



株式会社セブン&アイ・ホールディングス

2024年度 第3四半期 決算説明資料

2025.1.9

- ✓ 国内外CVS事業の今期の課題に対する取り組み効果が発現し、
中長期的成長にも手応え
- ✓ 2025年度、及びそれ以降の利益成長に向け、2024年度中に戦略的な
事業・資産の整理を完了
- ✓ 企業価値・株主価値の最大化に向けた、グループ構造の最適化は着実に進捗し、
事業・資産の整理とともに、強固な経営基盤の確立に目途

目次

- 1 第3四半期業績
- 2 主要事業戦略の状況
北米CVS事業、グローバルCVS事業、国内CVS事業
- 3 グループ構造の最適化に向けた取り組み

目次

- 1 第3四半期業績
- 2 主要事業戦略の状況
北米CVS事業、グローバルCVS事業、国内CVS事業
- 3 グループ構造の最適化に向けた取り組み

3Q累計 連結業績ハイライト

単位：億円、%

	2023年度	2024年度	前期比	前期差	計画比	計画差
グループ売上*1	133,446	139,585	104.6	+6,138	99.6	▲554
営業収益	85,802	90,695	105.7	+4,893	99.7	▲254
営業利益	4,100	3,154	76.9	▲946	102.3	+71
経常利益	3,882	2,816	72.5	▲1,066	103.2	+86
親会社株主に帰属する四半期純利益	1,821	636	34.9	▲1,185	101.0	+6.3
EPS (円)	68.74	24.48	35.6	▲44.26	101.0	+0.24
のれん償却前EPS (円)*2	92.57	53.12	57.4	▲39.45	100.7	+0.35
■ 調整後*3						
親会社株主に帰属する四半期純利益	2,478	1,543				
EPS (円)	93.53	59.41				
のれん償却前EPS (円)*2	117.36	88.04				

*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、7-Eleven, Inc.及び7-Eleven Stores Pty Ltdにおける加盟店売上を含めた数値

*2 のれん償却費に係る税務影響を考慮しております *3 一過性の特別損益影響を調整した数値

注) 1. 為替換算レート：U.S.\$1 = 151.46円 1元 = 20.99円

2. 2024年3月1日付で普通株式1株を3株に株式分割しております。前連結会計年度の期首に当該株式分割が行われたと仮定して、「EPS」及び「のれん償却前EPS」を算出しております。

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	90,695	105.7 +4,893	3,154	76.9 ▲946	7,438	93.4 ▲524
国内コンビニエンスストア	6,874	98.2 ▲125	1,829	91.9 ▲160	2,517	94.8 ▲138
海外コンビニエンスストア	69,687	109.6 +6,110	1,569	67.9 ▲743	4,323	91.9 ▲379
スーパーストア	10,654	98.1 ▲208	20	85.8 ▲3.4	340	105.7 +18
金融関連	1,591	102.2 +33	259	89.4 ▲30	557	101.6 +8.7
その他	2,390	73.2 ▲875	43	175.8 +18	95	80.8 ▲22
消去及び全社	▲503	- ▲40	▲568	- ▲26	▲395	- ▲11

注) 為替換算レート：U.S.\$1 = 151.46円 1元 = 20.99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	
		計画比/差		計画比/差		計画比/差
連結	90,695	99.7 ▲254	3,154	102.3 +71	7,438	100.7 +54
国内コンビニエンスストア	6,874	99.6 ▲25	1,829	99.7 ▲4.7	2,517	99.4 ▲14
海外コンビニエンスストア	69,687	99.7 ▲212	1,569	99.7 ▲4.5	4,323	99.8 ▲9.1
スーパーストア	10,654	99.9 ▲15	20	93.8 ▲1.3	340	98.4 ▲5.5
金融関連	1,591	98.2 ▲28	259	100.6 +1.5	557	101.0 +5.2
その他	2,390	101.7 +40	43	125.4 +8.8	95	109.2 +8.0
消去及び全社	▲503	- ▲13	▲568	- +71	▲395	- +70

注) 為替換算レート：U.S.\$1 = 151.46円 1元 = 20.99円

3Q累計 特別損失

ヨークHDのシステム統合、SST事業のラストワンマイル戦略再構築等の構造改革により、来期以降の増益に寄与

単位：億円

	2023年度	2024年度	前期差	内、一過性の特別損失	
特別損失合計	1,775	1,789	+14	1,334	主な内容
固定資産廃棄損	101	144	+42	-	
減損損失	179	800	+620	567	SEI不採算店閉店(\$375M)
関係会社事業関連損失	-	458	+458	458	ラストワンマイル戦略再構築に伴う損失
事業構造改革費用	14	166	+151	166	ヨークHDのシステム統合等に伴う損失等
子会社譲渡関連損失	48	47	▲0.8	47	NHD株式譲渡関連損失
百貨店譲渡関連損失	1,322	-	▲1,322	-	
その他	108	171	+63	94	IY災害対応損失等

注) SEI：7-Eleven, Inc.、NHD：ニッセンホールディングス、IY：イトーヨーカ堂

2024年度 一過性の特別損益

2024年4月10日公表のアクションプランに基づき、企業価値・株主価値の最大化に向け
本年度中に収益性の低い事業・資産の整理を完了

単位：億円

	2024年度 (見込)	主な要因
一過性の特別利益	1,143	
7-Eleven, Inc.	881	セール・リースバック(\$581M)
7&iHD(単体)	58	関係会社株式売却益
その他	204	
一過性の特別損失	1,496	
7-Eleven, Inc.	568	不採算店閉店(\$375M)
イトーヨーカドーネットスーパー	458	ラストワンマイル戦略再構築に伴う損失
イトーヨーカ堂	319	災害対応、ヨークHDのシステム統合等に伴う損失
7&iHD(単体)	110	子会社譲渡関連損失等
その他	41	

2024年度 連結業績予想

単位：億円、%

	2023年度	2024年度	前期比	前期差
グループ売上*1	177,899	183,630	103.2	+5,730
営業収益	114,717	118,790	103.5	+4,072
営業利益	5,342	4,030	75.4	▲1,312
経常利益	5,070	3,560	70.2	▲1,510
親会社株主に帰属する当期純利益	2,246	1,630	72.6	▲616
E P S (円)	84.88	62.74	73.9	▲22.13
のれん償却前EPS (円) *2	117.24	100.47	85.7	▲16.76
■ 調整後*3				
親会社株主に帰属する当期純利益	2,883	1,900		
E P S (円)	108.96	73.14		
のれん償却前EPS (円) *2	141.32	110.86		

*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、7-Eleven, Inc.及び7-Eleven Stores Pty Ltdにおける加盟店売上を含めた数値

*2 のれん償却費に係る税務影響を考慮しております *3 一過性の特別損益影響を調整した数値

注) 1. 為替換算レート：U.S.\$1=149.00円 1元=19.00円

2. 2024年3月1日付で普通株式1株を3株に株式分割しております。前連結会計年度の期首に当該株式分割が行われたと仮定して、「EPS」及び「のれん償却前EPS」を算出しております。

SST事業 EBITDA

SST事業のさらなる成長に向けた基盤固めを加速していく

単位：億円、%

	3Q累計実績		通期計画		
		前期比	計画比	前期比	
イトーヨーカ堂	114	150.2	85.1	279	152.2
シェルガーデン	▲1.0	-	-	1.4	-
首都圏SST事業	121	168.8	89.1	282	150.8
ヨークベニマル	200	99.2	97.6	301	104.5
SST事業*	314	107.2	94.0	566	113.4

* SST事業：スーパーストアセグメントから中国のイトーヨーカ堂他事業会社等を除いた数値

首都圏SST事業 抜本的変革ロードマップ

首都圏SST事業はEBITDA 550億円以上、ROIC4%以上を達成見込みで進捗

	2022年度	2023年度	2024年度			2025年度
			3Q累計計画	3Q累計実績	年間計画	
自主アパレル取扱い店舗数* [食品館除く全店] [期末店舗数]	113店舗	98店舗	70店舗	67店舗 100%達成	32店舗	完全撤退
イトーヨーカドー店舗数*	126店舗	123店舗	105店舗	105店舗 100%達成	92店舗	—
販管費削減率 (2022年度比)	-	▲1.4%	▲7.0%	▲9.2% 計画以上の抑制	▲7.6%	▲19.7%
労働分配率 [人件費/営業総利益×100] ()は生産性指標として 営業総利益/人件費	39.5% (2.5倍)	38.4% (2.6倍)	38.2% (2.6倍)	38.5% (2.6倍)	36.4% (2.7倍)	34.0% (2.9倍)
惣菜売上構成比	13%	13%	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%)	—	374万円	392万円 (+7.4%)	425万円 (+16.4%)

* ヨーク店舗を除く

目次

- 1 第3四半期業績
- 2 主要事業戦略の状況
北米CVS事業、グローバルCVS事業、国内CVS事業
- 3 グループ構造の最適化に向けた取り組み

SEI 2024年度3Q累計の業績概要

単位：百万ドル、%

	2024年度3Q累計			2024年度修正計画 (10月10日時点)		
	実績	前年比	前年差	計画	前年比	前年差
チェーン全店売上	52,845	95.9	▲2,234	69,740	96.2	▲2,773
営業総収入	43,525	95.9	▲1,876	57,302	95.9	▲2,476
営業利益	1,600	73.7	▲570	2,150	76.3	▲666
EBITDA (営業利益+減価償却費)	2,690	82.6	▲564	3,602	84.6	▲654
商品既存店売上伸び率(%)	▲3.4	-	-	▲3.0	-	-
商品荒利率(%)	33.3	-	▲1.1	33.3	-	▲0.9
ガソリン1日1店当たり販売量伸び率(%)	▲3.4	-	-	▲3.1	-	-
ガソリン小売荒利(セント/ガロン)	40.62	-	▲0.48	-	-	-

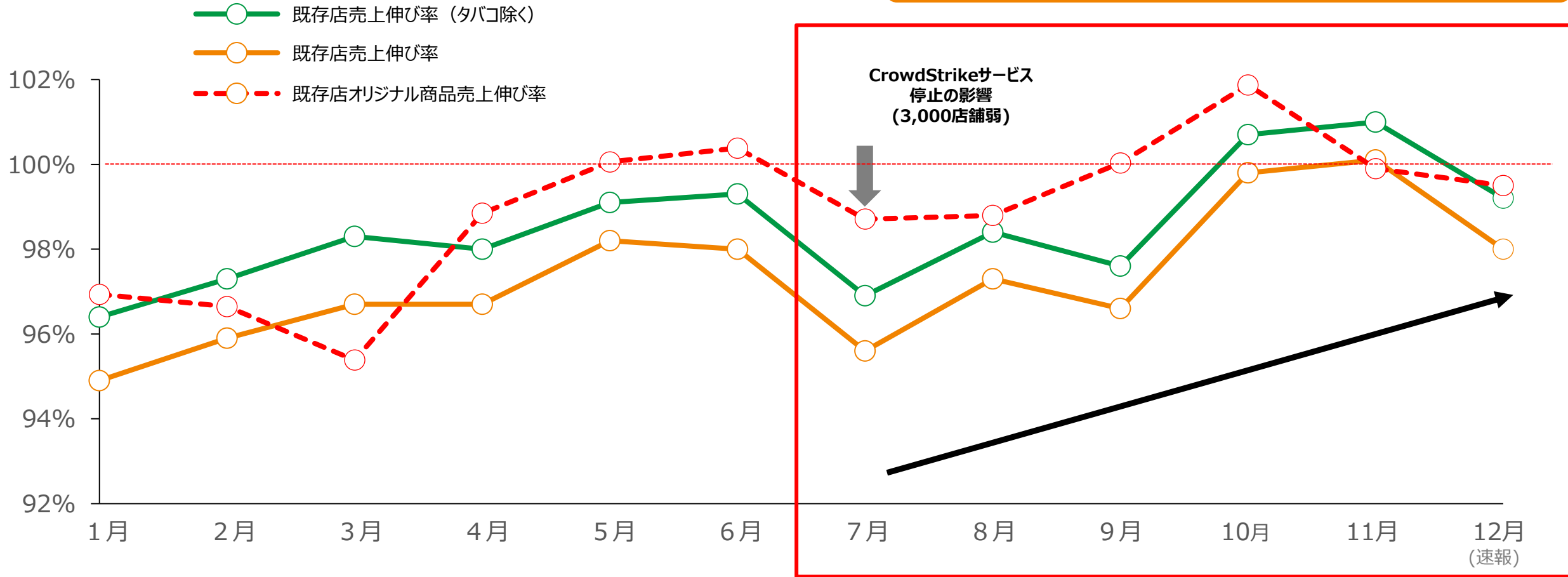
注) SEI連結の数値であります。

売上の状況

魅力的なバリューオファーと充実した品揃えで売上、客数、荒利のバランスを維持することに注力

売上推移

売上、客数、荒利のバランスを考慮し、バリューオファーと品揃えの強化を実施



「来店頻度向上」と「新規顧客の獲得」による売上・客数・荒利率の向上

1 バリュー / 客数向上

フードのバリューオファー

客数向上
(モダンニコチンの成長)



高品質な商品をリーズナブルな価格で提供

2 オリジナル商品

- ・ フード及び飲料の先進化
- ・ わらべやとのバリューチェーンの強化
- ・ レストランとPB商品への投資



オリジナル商品による客数・荒利率の向上

3 7NOW デリバリー

- ・ デリバリー機会の最大化
- ・ 7NOW Gold Pass会員の拡大
- ・ フレッシュフードの強化



強力なデリバリーネットワークで売上向上

4 コストリーダーシップ

\$350M
2024年度当初目標



\$500M
2024年度修正目標

2025年度
販管費削減を目指す

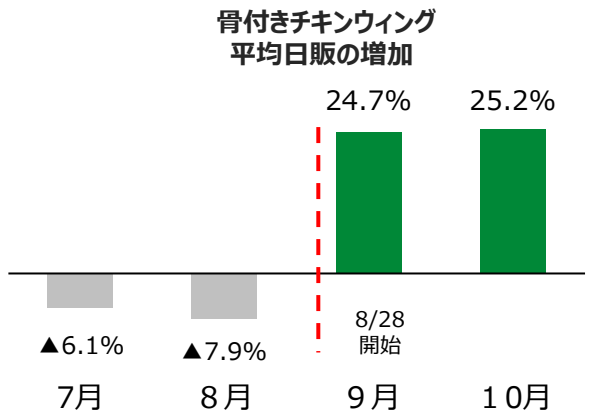
コスト削減により、生産性向上へ

① バリュー/客数向上

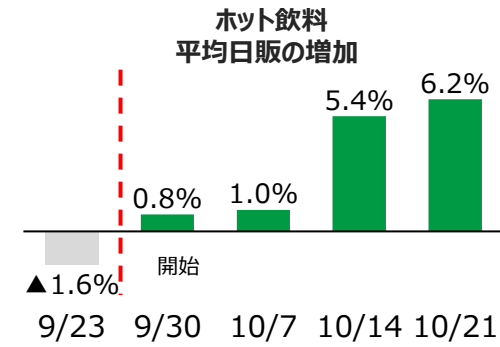
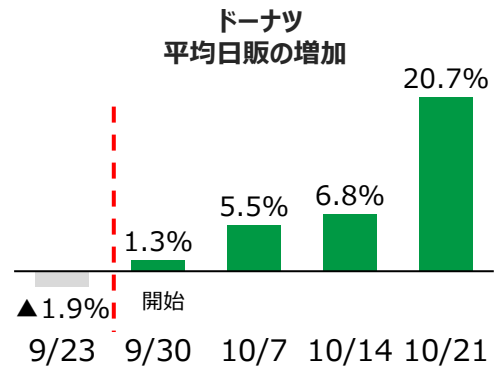
フードのバリューオファー



骨付きチキンウィング
5個購入につき、
5個無料で
\$6.99



コーヒーLサイズと
ドーナツセットで
\$3



客数向上 (モダンニコチンの成長)

21才以上の成人喫煙者53%が、
紙巻タバコから無煙タバコ製品への転換に関心がある

モダンニコチンイノベーションの
商品ラインを立ち上げ / First Best Only

品揃え拡大

ナショナルブランド

地域ブランド

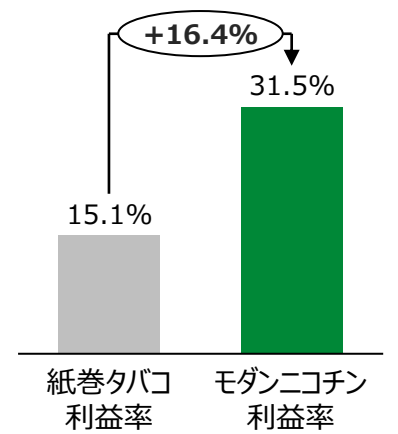
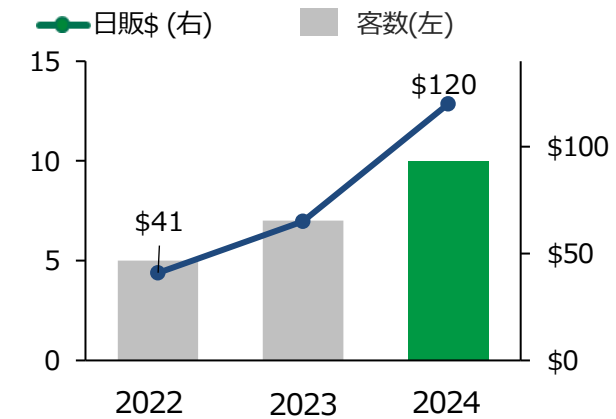
42 フェイス

76 フェイス



実績

モダンニコチンの採用により、売上および利益率が向上



②オリジナル商品- フード及び飲料の先進化とわらべや

フード及び飲料の先進化



Grab and Go ケース



スペシャルティ飲料



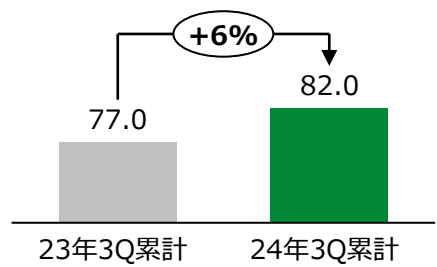
セルフ・ローラーグリル



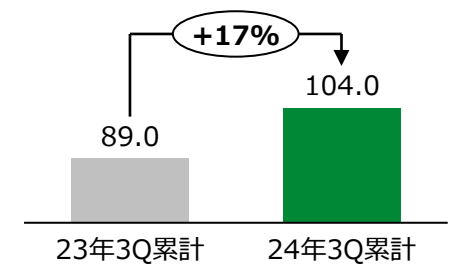
店内焼成ベーカリー

わらべやとバリューチェーンの強化

わらべやテキサス
平均日販(\$)
848 店舗

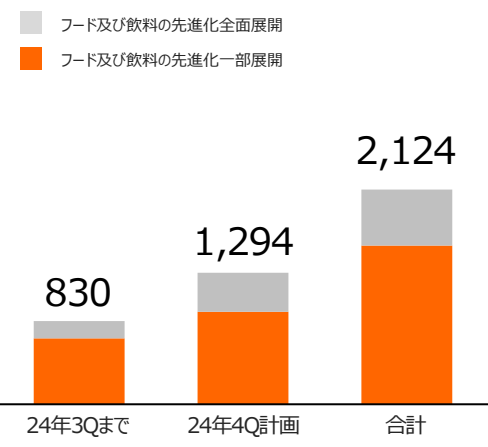


わらべやヴァージニア
平均日販(\$)
1,341 店舗



新規わらべやアイテム

2024年度展開計画



2024年度導入 早期検証*

平均日販の向上
+\$145

*プログラム展開店 (一部展開を含む)
2024年9月1日~12月1日

3Q 新商品

- オールドベイチキンサンドイッチ
- エブリシングブレックファストサンドイッチ
- ライス、ビーン、チーズブリトー

4Q 新商品

- フィリーチースステーキホットサブ
- ミートボール/ペパロニホットサブ
- チキンファヒータメキシカンライス

②オリジナル商品- レストランおよびPB商品

レストラン

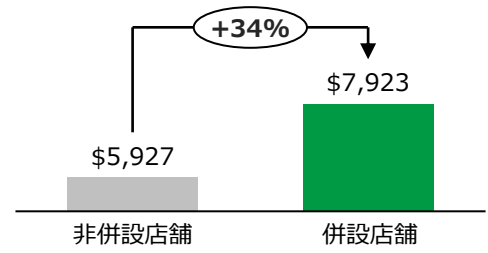
1,068 レストラン*



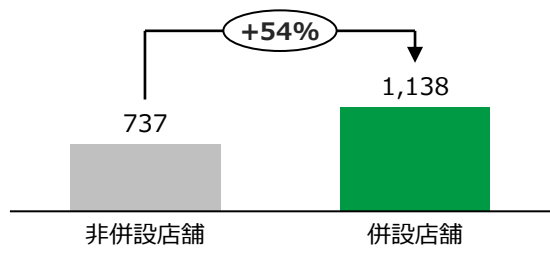
(米国で8番目に大きいメキシカンフードチェーン店)

レストラン併設店舗 売上と客数の増加を促進

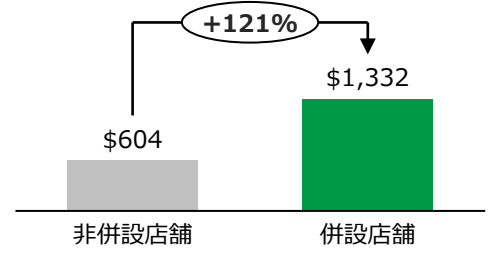
全店平均日販



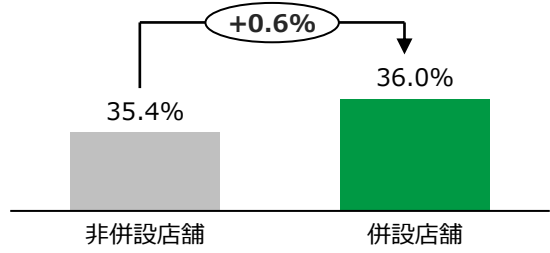
全店平均1日当たり平均客数



全店フード平均日販

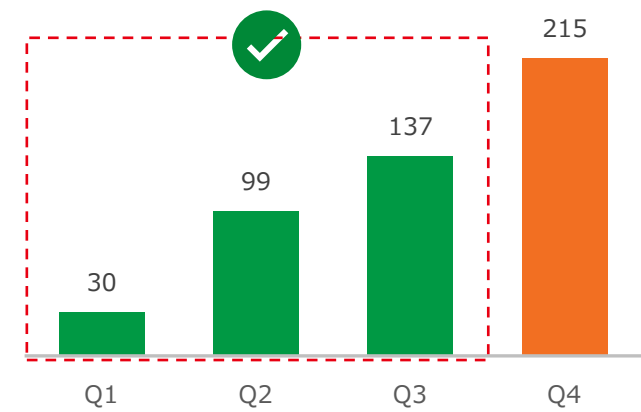


店舗荒利率

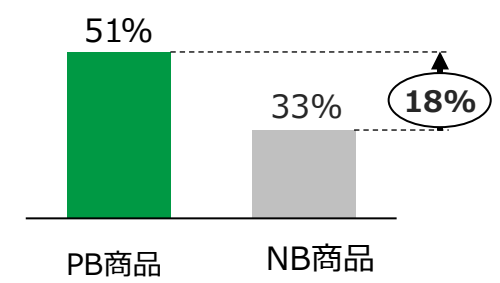


PB商品

2024年度に215の新商品を発売



PB商品の荒利率



PB商品の新商品



7S リハイドレート



7S ナッツ&シード



7S フュージョンエナジー



サン・ゼーノ・プロセッコ

* 2024年3Q時点

③ 7NOWデリバリー

業界を牽引するデリバリープログラムで7,500店舗へ拡大、2025年度までに10億ドルの売上を目指す

7NOW

7NOWの上位20商品のうち25%が
フレッシュフードおよび専用飲料

#1	Gatorade	#6	Slurpee	#11	Dr. Pepper	#16	Celsius
#2	Taquito	#7	Cheetos	#12	Ben & Jerrys	#17	Arizona Tea
#3	Coke	#8	Big Gulp	#13	Arizona Juice	#18	Sprite
#4	Red Bull	#9	Reese's	#14	Pizza	#19	Mountain Dew
#5	Monster	#10	Doritos	#15	Wings	#20	M&M

実績 & 予測

好調な7NOW実績

+24%
既存店売上伸び率

\$15.73
平均客単価
(平均店内購入額の1.7倍)

~28分
業界最短デリバリー時間

5.3%
7NOW導入店における
売上構成

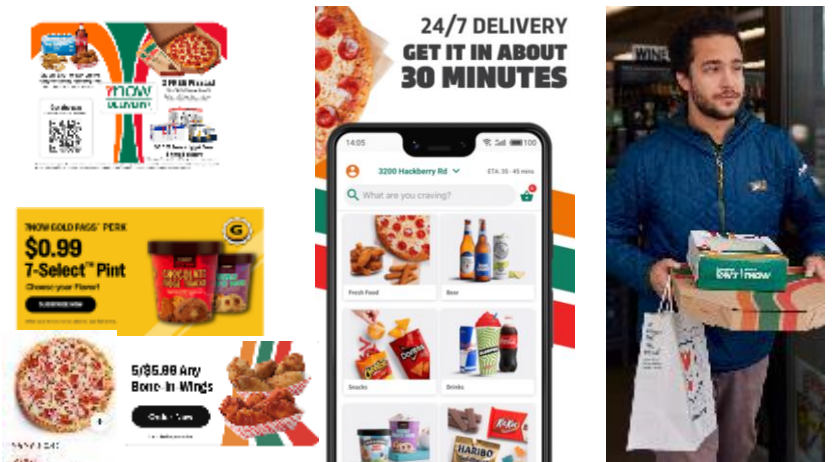
*2024年9月度累計

7NOW 主なアクション

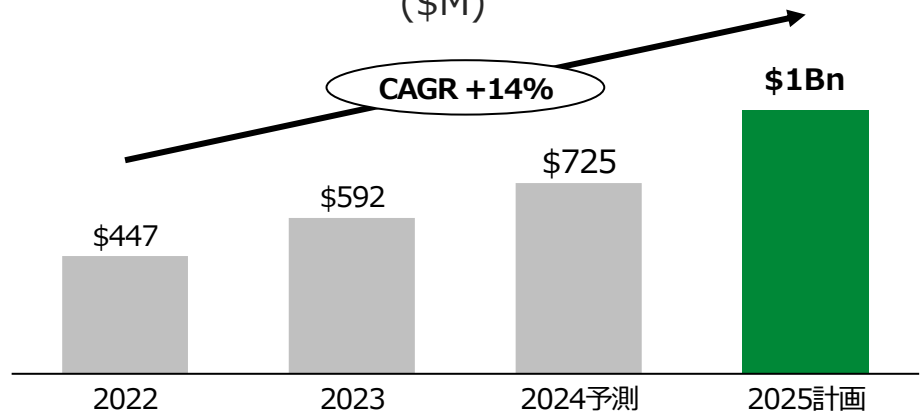
1 デリバリー機会の最大化

2 7NOW Gold Pass 会員の拡大

3 フレッシュフードの強化



7NOW売上 (\$M)

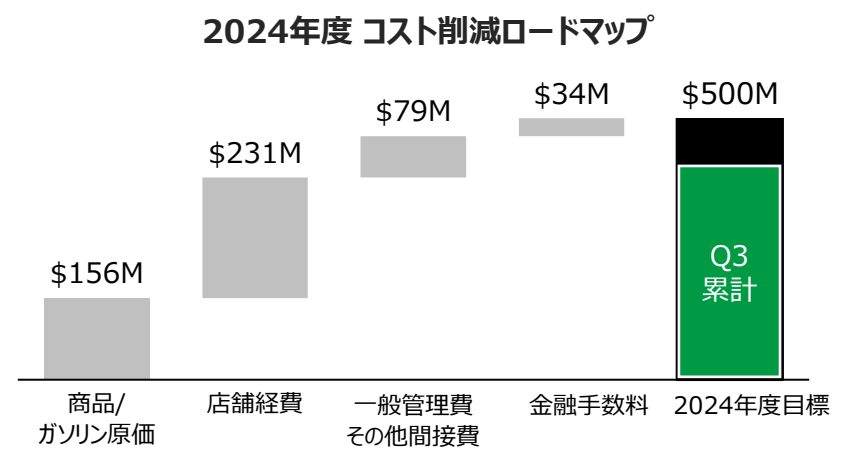


④ コストリーダーシップ

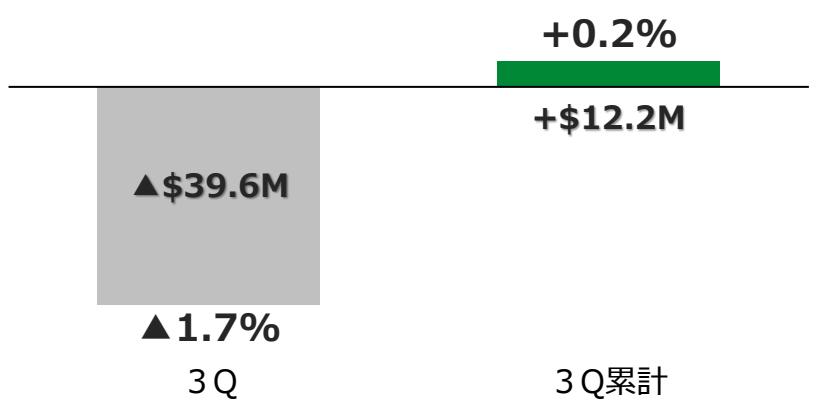
2024年度 コストリーダーシップ

\$350M
2024年度当初目標

\$500M
2024年度修正目標



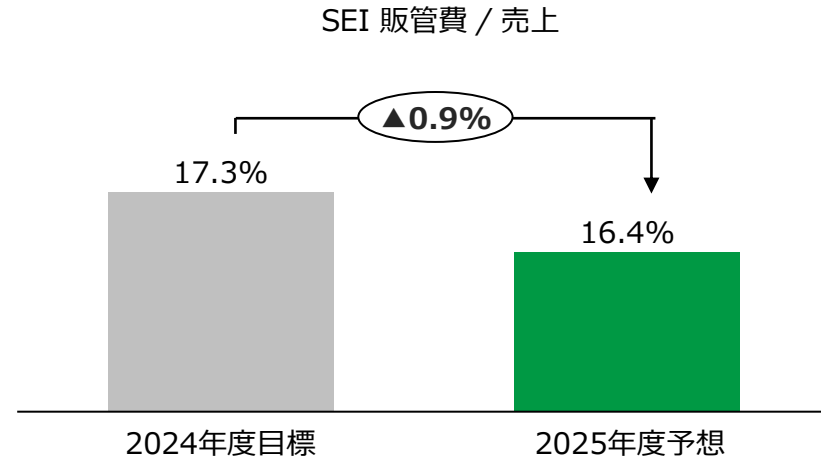
販管費削減(対前年)



* Sunoco-Stripes (West Texas)の費用と2023年における一時的な費用マイナス項目を除く

2025年度目標

2025年度の販管費削減を目指す



- 商品およびガソリン原価
- 販管費支出
- 設備投資

2025年度 収益性改善の加速

2025年度の収益性改善をさらに加速させる全社的プログラムの立ち上げ

2025年度KPI目標

1 米国既存店売上伸び率
+1.5%
(2024年度予想: ▲3.0%)

2 商品荒利率
34.1%
(2024年度予想: 33.3%)

3 販管費/売上合計(%)
16.4%
(2024年度予想: 17.3%)

実施中のプログラム

- 1 米国既存店売上伸び率
- フードのバリューオファー
 - 新規カテゴリーと商品
 - フード及び飲料の先進化

- 2 商品荒利率
- オリジナル商品の売上拡大
 - 商品原価の改善
 - バリューチェーンの最適化

- 3 販管費/売上合計(%)
- コストリーダーシッププログラムの実行
 - RIS/DEX統合の完了
 - 不採算店舗の閉店

+

包括的利益向上
プログラムの立ち上げ

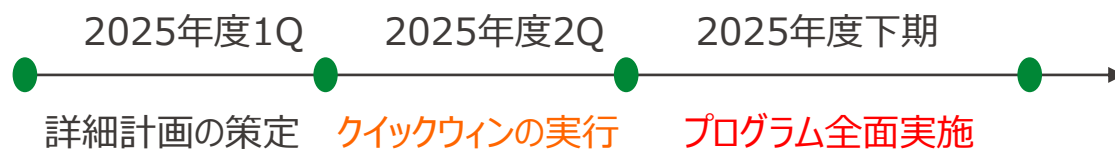
- すべての選択肢を検討

成長

収益性

販管費

プログラムスケジュール



EC(執行委員会)は、強力なガバナンスと明確なチーム体制のもとでプログラムを推進

目次

- 1 第3四半期業績
- 2 主要事業戦略の状況
北米CVS事業、グローバルCVS事業、国内CVS事業
- 3 グループ構造の最適化に向けた取り組み

7-Eleven International (7IN) 3Q累計業績

7-Eleven Australia (SEA) の成長戦略は計画通り進捗。商品売上は着実に成長。

7IN連結業績

(百万ドル、%)

	23年度	24年度	前年比	前年差	計画比	計画差
営業総収入	102	2,024	-	+1,921	105.2	+100
営業利益	81	60	73.9	▲21	94.2	▲3.6
EBITDA*	81	104	128.4	+23	86.9	▲15

■ 営業利益は、SEA買収に伴う一過性費用の影響を除けば増益

■ 2024年4月に買収を完了したSEAは、商品、店舗開発、店舗オペレーションなどCVS事業のコアコンピタンスの改善と強化を成長の柱とし、事業成長を図る

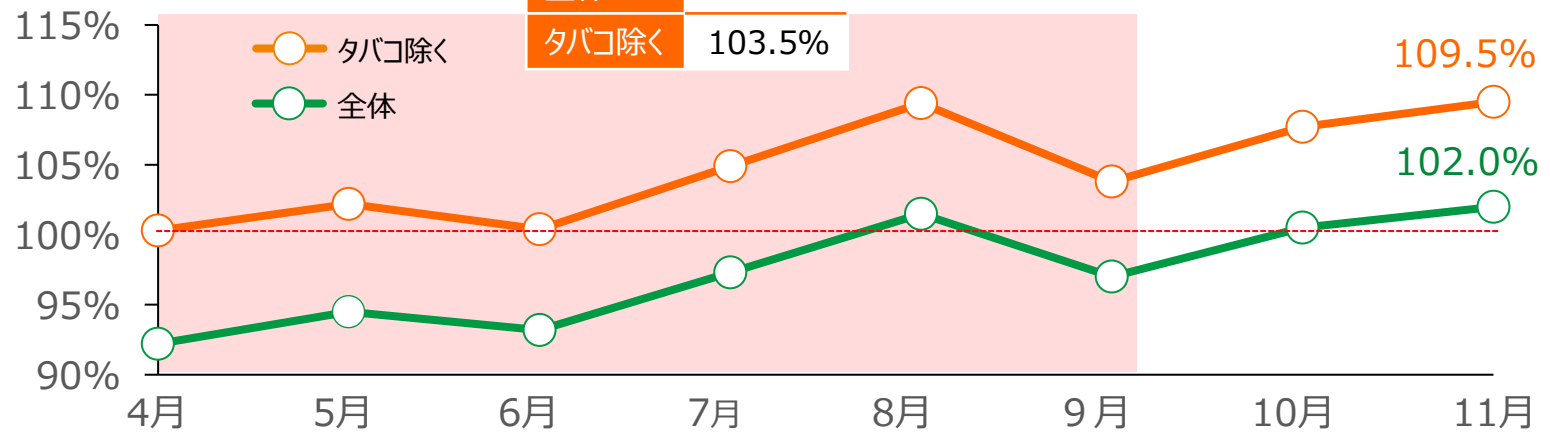
■ 2024年度3Q累計概要
フレッシュフードの商品開発、品揃えの拡大により、タバコ除く平均日販前年比は103.5%と伸長。

コンセプト店舗やパイロット店舗を通じて、質の高い店舗の構築に向けた取り組みを強化。
有人店舗は前年に対し13店舗増加の741店舗を展開。

* EBITDAには持分法による投資損益を含んでおります

SEA既存店売上前年比推移

4-9月累計前年比	
全体	95.9%
タバコ除く	103.5%



7INによるグローバル成長戦略推進

7-Elevenブランドのグローバル市場における成長をさらに加速する

7INの役割



7-Eleven International LLC

既存地域への支援強化

新地域への進出加速

成長市場におけるエクイティモデル活用を積極検討

エクイティモデルの浸透

2022年1月の7IN本格稼働後、
戦略的投融資を着々と実行

2022年
1月

7-Eleven International LLC
の本格稼働

2023年
2月

ベトナム事業への
追加投融資を決定

2024年
4月

7-Eleven Australia
(SEA)取得完了

2030年

経常利益倍増を目指す

投資市場：SEAの成長①

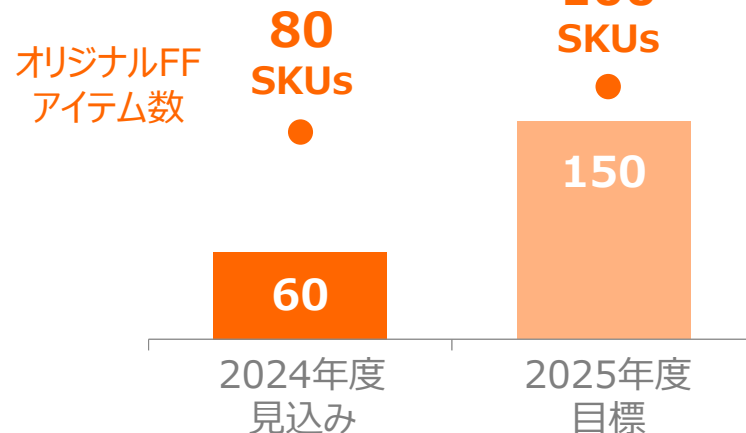
フレッシュフード(FF)商品の強化と品揃え拡大による成長推進

FFによる差別化と日販成長

21店舗*1	3月	9月	導入効果
平均日販 (タバコ除く)	97.6%	105.0%	+7.4%
FF構成比	27.9%	32.1%	+4.2%

*1 FF強化施策本格展開後の2024年7月から8月に導入した店舗について検証

FF強化店舗数 (店)

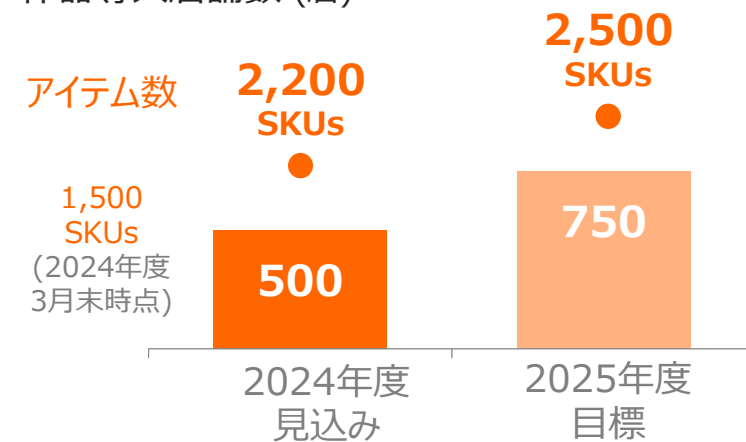


アイテム数の拡大什器導入による日販成長

153店舗*2	3月	9月	導入効果
平均日販 (タバコ除く)	99.5%	104.9%	+5.4%

*2 クロージング後の2024年4月から8月に導入した店舗について検証

什器導入店舗数 (店)



投資市場：SEAの成長②

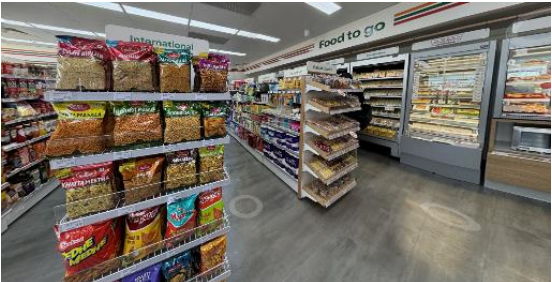
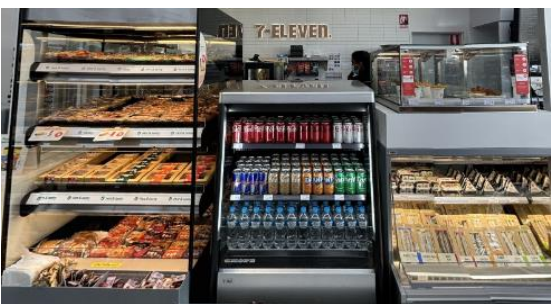
地域特性に応じた品揃えにより、「近くて便利」な店舗の開発を推進し、成長を図る

改装・品揃え変更 (Tarneit North店)

FF強化による差別化

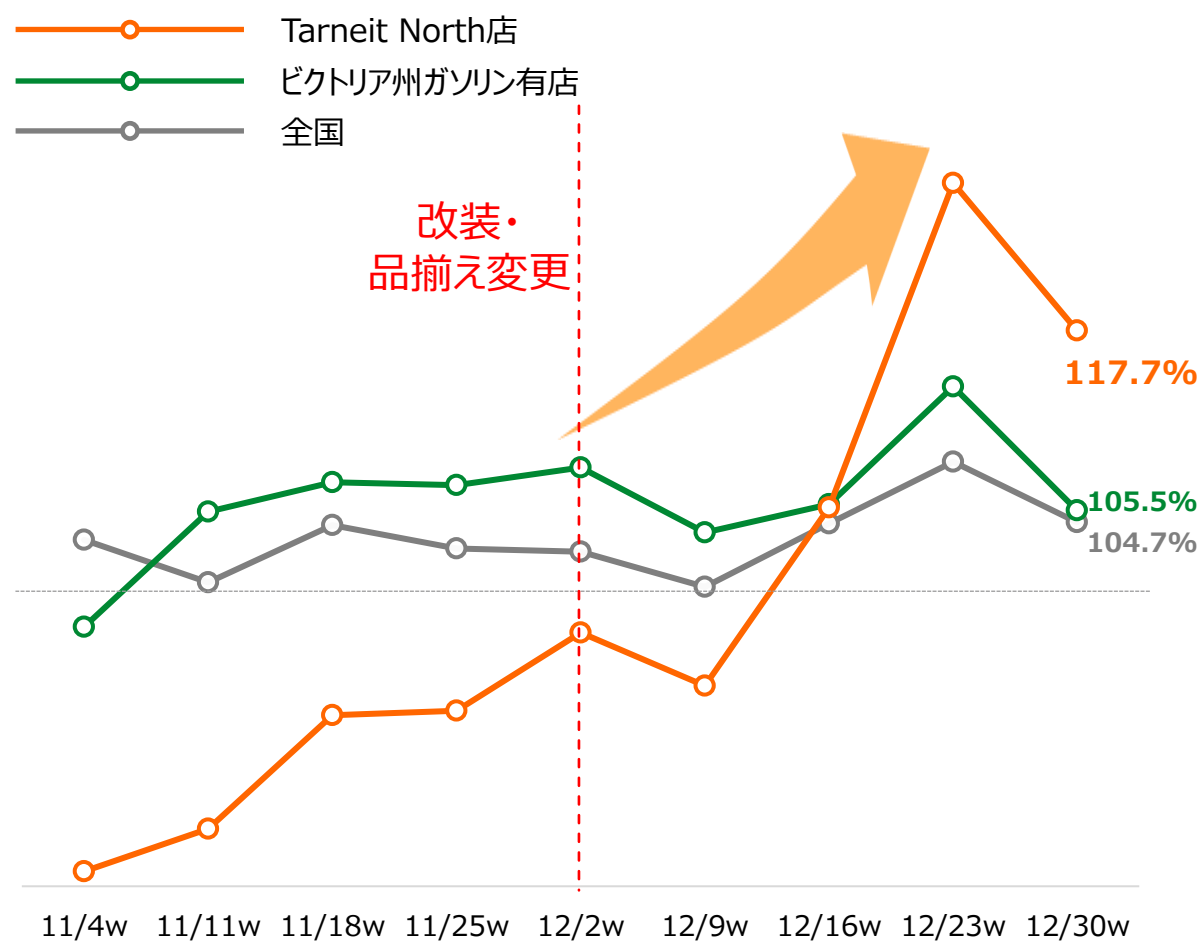
ワンストップショッピングに対応する品揃え

立地に応じた品揃えを実現、店舗のあるべき姿を追求



- レイアウト変更
- オープンケース増設
- gondola増設
- スピードオープン導入
- フライヤー設備導入

商品売上の推移 (売上前年比)



2025年度の利益向上に向けて(SEA)

日米で培ったCVS事業の強みを最大活用し、持続的な企業価値の成長を実現する

2025年のKPI目標

1 平均日販

7,083豪ドル
(2024年度予想：6,281豪ドル)

2 商品荒利率

37.9%
(2024年度予想：37.7%)

3 店舗数

757店舗以上
(2024年度予想：747店舗)

持続的成長に向けた戦略

既存店売上成長

- ✓ 差別化されたフレッシュフード開発
- ✓ アプリを通じた顧客体験の向上
- ✓ 品揃えの拡大と来店動機の創出
- ✓ 様々な決済手段の提供
- ✓ デリバリーの拡大
- ✓ 単品管理の定着

荒利額向上

- ✓ フレッシュフード構成比の向上
- ✓ 成長に応じたサプライチェーンの構築

出店加速
に向けた準備

- ✓ コンセプト店舗やパイロット店舗を通じた成功フォーマットの見極め
- ✓ ターゲット地域への出店
- ✓ 物流可能エリア内未出店エリアの開拓
- ✓ 不採算店舗の閉店
- ✓ 人財の強化

目次

- 1 第3四半期業績
- 2 主要事業戦略の状況
北米CVS事業、グローバルCVS事業、国内CVS事業
- 3 グループ構造の最適化に向けた取り組み

売上・客数の状況

様々な施策を実施し、客数は改善基調

コロナ流行（行動制限）

コロナ5類感染症に移行（行動制限解除）

インフレが加速（生活防衛意識の高まり）

- ・ワンストップショッピング対応
(冷凍食品、酒類拡充等)
- ・安心・安全なお買い物環境



(価値訴求:フェア)



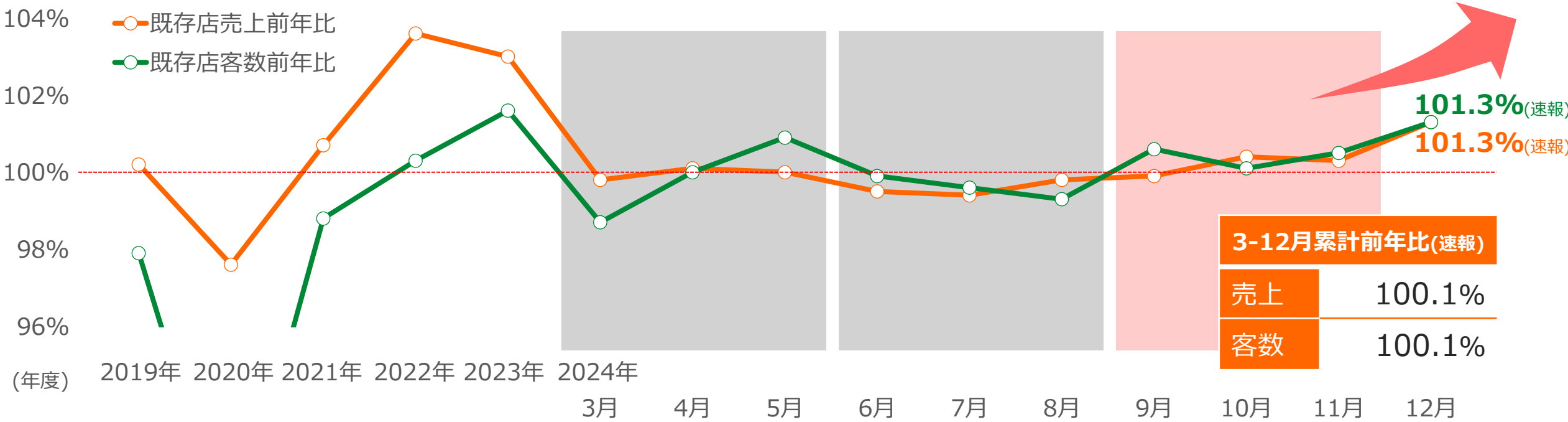
(価値訴求:商品の磨きこみ)



(商品構成最適化)



(価値と価格の両立)



3-12月累計前年比(速報)	
売上	100.1%
客数	100.1%

品揃えの最適化を追求し、「価格が高い」イメージを払拭することで、来店頻度・新規利用を促進

うれしい値 (価格と価値の両立)

確かな品質をお求めやすく
「うれしい値! 宣言」

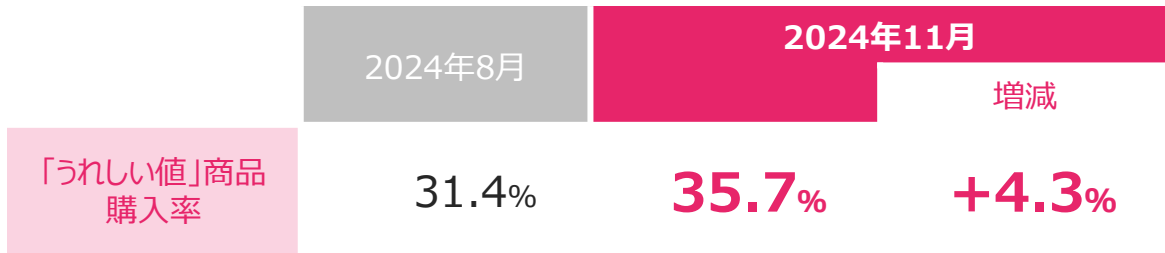
- ・オリジナルフレッシュフード : 約65アイテム
- ・セブンプレミアム : 約205アイテム

来店頻度の変化 (11月と8月の比較)

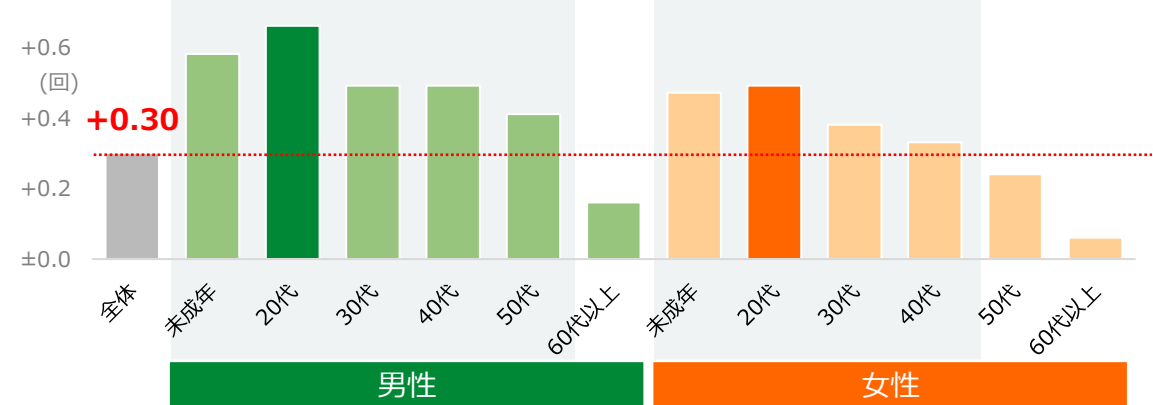
来店頻度/購入金額の増減 (前年差)

	8月	11月	効果
来店頻度/月・人	▲0.16回	+0.14回	+0.30回
購入金額/月・人	▲228円	+114円	+342円

「うれしい値」商品の購入率の変化



来店頻度が上がった客層



注) 全国ID-POSデータ 2024年8月/11月実績

価格帯のバリエーションを最適化し、お客様ニーズに対応

若い世代を中心に来店頻度が向上し、客数増加に寄与

新商品の拡大 (新たなカウンター商品)

荒利改善

出来立て・フレッシュなカウンター商品を訴求し、荒利額改善による収益貢献を目指す

カレーパン～セブンカフェ ドーナツ

新商品
2025年1月以降～順次対応

メープル
カレーパン
チョコ
ツイストドーナツ
ソーセージドーナツなど

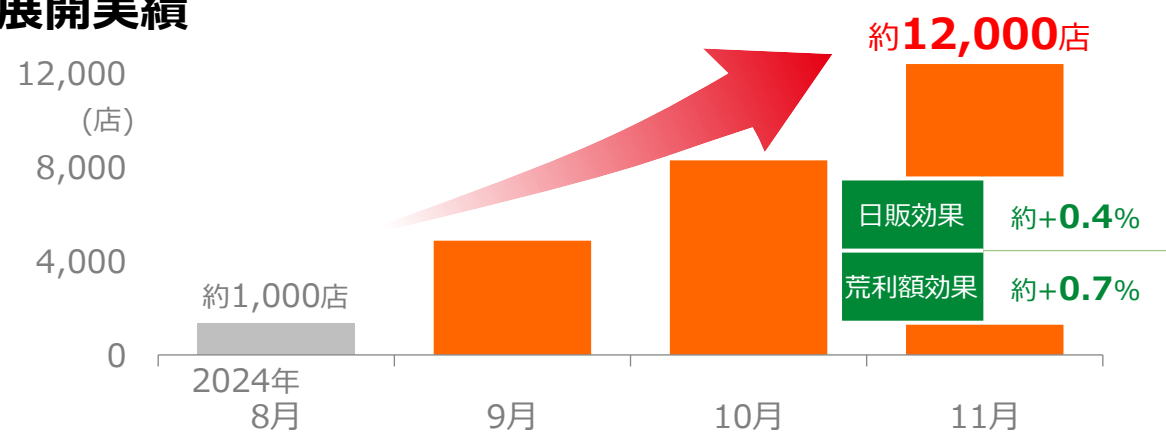
カレーパンの製造インフラを活用

セブンカフェ ベーカリー

「お店で焼いた」シリーズ

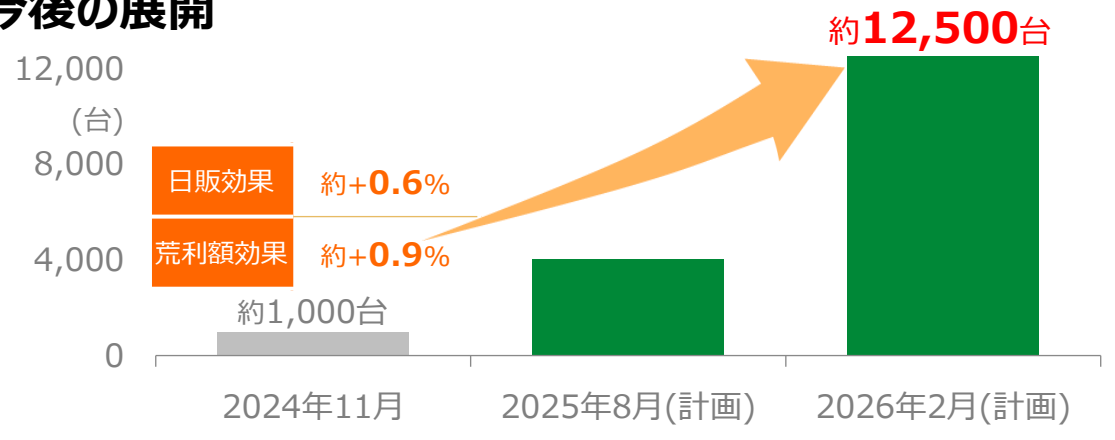
ふんわりメロンパン
サクサククロワッサン
チョコクッキー
バター香るフィナンシェ
アップルパイ

展開実績



～2025年2月 全国拡大完了予定

今後の展開



～2026年2月 約10,000店拡大予定

注) 日販効果、荒利額効果：導入店舗における前年度日販及び荒利額に対する押し上げ効果

目次

- 1 第3四半期業績
- 2 主要事業戦略の状況
北米CVS事業、グローバルCVS事業、国内CVS事業
- 3 グループ構造の最適化に向けた取り組み

当社グループ戦略実行の軌跡

株主およびその他のステークホルダーの最善の利益の追求のため、戦略的施策を継続的に実施



グループ構造の最適化に向けた取り組み* (10月10日資料参照)

CVS事業、SST事業、金融事業のそれぞれが財務的・戦略的な自律性を有するグループ構造を実現

実行施策

7-Eleven Corporation (仮)

- 持株会社「セブン&アイ・ホールディングス」の社名変更を予定
 - 統合されたマネジメント体制のもとグローバルCVS戦略にフォーカス
 - 定款変更を要するため25年5月の株主総会に付議予定
- IFRS適用の準備を開始
(実務的に最速のタイミングで適用開始)



(株)ヨーク・ホールディングス

金融

SST事業の一部持分を継続保持
(食品開発領域における協働体制)

- IPOに向けた、SST事業グループを統括する中間持株会社を設立
- 戦略的パートナーの招聘を通じた、持分法適用会社化／成長戦略の加速
- 2025年2月下旬の組織再編により、ヨークHDがSST事業グループ各社の株式を取得

国内CVS (日本)	海外CVS (日米以外)	海外CVS (北米)
SEJ	7IN	SEI

食品SM			専門店・その他			7BKグループ	
IY	YB	その他	LO	AH	その他	7BK	その他

今後も継続検討する施策

グローバル成長を通じた企業価値・株主価値向上に向けた施策

SEIの価値顕在化に向けた戦略的施策

自律的な財務規律のもとでの成長戦略強化

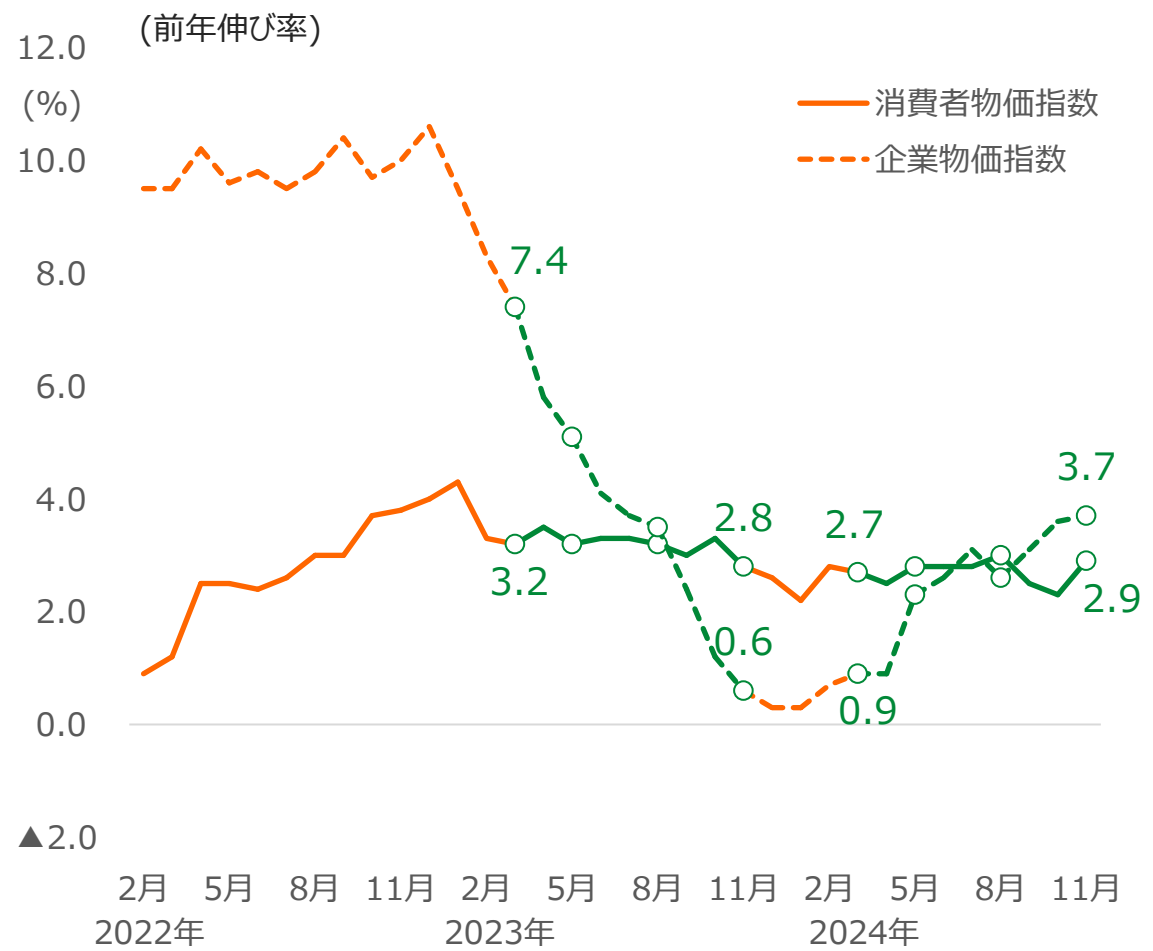
7BKに関する最適な資本関係の在り方

* SEJ: (株)セブン-イレブン・ジャパン、7IN: 7-Eleven International LLC、SEI: 7-Eleven Inc.、IY: (株)イトーヨーカ堂、YB: (株)ヨークベニマル、LO: (株)ロフト、AH: (株)赤ちゃん本舗、7BK: (株)セブン銀行

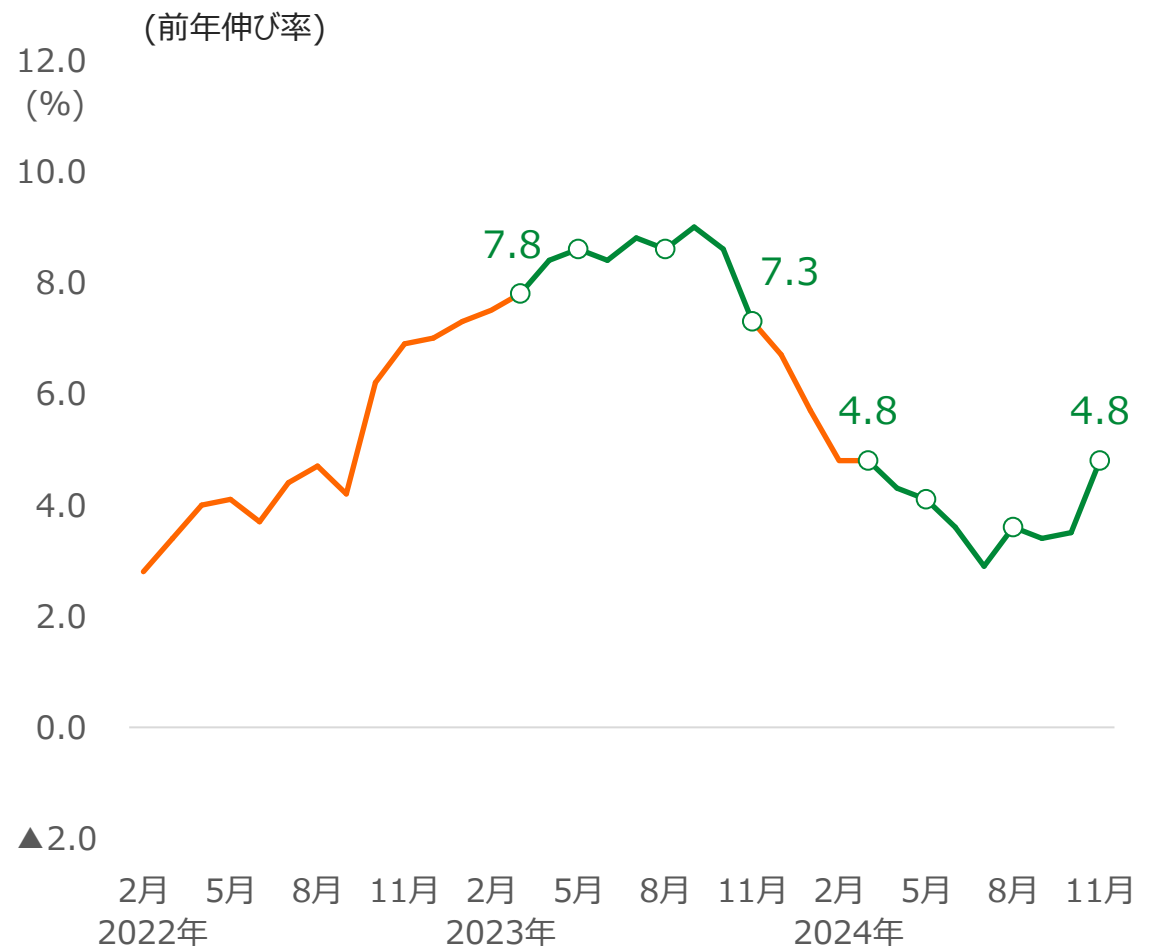
Appendix – 補足資料 –

外部環境 (日本)

国内物価指数(総合)*1、2



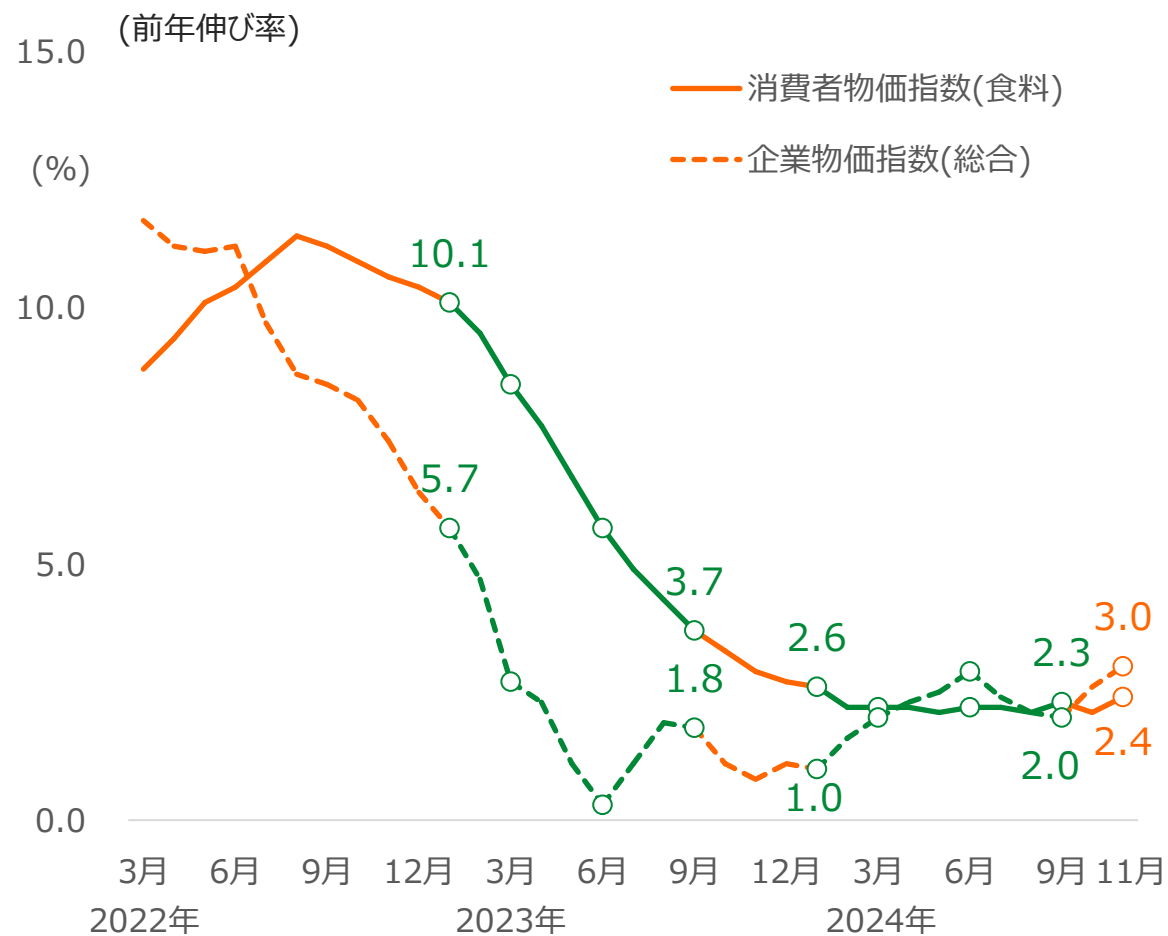
消費者物価指数(食料)*1



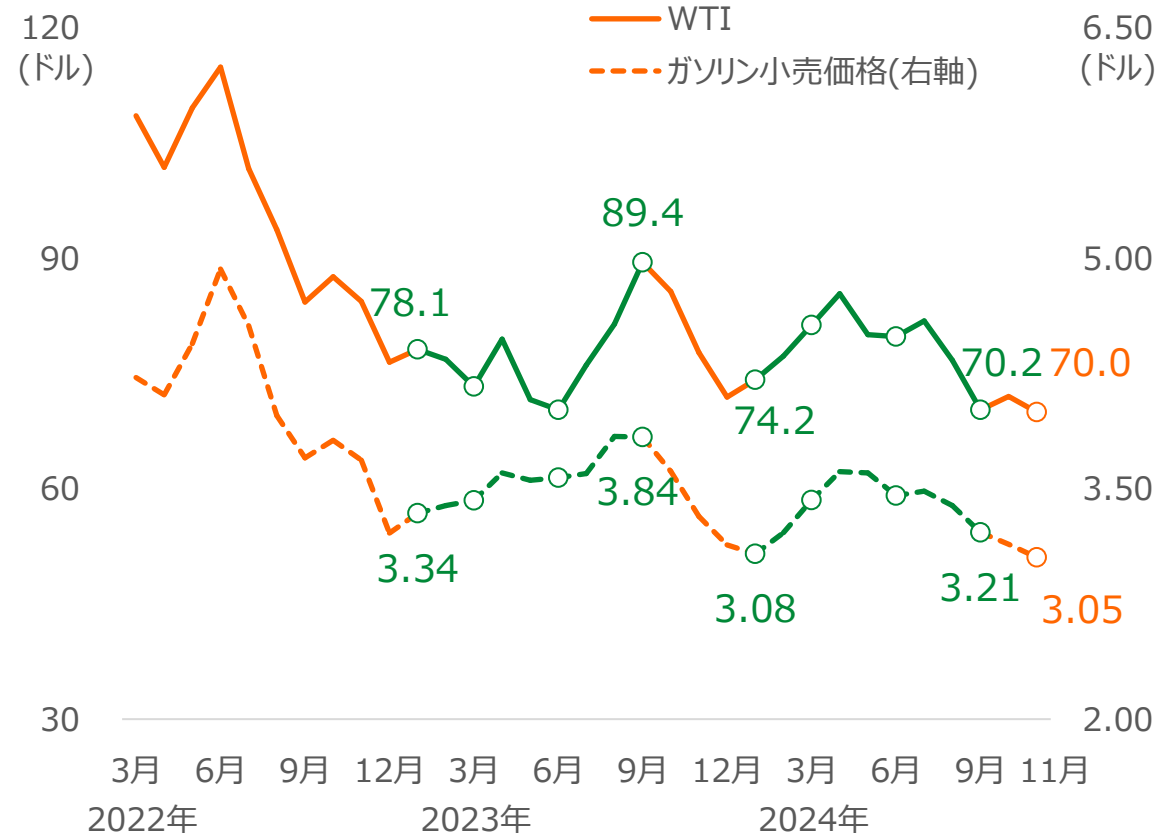
出所:*1 e-Stat(政府統計)、*2 日本銀行

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(2024年11月末)

単位：億円

資産の部 (主要科目のみ)	2024/2	2024/11	前期末差
流動資産	30,356	29,627	▲729
現金及び預金	15,587	14,462	▲1,124
7BK現金及び預け金	8,771	9,432	+661
受取手形、売掛金及び 契約資産	4,641	4,549	▲92
商品及び製品	2,833	2,960	+126
固定資産	75,554	79,204	+3,650
有形固定資産	43,625	45,463	+1,838
建物及び構築物	16,068	16,129	+61
土地	10,966	11,124	+157
使用权資産	9,856	11,071	+1,214
無形固定資産	23,565	25,071	+1,506
投資その他の資産	8,363	8,669	+305
繰延資産	9.8	6.3	▲3.4
資産合計	105,921	108,838	+2,917

負債・純資産の部 (主要科目のみ)	2024/2	2024/11	前期末差
負債合計	66,914	70,538	+3,623
流動負債	30,732	33,666	+2,933
支払手形及び買掛金	5,281	5,620	+338
短期借入金	848	3,170	+2,321
1年内償還・返済予定の 社債及び長期借入金	4,725	2,964	▲1,761
関係会社事業関連損失 引当金	-	189	+189
リース債務	1,323	1,552	+228
銀行業における預金	8,037	8,250	+212
固定負債	36,182	36,871	+689
社債	13,565	13,325	▲240
長期借入金	8,246	7,916	▲330
リース債務	9,317	10,564	+1,247
純資産合計	39,006	38,300	▲705
負債・純資産合計	105,921	108,838	+2,917

連結業績 (中間期・3Q)

単位：億円、%

		中間期		3Q		
		前期比	前期差		前期比	前期差
グループ売上*1	92,870	106.8	+5,931	46,715	100.4	+207
営業収益	60,355	108.8	+4,885	30,340	100.0	+8.6
営業利益	1,869	77.6	▲541	1,284	76.0	▲404
経常利益	1,672	73.7	▲596	1,144	70.9	▲469
親会社株主に帰属する 四半期純利益	522	65.1	▲279	113	11.2	▲905
E P S (円)	20.09	66.3	▲10.19	4.39	11.4	▲34.07
のれん償却前EPS (円)*2	38.87	84.8	▲6.94	14.25	30.5	▲32.51
E B I T D A (営業利益+減価償却費+のれん償却費)	4,715	95.0	▲249	2,723	90.8	▲274

*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、7-Eleven, Inc.及び7-Eleven Stores Pty Ltdにおける加盟店売上を含めた数値

*2 のれん償却費に係る税務影響を考慮しております

注) 1. 為替換算レート：U.S.\$1 = 151.46円 1元 = 20.99円

2. 2024年3月1日付で普通株式1株を3株に株式分割しております。「EPS」及び「のれん償却前EPS」については、株式分割後の数値を記載しております。

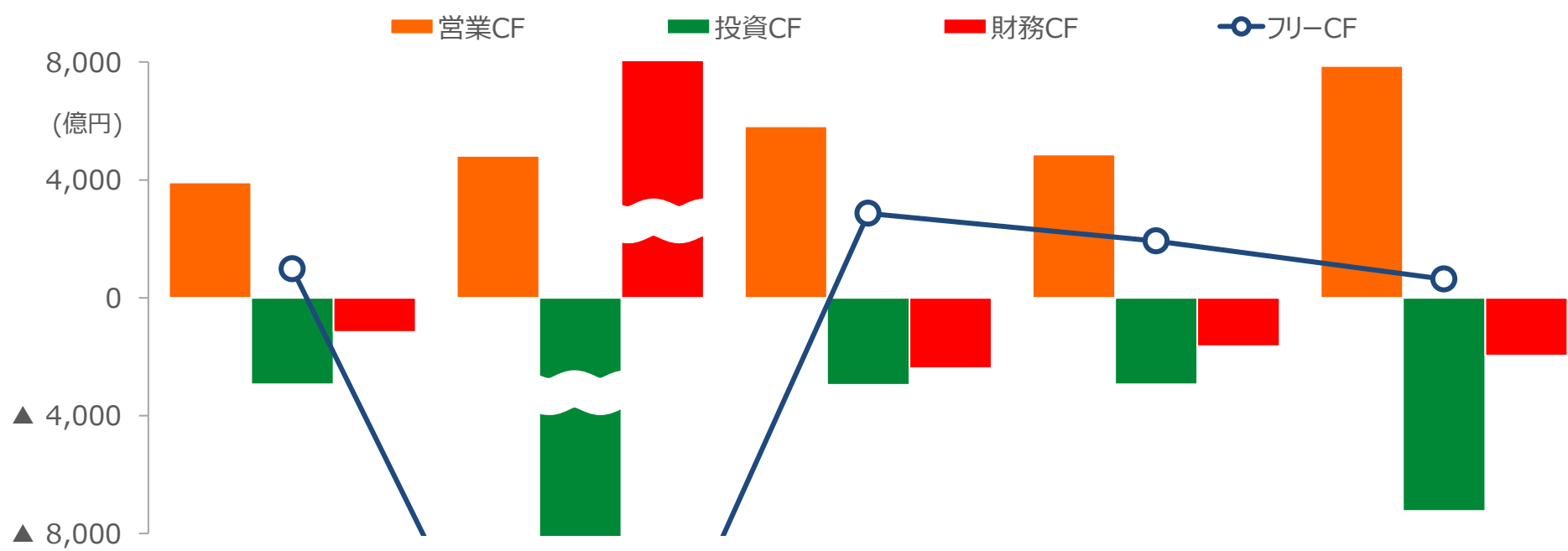
セグメント別営業利益 (中間期・3Q)

単位：億円、%

	中間期			3Q		
		前期比	前期差		前期比	前期差
連結	1,869	77.6	▲541	1,284	76.0	▲404
国内コンビニエンスストア	1,277	92.2	▲107	552	91.3	▲52
海外コンビニエンスストア	733	65.0	▲395	836	70.6	▲348
スーパーストア	35	79.3	▲9.1	▲14	-	+5.7
金融関連	174	87.4	▲25	84	94.0	▲5.4
その他	38	156.8	+13	5.5	-	+5.0
消去及び全社	▲388	-	▲17	▲180	-	▲9.0

注) 為替換算レート：U.S.\$1 = 151.46円 1元 = 20.99円

3Q累計 連結キャッシュ・フロー計算書

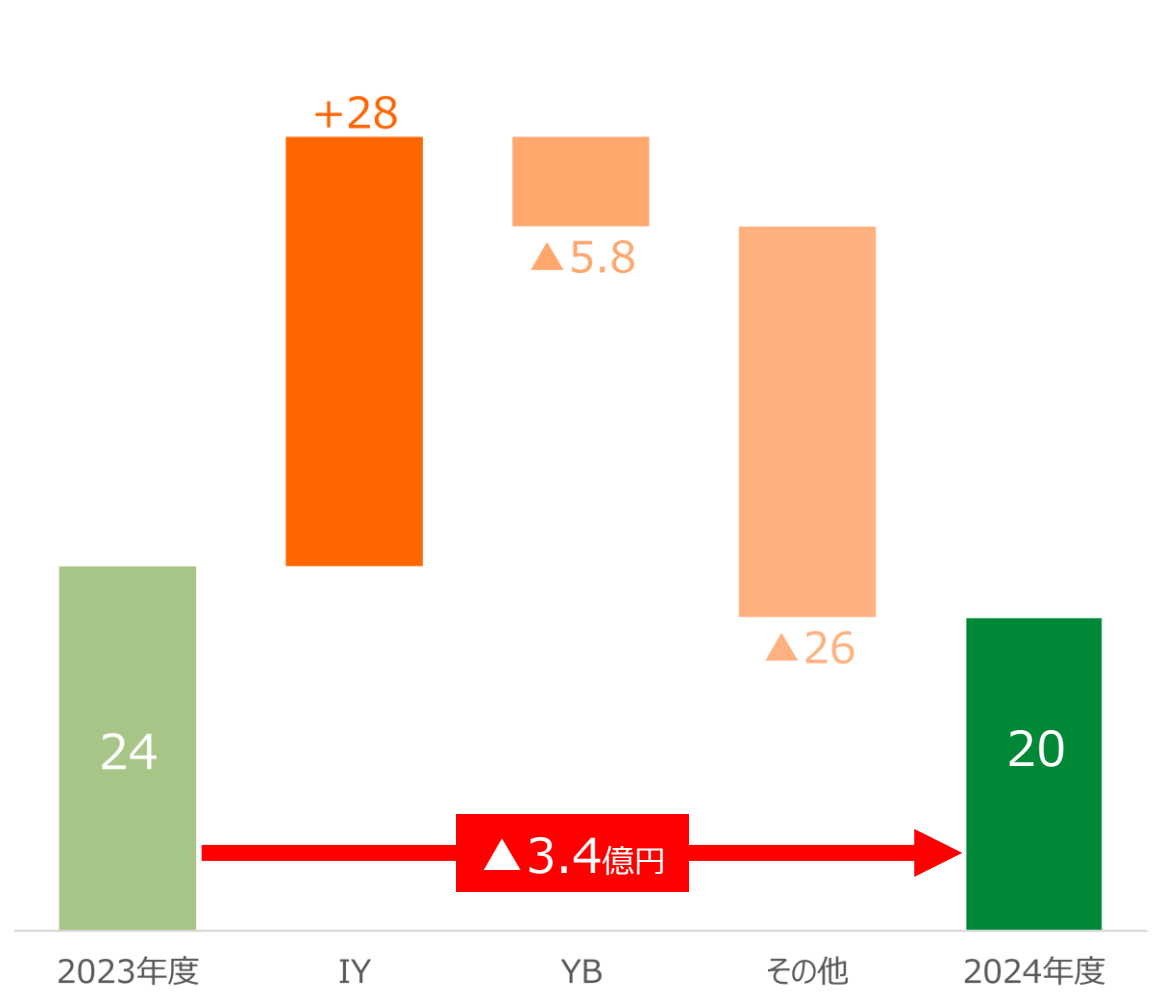


(億円)	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度	2023年度との差
営業活動によるCF	3,914	4,815	5,815	4,861	7,867	+3,006
投資活動によるCF	▲2,940	▲23,670	▲2,950	▲2,937	▲7,236	▲4,298
フリーCF	974	▲18,854	2,865	1,923	630	▲1,292
財務活動によるCF	▲1,155	10,303	▲2,386	▲1,639	▲1,961	▲322
現金及び現金同等物 期末残高	13,344	13,790	15,160	17,418	14,452	▲2,966

3Q累計 スーパーストア事業・その他の事業 営業利益増減

スーパーストア事業

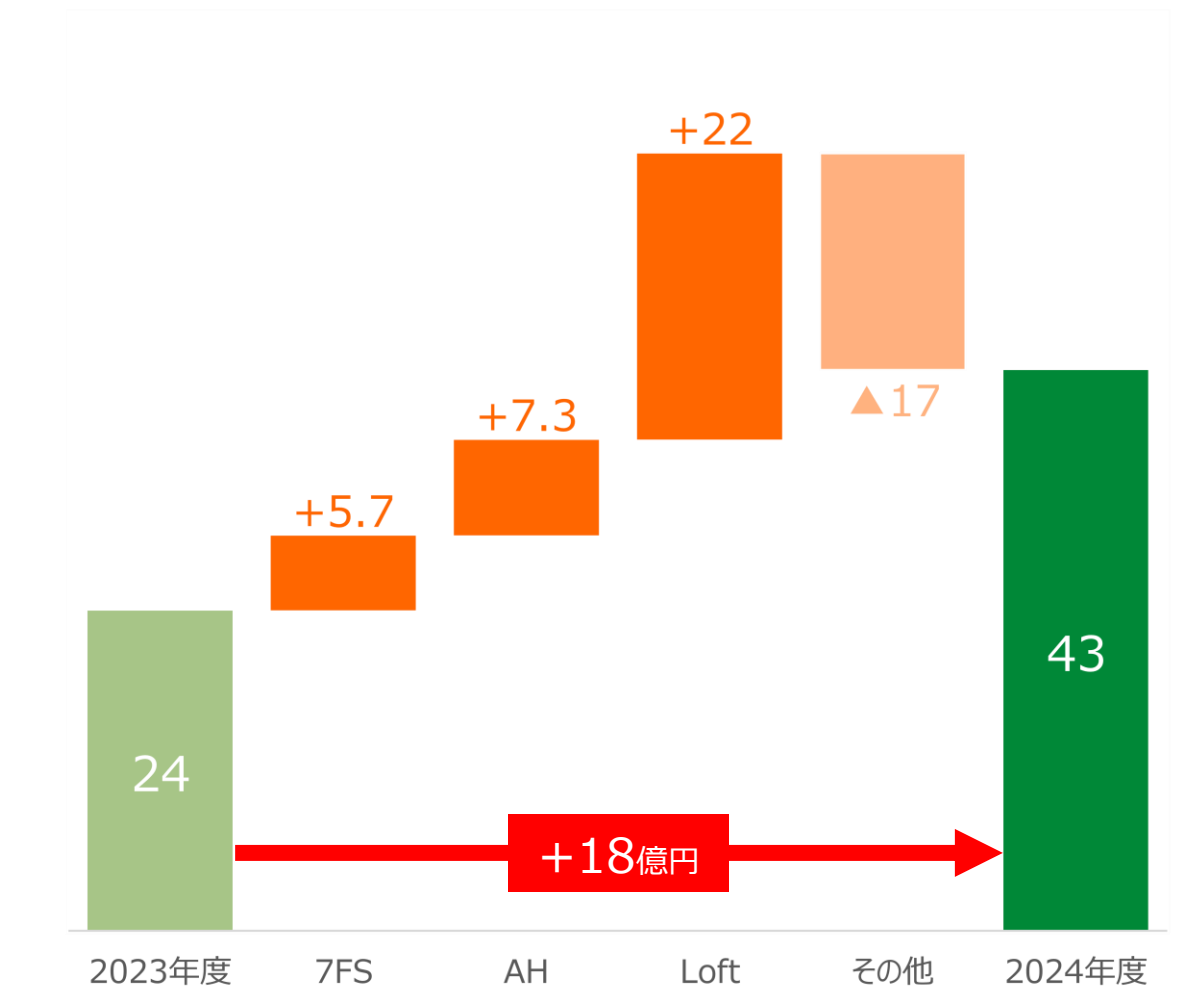
単位：億円



注) IY:イトーヨーカ堂、YB:ヨークベニマル

その他の事業

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

3Q累計 主要事業会社業績

単位：億円、%[百万ドル、%]

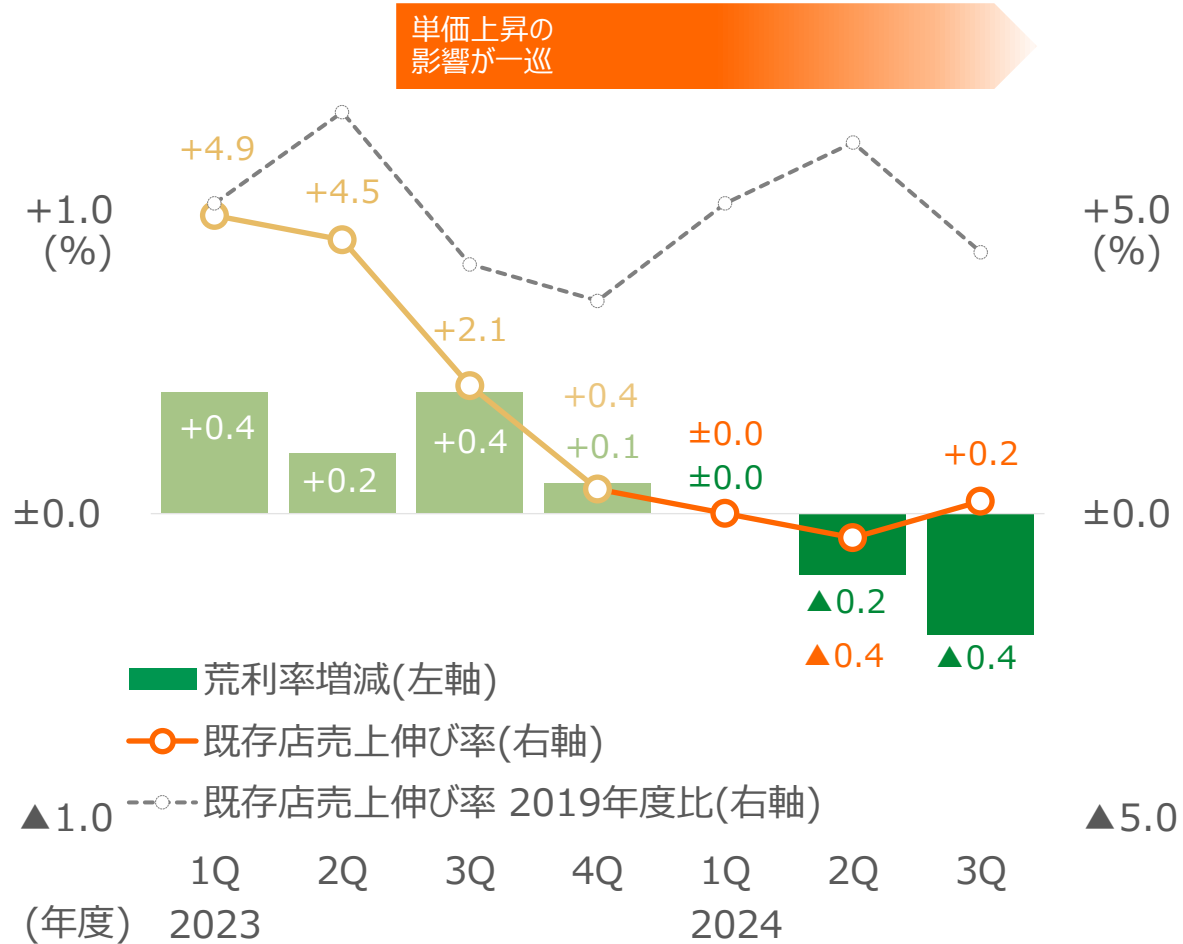
	営業利益			既存店 売上伸び率	商品荒利率 前期差
		前期比	前期差		
セブン-イレブン・ジャパン	1,829	91.6	▲167	▲0.1	▲0.2
7-Eleven, Inc.* ¹	2,424	80.8	▲577	▲3.4	▲1.1
[ドルベース]	[1,600]	[73.7]	[▲570]		
イトーヨーカ堂	▲41	-	+28	(旧IY)▲1.8* ²	(旧IY)▲0.9
				(旧YO)+1.4	(旧YO)▲0.7
ヨークベニマル	121	95.4	▲5.8	+1.8	▲0.1

*1 SEI連結の数値であります *2 SC計の数値

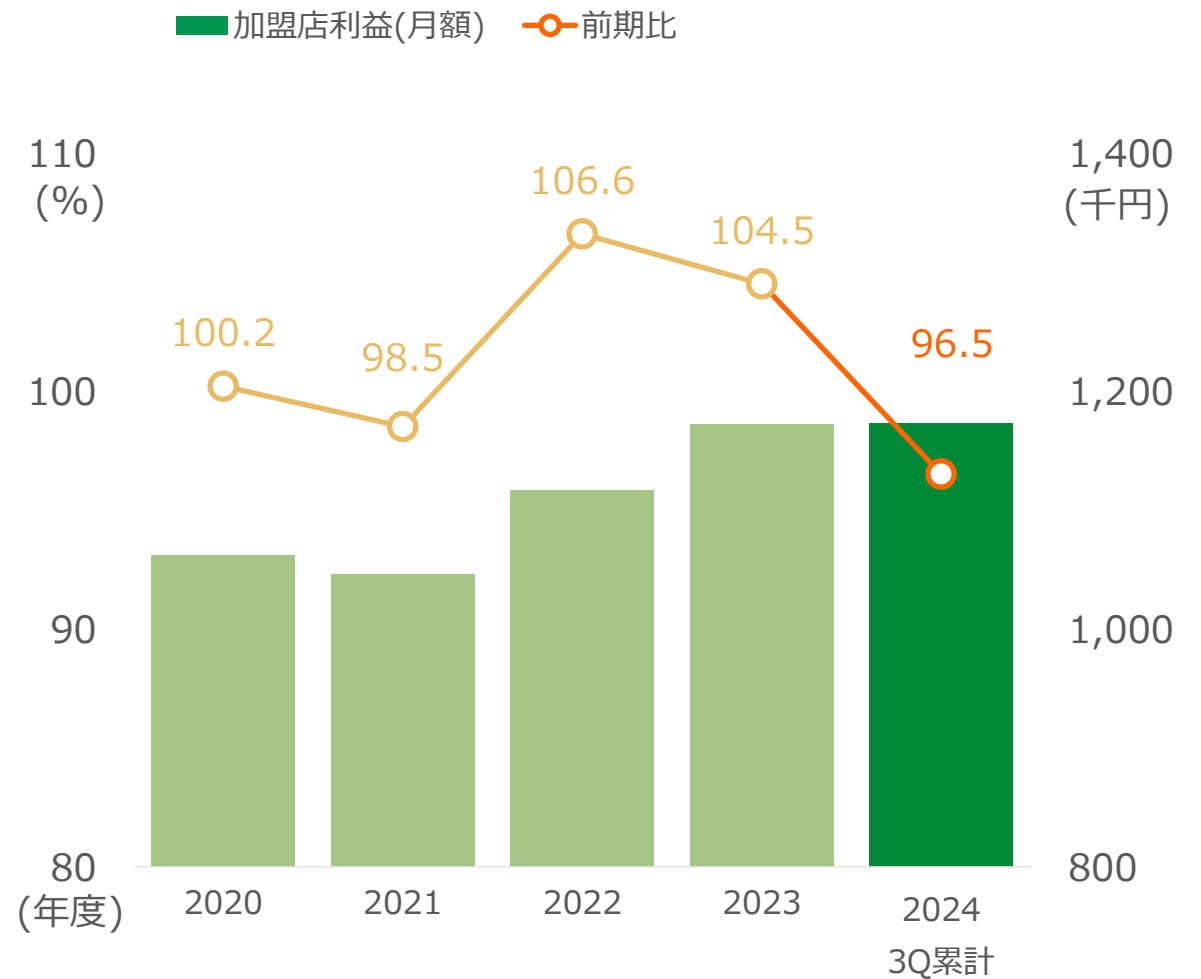
注) 為替換算レート：U.S.\$1 = 151.46円

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



セブン-イレブン・ジャパン ②

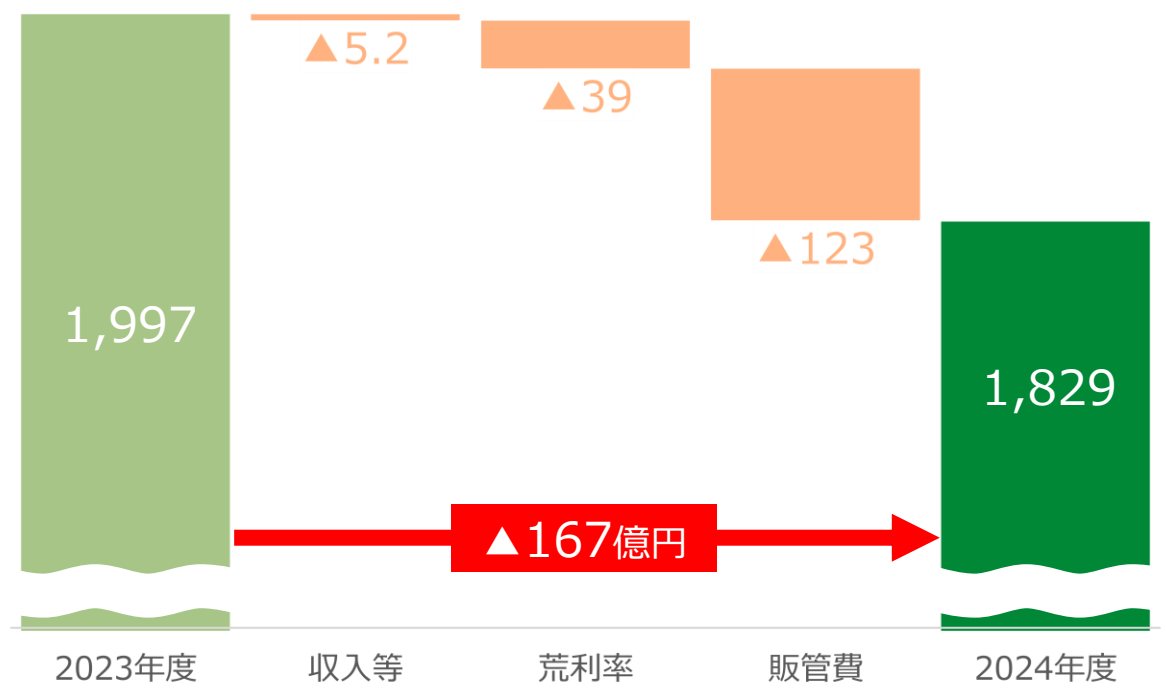
販管費

単位：億円、%

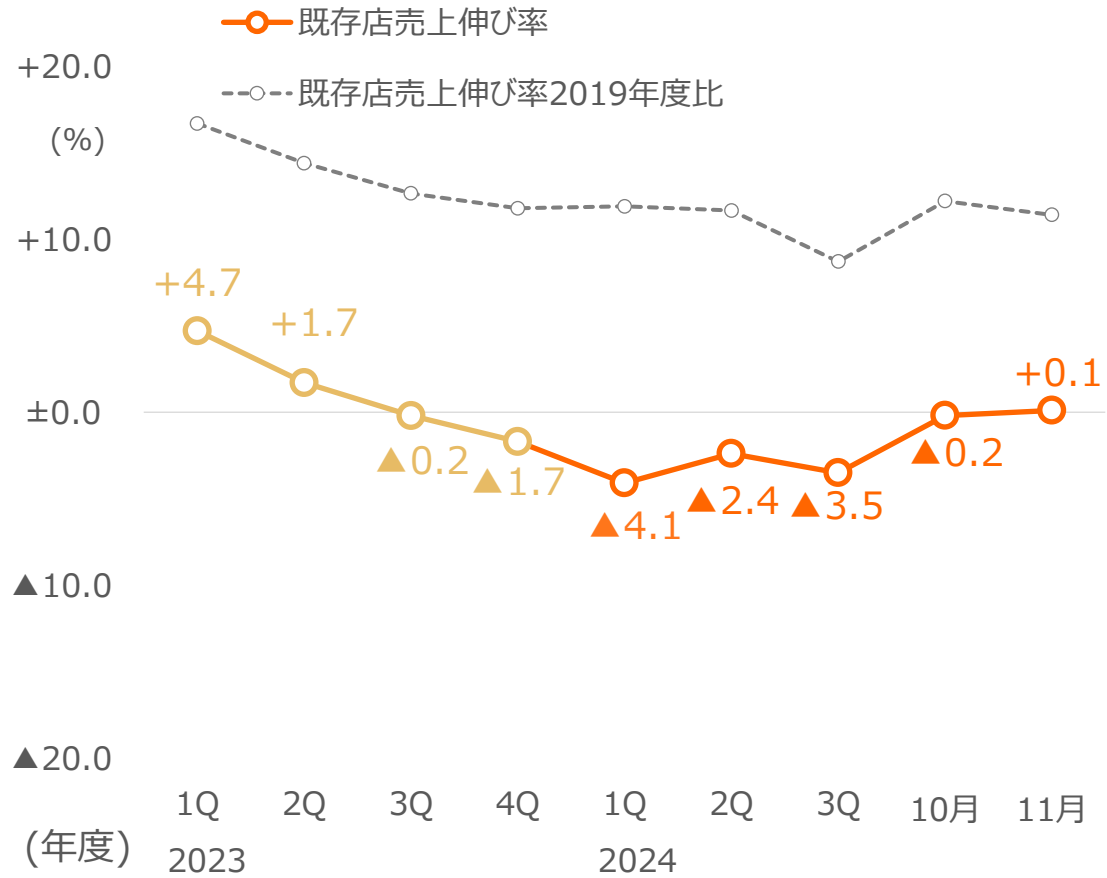
	3Q累計		主な要因
	前期比	前期差	
販管費合計	4,595	102.8	+123
広告宣伝費	295	106.2	+17 販促の強化
人件費	585	97.2	▲16 直営店の適正化
地代家賃	1,494	102.4	+35 店舗数増加
減価償却費	676	103.5	+22
水道光熱費	491	104.5	+21 電気代増加
その他	1,052	104.3	+43 決済手数料増加

営業利益増減

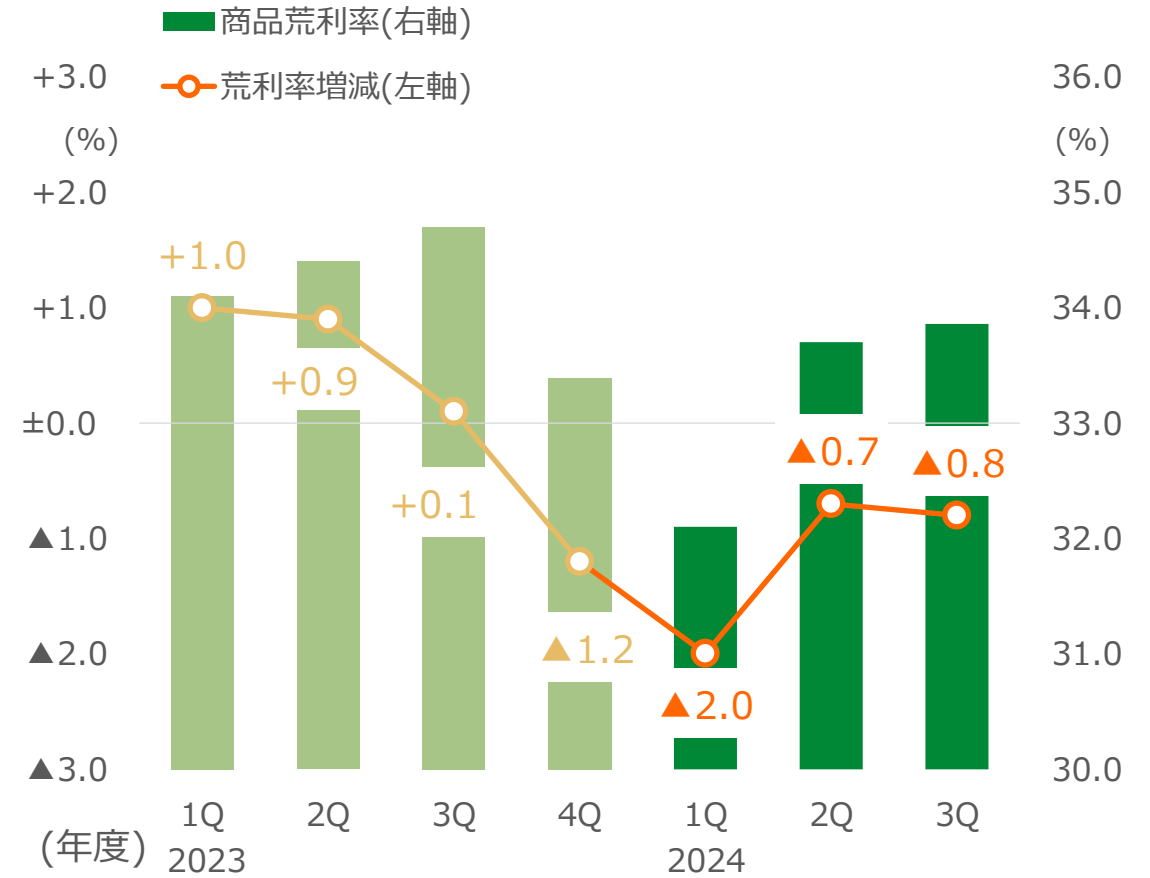
(億円)



既存店商品売上

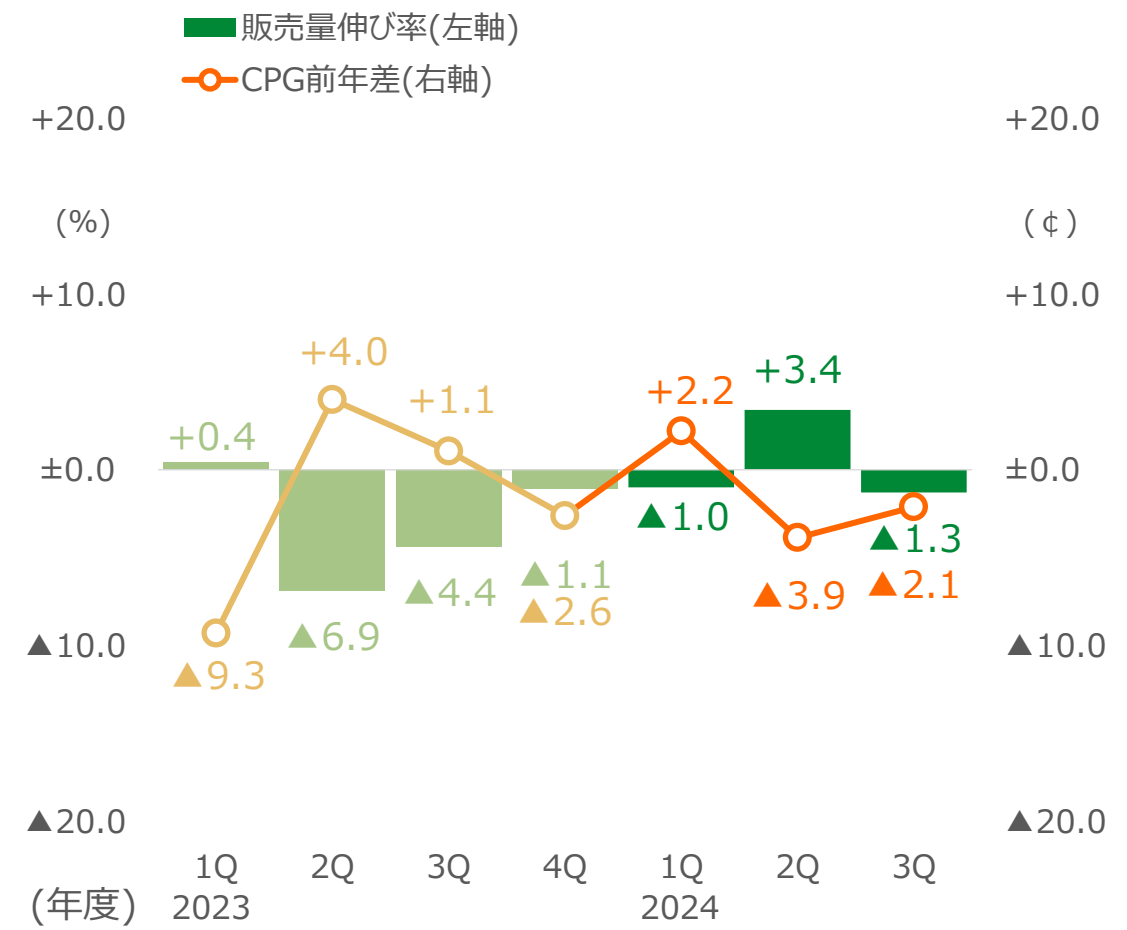


商品荒利率

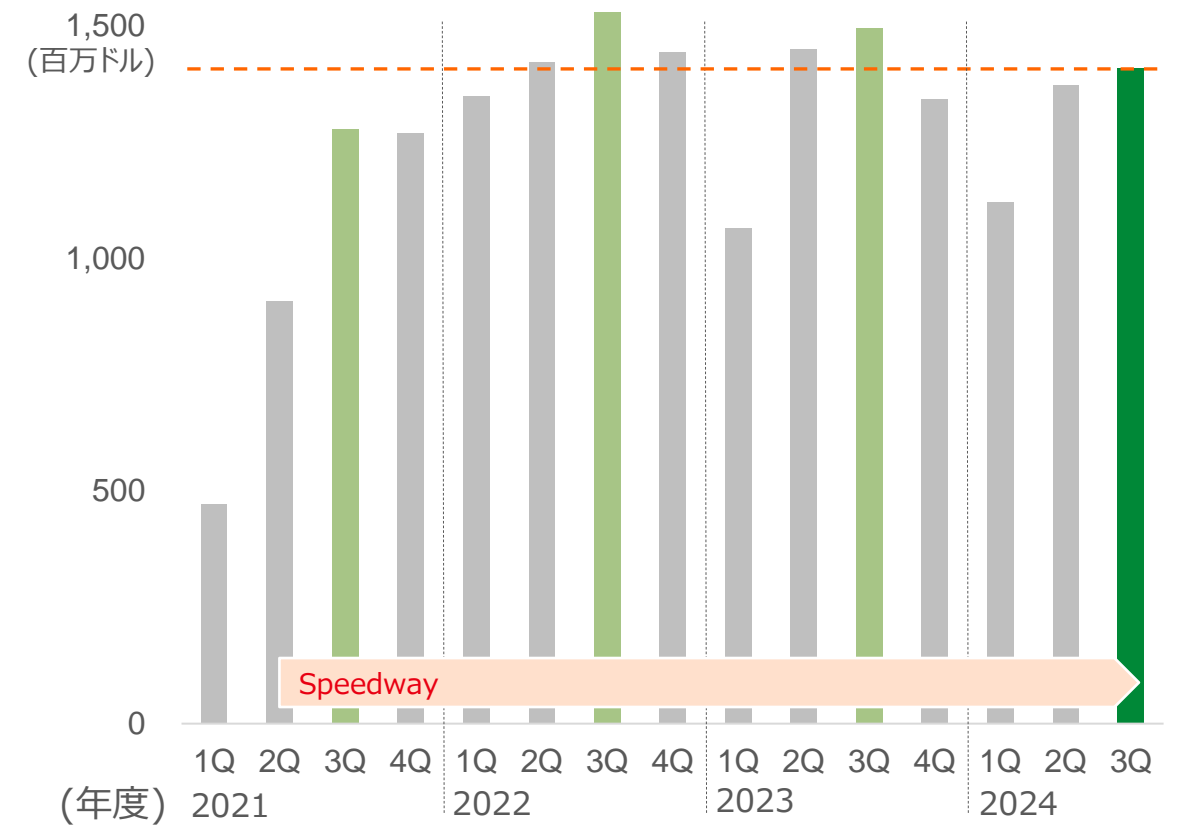


7-Eleven, Inc. ②

ガソリン 全体販売量・CPG



ガソリン 全体荒利額



* 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。

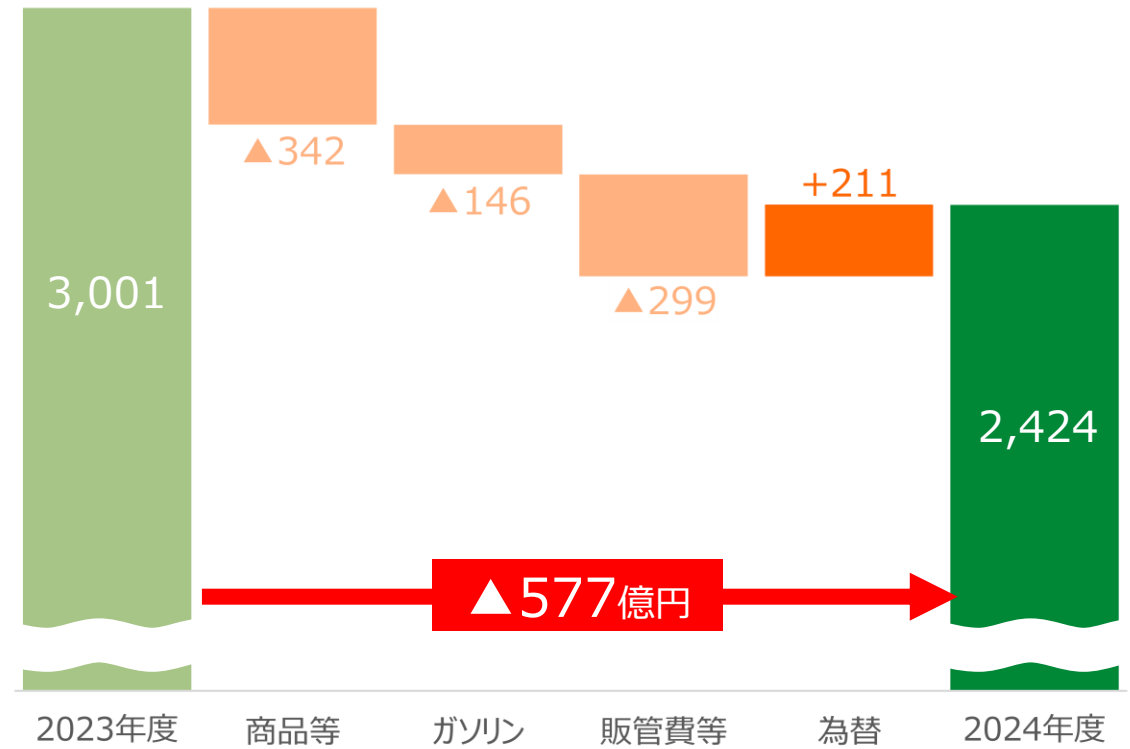
販管費

単位：百万ドル、%

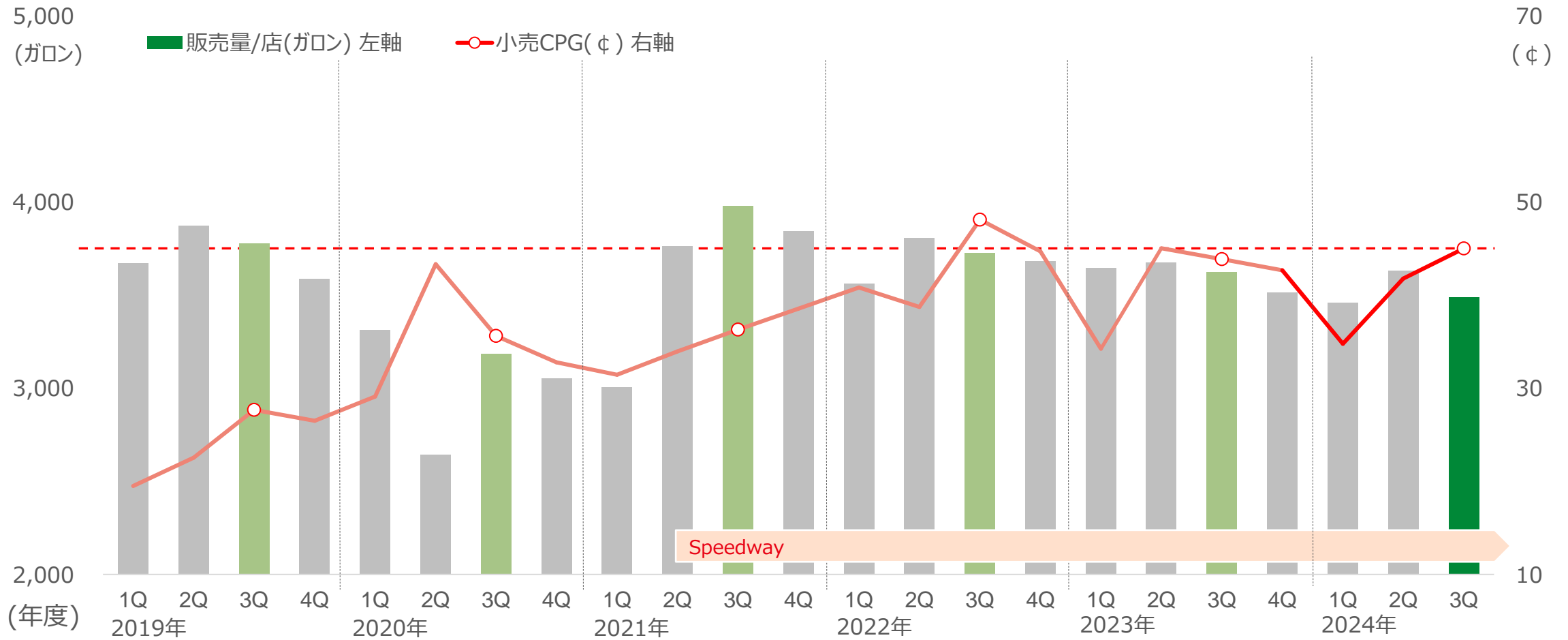
	3Q累計			主な要因
		前期比	前期差	
販管費合計	7,102	103.2	+218	
広告宣伝費	97	77.2	▲28	広告宣伝費のタイミング
人件費	2,303	100.9	+19	Sunoco買収による人件費増
地代家賃	856	104.2	+34	インフレによる家賃増
減価償却費	1,089	100.5	+5.7	店舗関連資産への投資による増加
水道光熱費	408	101.0	+4.2	電気代料率の上昇
その他	2,347	108.5	+183	店舗及びシステムに係るメンテナンス費用等の増加

営業利益増減

単位：億円



ガソリン 小売販売量・CPG



消去及び全社のグループ戦略に係る費用、投資

3Q累計実績

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	▲396	▲2.0	+4.3	72.8	▲545	80	▲46	▲14	52.0	154
その他	▲171	▲24	+66	46.7	▲368	9.5	▲31	▲6.8	46.6	20
消去及び全社(営業利益)	▲568	▲26	+71	62.3	▲913	89	▲78	▲21	51.4	175

サステナブル経営の推進 ①

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

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

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%

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9月に開示 —

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

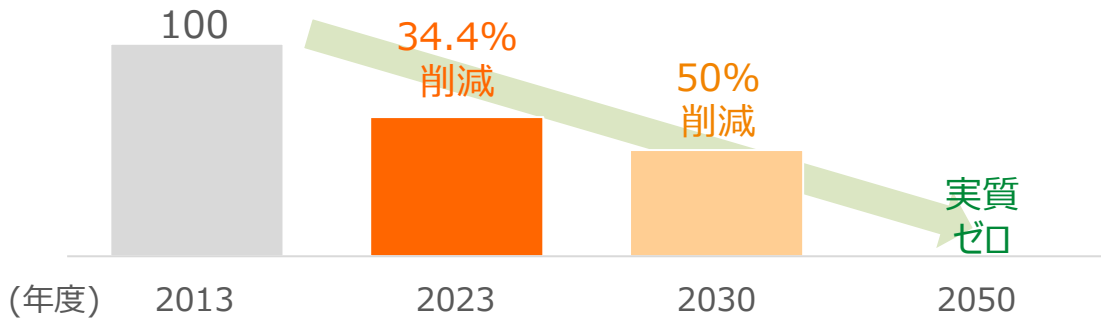
52

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

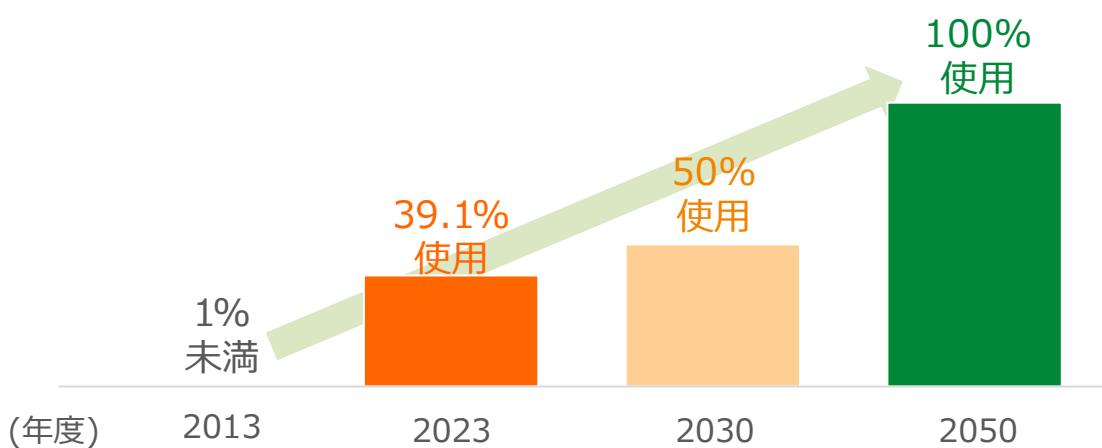
① CO2排出量削減

グループの店舗運営に伴う排出量の削減率



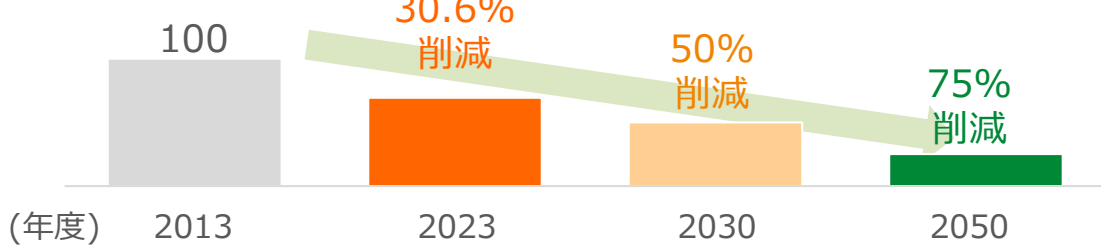
② プラスチック対策

オリジナル商品で使用する容器の環境配慮型素材使用率

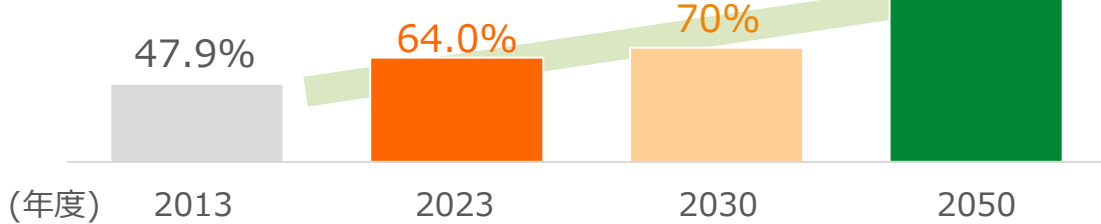


③ 食品ロス・食品リサイクル対策 (国内)

食品廃棄物の削減率

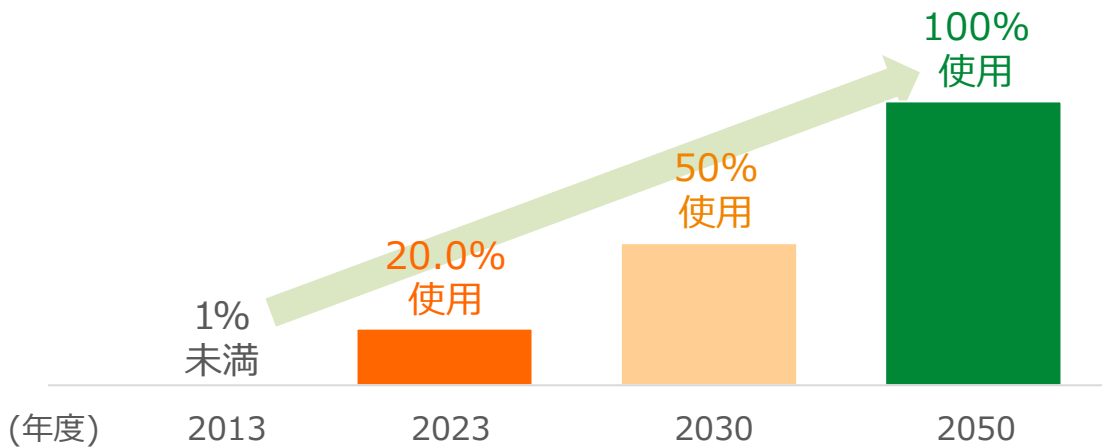


食品リサイクル率



④ 持続可能な調達 (国内)

オリジナル商品の食品原材料の持続可能性が担保された材料の使用比率





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。