



2025年度 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4月9日

皆さま、こんばんは。本日はお忙しい中、ご参加いただき、誠にありがとうございます。

消費者行動の変容



バリュー志向



「食」への
高い品質期待



利便性重視の
お買い物ニーズ



基盤となる当社の強み



マーチャндаイジング

魅力ある商品力（全国競合を上回る平均日販）



店舗ネットワーク

1日約3,000万人（日本・北米）の来店客数を誇る比類なき店舗網、強固なQSR×多様な店舗形態での展開



オペレーショナル・エクセレンス

店舗運営支援体制、単品管理と加盟店連携



7NOW

お客様のさらなる利便性ニーズに応え、一層の成長を実現する独自のデジタルプラットフォーム

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

2

まず初めに、当社を取り巻く事業環境についてお話ししたいと思います。
この認識については、昨年10月のIR Dayの際にお伝えした内容ですが、今もその認識に変わりはありません。

私たちは現在、業界構造そのものが大きく変化する中で事業を運営しています。今後のコンビニエンスストア(以下、CVS)業界を形作る変化は、大きく3つあると考えています。

1つ目は、お客様のバリュー志向が一段と強まっていること。

2つ目は、食の品質と新鮮さへの期待が一段と高まっていること。

3つ目は、お客様が購買チャネルをシフトし、デジタルプラットフォームとデリバリーを通じた利用の拡大により、「利便性」そのものの定義が変化していることです。これらは一過性のトレンドではなく、業界そのものを再構築する潮流であると認識しています。

北米では、ガソリン販売量の継続的な減少と、価格の変動率の高まりも見られます。足元の市況変動が、各市場での消費者マインドに影響を与え得るものと認識しています。

こうした環境の中で、私たちの目指す姿は明確です。グローバルで、お客様にとって最も身近で、最初に選ばれる存在であり続けることです。

この目標を実現するうえで、当社の競争優位性は、まず商品開発力にあると考えています。

私たちは常にお客様に寄り添い、お客様にとって本当に大切なものは何かを考え、日々向き合い続けています。

そのうえで、お客様のニーズを先取りした差別化された商品の開発を進め、優れた品質と魅力的な価格でお届けしています。

これこそが、私たちの勝ち筋です。

私たちは、これらの取り組みに加え、これまで培ってきた店舗オペレーションの仕組みを組み合わせることで、各店舗のお客様に合わせた商品構成や店舗形態を展開しています。また、当社の商品開発力とオペレーションの強みは、一体となった強固なバリューチェーンによって支えられています。これにより、質の高い商品を、より早く、より確実にお客様に提供することを実現しています。

これらすべてを支えているのが、世界で85,000店舗以上に及ぶ、他に類を見ないグローバルな店舗ネットワークです。

さらに当社のフランチャイズモデルは、このネットワークをより強固なものにしています。加盟店オーナーの皆さま一人ひとりが、自ら店舗に責任を持つ経営者であり、そうした現場の経営者精神が、日々お客様に寄り添う力の源泉となっています。

また、7NOWも当社の競争優位を支える重要な要素の一つです。

7NOWは単なるデリバリープラットフォームではなく、当社の店舗ネットワークを、真のオンデマンド型ネットワークへと進化させる役割を担っています。この7NOWにより、お客様がいつでもどこでも、必要な時に当社の商品を手に入れることができます。

また、足元のガソリン価格の上昇によってお客様の運転習慣に影響を及ぼす可能性がある中、7NOWは当社の商品やサービスを直接、お客様にお届けする役割を果たしています。

これら、当社の様々な強みによって、強固な事業基盤を形成しています。

実際に、日本では競合対比で商品日販が約20%高く、北米でも上場競合他社平均を約10%上回っています。

また、現在では1日あたり約3,000万人のお客様にご利用いただいています。

当社が有するこの事業基盤こそが、私たちに規模とリーチをもたらし、加えて、迅速に行動することを可能にしています。

そして何よりも、このプラットフォームの上で、今確実にモメンタムが高まっています。

2025年度は成長モメンタムを構築、2026年度は変革を加速、2027年度以降に財務面での成果を拡大



規律ある実行

- グループ横断での連携強化
- より明確な経営方向性の共有と説明責任の徹底
- お客様への価値提供を最優先とする共通認識

2025
成長モメンタムの再構築



2026
成長モメンタムの加速



2027以降
財務面での成果拡大



事業基盤である当社強みを強化／規律ある資本配分を維持
お客様のニーズと共に進化

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

3

CEO就任以来、私は規律ある実行を明確に重視してまいりました。

CEO就任当初からの最優先事項であり、すでにその成果が現れ始めています。グループ全体で、グローバルでの連携が強化され、方向性の一致、責任体制の明確化、そしてお客様への価値提供という共通の目的のもとで動いています。

私たちはこれまで、実行にフォーカスすると申し上げてきました。そしてまさに今、実行しており、その成果も着実に表れ始めています。

2025年度において、私たちは再び成長のモメンタムを取り戻しました。

企業としての実行力は高まり、お客様とのエンゲージメントが強化され、その成果が業績にも反映されつつあります。

2026年度に向けては、このモメンタムを足がかりに、当社事業基盤の強化を進めながら、変革を加速させてまいります。

具体的には、当社の競争優位性に焦点を当て、一段と強化していきます。

商品開発の進化とバリューチェーンの強化に注力することで、より高品質で、より高いバリューの提供を実現してまいります。

加えて、オペレーションのさらなる高度化を進めるとともに、当社の強みである比類なき店舗ネットワークへのさらなる投資を通じて、お客様体験の向上を図ってまいります。

2026年度は、実行と加速の年です。

そして2027年度以降、当社の変革が具体的な成果として顕在化し、財務面へのインパクトが一層加速していく見込みです。

2025年度：価値創造に向けた着実な進展



最高益達成

成長への着実なモメンタム

7-Eleven

ピュアCVSへの転換

ヨークHD及びセブン銀行の
非連結化を完了



株主還元

6,000億円の自己株取得完了

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

4

それでは、2025年度の実績を振り返りたいと思います。

厳しい市場環境の中ではありませんでしたが、私たちは過去最高の純利益およびEPSを達成しました。これは、規律ある実行を徹底してきた成果であり、当社の取り組みの着実な進展を示しています。

2025年度を通じて、2つのことが明らかになりました。

1つ目は、当社のビジネスモデルの強靭さです。

2つ目は、実行力をさらに高めることで引き出される価値の大きさです。

これらは、次の成長フェーズに向けた確かな基盤となります。

こうした認識のもと、重要な進展として、私たちは大規模な構造改革を完了いたしました。

ヨーク・ホールディングスおよびセブン銀行の非連結化により、当社はCVS事業に特化した事業体へと転換しました。これにより、経営上の軸が一層明確となり、資本効率および資本規律の強化、そして収益性の向上につながっています。

また、株主の皆さまへの還元強化につきましても、お約束を着実に実行しております。

2030年度までの総額2兆円の自己株式取得プログラムのうち、第一弾となる6,000億円を2025年度までに完了しました。残りのプログラムについても、累進配当方針とあわせて、引き続き着実に実行してまいります。

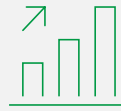
2026年度：お客様体験の進化による持続的成長

クオリティ



- ✓ 店舗改装と7NOWを通じ**より良いエクスペリエンス**
- ✓ 当社バリューチェーンと商品開発による**さらに魅力的な商品**
- ✓ 加盟店支援強化を通じた**よりスマートなオペレーション**

バリュー



- ✓ PB商品やフレッシュフードによる**バリューの提供**
- ✓ バリューチェーン最適化による**バリューの創出**
- ✓ 厳格なコスト管理による**バリューの最大化**

来店客数の増加、加盟店オーナーの収益向上、グループ全体の成長の好循環へ

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

5

続いて、2026年度についてご説明いたします。

2026年度は、この成長のモメンタムを足がかりに、実行をさらに加速させていきます。ヨーク・ホールディングスおよびセブン銀行の非連結化の影響を除けば、商品売上、営業利益、EBITDAはいずれも堅調な成長を見込んでいます。

足元の第1四半期においても、すでに前向きな兆しが見えています。2025年度後半からの成長のモメンタムは、2026年度に入っても継続しています。

当社のフォーカスは明確です。お客様体験をさらに進化させ、持続的な成長につなげていくことです。その基盤となるのが品質とバリューであり、これをより速いスピードと規律をもって実行します。その実現に向けて、2030年度までに最大約3.2兆円を投資し、商品やサービスの品質を高め、さらなるバリューをお届けするとともに、当社の持続的な成長に向けた基盤を一層強化してまいります。

私たちは明確な意図のもとで投資を行っています。店舗基盤を強化し、自律的な成長につなげていくためです。なかでも鍵となるのは、店舗の質であると考えています。店舗の質がお客様の体験を左右し、当社のブランド価値を形成し、長期的な成長を生み出す重要な要素であり、そういった観点で、2026年度は、当社にとって極めて重要な転換点となる1年になります。

具体的な取り組みについて、まずセブン-イレブン・ジャパン(以下、SEJ)からご説明いたします。新たな経営体制のもと、SEJはお客様とのエンゲージメントを強化し、業績の安定化とオペレーションの改善を進めています。これらの取り組みは、すでに売上のモメンタム改善につながり始めています。

現在、SEJは事業変革の次の段階へと移行しています。加盟店との連携強化、コスト管理の徹底、そしてバリューチェーンの最適化を進めています。これらの取り組みには一定の時間を要しますが、方向性は明確であり、モメンタムは確実に高まっています。今後一年間においては着実な進捗を見込み、2年程度の時間軸で、より大きな財務インパクトが表れてくると見えています。

次に、7-Eleven, Inc. (以下、SEI)についてご説明いたします。当社にとって最大の成長機会は、北米市場にあります。

私たちは、当社の戦略の進化に向けた具体的な取り組みを進めています。

SEIは2030年度に向けた明確なビジョンを「North Star」と名付けて定義し、現場主導でその実現に取り組んでいます。重要なのは、これを現場のチーム自身が主体的に推進している点にあります。この「North Star」に基づき、今後は自律的な成長を最優先に取り組んでいきます。

具体的には、顧客体験の向上に向けて、店舗改装を優先的に進めています。これにより、店舗品質の向上とブランド価値の強化を図ります。

当社の店舗改装戦略は、単なる建物の改修にとどまるものではありません。安全性や清潔さ、商品の品質やワクワク感といった、お客様体験の向上につながるあらゆる要素を改めて見直し、多角的にアプローチしていきます。詳細につきましては、IR Dayにてご説明できればと考えております。

同時に、新規出店についても引き続き規律をもって着実に進めてまいります。

コスト管理の徹底についても引き続き重要なテーマです。

SEIでは、配送効率の向上と価格競争力の強化を通じて、バリューチェーンと物流ネットワークの最適化を進めていきます。

また、7NOWは引き続き成長の中核を担う重要な柱です。

利便性の定義が大きく変化する中で、7NOWは、お客様がどこにいても、必要な時にサービスを届けることを可能にしています。7NOWの売上は過去4年間で年平均約25%成長し、年間約10億ドル規模に拡大しました。これにより、当社の顧客基盤も着実に広がっています。

SEIの経営体制についても触れたいと思います。

SEIの次期CEOについては、引き続き選定を進めています。

その間、2名の非常に信頼できる暫定共同CEOが事業をリードしております。北米チームを率いるスタン・レイノルズとダグ・ローゼンクランズの両名がいることを、大変心強く感じています。両名は緊密に連携しながら、業績と戦略推進の両面で着実に成果を上げています。

今後、選定プロセスに進展があり次第、速やかにご報告いたします。

SEI IPOは最短で2027年度の実施に変更するも、株主還元の方針は不変

変革の進捗

変革プランの成果が着実に顕在化

市場環境

不透明な市場環境下においてもお客様を最優先



上記を踏まえ、SEI IPOは最短で2027年度の実施に変更

-2030年度までの総額2兆円の自己株式取得（2025年度に6,000億円分は完了）及び累進配当の実施という株主還元の方針は不変

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

6

続いて、SEIのIPOについてご説明いたします。

目的は明確です。北米事業の本源的価値を顕在化させ、SEIのさらなる成長を加速させることです。その実現に向けて、事業基盤の整備も着実に進めています。経営体制の強化、変革プログラムの実行、そして確かな業績の積み上げに取り組んでいます。

本IPOについても、極めて規律あるアプローチで進めています。IPO実施のタイミングは、あくまで価値に基づいて判断します。SEIの準備が整い、市場においてその強さと潜在力が適切に評価される環境が整った場合にのみ進めます。市場の不確実性や顧客行動の変化が続く中で、こうした規律ある判断は一層重要性を増しています。またこうした環境の中だからこそ、当社は常にお客様起点での対応を徹底してまいります。現時点では、最短のタイミングとして2027年度のIPO実施を想定しています。

なお、改めて申し上げますが、2030年度までに総額2兆円の自己株式取得に対する当社のコミットメントは一切変更なく、引き続き維持してまいります。

当社は今後も継続して、日本と北米以外の地域においても、成長機会を追求していきます。グローバルで当社の価値提案が競争優位を発揮できる市場に集中し、オーストラリアで得た知見を活かしながら、勝ち筋をさらに磨き込み、新たな地域展開につなげてまいります。

2030年度目標への成長軌道に強い確信を持ち、
より良い店舗・商品・サービスを通じて、お客様の期待を超え続ける

✔ モメンタムを再構築、規律ある実行により2026年度のさらなる加速と2027年度以降の具体的な成果拡大を実現

✔ 2025年度：当期純利益は過去最高を達成
2026年度：非連結化影響を除く実質ベースでの堅実な収益増加を見込む

✔ お客様体験の進化による持続的成長：店舗及びカスタマーエクスペリエンスへの重点投資

✔ 2030年までのCAGR：1店舗あたりの商品日販につきSEJで2.5-3.0%、SEIで3.0-5.0%の成長
連結EBITDAは約7.0%成長

注) CAGR（年平均成長率）の対象期間は、2025年度から2030年度

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

7

最後に、改めてお伝えしたいことがあります。
CVS業界はいま、急速に変化しています。
そして私たちは、その変化をリードしていきます。
お客様の期待を先回りし、お客様にとって最も身近で、最初に選ばれる存在であり続けることを目指していきます。

より良い店舗、より良い商品、より良いサービスを通じて、お客様に新たな価値と驚きをお届けします。そしてその結果として、お客様、加盟店様、株主様、そしてすべてのステークホルダーの皆さまに対して、持続的で長期的な価値を創出してまいります。

2026年も、当社はこの基本方針を維持しながら、さらなる加速を図っていきます。

既存店売上、利益率、そしてオペレーション指標の継続的な改善を見込んでいます。
コスト管理を維持しながら、成長に向けた投資を継続していきます。

2026年度は、当社にとって重要な節目の年であり、2027年度以降の具体的な利益成長とその加速を実現するための基盤を築く一年となります。

目標も明確です。オーガニックベースで、2030年度までに1店舗当たりの商品日販について、SEJで年平均2.5～3.0%、SEIでは年平均3.0～5.0%成長させるとともに、連結EBITDAについても年平均7.0%の成長を実現してまいります。
私はCEOとして、これらの目標を確実に達成し、成長軌道を着実に維持していくことに、強い確信を持っております。

そしてこの成長への道筋をより確かなものにすべく、当社は業界の急速な変化に柔軟かつ迅速に対応するとともに、自ら変化をリードしてまいります。戦略とアクションプランを継続的に見直し、長期的な価値創造と常に整合させていきます。
詳細については、今月後半に予定しているIR Dayにおいて、各施策を掘り下げた上で、戦略のアップデートについてもご説明する予定です。ご清聴ありがとうございました。

それでは、CFOの丸山から業績の詳細についてご説明いたします。

目次

① 2025年度業績

② 2026年度予想

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。

私から、2025年度通期業績と、2026年度の業績予想について、ご説明いたします。

目次

1 2025年度業績

2 2026年度予想

- ✓ 2025年度の通期連結業績は、事業変革に向けた取り組みを推進した結果、修正計画を達成
- ✓ 構造改革を完了し、CVS事業特化により、再成長に向けたモメンタムを回復
- ✓ これに加え、自己株式取得を着実に実行し、過去最高の純利益及びEPSを達成

単位：億円

	2024年度 実績	2025年度 実績	前期比	計画比
グループ売上*	184,428	169,920	92.1%	99.5%
EBITDA	9,955	9,428	94.7%	102.2%
営業利益	4,209	4,229	100.5%	104.7%
当期純利益	1,730	2,927	169.2%	108.4%
EPS	66.62円	118.81円	178.3%	108.4%

*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

注) 為替換算レート：U.S.\$1 = 149.61円 1元 = 20.81円

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

10

はじめに2025年度の業績からご説明いたします。

2025年度の連結業績のハイライトになります。

グループ売上	16兆9,920億円	前期比	92.1%	修正計画比	99.5%
EBITDA	9,428億円	前期比	94.7%	修正計画比	102.2%
営業利益	4,229億円	前期比	100.5%	修正計画比	104.7%
純利益	2,927億円	前期比	169.2%	修正計画比	108.4%

連結では減収となりましたが、営業利益以下の段階利益では増益となりました。

昨年、ヨーク・ホールディングス及び、セブン銀行の非連結化の完了に伴い、グループ売上、EBITDAは前年を下回りましたが、営業利益以下の段階利益は増益、これらの影響を折り込んだ計画に対しても達成いたしました。

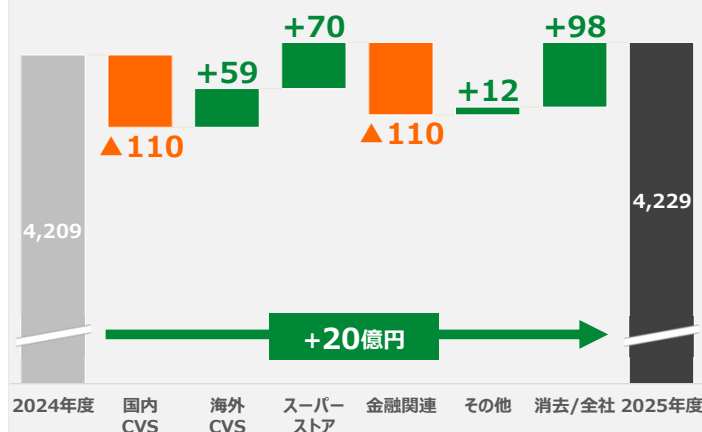
純利益は、特別損益の改善により修正計画を過達、さらに、2月までに完了した総額約6,000億円の自己株式の取得もあり、EPSは前年同期比178.3%の118.81円と大きく伸長し、計画を上回る結果となりました。

なお、為替による損益への影響額は、営業利益段階で▲31億円です。

営業利益(対前年)

✓ 前期比100.5%/前期差+20億円

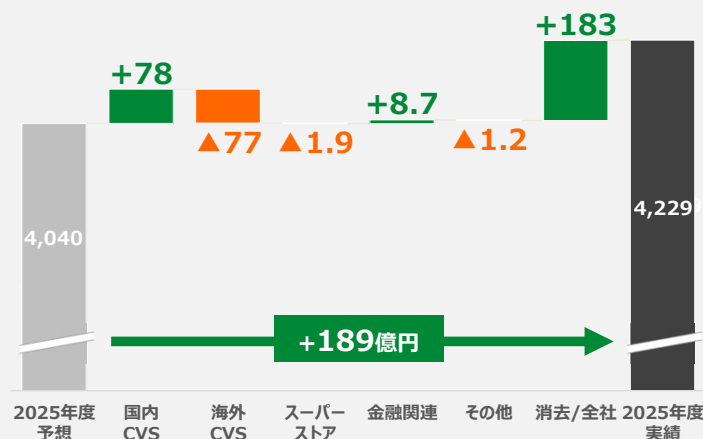
単位：億円



営業利益(対計画)

✓ 計画比104.7%/計画差+189億円

単位：億円



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

左側のチャートは、セグメント別の営業利益増減を前年対比でお示したものです。国内CVS事業は110億円の減益、海外CVS事業は59億円の増益となりました。SEJ、SEIの業績については後段でご説明いたします。

スーパーストア事業、金融関連事業、その他事業は、非連結化対象会社について、25年度の上期までの営業利益を連結したことから、24年度通期との比較では凸凹ありますが、対計画ベースをご覧くださいと、ほぼ計画どおりであったことがお分かりいただけると思います。

消去及び全社は、IT・DX関連の開発を見直したことなどにより増益となり、その結果、連結営業利益は20億円の増益となりました。

右側のチャートは、計画対比でお示したものです。

国内CVS事業の計画超過と、消去及び全社において想定していたリスクバッファを使わずに済んだことなどによる超過が、主として、期の後半にガソリン市況が落ち着き荒利が想定を下回った海外CVS事業のマイナスをカバーし、189億円の計画超過となりました。

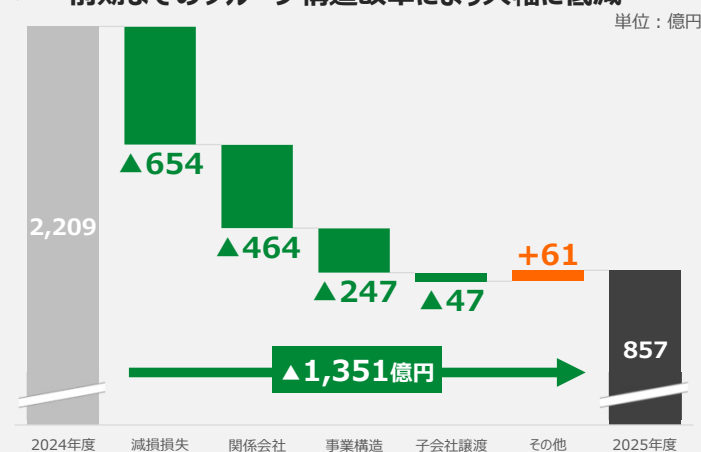
特別利益

- ✓ 前期比123.5%/前期差+272億円
- ✓ 保有資産の適正化



特別損失

- ✓ 前期比38.8%/前期差▲1,351億円
- ✓ 前期までのグループ構造改革により大幅に低減

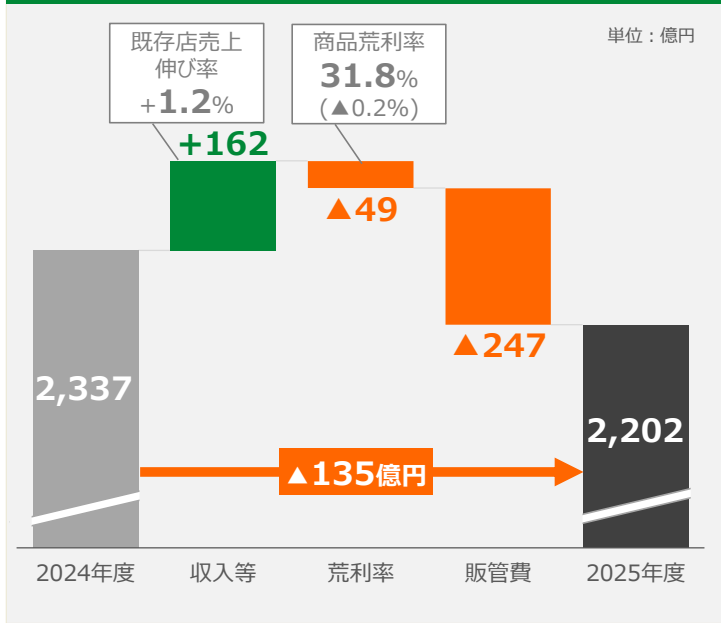


Copyright(C) Seven & i Holdings Co., Ltd. All Rights Reserved.

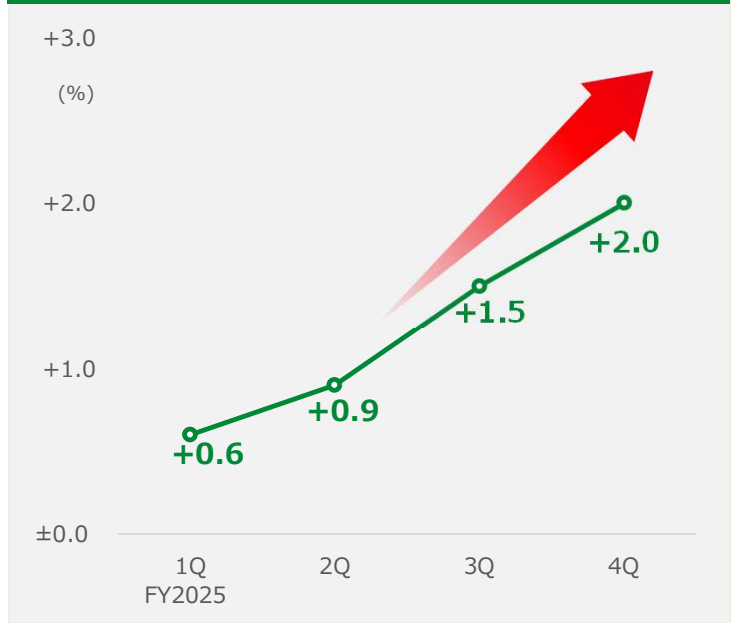
連結の純利益が大きく増加した主たる要因について、ご説明いたします。
 こちらは特別損益の前年に対する増減額を要素別に分類したものです。
 左側のチャートは特別利益の増減です。

主にヨーク・ホールディングスの非連結化に伴う利益等により特別利益が272億円増加、
 一方、右側のチャートでお示しの通り、2024年度までのグループ構造改革の完遂により、特別損失が1,351億円低減したこと
 によるものです。

営業利益と主要KPI



既存店売上推移



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

ここからは、主要事業会社の業績をご説明いたします。まずはSEJからです。

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、右側は既存店売上伸び率の推移をお示したものに 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。これらの取り組みによる効果が下期から出始め、右側のチャートでご覧の通り、売上のモメンタムが着実に増してきました。

販管費は、戦略的に新たなプロモーションを開始したことにより、お客様とのエンゲージメント強化に向けた取り組みに関わるコストが増加したこと、また、今後の持続的な事業成長に不可欠な次世代店舗システム関連費用が増加したことなどにより、販管費が247億円増加しました。これらの結果、営業利益は前年に対し135億円の減益となりました。

フレッシュフードの差別化



出来立てカウンター商品平均日販
+8.3%



セブンカフェ ベーカリー導入店舗数
約8,000店



セブンカフェ ティー導入店舗数
約2,000店

店舗ネットワーク・7NOW・収益構造変革



店舗純増数
170店



7NOW総売上伸び率
+28.2%



変革プラン:実行フェーズへ

こちらはSEJの2025年度の重点施策の結果です。

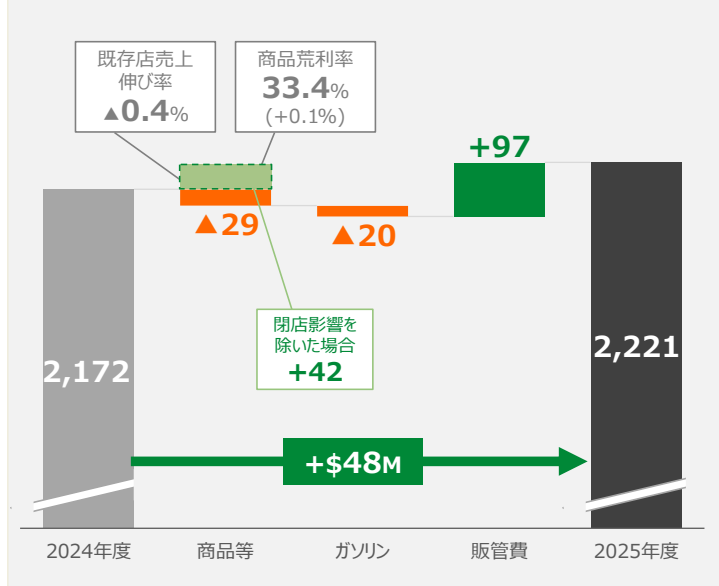
フレッシュフードの差別化施策においては、セブンカフェ ベーカリーやセブンカフェ ティーの導入が計画通り進捗、出来立てカウンター商品をプロモーションと連携し訴求力を強化したことで、平均日販は8.3%の伸びを示しました。

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2026年度の第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店舗以上の純増を達成してまいります。

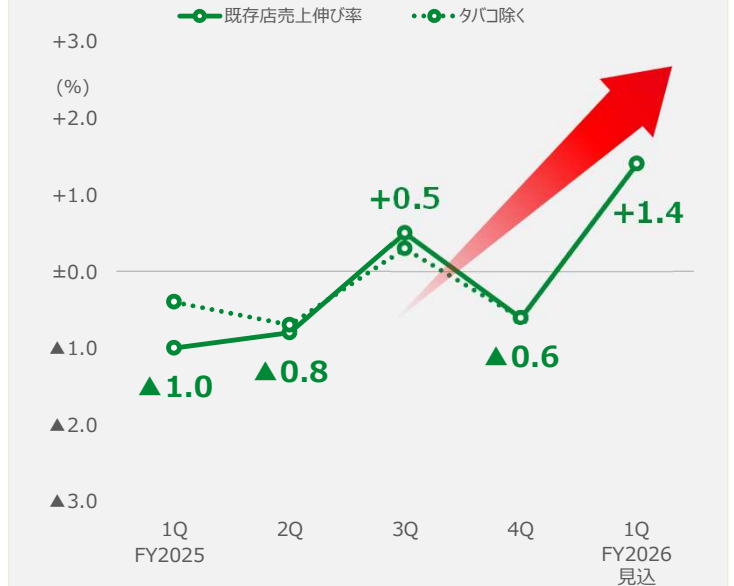
SEJの変革プランは、いよいよ3月に実行フェーズに入りました。こちらは後段でご説明いたします。

営業利益と主要KPI

単位：百万ドル



既存店売上推移



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

続きまして、SEIの業績についてご説明します。

SEI業績スライドと同様、左側が営業利益増減の要因分解、右側が既存店売上伸び率の推移です。営業利益は、商品等で29百万ドルの減益となっておりますが、これは店舗ネットワークの最適化に向けて、戦略的に不採算店舗の閉店を進めたことによる影響が大きく、この影響を除くと商品等は42百万ドルの増益であります。

また、販管費は、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効果により、97百万ドルの削減となり、その結果、営業利益は、48百万ドル増益の22億21百万ドルとなりました。

右側のチャートでお示しの通り、変化する北米の消費環境におきまして、お客様のバリュー嗜好に対応した販促施策や商品提案を継続してきたことなどにより、改善基調にあります。

このモメンタムを拡大するために、2026年度はさらに取り組みを加速してまいります。

フレッシュフード・PB商品・店舗ネットワーク



レストラン開店数

30店



PB商品 新商品販売

175アイテム



新規出店

122店

7NOW・ガソリン・コストコントロール



7NOW売上

979百万ドル



ガソリン垂直統合効果(EBITDA)

約**70**百万ドル



販管費前年比(ドルベース)

99.0%

こちらはSEIの2025年度の重点施策の結果です。
オリジナル商品の強化に向けて、レストラン店舗、PB商品の導入を進めております。

さらに、これらの高付加価値商品をご提供する新標準店舗を含む新規出店を進め、さらなる店舗ネットワークの強化を図ってまいります。

また、北米の消費行動変化に対応した7NOWも堅調に推移しました。

目次

① 2025年度業績

② 2026年度予想

ここからは、2026年度の業績予想についてご説明させていただきます。

なお、地政学的リスクによる当社の各事業への影響は、現時点では不透明要素が多く、通期業績予想には折り込んでおりませんので、予めお伝えいたします。

今後の状況を引き続き注視しつつ、適時にアップデートしてまいります。

- ✓ 非連結化影響を除くベースでは増収増益を計画
- ✓ 日米CVS事業は着実な増益トレンドを維持

単位：億円

	2025年度 (実質ベース*1)	2026年度	前期比 (実質ベース比)
グループCVS商品売上*2	97,686	100,300	102.7%
EBITDA	8,668	8,910	102.8%
営業利益	3,846	4,050	105.3%
当期純利益	2,548	2,700	105.9%
EPS	103.43円	117.42円	113.5%

*1 ヨークHD及びセブン銀行の非連結化に伴う影響を調整 *2 連結子会社におけるCVS事業会社の直営店及び加盟店の商品売上
注) 1. 為替換算レート : U.S.\$1 = 150.00円 1元 = 21.00円 2. EPSについては、自己株式取得の影響見込みを考慮

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

18

まずは、2026年度の連結業績予想からご説明いたしますが、初めに、このあとご説明する数値の前提について、2点ご説明いたします。

1点目は、2025年度の期中にヨーク・ホールディングス及び、セブン銀行の非連結化を完了し、2026年度からは、完全なるピュアCVS事業グループとして、初めてのフルイヤーの事業年度となります。

そこで、CVS事業グループとして、業績推移の実態を的確にご理解いただくため、2026年度の計画を説明するにあたり、2025年度の実績数値については、非連結化に伴う影響を除いた実質ベースでの対比、即ち「実質ベース比」としてお示ししました。

2点目は、2026年度からはCVS事業の商品売上のグループ合計額を「グループCVS商品売上」として開示してまいります。この前提で、2026年度の連結業績予想のハイライトをご説明いたします。

グループCVS商品売上	10兆300億円	前期比(実質ベース比)	102.7%
EBITDA	8,910億円	前期比(実質ベース比)	102.8%
営業利益	4,050億円	前期比(実質ベース比)	105.3%
純利益	2,700億円	前期比(実質ベース比)	105.9%
EPS	117.42円	前期比(実質ベース比)	113.5%

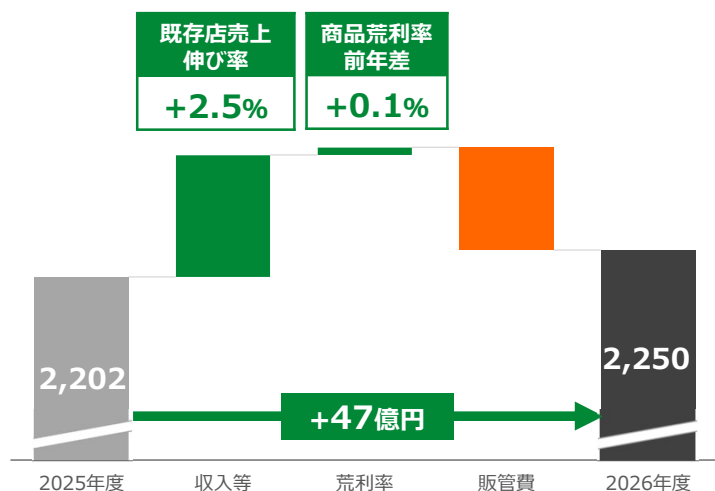
と、増収・増益を計画しております。

このあと、SEJ、SEIの事業戦略についてご説明いたします。

先行投資等のコスト増があるものの、お客様への価値向上に向けた施策を加速

営業利益と主要KPI

単位：億円



重点施策の実行加速

クオリティ：お客様体験の向上

出来立て商品拡充

“Live-Meal”ブランドで展開

カテゴリー戦略

生活シーンに応じた商品提案

バリュー：収益構造の強化

バリューチェーン最適化

調達・製造・物流体制の改革

コスト管理

抜本的な業務プロセスの見直し
IT/システム活用の見直し

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

はじめに、SEJの利益計画と主要施策について、ご説明いたします。

2025年度から取り組みを強化した、共創型マーケティングをさらに加速し、モメンタムをより一層高めてまいります。

そのため、特にクオリティとバリューを優先事項として取り組みを進めてまいります。

セブンカフェ ベーカリーやセブンカフェ ティーを中心とした出来立て商品を“Live-Meal”ブランドで展開し、さらに訴求力を高めてまいります。

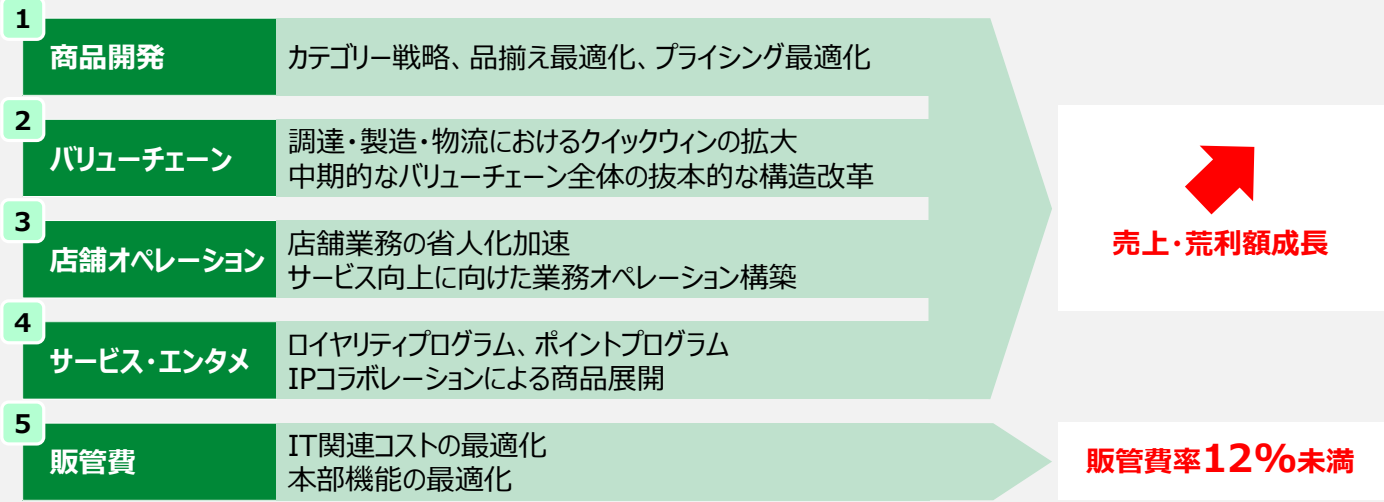
また、カテゴリー戦略として、多様化するお客様の生活シーンに合わせた商品提案を強化してまいります。

収益構造の強化としては、50年以上をかけて培われたバリューチェーンについて、更なる持続的成長に向け、構造的に変革してまいります。併せて、コスト構造についても、業務プロセスの見直しなど抜本的な変革を進めてまいります。

持続的な利益成長を実現する経営基盤への強化

変革プラン:実行フェーズへ

—変革を牽引する5つの領域—



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

20

今後も、様々な経営環境の変化に対応し、持続的な利益成長を実現するため、経営基盤を益々強化することが不可欠です。3月から、変革プランの実行フェーズに入り、効果が少しずつ発現しております。その本丸に据えているのが、バリューチェーン改革であり、調達から製造、物流に至るまで抜本的に構造改革を進めてまいります。これにより、商品開発面における柔軟性が高まり、荒利率改善への効果が期待できるとともに、さらに、プライシングにおいても競争力が高まると考えております。

加えて、接客のクオリティを高める店舗オペレーションの構築、サービス・エンタメ分野の強化を推進し、売上・荒利額の成長を実現してまいります。また、販管費については、本部コストやIT関連コストなど、ゼロベースで見直しを行い、最適化に向けた取り組みを、推進してまいります。

荒利額の拡大と徹底した販管費のコントロールにより、着実な増益を目指す

営業利益と主要KPI

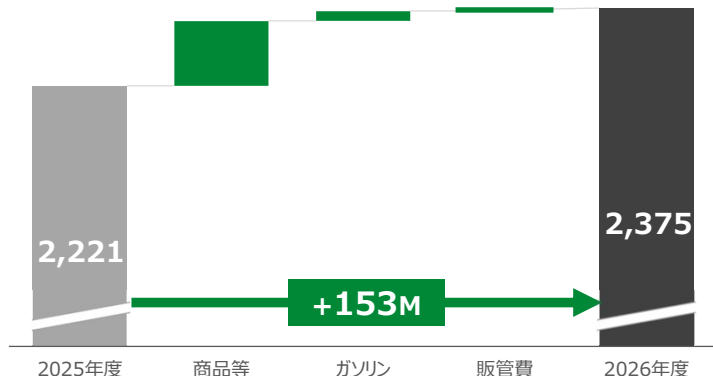
単位：百万ドル

米国既存店
売上伸び率

+2.0%

商品荒利率
前年差

+0.4%



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

重点施策の実行加速

クオリティ：お客様体験の向上

オリジナル商品拡充

高品質のフレッシュフードや
飲料を提供

店舗ネットワーク先進化

店舗刷新
FCモデルの拡大

バリュー：収益構造の強化

バリューチェーン最適化

コスト競争力強化に向けた
バリューチェーン再設計

コスト管理

店舗オペレーションの簡素化
によるサービスレベル向上

続きまして、SEIの利益計画と主要施策について、ご説明いたします。

2025年度に取り組んできた主要施策の効果もあり、商品のモメンタムが回復基調にあります。

2026年度は商品売上の更なる伸長と荒利額の拡大に向けて、オリジナル商品の拡充と既存店のグレードアップにより、お客様体験のさらなる進化を進めてまいります。

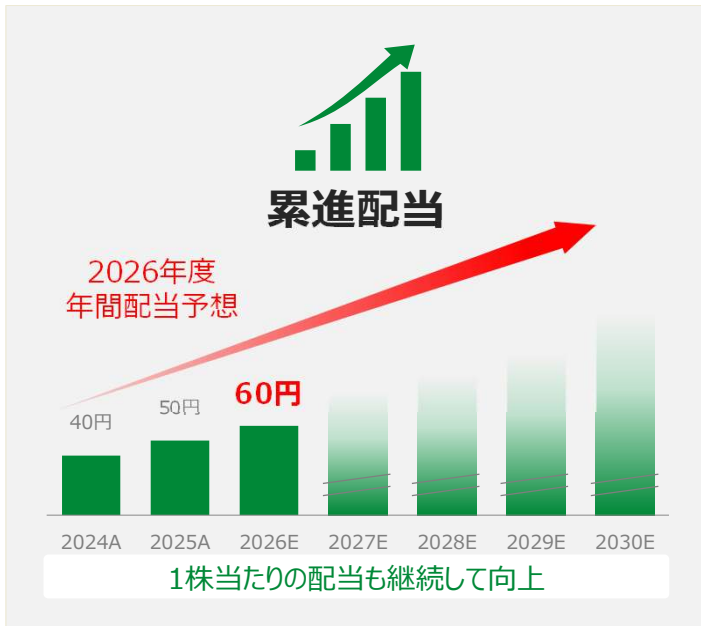
また、フランチャイズ化を加速するとともに、店舗ネットワークの先進化を進めてまいります。

同時に、コストコントロールの強化を進め、着実な増益を実現してまいります。

現在、変革プランをアップデートしておりますが、そこでは、SEIが直面している本質的な課題に向き合い、解決に向けた取り組みを組み込んで、変革の果実をより享受できるよう、取り組みを進めてまいります。

これは、北米におけるセブン-イレブンに対するお客様からのパーセプションを、大きく変える取り組みであり、詳細はIR Dayでご説明いたします。

SEI IPOは最短で2027年度の実施に変更するも、株主還元の方針は不変



自己株式取得

2030年度までの総額2兆円の
自己株式取得予定
(2025年度に6,000億円分は完了)

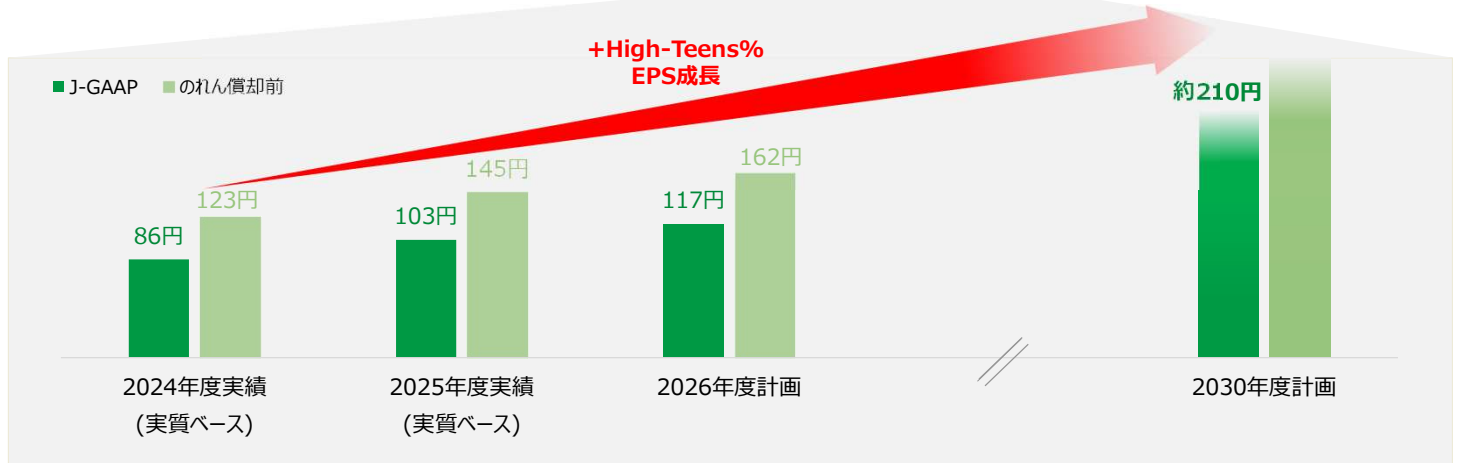
Copyright(C) Seven & i Holdings Co., Ltd. All Rights Reserved.

株主還元についての考え方です。

オープニングでデイカスCEOからご説明した通り、SEIのIPOは延期しますが、株主還元方針には変更ございません。配当金は、累進配当方針のもと、2026年度においても年間で10円増配の60円を計画しております。

また、2030年度までの総額2兆円の自己株式取得についても、昨年度実施済みの6,000億円の残り1兆4,000億円のうち、今期の予定につきましては、詳細を詰めているところでありますので、決定し次第、改めて開示いたします。

確かな事業成長と継続的な資本効率の向上により、持続的なEPS成長・株主価値の創出を実現



* スーパーストア事業およびセブン銀行の非連結化およびSEIのIPOを考慮

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

23

本日はご説明しました内容も含め、確かな事業成長と抜本的変革の実行、規律あるキャピタル・アロケーションにより、持続的なEPS成長と株主価値の創造を追求してまいります。

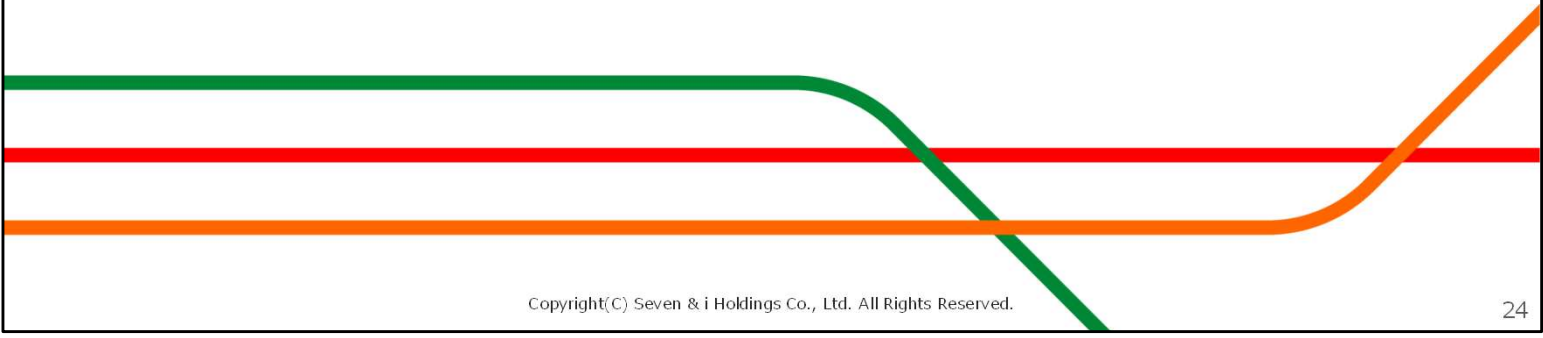
また、本日はご説明に続き、4月23日に予定しておりますIR Dayでは、各事業責任者より中長期視点でより具体的な戦略をご説明する予定です。

引き続き、皆さまとの建設的な対話をお願い申し上げます。

本日はご説明は以上でございます。

ご清聴ありがとうございました。

Appendix – 補足資料 -



連結要約貸借対照表(2026年2月末)



単位：億円

資産の部 (主要科目のみ)	2025/2	2026/2	前期末差	負債・純資産の部 (主要科目のみ)	2025/2	2026/2	前期末差
流動資産	28,237	14,925	▲13,312	負債合計	71,628	54,947	▲16,681
現金及び預金	13,686	4,386	▲9,300	流動負債	33,166	19,006	▲14,159
7BK現金及び預け金	9,031	-	▲9,031	支払手形及び買掛金	5,194	4,160	▲1,034
受取手形、売掛金及び 契約資産	4,416	2,986	▲1,429	短期借入金	1,724	1,355	▲369
商品及び製品	3,127	2,230	▲897	1年内償還・返済予定の 社債及び長期借入金	5,001	4,461	▲540
固定資産	85,617	76,500	▲9,117	関係会社事業関連損失 引当金	182	32	▲149
有形固定資産	49,812	44,979	▲4,833	リース債務	1,806	1,647	▲158
建物及び構築物	17,491	14,497	▲2,993	銀行業における預金	8,133	-	▲8,133
土地	11,725	9,022	▲2,703	固定負債	38,462	35,940	▲2,521
使用権資産	12,898	14,516	+1,618	社債	12,440	9,298	▲3,142
無形固定資産	27,113	24,690	▲2,423	長期借入金	7,780	7,184	▲595
投資その他の資産	8,690	6,830	▲1,860	リース債務	12,234	13,989	+1,755
繰延資産	5.8	3.9	▲1.8	純資産合計	42,232	36,481	▲5,750
資産合計	113,861	91,429	▲22,431	負債・純資産合計	113,861	91,429	▲22,431

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.

2025年度 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	184,428	169,920	92.1	▲14,507	99.5	▲939
営業収益	119,727	104,302	87.1	▲15,424	98.8	▲1,297
営業利益	4,209	4,229	100.5	+20	104.7	+189
経常利益	3,745	3,774	100.8	+28	103.1	+114
特別利益	1,157	1,429	123.5	+272	126.0	+295
特別損失	2,209	857	38.8	▲1,351	131.1	+203
親会社株主に帰属する当期純利益	1,730	2,927	169.2	+1,196	108.4	+227
のれん償却費	1,379	1,378	100.0	▲0.4	101.4	+18
EPS (円)	66.62	118.81	178.3	+52.19	108.4	+9.24
のれん償却前EPS (円)*2	105.12	161.74	153.9	+56.62	106.5	+9.87
EBITDA(営業利益+減価償却費+のれん償却費)	9,955	9,428	94.7	▲526	102.2	+203

*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 = 149.61円 1元 = 20.81円

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

2025年度 セグメント別営業収益・営業利益・EBITDA (対前期)



単位：億円、%

	営業収益		営業利益		EBITDA	
		前期比/差		前期比/差		前期比/差
連結	104,302	87.1 ▲15,424	4,229	100.5 +20	9,428	94.7 ▲526
国内コンビニエンスストア	9,145	101.2 +104	2,225	95.3 ▲110	3,140	96.7 ▲108
海外コンビニエンスストア	85,568	93.3 ▲6,139	2,222	102.8 +59	5,818	99.0 ▲59
スーパーストア	6,894	48.1 ▲7,426	175	168.2 +70	361	69.4 ▲159
金融関連	1,371	64.7 ▲749	209	65.5 ▲110	456	63.1 ▲267
その他	1,797	56.0 ▲1,411	69	120.8 +12	106	84.6 ▲19
消去及び全社	▲475	- +198	▲672	- +98	▲455	- +88

注) 為替換算レート：U.S.\$1 = 149.61円 1元 = 20.81円

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

2025年度 セグメント別営業収益・営業利益・EBITDA (対計画)



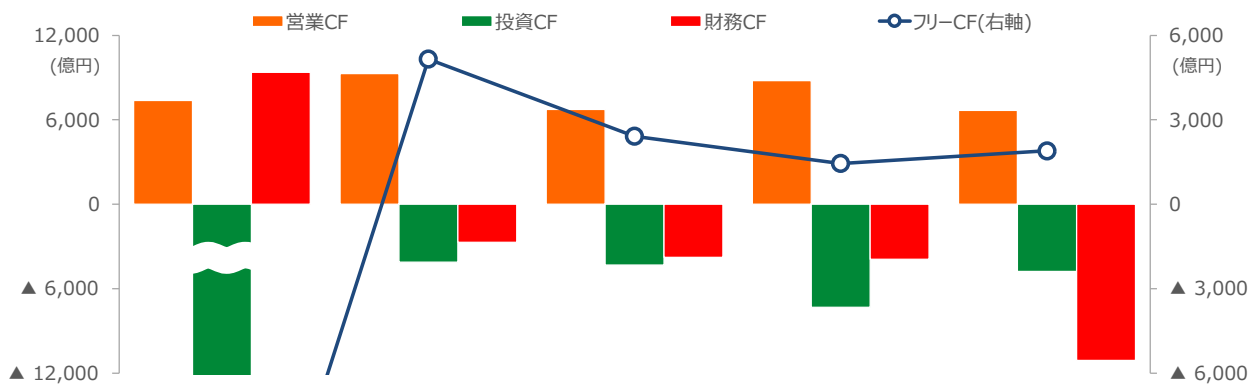
単位：億円、%

	営業収益		営業利益		EBITDA	
		計画比/差		計画比/差		計画比/差
連結	104,302	98.8 ▲1,297	4,229	104.7 +189	9,428	102.2 +203
国内コンビニエンスストア	9,145	100.5 +45	2,225	103.6 +78	3,140	102.5 +76
海外コンビニエンスストア	85,568	98.3 ▲1,451	2,222	96.6 ▲77	5,818	99.3 ▲38
スーパーストア	6,894	100.0 ±0	175	98.9 ▲1.9	361	99.5 ▲1.9
金融関連	1,371	105.5 +71	209	104.3 +8.7	456	96.5 ▲16
その他	1,797	102.1 +37	69	98.3 ▲1.2	106	98.8 ▲1.2
消去及び全社	▲475	- ▲0.6	▲672	- +183	▲455	- +186

注) 為替換算レート：U.S.\$1=149.61円 1元=20.81円

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

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	7,364	9,284	6,730	8,764	6,667	▲2,097
投資活動によるCF	▲25,055	▲4,132	▲4,318	▲7,323	▲4,773	+2,550
フリーCF	▲17,690	5,152	2,412	1,440	1,893	+452
財務活動によるCF	9,370	▲2,703	▲3,770	▲3,926	▲11,098	▲7,172
現金及び現金同等物 期末残高	14,148	16,747	15,624	13,498	4,261	▲9,236

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

セブン-イレブン・ジャパン ①要約貸借対照表(2026年2月末)

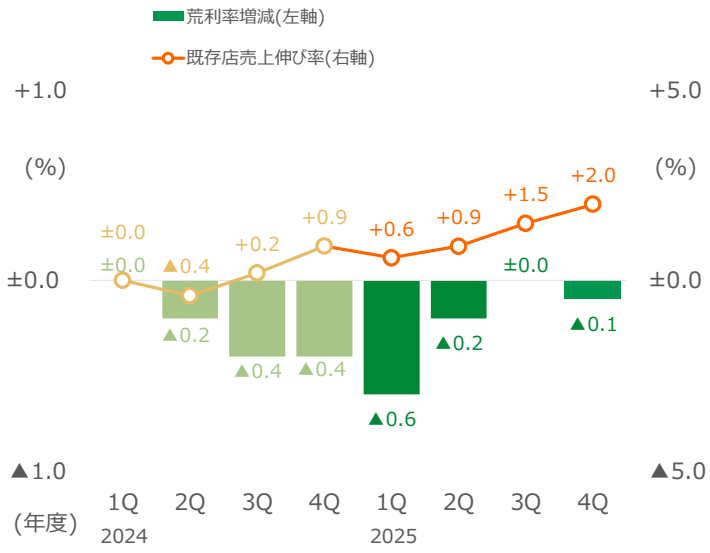


単位：億円

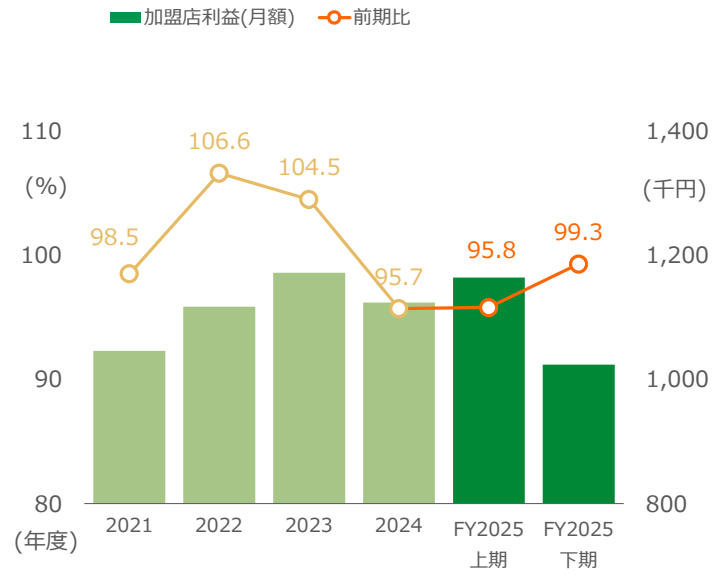
資産の部	2025/2	2026/2	前期末差	負債の部	2025/2	2026/2	前期末差
流動資産	7,244	7,951	+707	負債合計	5,908	6,286	+378
現金及び預金	500	832	+331	流動負債	4,912	5,128	+215
預け金	4,305	4,456	+150	買掛金	1,919	1,934	+14
未収入金	1,909	2,087	+177	未払金・未払費用	505	545	+39
その他流動資産	528	575	+47	親会社未払金	523	185	▲337
固定資産	15,508	15,686	+177	預り金	1,438	1,855	+416
建物・構築物	4,674	4,717	+42	その他流動負債	524	607	+82
土地	1,137	1,158	+21	固定負債	995	1,158	+162
無形固定資産	1,071	1,191	+119	長期預り金	108	111	+2.9
投資その他資産	8,625	8,619	▲6.0	資産除去債務	834	952	+117
資産合計	22,753	23,638	+885	その他固定負債	52	94	+41
				純資産合計	16,845	17,352	+506
				負債及び純資産合計	22,753	23,638	+885

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

既存店売上・荒利率



加盟店利益推移



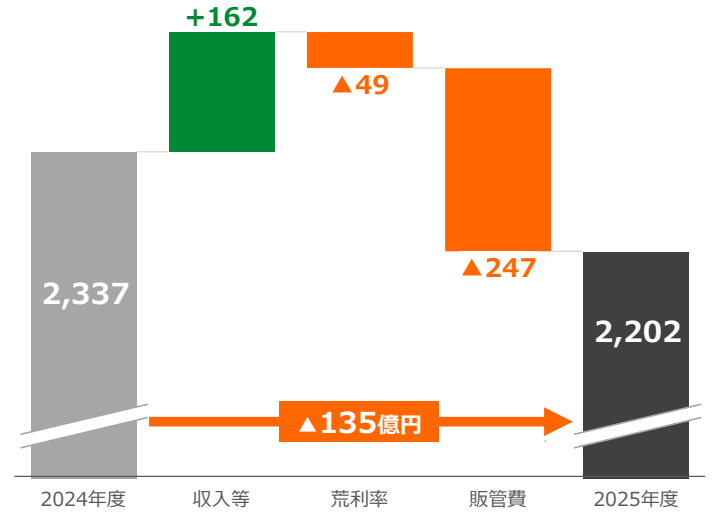
販管費

単位：億円、%

	2025年度		前年差	主な要因
	2025年度	前年比		
販管費合計	6,344	104.1	+247	
広告宣伝費	443	116.6	+63	販促強化及びメディア費用の増加
人件費	793	100.6	+5.0	給与単価上昇による影響
地代家賃	2,043	102.3	+46	店舗数増加
減価償却費	897	100.1	+0.6	7次償却終了も、次世代システム開始により前年並み
水道光熱費	653	100.5	+3.4	電気代増加
その他	1,513	109.2	+128	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



7-Eleven, Inc. ①要約貸借対照表(2025年12月末)



単位：百万ドル

資産の部	24/12	25/12	前期末差	負債の部	24/12	25/12	前期末差
流動資産	4,009	4,327	+318	負債合計	24,817	24,873	+56
現金及び預金	742	1,032	+290	流動負債	5,803	4,291	▲1,512
受取手形及び売掛金	1,422	1,474	+52	支払手形及び買掛金	1,113	988	▲125
棚卸資産	1,384	1,302	▲82	未払い費用及びその他流動負債	1,986	2,106	+120
その他	461	519	+58	1年以内返済予定のオペレーティング・リース債務	875	889	+14
固定資産	42,281	43,334	+1,053	1年内返済予定の借入金*1	1,829	308	▲1,521
オペレーティング・リース使用権資産	7,097	8,256	+1,159	固定負債	19,014	20,582	+1,568
有形固定資産	15,124	14,953	▲171	オペレーティング・リース債務	6,612	7,810	+1,198
のれん及び無形固定資産	18,632	18,664	+32	長期借入金*2	8,147	8,371	+224
その他	1,428	1,461	+33	繰延負債、その他	4,255	4,401	+146
総資産	46,290	47,661	+1,371	純資産合計	21,473	22,788	+1,315
				負債及び純資産合計	46,290	47,661	+1,371

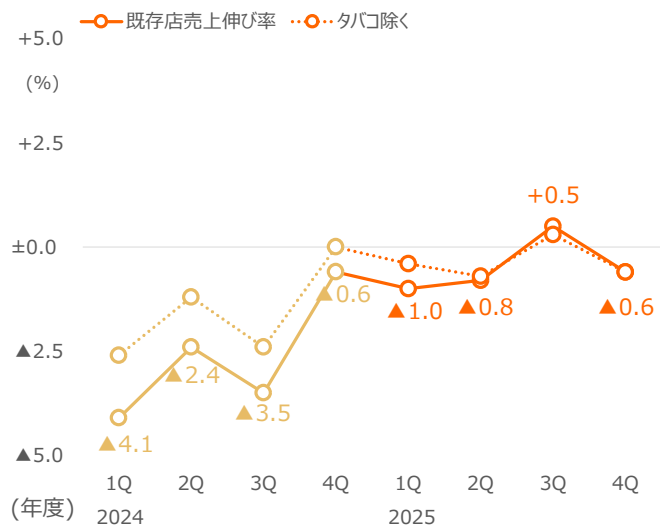
注) SEI連結の数値(USGAAP)であります。

*1 1年内返済予定の借入金には、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。

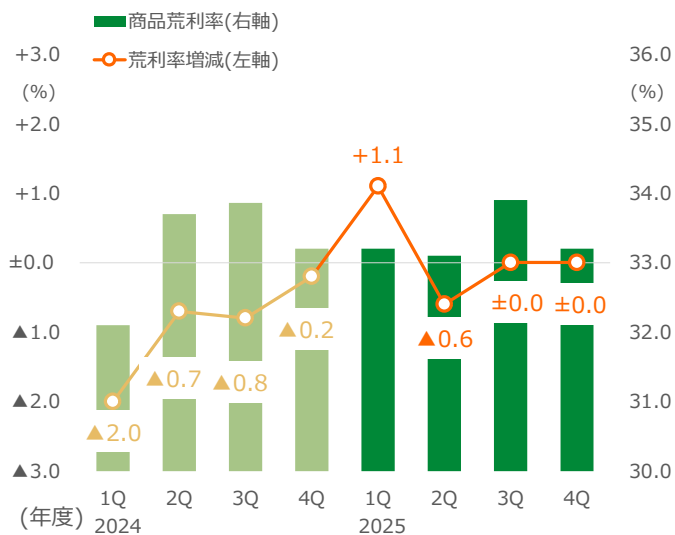
*2 長期借入金には、社債、タームローン、ファイナンス・リースおよびその他の項目が含まれています。

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

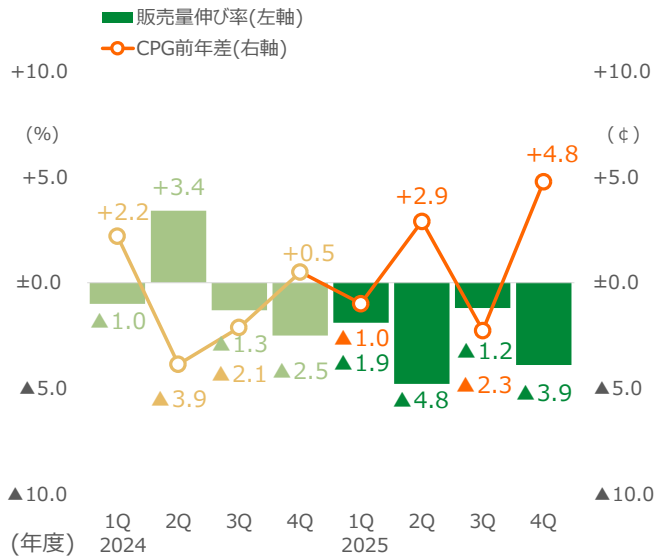
既存店商品売上



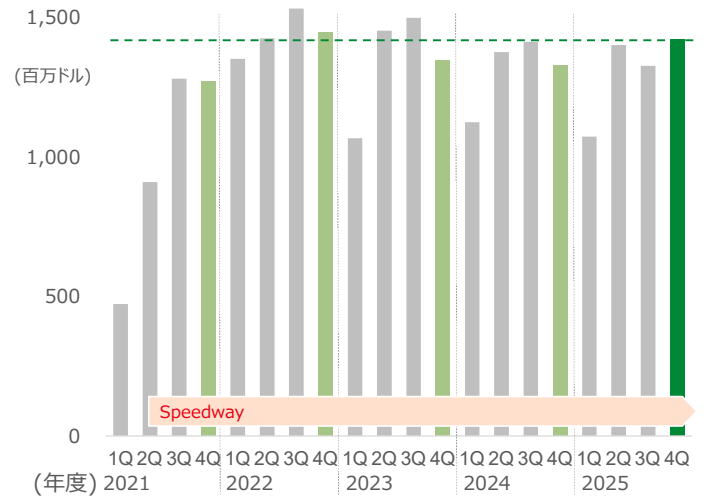
商品荒利率



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。

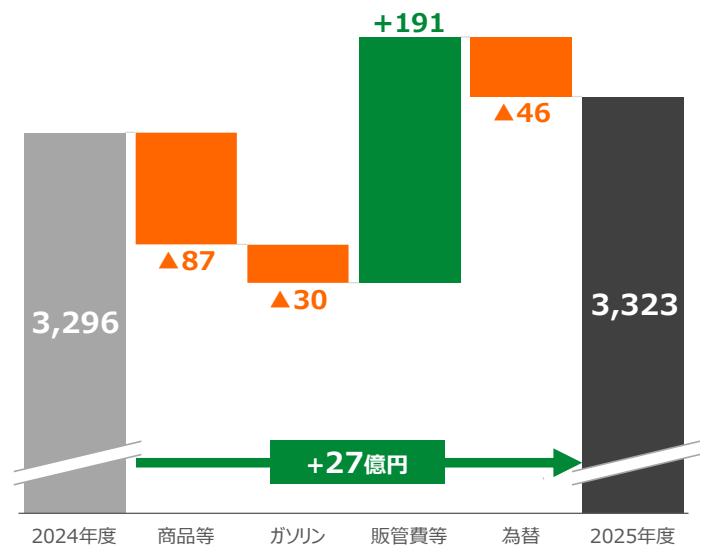
販管費

単位：百万ドル、%

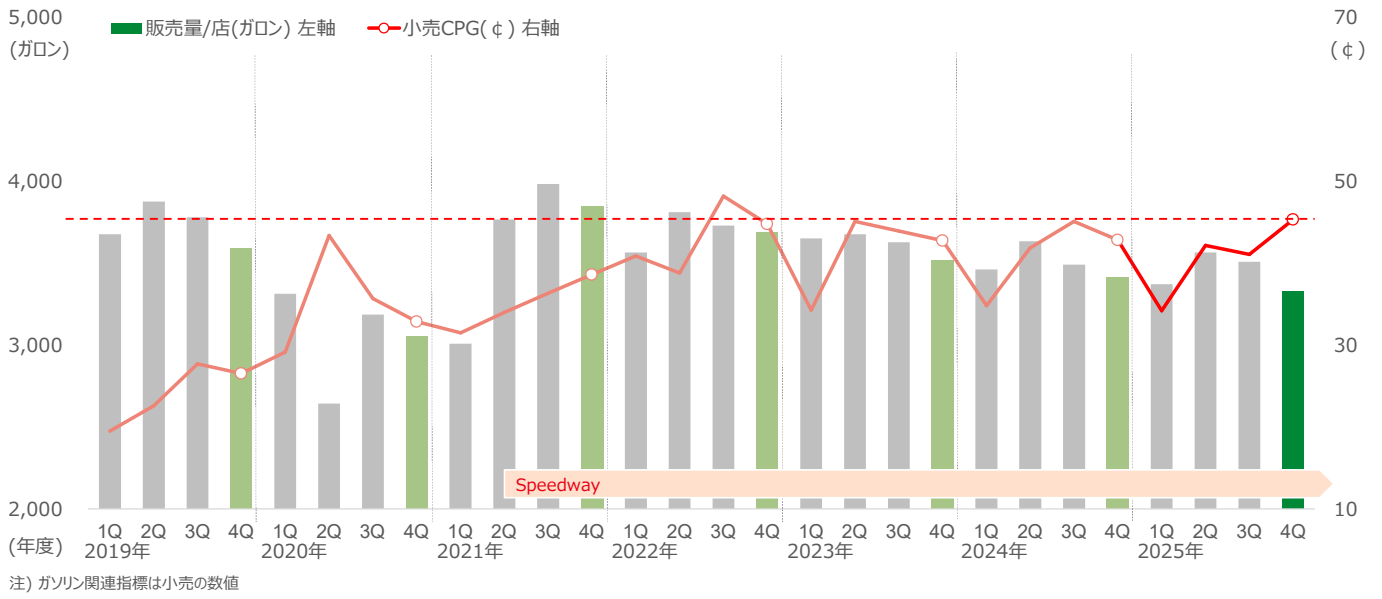
	2025年度		前年差	主な要因
	2025年度	前年比		
販管費合計	9,314	99.0	▲97	
広告宣伝費	129	96.2	▲5.1	広告宣伝の適正化
人件費	2,991	99.1	▲26	直営店の減少及び人件費の適正化による減少
地代家賃	1,230	106.6	+75	インフレによる家賃増等
減価償却費	1,370	94.5	▲80	固定資産耐用年数の再評価による減少
水道光熱費	546	101.6	+8.3	水道光熱費率の上昇
その他	3,045	97.7	▲70	店舗に係るメンテナンス費用及びクレジットカード手数料等の減少

営業利益増減

単位：億円



ガソリン 小売販売量・CPG



単位：億円

2025年度 実績	費用			投資		
	実績	前期差	計画差	実績	前期差	計画差
DX・システム・セキュリティ等	▲425	+92	+16	37	▲63	▲20
その他	▲246	+5.3	+167	3.8	▲8.3	▲0.8
消去及び全社(営業利益)	▲672	+98	+183	41	▲72	▲21

2026年度 連結業績予想



単位：億円、%

	2025年度 実質ベース*1	2026年度 計画	前年比	前年差
グループCVS商品売上*2	97,686	100,300	102.7	+2,613
営業収益	95,103	94,480	99.3	▲623
E B I T D A (営業利益+減価償却費+のれん償却費)	8,668	8,910	102.8	+241
営業利益	3,846	4,050	105.3	+203
経常利益	3,522	3,670	104.2	+147
親会社株主に帰属する 当期純利益	2,548	2,700	105.9	+151
E P S (円)	103.43	117.42	113.5	+13.99
のれん償却前EPS (円)*3	145.63	162.56	111.6	+16.93

*1 YHD及びセブン銀行の非連結化に伴う影響を調整 *2 連結子会社におけるCVS事業会社の直営店及び加盟店の商品売上 *3 のれん償却費に係る税務影響を考慮
注) 1.為替換算レート：U.S.\$1=150.00円 1元=21.00円 2.「EPS」及び「のれん償却前EPS」については、自己株式取得の影響見込みを考慮

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

2026年度 連結業績予想



単位：億円、%

	2025年度 実績	2026年度 計画	前年比	前年差
グループCVS商品売上*1	97,686	100,300	102.7	+2,613
営業収益	104,302	94,480	90.6	▲9,822
E B I T D A (営業利益+減価償却費+のれん償却費)	9,428	8,910	94.5	▲518
営業利益	4,229	4,050	95.7	▲179
経常利益	3,774	3,670	97.2	▲104
親会社株主に帰属する 当期純利益	2,927	2,700	92.2	▲227
E P S (円)	118.81	117.42	98.8	▲1.39
のれん償却前EPS (円)*2	161.74	162.56	100.5	+0.82

*1 連結子会社におけるCVS事業会社の直営店及び加盟店の商品売上 *2 のれん償却費に係る税務影響を考慮

注) 1. 為替換算レート : U.S.\$1 = 150.00円 1元 = 21.00円 2. 「EPS」及び「のれん償却前EPS」については、自己株式取得の影響見込みを考慮

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

2026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CVS商品売上	50,030	103.2	+1,563	50,270	102.1	+1,049
営業収益	46,870	83.4	▲9,296	47,610	98.9	▲526
E B I T D A (営業利益+減価償却費+のれん償却費)	4,320	89.0	▲534	4,590	100.3	+15
営業利益	1,900	91.2	▲183	2,150	100.2	+3.9
経常利益	1,680	90.1	▲184	1,990	104.2	+80
親会社株主に帰属する 当期純利益	880	72.2	▲338	1,820	106.5	+110
E P S (円)	38.07	79.6	▲9.76	79.35	111.8	+8.37
のれん償却前EPS (円)	60.52	88.0	▲8.24	102.04	109.7	+9.06

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=150.00円 1元=21.00円

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

2026年度 セグメント別予想



単位：億円、%

	営業収益			営業利益		
		前期比	前期差		前期比	前期差
連結	94,480	90.6	▲9,822	4,050	95.7	▲179
国内コンビニエンスストア	9,500	103.9	+354	2,242	100.8	+16
海外コンビニエンスストア	84,660	98.9	▲908	2,478	111.5	+255
7-Eleven, Inc. (百万ドル)*	51,500	97.9	▲1,102	2,375	106.9	+153
その他	500	5.1	▲9,286	18	4.1	▲422
消去及び全社	▲180	-	+17	▲688	-	▲29

* 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=150.00円 1元=21.00円

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

2026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	46,870	83.4	▲9,296	47,610	98.9 ▲526
国内コンビニエンスストア	4,780	103.3	+154	4,720	104.4 +199
海外コンビニエンスストア	41,940	99.4	▲271	42,720	98.5 ▲637
7-Eleven, Inc. (百万ドル)*	25,588	97.6	▲636	25,911	98.2 ▲465
その他	230	2.4	▲9,225	270	81.6 ▲61
消去及び全社	▲80	-	+45	▲100	- ▲28

* 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=150.00円 1元=21.00円

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

2026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	1,900	91.2	▲183	2,150	100.2 +3.9
国内コンビニエンスストア	1,204	98.9	▲13	1,038	103.0 +30
海外コンビニエンスストア	1,044	130.3	+242	1,434	100.9 +13
7-Eleven, Inc. (百万ドル)*	1,069	118.0	+163	1,305	99.2 ▲9.9
その他	4.0	1.0	▲410	14	52.9 ▲12
消去及び全社	▲352	-	▲2.4	▲336	- ▲27

* 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 = 150.00円 1元 = 21.00円

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。