

株式会社セブン & アイ・ホールディングス

2018年2月期 第3四半期決算説明会

2018年1月11日

株式会社セブン & アイ・ホールディングス

17年度3Q累計の総括



セブン&アイ HLDGS.

夏場及び9月・10月に天候不順の影響があったものの、営業利益は計画達成
(しかし主要セグメントの国内CVS、スーパーストアが計画未達)

◆連結業績

	実績	前期比	前期差	予算 達成 状況
グループ売上	8兆2,654億円	104.5%	+3,561億円	未達
営業収益	4兆4,797億円	104.4%	+1,907億円	未達
営業利益	2,957億円	108.0%	+217億円	達成
純利益	1,492億円	197.6%	+737億円	達成

◆セグメント別営業利益

	実績	前期比	前期差	予算 達成 状況
国内コンビニ	1,884億円	100.6%	+10億円	未達
海外コンビニ	639億円	120.4%	+108億円	達成
スーパー ストア	90億円	91.3%	▲8.7億円	未達
百貨店	2.8億円	—	+32億円	達成
金融関連	394億円	101.4%	+5.4億円	達成
専門店	6.9億円	—	+67億円	達成
その他	34億円	114.1%	+4.2億円	達成

小売業を取り巻く環境変化



セブン&アイ HLDGS.

◆ EC・IT企業の台頭

- アマゾン、グーグル
 - ・リアル店舗を買収、提携
 - ・AIスピーカーの浸透
 - ・囲い込みとデータ蓄積
- アリババ
 - ・大手スーパーへ出資

◆ 決済手段の多様化

- スマホ決済の更なる拡大
 - ・特に中国では伸長
- キャッシュレス化の進展
 - ・無人レジ、無人店舗の出現
- 仮想通貨の浸透
 - ・ビットコインの取引増大

小売業



◆ 国内外の変化要因

- 人手不足
 - ・業種間格差が一段と
- 人口減少、少子高齢化
- 世帯人数減少、有職女性の増加
- 小売店・社会的拠点の減少

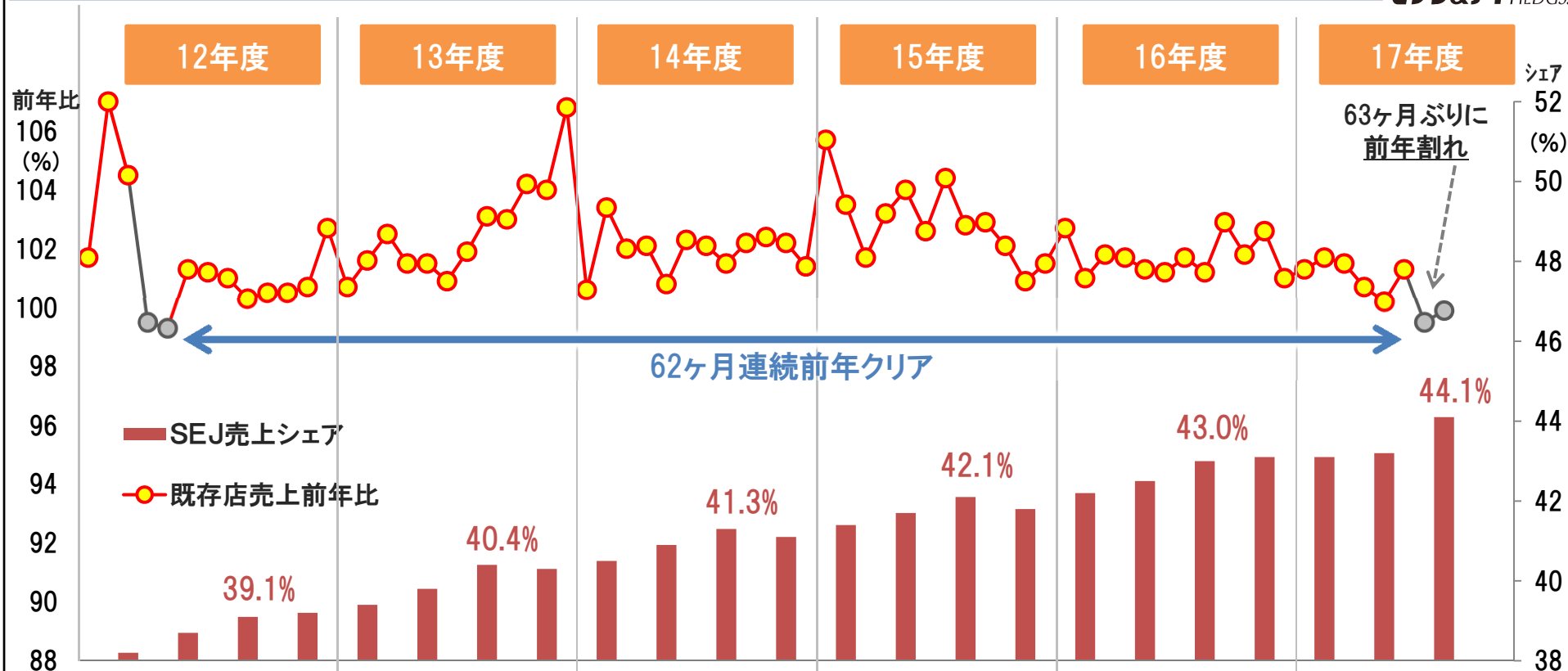
◆ 小売業の変化要因

- 業態間の垣根縮小
 - ・ドラッグストアの食品売上拡大
- 価格競争の激化
- 政府による賃上げ要請
- 物流コスト上昇の顕在化

『人材育成』、『売場改革』、『商品・サービスの品質向上』を通じて
PDCAをまわしながら持続的な成長を目指す

セブン-イレブン・ジャパン
SEJ

既存店売上前年比・売上シェアの推移



◆9月～11月の売上伸長上位カテゴリ(1日1店当たり)

順位		前年差額
1	フライヤーその他	+1,240円
2	麺類・その他	+810円
3	カウントFF(7カフェ)	+680円
4	加工食品	+670円
5	タバコ	+630円

天候不順の影響もあり3Qは既存店が伸び悩む中でも、
従来から強化しているカテゴリは継続して伸長

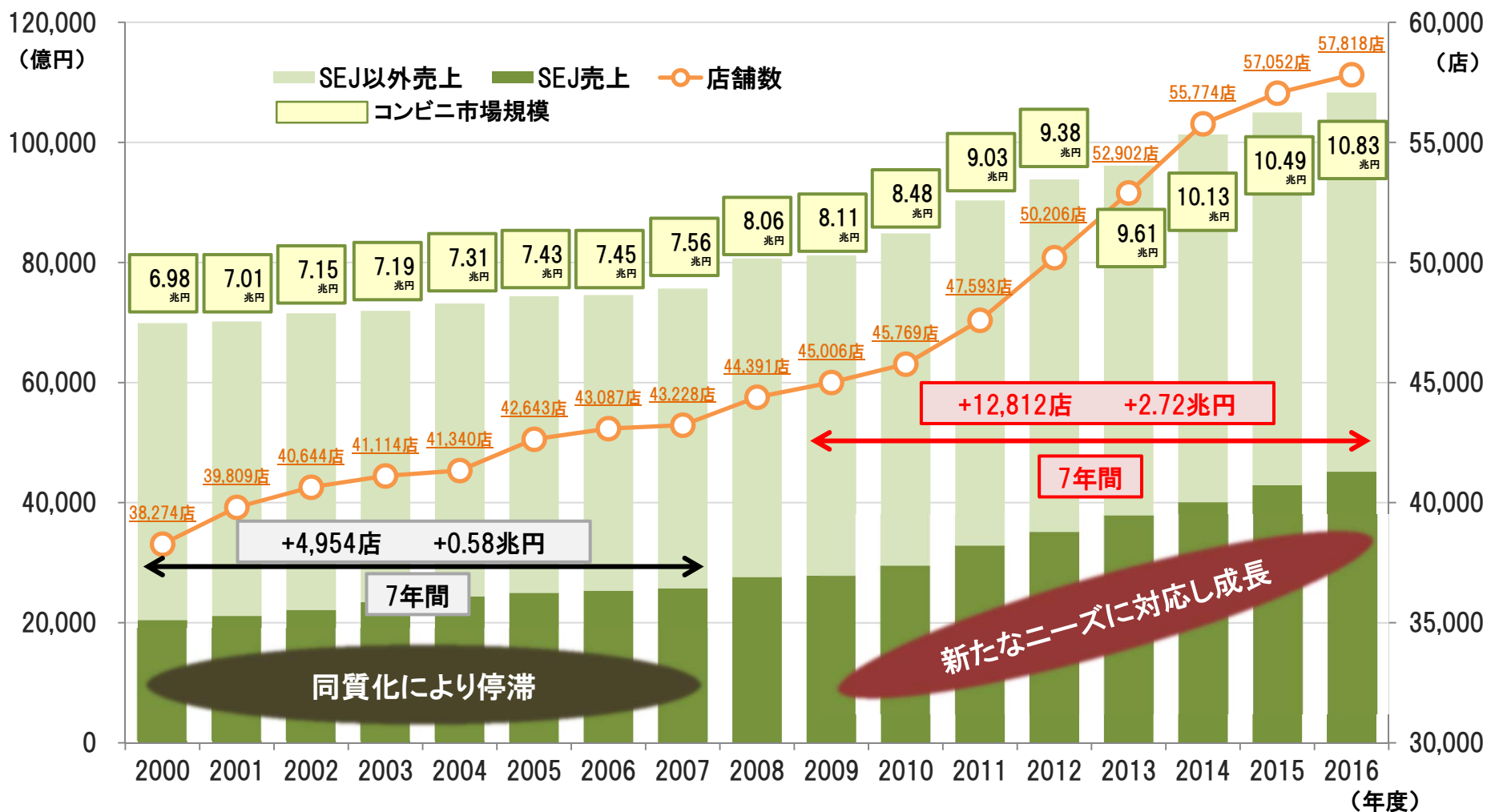
今後も中食カテゴリを中心に取組み強化し、持続的成長に繋げる

コンビニエンスストア：売上・店舗数の推移



セブン&アイHLDGS.

社会的課題(お客様ニーズ)に対応し続ける事で更なる成長は可能



(出典)JFAフランチャイズチェーン統計調査

09年⇒16年の伸長カテゴリーの変化

◆伸長上位カテゴリー

	販売金額(09年対比)	荒利金額(09年対比)
冷凍食品(ロックアイス除く)	330%	374%
カウンター商品 *1	187%	222%
デイリー商品	117%	118%
タバコ	111%	120%
アイスクリーム	110%	114%
パン・ペストリー	104%	108%
加工食品 *2	101%	105%

*1…カウンター商品にはおでん、カウントFF(セブンカフェ)、フライヤーを含む

*2…加工食品には加工食品、調味料・乾物、米穀、嗜好品、珍味・缶詰、健康栄養食品を含む

社会構造が変化する中、食の外部化ニーズに対応し、
品質と品揃えを強化したことで成長を持続

同質化を避け、次なる10年の成長を目指す

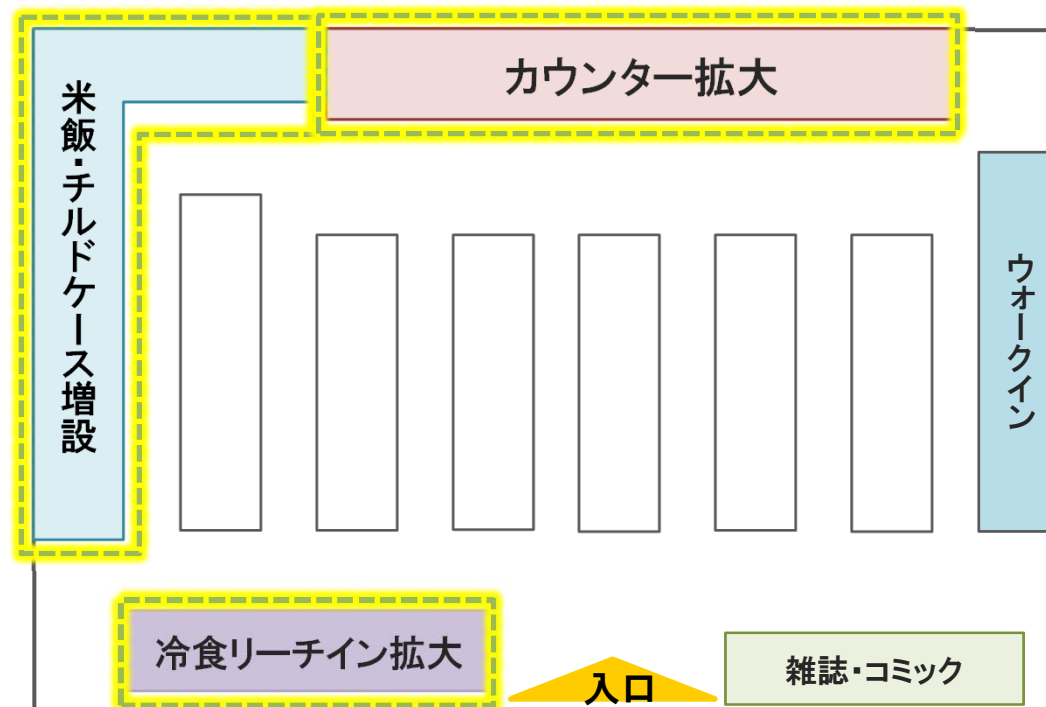
◆新レイアウト先行導入店状況

- ・11月末現在で既存店250店への展開が完了
売上効果は日販で約1.5万円(6月改装の69店実績)
- ・新店への展開は11月末現在で600店

主な販売伸長カテゴリー

順位		地区との差
1	ポケット・洋風菓子	+2,000円
2	麺類・その他	+1,900円
3	スナック菓子	+1,500円
4	冷凍食品	+1,300円
5	デリカテッセン	+1,100円
6	生活デイリー	+1,100円
7	カウントFF(7カフェ)	+1,100円
8	フライヤーその他	+900円
9	ペストリー	+900円
10	FFおでん	+700円

◆新レイアウトの展開(199㎡パターン)



伸長するカウンター商品の新商品、新カテゴリー強化

テストを継続的に実施(効果検証後、拡大を予定)

新レイアウトにより強化したカテゴリーは伸長、今後は商品開発と連動させ更なる拡大を図る

同質化を避け、次なる10年の成長を目指す



セブン&アイ HLDGS.

『ひとと環境にやさしい店舗』の実現に向けた取り組み

店舗数のさらなる拡大に向け、消費するエネルギーやCO₂排出量を最先端の技術により削減する事で、地球温暖化防止、持続可能な社会の実現につなげていく

環境負荷の低減…合計22技術

<代表的な技術>

- ・路面型太陽光発電パネル
(フランスの技術・アジア初)
- ・純水素燃料電池の発電利用
(コンビニ業界初)



働きやすさの向上…合計26技術

<代表的な技術>

- ・新型ウォークイン(コンビニ業界初)
⇒庫内を無風にし作業性向上と身体的負荷軽減
- ・冷凍冷蔵設備のスライド棚化
(冷凍:量産化コンビニ業界初)



快適な店内環境づくり…合計10技術

<代表的な技術>

- ・空調機
⇒「ナノイーX」による店内空気の清浄により快適空間を実現
- ・快適空間トイレ
⇒(抗菌・消臭効果の高い床・壁・天井材を採用)など



働きやすい環境を整備し2017年12月7日より実証実験を開始し、順次拡大

◇電力使用量を約28%削減、◇作業時間を約5.5時間/日短縮

*1:標準店舗に設置した場合の換算(2013年度対比)

*2:平均的な店舗環境において、従来のあるべき手順で作業を実施した場合と比較した計算値Copyright (C) Seven & i Holdings Co., Ltd. All Rights Reserved.

同質化を避け、次なる10年の成長を目指す



セブン&アイ HLDGS.

働きやすい環境整備により、生産性と接客力の向上を図る

<p>◇1%チャージ減額</p>	<p>○拡大均衡の原資とし、積極的な商売につなげる ⇒店内体制の強化</p>							
<p>◇新レイアウトの展開</p>	<p>○お客様ニーズの変化に対応し店内レイアウトを大幅に変更 ⇒『食の外部化』と『中食ニーズ』の拡大に対応</p>							
<p>◇省力化・生産性向上</p>	<p>○食洗機全店へ導入(作業の効率化) ○RFID実証実験(常温商品に次いでデイリ-商品でのテスト開始) ○千代田二番町店「ひとと環境にやさしい店舗」実証実験</p>							
<p>◇従業員教育</p>	<p>○レジ接客研修(受講コース拡充) 2017年3月より、シフトリーダーコースに加え、基本コースを新設</p> <table border="1" data-bbox="936 1018 1765 1145"> <tr> <td>時期</td> <td>16年3~11月累計</td> <td>17年3~11月累計</td> <td rowspan="2">※店舗受講率 72.4%(11月末現在)</td> </tr> <tr> <td>累計受講者数</td> <td>11,169人</td> <td>29,585人</td> </tr> </table> <p>○外国人従業員向け接客研修(2017年3月より) 外国人従業員向けに日本式の接客を学ぶための研修制度</p>	時期	16年3~11月累計	17年3~11月累計	※店舗受講率 72.4%(11月末現在)	累計受講者数	11,169人	29,585人
時期	16年3~11月累計	17年3~11月累計	※店舗受講率 72.4%(11月末現在)					
累計受講者数	11,169人	29,585人						

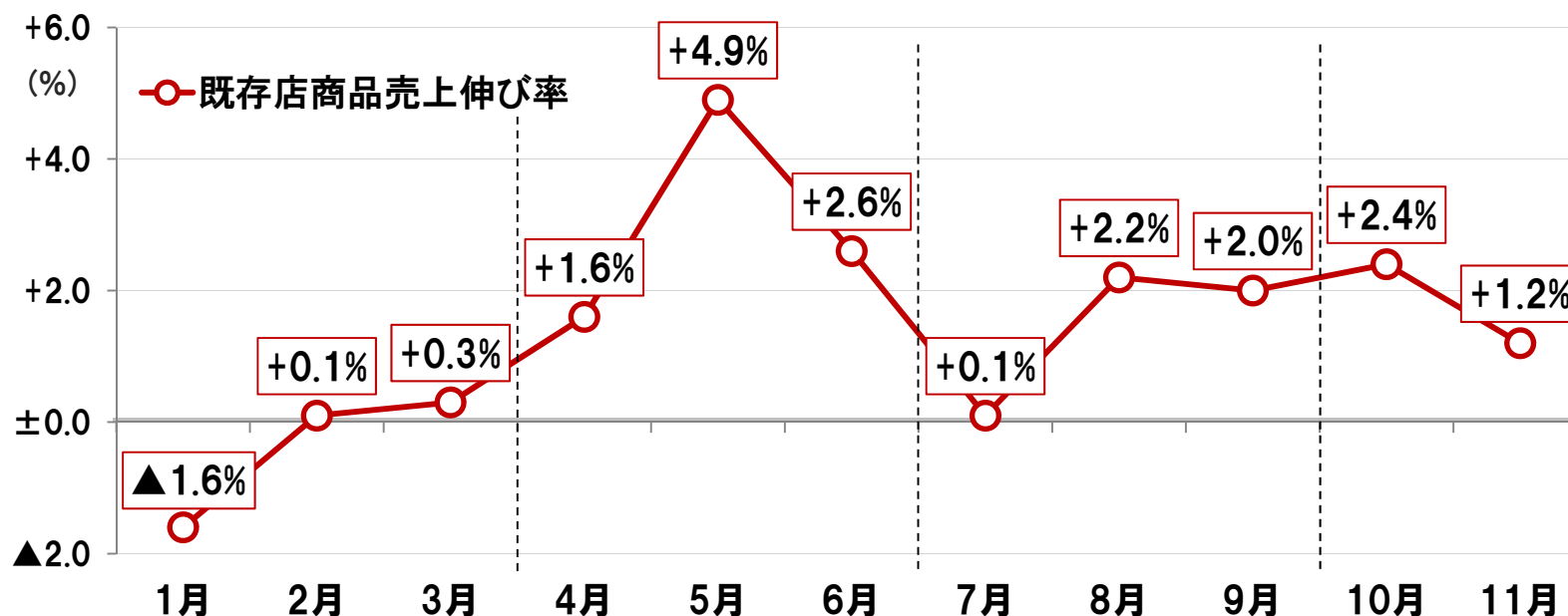
上記の他にも環境整備として各種サービス業務の効率化に取り組むと
同時に従業員の戦力化を進め、現場力(売る力)を高める

7-Eleven, Inc.
SEI

既存店商品売上伸び率・営業利益推移



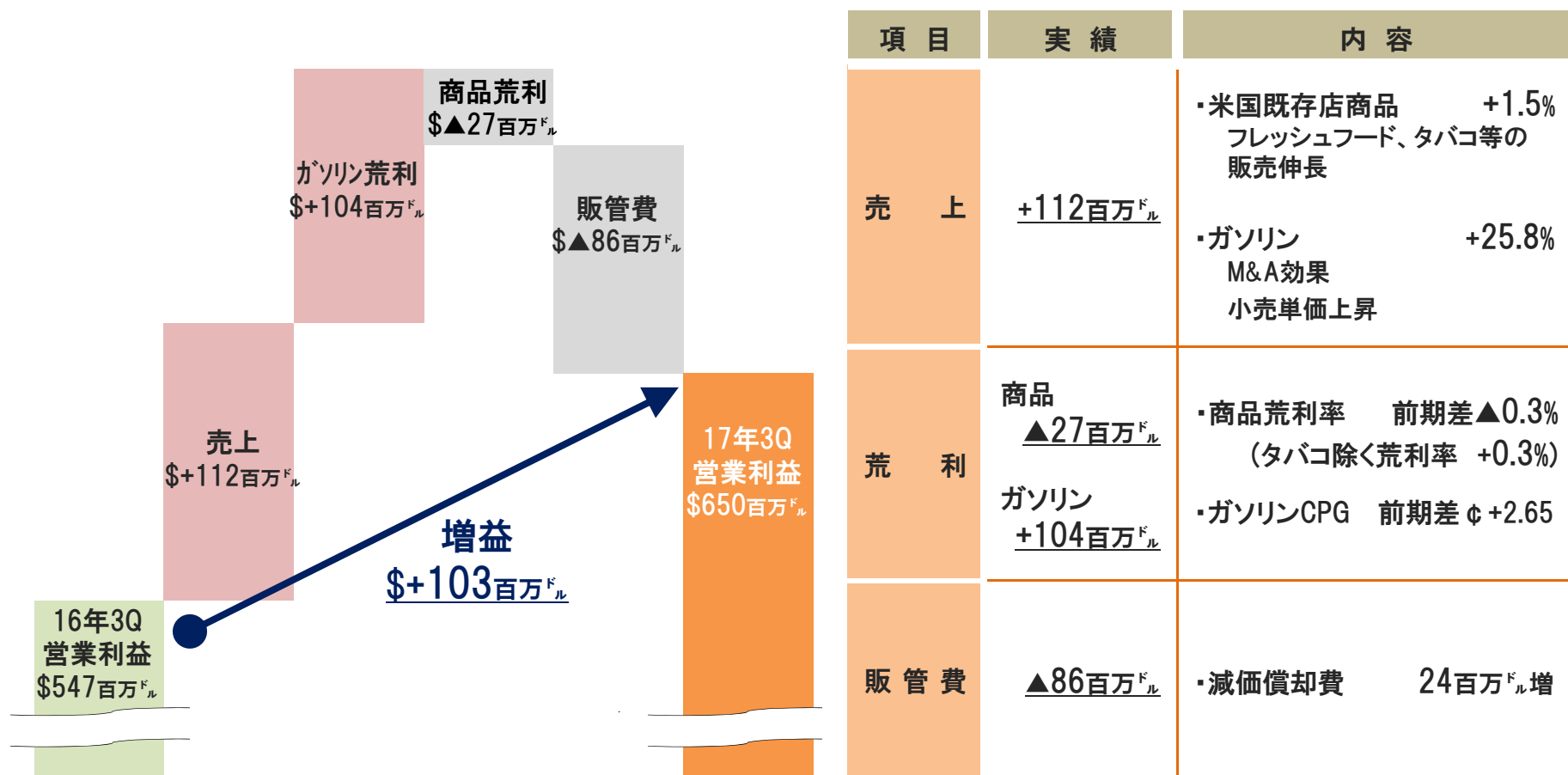
セブン&アイ HLDGS.



	1Q	2Q	3Q	3Q累計
営業利益	100億円	293億円	333億円	727億円
前期増減	▲21億円	+49億円	+105億円	+133億円

1Q	天候不順や特殊与件等による既存店売上のマイナスが影響し、減益
2Q	天候が安定し、既存店売上が好調に推移したことにより、大幅増益
3Q	ハリケーンの影響等があったものの、商品・ガソリンともに堅調に推移し大幅増益

営業利益増減要因



商品荒利のマイナスと販管費の増加を、主にガソリン売上・荒利の伸長で吸収し、増益を達成

前期M&A実績

2016年7月: CST Brands社 (79店)

2016年9月: Imperial Oil社 (148店)

成長戦略: シックス・ポイント・プラン



セブン&アイ HLDGS.

持続的成長を図るべく、以下の6項目を重点施策と位置づけ取組みを推進

①ファストフードの強化



- ・テスト販売強化とエリア拡大
- ・わらべや日洋HDとの取組み強化
(18年度本格稼働を見込む)

②品揃えの拡大



- ・商品棚追加により、約300SKU増
- ・今期2,090店で実施(累計8,030店)
- ・実施店では売上を約1%押し上げ

③PB商品の開発



- ・直近4年の平均年間伸長率 :+23%
- ・PB荒利率前期差+0.7%
(全体の荒利率を約0.1%押し上げ)

④デジタル戦略



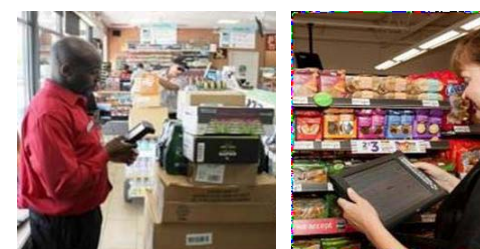
- ・7REWARDS ポイントプログラム先行実施
- ・客数+約2%(カナダゾーン10月度実績)
⇒CRM戦略・ビッグデータ活用

⑤新店開発と既存店活性化



- ・質の高い出店、不採算店の閉店
- ・Sunoco LP社からの事業取得
⇒ドミナント強化

⑥店舗の生産性向上



- ・オペレーションプロセス改善
(電子検品・設定発注・情報分析システム)
- ・生産性向上による接客レベル改善

Sunoco LP社からの一部事業取得について



セブン&アイ HLDGS.

◆取得完了の遅れ

・FTC(連邦取引委員会)の承認プロセスは最終局面、1月中に取得完了する見込み(公表済み)

◆収益貢献のイメージ: 1店あたり荒利額

【前提条件】 ・1年目:7-11システムの導入⇒ 荒利率はSEI平均並みに改善(以降は年率+0.1%伸長と仮定)

・2年目:7-11へ改装⇒ 売上伸長(改装後2年間は+5%伸長と仮定) ※過去のM&A案件での実績を参考に試算

・ガソリン販売量は横ばいと仮定

・下記期間中にフランチャイズ化は実施せず

	取得前	1年目	2年目	3年目
商品平均日販	\$4,800	\$4,800	\$5,040	\$5,292
伸び率	-	±0.0%	+5.0%	+5.0%
商品荒利率	31.5%	34.5%	34.6%	34.7%
前年差	-	+3.0%	+0.1%	+0.1%
ガソリン日販量	5,500ガロン	5,500ガロン	5,500ガロン	5,500ガロン
伸び率	-	±0.0%	±0.0%	±0.0%
荒利額合計(年間)	-	約\$1,006,000	約\$1,040,000	約\$1,070,000
伸び率	-	-	+3.2%	+3.3%

※ガソリン荒利については、Sunoco LP社との供給契約締結を前提に試算

構造改革事業の進捗

イトーヨーカ堂(IY)

そごう・西武(SS)

IY:構造改革進捗状況



セブン&アイ HLDGS.

※17年度の店舗数は4Qでの予定を含む

①衣料・住居を減積し、
テナント化を推進

16年～17年度で26店改装実施

②食品強化

17年度下期に10店舗の食品売場を新しい
フォーマットに改装実施

③16年～20年度に40店舗を閉店

16年～17年度で24店舗を閉店

④30年以上の店舗を対象に
店舗再開発を検討

19年度に4店舗、以降順次再開発を予定

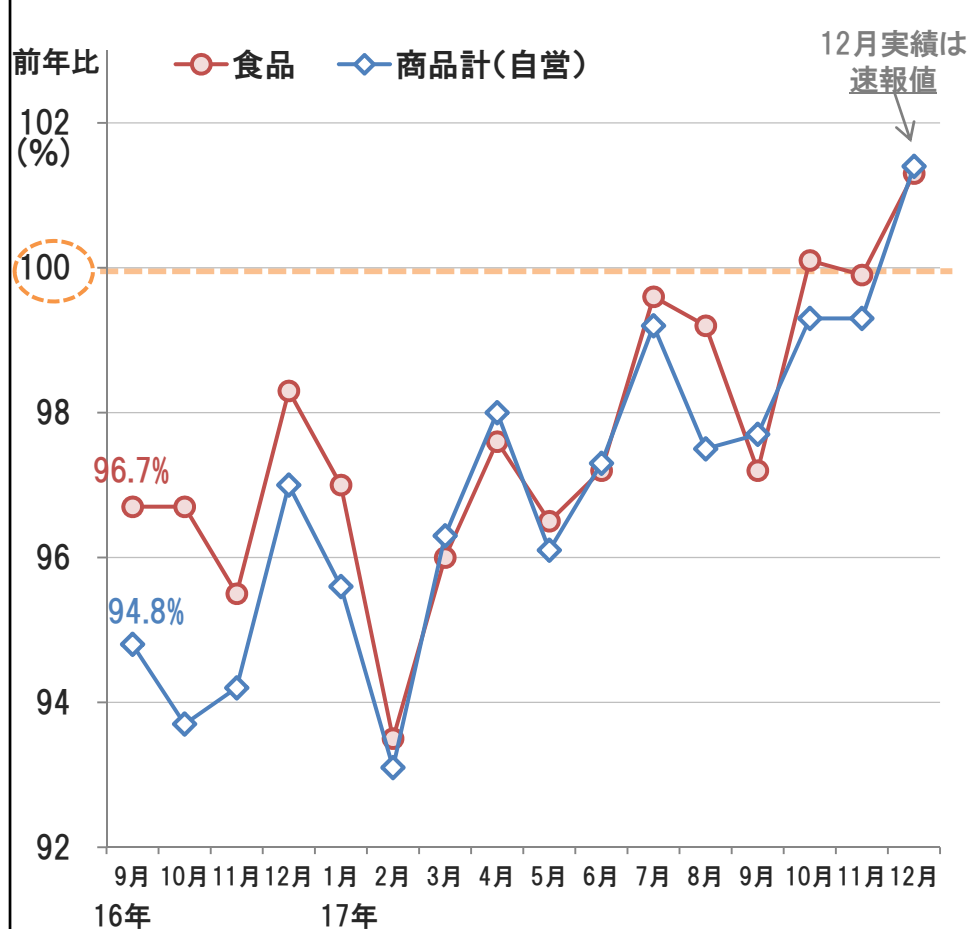
店舗構造改革は計画通り推進

IY:構造改革進捗状況

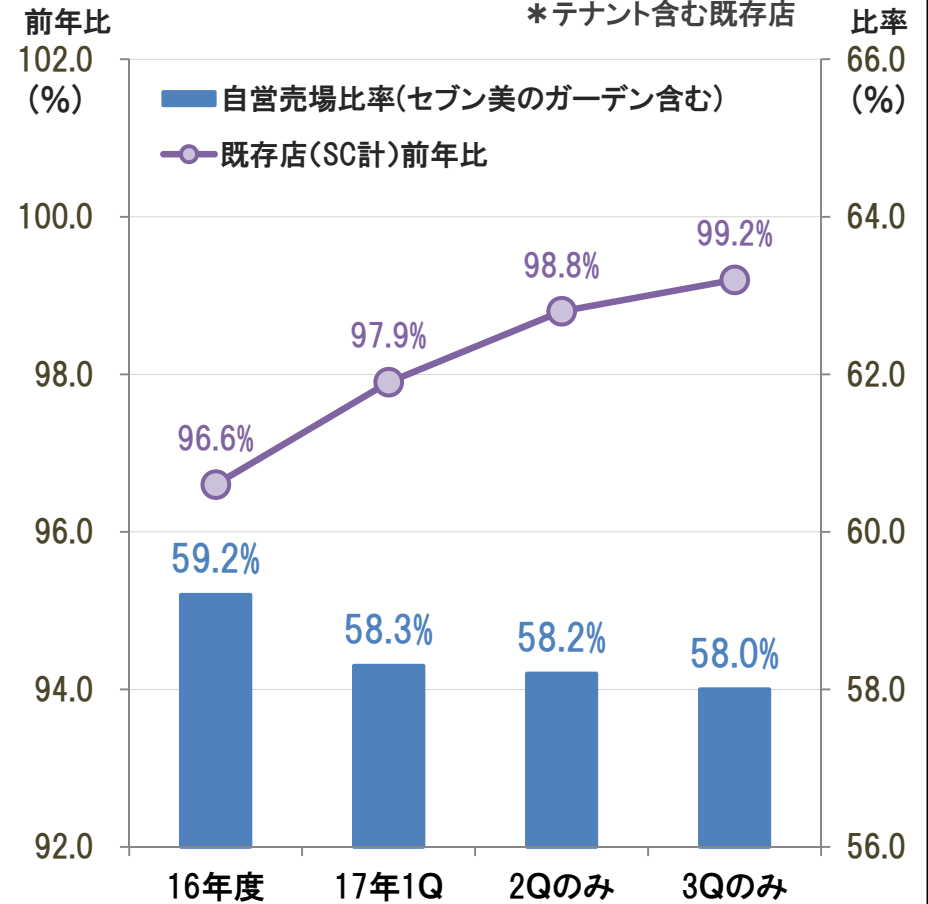


セブン&アイ HLDGS.

◆既存店売上前年比推移



◆自営売場比率と既存店(SC計)^{*}前年比推移



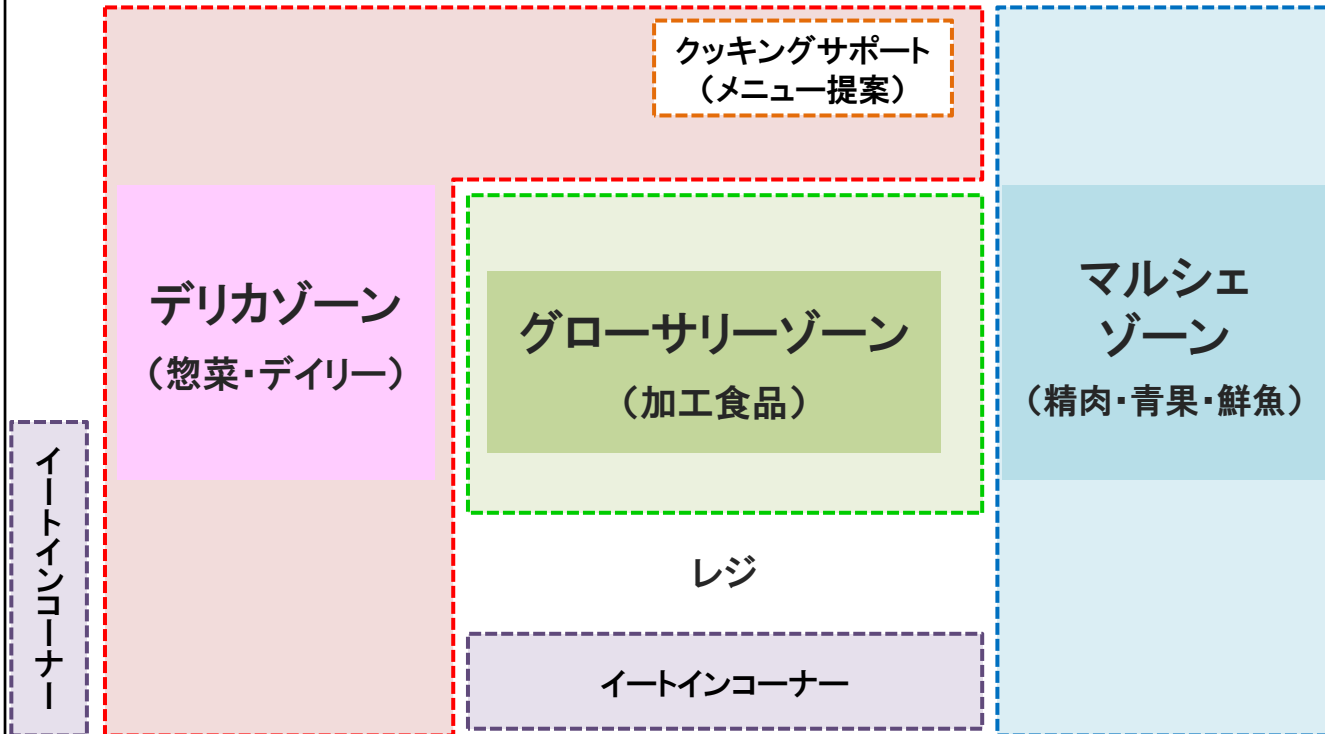
食品強化と自営売場を縮小しテナント化を進める事で
既存店及び既存店(SC計)の売上は回復傾向

IY: 食品強化に向けた売場フォーマットの見直し

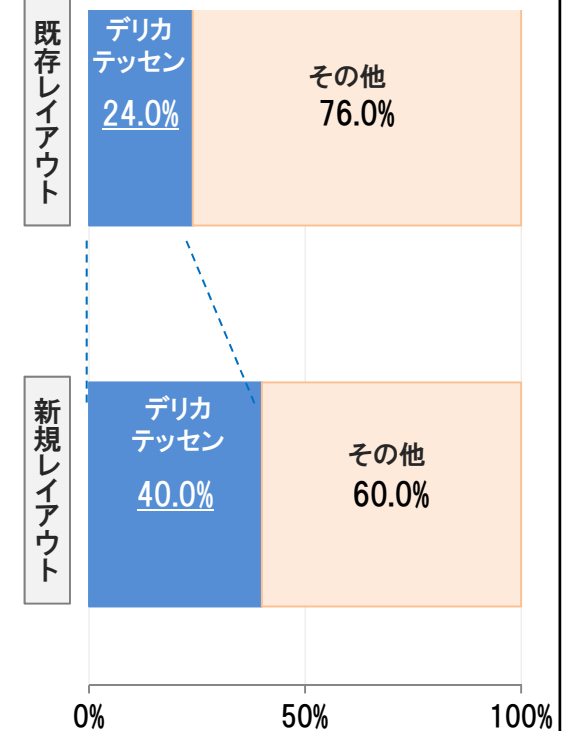


セブン&アイHLDGS.

◆食品売場新規レイアウトイメージ(売場坪数:900~1,000坪)



◆食品売場における面積比較



売場比率

【デリカテッセン売場面積】24%⇒40%へ **拡大**

改装ポイント

デリカテッセン、生鮮、グロサリーをそれぞれゾーン化
特にデリカテッセンはイトインコーナーを併設し、売場・品揃えを大幅に強化

効果

12/8に改装オープンした8店舗の実績(前年比) ※12/8~31実績

店計客数 **107%**(IY全店客数**101%**) 食品売上 **109%**(IY全店食品:**102%**)*

*食品売場を改装した8店舗でIY全店食品売上を0.8%押し上げ

IY:店舗構造改革の事例

大宮宮原店(2017年12月8日改装オープン)



セブン&アイHLDGS.

◆対応内容

売 場	実施内容	12/8~31 売上前年比
デ リ カ	唐揚げ、おにぎり等の手作りに拘った専門店や量り売りバイキングの導入	113%
マ ル シ エ	鮮魚、精肉、青果を隣接展開、ボリュームあるライブ感の演出	111%
グ ロー サ リ ー	マーケットに合わせた品揃え拡充(和風調味料、健康飲料、菓子等)	105%

◆改装後の実績(前年比) ※12/8~31実績

	客数	売上			
	店計	店計	食品	衣料	住居
大宮宮原店	107%	107%	110%	108%	102%
IY全店	101%	102%	102%	101%	101%

食品効果により客数が伸長、店全体の売上改善に寄与

IY:IYフレッシュの進捗



セブン&アイ HLDGS.

◆テスト概要

2017年11月28日～ 新宿区・文京区にて先行テスト開始

品揃え:生鮮品・ミールキット商品 合計約5,000SKU、 配送料金:350円(4,500円以上購入で無料)

◆お客様の声・要望 ※12/17～20実施 アンケートより

商品	品揃えの幅の拡大	配送	お届け時間帯の拡大(早朝・夜間)
	ミールキット商品の拡充		無料配送条件(4,500円)の引き下げ

◆課題認識

リピート率は上昇傾向	満足度は一定の評価	新規顧客獲得が課題	認知度向上の必要性
------------	-----------	-----------	-----------

◆対応策(一例)

・ネットスーパーの売れ筋商品の導入	・チラシ折込/手配り、主要駅ポスター掲出
・セットメニューの提案	・LOHACOトップページからの誘導
・3,000円以上購入で無料配送キャンペーン (~2/28)	・LOHACOユーザーへのメールマガジン配信

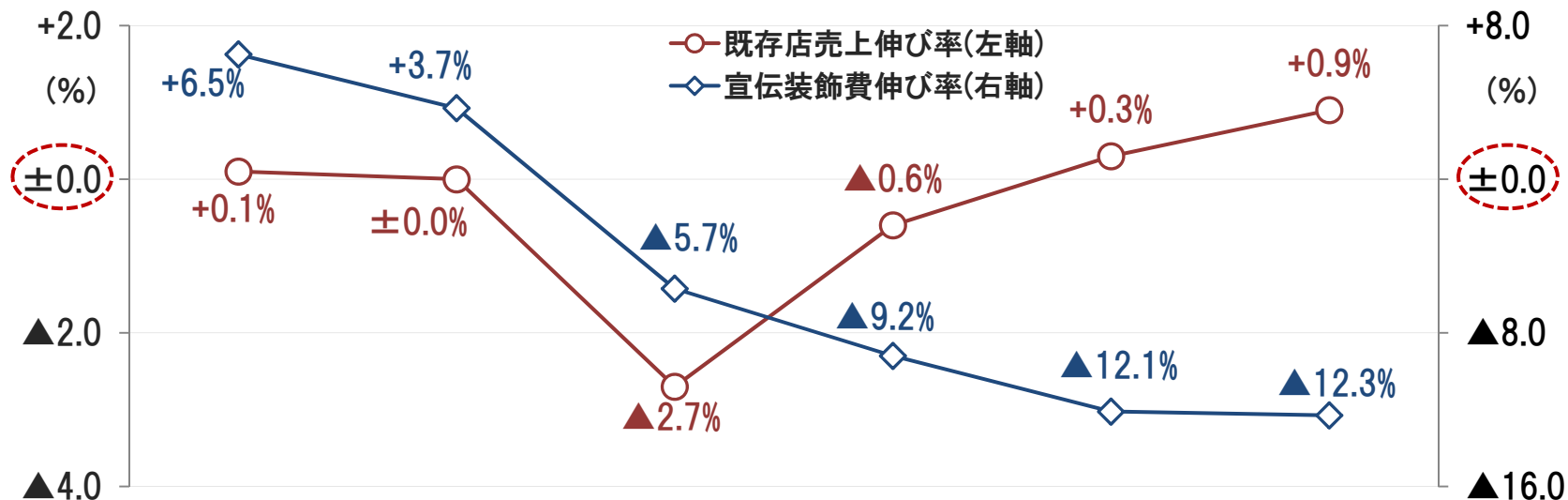
PDCAをまわしながら顧客ニーズに対応し、エリア拡大へ繋げる

SS: 営業構造改革の成果



セブン&アイ HLDGS.

◆既存店売上伸び率・宣伝装飾費伸び率・商品荒利率・営業利益の推移



(%・百万円)	14年度	15年度	16年度	17年度1Q	17年度2Q	17年度3Q	3Q累計
商品荒利率	24.6	24.3	23.9	24.5	23.5	24.8	24.3
前期増減	▲0.2	▲0.3	▲0.4	▲0.1	▲0.3	+0.4	±0.0
営業利益	10,226	7,411	4,341	380	246	▲769	▲142
前期増減	+85	▲2,815	▲3,070	+366	+216	+1,036	+1,619

ポイントセールに依存した集客、売上拡大策の見直し
 プラスポイントフェア：前期差▲101日

個店裁量によるイベント・企画の開催
 売場編集力による売上・荒利の改善

宣伝装飾費を抑制しながら既存店売上を伸ばし、営業増益を達成

SS:事業構造改革の成果

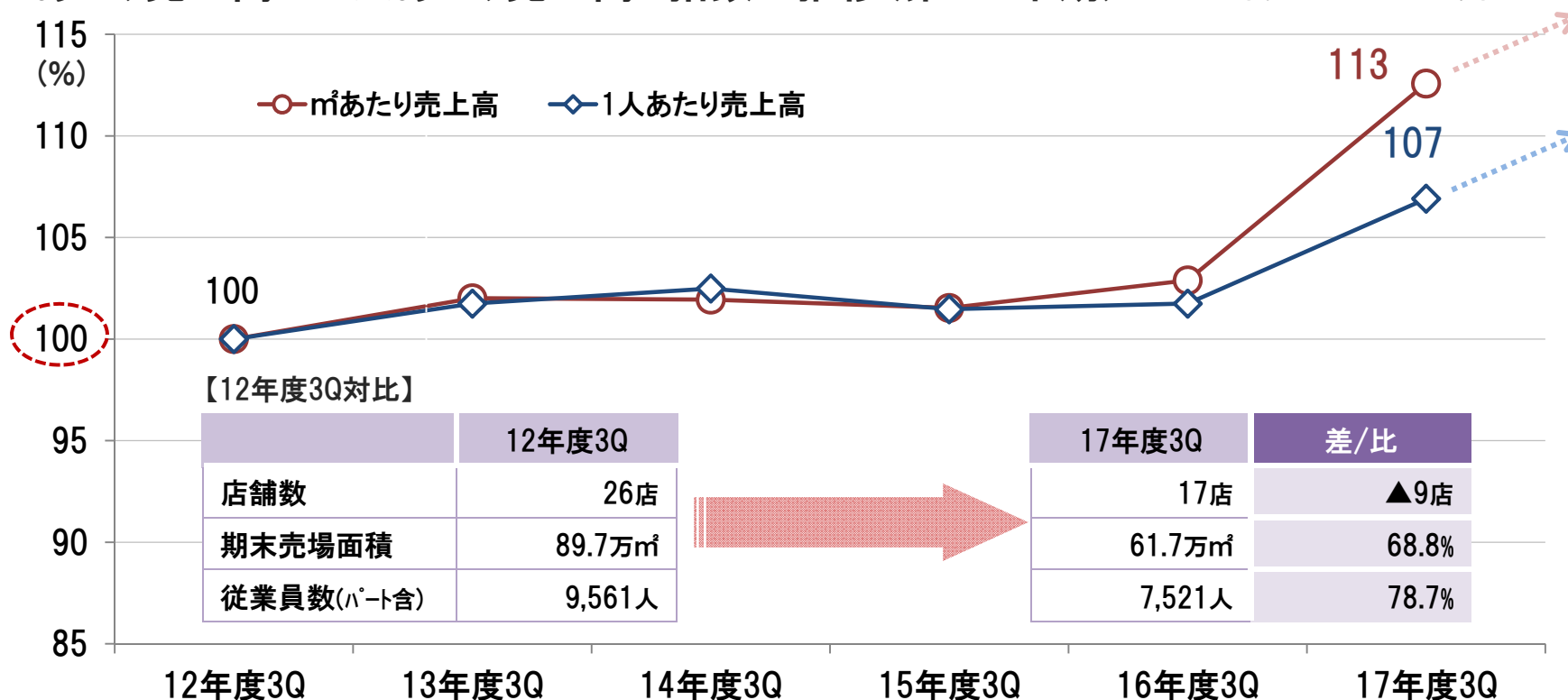


セブン&アイ HLDGS.

◆内容

2016年	9月: 旭川店・柏店 閉店	10月: 希望退職実施
2017年	2月: 八尾店・筑波店 閉店	10月: 神戸店・高槻店 譲渡
2018年	2月: 船橋店・小田原店 閉店(予定)	

◆㎡あたり売上高*1・1人あたり売上高*2指数の推移(第3四半期) ※2012年度3Qを100とした場合



*1 ㎡あたり売上高: 売上高 ÷ 稼働売場面積 *2 1人あたり売上高: 売上高 ÷ (期中平均社員数 + パート社員数)

パート社員数: 月間163時間換算による月平均人員

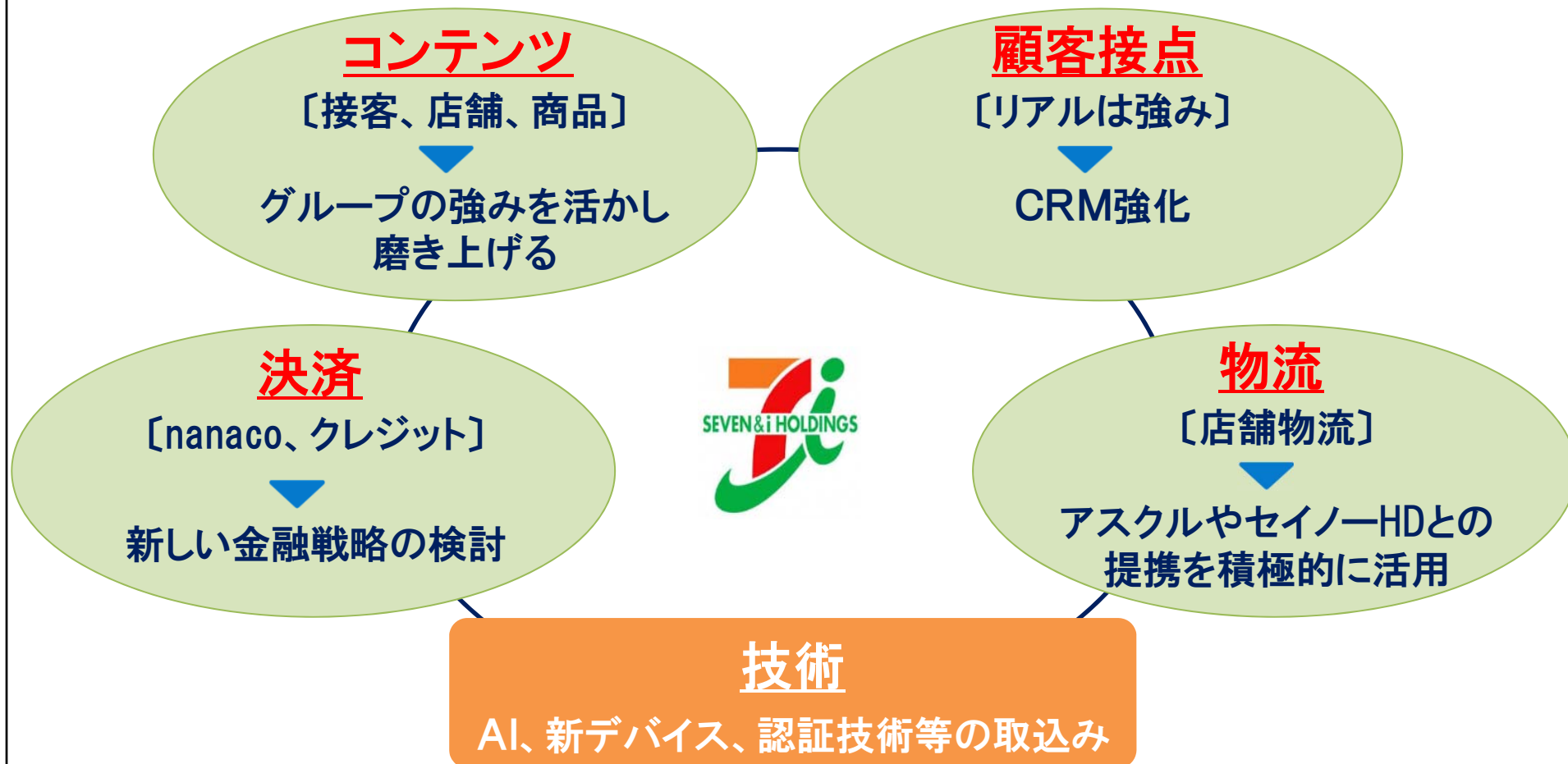
Copyright (C) Seven & i Holdings Co., Ltd. All Rights Reserved.

グループ指針

グループ指針



セブン&アイ HLDGS.



環境変化のスピード感に対しては、「外部との連携」も検討

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。