

# 株式会社セブン&アイ・ホールディングス

## 2017年5月期 決算説明会

2017年7月6日

株式会社セブン&アイ・ホールディングス

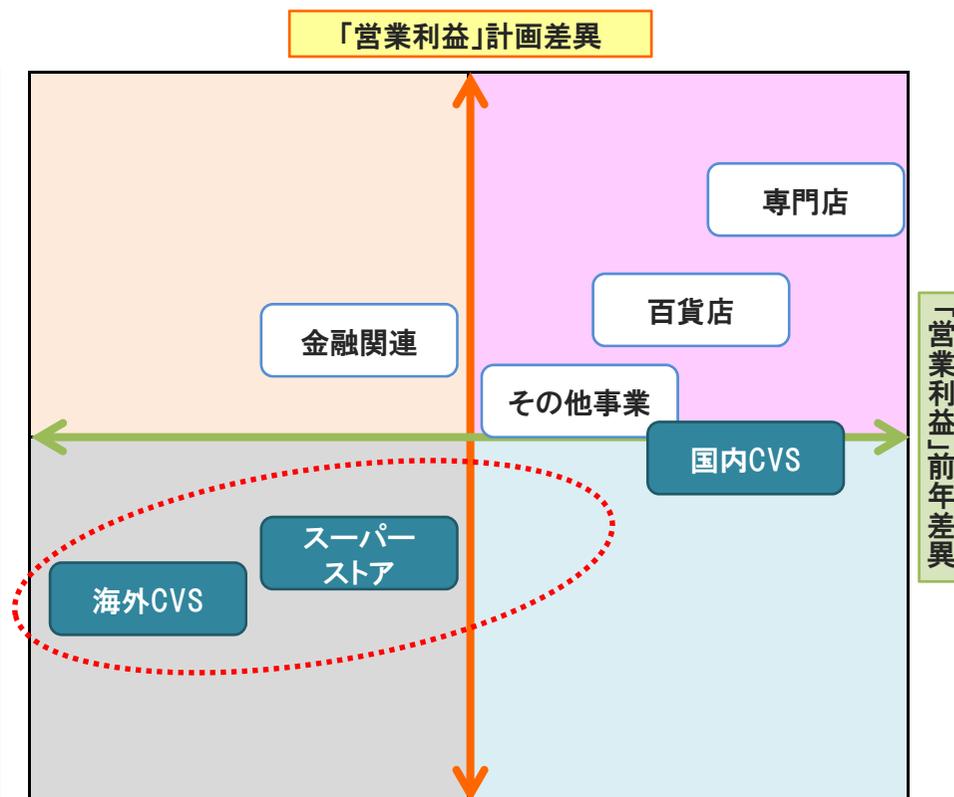
# 17年度第1四半期の総括

概ね計画通りの進捗、課題に対し手を打ち続け、更なる成長を目指す

## ◆17年度1Qの総括

	実績	前期比	前期差	予算 達成 状況
グループ売上	2兆6,749億円	104.5%	+1,140億円	達成
営業収益	1兆4,680億円	105.3%	+733億円	達成
営業利益	841億円	103.3%	+26億円	未達
純利益	336億円	77.9%	▲95億円	未達

## ◆「営業利益」の前年差と計画差



主要セグメントの計画未達に必要な行為を各事業会社とアジャスト

セブン-イレブン・ジャパン

SEJ



# セブン-イレブン



セブン&アイ HLDGS.

営業利益		既存店売上 前年比	荒利率	販管費	
金額	前期比 前期差			金額	前期比 前期差
595億	102.1%	+1.4%	32.1%	1,329億	105.9%
	+12億		+0.2%		+74億

## ■ 総括

- ・収入;既存店は計画線も閉店前倒しの影響、荒利率は想定よりタバコが強くマイナス影響
- ・経費;広告宣伝費を中心に販管費は計画線

## ■ 打ち手

- ◎ベースは基本商品の品質向上と機会ロスの削減
- ・[短期];カフェラテの導入促進による既存店売上の底上げ
- ・[中長期];レイアウト変更による売上拡大と新しいMDによる客層の拡大

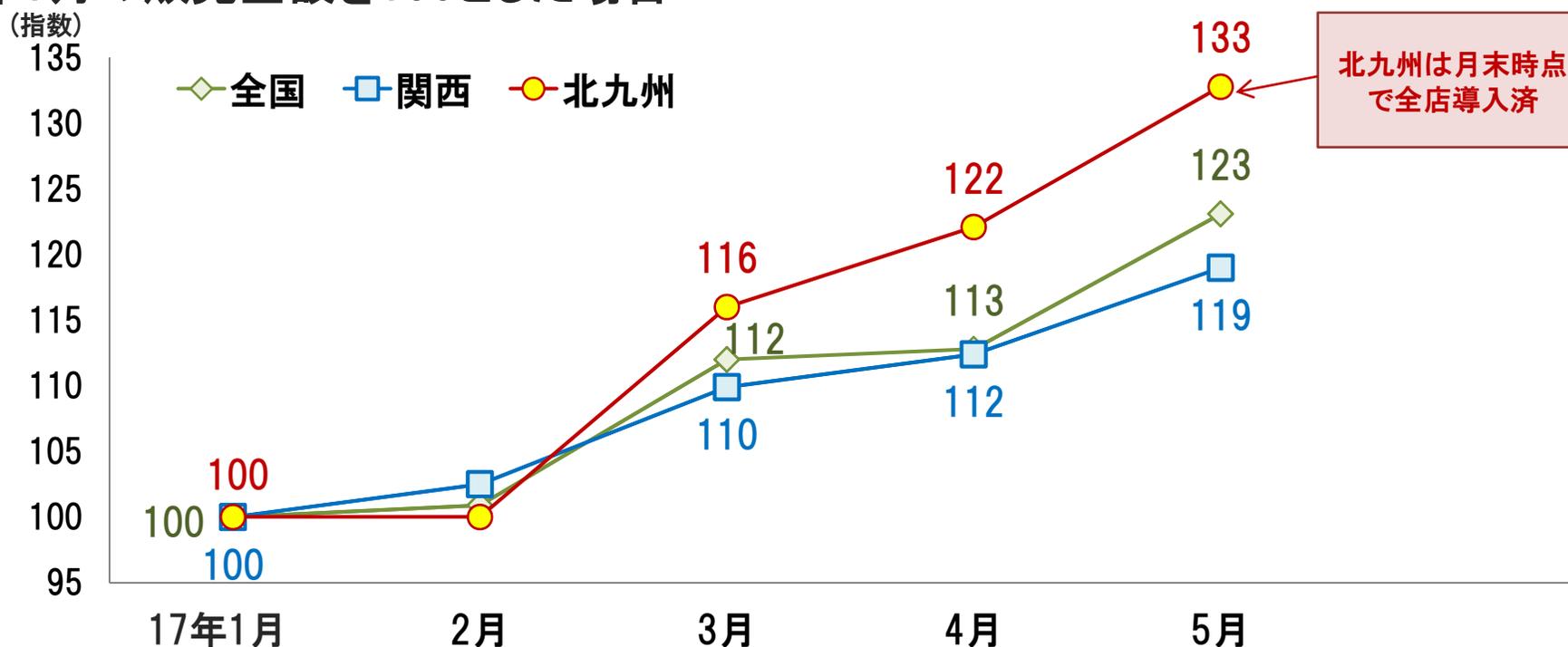
# 新カフェラテマシン導入効果



セブン&アイ HLDGS.

## 新カフェラテ導入効果により販売は伸長

### ◆17年1月の販売金額を100とした場合



### ◆新カフェラテマシン店舗導入率

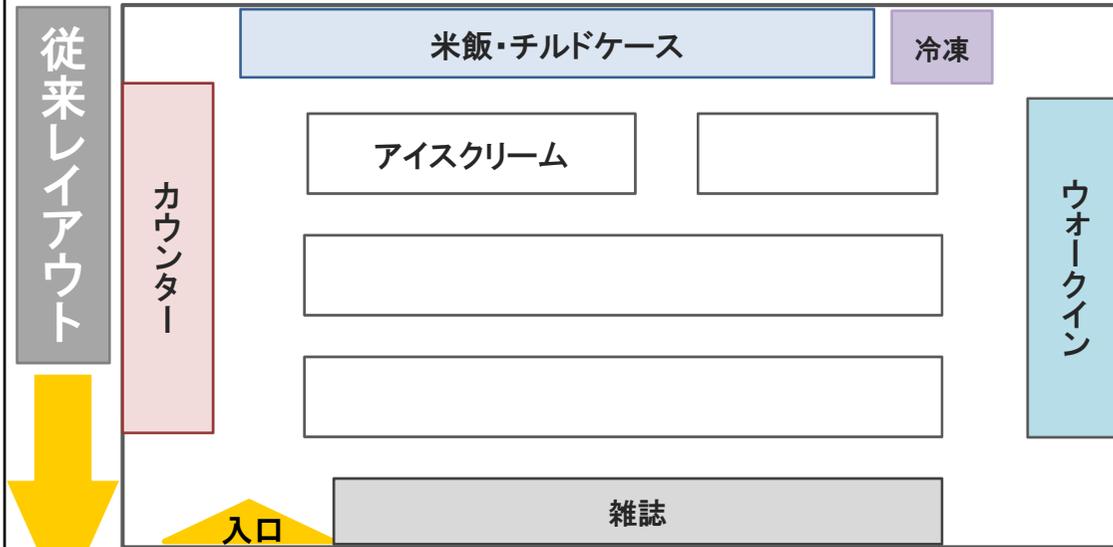
北九州	0%	1%	18%	53%	85%
全国	12%	13%	15%	22%	31%
関西	0%	1%	3%	3%	4%

新カフェラテマシンは5月末で約7,000店に導入済(上期中に12,000店まで拡大)

# 新レイアウトの展開(17年2月期決算資料再掲)



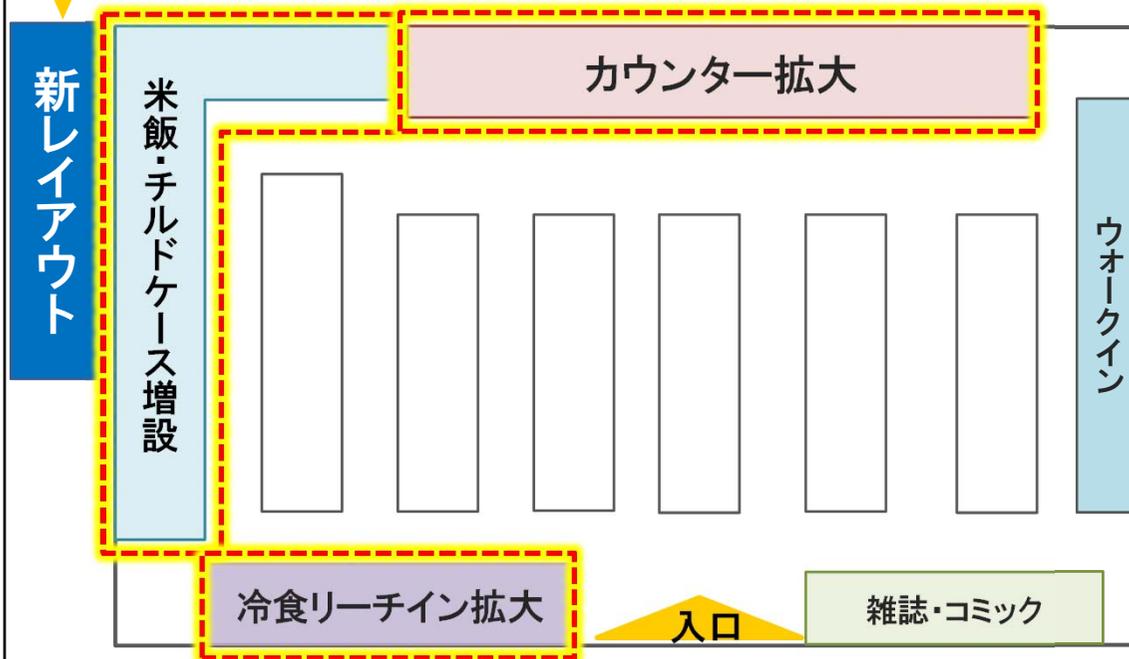
セブン&アイ HLDGS.



社会構造の変化によるお客様ニーズの変化に対応するため売場レイアウトを大幅に変更



先行テスト店(8店)では  
46.6千円の日販押し上げ効果



※今期中に既存店800店、  
新店1,100店で展開予定

# 新レイアウト先行テストから見えてきた可能性



セブン&アイ HLDGS.

## ◆商品領域別前年差額

(対象期間:2/20~6/25)

商品領域	前年差額
ファスト・フード	+31.2千円
日配食品	+6.7千円
加工食品	+12.4千円
非食品	▲3.7千円
合計	+46.6千円

※実績は2/20から新レイアウトで展開している  
8店舗の実績

## ◆荒利率の変化

	16年1Q	17年1Q	荒利率の差
全国	31.9%	32.1%	+0.2%
テスト店	31.2%	31.6%	+0.4%

荒利率の高いファスト・フード日配食品の上昇で荒利率改善

食の外部化に伴い拡大が見込まれる中食のマーケットを拡大する

# PDCAをまわしながら新レイアウト展開を拡大



セブン&アイ HLDGS.

先行導入店の効果検証を継続しながら最適なレイアウトへ向けPDCAをまわし展開を拡大

## ◆新レイアウト展開計画

	17年度				合計
	1Q	2Q	3Q	4Q	
既存店	30店	150店	400店	220店	800店
新店	—	350店	320店	430店	1,100店
合計	30店	500店	720店	650店	1,900店

※上記店舗数には、スクラップ&ビルドを含む

2021年度末を目途に10,000店に拡大

**7-Eleven, Inc.**  
**SEI**

営業利益		既存店売上 前年比	荒利率	販管費	
金額	前期比 前期差			金額	前期比 前期差
100億 (88,592千ドル)	82.3% (83.6%)	▲0.4%	34.3%	967億 (851,398千ドル)	103.0% (104.6%)
	▲21億 (▲17,362千ドル)				▲0.5%

## ■総括

### ●厳しいスタートだがリカバリーは可能

- ・既存店前年比割れ；米国GDP低迷、天候要因、昨年特殊要因反動、税還付遅れ
- ・荒利率前年割れ；昨年特殊要因反動、天候不順による高荒利ドリンクの不振

⇒4月以降の既存店売上は回復(4月+1.6%、5月+4.9%)計画線へ

## ■打ち手

- ・出店拡大、FC化の推進
- ・FFの強化、プライベートブランドの強化

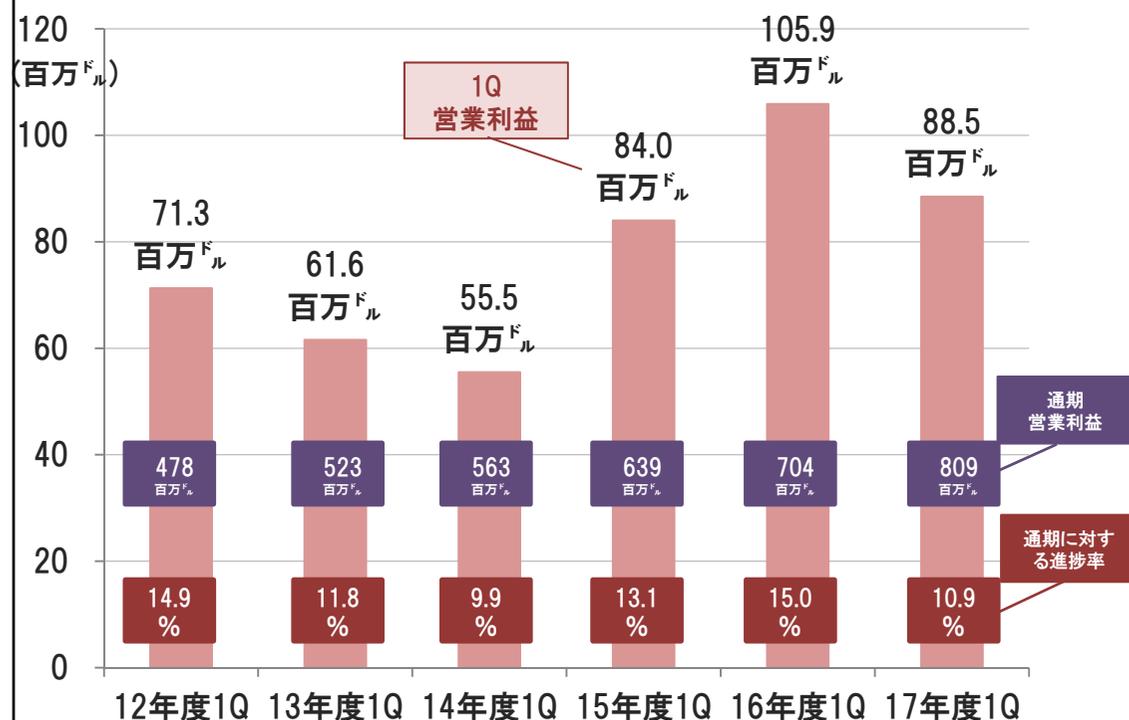
# SEIにおける1Qの特徴と2Qの出足



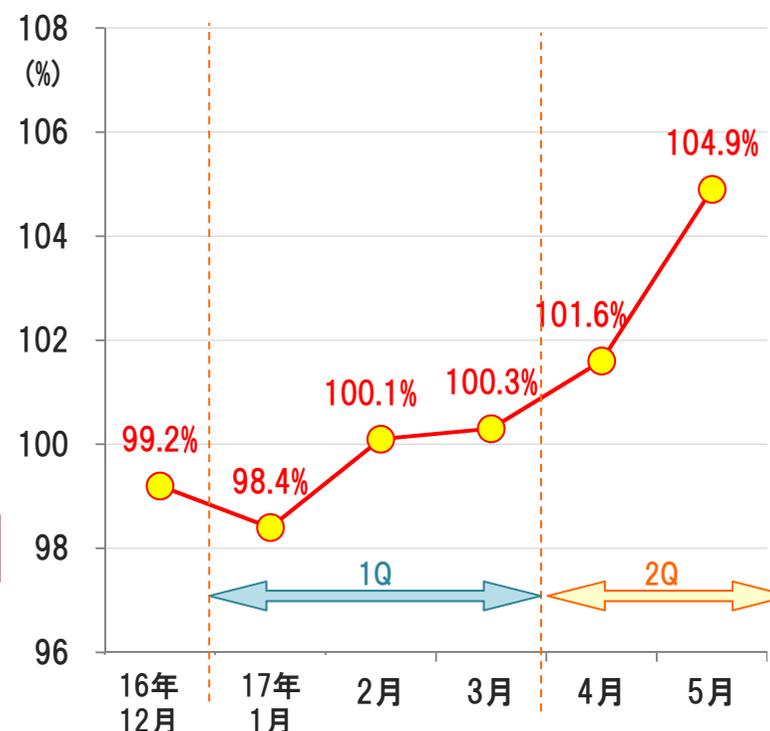
セブン&アイHLDGS.

- ・ CVSの特性として1Q（1月～3月=冬場）の売上は低く通期に対するシェアも低い
- ・ 寒波や雪など天候与件の影響を受けやすく変動しやすい

## ◆1Q営業利益と通期に対するシェアの推移



## ◆月次既存売上伸び率推移(商品売上)



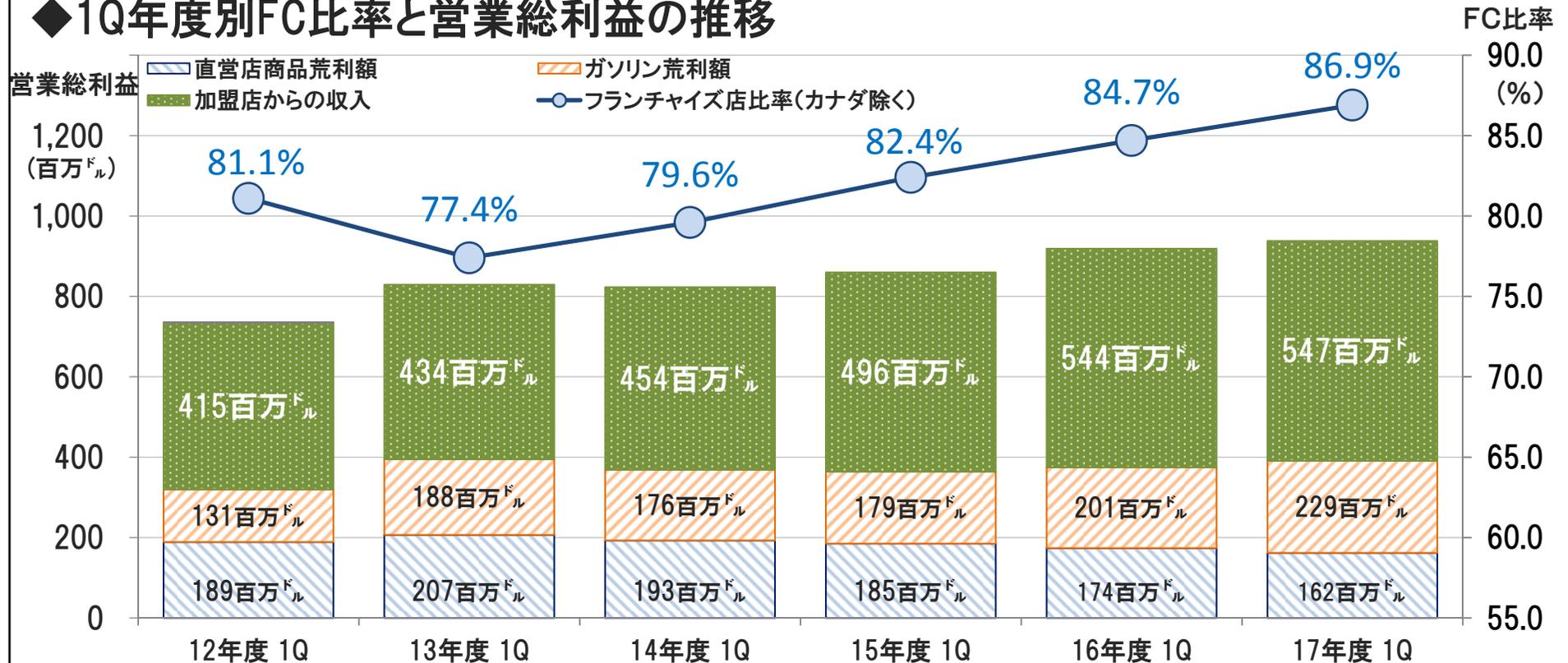
米国景況感も上向いており、消費も回復傾向。2Qは好調なスタート

# 収益基盤の強化



セブン&アイ HLDGS.

## ◆1Q年度別FC比率と営業総利益の推移



ガソリン有り店舗数	2,807店	3,339店	3,265店	3,152店	3,176店	3,371店
						※各年1Q末時点店舗数

### ①FC化の進捗

※(カナダを除く北米における比率/カッコ内はカナダを加えた北米における比率)

FC比率の変化 16年1Q 84.7%(79.6%) ⇒ 17年1Q 86.9%(80.4%) ※確固たる加盟店からの収入

### ②M&Aの効果

一例)ガソリン荒利増加 16年1Q 201百万ドル ⇒ 17年1Q 229百万ドル

※カナダは米国との制度の違いにより全店直営店の為、FC比率からは除外

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

そごう・西武  
SS



営業利益		既存店売上 前年比	荒利率	販管費	
金額	前期比 前期差			金額	前期比 前期差
3.8億	-	▲0.6%	24.5%	372億	91.7%
	+3.6億		▲0.2%		▲33億

## ■ 総括

- ・厳しい環境ながらも営業利益予算クリア
- ・荒利率改善は主に下期に見込む(今年の閉店セール、在庫処分の反動増)

## ■ 店舗構造改革

- ・所沢店;店舗周辺に住宅を抱えた購買比率の高い店舗特性を活かし、食品中心の買い周りができる店舗に改装完了
- ・基幹店舗;下期は横浜、千葉の改装に着手

# お客様視点で何をすべきか

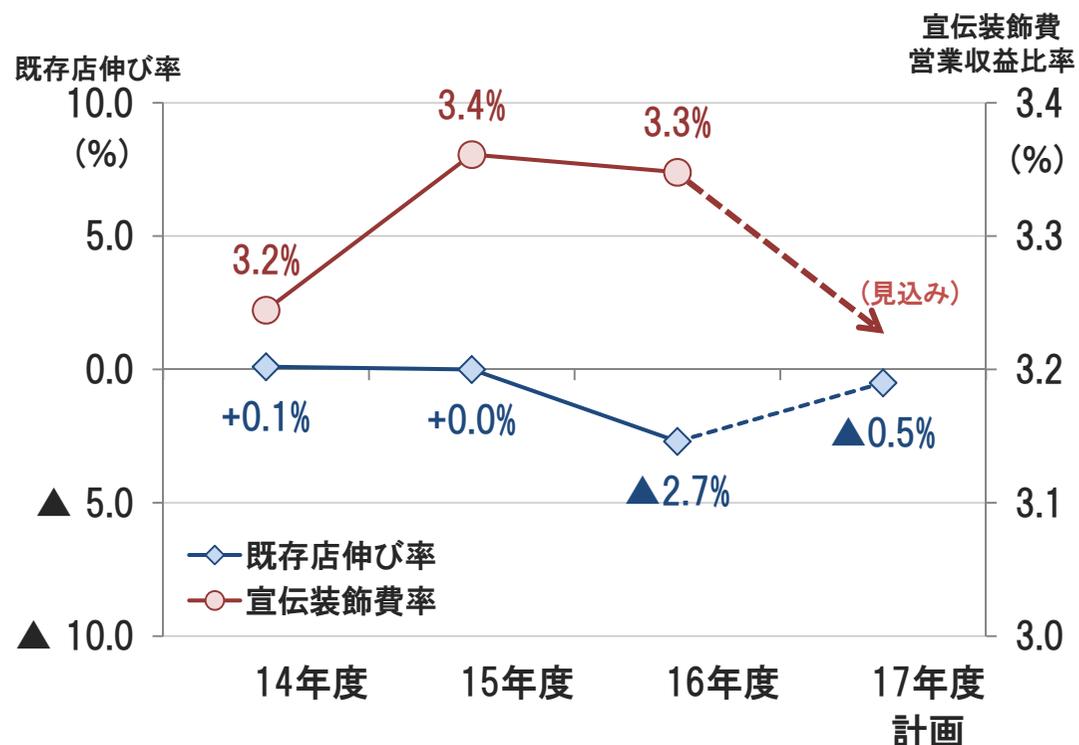


セブン&アイ HLDGS.

ポイントセールに頼った集客、  
売上拡大策の是非を問う



お客様の立場、費用対効果の視点



## ■ 商売の仕方を見直す

- プラスポイントフェアの縮小; 16年度1Q 49日 ⇒ 17年度1Q 35日
- 既存店前年比; 99.4%(計画線) 1Q装飾宣伝費 前年差 ▲625百万円
- セールやポイント付与ではなく、提案力や編集力でお客様を呼べる企画を練る

# 西武・所沢店の取組みから見えてきた郊外型店舗の可能性



セブン&アイ HLDGS.

衣料売場を縮小し、お客様ニーズの高い食品売場を1フロアから2フロア展開に拡大  
 地域ニーズに合わせた売場にする事で日常的に利用していただける店舗に改装

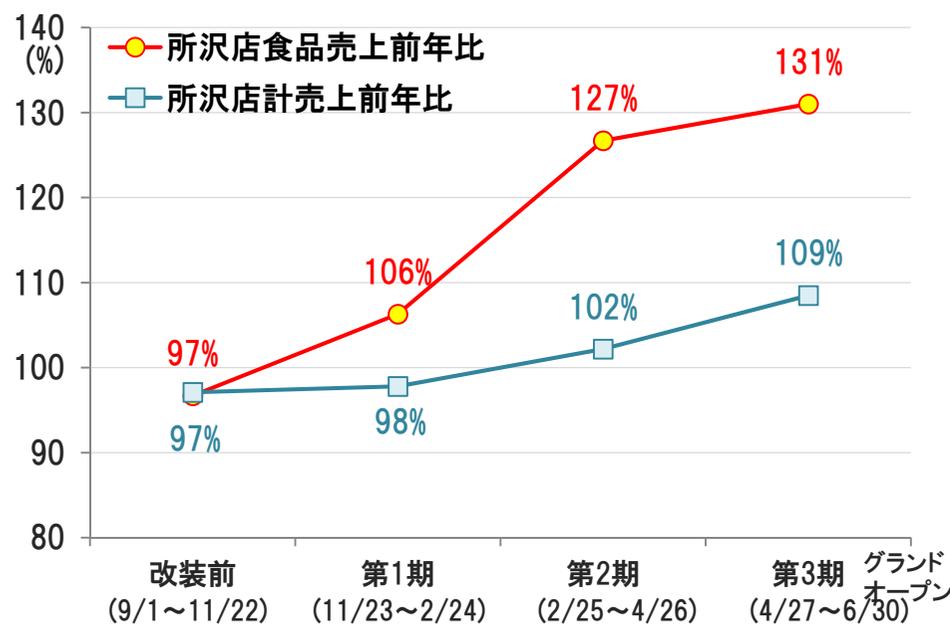
○1階(デパイチ)

…食によるコミュニケーションスタイルを提案

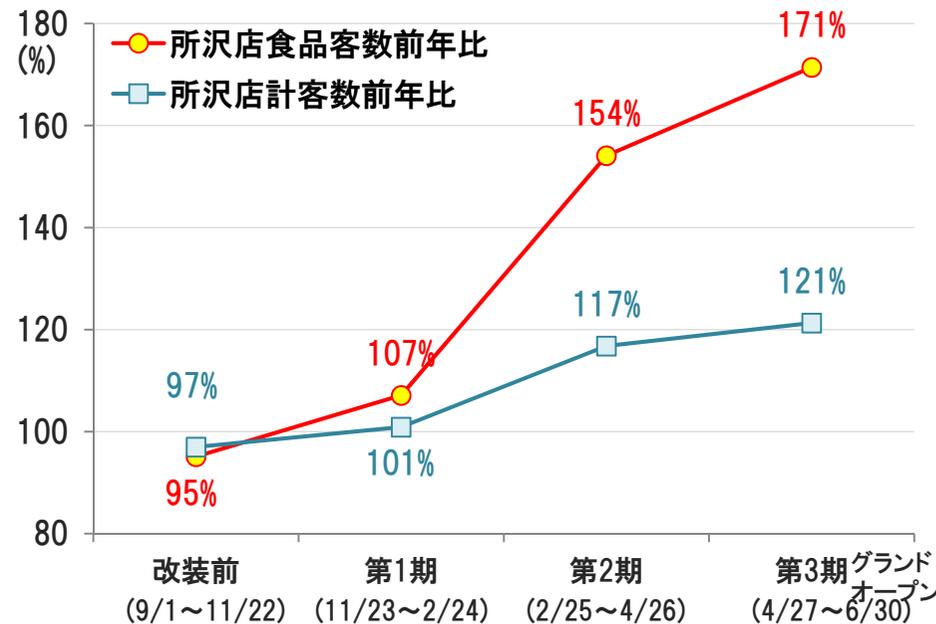
○地下1階(デパ地下)

…旬と名店・名品を集めた毎日のグルメを提案

## ◆「売上」前年比の推移



## ◆「客数」前年比の推移



食マーケットの拡大は業態に関係なくチャンスは大きい⇒所沢店の成功事例を拡大

# 百貨店の関西店舗譲渡が意味すること



## ●事業戦略

2店の雇用を維持しながらの店舗譲渡

---

H20グループとの今後のパートナーシップ

---

## ●経営戦略

拡大再生産につなげる『選択と集中』への第一歩

---

イトーヨーカ堂  
IY



# イトーヨーカドー



セブン&アイ HLDGS.

営業利益		既存店売上 前年比	荒利率	販管費	
金額	前期比 前期差			金額	前期比 前期差
6.9億	170.5%	▲3.2%	29.7%	774億	97.8%
	+2.8億		+0.5%		▲17億

## ■ 総括

- 厳しいスタートだが、打開策は食品の回復
- ・ 荒利率;計画通りの進捗

## ■ 打ち手

- ・ 食品の回復  
⇒ 機会ロスの削減を個店、時間帯別でマネジメント
- ・ 構造改革の推進

# 食品の回復が鍵



セブン&アイ HLDGS.

## ◆商品別既存店売上伸び率

	17年 2月期	17年 5月期	差
商品計	-4.2%	-3.2%	+1.0%
衣料	-6.3%	-4.7%	+1.6%
住居	-7.1%	-1.4%	+5.7%
<b>食品</b>	<b>-2.9%</b>	<b>-3.3%</b>	<b>-0.4%</b>

## ◆食品分類別売上構成比と 既存店売上伸び率(1Q実績)

分類	構成比	伸び率	寄与度
食品合計	100%	▲3.3%	▲3.3%
加工食品	31.8%	▲2.6%	▲0.79%
青果	14.0%	▲5.3%	▲0.74%
鮮魚	10.5%	▲6.6%	▲0.71%
Dairy	21.5%	▲2.7%	▲0.58%
精肉	13.0%	▲3.5%	▲0.45%
惣菜	9.1%	▲0.5%	▲0.04%

FYの主力商品である食品の低迷に対する危機感

# 食品に対する打ち手



セブン&アイ HLDGS.

## 商品MD

青果 精肉 鮮魚	<b>■生鮮3部門</b> ○鮮度管理の徹底(葉物類は2時間毎に鮮度チェック) ○産地、価格のマトリックス上の欠落を改善
デイリー 加工食品	<b>■デイリー、加工食品分類</b> ○基本・定番商品の品揃え強化と実勢価格への対応 ○ニーズのある健康商材の品揃え強化
惣菜	<b>■惣菜分類</b> ○主要客層に向けた基本メニューの品質向上と品揃え強化 ○ニーズの高いインスタベーカーの導入・拡大

## オペレーション

三枝社長をリーダーとした「食品改革プロジェクト」を発足

# オムニチャネル戦略の見直し

中計のミッション: 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

本日(7/6)アスクルとの業務提携の基本合意書を締結

# なぜアスクルか？

両社ともにお客様視点で考える企業文化

①ビジネスモデルが異なり経営資源が補完関係にある

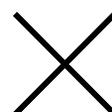
リアル  **セブン&アイ** HLDGS.

20,900店の国内店舗網

2,200万人/日のお客様

安全・安心のPB商品

商品調達力



ネット **ASKUL**  くらしをかるくする **LOHACO**

都市部高密度自社配送

AI活用による1時間帯時間指定

ロボット化物流

動画活用、高い購買行動分析力

# なぜアスクルか？

## ② 異なる取り扱い商品



イトーヨーカドーの  
ネットスーパー

約220万アイテム

本・電子書籍・音楽・映像

生活雑貨・文房具

コスメ・美容・サプリ

ベビー・キッズ

食品・生鮮三品・惣菜



くらしをかるくする

LOHACO

約40万アイテム

文房具・オフィス用品

インテリア・収納

医薬品・ヘルスケア・衛生

洗剤・キッチン・日用品

PC・周辺機器

ビジネスモデル・扱い商品とも補完関係が強く、高いシナジーが実現できる

# アスクルとの業務提携について

## 業務提携の合意事項

- ① オムニ7とロハコの相互送客開始（11月末）
- ② ロハコと協働の「IYフレッシュ（仮称）」サービスの試行開始（11月末）
- ③ EC物流、ECサイトの開発・運営の共同化に向けた検討着手

## IYフレッシュのコンセプト ⇔ 確実にお届け可能な新しい食のサービスの実現

ターゲット	30～40代の有職女性・子育て中の女性・ご高齢の方
料理の悩み	献立を考えるのが面倒⇔レシピは分かり易いものを希望
商品設計	セブンプレミアムをメインとする10分以内で調理可能なセット提案
メニュー提案	動画を活用したメニュー提案を実施（当初50+毎週5程度追加）

# I Y フレッシュ：取扱商品イメージ

取扱い商品を絞り込みつつも、生鮮も含めたメニュー提案を実施

精肉	店内加工品の絞込	納品物 (加工肉等)	
青果	通常店内商品の絞込	簡便野菜 (カット野菜等)	
鮮魚	寿司等対象外	加工済 切り身等	
生鮮3品 以外の食品	LOHACO	7プレミアム 主力NB	
非食品	LOHACO		

+

簡便キット商品

メニュー提案・動画

# I Y フ レ ッ シ ュ : 展 開 計 画

## 【展開計画】

(2017年11月末)  
新宿・文京にて試行開始

(2018年5月頃)  
東京西部・北部へ拡大

(2018年中)  
東京23区に拡大

(2020年秋頃)  
首都圏に拡大

## 【サイトイメージ】



- ・商品供給は主にIY
- ・システム・物流はLOHACO

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。