



株式会社セブン & アイ・ホールディングス

2019年2月期 第3四半期決算説明会

2019年1月10日

18年度3Qの総括



セブン&アイ HLDGS.

◆連結業績

単位:億円、%

	実績	前期比	前期差	対予算
グループ売上	90,129	109.0	+7,474	達成
営業収益	50,723	113.2	+5,926	達成
営業利益	3,042	102.9	+84	達成
純利益	1,562	104.7	+70	未達

◆セグメント別営業利益

単位:億円、%

	実績	前期比	前期差
国内コンビニ	1,864	98.9	▲19
海外コンビニ	686	107.4	+47
スーパー ストア	98	108.9	+8.0
百貨店	▲3.8	-	▲6.7
金融関連	429	108.7	+34
専門店	53	778.7	+46
その他	20	59.3	▲14

セブン-イレブン・ジャパンにおけるチャージ減額影響を主に海外コンビニ・金融関連・専門店事業の増益でカバー

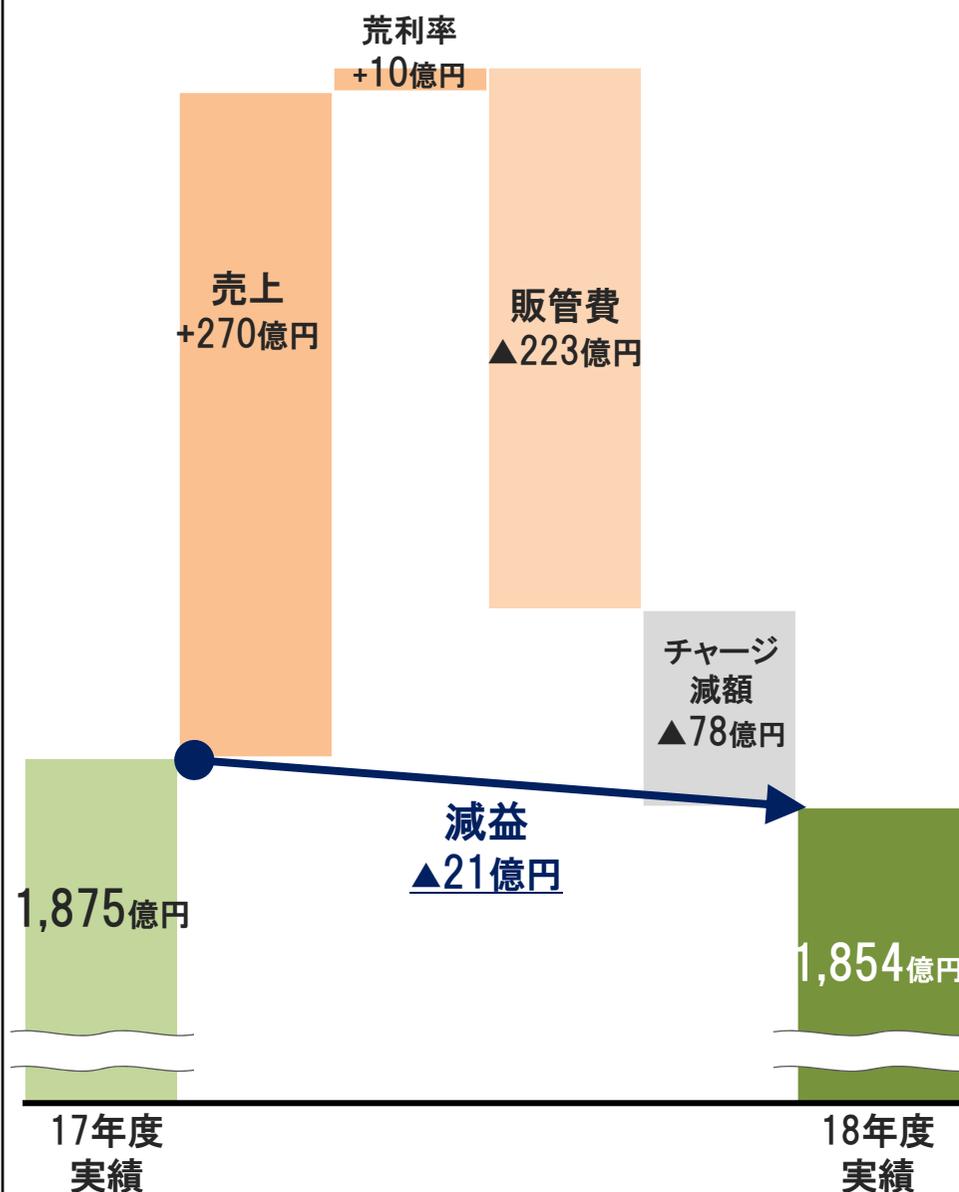
営業利益は6期連続過去最高益を更新

セブン-イレブン・ジャパン
SEJ

SEJ:3Q累計営業利益 前年増減要因



セブン&アイ HLDGS.

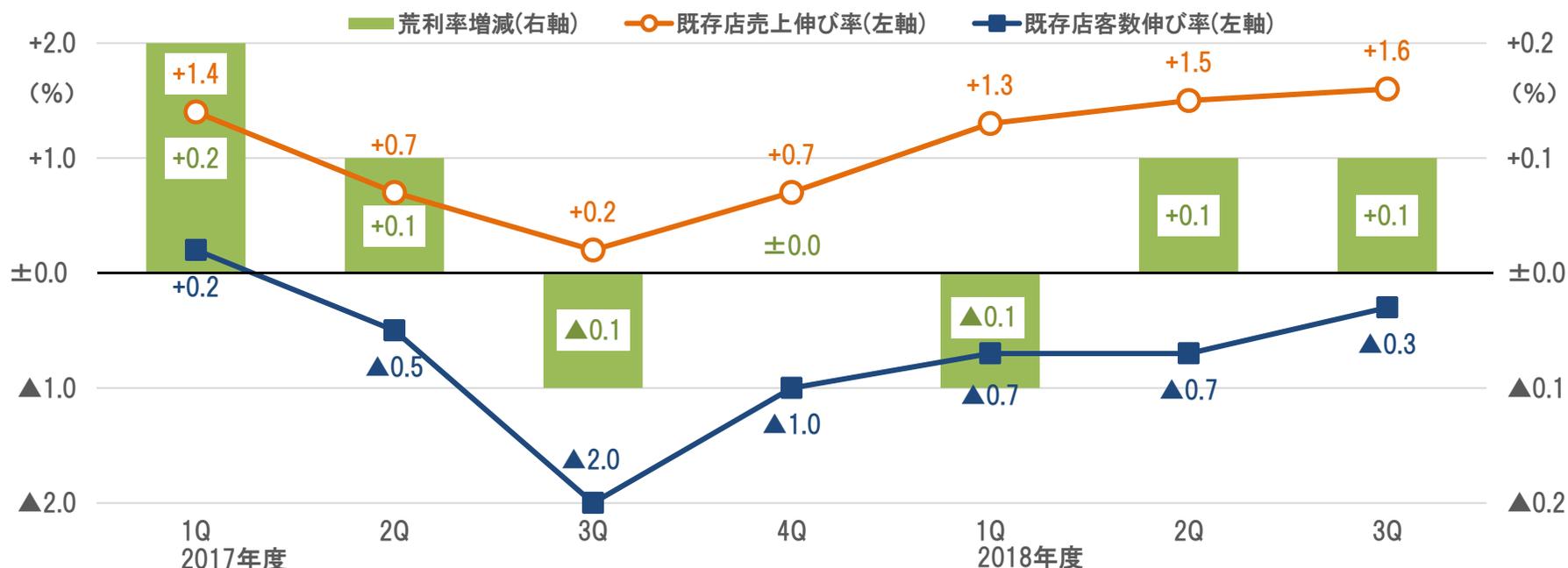


項目	実績	内容
売上	+4.7% +270億円	・既存店 +1.5% +85億円 ・店舗数増加 +185億円
荒利率	+0.1% +10億円	・フライヤー販売伸長 ・低荒利商品(DVD等)伸長
販管費	5.5%増加 ▲223億円	・店舗数増加等 ▲196億円 ・人件費増 ▲27億円
チャージ減額	▲78億円	・チャージ1%減額

SEJ:既存店商品売上・客数と荒利率の推移



セブン&アイ HLDGS.



◆取組み・与件

既存店売上	既存店客数	荒利率
<ul style="list-style-type: none"> ・サンドイッチ、麺類の伸長 (リニューアル) ・デリカテッセンの伸長 (長鮮度化) ・健康系商品の伸長 (「カラダへの想いこの手から」) ・前年台風の反動 (10月) 	<ul style="list-style-type: none"> ・FF、冷凍食品の品揃え強化 ・アプリ提示率向上 (8月4.8%→11月6.2%) ・前年台風の反動 (10月) 	<ul style="list-style-type: none"> ・焼き鳥展開エリア拡大 ・フライヤー荒利率改善 (9月～) ・乳飲料(カフェラテ)販売伸長 (9月～)

客数はまだマイナスだが、売上・客数・荒利率ともに改善傾向で推移

*2017年度の既存店売上はPOSA影響含む数値

SEJ:新レイアウトの進捗

◆タイプF2導入(18年度3Qより)



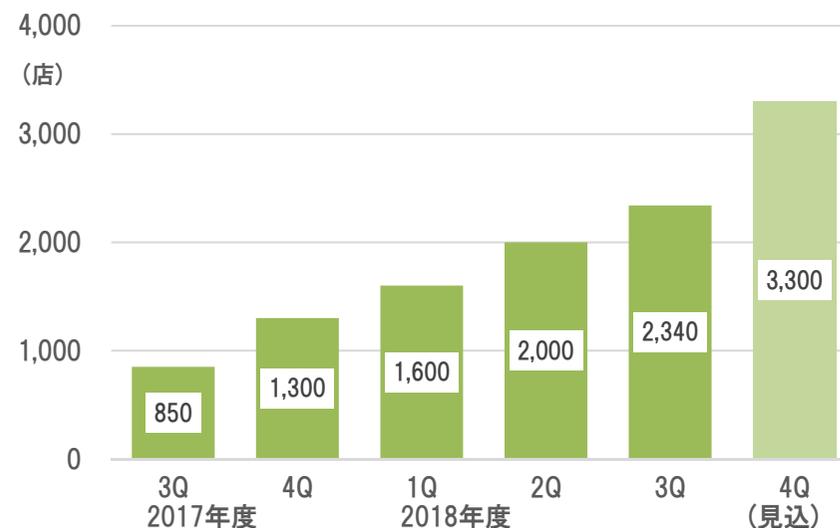
◆効果



◆重点カテゴリーの状況(F2店舗:12/17週実績)

カテゴリー	押し上げ効果	取組み内容
冷凍食品	+2.9千円	素材系、有名店タイアップ、カップチャーハン(新形態)
麺類	+1.1千円	レンジ麺リニューアル 健康系商品の開発、拡販
サンドイッチ	+1.1千円	高付加価値商品の開発・販売 (ローストビーフサンド、カスケード等)
フライヤー	+0.8千円	焼き鳥の拡販

◆新レイアウト店舗数推移(累計)

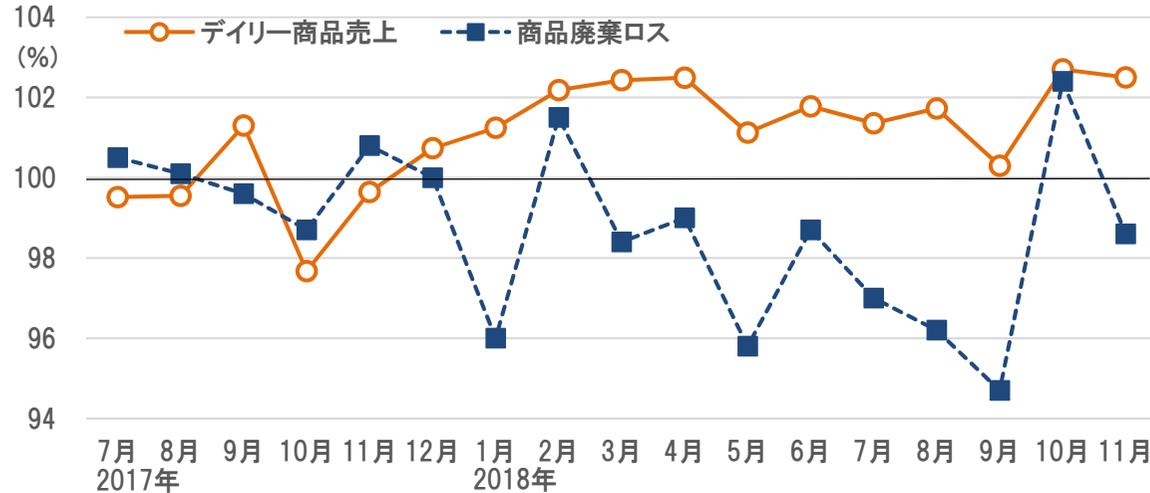


SEJ: デイリー商品の拡販



セブン&アイ HLDGS.

◆ デイリー商品の売上と商品廃棄ロス前年比の推移



デイリー商品

17年9月チャージ1%減額以降
継続して前年をクリア

商品廃棄ロス

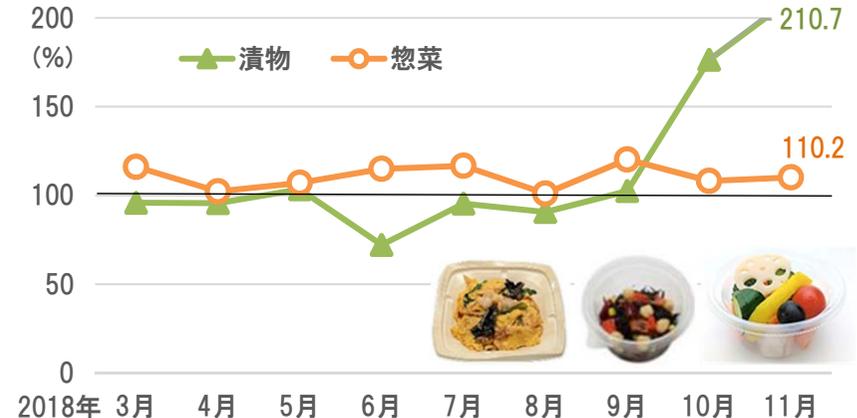
長鮮度化の効果と売り切る努力
⇒ 食品ロス軽減

◆ 健康系商品 売上構成比推移*

*「カラダへの想いこの手から」シリーズ商品を含むカテゴリーの売上合計における構成比



◆ 惣菜・漬物 売上前年比推移



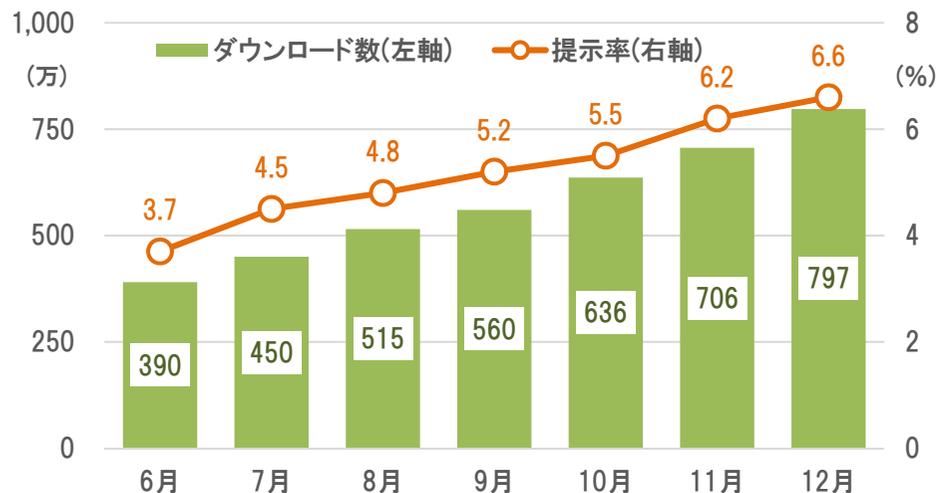
新たな提案が客層拡大に寄与し、デイリー商品は継続して販売伸長

SEJ:アプリの進捗と効果



セブン&アイ HLDGS.

◆ダウンロード数と提示率の推移



◆客数増への効果(nanaco分析)*

(10月来店回数)	非アプリ会員	アプリ会員
2017年	10.5回	13.7回
2018年	10.2回	15.1回
差	▲0.3回	+1.4回

*10月に来店があった「nanacoとアプリ連携済アプリ会員198万人」とその他のnanaco会員1,055万人を比較

◆クーポンの効果事例

■内容



アプリ会員全員に
カフェラテ無料引換券
プレゼント
(11月1日～14日実施)

価値ある商品をお試しいただくことで
商品のファン、新規顧客の獲得につなげる

■効果

7カフェ購入経験 (10月度)	無し	有り
会員数	478万人	49万人
クーポン利用客 (利用率)	97万人 (20.8%)	27万人 (54.8%)
2週間後継続購入客 (リピート率)	16万人 (3.3%)	8万人 (15.3%)

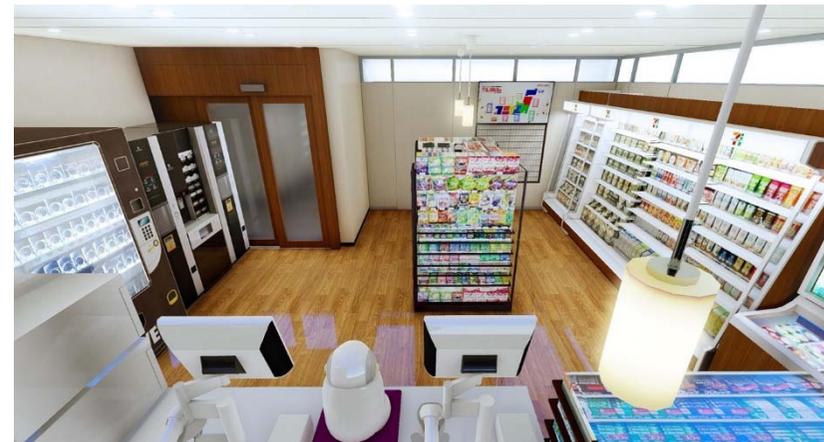
新たに24万人のカフェラテファンを獲得

SEJ:省人型店舗の取組み



セブン&アイ HLDGS.

◆セブン-イレブン三田国際ビル20F店 (2018年12月17日オープン)



顔認証による入店

顔情報で認証を実施し、自動ドアをオープン

顔認証による決済

手ぶらで簡単決済、社員証にも対応

ターゲット広告サイネージ

顔画像から年齢・性別を推定し、広告を表示

AI発注

販売実績、天気予報等から発注数提案

設備の稼働管理

24時間情報収集、安定稼働をサポート

映像解析によるエリア検知

遠隔での売場確認、侵入検知

NECの先進技術を導入した、マイクロマーケットに対応する実証実験

「ひとと環境にやさしい店舗」を推進し、より一層「近くて便利なお店」へ

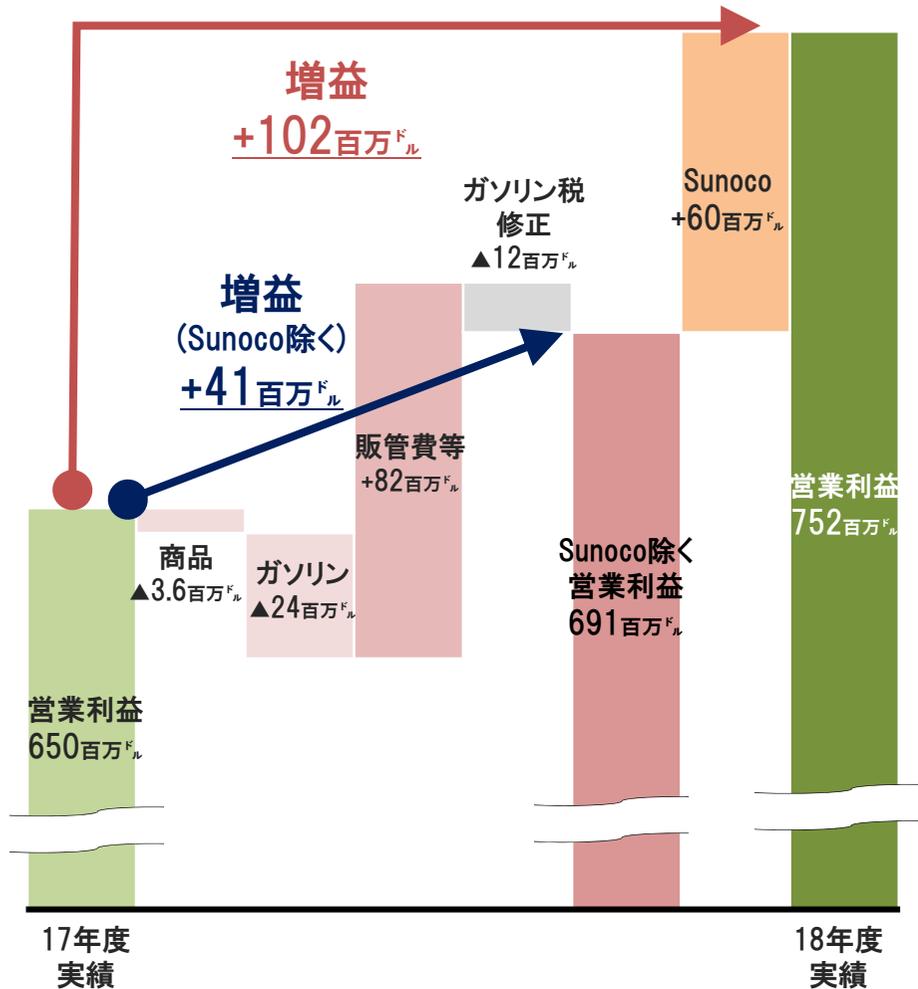
7-Eleven, Inc.

SEI

SEI:3Q累計営業利益 前年増減要因



セブン&アイ HLDGS.



項目	実績	内容
商 品	売上 +10百万円	・米国既存店 +1.4%
	荒利 ▲13百万円	・荒利率 前期差▲0.1%
ガ ソ リ ン	販売量 ▲8.4百万円	・原油価格高騰に伴う 小売単価の上昇
	荒利 ▲16百万円	・CPG 前期差♢▲0.41 (ガソリン税修正影響除く)
販 管 費 等	+82百万円	・フランチャイズ化推進 直営店舗数減
ガソリン税修正	▲12百万円	・一部地域における過年度の 過少申告分の修正
Sunoco除く	+41百万円	
S u n o c o 効 果	+60百万円	・やや計画未達も、4Q挽回し 通期計画達成へ

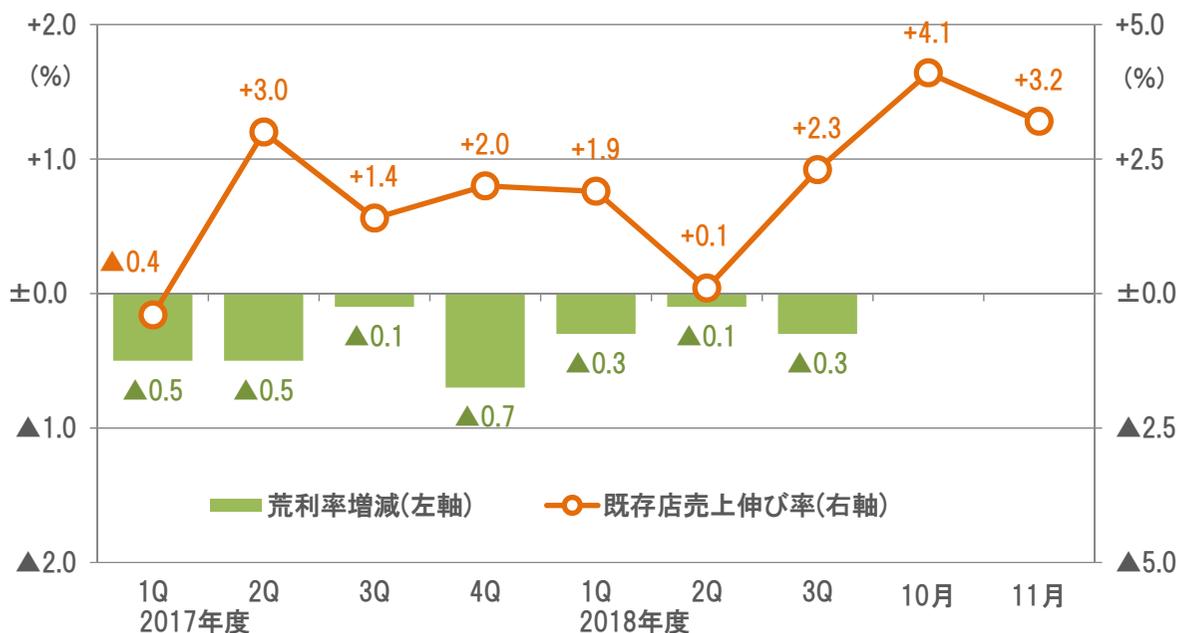
ガソリン荒利はマイナスに転じたものの、販管費適正化が奏功しSunocoを除いても増益

Sunocoは保守修繕費等の増加により、60百万円の押し上げに留まるも、足元は堅調に推移

SEI:既存店商品売上と荒利率の推移



セブン&アイ HLDGS.



既存店商品売上

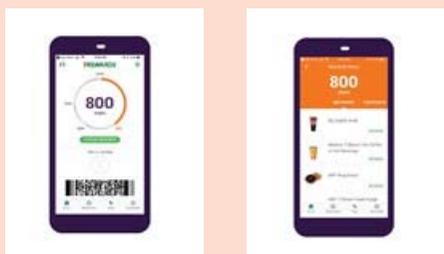
2Qは特殊与件で苦戦したものの、
3Q以降は好調に推移

商品荒利率

7Rewards影響: ▲0.2%
Sunoco店舗による押し下げ: ▲0.2%

◆更なる改善に向けた取組み

デジタル戦略



・7Rewardsの効果(10月度)
会員数:1,700万人、提示率:11.0%
⇒客数:+3.8人

フレッシュフード



・わらべやとの取組み(SEJ式チームMD)
・地域商品の開発(ダラス、LA、NY、D.C.)

PB商品「セブンセレクト」



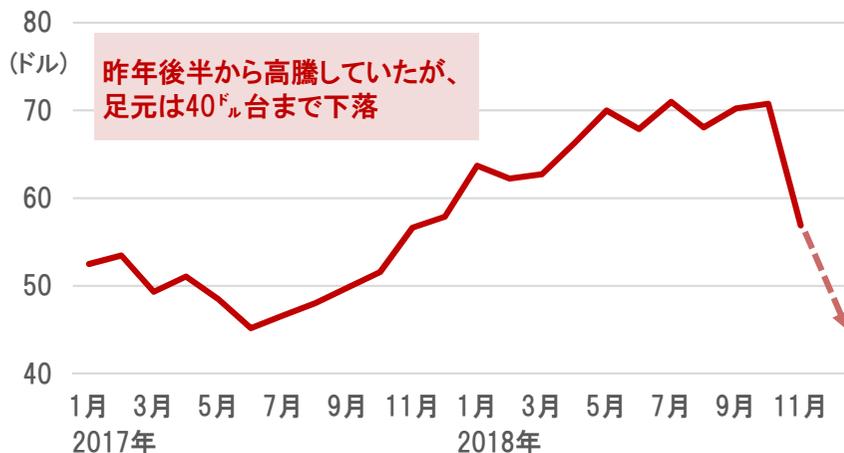
・品質の向上
・カテゴリー拡大
⇒中長期的に売上構成比を10%目指す

SEI:ガソリン荒利

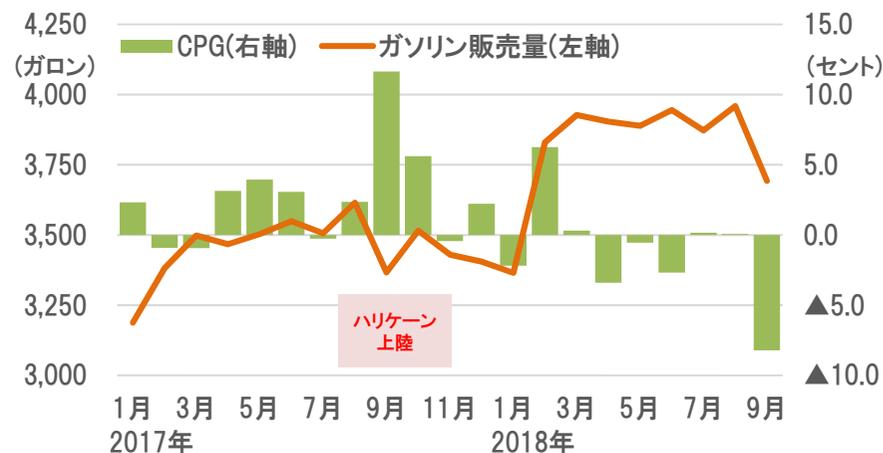


セブン&アイ HLDGS.

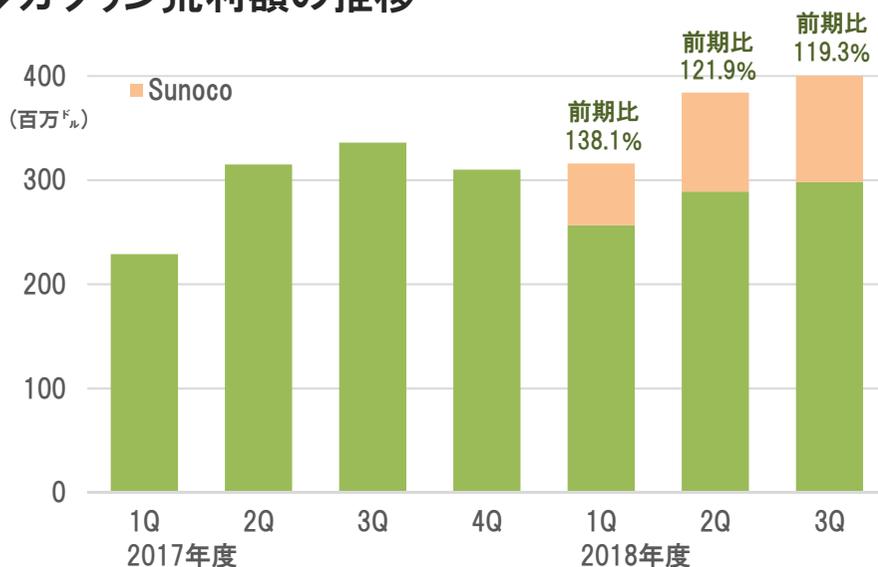
◆原油価格(WTI)の推移 出所:米国エネルギー情報局(EIA)



◆ガソリン販売量(1日1店あたり)とCPG前年差の推移



◆ガソリン荒利額の推移



原油価格高騰や前年ハリケーン影響等に
伴うCPGの苦戦を、販売量の増加でカバー
⇒荒利額は計画通り伸長

4Qは原油価格下落
⇒ガソリン収益性の更なる改善へ

SEI:Sunoco 実績 (3Q累計)



セブン&アイ HLDGS.

◆営業数値 (1店舗あたり平均日販)

	Sunoco	SEI (Sunoco除き)	差
商品 (ドル)	4,990	5,000	▲10
ガソリン (ガロン)	5,090	3,490	+1,600

◆財務数値

(為替レート:\$1=¥109.60)

	Sunoco		SEI (Sunoco除き)		合計	
		前期比		前期比		前期比
営業利益 (百万ドル)	60.8	-	691.7	106.4%	752.6	115.7%
営業利益 (百万円)	6,673	-	75,817	104.2%	82,490	113.4%
のれん償却額 (百万円)	5,714*	-	8,152	92.3%	13,866	156.9%
連結への貢献 (百万円)	959	-	67,665	105.8%	68,624	107.4%

4Qでの改装効果、原油価格下落に伴うガソリン荒利伸長等により通期計画は達成見込み

*のれん額1,390百万ドルにて算出。詳細は2019年2月期第2四半期決算短信13ページを参照

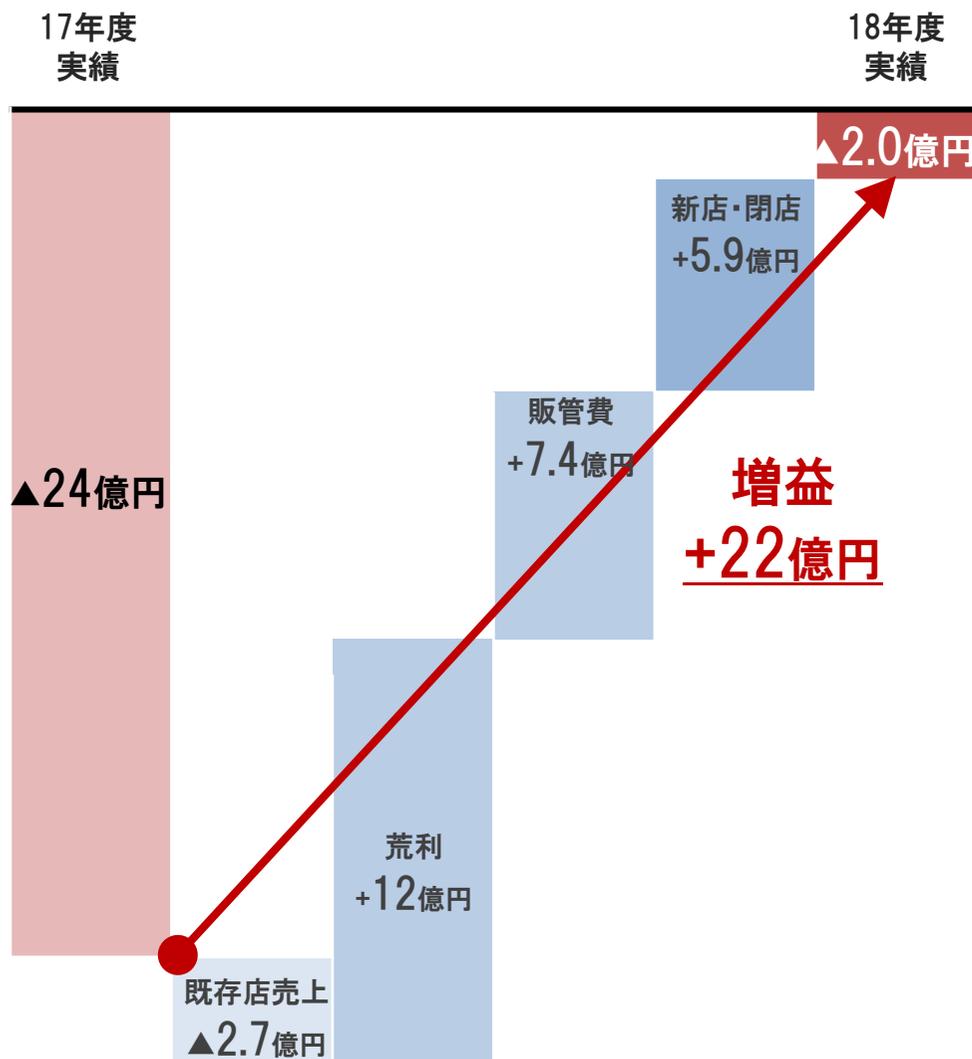
イトーヨーカ堂

IY

IY:3Q累計営業利益 前年増減要因

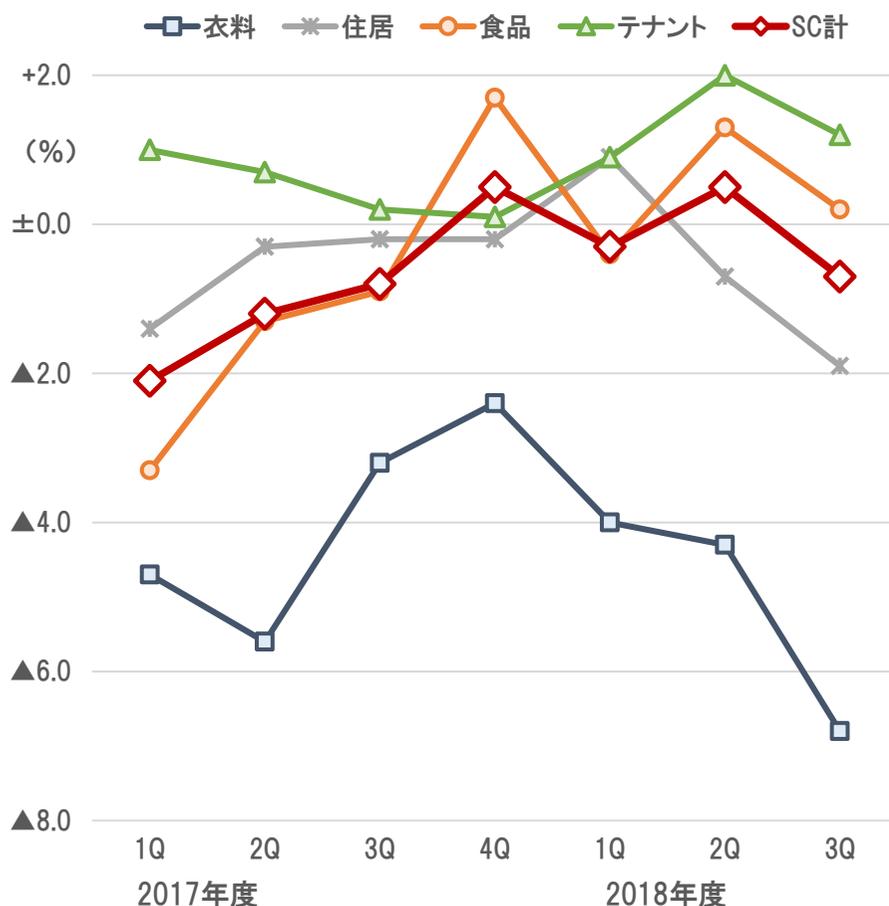


セブン&アイ HLDGS.



項目	実績	内容
売上 (SC計)	▲0.2%	・構造改革店 +2.7%
	▲2.7億円	・他既存店 ▲1.5%
荒利率	+0.2%	・食品 ▲0.2%
	+12億円	・衣料 +2.0%
		・住居 ▲0.2%
販管費	1.3%削減 +7.4億円	・人件費 3.0%削減
		・店舗費 1.2%削減
		・宣伝費 6.7%削減
既存店合計	+16億円	内、構造改革効果 +15億円
新店・閉店	+5.9億円	・新店 3店舗 ・閉店 10店舗

IV:カテゴリー別売上伸び率推移



	上期	3Qのみ	3Q累計
衣料	▲4.1%	▲6.8%	▲5.0%
住居	+0.1%	▲1.9%	▲0.6%
食品	+0.5%	+0.2%	+0.4%
商品計	▲0.5%	▲1.5%	▲0.8%
テナント	+1.4%	+1.2%	+1.3%
SC計	+0.1%	▲0.7%	▲0.2%

食品およびテナントは継続して前年を上回って推移したものの、
暖冬等による衣料の苦戦をカバーしきれず、SC計はマイナスに転じた

衣料は4Qで冬物早期処分実施 ⇒ 18年度末の在庫は前年度を下回る見通し
(17年度295億円 → 約290億円)

IV:構造改革の推進

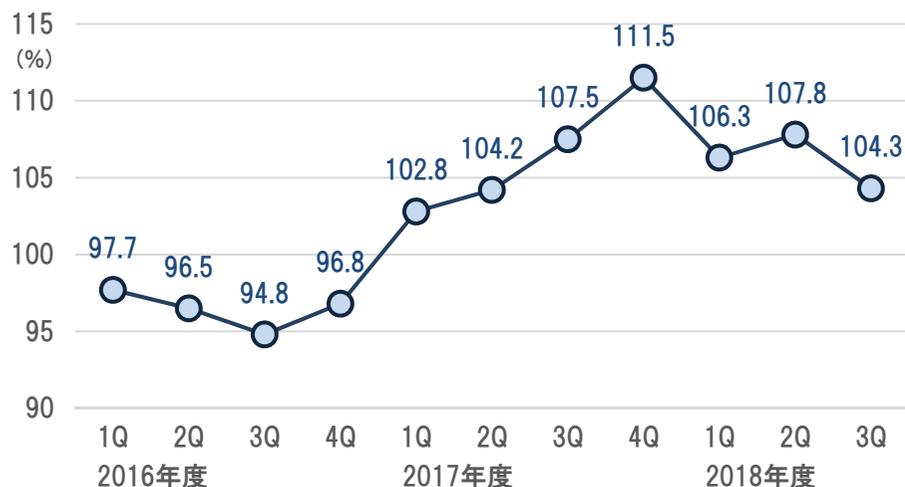
◆進捗状況

	16年度	17年度	累計		18年度 上期	3Q	3Q累計	総計
実施内容	7店	29店	36店	➔	7店	8店	15店	51店
既存GMSのアリオ化	—	1店	1店		—	—	—	1店
既存アリオの活性化	4店	9店	13店		2店	1店	3店	16店
テナントミックス、売場再編*	3店	9店	12店		5店	7店	12店	24店
食品強化モデル店(新しい売場フォーマット構築)	—	10店	10店		—	—	—	10店
閉店(16年～20年度に40店舗を計画)	15店	9店	24店	1店	—	1店	25店	

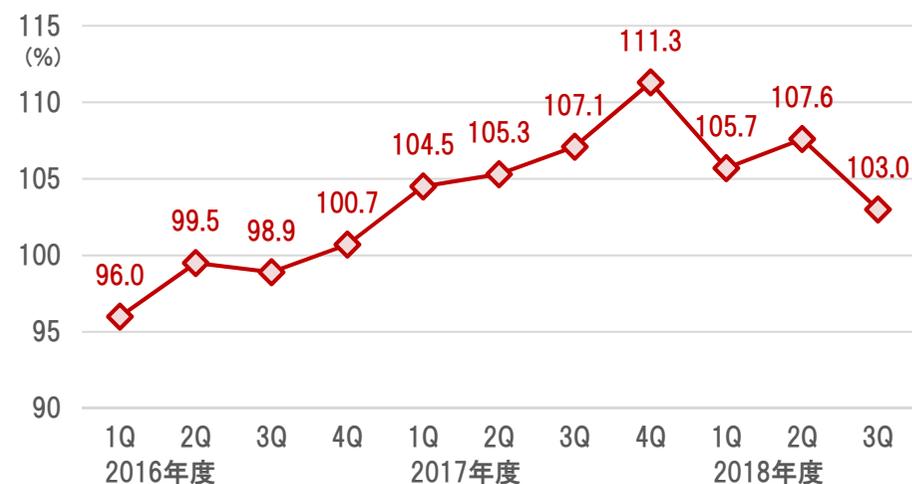
*18年度の実績には食品強化モデル店における衣料・住居の減積・テナントミックス店舗を含む

◆実施店舗の実績(17年度までに実施した36店舗の前年比推移)

坪あたり売上



坪あたり荒利

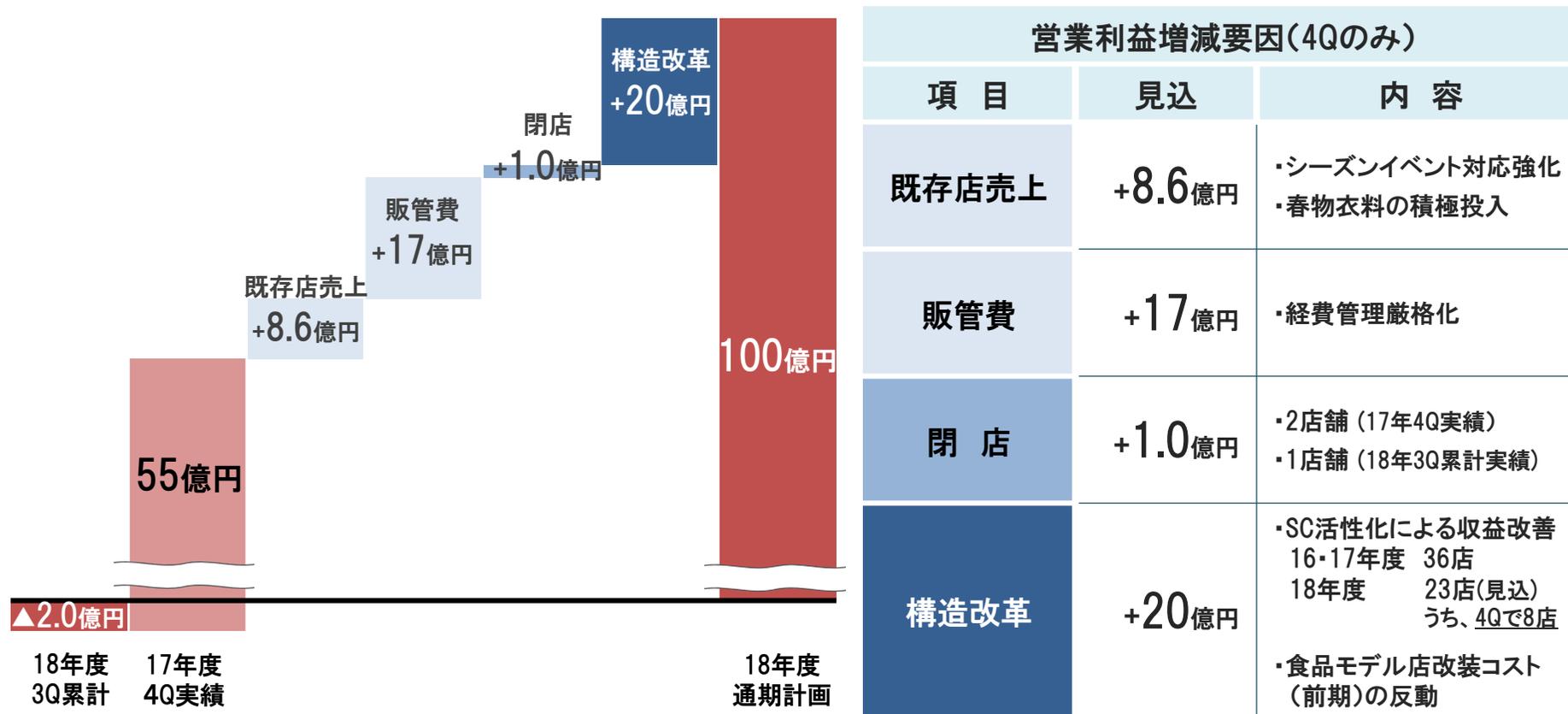


実施店舗の収益性は継続して改善傾向 ⇒ 成功事例の水平展開

1Y:通期営業利益計画達成に向けて



セブン&アイ HLDGS.



販売力強化と経費管理により計画達成を目指す

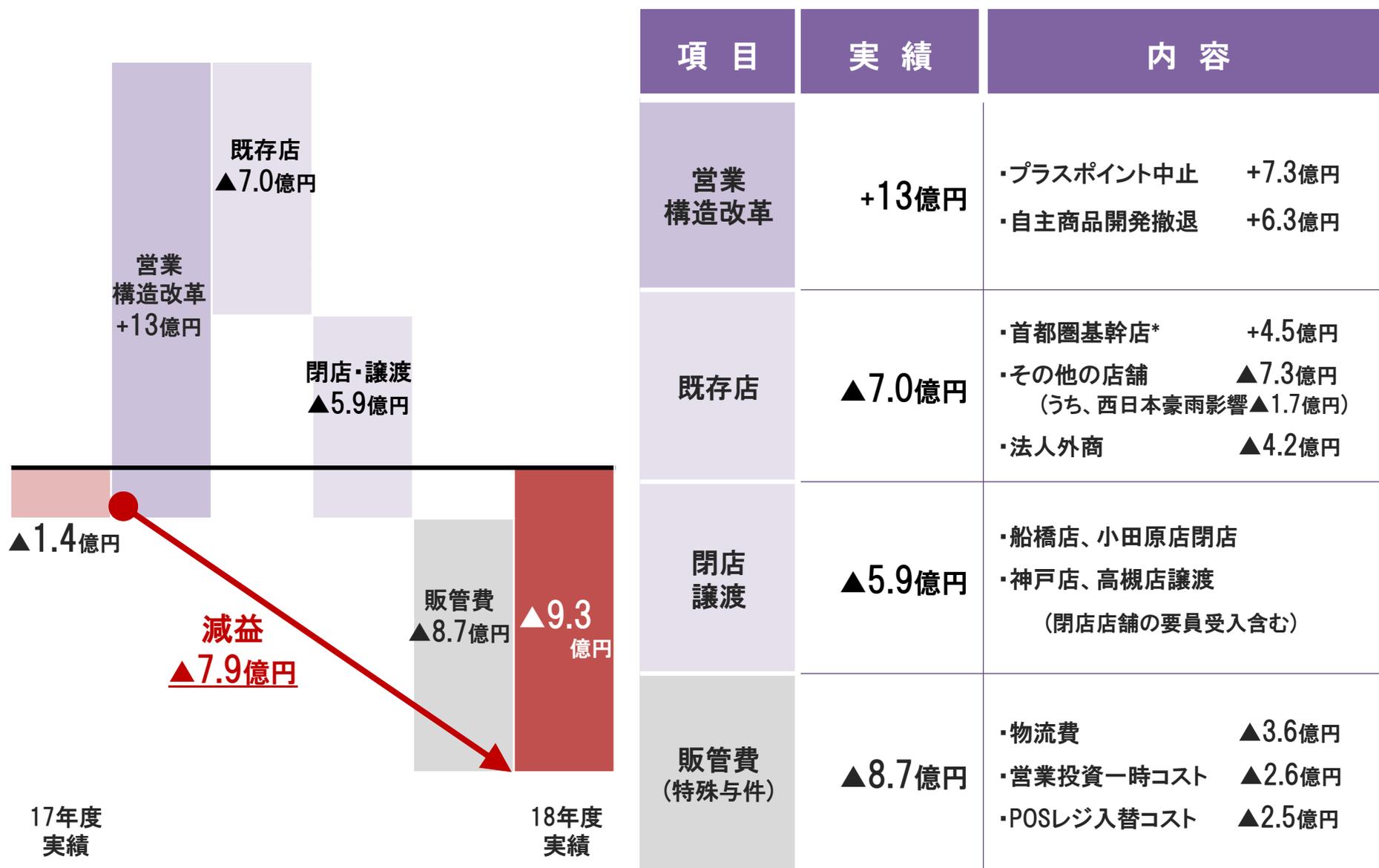
営業施策		経費適正化
シーズンイベント対応強化 (恵方巻・バレンタイン等)	食品:簡便商品(惣菜・冷凍食品)拡充	人件費 (時間管理徹底)
催事企画の積極導入(物産展等)	衣料・住居:冬物処分・春物導入早期化	水光費、備品等経費のムダを削減

そごう・西武
SS

SS:3Q累計営業利益 前年増減要因



セブン&アイ HLDGS.



*首都圏基幹店: 池袋、横浜、千葉、渋谷、大宮の5店舗

SS:3Q実績



セブン&アイ HLDGS.

	上期		3Qのみ		3Q累計		
		前期比/差		前期比/差		前期比	前期差
営業収益	2,972億円	86.3%	1,458億円	93.9%	4,431億円	88.7%	▲566億円
売上高	2,920億円	86.3%	1,431億円	93.8%	4,351億円	88.6%	▲558億円
販管費	657億円	88.4%	330億円	92.4%	988億円	89.7%	▲113億円
営業利益	▲2.9億円	▲9.1億円	▲6.4億円	+1.2億円	▲9.3億円	-	▲7.9億円
既存店売上伸び率	▲1.0%	-	+0.3%	-	▲0.6%	-	-
商品荒利率	24.5%	+0.5%	24.6%	▲0.2%	24.6%	-	+0.3%
期末店舗数	15店	▲4店	15店	▲2店	15店	-	▲2店
設備投資額	66億円	+17億円	66億円	+40億円	133億円	176.1%	+57億円

3Qのみでは増益も、上期の減益をカバーできず

プラス要因

営業改革効果、首都圏店舗堅調

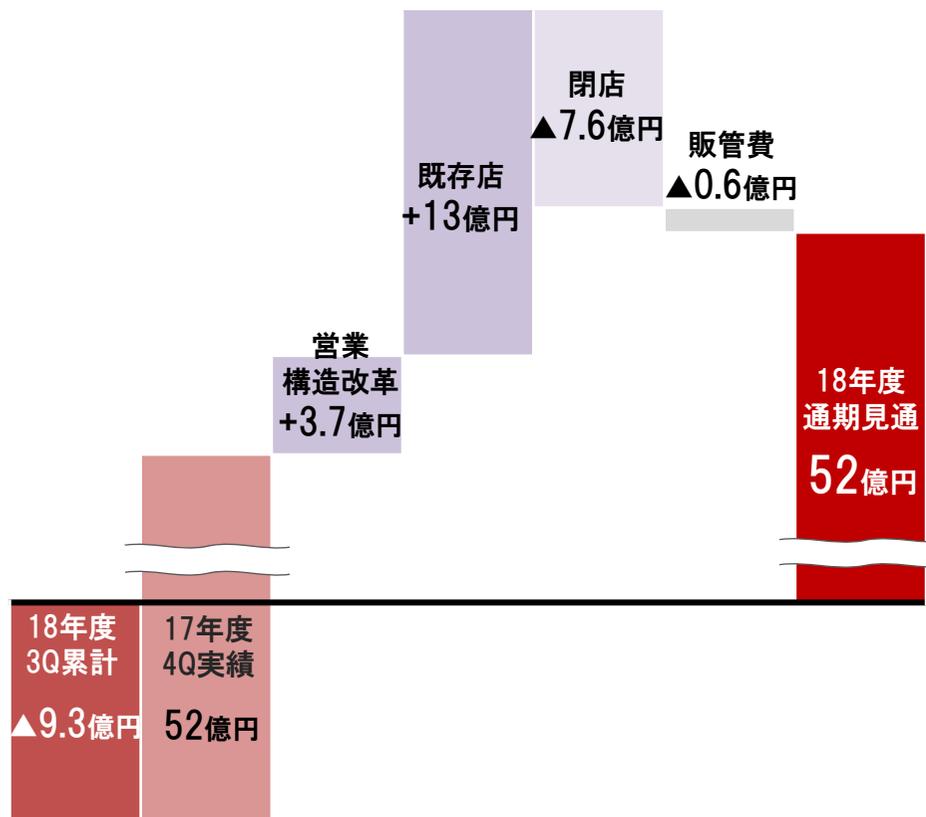
マイナス要因

システム投資等の経費増加

SS:通期営業利益計画達成に向けて



セブン&アイ HLDGS.



営業利益増減要因(4Qのみ)		
項目	見込	内容
営業構造改革	+3.7億円	・自主商品開発撤退 +3.7億円 (プラスポイント中止効果一巡)
既存店	+13億円	・首都圏基幹店* +8.9億円 ・その他の店舗 +4.0億円 ・法人外商 +0.7億円
閉店	▲7.6億円	・船橋店、小田原店閉店 (閉店店舗の要員受入含む)
販管費 (特殊与件)	▲0.6億円	・物流費 +1.7億円 ・POSレジ入替コスト ▲2.3億円

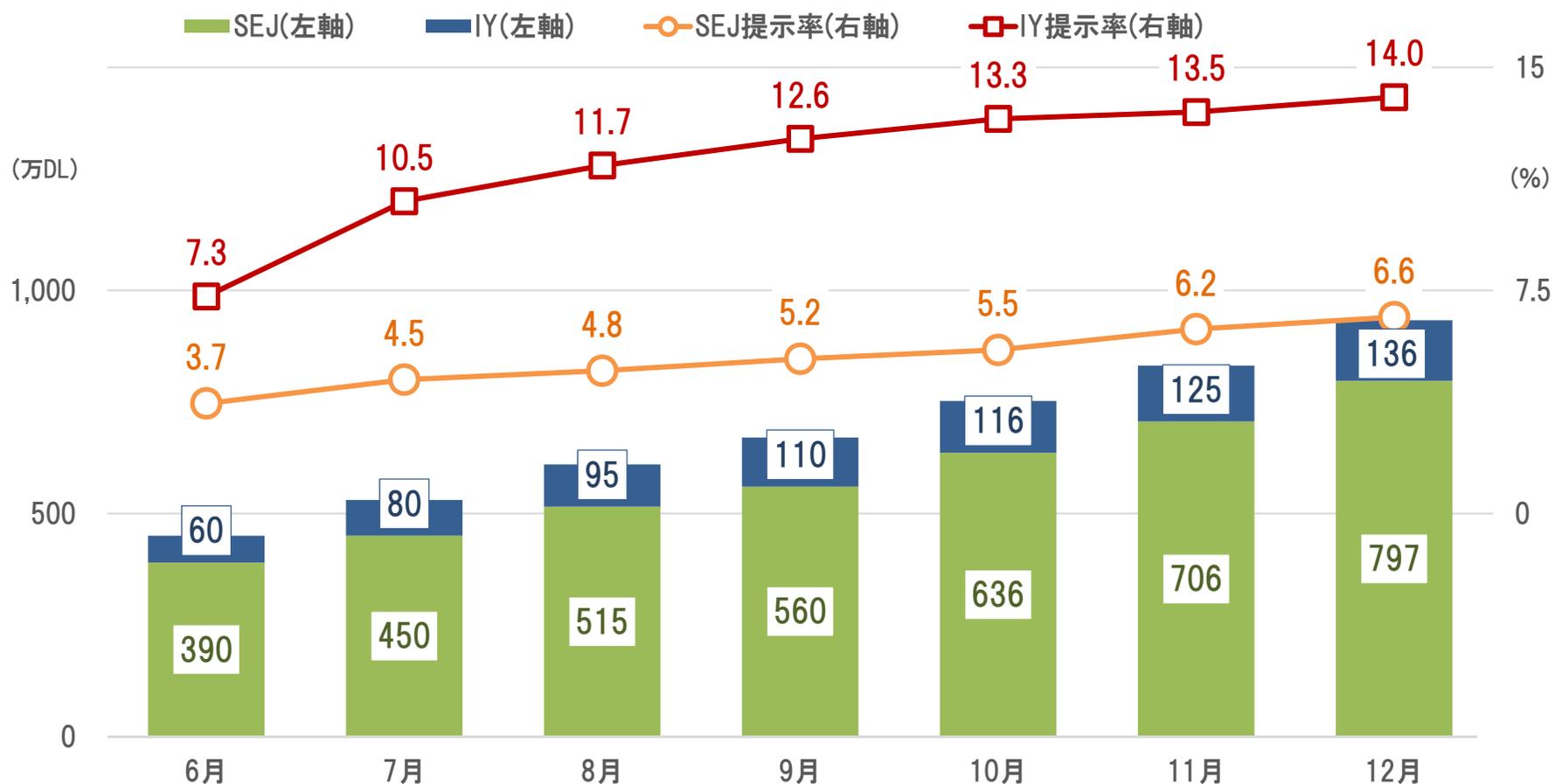
首都圏基幹店を中心とした営業強化と、更なる経費削減により通期計画達成を目指す

営業施策		経費適正化
冬のクリアランス 効果最大化	お客様対応強化 (増税前需要)	人件費 (時間管理徹底)
インバウンド強化 (春節対応)	法人外商 (要員増効果の波及)	宣伝費の効率的運用

*首都圏基幹店:池袋、横浜、千葉、渋谷、大宮の5店舗

CRM・デジタル戦略

CRM戦略 (アプリダウンロード数と提示率推移)



ダウンロード数は2社ともに順調に推移 (目標: 19年5月末に2社合計1,000万ダウンロード)

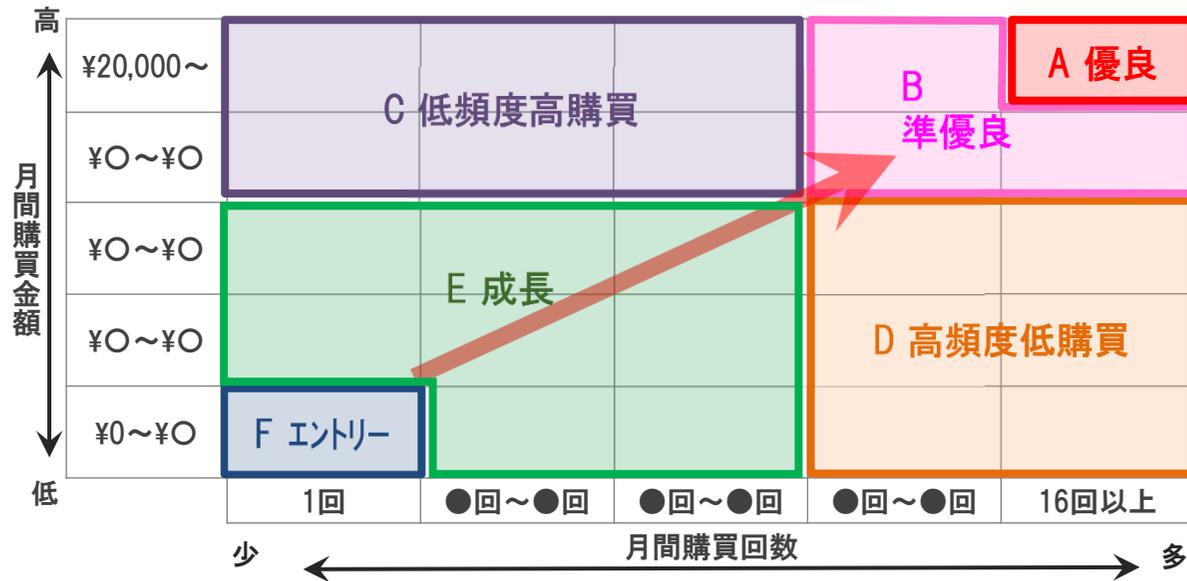
継続利用に向け、ユーザビリティ向上、コンテンツ充実、プロモーション強化を推進

CRM戦略 (顧客分析)



セブン&アイ HLDGS.

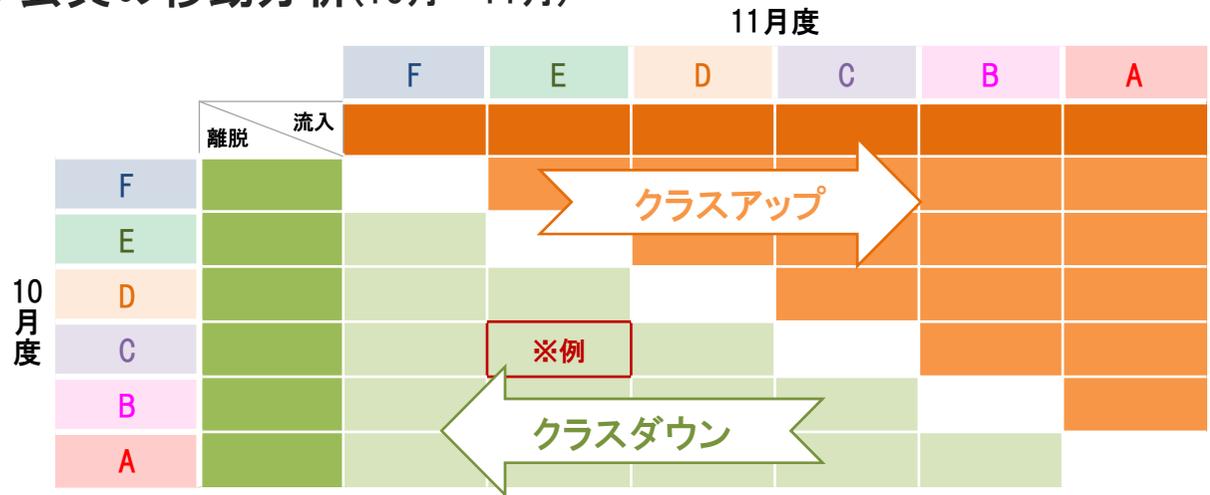
◆顧客マップ ※対象期間:2018/11/1~11/30 対象顧客:期間中に購買実績がある7iD会員



構成比(%)	人数	金額
A 優良	7.5	30.9
B 準優良	14.1	26.5
C 低頻度高購買	7.6	16.7
D 高頻度低購買	20.6	12.1
E 成長	37.8	12.8
F エントリー	12.5	0.8

2割の顧客で約6割の売上を占める

◆会員の移動分析(10月→11月)



毎月顧客マップを作成

会員のクラス移動を捕捉
※例:10月度C→11月度Eにダウン

対応策の立案・実施

◆施策事例

離脱防止



お買い物金額(税抜)	ボーナスマイル
500 500円以上	50マイル
1000 1,000円以上	100マイル
1000 3,000円以上	300マイル
5000 5,000円以上	500マイル
10000 10,000円以上	1,000マイル
10000 30,000円以上	3,000マイル

おかえりなさいマイル

最終購買から一定期間以上経過した会員へ
 ボーナスマイル付与
 期間中の購買で何度でもマイルを付与
 ⇒10月:配信した会員の約30%が再購買

クラスアップ促進



買い回り促進、購買回数向上

セブンイレブン、イトーヨーカドー、omni7での
 購買回数に応じボーナスマイル付与
 ⇒10月:約25%の会員が反応

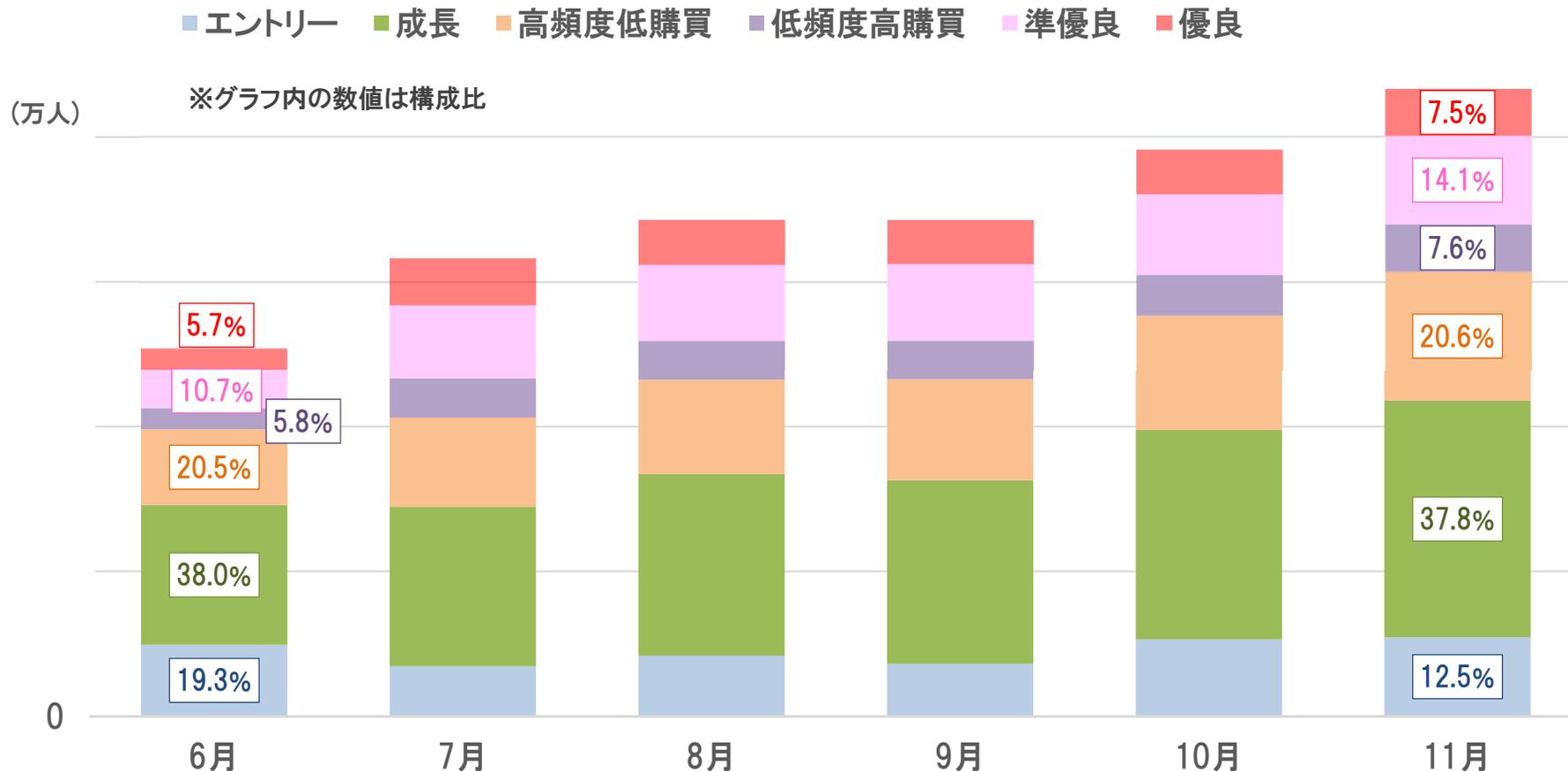
会員限定クーポン(P6事例参照)

カフェラテ1杯無料
 価値認知→継続購買へつなげる
 ⇒11月:24万人の顧客獲得

CRM戦略 (クラス別会員数推移)



セブン&アイ HLDGS.

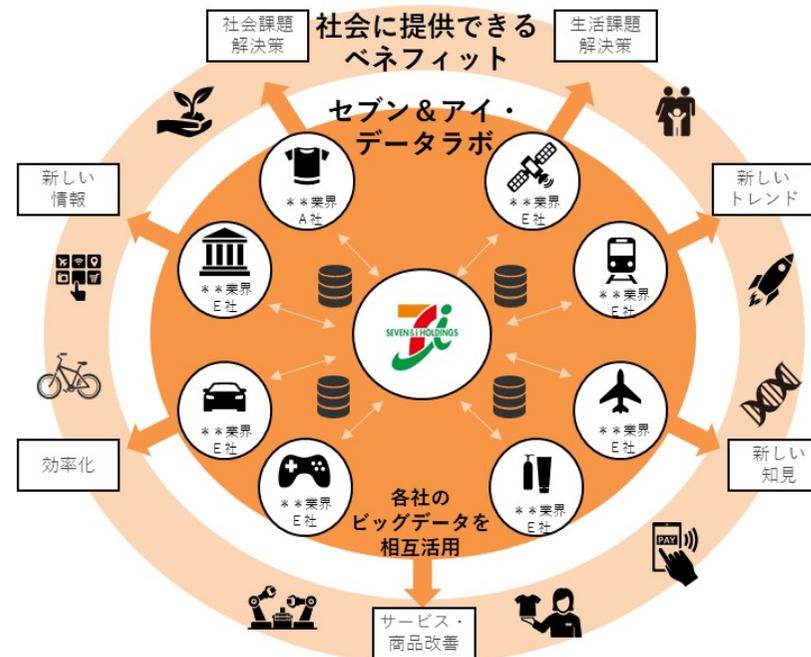
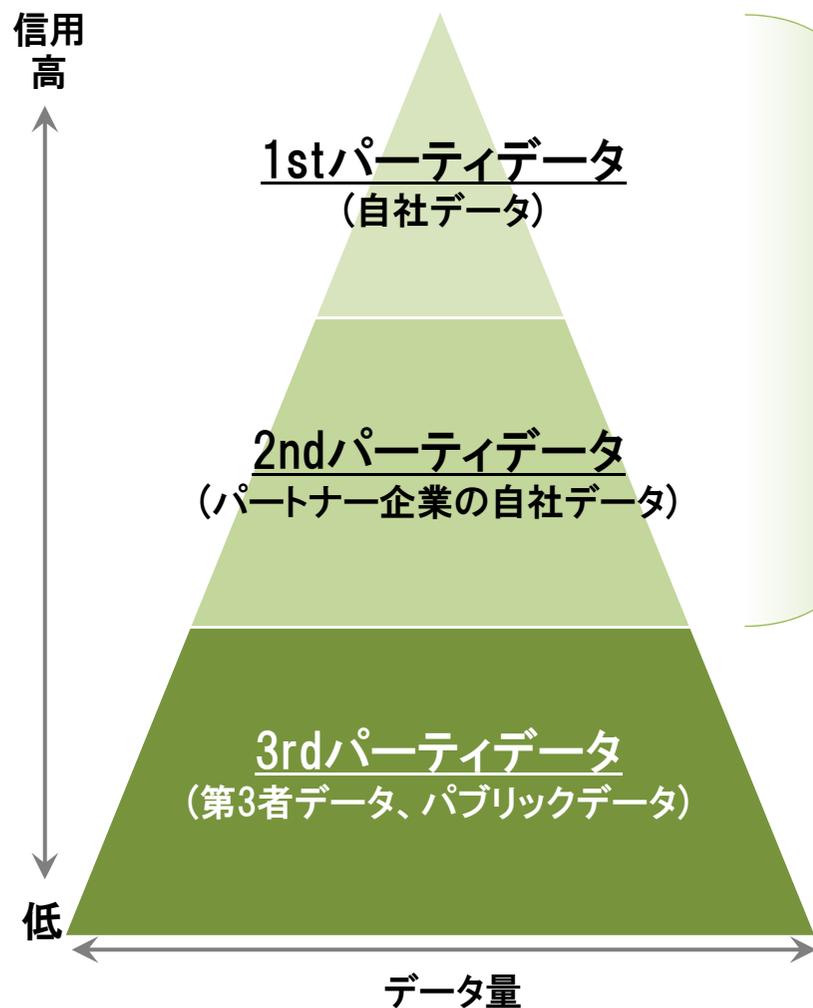


スタートから半年ではあるが、新規会員の獲得とクラスアップについては一定の成果

セブン&アイ・データラボを通じ、更なる精緻な顧客分析と仮説立案 ⇒ PDCAを回す

CRM戦略 (セブン&アイ・データラボ)

◆データ概念とセブン&アイ・データラボの概要



セブン&アイ・データラボ	
開始日	2018年6月1日～
参加企業	10社 (開始当初) → 20社 (18年11月末時点)
目的	異業種データの相互活用 → 社会課題解決

パートナー企業との連携を深耕し、企業価値向上と社会課題解決の両立を目指す

2019年2月期計画

2019年2月期 連結業績予想



セブン&アイ HLDGS.

単位:億円、%

		通期	
		前期比	前期差
グループ売上*	119,200	107.9	+8,717
営業収益	66,830	110.7	+6,451
営業利益	4,150	106.0	+233
経常利益	4,085	104.5	+177
親会社株主に帰属する 四半期純利益	2,100	115.9	+288

2019年2月期連結業績予想は、前回公表時から変更なし

*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



A p p e n d i x

連結決算概要



セブン&アイ HLDGS.

単位：億円、%

		3Qのみ			3Q累計	
		前期比/差	予算比/差		前期比/差	予算比/差
グループ売上*	30,625	110.7 +2,966	100.8 +255	90,129	109.0 +7,474	100.9 +759
営業収益	17,288	115.8 +2,363	101.3 +228	50,723	113.2 +5,926	102.0 +973
営業利益	1,046	103.3 +33	98.4 ▲16	3,042	102.9 +84	100.4 +12
経常利益	1,031	101.5 +15	98.6 ▲14	2,999	101.4 +42	100.4 +11
親会社株主に帰属する 四半期純利益	549	91.8 ▲49	92.6 ▲43	1,562	104.7 +70	97.5 ▲40

* 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

セグメント別営業収益



セブン&アイ HLDGS.

単位：億円、%

		3Qのみ		3Q累計		
		前期比	前期差		前期比	前期差
連結営業収益	17,288	115.8	+2,363	50,723	113.2	+5,926
国内コンビニエンスストア	2,389	102.9	+66	7,252	102.9	+202
海外コンビニエンスストア	7,649	148.6	+2,500	21,228	144.1	+6,500
スーパーストア	4,577	100.3	+13	14,062	100.5	+70
百貨店	1,405	94.2	▲85	4,264	89.0	▲529
金融関連	546	106.7	+34	1,627	106.7	+102
専門店	843	83.6	▲164	2,670	86.3	▲423
その他	61	97.5	▲1.5	176	98.8	▲2.2
消去および全社	▲185	-	+0.5	▲559	-	+6.8

セグメント別営業利益



セブン&アイ HLDGS.

単位：億円、%

		3Qのみ		3Q累計		
		前期比	前期差		前期比	前期差
連結営業利益	1,046	103.3	+33	3,042	102.9	+84
国内コンビニエンスストア	586	102.2	+12	1,864	98.9	▲19
海外コンビニエンスストア	323	106.2	+18	686	107.4	+47
スーパーストア	4.5	19.1	▲19	98	108.9	+8.0
百貨店	▲4.8	-	+1.0	▲3.8	-	▲6.7
金融関連	145	106.7	+9.2	429	108.7	+34
専門店	15	-	+17	53	778.7	+46
その他	7.1	53.6	▲6.1	20	59.3	▲14
消去および全社	▲32	-	▲0.1	▲106	-	▲11

主要事業会社の営業利益



セブン&アイ HLDGS.

単位：億円、%
[百万ドル、%]

	3Qのみ			3Q累計		
		前期比	前期差		前期比	前期差
セブン-イレブン・ジャパン	579	102.0	+11	1,854	98.9	▲21
7-Eleven, Inc. [ドルベース]	373 [336]	111.9 [112.5]	+39 [+37]	824 [752]	113.4 [115.7]	+97 [+102]
イトーヨーカ堂	▲20	-	▲15	▲2.0	-	+22
ヨークベニマル (ライフフーズ込み)*	27	88.5	▲3.5	105	89.5	▲12
そごう・西武	▲6.4	-	+1.2	▲9.3	-	▲7.9

*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

特別損失の概要



セブン&アイ HLDGS.

単位：億円

3Q累計

前期差

主な増減要因

3Q累計		前期差	主な増減要因
特別損失合計	644	+41	
事業構造改革費用	15	▲213	前期そごう・西武の関西2店舗に係る減損損失(170)の反動
減損損失	319	+134	セブン銀行の海外事業に係る減損損失(71) SEJにおける閉店増、SSにおけるPOS入替等
のれん償却額	38	+38	セブン銀行の海外事業に係るのれん償却(38)
子会社株式売却損	33	+16	ニッセンHDIにおける子会社株式の売却(33)
固定資産廃棄損	130	▲4.8	
ご参考			
3Qのみ特別損失	186	+82	SEJにおける閉店増及び自然災害関連損失等

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。