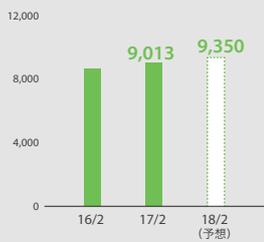


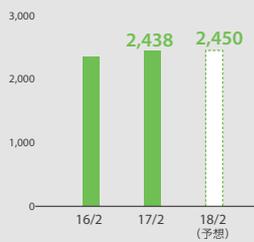
事業概況

国内コンビニエンスストア事業

営業収益(億円)



営業利益(億円)



設備投資/減価償却費(億円)



主な事業会社

- (株)セブン-イレブン・ジャパン
- SEVEN-ELEVEN HAWAII, INC.
- セブン-イレブン(中国)投資有限公司
- セブン-イレブン北京有限公司
- セブン-イレブン成都有限公司
- セブン-イレブン天津有限公司
- (連結子会社9社、関連会社5社、計14社)



株式会社セブン-イレブン・ジャパン
代表取締役社長
古屋 一樹

2017年2月期の事業概況

国内コンビニエンスストア事業における営業収益は9,013億6百万円(前期比4.4%増)、営業利益は2,438億39百万円(同3.7%増)となりました。

セブン-イレブン・ジャパン(SEJ)は、社会の構造変化を成長機会に結びつけるべく、積極的な出店政策とともに商品開発や品質改善の取り組みを強化しています。店舗の質の向上を図るべく積極的な立地移転を実施するとともに、より厳しく見直した出店基準のもとで新規出店を行い、2017年2月期末時点での店舗数は19,422店舗(前期末比850店舗増)となりました。また、商品政策においては、サンドイッチやフライヤーなどの基本商品の積極的なリニューアルを実施し、さらなる品質向上に取り組んだことにより販売が好調に推移しました。これらの結果、既存店売上伸び率は2012年8月以来55ヶ月連続でプラスとなり、自営店と加盟店の売上を合計したチェーン全店売上は4兆5,156億5百万円(前期比5.2%増)となりました。

なお、中国においては、2017年2月期末時点で北京市に219店舗、天津市に82店舗、成都市に67店舗を運営しています。

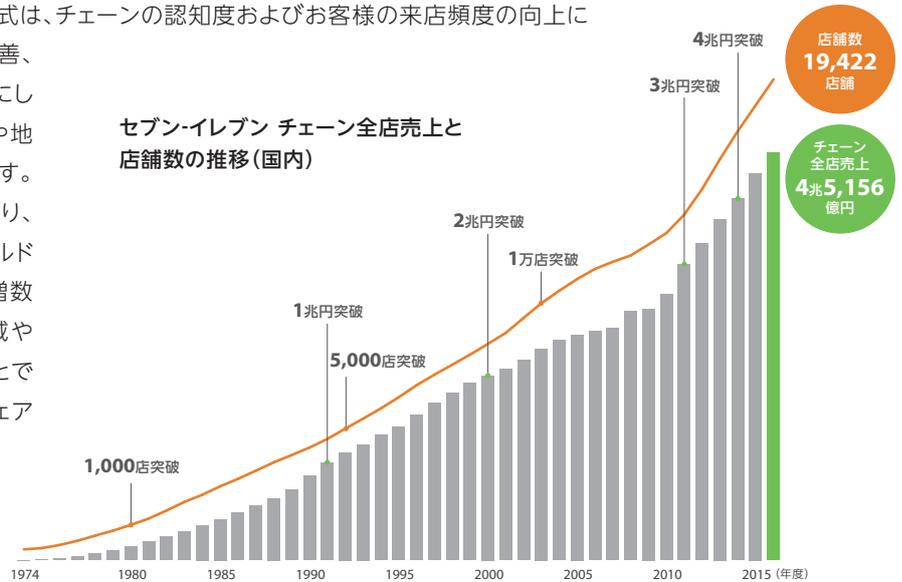


たゆまない変化対応により成長を持続

セブン&アイグループの成長の柱である国内コンビニエンスストア事業では、社会の変化に対応した質の高い店舗を目指し、積極的な出店政策を展開しています。2017年2月期のSEJのCVS業界での売上シェアは42.7%に達しました。

創業時より、各店舗の商圈を隣接させながら地域の店舗網を広げていく「ドミナント戦略(高密度集中出店)」を基本としています。この出店方式は、チェーンの認知度およびお客様の来店頻度の向上につながるほか、広告効率や物流効率の改善、また地域専用工場の安定稼働なども可能にしています。これらが独自の商品戦略展開や地域密着型の店づくりに大きく貢献しています。2017年2月期の出店は1,682店となり、2018年2月期も引き続きスクラップ&ビルド戦略を推進し、出店は1,600店、店舗純増数は700店を計画しています。今後も、地域や社会のニーズの変化に細かく対応することでさらなる成長を実現し、CVS業界売上シェア50%を目指しています。

セブン-イレブン チェーン全店売上と店舗数の推移(国内)



詳しくは特集1

店舗と本部の緊密な対話で、現場力を向上

セブン-イレブンの強さは、味と品質を徹底的に追求した「商品」、店舗の「立地」、接客や社会インフラとしてのATMなどの「サービス」に加え、加盟店の経営をサポートする全国約2,500人のオペレーション・フィールド・カウンセラー(店舗経営相談員:OFC)の存在にあります。OFCは一人当たり7~8店の加盟店を定期的に訪問し、「品揃え」「鮮度管理」「フレンドリーサービス」「クリンリネス」の基本四原則を中心に、加盟店の課題解決を支援します。仮説と検証に基づいた精度の高い発注や品揃え・陳列の改善提案などのアドバイスや、スタッフに対する接客研修を実施し、店舗オーナーやスタッフと一体となって現場のモチベーションやサービスレベルの向上を図っています。

また、OFCは隔週で全国から東京本社に集まり、基本戦略や最新の市場動向、各地での成功事例、新商品の特徴や投入する背景・狙いを共有するとともに、月・週ごとの目標達成に向けた行動計画を確認します。ここで共有された方針や施策はOFCによって全国の店舗に丁寧に伝えられ、加盟店と本部が一体となった店舗経営の実践が可能となる仕組みを築いています。



FC会議

お店の経営相談を担当するOFCが隔週で集まり、現場力の強化などに関する情報、ノウハウを共有しています。

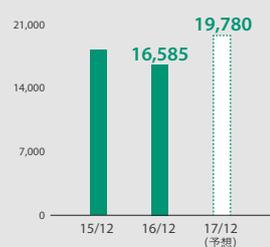


OFC訪店による打ち合わせ

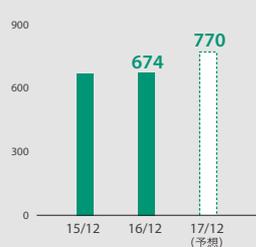
「品揃え」「鮮度管理」「フレンドリーサービス」「クリンリネス」の基本四原則を中心に、OFCはお店の課題をオーナー、従業員とともに解決していきます。

事業概況 海外コンビニエンスストア事業

営業収益(億円)



営業利益(億円)



設備投資/減価償却費(億円)



* Sunoco LP社からの一部事業取得を含む

主な事業会社

7-Eleven, Inc.
SEJ Asset Management & Investment Company
(連結子会社75社、関連会社2社、計77社)



7-Eleven, Inc.
代表取締役社長
ジョセフ・マイケル・デピント

2016年12月期の事業概況

海外コンビニエンスストア事業における営業収益は1兆6,585億42百万円(前期比8.9%減)、営業利益は674億21百万円(同0.9%増)となりました。北米地域で事業を展開する7-Eleven, Inc.(SEI)は、都市部への出店を推進するとともに、収益性を重視し既存店舗や買収店舗の一部を閉店し、また、2016年7月には米国CST Brands社の店舗取得に加え、同年9月よりカナダImperial Oil社の店舗を段階的に取得しました。これらの結果、SEIの店舗数は、2016年12月末時点で8,707店舗(前期末比207店舗増)となりました。

商品においては、ファストフードやプライベートブランド商品「セブンセレクト」の開発および販売に引き続き注力したことに加え、ソフトドリンクやアルコール飲料などの売上が伸長いたしました。これらの結果、2016年12月期におけるドルベースの米国内既存店商品売上伸び率は前年を上回って推移しましたが、為替レート変動に伴う影響により、自営店と加盟店の売上を合計したチェーン全店売上は2兆7,351億99百万円(前期比7.3%減)となりました。



高密度集中出店とM&Aによる成長基盤の構築

7-Eleven, Inc.(SEI)では、近年、人口集中の著しい西海岸・中西部・東海岸を中心とした高密度集中出店により、物流・販促面の効率化を図っています。中でもフレッシュフード(サンドイッチやサラダ、カットフルーツなど)の需要が大きい都市部のオフィス地区の出店を強化しています。全米のコンビニエンスストア約150,000店舗のうち、SEIのシェアは6%弱であり、成長の余地は十分にあると考えております。よりスピーディーにSEI店舗網を構築すべく、M&Aも適宜実施していくことでさらなるシェアの獲得を目指します。

高密度集中出店戦略はフランチャイズ化の推進と密接に関係しています。米国では従来、ガソリンスタンド併設型のガソリン売上を主とした直営店が一般的でしたが、高密度集中出店および直営店のフランチャイズ化を継続的に推進した結果、商品販売中心の加盟店が多く誕生し、ロイヤルティ収入が収益性の向上に寄与しています。2016年12月末時点で加盟店は全店舗の約8割(カナダ除く数字)を占めますが、フレッシュフードの強化、出店基準の厳格化、優良物件のM&Aを繰り返したことにより、全店平均日販が継続的に増加しています。

また、戦略的なM&Aの一環として、2017年4月、Sunoco LP社の小売事業の一部を取得することを決定しました。買取店舗はSEIの出店エリアと重なるテキサス州、ニューヨーク州を中心とした1,108店舗で、これらの取得により店舗網の大幅な強化とサプライチェーンの充実化、収益力の向上が期待できます。

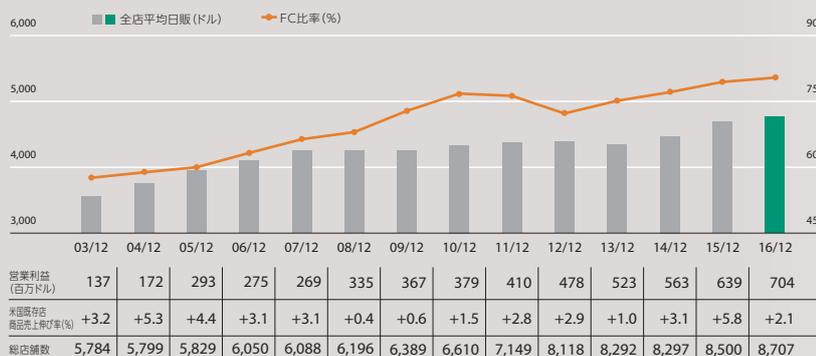


市場特性、お客様の購買行動を捉えた商品政策

商品政策においては、マーケティングの精度を高め、ファストフードとプライベートブランド「セブンセレクト」による差別化を推進します。多様な文化を抱える米国のマーケットでは、食の地域性が日本以上に顕著である一方で、消費者の食に対する高品質志向、時間節約志向が顕著になっています。SEIはこうした市場特性を詳細に分析し、その知見を特に今まで市場全体で手薄だったフレッシュフードの開発プロセスに反映しています。同時に、お客様の購買行動を分析することで、例えば夕方・夜間の時間帯に好まれるホットフード(ピザ、フライドチキンなど)の販売を強化するなど、各時間帯の売れ筋商品に注力するきめ細かな対応を取っています。

商品力の強化と店舗網の拡大を推進し、2019年12月期に商品平均日販5,000ドル、店舗数1万店の達成、営業利益10億ドルを目標としています。今後もフランチャイズ比率をさらに高め、一店一店の質を高めることにより、さらなる収益性の向上を目指します。

全店平均日販とフランチャイズ比率推移



2017年12月期の主な数値計画

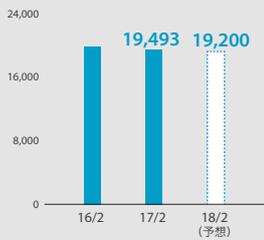
	2017年12月期計画	前年差異
チェーン全店売上	31,410億円	+4,058億円
営業利益	890億円	+123億円
既存店前年比	103.1%	—
荒利率	34.9%	+0.1%
出店	1,408店	+1,052店
店舗純増数	1,188店	+981店
設備投資額*	5,100億円	+2,932億円

*為替換算レートU.S.1ドル=17年2月期(108.78円)、18年2月期(110.00円)
* Sunoco事業費取含む

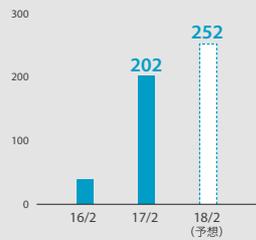
事業概況

スーパーストア事業

営業収益(億円)



営業利益(億円)



設備投資/減価償却費(億円)



主な事業会社

- (株)イトーヨーカ堂
- (株)ヨークベニマル
- (株)ヨークマート
- イトーヨーカ堂(中国)投資有限公司
- 華糖洋華堂商業有限公司
- 成都伊藤洋華堂有限公司
- (連結子会社21社、関連会社5社、計26社)



株式会社イトーヨーカ堂
代表取締役社長
三枝 富博



株式会社ヨークベニマル
代表取締役社長
真船 幸夫

2017年2月期の事業概況

スーパーストア事業における営業収益は1兆9,493億13百万円(前期比1.7%減)、営業利益は202億28百万円(同417.3%増)となりました。

国内の総合スーパーであるイトーヨーカ堂は、2017年2月期、食品館の3店舗と「セブンパーク アリオ柏」の計4店舗を出店し、既存店のテナントミックスによる売場構成の見直しや15店舗の閉鎖などの事業構造改革を実施しました。当期末時点の店舗数は171店舗(前期末比11店舗減)となりました。商品においては個店・地域特性に合わせた品揃えや「セブンプレミアム」などの差別化商品の販売を強化しました。これらの結果、2017年2月期における既存店売上伸び率は前年を下回りましたが、販促費の抑制や荒利率の改善、衣料品の在庫適正化などにより収益性は大幅に改善しました。

国内の食品スーパーは、当期末時点でヨークベニマルが南東北地方を中心に213店舗(前期末比8店舗増)、ヨークマートが首都圏を中心に78店舗(同2店舗増)を運営しています。ヨークベニマルは、生鮮品の販売を強化するとともに、即食・簡便のニーズに対応した惣菜の品揃えを強化し、安全・安心・味・品質にこだわった商品で差別化を図りました。これらの結果、2017年2月期における既存店売上伸び率は前年を上回りました。

中国における総合スーパーは、2016年12月末時点で成都市に6店舗、北京市に2店舗を展開しています。

産地と連携し、生鮮食品でもプライベートブランド「セブンプレミアム」を展開

現在、短期的な業績回復と中長期的な成長戦略の具体化に向けて構造改革を推進するスーパーストア事業では、成長カテゴリーである「食品」のさらなる強化に向けて、お客様のニーズの変化に合致した商品政策を展開しています。誕生10周年を迎えたプライベートブランド「セブンプレミアム」は、次の10年に向けてブランドの定義を更新するとともに、生鮮食品を扱う「セブンプレミアム フレッシュ」では、グループ力を活かして産地との連携を深め、安全・安心で新鮮な商品提供を実現しています。

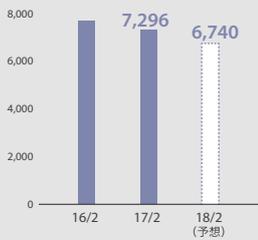
「濃厚旨味バナナ」や「カナダポーク」、「アトランティックサーモン」など、農畜水産物を幅広く取り扱っているのも特徴です。今後は「セブンプレミアム」の持つ知名度と信頼性を活かし、共働き世帯や単身世帯のお客様が利用しやすい生鮮食品を拡充することで、食品部門全体の成長の原動力になるブランドに育てていきます。イトーヨーカドーやヨークベニマルなどのスーパーストアだけではなく、多様な業態店舗での販売や海外展開も視野に入れていきます。



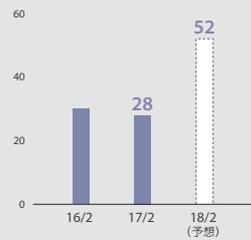
事業概況

百貨店事業

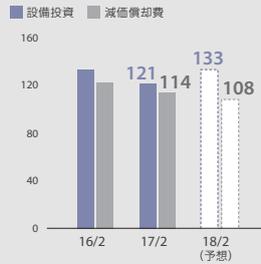
営業収益(億円)



営業利益(億円)



設備投資/減価償却費(億円)



主な事業会社

(株)そごう・西武
(連結子会社5社、関連会社5社、計10社)



株式会社そごう・西武
代表取締役社長
林 拓二

2017年2月期の事業概況

百貨店事業における営業収益は7,296億12百万円(前期比5.1%減)、営業利益は28億67百万円(同5.7%減)となりました。

そごう・西武は、百貨店ならではの質の高い接客とビューティアドバイザーなどの専門販売員によるトータルアドバイス機能の強化を図りました。しかしながら、2017年2月期における既存店売上伸び率は衣料品を中心に売上が伸び悩み、前年を下回りました。店舗においては、事業構造改革に基づき2017年2月末までに「そごう柏店」、「西武旭川店」、「西武八尾店」、「西武筑波店」の4店舗を閉店するとともに、要員の適正化を図るべく希望退職を実施いたしました。当期末時点で運営店舗数は19店舗(前期末比4店舗減)となりました。

首都圏基幹店への経営資源集中、郊外型百貨店モデルの確立

百貨店事業の構造改革は待たなしの状況となっています。実効性のあがる店舗に絞り込んで改革を加速し、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とともに、首都圏郊外型の新しい百貨店モデルを目指した大規模リニューアルを行ってきました。例えば西武所沢店では、郊外型・地域密着型百貨店のモデル店舗として、食品を2フロアーにする改装を実施したところ、来店客数が前年比150%を超える成果を生み出しました。こうしたお客様の来店頻度を高める食品売場の強化やフード&ライフスタイル戦略など、地域一番店を目指して既に改革成果の上がっている店舗の成功事例を他店に展開し、成功モデルの確立を目指します。

成果事例の拡大

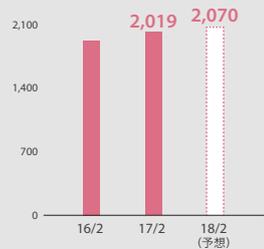


PDCAを回しながら、
西武池袋本店での
成果事例を他店舗へ
拡大し成長を図る

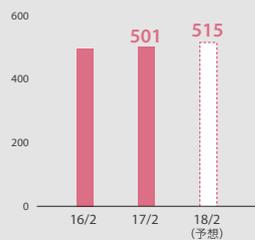
事業概況

金融関連事業

営業収益(億円)



営業利益(億円)



設備投資/減価償却費(億円)



主な事業会社

- (株)セブン銀行
- (株)セブン・フィナンシャルサービス
- (株)セブン・カードサービス
- (株)セブンCSカードサービス
- (連結子会社8社)



2017年2月期の事業概況

金融関連事業における営業収益は2,019億32百万円(前期比4.9%増)、営業利益は501億36百万円(同0.9%増)となりました。

セブン銀行における当期末時点のATM設置台数は、主にセブン-イレブンの積極的な出店に伴い前期末比965台増の23,353台まで拡大し、総利用件数も前年を上回りました。カード事業会社におきましては、そごう・西武店舗の一部閉店などによりセブンCSカードサービスの取扱高が減少しましたが、セブン・カードサービスはクレジットカード事業、電子マネー事業ともに取扱高が増加し、順調に推移しました。

安心・便利で暮らしに身近な金融サービスを展開

セブン銀行は、セブン&アイグループの店舗をはじめ、駅や空港など様々な場所にATMを設置するとともに、便利で気軽なおサイフがわりとしてお使いいただける口座サービスを提供しています。また、カード事業においては、グループ内外で電子マネー「nanaco」を中心に取扱高を拡大させています。

共存共栄のビジネス

ATMをご利用されるお客様にいつでも、どこでも、だれでも、安心して使えるATMサービスを提供すると同時に、提携金融機関にもコスト面やお客様へのサービス面で様々なメリットを提供しています。セブン銀行と提携金融機関は、共存共栄のユニークなビジネスモデルを構築しています。

お客様のメリット

時間・場所の利便性

- 原則24時間365日いつでもご利用いただけます
- 出張や旅行の際などに多額の現金を持ち歩かなくて済みます
- 全国どのATMでも同じサービスが受けられます

時間・場所の利便性

- セブン-イレブンなど明るい店舗内に設置されているATMが多く、夜間のご利用も安心です

提携金融機関のメリット

自行ATMのようなコストをかけずに、年中無休のATMを全国に展開できます

自行ATMとして活用できます

- お客様からいただくATM利用手数料はそれぞれの銀行が決定できます
- 自行ATMと同じ画面を表示できます

さらに

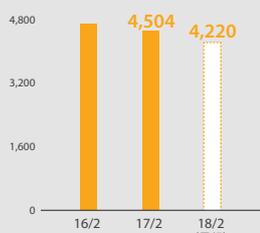
セブン銀行ATMを活用した営業戦略が立てられます



事業概況

専門店事業

営業収益(億円)



営業利益(億円)



設備投資/減価償却費(億円)



主な事業会社

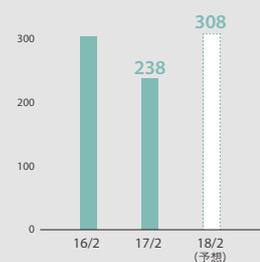
(株)赤ちゃん本舗
 (株)セブン&アイ・フードシステムズ
 (株)ロフト
 (株)ニッセンホールディングス
 (連結子会社21社、関連会社5社、計26社)



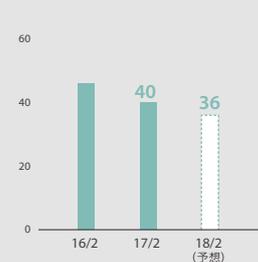
事業概況

その他の事業

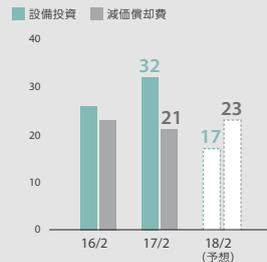
営業収益(億円)



営業利益(億円)



設備投資/減価償却費(億円)



主な事業会社

(株)セブン&アイ・クリエイティク
 (株)セブン&アイ・アセットマネジメント
 (株)セブン&アイ・ネットメディア
 (株)セブン&アイ出版
 (株)セブカルチャーネットワーク
 (株)IYリアルエステート
 (株)ハヶ岳高原ロッジ
 (株)テルベ アイング(株) ぴあ(株)
 (連結子会社9社、関連会社4社、計13社)