



株式会社セブン&アイ・ホールディングス

100日プラン=中期経営計画

2016年10月7日

株式会社セブン&アイ・ホールディングス

本日の内容 = 100日プラン

① グループ経営方針

② 中期経営計画

i CVS事業成長戦略

ii IYS構造改革

iii 新・オムニチャネル戦略

③ 財務戦略

引き継いだ大切な財産

1972年制定の社是 全従業員の精神的規範

あらゆるステークホルダーから信頼される誠実な企業でありたい



ここまでの成長を支えたフィロソフィー

徹底してお客様視点に立脚した考え方

『変化への対応と基本の徹底』 『単品管理』

MD戦略を軸とした成長については今後も更に磨きを掛ける

経営課題=構造的課題の洗い出し

投資効率	I Y	HD設立後累計設備投資	累計EBITDA(税引後)
		4,136億円	2,435億円 (1,461億円)

M&A	S S	06年取得費用	取得後累計設備投資	累計EBITDA(税引後)
		2,364億円	2,265億円	2,746億円 (1,647億円)

特別損失 過去11年間特損累計6,203億円、低収益事業への対応に課題

オムニ
チャンネル 当初計画と乖離した状況

HDとしてガバナンスを強化し企業価値向上につなげる

セブン&アイグループ 経営方針

基本方針：誠実と信頼、変化への対応と基本の徹底

目指すこと

- お客様のライフステージ・ライフシーンに寄り添いながら、商品・サービスの提供を通じて、くらしの利便性を高める
- 地域になくてはならない親しみのあるグループ

すべきこと

- お取引先様・世の中の技術革新など、あらゆるリソースを活用
- 商品・サービスの絶対的価値、顧客満足度最大化の追求

エイチ・ツー・オー リテイリング(株)*との
資本業務提携に向けた
基本合意のお知らせ

*H20

本契約の目的=新しい経営の方向性

エリア・業態ごと「選択と集中」を推進させる

当 社

- ・最大消費マーケットである首都圏に経営資源を集中させていく
- ・苦戦の続く百貨店事業における資源再配分の実現
- ・百貨店撤退エリアにおける戦略的パートナーの必要性

H20

- ・CVSの店舗ネットワークの活用によるお客様との接点の拡大
- ・店舗承継による「関西ドミナント化戦略」の更なる深耕

お互いの経営戦略の実現につながると判断し、資本業務提携の基本合意書締結

本契約の円滑な推進と強固な関係構築の為株式を相互に持ち合う

検討していく業務提携内容

■ 今後検討内容

百貨店戦略

・関西百貨店事業承継の検討(神戸、高槻、西神)

ポイント戦略

・阪急阪神グループの「Sポイント*」をSEJ店頭でたまる使える体制に



その他

・西日本No. 1の最強百貨店ブランド×SEJネットワーク ? !

一例: 西日本圧倒的No.1ブランド阪急阪神百貨店様のギフトSEJ店頭手渡し

* 阪急阪神グループ施設やさまざまなシーンで「たまる」「つかえる」ポイント

本日の内容 = 100日プラン

① グループ経営方針

② 中期経営計画

i CVS事業成長戦略

ii IYS構造改革

iii 新・オムニチャネル戦略

③ 財務戦略

100日プラン＝中期経営計画の概要

■数値目標：19年度営業利益4,500億円・ROE10%

I 日米CVS事業を成長の柱とし、経営資源を集中させる

II エリアと業態の「選択と集中」を進める

①H20との資本業務提携の基本合意書の締結、SS関西店舗承継、首都圏基幹店への資産集中

②IY：首都圏、食品事業への重点化の検討開始

III GMS・百貨店再生に、不動産再開発の視点を取り入れる

IV オムニチャネル戦略の見直し：顧客戦略の観点で、顧客生涯価値に重点化

V 来春を目処にマネジメントアプローチの観点でセグメントを見直す

中期経営計画の考え方

17年度を開始年度とした3カ年計画

16年度

成長戦略立案 + 過去からの課題整理

17年度

新・オムニスタート + 赤字大幅縮小
首都圏食品戦略スタート

18年度

オムニによる成長 + 首都圏食品戦略稼動

19年度

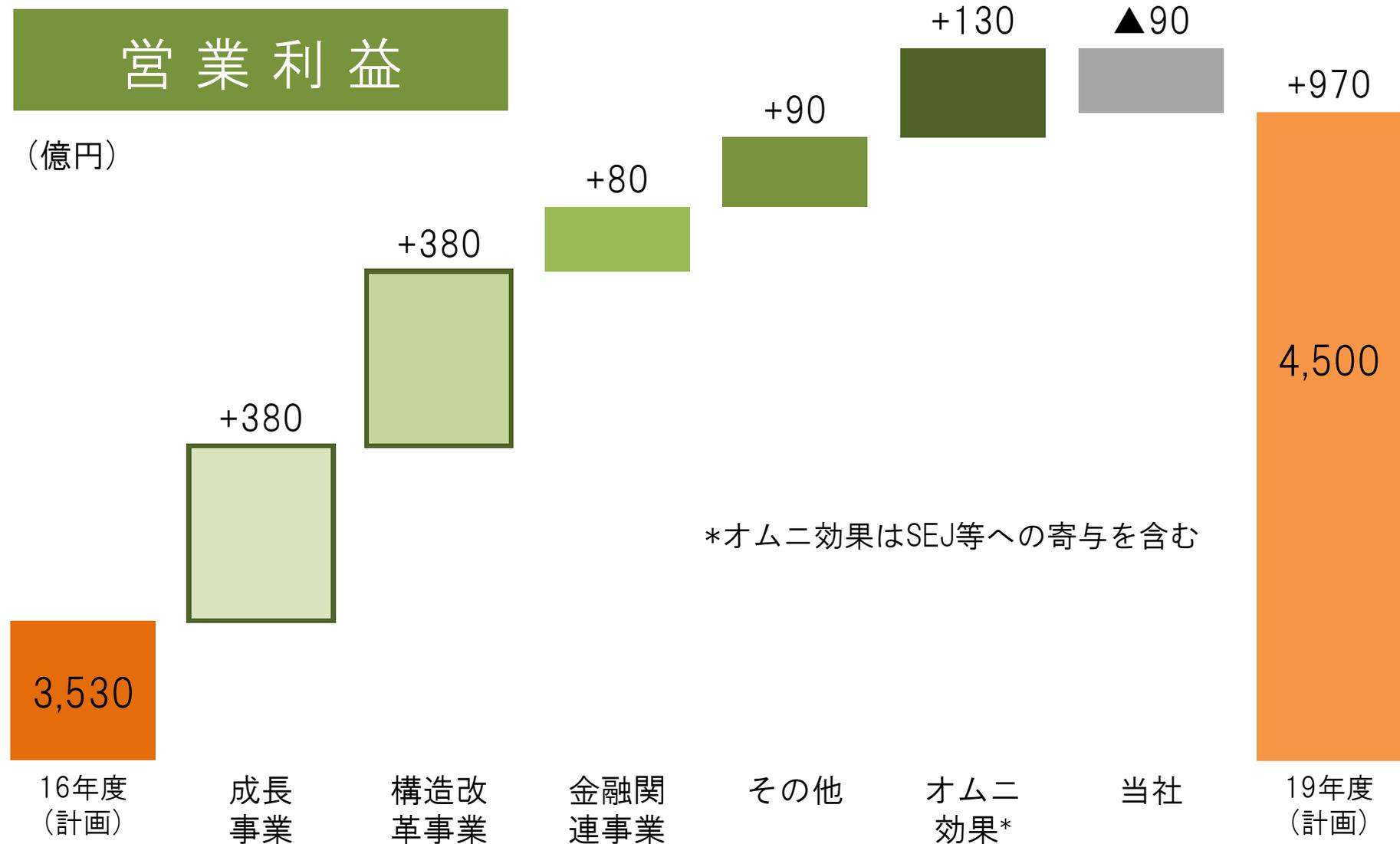
最終年度 + 次の中計発表

中計を基点としPDCAを回す

セブン&アイ 中期数値目標

営業利益

(億円)



*オムニ効果はSEJ等への寄与を含む

グループ戦略と各事業会社の位置づけ

	SEJ	SEI	IY	YB	SS	金融	専門店
成長戦略事業	◎	◎					
金融関連事業強化	◎		○	○	○	◎	○
首都圏食品強化	◎		◎	○	◎		
構造改革推進			◎		◎		
プロパティ活用事業			◎		◎		○
オムニチャネル戦略	◎		○	○	○	○	○

◎=推進中心企業 ○=推進企業

マネジメントアプローチに基づくセグメント管理に変更を検討

本日の内容 = 100日プラン

① グループ経営方針

② 中期経営計画

i CVS 事業成長戦略

ii IYS 構造改革

iii 新・オムニチャネル戦略

③ 財務戦略

セブン-イレブン・ジャパン

SEJ

セブン-イレブン・ジャパン 進化、し続けること

揺るぎない絶対的な競争優位性

オリジナルデイリー 商品の差別化



・全国179拠点の製造工場:専用工場比率92% (16年6月末時点)

専用のレシピ、原材料、設備、全てがお客様目線での開発

全国150拠点の専用温度帯別共配センター

供給インフラの進化に終わりはなく、商品の絶対的価値を永遠に追求

立地 × 商品 × サービス = 三位一体で質を上げ、結果、量につながる

セブン-イレブン・ジャパン 変えていくこと①

更なる既存店の質向上

出閉店基準の見直し

・目的:加盟店満足度を高める＝本部利益率の向上

新規出店のハードルレート引上げ; 出店計画を1800店→1700店

店舗活性化基準を引上げ閉店を加速; 閉店計画を600店→800店

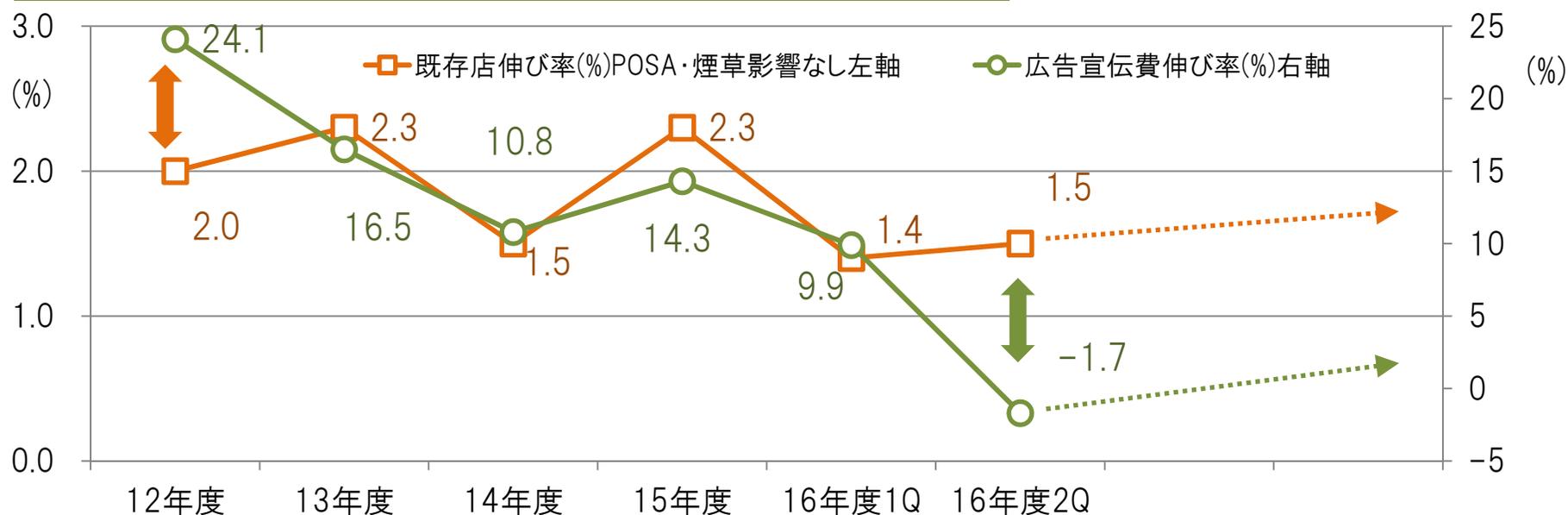
最大の成長エンジンである加盟店様のモチベーションを向上

加盟店満足度の最大化があらゆるステークホルダーにプラスとなる

セブン-イレブン・ジャパン 変えていくこと②

販 売 促 進 の 見 直 し

既存店伸び率と広告宣伝費伸び率推移

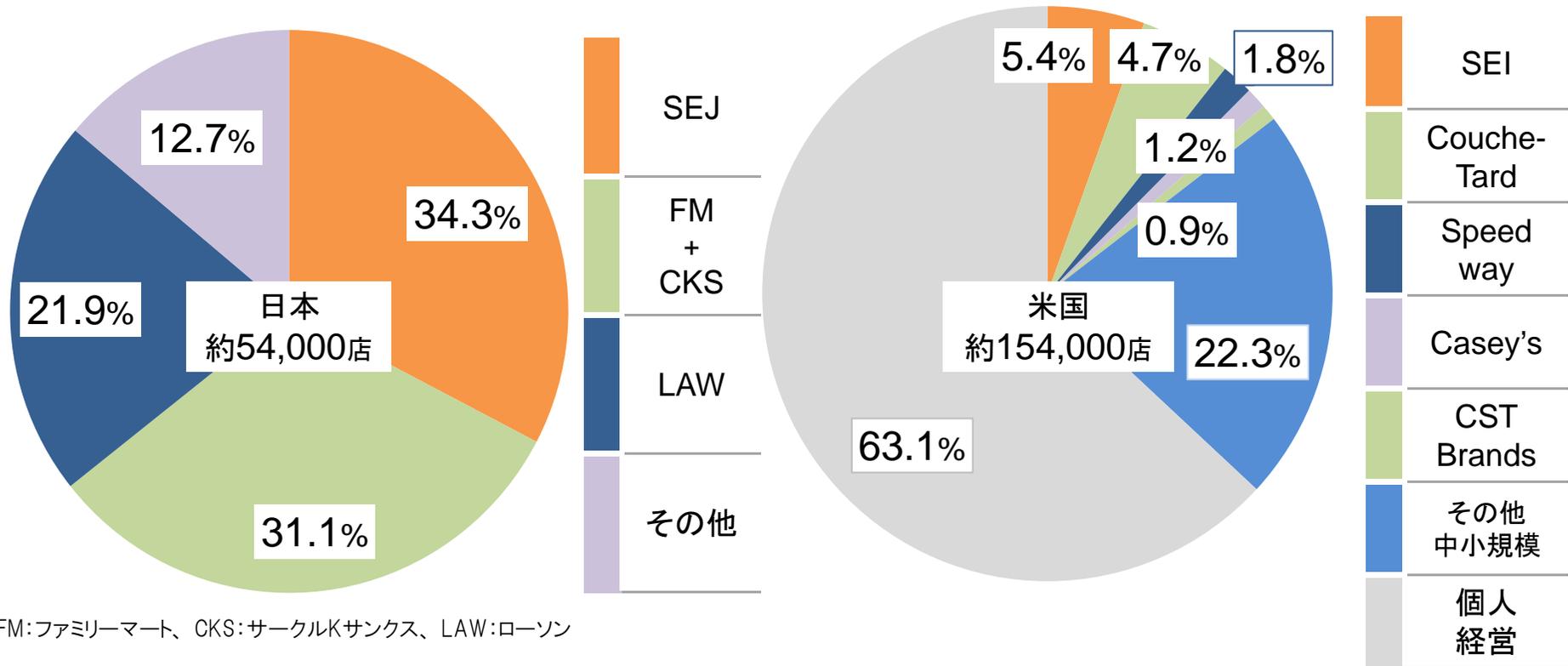


新・オムニチャネル戦略により販促のあり方も検討

7-Eleven, Inc.
SEI

北米CVSマーケット 個人経営中心の細分化されたマーケット

■日米CVSシェア比較



上位3社のシェアは、日本87.3%に対し北米は12.0%

出典：日本：各社決算資料、日本フランチャイズチェーン協会、2016年2月末時点
 米国：NACS(全米コンビニエンスストア協会)、2015年12月末時点。なおSEI, Couche-Tard, CST Brands社の数値はカナダの店舗数を含んでおります。

北米CVSマーケット 大きな変革期=チャンス

■ガソリンメジャーによるリテール撤退

■CVS専門チェーンによる再編加速

2013年 約149,000店

2015年 約154,000店

順位	社名	構成比
1	7-Eleven, Inc.	5.0%
2	Shell	3.3%
3	BP	3.0%
4	Chevron	2.7%
5	Couche-Tard	2.5%
6	ExxonMobil	2.3%
7	Speedway	1.3%
8	~100位(60店以上)	19.9%
101	101位以下(60店未満)	59.8%
計		100.0%

社名	構成比
7-Eleven, Inc.	5.4%
Couche-Tard	4.7%
Speedway	1.8%
Casey's	1.2%
CST Brands	0.9%
Aplus	0.9%
Murphy	0.8%
~100位(60店以上)	14.2%
101位以下(60店未満)	70.1%
	100.0%



北米におけるCVS事業の成長余力は大きい

出典:2013年:CSNews, 2015年:CSPnet, 全米コンビニエンスストア協会(NACS)なお、2015年の7-Eleven, Inc., Couche-Tard., CST Brands社の数値はカナダの店舗数を含んでおります。

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

SEI 出店戦略=ドミナント戦略の推進

2012年 方針転換

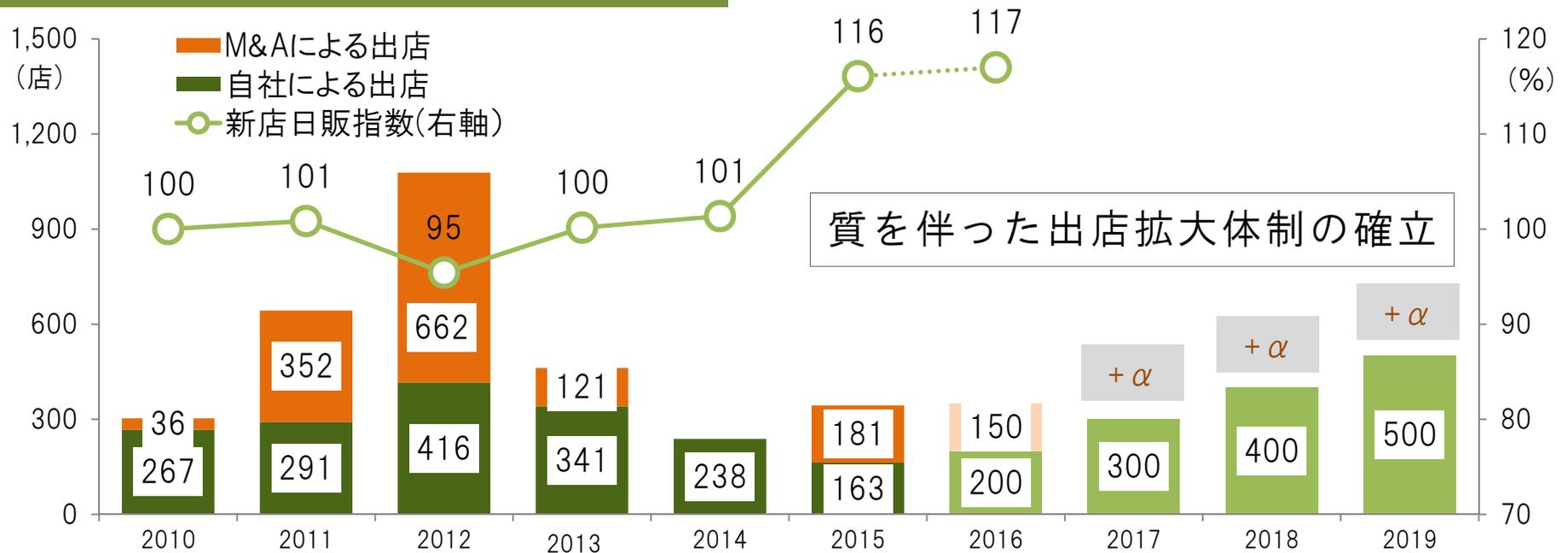
2013年～ 組織強化

量から質への転換

既存店を巻き込むエリア戦略
商圏ニーズ数値化、ベスト立地定義

ファスト・フードの販売の高い
都市部での出店拡大

SEI 出店及び新店日販推移

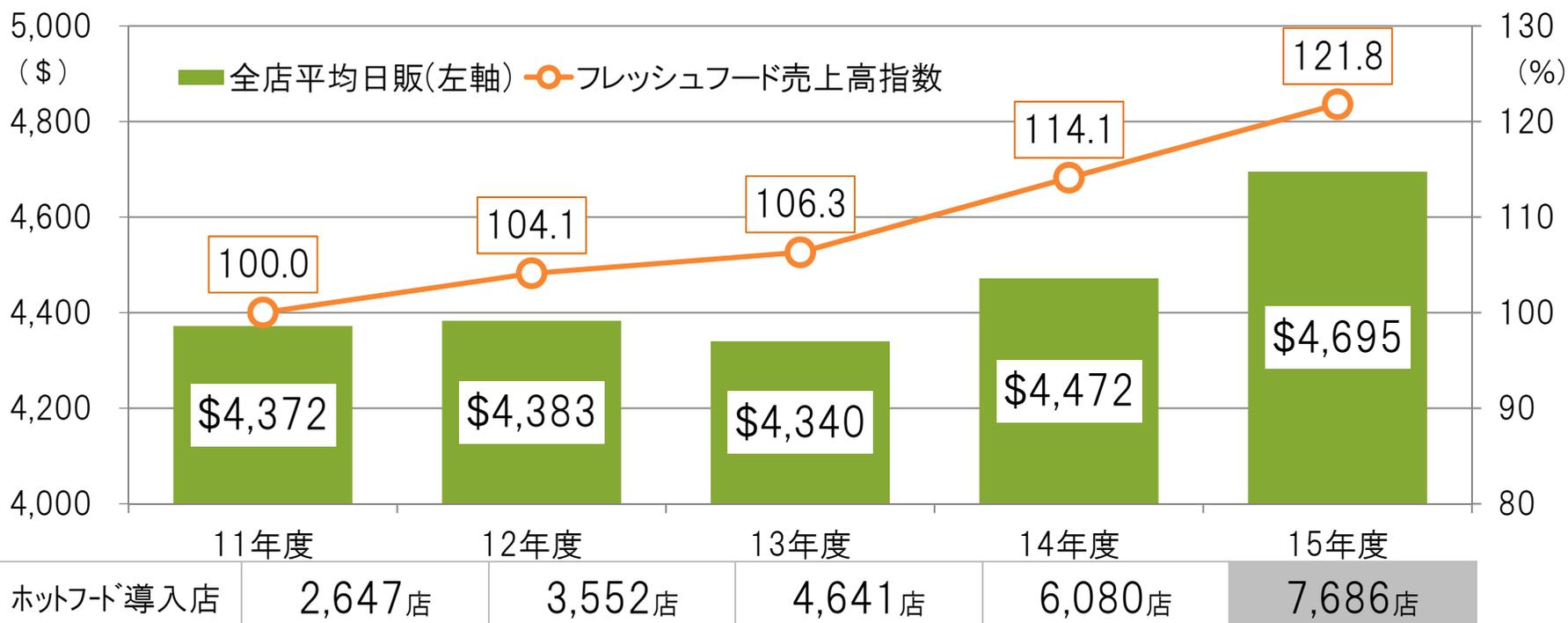


オーガニックな出店とM&Aを含め、19年度10,000店体制へ

SEI 商品戦略= ファスト・フードを中心としたフレッシュ・フード強化

12年度からの方針 セールスカウンターにてホットフードを拡販できる設備の導入

SEI 平均日販及びフレッシュ・フード売上高指数



ホットフード設備導入によるフレッシュ・フード拡販に伴い、平均日販が伸長

SEI 商品戦略

課題 フレッシュ・フードの構成比が低く、商品供給インフラがまだ途上

わらべや日洋HDによるプライム・デリ社*への19.3%出資 4/13発表

わらべや日洋のSEVEN-ELEVEN HAWAII ,INC. (SEH)での実績(82年～)



米飯・調理パン等を製造、ローカルニーズに対応した商品を次々ヒットさせる

スパムムスビ(写真)等、主に地元のお客様のご支持を受けて順調に売上が伸長

15年度SEH実績：平均日販 \$7,983 フレッシュ・フード販売構成比 35.4%

*プライム・デリ社はテキサス州のセブン・イレブン約600店にサンドイッチ等を供給

メインランドでもわらべやの技術は活用する19年度平均日販\$5,000を目指す

本日の内容 = 100日プラン

① グループ経営方針

② 中期経営計画

i CVS 事業成長戦略

ii IYSS 構造改革

iii 新・オムニチャネル戦略

③ 財務戦略

IY・SSに共通する 抜本的経営課題

店舗運営単独で資本コスト以上の収益を上げるのが難しい環境

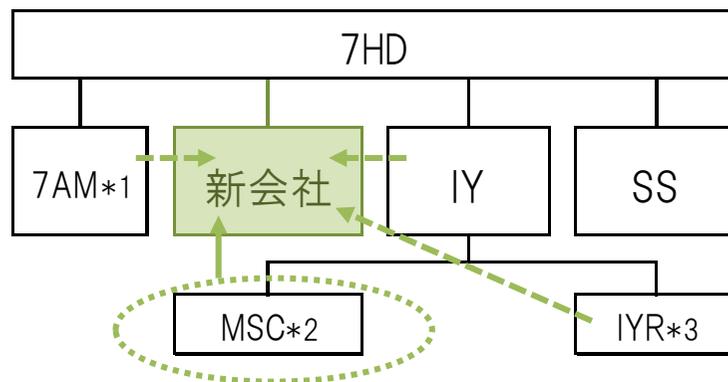
■加え、老朽化する施設の問題

ご参考)今期初：30年経過店 IY(30%)・SS(67%)

- ・保守修繕費の大幅増加、収益悪化の問題、老朽化店舗の成長投資は効率悪化

●対策：不動産再生可能な固定資産を分離し管理できる組織に変更

●目的：各社商業施設以外の拡大等、グループ視点での意思決定を実行



(新組織の将来イメージ)

- ・グループ不動産の資産効率向上に向けた企画
- ・周辺環境の変化に合わせた再開発プラン策定
- ・不動産管理会社の統合も検討

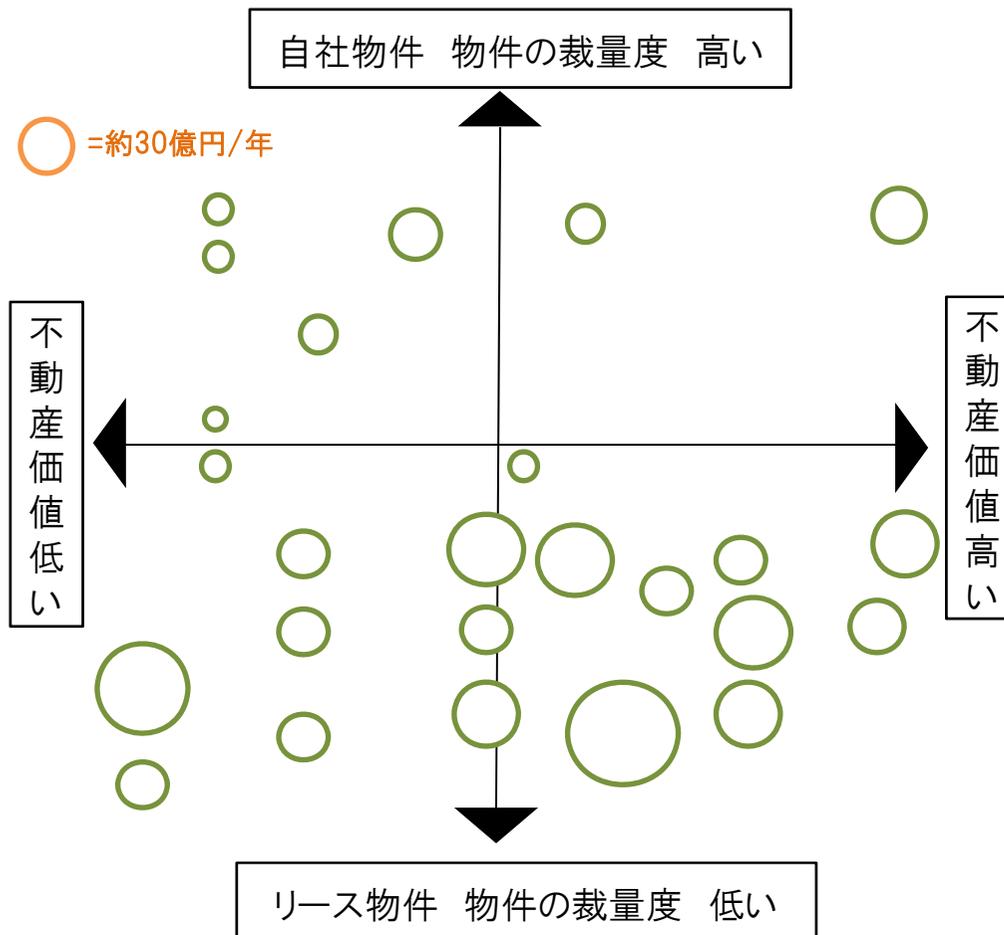
*IYの開発会社であるモールSCの機能を強化し、HD100%子会社化とする

*1；西武池袋本店の土地建物等所有、*2；アリオのPM会社、*3；IY5店舗所有

新会社のミッション

IY店舗裁量度と不動産価値の散布図

■IY 1都3県 駅徒歩3分圏内 27店舗の状況



■IY売上と不動産価値の関係

売上高と物件価値は無相関

商業施設以外の活用可能性高い

■16年度閉鎖店舗の自社物件7件

3件：土地売却、食品館+マンション

3件：売却、1件は検討中

商業施設+地域社会ニーズ(要請)

築年数のたった自社物件から実行
リース物件も家主様と連携

GMS再生・HD資産の有効活用

イトーヨーカ堂 店舗の方向性

閉店店舗は、営業CFの状況・築年数・地域性を考慮して選定

■店舗フォーマット別店舗数(16年期初既存店ベース)

	16年期首	16年閉店	17~20年閉店	20年度末
アリオ ^{*1}	17	—	—	17
GMS ^{*2}	136	13	16	107
食品特化型	29	7	4	18
合計	182	20	20	142

*1: IY核のSC(自営面積比率約50%未満) *2: 主に自営を中心としたIY店舗(自営面積比率70%以上)

■店舗フォーマット別方向性

アリオ	テナント定借満了に合わせ自営衣料・住居縮小、営業利益率3%*を目指す
GMS	自営衣料、住居のテナント化と食品の強化に加え、不動産再開発も実施
食品特化型	食品は成長カテゴリー、首都圏中心に展開を推進

*アリオSCの16年8月期営業利益率は2.0%

イトーヨーカ堂 19年度までの構造改革進捗

GMS107店舗を中心に構造改革：不動産再開発と店舗構造改革を推進

■GMS店舗(40店閉店後の既存107店)の目指す姿と19年度までの中期計画

	目指す姿	16年度実施	~19年度実施	20年度以降実施店
アリオ化 *1	10	—	8	2
G M S	(97)	(2)	(30)	(65)
テナントミックス *2	30	2	24	4
再開発等	67	—	6	61
合計	107	2	38	67

*1;自営面積5,000坪以上 *2;自営面積5,000坪未満

イトーヨーカ堂 19年度の着地

■16年期首の182店舗をベースとした19年度末のフォーマット別店舗数

	今期首	19年度末	備考
アリオ	17	25	既存アリオSC17店+GMS構造改革実施店8店
GMS	136	67	既存136-閉店29-アリオ化8-テナントミックス26-再開発6
テナントミックス	-	26	テナントミックス26店実施
再開発等	-	(6)	再開発により6店舗食品特化型店舗に転換
食品特化型	29	24	既存食品特化型店29-閉店11店+GMS再開発6店
合計	182	142	※新規出店は食品特化型店舗以外は原則凍結

※投資金額：アリオ化10億円・テナントミックス5億円

※19年度末に40店の閉店が完了していると仮定しています

イトーヨーカ堂 19年度目標KPIと今後のリスク

営業利益

営業利益率 1.3% ・ 150億円

自営面積比率

15年度58% ⇒ 19年度49%

今後想定される
リスクと打ち手

■ 地方営業店舗をどうするか

提携先との協業の深耕

■ 衣料・住居事業の更なる悪化に対して

人員削減、更なる閉店の検討

モニタリングを通じ、柔軟に戦術を変更しながら中計必達を目指す

そごう・西武

グループにおける百貨店の位置づけ

- ・オムニチャネル戦略におけるハレの日消費のチャネルとして必要
- ・百貨店市場の縮小は不可避の中、一番店を持つことに大きな意味がある
- ・関西の店舗については承継を前提に検討

エイチ・ツー・オーリテイリング(H2O)との資本業務提携に向けた基本合意

やるべき事 ・百貨店事業の資源再配分の実現、一番店づくりの足掛かりへ

そごう・西武 19年度目標KPIと今後のリスク

営業利益

営業利益率 1.8%・130億円

今後想定される
リスクと打ち手

■ 地方営業店舗をどうするか

不動産の活用も視野に入れ、業態の変更も検討

■ 衣料事業の更なる悪化に対して

人員削減、更なる閉店の検討

モニタリングを通じ、柔軟に戦術を変更しながら中計必達を目指す

本日の内容 = 100日プラン

① グループ経営方針

② 中期経営計画

i CVS 事業成長戦略

ii IYS 構造改革

iii 新・オムニチャネル戦略

③ 財務戦略

オムニチャネル戦略

Eコマースビジネス中心の戦略を見直しお客様視点で再考

グループの強み

- ・SEJ中心とした日々2,200万人の来店客数
- ・日常からハレの日、全てのライフステージをカバーできるリアル店舗網
- ・リアル店舗、EC通販サイトに加え、多彩な決済機能サービスを保有

オムニ戦略再定義

- ・グループ共通のIDによりお客様を繋げ、全チャネルでサービスの質を追求
⇒顧客戦略＝顧客情報(購買行動)の一元管理による客数増加策
- ・CRM*1＝LTV*2を活かした販促、きめ細かなパーソナル販促等実施

*1. 顧客情報や顧客対応履歴を蓄積して管理、パーソナル販促等に活用

*2. LTV(ライフタイムバリュー)ひとりのお客様が取引期間を通して企業にもたらす利益(価値)に応じたサービスを実施

思わず毎日
見たくなるアプリ



お客様とのエンゲージメントツールとしたい



- ・コレクティブ販促
- ・購買連動型ゲーム
- ・購入商品情報(カロリー・アレルゲン)
- ・ECサイト(オムニ7)との連動、、、

本領はグループシナジー発揮：あらゆる消費場面をつなぎLTVからサービスを付加

●赤ちゃん本舗(AH)はオムニチャネル化の「キーカンパニー」となりうる

年間出生数100万人*1

新規会員登録数53万人/年*2

市場認知率96%*3

グループから見たこれまでのAHのお客様、、、

これからのアプローチ

⇒ IYネットスーパーを併用頂ければポイントUP

子供が3歳頃までは便利に利用、

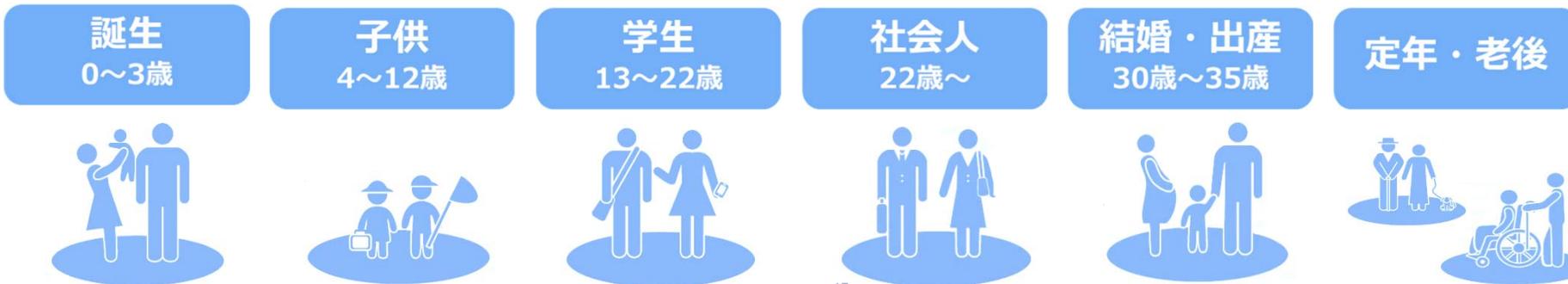
⇒ AHを卒業後も一生のお付き合いを提案

●全てのライフステージそして「近くて便利」から「最高のハレの日」までのLTVをカバー

お客様のライフステージ、ライフシーンに寄り添いながらともに成長したい

*1. 2015年厚生労働省 *2. 2015年実績 *3. AH実施アンケート

グループですべてのライフステージ、ライフシーンをカバー、LTV最大化を図る



赤ちゃん本舗 ベビー用品 	IY ネットスーパー 子供服 	omni7 書籍・CD・DVD 	IY SS スーツ・衣料 化粧品・ギフト 	赤ちゃん本舗 マタニティ用品 ベビー用品 	IY 介護食 介護用品
IY・SMS ネットスーパー ミールサービス 	金融サービス 	LOFT 	omni7 旅行手配 	ミールサービス 	ネットスーパー

本日の内容 = 100日プラン

① グループ経営方針

② 中期経営計画

i CVS 事業成長戦略

ii IYS 構造改革

iii 新・オムニチャネル戦略

③ 財務戦略

財 務 戦 略

設備投資

- ・事業毎目標とするROAを達成すべく、規律ある投資を実行
 - ・ポートフォリオコミティで投資効率を精査
 - ・成長事業へ傾斜配分(北米CVS事業はM&Aも検討)
 - ・構造改革事業は既存店活性化へ
- ・連結設備投資の規模感は今年度がピークとなる見込み

資金調達

- ・AA格の維持を前提としつつ
 - ・成長戦略による資金調達が必要な場合は有利子負債を調達
 - ・金融の成長も見込むため、D/Eレシオ0.5倍程度は許容

株主還元

- ・連結配当性向は40%を維持
 - ・成長事業投資とのバランスを勘案しつつ柔軟な資本政策とする
- ・今回の事業構造改革においても、配当予想の減額は実施しない

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。