

2020年度 決算説明資料

2020年10月9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



1 上期業績

TODAY'S

AGENDA

2 通期業績見通しの修正

3 グループの目指すべき姿



TODAY'S

AGENDA

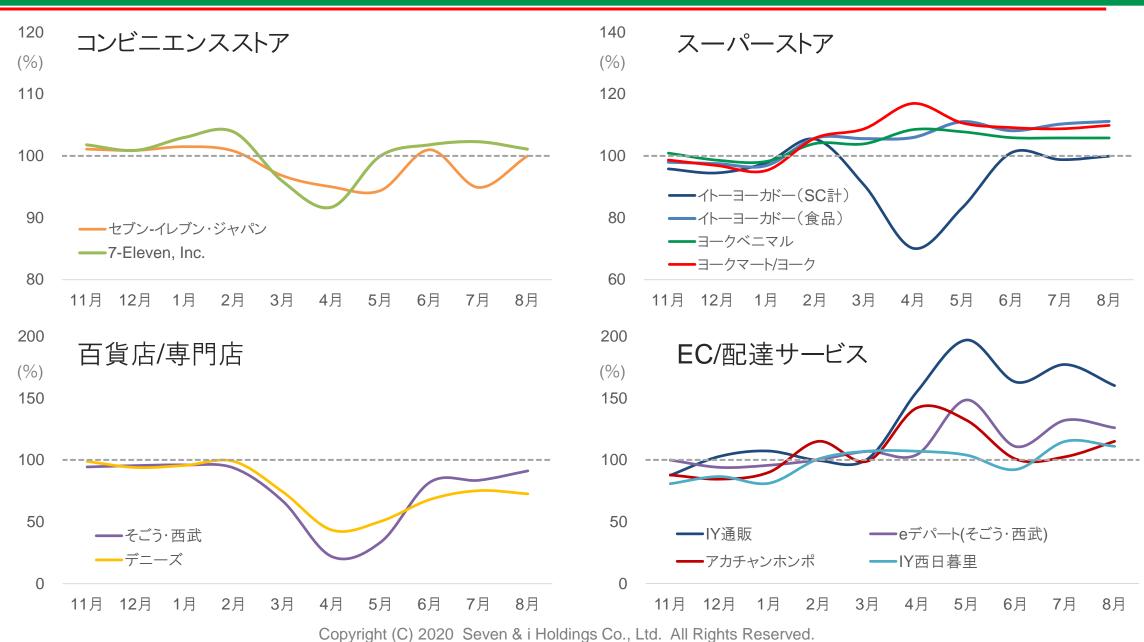
1 上期業績

2 通期業績見通しの修正

3 グループの目指すべき姿

既存店売上前年比推移





上期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

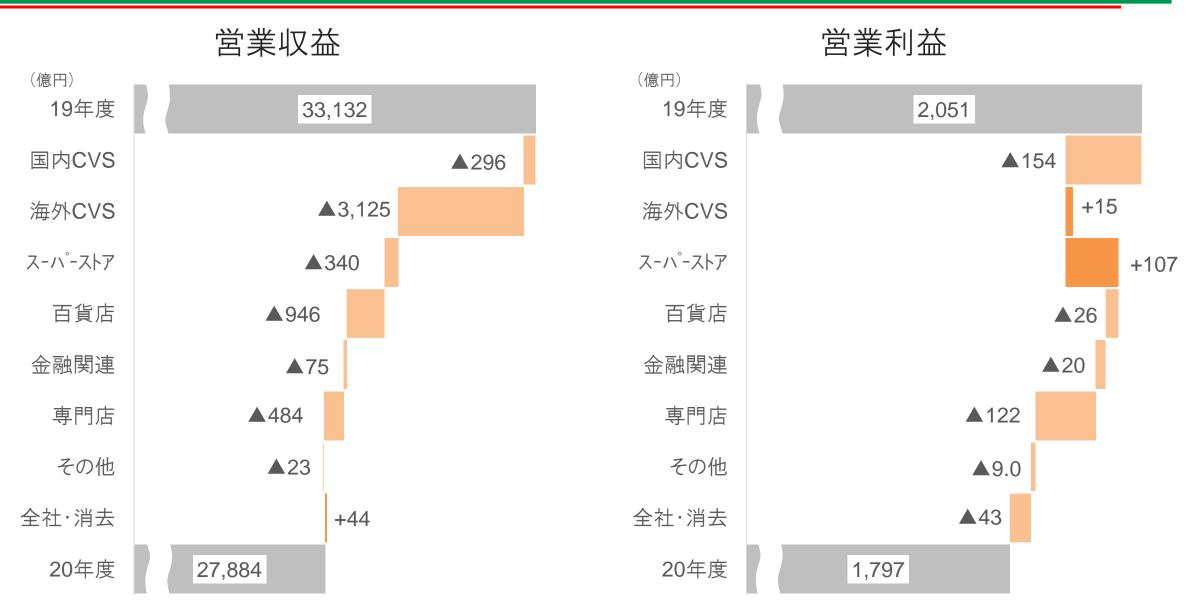
(億円、%)

	1Q		2Q		上期		
		前期比/差		前期比/差		前期比/差	計画比/差
グ ル ー プ 売 上*	26,607	91.9	27 604	89.0	54,211	90.4	99.8
グルーク売工	20,007	27 ,604 ▲ 2,341	▲3,422	54,211	▲ 5,763	▲128	
₩ Un)\	12 010	87.2	12.065	81.3	27 004	84.2	101.0
営 業 収 益	13,918	▲ 2,046	1 3,965 ▲ 2,046	▲3,201	27,884	▲ 5,248	+284
는 ** 11 }	712	79.0	1 002	94.4	1 707	87.6	109.6
営 業 利 益	713	▲189	1,083	▲ 64	1,797	▲253	+157
親会社株主に帰属する	139	26.8	505	100.1	725	65.5	129.5
四半期純利益	139	▲381	585	+0.3	725	▲381	+165
EBITDA	1 261	89.7	1 704	97.6	2.096	93.9	-
(営業利益+減価償却+のれん償却)	1,361	▲ 156	1 ,724 ▲ 156		3,086	▲ 199	-

^{*} 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 上期為替換算レート: U.S.\$1=108.23円 1元=15.38円 Copyright (C) 2020 Seven & i Holdings Co., Ltd. All Rights Reserved.

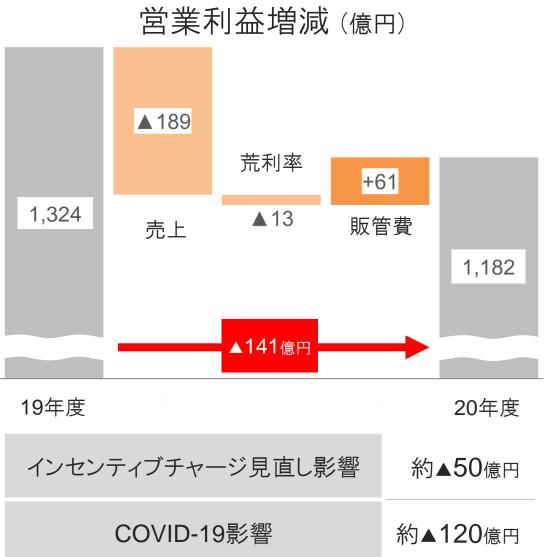
上期セグメント別前期増減



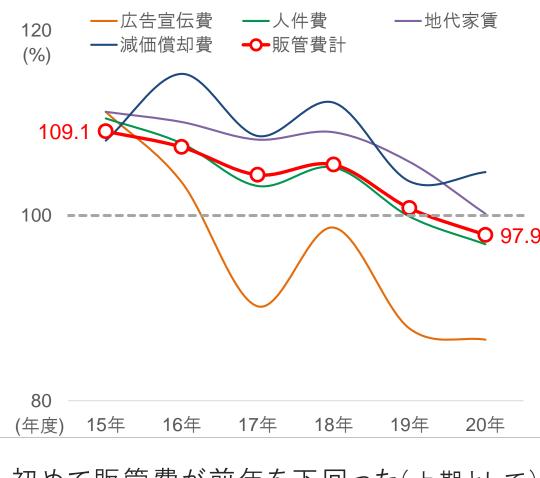








コスト構造改革(上期販管費推移)

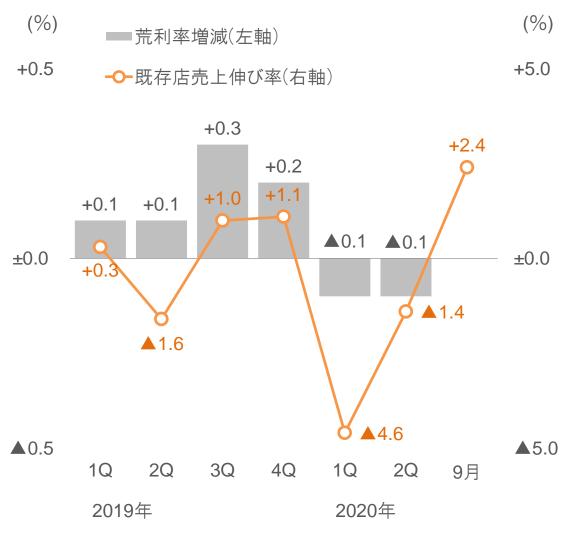


初めて販管費が前年を下回った(上期として)

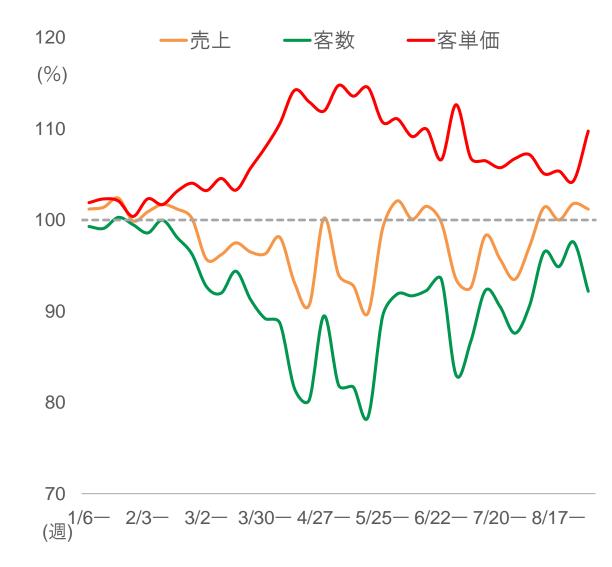
国内コンビニエンスストア事業 セブン-イレブン・ジャパン ②







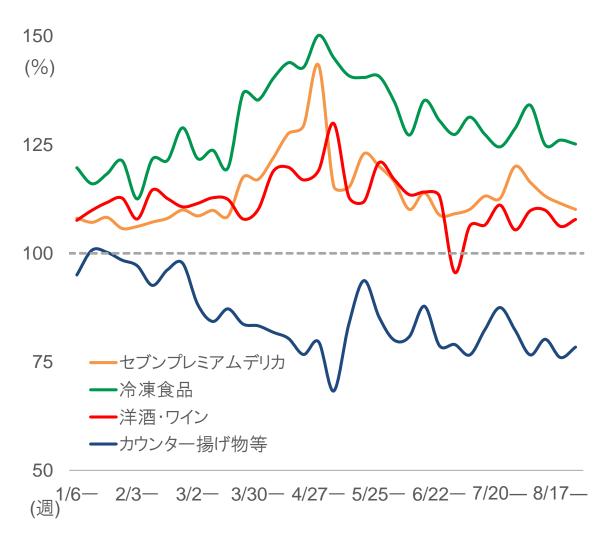
客単価の伸長



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



カテゴリー別売上



購買行動の変化

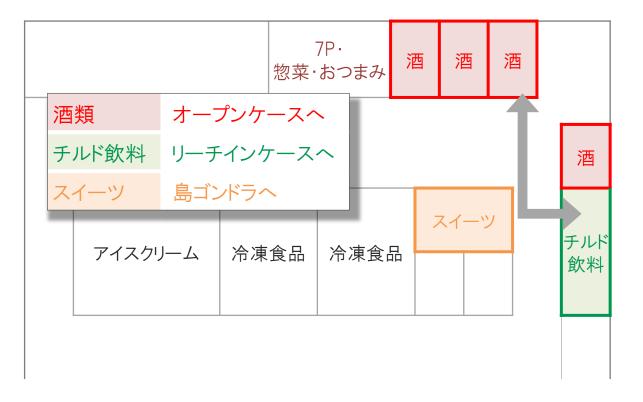
- ■販売金額前年差トップ10カテゴリー (8月度)
 - 1. デリカテッセン
 - 2. アイスクリーム
 - 3. 冷凍食品
 - 4. 健康・医療品 (マスク等)
 - 5. 麺類・その他
 - 6. タバコ
 - 7. 生活デイリー (野菜・加工肉等)
 - 8. 洋酒・ワイン・雑酒
 - 9. スイーツ
- 10. 玩具

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





2020年度版新レイアウト (酒拡大)



■導入店の状況(前年差の地区平均との差)

(単位:千円)	先行導入 (43店)	9/7週導入 (173店)
売上(タバコ除く)	+27.4	+15.6
オープンケースデイリー商品	+10.0	+7.2
酒類	+2.9	+1.6
スイーツ	+3.5	+1.4
生活デイリー(野菜・加工肉等)	+0.8	+0.5

導入加速

今期末までに8,000店へ酒拡大パターン導入

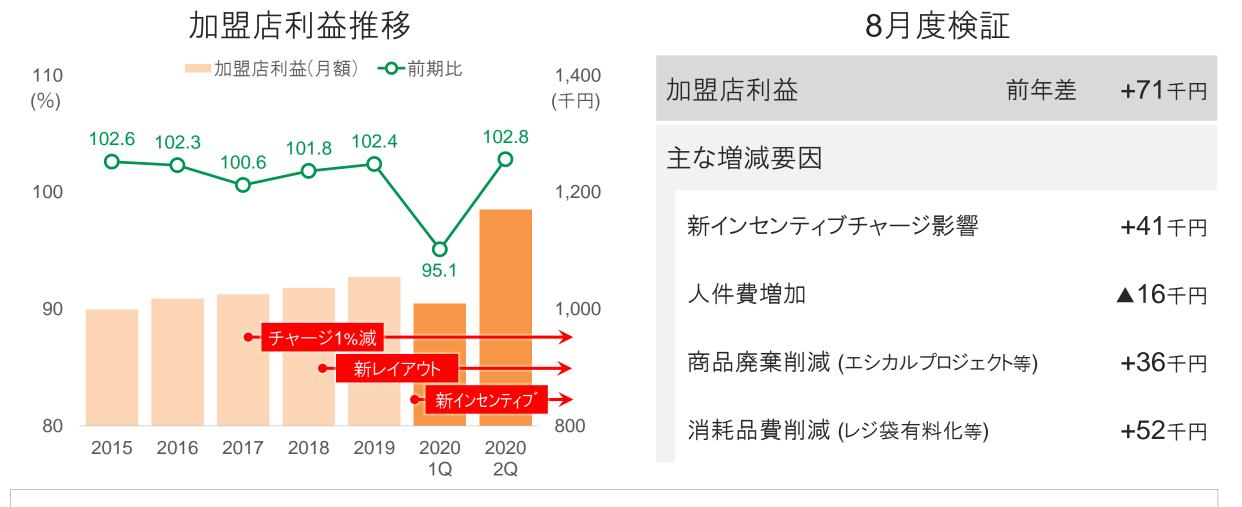


導入対象店全店へ拡大(21年度上期)

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







施策効果で加盟店利益は継続的に伸長。年間利益は直近5年で約70万円の増加

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

100

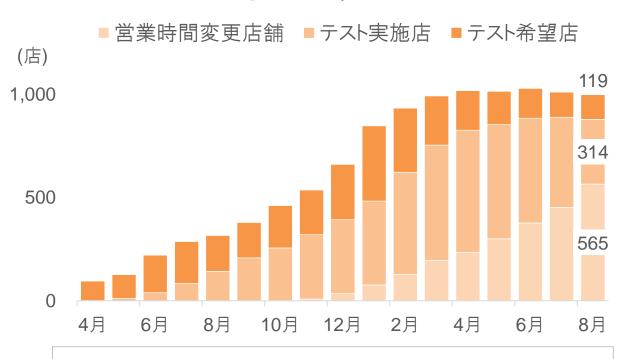




30,000



時短営業テスト



店舗数(希望店含む)は1,000店をピークに漸減

コミュニケーション強化、労働環境の変化、支援策等により加盟店のモチベーションは向上

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 ⑦





持続的成長に向けた施策

セミセルフレジ (お会計セルフレジ)



酒・タバコ等年齢確認商品の販売可能

⇒売上を落とさず省人化

9月~導入開始 ⇒ 21年度上期完了

新検品システム (単品⇒番重単位での検品)



検品時間:1日あたり30分 ⇒ 3分

誤納率 :0.01%未満

11月~九州、今年度中に全国展開へ

ネットコンビニ



先行実施店舗数:約300店(8月末時点)

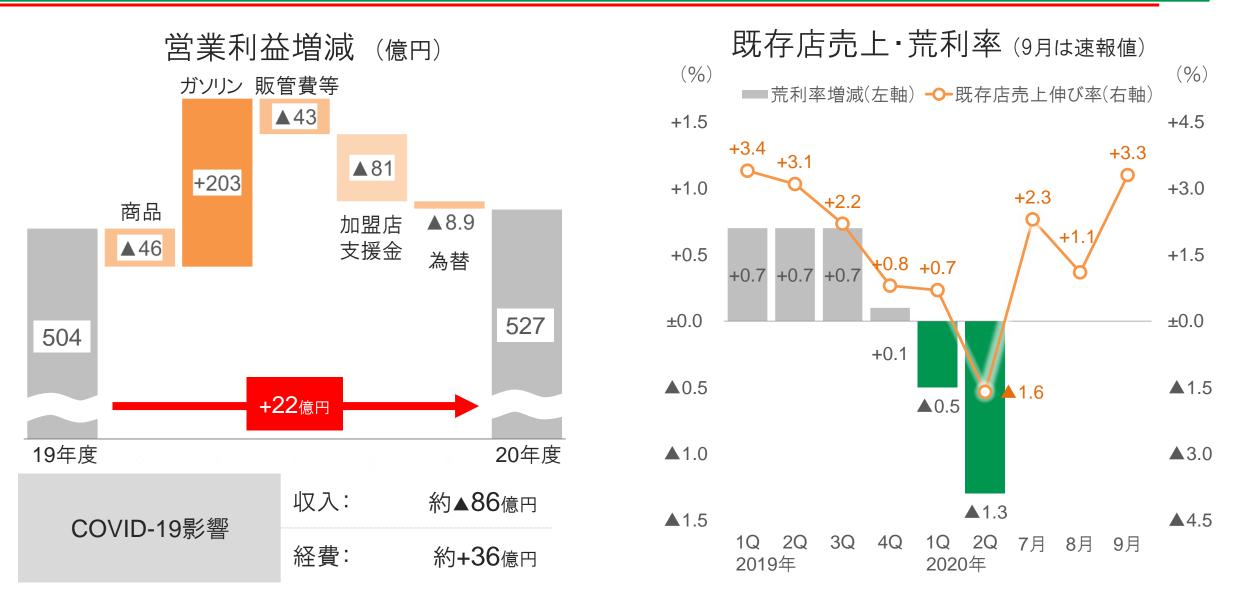
7月~東京でのテストを開始(約40店)

10月22日~リアルタイム在庫連携開始

DXによる省人化・省力化と新たな顧客体験の提供で更なる成長を目指す

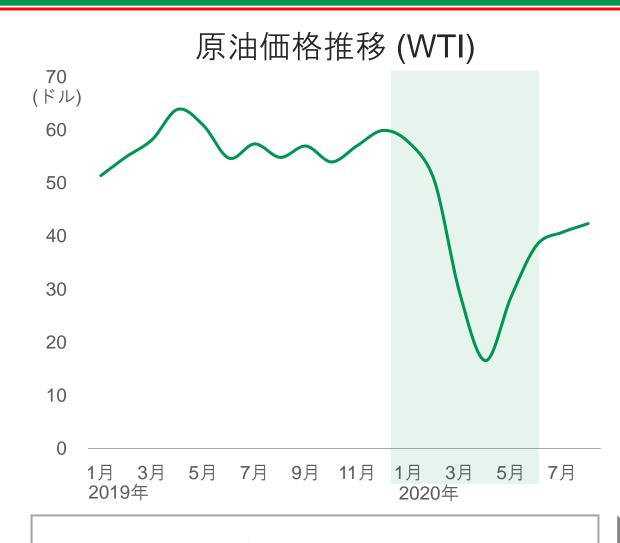
海外コンビニエンスストア事業 7-Eleven, Inc. ①

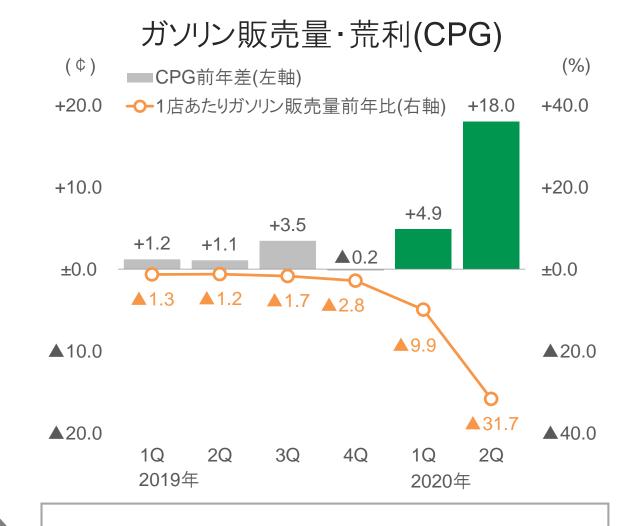




海外コンビニエンスストア事業 7-Eleven, Inc. ②





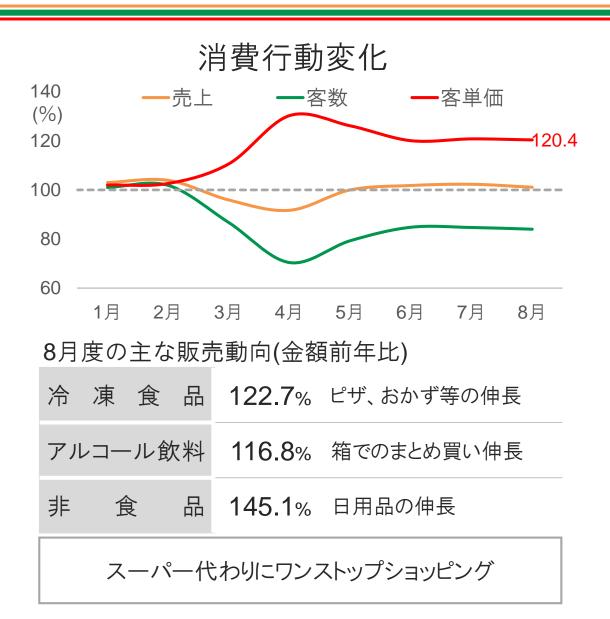


歴史的な原油安がCPGの大幅伸長を誘引

上期 ガソリン荒利: \$+184м (+24.6%)

海外コンビニエンスストア事業 7-Eleven, Inc. ③







海外コンビニエンスストア事業 7-Eleven, Inc. ④



Speedway: ステアリング・コミッティ他、各チームを組成 ⇒ 統合計画は順調に進捗

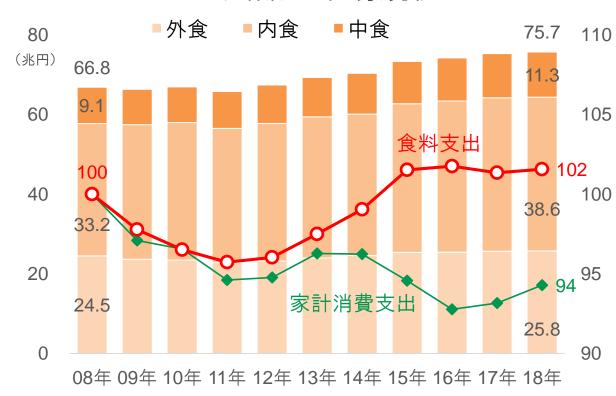


※全ての統合計画に関するチーム組織は、Speedwayおよび7-Eleven, Inc.両社の人員を含む。 全ての統合計画に関する行為は、米国の独占禁止法に準拠して実施される。

グループの食品戦略 ①



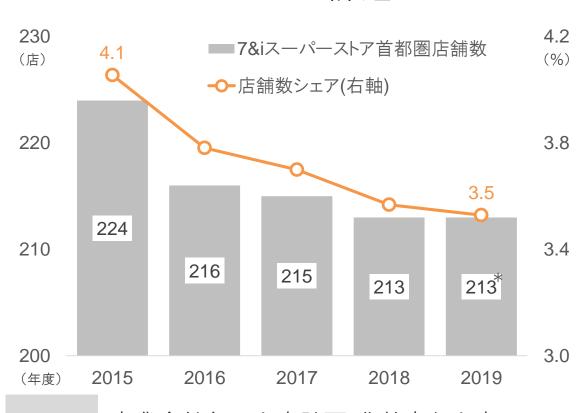
食品の市場規模



- 家計消費支出は減少も、食料支出は2011年以降増加
- 食品の市場規模も、10年間で約9兆円拡大

[出所]食品市場…食の安全·安心財団、日本惣菜協会、日本冷凍食品協会、 内閣府(国民経済計算)、日本たばご協会の各データより当社集計 家計支出…総務省(家計調査)

グループの課題



事業会社毎の出店計画(非効率な出店) 題

最適な店舗フォーマットが未整備

* フォーキャストの店舗を含む

[出所]全国スーパーマーケット協会

課

グループの食品戦略 ②

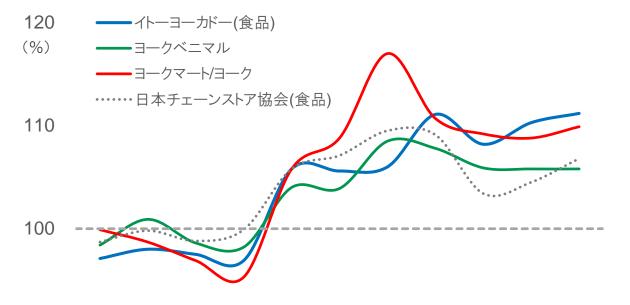


グループ食品売上規模

■ グループ国内売上の約60%が食品

90

- 首都圏スーパーストアの売上合計5,540億円(19年度)*
- 足元はチェーンストア協会の数値を上回って推移



首都圏食品マーケットの魅力

- 緩やかな人口減少と高齢者数の増加
- お客様の多様性 (年齢・経済性・ライフスタイルなど)
- 豊富な出店余地 (人口あたりの食品スーパーが少ない)

取組むべきこと

- ① 店舗フォーマット 商圏特性に応じた複数フォーマット
- - 共通インフラ活用「グループとしてあるべき供給体制の構築
- 商品提案力社会変化に対応した商品開発・売場

10月 11月 12月 1月 2月 3月 4月 5月 6月 7月 8月

コアコンピタンスにするための仕組みを構築

^{*}首都圏(1都3県)におけるイトーヨーカ堂食品売上高、ヨーク(旧ヨークマート)・シェルガーデン・フォーキャストの売上高合計値 [出所]日本チェーンストア協会 Copyright (C) 2020 Seven & i Holdings Co., Ltd. All Rights Reserved.

グループの食品戦略 ③



- ①商圏・立地に対応する4つのフォーマット
- 共通コンセプト:中食強化·新規MD
- 店舗フォーマットに対応した品揃え・価格帯の見直し

【標準型】

500~600坪

ライブ感 地域対応

モデル店: ちはら台店、小豆沢店

【価格対応型】500~600坪

価格訴求 生産性の向上

モデル店:川崎野川店、梅島店

【都市型】

300坪~

品揃えの幅見直し

モデル店:新宿富久店

【中·小型】

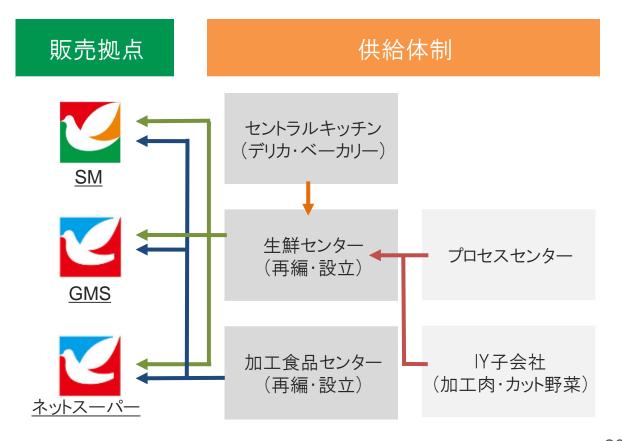
150~250坪

売場面積の最大化 売場・BRの効率化

モデル店:中町店、西馬込店

②共通インフラ活用

- グループインフラを共有し高効率な供給体制を構築
- DXによる共通システム・データの見える化



グループの食品戦略 ④



③魅力的な商品提案力

- "手作り""出来立て""簡便"商品の提供
- ライブ感のある売場作り(購買心理を刺激する売場)

商品開発



手作りサラダ



おさかな惣菜



ミールキット

売場展開

ライブ感演出



提案力の強化



今後の展望

■ フォーマット別モデル店の動向

フォーマ	オーマット 店名		20年8月	備考
標	準	小 豆 沢	140.1%	18年3月改装
価格対	广応	川崎野川	161.1%	19年10月価格対応導入
都	市	新宿富久	122.7%	20年6月改装
中・小	型	中 町	122.2%	19年7月改装
3	_	ク計	109.9%	

既存店の改装・首都圏での出店を加速

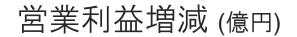
サプライチェーンの再編・共有・効率化を推進

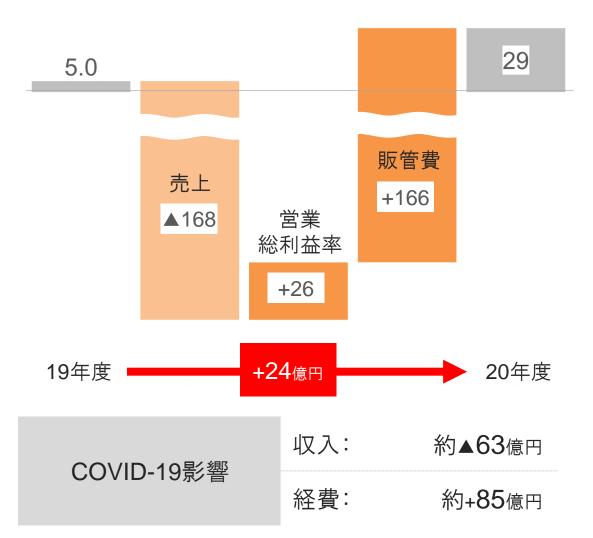
IY(食品)·SG*·YBとの連携による更なる経営効率改善

*シェルガーデン

スーパーストア事業 イトーヨーカ堂







構造改革店舗が増益を牽引

構造改革店舗	+28億円
食品館、ザ・プライス移管	+10億円
新店·閉店	▲1.9億円
その他店舗	▲12億円

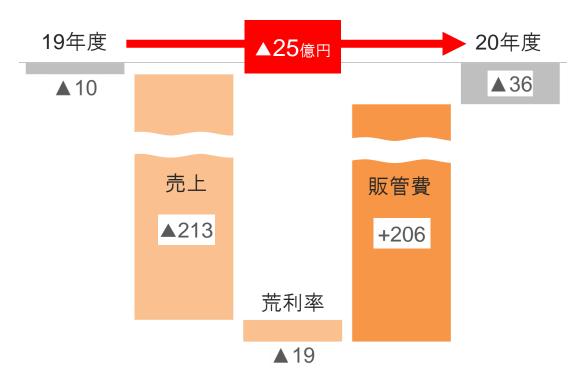
構造改革の遂行

食 品 館 ザ・プライス	6/1~ 20店をヨークへ移管完了
人員適正化	7/8~ 組織再編:本部人員適正化(約200人) グループ会社への出向、選択定年制導入
省人化施策	DXの取組みによる間接人件費削減

百貨店事業 そごう・西武



営業利益増減 (億円)



収入: 約▲219億円 COVID-19影響 経費: 約+196億円

店舗別·事業別営業利益増減要因

店舍	事業	▲36億円
	首都圏基幹店(5店)	▲43億円
	地方郊外店(4店)	▲2.2億円
	改装·閉店(6店)	+9.4億円
法人	人外商	+6.2億円

*コロナ特損振替後営業利益ベース

強みを活かす取り組み

富裕」	層 対	応	デジタル活用による新たな接客 お得意様サロン、高輪会(高質店外催事)
法 人	外	商	営業体制強化による取引先新規開拓



- TODAY'S

AGENDA

1 上期業績

2 通期業績見通しの修正

3 グループの目指すべき姿

2021年2月期連結業績見通し



単位:億円、%

— III 100 1 10 70									
	通期			下期					
修正額	前期比/差		修正額	前期比/差					
+80	92.8	111,300	+208	95.1	57,088	· · ·	プー売	ルー	グ
+ 00	▲8,676	111,300	T 200	▲2,913	57,000	;	ט ט ט	<i>/ / / / / / / / / /</i>	
+670	86.7	57 500	+385	89.2	20.705	益	収	業	営
+070	▲8,853	57,590	+300	▲3,605	29,705	1111	48	未	占
.100	80.1	2 400	. 22	73.1	1 600	益	壬山	\\\	営
+180	▲842	3,400	+22	▲ 588	1,602	盆	利	業	占
.110	78.0	2 260	A 00	70.2	1 507	益	壬山	常	∜∑
+140	▲ 918	3,260	▲22	▲ 638	1,507	盆	利	币	経
. 405	63.5	4 205	.40	61.4	050	する	上に帰属	会社株主	親:
+185	▲ 796	1,385	+19	▲ 415	659	益	純 利	期	当
						11	+ +	1/1-	4
+20.94	▲90.09	156.86	+2.23	▲ 47.09	74.72		あ 利 益 (1 当
						1 1 /	.1.7 TIT (\\ \alpha\\\\\\\\\\\\\\\\\\\\\\\\\\\\\\\\\\	

^{*}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=108.00円⇒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			- 小野 1、/0	
			前期比	前期差	修正額		前期比	前期差	修正額
連結		57,590	86.7	▲8,853	+670	3,400	80.1	▲842	+180
国内コンビニエンスス	ストア	9,280	95.5	▲ 432	-	2,394	93.3	▲172	-
海外コンビニエンスス	ストア	21,890	79.9	▲ 5,508	+890	899	88.1	▲121	+141
スーパース	トア	17,940	97.0	▲ 551	+130	251	117.8	+37	+63
百 貨	店	4,330	75.0	▲1,446	▲100	▲84	-	▲91	-
金 融 関	連	2,010	92.5	▲163	+50	445	83.0	▲91	+66
専 門	店	2,610	76.8	▲ 786	▲280	▲214	-	▲260	▲ 90
そ の	他	190	75.4	▲62	▲10	17	109.4	+1.4	-
消 去 及 び 全	社	▲ 660	-	+96	▲10	▲308	-	▲145	-

主要事業会社の業績見通し



単位:億円、% [百万ドル、%]

		営業	既存店	商品荒利率		
		前期比	前期差	修正額	売上伸び率	前期差
セブン - イレブン・ジャパン	2,400	94.5	▲139	-	▲1.0	±0.0
7-Eleven, Inc.	1,113	91.5	▲103	+141	+0.9	▲0.8
[ドルベース]	[1,040]	[93.2]	[A 75]	[+140]	+0.9	▲0.0
イトーョーカ堂	50	76.7	▲15	+20	▲5.5 (SC計)	▲0.2
ヨ ー ク ベ ニ マ ル (ライフフーズ込み)*	199	117.8	+30	+20	+3.2	+0.4
そごう・西武	▲ 88	-	▲89	-	▲22.6	▲1.1

^{*} 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=108.00円⇒107.00円 Copyright (C) 2020 Seven & i Holdings Co., Ltd. All Rights Reserved.



TODAY'S

AGENDA

1 上期業績

2 通期業績見通しの修正

3 グループの目指すべき姿

With/After コロナの経営方針(20年5月期決算説明資料再掲)



キーワード(価値観・行動等の変化)

安全·安心·健康	オンライン消費
テイクアウト・宅配	内食・家呑み志向
節約志向	カジュアル化
小商圏化	リモートワーク
ソ ー シャル ディスタンス	タッチレス (非接触)
ESG・ サステナビリティ	失業率上昇· 人手不足緩和

対応

「食」のバリューチェーン強靭化

首都圏食品戦略・ラストワンマイル

事業継続/成長機会

店舗戦略と成長領域の再考

人財の有効活用

「人」にしかできないこと / デジタル化

企業価値と社会価値の両立

目指すべき姿



次の『便利』の扉を開く

成長の柱となるCVS事業戦略

- ·国内CVS事業の再成長軌道への回帰
 - ・加盟店との関係性強化、生産性向上
 - ・品質の絶対的追求
 - ・新たな顧客体験の提供
- ·海外CVS事業の更なる成長
 - ·Speedwayとの統合シナジー発揮
 - ・グローバル展開の加速







いま求められる『食』への挑戦

食品強化·首都圏食品戦略

- ・首都圏スーパーマーケット連携強化
 - ・シェルガーデンとの連携
 - ·IY食品、YBとのインフラ共有
 - ·SEJとの連携 (BOPIS等)











豊かな『生活拠点』の創出

大型商業拠点戦略

- ・プロパティマネジメントの推進
- ・ワンストップショッピングの魅力最大化
- ・プレミアムニーズ、地域ニーズ対応













お客様との『接点』拡大

- ・ラストワンマイル機能の拡充
- ·7iDを核にしたグループCRM推進





DX·金融戦略





- ・金融事業の強化
- ・テクノロジーの活用による生産性向上

CVS事業を軸に「食」の利便性を提供する「暮らしになくてはならない」グローバル企業を目指す

Appendix - 補足資料 -

セグメント別営業収益・営業利益(上期)



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	27,884	84.2	▲ 5,248	1,797	87.6	▲253
国内コンビニエンスストア	4,584	93.9	▲296	1,179	88.5	▲ 154
海外コンビニエンスストア	10,521	77.1	▲3,125	422	103.8	+15
スーパーストア	8,888	96.3	▲340	177	254.0	+107
百 貨 店	1,887	66.6	▲946	▲32	-	▲26
金融関連	1,002	93.0	▲ 75	250	92.3	▲20
専 門 店	1,233	71.8	▲ 484	▲81	-	▲122
そ の 他	96	80.1	▲23	▲1.0	-	▲9.0
消 去 及 び 全 社	▲328	-	+44	▲116	-	▲ 43

主要事業会社営業利益(上期)



単位:億円、% [百万ドル、%]

	営業利益		COVID-19	COVID-19影響除〈推計值			
		前期比	前期差	影響		前期比	前期差
セブン - イレブン・ジ ヤ パ ン	1,182	89.3	▲ 141	約▲120	1,302	98.4	▲21
7-Eleven, Inc.	527	104.4	+22	約▲51	577	114.4	+72
[ドルベース]	[486]	[106.1]	[+28]	[約▲47]	[533]	[116.3]	[+74]
イトーヨーカ堂	29	588.4	+24	約+22	7.4	147.7	+2.4
ヨークベニマル (ライフフーズ込み)*	130	160.0	+49	約+58	72	88.8	▲9.2
そごう・西武	▲ 36	-	▲ 25	約▲23	▲12	-	▲1.8

^{*} 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

主要事業会社営業利益(四半期別)



単位:億円、% [百万ドル、%]

	1Q		2Q		上期	
		前期比/差		前期比/差		前期比/差
セブン - イレブン・	522	86.7	660	91.4	1,182	89.3
ジャパン	522	▲ 79		▲61	1,102	▲141
7-Eleven, Inc.	165	93.1	361	110.6	507	104.4
[円ベース]	103	▲12	301	+34	527	+22
7-Eleven, Inc.	152	94.2	334	112.6	486	106.1
[ドルベース]	132	▲9.3		+37		+28
イトーョーカ堂	11	304.9	18	1439.8	29	588.4
	11	+7.7	10	+16	29	+24
ヨークベニマル	70	166.1	Γ0	153.1	400	160.0
(ライフフーズ込み)*	72	+28	58	+20	130	+49
	4.40	-	4.00	-	4.00	-
そごう・西武	▲ 12	▲8.7	▲23	▲ 16	▲36	▲ 25

^{*} 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) 2020 Seven & i Holdings Co., Ltd. All Rights Reserved.

主要事業会社既存店売上伸び率、荒利率(四半期別)



単位:%

	1Q		2Q		上期	
	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・	▲ 4.6	32.0	▲ 1.4	31.8	▲ 3.0	31.9
ジャパン	4.0	▲0.1	A 1.4	▲0.1	A 3.0	▲0.1
7 Eloyon Inc	-Eleven, Inc. +0.7 ▲0.5	▲ 1.6	33.8	A 0 5	34.0	
7-Eleven, Inc.		▲0.5	A 1.0	▲1.3	▲0.5	▲1.0
イトーョーカ堂	▲18.3 (SC計)	29.4	▲0.1	29.8	▲9.4 (SC計)	29.6
		▲0.4	(SC計)	▲0.4		▲0.4
ヨークベニマル	.6.7	26.3	+5.8	26.4	.6.2	26.4
(ライフフーズ込み)*	+6.7	+0.4		+0.3	+6.3	+0.4
そごう・西武	▲ 54.0	22.0	. 40.0	22.9	. 00 0	22.6
		▲2.5	▲ 13.9	▲1.0	▲33.8	▲1.6

^{*} 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) 2020 Seven & i Holdings Co., Ltd. All Rights Reserved.

特別損失(上期)



COVID-19の影響により、特別損失は大幅増

単位:億円

		40/5	00 F F			
		19年度	20年度	前期差	主な要因	
特 ————————————————————————————————————	別損失合計	299	615	+315	主にCOVID-19による損失	
	固定資産廃棄損	64	44	▲20	COVID-19による改装の遅れ等	
洞	咸 損 損 失	104	109	+4.5	FOC*(+14): 首都圏食品戦略に伴う事業再編 7FS(+10)、IY(▲23)	
再	事業構造改革費用	26	54	+27	IY(+26): 閉店、人事政策	
	新型コロナウイルス 感染症による損失	-	353	+353	SEJ(62) 加盟店支援金(46)、感染対策費用(12)等 SEI(52) 感染対策費用(32)、従業員手当等(16)等 IY(70) 固定費振替(65)、従業員手当(2.6)等 SS(101) 固定費振替(98)、感染対策費用(2.4)等 その他 YB(6.6)、7FS(12)、ロフト(16)、AH(5.3)	

*FOC:フォーキャスト

連結要約貸借対照表(2020年8月末)



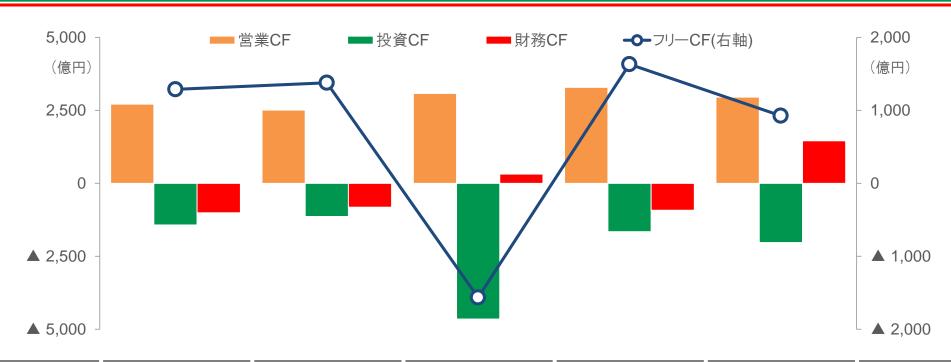
単位:億円

資産の部 (主要科目のみ)	2020/2	2020/8	前期末差
流動資産	24,719	26,223	+1,504
現金及び預金	13,577	15,153	+1,576
7BK現金及び預け金	8,462	8,738	+275
有価証券	-	800	+800
受取手形及び売掛金	3,519	3,437	▲81
ATM仮払金	1,530	814	▲ 716
固定資産	35,225	35,598	+373
有形固定資産	21,833	21,787	▲46
建物及び構築物	9,923	9,925	+2.1
土地	7,469	7,567	+98
無形固定資産	6,088	6,570	+482
投資その他の資産	7,302	7,240	▲62
繰延資産	24	21	▲2.6
資産合計	59,968	61,844	+1,875

負債・純資産の部 (主要科目のみ)	2020/2	2020/8	前期末差	
負債合計	32,396	34,115	+1,718	
流動負債	21,571	23,030	+1,458	
支払手形及び買掛金	4,107	4,397	+289	
短期借入金	1,294	3,440	+2,146	
1年内償還予定の社債	800	-	▲800	
1年内返済予定の 長期借入金	884	1,045	+161	
預り金	2,284	2,085	▲199	
ATM仮受金	742	442	▲299	
銀行業における預金	6,550	6,962	+412	
固定負債	10,824	11,085	+260	
社債	2,819	2,819	+0.0	
長期借入金	4,031	4,356	+324	
純資産合計	27,572	27,728	+156	
負債·純資産合計	59,968	61,844	+1,875	

連結キャツシュ・フロー計算書(上期)





(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	2,713	2,514	3,084	3,290	2,955	▲335
投資活動によるCF	▲1,423	▲1,135	▲ 4,649	▲1,657	▲2,027	▲370
フリーCF	1,289	1,378	▲ 1,565	1,633	927	▲ 705
財務活動によるCF	▲1,010	▲819	316	▲919	1,456	+2,376
現金及び現金同等物 期末残高	11,668	12,645	11,691	13,797	15,915	+2,117

暮らしとともに 一 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。