8**兆円  
自己株取得(2兆円)  
と配当

\*1 SEIの少数株主への配当を含む

2025年9月1日現在



株主通信 四季報 2025年・秋・通巻166号

発行 (株)セブン&アイ・ホールディングス  
〒102-8452  
東京都千代田区二番町8番地8  
03-6238-3000(代表)

発行日 2025年9月(季刊)

©2025 (株)セブン&アイ・ホールディングス  
Printed in Japan

#### 各種手続用紙のご請求について

特別口座に記録された株式に関するお手続き用紙のご請求は、下記の三菱UFJ信託銀行の電話およびインターネットでも承っております。

電話 **通話料無料**

**☎0120-232-711**

(受付時間 土・日・祝祭日を除く9:00~17:00)

ホームページアドレス

<https://www.tr.mufg.jp/daikou/>

『四季報』お届け先の住所変更につきましては、株主様ご登録住所の変更となりますので、口座開設されている口座管理機関(証券会社等)にお問い合わせください。また、その他株式に関する各種お手続きにつきましては、原則、口座を開設されている口座管理機関(証券会社等)にお問い合わせください。



リサイクル適性(A)

この印刷物は、印刷用の紙へリサイクルできます。

