



株式会社セブン & アイ・ホールディングス

2016年2月期 第3四半期決算説明会

2016年1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3四半期 業績説明

連結決算概要

●営業利益は3期連続最高益

	15/11期 実績		
	金額	前期比	前期増減
グループ売上*	80,251億円	104.9%	注) 1. +3,764億円
営業収益	45,138億円	100.3%	注) 1. +121億円
営業利益	2,610億円	104.6%	+115億円
当期純利益	1,254億円	98.5%	注) 2. ▲18億円

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(為替影響含む)	▲1,417億円
注) 2.	特別損失の増加 (減損損失、事業構造改革費用等)	▲40億円
	法人税、住民税及び事業税の増加 (法定実効税率の低下、SEI利益成長・為替影響等)	▲34億円
	法人税等調整額の増加 (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等)	▲48億円

PL為替換算レート: U.S.\$1=120.98円(前年差: 18.05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が牽引

	15/11期 実績		
	金額	前期比	前期増減
連結営業利益	2,610億円	104.6%	+115億円
コンビニエンスストア	2,357億円	112.4%	+260億円
スーパーストア	4億円	4.7%	▲90億円
百貨店 (のれん償却前)	▲32億円 (6億円)	- (31.0%)	▲15億円
フードサービス	8億円	-	+12億円
金融関連	376億円	101.9%	+6億円
通信販売	▲72億円	-	▲20億円
その他	38億円	137.2%	+10億円
消去および当社	▲68億円	-	▲48億円

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

	15/11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	1,800億円	105.9%	+99億円	+3.2%	既存店売上伸長と荒利率改善
7-Eleven, Inc. (ドルベース)	615億円 (50,845万ドル)	139.8% (119.0%)	+175億円 (+8,109万ドル)	+6.1%	既存店売上伸長と荒利率改善
イトーヨーカ堂	▲144億円	-	▲118億円	▲0.3%	衣料品を中心とした荒利率悪化
ヨークベニマル (ライフフーズ込み) ^{*1}	120億円	101.2%	+1億円	+0.6% ^{*2}	既存店売上伸長と荒利率改善
そごう・西武	1億円	14.3%	▲10億円	▲0.3%	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

●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	前期増減
グループ売上*	106,000億円	103.6%	+3,643億円
営業収益	61,500億円	101.8%	+1,110億円
営業利益	3,670億円	106.9%	+236億円
当期純利益	1,830億円	105.8%	+100億円

PL為替換算レート:16/2期予想 120.00円(前年差:14.21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

第3四半期連結決算

- 総括： 営業収益2期連続最高、営業利益・経常利益3期連続最高益
純利益は、構造改革に伴う特損の増加等により減益

コンビニエンスストア事業	日米とも成長の確度高まる
スーパーストア事業	イトーヨーカ堂：改革の過程における痛みが発生
百貨店事業	地方店の苦戦が継続
通信販売事業	構造改革を経て、リニューアルした春号の発行(1/6)
オムニチャネル戦略	11月グランドオープン、新たな挑戦のスタート



事業会社における取り組み

イトーヨーカ堂 (I Y)

IY:構造改革(2015年10月8日発表済み)

下 期 以 降 実 施 す る 構 造 改 革

店 舗 政 策

- ・首都圏を中心とした立地優位性を発揮
- ・地方エリアは食品中心に提携企業との連携を強める

売 場 活 性 化

- ・品揃え強化の一環としてのテナントミックス
モールSC開発をIYの子会社とし更なる推進を図る

既 存 店 改 装

精肉・鮮魚対面販売、惣菜強化に加え**価格優位性の実施**

新 規 出 店

収益の見込めるSC型、食品特化型店舗の出店に集約

生 産 性 向 上

- ・収益改善の見込めない店舗は今後5年間で40店舗閉鎖を計画
加えて本部人員を3割削減、本部機能を店舗に委譲
- ・店舗運営はパート社員含めた全員参加型経営の実行

本部商品部のサポートを強化し、MD改革の効果を最大化させる

IY:3Q営業利益減少要因

●下期の計画と3Q(2015年9月 - 11月)のみ実績

項 目	下期計画		3Qのみ実績	内 容
営業利益	100億円 (前期差+88億円)	▶	▲53億円 (前期差▲21億円)	荒利率の低下と販促費の増加
既存店売上	+0.8 %		+1.5%	上期▲1.3%に対して改善
荒利率	30.7% (+0.7%)		28.6% (▲1.4%)	・ 衣料: ▲5.1%
販管費	▲28億円		▲8億円	・ 販促費: +13億円 ・ 販促費以外: ▲21億円

店舗独立運営を早期に実現する為、構造改革費用が先行

- 商品の在庫処分実行(主に衣料品)
- 来店客数増、既存店売上を拡大する為販促を強化

IY:個店主体の運営体制構築の進捗

方針

過去の本部主導チェーンストア理論からの脱却

目指す姿: 店舗における利益責任の明確化=店舗独立運営の定着化

組織再構築

- 5月: 実験成果を経て独立運営店舗全店拡大
- 9月: 地域強化の為、本部人員の3割を配置転換



商品開発・店舗運営 再構築

販売担当者が単品管理に専念できる体制の構築

- 販売の意見を反映した商品開発プロセスに変更
- 販売に活かせる情報を適時伝達するしくみを整備

販売の意見が反映された組織に本部を作り変える

IY:販売と本部の連携強化

- 商品開発プロセスに**販売の意見**を取り入れ、単品管理ができる環境を整える

	重点商品検討	サンプル確認	価格決定	数量決定
従来	△	△	×	×
現在	○(意見出し)	○(早期化)	○	○



開発シートを刷新し、全項目に事業部長マネジメントを入れる形に変更(8月)
このプロセスで開発された商品を2016年秋冬物までに順次拡大

- 加えて、商品部のみならず販売と本部のコミュニケーションの在り方を整備 (来期)

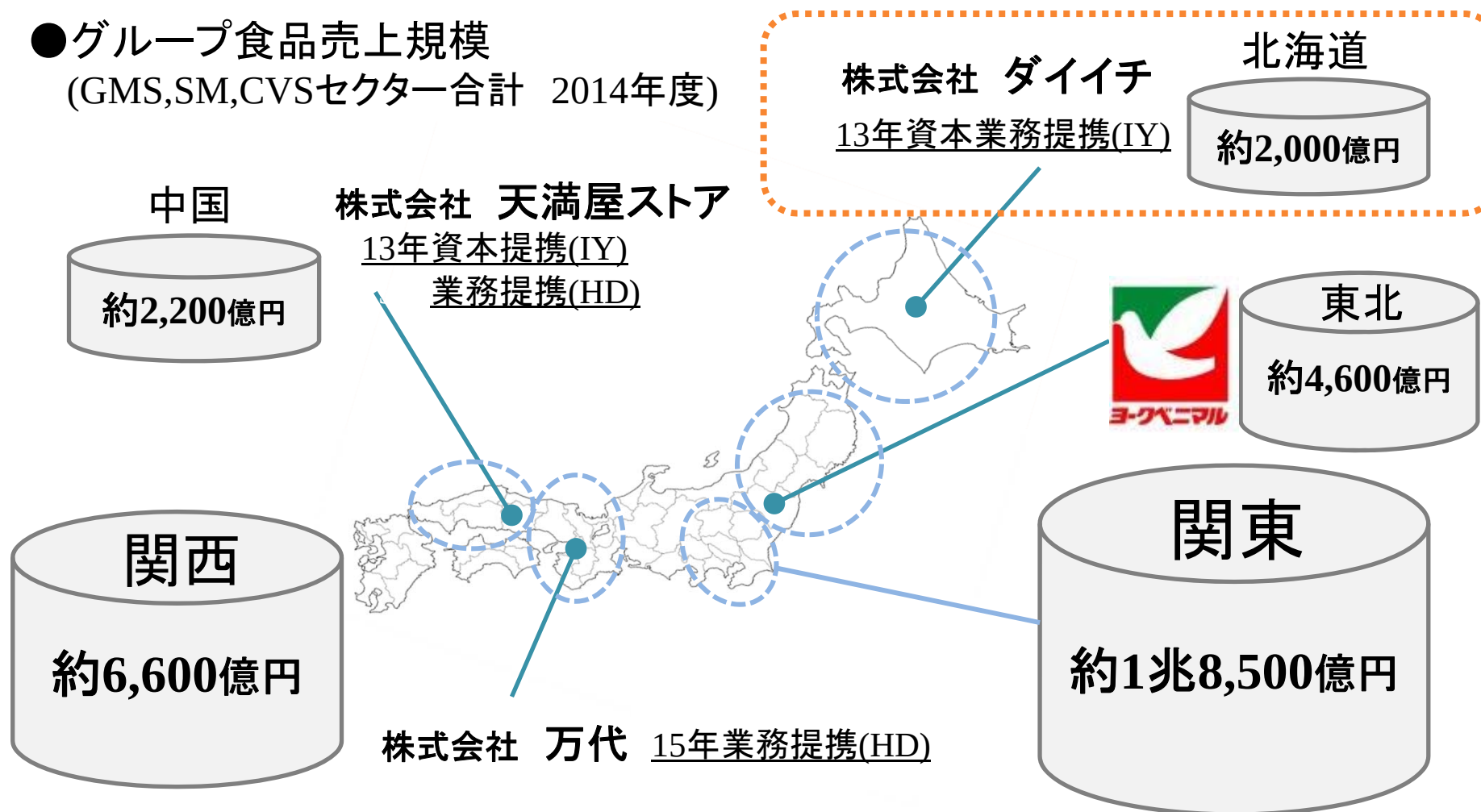
クラウドで **販売と本部の双方向** のしくみを構築

- ・店舗⇒本部：店長承認のうえ、意見・提案
- ・本部⇒店舗：期限を決めて回答
- ・店舗⇒本部：回答に対するフィードバック

IY:地区対応の状況

- 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)



IY: 事例(帯広店)ダイイチとの協業により地域マーケットに対応した店づくりを実現

● 帯広店: 12/9に改装も実施し提携効果の最大化を狙う 12月度実績 116.8%

商品

- ダイイチの仕入ルートを通じた地場商品の品揃え強化
- ダイイチにおけるセブンプレミアムの販売



販促

- 共同チラシの打ち出し
⇒ エリア拡大とコスト削減



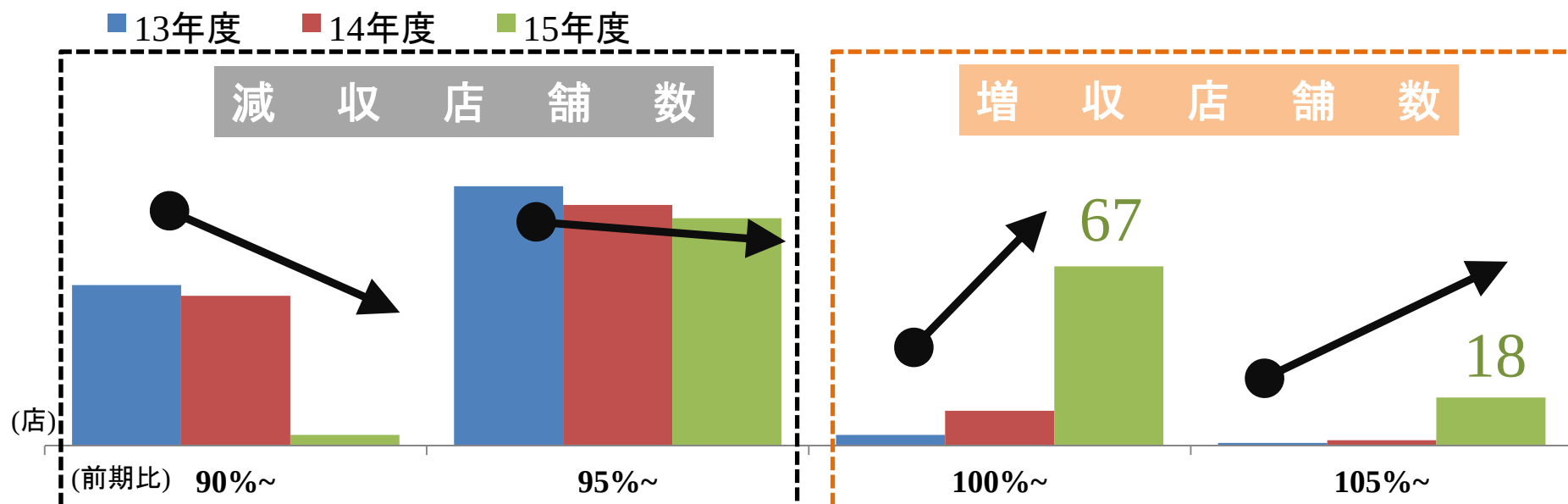
サービス等

- セブン銀行ATMの導入(2013年11月導入)
- グループ共通商品券導入(2013年12月)
- nanaco導入(2015年2月) * いずれもダイイチの店舗へサービス拡大

こ の 成 功 事 例 を 横 展 開 さ せ て い く

IY:変化の兆し

●13年度~15年度3Q(累計) 既存店売上前期比別店舗数の状況



増収店舗数			
13年度	6	独立運営店舗	6
14年度	15	構造改革店舗	22
15 3Q	85	食品館	10
		プライス	8
		他既存店	39
			当初の独立運営店舗9店中6店が増収に転換
			テナントミックスと食品改装を同時に実施した店舗
			MD開発から販促を事業部内完結させ伸張
			同上
			複数与件



セブン-イレブン・ジャパン(SEJ)

SEJ:成長ドライバー

方針

「近くて便利」なお店づくり（09年～）

●MD開発と売場政策をミックスさせた既存店の活性化

社会変化

高齢化・世帯人数減少・有職主婦増加・小売店舗減少

MD開発

惣菜の品揃え拡大、セブンプレミアム拡大、カット野菜・フルーツ導入、冷凍食品拡大

売場政策

アイランド型チルドケース導入・チルドケース増設・新型交換*・冷凍ケース拡大

開発と売場が車の両輪となり持続的成長を実現

加えて、売場面積の狭い店舗は移転によってMD政策の実現を図る

*チルド商品の売場スペースは10年度比約3割増

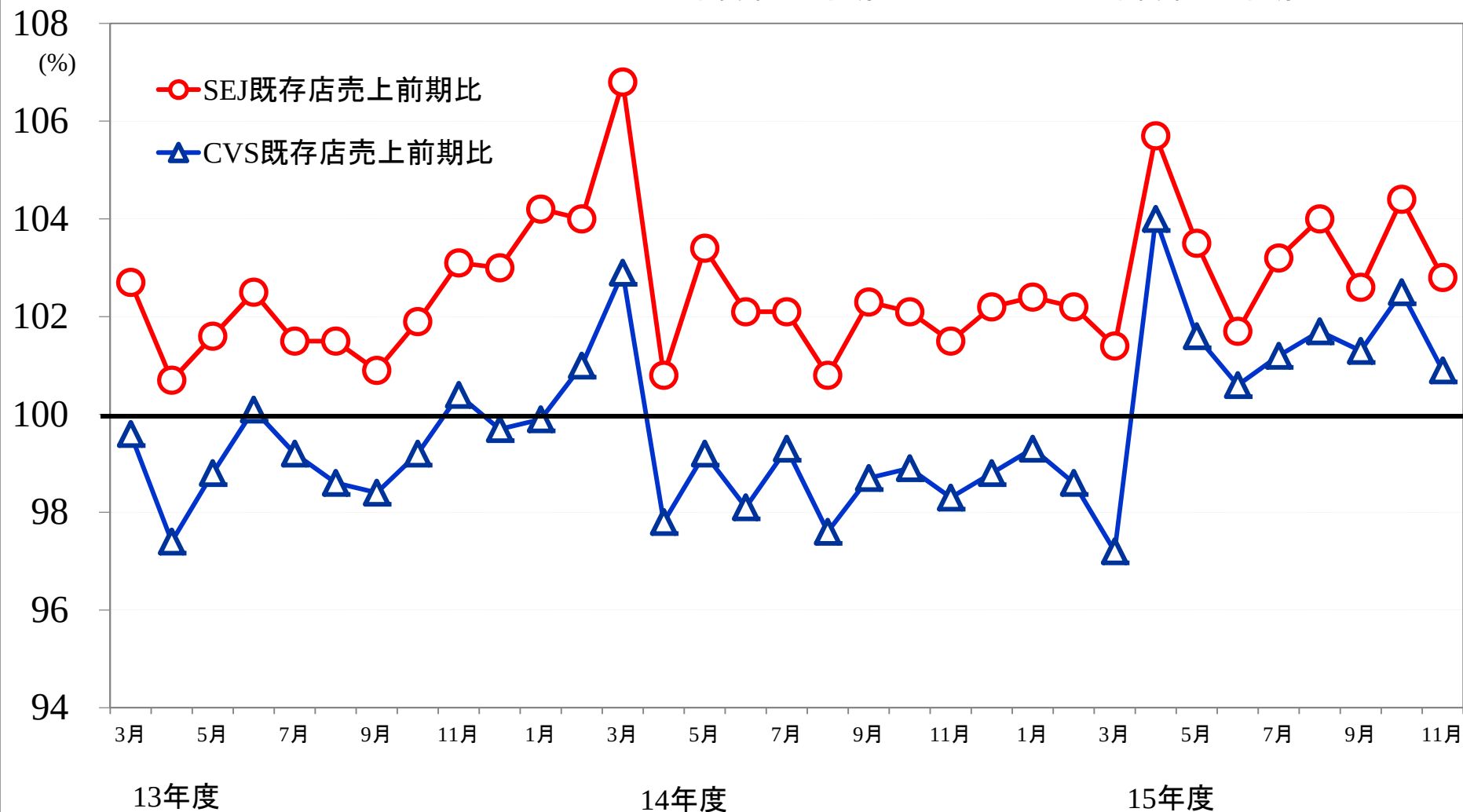
SEJ:既存店売上前期比推移

●オリジナル商品が牽引し、40ヶ月連続プラス

■SEJ既存店売上前期比推移

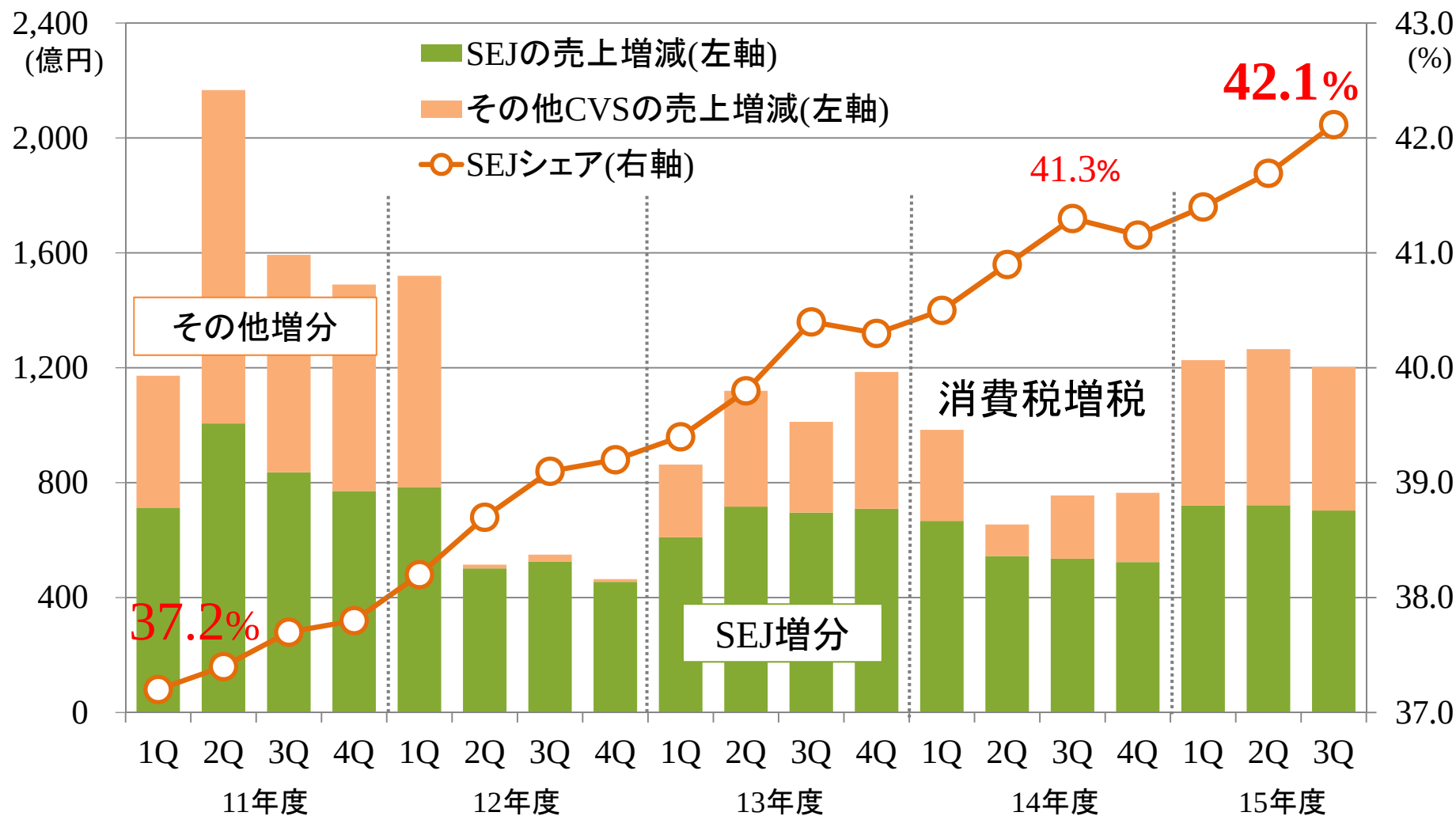
14年度第3四半期: **102.4%**

15年度第3四半期: **103.2%**



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42.1%に拡大



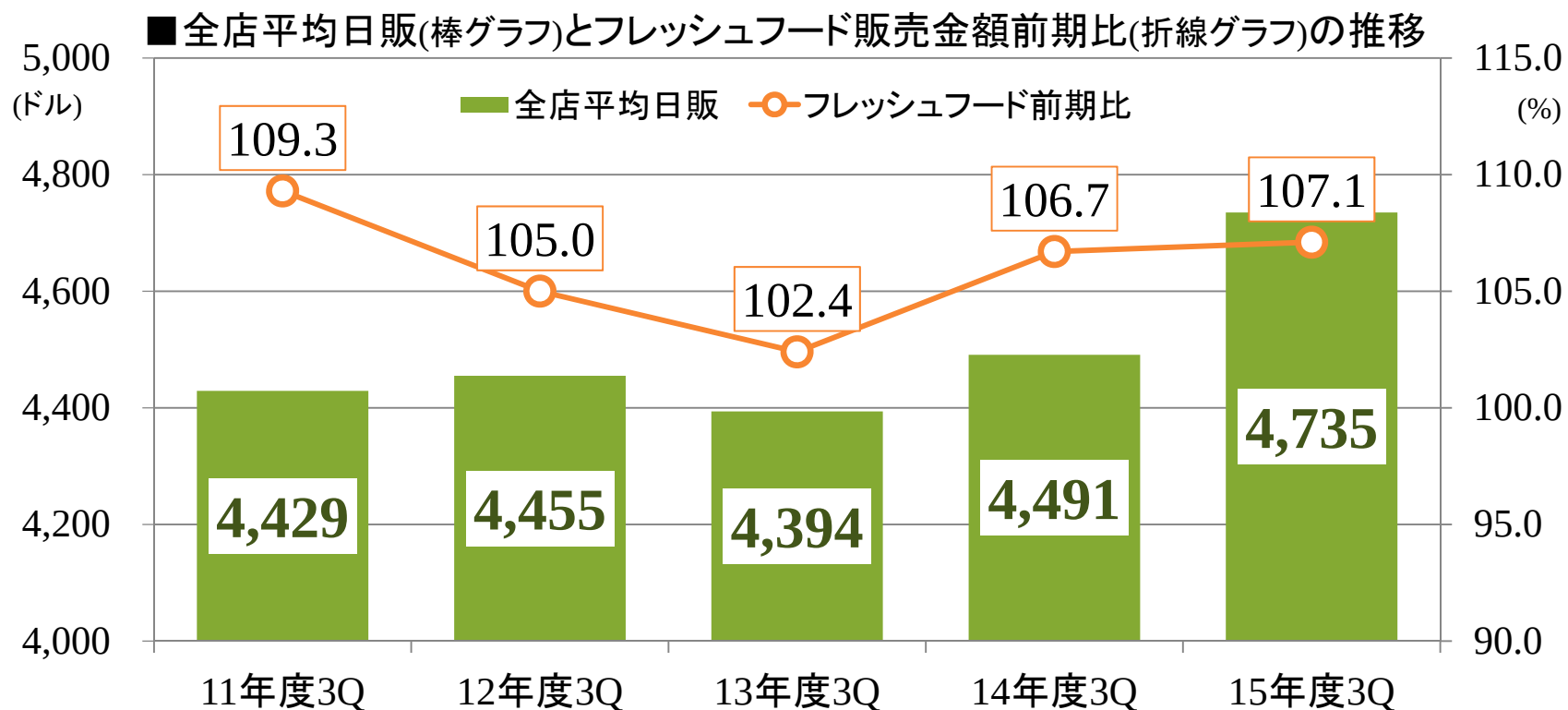
(出典)JFAコンビニエンスストア統計調査月報



7 - Eleven, Inc. (SEI)

SEI:成長ドライバー① 商品力の強化

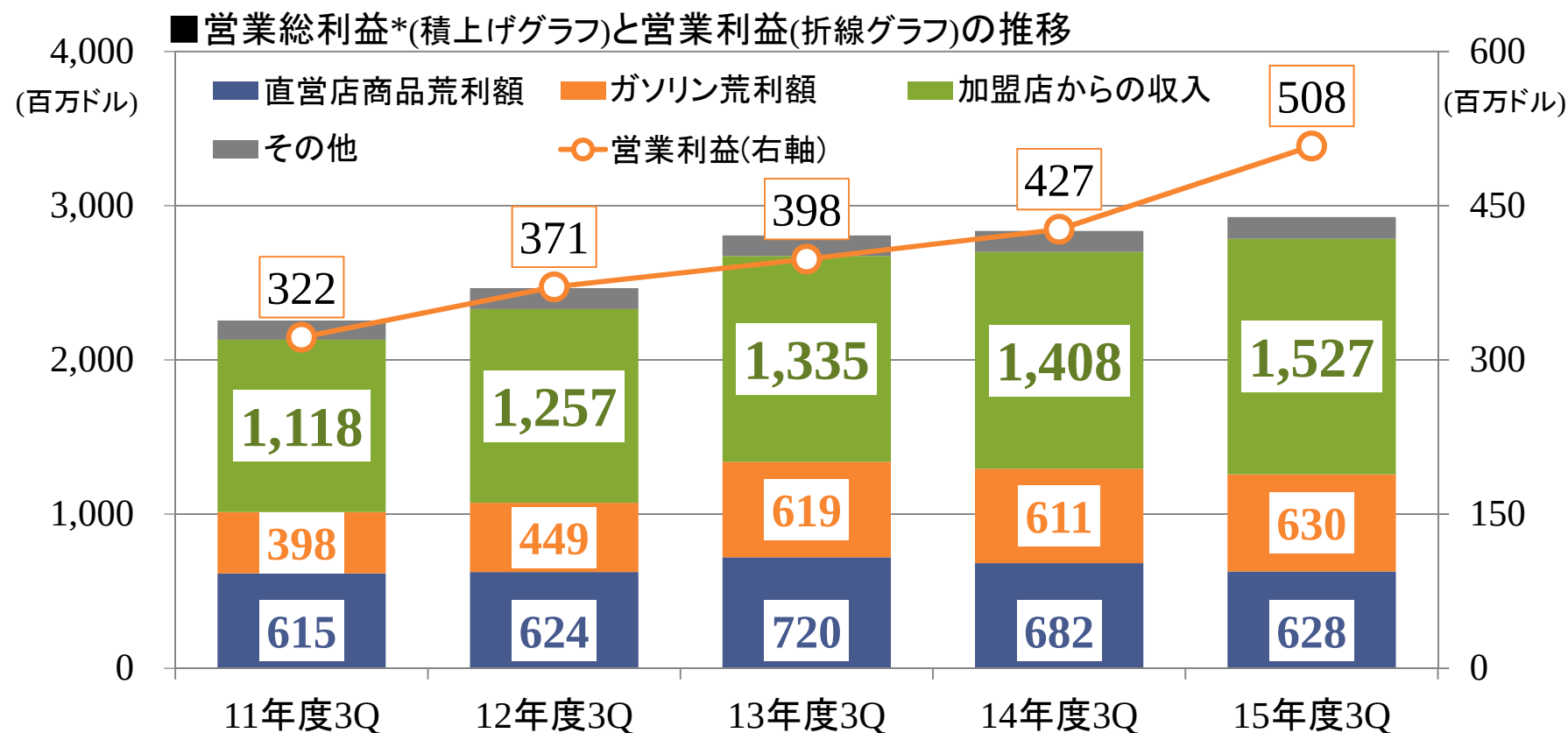
●ホットフード設備は今期中にほぼ全店に導入し、フレッシュフードの拡販を推進



ホットフード 設備導入店	2,476店	2,458店	4,641店	5,942店	7,489店
フレッシュフード 前期比	109.3%	105.0%	102.4%	106.7%	107.1%
全店平均日販	\$4,429	\$4,455	\$4,394	\$4,491	\$4,735

SEI:成長ドライバー② フランチャイズ化の推進

●加盟店からの収入の増加による収益性向上



直営店舗数	1,784店	1,843店	2,217店	1,986店	1,827店
FC店舗数	5,264店	5,703店	6,071店	6,293店	6,622店
FC店比率	74.7%	75.6%	73.3%	76.0%	78.4%

*営業総利益: 直営店商品荒利額、ガソリン荒利額、その他営業収入(加盟店からの収入含む)の合計

グループシナジー

セブンプレミアム

●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



■15年度3Q実績(年間換算実績)

セブンプレミアム合計

3億円/1アイテムあたり売上

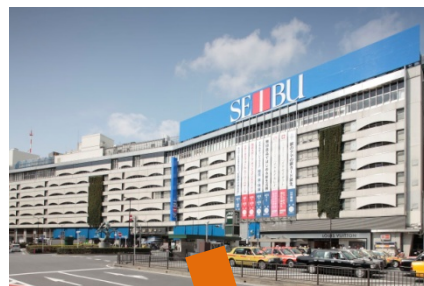
セブンゴールド

4.3億円/1アイテムあたり売上

あらゆるお店が、あなたの近くに。
新たな統合ポータルサイト「omni7」11月1日グランドオープン



ネットという狭いステージではない
オムニセブンは全く新しいステージ



業態を超えた幅広い品揃えが、
すべて近くのお店に

オムニチャネル戦略の狙いはリアルとネットを融合させた相乗効果



●オープン後の変化

SEJ店頭受取率伸長、受取のお客様の内、70%弱の方が他の商品も購入
omni7で見て、実店舗で購入するというWebルーミングの動きが出始めた
販売・MDそれぞれがオムニの発想での品揃えを考え始めた

オムニを活用してリアル品の品揃えを拡充し、ロイヤリティ向上を図る

●IY店舗における醤油の事例

リアル(地域性)

商品の絞り込み

基本商品・地域商品の品揃え



ネット(楽しさ)

日本全国の醤油を品揃え(約500SKU)

個店品揃えを補完



今後は様々な商品で取り組みを拡大していく

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



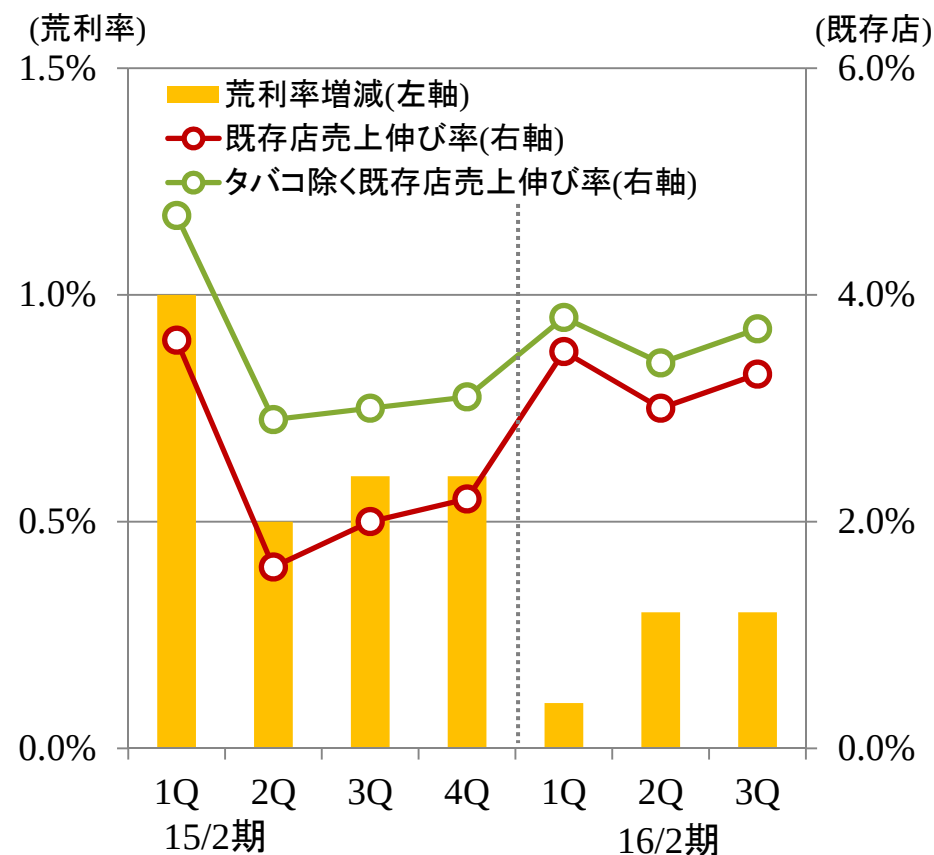
主に既存店売上の伸長により、5期連続で過去最高益を達成

	実績	前期比
営業利益	1,800億円	105.9% +99億円
既存店売上伸び率	+3.2%	
商品荒利率	31.6%	+0.2%

概況

- ・既存店売上 : 価値ある新商品の推奨や、おにぎり・サンドイッチ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.



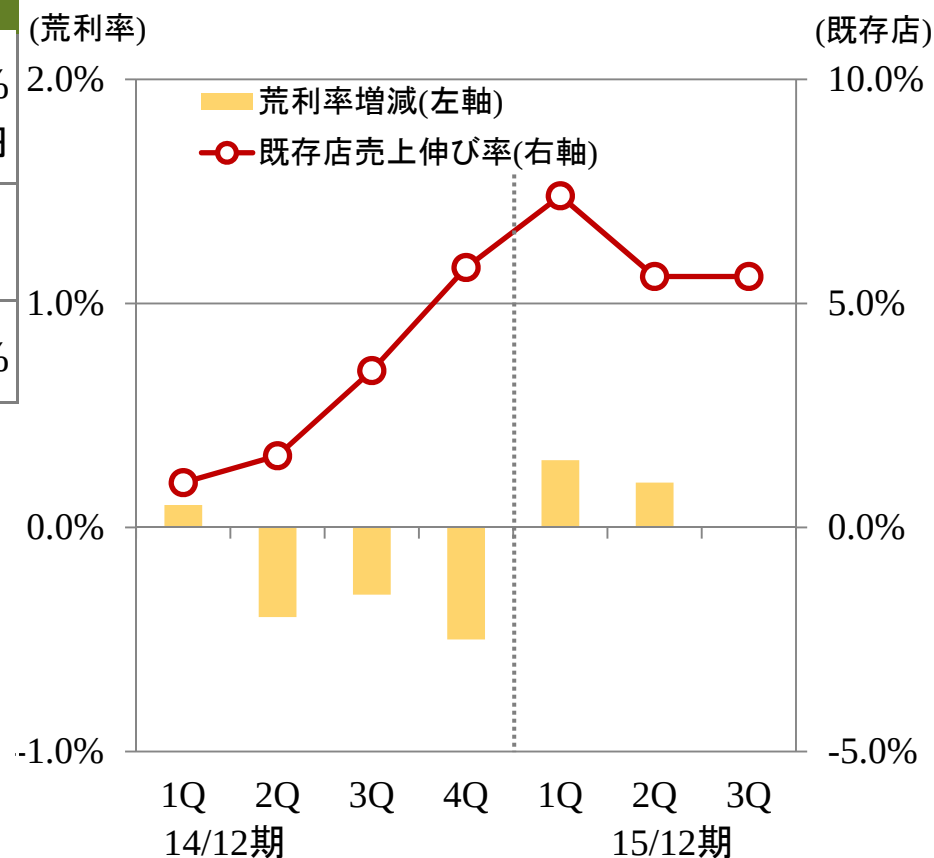
フレッシュフードの販売好調等により米国内既存店商品売上は伸長し、営業利益は大幅増益

	実績	前期比
営業利益	615億円	139.8% +175億円
米国内既存店商品売上 伸び率(ドルベース)	+6.1%	
商品荒利率	34.8%	+0.2%

概況

- ・既存店売上 : ホットフードを中心としたフレッシュフードの売上が牽引し大きく伸長
- ・荒利率 : フレッシュ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: +91億円)

■ 四半期別の推移



スーパーストア事業:実績①

イトーヨーカ堂



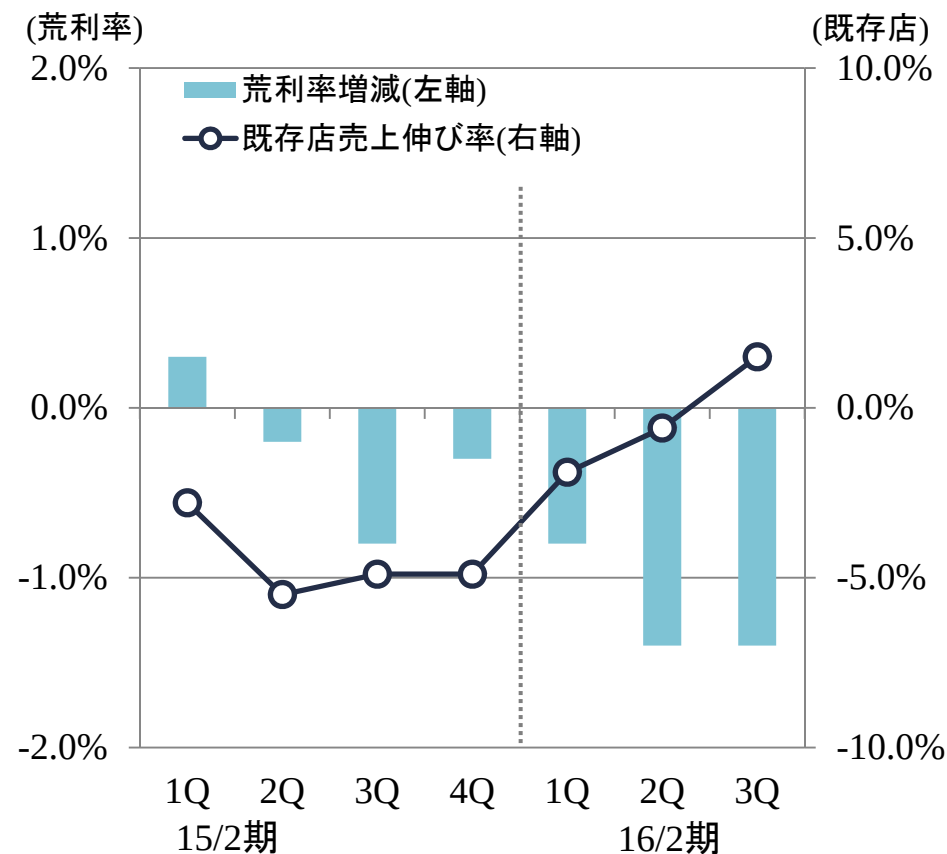
衣料品を中心とした荒利率の悪化等により減益

	実績	前期比
営業利益	▲144億円	▲118億円
既存店売上伸び率	▲0.3%(±0.0%*)	
商品荒利率	28.8%	▲1.2%

概況

- ・既存店売上 : 3Qのみでは前年を上回ったものの、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在庫削減の実施と為替円安の影響によりマイナス
- ・販管費 : 地代家賃、水道光熱費の減少はあったものの、宣伝装飾費等の増加により前期比100.6%

■ 四半期別の推移



*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

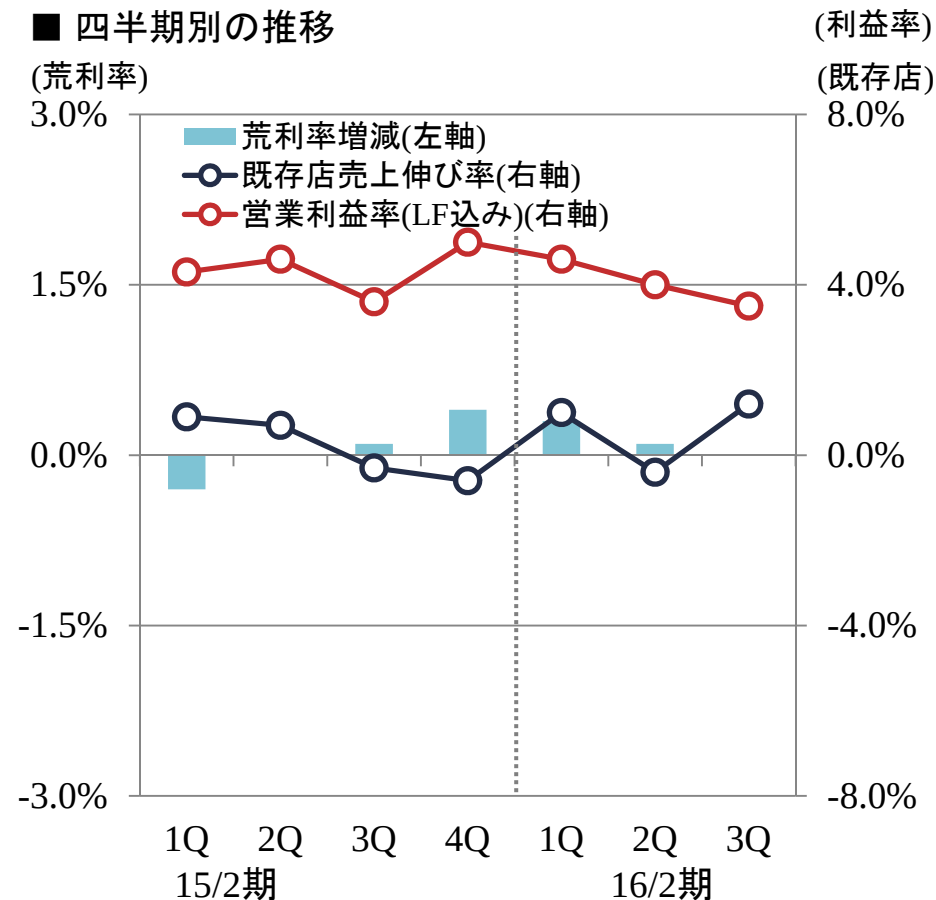


既存店売上の伸長と荒利率の改善により増益

	実績	前期比
営業利益	88億円	100.7% +0.6億円
既存店売上伸び率	+0.6%	
商品荒利率	25.5%	+0.1%
営業利益 (ライフフーズ込み)*	120億円	101.2% +1.4億円

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前年を上回る
- ・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、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



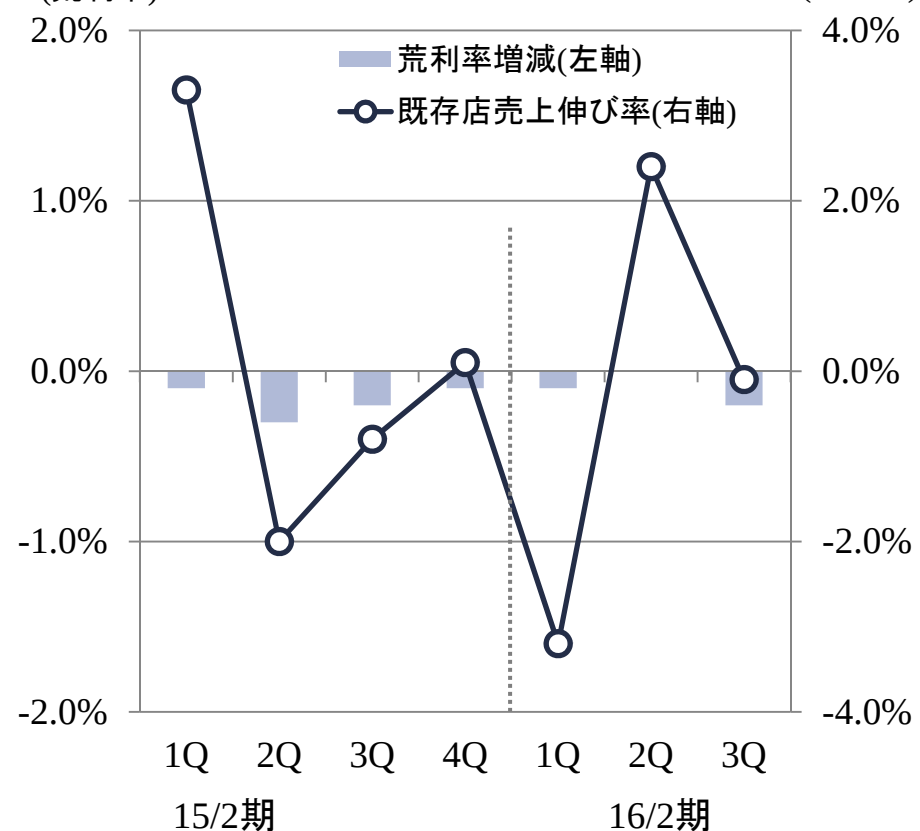
既存店売上のマイナスと荒利率の悪化により減益

	実績	前期比
営業利益	1億円	14.3% ▲10億円
既存店売上伸び率	▲0.3%	
商品荒利率	24.7%	▲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影響及び衣料品売上の不振によりややマイナス
- ・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 : 人件費や水道光熱費等の減少により前期比99.3%

■ 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。