



2025年度 第2四半期(中間期) 決算説明資料

株式会社セブン&アイ・ホールディングス

2025年10月9日

こんばんは。CEOのステーブ・デイカスです。

本日はお忙しいところ2025年度中間期決算説明会にご参加いただきありがとうございます。

本日はセブン&アイ・ホールディングスのCEOとしての視点から、業績を中心にお話しさせていただきます。ここからは英語で説明させていただきます。

目次

- ① オープニング
- ② 中間期連結業績
- ③ 通期業績予想の修正
- ④ クロージング

目次

- ① オープニング
- ② 中間期連結業績
- ③ 通期業績予想の修正
- ④ クロージング

■ 中間期の業績サマリー

単位：億円、%

営業利益	国内CVS	海外CVS	スーパーストア	金融関連	その他	消去/全社	連結
金額	1,217	801	177	179	71	▲363	2,083
計画比	92.8	101.0	115.0	103.8	298.1	-	105.8

■ 優先的主要施策

SEJ	SEI
フレッシュフードの競争優位性を強化し、顧客体験価値の向上と売上拡大を実現	
出来立て商品の展開拡大	レストラン併設店の拡大
デイリー商品の新商品開発	PB商品の新商品開発
訴求力の高い販促	新標準店舗の拡大
	7NOWの拡大
強靱なコスト構造への変革による、不確実な環境への耐性を強化	
聖域のない事業・収益構造を変革するプログラムを実行	効果顕在化している抜本的変革の取り組みをさらに強化

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

4

2か月前、私は2030年までの戦略計画と目標を皆さんに共有しました。もちろん、まだ初期段階ではありますが、順調に進捗しており、具体的な成果が見え始めています。それに加え、7-Eleven, Inc.(SEI)は変化する顧客ニーズに対応するため、事業を根本的に強化する変革プログラムを実行中です。これもまだ初期段階ではありますが、初期の結果は良好です。セブン-イレブン・ジャパン(SEJ)も、近いうちに同様の変革プログラムを開始する予定です。グループ全体でこれらの変革的な取り組みを進める中で、私は当社の将来に非常に前向きな展望を持っています。

それでは、中間期の業績と通期予想についてお話しします。中間期の連結営業利益は2,083億円で、計画を5.8%上回る結果となり、SEIの好調な業績に支えられました。また、純利益は1,218億円となり、予測を24.3%上回る結果となりました。

連結業績は底堅いものとなりましたが、国内コンビニエンスストア(CVS)事業の営業利益は計画未達であり、計画比▲7.2%となりました。また、下期も厳しい状況が継続する見通しであり、通期予想については連結及びSEJの営業利益を下方修正いたします。他方で、下期のSEJの荒利額の回復への手応えも感じています。また、セブン&アイ・ホールディングス全体で稼ぐ力の向上に努める中で、通期の連結純利益の予想を100億円上方修正いたします。

次に、私の方から当社を巡る環境認識と対応策について述べたいと存じます。

8月にも触れましたが、各市場においてインフレの進行と経済の不確実性により、消費者は財布の紐を締めるマインドが継続しています。このトレンドは目新しいものではないですが、消費者は購入する商品に対して、より一層慎重となっており、各市場のセブン-イレブンにおいても例外ではなく来店頻度が低下しています。

日本市場では、人口減少、少子高齢化の進行、物価上昇及び消費の二極化といった状況によるお客様の消費行動変化に加え、スーパーストアやドラッグストア等のCVS以外の業態の増加で中食市場の競争が激化しており、CVSにおいては、より一層顧客ニーズを捉えた変化対応が求められています。

北米市場においても、インフレが賃金の伸びを上回り続けており、生活費の上昇が続く中で、特に低所得者層の家計への圧力が続いています。このような環境の中、オンラインやデリバリーのお買い物の代替手段の増加、在宅勤務の継続、喫煙者の減少、SNAP(政府からの食料補助金プログラム)給付の削減に加え、ガソリン需要の緩やかな減少などにより、CVSの利用者数が減少を続けています。

両マーケットにおいて、SEIでは厳しい経営環境を踏まえて、SEJに先んじて昨年、コストコントロールの引き締めなど、事業・収益構造を変革する「抜本的変革プログラム」をスタートさせています。

今期で既にその効果が現れ始めており、具体的な成果をもたらしていることを、大変心強く、前向きに捉えています。

今後、日本においても同様の成果を追求してまいります。本プログラムは SEJの事業に即した内容とし、すでに開始間近ですが、すぐに結果が出ずとも、より強靱で、より収益力の高いSEJの実現に向け取り組んでまいります。

SEIの粘り強さに感謝するとともに、SEJにおける機会の大きさに期待しています。

変革に向けた取り組みの他、荒利の改善と成長加速に向けた、具体的な短期の施策を着実に実行していきます。

SEJでは、下期にセブンカフェバーカリーやセブンカフェティーなどの出来立て商品の本格展開を加速化します。セブンカフェバーカリー導入店では、未導入店との荒利率前年差で約0.1%増の効果があることが実証されています。特に来期以降は通期でその効果が反映されることにより、成長軌道への着実な貢献を見込んでいます。

デイリー商品強化に向けて、高付加価値商品を間髪入れず投入し、お客様ニーズに応える商品を様々なカテゴリーでお届けしてまいります。さらに、SEJがお客様ニーズにより応えられるよう、商品開発やマーケティングを含むバリューチェーン全体でお客様志向への抜本的な転換に向けて、阿久津社長のもとで取り組んでいます。目的は明確であり、可能な限り早期に客数の回復・増加という成果の実現を目指します。

続いて、米国での主な取り組みについてもご説明いたします。米国においては、消費者は、品質と価値の双方の向上、新鮮なテイクアウト商品がある「食」に特化したCVSを求めています。また、シームレスなデジタル及びデリバリーへの期待も高く、そのライフスタイルに合った、より広く、清潔で、現代的な店舗形式を望んでいます。

SEIの戦略は、これらの期待に応え、そして上回ることです。食品と飲料の品質を向上させ、新鮮な商品の提供を拡大し、プライベートブランド(PB)のポートフォリオを強化することで、より多くの選択肢と価値を提供してまいります。

同時に、先進的な新企画やシグネチャーアイテム、レストランへの投資を通じて、セブン-イレブンを「食の目的地」として再定義します。デジタル分野では、7NOWを拡大し、リワードプログラムの強化を通じてお客様が望むときに、望む方法で商品を利用できるようにしています。

また、店舗基盤への投資も進めます。エボリューション・ストアから得た知見を活用した新標準店舗は、お客様の要望に応えるべく、より大型で、食品に特化し、デジタル技術を先進的に活用するとともに、より魅力的な給油サービスの提供が可能となります。こうした取り組みを通じて、将来の成長に向けた基盤を築いてまいります。

SEJは下期以降の荒利額の改善や来期に向けた成長へのポテンシャルなど、反転の兆しが見え始めています。

SEIでは、昨年来の抜本的変革プログラムが着実に成果を上げています。クイックサービスレストランを含む当社独自のフレッシュフードの品揃え、強固な店舗ネットワーク、そして7NOWの継続的展開など、複数のポジティブな手応えを得ています。

冒頭に述べた純利益の通期予想の上方修正を踏まえ、EPSは前年対比161.6%まで伸びる見込みです。前年の一過性の特別損失の反動により上昇幅が大きく見えますが、前期までに完遂したグループ構造改革と3月に発表し実行している自社株買いの効果によるものと認識しています。

本日、述べた取り組みの積み重ねにより収益性を高め、さらに実施中の自社株買いなど、株主の皆様へのコミットメントを着実に果たしてまいります。こうした取り組みを通じてEPSの成長を実現し、企業価値の一層の向上を目指してまいります。

それでは、中間期決算の詳細について、CFOの丸山からご説明いたします。

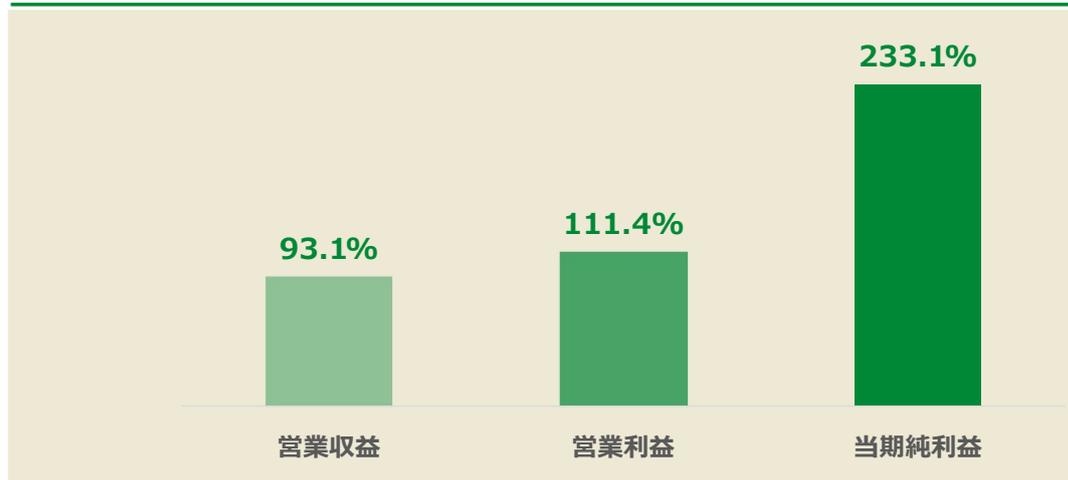
目次

- ① オープニング
- ② 中間期連結業績
- ③ 通期業績予想の修正
- ④ クロージング

皆さまこんばんは。
丸山でございます。

私から2025年度中間期連結決算業績と通期業績予想の修正について、ご説明いたします。

段階利益前年比



主な増減要因

- 営業収益**
 海外CVS事業のガソリン販売単価の下落による売上減少等
- 営業利益**
 SST事業、海外CVS事業の増益等
- 当期純利益**
 グループ構造変革完遂による特別損失の減少等

金額	56,166億円	2,083億円	1,218億円
計画比	97.1%	105.8%	124.3%

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

2025年度中間期の連結業績のハイライトになります。

なお、今回から投資家・アナリストの皆様により分かり易く、“ご注目いただきたい内容を明確にお伝えできるようグラフによる表現にいたしました。これまでお示していた数表についてはAppendixにて開示しておりますので必要に応じてご確認ください。

それでは、内容に入ります。

営業収益	5兆6,166億円	前年同期比	93.1%	計画比	97.1%
営業利益	2,083億円	前年同期比	111.4%	計画比	105.8%
純利益	1,218億円	前年同期比	233.1%	計画比	124.3%

連結では減収・増益となりました。

なお、日本会計基準に基づくのれん償却費は692億円を計上しています。

当中間期の営業収益は、主に海外CVS事業におけるガソリンの小売単価の下落影響により減収となりました。ただし、販売量とCPGが構成要素となるガソリン荒利額には単価の下落影響は限定的であり、ガソリン荒利額はほぼ前年並みとなりました。

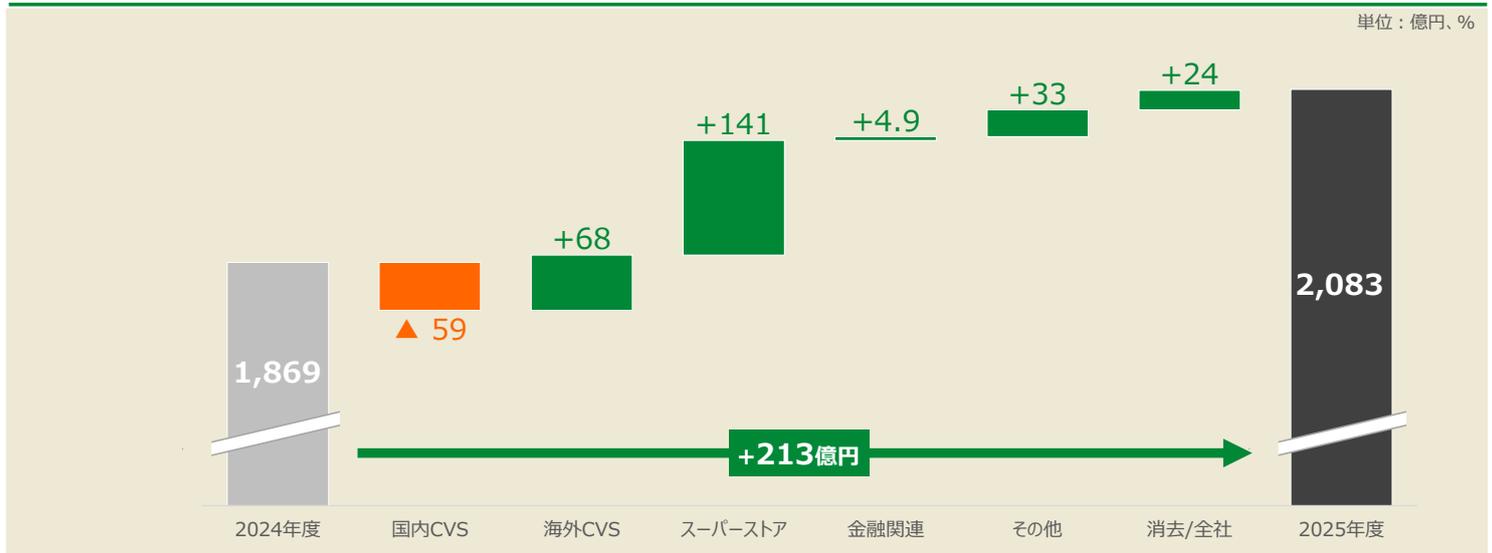
営業利益は、構造改革を終えたスーパーストア事業が増益となったこと、SEIの商品荒利率の改善とコスト構造改革の効果などにより前年比111.4%と2桁増益となりました。

純利益は、特別損益の改善により、前年同期比233.1%の1,218億円と大幅な増益となりました。後ほど詳細をご説明いたします。

なお、為替による損益への影響額は、営業利益段階で▲22億円となりました。

営業利益前年差

単位：億円、%



金額	1,869	1,217	801	177	179	71	▲363	2,083
前年比	77.6	95.4	109.3	503.8	102.8	186.6	-	111.4

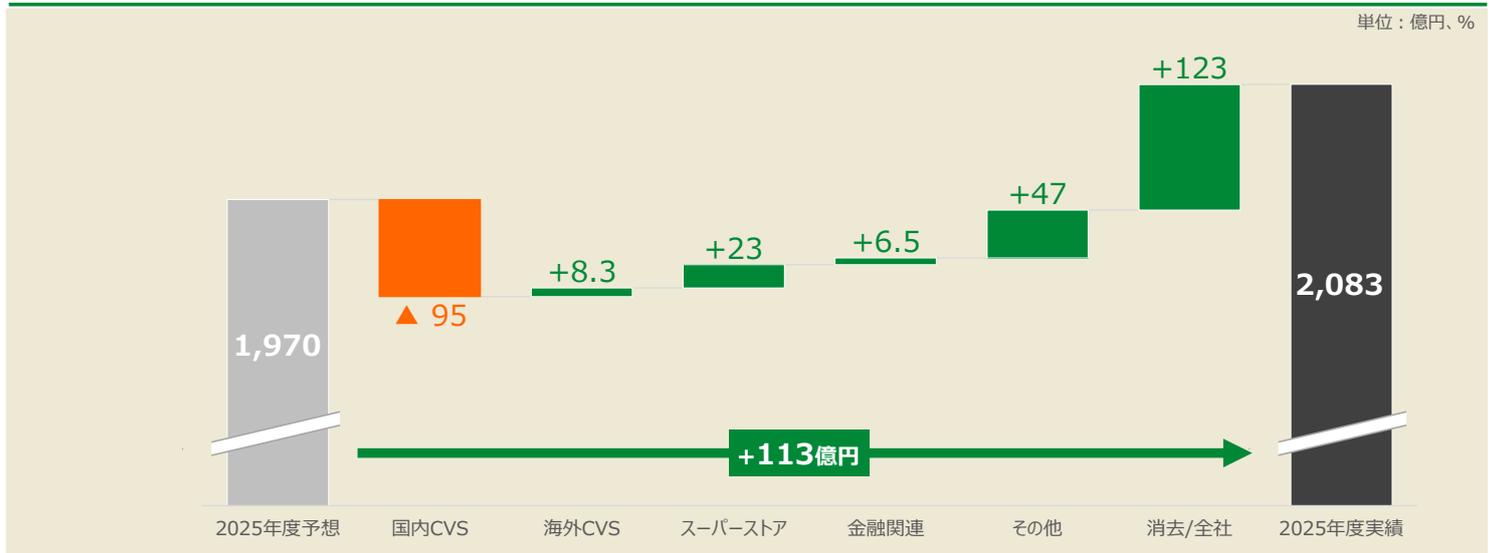
Copyright(C) Seven & i Holdings Co., Ltd. All Rights Reserved.

このチャートは、前年に対する営業利益増減をセグメント別にお示したものです。

国内CVS事業が59億円の減益となったものの、海外CVS事業とスーパーストア事業の増益等により、連結では213億円の増益となりました。

営業利益計画差

単位：億円、%



金額	1,970	1,217	801	177	179	71	▲363	2,083
計画比	-	92.8	101.0	115.0	103.8	298.1	-	105.8

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

このチャートは、計画に対する営業利益増減をセグメント別にお示したものです。

ご覧の通り、国内CVS事業が計画差▲95億円と厳しい状況にありますが、課題は明確であり、その課題に対してどのように打ち手を講じていくのかについては後ほどご説明いたします。

また、消去及び全社は、当初見込んでいたリスクバッファを使わずに済んだことなどにより、計画差の押し上げ要因となりました。

特別損失前年差

単位：億円、%



金額	862	-	-	8.7	303	312
前年比	54.0	-	-	16.8	99.8	36.2

前年までのグループ構造変革・事業構造改革により、特別損失は大幅に低減

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

9

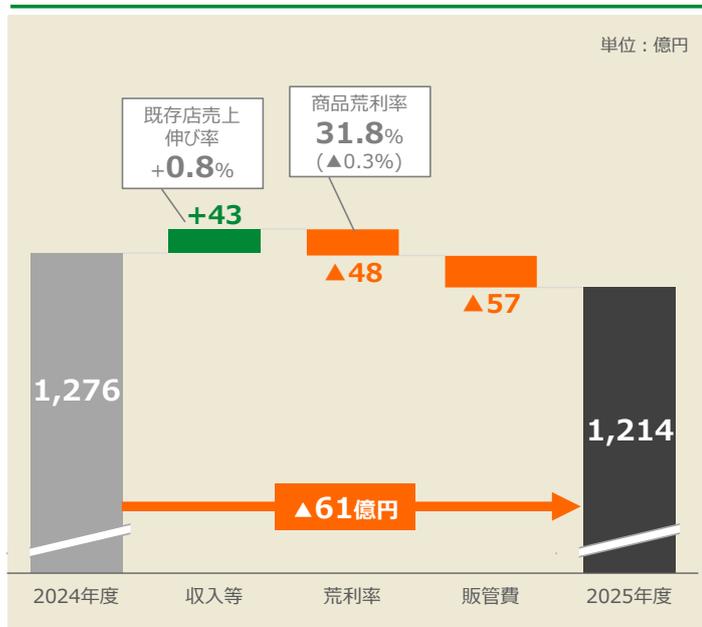
冒頭の連結業績のスライドで純利益が大きく増加したと申し上げましたが、その主たる要因について、ご説明いたします。

こちらは特別損失の前年に対する増減額を要素別に分類したものです。

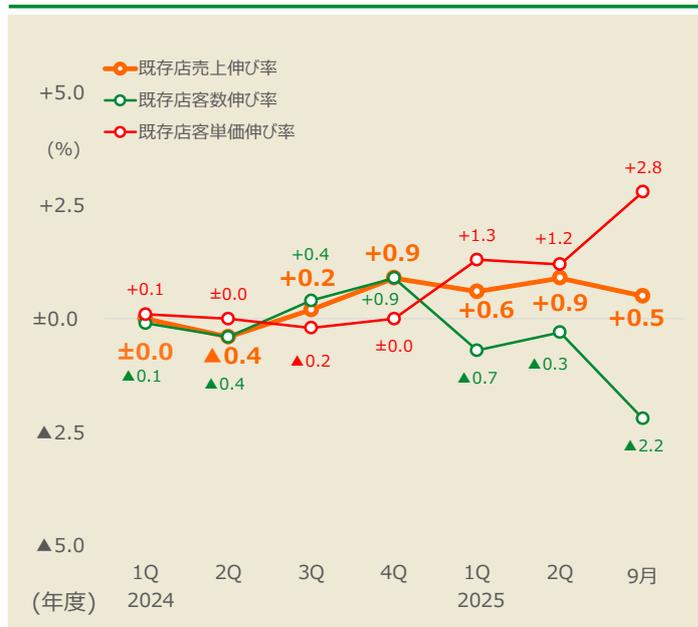
前期に利益を生まない事業または資産の整理を完遂したことにより、特別損失は前期に対し550億円の減少となり、純利益増益の大きな要因となりました。

このあと、SEJとSEIの状況について、ご説明いたします。

営業利益と主要KPI



既存店推移 (売上・客数・客単価)



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

まずはSEJの中間期業績からご説明します。

左側のチャートは、営業利益について、前年からの増減を要因別に分解したものになります。

中間期の既存店売上は+0.8%と伸長したことによる増益効果はみられました。

荒利率は、米価やコーヒー豆などを始めとする原材料価格の高騰による影響を受けています。一方で出来立て商品を始めとする高付加価値商品の販売強化の効果が徐々に始まっており、第1四半期では▲0.6%、第2四半期では▲0.2%と影響を圧縮し、中間期では▲0.3%となりました。

販管費はインフレによる家賃や水光費の増加のほか、ブランディング再構築のための戦略的なプロモーション実施により広告宣伝費が増加したことなどにより57億円増加いたしました。

これらの結果、営業利益は前年に対し61億円減益の1,214億円となりました。

右側の折れ線グラフをご覧ください。

オレンジ色のラインは既存店売上の伸び率を、緑色のラインが客数、赤いラインが客単価の伸び率をお示しております。

課題としている客数については、第1四半期から第2四半期にかけて若干の改善が見られますが、9月は昨年「うれしい値」施策を開始した月でありその影響を受けました。とはいえ、客数の力強い回復には至っていません。お客様の行動変化をより細かく分析し、ニーズに応じた様々な対応策を加速させてまいります。

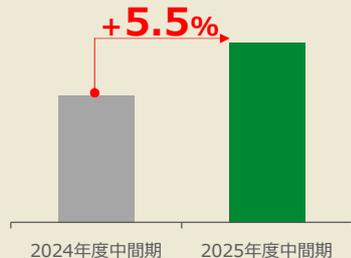
フレッシュフードの差別化

出来立てカウンター商品(カテゴリー別中間実績)

ホットフード(フライヤー含む) **+3.9%** セブンカフェ(ティー含む) **+6.5%** スムージー **+10.5%**



出来立てカウンター商品の平均日販

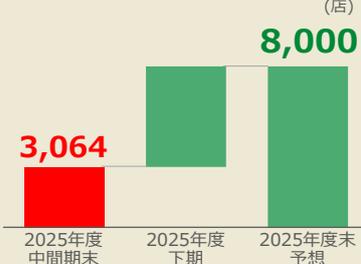


セブンカフェバーカーリー導入効果

荒利率効果 **約+0.1%**

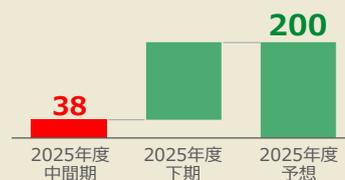
2025年9月における
中間期導入店と未導入店との店舗荒利率前年差比較

セブンカフェバーカーリー導入店舗数 (店)



店舗ネットワークの強化

店舗純増計画 (店)



7NOWの拡大

7NOW 中間期実績

総売上伸び率 **+75.3%** 平均客単価 **2,681円** デリバリー時間 **~20分**

収益構造の変革

抜本的変革プログラムの実行に向けて

取り組み推進

こちらは2025年度の重点施策の進捗状況です。

フレッシュフードの差別化として出来立て商品の展開状況をご説明します。

これはセブン-イレブンの持つバリューチェーンの強みを活かし、売上にも荒利にも効果が期待できる極めて重要な施策であると位置付けています。

中間期において、ホットフードやセブンカフェ、スムージーなどのカテゴリーの平均日販は前年に対し5.5%増加し、セブンカフェバーカーリー導入店舗の荒利率は未導入店舗に対し+0.1%の効果を確認しております。これらの検証結果を踏まえ、売上にも荒利にも貢献するこの取り組みを下期以降も強化し、2025年度には約8,000店舗に導入店舗を拡大してまいります。

また、店舗ネットワークの強化と7NOWの拡大についても着実に進めてまいります。

収益構造の変革については、SEIが先行して取り組みを開始し、コストコントロールの厳格化などによる効果を上げています。SEIにおいても事業特性に応じた変革により成果を上げるべく、取り組みを進めているところです。

出来立て商品導入効果（2025年度）



高付加価値商品の強化



お客様との双方向のコミュニケーションを通じたマーケティング戦略を強化



プロモーション

オペレーション

加盟店とのコミュニケーション深耕による、店舗販売力の強化

- 1 商品戦略の理解推進
- 2 コミュニケーション強化
- 3 持続可能な仕組み作り

差別化された商品展開の効果が着実に発現。成長軌道に向けて取り組みを加速。

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

厳しい現状から、いかにして再成長軌道へ復すのか、その道筋をお示しすることが重要であると認識しています。まず、5月からSEJも阿久津社長のもと新体制で様々なことが変わり、スピードアップと、カルチャー変革が推し進められています。

先ほどご説明した出来立て商品の拡大のほかに、阿久津体制となり、商品・プロモーション・オペレーションが三位一体となった運営により、収益改善に向けた取り組みが推進されております。その効果がどのように発現するのかについて、ご説明します。商品面では、セブンカフェベーカリーとセブンカフェティーの展開です。ご覧の通り、セブンカフェベーカリーの導入が下期に加速し、さらにセブンカフェティーの本格展開が下期からいよいよ始まるなど、出来立て商品の売上構成比が高まってまいります。それによる全体への荒利率の押し上げ効果が四半期を追うごとに高まっていきます。

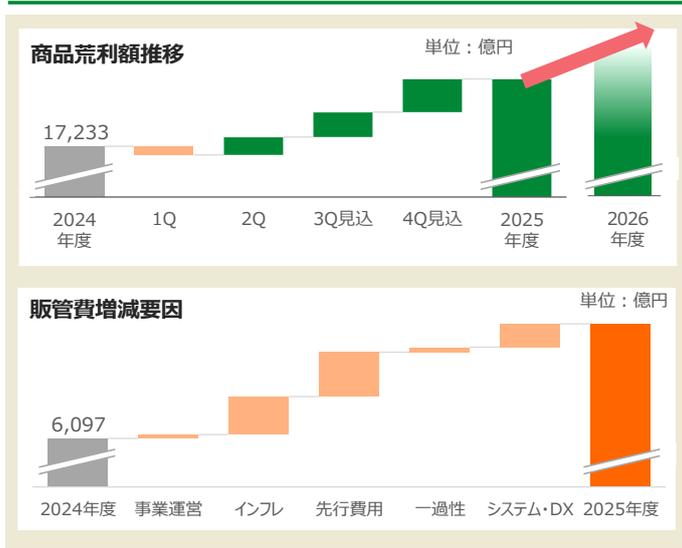
また、デイリー商品強化として、高付加価値商品を間髪入れず投入していきます。9月には相盛おむすび、今月には麺類、その後も様々なカテゴリーでお客様ニーズに応える商品を続々と投入していきます。その商品展開を図るうえで重要なことがプロモーションです。プロモーションは、お客様との双方向のコミュニケーションを強化することで、きめ細やかなお客様ニーズを把握し、その情報を商品開発やオペレーションの施策に反映、また、その運営を可能にする組織体制を整え実行に移しております。

オペレーションにおいては、厳しい状況であるからこそ、改めて加盟店様に元気になっていただくことが重要だと考えており、本部と加盟店様の信頼関係をより強固なものにするためのコミュニケーションの在り方をいちから見直しました。従来、春と秋の年2回開催していた商品展示会のうち、秋を「Zone Conference」とし、加盟店様とのコミュニケーションの強化を通じて双方向の理解深耕を図っております。

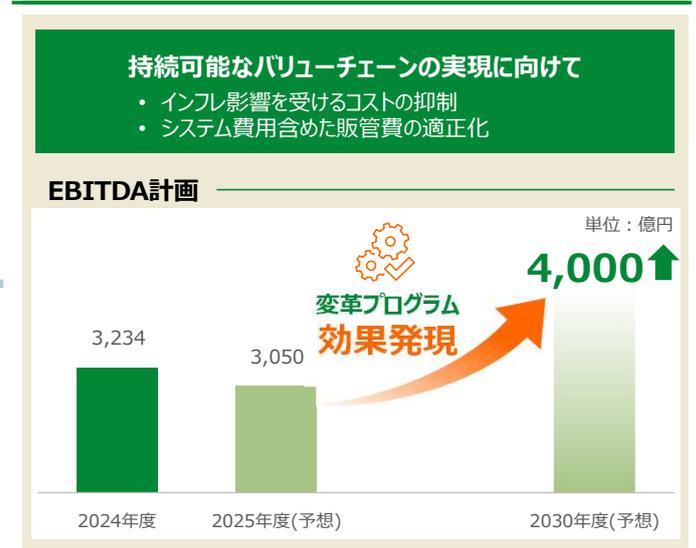
これらの取り組みをスピード感を持って進めることが、セブン-イレブンの本来の成長軌道回復に向けた最も重要な取り組みであると考えております。

私としても、阿久津社長が就任しこれまでの取り組みによる変化を実感しており、効果が利益となって顕在化するには少々時間はかかるものの確実に回復するという手応えを強く感じています。

戦略的施策による商品荒利額への貢献



抜本的変革プログラム



施策効果の拡大に加え、抜本的変革プログラムの実行により成長軌道へ回帰

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

先ほどご説明した出来立て商品や高付加価値商品の取り組みなどの戦略的施策によるSEJ全体の荒利額に対する効果と発現の時間軸についてご説明します。

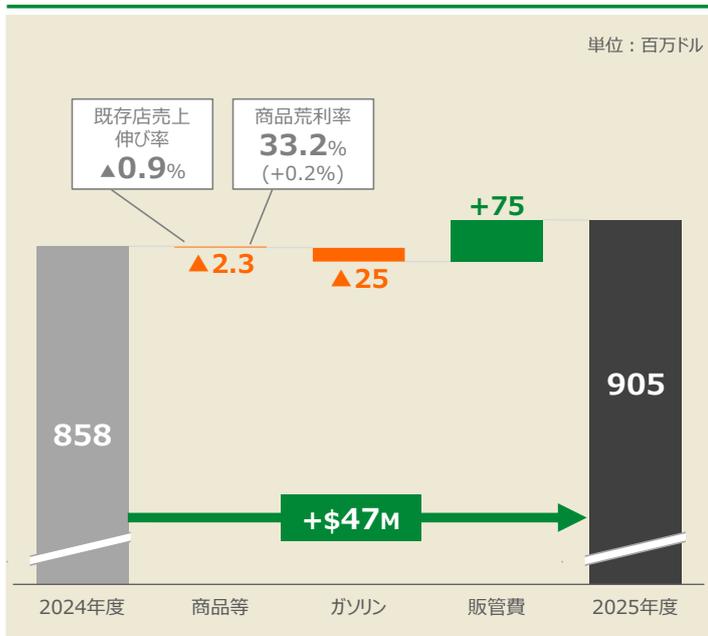
左側上段のチャートは、セブンカフェベーカリーやセブンカフェティーのような差別化商品の展開が拡大するにつれて、全体の荒利額の増加幅が拡大していくことがお分かりいただけると思います。また、今年度に実施したこれらの施策効果は、2026年度には年間の効果となり、さらに大きな効果をもたらすこととなります。

しかしながら、施策による荒利額増加が段階的に発現する一方、左下のチャートでお示しの通り、2025年度は、それ以上に、主にインフレ、先行費用、システム・DX費用をはじめとして、販管費が増加する見込みであり、次年度以降の持続的な利益成長に向けてコスト構造を抜本的に変革することが急務です。

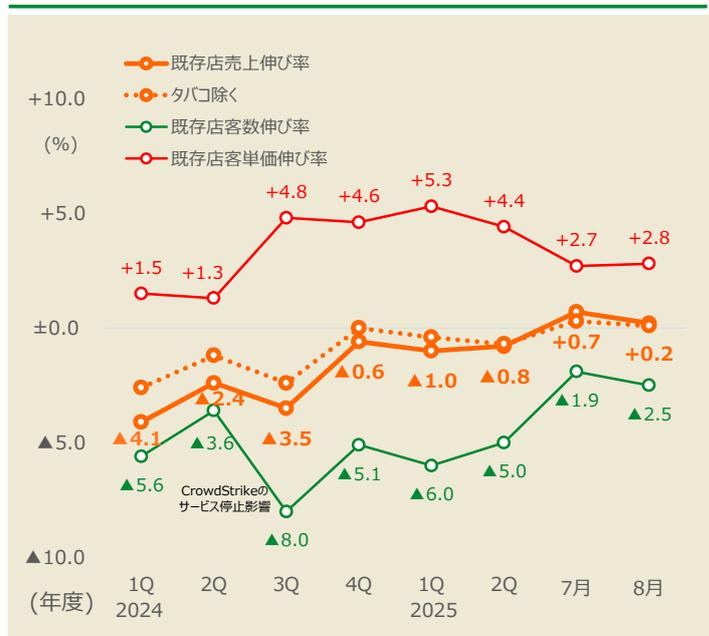
この課題に対し、SEJにおいてもこのプログラムを実行し、インフレによるコスト増加、また、システム費用を含めた販管費の適正化など、聖域なく事業・収益構造の変革を実施してまいります。

2025年度の営業利益については、冒頭でデिकासからご説明しましたとおり、先行費用の計上などにより下方修正させていただきますが、来期以降、営業施策効果の拡大に加え、抜本的変革プログラムの実行により、セブン-イレブン本来の力強い利益成長へ回帰させていただきます。

営業利益と主要KPI



既存店推移 (売上・客数・客単価)



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

続きましてSEIの中間期業績についてご説明します。
左側のチャートをご覧ください。

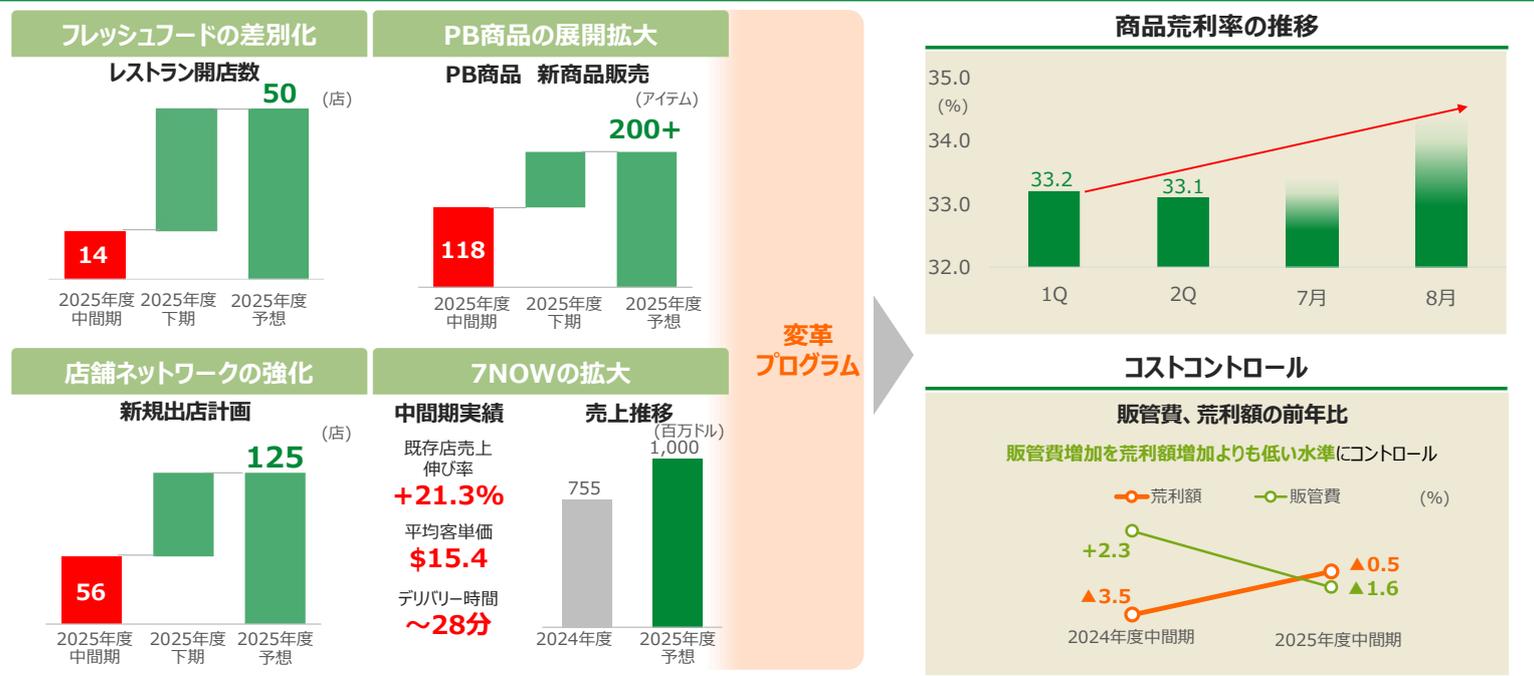
商品事業においては、インフレの影響を受けつつも、戦略的施策の推進に加えて、エリア毎にマーケットの消費状況をきめ細かく見極めた価格戦略へ変更したことにより、商品荒利率が+0.2%と改善しましたが、既存店売上は前年を下回り、商品事業による利益は減益となりました。

ガソリン事業については販売量は前年を下回った一方、供給や卸を含めた全体CPGが前年を上回りましたが、その影響をカバーしきれず減益となりました。

しかしながら、販管費については、変革プログラムの効果により、商品事業、ガソリン事業の減益をカバーし、営業利益は、前年比で47百万ドル増益の905百万ドルとなりました。

右側の折れ線グラフをご覧ください。

客数は依然マイナスとなっているものの、着実に改善傾向を示しており、既存店売上についても、直近では前年を上回る水準にまで回復してきました。



施策効果の発現に加え、抜本的変革プログラムの効果が出始め、商品荒利率が改善しコストも抑制

こちらはSEIの2025年度の重点施策の進捗状況についてお示しています。

現在の北米における市場環境において、お客様ニーズに応えるために、「食」を中心としたコンビニの実現に向けて、左側にお示しているレストラン店舗の拡大、PB商品の拡大、新標準店舗を中心とした店舗網の拡大、7NOWによるデリバリーニーズへの対応等、取り組みを着実に進めております。

SEIではこれらの施策による効果に加え、バリューチェーン全体の収益改善を目的とする変革プログラムの効果が直近で見え始めてます。右上のチャートにお示しの通り商品荒利率の上昇が確認できているとともに、販管費の抑制も実現できており、引き続き、事業成長と収益性の改善を推進してまいります。

目次

- ① オープニング
- ② 中間期連結業績
- ③ 通期業績予想の修正
- ④ クロージング

続きまして、通期業績予想の修正についてご説明いたします。

2025年度 連結業績予想の修正



単位：億円、%

	修正前	修正後	前年比	前年差	修正前比	修正額
グループ売上*1	173,380	170,860	92.6	▲13,568	98.5	▲2,520
営業収益	107,220	105,600	88.2	▲14,127	98.5	▲1,620
営業利益	4,240	4,040	96.0	▲169	95.3	▲200
経常利益	3,860	3,660	97.7	▲85	94.8	▲200
親会社株主に帰属する 当期純利益	2,550	2,650	153.1	+919	103.9	+100
EPS (円)	102.92	107.66	161.6	+41.04	104.6	+4.74
のれん償却前EPS (円)*2	145.33	150.00	142.7	+44.88	103.2	+4.67
E B I T D A (営業利益+減価償却費+のれん償却費)	9,630	9,225	92.7	▲730	95.8	▲405

*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) 為替換算レート：U.S.\$1 = 148.00円 1元 = 21.00円 (修正なし)

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

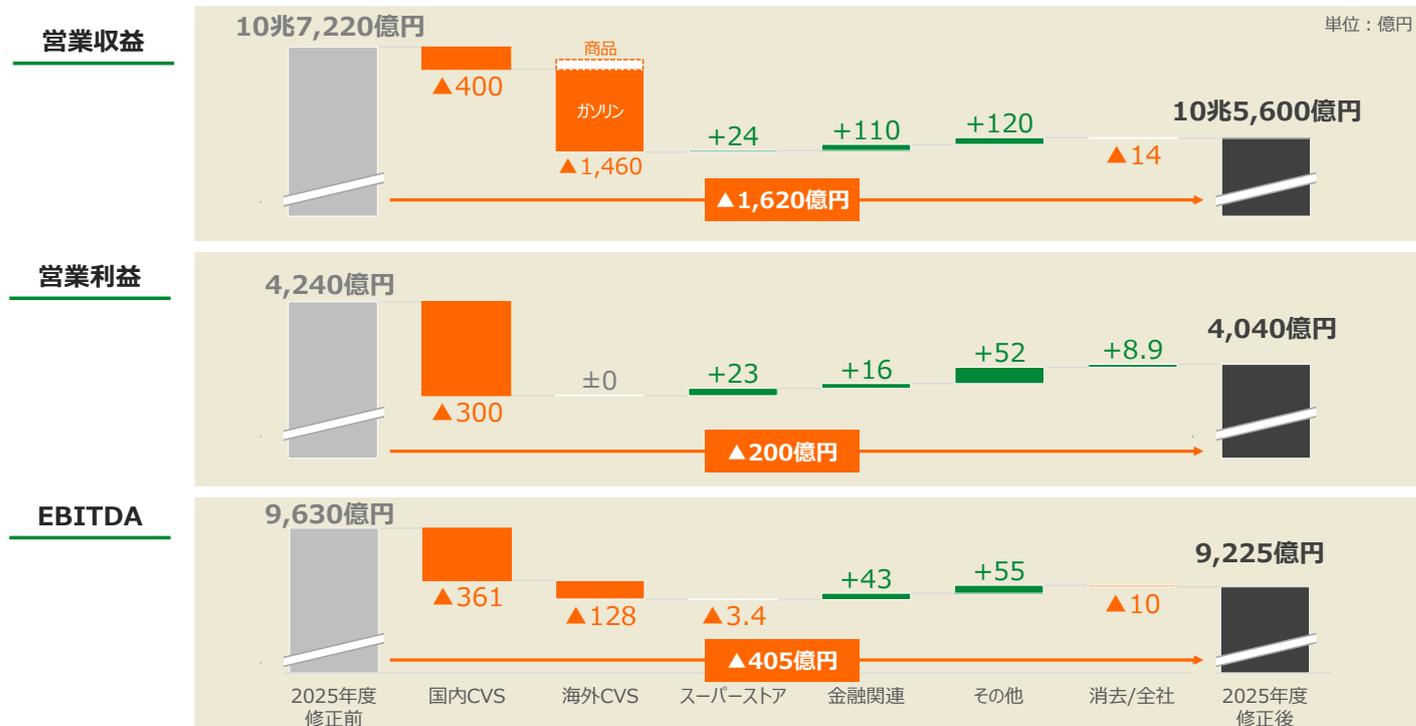
17

始めに連結業績の修正内容からご説明します。

営業収益は1,620億円下方修正により10兆5,600億円、営業利益は200億円下方修正の4,040億円に修正いたしますが、親会社株主に帰属する当期純利益は100億円上方修正し2,650億円といたします。

従いまして、EPSは107.66円、前期比161.6%、のれん償却前のEPSでは150円を見込んでおり、事業収益力は回復途上にあるものの、株主の皆様を始めステークホルダーの皆様に対し、純利益は、期初のお約束以上の結果でお応えするべく、取り組みを進めています。

2025年度 セグメント別予想の修正



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

こちらは業績修正のセグメントごとの内訳をお示しております。

上段の営業収益は、国内CVSはSEJの既存店売上を前提を下方修正したことによるものです。最も影響が大きい海外CVS事業は、主にSEIのガソリン単価下落の影響によるものです。なお、ガソリン売上は下方修正しますが、販売量とCPGを構成要素とする荒利額への影響は限定的であります。

中段の営業利益は、主に国内CVS事業の下方修正の影響によるものであり、これはSEJの売上、荒利率の修正及び販管費の増加によるものですが、中間期実績における計画差▲95億円から修正額が拡大している要因について、ご説明いたします。

SEJ単体の中間期における営業利益のうち、主にシステム関連の経費などで約45億円が下期へ期ズレが発生しました。したがって、この期ズレにより、下期に計画差額が拡大するように見えておりますが、実態としては、次世代システム稼働によるシステムコストの増加をはじめ、効果発現に先行して費用が増加する中、上期と同程度の営業利益計画差を見込んでいるものとご理解いただければと思います。

これに対して、早期の収益改善に向けた様々な施策をスピード感を持って進めるとともに、危機感を持って抜本的変革プログラムの稼働に向けた取り組みを進めています。

下段のEBITDAは主に国内CVS事業の営業利益の影響、海外CVS事業は減価償却費の減少などにより修正いたしました。

2025年度 主要事業会社業績予想の修正



単位：億円、%[百万ドル、%]

	修正前				修正後			
	営業利益		既存店 売上伸び率	商品荒利率 前年差	営業利益		既存店 売上伸び率	商品荒利率 前年差
		前年比/差				前年比/差		
セブン-イレブン・ジャパン	2,450	104.8 +112	+2.5	+0.1	2,150	92.0 ▲187	+0.9	▲0.3
7-Eleven, Inc.*	3,404	103.3 +107	▲1.5	+0.4	3,404	103.3 +107	▲0.9	+0.3
[ドルベース]	[2,300]	[105.8] [+127]			[2,300]	[105.8] [+127]		
7-Eleven Australia	47	-	+3.0	+0.1	47	-	▲0.1	+0.1
[ドルベース]	[32]	[-]			[32]	[-]		

* 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（修正なし）

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

19

こちらは2025年度の主要3社の修正内容です。

SEJは、既存店売上、商品荒利率を修正し、営業利益を300億円下方修正いたしました。

SEIは、既存店売上と商品荒利率は直近までの状況を踏まえそれぞれ修正しますが、営業利益は当初計画を維持します。

7-Eleven Australiaは、既存店売上を直近までの状況を踏まえ修正しますが、商品荒利率、営業利益は当初計画を維持します。



純利益成長と自己株式取得の完遂により、実質的なEPSは大きく成長

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

20

先ほどご説明した2025年度の修正計画を前提とした予想EPSについて、ご説明させていただきます。3月に公表したマネジメント施策のひとつである株主還元強化の一環で進めている自己株式取得の状況を踏まえ、当社のEPSが、実質的に大きく改善していることをご理解いただきたく、こちらのスライドをご用意いたしました。

緑色のバーグラフがJ-GAAPベースの純利益に基づくEPSであるのに対して、オレンジ色のバーグラフはのれん償却前のEPSであります。

真ん中のチャートは2025年度のEPS予想ですが、大幅な純利益の成長と自己株式取得の実行により、のれん償却前で150円の水準になると予想しております。

分母となる株式数は、期中平均株数ですが、期末株数を分母に算出したEPSが右側の期末株数ベースです。この場合ののれん償却前EPSでは159.37円であり、来期以降に向けて、実質的にはさらに大きなEPS成長を遂げうる計画となっていることをご理解いただきたい。

これで私からのご説明は以上になります。
 それでは、再びダイカスから、クロージングメッセージをお伝えします。

目次

- ① オープニング
- ② 中間期連結業績
- ③ 通期業績予想の修正
- ④ クロージング



SEI：抜本的変革プログラムをさらに推進し、フレッシュフードの差別化、店舗ネットワーク強化、7NOWによる価値向上により収益力の強化と事業成長を図る



SEJ：来期は、出来立て商品の全国展開による荒利額向上の通期寄与やお客様目線を重視した施策により、成長軌道へ復帰



SEJ：抜本的変革プログラムの推進と徹底を通じて、売上と収益性を抜本的かつ持続的に改善



連結：ボトムラインの計画は着実に達成、自己株式取得を計画通り実行し、EPSを大幅に成長

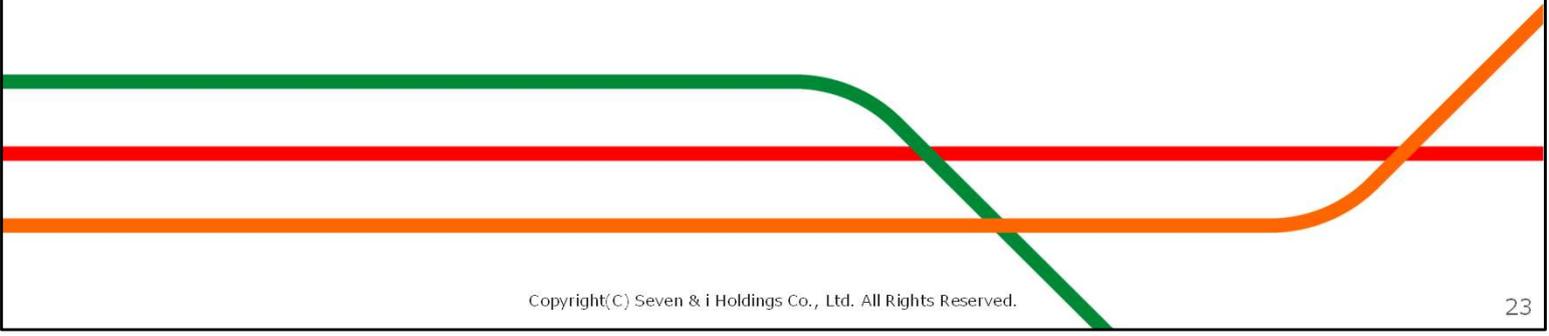
ありがとうございます、丸山さん。

ご説明した通り、厳しい環境にもかかわらず、SEIは収益性の向上と成長を促進するための変革プログラムにおいて着実な進展を遂げています。SEJも間もなく包括的な変革プログラムを開始する予定です。さらに、全国展開される出来立て商品の導入を通じて、SEJの回復の兆しが見え始めています。私は、セブン&アイ・ホールディングス全体で見られる進展に非常に勇気づけられています。経営陣は、純利益とEPSの強化に引き続き全力で取り組み、株主の皆様への約束を果たすことに専念しています。

8月6日に発表した「7-Elevenの変革」に基づく2030年に向けた全社的な取り組みへのコミットメントは変わりません。私たちはマネジメントプロセスの変更を完全に実施し、より迅速で規律ある意思決定と実行を確実にする体制を整えました。

私はこの前向きな勢いを直接感じており、これからの展開に非常に期待しています。次回のIR Dayでは、2030年に向けた各事業部門の具体的なロードマップを含め、さらなる詳細をお伝えする予定です。

Appendix – 補足資料 -

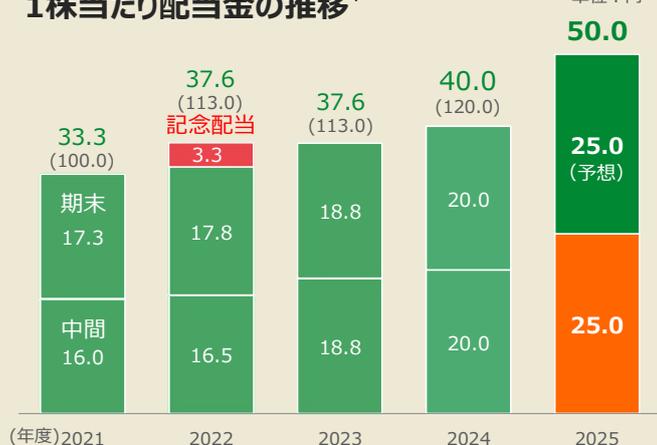


配当方針

一貫して1株あたりの配当を向上していく『**累進配当**』を実施

1株当たり配当金の推移*

単位：円



中間配当

1株当たり配当金額 **25.0円**

配当の効力発生日
(配当支払開始予定日) **2025年11月14日**

2025年度配当予想 **年間 50.0円**

*・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。
 ・2021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。

進捗状況

2026年下半期までの
SEIのIPO実現

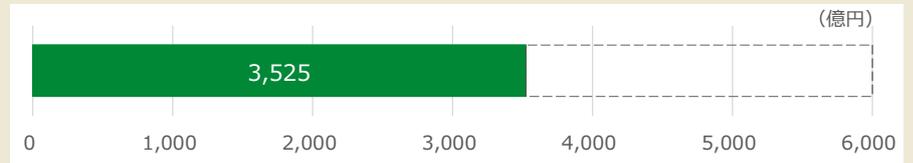


✓ プロジェクトを立ち上げ、実現に向けた実務ベースの準備を予定通り進行中

株主還元に対するコミットメント



✓ 自己株式取得状況 進捗率58.8% (累計取得価額・9月末時点)



事業ポートフォリオ変革



✓ SST事業グループの非連結化は完了 (9月1日リリース済)

✓ セブン銀行の非連結化は完了 (6月24日リリース済)

連結要約貸借対照表(2025年8月末)



単位：億円

資産の部 (主要科目のみ)	2025/2	2025/8	前期末差
流動資産	28,237	18,772	▲9,465
現金及び預金	13,686	7,095	▲6,590
7BK現金及び預け金	9,031	-	▲9,031
受取手形、売掛金及び 契約資産	4,416	3,303	▲1,112
商品及び製品	3,127	2,903	▲224
固定資産	85,617	77,723	▲7,893
有形固定資産	49,812	45,773	▲4,039
建物及び構築物	17,491	16,259	▲1,232
土地	11,725	11,075	▲649
使用権資産	12,898	11,831	▲1,066
無形固定資産	27,113	23,844	▲3,268
投資その他の資産	8,690	8,104	▲585
繰延資産	5.8	4.7	▲1.0
資産合計	113,861	96,500	▲17,360

負債・純資産の部 (主要科目のみ)	2025/2	2025/8	前期末差
負債合計	71,628	60,381	▲11,246
流動負債	33,166	26,986	▲6,179
支払手形及び買掛金	5,194	5,730	+535
短期借入金	1,724	5,809	+4,084
1年内償還・返済予定の 社債及び長期借入金 関係会社事業関連損失 引当金	5,001	4,941	▲59
リース債務	182	100	▲82
リース債務	1,806	1,632	▲173
銀行業における預金	8,133	-	▲8,133
固定負債	38,462	33,395	▲5,067
社債	12,440	9,347	▲3,092
長期借入金	7,780	7,060	▲720
リース債務	12,234	11,254	▲979
純資産合計	42,232	36,118	▲6,113
負債・純資産合計	113,861	96,500	▲17,360

注) 「法人税、住民税及び事業税等に関する会計基準」(企業会計基準第27号2022年10月28日)等を2026年2月期の期首から適用しており、2025年2月期に係る各数値については、遡及適用後の数値を記載しています。
Copyright(C) Seven & i Holdings Co., Ltd. All Rights Reserved.

中間期 連結業績ハイライト



単位：億円、%

	24年度	25年度	前年比	前年差	計画比	計画差
グループ売上*1	92,870	88,864	95.7	▲4,005	97.5	▲2,235
営業収益	60,355	56,166	93.1	▲4,188	97.1	▲1,683
営業利益	1,869	2,083	111.4	+213	105.8	+113
経常利益	1,672	1,864	111.5	+192	108.4	+144
特別利益	101	483	476.4	+381	139.3	+136
特別損失	862	312	36.2	▲550	110.2	+29
親会社株主に帰属する中間純利益	522	1,218	233.1	+695	124.3	+238
のれん償却費	677	692	102.2	+14	98.9	▲7.9
EPS (円)	20.09	47.83	238.1	+27.74	124.4	+9.37
のれん償却前EPS (円)*2	38.87	68.76	176.9	+29.89	115.1	+9.02
EBITDA(営業利益+減価償却費+のれん償却費)	4,715	4,854	103.0	+139	100.1	+4.4

*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) 為替換算レート：U.S.\$1 = 148.40円 1元 = 20.44円

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

中間期 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	
		前年比/差		前年比/差		前年比/差
連結	56,166	93.1 ▲4,188	2,083	111.4 +213	4,854	103.0 +139
国内コンビニエンスストア	4,625	100.0 +2.0	1,217	95.4 ▲59	1,657	95.2 ▲83
海外コンビニエンスストア	42,211	91.5 ▲3,913	801	109.3 +68	2,585	101.3 +33
スーパーストア	6,894	95.2 ▲350	177	503.8 +141	363	146.6 +115
金融関連	1,091	103.7 +38	179	102.8 +4.9	394	106.7 +24
その他	1,746	106.1 +101	71	186.6 +33	107	148.5 +35
消去及び全社	▲403	- ▲66	▲363	- +24	▲254	- +13

注) 為替換算レート：U.S.\$1 = 148.40円 1元 = 20.44円

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

中間期 セグメント別営業収益・営業利益・EBITDA (対計画)



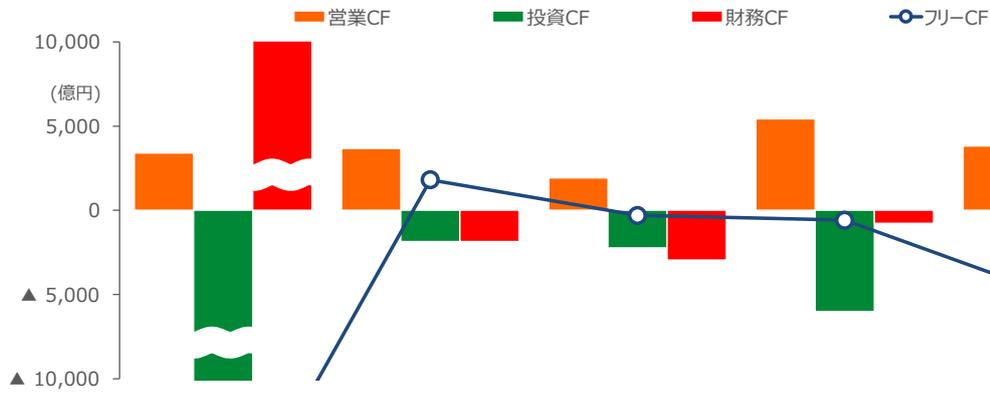
単位：億円、%

	営業収益		営業利益		EBITDA	
		計画比/差		計画比/差		計画比/差
連結	56,166	97.1 ▲1,683	2,083	105.8 +113	4,854	100.1 +4.4
国内コンビニエンスストア	4,625	96.2 ▲184	1,217	92.8 ▲95	1,657	93.1 ▲122
海外コンビニエンスストア	42,211	96.1 ▲1,698	801	101.0 +8.3	2,585	97.1 ▲77
スーパーストア	6,894	100.4 +24	177	115.0 +23	363	99.1 ▲3.4
金融関連	1,091	104.9 +51	179	103.8 +6.5	394	108.6 +31
その他	1,746	110.5 +166	71	298.1 +47	107	186.0 +49
消去及び全社	▲403	- ▲43	▲363	- +123	▲254	- +126

注) 為替換算レート：U.S.\$1 = 148.40円 1元 = 20.44円

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

中間期 連結キャッシュ・フロー計算書

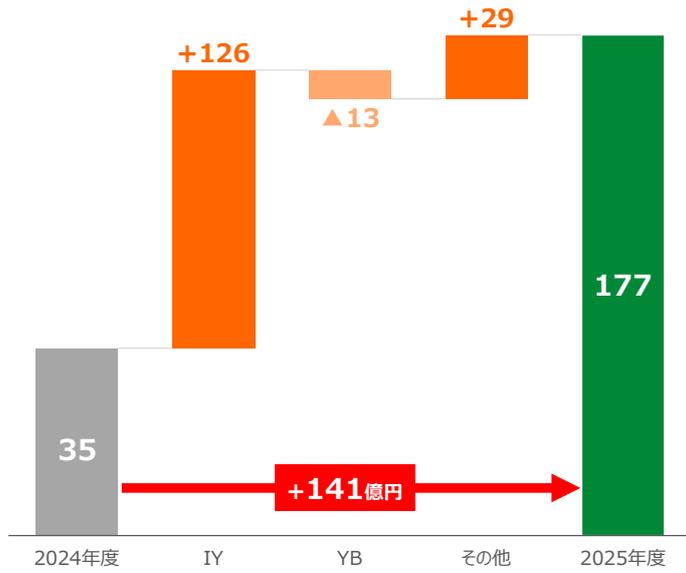


(億円)	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度	2024年度との差
営業活動によるCF	3,408	3,664	1,929	5,424	3,821	▲1,603
投資活動によるCF	▲23,439	▲1,842	▲2,231	▲6,007	▲8,833	▲2,825
フリーCF	▲20,031	1,822	▲301	▲583	▲5,012	▲4,429
財務活動によるCF	12,431	▲1,854	▲2,952	▲765	▲1,329	▲563
現金及び現金同等物 期末残高	14,663	14,425	13,721	14,695	6,942	▲7,753

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

スーパーストア事業

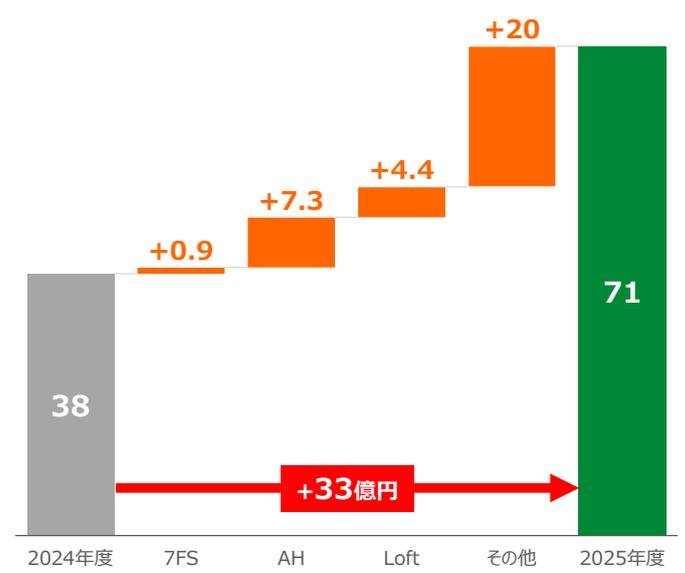
単位：億円



注) IY:イトーヨーカ堂、YB:ヨークベニマル

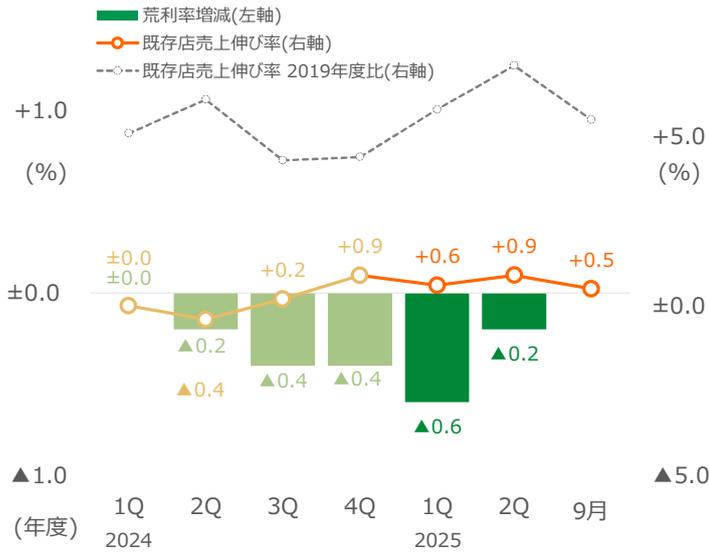
その他の事業

単位：億円

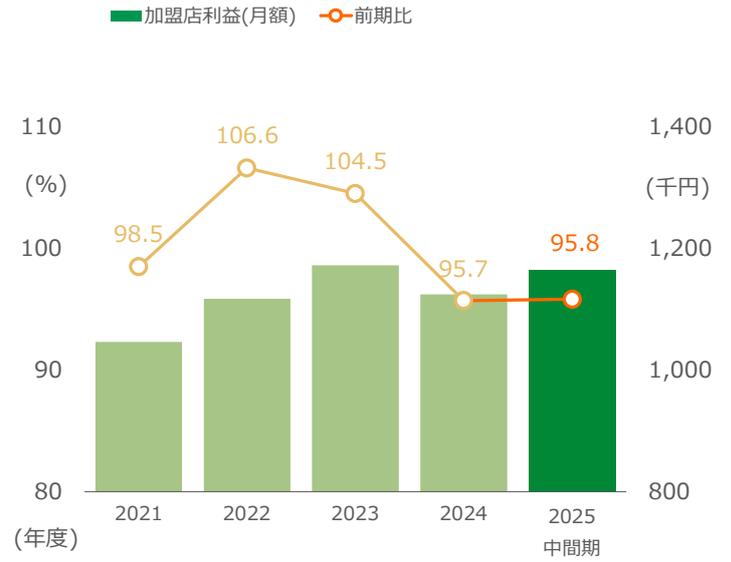


注) 7FS: セブン&アイ・フードシステムズ、AH: 赤ちゃん本舗

既存店売上・荒利率



加盟店利益推移



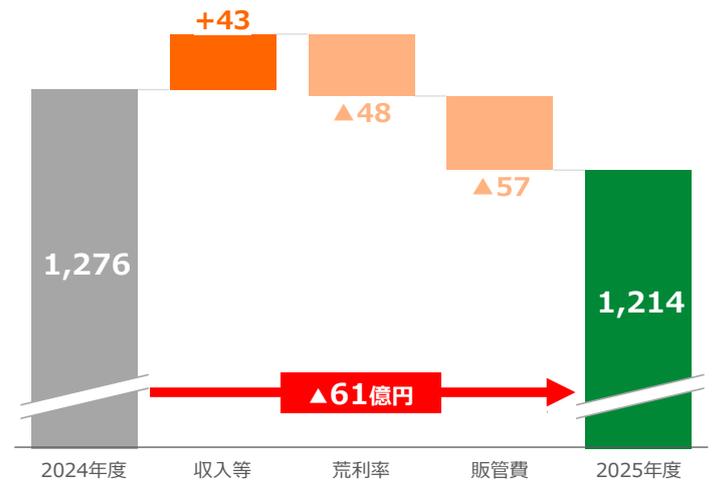
販管費

単位：億円、%

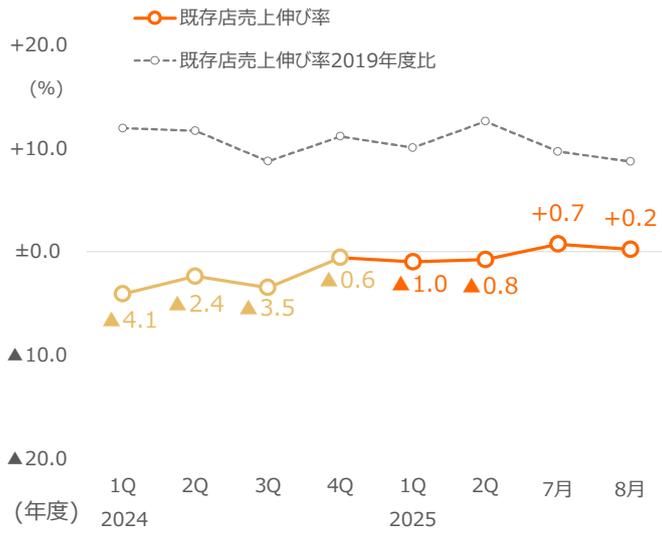
	中間期	前年比		主な要因
		前年比	前年差	
販管費合計	3,107	101.9	+57	
広告宣伝費	217	114.0	+26	販促の強化
人件費	398	102.7	+10	給与単価上昇による影響
地代家賃	1,015	102.2	+22	店舗数増加
減価償却費	431	94.6	▲24	7次システム償却終了に伴う減少
水道光熱費	333	103.9	+12	電気代増加
その他	710	101.5	+10	システム経費及びメンテナンス費用の増加

営業利益増減

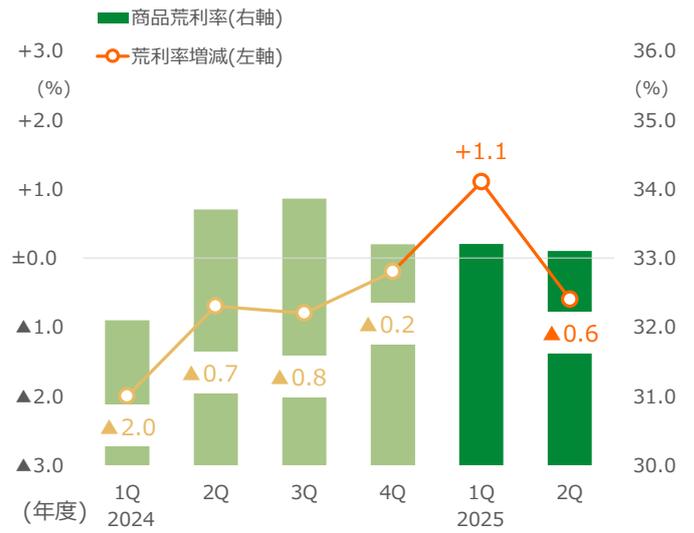
単位：億円



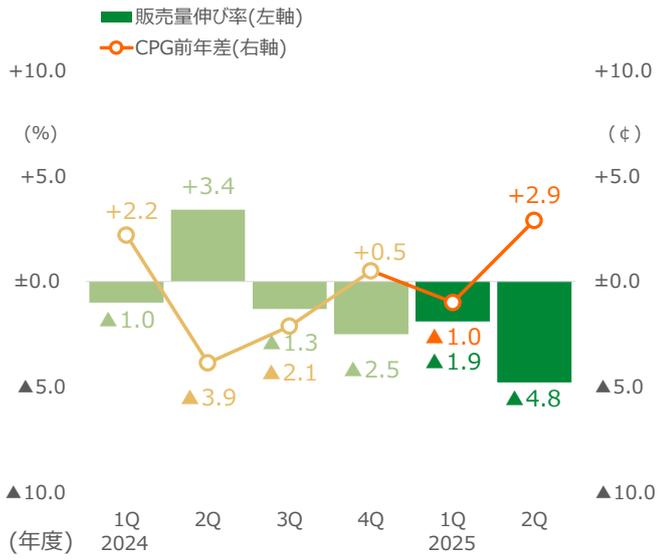
既存店商品売上



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。

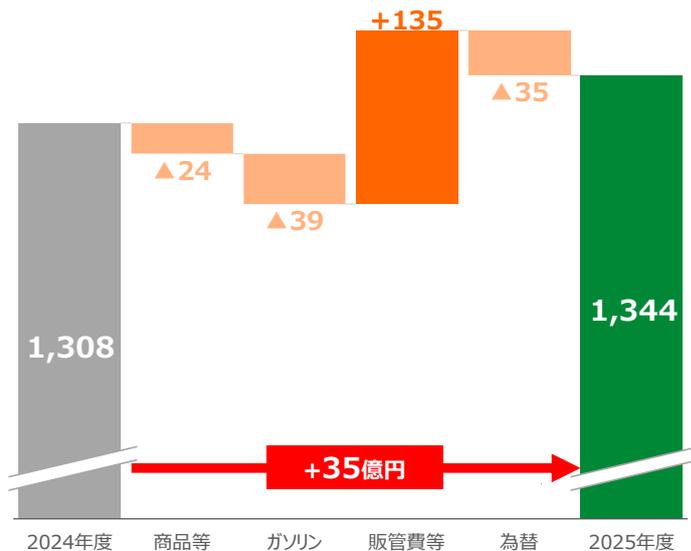
販管費

単位：百万ドル、%

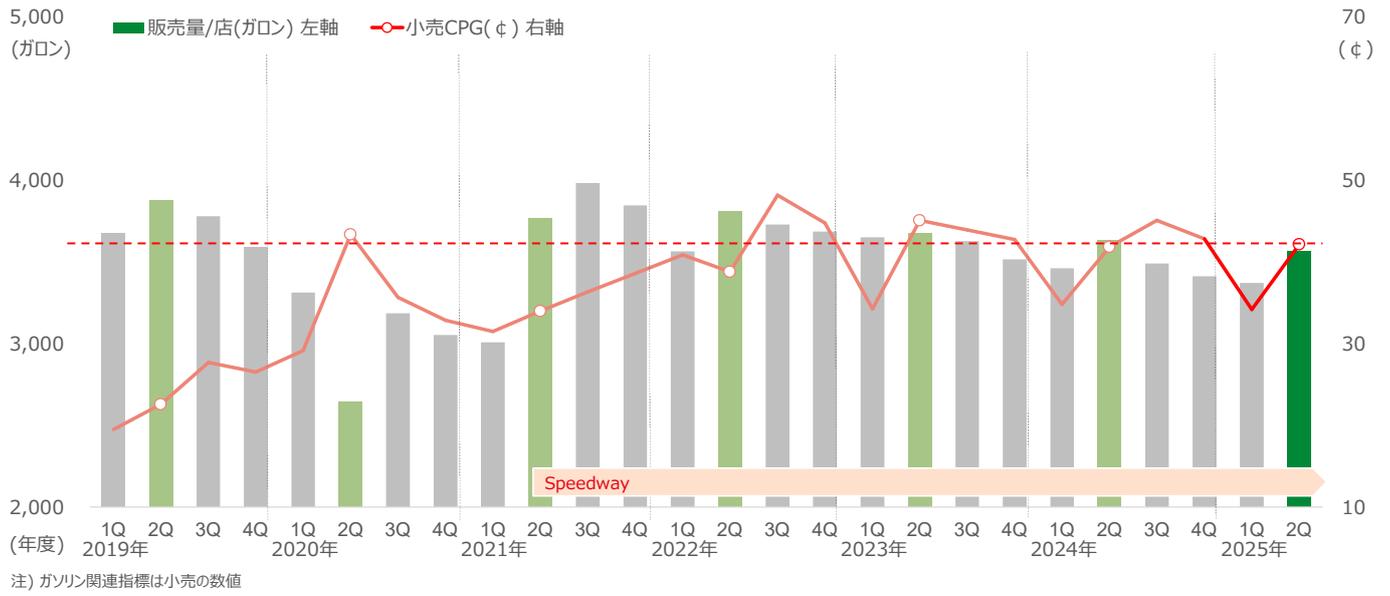
	中間期	前年比		主な要因
		前年比	前年差	
販管費合計	4,636	98.4	▲75	
広告宣伝費	78	104.2	+3.1	販促強化による増加
人件費	1,475	96.2	▲57	人件費の適正化及び直営店の減少による減少
地代家賃	614	109.0	+50	インフレによる家賃増等
減価償却費	686	94.9	▲36	固定資産耐用年数の再評価による減少
水道光熱費	263	102.8	+7.2	水道光熱費率の上昇
その他	1,518	97.3	▲42	店舗に係るメンテナンス費用及びクレジットカード手数料等の減少

営業利益増減

単位：億円



ガソリン 小売販売量・CPG



2025年度 連結業績予想 上期(中間期)・下期



単位：億円、%

	上期(中間期) (実績)			下期		
	前年比	前年差	計画比	前年比	前年差	修正前比
グループ売上*1	88,864	95.7 ▲4,005	97.5	81,995	89.6 ▲9,563	99.7
営業収益	56,166	93.1 ▲4,188	97.1	49,433	83.3 ▲9,938	100.1
営業利益	2,083	111.4 +213	105.8	1,956	83.6 ▲383	86.2
経常利益	1,864	111.5 +192	108.4	1,795	86.6 ▲278	83.9
親会社株主に帰属する純利益	1,218	233.1 +695	124.3	1,431	118.5 +223	91.2
E P S (円)	47.83	238.1 +27.74	124.4	59.83	128.6 +13.30	92.8
のれん償却前EPS (円)*2	68.76	176.9 +29.89	115.1	81.24	122.6 +14.99	94.9
E B I T D A (営業利益+減価償却費+のれん償却費)	4,854	103.0 +139	100.1	4,370	83.4 ▲869	91.4

*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) 為替換算レート：上期(中間期)(実績):U.S.\$1=148.40円 1元=20.44円 通期予想:U.S.\$1=148.00円 1元=21.00円 (修正なし)

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

2025年度 セグメント別予想(修正後)



単位：億円、%

	営業収益		営業利益		EBITDA	
		前年比/差		前年比/差		前年比/差
連結	105,600	88.2 ▲14,127	4,040	96.0 ▲169	9,225	92.7 ▲730
国内コンビニエンスストア	9,100	100.6 +58	2,147	91.9 ▲188	3,064	94.3 ▲184
海外コンビニエンスストア	87,020	94.9 ▲4,687	2,300	106.4 +137	5,857	99.6 ▲20
スーパーストア	6,894	48.1 ▲7,426	177	170.0 +72	363	69.8 ▲157
金融関連	1,300	61.3 ▲821	201	62.8 ▲119	473	65.4 ▲250
その他	1,760	54.8 ▲1,449	71	122.8 +13	108	85.6 ▲18
消去及び全社	▲474	- +198	▲856	- ▲85	▲641	- ▲98

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

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

中間期実績	費用			投資		
	実績	前年差	期首計画差	実績	前年差	期首計画差
DX・システム・セキュリティ等	▲231	+41	+7.7	19	▲36	▲12
その他	▲132	▲16	+115	6.2	▲5.6	▲1.8
消去及び全社(営業利益)	▲363	+24	+123	26	▲42	▲13

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	▲441	▲457	+15	58	66
その他	▲414	▲407	▲6.2	4.7	22	▲17
消去及び全社(営業利益)	▲856	▲865	+8.9	63	89	▲25

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

④ 持続可能な調達

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



気候・自然関連情報報告書
- TCFD・TNFD統合開示 -
を発行しました

気候・自然関連情報報告書
- TCFD・TNFD統合開示 -

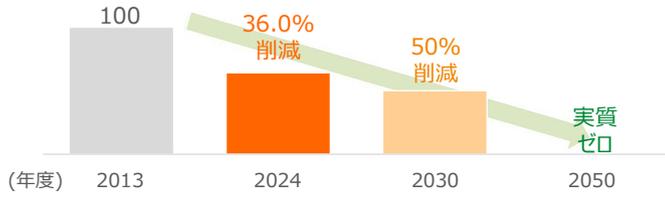
2025年9月に開示

https://www.7andi.com/library/sustainability/pdf/environment/TCFD_TNFD_2025.pdf

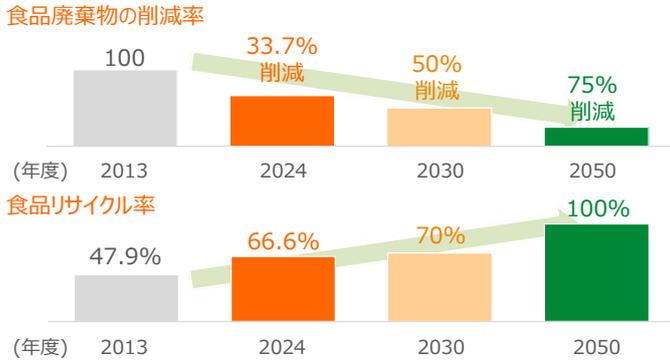
グローバルな視点で持続可能な社会の実現へ

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

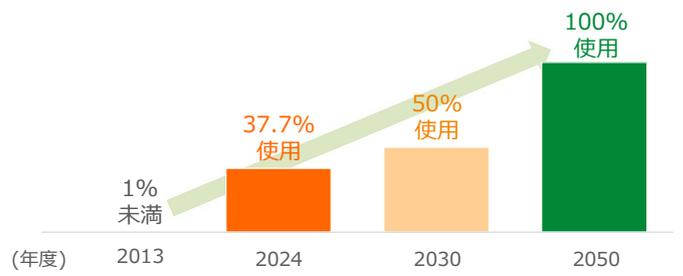
① CO2排出量削減 グループの店舗運営に伴う排出量の削減率



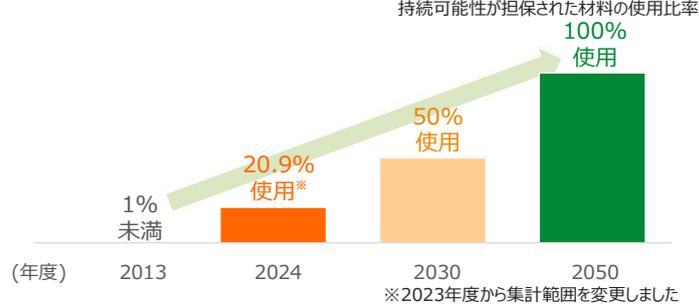
③ 食品ロス・食品リサイクル対策 (国内)



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



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。