



株式会社セブン&アイ・ホールディングス  
2013年2月期 第3四半期決算説明会

---

2013年1月8日  
株式会社セブン&アイ・ホールディングス



2013年2月期 第3四半期実績

---

## 連結決算概要

営業利益は3Qの改善により微増益、純利益は特別損失の減少により大幅増益

	13/2期 第3四半期			前期増減の主な要因
	金額	前期比	前期増減	
グループ売上*	63,219億円	105.3%	+3,172億円	SEJとSEIのチェーン全店売上高の伸長が寄与
営業収益	36,775億円	103.6%	+1,290億円	SEJとSEIの営業総収入が伸長
営業利益	2,164億円	100.1%	+2億円	CVS事業と金融関連事業が引き続き増益
四半期純利益	969億円	115.9%	+133億円	前年の特別損失 災害損失:245億円 資産除去債務:225億円

\*グループ売上:セブン-イレブン・ジャパン及び7-Eleven, Inc.におけるチェーン全店売上高を含めた数値

 セブン&アイ HLDGS.

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

1

## 事業セグメント別営業利益

コンビニエンスストア事業は順調に増益、3Qのみではスーパーストア事業も増益

	第3四半期(9-11月)			第3四半期 累計		
	金額	前期比	前期増減	金額	前期比	前期増減
連結営業利益	692億円	104.8%	+31億円	2,164億円	100.1%	+2億円
コンビニエンスストア	559億円	97.9%	▲11億円	1,724億円	103.3%	+54億円
スーパーストア	36億円	476.9%	+28億円	128億円	59.1%	▲89億円
百貨店	▲14億円	—	▲6億円	▲1億円	—	▲16億円
フードサービス	▲0.1億円	—	+6億円	4億円	—	+7億円
金融関連	102億円	112.1%	+11億円	288億円	113.4%	+34億円
その他	9億円	416.0%	+7億円	30億円	219.7%	+16億円

 セブン&アイ HLDGS.

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

2

## コンビニエンスストア事業の営業利益(3Qのみ)

中長期成長を踏まえた積極的な投資に伴い、先行的な費用が増加

	金額	前期増減	前期増減の主な要因
コンビニエンスストア事業計	559億円	▲11億円	
セブン-イレブン・ジャパン(単体)	449億円	+5億円	<ul style="list-style-type: none"> <li>既存店売上と荒利率改善は順調</li> <li>中長期成長を踏まえた積極的な戦略を実施(売場改革、加盟店支援等)</li> </ul>
7-Eleven, Inc. (単体)	117億円	▲11億円	<ul style="list-style-type: none"> <li>既存店売上と荒利率改善は順調</li> <li>M&amp;A実施に伴う一時的な費用の増加</li> <li>前第3四半期における固定資産税の未払計上額の修正(約12億円)の反動</li> </ul>
その他	▲7億円	▲5億円	<ul style="list-style-type: none"> <li>7-Eleven, Inc. によるM&amp;A増加に伴うのれん償却費増加(2.5億円)</li> <li>中国事業拡大に伴う先行投資</li> </ul>



## 2013年2月期 計画

## 連結業績計画

通期の営業利益計画を据え置き

	13/2期計画		
	金額	前期比	前期増減
グループ売上*	85,300億円	106.0%	+4,818億円
営業収益	50,300億円	105.1%	+2,436億円
営業利益	3,080億円	105.5%	+159億円
当期純利益	1,430億円	110.1%	+131億円

\*グループ売上:セブン-イレブン・ジャパン及び7-Eleven, Inc.における  
チェーン全店売上高を含めた数値

セブン&アイ HLDGS.

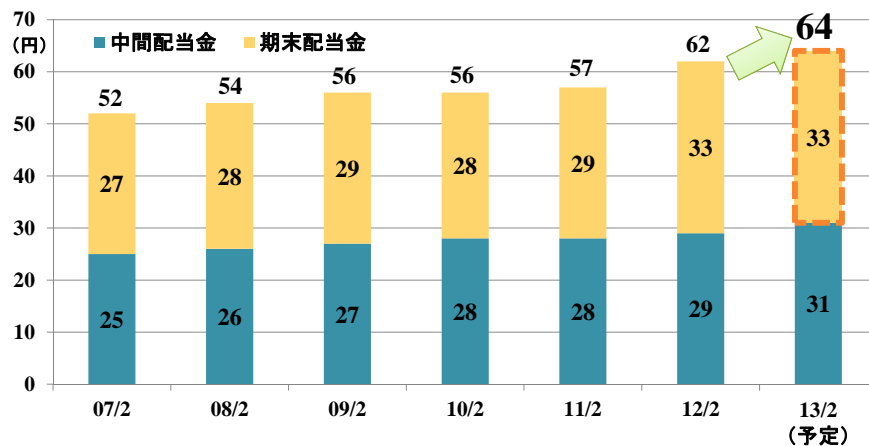
Copyright (C) Seven & i Holdings Co., Ltd. All Rights Reserved.

4

## 配当政策

1株あたり年間配当金は、前回予想より2円増配の64円を予定

●1株あたり配当金の推移



セブン&アイ HLDGS.

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

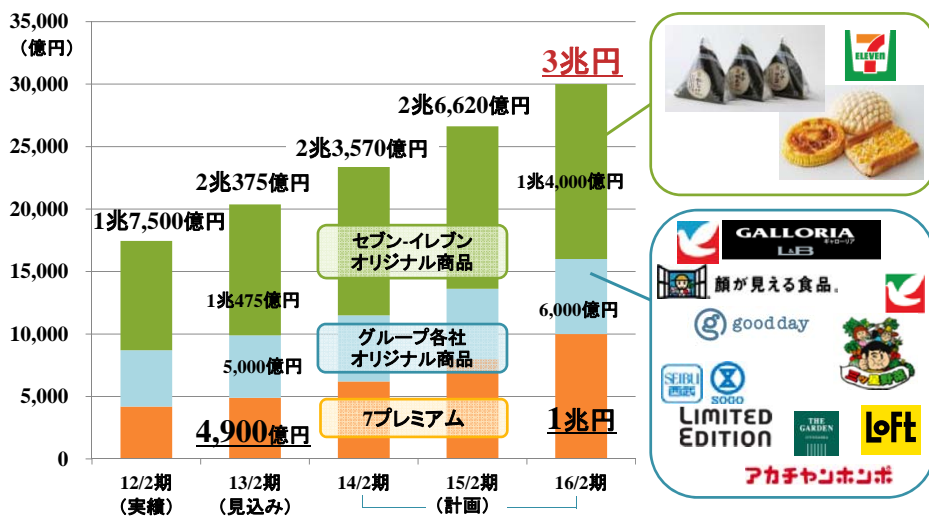
5



## グループプライベートブランド (PB)戦略

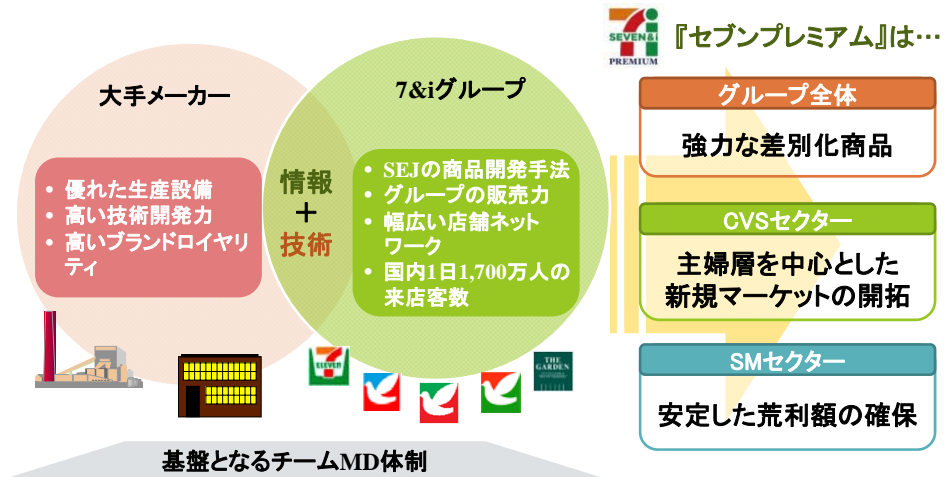
### グループオリジナル商品：売上3兆円への挑戦

オリジナル商品、PB商品の次なるステップへ



## PB開発： 基盤となるチームマーチャндаイジング (MD)

チームMDを基盤として、事業会社が融合的にシナジー効果を発揮



## セブンプレミアム： 1兆円への挑戦

セブンプレミアムの16/2期グループ売上の目標は1兆円

セブンゴールドの拡大

- セブンプレミアムに占めるセブンゴールドの比率

現状2% ⇒ **15%**へ

- セブンゴールドの品目数

現状11品目 ⇒ **300品目**へ



セブンプレミアムの強化

- 既存商品のリニューアル推進⇒更なる品質の向上
- 開発領域の拡大
- 各事業会社の優れたPB・オリジナル商品のセブンプレミアム化 ⇒ セブン-イレブン・ジャパン、イトーヨーカ堂、ヨークベニマル、そごう・西武、セブン&アイ・フードシステムズ、赤ちゃん本舗、ロフト、シェルガーデン等



グローバル戦略の推進

- 世界のマーケット・原料・工場からの調達体制を強化

## セブンプレミアム：単品販売力

単品で年間販売金額が10億円以上の商品は85SKU

### デリー・日記商品

45 SKU



### 飲料・酒

24 SKU



合計85SKU

### 菓子

8 SKU



### 加工食品

8 SKU



注) 年間販売金額は2011年12月から2012年11月までの実績

セブン&アイ HLDGS.

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

9

## 事業戦略の進捗状況

## セブン-イレブン・ジャパン：重点行為 ～「近くて便利」～

### 出店強化

- 強固な店舗開発体制による質の高い出店
- 過去最高の1,350店舗の出店 ⇒ 2013年2月末で15,000店舗超

### 営業力強化

- 圧倒的な差別化商品の開発
- アイランド型什器、壁面チルドケース増設の効果拡大
- 基本商品の品揃えを強化
- サービス強化(商品お届けサービス等)
- 荒利率の改善

### シェアの拡大

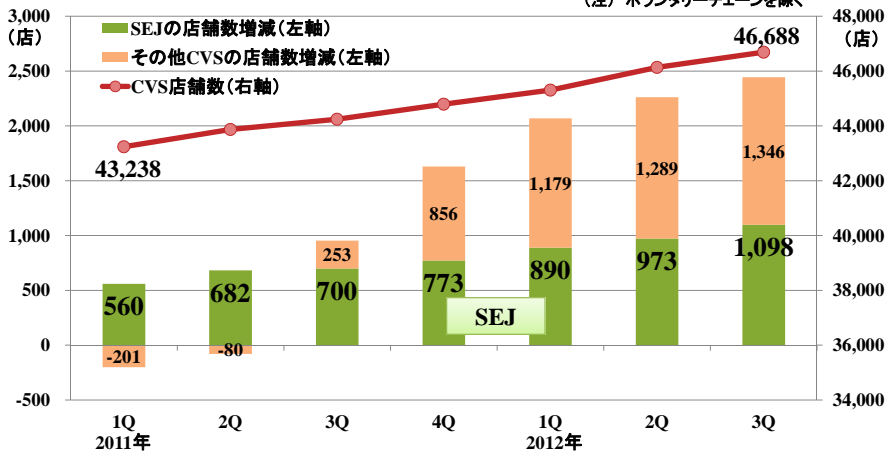
- 質・量を伴った出店戦略と共に、効果的な販促を実施
- 中長期の成長を見据えた、シェアの拡大

## コンビニエンスストア店舗数の対前年増減推移(四半期別)

2012年以降、CVS業界全体で出店加速の傾向が鮮明

### ●CVS店舗数 四半期別対前年増減推移(日本フランチャイズチェーン協会)

(注) ボランタリーチェーンを除く



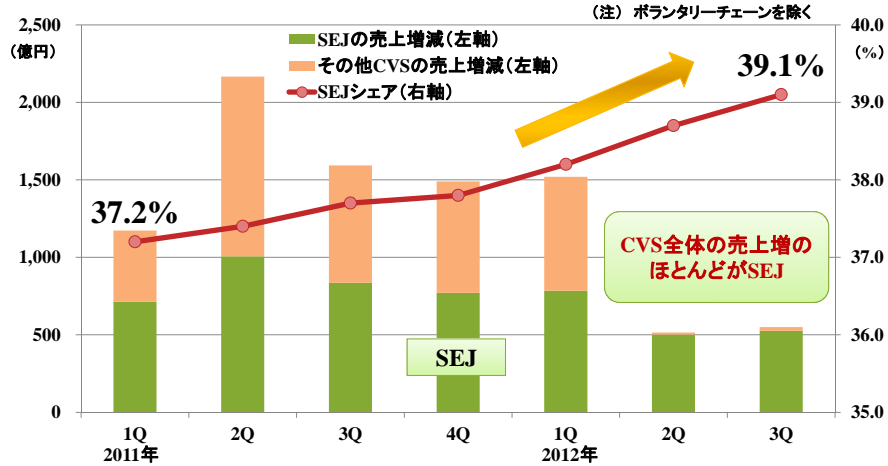
(出典) JFAコンビニエンスストア統計調査月報 調査対象: JFA正会員コンビニエンスストア本部 10社  
 ㈱ココストア、㈱サークルKサンクス、㈱スリーエフ、㈱セイコーマート、㈱デイリーヤマザキ  
 ㈱ファミリーマート、㈱ポプラ、ミニストップ㈱、㈱ローソン、㈱セブン-イレブン・ジャパン



## セブン-イレブン・ジャパン： 四半期別売上シェアの推移

「近くて便利」な商品政策と販促の効果 ⇒ シェア向上が鮮明

● 四半期別のSEJ売上シェアとCVS売上増減の推移（日本フランチャイズチェーン協会）



(出典) JFAコンビニエンスストア統計調査月報 調査対象: JFA正会員コンビニエンスストア本部 10社  
 ㈱ココストア、㈱サークルKサンクス、㈱スリーエフ、㈱セイコーマート、㈱デリーヤマザキ  
 ㈱ファミリーマート、㈱ポプラ、ミニストップ㈱、㈱ローソン、㈱セブン-イレブン・ジャパン、

セブン&アイ HLDGS.

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

12

## セブン-イレブン・ジャパン： 什器導入の効果

アイランド型チルドケースの導入以降、チルド商品の売上が継続して伸長

● アイランド型チルドケース導入効果対象カテゴリーの月別売上推移

【対象カテゴリー】 調理パン、デリカテッセン、デイリー品その他、デザート



注) 2011年12月実績はクリスマスケーキ、おせちを除く

セブン&アイ HLDGS.

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

13

## セブン-イレブン・ジャパン：「近くて便利」の進化

### ●売場改革の実施

アイランド型  
チルドケース導入

チルドケース増設と  
酒売場の拡大

継ぎ足し什器導入

チルド商品の売場拡大

チルド商品と関連購入促進

売場スペースの確保  
(約250アイテム)

**11,700店導入済**

⇒導入可能な全店に導入済

**8,300店導入済**

⇒導入可能な全店に導入済

**4,200店導入済**

⇒導入が必要な全店に導入済  
(店舗数は2012年11月末時点)

### ●「基本商品」の品揃え強化

幅広いお客様から日常的に必要とされる商品を「基本商品」と位置づけ、各店舗で品揃えを強化  
⇒「近くて便利」の進化



2012年春季：494アイテム

2012年秋季：**783アイテム(+289アイテム)**

注)デイリー商品、日配商品を除くアイテム数

## 7-Eleven, Inc.: 重点行為

### 出店強化

- 新規出店に加え事業取得等による拡大  
年間出店計画：970店舗 ⇒ 2012年12月末で8,000店舗超
- 既存直営店舗のフランチャイズ(FC)化及び、  
買収店舗の7-Eleven化の推進  
⇒FC化の推進により利益率が改善

### 品揃え強化

- FF商品の開発強化
- PB商品『セブンセレクト』の開発強化

## 7-Eleven, Inc.: 買収店舗のFC化までの流れ

買収店舗を7-Elevenに改装し、店舗の収益性を高めた上でFC化を実施

7-Eleven店舗への改装

- 看板替え
- 商品政策、物流の導入
- POSシステム、決済システムの導入

1年\*を目処  
に実施

店舗の収益性改善  
とFC化

- 一定期間直営店にて運営
- 店舗における売上・荒利率の改善

改装後1年を  
目処に実施

**7-Eleven, Inc.の利益率改善**

- ① 契約時の加盟金増加(フランチャイズ・フィー)
- ② 加盟店からの収入増加
- ③ 経費負担の軽減

\* 期間は案件ごとに異なる。2011年12月期の買収案件に対し、約70%の店舗で7-Eleven化が完了。

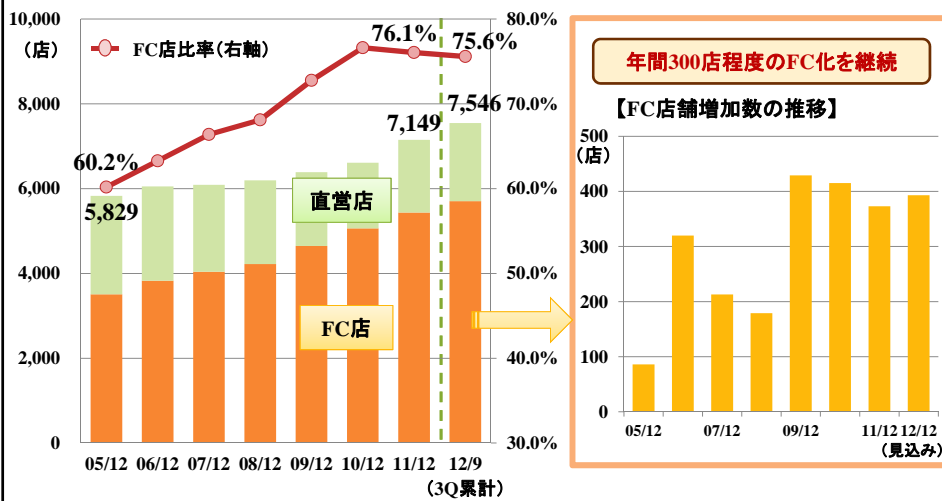
セブン&アイ HLDGS.

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

16

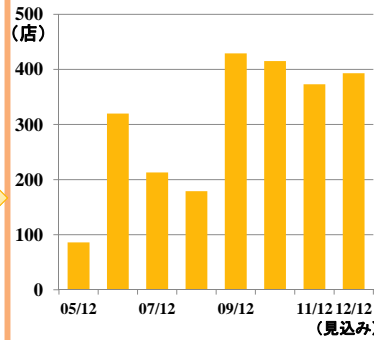
## 7-Eleven, Inc.: FC化の推移

毎年着実にFC化を推進



年間300店程度のFC化を継続

【FC店舗増加数の推移】



セブン&アイ HLDGS.

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

17

## イトーヨーカ堂： 重点行為

### MD改革の継続

- 衣料：4核PB商品の強化
- 食品：生鮮強化、7プレミアムの拡大

### 既存店活性化

- 接客サービスのレベル向上：パートの戦力化
- 店主導の営業体制の強化
- テナント強化
- 食品館の店舗フォーマットの確立
- 販促手法の見直し：Webチラシの活用

## イトーヨーカ堂： MD改革(衣料)

PB強化とロス率の改善により、衣料の荒利率が改善

### 4核PBの強化

- ビジュアルマーチャンダイジング(VMD)の強化
- 接客販売強化：そごう・西武による接客教育

売上構成

上期：15%

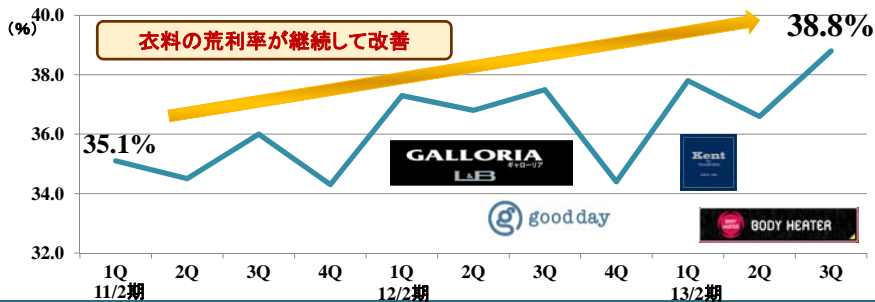
3Q：20%

荒利構成

上期：18%

3Q：24%

● 四半期別荒利率(衣料)



## イトーヨーカ堂：接客販売体制の強化

### 目的

お客様への価値伝達に重点をおいた店舗オペレーション体制の構築

- 基礎教育の強化：共通カリキュラムに沿った実践的教育
- 接客人員の充実  
⇒従業員モチベーションの向上と接客力の強化
- 2012年10月から曳舟店と草加店にて実験開始

### ●パート戦力化の効果(曳舟店)

衣料における接客販売率の向上

生鮮食品におけるロス率の改善

パート化前(12年9月)		パート化後(12年11月)	
店舗人員	336人	店舗人員	376人 +40人
パート比率	75%	パート比率	86% +11%

(注) パートタイマーは163時間換算による月平均人員

## イトーヨーカ堂：テナント導入の効果

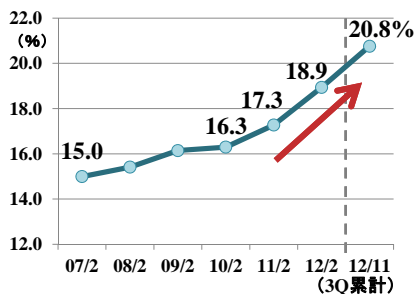
### 目的

店舗全体の収益性の向上

- 自営売場面積の適正化による坪効率の改善
- グループ内外のテナント活用による集客力の向上

### ●テナント売上比率の推移(全店)

政策改造を積極化した11/2期以降のテナント売上比率上昇が顕著

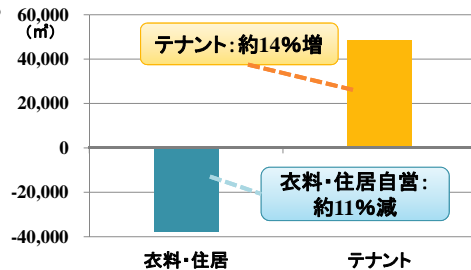


### ●改装店舗(55店舗)のテナント導入効果

衣料自営売場：坪効率が約6%改善(改装前比)

テナント売上比率：21% (11/2期) → 26% (12/11期)

面積増減(11/2期以降改装の55店舗)



## 【ご参考】

# 主要事業会社の決算概況

## 電気料値上げの状況

### ● 連結および主要事業会社の電気料

新店等を除く増加は+33億円でほぼ計画通り

- セブン-イレブン・ジャパンでは、値上げ分をLED等による省エネ行為で吸収（増加は店舗増と什器導入に伴うもの）
- その他各社もLED等による電気料削減行為を実施

### 3Q累計実績

	金額	前期増減
連結	748億円	+73億円
セブン-イレブン・ジャパン	287億円	+37億円
イトーヨーカ堂	150億円	+18億円
ヨークベニマル	34億円	+4億円
そごう・西武	52億円	+5億円
その他	225億円	+9億円

値上げによる増加	+58億円
LED等による削減	▲25億円
新店等に伴う増加	+40億円

## セブン-イレブン・ジャパン

### 3Q実績

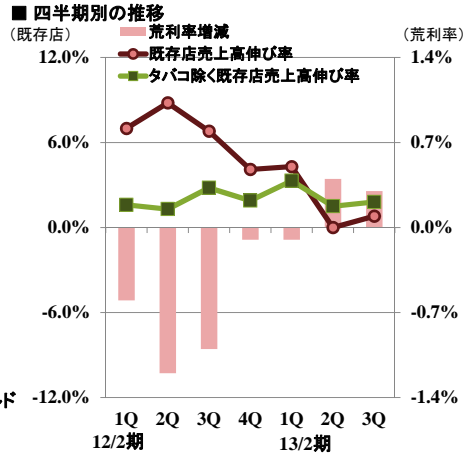


既存店投資の効果もあり売上が好調に推移し、過去最高益を達成

	3Q実績	前期比
営業利益	1,450億円	102.2% +31億円
既存店売上高伸び率	+1.6%	
商品荒利率	30.1%	+0.2%

#### 概況

- 過去最高の1,008店舗の出店と純増数(+778店舗)
- 既存店売上は、政策的に強化しているデイリー商品や『セブンプレミアム』の好調により伸長継続
- 販管費は店舗数の増加に加え、加盟店支援強化とチルドケース等の導入もあり計画超過



## 7-Eleven, Inc.

### 3Q実績

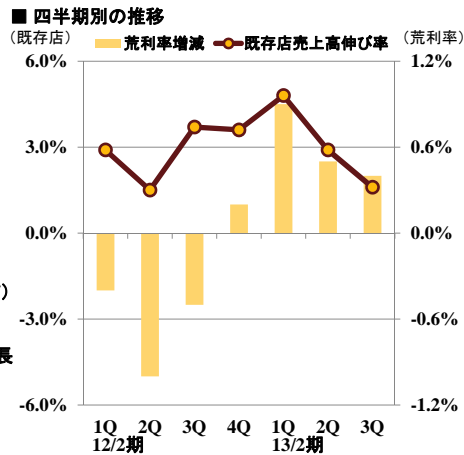


主力商品の販売好調と荒利率改善により増益となり、ドルベースで過去最高益を達成

	3Q実績	前期比
営業利益	295億円	113.5% +35億円
米国内既存店商品売上高伸び率(ドルベース)	+3.0%	
商品荒利率	35.3%	+0.6%

#### 概況

- 事業取得等を含め463店舗の出店(純増数:+397店舗)
- 商品売上と荒利率は、ノンアルコール飲料やファストフード、PB商品『セブンセレクト』などが牽引して高伸長を継続
- ガソリンは単価と販売量の伸長により荒利額が増加



# イトーヨーカ堂

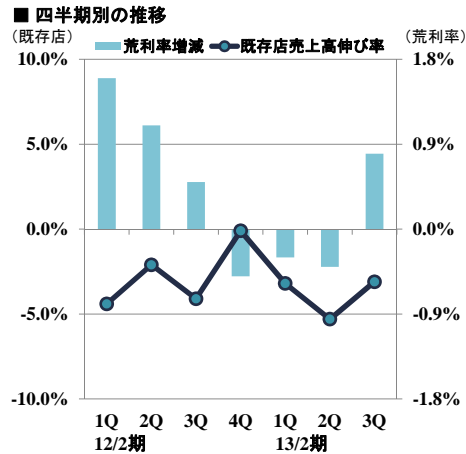
## 3Q実績

荒利率の改善により、3Qのみでは30億円の増益

	3Q実績	前期比
営業利益	13億円	37.6% ▲22億円
既存店売上高伸び率	▲3.9%	
商品荒利率	29.9%	±0.0%

### 概況

- 売上は、天候要因や震災反動によりマイナス
- 荒利率は、上期段階では衣料以外がマイナスだったものの、3Qのみでは全部門でプラス
- 販管費は、電気料が増加したものの、人件費や地代家賃を中心とした経費削減により抑制



# ヨークベニマル

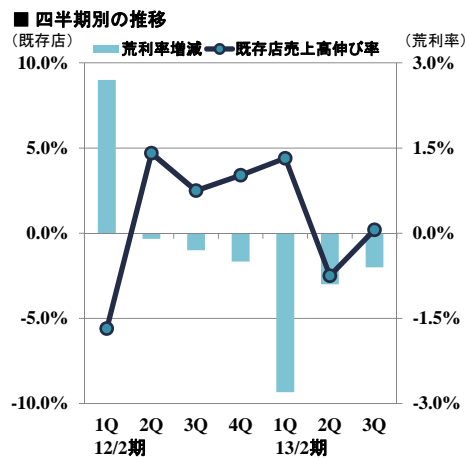
## 3Q実績

3Qに入り、前年震災の反動も一巡の傾向

	3Q実績	前期比
営業利益	79億円	66.5% ▲39億円
既存店売上高伸び率	+0.6%	
商品荒利率	25.8%	▲1.3%
営業利益 (ライフフーズ込み)*	107億円	74.7% ▲36億円

### 概況

- 既存店売上は、一昨年比で+1.5%
- 荒利率は、前年震災後の需要増加に伴い大幅改善したことの反動はあるものの、3Qに入り改善傾向
- 営業利益は、一昨年比で140.9% (+22億円)





# そごう・西武

## 3Q実績

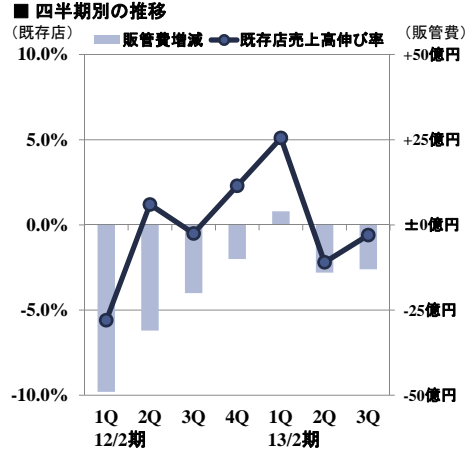


主に天候要因による既存店売上と荒利率のマイナスにより減益

	3Q実績	前期比
営業利益	17億円	51.6% ▲16億円
既存店売上高伸び率	+0.7%	
商品荒利率	25.2%	▲0.1%

### 概況

- 既存店売上は、2Q以降の天候要因はあったものの、1Qにおける前年震災の反動により累計ではプラス
- 荒利率は衣料品苦戦の影響によりマイナス
- 前年、震災による営業休止期間中の固定費の特別損失への振替は13億円



本資料には、当社の本資料発表日時点における計画、見通し、経営戦略および経営方針に基づいた「将来予測に関する記載」が含まれております。この「将来予測に関する記載」には発表日時点までに入手可能な情報に基づいた経営判断や前提が述べられております。そのため諸与件の変化により、実際の業績は「将来予測に関する記載」とは異なる結果となる可能性があります。従って本資料における業績予想などの「将来予測に関する記載」が将来に亘って正確であることを保証するものではないことを、ご了解いただきますようお願い致します。