



株式会社セブン&アイ・ホールディングス

2024年度 決算説明資料

2025.4.9

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

セブン&アイ・ホールディングスのDacusでございます。
本日はお忙しい中、説明会にご参加いただき有難うございます。



顧客第一

商品開発を通じ、
よりよい商品とサービスを提供



実行力

迅速かつ規律をもった
成長投資と株主還元を実現



コストコントロール

コスト改善を実現し
顧客に価値を還元



グローバルでの 取り組みの共有

グローバルで各国市場に
おける当社の強みを活用

世界的に有数の小売業者で働く幸運に恵まれました。日本やアメリカを含む、業界で象徴的かつ主導的な企業であり、競合他社よりもはるかに速い成長を続けています。その経験を通じて、小売業で成功し、顧客と株主の両方に価値を提供する方法についていくつかの教訓を得ました。

これからの新しい役割にどのように取り組むかをお伝えするために、今日皆さんと私の考えを共有したいと思います。まず、現在の状況について私の考えを共有させていただきたいと思います。

7&iに関する考え

セブン-イレブンは、北米と日本の両国のコンビニエンス業界で象徴的かつリーディングカンパニーのブランドです。ここまで至ることができたのは、私達のチームが優れた商売人であり、イノベーターであるからです。

当社の企業文化は控え目であり、お客様に喜んでいただくことに主眼を置いています。その顧客重視の姿勢が、まさに当社のイノベーション文化の源なのです。

裏付けとなるデータがあります。日本と北米における当社の平均日販は、主要な競合他社よりも20%~30%高いです。当社の加盟店やオペレーターが店舗にもたらしている革新性に対して、お客様からご支持をいただいています。これは当社の最大の競争優位性であり、非常に重要な要素であると確信しています。

また、フランチャイズ加盟店のネットワークと、それを支えるシステムや組織も、強みの重要な要素であると私は考えています。フランチャイズ加盟店が日々、お客様にサービスを提供するために行っている素晴らしい仕事がなければ、当社は今日のような象徴的なブランドにはなっていなかったでしょう。お客様のことを第一に考え、懸命に働くことで、このビジネスを築き上げてきたのです。そして、私たちは、加盟店が当社の成長を継続するために必要なサポートを提供していかなければなりません。

これらの強みに加えて、私を変えたいと思う点がいくつかあります。

当社は歴史的にやや保守的でした。そのため、本来のスピードよりも遅く、機会を逃すことにもつながりました。これは、当社の実行能力に影響を与えています。これは私を変えたいと思う点です。

また、株主価値の創造に重点的に取り組む必要もあります。私は、より戦略的なアプローチで取り組むつもりです。

この点については後ほど詳しくお話します。

小売業で勝つための方法

私は、一般消費者を対象とした小売業で成功を収めるには、いくつかの非常に重要な鍵があると考えています。

最初の鍵は、徹底的な顧客重視です。お客様に常により良い商品とサービスを提供することに焦点を当てることです。ここで、私たちのイノベーションの文化と強力な商品展開が重要になります。これが、当社のイノベーション文化と強力なマーチャンダイジングが活かされる部分です。これは、当社がビジネスを構築した基盤の1つです。当社はかなり優れていると思いますが、改善の余地は十分にあると思います。

二つ目の鍵は実行力です。これはスピードと規律に尽きます。革新的な商品やサービスがあっても、それを迅速に店舗に導入できなければ意味がありません。他社が先に展開してしまうと、機会を逸してしまいます。同様に、新しい商品やサービスを適切な方法で適切なタイミングに展開できなければ、お客様を失望させ、機会を逃してしまいます。

三つ目の鍵はコスト管理です。商売人がコントロールできないことは数多くあります。コントロールできることについては確実に把握しておく必要があります。そして、コストについては大部分がコントロールが可能な範囲内にあります。顧客志向で規律正しく行動すれば、支出する1円1円が確実に顧客に対する価値をもたらすことができます。顧客が評価する分野に投資すべきです。

四つ目の鍵はグローバルな活用です。私たちの事業部門には、それぞれ異なる強みがあり、それをより積極的に活用していく必要があります。いくつかの成功例として、グローバル市場における単品管理（RIS）の導入、アメリカでのわらべや様との提携、そして日本での7NOWの導入があります。それでもなお、私たちはこれを加速させて、お客様により良いサービスを提供する必要があります。リテールメディアへのアプローチ、プライベートブランド（PB）、グローバル調達など、当社の事業単位全体で活用できることはまだたくさんあります。お客様に価値を提供するために、私たちの企業規模と展開力の効率的かつ迅速な活用に注力する必要があります。

私たちに必要なこと

本日、お客様に喜んでいただき、当社の成長を促進するような、店舗、商品、サービスへの投資と革新に関する、非常に魅力的な取り組みについてお話します。

- 例えば、
- －アメリカでのQSR（以下：クイックサービスレストラン）の展開、QSR店舗数を1,000から2,100に倍増させる
 - －アメリカでの新標準店舗をプロトタイプとして展開、今後数年間で1,300の新店舗を展開
 - －日本でのお客様が店舗で召し上がれる、またはご自宅に配達できる、温かく、新鮮で、店舗で調理された品質の食品をお届けする、日本におけるSIP店舗イノベーションの展開

既存店舗での顧客体験価値を向上させるために、新しいフォーマットや新しい機能に積極的に投資する姿をお見せします。私はこの進むべき道に非常に大きな期待を抱いており、これを現実のものとするために迅速に行動する必要があります。

私たちがやるべきことは：

- －何事においても、特にお客様にイノベーションをもたらすことにおいて、より迅速に実行する
- －規律を持って実行する
- －コスト構造に焦点を当てる

コスト構造で業界トップクラスを目指します。これは、私たちに絶対的な管理が可能な唯一のものです。

事業部門全体で、私たちの強みと革新をより良く、より迅速に活用します。

最後に、キャピタルアロケーションと成長のための投資に対して、より規律あるアプローチを取ります。この点については後ほどもう少し詳しくお話します。

- ✓ 2024年度の通期連結業績は、修正計画を達成
- ✓ 2025年度の通期連結業績は、グループ構造改革の完了に伴い、当期純利益は大幅な増益を見込む
- ✓ 3月6日公表のマネジメント施策の1つである株主還元強化策の実行に向けて、最大6,000億円の自己株式取得枠を設定

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。

こちらは、2024年度決算と、2025年度業績予想のサマリーになります。

2024年度は、日米において、インフレ、特に、食料品価格の上昇により、若年層や中低所得者層を中心に、消費マインドが落ち込み、厳しい経済環境が続きました。

当社では、バリューを重視する消費者のニーズに対して、試行錯誤を繰り返しながら様々な施策を実施、後半になって、ようやくその成果が出始め、改善に向けた歩みへと転じました。

また、中期経営計画及び昨年4月に公表しましたアクションプランに基づき、中長期的な企業価値・株主価値最大化に向けて、収益を生まない、あるいは収益の低い事業や資産の整理を戦略的に推し進め、2024年度でほぼ完遂することができました。

その取り組みにより、2024年度は、2023年度に引き続き、大きな特別損失を計上することになりましたが、10月に修正した通期連結業績計画は達成することができました。

2025年度は、この構造改革が完了したことにより、当期純利益段階において大幅な増益を見込んでいます。

さらに、3月6日に公表しましたマネジメント施策では、企業価値・株主価値顕在化への道筋をお示しましたが、本日は、今後の成長に向けた事業戦略について、具体的にご説明するとともに、本日発表させていただいた、6,000億円の自己株式取得枠の設定を始めとした株主価値を大幅に高めるプランを着実に実行してまいります。

目次

- ① 2024年度業績
- ② 2025年度の主要事業施策 (国内CVS事業、北米CVS事業)
- ③ 2025年度予想
- ④ 主要な戦略的施策

本日のアジェンダになります。

目次

- 1 2024年度業績
- 2 2025年度の主要事業施策 (国内CVS事業、北米CVS事業)
- 3 2025年度予想
- 4 主要な戦略的施策

それでは、2024年度業績からご説明いたします

2024年度 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}	177,899	184,428	103.7	+6,529	100.4	+798
営業収益	114,717	119,727	104.4	+5,010	100.8	+937
営業利益	5,342	4,209	78.8	▲1,132	104.5	+179
経常利益	5,070	3,745	73.9	▲1,324	105.2	+185
親会社株主に帰属する当期純利益	2,246	1,730	77.0	▲515	106.2	+100
E P S (円)	84.88	66.62	78.5	▲18.26	106.2	+3.88
のれん償却前EPS (円) ^{*2}	117.24	105.12	89.7	▲12.11	104.6	+4.65
■ 調整後 ^{*3}						
親会社株主に帰属する当期純利益	2,883	1,977				
E P S (円)	108.96	76.14				
のれん償却前EPS (円) ^{*2}	141.32	114.64				

^{*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 = 151.69円 1元 = 21.04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 連結業績のハイライトになります。
営業収益は、11兆9,727億円、前期比104.4%、計画比100.8%
営業利益は、4,209億円、前期比 78.8%、計画比104.5%
純利益は、1,730億円、前期比 77.0%、計画比106.2%

営業利益、純利益は、申し上げたとおり、前年に対して厳しい結果となったものの、それぞれの課題への対応による効果が発現し始め、緩やかながらも着実に回復基調にあり、営業利益計画は179億円上回ることができました。純利益についても、2024年度で収益性の低い事業や資産の整理を完遂すべく、推し進めた結果、減益となりましたが、計画を100億円上回ることができました。

これらの一過性の要因による特別損益を調整した純利益は1,977億円となります。
なお、為替による影響額は、営業利益で+155億円です。

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	119,727	104.4 +5,010	4,209	78.8 ▲1,132	9,955	94.4 ▲594
国内コンビニエンスストア	9,041	98.1 ▲175	2,335	93.2 ▲169	3,248	95.3 ▲158
海外コンビニエンスストア	91,707	107.7 +6,538	2,162	71.7 ▲853	5,878	94.1 ▲367
スーパーストア	14,321	96.9 ▲452	104	76.7 ▲31	520	97.0 ▲16
金融関連	2,121	102.2 +46	320	83.9 ▲61	724	99.2 ▲6.1
その他	3,209	78.0 ▲903	57	215.0 +30	126	92.9 ▲9.6
消去及び全社	▲673	- ▲42	▲770	- ▲46	▲543	- ▲36

注) 為替換算レート：U.S.\$1 = 151.69円 1元 = 21.04円

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

7

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、消費者行動の変化に対して、試行錯誤を繰り返しながら対応、下期にはそれぞれの施策効果が表れましたが、年間ではカバーする事が叶わず前年に対して減益となりました。

国内CVS事業においては、2024年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着実に回復しました。

これからは、さらなる売上の増加とともに荒利率の回復・向上に向けた取り組みを強化してまいります。

また、海外CVS事業においては、引き続き米国の消費環境の影響を受けつつも、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・売上の改善に表れ始めており、こちらも、より効果の高い施策を推進してまいります。

	営業収益		営業利益		EBITDA	
		計画比/差		計画比/差		計画比/差
連結	119,727	100.8 +937	4,209	104.5 +179	9,955	102.0 +197
国内コンビニエンスストア	9,041	98.8 ▲108	2,335	97.5 ▲60	3,248	97.5 ▲83
海外コンビニエンスストア	91,707	101.1 +1,037	2,162	104.4 +90	5,878	102.6 +151
スーパーストア	14,321	99.5 ▲68	104	77.2 ▲30	520	90.9 ▲52
金融関連	2,121	100.1 +1.2	320	105.3 +16	724	102.8 +19
その他	3,209	102.9 +89	57	160.5 +21	126	120.2 +21
消去及び全社	▲673	- ▲13	▲770	- +142	▲543	- +140

注) 為替換算レート：U.S.\$1 = 151.69円 1元 = 21.04円

こちらは、セグメント別の計画対比をお示ししたものです。

営業利益とEBITDAは、国内CVS事業と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、海外CVS事業、金融関連事業、その他事業においては計画を上回り、連結ベースでは計画を達成することができました。

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	2,459	2,209	▲250	1,456	主な内容
固定資産廃棄損	155	231	+75	-	
減損損失	430	982	+552	567	SEI不採算店閉店(\$375M)
関係会社事業関連損失	-	464	+464	464	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	288	256	▲32	256	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	1,296	-	▲1,296	-	
その他	240	227	▲13	119	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.

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、企業価値・株主価値の最大化に向けて、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年度はその集大成となりました。

中期経営計画及び2024年4月に公表したアクションプランに基づいた選択と集中を着実に実施。
上半期においては、IYにおける構造改革に伴う店舗減損に加えて、SST事業のラストワンマイル戦略再構築による464億円の損失を計上しました。

下半期においては、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、ヨークHDのシステム統合に伴う損失などを計上しました。

こうした一過性の特別損失は、24年度の特別損失2,209億円のうち1,456億円を占めました。
これらの構造改革の取り組み完了が、後ほどご説明する来期以降の大幅な利益回復に大きく寄与してまいります。

2024年度 連結財務KPI



	2023年度 実績	2024年度	
		実績	前期差
EBITDA	10,549 億円	9,955 億円	▲594 億円
営業CF(除く金融)	7,783 億円	7,832 億円	+48 億円
フリーCF水準(除く金融)	3,916 億円	4,350 億円	+433 億円
ROE	6.2 % (調整後) 7.9 %	4.5 % (調整後) 5.1 %	▲1.7 % ▲2.8 %
ROIC(除く金融)	4.1 % (調整後) 5.1 %	3.5 % (調整後) 3.9 %	▲0.6 % ▲1.2 %
Debt/EBITDA倍率	2.6 倍	2.7 倍	+0.1 倍
EPS	84 円 (調整後) 108 円	66 円 (調整後) 76 円	▲18 円 ▲32 円

注) 1. 調整後：一過性の特別損益影響を調整した数値
2. ROIC(除く金融)：{純利益＋支払利息×(1－実効税率)}÷{自己資本＋有利子負債(ともに期首期末平均)}
3. 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」を算出しております。

2024年度の連結財務KPIの実績です。

量的指標のうち、EBITDAは、日米CVS事業の業績が減速した影響を受け、前年を下回りました。一方、金融を除く営業キャッシュフロー(以下：CF)、金融を除くフリーCFは前年を上回っており、本業における営業CFの創出力は底堅く推移しています。

また、質的指標であるROE、ROICについては、前年を下回りました。

これは、構造改革の推進に伴う特別損失計上による分子である純利益の減少に加えて、為替円安に伴い円ベースの投下資本額が大幅に増加したことによるものです。

因みに、24年度のPLレートは前年度比11.02円円安の151.69円、BSレートは、前年末比16.35円円安158.18円と、分母への影響がより大きくなっています。

財務の健全性指標であるDebt/EBITDA倍率については、24年度SEAの買収、Sunoco-Stripeの買収資金として約3,000億円を借入で賄いましたが、返済につきましては計画どおりに進めたことでほぼ前年並みとなりました。

2024年度業績についてのご説明は以上になります。

目次

- ① 2024年度業績
- ② 2025年度の主要事業施策 (国内CVS事業、北米CVS事業)
- ③ 2025年度予想
- ④ 主要な戦略的施策

セブン-イレブン・ジャパンの永松でございます。

2025年度の主要戦略をご説明いたします。

1



高付加価値商品の強化

- 商品開発の強化
- 品揃え構成の最適化
- 商品・サービスの魅力の伝達

2



SIPの取り組み強化

- 出来立て商品の導入
- 品揃え拡充
- 水平展開

3



7NOWの強化

- SIPストアとの親和性活用

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

12

まず、セブン-イレブンの重点施策について、ご説明いたします。

セブン-イレブンは、様々な環境変化が起きる中でも、消費者心理の変化に対応し、常にお客様の生活に溶け込み、“明日の笑顔を共に創る”をビジョンに掲げて、加盟店様、デイリーメーカー様などとともに、便利にご利用いただけるお店を目指しております。

その実現に向けてセブン-イレブンのコアコンピタンスの1つである商品政策を中心に、習慣的なご利用を促進するための「高付加価値商品の強化」、将来のセブン-イレブンを創造するためにも潜在的なニーズを開拓する「SIPの取り組み強化」を進めてまいります。

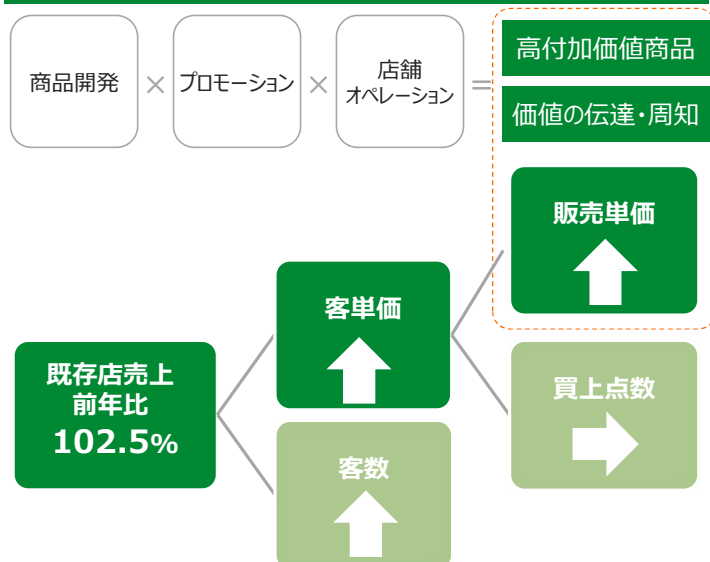
また、新たなセブン-イレブンの使い方をご提案する7NOWのこれからの成長について、SIPの取り組みを進める中で大きなヒントを得ることができました。

このあと詳細について、ご説明させていただきます。

1 高付加価値商品の強化

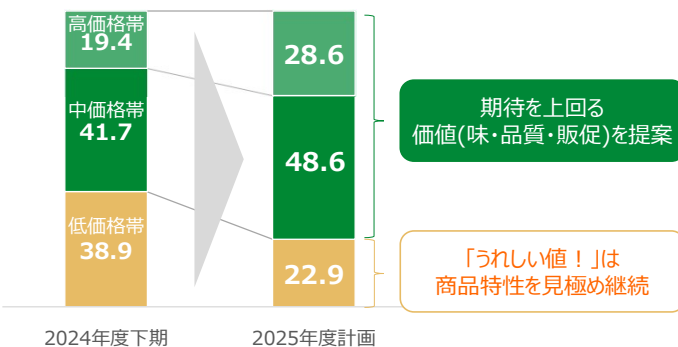


2025年度販売政策



SEJの優位性を最大限発揮できる商品の強化

■ 品揃え構成比の適正化 (おにぎりアイテム数構成比変化の事例) (単位: %)



■ 出来立てカウンター商品の強化

- ✓ セブンカフェ ベーカリー
- ✓ セブンカフェ ティー
- ✓ スムージー

荒利額前年比
(2025年度 タバコ除く)

103.0%

様々な価値提案により、結果として販売単価が牽引する売上成長と、商品特性を勘案した品揃え構成の最適化と、出来立てカウンター商品の訴求による荒利改善を両立

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

13

主力商品強化の考え方についてご説明いたします。

2025年度は、改めて高付加価値商品の導入とその価値をお客様に伝えるということを徹底的に追及し、既存店売上前年比102.5%を目指してまいります。

昨年度から回復基調にある客数は引き続き増加を目指しつつ、結果として販売単価が牽引し、この目標を達成したいと考えております。

その実現に向けて、中価格帯と高価格帯の商品をお客様の期待を上回る味・品質を実現し、ワクワク感を感じていただけるような仕掛けとともに訴求することで、これらの構成比を高めてまいります。

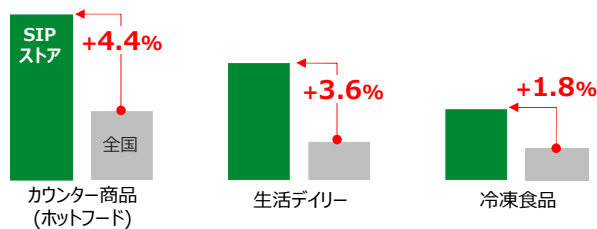
一方、今期も経済性に対するニーズは根強いと考えておりますので、「うれしい値！」の商品を絞り込みつつ継続してまいります。

また、セブンカフェ ベーカリーやセブンカフェ ティーのように新たな「出来立て商品」という付加価値の提供にも力を注いでまいります。

セブン-イレブンが得意とする高付加価値商品を改めて強化し、売上と荒利を共に成長させてまいります。

SIP1号店における成果

カテゴリー別売上構成比の全国平均比較（2024年度）



1号店売上・客数・客単価前年比（2024年4月-11月*1）

売上	客数	客単価
117.8%	115.8%	101.7%

競合店開店後も、売上・客数は10%以上の成長を継続

SIP要素拡大効果（埼玉ゾーン20店舗検証*2）

カウンター新商品の投入により、店舗全体の売上・荒利が改善

■ 2月度実績

売上	客数	客単価
107.3%	107.5%	99.8%

売価構成比
前年差

商品荒利率
前年差

ホットフード (フライヤー含)	↑
セブンカフェ (ティー含)	↑
生活デューリー (生鮮食品等)	→
冷凍食品	→
タバコ	↓

+0.6%

*1 2023年12月-2024年2月まで店舗改装、2024年3月は開店初月のため計算期間から除外

*2 20店舗のうち適切に検証可能な店舗による分析

SIP要素を既存店舗に展開し、今後の売上・荒利拡大に繋げていく

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

潜在ニーズの開拓に向けて昨年スタートしたSIPストア1号店は、全国平均と比べてカウンター商品、生活デューリー商品、冷凍食品の売上構成が非常に高く、近隣にスーパーマーケットが開店したあとも、売上、客数は前年に対して10%以上の成長を継続しており、出来立て商品が今後の大きなポイントになると確信しております。

今年からSIPの要素を既存店に展開すべく、埼玉県の20店舗でカウンター商品の投入を開始しました。

その結果、右側にお示しの通り、2月の対象店舗合計の売上、客数は7%以上増加するなど、ご好評をいただいております。相対的に荒利率が高いカウンター商品の構成比が高まることで、店舗全体の荒利率が向上したという結果にも繋がっております。

SIP要素導入店（埼玉ゾーン20店舗検証*）における7NOWの実績

販売数上位アイテム(2月度)

SIP要素導入店		全国	
順位	商品名	順位	商品名
1	お店で焼いた焼き鳥もも	1	7P毎日の食卓牛乳1L
2	お店で焼いた焼き鳥皮	2	アメリカンドッグ
3	お店で焼いたチョコクッキー	3	7Pフレッシュこだわり新鮮たまご10個
4	アメリカンドッグ	4	ななチキ
5	ホットサンド（ハム&チーズ）	5	揚げ鶏
6	お店で焼いたふんわりメロンパン	6	からあげ棒
7	7Pフレッシュこだわり新鮮たまご10個	7	北海道産ジャガイモのコロケ
8	おでんしみ大根	8	7P蒙古タンメン中本辛旨味噌
9	からあげ棒	9	手巻きおにぎりツナマヨネーズ
10	お店で焼いたバター香るフィナンシェ	10	おでんしみ大根

出来立て
商品数：

9/10

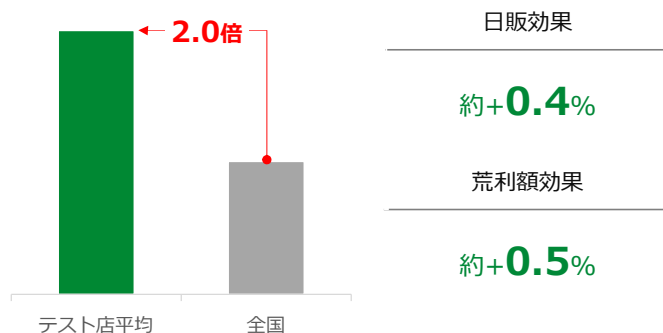


6/10

出来立て商品の品揃えと7NOWの親和性が高い

注文件数(2月度)

7NOWによるプラス影響(2月度)



日販効果

約+0.4%

荒利額効果

約+0.5%

2030年度売上高 1,200億円を目指す

注) 出来立て商品をグリーン文字で記載

* 20店舗のうち適切に検証可能な店舗による分析

SIP要素の展開と連動した7NOWの認知向上策による利用促進を目指す

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

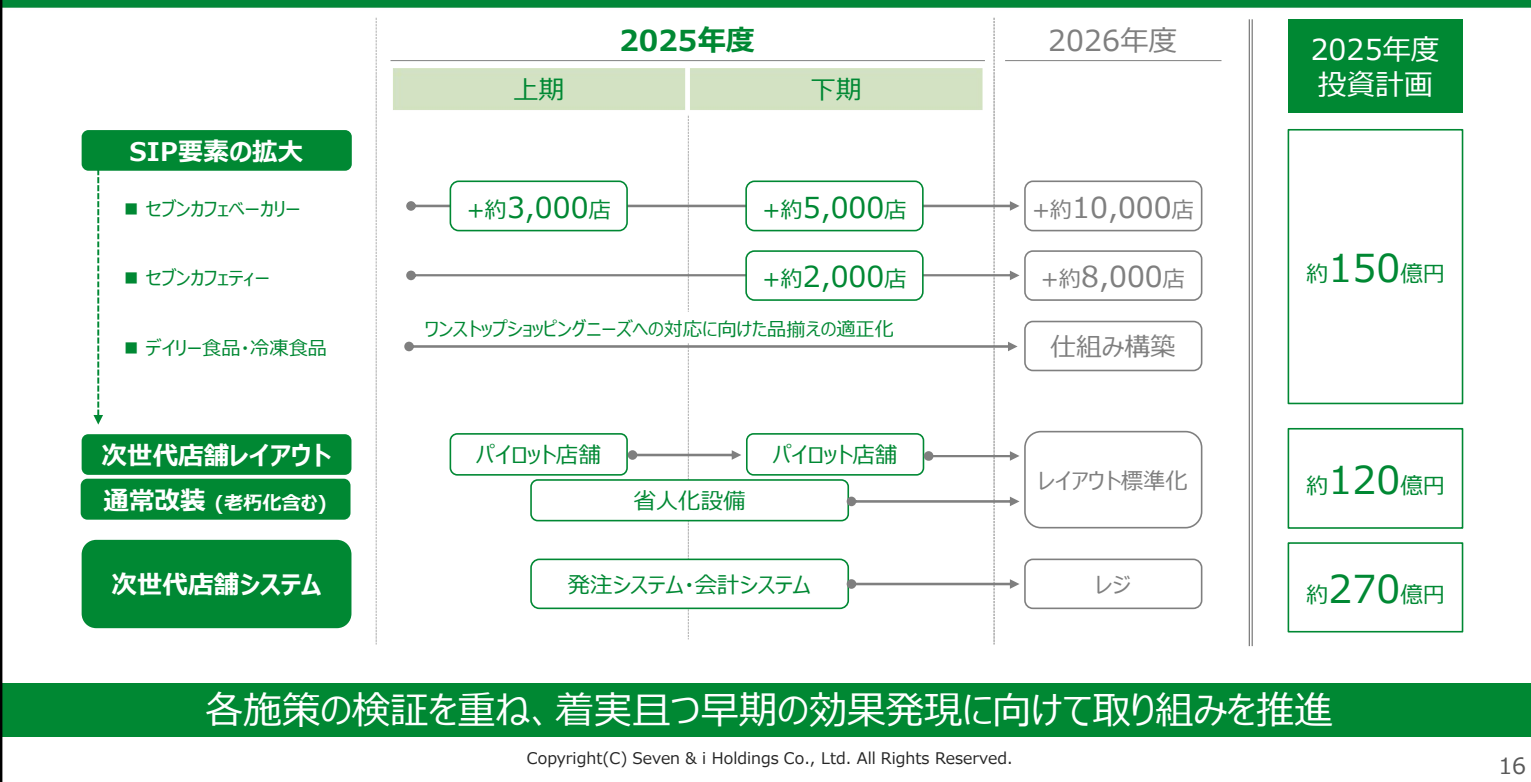
デリバリーサービスの7NOWは2月末時点で全国展開へのシステムは完了いたしました。

7NOWの認知を広げ、売上の柱に育てるために、先ほどご説明したSIPのテスト店舗における7NOWの利用状況が重要なヒントになると考えております。

テスト店舗の7NOWにご注文いただいている商品のトップ10のうち、9商品が出来立て商品となっており、全国と比べてその特徴が顕著に表れております。

また、右側にお示しの通り、注文件数は全国平均の2倍のご注文をいただいております。日販、荒利額ともに着実な効果を確認しております。

店舗の出来立て商品の品揃えが、店舗在庫からお届けする7NOWとの親和性が極めて高いことから、SIP要素の拡大は7NOWにとっても件数増加に向けた重要なカギになると考えており、SIP要素の拡大とともに2030年に7NOWの売上は1,200億円を目指してまいります。



2025年度の重点施策のロードマップになります。

施策の展開に伴う2025年度の設備投資は、それぞれ右側にお示ししております。

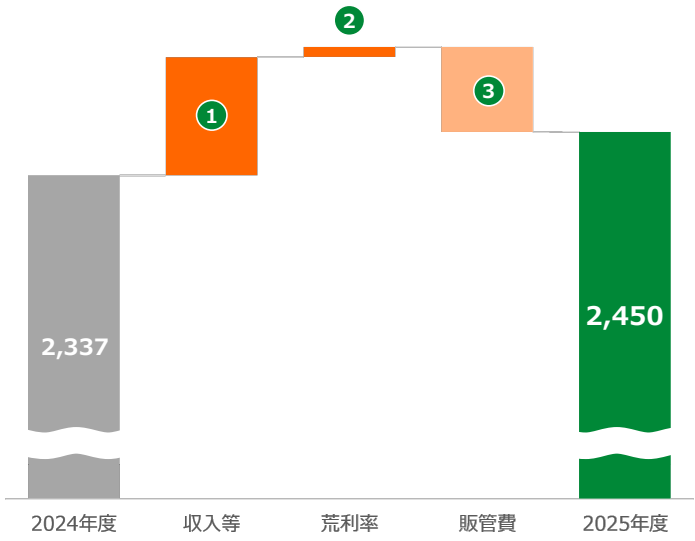
SIP要素の拡大に約150億円を投下し、SIP要素を取り込み、既存店に拡大するための次世代店舗レイアウトのテストを実施しております。それと併せて、生産性改善を目的とした省人化設備の導入など、店舗改装に対しては約120億円を計画しております。

また、次世代店舗システムの更改に合わせ、業務の継続性と効率化を実現することと、カウンタースペースの捻出にも期待する次世代店舗システムの導入に対して約270億円を計画しております。

それぞれの施策の検証を重ね、着実且つ早期の効果発現に向けて取り組みを進めてまいります。

営業利益

単位：億円



目標達成に向けた主要KPI

	2024年度実績	2025年度計画	前期差
① 既存店売上伸び率（％）	+0.2	+2.5	+2.3
② 商品荒利率（％）	32.0	32.1	+0.1
③ 売上高販管費率（％）	11.4	11.4	±0.0

具体的な取り組み

- ①

 - 高付加価値商品の開発と品揃え構成の最適化
 - 7NOWの事業拡大
 - ワンストップショッピングの実現（非食品の品揃え拡充）
- ②

 - 高付加価値商品の開発と品揃え構成の最適化
 - セブンカフェバー/セブンカフェーの本格展開
 - 調達スキームの見直し
- ③

 - 投資対効果の最大化
 - IT/DXを積極活用し、OFC・本部社員の生産性を高める
 - 外注費の見直し、内製化

これまでご説明いたしました施策により、2025年度の営業利益は112億円増益の2,450億円を達成してまいります。

その実現に向けた主なKPIは右側にお示した通り、既存店売上は2.5%の成長、荒利率は0.1%の改善、売上高に占める販管費率はコストインフレの環境下においても内容を精査しフラットを維持してまいります。

2030年に向けたSEJ主要戦略



	主要戦略	現在の状況	2030年度目標	
既存事業	■ 高付加価値商品の強化	テスト店 検証*1	[荒利率 32.5% 以上] 次世代店舗 +5,000 店舗	
	■ SIP要素の拡大展開			
	■ 7NOWの利用促進	テスト店 検証*1		売上 107.3%
	■ 店舗成長	エリア毎の出店戦略に基づき、投資対効果の最大化		
新規事業	■ リテール・メディア事業 (デジタルサイネージ、アプリ)	日本におけるデータビジネスのポテンシャル*2 2018年 2,190億円 2024年 3,201億円 +46%成長		
	■ リテール・データ事業 (ファーストパーティデータ活用)			
持続的成長に向けた取り組み	人件費の高騰による加盟店、取引先の持続的成長に対するリスク低減			
	■ 省人化設備の導入	セルフレジ、スマホレジ、AI発注システム等		
	■ バリューチェーン改革	製造・配送・販売スキームの最適化		
年間売上 平均日販 荒利率				
6兆円以上 750千円以上 32.5%以上				

*1 埼玉エリア20店舗のうち適切に検証可能な店舗による2025年2月の分析

*2 出所：日本マーケティングリサーチ協会

*1 埼玉エリア20店舗のうち適切に検証可能な店舗による2025年2月の分析

*2 出所：日本マーケティングリサーチ協会

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

18

こちらはセブン・イレブン・ジャパンの2030年に向けた成長戦略になります。

これまでの商品・店舗を中心とした既存事業と、国内において業界のリーダー的ポジションを維持してきたからこそこのファーストパーティデータを活用した新規事業の考え方をご説明いたします。

また、バリューチェーン全体で持続的な成長を続けるための取り組みも極めて重要であると考えておりますので、その観点でもご説明いたします。

まず、既存事業の主要戦略において最も重要なことは、消費者ニーズに対応した高付加価値商品を提供し続けるということであり、それは今後も不変であります。

それを実現する方法として、SIPの取り組みや、新たなコンビニの使い方の提案としての7NOWの成長を加速させてまいります。また、エリアごとの特性をきめ細かく見極め、投資効率を意識した出店戦略を推進いたします。

新規事業では、デジタルサイネージやアプリを活用したリテールメディア事業と、ファーストパーティデータを活用したリテールデータ事業を新たな収益の柱とするべく本格的に取り組みを開始いたします。

また、国内のインフレ進行による人件費を始めとする様々なコストの高騰は、今後も継続すると考えており、今後、フランチャイズオーナー様やお取引先様にも影響が及ぶリスクを認識しております。

ここまでご説明してきた様々な施策を実現するためには、バリューチェーン全体の最適化が不可欠であり、その観点でオーナー様、お取引先様とのコミュニケーションから得られた情報をもとに、省人化設備の導入や商流スキームの最適化など、リスクに対する対応策をひとつひとつ実現し、バリューチェーン全体で持続的成長ができるよう取り組みを進めてまいります。

これらを着実に進めていくことで、2030年の売上6兆円以上、平均日販75万円以上、荒利率32.5%以上の達成を目指してまいります。

目次

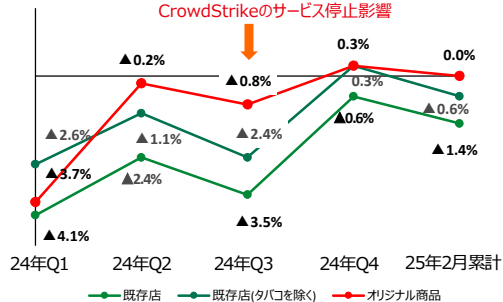
- ① 2024年度業績
- ② 2025年度の主要事業施策 (国内CVS事業、北米CVS事業)
- ③ 2025年度予想
- ④ 主要な戦略的施策

7-Eleven, Inc. (SEI)社長のスタン レイノルズです。2024年度の業績についてご説明します。

そして売上客数、利益率を向上させるために取り組んでいる短期的及び長期的な施策についてご紹介いたします。

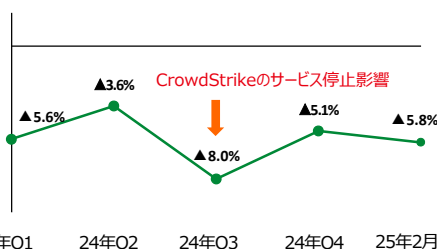
既存店商品売上(米国)

(前年比伸び率)
CrowdStrikeのサービス停止影響



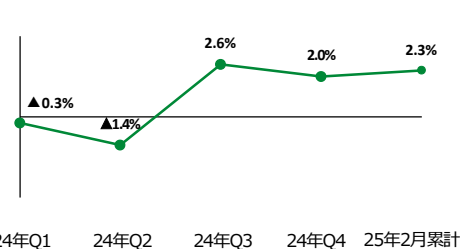
既存店客数(米国)

(1日1店当たり平均客数)



買上点数

(前年比伸び率)



2025年目標の課題/リスク

- | | | | | | | | |
|---|-------------|------------|---|---|----------|-------|---|
| 1 | 生活費の上昇 | 27% | 米国CPI対19年比
(フード+32%; 家賃+33%; ガソリン+42%) | 4 | 消費者支出の減速 | 2% | 25年の消費者支出の伸び率予想+2%
(対21年+8.7%、対24年+2.8%) |
| 2 | 貯蓄の枯渇と債務の増大 | 11.3% | 米国クレジットカード延滞率
(11年以來最高) | 5 | タバコ消費の減少 | 11% | 米国成人のうちの喫煙者の割合
(過去60年間で最低水準) |
| 3 | 消費者信頼感指数の悪化 | 4年
連続記録 | 不透明感の中で消費者信頼感指数が最大の落ち込み | 6 | チャネルのシフト | 16.1% | 小売総販売額に占めるオンライン小売販売額の割合(対19年+6.10%) |

出典: FRED, Conference Board, CBO, Gallup, Ycharts

SEIは4つの重点分野に注力し、バリュー提供することで顧客ニーズに対応すると共に客数改善を図る

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

20

通期業績は期待していた通りではなかったものの、既存店売上、商品荒利率、販売数量が回復し、タバコを除いた既存店売上は2024年第4四半期はプラスに転じました。

しかし、今年に入り、2025年第1四半期の客数は減少しております。その主な要因はタバコです。タバコを除けば、3月の米国既存店商品売上はほぼプラスになる見込みです。

また、買上点数は引き続き勢いがあり、商品荒利率の傾向と合わせて、2024年第4四半期及び2025年2月までの前年同期比で大幅に改善しています。これらの傾向は3月も続くと予想しています。

当社の業績はマクロ経済環境の影響を受けており、インフレ率は対2019年比で約27%上昇し、債務残高及び延滞水準は記録的な高水準にあります。さらに、関税及び移民政策をめぐる最近の経済的不確実性が増しています。

我々は、最近発表された関税措置の政策によるビジネスと消費者への影響を注視しています。この不確実性は消費者に影響を与えています。消費者信頼感指数が数年来の最低水準に落ち込み、消費者が支出を抑えようとして、お得な商品や割引を求めてチャネルをオンラインや宅配にシフトしているため、消費者支出が減少しています。

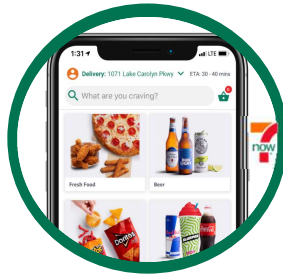
こうした課題があるにもかかわらず、当社は、主要な成長戦略を通じて、お客様が求める価値を提供できる体制を整えています。

1



オリジナル商品の成長

2



デジタル・デリバリー推進

3



効率性とコストリーダーシップの向上

4



店舗ネットワークの拡大と強化

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

21

次に、4つの主要分野に焦点を当てた短期・中期の施策をご説明します。

- ・オリジナル商品の成長
- ・デジタル・デリバリー推進
- ・効率性とコストリーダーシップの向上
- ・店舗ネットワークの拡大と強化

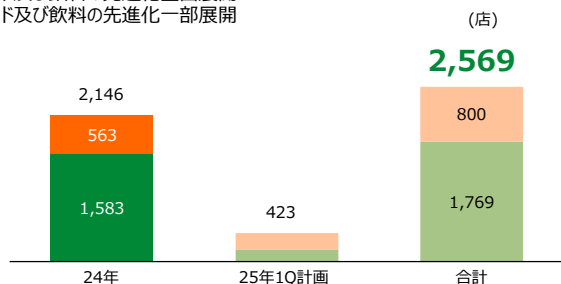
1 オリジナル商品の成長



フード及び飲料の先進化

24年及び25年1Q展開計画

- フード及び飲料の先進化全面展開
- フード及び飲料の先進化一部展開



全面展開
実績



+\$135
平均日販の向上(対前年)
(24年及び25年1月全面展開店を対象)



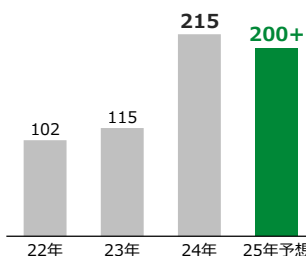
Grab & Goケース



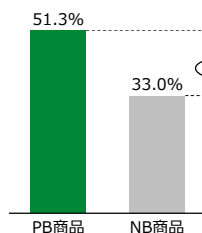
店内焼成ベーカリー

PB商品の成長

新商品の発売
(アイテム)



高荒利率のPB商品



2025年成長計画

イノベーション

- ・ 200以上の新商品を発売
- ・ 8の新カテゴリーにチャレンジ

持続的な改善

- ・ 6つの重点カテゴリーにおける品質改善

バリュー

- ・ エバーグリーン・プロモーション
- ・ \$1のエブリデー・バリュー

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

22

まず、オリジナル商品を成長させるための主な取り組みから説明します。

成長を加速させるため、戦略的に店舗強化に投資し、品揃えを増やしています。

これには、フード及び飲料の先進化プログラムへの投資も含まれます。店舗焼成ベーカリー、Grab & Goケース、スペシャルティコーヒーなど、より幅広い品揃えをお客様に提供します。

このプログラムを2025年第1四半期に400店以上の追加導入することで拡大を図ってまいります。全面展開している店舗では、対前年同期で+\$135の平均日販向上という心強い結果が得られています。

私たちは、900アイテムを超えるPB商品の品揃えを通じて、差別化と顧客価値の向上を実現しています。

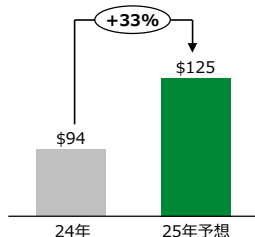
2024年には、215アイテムのPB商品の新商品を発売し、2025年にはさらに200アイテムの新商品を追加する計画です。

加えて、客数と既存店売上をけん引するため、引き続きPB商品に投資し、お客様が求める、より高品質で価値のある商品を開発していきます。PB商品の荒利率は51.3%とNB商品よりも約18%高いという特徴があります。

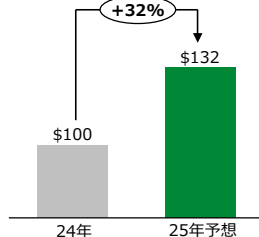
私たちはPBのポートフォリオへの投資を継続し、お客様が求める高品質で価値の高い製品を発売していきます。

わらべやとのバリューチェーンの強化

テキサス平均日販



ヴァージニア平均日販

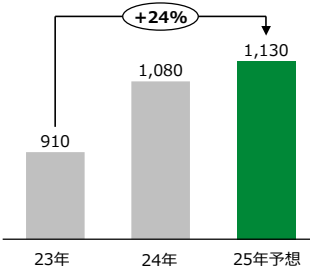


2025年成長計画

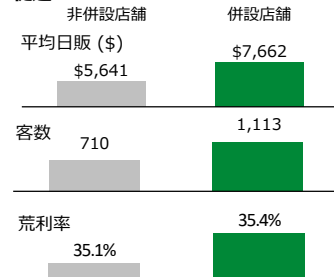
品揃えの適正化	42 SKUs *24年	➡	30 SKUs *25年目標	フォーカス ✓ 作業の簡素化 ✓ コア商品の品質改善
	チーズバーガー トースティ SEJからインスピレーションを受けたカレーパン			
ホットフードに注力				

レストランへの投資

レストラン数拡大計画 (店)



レストラン併設店舗は売上及び客数増加を促進



2025年成長計画

- 朝食のオファーとミールディールでバリューを提供



- 店舗数の成長により売上及び客数増加を促進
- 7NOWデリバリーとケータリングプログラムを通じてオンライン売上を加速

さらに、テキサス州とヴァージニア州でわらべや様と提携し、2,000店舗を展開し高品質な食品の需要の高まりに対応しています。

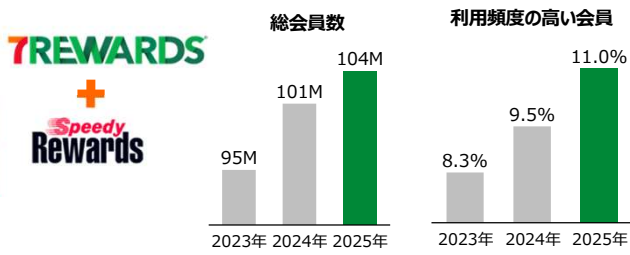
わらべやとの2025年成長計画は、主力商品群の品質改善を推進することです。革新的な新商品の導入により、さらに充実したものとなります。

弊社のレストランポートフォリオは引き続き重要な差別化要因となっており、お客様に共感していただける価値を提供できる新たな機会を創出しています。

3つのブランドで1,100以上の店舗を展開しているため、当社は常に変化するお客様の嗜好に対応することができます。

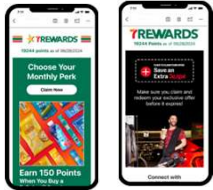
また、レストラン併設店舗は、レストランのない店舗と比較して、客数を57%増、平均日販を36%増、利益率を30ベースポイント押し上げるという大きなメリットがあります。

ロイヤリティとパーソナライズ化



2025年成長計画

パーソナライズ化の加速



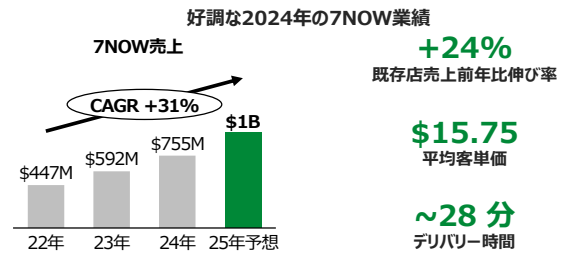
週間コミュニケーションのパーソナライズ化



ゲーミフィケーションの活用



デリバリー成長の加速



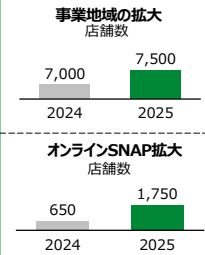
2025年成長計画

フレッシュフード及び専用飲料の成長



- フレッシュフード、専用飲料及びレストランへの重点強化
- 7NOW上位20アイテムのうち25%を占める

対象店舗およびオンラインSNAP*の拡大



GOLD PASS会員の拡大



- 月間プラン \$9.95/月
年間プラン \$7.92/月
- 毎月ドリンクが7回無料、5CPG割引および無料デリバリー特典
- 店舗内及びガソリンスタンドにおける特典

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

* 連邦政府の食料補助金支払いをオンラインおよび配達時に受け取ることができる

次に、業界をリードするロイヤリティ及びデリバリープログラムの推進と機会についてご紹介します。

これまでに1億人以上のロイヤリティ会員を獲得したことで、現在は、パーソナライズされたマーケティングとゲーミフィケーションを通じて、価値と来店回数の増加を促し、優良客層の拡大に重点的に取り組んでいます。

2022年以降、7NOWは一貫して成長しており、28分以内にお客様の玄関先にお届けしています。

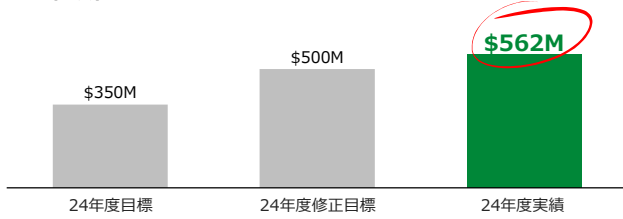
このチャンネルを通じて、2025年に10億ドルの売上目標を達成する見込みであり、非常に高い期待を持っています。

③ 効率性とコストリーダーシップの向上



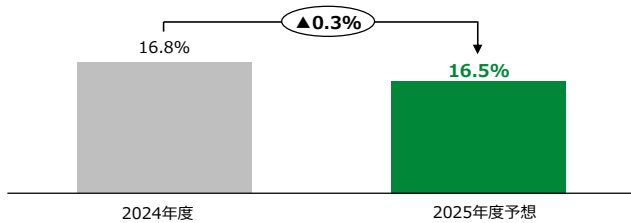
コストリーダーシップ

2024年コスト抑制



2025年度の販管費削減を目指す

SEI 販管費 / 売上



効率の向上 - RIS/ DEX

2025年にSpeedway全店舗への導入完了を目指す

2025年2月時点の導入店舗
~1,400 (Speedway店舗の47%)

- ✓ 個店の商圈ニーズに合わせた品揃えが可能
- ✓ 全体で統一された顧客体験
- ✓ 店舗利益率と収益性を最大化



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

25

当社は引き続き、店舗ポートフォリオへの投資を継続しながら、運営効率の最大化に注力しています。

2024年に、原価管理に厳格なアプローチを導入し、5億6,200万ドルのコスト削減（目標比6,200万ドル増）を実現しました。

2025年には販売管理費の対売上高比率を30ベースポイント削減することを目標としています

2021年にSpeedwayから3,000店舗以上を買収して以来、これらの店舗をポートフォリオに統合し、シナジーを最大化するための取り組みを進めています。

現在、独自の単品管理システム「RIS 2.0」と燃料ディスペンサーシステム「DEX」の導入を進めています。これにより、複数のブランド間で店舗システムの標準化、業務の簡素化、コスト削減が実現します。

このシステムの展開は、導入可能な買収店舗における売上と利益率の主要な成長の原動力となっています。

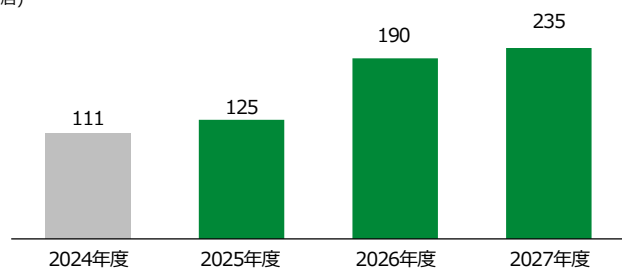
2025年にSpeedway全店舗への導入を完了する予定です。

4 店舗ネットワークの拡大と強化



新規出店数

新規出店
(店)



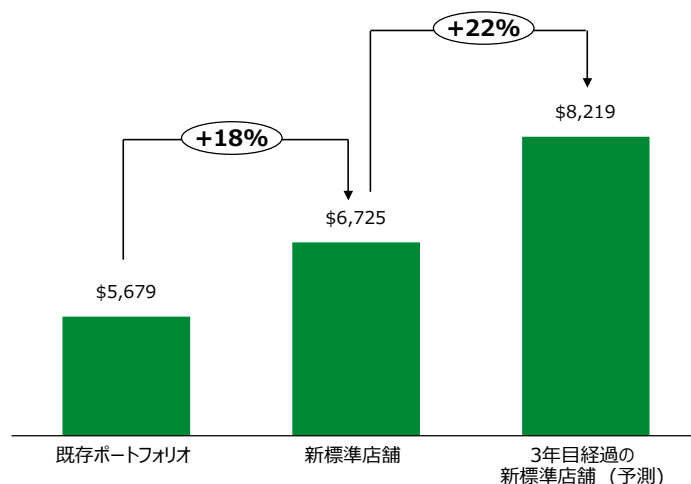
新標準店舗*を活用しオリジナル商品の
成長及び業績達成を目指す



* エポリューション・ストアを含め大型、フード重視の設備、およびガソリン併設店舗

新標準店舗により総売上を拡大

平均日販 \$



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

26

最後に、店舗ポートフォリオへの投資を継続し、お客様のフィードバックを反映しながら新標準店舗を開発し、導入しています。

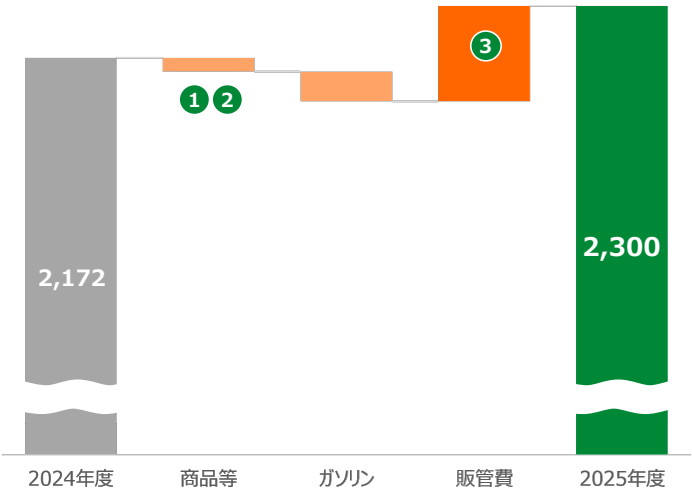
2025年から2027年の間に、新標準店舗に重点を置いて550店舗を新設する予定です。

これらの食品を中心とした店舗はお客様に好評で、全店平均よりも約18%高い平均日販を達成しています。

私たちは、これらの店舗から引き続き学習し、消費者のニーズに応えるために、現在も、そして今後も新標準店舗を改善していきます。

営業利益

単位：百万ドル



目標達成に向けた主要KPI

	2024年度実績	2025年度計画	前期差
① 米国既存店伸び率（%）	▲2.7	▲1.5	+1.2
② 商品荒利率（%）	33.3	33.7	+0.4
③ 売上高販管費率（%）	16.8	16.5	(0.3)

具体的な取り組み

- ①

 - 新たな革新的でポテンシャルの高いカテゴリーと商品の発売
 - フード及び飲料の先進化プログラムの展開加速
 - 魅力的なバリューオファーで集客
- ②

 - オリジナル商品の成長にフォーカス
 - レストラン成長の加速
 - 商品原価の改善
 - バリューチェーンの最適化
- ③

 - コストリーダシップチームによる段階的なコスト削減の達成
 - RIS/DEXの統合完了(単一店舗のPOSおよびバックオフィスソリューションを実現)
 - 業績不振店舗の閉鎖

2025年の計画の概要になります。

営業利益目標は\$23億、米国既存店商品売上伸び率は▲1.5%を予想しています。
商品荒利率は40ベースポイント増加して33.7%を見込んでいます。
売上高販管費率は30ベースポイント改善し、16.5%を見込んでいます。

私たちの計画は、2024年と比較して2025年度の業績を改善するだけでなく、将来的な成功の基盤を提供します。

主要戦略		現在の状況				数値目標	
オリジナル商品の成長	■ フレッシュフードオファリングの成長と強化	平均日販の向上		2024年に導入完了		2026年までに追加フードプラットフォームの導入* 5,450 店舗	
		+ \$135		2,146			
	■ レストラン成長の加速	レストラン非併設店舗との業績比較	平均日販	客数	荒利率	2030年までに新規レストラン +1,100	
			+36%	+57%	+0.3%		
	■ PB商品の成長	2025年平均日販伸び率(対2024年)		2025年新商品		2030年までに売上 \$1.9B 2030年までに荒利率 53%	
		+4.7%		+200			
デジタル・デリバリー推進	■ 7NOWデリバリー事業の成長	2024年既存店売上伸び率		平均客単価		2030年までにデリバリー売上 \$1.25B	
		+24%		\$15.75			
効率化とコストリーダーシップの向上	■ コスト構造の包括的な見直し	当初目標\$350Mに対する2024年コスト抑制実績				2030年までに販管費率の改善 ~275 bps	
		\$562M					
店舗ネットワークの拡大と強化	■ 大型・フード重視の店舗	既存店舗と比較した成熟期の新標準店舗				新規出店(2025-30年) +1,300	
		平均日販	フレッシュフード 平均日販	専用飲料 平均日販	PB商品 平均日販		
		+45%	+129%	+61%	+129%		

*セルフサービスグリル、店内焼成ベーカリー、ホットフードケース等を含む

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

まとめといたしまして、当社は長期戦略に確信を持っており、これはお客様の進化する嗜好に沿ったものであり、2030年までの事業の成功を確かなものにするでしょう。

オリジナル商品の取り組みから有望な結果が得られており、2026年までにフード及び飲料の先進化プログラムを5,450店舗追加し、1,100以上の新規レストランを追加する計画です。

また、2030年までにPB商品の売上を\$19億に達成する予定です。

7NOWはサービス開始以来、一貫して成長を続けており、2030年までにデリバリー売上を\$12億5,000万に成長させることを期待しています。

前述の通り、当社は財務及びオペレーションの規律維持に注力しており、その取り組みにより2030年までに275ベーシスポイントの販管費率の改善につながると確信しています。

最後になりますが、当社は新標準店舗を含めた新規出店の加速をしていきます。2030年までに1,300の新規出店を計画しており、そのうち550店舗を2025年から2027年の間に行う予定です。

目次

- 1 2024年度業績
- 2 2025年度の主要事業施策 (国内CVS事業、北米CVS事業)
- 3 2025年度予想
- 4 主要な戦略的施策

ここからは、ただいまご説明しました国内・北米CVS事業の主要事業施策などを織り込んだ2025年度の業績予想についてご説明させていただきます。

2025年度 連結業績予想



単位：億円、%		(ご参考)2024年度と同じグループ構造の場合のシミュレーション					
	金額	前期比	前期差	金額	前期比	前期差	
グループ売上	173,380	94.0	▲11,048	182,810	99.1	▲1,618	
営業収益	107,220	89.6	▲12,507	116,650	97.4	▲3,077	
営業利益	4,240	100.7	+30	4,610	109.5	+400	
経常利益	3,860	103.0	+114	4,190	111.9	+444	
親会社株主に帰属する当期純利益	2,550	147.3	+819	2,600	150.2	+869	
E P S (円)	101.96	153.0	+35.34	-	-	-	
のれん償却前EPS (円)	143.96	136.9	+38.84	-	-	-	
E B I T D A (営業利益+減価償却費+のれん償却費)	9,630	96.7	▲325	10,390	104.4	+434	

2025年度の業績予想について

2025年3月6日に公表の通り、ヨーク・ホールディングスに帰属する当社の連結子会社22社及び持分法適用会社7社の計29社を、Bain Capital Private Equity, L.P.及びそのグループ会社が設立する買収目的会社である株式会社BCJ-95の完全子会社である株式会社BCJ-96に承継させることを決定いたしました。

これに伴い、業績予想においては対象となる29社の上期業績のみを反映しています。下期については、非連結を想定し当該株式の持分比率に応じた収益を反映しております。

また、セブン銀行の非連結化は、2025年度内の完了を目指しております。具体的な時期は決定しておりませんが、業績予想においてはセブン銀行及びその連結子会社の上期業績のみを反映しております。

注) 1. 為替換算レート：U.S.\$1＝148.00円 1元＝21.00円

2. 「EPS」及び「のれん償却前EPS」については、自己株式取得及び消却の影響見込みを考慮しております。

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

2025年度の連結業績予想です。

営業収益は、 10兆 7,220億円 前期比 89.6%
営業利益は、 4,240億円 前期比 100.7%
純利益は、 2,550億円 前期比 147.3%
を見込んでおります。

この業績予想には、ヨークHDに帰属する連結子会社については、上期業績のみ連結業績に取り込み、下期は持分比率に応じた持分法投資損益のみ反映させています。

また、セブン銀行については、25年度内の非連結化を目指しており、具体的な時期は決定していませんが、セブン銀行及び連結子会社の上期業績のみ連結業績に取り込んでいます。

したがって、営業収益は減少、営業利益についても増益額が30億円に止まっています。一方、当期純利益については、構造改革の完了に伴い、特別損失計上のリスクが大幅に低減、大幅な増益を見込んでおります。

EPSについては、自社株買いの効果と相まって、前期比で150%を超える大幅な改善を計画しております。

なお、為替による影響額は、営業利益段階で▲57億円となる見込みです。

また、ご参考まで、右側にヨークHD及びセブン銀行の持分法適用化による影響を除外した場合の数値を記載しておりますのであわせてご確認ください。

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	107,220	89.6 ▲12,507	4,240	100.7 +30	9,630	96.7 ▲325
国内コンビニエンスストア	9,500	105.1 +458	2,447	104.8 +111	3,425	105.4 +176
海外コンビニエンスストア	88,480	96.5 ▲3,227	2,300	106.4 +137	5,986	101.8 +107
7-Eleven, Inc. (百万ドル)*	54,650	96.2 ▲2,172	2,300	105.8 +127	3,750	103.5 +126
スーパーストア	6,870	48.0 ▲7,451	154	147.9 +49	367	70.4 ▲153
金融関連	1,190	56.1 ▲931	185	57.8 ▲135	430	59.3 ▲294
その他	1,640	51.1 ▲1,569	19	32.9 ▲38	53	42.0 ▲73
消去及び全社	▲460	- +213	▲865	- ▲94	▲631	- ▲87

* SEI連結の数値であります。

注) 為替換算レート：U.S.\$1 = 148.00円 1元 = 21.00円

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

31

セグメント別の予想になります。

2025年度、国内CVS事業及び海外CVS事業においては、先程、ご説明しました施策効果により収益性を改善し、それぞれ、営業利益増益を確保する計画です。

なお、SEIの業績予想においては、トランプ政権の関税政策や移民政策等により、消費マインドが大幅に低下しており、この減速リスクを織り込みましたので、2025年1月の第3四半期決算発表で公表しました2025年度KPI目標について、
既存店売上伸び率は、+1.5%から▲1.5%へ
商品荒利率については、34.1%から33.7%へ
売上高販管費率については、16.4%から16.5%へ
それぞれ見直しを行っています。

今後の北米の消費環境は予断を許さない状況が続くと想定しておりますが、着実に戦略施策を推進することで、営業利益増益計画を達成してまいります。

また、ヨークHD及びセブン銀行の持分法適用会社化を想定していることから、スーパーストア事業、金融関連事業、その他の事業においては、営業収益は、大幅な減収を見込んでおります。

2025年度 連結業績予想 (上期・下期)



単位：億円、%

	上期			下期		
		前期比	前期差		前期比	前期差
グループ売上	91,100	98.1	▲1,770	82,280	89.9	▲9,278
営業収益	57,850	95.8	▲2,505	49,370	83.2	▲10,002
営業利益	1,970	105.3	+100	2,270	97.0	▲69
経常利益	1,720	102.9	+47	2,140	103.2	+66
親会社株主に帰属する 当期純利益	980	187.6	+457	1,570	129.9	+361
E P S (円)	38.00	189.2	+17.91	63.96	137.5	+17.43
のれん償却前EPS (円)	59.02	151.8	+20.15	84.94	128.2	+18.69
E B I T D A (営業利益+減価償却費+のれん償却費)	4,850	102.9	+134	4,780	91.2	▲460

注) 為替換算レート：上期 U.S.\$1=150.00円 1元=21.0円、下期 U.S.\$1=146.00円 1元=21.00円

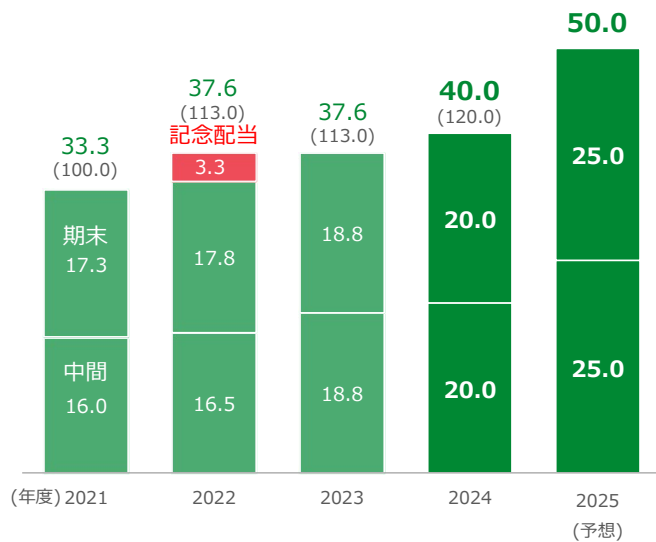
2025年度の連結業績予想における上期・下期の内訳をお示ししています。

ご説明しましたとおり、9月1日にヨークHDの持分法適用会社化を予定していることに加え、時期は未定ながら、2025年度中にセブン銀行の非連結化を想定していることから、上期、下期の数字が大きく変動している事がお分かりいただけると思います。

結果といたしましては、連結業績のうち、営業利益においては、上期は増益、下期は減益、通期では増益となる計画であります。
当期純利益においては、上期・下期ともに増益、通期では大幅な増益を計画しております。

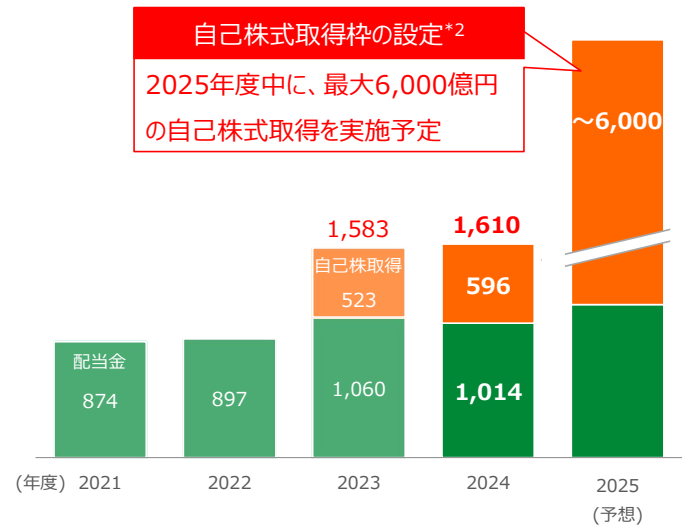
1株当たり配当金の推移^{*1}

単位：円



総株主還元額の推移

単位：億円



*1 ・ 2024年3月1日付で普通株式1株を3株に株式分割いたしました。
・ 2020年度の期首に株式分割が行われたと仮定して算出しております。
・ ()は株式分割前の金額。

*2 取得期間：2025年4月10日～2026年2月28日 取得株数上限：400百万株

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

33

株主還元についてご説明いたします。

配当金については、累進配当の考え方に基づき、2024年の期末配当については1株あたり20円とさせていただきたいと考えております。2025年度配当予想については、10円増配の50円を計画しております。

さらに、今年3月6日に公表したマネジメント施策に関するアップデートにおいて、今後「CVS事業にさらに注力し、株主の皆様にとっての価値を最大化し還元するために、経営体制、資本構造及び事業の変革にむけた一連の施策」の一つとして、SST事業グループの非連結化及びSEIのIPOにより資本回収される資金を用いて2兆円の自己株式取得を実施予定であることを公表いたしました。

このうち、2025年度におきましては、本日、プレスリリースしましたとおり、SST事業グループの非連結化による資本回収に基づき、6,000億円の自己株式取得枠を設定いたしました。

	2024年度 実績	2025年度 中期経営計画目標	2025年度 見込み
EBITDA	9,955 億円	1.1 兆円以上	9,630 億円
ROE	4.5 % (調整後) 5.1 %	11.5 %以上	6.9 %
ROIC(除く金融)	3.5 % (調整後) 3.9 %	8.0 %以上	5.3 %
Debt/EBITDA倍率	2.7 倍	1.8～2.5 倍	2.3 倍
EPS	66 円 (調整後) 76 円	18 %以上 (CAGR)	8.5 % (CAGR)

注) 1. 調整後:一過性の特別損益影響を調整した数値
2. ROIC(除く金融): {純利益 + 支払利息×(1 - 実効税率)} ÷ {自己資本 + 有利子負債(ともに期首期末平均)}
3. EPS成長率 (CAGR) は、2020年度に対するCAGR (年平均成長率) にて試算。[EPS]については、自己株式取得及び消却の影響見込みを考慮しております。
4. 2025年度見込みは、3月6日に公表した「株主価値最大化に向けた経営体制及び資本構造・事業の変革施策について」の通り、事業ポートフォリオの変革を当年度半ばに完了した場合の見込み値です。

2025年度連結財務KPIの見込みになります。

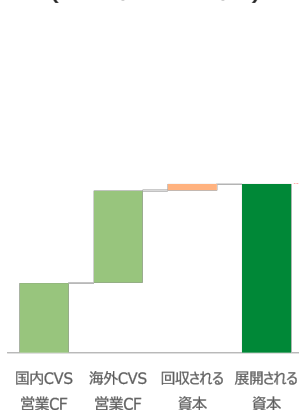
EBITDAにつきましては、ヨークHDの持分法適用会社化に加え、時期は未定ながら、2025年度中にセブン銀行の非連結化を想定していることから、減少する見込みです。

ROE、ROICについては、純利益の大幅増益により改善することを想定しておりますが、分母の投下資本の金額は、前期との二期平均で算出されることから、大幅な円安であった24年度末の影響で、改善幅が小さくなっています。しかしながら、ご説明しました日米CVS事業の中期的な事業戦略実行により、26年度以降、大きく改善させてまいります。

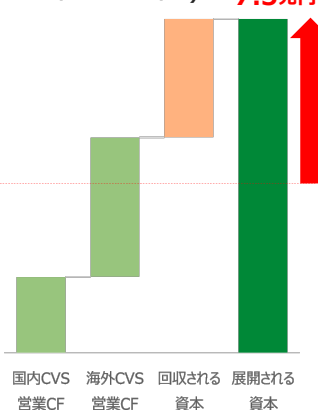
EPSにつきましても、26年度以降、中期的な事業戦略実行に加えて、大規模な自己株式取得により、大きく改善させてまいります。

強力なキャッシュ創出

6年間
(2019年度-2024年度)



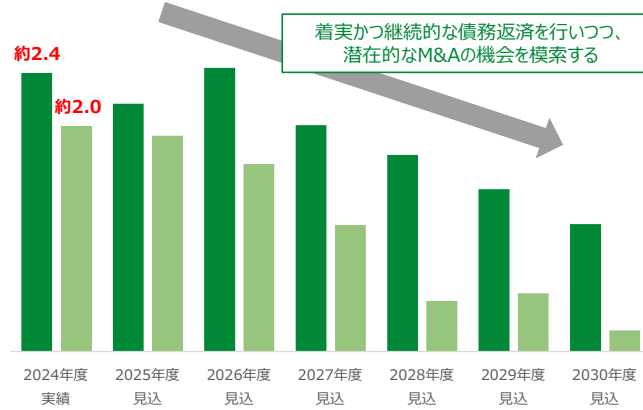
6年間
(2025年度-2030年度) ~7.5兆円



着実な債務返済 (連結)

単位：兆円

■有利子負債 ■純有利子負債



国内および海外のCVS事業からの強力な営業キャッシュフローにより、着実な債務返済を含む適切な資本展開が可能となる

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

35

後ほどデिकास取締役よりご説明するキャピタルアロケーション方針のベースとなる中期的な事業戦略実行によるキャッシュ創出力の向上と、資本回収によるキャッシュ創出の規模感に加え、着実な有利子負債返済によるデッドキャパシティ増加の計画についてご説明します。

まずは左側のチャートをご覧ください。

国内と海外のCVS事業において創出されるキャッシュに加えて、資本回収により創出されるキャッシュについて、直近の6年間と今年度以降の6年間での変化をお示しております。

ご覧のとおり、国内、海外のCVS事業の成長に加え、ヨークHDの持分法適用会社化とSEIのIPOによる資本回収により、今後の企業価値・株主価値の向上に向けた資本配分の余地が大きくなります。

右側のチャートは、有利子負債とネット有利子負債の残高について、2030年までの推移見込みをお示したものです。

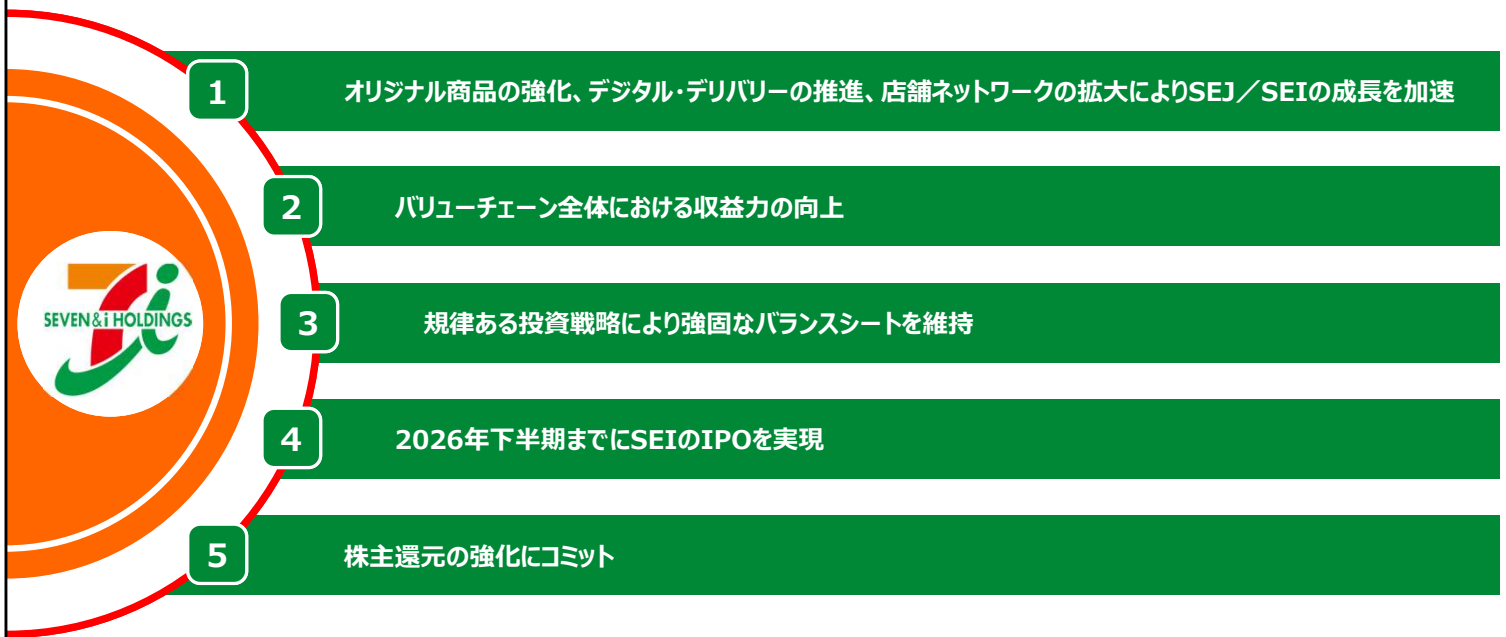
今後着実な返済により有利子負債は大きく減少していくことがお分かりいただけるかと思います。

この有利子負債返済見込みは、この期間中に大規模なM&Aが実施されないことを想定した見通しとなっておりますが、言い換えますと、今後、当社は、魅力的な機会が生じた場合にはM&Aを含む大規模な投資を行うことができる十分なデッドキャパシティを有している、とご理解いただけるかと思います。

財務面からは、継続的な企業価値・株主価値の向上に向けて、株主還元と成長投資の様々な選択肢を取りうる状況になるものと信じております。

目次

- 1 2024年度業績
- 2 2025年度の主要事業施策 (国内CVS事業、北米CVS事業)
- 3 2025年度予想
- 4 主要な戦略的施策



本日、どのようにしてお客様や株主に対して価値を創出するかについて多くのことをお聞きいただきました。要約すると、私たちの戦略的優先事項は以下の通りです：

1. より迅速に実行し、永松氏とスタン氏が先ほど述べた取り組みによってSEJとSEIの成長を加速させること
2. コスト構造に焦点を当て、規律を持って実行すること。バリューチェーン全体でコスト効率を改善し、最高水準のコスト構造を達成すること。迅速に取り組むことができる実際の機会を特定しています
3. 規律を持って投資し、迅速にレバレッジを解消し、強固なバランスシートを維持しながら、投資に対する適切なリターンを確保すること
4. 2026年後半までにSEIのIPOを完了することを約束しており、これにより株主に多くの価値を提供することができると思っています
5. 最後に、株主還元の強化策として、自社株買いと配当を通じて株主還元の強化に取り組んでまいります

SEJ



高付加価値商品の強化



SIPの取り組み強化



7NOWの強化

SEI



オリジナル商品の成長



デジタル・デリバリー推進



効率性とコストリーダーシップの向上



店舗ネットワークの拡大と強化

スピード感と規律をもって実行することにフォーカス

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

38

本日お聞きいただいたように、これらが私たちの成長を加速させるために注力する具体的な分野です。

北米と日本における主要な取り組みが高いレベルで共通しているのは偶然ではありません。これは、世界中で顧客のニーズと期待がますます似てきているためです。これは一つの市場での強みや革新を他の市場に活用する機会を与えてくれ、当社にとって利点であります。今後、当社が成長を遂げるにつれ、ますます頻繁に目になることでしょう。

\$1B超の営業利益の改善機会を特定

1

10超のワークストリームを立ち上げ、SEI事業のバリューチェーン全体をカバーする変革体制

2

改善機会の特定及び実行を、**SEI経営陣が責任を持って強力に推進**

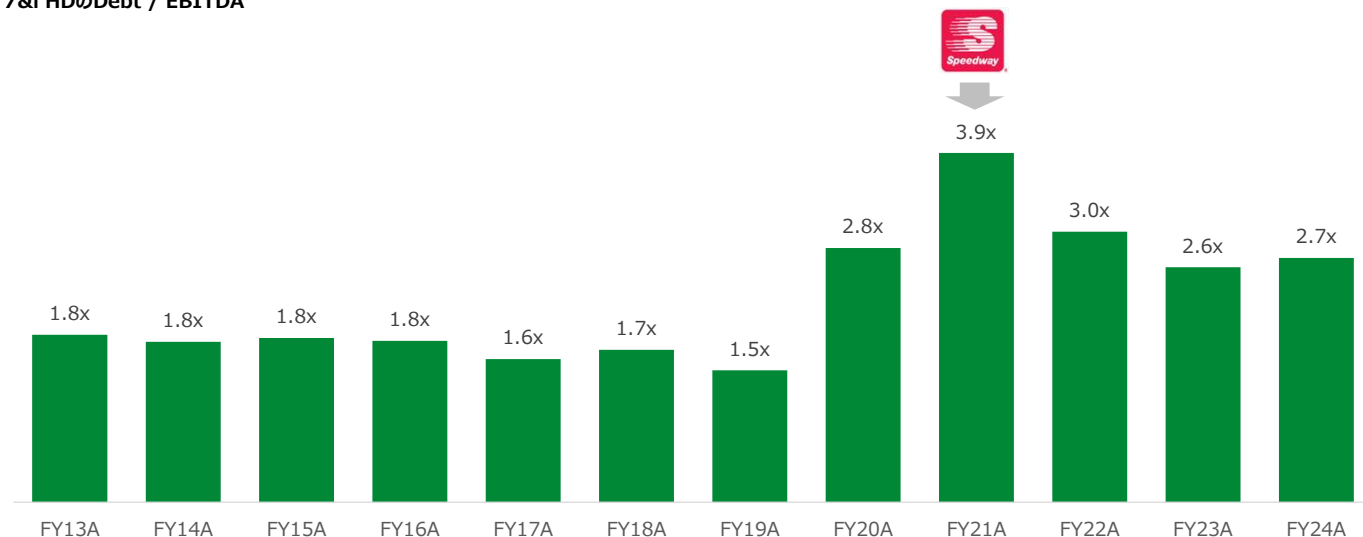
3

短期的な成果実現を推進しつつ、**中長期の成長および価値創出**を並行して推進

北米における収益性の向上とコスト管理に関して、SEIはボトムアッププロセスを通じて、改善の機会を特定し、積極的に実行しています。

シニアマネジメントチームは既に取り組みを実行しており、短期的な成果を得るための機会と、長期的な成長と価値創造を達成するための取り組みがあります。

7&i HDのDebt / EBITDA



投資規律を強化し透明性を確保した資本配分にコミット

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

投資戦略の観点では、過去10年以上にわたり、私たちは低レバレッジで柔軟なバランスシートを維持してきました。これにより、オーガニックな投資と付加価値のあるM&Aを推進することができました。

Speedwayの買収は私たちが完了した最大の買収であり、迅速にレバレッジを低下することができました。

今後もこの方針を続けることで、将来の機会に柔軟な対応が可能となるでしょう。



価値の顕在化

- 米国における上場を通じてSEIの本源的価値を実現



財務柔軟性

- SEIが独立した上場企業となることで、より柔軟な資本配分及び成長投資が実現可能



戦略

- SEIの株式報酬制度により、ガバナンスを強化し、経営陣・従業員・株主の利害を一致
- SEIの目線で適切なM&Aターゲットをより迅速に捕捉

7&i HDは2026年度下半期までのSEIのIPOに引き続きコミットするとともに、IPOによる回収資本を用いた自己株式取得を通じた株主還元コミット

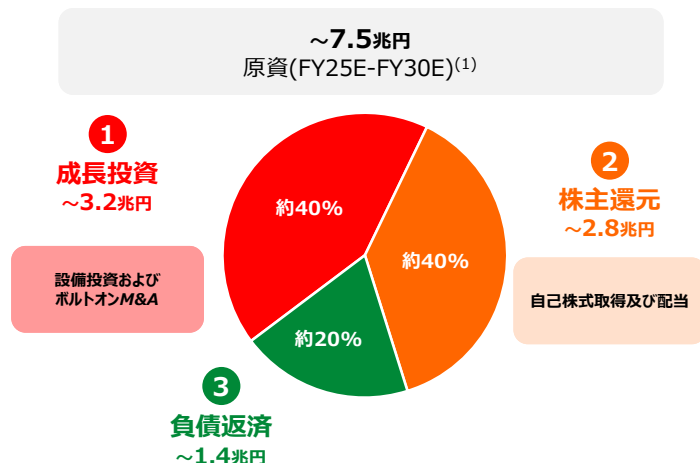
SEIのIPOは、SEIの本源的な価値を実現し、それが7&iHDにも反映されることで、当社の株主にとって有益であると考えています。また、IPOによるキャッシュインを活用した自己株式取得により大規模な株主還元を実現します。

また、SEIが財務柔軟性を有することで、より柔軟な資本配分及び成長投資が可能となります。

加えて、SEIの株式報酬制度により、ガバナンスを強化するとともに、経営陣・従業員・株主の目線を統一し、優秀な人材を獲得しつつ、将来の潜在的なM&Aに対する柔軟性を確保します。

将来のキャピタル・アロケーションの計画

投資先別の割合



今後の優先事項

- 1 引き続きグローバルCVS事業に投資
(機動的なボルトオンM&Aを含む)
- 2 2030年度までに合計2兆円の自己株式取得を予定、
1株当たりの配当も継続して向上
- 3 着実に負債を返済することで、格付けA格レベルを維持しつつ、
潜在的なM&Aの機会に備える

当社の株主にとっての価値を最大化させるという目的のもと、引き続き規律をもったキャピタル・アロケーションを実施

注:
1. SST事業の非連結化及びISEIのIPOによるキャッシュインも含む

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

キャピタル・アロケーションについて、当社は前述の通り、今から2030年までにCVS事業の成長投資に3.2兆円を割り当てる計画です。

この投資には小規模なボルトオンM&Aの機会も含まれるかもしれませんが、大部分は私たちが概説したオーガニックな成長の取り組みに充てられます。

さらに、2030年度までに約2兆円の自社株買いを計画しており、利益成長に伴う安定した配当増加を優先します。

最後に、私たちは着実に、かつ一貫して負債を返済し、堅調な信用格付けを維持することを目指します。これにより、魅力的な機会があれば大規模なM&Aを追求したり、オーガニックな成長の推進に投資を加速することが可能になります。

このアプローチにより、株主への還元の強化と成長のための投資の加速の両立が可能となります。

株主還元の強化にコミット

- 本日、**2025年度中の6,000億円の自己株式取得**を公表
- **直近のSST事業グループの非連結化**による回収資本を主に活用することを想定
- 2026年度以降毎年度およそ一定の割合で合計1.4兆円の自己株式取得を実施、**2030年度までに合計2兆円**を取得予定
- **一貫して1株あたりの配当を向上**

大規模な自己株式取得と累進配当を実施することで株主還元を大幅に強化

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

43

本日、スーパーストア事業グループの非連結化による資本を原資として、今年度中の6,000億円の自己株式取得枠の設定を発表しました。

さらに、今から2030年までに一貫した頻度で約1.4兆円の追加の自己株取得を実施する計画です。

そして、配当を着実に増加させることで株主還元を強化します。

これらはすべて、私がこれから説明する長期成長アルゴリズムの重要な要素です。

継続的に大規模な価値を創造し続ける成長モデルを確立 ⁽¹⁾⁽²⁾



注:
 1. LSD: Low Single Digit (1桁台前半), MSD: Middle Single Digit (1桁台中盤), LDD: Low Double Digit (10%台前半), Mid-Teens: (10%台中盤)
 2. SST事業グループの非連結化、セブン銀行の非連結化、およびSEIのIPOを考慮済み

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

当社の長期成長アルゴリズムは非常に単純明快です。本日ここでご説明した営業上の取り組みがミドルシングルデジットにEBITDA成長を牽引し、株主への資本還元がローダブルデジットのEPS成長を促進します。

さらに、増配を織り込むことにより、総株主還元率株主総利回りは十数パーセント台半ばとなります。



顧客第一、実行力、コストコントロール、グローバルでの施策の共有にフォーカス



各主要施策によりSEJ / SEIの成長を加速



バリューチェーンにおける\$1B超の営業利益増を実現



今年度6,000億円、2030年度までに合計2兆円の自己株式取得を実施し、1株あたり配当も継続して向上



SEIのIPOや他の構造改革により組織を効率化し、企業価値の向上を実現

まとめると、本日まで説明した顧客重視の施策を規律正しく実行し、コスト管理を改善することで、業務全体が改善され、日本及び北米での成長が加速されるでしょう。

さらに、バリューチェーン全体にわたる収益性の改善に10億ドル規模の機会があると考えています。

株主還元策では、大幅な自社株買いを実施することで株主の皆様にも真の価値をもたらすとともに、配当を着実に増加させていきます。

最後に、SEIのIPOは、SEIの事業と当社にとって非常に大きな価値の顕在化となるでしょう。

本日はお時間をいただき、ありがとうございました。

私たちはセブン＆アイが収益性を向上し成長を加速させることに全力を尽くしていること、株主の皆様にも有意義な価値を還元することに尽力していることをご理解いただけますと幸いです。

Appendix – 補足資料 -



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

単位：億円

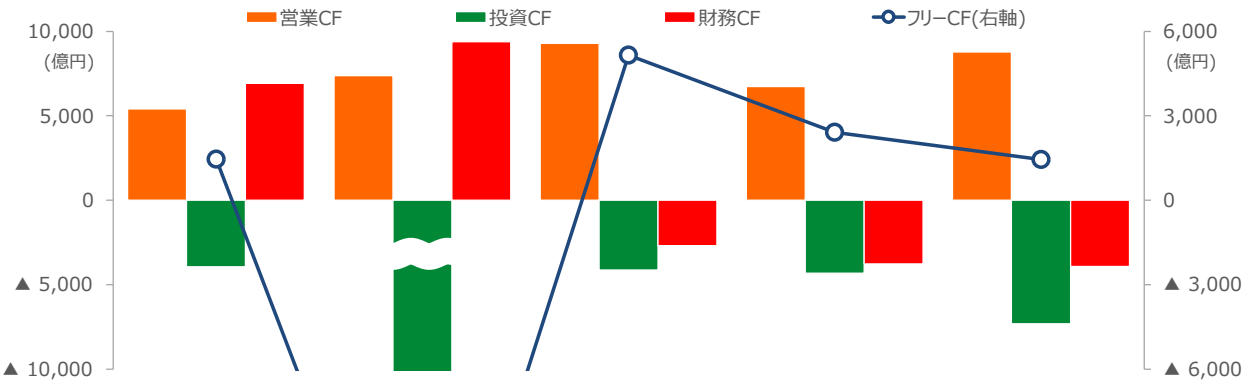
資産の部 (主要科目のみ)	2024/2	2025/2	前期末差
流動資産	30,356	28,237	▲2,118
現金及び預金	15,587	13,686	▲1,900
7BK現金及び預け金	8,771	9,031	+260
受取手形、売掛金及び 契約資産	4,641	4,416	▲225
商品及び製品	2,833	3,127	+293
固定資産	75,554	85,617	+10,062
有形固定資産	43,625	49,812	+6,187
建物及び構築物	16,068	17,491	+1,423
土地	10,966	11,725	+759
使用権資産	9,856	12,898	+3,041
無形固定資産	23,565	27,113	+3,548
投資その他の資産	8,363	8,690	+326
繰延資産	9.8	5.8	▲3.9
資産合計	105,921	113,861	+7,939

負債・純資産の部 (主要科目のみ)	2024/2	2025/2	前期末差
負債合計	66,914	71,686	+4,771
流動負債	30,732	33,166	+2,433
支払手形及び買掛金	5,281	5,194	▲86
短期借入金	848	1,724	+876
1年内償還・返済予定の 社債及び長期借入金	4,725	5,001	+275
関係会社事業関連損失 引当金	-	182	+182
リース債務	1,323	1,806	+482
銀行業における預金	8,037	8,133	+96
固定負債	36,182	38,520	+2,338
社債	13,565	12,440	▲1,125
長期借入金	8,246	7,780	▲465
リース債務	9,317	12,234	+2,916
純資産合計	39,006	42,174	+3,168
負債・純資産合計	105,921	113,861	+7,939

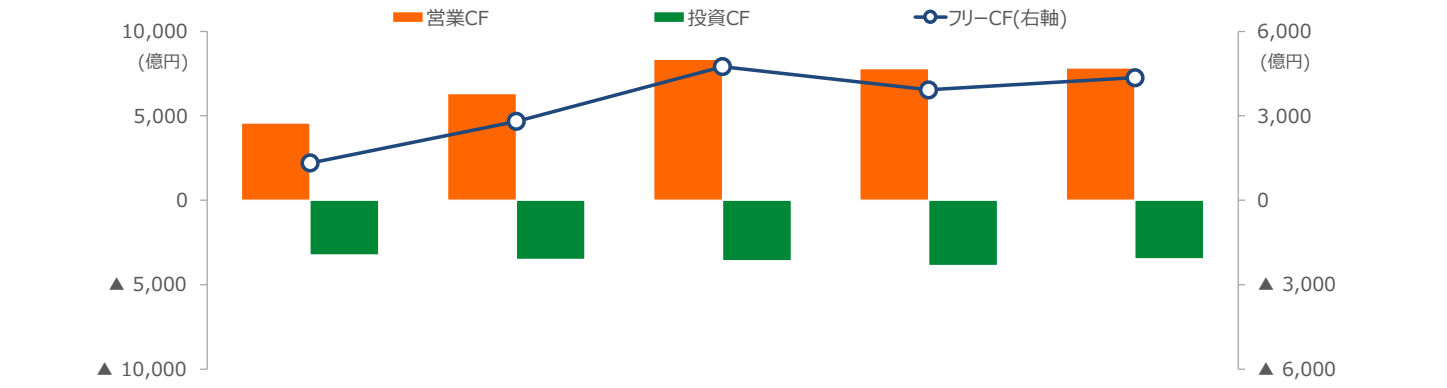
上段：連結ベース、下段：除く金融

単位：億円

流動資産	2024/2	2025/2	前期末差	流動負債	2024/2	2025/2	前期末差
受取手形、売掛金及び 契約資産	4,641	4,416	▲225	支払手形及び買掛金			
	2,047	1,894	▲152				
商品及び製品	2,833	3,127	+293		5,281	5,194	▲86
	2,833	3,127	+293		5,251	5,174	▲77
仕掛品	25	30	+5.2	合 計			
原材料及び貯蔵品	13	15	+2.2		5,281	5,194	▲86
					5,251	5,174	▲77
合 計	7,500	7,574	+73				
	4,894	5,037	+143				



(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	5,399	7,364	9,284	6,730	8,764	+2,034
投資活動によるCF	▲3,941	▲25,055	▲4,132	▲4,318	▲7,323	▲3,005
フリーCF	1,458	▲17,690	5,152	2,412	1,440	▲971
財務活動によるCF	6,905	9,370	▲2,703	▲3,770	▲3,926	▲155
現金及び現金同等物 期末残高	21,838	14,148	16,747	15,624	13,498	▲2,126

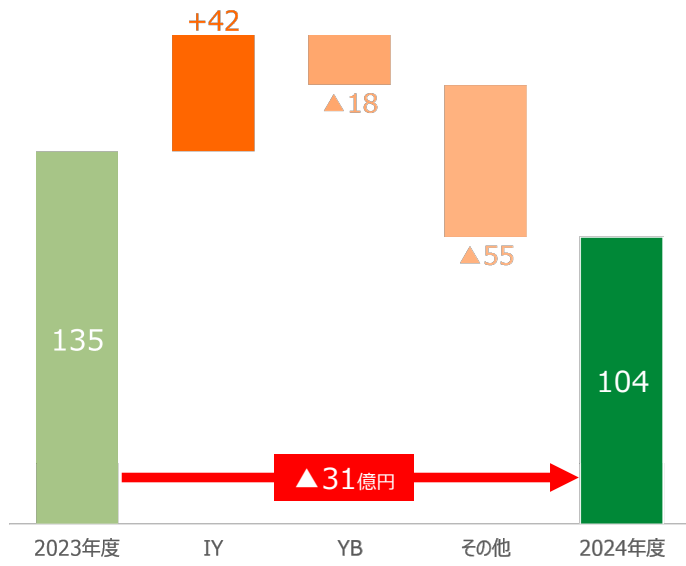


(億円)	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度	2023年度との差
営業活動によるCF	4,567	6,308	8,328	7,783	7,832	+48
投資活動によるCF	▲3,246	▲3,512	▲3,587	▲3,867	▲3,482	+384
フリーCF	1,320	2,795	4,740	3,916	4,350	+433

注) M&Aは戦略投資として投資CFからは除外して算出しております。

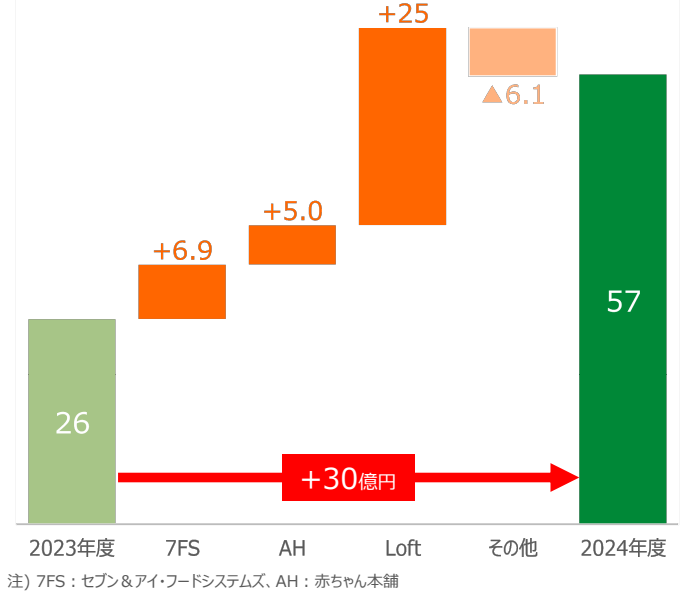
スーパーストア事業

単位：億円



その他の事業

単位：億円



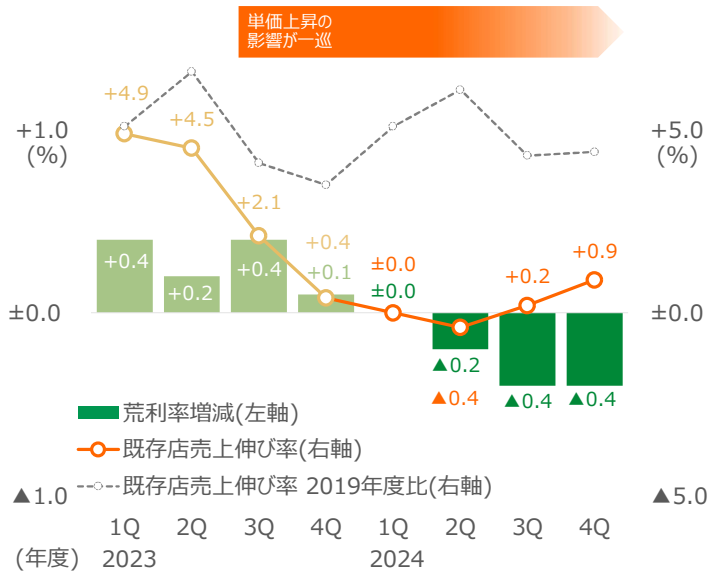


単位：億円、%[百万ドル、%]

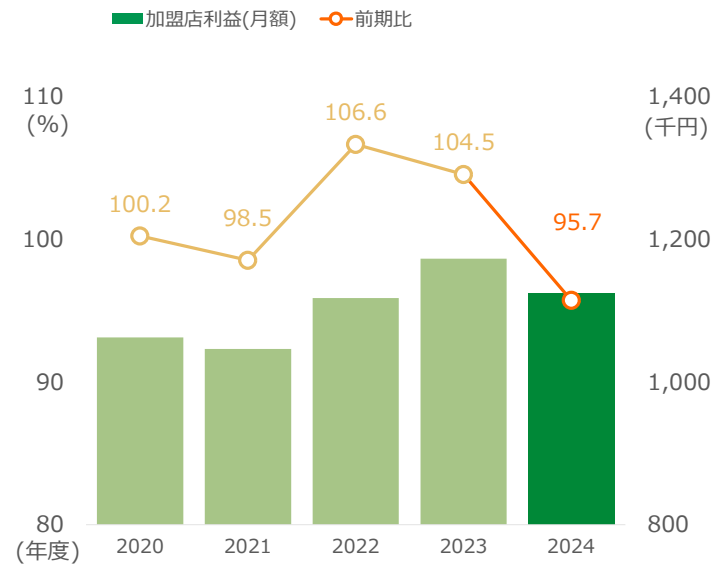
	営業利益			既存店 売上伸び率	商品荒利率 前期差
		前期比	前期差		
セブン-イレブン・ジャパン	2,337	93.1	▲172	+0.2	▲0.2
7-Eleven, Inc.*1	3,296	83.2	▲665	▲2.7	▲0.9
[ドルベース]	[2,172]	[77.2]	[▲643]		
イトーヨーカ堂	30	-	+42	(旧IY)▲1.2*2	(旧IY)▲0.9
				(旧YO)+1.6	(旧YO)▲0.7
ヨークベニマル	168	89.9	▲18	+2.0	▲0.3

*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＝151.69円

既存店売上・荒利率



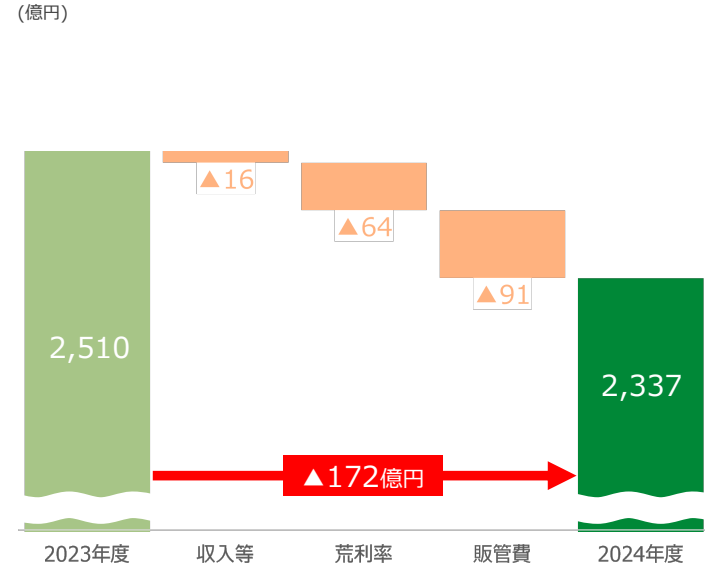
加盟店利益推移



販管費

		通期		主な要因
		前期比	前期差	
販管費合計	6,097	101.5	+91	
広告宣伝費	379	103.2	+11	販促の強化
人件費	788	96.7	▲26	直営店の適正化
地代家賃	1,997	102.3	+44	店舗数増加
減価償却費	896	101.3	+11	ソフトウェア投資の増加
水道光熱費	650	106.8	+41	電気代増加
その他	1,385	100.7	+9.0	決済手数料増加

営業利益増減



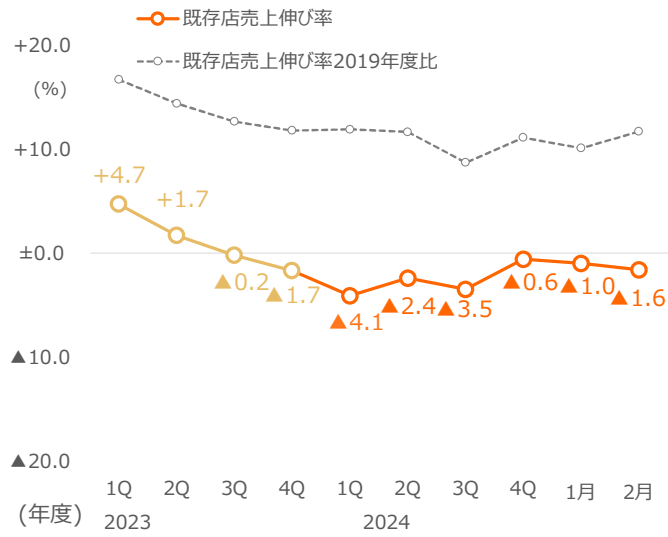


単位：百万ドル

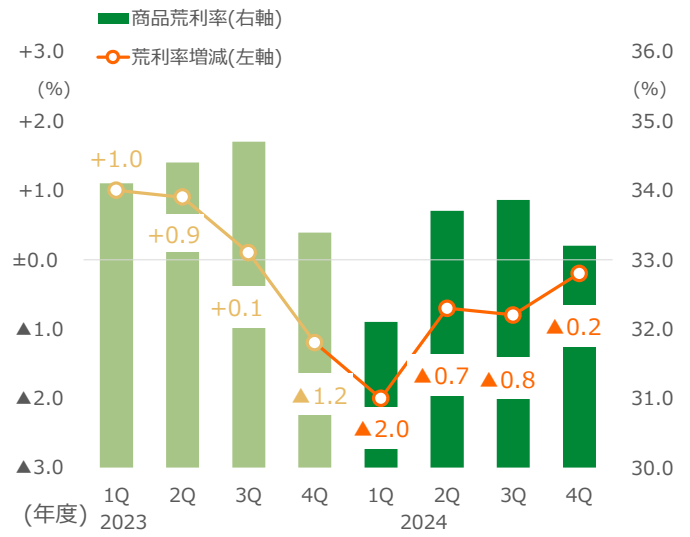
資産の部	23/12	24/12	前期末差	負債の部	23/12	24/12	前期末差
流動資産	5,649	4,009	▲1,640	負債合計	25,982	24,817	▲1,165
現金及び預金	2,084	742	▲1,342	流動負債	7,025	5,803	▲1,222
受取手形及び売掛金	1,813	1,422	▲391	支払手形及び買掛金	1,471	1,113	▲358
棚卸資産	1,383	1,384	+1	未払い費用及びその他流動負債	2,039	1,986	▲53
その他	369	461	+92	1年以内返済予定のオペレーティング・リース債務	788	875	+87
固定資産	40,749	42,281	+1,532	1年内返済予定の借入金*1	2,727	1,829	▲898
オペレーティング・リース使用権資産	6,843	7,097	+254	固定負債	18,957	19,014	+57
有形固定資産	15,148	15,124	▲24	オペレーティング・リース債務	6,258	6,612	+354
のれん及び無形固定資産	17,955	18,632	+677	長期借入金*2	8,840	8,147	▲693
その他	803	1,428	+625	繰延負債、その他	3,859	4,255	+396
総資産	46,398	46,290	▲108	純資産合計	20,416	21,473	+1,057
				負債及び純資産合計	46,398	46,290	▲108

注) SEI連結の数値(USGAAP)であります。
*1 1年以内返済予定の借入金には、社債、タームローン、ファイナンス・リースおよびその他の項目が含まれています。
*2 長期借入金には、社債、タームローン、ファイナンス・リースおよびその他の項目が含まれています。
Copyright(C) Seven & i Holdings Co., Ltd. All Rights Reserved.

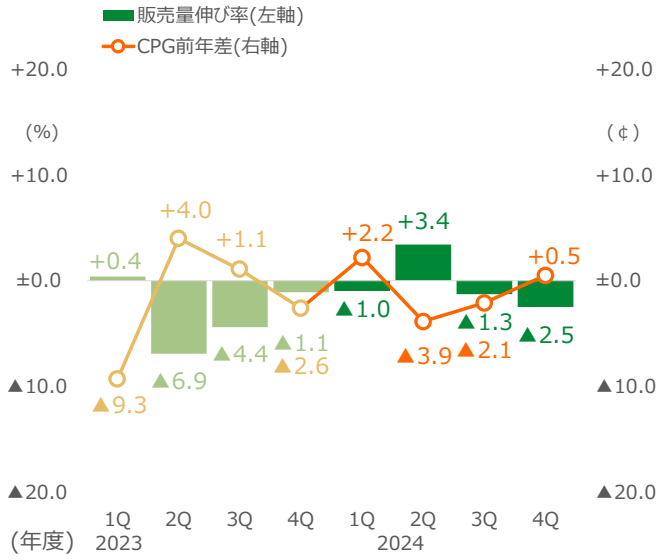
既存店商品売上



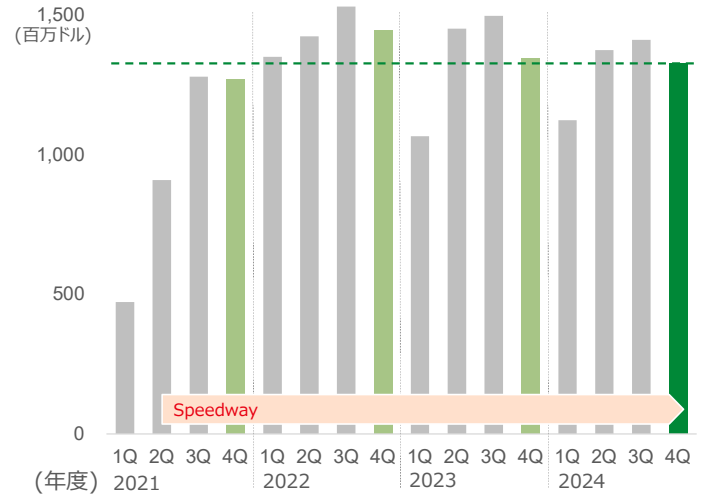
商品荒利率



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.

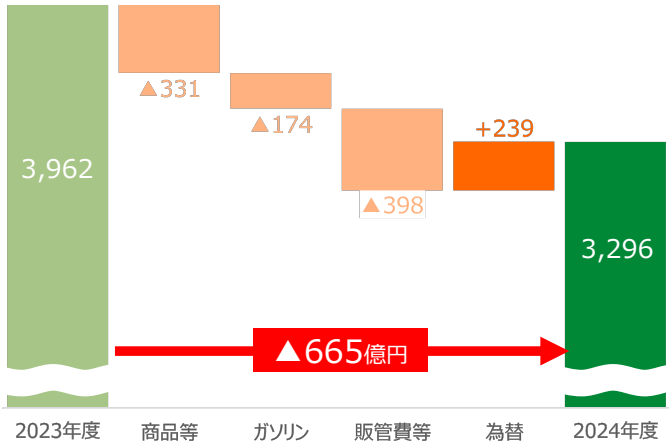
販管費

単位：百万ドル、%

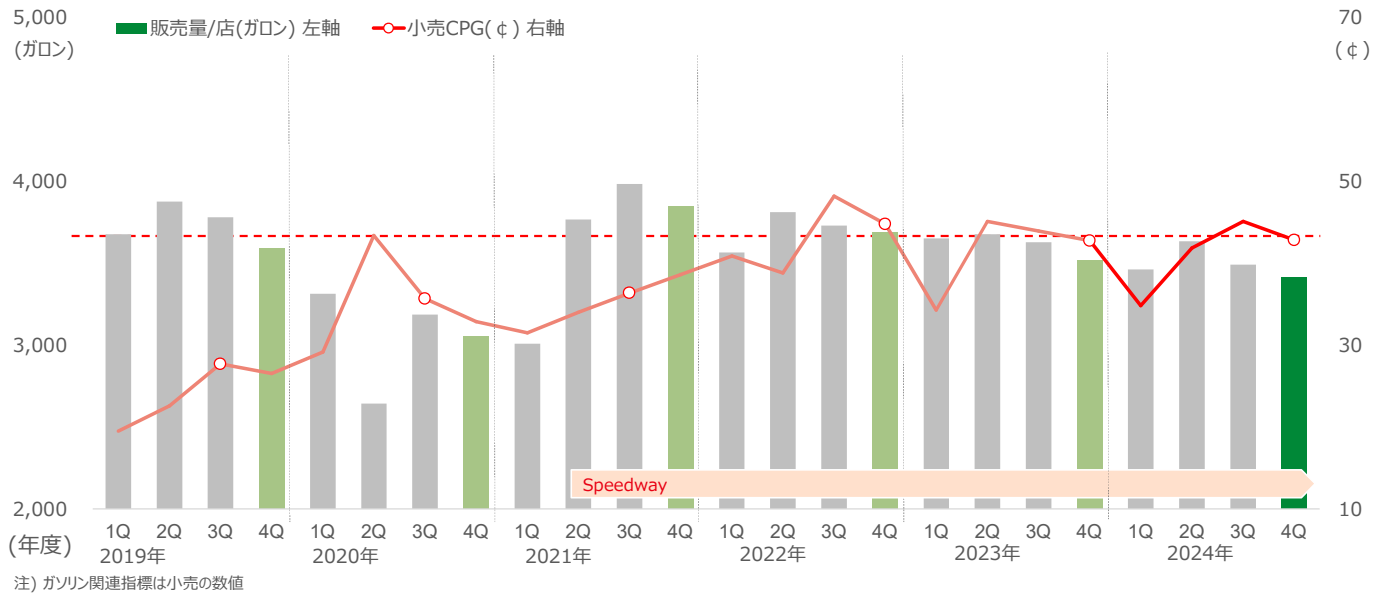
		通期		主な要因
		前期比	前期差	
販管費合計	9,412	103.2	+289	
広告宣伝費	134	88.0	▲18	広告宣伝費の適正化
人件費	3,017	99.7	▲7.9	インセンティブ報酬の減少
地代家賃	1,154	104.8	+52	インフレによる家賃増
減価償却費	1,450	100.7	+10	店舗関連資産への投資による増加
水道光熱費	538	102.0	+10	水道光熱費率の上昇
その他	3,116	108.4	+241	店舗及びシステムに係るメンテナンス費用等の増加

営業利益増減

単位：億円



ガソリン 小売販売量・CPG





単位：億円、%

		2024年度 実績		
			前期比	計画比
	イトーヨーカ堂	231	126.2	82.9
	シェルガーデン	0.3	-	26.9
	首都圏SST事業	240	128.3	85.0
	ヨークベニマル	273	95.0	90.9
	SST事業*	497	99.5	87.7

* 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

	2022年度	2023年度	2024年度	
			計画	実績
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	32店舗	0店舗 計画以上の進捗
イトーヨーカドー店舗数*	126店舗	123店舗	92店舗	92店舗 100%達成
販管費削減率 (2022年度比)	-	▲1.4%	▲7.6%	▲11.3% 計画以上の抑制
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)	36.4% (2.7倍)	37.3% (2.7倍)
惣菜売上構成比	13%	13%	14.0%	13.6%
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%)	388万円

* ヨーク店舗を除く

単位：億円、%

2024年度 実績	費 用			実績	投 資	
	実績	前期差	計画差		前期差	計画差
DX・システム・セキュリティ等	▲518	+3.5	+26	101	▲53	▲53
その他	▲251	▲50	+116	12	▲78	▲8.3
消去及び全社(営業利益)	▲770	▲46	+142	113	▲132	▲61

2025年度 計画	通期計画	前期差	通期計画	前期差
DX・システム・セキュリティ等	▲457	+61	66	▲34
その他	▲407	▲156	22	+10
消去及び全社(営業利益)	▲865	▲94	89	▲24

2025年度セグメント別営業収益予想 (上期・下期)



単位：億円、%

	上期			下期		
		前期比	前期差		前期比	前期差
連結	57,850	95.8	▲2,505	49,370	83.2	▲10,002
国内コンビニエンスストア	4,810	104.0	+186	4,690	106.2	+272
海外コンビニエンスストア	43,910	95.2	▲2,215	44,570	97.8	▲1,012
7-Eleven, Inc. (百万ドル)*	26,778	92.6	▲2,151	27,871	99.9	▲21
スーパーストア	6,870	94.8	▲375	-	-	▲7,075
金融関連	1,040	98.8	▲12	150	14.0	▲918
その他	1,580	96.0	▲65	60	3.8	▲1,503
消去及び全社	▲360	-	▲23	▲100	-	+236

* SEI連結の数値であります。
注) 為替換算レート：上期 U.S.\$1 = 150.00円 1元 = 21.00円、下期 U.S.\$1 = 146.00円 1元 = 21.00円
Copyright(C) Seven & i Holdings Co., Ltd. All Rights Reserved.

2025年度セグメント別営業利益予想（上期・下期）



単位：億円、%

	上期			下期		
		前期比	前期差		前期比	前期差
連結	1,970	105.3	+100	2,270	97.0	▲69
国内コンビニエンスストア	1,313	102.8	+35	1,134	107.1	+75
海外コンビニエンスストア	793	108.1	+59	1,507	105.4	+77
7-Eleven, Inc. (百万ドル)*	902	105.1	+43	1,397	106.4	+83
スーパーストア	154	438.2	+118	-	-	▲69
金融関連	173	99.1	▲1.6	12	8.2	▲133
その他	24	62.6	▲14	▲5.0	-	▲24
消去及び全社	▲487	-	▲98	▲378	-	+3.6

* SEI連結の数値であります。
注) 為替換算レート：上期 U.S.\$1 = 150.00円 1元 = 21.00円、下期 U.S.\$1 = 146.00円 1元 = 21.00円
Copyright(C) Seven & i Holdings Co., Ltd. All Rights Reserved.



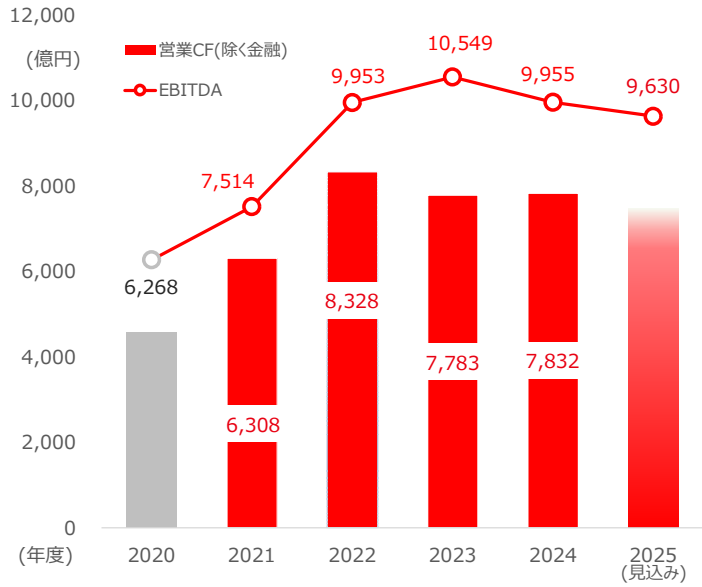
単位：億円、%[百万ドル、%]

	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	2,450	104.8	+112	+2.5	+0.1
7-Eleven, Inc.*	3,404	103.3	+107	▲1.5	+0.4
[ドルベース]	[2,300]	[105.8]	[+127]		

* SEI連結の数値であります。
注) 為替換算レート：U.S.\$1 = 148.00円

EBITDA・営業CF(除く金融)

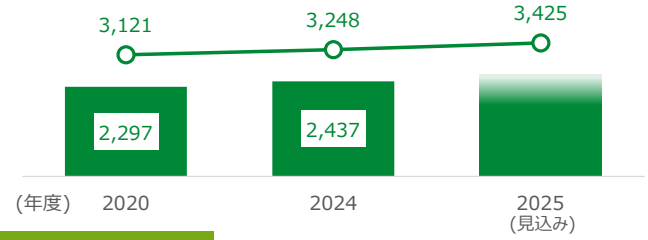
* 営業CF : NOPATをベースとした管理会計数値



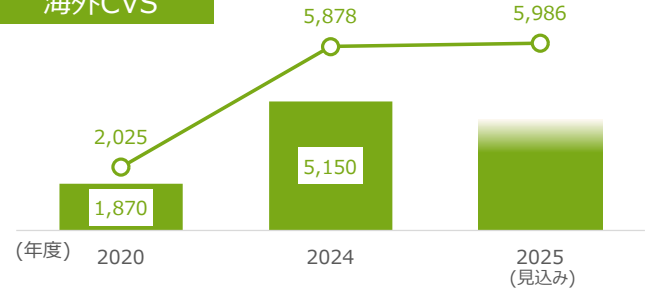
セグメント別計画(棒線: 営業CF/折れ線: EBITDA)

単位: 億円

国内CVS



海外CVS

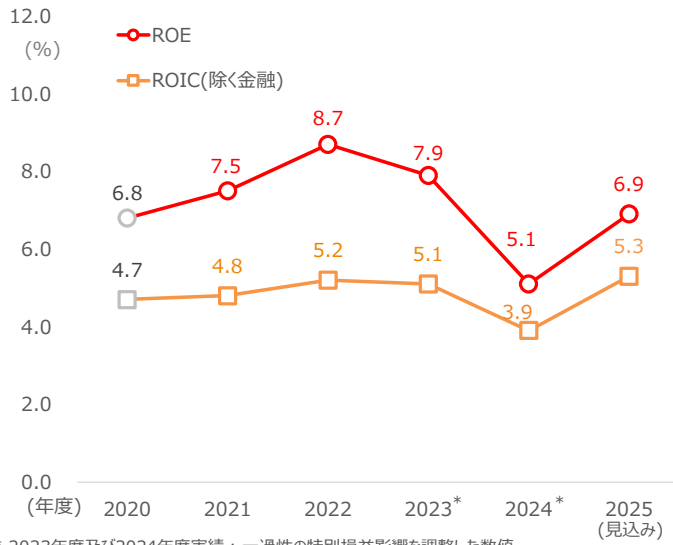


注) 1. 為替レート: 1\$=109.90円(2021年度)、1\$=131.62円(2022年度)、1\$=140.67円(2023年度)、1\$=151.69円(2024年度)、1\$=148.00円(2025年度計画)

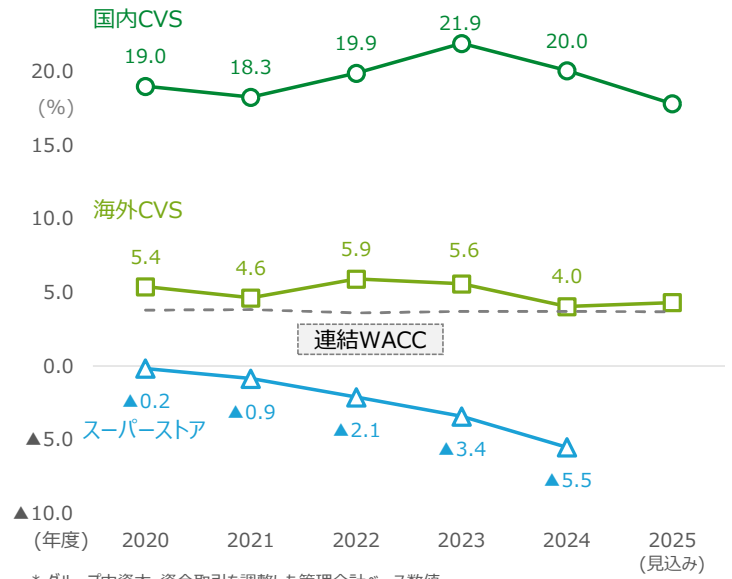
2. 2025年度見込みは、3月6日に公表した「株主価値最大化に向けた経営体制及び資本構造・事業の変革施策について」の通り、事業ポートフォリオの変革を当年度半ばに完了した場合の見込み値です。

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

ROE・ROIC



セグメント別ROIC

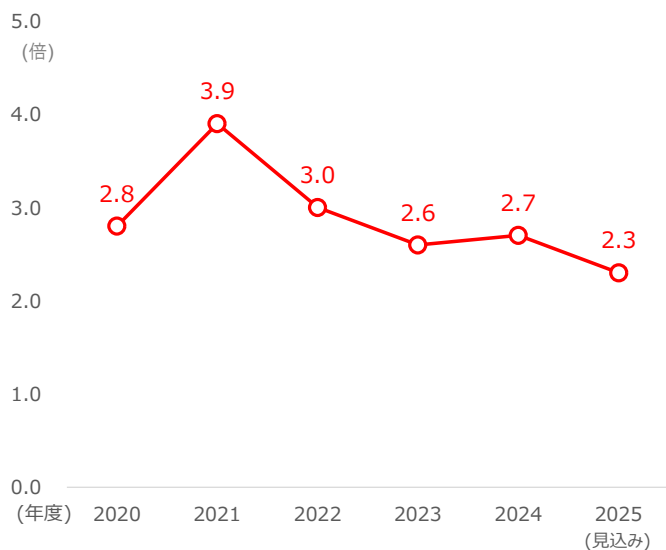


注) 1. ROIC: $\{ \text{純利益} + \text{支払利息} \times (1 - \text{実効税率}) \} / \{ \text{自己資本} + \text{有利子負債(ともに期首期末平均)} \}$

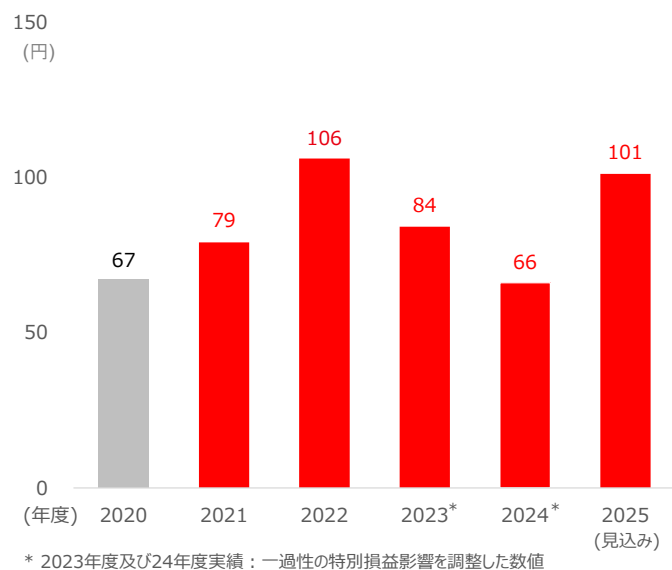
2. 2025年度見込みは、3月6日に公表した「株主価値最大化に向けた経営体制及び資本構造・事業の変革施策について」の通り、事業ポートフォリオの変革を当年度半ばに完了した場合の見込み値です。

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

Debt/EBITDA倍率



EPS



注) 1. 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。2021年2月期の期首に当該株式分割が行われたと仮定して、「EPS」を算出しております。
 2. 2025年度見込みは、3月6日に公表した「株主価値最大化に向けた経営体制及び資本構造・事業の変革施策について」の通り、事業ポートフォリオの変革を当年度半ばに完了した場合の見込み値です。
 3. 「EPS」については、自己株式取得及び消却の影響見込みを考慮しております。

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

環境宣言

『GREEN CHALLENGE 2050』



2050年目標

① CO2排出量削減

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

③ 食品ロス・食品リサイクル対策

＜食品廃棄物の発生量＞

発生原単位 **75%削減**

＜食品リサイクル率＞ **100%**

② プラスチック対策

販売に係るプラスチック資材全般の削減も目指す

＜オリジナル商品で使用する容器＞

環境配慮型素材

＜プラスチック製レジ袋＞

100%使用

使用量ゼロ

④ 持続可能な調達

＜オリジナル商品の食品原材料＞

持続可能性が担保された材料

100%使用

TCFD

2020年6月に開示

※2022年3月改定



Taskforce on Nature-related
Financial Disclosures

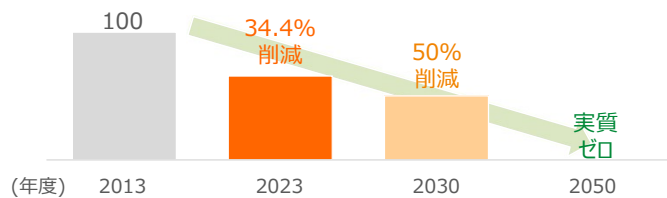
2024年9月に開示

グローバルな視点で持続可能な社会の実現へ

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

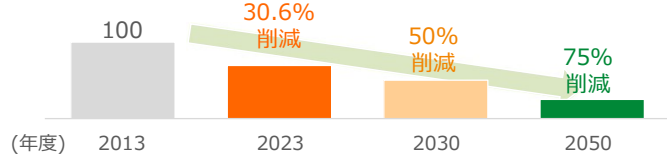
① CO2排出量削減

グループの店舗運営に伴う排出量の削減率

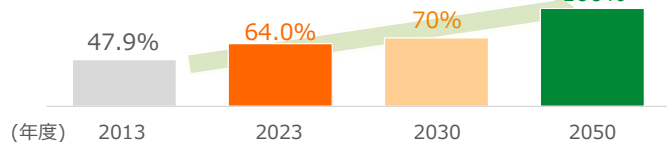


③ 食品ロス・食品リサイクル対策（国内）

食品廃棄物の削減率

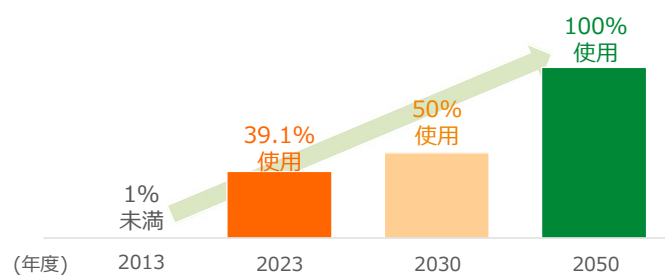


食品リサイクル率



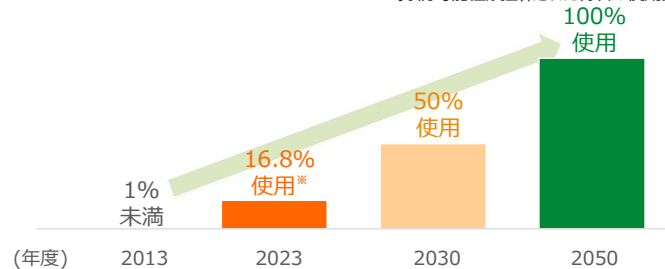
② プラスチック対策

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



※2023年度から集計範囲を変更しました

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



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。