



株式会社セブン&アイ・ホールディングス

# 2023年度 第1四半期決算説明資料

2023.7.13

- ✓ グループの戦略的取り組みは着実に進捗
- ✓ 2023年度第1四半期業績は、営業収益は過去最高を達成
- ✓ 国内主要会社の営業利益は、計画達成

# 戦略的取り組みの進捗



## 「食」を中心とした 世界トップクラスのリテールグループへ

BARNEYS  
NEW YORK

2023年5月1日  
**バーニーズ ジャパン**の全株式  
譲渡完了

SEIBU  
SOGO

2022年11月11日  
**そごう・西武**の全株式譲渡公表

OSHMAN'S

2022年3月1日  
**オッシュマンズ・ジャパン**の全株式譲渡  
完了

Francfranc

2021年8月31日  
**Francfranc**の  
株式一部譲渡完了

### 中期経営計画

2023年9月1日  
**イトーヨーカ堂・ヨーク**合併



2023年7月1日  
**セブン・カードサービス**の株式を  
セブン銀行へ譲渡完了



2023年2月  
**ベトナム事業**への追加投融資を決定

2022年1月12日  
**7-Eleven International LLC**の  
本格稼働

2021年5月14日  
**Speedway**取得完了



目指すべき姿に向けて事業ポートフォリオの見直しによる、事業の選択と集中を継続実施

# 第1四半期 連結業績ハイライト

単位：億円、%

	22年度	23年度	前年比	前年差	計画比	計画差
グループ売上*	38,397	41,620	108.4	+3,222	99.1	▲385
営業収益	24,473	26,506	108.3	+2,033	98.2	▲493
営業利益	1,023	819	80.1	▲203	94.5	▲48
経常利益	955	737	77.2	▲218	94.3	▲44
親会社株主に帰属する 四半期純利益	650	421	64.9	▲228	86.1	▲68
EPS (円)	73.65	47.76	64.8	▲25.89	86.1	▲7.72
のれん償却前EPS (円)	101.82	79.75	78.3	▲22.06	91.4	▲7.54
EBITDA (営業利益+減価償却費+のれん償却費)	2,144	2,083	97.2	▲60	99.2	▲16

\* グループ売上：セブン-イレブン・ジャパン、セブン-イレブン・沖縄及び7-Eleven, Inc.における加盟店売上を含めた数値

注) 1. 為替換算レート：U.S.\$1 = 132.42円 1元 = 19.35円

2. 2022年度より「収益認識に関する会計基準」(企業会計基準第29号 2020年3月31日)等を適用しております。

# 第1四半期 セグメント別営業収益・営業利益・EBITDA (対前期)

単位：億円、%

	営業収益		営業利益		EBITDA	
		前期比/差		前期比/差		前期比/差
連結	26,506	108.3 +2,033	819	80.1 ▲203	2,083	97.2 ▲60
国内コンビニエンスストア	2,290	106.4 +137	640	108.1 +48	860	107.2 +57
海外コンビニエンスストア	19,006	110.3 +1,767	209	47.7 ▲229	981	89.5 ▲115
スーパーストア	3,601	101.2 +43	33	94.2 ▲2.0	131	103.4 +4.3
金融関連	509	107.2 +34	99	108.1 +7.4	184	102.8 +5.0
その他	1,249	105.5 +64	18	187.2 +8.6	57	117.0 +8.3
消去及び全社	▲151	- ▲15	▲181	- ▲35	▲132	- ▲20

注) 為替換算レート：U.S.\$1 = 132.42円 1元 = 19.35円

# 第1四半期 セグメント別営業収益・営業利益・EBITDA (対計画)

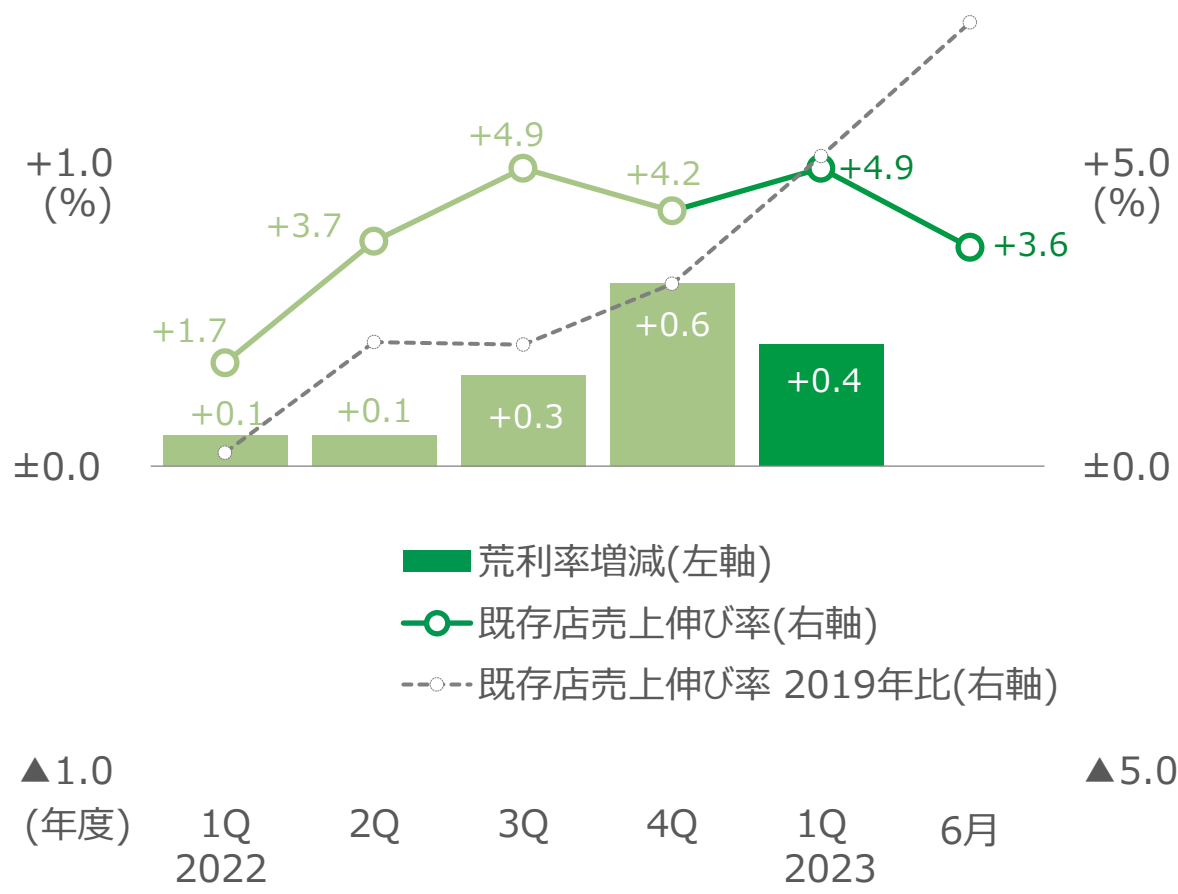
単位：億円、%

	営業収益		営業利益		EBITDA	
		計画比/差		計画比/差		計画比/差
連結	26,506	98.2 ▲493	819	94.5 ▲48	2,083	99.2 ▲16
国内コンビニエンスストア	2,290	102.5 +56	640	105.1 +30	860	104.3 +35
海外コンビニエンスストア	19,006	97.6 ▲477	209	58.0 ▲152	981	86.5 ▲153
スーパーストア	3,601	99.3 ▲26	33	207.3 +17	131	111.4 +13
金融関連	509	90.4 ▲54	99	122.8 +18	184	112.1 +19
その他	1,249	100.1 +1.7	18	- +18	57	392.2 +42
消去及び全社	▲151	- +6.3	▲181	- +18	▲132	- +25

注) 為替換算レート：U.S.\$1 = 132.42円 1元 = 19.35円

# セブン-イレブン・ジャパン ①

## 既存店売上・荒利率



## 販管費

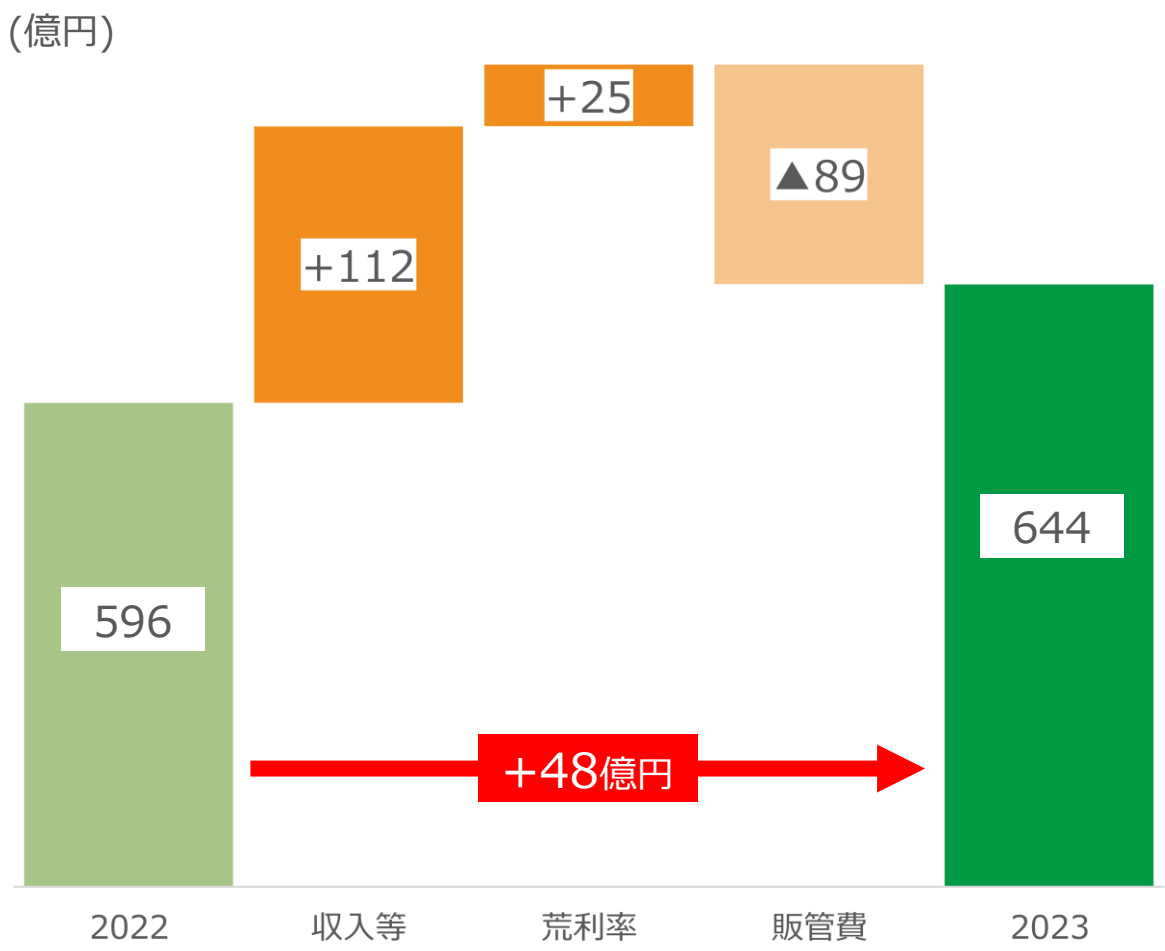
単位：億円、%

	第1四半期			主な要因
	金額	前期比	前期差	
販管費合計	1,466	106.5	+89	
広告宣伝費	85	131.5	+20	商品展示会再開 50周年記念関連
人件費	203	104.4	+8.5	報酬制度改定
地代家賃	484	101.2	+5.9	店舗数増加
減価償却費	215	104.7	+9.6	
水道光熱費	157	117.8	+23	電気代増加
その他	320	107.2	+21	決済手数料増加

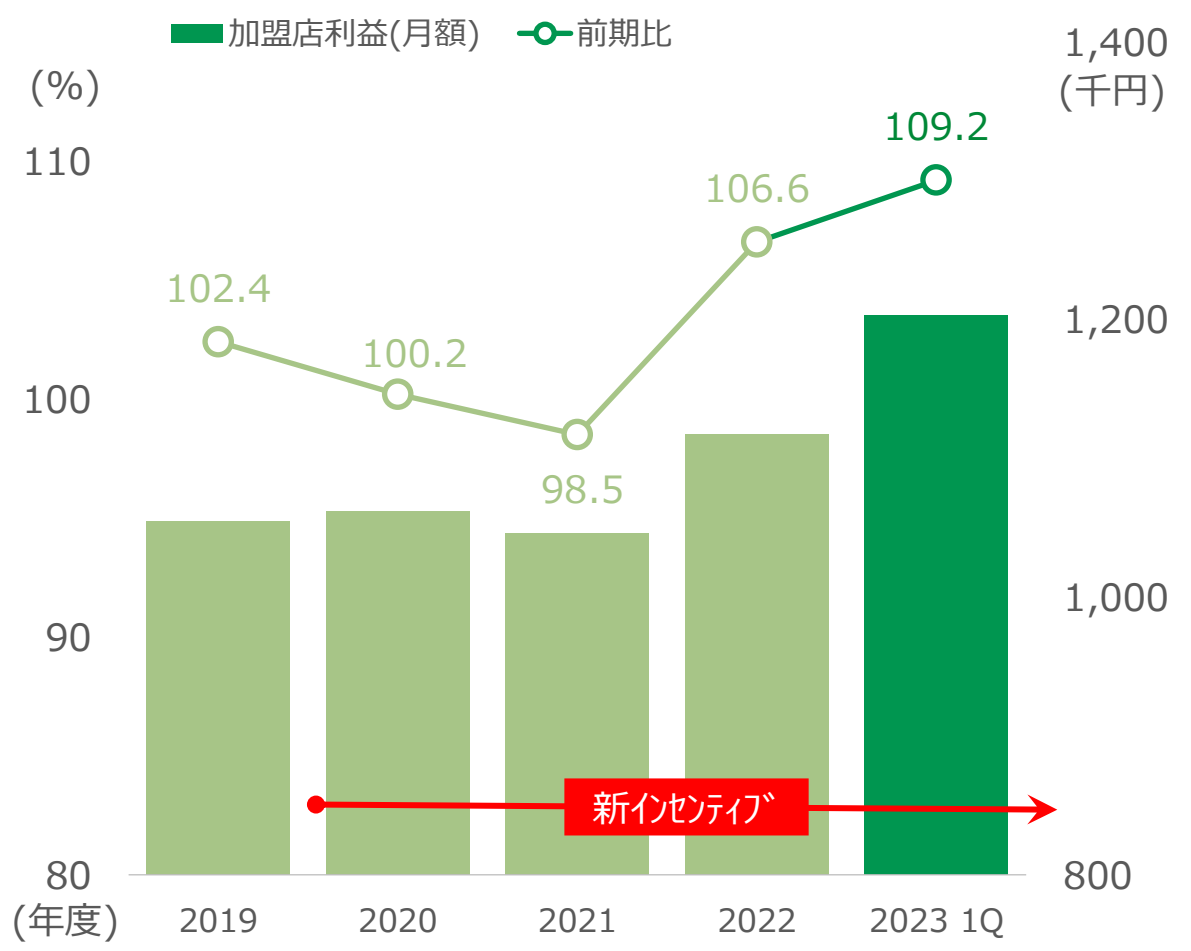
高品質商品の開発、フェア販促、売場が連動し取り組みを進めたことで売上・荒利は伸長

# セブン-イレブン・ジャパン ②

## 営業利益増減



## 加盟店利益推移



エネルギーコストの増加等はあるものの、売上好調により増益



# セブン-イレブン・ジャパン ③

## 『目指す姿』と『4つのビジョン』



- 健康
- 地域
- 環境
- 人財

価値ある商品・サービスを通じて健康な社会を実現

地域と共に生きる社会を実現

環境に配慮した循環型社会を実現

多様な人財が活躍し、幸せな社会を実現

## 実現に向けた直近の取り組み

商品	販促	売場/店舗
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 価値ある商品・サービスの追求</li> <li>• 健康・環境を志向した商品開発</li> <li>• 長鮮度化、環境配慮型容器の開発</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• フェアの進化と地域フェアの強化</li> <li>• セブン-イレブン50周年記念フェア</li> <li>• アプリ販促の強化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ニーズに応じた品揃え</li> <li>• 省人化設備導入と接客力強化</li> <li>• 立地に応じた出店</li> </ul>

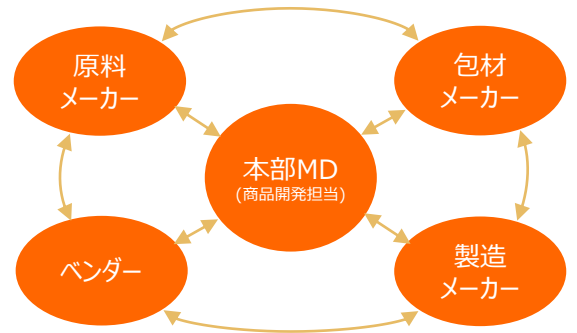
経済的価値と社会的価値を両立し、目指す姿を実現

# セブン-イレブン・ジャパン ④

## 成長の基盤となるセブン-イレブンの強み ～強靱なバリューチェーン



### チームMD(マーチャンダイジング)による商品開発



SST事業との連携

### 高い商品力の実現

SEJ商品のみ製造している工場数 159拠点 (構成比90.3%)

国内工場数 176拠点

### 衛生、品質管理、物流効率化

温度帯別共同配送センター

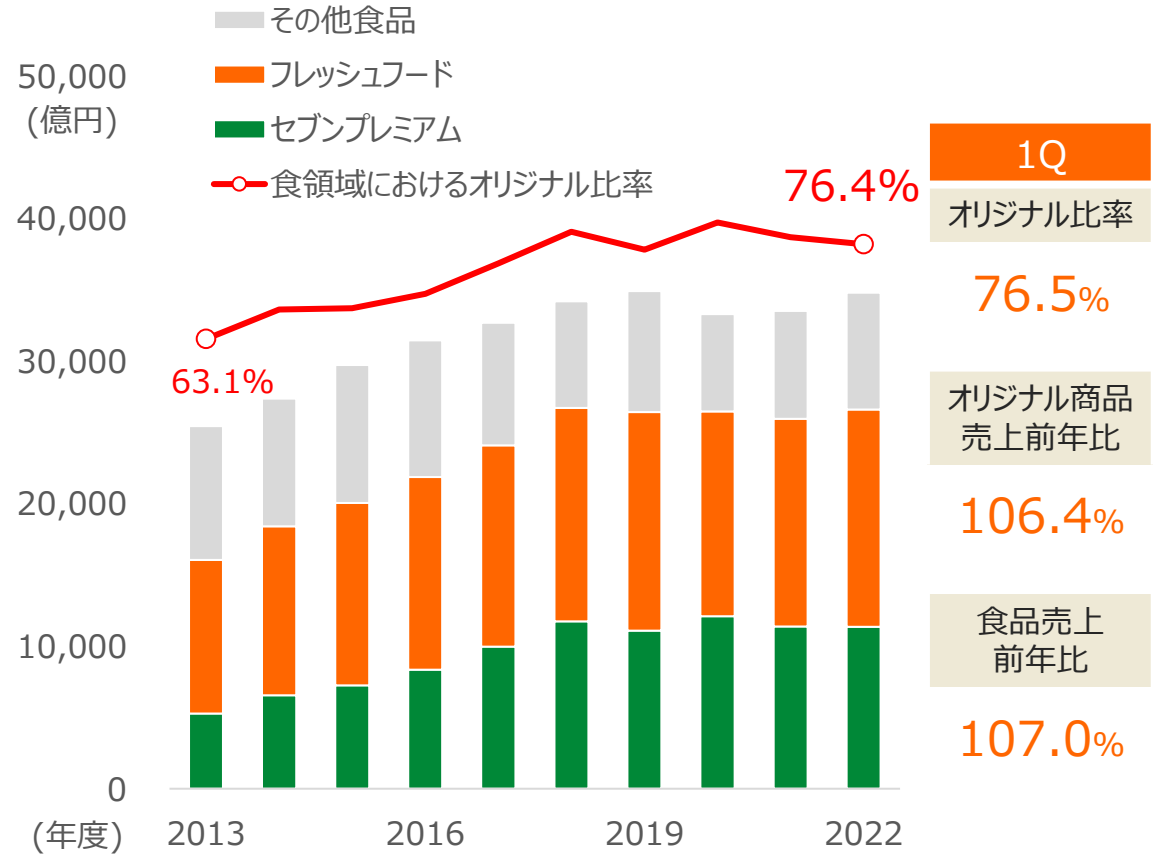
164拠点

コールドチェーン(低温物流網)構築

バリューチェーンで独自の強みを構築することにより、付加価値を創造

# セブン-イレブン・ジャパン ⑤

## 成長の基盤となるオリジナル商品売上推移

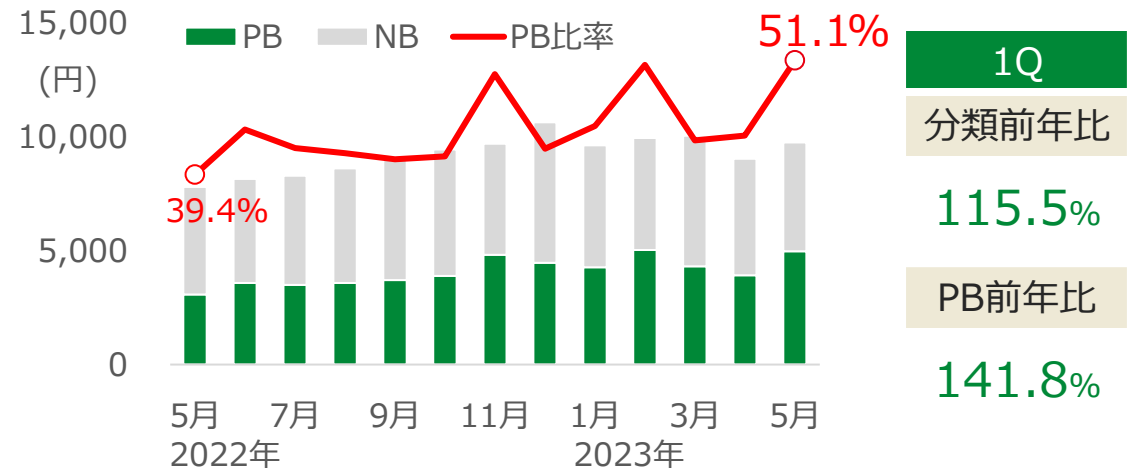


商品戦略において、環境変化へ柔軟に対応可能

## カップラーメン売上数量構成比変化 (第1四半期)



## カップラーメン分類売上推移/店・日



高いオリジナル商品比率がセブン-イレブンのレジリエンスを支えている

# セブン-イレブン・ジャパン ⑥

## メインフェアの日販効果

3月                      4月                      5月



カレーフェア(第3弾)

+1.2%



ニッポン! うまいものフェア

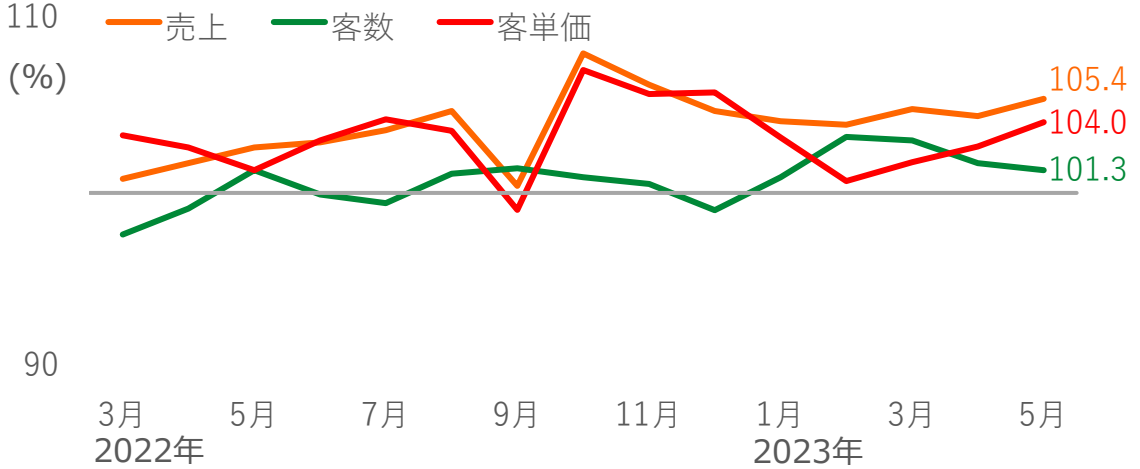
+1.0%



韓国フェア

+1.1%

## 既存店前年比推移



## 2023年の地域フェア

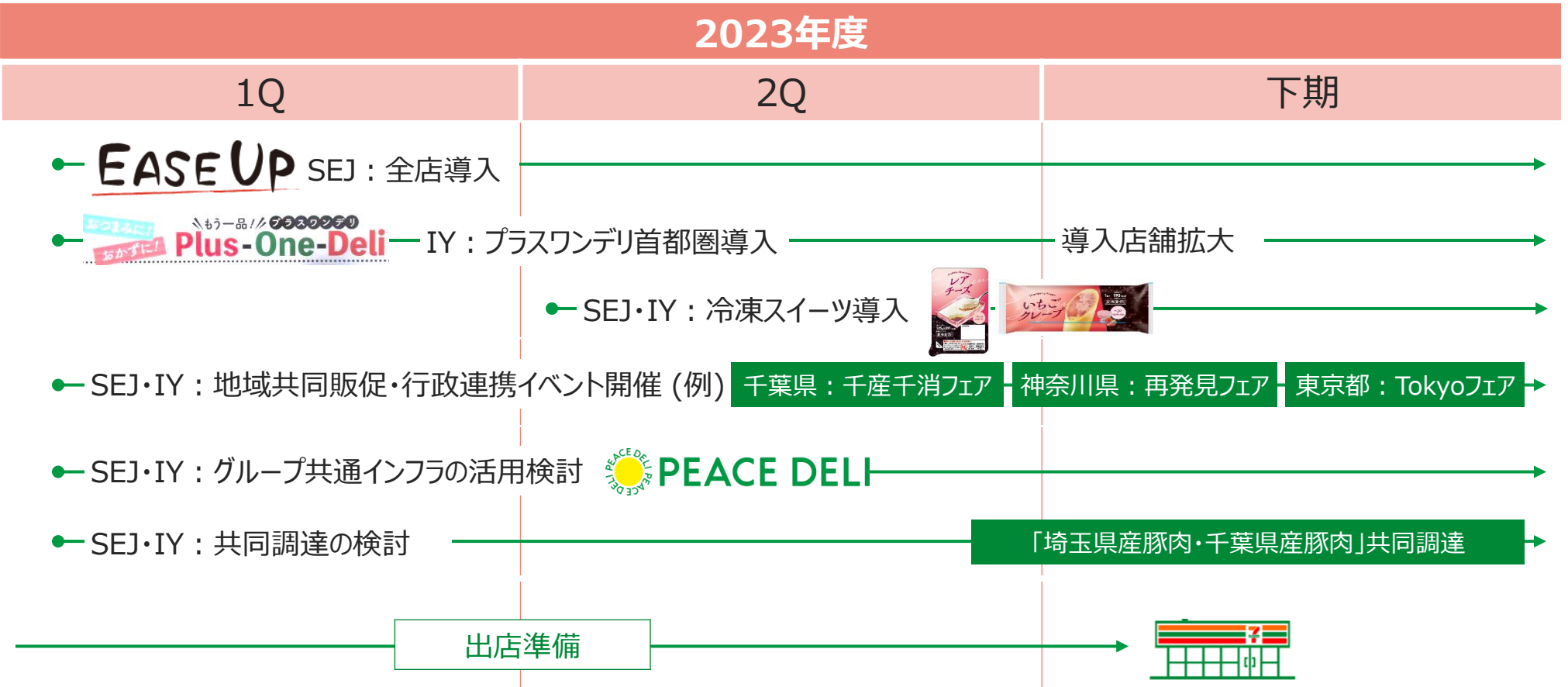
主なフェア名(3月~5月)	日販効果*
ぎふフェス	+13.1
四国出店10周年記念フェア	+21.9
京都うまいものフェア	+6.4
かごんまフェスタ	+12.7
「茨城を食べよう」応援フェア	+10.3
あきたびじょん応援フェア	+19.9
新潟応援フェア	+14.3
奈良うまいものフェア	+9.1
北海道炭鉄港フェア	+18.6

\* フェア実施エリア・期間の1日1店舗あたりの売上前年伸び率

メインフェアに加え、地域に根差した取り組みにより、新規・既存顧客の来店動機を高める

# セブン-イレブン・ジャパン ⑦

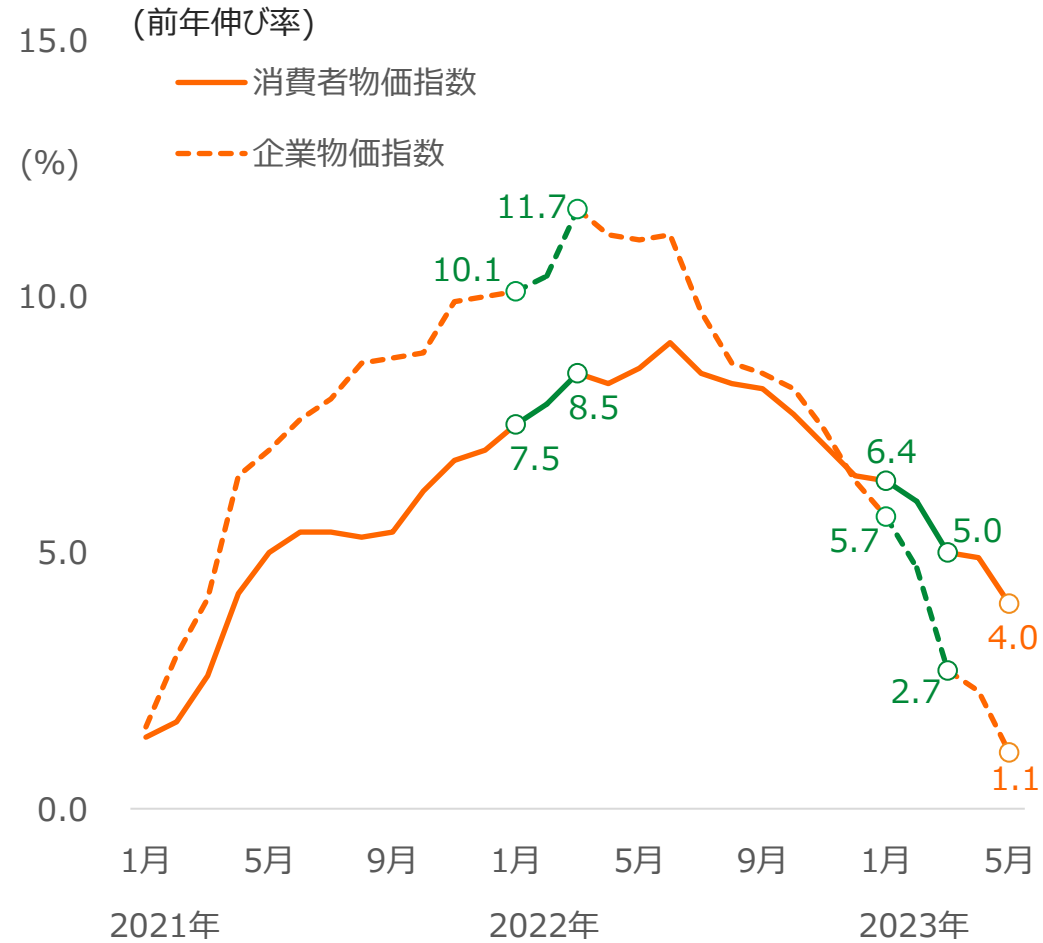
## SIP\*の取り組み



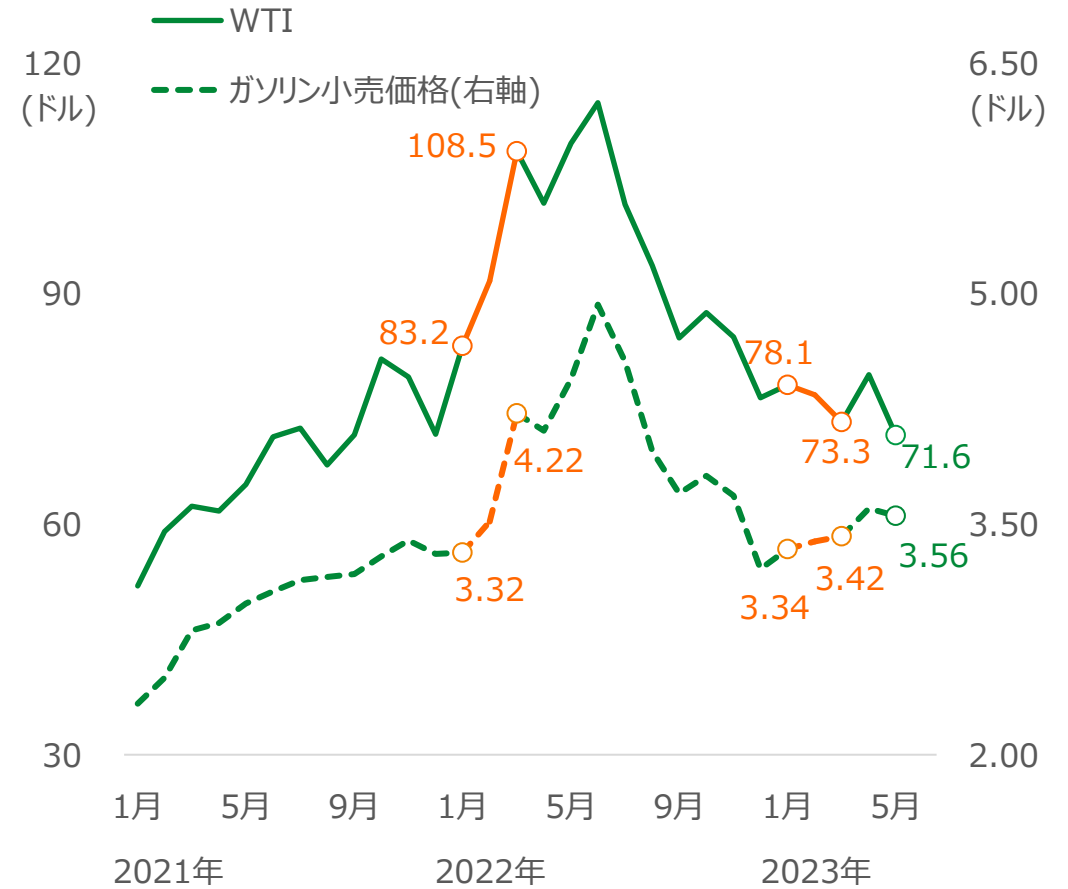
\* SIP = SEJ・IY (イトーヨーカ堂) ・パートナーシップ

変化するお客様ニーズに対応し、持続的成長を実現する仕組みを構築

## 米国物価指数(総合)\*1



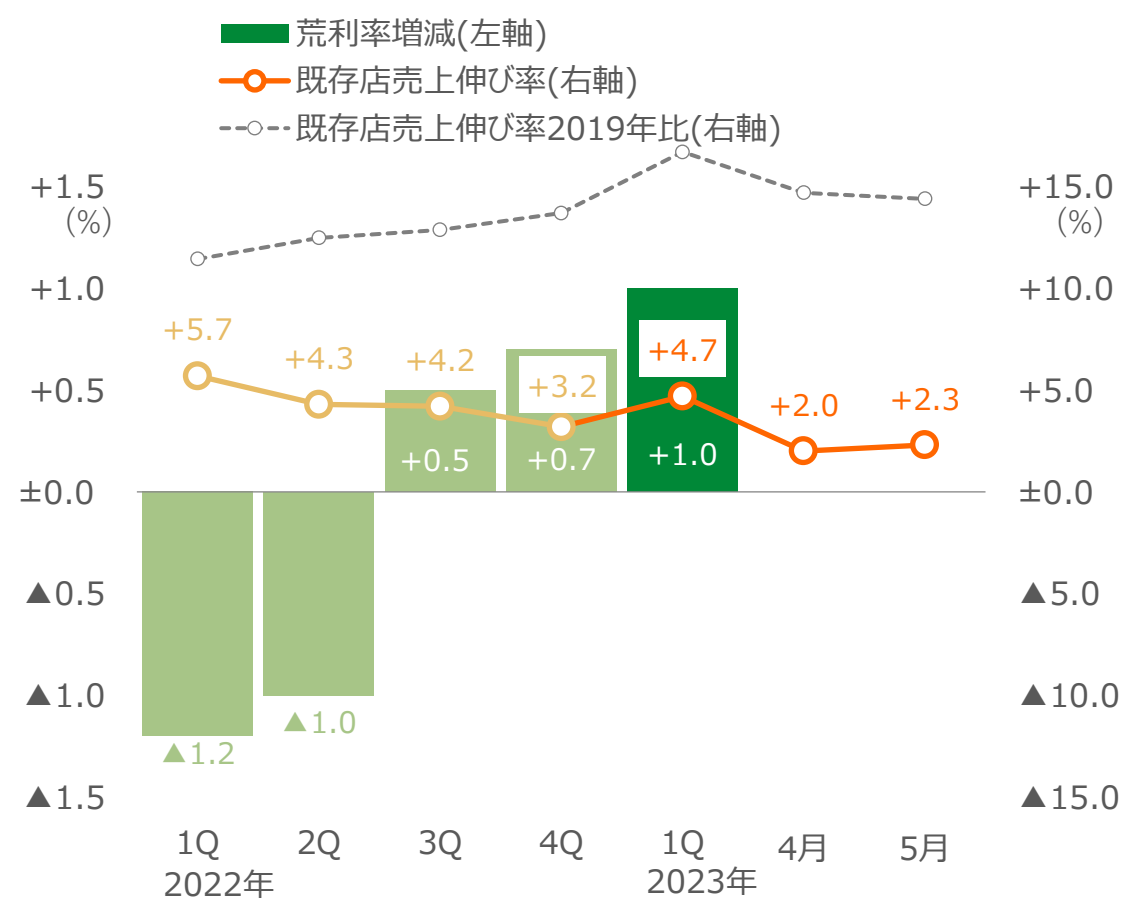
## 原油価格(WTI)・ガソリン小売価格\*2



出所:\*1 BLS(米国労働省労働統計局)、\*2 EIA(米国エネルギー情報局)

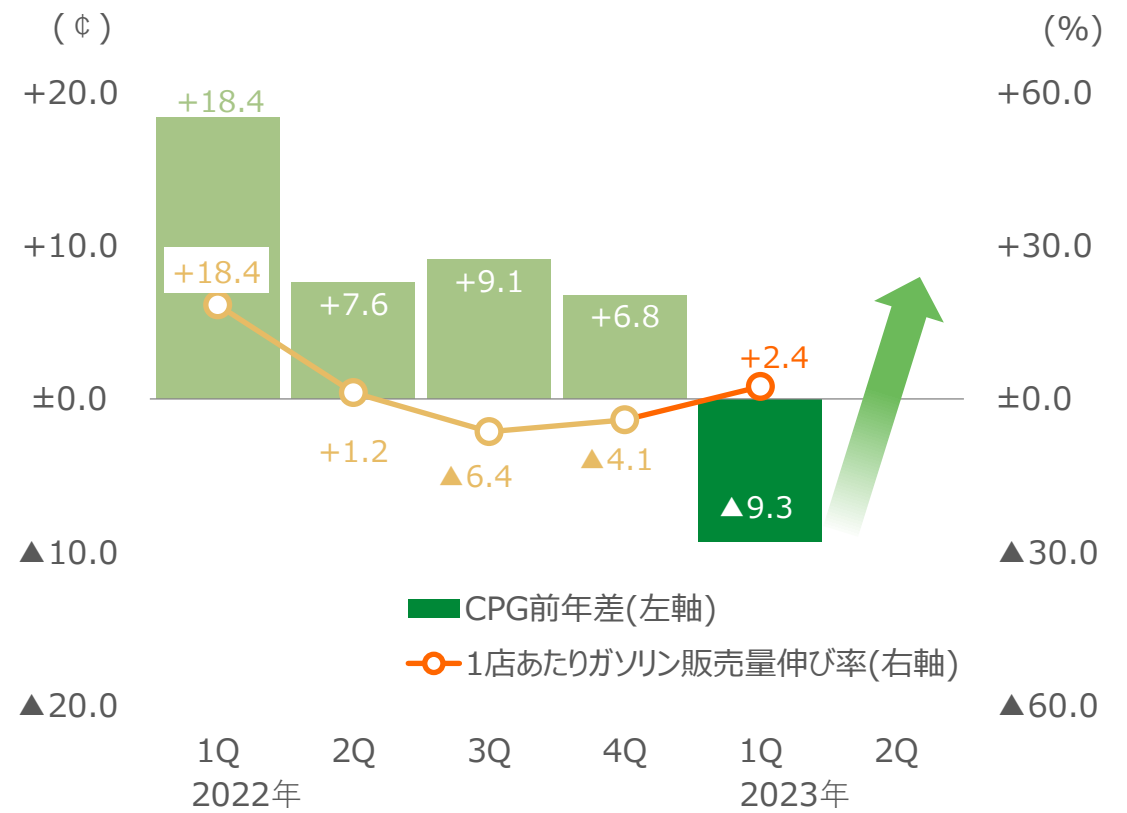
# 7-Eleven, Inc. ②

## 既存店商品売上・荒利率



注) 2022年度第2四半期までの既存店の数値にはSpeedwayの数値は含まれておりません。

## ガソリン販売量・荒利(CPG)

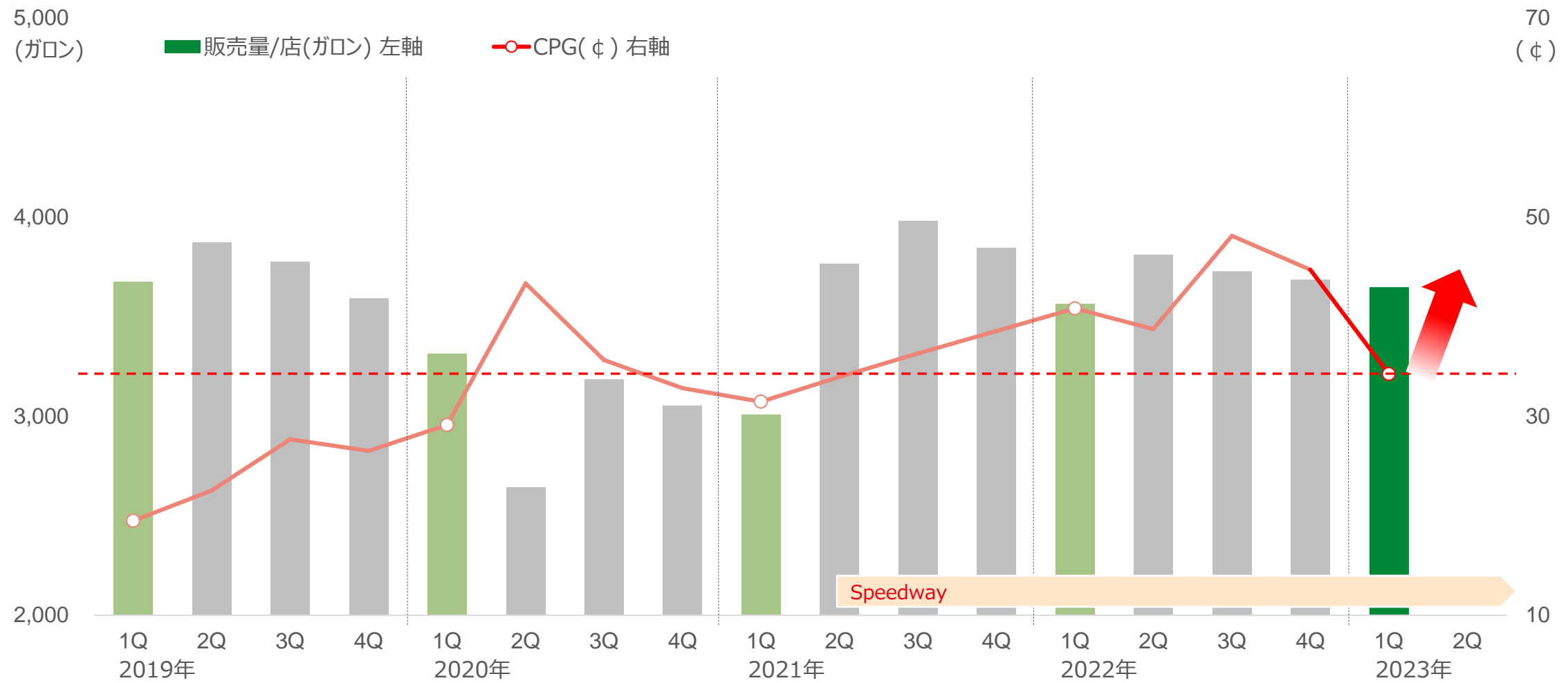


**ガソリン荒利 : ▲\$282M (▲21.0%)**

既存店商品の売上・荒利率はオリジナル商品強化の取り組みが奏功し好調推移

# 7-Eleven, Inc. ③

1QガソリンCPGは、高水準となった前年に対しては低下したものの、4月以降回復



注) ガソリン関連指標は小売の数値

ガソリン事業の収益は短期的な変動はあるものの、中期的には高水準安定推移を見込む



# 7-Eleven, Inc. ④

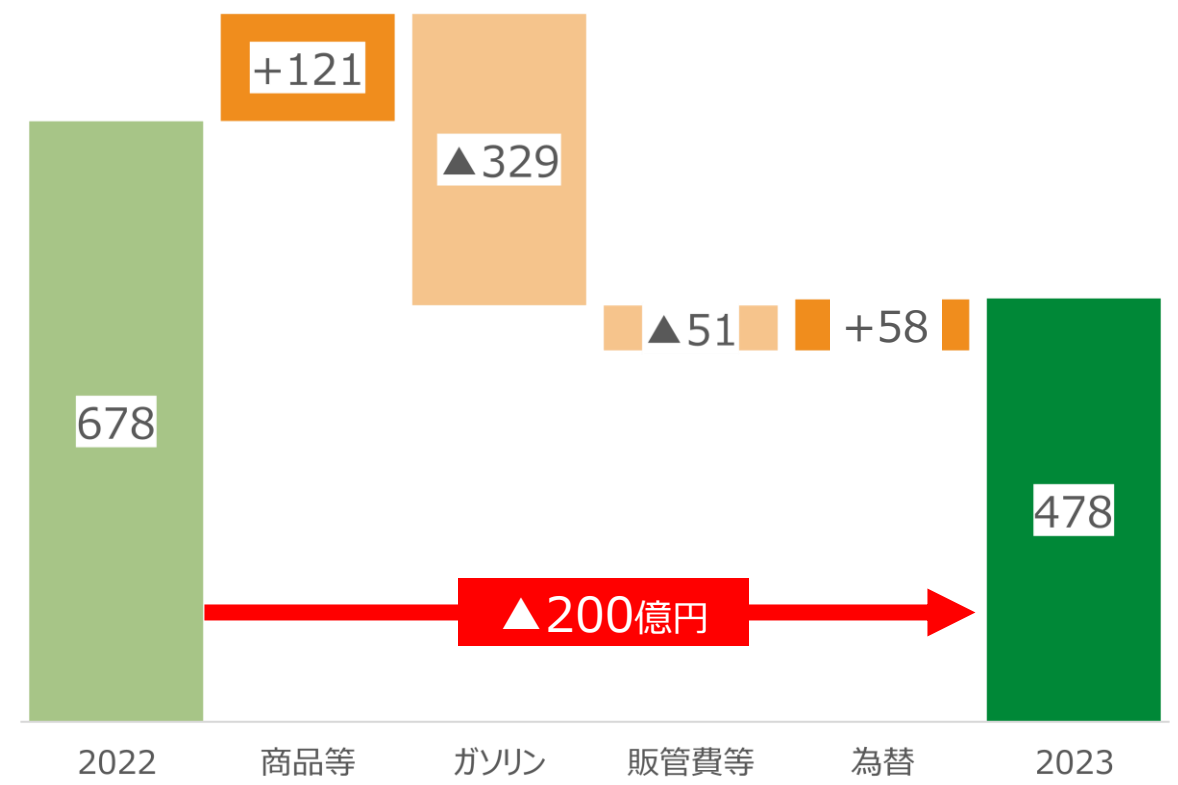
## 販管費

単位：百万ドル、%

	第1四半期			主な要因
	金額	前期比	前期差	
販管費合計	2,263	102.2	+49	
広告宣伝費	34	71.1	▲14	メディア広告費用のタイミング
人件費	729	99.4	▲4.4	人員適正化
地代家賃	262	105.8	+14	インフレによる家賃上昇
減価償却費	368	104.8	+16	新店開発とIT投資
水道光熱費	123	107.7	+8.8	電気代増加
その他	745	103.8	+27	インフレによるコスト増

## 営業利益増減

(億円)



前年、高水準となったガソリン荒利の影響を受けるも、商品関連は計画をクリア。通期計画は不変。



## 専用飲料の強化

### コーヒー最新化プログラムの拡大

挽き立てコーヒー



スペシャルティ・アイスコーヒー



店内焼成ベーカリー



テイクアウト商品陳列ケース



**4,800+**  
導入済み店舗



2023年度  
プログラム導入拡大を継続

## PB商品の拡大

### PB戦略

高品質で差別化された商品の開発

お客様へバリューを提供  
NB商品に対する価格優位性

収益性向上へ貢献

イノベーションを通して消費者需要を高める

**+150**

2023年新規導入  
アイテム数



オートミルク  
スムージー



袋入り  
チョコレート



スパークリング  
ウォーター



トルティーヤ  
チップス

高付加価値で差別化された商品の提供による収益性向上を図る

# SST事業の抜本的改革

## 抜本的改革推進プロセス

2023年5月

6月

7月

8月



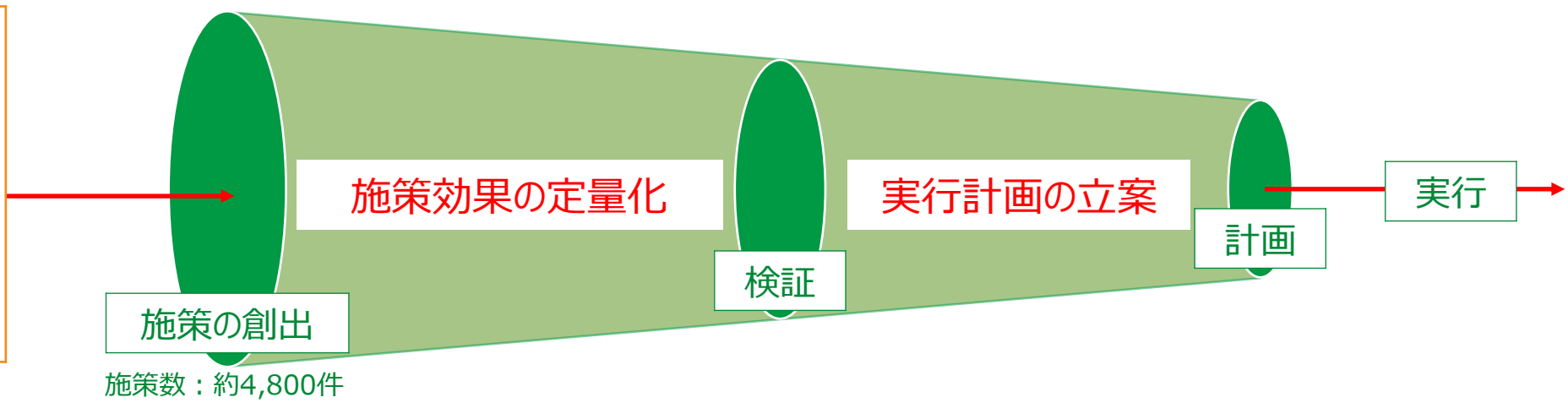
**戦略・目標・体制を設定**

首都圏SST事業  
2025年度目標

---

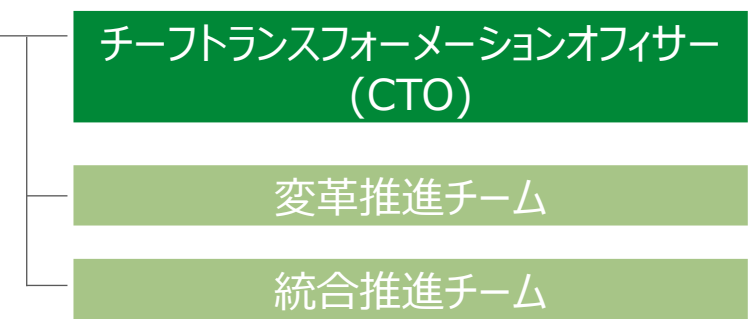
EBITDA 550億円

ROIC 4%以上



### 組織体制

分科会カテゴリー	分科会数	内容
「食」へのフォーカス	10	デイリー、青果、精肉、鮮魚、惣菜、その他(5)
首都圏へのフォーカス	3	改装、成長戦略フォーマット、その他
戦略投資インフラ	3	物流、ネットスーパー、その他
首都圏事業の統合再編	3	組織最適化、販管費最適化、その他



SSTの抜本的改革の詳細は、第2四半期決算説明会にて公表予定

# 戦略委員会の進捗状況

## I 戦略委員会設置の背景・目的

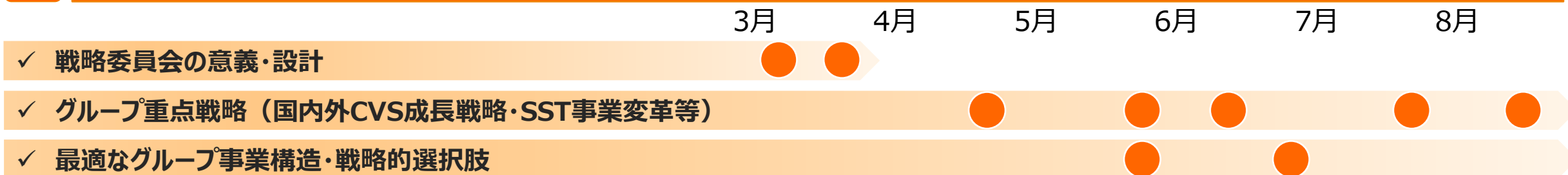
- グループ重点戦略（国内外CVS成長戦略・SST事業変革等）に関する進捗状況のモニタリング
- 戦略実現のための**最適なグループ事業構造・戦略的選択肢（IPO・スピンオフ等）に関する包括的且つ客観的な分析・検証を継続的に実施**し、これらの検証結果を元に、当社グループの中長期的な企業価値向上のための**助言を取締役会に対して行う**

## II 戦略委員会のメンバー（独立社外取締役）

 <b>取締役 委員長</b> スティーブン・ヘイズ・ デイカス	 <b>取締役</b> 米村 敏朗	 <b>取締役</b> 井澤 吉幸	 <b>取締役</b> ジェニファー・シムズ・ ロジャーズ	 <b>取締役</b> ポール 与那嶺
 <b>取締役</b> エリザベス・ミン・ マイヤーダーク	 <b>取締役</b> 山田 ヌユミ	 <b>取締役 新任</b> 和田 眞治	 <b>取締役 新任</b> 八馬 史尚	

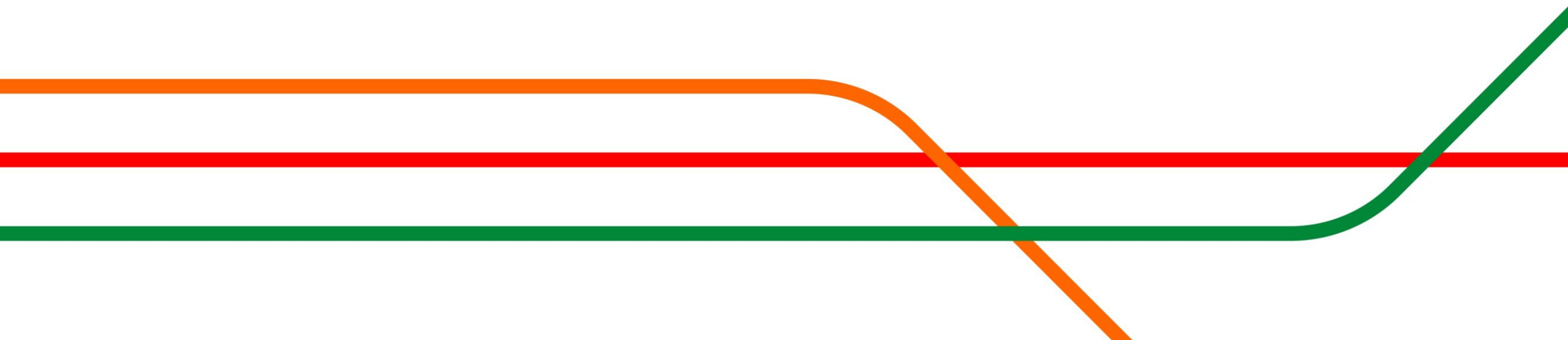
戦略委員会の客観的な分析・検討をサポートする外部アドバイザーを起用

## III 戦略委員会における議論の進捗状況

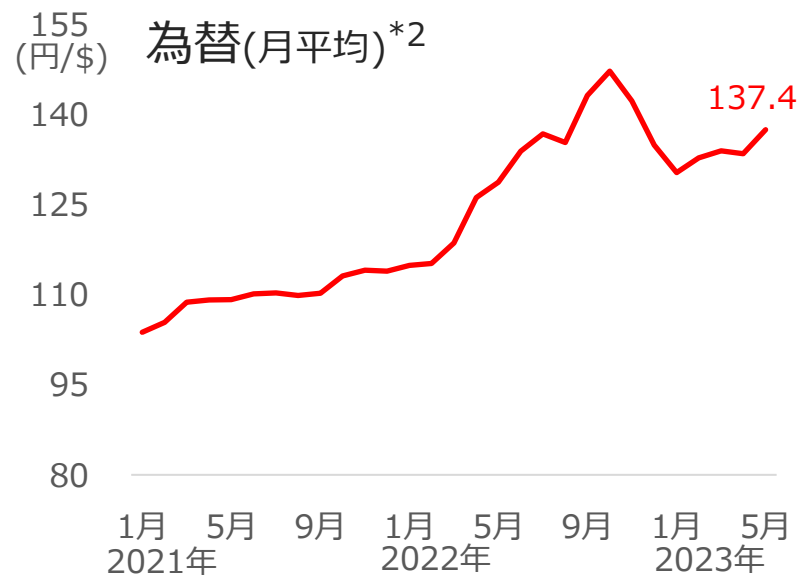
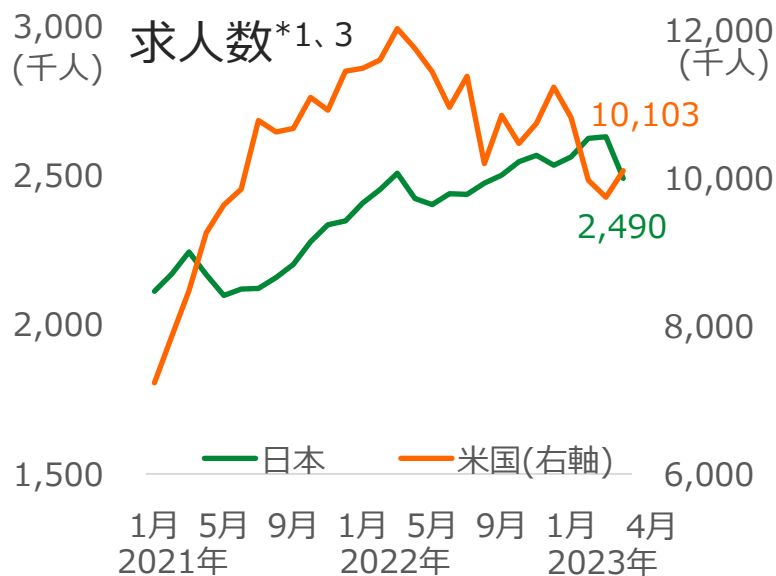
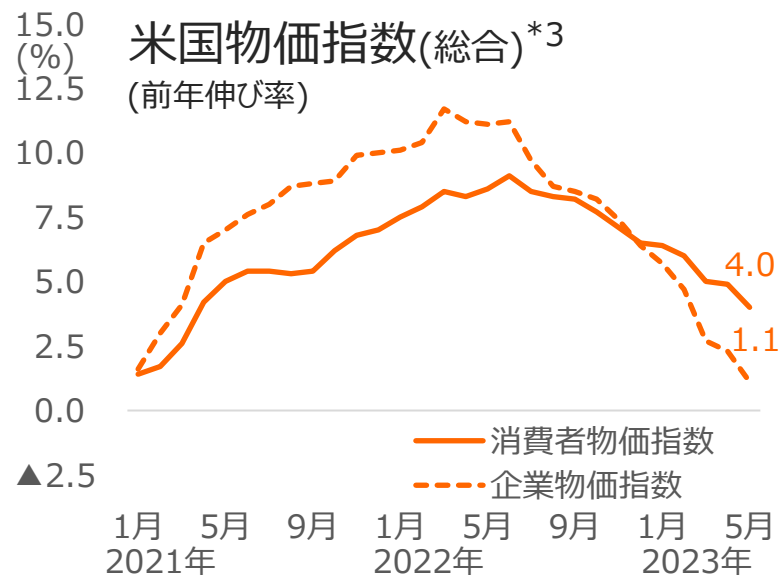
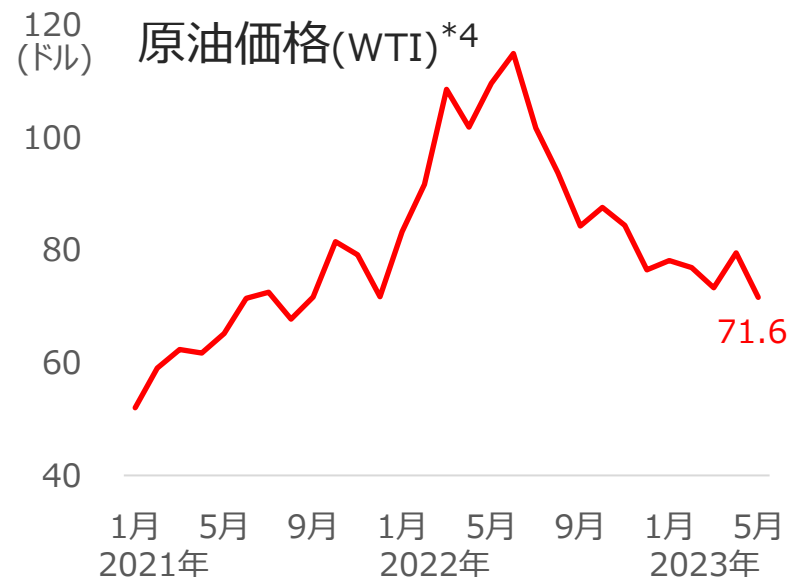
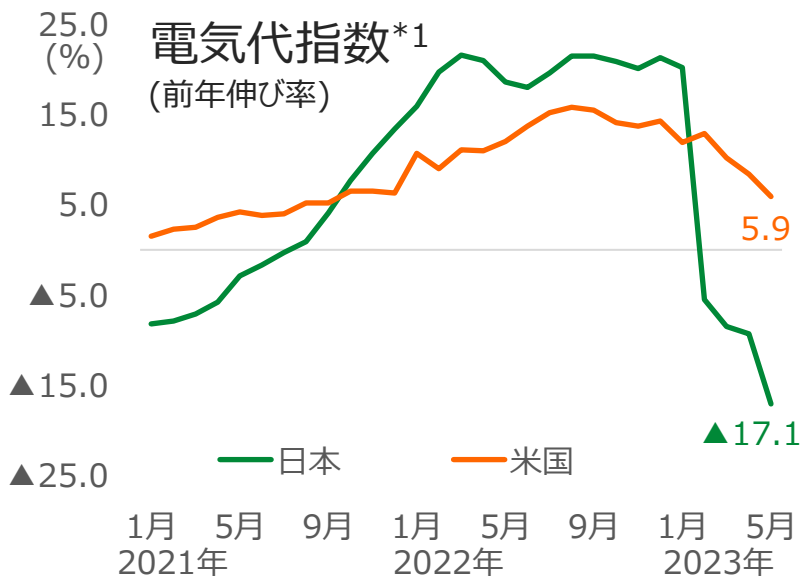
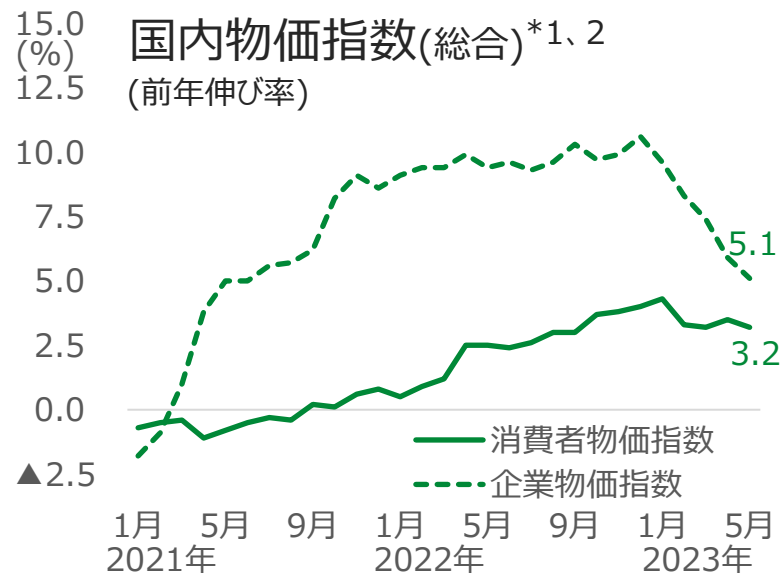


グループ重点戦略に関する議論、及び事業構造・戦略的選択肢に関する分析・評価を実施中

# Appendix - 補足資料 -



# 外部環境



出所: \*1 e-Stat(政府統計)、\*2 日本銀行、\*3 BLS(米国労働省労働統計局)、\*4 EIA(米国エネルギー情報局)

# 連結要約貸借対照表(2023年5月末)

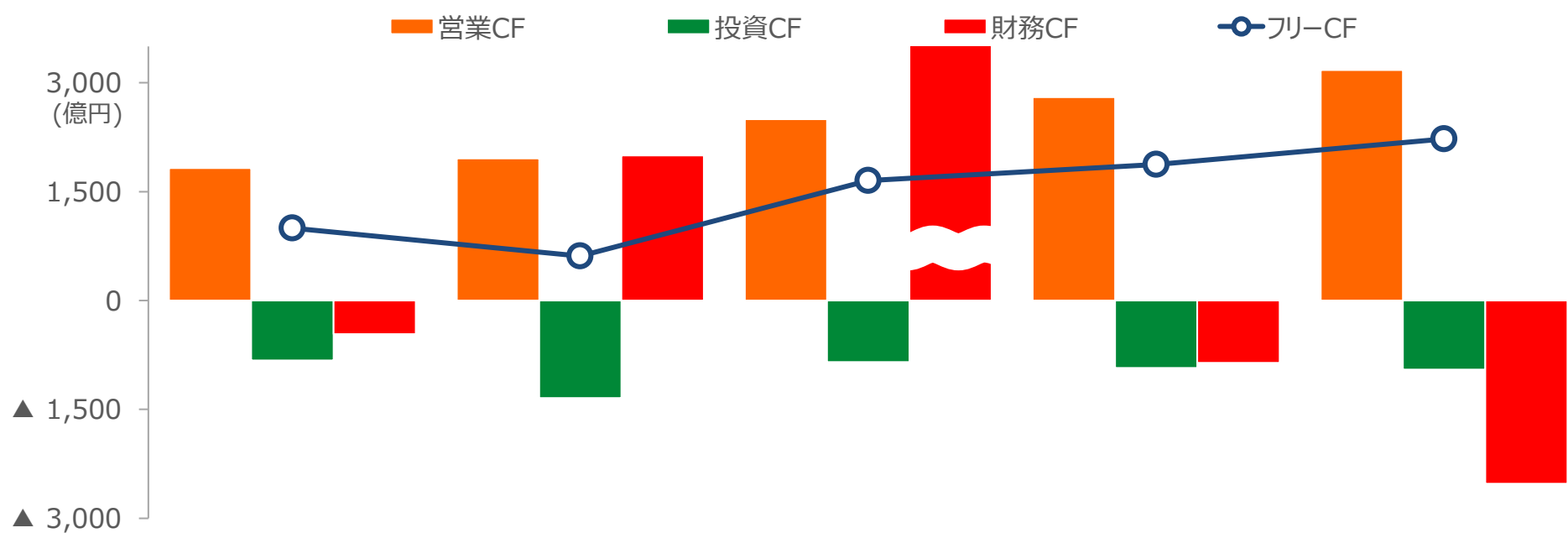
単位：億円

資産の部 (主要科目のみ)	2023/2	2023/5	前期末差
流動資産	30,606	31,148	+541
現金及び預金	16,708	16,398	▲310
7BK現金及び預け金	10,243	11,590	+1,347
受取手形、売掛金及び 契約資産	4,226	4,288	+61
商品及び製品	2,800	2,889	+88
固定資産	74,891	74,826	▲65
有形固定資産	43,417	43,447	+29
建物及び構築物	16,148	16,083	▲64
土地	11,960	11,986	+26
使用权資産	8,856	8,908	+51
無形固定資産	23,646	23,526	▲120
投資その他の資産	7,827	7,852	+24
繰延資産	11	9.2	▲1.8
資産合計	105,509	105,983	+474

負債・純資産の部 (主要科目のみ)	2023/2	2023/5	前期末差
負債合計	69,027	69,454	+426
流動負債	32,650	36,038	+3,387
支払手形及び買掛金	5,361	5,559	+197
短期借入金	1,435	1,472	+36
1年内償還・返済予定の 社債及び長期借入金	5,014	5,910	+896
契約負債	2,113	2,045	▲67
預り金	1,655	2,577	+922
銀行業における預金	8,101	7,743	▲358
固定負債	36,377	33,416	▲2,960
社債	13,947	11,019	▲2,927
長期借入金	9,360	9,328	▲32
リース債務	8,349	8,408	+59
純資産合計	36,481	36,528	+47
負債・純資産合計	105,509	105,983	+474



# 第1四半期 連結キャッシュ・フロー計算書



(億円)	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2022年度との差
営業活動によるCF	1,822	1,955	2,499	2,801	3,176	+374
投資活動によるCF	▲825	▲1,344	▲848	▲928	▲951	▲22
フリーCF	996	611	1,650	1,873	2,225	+351
財務活動によるCF	▲464	1,997	10,994	▲860	▲2,523	▲1,663
現金及び現金同等物 期末残高	13,642	16,141	35,624	15,270	16,459	+1,188

# 第1四半期 特別損失

単位：億円

	2022年度	2023年度	前期差	主な要因	
<b>特別損失合計</b>	75	144	+69		
固定資産廃棄損	30	32	+2.3	-	
減損損失	19	35	+15	7BK SEJ	(+4.6)：システム関連 (+3.5)：店舗関連
子会社譲渡関連損失	-	48	+48	7&i	(+48)：BNJ株式譲渡関連費用
事業構造改革費用	1.8	4.3	+2.5	IY	(+2.5)：閉店対象店舗の増加等
その他	23	22	▲0.3	-	

注) 7BK：セブン銀行、SEJ：セブン-イレブン・ジャパン、7&i：セブン&アイ・ホールディングス(単体)、BNJ：バーニーズ ジャパン、IY：イトーヨーカ堂

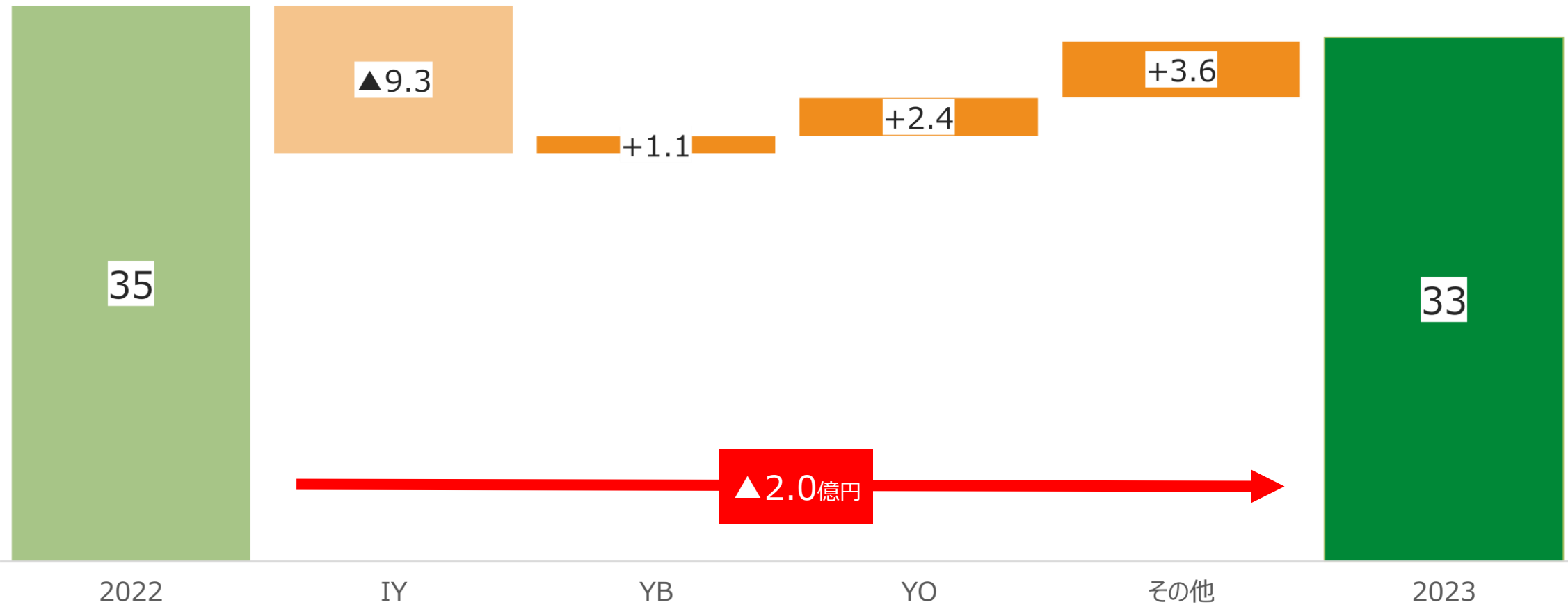
# 第1四半期 エネルギーコスト上昇影響

単位：億円

	営業利益		水道光熱費	
		前期差		前期差
セブン-イレブン・ジャパン	644	+48	157	+23
イトーヨーカ堂	▲1.6	▲9.3	59	+8.9
ヨークベニマル	45	+1.1	25	+5.1
合計	688	+40	241	+38
(参考) 連結	819	▲203	453	+73

# 第1四半期 スーパーストア事業 営業利益増減

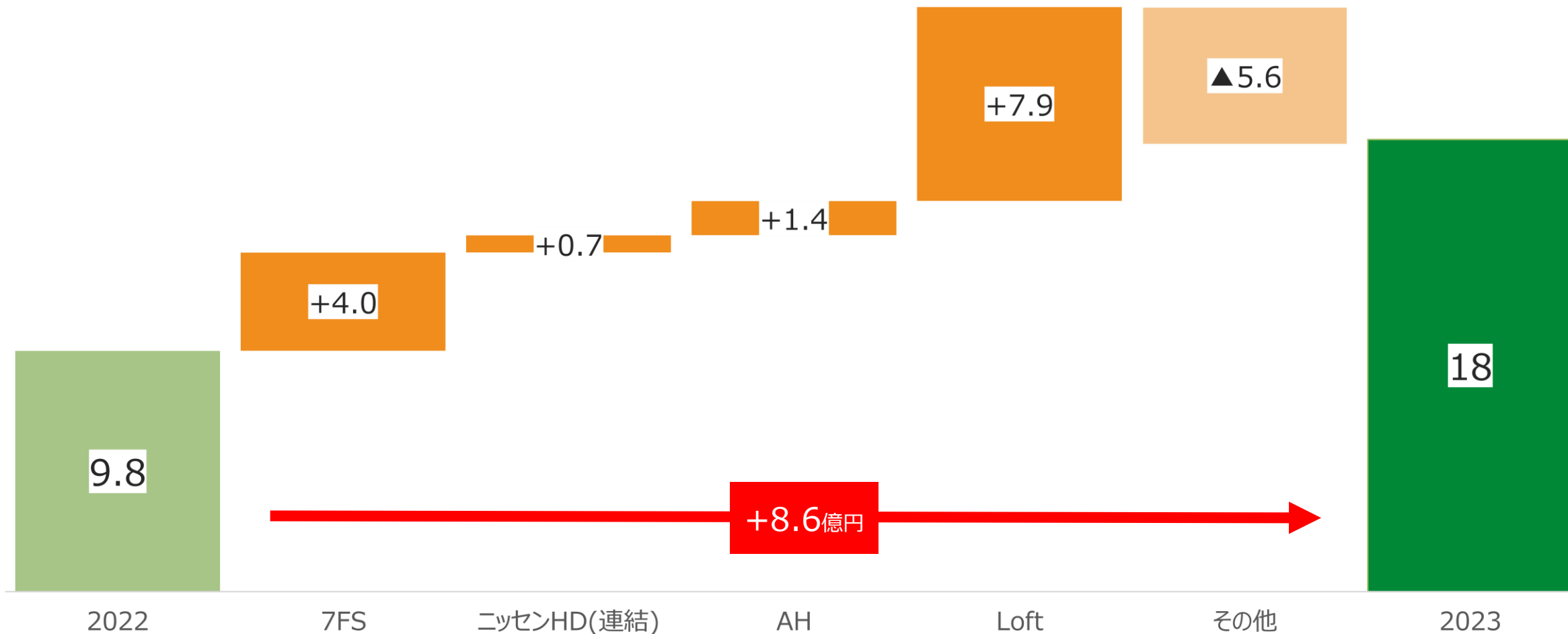
単位：億円



注) IY:イトーヨーカ堂、YB:ヨークベニマル、YO:ヨーク

# 第1四半期 その他の事業 営業利益増減

単位：億円



注) 7FS : セブン&アイ・フードシステムズ、AH : 赤ちゃん本舗

# 第1四半期 主要事業会社業績

単位：億円、%[百万ドル、%]

		営業利益		既存店 売上伸び率	商品荒利率 前期差
		前期比	前期差		
セブン-イレブン・ジャパン	644	108.1	+48	+4.9	+0.4
7-Eleven, Inc.	478	70.4	▲200	+4.7	+1.0
[ドルベース]	[361]	[61.9]	[▲222]		
イトーヨーカ堂	▲1.6	-	▲9.3	+1.3 (SC計)	±0.0
ヨークベニマル	45	102.7	+1.1	+1.0	▲0.2

注) 為替換算レート：U.S.\$1 = 132.42円

# 7-Eleven, Inc.

## Speedway取得一巡後の状況 (ドルベース前年伸び率)

### 商品

	3Q			4Q			1Q (%)		
既存店売上	+4.2	+3.2	+4.7						
荒利率前年差	+0.5	+0.7	+1.0						
荒利額	+5.0	+5.1	+7.4						

### ガソリン

	3Q			4Q			1Q (%)		
販売量 (1店あたり)	▲6.4	▲4.1	+2.4						
CPG前年差 (¢)	+9.1	+6.8	▲9.3						
荒利額	+19.6	+13.7	▲21.0						

### 販管費・営業利益

	3Q			4Q			1Q (%)		
販管費合計	+3.5	+1.9	+2.2						
広告宣伝費	▲51.1	▲66.6	▲28.9						
人件費	+4.2	+1.3	▲0.6						
地代家賃	+15.7	+14.7	+5.8						
減価償却費	+20.2	+7.1	+4.8						
水道光熱費	+16.1	+7.4	+7.7						
その他	▲6.1	+0.1	+3.8						
営業利益	+27.0	+24.3	▲38.1						

### 1Q実績

- 商品** 売上・荒利ともに着実に成長
- ガソリン** 販売量はプラスも、CPGの大幅な下落に伴い荒利額はマイナス
- 販管費** 引き続きインフレ環境下においてもCLC\*の取り組みにより増加を抑制

\* コストリーダーシップ委員会

# 消去及び全社のグループ戦略に係る費用、投資

## 第1四半期実績

単位：億円、%

	費用					投資				
	実績	前期差	計画差	進捗率	通期計画	実績	前期差	計画差	進捗率	通期計画
DX・システム・セキュリティ等	▲136	▲21	+0.1	26.1	▲523	33	▲25	▲39	13.2	255
その他	▲45	▲14	+18	19.4	▲232	31	▲24	▲25	22.8	137
消去及び全社(営業利益)	▲181	▲35	+18	24.1	▲756	65	▲50	▲65	16.5	393



# 2023年度 連結業績予想 (2023年4月6日発表資料再掲)

単位：億円、%

	金額	前期比	前期差
グループ売上*	174,180	97.6	▲4,246
営業収益	111,540	94.4	▲6,573
営業利益	5,130	101.3	+64
経常利益	4,800	100.9	+41
親会社株主に帰属する当期純利益	2,850	101.4	+40
EPS (円)	322.67	101.4	+4.53
のれん償却前EPS (円)	450.04	101.0	+4.29
EBITDA (営業利益+減価償却費+のれん償却費)	10,100	101.5	+146

\* グループ売上：セブン-イレブン・ジャパン、セブン-イレブン・沖縄及び7-Eleven, Inc.における加盟店売上を含めた数値

注) 1. 為替換算レート：U.S.\$1 = 131.00円 1元 = 19.00円

2. 2022年11月11日に発表した、そごう・西武株式売却に係る財務数値への影響は含んでおりません。

# 2023年度 セグメント別予想 (新セグメント) (2023年4月6日発表資料再掲)



単位：億円、%

	営業収益		営業利益		EBITDA	
		前期比/差		前期比/差		前期比/差
連結	111,540	94.4 ▲6,573	5,130	101.3 +64	10,100	101.5 +146
国内コンビニエンスストア	9,220	103.6 +317	2,440	105.2 +119	3,344	105.3 +168
海外コンビニエンスストア	81,820	92.5 ▲6,641	2,965	102.3 +67	6,019	101.8 +104
スーパーストア	14,840	102.4 +348	145	117.0 +21	552	108.5 +43
金融関連	2,080	107.1 +137	335	90.2 ▲36	684	98.1 ▲13
その他	4,240	86.8 ▲643	1.0	3.9 ▲24	61	33.8 ▲119
消去及び全社	▲660	- ▲90	▲756	- ▲82	▲560	- ▲36

注) 1. 為替換算レート：U.S.\$1 = 131.00円 1元 = 19.00円

2. 2022年11月11日に発表した、そごう・西武株式売却に係る財務数値への影響は含んでおりません。

# サステナブル経営の推進 ①

サステナブル経営の取り組みを「中期経営計画2021-2025」の基盤に気候変動への対応をグループ一丸で推進

## 環境宣言

『GREEN CHALLENGE 2050』



—2050年目標—

### ① CO2排出量削減

グループの店舗運営に伴う排出量**実質ゼロ**  
 スコープ3を含むサプライチェーン全体で削減を目指す

### ③ 食品ロス・食品リサイクル対策

<食品廃棄物の発生量>  
 発生原単位 **75%削減**

<食品リサイクル率> **100%**

### ② プラスチック対策

販売に係るプラスチック資材全般の削減も目指す

<オリジナル商品で使用する容器>  
 環境配慮型素材 **100%使用**

<プラスチック製レジ袋> **使用量ゼロ**

### ④ 持続可能な調達

<オリジナル商品の食品原材料>  
 持続可能性が担保された材料 **100%使用**



—2020年6月に開示—  
※2022年3月改定



Taskforce on Nature-related  
 Financial Disclosures

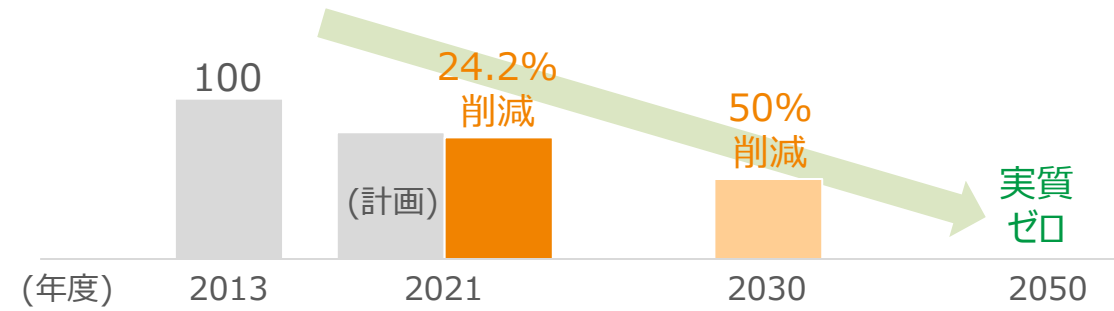
—2023年対応検討中—

グローバルな視点で持続可能な社会の実現へ

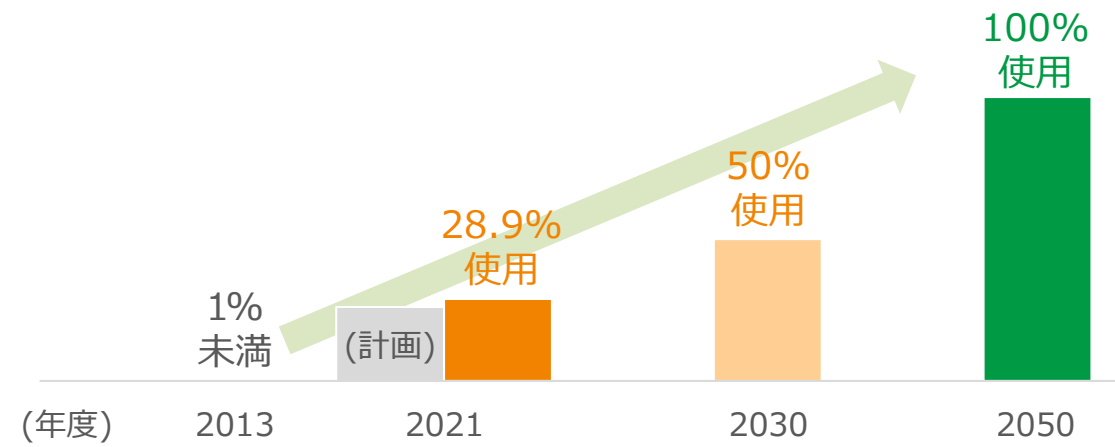
# サステナブル経営の推進 ②

環境宣言における2050年までの目標に対し、更に取り組みを強化

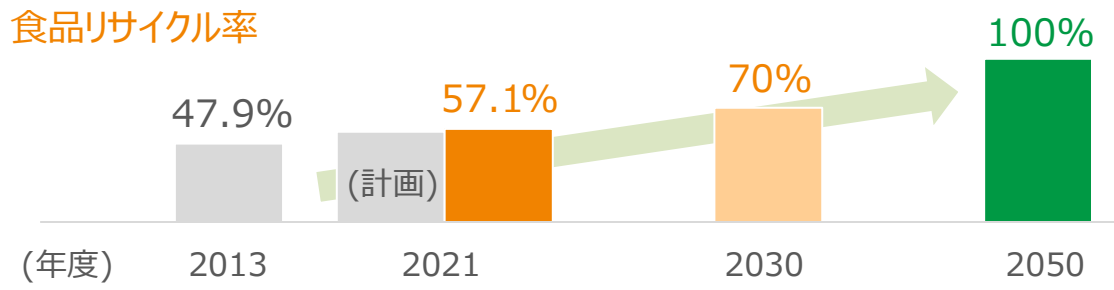
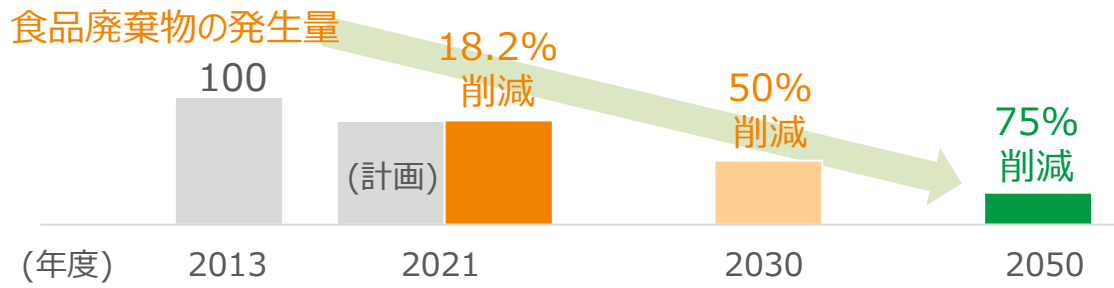
## ① CO2排出量削減



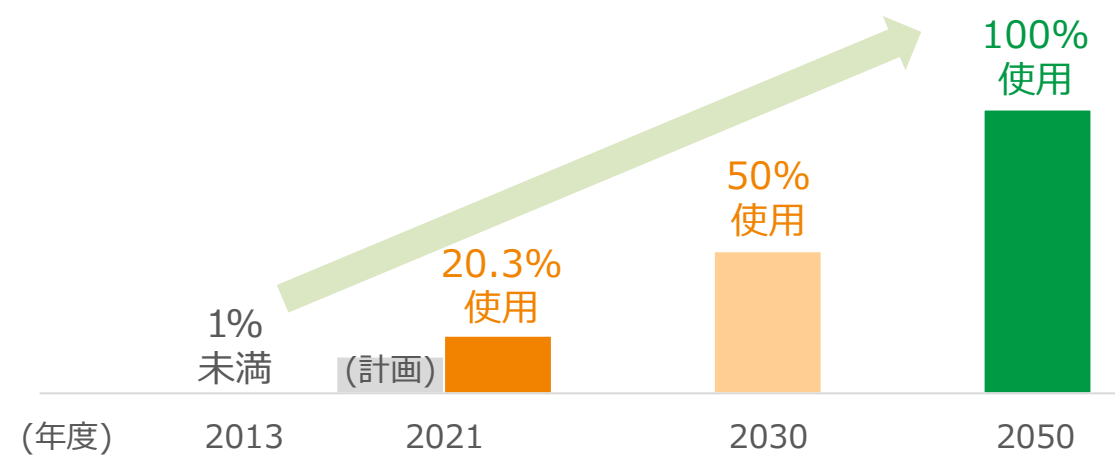
## ② プラスチック対策



## ③ 食品ロス・食品リサイクル対策



## ④ 持続可能な調達



注) 国内事業会社が対象



当社が開示する情報の中には、将来の見通しに関する事項が含まれる場合があります。  
この事項については、開示時点において当社が入手している情報による経営陣の判断に基づくほか、将来の予測を行うために一定の前提を用いており、様々なリスクや不確定性・不確実性を含んでおります。  
したがって、現実の業績の数値、結果等は、今後の事業運営や経済情勢の変化等の様々な要因により、開示情報に含まれる将来の見通しとは異なる可能性があります。