



# 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

# 目次

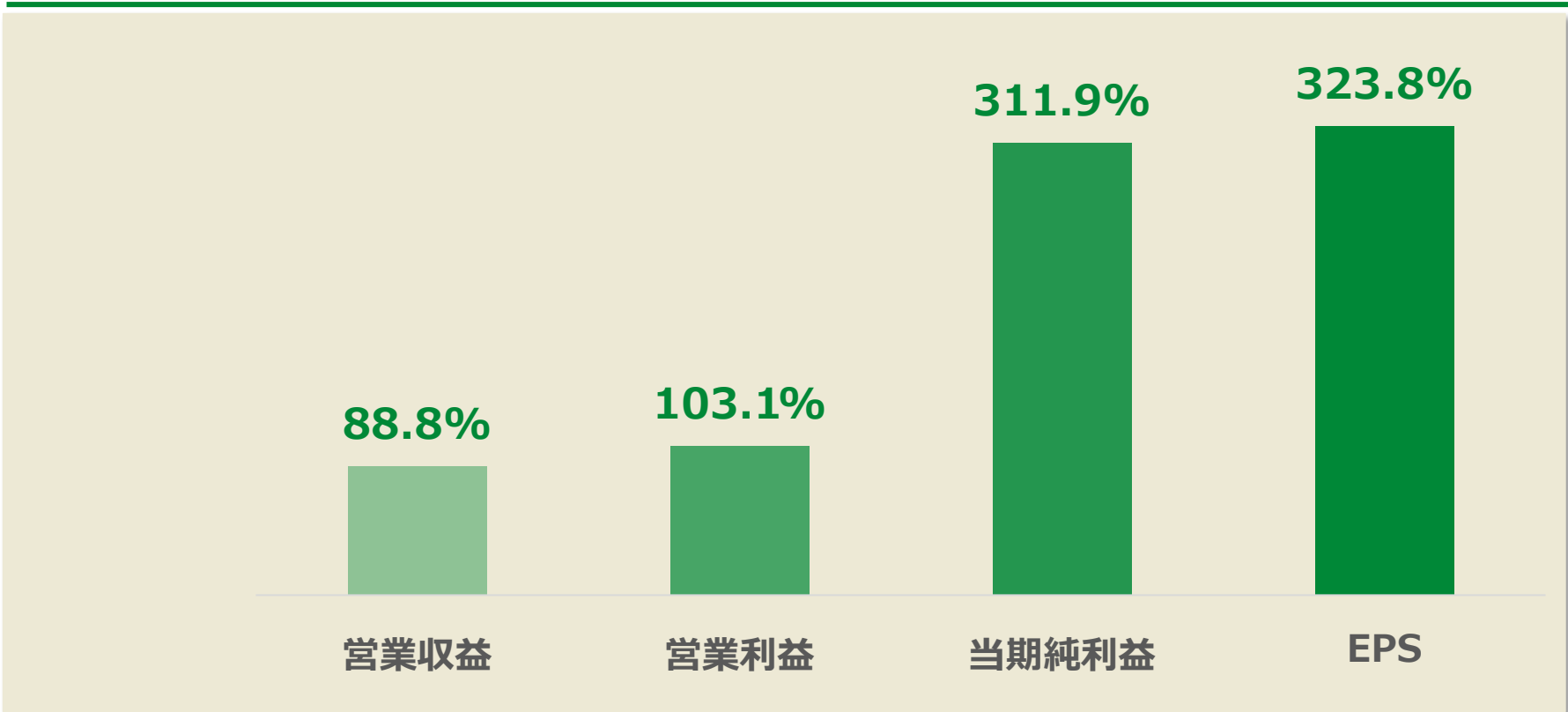
- ① 第3四半期業績
- ② 主要事業施策の進捗状況
- ③ 通期業績予想の修正

# 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

# 3Q累計 連結業績ハイライト

## 段階利益・EPS 前年比



### 主な増減要因

- 営業収益**  
 ヨークHD及びセブン銀行の非連結化影響、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**  
 単体販管費（DX）削減等
- 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	80,509億円	3,250億円	1,984億円	79.28円
----	----------	---------	---------	--------

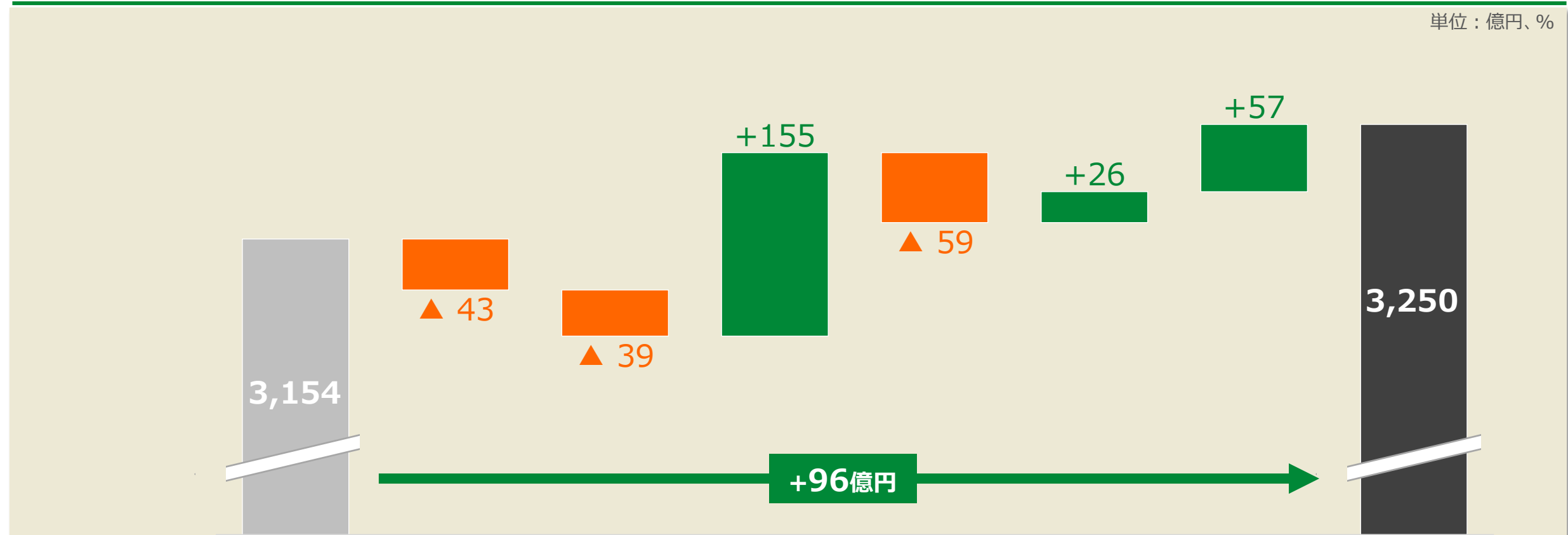
のれん償却費 1,027億円

計画比	99.0%	101.6%	106.6%	106.6%
-----	-------	--------	--------	--------

# 3Q累計 連結業績ハイライト

## 営業利益前年差

単位：億円、%



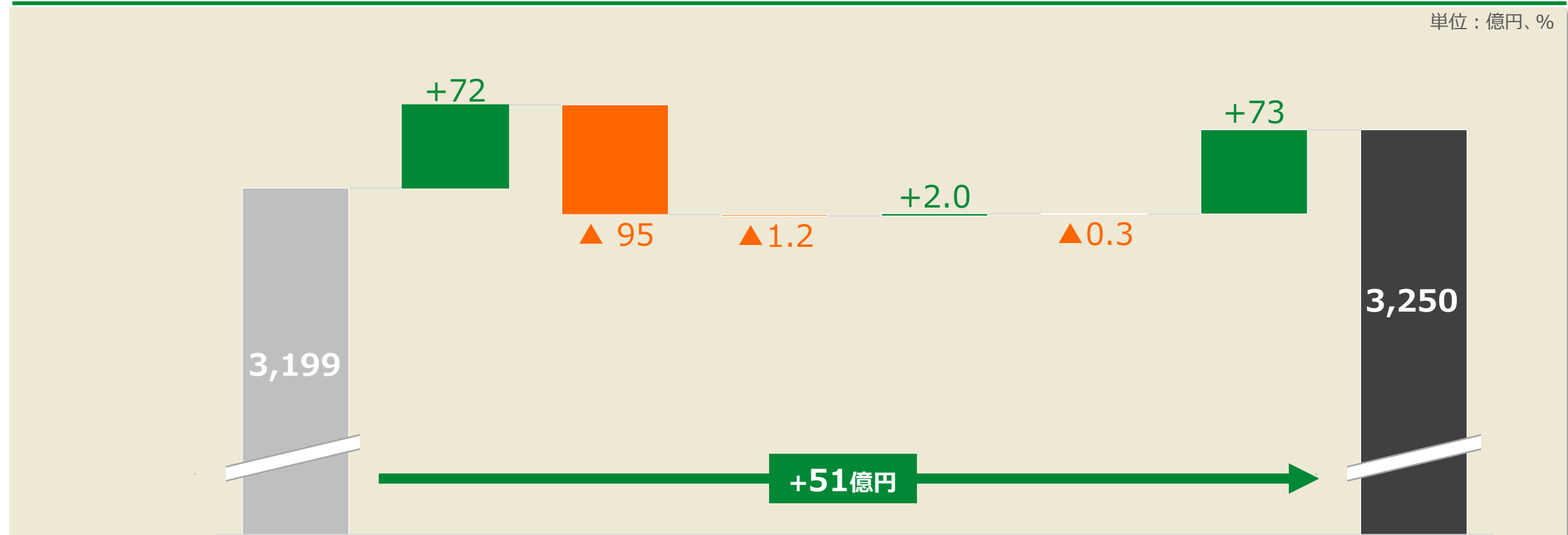
金額	3,154	1,785	1,529	175	200	70	▲511	3,250
前年比	76.9	97.6	97.5	852.4	77.1	161.0	-	103.1

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

# 3Q累計 連結業績ハイライト

## 営業利益計画差

単位：億円、%



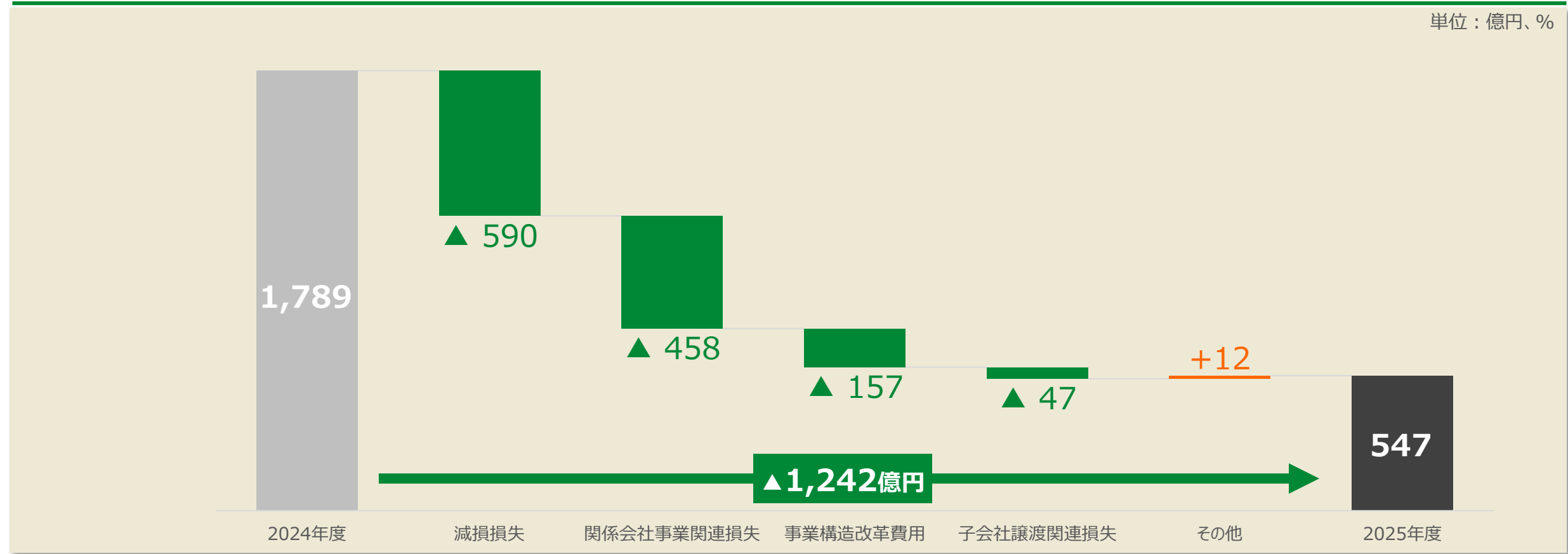
金額	3,199	1,785	1,529	175	200	70	▲511	3,250
計画比	-	104.2	94.2	99.3	101.0	99.5	-	101.6

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

# 3Q累計 連結業績ハイライト

## 特別損失前年差

単位：億円、%



金額	1,789	210	-	8.7	-	328	547
前年比	100.8	26.2	-	5.3	-	103.9	30.6

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

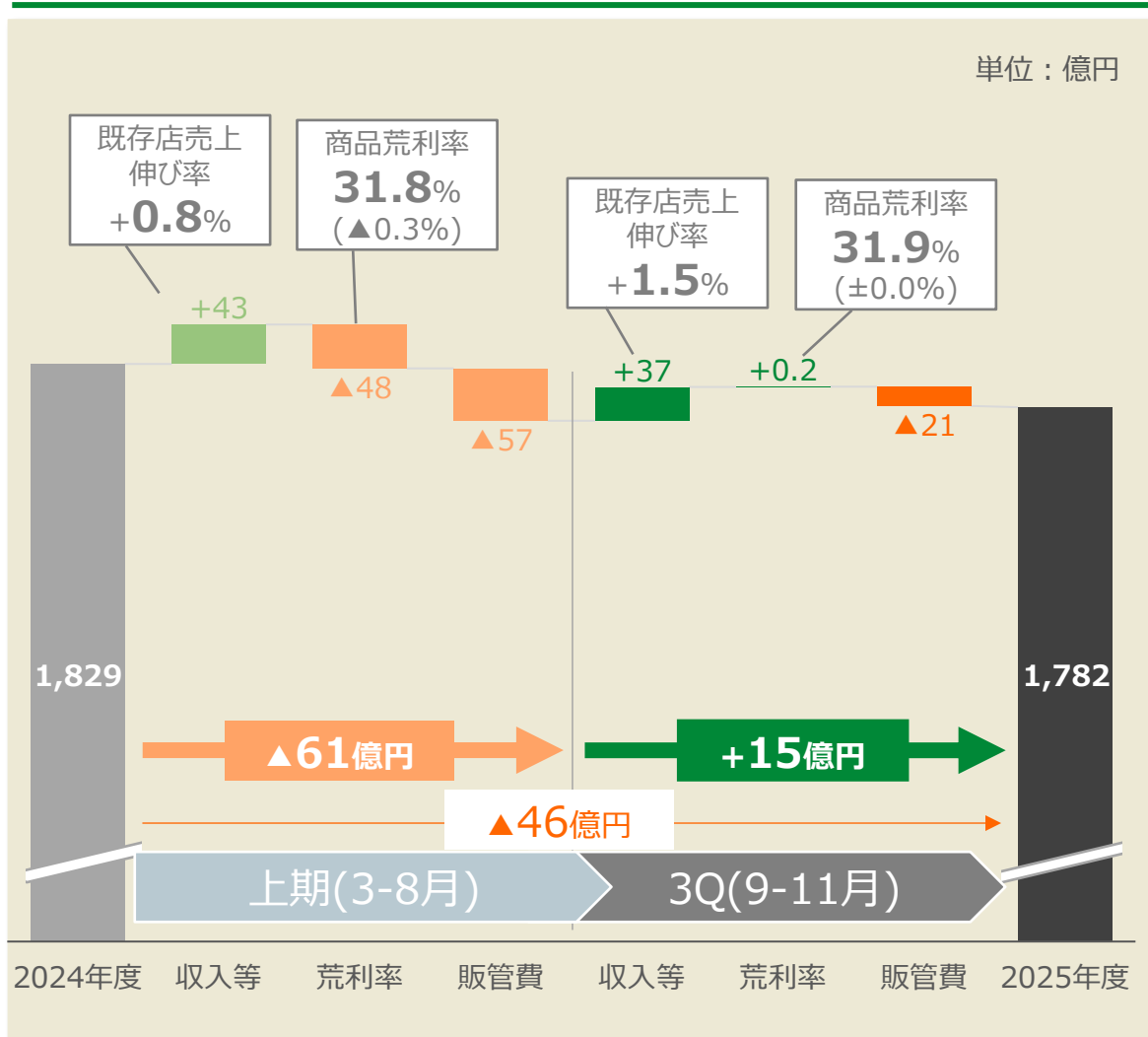
# 目次

- 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

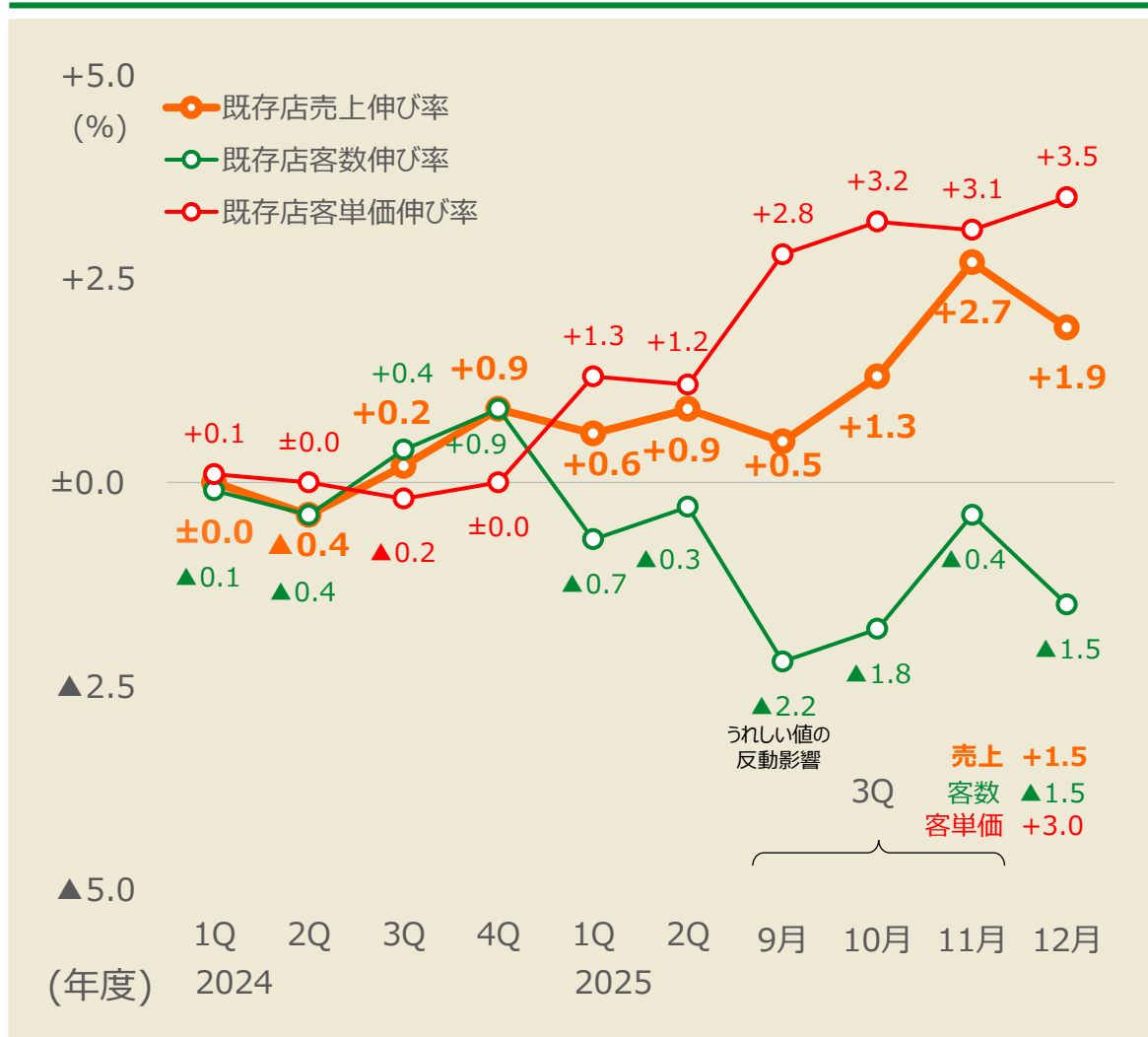


# 3Q累計業績 (SEJ)

## 営業利益と主要KPI



## 既存店推移 (売上・客数・客単価)



# 施策の手応え(共創型マーケティング)



## MD戦略強化



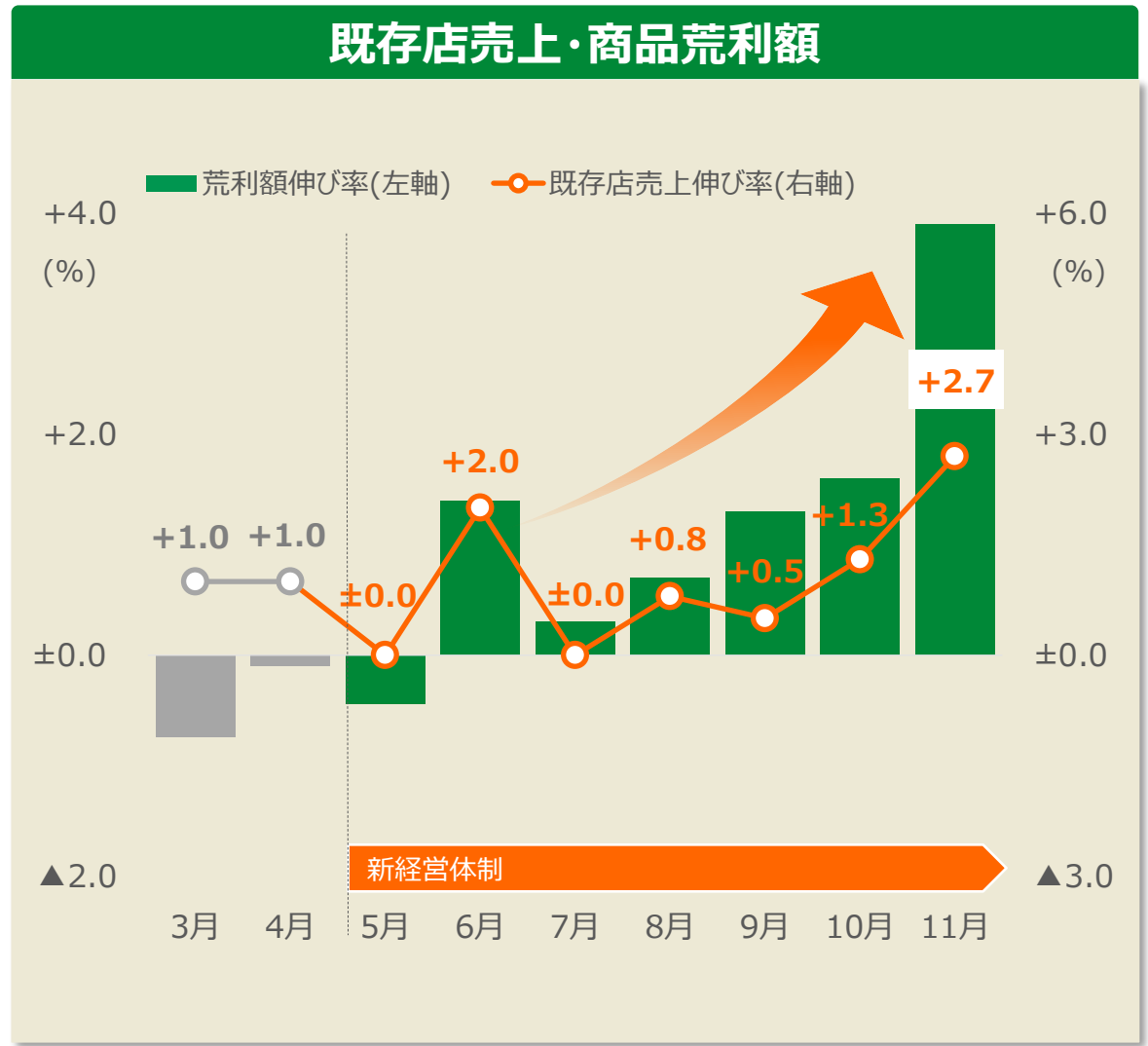
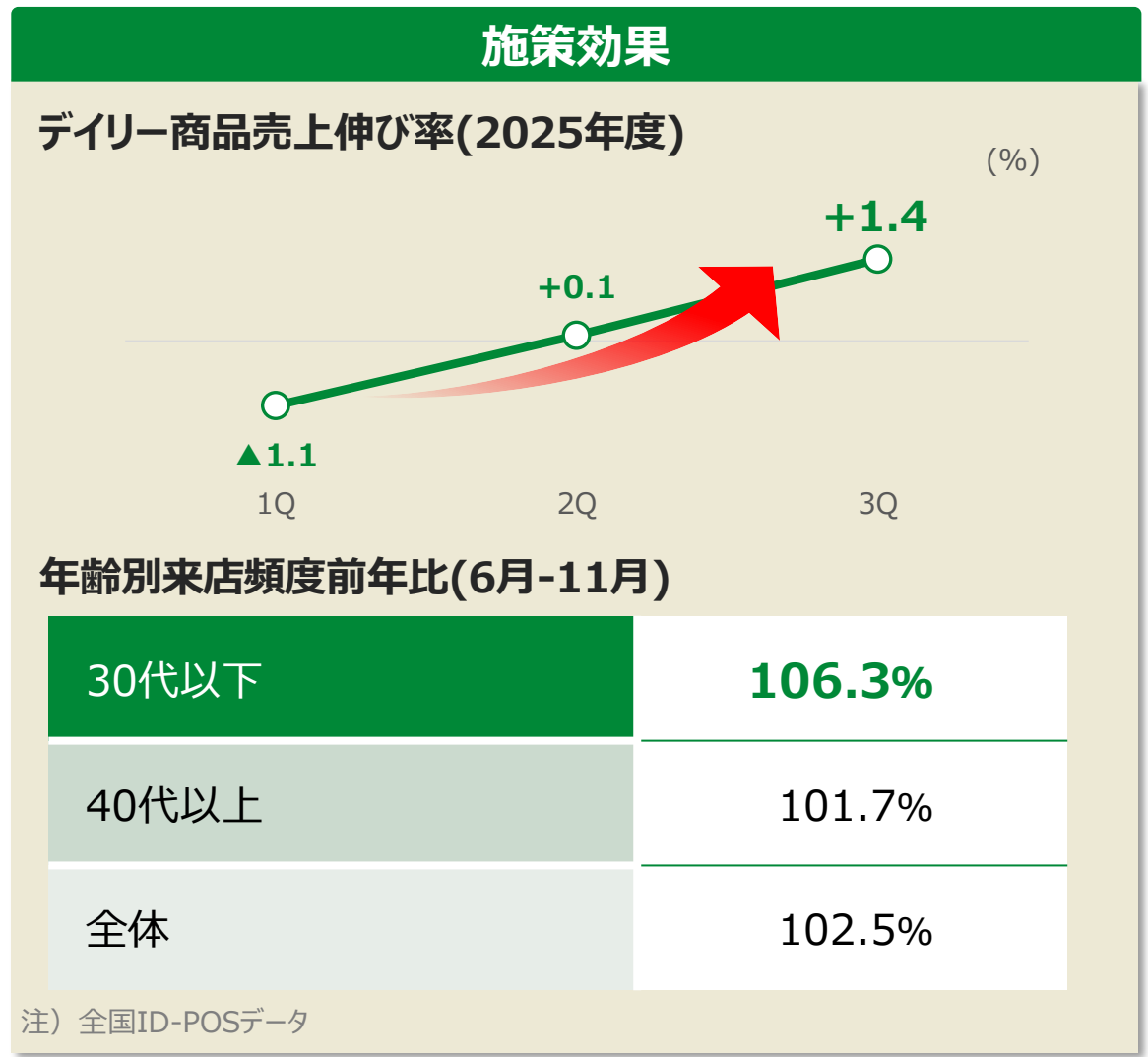
## コミュニケーション施策強化



※日本デリカフーズ協同組合

# 『共創型マーケティング』に基づきデ일리商品強化策を開始

# 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

# 施策の進捗状況 (SEJ)

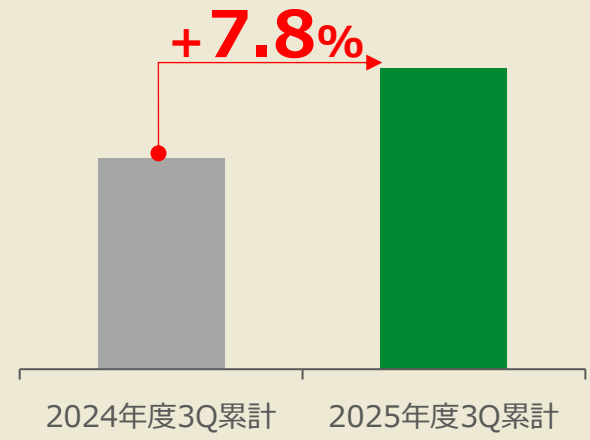
## フレッシュフードの差別化

### 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) **+7.0%**    セブンカフェ(ティー含む) **+8.7%**    スムージー **+9.8%**



### 出来立てカウンター商品の平均日販

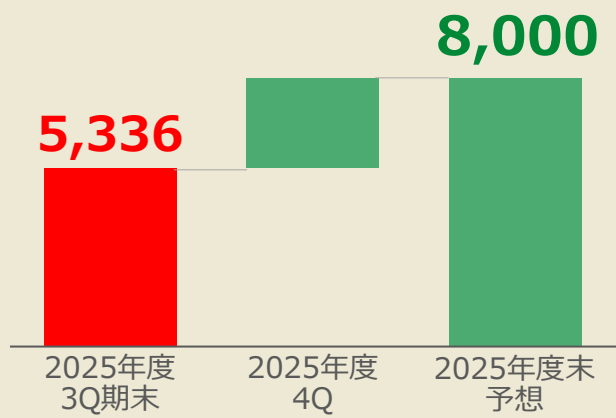


### セブンカフェ ベーカリー導入効果

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

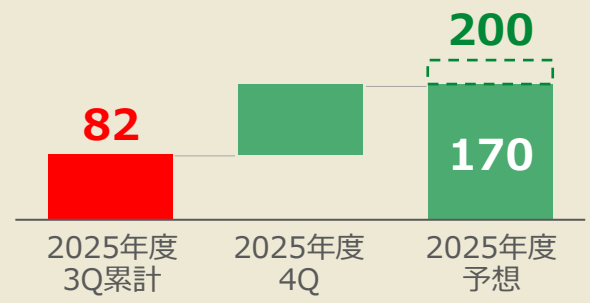
### セブンカフェ ベーカリー導入店舗数 (店)



## 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店舗純増計画は不変



## 7NOWの拡大

### 7NOW 3Q累計実績

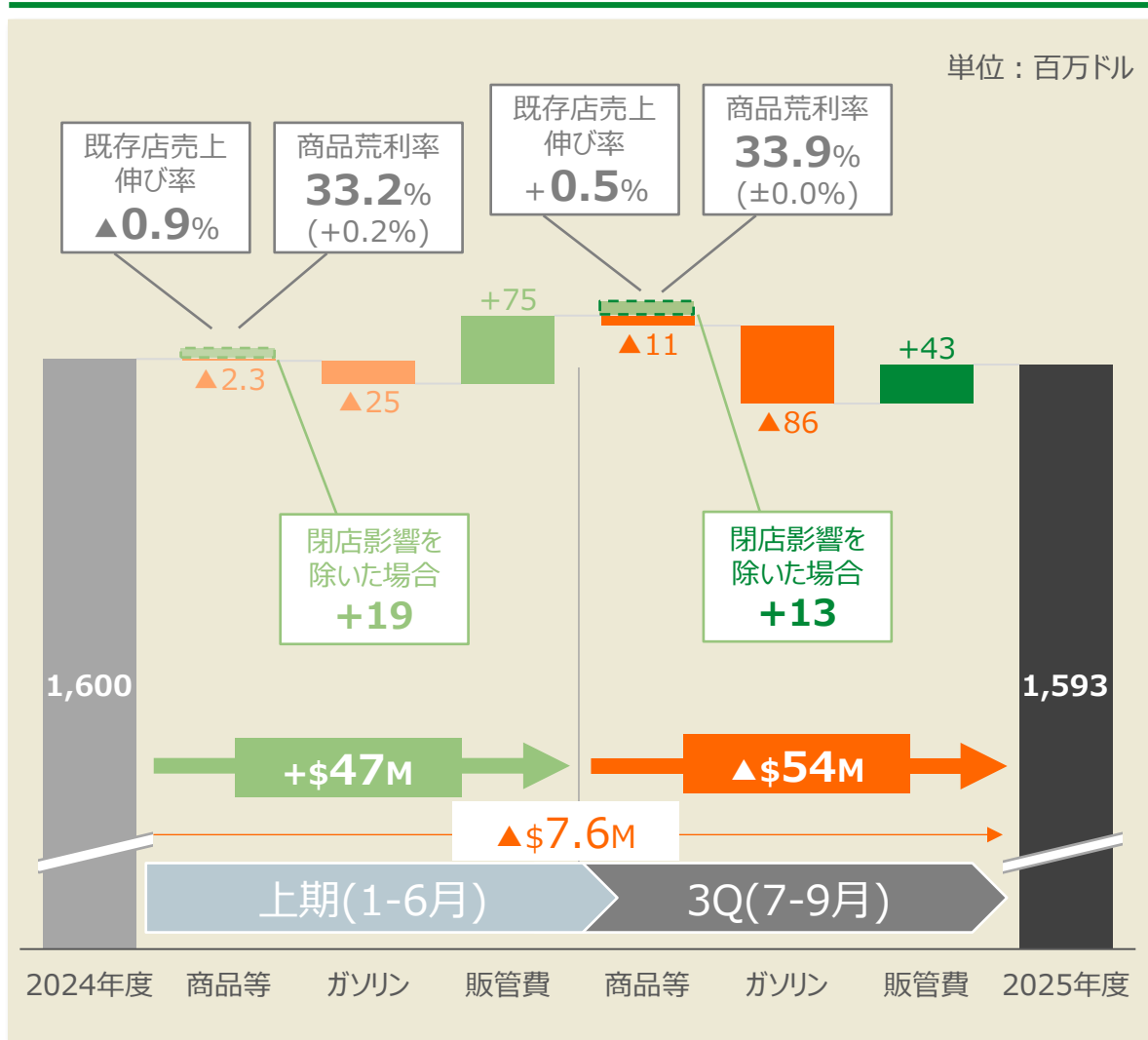
総売上伸び率 **+42.7%**    平均客単価 **2,655円**    デリバリー時間 **~19分**

## 収益構造の変革

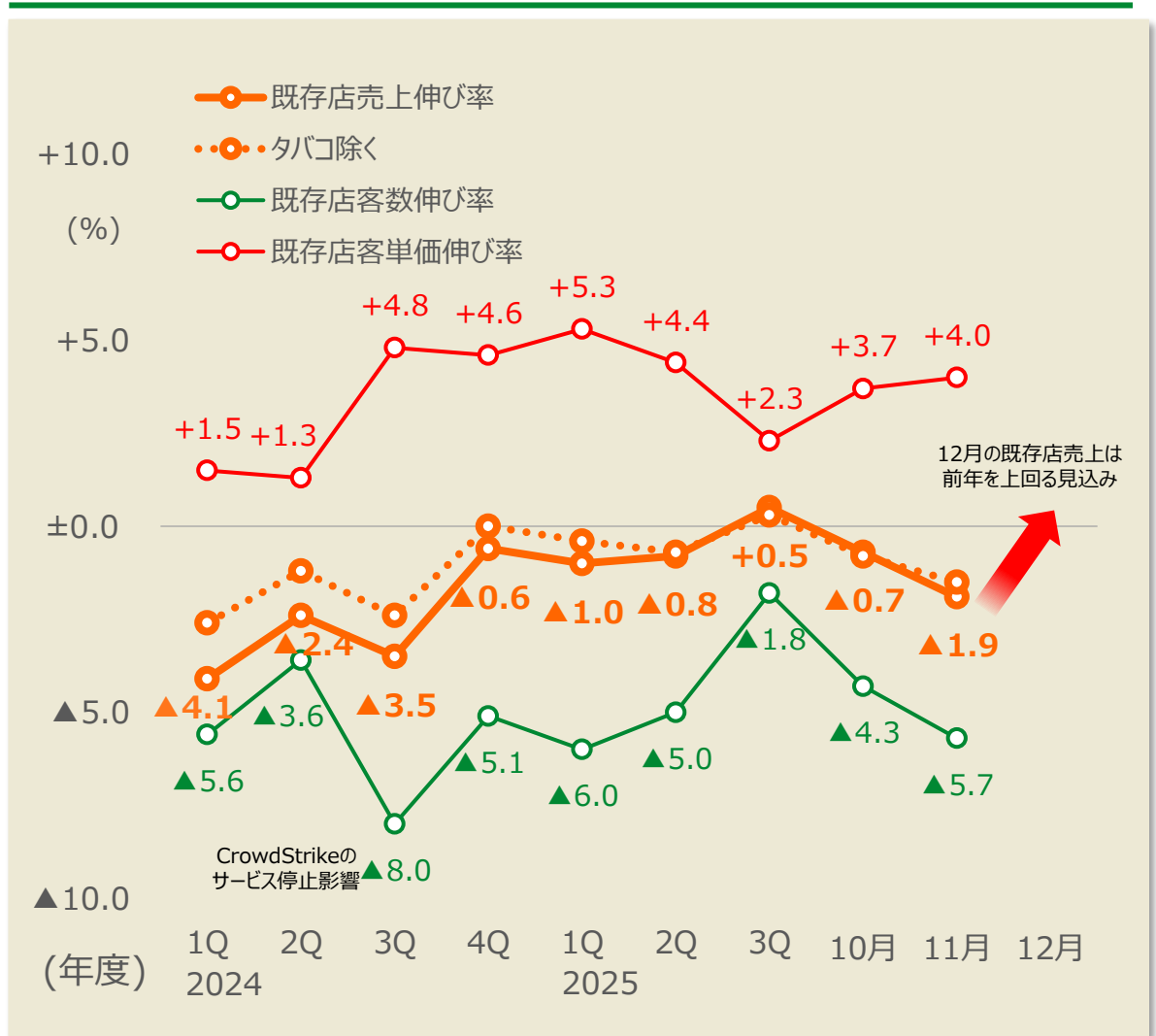
抜本的変革プログラムの実行に向けて  
取り組み推進

# 3Q累計業績 (SEI)

## 営業利益と主要KPI

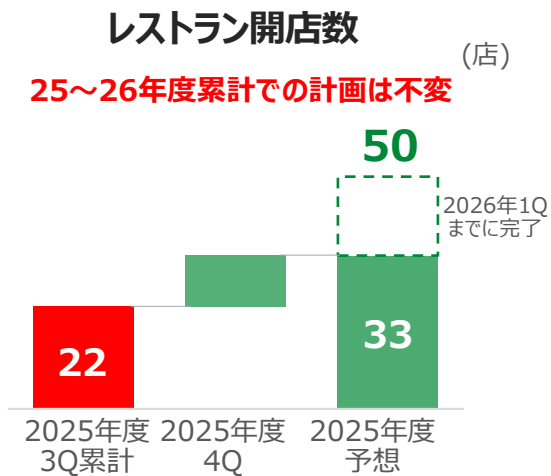


## 既存店推移 (売上・客数・客単価)

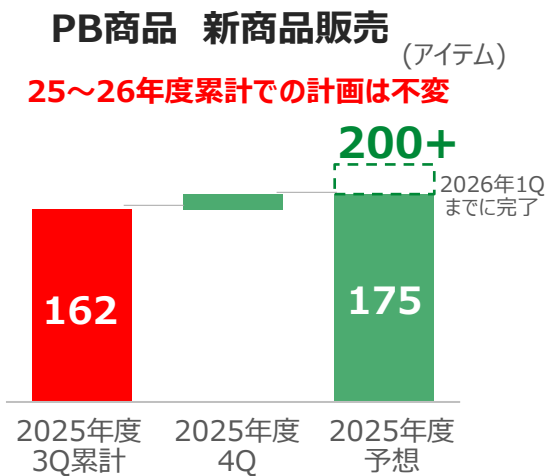


# 施策の進捗状況 (SEI)

## フレッシュフードの差別化



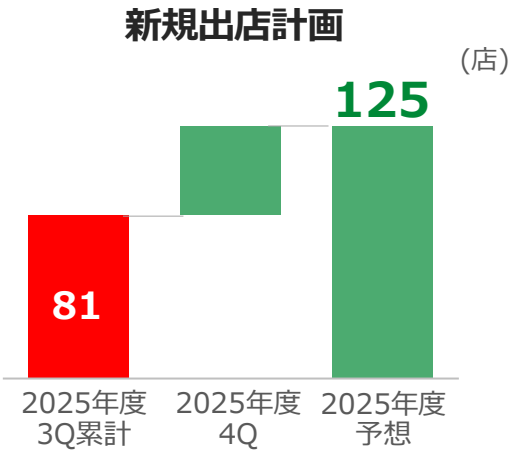
## PB商品の展開拡大



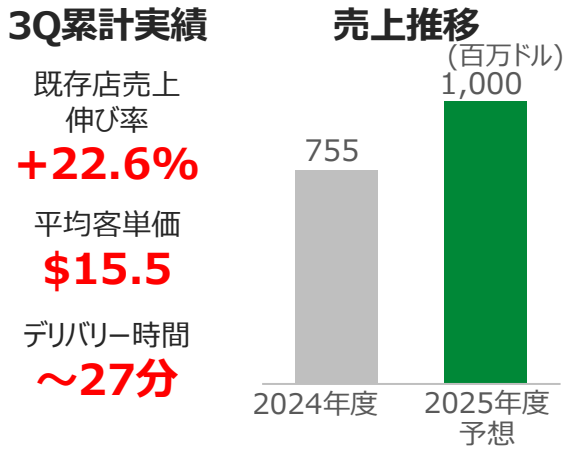
## 商品荒利率増減の推移



## 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

# 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

# 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

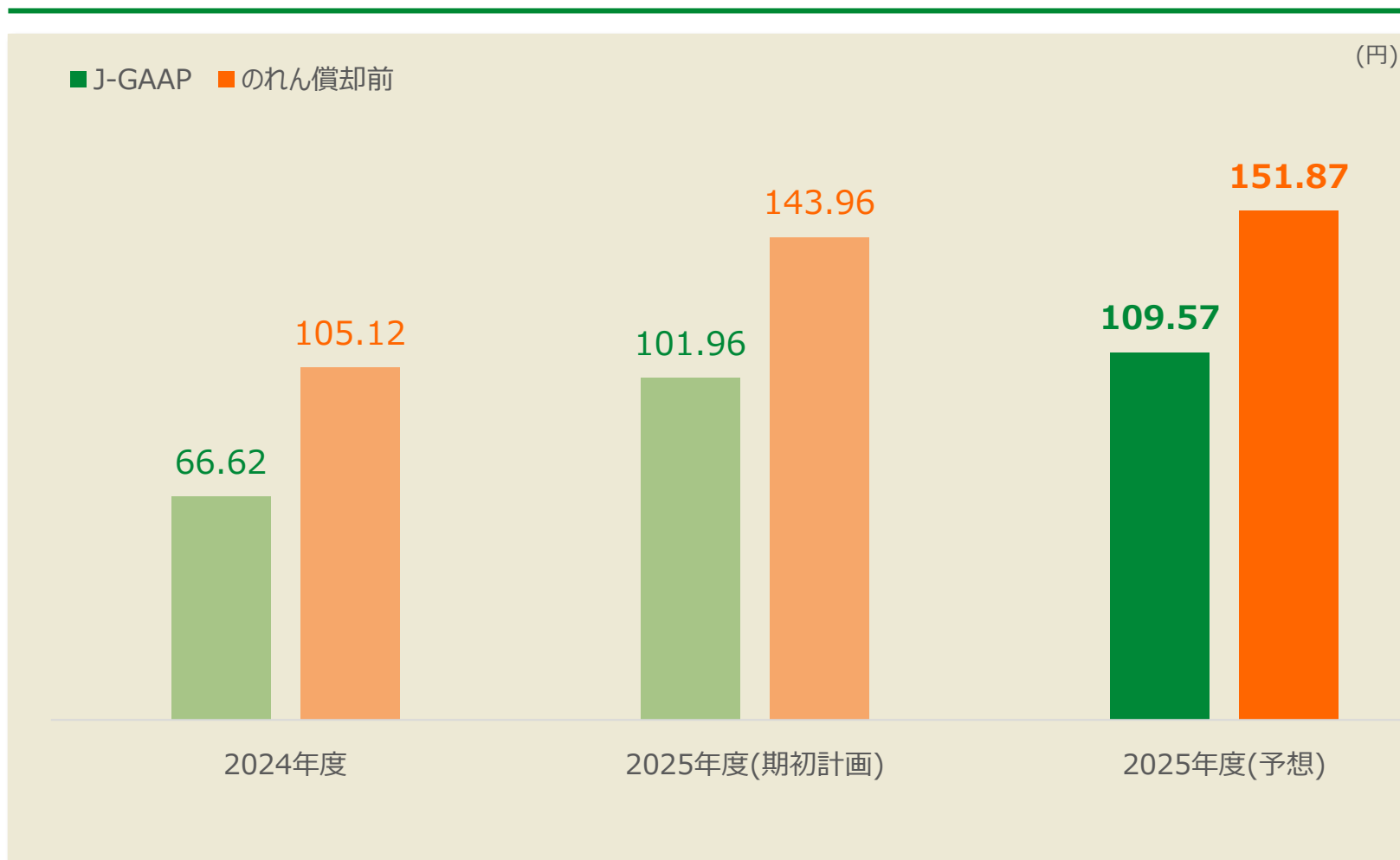
注) 為替換算レート：U.S.\$1 = 148.00円 1元 = 21.00円 (修正なし)

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

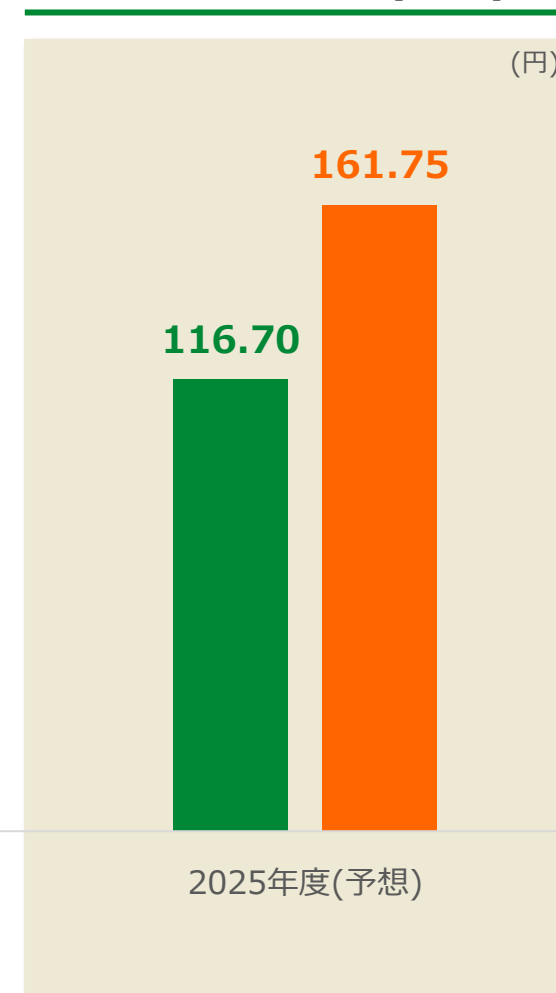


# 2025年度予想EPS


## 期中平均株数ベース




## 期末株数ベース (実質)



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

 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

# Appendix – 補足資料 –



# 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

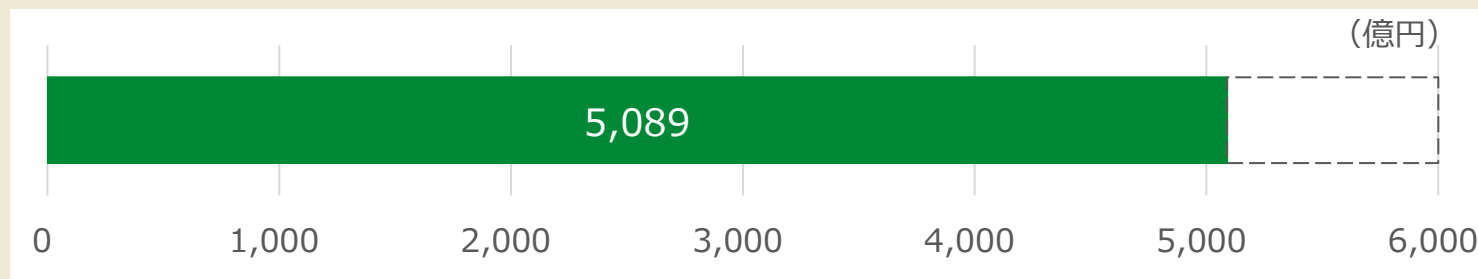


✓ プロジェクトを立ち上げ、実現に向けた実務ベースの準備を予定通り進行中

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
流動資産	28,237	17,258	▲10,979
現金及び預金	13,686	5,786	▲7,899
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	3,033	▲1,383
商品及び製品	3,127	2,197	▲930
固定資産	85,617	71,877	▲13,740
有形固定資産	49,812	41,339	▲8,473
建物及び構築物	17,491	13,934	▲3,557
土地	11,725	8,735	▲2,989
使用権資産	12,898	12,314	▲584
無形固定資産	27,113	23,887	▲3,226
投資その他の資産	8,690	6,650	▲2,040
繰延資産	5.8	4.2	▲1.5
資産合計	113,861	89,139	▲24,721

負債・純資産の部 (主要科目のみ)	2025/2	2025/11	前期末差
負債合計	71,628	53,847	▲17,781
流動負債	33,166	21,196	▲11,969
支払手形及び買掛金	5,194	4,534	▲660
短期借入金	1,724	2,052	+327
1年内償還・返済予定の 社債及び長期借入金	5,001	5,753	+751
関係会社事業関連損失 引当金	182	98	▲83
リース債務	1,806	1,565	▲240
銀行業における預金	8,133	-	▲8,133
固定負債	38,462	32,650	▲5,812
社債	12,440	8,938	▲3,501
長期借入金	7,780	6,794	▲986
リース債務	12,234	11,743	▲491
純資産合計	42,232	35,292	▲6,939
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。

# 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

# 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

# 3Q累計 セグメント別営業収益・営業利益・EBITDA (対計画)

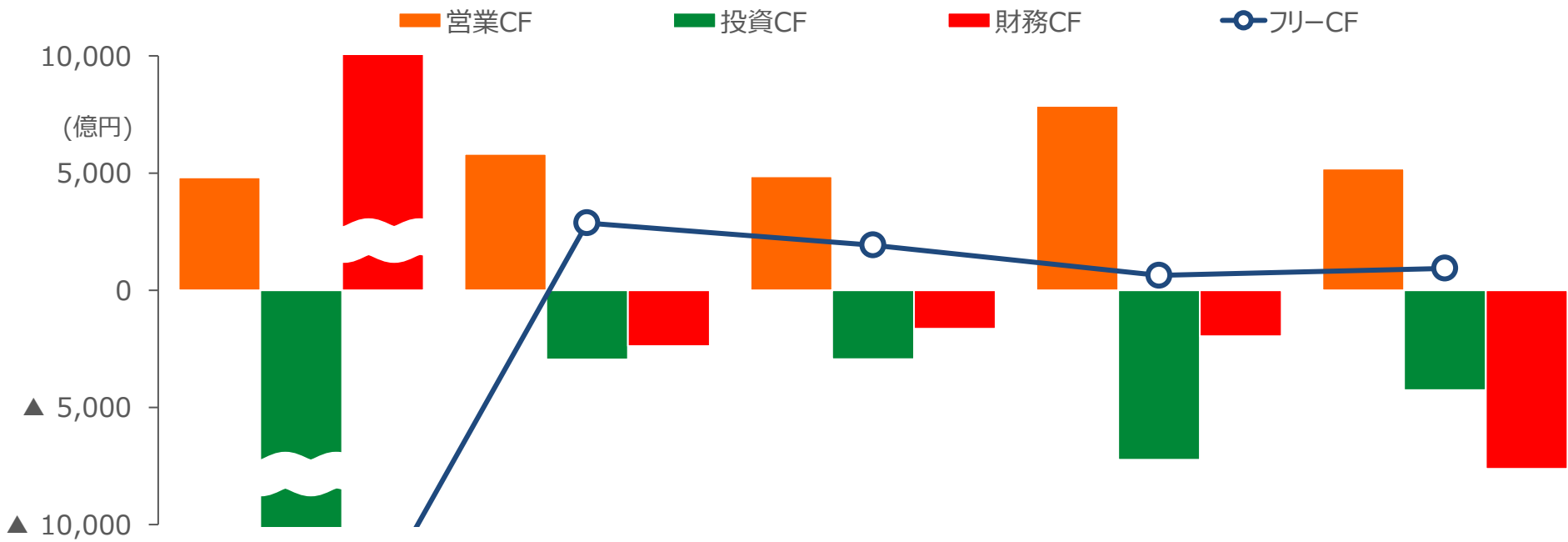
単位：億円、%

	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



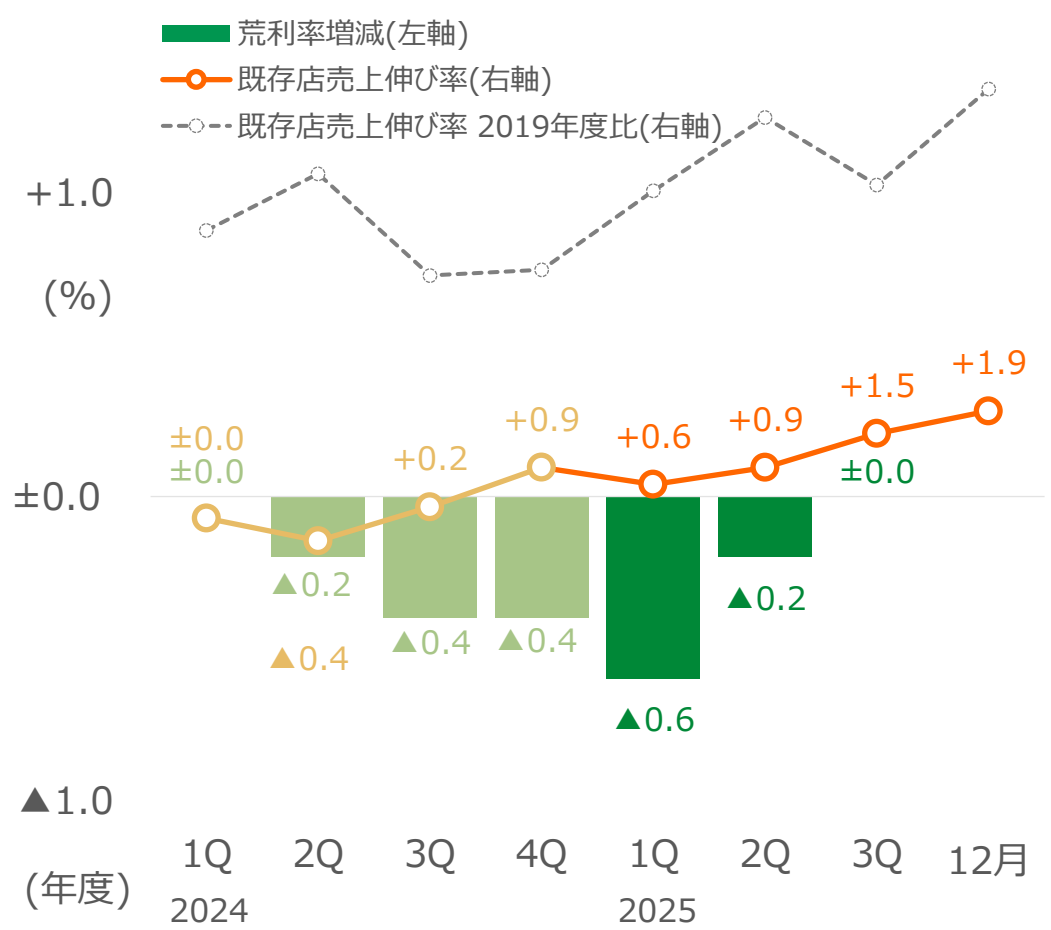
# 3Q累計 連結キャッシュ・フロー計算書



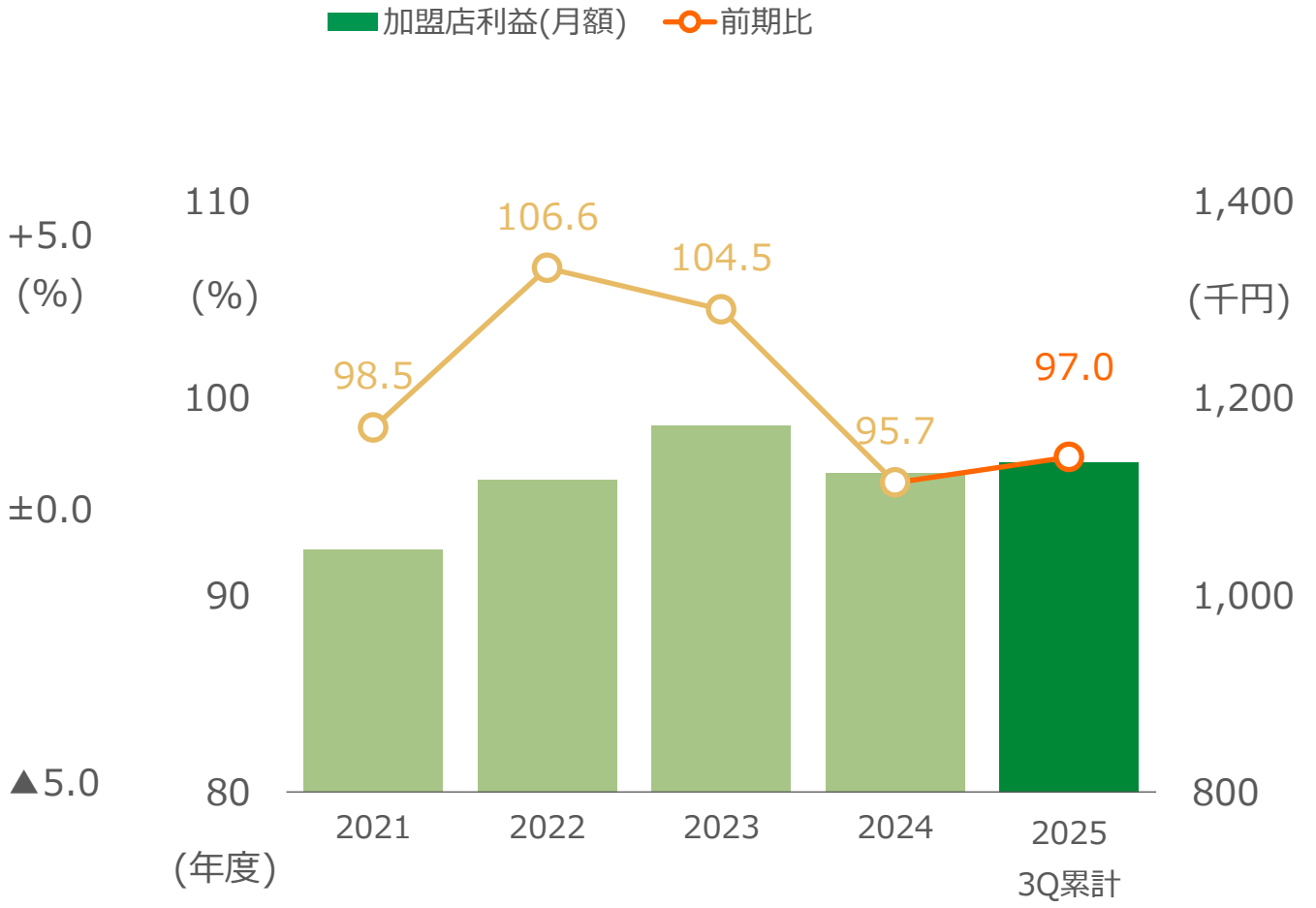
(億円)	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度	2024年度との差
営業活動によるCF	4,815	5,815	4,861	7,867	5,193	▲2,674
投資活動によるCF	▲23,670	▲2,950	▲2,937	▲7,236	▲4,260	+2,975
フリーCF	▲18,854	2,865	1,923	630	932	+301
財務活動によるCF	10,303	▲2,386	▲1,639	▲1,961	▲7,624	▲5,662
現金及び現金同等物 期末残高	13,790	15,160	17,418	14,452	6,666	▲7,786

# セブン-イレブン・ジャパン ①

## 既存店売上・荒利率



## 加盟店利益推移



# セブン-イレブン・ジャパン ②

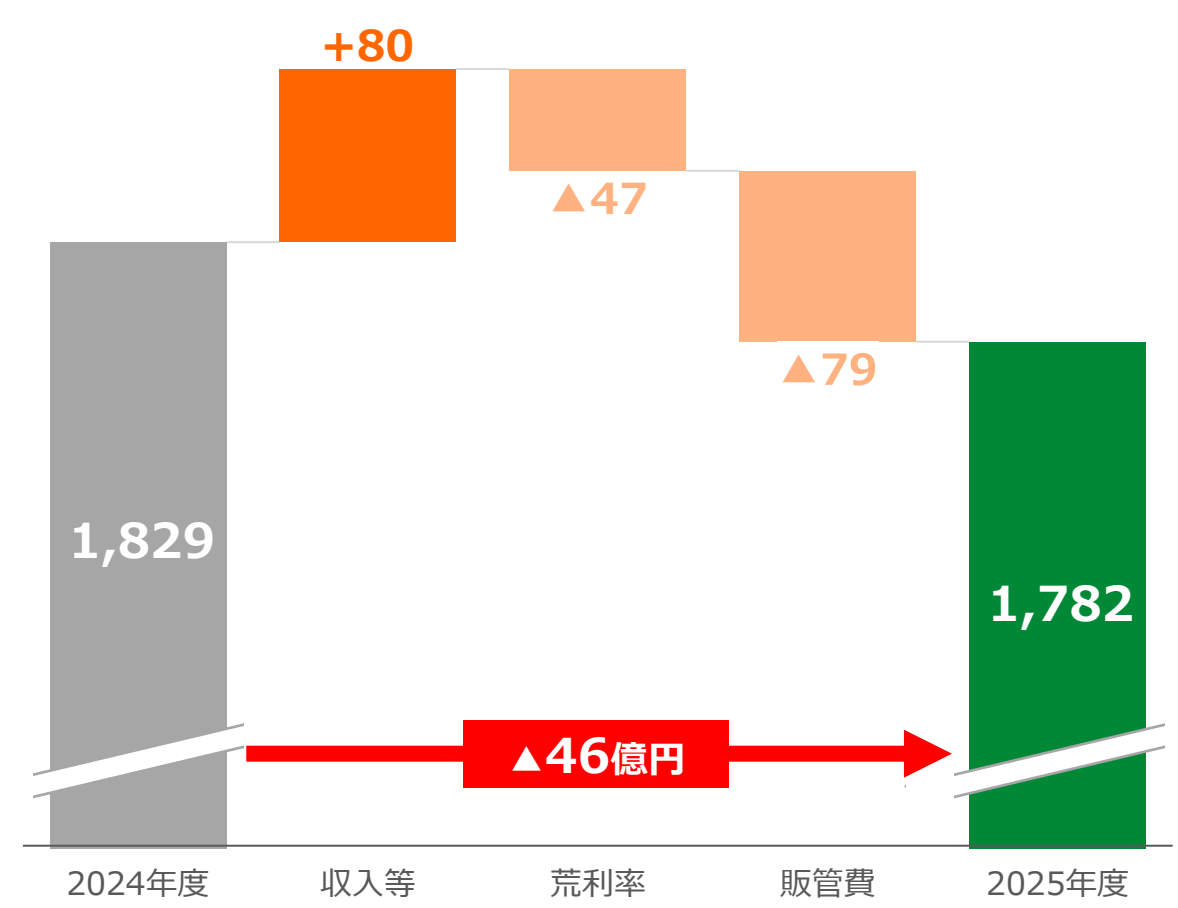
## 販管費

単位：億円、%

	3Q累計	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

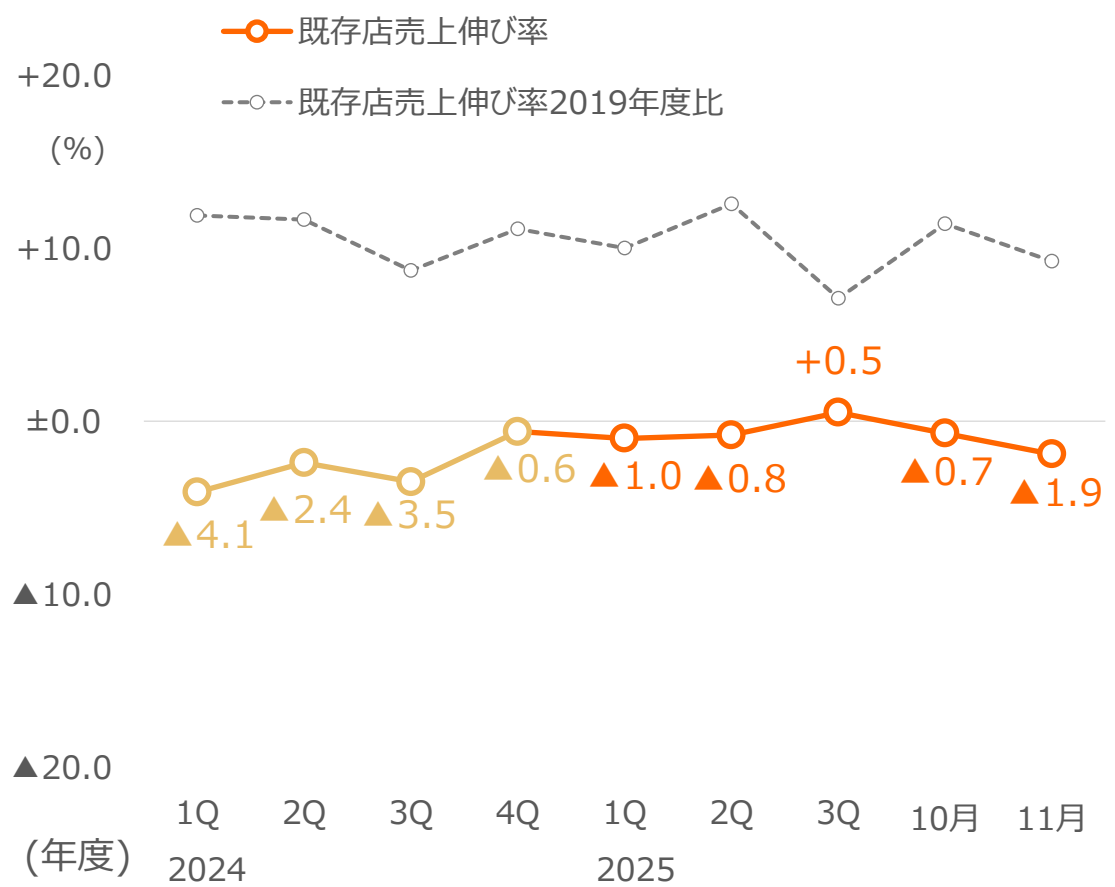
## 営業利益増減

単位：億円

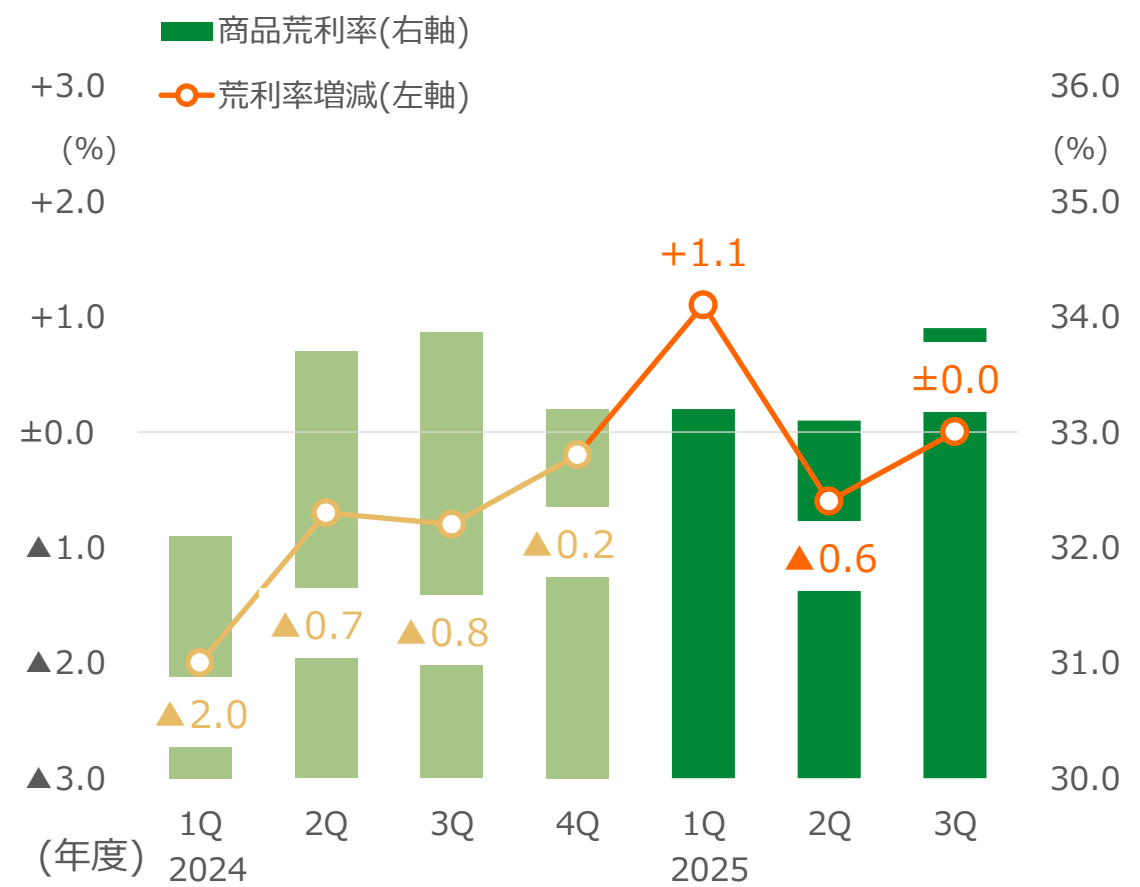


# 7-Eleven, Inc. ①

## 既存店商品売上

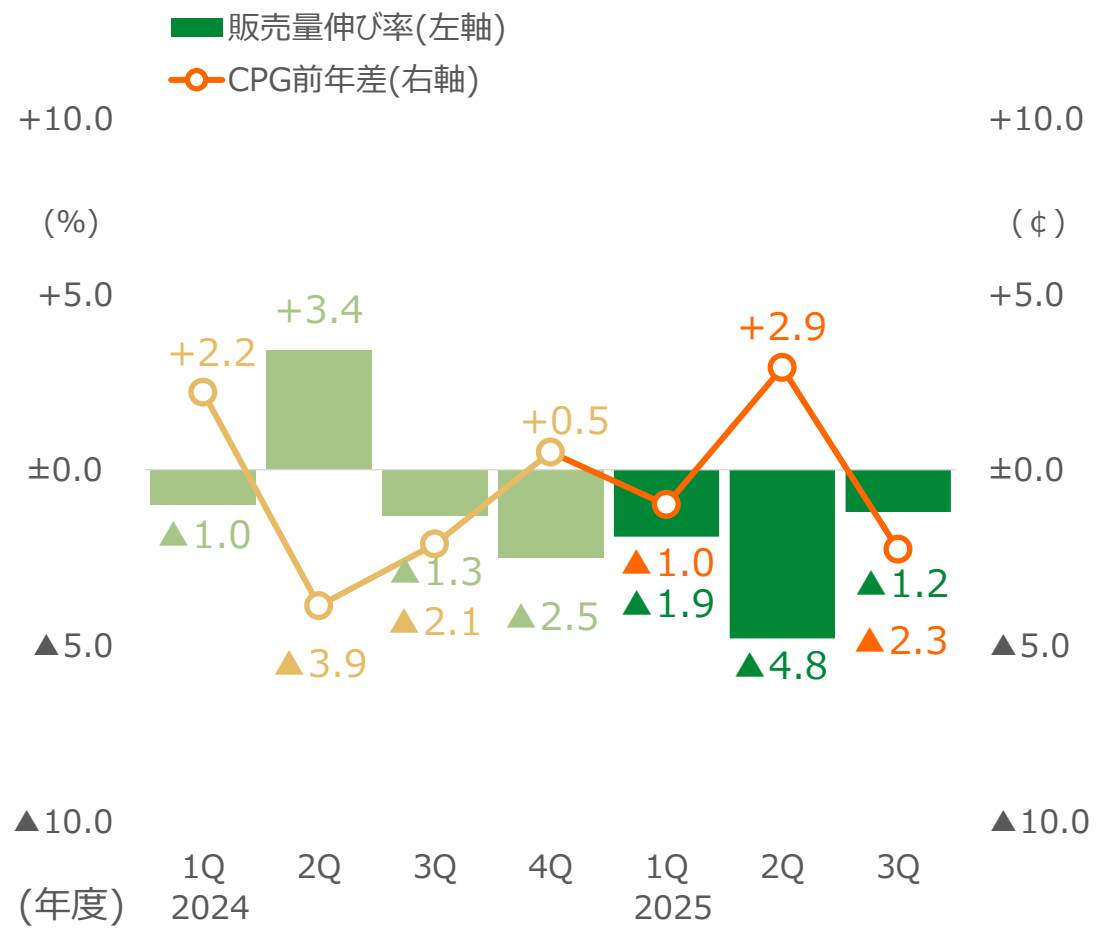


## 商品荒利率



# 7-Eleven, Inc. ②

## 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。

# 7-Eleven, Inc. ③

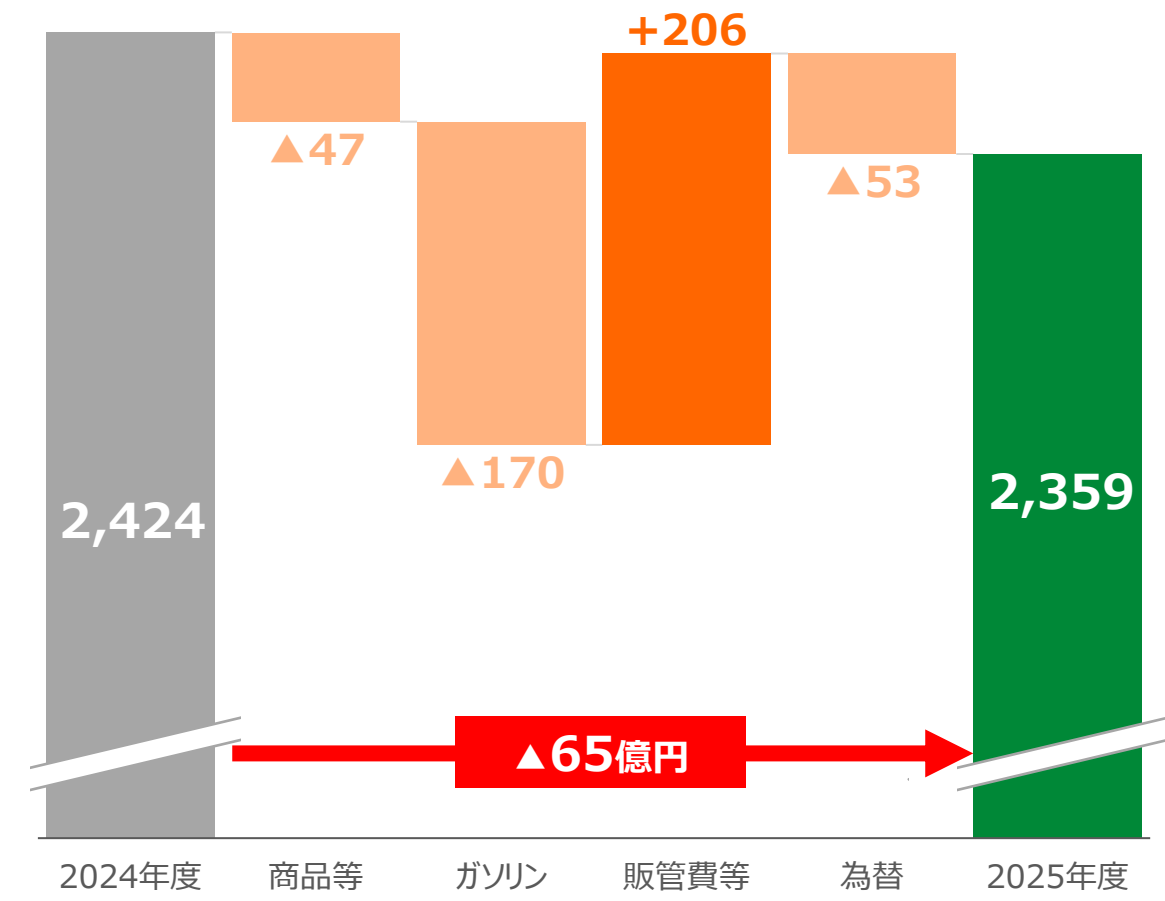
## 販管費

単位：百万ドル、%

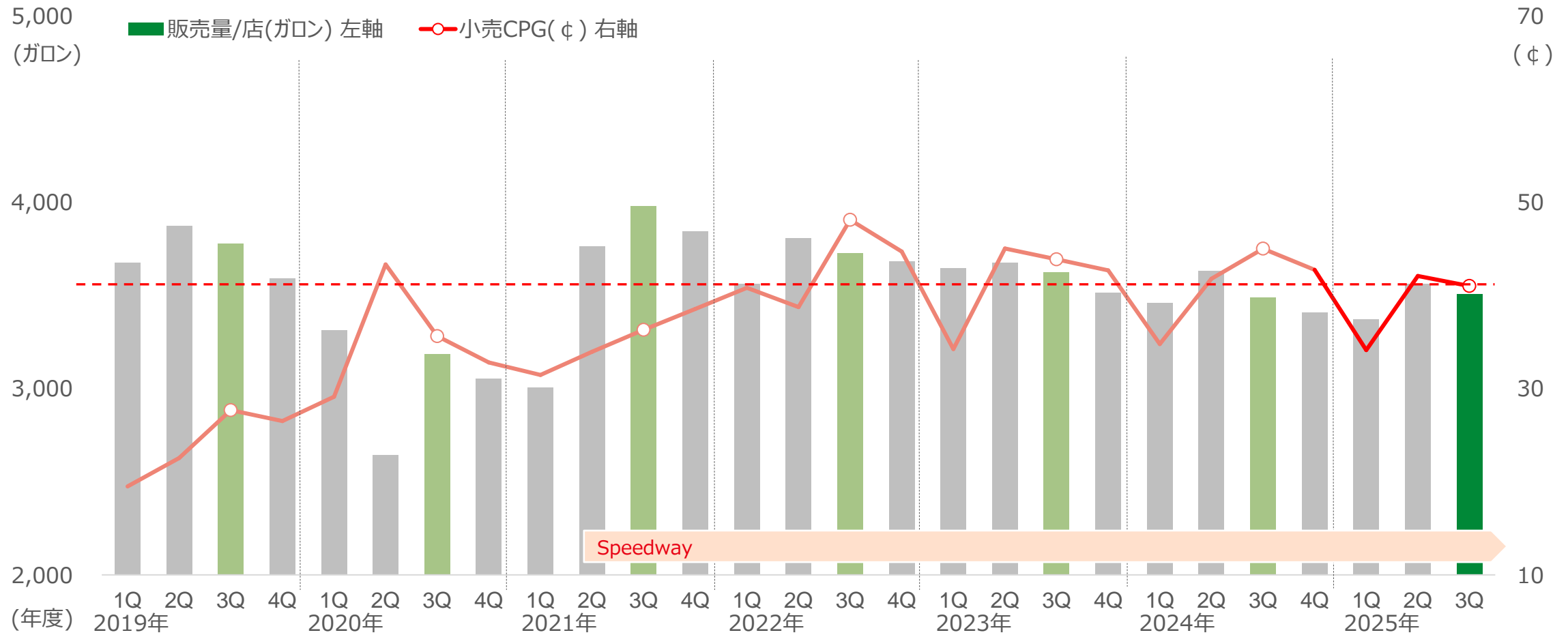
	3Q累計		前年差	主な要因
	前年比			
販管費合計	6,983	98.3	▲119	
広告宣伝費	108	111.0	+10	販促強化による増加
人件費	2,231	96.9	▲71	直営店の減少及び人件費の適正化による減少
地代家賃	915	107.0	+59	インフレによる家賃増等
減価償却費	1,027	94.4	▲61	固定資産耐用年数の再評価による減少
水道光熱費	415	101.8	+7.1	水道光熱費率の上昇
その他	2,284	97.3	▲63	店舗に係るメンテナンス費用及びクレジットカード手数料等の減少

## 営業利益増減

単位：億円



## ガソリン 小売販売量・CPG



注) ガソリン関連指標は小売の数値

# 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





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。