



株式会社セブン&アイ・ホールディングス
2017年2月期 第1四半期決算説明会

2016年7月7日

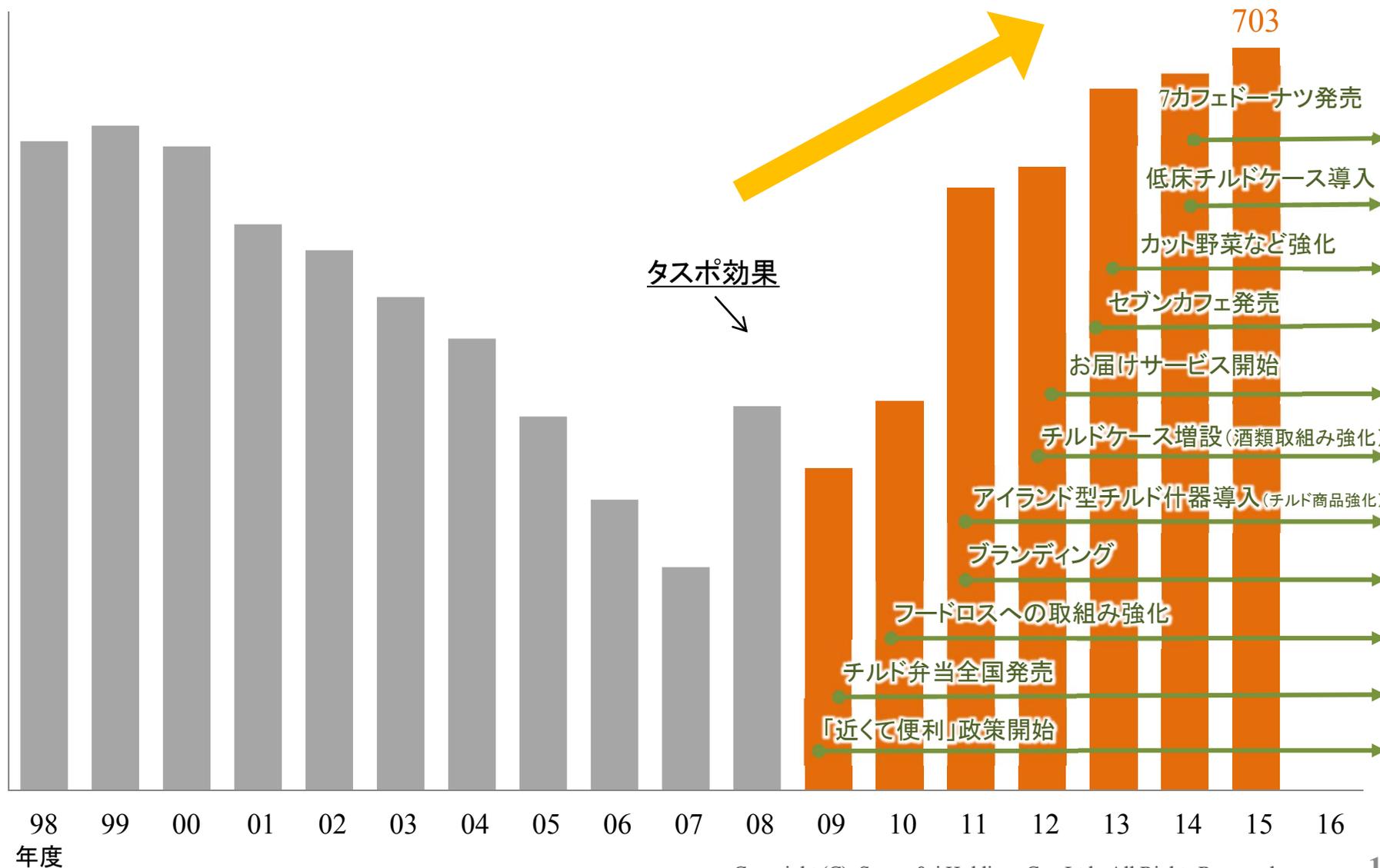
株式会社セブン&アイ・ホールディングス

セブン-イレブン・ジャパン(SEJ)時代

HD社長就任1ヶ月

SEJ時代振り返り(09年度社長就任)

■SEJ既存店平均日販推移 ※12年度からはPOSA含む実績



SEJでやってきた事を他の事業会社に移植する事



H D 社 長 就 任 1 ヶ 月

社内外、異業種含め可能な限り人の話を聞き

自分の目で現場、現実、現物を確認してきた

グループの目指す方向性とHDの役割・機能を整理

グループの目指す方向性

全ての原点は誠実で信頼される企業でありたいという理念

● 今まで以上にお客様の立場にたち経営いたします

今まで

- ・全ての起点は「**商品**」
グループ不変の財産



これから

- ・**BS**も重点管理
資産効率、売場効率を重視
- ・2,000万人超のお客様に対し、
商品以外の付加価値を検討

あらゆる可能性からグループ企業価値向上を追求

グループの目指す方向性

3本の柱

① CVS事業をグループ総力を挙げて成長させる

■現在、検討している事項

i SEJを次の成長ステージに引き上げる

ii SEIの持続的成長とグローバル戦略の見直し

② IY・SSのビジネスモデル再構築による安定成長

■第1フェーズ:止血をする

既に発表していること

I Y ●今期20店閉店、20年までに計40店閉店

S S ●西武旭川店、そごう柏店の閉鎖(9月30日)

その他、聖域を設けず現在精査中

② IY・SSのビジネスモデル再構築による安定成長

■第2フェーズ：安定成長軌道に乗せる

既に発表していること

IY ●既存店のアリオ化、テナントミックスによる構造改革

あらゆる可能性を否定せず、安定成長を模索

③ オムニチャネル戦略の推進(見直し)

ユーザビリティテスト・ビジネスモデル監査中

■現在、検討している事項

客観的意見も踏まえ、抜本的な見直しを検討

セブン&アイ 100日プラン

ご説明させて頂いた3本の柱の具体策
上期決算説明会の場でご報告の予定

HDの役割・機能を明確化

① HDと事業会社：一枚岩の組織をつくる

社長会発足：主要6事業会社と毎月個別ミーティング実施

経営課題と解決策の共有化

KPIを決めてモニタリング

対話を通じ、PDCAを回しながら成果に繋げる

② 目的達成の為、ガバナンスを強化

権 限 と 責 任 を 明 確 化

公正で透明性の高いプロセスによる意思決定

経営執行の
サポート

経営執行の
評価・監督

最適資源配分

結果、持続的な成長により企業価値を向上 株主様に報いる



2017年2月期 第1四半期業績説明

連結決算概要

| | 16/5期 実績 | | |
|----------------------|----------|--------|--------|
| | 金額 | 前期比 | 前期増減 |
| グループ売上* | 25,609億円 | 100.6% | +157億円 |
| 営業収益 | 13,947億円 | 96.8% | ▲460億円 |
| 営業利益 | 814億円 | 99.5% | ▲3億円 |
| 経常利益 | 823億円 | 101.5% | +12億円 |
| 親会社株主に帰属する 四半期純利益 | 431億円 | 102.2% | +9億円 |

PL為替換算レート: U.S.\$1=115.35円(前年差:3.81円 円高)

*グループ売上: セブン-イレブン・ジャパン及び7-Eleven, Inc.における加盟店売上を含めた数値

事業セグメント別営業利益

●コンビニエンスストア、スーパーストア、金融関連事業が増益

| | 16/5期 実績 | | |
|-----------------|-------------------|----------|-----------------|
| | 金額 | 前期比 | 前期増減 |
| 連結営業利益 | 814億円 | 99.5% | ▲3億円 |
| コンビニエンスストア | 688億円 | 104.2% | +27億円 |
| スーパーストア | 65億円 | 108.1% | +4億円 |
| 百貨店 (のれん償却前) | ▲10億円 (▲0.2億円) | - (-) | ▲9億円 (▲12億円) |
| フードサービス | ▲1億円 | - | ▲5億円 |
| 金融関連 | 127億円 | 110.6% | +12億円 |
| 通信販売 | ▲29億円 | - | ▲1億円 |
| その他 | 11億円 | 84.7% | ▲2億円 |
| 消去および当社 | ▲37億円 | - | ▲29億円 |

主要事業会社の営業利益

●セブン-イレブン・ジャパン(SEJ)と7-Eleven, Inc.(SEI)は過去最高益を達成

| | 16/5期 実績 | | | | 増減の主な要因 |
|-------------------------------------|----------------------|--------------------|----------------------|---------------------|----------------|
| | 金額 | 前期比 | 前期増減 | 既存店伸び率 | |
| セブン-イレブン・ジャパン | 583億円 | 100.4% | +2億円 | +1.7% | 既存店売上伸長と荒利率改善 |
| 7-Eleven, Inc. (ドルベース) | 122億円 (10,595万ドル) | 122.0% (126.0%) | +22億円 (+2,188万ドル) | +4.2% | 既存店売上伸長と荒利率改善 |
| イトーヨーカ堂 | 4億円 | - | +3億円 | ▲2.9% | 宣伝装飾費抑制 |
| ヨークベニマル (ライフフーズ込み) ^{*1} | 48億円 | 106.6% | +3億円 | +1.7% ^{*2} | 既存店売上伸長 |
| そごう・西武 | 0.1億円 | 2.6% | ▲5億円 | ▲4.6% | 衣料品の売上不振と荒利率悪化 |

^{*1} ライフフーズ(LF)・・・主にヨークベニマルの店舗において惣菜を製造・販売しているヨークベニマルの子会社
ライフフーズ込みの営業利益は管理上の数値

^{*2} 既存店伸び率はヨークベニマル単体の数値

2 0 1 7 年 2 月 期 計 画

(株)ニッセンホールディングスが将来に向けた経営再建プランを検討中であり、現時点において業績予想が未発表であるため、17/2期連結業績計画は未定とさせていただきます。
 なお、ご参考として通信販売事業を除いた数値を表示しております。
 今後、合理的な連結業績計画ができ次第、速やかに公表させていただきます。

【ご参考】 連結業績計画

| | 17/2期 計画 | | |
|-----------------------|-----------|--------|----------|
| | 金額 | 前期比 | 前期増減 |
| グループ売上*1 | 108,730億円 | 103.1% | +3,286億円 |
| 営業収益 | 60,100億円 | 102.1% | +1,230億円 |
| 営業利益 | 3,890億円 | 107.8% | +282億円 |
| 親会社株主に帰属する 当期純利益*2 | 1,841億円 | 110.1% | +169億円 |

*1 グループ売上:セブン - イレブン・ジャパン及び7-Eleven, Inc.における加盟店売上を含めた数値

*2 特別損失における事業構造改革費用の増加(約+140億円)を織り込む

PL為替換算レート:17/2期予想 115.00円(前年差:6.10円 円高)

事業会社における取り組み

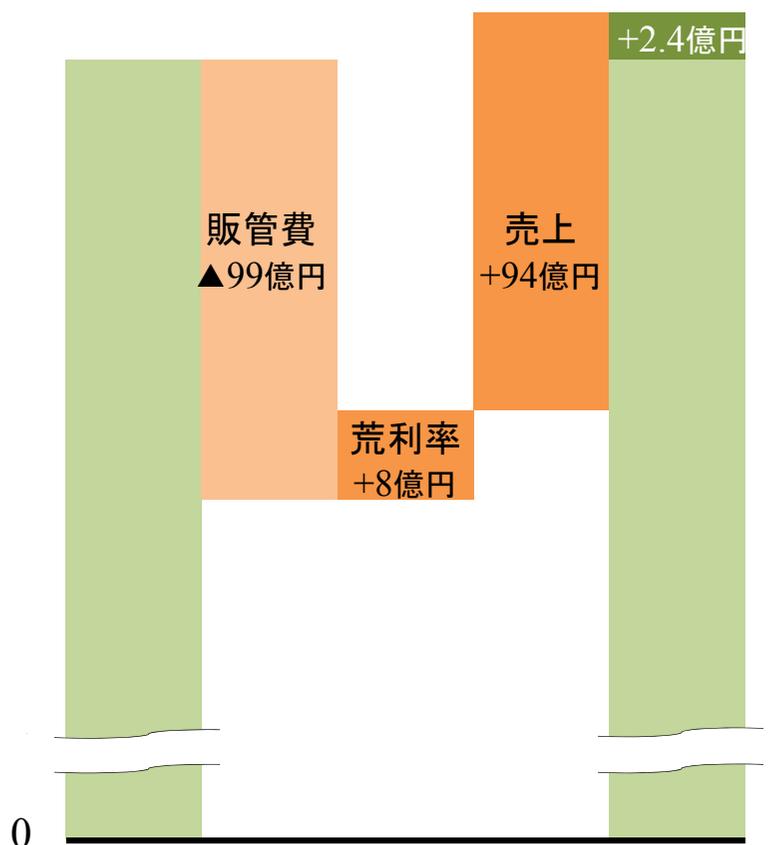


セブン - イレブン・ジャパン (SEJ)

SEJ: 16年度5月期 営業利益前年増減要因分析

■ 営業利益増減

15年度営業利益 580億円 → 16年度営業利益 583億円



| 項目 | 実績 | 内容 |
|-----|------------------------|--|
| 売上 | +5.4% <u>+94億円</u> | <ul style="list-style-type: none"> ・既存店 +1.7% +19億円 ・店舗数増加 +75億円 |
| 荒利率 | +0.1% <u>+8億円</u> | <ul style="list-style-type: none"> ・タバコ販売構成比減 |
| 販管費 | 8.6%増加 <u>▲99億円</u> | <ul style="list-style-type: none"> ・特殊与件 (オムニ関連、システム関連等) 22億円増加 ・店舗数増加等 78億円増加 |

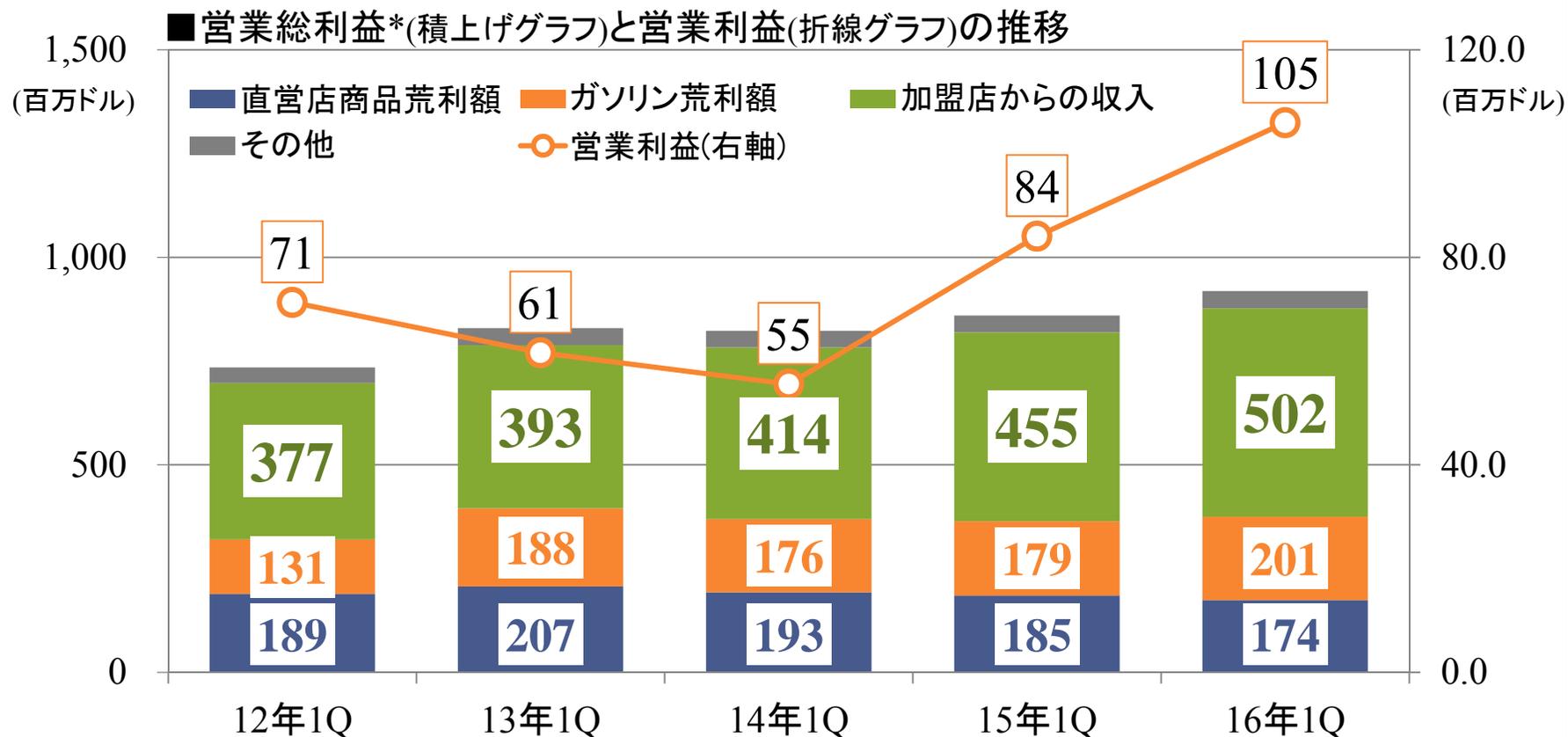
FF強化による荒利改善と広告宣伝費見直し等の販管費抑制を推進



7 - E l e v e n , I n c . (S E I)

SEI:成長ドライバー フランチャイズ化の推進

●加盟店からの収入の増加による収益性向上



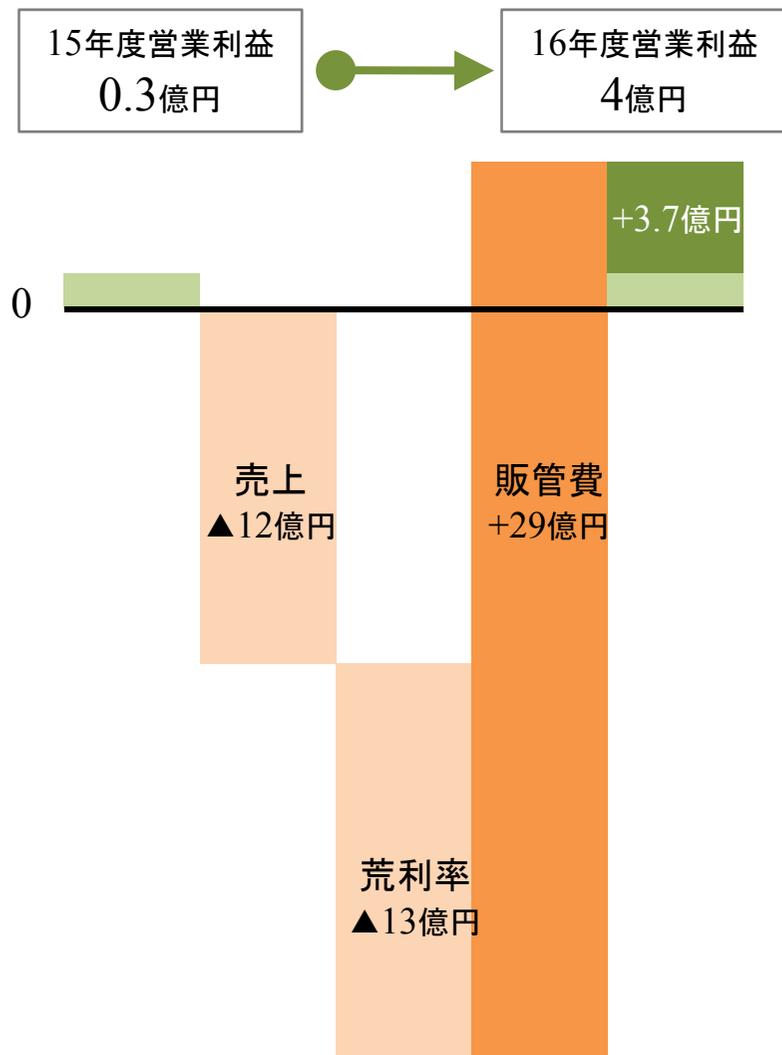
| | | | | | |
|-------|--------|--------|--------|--------|--------|
| 直営店舗数 | 1,757店 | 2,212店 | 2,086店 | 1,858店 | 1,731店 |
| FC店舗数 | 5,506店 | 5,953店 | 6,216店 | 6,411店 | 6,771店 |
| FC店比率 | 75.8% | 72.9% | 74.9% | 77.5% | 79.6% |

*営業総利益: 直営店商品荒利額、ガソリン荒利額、その他営業収入(加盟店からの収入含む)の合計

イトーヨーカ堂 (I Y)

IY:16年度5月期 営業利益前年増減要因分析

■ 営業利益増減



| 項目 | 実績 | 内容 |
|-----|-----------------|--|
| 売上 | ▲1.7% ▲12億円 | ・既存店 ▲2.9% ・販売促進策の抑制 |
| 荒利率 | ▲0.6% ▲13億円 | ・衣料荒利率 ▲2.6% ・食品荒利率 +0.3% |
| 販管費 | 3.6%削減 +29億円 | ・既存店 47億円削減 ・新店 18億円増加 ・宣伝装飾費 35億円削減 ・その他経費 6億円増加 |

IY:衣料事業の状況

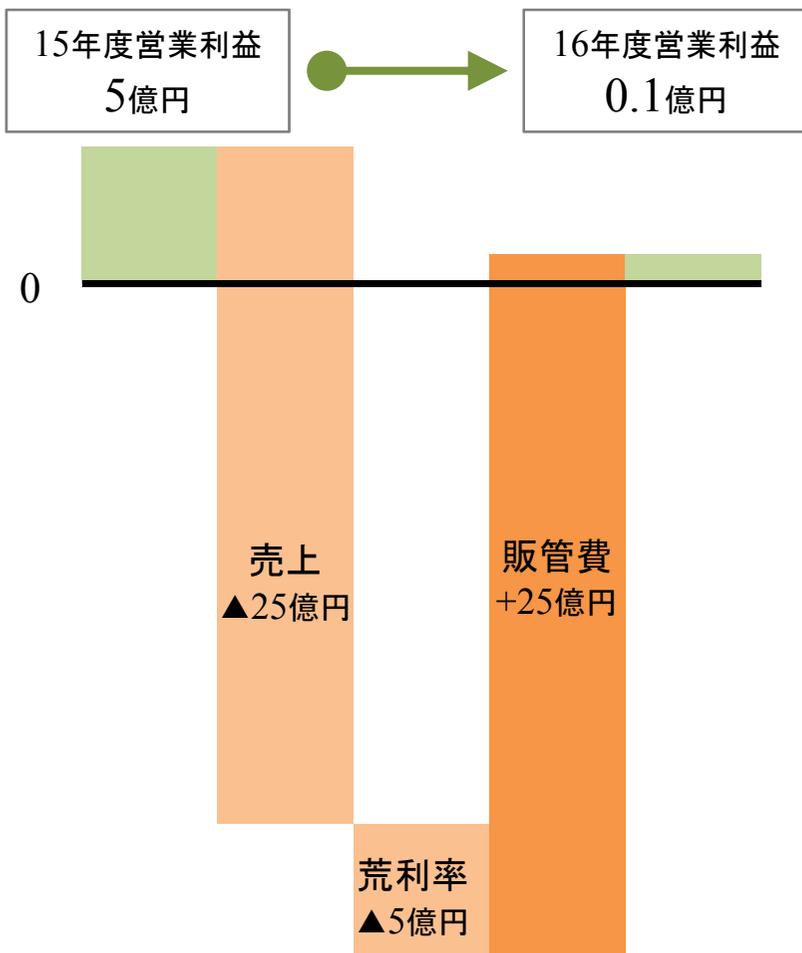
| | | |
|------|-------|---|
| 売上 | 475億円 | 前期比97.3% |
| 荒利率 | 33.8% | 前期差▲2.6% ・値入率の低下(昨下期からの売価政策) ・値下は昨年より抑制(販促政策の見直し) |
| 在庫金額 | 537億円 | ・期末差+16億円 ・前期差+68億円 |

値入率は春夏物まで低下、仕入政策から抜本的に見直し

そごう・西武 (S S)

SS:16年度5月期 営業利益前年増減要因分析

■営業利益増減



| 項目 | 実績 | 内容 |
|-----|-----------------|------------------------------------|
| 売上 | ▲5.6% ▲25億円 | ・既存店 ▲4.6% ・婦人服中心に衣料品 売上の低下 |
| 荒利率 | ▲0.4% ▲5億円 | ・衣料品売上低下 ・食品売上構成比増 |
| 販管費 | 5.9%削減 +25億円 | ・宣伝装飾費 6億円削減 ・水道光熱費 4億円削減 |

経費削減は進めつつも食品・化粧品等成長分野を強化

補 足 資 料

コンビニエンスストア事業：実績①

セブン - イレブン・ジャパン



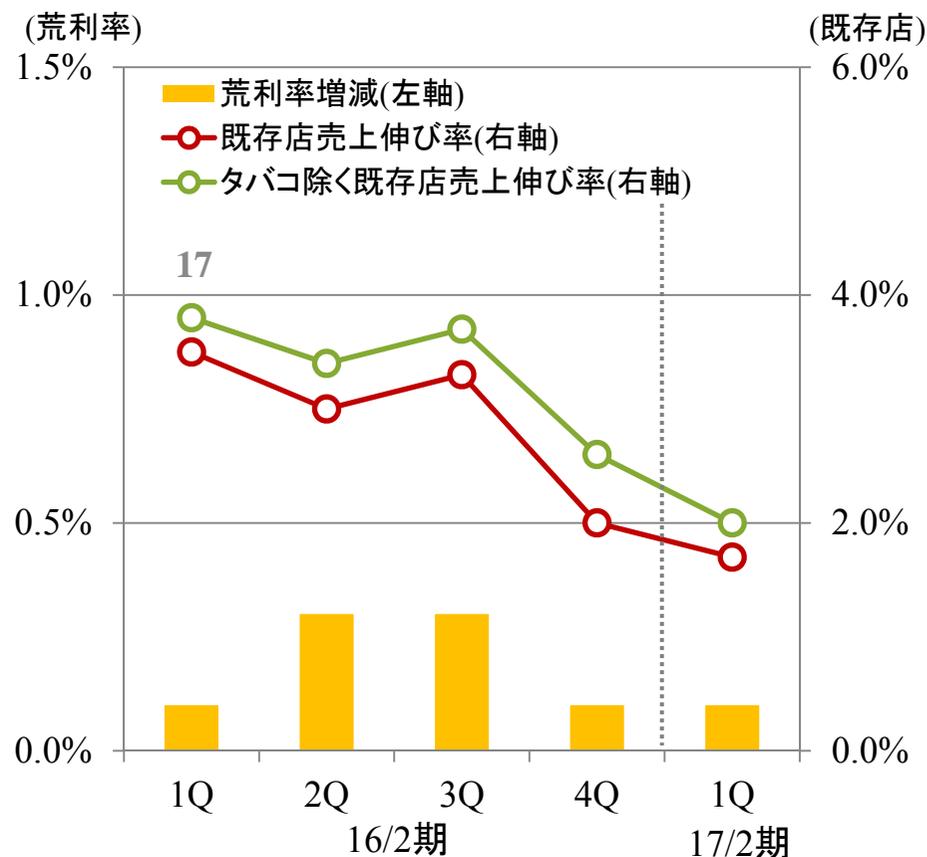
主に既存店売上の伸長により、5期連続で過去最高益を達成

| | 実績 | 前期比 |
|----------|-------|----------------|
| 営業利益 | 583億円 | 100.4% +2億円 |
| 既存店売上伸び率 | +1.7% | |
| 商品荒利率 | 31.9% | +0.1% |

概況

- ・既存店売上 : 価値ある新商品の推奨や、おにぎり・ペストリー等の基本カテゴリーの更なる品質向上が奏功し伸長
- ・荒利率 : 低荒利率のタバコの販売構成比低下等により改善
- ・営業利益 : 好調に推移した売上が、販管費の伸びを吸収し、過去最高益達成

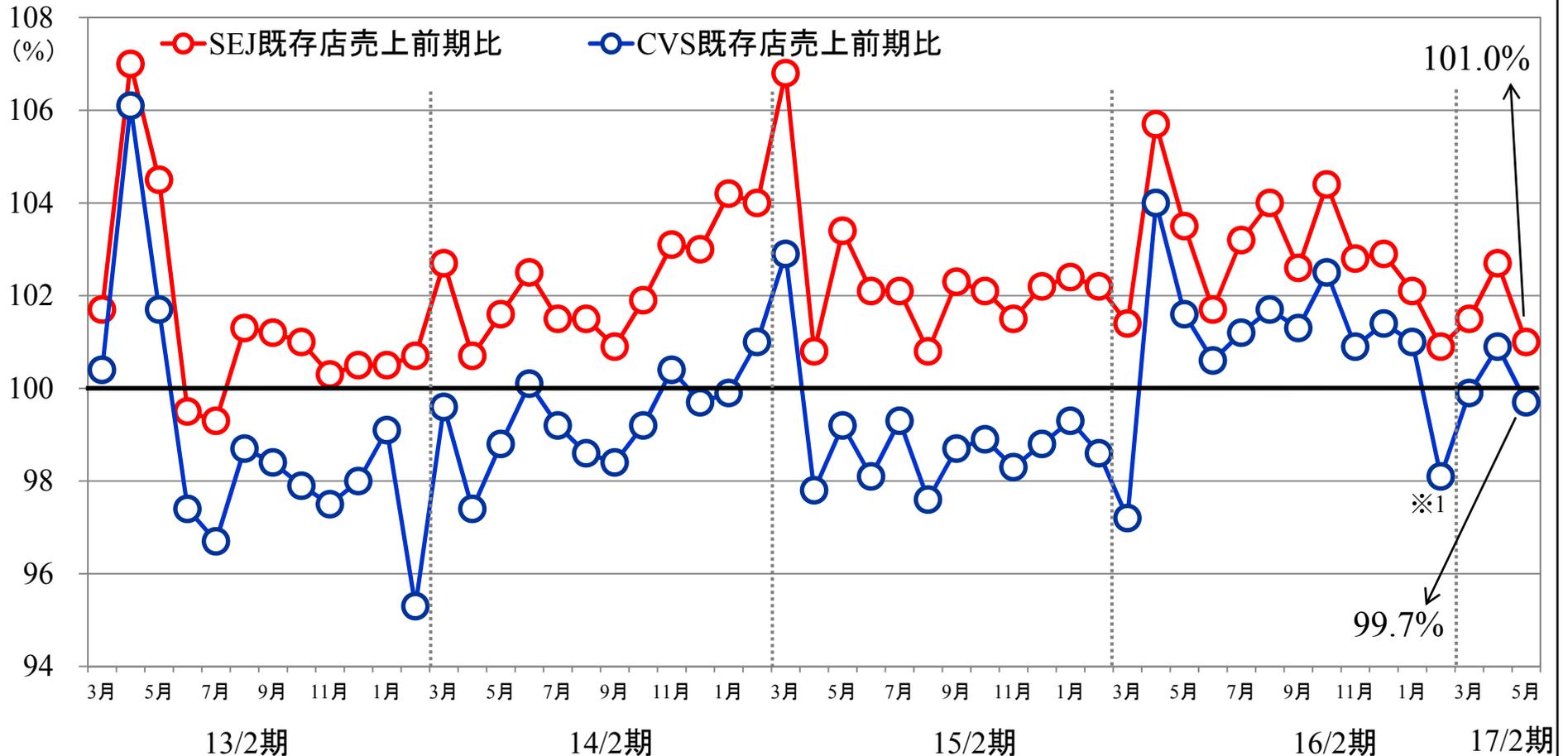
■ 四半期別の推移



SEJ: 既存店売上前期比の推移

●天候のマイナス影響がありながらも、46ヶ月連続で前年を上回って推移

■SEJ既存店売上前期比とCVS既存店売上前期比の推移(日本フランチャイズチェーン協会)



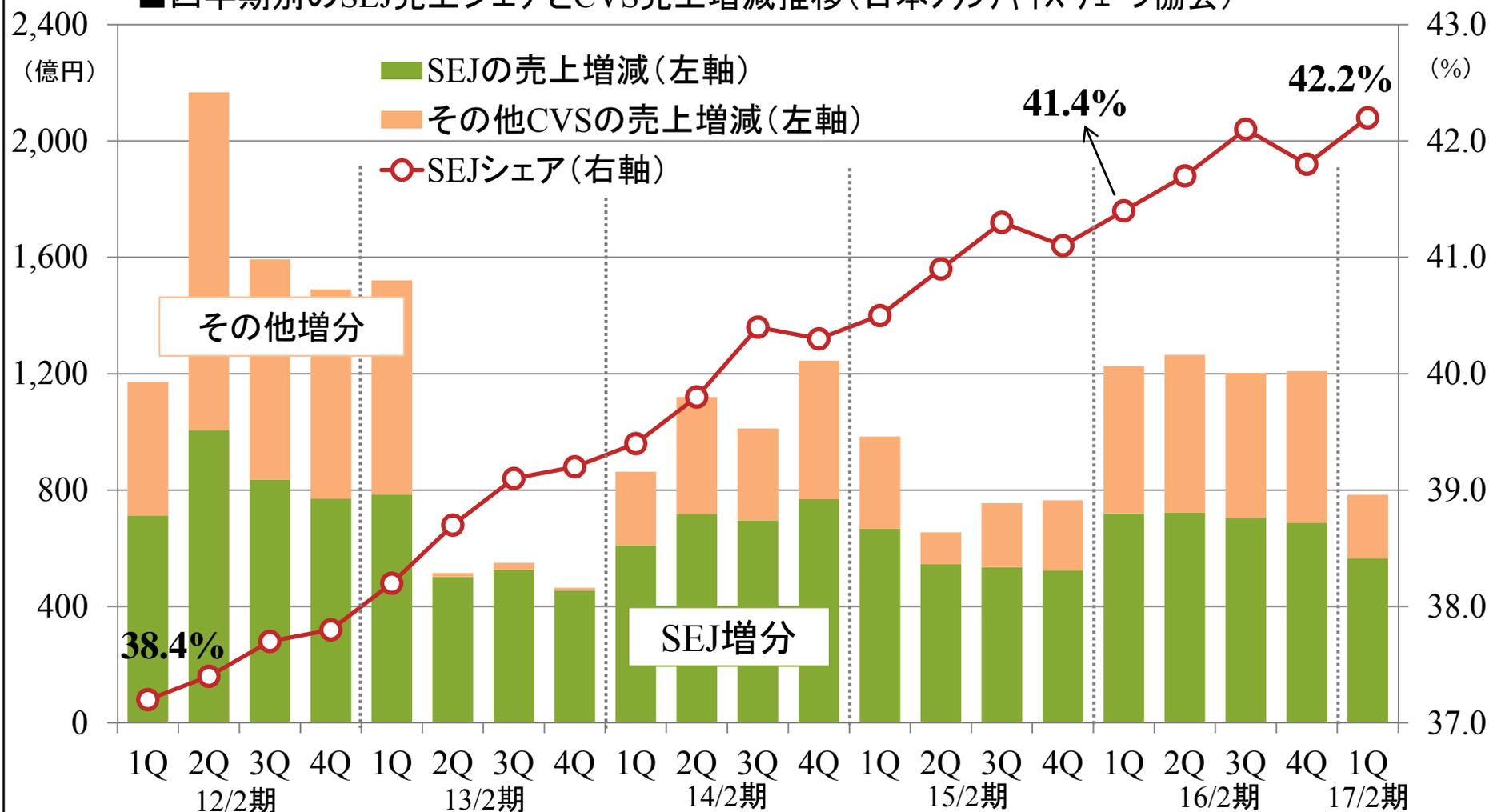
※1 CVS既存店前期比の16年2月の数値は、閏年影響を含む総売上での前期比(101.6%)から日販ベースに換算した数値を表示

(出典)JFAコンビニエンスストア統計調査月報

SEJ: 四半期別売上シェアと売上増減の推移

●既存店売上の伸長により、売上シェアは過去最高の42.2%に拡大

■ 四半期別のSEJ売上シェアとCVS売上増減推移(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

コンビニエンスストア事業：実績②

7-Eleven, Inc.



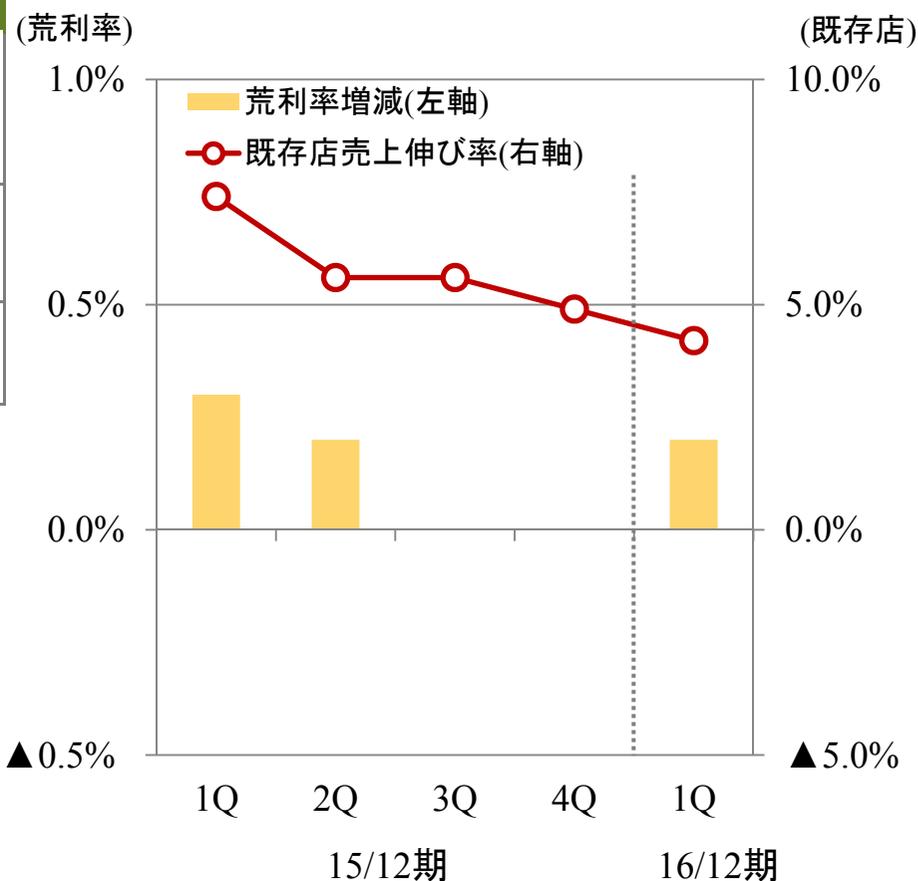
フレッシュフードの販売好調等により米国内既存店商品売上は伸長し、営業最高益更新

| | 実績 | 前期比 |
|--------------------------|-------|-----------------|
| 営業利益 | 122億円 | 122.0% +22億円 |
| 米国内既存店商品売上 伸び率(ドルベース) | +4.2% | |
| 商品荒利率 | 34.8% | +0.2% |

概況

- ・既存店売上 : ホットフードを中心としたフレッシュフードの売上が牽引し大きく伸長
- ・荒利率 : フレッシュフードの好調な販売に加え、ノンアルコール飲料の販売伸長等により改善
- ・営業利益 : 円高によるマイナス影響がありながらも既存店商品売上の伸長と荒利率の改善により大幅増益 (円高影響: ▲4億円)

■ 四半期別の推移



スーパーストア事業：実績①

イトーヨーカ堂

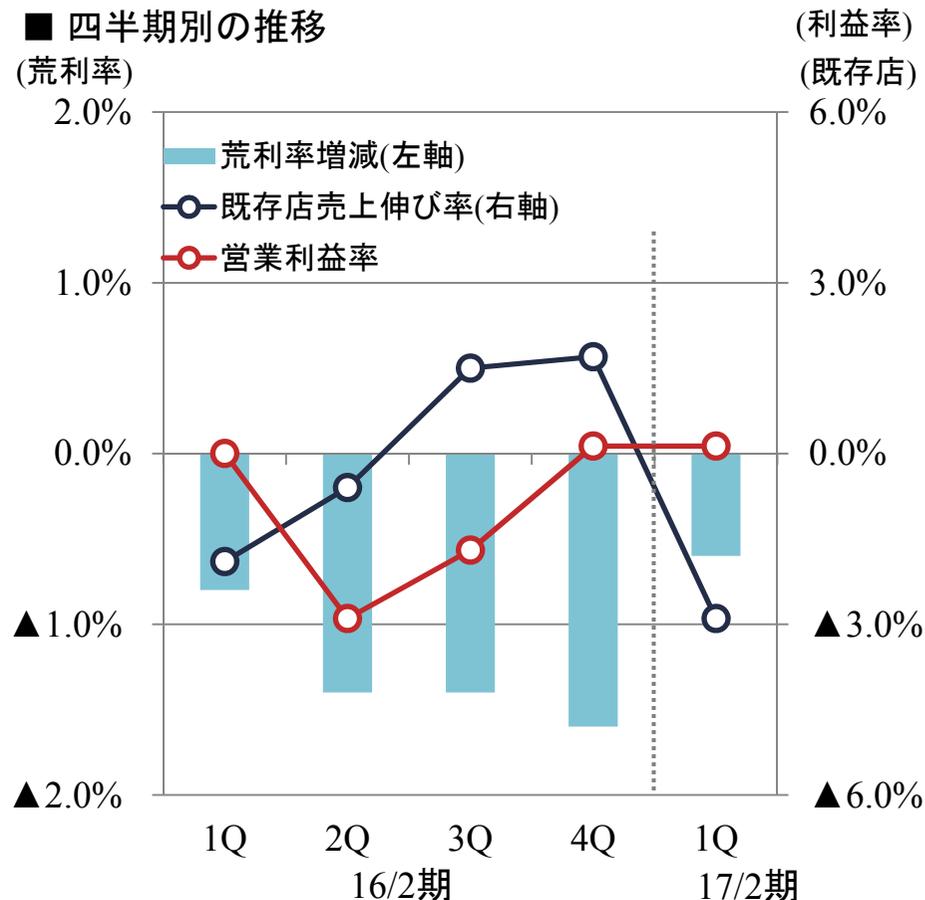


既存店売上のマイナスや荒利率の悪化も、主に宣伝装飾費の適正化により増益

| | 実績 | 前期比 |
|----------|---------------|-------------|
| 営業利益 | 4億円 | - +3.7億円 |
| 既存店売上伸び率 | ▲2.9%(▲2.4%*) | |
| 商品荒利率 | 29.2% | ▲0.6% |

概況

- ・既存店売上 : 広告宣伝や値引き等の販売促進策を見直しことで、客数に影響しマイナス
- ・荒利率 : 主に衣料品における売価政策に伴う値入率悪化等によりマイナス
- ・営業利益 : 宣伝装飾費の抑制(▲35億円)等により、既存店売上や荒利率の低下を補い、増益



*SC合計の既存店売上伸び率

スーパーストア事業：実績②

ヨークベニマル



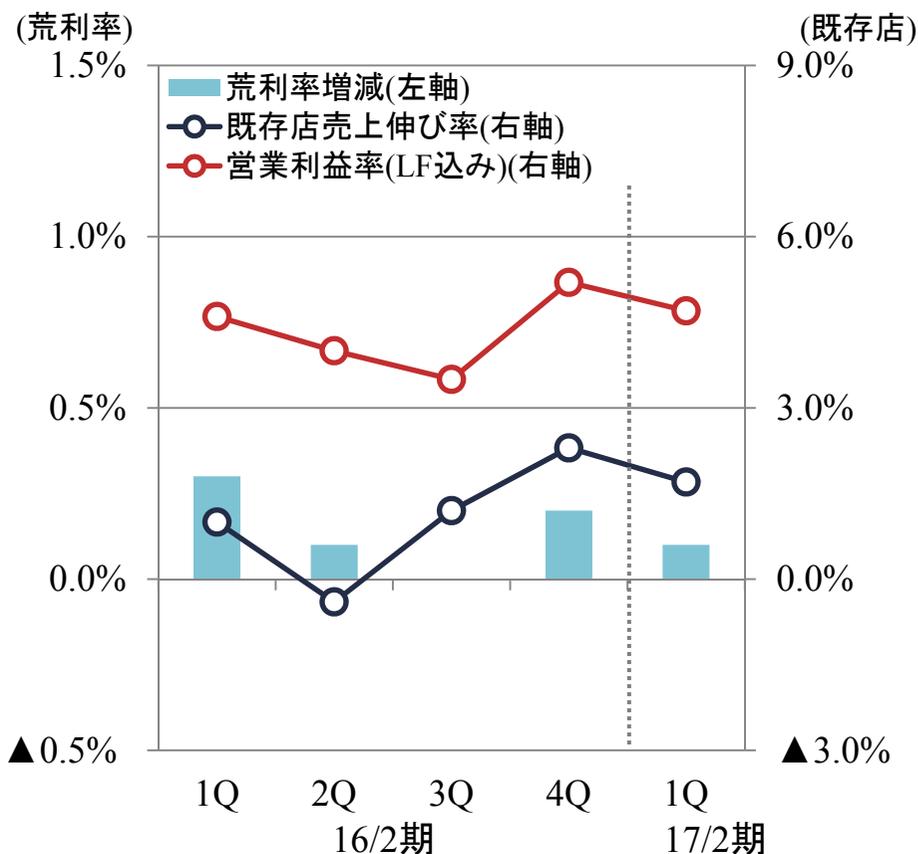
既存店売上と荒利率がともにプラス、店舗数増等に伴う経費増加を吸収し増益

| | 実績 | 前期比 |
|---------------------|-------|----------------|
| 営業利益 | 36億円 | 108.9% +2億円 |
| 既存店売上伸び率 | +1.7% | |
| 商品荒利率 | 25.6% | +0.1% |
| 営業利益 (ライフフーズ込み)* | 48億円 | 106.6% +3億円 |

概況

- ・既存店売上 : 食・衣・住全部門で前年プラス
好調な食品が引き続き全体を牽引
- ・荒利率 : 食品が好調に推移し前年プラス
- ・営業利益 : 既存店売上と荒利率のプラスにより
増益

■ 四半期別の推移



*ライフフーズ(LF)・・・主にヨークベニマル(YB)の店舗において惣菜を製造・販売しているヨークベニマルの子会社

(注) YB+LFの営業利益は管理上の数値です。

百貨店事業：実績

そごう・西武



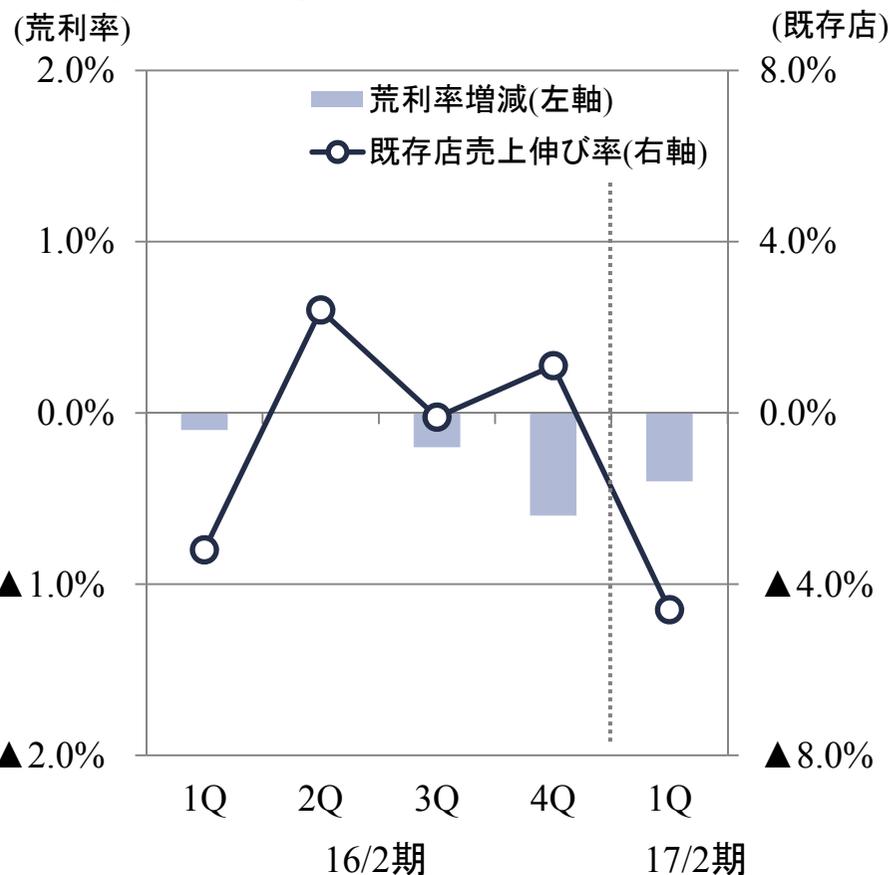
衣料品を中心とした売上の苦戦等により減益

| | 実績 | 前期比 |
|----------|-------|--------------|
| 営業利益 | 0.1億円 | 2.6% ▲5億円 |
| 既存店売上伸び率 | ▲4.6% | |
| 商品荒利率 | 24.7% | ▲0.4% |

概況

- ・既存店売上：婦人服などの衣料品中心に弱含んだ結果、▲1.0% 前年マイナス
- ・荒利率：主に、売上構成比および荒利率が高い衣料品の売上減少により前年マイナス
- ・営業利益：販管費は抑制したものの、衣料品を中心とした売上減を補えず、前年マイナス

■ 四半期別の推移



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。