

2020年2月期第2四半期 決算説明会

2019年10月11日

株式会社セブン&アイ・ホールディングス

19年度上期連結業績ハイライト



セブン&アイ HLDGS.

◆営業利益と四半期純利益は過去最高益を達成

(億円)

	18年度	19年度	前期比(%)	前期差	計画比(%)	計画差
グループ売上*	59,503	59,974	100.8	+471	98.8	▲745
営業収益	33,435	33,132	99.1	▲303	99.3	▲237
営業利益	1,996	2,051	102.8	+55	100.3	+5.2
親会社株主に帰属する 四半期純利益	1,013	1,106	109.2	+92	103.5	+37
EBITDA (営業利益+減価償却+のれん償却)	3,195	3,285	102.8	+89	-	-

* 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

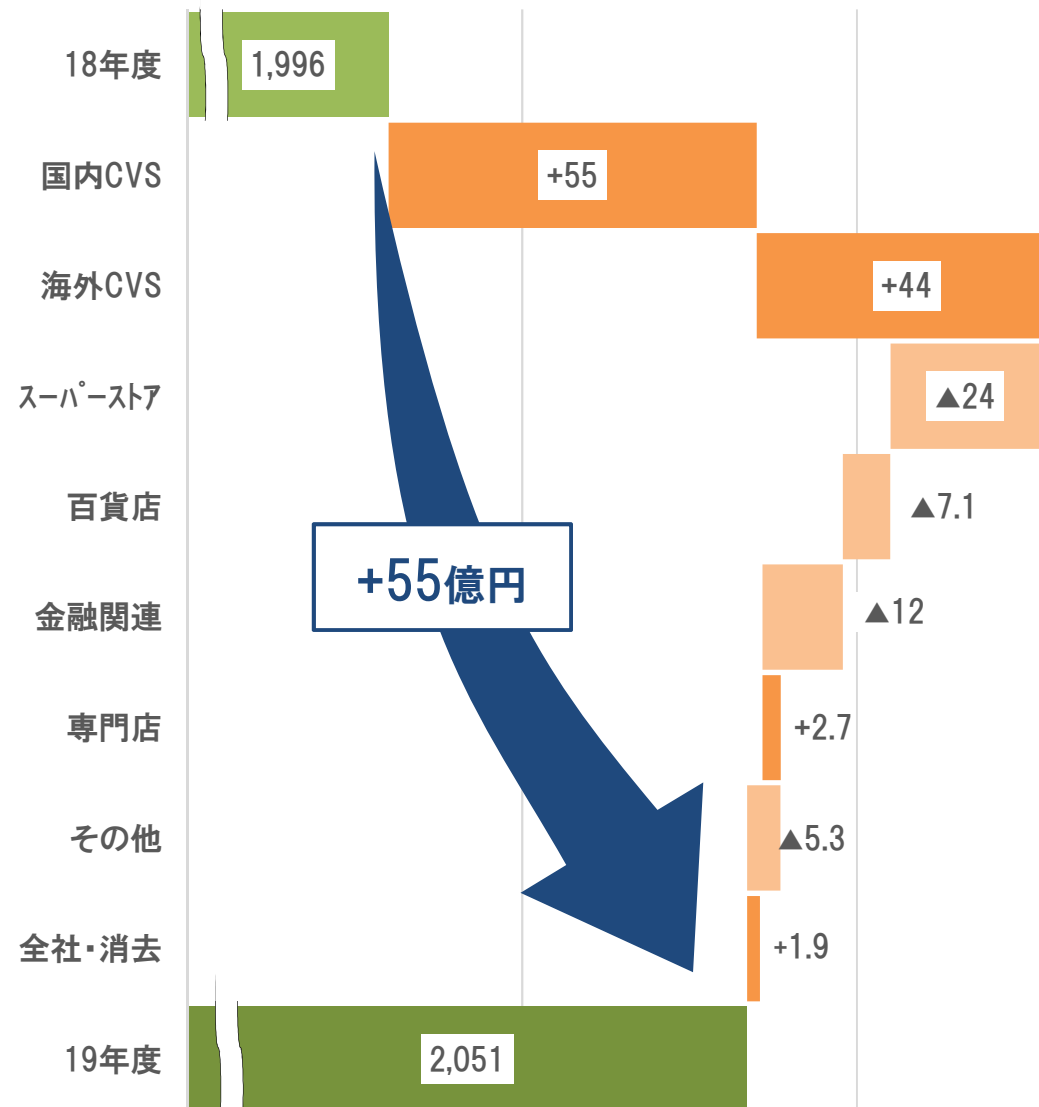
為替換算レート: U.S.\$1=110.06円 1元=16.20円

セグメント別営業利益増減



セブン&アイ HLDGS.

(億円)



主な増減要因

SEJ 荒利率の改善と販管費の適正化

SEI 既存店売上・荒利率の伸長

YBIは増益も、IYが苦戦

SS 既存店売上・荒利率の悪化

クレジットIC化費用等

7FS・ニッセン増益

-

CRM関連費用の反動減

日米CVS事業が牽引し、55億円の増益

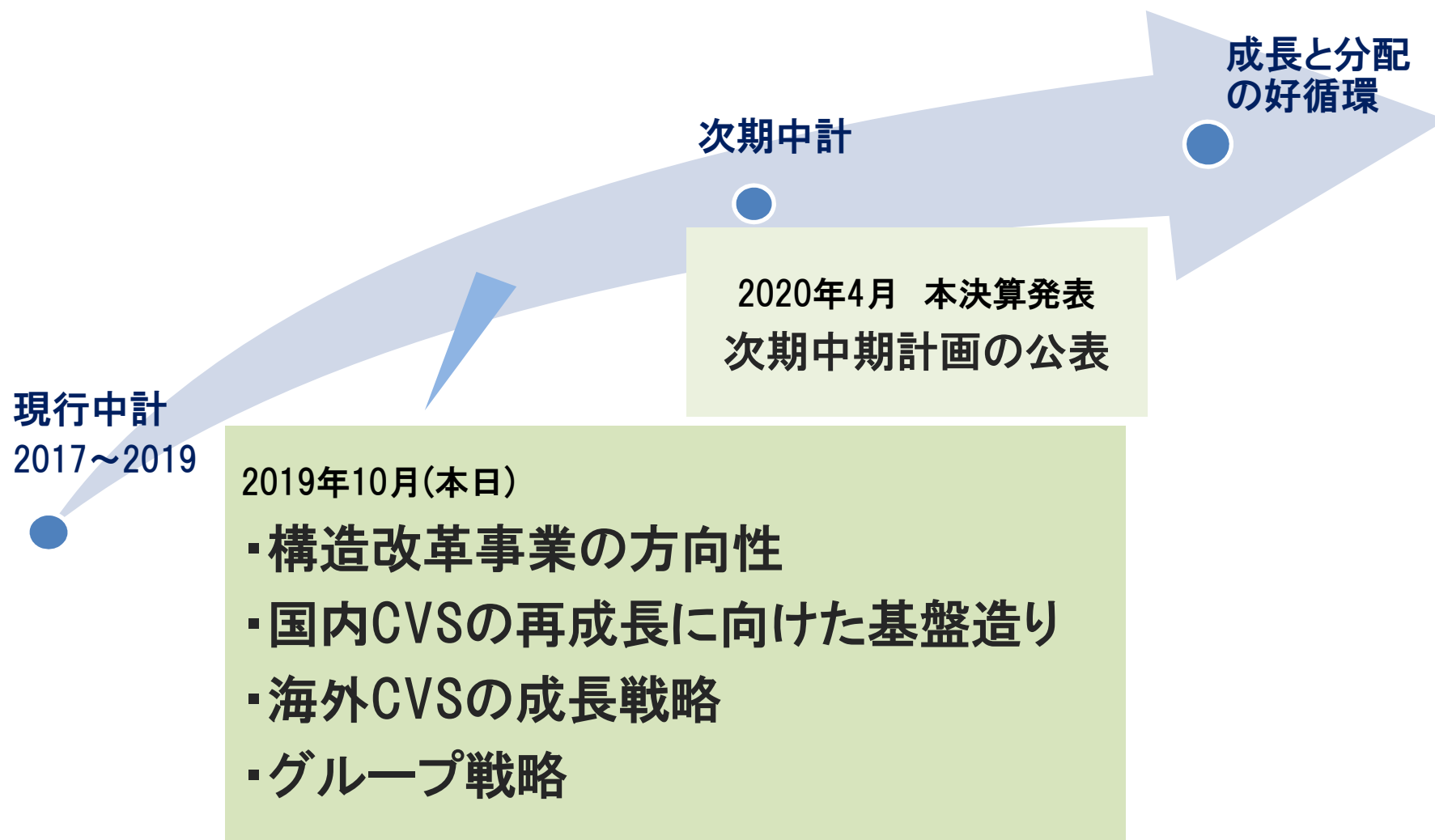
注) SEJ: セブン-イレブン・ジャパン、SEI: 7-Eleven, Inc.、IY: イトーヨーカ堂、YB: ヨークベニマル、SS: そごう・西武、7FS: セブン&アイ・フードシステムズ

Copyright (C) 2019 Seven & i Holdings Co., Ltd. All Rights Reserved.

本日の骨子と今後の対応



セブン&アイ HLDGS.



グループシナジーを拡大し、成長と分配の好循環へ

イトーヨーカ堂 IY

構造改革の骨子



セブン&アイ HLDGS.

店舗政策

不採算店舗の外部連携・閉店

MD政策

ライフスタイル事業の大幅縮減・MD改廃

組織改編

グループ連携による食品館事業の収益性改善

人員政策

要員構成の見直し
成長事業への配置転換・転進支援

店舗政策



セブン&アイ HLDGS.

	店舗数	対応
継続可能店	103	SC化の推進 有力テナント誘致、成功事例の水平展開加速
不採算店	33	グループ企業や外部連携を模索、閉店も検討
食品館等	22	分社化を視野に、グループ連携で収益性改善

個店ごとの収益性・将来性を精査し、対応・方向性を決断

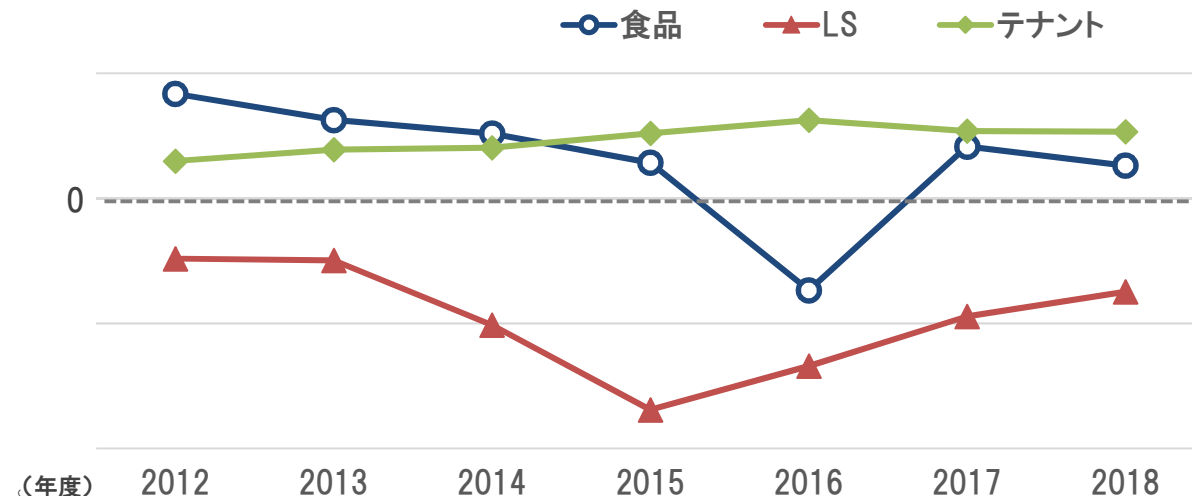
MD政策



セブン&アイ HLDGS.

◆事業部別営業利益推移(ライフスタイル(LS)は旧衣料・住居の単純合算値)

(億円)



LS(衣料・住居)は
継続的な営業損失

更なる縮減を断行

ライフスタイル事業の自営MD方向性

衣料	服飾	住まい	こども	肌着	ヘルス&ビューティ
原則テナントに変更			個店別選択	継続・強化	

やめるMDを明確化し、売場面積を適正化

18年度比約50%まで縮減を目指す

組織改編 (SC化推進と食品館事業の収益性改善)



セブン&アイ HLDGS.

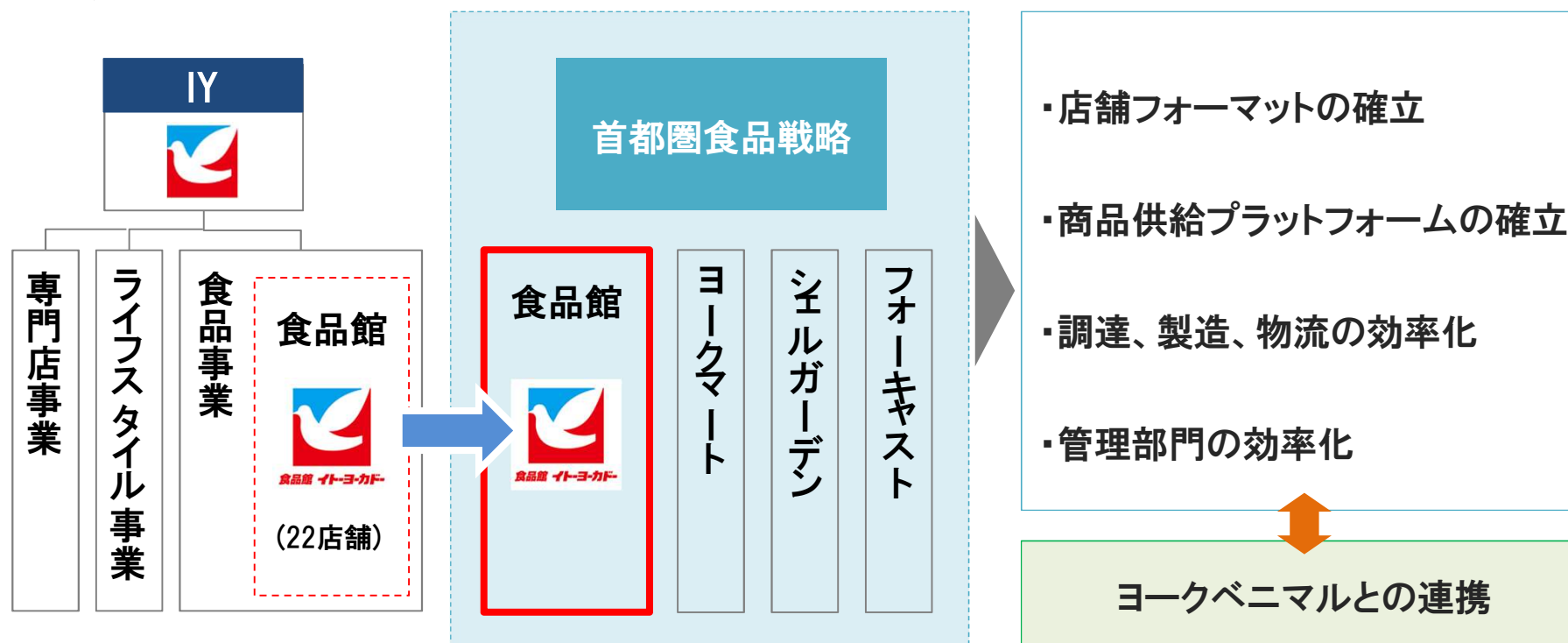
イトーヨーカ堂

セブン&アイ・クリエイトリンク(SCL)との連携強化によるSC化加速

食品館

グループ連携による収益性改善

◆組織再編



グループシナジーを追求し、収益性の高いビジネスモデル構築を目指す

人員政策



セブン&アイ HLDGS.

◆対応

店 舗 政 策

・不採算店の対応に伴う人員配置の見直し

M D 改 廃

・ライフスタイル事業の縮小に伴う人員配置の見直し

生 産 性 改 善

・基幹システム導入、アウトソーシングによる本部の効率化
・店舗オペレーションの生産性向上

◆見通し

22年度末:▲1,700人(18年度末比)
(自然減含む)

労働分配率:35%
(18年度:人件費1,275億円、分配率41.2%)

人員水準を抜本的に見直すと同時に、要員構成の歪みも是正(労使協議のうえ)

食 品 事 業

- ・デリカ: 冷凍ミールキット、外部企業との連携
- ・鮮魚: 集中製造、外部専門店との連携
- ・飲食部門の強化

プ ロ パ テ ィ マ ネ ジ メ ン ト 強 化

- SCLとの連携を深耕
 - ・ライフスタイル事業は自主MDに拘泥せず、集客力の高いテナントと協業
 - ・地域ニーズに合った商業施設へ再生
⇒SCの提供価値を最大化

お 届 け 事 業

- ネットスーパーの大規模センター型への転換
- 首都圏食品戦略との連携
- ラストワンマイル対応(受取りボックス、7-11店頭受取等)

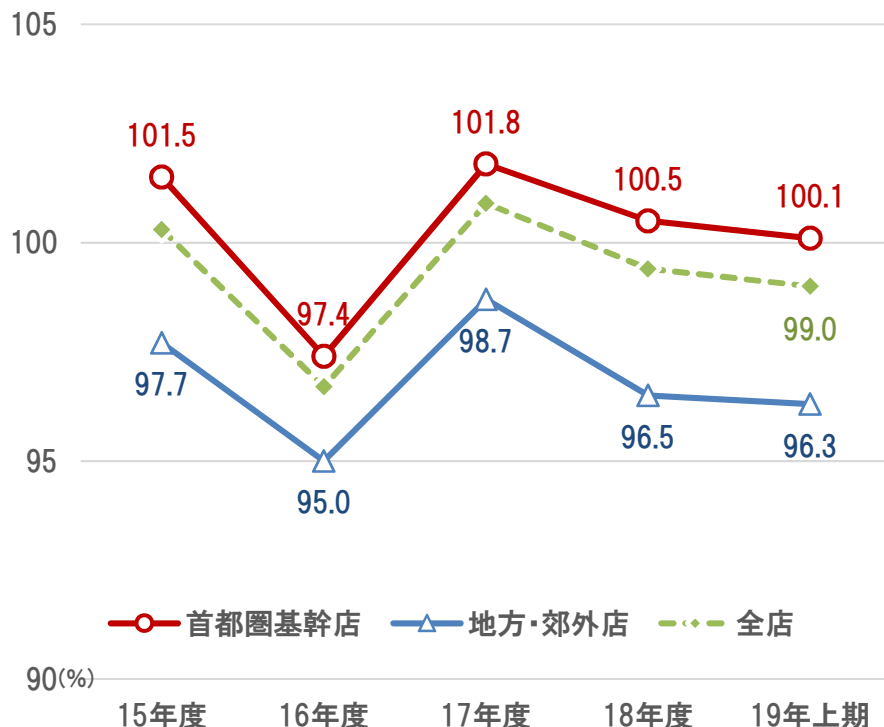
そごう・西武
SS

個店分析



セブン&アイ HLDGS.

◆売上前年比推移



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: 上記5店以外の10店舗

首都圏基幹店は前年を上回って推移。
 地方・郊外店の苦戦により
 店舗計は前年割れ: 99.0% (法人外商除く)

◆個店別評価

			総合評価
	損益・客数	マーケット・不動産	
池袋本店	◎	◎	◎
横浜店	◎	◎	◎
千葉店	◎	◎	◎
広島店	△	◎	○
渋谷店	○	◎	◎
大宮店	△	◎	○
所沢店	○	○	○
秋田店	×	△	△
岡崎店	×	×	×
福井店	×	△	△
徳島店	×	×	×
東戸塚店	△	○	△
川口店	×	△	×
大津店	×	×	×
西神店	×	×	×

構造改革



セブン&アイ HLDGS.

◆構造改革の骨子

店舗政策

・不採算店の閉鎖、売場面積の縮小（閉鎖5店、減積2店）

人員政策

・要員構造の適正化（転進支援、社外出向、社内配置転換）
・本部移転、縮小に伴う本部人員適正化・固定費削減

◆具体策

	店舗名	実施時期(予定)
閉鎖	岡崎	20年8月
	大津	20年8月
	西神	20年8月
	徳島	20年8月
	川口	21年2月
減積	秋田	21年2月
	福井	21年2月

要員適正化

22年度(18年度対比)

社員数
(契約社員含む)

約▲1,300人

人件費

約▲86億円

首都圏への経営資源集中を加速

店舗政策



セブン&アイ HLDGS.

基本方針

「優良資産」の最大活用
売場SC化(プロパティマネジメント)による店舗改革

基幹店 (都市型)

プロパティマネジメントの導入

・不採算領域の効率化 ⇒ 新たなコンテンツ導入

成長領域(コスメ、ラグジュアリー、食品)の強化・開発

お客様対応強化 (競争優位性の発揮)

・富裕層向け特招会(高輪会) ・新たな富裕層の獲得 ・セールス増員

郊外店

プロパティマネジメントの深耕

・テナントの戦略的入替 ⇒ 売場の鮮度維持、集客力強化

⇒ 所沢店のSC化(2019年11月グランドオープン) 成功事例の水平展開

・基幹店との連動 ⇒ サービス維持

地方店

売場減積 ⇒ 収益性の改善 秋田店・福井店(21年2月 減積予定)

・地域のニーズに合ったSCへ業態転換

セブン-イレブン・ジャパン

SEJ

構造改革の骨子



セブン&アイ HLDGS.

FC 契約
見直し

・加盟店が安心して経営に専念できる仕組み

本部コスト
構造改革

- ・不採算店の閉店加速
- ・地代家賃の適正化(出店基準厳格化)
- ・本部人員の適正化

売上・荒利
改善施策

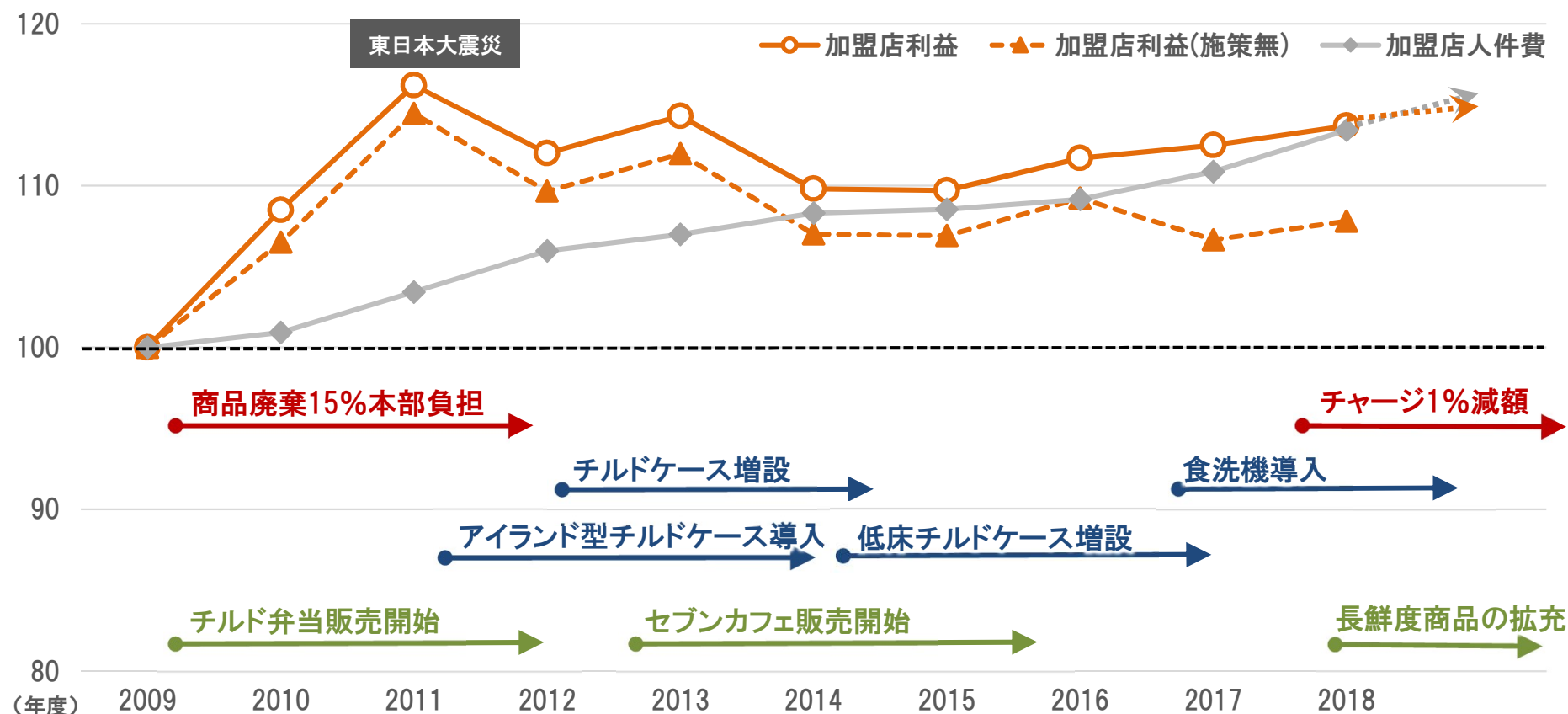
新レイアウトの加速
⇒立地に合わせた品揃えの見直し

加盟店支援 (2019年4月公表資料再掲)



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



最低賃金の上昇 (全国平均901円)

有給休暇取得の義務化 (19年4月~)

人手不足 (接客業有効求人倍率4.15倍)

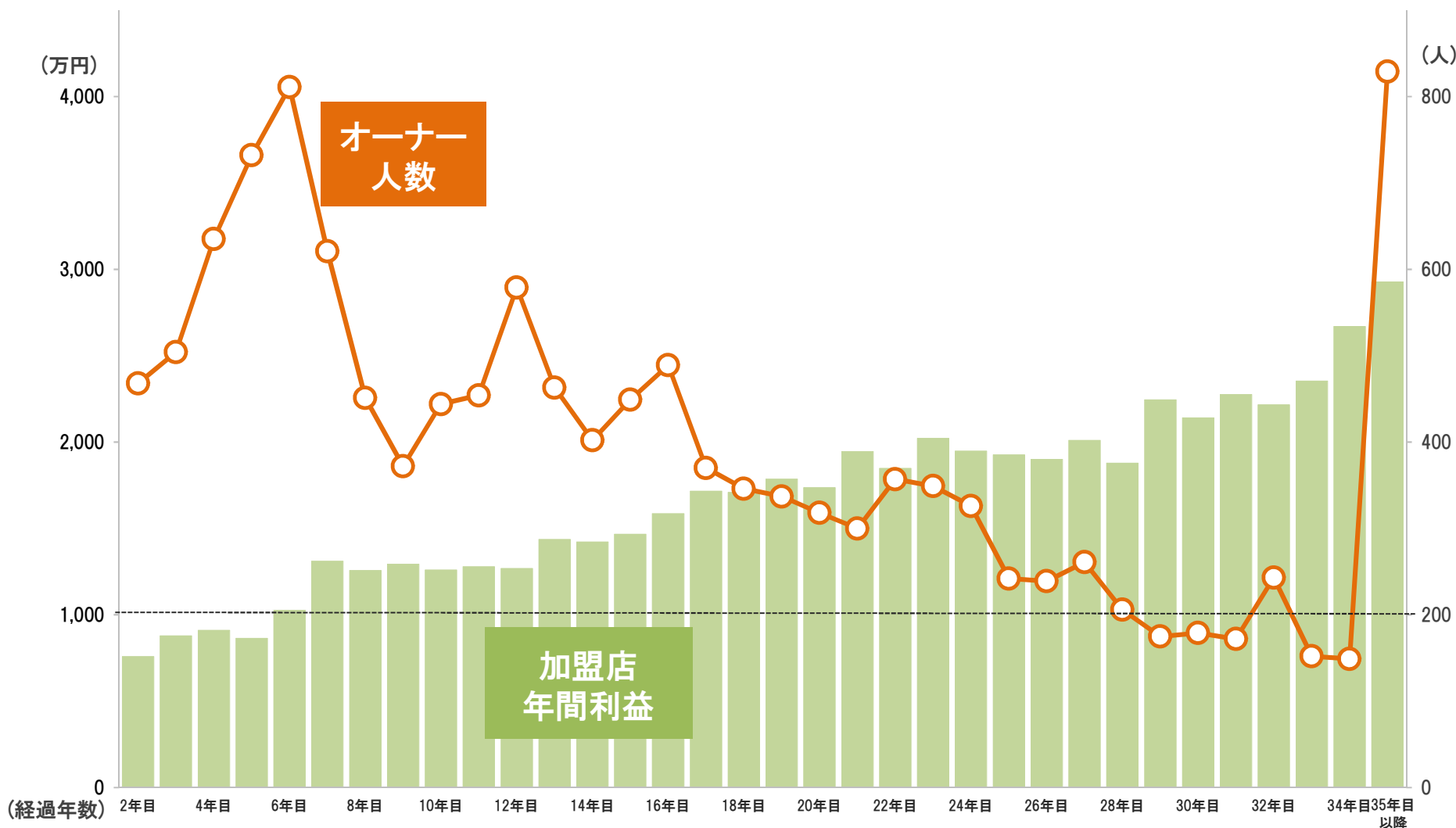
加盟店の経営環境は厳しさを増しており
人件費の上昇が利益伸長を上回る懸念

加盟店支援（経過年数別 加盟店利益）※1年以上経過店



セブン&アイ HLDGS.
(オーナー人数)

(加盟店利益)



経過年数により、オーナー利益に大きな格差がある

加盟店支援



セブン&アイ HLDGS.

◆インセンティブ・チャージの見直し（2020年3月より運用開始予定）

現行インセンティブ			
①24時間営業	▲2%	②特別減額(17年9月～)	▲1%



新インセンティブ		
売上総利益額/月	5,500千円超	5,500千円以下
24時間営業店	①24時間営業 ▲2%	月額200千円
	②特別減額 ▲1%	
	+ 月額35千円	
非24時間営業店	②特別減額 ▲1%	月額70千円
	+ 月額15千円	

加盟店利益: 約+500千円/年/店

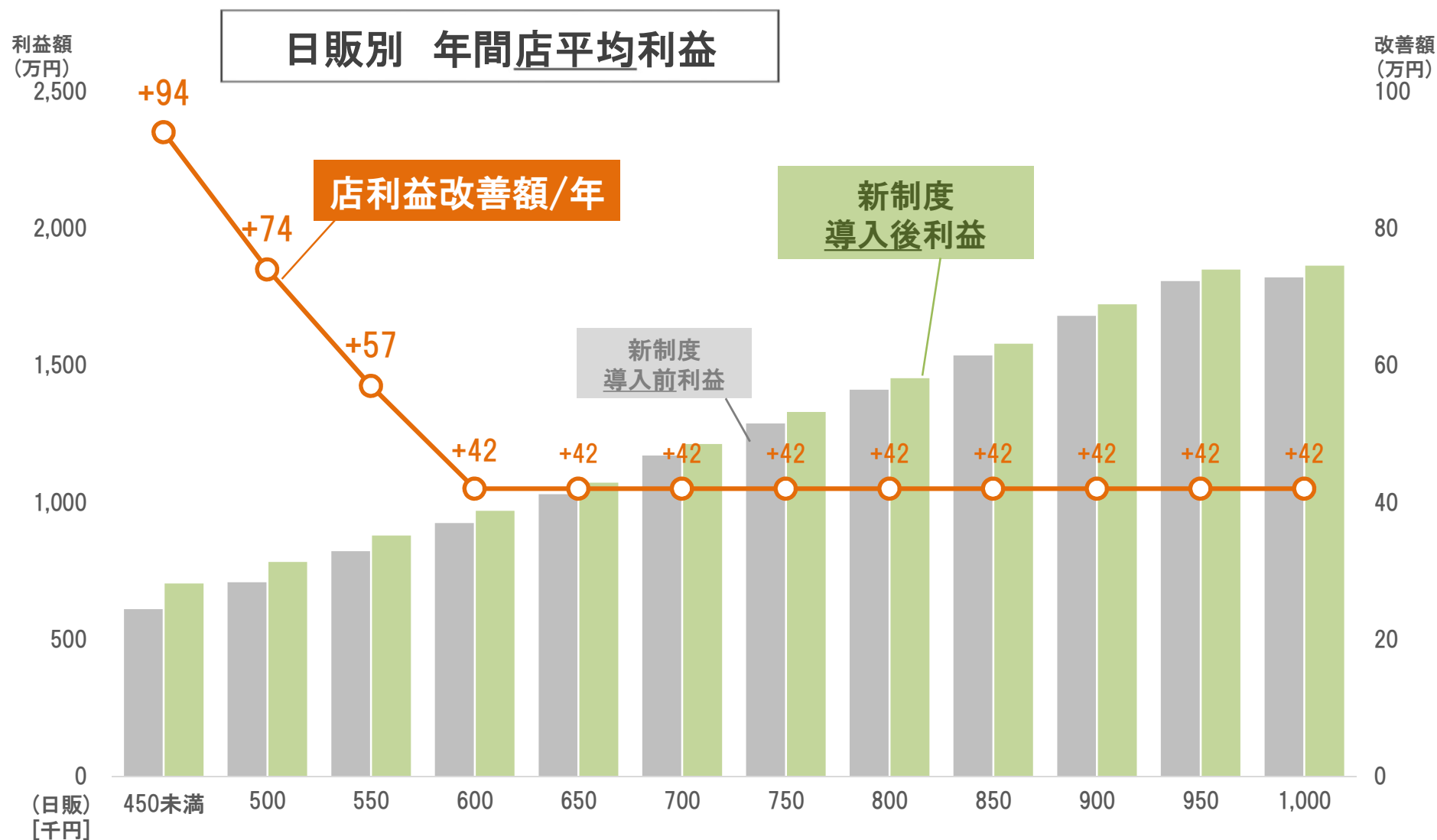


本部利益: 約▲100億円/年

新制度導入後の加盟店利益変化



セブン&アイ HLDGS.



低日販店を中心に加盟店利益の底上げを図る

本部コスト構造改革



セブン&アイ HLDGS.

不採算店 閉店加速

- ・Cタイプ1年以上経過店での不採算店と直営店を最優先に閉店
19年下期～20年度:約1,000店の閉店・S&Bを実施
⇒ 21年度:約50億円/年の収支改善へ(18年度対比)

地代家賃 適正化

- ・出店基準厳格化(契約形態の見直し＝ランニングコスト削減)
- ・既存店家主様との交渉(売上と家賃のバランス)

本部人員 適正化

- ・会計改革(ペーパーレス化等による人員適正化 1,100人 ⇒ 550人)
⇒ 一部外部委託業務の内製化等によるコスト削減 約▲14億円
- ・店舗開発人員の適正化
(人口動態に合わせた人員配置 820人 ⇒ 520人)
- ・非営業部門の要員構造見直し

新レイアウトの進捗



セブン&アイ HLDGS.

◆導入効果(8月度実績) ※18年度に導入した855店の数値

単位:千円

	全国 (既存店)	導入店 (855店)	効果
日販	+0.7千円	+16.0千円	+15.3千円
客数 (1日あたり)	▲30.0人	▲19.6人	+10.4人
売上総利益 (月計)	+61.1千円	+203.3千円	+142.2千円

8月度	差額
カテゴリー計	+15.3
タバコ	+5.0
冷凍食品	+3.5
麺類	+2.3
ソフトドリンク	+1.3
米飯	+1.2
サンドイッチ	+1.0
牛乳・乳飲料	+0.9
アイスクリーム	+0.9

定点観測を実施している855店では、売上・利益押し上げ効果が継続

◆導入状況

上期導入実績	下期導入予定
2,600店(累計6,000店)	4,400店
今期末累計10,400店導入に向け計画通り進捗	

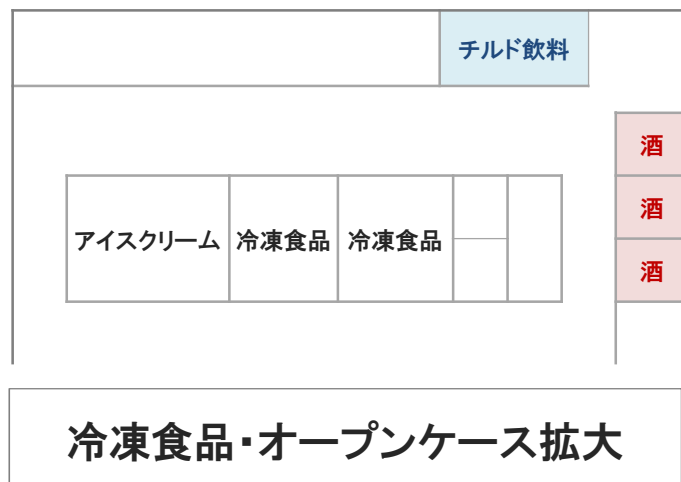
お客様の使われ方に応じた
売場・品揃えの変更を推進

新レイアウトの進化 (立地別対応の事例)

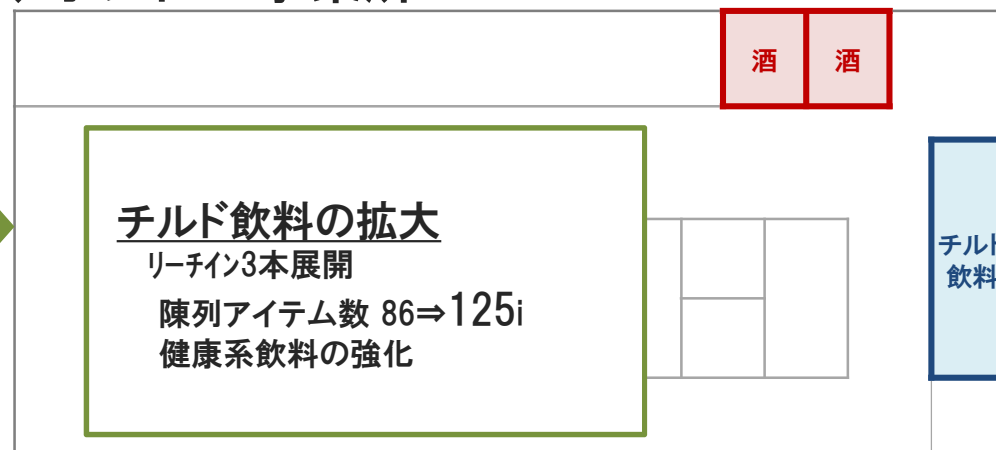


セブン&アイ HLDGS.

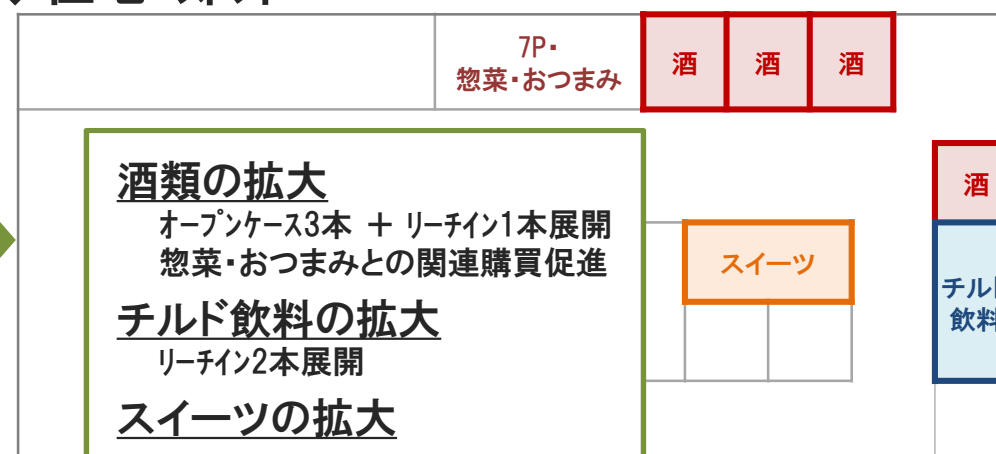
◆現状(F2タイプ標準パターン)



◆オフィス・事業所



◆住宅・郊外



2019年9月～各8店舗でテスト開始 ⇒ 効果検証を行い水平展開を検討

安全・安心への取り組み (2019年9月29・30日掲載 全面広告)



セブン&アイ HLDGS.



SEJオリジナルデイリー商品

「食塩相当量」「糖質」「食物繊維」
表示を開始(19年9月～)

「安全・安心にまっすぐ」。お客さまのカラダを想い続けます。

**保存料・合成着色料を
使用しない取り組みの真実**
衛生管理・品質管理の徹底により、2019年9月
から保存料や着色料を使用しない商品が多数あり、
また、全商品で保存料を使用しない商品が100%です。

**食物アレルギー表示への取り組み
(表示義務7品目に追加推奨20品目を表示)**
2019年より食品アレルギー表示の取り組みを強化し、
表示が義務付けられている「食物アレルギー7品目」に加え、
表示されている「推奨表示20品目」の表示を開始しました。

**「カラダへの思いこの手から」
シリーズの販売を開始**
2019年より「カラダへの思いこの手から」シリーズの
商品が多数あり、アレルギー表示の取り組みを強化し、
表示が義務付けられている「食物アレルギー7品目」に加え、
表示されている「推奨表示20品目」の表示を開始しました。

栄養表示義務化の完全移行に先駆けて、
2019年9月からセブン-イレブンのおにぎり、お弁当、
サンドイッチなどのオリジナル商品へ「食塩相当量」を
表示するとともに、健康を気遣うお客さまの
関心が高い「糖質」「食物繊維」の表示を開始しました。



栄養成分表示(1食相当) 熱量180kcal
蛋白質4.7g 脂質1.0g 炭水化物38.7g(糖質37.6g)
食物繊維1.1g 食塩相当量0.70g(推定値)

すべてはお客さまにとっての安全・安心・健康のために、お取引先企業様のご協力のもと、セブン-イレブンはこれからもずっと挑戦し続けます。

セブン-イレブンの、これからもずっと変わらない約束です。

セブン-イレブン 〒100-8400 東京都千代田区千代田2-1-1 TEL 03-6206-0111(内線) <https://www.sej.co.jp>



セブンプレミアム

「食塩相当量」「糖質」「食物繊維」
「飽和脂肪酸」「トランス脂肪酸」
「コレステロール」「アレルギー27品目」
表示を開始(19年3月～)

セブンプレミアムは栄養成分やアレルギーに関する詳細情報を商品パッケージに明記しています。

「食塩相当量」の表示	「糖質」の表示	「食物繊維」の表示	「飽和脂肪酸」「トランス脂肪酸」の表示	「コレステロール」の表示	「アレルギー27品目」の表示
表示	表示	表示	表示	表示	表示

セブン&アイグループの、これからもずっと変わらない約束です。

セブン-イレブン nanacoポイント 5倍 10/1(火)~10/14(月)
セブン-イレブン nanacoポイント 5倍 10/1(火)~10/14(月)
セブン-イレブン nanacoポイント 5倍 10/1(火)~10/14(月)

セブン-イレブン 〒100-8400 東京都千代田区千代田2-1-1 TEL 03-6206-0111(内線) <https://www.sej.co.jp>

行動計画進捗



セブン&アイ HLDGS.

非24時間 営業テスト

19年8月末現在

テスト参加意向店舗:約300店、うち開始済店舗:約200店

加盟店 アンケート

19年夏に加盟店へのアンケート実施

将来非24時間営業を検討:15%

加盟店との 対話促進

10月～ オーナー意見交換会の実施

⇒地区のオーナー代表と本部役員の意見交換

その他

・セルフレジ: 20年度導入開始

20年春までに自動釣銭機を全店導入

・エシカルプロジェクト:10月～北海道・四国エリアでテスト
20年～全国展開予定

7-Eleven, Inc.

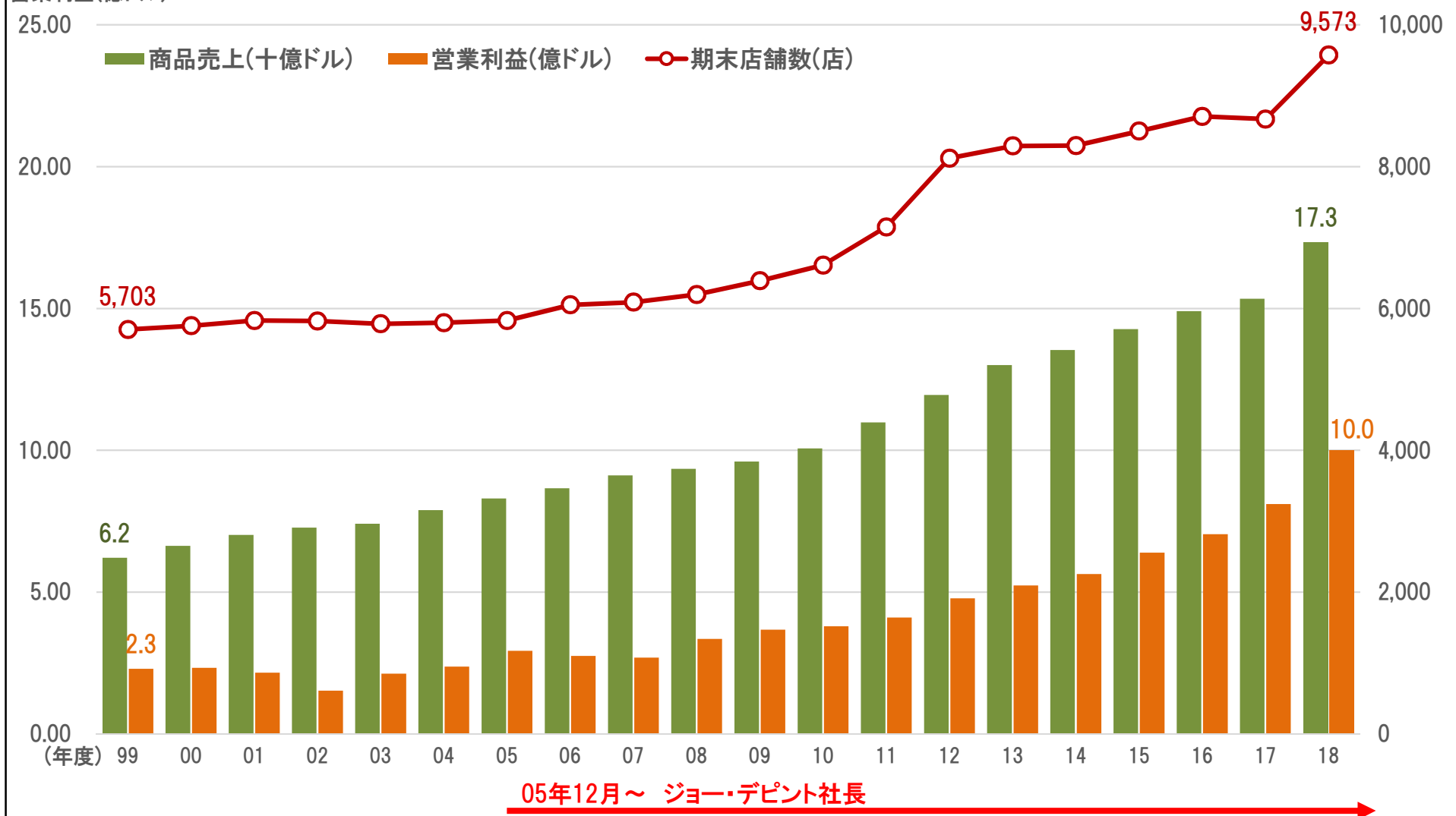
SEI

商品売上・営業利益・店舗数推移



セブン&アイ HLDGS.

商品売上(十億ドル)
営業利益(億ドル)



シックス・ポイント・プラン



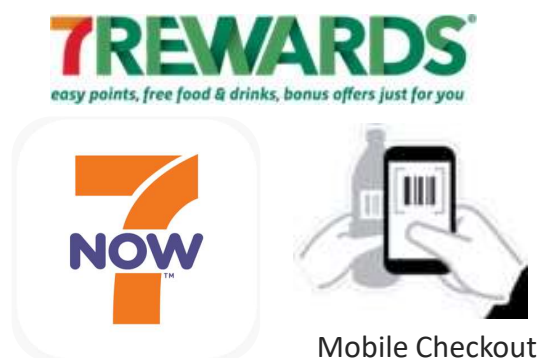
セブン&アイ HLDGS.

更なる成長を目指し、以下の6項目を重点施策と位置づけ取組みを推進

フレッシュフードの強化



デジタル戦略の推進



品揃えの改善 PB商品の拡販



オペレーションの現場力向上



新店開発と既存店活性化



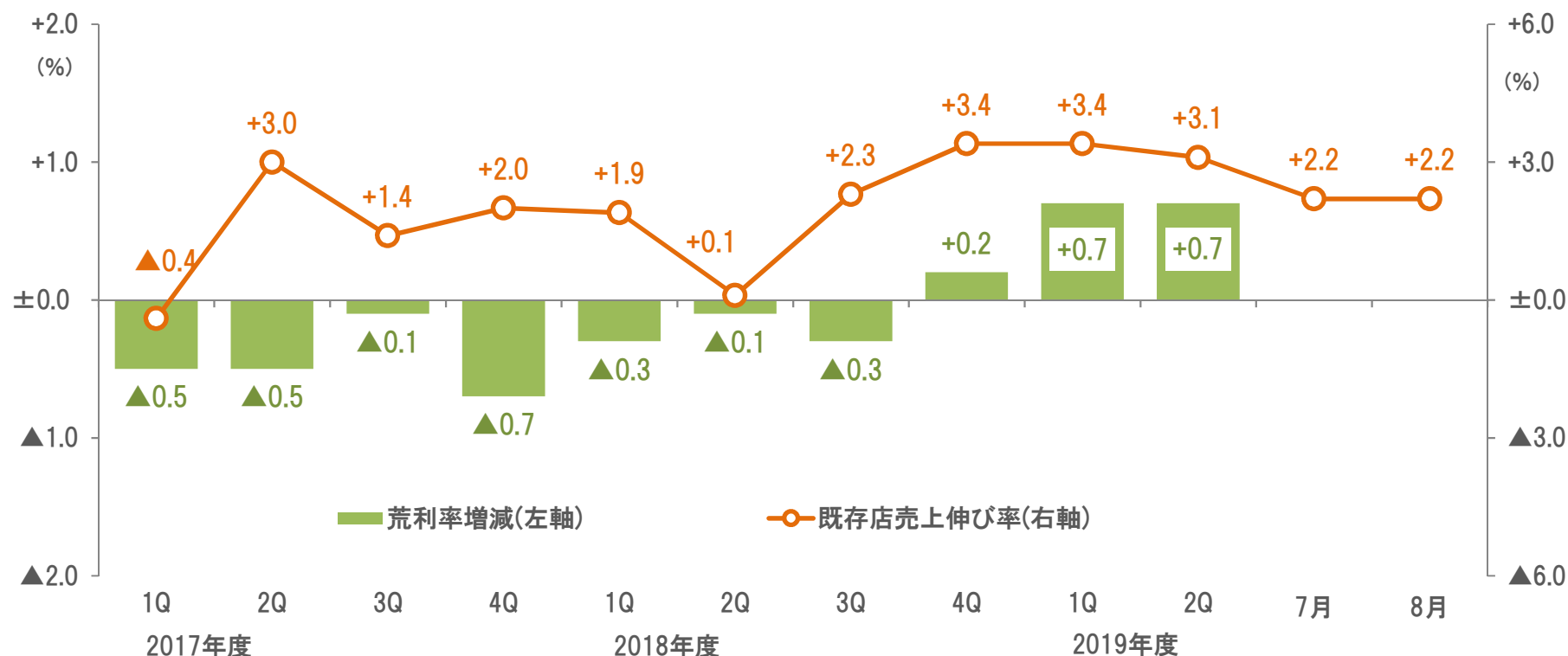
グローバル戦略の加速



米国既存店商品売上と荒利率の推移



セブン&アイ HLDGS.



上期 既存店商品売上 +3.3%

フレッシュフード
PB商品「セブンセレクト」
ソフトドリンク、アルコール
電子タバコ **が好調**

上期 商品荒利率 +0.8%

高GPのソフトドリンク、
PB商品「セブンセレクト」の伸長
7Rewards影響: +0.2%
Sunoco影響: +0.2%



ラボ・ストアの開設（再掲）



セブン&アイ HLDGS.

2019年3月22日 ダラスに実験店舗をオープン

【目的】

- ・新しいプラットフォームと商品のテスト
- ・PDCAを回し、顧客ニーズを理解
- ・将来の店舗デザインへの活用検討



◆主なテスト事例

ラレド・タコ



ダラス初進出

カウンター飲料



- ・コーヒー
 - ・ニトロコールドブリュ
 - ・コールドプレスジュース
 - ・スムージー
- 等

アルコール飲料



- ・クラフトビール
- ・ワインセラー

インスタアベーカーリー



- ・クッキー
 - ・クロワッサン
- 等

その他



Mobile Checkout
(スマホレジ)

固定観念を捨て、顧客にフォーカスし、数ヶ月前には考えてもいなかったことをテスト

ラボ・ストアの効果



セブン&アイ HLDGS.



平均日販
荒利率

\$14,235

全店平均 \$4,987



フレッシュフード
売上構成比

28.4%

全店平均 10.9%



カウンター飲料
売上構成比

7.4%

全店平均 5.9%



タバコ
売上構成比

7.3%

全店平均 23.4%

36.7%

全店平均 35.0%

\$3,084

ラドタコ(店内調理)平均日販

米国平均 \$1,283



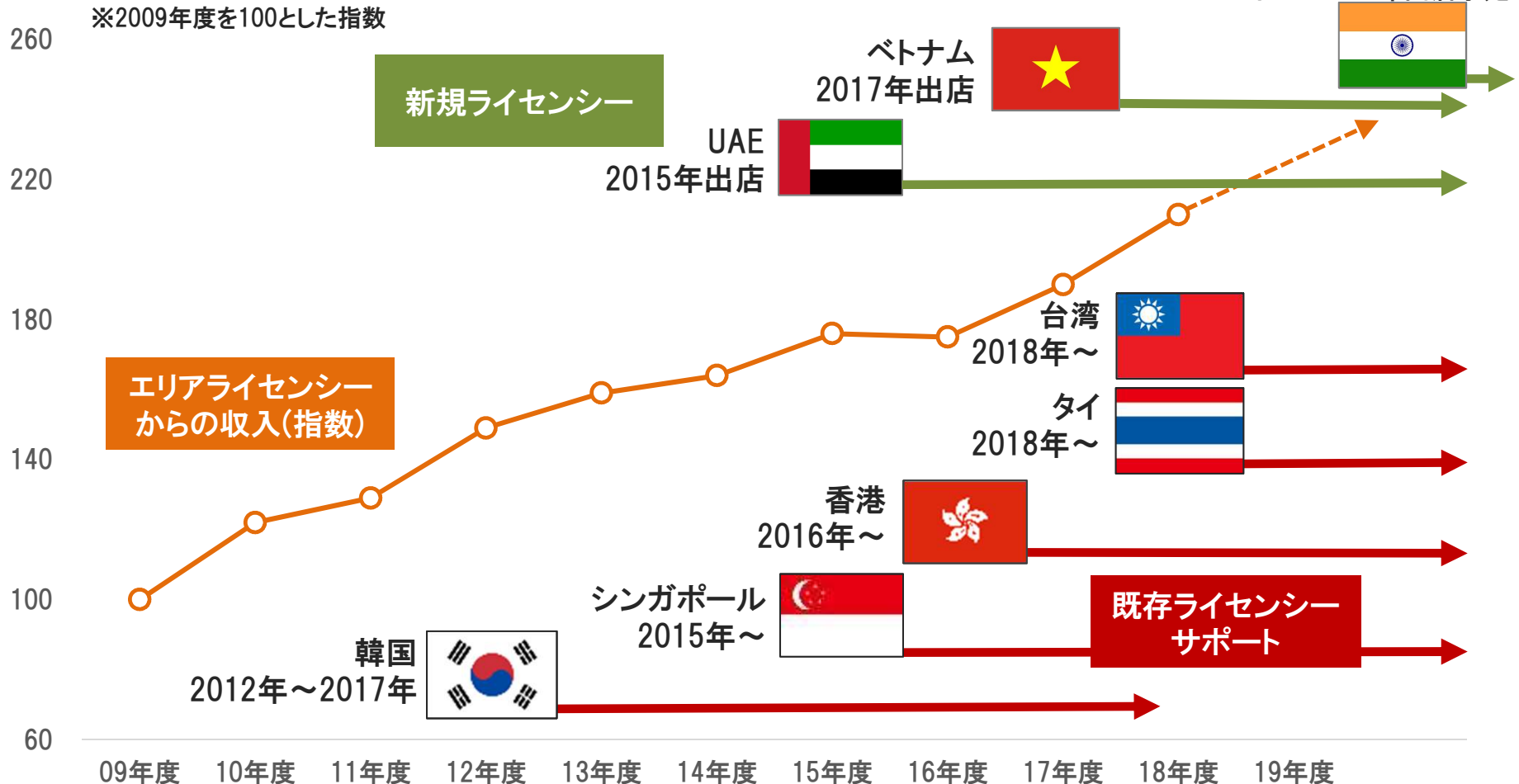
検証を繰り返し、成果が見込める取組みは、既存店への水平展開を検討

グローバル戦略



セブン&アイ HLDGS.

◆エリアライセンサーからの収入と、SEJと連携したサポート体制



SEJと連携した経営サポートによる7-Elevenブランドイメージの向上

2020年度中に、世界70,000店の展開を目指す

グループ戦略

セブン＆アイのグループ戦略(概要)



セブン＆アイ HLDGS.

◆基本的な考え方

グループシナジーの更なる追求により、LTVを最大化
お客様のライフステージ、ライフシーンに寄り添いながら成長を実現

事業構造改革

- ①イトーヨーカ堂、そごう・西武
スリム化による収益安定化
- ②セブン-イレブン・ジャパン
再成長に向けた基盤造り

成長戦略

- ①7-Eleven, Inc.
北米及びグローバル展開強化
- ②グループ共通戦略

デジタル	金融
調達・物流	食品

+ 環境(ESG)

デジタル戦略強化に向けた組織再編



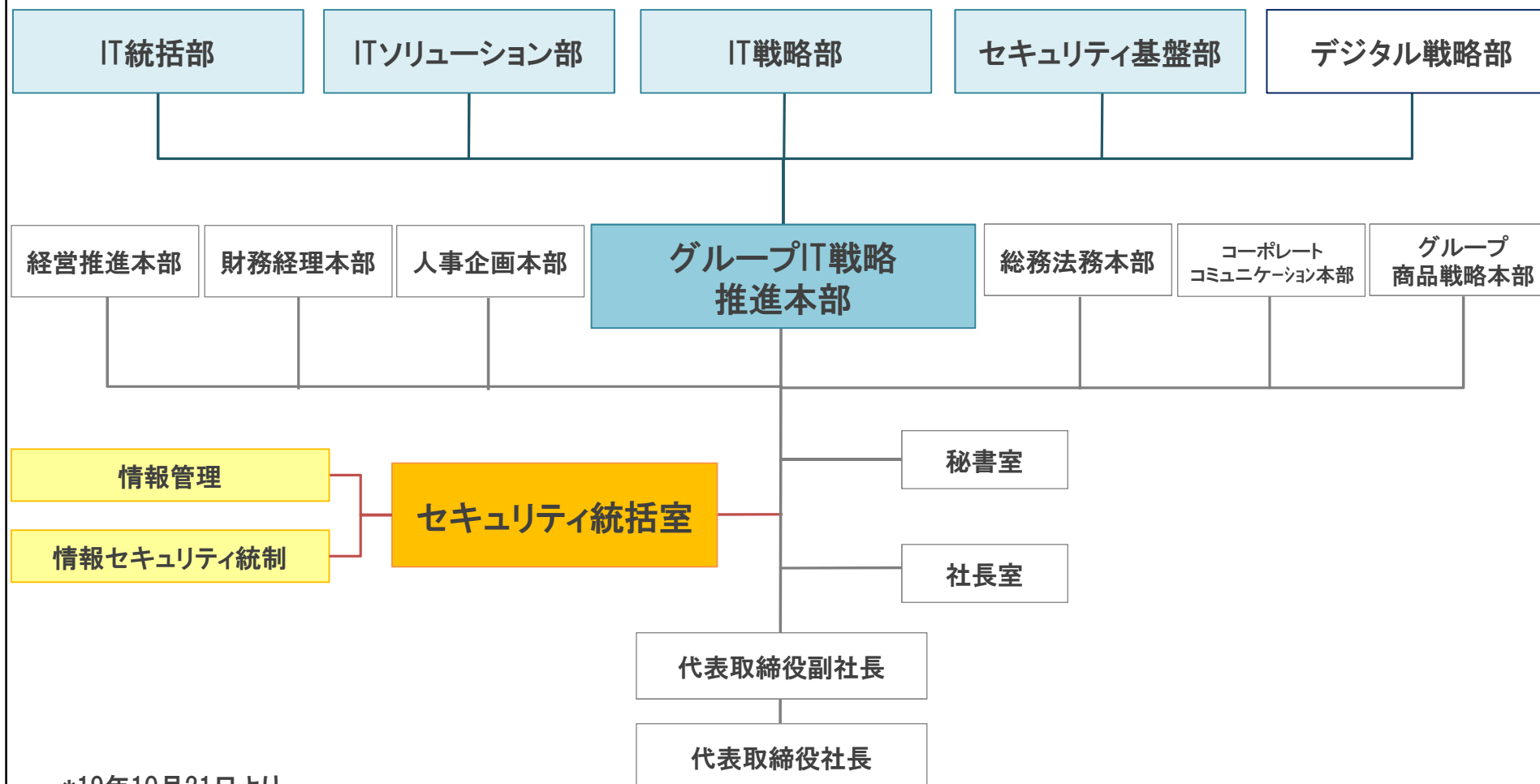
セブン&アイ HLDGS.

2019年 7月

7pay不正アクセス被害事案の発生

2019年10月

セキュリティ体制強化のための組織再編を実施



*19年10月21日より

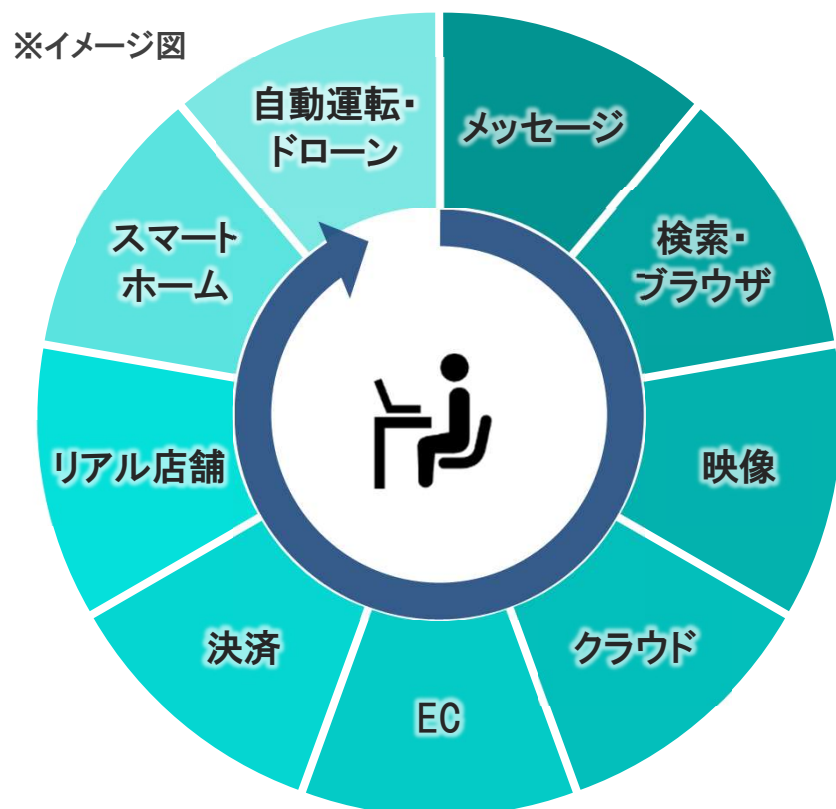
デジタル戦略：現状認識



セブン&アイ HLDGS.

デジタルプラットフォーマー

ITを基軸に新たな事業領域(リアル)に進出

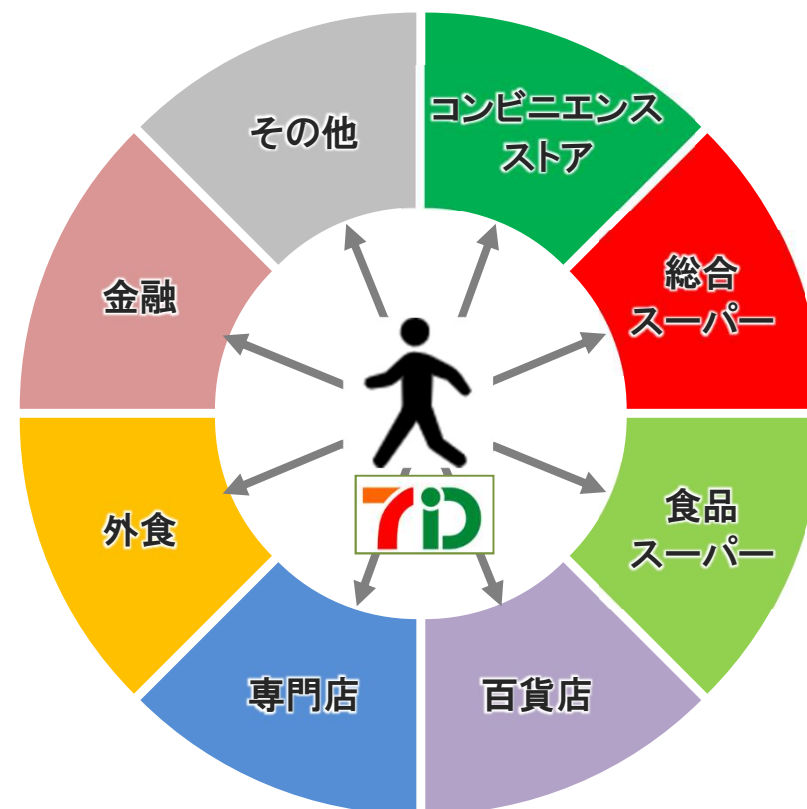


出所：未来投資会議(第23回)



セブン&アイグループ

デジタルを活用しリアル店舗の強みを伸ばす

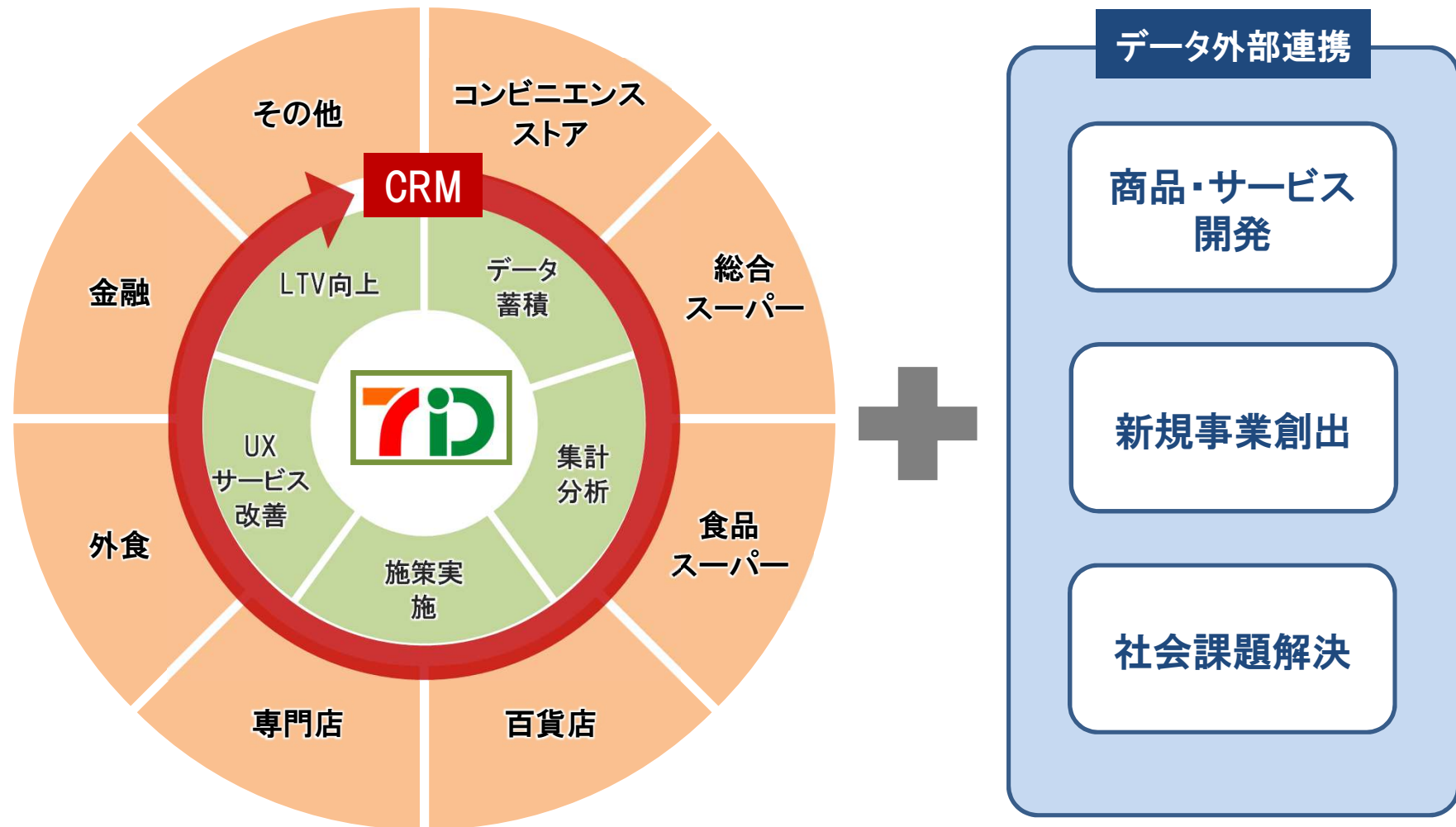


様々な業態を有する当社ならではのデジタル戦略によるLTV最大化を目指す

デジタル戦略：目指す姿



セブン&アイ HLDGS.



7iDを基軸としたCRM戦略と積極的な外部連携により、リアルの強みを拡大

環境宣言 (19年5月31日 日本経済新聞掲載 全面広告)



セブン&アイ HLDGS.

目標1
80%以上
CO₂排出量削減
グループの自給消費に伴う排出量



太陽光発電パネルの設置
2014年3月にオープンしたセブンイレブン茨城大塚店は、太陽光発電パネルを設置し、太陽光発電による電力を消費しています。



EVトラック・電動発電機の導入
配送車両からCO₂の削減は、環境負荷低減の重要な課題です。セブンイレブンでは、EVトラックの導入や、電動発電機の導入を進めています。



ペットボトル回収と再生ペットボトルの活用
ペットボトルの回収と再生ペットボトルの活用は、資源の有効利用と環境負荷低減の重要な課題です。セブンイレブンでは、ペットボトルの回収と再生ペットボトルの活用を進めています。



資源に配慮したプラスチック製品の活用
資源に配慮したプラスチック製品の活用は、環境負荷低減の重要な課題です。セブンイレブンでは、資源に配慮したプラスチック製品の活用を進めています。

目標2
100%
プラスチック対策
オリジナル商品「セブンプレミアム」をめぐって活用する商品は、環境配慮型素材を採用。2020年までにプラスチック製品の90%以上を環境配慮型素材で構成します。

GREEN CHALLENGE 2050



4つのテーマを定め、
2050年までに目指す姿を
宣言します。

目標3
75%
食品ロス・食品リサイクル対策
食品廃棄物の発生量を(売上百万円あたりの発生量)食品廃棄物のリサイクル率100%



食品ロス削減・食品リサイクルの推進
食品廃棄物の削減と食品リサイクルの推進は、環境負荷低減の重要な課題です。セブンイレブンでは、食品廃棄物の削減と食品リサイクルの推進を進めています。



野田工場の建設
2015年1月にセブンイレブン野田店は、環境負荷低減の重要な課題です。セブンイレブンでは、野田工場の建設を進めています。



MSC東証
電子化の推進
東証1部上場企業として、環境負荷低減の重要な課題です。セブンイレブンでは、電子化の推進を進めています。



フェアトレード
チョコレート商品の活用
フェアトレード商品の活用は、環境負荷低減の重要な課題です。セブンイレブンでは、フェアトレード商品の活用を進めています。

目標4
100%
持続可能な調達
オリジナル商品「セブンプレミアム」をめぐって活用する商品は、環境配慮型素材を採用。持続可能な調達を実現します。

<http://www.7andi.com>

GREEN CHALLENGE 2050についての詳細は



環境宣言 (19年5月8日公表)

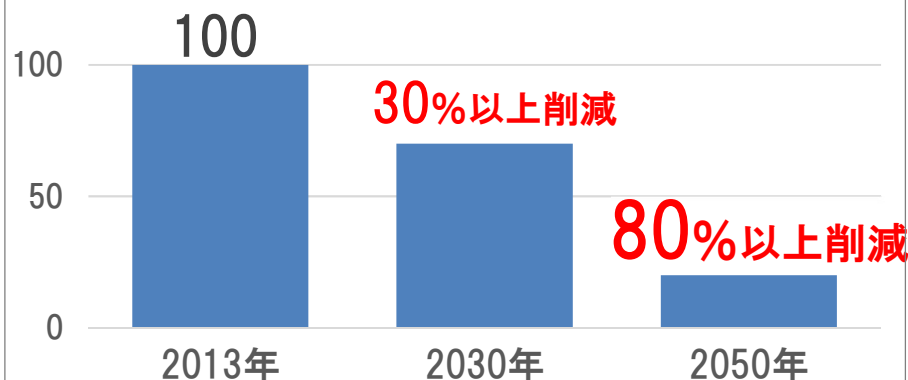


セブン&アイ HLDGS.

◆4つのテーマ

CO₂排出量削減

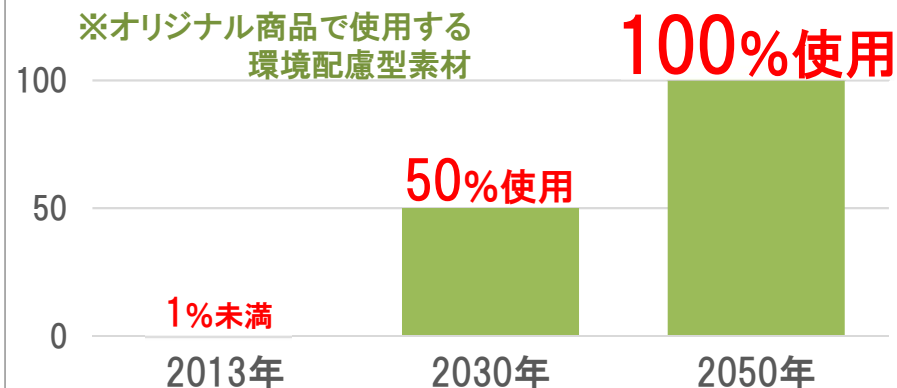
※店舗運営に伴う排出量
(サプライチェーン全体も視野に)



プラスチック対策

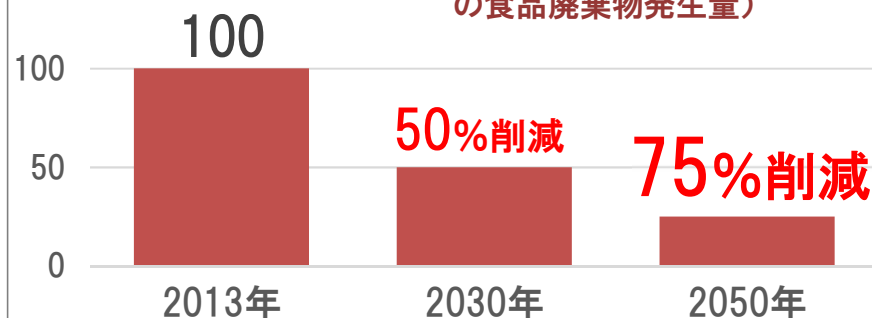
2030年までにプラスチック製のレジ袋使用ゼロ

※オリジナル商品で使用する
環境配慮型素材



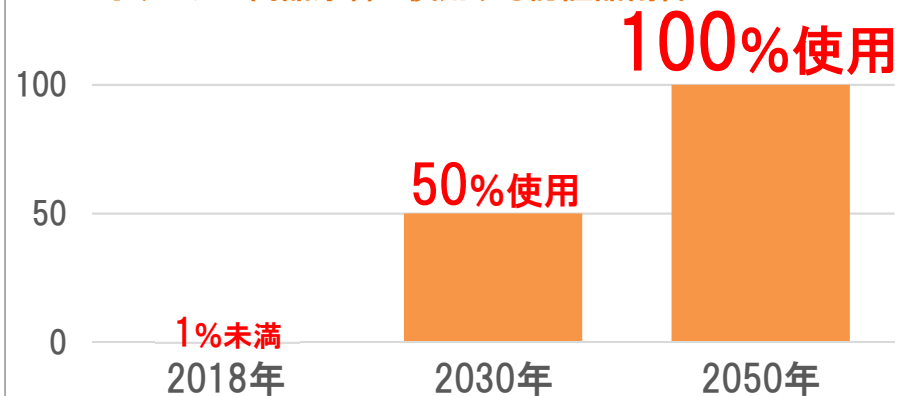
食品ロス削減

※発生原単位(売上百万円 あたり
の食品廃棄物発生量)



持続可能な調達

※オリジナル商品原料で使用する認証品割合



◆食品リサイクル率

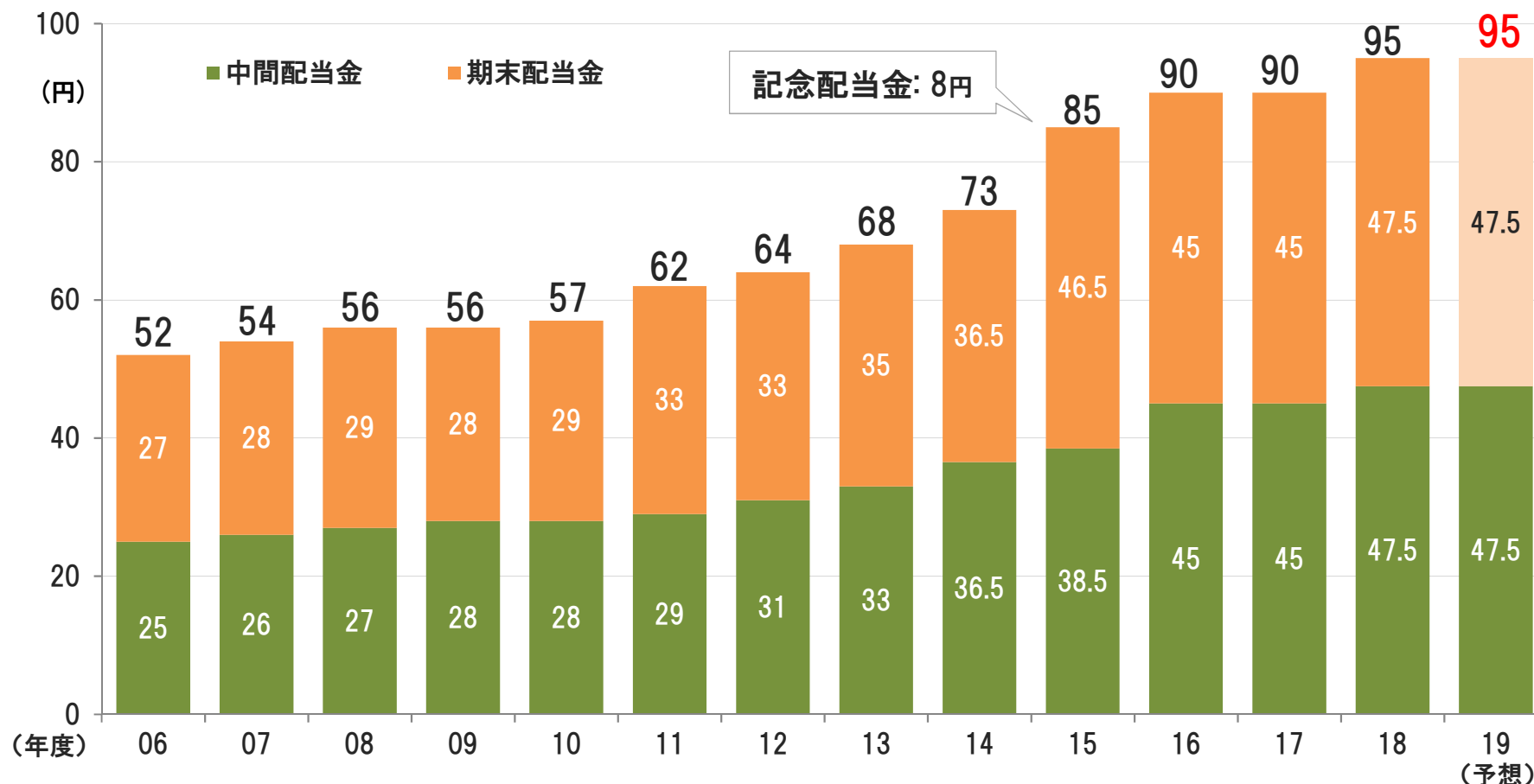


配当政策



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、当初予想の95円から修正無



A p p e n d i x

セグメント別営業収益



セブン&アイ HLDGS.

単位: 億円、%

	1Q		2Q		上期累計		
		前期比/差		前期比/差		前期比	前期差
連結営業収益	15,964	99.8 ▲25	17,167	98.4 ▲277	33,132	99.1	▲303
国内コンビニ	2,364	101.1 +25	2,516	99.7 ▲7.1	4,880	100.4	+18
海外コンビニ	6,215	102.0 +122	7,431	99.3 ▲55	13,646	100.5	+67
スーパーストア	4,676	98.2 ▲84	4,553	96.4 ▲170	9,229	97.3	▲255
百貨店	1,405	99.2 ▲11	1,428	99.0 ▲13	2,833	99.1	▲25
金融関連	539	100.7 +3.8	537	98.7 ▲7.0	1,077	99.7	▲3.2
専門店	892	91.1 ▲87	824	97.4 ▲22	1,717	94.0	▲109
その他	55	98.8 ▲0.6	64	110.1 +5.9	120	104.5	+5.2
消去および全社	▲184	- +6.6	▲189	- ▲6.6	▲373	-	+0.0

セグメント別営業利益



セブン&アイ HLDGS.

単位: 億円、%

	1Q		2Q		上期累計		
		前期比/差		前期比/差		前期比	前期差
連結営業利益	903	104.6 +39	1,147	101.4 +15	2,051	102.8	+55
国内コンビニ	601	108.5 +47	732	101.1 +8.3	1,333	104.4	+55
海外コンビニ	129	137.7 +35	277	103.2 +8.6	406	112.1	+44
スーパーストア	43	69.4 ▲19	26	84.1 ▲5.0	69	74.4	▲24
百貨店	▲3.2	- ▲6.9	▲2.8	- ▲0.2	▲6.1	-	▲7.1
金融関連	134	97.1 ▲4.0	136	94.1 ▲8.4	271	95.6	▲12
専門店	28	97.3 ▲0.8	11	141.5 +3.5	40	107.1	+2.7
その他	5.4	89.4 ▲0.6	2.5	34.8 ▲4.7	7.9	59.8	▲5.3
消去および全社	▲36	- ▲11	▲36	- +13	▲72	-	+1.9

主要事業会社の営業利益



セブン&アイ HLDGS.

単位：億円、%

	1Q		2Q		上期累計		
		前期比/差		前期比/差		前期比	前期差
セブン-イレブン・ ジャパン	602	108.0 +44	722	100.7 +5.1	1,324	103.9	+49
7-Eleven, Inc.	178	126.6 +37	326	105.1 +15	504	111.8	+53
ドルベース (百万ドル)	161	124.3 +31	297	104.0 +11	458	110.4	+43
イトーヨーカ堂	3.7	15.7 ▲20	1.2	- +6.9	5.0	27.3	▲13
ヨークベニマル (ライフフーズ込み)	* 43	116.3 +6.0	38	95.3 ▲1.8	81	105.4	+4.2
そごう・西武	▲3.7	- ▲6.6	▲7.0	- ▲1.2	▲10	-	▲7.8

* 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

連結要約貸借対照表 (2019年8月末)



セブン&アイ HLDGS.

単位: 億円

資産の部 (主要科目のみ)	2019/2	2019/8	前期末差
流動資産	23,264	24,978	+1,713
現金及び預金	13,145	13,870	+724
7BK現金及び預け金	7,754	7,923	+169
ATM仮払金	956	1,407	+450
固定資産	34,685	34,588	▲96
有形固定資産	21,186	21,314	+128
建物及び構築物	9,540	9,738	+197
土地	7,516	7,463	▲53
無形固定資産	6,084	5,997	▲87
投資その他の資産	7,413	7,276	▲137
繰延資産	1.0	26	+25
資産合計	57,950	59,594	+1,643

負債・純資産の部 (主要科目のみ)	2019/2	2019/8	前期末差
負債合計	31,225	32,929	+1,703
流動負債	19,927	22,250	+2,323
支払手形及び買掛金	4,116	4,883	+767
短期借入金	1,431	1,533	+102
1年内償還・返済予定の 社債及び長期借入金	1,566	1,898	+331
預り金	1,740	2,326	+586
銀行業における預金	5,883	6,135	+251
固定負債	11,298	10,678	▲619
社債	3,619	2,819	▲799
長期借入金	4,434	4,261	▲173
純資産合計	26,724	26,664	▲60
負債・純資産合計	57,950	59,594	+1,643

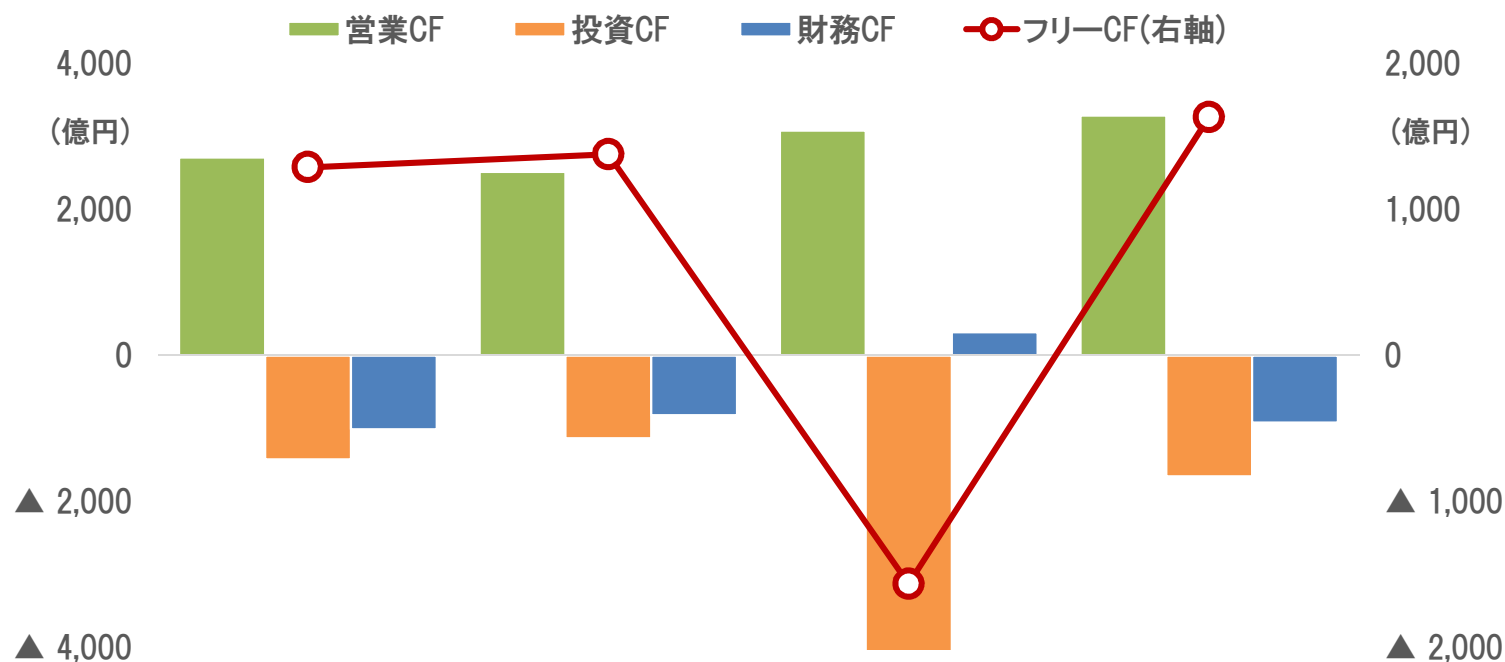
注) 企業会計基準第28号の適用に伴い2019年2月期の数値を遡及適用しております

Copyright (C) 2019 Seven & i Holdings Co., Ltd. All Rights Reserved.

連結キャッシュ・フロー計算書 (第2四半期)



セブン&アイ HLDGS.



(億円)	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2018年度との差
営業活動によるCF	2,713	2,514	3,084	3,290	+206
投資活動によるCF	▲1,423	▲1,135	▲4,649	▲1,657	+2,992
フリーCF	1,289	1,378	▲1,565	1,633	+3,198
財務活動によるCF	▲1,010	▲819	316	▲919	▲1,236
現金及び現金同等物 期末残高	11,668	12,645	11,691	13,797	+2,106

特別損失の概要



セブン&アイ HLDGS.

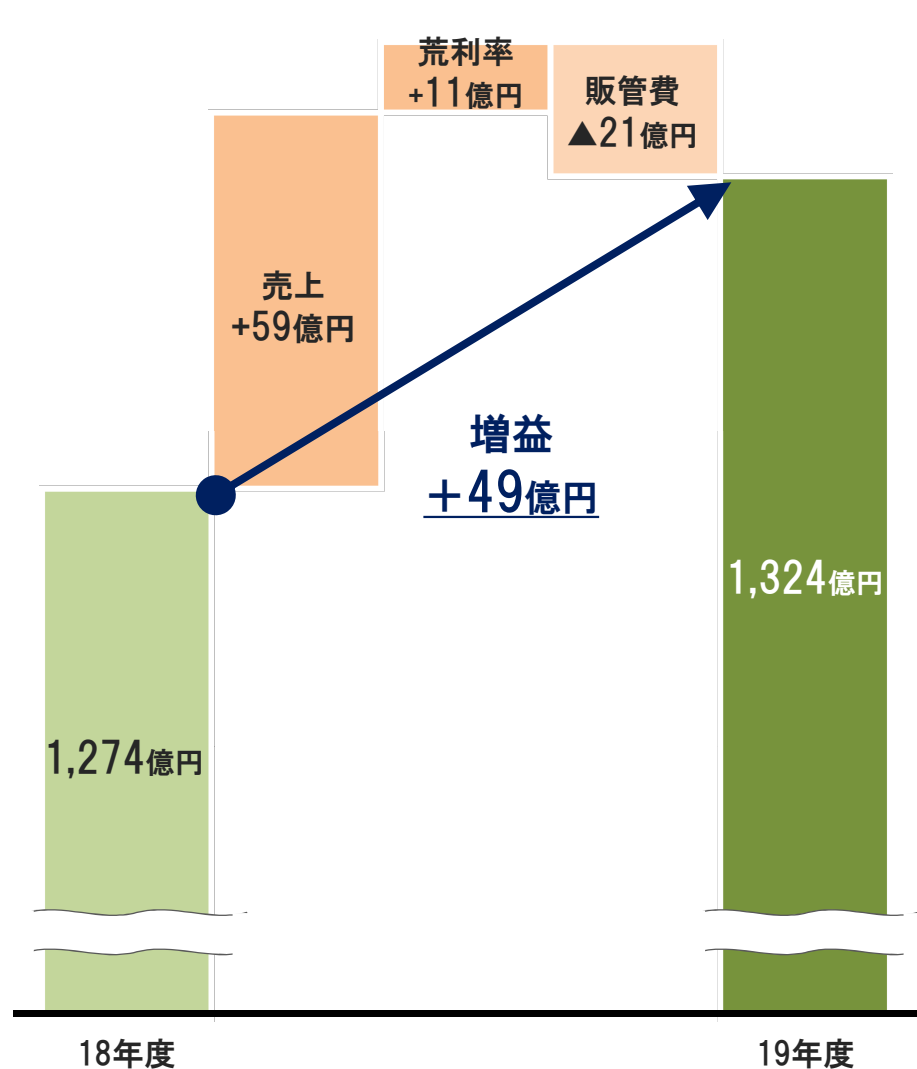
単位：億円

	19年度 上期実績	前期差	主な要因
特 別 損 失 合 計	299	▲158	
減 損 損 失	104	▲113	前期セブン銀行の海外事業に係る減損損失(70)の反動等
の れ ん 償 却 額	-	▲38	前期セブン銀行の海外事業に係るのれん償却(38)の反動
子会社株式売却損	-	▲33	前期ニッセンHDIにおける子会社株式の売却(33)の反動
事業構造改革費用	26	+13	そごう・西武の人員政策に係る転進支援金(21)等
デ ジ タ ル ・ 決 済 サービス関連損失	65	+65	7payサービス廃止に係る減損損失(45)等

SEJ: 営業利益増減要因



セブン&アイ HLDGS.



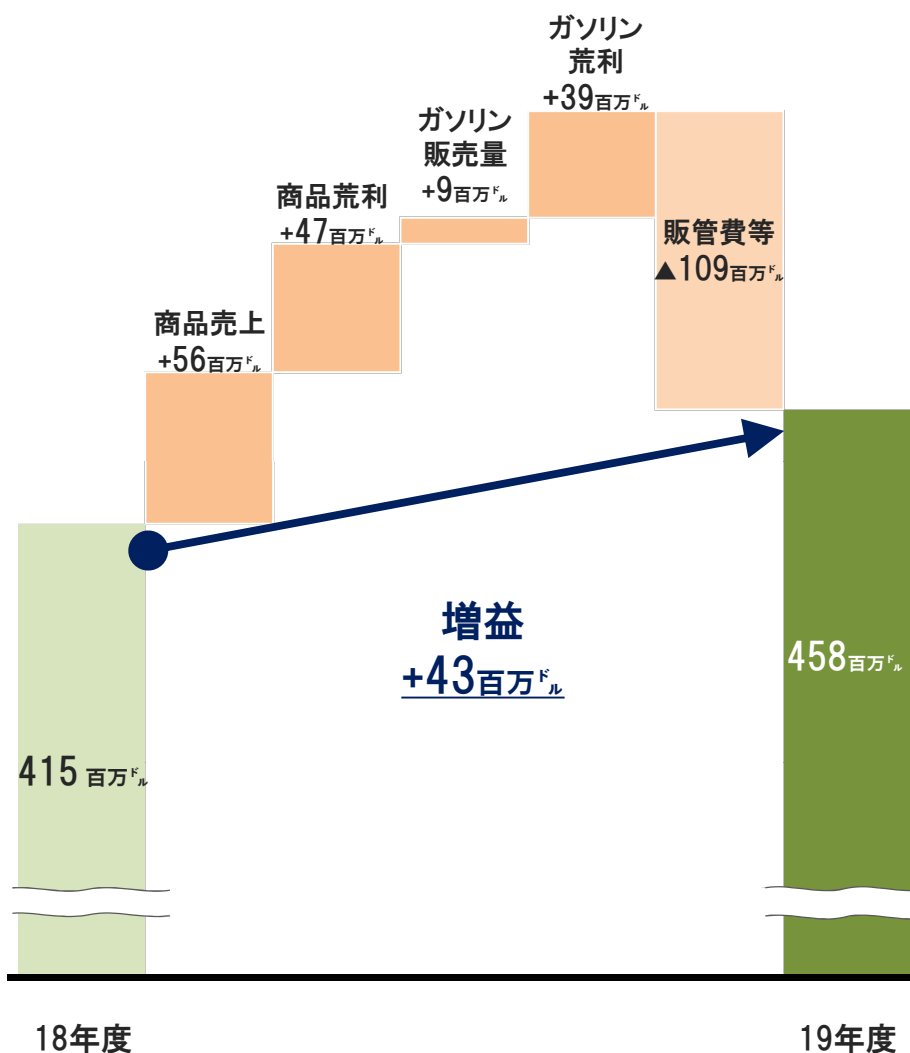
項目	実績	内容
売上	+1.9% +59億円	・既存店▲0.6% ▲26億円 ・店舗数増 +85億円
荒利率	+0.1% +11億円	・フライヤーGP改善 +0.1% ・米飯GP改善 +0.1% ・タバコ販売伸長 ▲0.2%
販管費	0.8%増 ▲21億円	・地代家賃増 ▲51億円 ・減価償却費増 ▲12億円 ・広告宣伝費減 +39億円

既存店売上は計画未達も、荒利率の伸長と販管費適正化により計画達成

SEI: 営業利益増減要因



セブン&アイ HLDGS.



項目	実績	内容
商 品	売上 +56百万ドル	・米国既存店 +3.3%
	荒利 +47百万ドル	・荒利率 前期差 +0.8%
ガ ソ リ ン	販売量 +9百万ドル	・Sunoco取得効果 (2018年1月23日取得)
	荒利 +39百万ドル	・CPG 前期差 円 +1.13
販 管 費 等	▲109百万ドル	・Sunoco取得影響 営業日数の増加 SLB(セール&リースバック) による家賃増加

既存店売上・荒利率の伸長とガソリン収益の向上により43百万ドルの増益

Sunoco 実績 (2019年上期)



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)		合計	
		前期差		前期差		前期差
商品 (ドル)	4,934	+24	4,994	+174	4,987	+155
ガソリン (ガロン)	4,876	▲224	3,443	▲37	3,774	▲47

◆財務数値

(為替レート: \$1=¥110.06)

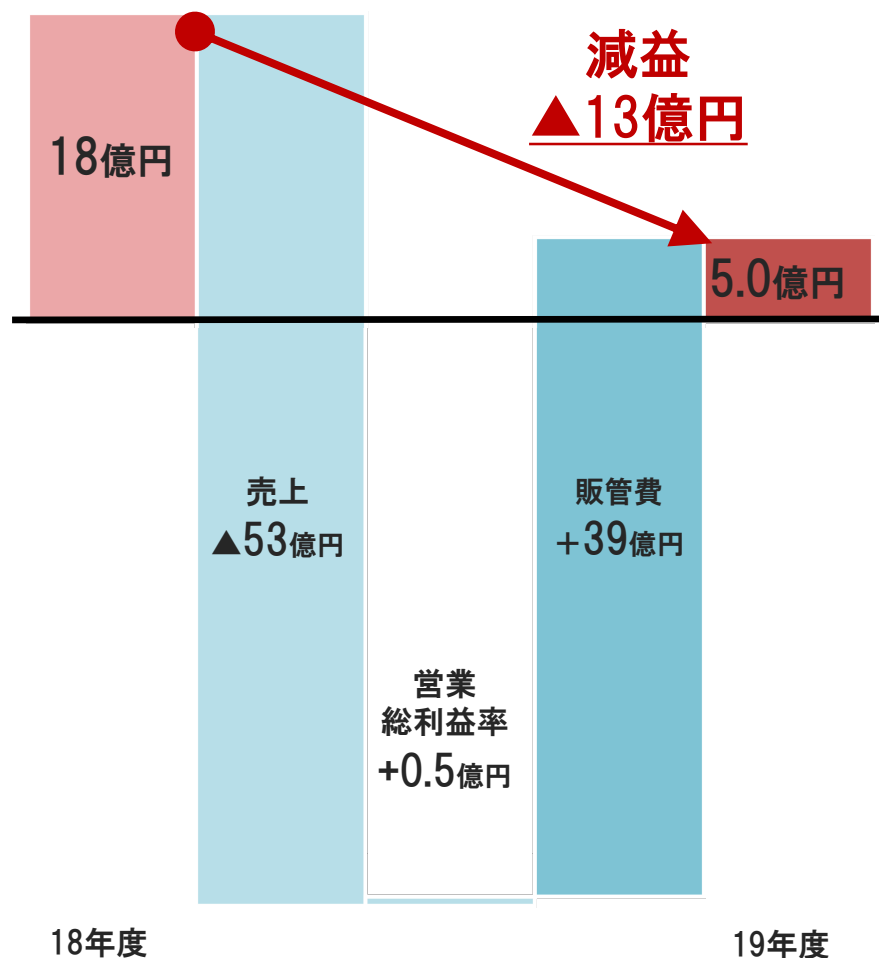
	Sunoco		SEI (Sunoco除き)		合計	
		前期比		前期比		前期比
営業利益 (百万ドル)	37	94.8%	421	112.0%	458	110.4%
営業利益 (億円)	40	96.0%	464	113.4%	504	111.8%
のれん償却額 (億円)	37*	100.0%	60	117.7%	98	110.2%
連結への貢献 (億円)	3	64.0%	403	112.8%	406	112.2%

主にセール&リースバックに伴う賃料増加も、ほぼ計画通り推移

*のれん額1,388百万ドルにて算出

Copyright (C) 2019 Seven & i Holdings Co., Ltd. All Rights Reserved.

IY: 営業利益増減要因



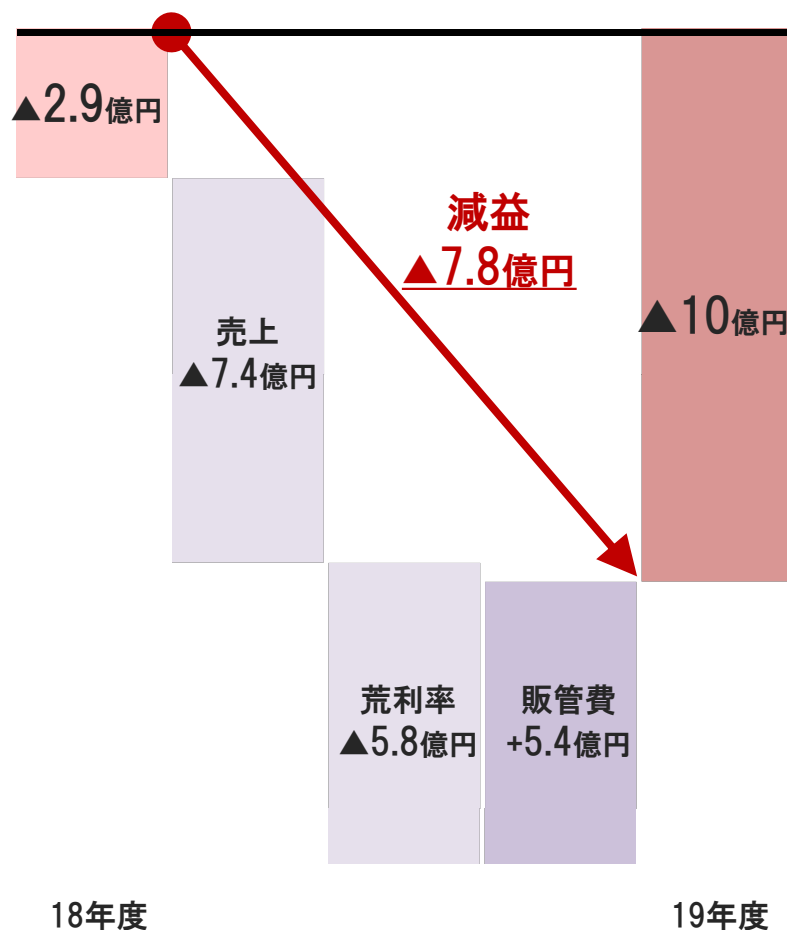
項目	実績	内容
売上	▲3.5% ▲53億円	・店舗数減 前期差▲6店 ・SC既存店 ▲0.8% (自営既存店 ▲3.1%)
営業総利益率	+0.0% +0.5億円	・自営荒利率 +0.4% ライフスタイル +0.5% 食品 +0.4%
販管費	2.6%減 +39億円	・人件費減 +33億円 ・地代家賃減 +12億円 ・減価償却費増 ▲5.1億円 ・その他 ▲0.2億円

販管費抑制も売上の苦戦により計画大幅未達

SS: 営業利益増減要因



セブン&アイ HLDGS.



項目	実績	内容
売上	▲1.0% ▲7.4億円	前期比 首都圏基幹店* 100.1% 地方・郊外店 96.3% 法人外商 98.3%
荒利率	▲0.3% ▲5.8億円	・婦人服等(高荒利)の売上低迷 ・食品、ラグジュアリー(低荒利)の売上伸長
販管費	0.8%減 +5.4億円	・人件費減 +4.5億円 (人員配置管理による効率化) ・水道光熱費減 +1.1億円 (冷夏による冷房使用量減等) ・減価償却費増 ▲4.6億円 (前期POSレジ入替に伴う増加)

経費削減は推進も、既存店売上・荒利率の苦戦を補えず減益

*首都圏基幹店: 池袋、横浜、千葉、渋谷、大宮の5店舗

Copyright (C) 2019 Seven & i Holdings Co., Ltd. All Rights Reserved.

53

19年度連結業績予想



セブン&アイ HLDGS.

◆グループ売上、営業収益計画は修正も、営業利益以下は据え置き

単位：億円、%

	19年度計画[修正後]			19年度計画[修正前]		
		前期比	前期差		前期比	前期差
グループ売上*	120,518	100.3	+337	121,510	101.1	+1,329
営業収益	66,880	98.5	▲1,032	67,410	99.3	▲502
営業利益	4,200	102.0	+84	-	-	-
経常利益	4,145	102.0	+79	-	-	-
親会社株主に 帰属する 当期純利益	2,100	103.4	+69	-	-	-
1株あたり 当期純利益(円)	237.87	103.6	+8.37	-	-	-

* 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

注) [修正前]欄は、計画を修正した項目のみ表示

19年度セグメント別営業収益計画



セブン&アイ HLDGS.

◆主にスーパーストア事業、国内コンビニエンスストア事業の計画を修正

単位：億円、%

	19年度計画[修正後]			19年度計画[修正前]		
		前期比	前期差		前期比	前期差
連 結	66,880	98.5	▲1,032	67,410	99.3	▲502
国内コンビニエンスストア	9,722	101.8	+167	9,830	102.9	+275
海外コンビニエンスストア	27,400	97.1	▲810	-	-	-
ス ー パ ー ス ト ア	18,692	98.2	▲333	19,030	100.0	+4.9
百 貨 店	5,906	99.7	▲15	5,950	100.5	+28
金 融 関 連	2,210	102.8	+59	-	-	-
専 門 店	3,490	98.2	▲64	3,530	99.3	▲24
そ の 他	270	113.8	+32	-	-	-
消 去 お よ び 全 社	▲810	-	▲69	-	-	-

為替換算レート:U.S.\$1=110.00円 1元=16.00円

注)[修正前]欄は、計画を修正した項目のみ表示

19年度セグメント別営業利益計画



セブン&アイ HLDGS.

◆営業収益計画は修正も、営業利益計画は据え置き

単位：億円、%

	18年度 実績	19年度計画		
			前期比	前期差
連 結	4,115	4,200	102.0	+84
国内コンビニエンスストア	2,467	2,514	101.9	+46
海外コンビニエンスストア	922	1,027	111.3	+104
ス ー パ ー ス ト ア	211	261	123.3	+49
百 貨 店	37	47	125.8	+9.6
金 融 関 連	528	463	87.6	▲65
専 門 店	66	81	121.3	+14
そ の 他	26	25	94.0	▲1.5
消 去 お よ び 全 社	▲145	▲218	-	▲72

19年度計画為替換算レート:U.S.\$1=110.00円 1元=16.00円

19年度主要事業会社の計画



セブン&アイ HLDGS.

◆SEIを除く主要事業会社は既存店売上伸び率を修正も、
営業利益計画は据え置き

単位：億円、%
[百万ドル、%]

	営業利益			既存店売上 伸び率 [修正後]	既存店売上 伸び率 [修正前]	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	±0.0	+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	▲3.6	▲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	+0.5	+0.6
そごう・西武	42	128.6	+9.3	±0.0	+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

注)[修正前]欄は、計画を修正した項目のみ表示

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。