



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

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

皆様、こんにちは。セブン&アイ・ホールディングスの丸山でございます。

日頃より当社グループに対し、多大なご理解とご支援を賜り、心より御礼申し上げます。

まずはじめに、令和6年能登半島地震に関しまして、被災されましたすべての皆様に謹んでお見舞い申し上げます。

セブン&アイグループでは、加盟店の皆様、地域の皆様や行政と連携して、商品供給をはじめ、物流の確保や緊急支援物資の提供、店頭募金およびWEB受付による募金活動など、さまざまな対応を進めており、社員も現地の復旧支援に努めております。そして、被災地域のセブン-イレブン店舗では、大変な困難の中で加盟店の皆様のご努力により1月6日9時30分をもって、すべての店舗で営業再開いたしました。

当社グループは、社会のライフラインとしての役割を果たし、人命と安全を最優先に行動しつつ、関係者の皆様とともに、復旧・復興に寄与してまいります。

- ✓ 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

本日のエグゼクティブサマリーです。

2023年度第3四半期の営業利益は過去最高益を達成いたしました。

国内コンビニエンスストア（以下、CVS）事業においては人流回復に加え、価値を伴った価格政策を進め、北米CVS事業においては外部環境が厳しい中でオリジナル商品の強化を進めるなど変化に対応し、成長を継続しております。

首都圏SST事業の抜本的変革も2025年度の目標達成に向けて、取り組みは着実に進捗しております。

この後、詳細についてご説明いたします。

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

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

本日のアジェンダでございます。

主要事業戦略のうち、北米CVS事業については7-Eleven, Inc.（以下、SEI）PresidentのStan Reynoldsよりご説明し、それ以外については私からご説明いたします。

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

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

それでは、第3四半期業績についてご説明いたします。

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.

5

第3四半期の連結業績のハイライトです。

営業収益は、

8兆5,802億円 前期比 97.2%、期首計画差で +1,832億円、

営業利益は、

4,100億円 前期比103.8%、期首計画差で +183億円、

となりました。営業利益は過去最高益を更新しております。

親会社株主に帰属する四半期純利益は、そごう・西武株式の譲渡に伴う特別損失の計上等により、1,821億円 前期比 77.6%、期首計画比 78.1%となりましたが、そごう・西武、およびバーニーズジャパン株式譲渡に伴う一時的損失の影響を調整した実態ベースの純利益は、2,478億円、前期比105.6%、期首計画比106.2%と、着実に稼ぐ力が増加しているのご理解ください。

なお、円安進行による影響額は、営業利益で+164億円でした。

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

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

6

このスライドは、セグメント別の営業収益、営業利益、EBITDAの前年対比をお示ししております。

営業利益について、まず海外CVS事業におきましては、第1四半期はガソリンCPGが歴史的な高水準で推移した前年第1四半期の反動で大きく減益となりましたが、第2四半期以降は為替の追い風もあり、前年比で増益を計上することができました。

また、国内事業は、特に国内CVS事業が好調を維持したことにより、全体の成長を牽引しました。金融関連事業においては第3四半期に新紙幣対応の一時的費用を計上したことにより、また消去および全社においては、DX関連投資増による減価償却費の増加などにより、それぞれ前年比で減益となりました。

EBITDAは、国内外CVS事業が牽引し、連結で407億円の増加となりました。

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

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

7

こちらは、セグメント別の期首計画対比を示したものです。

営業利益とEBITDAは、スーパーストア事業におけるEBITDA以外のすべてにおいて期首計画を上回りました。

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	-
E P S (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
E P S (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

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

9

通期業績予想修正の主な要因について、ご説明いたします。

本日の業績予想修正については、セブン-イレブン・ジャパン（以下、SEJ）の足元の状況とSEIのガソリン販売量の推移および商品売上ならびに為替相場の状況などを勘案し、営業収益の予想を修正しますが、営業利益および経常利益以下の各段階利益予想については従来通りとします。なお、セグメント別の営業利益の予想については次のページでご説明いたします。一株当たり利益については、自己株式取得および消却の影響見込により、若干の修正をしております。

その結果、2023年度の連結業績予想における

営業収益は、11兆4,820億円 前期比 97.2% へ500億円の上方修正、

営業利益は、5,250億円 前期比 103.6%、純利益は、2,300億円 前期比 81.9%のまま

据え置きとします。

なお、調整後の純利益は2,956億円 前期比105.2%と着実な成長を見込んでおります。

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

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

10

通期業績予想修正のセグメント別の内訳です。

営業利益については、
SEIを60億円上方修正する一方、
SEIを90億円（ドルベースで▲\$143M）下方修正しますが、
差額の30億円を全社・消去で吸収することにより、連結ベースでは据え置くこととします。
なお、SEIについて期首計画からは94億円プラスとなっています。

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

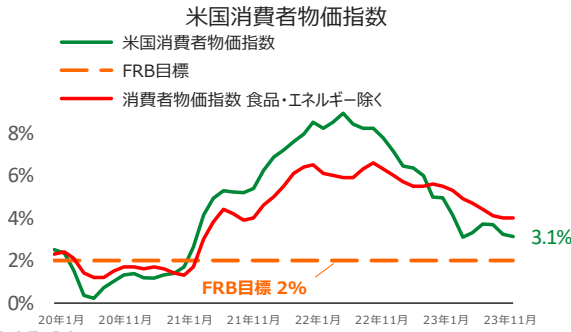
北米CVS事業、国内CVS事業およびSST事業

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

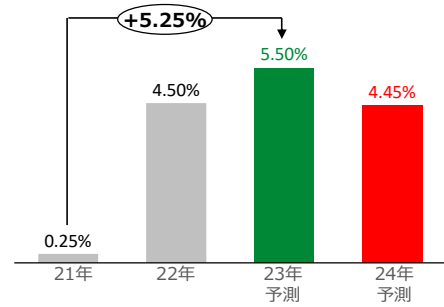
ここからは、主要事業戦略の状況についてご説明いたします。

まずは北米CVS事業ですが、
本日はSEI PresidentのStan Reynoldsよりご説明申し上げます。

インフレは減速する一方、依然として過去平均を上回る

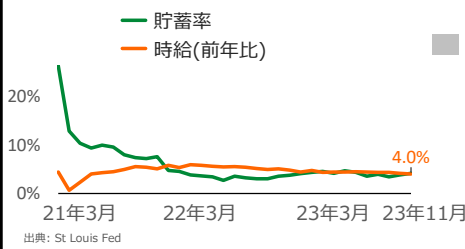


FRB政策金利予測

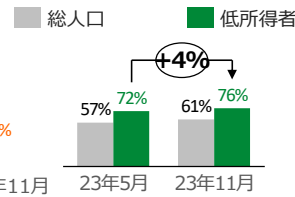


消費者の家計状況

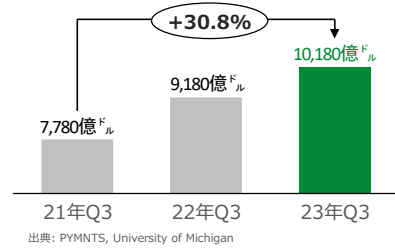
収益と貯蓄のフラット化



給料ぎりぎりの生活をしている人口の割合



米国クレジットカード負債



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%)

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

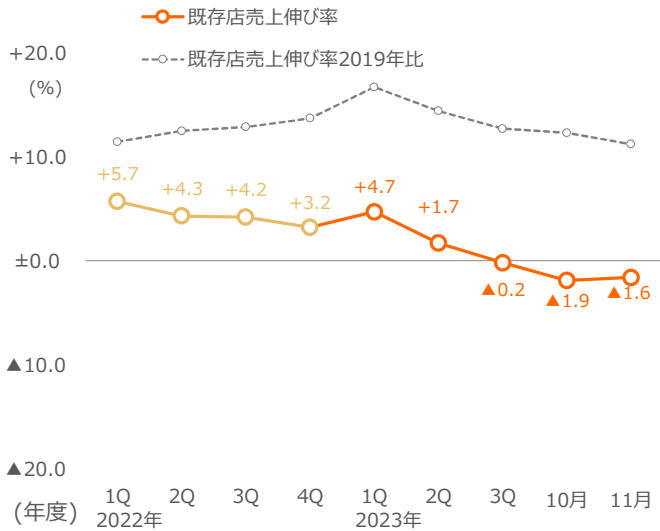
まず、米国のマクロ環境と消費者の現状について説明します。

米国では、足元ではインフレの上昇幅は縮まったとは言え、依然としてFRB目標の2%を大きく上回って推移しています。その結果、金利はしばらく高止まりすると予想されます。

米国のCVS業界は、歴史的に高いインフレの影響を大きく受けており、2022年の直営店舗運営費はCPIの約2倍の割合で増加しています。2023年には、インフレが消費者の家計を圧迫し、個人貯蓄率はコロナ前の8.3%から4%に低下しています。アメリカ人の60%以上が給料ぎりぎりの生活を余儀なくされ、特に低所得者層が影響を受けています。

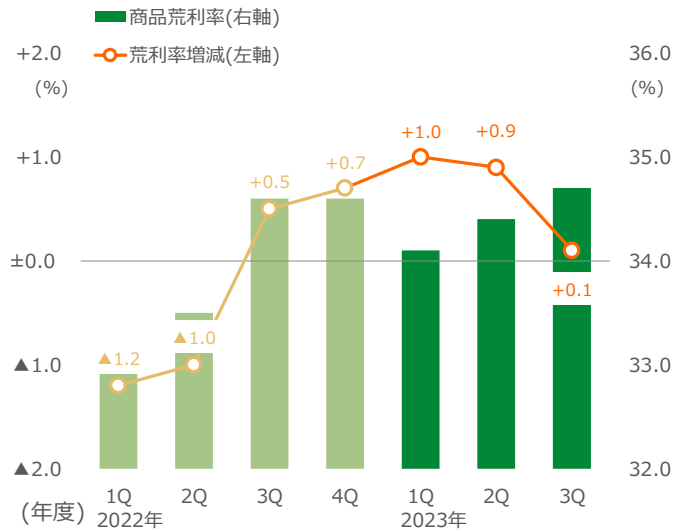
その結果、消費者はより多くの債務を抱えることになっています。クレジットカード負債は、第3四半期に1兆ドルを超え、2009年以来過去最大の残高となっています。金利の上昇により、借金の返済はより高額になっています。

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



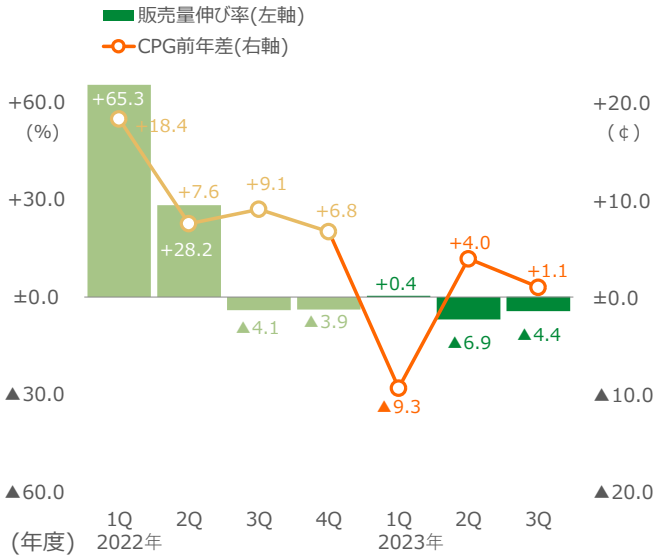
厳しい消費環境下ではあるものの、高品質なオリジナル商品の訴求で対応していく

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

このようなマクロ経済の課題と消費者行動の変化は、SEIにも影響を与えています。

他の小売業者と同様、SEIも第3四半期から第4四半期にかけて売上高と客数は弱含みで推移しています。

ガソリン 全体販売量・CPG



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

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

ガソリン事業に関しては、過去最高の利益を享受した2022年から一巡しましたが、2023年第3四半期累計のガソリン荒利は、過去最高を記録した2022年に次ぐ過去2番目の水準となりました。

ガソリン事業からは継続して荒利を確保しており、販売量は業界と同水準となっています。

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

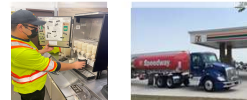


3 SEIとSpeedwayの統合によるシナジー創出

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



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

消費環境は非常に厳しいですが、SEIは過去20数年間、同じような困難に何度も直面し、乗り越えてきました。ドットコムバブル、大不況、コロナ禍においても、一貫した成長を遂げてきました。

このような環境に対する当社の対応は3つの柱からなっています。

- 第一に、客数を伸長させること、特に顧客への提供価値を拡大していきたいと考えています。
- 第二に、コスト削減です。売上原価を低減し、顧客に提供する価値を高め、営業経費を削減します。
- 第三に、長期的な成長戦略への投資を継続することです。

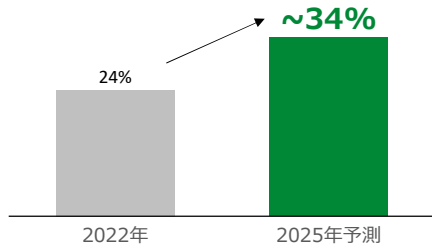
成長戦略における主要優先事項は、次の通りです。

- ①オリジナル商品の強化
フレッシュフード・レストランの成長、バリューチェーン強化、専用飲料の推進、PB商品の強化
- ②デジタル・デリバリー促進
7Rewardsロイヤリティプログラム、デジタルプログラム（モバイルチェックアウト、セルフレジ）、7NOWデリバリー、リテールメディアネットワークの強化
- ③SEIとSpeedwayの統合によるシナジー創出
- ④店舗網の拡大と強化（新規出店とM&A）

以上、4つとなります。

本日は、これらの主要優先事項の中から、いくつかの取り組みをご紹介します。

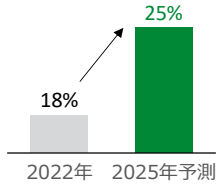
フレッシュフード、専用飲料、PB商品 米国既存店商品売上構成比(%)



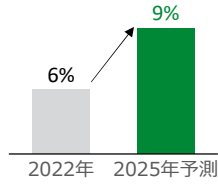
注) 2022年Speedway除く

米国既存店商品売上構成比(%)

フレッシュフード・専用飲料



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・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

まずは第一優先事項であるオリジナル商品の強化について、ご説明します。

当社の目標は、2025年までに商品売上構成に占めるオリジナル商品(フレッシュフード、専用飲料、PB商品)の構成比を34%まで高めることです。

これはSEIにとって、

- (1)売上を拡大し、(2)利益率を拡大し、(オリジナル商品の利益率は平均40%台前半～半ばであるのに対し、ナショナルブランド(以下、NB)商品の利益率は30%台前半)
- (3)品揃えをさらに差別化し強化することにより競争優位性を強化するという大きなチャンスです。

この目標を達成するために、まず当社は、フレッシュフードと専用飲料について、革新的で高品質なアイテムの開発に投資していきたいと考えております。

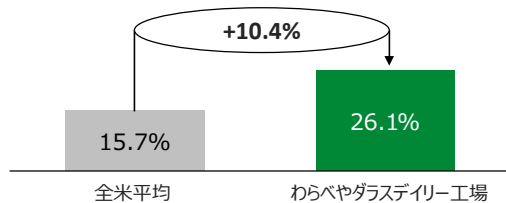
さらに、バリューチェーン強化のための戦略的投資も進行中です。

テキサス工場とオハイオ工場で計画されている工場の機能拡張に加え、ヴァージニア工場における販売力拡大に注力しています。

また、2024年に200以上の新アイテムを追加し、PB商品のポートフォリオを強化する計画を立てており、コア商品の品質も継続的に向上させてまいります。

わらべやダラスデイルー工場

デイル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イルー工場立ち上げ

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%*¹



*1: 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



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

ヴァージニア州



17

オリジナル商品の成長を支えるため、当社はバリューチェーンの変革に取り組んでいます。現在、当社のバリューチェーンは17の工場と16のベーカリーで構成されています。

当社はわらべや日洋と提携し、彼らの専門知識と高度な調理能力を活用し、ダラスとヴァージニアのデイルー工場では品質向上と技術革新を推進しています。

わらべやダラスデイルー工場は、全米の他の地域の工場と比較して、デイル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が10.4%高く、大きな成功を収めています。

強力なバリューチェーンの構築を継続するため、2023年9月には初のフル稼働施設としてわらべやヴァージニアデイルー工場を立ち上げました。

チームMDを活用し、チリビーンズライスボウルやロースター／オールドベイ・スライダーなど、素晴らしい地域限定商品を開発しています。

また、おにぎりやチキンカレーライス、オレンジチキン&フライドライスのような新しい商品の製造を強化しています。

これらの取り組みにより、革新的で高品質な食品に対する顧客の期待に応えることができると考えています。

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

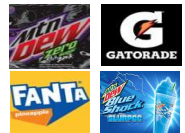
イノベーション・バリュー商品と地域性のある商品

エスプレッソと
スペシャルティ
アイスコーヒー
拡大



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

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

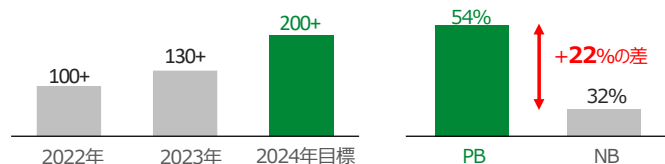
Copyright(C) Seven & i Holdings Co., Ltd. All Rights Reserved.

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ー及び商品

新規カテゴリー
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

既存カテゴリー
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ーの拡大:
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

オリジナル商品は需要が高く、2024年には、ホットフードケース、店内焼成ベーカリー、配送センターをSpeedway店舗に展開するなど、主要な食品プログラムを拡大する予定です。

価値、品質、革新に焦点を当て、品揃えの改善を続けています。

価値ある商品と地域性のある品揃えにより、改良したアイスコーヒーや限定フレーバーのNB商品などの地域限定で特別な商品を提供することができます。

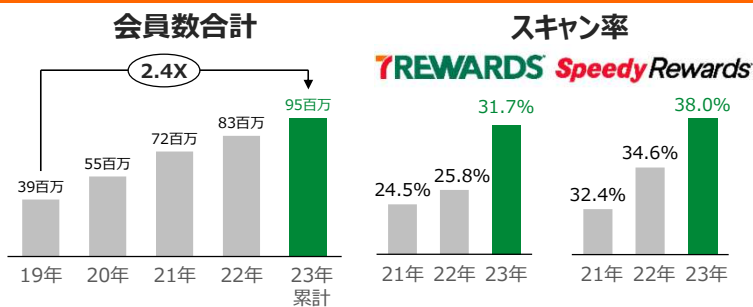
また、PB商品を強化してまいります。

PB商品は、より高品質で差別化された商品であり、加盟店含む店舗にとって、荒利率上昇と利益拡大のための重要な戦略的優先事項と位置付けています。

PB商品とNB商品の荒利には22%の差があります。

2023年には130以上の新しいPB商品を導入し、2024年にはさらに200アイテム以上を開発する計画です。

ロイヤリティプログラム



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

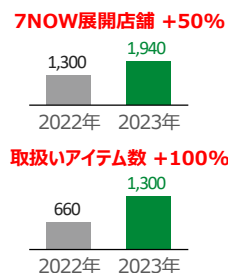


7NOW

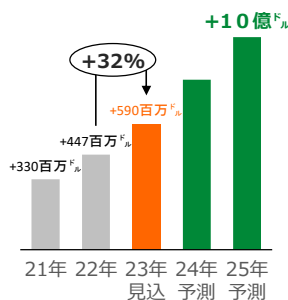
2023年も堅調な7NOW実績



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

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

第二の優先事項は、デジタル・デリバリーの促進です。
お客様は価値を求めてロイヤリティプログラムを活用しています。

SEIにおいても例外ではなく、当社のロイヤリティプログラムは業界トップクラスの会員登録率を誇り、継続的な会員数の増加や、スキャン率の上昇などが見られます。

業界データから、ロイヤリティ会員は買上点数が高いことが分かっており、SEIにおいてもロイヤリティプログラム会員の上位3%は非ロイヤリティ会員の20倍も来店頻度が高いことが分かっています。

また、ロイヤリティプログラムだけでなく、デリバリーの需要も高まっています。お客様は現在の厳しい経済状況においても日常的にデリバリーサービスを利用しています。

2023年における7NOWの売上は好調に推移し、1店舗あたりの平均日販は250ドルでした。7NOW全体の売上は2023年に5億9,000万ドル（前年から32%増）となり、2025年には10億ドルまで拡大する予定です。

私たちはこの勢いをさらに加速させ、CVS業界のデリバリー事業におけるリーダーとして、顧客のデリバリーニーズに応えるべく、引き続き取り組んでまいります。

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

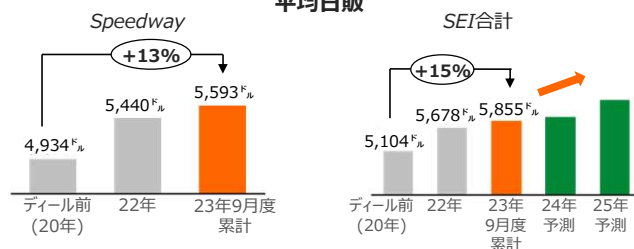
*Speedway Transport Operations

デジタル(成長)シナジー

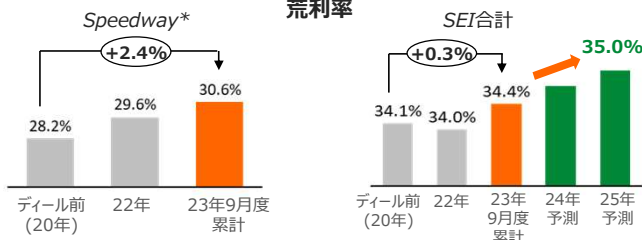
- 1,900+店舗でデリバリーサービスを開始
- Speedway店舗でのセルフチェックアウトの拡大

Speedway・SEI合計実績

平均日販



荒利率



*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

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

次に、SEIとSpeedwayの統合によるシナジー創出の取り組みについてご説明します。

計画を上回るシナジー創出を実現しており、2023年9月度累計実績は7億3,500万ドルとなり、目標額の8億ドルを上回る見込みです。

主なシナジー分野には、商品売上と荒利率の拡大、スケールメリット/コストリーダーシップの活用、燃料ロジスティクスの拡大、デジタル(成長)シナジーの4つがあります。

統合のシナジーとして、Speedway店舗とSEI店舗双方で平均日販と荒利率が伸長しており、当社独自の店舗・燃料POSシステム(RIS 2.0/DEX)の展開により、今後もさらなる成長の機会があると期待しています。

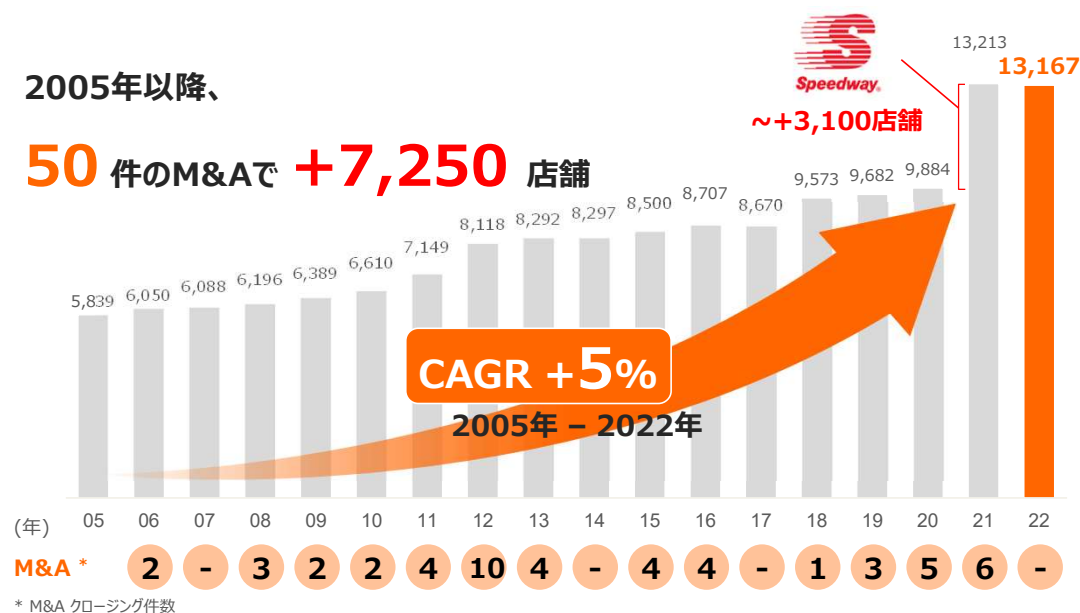
RIS2.0/DEX導入は、商品戦略実行のために不可欠であり、2024年までに概ねSpeedway店舗全店に導入する予定です。

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



買収後3年目経過結果 (22年12月 直近12ヵ月)

平均日販上昇率

+31.7%

荒利改善率

+2.23%

ROIC

15.5%

第四の優先事項、新規出店・M&Aによる成長についてお話ししたいと思います。

SEIには、過去18年間にわたりM&Aを通じて大きな成果を上げてきた実績があります。

2021年のSpeedway、2018年のSunocoを含め、我々は7,000以上の店舗を買収し、店舗数においてCAGR5%以上の成長を実現しています。

これらの買収を通じ、ROICは15%以上となっており、加えて平均日販上昇率は31%以上成長、荒利率は200bps以上改善しています。

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

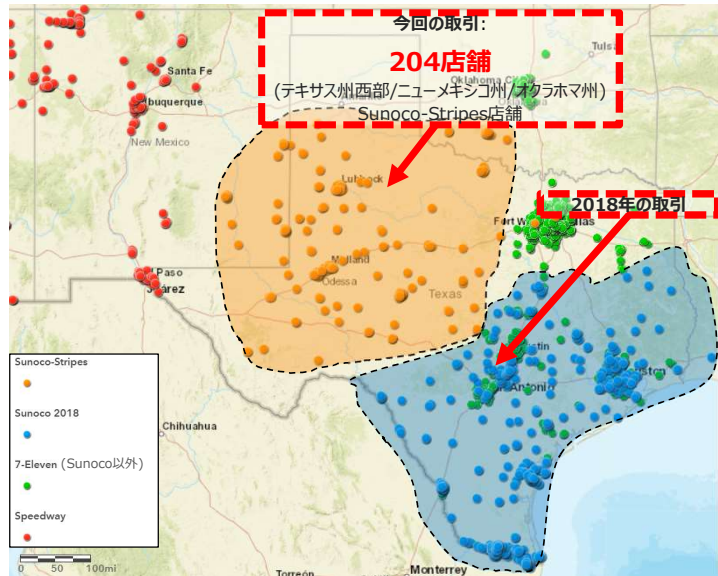


米国総店舗数(2022年12月末) : 150,174店

チェーン名	店舗数	シェア(%)
1 7-Eleven, Inc. (US only)	12,519	8.3
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店舗とラドタコレストランが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

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

22

日本とは異なり、米国のCVS業界は非常に細分化されています。SEIは米国トップでありながらシェアはわずか8.3%であり、1~10店舗で構成される中小規模チェーンが9万店以上あります。

こういった環境を、当社にとって大きな買収機会があると捉えています。当社には、経験豊富なM&Aチームがあり、M&Aのチャンスや優先順位を常に検討しております。

本日のこの説明会の直前にも、204店舗のSunoco-Stripesブランド店をSunocoから買収することを発表しました。SEIが2018年に取得しなかった残りのStripesブランド店舗の買収を完了させることは、当社にとって最も優先度の高いM&A案件でした。

地図を見てお分かりのように、このM&Aは我々の展開地域を補完するものです。テキサス、オクラホマ、ニューメキシコ州に展開するSunoco-Stripes店舗はSEIの現在の店舗基盤に対し、戦略的に店舗を拡大するうえで重要な買収機会となりました。

2018年にSunoco店舗を買収してから、今回さらに残りの204店舗を取得することにより、本案件は完了となります。同時に、ラドタコレストラン123店舗もSEIによる運営となります。

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 ¹	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 ²	クローリング: 10.9x → 5年目: 8.75x

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



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

23

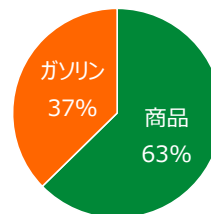
今回のSunoco-Stripes店舗の取得は、全ての不動産と関連資産の資産買収となります。

買収価格は9億5,000万ドルであり、今後、営業利益とEBITDAのけん引役となると見えています。

5年目までには、店舗EBITDAで約1億1,000万ドル程度、営業利益においては約9,000万ドルを超える貢献となり、EBITDA倍率は8.75倍となる見込みです。

- 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



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

当社は既に他のStripes店舗とラレドタコレストランを運営しており、今回取得のSunoco-Stripes店舗は、当社の地理的な店舗展開状況と店舗システムとの親和性が高いと考えています。

大型店舗とガソリンスタンドを備えた強力な資産であり、店舗の68%が自社物件の不動産となっています。

2018年のSunocoとの取引に見られるように、SEIのバリューチェーンとビジネスシステムを導入することで、商品売上高と荒利率双方の成長に繋がる大きな余地があると見ています。

当社オリジナルの食品・飲料とPB商品を活用し、品揃え改善を見込んでいます。

さらに、現在デジタルやデリバリーサービスが限定的にしか提供できていないこれらの店舗に、当社の7Rewardsや7NOWの仕組みを提供することができます。

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

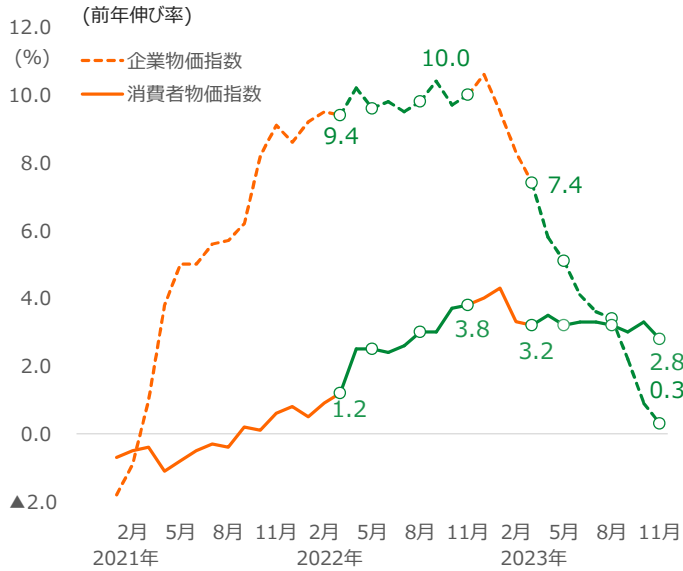
北米CVS事業、国内CVS事業およびSST事業

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

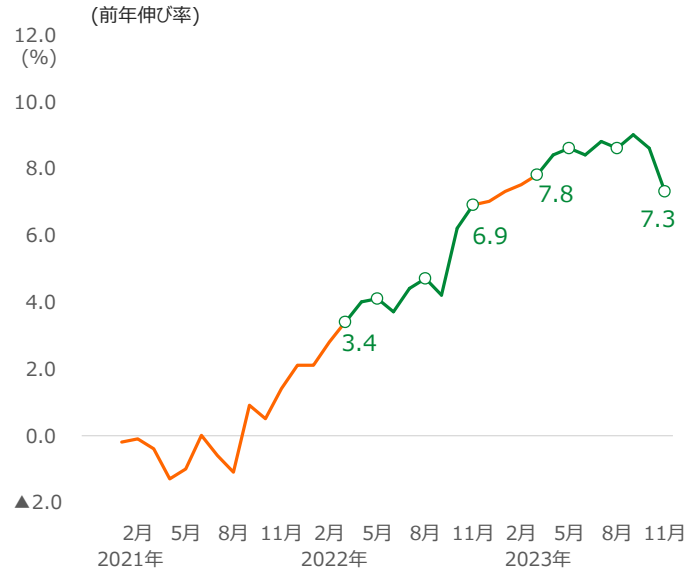
レイノルズ社長、ありがとうございました。

ここからは、再び丸山よりご説明申し上げます。

国内物価指数(総合)*1, 2



消費者物価指数(食料)*1



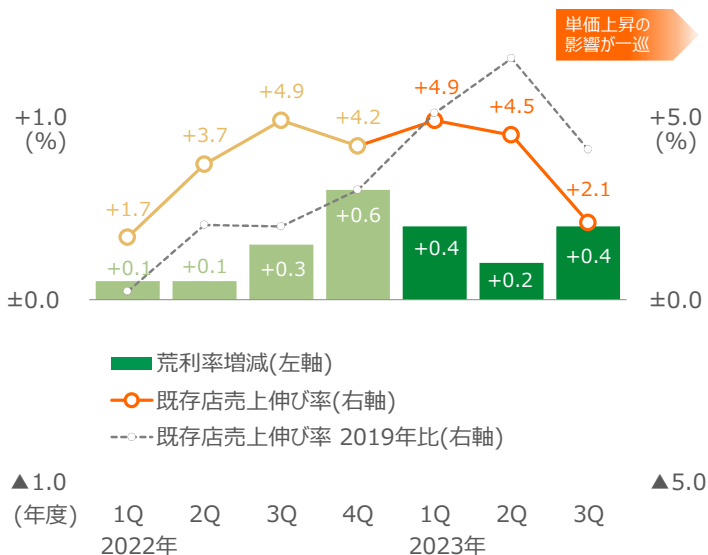
出所:*1 e-Stat(政府統計)、*2 日本銀行

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

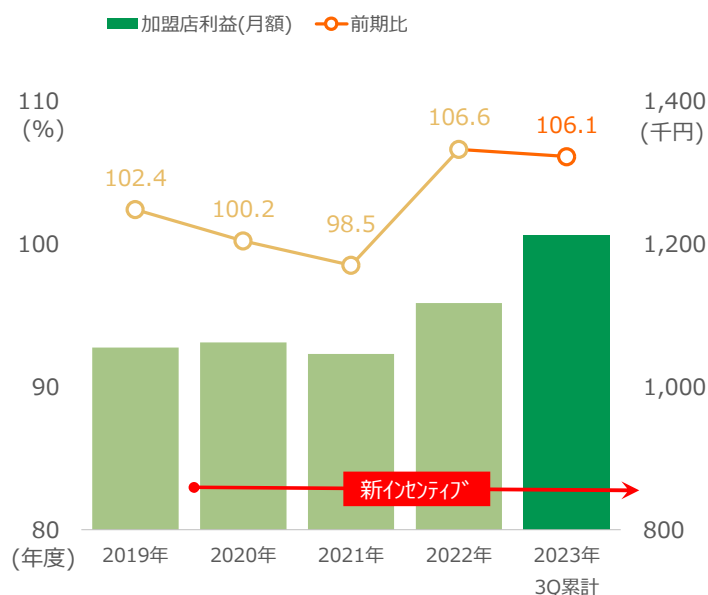
まず日本における外部環境として、物価指数の推移をご覧ください。
2023年は、企業物価指数の伸び率が急速に低下、9月には消費者物価指数の伸び率と逆転するなど、値上げ圧力は弱まってきたものの、右側のグラフにあります通り、食料品については価格上昇が高止まっており、消費者の購買意欲を低下させ、生活防衛意識を高めさせている状況です。

特に2022年の9月から11月にかけては食料の物価が急激に上昇、今年に入ってから高い水準での推移が続いております。

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

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

27

ここからは、SEJについてご説明します。

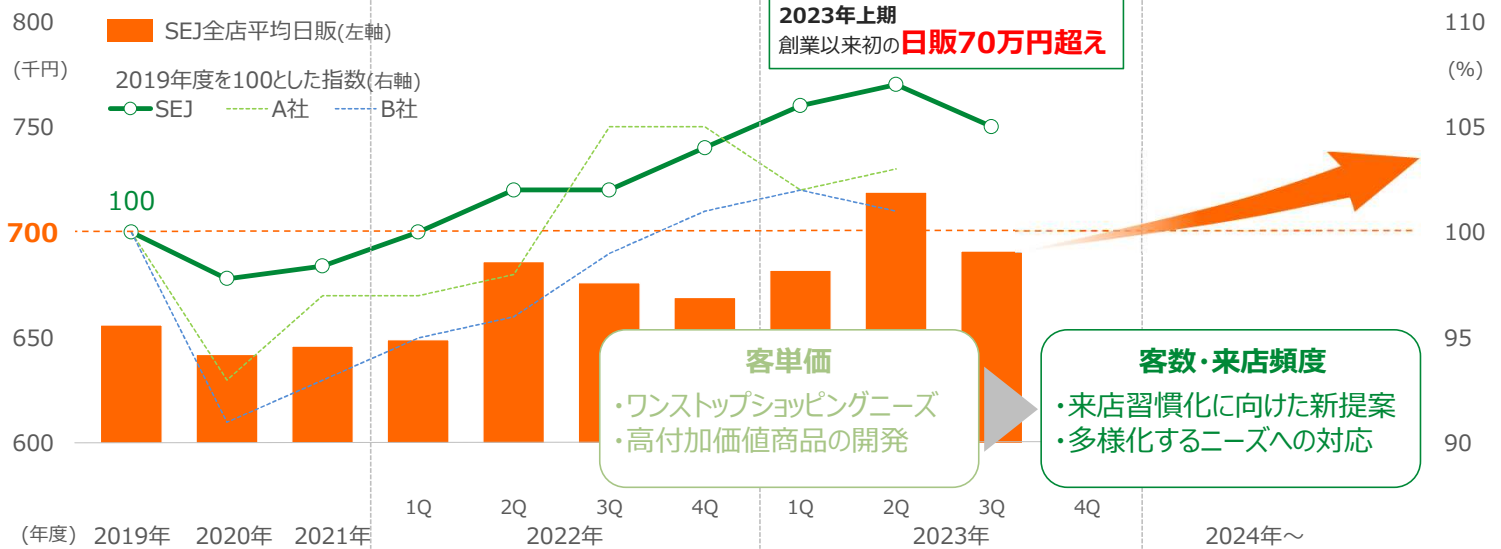
左のグラフはオレンジの折れ線で既存店売上伸び率を、緑の棒グラフで荒利率の推移を示しております。

前のスライドでご覧いただきましたとおり、食料品を中心とした物価上昇を受けた生活防衛意識の高まりに加え、単価上昇による売上の増加影響が一巡したことなどから、第3四半期の既存店売上は+2.1%に留まりました。一方で、高付加価値商品を投入し、商品開発と販促が連動した取組みを推進してきたことにより荒利率は+0.4%の改善となりました。

右のグラフは、加盟店における荒利から人件費を含む販管費を控除した加盟店利益の推移を示しております。ご覧いただけますとおり、加盟店利益は着実に増加しております。

全店平均日販推移

Withコロナ



「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

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

28

全店平均日販の推移についてご説明申し上げます。このスライドでは、オレンジ色の棒グラフで平均日販を、折れ線グラフは2019年を100とした指数をお示ししております。

10月にはこの上半期に創業以来初めて70万円を超えたことをご説明申し上げましたが、本日あらためて強調させていただきたい点は、2020年、2021年は、コロナの影響を受けて落ち込みを見せたものの、今回細い線でお示しさせていただいた競合他社様よりも落ち込み幅は小さかったということ、2022年にはいち早く回復し、当社の優位性はいささかも揺らいでいないということです。これは、環境の変化に対して、どうお客様の嗜好が変化するかを捉え、商品や売り場に反映するという「変化への対応」を、常に続けていたことによるものです。

業績については、前年との比較で議論されることが一般的であると承知しておりますが、この数年間のコロナによる変化は極めて大きなものであったことに鑑みると、コロナ前からの比較をご理解いただきたいと考え、今回、やや長い期間での推移をお示しさせていただきました。

今後は、客単価の向上を目指す施策とともに、客数と来店頻度を高める施策を強化していくことにより、さらなる成長を目指してまいります。

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 (ハードル率引き上げ)
- 不採算店の閉店促進

コロナ影響による変化の見極め

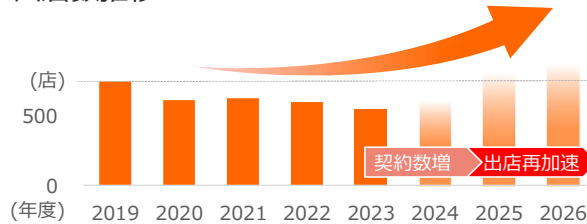
2023年度～ エリアに応じた出店戦略

- 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

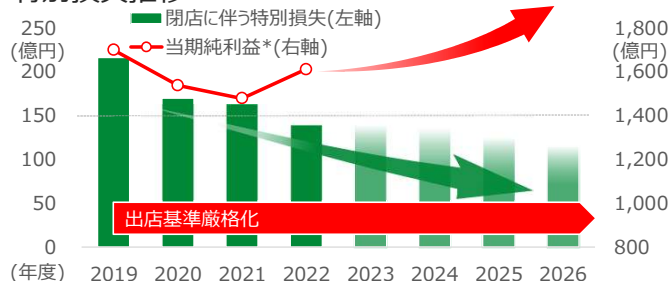
コロナ収束と人流回復、新たな需要

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

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

29

SEJの出店・店舗戦略についてご説明いたします。

当社は、以前はドミナント戦略に基づく積極出店・拡大戦略、KPIとしては営業利益などの量的な成長を重視しておりましたが、2019年度以降、ROICなどの資本効率を意識した経営にシフトし、出店基準を厳格化すると同時に、不採算店や直営店の削減を推進してまいりました。

コロナの影響を受けた期間においては、お客様の購買動向や立地条件の変化を見極める必要があり、その結果、新規出店には慎重な対応をとっておりましたが、今年度からは、投資効率を重視した、さらなる出店基準の見直しを実施した上で、エリアに応じた出店戦略を設定し、継続的な成長と質的な向上をともに目指してまいります。

日本の人口構成の高齢化に伴う商圈の変化も、さらなる成長の機会と捉えています。

これらを踏まえ、2025年度には出店を再加速してまいります。

また、資本効率を意識した出店戦略を推進することにより、右下のグラフの緑色の棒グラフでお示ししている、閉店に伴う特別損失は着実に減少傾向にあり、赤い折れ線グラフでお示ししている純利益の改善につながってきています。

店舗数の拡大に伴う成長と併せて、持続的な成長をしていくことができるものとご期待ください。

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
シエルガーデン	▲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的変革を遂行していく

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

30

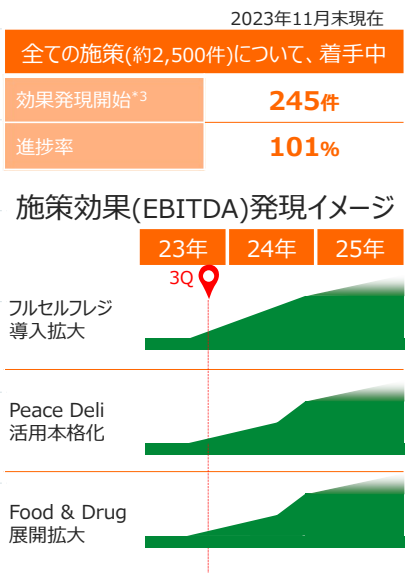
抜本的な変革を進めております首都圏SST事業の状況について、ご説明いたします。

第3四半期累計では、EBITDA 76億円、前期比 110.3%、期首計画比98.2%となりました。イトーヨーカ堂においては、第3四半期において暖冬に伴う秋冬商材の売上が計画を下回った影響がありました。

抜本的変革プログラムの各施策は、効果が表れるのに時間がかかるものもあり、顕著な変化は未だ出ていませんが、価値を実現するために必要な行為は実行されておりますので、次のスライドでご説明します。

事業構造の変革 # 成長戦略

主な施策	主なKPI				進捗状況
	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度	
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	自主アパレル取扱店舗数*2 [食品館除く全店]	113店舗	98店舗	32店舗	完全撤退
2 首都圏へのフォーカス加速と追加開鎖 ・ 店舗閉鎖・外部承継 ・ 組織規模適正化	イトーヨーカドー店舗数*2	126店舗	→ ▲33店舗 →	93店舗	
3 首都圏事業の統合再編 ・ 合併によるPMI ・ 生産性改善	販管費削減率 (2022年度比)	-	+2.5%	▲6.9%	▲17.0%
4 戦略投資インフラの整備 ・ PCIによる店舗生産性向上 ・ CKIによる売上・荒利成長 (惣菜強化)	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%)



*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

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。

こちらのスライドは昨年の10月にお示した、抜本的変革のロードマップになります。

販管費削減および生産性改善に向けて

- ・ アパレル事業からの撤退による食への集中
- ・ イトーヨーカドー店舗の人口密集地へのエリアの集中

といった施策を、

他方、売上・荒利の向上を目指して

- ・ プロセスセンターやセントラルキッチンなどの戦略投資インフラを活用し、高品質のオリジナル商品を展開
- ・ Food & Drugの展開拡大

といった施策を推し進めております。

11月時点で、約2,500件の施策のうち、その価値を実現するために必要な行為が実行され、効果が発現し始めたものが245件、計画進捗率は101%となっていますが、さらに取組みを強化してまいります。

4月に予定しております期末決算説明会におきましては、主なKPIとそれらのマイルストーンの達成状況と併せて、具体的な成果をご報告申し上げる予定です。

「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"> 積極的な戦略投資／買収の加速化 ガソリンの将来的な需要変動による事業影響評価
グローバルCVS事業（北米以外）の成長戦略	<ul style="list-style-type: none"> 果敢な戦略目標／実行計画の策定可否 重点市場における積極的な戦略投資の推進
SST事業構造の抜本的変革	<ul style="list-style-type: none"> SST事業構造の抜本的変革の進捗状況のモニタリング 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
最適なグループ事業構造	<ul style="list-style-type: none"> 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／株主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
その他経営に係るアジェンダ	<ul style="list-style-type: none"> 株主とのコミュニケーション IT / DX - グループ全体のDX戦略評価

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

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

戦略委員会の運営状況についてアップデートさせていただきます。

まず、改めてのご説明となりますが、

- 昨年3月9日に公表させて頂きました通り、当社の戦略委員会は「中長期的な企業価値・株主価値の最大化」を目的とし、独立社外取締役のみによって構成される諮問機関として設置されました。
- この目的の達成に向け、戦略委員会では当社グループの重点戦略に関する進捗状況のモニタリングや最適なグループ事業構造について客観的な視点から検証を実施いただいています。
- 昨年3月以降、戦略委員会は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開催されており、取締役会に対して多くの助言をいただいております。
- また、投資家や株主の皆様から頂きました様々なご意見については、戦略委員会へ、適切にフィードバックされています。

戦略委員会における主なアジェンダや議論の内容については、こちらに記載のとおり、多岐に及ぶものとなっておりますが、当社グループの成長において最も重要となるグローバルCVS事業の戦略についても様々な議論を頂き、取締役会において非常に有益な助言を得てまいりました。

SST事業構造の抜本的改革やグループ全体の最適なグループ事業構造、株主とのコミュニケーションやIT/DXといったアジェンダを含め、当社取締役会としても、戦略委員会から得た助言も活かしつつ、それぞれスピード感を持った様々なコーポレートアクションの実現に繋げることができています。

なお、本日公表致しましたSunoco-Stripes (West Texas)の買収や先日の7-Eleven Australiaの買収、SST抜本的変革等、個々の案件の概要は、都度ご説明のとおりですが、経営の重要なアジェンダであるIT/DX戦略についても、国内における7iD、SEIにおける7Rewardsの会員数がそれぞれ3,000万人、9,500万人に達する中、7NOWの展開を中心とした新たな顧客体験価値の提供を加速しています。

AIの活用を含め、生産性の向上と顧客体験価値の向上の二軸から、当社の将来成長、ひいては企業価値・株主価値の最大化に資するIT/DX戦略の実行も一層加速してまいります。

最後に、戦略委員会のネクスト・ステップですが、

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、今後も継続される予定ですが、これらの各種提言のサマリーを、戦略委員会から取締役会へ提出いただく予定です。

取締役会としては、この提言内容を真摯かつ速やかに検討を行い、公表すべき事象が生じた場合は、株主・投資家の皆様にも適切に公表させていただきます。



「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
オッシュマンス・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

中期経営計画

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



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

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

33

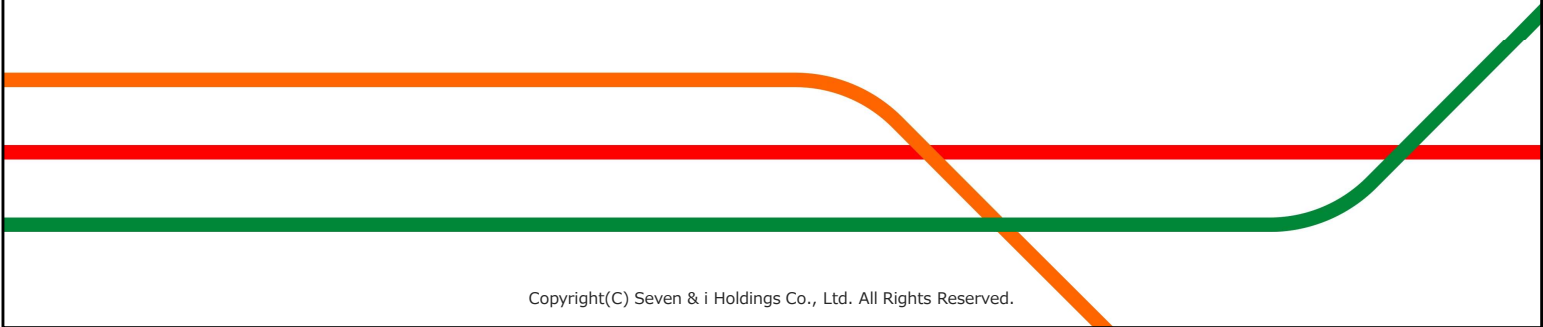
我々の、(2030年に)「食」を中心とした世界トップクラスのリテールグループになるという目標達成に向けた戦略的取組みは、ステークホルダーの声に耳を傾けながら、成長戦略についても、グループ事業ポートフォリオの最適化についても、ここにお示ししたとおり、着実に、かつ、スピード感を持って実行していることをご理解ください。

今後も、グループの取組みについては、株主・投資家の皆様との対話を踏まえつつ、中長期的な企業価値向上を目指してまいりますので、引き続きご支援のほど、よろしくお願い申し上げます。

私からのご説明は以上となります。

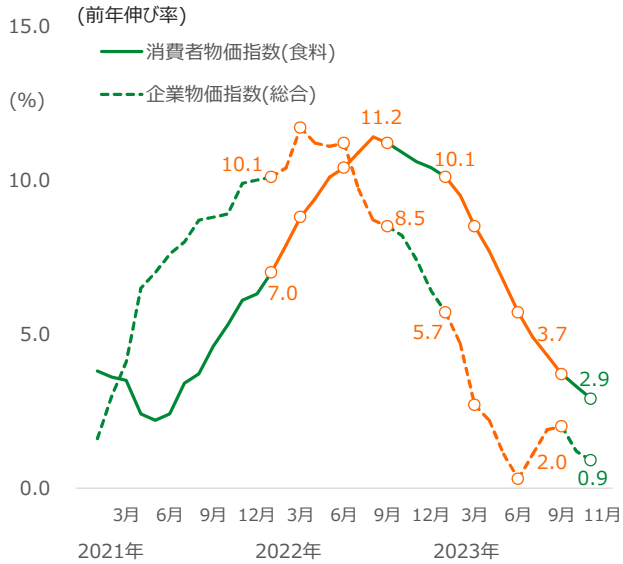
ご清聴、ありがとうございました。

Appendix – 補足資料 -

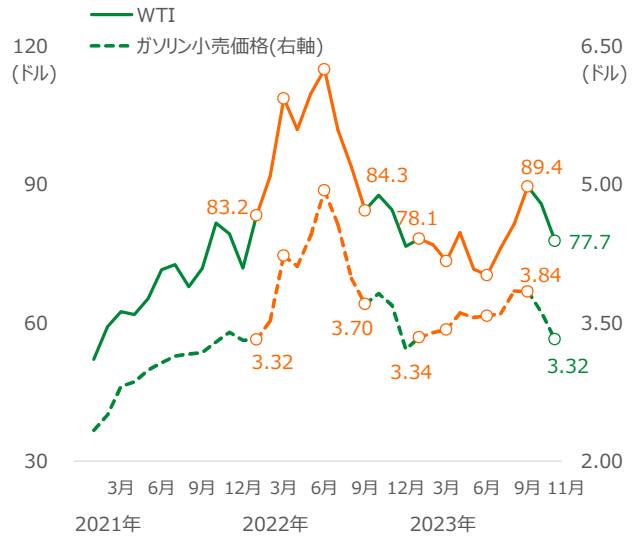


Copyright(C) Seven & i Holdings Co., Ltd. All Rights Reserved.

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)

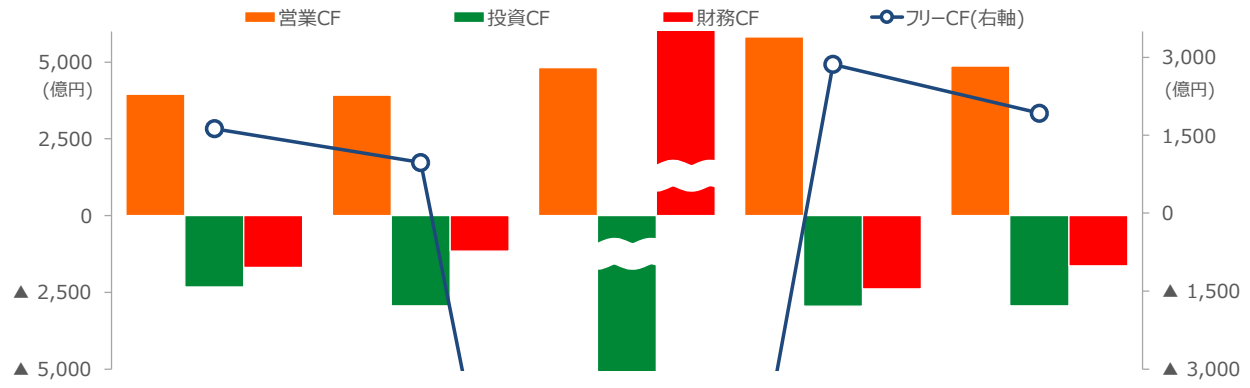


単位：億円

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
使用権資産	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

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

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

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

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
E P S (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
E B I T D A (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。

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

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

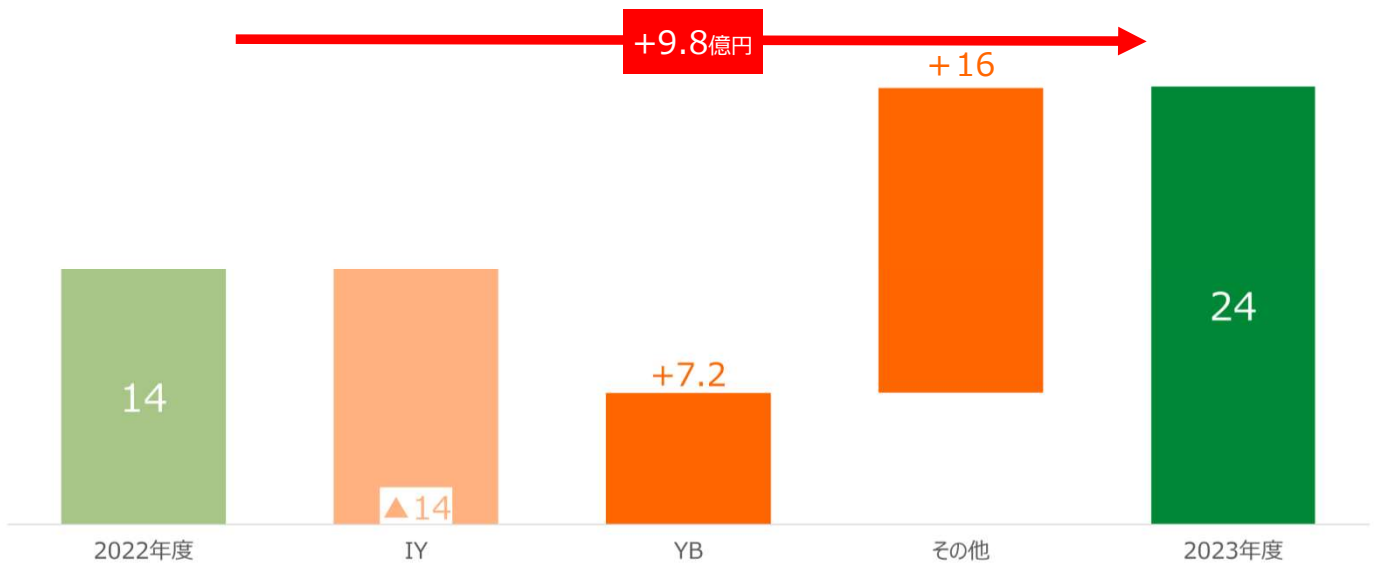
注) 1. 為替換算レート：U.S.\$1 = 138.24円 1元 = 19.62円

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。

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

3Q累計 スーパーストア事業 営業利益増減

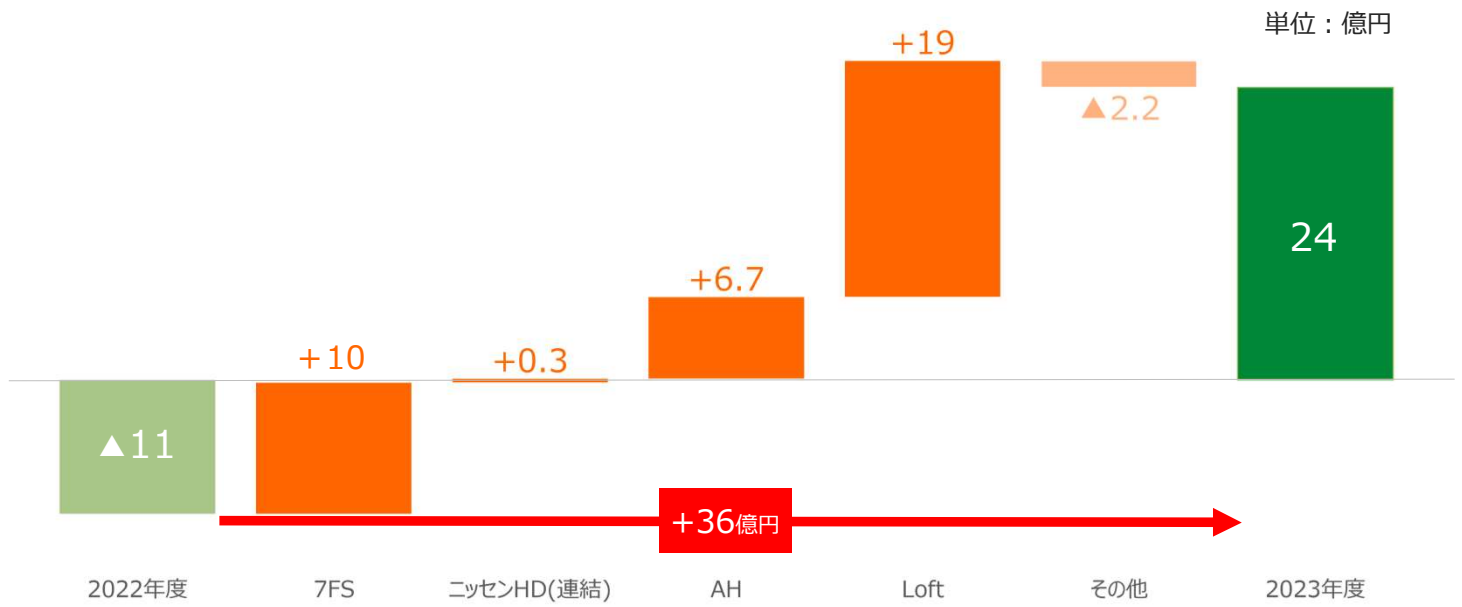
単位：億円



注) IY:イトーヨーカ堂、YB:ヨークベニマル

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

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

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

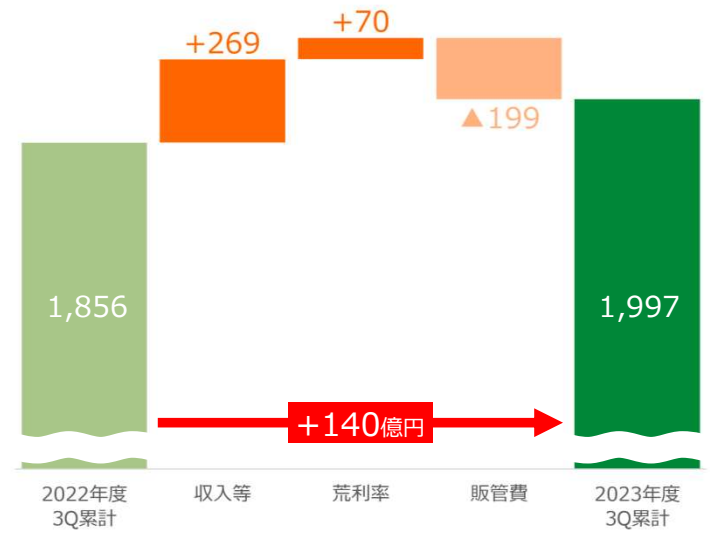
販管費

単位：億円、%

	3Q累計	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

(億円)



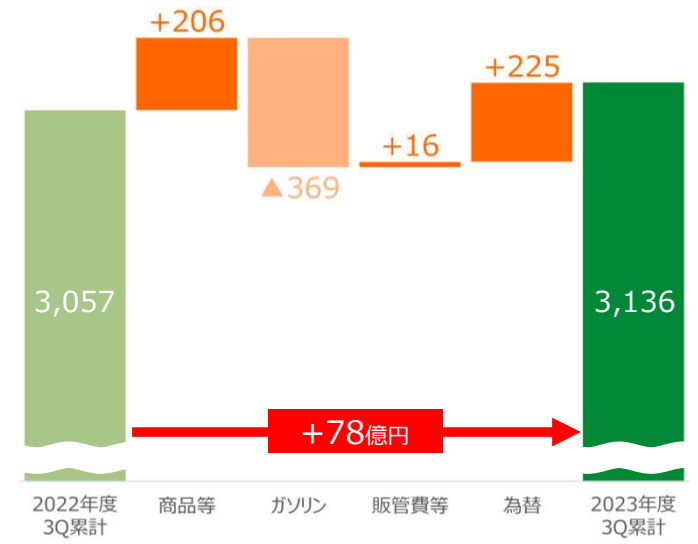
販管費

単位：百万ドル、%

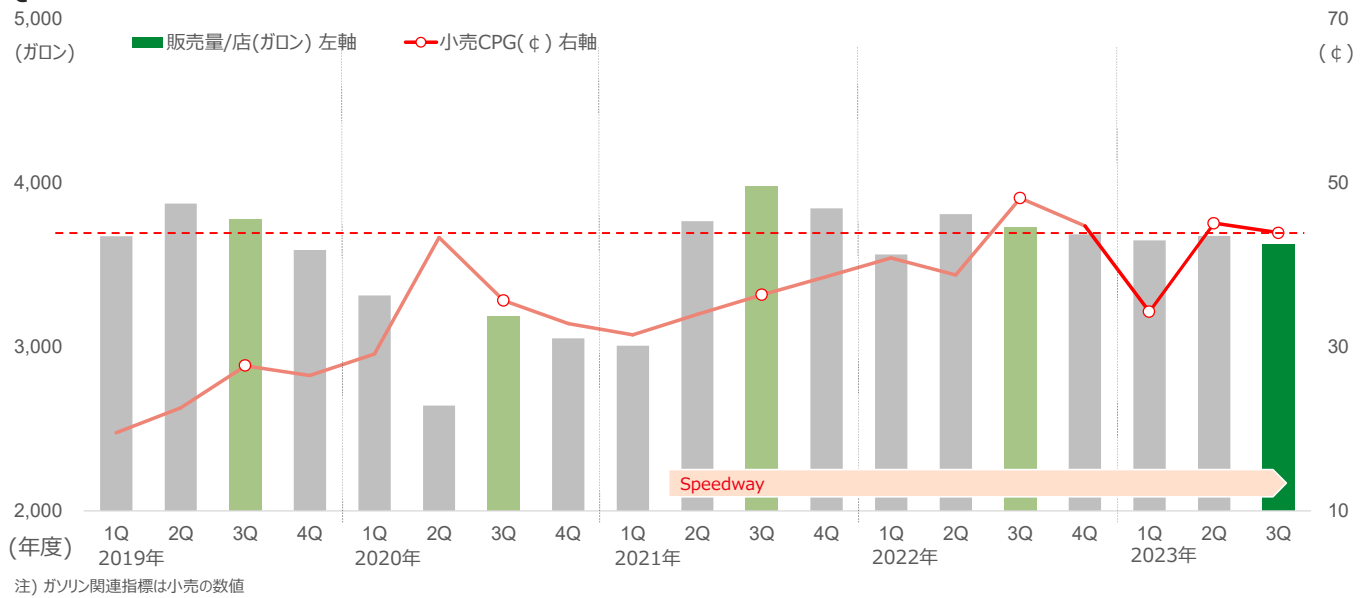
	3Q累計	3Q累計		主な要因
		前期比	前期差	
販管費合計	6,889	100.4	+28	
広告宣伝費	126	104.8	+5.7	メディア広告の強化
人件費	2,284	97.5	▲58	人件費管理の強化
地代家賃	801	105.5	+41	インフレによる家賃増
減価償却費	1,087	102.2	+23	新店開発とIT投資
水道光熱費	404	105.9	+22	電気代増加
その他	2,184	99.7	▲6.1	ガソリン小売単価低下に伴うガソリン手数料減

営業利益増減

(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



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

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

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

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

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



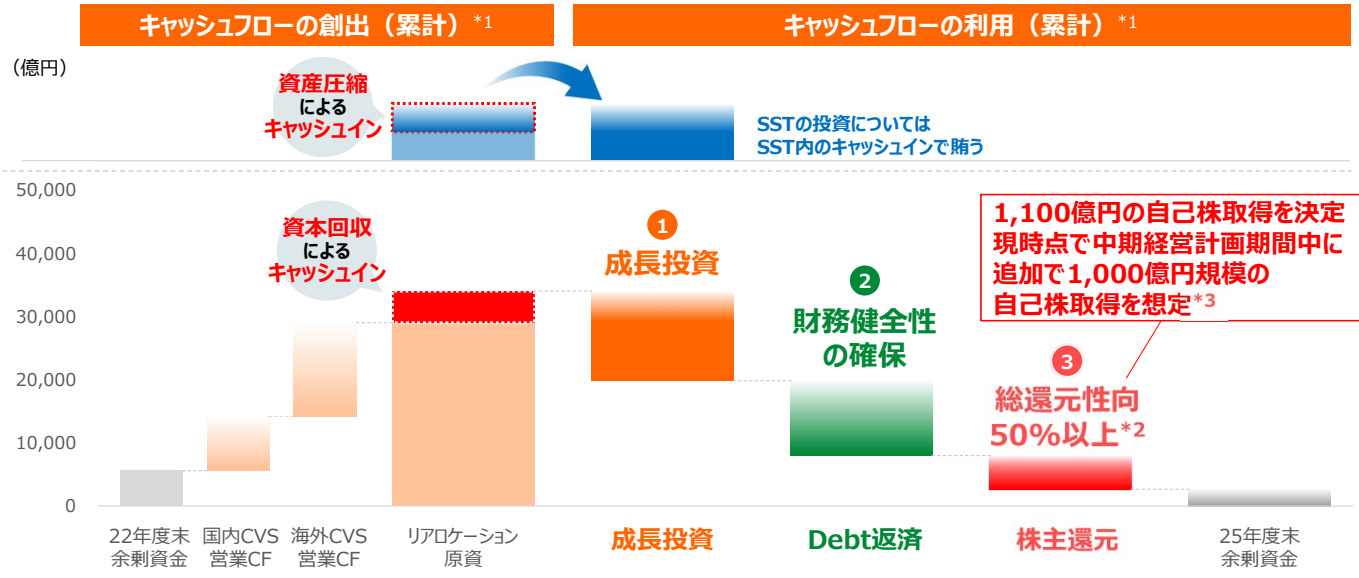
単位：億円、%[百万ドル、%]

	修正前				修正後			
	営業利益	前期比/差	既存店 売上伸び率	商品荒利率 前期差	営業利益	前期比/差	既存店 売上伸び率	商品荒利率 前期差
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	-	(旧IY) +2.2*	+0.1	▲15	-	(旧IY) +0.5*	▲0.6
		▲19	(旧YO)+3.1	+0.3		▲19	(旧YO)+3.1	+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

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



*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

<p>環境宣言 『GREEN CHALLENGE 2050』</p>  <p>GREEN CHALLENGE 2050 私たちの挑戦で、未来を変えよう。</p> <p>—2050年目標—</p>	<p>① CO2排出量削減</p> <p>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</p> <p>③ 食品ロス・食品リサイクル対策</p> <p>＜食品廃棄物の発生量＞ 発生原単位 75%削減</p> <p>＜食品リサイクル率＞ 100%</p>	<p>② プラスチック対策</p> <p>販売に係るプラスチック資材全般の削減も目指す</p> <p>＜オリジナル商品で使用する容器＞ 環境配慮型素材 100%使用</p> <p>＜プラスチック製レジ袋＞ 使用量ゼロ</p> <p>④ 持続可能な調達</p> <p>＜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</p>
--	---	--



— 2020年6月に開示 —
※2022年3月改定



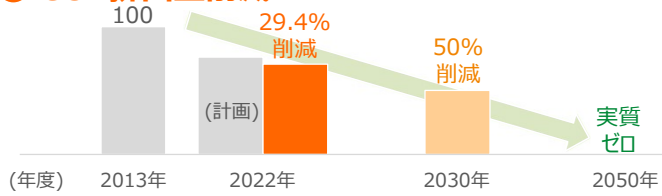
Taskforce on Nature-related
Financial Disclosures

— 2024年の開示に向けて準備中 —

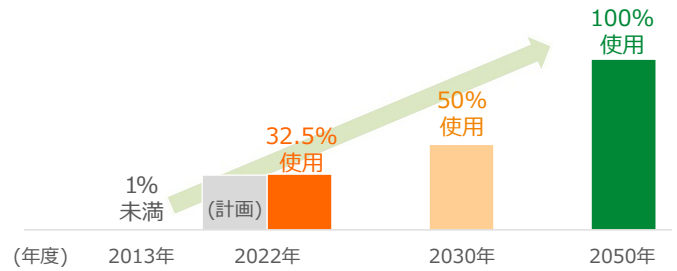
グローバルな視点で持続可能な社会の実現へ

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

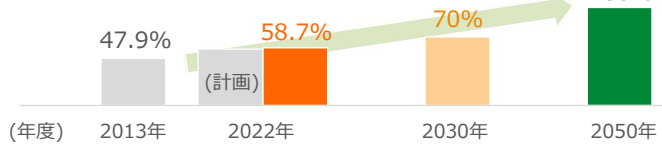


③ 食品ロス・食品リサイクル対策

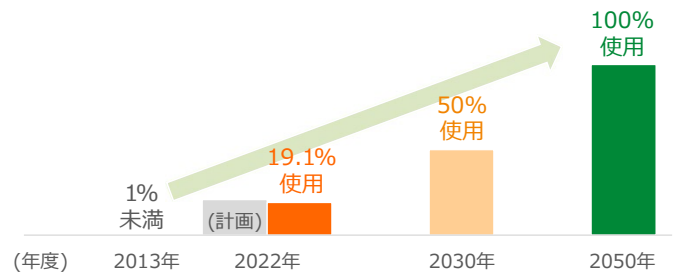
食品廃棄物の発生量



食品リサイクル率



④ 持続可能な調達

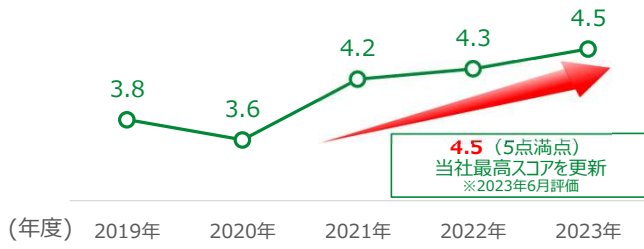


注) 国内事業会社が対象

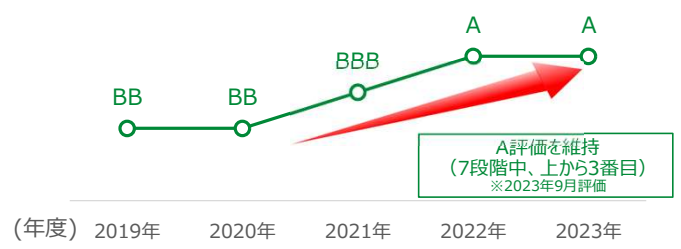
Copyright(C) Seven & i Holdings Co., Ltd. All Rights Reserved.

ESG評価機関のスコア推移

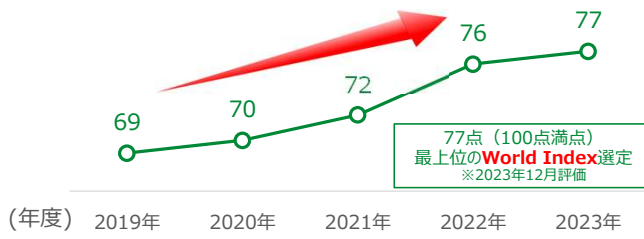
FTSE



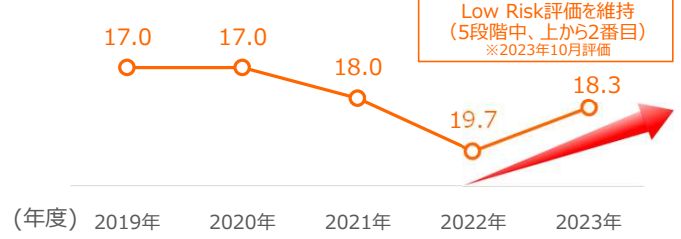
MSCI



DJSI



Sustainalytics



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



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。