2025年度 第1四半期
決算説明資料

株式会社セブン＆アイ・ホールディングス

2025年7月10日

エグゼクティブサマリー

- ✓ 2025年度第1四半期の連結業績は、増収増益
  純利益は、特別損益の影響により大幅増益
- ✓ 2025年度の通期連結業績予想は維持
- ✓ 3月6日公表の企業価値・株主価値向上に向けたマネジメント施策は着実に実行中

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

目次

1 第1四半期業績

2 主要事業施策の進捗状況

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

目次

1 第1四半期業績

2 主要事業施策の進捗状況

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

第1四半期 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	42,885	43,637	101.8	+751	99.4	▲282
営業収益	27,347	27,773	101.6	+426	99.4	▲176
営業利益	593	650	109.7	+57	111.8	+68
経常利益	550	532	96.9	▲17	123.6	+101
特別利益	16	378	-	+361	121.7	+67
特別損失	192	131	68.3	▲61	85.0	▲23
親会社株主に帰属する四半期純利益	213	490	229.2	+276	248.8	+293
のれん償却費	316	354	112.1	+38	99.8	▲0.5
EPS (円)	8.20	18.97	231.2	+10.76	249.8	+11.37
のれん償却前EPS (円) *2	16.86	29.52	175.1	+12.66	161.6	+11.26
EBITDA(営業利益＋減価償却費+のれん償却費)	1,954	2,057	105.2	+102	101.5	+30

*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＝152.55円　1元＝20.94円

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

第1四半期 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	
		前期比/差		前期比/差		前期比/差
連結	27,773	101.6 +426	650	109.7 +57	2,057	105.2 +102
国内コンビニエンスストア	2,234	99.3 ▲15	545	89.0 ▲67	766	90.7 ▲78
海外コンビニエンスストア	20,936	103.2 +641	86	194.2 +42	999	111.4 +102
スーパーストア	3,395	94.5 ▲197	84	394.8 +63	177	141.3 +52
金融関連	534	102.1 +11	77	92.1 ▲6.6	184	103.3 +5.8
その他	875	101.9 +16	46	214.2 +24	64	166.0 +25
消去及び全社	▲202	- ▲31	▲190	- +0.6	▲136	- ▲4.9

注) 為替換算レート：U.S.$1＝152.55円　1元＝20.94円

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

第1四半期 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	27,773	99.4 ▲176	650	111.8 +68	2,057	101.5 +30
国内コンビニエンスストア	2,234	97.2 ▲65	545	89.8 ▲61	766	92.0 ▲66
海外コンビニエンスストア	20,936	99.0 ▲203	86	144.8 +26	999	99.1 ▲9.1
スーパーストア	3,395	100.2 +5.1	84	118.0 +12	177	100.6 +0.9
金融関連	534	102.8 +14	77	115.1 +10	184	115.4 +24
その他	875	112.2 +95	46	584.4 +38	64	260.0 +39
消去及び全社	▲202	- ▲22	▲190	- +41	▲136	- +40

注) 為替換算レート：U.S.$1＝152.55円　1元＝20.94円

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

目次

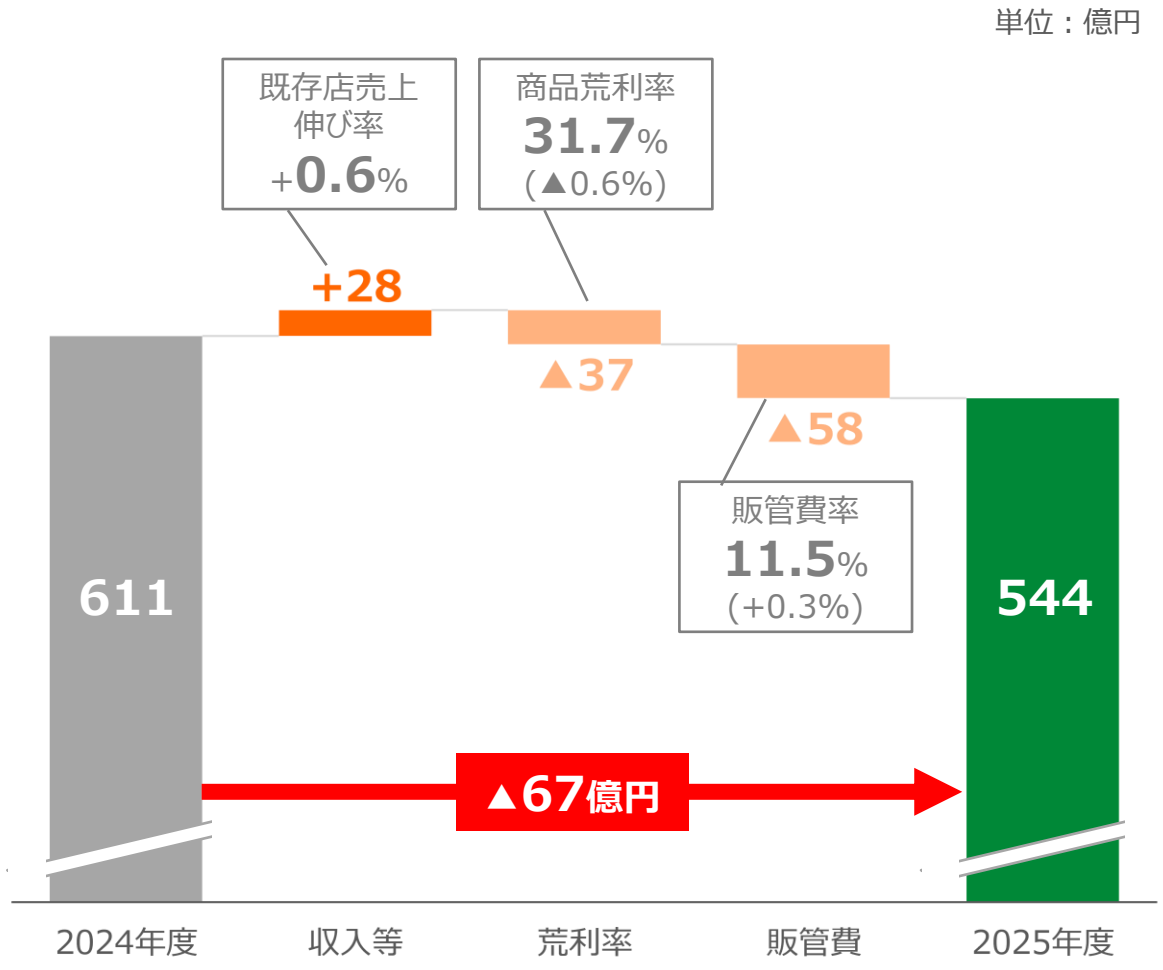
1 第1四半期業績

2 主要事業施策の進捗状況

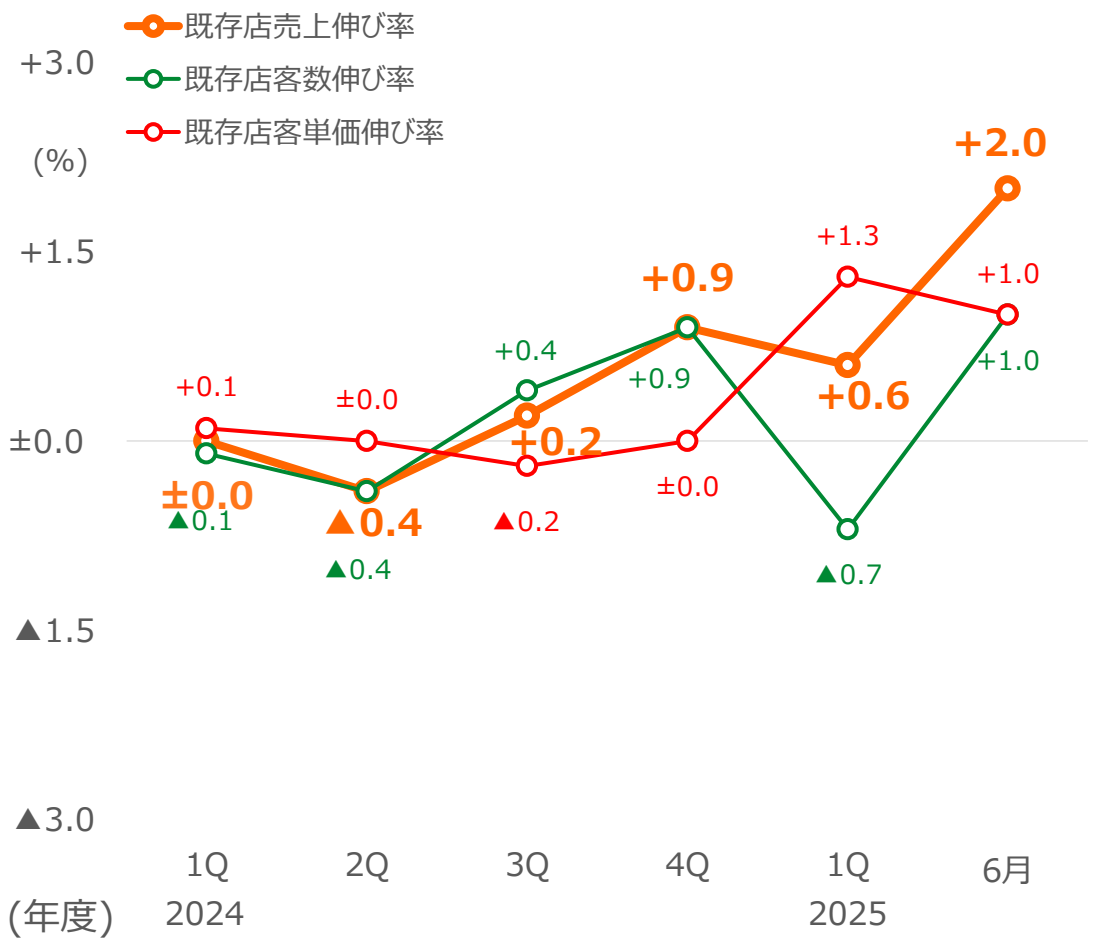
Copyright(C) Seven & i Holdings Co., Ltd. All Rights Reserved.

第1四半期業績（SEJ）

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.

施策の進捗状況（SEJ）

1 高付加価値商品の強化

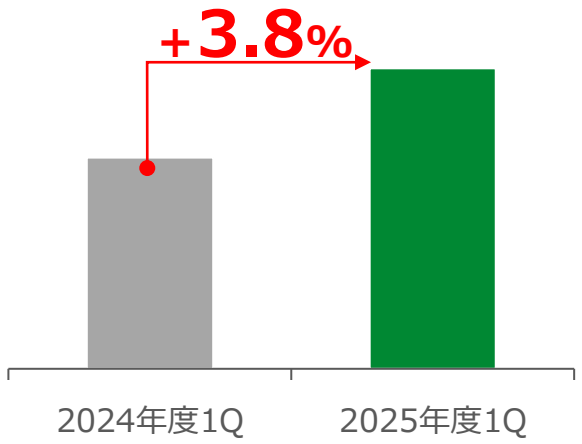
出来立てカウンター商品(カテゴリー別1Q実績)

ホットフード(フライヤー含む)
+2.0%

セブンカフェ(ティー含む)
+4.4%

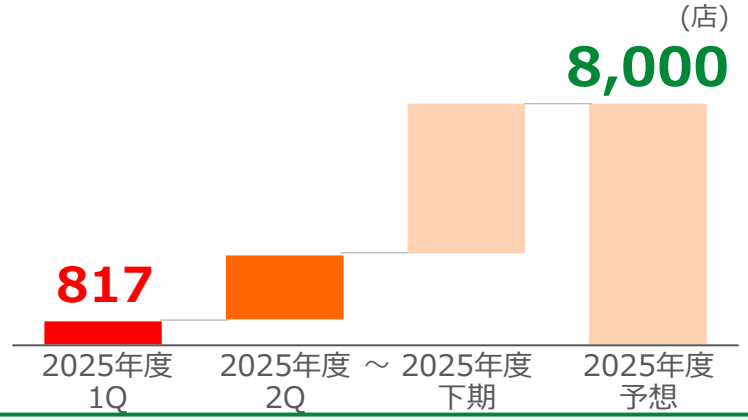
スムージー
+16.6%

出来立てカウンター商品の平均日販



2 SIPの取り組み強化

セブンカフェベーカリー導入店舗数



セブンカフェベーカリー導入効果

荒利率効果 **～約+0.2%**

2025年6月における
1Q導入店と未導入店との店舗荒利率前年差比較

3 7NOWの強化

7NOW 1Q実績

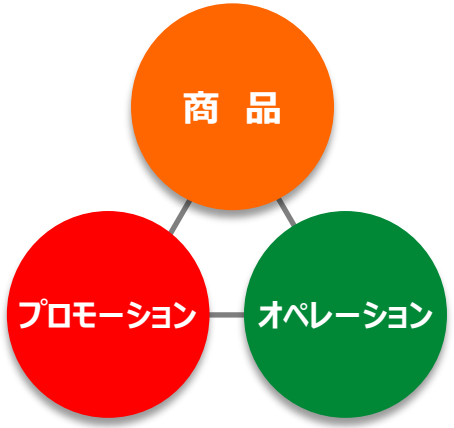
総売上伸び率	平均客単価	デリバリー時間
+154.1%	**2,626円**	**～18分**

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

三位一体によるマーケティング戦略の強化

マーケティング戦略

三位一体の企画運営体制へ



- ✓ 三位の知見を企画に反映することで、顧客ニーズをより的確に捉えた施策の実現
- ✓ 施策実行に向け一体となった体制整備

主力商品による企画・検証

主力カテゴリーを基軸に
デイリー全体への購買波及

5年ぶりの大規模企画により
既存顧客に加え、新規顧客を獲得

スーパーセール後の売上波及効果*	
おにぎり・寿司	**+7.7**Pt.
麺類	**+7.9**Pt.
フライヤー	**+4.8**Pt.

商品×プロモーション×オペレーションの連携による強化策

顧客接点の高い商品の強化

麺類リニューアル

若年層

鶏天タルタルうどん

オペレーション連携

ターゲティングによる商品開発

フライヤー強化

セット販売による『食事』の訴求

おにぎり2個とななチキ
500円(税抜)
一部地域でテスト開始

オペレーション連携

ターゲティングによるプロモーション

ブランディング

2025年3月 「コミュニケーション戦略室」新設

マーケティング本部と広報の連携強化

ブランディング強化プログラムを準備中

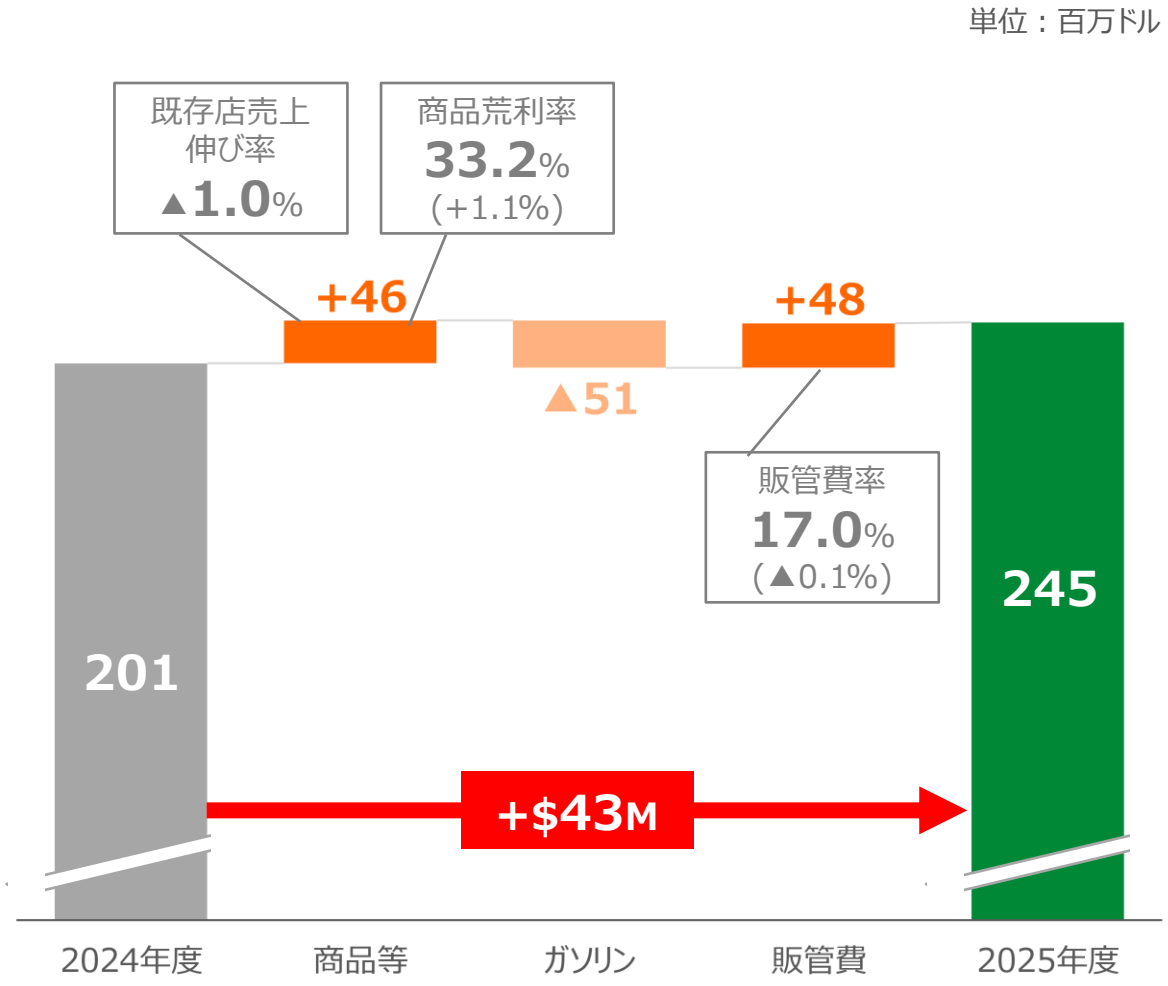
＊ セール実施前(6月1日-10日)とセール実施後(6月15日-30日)の売上前年比の比較

ターゲティングに基づく『商品開発×プロモーション×オペレーションの三位一体』での戦略実行による効果を最大化

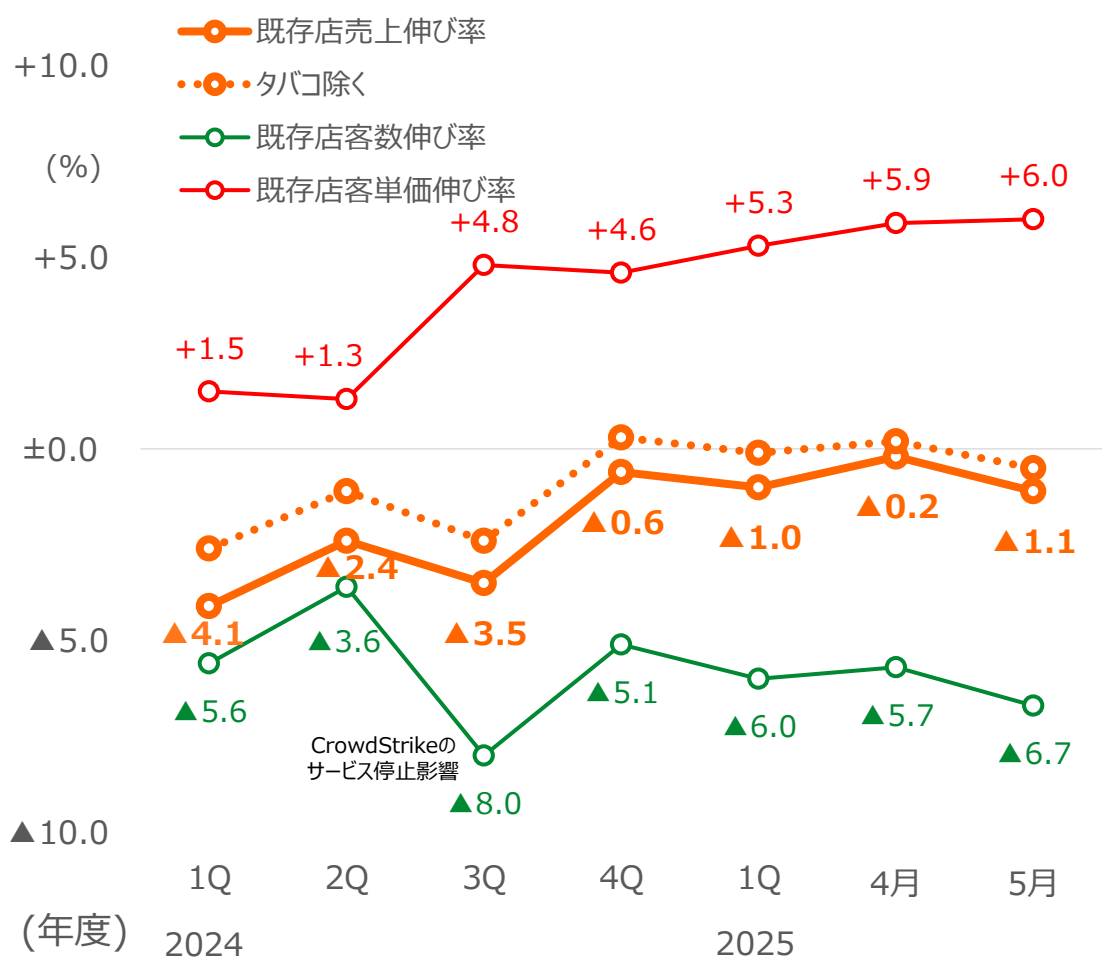
Copyright(C) Seven & i Holdings Co., Ltd. All Rights Reserved.

第1四半期業績（SEI）

営業利益と主要KPI



既存店推移（売上･客数･客単価）

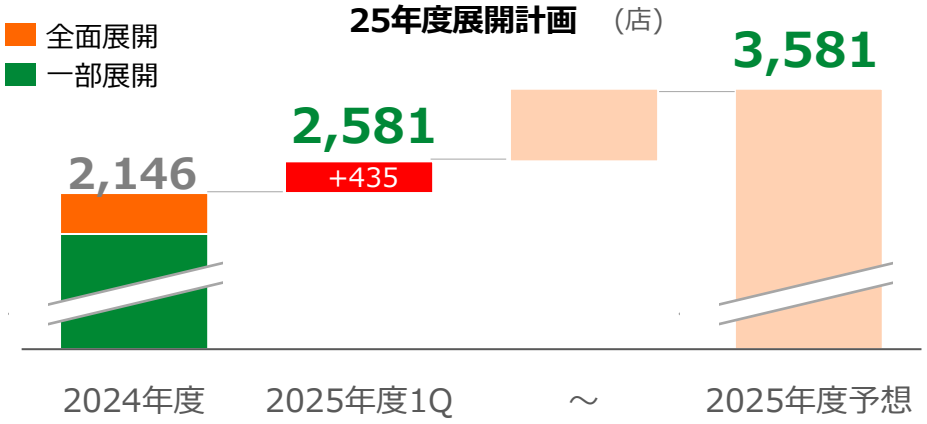


Copyright(C) Seven & i Holdings Co., Ltd. All Rights Reserved.

施策の進捗状況（SEI）

1 オリジナル商品の成長

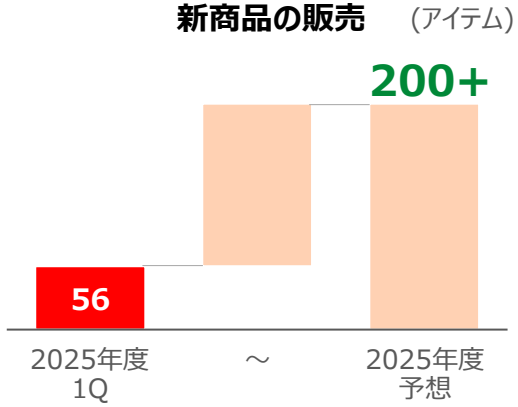
フード及び飲料の先進化

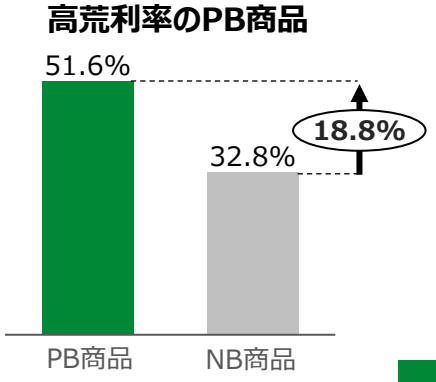


ファスト･フード(FF及び専用飲料)分類

荒利率効果（25年度1Q） **約+0.5%**

PB商品の成長



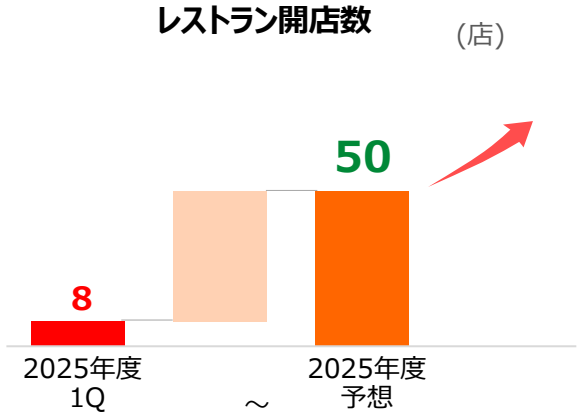


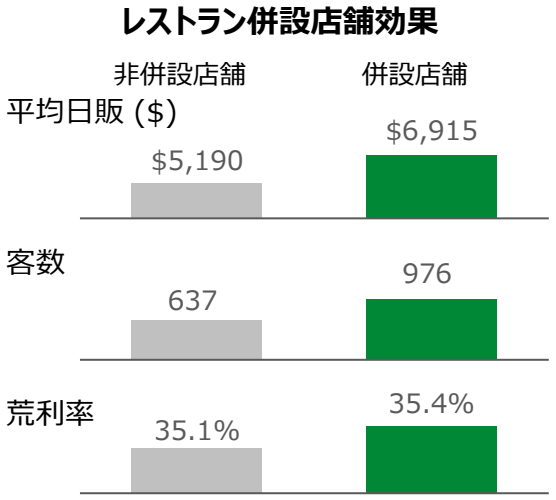
PB商品

荒利率効果（25年度1Q） **約+0.1%**

商品荒利率1Q前年差（その他の分類含む） **+1.1%**

レストラン事業の強化



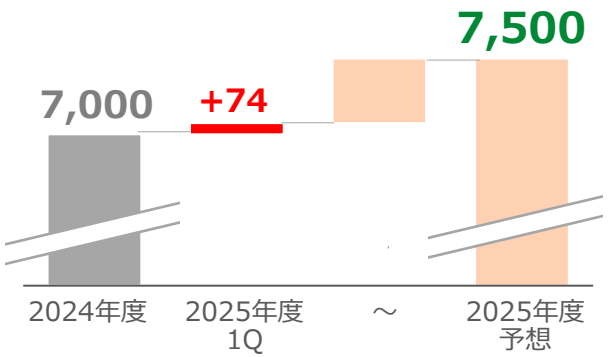


Copyright(C) Seven & i Holdings Co., Ltd. All Rights Reserved.

施策の進捗状況（SEI）

② デジタル・デリバリー推進

7NOW店舗数



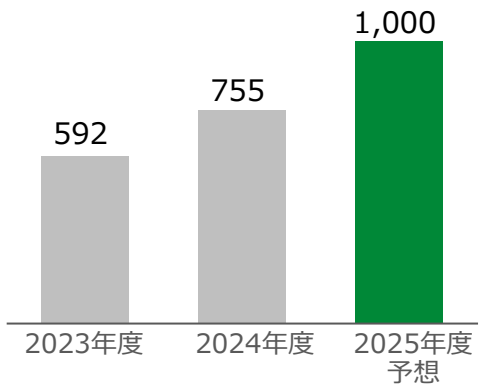
7NOW1Q実績

既存店売上伸び率
+18.2%

平均客単価
$15.4

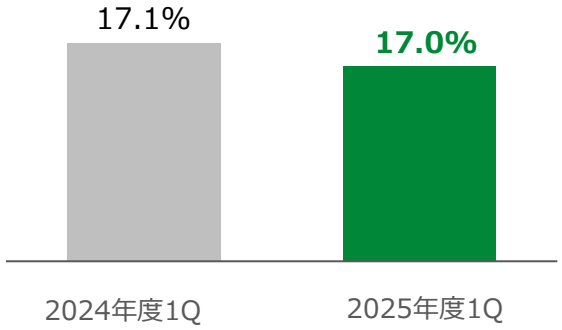
デリバリー時間
～28分

7NOW 売上推移



③ 効率性とコストリーダーシップの向上

売上高販管費率



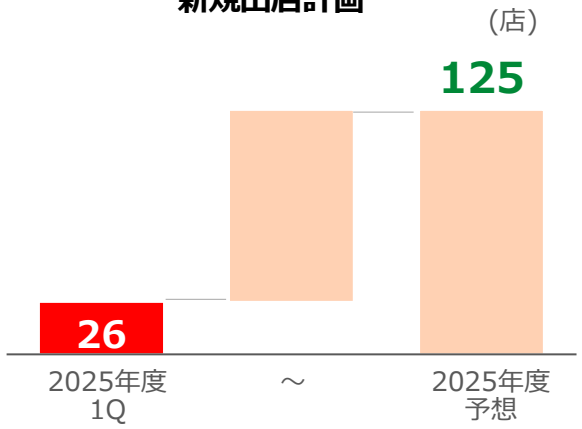
RIS/DEX

2025年にSpeedway全店舗への導入完了を目指す

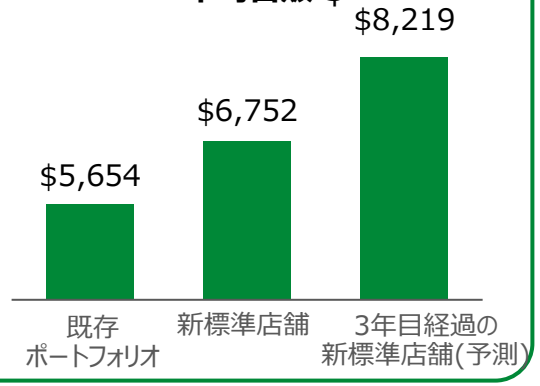
2025年5月時点の導入店舗
1,912店（Speedway店舗の65%）

④ 店舗ネットワークの拡大と強化

新規出店計画



新標準店舗の状況
平均日販 $



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

企業価値顕在化への道筋 (2025年3月6日 マネジメント施策に関するアップデート資料再掲)

新たな変革施策を通じた株主価値の顕在化にコミット

1 経営体制の変革

スティーブ・デイカス氏を代表取締役社長 兼CEOに任命し経営体制を変革することで、戦略的施策の実行を加速

2 2026年下半期までのSEIのIPO実現

SEIの価値を顕在化するとともに、財務運営の機動力と自律性を更に強化し成長を加速

3 株主還元に対するコミットメント

株主還元施策を大幅に強化し、2030年度までに2兆円（約132億ドル）(1)の資本を株主に還元するとともに、累進配当を実施

公表済みの各施策の着実な遂行にコミット

4 事業ポートフォリオ変革

コア事業にフォーカスするポートフォリオ変革の進捗

- SST事業グループの非連結化
- セブン銀行の非連結化

5 事業運営変革

CVS事業の業績向上へのフォーカスと、オーガニック／インオーガニック双方による成長の両立

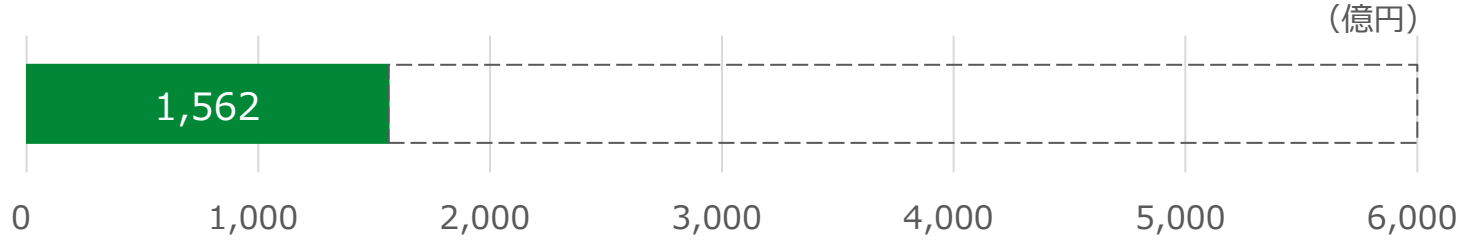
- CVS事業の業績向上
- 規律のあるM&A戦略

注:
1. U.S.$1=151.46円

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

マネジメント施策の進捗状況

	進捗状況
2 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
3 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26.0%（累計取得価額・６月末時点）
4 事業ポートフォリオ変革	✓ SST事業グループの非連結化は、9月1日クロージングに向けて進捗中 ✓ セブン銀行の非連結化は完了（6月24日リリース済）
5 事業運営変革	✓ SEJ：新体制の下で、課題に対する包括的な対応策を実施 ✓ SEI：包括的利益向上プログラムは実行フェーズに



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

Appendix – 補足資料 -

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

連結要約貸借対照表(2025年5月末)

単位：億円

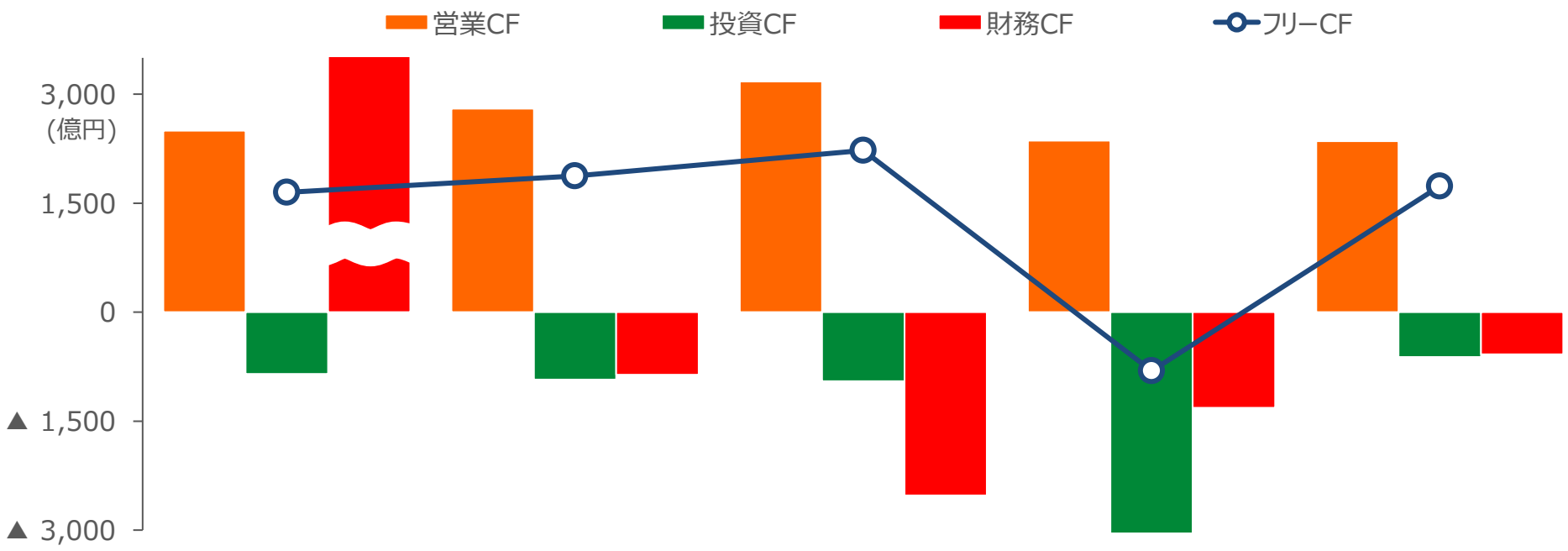
資産の部 (主要科目のみ)	2025/2	2025/5	前期末差
流動資産	28,237	29,947	+1,709
現金及び預金	13,686	14,655	+968
7BK現金及び預け金	9,031	8,134	▲896
受取手形、売掛金及び契約資産	4,416	4,501	+85
商品及び製品	3,127	2,908	▲218
固定資産	85,617	81,470	▲4,146
有形固定資産	49,812	47,405	▲2,407
建物及び構築物	17,491	16,768	▲722
土地	11,725	11,199	▲525
使用権資産	12,898	12,148	▲749
無形固定資産	27,113	25,378	▲1,735
投資その他の資産	8,690	8,686	▲4.0
繰延資産	5.8	5.3	▲0.5
資産合計	113,861	111,423	▲2,437

負債・純資産の部 (主要科目のみ)	2025/2	2025/5	前期末差
負債合計	71,628	71,799	+170
流動負債	33,166	37,043	+3,877
支払手形及び買掛金	5,194	5,726	+531
短期借入金	1,724	3,988	+2,263
1年内償還・返済予定の社債及び長期借入金	5,001	5,606	+605
関係会社事業関連損失引当金	182	183	+0.8
リース債務	1,806	1,672	▲133
銀行業における預金	8,133	8,113	▲19
固定負債	38,462	34,755	▲3,707
社債	12,440	10,065	▲2,374
長期借入金	7,780	7,315	▲465
リース債務	12,234	11,561	▲673
純資産合計	42,232	39,624	▲2,607
負債・純資産合計	113,861	111,423	▲2,437

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.

第1四半期 連結キャッシュ・フロー計算書



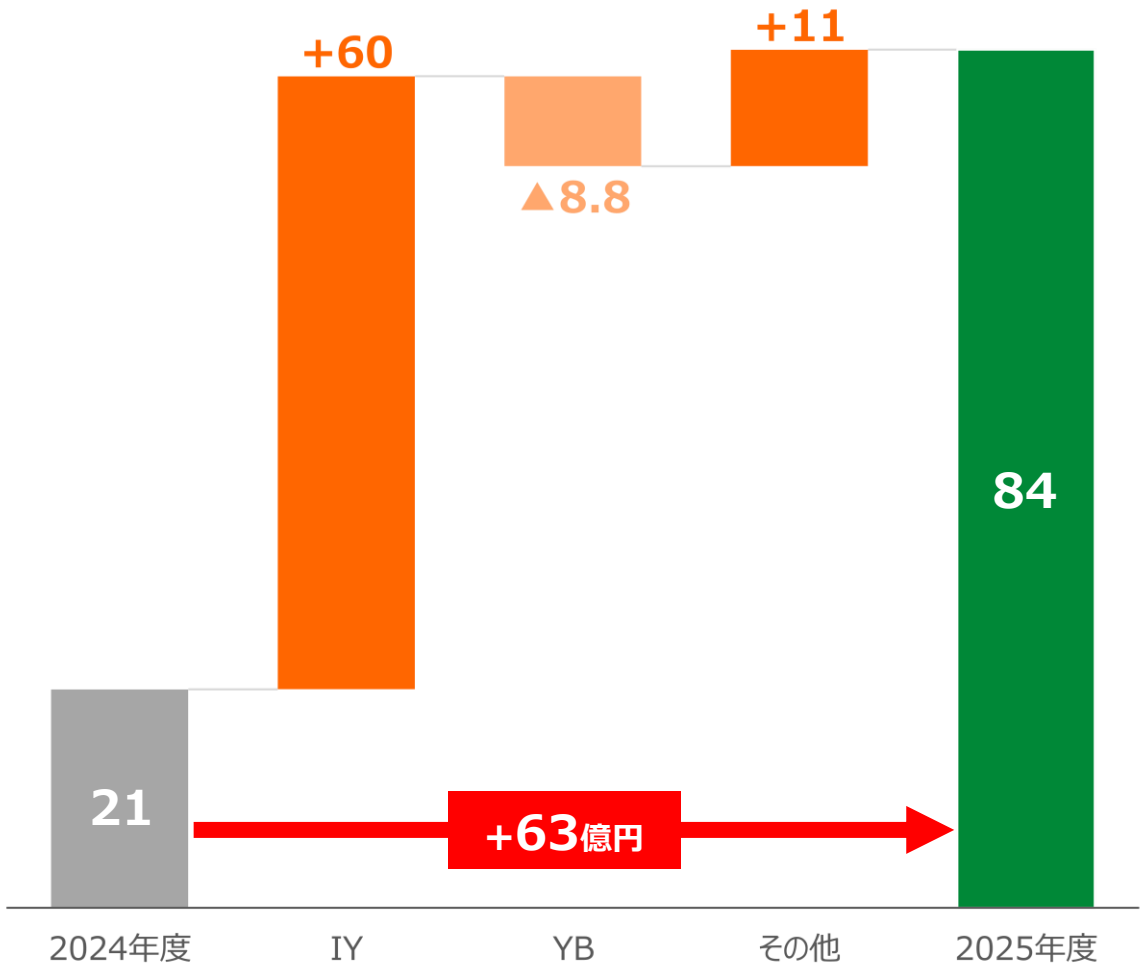
(億円)	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度	2024年度との差
営業活動によるCF	2,499	2,801	3,176	2,361	2,353	▲7.8
投資活動によるCF	▲848	▲928	▲951	▲3,168	▲617	+2,551
フリーCF	1,650	1,873	2,225	▲807	1,736	+2,543
財務活動によるCF	10,994	▲860	▲2,523	▲1,317	▲581	+735
現金及び現金同等物期末残高	35,624	15,270	16,459	13,732	14,473	+741

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

第1四半期 スーパーストア事業・その他の事業 営業利益増減

スーパーストア事業

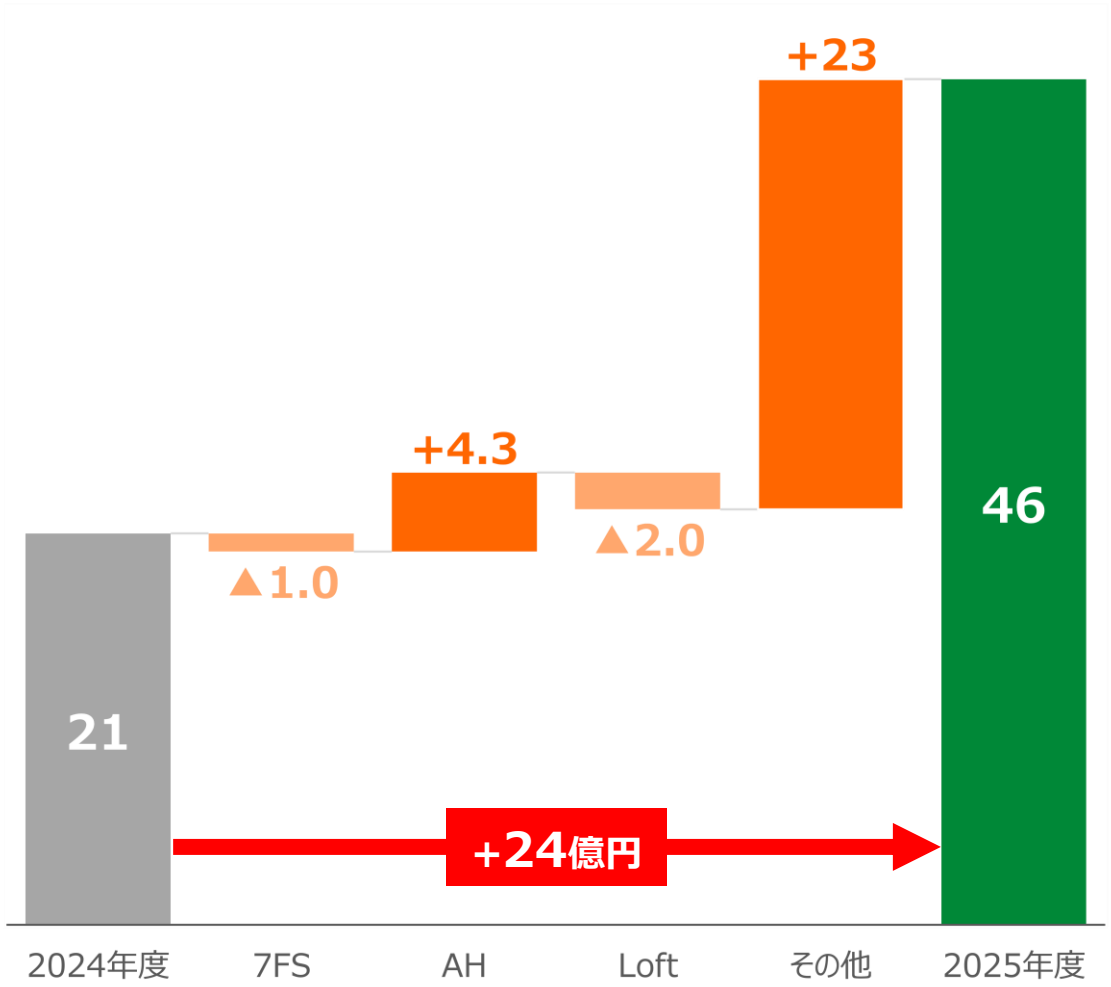
単位：億円



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

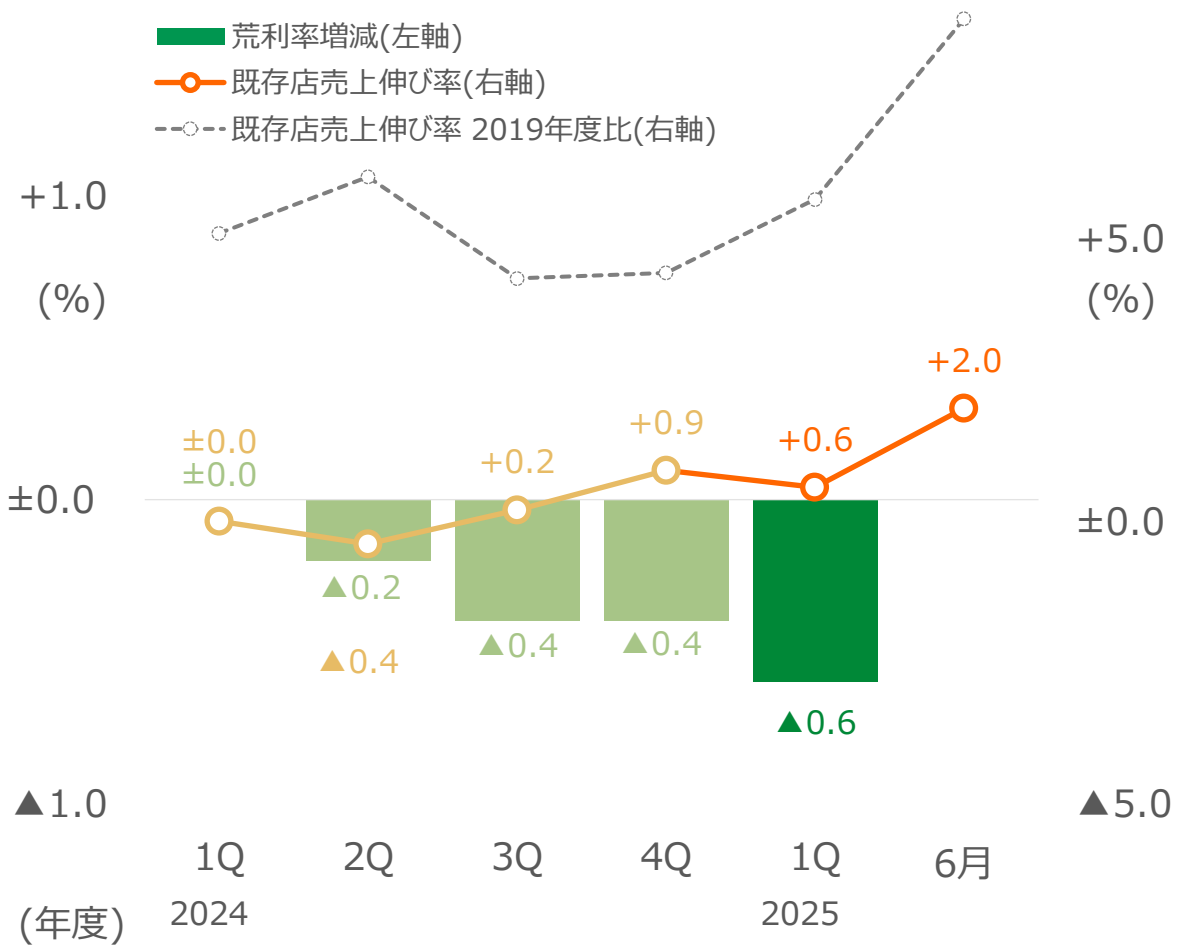


注) 7FS：セブン＆アイ・フードシステムズ、AH：赤ちゃん本舗

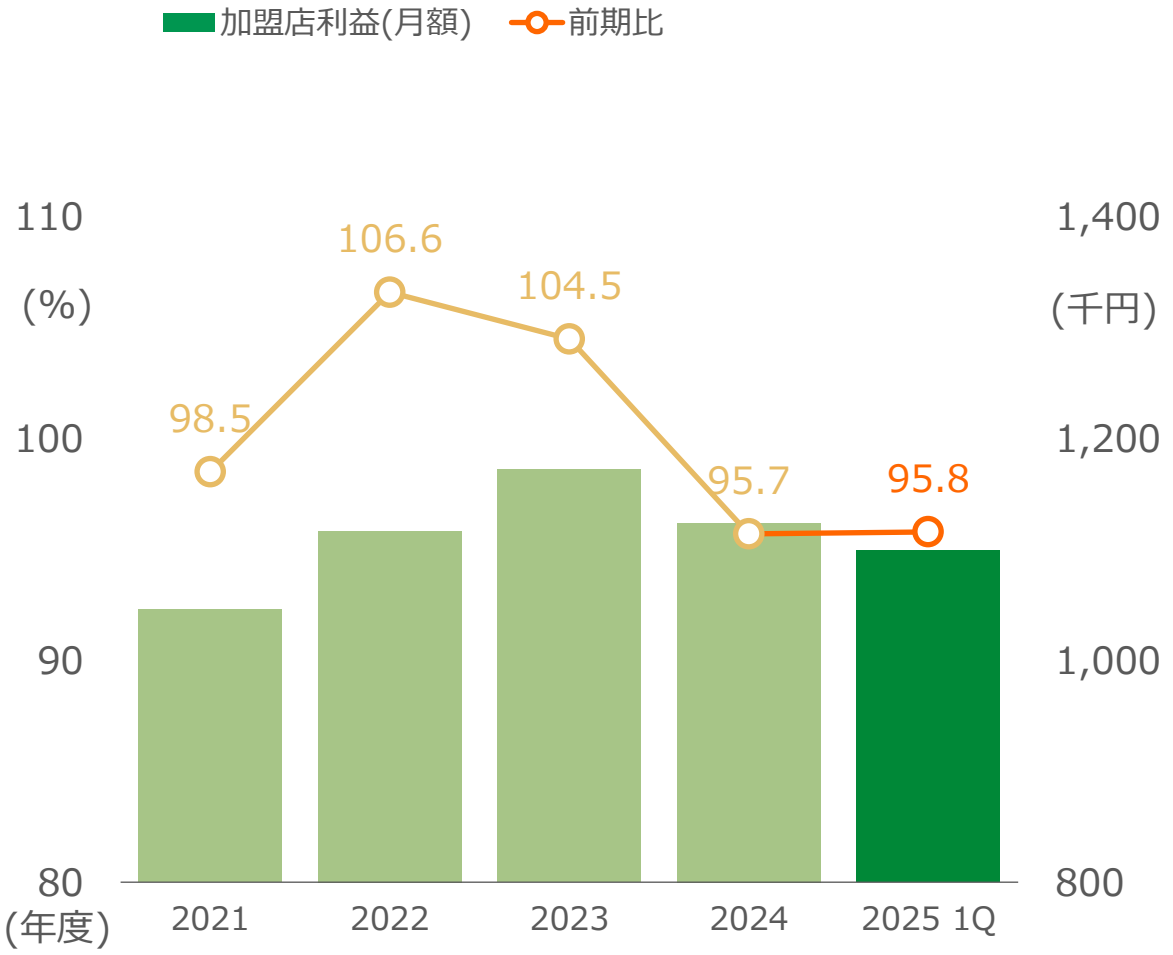
Copyright(C) Seven & i Holdings Co., Ltd. All Rights Reserved.

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



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

セブン-イレブン・ジャパン ②

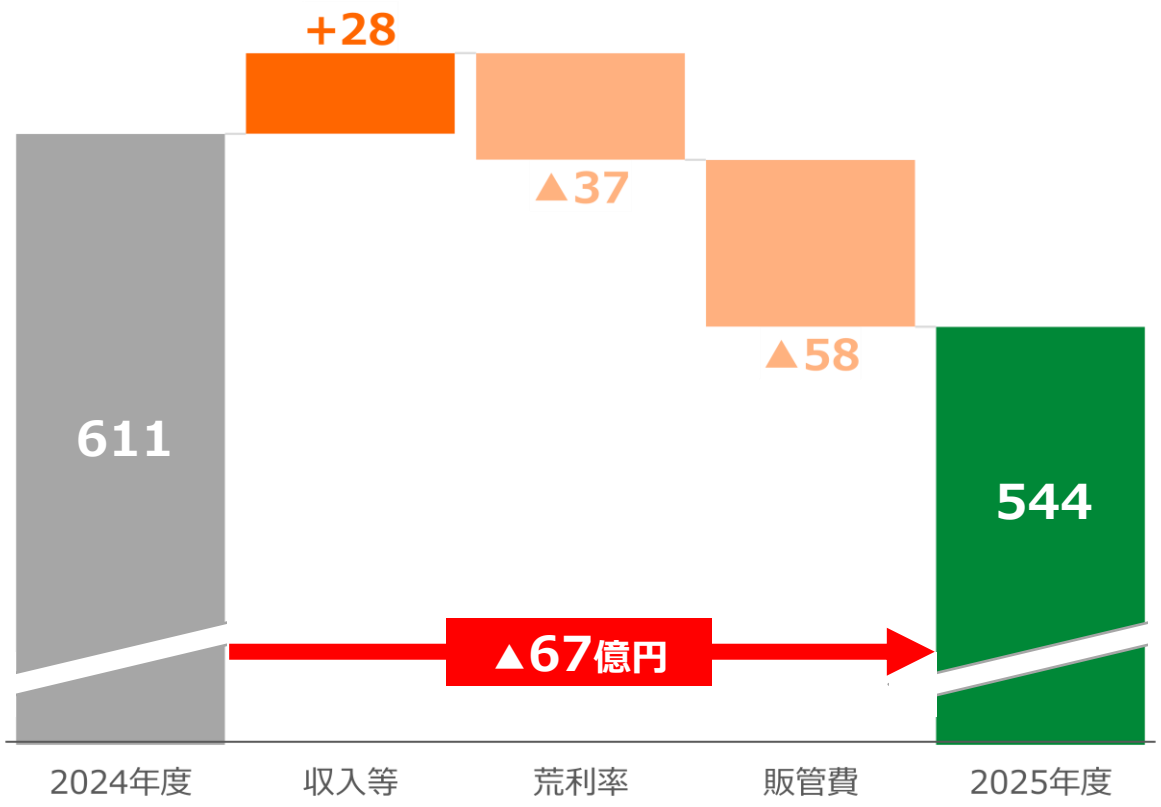
販管費

単位：億円、%

	第1四半期			主な要因
		前期比	前期差	
販管費合計	1,548	103.9	+58	
広告宣伝費	120	119.1	+19	販促の強化
人件費	197	107.6	+13	給与単価上昇による影響
地代家賃	507	102.3	+11	店舗数増加
減価償却費	216	94.9	▲11	7次システム償却終了に伴う減少
水道光熱費	153	107.0	+10	電気代増加
その他	353	104.4	+14	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

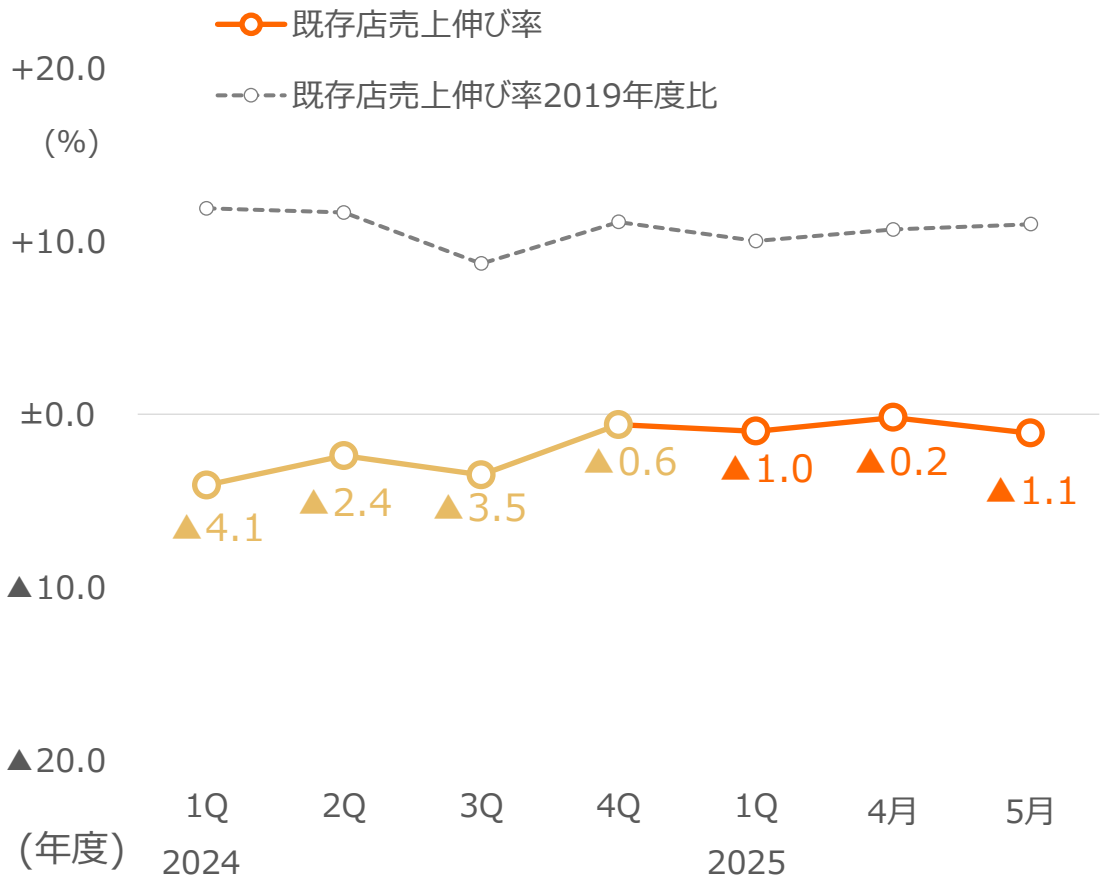
単位：億円



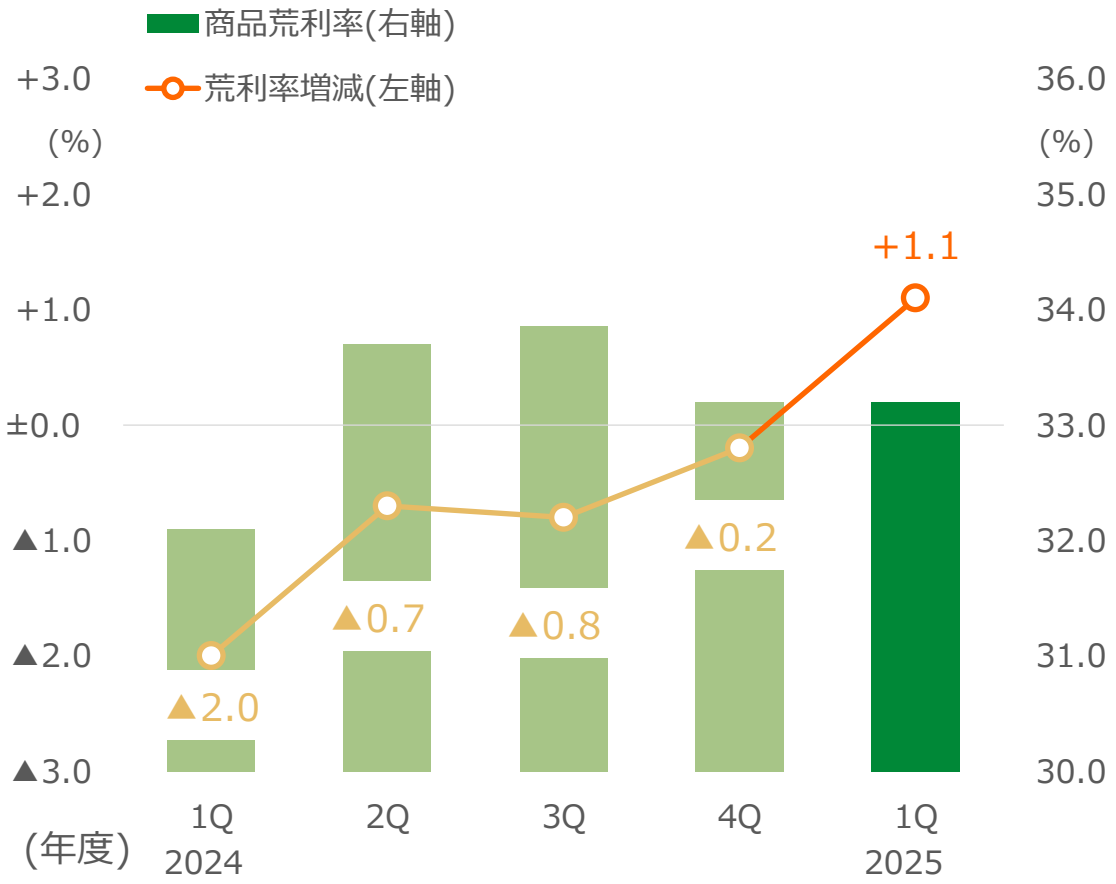
Copyright(C) Seven & i Holdings Co., Ltd. All Rights Reserved.

7-Eleven, Inc. ①

既存店商品売上



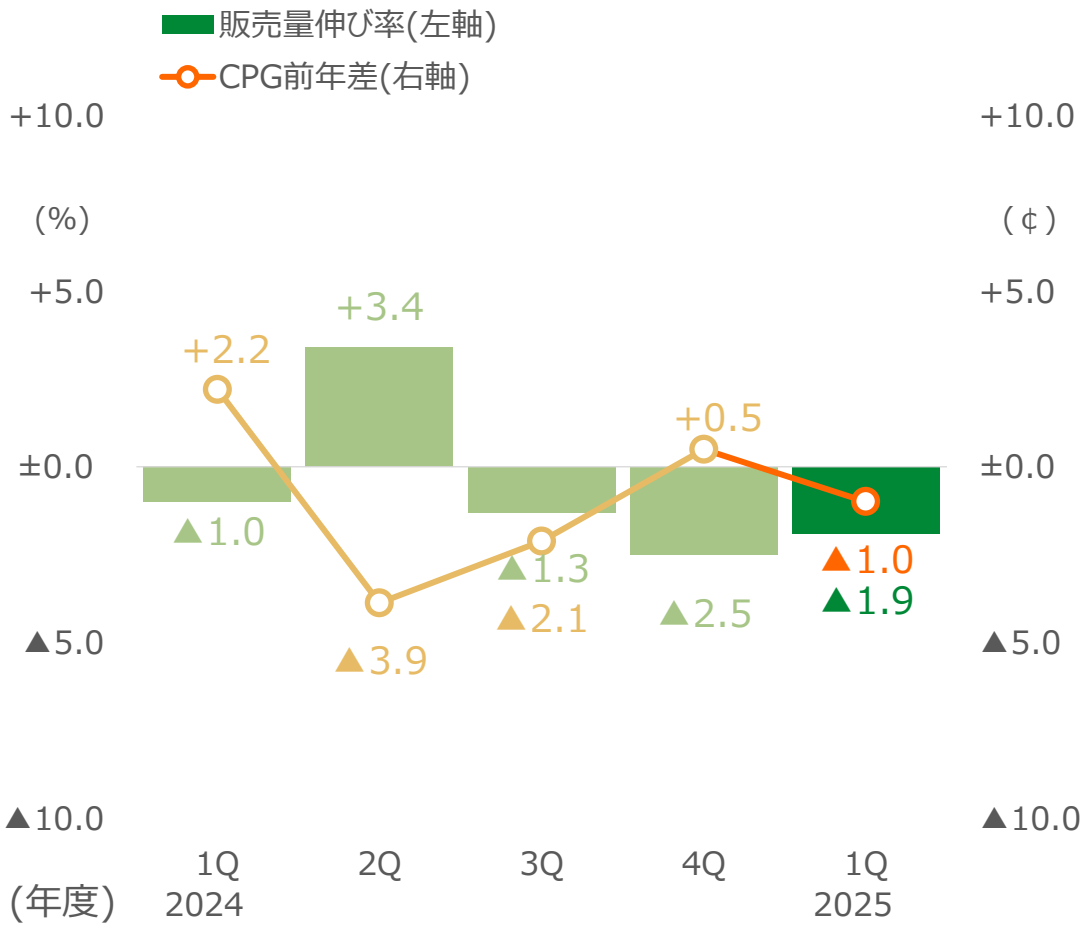
商品荒利率



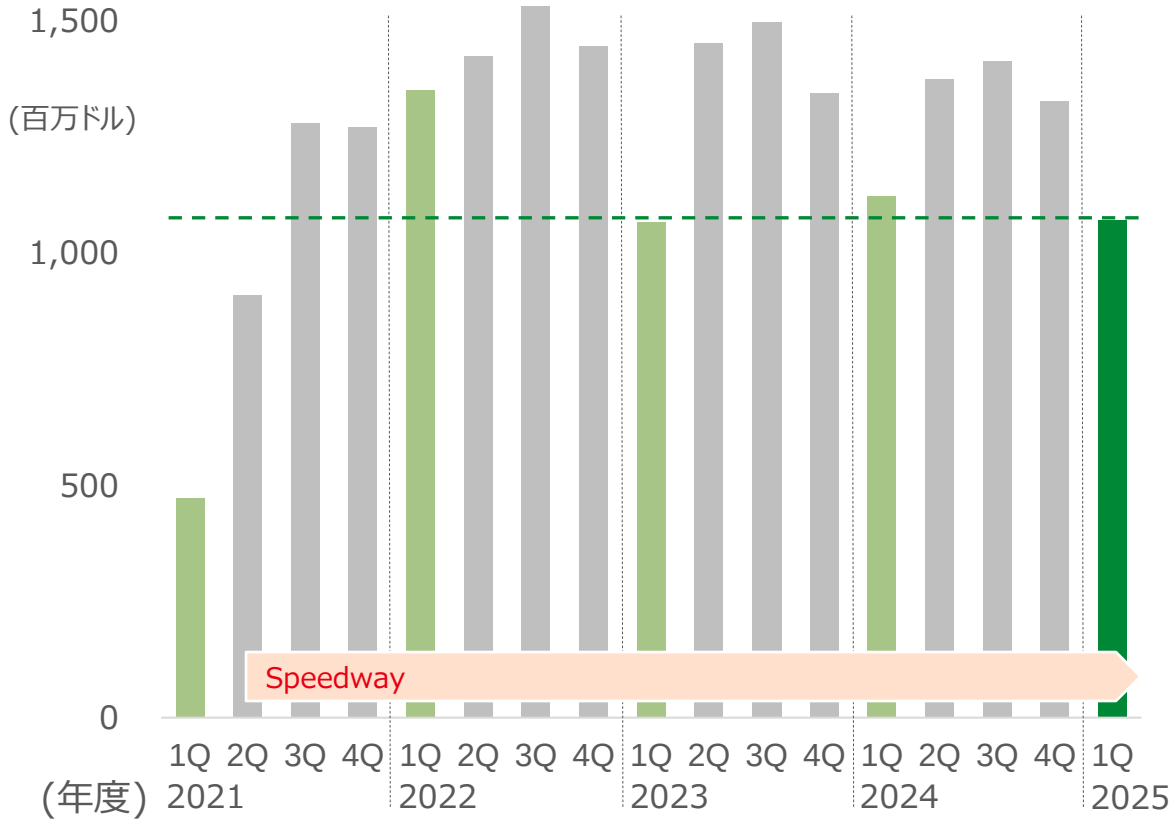
Copyright(C) Seven & i Holdings Co., Ltd. All Rights Reserved.

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。

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

7-Eleven, Inc. ③

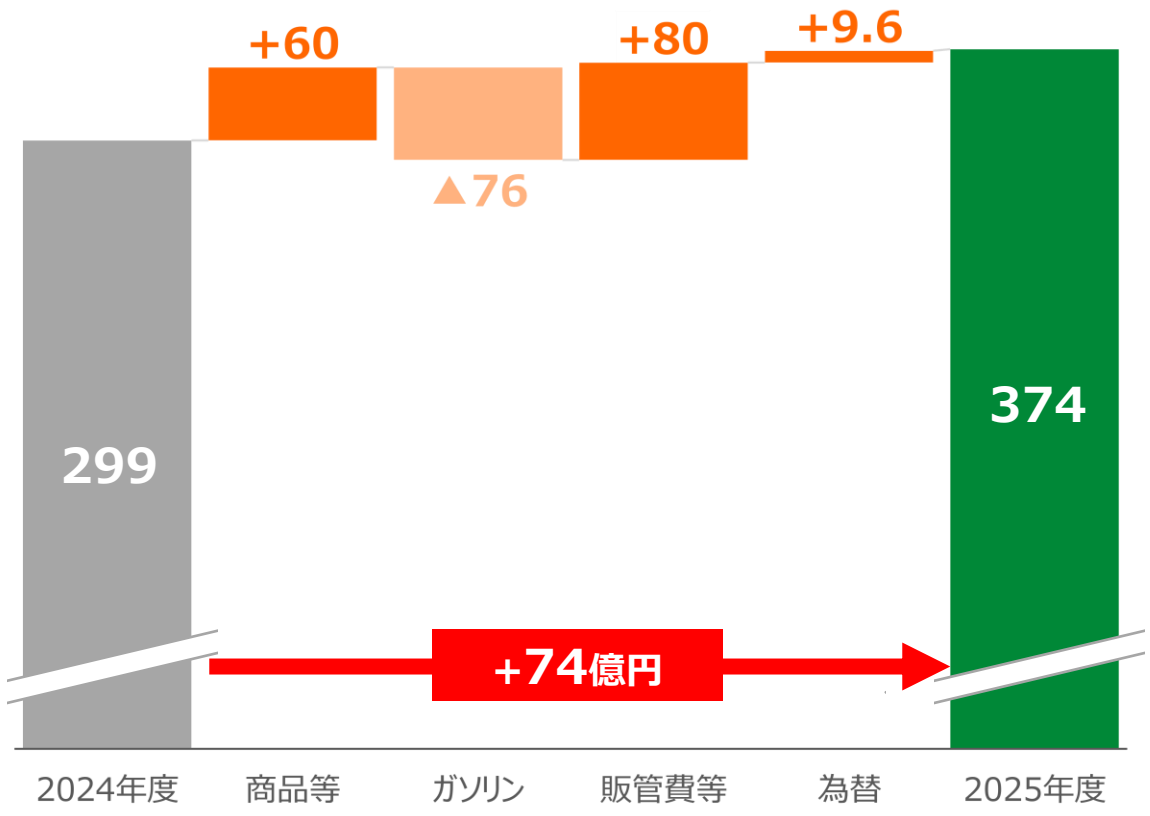
販管費

単位：百万ドル、%

	第1四半期			主な要因
		前期比	前期差	
販管費合計	2,266	97.9	▲48	
広告宣伝費	32	102.8	+0.8	販促強化による増加
人件費	712	95.1	▲36	人件費の適正化による減少
地代家賃	305	107.3	+20	インフレによる家賃増等
減価償却費	340	94.7	▲18	固定資産耐用年数の再評価による減少
水道光熱費	129	102.9	+3.6	水道光熱費率の上昇
その他	747	97.7	▲17	クレジットカード手数料及び店舗消耗品費等の減少

営業利益増減

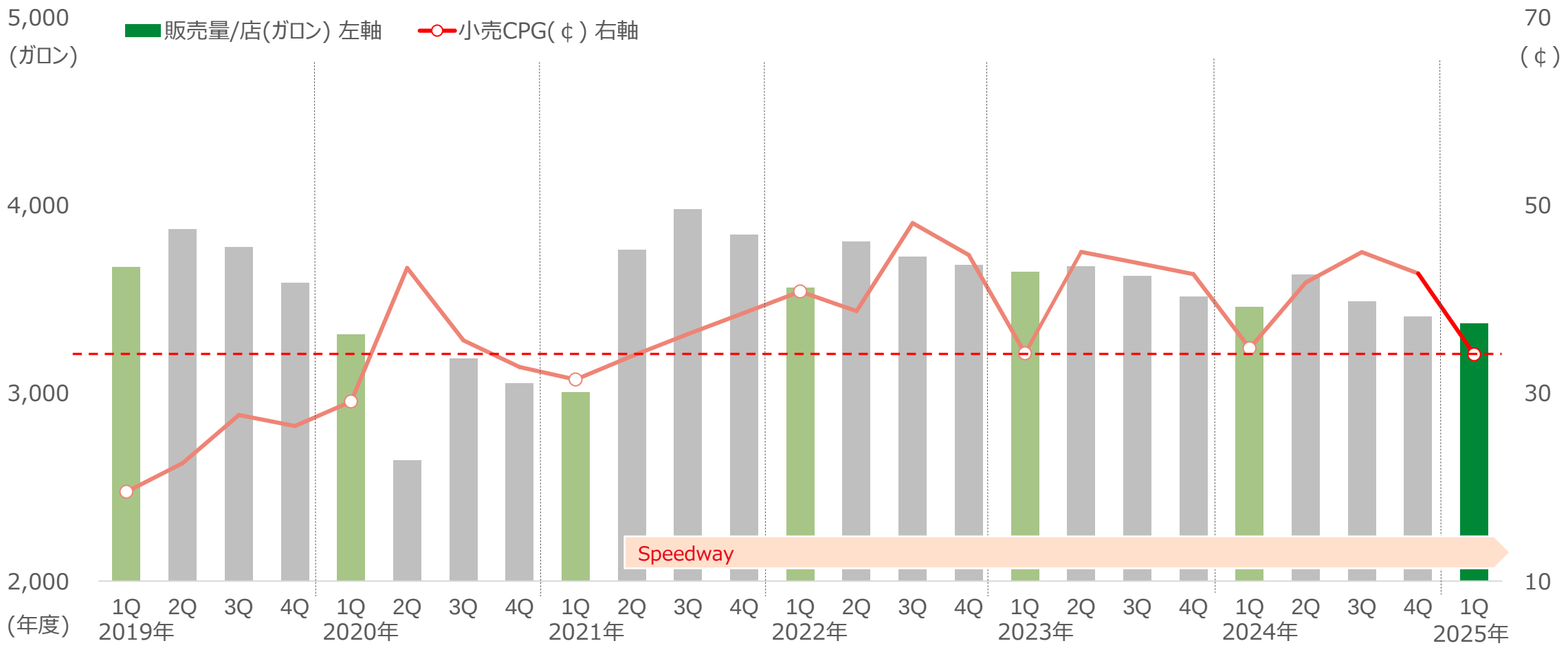
単位：億円



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

7-Eleven, Inc. ④

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

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

第1四半期実績

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	▲114	+21	+6.4	25.0	▲457	11	▲14	▲4.3	17.0	66
その他	▲76	▲20	+35	18.6	▲407	5.3	▲2.6	+2.9	23.8	22
消去及び全社(営業利益)	▲190	+0.6	+41	22.0	▲865	16	▲17	▲1.4	18.7	89

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

2025年度 連結業績予想

単位：億円、%

	金額	前期比	前期差	(ご参考)2024年度と同じグループ構造の場合のシミュレーション 金額	前期比	前期差
グループ売上	173,380	94.0	▲11,048	182,810	99.1	▲1,618
営業収益	107,220	89.6	▲12,507	116,650	97.4	▲3,077
営業利益	4,240	100.7	+30	4,610	109.5	+400
経常利益	3,860	103.0	+114	4,190	111.9	+444
親会社株主に帰属する当期純利益	2,550	147.3	+819	2,600	150.2	+869
ＥＰＳ (円)	102.92	154.5	+36.30	-	-	-
のれん償却前EPS (円)	145.33	138.2	+40.20	-	-	-
ＥＢＩＴＤＡ (営業利益+減価償却費+のれん償却費)	9,630	96.7	▲325	10,390	104.4	+434

2025年度の業績予想について
2025年3月6日に公表の通り、ヨーク・ホールディングスに帰属する当社の連結子会社22社及び持分法適用会社7社の計29社を、Bain Capital Private Equity, L.P.及びそのグループ会社が設立する買収目的会社である株式会社BCJ-95の完全子会社である株式会社BCJ-96に承継させることを決定いたしました。
これに伴い、業績予想においては対象となる29社の上期業績のみを反映しています。下期については、非連結を想定し当該株式の持分比率に応じた収益を反映しております。
また、2025年6月19日付で株式会社セブン銀行が公表した自己株式買付けに応じたことにより、2025年6月24日付で株式会社セブン銀行及びその子会社は当社の持分法適用会社となり、当社の連結子会社から除外されました。業績予想においてはセブン銀行及びその連結子会社の上期業績のみを反映しております。

注) 1. 為替換算レート：U.S.$1＝148.00円　1元＝21.00円　2.「EPS」及び「のれん償却前EPS」については、自己株式取得及び消却の影響見込みを考慮しております。

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

2025年度 セグメント別予想 (2025年4月9日発表資料再掲)

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	107,220	89.6 ▲12,507	4,240	100.7 +30	9,630	96.7 ▲325
国内コンビニエンスストア	9,500	105.1 +458	2,447	104.8 +111	3,425	105.4 +176
海外コンビニエンスストア	88,480	96.5 ▲3,227	2,300	106.4 +137	5,986	101.8 +107
7-Eleven, Inc. (百万ドル)*	54,650	96.2 ▲2,172	2,300	105.8 +127	3,750	103.5 +126
スーパーストア	6,870	48.0 ▲7,451	154	147.9 +49	367	70.4 ▲153
金融関連	1,190	56.1 ▲931	185	57.8 ▲135	430	59.3 ▲294
その他	1,640	51.1 ▲1,569	19	32.9 ▲38	53	42.0 ▲73
消去及び全社	▲460	- +213	▲865	- ▲94	▲631	- ▲87

* 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　1元＝21.00円

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

2025年度 連結業績予想 (上期・下期) (2025年4月9日発表資料再掲)

単位：億円、%

	上期			下期		
		前期比	前期差		前期比	前期差
グループ売上	91,100	98.1	▲1,770	82,280	89.9	▲9,278
営業収益	57,850	95.8	▲2,505	49,370	83.2	▲10,002
営業利益	1,970	105.3	+100	2,270	97.0	▲69
経常利益	1,720	102.9	+47	2,140	103.2	+66
親会社株主に帰属する当期純利益	980	187.6	+457	1,570	129.9	+361
ＥＰＳ (円)	38.46	191.5	+18.37	64.46	138.5	+17.93
のれん償却前EPS (円)	59.74	153.7	+20.87	85.59	129.2	+19.33
ＥＢＩＴＤＡ (営業利益+減価償却費+のれん償却費)	4,850	102.9	+134	4,780	91.2	▲460

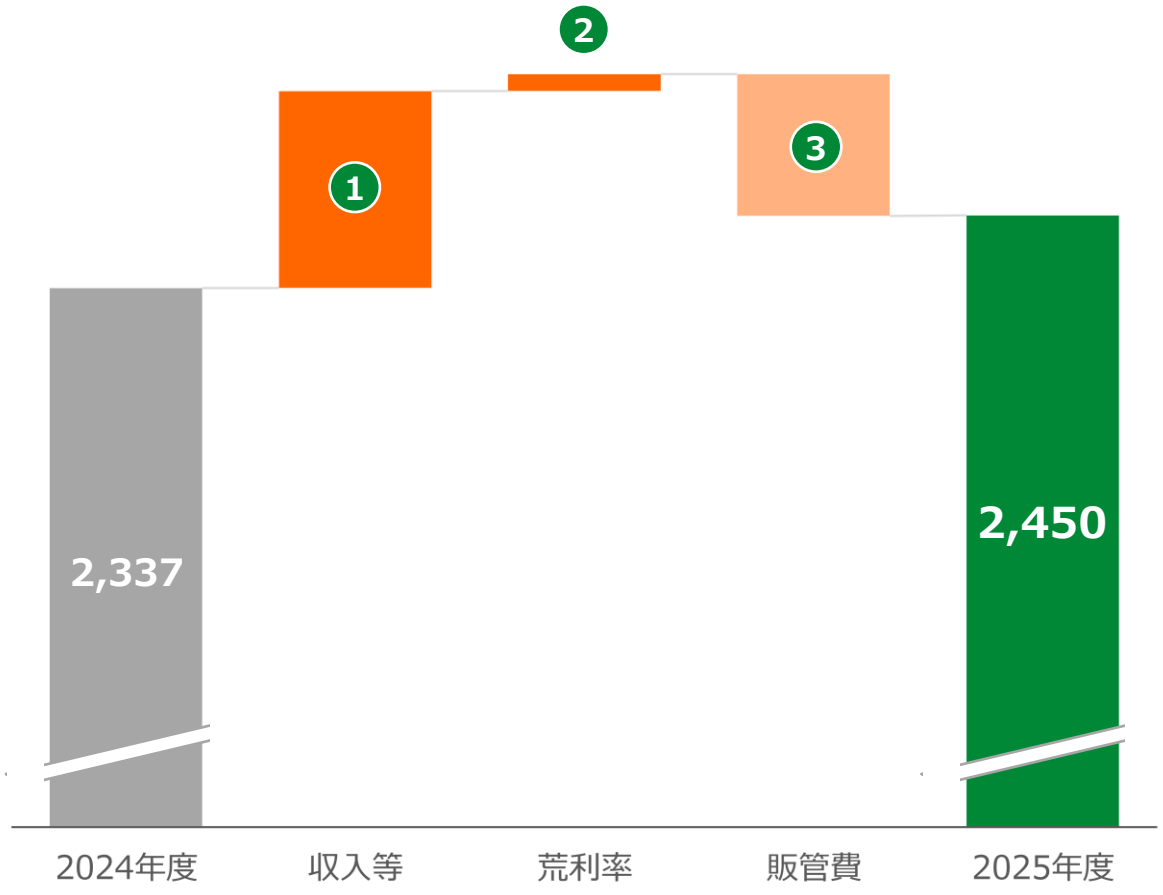
注) 為替換算レート：上期 U.S.$1＝150.00円　1元＝21.0円、下期 U.S.$1＝146.00円　1元＝21.00円

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

2025年度の利益達成に向けて（SEJ）(2025年4月9日発表資料再掲)

営業利益

単位：億円



目標達成に向けた主要KPI

	2024年度 実績	2025年度 計画	前期差
1 既存店売上伸び率（%）	+0.2	+2.5	+2.3
2 商品荒利率（%）	32.0	32.1	+0.1
3 売上高販管費率（%）	11.4	11.4	±0.0

具体的な取り組み

1
- 高付加価値商品の開発と品揃え構成の最適化
- 7NOWの事業拡大
- ワンストップショッピングの実現（非食品の品揃え拡充）

2
- 高付加価値商品の開発と品揃え構成の最適化
- セブンカフェベーカリー/セブンカフェティーの本格展開
- 調達スキームの見直し

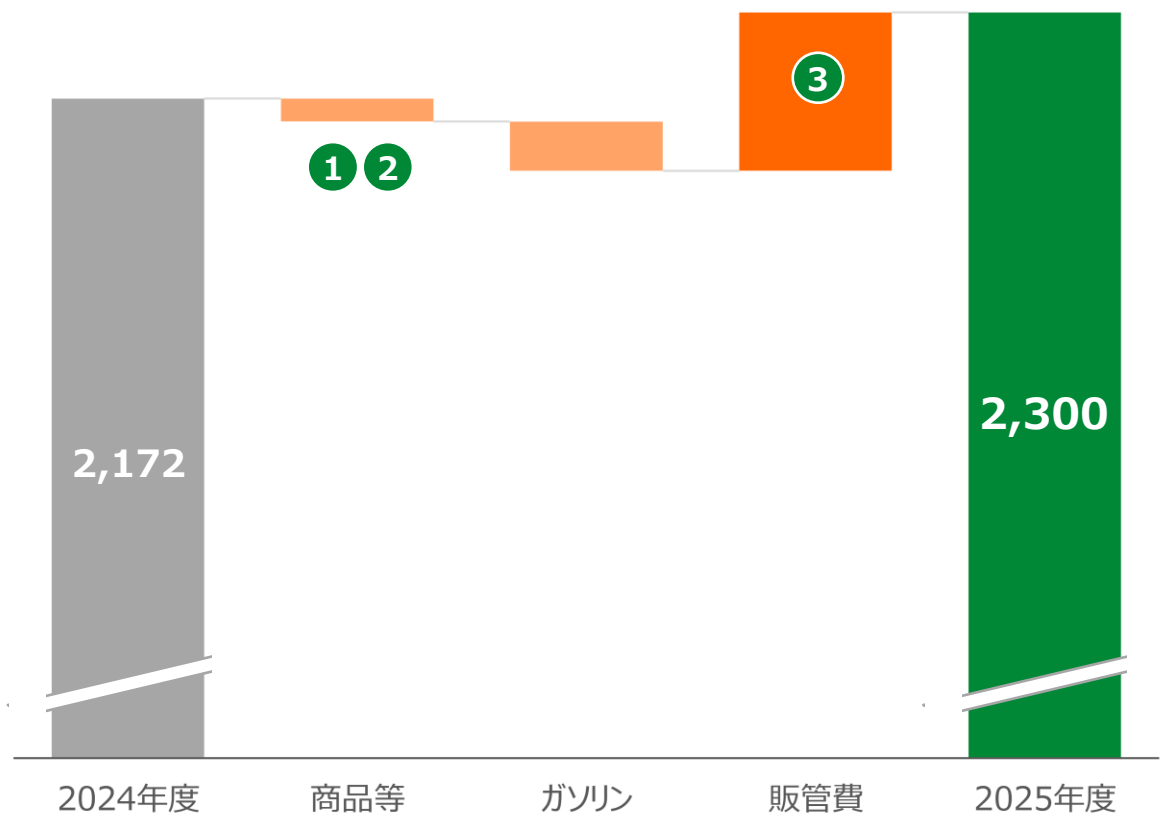
3
- 投資対効果の最大化
- IT/DXを積極活用し、OFC・本部社員の生産性を高める
- 外注費の見直し、内製化

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

2025年度の利益達成に向けて（SEI）(2025年4月9日発表資料再掲)

営業利益

単位：百万ドル



目標達成に向けた主要KPI

	2024年度 実績	2025年度 計画	前期差
1 米国既存店伸び率（%）	▲2.7	▲1.5	+1.2
2 商品荒利率（%）	33.3	33.7	+0.4
3 売上高販管費率（%）	16.8	16.5	(0.3)

具体的な取り組み

1
- 新たな革新的でポテンシャルの高いカテゴリーと商品の発売
- フード及び飲料の先進化プログラムの展開加速
- 魅力的なバリューオファーで集客

2
- オリジナル商品の成長にフォーカス
- レストラン成長の加速
- 商品原価の改善
- バリューチェーンの最適化

3
- コストリーダシップチームによる段階的なコスト削減の達成
- RIS/DEXの統合完了(単一店舗のPOSおよびバックオフィスソリューションを実現)
- 業績不振店舗の閉鎖

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

サステナブル経営の推進 ①

環境宣言
『GREEN CHALLENGE 2050』

GREEN CHALLENGE 2050 私たちの挑戦で、未来を変えよう。

2050年目標

❶ 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

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

❸ 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%**

❹ 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**

TCFD

2020年6月に開示

TNFD Taskforce on Nature-related Financial Disclosures

2024年９月に開示

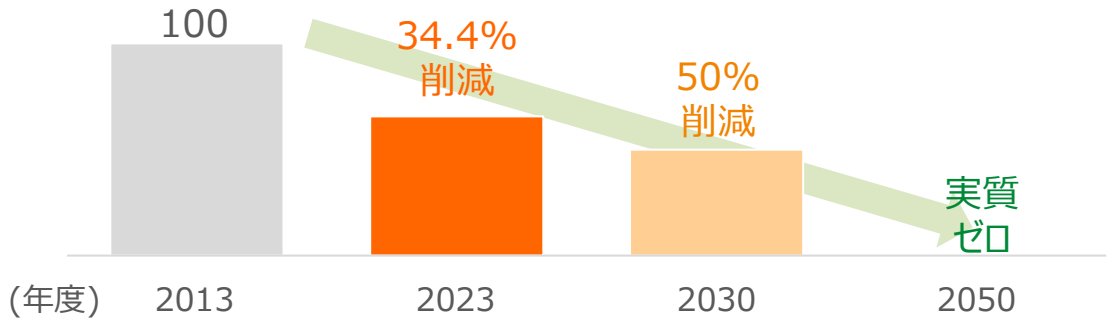
グローバルな視点で持続可能な社会の実現へ

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

サステナブル経営の推進 ②

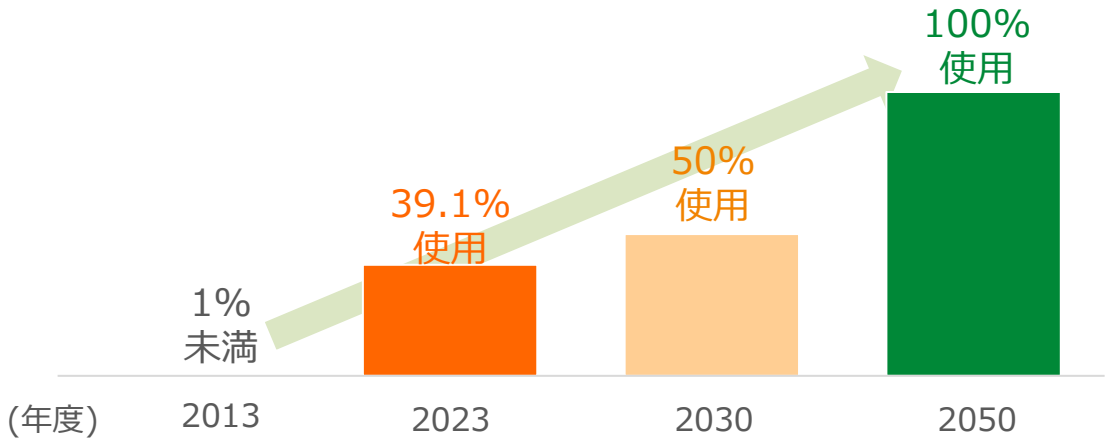
❶ CO2排出量削減

グループの店舗運営に伴う排出量の削減率



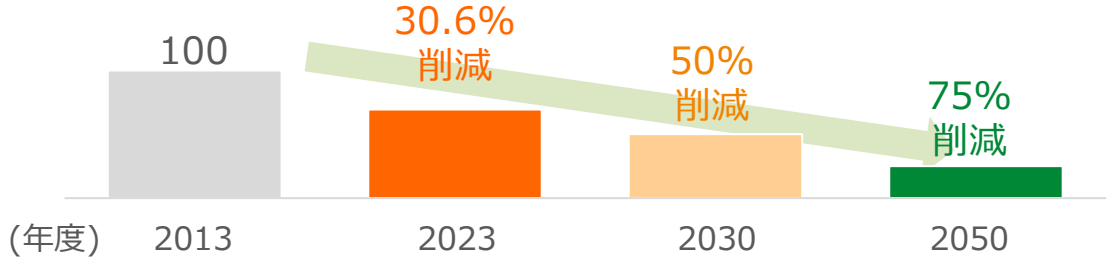
❷ プラスチック対策

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

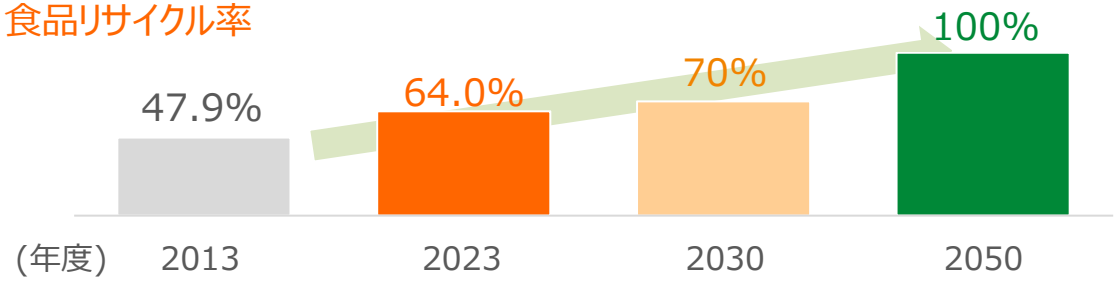


❸ 食品ロス・食品リサイクル対策（国内）

食品廃棄物の削減率

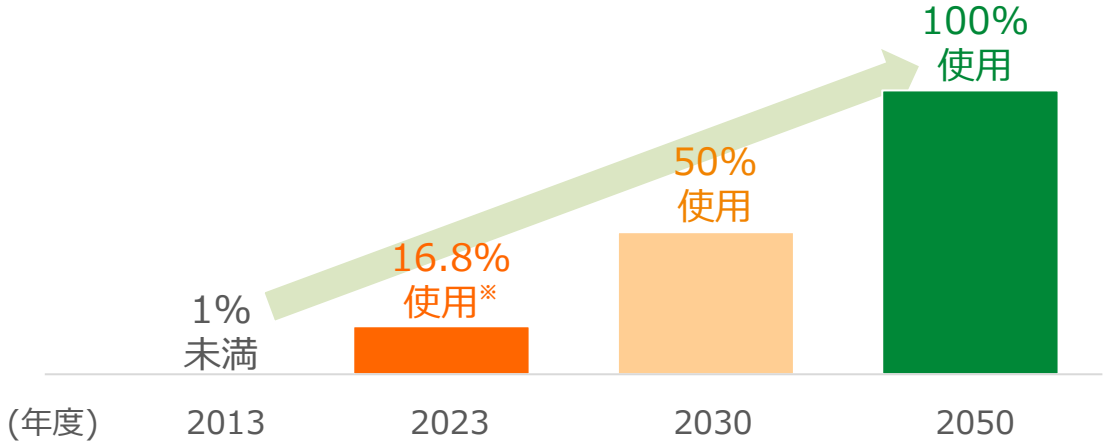


食品リサイクル率



❹ 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



※2023年度から集計範囲を変更しました

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

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.