2019年2月期 決算説明会

2019年4月5日

株式会社セブン＆アイ・ホールディングス

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

18年度連結業績ハイライト

セブン&アイHLDGS.

（億円）

	17年度	18年度	前期比(%)	前期差	計画差	18年度計画
グループ売上*	110,482	120,180	108.8	+9,697	+980	119,200
営業収益	60,378	67,912	112.5	+7,533	+1,082	66,830
営業利益	3,916	4,115	105.1	+199	▲34	4,150
親会社株主に帰属する当期純利益	1,811	2,030	112.1	+218	▲69	2,100
EBITDA（営業利益＋減価償却+のれん償却）	6,214	6,559	105.5	+344	▲112	6,672
ROE（%）（自己資本当期純利益率）	7.6	8.2	-	+0.6	▲0.2	8.4
EPS（円）（1株あたり当期純利益）	204.80	229.50	-	+24.70	▲7.9	237.41
DPS（円）（1株あたり配当金）	90.0	95.0	-	+5.0	±0.0	95.0

＊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

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

18年度セグメント別営業収益・営業利益増減

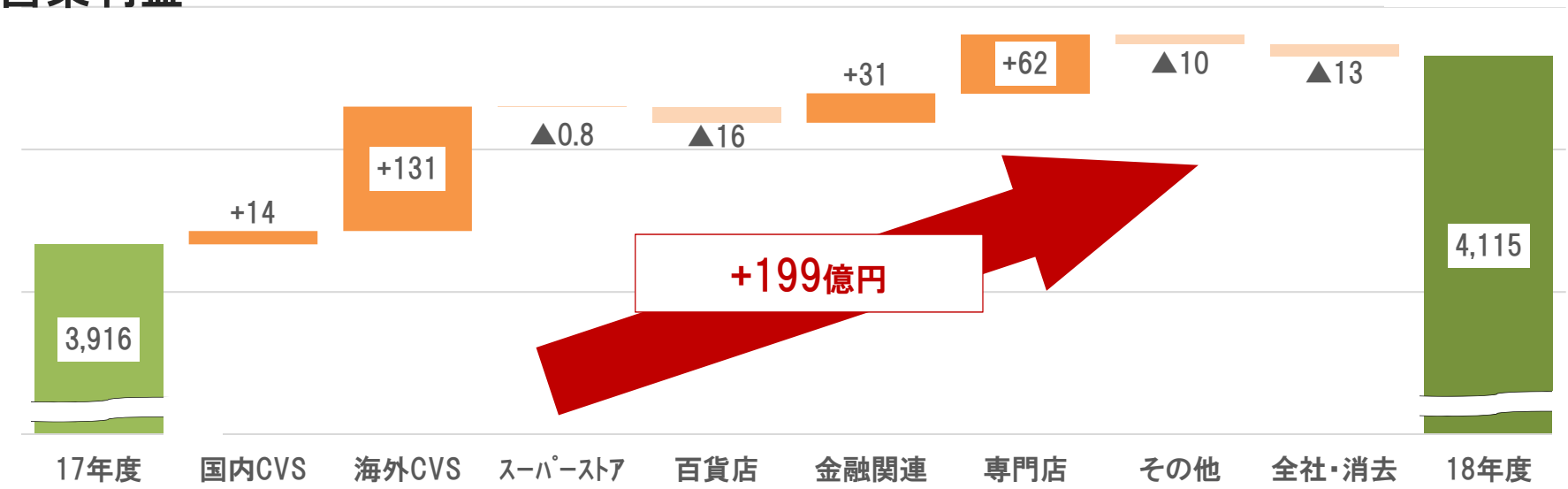
セブン&アイHLDGS.

◆営業収益

（億円）

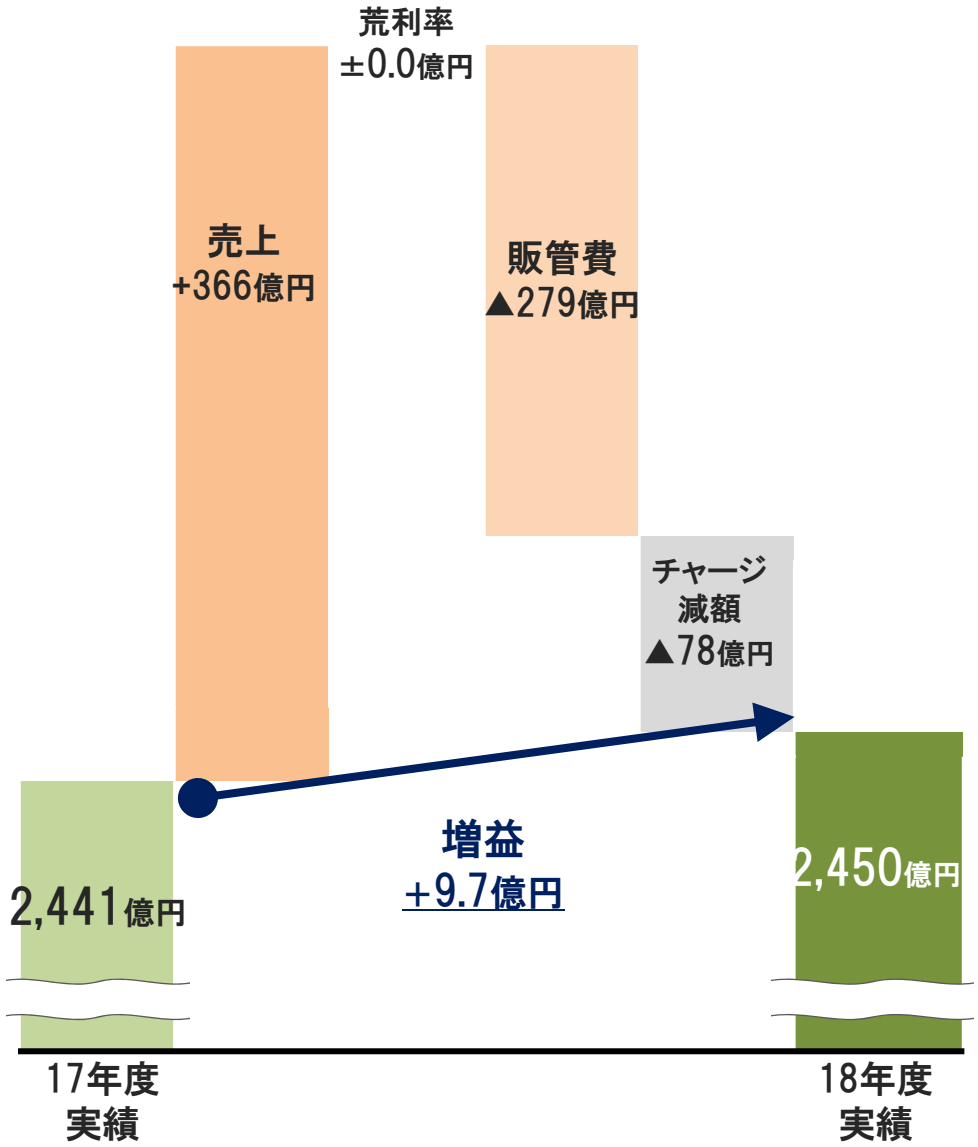
◆営業利益

（億円）



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

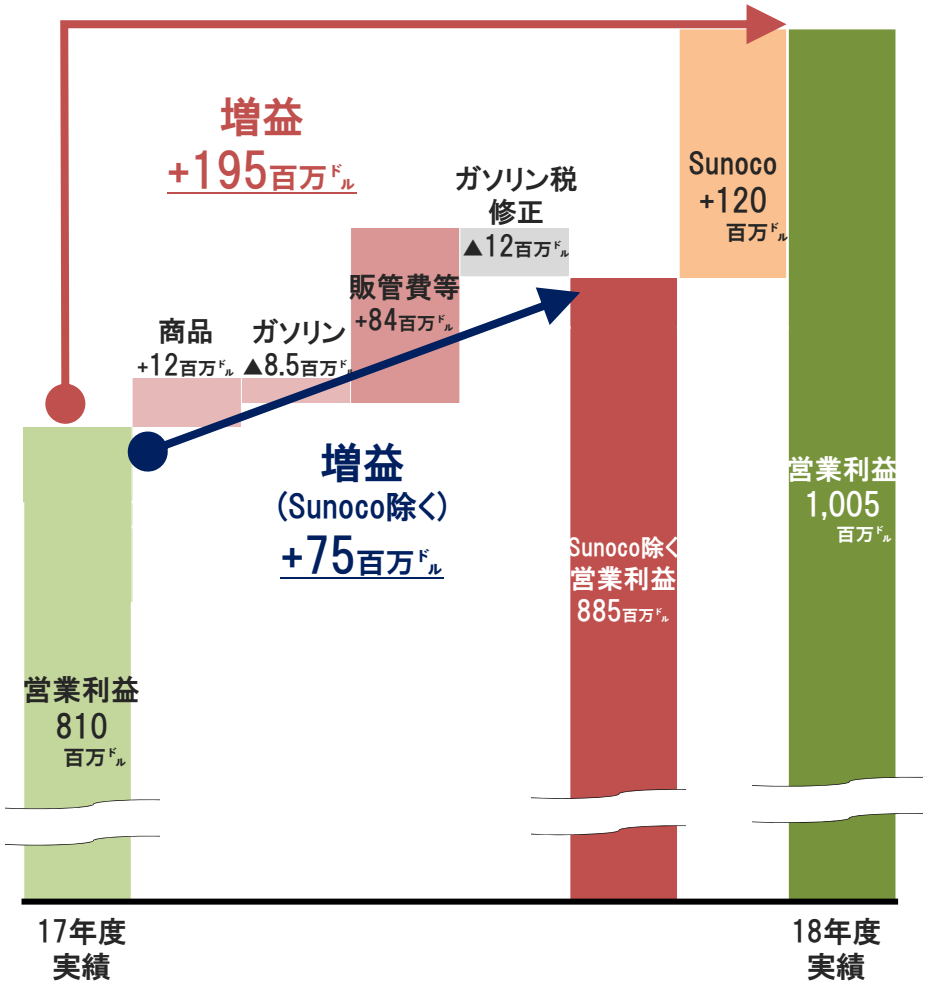
セブン－イレブン・ジャパン（SEJ）：営業利益増減要因



項　目	実　績	内　容
売　　上	+4.7% +366億円	・既存店　+1.3%　+101億円 ・店舗数増加　　+265億円
荒　利　率	±0.0% ±0.0億円	・フライヤー販売伸長 ・低荒利商品(DVD等)伸長
販　管　費	5.2%増加 ▲279億円	・店舗数増加等　▲250億円 ・人件費増　　▲29億円
チャージ減　　額	▲78億円	・チャージ1%減額

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

7-Eleven, Inc.(SEI):営業利益増減要因



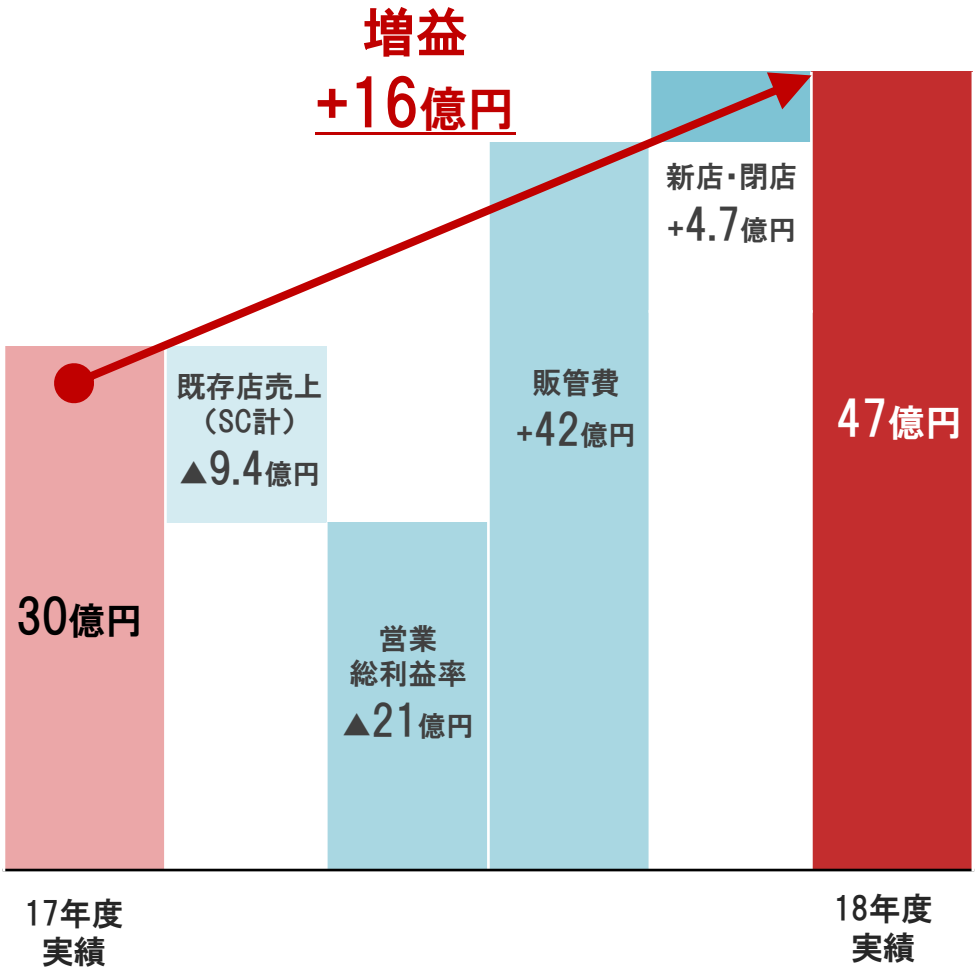
項目	実績	内容
商品	売上 +23百万ドル 荒利 ▲11百万ドル	・米国既存店 +1.9% ・荒利率 前期差▲0.1%
ガソリン	販売量 ▲19百万ドル 荒利 +11百万ドル	・原油価格高騰に伴う小売単価の上昇 ・CPG 前期差 ¢+0.21 (ガソリン税修正影響除く)
販管費等	+84百万ドル	・フランチャイズ化推進 直営店舗数減
ガソリン税修正	▲12百万ドル	・一部地域における過年度の過少申告分の修正
Sunoco除く	+75百万ドル	
Sunoco効果	+120百万ドル	・通期計画達成

ガソリン販売量は減少したものの、販管費適正化が奏功しSunocoを除いても増益

4Qのガソリン収益性改善により、Sunocoが120百万ドルの押し上げとなり、通期計画達成に貢献

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

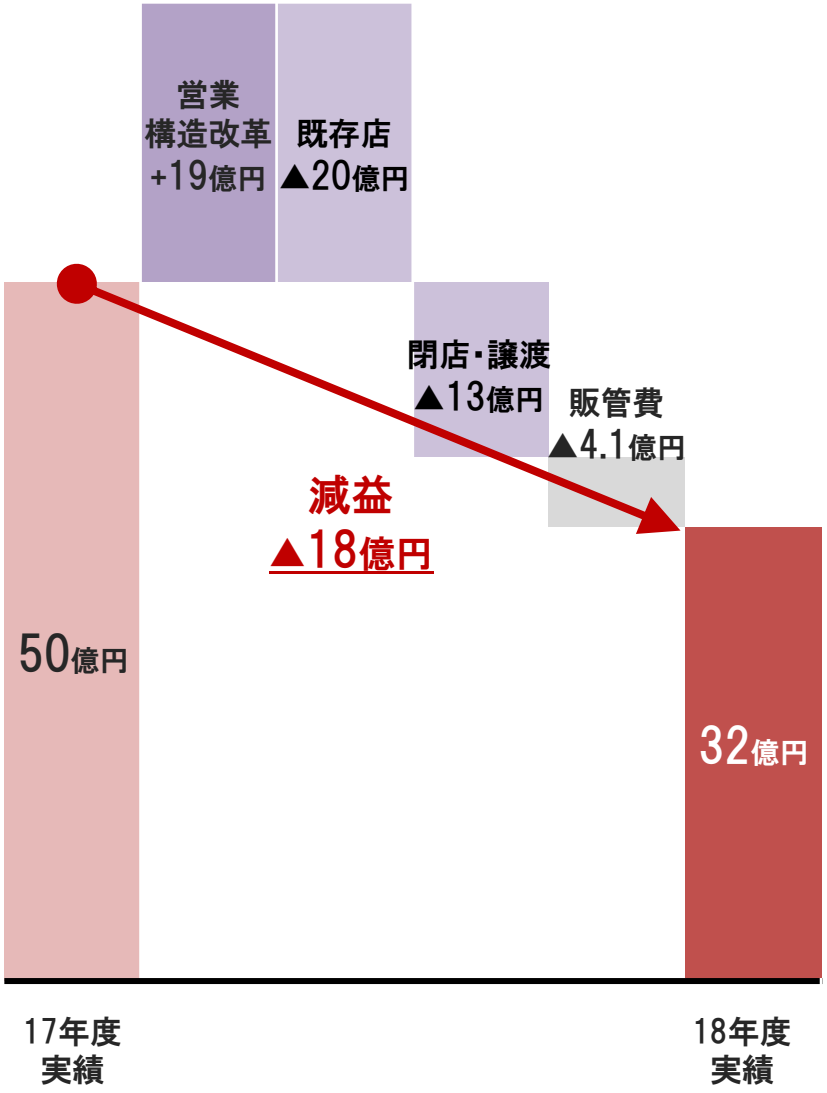
イトーヨーカ堂（IY）：営業利益増減要因



項　目	実　績	内　容
売上（SC計）	▲0.3% ▲9.4億円	・構造改革店　+1.4% ・他既存店　▲2.0%
営業総利益率	▲0.2% ▲21億円	・商品荒利率　±0.0% 食品　▲0.1% 衣料　+1.3% 住居　▲0.5% ・テナント構成比増による営業総利益率の低下
販管費	1.1%削減 +42億円	・人件費　30億円削減 ・販売費　15億円削減 ・その他　3億円増加
既存店合計	+11億円	内、構造改革効果 +8.1億円
新店・閉店（17.18年度）	+4.7億円	・新店　3店舗 ・閉店　15店舗

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

そごう・西武（SS）：営業利益増減要因



項 目	実 績	内 容
営業構造改革	+19億円	・プラスポイント中止 +9.4億円 ・自主商品開発撤退 +10.0億円
既存店	▲20億円	・首都圏基幹店* ▲7.5億円 ・その他の店舗 ▲7.8億円 （うち、西日本豪雨影響▲1.7億円） ・法人外商 ▲5.1億円
閉店・譲渡	▲13億円	・神戸店、高槻店 譲渡 ・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）	▲4.1億円	・物流費 ▲1.1億円 ・POSレジ入替コスト ▲3.0億円

*首都圏基幹店：池袋、横浜、千葉、渋谷、大宮の5店舗

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

19年度連結業績予想

セブン&アイHLDGS.

単位：億円、%

	上期		下期		通期	
		前期比/差		前期比/差		前期比/差
グループ売上*	60,720	102.0 +1,216	60,790	100.2 +113	121,510	101.1 +1,329
営業収益	33,370	99.8 ▲65	34,040	98.7 ▲436	67,410	99.3 ▲502
営業利益	2,046	102.5 +49	2,154	101.6 +34	4,200	102.0 +84
経常利益	2,020	102.6 +51	2,125	101.4 +28	4,145	102.0 +79
親会社株主に帰属する当期純利益	1,069	105.5 +55	1,031	101.4 +14	2,100	103.4 +69
1株あたり当期純利益(円)	127.75	+13.17	109.65	▲5.27	237.40	+7.90

＊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

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

中期経営計画振り返り

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

中期経営計画振り返り

セブン&アイHLDGS.

◆16年10月発表資料再掲

100日プラン＝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

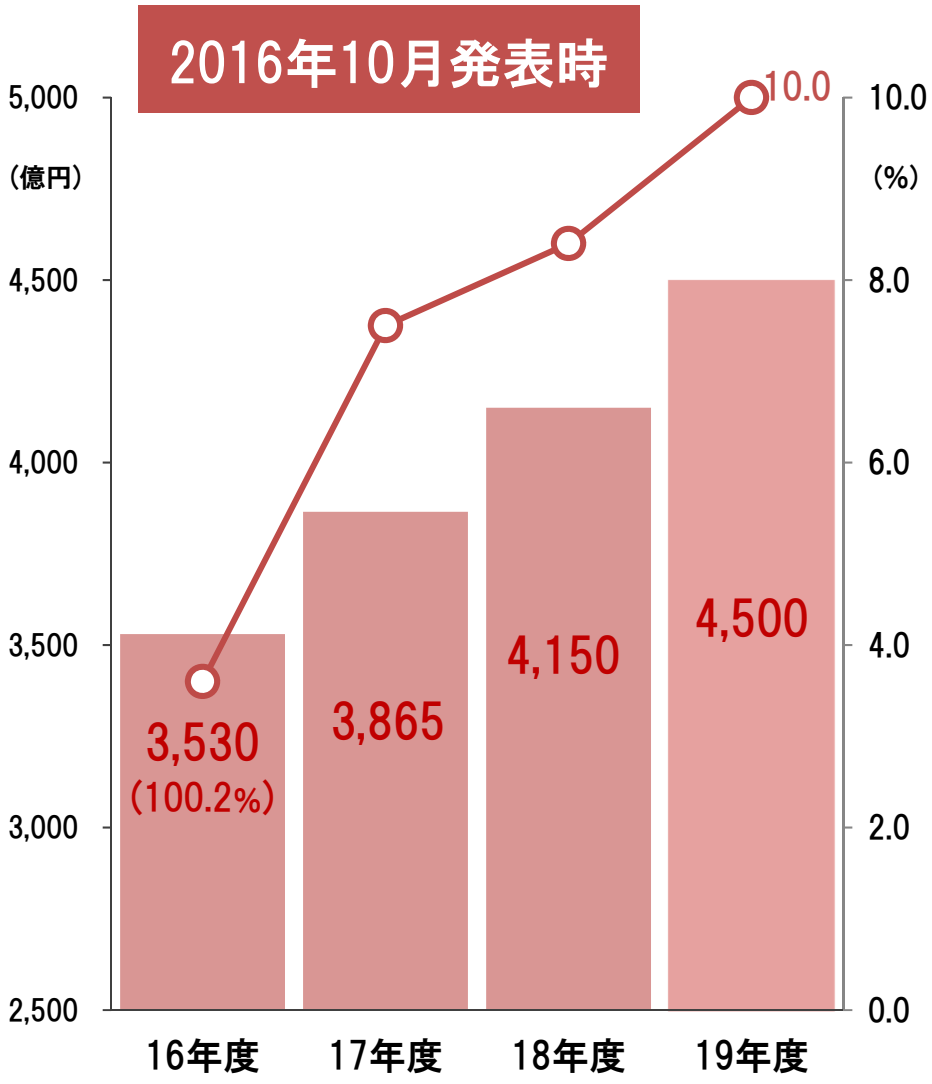
①H2Oとの資本業務提携の基本合意書の締結、SS関西店舗承継、首都圏基幹店への資産集中

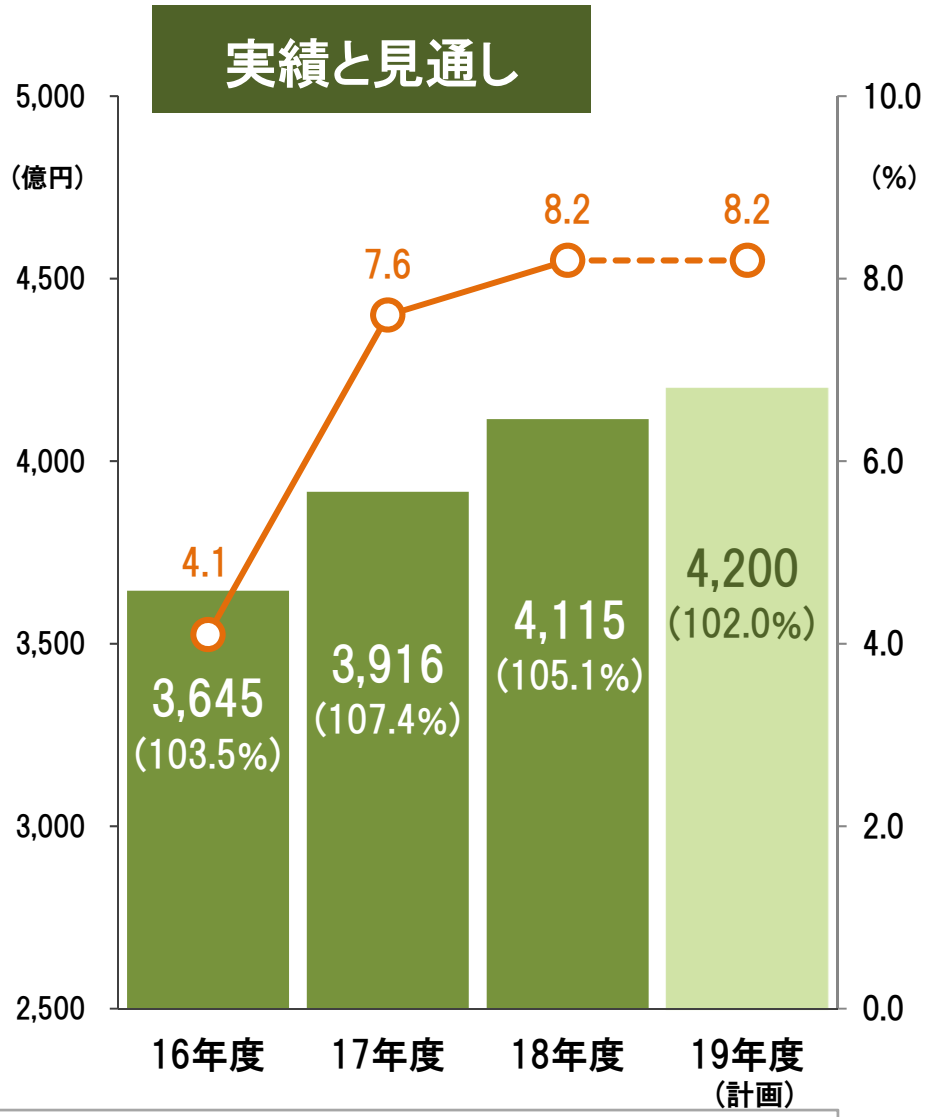
②IY：首都圏、食品事業への重点化の検討開始

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

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

連結営業利益とROE





18年度下期から計画を下回り、19年度目標も未達の見通し

(　)内は前期比

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

中期経営計画振り返り

セブン&アイHLDGS.

◆発表時からの主な変化要因(16年度予想からの中計期間における営業利益増減額)

(億円)

	当初	見通し	差	要因
成長事業	+380	+460	+80	
SEJ	+190	+80	▲110	既存店売上・荒利率の鈍化、販管費比率の上昇
SEI	+190	+380	+190	Sunoco LP社店舗取得、為替(当初は$1=100円、現状は110円)
構造改革事業	+380	+282	▲98	
IY	+260	+175	▲85	店舗構造改革は一定の成果も、事業の構造改革は未着手
SS	+80	▲8	▲88	競合環境、天候与件等の変化への対応力不足。構造改革の遅れ
ニッセン	+40	+115	+75	選択と集中に基づく構造改革の断行によるターンアラウンド
金融関連事業	+80	▲62	▲142	ノンバンク:7payの初期費用、クレジットカードIC化対応費用の増加
その他	+90	+23	▲67	食品スーパーの未達等
オムニ・当社	+40	▲32	▲72	オムニ7減損効果も、CRM戦略の初期投資等
連結	+970	+670	▲300	

各社の足元の業績状況と消費環境の厳しさを考慮し、営業利益目標を4,200億円に見直し

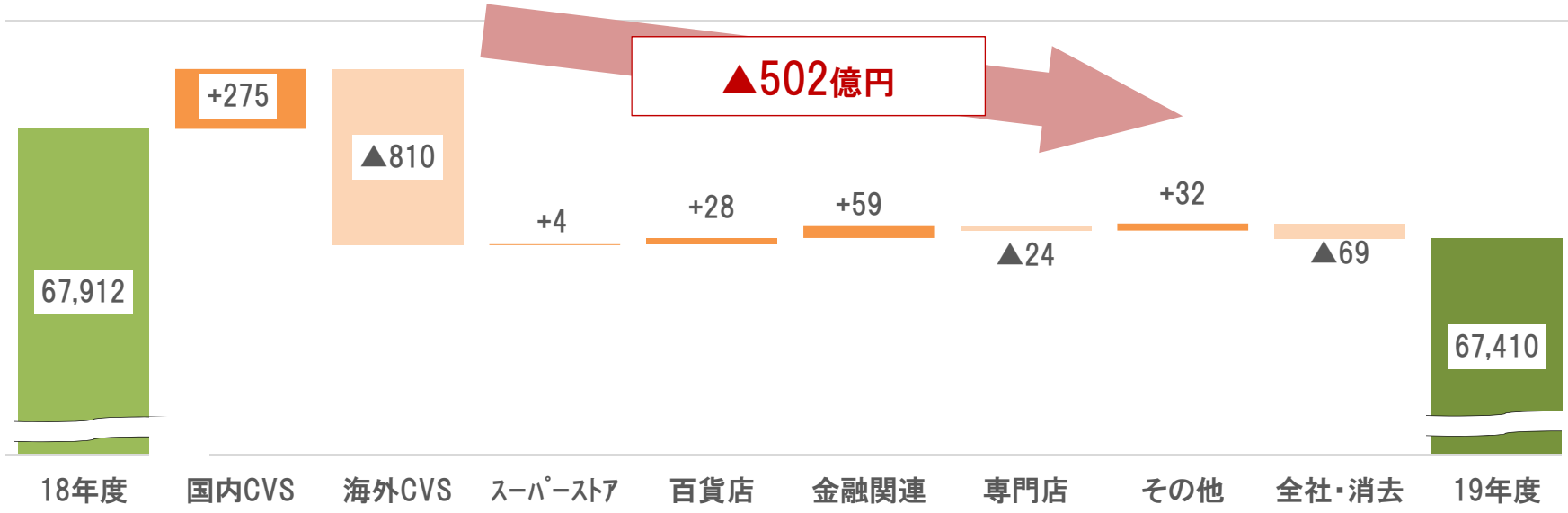
Copyright (C) Seven & i Holdings Co., Ltd. All Rights Reserved.

19年度セグメント別営業収益・営業利益増減計画

セブン&アイHLDGS.

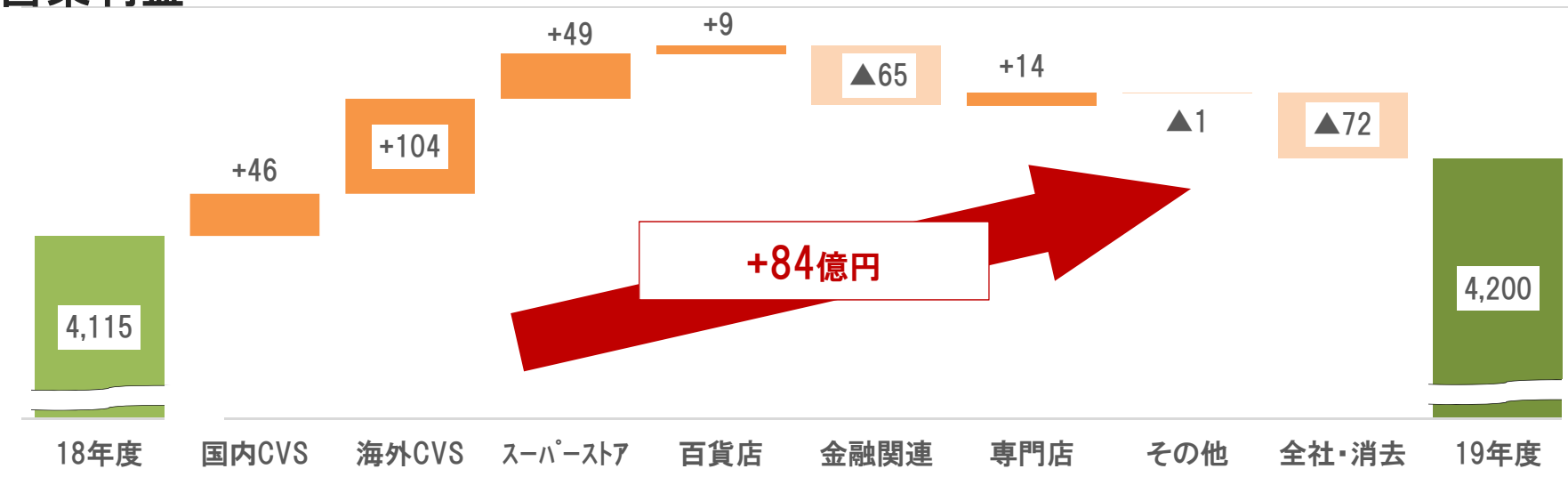
◆営業収益

（億円）



◆営業利益

（億円）

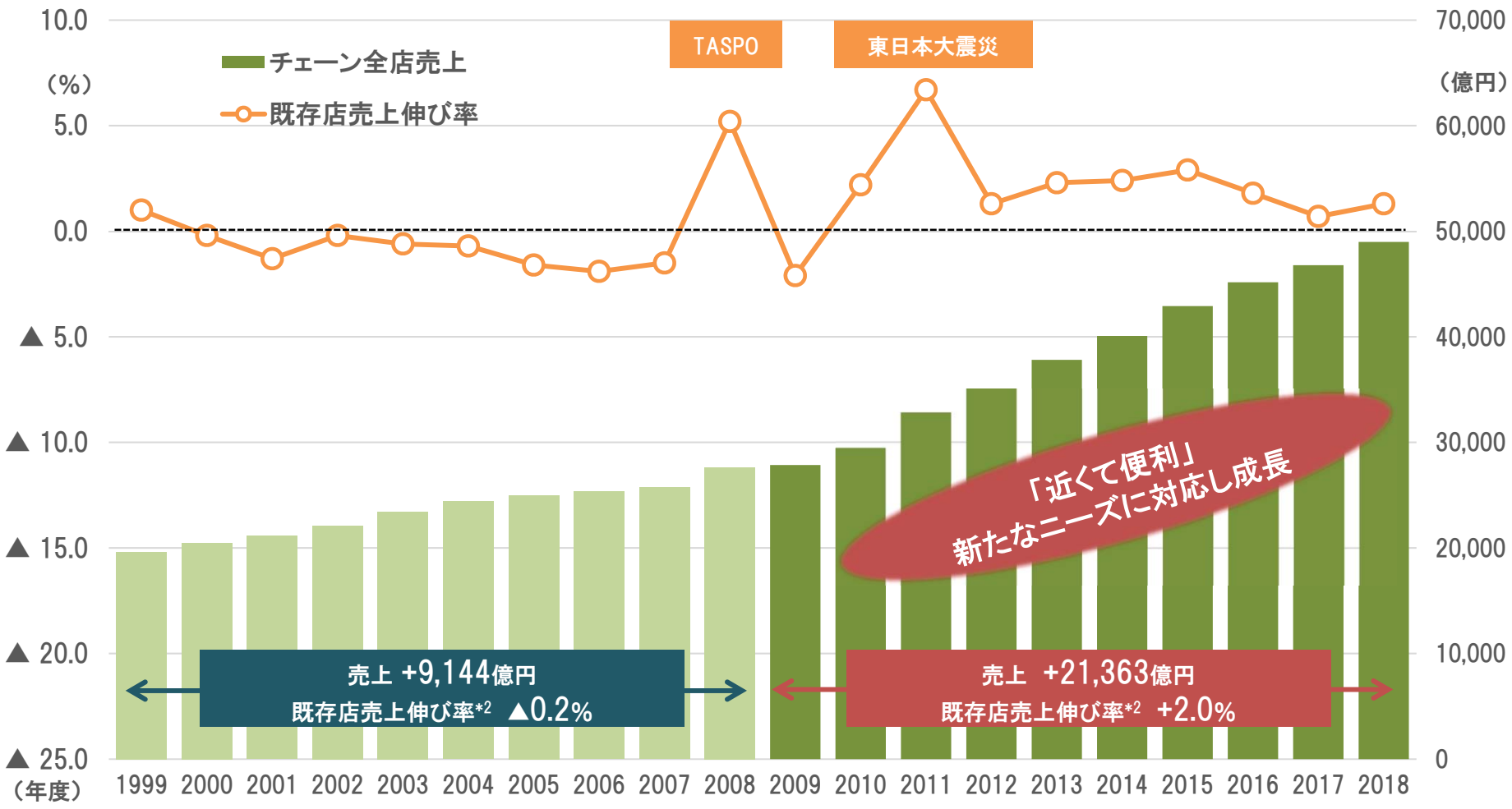


Copyright (C) Seven & i Holdings Co., Ltd. All Rights Reserved.

セブン-イレブン・ジャパン
SEJ

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

チェーン全店売上・既存店売上伸び率*1 の推移

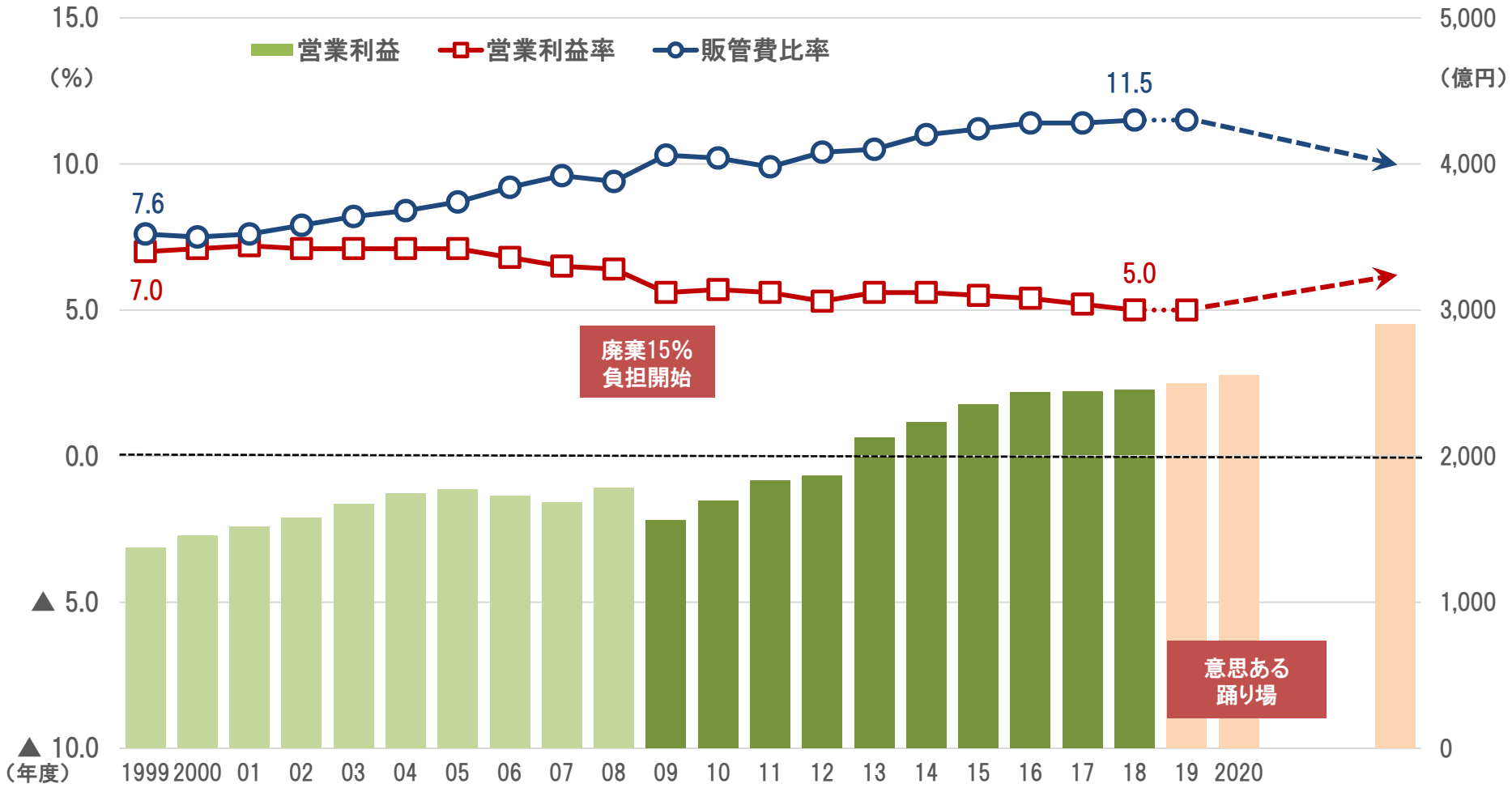


09年度「近くて便利」取組み開始以降、既存店売上は伸長

＊1:2013年度～2017年度はPOSAカード影響含む　＊2:10年間の単純平均

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

営業利益・営業利益率の推移



09年度以降、営業増益を続けてきたが、販管費比率は上昇・営業利益率は下降傾向

事業構造改革に着手	ビジネスモデルの再点検

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

事業構造改革

セブン&アイHLDGS.

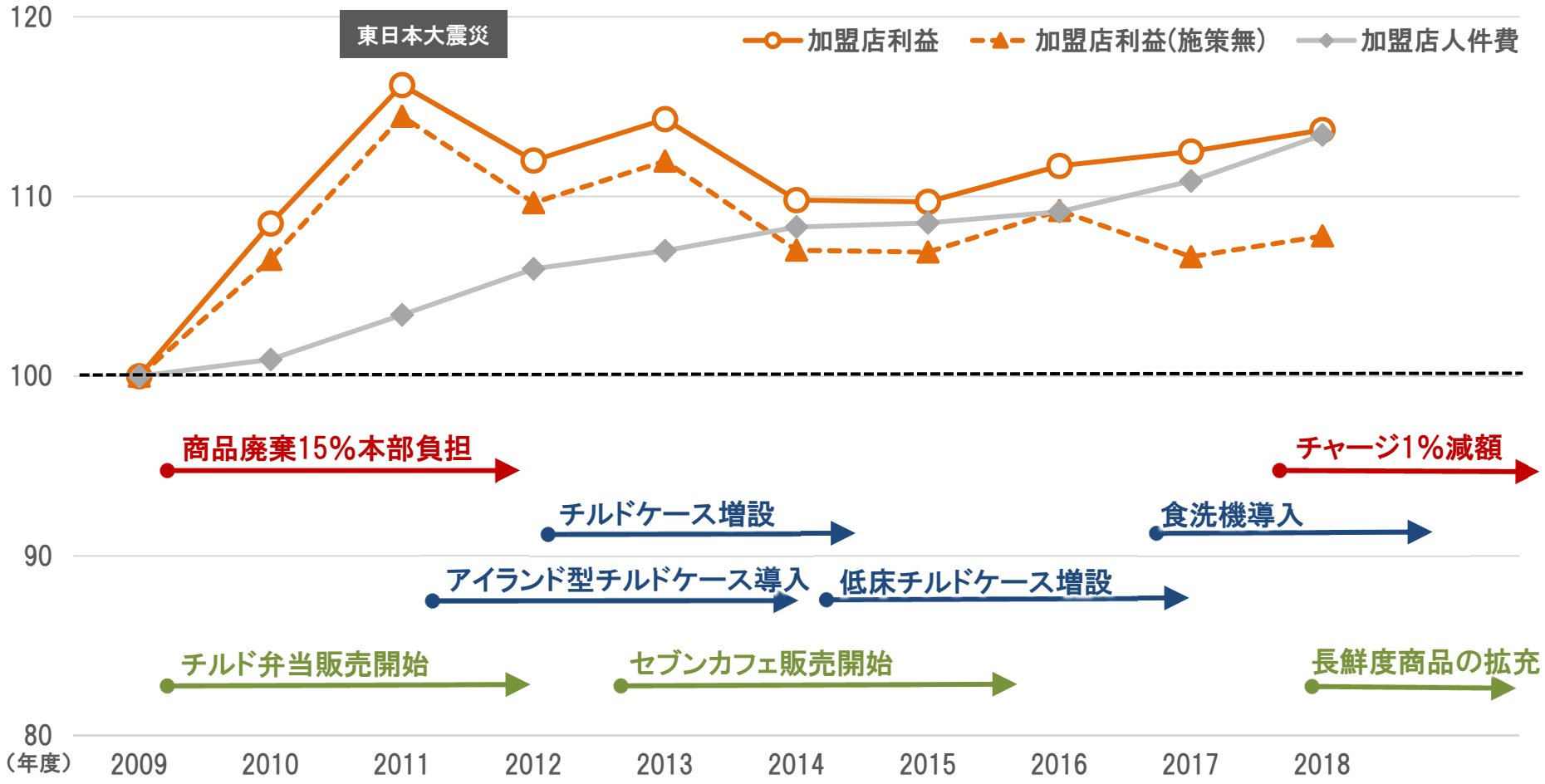
	課題	対応
店舗政策	・低採算店の増加	・出店/閉店基準の更なる厳格化 新規出店の抑制 閉店の加速 ・店舗開発人員の効率化
販管費	・地代家賃の増加 （大都市部への出店増） 09年度 ： 721億円(売上比2.6%) 18年度 ： 1,811億円(同3.7%) 09年度差:+1,090億円(+1.1%) ・社員数増に伴う人件費の増加 ・デジタル戦略先行費用	・出店基準厳格化 ・本部コストの見直し 会計システム、OFC業務 ・省人化取組みによる生産性向上
荒利率	・原材料費、物流費、人件費の高騰	・更なる質の追求 ・価格政策
営業施策	・既存店売上伸び率鈍化(タバコ除く) ・客数前年割れ	<u>既存店への投資強化</u> ・新レイアウトの導入加速 ・アプリ、7payの利用促進

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

加盟店サポート

セブン&アイHLDGS.

◆加盟店利益・人件費推移(既存店)＊2009年度を100とした指数



加盟店の利益向上に資する様々な支援を継続的に実施

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

加盟店サポート

セブン&アイHLDGS.

◆未来志向の新たなビジネスモデル構築へ

非24時間営業の実証実験	省人化対応	セーフティネットの整備
2019年3月21日～ 直営店10店舗でテスト開始	**省人化設備(スライド棚等)** 19年度の新店・改装店から順次導入	**オーナー・ヘルプ制度** 本部社員が一定期間、オーナー業務を代行
	新検品システム 北海道で先行テスト実施中 ⇒検証後、全国展開を検討	**派遣センター** ・加盟店からの派遣依頼の集約 ・提携派遣会社への情報提供 ・派遣スタッフの事前研修
加盟店へテスト拡大 (4月から順次実施)	**(セミ)セルフレジ** 5店舗で先行テスト実施中 ⇒年内に全店導入	**応募受付センター** ・加盟店の応募受付の代行 ・採用管理システムの提供
	AI発注 直営店136店でテスト実施中 ⇒検証後、エリア拡大	**オーナー・従業員健康診断** 定期健康診断の仕組みを構築し 加盟店へ提供（現状2,100店） ⇒エリア拡大を検討

一律な判断ではなく、個店の経営環境に応じ、柔軟に対応

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

新レイアウト進捗

セブン&アイHLDGS.

◆売場コンセプト

◆カテゴリー別変化

※18年11月度F2改装実施43店舗の実績

前年差額の地区平均との差(千円)		18年10月	19年2月	差額
カテゴリー計(タバコ除く)		+11.6	+25.8	+14.2
1	冷凍食品	±0.0	+4.1	+4.1
2	米飯	+1.2	+3.2	+2.0
3	サンドイッチ	▲0.2	+1.5	+1.7
4	ソフトドリンク	+1.2	+2.4	+1.2
5	麺類	+0.9	+1.9	+1.0
6	牛乳・乳飲料	+0.4	+1.1	+0.7
7	玩具	▲0.3	+0.4	+0.7
8	フライヤー	+0.7	+1.4	+0.7
9	洋酒・ワイン	+0.3	+0.9	+0.6
10	ビール	+0.5	+1.0	+0.5

◆導入スケジュール

	17年度	18年度	19年度(計画)
導入店舗数	1,300	2,100	3,200 ⇒ 6,000
累計店舗数	1,300	3,400	6,600 ⇒ 9,400

当初計画
21年度末12,010店

前倒しで完了へ

既存店への積極投資により、売上・荒利改善を推進

2019年度計画

セブン&アイHLDGS.

	2018年度実績	2019年度計画		
			前期比	前期差
チェーン全店売上	4兆8,988億円	5兆570億円	103.2%	+1,581億円
営業総収入	8,735億円	8,983億円	102.8%	+247億円
営業利益	2,450億円	2,500億円	102.0%	+49億円
既存店商品売上伸び率	+1.3%	+1.5%	-	-
商品荒利率	31.9%	32.1%	-	+0.2%
出店数	1,389店	850店	-	▲539店
閉店数	773店	750店	-	▲23店
純増数	+616店	+100店	-	▲516店
設備投資額	1,100億円	1,450億円	131.8%	+349億円

ﾋﾞｼﾞﾈｽﾓﾃﾞﾙ再構築に向けた基礎固めの1年 ⇒ 具体的な戦略は上期決算説明会にて発表予定

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

イトーヨーカ堂
IY

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

中計の進捗検証

セブン&アイHLDGS.

◆中計の検証

	計画	見通し	評価
営業利益(19年度)	150億円	65億円	×
営業利益率(19年度)	1.3%	0.6%	×
累計閉店数(～20年度)	40店	40店	○

*年度を跨って実施した重複店舗を除く数値

	計画	見通し	評価
店舗構造改革(～19年度)*	34店	39店	○
不動産再開発(～19年度)	6店	4店	△
販管費の効率化	-	-	△

店舗構造改革は一定の成果も、会社全体の構造改革に遅れ

◆17年度構造改革実施店の検証

18年度実績（%）	売上	営業総利益
アリオ葛西	115.8	110.0
大森	113.9	104.4
アリオ川口	105.9	101.6
三郷	110.3	105.3
アリオ西新井	102.0	101.6

17年度実施19店舗で、15億円の増益寄与

*営業利益伸び率の降順　17年度における改装に伴う一時費用を除いて検証

◆19年度計画

22店(2期改装含む)を計画

首都圏店舗への集中投資

増税前の上期に傾斜

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

収益性改善に向けて

セブン&アイHLDGS.

◆課題認識

	課題	対応
店舗 構造改革	・成功事例の水平展開のスピード感	・首都圏店舗への波及加速 19年度22店：改装投資140億円を予定
店舗政策	・店舗間の収益性格差	・首都圏集中投資 ・個店毎の収益性精査 不採算店の閉店 ・提携先とのシナジー
経費構造	・販管費比率の高止まり （18年度：25.3%）	・CRM戦略による販促改革 ・システム再構築による生産性改善 本部コスト低減（小さな本部）

具体的な戦略は上期決算説明会にて発表予定

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

そごう・西武
SS

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

中計の進捗検証と課題整理

セブン&アイHLDGS.

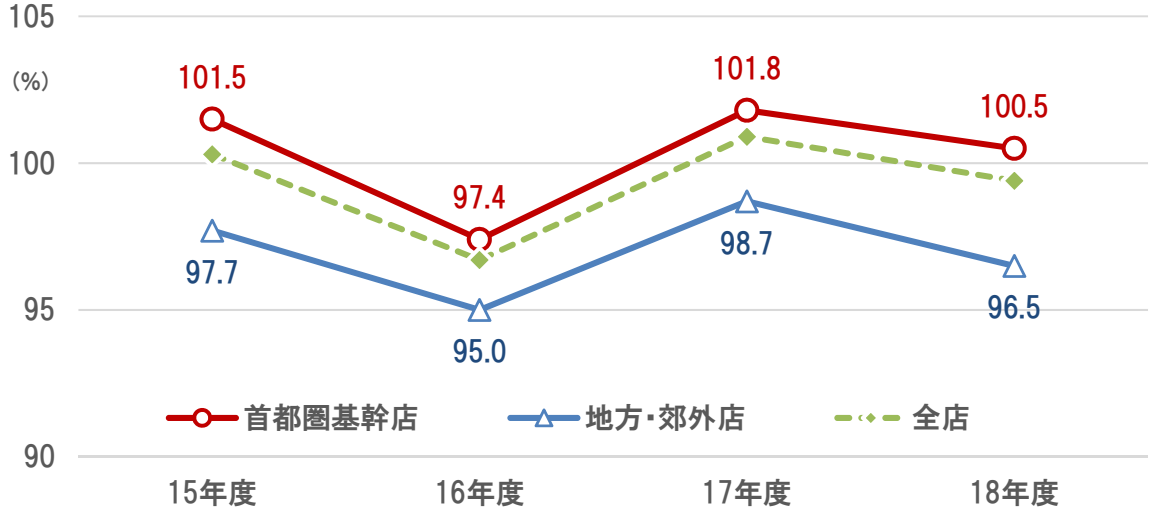
◆中計の検証

	計画	見通し	評価
営業利益(19年度)	130億円	42億円	×
営業利益率(19年度)	1.8%	0.7%	×
閉店・譲渡(～19年度)	-	8店	○

	行為	評価
店舗構造改革(～19年度)	池袋・横浜・千葉・所沢	△
営業構造改革(～19年度)	自主開発商品撤退 ポイントセール廃止	○
販管費の効率化	希望退職実施(16年10月)	△

環境変化への対応力不足と構造改革の成果不十分

◆店舗形態別売上前年比推移 （既存15店舗ベース）



注）首都圏基幹店：池袋、横浜、千葉、渋谷、大宮の5店舗　地方・郊外店：左記5店以外の10店舗

首都圏基幹店は継続伸長
地方・郊外店の苦戦により
店舗計は前年割れ：99.4%
（法人外商除く）

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

更なる構造改革

セブン&アイHLDGS.

◆課題認識

	課題	対応
店舗 構造改革	・館全体への買い回り効果	・首都圏：集中投資 ラグジュアリー・化粧品・食品 ・地方店：立地に適した店舗フォーマット 上層階テナント化（所沢店） 完全専門店化（東戸塚店）
店舗政策	・店舗間の収益性格差	・個店毎の収益性精査 収益化が見込めない店舗 ⇒<u>方向性決断</u>
経費構造	・販管費比率の高止まり （18年度21.8%）	・更なるコスト適正化策の実施

具体的な戦略は上期決算説明会にて発表予定

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

グループ戦略

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

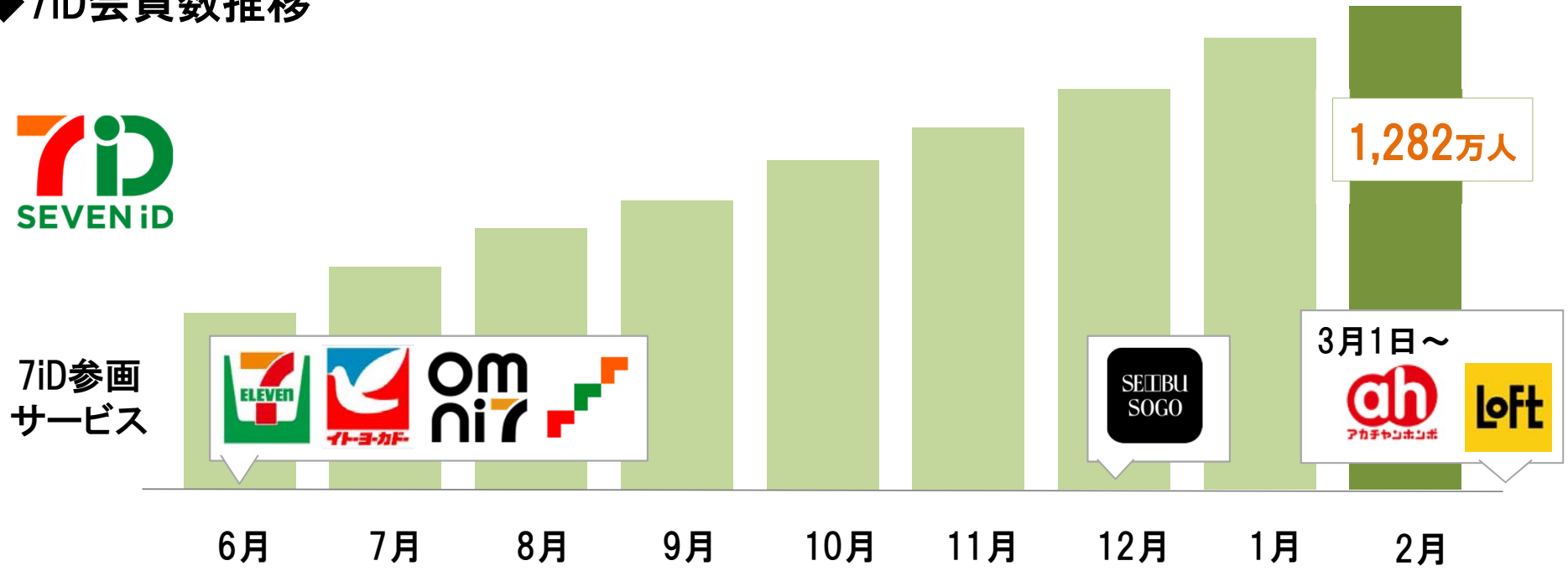
デジタル戦略

セブン&アイHLDGS.

◆中計の振り返り

16年10月(中計公表)	17年4月	18年6月
オムニチャネル戦略 見直し決定	1日2,200万人・2万店の強みを活かし、お客様との関係性強化 ⇒ CRM戦略　(18年2月:オムニ7減損処理)	マイルプログラム 開始

◆7iD会員数推移



マイルプログラム開始後9ヶ月で1,200万人突破

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

7iD会員獲得のメリット

セブン&アイHLDGS.

◆7iD移行会員とnanaco会員との比較

※2017年8-10月に利用のあったnanaco会員を調査(n＝1,747万人、SEJのみ)
2018年10月末時点で7iDへ移行した会員(212万人)と、非移行会員(非7iD)を比較

nanaco 継続会員　　7iD 移行会員

	nanaco 継続会員	7iD 移行会員	
購買金額	※月平均 5,698円	7,233円	+1,535円
購買回数	※月平均 8.4回	11.6回	+3.2回
残存率	74.4%	91.4%	+17.0%

クーポン・情報配信による効果

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

7pay展開スケジュール

セブン&アイHLDGS.

まずは、7月(予定)よりセブンーイレブンアプリに決済機能を追加

2019年7月　　10月　　2020年春以降

7-11アプリに
決済機能

7payアプリ
・ 外部加盟店
・ 送金/割勘

・グループ各社とのアプリ連携、7pay加盟
・外部アプリへの機能提供も検討

◆利便性の追求

あたかも一つの体験

2つのアプリの同時立ち上げ不要

スムーズな決済スキームの確立

＊7payサービスは、関係法令に基づく登録申請中となります

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

7pay導入（SEJの例）とポイント・マイル付与率変更

セブン&アイHLDGS.

◆スケジュールと利用率目標

- 18年6月　利用率 3.7%
- 19年2月　利用率 7.9%
- 19年7月　7pay導入
- 19年10月　消費税増税（キャッシュレス2%還元）
- 早期に利用率10%　中期的には20%を目指す

その他決済の導入も柔軟に検討

アプリ・7payの取組みを継続⇒売上・客数の改善へ

◆nanacoポイント・マイル付与率の変更　※金額は税抜

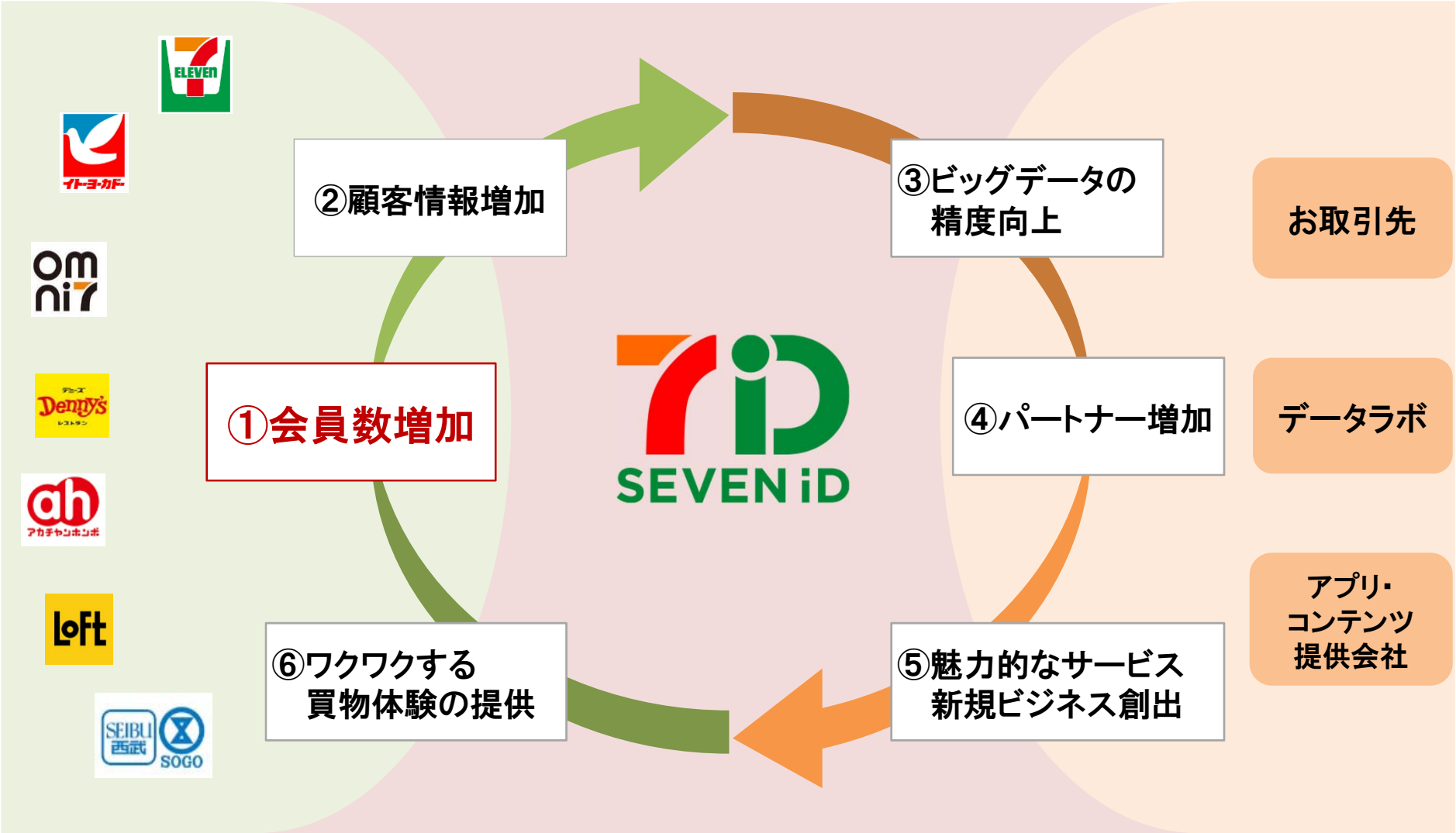
	6月	7月	8月	9月	10月
nanaco	100円で1ポイント	200円で1ポイント			
7pay*		200円で1nanacoポイント（期間限定キャンペーン検討中）			
SEVEN MILE PROGRAM				200円で1マイル nanacoポイントに交換可能に	

＊7payサービスは、関係法令に基づく登録申請中となります

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

今後の展望（セブン経済圏の確立へ）

19年度末会員数目標 3,000万人　⇒加盟店・お取引先と共に持続的な成長へ



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

グループ商品戦略本部の設立

セブン&アイHLDGS.

◆目的

サプライチェーン全体の最適化　⇒　持続可能性の追求

グループ商品戦略本部

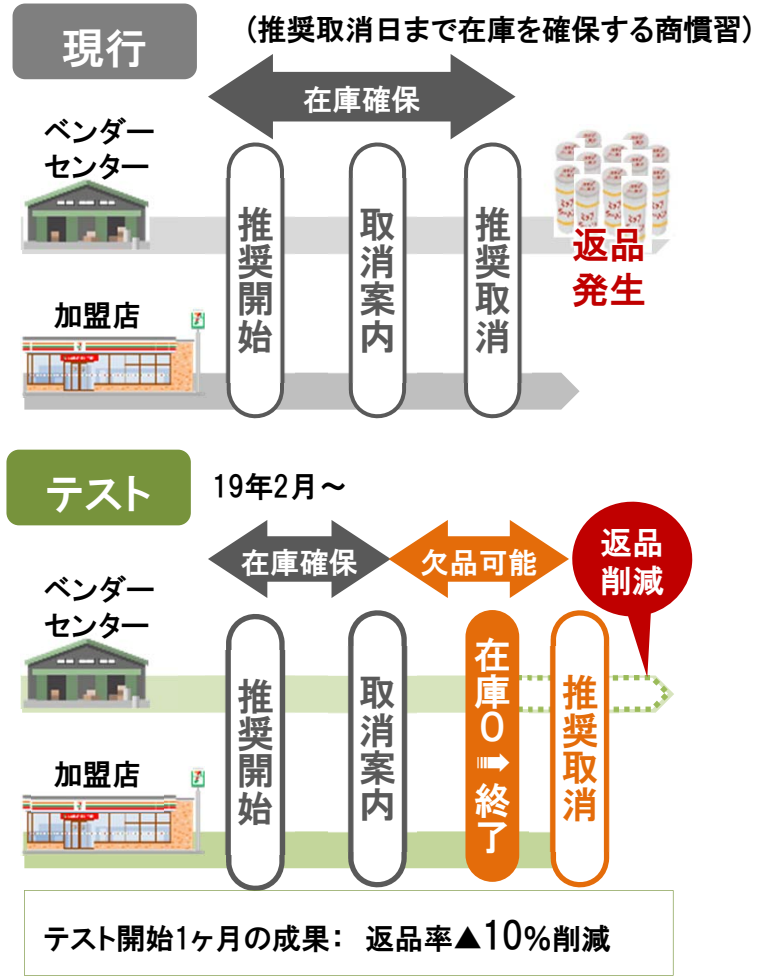
セブンプレミアム開発戦略部	調達戦略部	物流戦略部
・主力商品の強化 ・上質対応 ・健康対応 ・環境配慮	・スケールを活用した効率化 コスト(ﾑﾀﾞ・ﾑﾗ)削減 在庫管理効率化	・グループとしての物流再定義 ・サプライチェーン全体での負荷低減

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

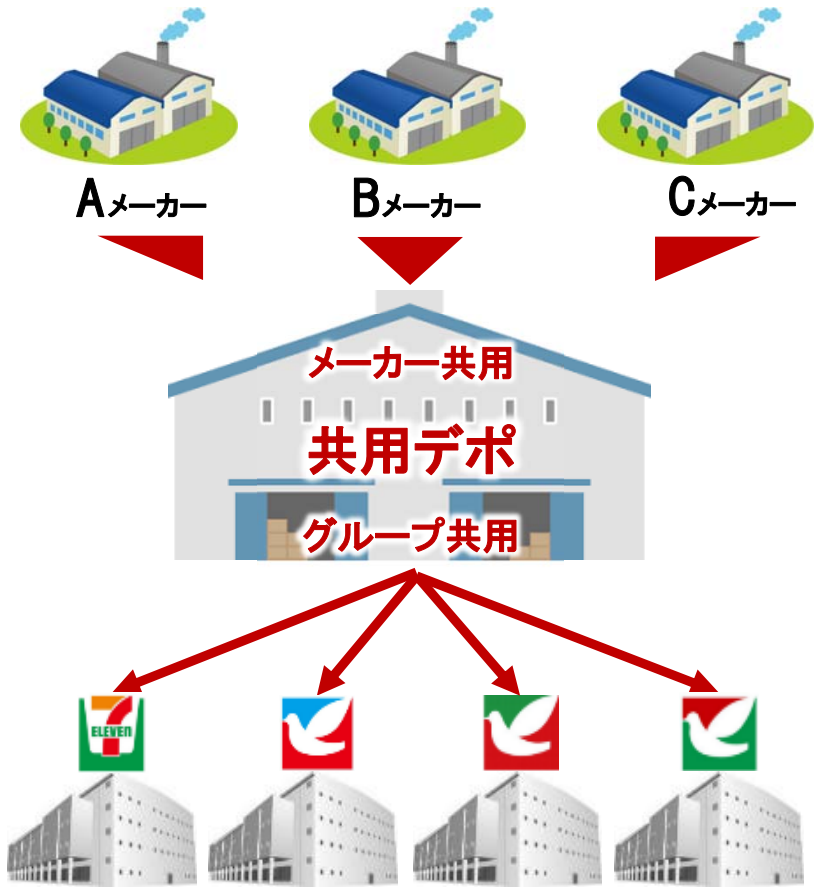
取組み事例（調達・物流戦略）

セブン&アイHLDGS.

◆メーカー返品の削減



◆川上物流の共同配送（検討事例）



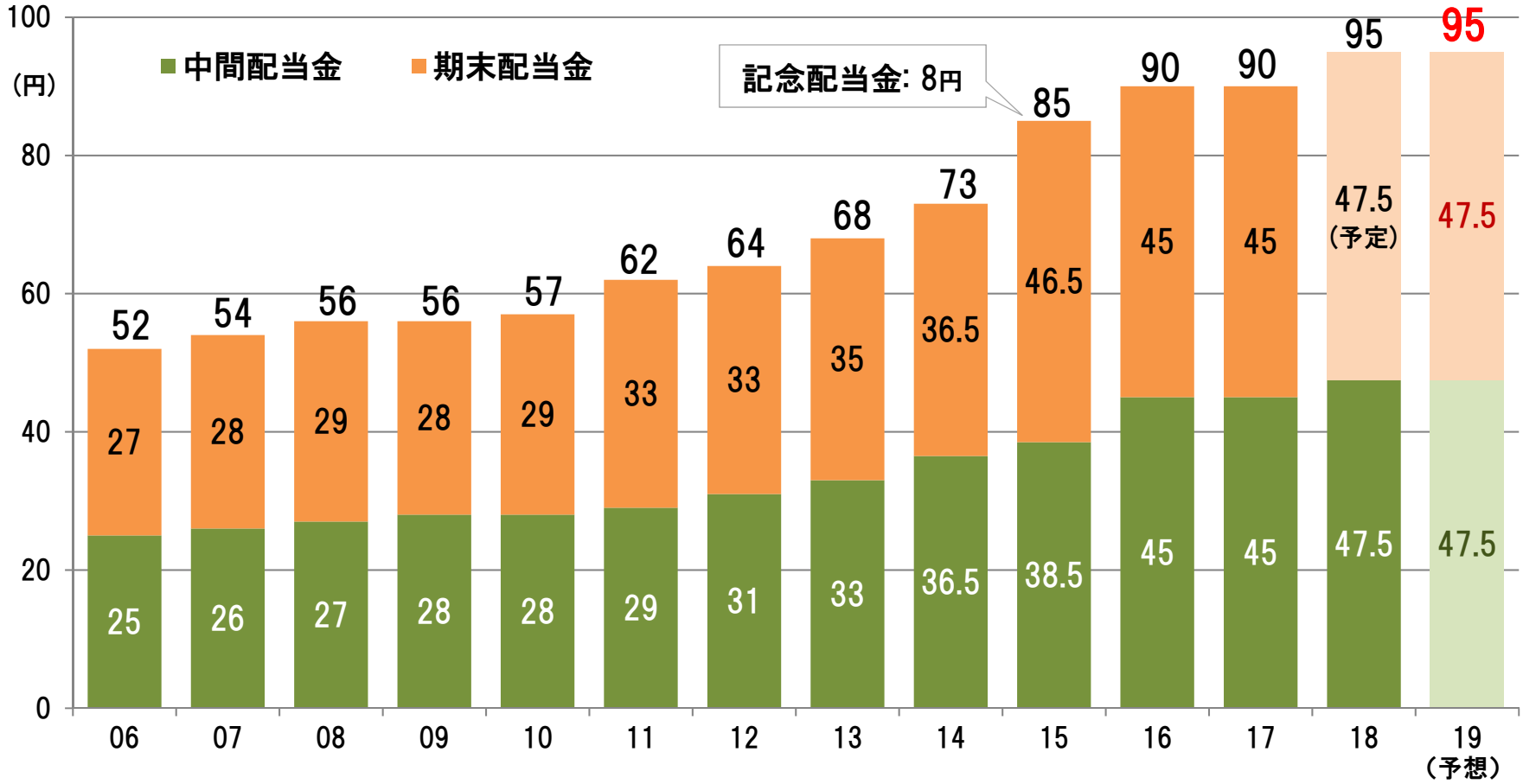
商流・物流面でのグループシナジー追求を推進

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

配当政策

セブン&アイHLDGS.

◆目標連結配当性向：40%の維持向上



配当性向(%)	36.4	39.4	55.7	112.7	45.2	42.2	41.0	34.2	37.3	46.7	82.3	43.9	41.4	40.0

19年度は、前年度同額の95円(配当性向40.0%)を予定

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

Appendix

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

セグメント別営業収益

セブン&アイHLDGS.

単位：億円

	17年度	18年度				18年度計画
			前期比(%)	前期差	計画差	
連結営業収益	60,378	67,912	112.5	+7,533	+1,082	66,830
国内コンビニエンスストア	9,286	9,554	102.9	+267	▲25	9,580
海外コンビニエンスストア	19,815	28,210	142.4	+8,395	+1,860	26,350
スーパーストア	19,011	19,025	100.1	+13	▲444	19,470
百貨店	6,578	5,921	90.0	▲657	▲228	6,150
金融関連	2,029	2,150	105.9	+120	+40	2,110
専門店	4,166	3,554	85.3	▲611	▲125	3,680
その他	235	237	100.8	+1.8	▲12	250
消去および全社	▲745	▲740	-	+4.1	+19	▲760

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

セグメント別営業利益

セブン&アイHLDGS.

単位：億円

	17年度	18年度				18年度計画
			前期比(%)	前期差	計画差	
連結営業利益	3,916	4,115	105.1	+199	▲34	4,150
国内コンビニエンスストア	2,452	2,467	100.6	+14	▲11	2,479
海外コンビニエンスストア	790	922	116.7	+131	+18	904
スーパーストア	212	211	99.6	▲0.8	▲78	290
百貨店	53	37	69.6	▲16	▲19	57
金融関連	497	528	106.4	+31	+30	498
専門店	4.3	66	-	+62	+5.8	61
その他	36	26	72.4	▲10	▲4.4	31
消去および全社	▲131	▲145	-	▲13	+24	▲170

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

主要事業会社営業利益

セブン&アイHLDGS.

単位：億円
［百万ドル］

	17年度	18年度	前期比(%)	前期差	計画差	18年度計画
セブン-イレブン・ジャパン	2,441	2,450	100.4	+9.7	▲14	2,465
7-Eleven, Inc. ［ドルベース］	908 [810]	1,110 [1,005]	122.3 [124.2]	+202 [+195]	+10 [+5.8]	1,100 [1,000]
イトーヨーカ堂	30	47	153.0	+16	▲52	100
ヨークベニマル （ライフフーズ＊込み）	180	167	92.4	▲13	▲28	196
そごう・西武	50	32	64.3	▲18	▲19	52

＊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

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

特別損失

単位：億円

	18年度実績	前期差	主な要因
特別損失合計	1,046	▲231	
固定資産廃棄損	189	▲16	SEJにおけるS&B、IY・SSにおける店舗改装
減損損失	557	▲12	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HDにおける子会社株式の売却(33)
事業構造改革費用	26	▲400	前期そごう・西武の関西2店舗譲渡・ 2店舗閉鎖に係る減損損失(335)の反動

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

連結要約貸借対照表

セブン&アイHLDGS.

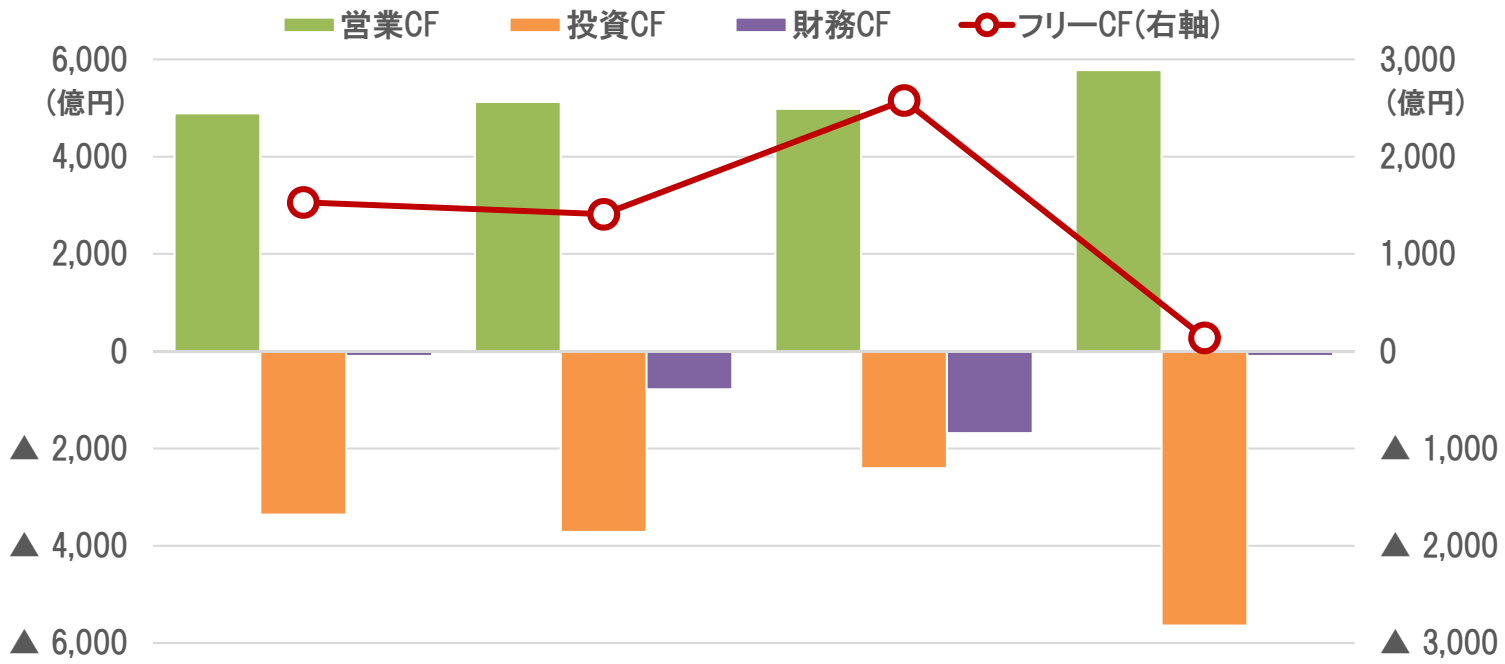
単位：億円

資産の部（主要科目のみ）	2018/2	2019/2	前期末差
流動資産	23,402	23,530	+128
現金及び預金	13,167	13,145	▲22
7BK現金及び預け金	7,158	7,754	+596
受取手形及び売掛金	3,379	3,360	▲18
固定資産	31,547	34,421	+2,874
有形固定資産	19,894	21,186	+1,291
建物及び構築物	8,722	9,540	+818
土地	7,251	7,516	+264
無形固定資産	4,619	6,084	+1,465
投資その他の資産	7,033	7,150	+117
繰延資産	0.0	1.0	+0.9
資産合計	54,949	57,953	+3,003

負債・純資産の部（主要科目のみ）	2018/2	2019/2	前期末差
負債合計	29,196	31,228	+2,032
流動負債	19,440	19,927	+487
支払手形及び買掛金	4,200	4,116	▲84
短期借入金	1,272	1,431	+159
1年内償還・返済予定の社債及び長期借入金	1,576	1,566	+9.6
預り金	1,743	1,740	▲3.3
銀行業における預金	5,535	5,883	+348
固定負債	9,756	11,300	+1,544
社債	3,050	3,619	+569
長期借入金	3,931	4,434	+502
純資産合計	25,753	26,724	+971
負債・純資産合計	54,949	57,953	+3,003

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

連結キャッシュ・フロー計算書



(億円)	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2017年度との差
営業活動によるCF	4,889	5,125	4,983	5,779	+796
投資活動によるCF	▲3,359	▲3,716	▲2,404	▲5,641	▲3,237
フリーCF	1,530	1,409	2,578	138	▲2,440
財務活動によるCF	▲23	▲781	▲1,685	▲53	+1,631
現金及び現金同等物期末残高	11,470	12,094	13,003	13,036	+32

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

19年度セグメント別営業収益・営業利益計画

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	67,410	99.3	▲502	4,200	102.0	+84
国内コンビニエンスストア	9,830	102.9	+275	2,514	101.9	+46
海外コンビニエンスストア	27,400	97.1	▲810	1,027	111.3	+104
スーパーストア	19,030	100.0	+4	261	123.3	+49
百貨店	5,950	100.5	+28	47	125.8	+9.6
金融関連	2,210	102.8	+59	463	87.6	▲65
専門店	3,530	99.3	▲24	81	121.3	+14
その他	270	113.8	+32	25	94.0	▲1.5
消去および全社	▲810	-	▲69	▲218	-	▲72

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

19年度主要事業会社の計画

セブン&アイHLDGS.

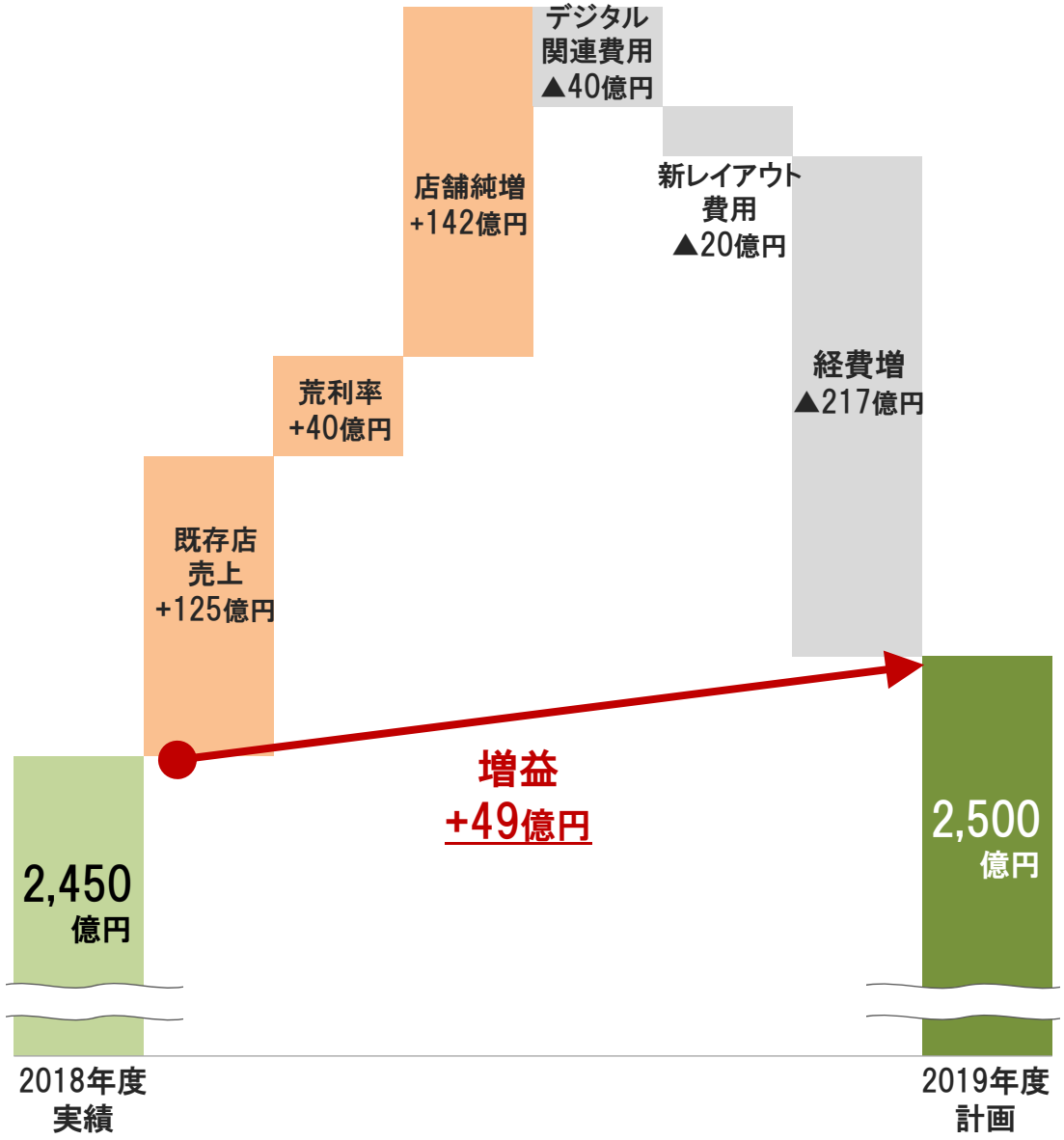
単位：億円、％
［百万ドル、％］

	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		
セブン-イレブン・ジャパン	2,500	102.0	+49	+1.5	+0.2
7-Eleven, Inc.［ドルベース］	1,226 [1,114]	110.4 [110.8]	+115 [+108]	+2.3	+0.5
イトーヨーカ堂	65	138.1	+17	▲1.6	+0.3
ヨークベニマル（ライフフーズ込み）*	183	109.4	+15	+0.5	+0.6
そごう・西武	42	128.6	+9.3	+0.7	±0.0

＊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

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

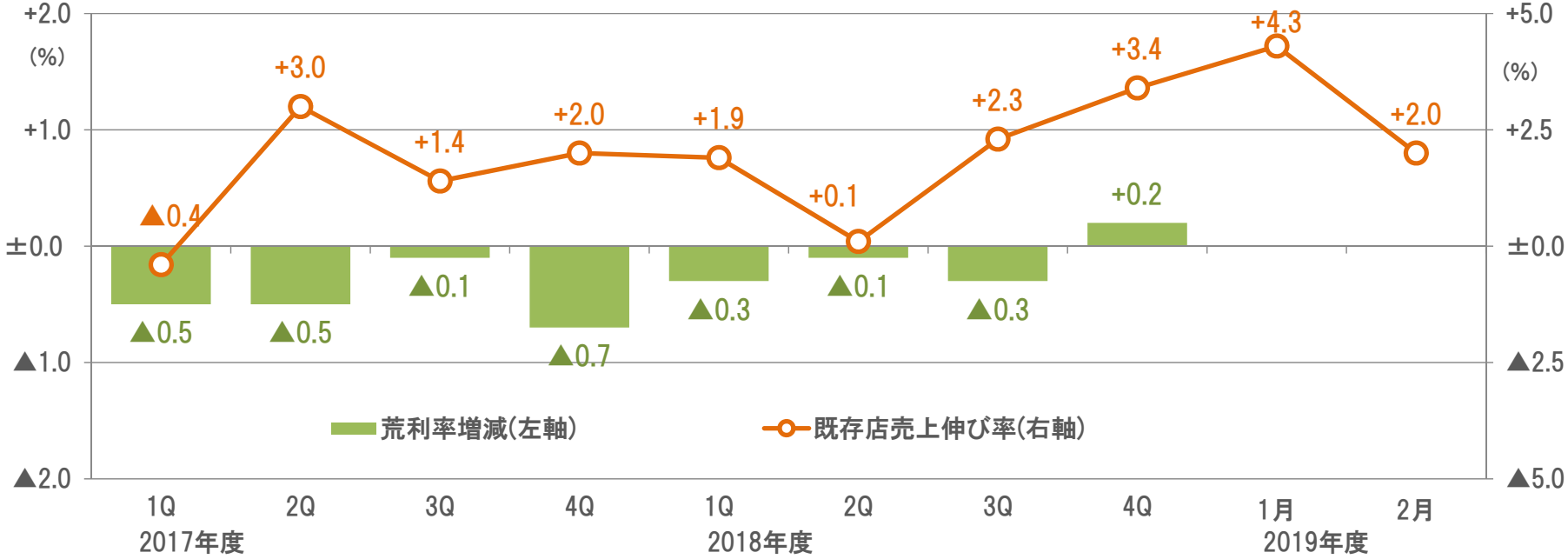
SEJ:2019年度営業利益計画　増減要因



項　目	内　容
既存店売上	+1.5%　+125億円 カウンター商品、冷凍食品強化 サラダ、惣菜技術革新効果(長鮮度化) 新レイアウト拡大、接客強化など
荒利率	+0.2%　+40億円 カウンターFF強化、 2万店の規模を活かした スケールメリットの活用など
店舗純増	+100店　+142億円 出閉店基準厳格化と直営店閉店
デジタル関連費用	▲40億円 CRM、ペイメント等
新レイアウト関連費用	前期差+3,900店　▲20億円 前倒し完了を目指し積極的な実施
経費増	▲217億円 ⇒店舗改装、省人化設備導入 など

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

SEI:既存店商品売上と荒利率の推移



既存店商品売上　18年度 +1.9%

2Qは特殊与件で+0.1%と苦戦したものの、
3Q以降は好調に推移

商品荒利率　18年度 ▲0.1%

7Rewards影響:▲0.1%　Sunoco影響:▲0.1%
4Qのみでは+0.2%と改善傾向

19年度計画

既存店商品売上伸び率	+2.3%
商品荒利率増減	+0.5%

・フレッシュフードの開発・拡販推進
・PB商品「セブンセレクト」の拡充
・デジタル戦略「7Rewards」

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

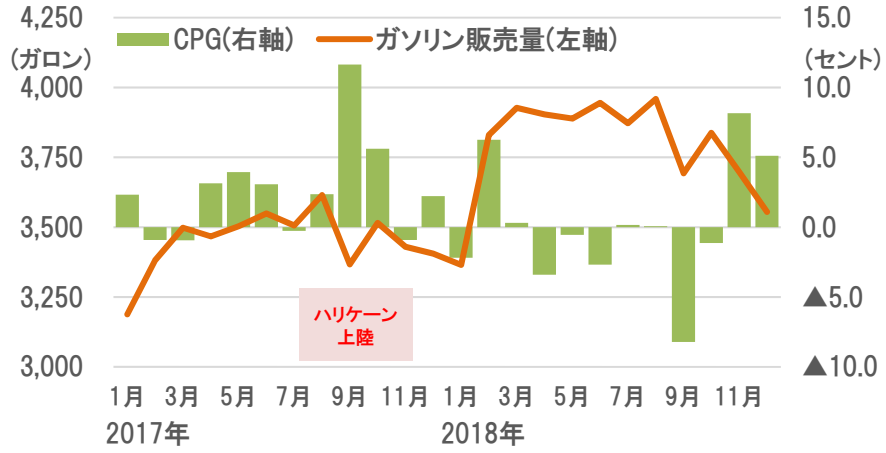
SEI:ガソリン荒利

セブン&アイHLDGS.

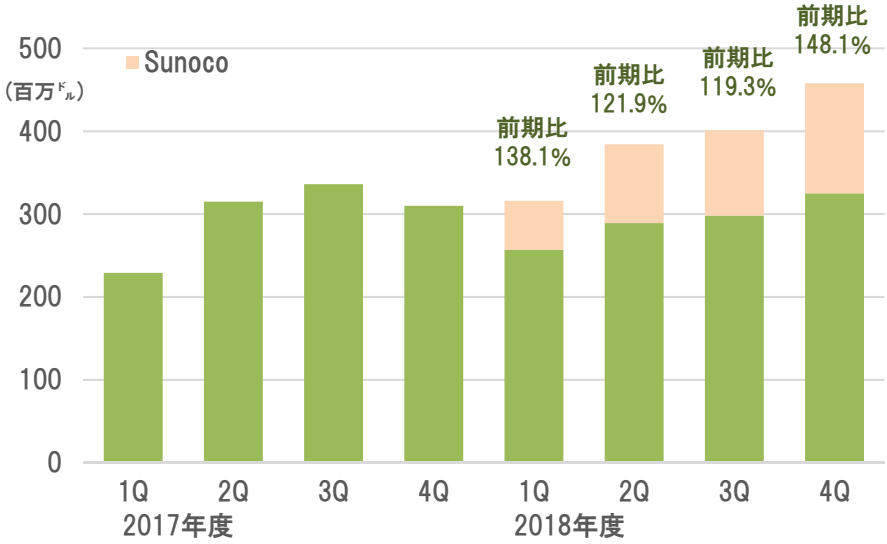
◆原油価格(WTI)の推移

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



4Qは原油価格の急激な下落に伴う
収益性の大幅な改善

18年度ガソリン荒利額前年比:131.1%
計画を上回って着地

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

SEI:Sunoco 実績（2018年度）

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）	4,930	4,970	▲40
ガソリン（ガロン）	5,010	3,450	+1,560

◆財務数値

（為替レート：$1=¥110.44）

	Sunoco		SEI（Sunoco除き）		合計	
		前期比		前期比		前期比
営業利益（百万ドル）	120	-	885	109.3%	1,005	124.2%
営業利益（億円）	133	-	977	107.6%	1,110	122.3%
のれん償却額（億円）	76*	-	111	94.7%	188	160.0%
連結への貢献（億円）	56	-	865	109.5%	922	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

*のれん額1,388百万ﾄﾞﾙにて算出

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

SEI:2019年度計画

セブン&アイHLDGS.

（百万ドル）

	2018年度実績			2019年度計画					
	Sunoco	SEI	計	Sunoco	前期比(%)	SEI	前期比(%)	計	前期比(%)
チェーン全店売上	6,429	29,728	36,157	6,561	102.1	29,466	99.1	36,027	99.6
商品売上	1,720	15,627	17,347	1,878	109.2	15,992	102.3	17,870	103.0
ガソリン売上	4,709	14,101	18,810	4,683	99.4	13,474	95.6	18,157	96.5
営業利益	120	885	1,005	141	117.5	973	109.9	1,114	110.8
営業利益（億円）	133	977	1,110	155	116.5	1,071	109.6	1,226	110.4
のれん償却額（億円）	76	111	188	76	100.0	124	110.7	200	106.4

◆連結業績への影響（のれん償却後営業利益）

営業利益（億円）	56	865	922	79	138.6	947	109.5	1,026	111.3

※為替レート(US$＝)： 18年度 110.44円、19年度 110.00円
※Sunocoのれん： 1,388百万ドル 20年定額償却にて算出

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

IY：2019年度計画

セブン&アイHLDGS.

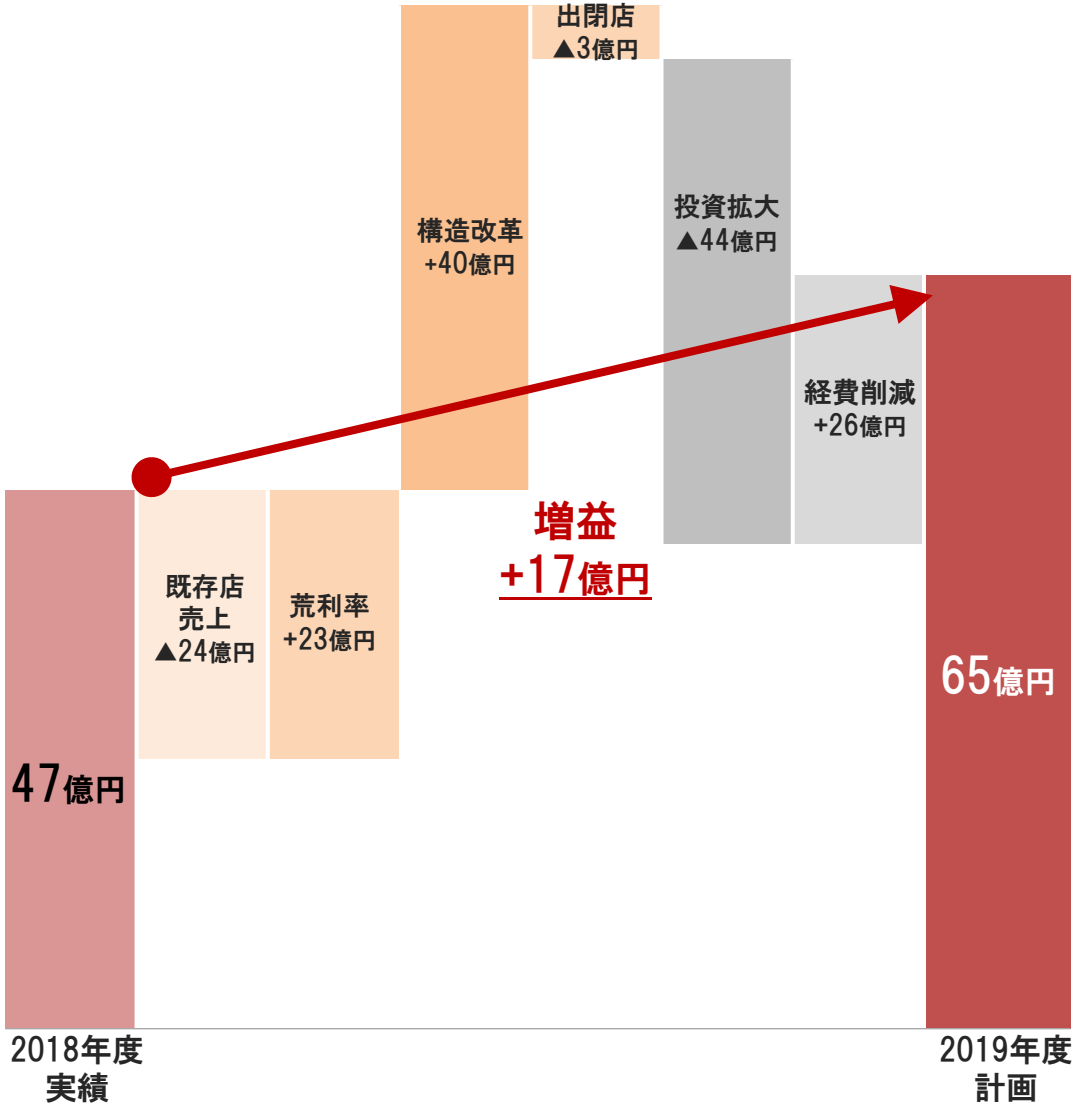
	2018年度実績			2019年度計画		
		前期比	前期差		前期比	前期差
営業収益	1兆2,361億円	99.4%	▲80億円	1兆2,100億円	97.9%	▲261億円
売上	1兆2,057億円	99.4%	▲78億円	1兆1,770億円	97.6%	▲287億円
営業利益	47億円	153.0%	+16億円	65億円	138.1%	+17億円
既存店商品売上伸び率	▲1.1%	-	-	▲1.6%	-	-
商品荒利率	29.6%	-	±0.0%	29.9%	-	+0.3%
出店数	1店	-	▲1店	4店	-	+3店
閉店数	6店	-	▲3店	6店	-	±0店
設備投資額	440億円	243.8%	+259億円	413億円	93.7%	▲27億円

◆2019年度行為計画

構造改革	自営売場改革
集客となるテナント導入の拡大	商品力の強化（カテゴリー毎の主力商品、中食強化）
人員配置の効率化	売場フォーマットの確立（衣住のMD改廃及び減積）

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

IY:2019年度営業利益増減要因



項　目	内　容
既存店売上	▲1.6%　▲24億円 食品強化継続
荒利率	+0.3%　+23億円 衣料在庫適正化など
構造改革	+40億円 18年度16店舗
出閉店	▲3億円 18年度 出店1、閉店6 19年度 出店4、閉店6
投資拡大	▲44億円 19年度22店舗
経費削減	+26億円 ⇒人件費、店舗費等削減

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

SS:2019年度計画

セブン&アイHLDGS.

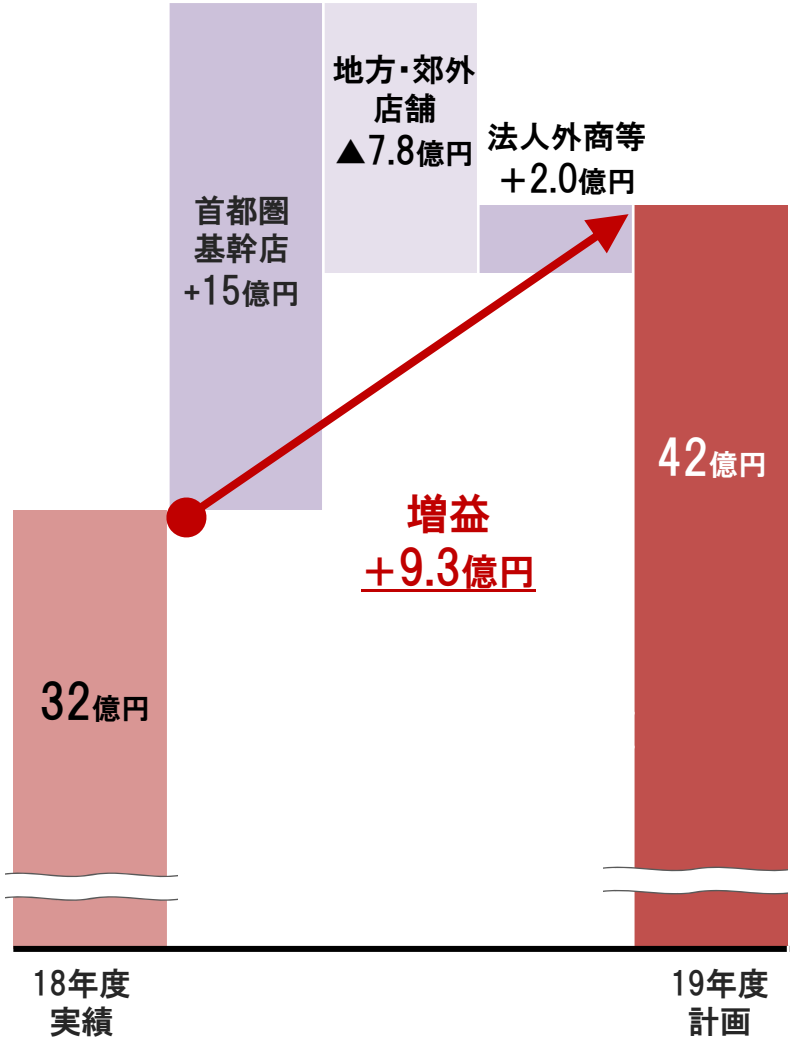
	2018年度実績			2019年度計画		
		前期比	前期差		前期比	前期差
営業収益	6,152億円	89.7%	▲706億円	6,196億円	100.7%	+43億円
売上高	6,043億円	89.6%	▲700億円	6,088億円	100.7%	+44億円
営業利益	32億円	64.3%	▲18億円	42億円	128.6%	+9億円
既存店売上伸び率	▲1.0%	-	-	+0.7%	-	-
商品荒利率	24.3%	-	+0.3%	24.3%	-	±0.0%
期末店舗数	15店	-	-	15店	-	-
譲渡・閉店数	-	-	-	-	-	-
設備投資額	165億円	132.3%	+40億円	220億円	133.3%	+54億円

◆2019年度行為計画

首都圏基幹店	地方・郊外店舗
成長投資継続(池袋・横浜・千葉)、お得意様対応強化	上層階のテナント化(所沢)
客層拡大・集客強化	

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

SS:2019年度営業利益増減要因



項目		計画	内容
基幹店	首都圏	+15億円	・客層・集客拡大施策 池袋店(お得意様対応強化) 横浜店(化粧品強化・食品活性化) 千葉店(テナント・食品活性化)
店舗	地方・郊外	▲7.8億円	・ローコストオペレーション 所沢店(上層階のテナント化工事費用増) 東戸塚店(ローコスト化に向けた準備)
店舗事業		+7.2億円	
法人外商等		+2.0億円	・グループ力を活かした取引先開拓 ・人材育成による営業力強化

*首都圏基幹店:池袋、横浜、千葉、渋谷、大宮の5店舗

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

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。

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