



株式会社セブン&アイ・ホールディングス

# 2023年度 第3四半期 決算説明資料

2024.1.11

- ✓ 2023年度第3四半期業績は、営業利益は過去最高を達成
- ✓ 外部環境の変化に対応し、国内外CVS事業を中心に成長を継続
- ✓ 首都圏SST事業の抜本的変革は着実に進捗

# 目次

1 第3四半期業績

---

2 通期業績予想

---

3 主要事業戦略の状況

---

北米CVS事業、国内CVS事業およびSST事業

# 目次

1 第3四半期業績

---

2 通期業績予想

---

3 主要事業戦略の状況

---

北米CVS事業、国内CVS事業およびSST事業

# 3Q累計 連結業績ハイライト

単位：億円、%

	22年度	23年度	前期比	前期差	期首計画比	期首計画差
グループ売上*1	133,322	133,446	100.1	+124	101.8	+2,394
営業収益	88,237	85,802	97.2	▲2,435	102.2	+1,832
営業利益	3,948	4,100	103.8	+151	104.7	+183
経常利益	3,702	3,882	104.9	+179	106.0	+219
親会社株主に帰属する四半期純利益	2,347	1,821	77.6	▲525	78.1	▲511
E P S (円)	265.75	206.23	77.6	▲59.52	78.1	▲57.91
のれん償却前EPS (円) *2	359.21	306.30	85.3	▲52.90	85.2	▲53.29
■ 調整後*3						
親会社株主に帰属する四半期純利益	2,347	2,478	105.6	+131	106.2	+145
E P S (円)	265.75	280.60	105.6	+14.84	106.2	+16.45
のれん償却前EPS (円) *2	359.21	380.67	106.0	+21.46	105.9	+21.08

\*1 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

\*2 のれん償却前EPS：(親会社株主に帰属する四半期純利益 + のれん償却費) ÷ 期中平均株式数 \*3 そごう・西武、バーニーズ ジャパン株式譲渡影響を調整した数値

注) 1. 為替換算レート：U.S.\$1 = 138.24円 1元 = 19.62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。

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

# 3Q累計 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	85,802	97.2 ▲2,435	4,100	103.8 +151	7,962	105.4 +407
国内コンビニエンスストア	7,000	104.2 +284	1,990	107.4 +136	2,655	106.7 +165
海外コンビニエンスストア	63,577	95.9 ▲2,705	2,312	101.6 +37	4,702	105.3 +237
スーパーストア	10,863	102.0 +214	24	169.7 +9.8	322	107.7 +23
金融関連	1,557	106.9 +100	290	96.9 ▲9.3	548	96.3 ▲21
その他	3,265	91.9 ▲286	24	- +36	117	112.9 +13
消去及び全社	▲462	- ▲43	▲541	- ▲59	▲384	- ▲10

注) 為替換算レート：U.S.\$1 = 138.24円 1元 = 19.62円

# 3Q累計 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	
		期首計画比/差		期首計画比/差		期首計画比/差
連結	85,802	102.2 +1,832	4,100	104.7 +183	7,962	104.3 +329
国内コンビニエンスストア	7,000	100.9 +64	1,990	104.4 +83	2,655	103.2 +81
海外コンビニエンスストア	63,577	102.9 +1,767	2,312	100.3 +7.8	4,702	102.3 +103
スーパーストア	10,863	99.8 ▲26	24	104.6 +1.0	322	96.8 ▲10
金融関連	1,557	100.3 +3.9	290	110.8 +28	548	105.1 +26
その他	3,265	101.1 +35	24	- +27	117	286.8 +76
消去及び全社	▲462	- ▲12	▲541	- +35	▲384	- +51

注) 為替換算レート：U.S.\$1 = 138.24円 1元 = 19.62円

# 目次

1 第3四半期業績

2 通期業績予想

3 主要事業戦略の状況

北米CVS事業、国内CVS事業およびSST事業



# 2023年度 連結業績予想の修正

単位：億円、%

	修正前 (10月12日)	修正後	前期比	前期差	修正額
グループ売上	177,730	178,130	99.8	▲296	+400
営業収益	114,320	114,820	97.2	▲3,293	+500
営業利益	5,250	5,250	103.6	+184	-
経常利益	4,900	4,900	103.0	+141	-
親会社株主に帰属する当期純利益	2,300	2,300	81.9	▲509	-
EPS (円)	260.39	260.59	81.9	▲57.55	+0.20
のれん償却前EPS (円) *1	393.52	396.21	88.9	▲49.53	+2.69
■ 調整後*2					
親会社株主に帰属する当期純利益	2,937	2,956	105.2	+147	+19
EPS (円)	332.58	335.02	105.3	+16.88	+2.44
のれん償却前EPS (円) *1	465.72	470.64	105.6	+24.89	+4.92

\*1 のれん償却前EPS: (親会社株主に帰属する当期純利益 + のれん償却費) ÷ 期中平均株式数 \*2 そごう・西武、バーニーズ ジャパン株式譲渡影響を調整した数値  
注) 為替換算レート: U.S.\$1 = 140.60円 1元 = 19.80円

# 2023年度 セグメント別業績予想の修正(営業利益)

単位：億円、%

	修正前 (10月12日)	修正後	前期比	前期差	修正額
連結	5,250	5,250	103.6	+184	-
国内コンビニエンスストア	2,440	2,500	107.7	+179	+60
海外コンビニエンスストア	3,100	3,010	103.9	+112	▲90
スーパーストア	145	145	117.0	+21	-
金融関連	335	335	90.2	▲36	-
その他	1.0	1.0	3.9	▲24	-
消去及び全社	▲771	▲741	-	▲67	+30

注) 為替換算レート：U.S.\$1 = 140.60円 1元 = 19.80円

# 目次

1 第3四半期業績

---

2 通期業績予想

---

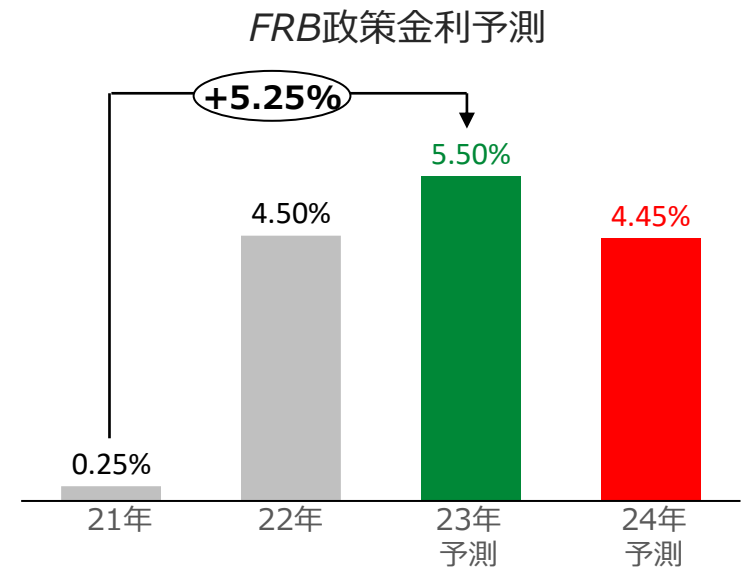
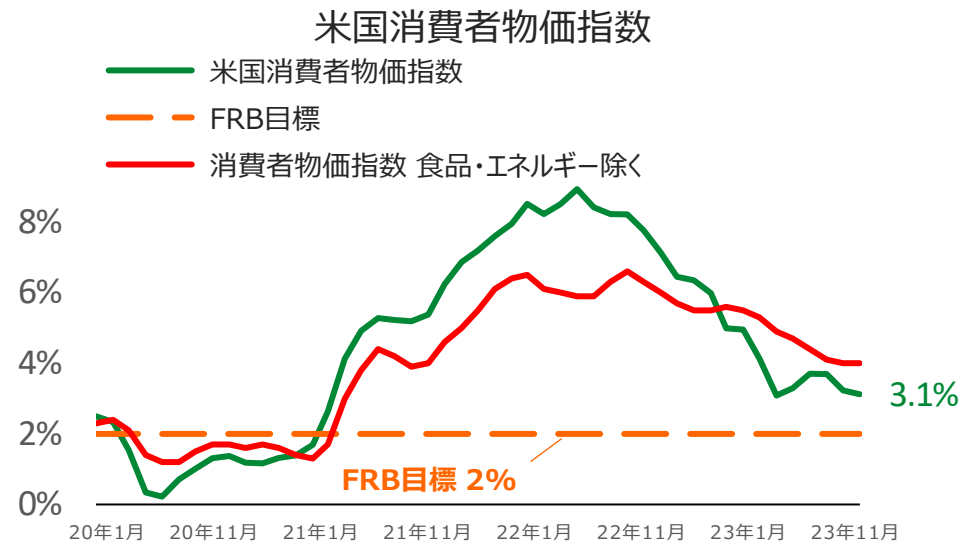
3 主要事業戦略の状況

---

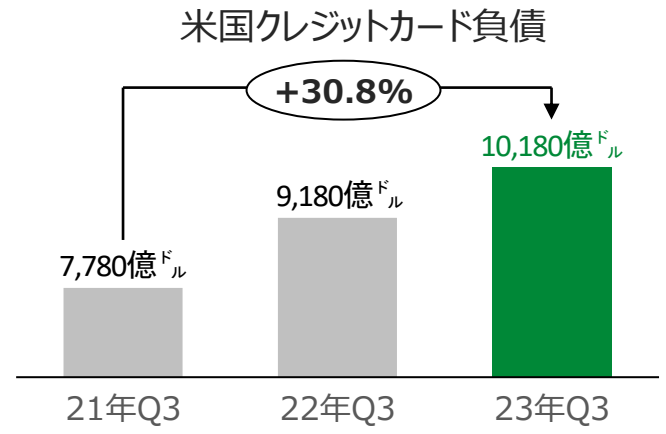
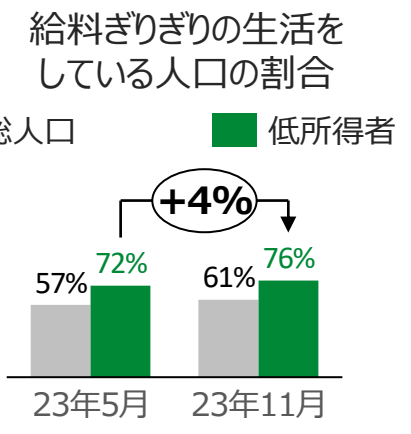
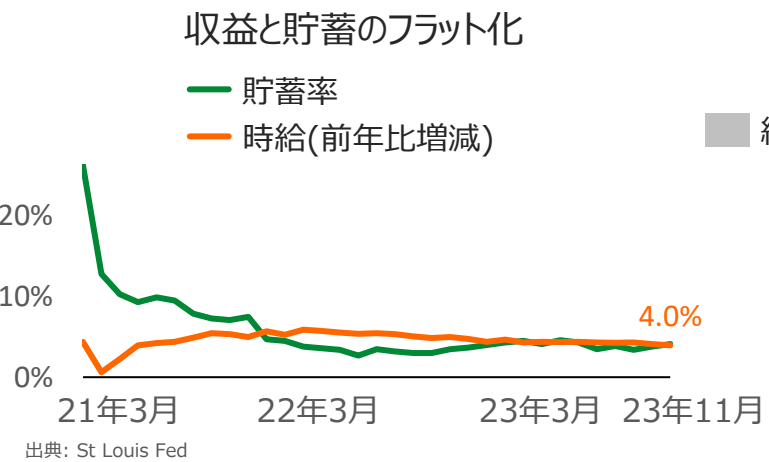
北米CVS事業、国内CVS事業およびSST事業

# 現状分析：米国マクロ環境と消費者の家計状況

## インフレは減速する一方、依然として過去平均を上回る

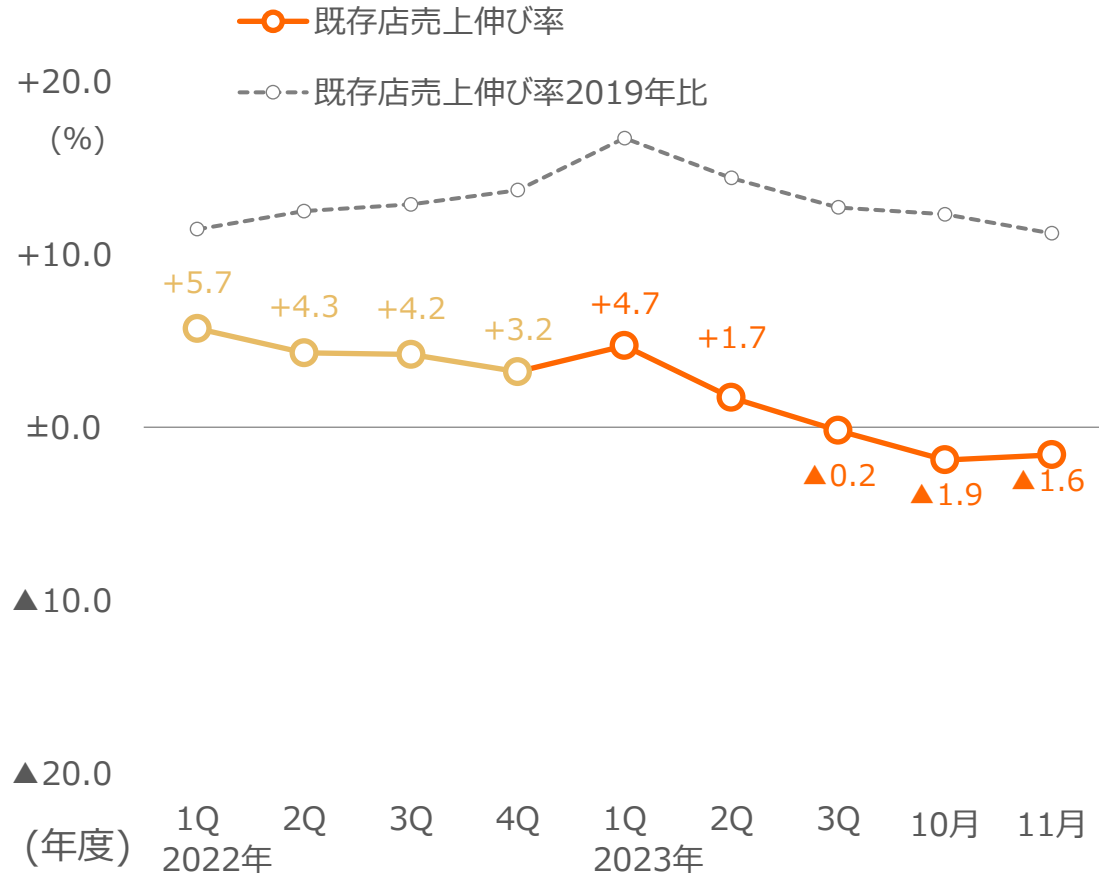


## 消費者の家計状況



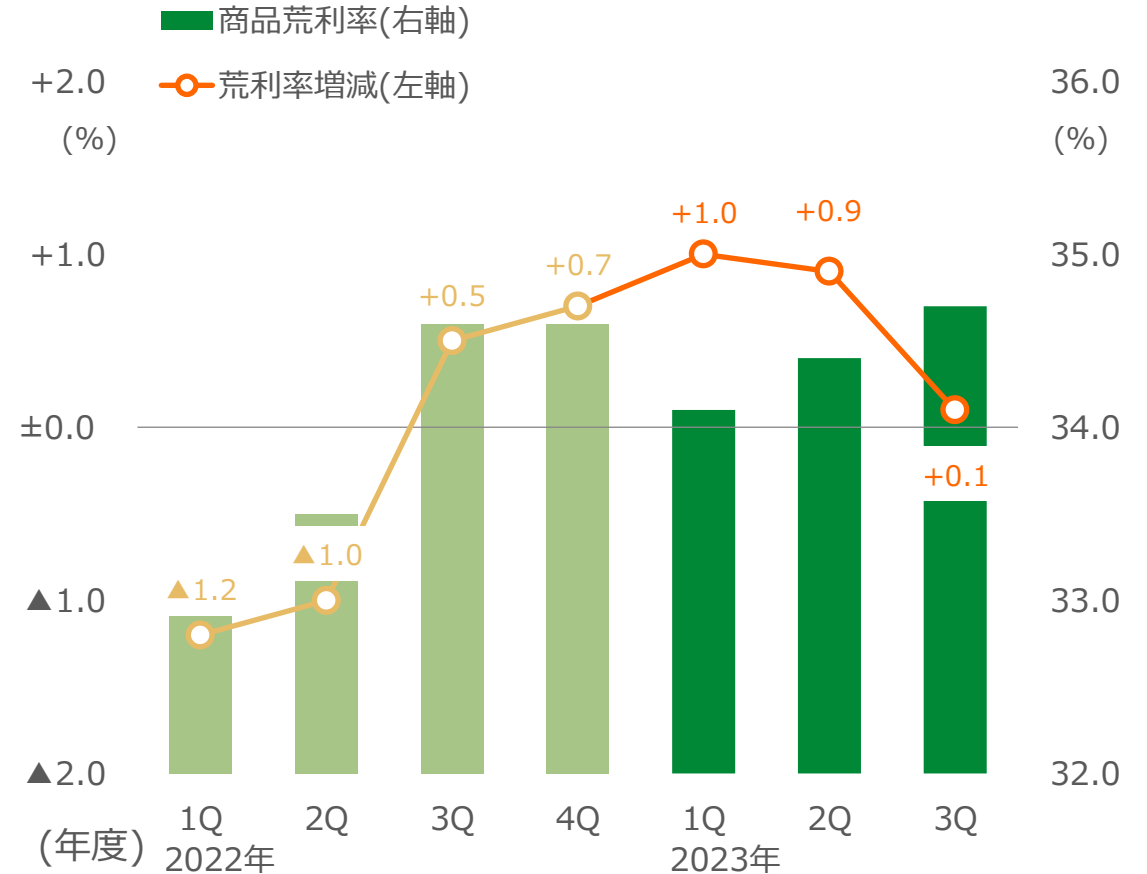
**35%**  
 生活必需品にクレジットカードを利用する世帯  
 (2021年から+14%)

## 既存店商品売上



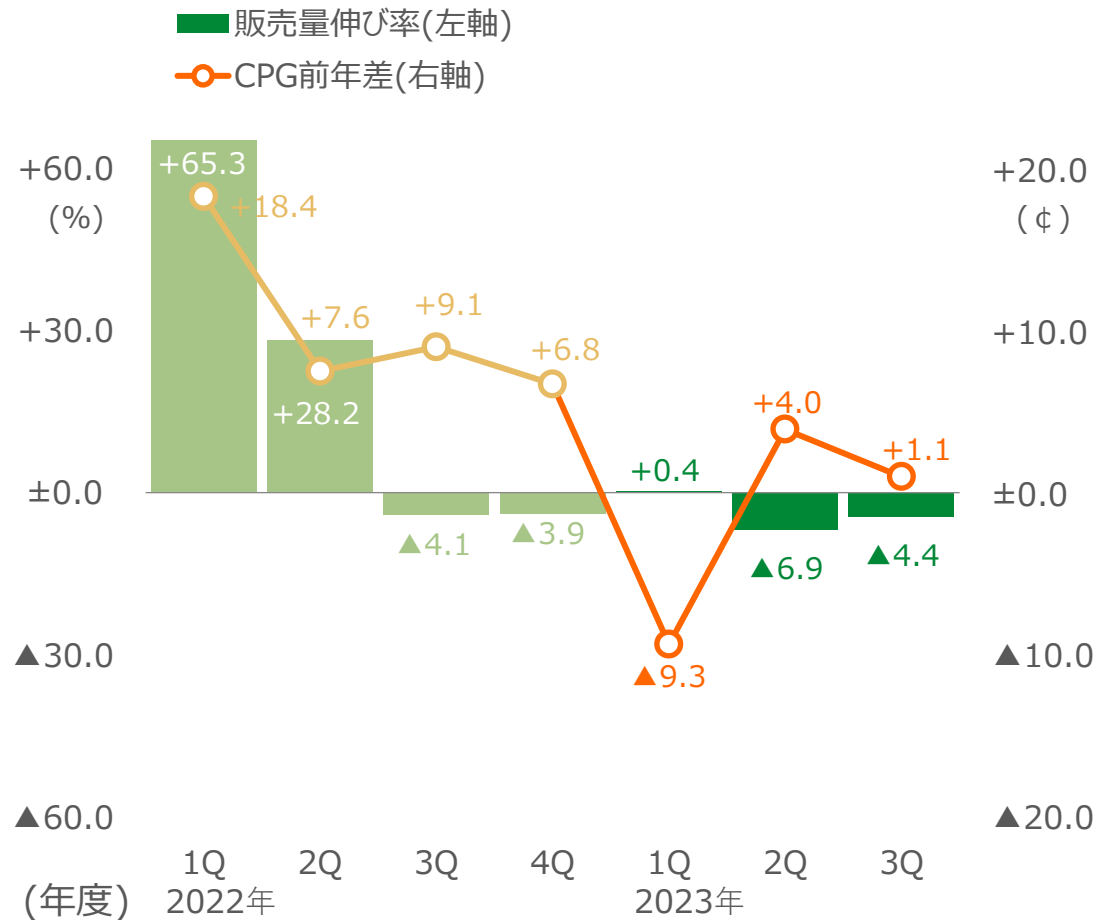
注) 2022年度第2四半期までの既存店の数値にはSpeedwayの数値は含まれておりません。

## 商品荒利率



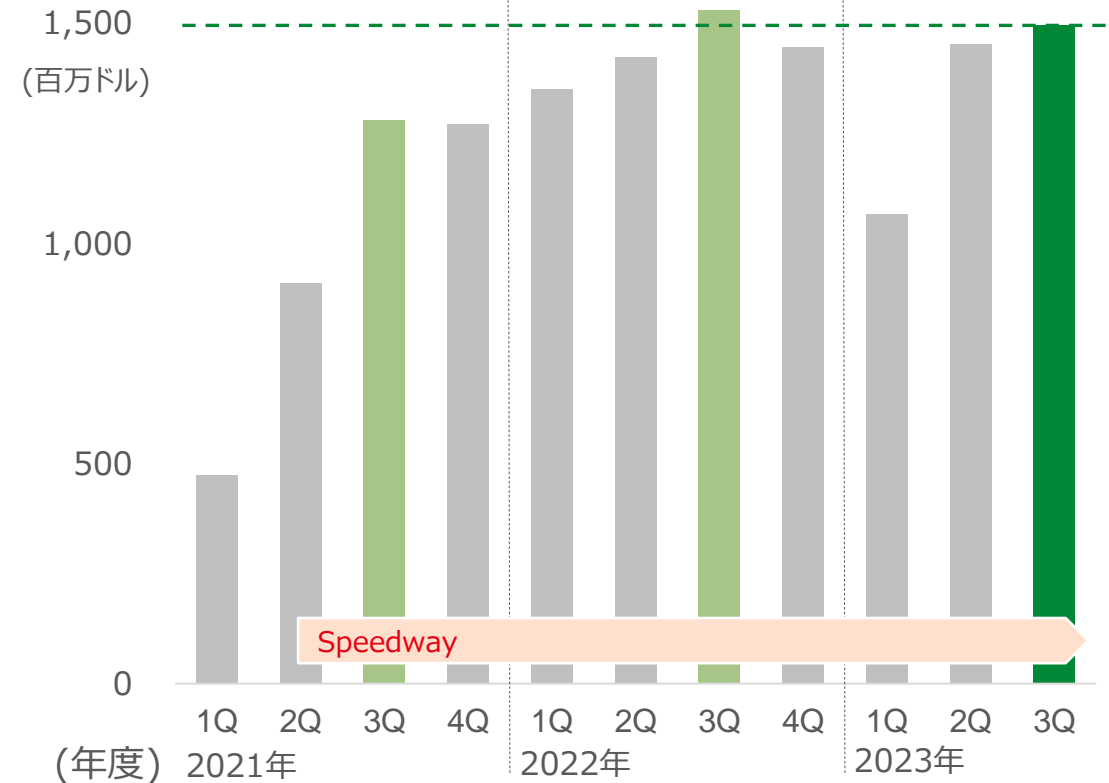
厳しい消費環境下ではあるものの、高品質なオリジナル商品の訴求で対応していく

## ガソリン 全体販売量・CPG



\* 卸売等を含むガソリン事業全体の荒利を記載しております。

## ガソリン 全体荒利額



ガソリン事業の収益は歴史的な水準となった前年の反動はあるものの、中期的には高水準安定推移を見込む

# SEIの成長戦略 - 主要優先事項

## 1 オリジナル商品の強化

フレッシュフード・レストラン



バリューチェーン強化



専用飲料



PB商品

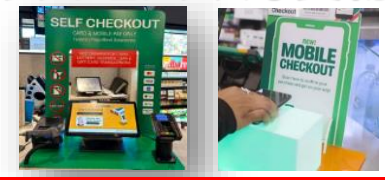


## 2 デジタル・デリバリー促進

ロイヤリティプログラム



フリクションレスな買物体験



7NOWデリバリー

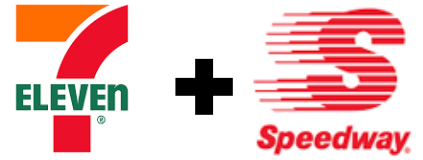


リテールメディアネットワーク



## 3 SEIとSpeedwayの統合によるシナジー創出

店舗レベル/全社レベルでの統合



シナジーの創出



## 4 店舗網の拡大と強化

新規出店



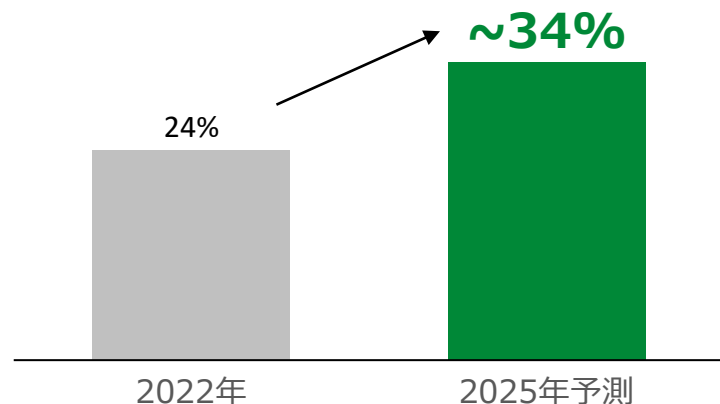
M&A



# オリジナル商品の強化 – 2025年に向けた主な行為

## フレッシュフード、専用飲料、PB商品

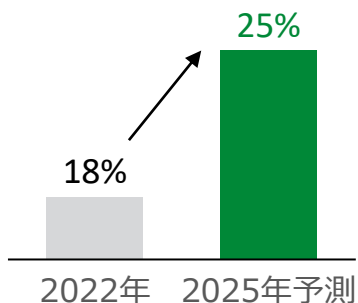
米国既存店商品売上構成比(%)



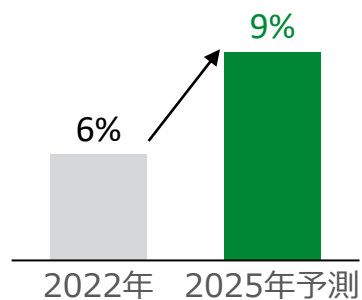
注) 2022年Speedway除く

## フレッシュフード・専用飲料

米国既存店商品売上構成比(%)



## PB商品



## 成長に向けた主な行為

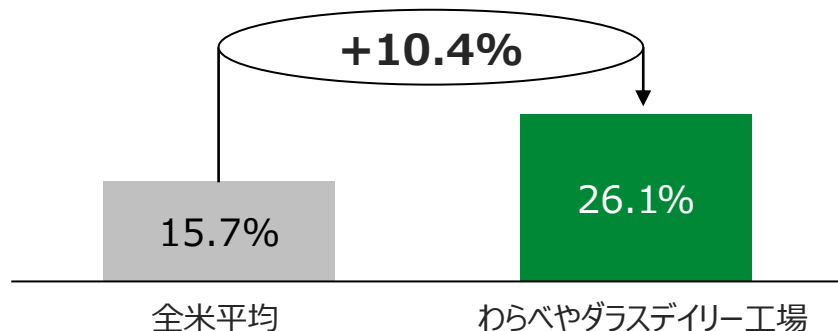
- **フレッシュフード促進と専用飲料拡大**
  - 新しく革新的かつ将来性の高いカテゴリー・商品を特定し、ビジネスを成長させる
  - 主要アイテムの品質向上
  - ホットフード、店内焼成ベーカリープログラムをSpeedway店舗全体に拡大
- **バリューチェーン強化**
  - ヴァージニアデイリー工場の製造ボリューム増加: テキサス工場の機能拡張および2025年までにオハイオデイリー工場立上げ
  - ヴァージニア地区配送センターの取扱いカテゴリー拡大
- **PB商品拡大**
  - 2025年までに440アイテム以上の新商品を追加
  - コア商品の継続的な品質改善



# オリジナル商品の強化 - バリューチェーン概要

## わらべやダラスデューリー工場

デューリー工場製造商品のフレッシュフード全体に占める  
売上高構成比



## わらべやヴァージニアデューリー工場立ち上げ

稼働開始日

2023年9月11日

対応店舗数

~1,300店

わらべやカテゴリー  
商品売上

わらべやカテゴリー商品  
売上増加率

**+27%\***



\* 対象期間2023年9月13日~12月31日 稼働開始1週間前との平均比較

## 新規イノベーション商品の導入

### テキサス州



ロースタースライダー  
プルドポーク&バーベキューソース



ミートボールの  
マリナラスパゲティ



チキジカレーライス



おにぎり  
(テスト)

### ヴァージニア州



オールドベイツソース  
フライドチキンスライダー



チリビーンライスボウル



ターキー BLT サンドイッチ



オレンジチキン&フライドライス

# オリジナル商品の強化 – フレッシュフード、専用飲料、PB商品

## フレッシュフード・専用飲料

2024年に主要プログラムをSpeedway店舗に展開



ホットフードケース  
合計~1,600店舗



店内焼成ベーカリー  
合計~660店舗



配送センター  
~550店舗

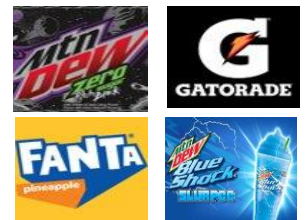
## イノベーション・バリュー商品と地域性のある商品

エスプレッソと  
スペシャリティ  
アイスコーヒー  
拡大



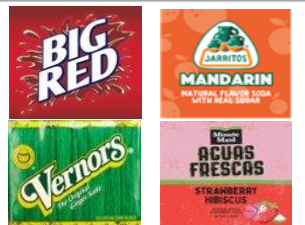
- ・新規アイスコーヒーの品質向上
- ・地域限定スペシャリティ飲料
- ・スペシャリティ飲料展開拡大

新商品・限定  
商品の開発



- ・新規NB限定商品  
(フレーバー・砂糖ゼロ)
- ・NB商品とのコラボレーションマーケティング

地域限定  
新商品拡大



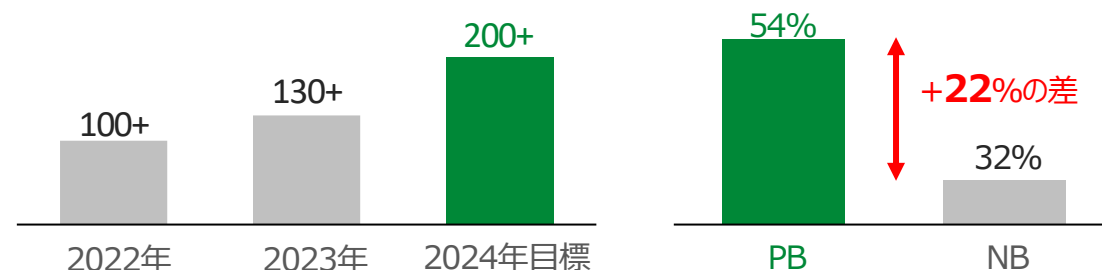
- ・新規・既存商品を用いて地域品揃え  
強化
- ・長期的イノベーション達成のために、地域  
ごとの新規ベンダー開拓

## PB商品

### 新規PB商品

積極的に新商品導入を目指す

高荒利のPB拡充により収益性改善



### 新しく、革新的で将来性の高いカテゴリ及び商品

新規カテゴリ  
導入



- ・エナジードリンク
- ・冷凍食品
- ・酒類
- ・ヒスパニック系食品
- ・急速水分補給・機能性飲料水

既存カテゴリ  
拡大



- ・継続的改善、期間限定商品、品揃え拡大
- ・拡大余地あるカテゴリの拡大：  
お茶、乳製品、スナック、健康美容
- ・ロイヤリティ、デリバリー、バリュープロモーション

生活必需品  
商品の品揃え

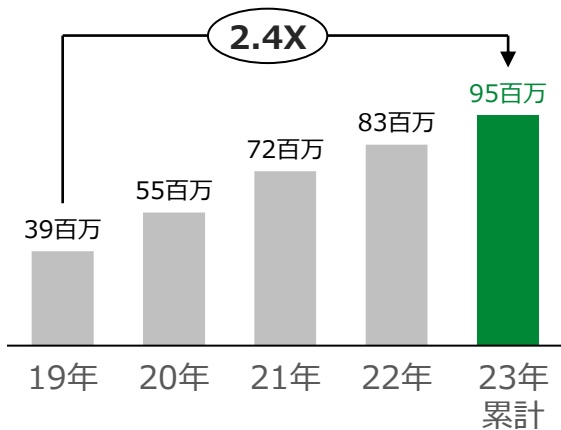


- ・自動車用品
- ・電化製品
- ・水
- ・紙製品
- ・アパレル

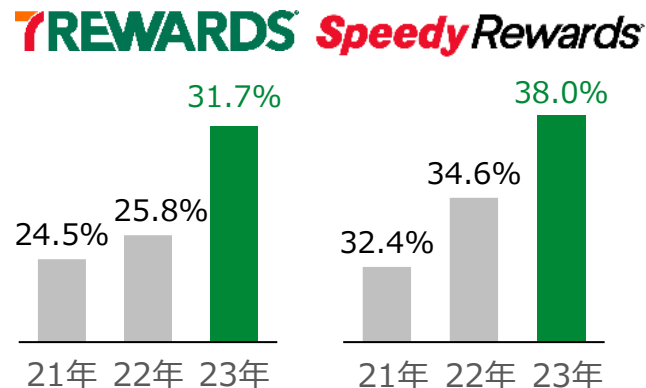
# デジタル・デリバリー促進

## ロイヤリティプログラム

### 会員数合計



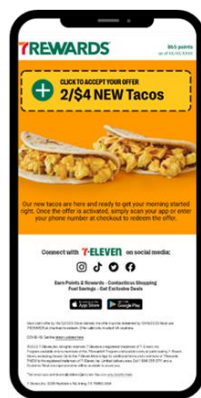
### スキャン率



## ロイヤリティプログラムで売上を拡大

上位3%のロイヤリティプログラム会員は..

- 非ロイヤリティ会員の**20倍**の来店頻度
- **+42%**買上点数が多い

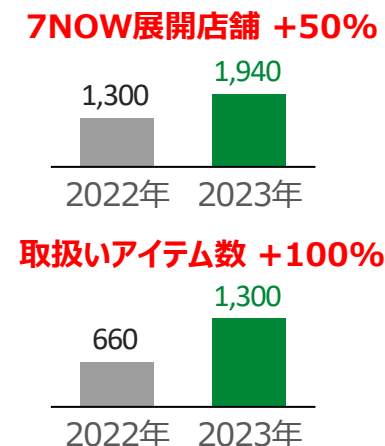


## 7NOW

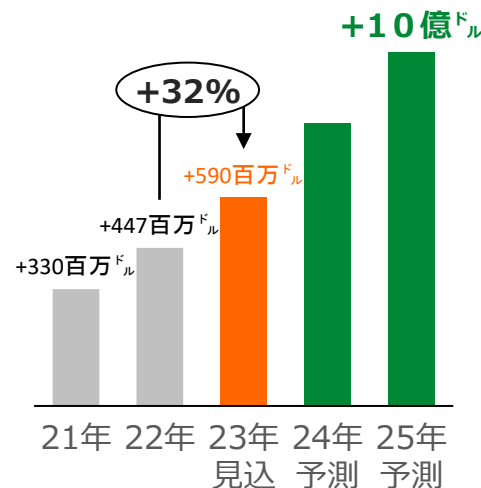
### 2023年も堅調な7NOW実績



### Speedway店舗への拡大



## 7NOW拡大計画と売上向上のための主な行為



- Speedway店舗への展開拡大
- 7NOW通じたフレッシュフード売上拡大
- Gold Pass会員とエンゲージメントの拡大
- レストラン事業のデリバリー拡大

# SEIとSpeedwayの統合によるシナジー創出

23年9月度累計実績: **735.2百万ドル** 22年9月度累計実績: **465.5百万ドル** 前年差異: **+269.7百万ドル**

## 主な行為

### 商品売上&荒利

- 品揃えの拡大と最適化
- PB商品の品揃えを 300+商品に拡大

### スケールメリット/コストリーダーシップ

- スケールを活かした全米レベルでの契約(コストリーダーシップ委員会)
- 内製化メンテナンスを7-Eleven 4,770店以上に拡大
- 店舗オペレーション簡素化のためのプロセス改善取り組み

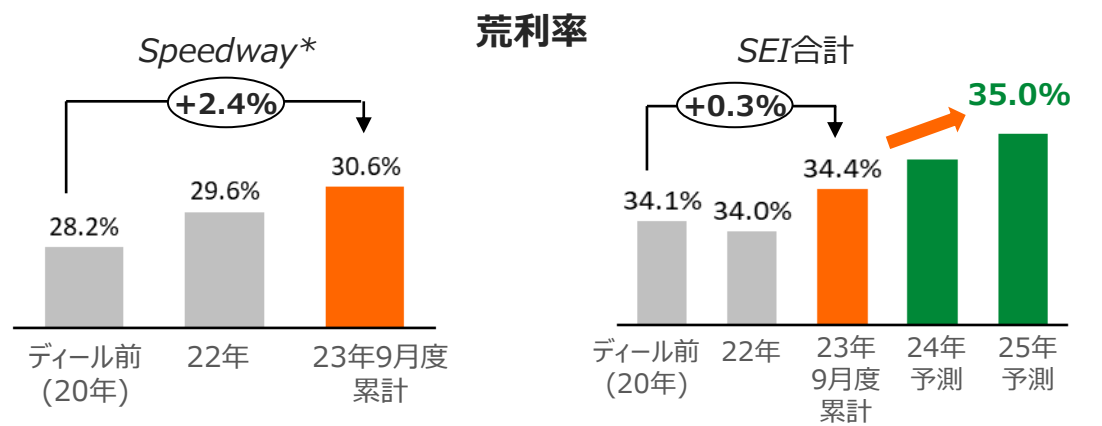
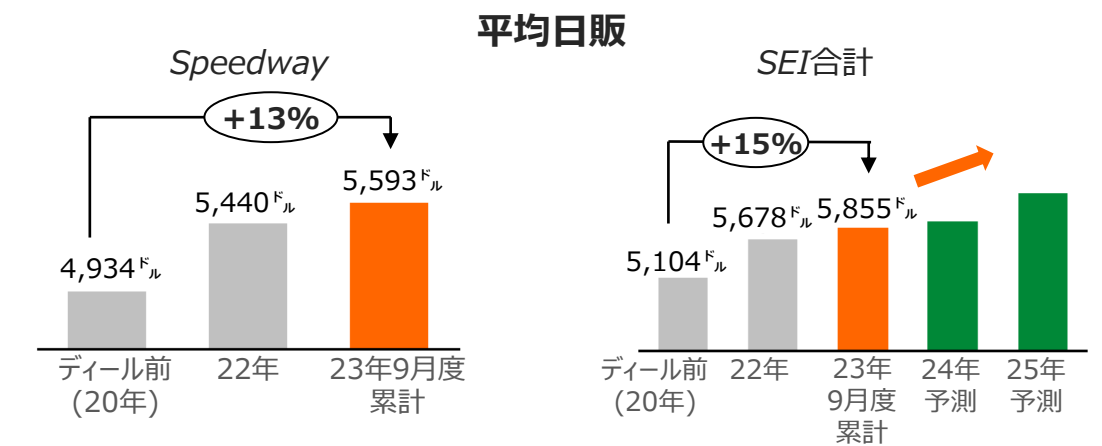
### 燃料ロジスティクス

- SWTO\*のルートと走行距離の最適化
  - ガソリン物流網を7-Eleven 456店に拡大
  - 燃料共有でスケールを活用し、原価を低減
- \*Speedway Transport Operations

### デジタル(成長)シナジー

- 1,900+店舗でデリバリーサービスを開始
- Speedway店舗でのセルフチェックアウトの拡大

## Speedway・SEI合計実績



\*委託販売に関する会計処理について、Speedway統合前と現在のSEIの整合を取る為、会計変更

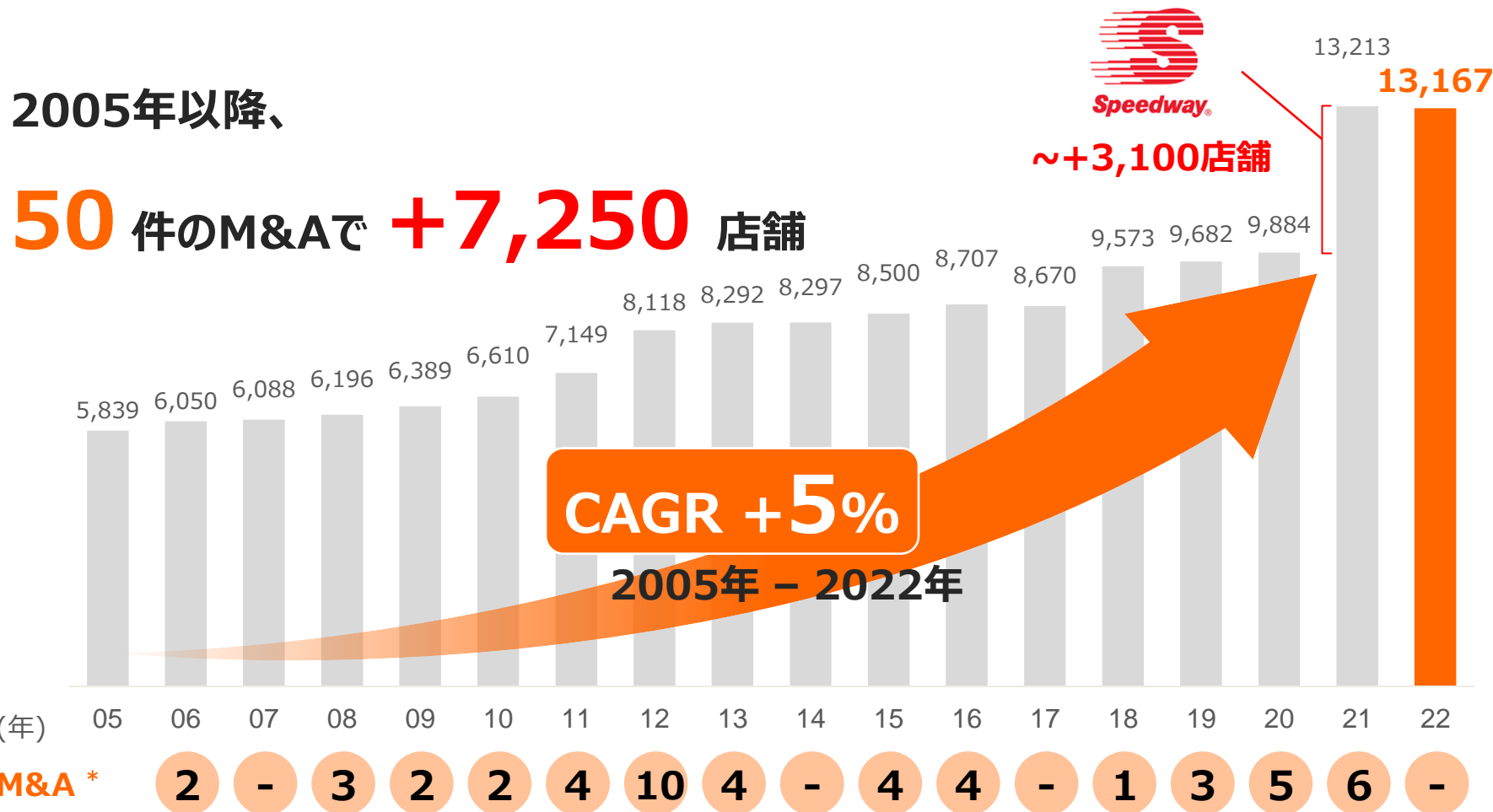
RIS/DEX導入とRetailer Initiative実施による、Speedway店舗の成長機会

# M&Aの成功が7-Elevenの成長を牽引

## M&Aおよび店舗数

2005年以降、

**50** 件のM&Aで **+7,250** 店舗



\* M&A クロージング件数

## 買収後3年目経過結果 (22年12月 直近12カ月)

平均日販上昇率

**+31.7%**

荒利改善率

**+2.23%**

ROIC

**15.5%**

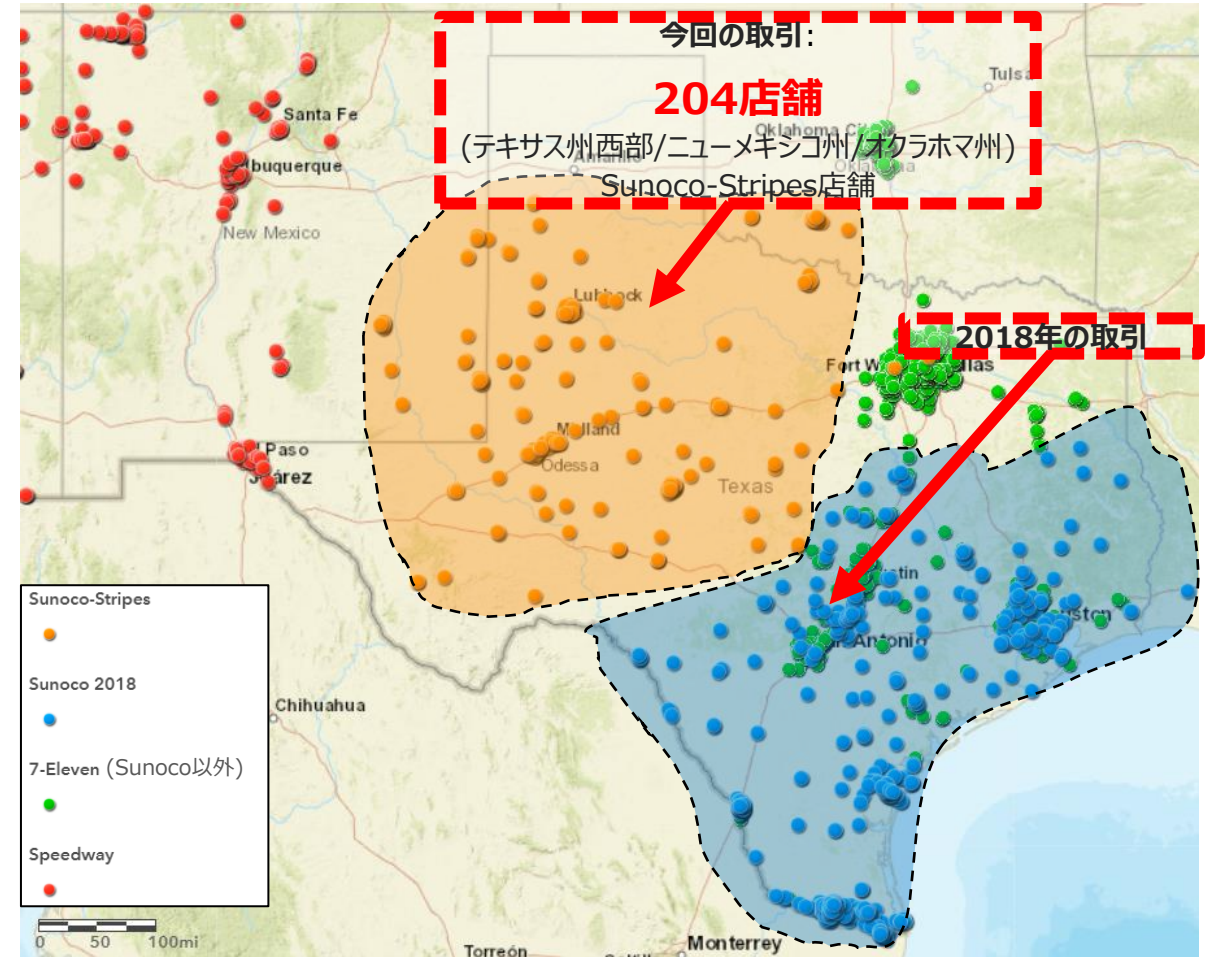
# Sunoco-Stripes (West Texas)買収における戦略的意義

米国総店舗数(2022年12月末)：150,174店

	チェーン名	店舗数	シェア(%)
1	<b>7-Eleven, Inc. (US only)</b>	<b>12,519</b>	<b>8.3</b>
2	Alimentation Couche-Tard Inc	5,702	3.8
3	Casey's General Stores Inc.	2,470	1.6
4	EG Group	1,696	1.1
5	GPM Investments LLC	1,391	0.9
6	Murphy USA, Inc	1,089	0.7
7	Wawa, Inc.	991	0.7
8	QuikTrip Corporation	972	0.6
9	Kwik Trip, Inc.	823	0.5
10	Sheetz, Inc.	674	0.4
上位10チェーン合計		28,327	18.9

出典：NACs U.S. Convenience Store Count

2022年 NACSデータ



## 戦略的に店舗網を拡大する上で重要な買収機会

2018年から優先していた買収案件 – 2018年に実施したSunoco店舗網の買収完了とSpeedway店舗網の補完

全てのStripes店舗とラレダコレストランが7-Elevenによる運営へ

レストラン事業の成長、PB商品/オリジナル商品の活用、デジタル・デリバリーの拡大

# Sunoco-Stripes (West Texas)のディールサマリー

## ディールサマリー

取得資産	テキサス州、ニューメキシコ州、オクラホマ州でガソリンを販売するコンビニエンスストア「Stripes」の不動産および関連資産
買収価格	950百万ドル
取得店舗数	204店 (Laredo Taco123店含む)
クローリング予定日	必要な規制当局の認可を含む一般的なクローリング条件を充足次第速やかに実行
営業利益	1年目: 49.2百万ドル → 5年目: 90.8百万ドル
EBITDA <sup>1</sup>	1年目: 73.6百万ドル → 5年目: 109.6百万ドル
税効果	約110百万ドル
EBITDA倍率 <sup>2</sup>	クローリング: 10.9x → 5年目: <b>8.75x</b>

注1: 店舗ベースのEBITDAを反映

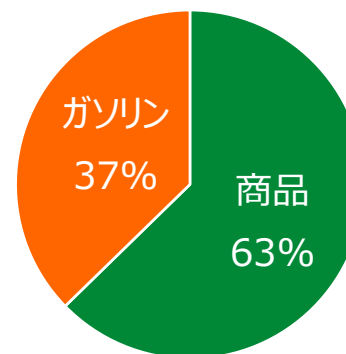
注2: 店舗ベースのEBITDAに基づく



# Sunoco-Stripes (West Texas) 資産の概要

- SEIが2018年に取得しなかった残りのStripesブランド店舗
  - テキサス州西部、ニューメキシコ州、オクラホマ州の204店舗
  - 好ましい店舗特性
    - 大型店舗
    - 全ての店舗がガソリン併設し自社運営 (大型施設)
    - 68%が自社物件の不動産

荒利構成比



## オペレーションにおける機会

- 限定的な商品とPB商品
- 低調なロイヤリティおよびデリバリーの普及率





# 目次

1 第3四半期業績

---

2 通期業績予想

---

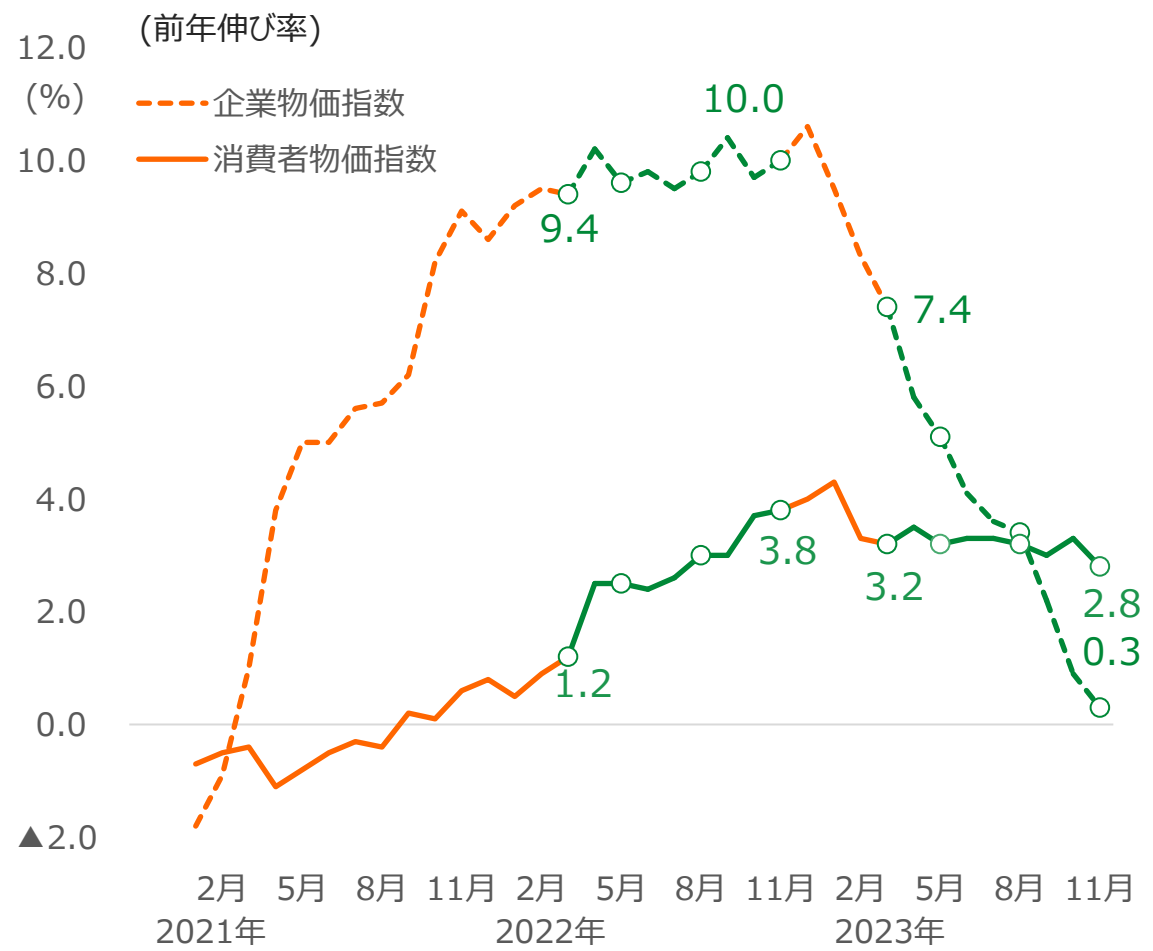
3 主要事業戦略の状況

---

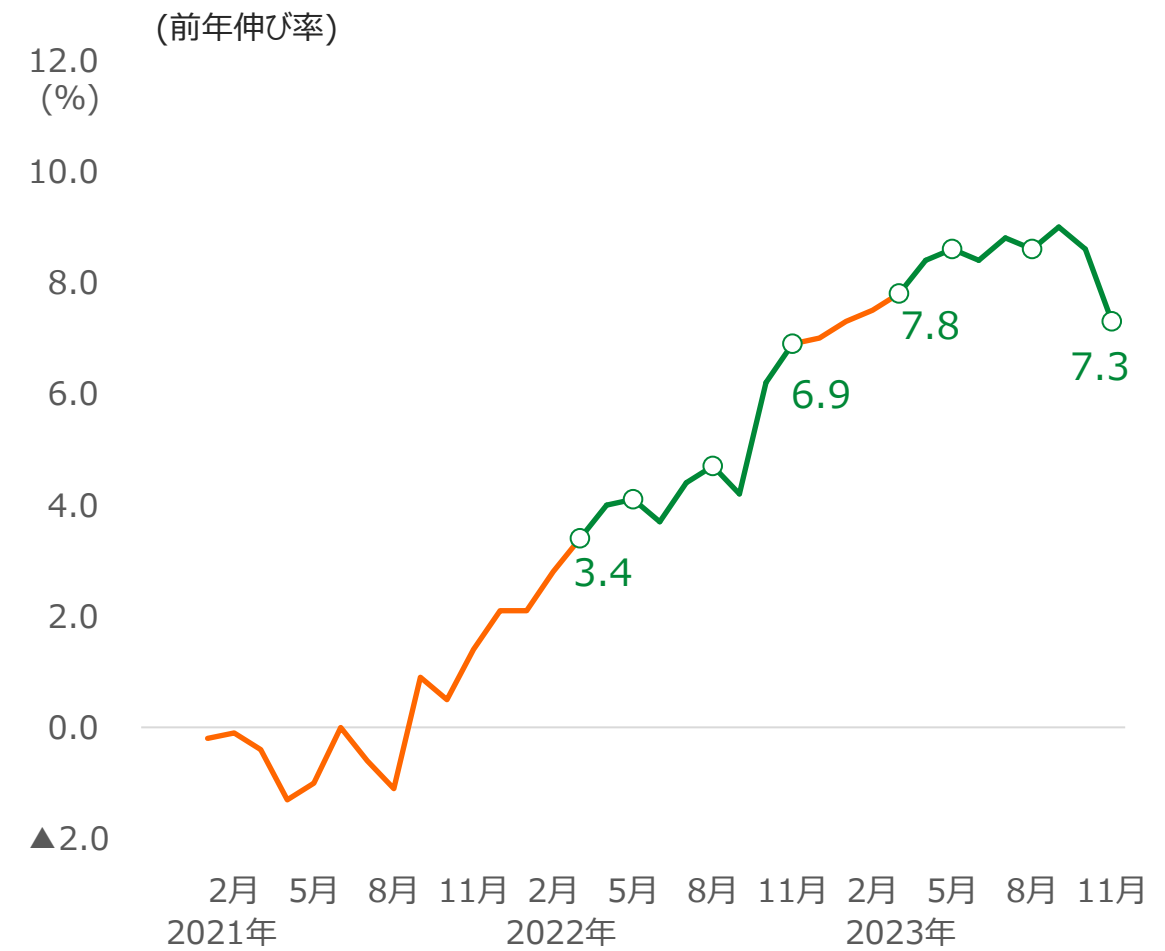
北米CVS事業、国内CVS事業およびSST事業

# 外部環境 (日本)

## 国内物価指数(総合)<sup>\*1、2</sup>



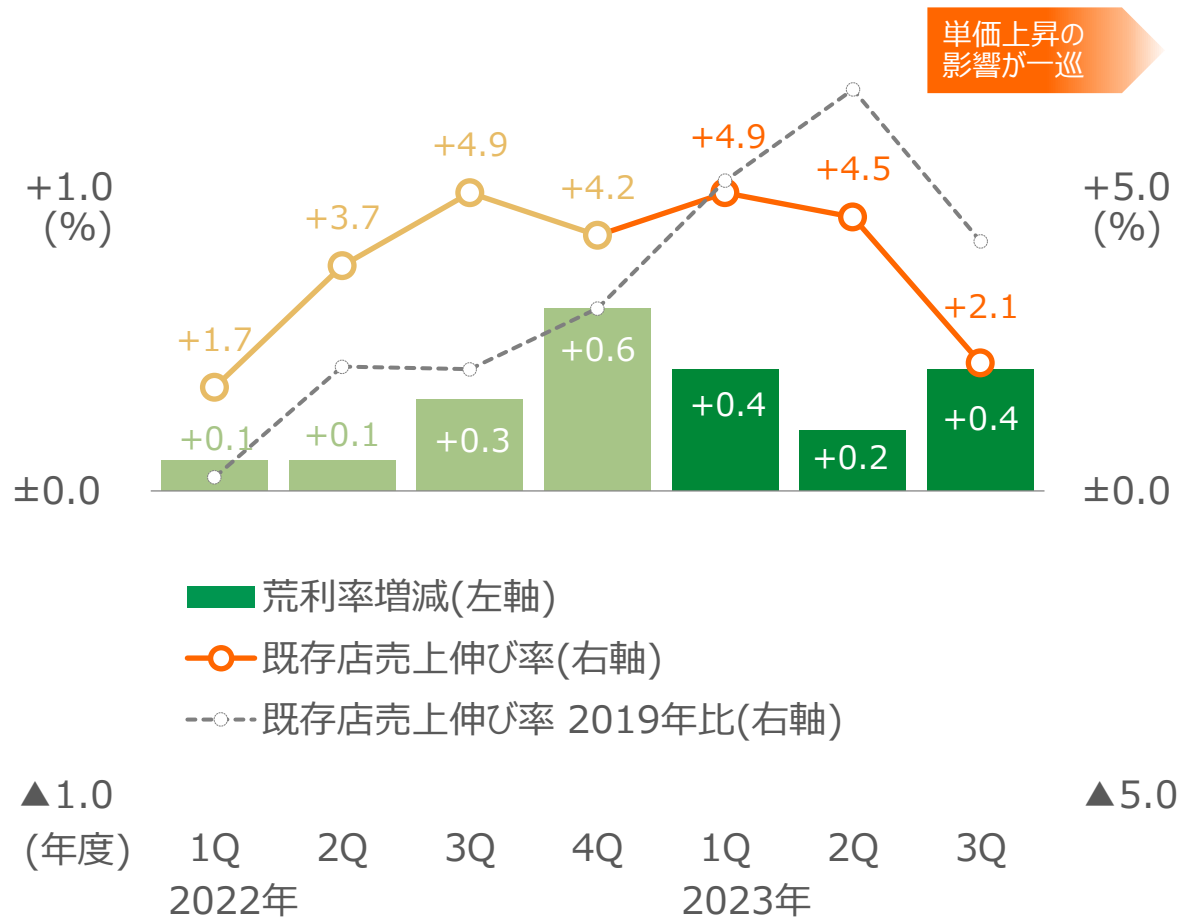
## 消費者物価指数(食料)<sup>\*1</sup>



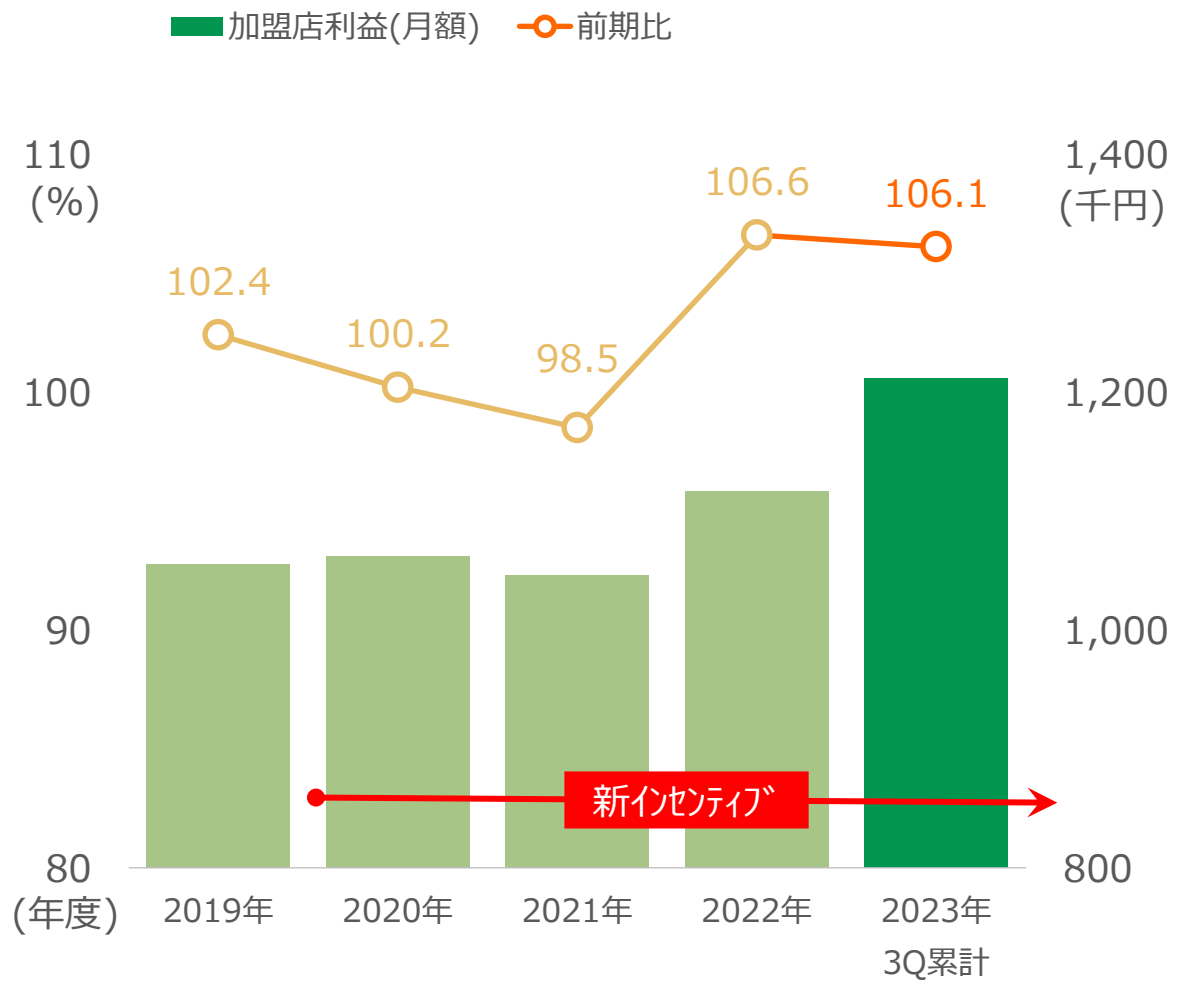
出所: \*1 e-Stat(政府統計)、\*2 日本銀行

# セブン-イレブン・ジャパン ①

## 既存店売上・荒利率



## 加盟店利益推移

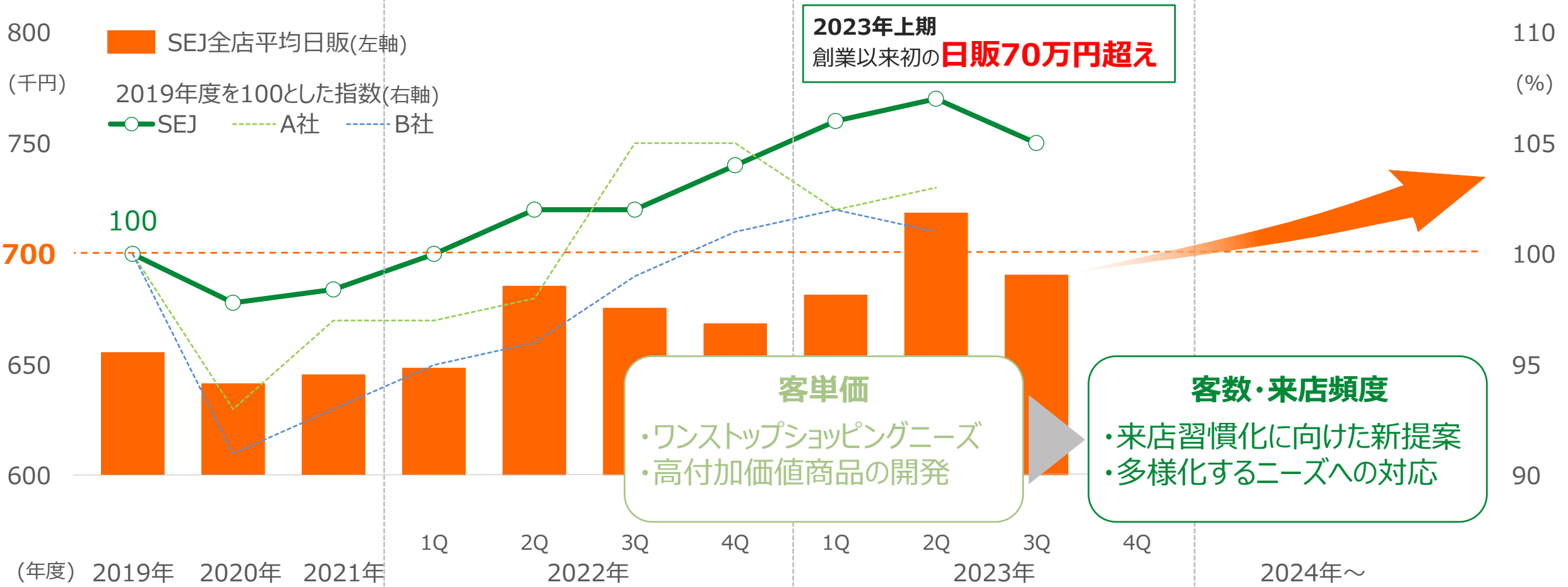


高品質商品の開発などにより売上・荒利は伸長

# セブン-イレブン・ジャパン ②

## 全店平均日販推移

Withコロナ



2023年上期  
創業以来初の**日販70万円超え**

**客単価**

- ワンストップショッピングニーズ
- 高付加価値商品の開発

**客数・来店頻度**

- 来店習慣化に向けた新提案
- 多様化するニーズへの対応

「食」の強みを活かし、新たな成長ステージへ

注) 他社数値は各社開示資料より当社作成

## 出店・店舗戦略

### 2019年度～ 資本効率を意識した経営ヘシフト

- 出店基準の厳格化 (ハードルレート引き上げ)
- 不採算店の閉店促進

▽ コロナ影響による変化の見極め

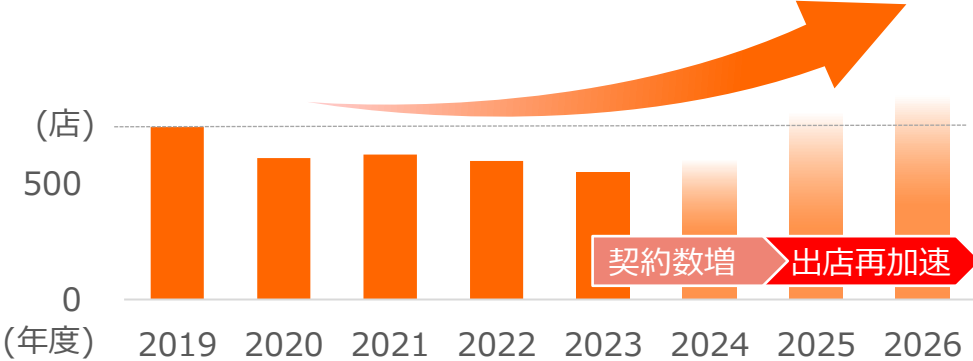
### 2023年度～ エリアに応じた出店戦略

- 投資効率を重視した更なる出店基準の見直し
- 重点出店強化エリア(12県)の選定
- エリア毎の出店計画・財務KPI設定

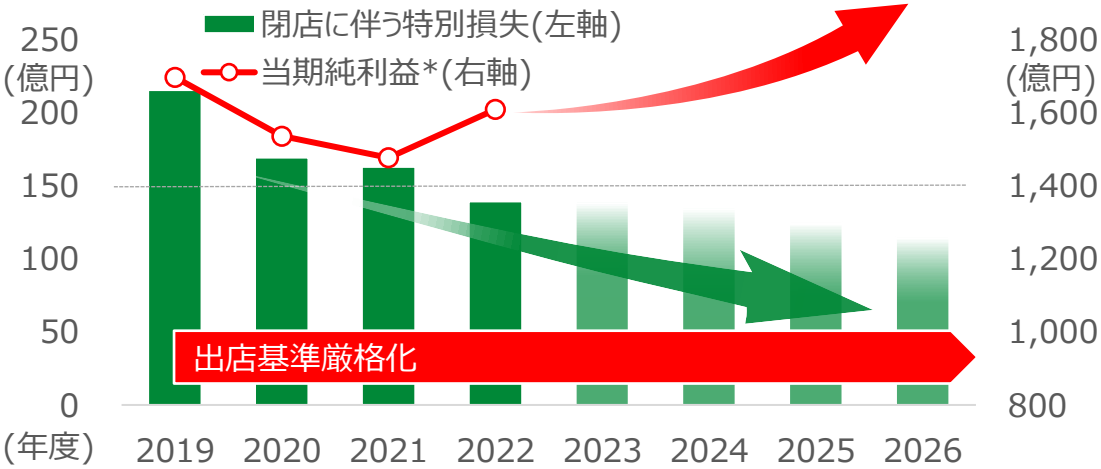
▽ コロナ収束と人流回復、新たな需要

### 2025年度～ 出店の再加速を計画

出店数推移



特別損失推移



\* 当期純利益は海外子会社からの受取配当金を除く

出店再加速と出店投資効果の最大化を図り、持続的な成長を実現していく

# 首都圏SST事業 EBITDA

単位：億円、%

	3Q累計(実績)		通期計画		
	前期比	期首計画比	前期比		
イトーヨーカ堂	53	91.7	83.0	157	99.3
ヨーク	23	207.5	170.2	29	131.4
新・イトーヨーカ堂	76	110.3	98.2	186	103.3
シェルガーデン	▲3.4	-	-	▲0.2	-
首都圏SST事業	71	116.2	98.7	181	105.2

通期計画達成に向けて抜本の変革を遂行していく

# 首都圏SST事業 抜本的変革ロードマップ

# 事業構造の変革 # 成長戦略

## 主な施策

- 1 アパレル事業\*1完全撤退
  - 自営面積適正化
  - 外部MD導入
  - Food & Drug展開
- 2 首都圏へのフォーカス加速と追加閉鎖
  - 店舗閉鎖・外部承継
  - 組織規模適正化
- 3 首都圏事業の統合再編
  - 合併によるPMI
  - 生産性改善
- 4 戦略投資インフラの整備
  - PCによる店舗生産性向上
  - CKによる売上・荒利成長(惣菜強化)

## 主なKPI

	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度
自主アパレル取扱い店舗数*2 [食品館除く全店]	113店舗	98店舗	32店舗	完全撤退
イトーヨーカドー店舗数*2	126店舗	→ ▲33店舗 →		93店舗
販管費削減率 (2022年度比)	-	+2.5%	▲6.9%	▲17.0%
労働分配率 [人件費/営業総利益×100]	39.5%	37.9%	34.9%	32.7%
惣菜売上構成比	13%	13%	14%	15%
店舗生産性[坪当たり売上] (2022年度比)	365万円 (-)	378万円 (+3.6%)	392万円 (+7.4%)	425万円 (+16.4%)

## 進捗状況

2023年11月末現在

全ての施策(約2,500件)について、着手中

効果発現開始*3	245件
進捗率	101%

施策効果(EBITDA)発現イメージ

23年 24年 25年  
3Q

\*1 自社で企画するアパレル事業 \*2 ヨーク店舗を除く

\*3 損益改善が期待できる段階に達したものの

抜本的変革プログラムの各施策は予定通り進捗。期末決算説明会で具体的成果を報告予定。

# 戦略委員会に係るアップデート

## 「どのように」戦略委員会が運営されているのか

- 戦略委員会は、独立社外取締役のみによって構成され、**「中長期的な企業価値・株主価値の最大化」をその目的としている**
  - 上記目的の達成の為に、グループ重点戦略に関する進捗状況のモニタリング及び最適なグループ事業構造の客観的な検証を実施
  - 戦略委員会は、あくまで任意の諮問委員会であり、意思決定機関では無い - 戦略委員会での分析や評価を通じ、取締役会に助言を行う
- 2023年3月に戦略委員会が設立されて以降、独立した第三者のアドバイザーのサポートの下、月に一回以上の頻度で委員会を開催
- 戦略委員会では、様々な投資家・株主からのフィードバックを踏まえ、議論を実施

## 「何を」戦略委員会で議論してきたのか

アジェンダ	議論内容
北米CVS事業の成長戦略	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 積極的な戦略投資／買収の加速化</li> <li>✓ ガソリンの将来的な需要変動による事業影響評価</li> </ul>
グローバルCVS事業（北米以外）の成長戦略	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 果敢な戦略目標／実行計画の策定可否</li> <li>✓ 重点市場における積極的な戦略投資の推進</li> </ul>
SST事業構造の抜本的変革	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ SST事業構造の抜本的変革の進捗状況のモニタリング</li> <li>✓ 持続的な収益成長を実現し得るプラットフォームの構築</li> </ul>
最適なグループ事業構造	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ グループ全体の戦略的フォーカスをより一層明確化し、加速的な成長及び企業価値／株式価値の向上を実現し得る戦略的選択肢（IPO・スピンオフ等）の検討</li> </ul>
その他経営に係るアジェンダ	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 株主とのコミュニケーション</li> <li>✓ IT / DX - グループ全体のDX戦略評価</li> </ul>

戦略委員会での協議内容は、既に多くのコーポレート・アクションの実現に寄与

### 達成事項（2023年6月以降）

**Sunoco-Stripes (West Texas)の買収（2024年1月）**

**7-Eleven Australiaの買収（2023年11月）**

**SST抜本的変革のマイルストーンの公表（2023年10月）**

**そごう・西武の売却完了（2023年9月）**

**IR Day（2023年10月）  
自己株式取得（2023年11月）**

## 戦略委員会としての「ネクスト・ステップ」は？

- 戦略委員会は、これまでも取締役会に対して継続的に提言を行っており、今後も続ける予定
- 加えて、戦略委員会は各種提言のサマリーを別途取締役会に提出する予定 - 当該提言のサマリーは、取締役会にて真摯且つ速やかに検討される



# 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

2023年9月1日  
そごう・西武の全株式譲渡完了

2023年7月31日  
Francfrancの株式追加譲渡完了

2023年5月1日  
バーニーズ ジャパンの全株式譲渡完了

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

2021年8月31日  
Francfrancの株式一部譲渡完了

2024年1月11日  
Sunoco-Stripes (West Texas)  
取得公表

2023年11月30日  
7-Eleven Australia買収公表



2023年9月1日  
イトーヨーカ堂・ヨーク合併



2023年2月  
ベトナム事業への追加投融資を決定

2021年5月14日  
Speedway取得完了



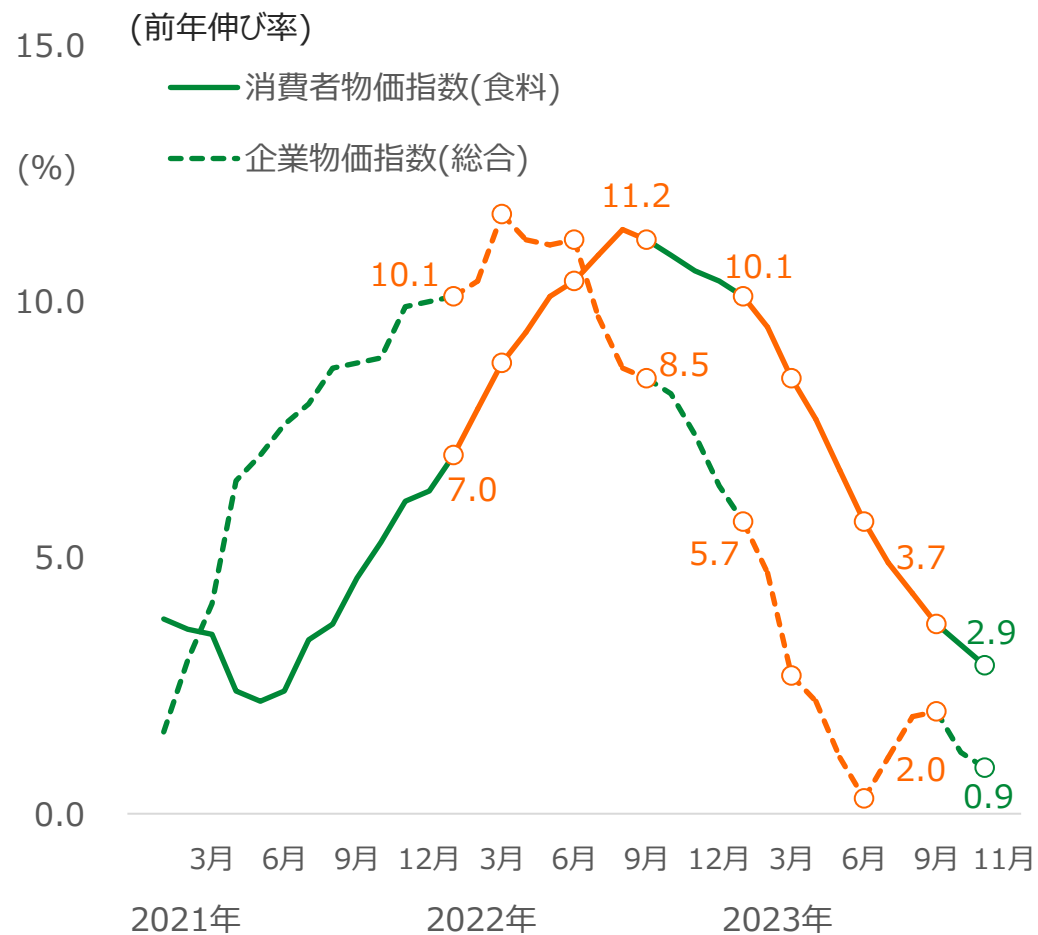
中期経営計画

目指すべき姿に向け、引き続き様々な戦略的取り組みを加速

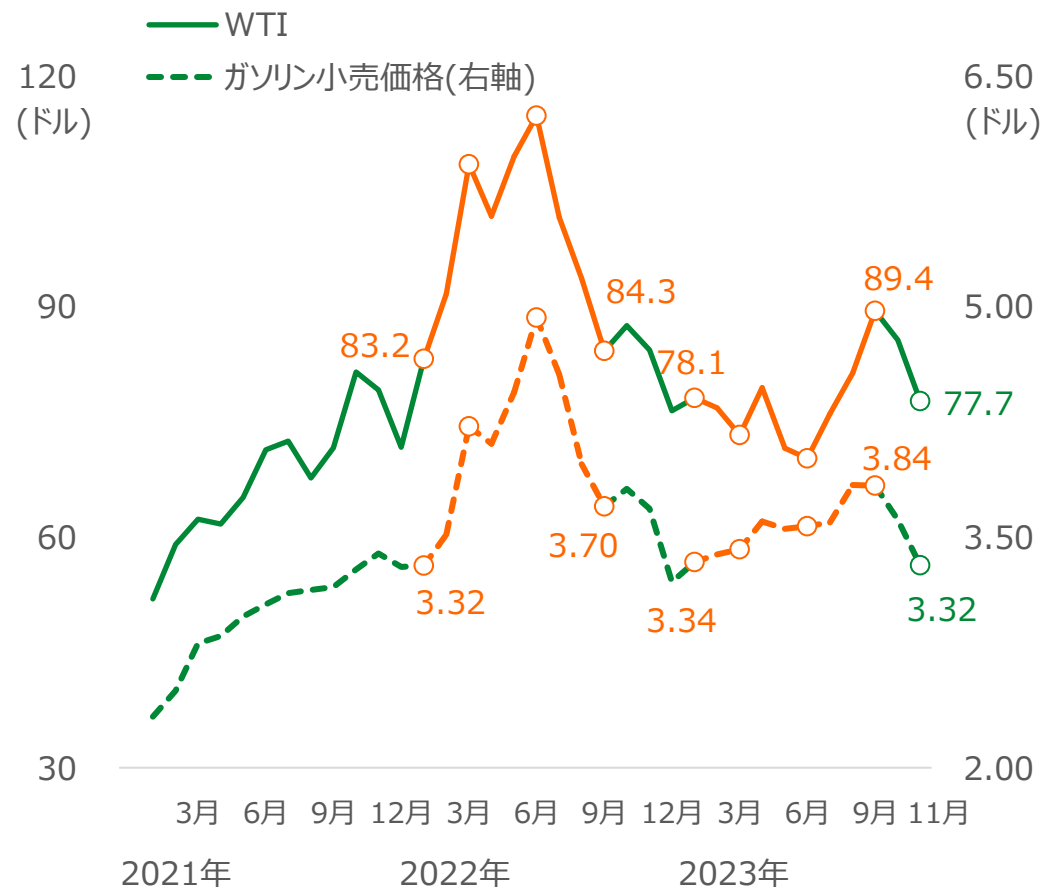
# Appendix – 補足資料 –

# 外部環境 (米国)

## 消費者物価指数(食料)・企業物価指数(総合)\*1



## 原油価格(WTI)・ガソリン小売価格\*2



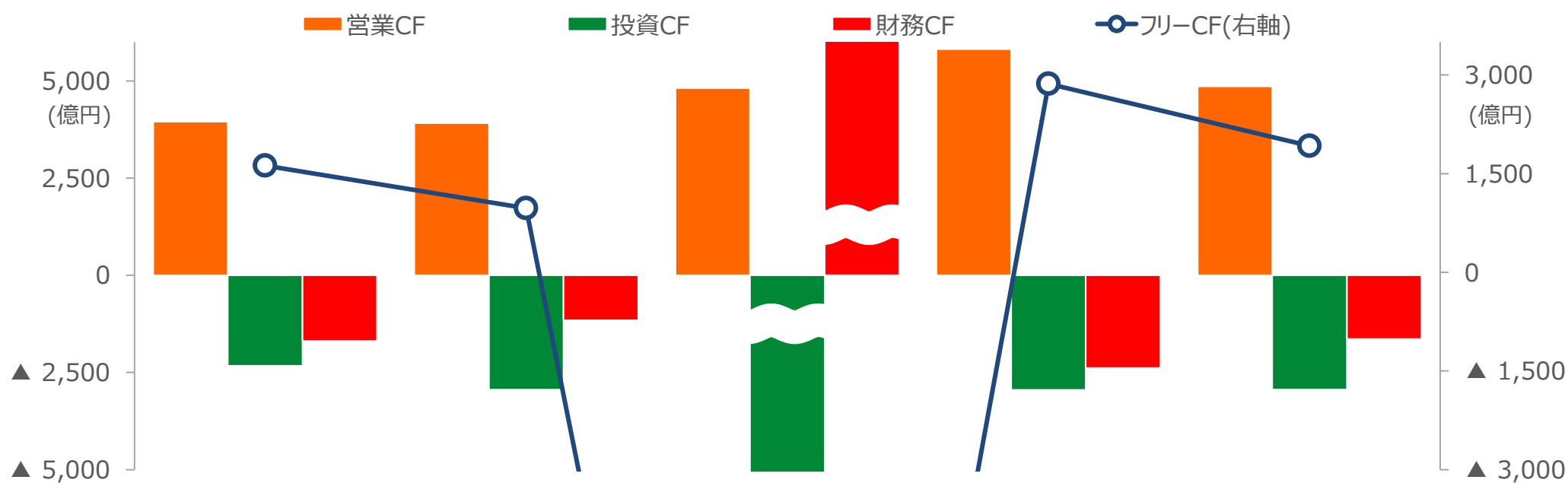
出所:\*1 BLS(米国労働省労働統計局)、\*2 EIA(米国エネルギー情報局)

# 連結要約貸借対照表(2023年11月末)

単位：億円

資産の部 (主要科目のみ)	2023/2	2023/11	前期末差	負債・純資産の部 (主要科目のみ)	2023/2	2023/11	前期末差
流動資産	30,606	32,858	+2,252	負債合計	69,027	70,572	+1,545
現金及び預金	16,708	17,394	+685	流動負債	32,650	33,000	+350
7BK現金及び預け金	10,243	9,301	▲941	支払手形及び買掛金	5,361	5,925	+563
受取手形、売掛金及び 契約資産	4,226	5,114	+888	短期借入金	1,435	840	▲595
商品及び製品	2,800	3,236	+435	1年内償還・返済予定の 社債及び長期借入金	5,014	6,290	+1,276
固定資産	74,891	78,067	+3,175	百貨店譲渡関連損失 引当金	-	294	+294
有形固定資産	43,417	45,004	+1,587	リース債務	1,214	1,402	+188
建物及び構築物	16,148	16,499	+351	銀行業における預金	8,101	7,922	▲178
土地	11,960	11,444	▲515	固定負債	36,377	37,571	+1,194
使用权資産	8,856	10,166	+1,310	社債	13,947	14,170	+223
無形固定資産	23,646	24,928	+1,281	長期借入金	9,360	8,631	▲728
投資その他の資産	7,827	8,135	+307	リース債務	8,349	9,555	+1,206
繰延資産	11	11	+0.7	純資産合計	36,481	40,365	+3,883
資産合計	105,509	110,938	+5,428	負債・純資産合計	105,509	110,938	+5,428

# 3Q累計 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	3,952	3,914	4,815	5,815	4,861	▲954
投資活動によるCF	▲2,328	▲2,940	▲23,670	▲2,950	▲2,937	+12
フリーCF	1,623	974	▲18,854	2,865	1,923	▲942
財務活動によるCF	▲1,690	▲1,155	10,303	▲2,386	▲1,639	+747
現金及び現金同等物 期末残高	13,006	13,344	13,790	15,160	17,418	+2,257

# 連結業績 (上期・3Q)

単位：億円、%

		上期		3Q		
		前期比	前期差		前期比	前期差
グループ売上	86,938	101.2	+1,031	46,507	98.1	▲907
営業収益	55,470	98.2	▲1,044	30,331	95.6	▲1,390
営業利益	2,411	102.7	+63	1,689	105.5	+87
経常利益	2,268	103.2	+71	1,613	107.2	+108
親会社株主に帰属する 四半期純利益	802	59.0	▲558	1,019	103.4	+33
EPS (円)	90.83	58.9	▲63.26	115.40	103.3	+3.74
のれん償却前EPS (円)	156.06	72.9	▲58.13	150.24	103.6	+5.22
EBITDA (営業利益+減価償却費+のれん償却費)	4,964	106.0	+281	2,998	104.4	+126

注) 1. 為替換算レート：U.S.\$1 = 138.24円 1元 = 19.62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。

# セグメント別営業利益 (上期・3Q)

単位：億円、%

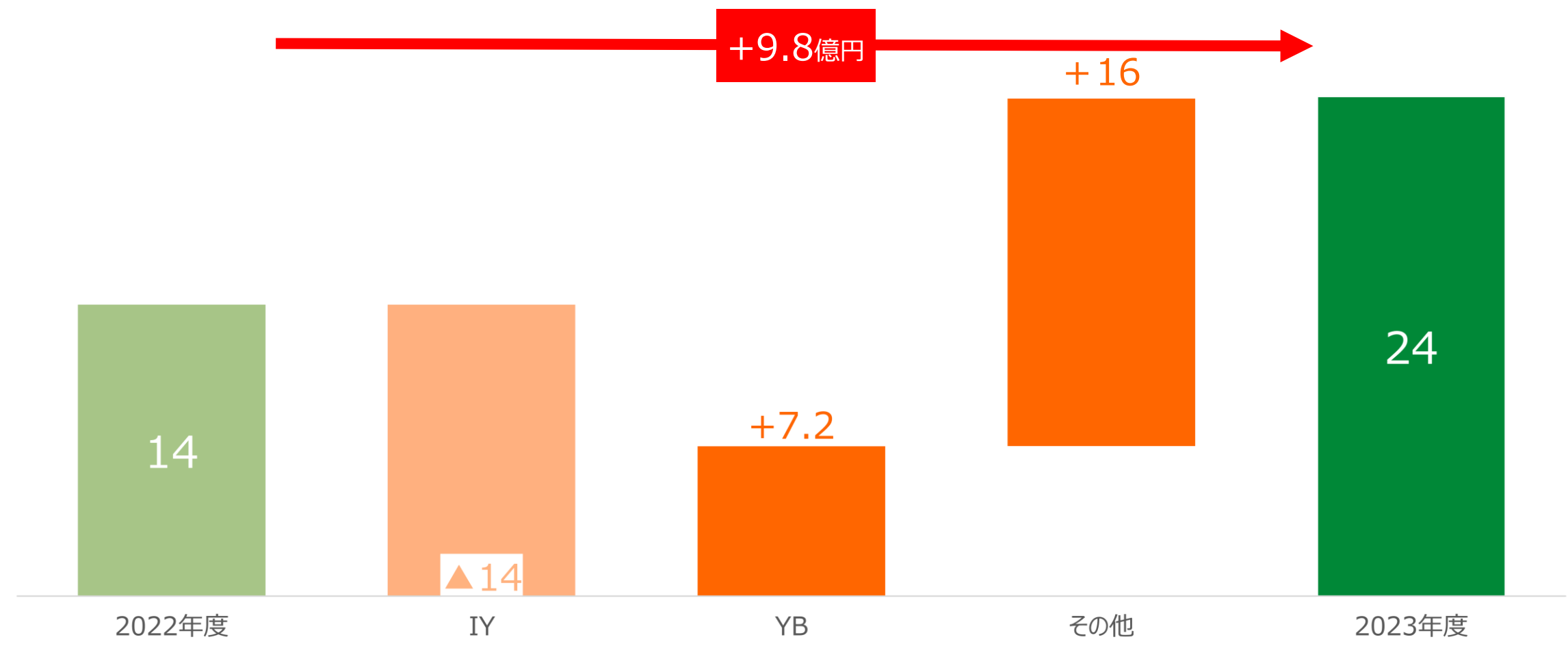
		上期		3Q	
		前期比	前期差	前期比	前期差
連結	2,411	102.7	+63	1,689	105.5 +87
国内コンビニエンスストア	1,385	109.3	+117	605	103.2 +18
海外コンビニエンスストア	1,128	97.6	▲27	1,184	105.8 +65
スーパーストア	44	102.9	+1.2	▲20	- +8.6
金融関連	199	103.3	+6.3	90	85.2 ▲15
その他	24	-	+22	0.5	- +13
消去及び全社	▲370	-	▲57	▲171	- ▲2.1

注) 1. 為替換算レート：U.S.\$1 = 138.24円 1元 = 19.62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。

# 3Q累計 スーパーストア事業 営業利益増減

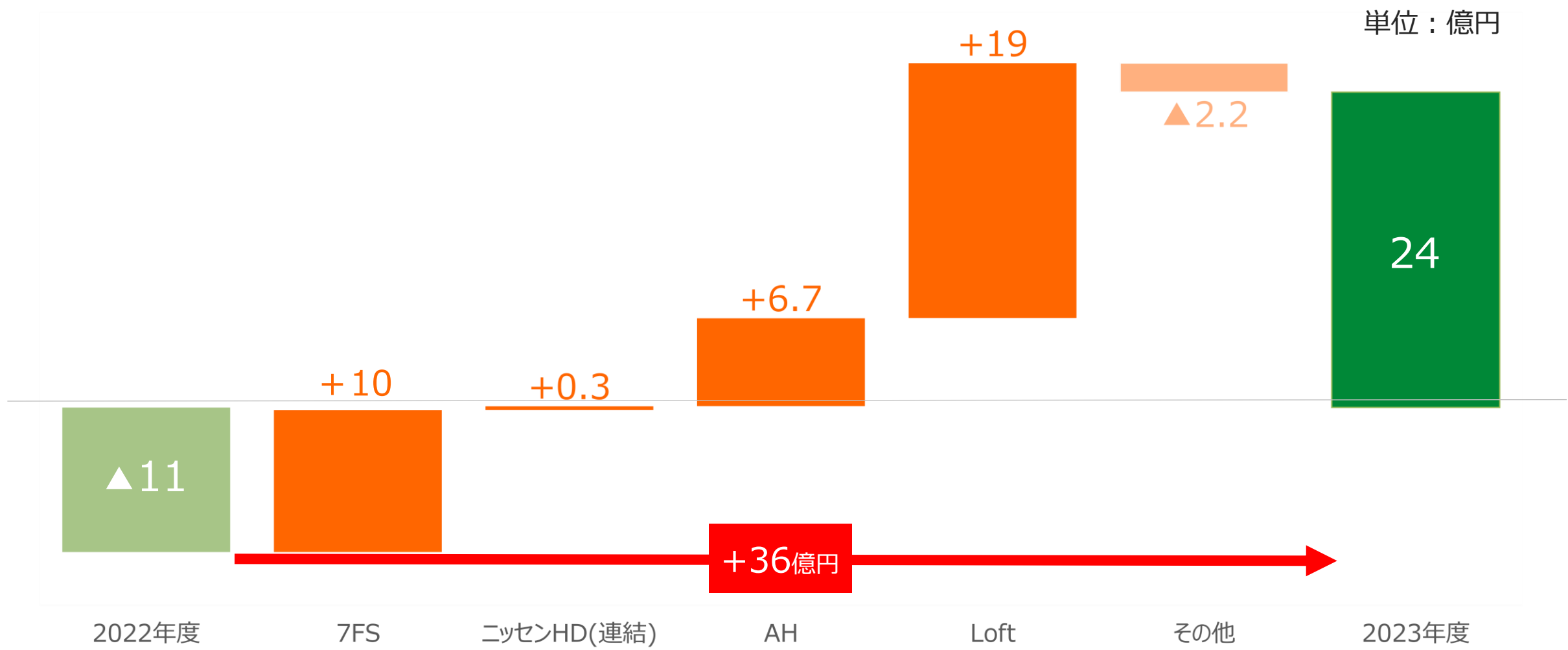
単位：億円



注) IY:イトーヨーカ堂、YB : ヨークベニマル



# 3Q累計 その他の事業 営業利益増減



注) 7FS : セブン&アイ・フードシステムズ、AH : 赤ちゃん本舗

# セブン-イレブン・ジャパン

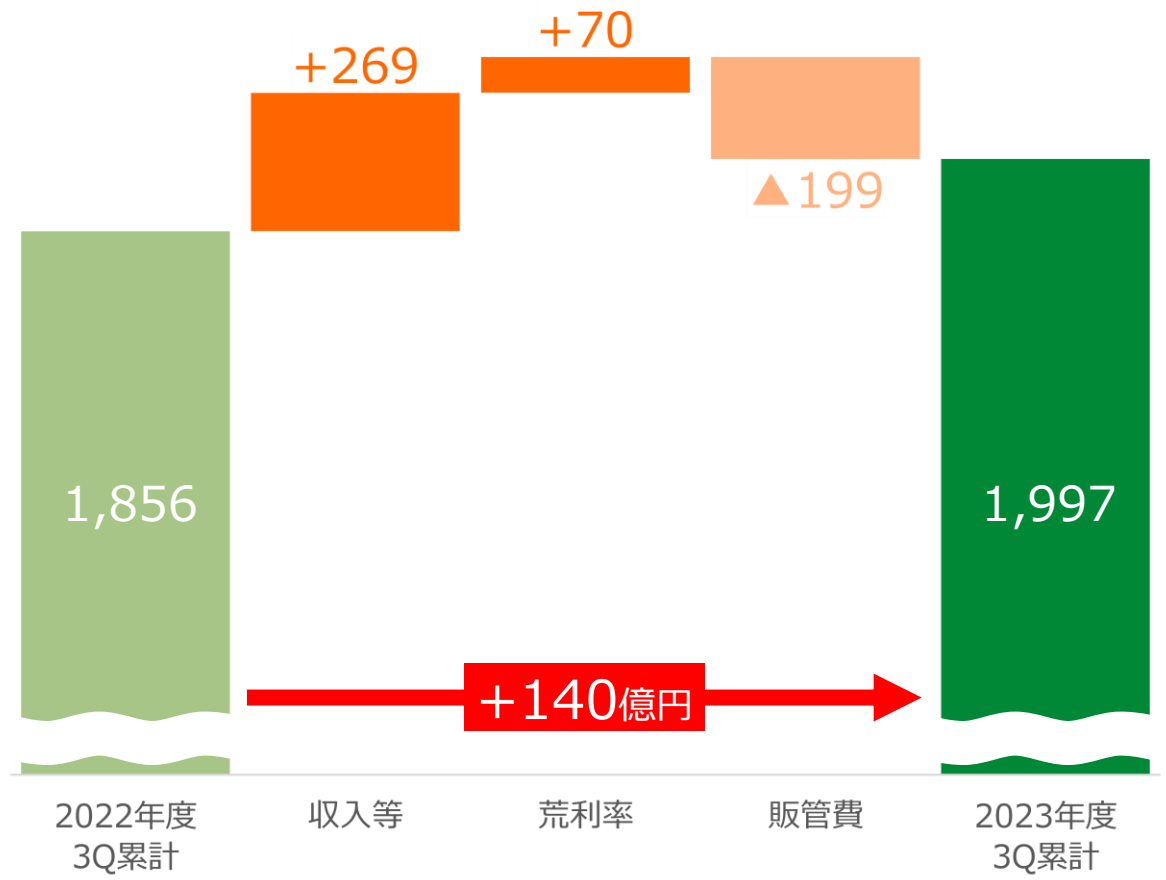
## 販管費

単位：億円、%

	3Q累計		主な要因
	前期比	前期差	
販管費合計	4,472	104.7	+199
広告宣伝費	278	132.3	+68 商品展示会再開 50周年記念関連
人件費	602	102.5	+14 報酬制度改定
地代家賃	1,459	101.3	+19 店舗数増加
減価償却費	653	104.6	+28
水道光熱費	469	99.2	▲3.9 燃料単価低減
その他	1,008	107.8	+72 決済手数料増加

## 営業利益増減

単位：億円



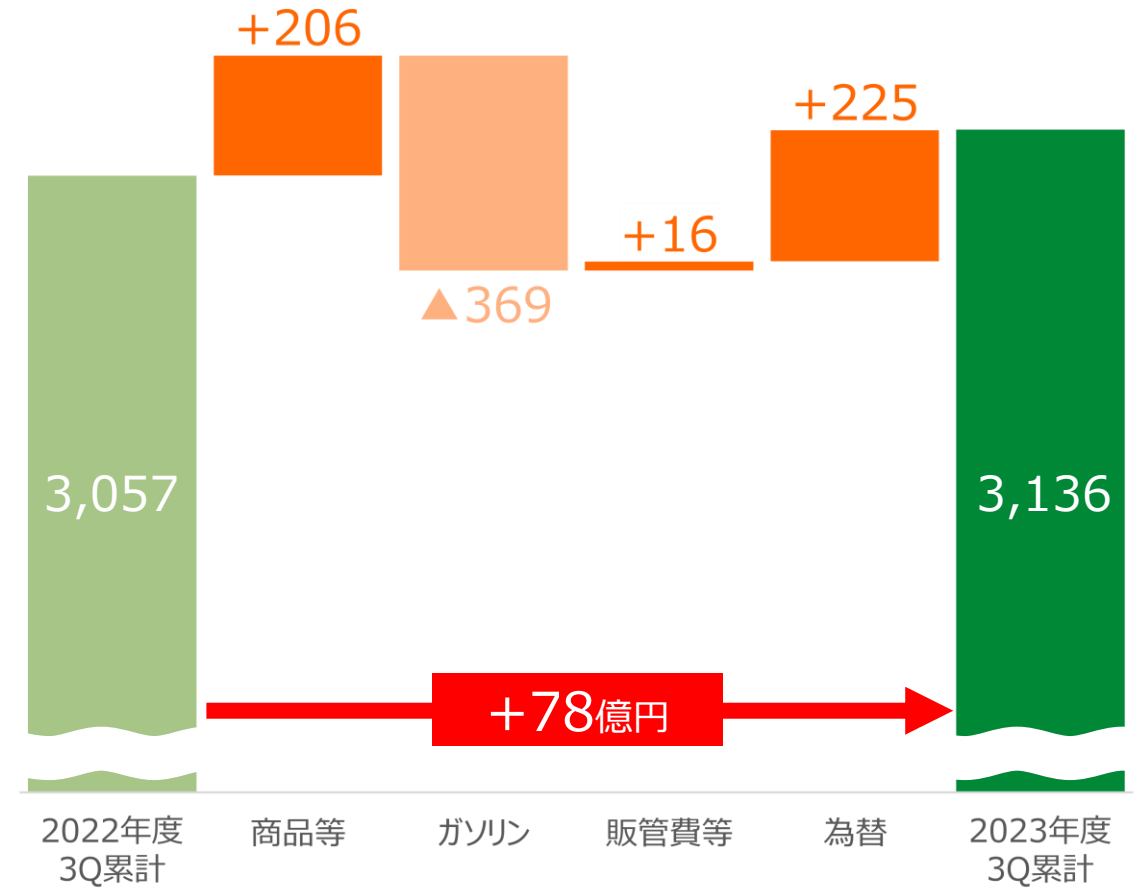
## 販管費

単位：百万ドル、%

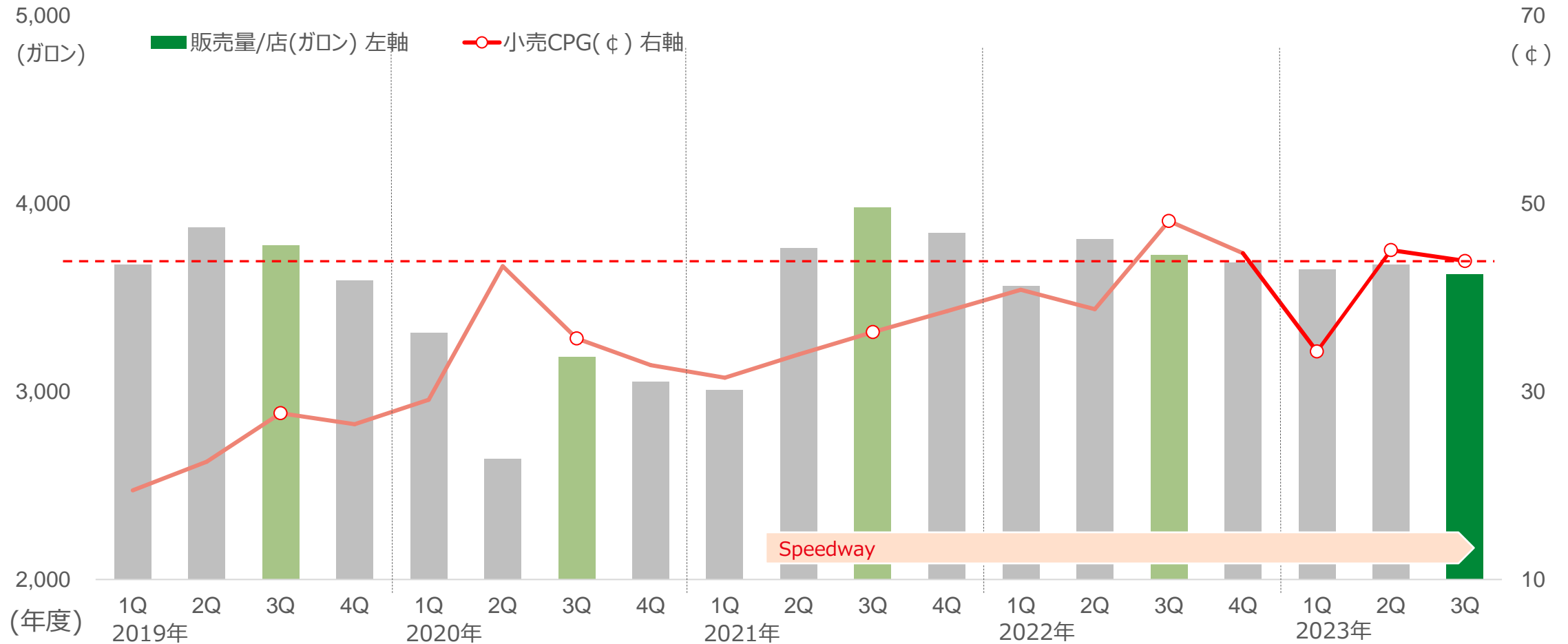
	3Q累計		主な要因
	前期比	前期差	
販管費合計	6,889	100.4	+28
広告宣伝費	126	104.8	+5.7 メディア広告の強化
人件費	2,284	97.5	▲58 人件費管理の強化
地代家賃	801	105.5	+41 インフレによる家賃増
減価償却費	1,087	102.2	+23 新店開発とIT投資
水道光熱費	404	105.9	+22 電気代増加
その他	2,184	99.7	▲6.1 がリソ小売単価低下に伴うクレジット手数料減

## 営業利益増減

単位：億円



## 3Q小売CPGは、過去最高となった前年は下回るも引き続き高い水準を維持



注) ガソリン関連指標は小売の数値

# 3Q累計 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	1,997	107.6	+140	+3.8	+0.4
7-Eleven, Inc.	3,136	102.6	+78	+1.9	+0.6
[ドルベース]	[2,268]	[95.2]	[▲114]		
イトーヨーカ堂	▲70	-	▲14	+1.0 (SC計)	▲0.3
ヨークベニマル	127	106.0	+7.2	+2.6	▲0.1

注) 為替換算レート：U.S.\$1 = 138.24円

# 2023年度 セグメント別業績予想の修正(営業収益)

単位：億円、%

	修正前 (10月12日)	修正後	前期比	前期差	修正額
連結	114,320	114,820	97.2	▲3,293	+500
国内コンビニエンスストア	9,370	9,370	105.2	+467	-
海外コンビニエンスストア	84,450	85,250	96.4	▲3,211	+800
スーパーストア	14,840	14,670	101.2	+178	▲170
金融関連	2,080	2,080	107.1	+137	-
その他	4,240	4,080	83.6	▲803	▲160
消去及び全社	▲660	▲630	-	▲60	+30

注) 為替換算レート：U.S.\$1 = 140.60円 1元 = 19.80円

# 2023年度 セグメント別予想

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	114,820	97.2 ▲3,293	5,250	103.6 +184	10,447	105.0 +493
国内コンビニエンスストア	9,370	105.2 +467	2,500	107.7 +179	3,404	107.2 +228
海外コンビニエンスストア	85,250	96.4 ▲3,211	3,010	103.9 +112	6,244	105.6 +329
スーパーストア	14,670	101.2 +178	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	4,080	83.6 ▲803	1.0	3.9 ▲24	108	59.9 ▲72
消去及び全社	▲630	- ▲60	▲741	- ▲67	▲545	- ▲21

注) 為替換算レート：U.S.\$1 = 140.60円 1元 = 19.80円

# 消去及び全社のグループ戦略に係る費用、投資

単位：億円、%

3Q累計実績	費用			投資		
	実績	前期差	期首計画差	実績	前期差	期首計画差
DX・システム・セキュリティ等	▲394	▲16	+1.6	126	▲76	▲58
その他	▲147	▲43	+33	41	▲67	▲76
消去及び全社(営業利益)	▲541	▲59	+35	167	▲144	▲135

通期計画	通期計画	期首計画	修正額	通期計画	期首計画	修正額
	DX・システム・セキュリティ等	▲530	▲523	▲6.8	255	255
その他	▲211	▲232	+21	137	137	-
消去及び全社(営業利益)	▲741	▲756	+15	393	393	-



# 2023年度 主要事業会社業績予想

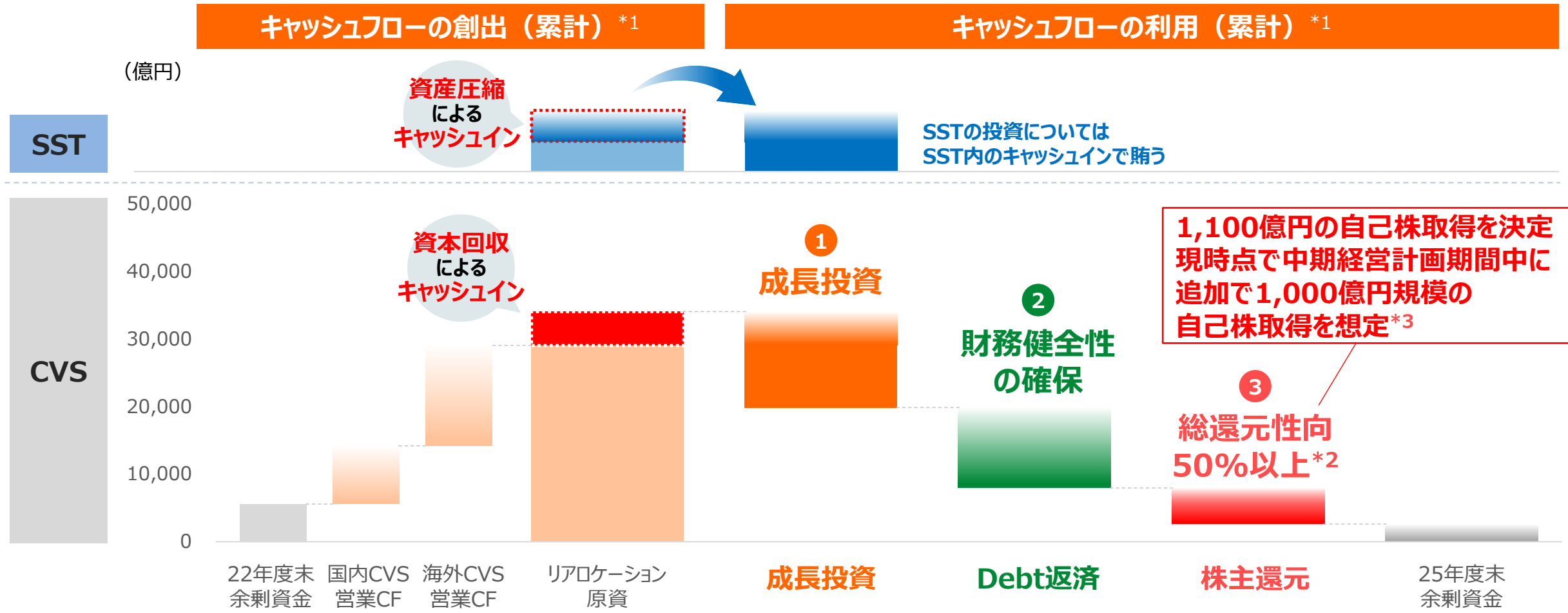
単位：億円、%[百万ドル、%]

	修正前				修正後			
	営業利益		既存店 売上伸び率	商品荒利率 前期差	営業利益		既存店 売上伸び率	商品荒利率 前期差
		前期比/差				前期比/差		
セブン-イレブン・ジャパン	2,450	105.2 +121	+3.4	+0.2	2,510	107.8 +181	+3.4	+0.2
7-Eleven, Inc.	4,216	106.3 +250	+1.3	+0.4	4,126	104.0 +160	+1.2	+0.3
[ドルベース]	[3,078]	[102.2] [+65]			[2,935]	[97.4] [▲77]		
イトーヨーカ堂	▲15	- ▲19	(旧IY)+2.2* (旧YO)+3.1	+0.1 +0.3	▲15	- ▲19	(旧IY)+0.5* (旧YO)+3.1	▲0.6 +0.3
ヨークベニマル	182	101.0 +1.8	+1.2	+0.3	182	101.0 +1.8	+1.2	+0.3

\* SC計の数値

注) 為替換算レート：U.S.\$1 = 140.60円

# キャピタル・リアロケーションプランについて (2023年12月1日資料再掲)



\*1 2023年度から2025年度までの累計値 \*2 2023年度から2025年度までの累計の総還元性向 \*3 自己株取得以外の大規模な戦略投資（M&A等）に充当された場合には金額規模が変動する可能性があります

CVS事業が創出する営業キャッシュフローと、資本回収によるキャッシュインはCVS領域への成長投資のみならず、自己株取得を含む株主還元にも充当予定

# 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

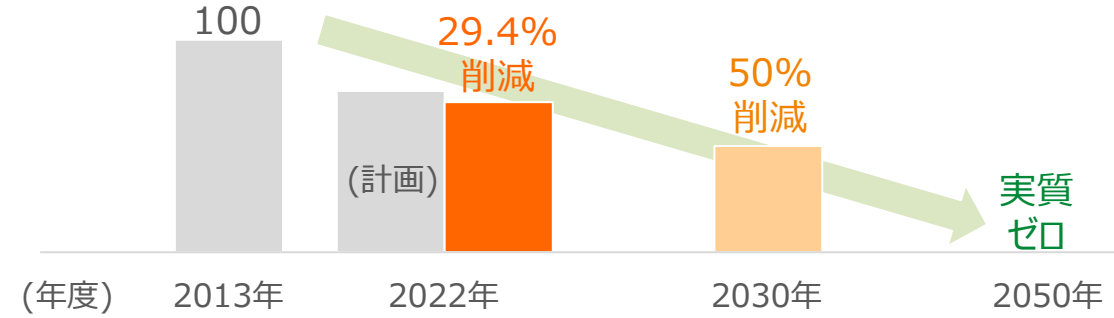
—— 2024年の開示に向けて準備中 ——

グローバルな視点で持続可能な社会の実現へ

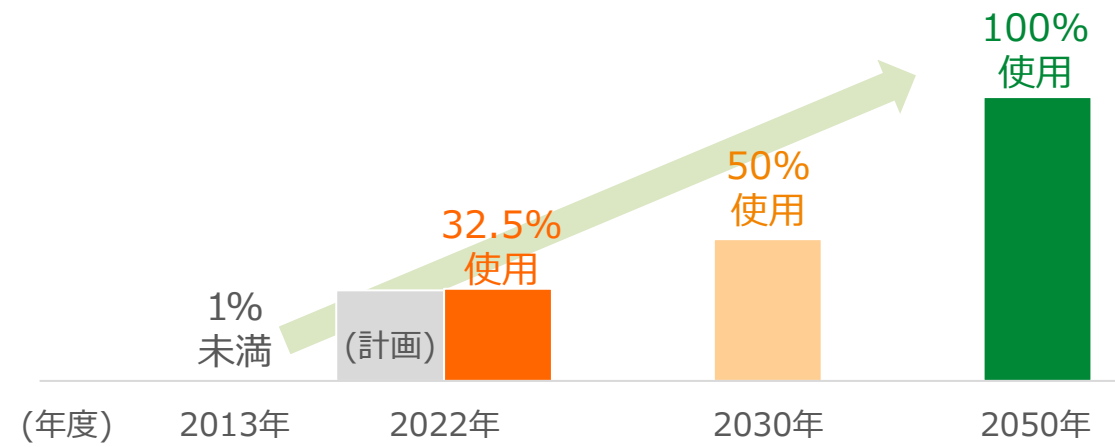
# サステナブル経営の推進 ②

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

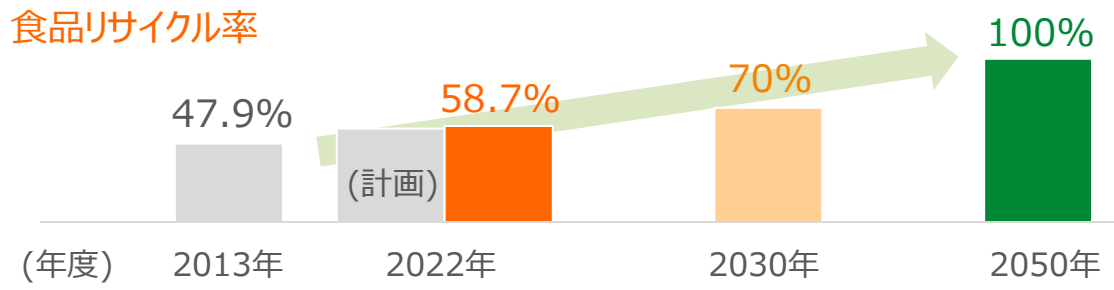
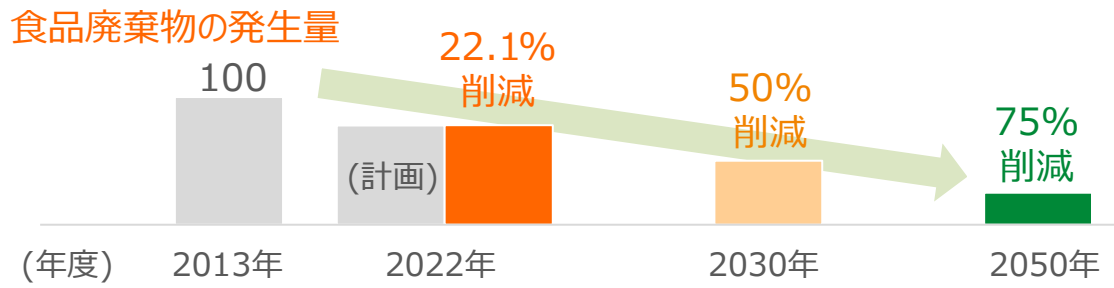
## ① CO2排出量削減



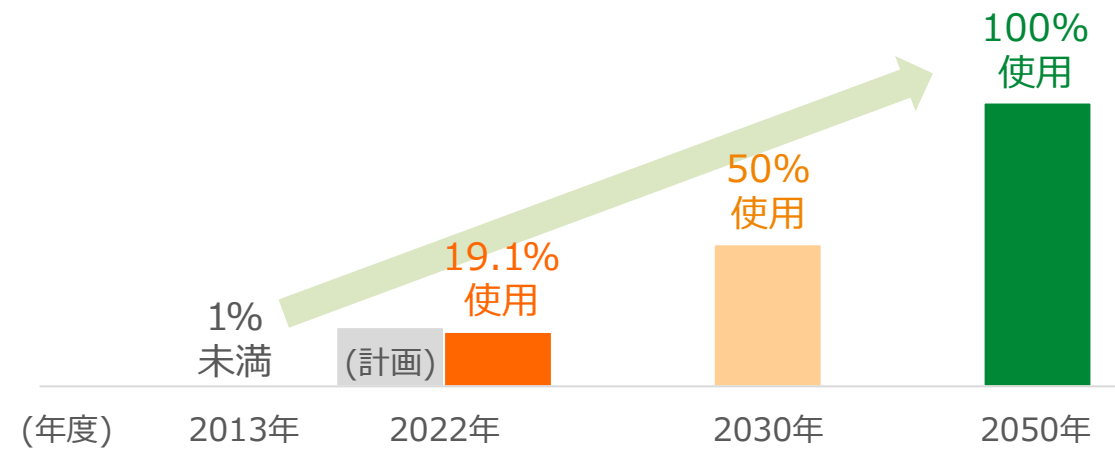
## ② プラスチック対策



## ③ 食品ロス・食品リサイクル対策



## ④ 持続可能な調達

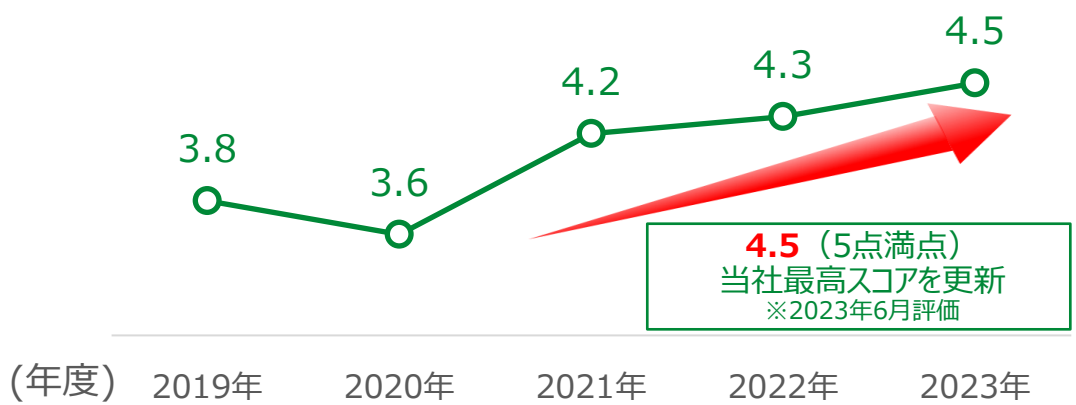


注) 国内事業会社が対象

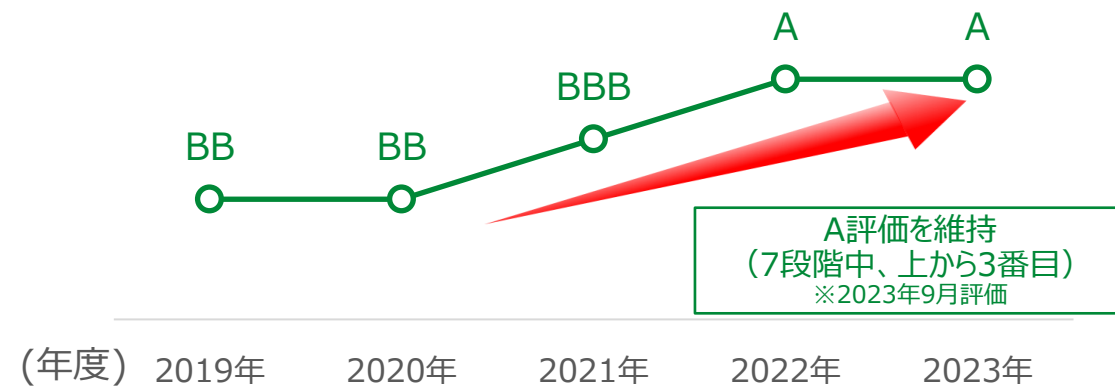
# サステナブル経営の推進 ③

## ESG評価機関のスコア推移

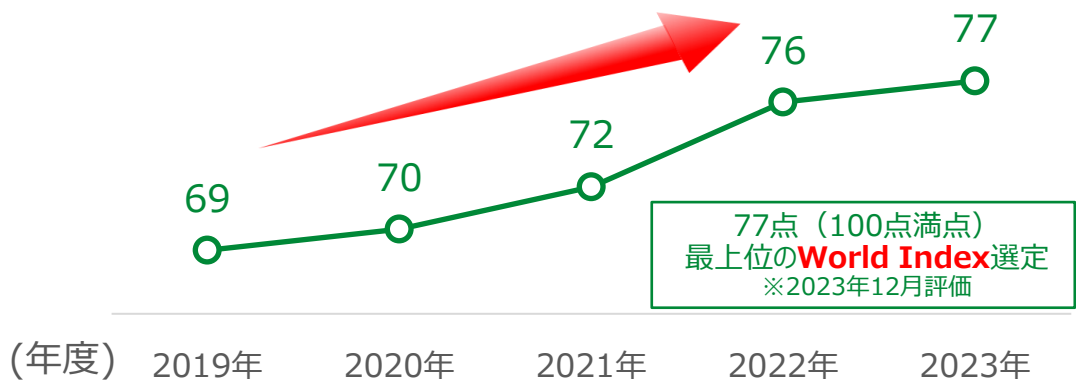
### FTSE



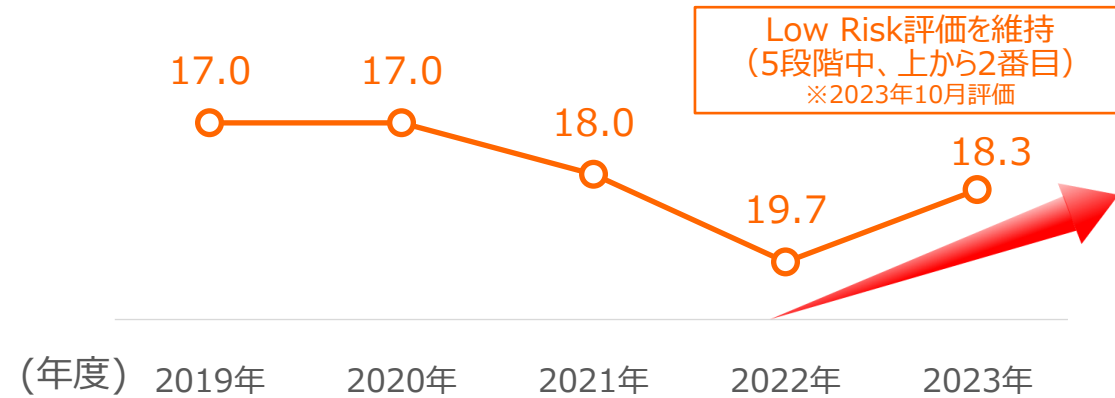
### MSCI



### DJSI



### Sustainalytics





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。