



2025年度 第3四半期 決算説明資料

株式会社セブン&アイ・ホールディングス

2026年1月8日

皆様、明けましておめでとうございます。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ひいたします。

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、2025年度第3四半期決算についてご説明します。

目次

1 第3四半期業績

2 主要事業施策の進捗状況

3 通期業績予想の修正

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

2

本日のアジェンダになります。

2025年度第3四半期の業績、
主要事業施策の進捗状況、
最後に通期業績予想の修正について、ご説明いたします。

2

目次

1 第3四半期業績

2 主要事業施策の進捗状況

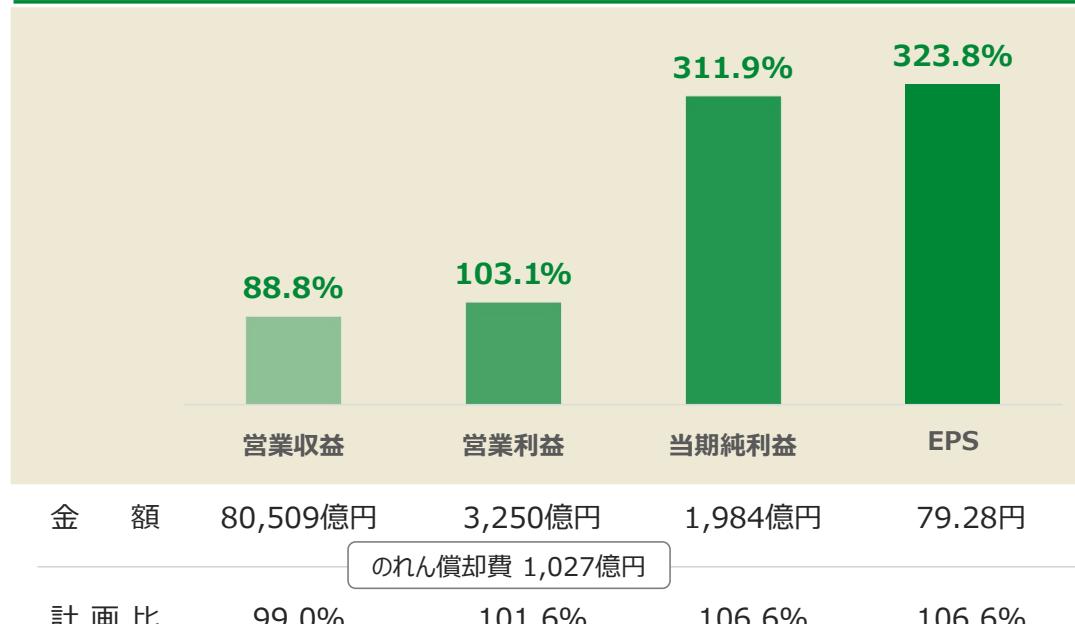
3 通期業績予想の修正

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

3

3

段階利益・EPS 前年比



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

4

はじめに第3四半期業績からご説明いたします。

2025年度第3四半期の連結業績のハイライトになります。

営業収益 8兆509億円 前年同期比 88.8%、修正計画比 99.0%

営業利益 3,250億円 前年同期比 103.1%、修正計画比 101.6%

純利益 1,984億円 前年同期比 311.9%、修正計画比 106.6%

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1,027億円を計上しています。

当第3四半期の営業収益は、スーパーストア(以下、SST)事業とセブン銀行の非連結化による影響のほか、海外コンビニエンスストア(以下、CVS)事業におけるガソリンの小売単価下落の影響等により減収となりました。

営業利益は、上期まで連結していたSST事業の増益に加え、セブン-イレブン・ジャパン(以下、SEJ)が第3四半期に増益に転じたことなどにより前年比103.1%と増益となりました。

純利益は、特別損益の改善により、前年同期比311.9%の1,984億円と大幅な増益、さらに現在実施している自己株式の取得もあり、EPSは前年同期比323.8%と大きく伸長し、計画を上回る結果となりました。

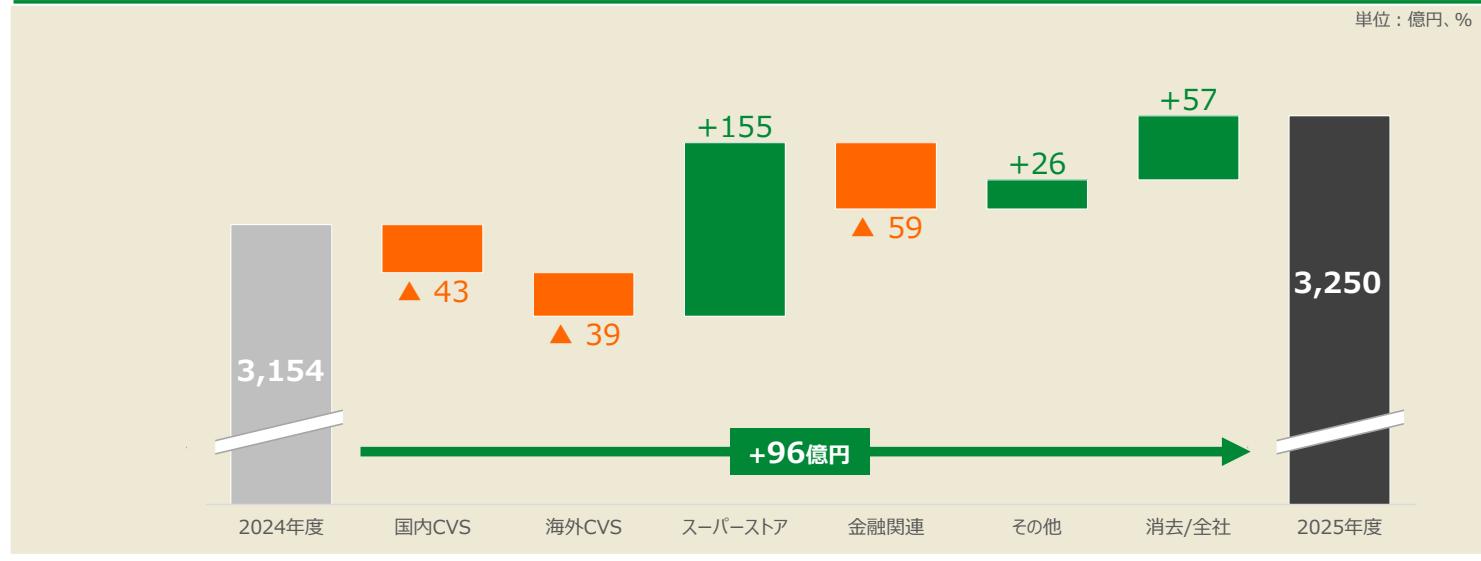
なお、為替による損益への影響額は、営業利益段階で▲35億円となりました。

4

3Q累計 連結業績ハイライト

営業利益前年差

単位：億円、%



(注) ヨークHD（スーパーストア、その他）およびセブン銀行（金融関連）は上期のみ連結対象

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

5

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したものです。

国内CVS事業は、上期までは59億円の減益でしたが、第3四半期に新体制による施策効果が発現し、9月から11月の3か月間の営業利益は15億円の増益となり、累計では▲43億円に圧縮しました。

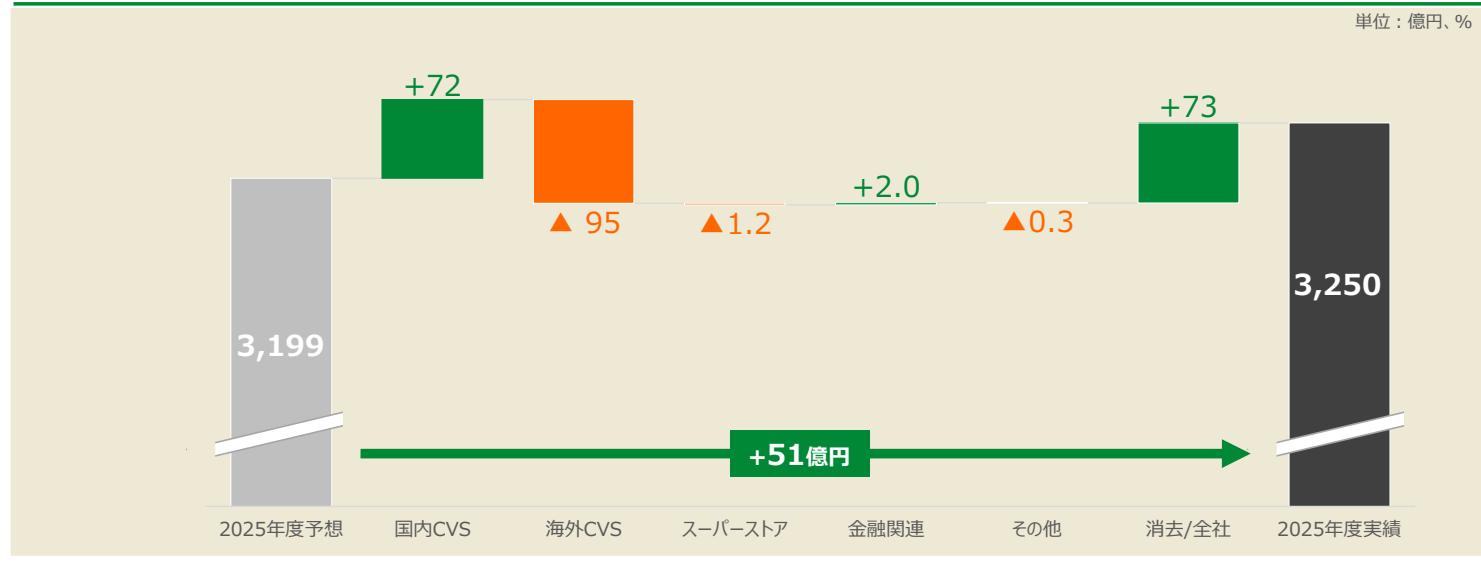
一方、海外CVS事業は第3四半期に入り、主にガソリン市況の影響により減益となりましたが、商品事業の状況に大きな変化はございません。

上期同様、SST事業の増益等もあり、連結では96億円の増益となりました。

5

営業利益計画差

単位：億円、%



注) ヨークHD（スーパーストア、その他）およびセブン銀行（金融関連）は上期のみ連結対象

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

6

このチャートは、上期決算において修正した計画に対する営業利益増減をセグメント別にお示ししたものです。

ご覧の通り、国内CVS事業は計画差+72億円と、回復基調に戻っている一方、海外CVS事業の計画差が▲95億円となりましたが、これは主に7-Eleven, Inc. (以下、SEI)のガソリン事業における計画差であり商品事業については計画通り進捗しております。

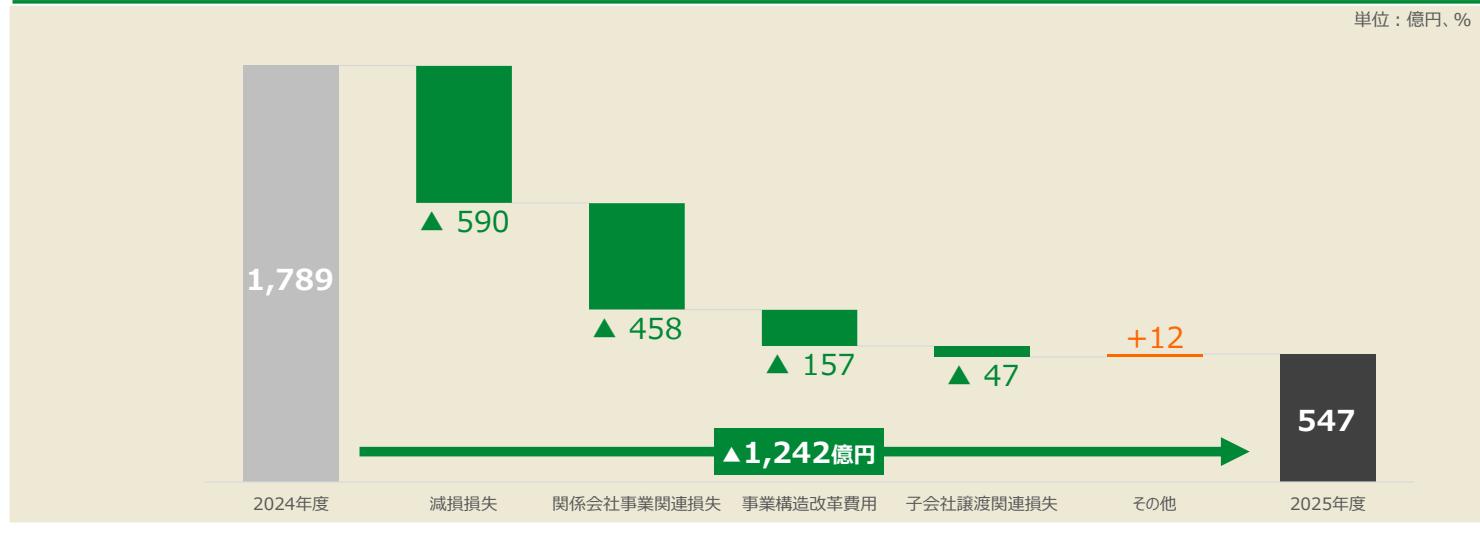
また、消去及び全社は、当初見込んでいたリスクバッファーを使わずに済んだことなどにより、計画差の押し上げ要因となりました。

6

3Q累計 連結業績ハイライト

特別損失前年差

単位：億円、%



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.

7

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。

上期決算説明会でもご説明いたしましたが、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効果が当第3四半期において更に顕著に現れました。

その結果、特別損失は前期に対し1,242億円の減少となり、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。

7

目次

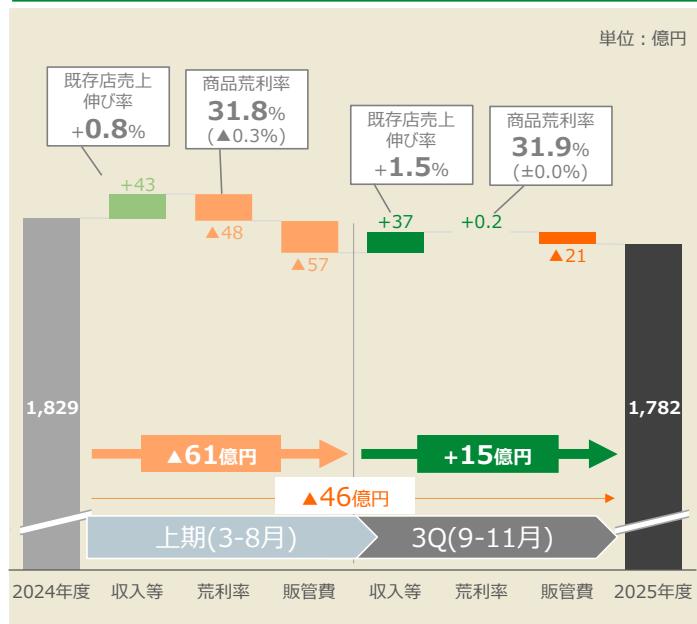
1 第3四半期業績

2 主要事業施策の進捗状況

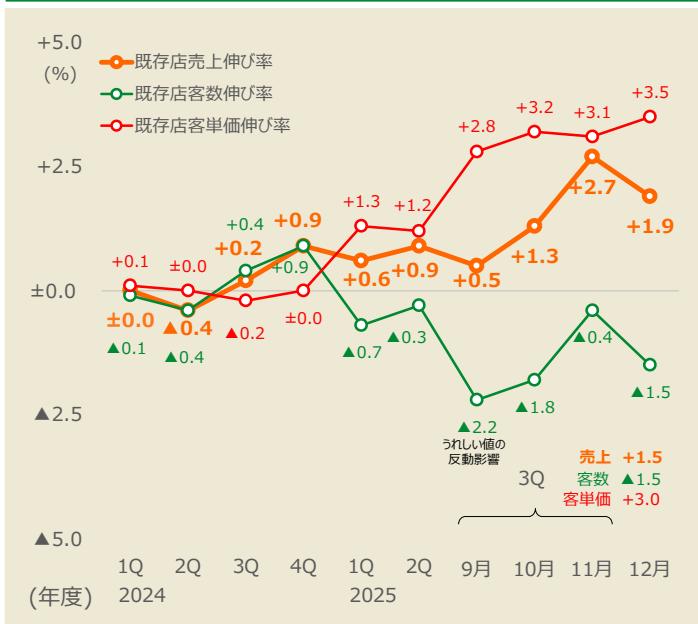
3 通期業績予想の修正

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

営業利益と主要KPI



既存店推移（売上・客数・客単価）



まずはSEJの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。

SEJは5月から阿久津新社長のもと様々な変革を推進してまいりました。

それらの取り組みによる本格的な効果が第3四半期から始めており、まさに潮目が変わったものと考えております。

上期は、特に米や海苔、コーヒー豆を始めとする原材料価格の高騰による影響を受け、商品荒利率は低下しましたが、この後ご説明する共創型マーケティングの推進により、9月から11月の3か月間では、依然として原材料価格の高騰圧力を受けながらも、前年並みの水準まで回復することができました。

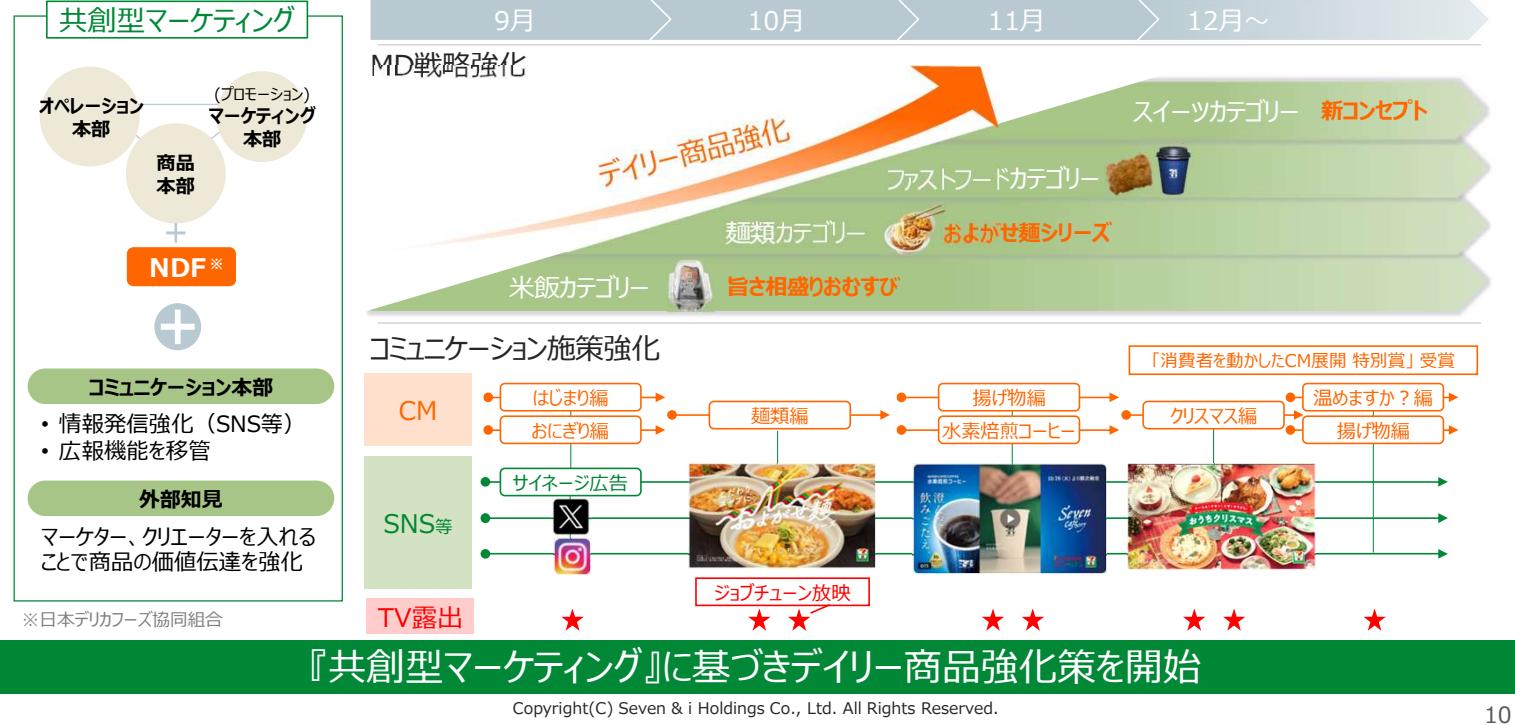
これらの結果、営業利益は第3四半期累計では前年に対し46億円の減益ではあるものの、第3四半期のみでは15億円の増益となりました。

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、赤色のラインが客単価の伸び率をお示しております。

客数については、昨年9月から開始した「うれしい値」施策の影響を受け、回復が遅れているように見えますが、着実に我々が企図したお客様にご来店いただき、高付加価値商品をご購入いただいたおかげで既存店売上の成長水準が1段切り上がったと考えております。

ここまで取り組みに対しては、強い手応えを感じており、加盟店様やSEJ社内では、阿久津社長が掲げる「Error & Learn」の精神で、モチベーション高くそれぞれの取り組みを推進しております。



SEJの効果発現の原動力となっている共創型マーケティングの取り組みについて、ご説明いたします。

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

10

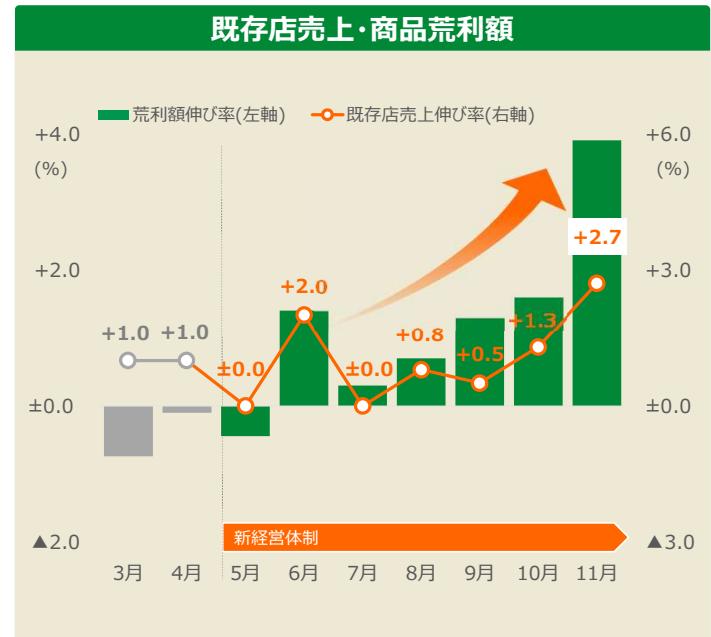
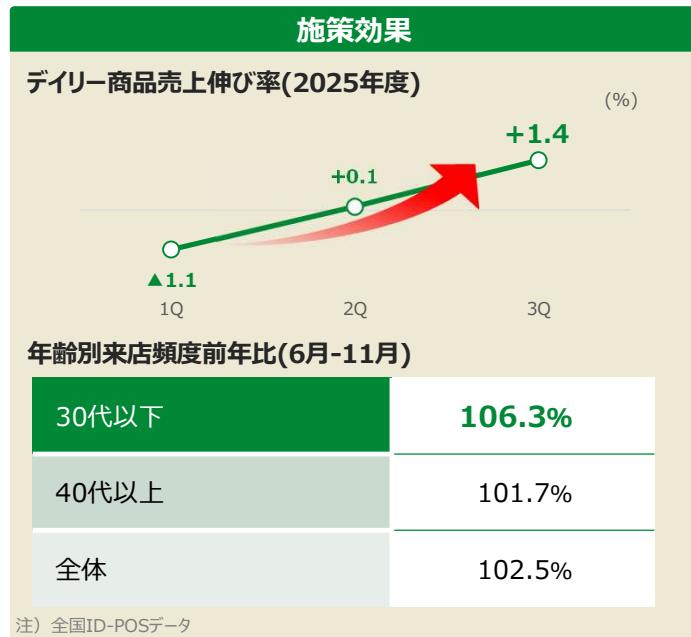
10月の1R Dayでもとて訳明いじしましたが、会創室マーケティングは、商品本部とハイブリードン、マーク立石に、ユニニケーション、本部がわかれ、外部の専門家での意見もいたずらわざに、一例的にMD選抜や

10月のIR Dayでもご説明いたしましたが、共創空マークティングは、商品本部とオペレーション、マークティングの各本部に、コミュニケーション本部が加わり、外部の専門家のご意見もいただきながら一体的にMD戦略やコミュニケーション施策を推進する取り組みです。

MD戦略は、従来から課題認識を持っていたデイリー商品に対して、単品ではなくカテゴリーごとに強化施策を進めております。

また、セブン-イレブンをご利用いただいている幅広いお客様に対して、新しいコンセプトのテレビCMで訴求するとともに、課題と認識している若年層に向けては、SNSによるショート動画を積極的に配信、双方向のコミュニケーションをMD強化施策と連動し実施いたしました。

共創型マーケティングによる効果



カテゴリー強化によるデイリー商品の回復と、顧客エンゲージメント強化により、売上が成長軌道に

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

11

共創型マーケティングによる効果の発現状況についてご説明いたします。

左側にお示ししている通り、デイリー商品をカテゴリー毎に強化することで、デイリー商品全体の売上が右肩上がりで伸長。一体的に推進したコミュニケーション強化策により、全体の来店頻度が高まっており、特に若年層が全体を大きく牽引しております。これは、SEJの施策が、企図したお客様に的確に受け入れられている証左であり、ポジティブな結果を受け止めております。

これらの取り組み強化により、右側でお示しの通り、売上、荒利額ともに成長軌道に戻ってきたと考えており、今後、これらの取り組みをより一層強力に推進してまいります。

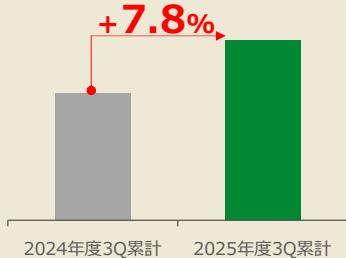
施策の進捗状況 (SEJ)

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3Q累計実績)
 ホットフード(フライヤー含む) セブンカフェ(ティー含む) スムージー
+7.0% **+8.7%** **+9.8%**



出来立てカウンター商品の平均日販

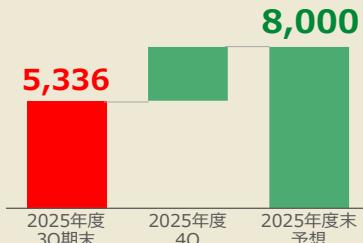


セブンカフェ ベーカリー導入効果

荒利率効果
(25年12月度) 約+0.1%

導入店(25年3月-11月までに導入した店舗)と
未導入店との店舗荒利率前年差比較

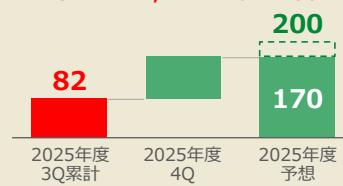
セブンカフェ ベーカリー導入店舗数
(店)



店舗ネットワークの強化

店舗純増計画 (店)

2030年度までの1,000店舗純増計画は不变



7NOWの拡大

7NOW 3Q累計実績

総売上伸び率 平均客単価 デリバリー時間
+42.7% **2,655円** ~19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

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

12

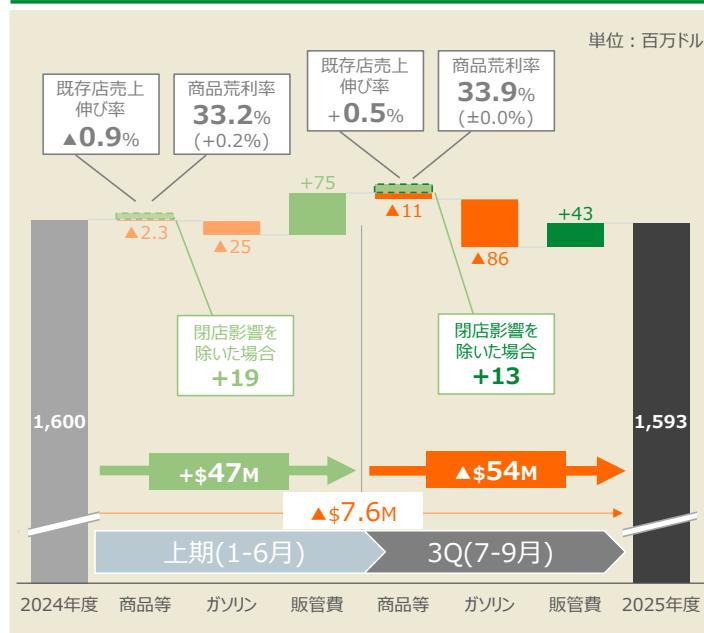
こちらは2025年度の重点施策の進捗状況です。

フレッシュフードの差別化施策においては、10月下旬から導入を開始した水素焙煎コーヒーや、11月に実施したプラッケフライヤー企画により、出来立てカウンター商品が大きく伸長、セブンカフェ ベーカリーも今期8,000店、来期は導入可能店舗全店への展開に向けて、予定通り進捗しております。

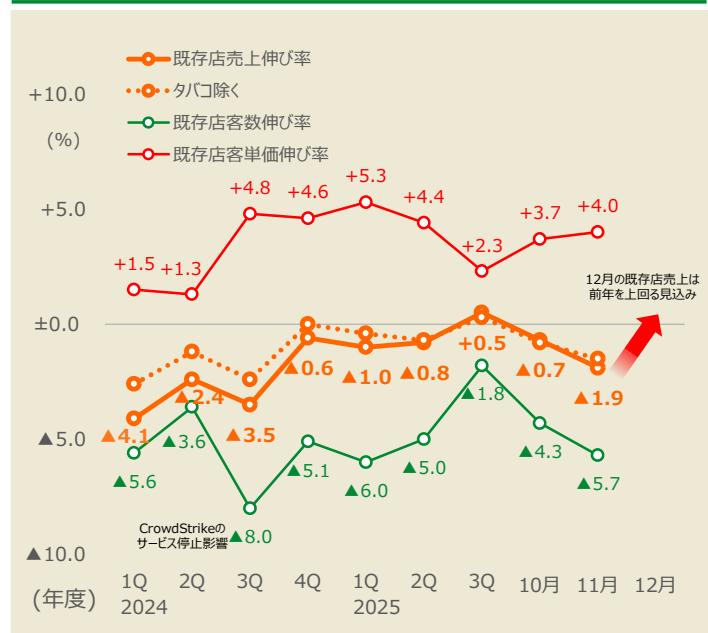
店舗計画については、戦略的に期末の集中出店を平準化し、一部、来期の第1四半期に変更しましたが、2026年度以降の計画を見直し、2030年度までに掲げている1,000店舗以上の純増は達成する計画となっております。

12

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.

13

続きましてSEIの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。こちらも上期と第3四半期を分けて表示しました。

営業利益は上期では47百万ドルの増益でしたが、7月から9月の第3四半期のみでは54百万ドルの減益となりました。

これは、ガソリン事業において、ガソリン市況の変動が前年に比べて落ち着き、小売価格が安定的に推移したことから、節約志向が続く中、荒利を拡大し難い状況にあったというマーケット環境の影響により、CPGが上期の前年比+2.4%から、第3四半期は▲5.0%と低下したことが主な要因と考えております。

一方、商品事業については、北米の消費環境は引き続き楽観視できないものの、バリューオファー施策など消費環境に対応した訴求強化や、事業変革イニシアチブの推進により、戦略的に実施している閉店影響を除く商品等の利益影響は、第3四半期のみでは13百万ドルの増益となりました。

継続して強化しているコストリーダーシップの取り組みは、引き続きその効果を発揮しております。家賃や水道光熱費などインフレによるコストpushが強い環境下において、生産性改善の取り組みや、店舗メンテナンスの内製化など、徹底したコスト管理を実施したことで前年に対して累計で119百万ドル削減いたしました。

結果、営業利益は、第3四半期累計で7.6百万ドル減益の15億93百万ドルとなりました。

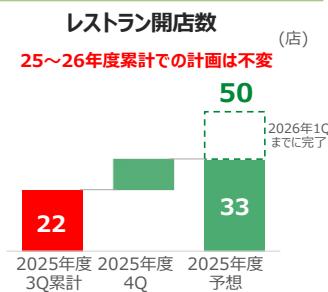
既存店売上の推移は、右側のチャートでお示しの通り、第3四半期において、主に客数改善と買上点数を中心とした客単価の継続した向上を背景に、既存店売上は前年比+0.5%となりました。

一方、第4四半期に入ると、10月から11月中旬にかけての米国政府機関の閉鎖影響により、一部の政府補助金や給与職員給与の支払いが一時的に停止されるなど、消費環境の厳しさが見られました。しかしながら、12月に入り、既存店売上はプラスに回復しており、全体としては第3四半期に見られた改善トレンドを反映する結果となりました。

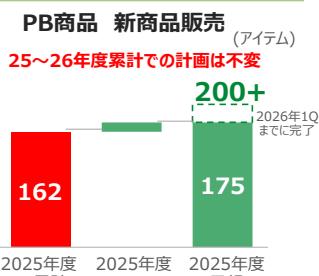
13

施策の進捗状況 (SEI)

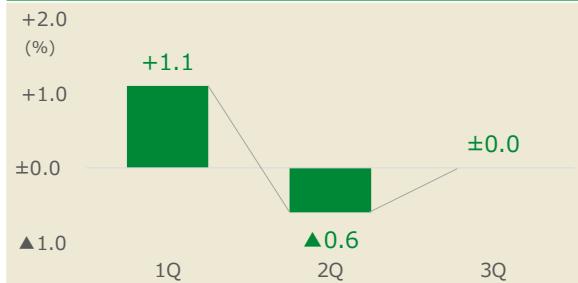
フレッシュフードの差別化



PB商品の展開拡大



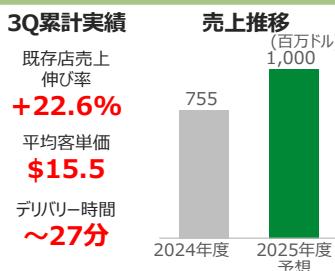
商品荒利率増減の推移



店舗ネットワークの強化



7NOWの拡大



コストコントロール

コストリーダーシップの取り組みにより、効率化とコスト削減を推進

販管費前年比 (3Q累計) 98.3%

レストラン、PB施策を早期に現行の拡大軌道に戻し、商品荒利率の更なる回復を目指す

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

14

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エンスストアの実現に向けて、左側にお示ししている各施策を進めております。

レストランの開店数が許認可等の遅れの影響、PB商品の導入は、一部商品が関税影響により来年度にずれ込むことが見込まれますが、いずれも2026年度には早期にキャッチアップし、25年、26年の2年間の計画は変えず進めてまいります。

右側でお示しの通り、商品荒利率は第3四半期で前年並みに回復し、コストコントロールについてもコストリーダーシップの取り組みにより前年を下回る水準に管理しております。

重点施策の推進とコストコントロールをより一層強化して進めてまいります。

目次

1 第3四半期業績

2 主要事業施策の進捗状況

3 通期業績予想の修正

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

15

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}	170,860	170,860	92.6	▲13,568	100.0	-
営業収益	105,600	105,600	88.2	▲14,127	100.0	-
営業利益	4,040	4,040	96.0	▲169	100.0	-
経常利益	3,660	3,660	97.7	▲85	100.0	-
親会社株主に帰属する当期純利益	2,650	2,700	156.0	+969	101.9	+50
E P S (円)	107.66	109.57	164.5	+42.95	101.8	+1.91
のれん償却前EPS (円) ^{*2}	150.00	151.87	144.5	+46.75	101.2	+1.87
E B I T D A (営業利益+減価償却費+のれん償却費)	9,225	9,225	92.7	▲730	100.0	-

*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.

16

続きまして、連結業績の修正についてご説明します。

今回の修正は、バランスシートマネジメントの効果が発現し、かつ保有資産の適正化が進んだことに加え、9月1日に完了したヨークホールディングスの持分法適用会社化に関する純利益インパクトが高まったこと等により、親会社に帰属する当期純利益を50億円上方修正し、2,700億円といたします。

従いまして、EPSは109.57円、前期比164.5%、のれん償却前のEPSでは151.87円を見込んでおります。



純利益成長と計画通りの自己株式取得によりEPSは大きく成長

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

17

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についてご説明します。

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

2025年度のEPS予想は、大幅な純利益の成長と計画通りの自己株式取得の実行により、期中平均株数ベースにおきまして、109.57円、のれん償却前で151.87円を予想しております。

これは、期初計画から7.61円の上昇、2024年度に対しては42.95円の上昇となります。

なお、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EPSは、116.70円、のれん償却前では161.75円であり、来期以降に向けて、さらにEPS成長を遂げうる素地が整いつつあります。

Key Takeaways



SEJ：共創型マーケティングの取り組みによる、MD戦略とコミュニケーション施策の確かな手応え



SEI：フレッシュフード強化策など戦略施策は着実に推進しつつ、コストコントロールを更に厳格化



連結：上期に上方修正したボトムラインの計画をさらにアップデートし、EPSは大幅に成長

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

18

最後に本日のまとめを簡単にお話いたします。

SEJは、私の目から見ても社内の雰囲気が大きく変わったと実感しています。阿久津社長の変革への想いと加盟店様、社内に向けた明確なメッセージとコミュニケーションの成果だと考えています。それが、共創型マーケティングという取り組みにより、お客様へ伝わり始めているのではないかと考えており、このあとの展開に期待しています。

SEIは、北米の経済環境下において、コストコントロールは一定程度管理できていると考えておりますが、現在掲げている商品戦略について、実際の消費環境、消費者ニーズの変化に如何に的確に対応していくか、事業変革イニシアチブのアップデートを図り、取り組みを強化してまいります。

最後に、連結ベースのボトムラインの計画は着実に推し進め、アップデートしてまいりました。事業収益力はまだまだ回復途上にあるものの、保有資産の最適化を進めており、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、お約束以上の結果でお応えするべく、取り組みを進めてまいります。

2026年はピュアCVSグループとして初めてのフルイヤーの事業年度が始まる年です。

本来の力強い成長に至るまでには乗り越えるべき課題がまだまだあります、向かうべき方向性とやるべきことは明確です。

そして、それらの課題を乗り越えるための打ち手は着々と進んでおります。

2026年度は、もう一段踏み込んだ取り組みを実行してまいりますので、是非ご期待いただければ幸いでございます。

これで私からのご説明は以上です。

ご清聴ありがとうございました。

18

Appendix – 補足資料 -

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

19

マネジメント施策の進捗状況

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84.8%（累計取得価額・12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（2025年9月1日リリース済）
✓ セブン銀行の非連結化は完了（2025年6月24日リリース済）

連結要約貸借対照表(2025年11月末)

単位：億円

資産の部 (主要科目のみ)	2025/2	2025/11	前期末差	負債・純資産の部 (主要科目のみ)	2025/2	2025/11	前期末差
流動資産	28,237	17,258	▲10,979	負債合計	71,628	53,847	▲17,781
現金及び預金	13,686	5,786	▲7,899	流動負債	33,166	21,196	▲11,969
7BK現金及び預け金	9,031	-	▲9,031	支払手形及び買掛金	5,194	4,534	▲660
受取手形、売掛金及び 契約資産	4,416	3,033	▲1,383	短期借入金	1,724	2,052	+327
商品及び製品	3,127	2,197	▲930	1年内償還・返済予定の 社債及び長期借入金	5,001	5,753	+751
固定資産	85,617	71,877	▲13,740	関係会社事業関連損失 引当金	182	98	▲83
有形固定資産	49,812	41,339	▲8,473	リース債務	1,806	1,565	▲240
建物及び構築物	17,491	13,934	▲3,557	銀行業における預金	8,133	-	▲8,133
土地	11,725	8,735	▲2,989	固定負債	38,462	32,650	▲5,812
使用権資産	12,898	12,314	▲584	社債	12,440	8,938	▲3,501
無形固定資産	27,113	23,887	▲3,226	長期借入金	7,780	6,794	▲986
投資その他の資産	8,690	6,650	▲2,040	リース債務	12,234	11,743	▲491
繰延資産	5.8	4.2	▲1.5	純資産合計	42,232	35,292	▲6,939
資産合計	113,861	89,139	▲24,721	負債・純資産合計	113,861	89,139	▲24,721

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.

3Q累計 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}	139,585	129,854	93.0	▲9,730	99.5	▲715
営業収益	90,695	80,509	88.8	▲10,186	99.0	▲830
営業利益	3,154	3,250	103.1	+96	101.6	+51
経常利益	2,816	2,901	103.0	+85	100.5	+14
特別利益	125	742	592.2	+617	110.6	+71
特別損失	1,789	547	30.6	▲1,242	91.5	▲50
親会社株主に帰属する四半期純利益	636	1,984	311.9	+1,348	106.6	+123
のれん償却費	1,027	1,027	100.0	▲0.4	100.1	+1.1
EPS(円)	24.48	79.28	323.8	+54.80	106.6	+4.91
のれん償却前EPS(円) ^{*2}	53.12	110.79	208.6	+57.67	104.7	+4.95
EBITDA(営業利益+減価償却費+のれん償却費)	7,438	7,200	96.8	▲237	100.6	+42

*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=148.08円 1元=20.50円

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

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	
		前年比/差		前年比/差		前年比/差
連結	80,509	88.8 ▲10,186	3,250	103.1 +96	7,200	96.8 ▲237
国内コンビニエンスストア	6,914	100.6 +39	1,785	97.6 ▲43	2,448	97.3 ▲69
海外コンビニエンスストア	64,131	92.0 ▲5,556	1,529	97.5 ▲39	4,198	97.1 ▲124
スーパーストア	6,894	64.7 ▲3,759	175	852.4 +155	362	106.4 +21
金融関連	1,235	77.6 ▲355	200	77.1 ▲59	431	77.4 ▲126
その他	1,771	74.1 ▲619	70	161.0 +26	107	112.9 +12
消去及び全社	▲439	- +64	▲511	- +57	▲347	- +48

注) 為替換算レート : U.S.\$1=148.08円 1元=20.50円

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

3Q累計 セグメント別営業収益・営業利益・EBITDA (対計画)

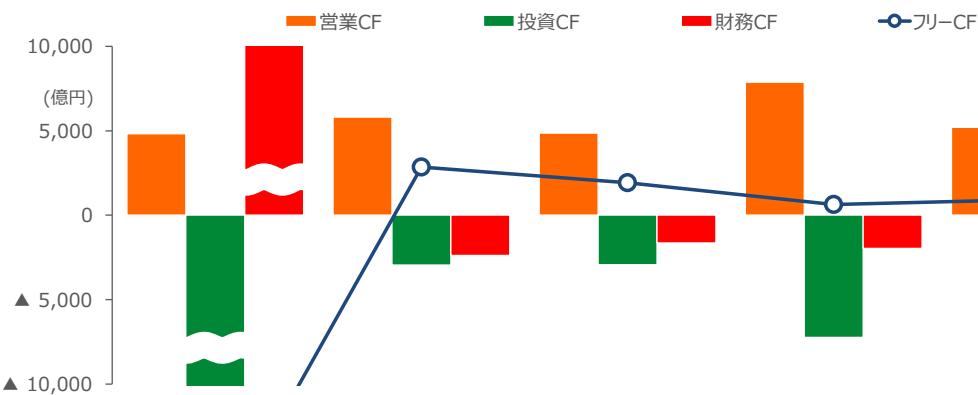
単位：億円、%

	営業収益		営業利益		EBITDA	
		計画比/差		計画比/差		計画比/差
連結	80,509	99.0 ▲830	3,250	101.6 +51	7,200	100.6 +42
国内コンビニエンスストア	6,914	100.4 +24	1,785	104.2 +72	2,448	103.0 +72
海外コンビニエンスストア	64,131	98.6 ▲908	1,529	94.2 ▲95	4,198	97.8 ▲92
スーパーストア	6,894	100.0 ±0	175	99.3 ▲1.2	362	99.7 ▲1.2
金融関連	1,235	102.1 +25	200	101.0 +2.0	431	97.6 ▲10
その他	1,771	101.2 +21	70	99.5 ▲0.3	107	99.3 ▲0.7
消去及び全社	▲439	- +5.7	▲511	- +73	▲347	- +75

注) 為替換算レート : U.S.\$1=148.08円 1元=20.50円

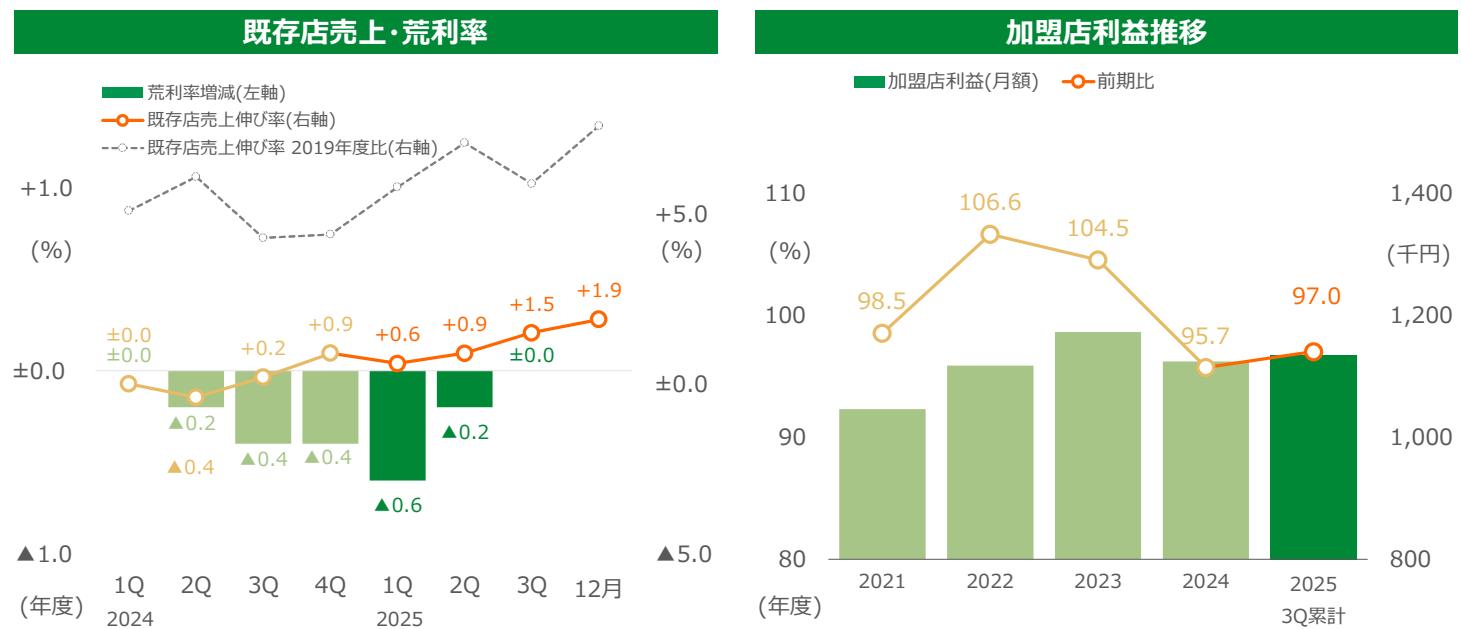
Copyright(C) Seven & i Holdings Co., Ltd. All Rights Reserved.

3Q累計 連結キャッシュ・フロー計算書



(億円)	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	4,815	5,815	4,861	7,867	5,193	▲2,674
投資活動によるCF	▲23,670	▲2,950	▲2,937	▲7,236	▲4,260	+2,975
フリーCF	▲18,854	2,865	1,923	630	932	+301
財務活動によるCF	10,303	▲2,386	▲1,639	▲1,961	▲7,624	▲5,662
現金及び現金同等物 期末残高	13,790	15,160	17,418	14,452	6,666	▲7,786

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



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

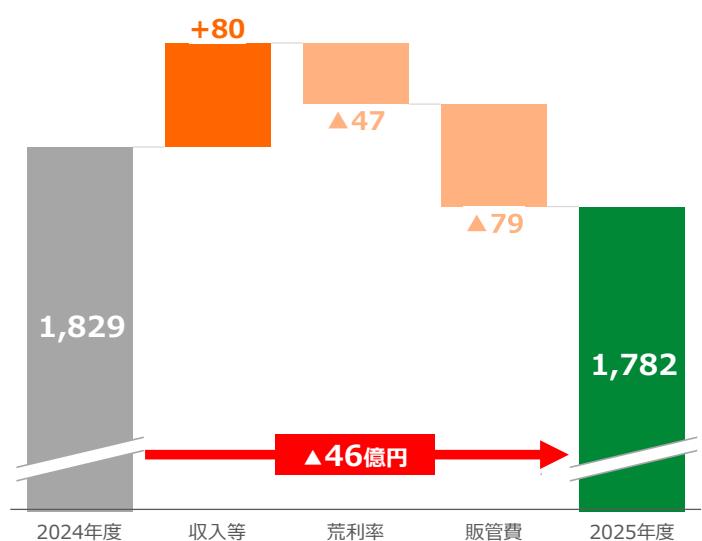
販管費

営業利益増減

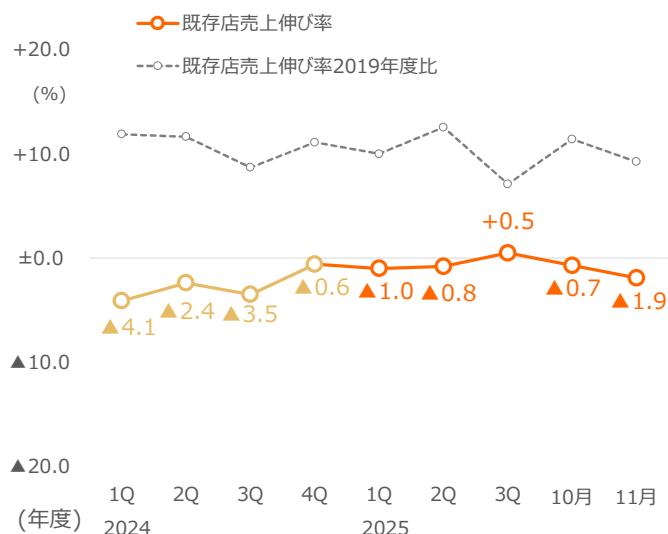
単位：億円、%

単位：億円

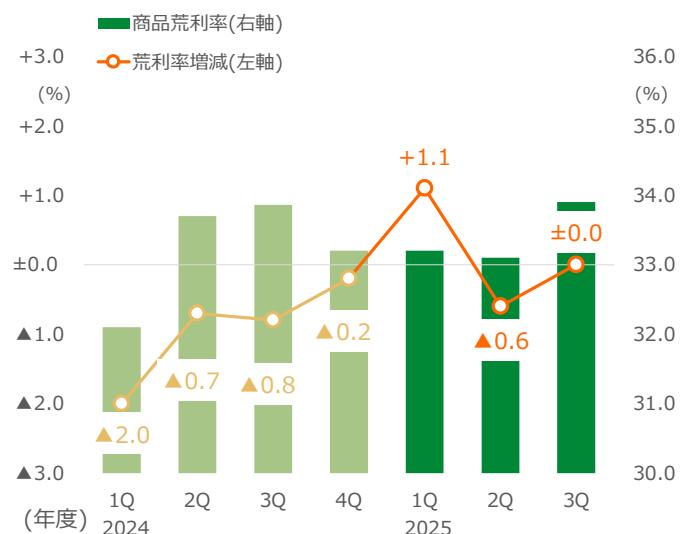
	3Q累計	主な要因	
		前年比	前年差
販管費合計	4,675	101.7	+79
広告宣伝費	320	108.4	+24 販促強化及び メディア費用の増加
人件費	591	101.0	+6.0 給与単価上昇による 影響
地代家賃	1,528	102.2	+33 店舗数増加
減価償却費	650	96.2	▲25 7次システム 償却終了に伴う減少
水道光熱費	504	102.7	+13 電気代増加
その他	1,079	102.6	+27 システム経費及び メンテナンス費用の増加



既存店商品売上

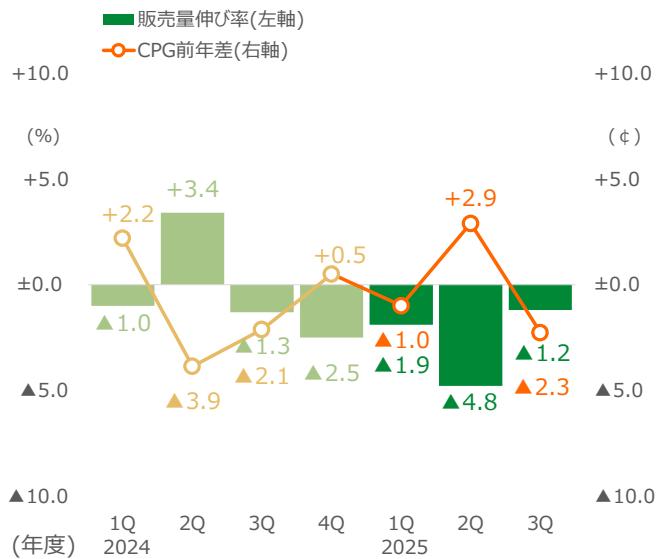


商品荒利率

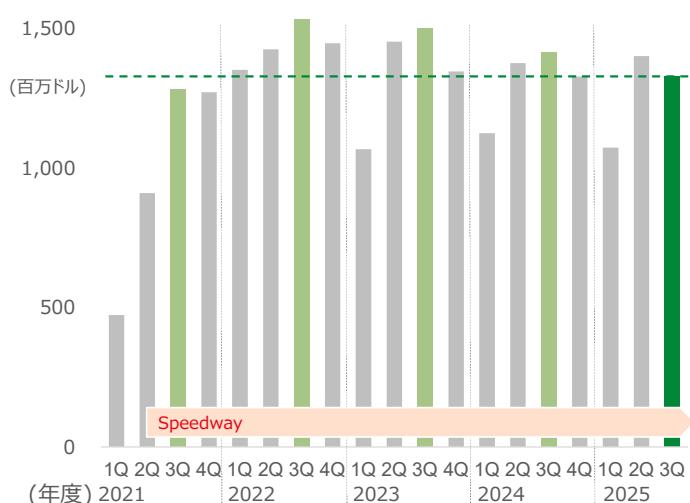


Copyright(C) Seven & i Holdings Co., Ltd. All Rights Reserved.

ガソリン 全体販売量・CPG



ガソリン 全体荒利額



* 銀行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.

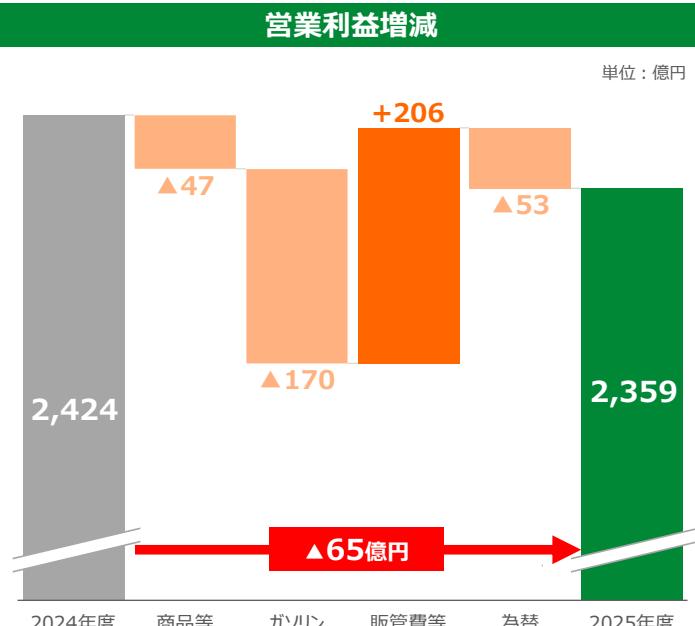
販管費

営業利益増減

単位：百万ドル、%

単位：億円

	3Q累計	主な要因	
		前年比	前年差
販管費合計	6,983	98.3	▲119
広告宣伝費	108	111.0	+10 販促強化による増加
人件費	2,231	96.9	▲71 直営店の減少及び人件費の適正化による減少
地代家賃	915	107.0	+59 インフレによる家賃増等
減価償却費	1,027	94.4	▲61 固定資産耐用年数の再評価による減少
水道光熱費	415	101.8	+7.1 水道光熱費率の上昇
その他	2,284	97.3	▲63 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



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

ガソリン 小売販売量・CPG



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

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	▲326	+70	+3.6	73.9	▲441	25	▲55	▲4.6	43.3	58
その他	▲184	▲13	+70	44.6	▲414	11	+1.7	+10	239.2	4.7
消去及び全社(営業利益)	▲511	+57	+73	59.7	▲856	36	▲53	+5.4	57.9	63

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.