



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

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

皆様、こんばんは。セブン&アイ・ホールディングスの丸山でございます。
本年もどうぞよろしくお願いいたします。

日頃より、当社グループに対する多大なご理解とご支援を賜り、心より感謝申し上げます。
また、本日はご多用のところ、説明会にご参加いただき有難うございます。

それでは、2024年度第3四半期決算についてご説明します。

- ✓ 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

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

2

本日のエグゼクティブサマリーになります。

2024年は、我々が、これまでほぼ経験したことのない消費環境の変化があった年でしたが、各事業責任者が中心となり、上期に顕在化した課題に対して、様々な試行錯誤を繰り返しながら、ようやくその効果が数値となって表れてきました。さらに、その取り組みは、足元のみならず中長期的な成長に繋がるという手応えも感じています。

また、グループにとりまして、今年度は各事業の今後の中長期的な企業価値、株主価値の向上に向けた起点となる重要な年と位置付けており、資産・事業の「選択と集中」を数年間かけて実施してきた集大成の年であります。

特に、2024年度の第3四半期は、これらを踏まえ、昨年4月10日に公表しましたアクションプランの実行による将来の利益成長のために低収益な事業・資産の整理を戦略的に推し進めました。

今年度中にこれらの整理を完了することが、2025年度、及びそれ以降の利益成長に繋がると確信しております。ただし、このような改革を強力に進める状況においても、第3四半期はもとより、2024年度通期の純利益計画の達成を果たしてまいります。

さらに、当社グループの企業価値、株主価値の最大化に向けたグループ構造最適化の歩みも、着実に進めております。

2点目の戦略的な事業・資産の整理とともに、将来の利益成長に向けた強固な経営基盤の再整備に目途が立ったと考えております。

2024年度は、営業面、経営面において、今後のグループの飛躍に向けた転機となる年であり、様々な取り組みの着実な進捗を確認する中、「夜明けは近い」と確信しております。

以降、具体的な状況について、ご説明申し上げます。

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

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

3

本日のアジェンダになります。

まず、私より第3四半期業績についてご説明差し上げ、その後、主要事業戦略の状況と2025年度以降の利益向上に向けた取り組みについて、北米CVS事業については7-Eleven, Inc.（以下、SEI）社長のレイノルズより、グローバルCVS事業については7-Eleven International（以下、7IN）CEOの若林よりご説明し、最後に私より、国内CVS事業について、及び、グループ構造の最適化に向けた取り組みについてご説明いたします。

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

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

4

では、まず、2024年度第3四半期業績からご説明いたします。

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
E P S (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				
E P S (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。
Copyright(C) Seven & i Holdings Co., Ltd. All Rights Reserved.

2024年度第3四半期累計 連結業績のハイライトです。

営業収益は、9兆695億円 前年同期比105.7%、計画比99.7%
営業利益は、 3,154億円 前年同期比 76.9%、前期差▲946億円、 計画比102.3%
純利益は、 636億円 前年同期比 34.9%、前期差▲1,185億円、計画比101.0%

なお、計画比は昨年10月に修正した計画に対するものとなります。

営業利益は、前年に対して、日米ともに消費環境の悪化影響もあり厳しい結果となったものの、足元ではそれぞれの課題への対応による効果が発現し、着実に回復基調にあります。

各段階利益は計画を達成しましたが、中計最終年度の2025年度、さらには2030年度の目指す姿に向けて、収益性の低い事業や資産の整理を推し進めた結果、純利益636億円と、前期比ベースでは、大幅な減益となりました。

なお、為替による影響額は、営業利益で+135億円となります。

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

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

6

営業収益、営業利益及びEBITDAについて、セグメント別の内訳及び前年対比をお示ししています。

なお、海外CVS事業の数値は、のれん償却後の数値となっています。

連結営業利益減益の主な要因である国内及び海外のCVS事業については、消費者行動が大きく変わっているなかで、試行錯誤やスピード感に課題はあったものの、日米それぞれの消費環境に応じた戦略を展開しております。

国内CVS事業においては、9月より開始いたしました「うれしい値」の取り組みに加え、独自のバリューチェーンを持つセブン-イレブンだからこそできる出来立てのカウンター商品の投入により、客数及び既存店売上が確実に回復してきたことを確認しております。

また、海外CVS事業においては、米国の消費環境の影響を受けつつも、顧客のニーズを分析し、戦略に落とし込んだバリューオファー施策や、オリジナル商品開発の強化に加え、デリバリーサービス「7NOW」の堅調な推移を含めた施策効果が、全体の客数・売上の改善に表れてきました。

今まさに取り組んでいる様々な施策は、正しい戦略であると考えており、引き続き取り組みを加速し、さらなる改善を目指してまいります。

	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

こちらは、セグメント別の計画対比を示したものです。

営業利益とEBITDAは、国内CVS事業、海外CVS事業、スーパーストア事業で、計画を若干下回る結果となりましたが、金融関連事業、その他においては計画を上回り、全体としては、計画を達成することができました。

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

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

このページと次ページで、特別損失についてご説明いたします。

当社グループは、ここ数年間をかけて、グループ企業価値・株主価値の最大化に向けた様々な事業・資産の「選択と集中」を進めてまいりましたが、2024年度をその集大成と位置づけ、昨年の4月に公表したアクションプランに基づき、さらに加速してまいりました。

上半期においては、イトーヨーカ堂における構造改革店舗の減損に加えて、SST事業のラストワンマイル戦略再構築により458億円の損失を計上しました。

さらに、この第3四半期においては、SEIの収益性改善に向けて、不採算店閉店による567億円の損失、またヨークHDのシステム統合に伴う減損などを計上しました。

こうした一過性の特別損失は、第3四半期までの累計の特別損失1,789億円のうち1,334億円を占めております。

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	

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

先ほどご説明した第3四半期までに計上した一過性の特別損失を含め、現時点で想定し得る
全ての一過性の特別損失は、下段にお示しのとおり、通期で1,496億円を見込んでおりますが、
このうち約9割は、第3四半期までに計上済です。

他方、一過性の特別利益は、SEIのセール・リースバックの実行による特別利益の計上をはじめ、
1,143億円を見込んでおります。

今期も多額の特別損失を計上することとなりますが、これらの一過性の特別損益は、
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て、今年度中に収益性の低い
事業・資産の整理を完了させるためのものであり、今後は、強固な経営基盤のもと、成長戦略
加速に向けて集中してまいります。

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

以上のとおり、ご説明した様々な与件とその進捗状況を勘案すると、2024年10月にお示した通期業績予想の各段階利益については、変更なく、実現できるものと考えております。

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

スーパーストア事業の抜本的変革は着実に進展しておりますが、2024年度第3四半期のEBITDAは計画未達となりました。

イトーヨーカ堂においては、米などの原材料費の上昇による荒利率の悪化、電気代の高騰をはじめとするコスト高の影響に加え、第3四半期、特に10月に記録的な高温が続いたことによる秋冬物衣料ニーズの低迷と、それによる買い回り低下影響などがありました。

しかしながら、最大の商戦期である第4四半期においては、荒利の向上に向けた取り組みを進めることなどにより、通期での計画達成を目指してまいります。

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						
Copyright(C) Seven & i Holdings Co., Ltd. All Rights Reserved.						
12						

このスライドは、首都圏SST事業の抜本的変革における主要KPIの進捗状況になります。
ご覧の通り、全体の進捗はほぼ計画どおりとなっております。

2025年度の目標であるEBITDA 550億円以上、ROIC4%以上の達成に向けて、引き続き変革を進めてまいります。

これで、第3四半期業績のご説明は以上となります。
このあと、主要事業戦略について、SEIからご説明させていただきます。

それでは、レイノルズ社長よりお願いいたします。

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

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

13

SEI社長のスタン・レイノルズです。

本日は、SEIの第3四半期の業績について数分お話しし、客数、売上、利益率を向上させるために活用している短期及び中期の戦略に焦点を当ててお話ししたいと思います。

最後に、2025年に向けた主要施策の概要をお伝えします。

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。

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

SEIの第3四半期の業績は前年及び予想を下回りました。
インフレ環境が継続しており、消費者は引き続き影響を受けています。

第3四半期にはCrowdStrikeの影響を受けました。CrowdStrikeの障害により、Speedway店舗の多くで、販売時点管理システムの障害がありました。

しかし、現在では売上及び客数の改善が見られます。

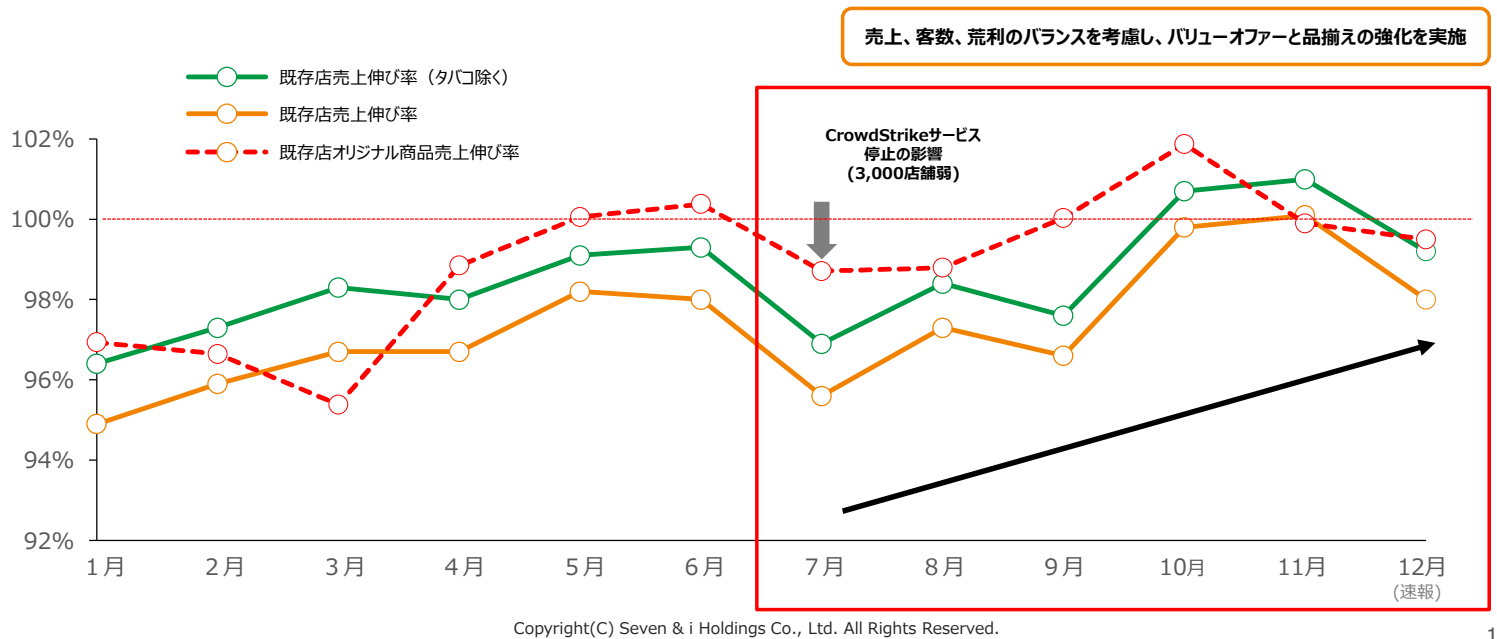
次のスライドでは、業績を示している短期及び中期の施策を中心にお話したいと思います。

SEIの経営チームは、過去18年間に渡り営業利益をCAGR 13%で成長させてきた実績があります。

2024年の結果は残念に思っておりますが、改善も見られています。
今後、成長トレンドへと回帰することをお約束いたします。

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



15

7月のCrowdStrikeの障害以来、客数と売上を牽引する取り組みを加速させ、利益率のバランスを保っています。

そして、改善の傾向が見られ、11月の既存店売上は僅かですがプラスとなっています。12月の見込みは若干ネガティブになりますが、前年に対し売上の高い金曜日が一日少なく、▲1.1%程度の押し下げ影響がありました。しかしながら、曜日影響とタバコの影響を除くとプラス基調で推移しました。

タバコの売上減少が全体の売上に悪影響を与えましたが、フレッシュフード、専用飲料、プライベートブランド（以下、PB）を含むオリジナル商品が売上全体と客数の改善を牽引しています。

オリジナル商品の荒利率は40.5%と高い利益率があり、全体の利益率33.3%を大きく上回っています。

短期及び中期の施策実行に引き続き注力することで、この好調な売上成長が継続することと確信しています。

「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

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

16

それでは、短期・中期戦略の4つの重要分野についてご説明します。

- (1) バリューと客数向上の促進
- (2) NBよりもはるかに高い利益率を持ち、顧客に価値を提供するオリジナル商品の成長
- (3) 客数と売上を促進するための7NOWデリバリーの成長
- (4) コストリーダーシップの取り組み

まず、バリューオファーと客数促進の取り組みを通じて、どのように売上を伸ばしているのかについて詳しく見ていきたいと思います。

①バリュー/客数向上

フードのバリューオファー

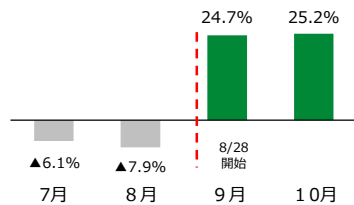


骨付きチキンウィング
5個購入につき、
5個無料で
\$6.99

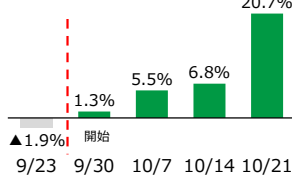


コーヒーLサイズと
ドーナツセットで
\$3

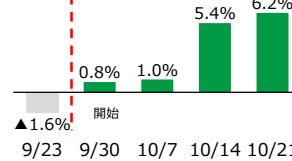
骨付きチキンウィング
平均日販の増加



ドーナツ
平均日販の増加



ホット飲料
平均日販の増加



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

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

ナショナルブランド

地域ブランド



品揃え拡大

42 フェイス

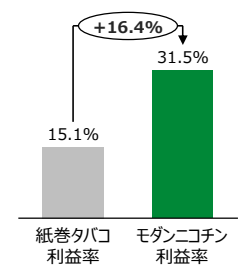
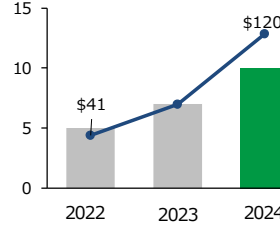
76 フェイス



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

日販\$ (右) 客数(左)



17

高品質な商品を納得できる価格で提供することが、客数を増やすポイントであると考えています。

当社のフードは、非常に大きなバリューを提供し、顧客の共感を得ています。

例えば、「骨付きチキンウィング5個購入につき、5個無料」のオファーは、平均日販が9月に24.7%、10月に25.2%増加しました。

さらに、「コーヒーLサイズとドーナツセットで\$3」のオファーは、10月の1か月間にわたり平均日販の持続的な増加へと繋がりました。

また、消費者の嗜好変化に迅速に適応し、進化するニーズと要望に対応しています。

例えば、成人喫煙者の53%が紙巻タバコから無煙タバコ製品への切り替えを望んでいるため、新しいモダンニコチン製品の品揃えを拡大するために戦略的な投資を行いました。その結果、このカテゴリーでの売上と来店回数が増加し、これらの製品の高い利益率からも利益を得ています。

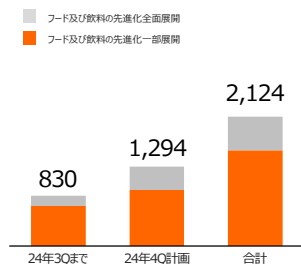
そして、これらのモダンニコチン製品の売上は、紙巻タバコの売上減少による損失の約50%を補っています。

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



2024年度展開計画



2024年度導入 早期検証*

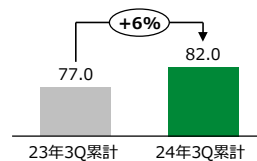
平均日販の向上

+\$145

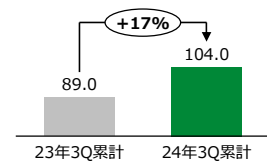
*プログラム展開店（一部展開を含む）
2024年9月1日～12月1日

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

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
ブレックファーストサンドイッチ



ライス、ビーン、チーズフリート

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/パバロニ
ホットサブ



チキンファヒータ
メキシカンライス

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

18

次に、オリジナル商品の成長はセブン-イレブンにとって引き続き最優先事項です。

成長を加速させるために、店舗の強化に戦略的に投資しています。

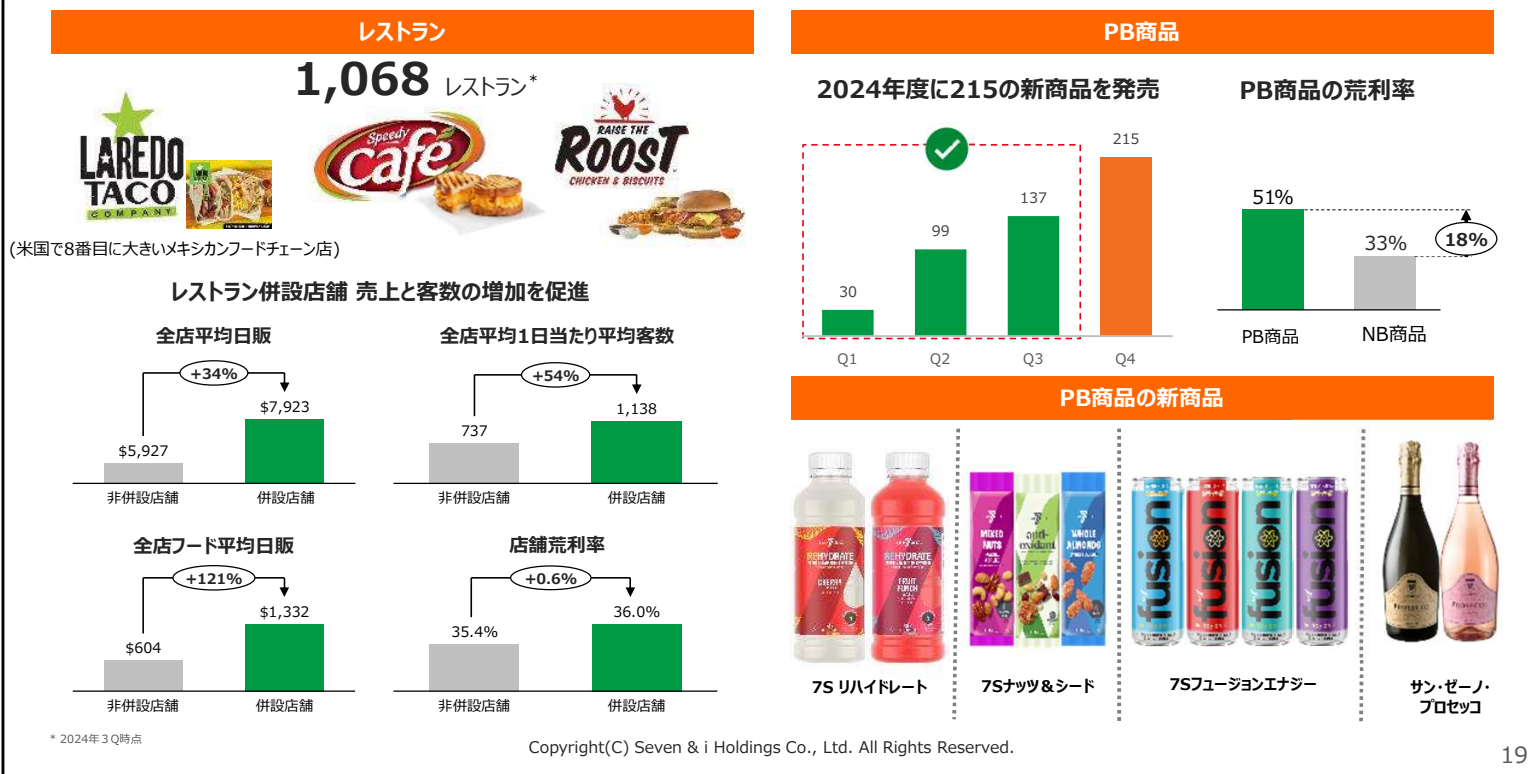
これには、店内焼成ベーカリーやホットフードアイテム、スペシャルティコーヒーの品揃えを拡充するフード・飲料の先進化プログラムが含まれます。

このプログラムは現在約5,000店舗で実施されていますが、2025年第1四半期までにさらに合計2,500店舗で拡大する予定で、最初の3か月で前年同期比で平均日販が145ドル増加を示しました。

さらに、革新的で高品質なフードへの顧客の需要に応えるため、テキサス州とバージニア州でわらべやと提携し、2,000店舗以上をサポートしています。

わらべやカテゴリーの平均日販は大幅に増加しており、第3四半期及び第4四半期に革新的な新商品を導入して品揃えを拡大し続けています。

②オリジナル商品- レストランおよびPB商品



私たちのレストラン及びPBの提供も引き続き成果を上げ、重要な差別化要素となっています。

3つのブランドで1,000以上の店舗に展開しており、お客様の嗜好の変化に対応することができます。

その利点は非常に大きく、レストラン併設店舗は、非併設店舗と比較して1日当たり平均客数は+54%、平均日販は+34%となっており、さらに荒利率を+0.6%押上げています。

900以上のPBアイテムのポートフォリオを通じて、顧客にさらなる差別化と価値を提供することができます。

2024年には、成長が著しいカテゴリーで215の新商品を発売し、顧客に共感を得て、70百万ドル以上の追加売上を達成しました。

店舗への客数と売上を促進するだけでなく、PBはNBよりも約18%高い51%の荒利率を有します。

PBのポートフォリオへの投資を継続し、顧客が求める高品質で高価値な商品を発売していきます。

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 & Jerry's	#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

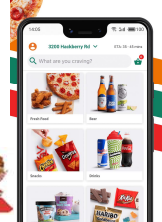
*2024年9月度累計

7NOW 主なアクション

1 デリバリー機会の
最大化



24/7 DELIVERY
GET IT IN ABOUT
30 MINUTES



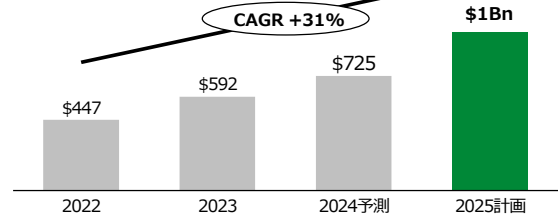
2 7NOW Gold Pass
会員の拡大



3 フレッシュフードの強化



7NOW売上 (\$M)



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

私たちは、業界をリードするデリバリーネットワーク7NOWの継続的な進展にも期待しています。これは、既存店売上で24%の成長を遂げており、業界最速の28分以内で人気商品を配達しています。

7NOWデリバリープログラムは、顧客に価値ある高品質な商品を提供し、オリジナル商品の成長を促進しています。7NOWの売上上位アイテムの25%は、フレッシュフードと専用飲料です。

2022年以降、デリバリービジネスは一貫して成長しており、2025年までにこのチャネルを通じて10億ドルの売上を達成することを目標としています。

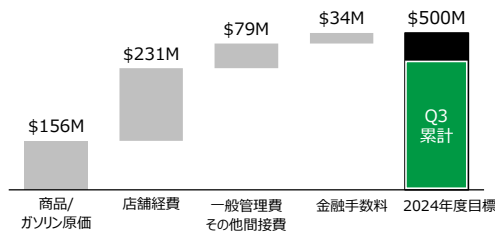
④ コストリーダーシップ

2024年度 コストリーダーシップ

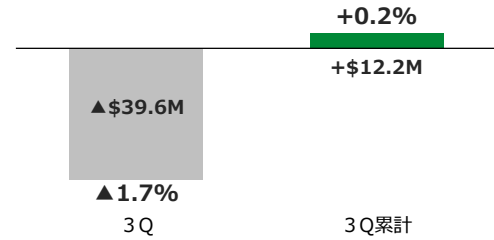
\$350M
2024年度当初目標

\$500M
2024年度修正目標

2024年度 コスト削減ロードマップ



販管費削減(対前年)

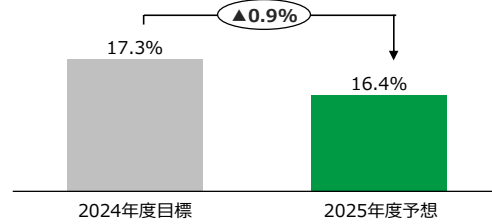


* Sunoco-Stripes (West Texas)の費用と2023年における一時的な費用マイナス項目を除く

2025年度目標

SEI 販管費 / 売上

**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

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

21

さらに、コストリーダーシップの取り組みにも注力しています。

規律ある厳格なアプローチを継続しており、削減努力を強化して2024年末までに500百万ドルのコスト削減を目指しています。

また、2024年の販管費合計は、West Texasの買収に関連する費用及び2023年の一時的な項目を除いて、前年を下回ると予想しています。

2025年に向けて、新たなコスト削減及び効率改善の取り組みを特定しており、売上に対する販管費の割合を0.9%削減することを目標としています。

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



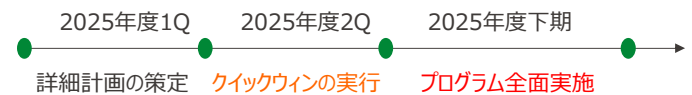
収益性



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

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

22

最後に、2025年の計画について簡単にご説明いたします。

以前にお伝えしたように、私たちは既存店売上+1.5%、商品荒利率34.1%、売上高販管費比率16.4%を目標としています。

これらの目標を達成し、長期的な価値創造を推進するため、収益性の向上を目指した全社的なプログラムを開始し、主要三大分野である成長、荒利率、販管費の3つの主要分野に焦点を当てています。

2025年に大幅なコスト削減を達成するための詳細な実行計画を策定を予定しており、Q1及びQ2で迅速な成果を上げることでプログラムを迅速に開始します。この収益性に対する取り組みが、SEIの営業利益に永続的なプラスの影響を与えると期待しています。

このプログラムは、CEOと私が主導し、エグゼクティブチームのメンバーが各作業、各業務の進行をリードします。

この利益向上プログラムは包括的であり、2025年度及びそれ以降の収益性を大幅に改善する計画をサポートするものです。

結論として、私たちは長期的な戦略に自信を持ち続けており、将来に対して楽観的です。そして、私たちのビジネスに対する皆様のご支援とご関心に感謝いたします。

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

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

23

7INの若林です。

グローバルCVS事業につきまして、直近の状況をご説明申し上げます。

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。

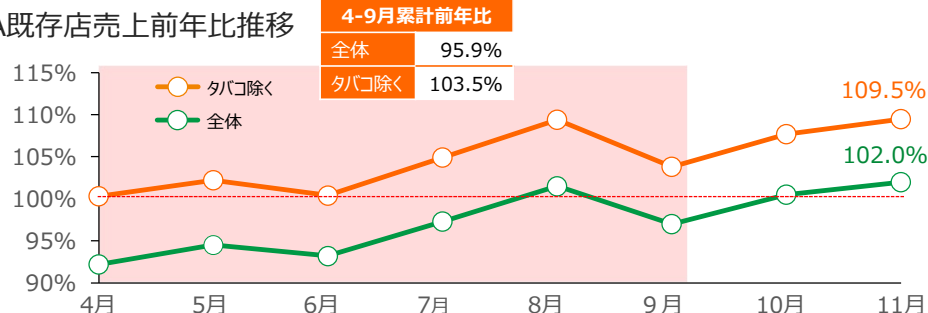
7IN連結業績

(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

* 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



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

■ 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。

24

まず7INの連結業績につきまして、第3四半期までの累計業績を報告いたします。

営業総収入につきましては2023年度と比較して非常に大きく成長している点をご確認いただけたと思います。

これは言うまでもなく昨年4月からオーストラリアを連結していることが主な要因でございますが、計画値も上回ることが出来ております。

営業利益につきましては昨年と比較して表面上は21百万米ドルの減益ではございますが、これは買収に伴う一過性の費用の影響が主な要因で、それを除けば増益となります。

2025年度は7INの連結決算にオーストラリアの業績を1年間フルに取り込めますので、EBITDAならびに営業利益への貢献は高まります。

そのオーストラリアにつきましては昨年10月のIR Dayでご説明させて頂きました、商品の開発、新店舗の開店、店舗オペレーションの改善を柱とした「成長戦略」については、計画通りに進んでおります点をまずはお知らせいたします。

スライド下段のグラフでお示ししております通り、商品売上につきましても着実に伸長しており、特にタバコ以外のフレッシュフード、オリジナル飲料等の戦略カテゴリーについて品揃えを拡充させるといった取り組みが成果につながっております。

現在実施しております、コンセプト店やパイロット店を通じた様々な取り組みで検証を行い、成果の出た取り組みについてはスピード感を持って他店舗への横展開を実施して参ります。

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



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



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

25

こちらは以前にもお示した我々の役割を左側に記載しております。

セブン・イレブン・ジャパン（以下、SEJ）とSEIの力をフル活用して「既存地域の支援強化」そして「新地域への進出加速」この2点を徹底して実行していく

そしてそれらを通じてセブン・イレブンのブランド価値をグローバルで向上させる事が我々の役割でございます。

今回特に強調させて頂きたいのは既存地域、新地域ともに「投資の機会を一層積極的に検討していく」という点です。

右側にエクイティモデルの浸透と書かせて頂きましたが、2022年に7INがスタートして以降、2023年にはベトナム、2024年にはオーストラリアで戦略的な投資を実行済みでございます。

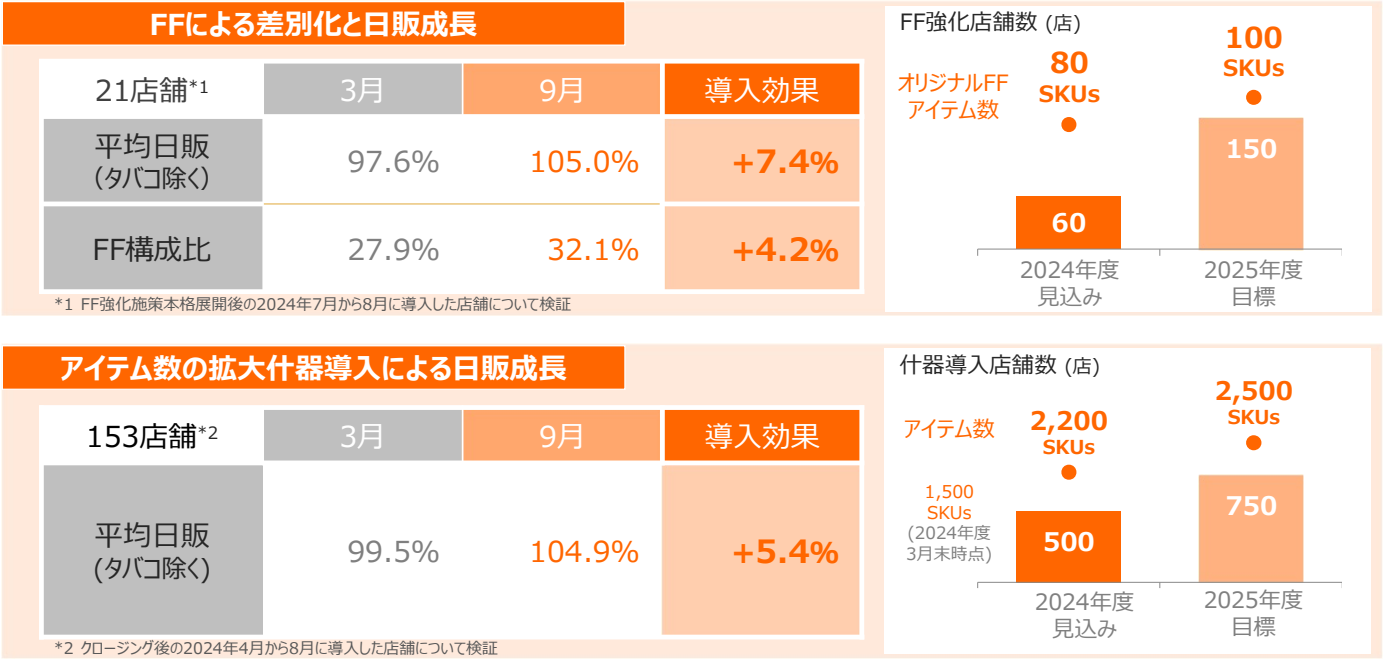
ただ、まだスタートしたばかりで本格的な取り組み・成長はこれからです。

2030年までに利益倍増を目指すと記載しております。

これはコンサバティブに見ても、既に投資実行済みのオーストラリアとベトナムのみで達成可能と考えております。

今後2030年までに新たな投資は当然実行していく予定ですので「利益倍増以上を目指していく」と言うのが実際のところでございます。

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



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

このスライドではオーストラリアにおける二つの取り組みの成果についてお示ししております。

一つはフレッシュフードの品揃え強化、そしてもう一つがお店全体のアイテム数拡大の取り組みです。

まずフレッシュフードにつきまして、4月に買収が完了してから9月までの間に21店舗にてフレッシュフードの品揃えを強化し、80アイテムへ拡大いたしました。

買収前の3月と買収後の9月で比較しますと、その21店舗にて、平均日販、フレッシュフードの売上構成比ともに、大きな導入効果が出ていることがご覧頂けると思います。

この取り組み店舗数は右上に示しております通り、昨年12月末では60店舗まで拡大しており、今年の12月末までには150店へ展開、オリジナルのフレッシュフードのアイテム数もさらに拡大し100アイテムを目指しております。

下段、追加の棚・什器を導入した153店舗においても、ご覧の通り導入効果の確かな手応えを感じております。

1店舗あたりのアイテム数は、買収前は約1,500アイテムでしたが、現在は2,200アイテムまで拡大した店舗が500店、2025年の12月までには全店で2,500アイテムを販売する体制を整えていく計画です。

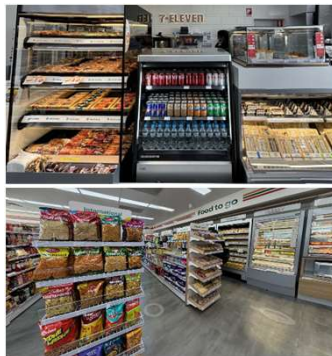
地域特性に応じた品揃えにより、「近くて便利」な店舗の開発を推進し、成長を図る

改装・品揃え変更（Tarneit North店）

FF強化による差別化

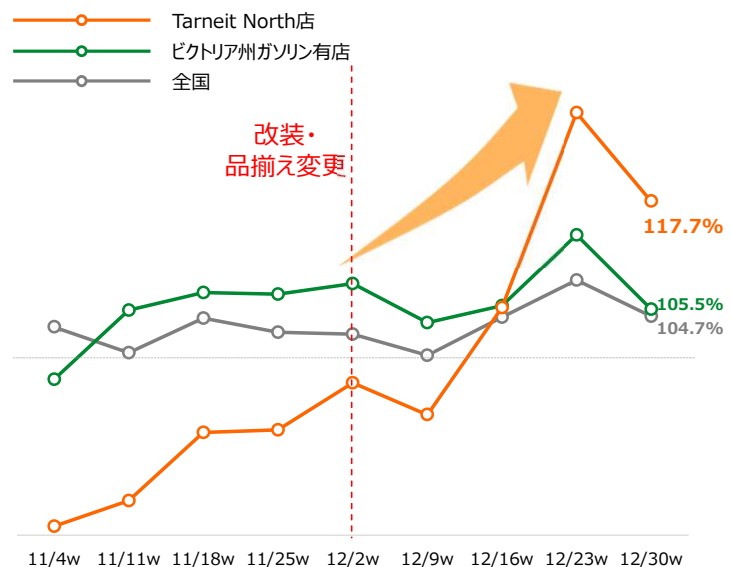
ワンストップショッピングに対応する品揃え

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
- ゴンドラ増設
- 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）



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

27

昨年10月のIR Dayではブリスベンに開店しました通常より売場の大きい280平米の、いわゆるコンセプト店での取り組みをご説明させて頂きました。

今回は迅速な横展開、全国展開を見据え、メルボルンにある通常の売場面積、100平米の店舗を改装した、パイロット店での取り組みをご説明させていただきます。

このターネイト・ノース店というお店では先ほど申しましたフレッシュフードの強化とアイテム数の拡大、2つの取り組みを、改装と同時に実行しております。
また、アイテム数を増やすだけでなく、地域のお客様のニーズにしっかりと応えできるよう、より細やかな品揃えの調整を実施しております。

具体的には、この店舗の主要なお客様には南アジアから移民してこられた方が多くいらっしゃいます。ですので、単にアイテムを増やす、什器を増やすということだけではなく、インド系のお客様に好まれる商品をきめ細かに品揃えすることで、売上増につながっております。

右のグラフをご覧くださいますと、点線で示した改装実施後の1週間程度は売上が若干減少しました。これはアイテム数を大幅に増加させて発注した際に、ベンダーサイドで欠品が発生して、短期的にお店で品切れが発生したためです。

ただ、その後は大きく売上が増加しており、我々としても非常に手応えを感じているところであります。このお店はパイロット店ですので、このようなお店を他の都市、パース、シドニー、ブリスベンにも展開し、コンビニエンスストアのあるべき姿を各地のお客様へ提示していきたいと考えております。

そして、それだけではなく、各都市の現場で仕事をしているオーストラリアのチームメンバーにもパイロット店を通じて、我々の目指すべき姿を体感してもらう狙いがあります。

チーム全員がきちんと理解した上で、単品管理の商品管理手法も取り入れ、お客様のニーズに個店ごとにお応えして行きたい、これが本年度のオーストラリアにおける営業面での大きな取り組みの柱となります。

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		持続的成長に向けた戦略	
1 平均日販 7,083豪ドル (2024年度予想：6,281豪ドル)	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
2 商品荒利率 37.9% (2024年度予想：37.7%)	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	
3 店舗数 757店舗以上 (2024年度予想：747店舗)	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

オーストラリア事業の今年度の目標ですが、平均日販は7千豪ドルの大台にのせたいと考えております。

これはアグレッシブにお感じになれるかもしれませんが、先ほどの足元の商品日販の成長を見て頂きますと、現実的なKPIである点もご理解頂けるかと思います。

商品荒利率も引き続きフレッシュフードならびにコーヒー等のオリジナル飲料に一層力を注ぐことで20bspの向上を目指します。

店舗数は出店と同時に不採算店の閉鎖も進めて参りますし、質の高い新規店舗の出店には、立地の精査やレギュレーションで少し時間もかかります。

従いまして、今年度は今後の出店の大幅加速に向けてタネを植える年、質の高い立地をパイプラインに詰め込む年という位置付けでございます。

私からは以上です。

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

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

29

それでは、ここからは、SEJについて、丸山よりご説明申し上げます。

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）



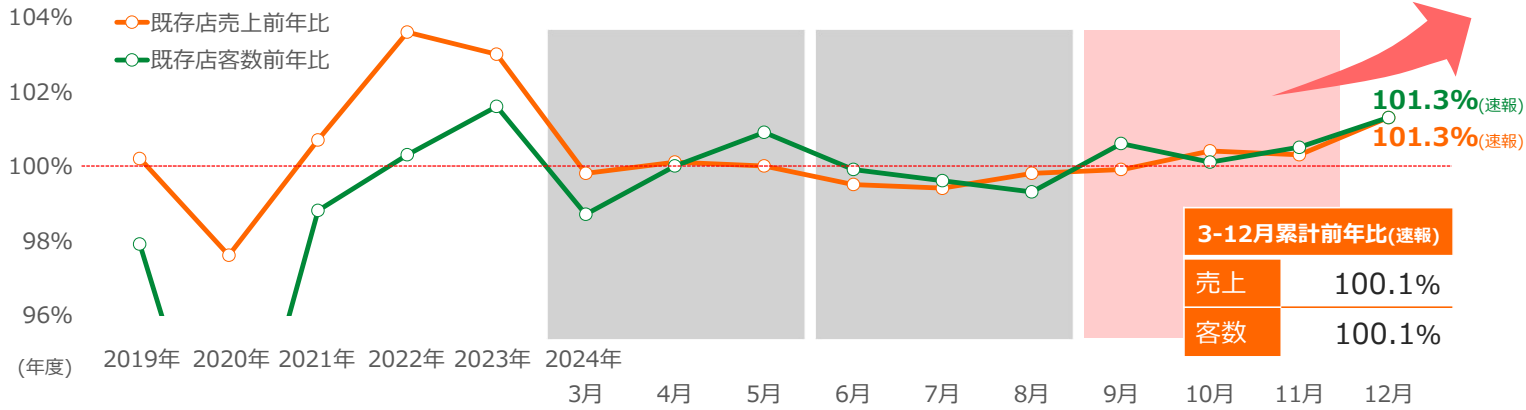
（価値訴求:商品の磨きこみ）



（商品構成最適化）



（価値と価格の両立）



30

まず、売上と客数の状況についてご説明申し上げます。

国内では、コロナから回復したにも関わらず、約40年ぶりのインフレになったことにより、お客様の生活防衛意識が高まるなど、大きな消費者心理の変化がありました。また、お客様に「セブン-イレブンの価格は高い」という印象が一定程度広まってしまったことなど、お客様ニーズに対し、的確にお応えしきれなかったことが、特に、上期の客数の苦戦につながりました。

この課題認識に対して、客数の回復を最優先課題として、取り組みを強化してまいりました。

9月からの「うれしい値」施策が効果を発現し、客数は確実に改善、12月もさらに力強く増加し、既存店売上の成長をけん引しております。

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）

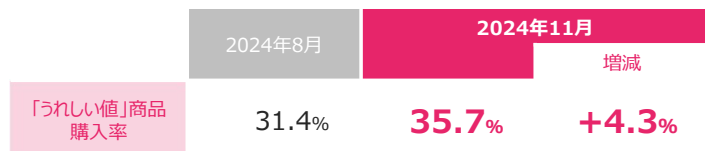
うれしい値！宣言

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

「うれしい値」商品の購入率の変化



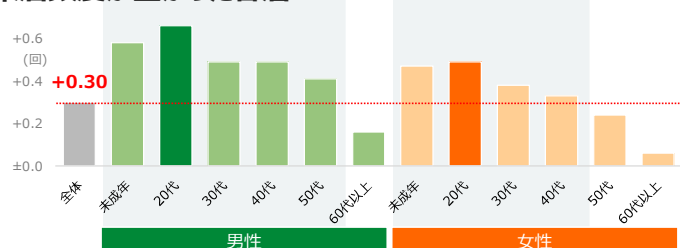
価格帯のバリエーションを最適化し、お客様ニーズに対応

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

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

若い世代を中心に来店頻度が向上し、客数増加に寄与

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

31

客数の増加をけん引した「うれしい値」は、オリジナル商品65アイテム、セブンプレミアム205アイテム、構成比で約1割となっております。

広くお客様に認知していただきたいと考え、アプリやテレビCMによる訴求の強化を実施してまいりました。

これらの打ち手が奏功し、お客様の「うれしい値」商品の購入率は増加しております。

さらに、右側の表でお示ししておりますとおり、お客様の来店頻度及び購入金額の増加がみられたことに加え、来店頻度が増加した内訳をみると、男性・女性ともに若い世代のお客様の来店頻度が増えており、価格感度の高い若い世代の方に「うれしい値！宣言」に共感していただいています。

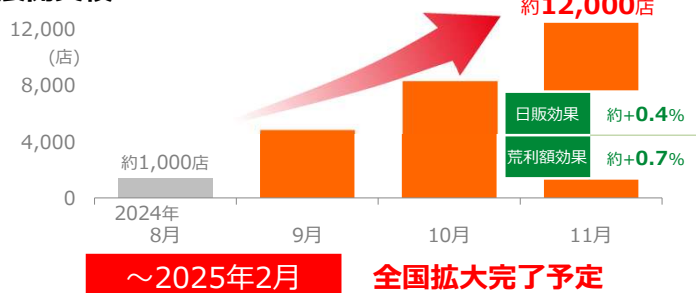
12月も堅調に推移しており、消費環境を注視しつつも、この価格戦略は当面継続していく予定です。

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



展開実績



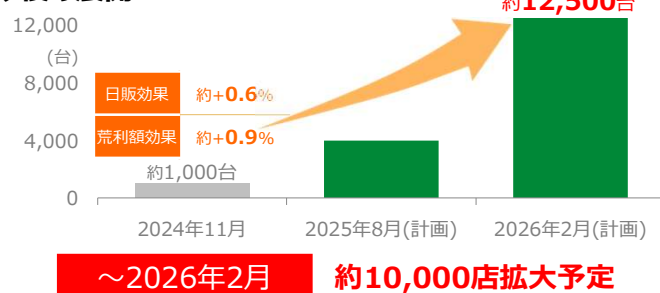
注) 日販効果、荒利額効果：導入店舗における前年度日販及び荒利額に対する押し上げ効果

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

セブンカフェ 베이커リー



今後の展開



価格戦略推進による荒利率面への影響を低減し、さらに向上を図るための取り組みについても強化しております。

一例として、出来立てカウンター商品の強化についてご説明させていただきます。

まず、ギネス世界記録を達成するなど好評をいただいておりますカレーパンに加えて、その製造インフラを含むサプライチェーンを活用したセブンカフェドーナツの展開を進めております。

2024年11月時点で約12,000店舗に展開しておりますが、今年度中に全国への拡大を完了する予定です。

さらに、出来立て・フレッシュな新しいカウンター商品としては、セブンカフェベーカリーの展開も加速してまいります。こちらは、2025度中に約10,000店舗への拡大を予定しています。

このように、独自のバリューチェーンを持つセブン-イレブンだからこそ提供できる高品質なカウンター商品の拡大は、客数のみならず、荒利額の増加による収益貢献に寄与いたします。

セブン-イレブンは、今後も、様々な消費環境の変化に対応すべく、商品開発、品揃え対応により既存顧客の来店頻度を上げるとともに、新規のお客様にもご来店いただける商品やサービスを展開することにより、成長を続けてまいります。

目次

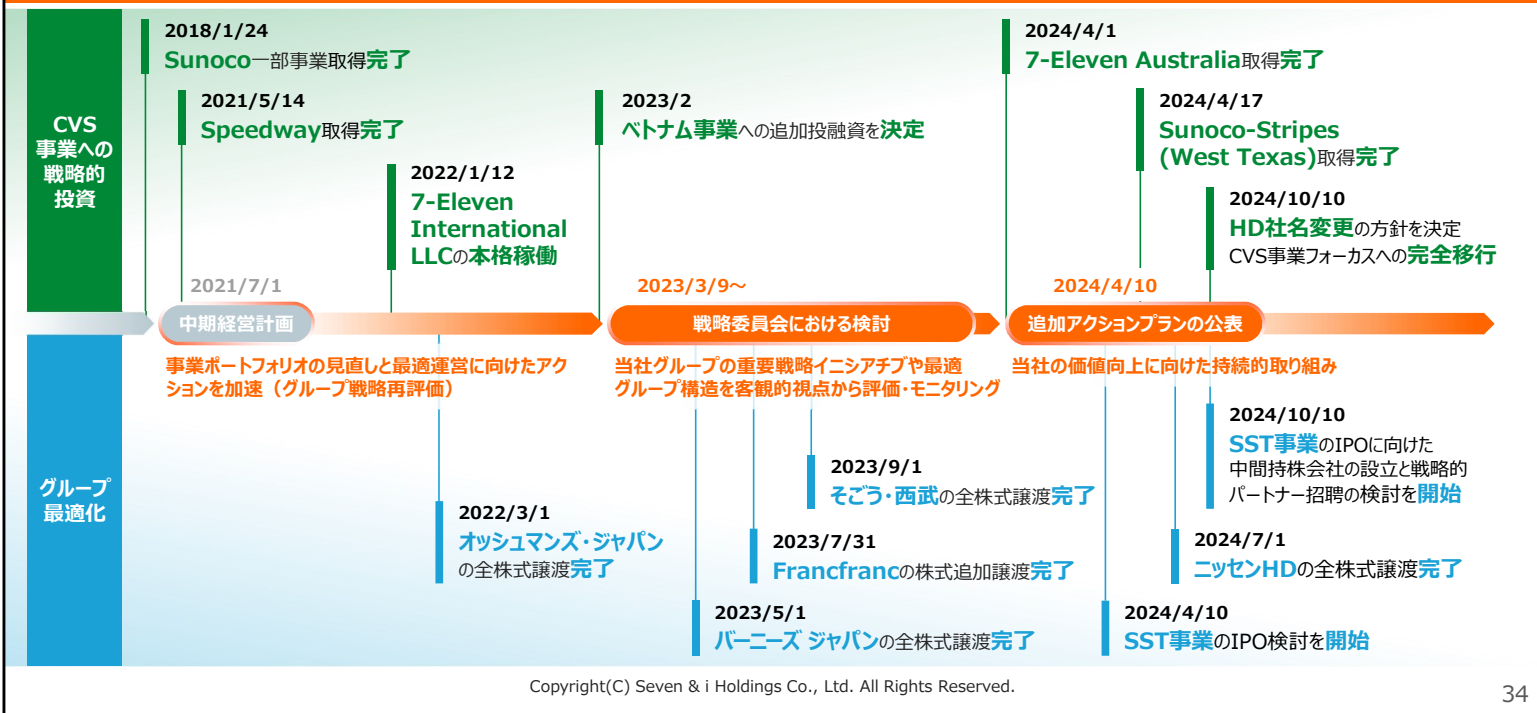
- 1 第3四半期業績
- 2 主要事業戦略の状況
北米CVS事業、グローバルCVS事業、国内CVS事業
- 3 グループ構造の最適化に向けた取り組み

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

33

最後に、当社グループの企業価値及び株主価値向上に向けた取り組みについて、改めてご説明させていただきます。

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



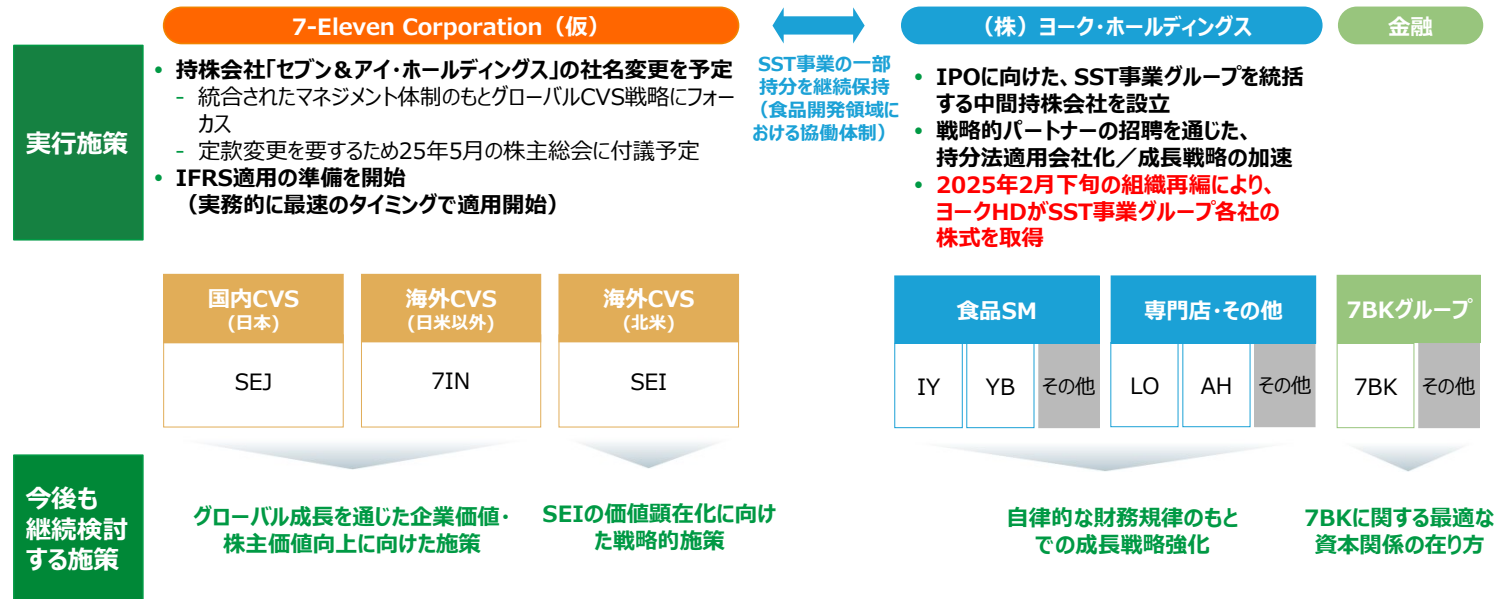
当社は、上段緑色でお示ししているCVS事業への戦略的投資、及び下段水色でお示ししているグループ最適化のアクションを継続的に実施してまいりました。

その過程では、社外取締役を過半数とするガバナンスの改革や、変革された取締役会によるグループ戦略の再評価を行うとともに、2023年3月には社外取締役のみによって構成される戦略委員会を設置し、当社としてその提言を踏まえたアクションプランを公表する等、企業価値・株主価値最大化に向けて、自律的に、取り組みを着実に実践してまいりました。

スーパーストア事業につきましては、2024年4月に、スーパーストア事業の持続的成長のための有力な選択肢の一つとして、現実的に最速のタイミングでのスーパーストア事業のIPO実現に向けた検討を開始する旨を公表いたしました。

2024年10月には、アクションプランの一環として、SST事業のIPOに向けた中間持株会社ヨーク・ホールディングスを設立、成長戦略を加速させるため、戦略的パートナーを招聘して、持分法適用会社化する検討を開始することも公表しておりますが、現在は、そのプロセスを推進しているところであります。

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



* 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

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

詳細は、別途開示しておりますプレスリリースをご参照いただければと存じますが、2025年2月下旬に、ヨーク・ホールディングスがスーパーストア事業グループ各社の株式を取得いたします。

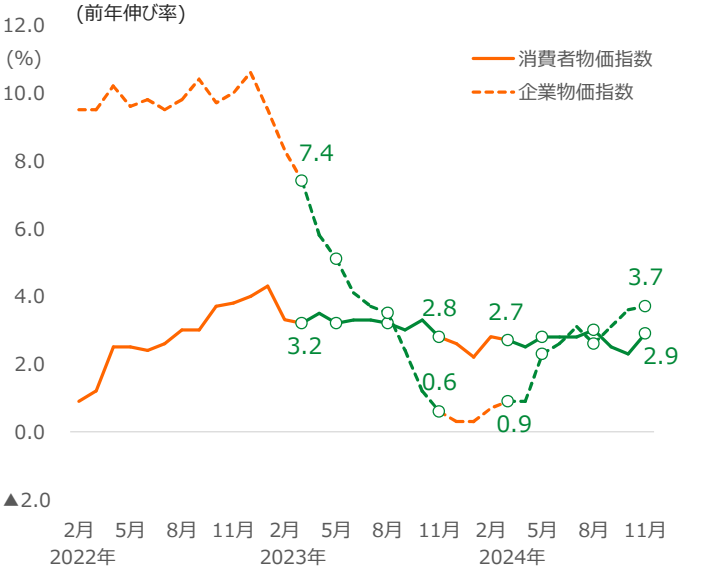
このように、当社はコンビニエンスストア事業、スーパーストア事業、金融事業のそれぞれが財務的及び戦略的に自律性を有する最適なグループ構造の実現のために着実に歩みを進めており、中長期的な成長・価値向上に引き続きコミットしてまいります。

本日のご説明は以上でございます。ご清聴ありがとうございました。

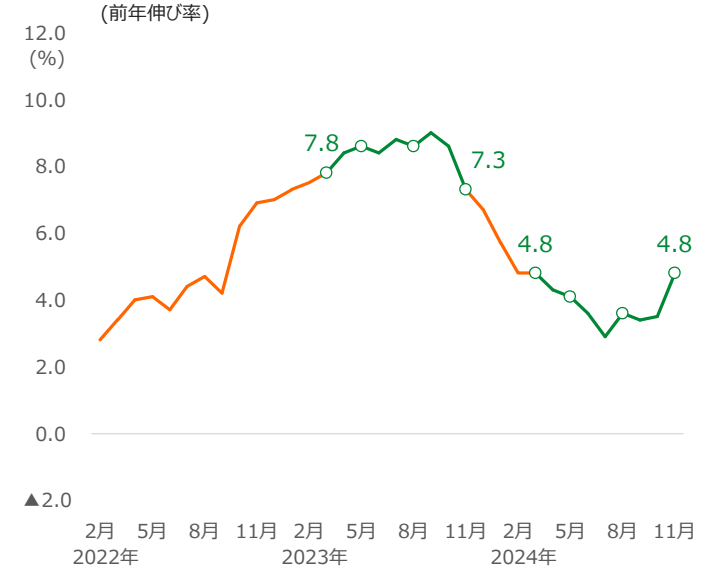
Appendix – 補足資料 -

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

国内物価指数(総合)*1、2

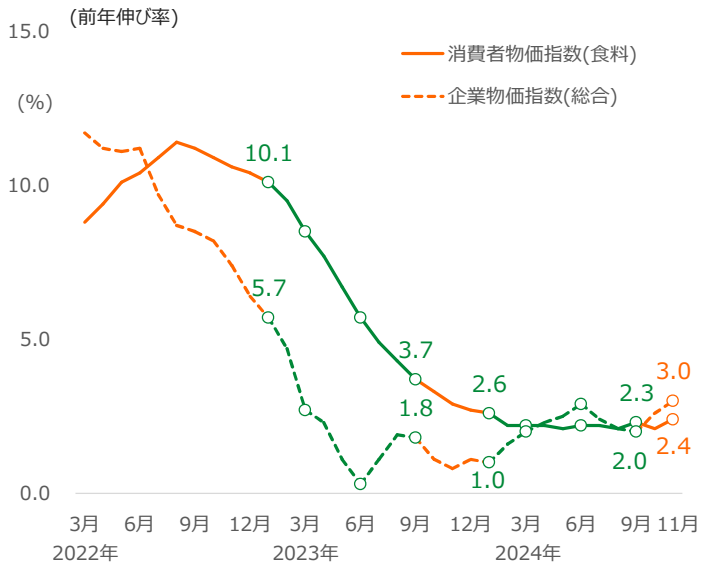


消費者物価指数(食料)*1

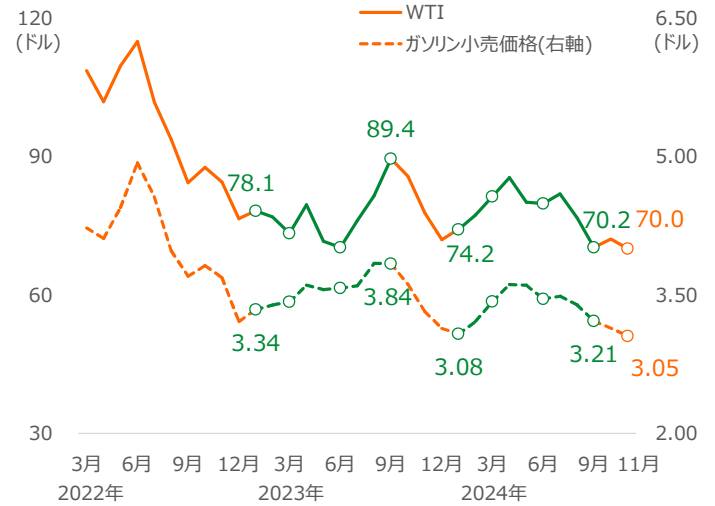


出所:*1 e-Stat(政府統計)、*2 日本銀行

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)

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

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
使用権資産	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)

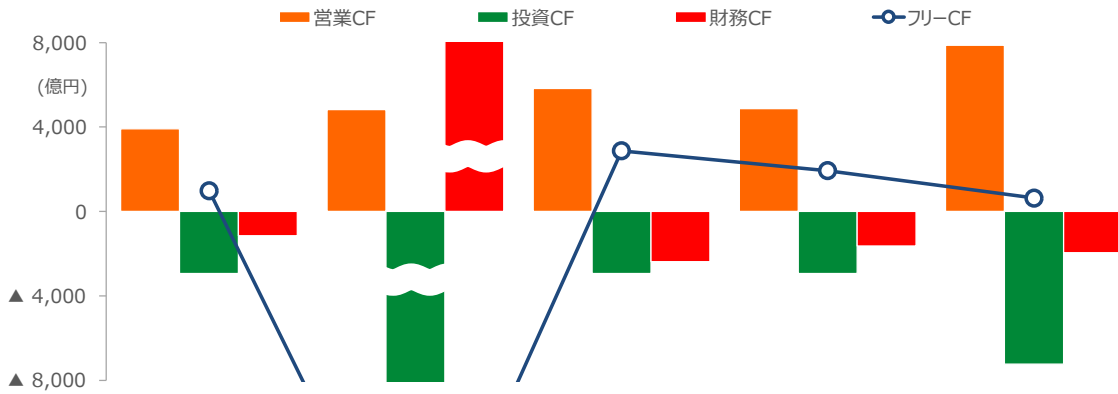


単位：億円、%

	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

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



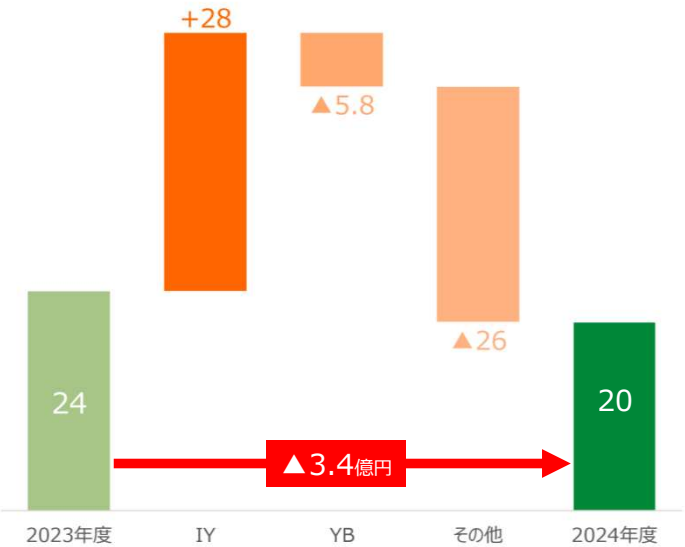
(億円)	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度	2023年度との差
営業活動によるCF	3,914	4,815	5,815	4,861	7,867	+3,006
投資活動によるCF	▲2,940	▲23,670	▲2,950	▲2,937	▲7,236	▲4,298
フリー-CF	974	▲18,854	2,865	1,923	630	▲1,292
財務活動によるCF	▲1,155	10,303	▲2,386	▲1,639	▲1,961	▲322
現金及び現金同等物 期末残高	13,344	13,790	15,160	17,418	14,452	▲2,966

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



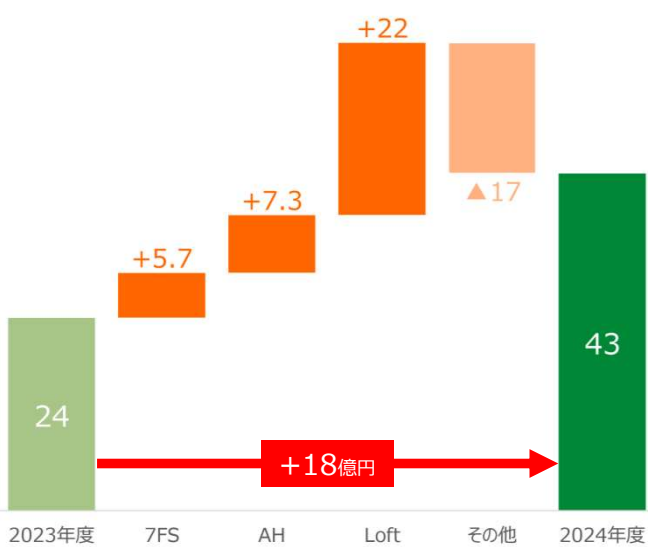
スーパーストア事業

単位：億円



その他の事業

単位：億円



3Q累計 主要事業会社業績



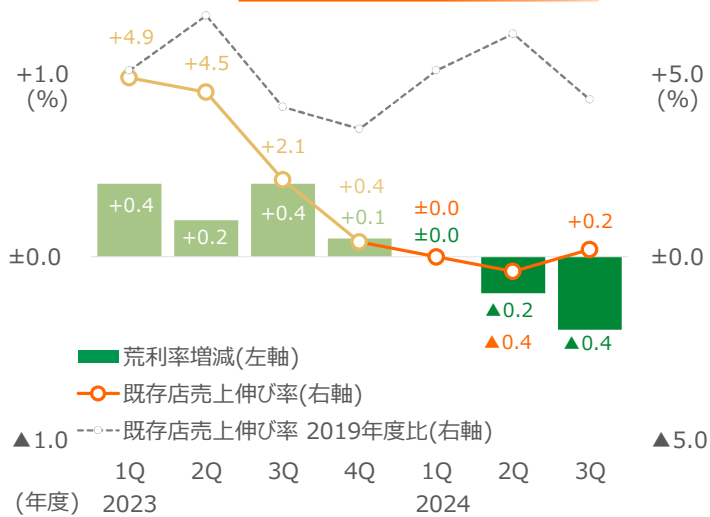
単位：億円、%[百万ドル、%]

	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

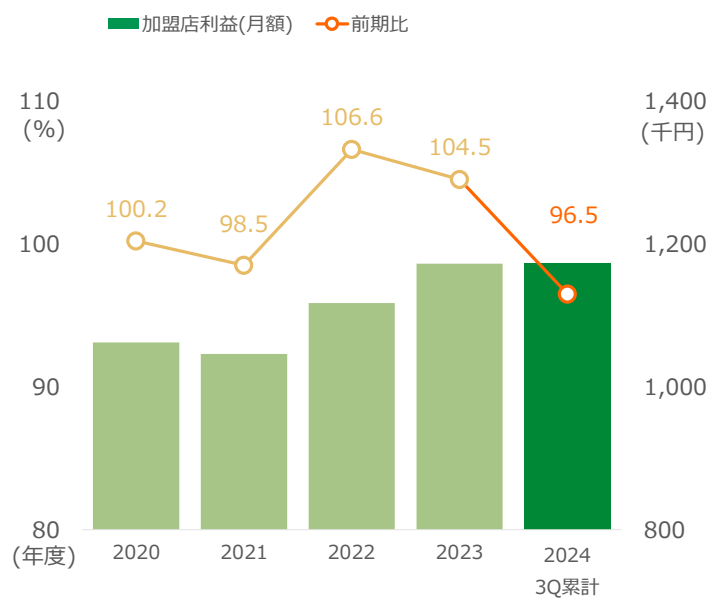
*1 SEI連結の数値であります *2 SC計の数値
注) 為替換算レート：U.S.\$1＝151.46円

既存店売上・荒利率

単価上昇の
影響が一巡



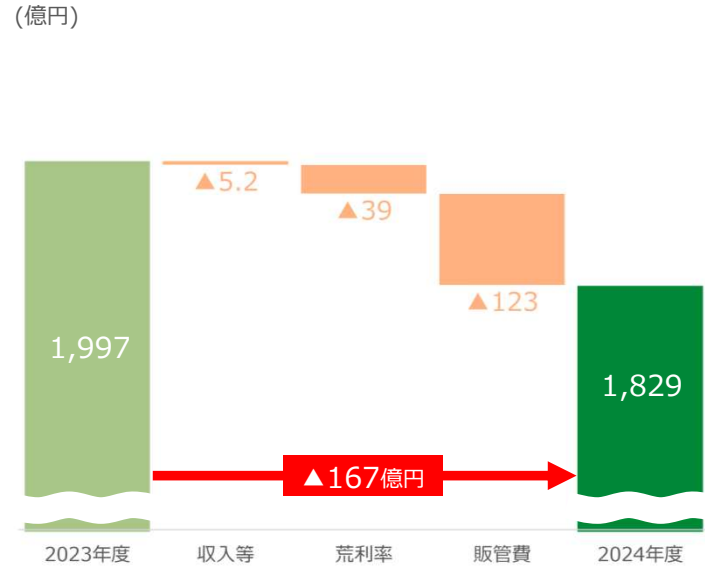
加盟店利益推移



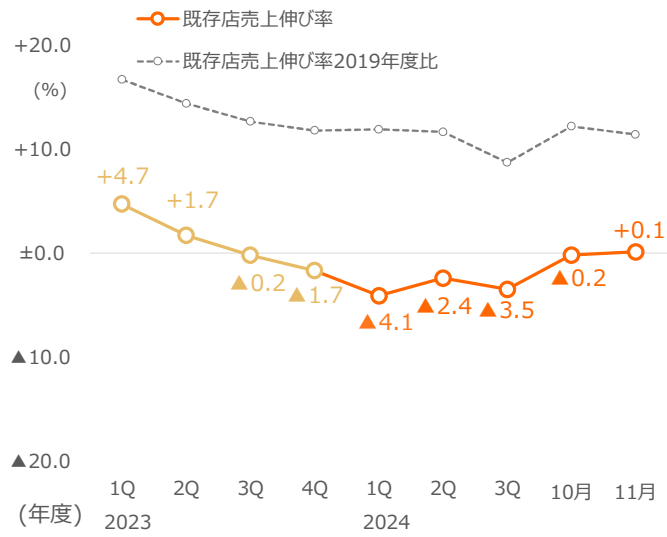
販管費

	3Q累計	単位：億円、%		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

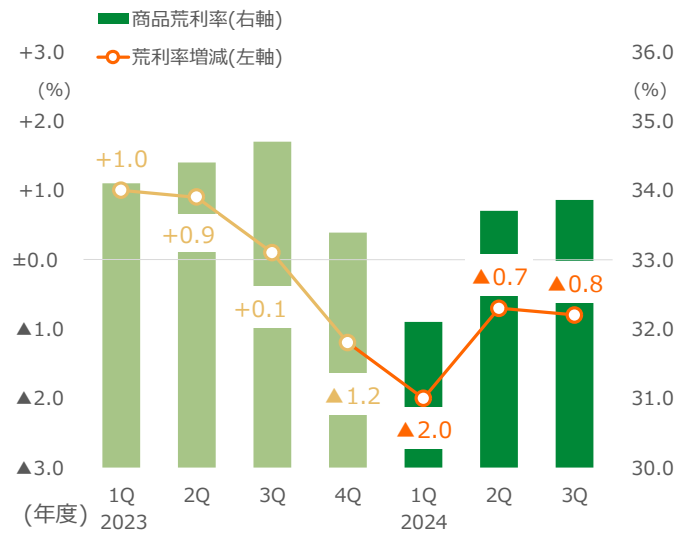
営業利益増減



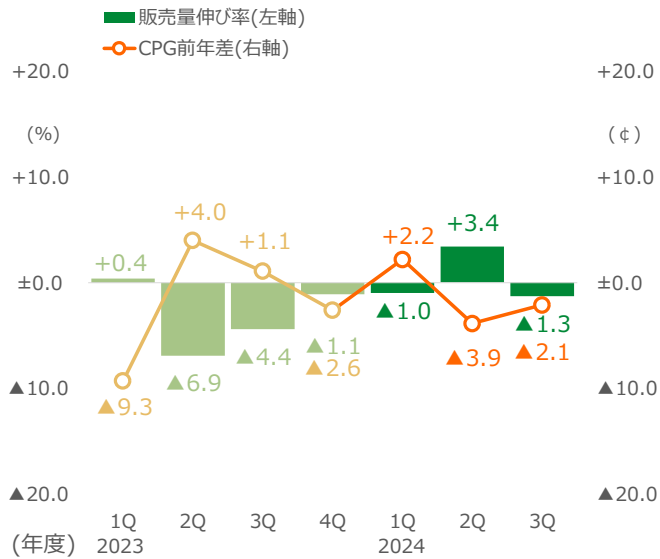
既存店商品売上



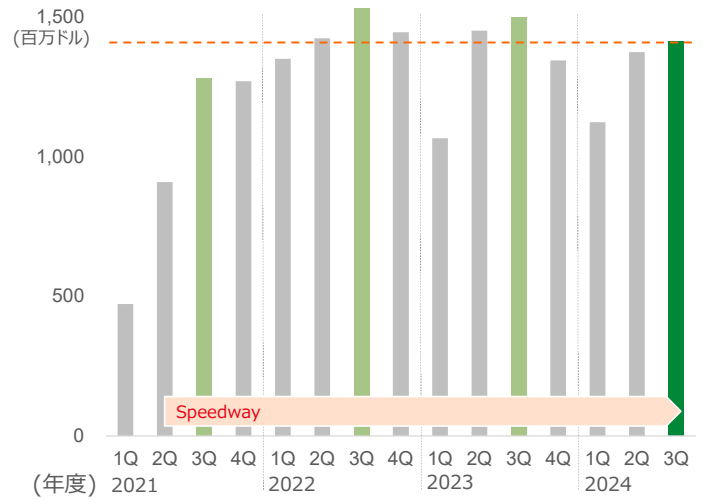
商品荒利率



ガソリン 全体販売量・CPG



ガソリン 全体荒利額



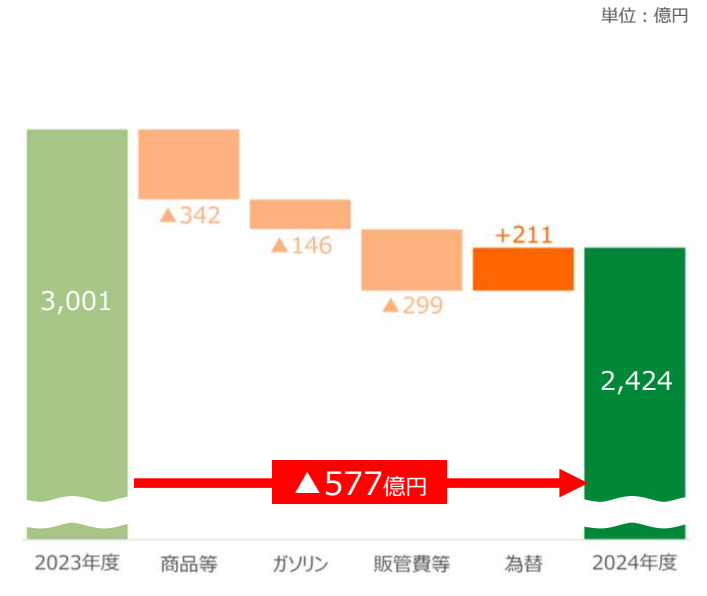
* 卸売等を含むガソリン事業全体の荒利を記載しております。

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

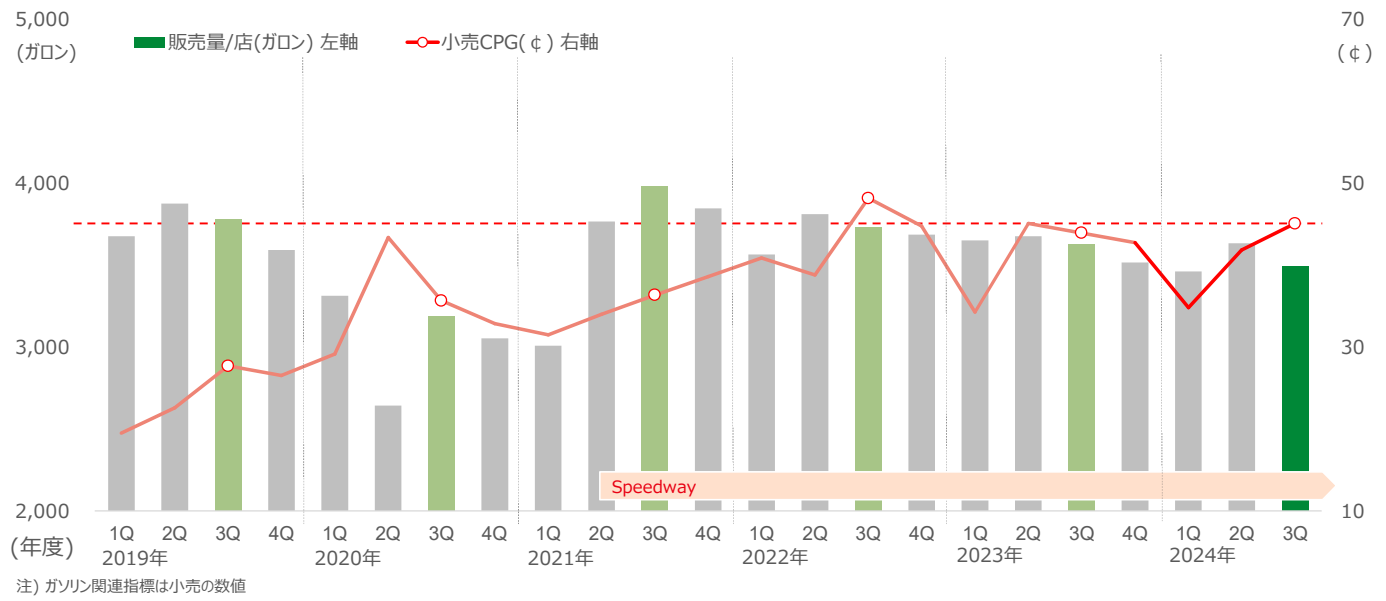
販管費

	3Q累計	前期比		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



ガソリン 小売販売量・CPG



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

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

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』



GREEN
CHALLENGE
2050 私たちの挑戦で、
未来を変えよう。

— 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＞ **100%使用**
環境配慮型素材 **使用量ゼロ**
＜プラスチック製レジ袋＞

④ 持続可能な調達

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

TCFD

— 2020年6月に開示 —

※2022年3月改定

**T N
F D**

Taskforce on Nature-related
Financial Disclosures

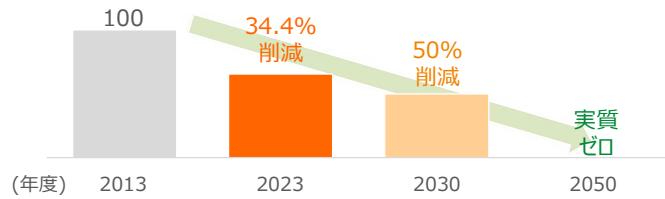
— 2024年9月に開示 —

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

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

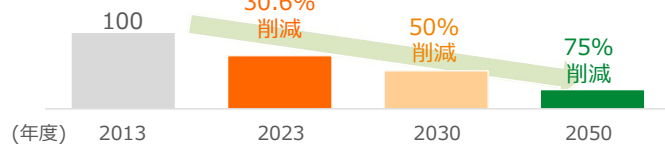
① CO2排出量削減

グループの店舗運営に伴う排出量の削減率

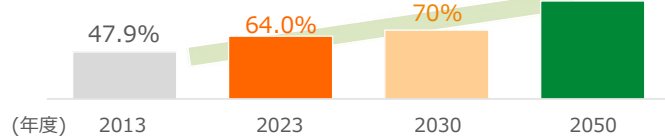


③ 食品ロス・食品リサイクル対策（国内）

食品廃棄物の削減率

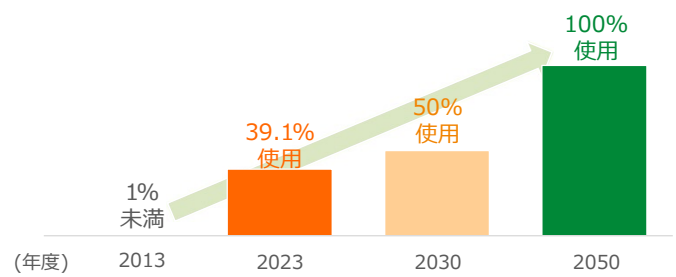


食品リサイクル率



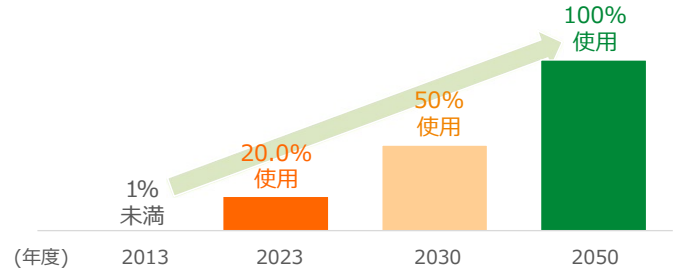
② プラスチック対策

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



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



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。

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