

# 株式会社セブン&アイ・ホールディングス

## 2017年2月期 決算説明会

2017年4月7日

株式会社セブン&アイ・ホールディングス

# 16年度の総括及び17年度の計画

## ◆16年度の総括

	実績	前年比	前期差	コメント
グループ売上	10兆6,215億円	99.2%	▲815億円	為替影響を除くと102.4%
営業利益	3,645億円	103.5%	+122億円	6年連続過去最高益を更新
純利益	967億円	60.1%	▲641億円	構造改革の推進による影響でマイナス

## ●経営課題の抽出と中期経営計画の策定及び組織作り

### 17年度計画 中計初年度

	実績	前年比	前期差	コメント
グループ売上	11兆1,500億円	105.0%	+5,284億円	日米コンビニエンスストア事業が牽引
営業利益	3,865億円	106.0%	+219億円	中計初年度、確実に達成を目指す
純利益	1,770億円	182.9%	+802億円	構造改革費用を保守的に織り込む

## ●国内・海外CVS事業における圧倒的な地位の確立に向けたスタートの年

## ●構造改革を推進し収益改善を目指す

# 中期経営計画ふり返り

(2016年10月7日発表)

# 中期経営計画の概要

■数値目標：19年度営業利益4,500億円・ROE10%

I 日米CVS事業を成長の柱とし、経営資源を集中させる

II エリアと業態の「選択と集中」を進める

①H20との資本業務提携の基本合意書の締結、SS関西店舗承継、首都圏基幹店への資産集中

②IY：首都圏、食品事業への重点化の検討開始

III GMS・百貨店再生に、不動産再開発の視点を取り入れる

IV オムニチャネル戦略の見直し：顧客戦略の観点で、顧客生涯価値に重点化

V 来春を目処にマネジメントアプローチの観点でセグメントを見直す

セブン-イレブン・ジャパン

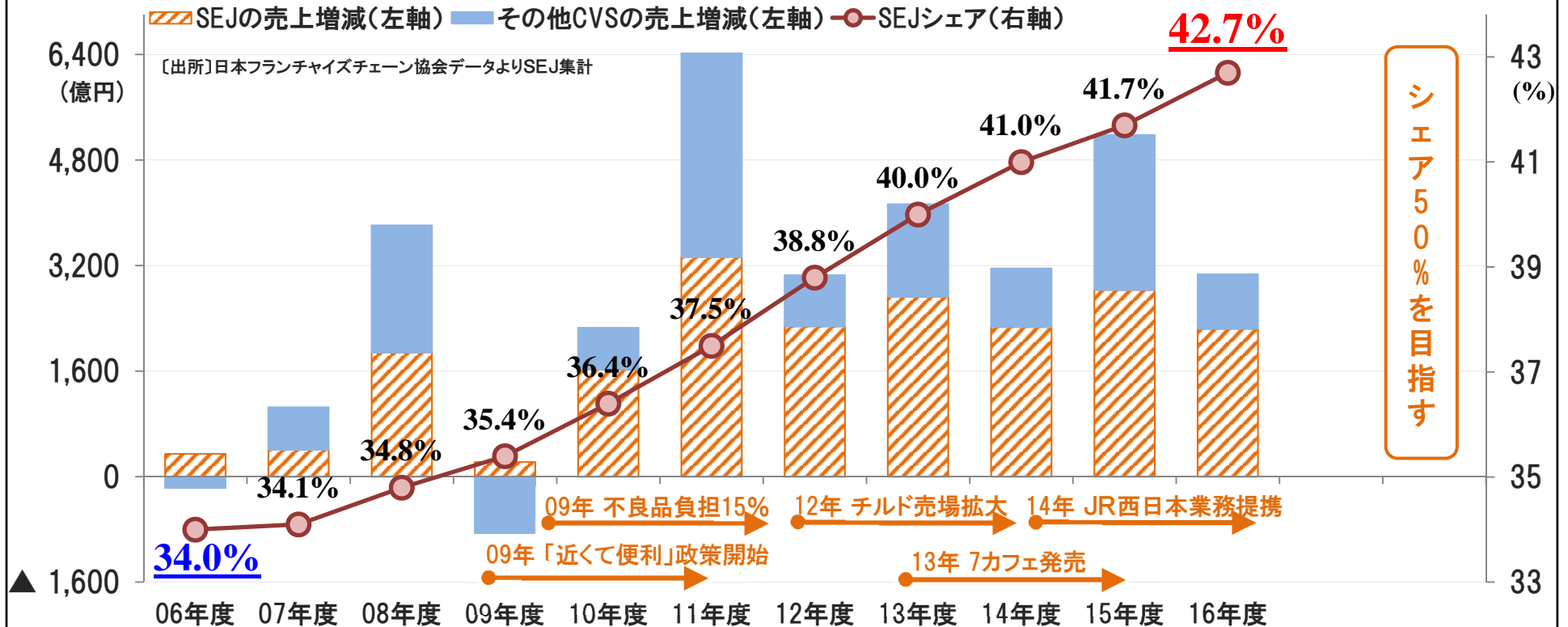
SEJ

# 年度別売上シェアと売上増減の推移

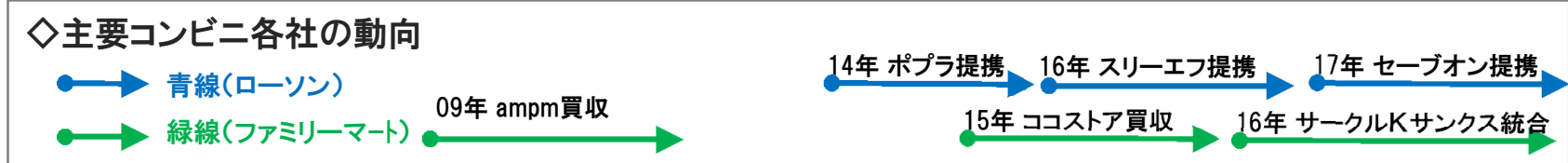


セブン&アイ HLDGS.

## セブン-イレブンのシェア拡大により、再編が加速



シェア50%を目指す



業界内での再編が加速する中、変化に対応し続ける事で更なる成長を目指す

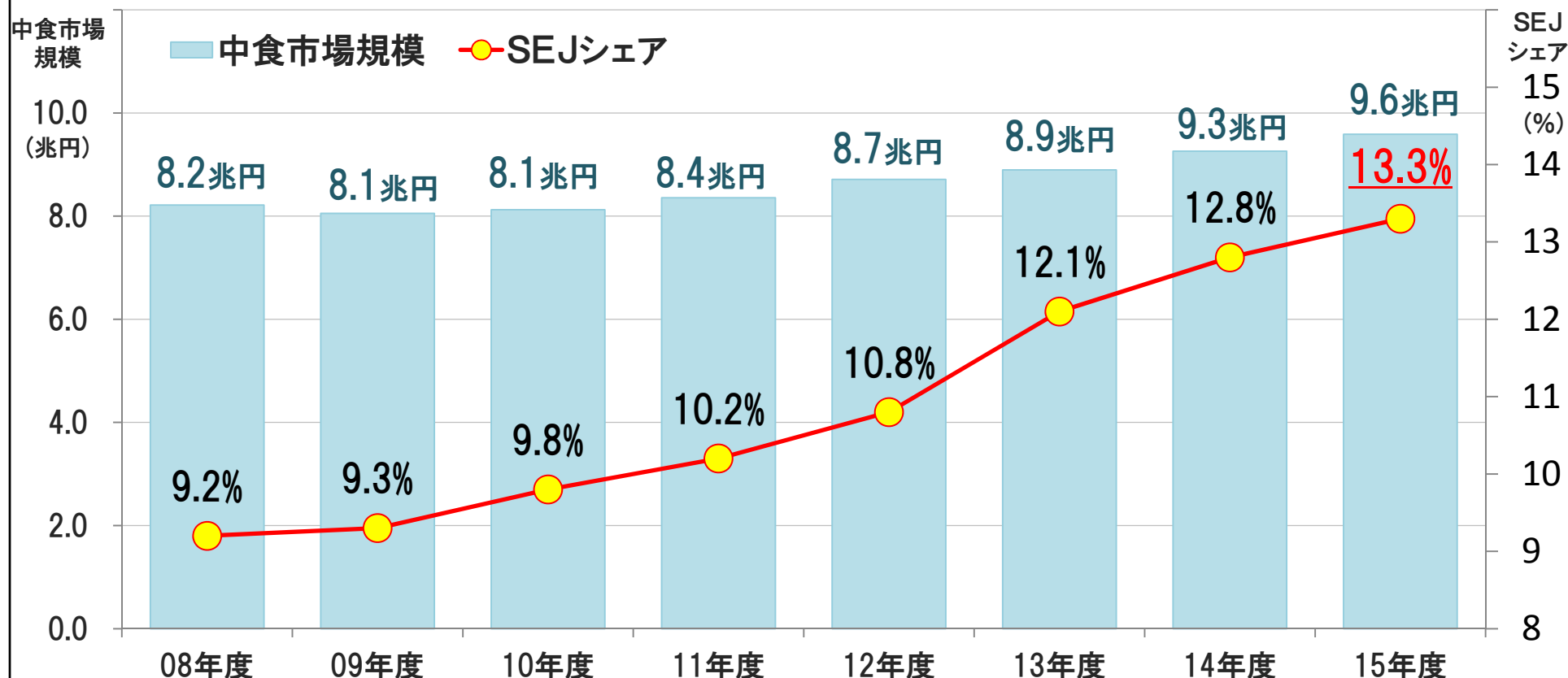
# マーケットチャンス(食の外部化)に対する打ち手



セブン&アイHLDGS.

高齢化、世帯人数の減少、有職女性の増加など社会構造の変化に伴い中食市場は拡大  
⇒ニーズの変化に対応し、FFの強化に積極的に取組みシェアを拡大

〔出所〕中食市場…日本惣菜協会(惣菜白書)



今後も、商品力の強化や店内レイアウトの見直しなどにより、更なる成長を目指す

# 既存店の成長戦略

## 09年から「近くて便利」政策スタート

社会構造が変化中、  
食の外部化ニーズに対応するため  
食卓応援強化政策スタート

### ◇店を使われ方(客層)の変化

[出所]客数指数(POS分析)、客層(nanacoデータ)

		07年度	16年度
客数指数 <small>*07年を100とした場合</small>		100	109
購入客層	女性客比率	42.3%	47.4% (+5.1%)
	50歳以上比率	25.8%	40.0% (+14.2%)

### ◆カテゴリー別の売上変化

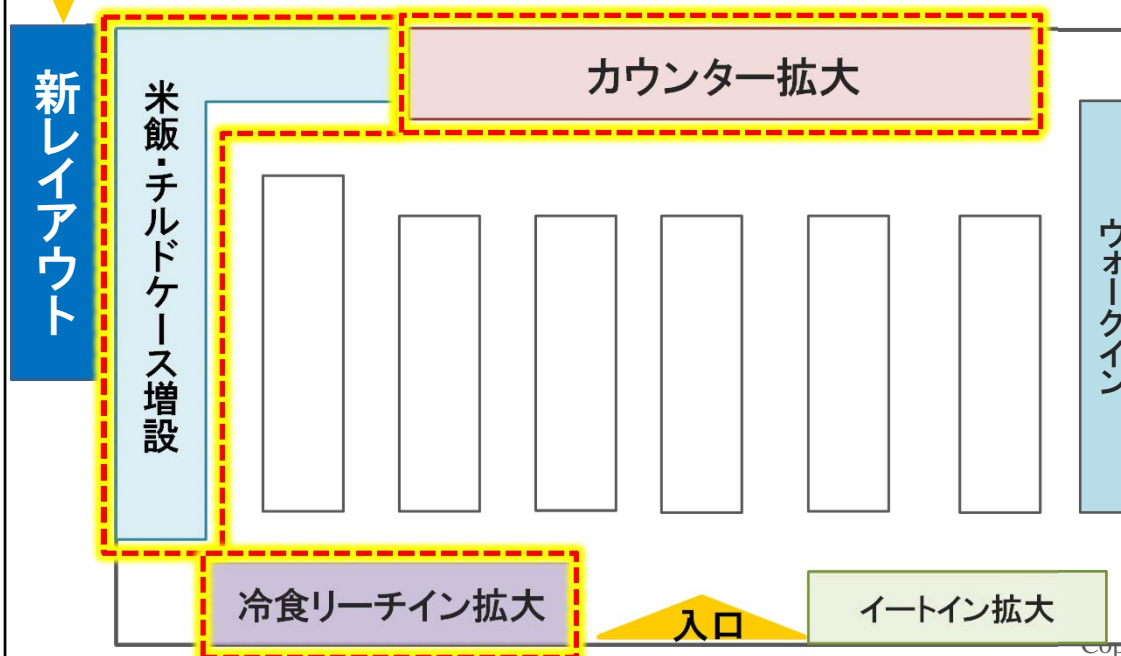
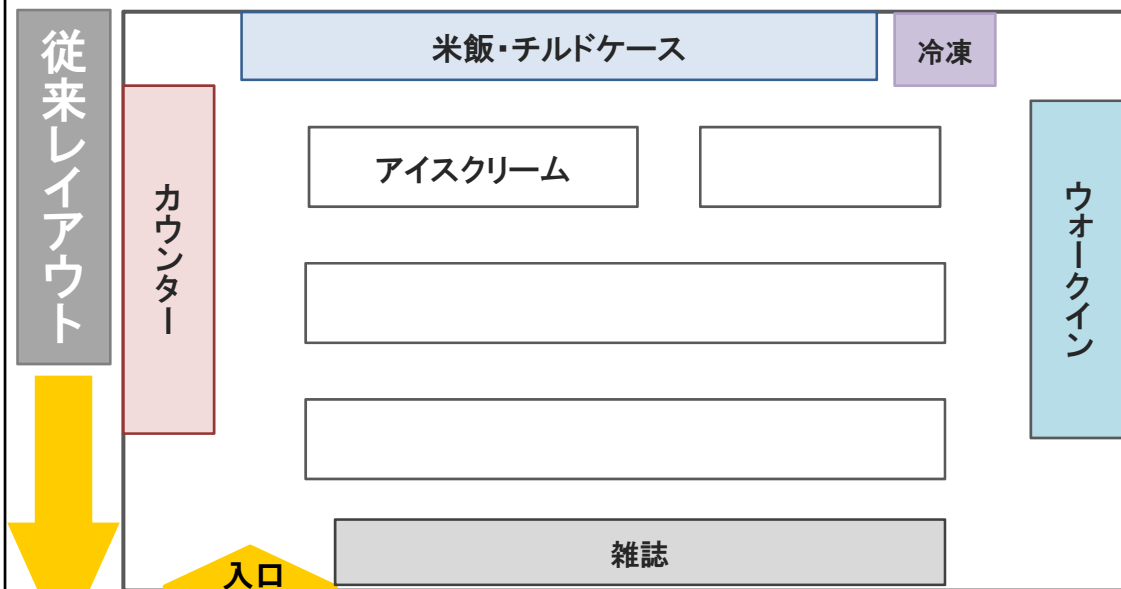
(2006年と2016年の平均販売金額・平均販売数比較)

	販売金額 (日販)	販売数量 (日販)
冷凍食品 (ロックアイス除く)	473%	562%
カウンター商品	257%	232%
タバコ	136%	94%
デイリー商品	116%	122%
酒類	77%	81%
雑貨	72%	84%
雑誌 (コミックス・書籍含む)	43%	37%

客層が拡大し、お店の使われ方が大きく変わり、カテゴリー毎の売上も大きく変化



# 既存店の成長戦略(新レイアウト)



今後も加速する  
『食の外部化』と『中食ニーズ拡大』

店内レイアウトを大幅に変更  
※日販押上げ効果3~4万円を見込む

## ◆新レイアウトの展開計画

時期		店舗数
17年度	既存店	800店
	新店	1,100店
21年度迄の累計	既存店	10,000店 +新店 *1

\*1:狭小店舗、特殊立地などは除く

# 既存店の成長戦略(商品力の強化)



セブン&アイ HLDGS.

## 新7カフェ 一体型カフェラテマシン



従来のアイスマルクビーズに替えて、専用ミルクを開発

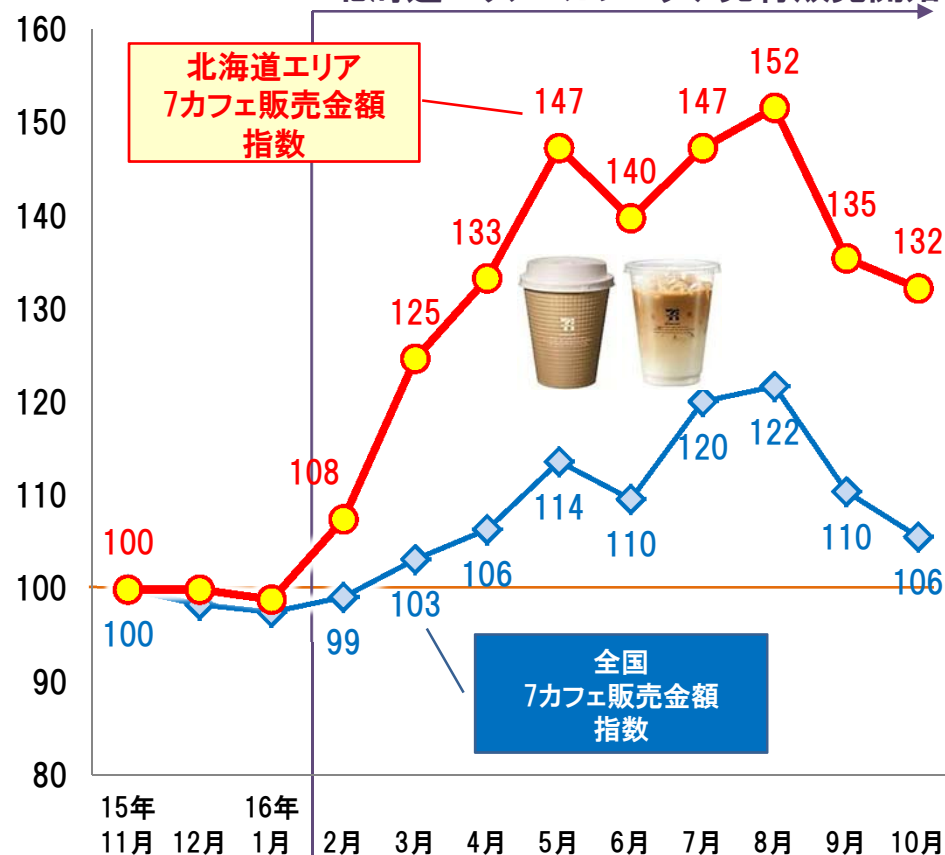
今期中に全店へ導入

※17年2月末時点で2,800店へ導入済

## ◆先行販売エリアの販売状況

※15年11月度を100とした場合

北海道エリア カフェラテ先行販売開始



カフェラテ導入を先行した北海道エリアではセブンカフェの販売が大きく伸長

# リスク(労働環境の変化)に対する打ち手

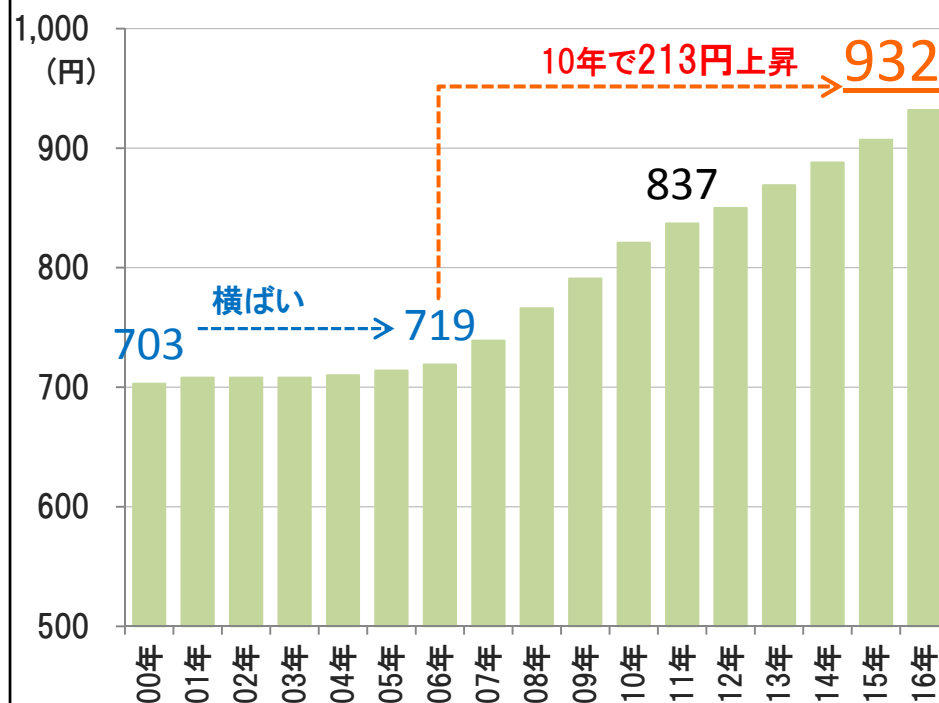


セブン&アイHLDGS.

## 2017年9月よりセブン-イレブン・チャージ1%特別減額\*を実施

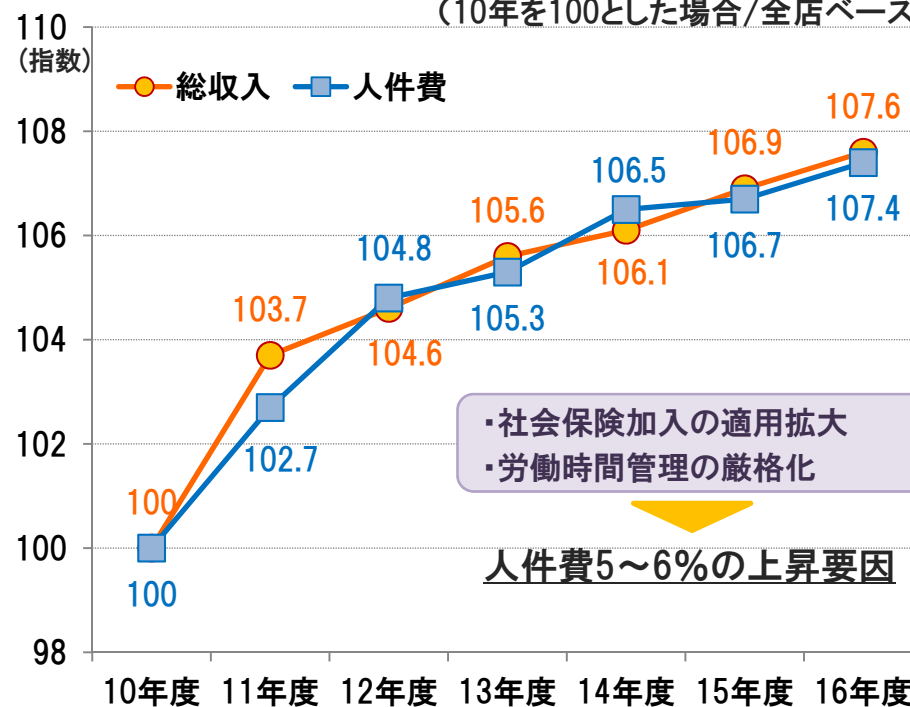
12ヶ月で約160億円の影響

### ◆最低時給の推移(東京) [出所]厚生労働省



### ◆加盟店の総収入と人件費推移

(10年を100とした場合/全店ベース)



加盟店満足度を高める施策を実施する事で、更なる成長に向けた好機と捉える

- ①既存オーナー様がより**拡大均衡の店舗経営に専念できる環境整備⇒既存店成長**
- ②将来の**新規オーナー様の加盟促進⇒新店出店による成長**

# 生産性の向上(働き方改革へのサポート)

カウンター商材の販売什器を洗浄するための食洗機の導入



◇今期中に全店へ導入  
※17年2月末時点で1,260店に導入済

## ◆作業時間

手洗い → 食洗機

約▲1時間

## ◆人件費

1日1時間削減

約▲30万円/年間

## ◆水使用量(1店舗あたり)

削減効果

約▲20%

※店舗実証によるSEJ試算値

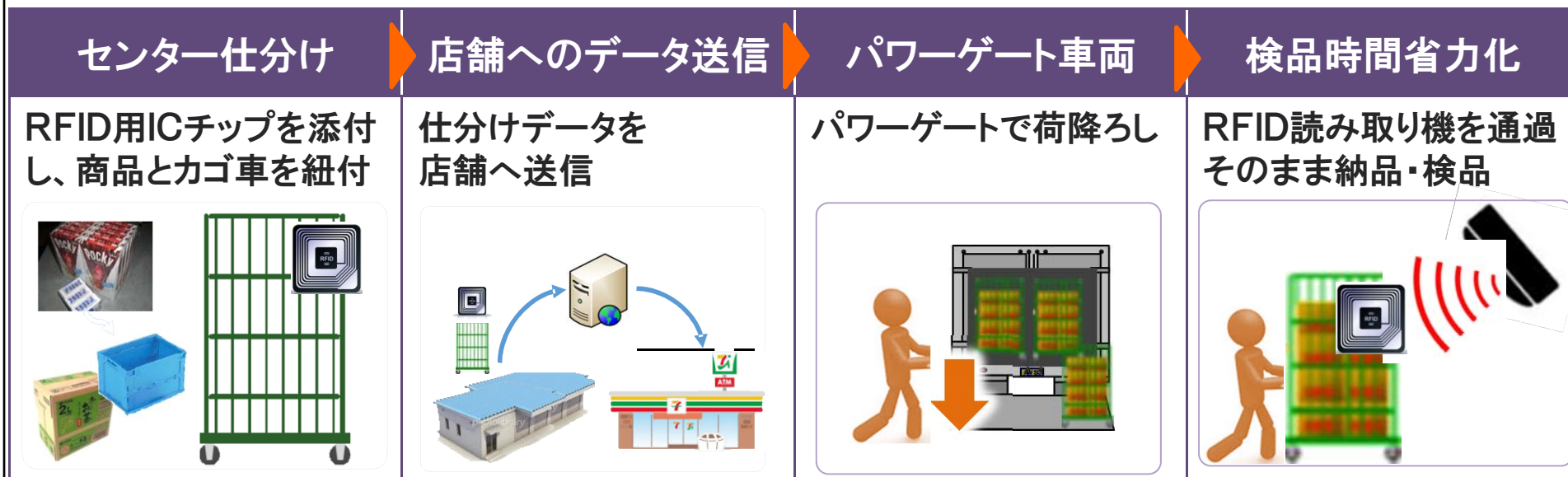
作業効率の改善を図りながら、接客サービスの質を高める

# 生産性の向上(働き方改革へのサポート)



セブン&アイ HLDGS.

RFID\*1を活用した店舗検品省力化実証実験を8月を目途に開始



## RFID活用による効果

\*1:RFID:電波の送受信により、非接触でICチップの中のデータを読み書きする技術

●店舗検品省力化の効果 1日あたり検品時間 170分 ⇒ **8分**  
(年間:約80万円の人件費削減効果に相当)

### ●配送員作業の効果

センター仕分け・積込み、車両から台車への荷下ろし、店舗での荷下ろしの大幅な削減により

①女性ドライバーなどの雇用促進 ②ドライバーの労働条件改善

# 17年度の主な行為と数値計画

	17年度計画	前年差異
チェーン全店売上	4兆7,080億円	+1,923億円
営業利益	2,440億円	+5億円
既存店前年比	101.5%	—
荒利率	32.1%	+0.3%
出店	1,600店	▲82店
店舗純増数	700店	▲150店
設備投資額	1,800億円	+549億円

- ・広告宣伝費は継続して費用対効果の視点で抑制
- ・新レイアウト、食洗機導入による日販押上効果は織り込んでいません
- ・出店1,682店⇒1,600店/鉄道への出店が一巡し、スクラップ&ビルド戦略強化
- ・主な既存店の設備投資⇒新レイアウト(+270億円)、カフェラテマシン(+135億円)、食洗機(+150億円)

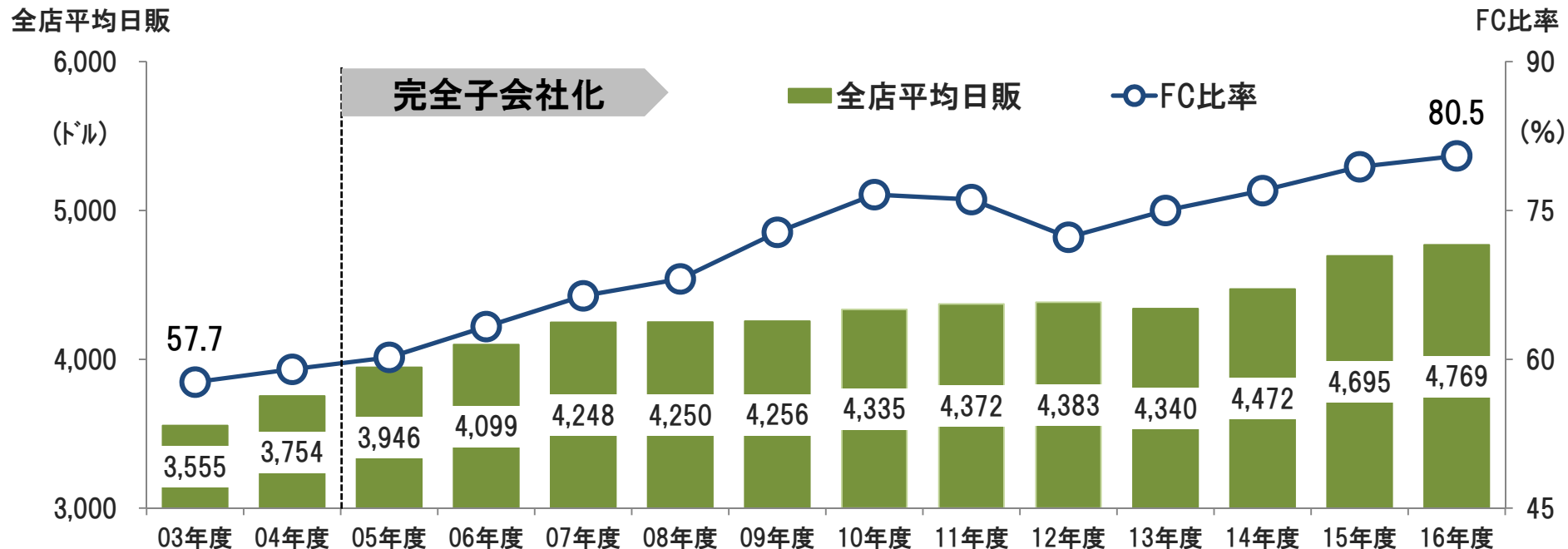
**7-Eleven, Inc.**  
**SEI**

# 基本戦略：質を伴った成長



セブン&アイ HLDGS.

## ◆全店平均日販とフランチャイズ比率推移



営業利益 (百万ドル)	137	172	293	275	269	335	367	379	410	478	523	563	639	704
米国既存店商品売上伸び率	+3.2%	+5.3%	+4.4%	+3.1%	+3.1%	+0.4%	+0.6%	+1.5%	+2.8%	+2.9%	+1.0%	+3.1%	+5.8%	+2.1%
総店舗数	5,784	5,799	5,829	6,050	6,088	6,196	6,389	6,610	7,149	8,118	8,292	8,297	8,500	8,707

①フレッシュフードの強化

②出店基準の見直し

③優良物件のM&A

1店1店の質を上げ、フランチャイズ化を促進することにより収益性を向上



# Sunoco LP社の小売事業の一部を取得



セブン&アイ HLDGS.

## ◆買収の背景

- ①ガソリンメジャーによる小売事業からの撤退が進む中、残された希少な優良案件
- ②店舗網の強化

サプライチェーンの  
充実が図れる

## ◆Sunoco LP社小売事業の概要(2016年12月期)\*1

商品売上	約4,800ドル/日/店	SEIの平均日販と同等以上
ガソリン販売量	約5,100ガロン/日/店	SEIの販売量の約1.5倍

## ◆買収店舗数

	Sunoco LP社 買収店舗数	SEI *2 既存店舗数	合計 店舗数
中西部(テキサス州)	約550店	約680店	約1,230店
南東部(フロリダ州など)	約110店	約810店	約920店
北東部(ニューヨーク州など)	約450店	約2,960店	約3,410店
3エリア合計	1,108店	約4,450店	約5,560店

- ◇SEI  
質の高い店舗の拡大による売上向上と中長期的な収益性強化
- ◇Sunoco LP社  
小売事業からの戦略的撤退と卸売事業への集中

買収金額3,305.6百万ドル(SLB\*3実施予定)、中長期的な成長確度を高める

\*1 Sunoco LP社の数値は、同社の開示資料(10-K)より抜粋または推計

\*2 SEI店舗数:2016年12月末時点

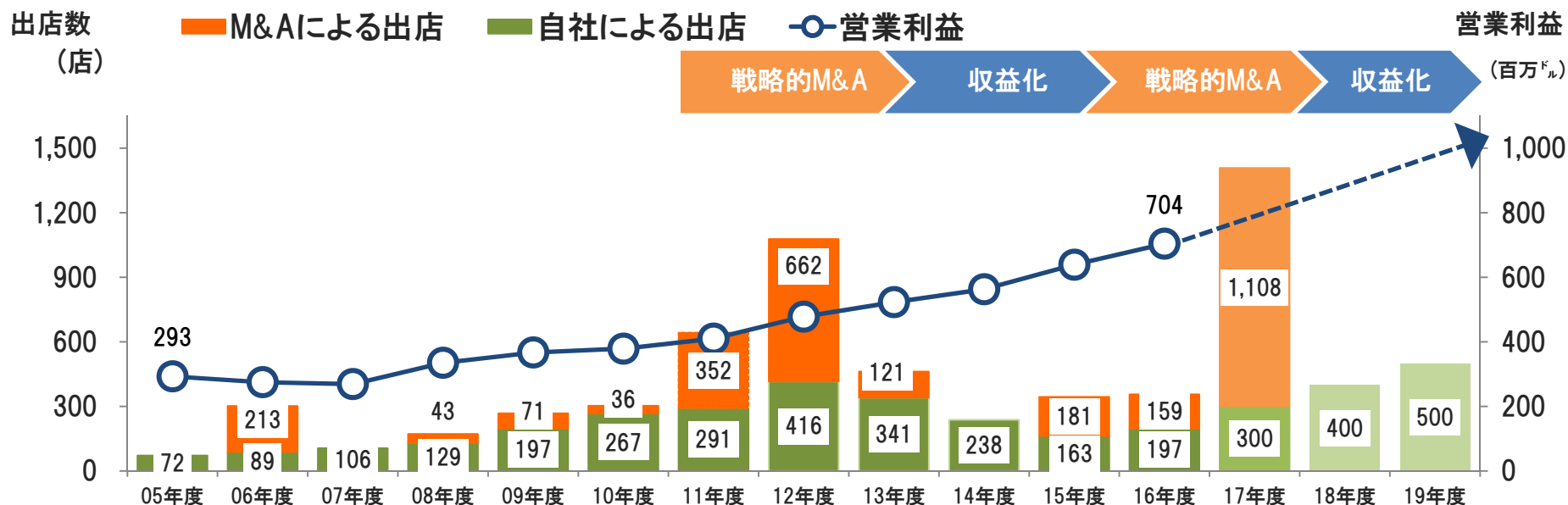
\*3 SLB:セールス&リースバック

# 中期計画：質を伴った成長の更なる加速



セブン&アイ HLDGS.

## ◆出店数と営業利益の推移



## ◆戦略的M&A前後でのキャッシュフローおよび営業利益CAGR(年平均成長率)比較

(百万ドル)	05～10年(年平均)	11～16年(年平均)
設備投資	453	1,288
営業利益	320	553
減価償却費	398	506
営業キャッシュフロー *	590	838
フリーキャッシュフロー *	136	▲449
営業利益CAGR	5.3%	11.4%

優良案件のM&A遂行  
サプライチェーン構築

### 19年度目標

店舗数 : 10,000店  
平均日販 : 5,000ドル  
営業利益 : 10億ドル の達成

\*営業キャッシュフロー=(営業利益\*60%)+減価償却費、フリーキャッシュフロー=営業キャッシュフロー-設備投資にて簡易に算出

# 17年度の主な行為と数値計画



セブン&アイ HLDGS.

	17年度計画	前年差異
チェーン全店売上	3兆1,410億円	+4,058億円
営業利益	890億円	+123億円
既存店前年比	103.1%	—
荒利率	34.9%	+0.1%
出店	1,408店	+1,052店
店舗純増数	1,188店	+981店
設備投資額	5,100億円	+2,932億円

※為替換算レートU.S.1ドル=17年2月期(108.78円)、18年2月期(110.00円)

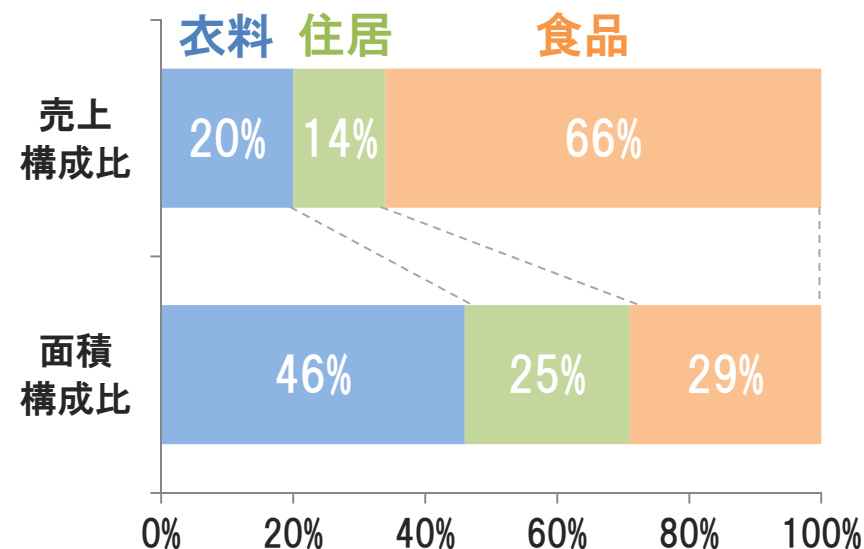
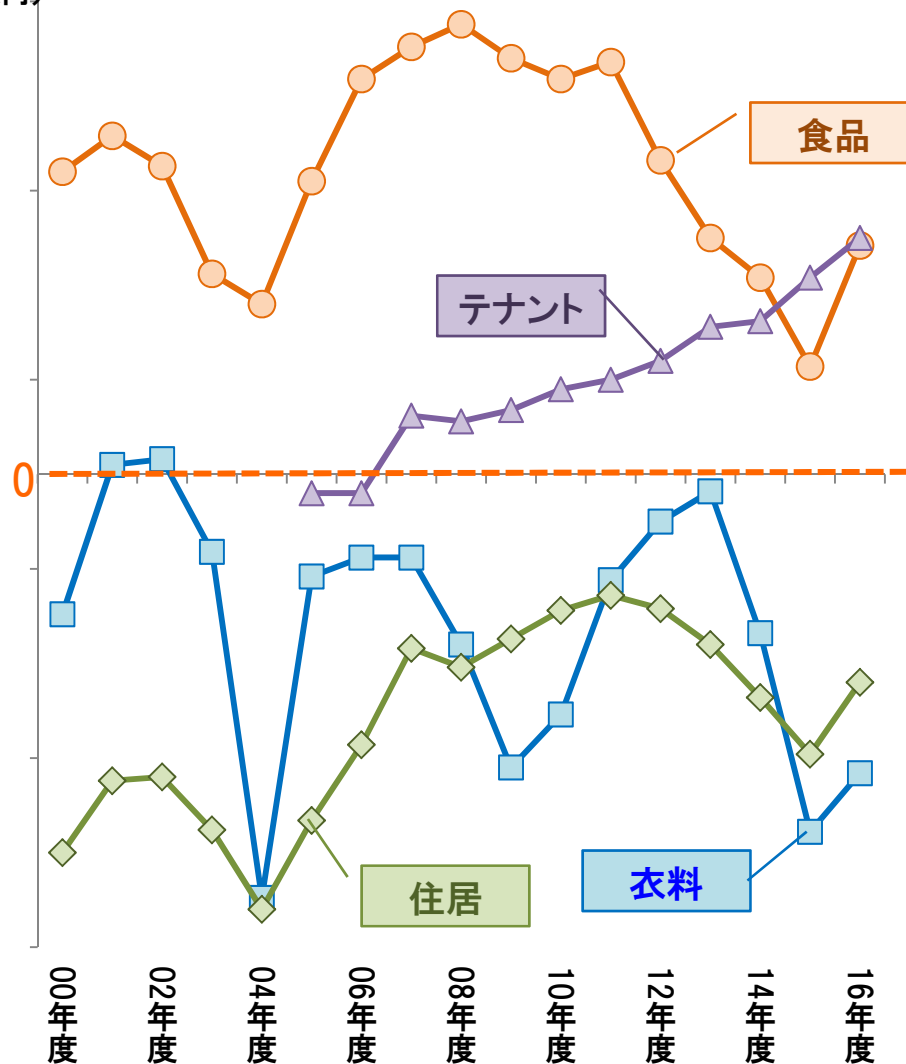
・Sunoco LP社の一部資産買収に伴う、設備投資額と取得店舗数は計画に織り込むが、営業収益以下の財務数値に関しては、詳細が明らかになり次第、すみやかにお知らせします。

イトーヨーカ堂  
IY

# 経営課題

## ◆部門別営業利益の推移(00年度～16年度実績) ◆2016年度の構成比

営業利益  
(億円)



お客様ニーズの変化と  
商品政策の乖離

食品の更なる強化と  
テナントミックス

店舗の構造改革を推進し、  
店舗フォーマット・売場構成を  
見直し再生を図る

# 打ち手⇒GMSの構造改革(中期計画発表済)



セブン&アイ HLDGS.

## ◆店舗フォーマット別店舗数

	16年度 期初	16年度 新店	16年度 閉店	17年度 期初	17年度 新店	17~20 年度 閉店	20年度末 店舗数
ア リ オ	17店	1店	—	18店	1店	1店	18店
G M S	136店	—	9店	127店	—	20店	107店
食品特化型	29店	3店	6店	26店	—	4店	22店
合 計	182店	4店	15店	171店	1店	25店	147店

ア リ オ 化	9店
テナントミックス	31店
再 開 発 等	67店
合 計	107店

## ◆店舗フォーマット別方向性

※17年度の閉店:8店

ア リ オ	テナント定借満了に合わせ自営衣料・住居減積、SC全体強化で営業利益率3%を目指す
G M S	衣料、住居の減積による坪効率向上と食品の強化、テナントと連携した不動産再開発も実施
食品特化型	食品は成長カテゴリー、首都圏中心に展開を推進

# GMS改革の今年度計画及び中期計画



セブン&アイ HLDGS.

20年度末時点におけるGMS107店舗を中心に店舗構造改革、不動産再開発を推進

## ◆GMS構造改革(16年度実績と中期計画)

	構造改革 計画店舗数	16年度	17年度	～19年度	20年度以降
アリオ化	9店	—	2店	6店	1店
テナントミックス	31店	2店	8店	15店	6店

## ◆再開発等における店舗開店時期

	再開発等 計画店舗数	19年度	20年度	21年度	22年度	23年度以降
再開発等	67店	4店	6店	6店	8店	43店

- 店舗再開発については経過年数30年以上の店舗を中心に検討
- 20年度以降については計画値であり、オーナー・行政との協議、建築費推移により変更の場合、アリオ化・テナントミックス等への施策に切替える事も検討中

## ◆店舗構造改革の追加施策(既存アリオの改装⇒自営縮小・テナント拡大)

	計画店舗数	17年度	18年度	19年度	20年度以降
既存アリオの改装	18店	9店	4店	5店	2店

※同一店舗による改装を含む

# 16年度構造改革店舗の実績

構造改革にともなう店舗改装前後の売上前年比変化 \*カッコ内はIY全店実績

## ◆三島店

(16年3月4日⇒テナントミックス)

期間	改装前 ( '15.3~' 16.2)	改装後 ( '16.4~' 17.2)
売上前年比	93% (99%)	<b>108%</b> (97%)

## ◆アリオ北砂店

(16年9月16日⇒既存アリオの改装)

期間	改装前 ( '15.9~' 16.8)	改装後 ( '16.10~' 17.2)
売上前年比	99% (99%)	<b>108%</b> (96%)

## ◆桂台店

(16年10月21日⇒テナントミックス)

期間	改装前 ( '15.10~' 16.9)	改装後 ( '16.11~' 17.2)
売上前年比	101% (99%)	<b>105%</b> (96%)

## ◆アリオ橋本店

(16年11月23日⇒既存アリオの改装)

期間	改装前 ( '15.11~' 16.10)	改装後 ( '16.12~' 17.2)
売上前年比	93% (98%)	<b>107%</b> (96%)



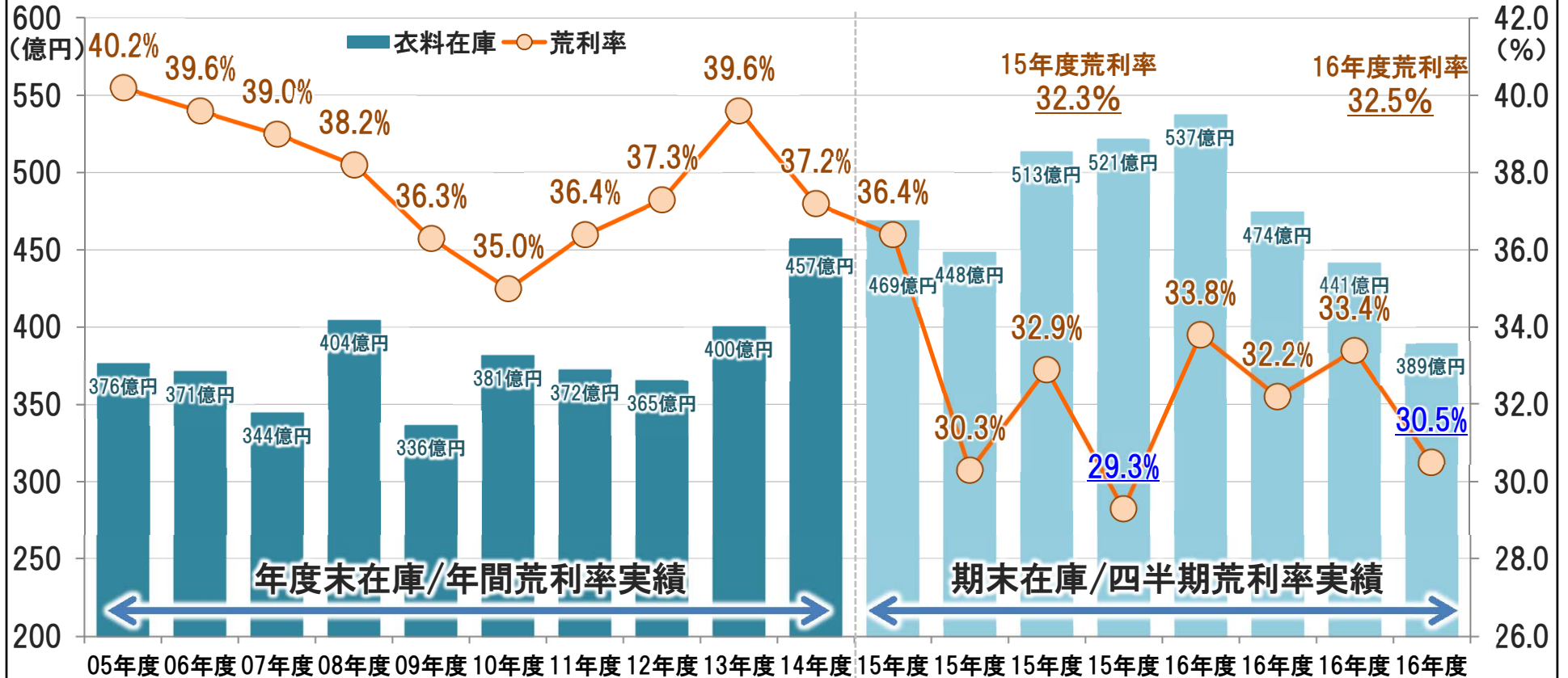
# 衣料の在庫水準適正化の推進



セブン&アイ HLDGS.

## ◆衣料在庫と荒利率の推移

衣料在庫



◇衣料売上高

3,073 億円	2,905 億円	2,781 億円	2,656 億円	2,400 億円	2,550 億円	2,400 億円	2,308 億円	2,040 億円	1,933 億円	1,870 億円	1,790 億円
-------------	-------------	-------------	-------------	-------------	-------------	-------------	-------------	-------------	-------------	-------------	-------------

売上に見合った在庫の適正化と赤字幅削減を推進

⇒過去の実績においても在庫の適正化と荒利率改善の相乗効果が見込める

# 17年度の主な行為と数値計画

	17年度計画	前年差異
営業収益	1兆2,600億円	+49億円
営業利益	40億円	+39億円
既存店前年比	100.0%	—
荒利率	30.1%	+1.0%
設備投資額	193億円	▲113億円
閉店	8店	▲7店

- ・閉店効果(16年度:15店、17年度1Q:5店) ⇒ 営業利益+4億円
- ・セブン美のガーデン統合効果 ⇒ (株)セブン美のガーデンとして分社化した住居事業部のコスメ・ドラッグ事業を、3月1日IYに吸収分割実施  
営業収益+約470億円、営業利益+約10億円を見込む
- ・売場構成比の変化 ⇒ 16年度末のテナント比率44%を19年度末までに50%以上に高める計画
- ・閉店計画について ⇒ 20年度末までに40店閉店の方針に変更はなし

そごう・西武  
SS

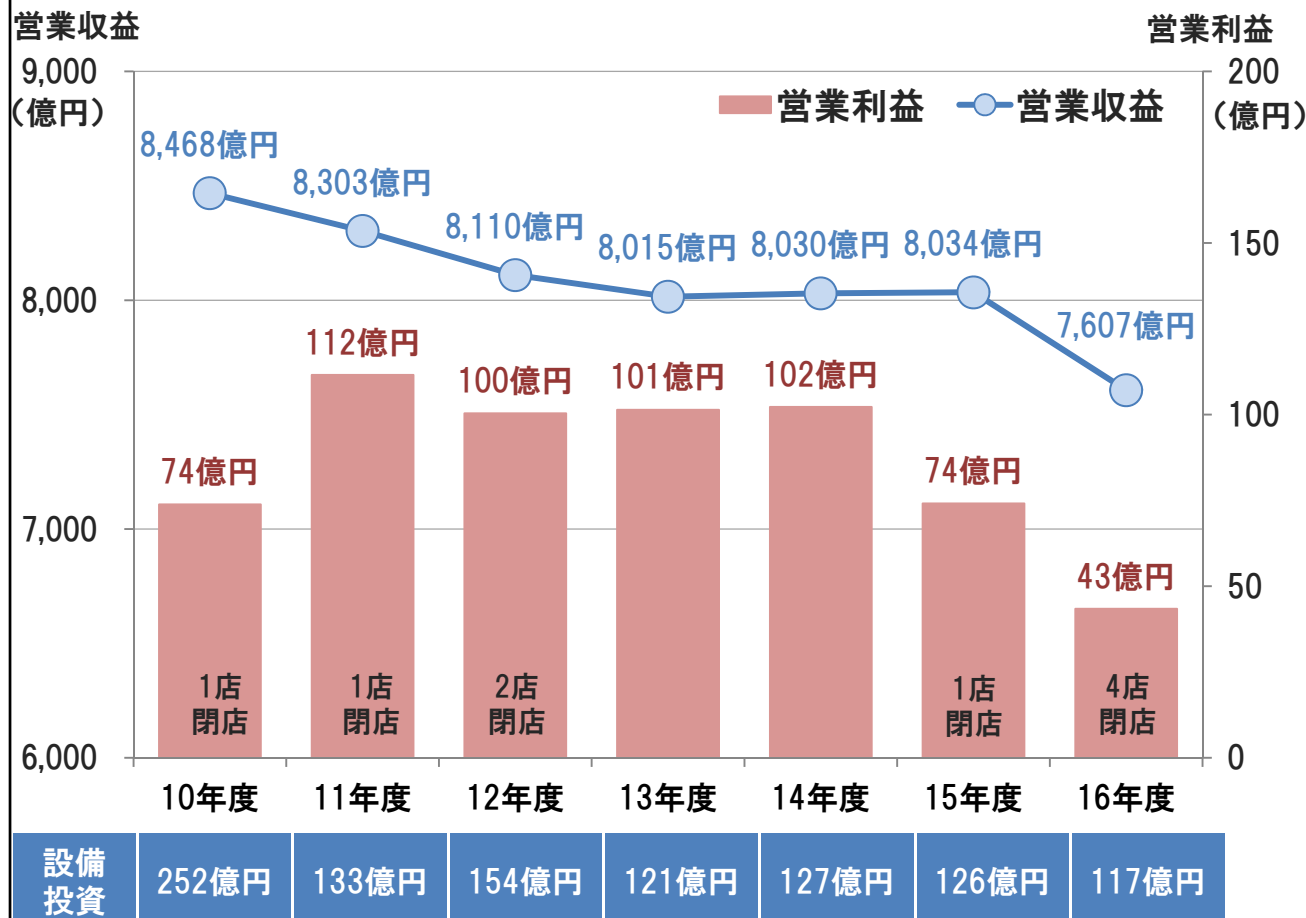
# 営業収益・営業利益推移と経営課題



セブン&アイ HLDGS.

## ◆営業収益・営業利益推移

## ◆経営課題



百貨店マーケット全体の規模が年々縮小

利益が減少しているため限られた範囲での成長投資しか出来ていない

H20とは鋭意交渉を継続中  
内容が確定次第、公表

百貨店の構造改革は待ったなしの状況

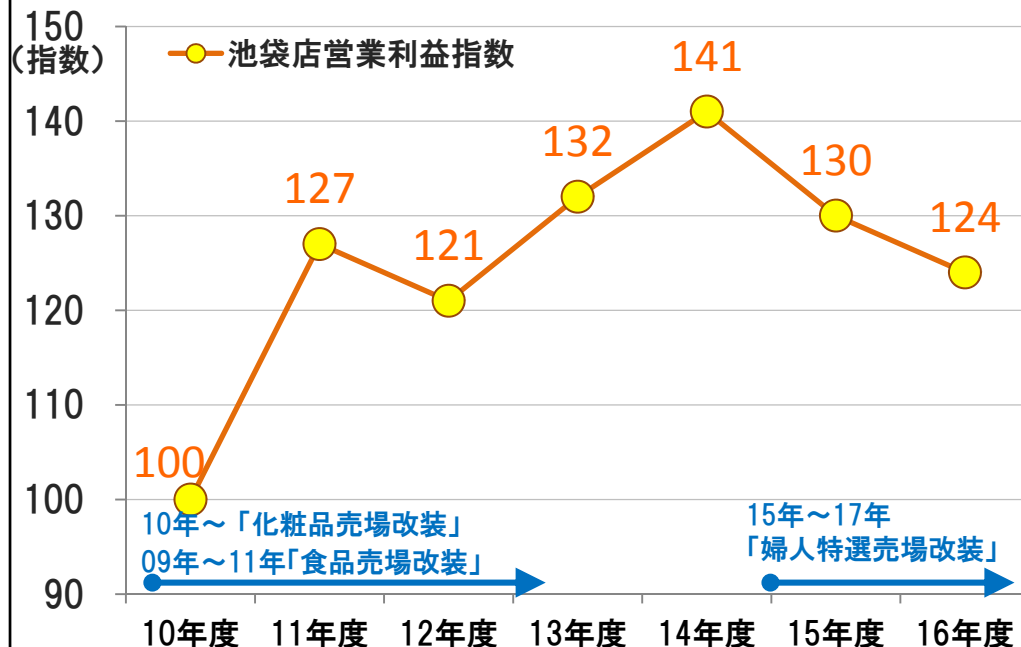
選択と集中を進め、構造改革すべき店舗については実効性のあがる店舗にて実施

# 成長投資を実施した店舗の成果と今年度の戦略



セブン&アイ HLDGS.

## ◆池袋店営業利益指数(10年度を100とした場合)



## ◆池袋店領域別実績の変化(10年度比)

(16年度/本部費配賦前)

	売上高	営業利益
化粧品	167%	214%
婦人雑貨計	130%	183%
婦人服	80%	減益
婦人特選	145%	黒字転換
衣料品計	99%	減益
美術・宝飾	149%	273%
雑貨計	130%	黒字転換
食品計	115%	152%
テナント計	115%	—
店舗計	112%	124%

## ◆所沢店 食品の売上・客数変化 ※カッコ内…(店合計)

### 食品2フロアー化

- 第1弾…16年11月23日～
- 第2弾…17年2月25日～
- 第3弾…17年5月  
グランドオープン

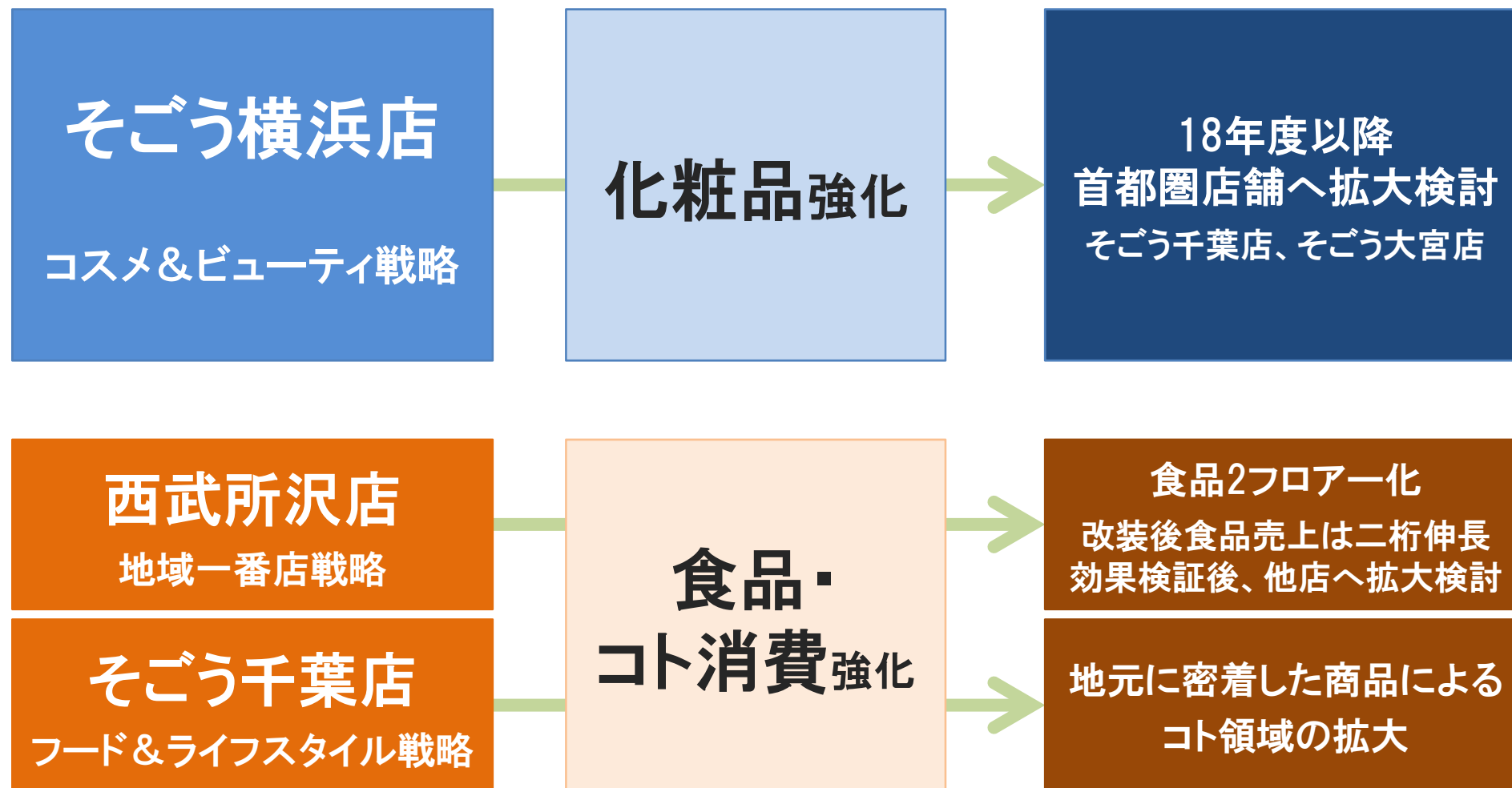
	期間	改装前 (‘16.9.1～11.22)	改装後 (11.23～‘17.3末)	期間	改装前 (‘16.9.1～11.22)	改装後 (11.23～‘17.3末)
売上 前年比		96% (97%)	<b>111%</b> (100%)	客数 前年比	95% (97%)	<b>119%</b> (106%)

成長に向けた投資を実施した領域が店全体の拡大に大きく貢献

# 成果事例の拡大



セブン&アイ HLDGS.



PDCAを回しながら、池袋本店での成果事例を他店舗へ拡大し成長を図る

# 17年度の主な行為と数値計画

	17年度計画	前年差異
営業収益	7,089億円	▲517億円
営業利益	50億円	+6億円
既存店前年比	99.5%	—
荒利率	24.2%	+0.3%
設備投資額	130億円	+12億円

- ・16年度構造改革による効果 ⇒ 営業利益(+14億円)
- ・閉店4店舗の17年度への影響 ⇒ 売上高(▲485億円)、営業利益(▲6億円)
- ・西武所沢店食品強化の実績 ⇒ 食品が牽引し店全体の売上を底上げ
- ・17年度の主な成長投資について ⇒ 横浜店(化粧品強化)\*17年下期実施予定  
千葉店(別館/ジュン又館改装)\*17年下期実施予定  
所沢店(食品強化)

# ニッセン・ホールディングス NHD



# 「脱・総合カタログ通販」と「サイズ事業戦略の強化」



セブン&アイ HLDGS.

## ◆市場におけるLLサイズ構成比

	女性衣料市場	LL以上	構成比
女性人口	*1 3,133万人	360万人	*3 11.5%
規模	*2 5兆8,290億円	2,059億円	*3 3.5%

\*1:総務省統計局「H27女性人口(20~60歳)」 \*2:矢野経済研究所「2013年婦人服市場規模」

\*3:ニッセン自社インターネット会員アンケート(n=4,821人)に基づく推計値(2015年)

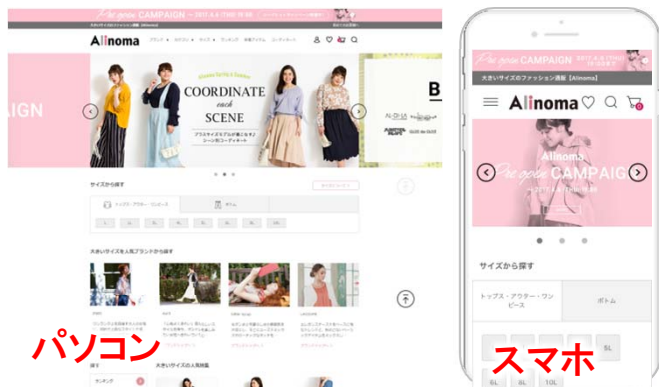
## ◆ニッセンの優位性

- ・LLサイズ顧客会員数→230万人
- ・ラージマーケットで売上シェア6%を有する最大手
- ・最適な着心地を追求する仕様・製造ノウハウ

ラージサイズの販売チャンネルは分散しており、消費者にとっては買える場所がない

マーケットとして育てておらず、チャンスは大きい

## ◆日本初のサイズ商品に特化したファッションECモール(alinoma/アリノマ)開設



企業各社の枠を越えて、国内39ブランドが一同に集結したECモール  
4月6日(木)グランドオープン  
＜出店ブランド一例＞



ラージサイズ市場における競争優位性を活かし、新たなマーケットの開拓を図る

# オムニチャネル戦略 グループ金融戦略

## セブン&アイHDが目指すオムニチャネルの姿

CRM戦略を核に一層の飛躍を図るべく  
アプリのスタートを来春とし、開発途上の機能を大胆に見直す

●リアル店舗とITを融合させたCRM戦略

●nanaco決済のみならず、現金のお客様を含めた全てのお客様の購買データ把握



●スマホユーザー8,000万人を対象に来春を目途にアプリをスタート

●セブン-イレブンのみならず、複数の事業会社同時リリースを目指す

＜目的＞金融サービスを提供することで更なる利便性を高めたい

●日々来店する2,200万人のお客様への新しい決済サービスの提供

●HD、金融各社一体となったグループ金融戦略チームの立上げ



小売現場と一体となり金融事業の成長に挑戦  
セブン&アイの新しい金融サービスの創造を目指す

# セグメント変更

# 事業セグメントの変更



セブン&アイ HLDGS.

〔従来のセグメント〕	〔新セグメント〕	〔主な事業会社〕
コンビニエンスストア 事業	国内コンビニエンスストア 事業	セブン-イレブン・ジャパン セブン・ミールサービス セブン-イレブン・ハワイ セブン-イレブン・中国
スーパーストア 事業	海外コンビニエンスストア 事業	セブン-イレブン・インク SEJ Asset Management & Investment Company
百貨店 事業	スーパーストア 事業	イトーヨーカ堂 ヨークベニマル ヨークマート シェルガーデン
フードサービス 事業	百貨店 事業	そごう・西武 ごっつお便
金融関連 事業	金融関連 事業	セブン銀行 セブン・フィナンシャルサービス セブン・カードサービス セブンCSカードサービス
通信販売 事業	専門店 事業	セブン&アイ・フードシステムズ 赤ちゃん本舗 ロフト ニッセンホールディングス
その他の 事業	その他の 事業	セブン&アイ・クリエイトリック セブン&アイ・ネットメディア セブン&アイ出版

※注記 ●→ セグメントの変更  
●- - -> セグメント内関係会社の変更

# 財務戦略

<b>設備投資</b>	18/2期計画 : 8,070億円 (前期差 +4,228億円) 国内CVS事業 : 1,832億円 (同 +572億円) 海外CVS事業 : 5,100億円 (同 +3,627億円)
<b>株主還元</b>	連結配当性向40%維持が基本方針 17/2期 : 1株あたり配当金90円 配当性向82.3% 18/2期予想 : 1株あたり配当金90円 配当性向45.0%

- 成長の柱となる国内及び海外コンビニへの積極的投資
- 配当性向は目標の40%を上回る45%を維持



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。