



株式会社 セブン&アイ・ホールディングス
成長戦略説明会

2016年3月9日

本日の内容

① グループ経営

② ガバナンス強化

③ イトヨーカ堂の改革

④ そごう・西武の改革

①

グ

ル

ー

プ

経

営



セブン&アイ HLDGS. グループ経営

目的はグループ企業価値の最大化

基本方針『戦略共有・ブランド独立』

持株会社

セブン&アイ・ホールディングス

株主の立場に立って

- ①ガバナンスを統括
- ②グループを代表する上場企業として、企業価値の最大化を目指した行為推進

事業会社

セブン・イレブン・ジャパン(SEJ)
イトーヨーカ堂(IY) そごう・西武(SS)など

お客様の立場に立って

- ①自らの事業範囲の責任を遂行
- ②自主性を発揮し、利益成長および資産効率向上を追求

グループシナジーの具現化

グループシナジーの追求

グループシナジー創出のドライバー

① グループ方針：『変化への対応と基本の徹底』

② マーケティング力：豊富な顧客接点から得られる消費行動の変化



セブン-イレブンの創業

中小小売業の近代化と活性化



7-Eleven, Inc. の再建

再上場、完全子会社化による再建



セブン銀行の創業

SEJの更なる利便性を追求



セブンプレミアム

チームMDによる商品^{商品}を軸としたシナジー



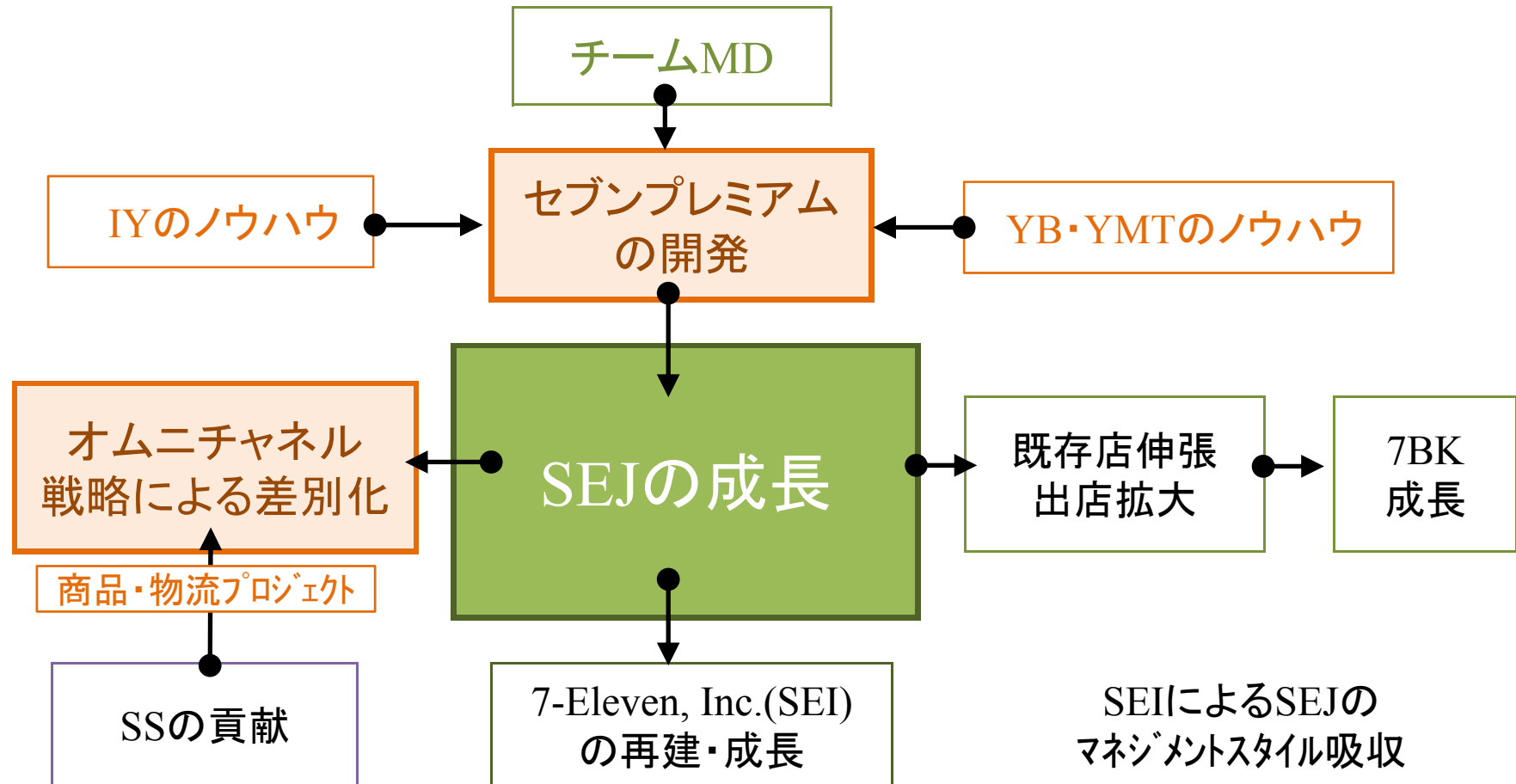
オムニチャンネル戦略

顧客行動、ネット^{ネット}インフラを軸としたシナジー

幅広い消費行動の把握、購買力強化による荒利額向上の為、グループ経営が必要

グループ成長戦略マトリックス

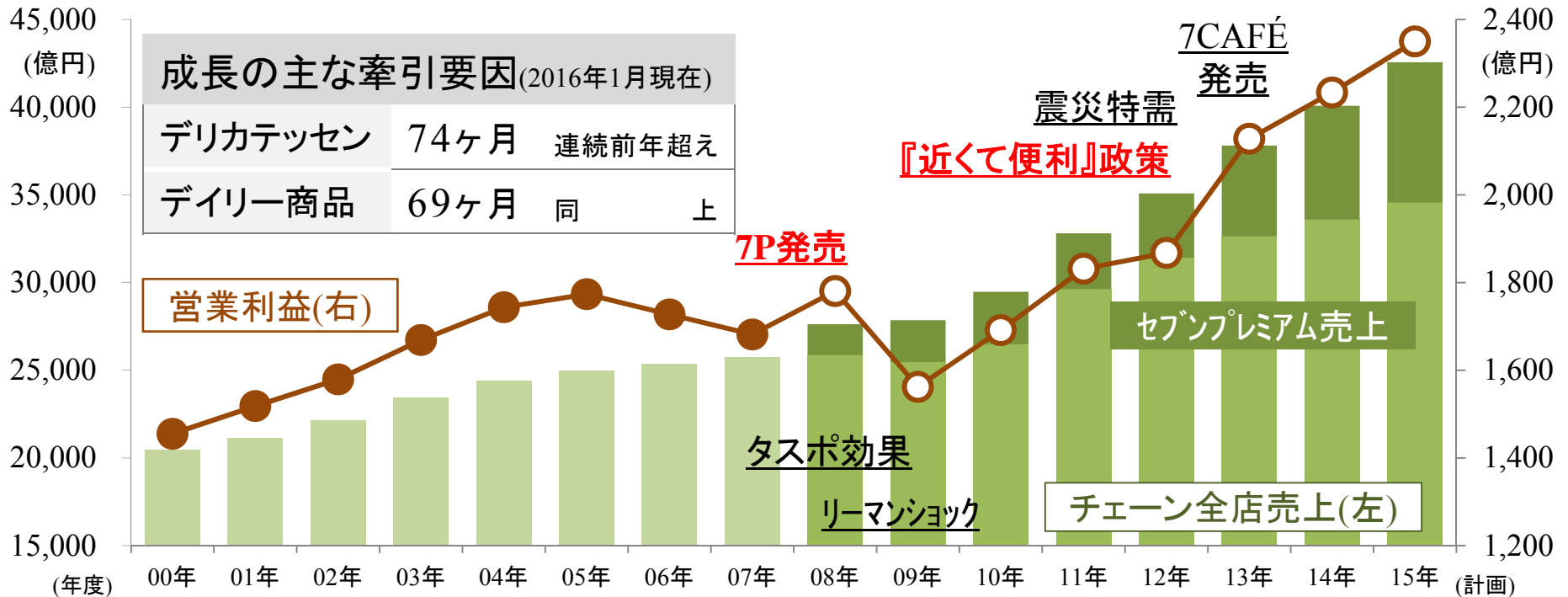
『 変 化 へ の 対 応 と 基 本 の 徹 底 』



グループの総力をあげてCVS事業を成長させる

SEJの成長はIY・YB等グループの力によって実現できた

■チェーン全店売上(セブンプレミアム売上含む)[左軸・棒グラフ]及び営業利益[右軸・折線グラフ]年度別推移



既存店 伸び率	▲0.2	▲1.3	▲0.2	▲0.6	▲0.7	▲1.6	▲1.9	▲1.5	5.2	▲2.1	2.2	6.7	1.3	2.3	2.4	2.5
店舗 純増数	449	458	630	613	523	484	425	299	264	455	479	773	1,067	1,247	1,142	1,100

社会構造変化 ⇒ 商品戦略変更 ⇒ 既存店上昇 ⇒ 出店加速の好循環

高齢化・有職主婦増加等

セブンプレミアム拡大

シナジー具現化

7Pの登場により、SEJはスーパーの強みを取り入れ『近くて便利』な店になった

スーパーの知見、販売力も活かした開発が進み、CVSに食卓ニーズを満たす商品群が生まれた

以前の品揃え

CVS

即食性

食卓ニーズ

スーパーマーケット

セブンプレミアム推奨以降(09年以降)

CVS

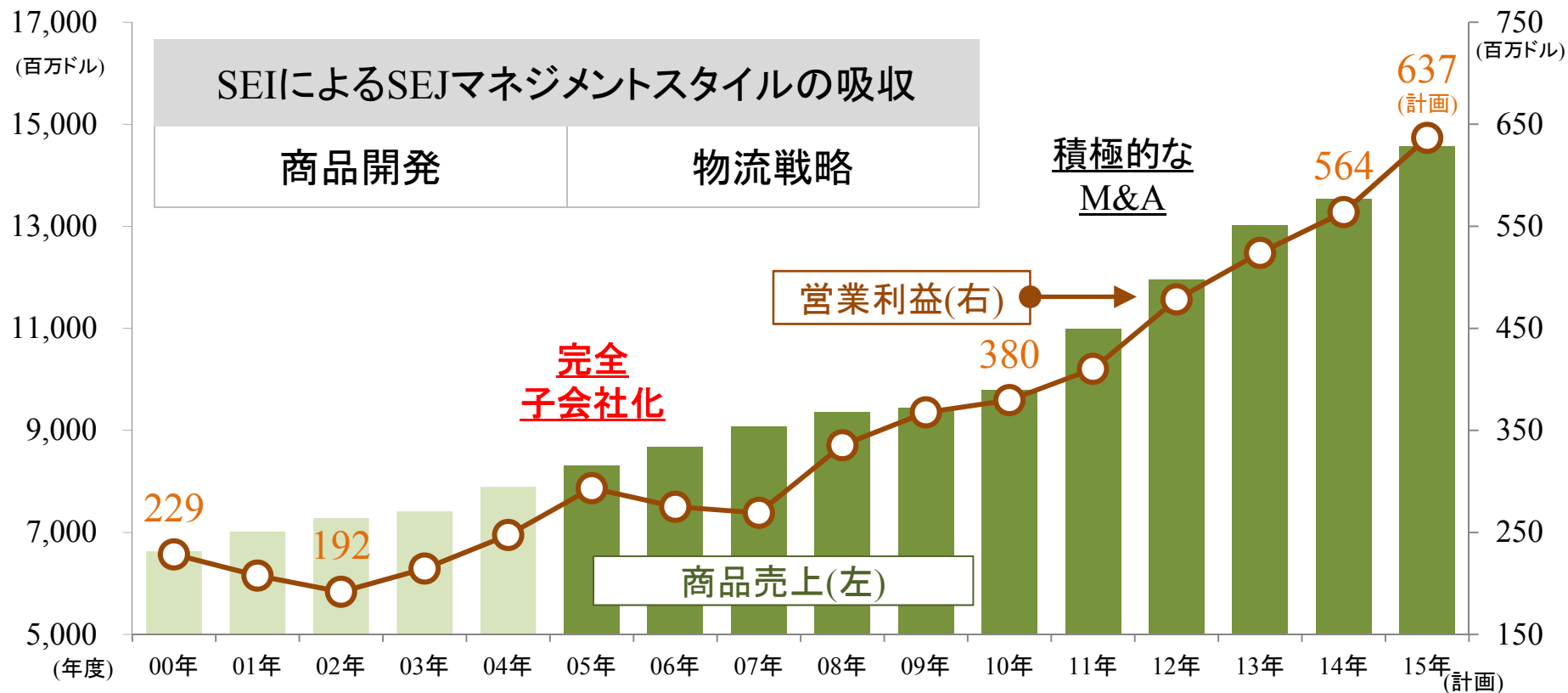
即食性

食卓ニーズ

スーパーマーケット

7-Eleven, Inc.の成長は、100%子会社化により成し遂げられた

■商品売上[左軸・棒グラフ]及び営業利益[右軸・折線グラフ]年度別推移 (ドルベース)



店舗数	5,756	5,829	5,823	5,784	5,799	5,829	6,050	6,088	6,196	6,389	6,610	7,149	8,118	8,292	8,297	8,550
フランチャイズ* 店舗数	3,118	3,173	3,276	3,338	3,422	3,508	3,828	4,041	4,220	4,649	5,064	5,437	5,870	6,219	6,390	6,678
フランチャイズ* 比率(%)	<u>54.2</u>	<u>54.4</u>	<u>56.3</u>	<u>57.7</u>	<u>59.0</u>	60.2	63.3	66.4	68.1	72.8	76.6	76.1	72.3	75.0	77.0	78.1

② ガバナンスの強化

ガバナンスの考え方①: 中長期的な企業価値向上と持続的な成長の実現

● 目的達成の為の手段・重要指標

目的	手段	重要指標
中長期的な企業価値向上	グループシナジー効果の拡大 資本効率向上	営業利益の成長 ROIC ROE(ROA)
持続的な成長	健全な財務体質の維持	格付け 自己資本(株主資本)比率 有利子負債比率

$$\begin{aligned}
 \text{ROE} &= \frac{\text{純利益}}{\text{売上高}} \times \frac{\text{売上高}}{\text{総資産}} \times \frac{\text{総資産}}{\text{自己資本}} \\
 &= \text{ROA} \times \text{財務レバレッジ}
 \end{aligned}$$

事業会社のROAと連結の財務レバレッジにて経営管理

ガバナンスの考え方②: 中長期的な企業価値向上と持続的な成長の実現

●現状のROE(14年度)と目標

現 状	ROE	目 標	ROE
	7.9%		10%

■事業会社へのガバナンス

本業の成果である営業利益の向上を最優先事項とする

① 営業行為 各社営業戦略の支援、組織を横断させたシナジーの創出

② 投資判断 R O I C 6 % * を基準とした投資判断

*{(営業利益+受取利息)×0.6+受取配当金}÷(固定資産+投融資)

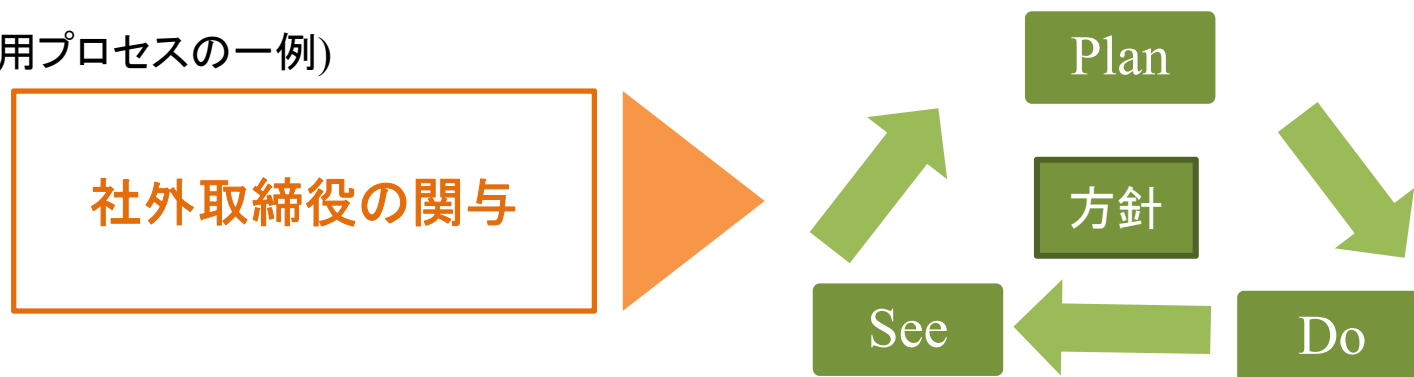
①営業強化	②投資の効率化	ROEの向上
営業利益率(額)向上	資産効率の向上	

ガバナンスの強化

現在検討している事項

- | | |
|---------------|-------------------------------------|
| ● 年限を決めた目標設定 | R O E 1 0 % の 達 成 年 度 の 明 示 |
| ● 数値目標達成のPDCA | 資 金 配 分 と 営 業 戦 略 の 決 定 ・ 実 行 ・ 確 認 |

運用プロセスの一例)



HDとしてグループ全体の経営資源(資金)配分ができる体制を志向結果、継続的に増配可能なフリーキャッシュフローを創出できるしくみをつくる

健全な財務体質の維持(持続的な成長)

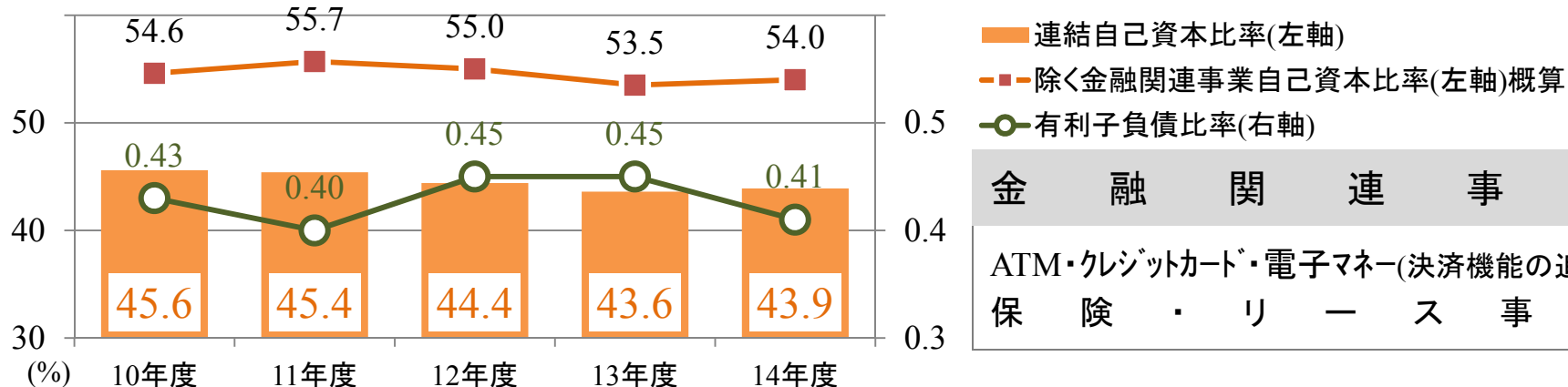
資 本 政 策

- 格 付 け 現 状 格 付 け の 維 持
- 自 己 資 本 比 率 連 結 自 己 資 本 比 率 4 5 % 前 後 を 維 持
*小売事業では55%前後を維持
- 有 利 子 負 債 比 率 0.5 倍 以 内 で 管 理

*大型投資案件等による資金調達は経営動向、財務状況、市場環境等を勘案し最適な方法により実施

財務の安定性を機軸とし、資本効率向上との両立を目指す

ご参考)自己資本比率の推移



任意の指名・報酬委員会の設置

当社取締役会の任意の諮問委員会として『指名・報酬委員会』を設置

●目的

*一体型委員会

人事・報酬に関する重要事項の客観性・透明性の確保

- 委員長 伊藤邦雄取締役(社外取締役)：取締役会にて指名
- 委員 代表取締役会長(CEO)・代表取締役社長(COO)・社外取締役(2名)

*オブザーバー：議決権を有しない社内監査役、社外監査役各1名

●審議内容

下記事項を審議し取締役会に答申

- 指名 役員指名の基本方針・基準策定 H D :代取・取締役・執行役員・監査役
指名理由の明確化 子会社 :代表取締役 (主要6社)*
- 報酬 監査役を除く役員報酬に掛かる基本方針・基準の策定、報酬案の検討・確認

*SEJ、IY、SS、YB、YMT、セブン&アイ・フードシステムズ
Copyright (C) Seven & i Holdings Co., Ltd. All Rights Reserved.

③

イトーヨーカ堂の改革

イトーヨーカ堂(IY)収益状況と目指す方向性

個店経営をベースとし、自営主体のGMSから脱却、収益構造を変える

食品徹底強化

衣料・住居は個店
特性を踏まえ縮小

アリオ(SC)型
の強化

首都圏での
ポテンシャルを活かす

オムニチャネルの
活用

I Y の 収 益 状 況		環 境 変 化
衣料・住居	坪効率・荒利益率の低下により大幅赤字減益	消費環境 ●ライフサイクル層の短縮化 ●ネットの台頭等により、より高い専門性が求められている
食品	首都圏中心に稼ぎ頭	
テナント	アリオ店舗増、既存店のテナント化により利益伸長	課 題
地域性	1都3県で稼ぎ、地方は赤字の店舗も	過去のチェーンストア理論からの脱却 ●全社一律のMD ●問屋MDへの依存 ●処分ロスと販促費の増加

食品の徹底した強化

イトーヨーカ堂の持つ優位性

- | | |
|-----------------|--------------------------------|
| ● 首都圏でのドミナント | 1都3県でのドミナント形成 |
| ● 7 & iHDの一員である | 圧倒的な販売力を背景にしたPB戦略
オムニチャネル戦略 |

優位性を活かした食品の徹底強化

徹底した地域商品の開発

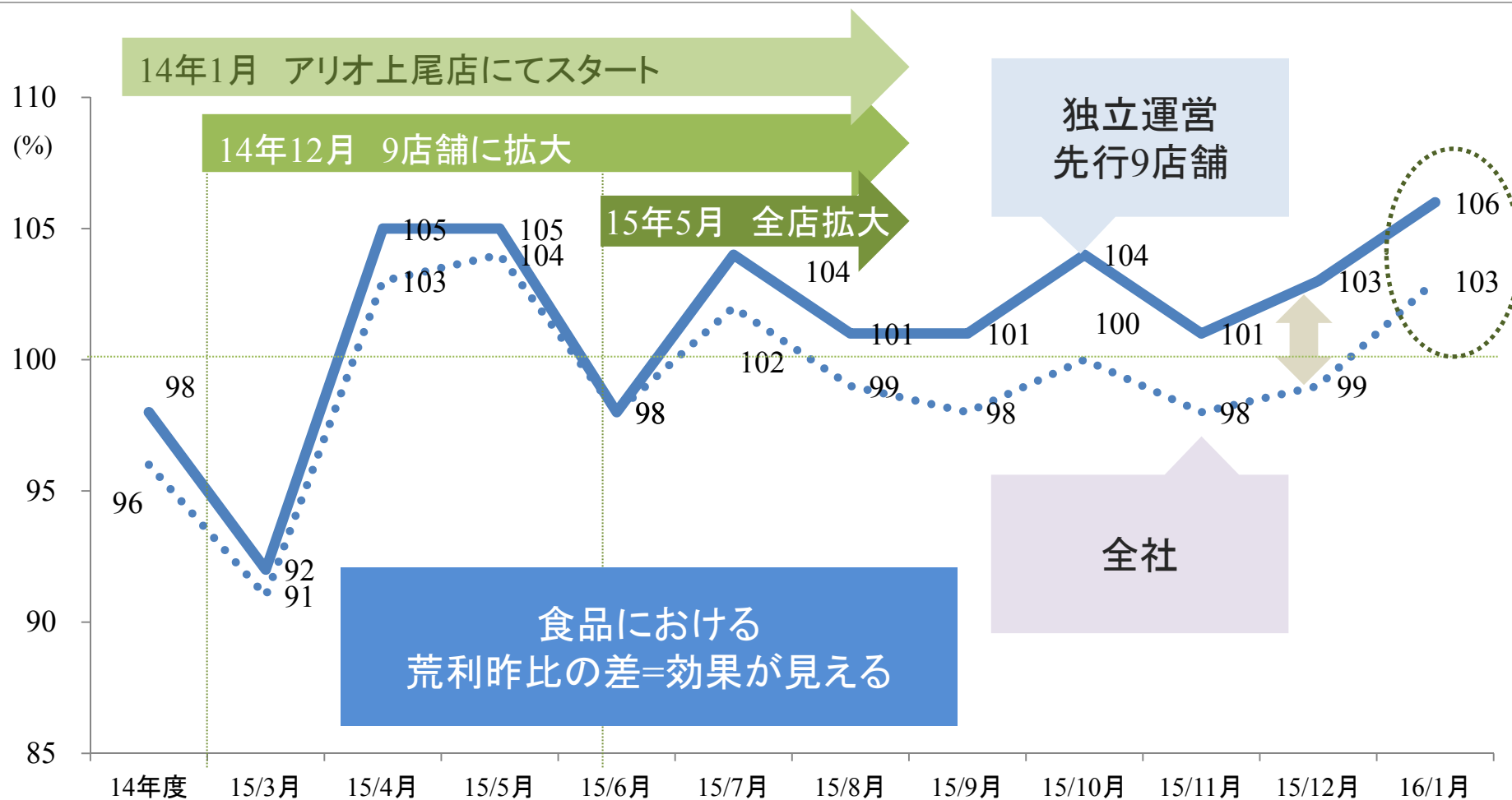
生鮮+惣菜の強化

価格優位性の発揮

食品の集客力を高め、個店の商圈に合わせてテナントミックスを活用したSCを志向

独立運営店舗と全社の荒利額前期比の比較

先行して取組んだ当初の9店舗では、食品事業において効果が具現化



全社合計も遅ればせながら食品荒利額は100%を超えてきた

IYの目指す姿

まずは確実にリストラを実行し、事業構造改革につなげる

- 食品で利益を稼げない店舗は確実に閉店を実行、16年度は20店を閉鎖する

年度	15年度末	16年度	~20年度
店舗数	182店	20店閉鎖	累計40店閉鎖 142店

16年度20店閉店の影響

特別損失	約110億円 15年度約40億円前後を見込む
営業収益	約▲770億円
営業利益	約+19億円

40店舗閉店の影響

特別損失	約200億円
営業収益	約▲1,600億円
営業利益	約+40億円

IYの目指す姿

事業構造改革実行後の姿

2020年142店舗の姿

① アリオSC業態へ構造改革	約45店舗	5,000坪以上、既存の17店舗も含む
② GMS+テナントミックス化	約60店舗	5,000坪未満、商圈に合わせたテナント誘致
③ 食品+テナント	約15店舗	食品特化型の業態
④ 食品館・プライス	18店舗	既存18店舗
(グループSMとの業務連携)	内15店舗	北海道、東北

利益の出せるフォーマットを作り、同時に新規出店を実行

④

そごう・西武の改革

SS改革の柱:事業改革

事業改革の徹底

● 不採算店舗の閉鎖

2016年9月30日予定
 店舗
 西武 柏川 旭

*15年度特別損失約15億円前後を見込む

● 組織改革の推進

本部要員削減 (▲100人)
 商品部にMD制を導入(自主MD一層強化)
 販売部のマネジメント階層短縮(3層→2層)

改革を契機に、社員の意識改革を促し、仕事の仕方を変える

地方店活性化

- ・テナント化を促進する事によるショッピングセンター化の推進
- ・地域自主MD強化:リミテッドエディション エリアモード
- ・オムニチャネルの活用:
 店舗にない商品を『見れる』『触れる』『試せる』コーナーを設置

SS改革の柱:成長戦略

HDとして百貨店事業=SSを持つ意味合い

- ・首都圏におけるドミナント戦略に欠かせない最高の立地を保有
- ・HDのブランディングを補完
- ・顧客管理システムを活用

SSの持つ優位性・潜在能力をオムニチャネル戦略によって顕在化させる

新成長戦略の推進 = “シェアの拡大”


SSを核とし、オムニを軸としたドミナントの深耕をはかる

⇒エリアで戦略モデルをつくり全国へ拡大

お客様の消費行動

●お客様はエリア内で業態を距離と利用頻度で使い分けている

7&i HD	顧客ニーズ (利用の仕方・特徴)	商圈内 平均距離	利用平均回数
SS	特別な(ハレ)買物~ゆっくり・丁寧 (接客・コンサル購買)	半径30km	月0.6回
IY	上質な日常の買物~いつものついでに (セミセルフ)	半径5km	月3.0回
SEJ	近くて便利/日常の買物~今すぐ必要 (クイックセルフ)	半径0.5km	月18.6回 (週4.2回)

	<p>顧客情報(ロイヤルカスタマー)の一元管理</p> <p>⇒きめ細かなパーソナル販促の実施</p> <p>⇒ライフタイムバリュー*を活かしたポイント販促</p>	<p>SSの持つ、 顧客管理ノウハウを活用</p>
---	--	-------------------------------

*一人の顧客が取引期間を通じて企業にもたらす利益(価値)

オムニチャネル戦略を強化し、ドミナント戦略をグループ全体で深耕させる

顧客ニーズのグループでの刈り取り ～「美容」の事例

●上質顧客をSSで獲得、顧客データ活用でIY・SEJでも利用いただく

コンサル SS

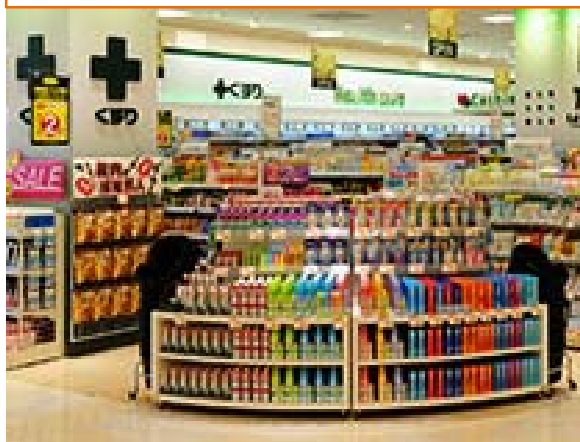
キレイステーション



特別なこだわり
(コンサルティング)

セミセルフ IY

美のガーデン



上質な日常
(セミセルフ)

セルフ SEJ

セブンプレミアム



セブンライフスタイル



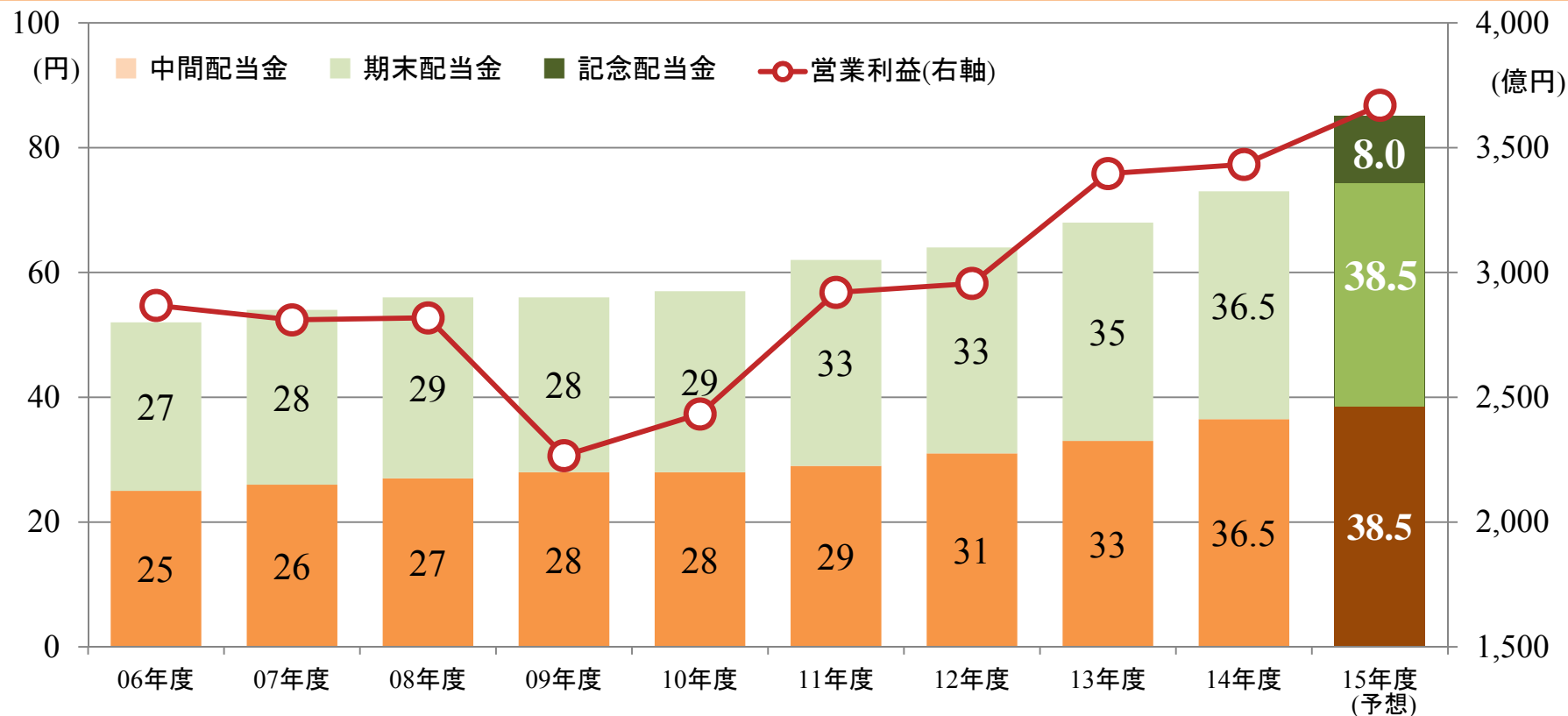
近くて便利
(クイックセルフ)

上質顧客の獲得
顧客情報のカルテ化

顧客データ連動

美容以外にも、お客様の暮らしのあらゆるニーズを7&iグループで充足

HD設立来の営業利益と1株当たり配当金



当期純利益 (億円)	1,334	1,306	923	448	1,119	1,298	1,380	1,756	1,729	1,830
1株当たり配当金 (円)	<u>52</u>	54	56	56	57	62	64	68	73	85
連結配当性向 (%)	36.4	39.4	55.7	112.7	45.2	42.2	41.0	34.2	37.3	41.1

今後も継続的な増配とフリーキャッシュフローの増大を目指す

本資料に掲載されている業績予想は、本資料の発表日現在における将来の見通し、計画のもととなる前提、予測を含んで記載しております。実際の業績は、今後様々な要因によって本資料に記載した予想とは異なる可能性があります。