

2020年2月期第3四半期 決算説明会

2020年1月9日

株式会社セブン&アイ・ホールディングス

19年度3Q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	90,129	90,193	100.1	+63	99.3	▲680
営業収益	50,723	49,755	98.1	▲ 968	99.3	▲ 363
営業利益	3,042	3,190	104.9	+148	102.9	+90
親会社株主に帰属する 四 半 期 純 利 益	1,562	1,699	108.8	+136	104.7	+75
EBITDA (営業利益+減価償却+のれん償却)	4,862	5,050	103.9	+187	-	-

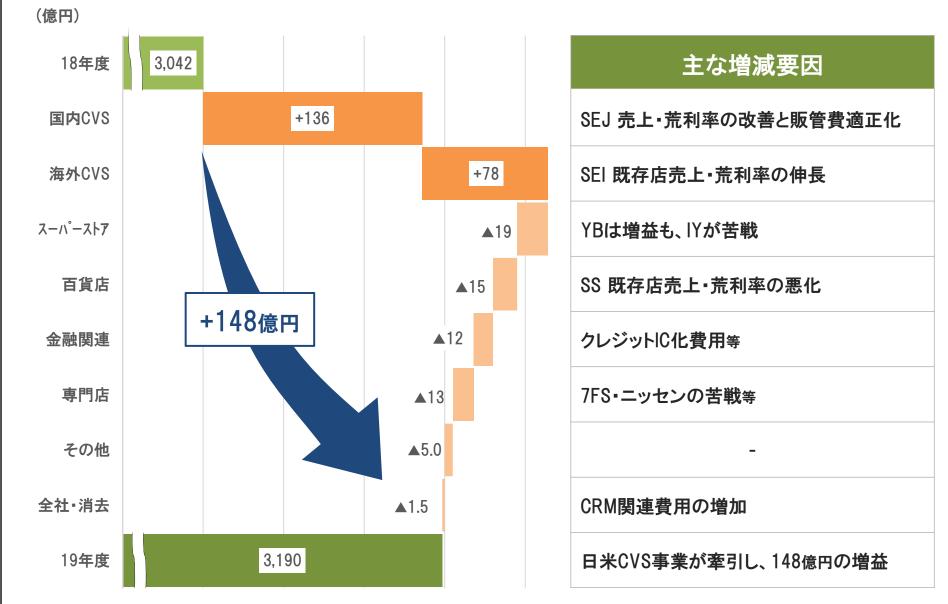
^{*}グループ売上:セブン-イレブン・ジャパン及び7-Eleven, Inc.における加盟店売上を含めた数値

為替換算レート:U.S.\$1=109.12円 1元=15.89円

セグメント別営業利益増減



= セブン&アイHLDGS.

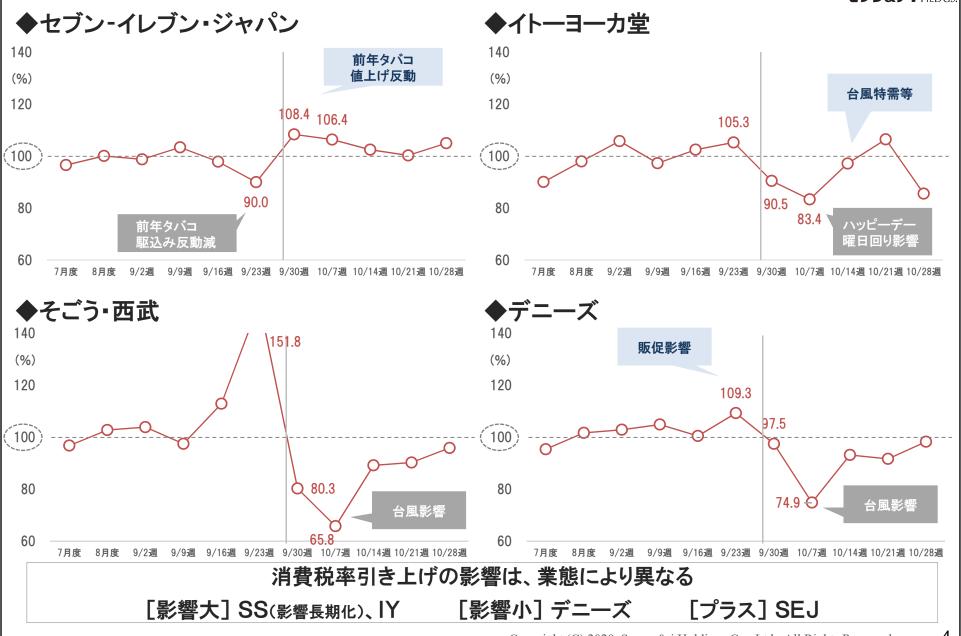


注) SEJ: セブン-イレブン・ジャパン、SEI: 7-Eleven, Inc.、IY:イトーヨーカ堂、YB:ヨークベニマル、SS: そごう・西武、7FS: セブン&アイ・フードシステムズ Copyright (C) 2020 Seven & i Holdings Co., Ltd. All Rights Reserved.

消費税率引き上げの影響



= セブン&アイHLDGS

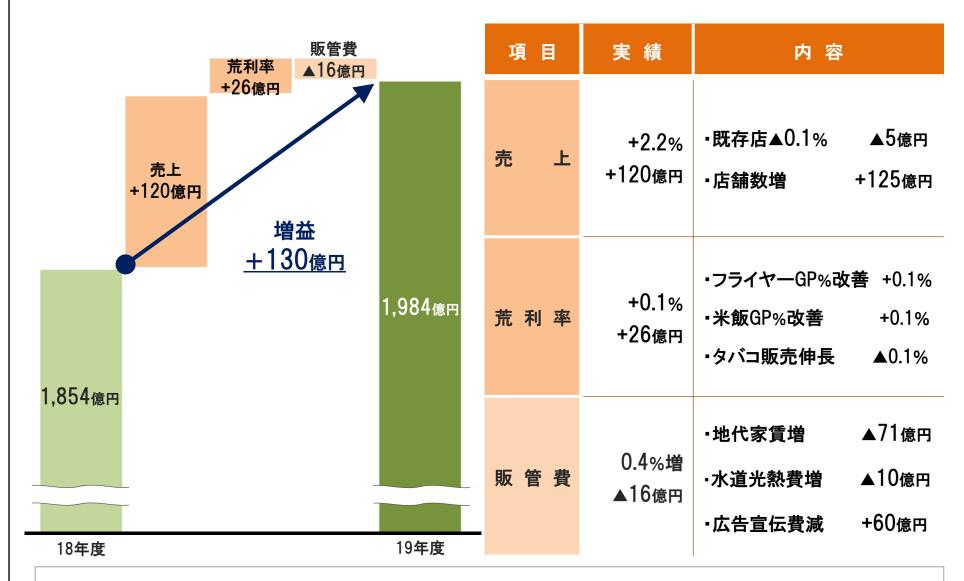


セブン-イレブン・ジャパン SEJ

営業利益増減要因



= セブン&アイHLDGS

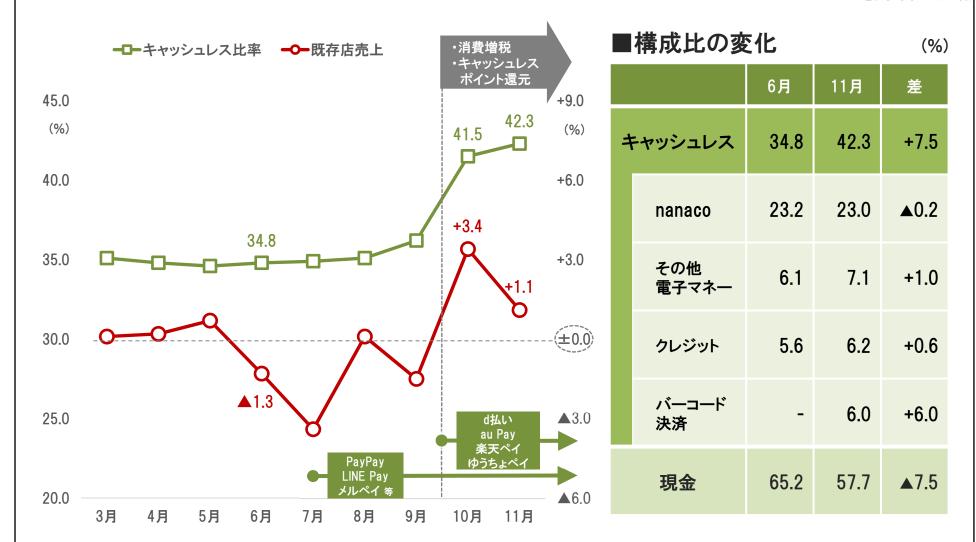


売上増や荒利率改善に加え、販管費適正化により大幅増益と計画達成

キャッシュレス決済の効果



= セブン&アイHLDGS.

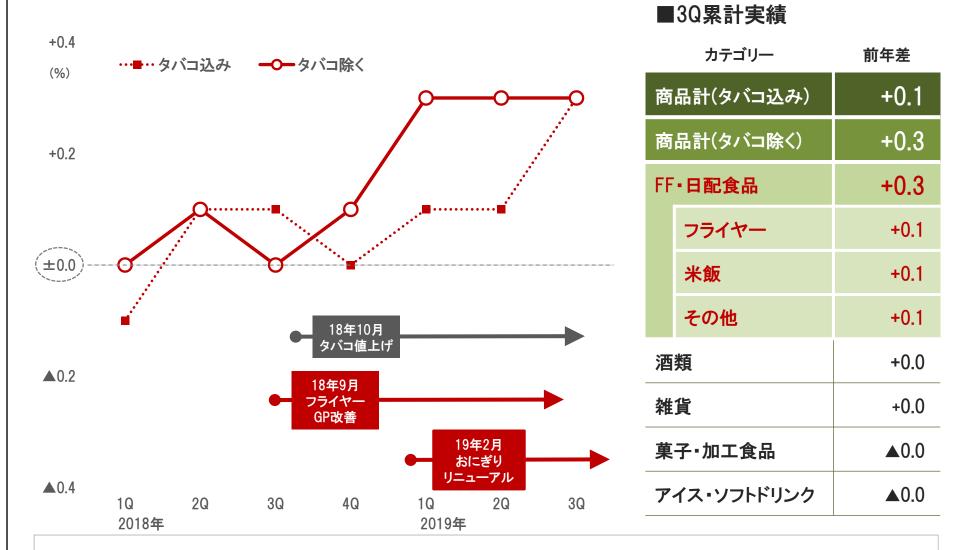


客単価が高いキャッシュレス決済(対現金決済差:約+20円)の伸長による既存店売上の押し上げ

荒利率前年差異の推移



= セブン&アイHLDGS.



質の向上を伴うリニューアルの継続により、タバコ影響を除く荒利率は+0.3%で推移

本部コスト構造改革(上期決算説明会資料再掲)



セブン&アイHIDGS

不 採 算 店 <u>閉 店</u> 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

販管費前年比の推移

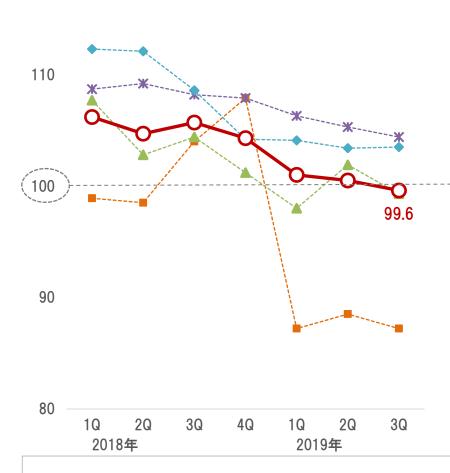
--◆--減価償却費 --─ 販管費計

120

(%)



= セブン&アイHLDGS



ナルギロ	前期差(億円)		十 大亚田
主な科目	30のみ	3Q累計	主な要因
広告宣伝費	▲ 20	▲60	販促効率化 (アプリ販促への移行)
人 件 費	▲1.2	▲ 1.5	構造改革推進 直営店の閉店
地代家賃	+19	+71	出店抑制 (18/11期差▲459店)
減価償却費	+6.2	+19	出店抑制
販管費計	▲ 5.5	+16	前年比100.4%に抑制

本部コスト構造改革に着手 ⇒ 30では販管費計が前年を下回る

アプリ販促の効果



= セブン&アイHLDGS

◆11月度アプリキャンペーン

内容	1店あたり配信数	利用率
1 セブンカフェ5杯購入で1杯無料	70.6枚	41.1%
無料 ② おにぎり10個購入で1個無料	25.7枚	35.7%
無料 ③ セブンプレミアムお茶5本購入で1本無料	15.4枚	40.0%
4 セブンプレミアム冷凍食品5個購入で惣菜100円引クーポン	13.4枚	12.6%
5 惣菜5個購入でセブンプレミアム冷凍食品100円引クーポン	7.9枚	11.4%

■アプリ会員数推移

10月比 +151万人 500 400 382 300 9月 10月 11月 12月(速報)

■11月度効果検証

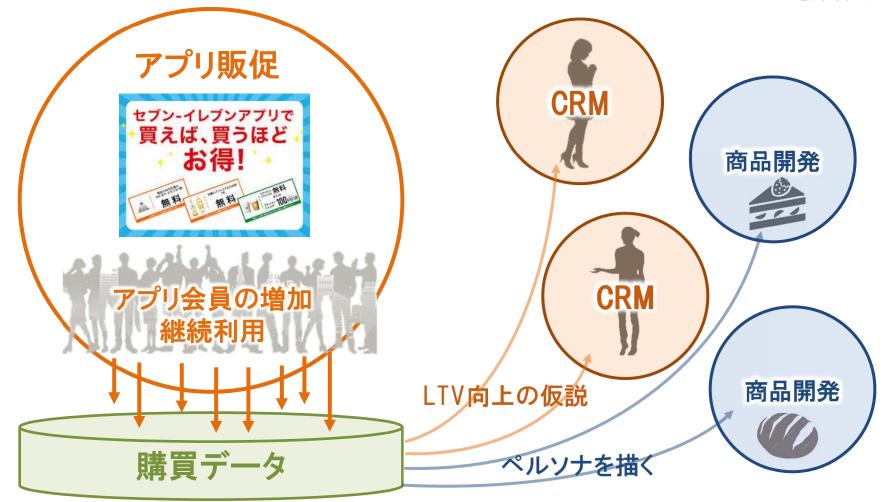
308万人	キャンペーン参加者			
+2,150円/日/店	果	効	Ŀ	売
+3.9人/日/店	果	効	数	客

効率的な販促施策により、コストを抑えながら加盟店売上・客数の伸長に寄与

販促のあり方



= セブン&アイHLDGS



一過性の値引き⇒アプリを基軸に長期間での購入総額を増やす販促

お客様ニーズの理解を深める⇒新商品開発・CRM戦略の推進

行動計画進捗



・セブン&アイHLDGS

深夜休業

19年11月末現在、約350店がテスト実施中19年12月1日現在、35店が契約時間変更

レジ接客研修の充実

9月~ 新人従業員研修の開始 ⇒ 11月末までに、約300回開催

加盟店との対話 促進

10月~ オーナー意見交換会の実施 ⇒ 19年12月~20年2月は2ェリア/月で開催

新レイアウト

19年11月末現在、約7,900店に導入 ⇒ 11月度売上押上げ効果:+13.3千円/日*

エ シ カ ル プロジェクト

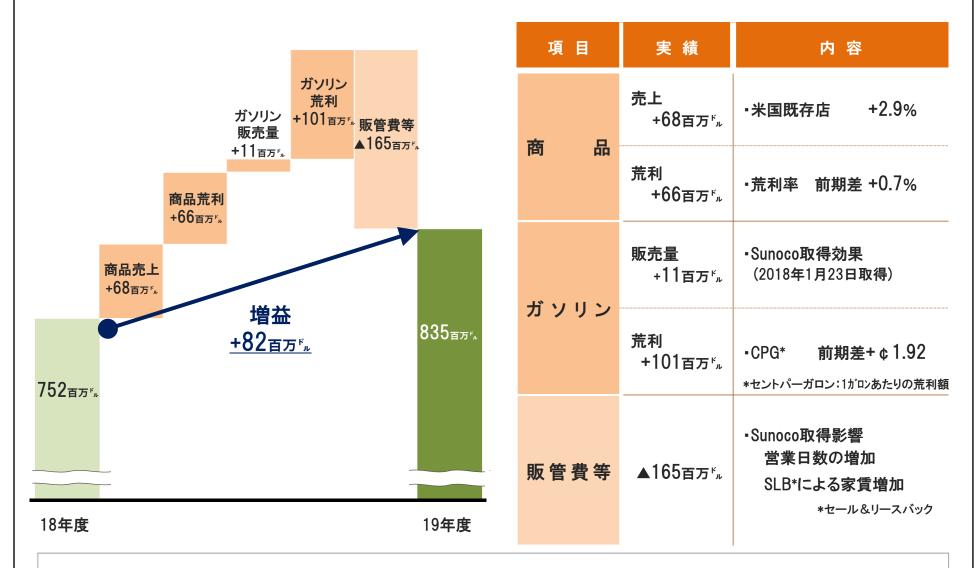
19年10月30日~ 北海道・四国4県でテスト実施 ⇒ 20年春の全店拡大を目指す

7-Eleven, Inc. SEI

営業利益増減要因



= セブン&アイHLDGS.



既存店売上・荒利率の伸長とガソリン収益の向上により82百万%の増益

米国既存店商品売上と荒利率の推移





	30累計実績	通期計画	主な要因
既存店商品売上	+2.9%	+2.3%	・フレッシュフード、PB「セブンセレクト」販売好調
**************************************	210 / 0		・アルコール、ノンアルコール飲料の伸長
			・フレッシュフード、PB「セブンセレクト」販売好調
商品荒利率	+0.7%	+0.5%	•7Rewards影響:+0.1%
			·Sunoco統合効果:+0.2%

わらべやとのフレッシュ・フードの取組み(ダラス地区)



セブン&アイHLDGS.

◆顧客ニーズへの対応(グラブ&ゴー)

顧客ニーズ

高品質

手軽なスナック・軽食

即食性

ホットフード(温かい食事)

グラブ&ゴー ホットケース



108.3





朝食



軽食



◆フレッシュ・フード前年比推移

-全米平均 -○-ダラス地区

110



■ダラス地区カテゴリー別販売状況

全米平均より高い伸び率で推移

10月度	販売金額降順	前年比				
1	ホットフード	121.5%				
2	フレッシュミール	229.0%				
3	ベーカリー	108.6%				
4	サンドイッチ	107.7%				
$\approx \approx$		$\approx \approx \approx$				
	合計	106.1%				
わらべやとの連携カテゴリーが牽引し、						

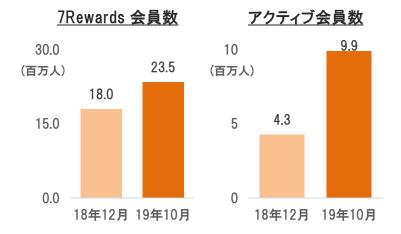
検証を継続し、ダラス地区で成功モデル確立⇒来期でのエリア拡大を目指す

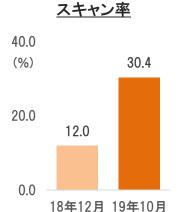
デジタル戦略



= セブン&アイHLDGS

◆7Rewards(ロイヤリティプログラム) KPI推移

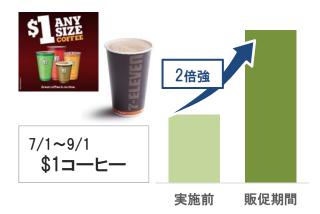




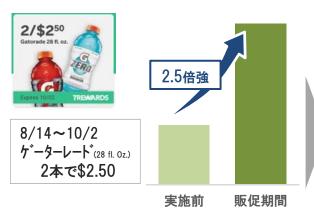
■7Rewardsの効果(3Q累計)

利用件数/日	200万件/日 (6ヶ月で2倍に)
売 上 効 果	+57.4 兆/日/店
客数効果	+6.5人/日/店

◆効果事例(会員限定販促)



期間利用件数: 2,000万件



期間利用件数: 270万件



購買行動の理解深化 ⇒CRM戦略の推進

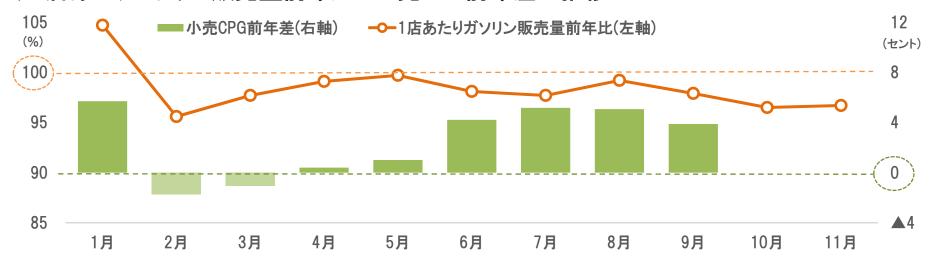
ガソリン荒利

2017年度

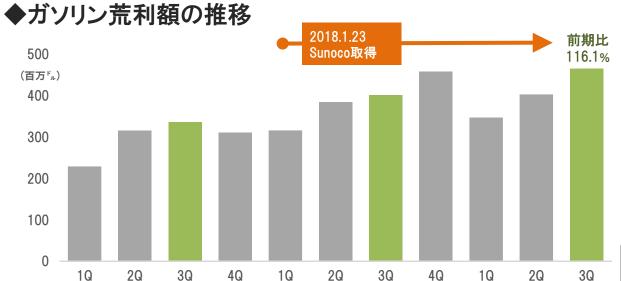


セブン&アイHLDGS.

◆1店あたりガソリン販売量前年比と小売CPG前年差の推移



2019年度



2018年度

30累計実績					
前	期	比	110.2%		
計	画	比	102.0%		

販売量のマイナスをCPGの伸長でカバーし、荒利額は安定成長

前年・計画ともに上回って推移

Sunoco 実績(2019年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 (Sur	SEI (Sunoco除き)		合計	
		前期差		前期差		前期差	
商品 (ドル)	5,041	+51	5,143	+143	5,132	+137	
ガソリン (ガロン)	4,928	▲162	3,431	▲ 48	3,775	▲ 54	

◆財務数値

(為替レート:\$1=¥109.12)

	Sunoco		SEI (Sur	ioco除き)	合計	
		前期比		前期比		前期比
営業利益 (百万ドル)	111	184.0%	723	104.6%	835	111.0%
営業利益 (億円)	122	182.9%	789	104.1%	911	110.5%
のれん償却費 (億円)	56*	99.4%	89	110.2%	146	105.8%
連結への貢献 (億円)	65	680.3%	699	103.4%	764	111.4%

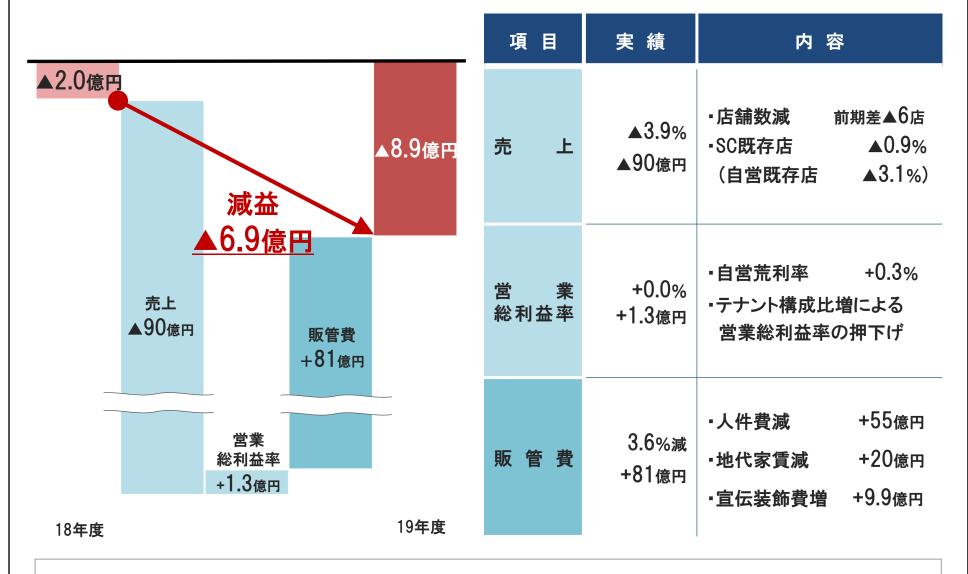
商品およびガソリン収益の向上等により大幅増益。通期計画達成へ順調に推移

イト—ヨ—力堂 |Y

営業利益増減要因



= セブン&アイHLDGS



販管費抑制も売上の苦戦により計画大幅未達

店舗政策(上期決算説明会資料再揭)



	店舗数	対応
継続可能店	103	SC化の推進 有カテナント誘致、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

店舗構造改革の進捗状況



・セブン&アイHLDGS

◆店舗構造改革・閉店の実施状況

	16年度	17年度	18年度	
店舗構造改革	7店	19店	23店	
閉店(16年~20年度に40店舗を計画)	15店	9店	6店	

19年度 30累計	総計*
24店	58店
5店	35店

18年度までに構造改革を実施した43店舗*により改装前比29億円の増益

*2期改装等の重複を除く

◆店舗構造改革の効果検証(19年10月までに実施した21店舗の改装前比)

(0/)	÷ 2	売場面和	責変化率	自営	SC計 客数	
(%)	店名	自営	テナント	坪当り売上		
1	青森店	92.9	150.0	124.3	131.2	
2	赤羽店	75.1	198.3	128.8	122.9	
3	昭島店	79.5	2,713.9*	118.4	115.3	
	• • •					
21,	店舗平均	91.6	115.9	106.8	107.4	

- 構造改革は計画通り進捗
- 改装店舗は坪効率、客数改善
- ・左記21店舗で1.2億円の増益

水平展開に向けた効果検証

*実施前はサービス系3テナントのみのため

成功事例の共通点

ライフスタイル売場の大胆な減積

大型テナントを上層階に誘致 ⇒集客力・買い回り向上

"食"をテーマにしたゾーニング フードコート+食物販テナント+自営食品売場

店舖構造改革事例(赤羽店)



セブン&アイHIDGS

課題			
衣料悪化			
食品改装遅れ	収益性の悪化		
競合出店·改装			

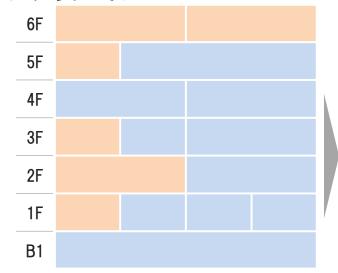
駅前・多層階店舗の新たなSCモデル構築へ

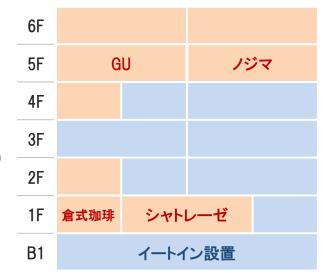
上層階をテナント化 ⇒ 自営坪効率向上

1F食物販(テナント)導入 ⇒ B1食品売場へ誘導

B1食品売場 ⇒ 簡便メニュー強化・イートイン設置

◆改装内容(19年3月オープン)





	売場	面積
	改装前差 ^(坪)	改装前比 (%)
ライフスタイル	▲826	70
専 門 店	▲ 29	20
食 品	+27	105
自営計	▲828	75
テナント	+880	198
S C 計	+52	101

◆成果(19年4月~11月)※SC計における改装前比

客 数	売 上	坪当り売上
122.9%	111.5%	110.1%

成功事例を他の駅前・多層階店舗へ水平展開

店舗構造改革事例(赤羽店)



= セブン&アイHLDGS.

食品売場・食物販を合わせたゾーニングとテナントによるファミリーファッション、生活雑貨の充実











26

事業構造改革推進に向けて



セブン&アイHLDGS

◆セブン&アイ・クリエイトリンク(SCL)社株式移管(2020年3月1日予定)

【目的】

事業構造改革の推進

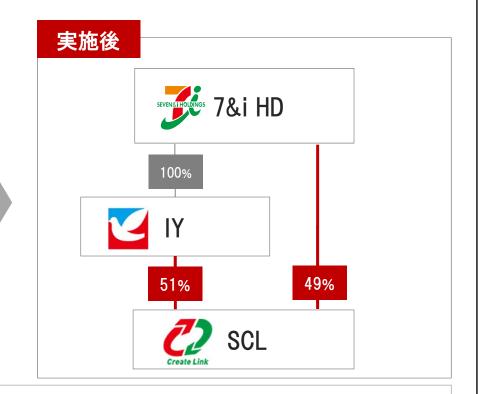
ライフスタイル事業の縮減・MD改廃

有カテナント誘致による館価値の向上



② 意思決定の迅速化





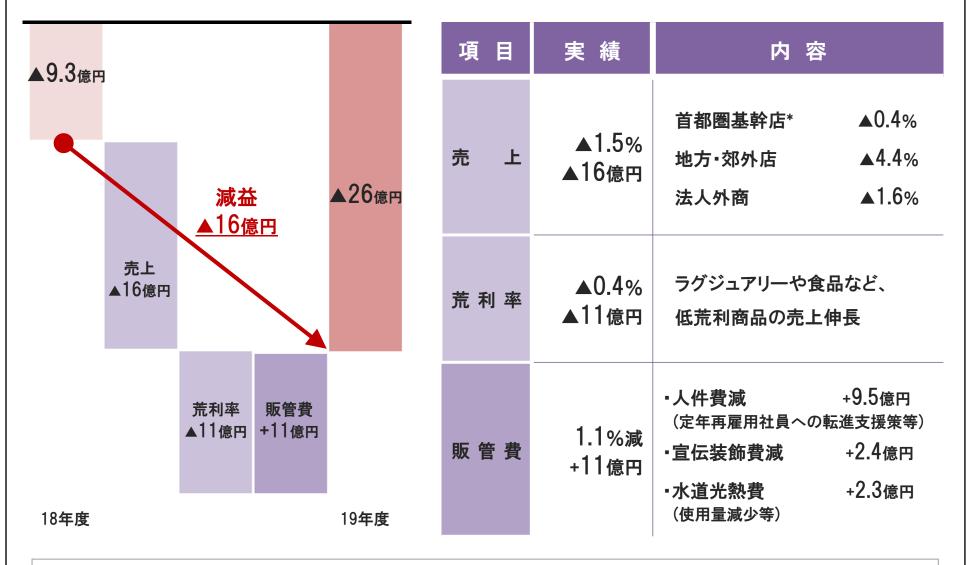
新しいコンテンツを開発・導入し、立地特性に合わせた商業施設へ再生

そごう・西武 SS

営業利益増減要因



= セブン&アイHLDGS.



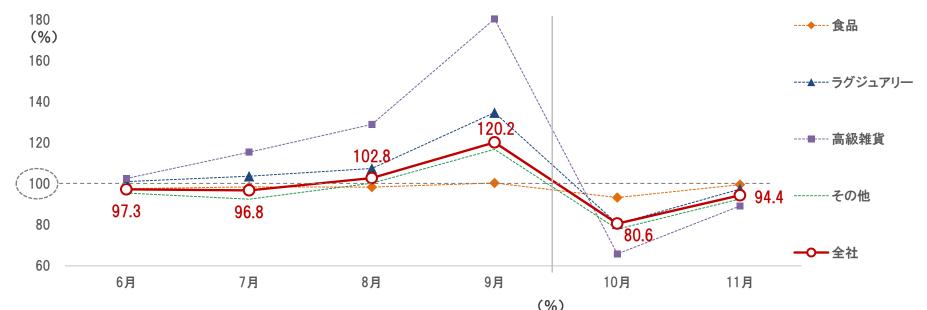
既存店売上・荒利率の悪化により大幅減益

消費税率引き上げの影響



= セブン&アイHLDGS.

◆消費増税前後の売上前年比推移(主要分類別)



						(707
		上期	10月	上期差	11月	上期差
全	社	99.0	80.6	▲18.4	94.4	▲ 4.6
食	品	99.3	93.3	▲ 6.0	99.6	+0.3
ラク [*] シ [*]	ュアリー	104.8	80.5	▲24.3	97.4	▲ 7.4
高級	* 雑 貨	108.3	65.8	▲ 42.5	89.2	▲19.1
2 0	り他	96.8	77.9	▲18.9	92.6	▲ 4.2
* 美術品	、宝飾品、	時計等		l l		Convright ((

11月以降も駆込み反動は残存 ⇒ターゲットを絞り反動軽減を目指す

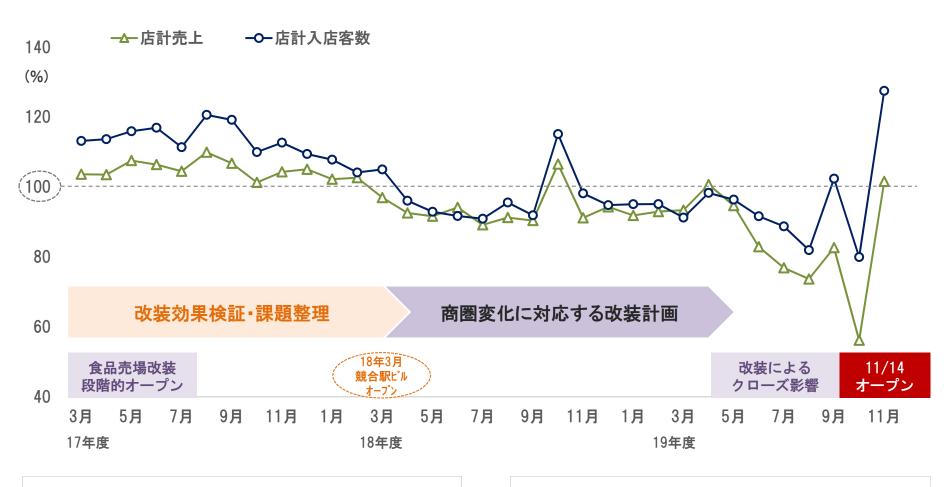
物産展、食品催事による集客強化

富裕層向けイベント開催

所沢店S.C.化への取組み(売上・客数前年比推移)



■ セブン&アイHLDGS



- ✓ 16年度から立地特性に合わせた店舗作りに着手
- ✓ 食品売場の拡大により集客力は向上
- ✓ 上層階への買い回り効果が課題

- ✓ PDCAを回し更なる館の魅力向上へ
- ✓ 集客力・回遊性・収益性の向上を目指す
 - ⇒ 更なる店舗改革を実施

所沢店S.C.化への取組み(業態転換)



セブン&アイHLDGS

◆改装のコンセプト

- -SC業態への転換 (テナント比率26%→75%)
- -PM運営により安定的な収益基盤を確立

すべきこと

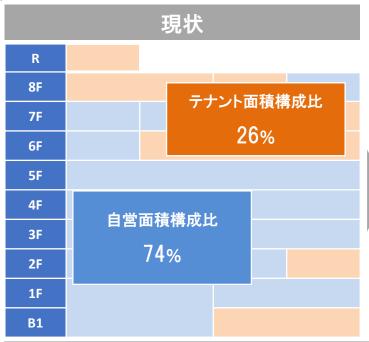
- ① 食品、化粧品の強みを活かす
- ② 魅力あるテナントによる集客拡大
- ③ 池袋店との連携(富裕層への対応)
- 4 オペレーション効率化(人員適正化等)

21年度	目標(1	8年度比)
------	------	------	---

客		数	151%
売		上	113%
人	員	数	▲ 72%

⇒安定的な利益確保

◆フロアイメージ



改装後(19年11月14日グランドオープン)

	以表後(19年11)	114ログ	フントオーノン)		
R					
8F	ユースシアタージャパン	(劇団) 他			
7F	ユザワヤ、ワンラブ(ペット	~) 他	テナント面積構成比		
6F	ビックカメラ		75%		
5F	GU、ABCマート、JINS、□	フト他	(+49%)		
4F	無印良品 他				
3F					
2F	自営面積構成比	ビューラ	ティーゾーン(コスメ+美と健康の施術ブランド他)		
1F	25%		フードホール(新規7店含む11店舗)		
B1	(▲49%)				

仕組み構築に向けた課題整理 ⇒ PM運営ノウハウの確立 ⇒ 基幹店に移植

所沢店S.C.化への取組み(業態転換)



= セブン&アイHLDGS.

百貨店の強みをそのままに、生活に欠かせない家電や生活雑貨、ビューティーコンテンツを充実



ユースシアタージャパン(劇団)



ビックカメラ



GU



ロフト



加圧ビューティーテラス





■ セブン&アイHLDGS

成長と分配の好循環

次期中期計画

現中期計画 2017~2019

2019年10月 上期決算発表

- •構造改革事業の方向性
- ・国内CVSの再成長に向けた基盤つくり
- ・海外CVSの成長戦略
- ・グループ戦略

2020年4月 本決算発表

次期中期経営計画の公表

- ・現中期計画の検証
- ・目指すべき方向性 ~グループ戦略の基本的な考え方~
- ・次期中期計画の概要/施策

グループシナジーを拡大し、成長と分配の好循環へ



セグメント別営業収益



= セブン&アイHLDGS.

中心·尼门、						平心·泥门、70	
	上期		3Q		3Q累計		
		前期比/差		前期比/差		前期比	前期差
連結営業収益	33,132	99.1 ▲ 303	16,623	96.2 ▲ 665	49,755	98.1	▲ 968
国内コンビニ	4,880	100.4 +18	2,456	102.8 +66	7,337	101.2	+84
海外コンビニ	13,646	100.5 +67	7,112	93.0 ▲ 537	20,758	97.8	▲ 470
スーパーストア	9,229	97.3 ▲ 255	4,432	96.8 ▲144	13,662	97.2	▲ 400
百 貨 店	2,833	99.1 ▲ 25	1,373	97.7 ▲ 32	4,206	98.6	▲ 57
金融関連	1,077	99.7 ▲3.2	551	100.8 +4.5	1,629	100.1	+1.3
専 門 店	1,717	94.0 ▲109	815	96.7 ▲ 27	2,533	94.9	▲137
そ の 他	120	104.5 +5.2	74	121.3 +13	194	110.4	+18
消去および全社	▲373	+0.0	▲193	- ▲ 7.4	▲ 566	-	▲ 7.4

セグメント別営業利益



= セブン&アイHLDGS.

	上期		9	3Q		2○田士	
	_		34		30累計		
		前期比/差		前期比/差		前期比	前期差
連結営業利益	2,051	102.8 +55	1,139	108.9 +93	3,190	104.9	+148
国内コンビニ	1,333	104.4 +55	667	113.9 +81	2,001	107.3	+136
海 外 コ ン ビ ニ	406	112.1 +44	358	110.6 +34	764	111.4	+78
スーパーストア	69	74.4 ▲24	9.1	199.8 +4.5	79	80.2	▲ 19
百 貨 店	▲ 6.1	- ▲ 7.1	▲13		▲19	_	▲ 15
金 融 関 連	271	95.6 ▲12	145	100.2 +0.2	417	97.1	▲12
專 門 店	40	107.1 +2.7	0.0	0.4 ▲15	40	75.8	▲ 13
そ の 他	7.9	59.8 ▲ 5.3	7.4	103.7 +0.2	15	75.1	▲ 5.0
消去および全社	▲ 72	- +1.9	▲35	- ▲ 3.4	▲108	-	▲1.5

主要事業会社の営業利益



= セブン&アイHLDGS.

				平位・応 1、70			
	上	期	3Q			30累計	
		前期比/差		前期比/差		前期比	前期差
セブン-イレブン・	1,324	103.9	660	114.0	1,984	107.0	+130
ジャパン	1,024	+49	000	+81	1,304	107.0	+130
7-Eleven, Inc.	504	111.8	406	108.9	911	110.5	+86
/-□levell, IIIG.	304	+53	400	+33	911	110.5	+00
ドルベース	458	110.4	376	111.7	835	111.0	+82
(百万ドル)	700	+43	070	+39	000		
/	F 0	27.3	. 4.4	-	. 0.0		
イトーヨーカ堂	5.0	▲13	▲14	+6.4	▲8.9	-	▲ 6.9
ヨークベニマル*	0.1	105.4	00	106.6	111	105.7	0
(ライフフーズ込み)	81	+4.2	29	+1.8	111	105.7	+6.0
		_		_			
そ ご う・西 武	▲10	▲ 7.8	▲15	▲ 8.9	▲26	-	▲ 16

^{*} 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11月末)



セブン&アイHLDGS.

単位:億円

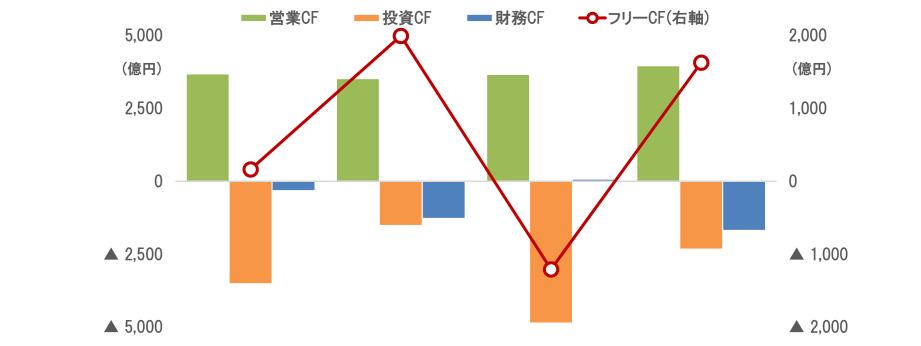
資産の部 (主要科目のみ)		2019/2	2019/11	前期末差	
ä	流動資産	23,264	24,836	+1,572	
	現金及び預金	13,145	13,039	▲106	
	7BK現金及び預け金	7,754	7,982	+227	
	ATM仮払金	956	1,502	+545	
Ē	固定資産	34,685	34,784	+99	
	有形固定資産	21,186	21,481	+294	
	建物及び構築物	9,540	9,796	+255	
	土地	7,516	7,465	▲ 50	
	無形固定資産	6,084	6,011	▲ 73	
	投資その他の資産	7,413	7,291	▲122	
4	操延資産	1.0	25	+24	
j	資産合計	57,950	59,646	+1,696	

負債・純資産の部 (主要科目のみ)		2019/2	2019/11	前期末差	
負債合計		31,225	32,765	+1,539	
流動負債		19,927	22,114	+2,186	
ı	支払手形及び買掛金	4,116	4,660	+544	
	短期借入金	1,431	1,272	▲159	
ı	1年内償還・返済予定の 社債及び長期借入金	1,566	2,057	+490	
ı	預り金	1,740	2,366	+625	
ı	銀行業における預金	5,883	6,223	+339	
	固定負債	11,298	10,650	▲647	
ı	社債	3,619	2,819	▲ 799	
	長期借入金	4,434	4,088	▲346	
純資産合計		26,724	26,881	+156	
負債∙純資産合計		57,950	59,646	+1,696	

連結キャツシュ・フロー計算書(第3四半期)







(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	3,672	3,510	3,652	3,952	+300
投資活動によるCF	▲3,512	▲1,520	▲ 4,862	▲2,328	+2,533
フリーCF	159	1,989	▲1,209	1,623	+2,833
財務活動によるCF	▲326	▲1,278	65	▲1,690	▲1,756
現金及び現金同等物 期末残高	11,206	12,813	11,821	13,006	+1,185

19年度セグメント別営業収益・営業利益計画



= セブン&アイHLDGS.

◆連結、セグメントともに計画は据え置き

		営業収益		営業利益			
			前期比	前期差		前期比	前期差
連	結	66,880	98.5	▲1,032	4,200	102.0	+84
国内コンビニエンス	スストア	9,722	101.8	+167	2,514	101.9	+46
海外コンビニエンス	スストア	27,400	97.1	▲810	1,027	111.3	+104
スーパース	トァ	18,692	98.2	▲333	261	123.3	+49
百貨	店	5,906	99.7	▲ 15	47	125.8	+9.6
金融関	連	2,210	102.8	+59	463	87.6	▲ 65
専門	店	3,490	98.2	▲ 64	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

19年度主要事業会社の計画



= セブン&アイHLDGS.

◆各事業会社ともに計画は据え置き

単位:億円、% [百万ドル、%]

	営業利益			既存店	商品荒利率
		前期比	前期差	売上伸び率	前期差
セブン-イレブン・ジャパン	2,500	102.0	+49	±0.0	+0.2
7-Eleven, Inc. [ドルベース]	1,226 [1,114]	110.4 [110.8]	+115 [+108]	+2.3	+0.5
イトーョーカ堂	65	138.1	+17	▲3.6	+0.3
ヨ 一 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	±0.0	±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 Convergebt (C) 2020 Sec

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。