



平成 28 年 10 月 6 日

各 位

会 社 名 株式会社セブン&アイ・ホールディングス
代表者名 代表取締役社長 井阪 隆一
(コード番号：3382 東証第 1 部)
問合せ先 IR 部シニアオフィサー 金子 裕司
(TEL. 03-6238-3000)

中期 3 カ年計画についてのお知らせ

当社は、平成 28 年 5 月 26 日に開催された第 11 回定時株主総会にて承認を受けた新たな経営体制により、持株会社としての役割と機能を強化し、事業会社へのサポートと監督、最適な資源配分を進め、中長期的な企業価値向上と持続的な成長の実現を目指しております。

かかるなか、本日開催の当社取締役会において、2017 年度を開始年度とする中期 3 カ年計画の策定を決議いたしましたので、お知らせいたします。

記

1. グループ経営方針

当社グループにおける経営方針を、「あらゆるステークホルダーに対して信頼される誠実な企業でありたい」という創業の理念と、「変化への対応と基本の徹底」という 1982 年以降変わらぬ経営スローガンをベースとし、下記のように整理いたしました。

目指すこと	<ul style="list-style-type: none">■ お客様のライフステージ、ライフシーンに寄り添いながら、商品・サービスの提供を通じて、くらしの利便性を高める■ 地域になくてはならない親しみある企業
すべきこと	<ul style="list-style-type: none">■ お取引先様、世の中の技術革新など、あらゆるリソースを活用する■ 商品・サービスの絶対的価値、顧客満足度最大化を追求する

2. グループ経営における新たな方向性

中長期的な企業価値向上と持続的な成長の実現に向けては、従来どおり全国レベルでの総合的な商品・サービスの展開を基本としつつも、エリア・業態ごとの「選択と集中」を進めていく事が必要不可欠との経営判断にいたりました。かかる経営判断に基づき、とりわけ苦戦の続く百貨店事業における資源再配分の実現を目指して、関西エリアで圧倒的なマーケットシェア拡大を目指すエイチ・ツー・オー リテイリング株式会社(以下「H2O」といいます。)との資本業務提携の基本合意書締結に至りました。(詳細は本日公表の「エイチ・ツー・オー リテイリング株式会社との資本業務提携の基本合意に関するお知らせ」をご覧ください。)

3. 中期計画概要と数値目標

(1)中期3カ年計画重点施策

① 成長事業強化	: セブン-イレブン・ジャパンの成長戦略 : 7-Eleven, Inc. における質を伴った店舗拡大戦略
② 構造改革事業改善	: 当社主導による不動産再開発も含め、安定成長を実現
③ シナジー効果	: プライベートブランド商品の強化 : グループ全体でオムニチャネル戦略を拡大
④ 選択と集中	: 関西百貨店事業の承継を前提とした H2O グループとの取り組み等

(2)2019年度連結数値目標

① 営業利益	: 4,500 億円 16 年度計画対比 成長事業+380 億円、構造改革事業+380 億円 シナジー+130 億円、金融関連事業+80 億円等
② ROE	: 10%

(3)財務戦略

① 設備投資	: 成長投資へ傾斜配分(北米コンビニエンスストア事業は買収も検討) : 構造改革事業は既存店活性化へ ※連結設備投資の規模感は 16 年度がピークとなる見込み
② 資金調達	: 格付 AA 格の維持を前提とする : 成長戦略による資金調達が必要な場合は有利子負債を調達 : 金融の成長を見込むため、D/E レシオ 0.5 倍程度は許容
③ 株主還元	: 連結配当性向は 40%を維持 : 成長事業投資とのバランスを勘案しつつ柔軟な資本政策とする

4. 具体的戦略について

(1)オムニチャネル戦略の見直し

これまでのオムニチャネル戦略は、E コマース事業を中心に推進してまいりましたが、今般、お客様視点で戦略の見直しを行いました。当社グループは日々2,200 万人を超えるお客様にご来店頂いておりますが、グループ各社共通のポイントプログラムを新たに稼働させる事により、一例としてお客様ごとにグループ全体のご利用状況が分かるようになることから、そのご利用状況に応じてポイントを付与するなど、従来に比べてより喜んで頂けるサービスを実施することが可能となります。このようにお客様ごとにグループ各社のご利用状況を繋げ、全チャネルを通じてサービスの質を追求していくこと、即ちグループの顧客戦略をオムニチャネル戦略として再定義いたしました。

具体的には、年々普及率の高まってきておりますスマートフォン用にグループ各社のアプリケーションを開発し、アプリのダウンロード及びグループ各社共通のポイントプログラムへのご入会をしていただくことにより、お客様の嗜好にあわせたとご提案が可能となります。販促の手法に、これまでのマス・マーケティングに加えて、パーソナル・マーケティングの手法を取り入れるなど、お客様に喜んでいただけるような効果の高い販促活動を実現してまいります。

なお、当社グループにはベビー・マタニティ用品の販売で知名度の高い株式会社赤ちゃん本舗を有していることなどから、誕生からシニアに至るまでのライフステージに加え、日々のお買物に便利にご利用頂けるコンビニエンスストアから、食品スーパー、総合スーパー、雑貨専門店、ハレの日の消費にお応え出来る百貨店も有するなど、すべてのライフシーンでお客様と寄り添い、お客様とともに成長できる地域にならない、親しみあるグループになることを目指します。

一方、ECサイト「omni7」に関しましても、実店舗との相互送客を図りながら、自主開発商品中心に魅力ある商品の販売を通じて、収益の拡大を図ってまいります。

(2)セブン - イレブン・ジャパンの成長戦略

国内コンビニエンスストア業界は再編の動きがございますが、コンビニエンスストアにおける最大の差別化要因であるオリジナルデイリー商品の質については、専用製造工場を中心としたインフラによる絶対的な競争優位性を活かしながら、質の向上とともに、安心・安全を追求してまいります。一方、今後事業環境が厳しくなることを鑑み、既存店の質の向上に向けた取り組みについて、大きく舵を切ります。具体的には、新規出店基準を今まで以上に高く見直すことと同時に、既存店舗の活性化基準も変更し閉店を加速することを決定しております。

また、(1)にあるようにオムニチャネル戦略を推進することにより、顧客満足度最大化を追求してまいります。

(3)7-Eleven, Inc. (以下「SEI」といいます。)の成長戦略

北米におけるコンビニエンスストア業界は、ガソリンメジャーによるコンビニエンスストアの付設されたガソリンスタンドを運営するリテール事業からの撤退を契機に、コンビニエンスストア専門チェーンによる業界再編が続いております。このような環境において SEI では、2012 年から新規出店の基準を厳格化し、量から質への方針転換を明確にしましたが、組織強化に加えてファスト・フードの販売の高い都市部での出店拡大の効果も相まって、質を伴った出店の拡大体制を確立してまいりました。

同時に、国内コンビニエンスストア事業における最大の中食供給会社である株式会社わらべや日洋ホールディングスによる、SEI への商品供給会社である米国テキサス州のプライム・デリ・コーポレーションへの出資を足掛かりに、商品供給インフラを強化することなどにより、更なる平均日販の向上を目指してまいります。

(4)構造改革事業の推進

厳しい経営状態の続く株式会社イトーヨーカ堂と株式会社そごう・西武におきましては、店舗運営だけでは資本コストを上回る収益を上げることが困難な環境が続いており、加えて店舗の老朽化が収益の悪化に拍車を掛けている状況に陥っております。

イトーヨーカ堂におきましては、営業キャッシュフローの状況、築年数、地域性を考慮して 2020 年までに 40 店舗の閉鎖を実施してまいります。一方で、首都圏の鉄道駅から至近距離に店舗を多く構えるなど、その立地優位性を活かした不動産再生計画も始動させることで、バランスシートの適正化も踏まえ、収益率の向上を目指してまいります。

百貨店事業におきましては、市場の縮小は不可避の中、あらゆるライフシーンに対応するため、地域一番店を持つことに当社グループとして百貨店事業を持つ意味があるとの判断に至りました。かかる経営判断のもと、H2O との資本業務提携の正式締結の後、関西地区の百貨店の承継を行うことで、エリア・業態の「選択と集中」を進め、百貨店の経営資源を基幹店等に集中させてまいります。

(5)資本政策

当社は、利益向上に見合った利益還元を行うことを基本方針としております。今期初に、利益成長の確度が高まっていることから、目標連結配当性向を従来の 35%から 40%へ変更しましたが、この方針を維持するとともに、内部留保金につきましては、成長事業投資とのバランスを勘案しつつ柔軟な資本政策を検討してまいります。

以上