

2020年2月期 決算説明会資料

2020年4月10日

株式会社セブン&アイ・ホールディングス

2020年4月6日(月)にご案内いたしましたとおり、新型コロナウイルス感染症(COVID-19)の世界的拡大に伴い、合理的な将来の見積もりが困難なため、本日予定しておりました新中期経営計画の公表は延期させていただきます。また、2021年2月期の業績予想につきましても、未定とさせていただきます。

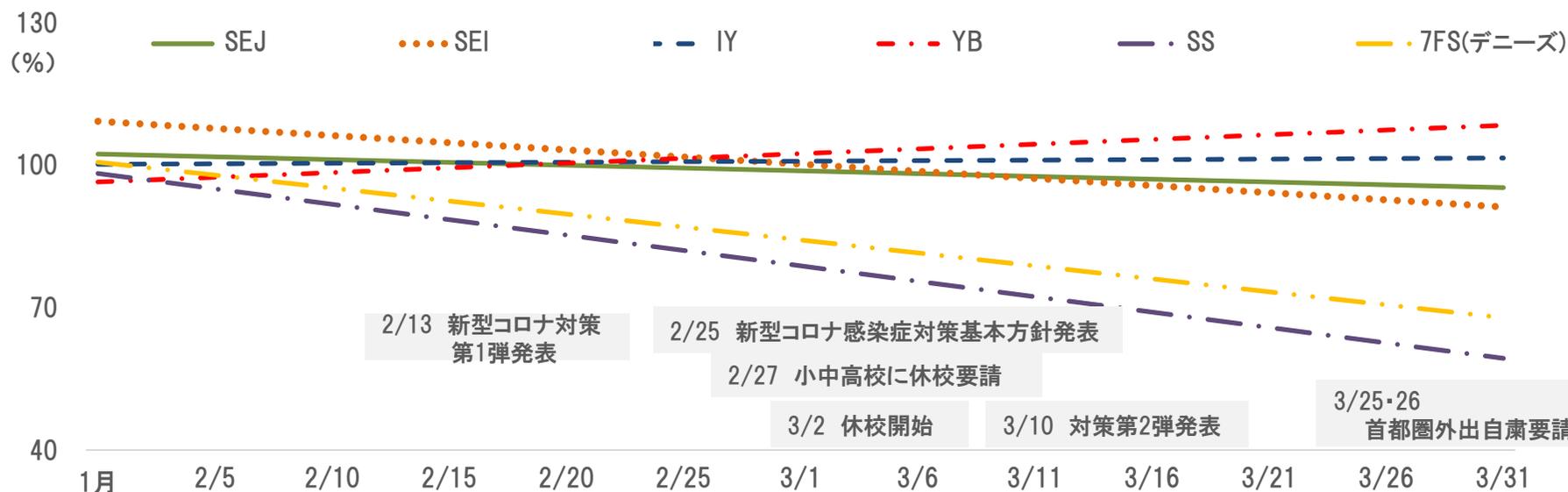
新型コロナウイルス感染症による業績への影響を慎重に見極め、詳細が明らかになり次第、速やかに公表いたします。

新型コロナウイルスの影響



セブン&アイ HLDGS.

◆事業会社既存店売上前年比(近似値)



◆3月度既存店売上前年比(速報ベース)

(%)	3/1~15	16~31	3月累計	主な要因
SEJ	96.5	97.1	96.8	住宅立地はプラスも、駅前、行楽地、事業所立地店舗等がマイナス
SEI	103.2	89.0	95.7	3/13国家非常事態宣言 中旬以降マイナス影響拡大
IY	94.4	95.0	94.7	生活雑貨、食品中心に買いため需要でプラスも、アリオ等のSCはマイナス
YB	101.3	106.5	103.9	巣ごもり需要に対し、食品のまとめ買いなどによりプラス
SS(店頭)	70.7	63.2	66.6	不要不急商品(衣料品)や化粧品的大幅な落込み、人混み回避、時短営業
7FS	80.0	69.3	74.1	巣ごもり消費の拡大、外食に対する敬遠

注) SEJ:セブン-イレブン・ジャパン、SEI:7-Eleven, Inc.、IY:イトーヨーカ堂、YB:ヨークベニマル、SS:そごう・西武、7FS:セブン&アイ・フードシステムズ

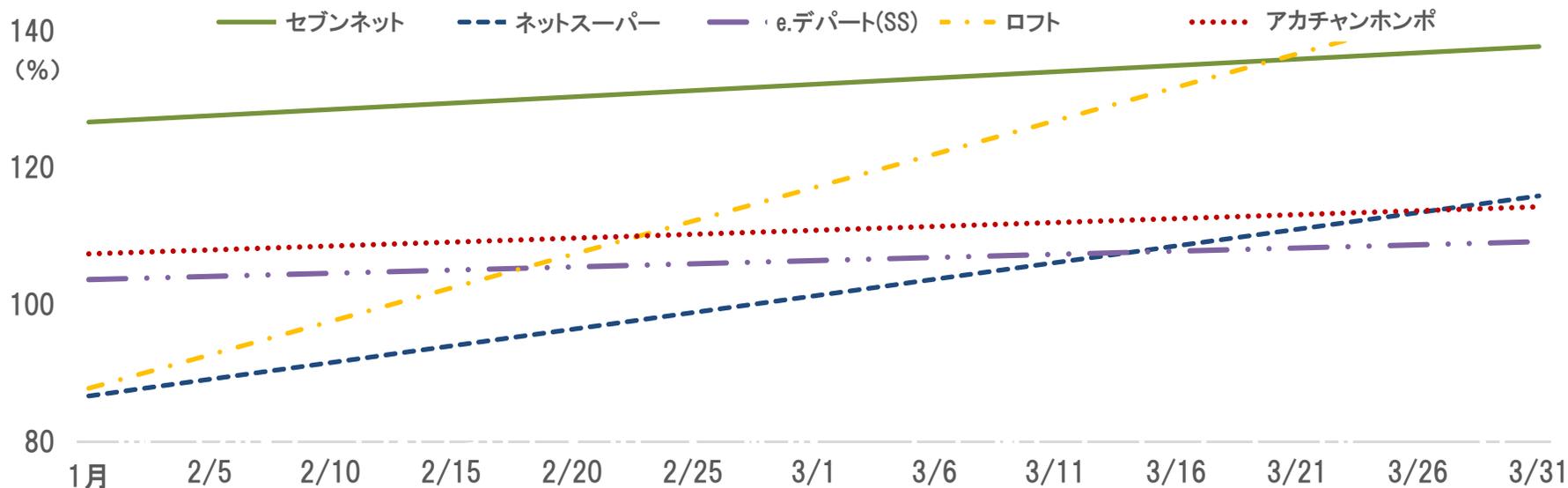
Copyright (C) 2020 Seven & i Holdings Co., Ltd. All Rights Reserved.

新型コロナウイルスの影響 (ラストワンマイル)



セブン&アイ HLDGS.

◆通販・配達売上前年比推移(近似値)



	1月	2月	3月	主な要因
セブンネットショッピング	121.0	100.7	130.9	外出自粛により書籍、ゲーム等が好調
IYネットスーパー(西日暮里)	81.2	102.4	107.1	ミールキット、レトルト食品、頻度品(牛乳・卵等)の伸長
e.デパート(SS)	95.7	100.1	106.9	化粧品の販売伸長
ロフト	93.5	93.3	125.2	化粧品、調理家電等の伸長
アカチャンホンポ	90.0	115.0	99.0	紙おむつ、おしりふき、ミルク・離乳食の販売伸長

コロナによる外出自粛、買い物習慣の変化

ラストワンマイルの取組みを加速

19年度連結業績ハイライト



セブン&アイ HLDGS.

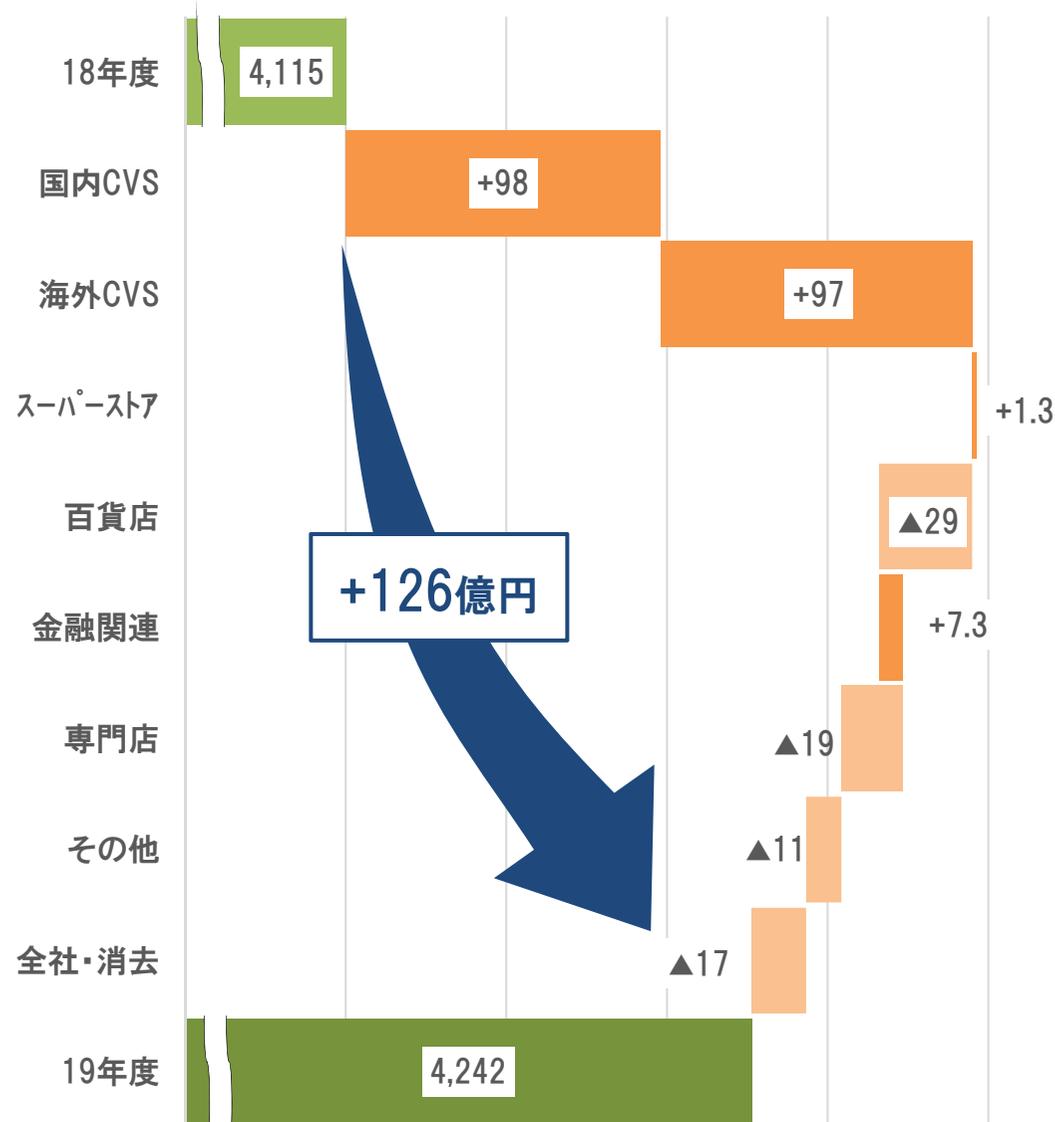
(億円)

	18年度	19年度	19年度			
			前期比(%)	前期差	計画比(%)	計画差
グループ売上*	120,180	119,976	99.8	▲203	99.6	▲541
営業収益	67,912	66,443	97.8	▲1,468	99.3	▲436
営業利益	4,115	4,242	103.1	+126	101.0	+42
親会社株主に帰属する 当期純利益	2,030	2,181	107.5	+151	103.9	+81
EBITDA (営業利益+減価償却+のれん償却)	6,559	6,743	102.8	+184	-	-
ROE (%) (自己資本当期純利益率)	8.2	8.5	-	+0.3	-	+0.3
EPS (円) (1株あたり当期純利益)	229.50	246.95	107.6	+17.45	103.9	+9.32
DPS (円) (1株あたり配当金)	95.0	98.5	-	+3.5	-	+3.5

* グループ売上: セブン-イレブン・ジャパン、セブン-イレブン沖縄及び7-Eleven, Inc.における加盟店売上を含めた数値
為替換算レート: U.S.\$1=109.03円 1元=15.78円

19年度セグメント別営業利益増減

(億円)



主な増減要因

SEJ 売上・荒利率の改善と販管費適正化

SEI 既存店売上・荒利率の伸長

IY・YBIは増益も、その他の事業が苦戦

SS 既存店売上・荒利率の悪化

海外子会社の収益改善等

7FSの苦戦等

-

CRM関連費用の増加

日米CVS事業が牽引し、126億円の増益

19年度主要事業会社の業績



セブン&アイ HLDGS.

単位：億円、%

		営業利益			当期純利益	
		前期比	前期差		前期比	前期差
セブン-イレブン・ ジャパ ン	2,539	103.6	+88	1,696	110.7	+164
7-Eleven, Inc.	1,216	109.5	+105	831	107.2	+55
ドルベ ース (百 万ドル)	1,115	110.9	+109	763	108.6	+60
イトーヨーカ堂	65	138.5	+18	16	-	+95
ヨークベニマル [*] (ライフフーズ込み)	168	101.0	+1.6	92	90.0	▲10
そごう・西武	1.7	5.3	▲30	▲75	-	▲78

* ライフフーズ：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および当期純利益は管理上の数値

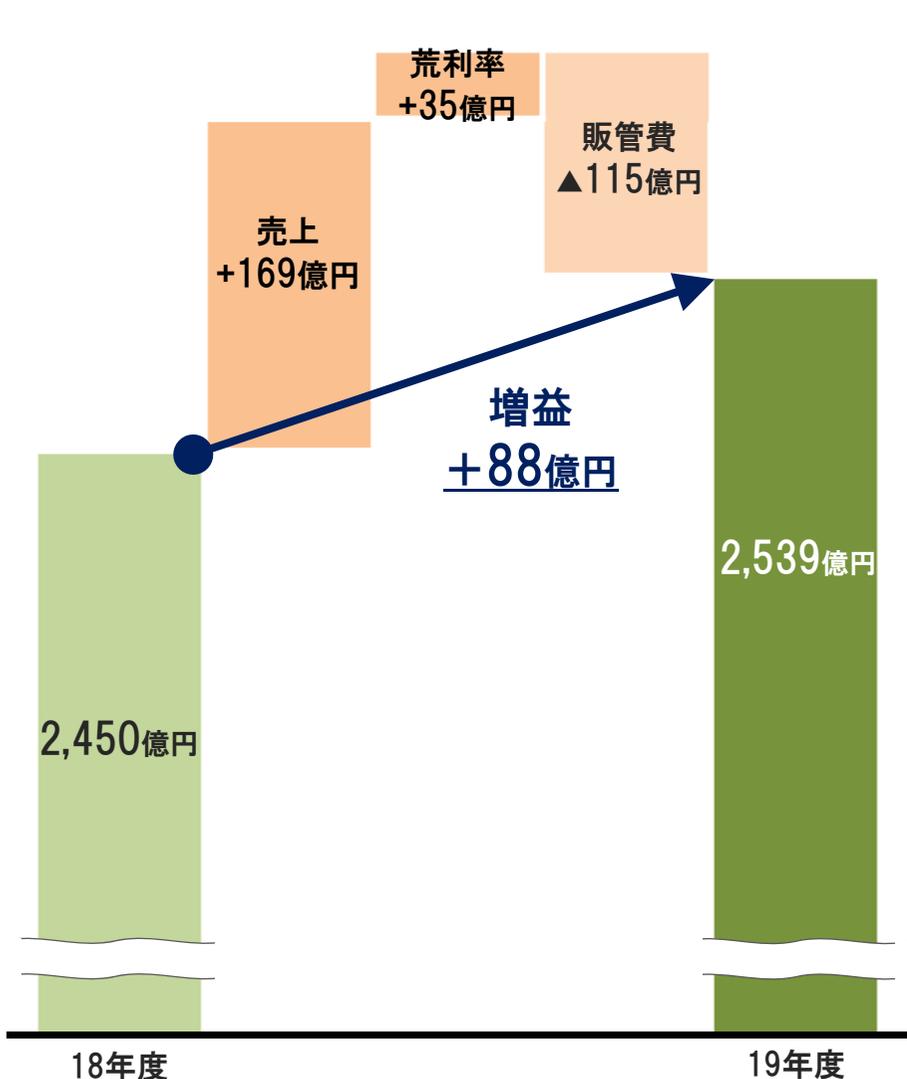
セブン-イレブン・ジャパン

SEJ

営業利益増減要因



セブン&アイ HLDGS.



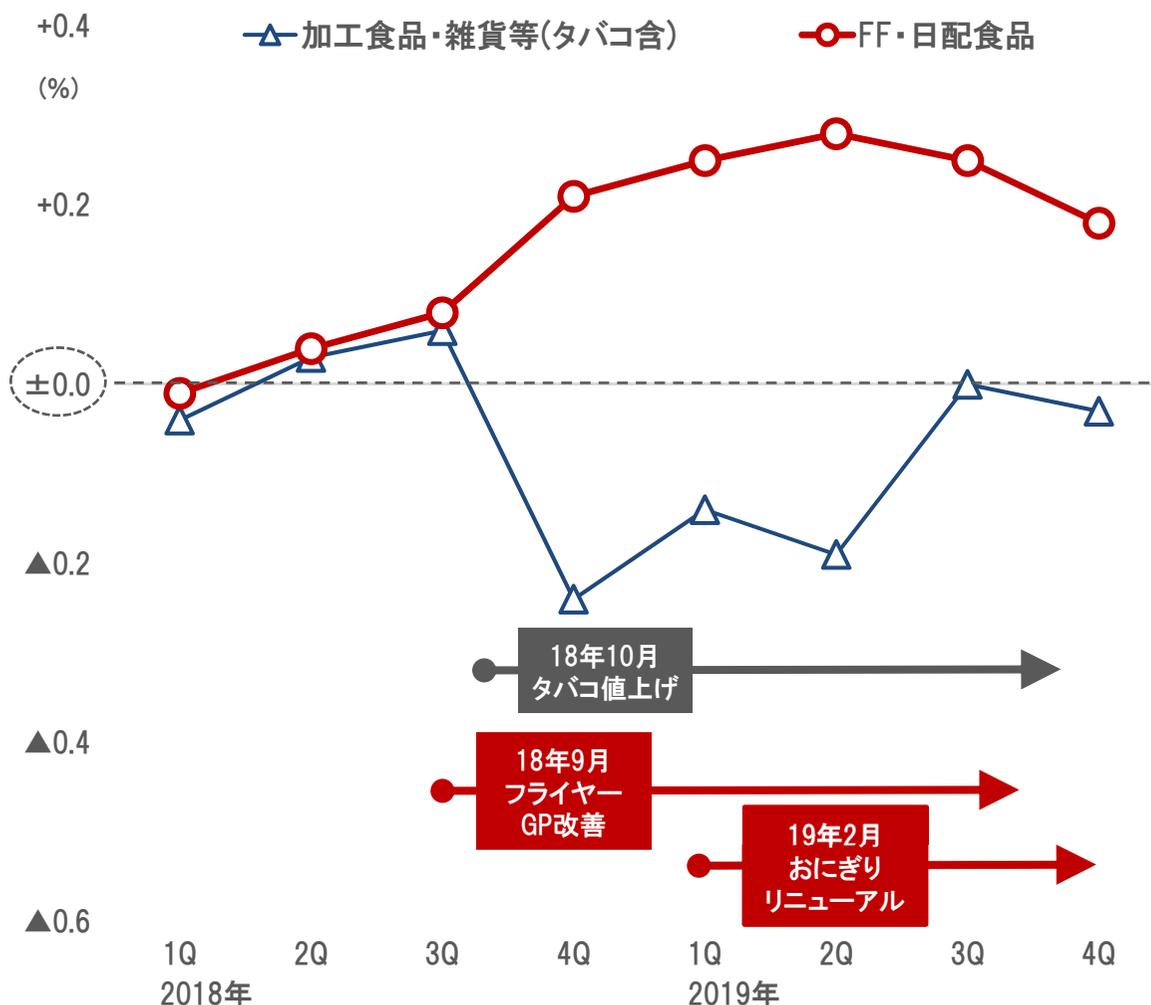
項目	実績	内容
売上	+2.3% +169億円	・既存店+0.2% +15億円 ・店舗数増 (閏年影響含む) +154億円
荒利率	+0.2% +35億円	・フライヤーGP%改善 +0.1% ・米飯GP%改善 +0.1% ・タバコ販売伸長 ▲0.1%
販管費	2.0%増 ▲115億円	・広告宣伝費減 +32億円 ・地代家賃増 ▲83億円 ・減価償却費増 ▲33億円

売上増や荒利率改善に加え、販管費適正化により大幅増益と計画達成

荒利率前年差異の推移



セブン&アイ HLDGS.

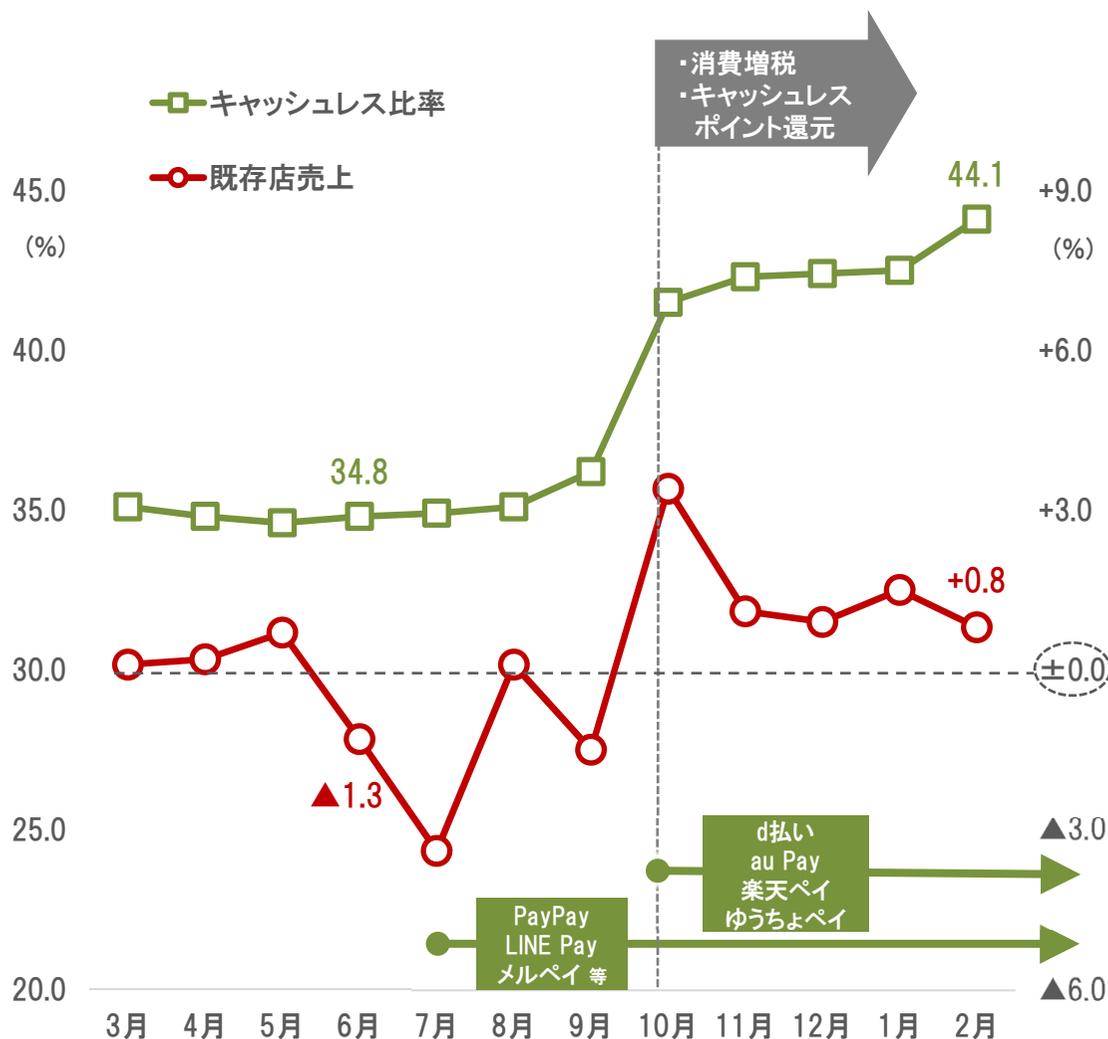


19年度実績

カテゴリー	前年差
商品計	+0.15
タバコ影響	▲0.07
FF・日配食品	+0.24
フライヤー	+0.08
米飯	+0.05
麺類	+0.02
サンドイッチ類	+0.02
スイーツ	+0.02
その他	+0.05
酒類	+0.02
菓子・加工食品	±0.00
雑貨	▲0.01
アイス・ソフトドリンク	▲0.03

質の向上を伴うリニューアルの継続により、デイリー商品(FF・日配食品)は好調に推移

キャッシュレス決済の効果



■ 構成比の変化 (%)

	6月	2月	差
キャッシュレス	34.8	44.1	+9.3
nanaco	23.2	23.2	±0.0
その他電子マネー	6.1	7.0	+0.9
クレジット	5.6	6.1	+0.5
バーコード決済	-	7.8	+7.8
現金	65.2	55.9	▲9.3

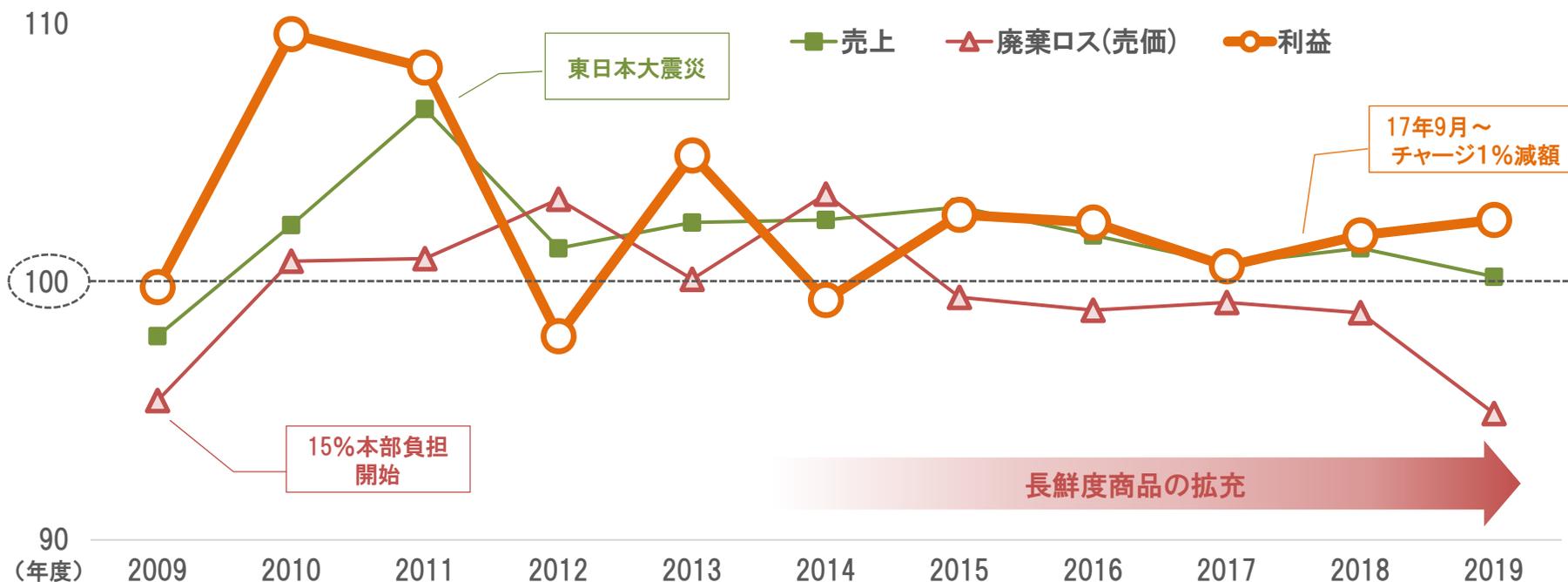
客単価が高いキャッシュレス決済(対現金決済差:約+20円)の伸長による既存店売上の押し上げ

加盟店支援



セブン&アイ HLDGS.

◆既存店売上・廃棄ロス・利益前年比 年度推移



◆20年度以降の加盟店支援策

売上・荒利

新レイアウト: 20年度末15,000店完了予定 (閉店・活性化予定店等除く全店完了)

廃棄ロス

エシカルプロジェクト: 全国拡大 (20年5月～)

利益

インセンティブチャージ見直し: 加盟店利益 約+50万円/年 (20年3月～)

収益性改善



セブン&アイ HLDGS.

◆構造改革

出店・閉店

出店基準の厳格化、不採算店の閉店加速、地代・家賃の抑制

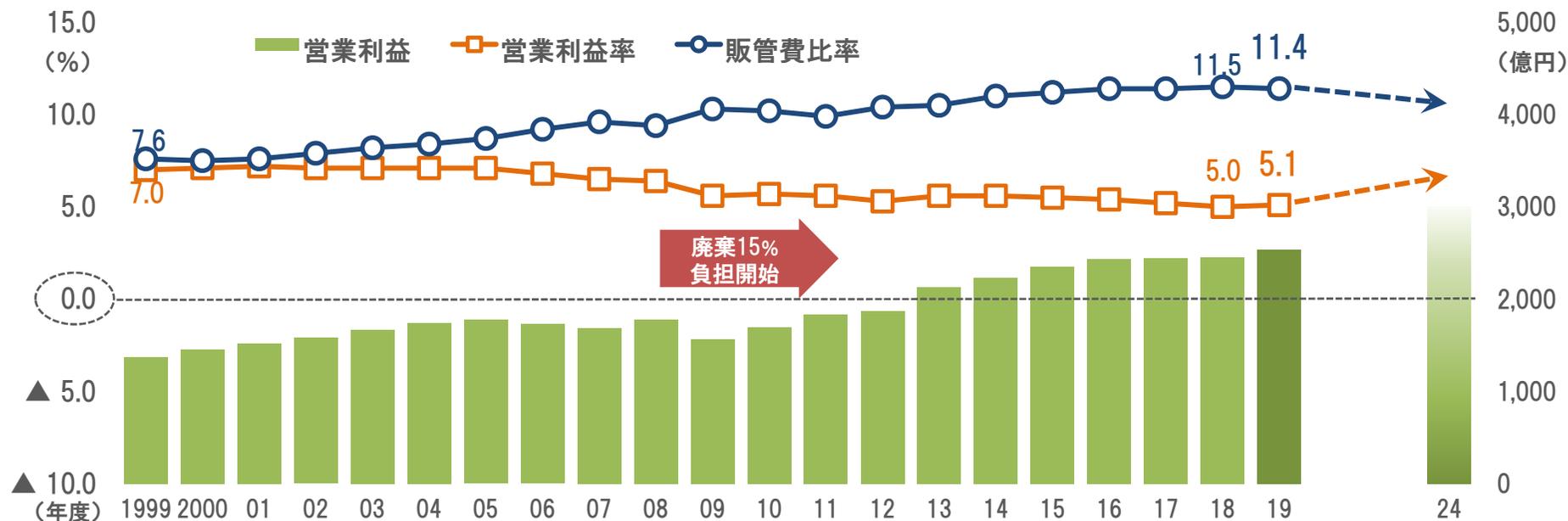
広告宣伝費

アプリ販促による効率化、マス→パーソナルへの移行

本部人員適正化

20年3月～「管理本部」設置、「組織改革プロジェクト」発足、人時生産性向上

◆営業利益率・販管費比率の推移



本部コスト構造改革を断行し、収益性の改善、持続的な成長を目指す

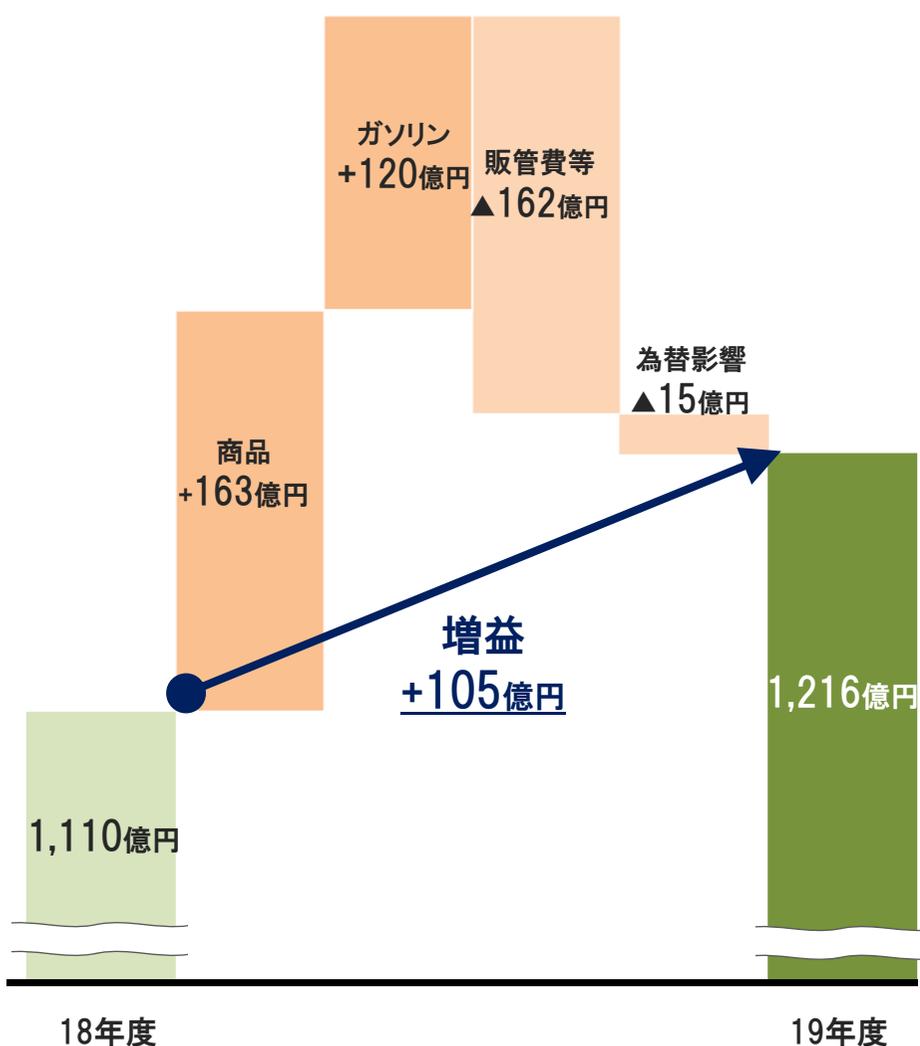
7-Eleven, Inc.

SEI

営業利益増減要因



セブン&アイ HLDGS.



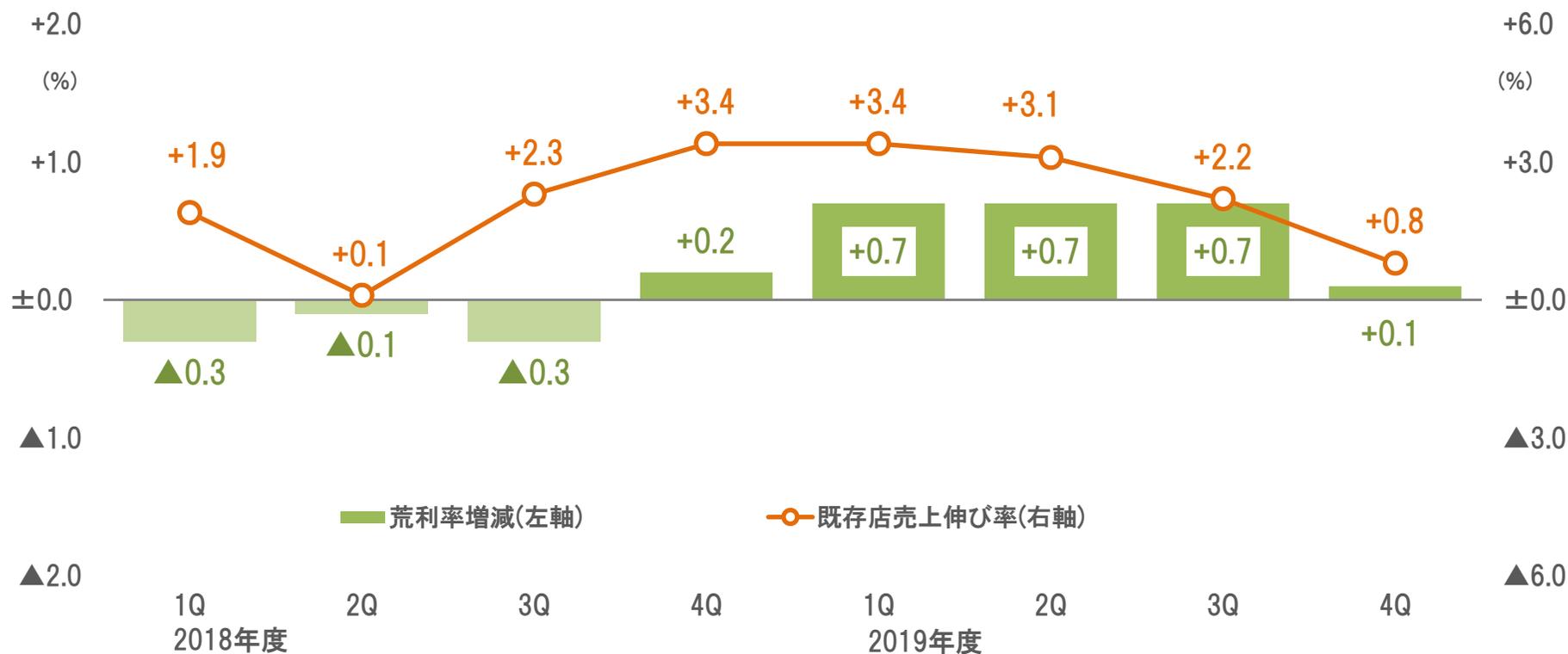
項目	実績	内容
商 品	+163億円	・売上要因 +82億円 米国既存店 +2.4%
		・荒利率要因 +81億円 前期差 +0.6%
ガソリン	+120億円	・販売量要因 +13億円 Sunoco取得効果 営業日数の増加
		・CPG要因 +107億円 前期差 +¢ 1.39
販管費等	▲162億円	・Sunoco取得影響 営業日数の増加 SLB*による家賃増加 *セール&リースバック
為替影響	▲15億円	・19年度 US\$1=109.03円 (前期差 1.41円高)

既存店売上・荒利率の伸長とガソリン収益の向上により105億円の増益

米国既存店商品売上と荒利率の推移



セブン&アイ HLDGS.



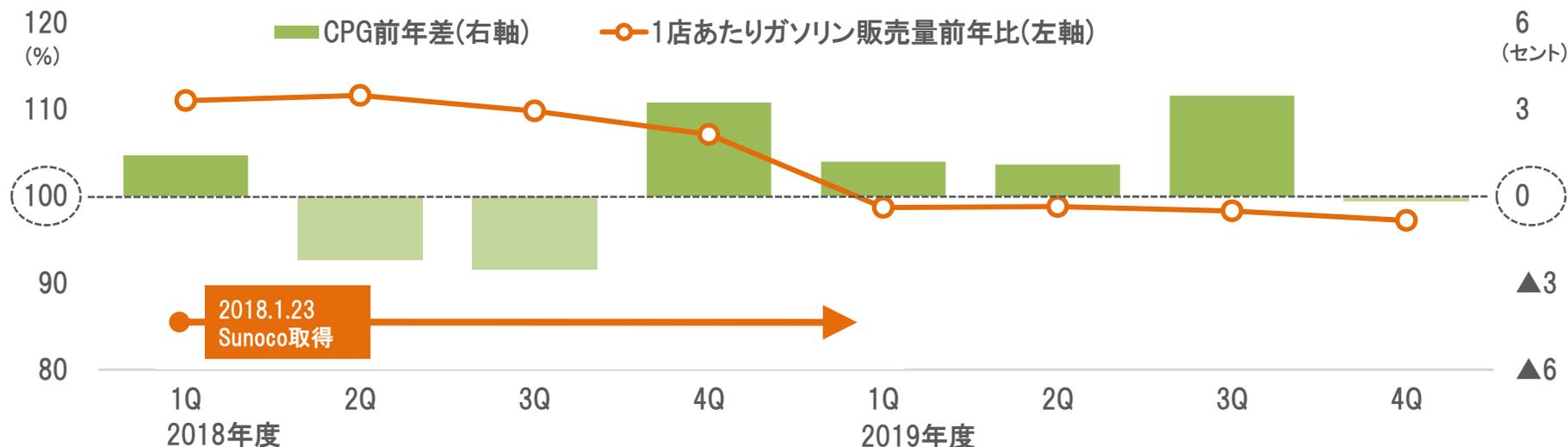
	実績	計画	主な要因
既存店商品売上	+2.4%	+2.3%	<ul style="list-style-type: none"> ・フレッシュフード、PB「セブンセレクト」販売好調 ・アルコール、ノンアルコール飲料の伸長
商品荒利率	+0.6%	+0.5%	<ul style="list-style-type: none"> ・フレッシュフード、PB「セブンセレクト」販売好調 ・7Rewards影響: +0.1% ・Sunoco統合効果: +0.2%

ガソリン荒利

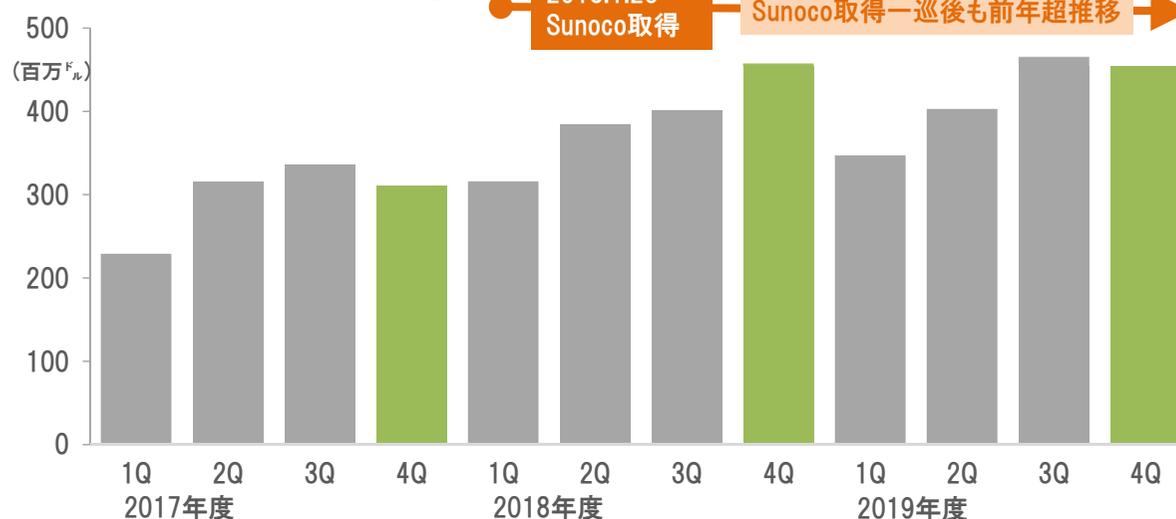


セブン&アイ HLDGS.

◆1店あたりガソリン販売量前年比とCPG前年差の推移



◆ガソリン荒利額の推移



2019年度実績	
前期比	107.0%
計画比	104.6%

販売量のマイナスをCPGの伸長でカバーし、荒利額は安定成長

前年・計画ともに上回って推移

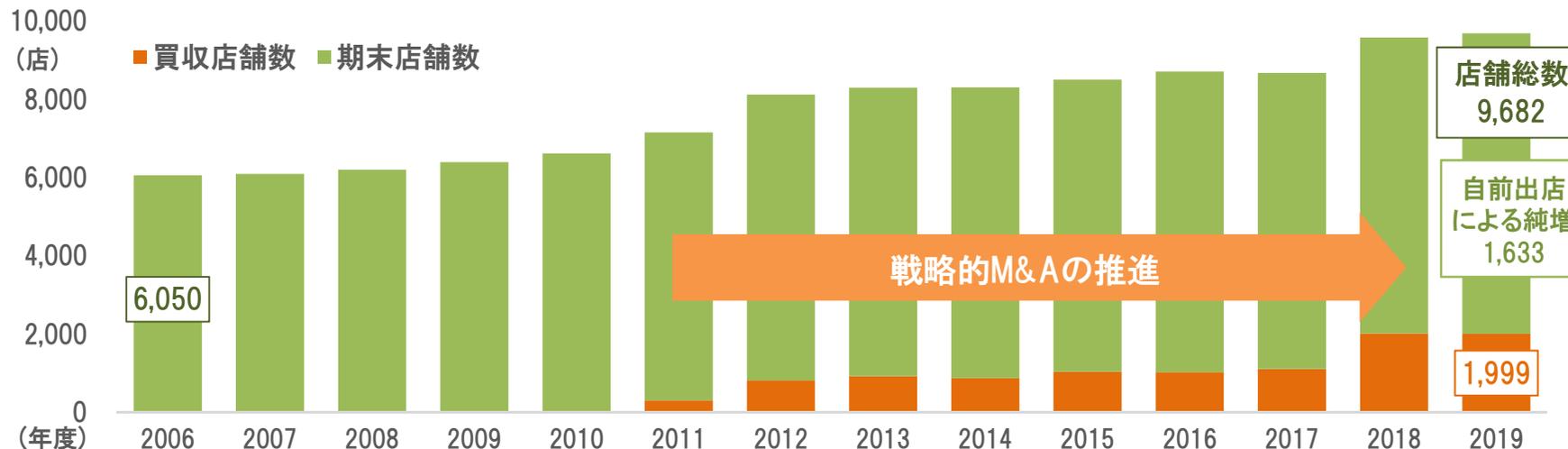
店舗数・商品平均日販・商品荒利



セブン&アイ HLDGS.

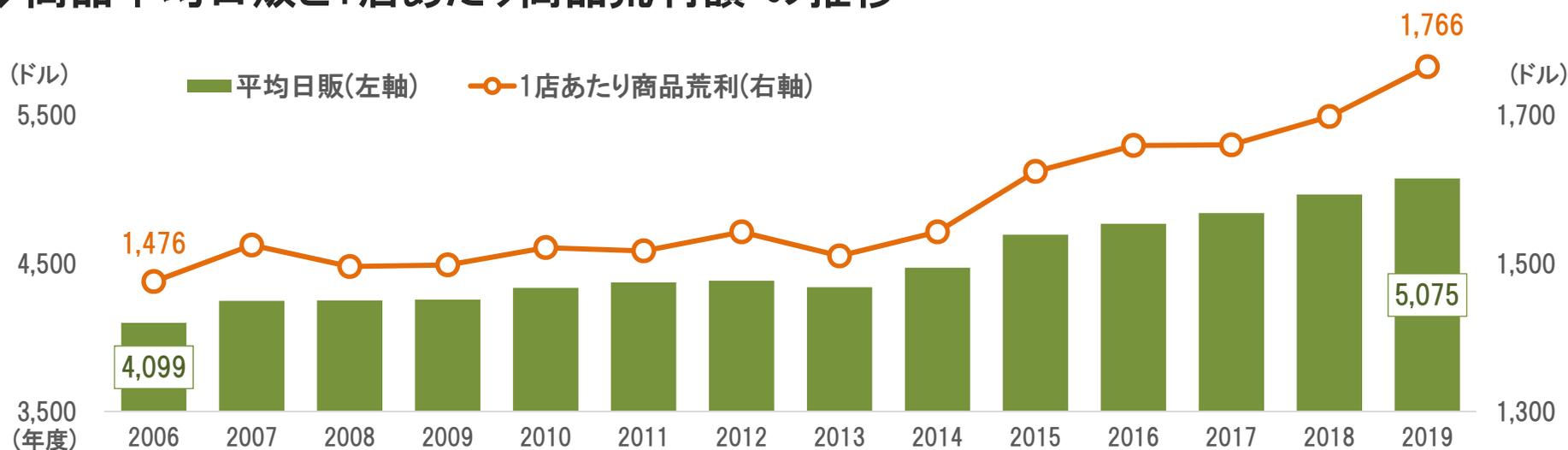
◆店舗数推移の内訳

*買収店: データ捕捉できる2011年度以降取得店舗の各期末時点における営業店舗数



◆商品平均日販と1店あたり商品荒利額*の推移

*商品平均日販×荒利率で算出した参考値

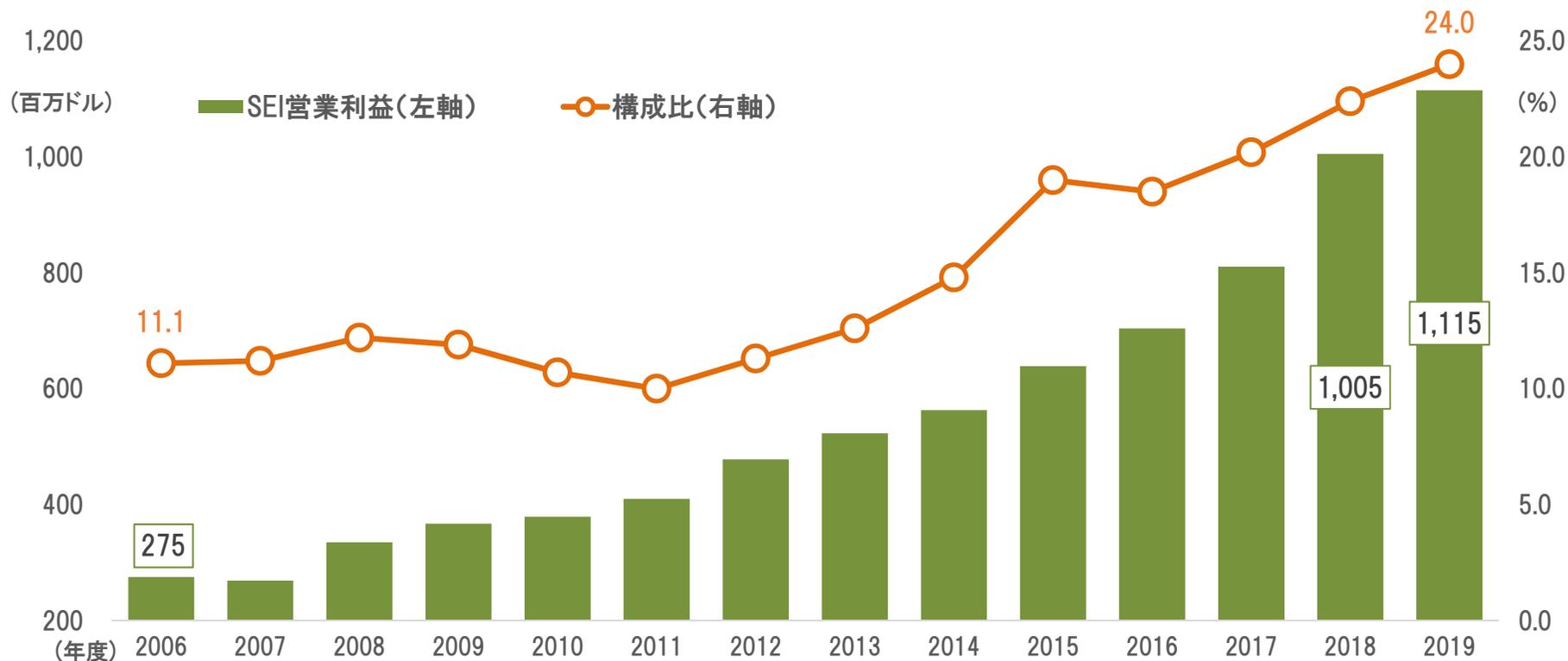


利益貢献



セブン&アイ HLDGS.

◆SEI営業利益と連結営業利益に占める構成比*の推移



① フレッシュフードを軸とした商品強化

② 効果的なM&Aの遂行

③ フランチャイズ化の推進

④ ガソリンビジネスの収益安定化

今後も更なる収益性向上に取り組み、グループの成長を牽引

*構成比はのれん償却後の円ベースにて算出

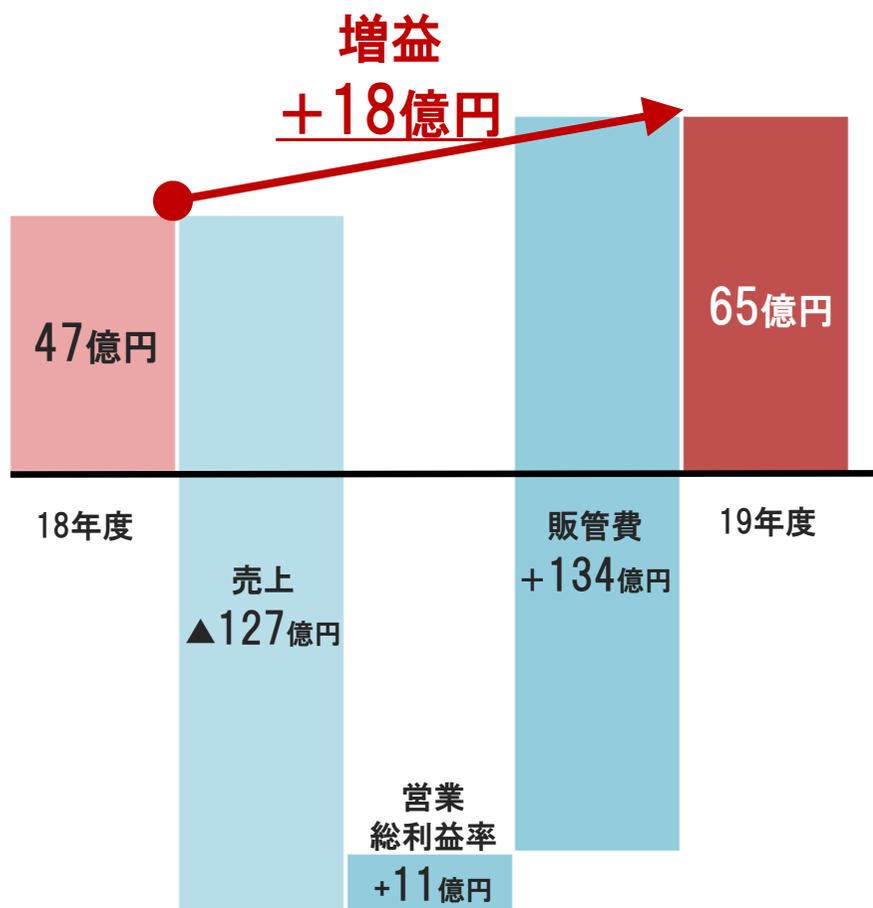
イトーヨーカ堂

IY

営業利益増減要因



セブン&アイ HLDGS.



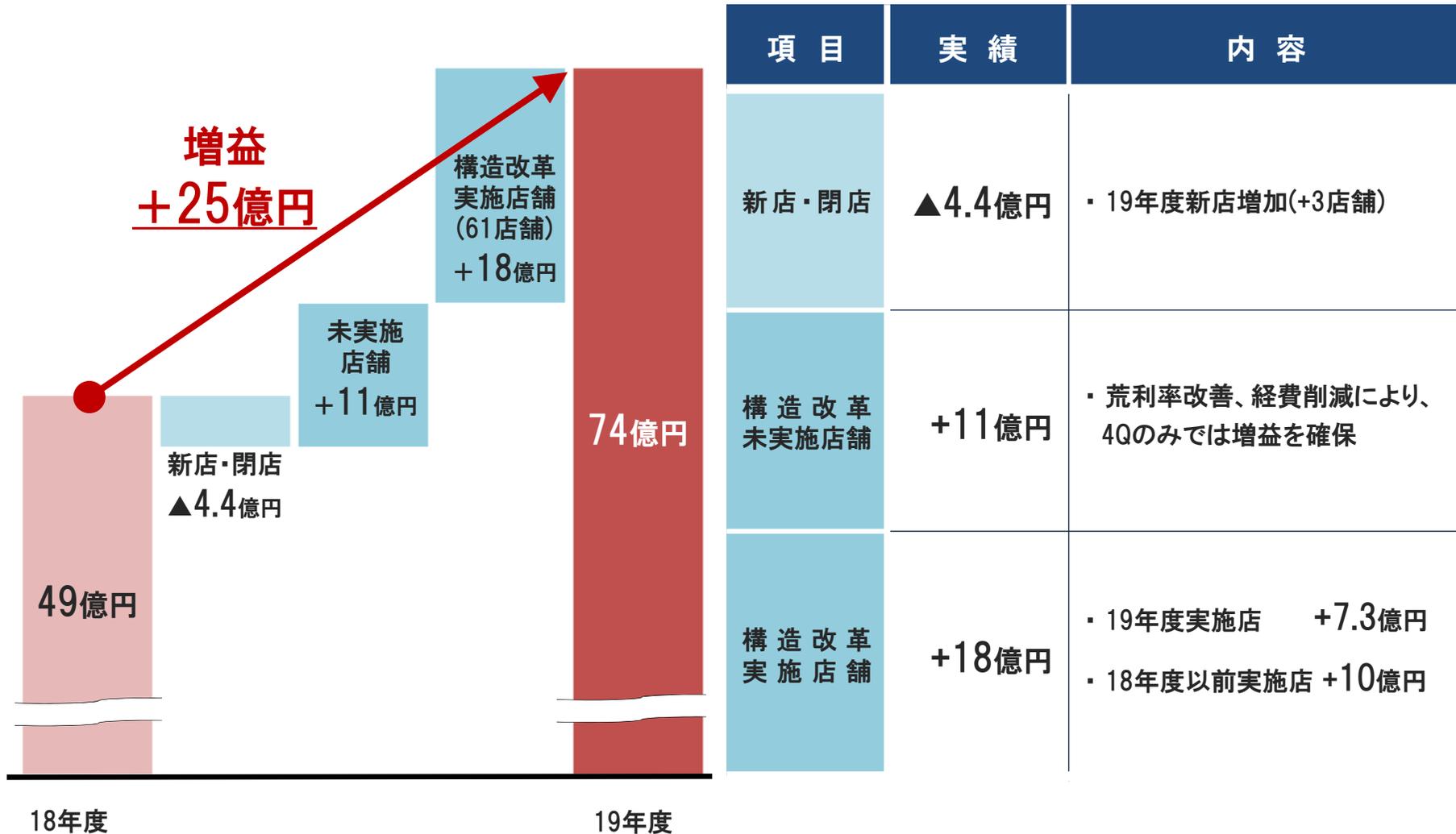
項目	実績	内容
営業収益	▲4.1% ▲127億円	・店舗数減 前期差▲2店 ・SC既存店 ▲1.0% (自営既存店 ▲2.9%)
営業総利益率	+0.1% +11億円	・自営荒利率 +0.3% ・テナント構成比増による 営業総利益率の押下げ
販管費	4.4%減 +134億円	・人件費減 +74億円 ・地代家賃減 +32億円 ・宣伝装飾費減 +18億円

荒利率改善や販管費抑制により18億円の増益・計画達成(純利益は6期ぶりに黒字転換)

4Q営業利益増減要因



セブン&アイ HLDGS.



18年度 49億円

19年度 74億円

* 増益額25億円のうち、閏年による効果は5.0億円と推計

構造改革実施店舗の収益改善が牽引し25億円の増益

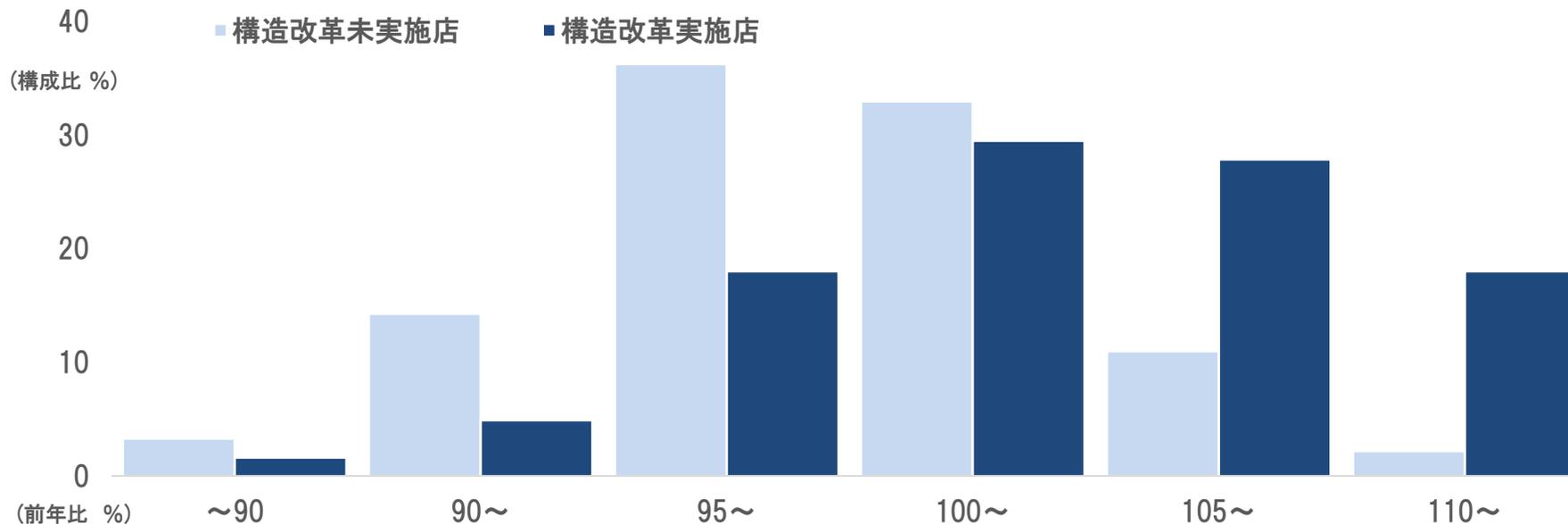
店舗構造改革の成果



セブン&アイ HLDGS.

◆既存店売上前年比の構成比比較 (20年2月*)

19年度末までに合計61店舗の構造改革を実施



◆営業利益への貢献

SC計 売上前年比	2月*	19年度
実施店	102.8%	100.4%
未実施店	98.8%	96.3%
IY計	101.1%	99.0%

構造改革実施店	
19年度 営業利益前年差 (本部費配賦後)	+12億円

構造改革実施店が牽引し、IY全体の数値が改善

今期以降、水平展開を加速

* 閏年影響を除いた管理上の数値

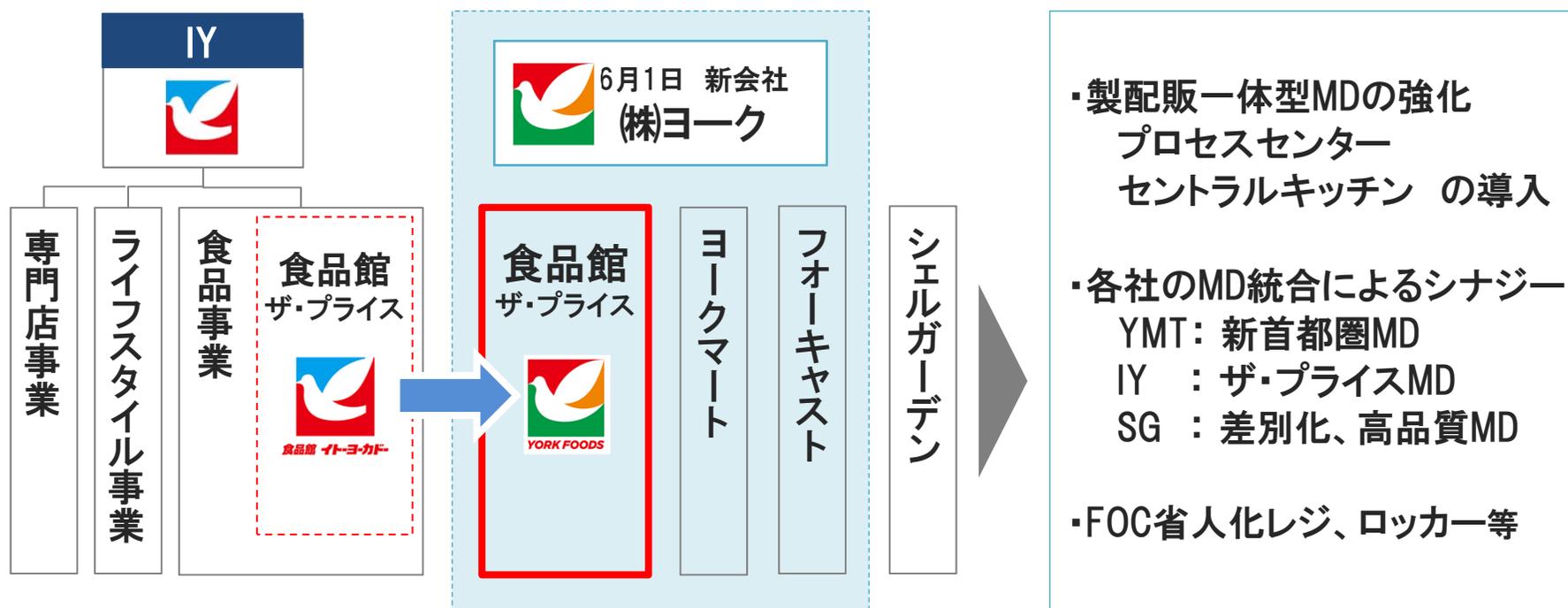
事業構造改革



セブン&アイ HLDGS.

◆首都圏スーパーマーケットの組織再編（首都圏食品戦略）

食品館とザ・プライス20店を新会社「株式会社ヨーク」へ移管(6月1日付)



将来的にはIY食品事業も連携し、サプライチェーン効率化による収益性改善を目指す

注) YMT:ヨークマート、SG:シェルガーデン、FOC:フォーキャスト

各施策の5ヶ年計画



セブン&アイ HLDGS.

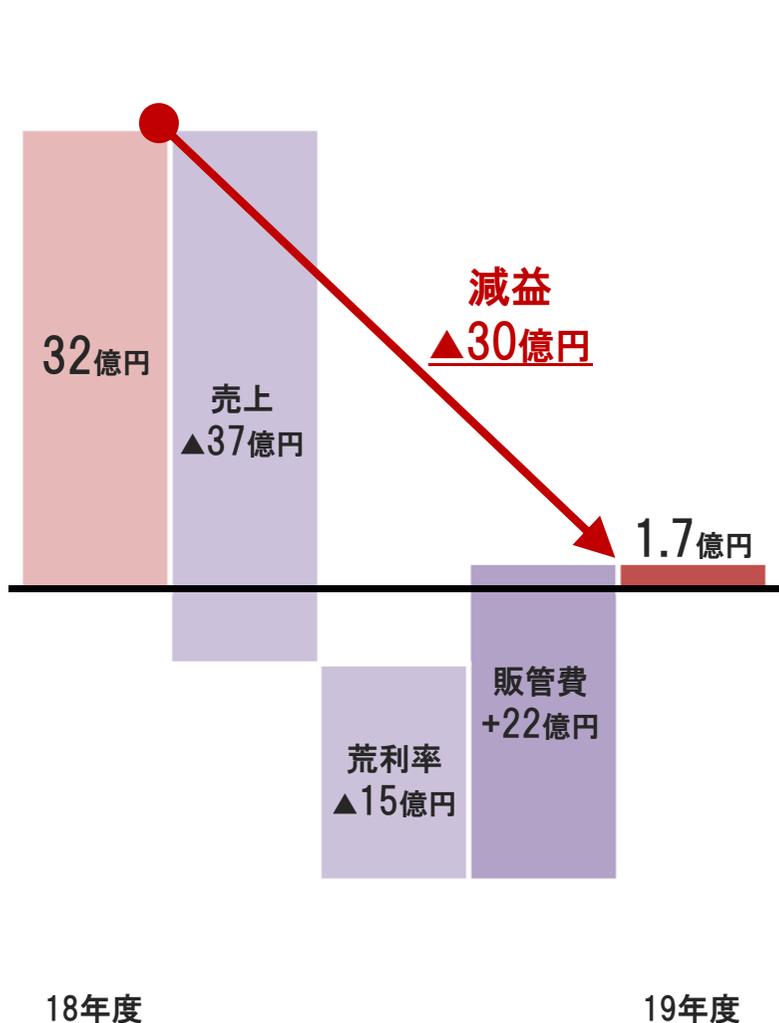
		2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度
店舗構造改革		5年間でほぼ全ての継続店舗に実施				
		26店	25店		37店	
事業構造改革	不採算店舗 (33店) *2店舗は19年度閉店済	閉店 8店	グループ内外連携 or 閉店 23店			
	食品館 ザ・プライス	移管(6月) 20店				
	人事施策	18年度対比で約1,700人の人員見直し グループ企業への転籍・出向、自然減				
経費施策		本部費等の見直し (24年度:18年度対比▲25%を目指す)				

そごう・西武
SS

営業利益増減要因



セブン&アイ HLDGS.



項目	実績	内容
売上	▲2.5% ▲37億円	首都圏基幹店* ▲1.4% 地方・郊外店 ▲5.1% 法人外商 ▲3.4%
荒利率	▲0.4% ▲15億円	高荒利率の衣料品の低迷と、ラグジュアリーや食品など低荒利率商品の売上伸長
販管費	1.7%減 +22億円	・人件費減 +14億円 (定年再雇用社員への転進支援策等) ・宣伝装飾費減 +5.3億円 ・水道光熱費 +3.5億円 (使用量減少等)

販管費削減も、既存店売上・荒利率の悪化により大幅減益

*首都圏基幹店：池袋、横浜、千葉、渋谷、大宮の5店舗

事業構造改革 (19年10月決算説明会資料再掲)



セブン&アイ HLDGS.

◆構造改革の骨子

店舗政策	<ul style="list-style-type: none"> ・不採算店の閉鎖、売場面積の縮小（閉鎖5店、減積2店）
人員政策	<ul style="list-style-type: none"> ・要員構造の適正化（転進支援、社外出向、社内配置転換） ・本部移転、縮小に伴う本部人員適正化・固定費削減

◆具体策

	店舗名	実施時期(予定)
閉鎖	岡崎	20年8月
	大津	20年8月
	西神	20年8月
	徳島	20年8月
	川口	21年2月
減積	秋田	21年2月
	福井	21年2月

要員適正化	
	22年度(18年度対比)
社員数 (契約社員含む)	約▲1,300人 ⇒ 約▲1,400人
人件費	約▲86億円
首都圏への経営資源集中を加速	

デジタル・金融戦略

デジタル・金融戦略

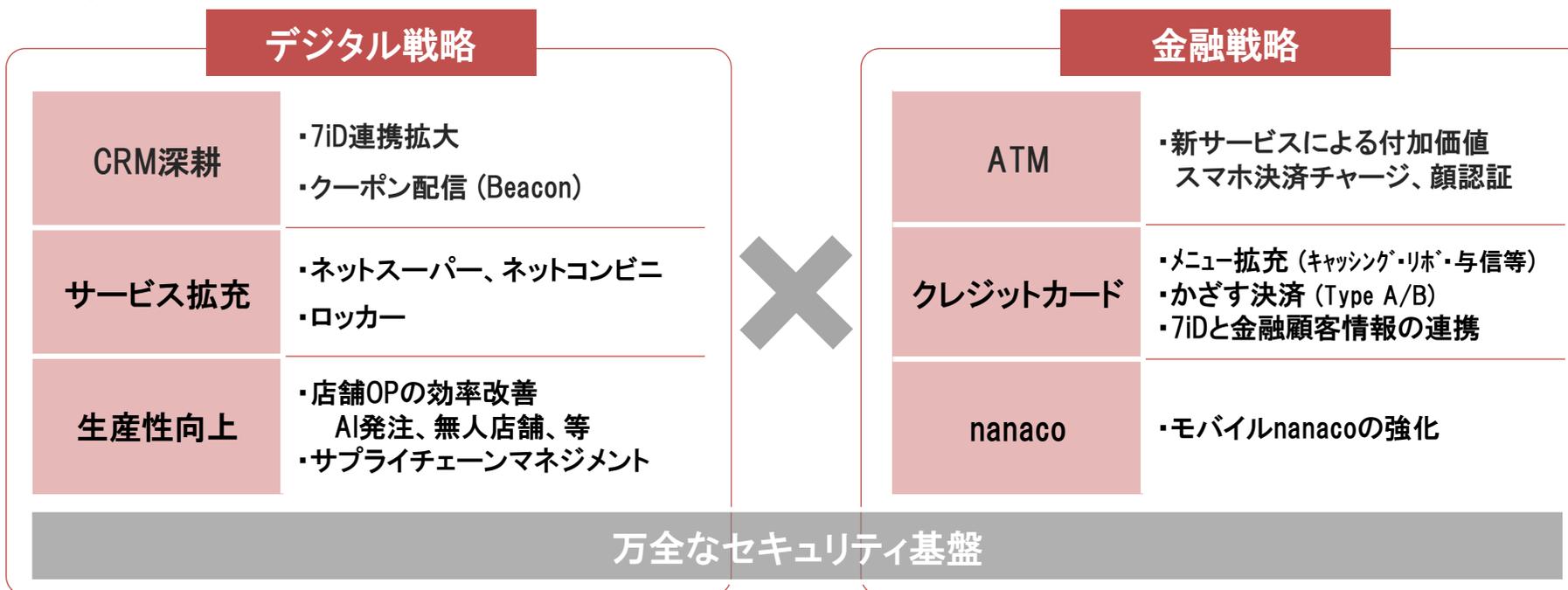


セブン&アイ HLDGS.

◆目指すべき姿



◆基本コンセプト



購買情報・決済情報・顧客情報により、個客ニーズの理解を促進し、関係性を強化

One to One マーケティング

新たな金融商品・サービス

新たな買い物体験

デジタルを活用したUX改善



セブン&アイ HLDGS.

◆お客様の「不」に対する改善策とその効果項目

レジでスマホを
開くのは面倒



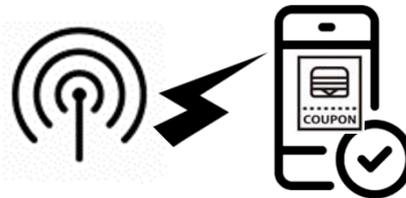
スマホを開かないので
クーポン探すのが面倒



お店に行けない
開いてる時間に行けない



クレジットカード
かざす決済(Type A/B)
検討:7iD紐づけ案



Beacon活用で
入店時にクーポンが開く



ネットスーパー・
コンビニロッカー

- ・新規流入
- ・来店頻度

- ・来店頻度
- ・バスケット

- ・新規流入
- ・バスケット

デジタルを活用した新たな価値提案により、UX改善を図る

UX改善取組のマイルストーン



セブン&アイ HLDGS.



サービスの本格稼働

デジタルツール活用とサービスの拡大により、顧客接点を強化

コーポレート・ガバナンス

組織運営体制の強化



セブン&アイ HLDGS.

◆これまでの主なガバナンス強化対応事例

1. 指名・報酬委員会の設置（2016年度～）
2. 取締役会実効性評価（2016年度～）
3. 業績連動の株式報酬制度導入（2019年度～）

◆更なるガバナンス強化

1. 指名・報酬委員会の在り方の見直し
2. 定款変更 取締役定数および議長の在り方の見直し
3. 役員報酬における非財務指標導入（CO₂排出量）
4. 財務規律の強化

目指す姿の実現に向け、経営方針の実効性向上のための体制強化を図る

目指すべき姿



セブン&アイ HLDGS.

次の『便利』の扉を開く

成長の柱となるCVS事業戦略

- ・国内CVSの顧客提供価値の更なる向上
- ・北米市場でのM&Aを通じた規模拡大
- ・全世界7万店の拠点を活用した価値提供 (国内2万店、海外5万店)



いま求められる『食』への挑戦

食品強化・首都圏食品戦略

- ・セブンプレミアムの更なる強化
グループ横断チームMD
上質+値ごろ感+健康
- ・首都圏食品戦略
食のバリューチェーン強靱化
(製造・配送・販売)



豊かな『生活拠点』の創出

大型商業拠点戦略

- ・大型ショッピングセンターの運営
- ・地域ニーズ、プレミアムニーズへの対応
- ・「コト」視点による施設、コミュニティ作り
- ・物販+テナント+サービスによる収益化



お客様との『接点』拡大

デジタル・金融戦略



- ・クレジットカード事業の強化
- ・7iDを核にしたグループCRM推進
- ・ラストワンマイル機能の拡充
- ・AI等のテクノロジーの積極活用(生産性向上)

4つの成長エンジンでQOL*向上に貢献

暮らしになくてはならない企業グループを目指す

*QOL: Quality of Life

財務方針

◆基本方針

持続的に企業価値を向上させるため、資本コストを上回るリターン(利益)を拡大するとともに、キャッシュフローの創出力を高める

◆連結KPI

ROE

ROICスプレッド

EPS成長率

フリーキャッシュフロー水準

Debt/EBITDA

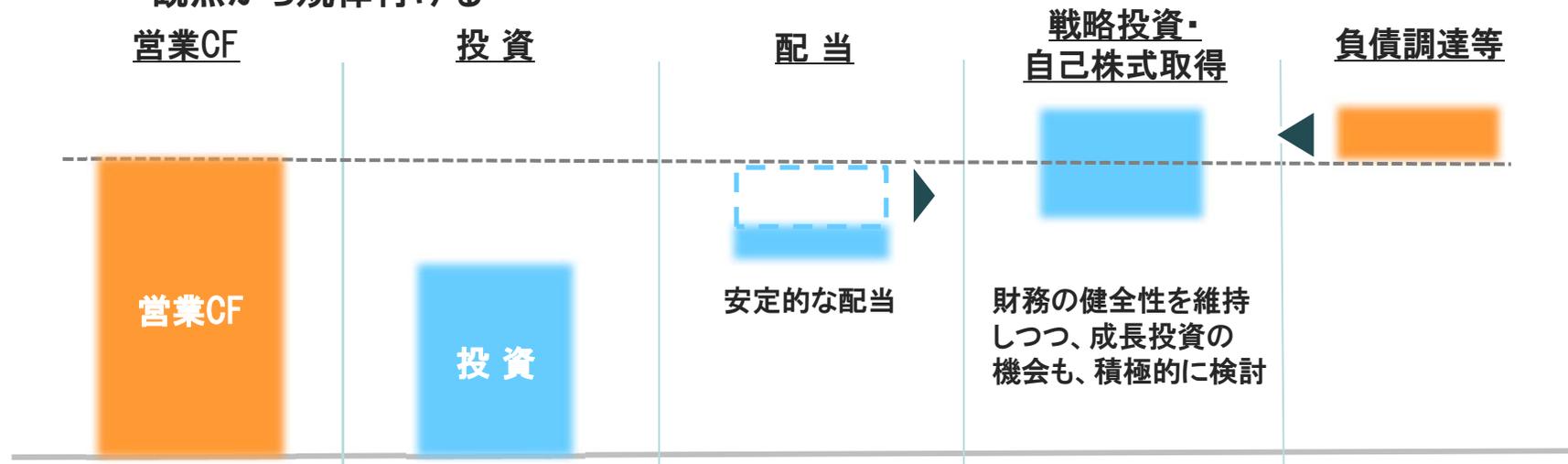
※連結KPI実現のために、事業会社にも個別のKPIを設定

◆取組み

- ① 投下資本(資本+有利子負債)のコスト(WACC)に対する利益(ROIC)、すなわち、ROICスプレッドを中長期的に高めていく



- ② 投資や株主還元への配賦を優先順位付けし、営業CFの創出力を高める
- ③ 成長戦略投資、特に、M&Aをバランスシートでどう支えるか、財務健全性確保の観点から規律付ける



注 ROICの分子は、特別損失の計上もふまえ、ROE目標を達成するために、当期純利益ベースでの算出・管理が必要
また、WACCには有利子負債の税引後コストが入っているため、ROICの分子にも税引後支払利息を加えて調整

株主還元



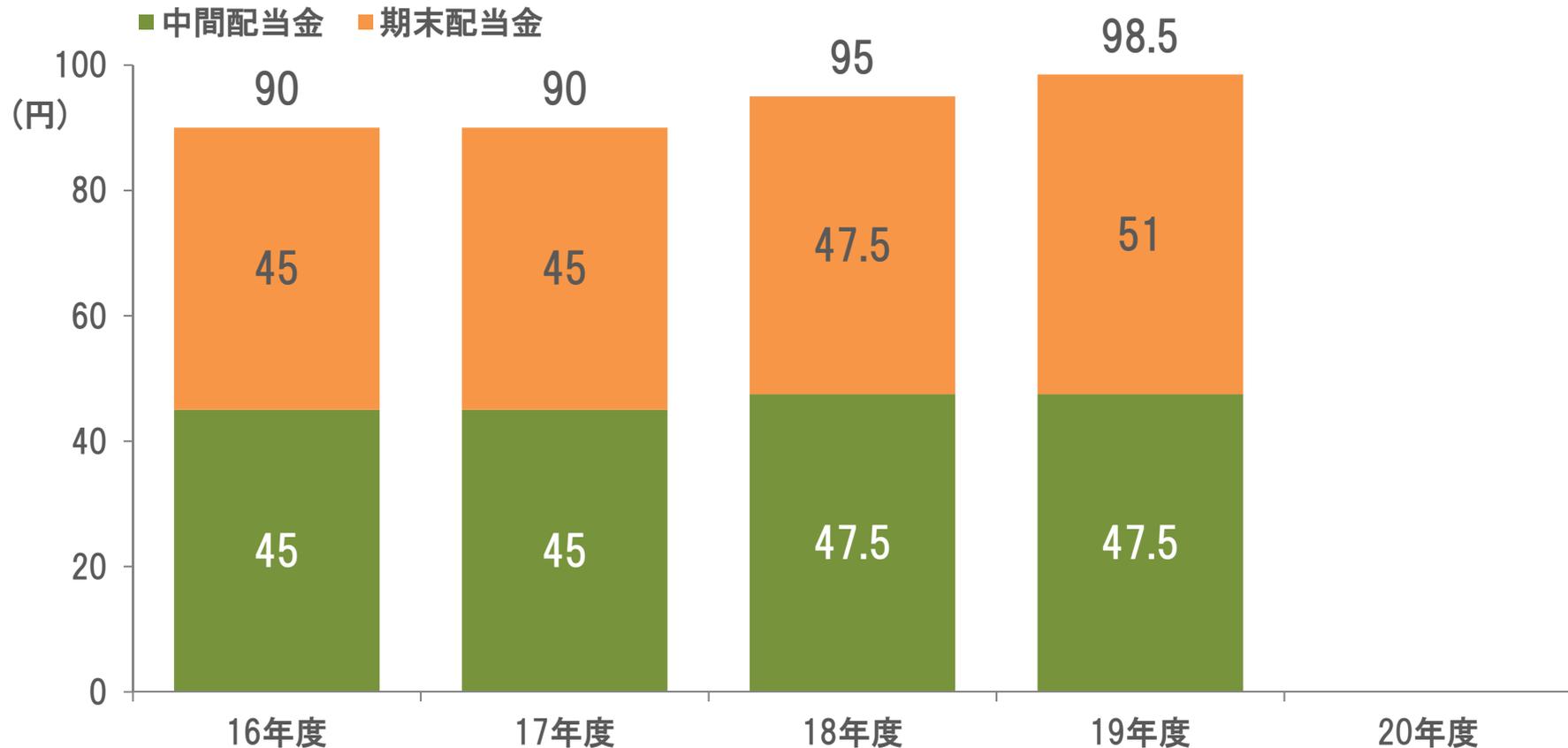
セブン&アイ HLDGS.

目標連結配当性向

連結当期純利益の40%水準を維持しつつ、更なる向上を目指す

自己株式取得等

FCFの水準を勘案しつつ、機動的な自己株式取得を含む株主還元を検討



配当性向 (%)	16年度	17年度	18年度	19年度	20年度
	82.3	43.9	41.4	39.9	—



A p p e n d i x

19年度セグメント別営業収益



セブン&アイ HLDGS.

単位：億円、%

	3Q累計		4Q		19年度		
		前期比/差		前期比/差		前期比/差	計画比/差
連結営業収益	49,755	98.1 ▲968	16,688	97.1 ▲500	66,443	97.8 ▲1,468	99.3 ▲436
国内コンビニ	7,337	101.2 +84	2,375	103.2 +72	9,712	101.7 +157	99.9 ▲9.6
海外コンビニ	20,758	97.8 ▲470	6,639	95.1 ▲341	27,398	97.1 ▲812	100.0 ▲1.6
スーパーストア	13,662	97.2 ▲400	4,828	97.3 ▲133	18,491	97.2 ▲533	98.9 ▲200
百貨店	4,206	98.6 ▲57	1,569	94.7 ▲87	5,776	97.6 ▲144	97.8 ▲129
金融関連	1,629	100.1 +1.3	544	104.3 +22	2,173	101.1 +23	98.4 ▲36
専門店	2,533	94.9 ▲137	863	97.7 ▲20	3,396	95.6 ▲158	97.3 ▲93
その他	194	110.4 +18	57	94.2 ▲3.5	252	106.2 +14	93.3 ▲17
消去および全社	▲566	- ▲7.4	▲190	- ▲8.5	▲756	- ▲16	- +53

19年度セグメント別営業利益



セブン&アイ HLDGS.

単位：億円、%

	3Q累計		4Q		19年度		
		前期比/差		前期比/差		前期比/差	計画比/差
連結営業利益	3,190	104.9 +148	1,051	98.0 ▲21	4,242	103.1 +126	101.0 +42
国内コンビニ	2,001	107.3 +136	564	93.7 ▲38	2,566	104.0 +98	102.1 +52
海外コンビニ	764	111.4 +78	255	108.0 +19	1,020	110.6 +97	99.3 ▲6.9
スーパーストア	79	80.2 ▲19	133	118.5 +20	213	100.6 +1.3	81.6 ▲47
百貨店	▲19	- ▲15	27	66.5 ▲13	7.9	21.3 ▲29	17.0 ▲39
金融関連	417	97.1 ▲12	119	119.7 +19	536	101.4 +7.3	115.8 +73
専門店	40	75.8 ▲13	6.1	47.3 ▲6.8	46	70.2 ▲19	57.9 ▲34
その他	15	75.1 ▲5.0	0.1	2.6 ▲5.9	15	58.5 ▲11	62.2 ▲9.4
消去および全社	▲108	- ▲1.5	▲54	- ▲16	▲162	- ▲17	- +55

19年度主要事業会社の営業利益



セブン&アイ HLDGS.

単位：億円、%

	3Q累計		4Q		19年度		
		前期比/差		前期比/差		前期比/差	計画比/差
セブン-イレブン・ ジャパン	1,984	107.0 +130	554	93.0 ▲41	2,539	103.6 +88	101.6 +39
7-Eleven, Inc.	911	110.5 +86	305	106.7 +19	1,216	109.5 +105	99.2 ▲9.4
ドルベース (百万ドル)	835	111.0 +82	280	110.8 +27	1,115	110.9 +109	100.1 +1.2
イトーヨーカ堂	▲8.9	- ▲6.9	74	151.1 +25	65	138.5 +18	100.3 +0.2
ヨークベニマル* (ライフフーズ込み)	111	105.7 +6.0	57	92.9 ▲4.4	168	101.0 +1.6	92.3 ▲14
そごう・西武	▲26	- ▲16	27	66.4 ▲14	1.7	5.3 ▲30	4.1 ▲40

* ライフフーズ：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

連結要約貸借対照表 (2020年2月末)



セブン&アイ HLDGS.

単位：億円

資産の部 (主要科目のみ)	2019/2	2020/2	前期末差
流動資産	23,264	24,719	+1,454
現金及び預金	13,145	13,577	+431
7BK現金及び預け金	7,754	8,462	+707
ATM仮払金	956	1,530	+573
固定資産	34,685	35,225	+540
有形固定資産	21,186	21,833	+647
建物及び構築物	9,540	9,923	+382
土地	7,516	7,469	▲47
無形固定資産	6,084	6,088	+3.9
投資その他の資産	7,413	7,302	▲111
繰延資産	1.0	24	+23
資産合計	57,950	59,968	+2,018

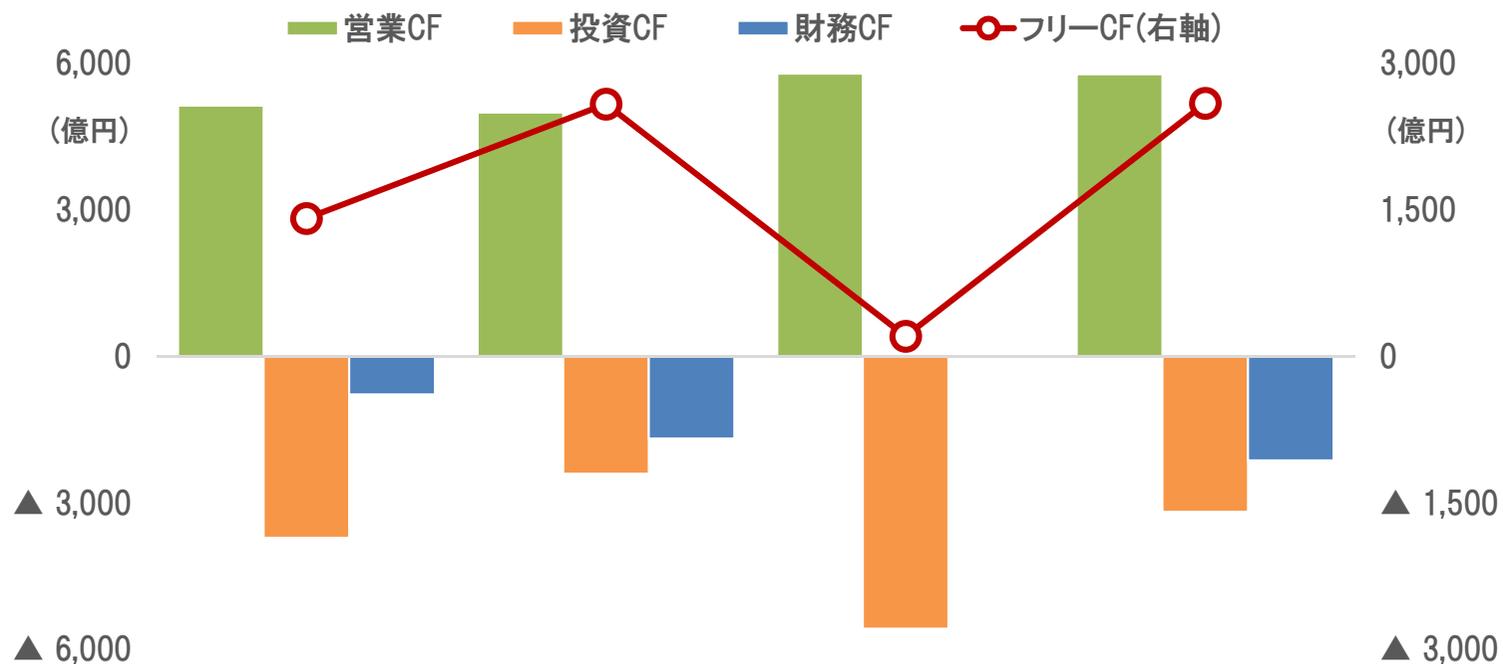
負債・純資産の部 (主要科目のみ)	2019/2	2020/2	前期末差
負債合計	31,225	32,396	+1,170
流動負債	19,927	21,571	+1,644
支払手形及び買掛金	4,116	4,107	▲8.0
短期借入金	1,431	1,294	▲137
1年内償還・返済予定の 社債及び長期借入金	1,566	1,684	+117
預り金	1,740	2,284	+543
銀行業における預金	5,883	6,550	+666
固定負債	11,298	10,824	▲473
社債	3,619	2,819	▲799
長期借入金	4,434	4,031	▲402
純資産合計	26,724	27,572	+847
負債・純資産合計	57,950	59,968	+2,018

注) 企業会計基準第28号の適用に伴い2019年2月期の数値を遡及適用しております

連結キャッシュ・フロー計算書



セブン&アイ HLDGS.

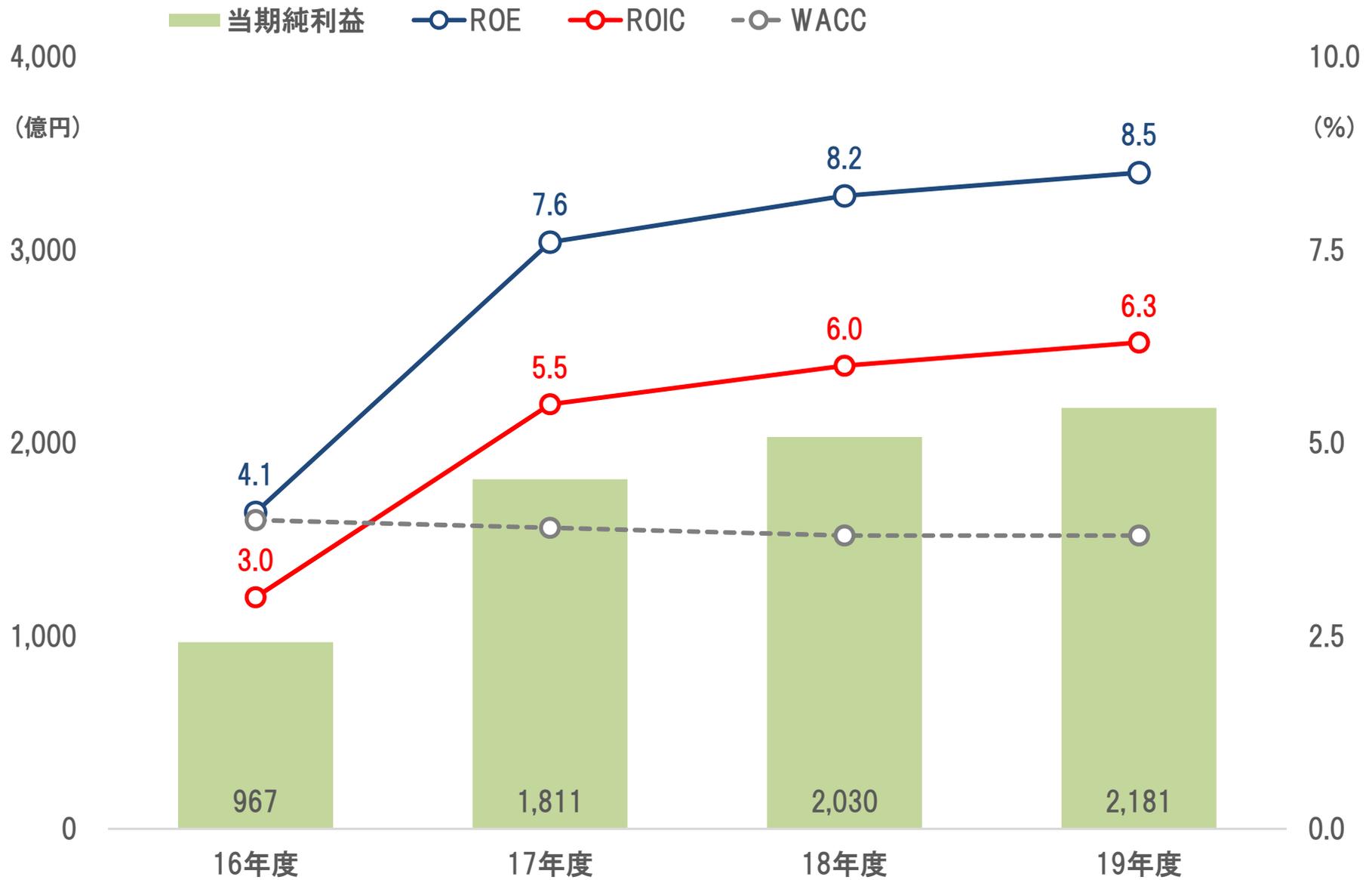


(億円)	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2018年度との差
営業活動によるCF	5,125	4,983	5,778	5,766	▲12
投資活動によるCF	▲3,716	▲2,404	▲5,574	▲3,180	+2,394
フリーCF	1,409	2,578	203	2,586	+2,382
財務活動によるCF	▲781	▲1,685	▲53	▲2,132	▲2,078
現金及び現金同等物 期末残高	12,094	13,003	13,107	13,548	+441

連結ROE・ROIC推移



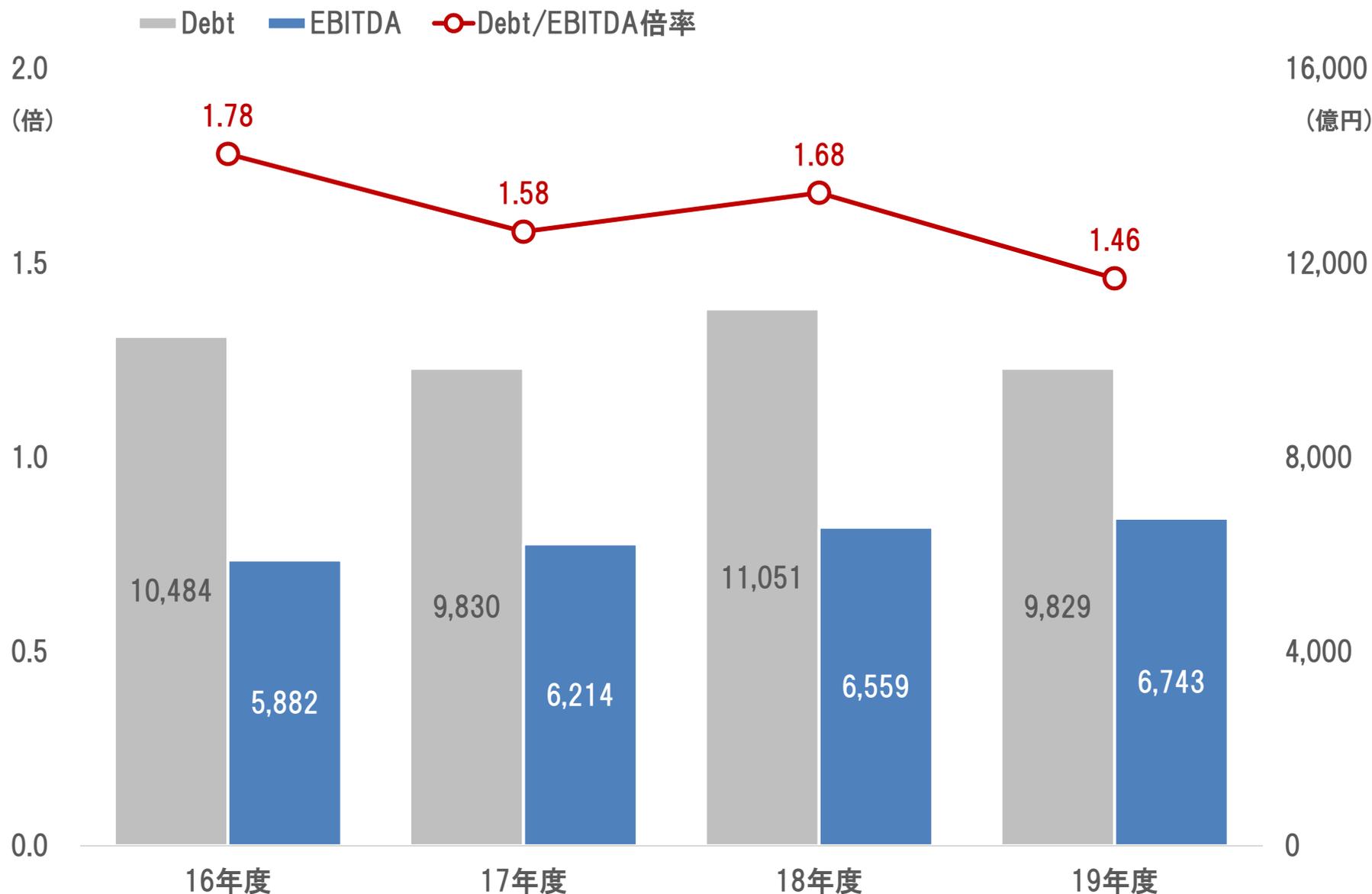
セブン&アイ HLDGS.



Debt/EBITDA倍率推移



セブン&アイ HLDGS.



SEJ: 行動計画進捗



セブン&アイ HLDGS.

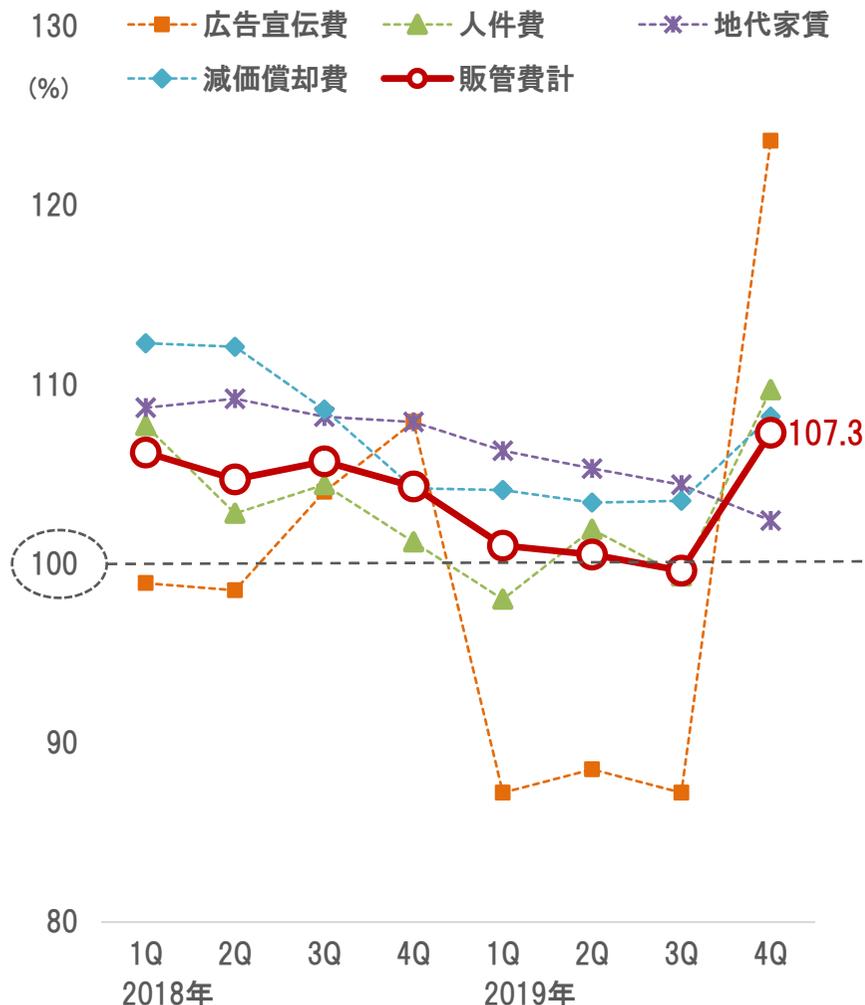
深夜休業	20年2月末現在、494店がテスト実施中、128店が契約時間変更
レジ接客 研修の充実	20年2月期: 合計約3,500回開催 19年9月～: 新人従業員研修の開始 ⇒ 20年2月末までに、約1,200回開催
加盟店との 対話促進	20年2月期: 11ゾーンの約700店を役員・幹部社員が訪問 19年10月～: オーナー意見交換会の実施 ⇒ 20年2月までに8ゾーンで開催、約110店と対話
新レイアウト	20年2月末現在、約10,000店に導入 ⇒ 2月度売上押上げ効果: +10.6千円/日* 21年2月期: 約5,000店に導入予定 ⇒ 累計15,000店
エシカル プロジェクト	19年10月30日～ 北海道・四国4県でテスト実施 20年2月～ 九州7県(沖縄除く)へ拡大 20年5月～ 全店拡大へ

*18年度に導入した855店における、タバコを除いた数値

SEJ: 販管費前年比の推移



セブン&アイ HLDGS.



主な科目	前期差(億円)		主な要因
	4Q	年度	
広告宣伝費	+27	▲32	4Q: 品揃え変更本部支援 販促効率化 (アプリ販促への移行)
人件費	+18	+16	4Q: 決算賞与支給
地代家賃	+11	+83	出店抑制 不採算店舗の閉店
減価償却費	+14	+33	新レイアウト推進 ソフトウェア関連 (消費税、アプリ)
販管費計	+98	+115	前年比102.0%に抑制

4Qは一時費用計上等により107%と増加も、年度計では過去最低水準の伸び率に抑制

SEI: Sunoco 実績 (2019年度)



セブン&アイ HLDGS.

◆営業数値 (1店舗あたり平均日販)

	Sunoco		SEI (Sunoco除き)		合計	
		前期差		前期差		前期差
商品 (ドル)	4,975	+45	5,087	+117	5,075	+108
ガソリン (ガロン)	4,864	▲146	3,390	▲60	3,728	▲67

◆財務数値

(為替レート:\$1=¥109.03)

	Sunoco		SEI (Sunoco除き)		合計	
		前期比		前期比		前期比
営業利益 (百万ドル)	141	117.3%	974	110.1%	1,115	110.9%
営業利益 (億円)	154	115.8%	1,062	108.7%	1,216	109.5%
のれん償却費 (億円)	75*	98.7%	120	108.2%	196	104.4%
連結への貢献 (億円)	78	139.0%	941	108.7%	1,020	110.6%

商品およびガソリン収益の向上等による大幅増益で通期計画を達成

*のれん額1,388百万ドルにて算出

Copyright (C) 2020 Seven & i Holdings Co., Ltd. All Rights Reserved.

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。