



株式会社セブン&アイ・ホールディングス
2016年2月期 決算説明会

業績説明

2016年4月8日

株式会社セブン&アイ・ホールディングス



2 0 1 6 年 2 月 期 業 績 說 明

連結決算概要

● 営業利益は5期連続最高益

	16/2期 実績		
	金額	前期比	前期増減
グループ売上*	107,030億円	104.6%	+4,674億円 ^{注)1.}
営業収益	60,457億円	100.1%	+67億円 ^{注)1.}
営業利益	3,523億円	102.6%	+89億円
当期純利益	1,609億円	93.0%	▲120億円 ^{注)2.}

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)	▲1,814億円
注)2.	特別損失の増加 (事業構造改革費用、減損損失等)	▲163億円
	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)	▲68億円

PL為替換算レート: U.S.\$1=121.10円(前年差: 15.31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

	16/2期 実績		
	金額	前期比	前期増減
連結営業利益	3,523億円	102.6%	+89億円
コンビニエンスストア	3,041億円	109.9%	+273億円
スーパーストア	72億円	37.4%	▲121億円
百貨店 (のれん償却前)	38億円 (91億円)	54.3% (73.9%)	▲32億円
フードサービス	9億円	-	+8億円
金融関連	496億円	105.3%	+25億円
通信販売	▲84億円	-	▲9億円
その他	55億円	151.5%	+18億円
消去および当社	▲105億円	-	▲73億円

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

	16/2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	2,350億円	105.2%	+116億円	+2.9%	既存店売上伸長と荒利率改善
7-Eleven, Inc. (ドルベース)	774億円 (63,979万ドル)	129.9% (113.5%)	+178億円 (+7,592万ドル)	+5.8%	既存店売上伸長と荒利率改善
イトーヨーカ堂	▲139億円	-	▲158億円	+0.2%	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}	177億円	104.2%	+7億円	+1.2% ^{*2}	既存店売上伸長と荒利率改善
そごう・西武	74億円	72.5%	▲28億円	±0.0%	衣料品を中心とした荒利率悪化

^{*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
ライフフーズ込みの営業利益は管理上の数値

^{*2} 既存店伸び率はヨークベニマル単体の数値

特別損失内訳

	16/2期 実績		増減の主な要因
	金額	前期増減	
特別損失合計	524億円	+163億円	事業構造改革費用の計上及び減損損失の拡大等により増加
固定資産廃棄損	115億円	▲17億円	SEJ(27億円減)における前期実施の什器入れ換えによる反動等
減損損失	226億円	+74億円	SEJ(28億円増)及びIY・YB等における引当の増加
事業構造改革費用	106億円	+106億円	ニッセンにおける事業整理費用(54億円)及びSS(31億円)・IY(21億円)における店舗閉鎖費用の引当

2 0 1 7 年 2 月 期 計 画

(株)ニッセンホールディングスが将来に向けた経営再建プランを検討中であり、現時点において業績予想が未発表であるため、17/2期連結業績計画は未定とさせていただきます。
 なお、ご参考として通信販売事業を除いた数値を表示しております。
 今後、合理的な連結業績計画ができ次第、速やかに公表させていただきます。

【ご参考】 連結業績計画

	17/2期 計画		
	金額	前期比	前期増減
グループ売上*1	108,730億円	103.1%	+3,286億円
営業収益	60,100億円	102.1%	+1,230億円
営業利益	3,890億円	107.8%	+282億円
当期純利益*2	1,841億円	110.1%	+169億円

*1 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

*2 特別損失における事業構造改革費用の増加(約+140億円)を織り込む

PL為替換算レート:17/2期予想 115.00円(前年差:6.10円 円高)

(株)ニッセンホールディングスが将来に向けた経営再建プランを検討中であり、現時点において業績予想が未発表であるため、17/2期連結業績計画は未定とさせていただきます。
 なお、ご参考として通信販売事業を除いた数値を表示しております。
 今後、合理的な連結業績計画ができ次第、速やかに公表させていただきます。

【ご参考】 事業セグメント別営業利益計画

	17/2期 計画		
	金額	前期比	前期増減
連結営業利益	3,890億円	107.8%	+282億円
コンビニエンスストア	3,154億円	103.7%	+112億円
スーパーストア	253億円	349.7%	+180億円
百貨店	82億円	214.0%	+43億円
フードサービス	21億円	229.0%	+11億円
金融関連	514億円	103.4%	+17億円
通信販売	-	-	-
その他	46億円	82.7%	▲9億円
消去および当社	▲180億円	-	▲74億円

主要事業会社の営業利益計画

● 主要会社全社増益を計画

	17/2期 計画		
	金額	前期比	前期増減
セブン-イレブン・ジャパン	2,450億円	104.2%	+99億円
7-Eleven, Inc. (ドルベース)	785億円 (68,260万ドル)	101.3% (106.7%)	+10億円 (+4,281万ドル)
イトーヨーカ堂	10億円	-	+149億円
ヨークベニマル (ライフフーズ込み)*	186億円	104.8%	+8億円
そごう・西武	100億円	134.9%	+25億円

PL為替換算レート:17/2期予想 115.00円(前年差:6.10円 円高)

*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

(株)ニッセンホールディングスが将来に向けた経営再建プランを検討中であり、現時点において業績予想が未発表であるため、17/2期連結業績計画は未定とさせていただきます。
 なお、ご参考として通信販売事業を除いた数値を表示しております。
 今後、合理的な連結業績計画ができ次第、速やかに公表させていただきます。

【ご参考】 事業セグメント別設備投資計画

	17/2期 計画		
	金額	前期比	前期増減
連結設備投資	4,927億円	124.9%	+982億円
コンビニエンスストア	3,634億円	152.5%	+1,250億円
スーパーストア	532億円	65.4%	▲281億円
百貨店	156億円	89.1%	▲19億円
フードサービス	27億円	145.7%	+8億円
金融関連	394億円	117.9%	+59億円
通信販売	-	-	-
その他	64億円	174.0%	+27億円
当社	120億円	65.8%	▲62億円

主要事業会社の設備投資計画

●成長への出店投資と既存店の活性化投資

	17/2期 計画		
	金額	前期比	前期増減
セブン-イレブン・ジャパン	1,700億円	136.5%	+454億円
7-Eleven, Inc.	1,900億円	118.9%	+302億円
イトーヨーカ堂	286億円	83.4%	▲56億円
ヨークベニマル	132億円	124.0%	+25億円
そごう・西武	125億円	98.8%	▲1億円

ガ バ ナ ン ス 強 化

ガバナンスの考え方①: 中長期的な企業価値向上と持続的な成長の実現

● 目的達成の為の手段・重要指標

3月9日成長戦略説明会使用資料

目的	手段	重要指標
中長期的な企業価値向上	グループシナジー効果の拡大 資本効率向上	営業利益の成長 ROIC ROE(ROA)
持続的な成長	健全な財務体質の維持	格付け 自己資本(株主資本)比率 有利子負債比率

$$\begin{aligned}
 \text{ROE} &= \frac{\text{純利益}}{\text{売上高}} \times \frac{\text{売上高}}{\text{総資産}} \times \frac{\text{総資産}}{\text{自己資本}} \\
 &= \text{ROA} \times \text{財務レバレッジ}
 \end{aligned}$$

事業会社のROAと連結の財務レバレッジにて経営管理

ガバナンスの考え方②: 中長期的な企業価値向上と持続的な成長の実現

●現状のROE(15年度)と目標



達成の為のガバナンス強化⇒ポートフォリオ委員会設置*



*COO(委員長)、CAO、CFOにて構成

ポ ー ト フ ォ リ オ 委 員 会 の 機 能

期 末 : 各社予算の妥当性確認(拒否権を持つ)、資本配分決定

上期末: 各社計画の進捗確認、中期計画の妥当性

適宜: 予算外、大型投資案件(50億円以上)の精査

ガバナンスの考え方③: 中長期的な企業価値向上と持続的な成長の実現

● 具体的な年間スケジュール(基本は2月=期末・8月=上期末 年2回開催)



社外取締役との議論を重ねた上で取締役会に答申

■ 事業会社へのガバナンス

本業の成果である営業利益の向上を最優先事項とする

① 営業行為 各社営業戦略の支援、組織を横断させたシナジーの創出

② 投資判断 ROIC 6% * を基準とした投資判断

* $\{(\text{営業利益} + \text{受取利息}) \times 0.6 + \text{受取配当金}\} \div (\text{固定資産} + \text{投融資})$

① 営業強化

② 投資の効率化

営業利益率(額)向上




資産効率の向上



ROEの向上

事業会社における取り組み



セブン - イレブン・ジャパン (SEJ)

SEJ: 既存店売上前期比の推移

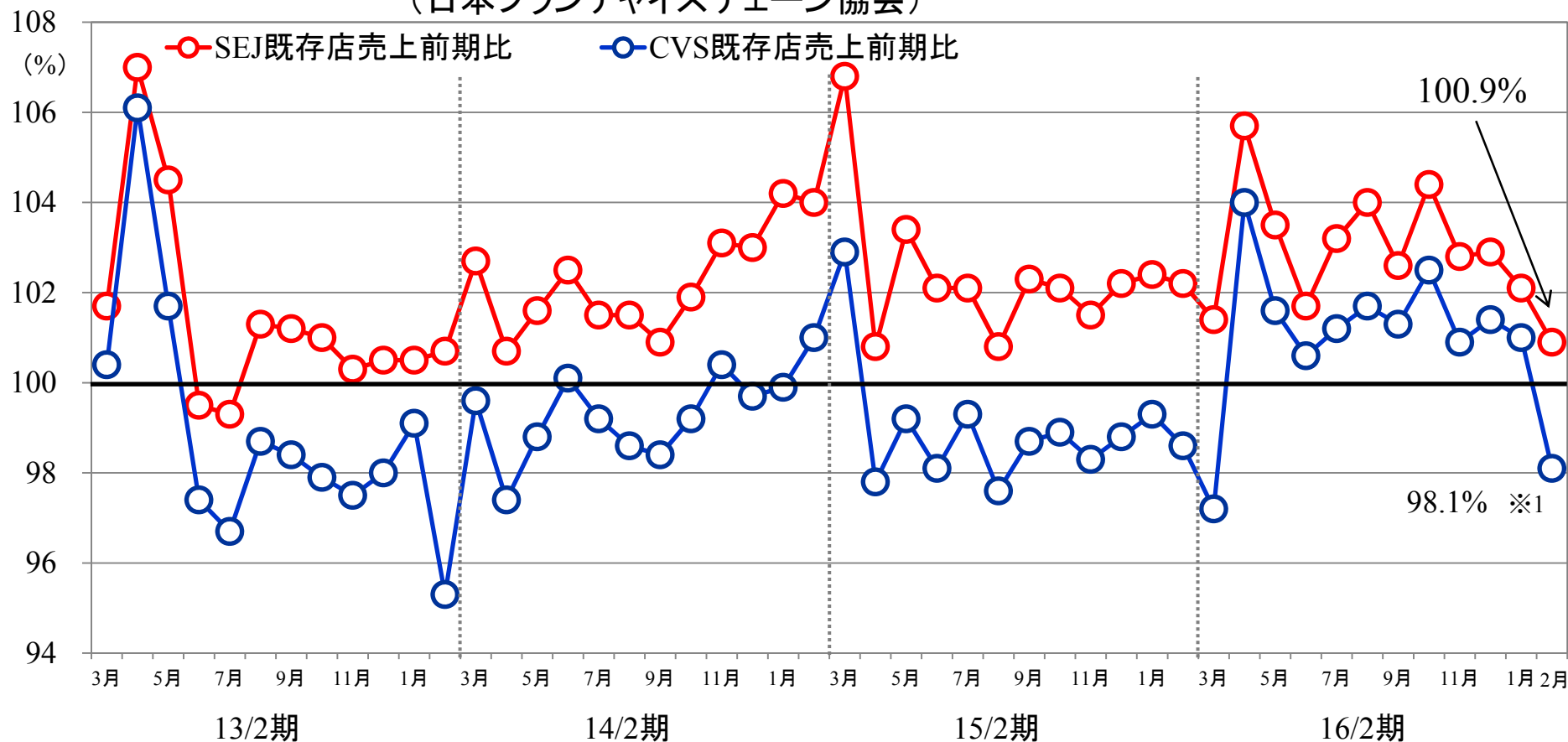
16年度は102%を計画

「近くて便利」なお店作りの推進

オリジナルデイリー商品の拡販

セブンプレミアムの拡販

● SEJ既存店売上前期比とCVS既存店売上前期比の推移
(日本フランチャイズチェーン協会)



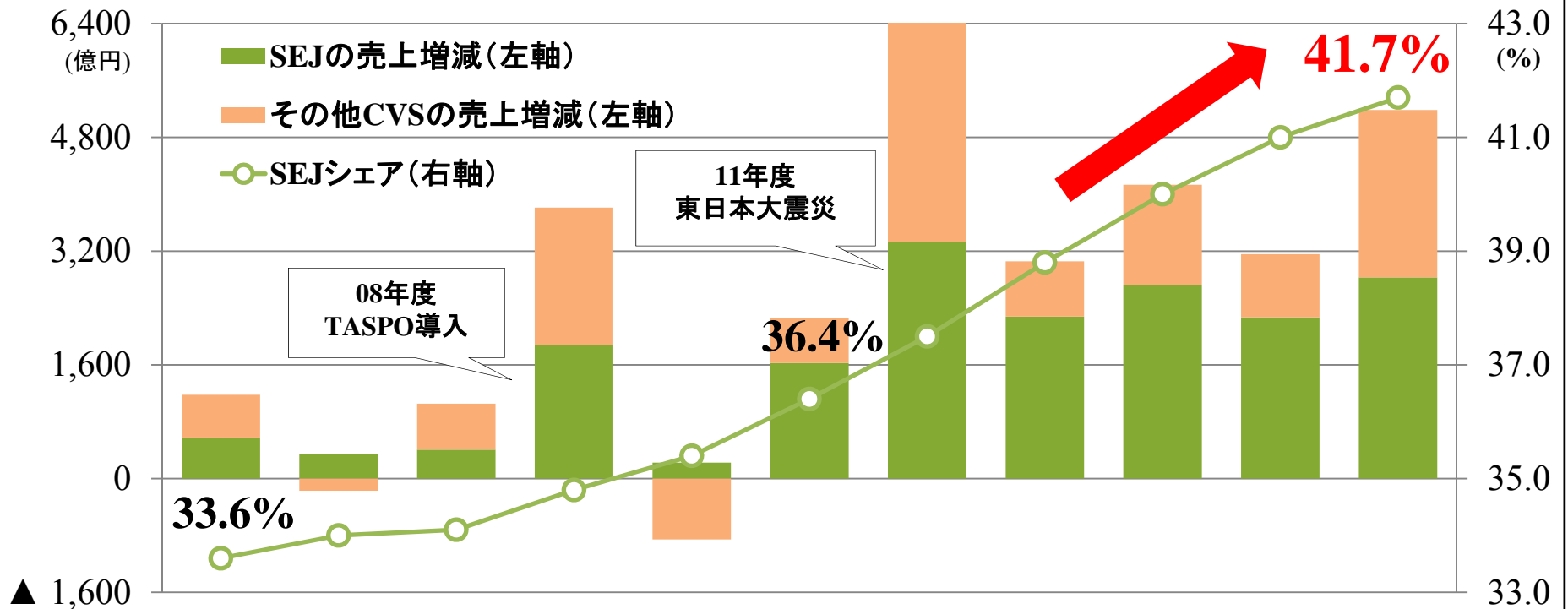
※1 CVS既存店前期比の16年2月の数値は、閏年影響を含む総売上での前期比(101.6%)から日販ベースに換算した数値を表示
(出典)JFAコンビニエンスストア統計調査月報

SEJ: 結果としてシェア向上

シェア50%を目指す


●「近くて便利」な商品政策と商品力の効果 ⇒ シェア向上が鮮明

■ 年度別のSEJ売上シェアとCVS売上増減の推移 (日本フランチャイズチェーン協会)



	05年度	06年度	07年度	08年度	09年度	10年度	11年度	12年度	13年度	14年度	15年度
シェア (%)	33.6	34.0	34.1	34.8	35.4	36.4	37.5	38.8	40.0	41.0	41.7
増減 (%)	—	← +2.8%					← +5.3%				

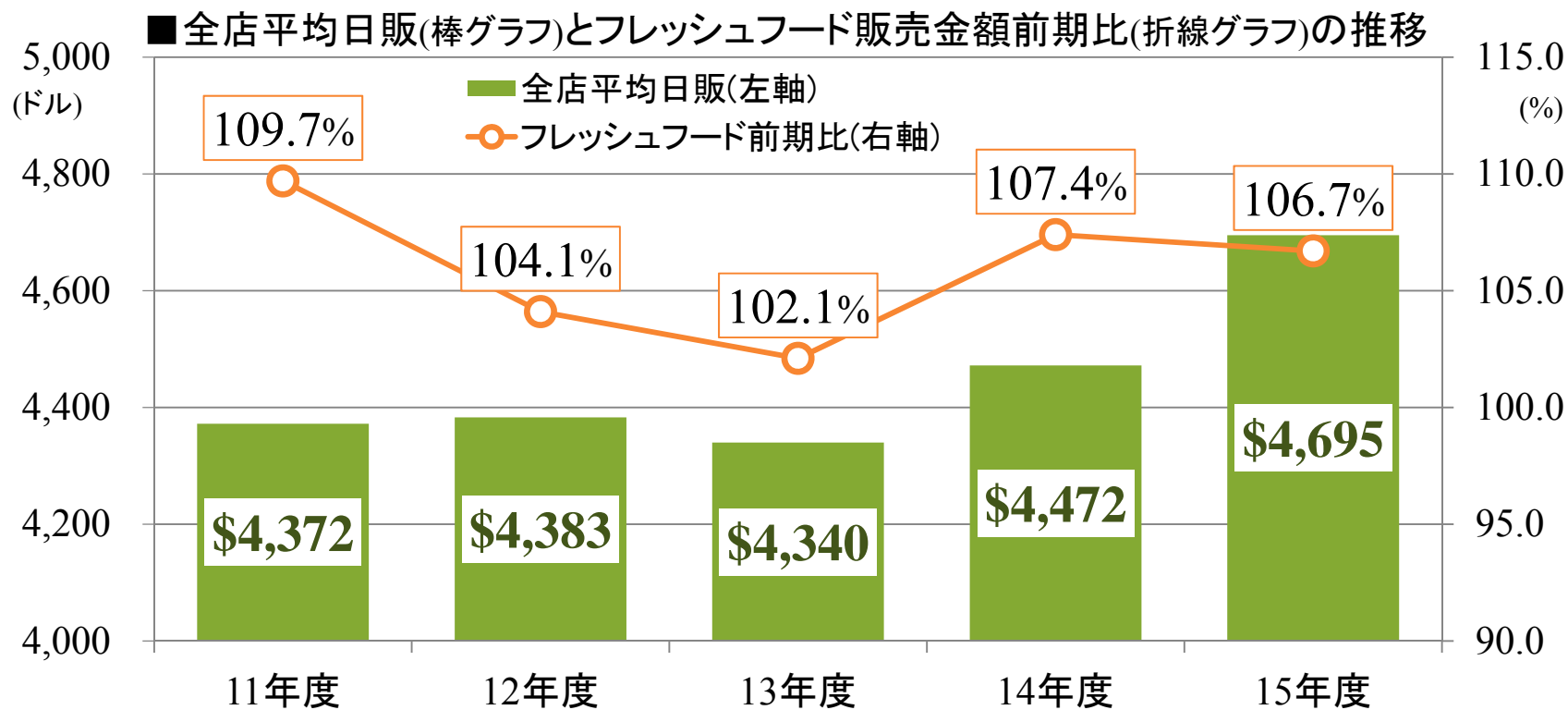
(出典) JFAコンビニエンスストア統計調査月報



7 - E l e v e n , I n c . (S E I)

SEI:成長ドライバー① 商品力の強化

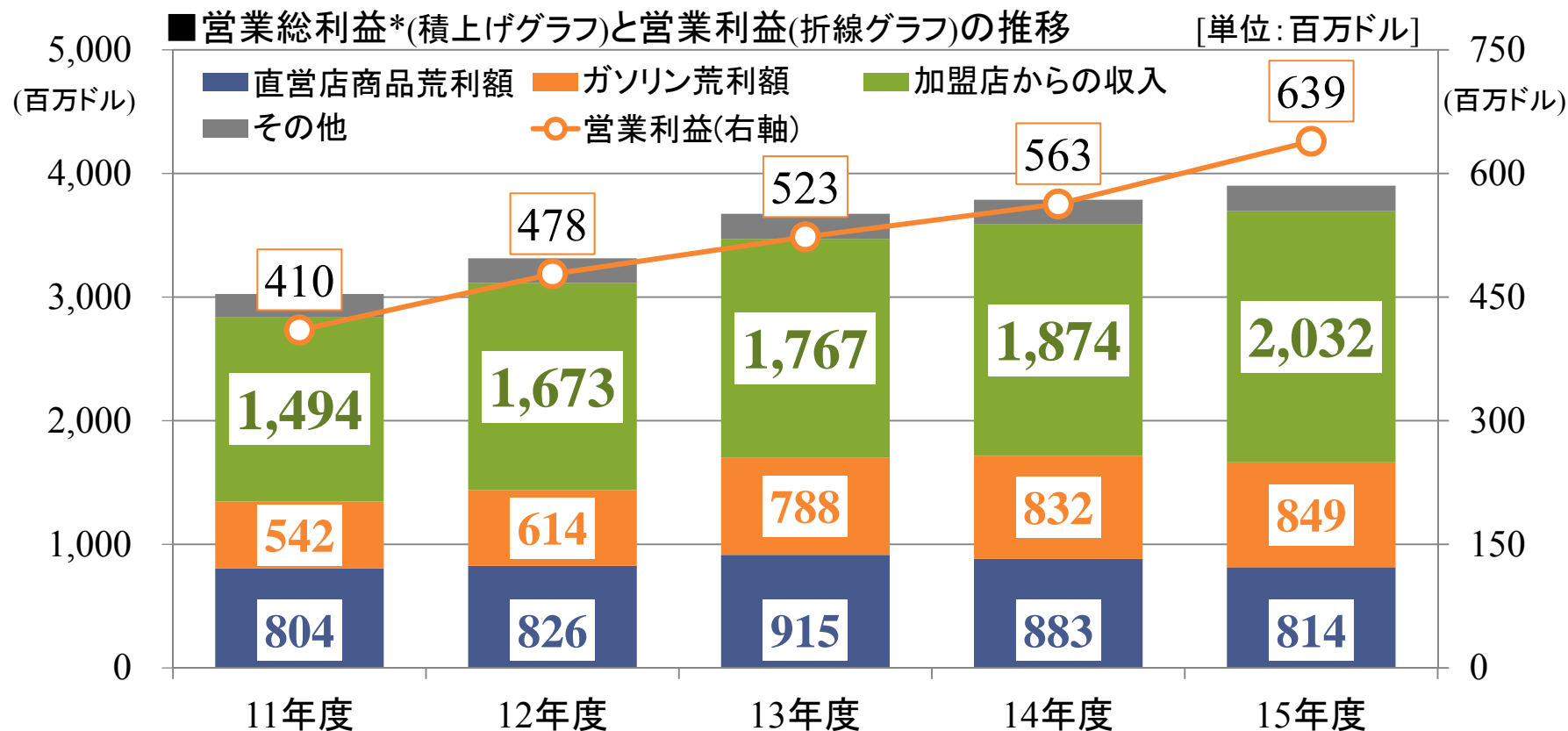
●ホットフード設備はほぼ全店に導入し、フレッシュフードの拡販を推進



ホットフード 設備導入店	2,647店	3,552店	4,641店	6,080店	7,686店
フレッシュフード 前期比	109.7%	98.2%	102.1%	107.4%	106.7%
全店平均日販	\$4,372	\$4,383	\$4,340	\$4,472	\$4,695

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



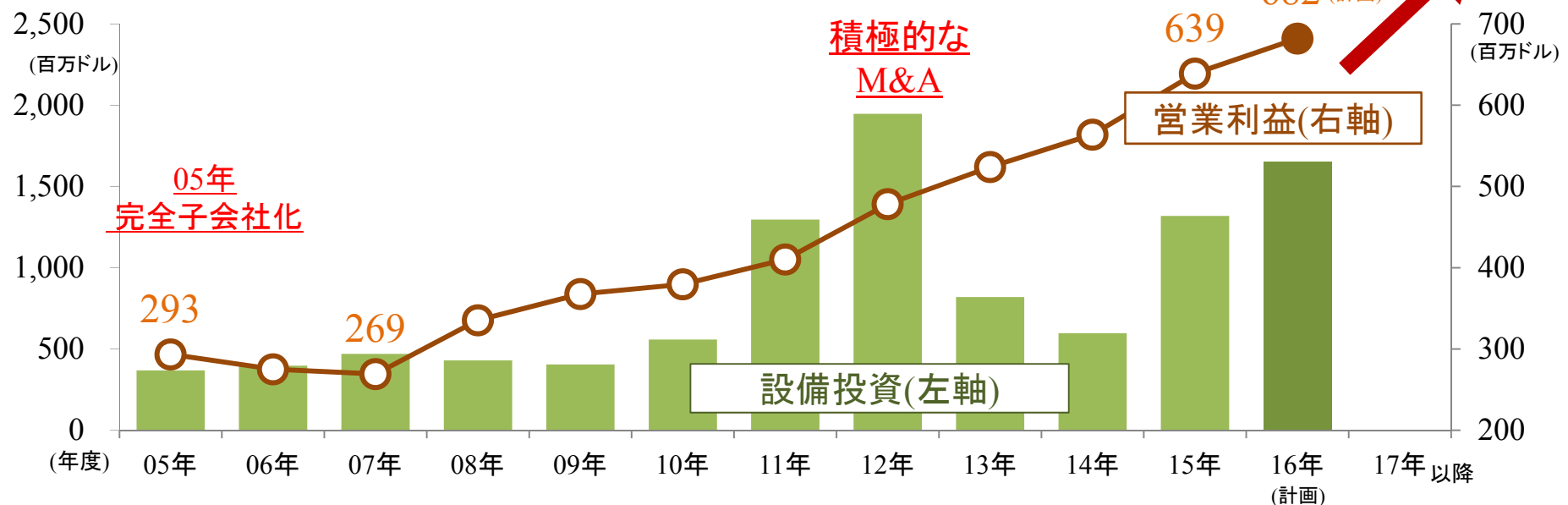
直営店舗数	1,712店	2,248店	2,073店	1,907店	1,748店
FC店舗数	5,437店	5,870店	6,219店	6,390店	6,752店
FC店比率	76.1%	72.3%	75.0%	77.0%	79.4%

*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

SEI: 設備投資 今年度1,652百万ドルを計画

将来の成長の為、積極的な投資を実行

■ 設備投資[左軸・棒グラフ]及び営業利益[右軸・折線グラフ]年度別推移 (ドルベース)



営業利益	293	275	269	335	367	379	410	478	523	563	639	682	
設備投資	368	397	470	430	405	558	1,296	1,947	820	597	1,319	1,652	
ROIC* (%)	-	4.6	4.6	6.1	6.6	7.3	6.8	5.2	5.8	5.7	5.8	5.8	

商品力強化によりFC化が進み投資効率が向上

*ROIC: 営業利益 × 0.6 ÷ (期首純資産 + 期末有利子負債)

イトーヨーカ堂 (I Y)

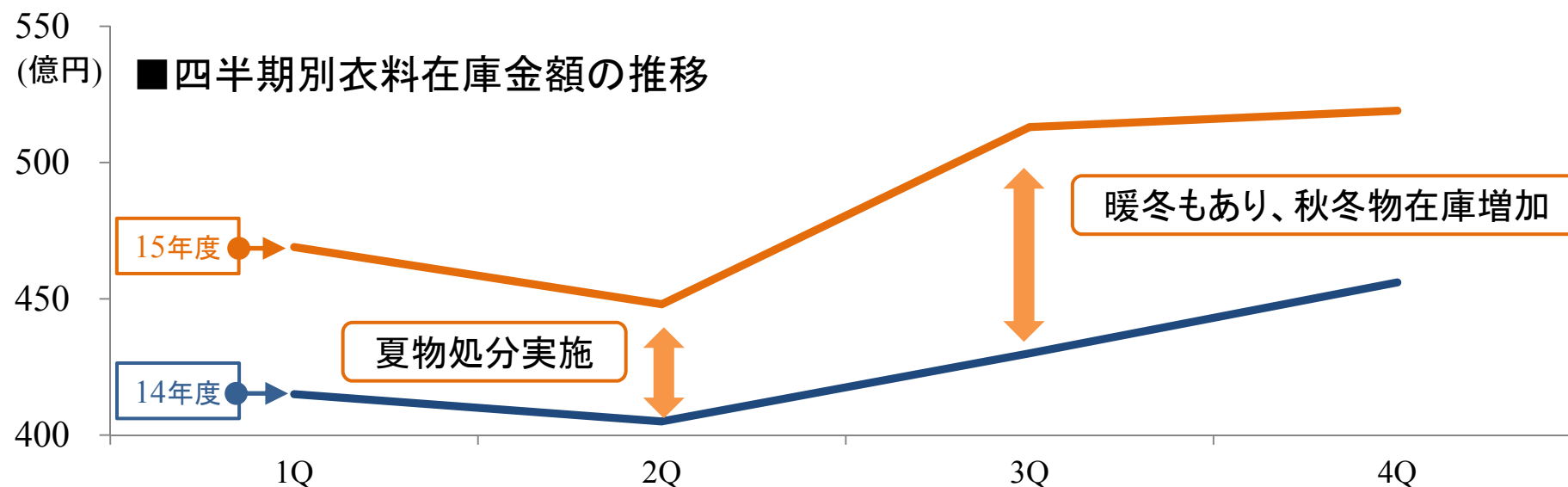
IY: 15年度営業利益139億円減(前期差158億円減) 増減要因分析

■ 営業利益増減 (億円)	増減額	増減要因	内容
+32	+32億円	既存店売上の増加 テナント収入増加	<ul style="list-style-type: none"> ・食品を中心とした客数の増加 ・店舗構造改革の推進
0	▲162億円	荒利率の悪化	<p>衣料影響: 105億円減</p> <ul style="list-style-type: none"> ・独立運営体制への移行期において、従来型の本部主導MDの商品在庫が増加 ・加えて、上期には単品管理に基づく在庫処分を実施
	▲16億円	値引増加	カード会員向けDMセールの実施
▲190	▲12億円	販管費増加	<p>宣伝装飾費: 36億円増</p> <p>宣伝装飾費除く既存店等: 25億円減</p>

既存店売上は回復傾向も、単品管理と販促政策に課題残す

IY: 解決すべき課題～商品在庫の状況～

●15年度末商品在庫: 前期末比64億円増の847億円(内、衣料: 63億円増)



在庫水準を戻すための行為

問屋MDから脱却し、開発プロセスに沿った自主開発の推進

商品部と販売本部の連携による仕入れの仮説・検証強化

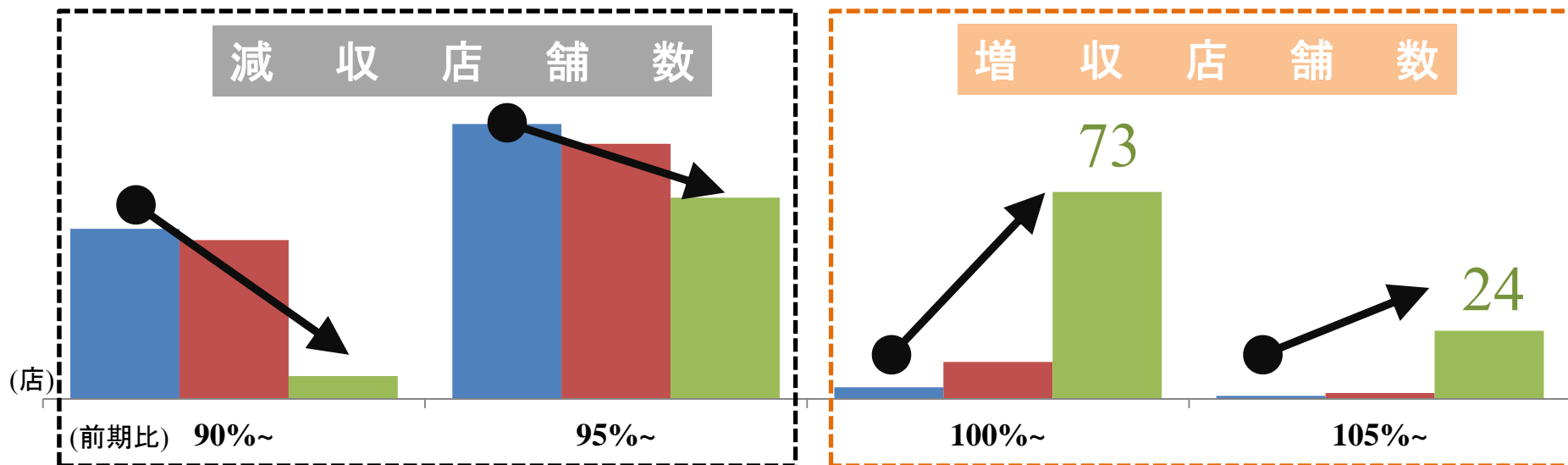
キャリー在庫を中心に今期も処分を実施(荒利額低下は計画に織り込み)

IY:食品を中心に02年度以来の既存店売上前年超え

● 13年度~15年度 既存店売上前期比別店舗数の状況

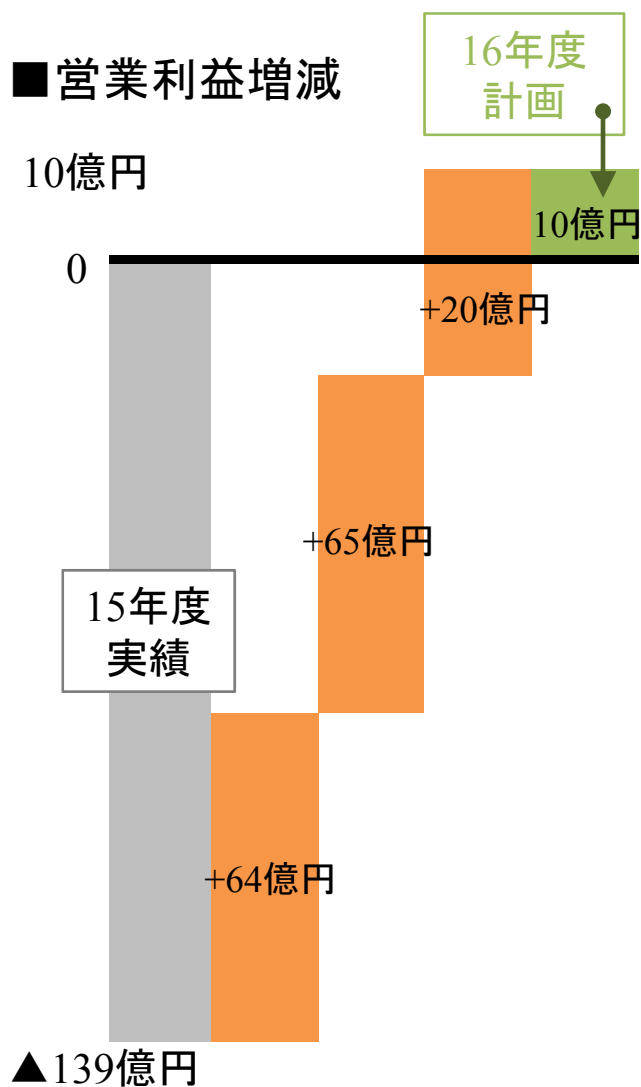
■ 13年度 ■ 14年度 ■ 15年度

15年度
既存店前期比**100.2%**



増収店舗数		店舗種別	店舗数	説明
13年度	6	独立運営店舗	6	当初の独立運営店舗9店中6店が増収に転換
14年度	15	構造改革店舗	26	テナントミックスと食品改装を同時に実施した店舗
15年度	97	食品館	9	MD開発から販促を事業部内完結させ伸長
		プライス	7	同上
		他既存店	49	複数与件

IY: 16年度営業利益計画10億円(前期差149億円増) 増減要因分析



項目	計画	内容
売上伸長	+1.4% +20億円	<ul style="list-style-type: none"> ・既存店売上±0.0% ・新店+2.8% ・閉店▲1.7%
荒利率改善	+0.6% +65億円	衣料改善:+1.7% 在庫処分ロス44億円を含む
販管費削減	+1.9%削減 +64億円	<ul style="list-style-type: none"> ・新店:約70億円増 ・閉店:約40億円減 ・既存店:約90億円減 (販促費等中心)

店主主体の運営体制と在庫・コストコントロールを徹底

IY設備投資:16年度286億円を計画

新店投資計画:130億円

- | | |
|--------------|---------------------------------------|
| ① セブンパークアリオ柏 | 4月25日開店、売場面積65,000㎡(自営11,143㎡)、借地・保証金 |
| ② 食品館三ノ輪 | 4月22日開店、自営面積983㎡・他食品館2店舗出店予定 |
| ③ 翌年度以降の新店 | 土地の取得を予定 |

既存店投資等計画:156億円

- | | |
|----------------|-----------------------|
| ① 大型GMSのアリオ化 | 今期2店舗改装オープン計画、約10億円/店 |
| ② 既存アリオ定借改装 | 今期3店舗改装オープン計画 |
| ③ GMSテナントミックス等 | 今期6店舗改装オープン計画、約5億円/店 |

個店の商圈に合わせ、テナントミックスの考え方で構造改革を推進



オムニチャネル戦略

オムニチャネル戦略

●グループ統合ポータルサイト「omni7」の優位性

あらゆるお店が、あなたの近くに。

omni7

もしも、デパートやスーパー、専門店の数々が、
まとめてあなたの家のすぐ近くにやってきましたら、
お買い物は、どう変わるとお思いますか？
セブン&アイグループの商品を、近くのセブン-イレブンで受け取れる、
全く新しいお買い物習慣、はじまりました。

セブン&アイ・ホールディングスの
『オムニ7』オープン!

受 取	自宅や会社の近くの店舗で いつでも商品が受け取れる
決 済	店頭で現金やnanacoなど 様々な手段で決済できる
返 品 返 金	セブン-イレブン店頭で いつでも簡単に 返品・返金できる
商 品	7&iグループ各社の 差別化された商品の取扱い

オムニチャネル戦略推進体制

『 専 属 の 商 品 開 発 体 制 を 構 築 』

商品開発プロジェクト

リーダー
SS松本社長

商品開発・品揃えの決定

- ・各社* 社長の責任による進捗管理
- ・MDは各社から精鋭を選抜
- ・新入社員からも20名を選抜

物流プロジェクト

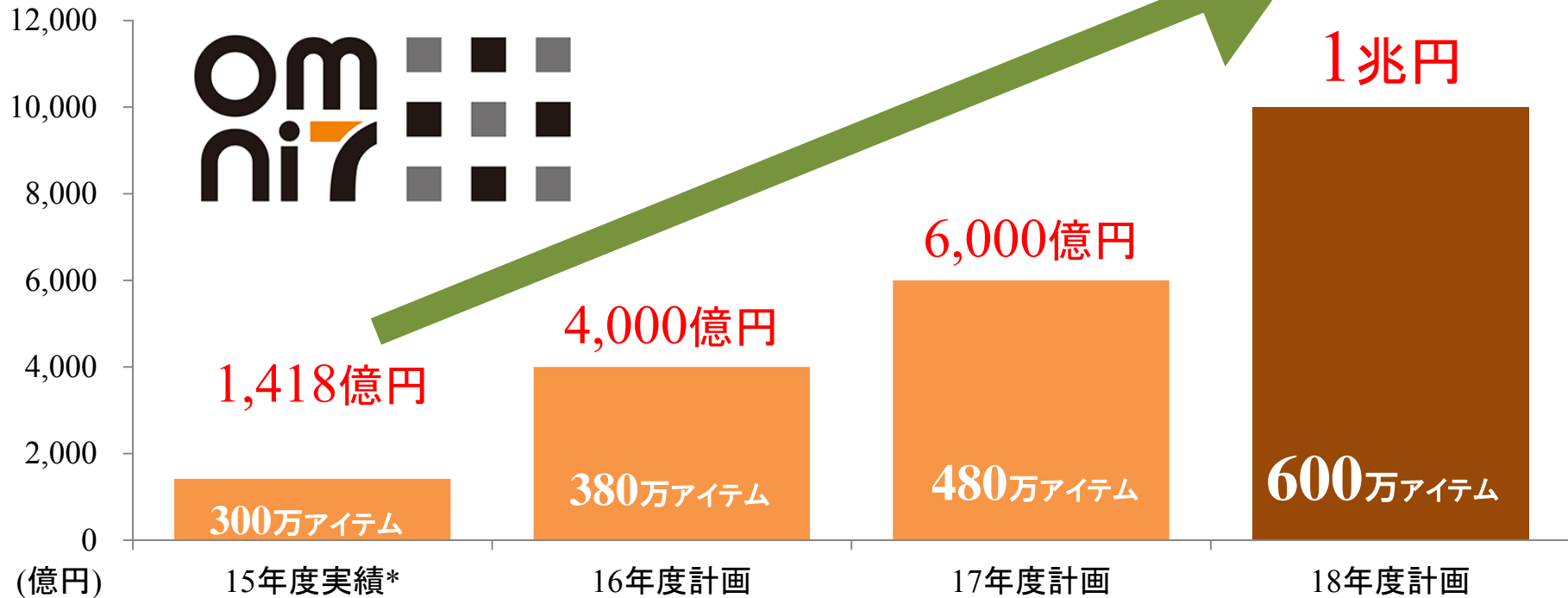
リーダー
SEJ鎌田執行役員

- ・将来を見据えた物流戦略の検討
- ・グループ既存物流も含めた物流効率化

*SEJ、IY、SS、赤ちゃん本舗、ロフト、セブンネットショッピング

オムニチャネル戦略：売上・実績と計画

●オムニ売上(EC売上+Webルーミング売上)実績と計画



『商品力向上と品揃え拡大により購買比率向上に繋げる』

グループ内

専属の商品開発体制を構築

グループ外

順次来春の提携を目指す

*15年度の実績数値はWebルーミング売上を含まず

設備投資、株主還元に対する考え方

設備投資

意志ある成長投資

- CVS事業への更なる成長投資
- 構造改革事業は既存店投資を強化
- オムニチャネル本格稼働に向けた投資

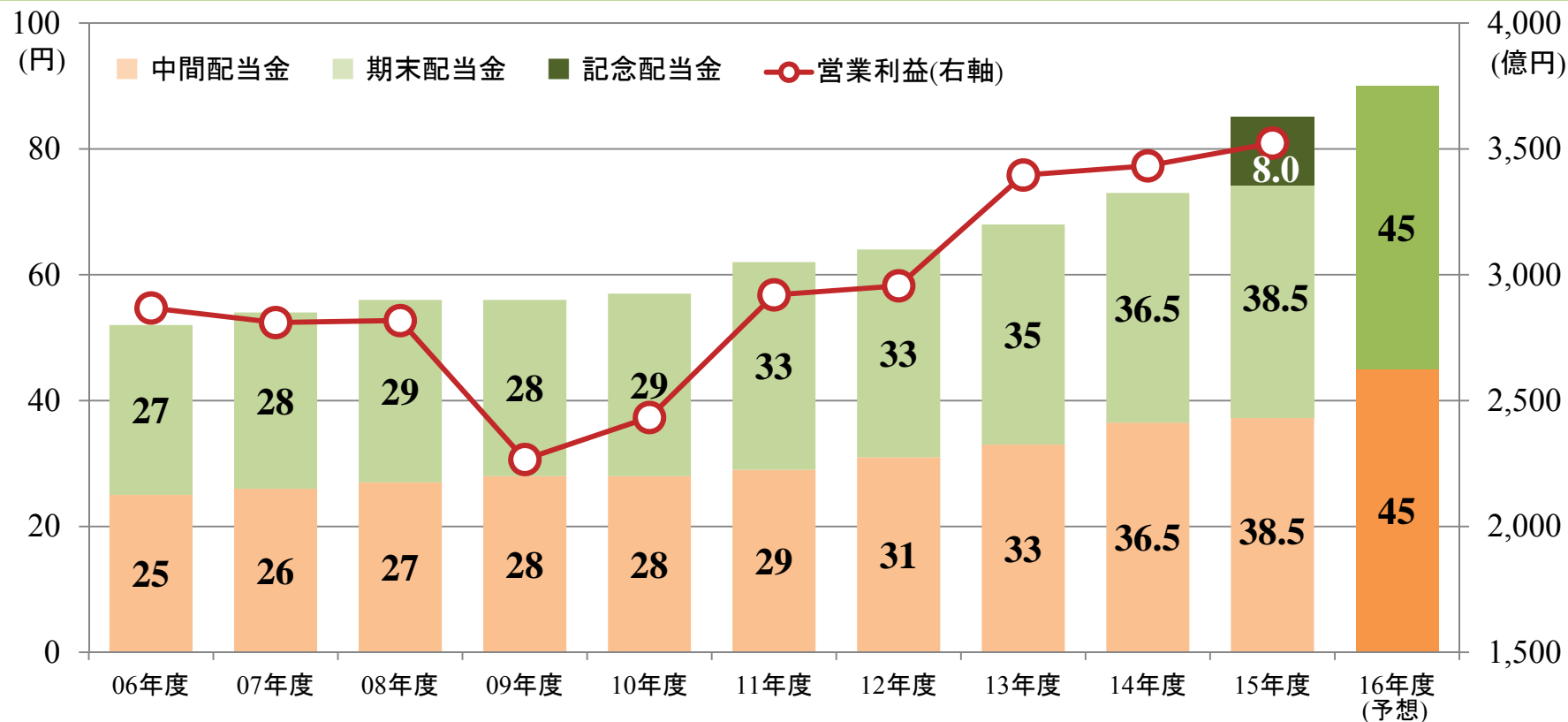
株主還元

成長の確度高まる、連結配当性向35%から40%へ

- 13円増配*の一株当たり配当金90円を予想
*普通配当金

ROE 10% : 18年度を目処に達成

HD設立来の営業利益と1株当たり配当金



当期純利益 (億円)	1,334	1,306	923	448	1,119	1,298	1,380	1,756	1,729	1,609	—
1株当たり配当金 (円)	<u>52</u>	54	56	56	57	62	64	68	73	85	90
連結配当性向 (%)	36.4	39.4	55.7	112.7	45.2	42.2	41.0	34.2	37.3	46.7	—

今後も継続的な増配とフリーキャッシュフローの増大を目指す



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



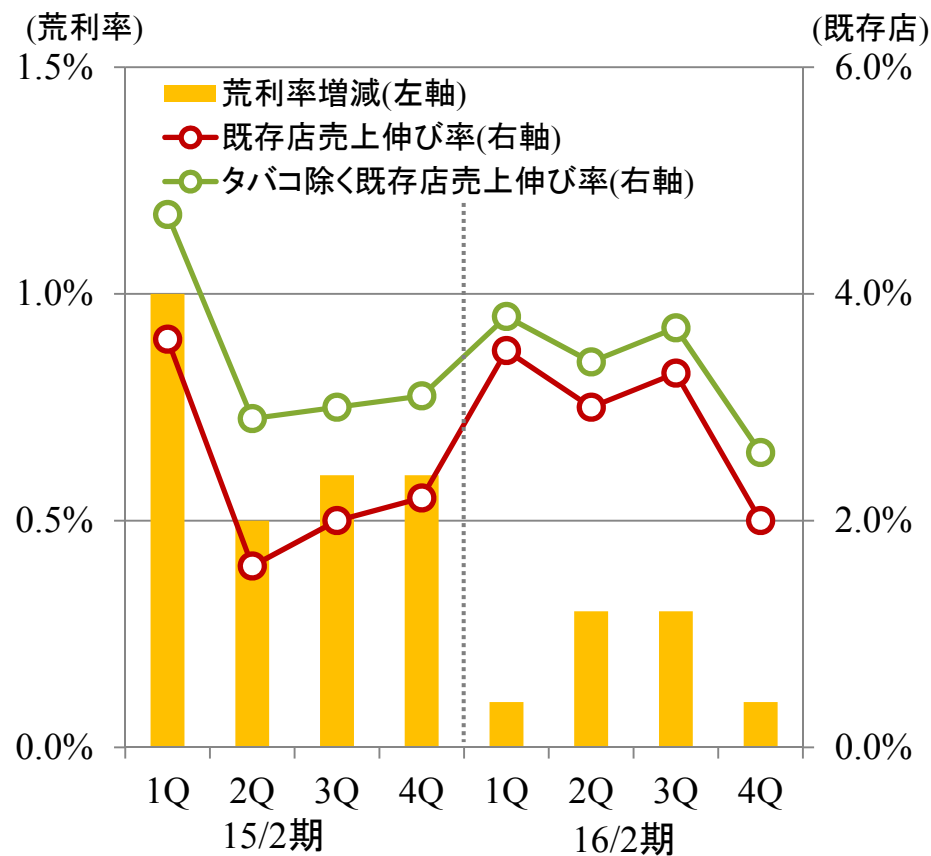
主に既存店売上の伸長により、5期連続で過去最高益を達成

	実績	前期比
営業利益	2,350億円	105.2% +116億円
既存店売上伸び率	+2.9%	
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.

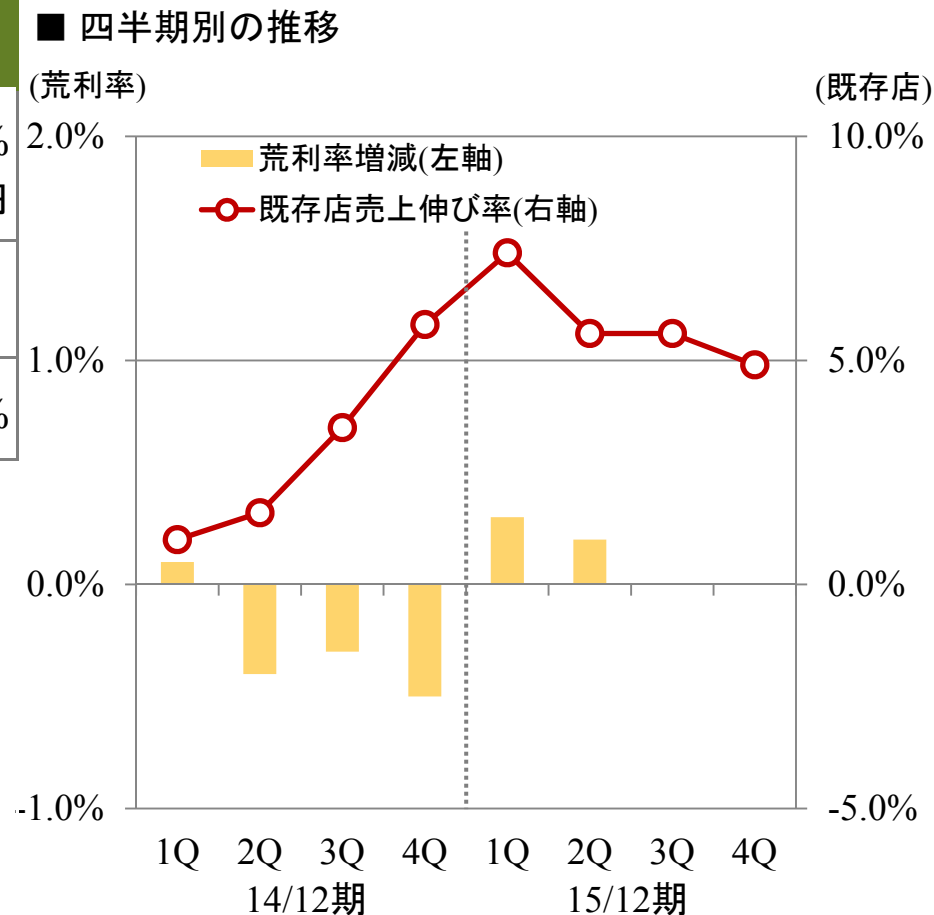


フレッシュフードの販売好調等により米国内既存店商品売上は伸長し、営業利益は大幅増益

	実績	前期比
営業利益	774億円	129.9% +178億円
米国内既存店商品売上 伸び率(ドルベース)	+5.8%	
商品荒利率	34.6%	+0.1%

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:+97億円)



スーパーストア事業：実績①

イトーヨーカ堂



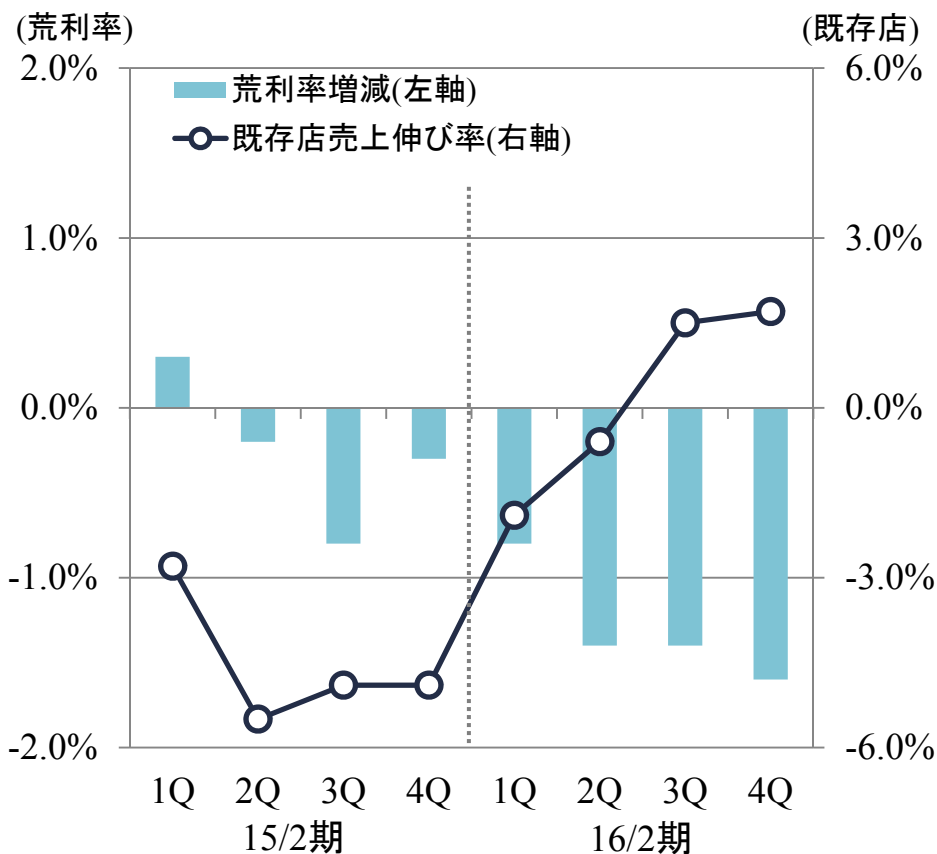
衣料品を中心とした荒利率の悪化等により減益

	実績	前期比
営業利益	▲139億円	▲158億円
既存店売上伸び率	+0.2%(+0.4%*)	
商品荒利率	28.6%	▲1.3%

概況

- ・既存店売上 : 食品が好調だったことに加え、継続的な販促の実施によりプラス
- ・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100.4%

■ 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

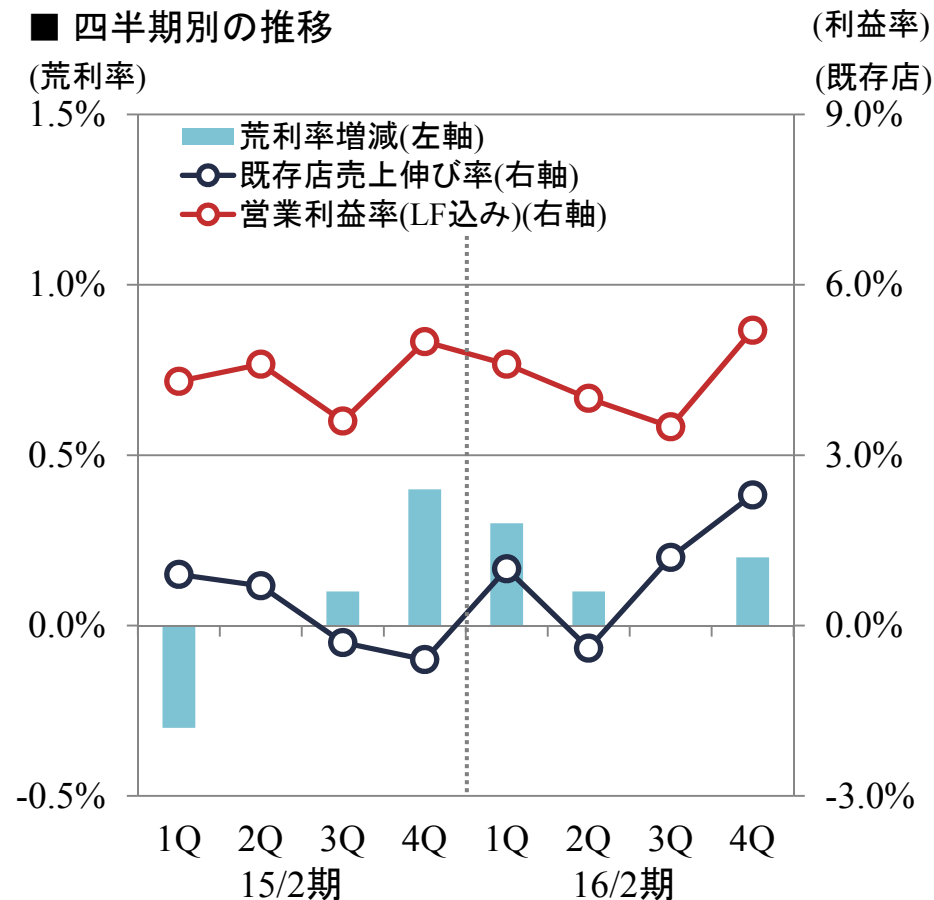


既存店売上の伸長と荒利率の改善により増益

	実績	前期比
営業利益	133億円	103.9% +5億円
既存店売上伸び率	+1.2%	
商品荒利率	25.7%	+0.1%
営業利益 (ライフフーズ込み)*	177億円	104.2% +7億円

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、3年連続で増益



*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

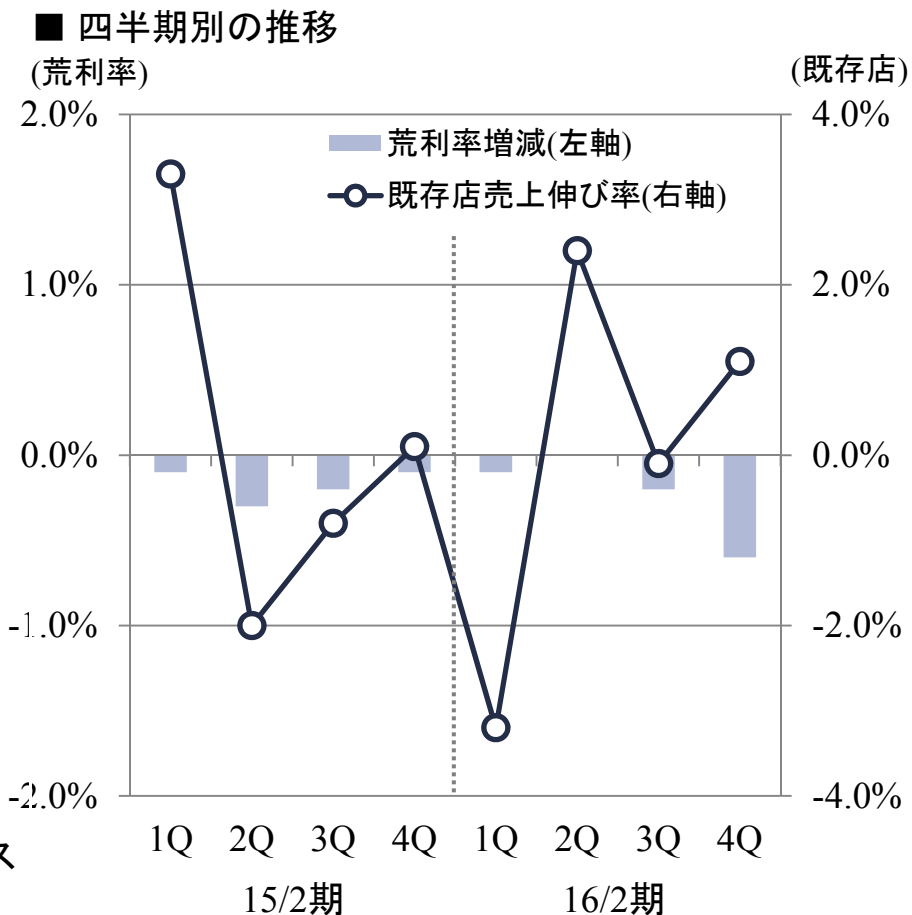


衣料品を中心とした荒利率の悪化等により減益

	実績	前期比
営業利益	74億円	72.5% ▲28億円
既存店売上伸び率	±0.0%	
商品荒利率	24.3%	▲0.3%

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や衣料品売上が不振だったものの、前年並みを確保
- ・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 : 水道光熱費の減少等によりややマイナス



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。