

# 株式会社セブン&アイ・ホールディングス

## 2017年8月期 決算説明会

2017年10月13日

株式会社セブン&アイ・ホールディングス

# 小売業を取り巻く環境変化(かつてない変化のスピード感)



セブン&アイ HLDGS.

## ◆ EC・IT企業の台頭

- アマゾン  
Whole Foods Market買収
- グーグル  
Wal-Mart Stores提携
- アップル
- フェイスブック
- アリババ

## ◆ 決済手段の多様化

- スマホ決済
- 仮想通貨
- 電子マネー

## 小売業



## ◆ 国内外の変化要因

- 人口減少、少子高齢化
- 世帯人数の減少、有職女性の増加
- 小売店・社会的拠点の減少
- 労働力・人材不足
- シェアリングエコノミー
- 気候変動・自然破壊
- 地政学リスク、保護主義

## ◆ 小売業の変化要因

- 優勝劣敗の進行  
(既存アパレルの衰退等)
- 食の外部化
- ドラッグストア取扱商品の変化  
(食品・酒類売上の拡大)

グループの強み、リソースを活かし環境変化に対しPDCAを回しながら柔軟に対処  
(商品開発力、食品シェア、国内20,900店のリアル店舗、日々2,200万人の顧客接点など)

# リアルの小売業が成長し続ける為に

## 人材の育成

- 接客の質を高め、顧客接点を増加
  - ・研修プログラムの拡充
  - ・環境整備(生産性向上投資など)

## 売場改革

- 繰り返し来店頂き、買って頂ける売場作り
  - ・現状の課題を徹底的に分析
  - ・提案型の売場演出(鮮度感、ボリューム、ライブ感、雰囲気、プロモーション)

## 商品・サービスの品質向上

- 新しい商品・サービスの継続的な提案と品質の追求
  - ・生鮮4品(精肉、野菜、鮮魚、惣菜)の品質追求
  - ・品質と価格の両立(値頃感)

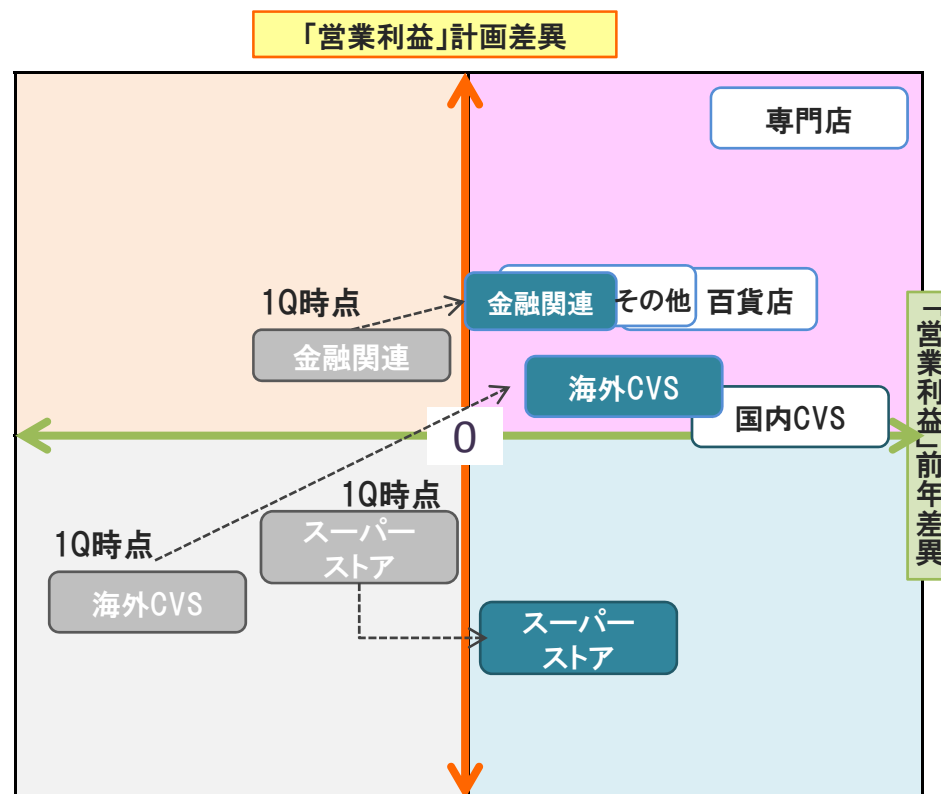
# 17年度上期の総括

夏場の天候与件あったものの、営業利益は計画達成  
(上期達成は2011年8月期以来6期ぶり)

## ◆17年度上期の総括

	実績	前期比	前期差	予算達成状況
グループ売上	5兆4,995億円	104.1%	+2,190億円	未達
営業収益	2兆9,871億円	104.2%	+1,210億円	未達
営業利益	1,944億円	107.2%	+130億円	達成
純利益	894億円	267.1%	+559億円	未達

## ◆「営業利益」の前年差と計画差



セブン-イレブン・ジャパン

SEJ



# セブン-イレブン



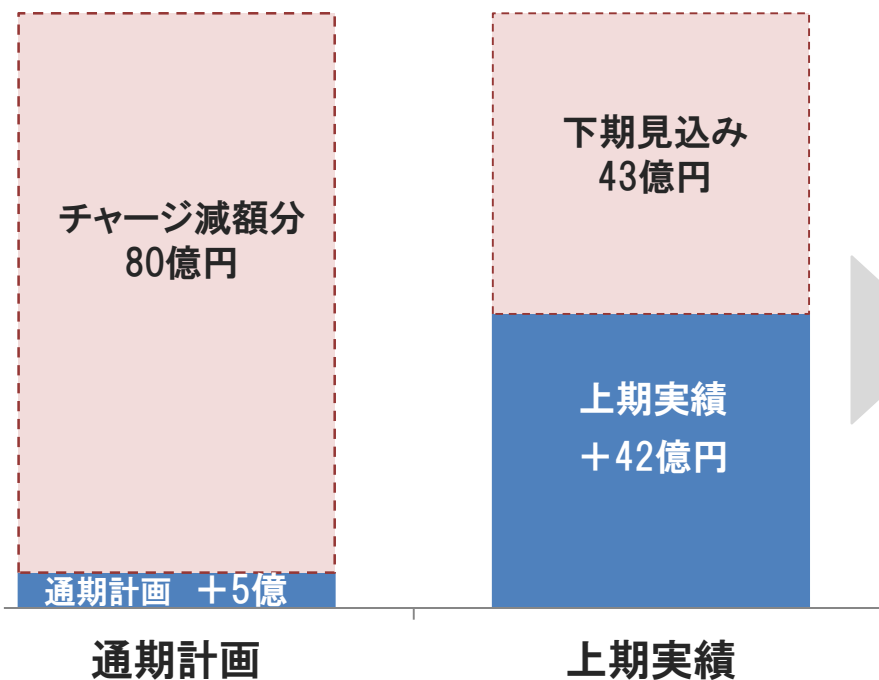
営業利益		既存店売上 前年比	荒利率	販管費(全体)		広告宣伝費	
金額	前期比 前期差		実績 前期差	金額	前期比 前期差	金額	前期比 前期差
1,307億	103.3%	+1.0%	31.9%	2,680億	104.4%	329億	90.2%
	+42億		+0.1%		+112億		▲35億

\*

夏場の天候不順があるも上期で42億円の営業増益⇒通期実質85億円増に対し、計画線で推移

\* 通期5億+チャージ減額80億

## ◆営業増益の実績と下期計画



拡大する中食をさらに強化しシェア拡大を図る

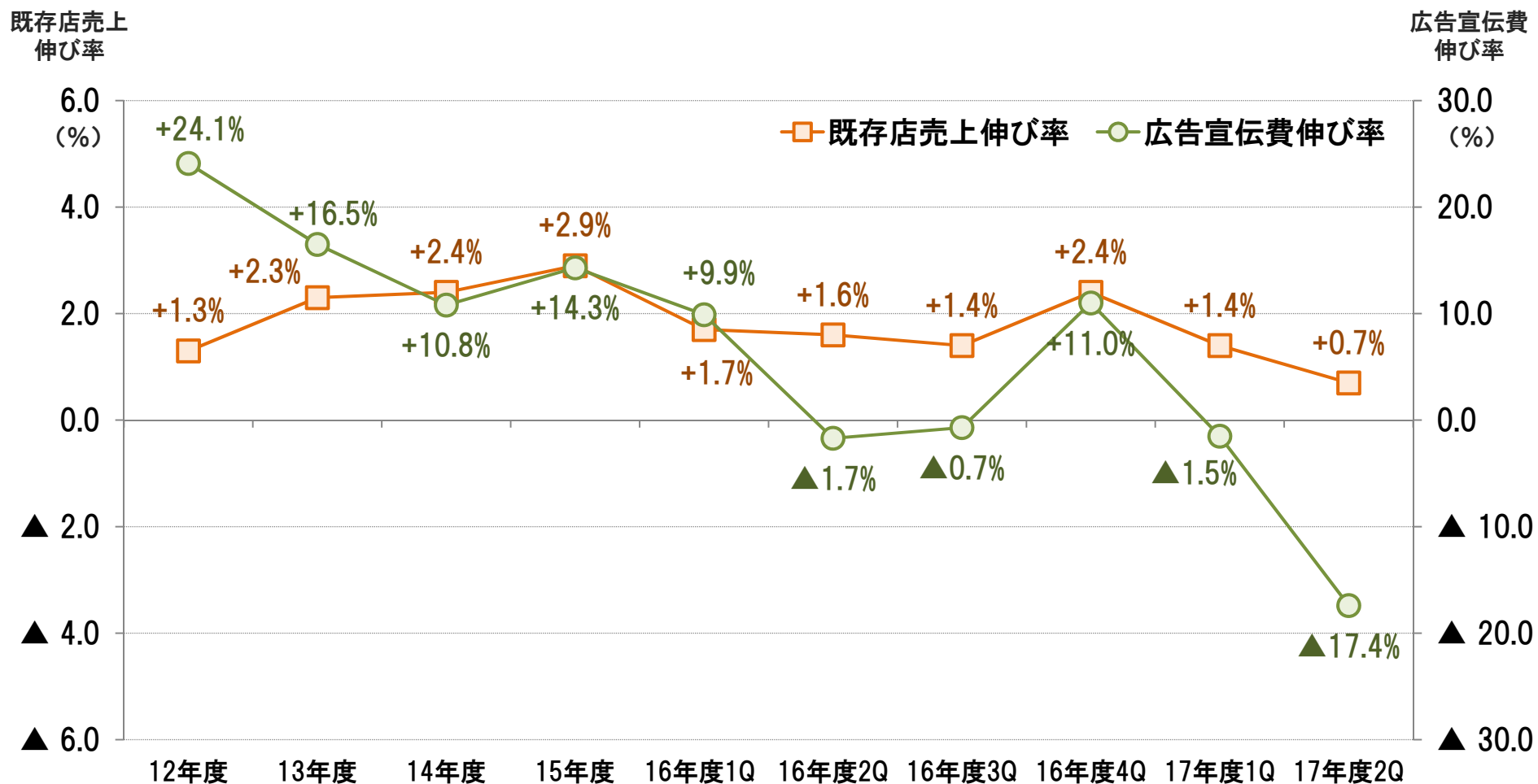
- MDミックスの強化
- 荒利改善
- 販促の見直し
- 接客の質を高め売上拡大
- 新レイアウト拡大

# 販促に頼らず、既存店の成長を維持



セブン&アイ HLDGS.

## ◆既存店売上及び広告宣伝費伸び率推移



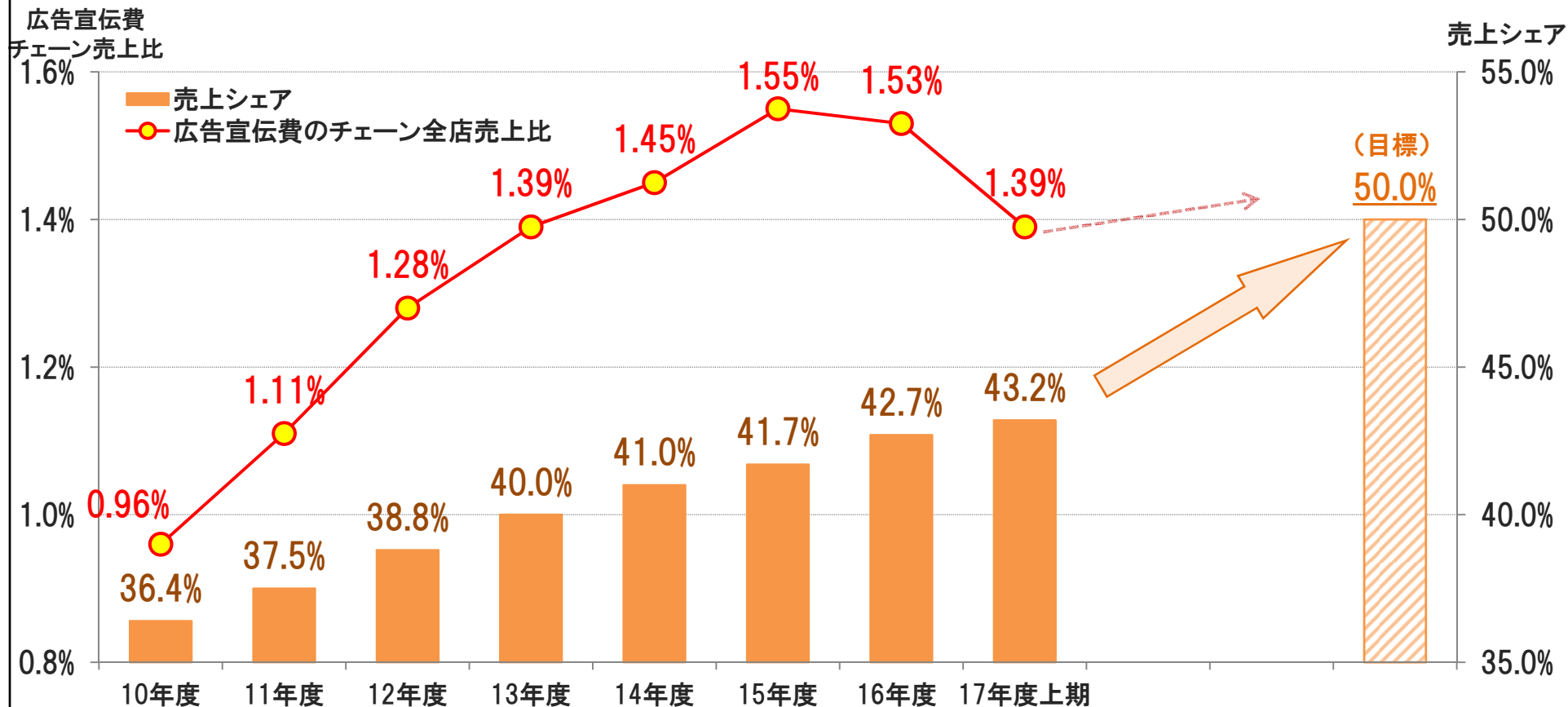
広告宣伝費の使い方を見直し、コスト削減しながら売上拡大を維持

# 広告宣伝費の有効活用



セブン&アイ HLDGS.

## ◆ 広告宣伝費率及び売上シェア推移



(参考): 他チェーンの広告宣伝費売上比(16年度実績)… A社(0.85%)、B社(0.68%)

**広告宣伝費の有効活用を継続**  
⇒ CRM戦略でお客様との距離を縮め、更なるシェア拡大へ



# 店内体制強化と接客の質向上による売上改善



セブン&アイ HLDGS.

新レイアウト拡大に向け、接客の質向上を図る⇒カウンター商品の強化

17年9月より『1%チャージ減額』を開始

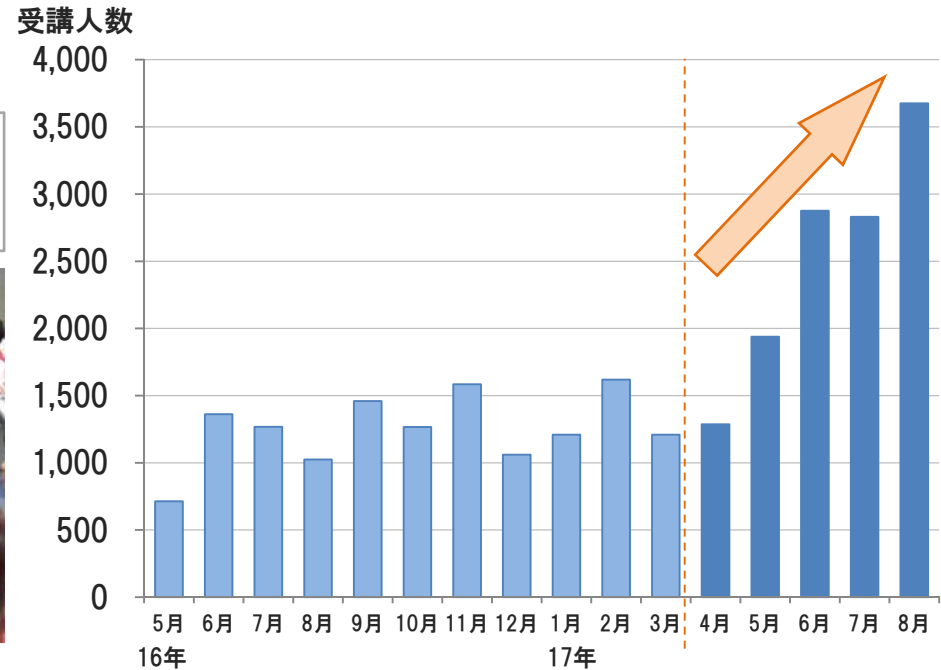
## 『レジ接客研修』の積極活用で、店内体制構築

レジ接客研修(※研修時間6時間半、費用3,240円+時給など)  
⇒勤務暦6ヶ月以上の従業員を対象としたシフトリーダー育成研修  
※17年8月末現在対象者:26.4万人



接客力向上による売上・客数の増加と  
やり甲斐をもつ事で、定着率の増加

## ◆レジ接客研修受講者月別推移



- ・4月にチャージ減額を発表後、受講者は急増
- ・64.2%の店舗が受講(15年12月～17年8月累計)
- ・受講者総数累計33,090人(15年12月～17年8月累計)

高荒利のカウンター商品の販売強化(8月度実績105.8%)

# 主な施策に対する進捗状況



セブン&アイ HLDGS.

	導入店舗(8月末現在)	効果
新カフェラテマシン導入	13,000店	7カフェ売上約15%の押し上げ効果
食洗機導入	6,500店	労働生産性の向上 カウンター商品の販売伸長
新レイアウト導入 ※既存店	150店	検証中 ※カウンター商品、FF、冷凍食品中心に売上伸長 効果検証継続しながら更なる進化に向けて対処
RFID実証実験	6店	検証中 ※8/30より実証実験開始
チャージ減額	9月より実施	店内体制及び品揃え強化への投資による 売上増を期待

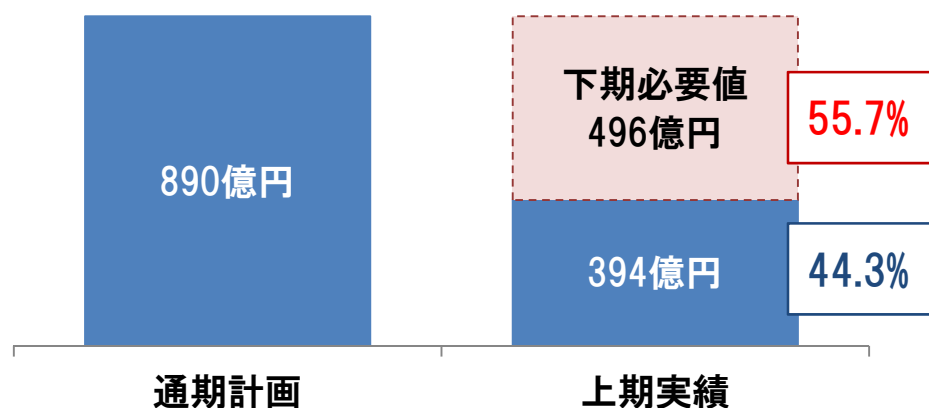
それぞれ更なる効果に向けPDCAを回しながらアジャスト

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

営業利益		既存店売上 前年比	荒利率	販管費	
金額	前期比 前期差		実績 前期差	金額	前期比 前期差
394億 (350.8百万ドル)	107.8% (107.1%)	+1.5%	34.4%	1,952億 (1,737百万ドル)	105.0% (104.4%)
	+28億 (+23.3百万ドル)		▲0.5%		+92億 (+72百万ドル)

荒利率は苦戦も、既存店売上の回復とガソリン荒利の伸長等により上期計画を達成

◆営業利益の実績と下期計画

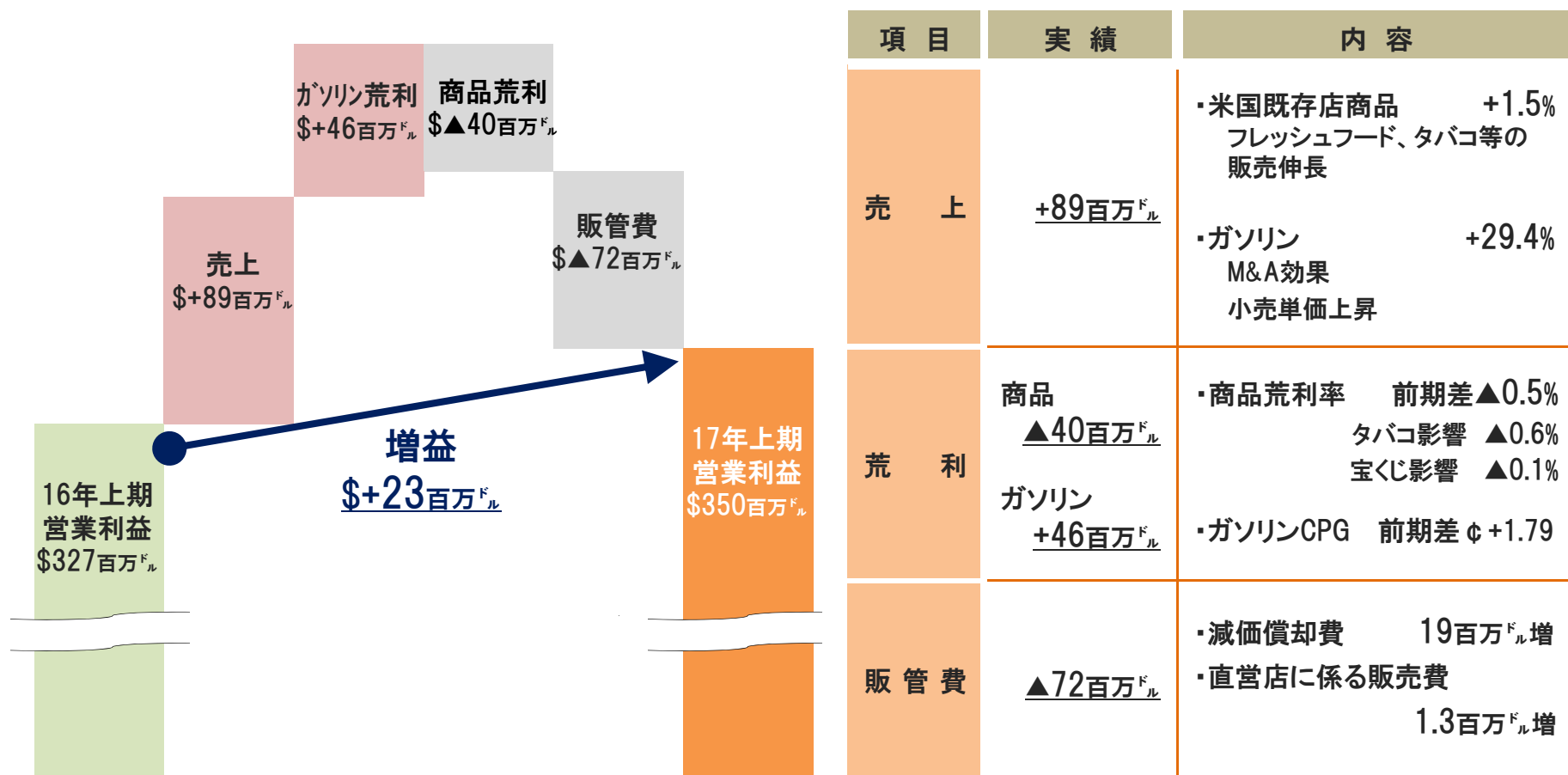


◆直近3年間の下期営業利益と構成比

	通期	うち下期	構成比
2014年度	596億	356億	59.8%
2015年度	774億	441億	57.0%
2016年度	766億	400億	52.3%

通期計画達成に向けて順調に推移

# 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

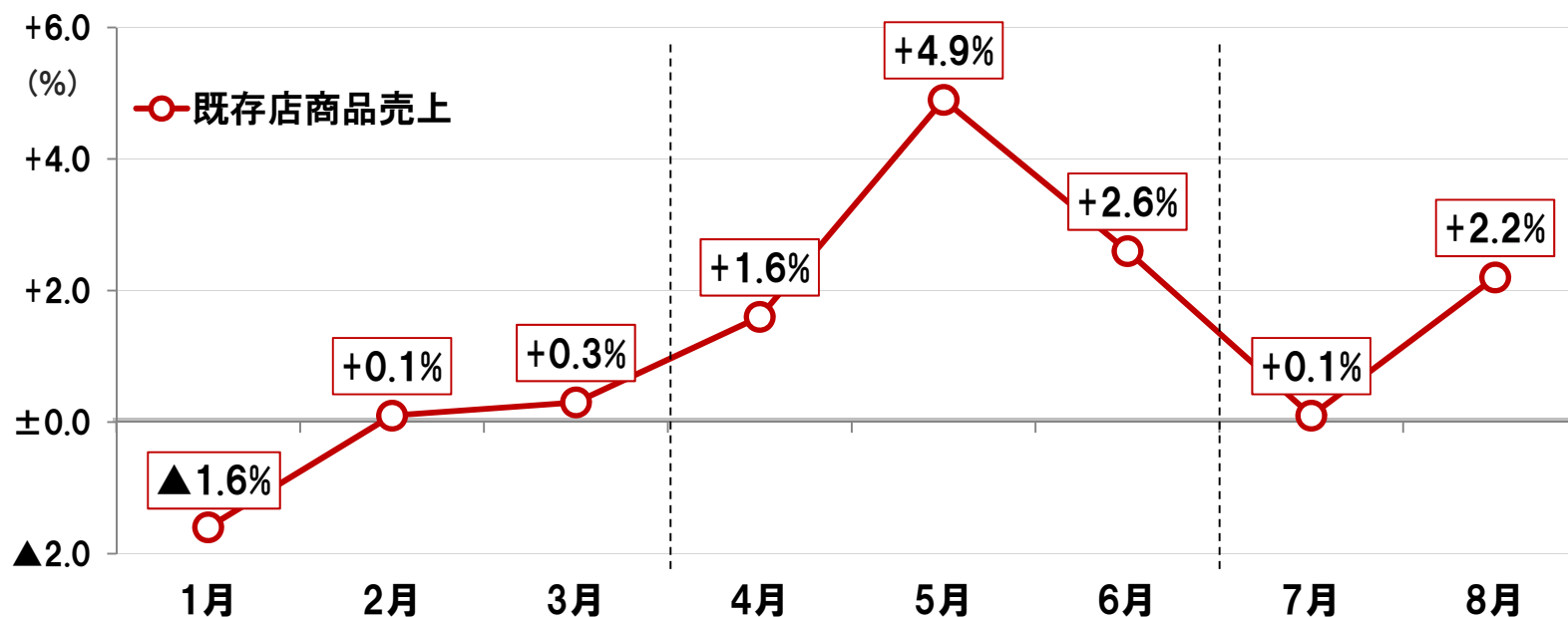
2016年7月: CST Brands社 (79店)

2016年9月: Imperial Oil社 (148店)

# 既存店商品売上・営業利益推移



セブン&アイ HLDGS.

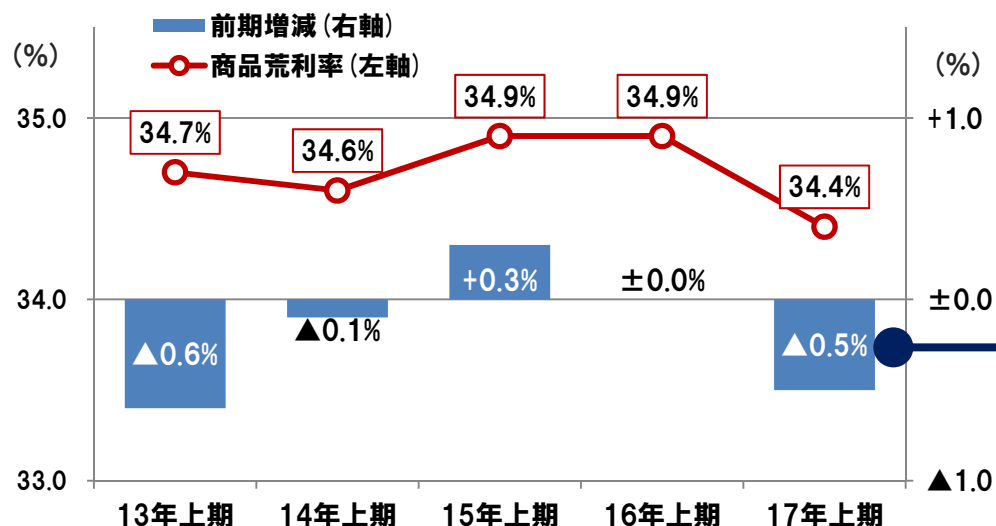


	1Q	2Q	上期
営業利益	100億円	293億円	394億円
前期増減	▲21億円	+49億円	+28億円

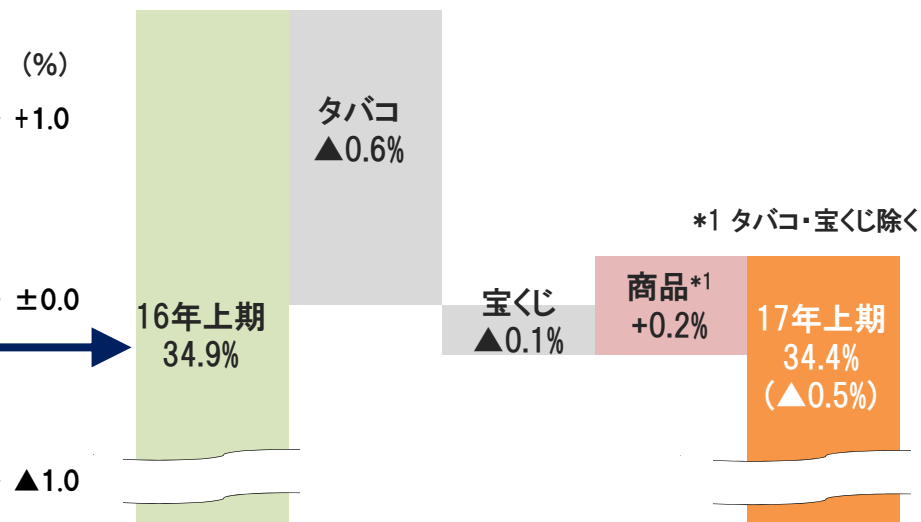
1Q	天候不順や特殊与件等による既存店売上のマイナスが影響し、営業減益
2Q	天候が安定し、既存店売上が堅調に推移したことにより、大幅増益
3Q	ハリケーンの影響等があったものの、好調に推移

# 商品荒利率

## ◆荒利率推移



## ◆荒利率増減要因分解



前年宝くじの反動\*2・タバコ影響を除くと堅調に改善傾向

\*2 2016年1月に史上最高の当選額となったことによる宝くじ手数料収入の反動減

## ◆タバコ売価競合比較

①カリフォルニア州(4月に\$2.00/箱の増税実施)

(\$)	7-11	A社	B社
1月	6.74	6.45	6.15
4月	8.49	8.79	8.24
差	+1.75	+2.34	+2.09

②フロリダ州

(\$)	7-11	C社	D社
1月	6.36	5.86	5.86
4月	5.95	5.93	5.93
差	▲0.41	+0.07	+0.07

競合の価格を確認し、  
競争力ある売価設定

# 荒利率改善に向けて

## ① ファストフードの開発・拡販

⇒わらべや日洋HD子会社によるプライム・デリ社の株式追加取得決定 ※10/5発表  
わらべやが持つ技術・ノウハウを活用し、差別化された商品を開発

(%)	現状	2017年10月	2019年1月
所有割合	19.3%	90% (予定)	100% (予定)

## ② PB商品の開発・拡販

2017年度 PB商品推奨計画

(アイテム数)	上期実績	下期計画	通期
新規	197	275	472
規格変更	33	27	60



今期末で合計1,230アイテムの推奨を予定

## ③ スケールメリットの活用

⇒原価やプロモーション協賛の条件交渉



# Sunoco LP社の一部事業取得について



セブン&アイ HLDGS.

## 概要(4月時点)

取得価額：3,305.6百万ドル

取得店舗数：ガソリンスタンド及びコンビニ1,108店舗

引渡実行日：8月(予定)

## 遅れている理由

米国連邦取引委員会(FTC)の承認プロセスに伴う遅れ

ハリケーン(ハービー、イルマ)の影響

## 今後の予定

引渡実行日：2017年内を目処(10月12日公表済み)

引渡完了後に、取引概要のみならず中期的な計画の公表を予定

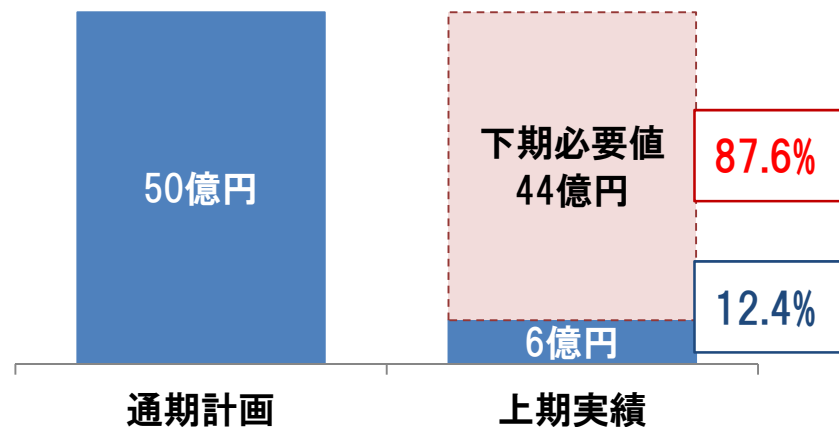
そごう・西武  
SS



営業利益		既存店売上 前年比	荒利率	販管費	
金額	前期比 前期差		実績 前期差	金額	前期比 前期差
6.2億	-	▲0.1%	24.0%	744億	91.3%
	+5.8億		▲0.2%		▲71億

宣伝装飾費を抑制しながらも既存店売上は計画を上回り、営業利益予算を達成

◆営業利益の実績と下期計画



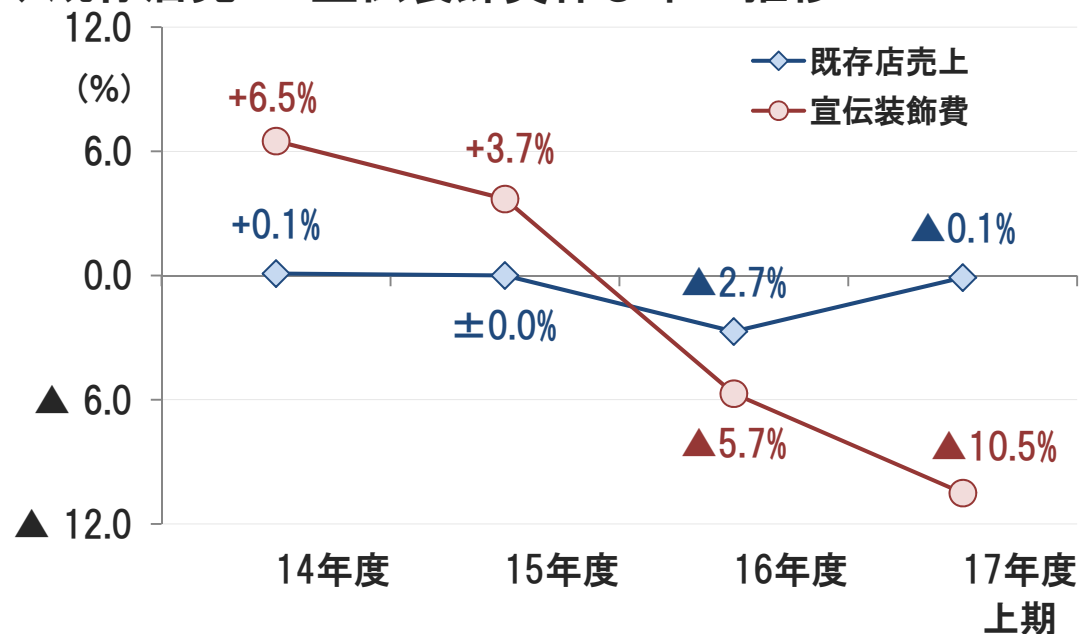
◆直近3年間の下期営業利益と構成比

	通期	うち下期	構成比
2014年度	102億	84億	83.0%
2015年度	74億	62億	85.0%
2016年度	43億	42億	99.0%

通期計画達成に向け順調に推移

# 営業構造改革

## ◆既存店売上・宣伝装飾費伸び率の推移



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縮小(上期)  
16年:96日 ⇒ 17年:45日(▲51日)  
宣伝装飾費を抑制しながら  
既存店売上は計画を上回る

## ◆編集力・提案力による売上強化(池袋本店の事例)



### 77周年「イケセイハッピー7DAYS」

期間 2017年7月7日～13日

企画内容 夏市(セール)時期に、価格訴求だけでなく新しい夏の楽しみ方をお客様へ提案

基幹店を中心に新しい企画に挑戦し、集客力強化・売上拡大を図る

# 事業構造改革の総括



セブン&アイ HLDGS.

## 店舗閉鎖

2017年2月期：4店(柏店、旭川店、八尾店、筑波店)

---

2018年2月期：2店(船橋店、小田原店)

---

小型百貨店：10店

---

## 店舗譲渡

2017年10月：神戸店、高槻店のH20リテイリングへの譲渡

---

## 人員適正化

希望退職：368名(2016年10月)

---

関西2店舗：従業員の雇用を守りながらの譲渡

---

構造改革によって得た資金を首都圏基幹店の成長投資へ

# 西武所沢店での成果



セブン&アイ HLDGS.

課題：客数の拡大

新規顧客の獲得

休眠顧客の回復

来店頻度の向上

お客様を知る：地域ニーズに合わせ日常的に利用頂ける地域一番店へ

対応：食品売場を2フロアに拡大

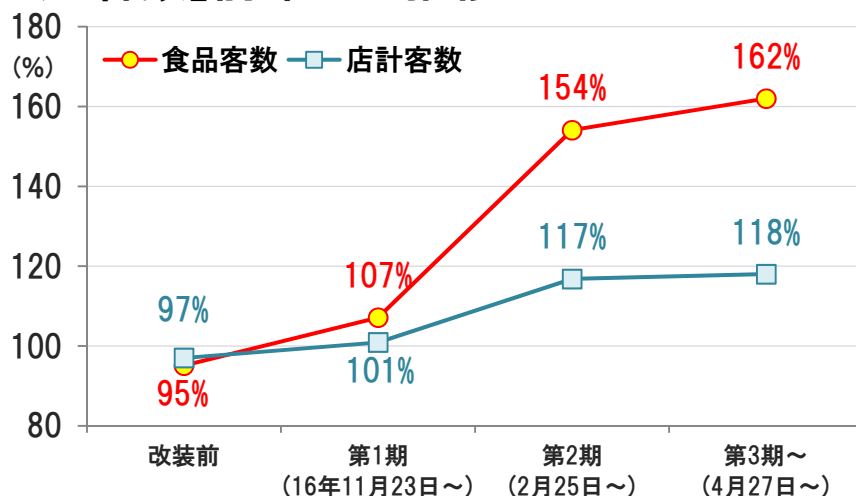
地元人気店の出店

コト消費対応（イートイン等）

MD戦略による客層拡大

イベント性（毎日15時 試食展開）

## ◆「客数」前年比の推移



## ◆領域別客数前年比(第3期)

全館	-	118%
8階	レストラン	102%
7階	こども服	103%
5～7階	紳士・インテリア	99%
2～4階	婦人	131%
B1階・1階	食品	162%

婦人への波及効果は見られるも、上層階への誘引が課題

PDCAを回し改善を継続

# そごう千葉店の取組み



セブン&アイ HLDGS.

## 周辺環境の変化

競合店の撤退(17年3月)

駅ビルオープン(16年11月、17年9月)

## 地域一番店の磐石化

「フード&コト消費」対応

別館の改装を起点に集客力強化

### ◆別館オープン(9月15日)

#### 売場構成の変化

	旧	新
衣料	68%	41%
雑貨	24%	35%
飲食	2%	7%
ビューティ	2%	5%
サービス	4%	12%
	32%	59%

#### 千葉県初登場の17店を含む60店

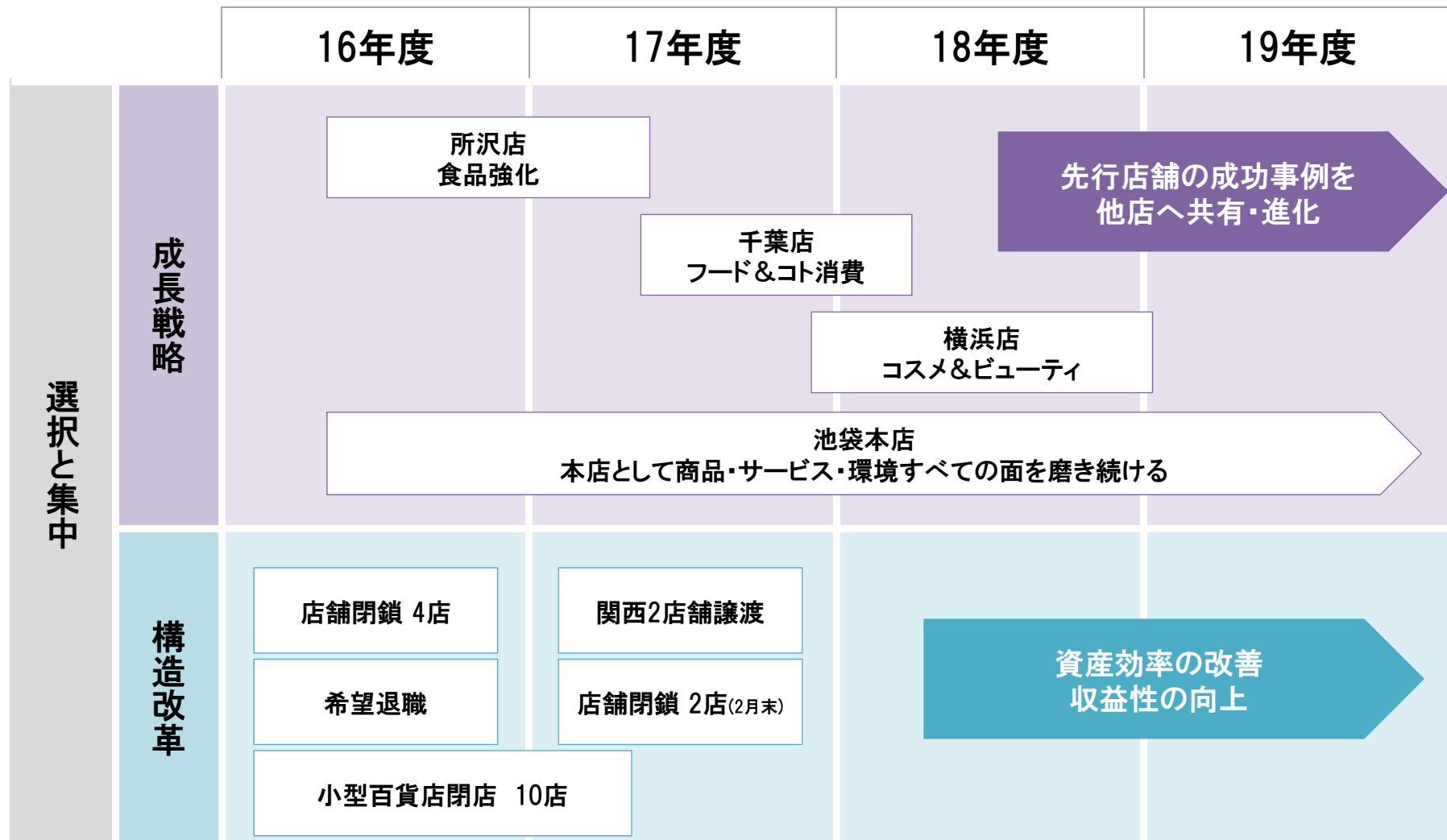
- ・ミニシアターやギャラリーを併設した専門書店
- ・各階にレストラン・カフェを設置(7店舗)
- ・女性専用加圧ビューティサロン
- ・一時預かり専門託児所
- ・スイーツ専門のクッキングスタジオ など

予算を上回る順調な立ち上がりも、検証を継続しながら軌道修正  
⇒2018年春には本館と一体となった改装グランドオープンを予定

# 中期計画達成へのロードマップ



セブン&アイ HLDGS.



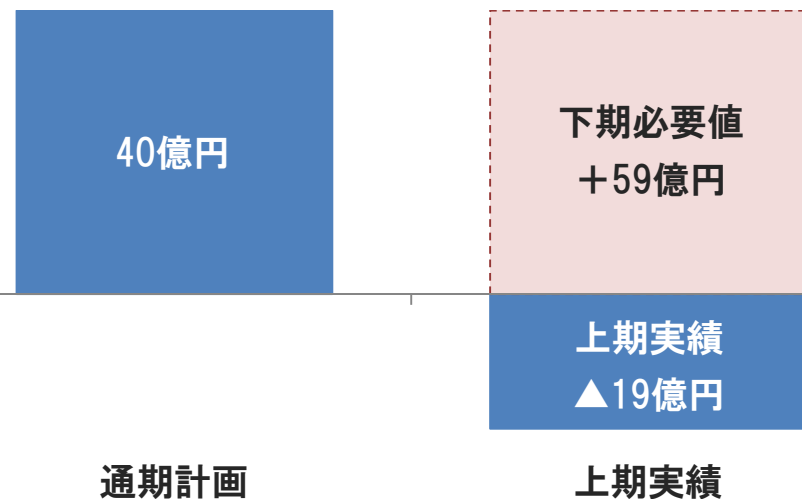
成長軌道に乗せるべく、PDCAを回し続ける



イトーヨーカ堂  
IY

営業利益		既存店売上 前年比	荒利率	販管費	
金額	前期比/前期差		実績/前期差	金額	前期比/前期差
▲19億	— +14億	▲2.6%	29.4% +0.5%	1,564億	97.8% ▲35億

### ◆営業利益の実績と下期計画



### ◆直近5年間の営業利益と下期構成比

	通期	うち下期	構成比
2012年度	90億	82億	91.9%
2013年度	112億	86億	76.8%
2014年度	18億	12億	64.7%
2015年度	▲139億	▲49億	—
2016年度	0.5億	34億	—

### ◆商品別既存店売上伸び率

	17年2月期	17年1Qのみ		17年2Qのみ	
	実績	実績	2月期差	実績	2月期差
商品計	-4.2%	-3.2%	+1.0%	-2.0%	+2.2%
衣料	-6.3%	-4.7%	+1.6%	-5.6%	+0.7%
住居	-7.1%	-1.4%	+5.7%	-0.3%	+6.8%
食品	-2.9%	-3.3%	-0.4%	-1.3%	+1.6%

販管費の抑制により増益確保、  
1Q苦戦の食品は減少幅が縮小

# 食品強化に対する打ち手



セブン&アイ HLDGS.

三枝社長をリーダーとした「食品改革プロジェクト」を発足  
⇒拡大する中食ニーズに対応するための売場フォーマットを構築



## ◆下期から次年度以降にかけての食品強化策

### ●食品売場フォーマットの構築

- 提案型、ライブ感のある売場展開
- デリカテッセン、インスタアベーカーリーの強化

### ●食品Eコマース

- IYフレッシュ 11月28日スタート(新宿、文京より)

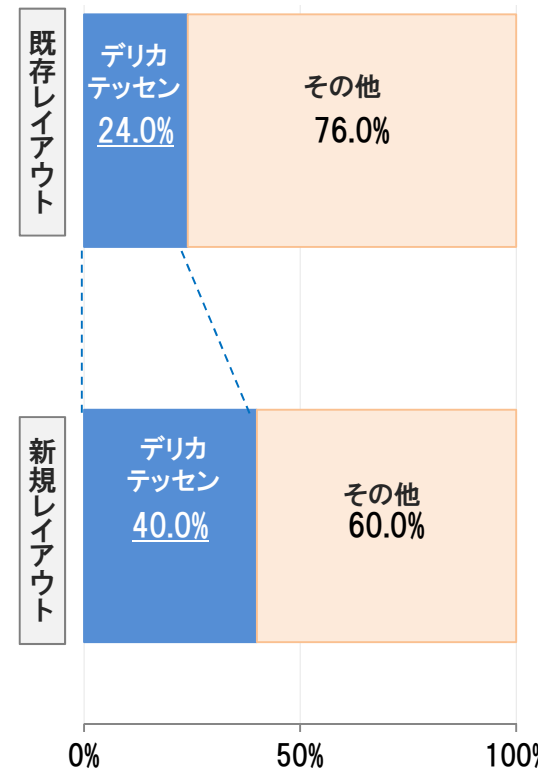
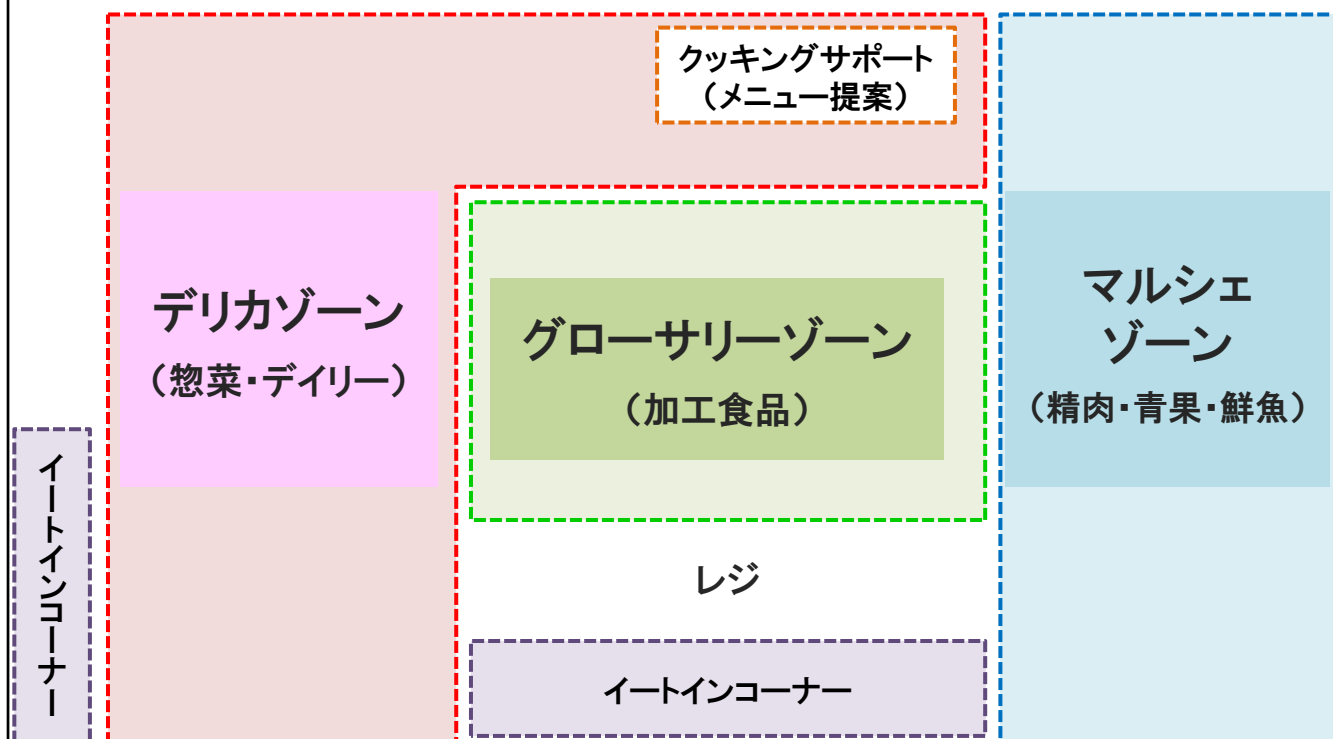
# 食品強化に向けた売場フォーマットの見直し(一例)



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



- 食品改革のモデル店として地区特性を考慮した上で下期に10店舗を改装
- 食品売場の生産性を考慮した適正な人員配置

食品を中心としたYの新たな姿を構築、  
加えて有力なテナントも導入し、館全体の魅力を高める

成功事例を横展開

# アスクルとの業務提携(7/6発表資料再掲)



セブン&アイ HLDGS.



アスクルとの業務提携合意内容



## (1)オムニ7とLOHACOの相互送客の実施

2017年11月16日開始

## (2)両社協働の「iYフレッシュ」サービス開始

2017年11月28日開始、18年度中に東京23区へ拡大予定

## (3)EC物流、ECサイトの開発・運営共同化の検討着手

日本の消費者・社会全体にとってプラスとなる新しいサービスの開発・提供

# 食品Eコマースの強化(IYフレッシュ)



セブン&アイHLDGS.

## IYフレッシュ

### ◆コンセプト

- ①鮮度にこだわった生鮮食品を品揃え
- ②確実にお届けする新しいサービス
- ③商品を主役にした動画を配信

### ◆主なターゲット客層

- ①30～40代の有職女性
- ②子育て中の女性
- ③高齢者 など

## 先行テスト内容(新宿、文京)

### ◆注文締め時間とお届け時間帯

注文締め時間	お届け時間 (1時間毎に指定可能)	その他
14時までの注文	翌日9時～翌々日22時	LOHACO商品と一緒に注文可能、 まとめて決済、同時にお届け
14時以降、23時までの注文	翌日16時～翌々日22時	

※9時から22時の間で、1時間単位の指定が可能

### ◆配送手数料

- ・税込み4,500円以上の注文で無料
- ・税込み4,500円未満の場合、350円(税込)



# 食品Eコマースの強化(IYフレッシュ商品政策)

## ◆商品政策

- ◇徹底した鮮度へのこだわり
- ◇ニーズあるカテゴリー、商品に絞り込み
- ◇リアル店舗やネットスーパーで扱っていない商品も品揃え
- ◇エブリディフェアプライス



## ◆カテゴリー別品揃えアイテム数

	IYフレッシュ	内、IYフレッシュのみで品揃え
加工食品	2,350	310
デイリー	1,630	90
精肉	300	12
青果	250	20
鮮魚	350	48
惣菜	120	20
合計	5,000	500

## ◆「青果」品揃えイメージ

### ■IYフレッシュの品揃えと開発領域 250アイテム



用途に合わせ量目対応  
(20アイテム)

ザク切り野菜



メニューに対応したキット商品

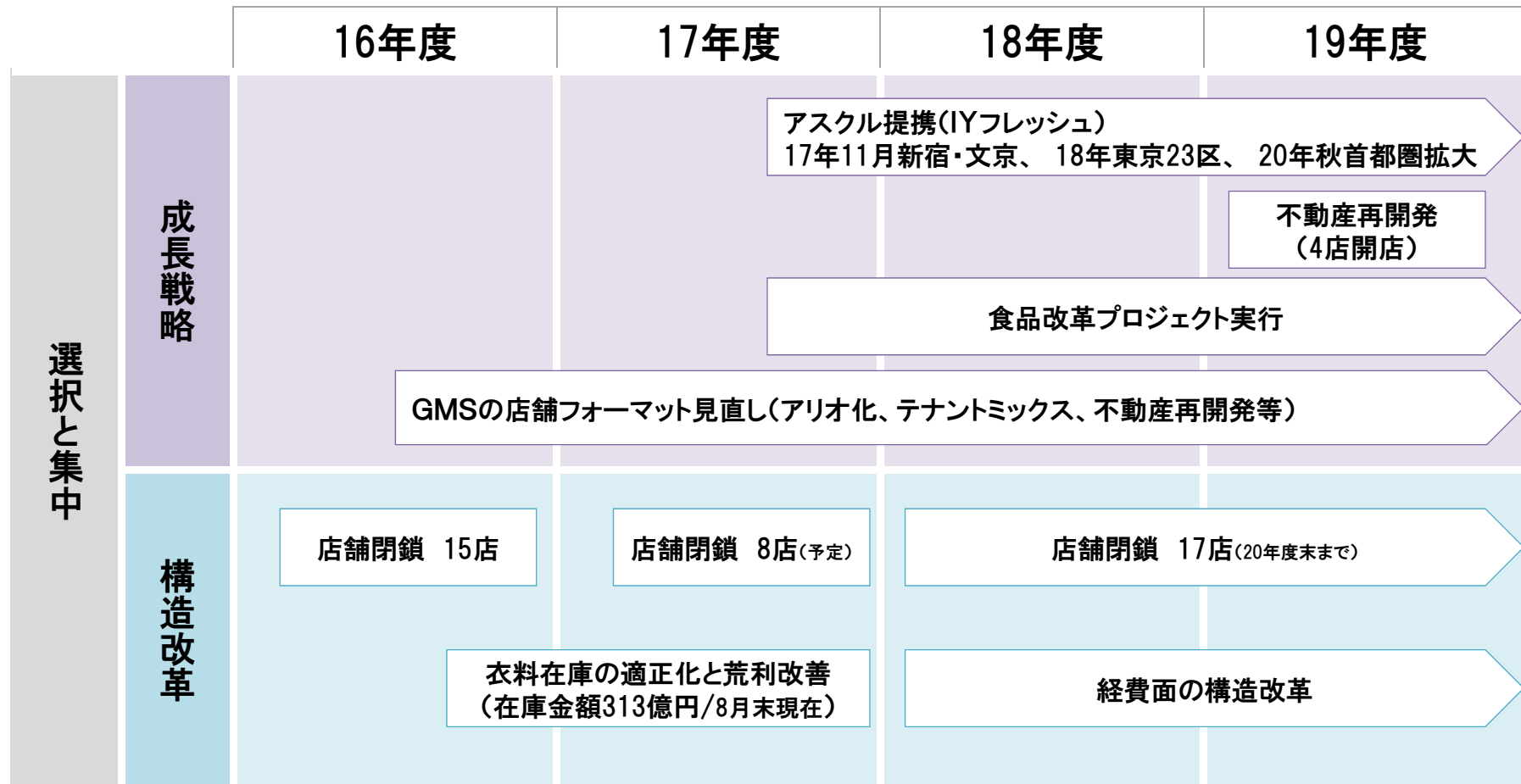


実施地域の食品売上を1割押し上げる計画

# 中期計画達成へのロードマップ



セブン&アイ HLDGS.



- 2020年末までの閉店計画(40店)は、予定通り進捗
- 店舗構造改革及び食品改革により、既存店を活性化



# グループ戦略

# 中期計画達成に向けて

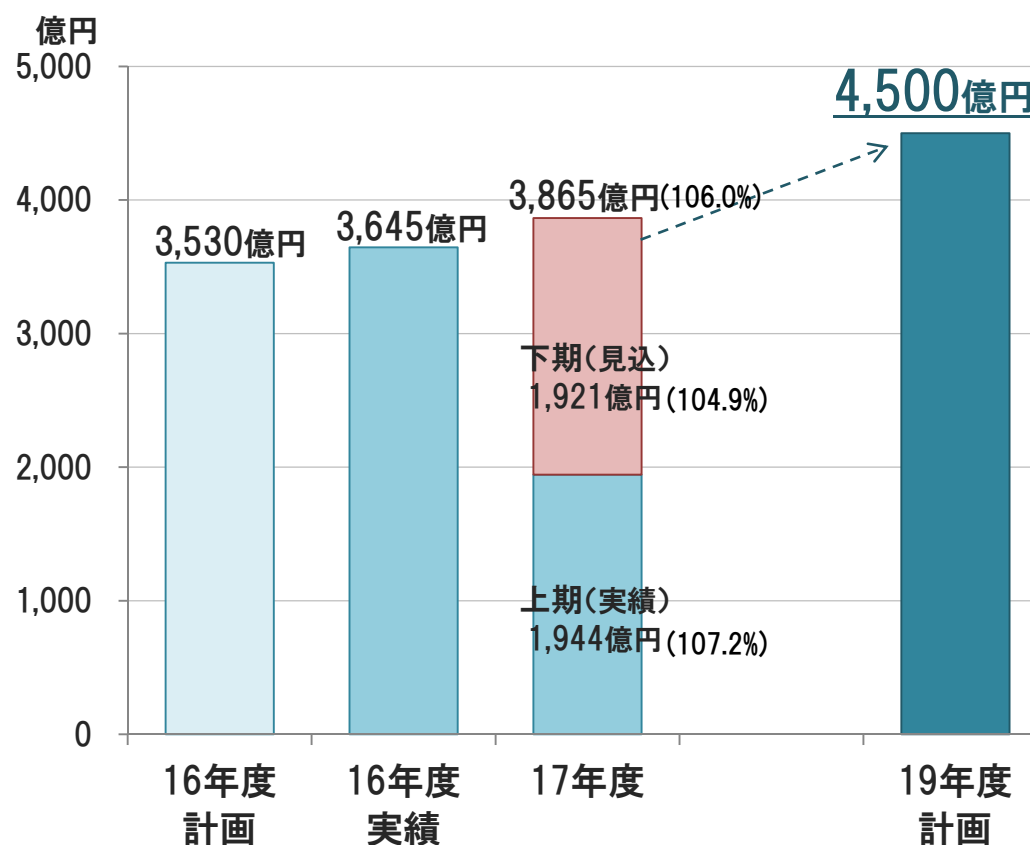


セブン&アイ HLDGS.

## ◆2017年8月期 セグメント別営業利益

セグメント	金額	前期差
連結営業利益	1,944億円	+130億円
国内コンビニエンスストア	1,310億円	+44億円
海外コンビニエンスストア	334億円	+7.6億円
スーパーストア	66億円	+0.9億円
百貨店	8.7億円	+22億円
金融関連	258億円	+0.3億円
専門店	8.3億円	+52億円
その他	21億円	+3.6億円
消去および全社	▲63億円	▲1.6億円

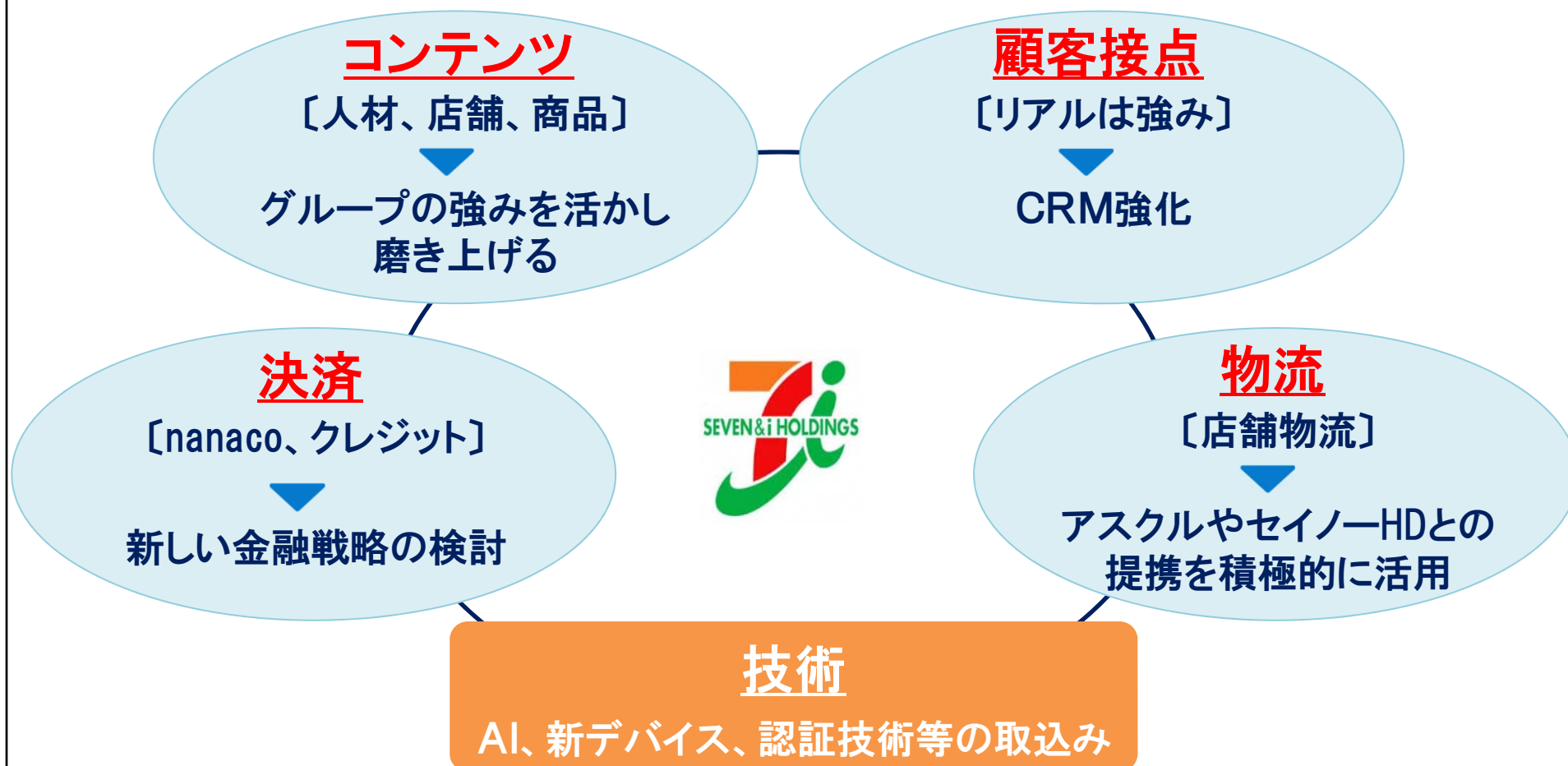
## ◆中期計画進捗



## ◆ホールディングスとしてのガバナンス

- ・セグメント管理の強化
- ・事業とエリアの選択と集中を推進
- ・事業会社とPDCAを回しながら計画達成へ

# グループ全体戦略の考え方



外部パートナーとの連携も検討しつつ、グループのビジネスモデルを再構築

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。