

2020年度
第3四半期

決算説明資料

2021年1月12日

株式会社セブン&アイ・ホールディングス

代表取締役 社長

井阪 隆一

— TODAY'S

AGENDA

1

第3四半期業績

2

通期業績見通しの修正

3

持続的成長に向けて

— TODAY'S

AGENDA

1

第3四半期業績

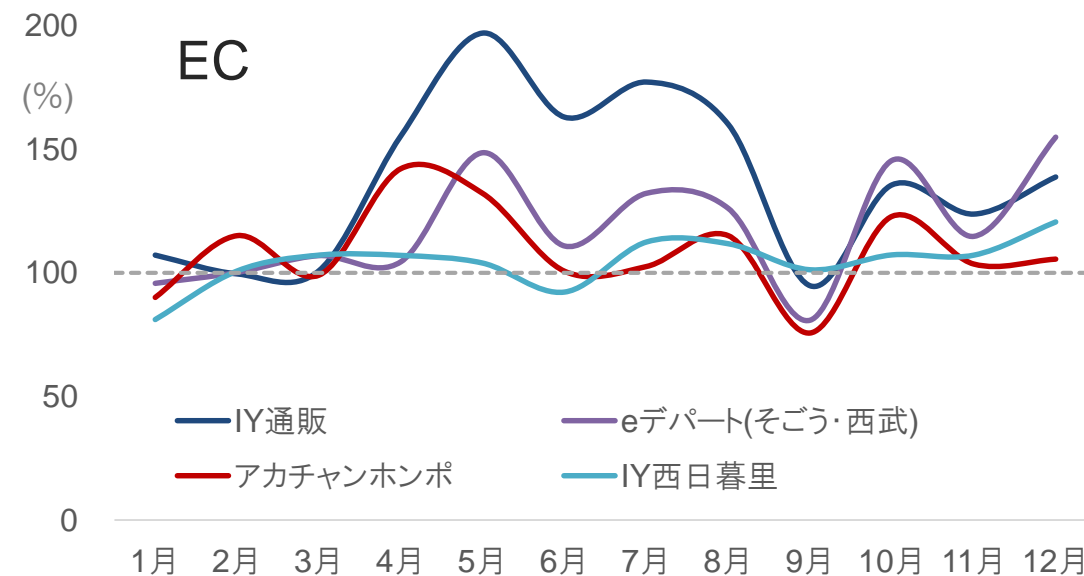
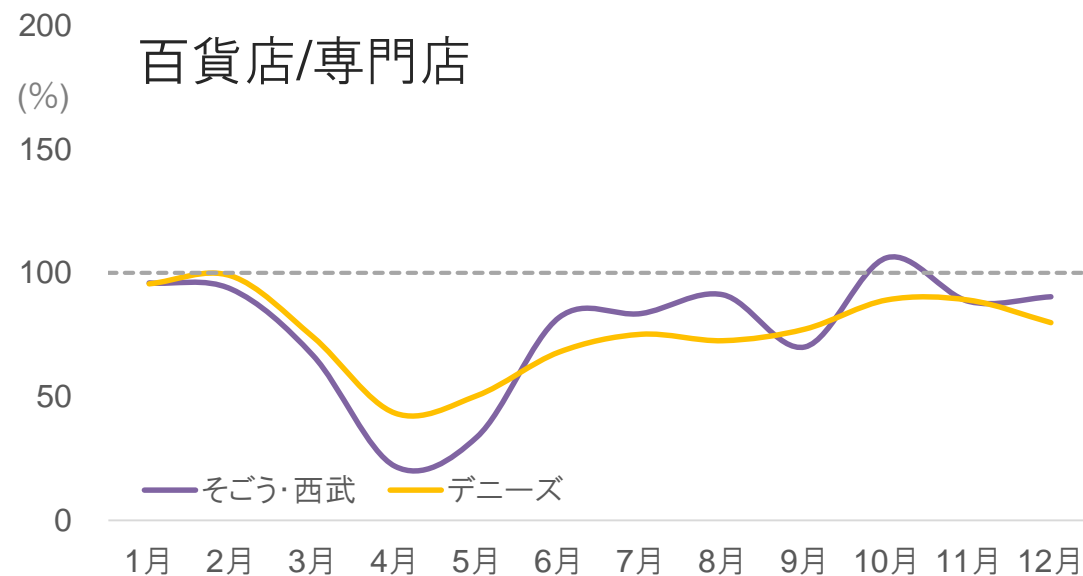
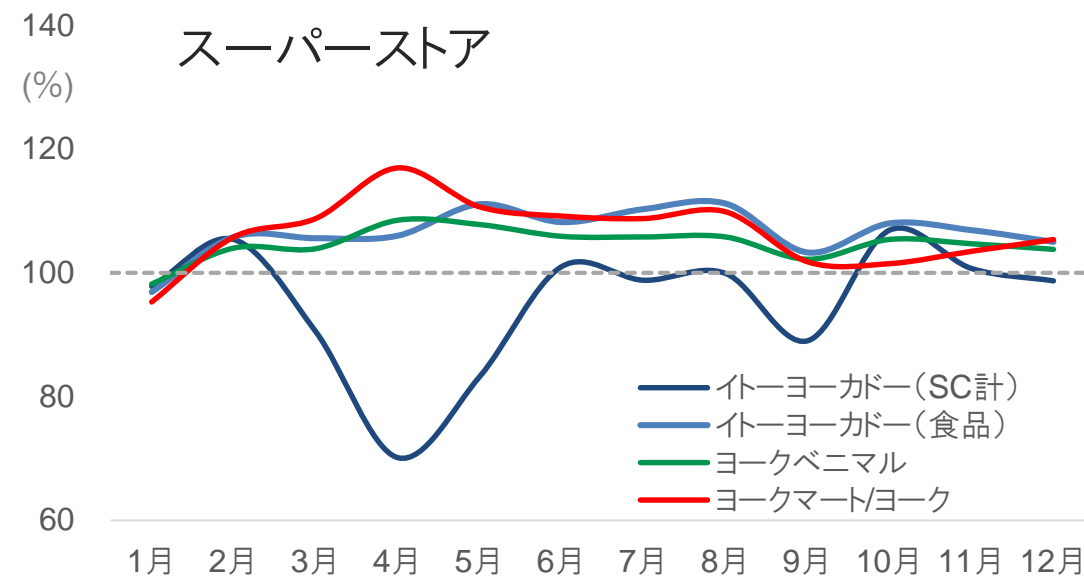
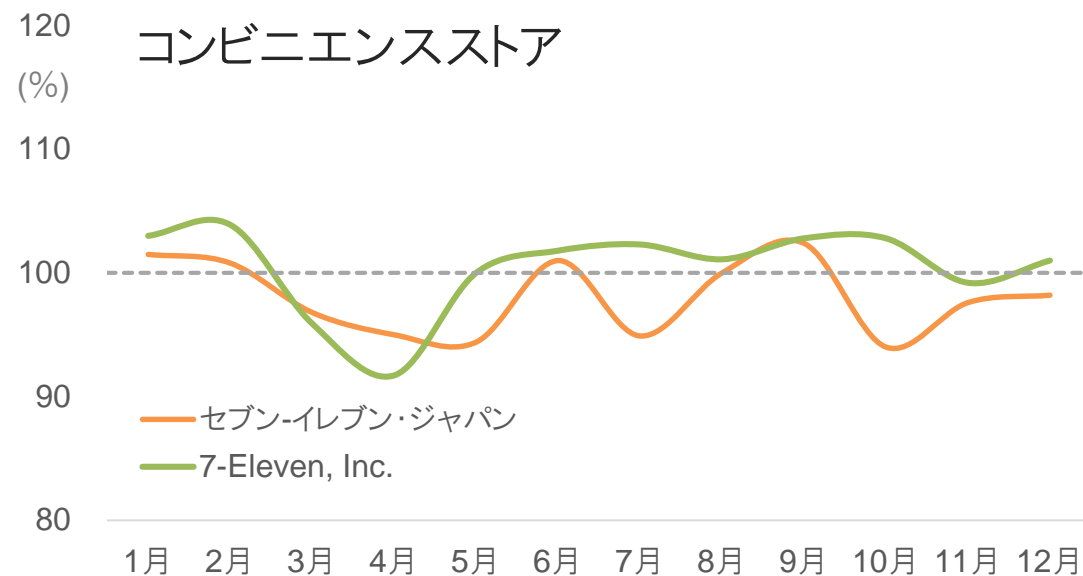
2

通期業績見通しの修正

3

持続的成長に向けて

既存店売上前年比推移 (12月は速報値)



3Q累計連結業績ハイライト

COVID-19の影響により減収減益も、段階利益はそれぞれ計画達成 (億円、%)

	上期		3Q		3Q累計		
		前期比/差		前期比/差		前期比/差	計画比/差
グループ売上*	54,211	90.4 ▲5,763	28,450	94.2 ▲1,767	82,662	91.7 ▲7,531	99.7 ▲220
営業収益	27,884	84.2 ▲5,248	14,883	89.5 ▲1,739	42,768	86.0 ▲6,987	100.2 +102
営業利益	1,797	87.6 ▲253	1,058	92.9 ▲80	2,856	89.5 ▲334	103.6 +98
親会社株主に帰属する 四半期純利益	725	65.5 ▲381	584	98.6 ▲8.5	1,309	77.1 ▲389	110.0 +118
EBITDA (営業利益+減価償却+のれん償却)	3,086	93.9 ▲199	1,712	97.0 ▲52	4,798	95.0 ▲251	- -

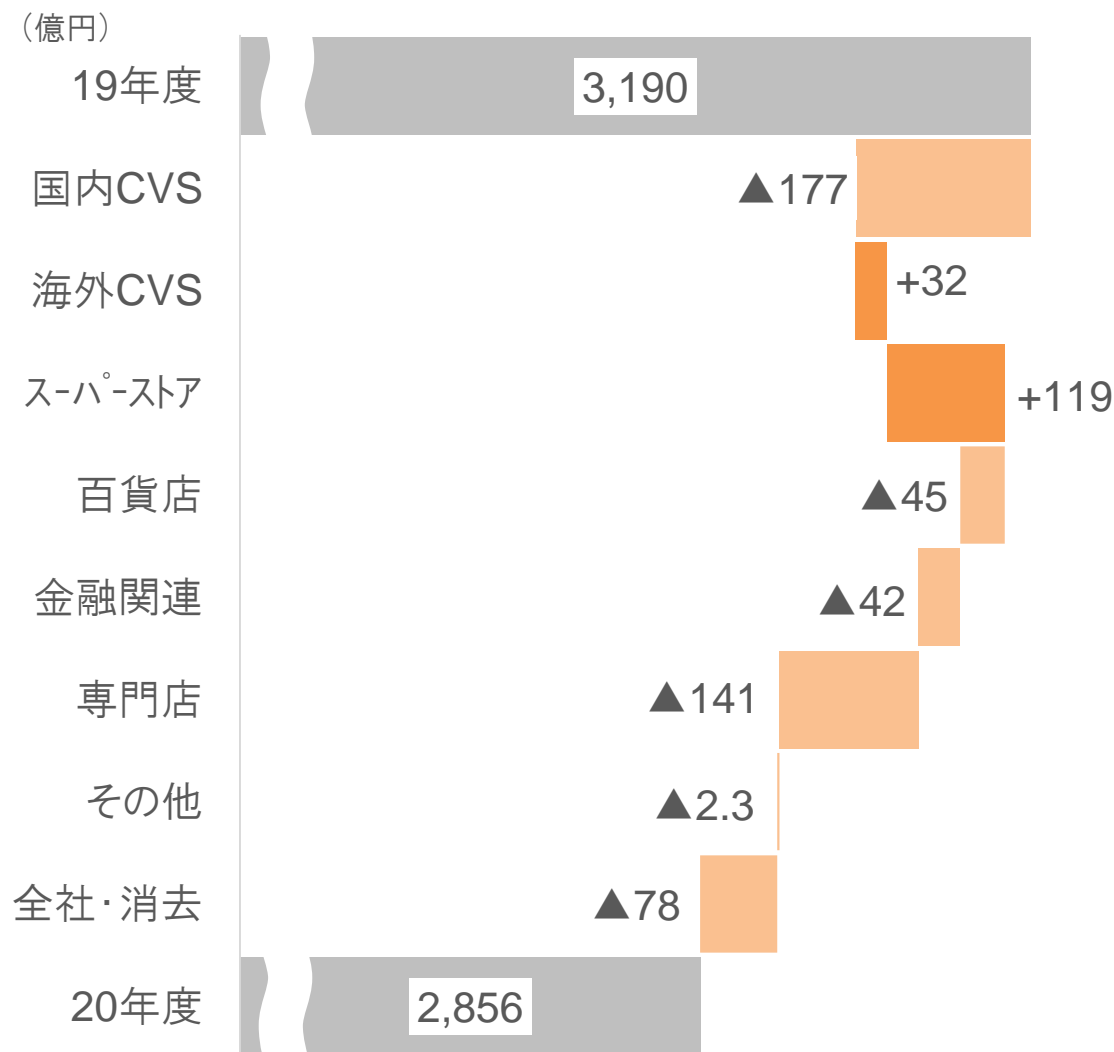
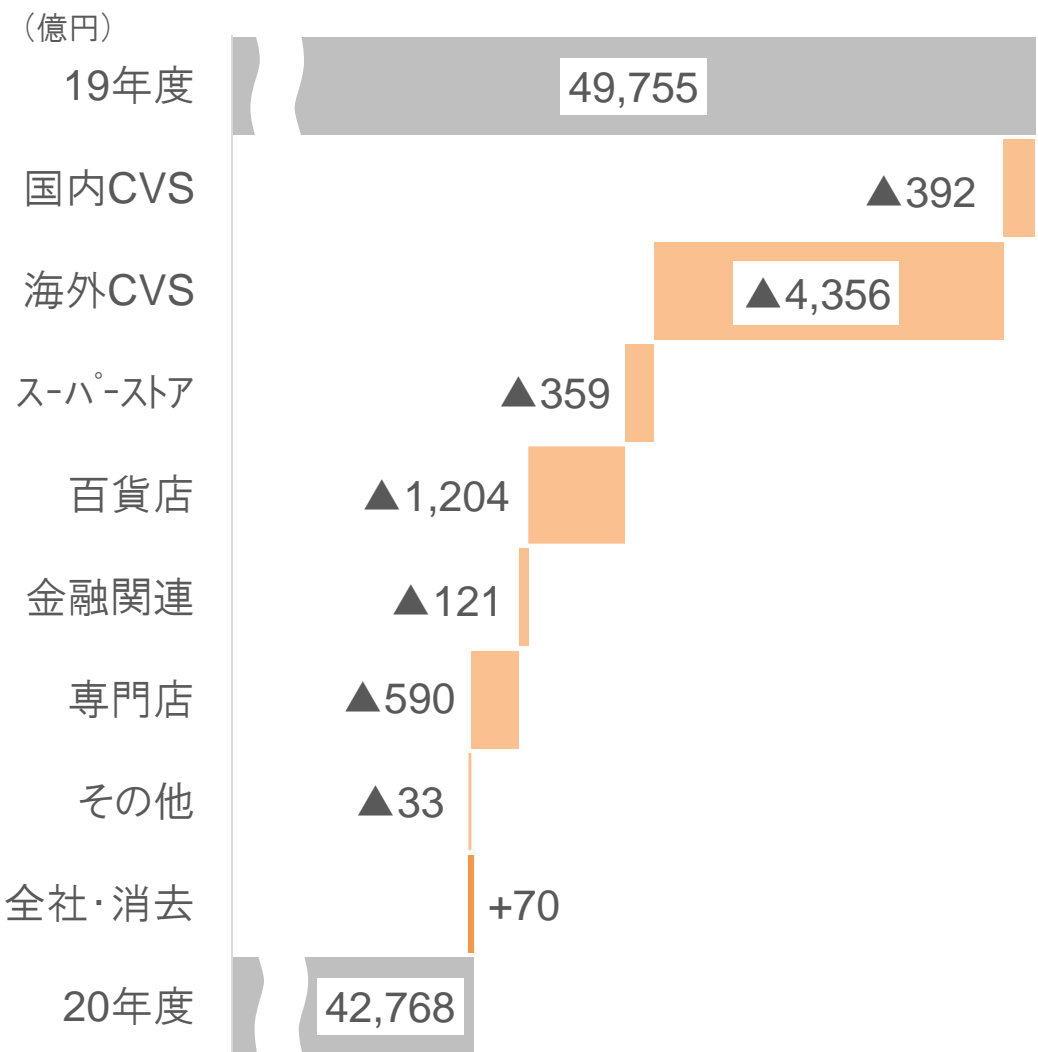
* グループ売上: セブン - イレブン・ジャパン、セブン - イレブン・沖縄及び7-Eleven, Inc.における加盟店売上を含めた数値

3Q累計為替換算レート: U.S.\$1 = 107.55円 1元 = 15.37円

3Q累計セグメント別前期増減

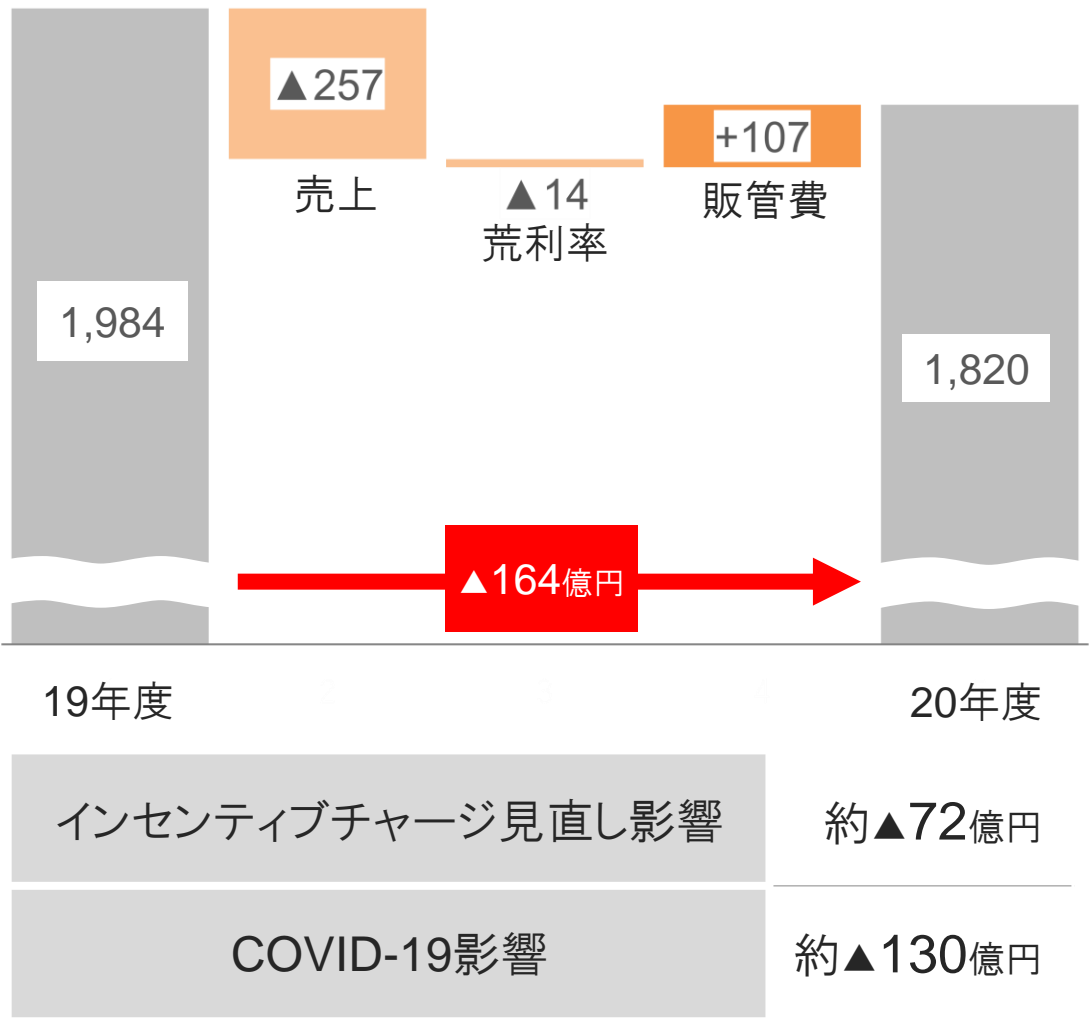
営業収益

営業利益

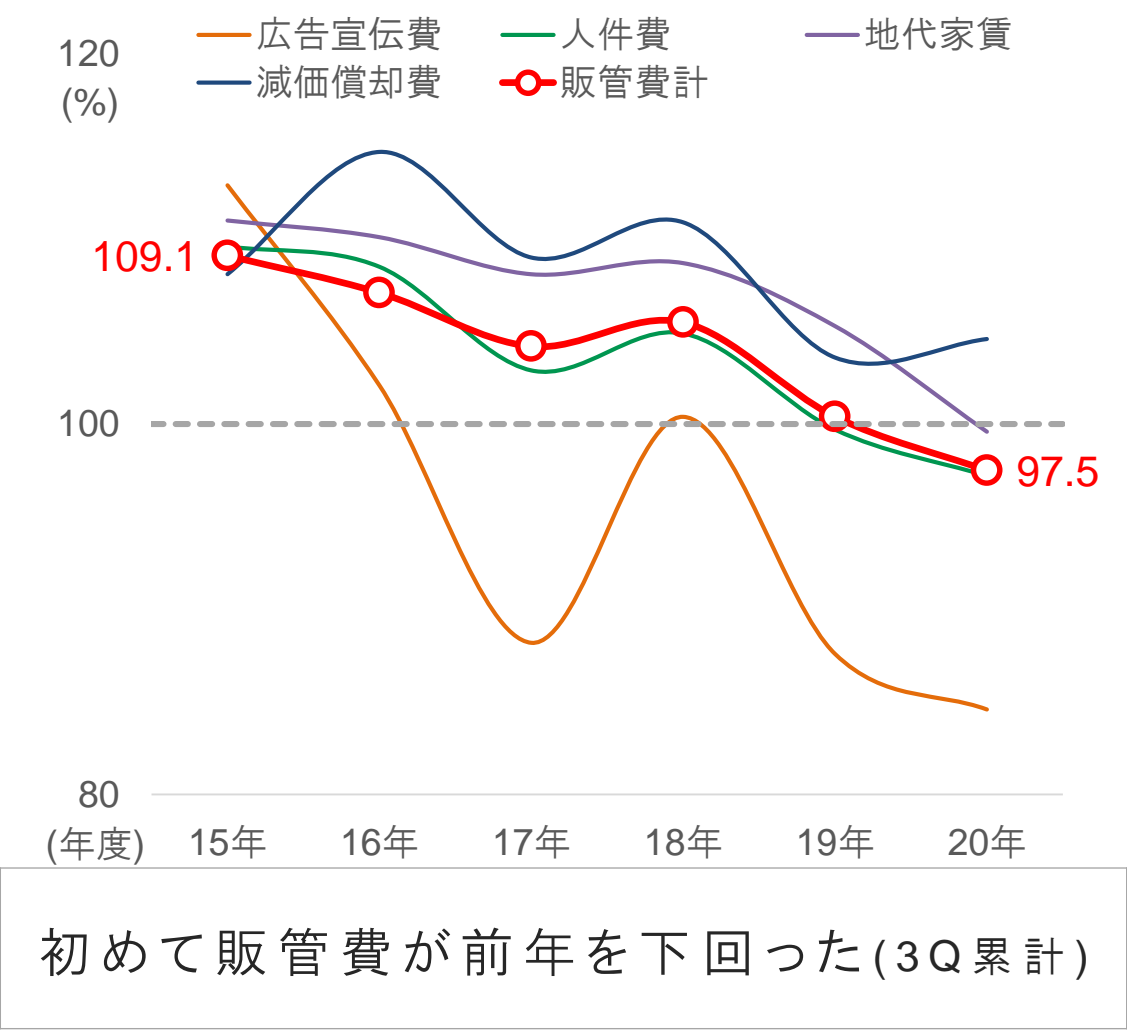


国内コンビニエンスストア事業 セブン-イレブン・ジャパン ①

営業利益増減 (億円)

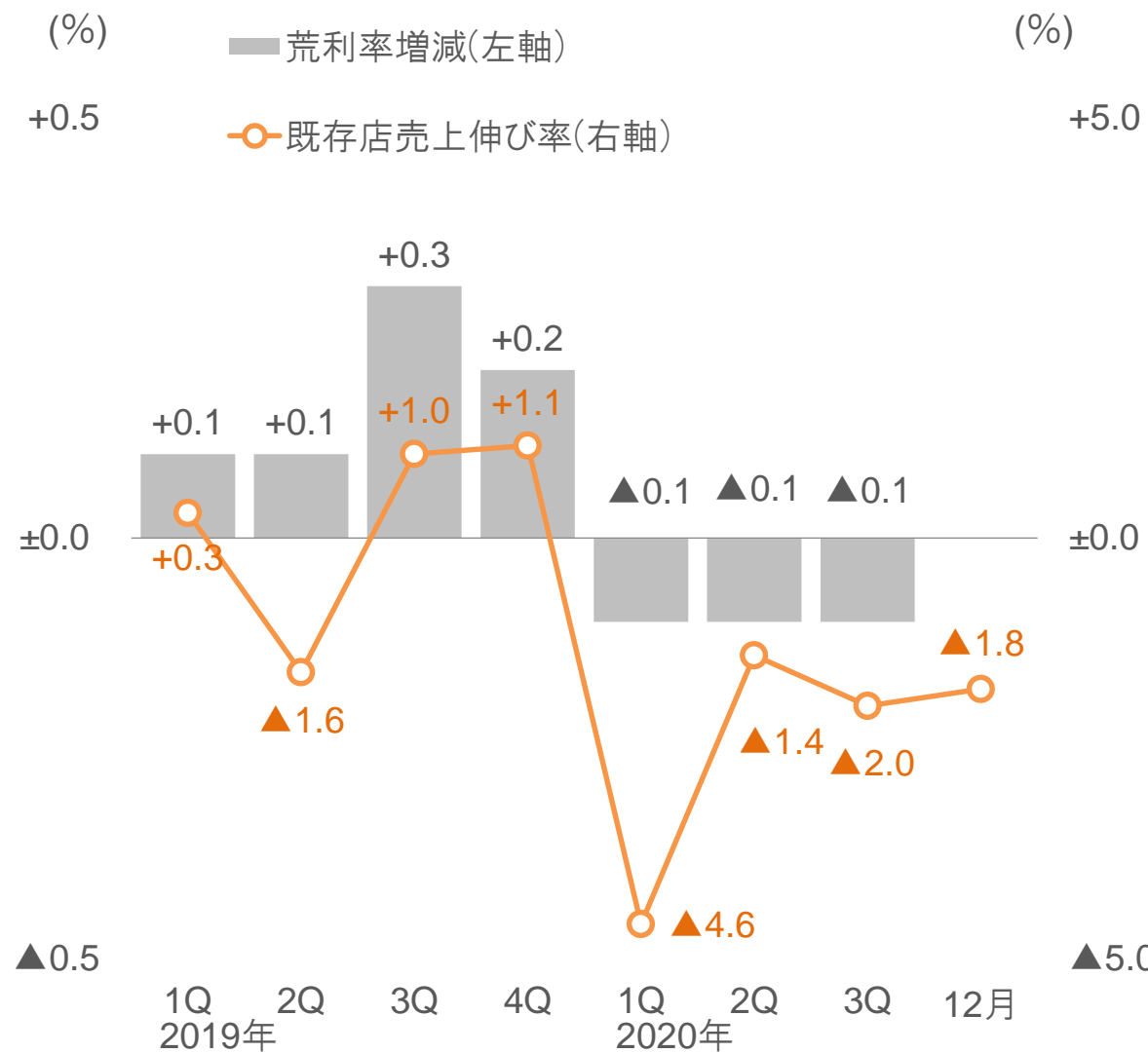


コスト構造改革(3Q累計販管費前年比推移)

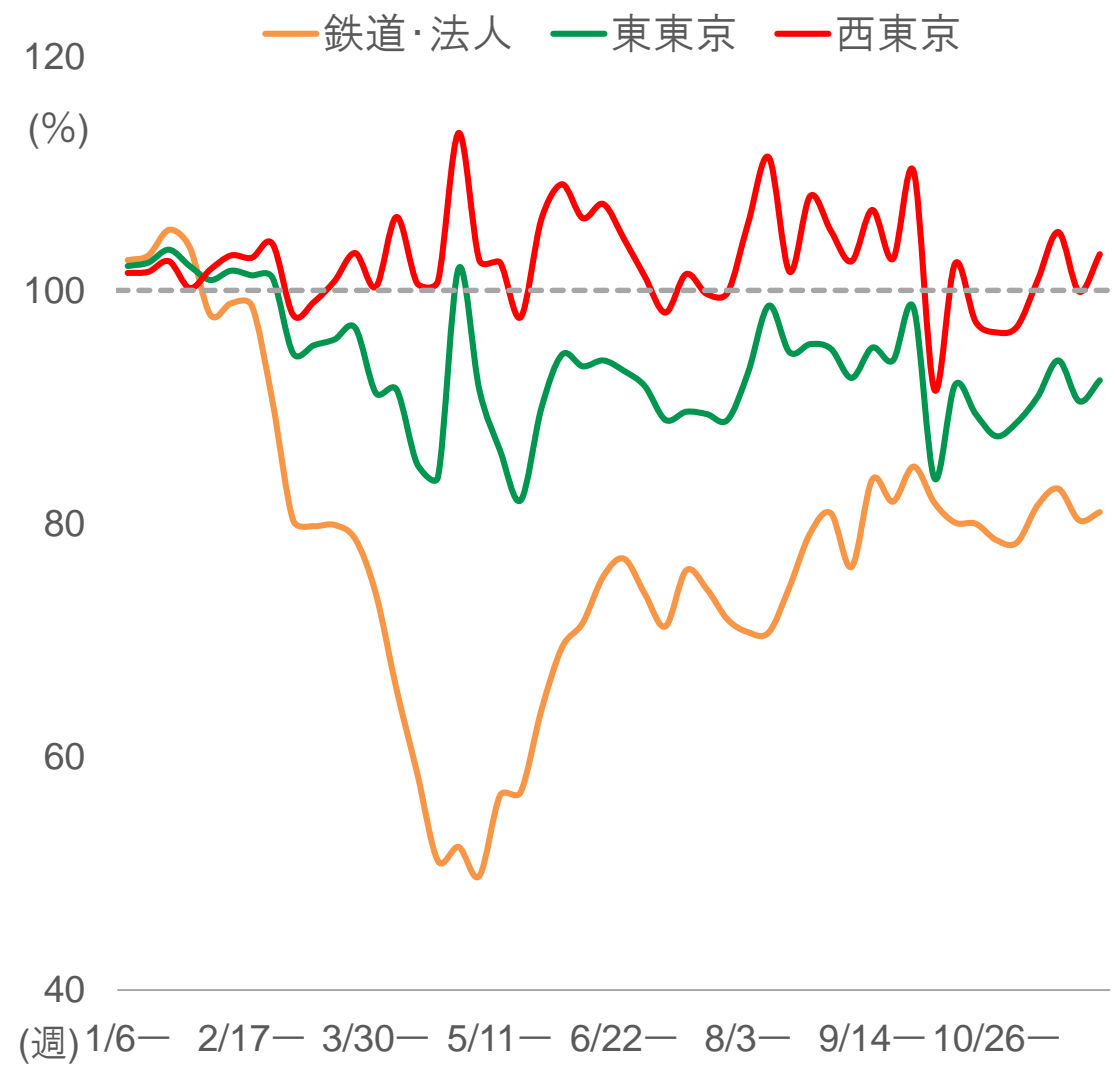


国内コンビニエンスストア事業 セブン-イレブン・ジャパン ②

既存店売上・荒利率

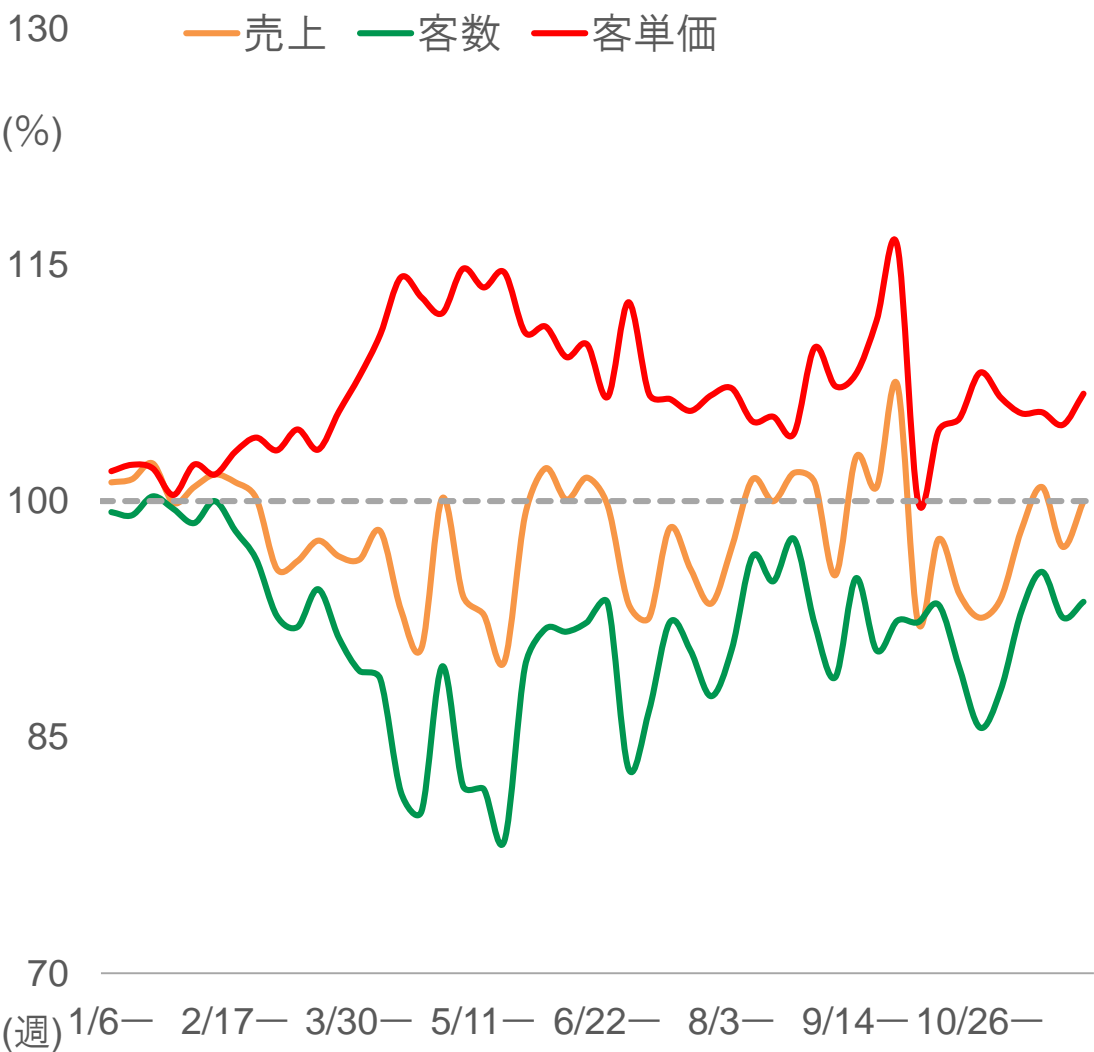


地域別売上

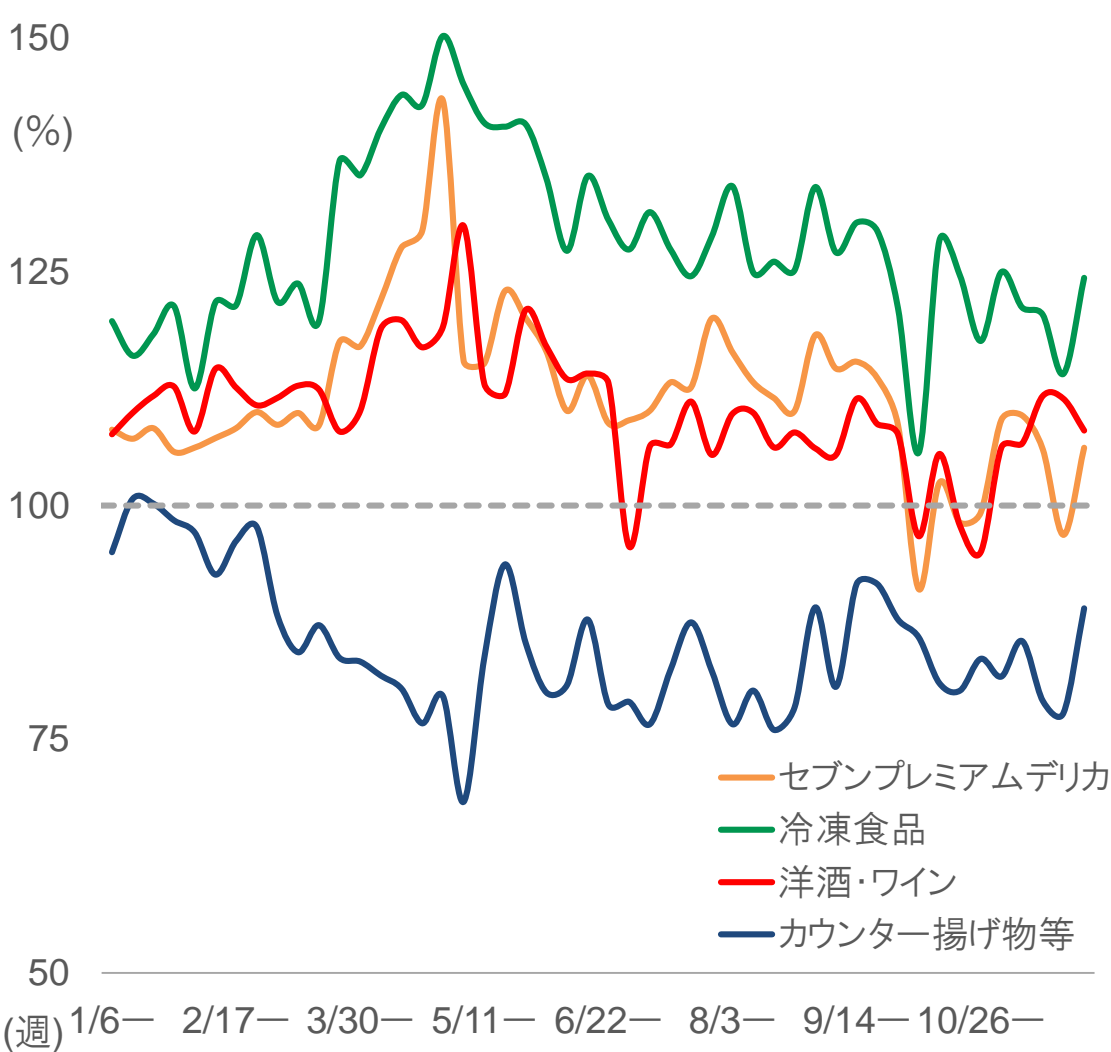


国内コンビニエンスストア事業 セブン-イレブン・ジャパン ③

客単価の伸長



カテゴリー別売上



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 ④

■新レイアウト導入店の状況(前年差の其他地区平均との差)

	9月導入店(800店舗)	
	10月	11月
(単位:千円)		
売上(タバコ除く)	+14.0	+16.1
オープンケースデイリー商品	+5.1	+7.1
スイーツ	+1.2	+1.8
酒類	+1.7	+1.5
生活デイリー (野菜・加工肉等)	+0.3	+0.2

家 呑 み ・ お 持 ち 帰 り 需 要 に 対 応

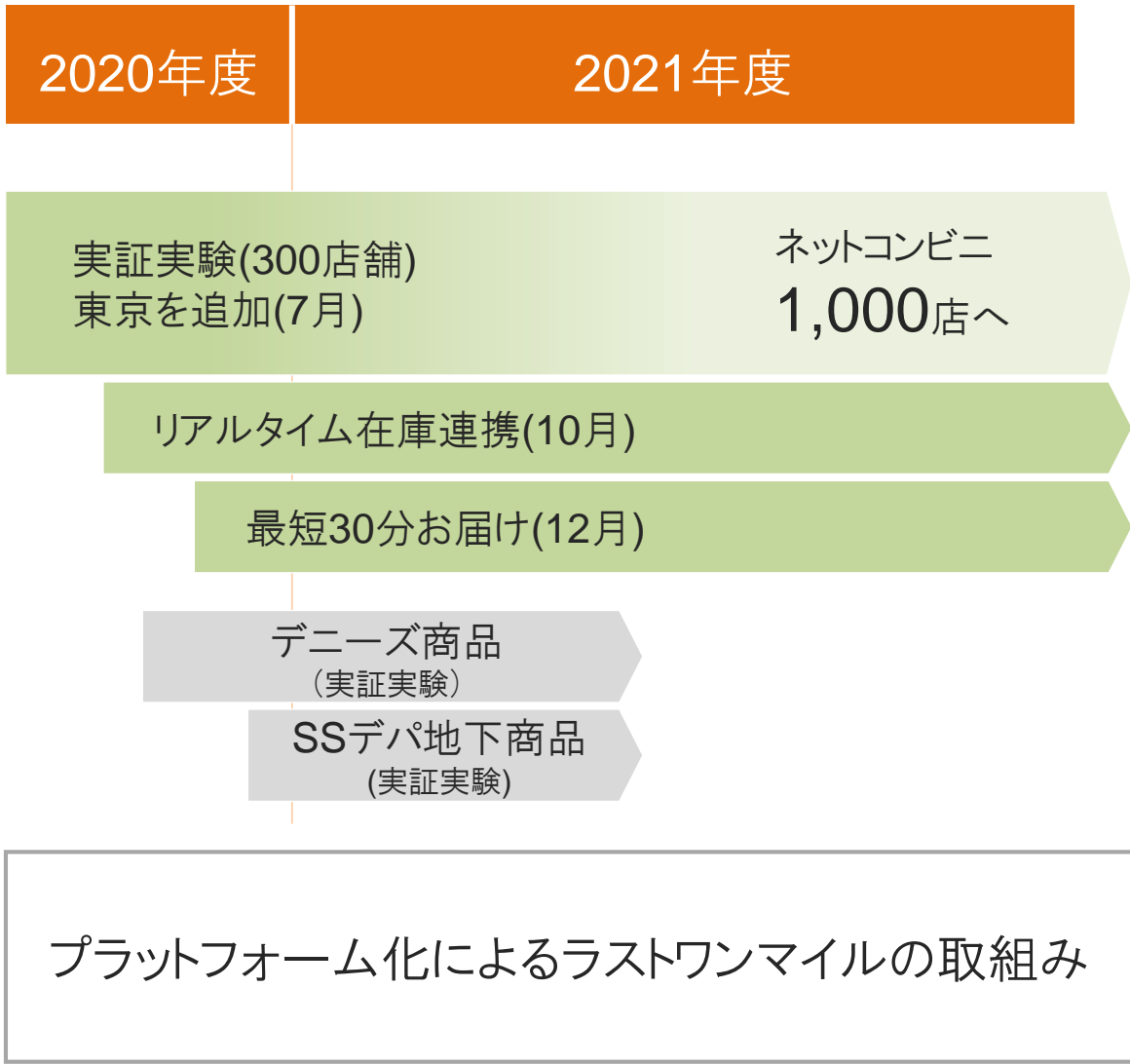
認 知 が 広 が り 安 定 的 な 効 果 に

■新レイアウトの進化

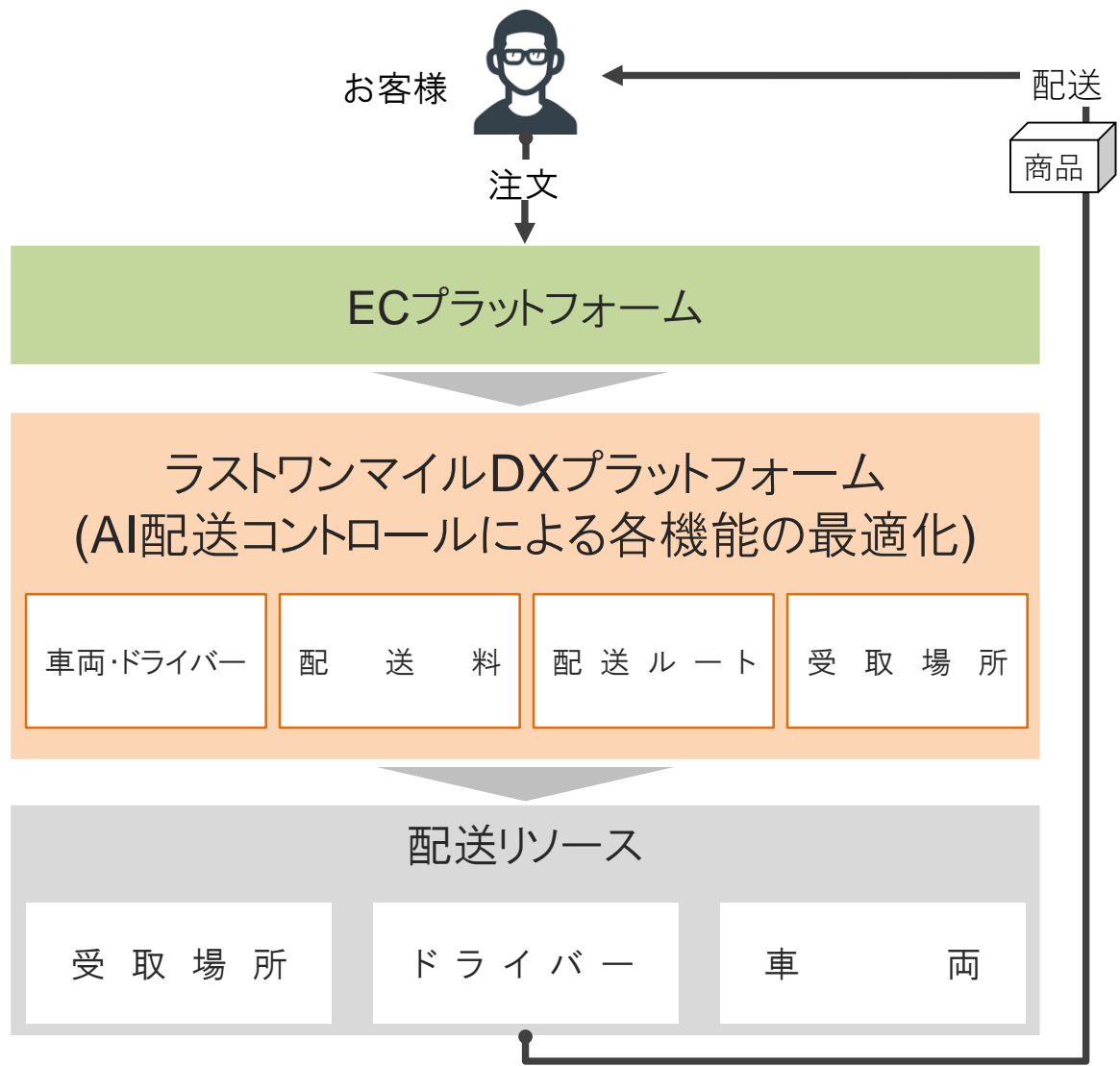


国内コンビニエンスストア事業 セブン-イレブン・ジャパン ⑤

セブン-イレブンネットコンビニ



グループラストワンマイルDXプラットフォーム



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 ⑥

加盟店との持続的成長に向けた取り組み

安心して経営に専念できる仕組み

- コミュニケーション強化(オーナー意見交換会、動画配信)
- インセンティブチャージ変更(加盟店利益 +50万円/年・店)
- 深夜休業ガイドライン、見切り販売ガイドライン

加盟店サポート

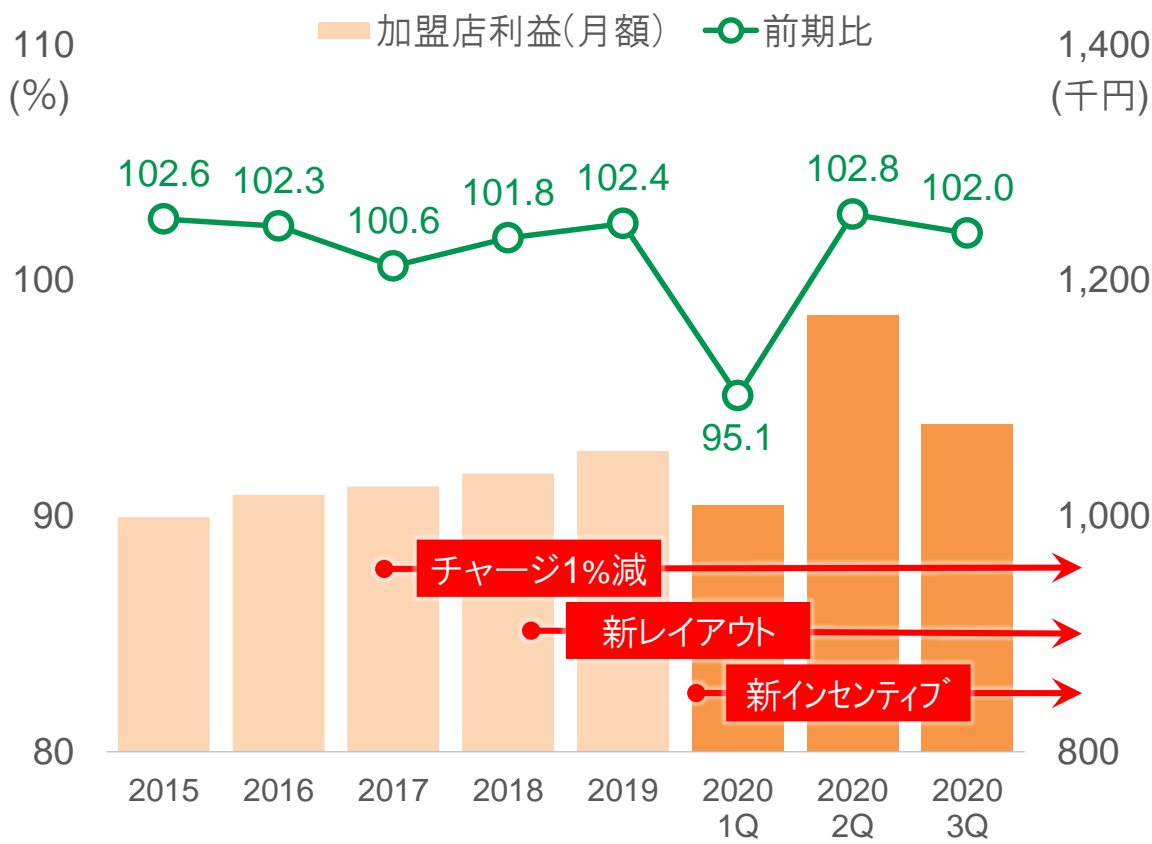
- ラストワンマイル(セブン - イレブンネットコンビニ、店舗受取り、自動販売機等)
- 新レイアウト
- 省人化設備導入
- エシカルプロジェクト
- WEB展示会



COVID-19加盟店支援

- 感染防止策
- 経営支援策

加盟店利益推移

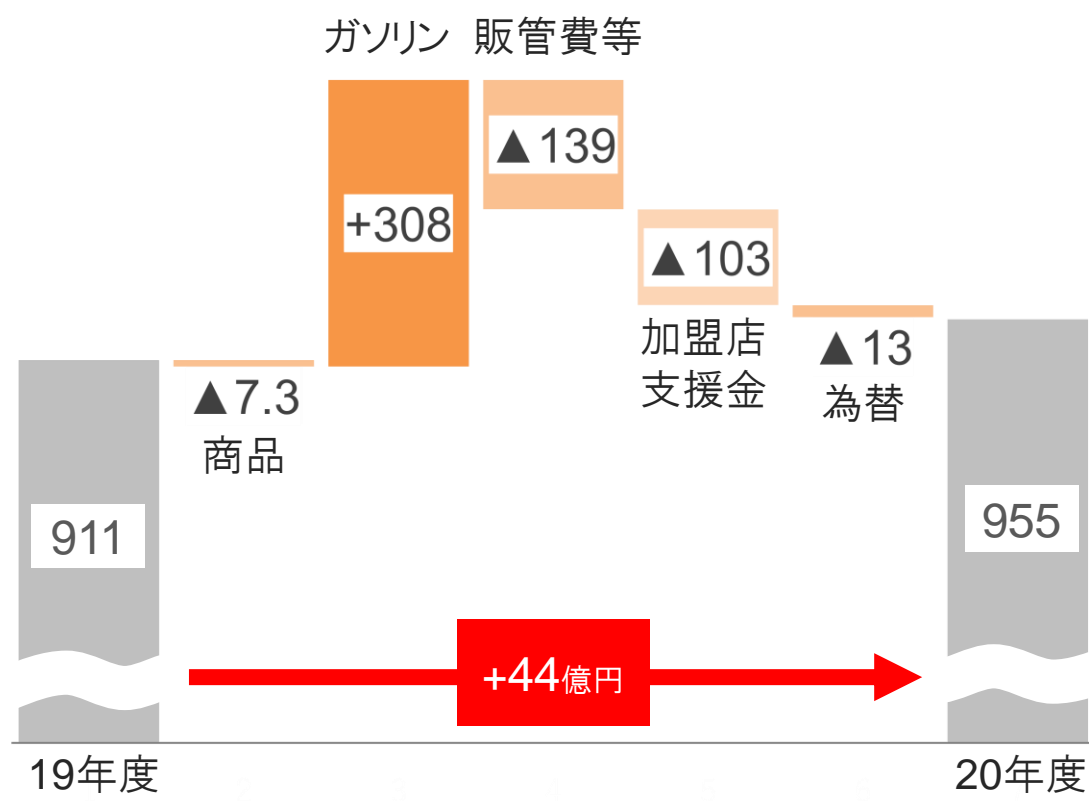


サポートを継続し加盟店とともに成長を目指す

*2020年1Qの数値にはCOVID-19に係る加盟店支援を含む

海外コンビニエンスストア事業 7-Eleven, Inc. ①

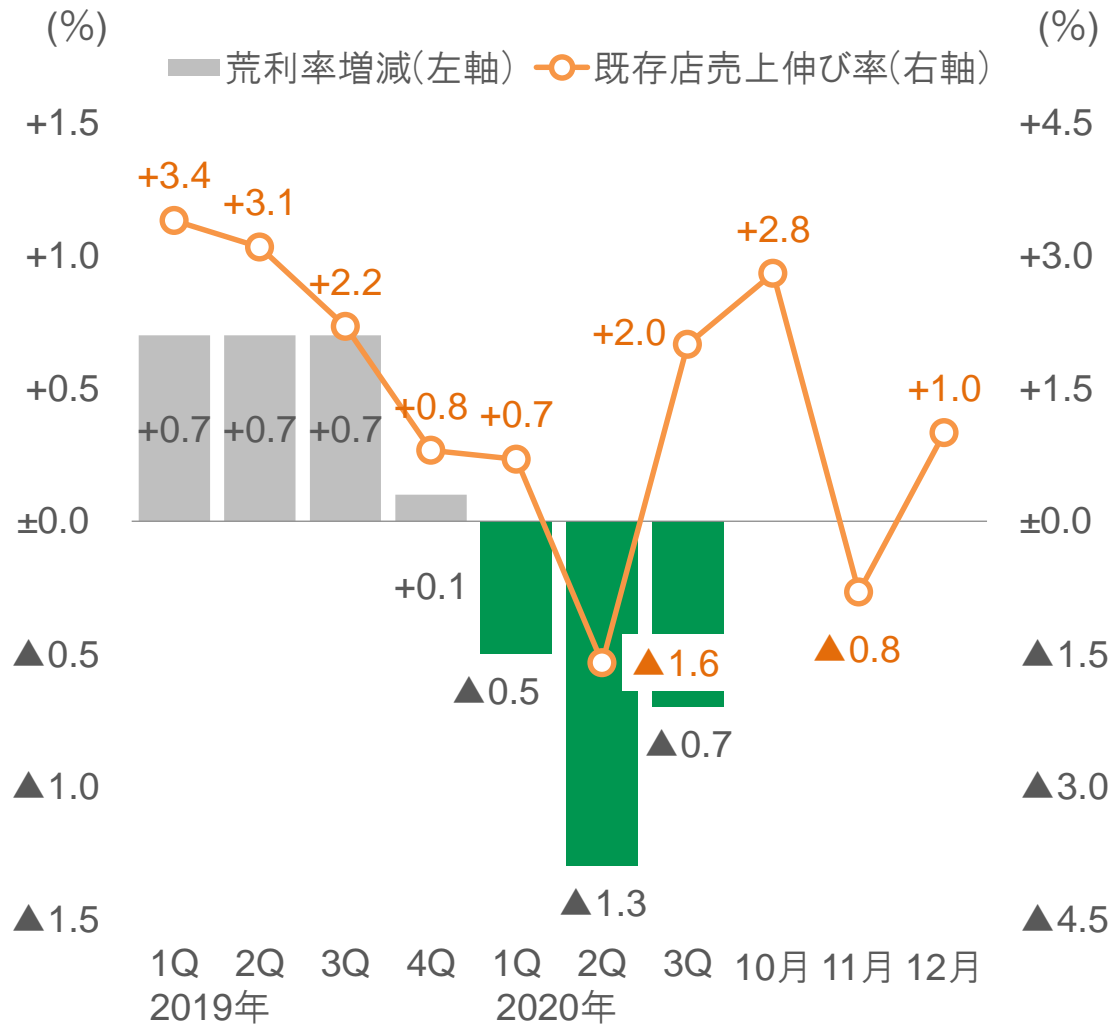
営業利益増減 (億円)



COVID-19影響

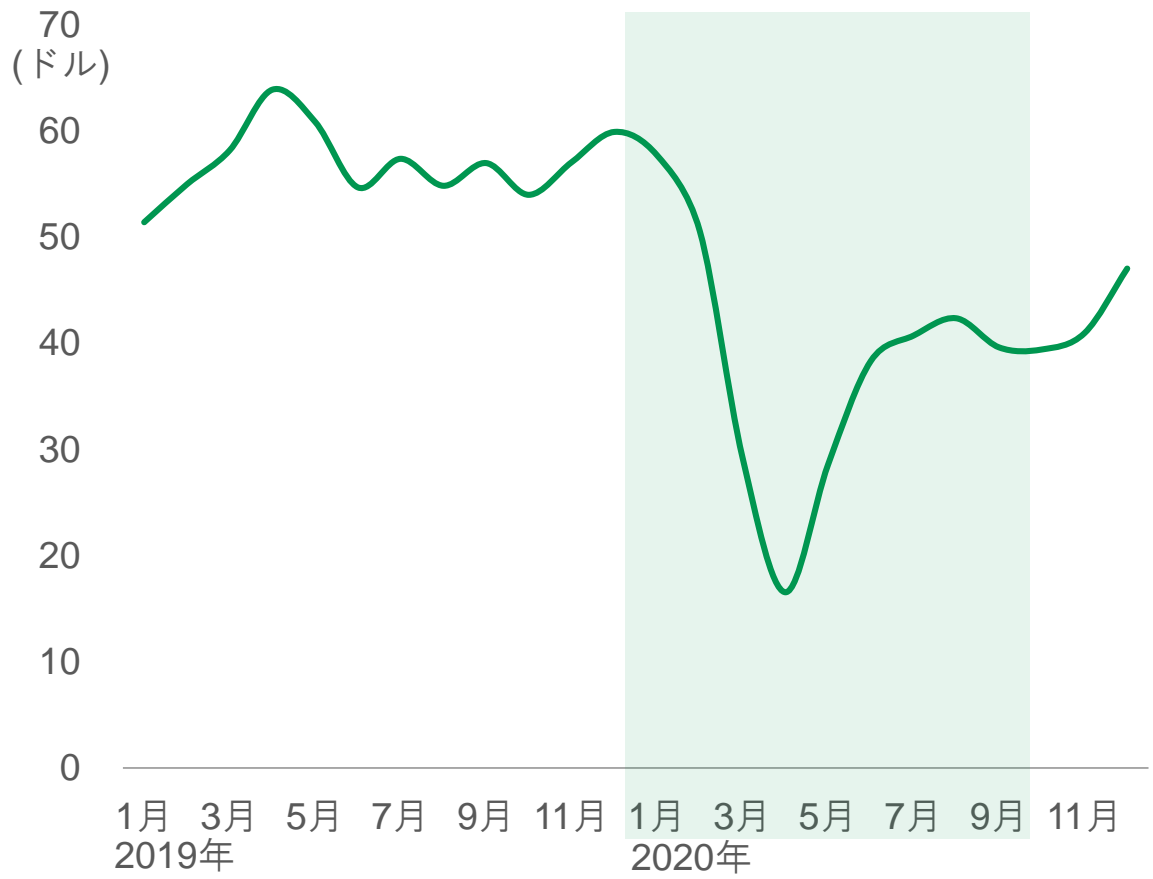
収入:	約▲69億円
経費:	約+43億円

既存店売上・荒利率 (12月は速報値)

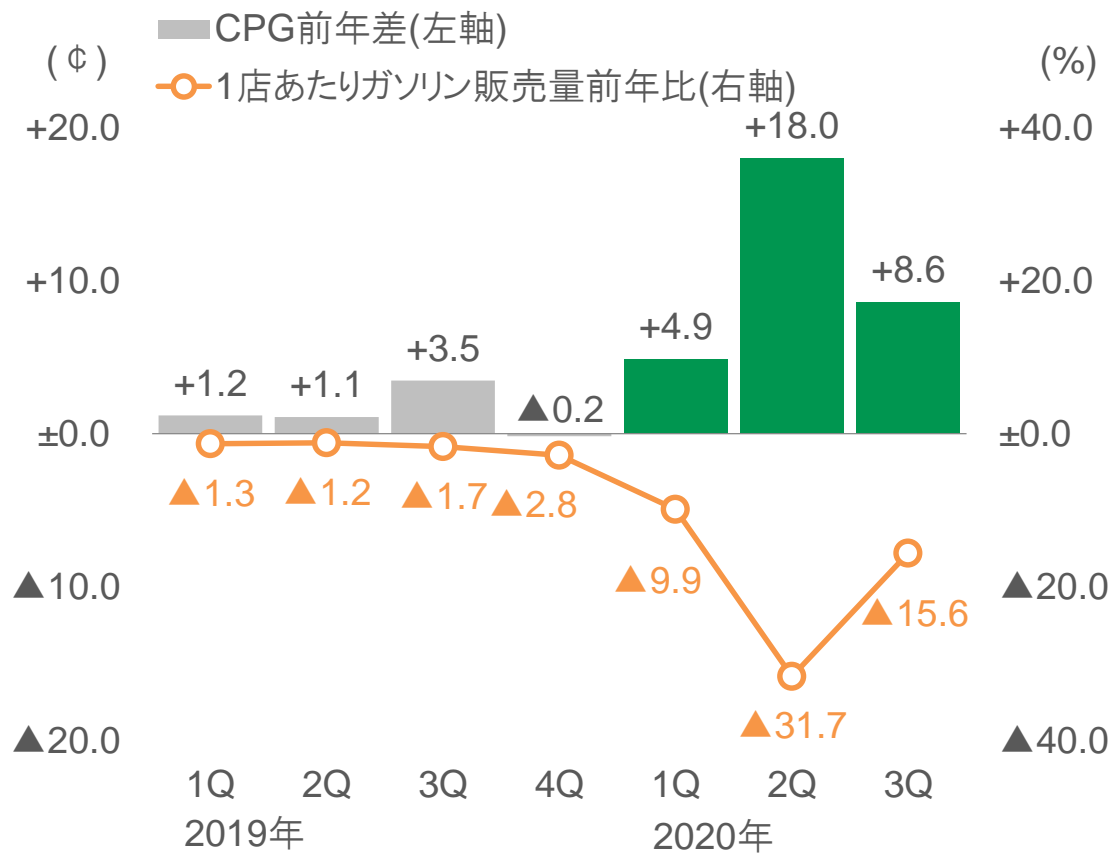


海外コンビニエンスストア事業 7-Eleven, Inc. ②

原油価格推移 (WTI)



ガソリン販売量・荒利(CPG)

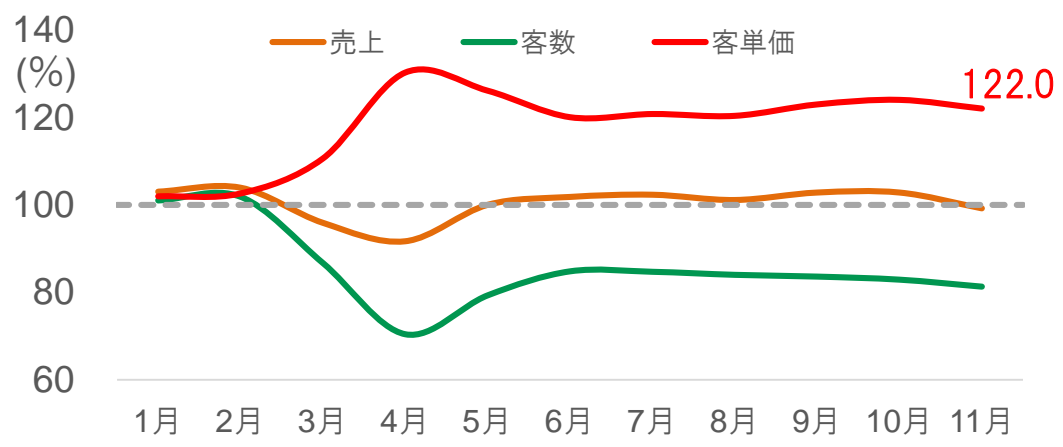


歴史的な原油安がCPGの大幅伸長を誘引

3Q累計 ガソリン荒利： \$+282M (+23.3%)

海外コンビニエンスストア事業 7-Eleven, Inc. ③

消費行動変化

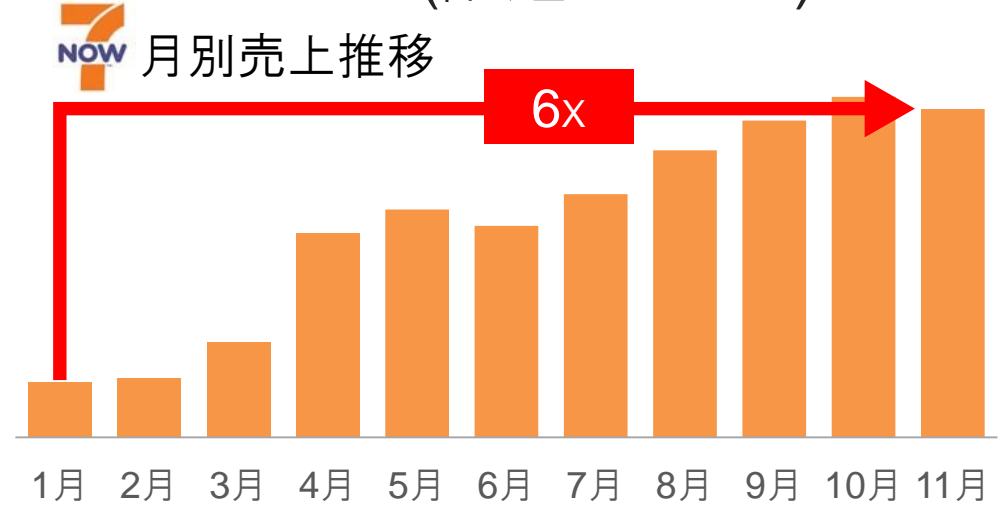


11月度の主な販売動向(金額前年比)

冷凍食品	112.9%	ピザ、おかず等の伸長
アルコール飲料	111.3%	箱でのまとめ買い伸長
非食品	125.8%	日用品の伸長

スーパー代わりにワンストップショッピング

7NOW(配達サービス)



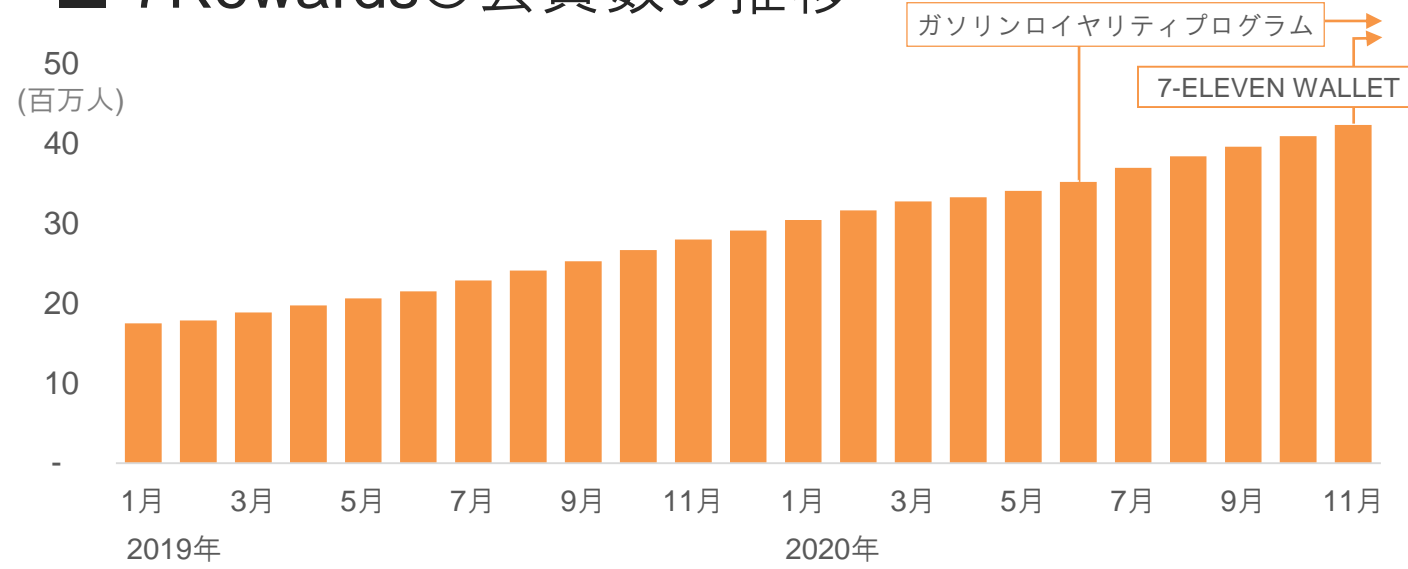
先行実施店:960店の実績

件数 / 日 / 店	23.1件 (1月度の約4倍)
客単価	\$15.22 (店頭約2倍)
配達時間	30.6分 (業界最速クラス)

約2,000店導入済(20年12月末現在)

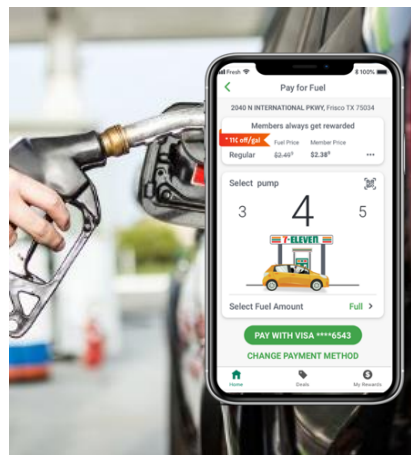
海外コンビニエンスストア事業 7-Eleven, Inc. ④

7Rewards®会員数の推移



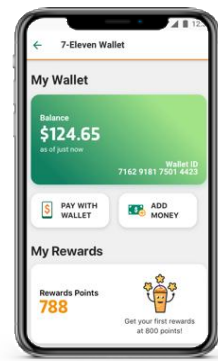
	2019年1月	2020年11月
アクティブ会員数*	約420万人	約860万人
スキャン率	11.0%	27.5%
* 30日以内に同一IDで店舗を利用した会員		
(20年11月から直近1年間の月平均:)		
アプリの効果 (会員の非会員に対する効果)	+\$32	+4回
	購買金額/月	来店頻度/月

ガソリンロイヤリティプログラム(20年6月～)



- 給油客に対するビジネス機会
- お得感のあるプログラム
- 安心・安全な非接触決済(不正利用被害防止)
- 商品購入へ誘引するインセンティブ
- 約1,500店導入済(20年12月末現在)

7-ELEVEN WALLET(20年11月～全米展開)



- 更なる安心と、利便性の向上
- 簡単・時短
- 非接触
- 現金チャージ可
- 20年12月現在
7,500店舗以上
- サービスエリア拡大
チャージ方法拡充

海外コンビニエンスストア事業 7-Eleven, Inc. ⑤

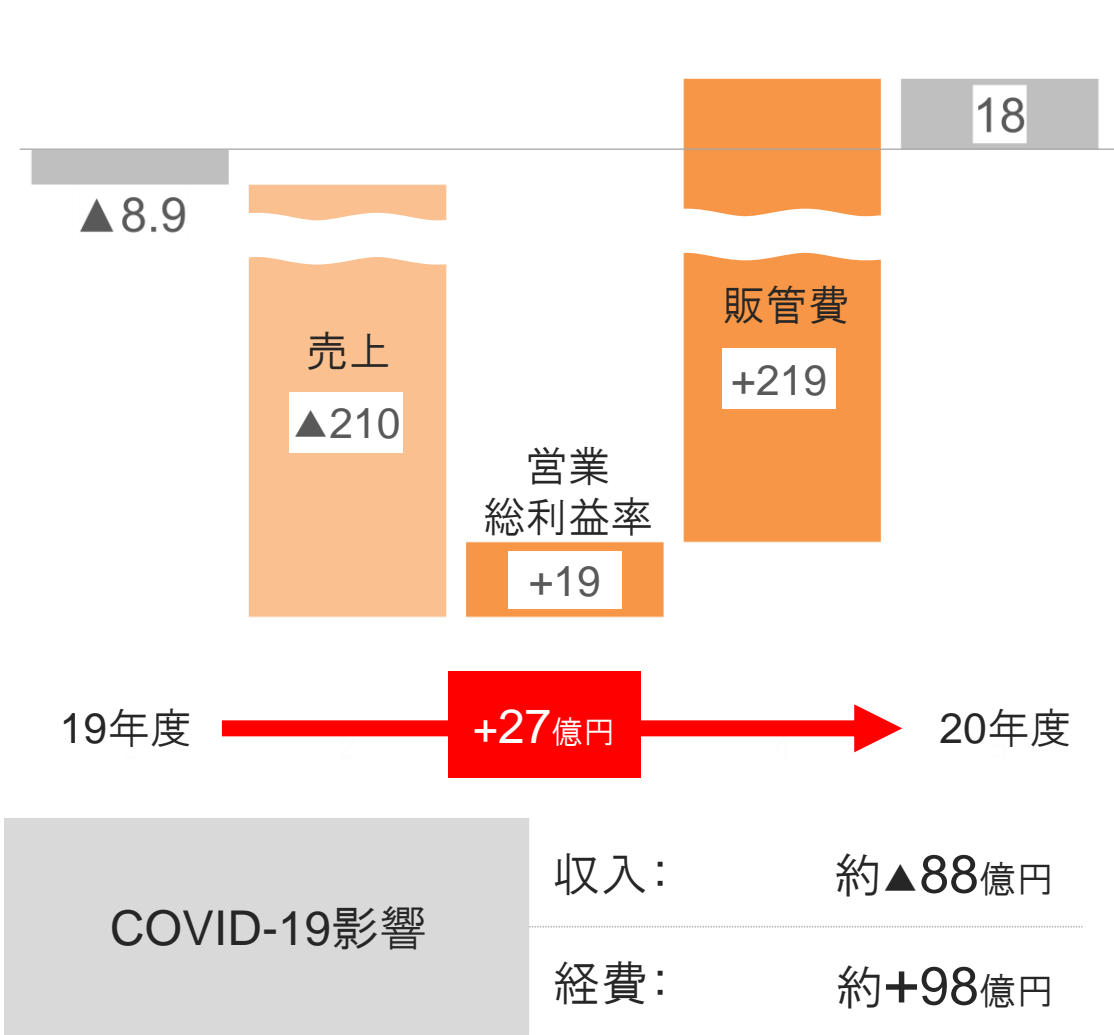
■ Speedway: ファイナンスプランの進捗

資金調達 (十億ドル)		進捗状況		2021年度
私募債 銀行ローン	13	私募債、銀行ローン (一部をセール・リースバック等により返済予定)	▲5~	セール・リースバック (多様な候補先あり予定通り進捗)
			~8	私募債、銀行ローン
7&iHDからの増資	8	12月14日 総額3,500億円をHDが社債発行により調達 (11月27日リリース「無担保社債発行に関するお知らせ」) ※残額についてはブリッジローンを予定		
合計	21	エクイティ・ファイナンスは予定せず		

21年度からの役員体制を変更し、グループ資源を集中するSEIのガバナンス強化も同時に実施

スーパーストア事業 イトーヨーカ堂 ①

営業利益増減 (億円)



構造改革店舗が増益を牽引

構造改革店舗	+15億円
食品館、ザ・プライス移管*	+12億円
新店・閉店	+3.7億円
その他店舗	▲3.3億円

*6/1 食品館、ザ・プライス20店をヨークに移管

今後の対応

ワンストップショッピング	生活シーンに合わせ、買いやすい売場展開 (11月売上前年比 たまプラーザ店119.3%/既存店100.7%)
生産性改善	選択定年制、本部人員適正化(約▲200人) AI発注、AI製造計画等の活用で効率化
事業構造改革	不採算店の外部連携、閉店は予定通り進捗 (コロナ影響による環境変化踏まえ再精査)

スーパーストア事業 イトーヨーカ堂 ②

■ 生産性改善の取組み: AI技術の活用

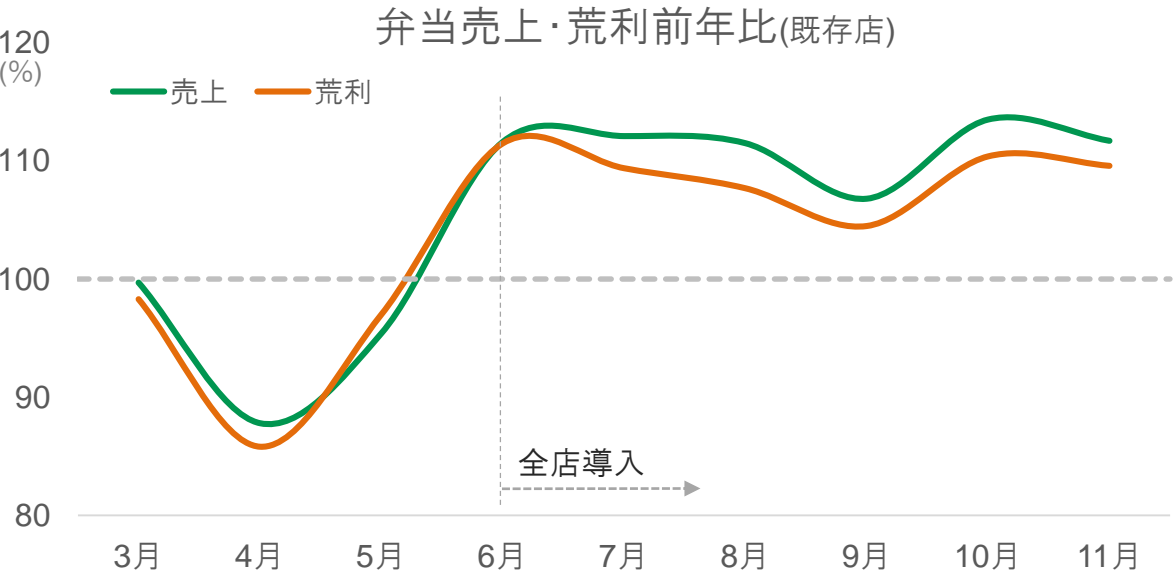
目 的

業務効率の改善

人員配置の適正化

人時生産性の向上

AI製造計画(弁当・寿司・惣菜)



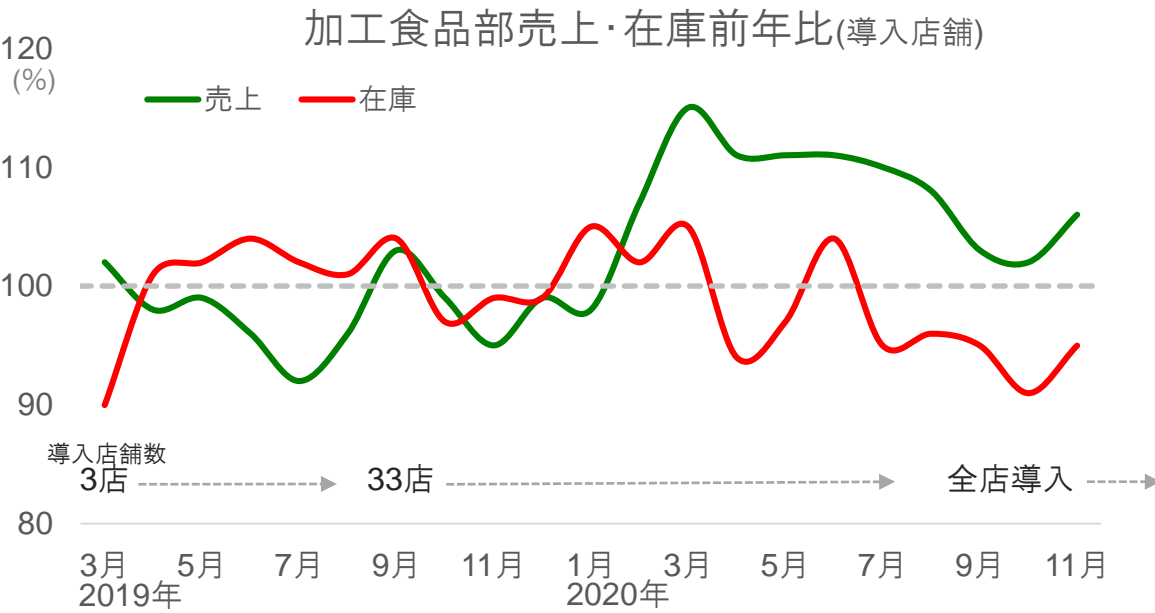
期待効果

売上向上、業務平準化

課 題

計画数量を作りきり、ポテンシャル認識への挑戦
個人の製造能力を踏まえた人員配置

AI発注提案(加工食品・デイリー食品)



期待効果

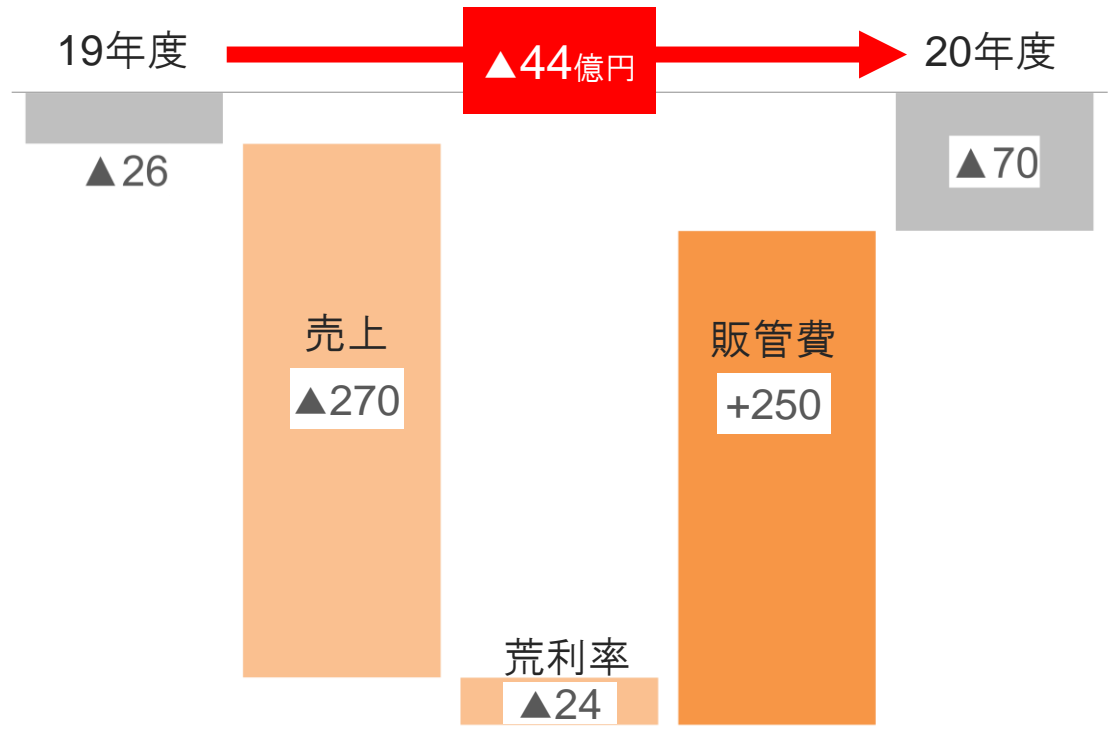
機会ロス削減、在庫適正化

課 題

バックルームと店頭を合わせた在庫認識の浸透

百貨店事業 そごう・西武

営業利益増減 (億円)



COVID-19影響	収入:	約▲256億円
	経費:	約+214億円

店舗別・事業別営業利益増減要因

店舗事業	▲59億円
首都圏基幹店(5店)	▲68億円
地方郊外店(4店)	▲5.1億円
改装・閉店(6店)	+13億円
法人外商	+6.7億円

*コロナ特損振替後営業利益ベース

今後の取組み

P 推	M 進	化 加	速	店舗、本部ともにS.C.運営への変革 (百貨店型運営からの脱却・意識改革)
富 化	裕 粧	層 品	・	コロナ禍でも潜在的なニーズを満たす デジタル技術を活用した接客機会の創出

— TODAY'S

AGENDA

1

第3四半期業績

2

通期業績見通しの修正

3

持続的成長に向けて

2021年2月期 通期見通し前提条件

■ 前提条件再設定(2021年1月7日 首都圏1都3県緊急事態宣言発令)

	2Q(実績)	3Q(実績)	4Q(再設定)
感 染 者 数	再増加 (第2波)	横ばいから増加へ (第3波)	再増加
在 宅 勤 務	70%目標	30～40%	70%目標
行楽・繁華街	自粛傾向	3密回避しつつ回復 (Go Toトラベル開始)	再自粛 (Go To 全国停止)

(7月公表時点の前提条件)

	2Q	3Q	4Q
感 染 者 数	緩やかに収束へ	横ばい	横ばい
在 宅 勤 務	30～40%	30～40%	30～40%
行楽・繁華街	徐々に緩和へ	3密回避(ニューノーマル)	3密回避(ニューノーマル)

2021年2月期連結業績見通し

単位：億円、％

		4Qのみ			通期	
		前期比/差	修正額		前期比/差	修正額
グループ売上*	27,477	92.3 ▲2,305	▲939	110,140	91.8 ▲9,836	▲1,160
営業収益	14,411	86.4 ▲2,276	▲512	57,180	86.1 ▲9,263	▲410
営業利益	593	56.4 ▲458	▲48	3,450	81.3 ▲792	+50
経常利益	557	54.2 ▲471	▲34	3,320	79.5 ▲858	+60
親会社株主に帰属する 当期純利益	135	28.0 ▲347	▲58	1,445	66.2 ▲736	+60
1株あたり 当期純利益（円）	15.30	▲39.32	▲6.67	163.66	▲83.29	+6.80

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

為替換算レート: U.S.\$1 = 107.00円 1元 = 15.50円

セグメント別営業収益・営業利益見通し

単位：億円、％

	営業収益				営業利益			
		前期比	前期差	修正額		前期比	前期差	修正額
連 結	57,180	86.1	▲9,263	▲410	3,450	81.3	▲792	+50
国内コンビニエンスストア	9,200	94.7	▲512	▲80	2,303	89.8	▲263	▲91
海外コンビニエンスストア	21,620	78.9	▲5,778	▲270	958	93.9	▲62	+59
ス ー パ ー ス ト ア	17,950	97.1	▲541	+10	251	117.8	+37	-
百 貨 店	4,260	73.7	▲1,516	▲70	▲84	-	▲91	-
金 融 関 連	2,020	92.9	▲153	+10	463	86.4	▲73	+18
専 門 店	2,600	76.5	▲796	▲10	▲170	-	▲216	+44
そ の 他	190	75.4	▲62	-	17	109.4	+1.4	-
消 去 及 び 全 社	▲660	-	+96	-	▲288	-	▲125	+20

為替換算レート: U.S.\$1=107.00円 1元=15.50円

主要事業会社の業績見通し

単位：億円、%
[百万ドル、%]

		営業利益			既存店 売上伸び率	商品荒利率 前期差
		前期比	前期差	修正額		
セブン - イレブン・ジャパン	2,300	90.6	▲239	▲100	▲2.5	▲0.1
7 - Eleven, Inc. [ドルベース]	1,171 [1,094]	96.3 [98.1]	▲45 [▲21]	+58 [+54]	+0.7	▲0.7
イトーヨーカ堂	50	76.7	▲15	-	▲5.3 (SC計)	▲0.3
ヨークベニマル (ライフフーズ込み)*	199	117.8	+30	-	+3.8	+0.3
そごう・西武	▲88	-	▲89	-	▲24.1	▲1.0

* ライフフーズ：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
為替換算レート：U.S.\$1=107.00円

— TODAY'S

AGENDA

1

第3四半期業績

2

通期業績見通しの修正

3

持続的成長に向けて

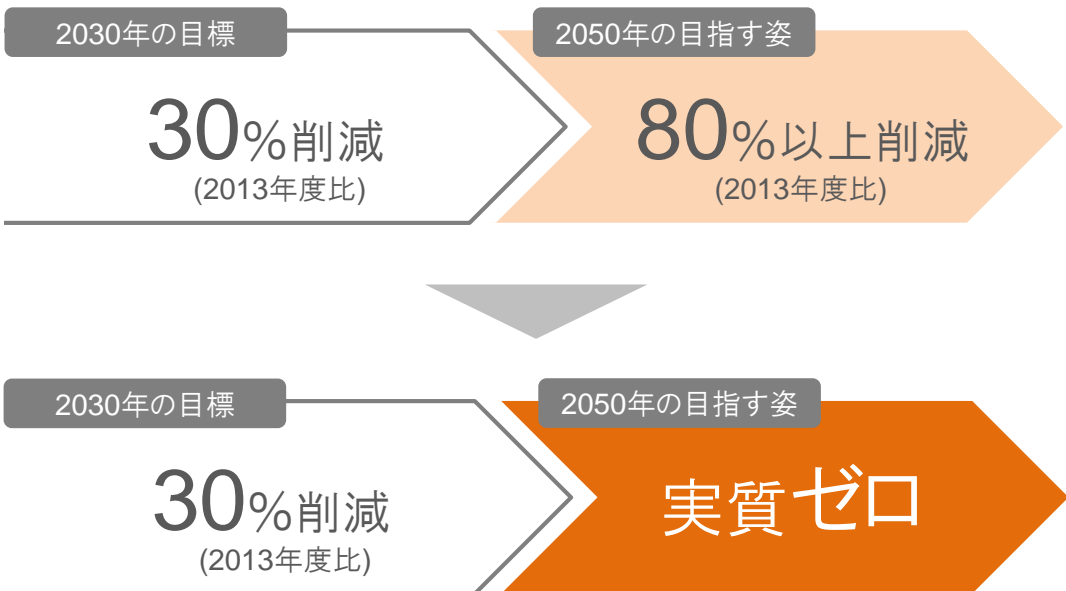
GREEN CHALLENGE 2050の進化

■ 2019年5月公表



■ 2050年の目指す姿を変更

グループの店舗運営に伴うCO₂排出量削減目標を再設定

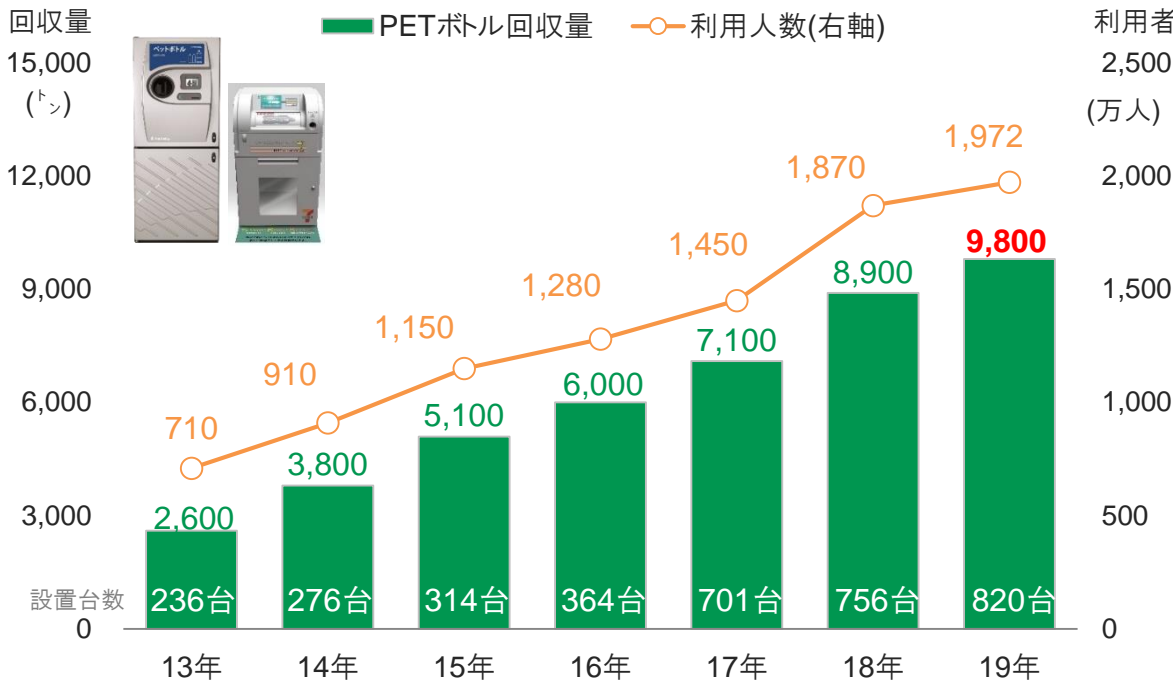


「RE100*」へ参画するなど、持続可能な社会の実現への取組みを推進

*RE100: 企業活動に必要なエネルギーを2050年までに再生可能エネルギーで100%調達することを目指す国際的イニシアティブ。

循環経済社会 (サーキュラー・エコノミー) の達成に向けて

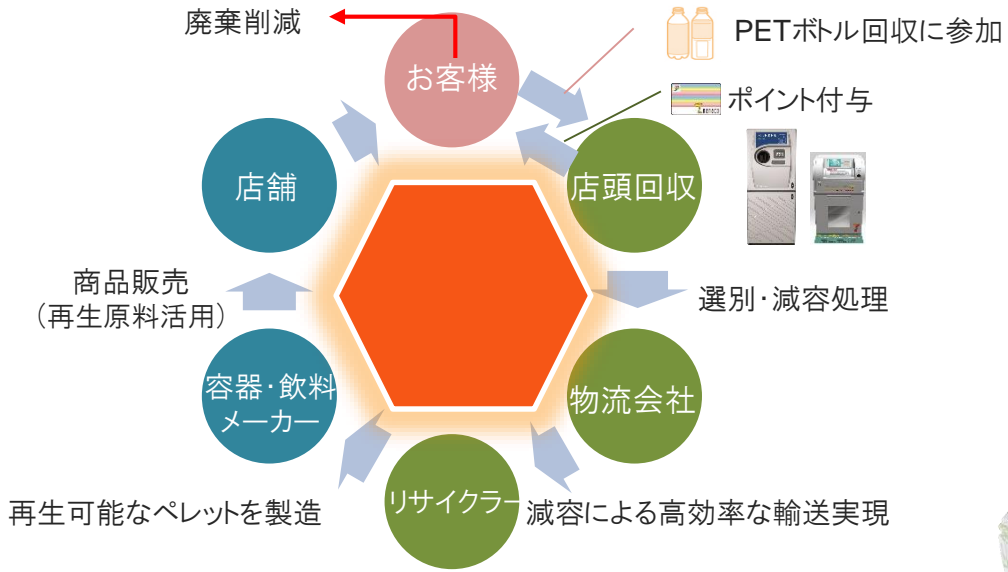
■ 店舗におけるPETボトル回収



■ 更なる推進に向けての課題と挑戦

- ・ PETボトルリサイクル工場の不足
- ・ 廃プラスチック輸出入規制強化への対応

■ お客様参加型のサーキュラー・エコノミー



「セブンプレミアム ー(はじめ)緑茶」
グループで回収し再生したりリサイクルPET材をセブンプレミアム商品に使用



低グレード廃PETボトルの製品化技術の活用

海外企業との合弁会社設立へ(PETボトルリサイクル工場)

グローバルライセンサーとともに

■ グローバルのステークホルダーとの取り組み

2019年3月
セブン-イレブン・インターナショナル・サミット開催

SDGs達成に向けたパートナーシップを締結し共同宣言



2020年11月
ESGグローバル・フォーラム開催(17の国と地域)

CO2削減、プラスチック対策に対する社会的責任を認識共有
グローバルに展開しているからこそできる環境への取り組みを推進



次期中期経営計画の策定に向けて

グループの存在意義を見直し、企業価値向上を図る

前提

環 境 配 慮

経 済 的 成 長

社 会 課 題 解 決

イ ノ ベ ー シ ョ ン

ガ バ ナ ン ス

ステークホルダーとの信頼関係

COVID-19によるニューノーマルへの対応

20年度決算説明会にて中計発表へ

成長事業投資の考え方

継続事業の在り方

環境投資の考え方

《財務の基本方針》

財務の健全性を確保しつつ、資本コストを上回るリターンを拡大するとともに、キャッシュフローの創出力を高めていく

《主な連結KPI》

財務の健全性確保

Debt/EBITDA

財務の質的向上


ROE

ROICスプレッド

財務的価値増大

EPS成長率

フリーキャッシュフロー水準



Appendix – 補足資料 –

セグメント別営業収益・営業利益 (3Q累計)

単位: 億円、%

	営業収益			営業利益		
		前期比	前期差		前期比	前期差
連 結	42,768	86.0	▲6,987	2,856	89.5	▲334
国内コンビニエンスストア	6,944	94.7	▲392	1,823	91.1	▲177
海外コンビニエンスストア	16,402	79.0	▲4,356	797	104.3	+32
ス ー パ ー ス ト ア	13,302	97.4	▲359	199	251.6	+119
百 貨 店	3,002	71.4	▲1,204	▲65	-	▲45
金 融 関 連	1,507	92.5	▲121	374	89.9	▲42
専 門 店	1,942	76.7	▲590	▲100	-	▲141
そ の 他	160	82.6	▲33	13	84.5	▲2.3
消 去 及 び 全 社	▲496	-	+70	▲186	-	▲78

為替換算レート: U.S.\$1=107.55円 1元=15.37円

主要事業会社営業利益 (3Q累計)

単位: 億円、%
[百万ドル、%]

	営業利益			COVID-19 影響	COVID-19影響除く推計値		
		前期比	前期差			前期比	前期差
セブン - イレブン・ ジ ャ パ ン	1,820	91.7	▲164	約▲130	1,950	98.3	▲34
7-Eleven, Inc. [ドルベース]	955 [888]	104.8 [106.4]	+44 [+53]	約▲26 [約▲24]	981 [912]	107.7 [109.3]	+70 [+77]
イトーヨーカ堂	18	-	+27	約+10	9.3	-	+18
ヨークベニマル (ライフフーズ込み)*	167	150.8	+56	約+62	105	95.0	▲5.5
そごう・西武	▲70	-	▲44	約▲41	▲28	-	▲2.7

* ライフフーズ: 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

主要事業会社営業利益

単位: 億円、%
[百万ドル、%]

	上期		3Q		3Q累計	
		前期比/差		前期比/差		前期比/差
セブン - イレブン・ ジ ャ パ ン	1,182	89.3 ▲141	637	96.6 ▲22	1,820	91.7 ▲164
7-Eleven, Inc. [円ベース]	527	104.4 +22	428	105.4 +22	955	104.8 +44
7-Eleven, Inc. [ドルベース]	486	106.1 +28	401	106.7 +25	888	106.4 +53
イトーヨーカ堂	29	588.4 +24	▲10	- +3.1	18	- +27
ヨークベニマル (ライフフーズ込み)*	130	160.0 +49	36	125.1 +7.3	167	150.8 +56
そごう・西武	▲36	- ▲25	▲34	- ▲19	▲70	- ▲44

* ライフフーズ: 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

主要事業会社既存店売上伸び率、荒利率

単位：％

	上期		3Q		3Q累計	
	既存店売上	荒利率/前期差	既存店売上	荒利率/前期差	既存店売上	荒利率/前期差
セブン - イレブン・ ジ ャ パ ン	▲3.0	31.9 ▲0.1	▲2.0	32.2 ▲0.1	▲2.7	32.0 ▲0.1
7 - E l e v e n , I n c .	▲0.5	34.0 ▲1.0	+2.0	34.5 ▲0.7	+0.7	34.2 ▲0.8
イトーヨーカ堂	▲9.4 (SC計)	29.6 ▲0.4	▲1.4 (SC計)	29.7 ▲0.2	▲6.8 (SC計)	29.7 ▲0.3
ヨークベニマル (ライフフーズ込み)*	+6.3	26.4 +0.4	+4.1	25.9 +0.3	+5.6	26.3 +0.4
そごう・西武	▲33.8	22.6 ▲1.6	▲13.1	24.2 ±0.0	▲27.4	22.9 ▲1.3

* ライフフーズ：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

特別損失 (3Q累計)

COVID-19の影響により、特別損失は大幅増

単位: 億円

	19年度	20年度	前期差	主な要因
特 別 損 失 合 計	489	747	+257	主にCOVID-19による損失
固 定 資 産 廃 棄 損	111	80	▲31	COVID-19による改装の遅れ等
減 損 損 失	159	163	+3.6	FOC*(+14): 首都圏食品戦略に伴う事業再編 7FS(+10)、IY(▲31)
事業構造改革費用	29	71	+42	IY(+39): 閉店、人事政策等
デジタル・決済サービス関連損失	113	-	▲113	7payサービス廃止関連
新型コロナウイルス感染症による損失	-	368	+368	SEJ(68) 加盟店支援金(46)、感染対策費用(18)等 SEI(58) 感染対策費用(36)、従業員手当等(21)等 IY(70) 固定費振替(65)、従業員手当(2.6)等 SS(103) 固定費振替(100)、感染対策費用(2.5)等 その他 YB(7.9)、7FS(12)、ロフト(16)、AH(5.8)

*FOC: フォーキャスト

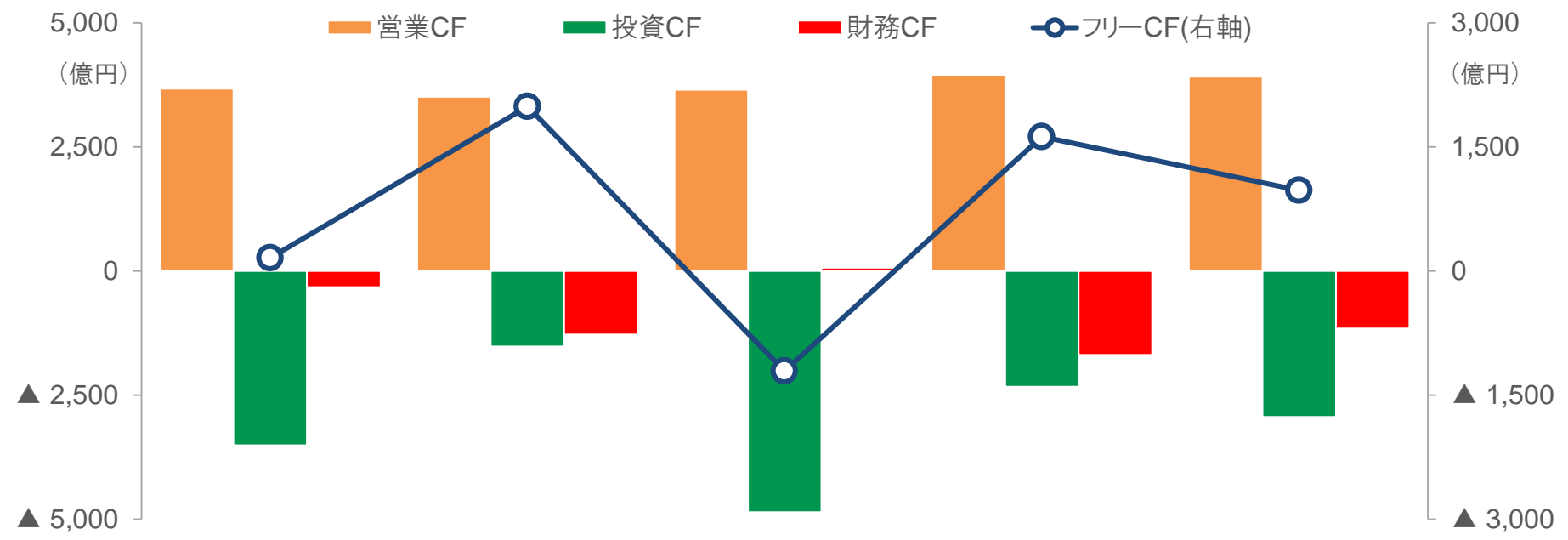
連結要約貸借対照表 (2020年11月末)

単位: 億円

資産の部 (主要科目のみ)	2020/2	2020/11	前期末差
流動資産	24,719	24,099	▲619
現金及び預金	13,577	13,396	▲181
7BK現金及び預け金	8,462	8,695	+232
受取手形及び売掛金	3,519	3,587	+68
ATM仮払金	1,530	884	▲646
固定資産	35,225	35,723	+497
有形固定資産	21,833	21,938	+105
建物及び構築物	9,923	9,941	+17
土地	7,469	7,531	+62
無形固定資産	6,088	6,500	+412
投資その他の資産	7,302	7,283	▲19
繰延資産	24	20	▲4.1
資産合計	59,968	59,843	▲125

負債・純資産の部 (主要科目のみ)	2020/2	2020/11	前期末差
負債合計	32,396	32,017	▲379
流動負債	21,571	21,800	+228
支払手形及び買掛金	4,107	4,225	+117
短期借入金	1,294	1,408	+113
1年内償還・返済予定の 社債及び長期借入金	1,684	1,584	▲99
預り金	2,284	2,107	▲176
ATM仮受金	742	485	▲257
銀行業における預金	6,550	7,002	+451
固定負債	10,824	10,216	▲608
社債	2,819	2,150	▲669
長期借入金	4,031	4,381	+349
純資産合計	27,572	27,825	+253
負債・純資産合計	59,968	59,843	▲125

連結キャッシュ・フロー計算書 (3Q累計)



(億円)	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2019年度との差
営業活動によるCF	3,672	3,510	3,652	3,952	3,914	▲38
投資活動によるCF	▲3,512	▲1,520	▲4,862	▲2,328	▲2,940	▲611
フリーCF	159	1,989	▲1,209	1,623	974	▲649
財務活動によるCF	▲326	▲1,278	65	▲1,690	▲1,155	+534
現金及び現金同等物 期末残高	11,206	12,813	11,821	13,006	13,344	+337

暮らしとともに ― セブン&アイグループ



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。