

株式会社セブン & アイ・ホールディングス

2017年2月期 第3四半期決算説明会

2017年1月12日

株式会社セブン & アイ・ホールディングス

中期経営計画推進のための 体制変更

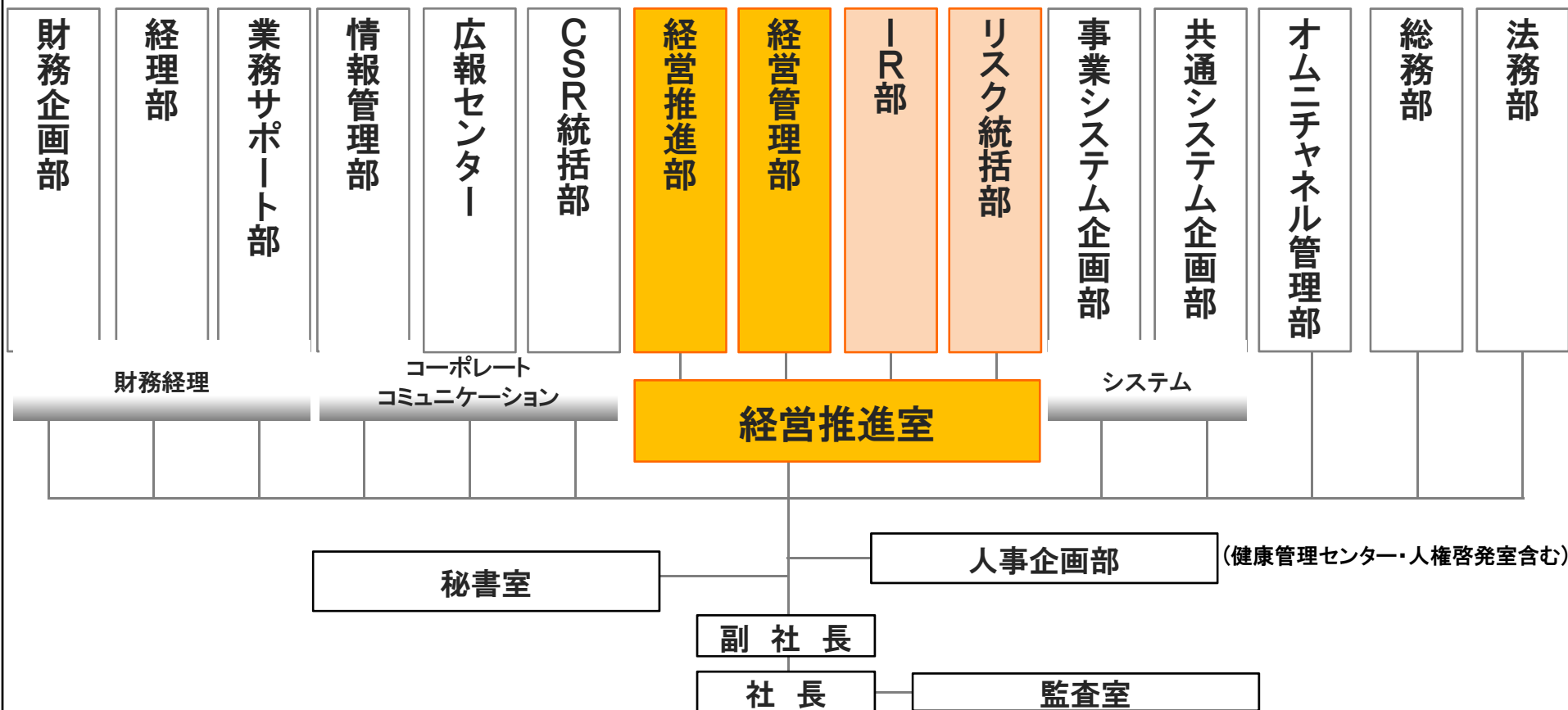
中期経営計画推進のための組織体制変更



セブン&アイ HLDGS.

【中期経営計画数値目標】⇒19年度 営業利益4,500億円、ROE10%の達成

◆組織変更(実施日:2016.12.19より)



戦略推進の中核部門を集約し、推進を加速させる

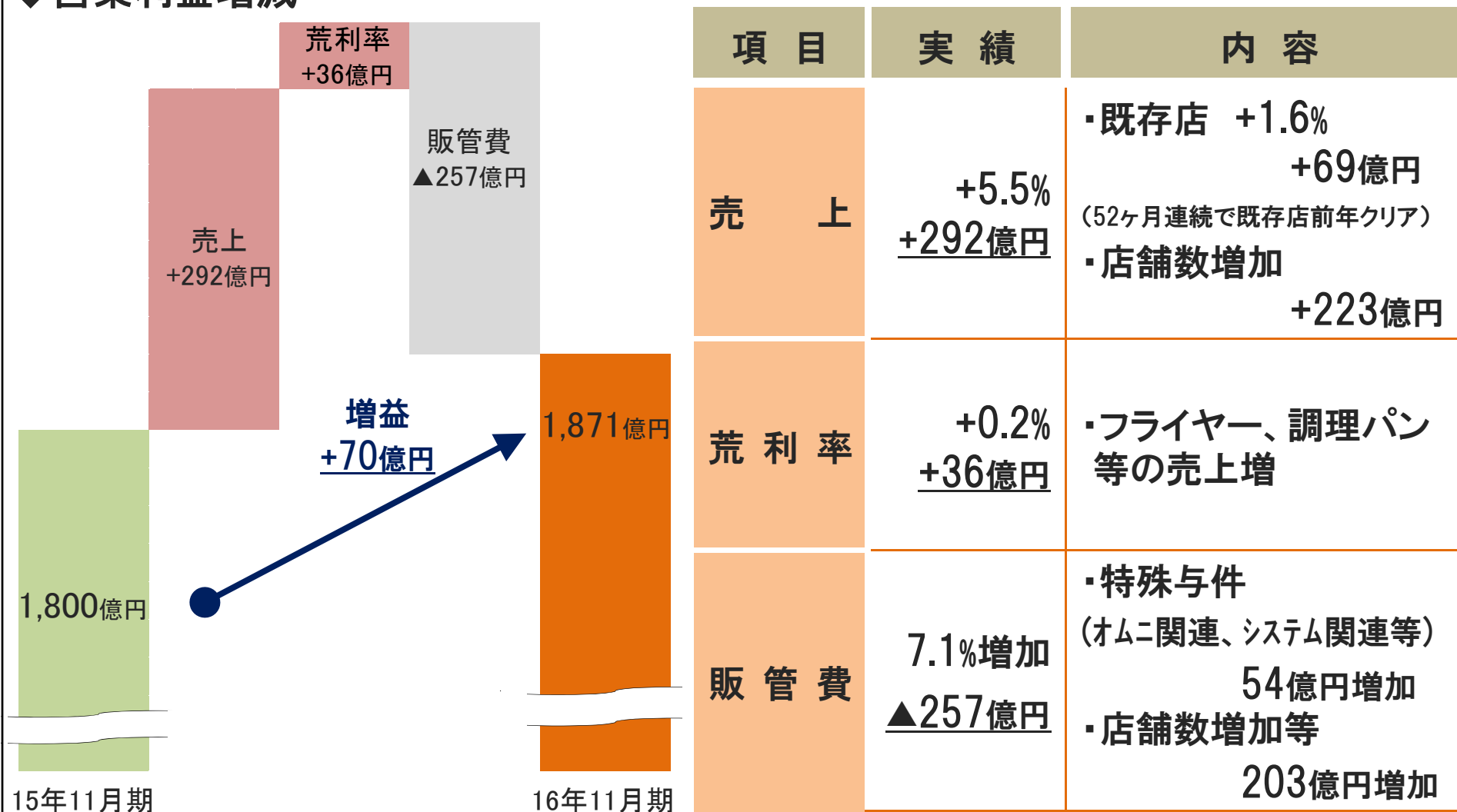
セブン-イレブン・ジャパン SEJ

SEJ(2016年11月期営業利益前年増減要因分析)



セブン&アイ HLDGS.

◆営業利益増減



FF強化による荒利改善と広告宣伝費見直し等の販管費抑制を推進

CVS事業を取巻く環境変化



セブン&アイHLDGS.

◆環境変化

労働者不足

◆生産年齢人口(15～64歳)の推移

〔出所〕14年迄→総務省「人口推計」
※各年10/1時点の人口

	10年	11年	12年	13年	14年	15年	16年	差異 (10→16年)
生産年齢人口	8,174万人	8,134万人	8,018万人	7,901万人	7,785万人	7,728万人	7,634万人	▲540万人

最低時給・人件費の増加

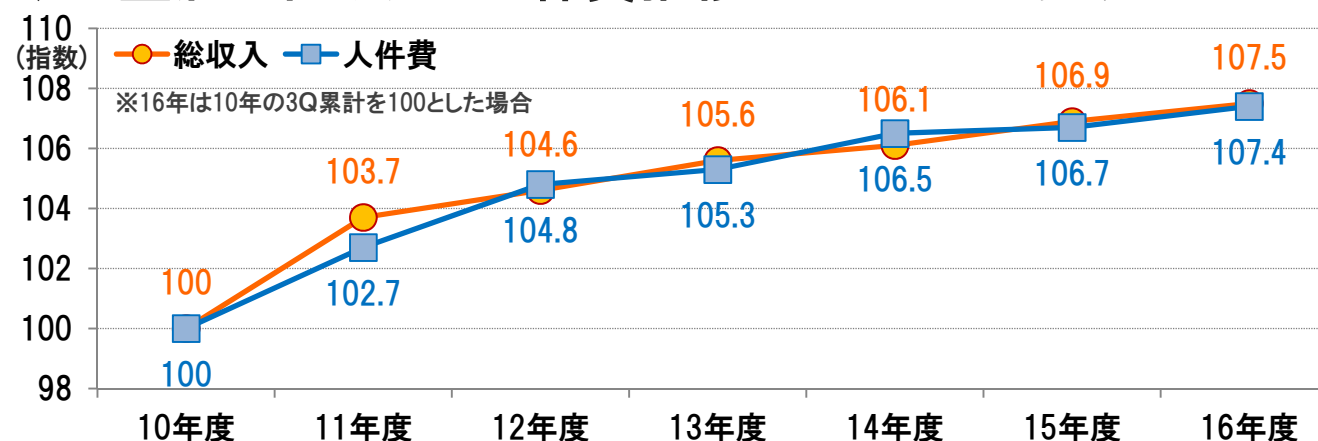
◆最低時給推移

〔出所〕厚生労働省
「地域別最低賃金の全国一覧」

	10年	11年	12年	13年	14年	15年	16年	差異 (10→16年)
東京	821円	837円	850円	869円	888円	907円	932円	+111円

社会保険加入の厳格化

◆加盟店の総収入と人件費推移(10年を100とした場合/全店ベース)



政府による
非正規格差是正の方針

総収入が順調に拡大を継続している一方で人件費の増加も継続

SEJ(生産性向上による荒利率の改善)



セブン&アイ HLDGS.

◆生産性向上のための方法

①売上拡大	・差別化商品の推奨(商品の継続的リニューアル、新商品開発)、出店基準の見直しなど
②荒利率改善	・デイリー商品の売上構成比増、売筋・基本商品の荒利率改善など
③経費の適正化	・効果的な広告宣伝費の投入など

◆荒利率の改善(商品合計)

四半期	1Q	2Q	3Q	～3Q累計
荒利率前年差異	+0.1%	+0.2%	+0.3%	+0.2%

◆3Q(9月～11月)荒利率改善に寄与した主なカテゴリー

カテゴリー	売上 前年比	荒利率 前年差異
FFフライヤーその他	107.0%	+0.14%
調理パン	108.8%	+0.10%
デリカテッセン	102.8%	+0.05%

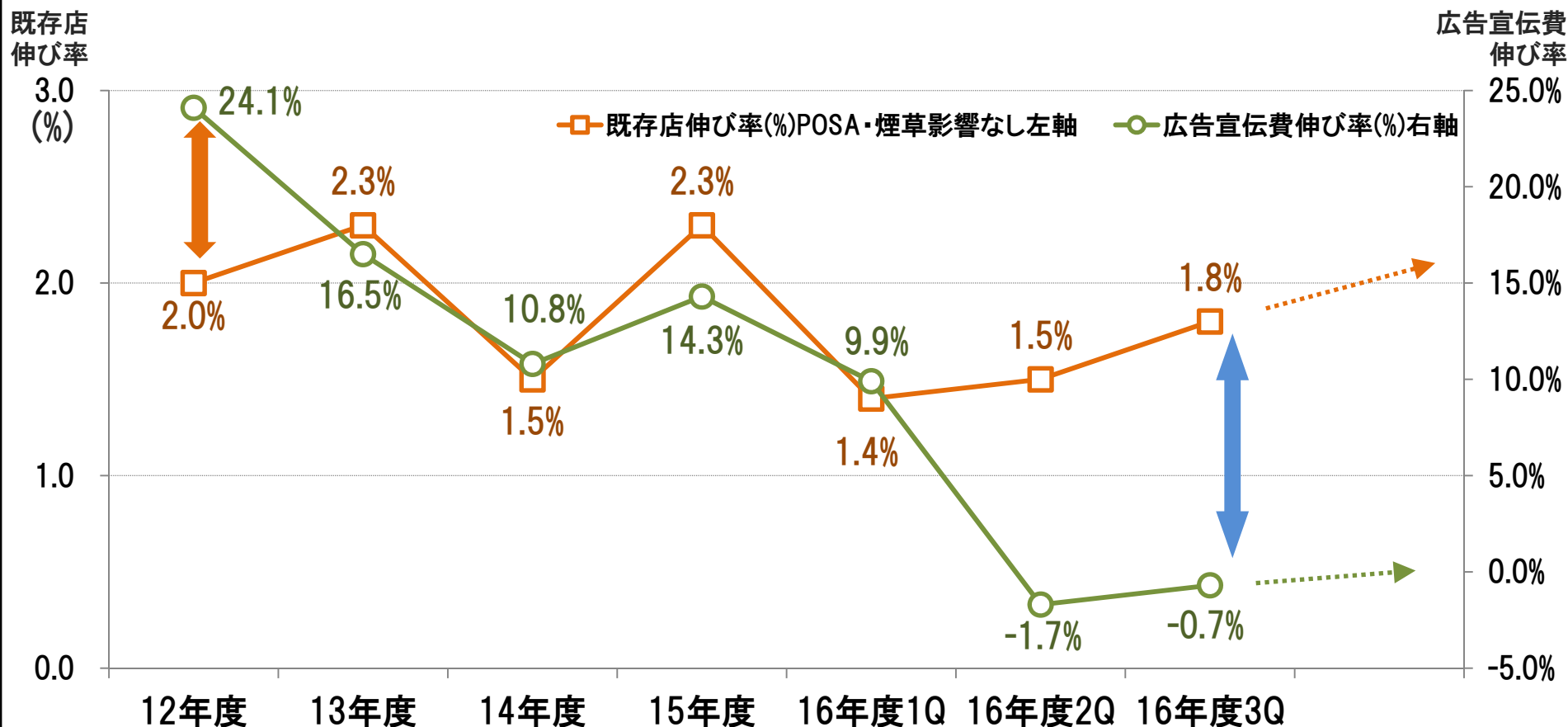
商品力を継続的に強化している
主力デイリー中心に売上が伸長
し全体の荒利率改善に寄与

SEJ(販売促進の見直しと売上影響)



セブン&アイ HLDGS.

◆既存店伸び率と広告宣伝費伸び率推移



広告宣伝費を効果的に活用する事で、コストは削減しても既存店売上は伸長

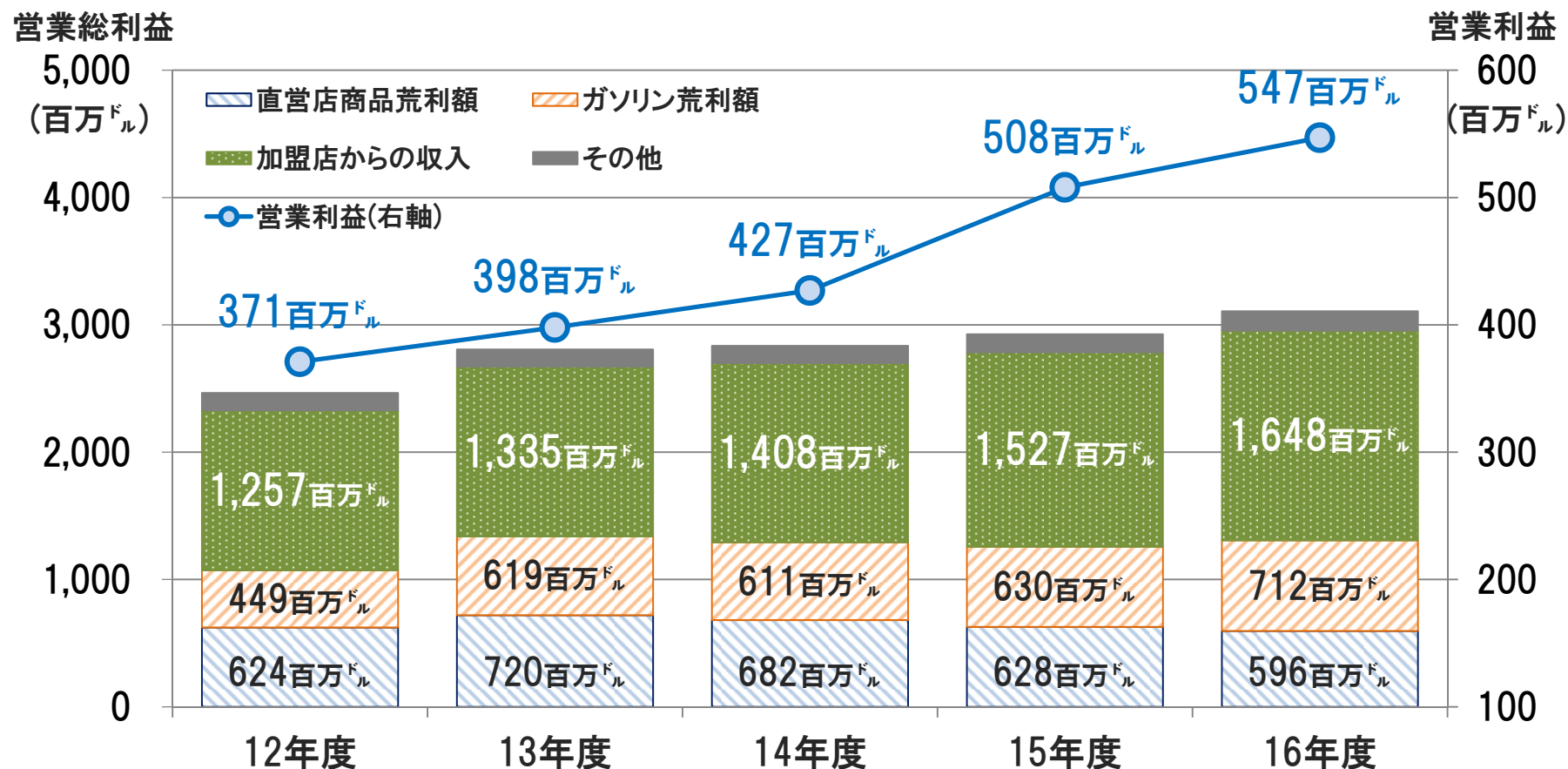
7-Eleven, Inc.
SEI
(FC化の推進と商品力の強化)

SEI(フランチャイズ化による収益性の向上)



セブン&アイHLDGS.

◆3Q累計 営業総利益*(積上げグラフ)と営業利益(折線グラフ)の推移

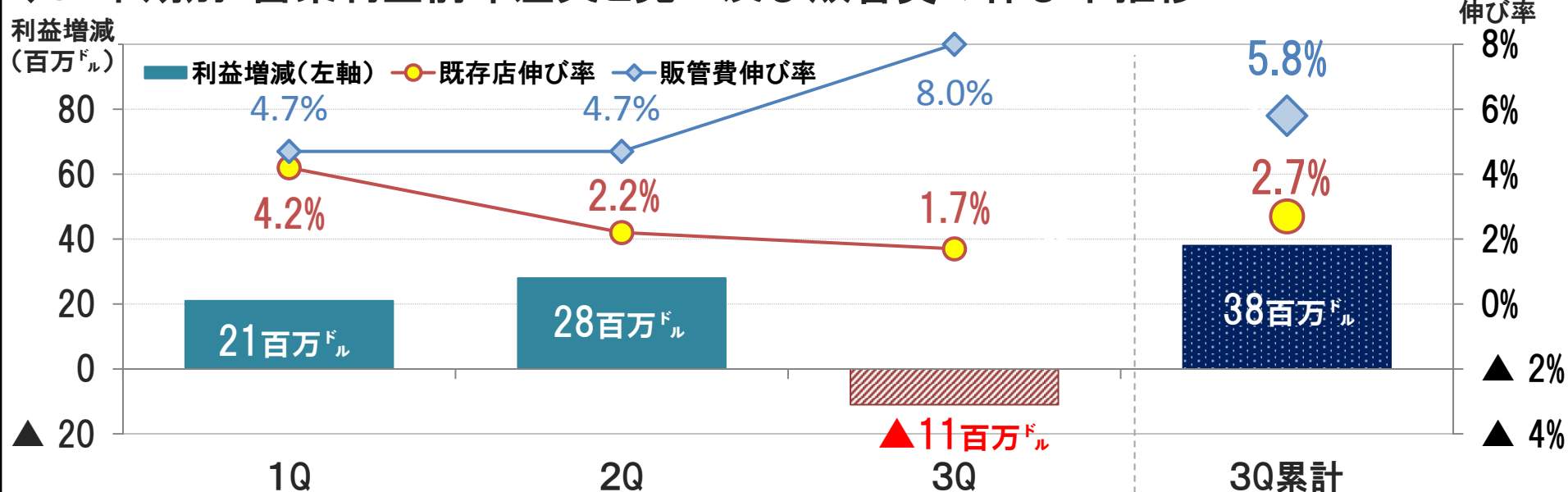


直営店舗数	1,843店	2,217店	1,986店	1,827店	1,684店
FC店舗数	5,703店	6,071店	6,293店	6,622店	6,884店
FC店比率	75.6%	73.3%	76.0%	78.4%	80.3%

*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(3Q営業利益減少要因)

◆四半期別・営業利益前年差異と売上及び販管費の伸び率推移



◆第3Q降水量の前年比較

〔出所〕アメリカ海洋大気庁

National Precipitation Rank
July-September 2015
Period: 1895-2015



15年は過去121年の中で
70番目の降水量

National Precipitation Rank
July-September 2016
Period: 1895-2016



16年は過去122年の中で
6番目の降水量

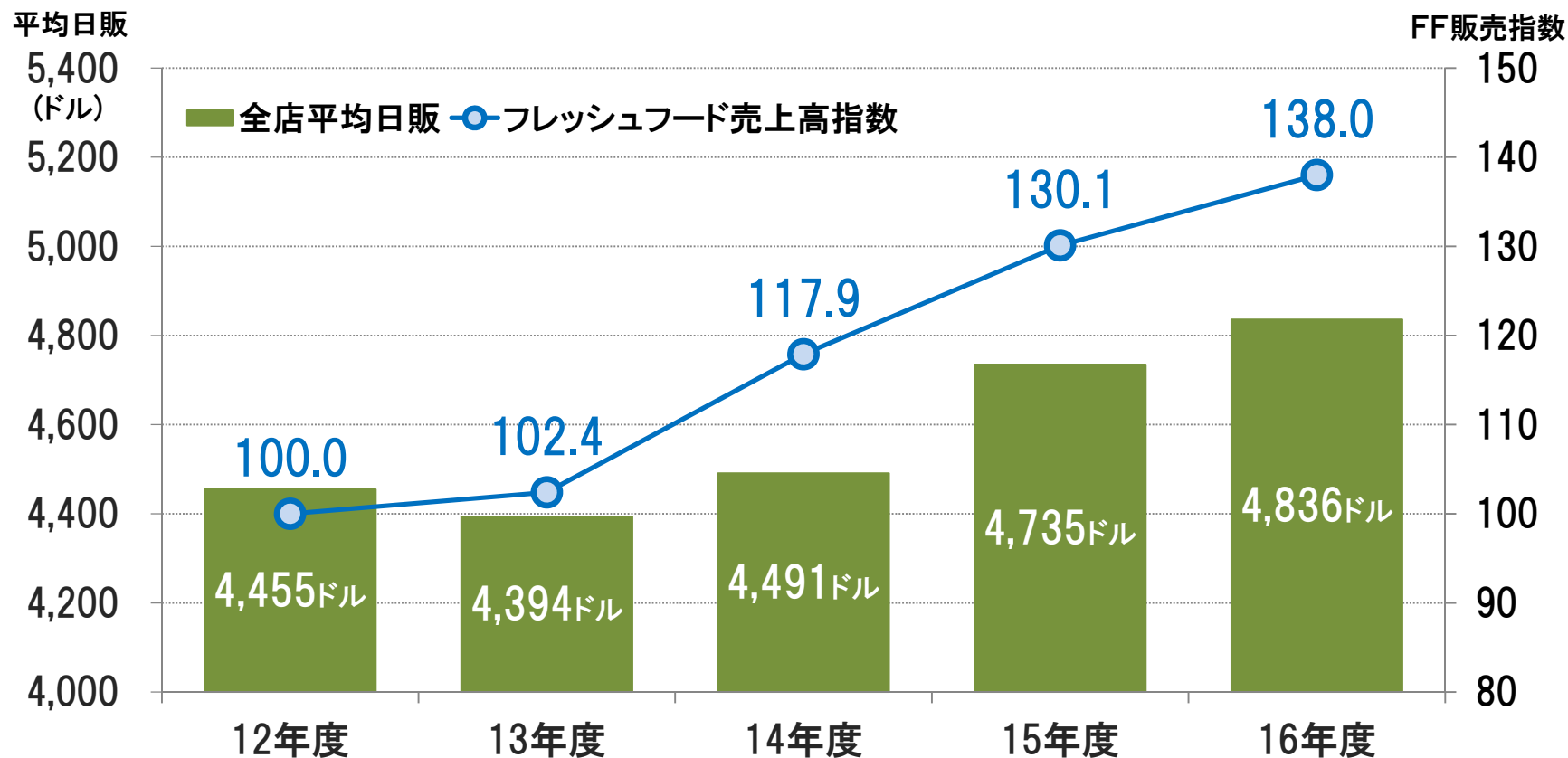
- ・天候悪化による影響
(特に8月、9月の降水量が前年と比べて増加)
- ・店舗買収による人件費、店舗費等が増加

SEI(商品力の強化)



セブン&アイ HLDGS.

◆3Q累計 平均日販とフレッシュフード販売金額指数(12年を100とした場合)の推移



ホットフード 設備導入店	2,458店	4,641店	5,942店	7,489店	7,993店
-----------------	--------	--------	--------	--------	--------

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

イトーヨーカ堂
IY
(構造改革の推進)

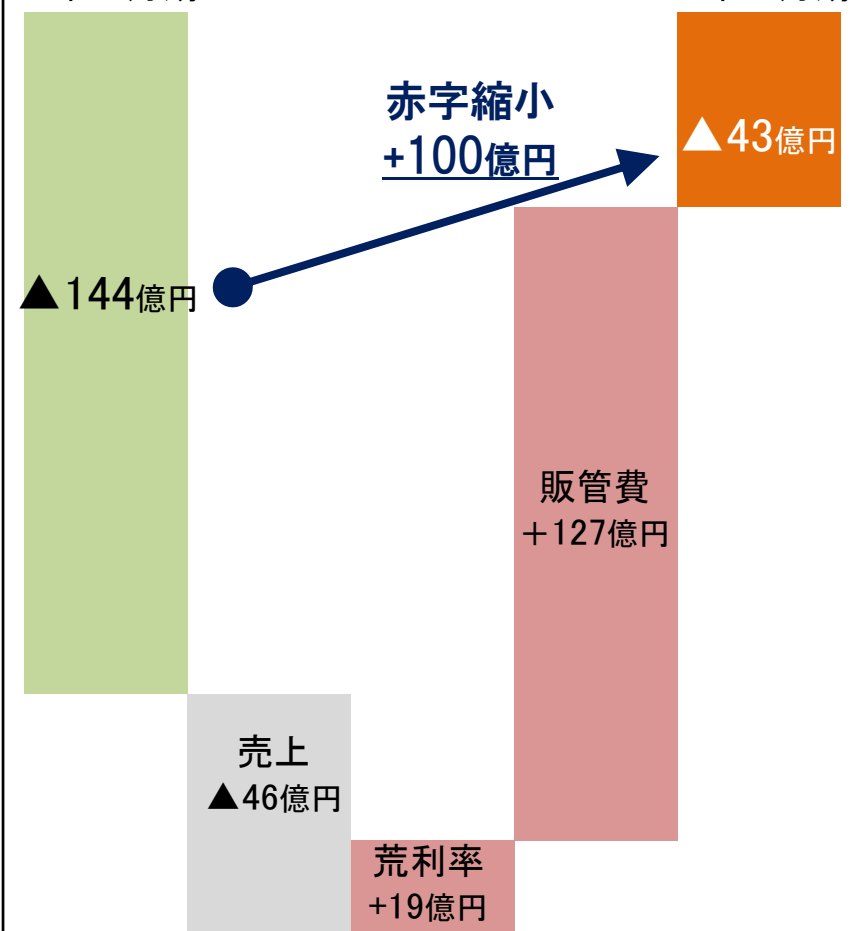
IY(2016年11月期)営業利益前年増減要因分析)



セブン&アイ HLDGS.

◆営業利益増減

15年11月期



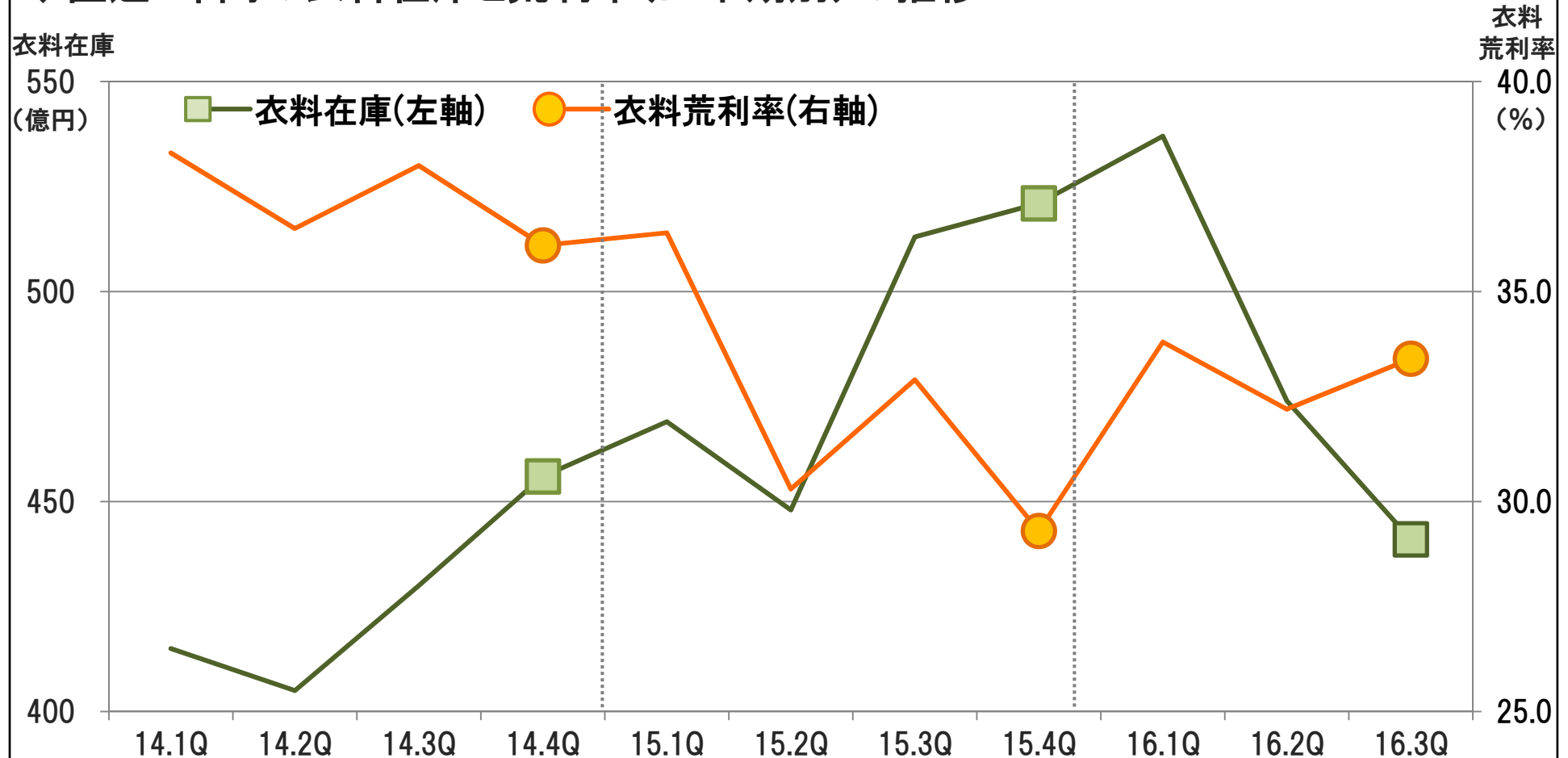
項 目	実 績	内 容
売 上	▲2.6% ▲46億円	・既存店 ▲4.1% ・販売促進費の抑制
荒 利 率	+0.3% 19億円	・衣料荒利率 ▲0.3% ・住居荒利率 +0.4% ・食品荒利率 +0.6%
販 管 費	5.1%削減 +127億円	・宣伝装飾費 116億円削減 ・その他経費等11億円削減

IY(衣料の在庫水準適正化の推進)



セブン&アイ HLDGS.

◆直近3年間の衣料在庫と荒利率(四半期別)の推移



- ・15年下期の売価政策により在庫を拡大したが、直近では在庫水準の適正化を推進
- ・16年3Qは在庫削減を進めながらも、衣料の荒利率を+0.5%改善

IY(既存店の方向性)



セブン&アイ HLDGS.

新組織(SCL)において、収益性、築年数等を加味し、全店舗を分類

※SCL…セブン&アイ・クリエイトリンク

◆分類の考え方

アリオ

自営衣料、住居のテナント化と、定期的な大規模リニューアルにより
更なる利益成長を図る⇒営業利益率目標:3% ※利益の源泉

GMS

構造改革

自営面積を縮小し、テナント導入を図る
旗艦店舗の一部は「アリオ化」を推進

再開発

商業施設だけでなく、住宅、保育所など
地域ニーズに即した複合施設として建替え

閉店

再生の困難な店舗は閉店を検討

食品特化型

首都圏を中心に拡大

IY:店舗構造改革の事例 アリオ橋本店(2010年9月オープン)



セブン&アイ HLDGS.

◆アリオ橋本店(対応内容)

売 場 比 率	【自営比率】24⇒20へ縮小 ※衣料減積 【テナント比率】76⇒80へ拡大
改 装 ポ イ ン ト	地域ニーズに対応した『キッズ』『サービス』等、4つの新エリアをゾーニング
食 品 強 化	IY自営食品改装+食品テナントのミックスにより、SCとしての食品MD強化

◆アリオ橋本店改装前後の売上前年比推移

期間	11/14週	11/21週～12/25週
	改装前	改装後
売上前年比 (カッコ内はIY全店実績)	93% (96%)	122% (98%)



自営衣料減積により坪効率改善およびテナント強化によりSC全体の客数伸長

IY:テナントミックスの事例 IY三島店(1995年3月オープン)

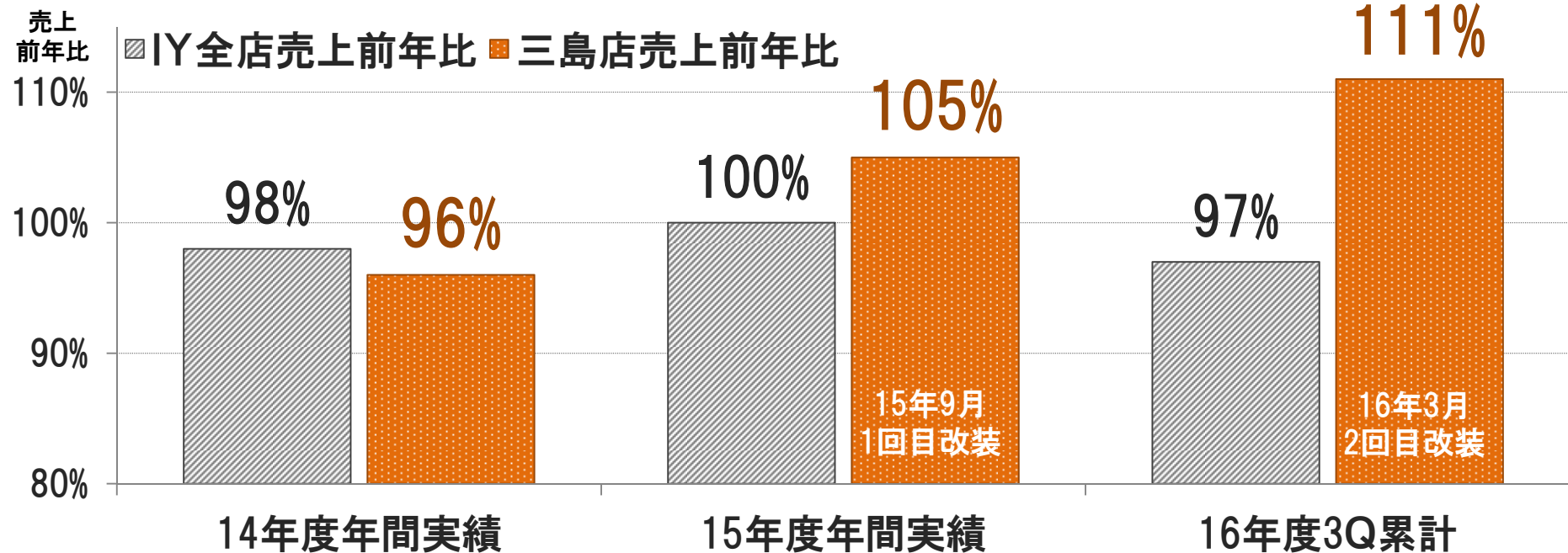


セブン&アイ HLDGS.

◆IY三島店(対応内容)

売 上 比 率	【自営比率】 95 ⇒ 77へ縮小 【テナント比率】 5 ⇒ 23へ拡大	
	※売上管理外テナント(セブン美のガーデン・ポップ)およびFCロフトの売上をテナント売上に含む	
導 入 テ ナ ント	西武三島ショップ、ロフト三島店(FC)、アカチャンホンポ三島店	
自 営 売 場 強 化	食品強化(地域対応・生鮮強化)、衣料・住居は減積による坪効率向上	

◆IY三島店改装前後の売上前年比とIY全店売上前年比推移



IY(再開発事例～〔仮称〕川越店～)



セブン&アイ HLDGS.

等価交換方式(「土地売却代金」と「新規建物の持分」を交換)による建替え



※画像はイメージ

※1・2階:SM 3階～:分譲マンション

開 店 年 月	1967年11月
閉 店 年 月	2016年10月
売 場 面 積	1,250坪

開 店 年 月	2019年(予定)
売 場 面 積	430坪(予定)

IY(再開発事例～〔仮称〕千住店～)



セブン&アイ HLDGS.

分譲マンションの1階と2階にテナント出店(等価交換方式)



※画像はイメージ

※1・2階:SM 3階～:分譲マンション

開 店 年 月	1958年4月
閉 店 年 月	2016年4月
売 場 面 積	1,270坪

開 店 年 月	2019年(予定)
売 場 面 積	340坪(予定)

そごう・西武
SS
(構造改革の推進)

SS(2016年11月期営業利益前年増減要因分析)

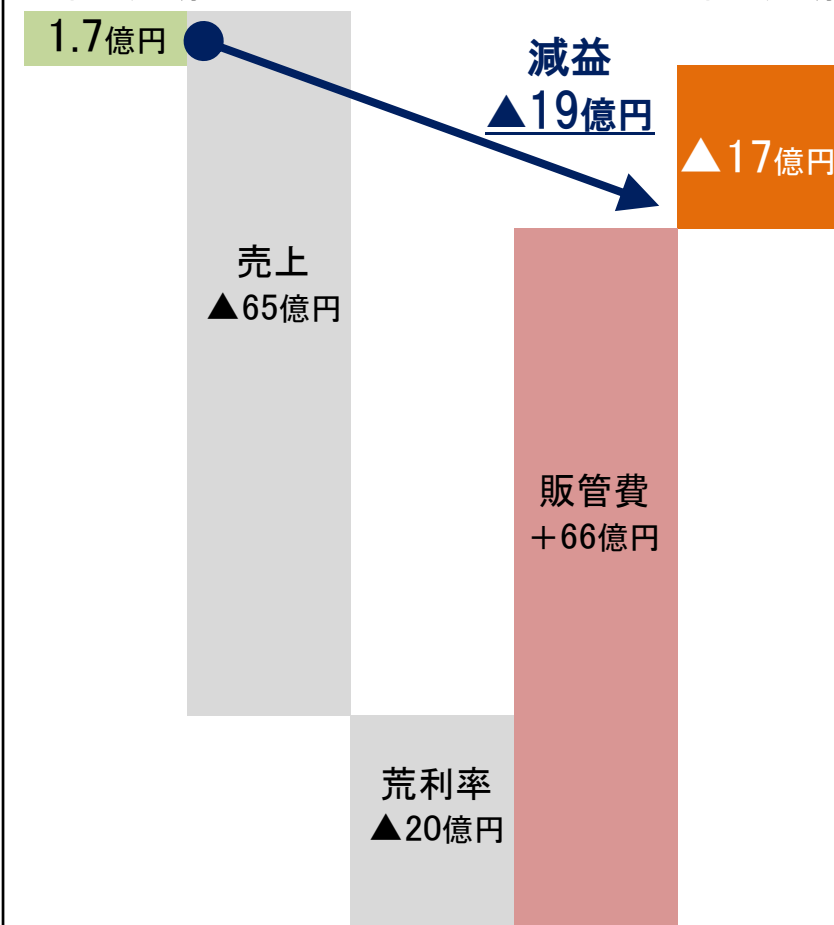


セブン&アイ HLDGS.

◆営業利益増減

15年11月期

16年11月期



項 目	実 績	内 容
売 上	▲5.1% ▲65億円	・既存店 ▲3.2% ・婦人服中心に衣料品 売上の低下
荒 利 率	▲0.4% ▲20億円	・衣料品売上低下 ・食品売上構成比増
販 管 費	5.1%削減 +66億円	・宣伝装飾費 11億円削減 ・人件費 17億円削減 ・水道光熱費 13億円削減

経費削減は進めつつも食品等成長分野を強化

SS(経営の方向性)



セブン&アイ HLDGS.

エリア・業態ごと「選択と集中」を推進させる

地域一番店の百貨店づくりへ挑戦

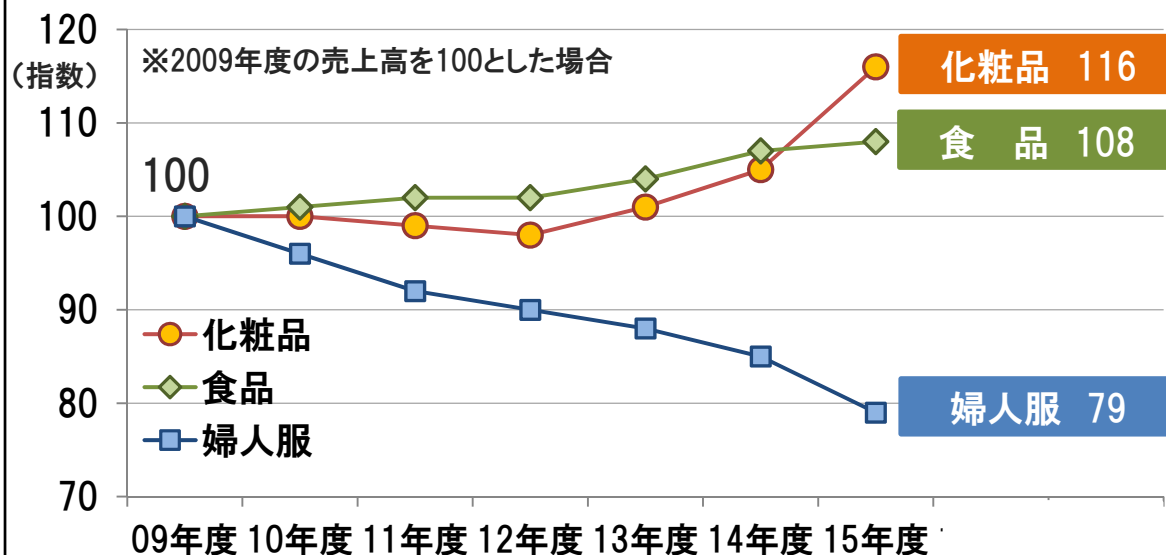
◇基幹店

- ・最大消費マーケットである首都圏を中心とした基幹店に経営資源を集中させる

◇地方・郊外型店

- ・従来の百貨店モデルに縛られない新しい売場展開への取組み

◆そごう・西武領域別売上指数推移



成長領域である化粧品及び食品の強化を推進

●基幹店 ⇒化粧品

●郊外型店⇒食品

SS(経営の方向性/基幹店)



セブン&アイ HLDGS.

◆基幹店・・・「化粧品」強化策

●美容ニーズの広がりに対応し、顧客誘引の拡大を図る

- ・国内ブランド、海外ブランド強化 ⇒ 地域一番店の品揃え
- ・オーガニック、エステ、美容家電等の取扱い ⇒ 顧客ニーズの広がりに対応



オーガニックコスメ



エステ



美容家電



美容飲料

・ステーション活用

⇒新規顧客の誘引



キレイステーション

ブランドの枠を超えた
お肌のお悩み相談

- ・ネットで予約し
カウンセリング
- ・お試しセット販売



メイクアップステーション

ブランドの枠を超えた
スタイリッシュな提案

- ・変身願望をサポート
- ・顔型分析ややりたい
イメージに合わせた
メイク方法の提案

成長領域を積極的に強化(そごう横浜店で17年度より着手)

SS(経営の方向性/地方・郊外型店)



セブン&アイ HLDGS.

◆地方・郊外型店…「食品」強化策

●食品など頻度品を強化し、来店頻度を高める

＜西武所沢店の取組み事例＞

食品を1フロアから2フロアへ拡大 (食品売場)従来約950坪⇒約1,500坪へ

＜第1弾＞16年11月23日より

- ・地元人気店のベーカリーショップ
- ・イートインコーナー設置(合計36席)
- ・地元仕立てのビール工房の展開
- ・日本酒、焼酎、ウイスキー量り売り

＜第2弾＞ 17年2月、＜第3弾＞17年4月

- ・地元で人気の洋菓子店、都心で人気の和菓子店出店
- ・ギフトサロン(ご進物需要の取込み)
- ・セブンプレミアムコーナーの展開
- ・生鮮・精肉・惣菜の強化、売場拡大



11/23以降の売上は順調に推移し、食品が売上・客数を大きく牽引

地方・郊外型店舗の新しい百貨店モデル作りに挑戦

中期経営計画推進のための 体制変更 (事業会社)

◆ホールディングスの役割

●事業会社の経営課題と解決策の共有化

経営執行の
サポート

経営執行の
評価・監督

最適資源配分

中期計画を達成する為には、組織の刷新が必要

期首から新体制にて推進できる事業会社役員人事を1月12日に決議

イトーヨーカ堂 17年度新体制



セブン&アイ HLDGS.

社内の組織活動を円滑にして、利益の最大化を図る

■ 新任代表取締役社長: 三枝 富博(さえぐさ とみひろ) 67歳

97年 成都に渡り、売上地域一番店を築き上げた実績

■ 新任取締役副社長: 竹田 利明(たけだ としあき) 営業本部長

■ 新任取締役常務執行役員: 佐藤 誠一郎(さとう せいいちろう) 企画本部長

■ 新任取締役: 大高 善興(おおたか ぜんこう) 兼ヨークベニマル代表取締役会長

■ 新任取締役: 伊藤 順朗(いとう じゅんろう) 兼当社取締役 常務執行役員

経営推進室長

成都伊藤洋華堂の立役者×YBの部門経営×HD経営推進室長

4事業部体制に変更

事業実態の可視化によるPDCAマネジメントの徹底

■新任代表取締役社長: 林 拓二(はやし たくじ) 63歳 16年10月7日実施済み
神戸店店長、経営企画室長歴任

百貨店事業部

自主事業部

商事事業部

海外事業部

百貨店事業部に商品・企画本部を設置、商品と営業企画を一体化させる

基幹店と地域一番店に経営資源を集中化

既存事業を革新し、安定した経営基盤を確立する

■新任代表取締役社長：小松 雅美(こまつ まさみ) 57歳

現場経験が長く、商品開発部長、レストラン事業部長を歴任

デニーズ既存店の
客数アップ

徹底的な
コストダウン

経営の質の向上

デニーズ既存店の売上拡大と生産性向上を至上命題とする

ご参考(2016年11月期連結決算総括)



セブン&アイ HLDGS.

国内消費動向

- ・社会保障に対する先行き不安感や実質賃金がほぼ横ばいの中、原油価格引き上げ、食品の消費者物価指数の上昇などにより節約志向は益々高まり、価値を厳選した消費に変化
- ・モノ⇒コト消費への更なる変化など

米国消費動向

- ・3Q以降の天候悪化が流通、外食の業績に影響を与えており、今後も厳しい状況は継続
- ・大統領選挙でトランプ氏が当選し、1月以降新政権が発足
→新たな経済政策・外交政策がどの様に影響するのか注視が必要

総括

- ◇営業利益→4年連続最高益を更新
特に継続して差別化商品を積極的に投入したSEJの売上伸長や構造改革を積極的に進めたIYの改善が大きく全体の利益増に貢献
- ◇今期見通し→計画は据え置き
4Qについては閏年の反動があるもののPDCAサイクルを回しながら、計画を上回るべく事業会社のサポートとモニタリングを徹底していく

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。