



株式会社セブン&アイ・ホールディングス
2016年2月期 第1四半期 決算説明会

2015年7月7日

株式会社セブン&アイ・ホールディングス

2016年2月期 第1四半期 業績説明

連結決算概要

●営業利益:3期連続最高益 当期純利益:4期連続最高益

	15/5期 実績		
	金額	前期比	前期増減
グループ売上*	25,451億円	103.3%	注) 1. +817億円
営業収益	14,407億円	97.9%	注) 1. ▲313億円
営業利益	818億円	105.6%	+43億円
当期純利益	422億円	106.9%	注) 2. +27億円

注)1. 原油価格下落等による7-Eleven, Inc.のガソリン売上減少影響(卸売含む)

▲1,092億円

為替影響除く

注) 2. 17年2月期以降の法人税減税に伴う税効果資産取崩影響

▲29億円

PL為替換算レート:U.S.\$1=119.16円(前年差:16.39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.における加盟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が牽引するも課題も残る

	15/5期実績		
	金額	前期比	前期増減
連結営業利益	818億円	105.6%	+43億円
コンビニエンスストア	661億円	111.5%	+68億円
スーパーストア	60億円	80.5%	▲14億円
百貨店 (のれん償却前)	▲0.9億円 (12億円)	- (43.0%)	▲16億円 (▲16億円)
フードサービス	4億円	-	+3億円
金融関連	115億円	106.0%	+6億円
通信販売	▲27億円	-	▲6億円
その他	13億円	167.2%	+5億円
消去および当社	▲7億円	-	▲3億円

主要事業会社の営業利益

●セブン-イレブン・ジャパン(SEJ)と7-Eleven, Inc.(SEI)は過去最高益を達成

	15/5期実績				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	580億円	105.1%	+28億円	+3.5%	既存店売上伸長と荒利率改善
7-Eleven, Inc. (ドルベース)	100億円 (8,407万ドル)	175.4% (151.3%)	+43億円 (+2,851万ドル)	+7.4%	既存店売上伸長と荒利率改善
イトーヨーカ堂	0.3億円	1.0%	▲29億円	▲1.9%	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}	45億円	111.4%	+4億円	+1.0% ^{*2}	既存店売上伸長と荒利率改善
そごう・西武	5億円	26.7%	▲14億円	▲3.2%	高荒利の衣料品売上のマイナス

*1 ライフフーズ(LF)・・・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

*2 既存店伸び率はヨークベニマル単体の数値

連結業績計画

●連結、セグメント、各事業会社とも当初計画を据え置き

	16/2期 計画		
	金額	前期比	前期増減
グループ売上*	108,000億円	105.5%	+5,643億円
営業収益	64,000億円	106.0%	+3,610億円
営業利益	3,730億円	108.6%	+296億円
当期純利益	1,930億円	111.6%	+200億円

PL為替換算レート:16/2期予想 118.00円(前年差:12.21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.における加盟店売上を含めた数値

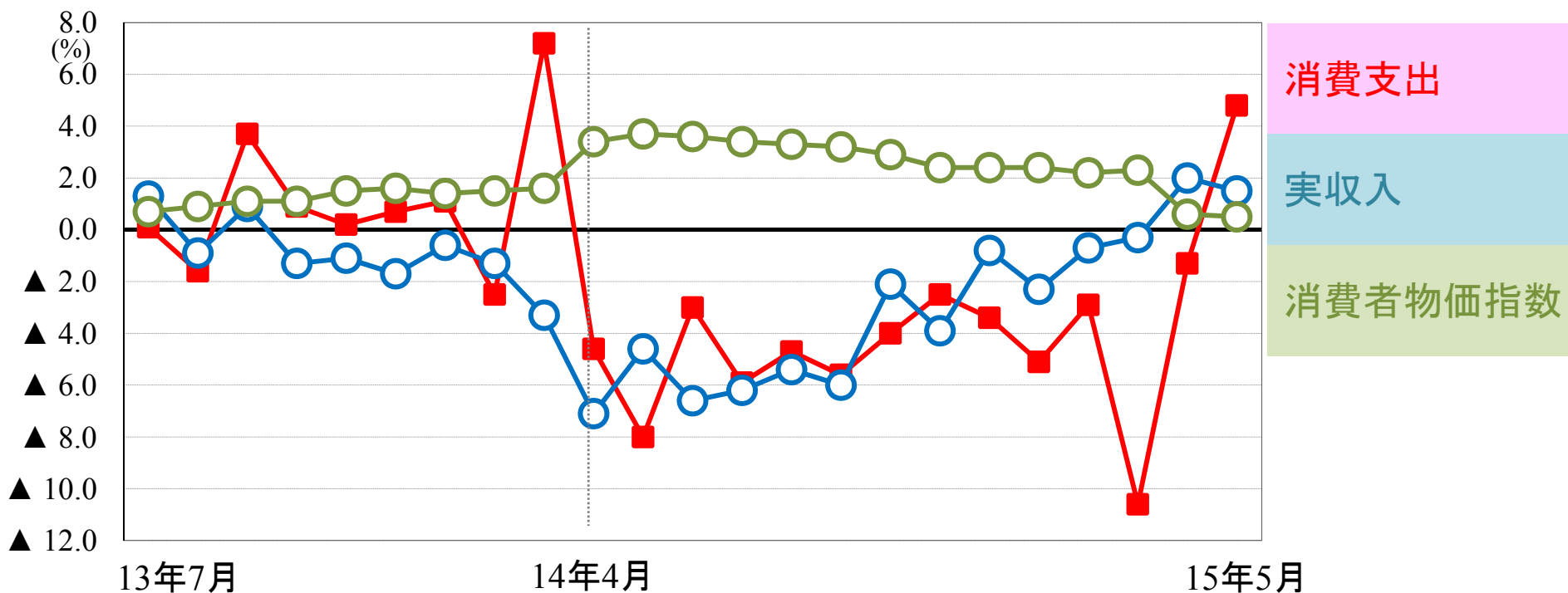
環境認識とグループ経営

経営環境：好循環の兆しはあるものの、益々成熟社会へ

「質を重視した経営」

1Qとして3期連続過去最高の営業利益を達成

グループの課題と対応策の明確化



■「節約志向」：同価格ならよりよいもの ■「2極化」：所得・年齢・地域間の支出格差が拡大

グループ経営の考え方

戦略共有・ブランド独立

変化への対応と基本の徹底

グループの成長エンジン

⇒SEJ独自のチェーンストア運営

この仕組み(戦略)の共有を図る

成熟消費社会への対応

IY・SS:

本部主導のチェーンストア理論からの脱却
個店・地域特性を活かした店舗運営

SEJ:

更なる進化



PB・オリジナル商品の強化

接客の強化

オムニチャネル戦略

SEJが築いてきたチェーンストアの仕組み:創業時から店舗主体の経営を実践

- 商品開発:チームMD=メーカーさんと一緒に本部が商品を開発する仕組み

本部	店舗 (FC比率97%)	店舗からの評価が低ければ、 注文が入らないこともある 緊張感のある信頼関係
商品開発・推奨	発注・販売	
		

お客様のニーズにあわせたマーケットインによる開発に注力

- 店舗と本部の信頼関係⇔お互い挑戦していくという風土
- マーケットインの変化:顕在ニーズへの対応から潜在ニーズの掘起し
- 多店舗集中出店を基盤とした専用工場による良品製造

SEJ: 既存店売上

●消費増税前駆け込み需要の反動を乗り越え、34ヶ月連続プラス

基本商品リニューアル
(更なる質の向上)

地域性商品の開発
(地域米の使用等)

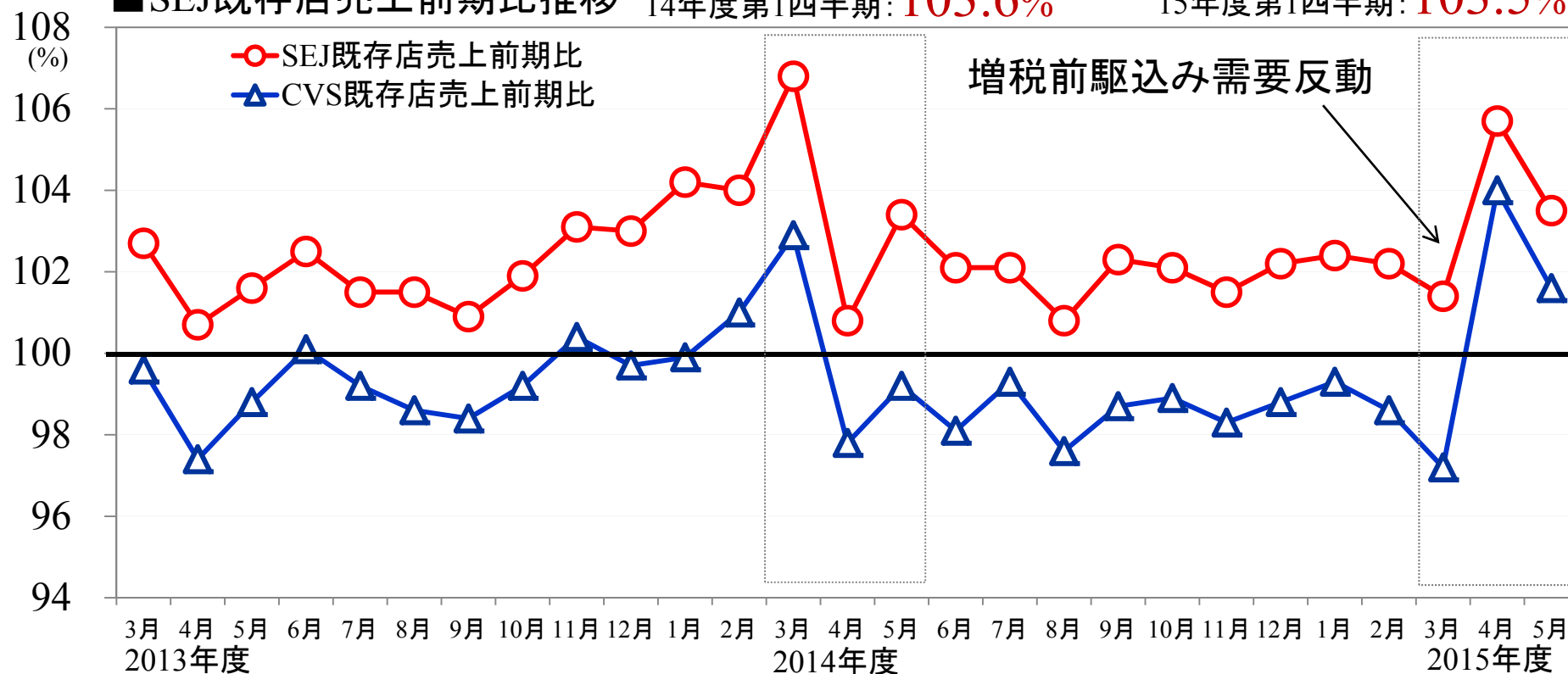
セブンカフェ/
セブンカフェドーナツ*

*15年5月末現在、約7,300店に導入

■SEJ既存店売上前期比推移

14年度第1四半期: 103.6%

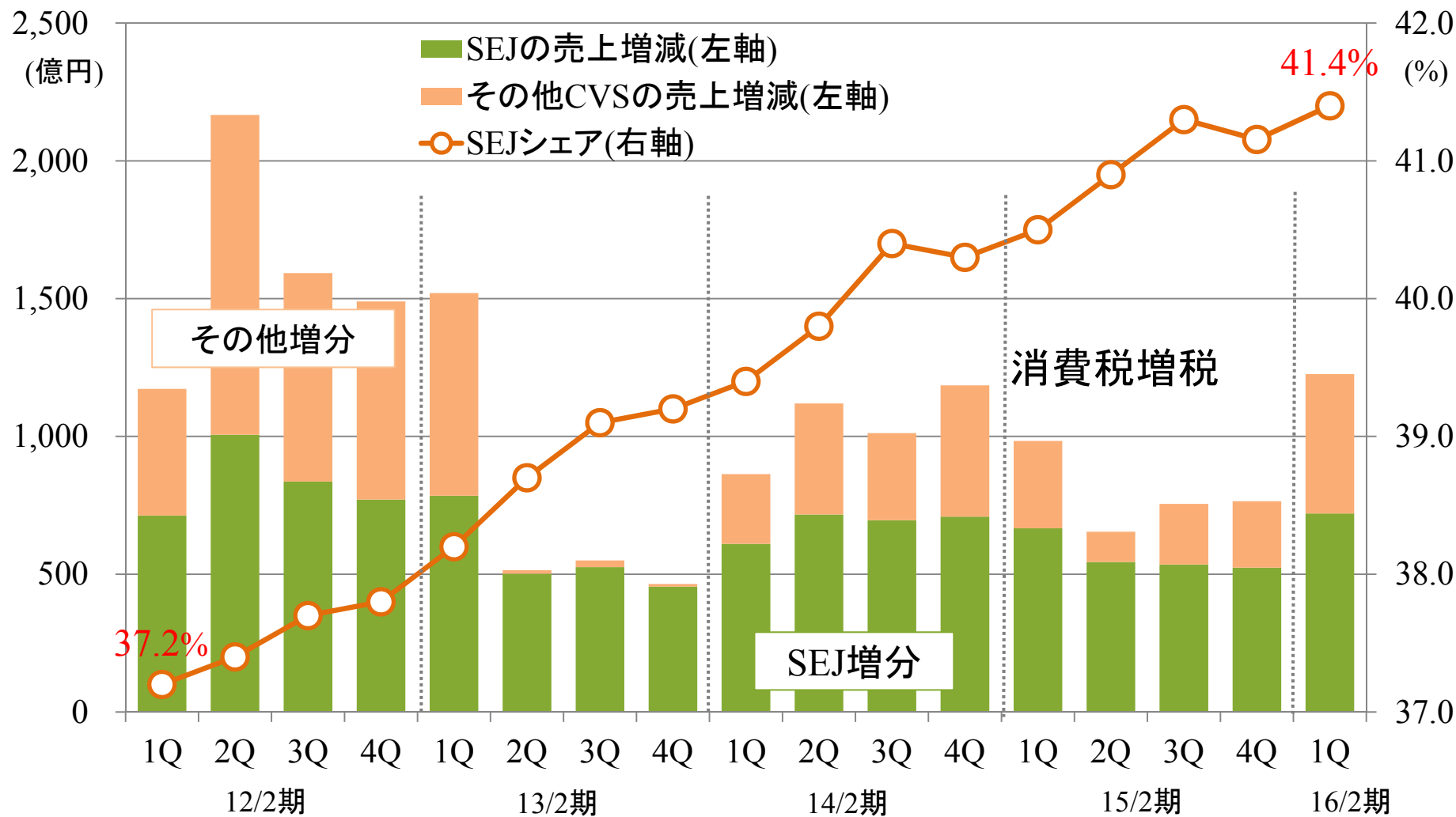
15年度第1四半期: 103.5%



(出典)JFAコンビニエンスストア統計調査月報

SEJ: 四半期別売上シェアと売上増減の推移

● 既存店売上の伸長により、売上シェアは過去最高の41.4%に拡大



(出典)JFAコンビニエンスストア統計調査月報

IY: 個店主体の運営体制構築(独立運営店舗の全店拡大)の進捗

	商品部	店舗
過去	全社一律MDに基づく大量仕入れ	本部主導型の品揃え
目指す姿	個店に対応した商品調達 新商品開発と企画提案	地域ニーズ把握 単品管理徹底 接客販売強化

2014年1月：アリオ上尾店で独立運営テストの成功⇒9店舗に拡大(2014年12月)

2015年1月：地域商品の仕入体制強化のため販売本部にDB*を移管

2015年5月：販売本部のゾーンを事業部制(11事業部)に変更、店舗主体の体制に移行

MD担当と販売担当の連携強化・店舗における利益責任の明確化

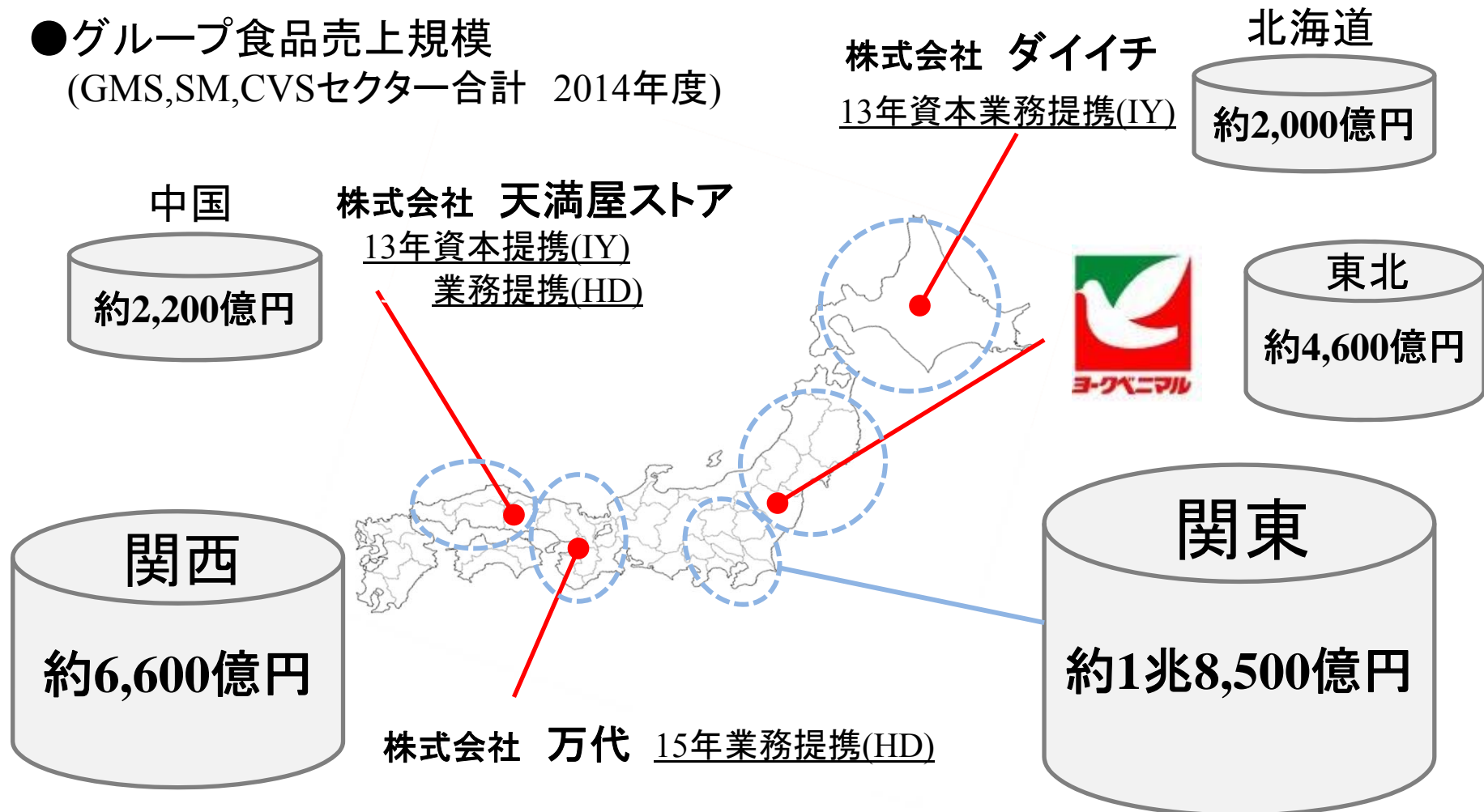
2Q 以降施策	個店の利益追求・意識改革	MD改革・改装を含めた既存店活性
------------	--------------	------------------

*DB(ディストリビューター): 店舗への商品分配および店舗からの商品発注の調整を担当

IY: 地区対応の強化

- ①グループのインフラを有効活用
- ②資本業務提携を通じて地域商品の調達等につなげる

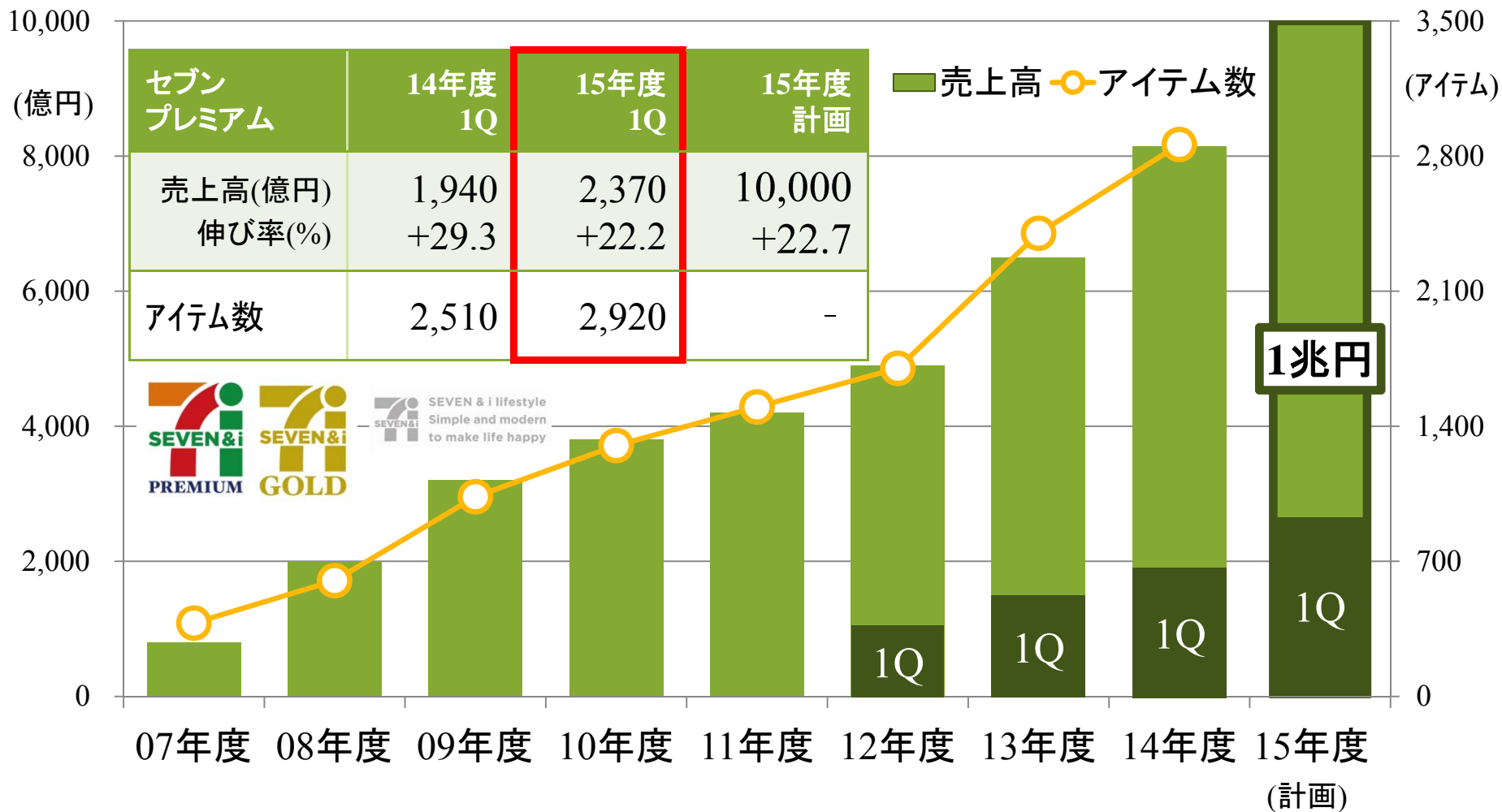
●グループ食品売上規模 (GMS,SM,CVSセクター合計 2014年度)



セブンプレミアム：今期計画1兆円に対し2,370億円と順調なスタート

● 上質さと値頃感が浸透し、更に強力な取組が可能となってきた

■ セブンプレミアム販売金額・アイテム数推移



具体例:セブンプレミアム缶コーヒーの変遷

※販売実績は
7&iグループ全社の合計



ブランド価値をあげていくことで、取り組みの幅を広げ、売上はあげられる

その他の事例

●チームMD: 深化の象徴

プライベートブランド商品

日本コカ・コーラ
「セブンプレミアム ー(はじめ)緑茶」 100円

日本コカ・コーラ社
初のPB商品



限定商品

花王
「フレア フレグランス AYUS」 594円



セブン&アイ
限定商品

キンビール
「セブンゴールド まろやかエール 無濾過」
228円

キンビール社
初のPB商品



ライオン
「トップ プラチナルファ」 368円



セブン-イレブン
限定商品

注)価格はすべて税込み

オムニチャネル進捗スケジュールと方向性

- 10月より新統合サイトをスタート、より安心・便利を目指し投資計画を修正



- 本質は徹底してお客様中心に考える商品、接客、売場づくり

上質さ		独自性		ネットらしい	
安全・安心	信頼感	新・驚	限定感	商品	売り方

- セブン - イレブンの価値をどう高めるか

店頭留置書籍・CD等*を売上計上	加盟店意識の向上、価値ある限定特典
タブレット端末を活用した御用聞き	品揃えの拡大
加盟店からの配達スキームの検討	客数、商圈の掘り起こし

*セブンネットショッピング扱いの商品をSEJ店頭取り置きした場合

SEI: 経営戦略

出店と商品力の強化により個店の営業力強化につなげ、フランチャイズ化を促進させる

● 出店戦略: 多店舗集中展開(ドミナント出店戦略)による効率向上

2011～12年: 積極的な買収により約1,100店舗を取得

2013～14年: 買収店舗の7-11化 (不適格店舗、不採算店舗の売却)

2015年: FC化の推進による収益性向上、買収案件も検討

15年5月: ポストンエリアを拠点とするTedeschi社182店舗の取得契約締結

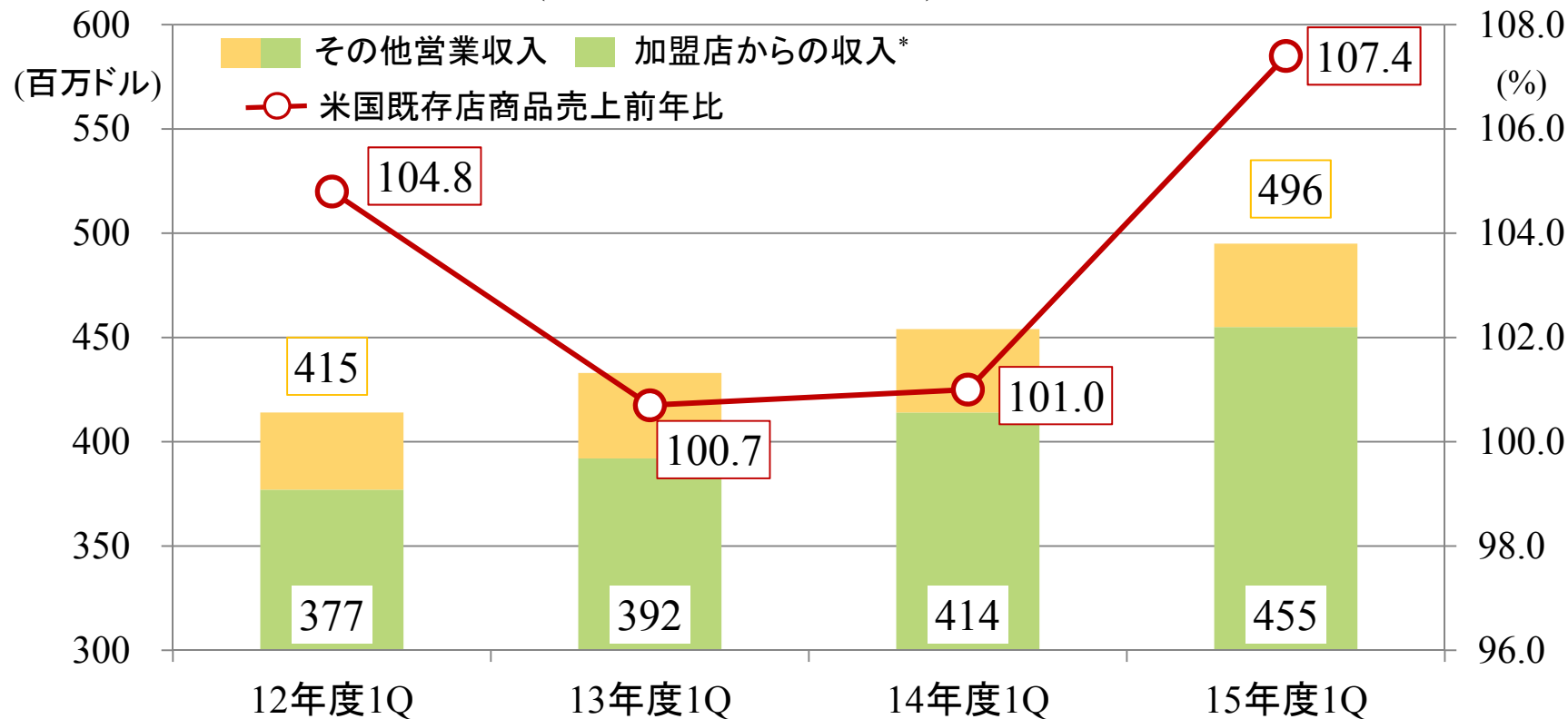
● 商品戦略: ファスト・フードの強化による売上増、今期はホットフード設置を加速

	14年 1Q	2Q	3Q	4Q	15年 1Q
ホットフード 導入店舗数	約5,500	約5,800	約5,900	約6,100	約6,200
フレッシュフード 前年比(既存店)	103.4%	109.0%	107.4%	109.4%	109.4%

SEI:「フランチャイズ化(FC化)」の推進

●1店あたり平均日販を伸張させ、FC化を推進させることで収益に直結

■SEIその他営業収入(加盟店からの収入含む)と既存店商品売上前年比の推移



FC店舗数	5,506店	5,953店	6,216店	6,411店
FC店比率	75.8%	72.9%	74.9%	77.5%
全店平均日販	\$4,096	\$3,987	\$4,010	\$4,285

*加盟店からの収入はCタイプ店およびBCP店の合計

補足資料

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



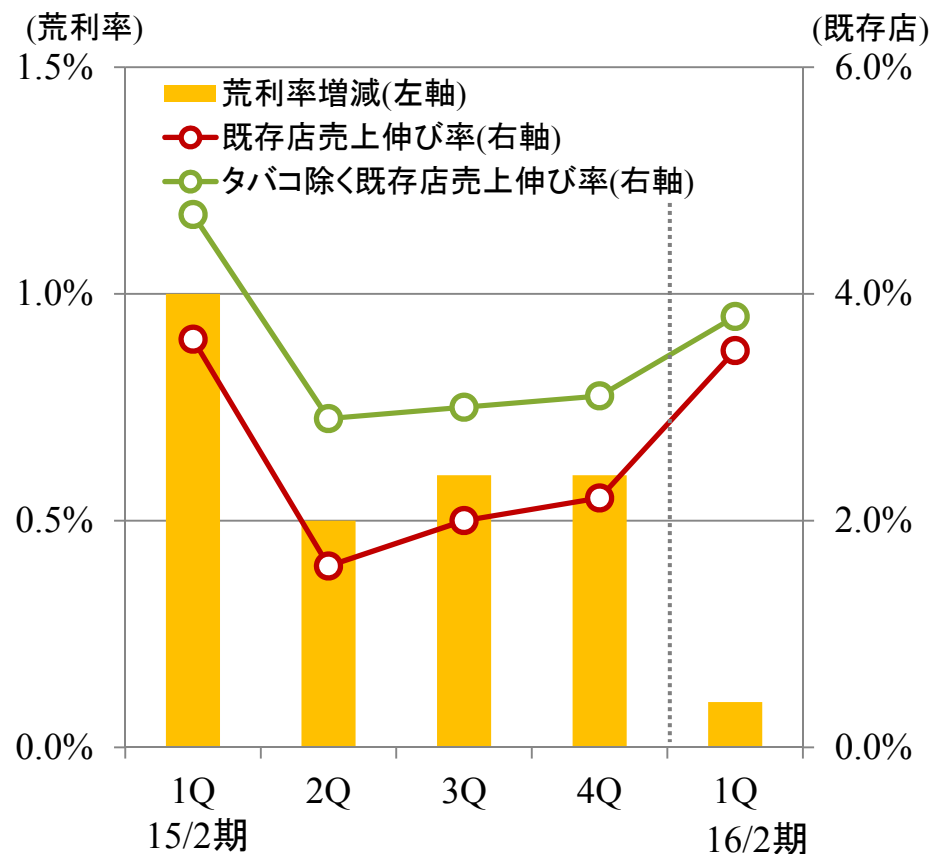
主に既存店売上の伸長により、4期連続で過去最高益を達成

	実績	前期比
営業利益	580億円	105.1% +28億円
既存店売上伸び率	+3.5%	
商品荒利率	31.8%	+0.1%

概況

- ・既存店売上 : 価値ある新商品の推奨や、おにぎり等の基本カテゴリーの更なる品質向上が奏功し伸長
- ・荒利率 : 低荒利のタバコの販売構成比低下影響等により改善
- ・営業利益 : 好調に推移した売上が、販管費の伸びを吸収し、過去最高益達成

■ 四半期別の推移



コンビニエンスストア事業：実績②

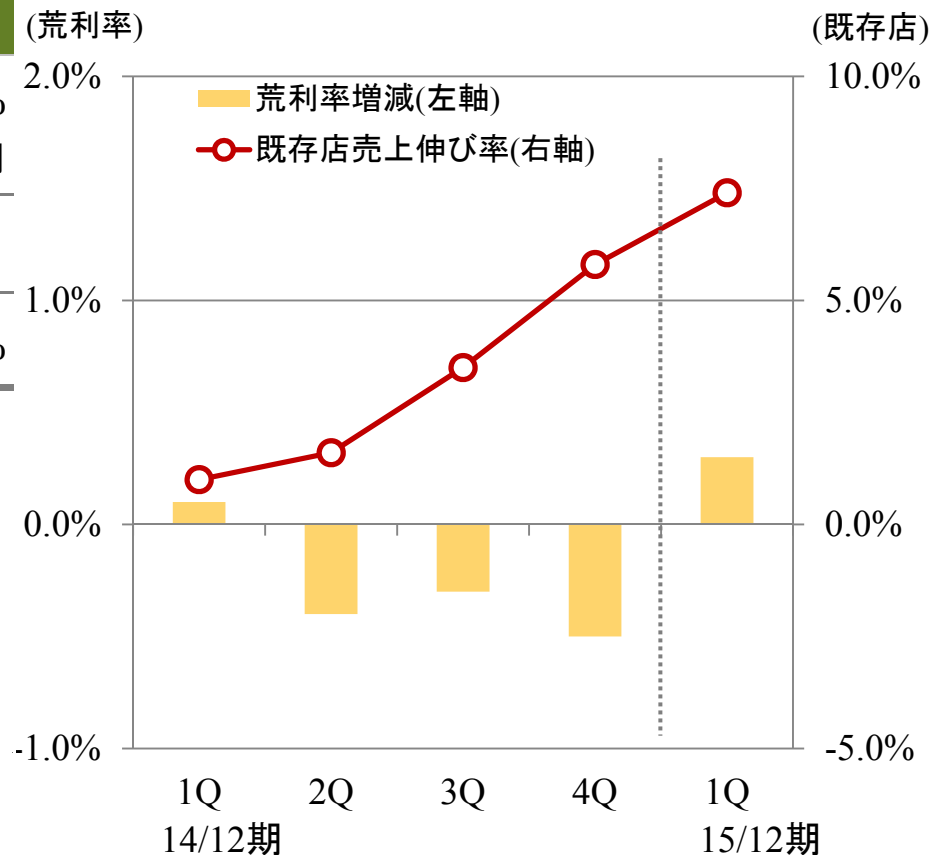
7-Eleven, Inc.



ファスト・フードの販売好調等により米国内既存店商品売上は伸長し、営業利益は大幅増益

	実績	前期比
営業利益	100億円	175.4% +43億円
米国内既存店商品売上 伸び率(ドルベース)	+7.4%	
商品荒利率	34.6%	+0.3%

■ 四半期別の推移
(荒利率)



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大きく伸長
- ・荒利率 : ファスト・フードの好調な販売に加え、ノンアルコール飲料の販売伸長等により前年を上回る
- ・営業利益 : 既存店商品売上の伸長と荒利率の改善に加え、円安影響により大幅増益(円安影響:+13億円)

スーパーストア事業：実績①

イトーヨーカ堂



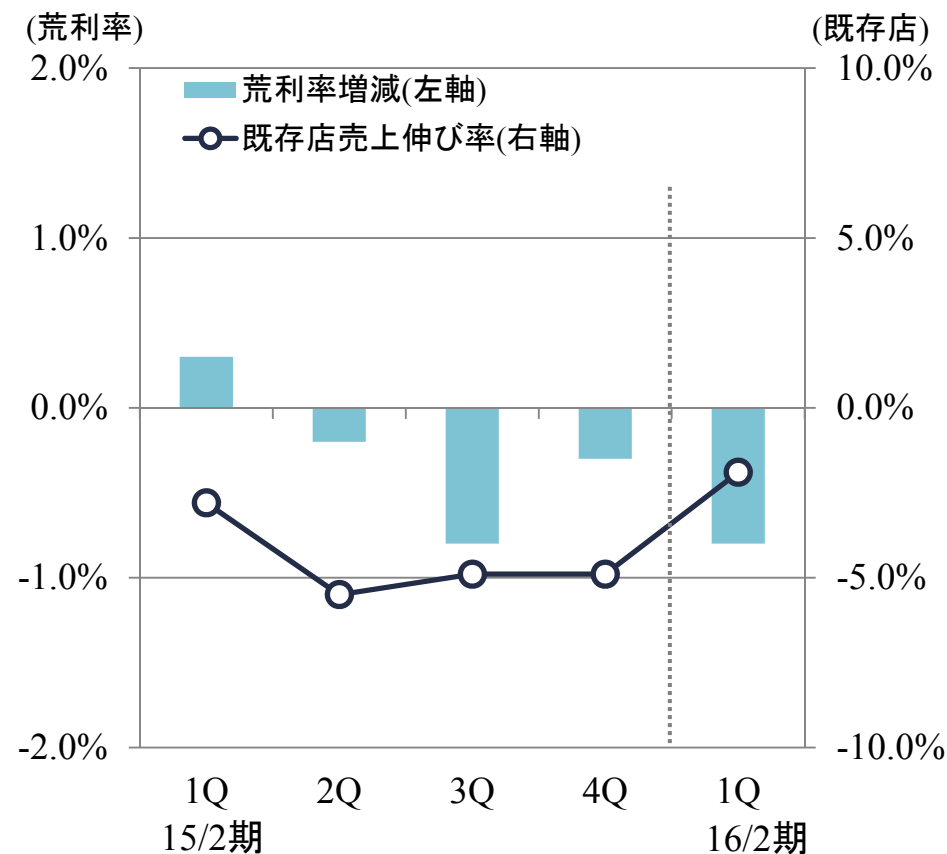
既存店売上のマイナスと衣料品の荒利率悪化により減益

	実績	前期比
営業利益	0.3億円	1.0% ▲29億円
既存店売上伸び率	▲1.9%(▲1.4%*)	
商品荒利率	29.8%	▲0.8%

概況

- ・既存店売上 : 主に3月における駆け込み需要の反動の影響によりマイナス
- ・荒利率 : 主に衣料品における売上不振と為替円安の影響により▲0.8%
- ・販管費 : 店舗改装や新店による増加はあったものの、人件費や地代家賃、水道光熱費の減少により前期比99.2%

■ 四半期別の推移
(荒利率)



*SC合計の既存店売上伸び率

スーパーストア事業：実績②

ヨークベニマル

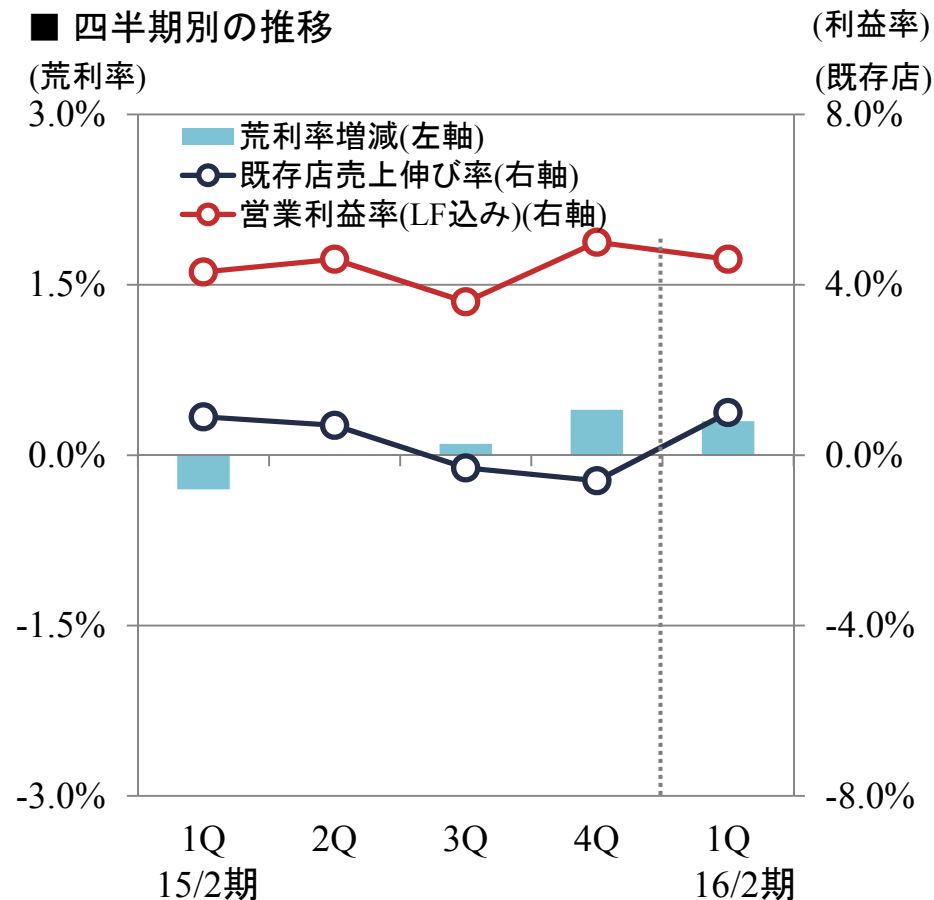


既存店売上の伸長と荒利率の改善により2桁増益を達成

	実績	前期比
営業利益	33億円	112.0% +3億円
既存店売上伸び率	+1.0%	
商品荒利率	25.5%	+0.3%
営業利益 (ライフフーズ込み)*	45億円	111.4% +4億円

概況

- ・既存店売上 : 既存店改装と毎週実施のメニュー提案が奏功した食品が牽引してプラス
- ・荒利率 : 食品が好調に推移し+0.3%
- ・営業利益 : 自営のプラスに加え、ライフフーズが好調に推移し、2桁増益



*ライフフーズ(LF)・・・主にヨークベニマル(YB)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

(注) YB+LFの営業利益は管理上の数値です。

百貨店事業：実績

そごう・西武



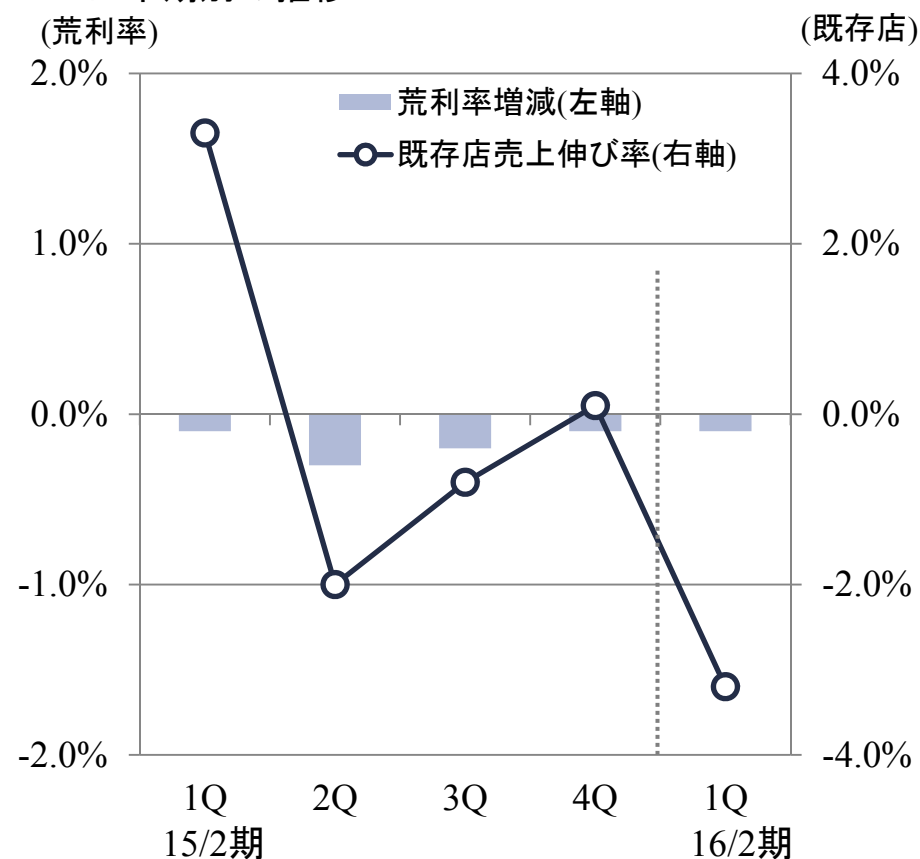
既存店売上のマイナスにより減益

	実績	前期比
営業利益	5億円	26.7% ▲14億円
既存店売上伸び率	▲3.2%	
商品荒利率	25.1%	▲0.1%

概況

- ・既存店売上 : 昨年の消費税増税前の駆け込み需要反動が大きく影響し前年マイナス
- ・荒利率 : 高荒利率で売上構成比の高い衣料品の売上低下等によりマイナス
- ・販管費 : 人件費や地代家賃等の減少により前期比99.0%

■ 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。