



株式会社セブン&アイ・ホールディングス
2015年2月期 第3四半期決算説明会

2015年1月9日

株式会社セブン&アイ・ホールディングス

2015年2月期 第3四半期 業績説明

連結決算概要

●営業収益、営業利益は過去最高を更新

	15年2月期 第3四半期		
	金額	前期比	前期増減
グループ売上*	76,487億円	106.5%	+4,670億円
営業収益	45,017億円	107.5%	+3,151億円
営業利益 (のれん償却前)	2,494億円 (2,635億円)	100.1% (100.2%)	+3億円 (+5億円)
当期純利益	1,273億円	99.4%	▲7億円

PL為替換算レート:U.S.\$1=102.93円(前年差:6.10円 円安)

*グループ売上:セブン-イレブン・ジャパン及び7-Eleven, Inc.におけるチェーン全店売上を含めた数値

事業セグメント別営業利益

●主にコンビニエンスストア事業と金融関連事業により増益を達成

	15年2月期 第3四半期		
	金額	前期比	前期増減
連結営業利益 (のれん償却前)	2,494億円 (2,635億円)	100.1% (100.2%)	+3億円 (+5億円)
コンビニエンスストア	2,096億円	106.1%	+120億円
スーパーストア	94億円	55.4%	▲76億円
百貨店 (のれん償却前)	▲17億円 (22億円)	— (97.9%)	▲0.4億円 (▲0.4億円)
フードサービス	▲3億円	—	▲6億円
金融関連	369億円	107.3%	+25億円
通信販売	▲52億円	—	▲52億円
その他	28億円	138.3%	+7億円

主要事業会社の営業利益

●セブン-イレブン・ジャパンと7-Eleven, Inc.は過去最高益を更新

	15年2月期 第3四半期				増減の主な要因
	金額	前期比	前期増減	既存店伸び率	
セブン-イレブン・ジャパン	1,700億円	103.8%	+62億円	+2.4%	既存店売上伸長と荒利率改善
7-Eleven, Inc.	439億円	114.0%	+54億円	+2.3%	既存店売上伸長
イトーヨーカ堂	▲25億円	—	▲62億円	▲4.4%	既存店売上のマイナスと衣料品の荒利率悪化
ヨークベニマル (ライフフーズ込み) ^{*1}	119億円	101.3%	+1億円	+0.4% ^{*2}	既存店売上伸長とライフフーズの好調
そごう・西武	11億円	86.9%	▲1億円	+0.2%	高荒利の衣料品売上のマイナス

*1 ライフフーズはヨークベニマルの店舗において惣菜を製造・販売している子会社

*2 既存店伸び率はヨークベニマル単体の数値

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

連結業績計画

●当初計画は連結、セグメントとも据え置き 行為を徹底し達成を目指す

	通期計画	
	金額	前期比
グループ売上	102,000億円	106.3%
営業収益	61,300億円	108.8%
営業利益 (のれん償却前)	3,560億円 (3,760億円)	104.8% (104.9%)
当期純利益	1,840億円	104.7%

PL為替換算レート:14年度予想 U.S.\$1=102.00円(前年差:4.27円 円安)

本日本話させていたたく内容

①経営課題と事業会社戦略

②グループ戦略

経営課題と対応策 ～消費飽和=成熟消費への対応～

物価が上昇し、実質所得が上がらない厳しい経営環境が継続

「消費者心理の変化」による、お客様行動への対応

業態の垣根を越えた、「企業間競争の時代」への対応

独自性による差別化

単品管理に基づく、自主MD、地域MD開発の強化

接客サービスを伴った価値伝達の強化

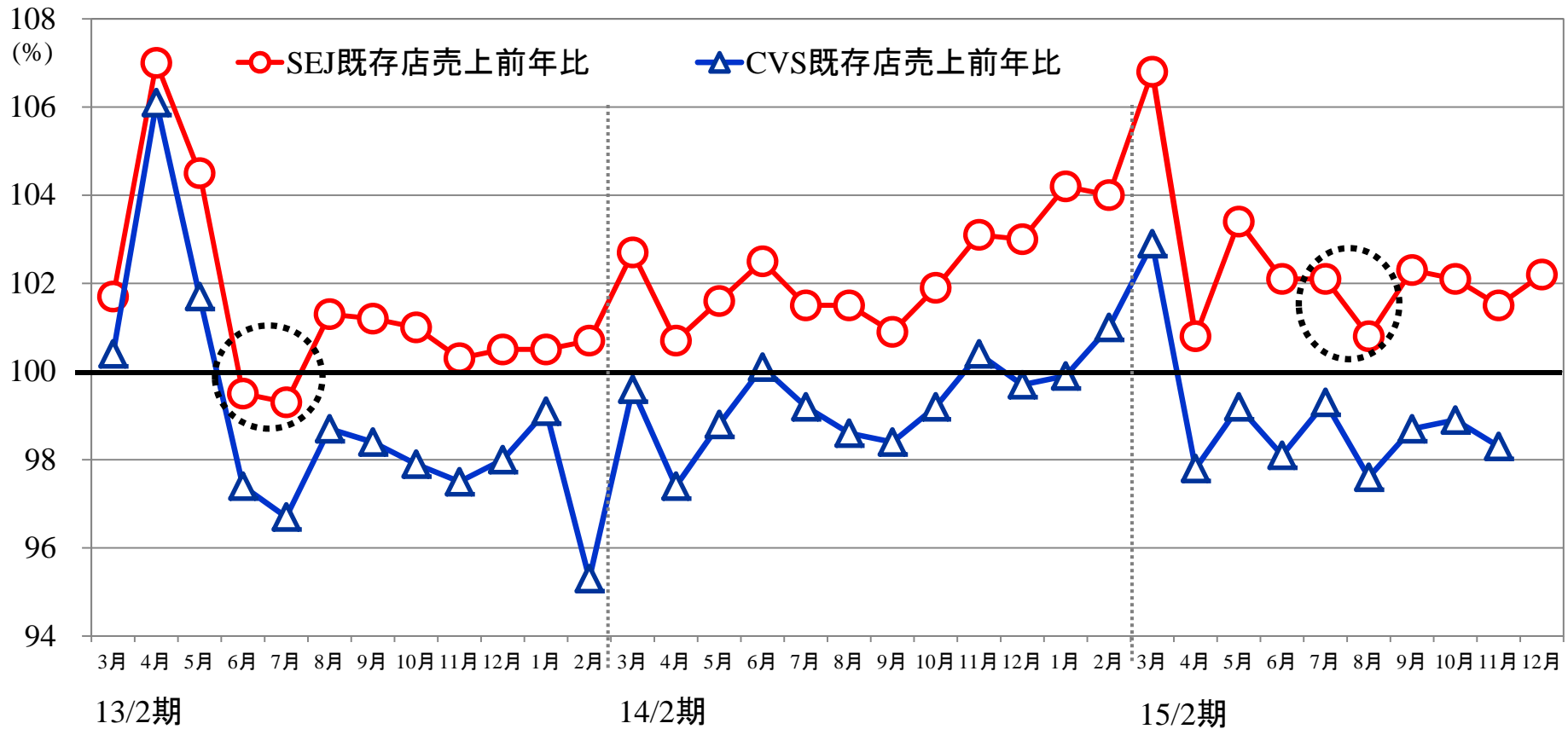
「第2の創業」に向けたオムニチャネル戦略の推進

セブン-イレブン・ジャパン(SEJ)とCVS全体の既存店売上前年比推移

●SEJ: 12月時点で29ヶ月連続プラス

2012年夏 前年割れ:
11年猛暑反動・遅い梅雨明け

2014年夏 2012年と同じ条件
前年超え = **商品開発・品揃の進化** =



(注)SEJの既存店売上前年比は、14/2期より新基準で開示

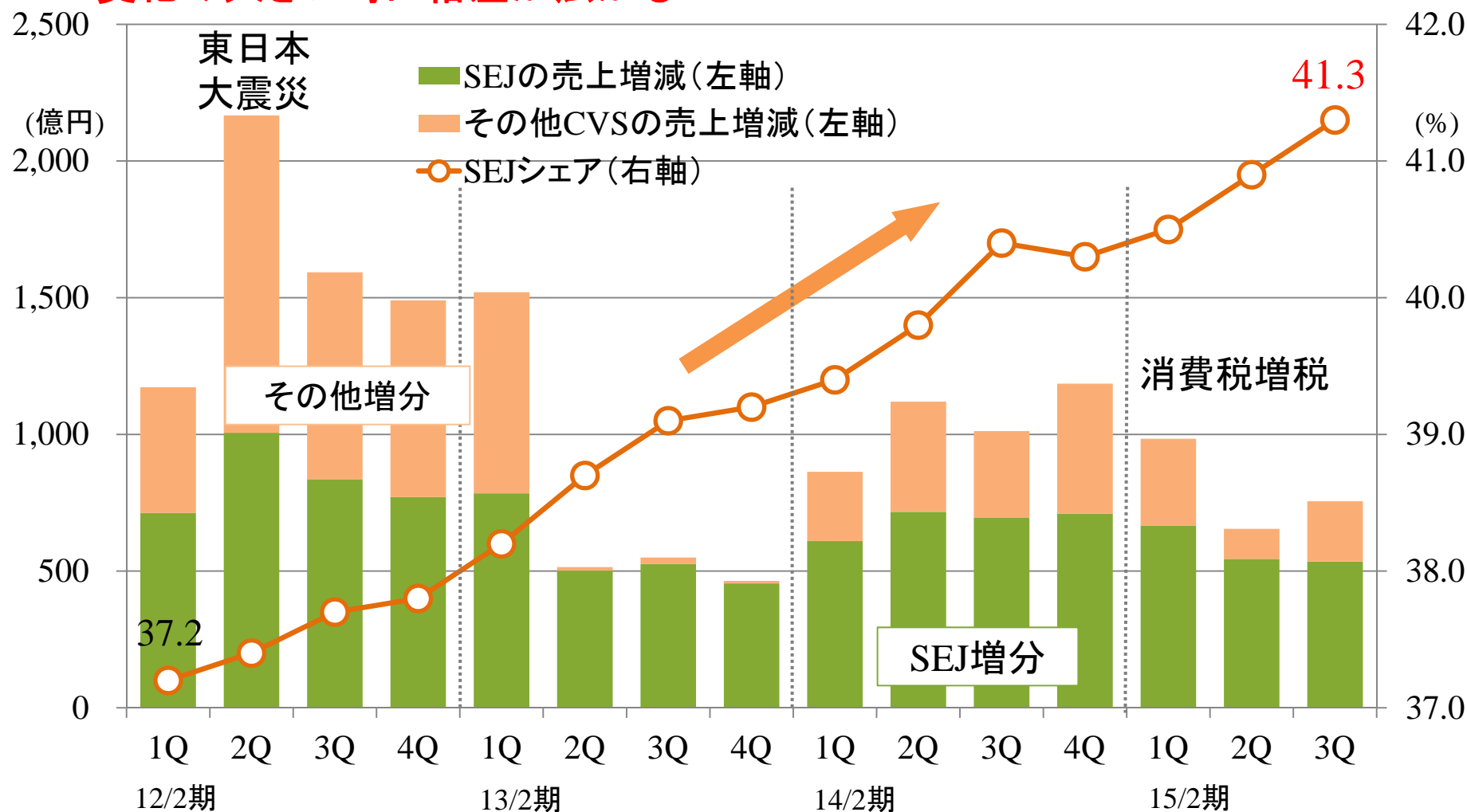
(出典)JFAコンビニエンスストア統計調査月報

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

SEJ: 四半期別売上シェアと売上増減の推移

● 四半期別のSEJ売上シェアとCVS売上増減推移(日本フランチャイズチェーン協会)

⇒ 変化の大きい時に格差が広がる



(出典)JFAコンビニエンスストア統計調査月報

SEJ: 既存店売上の伸長は「マーケット創造」

すべては「近くて便利」の実現のため

チルドケースを増設し、陳列スペースを10年度比で約30%増加(中食を強化)
⇒デリカテッセンを中心に、デイリー商品売上が55ヶ月連続前年超(14年11月時点)

セブンカフェを開発、足元20%超の成長、今期7億杯超の販売が視野に

●14年度下期以降の戦略

圧倒的価値を追求した新しい商品の積極的展開

新しいマーケットを創造したカフェを中心とした食の提案

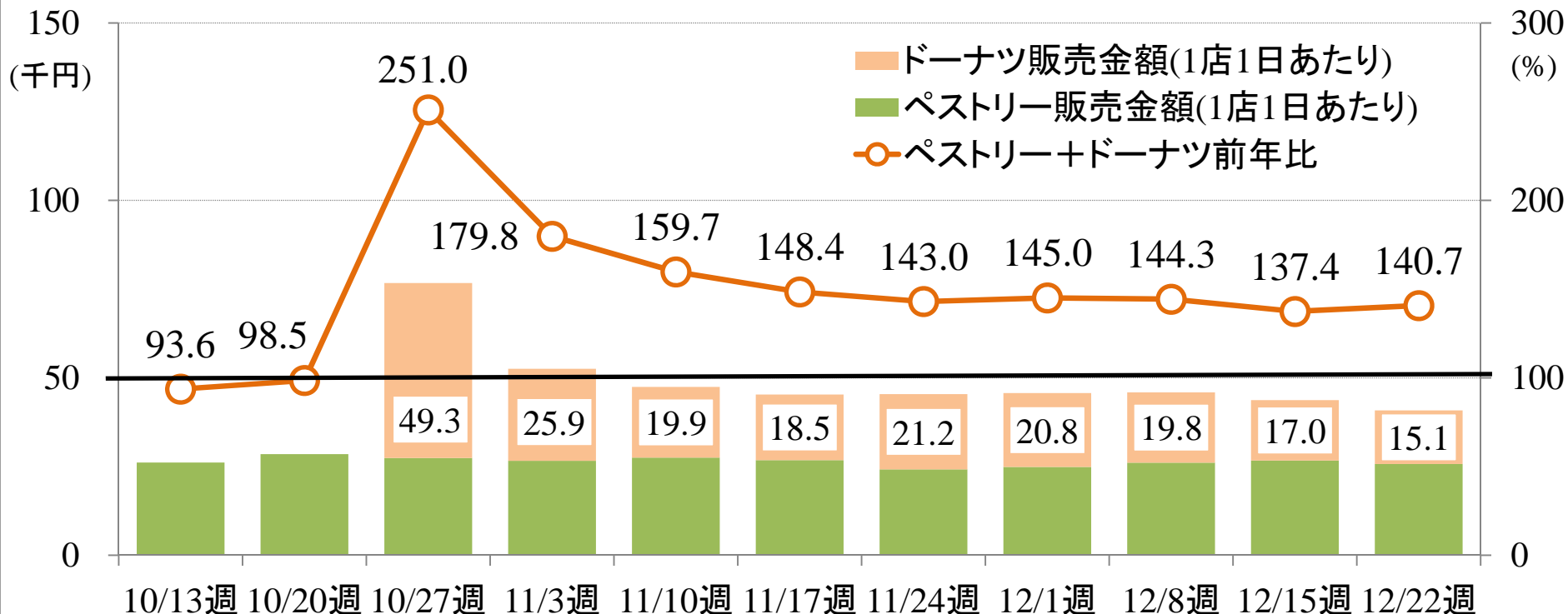
ドーナツを推奨することで新たなマーケットに挑戦

地域商品開発推進に向けた体制強化



SEJ:ドーナツ先行販売状況 (10/27週販売開始の関西エリア23店舗の販売推移)

●既存のペストリーの販売を落とすことなく、ドーナツの販売が上乘せ



ドーナツ導入効果	女性客、午後時間帯、まとめ買いの比率が高い セブンカフェの販売も増加	
販売目標	16/2期	17/2期
	4億個 400億円	6億個 600億円

7-Eleven, Inc.(SEI):「MD改革」の推進

●SEIの重点行為:ファスト・フード商品強化のためホットフード設備*を導入

ホットフード
展開状況



ピッツァ



ドリス
ローデッド

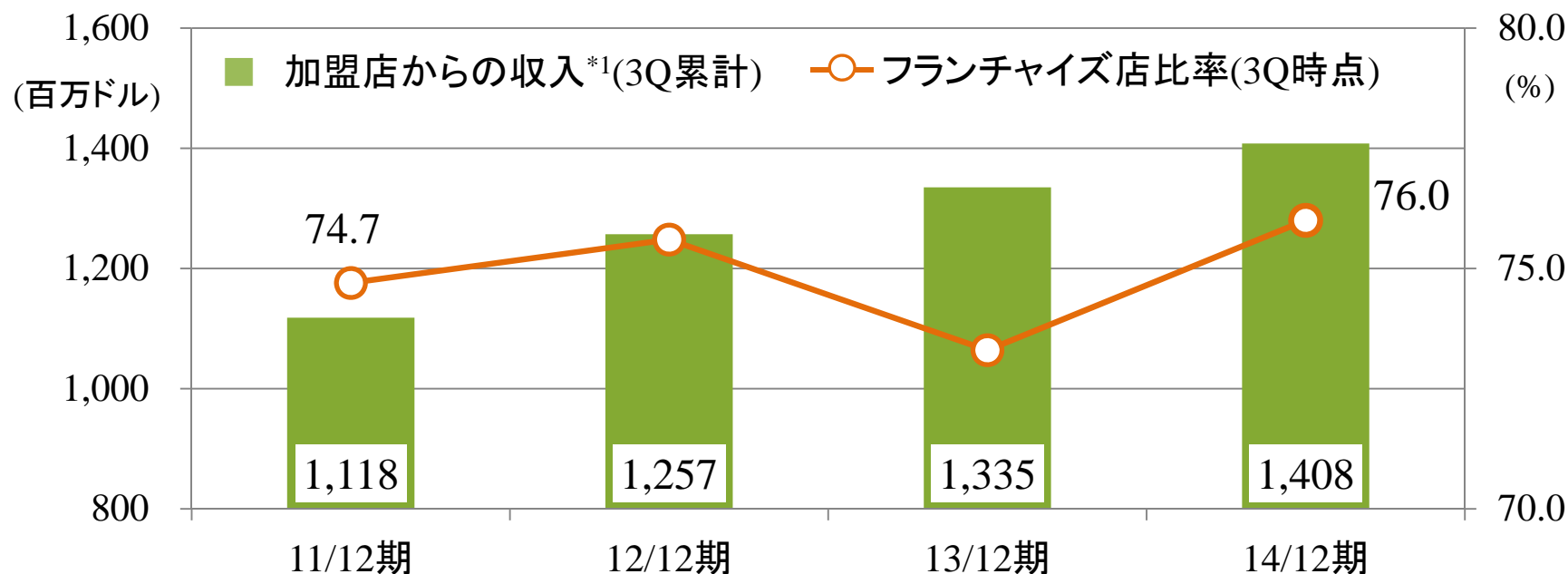


14/12期	1Q	2Q	3Q	4Q
米国内既存店商品 売上伸び率(%)	+1.0	+2.1	+3.5	+5.6(11月迄)
ホットフード 伸び率(%)	+23.3	+49.5	+36.9	—
ホットフード 導入店舗数	約5,500	約5,800	約5,900	約6,000(計画)

*2009年より導入開始

SEI:「フランチャイズ化」の推進

●既存店売上が伸長しフランチャイズ化が進むことで収益が増加



	11/12期	12/12期	13/12期	14/12期
フランチャイズ店舗数*2	5,264	5,703	6,071	6,293
直営店舗数*2	1,784	1,843	2,217	1,986
買収店舗数*2	361	662	121	8

*1:加盟店からの収入はCタイプ店およびBCP店の合計

*2:フランチャイズおよび直営店舗数は9月末時点、買収店舗数は11/12期～13/12期は12月末時点、14/12期は9月末時点
買収店舗は一定期間直営として運営

イトーヨーカ堂(IY):HD設立以降の改革と現状の課題

これまでの課題と対応策の整理

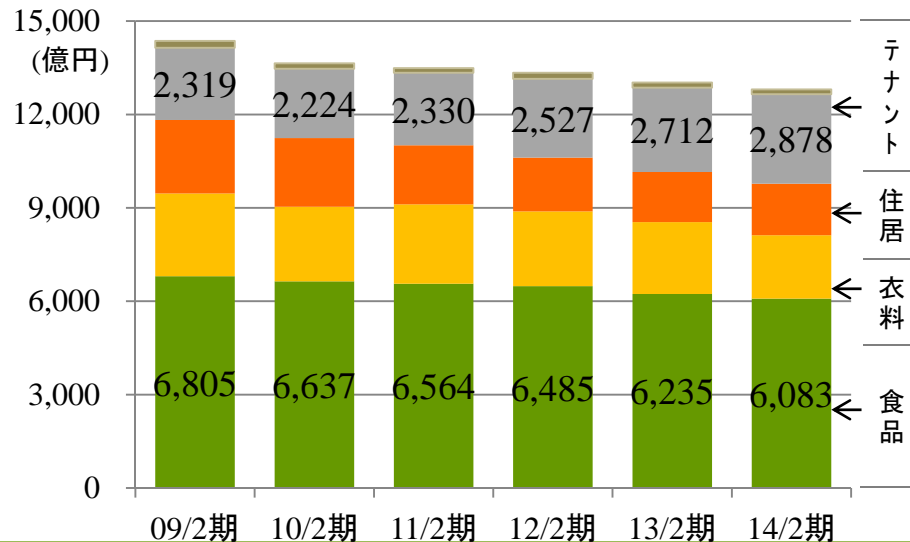
新規店舗: モール型SC(アリオ)と食品館に注力

GMS: 衣料中心に自営売場面積の適正化とテナント化

MD: PBの強化 販売: 接客の強化

コスト削減: 不採算店閉店、販促費見直し等

●IYの年度別売上高推移



テナントミックスは一定の成果

衣料・住居はまだまだ改善の途上
問屋MDから自主MDへの脱却

屋台骨である食品の低迷が喫緊の課題

IY: 食品の課題と対応策

食品の課題認識

生鮮の競争力低下・売場老朽化による装備力の低下

顧客ニーズとMD、売場編集のズレが生じている

● 対応策: ①地域・個店対応 ②グループカの活用 ③接客力の向上

行為	目的	対象店舗
デリカの強化	来店頻度の向上	食品年商の高い店舗から 優先的に改装に着手
生鮮の強化	商圈の拡大	
グロサリーの改善	客層の拡大	

IY: 店舗運営体制の変更 ～多様化する消費者ニーズへの対応～

過去のチェーンストア発想を否定

「本部中心の考え方=商品部が売上・仕入・利益責任を持つ運営」の限界

① 地域性の取り込み

- ・ 西日本事業部、東北改革プロジェクト
- ・ 商品部機能の一部を各ゾーンに配置
⇒ 個店に合わせた仕入・品揃えの適正化

② 個店主義の徹底

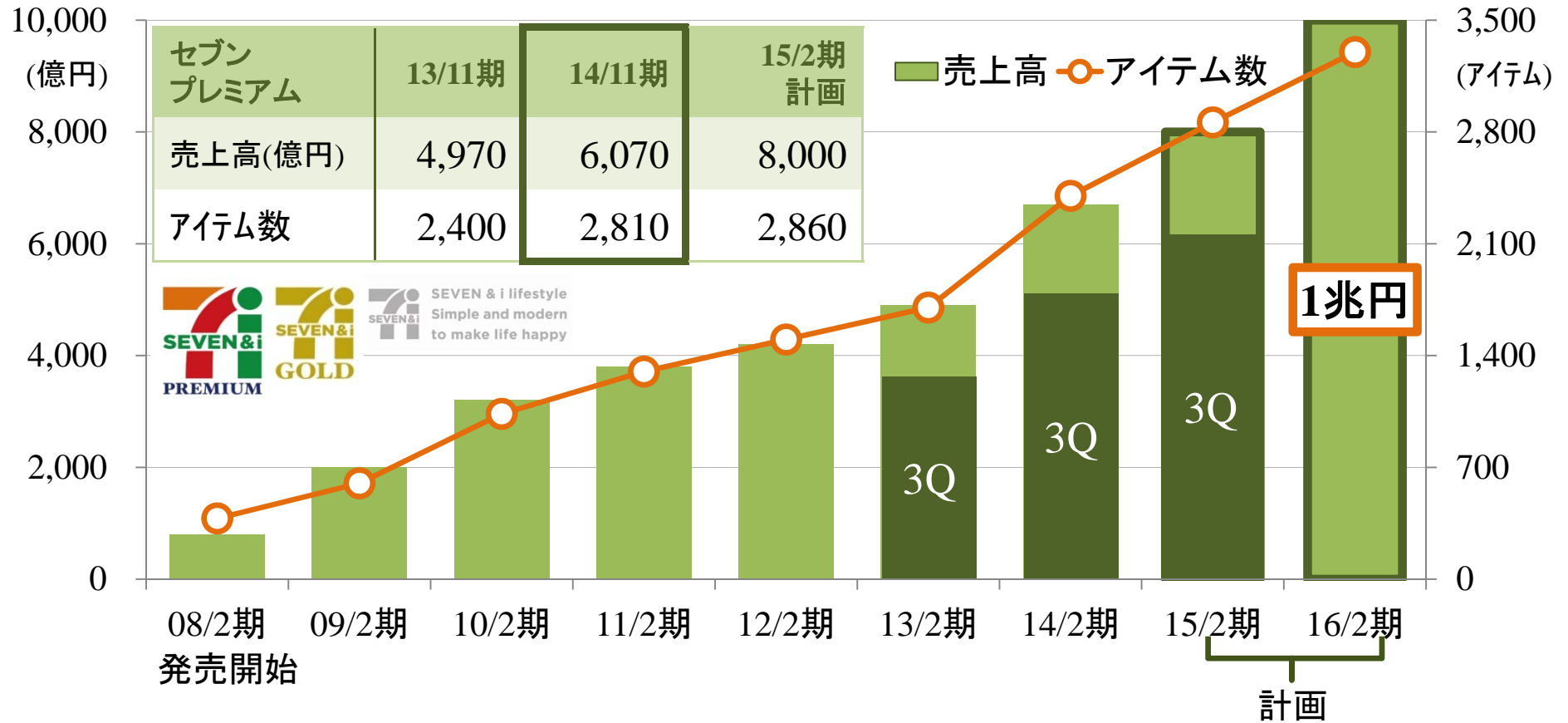
店舗主体でのMD、売場づくり、オペレーションを推進できる組織に変革

①経営課題と事業会社戦略

②グループ戦略

セブンプレミアム: 15/2期計画8,000億円

●リニューアルを積極的に推進し14/11期 **6,070億円(前期比:+22.1%)**を達成



価値ある商品であれば、業態の垣根を越え販売が可能である事を実証
この成果を衣料、生活雑貨に拡大し、大型店の業績に挺入れをはかる

オムニチャネル戦略の進捗

当面のマイルストーン(2015年秋)

ポータルサイトリニューアル

要件定義は完了

本番に向けた実証実験

街の本屋 靴・化粧品等の取り扱い

返品スキーム確立 少量多品種管理

●トーハン物流の活用



365日配送と返品回収スキームの確立

●久喜物流センターの活用



グループ各社との物流連携

●HDの機能強化



グループMDプロジェクトとの連携強化
オムニチャネル・システム企画部設置

2015年秋にはグループ扱いの全ネット商品をひとつのサイトからSEJ店頭で受取可能に

【ご参考】

主要事業会社の決算概況

コンビニエンスストア事業：実績①

セブン-イレブン・ジャパン

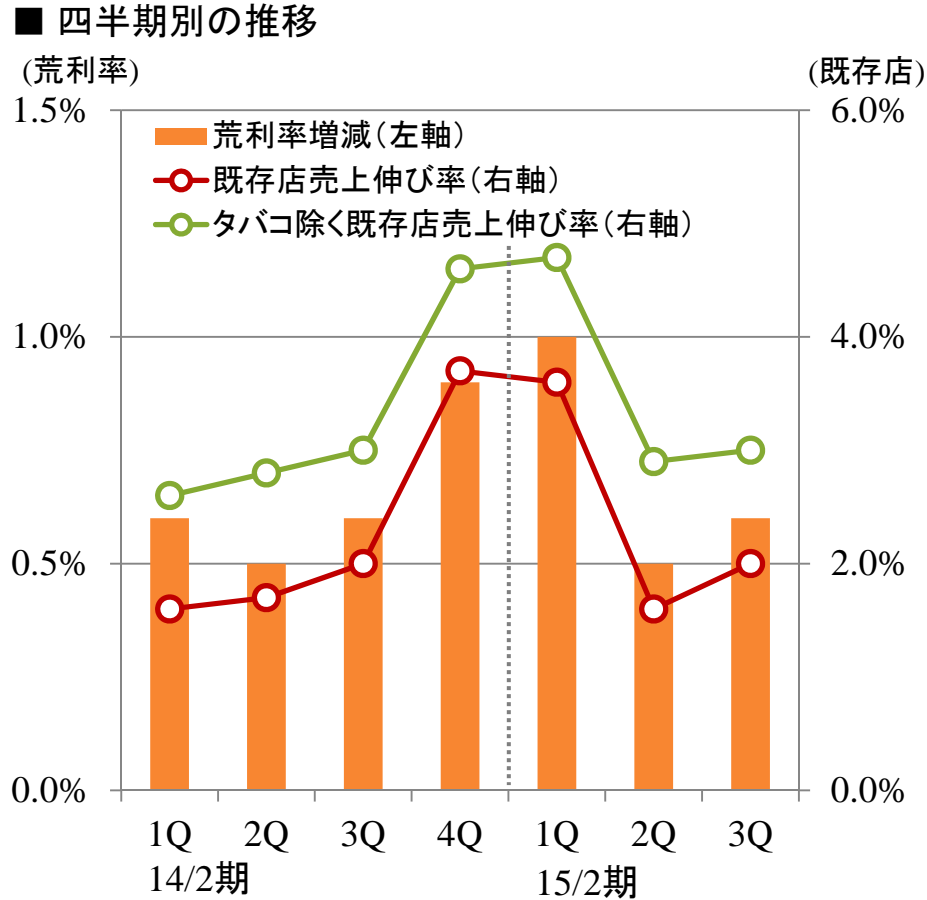


既存店売上の伸長と荒利率の改善により、4年連続で過去最高益を達成

	実績	前期比
営業利益	1,700億円	103.8% +62億円
既存店売上伸び率	+2.4%	
商品荒利率	31.4%	+0.7%

概況

- ・既存店売上：価値ある新商品の販売やオリジナル商品のリニューアルが奏功し、伸長
- ・荒利率：セブンカフェの好調継続(+0.2%)とタバコの影響(+0.3%)等により大幅に改善
- ・営業利益：好調に推移した売上・荒利率が、販管費の伸びを吸収し、過去最高益



コンビニエンスストア事業：実績②

7-Eleven, Inc.

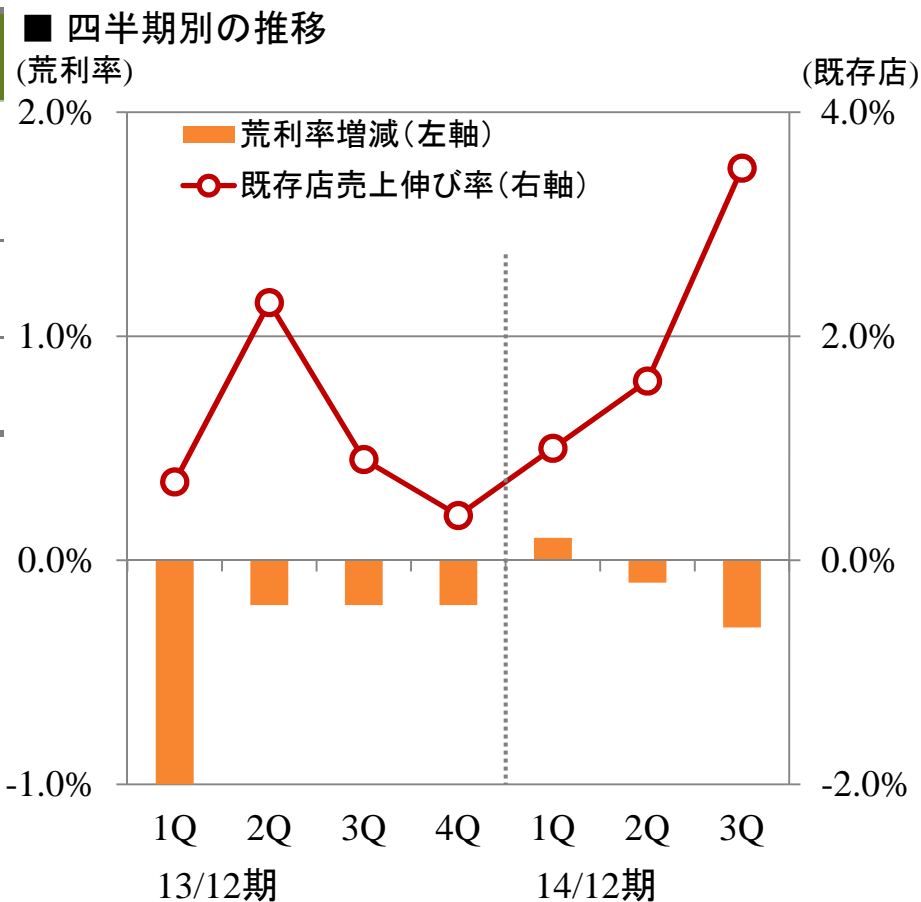


ホットフードの販売好調により米国内既存店商品売上は伸長し、営業利益は二桁増益

	実績	前期比
営業利益	439億円	114.0% +54億円
米国内既存店商品売上 伸び率(ドルベース)	+2.3%	
商品荒利率	34.6%	▲0.3%

概況

- ・既存店売上：ホットフードを中心としたファスト・フードの売上が牽引しプラスで推移
- ・荒利率：タバコの競争力ある価格設定等によりマイナス
- ・営業利益：既存店商品売上の伸長と適正な経費管理により荒利率のマイナスをカバーし、二桁増益



スーパーストア事業:実績①

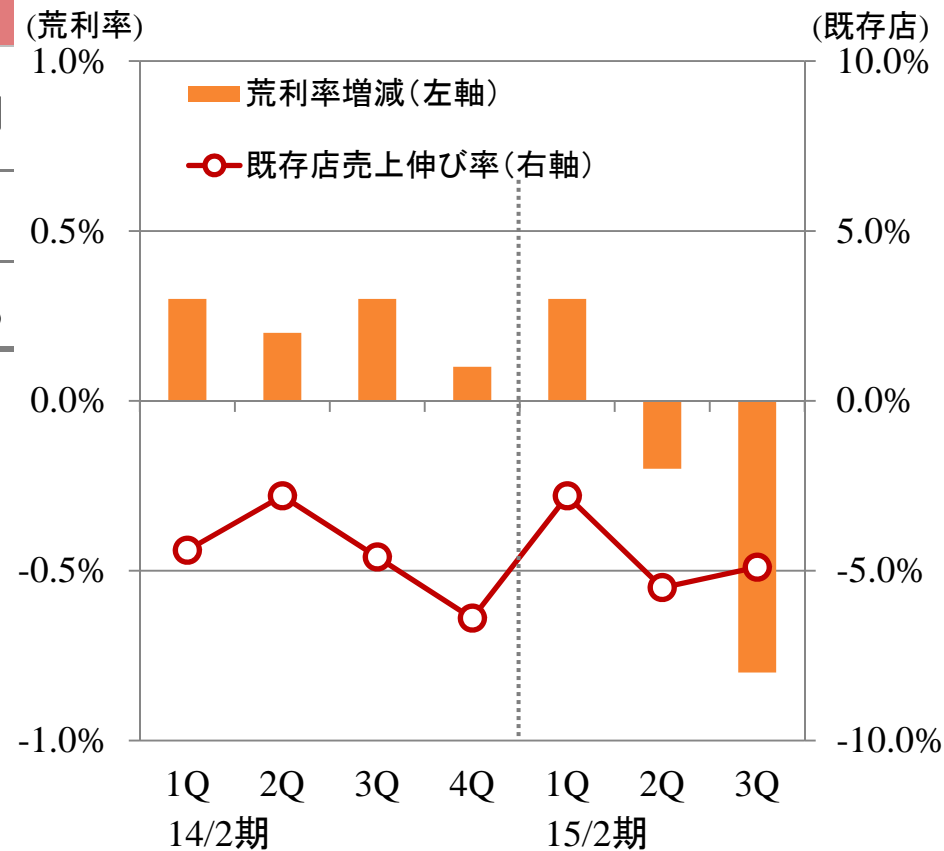
イトーヨーカ堂



既存店売上のマイナスと衣料品の荒利率悪化により減益

	実績	前期差
営業利益	▲25億円	▲62億円
既存店売上伸び率	▲4.4%	
商品荒利率	30.0%	▲0.2%

■ 四半期別の推移



概況

- 既存店売上: 駆け込み需要の反動と天候不順の影響、自営売場面積の適性化(テナント化)によりマイナス
- 荒利率: 主に衣料における値下げロスの増加等により▲0.2%
- 販管費: 電気料の単価上昇に伴う増加はあったものの、地代家賃と人件費の減少により、前期比99.4%

スーパーストア事業:実績②

ヨークベニマル



ライフフーズを含めた営業利益は既存店売上の伸長により増益

	実績	前期比
営業利益	87億円	96.1% ▲3億円
既存店売上伸び率	+0.4%	
商品荒利率	25.4%	▲0.1%
営業利益 (ライフフーズ込み)*	119億円	101.3% +1億円

概況

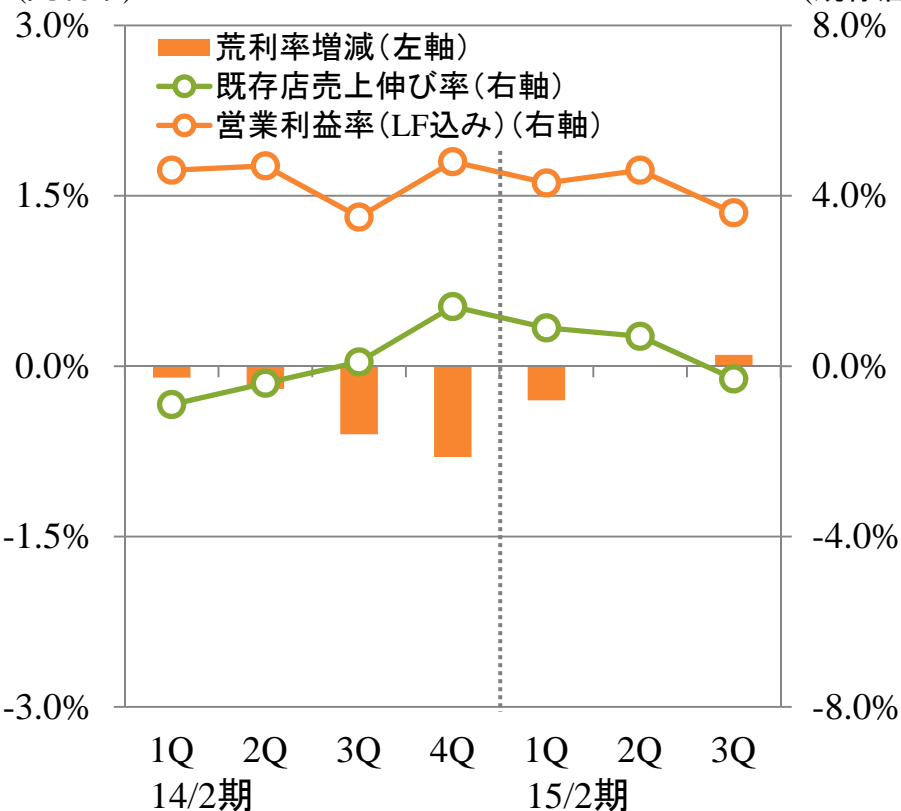
- ・既存店売上：衣料が天候影響により伸び悩んだものの、食品が好調に推移しプラス
- ・荒利率：衣料・住居はマイナスも、食品は前年並みを確保
- ・販管費：電気料の単価上昇に伴う増加と新店の増加(13/11期差:+6店)により、前期比105.7%

■ 四半期別の推移

(荒利率)

(利益率)

(既存店)



*ライフフーズは、ヨークベニマルの店舗において惣菜を製造・販売している子会社

百貨店事業:実績

そごう・西武



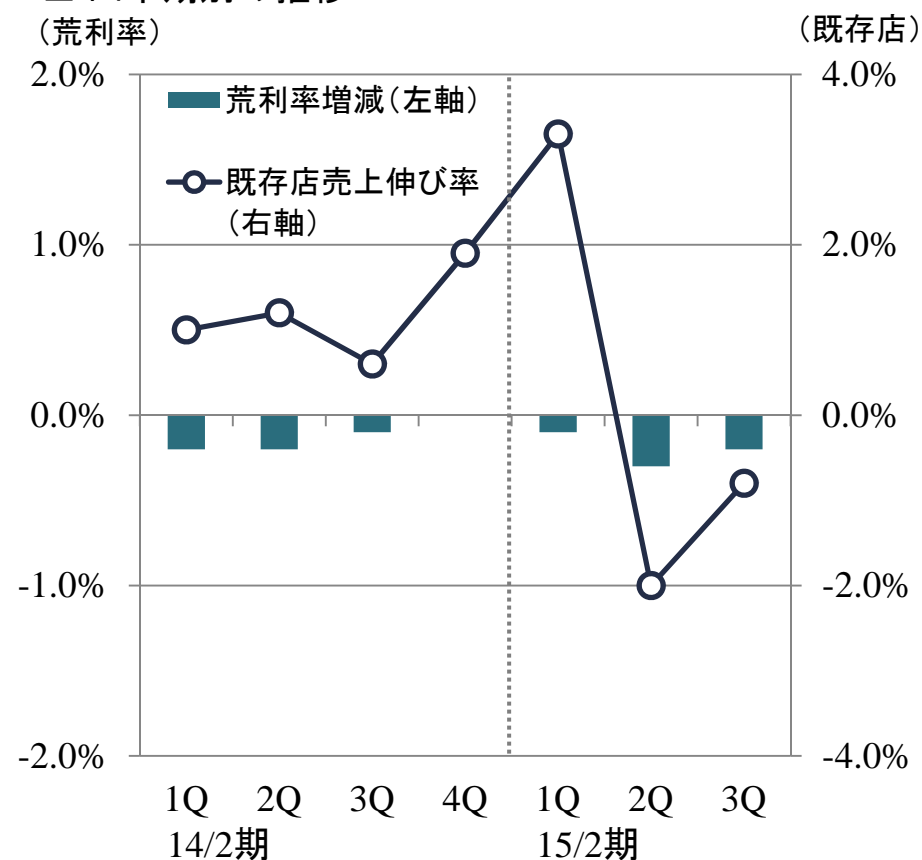
既存店売上は伸長したものの、荒利率のマイナスにより減益

	実績	前期比
営業利益	11億円	86.9% ▲1億円
既存店売上伸び率	+0.2%	
商品荒利率	24.8%	▲0.2%

概況

- ・既存店売上：増税前の駆け込み需要に伴う高額品の売上伸長に加え、食品売上も好調に推移し、基幹店を中心にプラス
- ・荒利率：低荒利率の高額品売上や食品売上伸長の影響によりマイナス
- ・販管費：食品でのポイント付与開始に伴う宣伝装飾費等の増加はあったものの、前期比99.7%と抑制

■ 四半期別の推移
(荒利率)



本資料に掲載されている業績予想は、本資料の発表日現在における将来の見通し、計画のもととなる前提、予測を含んで記載しております。実際の業績は、今後様々な要因によって本資料に記載した予想とは異なる可能性があります。