



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

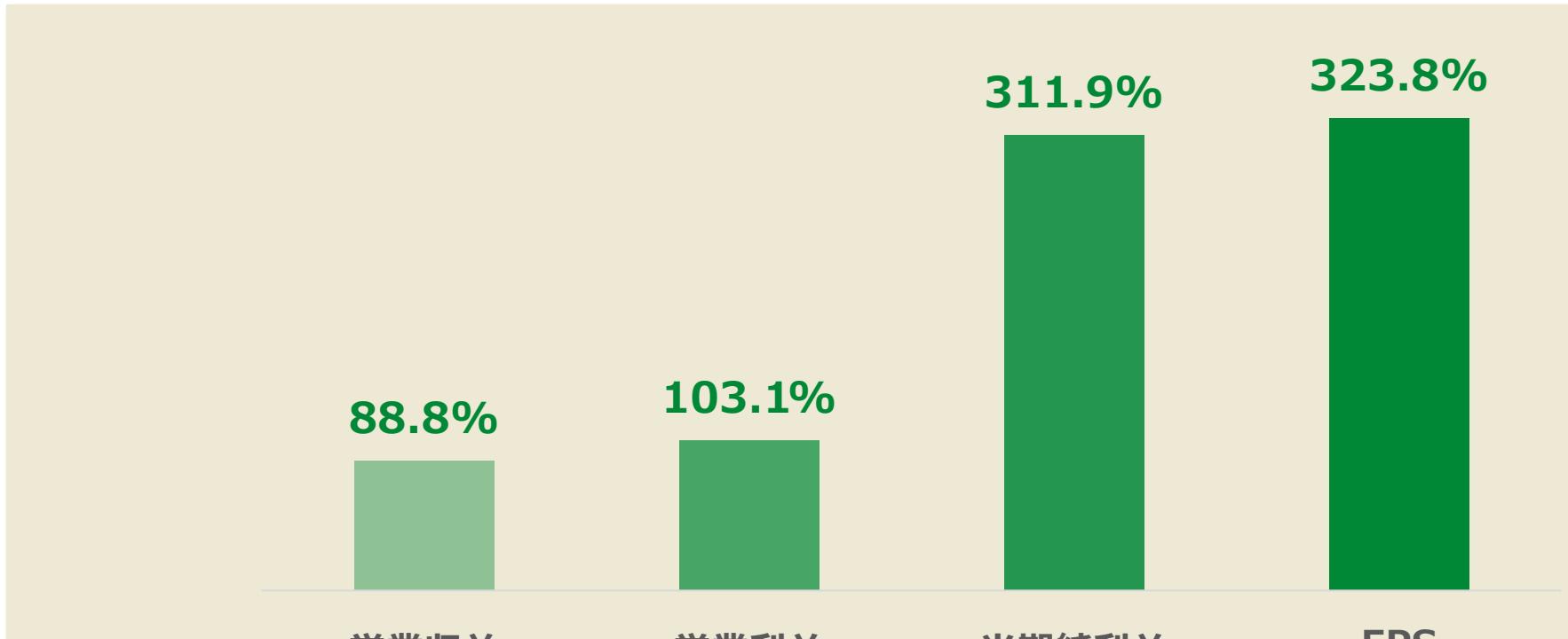
1 第3四半期業績

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

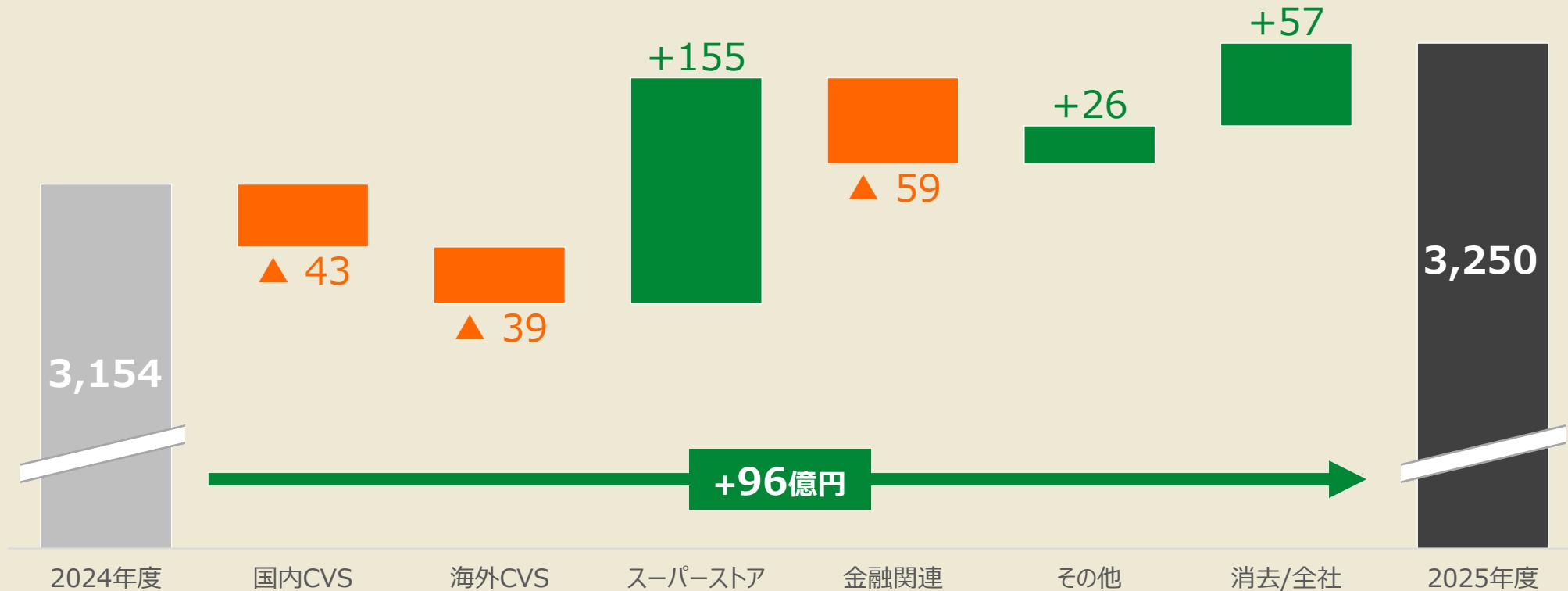
のれん償却費 1,027億円

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、%



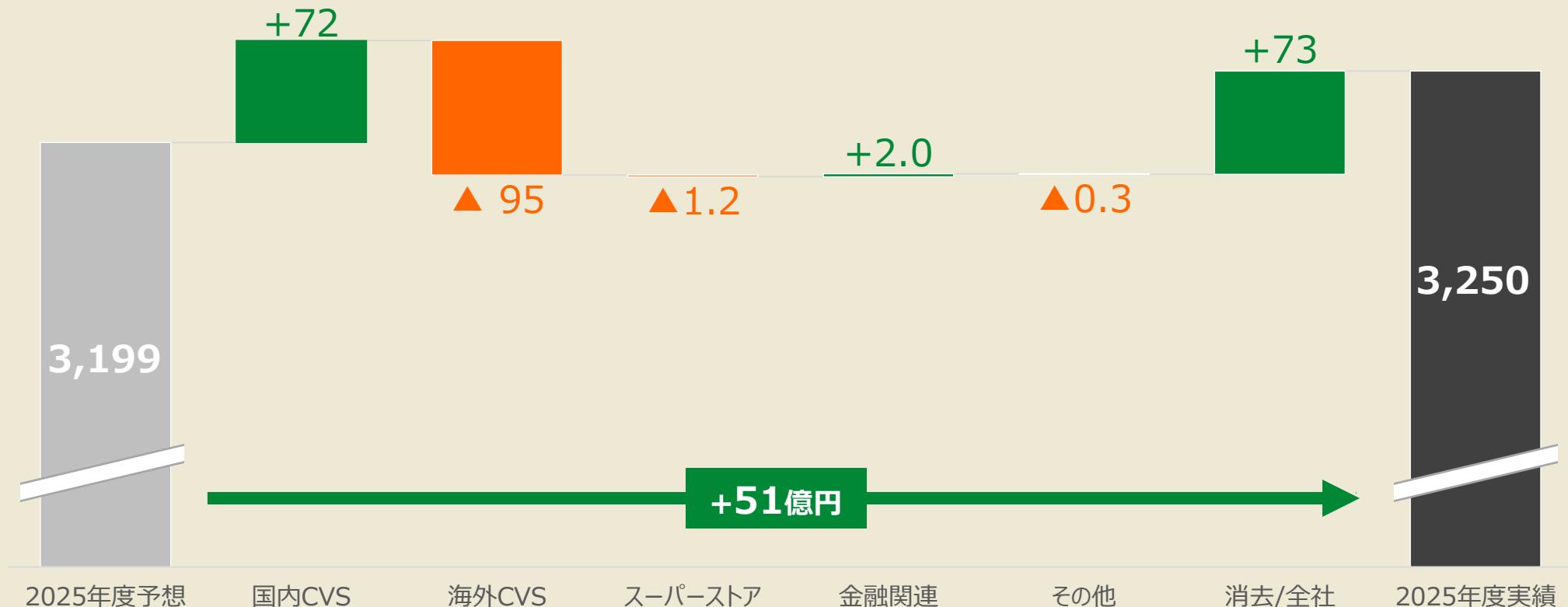
注) ヨークHD（スーパーストア、その他）およびセブン銀行（金融関連）は上期のみ連結対象

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

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 |
|----|-------|-------|-------|-----|-----|----|------|-------|

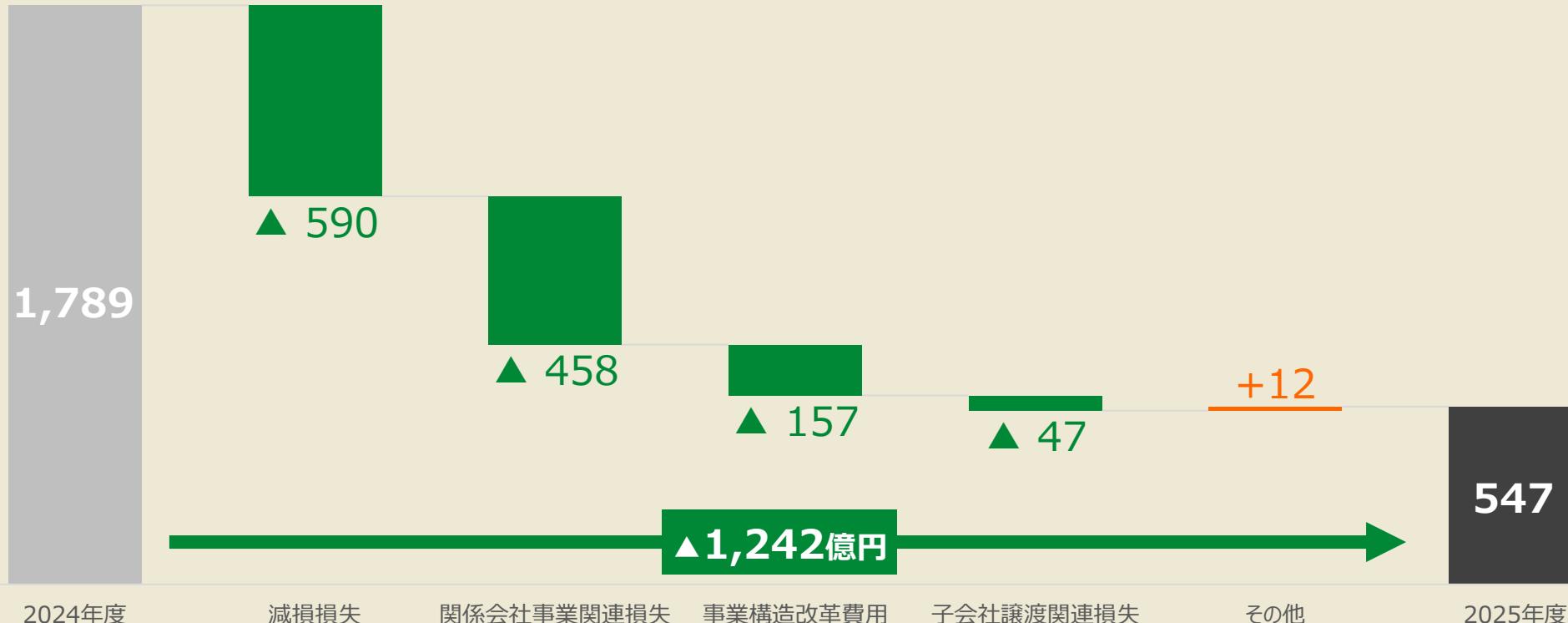
| | | | | | | | | |
|-----|---|-------|------|------|-------|------|---|-------|
| 計画比 | - | 104.2 | 94.2 | 99.3 | 101.0 | 99.5 | - | 101.6 |
|-----|---|-------|------|------|-------|------|---|-------|

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、%



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

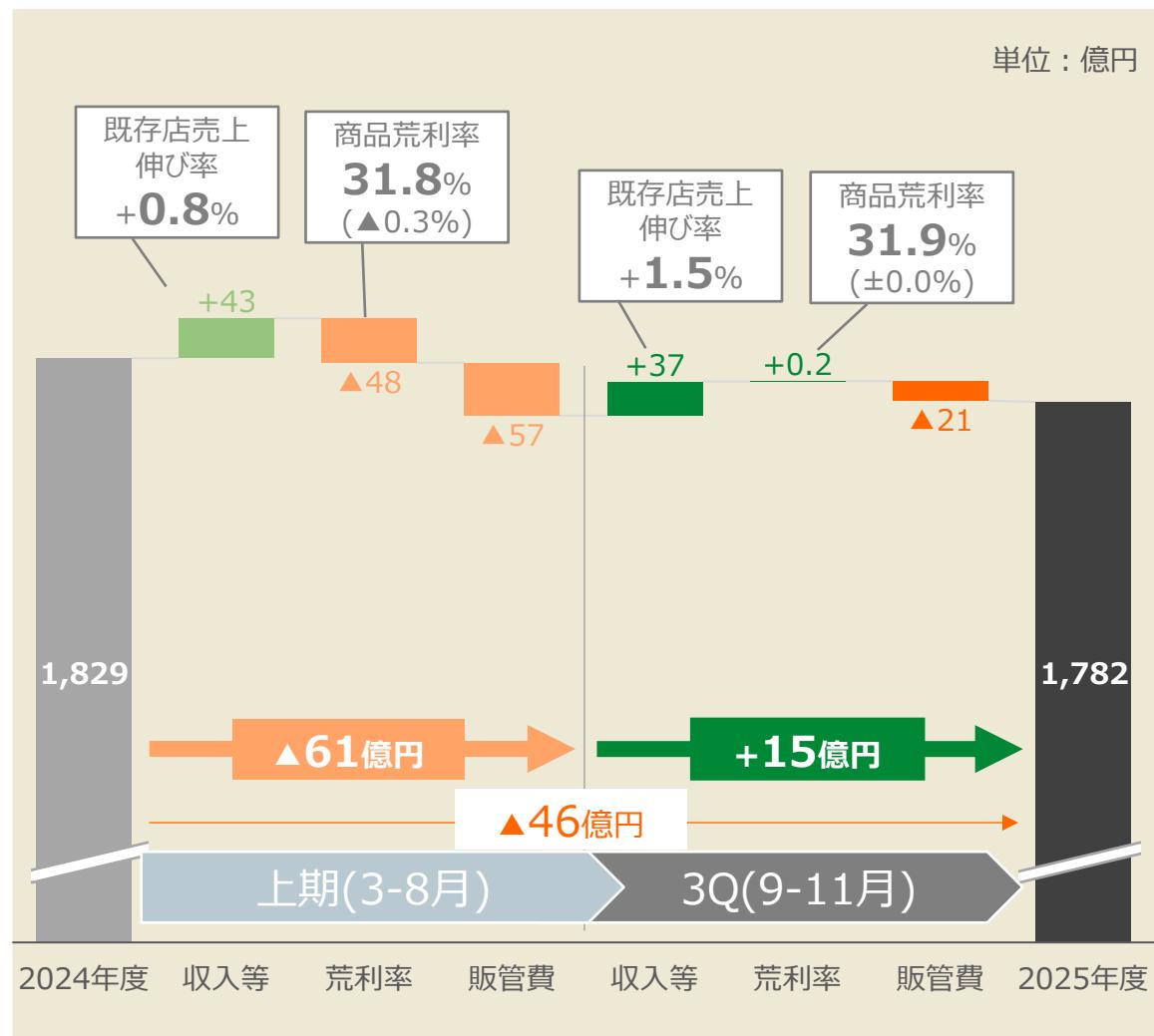
1 第3四半期業績

2 主要事業施策の進捗状況

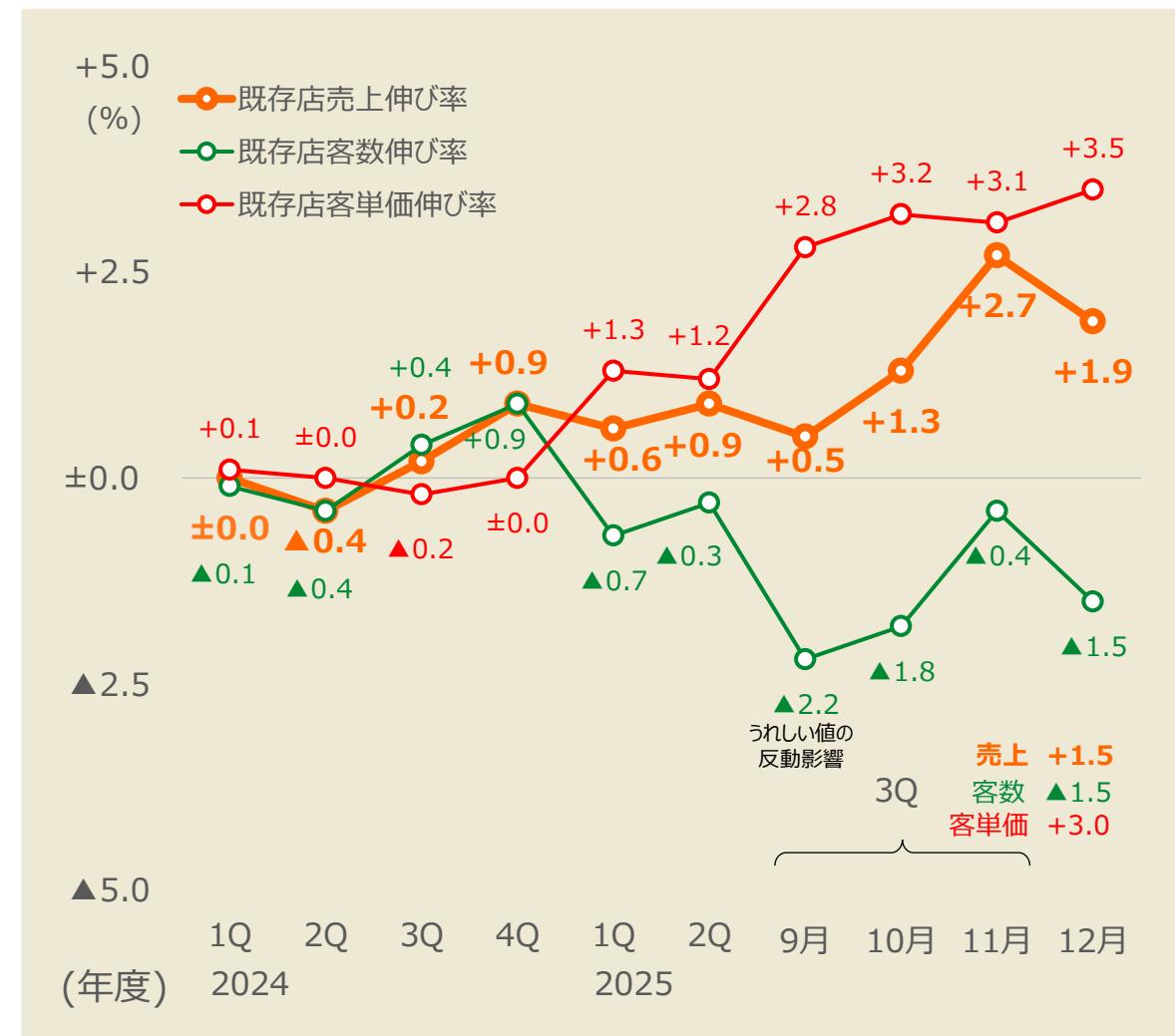
3 通期業績予想の修正

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)

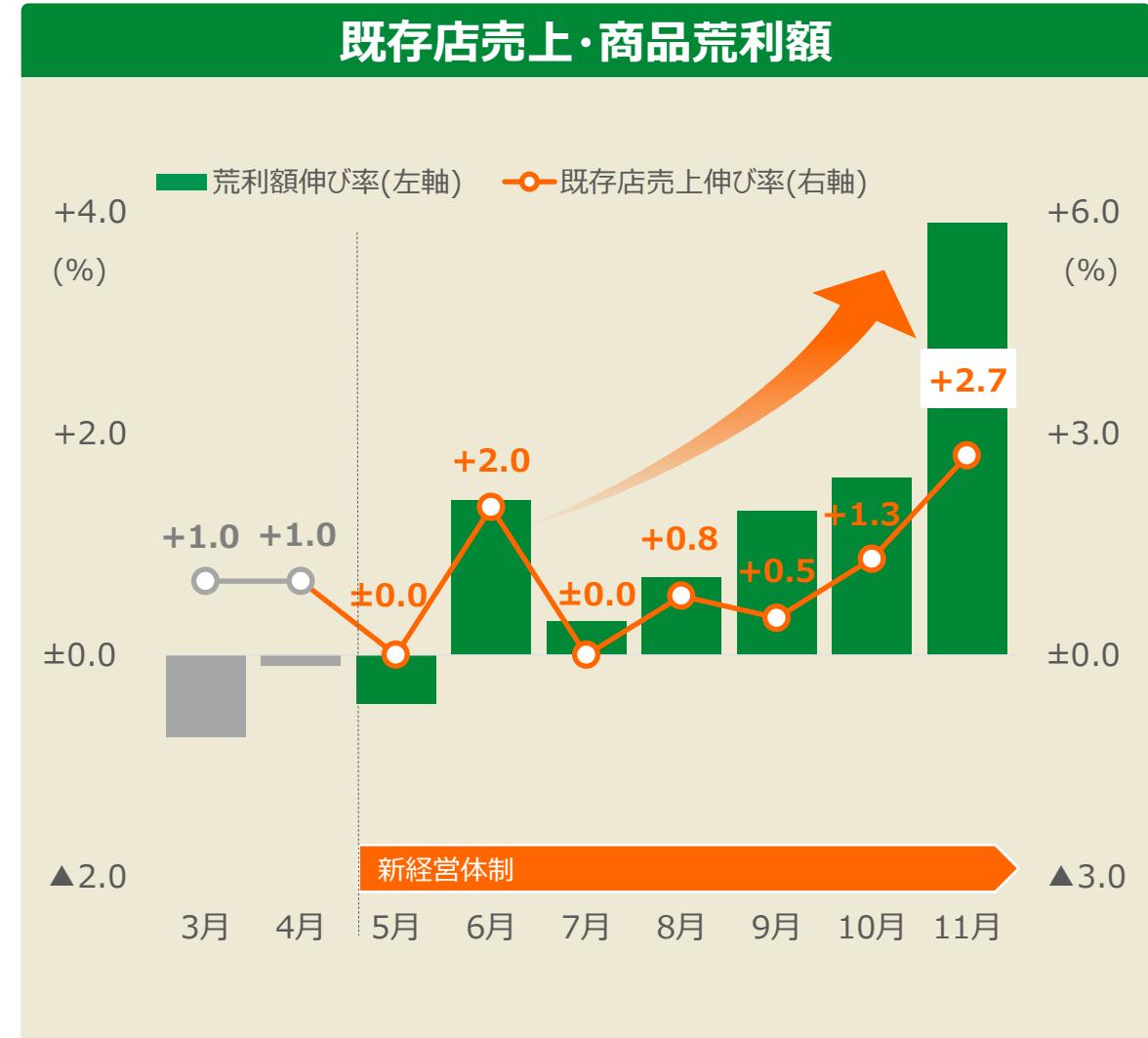
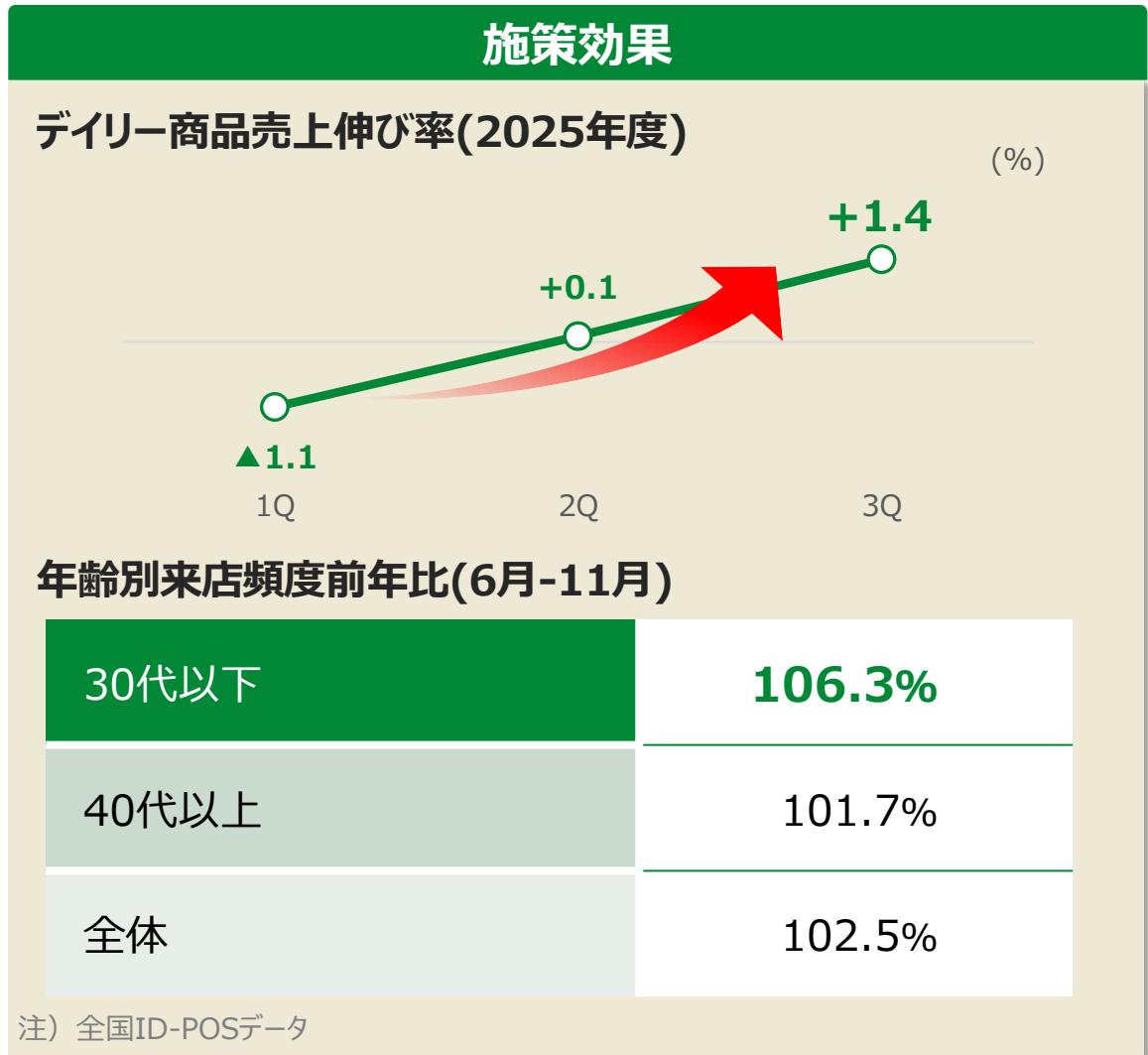


施策の手応え(共創型マーケティング)



『共創型マーケティング』に基づきデイリー商品強化策を開始

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

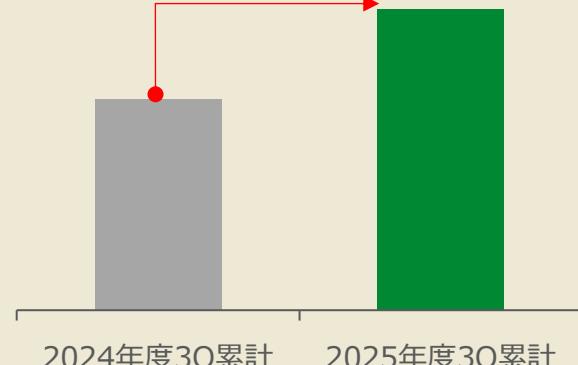
出来立てカウンター商品(カテゴリー別3Q累計実績)

ホットフード(フライヤー含む) 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

+7.8%



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)

8,000

5,336

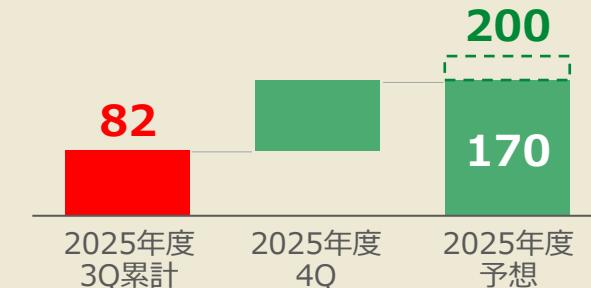
2025年度
3Q期末 2025年度
4Q 2025年度
予想

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

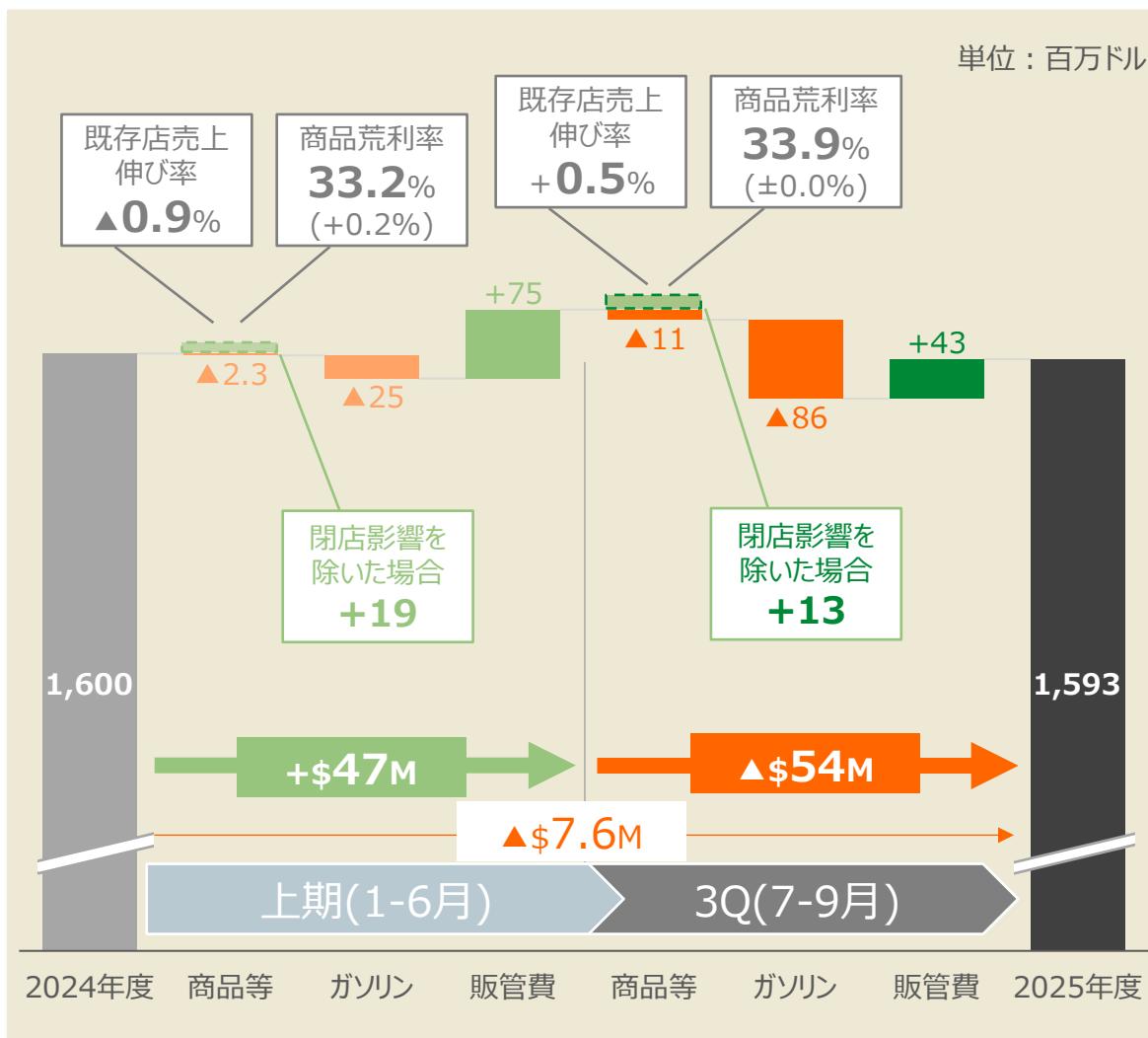
収益構造の変革

抜本的変革プログラムの実行に向けて

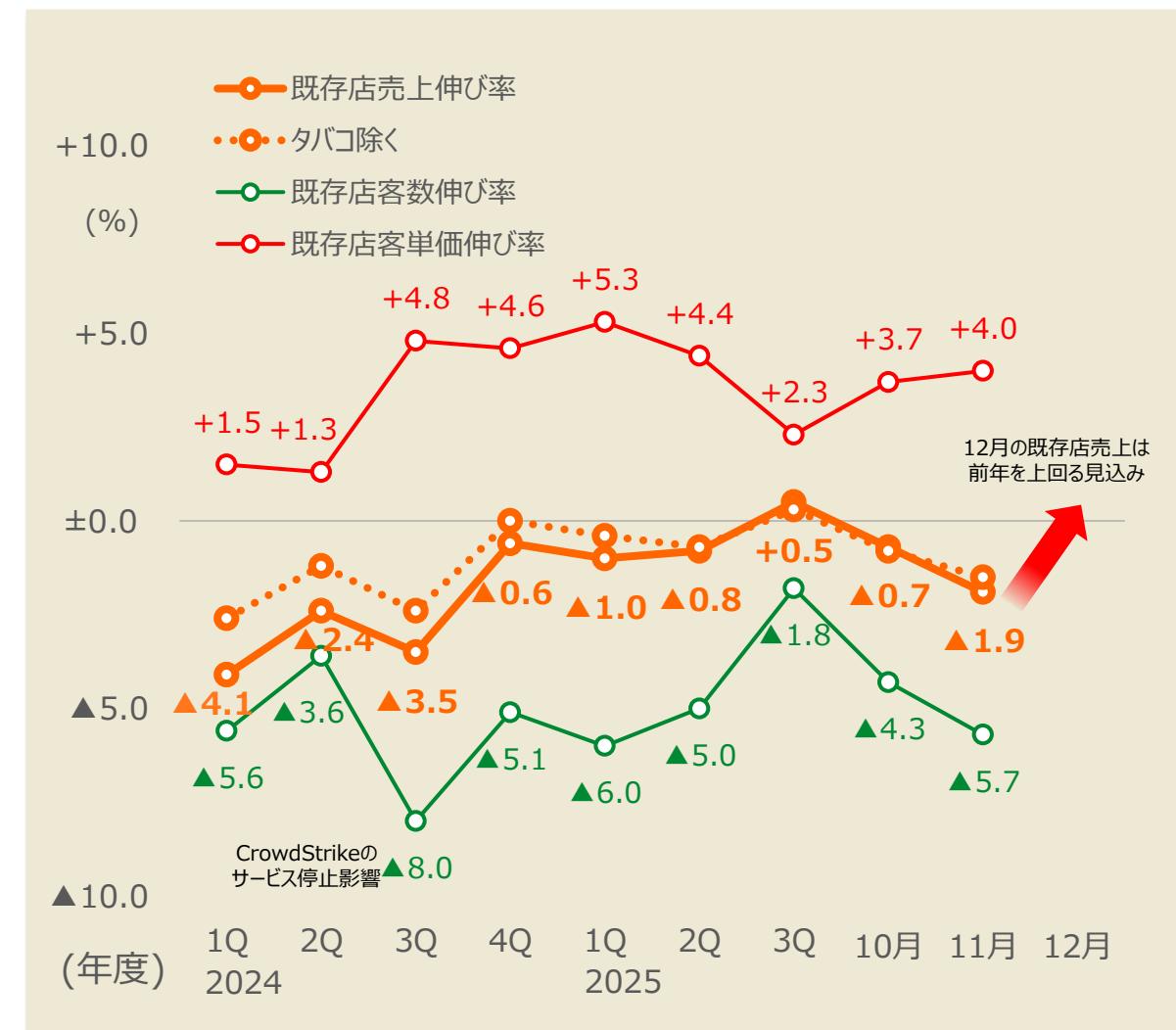
取り組み推進

3Q累計業績 (SEI)

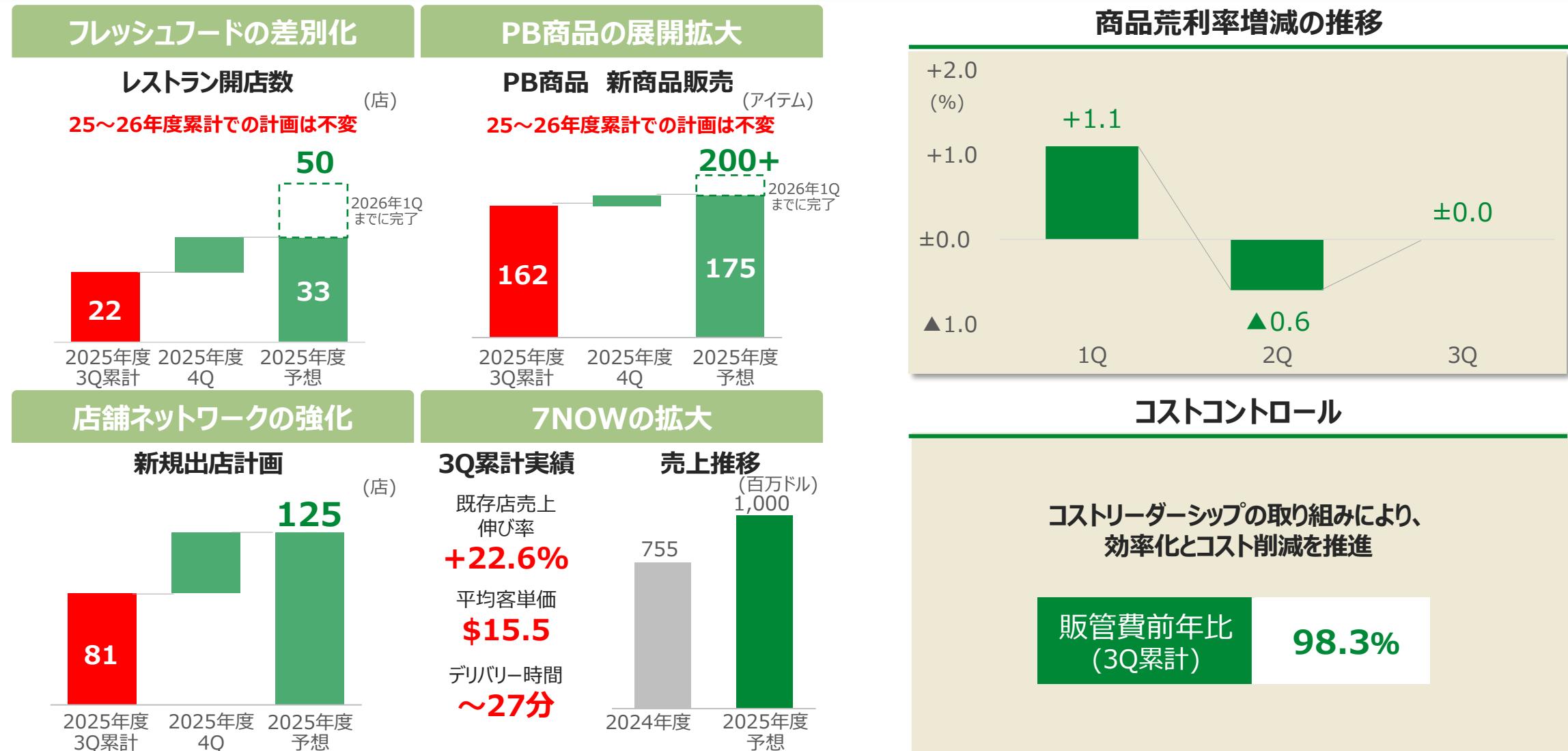
営業利益と主要KPI



既存店推移 (売上・客数・客単価)



施策の進捗状況 (SEI)



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

| | 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

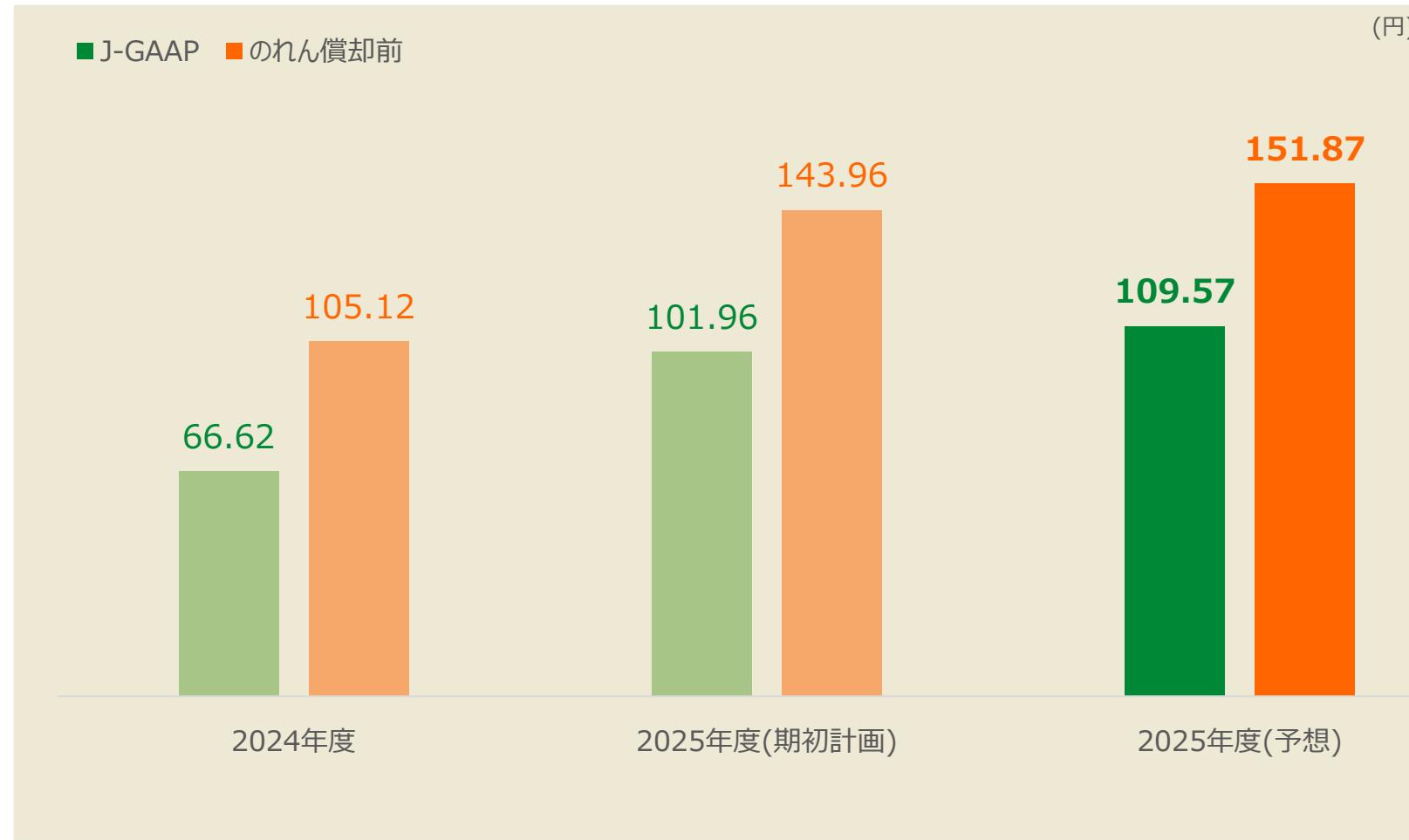
*2 のれん償却費に係る税務影響を考慮しております

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

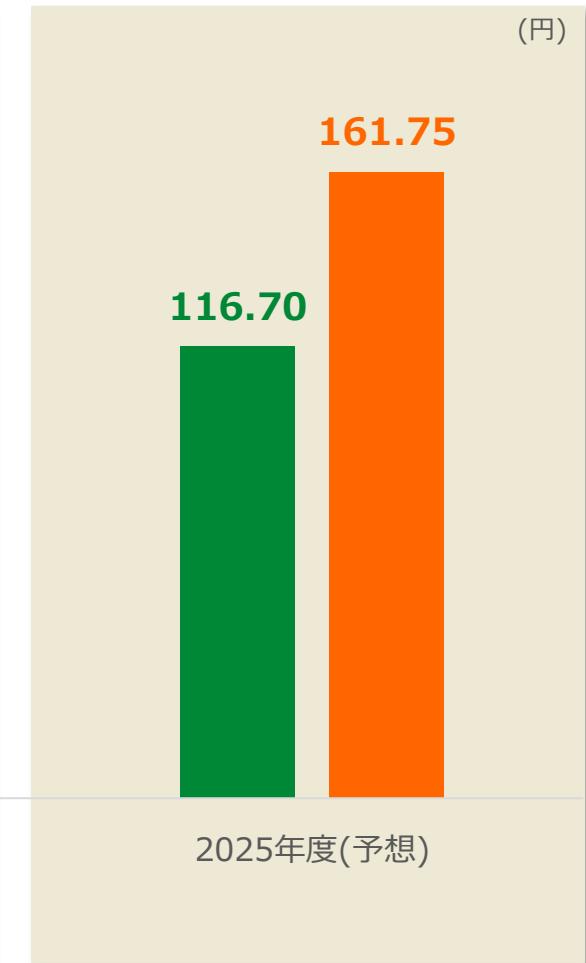
Copyright(C) Seven & i Holdings Co., Ltd. All Rights Reserved.

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

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

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 | 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

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

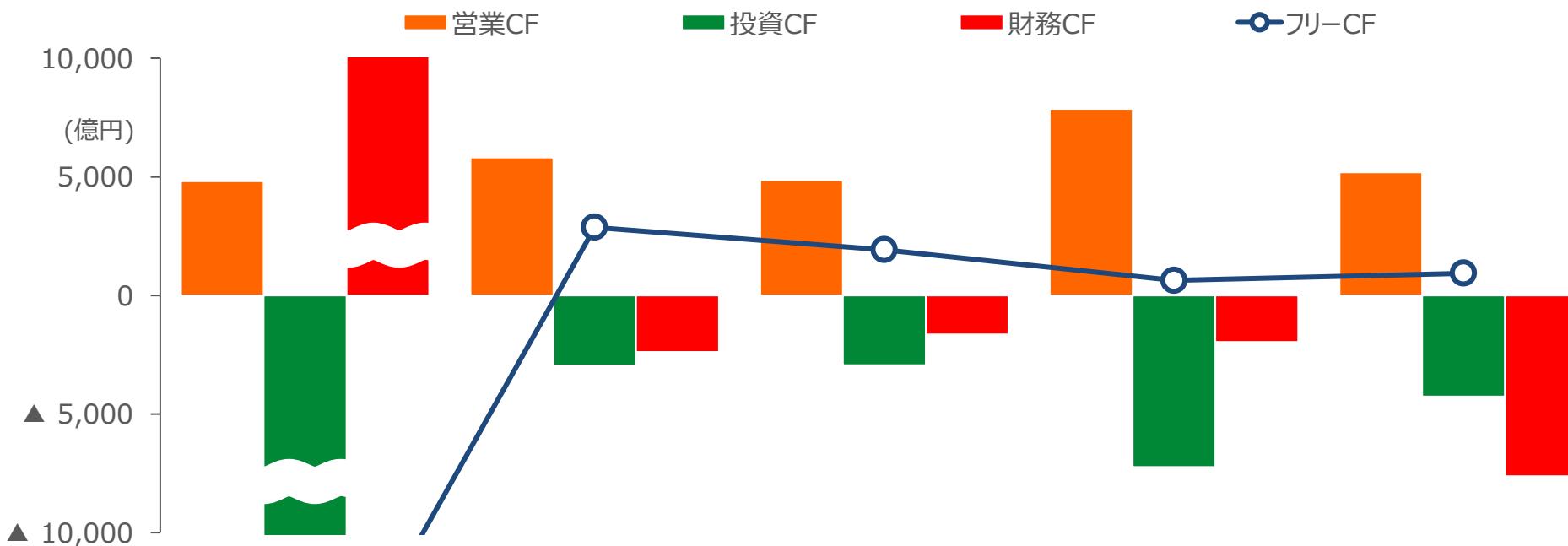
3Q累計 セグメント別営業収益・営業利益・EBITDA (対計画)

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

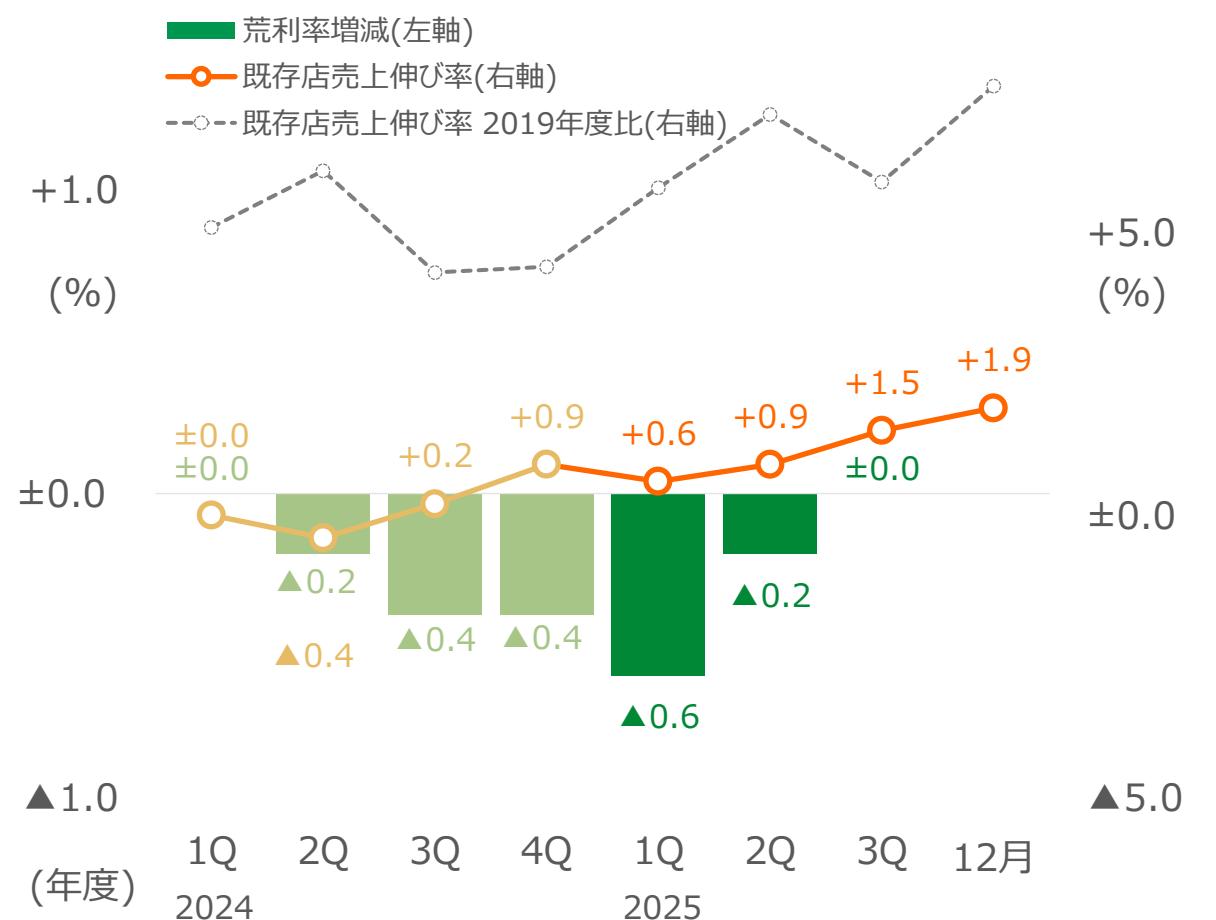
3Q累計 連結キャッシュ・フロー計算書



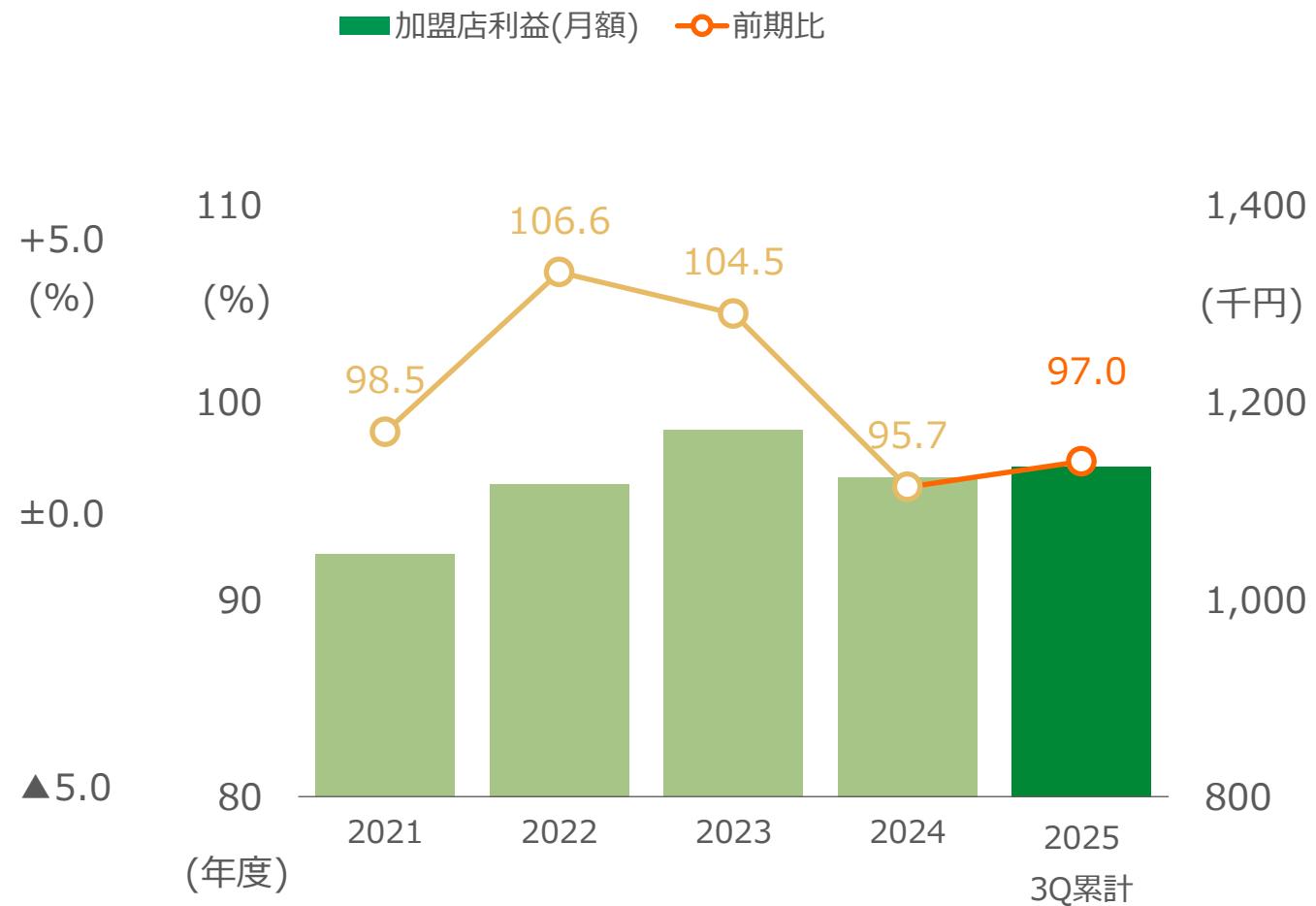
| (億円) | 2021年度 | 2022年度 | 2023年度 | 2024年度 | 2025年度 | 2024年度との差 |
|-------------------|---------|--------|--------|--------|--------|-----------|
| 営業活動によるCF | 4,815 | 5,815 | 4,861 | 7,867 | 5,193 | ▲2,674 |
| 投資活動によるCF | ▲23,670 | ▲2,950 | ▲2,937 | ▲7,236 | ▲4,260 | +2,975 |
| フリーCF | ▲18,854 | 2,865 | 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



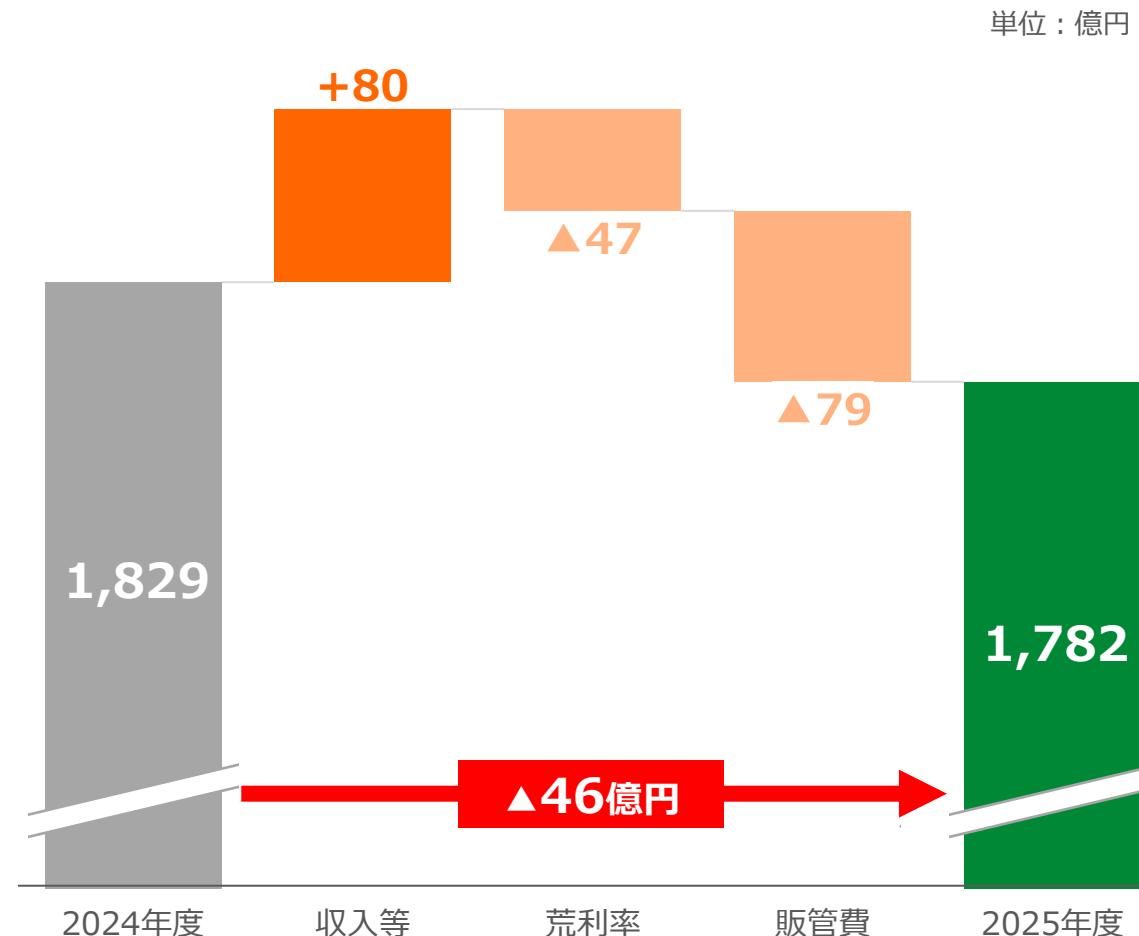
セブン-イレブン・ジャパン ②

販管費

| | 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 |

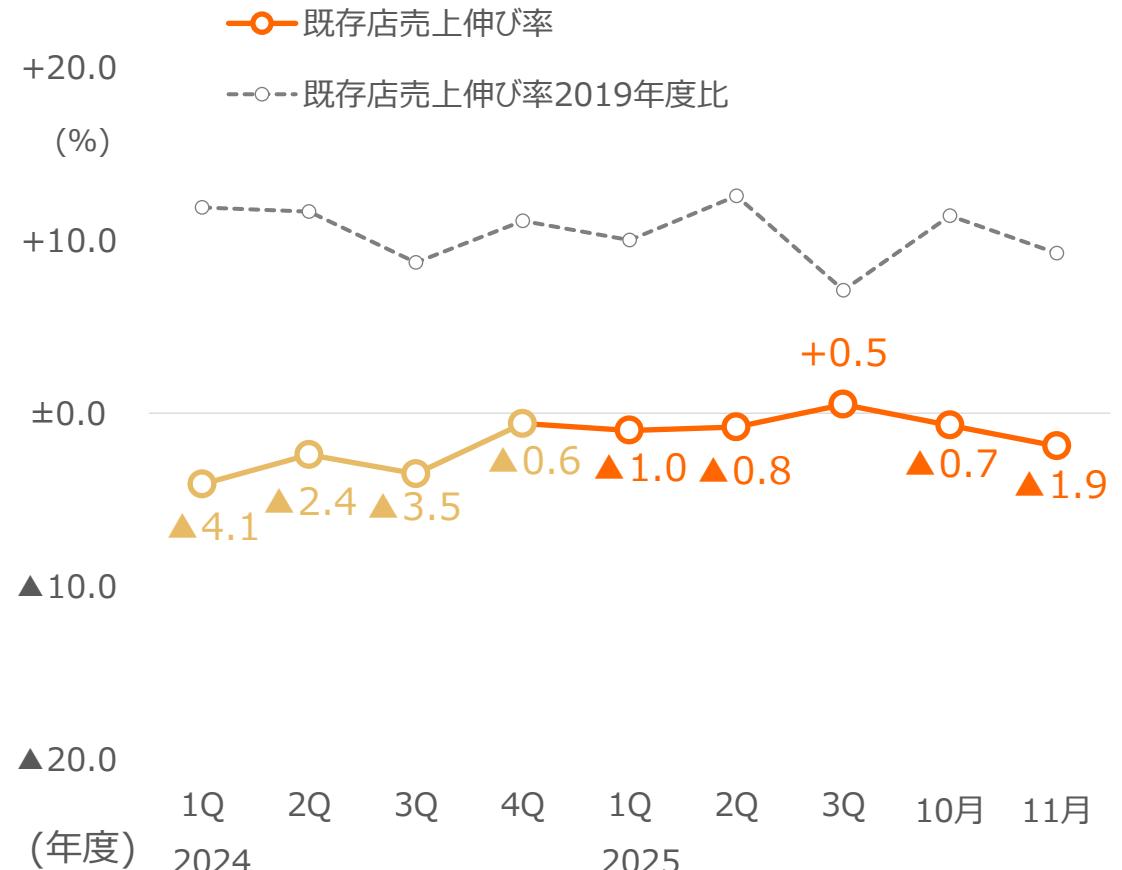
単位：億円、%

営業利益増減

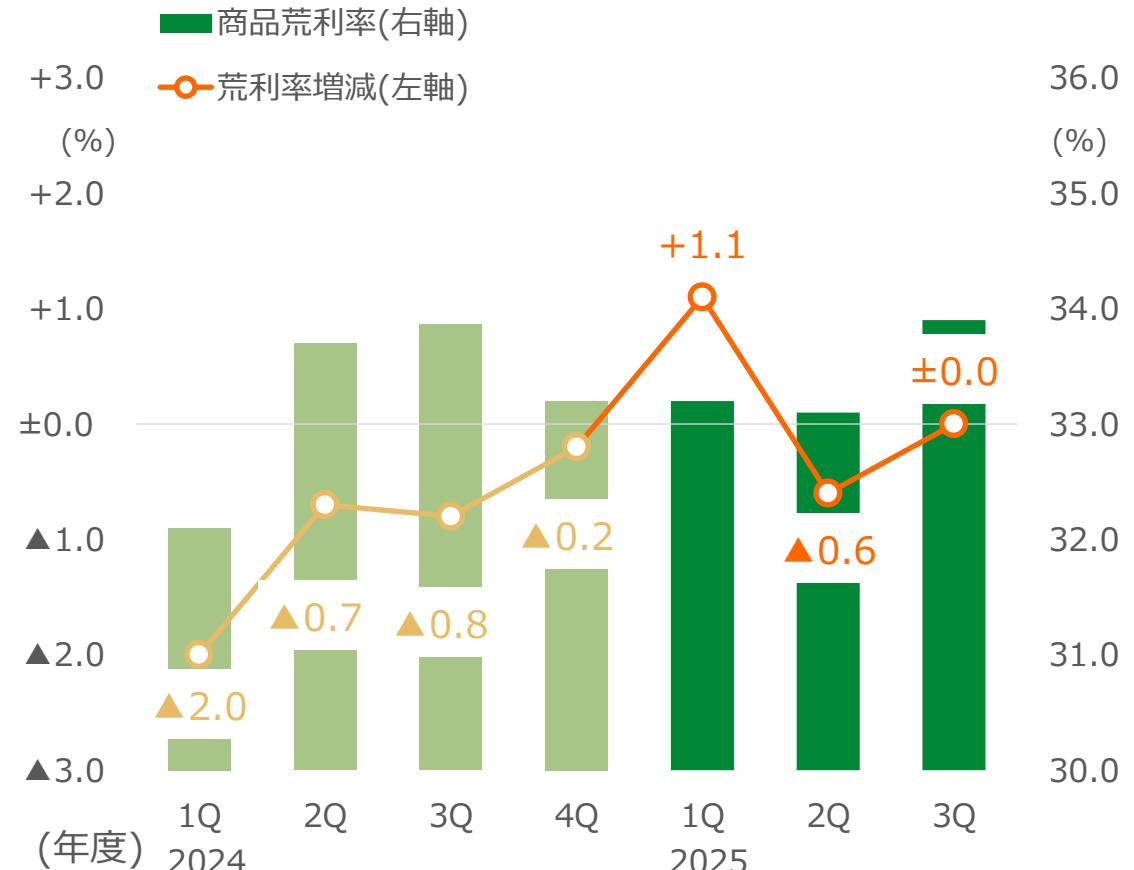


7-Eleven, Inc. ①

既存店商品売上

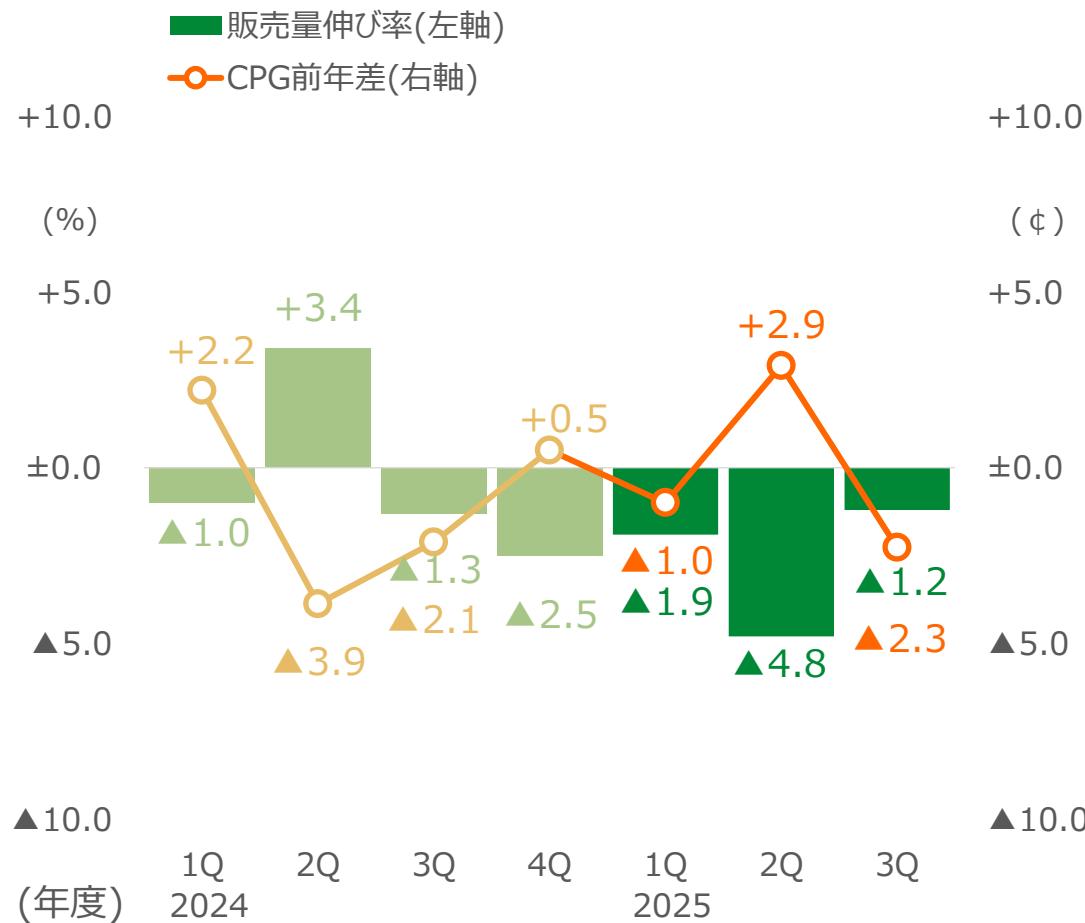


商品荒利率

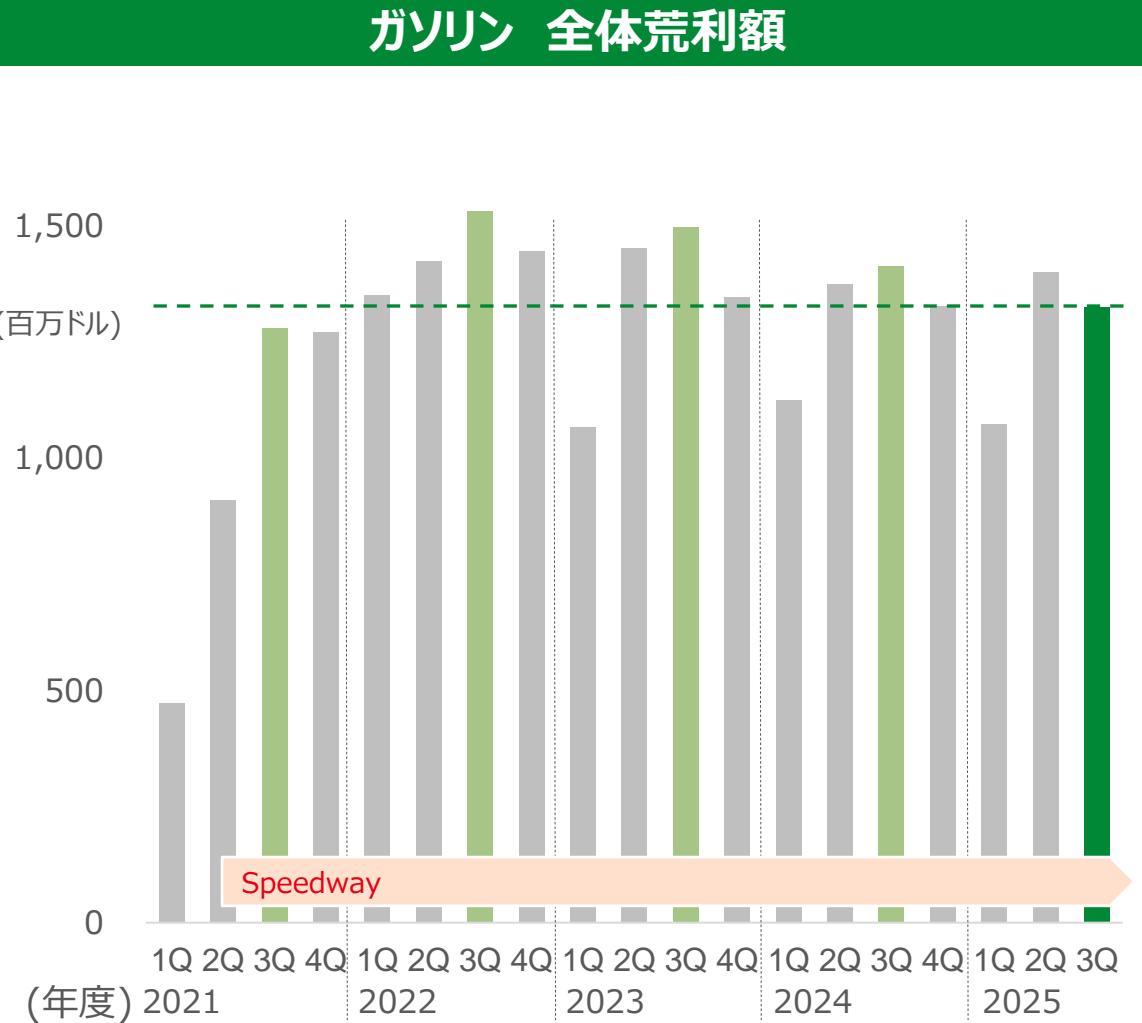


7-Eleven, Inc. ②

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。

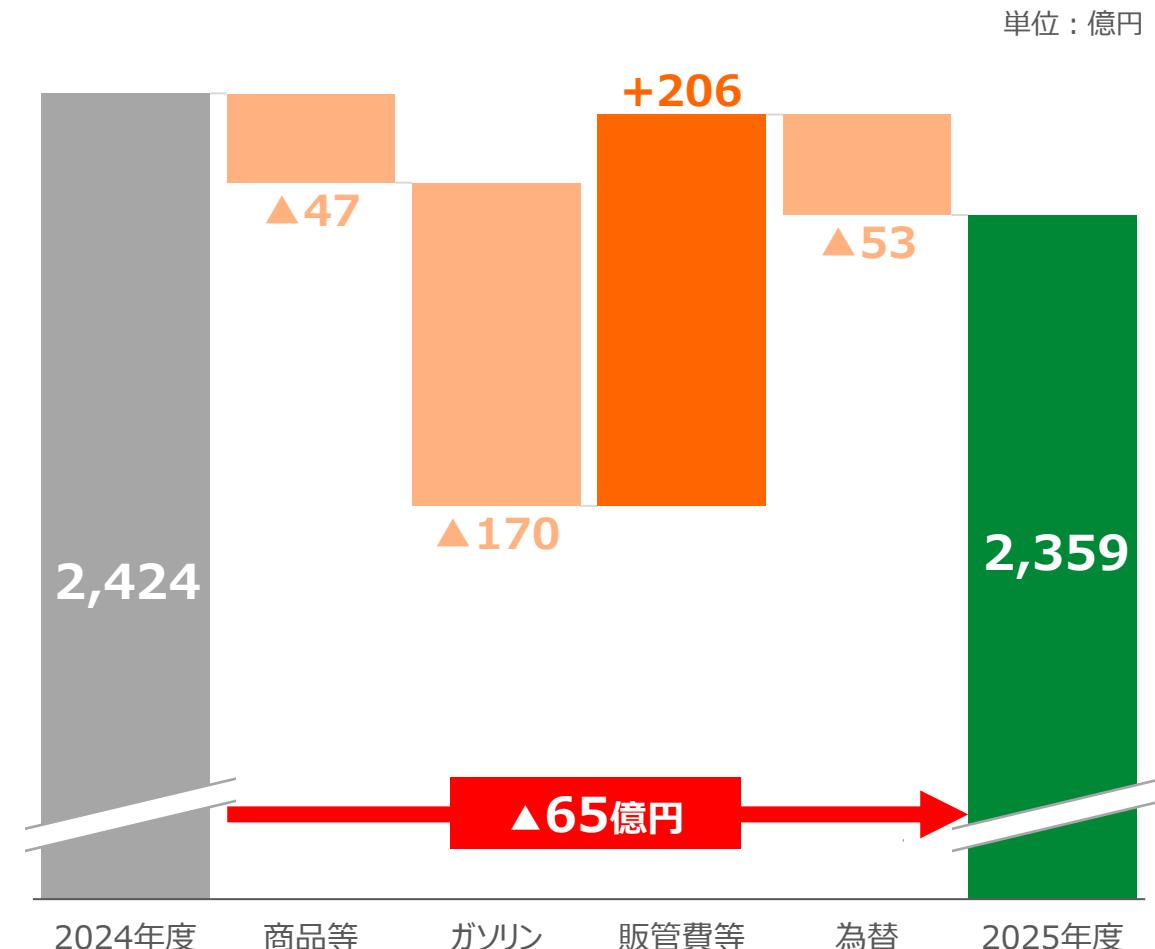
7-Eleven, Inc. ③

販管費

| | 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 |

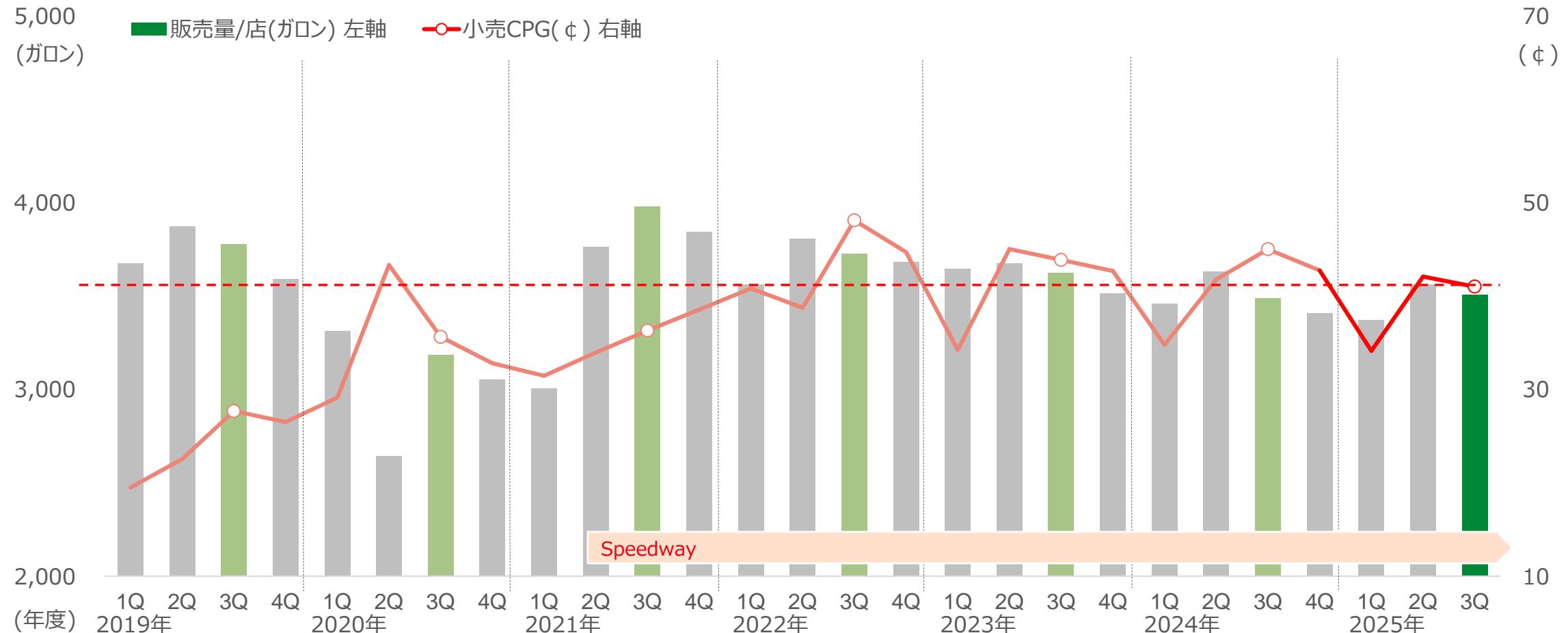
単位：百万ドル、%

営業利益増減



単位：億円

ガソリン 小売販売量・CPG



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。