



# CORPORATE OUTLINE

コーポレートアウトライン 2022年度版

株式会社セブン&アイ・ホールディングス

## コーポレートアウトラインとは

当社は、社是に基づき、お客様をはじめとして、お取引先、加盟店、株主・投資家、地域社会、社員を含めたすべてのステークホルダーの皆様から信頼される誠実な企業を目指しています。

また、お客様との真摯な「対話」を通じ、絶えず変化するお客様のニーズを、新たな流通サービス創造の機会として学び、

「変化への対応と基本の徹底」をスローガンに、時代の変化に対応した流通サービスの創造に邁進しています。

コーポレートガバナンスの根幹は「すべてのステークホルダーの皆様から信頼される誠実な企業であるための仕組み」という点で社是と相通じるものがあると考えており、改めて創業の理念に基づく「コーポレートガバナンス」の改善・拡充に努めております。

また、お客様との「対話」を通じ、サービス創造の機会をいただいているように、

お取引先、加盟店、株主・投資家、地域社会、社員を含めたすべてのステークホルダーの皆様とも「対話」を重ねることが、企業価値向上の機会になると考えております。

本コーポレートアウトラインは、皆様に当社グループの事業概要をより理解していただくために、分かりやすくお伝えするものです。是非、ご活用いただければ幸いです。



## セブン&アイグループを紐解く“5つのチャプター”

### セブン&アイグループを知る

企業プロフィール	P 1
数字で見るセブン&アイグループ	P 2

### マーケット環境を知る

国内マクロ環境	P 8
国内小売業の動向	P 10
米国マクロ環境及び小売業の動向	P 11
グループ主要事業会社のマーケットシェア（単体）	P 12
世界の小売業／売上高ランキング ／時価総額ランキング	P 13 P 14

### セブン&アイグループの業績と戦略を理解する

グループ重点戦略 ～「食」の強み～	P 16
連結財務KPI	P 17
キャピタル・リアロケーションプラン／株主還元	P 19
連結業績の推移	P 20
連結業績ハイライト	P 21
セグメント別業績の推移	P 22
財務状況	P 25
主要事業会社の概要	P 26
国内コンビニエンスストア事業	P 27
海外コンビニエンスストア事業	P 36
スーパーストア事業	P 46
百貨店・専門店事業	P 54
金融関連事業	P 59

### 株式情報を見る

株式情報	P 63
------	------

### セブン&アイグループの歴史を見る

沿革	P 64
----	------

## 企業プロフィール

### 会社概要 (2023年2月末現在)

商号  
株式会社セブン&アイ・ホールディングス

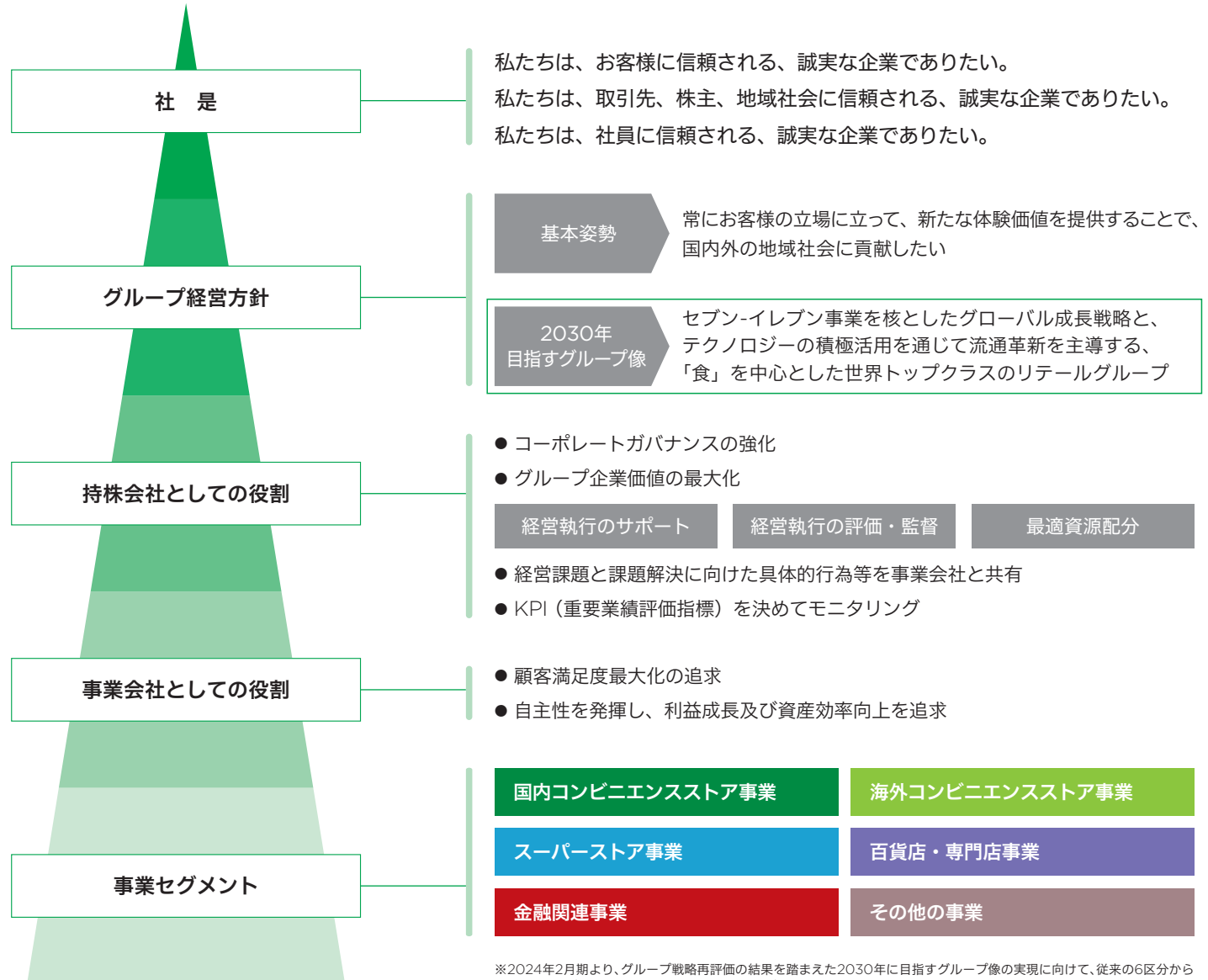
設立  
2005年9月1日

本店所在地  
東京都千代田区二番町8番地8

代表者  
代表取締役社長 井阪 隆一

資本金  
500億円

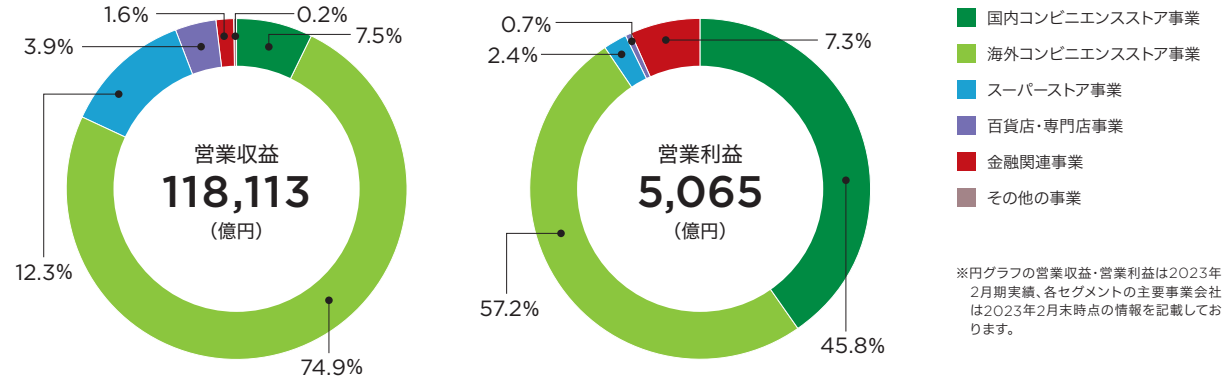
従業員数  
1,017名  
84,154名 (連結ベース)



※2024年2月期より、グループ戦略再評価の結果を踏まえた2030年に目指すグループ像の実現に向けて、従来の6区分から「国内コンビニエンスストア事業」、「海外コンビニエンスストア事業」、「スーパーストア事業」、「金融関連事業」、「その他の事業」の5区分に変更

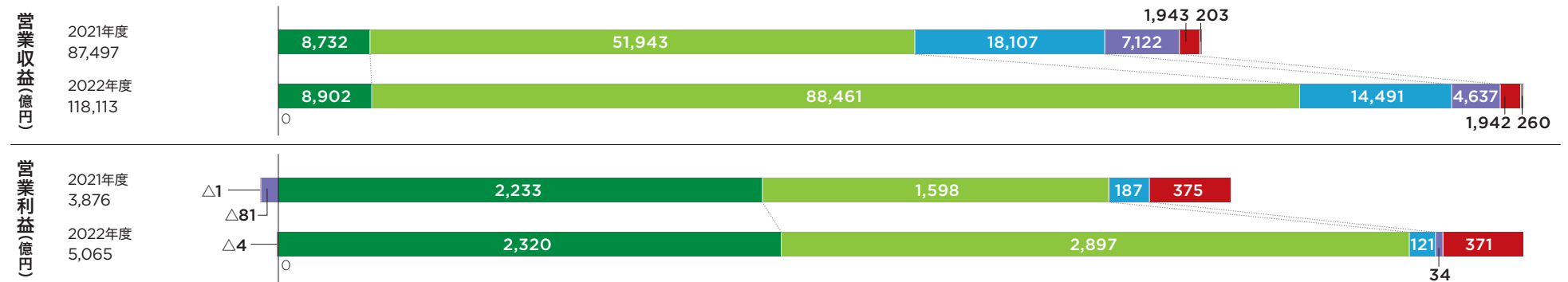
## 数字で見るセブン&アイグループ

当社グループはコンビニエンスストア（CVS）事業を中心に、スーパーストア（SST）事業、金融事業など、お客様の様々な生活シーンのニーズに応える世界に類を見ないグローバルリテールグループとして、新たな価値の創造に挑戦しています。



※円グラフの営業収益・営業利益は2023年2月期実績、各セグメントの主要事業会社は2023年2月末時点の情報を記載しております。

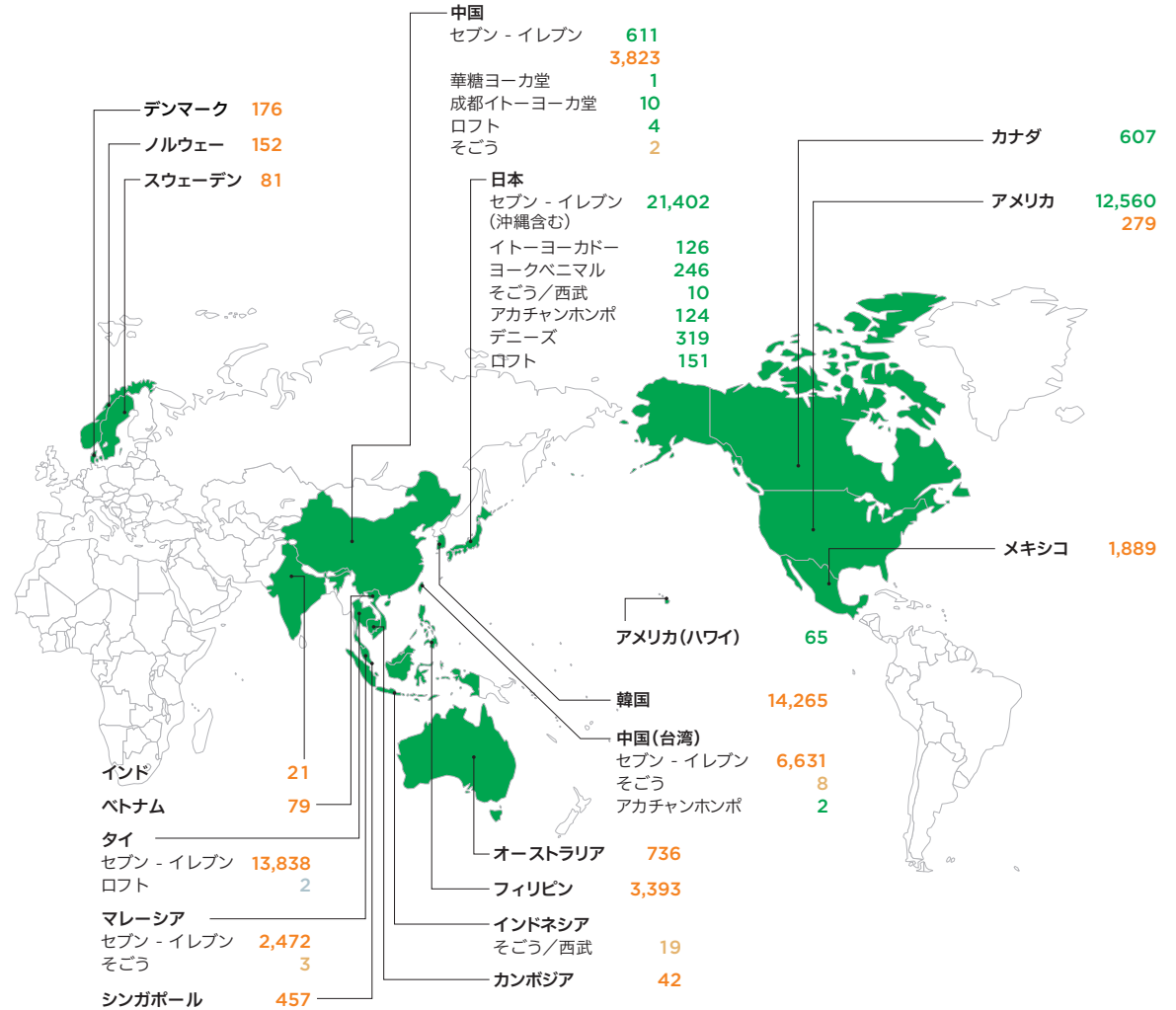
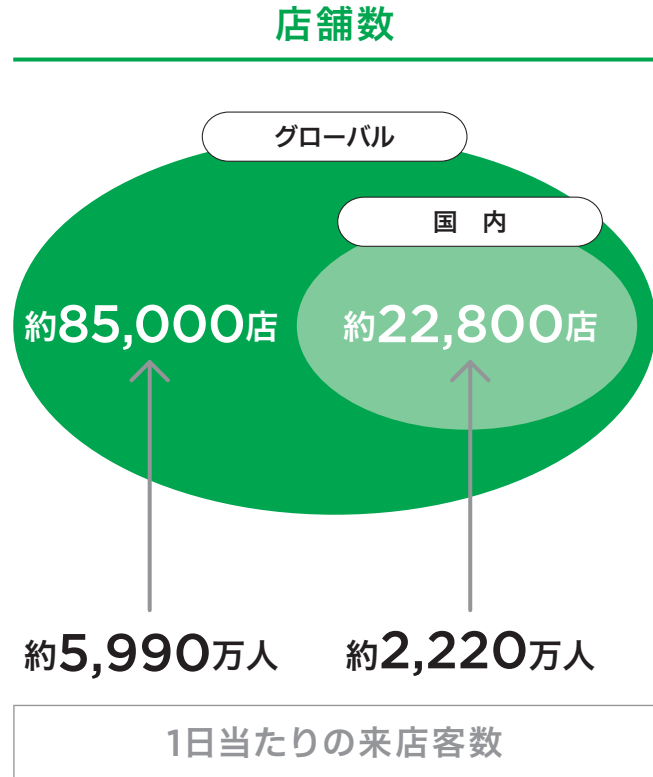
国内コンビニエンスストア事業	海外コンビニエンスストア事業	スーパーストア事業	百貨店・専門店事業	金融関連事業	その他の事業
<b>主要事業会社</b> ・(株)セブン-イレブン・ジャパン ・(株)セブン-イレブン・沖縄	・7-Eleven, Inc. ・SEJ Asset Management & Investment Company ・Speedway LLC ・7-Eleven International LLC ・SEVEN-ELEVEN HAWAII, INC. ・セブン-イレブン北京有限公司 ・セブン-イレブン成都有限公司 ・セブン-イレブン天津有限公司	・(株)イトーヨーカ堂 ・(株)ヨークベニマル ・(株)ヨーク ・(株)シェルガーデン ・(株)Peace Deli ・華糖洋華堂商業有限公司 ・成都伊藤洋華堂有限公司	・(株)そごう・西武 ・(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	・(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	・(株)セブン&アイ・クリエイトリンク ・(株)セブン&アイ・ネットメディア ・(株)セブカルチャーネットワーク ・(株)テルハ
(連結子会社5社、関連会社4社、計9社)	(連結子会社102社、関連会社4社、計106社)	(連結子会社16社、関連会社5社、計21社)	(連結子会社21社、関連会社6社、計27社)	(連結子会社14社、関連会社2社、計16社)	(連結子会社6社、関連会社3社、計9社)



(注) 2022年度より「収益認識に関する会計基準」(企業会計基準第29号 2020年3月31日)等を適用

## 数字で見るセブン&アイグループ

### 店舗ネットワーク

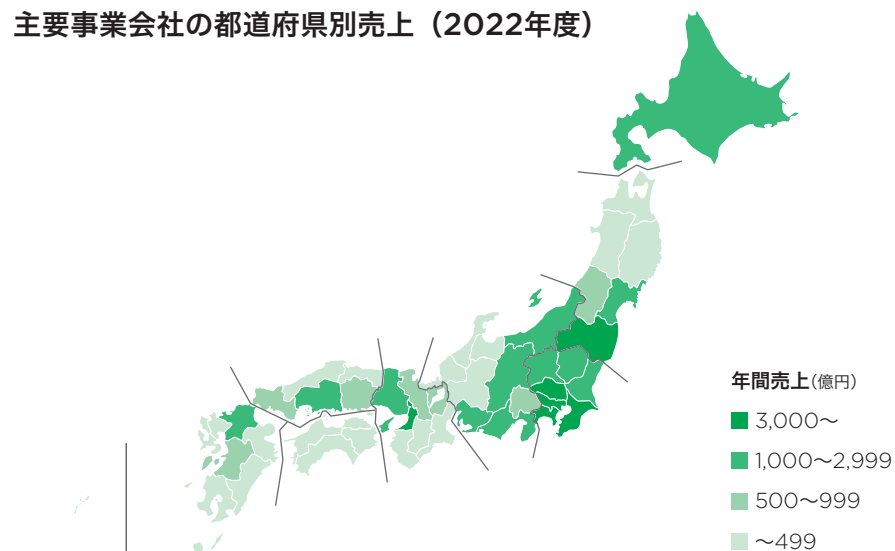


(注)1. ■は当社の子会社がそれぞれの国・地域で運営している店舗数/■はライセンス（7-Eleven, Inc.より限定されたエリアでセブン-イレブンを運営するライセンスを与えられた企業）が各国で運営している店舗数/■はそごう・西武との契約のもと商標を使用し、運営している店舗数/■はロフトの海外フランチャイズ店舗数  
2. 日本は2023年2月末、その他の国・地域は2022年12月末の店舗数

## 数字で見るセブン&アイグループ

### 国内店舗ネットワーク

#### 主要事業会社の都道府県別売上（2022年度）



セブン・イレブン



イトーヨーカドー



ヨークベニマル



ヨークマート/ヨークフーズ



西武



そごう



アカチャンホンポ



デニーズ



ロフト

	セブン・イレブン	イトーヨーカドー	ヨークベニマル	ヨークマート/ヨークフーズ等	西武/そごう	アカチャンホンポ	デニーズ	ロフト
北海道	999	6	-	-	-	3	-	2
東北	1,438	9	167	-	1	4	12	7
関東	8,352	94	79	103	7	48	231	73
中部	3,438	10	-	-	1	20	66	22
近畿	2,939	7	-	-	-	25	10	21
中国	1,349	-	-	-	1	8	-	9
四国	359	-	-	-	-	2	-	4
九州・沖縄	2,528	-	-	-	-	14	-	13
<b>合計</b>	<b>21,402</b>	<b>126</b>	<b>246</b>	<b>103</b>	<b>10</b>	<b>124</b>	<b>319</b>	<b>151</b>

(注)2023年2月末現在

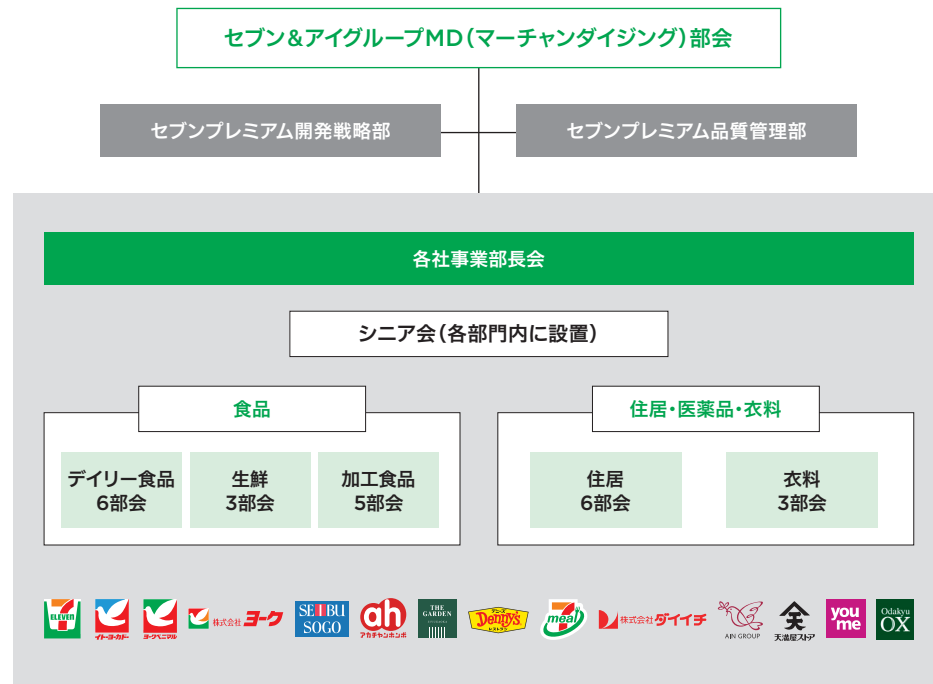
## 数字で見るセブン&アイグループ

### セブンプレミアムの取り組み

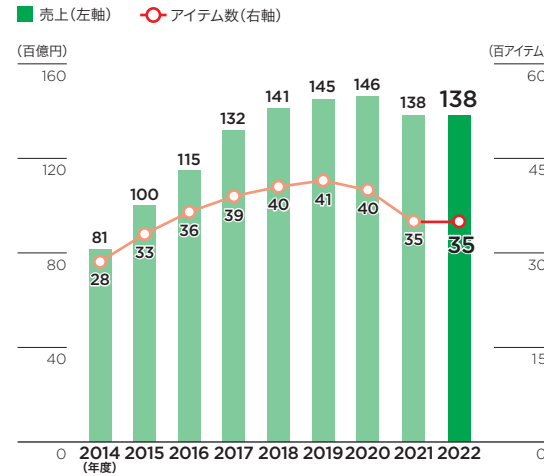
グループのプライベートブランド商品である「セブンプレミアム」は、セブン - イレブン・ジャパンがそれまで培ってきたオリジナル商品の開発手法をベースに、グループ各社のインフラや商品開発ノウハウ、販売力を結集して開発しています。

#### 商品開発・供給体制

セブン&アイグループ各社の商品開発担当者が5部門23部会を組織化し、お取引先と共同で商品開発を進め、2023年2月末現在14社に供給しています。

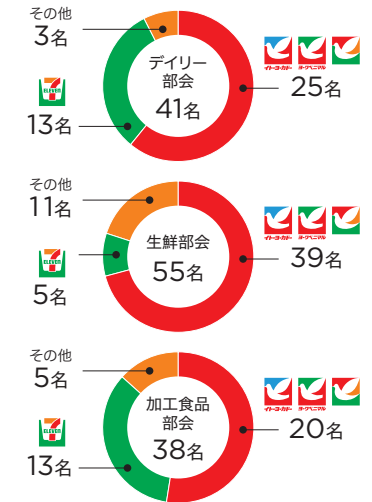


#### セブンプレミアムの売上及びアイテム数の推移



#### セブンプレミアム(食品)の開発体制

(2022年3月時点)



#### セブンプレミアムの歩み

セブンプレミアムは売上金額の高い商品を中心に、毎年既存商品のリニューアルを実施し、お客様の嗜好変化への対応や新しさの発信に努めています。アンケートやグループインタビュー等の消費者調査を通じ、お客様の意見をリサーチし商品の試作とモニターを納得のいくまで実施し、上質と値頃感がマッチした商品を開発しています。

#### 単品で年間販売金額が10億円以上の商品

単品で年間販売金額が10億円以上の商品は2022年度で286アイテムとなりました。

#### 合計286アイテム



## 数字で見るセブン&アイグループ

### 中国での展開

中国ではコンビニエンスストア、総合スーパー及び食品スーパー等を展開しており、業態の垣根を越えて情報の交換や商品の共同開発にも取り組んでいます。

(2022年12月末現在)

	業態	設立	1号店開店日	資本金	出資比率
セブン - イレブン北京有限公司	コンビニエンスストア	2004年 1月	2004年 4月15日	44,000千米ドル	セブン - イレブン(中国)投資有限公司 北京王府井百貨(集団)股份有限公司 中国糖業酒類集团公司 65.0% 25.0% 10.0%
セブン - イレブン成都有限公司	コンビニエンスストア	2010年12月	2011年 3月17日	472.9百万人民币	セブン - イレブン(中国)投資有限公司 100.0%
セブン - イレブン(中国)投資有限公司	中国事業における投資会社及び セブン - イレブンのマスター・ライセンス	2012年 9月	-	876.2百万人民币	株式会社セブン - イレブン・ジャパン 100.0%
セブン - イレブン天津商業有限公司	コンビニエンスストア	2012年11月	2012年11月29日	200.0百万人民币	セブン - イレブン北京有限公司 100.0%
山東衆邸便利生活有限公司	コンビニエンスストア	2012年 6月	2012年11月 7日	210.0百万人民币	衆地集团有限公司 株式会社セブン - イレブン・ジャパン セブン - イレブン(中国)投資有限公司 65.0% 20.0% 15.0%
成都イトーヨーカ堂有限公司	総合スーパー及び食品スーパー	1996年12月	1997年11月21日	23,000千米ドル	イトーヨーカ堂(中国)投資有限公司 中国糖業酒類集团公司 伊藤忠商事株式会社 80.0% 12.0% 8.0%
華糖ヨーカ堂有限公司	総合スーパー	1997年 9月	1998年 4月28日	98,722千米ドル	イトーヨーカ堂(中国)投資有限公司 100.0%
イトーヨーカ堂(中国)投資有限公司	中国事業における投資会社	2012年 7月	-	47,250千米ドル	株式会社イトーヨーカ堂 100.0%
成都イトーヨーカ堂電子商務有限公司	EC事業全般	2017年 4月	-	80.0百万人民币	成都イトーヨーカ堂有限公司 イトーヨーカ堂(中国)投資有限公司 成都維納技転投資有限公司 73.8% 20.0% 6.3%
成都イトーヨーカ堂情報技術サービス有限公司	BPO事業	2022年 2月	-	5.0百万人民币	成都イトーヨーカ堂有限公司 イトーヨーカ堂(中国)投資有限公司 70.0% 30.0%

### 売上高の推移

	2013年度	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度
セブン - イレブン北京	14,458	17,983	21,781	20,871	24,458	26,399	26,859	21,111	22,331	<b>18,128</b>
セブン - イレブン天津	3,136	3,783	4,623	4,551	5,364	5,190	4,781	3,404	3,405	<b>3,155</b>
セブン - イレブン成都	3,505	4,204	4,036	3,435	4,042	4,815	4,517	3,688	3,733	<b>3,090</b>
成都イトーヨーカ堂*	62,788	70,650	79,686	67,276	71,638	73,632	73,751	64,305	71,250	<b>25,153</b>
華糖ヨーカ堂*	34,015	31,814	24,066	15,869	6,826	5,033	4,882	5,096	5,439	<b>2,697</b>
為替換算レート(1円=) (円)	15.92	17.18	19.23	16.42	16.62	16.71	15.78	15.48	17.04	<b>19.50</b>



セブン - イレブン北京



セブン - イレブン成都



成都イトーヨーカ堂



華糖ヨーカ堂

(注) 1. 売上高は増値税(付加価値税)を除く 2. 各社とも12月決算 3. セブン - イレブン・北京・天津・成都は加盟店売上を除く

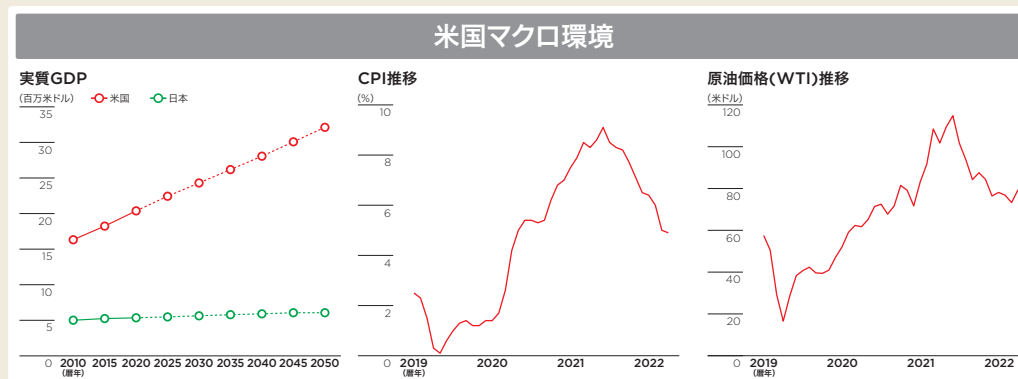
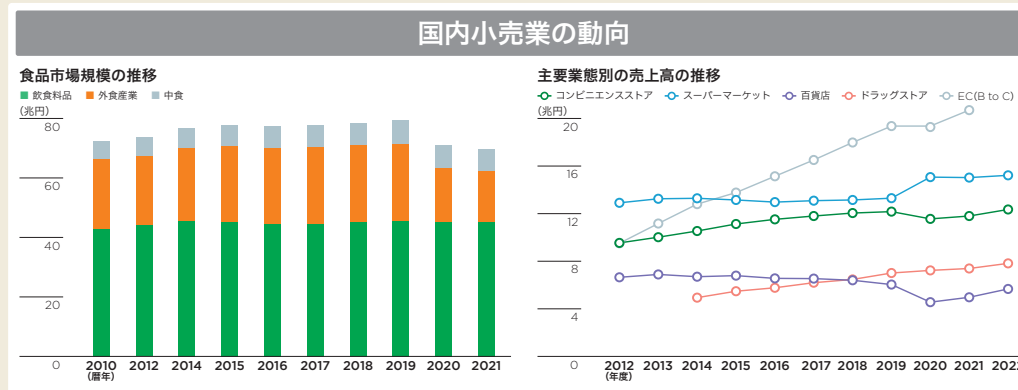
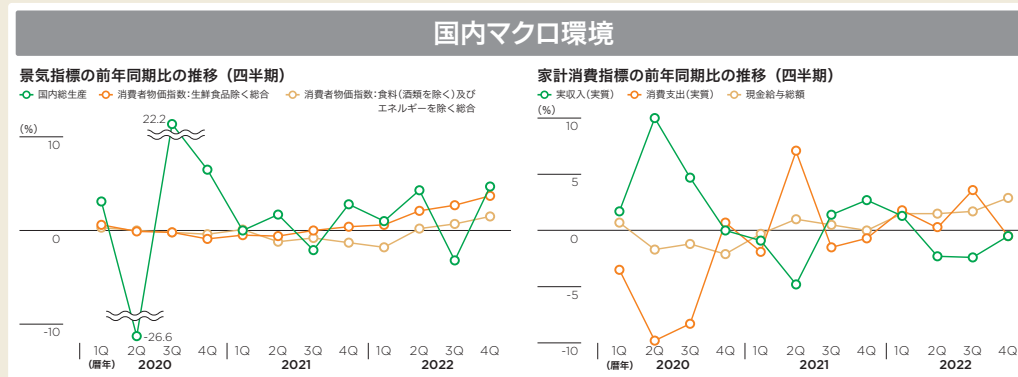
\*2022年度より新たな収益認識に関する会計基準を適用



# チャプターサマリー

## 目次

- P8**  
国内マクロ環境
- P10**  
国内小売業の動向
- P11**  
米国マクロ環境  
及び小売業の動向
- P12**  
グループ主要事業会社の  
マーケットシェア(単体)
- P13**  
世界の小売業/  
売上高ランキング
- P14**  
世界の小売業/  
時価総額ランキング



### 当グループマーケットシェア(国内)

#### コンビニエンスストア

- 1 セブン-イレブン・ジャパン
- 2 ファミリーマート
- 3 ローソン

#### スーパーストア

- 1 イオンリテール
- 2 イトーヨーカ堂
- 3 ライフコーポレーション

#### 百貨店

- 1 三越伊勢丹ホールディングス
- 2 高島屋
- 3 J.フロントリテイリング
- 4 そごう・西武

### 世界の小売業/売上高ランキング

- 1 ウォルマート
- 2 アマゾン
- 3 コストコ
- 15 セブン&アイ・ホールディングス

### 世界の小売業/時価総額ランキング

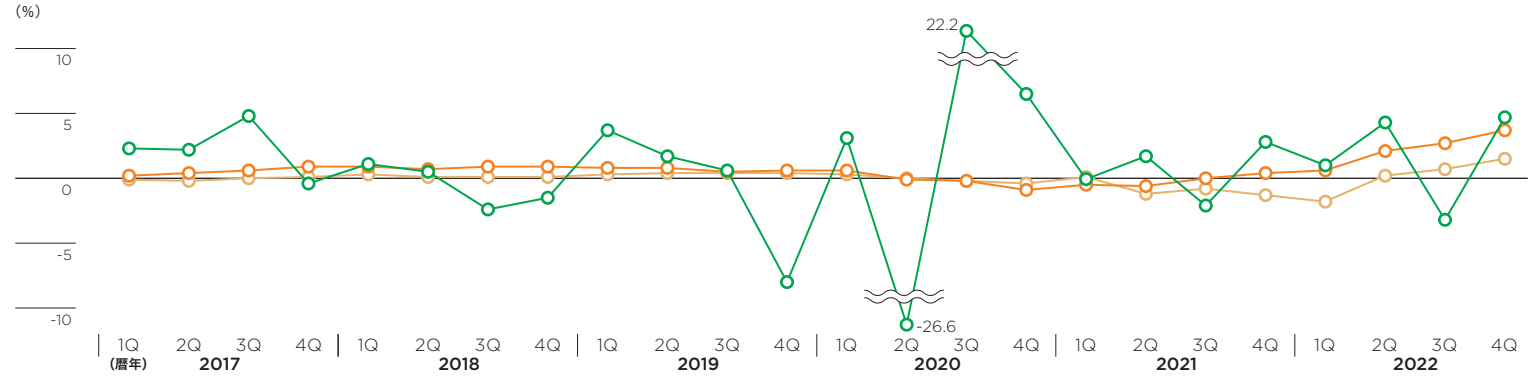
- 1 アマゾン
- 2 ウォルマート
- 3 ホーム・デポ
- 19 セブン&アイ・ホールディングス

## 国内マクロ環境

### 景気指標の前年同期比の推移 (四半期)

- 国内総生産
- 消費者物価指数：生鮮食品除く総合
- 消費者物価指数：食料(酒類を除く)及びエネルギーを除く総合

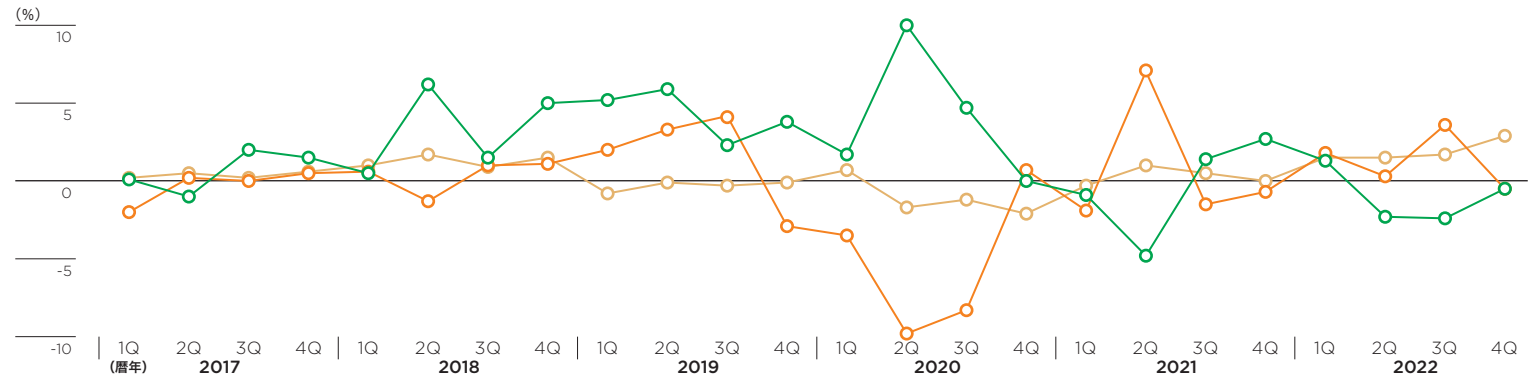
出典：内閣府「国民経済計算(SNA)」、  
総務省統計局「消費者物価指数」



### 家計消費指標の前年同期比の推移 (四半期)

- 実収入(実質)
- 消費支出(実質)
- 現金給与総額

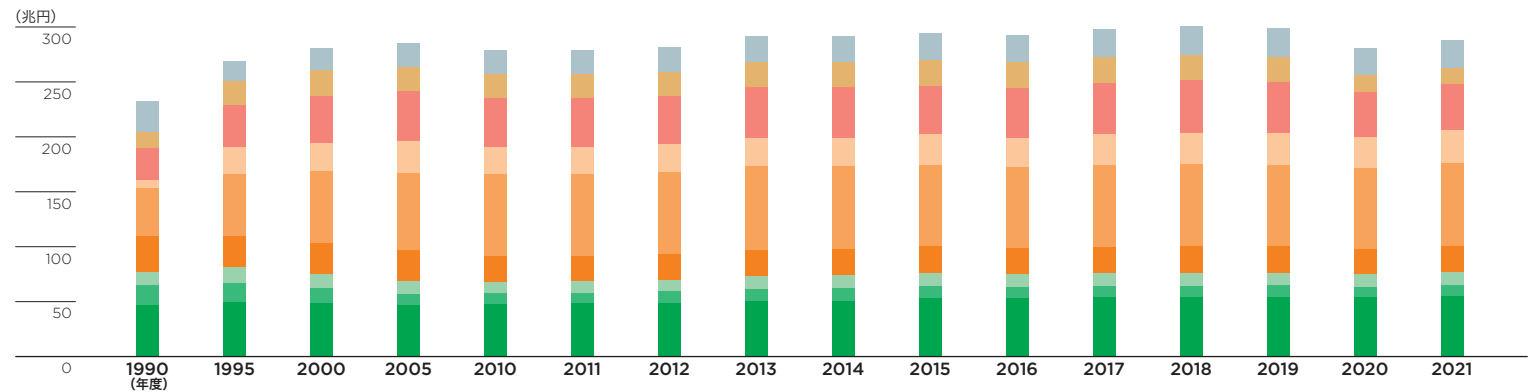
出典：総務省統計局「家計調査」、  
厚生労働省「毎月勤労統計調査」



### 家計最終消費支出

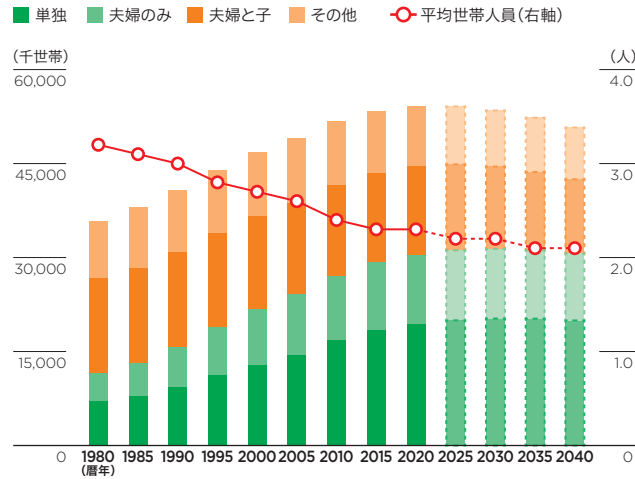
- 食品・飲料・煙草
- 衣服・はきもの
- 家具・家庭器具
- 教育・教養・娯楽
- 家賃・水道・光熱
- 医療・保険・金融サービス
- 交通・通信
- 外食・宿泊
- その他

(注)2000年以前は旧基準の数値  
出典：内閣府「国民経済計算(SNA)」  
※1994年(平成6年)から遡及改定あり  
(推計方法見直しのため)



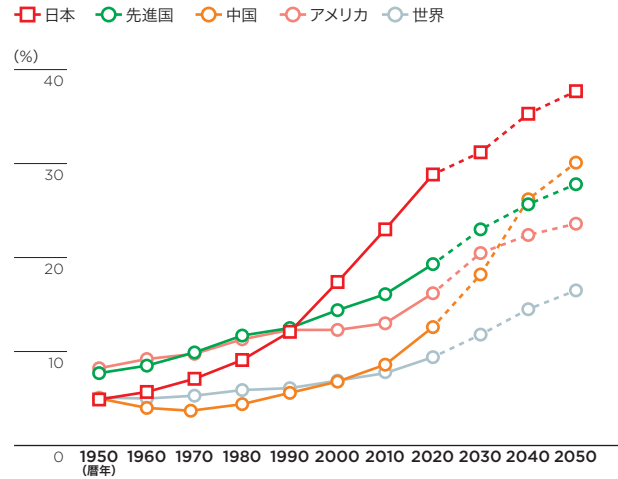
## 国内マクロ環境

### 世帯数の将来推計



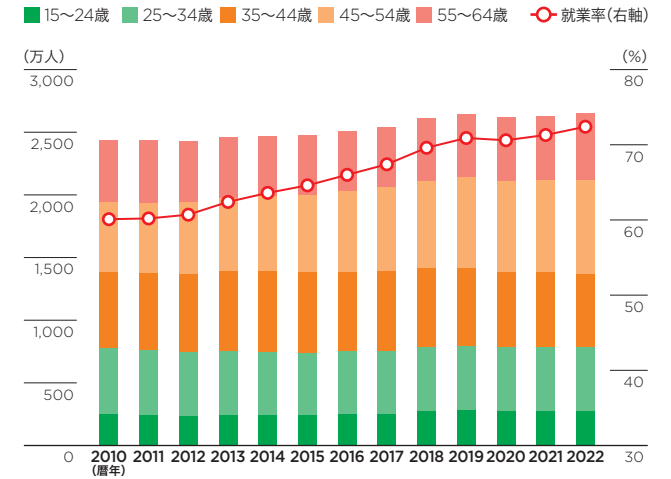
(注)2020年以降は推計値  
出典:国立社会保障・人口問題研究所「日本の世帯数の将来推計(全国推計)」

### 65歳以上の人口構成の推移



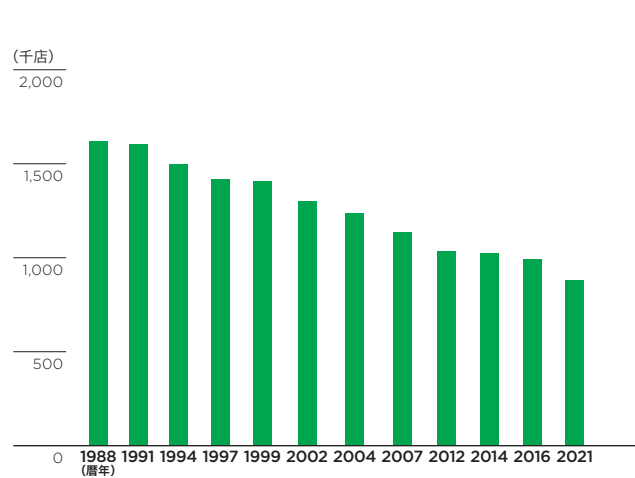
(注)2020年以降は推計値  
出典:総務省統計局「世界の統計」

### 女性の就業者数及び就業率



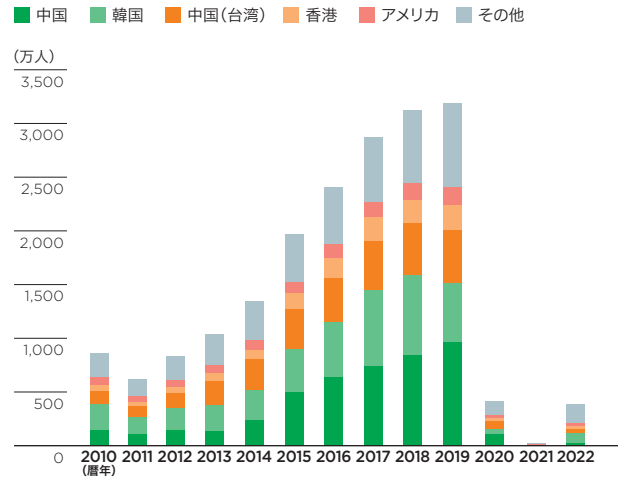
出典:総務省「労働力調査」

### 小売店舗数の推移



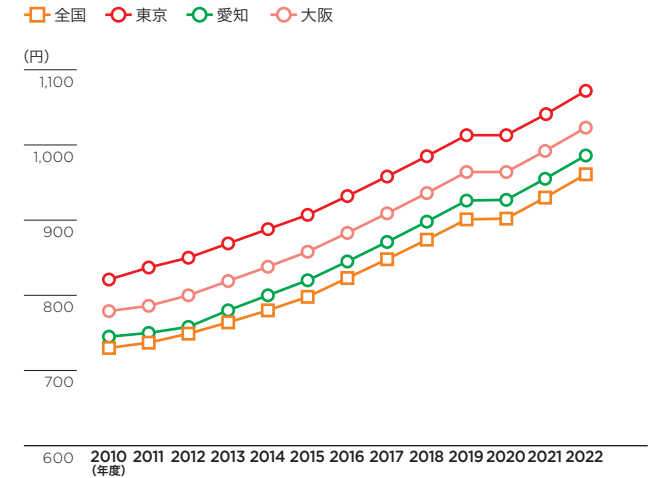
出典:経済産業省「商業統計調査」(~2007年)、総務省・経済産業省「経済センサス」(2012年~)

### 訪日外客数



出典:日本政府観光局(JNTO)

### 全国と三大都市圏の最低賃金



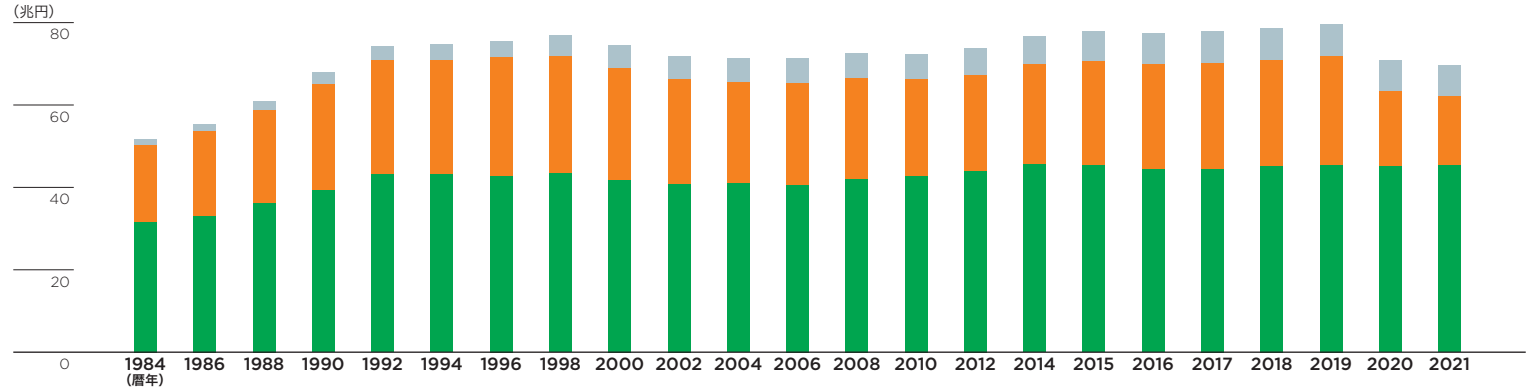
(注)全国:加重平均額  
出典:厚生労働省「地域別最低賃金改定状況」

## 国内小売業の動向

### 食品市場規模の推移

- 飲食料点小売業
- 外食産業
- 中食産業

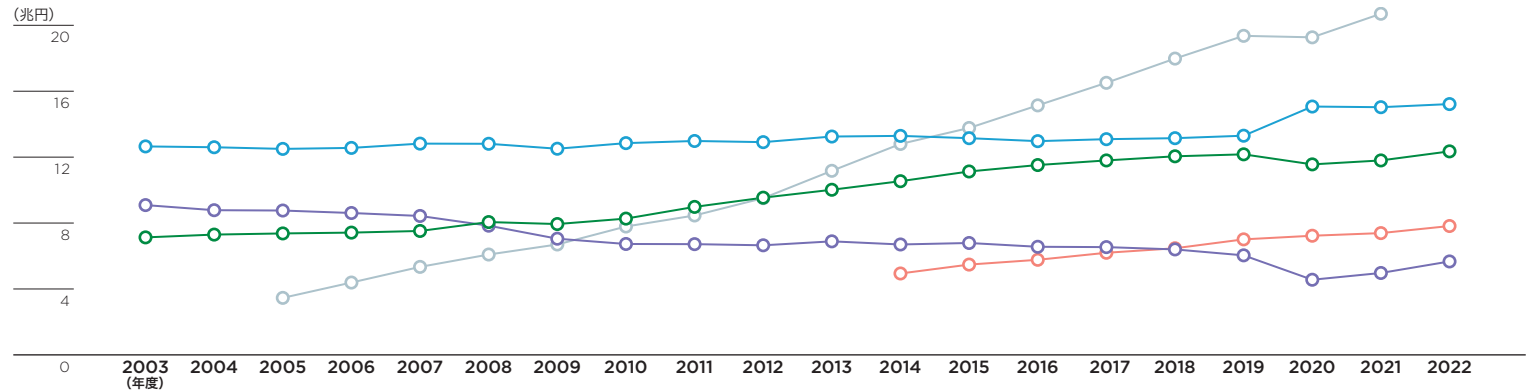
出典：経済産業省「商業動態統計調査」、  
食の安心・安全財団「外食産業市場規模推計」



### 主要業態別の売上高の推移

- コンビニエンスストア
- スーパーマーケット
- 百貨店
- ドラッグストア
- EC(B to C)

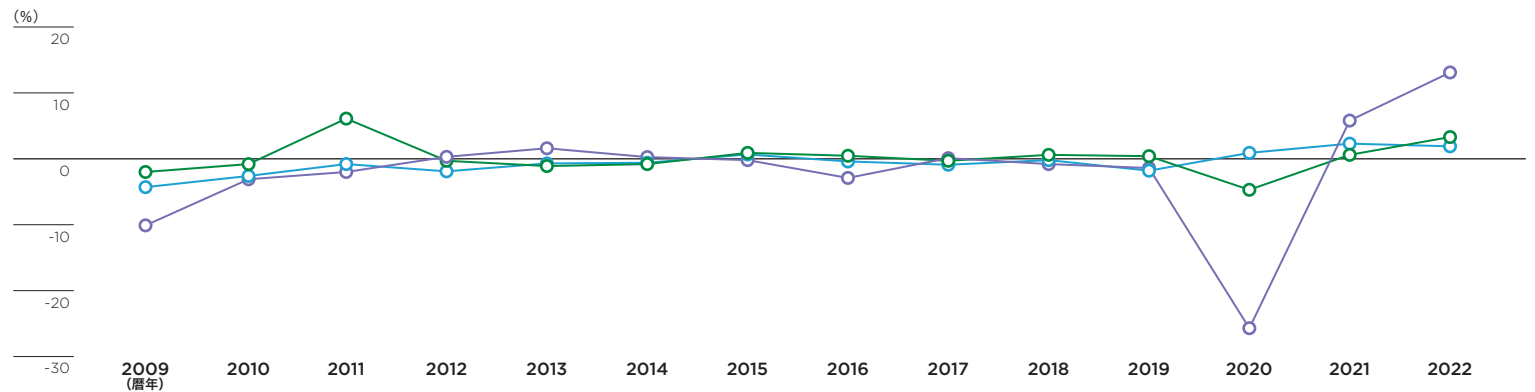
出典：経済産業省「商業動態統計調査」「電子商取引に関する市場調査」



### 主要業態別の既存店売上伸び率の推移

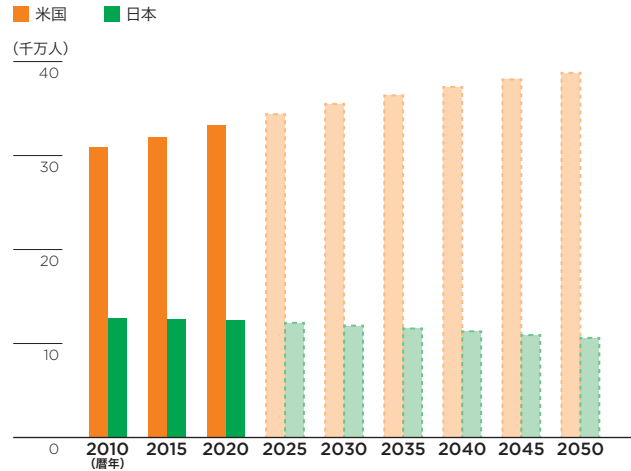
- コンビニエンスストア
- スーパーマーケット
- 百貨店

出典：日本フランチャイズチェーン協会「CVS統計年間動向」、日本チェーンストア協会「チェーンストア販売概況について」、日本百貨店協会「全国百貨店売上高速報」



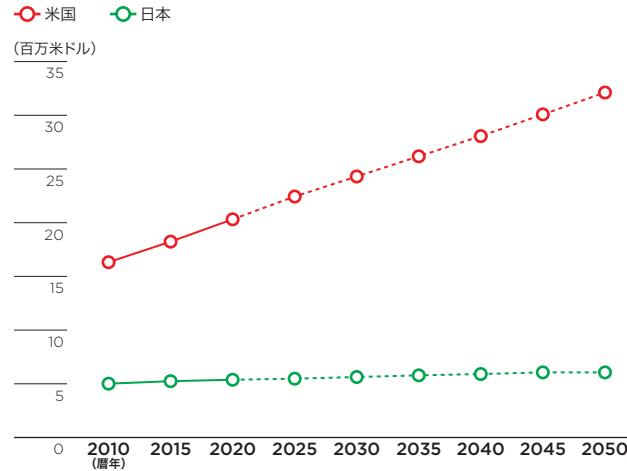
# 米国マクロ環境及び小売業の動向

## 人口推移予測



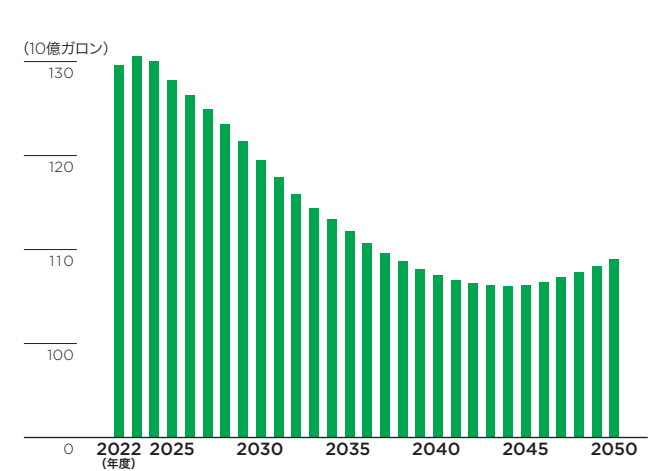
(注)2025年以降は推計値  
出典:米国国勢調査局

## 実質GDP



(注)2025年以降は推計値  
出典:OECD(経済協力開発機構)

## ガソリン消費予測



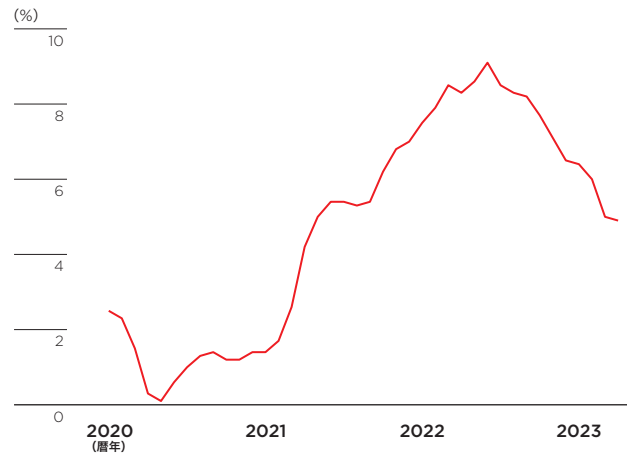
出典:EIA(米国エネルギー情報局)

## 小売(自動車除く)売上高伸び率(季節調整済)



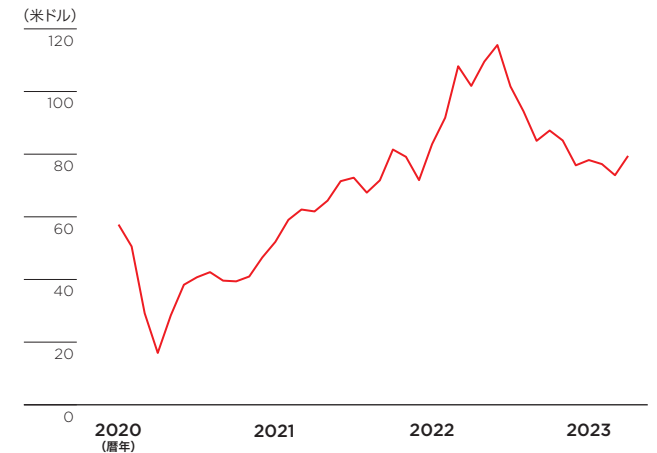
出典:米国国税調査局

## CPI推移



出典:米国労働省労働統計局

## 原油価格(WTI)推移



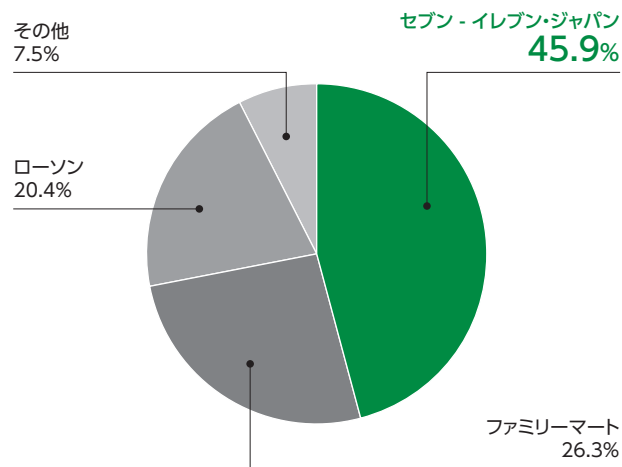
出典:EIA(米国エネルギー情報局)

## グループ主要事業会社のマーケットシェア(単体)

### コンビニエンスストアにおけるチェーン全店売上トップ3

	2022年度 (億円)	構成比 (%)
コンビニエンスストア合計*	112,608	100.0
1 セブン - イレブン・ジャパン	51,642	45.9
2 ファミリーマート	29,575	26.3
3 ローソン	22,995	20.4
その他	8,395	7.5
上位3社合計	104,213	92.5

\* コンビニエンスストア合計のチェーン全店売上は「コンビニエンスストア統計調査月報」における2022年3月から2023年2月までの全店ベース店舗売上高の合算値

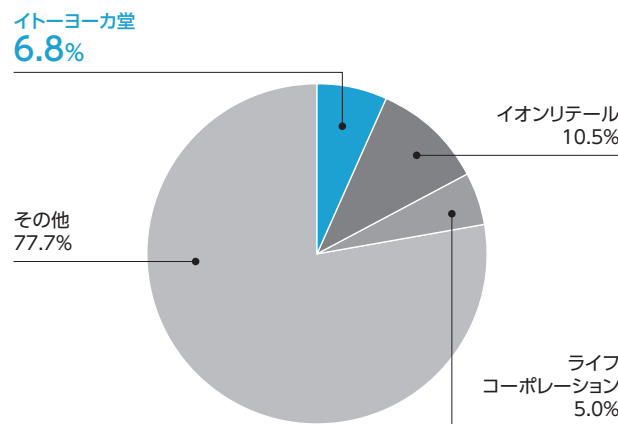


### スーパーストアにおける売上高トップ3

	2022年度 (億円)	構成比 (%)
スーパーストア合計	152,179	100.0
1 イオンリテール	15,956	10.5
2 イトーヨーカ堂	10,391	6.8
3 ライフコーポレーション	7,618	5.0
その他	118,213	77.7
上位3社合計	33,965	22.3

<参考>

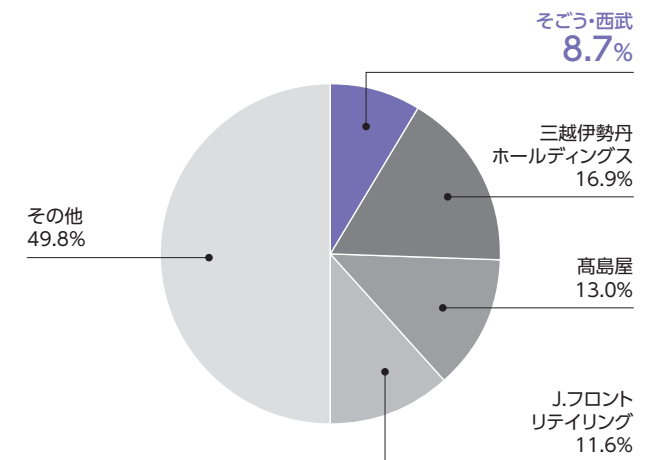
ヨークベニマル	4,773	3.1
ヨーク	1,797	1.2



### 百貨店における売上高トップ4

	2022年度 (億円)	構成比 (%)
百貨店合計	56,738	100.0
1 三越伊勢丹ホールディングス*1	9,563	16.9
2 高島屋*1	7,390	13.0
3 J.フロント リテイリング*2	6,579	11.6
4 そごう・西武	4,963	8.7
その他	28,241	49.8
上位4社合計	28,497	50.2

\*1 三越伊勢丹及び高島屋の売上高は国内百貨店業子会社の総額売上高の単純合算値  
\*2 J.フロント リテイリングの売上高は百貨店事業の総額売上高



## 世界の小売業／売上高ランキング

### 世界の小売業売上高ランキング（2021年度）

2021 年度	2020 年度	会社名	本拠地	売上高		CAGR (%)	売上高成長率 (%)	純利益率 (%)
				(百万米ドル)	(億円)			
1	1	ウォルマート	米国	572,754	624,302	3.3	2.4	2.4
2	2	アマゾン	米国	239,150	260,674	20.4	12.0	7.1
3	3	コストコ	米国	195,929	213,563	10.5	17.5	2.6
4	4	シュワルツ	ドイツ	153,754	167,592	7.8	5.5	-
5	5	ホーム・デポ	米国	151,157	164,761	9.8	14.4	10.9
6	6	クローガー	米国	136,971	149,298	3.5	4.1	1.2
7	9	京東商城	中国	126,387	137,762	28.0	25.1	△0.5
8	7	ウォルグリーン	米国	122,045	133,029	4.7	3.7	1.9
9	8	アルディ	ドイツ	120,947	131,832	4.8	△0.4	-
10	10	ターゲット	米国	104,611	114,026	8.5	13.2	6.6
11	11	CVSヘルス	米国	100,105	109,114	4.3	9.8	-
12	12	ロウズ	米国	96,250	104,913	8.2	7.4	8.8
13	13	アホールド	オランダ	89,381	97,425	3.9	1.2	3.0
14	15	テスコ	英国	82,881	90,340	1.9	5.7	2.4
<b>15</b>	<b>19</b>	<b>セブン&amp;アイ・ホールディングス</b>	<b>日本</b>	<b>76,912</b> (グループ売上)*130,671	<b>87,497</b> (グループ売上)*142,432	<b>9.0</b>	<b>54.7</b>	<b>2.6</b>
16	17	エデカ	ドイツ	72,462	78,984	4.8	2.3	-
17	14	イオン	日本	72,190	87,159	1.0	1.2	0.7
18	16	アルパートソン	米国	71,887	78,357	3.8	3.2	2.3
19	18	レーヴェ	ドイツ	62,735	68,381	5.6	△2.2	1.1
20	30	ルイ・ヴィトン	フランス	56,305	61,372	14.4	51.4	19.8
21	22	ルクレール	フランス	54,385	59,280	4.5	11.7	-
22	20	ベスト・バイ	米国	51,761	56,419	5.6	9.5	4.7
23	33	TJXカンパニーズ	米国	48,550	52,920	7.9	51.1	6.8
24	21	パブリックス	米国	48,394	52,749	7.1	7.1	9.1
25	24	イケア	オランダ	44,699	48,722	1.8	6.3	4.0
26	26	アイ・ティ・エム	フランス	43,626	47,552	4.9	6.0	-
27	25	ロブロー	カナダ	41,683	45,434	2.9	0.8	3.7
28	23	ウールワース	オーストラリア	41,320	45,039	1.0	2.3	13.1
29	42	アリババグループ	香港	40,645	44,303	153.1	42.7	-
30	27	J.セインズベリー	英国	40,414	44,051	2.7	3.0	2.9

(注)1. CAGR:5年間の平均成長率

2. CAGRは各国の通貨ベースにて算出

3. 為替換算レートはU.S.\$1=109円。ただし、日本企業の円ベースの数値は当該企業の公表値を記載

\*「グループ売上」は、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

出典:デロイトトーマツコンサルティング合同会社「Global Powers of Retailing 2023」

## 世界の小売業／時価総額ランキング

世界の小売業時価総額ランキング（2023年4月30日現在）

	会社名	本拠地	時価総額		ROE (%)	EPS (米ドル)	PER (倍)	PBR (倍)
			(百万米ドル)	(億円)				
1	アマゾン	米国	1,080,574	1,471,363	△1.9	△0.27	-	7.40
2	ウォルマート	米国	406,963	554,141	14.6	4.33	34.84	5.31
3	ホーム・デポ	米国	305,035	415,351	△25,529.9	16.85	17.83	195.28
4	コストコ	米国	223,170	303,879	30.6	13.18	38.19	10.81
5	阿里巴巴(アリババ)	中国	221,384	301,448	6.6	0.45	23.12	1.48
6	ロウズ	米国	123,941	168,764	△67.3	10.76	19.32	-
7	CVSヘルス	米国	94,138	128,183	5.7	3.23	22.69	1.33
8	TJX	米国	90,845	123,700	56.6	3.03	25.97	14.27
9	ファーストリテイリング	日本	74,808	101,863	20.4	6.31	37.27	6.52
10	ターゲット	米国	72,622	98,886	23.1	6.04	26.12	6.47
11	ウォルマート・メキシコ	メキシコ	70,169	95,546	25.2	0.16	25.85	6.25
12	メルカドリブレ	ウルグアイ	64,204	87,423	28.7	9.59	133.20	35.14
13	オライリー	米国	56,720	77,233	△385.5	35.14	26.11	-
14	アリマンタション・クシュタール	カナダ	50,956	69,385	21.8	2.43	20.52	4.35
15	オートゾーン	米国	48,999	66,719	△91.1	132.06	20.17	-
16	ダラー・ジェネラル	米国	48,524	66,072	40.9	11.03	20.08	8.76
17	JD.com, Inc.	中国	48,358	65,847	4.9	0.55	31.45	1.58
18	ルルレモン・アスレティカ	カナダ	46,370	63,140	29.0	7.00	54.25	14.73
<b>19</b>	<b>セブン&amp;アイ・ホールディングス</b>	<b>日本</b>	<b>40,004</b>	<b>54,472</b>	<b>8.7</b>	<b>2.33</b>	<b>19.39</b>	<b>1.57</b>
20	ウェスファーマーズ	オーストラリア	38,964	53,056	26.6	1.37	25.07	7.39
21	ロスストア	米国	36,507	49,710	36.2	4.42	24.14	8.51
22	クローガー	米国	34,890	47,509	22.8	3.10	15.69	3.47
23	ダラーツリー	米国	34,005	46,303	19.6	7.30	21.05	3.89
24	ロイヤル・アホールド	オランダ	33,629	45,791	17.5	2.88	11.96	1.98
25	ウールワース	オーストラリア	31,273	42,583	42.0	0.84	30.59	7.91
26	ウォルグリーン	米国	30,414	41,413	17.8	5.03	7.01	1.20
27	ロブロー	カナダ	30,168	41,078	16.8	4.41	21.30	3.62
28	アベニュー・スーパーマーツ	インド	27,858	37,933	11.5	0.28	152.75	16.67
29	アルタ	米国	27,679	37,689	71.1	24.75	22.28	14.12
30	クーパン	韓国	26,807	36,501	△4.0	△0.06	-	11.11

(注) 時価総額ランキングと為替換算レートは2023年4月30日現在のもの(U.S.\$1=136.17円)  
出典:ファクトセット



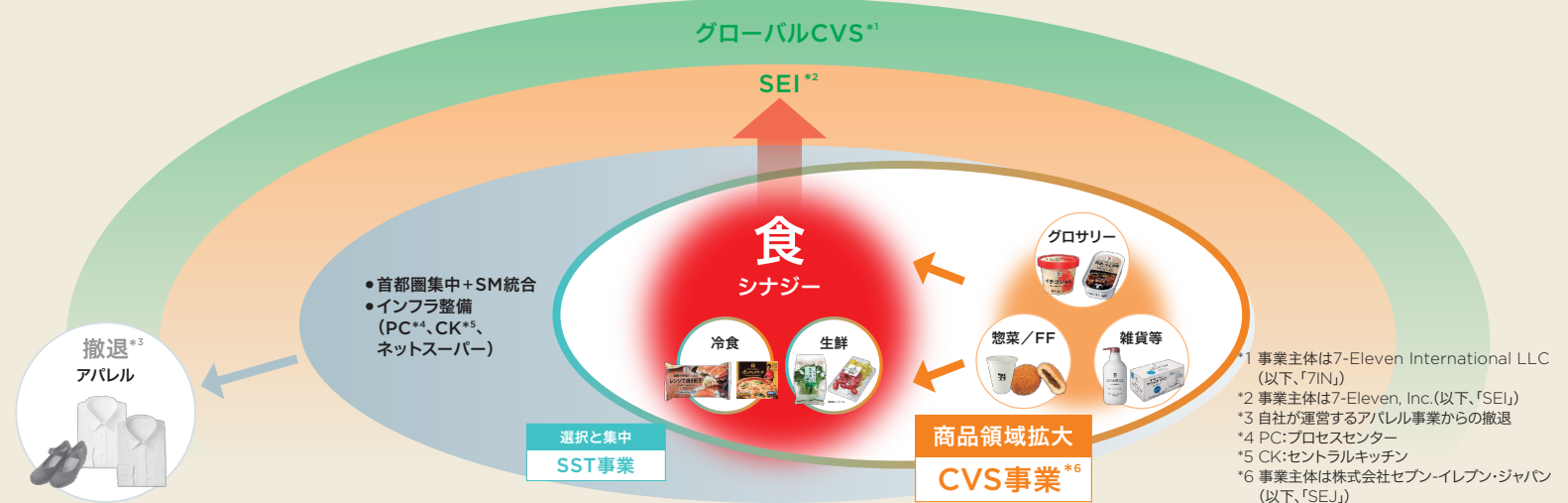
目次

- P16 グループ重点戦略  
～「食」の強み～
- P17 連結財務KPI
- P19 キャピタル・リアロケーション  
プラン/株主還元
- P20 連結業績の推移
- P21 連結業績ハイライト
- P22 セグメント別業績の推移
- P25 財務状況
- P26 主要事業会社の概要
- P27 国内コンビニエンスストア事業
- P36 海外コンビニエンスストア事業
- P46 スーパーストア事業
- P54 百貨店・専門店事業
- P59 金融関連事業

## チャプターサマリー

### 中期経営計画

グループ重点戦略 ～「食」を軸とした国内外コンビニエンスストア事業の成長戦略～



\*1 事業主体は7-Eleven International LLC (以下、「7INJ」)  
\*2 事業主体は7-Eleven, Inc. (以下、「SEI」)  
\*3 自社が運営するアパレル事業からの撤退  
\*4 PC: プロセスセンター  
\*5 CK: セントラルキッチン  
\*6 事業主体は株式会社セブン-イレブン・ジャパン (以下、「SEJ」)

「食」の強みが当社グループにおける国内外CVS事業の成長を支える競争力の源泉

### 進捗

#### 連結財務KPI達成に向けた進捗状況

	21年度実績	22年度期首計画	22年度実績	評価
EBITDA	7,514億円	8,823億円	9,953億円	◎
営業CF(除く金融)	6,308億円	7,605億円	8,328億円	◎
フリーCF水準(除く金融)	2,795億円	2,954億円	4,740億円	◎
ROE	7.5%	7.9%	8.7%	◎
ROIC(除く金融)	4.8%	4.8%	5.2%	◎
Debt/EBITDA倍率	3.9倍	2.9倍	3.0倍	○*
EPS	238円	271円	318円	◎

\* 期首計画では北米CVS事業の有利子負債の一部を期限前返済する計画でしたが、米国金利状況を鑑み契約期限通りの返済を実施。

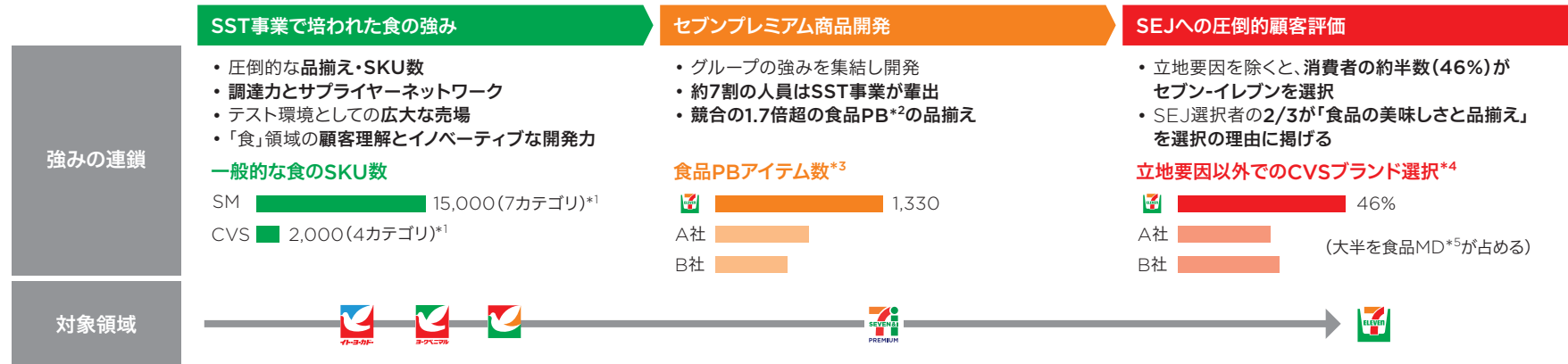
#### 目標

2030年 目指すグループ像	2025年度 連結財務KPI	
セブン-イレブン事業を核としたグローバル成長戦略と、テクノロジーの積極活用を通じて流通革新を主導する、「食」を中心とした世界トップクラスのリテールグループ	EBITDA	1.1兆円以上
	ROE	11.5%以上
	EPS成長率 (5年CAGR)	18%以上

## グループ重点戦略 ～「食」の強み～

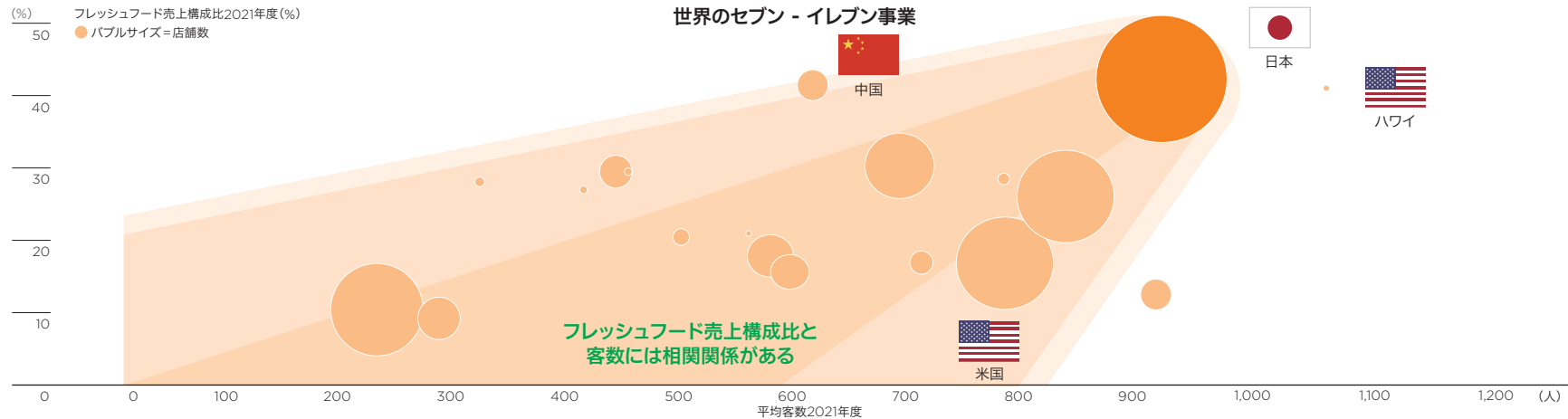
### 競争力の源泉となる「食」の強みの効果

グループリソースの共通化が「食」の強みを生み出し、SEJの競争力を下支え



\*1 SM: 青果・精肉・鮮魚・デiyリー・加食・惣菜・ベーカリー、CVS: 青果・デiyリー・加食・惣菜 \*2 PB: プライベートブランド \*3 2022年6月時点の調査に基づく \*4 2022年9月時点の調査に基づく \*5 MD: マーチャндаイジング

### 「食」を軸としたグローバルCVS事業の成長戦略



「食」の強みは国内外CVS事業の成長実現の鍵となる

## 連結財務KPI

	21年度実績	22年度		評価
		期首計画	実績	
EBITDA	7,514億円	8,823億円	9,953億円	◎
営業CF(除く金融)	6,308億円	7,605億円	8,328億円	◎
フリーCF水準(除く金融)	2,795億円	2,954億円	4,740億円	◎
ROE	7.5%	7.9%	8.7%	◎
ROIC(除く金融)	4.8%	4.8%	5.2%	◎
Debt/EBITDA倍率	3.9倍	2.9倍	3.0倍	○*
EPS	238円	271円	318円	◎

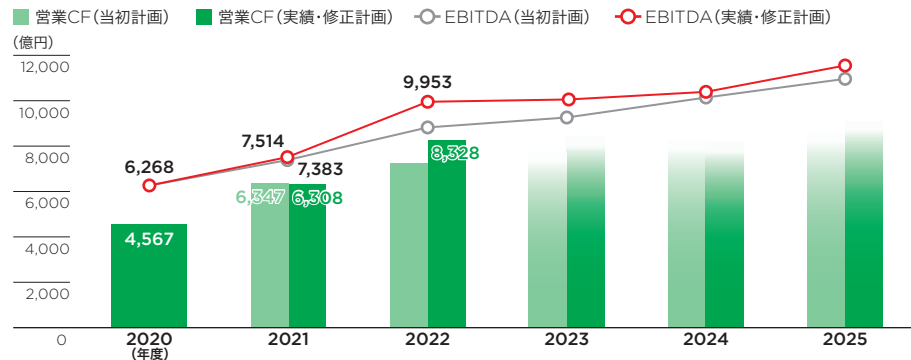
	25年度	
	当初目標(21年7月)	修正目標(23年3月)
EBITDA	1兆円以上	1.1兆円以上
営業CF(除く金融)	8,000億円以上	9,000億円以上
フリーCF水準(除く金融)	4,000億円以上	5,000億円以上
ROE	10%以上	11.5%以上
ROIC(除く金融)	7%以上	8.0%以上
Debt/EBITDA倍率	2.0倍未満	1.8倍未満
EPS	CAGR15%以上	CAGR18%以上

\* 期首計画では北米CVS事業の有利子負債の一部を期限前返済する計画でしたが、米国金利状況を鑑み契約期限通りの返済を実施。

### 期首計画を大幅に超過し、上方修正した2025年度目標に向けて各戦略を推進

#### EBITDA・営業CF計画(連結)

25年度：EBITDA 1.1兆円以上／営業CF 9,000億円以上



\* 営業CF：NOPATをベースとした管理会計数値

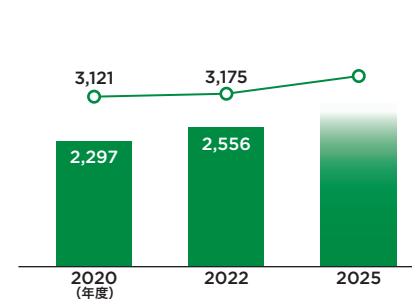
\* 為替レート：当初計画：1\$=107円(2021年度)、1\$=105円(2022~2025年度)

実績・修正計画：1\$=106.76円(2020年度)、1\$=109.90円(2021年度)、1\$=131.62円(2022年度)、1\$=131.0円(2023年度)、1\$=120.0円(2024年度)、1\$=116.0円(2025年度)  
当初計画の数値はセール・リースバックの影響除く

#### セグメント別計画

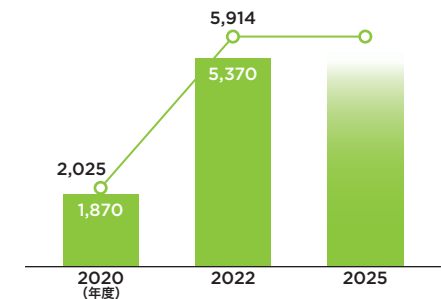
##### 国内CVS

(億円) ■ 営業CF ○ EBITDA



##### 海外CVS

(億円) ■ 営業CF ○ EBITDA

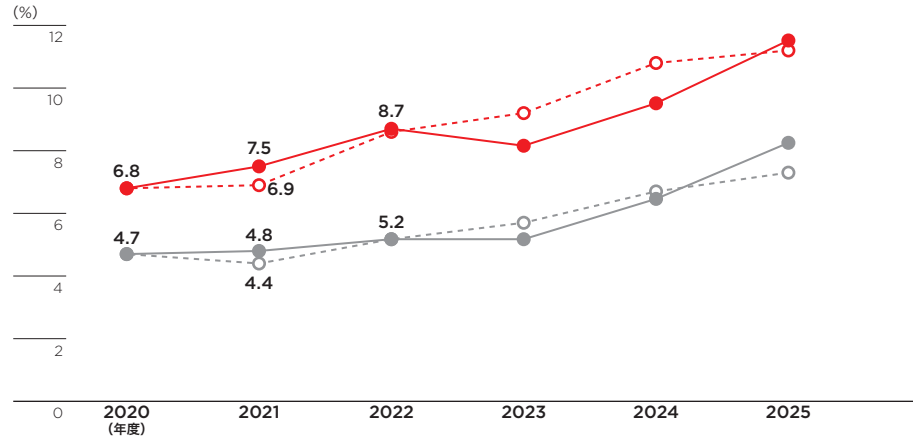


## 連結財務KPI

### ROE・ROIC

25年度:ROE 11.5%以上/ROIC 8%以上(金融除く)

○ ROE(当初計画) ● ROE(実績・修正計画) ○ ROIC(当初計画)[金融除く] ● ROIC(実績・修正計画)[金融除く]

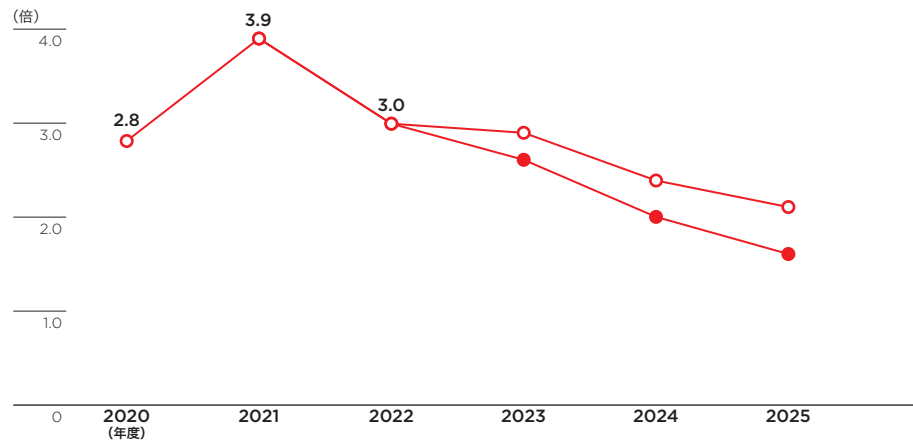


(注) 中計の数値はセール・リースバックの影響除き

### Debt/EBITDA倍率計画(連結)

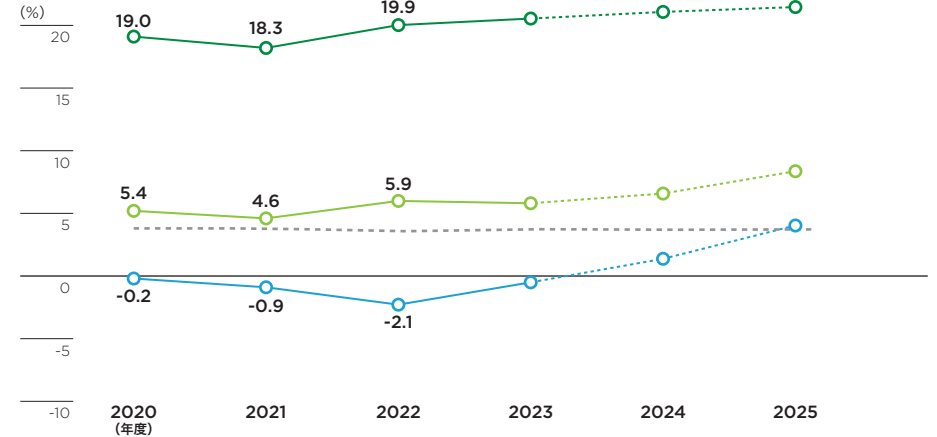
25年度目標:1.8倍未満

○ Debt/EBITDA(当初計画) ● Debt/EBITDA(実績・修正計画)



### セグメント別ROIC

○ 国内CVS ○ 海外CVS ○ スーパーストア --- WACC[連結]

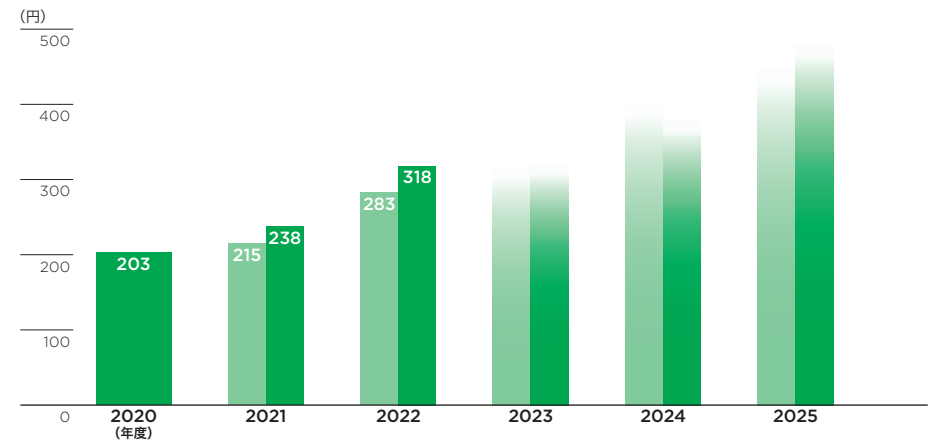


\* グループ内資本・資金取引を調整した管理会計ベース数値

### EPS成長率

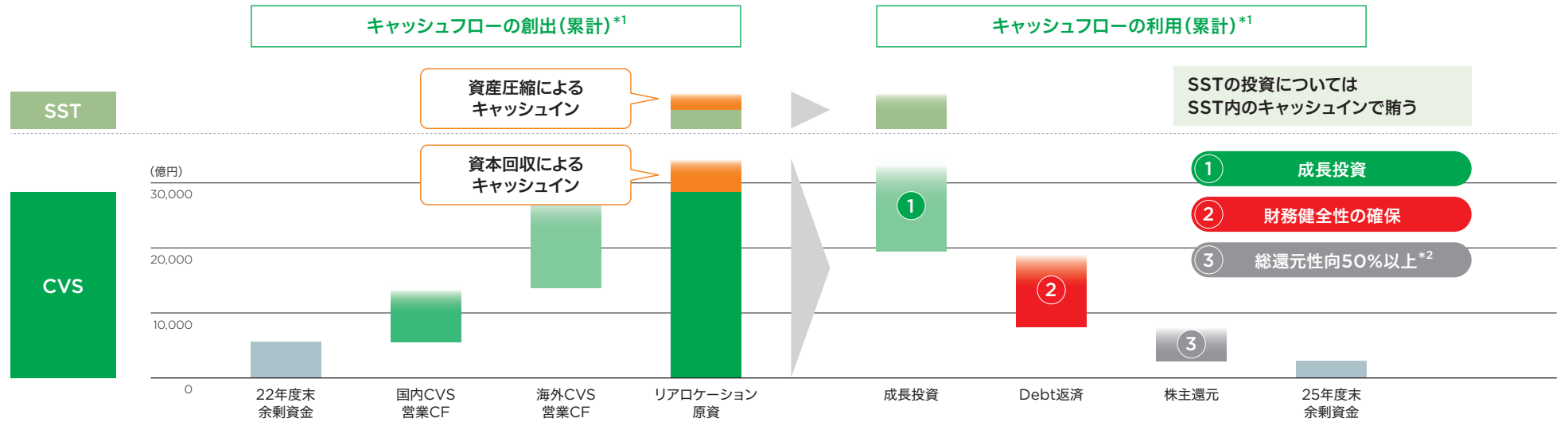
21~25年度:EPS成長率18%以上を目標\*

■ EPS(当初計画) ■ EPS(実績・修正計画)



\* 20年度に対するCAGR(年平均成長率)にて試算

## キャピタル・リアロケーションプラン



\*1 2023年度から2025年度までの累計値 \*2 2023年度から2025年度までの累計の総還元性向

## 株主還元

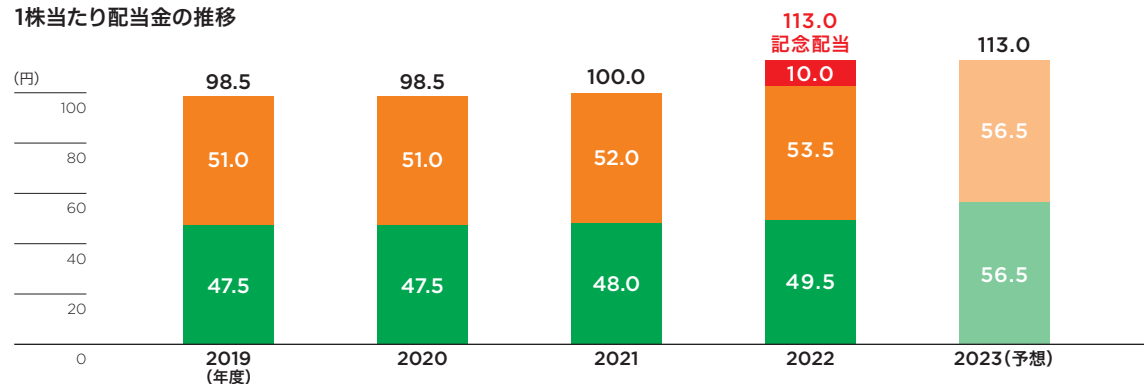
### 株主還元方針

1株当たりの配当金を安定的・継続的に向上させつつ、総還元性向50%以上(2023年度から2025年度累計)を目標とした株主還元を実施する。

- 営業キャッシュフローの増大を図る
- 国内外CVS事業への成長投資にフォーカス
- 財務の健全性を確保
- 株主還元の充実

- 2023年度SEJ50周年記念配当(2022年度期末配当)
- 総還元性向50%以上(2023年度から2025年度累計)

### 1株当たり配当金の推移



## 連結業績の推移

	2012年度	2013年度	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	(千米ドル) 2022年度	
営業収益	4,991,642	5,631,820	6,038,948	6,045,704	5,835,689	6,037,815	6,791,215	6,644,359	5,766,718	8,749,752	<b>11,811,303</b>	<b>86,847,816</b>	
営業利益	295,685	339,659	343,331	352,320	364,573	391,657	411,596	424,266	366,329	387,653	<b>506,521</b>	<b>3,724,419</b>	
EBITDA*1	465,782	505,662	534,464	569,064	588,214	621,445	655,915	674,317	626,874	751,491	<b>995,319</b>	<b>7,318,522</b>	
経常利益	295,836	339,083	341,484	350,165	364,405	390,746	406,523	417,872	357,364	358,571	<b>475,887</b>	<b>3,499,169</b>	
親会社株主に帰属する当期純利益	138,064	175,691	172,979	160,930	96,750	181,150	203,004	218,185	179,262	210,774	<b>280,976</b>	<b>2,066,000</b>	
総資産	4,262,397	4,811,380	5,234,705	5,441,691	5,508,888	5,494,630	5,795,065	5,996,887	6,946,832	8,739,279	<b>10,550,956</b>	<b>77,580,558</b>	
純資産	1,994,740	2,221,557	2,430,917	2,505,182	2,475,806	2,575,342	2,672,486	2,757,222	2,831,335	3,147,732	<b>3,648,161</b>	<b>26,824,713</b>	
非支配株主持分	102,038	123,866	128,827	129,912	137,154	145,454	148,285	155,295	162,352	166,719	<b>173,565</b>	<b>1,276,213</b>	
有利子負債	853,064	934,396	948,252	1,032,970	1,048,490	983,061	1,105,189	982,960	1,761,210	2,898,733	<b>2,975,797</b>	<b>21,880,860</b>	
有利子負債比率(倍)	0.45	0.45	0.41	0.44	0.45	0.41	0.44	0.38	0.66	0.97	<b>0.86</b>	<b>0.86</b>	
インタレスト・カバレッジ・レシオ(倍)	41.1	39.4	37.8	43.8	57.2	48.7	44.6	48.4	48.6	33.9	<b>25.3</b>	<b>25.3</b>	
営業活動によるキャッシュ・フロー	391,406	454,335	416,690	488,973	512,523	498,306	577,878	576,670	539,995	736,476	<b>928,476</b>	<b>6,827,029</b>	
投資活動によるキャッシュ・フロー	△340,922	△286,686	△270,235	△335,949	△371,602	△240,418	△557,497	△318,047	△394,127	△2,505,566	<b>△413,229</b>	<b>△3,038,448</b>	
フリーキャッシュ・フロー*2	50,484	167,648	146,454	153,023	140,921	257,887	20,380	258,623	145,868	△1,769,089	<b>515,246</b>	<b>3,788,573</b>	
財務活動によるキャッシュ・フロー	10,032	△55,227	△79,482	△2,312	△78,190	△168,510	△5,324	△213,204	690,542	937,077	<b>△270,373</b>	<b>△1,988,036</b>	
現金及び現金同等物の増減額	66,380	121,344	79,395	146,830	62,576	90,886	9,824	44,126	828,980	△768,946	<b>259,897</b>	<b>1,911,007</b>	
現金及び現金同等物の期末残高	800,087	921,432	1,000,762	1,147,086	1,209,497	1,300,383	1,310,729	1,354,856	2,183,837	1,414,890	<b>1,674,787</b>	<b>12,314,610</b>	
設備投資*3	334,216	336,758	341,075	399,204	384,119	347,374	539,328	360,909	377,299	439,630	<b>431,961</b>	<b>3,176,183</b>	
減価償却費*4	155,666	147,379	172,237	195,511	207,483	213,167	221,133	226,475	235,504	292,561	<b>376,097</b>	<b>2,765,419</b>	
1株当たり当期純利益(円/米ドル)	156.26	198.84	195.66	182.02	109.42	204.80	229.50	246.95	203.03	238.68	<b>318.14</b>	<b>2.33</b>	
1株当たり純資産(円/米ドル)	2,140.45	2,371.92	2,601.23	2,683.11	2,641.40	2,744.08	2,850.42	2,946.83	3,022.68	3,375.50	<b>3,933.93</b>	<b>28.92</b>	
1株当たりキャッシュ・フロー(円/米ドル)*5	332.45	365.64	390.49	403.15	344.07	445.79	479.49	503.29	469.76	569.99	<b>743.98</b>	<b>5.47</b>	
1株当たり配当金(円/米ドル)	64.00	68.00	73.00	85.00	90.00	90.00	95.00	98.50	98.50	100.00	<b>113.00</b>	<b>0.83</b>	
自己資本比率(%)	44.4	43.6	43.9	43.6	42.4	44.2	43.5	43.4	38.4	34.1	<b>32.9</b>	<b>32.9</b>	
自己資本当期純利益率(ROE)(%)	7.6	8.8	7.9	6.9	4.1	7.6	8.2	8.5	6.8	7.5	<b>8.7</b>	<b>8.7</b>	
総資産当期純利益率(ROA)(%)	3.4	3.9	3.4	3.0	1.8	3.3	3.6	3.7	2.8	2.7	<b>2.9</b>	<b>2.9</b>	
配当性向(%)	41.0	34.2	37.3	46.7	82.3	43.9	41.4	39.9	48.5	41.9	<b>35.5</b>	<b>35.5</b>	
純資産配当率(%)	3.1	3.0	2.9	3.2	3.4	3.3	3.4	3.4	3.3	3.1	<b>3.1</b>	<b>3.1</b>	
為替換算レート													
損益計算書(期中平均)(円)	U.S.\$1=	79.81	97.73	105.79	121.10	108.78	112.16	110.44	109.03	106.76	109.90	<b>131.62</b>	-
	1円=	12.72	15.92	17.18	19.23	16.42	16.62	16.71	15.78	15.48	17.04	<b>19.50</b>	-
貸借対照表(期末)(円)	U.S.\$1=	86.58	105.39	120.55	120.61	116.49	113.00	111.00	109.56	103.50	115.02	<b>132.70</b>	-
	1円=	13.91	17.36	19.35	18.36	16.76	17.29	16.16	15.67	15.88	18.06	<b>19.01</b>	-

\*1 EBITDA=営業利益+減価償却費+のれん償却費

\*2 フリーキャッシュ・フロー=営業活動によるキャッシュ・フロー+投資活動によるキャッシュ・フロー

\*3 設備投資は、差入保証金と建設協力立替金を含む。なお、店舗等の取得に伴い発生するのれん等の金額を含まない

\*4 2013年度より、当社及び国内連結子会社(一部事業会社を除く)は、有形固定資産の減価償却方法について、従来の定率法から定額法に変更

\*5 1株当たりキャッシュ・フロー=(当期純利益+減価償却費)÷期中平均株式数(自己株式を除く)

(注) 1. 米ドル表示金額は、2023年2月28日現在のおおよその為替レートであるU.S.\$1=136円を用いて参考値として円貨額を換算

2. 2013年度の貸借対照表は、通信販売事業の業績が連結算入

3. 自己資本当期純利益率(ROE)及び総資産当期純利益率(ROA)は期首、期末平均の自己資本及び総資産より算出

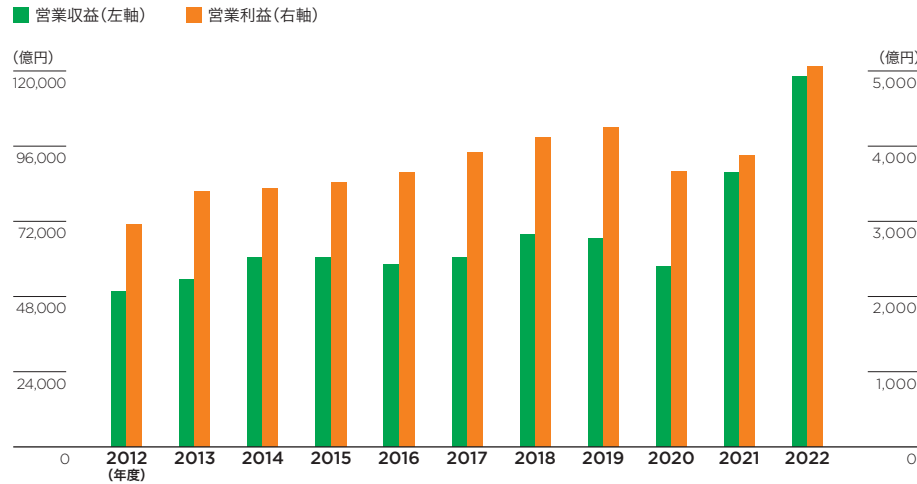
4. 総資産は、2019年度より「『税効果会計に係る会計基準』の一部改正」(企業会計基準第28号 2018年2月16日)等を適用。2017年度及び2018年度は、遡及適用後の数値

5. キャッシュ・フロー計算書は、2019年度より米国会計基準を適用する在外連結子会社において、ASU第2016-18号「キャッシュ・フロー計算書:拘束性現金」を適用

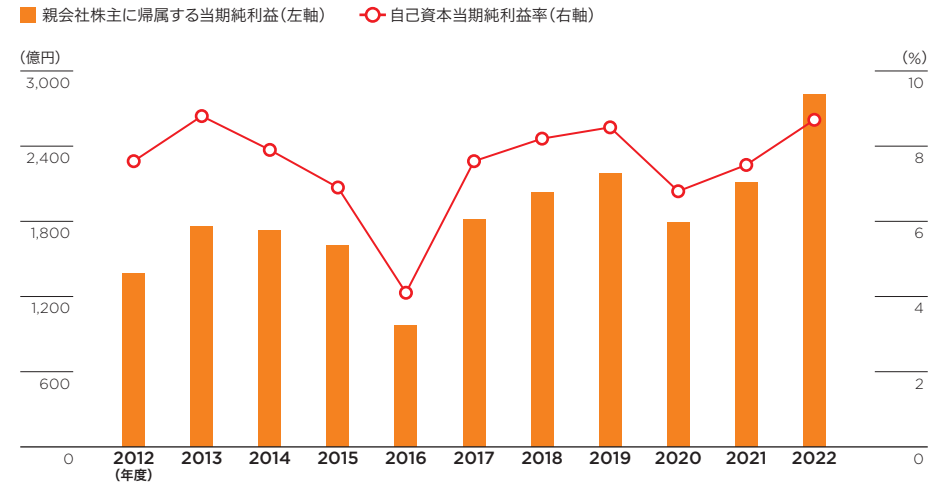
6. 2022年度より「収益認識に関する会計基準」(企業会計基準第29号 2020年3月31日)等を適用

## 連結業績ハイライト

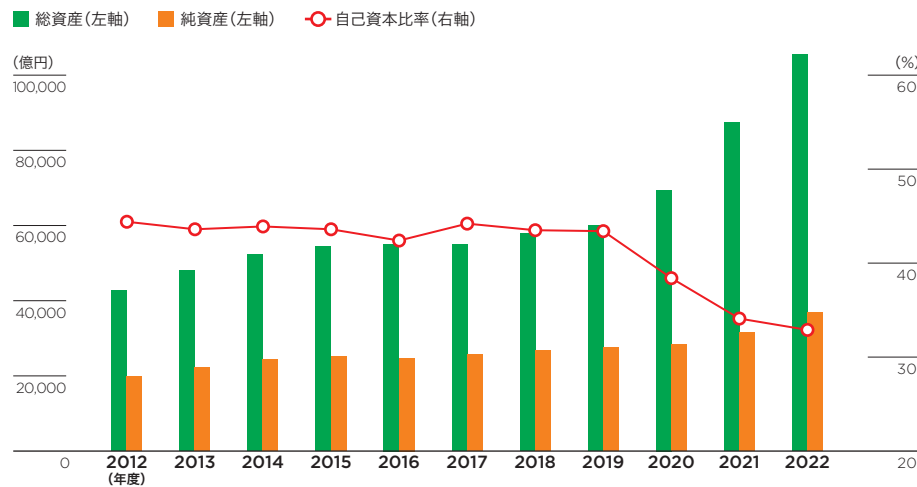
### 営業収益及び営業利益



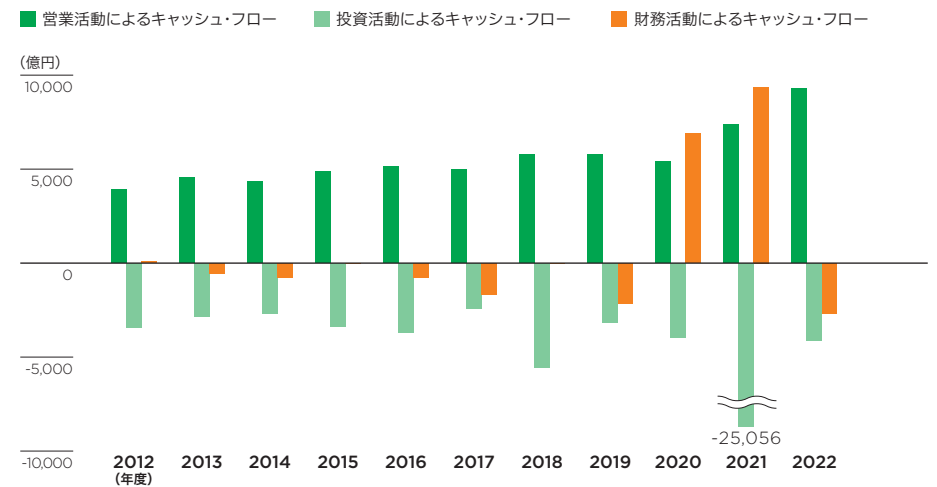
### 親会社株主に帰属する当期純利益及び自己資本当期純利益率 (ROE)



### 総資産、純資産及び自己資本比率



### キャッシュ・フロー



(注) 2022年度より「収益認識に関する会計基準」(企業会計基準第29号 2020年3月31日)等を適用

## セグメント別業績の推移

### 事業別セグメント

営業収益	(百万円)			(千米ドル)	
	2020年度	2021年度	2022年度	2022年度	2022年度
国内コンビニエンスストア事業	858,776	873,239	<b>890,293</b>		<b>6,546,272</b>
海外コンビニエンスストア事業	2,253,355	5,194,327	<b>8,846,163</b>		<b>65,045,316</b>
スーパーストア事業	1,810,884	1,810,728	<b>1,449,165</b>		<b>10,655,625</b>
百貨店・専門店事業	684,660	712,282	<b>463,739</b>		<b>3,409,845</b>
金融関連事業	198,927	194,399	<b>194,295</b>		<b>1,428,639</b>
その他の事業	17,323	20,340	<b>26,044</b>		<b>191,500</b>
消去及び全社	△57,209	△55,567	<b>△58,398</b>		<b>△429,397</b>
合計	5,766,718	8,749,752	<b>11,811,303</b>		<b>86,847,816</b>

営業利益	2020年度			2022年度	
	2020年度	2021年度	2022年度	2022年度	2022年度
国内コンビニエンスストア事業	233,700	223,396	<b>232,033</b>		<b>1,706,125</b>
海外コンビニエンスストア事業	98,664	159,866	<b>289,703</b>		<b>2,130,169</b>
スーパーストア事業	29,681	18,791	<b>12,107</b>		<b>89,022</b>
百貨店・専門店事業	△17,444	△8,153	<b>3,434</b>		<b>25,250</b>
金融関連事業	48,077	37,549	<b>37,140</b>		<b>273,088</b>
その他の事業	△570	△115	<b>△466</b>		<b>△3,426</b>
消去及び全社	△25,779	△43,681	<b>△67,432</b>		<b>△495,823</b>
合計	366,329	387,653	<b>506,521</b>		<b>3,724,419</b>

設備投資	2020年度			2022年度	
	2020年度	2021年度	2022年度	2022年度	2022年度
国内コンビニエンスストア事業	128,131	99,801	<b>95,913</b>		<b>705,242</b>
海外コンビニエンスストア事業	146,067	178,435	<b>188,641</b>		<b>1,387,066</b>
スーパーストア事業	48,411	62,139	<b>54,643</b>		<b>401,786</b>
百貨店・専門店事業	26,160	15,090	<b>19,292</b>		<b>141,852</b>
金融関連事業	39,328	37,323	<b>34,223</b>		<b>251,639</b>
その他の事業	972	2,323	<b>469</b>		<b>3,448</b>
消去及び全社	△11,771	44,516	<b>38,778</b>		<b>285,132</b>
合計	377,299	439,630	<b>431,961</b>		<b>3,176,183</b>

減価償却費	2020年度			2022年度	
	2020年度	2021年度	2022年度	2022年度	2022年度
国内コンビニエンスストア事業	78,430	80,781	<b>85,553</b>		<b>629,066</b>
海外コンビニエンスストア事業	82,725	127,193	<b>192,968</b>		<b>1,418,882</b>
スーパーストア事業	26,929	28,600	<b>35,389</b>		<b>260,213</b>
百貨店・専門店事業	14,598	14,460	<b>14,034</b>		<b>103,191</b>
金融関連事業	28,766	31,783	<b>32,227</b>		<b>236,963</b>
その他の事業	1,016	877	<b>950</b>		<b>6,985</b>
消去及び全社	3,038	8,865	<b>14,973</b>		<b>110,095</b>
合計	235,504	292,561	<b>376,097</b>		<b>2,765,419</b>

(注) 2022年度より「収益認識に関する会計基準」(企業会計基準第29号 2020年3月31日)等を適用

### 所在地別セグメント

営業収益	(百万円)			(千米ドル)	
	2020年度	2021年度	2022年度	2022年度	2022年度
日本	3,435,146	3,468,840	<b>2,930,711</b>		<b>21,549,345</b>
北米	2,232,234	5,170,053	<b>8,824,900</b>		<b>64,888,970</b>
その他	100,707	112,500	<b>71,990</b>		<b>529,338</b>
消去	△1,371	△1,642	<b>△16,299</b>		<b>△119,845</b>
合計	5,766,718	8,749,752	<b>11,811,303</b>		<b>86,847,816</b>

営業利益	2020年度			2022年度	
	2020年度	2021年度	2022年度	2022年度	2022年度
日本	266,096	227,174	<b>235,110</b>		<b>1,728,750</b>
北米	99,582	159,507	<b>287,265</b>		<b>2,112,242</b>
その他	805	1,029	<b>△1,355</b>		<b>△9,963</b>
消去	△154	△58	<b>△14,499</b>		<b>△106,610</b>
合計	366,329	387,653	<b>506,521</b>		<b>3,724,419</b>

(注) 1.米ドル表示金額は、2023年2月28日現在のおおよその為替レートであるU.S.\$1=136円を用いて参考値として円貨額を換算  
2.設備投資は、差入保証金と建設協力立替金を含む。なお、店舗等の取得に伴い発生するのれん等の金額を含まない  
3.所在地別セグメントの「その他」は中国等  
4.2022年度より「収益認識に関する会計基準」(企業会計基準第29号 2020年3月31日)等を適用



## セグメント別業績の推移

### 旧事業別セグメント

営業収益	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度 (百万円)
国内コンビニエンスストア事業	901,306	928,649	955,443	971,236	920,832
海外コンビニエンスストア事業	1,658,542	1,981,533	2,821,053	2,739,833	2,191,383
スーパーストア事業	1,949,313	1,901,164	1,902,507	1,849,121	1,810,884
百貨店事業	729,612	657,886	592,100	577,633	425,153
金融関連事業	201,932	202,942	215,007	217,367	198,927
専門店事業	450,488	416,616	355,474	339,660	263,803
その他の事業	23,854	23,533	23,720	25,202	22,011
消去及び全社	△79,360	△74,510	△74,093	△75,695	△66,277
合計	5,835,689	6,037,815	6,791,215	6,644,359	5,766,718

営業利益	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度
国内コンビニエンスストア事業	243,839	245,249	246,721	256,601	234,258
海外コンビニエンスストア事業	67,421	79,078	92,266	102,001	98,097
スーパーストア事業	20,228	21,260	21,173	21,307	29,683
百貨店事業	2,867	5,369	3,737	797	△6,248
金融関連事業	50,136	49,713	52,874	53,610	48,077
専門店事業	△11,276	435	6,680	4,690	△13,572
その他の事業	4,005	3,670	2,659	1,554	1,944
消去及び全社	△12,650	△13,120	△14,515	△16,296	△25,911
合計	364,573	391,657	411,596	424,266	366,329

設備投資	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度
国内コンビニエンスストア事業	125,970	140,333	115,525	104,226	129,028
海外コンビニエンスストア事業	147,226	94,285	288,221	134,684	145,170
スーパーストア事業	50,086	37,821	61,462	47,310	48,411
百貨店事業	12,151	12,992	16,955	11,235	16,332
金融関連事業	26,070	38,803	34,918	36,099	39,328
専門店事業	8,979	8,882	9,157	10,427	9,038
その他の事業	3,259	3,723	2,931	2,798	1,760
消去及び全社	10,373	10,532	10,157	14,127	△11,771
合計	384,119	347,374	539,328	360,909	377,299

減価償却費	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度
国内コンビニエンスストア事業	61,101	66,500	72,717	76,519	79,856
海外コンビニエンスストア事業	64,992	69,582	76,141	77,204	81,299
スーパーストア事業	24,397	23,893	24,475	26,071	26,929
百貨店事業	11,472	9,727	8,667	9,083	9,091
金融関連事業	29,416	28,926	31,072	29,031	28,766
専門店事業	7,787	5,588	4,141	3,879	4,254
その他の事業	2,189	2,257	2,267	2,447	2,269
消去及び全社	6,125	6,691	1,651	2,238	3,038
合計	207,483	213,167	221,133	226,475	235,504

### 所在地別セグメント

営業収益	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度 (百万円)
日本	4,032,803	3,907,835	3,812,200	3,745,475	3,435,146
北米	1,690,713	2,017,092	2,862,627	2,782,055	2,232,234
その他	113,475	113,992	117,555	118,118	100,707
消去	△1,303	△1,104	△1,167	△1,289	△1,371
合計	5,835,689	6,037,815	6,791,215	6,644,359	5,766,718

営業利益	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度
日本	299,251	314,700	319,613	321,441	266,096
北米	65,548	75,626	90,411	101,777	99,582
その他	△238	1,320	1,562	1,199	805
消去	11	10	9	△152	△154
合計	364,573	391,657	411,596	424,266	366,329

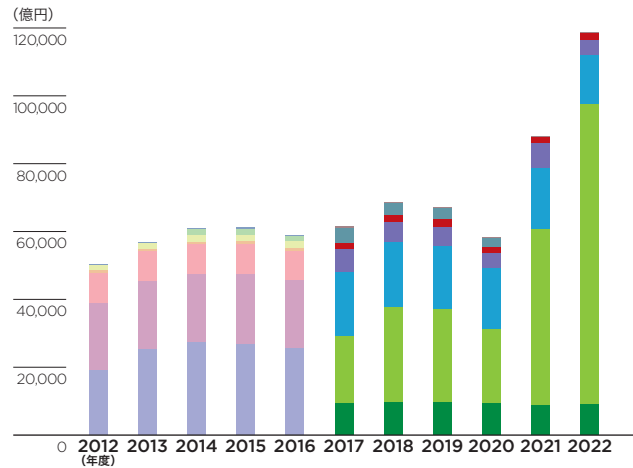
(注) 1. 設備投資は、差入保証金と建設協力立替金を含む。なお、店舗等の取得に伴い発生するのれん等の金額を含まない  
2. 所在地別セグメントの「その他」は中国等

# セグメント別業績の推移

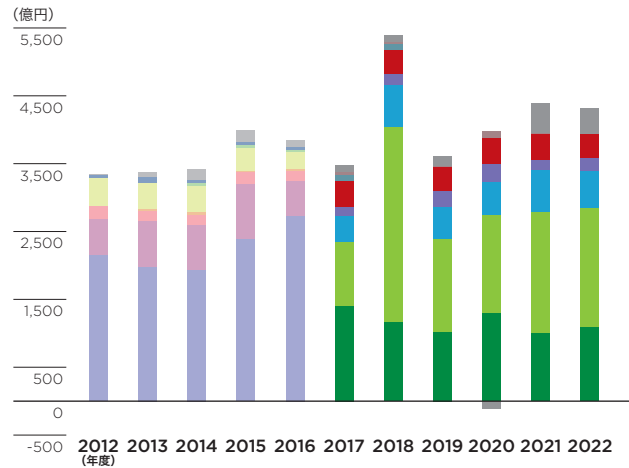
## 事業別セグメント

セグメント(2021年度~): 国内コンビニエンスストア事業 海外コンビニエンスストア事業 スーパーストア事業 百貨店・専門店事業 金融関連事業  
 その他の事業 消去及び全社(営業収益除く)  
 旧セグメント(~2020年度): 国内コンビニエンスストア事業 海外コンビニエンスストア事業 スーパーストア事業 百貨店事業 金融関連事業 専門店事業  
 その他の事業 消去及び全社(営業収益除く)  
 旧々セグメント(~2016年度): コンビニエンスストア事業 スーパーストア事業 百貨店事業 フードサービス事業 金融関連事業 通信販売事業 その他の事業  
 消去及び全社(営業収益除く)

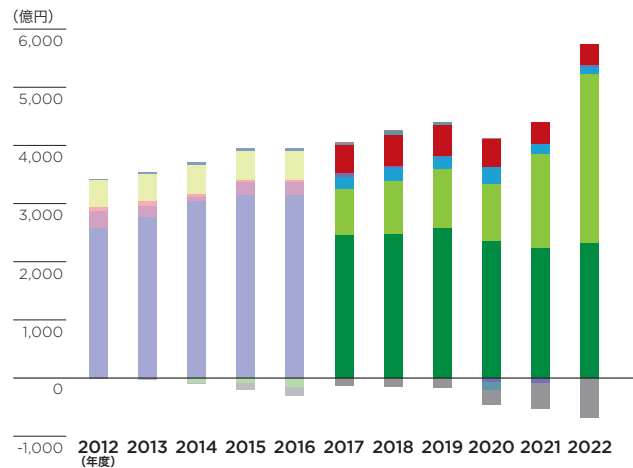
### 営業収益



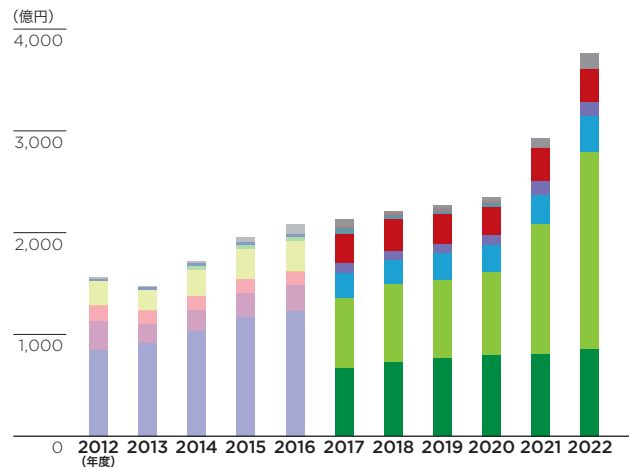
### 設備投資



### 営業利益



### 減価償却費

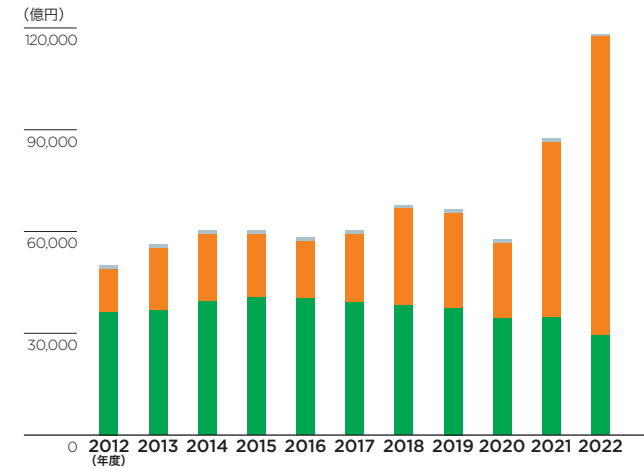


(注) 2022年度より「収益認識に関する会計基準」(企業会計基準第29号 2020年3月31日)等を適用

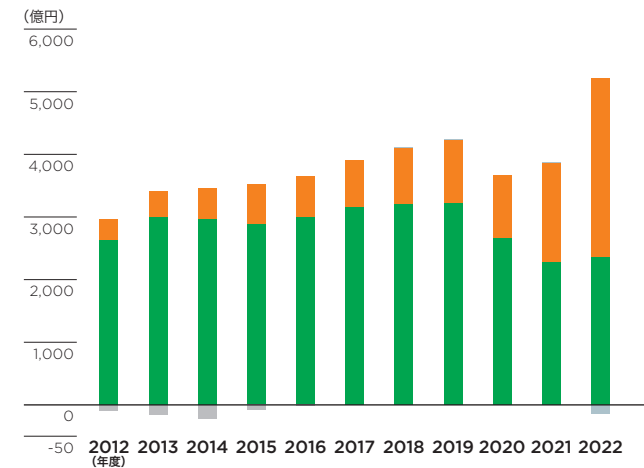
## 所在地別セグメント

■ 日本 ■ 北米 ■ その他

### 営業収益



### 営業利益



## 財務状況

### 有利子負債の推移

	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	(百万円) 2022年度	(千米ドル) 2022年度
短期借入金	143,160	129,456	619,953	140,146	<b>143,568</b>	<b>1,055,647</b>
一年内返済予定の長期借入金	106,688	88,437	146,747	121,280	<b>145,605</b>	<b>1,070,625</b>
一年内償還予定の社債	50,000	80,000	66,917	60,000	<b>355,823</b>	<b>2,616,345</b>
小計	299,848	297,893	833,618	321,427	<b>644,997</b>	<b>4,742,625</b>
長期借入金	443,425	403,151	362,592	994,399	<b>936,070</b>	<b>6,882,867</b>
社債	361,914	281,915	565,000	1,582,906	<b>1,394,728</b>	<b>10,255,352</b>
小計	805,340	685,067	927,592	2,577,306	<b>2,330,799</b>	<b>17,138,227</b>
合計	1,105,189	982,960	1,761,210	2,898,733	<b>2,975,797</b>	<b>21,880,860</b>

セグメント別	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	(百万円) 2022年度	(千米ドル) 2022年度
国内コンビニエンスストア事業	-	-	-	-	-	-
海外コンビニエンスストア事業	260,757	219,041	281,974	1,500,345	<b>1,703,683</b>	<b>12,527,080</b>
スーパーストア事業	637	-	-	-	-	-
百貨店・専門店事業	207,860	178,742	187,191	169,806	<b>152,299</b>	<b>1,119,845</b>
百貨店事業	163,564	160,999	146,193	-	-	-
専門店事業	44,296	17,743	40,998	-	-	-
その他の事業	-	-	-	-	-	-
全社	281,914	236,915	1,008,917	940,974	<b>839,974</b>	<b>6,176,279</b>
小計(金融関連事業を除く)	751,170	634,699	1,478,083	2,611,126	<b>2,695,957</b>	<b>19,823,213</b>
金融関連事業	354,018	348,261	283,127	287,607	<b>279,839</b>	<b>2,057,639</b>
合計	1,105,189	982,960	1,761,210	2,898,733	<b>2,975,797</b>	<b>21,880,860</b>

(注)米ドル表示金額は、2023年2月28日現在のおおよその為替レートであるU.S.\$1=136円を用いて参考値として円貨額を換算

### 格付情報

		(2023年3月31日現在)			
		S&P	Moody's	R&I	JCR
セブン&アイ・ホールディングス	長期	A	A2	AA-	AA
セブン - イレブン・ジャパン	長期	A	-	-	AA
	短期*	A-1	P-1	-	-
7-Eleven, Inc.	長期	A	Baa2	-	-
セブン銀行	長期	A	-	AA-	-
	短期	A-1	-	-	-

\* セブン-イレブン・ジャパンの短期格付は7-Eleven, Inc.のCPプログラムの保証格付(2006年1月より)

### 社債情報

#### セブン&アイ・ホールディングス発行分

	発行総額	発行年月日	利率	(2023年2月28日現在) 償還期限
第9回無担保社債	200億円	2013年 4月26日	0.671%	2023年 3月20日
第12回無担保社債	300億円	2015年 6月17日	0.781%	2025年 6月20日
第13回無担保社債	1,300億円	2020年12月14日	0.060%	2023年12月20日
第14回無担保社債	1,800億円	2020年12月14日	0.190%	2025年12月19日
第15回無担保社債	400億円	2020年12月14日	0.280%	2027年12月20日

#### 7-Eleven, Inc.発行分

	発行総額	発行年月日	利率	償還期限
2024年満期米ドル建無担保社債	22.5億米ドル	2021年 2月10日	0.800%	2024年 2月10日
2026年満期米ドル建無担保社債	12.5億米ドル	2021年 2月10日	0.950%	2026年 2月10日
2028年満期米ドル建無担保社債	10億米ドル	2021年 2月10日	1.300%	2028年 2月10日
2031年満期米ドル建無担保社債	17億米ドル	2021年 2月10日	1.800%	2031年 2月10日
2041年満期米ドル建無担保社債	7.5億米ドル	2021年 2月10日	2.500%	2041年 2月10日
2051年満期米ドル建無担保社債	12.5億米ドル	2021年 2月10日	2.800%	2051年 2月10日

(注) 2022年満期米ドル建無担保社債15億米ドルは、期限前償還いたしました。(2021年9月:7.5億米ドル、同年11月:7.5億米ドル)

#### セブン銀行発行分

	発行総額	発行年月日	利率	償還期限
第10回無担保社債	200億円	2013年 3月 7日	0.803%	2023年 3月20日
第11回無担保社債	150億円	2014年12月 17日	0.536%	2024年12月20日
第12回無担保社債	300億円	2017年10月 20日	0.390%	2027年 9月17日
第13回無担保社債	200億円	2019年 1月 25日	0.160%	2023年12月20日
第14回無担保社債	200億円	2019年 1月 25日	0.385%	2028年12月20日

## 主要事業会社の概要

(2023年2月末現在)

	2022年度売上		店舗数		従業員数		資本金	持分比率	
	(百万円)	伸び率(%)	(店)	増減	(人)	増減	(百万円)	(%)	
もっと詳しく P27-35 →	<b>国内コンビニエンスストア事業</b>								
	株式会社セブン - イレブン・ジャパン	5,164,231 <sup>*1</sup>	4.3	21,252	47	11,914	△955	17,200	100.0
	株式会社セブン - イレブン・沖縄	24,489 <sup>*1</sup>	34.1	150	28	157	11	1,500	100.0
もっと詳しく P36-45 →	<b>海外コンビニエンスストア事業</b>								
	○ 7-Eleven, Inc.	10,442,360 <sup>*1</sup>	61.5	13,167	△46	76,029	1,606	U.S.\$17,532	100.0
	○ SEVEN-ELEVEN HAWAII, INC.	54,583	36.5	65	0	987	1	U.S.\$20,000,000	100.0
	○ セブン - イレブン北京有限公司	18,128 <sup>*2</sup>	△18.8	317	13	556	△80	U.S.\$44,000,000	65.0
	○ セブン - イレブン成都有限公司	3,090 <sup>*2</sup>	△17.2	85	1	158	△44	472,924,388人民元	100.0
	○ セブン - イレブン天津商業有限公司	3,155 <sup>*2</sup>	△7.3	209	9	189	△31	200,000,000人民元	65.0
もっと詳しく P46-53 →	<b>スーパーストア事業</b>								
	株式会社イトーヨーカ堂	654,251	△37.0	126	△2	24,254	△1,829	40,000	100.0
	株式会社ヨークベニマル	458,991	△2.2	246	9	19,147	4,115	9,927	100.0
	株式会社ヨーク	179,737	△4.9	103	2	6,537	△287	3,000	100.0
	株式会社シェルガーデン	18,990	△17.8	22	1	703	11	400	99.9
	○ 華糖ヨーカ堂有限公司	2,697 <sup>*2</sup>	△50.4	1	0	193	3	U.S.\$98,721,983	100.0
	○ 成都イトーヨーカ堂有限公司	25,153 <sup>*2</sup>	△64.7	10	0	2,553	△254	U.S.\$23,000,000	80.0
もっと詳しく P54-58 →	<b>百貨店・専門店事業</b>								
	株式会社そごう・西武	103,925	△76.7	10	0	4,335	△214	20,500	100.0
	株式会社赤ちゃん本舗	80,184	1.3	124	3	2,458	△25	3,780	95.0
	株式会社セブン&アイ・フードシステムズ	46,224	3.3	497	△48	5,146	△368	3,000	100.0
	株式会社ロフト	92,974	4.4	151	13	4,440	133	750	75.2
	株式会社ニッセン	36,541	0.0	-	-	828	2	100	100.0
もっと詳しく P59-62 →	<b>金融関連事業</b>								
	☆ 株式会社セブン銀行	120,509 <sup>*3</sup>	9.2	-	-	548	47	30,724	46.4
	株式会社セブン・カードサービス	34,514 <sup>*3</sup>	△20.1	-	-	396	5	7,500	98.9
	株式会社セブンCSカードサービス	15,794 <sup>*3</sup>	△8.7	-	-	351	△28	100	51.0

○12月決算(店舗数は2022年12月末、従業員数は2023年2月末) ☆3月決算(従業員数は2023年2月末)

\*1株式会社セブン - イレブン・ジャパン及び株式会社セブン - イレブン・沖縄、7-Eleven, Inc. の売上はチェーン全店売上 \*2 中国の子会社の売上高には増徴税(付加価値税)を含まず \*3 株式会社セブン銀行の売上高は経常収益、株式会社セブン・カードサービス及び株式会社セブンCSカードサービスの売上高は営業収益

(注) 1. 為替換算レートは1\$=131.62円、1元=19.50円 2. 海外子会社の前期比は円ベースの伸び率 3. 従業員数はパートタイマー(月間163時間換算による月平均人員)を含む 4. 持分比率は間接保有を含む

5. 2022年度より「収益認識に関する会計基準」(企業会計基準第29号 2020年3月31日)等を適用

## 国内コンビニエンスストア事業



### 成長戦略（サマリー）

SEJにおいて培われた「食」の強みを源泉に、新規ビジネスを展開

#### 1 既存ビジネス：食領域の強化

- セブンプレミアムを中心とした「食」領域を引き続き強化
- 競争力の源泉として、新規ビジネス発展への基礎固め



#### 2 既存～新たな挑戦：新概念店舗の展開

- 社会構造の変化に対応した新たな店舗形態の実現
- SST事業でのノウハウをグループ横断的に活用



#### 3 新規ビジネス：7NOWデリバリーとリテールメディアの活用

- 店舗による商品・サービスを基盤として新規ビジネスを強化
- 事業競争力の一層の強化と利益成長を加速



# 国内コンビニエンスストア事業

成長戦略

## 1 既存ビジネス:食領域の強化

セブンプレミアムを中心とした「食」の強み

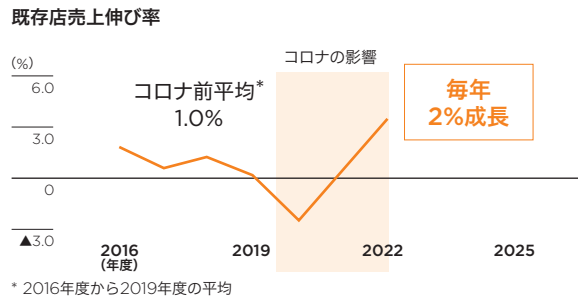
### 店舗数 ↑

- エリアごとの特性に応じた最適な出店の実施
- トップシェア地域をホワイトスペースに拡大
- 商品・販促と連動した出店を実施



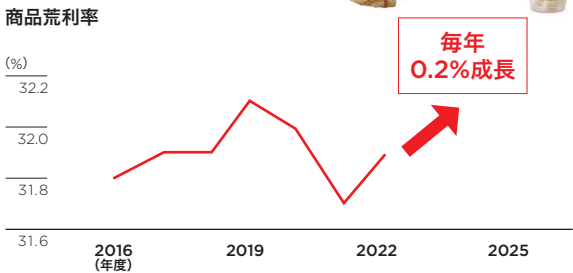
### 平均日販 ↑

- 新商品開発 - 地産地消を打ち出す
- 地域フェアの実施 - 販促との連動
- 品揃え強化 - 価値訴求、経済性への対応、健康・環境配慮

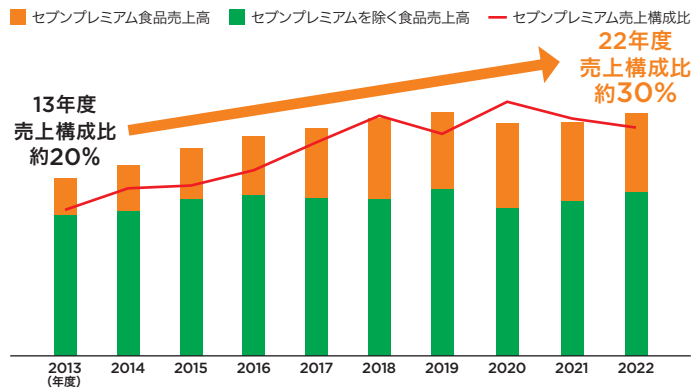


### 荒利率 ↑

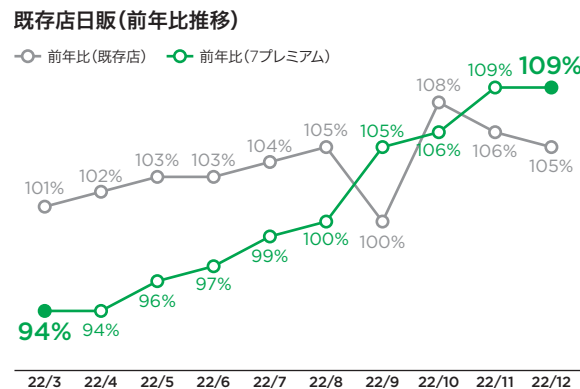
- 高付加価値商品の開発強化  
スムージー、焼成パン、銘店とのコラボレーション等



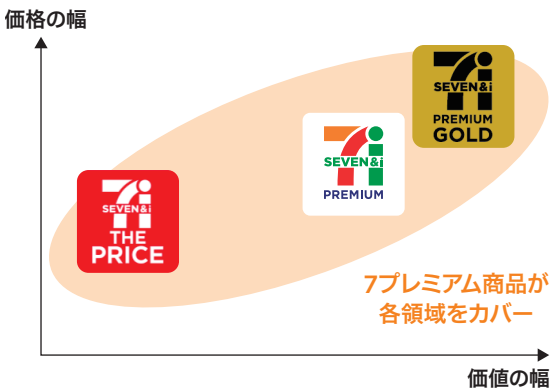
### 食領域におけるセブンプレミアム売上構成の拡大



### 直近の物価高騰下における既存店前年比の伸び



### セブンプレミアムのカバー領域



「食」の強みを活かした店舗集客力・収益力の向上により安定成長を引き続き実現

## 国内コンビニエンスストア事業

### 成長戦略

#### 2 既存～新たな挑戦:新コンセプト店舗の展開

##### 新コンセプト店舗の展開

SST事業で培ってきた知見・お取引先様とのネットワークを活用することにより品揃えを強化

##### 顔が見える野菜。

IYが育ててきた  
青果ブランド  
生鮮の品揃え・  
売場展開を強化



##### セブンプレミアム商品

グループの強みを集結した  
商品開発  
スーパーストアの売筋商品等、  
品揃えの幅を拡大



##### 冷凍食品(EASE UP)

IYが育ててきた  
冷凍食品ブランド  
スーパーストアの  
品揃えの幅を活用

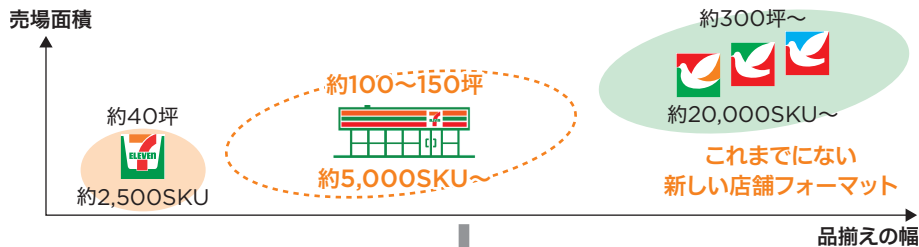


##### 新ブランド「セブン・ザ・プライス」

グループ連携による  
値ごろ感のある商品対応  
店舗特性に応じて  
アイテム数を拡大



##### SIP\*ストアの位置づけ



##### 新コンセプト店舗

コンビニとスーパーストアを  
組み合わせた新型店舗  
「SIPストア」



\* SIP=SEJ・IY(イトーヨーカ堂)・パートナーシップ

更なる「食」のニーズへ対応するべく、  
新しいコンセプトの店舗の在り方へ挑戦

#### 3 新規ビジネス:7NOWデリバリーとリテールメディアの活用

##### SEJにおける7NOWデリバリーの拡大

	店舗拡大に向けた2023年度の取り組み	
	上期	下期
ユーザビリティ改善		<ul style="list-style-type: none"> <li>7NOWアプリ/7iD連携</li> <li>商品お勧め機能搭載</li> </ul>
配送体制構築	<ul style="list-style-type: none"> <li>iエリア複数業者差配による配送体制強化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>配送パートナー拡大</li> </ul>
店舗業務効率	<ul style="list-style-type: none"> <li>店舗端末のアプリ化によるユーザビリティ改善</li> </ul>	

##### 7NOWアプリ/7iD連携

##### ユーザビリティ改善

店舗で商品を選ぶような  
使いやすさ

##### 顧客接点の拡大

7iDを基軸としたデータの  
拡張可能性



#### 2024年度の全国展開に向けた体制を強化

##### リテールメディアの活用



SEJのリソースを活かし会員基盤が拡大することで  
7iD活用の拡張性が高まりビジネスチャンスに

## 国内コンビニエンスストア事業

### セブン - イレブン・ジャパン

	2012年度	2013年度	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度
営業総収入	617,559	679,561	736,343	793,661	833,743	849,862	873,555	887,625	850,291	863,025	<b>872,719</b>
販売費及び一般管理費	364,893	397,767	439,785	481,362	514,907	533,633	561,600	573,103	558,597	574,340	<b>578,549</b>
営業利益	186,763	212,785	223,356	235,033	243,493	244,110	245,088	253,980	233,321	223,091	<b>232,873</b>
経常利益	194,104	220,927	232,593	256,726	251,265	251,717	252,917	262,249	281,974	273,672	<b>282,630</b>
当期純利益	112,446	134,371	136,924	162,910	144,151	166,760	153,233	169,695	194,479	189,652	<b>203,009</b>
設備投資	112,514	124,350	129,438	124,543	125,045	136,297	110,028	96,062	125,461	97,599	<b>93,946</b>
減価償却費*1	46,292	39,002	47,698	51,784	58,829	64,294	70,182	73,538	76,896	79,283	<b>83,961</b>
総資産	1,489,339	1,599,493	1,700,723	1,793,836	1,770,944	1,860,028	1,880,508	2,029,375	2,058,152	2,109,174	<b>2,116,144</b>
純資産	1,143,288	1,204,465	1,255,621	1,325,737	1,293,157	1,365,202	1,408,557	1,478,416	1,528,718	1,583,441	<b>1,557,212</b>
EBITDA	233,056	251,788	271,054	286,817	302,322	308,404	315,270	327,519	310,217	302,375	<b>316,835</b>
ROA(%)	7.7	8.7	8.3	9.3	8.1	9.2	8.2	8.7	9.5	9.1	<b>9.6</b>
チェーン全店売上	3,508,444	3,781,267	4,008,261	4,291,067	4,515,605	4,678,083	4,898,872	5,010,273	4,870,619	4,952,782	<b>5,148,742</b>
総額チェーン全店売上	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	<b>5,164,231</b>
加工食品	926,229	979,348	1,034,131	1,115,677	1,183,088	1,230,335	1,278,605	1,297,660	1,246,878	1,258,006	<b>1,311,714</b>
ファスト・フード	940,263	1,077,661	1,186,445	1,278,738	1,350,166	1,412,781	1,499,054	1,533,143	1,436,832	1,456,118	<b>1,523,448</b>
日配食品	449,080	487,783	517,065	579,294	614,122	626,863	641,752	661,356	647,792	638,908	<b>645,528</b>
非食品	1,192,871	1,236,474	1,270,618	1,317,357	1,368,228	1,408,103	1,479,459	1,518,112	1,539,115	1,599,748	<b>1,683,539</b>
既存店売上伸び率(%)*2	1.3	2.3	2.4	2.9	1.8	0.7	1.3	0.2	△2.4	0.7	<b>3.6</b>
客数(%)	0.5	2.4	0.7	1.3	0.1	△0.9	△0.6	△2.1	△9.9	△1.2	<b>0.3</b>
客単価(%)	0.8	△0.1	1.7	1.6	1.7	1.6	1.9	2.3	8.4	1.9	<b>3.3</b>
全店平均日販(千円)	668	664	655	656	657	653	656	656	642	646	<b>670</b>
新店平均日販(千円)	527	522	513	530	533	546	560	554	557	537	<b>598</b>
商品荒利率(%)	30.0	30.7	31.4	31.6	31.8	31.9	31.9	32.1	32.0	31.7	<b>31.9</b>
加工食品(%)	38.2	38.7	38.8	38.9	39.2	39.4	39.5	39.5	39.4	39.3	<b>39.8</b>
ファスト・フード(%)	34.3	35.1	35.7	35.5	35.7	35.9	36.1	36.6	36.6	36.6	<b>37.3</b>
日配食品(%)	33.1	33.2	33.1	33.2	33.4	33.5	33.4	34.0	34.2	34.2	<b>34.5</b>
非食品(%)	19.1	19.6	20.7	20.9	21.0	20.7	20.5	20.3	20.7	20.1	<b>20.1</b>
期末店舗数	15,072	16,319	17,491	18,572	19,422	20,260	20,876	20,916	21,085	21,205	<b>21,252</b>
出店	1,354	1,579	1,602	1,651	1,682	1,554	1,389	743	610	625	<b>597</b>
閉店	287	332	430	570	832	716	773	703	441	505	<b>550</b>
立地移転等	237	255	347	450	670	568	562	482	288	354	<b>445</b>
フランチャイズ店舗数	14,638	15,879	17,021	18,071	18,977	19,792	20,499	20,545	20,632	20,778	<b>20,987</b>
Aタイプ	4,244	4,333	4,353	4,448	4,554	4,563	4,558	4,539	4,482	4,420	<b>4,400</b>
Cタイプ	10,394	11,546	12,668	13,623	14,423	15,229	15,941	16,006	16,150	16,358	<b>16,587</b>
経営委託	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	<b>0</b>
直営店舗数	433	440	470	501	445	468	377	371	453	427	<b>265</b>
酒あり店舗比率(%)	98.9	99.0	98.9	98.7	98.6	98.5	98.4	98.4	98.4	98.4	<b>98.3</b>
タバコあり店舗比率(%)	94.1	94.8	95.5	95.5	95.7	95.8	96.3	96.9	97.0	97.0	<b>97.2</b>
期末売場面積(m <sup>2</sup> )	1,924,768	2,106,262	2,278,784	2,439,550	2,566,701	2,772,283	2,909,609	2,929,047	2,969,294	2,972,807	<b>3,029,067</b>
期末社員数	6,070	6,567	7,191	8,054	8,562	8,886	9,092	8,959	8,990	8,930	<b>8,549</b>
料金収納取扱件数(千件)	384,913	402,999	418,845	439,138	460,585	481,800	502,468	513,061	510,212	501,181	<b>524,766</b>
料金収納取扱金額	3,736,249	4,038,119	4,346,959	4,579,660	4,691,738	4,961,715	5,253,766	5,439,479	5,403,420	5,479,461	<b>5,967,134</b>

\*1 2013年度より、有形固定資産の減価償却方法について、従来の定率法から定額法に変更

\*2 2013年度から2017年度の既存店売上伸び率はPOSAカードの影響を含めた数値

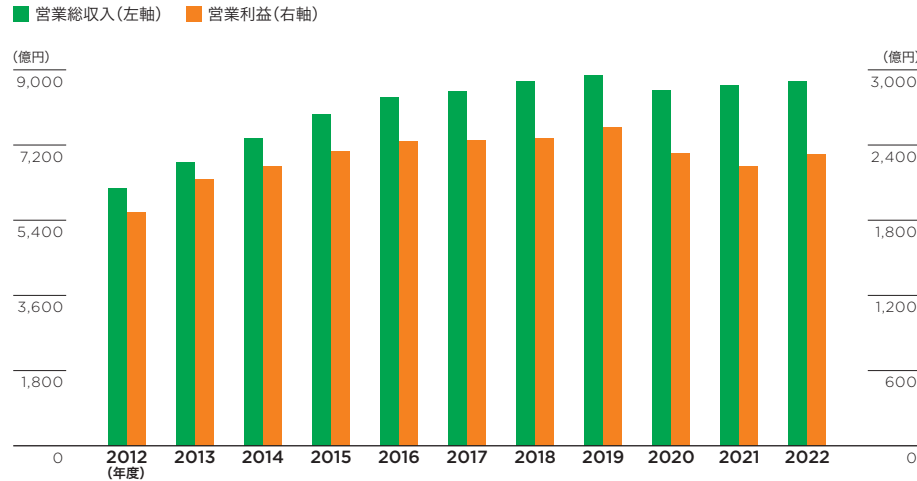
(注) 2022年度より「収益認識に関する会計基準」(企業会計基準第29号 2020年3月31日)等を適用。従前の計上方法によるチェーン全店売上高は「総額チェーン全店売上」として記載  
なお、総額営業総収入(従前の計上方法による営業総収入)は901,131百万円



## 国内コンビニエンスストア事業

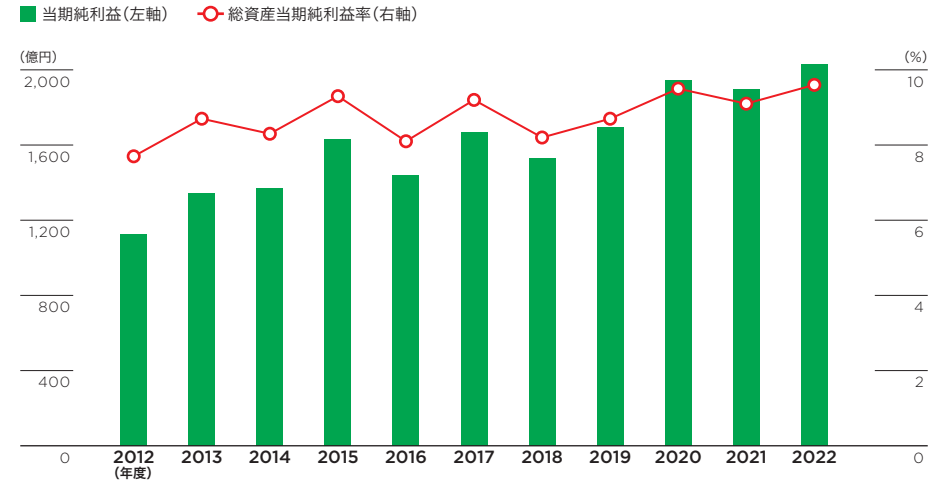
### セブン - イレブン・ジャパン

#### 営業総収入及び営業利益



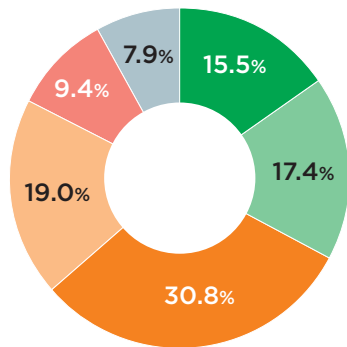
(注) 2022年度より「収益認識に関する会計基準」(企業会計基準第29号 2020年3月31日)等を適用

#### 当期純利益及び総資産当期純利益率(ROA)



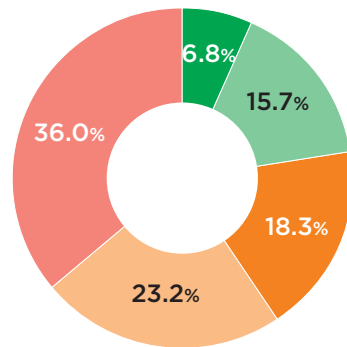
#### 来店頻度(2022年度)

- ほとんど毎日
- 週4~5回
- 週2~3回
- 週1回
- 月2~3回
- その他



#### 平均客数(2022年度)

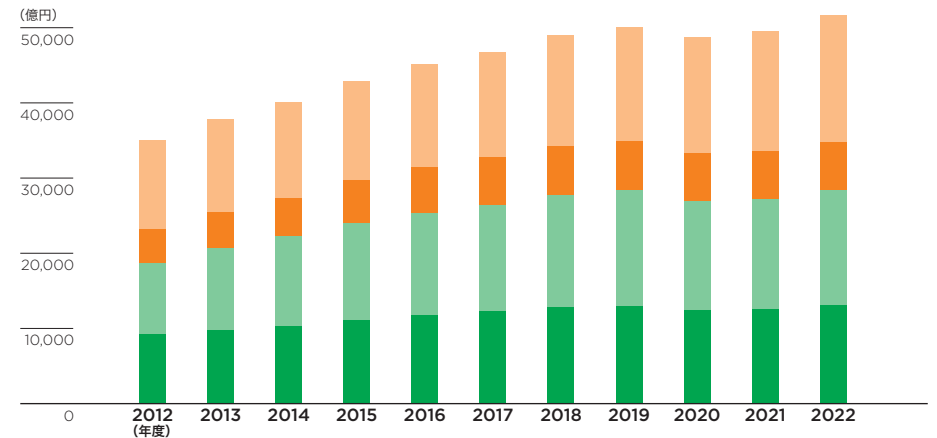
- 20歳未満
- 20-29歳
- 30-39歳
- 40-49歳
- 50歳以上



出典:セブン-イレブン・ジャパンによる来店客調査

#### 商品別売上推移

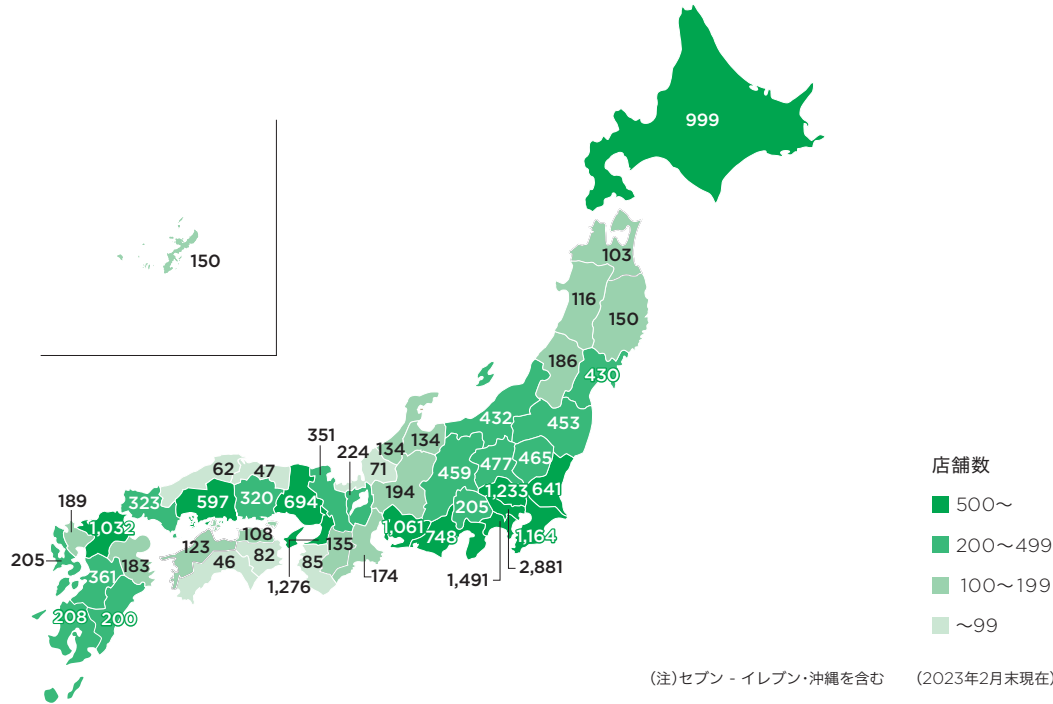
- 加工食品
- ファスト・フード
- 日配食品
- 非食品



## 国内コンビニエンスストア事業

セブン - イレブン・ジャパン

店舗展開



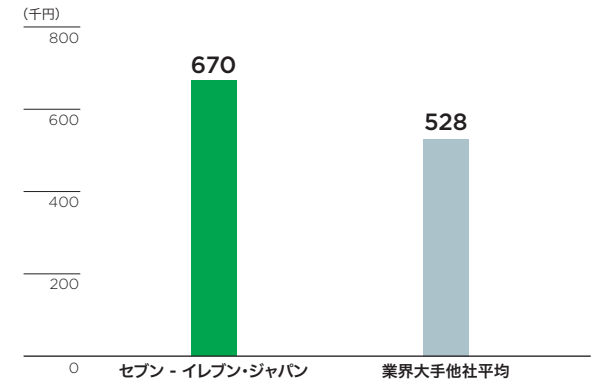
### 主要コンビニエンスストアチェーンの国内店舗数の推移

	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度
セブン - イレブン*	20,260	20,876	20,955	21,167	21,327	<b>21,402</b>
ローソン	13,992	14,659	14,444	14,476	14,656	<b>14,631</b>
ファミリーマート	17,232	16,430	16,611	16,646	16,569	<b>16,533</b>
大手3社以外	3,911	4,014	3,450	3,608	3,379	<b>3,286</b>
全国	55,395	55,979	55,460	55,897	55,931	<b>55,852</b>

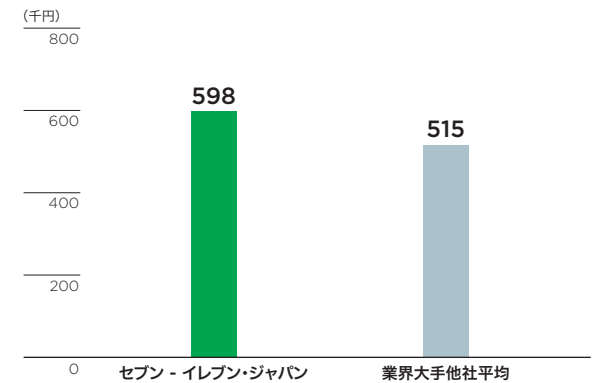
(注) 各年度末の店舗数 \* セブン - イレブン・沖縄を含む

出典:日本フランチャイズチェーン協会「コンビニエンスストア統計調査月報」、各社発表資料

### 全店平均日販



### 新店平均日販



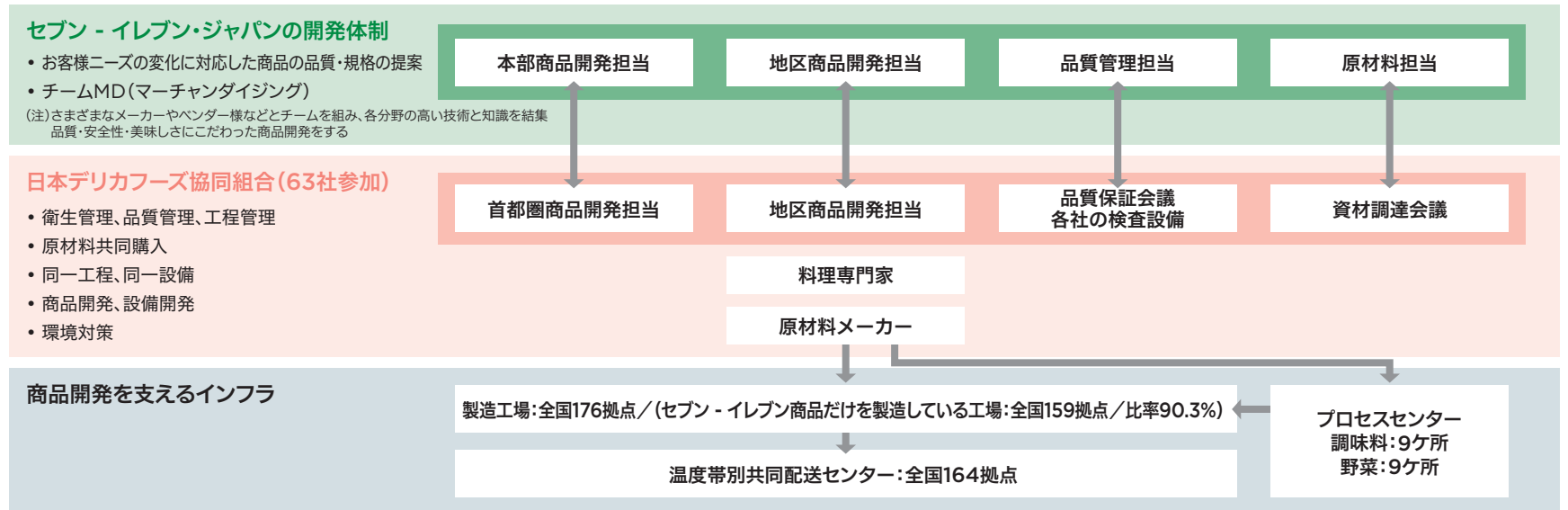
(注)1. 2022年度  
2. 業界大手他社平均は大手コンビニエンスストアチェーン2社の単純平均  
出典:各社発表資料

## 国内コンビニエンスストア事業

セブン - イレブン・ジャパン

### オリジナルフレッシュフード商品の開発

#### 商品開発の仕組み

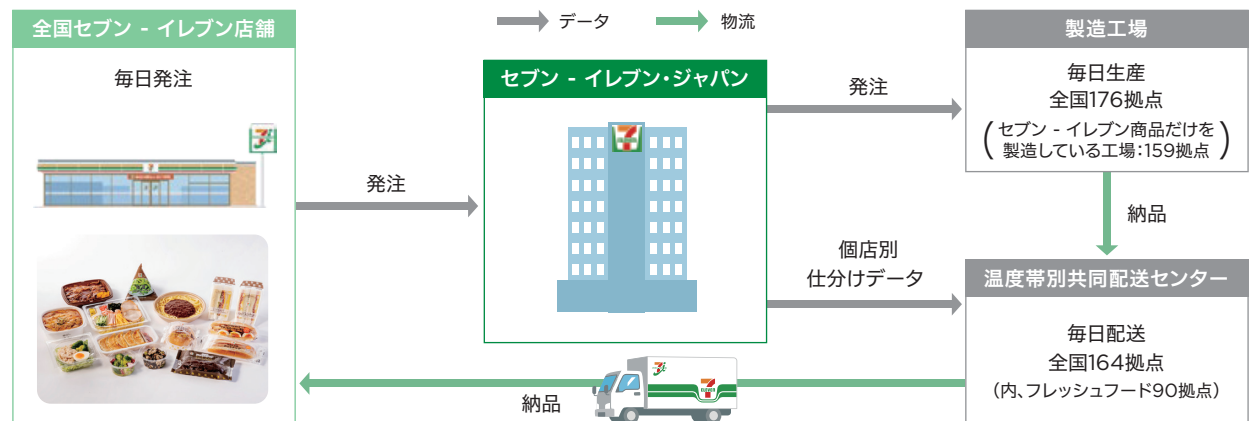


(注)1. 日本デリカフーズ協同組合:1979年に米飯メーカーを中心に結成。現在は米飯、調理パン、惣菜、調理麺、漬物メーカー等が参加 2. 製造工場:セブン - イレブン・ジャパンの商品を製造している工場 3. 開発体制、製造工場数、セブン - イレブン商品だけを製造している工場数、温度帯別共同配送センター及びプロセスセンター数は2023年2月末現在 4. セブン - イレブン・沖縄を含む

#### 商品の供給システム

オリジナルフレッシュフードは、それぞれが独立した協力企業が運営するセブン - イレブン商品だけを扱う工場で製造され、温度帯別共同配送センターから店舗へ納品されます。商品開発や衛生管理、品質管理の面で差別化を図るため、当該工場と温度帯別共同配送センターはすべてセブン - イレブン・ジャパンの定める基準で管理しております。店舗からの発注データを製造工場と温度帯別共同配送センターと共有することにより、短時間で効率的な納品が可能となっています。

(注)セブン - イレブン・沖縄を含む



## 国内コンビニエンスストア事業

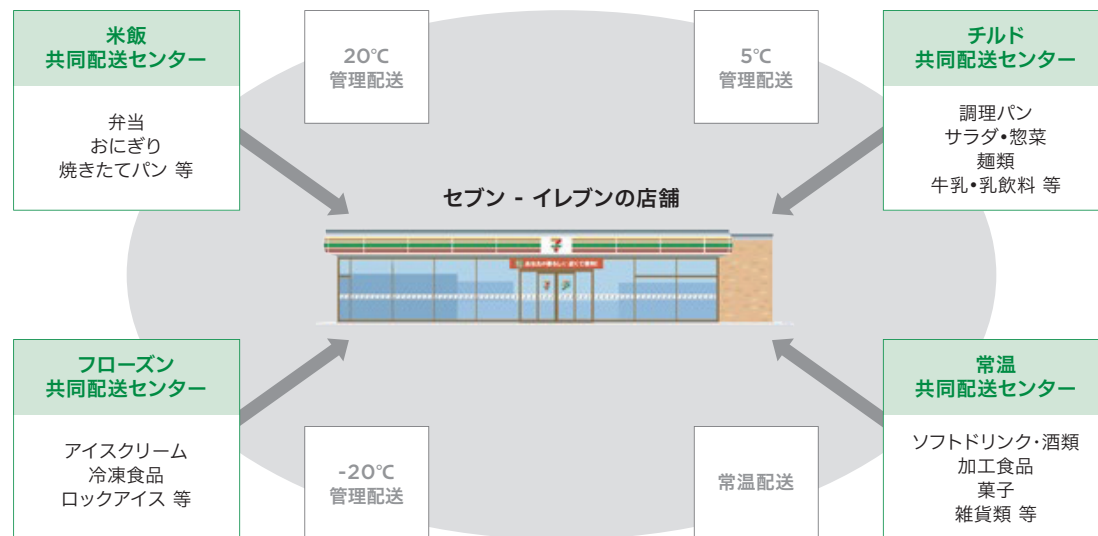
セブン - イレブン・ジャパン

### 物流システム

#### 共同配送システム

オリジナルフレッシュフードは、それぞれが独立した協力企業が運営するセブン - イレブン商品だけを扱う工場で製造され、温度帯別共同配送センターから店舗へ納品されます。商品開発や衛生管理、品質管理の面で差別化を図るため、当該工場と温度帯別共同配送センターはすべてセブン - イレブン・ジャパンの定める基準で管理しております。店舗からの発注データを製造工場と温度帯別共同配送センターと共有することにより、短時間で効率的な納品が可能となっています。

#### セブン - イレブン・ジャパンの温度帯別共同配送システム

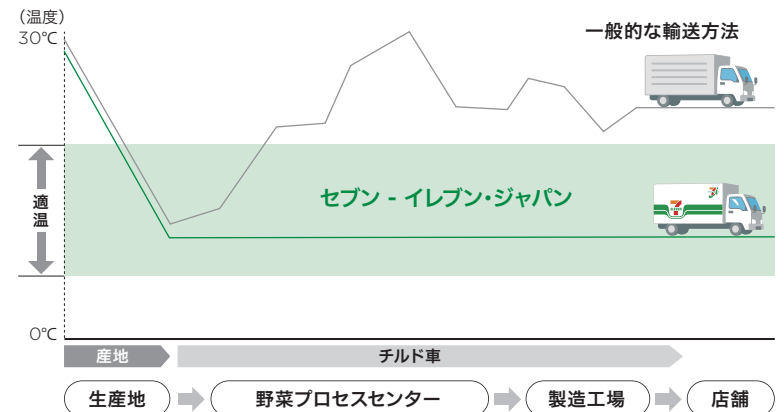


#### センターの設置状況

	延べセンター数	拠点数	センター数
5°C管理	76	5°C 11 20°C 14	-20°C管理 22
20°C管理	79	共同 65	常温管理 52

(注) 1. 2023年2月末現在  
2. 延べセンター数は、一拠点から複数の商品カテゴリーを配送している場合にカテゴリーごとでカウントした延べ数  
3. セブン - イレブン・沖縄を含む

#### コールドチェーン(低温物流網)



鮮度管理は畑から始まっています。

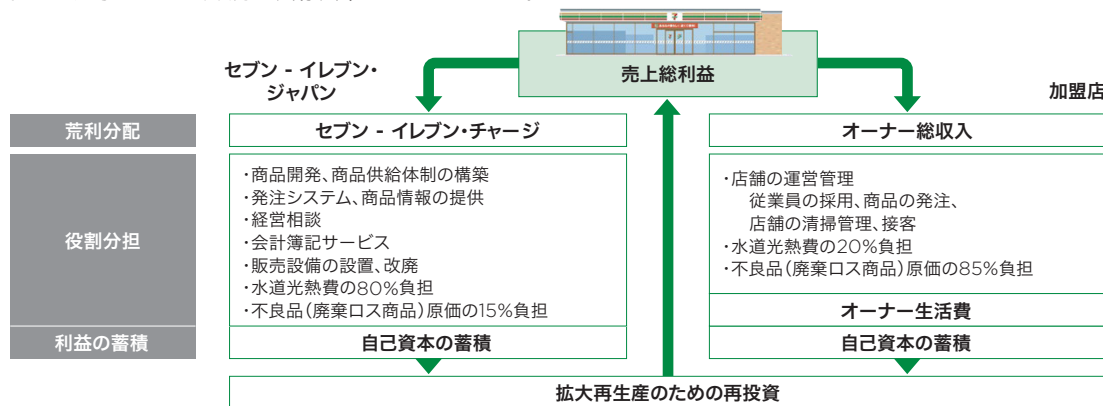
畑で収穫されたばかりの野菜を新鮮なまま輸送・加工するために、「コールドチェーン」を導入しています。収穫された野菜はその場で低温保管され、特別な配送車で、生産地から野菜プロセスセンター、製造工場、店舗まで、一貫した温度管理のもとで配送されています。

## 国内コンビニエンスストア事業

セブン - イレブン・ジャパン

### フランチャイズシステム

セブン - イレブン・ジャパンは「中小小売店舗の近代化・活性化」を目指し、独自のフランチャイズシステムを展開しています。セブン - イレブン・ジャパンと各加盟店は対等の立場であり、それぞれの役割分担が明確になっています。利益分配においては荒利分配方式を採用しており、その結果、セブン - イレブン・ジャパン、加盟店とも売上ではなく荒利益の向上を追求するため、双方の共存共栄へとつながります。



	Aタイプ(4,400店舗)	Cタイプ(16,587店舗)
土地、建物	加盟店が用意	セブン - イレブン・ジャパンが用意
販売什器、ストア・コンピュータ(SC)等	セブン - イレブン・ジャパンが用意	
契約期間	15年	
水道光熱費負担	セブン - イレブン・ジャパン 80%	加盟店 20%
セブン - イレブン・チャージ	売上総利益に45%を乗じた金額	売上総利益に対してスライドチャージ率を乗じた金額
	5年経過インセンティブ、15年契約更新インセンティブあり(チャージの減額)	
	売上総利益550万円超/月 24時間営業 ①24時間営業 Δ2% ②特別減額 Δ1% ③月額Δ3.5万円 24時間以外 ①特別減額 Δ1% ②月額Δ1.5万円 売上総利益550万円以下/月 24時間営業 月額Δ20万円/24時間以外 月額Δ7万円	
不良品(廃棄ロス商品)原価負担	セブン - イレブン・ジャパン 15%	加盟店 85%
複数店経営奨励制度	複数店全店に対し、3%のインセンティブチャージを適用 開業後5年経過した加盟店が新たに複数店を開店する場合、 「5年経過店のインセンティブチャージ」を開業時から適用	
最低保証	オーナー総収入(年間) 24時間営業 2,200万円/24時間以外 1,900万円	オーナー総収入(年間) 24時間営業 2,000万円/24時間以外 1,700万円

(注) 1. 店舗数は2023年2月末現在  
2. 売上総利益は「売上から売上商品原価(商品の総売上原価から品減り・不良品各原価及び仕入値引金を差し引いた純売上原価)を差し引いたもの」  
3. 特別減額チャージは、2017年9月より当面の間実施  
4. 2020年3月、セブン - イレブン・チャージの制度変更を実施  
5. オーナー総収入は、「売上総利益からセブン - イレブン・チャージを差し引いたもの」

### 日米のセブン - イレブンの比較

	日本	アメリカ・カナダ
店舗関連		
タイプ別店舗数*1	Aタイプ 4,400店舗 Cタイプ 16,587店舗 直営店 265店舗 (2023年2月末現在)	BCP店(Aタイプ)*2 648店舗 Cタイプ 6,571店舗 直営店 5,948店舗 (2022年12月末現在)
ガソリンスタンド併設店舗	201店舗*3	8,239店舗
1店舗当たり標準売場面積*4	約148㎡	約175㎡
商品とサービス		
1店舗当たりのアイテム数*4	約3,300アイテム	約2,300アイテム
商品以外の店頭サービス	ATM 料金収納代行サービス 宅急便 マルチコピー機(チケットサービス、行政サービス等) 『nanaco』ポイントサービス	ATM 料金収納代行サービス ギフトカードの販売 7Rewards
支払方法	現金、電子マネー、クレジット、デビット、バーコード決済等	現金、クレジット、デビット、バーコード決済、モバイル等

\*1 Aタイプ及びBCP店は加盟店が店舗の土地・建物を用意、Cタイプは本部が店舗の土地・建物を用意  
\*2 BCPはBusiness Conversion Programの略称  
\*3 セブン - イレブン・ジャパンのガソリンスタンド併設店はENEOS株式会社との複合出店店舗  
\*4 最も多い仕様の売場面積とアイテム数

## 海外コンビニエンスストア事業



### 北米CVS事業の成長戦略（サマリー）

4つの成長戦略の遂行により、成長性・効率性の更なる向上を目指す

#### 1 オリジナル商品の強化

- オリジナル商品（フレッシュフード、専用飲料、プライベートブランド商品）の開発と販売を強化し、売上シェアを2025年度までに34%に伸長
- 同時に、商品荒利率の向上とバリューチェーンの強化を継続



#### 2 デジタル化とデリバリー事業の加速

- 7NOWデリバリーにおいて、高品質且つ即食性のある商品を迅速（全国平均28分）にお届けする価値を提案
- 成長をさらに加速させ、2025年度には売上10億ドルを目指す



#### 3 SEIとSpeedwayの統合シナジーの創出

- 店舗レベル／全社レベルでSpeedwayとの統合を完遂
- 2023年度に約8億ドルのシナジーを実現



#### 4 M&Aと新規出店による事業の拡大

- 細分化された米国市場において、M&Aと新規出店の両方を通じて、事業成長を継続

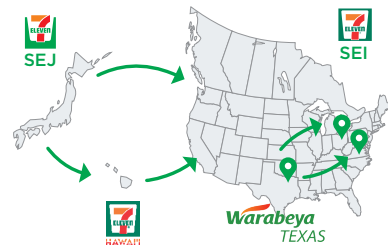
# 海外コンビニエンスストア事業

## 北米CVS事業の成長戦略

### 1 オリジナル商品の強化

#### バリューチェーン強化

##### フレッシュフード設備の近代化



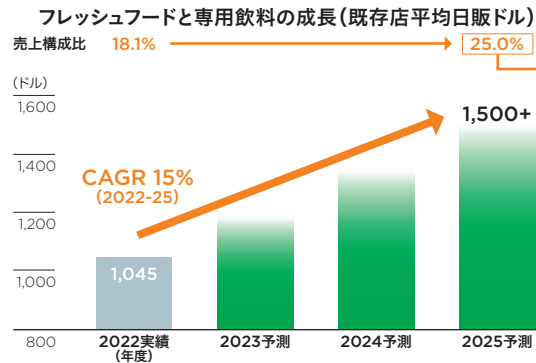
- 高度な商品開発知識
- 高度な製造ノウハウ
- 調理製造能力の向上

##### 導入計画

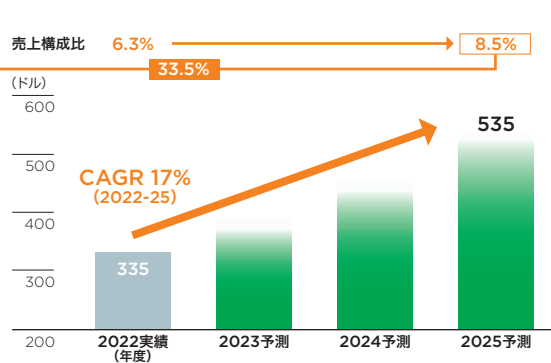
工場	店舗数	現状	2022年度				2023年度				2024年度				2025年度			
			Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4
ヴァージニア工場	約1,200	建設中	→ ★ 2023 Q3 稼働開始															
オハイオ工場	約1,300	立地選定	→ ★ 2024 Q4															
テキサス工場拡大	約750	用地保留中	→ ★ 2024 Q2															
ロサンゼルス工場拡大	約1,200	NDFパートナー検討中	→ ★ 2025 Q3															

合計約4,600店舗 (全体の約35%)

##### フレッシュフードと専用飲料の貢献



##### PB商品の貢献



2025年度にかけて高荒利率の商品の売上割合を約34%まで上昇させる

### 2 デジタル化とデリバリー事業の加速

#### 7NOWの価値提案

##### 7-Elevenによるデリバリーでお客様のニーズに対応

サービスのスピード

店舗から2マイル以内で  
**アメリカの人口50%以上**  
をカバー

**28分以下**  
全国平均配達時間  
(年度累計)

マーケットプレースパートナー

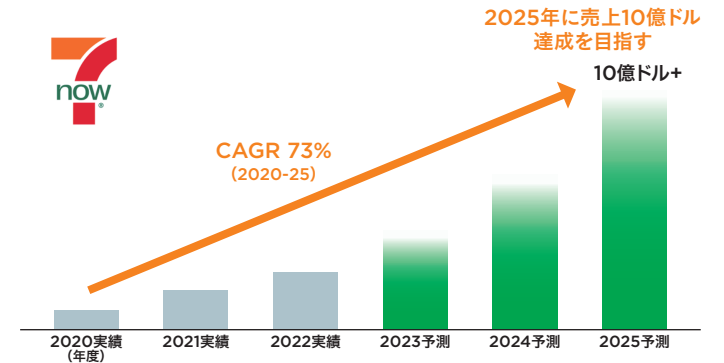
10以上

##### 成長計画

- GOLD PASSサブスクリプションの強化
- Speedway店舗へデリバリーの導入
- ラストマイルサービスの強化



##### 年間デリバリー売上



SEIのデリバリー事業は10億ドルの売上目標達成に向けて急速に拡大

## 海外コンビニエンスストア事業

### 北米CVS事業の成長戦略

#### 3 SEIとSpeedwayの統合シナジーの創出

想定シナジーの発現は順調に進捗しており、2023年度計画も大幅に上方修正



#### 2022年度の取り組み実績

	商品関連	<ol style="list-style-type: none"> <li>飲料と常温商品の売場変更を実施し、品揃えを最適化</li> </ol>
	スケールメリット活用 コストリーダーシップ	<ol style="list-style-type: none"> <li>全国レベルの契約を通じた規模のレバレッジ</li> <li>組織の規模適正化完了</li> <li>内製化店舗メンテナンスを7-Eleven 3,600店舗に拡大</li> </ol>
	ガソリン物流統合	<ol style="list-style-type: none"> <li>Speedwayのガソリン物流網を7-Eleven 390店舗に拡大</li> </ol>
	デジタル戦略統合	<ol style="list-style-type: none"> <li>Speedway 1,200店舗以上でデリバリーサービスを開始</li> </ol>

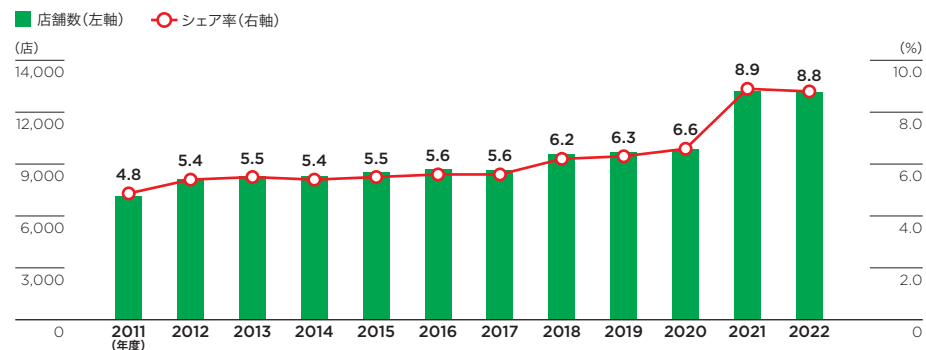
Speedwayとの統合シナジーの創出がSEIの利益成長を促進

#### 4 M&Aと新規出店による事業の拡大

##### 小規模チェーンがひしめく米国コンビニエンスストア業界

米国のコンビニエンスストア業界は、小規模事業者が非常に多いという特徴があります。2022年12月末現在、全米には約15万店のコンビニエンスストアがあり、10店舗以下のチェーンや個人経営店が全体の約65%を占めています。1位のSEI(13,167店)を含めた上位10位までの店舗数を合わせても、シェア約20%と非常に細分化された業界であるため、市場再編がますます加速しています。また、中国に次ぐ世界第2位の自動車市場でもあり、コンビニエンスストアの約8割がガソリンスタンド併設店となっているのも大きな特徴です。

##### SEI店舗数と米国コンビニエンスストアシェア率の推移



出所: 総店舗数 <https://www.convenience.org/Research/FactSheets/IndustryStoreCount>

##### 人口密集地トップ50のうち47の市場でのプレゼンスを獲得

10店舗以下チェーン シェア約65%	ガソリンスタンド併設 約80%	上位10チェーン シェア約20%	細分化された業界
-----------------------	--------------------	---------------------	----------



## 海外コンビニエンスストア事業

### 7-Eleven, Inc.

(12月決算、百万円)

	2012年度	2013年度	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度
営業総収入*1	1,247,287	1,801,077	1,935,274	1,819,838	1,658,542	1,981,533	2,821,053	2,739,833	2,191,383	5,122,154	<b>8,763,887</b>
営業総収入(千米ドル)	15,628,206	18,429,117	18,293,553	15,027,570	15,246,764	17,667,025	25,543,768	25,129,170	20,526,263	46,607,410	<b>66,584,766</b>
内、その他の営業収入	149,593	192,656	219,307	271,081	260,078	276,179	288,136	293,415	278,766	342,088	<b>415,397</b>
販売費及び一般管理費	226,458	307,975	341,225	395,162	372,662	399,557	484,090	494,223	507,185	841,682	<b>1,216,918</b>
販売費及び一般管理費(千米ドル)	2,837,464	3,151,285	3,225,503	3,263,107	3,425,836	3,562,387	4,383,286	4,532,911	4,750,707	7,658,625	<b>9,245,694</b>
営業利益	38,175	51,207	59,651	77,478	76,671	90,852	111,081	121,654	119,221	224,864	<b>396,568</b>
営業利益(千米ドル)	478,326	523,971	563,868	639,790	704,832	810,023	1,005,807	1,115,785	1,116,725	2,046,081	<b>3,012,982</b>
当期純利益	22,378	29,738	35,870	45,181	45,470	76,048	77,616	83,193	82,057	144,791	<b>267,312</b>
当期純利益(千米ドル)	280,397	304,295	339,077	373,093	418,003	678,036	702,792	763,031	768,614	1,317,485	<b>2,030,943</b>
設備投資	155,440	80,195	63,226	159,772	216,776	98,874	452,029	150,454	199,107	2,483,138	<b>185,930</b>
減価償却費	39,794	53,404	56,482	65,381	64,992	69,582	76,141	77,204	81,299	122,635	<b>188,119</b>
総資産	726,876	903,326	1,088,910	1,137,495	1,231,149	1,356,972	1,564,596	1,612,783	1,680,699	4,397,014	<b>6,173,779</b>
純資産	378,486	514,957	658,465	681,404	705,025	869,394	924,236	956,305	947,519	2,082,538	<b>2,645,003</b>
EBITDA	77,969	104,612	116,133	142,860	141,663	160,434	187,222	198,858	200,521	347,499	<b>584,688</b>
ROA(%)	3.6	3.6	3.6	4.1	3.8	5.9	5.3	5.2	5.0	4.8	<b>5.1</b>
チェーン全店売上	1,852,162	2,641,180	2,834,464	2,950,422	2,735,199	3,134,412	3,993,259	3,936,217	3,407,130	6,463,940	<b>10,442,360</b>
加工食品	370,882	500,880	567,290	695,119	650,509	682,470	778,741	802,806	848,435	1,148,690	<b>1,602,855</b>
ファスト・フード	146,891	187,673	216,881	261,947	244,299	248,718	282,342	289,052	244,221	346,667	<b>470,858</b>
日配食品	62,226	81,057	93,544	110,427	101,814	101,888	103,117	95,111	84,351	91,062	<b>125,296</b>
非食品	374,099	501,514	553,712	661,355	624,655	688,325	751,641	753,802	777,275	1,070,400	<b>1,393,702</b>
商品計	954,100	1,271,126	1,431,429	1,728,848	1,621,278	1,721,403	1,915,842	1,940,773	1,954,283	2,656,820	<b>3,592,712</b>
ガソリン	898,062	1,370,054	1,403,035	1,221,573	1,113,921	1,413,009	2,077,417	1,995,444	1,452,847	3,807,119	<b>6,849,647</b>
米国内既存店商品売上伸び率(%)*2	2.9	1.0	3.1	5.8	2.1	1.6	1.9	2.4	0.9	7.4	<b>4.5</b>
全店平均日販(千円)	350	424	473	569	519	543	549	553	545	602	<b>747</b>
全店平均日販(米ドル)	4,383	4,340	4,472	4,695	4,769	4,841	4,967	5,075	5,104	5,483	<b>5,678</b>
商品荒利率(%)	35.2	34.8	34.5	34.6	34.8	34.3	34.2	34.8	34.1	34.2	<b>34.0</b>
ガソリン販売量(千ガロン)	-	3,884,838	4,001,566	4,292,288	4,910,026	5,266,489	6,919,338	6,972,004	6,171,433	11,384,814	<b>13,083,664</b>
ガソリン荒利(セント/ガロン)	-	20.29	20.81	19.80	20.05	22.62	22.56	23.95	32.60	34.50	<b>43.91</b>
為替換算レート(損益計算書)(円)(U.S.\$1=)	79.81	97.73	105.79	121.10	108.78	112.16	110.44	109.03	106.76	109.90	<b>131.62</b>
為替換算レート(貸借対照表)(円)(U.S.\$1=)	86.58	105.39	120.55	120.61	116.49	113.00	111.00	109.56	103.50	115.20	<b>132.70</b>
期末店舗数	8,118	8,292	8,297	8,500	8,707	8,670	9,573	9,682	9,884	13,213	<b>13,167</b>
出店	1,078	462	238	344	356	214	1,245	361	436	3,806	<b>188</b>
閉店	109	288	233	141	149	251	342	252	234	477	<b>234</b>
フランチャイズ店舗数	5,870	6,219	6,390	6,752	7,008	7,161	7,213	7,379	7,485	7,404	<b>7,219</b>
直営店舗数	2,248	2,073	1,907	1,748	1,699	1,509	2,360	2,303	2,399	5,809	<b>5,948</b>
ガソリンスタンド併設店舗数	3,195	3,300	3,165	3,168	3,374	3,376	4,385	4,469	4,748	8,138	<b>8,239</b>
期末売場面積(m <sup>2</sup> )	1,335,707	1,379,301	1,384,023	1,454,825	1,458,783	1,450,699	1,650,782	1,684,207	1,730,254	2,309,199	<b>2,314,505</b>
期末社員数*3	17,330	16,553	15,591	14,379	15,021	17,877	19,994	19,578	22,291	47,748	<b>49,432</b>

(注) 各年度の数値は、当社への連結決算用に組み替えたものを表記

\*1 営業総収入には、直営店商品売上等・ガソリン売上とフランチャイズ店からのチャージ収入を計上

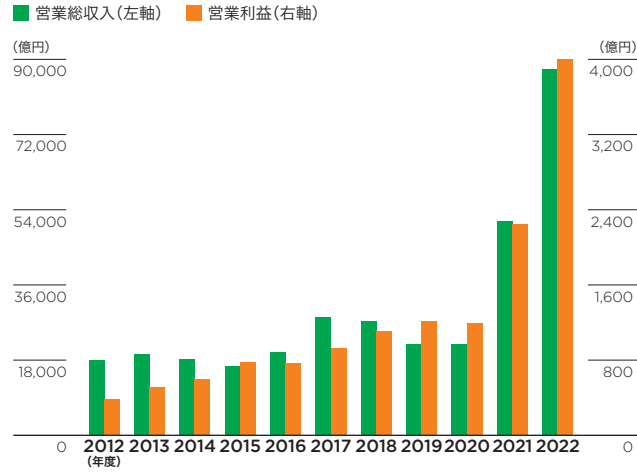
\*2 米国内既存店商品売上伸び率は、米ドルベースでの伸び率

\*3 期末社員数は翌年2月末現在

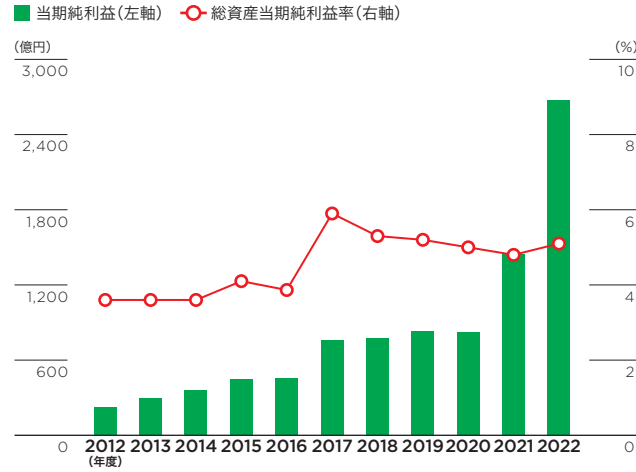
# 海外コンビニエンスストア事業

## 7-Eleven, Inc.

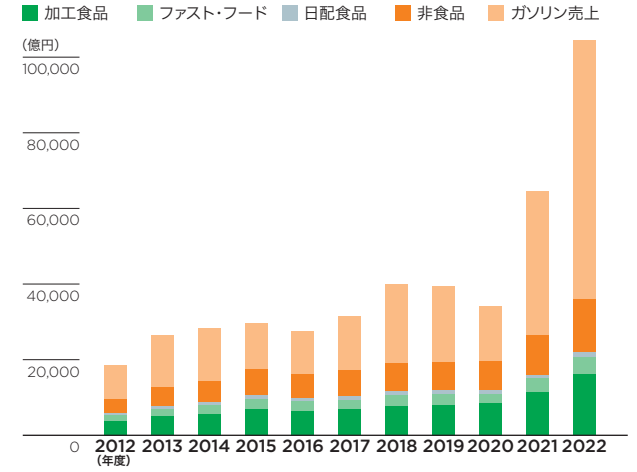
### 営業総収入及び営業利益



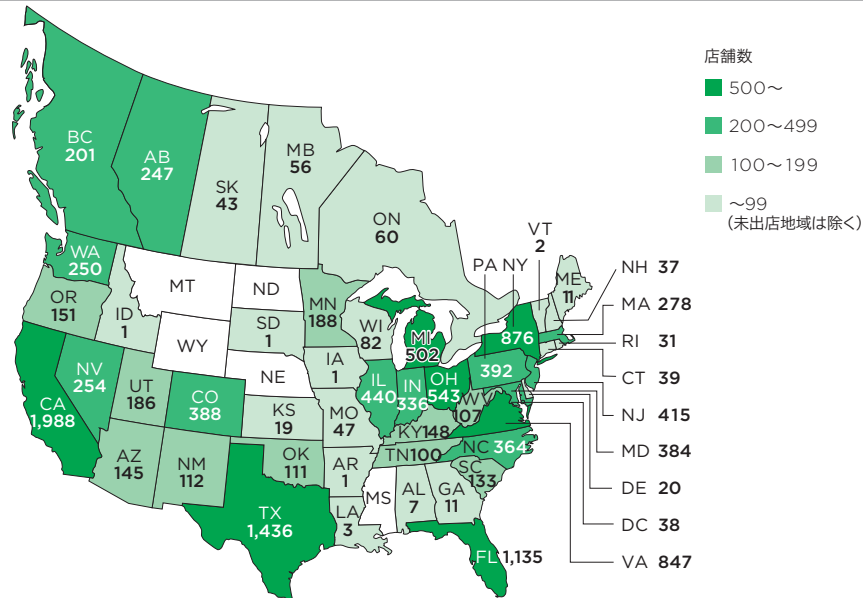
### 当期純利益及び総資産当期純利益率 (ROA)



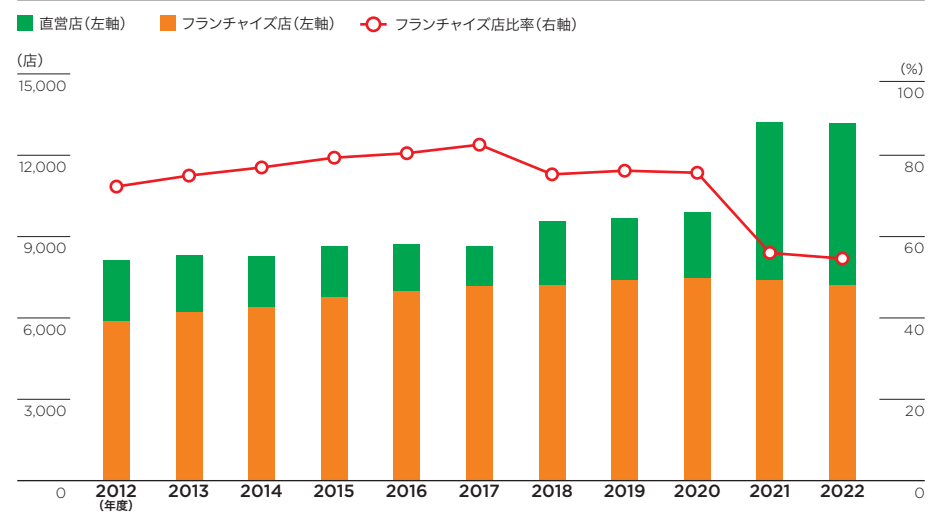
### カテゴリ別売上推移



### 店舗展開



### タイプ別店舗数の推移



## 海外コンビニエンスストア事業



### グローバルCVS事業の成長戦略（サマリー）

7INが日米外のグローバルなCVS事業の加速度的成長を牽引

#### 1 既存展開国の支援

- 事業革新の手法を活かしたライセンシーの潜在成長性最大化
- 7-Elevenのグローバルブランド価値を高めライセンシー及び7INの収益性を向上

#### 2 既存ライセンシーへの戦略的投融資

- ライセンシーに対する戦略的投融資を通じ、事業運営に対する関与を高め、加速度的な利益成長を追求
- 今般、ベトナム事業に対する投融資の実行を決定

#### 3 新規展開国への進出

- 欧州、MENA\*、南米等における、戦略ターゲット国への進出加速
- 7-Eleven事業の展開国及び店舗数を拡大し、7INの成長性・収益性を向上

\* Middle East & North Africa



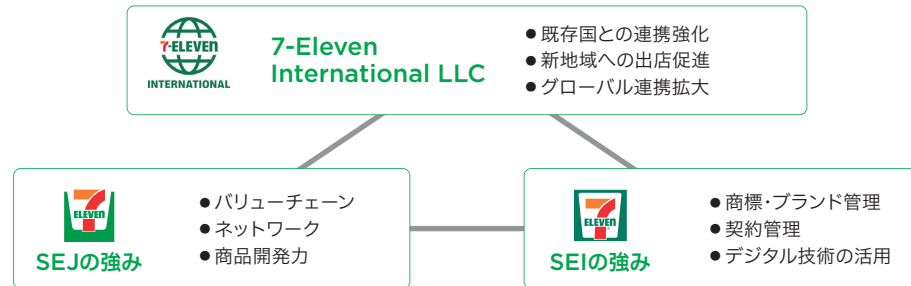
7-Eleven  
International LLC  
(2022年始動)

## 海外コンビニエンスストア事業

### グローバルCVS事業の成長戦略

#### 7-Eleven International LLCの設立

7INの設立によりグループ全体のシナジーの最大化、グローバルCVSとしての成長を加速する



#### 7INの重点戦略

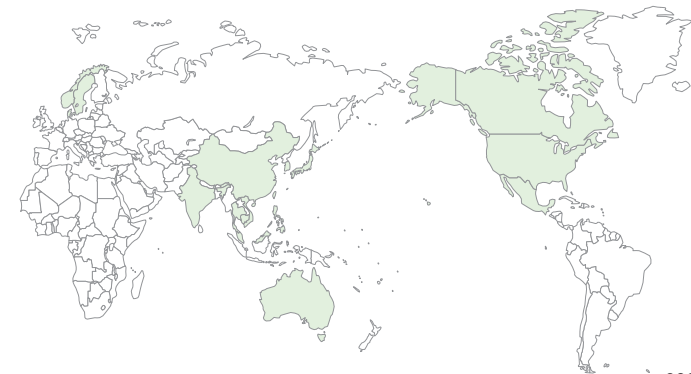
	目的	施策
既存事業	ライセンサーとの連携を通じた既存事業の強化	オペレーション支援
付加価値	高品質なフレッシュフード (FF) の開発	店舗開発支援
	差別化された非デイリー商品の展開	バリューチェーン支援及び投資
	デジタルを通じた顧客体験、店舗業務、店舗サポート機能の向上	グローバル・レバレッジ
投資を伴う事業拡大	営業利益の増加	7GT*
	経営管理体制の強化	既存市場 新規国参入

\* 7-Eleven Global Technology

**SEJとSEIの強みを集約した7INが  
今後のグローバルCVS戦略の中核的役割を果たしていく**

#### 7-Elevenの世界展開状況と成長エリア

7-Elevenは新規国・既存国の双方において大きな成長余地が存在

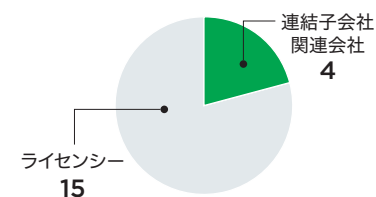


2023年1月末時点

Asia-Pacific (店)			
日本	21,323	マレーシア	2,472
韓国	14,179	オーストラリア	738
タイ	13,838	シンガポール	460
台湾	6,683	ベトナム	79
中国	4,450	カンボジア	44
フィリピン	3,400	インド	22

North America (店)	
米国	12,854
メキシコ	1,886
カナダ	606
Europe / Middle East (店)	
デンマーク	176
ノルウェー	134
スウェーデン	81
イスラエル	1

#### 運営形態 (国・地域数)



#### グローバル展開の他社比較

	店舗数	出店地域数
<b>7-Eleven</b>	<b>約83,000</b>	<b>19</b>
McDonald's	約40,000	約100
SUBWAY	約37,000	約100
Starbucks Coffee	約36,000	84

出典:各社HP

# 海外コンビニエンスストア事業

## グローバルCVS事業の成長戦略

### ベトナム事業の戦略



ライセンサーに対する  
戦略的投融資を通じ、  
事業運営に対する関与を高め、  
加速度的な利益成長を追求

### ベトナム事業への追加投融資

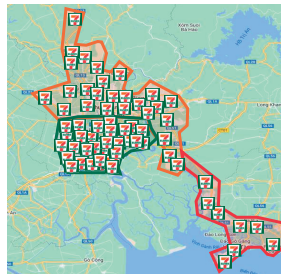


7INは北米・日本を除く全世界における成長機会を追求  
今般、ベトナム事業への追加投融資も決定

### 店舗開発

- 都市計画に基づく集中出店を実現
- SEJ/SEIのノウハウを現地顧客向けにローカライズ

店舗展開(予定)	
2022年度(実績)	79
2023年度	115
2026年度	275
2028年度	500



### バリューチェーン/商品開発

- FFを中心とした高品質なオリジナル商品を品揃えし、圧倒的差別化を実現
- NDF\*1パートナーとの強固なパートナーシップを構築



### リテラーイニシアティブ/デジタル

- 7GT\*2の導入により、単品管理の実行、デリバリー、ロイヤリティプログラムなどによりお客様の体験価値の向上を実現



\*1 NDF:日本デリカフーズ協同組合

\*2 7-Eleven Global Technology

バリューチェーン構築と顧客ロイヤリティ向上による事業成長に向けた戦略投資

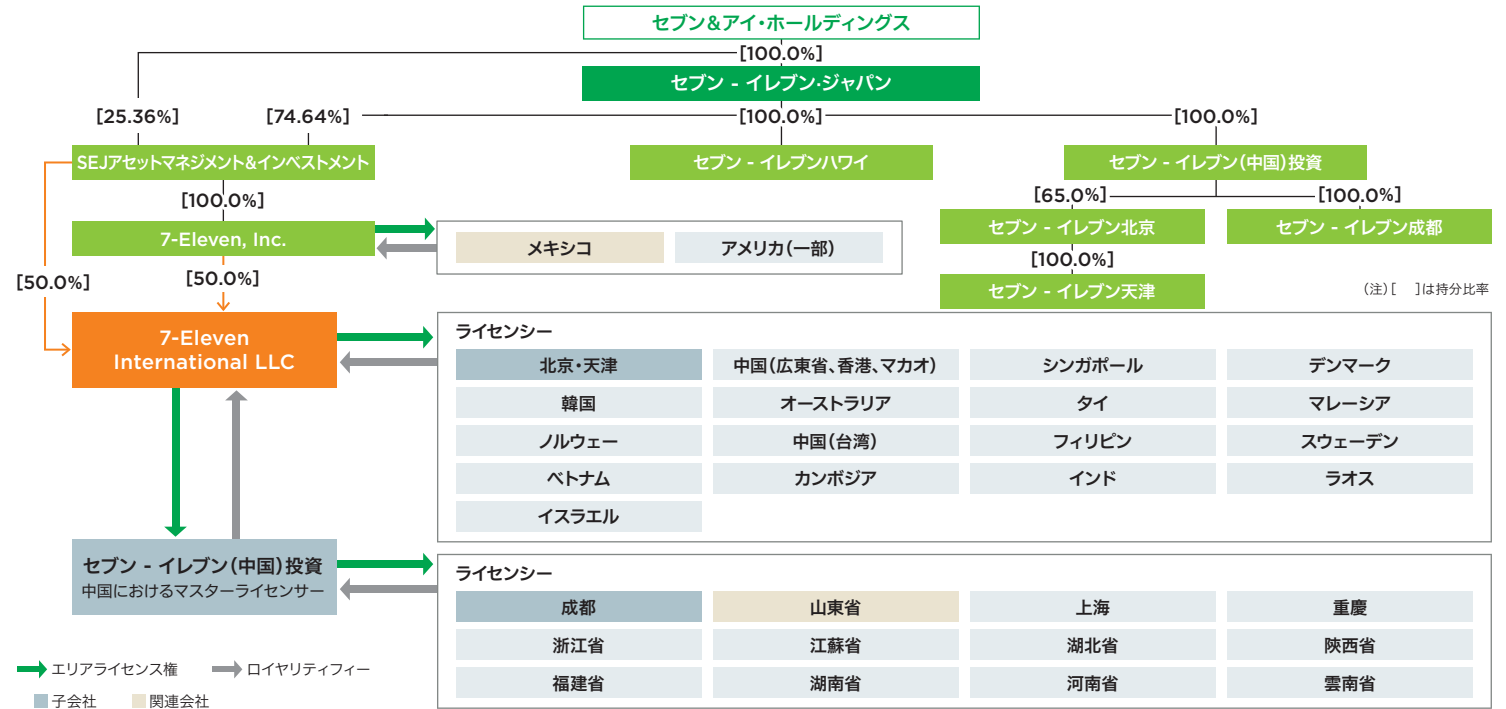
## 海外コンビニエンスストア事業

### グローバルCVS事業の成長戦略

#### 世界展開状況

##### コンビニエンスストア事業の資本関係

日本、北米、中国（北京・天津・成都）では、当社の子会社がセブン - イレブン店舗を運営しています。当社の子会社が運営する国や地域以外では、現地の有力な企業グループがライセンスとなり、セブン - イレブン店舗を運営しています。



##### 世界のセブン - イレブンとの関係

日本・北米を除く各国のセブン - イレブンについては、エリアライセンス権を付与しており、ライセンスから支払われるロイヤリティフィーを受け取っています。今般の7-Eleven International LLCの設立により、ロイヤリティフィーを受け取るライセンスが、7-Eleven, Inc.から7-Eleven International LLCとなりました。

(注) ラオスは2023年内に初出店予定

##### 世界のセブン - イレブン店舗数推移

	2012年度	2013年度	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度
日本	15,072	16,319	17,491	18,572	19,422	20,260	20,876	20,955	21,167	21,327	<b>21,402</b>
韓国	6,986	7,085	7,231	8,000	8,556	9,231	9,400	10,016	10,501	11,173	<b>14,265</b>
タイ	6,822	7,429	8,127	8,832	9,542	10,268	10,988	11,712	12,432	13,134	<b>13,838</b>
アメリカ・カナダ	8,545	8,641	8,646	8,868	9,077	9,061	9,974	10,000	10,159	13,562	<b>13,511</b>
中国(台湾)	4,852	4,919	5,040	5,029	5,107	5,221	5,369	5,647	6,024	6,379	<b>6,631</b>
中国	1,919	2,001	2,064	2,182	2,357	2,599	2,816	3,156	3,412	3,980	<b>4,434</b>
その他	5,563	6,039	6,682	7,228	7,744	7,960	8,233	8,688	8,811	8,986	<b>9,498</b>
合計	49,759	52,433	55,281	58,711	61,805	64,600	67,656	70,174	72,506	78,541	<b>83,579</b>

(注) 日本は翌年2月末、その他の国は12月末の店舗数

## 海外コンビニエンスストア事業

### グローバルCVS事業の成長戦略

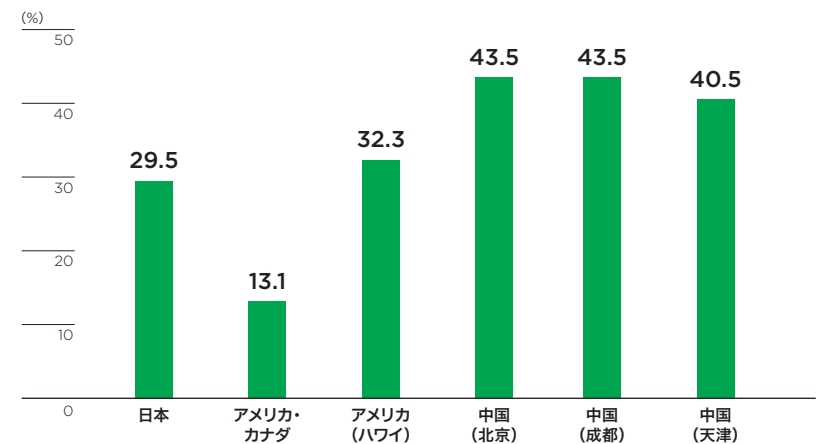
#### 世界展開状況

##### 世界のセブン・イレブン運営会社（ライセンスー）

国・地域	運営会社	店舗数(店)
韓国	Korea-Seven Co., Ltd. [ Lotte Group]	14,265
タイ	CP ALL Public Company Ltd. [ Charoen Pokphand Group]	13,838
中国(台湾・上海)	PRESIDENT CHAIN STORE CORP. [ Uni-President Enterprises Corp.]	6,804
フィリピン	Philippine Seven Corporation [ PRESIDENT CHAIN STORE CORP.]	3,393
中国(広東省・香港・マカオ)	The Dairy Farm Company, Limited [ Dairy Farm International Holdings Limited]	2,706
マレーシア	7-Eleven Malaysia Sdn. Bhd. [ Berjaya Retail Berhad]	2,472
メキシコ	7-Eleven Mexico S.A. de C.V. [Valso, S.A. de C.V.]	1,889
オーストラリア	7-Eleven Stores Pty. Ltd.	736
シンガポール	Cold Storage Singapore(1983) Pte. Ltd. [ Dairy Farm International Holdings Limited]	457
ノルウェー・スウェーデン・デンマーク	Reitan Convenience [ Reitangruppen AS]	409
中国(山東省)	山東衆郵便利生活有限公司 [衆地集团有限公司]	344
アメリカ	SRoesuothrtw Reestta Cileornsv, elnnicie. nce Stores, Inc.	279
中国(江蘇省)	南京金鷹便利超市管理有限公司 [金鷹国際商貿集団(中国)有限公司]	121
中国(浙江省)	統一超商(浙江)便利店有限公司 [PRESIDENT CHAIN STORE CORP.]	101
中国(陝西省)	陝西賽文提客便利連鎖有限公司 [陝西提客商貿有限公司]	85
ベトナム	Seven System Viet Nam JSC	79
中国(福建省)	福建榕寧便利店管理有限公司 [三福服飾有限公司、福建榕寧投資有限公司]	66
中国(雲南省)	雲南強林榮家連鎖便利店有限公司 [雲南強林石化集团有限公司]	60
中国(湖南省)	湖南友阿便利超市管理有限公司 [湖南友誼阿波羅商業股份有限公司]	58
中国(重慶)	新玖商業發展有限公司 [新希望集团有限公司]	48
カンボジア	CP ALL (Cambodia) Co., Ltd. [Charoen Pokphand Group]	42
中国(河南省)	河南叁伊便利店連鎖有限公司 [三全食品股份有限公司]	33
中国(湖北省)	湖北東方美隣便利店有限公司	28
インド	7-India Convenience Retail Limited [Reliance Retail Ventures Limited]	21
イスラエル	Electra Consumer Products Ltd. [Elco Ltd.]	1
ラオス	CP ALL Laos Co., Ltd. [Charoen Pokphand Group]	-

(注) 1. 2022年12月末の店舗数 ※イスラエルは2023年1月11日出店  
2. 運営会社名の [ ] は各社が所属する企業グループ  
3. ラオスは2023年内に初出店予定

##### セブン・イレブンのファスト・フードの売上構成比（2022年度）



(注) 1. アメリカ(ハワイ)、アメリカ・カナダは商品売上に対する構成比  
2. 海外子会社の決算期は12月期  
3. 日本にはセブン・イレブン・沖縄を含まず



アメリカ・カナダ



中国(北京)

## スーパーストア事業



### 成長戦略（サマリー）

2025年度に首都圏SST事業\*1のEBITDA 550億円、ROIC 4%以上を実現

SST事業の事業構造にまで踏み込んだ抜本的な変革を3年の時間軸で実行

#### 1 アパレル事業\*2 完全撤退

- グループ戦略の軸となる「食」にフォーカス

#### 2 首都圏へのフォーカス加速と追加閉鎖

- IYは注力する首都圏へのフォーカスを加速
- 首都圏でも採算性・戦略適合度の低い店舗は戦略的撤退

#### 3 首都圏事業の統合再編

- 注力する首都圏におけるシナジー及び運営効率の最大化

#### 4 戦略投資インフラの整備

- PC/CK\*3及びネットスーパーセンターの活用により、  
更なる利益成長可能な収益構造の実現

#### 5 完全実行の担保と透明性あるモニタリング

- 外部変革エキスパートの起用による変革施策の完全実行と工程管理
- 取締役会及び戦略委員会によるモニタリングと株主への透明性を持った共有



\*1 イトーヨーカ堂(IY)、ヨーク(YO)、シェルガーデン(SG) \*2 自社が運営するアパレル事業 \*3 PC: プロセスセンター、CK: セントラルキッチン



## スーパーストア事業

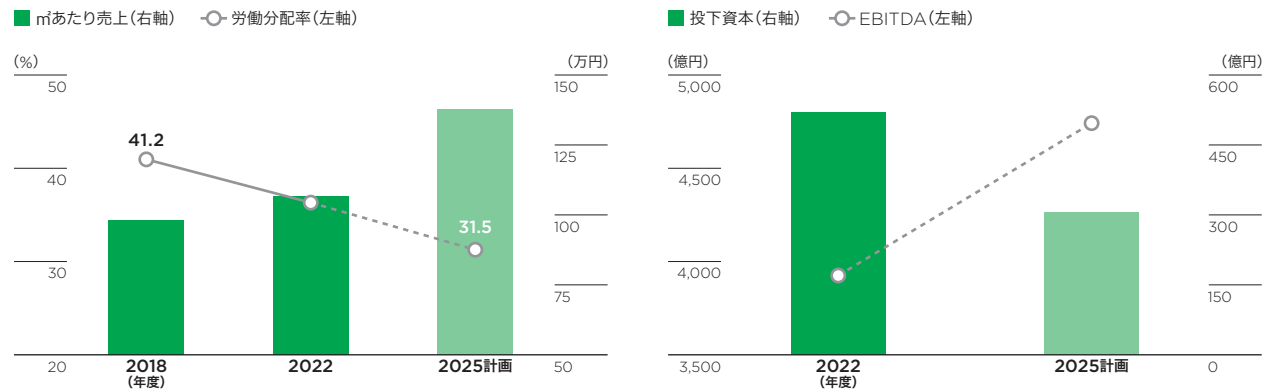
### 成長戦略

#### 首都圏SST事業の抜本的改革

##### 5つの抜本的施策がもたらす効果（一例）

売上	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 高品質商品の開発と、機動的な新規商品導入</li> <li>● 販売ポテンシャルの顕在化(機会損失の削減)</li> </ul>
荒利	<ul style="list-style-type: none"> <li>● セントラルキッチンによる惣菜強化</li> <li>● 惣菜構成比上昇による荒利率改善</li> </ul>
販管費	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 人員適正化による人件費減少</li> <li>● オペレーション改善による生産性改善</li> </ul>
B/S	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 首都圏へのフォーカスと追加閉鎖による資産圧縮</li> </ul>

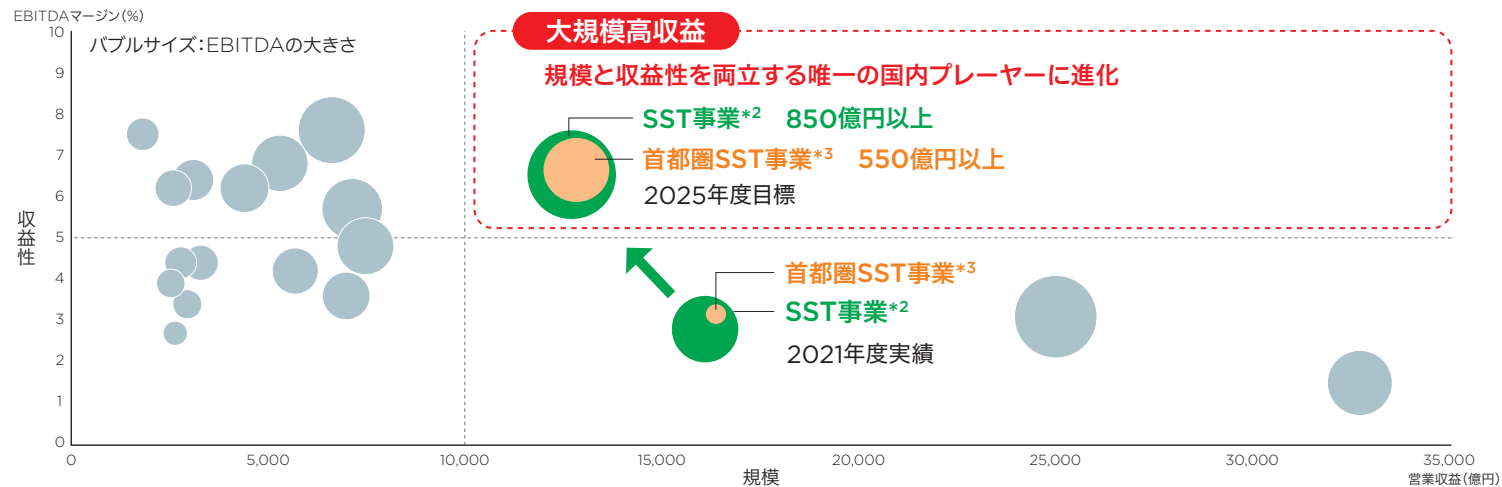
##### IYにおける施策効果（生産性改善、資産圧縮）



#### SST事業の変革完遂による効果

首都圏SST事業の統合再編と、SST事業全体の変革完遂により、規模と収益性で国内SM/GMSで唯一のポジショニングを追求

##### SST事業の利益創出力の変化\*1 国内SM/GMS各社の収益性と収益規模



\*1 複数業態を持つ企業は業態別に記載  
\*2 SST事業: IY、YO、SG、YB(ヨークベニマル)  
\*3 首都圏SST事業: IY、YO、SG

## スーパーストア事業

### イトーヨーカ堂

	2012年度	2013年度	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度
営業収益	1,332,292	1,311,989	1,285,942	1,289,586	1,255,017	1,244,262	1,236,180	1,185,147	1,080,934	1,067,545	<b>729,342</b>
売上高	1,302,923	1,280,615	1,253,296	1,255,608	1,219,252	1,213,613	1,205,751	1,154,374	1,053,284	1,038,664	<b>654,251</b>
総額売上高	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	<b>1,039,102</b>
ライフスタイル*1	-	-	-	-	-	317,460	310,796	285,985	238,816	219,985	<b>217,398</b>
専門店*1	-	-	-	-	-	13,484	13,213	13,488	13,592	11,791	<b>13,455</b>
食品*1	-	-	-	-	-	550,399	538,778	516,120	517,101	506,270	<b>488,764</b>
衣料品	230,807	204,051	193,354	187,047	179,027	162,589	153,590	-	-	-	-
住居関連*2	160,916	165,297	153,506	142,811	122,445	165,083	162,021	-	-	-	-
食品	623,571	608,343	592,913	601,672	585,457	553,670	547,175	-	-	-	-
商品計	1,015,295	977,692	939,774	931,531	886,930	881,343	862,788	815,594	769,510	738,046	<b>719,618</b>
テナント	271,258	287,874	301,376	314,612	322,191	324,328	336,390	335,359	278,428	297,225	<b>317,230</b>
その他	16,369	15,048	12,145	9,464	10,130	7,940	6,573	3,420	5,345	3,392	<b>2,252</b>
販売費及び一般管理費	342,502	335,771	333,118	334,380	316,879	310,285	304,510	291,051	265,479	259,298	<b>257,943</b>
営業利益	9,009	11,236	1,859	△13,980	52	3,077	4,708	6,522	7,781	1,620	<b>408</b>
経常利益	15,223	13,071	4,142	△13,405	1,786	3,687	6,122	7,615	7,698	2,371	<b>1,087</b>
当期純利益	1,687	5,333	△6,881	△23,923	△13,797	△5,821	△7,840	1,674	△3,705	△11,201	<b>△15,203</b>
設備投資	30,578	47,943	41,067	58,555	30,636	18,072	44,057	27,305	20,613	29,311	<b>25,773</b>
減価償却費*3	15,937	10,014	11,137	13,125	13,654	12,606	12,191	13,254	12,594	13,318	<b>15,402</b>
総資産	791,020	807,425	817,735	799,073	753,315	736,336	721,594	713,839	682,167	666,022	<b>650,372</b>
純資産	599,857	608,444	606,327	581,223	544,808	539,608	530,367	529,737	512,489	507,849	<b>492,632</b>
EBITDA	24,946	21,250	12,997	△855	13,707	15,683	16,899	19,776	20,375	14,939	<b>15,810</b>
ROA(%)	0.2	0.7	△0.8	△3.0	△1.8	△0.8	△1.1	0.2	△0.5	△1.7	<b>△2.3</b>
既存店売上伸び率(%)	△4.3	△4.6	△4.5	0.2	△4.2	△1.4	△1.1	△2.9	△0.6	△0.5	<b>△1.0</b>
客数(%)	△5.2	△4.3	△5.7	△0.1	△4.4	△1.7	△1.1	△3.5	△6.9	△0.3	<b>△1.2</b>
客単価(%)	1.0	△0.4	1.3	0.4	0.3	0.3	0.0	0.7	6.7	△0.3	<b>0.1</b>
商品荒利率(%)	29.9	30.2	29.9	28.6	29.1	29.6	29.6	29.9	29.6	29.0	<b>29.1</b>
期末店舗数	174	179	181	182	171	164	159	157	132	128	<b>126</b>
出店	3	9	3	3	4	2	1	4	3	0	<b>0</b>
閉店・分割	2	4	1	2	15	9	6	6	28	4	<b>2</b>
期末総売場面積(m <sup>2</sup> )*4	2,751,439	2,817,665	2,832,235	2,802,078	2,776,875	2,653,996	2,547,874	2,506,284	2,373,250	2,288,584	<b>2,495,162</b>
期末自営売場面積(m <sup>2</sup> )*4	1,642,954	1,639,943	1,630,246	1,590,958	1,508,282	1,490,522	1,420,357	1,355,959	1,230,268	1,162,773	<b>1,105,108</b>
1m <sup>2</sup> 当たり商品売上(千円)*5	613	597	572	585	564	575	584	591	602	622	<b>641</b>
期末社員数	8,672	8,289	8,029	7,790	7,654	7,663	7,443	7,238	6,477	6,024	<b>5,635</b>
パートタイマー*6	29,116	31,491	31,245	32,106	27,540	27,750	26,690	24,275	22,319	20,059	<b>18,619</b>
パート比率(%)	77.4	78.6	79.3	80.0	79.9	78.0	77.9	76.7	76.6	76.3	<b>76.3</b>
1人当たり商品売上(千円)*7	27,430	26,614	26,074	26,099	25,716	24,766	25,190	25,776	26,403	28,066	<b>29,477</b>

\*1 2019年度より従来の「衣料品」「住居関連」「食品」の商品分類を見直し、「ライフスタイル」「専門店」「食品」に変更。これにより、2017年度及び2018年度の数値も組み替えて表示

\*2 2017年度より、株セブン美のガーデンを吸収合併した数値

\*3 2013年度より、有形固定資産の減価償却方法について、従来の定率法から定額法へ変更

\*4 2022年度より売場面積の算出方法を変更

\*5 1m<sup>2</sup>当たり商品売上=商品売上÷自営稼働売場面積(m<sup>2</sup>)

\*6 パートタイマーは月間163時間換算による月平均人員

\*7 1人当たり商品売上=商品売上÷期中平均従業員数(パートタイマー含む)

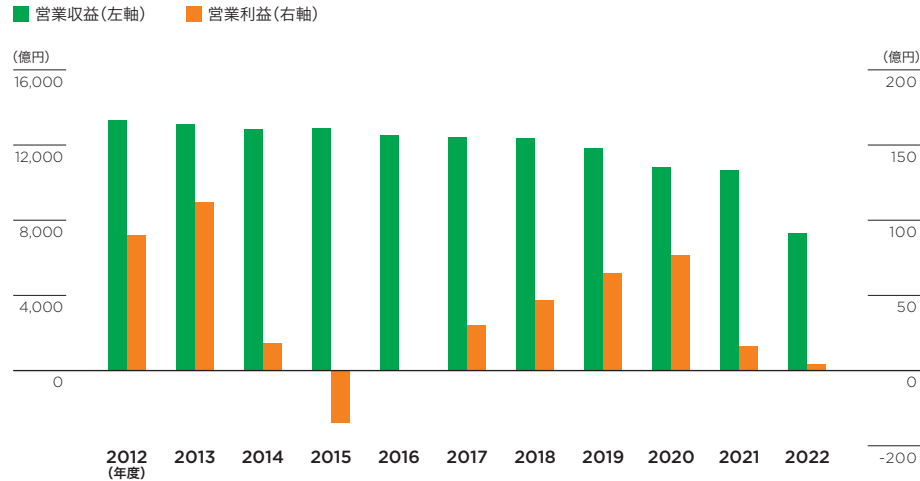
(注) 2022年度より「収益認識に関する会計基準」(企業会計基準第29号 2020年3月31日)等を適用。従前の計上方法による売上高は「総額売上高」として記載

なお、総額営業収益(従前の計上方法による営業収益)は1,069,501百万円

## スーパーストア事業

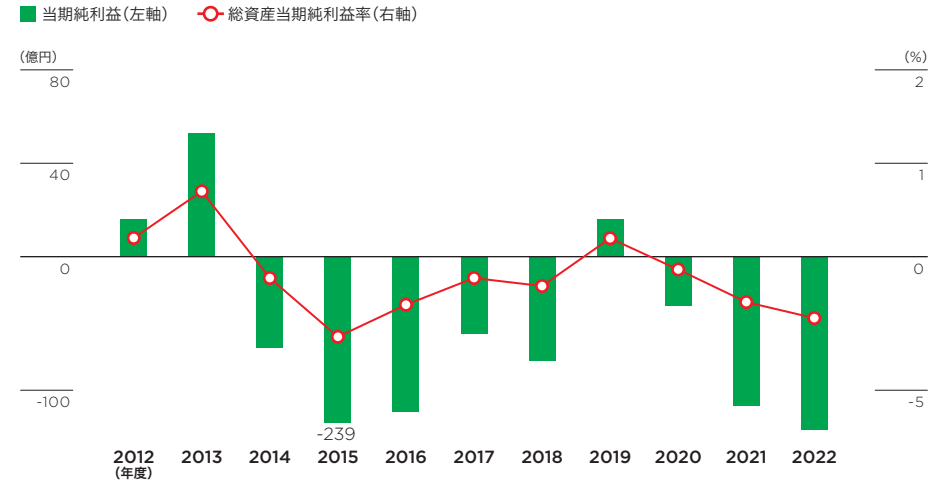
### イトーヨーカ堂

#### 営業収益及び営業利益

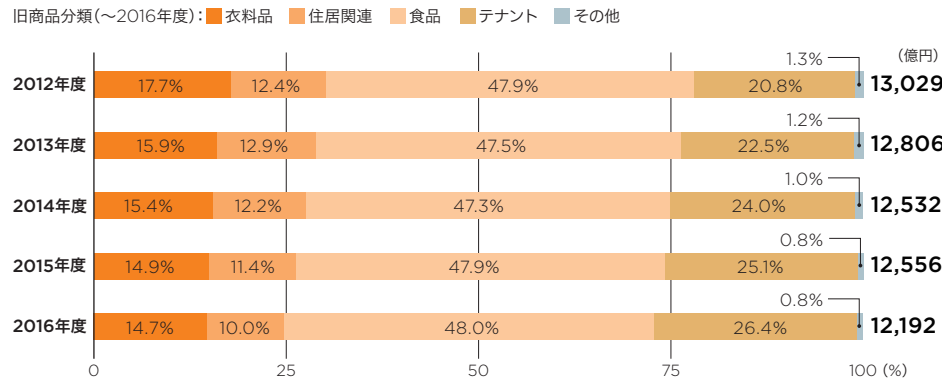


(注) 2022年度より「収益認識に関する会計基準」(企業会計基準第29号 2020年3月31日)等を適用

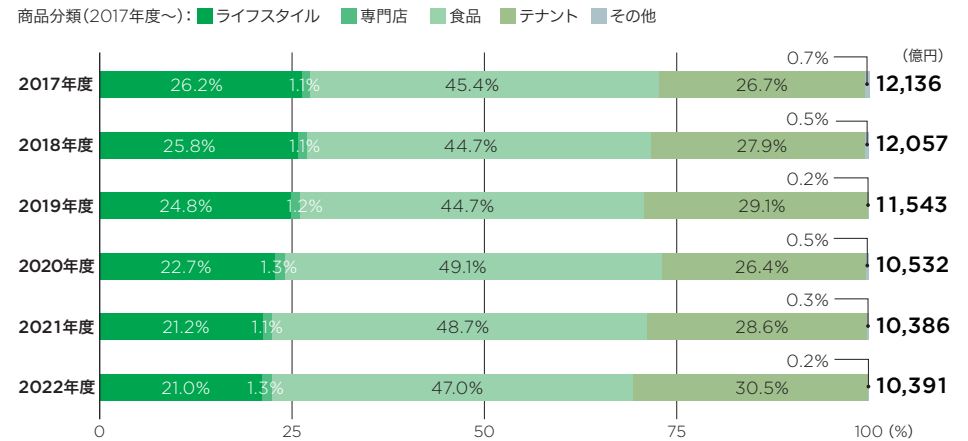
#### 当期純利益及び総資産当期純利益率(ROA)



#### 売上高構成比の推移



(注) 1. 2013年度より商品区分の見直しを行ったことに伴い、「衣料品」の売上高の一部を「住居関連」の売上高に計上  
 2. 2017年度より株式会社セブン美のガーデンを吸収合併した数値を、「住居関連」の売上高に計上  
 3. 2019年度より従来の「衣料品」「住居関連」「食品」の商品分類を見直し、「ライフスタイル」「専門店」「食品」に変更。  
 これにより、2017年度及び2018年度の数値も組み替えて表示



## スーパーストア事業

### イトーヨーカ堂

#### 地域別売上高推移

	2012年度	2013年度	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	(億円)
北海道	717	672	646	655	646	648	655	603	516	495	477	
東北	558	458	515	501	472	483	459	454	419	387	392	
関東	9,452	9,394	9,147	9,258	9,028	9,166	9,022	8,760	8,052	7,949	7,950	
中部	960	939	917	855	829	769	910	873	776	761	728	
近畿	1,164	1,158	1,131	1,119	1,060	985	925	850	768	793	841	
中国	176	182	174	164	155	81	84	-	-	-	-	
合計	13,029	12,806	12,532	12,556	12,192	12,136	12,057	11,543	10,532	10,386	10,391	

#### 店舗数推移

地域別	2012年度	2013年度	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	(店)
北海道	12	11	11	11	11	11	10	9	8	7	6	
東北	10	10	10	10	10	10	10	10	9	9	9	
関東	121	127	130	131	125	120	118	118	96	95	94	
中部	17	17	16	16	14	14	14	13	12	10	10	
近畿	11	11	11	11	10	8	7	7	7	7	7	
中国	3	3	3	3	1	1	-	-	-	-	-	
合計	174	179	181	182	171	164	159	157	132	128	126	

#### 総売場面積別

	2012年度	2013年度	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度
16,000㎡以上	68	72	72	71	70	63	61	59	58	58	70
10,000~15,999㎡	50	47	46	47	43	46	45	45	39	33	20
5,000~9,999㎡	36	34	35	34	30	27	25	23	19	21	18
5,000㎡未満	20	26	28	30	28	28	28	30	16	16	18
合計	174	179	181	182	171	164	159	157	132	128	126

#### 店舗年齢別

	2012年度	2013年度	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度
30年~	56	58	60	60	54	53	52	50	44	42	42
20年~	24	22	24	27	27	28	35	39	40	39	39
10年~	51	52	55	55	51	48	38	34	31	32	31
5年~	20	18	16	17	14	15	22	21	9	9	9
1年~	20	20	23	20	21	18	11	9	5	6	5
1年未満	3	9	3	3	4	2	1	4	3	0	0
合計	174	179	181	182	171	164	159	157	132	128	126

#### 形態別

	2012年度	2013年度	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度
総合スーパー	139	137	136	136	127	121	116	112	104	99	97
ショッピングセンター	13	16	17	17	18	19	19	19	19	20	20
食品特化型スーパーマーケット	22	26	28	29	26	24	24	26	9	9	9
合計	174	179	181	182	171	164	159	157	132	128	126

(注) 各年度末の店舗数

## スーパーストア事業

ヨークベニマル	2012年度	2013年度	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度
営業収益	363,862	380,869	396,930	412,977	426,172	437,197	445,297	446,843	477,633	478,144	<b>469,994</b>
売上高	358,061	374,781	390,492	406,223	418,729	429,064	437,201	438,637	469,057	469,415	<b>458,991</b>
総売上高	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	<b>477,377</b>
生鮮食品	114,914	123,054	132,110	139,489	145,105	149,910	153,597	154,442	169,112	167,111	<b>167,563</b>
加工食品	86,219	89,761	92,181	95,761	98,819	101,977	104,950	106,140	114,288	114,763	<b>116,252</b>
デiyリー食品	68,660	71,510	73,843	77,433	81,101	84,097	86,551	87,235	94,955	95,394	<b>97,652</b>
デリカデッセン	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	<b>58,235</b>
食品計	269,794	284,326	298,136	312,683	325,026	335,985	345,100	347,818	378,356	377,269	<b>439,703</b>
衣料品	17,642	17,597	16,614	15,887	14,967	13,531	12,761	11,747	10,751	10,314	<b>10,156</b>
住居関連	19,383	20,339	20,694	20,398	20,296	19,993	19,270	19,005	19,885	18,500	<b>18,062</b>
商品計	306,820	322,263	335,445	348,970	360,290	369,510	377,132	378,571	408,993	406,085	<b>467,922</b>
テナント	51,240	52,518	55,047	57,253	58,439	59,553	60,069	60,066	60,064	63,330	<b>9,455</b>
販売費及び一般管理費	78,649	80,969	84,796	88,784	92,185	94,713	98,337	99,932	106,007	105,044	<b>126,357</b>
営業利益	11,854	12,714	12,820	13,324	14,054	14,070	12,801	13,100	16,548	14,704	<b>18,013</b>
経常利益	14,003	14,467	14,018	14,529	15,344	15,301	13,973	14,308	17,707	15,953	<b>18,421</b>
当期純利益	7,731	9,306	7,792	8,969	8,982	9,350	7,672	6,712	7,845	9,055	<b>45,278</b>
設備投資	9,779	10,700	14,120	10,642	12,330	13,452	10,328	13,148	17,056	17,437	<b>17,425</b>
減価償却費*1	5,161	3,167	3,569	3,931	4,519	5,148	5,675	5,883	6,259	7,297	<b>9,466</b>
総資産*2	156,212	168,013	182,267	184,894	177,983	184,302	183,481	190,090	199,509	201,144	<b>247,713</b>
純資産	123,766	131,800	140,118	141,435	136,514	140,016	140,769	141,422	143,447	147,122	<b>186,606</b>
EBITDA	17,015	15,882	16,389	17,255	18,573	19,218	18,476	18,984	22,808	22,001	<b>27,480</b>
ROA (%)	5.0	5.7	4.4	4.9	5.0	5.2	4.2	3.6	4.0	4.5	<b>20.2</b>
既存店売上伸び率 (%)	0.0	0.1	0.2	1.2	0.5	△0.4	△1.0	△1.2	5.0	△0.4	<b>△0.8</b>
客数 (%)	0.9	0.7	△0.1	1.5	0.8	0.0	△0.9	△2.3	△3.3	△1.0	<b>△2.2</b>
客単価 (%)	△1.0	△0.6	0.2	△0.3	△0.3	△0.5	△0.2	1.1	8.5	0.6	<b>1.4</b>
商品荒廃率 (%)	26.0	25.6	25.6	25.7	25.8	25.7	25.8	26.1	26.4	25.8	<b>30.3</b>
期末店舗数	184	193	200	205	213	220	225	232	235	237	<b>246</b>
出店	11	11	8	6	9	11	7	8	5	5	<b>11</b>
閉店	3	2	1	1	1	4	2	1	2	3	<b>2</b>
期末総売場面積 (㎡)	590,698	606,812	628,639	640,667	656,950	675,128	682,795	697,646	703,029	709,077	<b>722,244</b>
期末自営売場面積 (㎡)	450,581	469,142	485,123	494,201	505,269	519,177	525,508	534,926	541,036	544,925	<b>595,516</b>
1㎡当たり商品売上 (千円)*3	716	721	721	727	733	735	727	721	764	752	<b>783</b>
期末社員数	2,494	2,538	2,614	2,660	2,685	2,697	2,747	2,766	2,810	2,866	<b>3,142</b>
パートタイマー*4	10,395	10,729	10,984	11,168	11,353	11,903	11,953	11,811	12,178	12,166	<b>16,005</b>
パート比率 (%)	80.3	80.6	80.6	80.5	80.6	81.2	81.0	80.8	81.2	80.9	<b>83.4</b>
1人当たり商品売上 (千円)*5	23,714	24,232	24,607	25,156	25,581	25,208	25,566	25,888	27,255	26,989	<b>23,923</b>

\*1 2013年度より、有形固定資産の減価償却方法について、従来の定率法から定額法へ変更  
 \*2 総資産は、2019年度より「『税効果会計に係る会計基準』の一部改正」(企業会計基準第28号2018年2月16日)等を適用。2018年度は、適用後の数値  
 \*3 1㎡当たり商品売上=商品売上÷自営稼働売場面積(㎡)(休業店舗の売場面積を含まず)  
 \*4 パートタイマー=月間163時間換算による月平均人員  
 \*5 1人当たり商品売上=商品売上÷期中平均従業員数(パートタイマー含む)  
 (注)1. 2022年度より「収益認識に関する会計基準」(企業会計基準第29号 2020年3月31日)等を適用。従前の計上方法による売上高は「総売上高」として記載。なお、総額営業収益(従前の計上方法による営業収益)は485,402百万円  
 2. 2022年3月1日付で、主にヨークベニマルの店舗において総業を製造・販売していたライフフーズを吸収合併

ライフフーズ	2012年度	2013年度	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度
売上高	38,509	39,894	42,487	44,603	45,913	46,739	47,285	47,320	47,902	50,601	-
販売費及び一般管理費	14,823	15,438	16,383	17,388	17,965	18,673	19,217	19,344	19,610	20,934	-
営業利益	3,704	3,823	4,204	4,422	4,704	4,028	3,923	3,786	3,957	4,095	-
経常利益	3,763	3,870	4,253	4,468	4,739	4,054	3,977	3,834	3,995	4,131	-
当期純利益	2,193	2,407	2,526	2,801	3,237	2,657	2,596	2,528	2,570	760	-
総資産*2	27,688	27,928	30,309	32,188	34,504	36,211	37,538	39,656	41,957	41,903	-
純資産	21,493	22,523	24,265	26,293	28,628	30,396	32,209	33,990	35,769	35,690	-

ヨークベニマル(ライフフーズを含めた業績)	2012年度	2013年度	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度
営業利益	15,558	16,539	17,025	17,747	18,760	18,098	16,724	16,887	20,506	18,800	-

(注)上記業績は管理上の数値

## スーパーストア事業

### ヨーク (旧ヨークマート)

	2012年度	2013年度	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度
営業収益	122,672	129,306	133,138	141,242	142,864	144,829	146,142	144,102	183,703	190,651	<b>182,471</b>
売上高	121,640	128,214	132,067	140,145	141,649	143,610	144,975	142,936	182,219	188,961	<b>179,737</b>
販売費及び一般管理費	33,653	34,740	36,095	38,313	38,801	39,936	40,549	41,163	50,282	52,946	<b>52,426</b>
営業利益	2,007	2,891	2,445	2,511	2,211	1,551	1,603	684	3,253	1,473	<b>△396</b>
経常利益	2,075	2,945	2,525	2,540	2,231	1,532	1,622	671	3,290	1,521	<b>△356</b>
当期純利益	1,032	1,701	1,247	1,611	963	251	△746	△1,036	963	△288	<b>△2,364</b>
設備投資	4,919	2,627	4,534	4,911	2,562	3,313	2,390	3,090	4,864	4,881	<b>4,313</b>
減価償却費*1	1,954	1,219	1,332	1,717	1,938	2,006	1,995	2,062	2,315	2,506	<b>2,645</b>
総資産	41,410	41,991	45,555	48,494	47,321	47,660	47,009	47,133	67,998	72,717	<b>73,073</b>
純資産	26,249	27,412	27,662	28,705	27,871	27,654	26,813	25,757	43,700	48,973	<b>46,531</b>
EBITDA	3,961	4,110	3,778	4,229	4,149	3,557	3,599	2,747	5,569	3,979	<b>2,249</b>
ROA(%)	2.6	4.1	2.9	3.4	2.0	0.5	△1.6	△2.2	1.4	△0.4	<b>△3.2</b>
既存店売上伸び率(%)	△4.9	△0.2	0.6	1.8	△1.6	△0.5	△1.2	△2.2	6.7	△3.4	<b>△3.1</b>
商品荒利率(%)	28.8	28.9	28.8	28.8	28.6	28.6	29.0	29.2	29.1	28.7	<b>28.5</b>
期末店舗数	71	74	76	76	78	78	79	78	100	101	<b>103</b>
出店・承継	5	3	2	4	2	1	2	2	23	1	<b>2</b>
閉店	2	0	0	4	0	1	1	3	1	0	<b>0</b>
期末自営売場面積(m <sup>2</sup> )	116,042	121,115	124,223	126,639	129,000	128,194	126,782	126,621	157,114	159,299	<b>162,593</b>
1m <sup>2</sup> 当たり商品売上(千円)*2	1,108	1,118	1,130	1,158	1,149	1,154	1,145	1,128	1,227	1,197	<b>1,135</b>
期末社員数	1,325	1,191	1,227	1,245	1,255	1,307	1,314	1,320	1,606	1,652	<b>1,648</b>
パートタイマー*3	4,018	4,206	4,367	4,715	4,524	4,494	4,840	4,583	4,505	5,172	<b>4,899</b>
1人当たり商品売上(千円)*4	22,007	21,949	22,367	22,723	23,024	23,203	23,472	23,193	25,106	25,580	<b>27,458</b>

\*1 2013年度より、有形固定資産の減価償却方法について、従来の定率法から定額法へ変更

\*2 1m<sup>2</sup>当たり商品売上=売上高÷稼働売場面積(m<sup>2</sup>)

\*3 パートタイマーは月間163時間換算による月平均人員

\*4 1人当たり商品売上=売上高÷期中平均従業員数(パートタイマー含む)

(注) 2022年度より「収益認識に関する会計基準」(企業会計基準第29号 2020年3月31日)等を採用

## スーパーストア事業

### 店舗形態

#### イトーヨーカドー

総合スーパー(97店舗)



関東を中心に18都道府県で展開。グループ内外の有力専門店を活用するなどの店舗構造改革を実施。

食品特化型スーパーマーケット(9店舗)



生鮮品や加工食品、生活雑貨等の購入頻度の高い商品に特化した店舗。2020年6月に20店舗を(株)ヨークへ移管。

ショッピングセンター(20店舗)



モール型のショッピングセンターを20店舗展開。イトーヨーカドーを核テナントに配し、テナントを集積。

(2023年2月末現在)

#### ヨークベニマル

食品特化型スーパーマーケット(246店舗)



食料品を中心としたスーパーマーケット。南東北、北関東で展開。生鮮食品とデリカテッセンでの価値提案と地域のニーズに対応した品揃えの強化を図る。

#### ヨークマート/ヨークフーズ

食品特化型スーパーマーケット(103店舗)



「暮らし提案型」の食品スーパーを1都3県で展開。地域に根差した品揃えや中食強化の独自マーチャндаイジングにより、グループが推進する「首都圏食品戦略」における中核事業会社として首都圏エリアにおけるマーケットシェア拡大を目指す。

#### ザ・ガーデン自由が丘

食品特化型スーパーマーケット(22店舗)

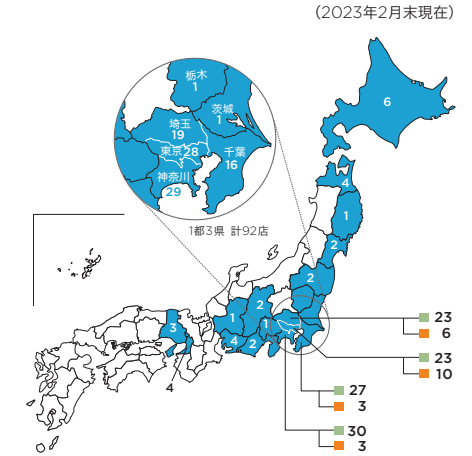


シェルガーデンが運営する高品質食品スーパーマーケット。1都3県に展開。国内はもとより世界各国からバラエティあふれる食品・食材をいち早く導入し、きめ細かなサービスを提供。

### 店舗展開 (首都圏SST事業)

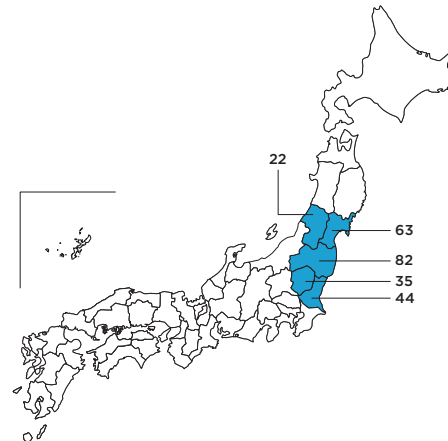
イトーヨーカドーは関東を中心に18都道府県で展開しています。また、ヨーク及びシェルガーデンは1都3県に展開しています。

	店舗数
■ イトーヨーカドー	126
■ ヨーク	103
■ シェルガーデン	22
1都3県 (東京・千葉・神奈川・埼玉)	217



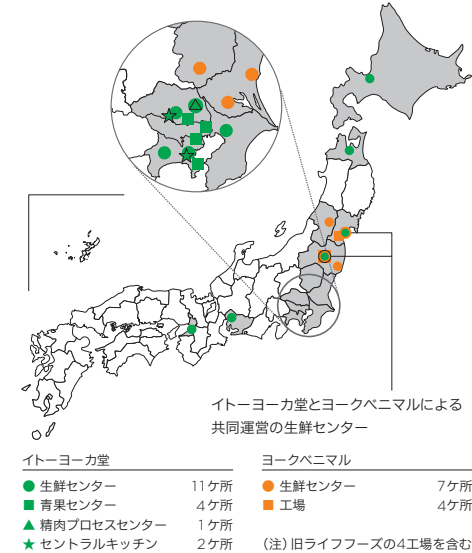
### 店舗展開 (ヨークベニマル)

(2023年2月末現在)



### センターの設置状況

(2023年2月末現在)



## 百貨店・専門店事業

### そごう・西武

	2012年度	2013年度	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度
営業収益	810,998	801,535	802,996	803,443	760,692	685,888	615,256	600,148	440,484	456,842	<b>185,434</b>
売上高	798,427	789,203	790,244	790,708	747,951	674,368	604,362	589,410	430,698	446,973	<b>103,925</b>
総額売上高	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	<b>496,342</b>
衣料品	349,846	335,252	328,008	317,260	291,470	260,919	229,563	214,255	133,435	134,286	<b>144,005</b>
雑貨	78,127	81,536	80,217	81,115	75,770	67,873	59,110	58,679	43,336	45,707	<b>49,371</b>
食品	162,023	157,832	161,491	163,059	157,168	142,863	125,068	123,649	95,880	96,580	<b>100,791</b>
商品計	589,997	574,621	569,717	561,435	524,410	471,656	413,743	396,584	272,652	276,573	<b>294,169</b>
テナント	168,201	174,418	180,085	188,554	183,696	167,519	157,714	161,037	126,785	143,361	<b>169,847</b>
法人外商	40,228	40,163	40,440	40,718	39,844	35,192	32,904	31,788	31,260	27,038	<b>32,326</b>
販売費及び一般管理費	175,804	171,607	170,700	170,514	161,306	144,772	131,568	129,318	98,871	99,634	<b>101,109</b>
営業利益	10,040	10,141	10,226	7,411	4,341	5,081	3,266	172	△6,691	△3,527	<b>2,463</b>
経常利益	9,160	9,265	9,216	6,070	2,593	3,254	1,751	△858	△8,148	△5,530	<b>111</b>
当期純利益	△3,650	1,814	3,992	△4,034	△28,426	△29,973	336	△7,526	△17,239	△8,826	<b>△13,059</b>
設備投資	15,465	12,156	12,762	12,650	11,773	12,474	16,503	11,039	15,860	9,042	<b>11,322</b>
減価償却費	12,608	11,793	11,996	11,751	10,616	8,889	8,109	8,534	7,400	8,731	<b>9,751</b>
総資産	455,269	447,577	446,368	436,878	424,143	369,310	353,887	333,700	344,154	434,045	<b>402,889</b>
純資産	124,561	126,400	131,361	124,905	93,827	68,771	69,216	61,233	44,781	64,165	<b>26,743</b>
EBITDA	22,648	21,935	22,223	19,163	14,957	13,971	11,376	8,707	708	5,204	<b>12,215</b>
ROA(%)	△0.8	0.4	0.9	△0.9	△6.6	△7.6	0.1	△2.2	△5.1	△2.3	<b>△3.1</b>
既存店売上伸び率(%)	0.9	1.2	0.1	0.0	△2.7	0.5	△1.0	△2.5	△24.2	12.5	<b>11.0</b>
商品荒利率(%)	24.9	24.8	24.6	24.3	23.9	24.0	24.3	23.9	22.6	22.9	<b>22.9</b>
主要店舗売上高											
西武池袋本店	179,181	184,453	187,330	190,018	186,597	185,149	184,091	182,369	138,582	154,002	<b>176,836</b>
そごう横浜店	105,213	109,889	112,986	114,200	109,690	110,603	110,568	108,933	80,500	94,903	<b>106,344</b>
そごう千葉店	78,780	78,924	76,908	76,053	73,381	74,439	75,522	74,003	57,244	65,655	<b>70,905</b>
そごう広島店	41,291	42,967	43,049	43,115	41,438	40,909	39,663	38,801	29,669	32,632	<b>36,012</b>
西武渋谷店	39,298	39,490	40,211	42,376	41,779	43,671	43,550	43,231	25,591	26,406	<b>31,765</b>
そごう大宮店	32,399	34,251	34,572	33,654	33,058	33,120	32,983	31,293	22,223	26,582	<b>28,264</b>
期末店舗数	24	24	24	23	19	15	15	15	10	10	<b>10</b>
出店	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	<b>0</b>
閉店・譲渡	2	0	0	1	4	4	0	0	5	0	<b>0</b>
期末総売場面積(m <sup>2</sup> )	863,832	868,762	870,584	871,437	770,189	617,618	571,738	571,738	443,079	443,201	<b>443,201</b>
1m <sup>2</sup> 当たり売上(千円)*1	894	909	909	907	930	1,013	1,057	1,030	811	1,008	<b>1,119</b>
期末社員数	4,508	4,102	3,883	3,671	3,269	2,852	2,781	2,679	2,409	2,135	<b>1,983</b>
パートタイマー*2	4,925	5,109	5,395	5,652	5,317	4,580	3,827	3,665	2,962	2,414	<b>2,352</b>
パート比率(%)	50.6	54.3	57.4	59.5	60.0	59.8	57.4	57.0	53.9	51.7	<b>53.3</b>

\*1 1m<sup>2</sup>当たり売上=売上高÷稼働売場面積(m<sup>2</sup>)

\*2 パートタイマーは月間163時間換算による月平均人員

(注) 2022年度より「収益認識に関する会計基準」(企業会計基準第29号 2020年3月31日)等を採用。従前の計上方法による売上高は「総額売上高」として記載  
なお、総額営業収益(従前の計上方法による営業収益)は507,395百万円



## 百貨店・専門店事業

### 赤ちゃん本舗

	2012年度	2013年度	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度
売上高	82,907	85,141	92,899	102,716	102,765	104,687	102,639	96,744	75,559	79,153	<b>80,184</b>
販売費及び一般管理費	23,041	23,401	24,755	27,128	26,588	27,638	27,936	27,433	23,798	24,282	<b>25,790</b>
営業利益	1,920	2,365	2,866	3,315	2,909	3,381	3,503	2,906	90	382	<b>451</b>
経常利益	1,810	2,278	2,856	3,339	2,919	3,400	3,547	2,920	158	364	<b>468</b>
当期純利益	△1,394	1,759	2,178	3,336	1,621	2,541	2,103	1,873	△481	181	<b>698</b>
設備投資	1,720	1,598	1,724	1,371	1,142	1,342	2,798	3,592	4,159	1,628	<b>2,779</b>
減価償却費*1	1,496	1,100	1,216	1,187	1,186	1,063	949	884	1,058	1,316	<b>1,430</b>
総資産	28,946	28,554	29,720	32,401	31,065	31,916	33,464	34,440	37,977	36,356	<b>36,945</b>
純資産	1,861	3,582	5,761	9,095	10,716	13,258	15,362	17,236	16,754	16,936	<b>17,457</b>
EBITDA	3,416	3,465	4,082	4,502	4,095	4,444	4,452	3,791	1,148	1,698	<b>1,881</b>
ROA(%)	△4.7	6.1	7.5	10.7	5.1	8.1	6.4	5.5	△1.3	0.4	<b>1.9</b>
既存店売上伸び率(%)	2.9	△1.8	3.5	4.8	△3.2	△0.4	△3.9	△6.8	△26.0	3.8	<b>5.2</b>
商品荒利率(%)	30.1	30.3	29.7	29.6	28.7	29.6	30.6	31.4	31.6	31.2	<b>32.1</b>
期末店舗数	92	93	99	103	106	110	110	117	117	121	<b>124</b>
出店	9	8	7	8	8	8	6	10	3	5	<b>7</b>
閉店	4	7	1	4	5	4	6	3	3	1	<b>4</b>
期末総売場面積(m <sup>2</sup> )	150,674	151,292	159,537	162,013	164,327	168,201	168,932	173,573	170,413	172,982	<b>176,953</b>
1m <sup>2</sup> 当たり商品売上(千円)*2	550	562	582	631	626	622	607	557	443	458	<b>453</b>
期末社員数	839	877	895	929	917	885	909	919	959	903	<b>871</b>
パートタイマー*3	1,739	1,745	1,745	1,889	1,958	1,919	2,054	1,908	1,518	1,580	<b>1,587</b>
1人当たり商品売上(千円)*4	31,875	32,092	35,098	36,469	35,626	35,916	35,552	34,232	30,504	31,878	<b>32,622</b>
会員数(千人)	1,755	1,794	1,855	1,972	2,067	2,121	2,172	2,148	1,850	1,872	<b>1,839</b>

\*1 2013年度より、有形固定資産の減価償却方法について、従来の定率法から定額法へ変更

\*2 1m<sup>2</sup>当たり商品売上=売上高÷稼働売場面積(m<sup>2</sup>)

\*3 パートタイマーは月間163時間換算による月平均人員

\*4 1人当たり商品売上=売上高÷期中平均従業員数(パートタイマー含む)

(注)2022年度より「収益認識に関する会計基準」(企業会計基準第29号 2020年3月31日)等を適用

## 百貨店・専門店事業

### セブン&アイ・フードシステムズ

	2012年度	2013年度	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度
営業収益	78,238	78,484	80,932	83,839	82,562	80,350	78,206	74,323	50,853	45,251	<b>46,777</b>
総額売上高	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	<b>46,291</b>
売上高	77,706	78,112	80,685	83,680	82,394	80,188	78,047	73,868	50,317	44,765	<b>46,224</b>
販売費及び一般管理費	51,349	51,669	52,844	52,636	52,001	49,692	47,925	46,252	38,176	32,136	<b>30,346</b>
営業利益	868	829	163	1,021	515	842	1,291	420	△7,062	△4,114	<b>△716</b>
経常利益	1,043	990	302	1,121	595	907	1,351	478	△6,942	△4,066	<b>△720</b>
当期純利益	△439	275	△449	457	△1,688	△523	83	△1,301	△8,884	△3,910	<b>△4,042</b>
設備投資	1,407	2,277	3,518	1,853	3,348	2,076	2,432	2,486	1,694	813	<b>2,179</b>
減価償却費*1	585	422	701	823	866	957	1,004	1,011	835	539	<b>180</b>
総資産	44,144	44,511	46,700	43,979	40,901	36,638	35,751	35,034	27,729	24,126	<b>22,655</b>
純資産	34,998	34,799	33,835	33,471	27,171	26,666	26,415	24,540	15,721	11,831	<b>7,772</b>
EBITDA	1,453	1,251	864	1,845	1,381	1,799	2,296	1,431	△6,225	△3,574	<b>△535</b>
ROA(%)	△1.0	0.6	△1.0	1.0	△4.0	△1.4	0.2	△3.7	△28.3	△15.1	<b>△17.3</b>
既存店売上伸び率(デニーズ)(%)	1.2	2.1	1.7	△0.2	△2.8	1.0	0.9	△1.6	△29.7	△3.5	<b>17.0</b>
客数(%)	△0.2	△1.2	△0.5	△3.5	0.0	△1.7	△3.5	△4.2	△35.4	△0.3	<b>14.9</b>
客単価(%)	1.4	3.4	2.2	3.4	△2.8	2.8	4.5	2.6	8.7	△3.2	<b>1.8</b>
荒利率(デニーズ)(%)	68.9	69.4	68.8	68.2	68.4	68.0	68.2	68.1	65.6	67.3	<b>67.1</b>
期末店舗数	844	844	840	851	815	749	716	679	614	545	<b>497</b>
デニーズ	387	386	392	389	386	377	371	372	339	322	<b>319</b>
その他	457	458	448	462	429	372	345	307	275	223	<b>178</b>
期末社員数	1,254	1,290	1,368	1,416	1,387	1,350	1,307	1,257	1,184	962	<b>890</b>
パートタイマー*2	10,130	9,972	10,013	9,453	8,938	8,137	7,390	6,849	5,380	4,552	<b>4,256</b>
パート比率(%)	88.8	88.4	87.9	86.9	86.2	85.3	84.6	83.9	81.4	82.0	<b>82.2</b>

\*1 2013年度より、有形固定資産の減価償却方法について、従来の定率法から定額法へ変更

\*2 パートタイマーは月間163時間換算による月平均人員

(注)2022年度より「収益認識に関する会計基準」(企業会計基準第29号 2020年3月31日)等を適用。従前の計上方法による売上高は「総額売上高」として記載

## 百貨店・専門店事業

ロフト	2012年度	2013年度	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度
営業収益	87,326	85,136	88,304	95,645	100,264	103,668	103,427	106,408	82,472	90,043	<b>96,048</b>
売上高	86,179	84,459	87,647	94,930	99,560	102,956	102,592	105,384	81,549	89,086	<b>92,974</b>
販売費及び一般管理費	33,334	33,058	33,920	36,572	38,225	38,304	38,055	39,380	34,504	35,351	<b>37,454</b>
営業利益	2,262	1,138	1,409	1,603	1,464	2,159	2,698	2,831	△2,178	562	<b>2,285</b>
経常利益	2,202	1,080	1,374	1,579	1,381	2,072	2,650	2,769	△2,206	454	<b>2,182</b>
当期純利益	728	△244	701	572	138	908	1,388	1,484	△2,274	△336	<b>243</b>
設備投資*1	2,614	1,895	1,228	2,727	1,963	2,266	1,737	2,411	3,420	1,420	<b>2,008</b>
減価償却費*2	1,290	1,153	1,014	1,048	1,099	1,133	1,121	1,242	1,477	1,513	<b>1,493</b>
総資産	24,234	23,846	25,383	27,563	29,551	31,614	31,455	33,931	47,882	47,513	<b>42,051</b>
純資産	11,308	10,965	11,667	12,022	12,055	12,878	13,987	14,872	12,290	11,954	<b>12,195</b>
EBITDA	3,553	2,291	2,423	2,651	2,563	3,292	3,820	4,074	△701	2,075	<b>3,779</b>
ROA(%)	3.1	△1.0	2.9	2.2	0.5	3.0	4.4	4.5	△5.6	△0.7	<b>0.5</b>
既存店売上伸び率(%)	△4.4	△4.3	0.9	4.4	0.1	3.3	△0.2	0.5	△25.5	6.5	<b>11.1</b>
商品荒利率(%)	40.4	40.1	40.0	39.9	39.6	39.0	39.3	39.4	39.0	39.6	<b>39.2</b>
期末店舗数	82	89	94	102	109	110	115	124	131	138	<b>151</b>
出店	9	10	6	10	8	8	8	11	10	11	<b>18</b>
閉店	0	3	1	2	1	7	3	2	3	4	<b>5</b>
期末総売場面積(m <sup>2</sup> )	114,926	116,235	120,962	128,040	135,286	134,083	135,083	138,368	139,468	144,944	<b>147,579</b>
1m <sup>2</sup> 当たり商品売上(千円)*3	769	732	730	755	738	748	757	771	578	621	<b>635</b>
期末社員数	2,133	2,034	2,028	2,195	2,267	2,350	2,280	2,311	2,319	2,313	<b>2,307</b>
パートタイマー*4	1,610	1,742	1,971	2,112	2,140	2,066	2,188	2,343	2,119	1,994	<b>2,133</b>
1人当たり商品売上(千円)*5	24,310	23,585	23,740	23,852	24,668	26,352	26,991	27,968	23,427	25,067	<b>25,812</b>

\*1 2022年度より算出基準を変更。これにより、2012年度から2021年度の数値も組み替えて表示

\*2 2013年度より、有形固定資産の減価償却方法について、従来の定率法から定額法へ変更

\*3 1m<sup>2</sup>当たり商品売上=売上高÷稼働売場面積(m<sup>2</sup>)

\*4 パートタイマーは月間163時間換算による月平均人員

\*5 1人当たり商品売上=売上高÷期中平均従業員数(パートタイマー含む)

(注) 2022年度より「収益認識に関する会計基準」(企業会計基準第29号 2020年3月31日)等を適用

## ニッセンホールディングス (連結)

	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度
売上高	157,289	139,226	102,202	45,569	37,955	38,056	40,296	<b>41,067</b>
総額売上高	-	-	-	-	-	-	-	<b>43,007</b>
売上総利益	55,266	42,743	32,561	19,673	18,107	18,657	19,661	<b>20,306</b>
販売費及び一般管理費	63,482	57,840	37,924	19,866	18,291	19,008	19,409	<b>19,954</b>
営業利益	△8,159	△15,097	△5,363	△193	△184	△351	252	<b>352</b>

(注) 1. 2014年1月にセブン&アイ・ホールディングスの連結子会社となる

2. 2016年11月にセブン&アイ・ホールディングスの完全子会社となる

3. 2016年度においては、決算期末日を12月20日から2月末に変更した14ヶ月決算

4. 2022年度より「収益認識に関する会計基準」(企業会計基準第29号 2020年3月31日)等を適用。従前の計上方法による売上高は「総額売上高」として記載

## 百貨店・専門店事業

### 地域別店舗数推移

#### アカチャンホンポ

	2012年度	2013年度	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	(店)
北海道	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	<b>3</b>
東北	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	<b>4</b>
関東	47	45	45	48	47	46	45	46	46	49	48	<b>48</b>
中部	13	14	16	17	17	18	18	20	21	20	20	<b>20</b>
近畿	16	17	20	21	21	21	22	23	22	22	22	<b>25</b>
中国	5	5	6	6	7	8	7	8	8	8	8	<b>8</b>
四国	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	<b>2</b>
九州・沖縄	3	3	3	2	5	8	9	11	11	13	14	<b>14</b>
合計	92	93	99	103	106	110	110	117	117	121	124	<b>124</b>



アカチャンホンポ

#### デニーズ

	2012年度	2013年度	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	(店)
東北	11	12	12	11	12	12	12	12	12	12	12	<b>12</b>
関東	283	281	289	286	281	276	272	272	248	234	231	<b>231</b>
中部	75	75	75	75	75	73	72	73	69	66	66	<b>66</b>
近畿	18	18	16	17	18	16	15	15	10	10	10	<b>10</b>
合計	387	386	392	389	386	377	371	372	339	322	319	<b>319</b>



デニーズ

#### ロフト

	2012年度	2013年度	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	(店)
北海道	2	2	2	2	1	1	1	1	1	2	2	<b>2</b>
東北	4	5	5	5	5	5	5	6	7	7	7	<b>7</b>
関東	44	50	51	54	58	58	59	63	67	69	73	<b>73</b>
中部	10	10	10	13	13	13	14	16	16	19	22	<b>22</b>
近畿	13	13	15	16	16	17	18	19	19	20	21	<b>21</b>
中国	5	5	5	6	8	8	8	8	8	7	9	<b>9</b>
四国	2	2	3	3	3	3	4	4	4	4	4	<b>4</b>
九州	2	2	3	3	5	5	6	7	9	10	13	<b>13</b>
合計	82	89	94	102	109	110	115	124	131	138	151	<b>151</b>



ロフト

(注) 各年度末の店舗数

## 金融関連事業



\* 2023年2月末現在

## 金融関連事業

### 成長戦略

#### 7iDを軸とした小売・金融一体戦略

国内随一の顧客基盤	1日あたり国内来店客 約 <b>2,220</b> 万人*1	7iD会員 約 <b>2,800</b> 万人*1	経済圏としての魅力度を高め、顧客1人当たりのクロスユース率・単価を大幅に向上させる余地あり
魅力的な経済的接点	コンビニ+スーパー 約 <b>22,000</b> 店舗*1		ポイント競争に頼らず、商品軸を絡めた独自の経済圏戦略をとることが可能
圧倒的な決済ボリューム	金流 約 <b>22</b> 兆円		nanaco等の自社決済比率の向上により、他社に支払う決済手数料をマーケティング原資として活用することも可能
ベースとなる金融機能保有	●銀行 ●クレカ ●電子マネー		今後の金融サービス拡大にあたり、既存アセットを活用した即効性ある展開も可能

\*1 2023年2月末時点 \*2 2023年1月末時点

#### 主な金流から見る当社グループの金融サービスの規模 (ご参考)

① ② ③ ④ 小売×金融の取り組みでの増収の期待ポイント



銀行 (ATM)・ノンバンクの各種サービスで圧倒的な規模の金流を展開

## 金融関連事業

### セブン銀行

	2012年度	2013年度	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度
経常収益	94,105	99,832	105,648	110,465	113,109	116,650	119,567	120,275	111,672	110,298	<b>120,509</b>
経常利益	32,013	37,142	38,258	39,002	38,911	42,262	43,059	45,013	34,593	28,412	<b>31,500</b>
当期純利益	19,515	22,325	24,457	26,107	26,871	29,106	14,572	27,675	15,825	18,135	<b>19,508</b>
総資産	809,465	785,380	850,369	910,801	955,644	1,023,201	1,145,511	1,091,287	1,192,358	1,209,040	<b>1,287,693</b>
純資産	137,091	151,142	166,814	183,174	199,602	217,036	219,667	229,866	231,687	236,925	<b>243,627</b>
普通預金残高(未残)	238,770	227,728	253,040	292,142	336,023	393,753	294,235	324,531	383,290	423,038	<b>452,691</b>
定期預金残高(未残)	154,910	209,703	248,327	254,760	151,632	141,287	140,416	134,093	135,722	127,720	<b>122,974</b>
個人口座数(千口座)	1,066	1,214	1,405	1,562	1,690	1,827	2,001	2,179	2,364	2,528	<b>2,755</b>
ATM期末設置台数	18,123	19,514	21,056	22,472	23,368	24,392	25,152	25,215	25,676	26,253	<b>26,913</b>
セブン - イレブン	16,414	17,616	18,782	19,816	20,615	21,510	22,148	22,165	22,394	22,550	<b>22,619</b>
イトーヨーカドー	305	312	315	320	305	294	288	284	254	254	<b>263</b>
ヨークベニマル	69	71	86	118	154	167	188	231	236	238	<b>258</b>
ヨークマート/ヨークフーズ	48	59	67	70	74	76	76	75	95	96	<b>98</b>
グループ内その他	78	84	85	91	90	84	77	76	69	74	<b>47</b>
グループ外	1,209	1,372	1,721	2,057	2,130	2,261	2,375	2,384	2,628	3,041	<b>3,628</b>
提携金融機関数	584	589	594	595	601	600	615	612	613	620	<b>640</b>
ATM受入手数料単価(円)	130.3	131.2	136.2	133.6	133.1	132.9	132.9	130.9	121.4	108.8	<b>108.3</b>
1日1台当たり平均利用件数	111.1	107.8	100.9	98.8	95.5	94.1	92.3	92.1	90.5	96.5	<b>101.5</b>
年間総利用件数(百万件)	698	736	743	782	796	815	829	849	836	910	<b>980</b>
預貯金金融機関取引(百万件)	638	673	679	712	724	739	749	727	659	667	<b>701</b>
ノンバンク取引(百万件)	59	62	64	70	71	75	76	121	177	242	<b>278</b>
海外送金サービス											
契約口座数(千口座)	35	62	100	147	186	222	259	296	311	317	<b>322</b>
年間送金件数(千件)	189	391	633	816	979	1,079	1,144	1,214	1,227	1,104	<b>893</b>
個人向けローンサービス											
契約口座数(千口座)	23	34	55	73	86	95	97	101	110	122	<b>148</b>
ローン残高	3,387	5,257	10,406	16,208	19,829	22,715	22,688	23,283	24,300	27,953	<b>34,921</b>
業務粗利益率(%)	52.0	52.2	62.6	80.6	64.9	72.7	73.5	63.7	53.7	47.0	<b>40.5</b>
期末社員数	453	458	445	456	472	468	460	487	470	505	<b>549</b>

### セブン・カードサービス

	2012年度	2013年度	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度
取扱高(億円)*1	12,809	15,966	20,994	25,018	27,906	29,251	31,561	31,539	30,198	27,715	<b>27,517</b>
発行カード枚数(万枚)											
セブンカード・プラス/セブンカード*2	337	350	359	351	347	348	355	362	366	366	<b>361</b>
nanaco*3	2,145	2,839	3,717	4,543	5,350	5,983	6,518	6,905	7,250	7,520	<b>7,907</b>
期末社員数	125	163	186	225	214	221	334	345	365	386	<b>377</b>

\*1 電子マネー及びクレジットカードにおけるショッピング取扱高 \*2 有効会員数を表示 \*3 モバイル会員を含む

### セブンCSカードサービス

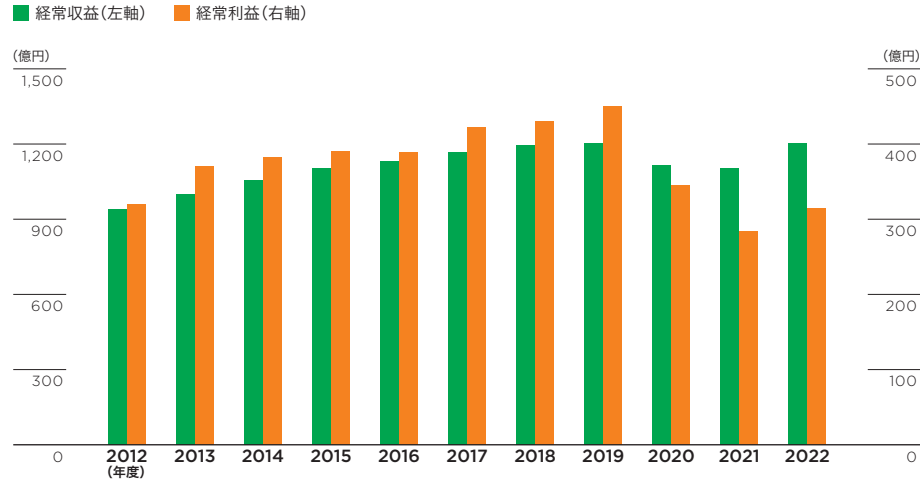
	2012年度	2013年度	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度
取扱高(億円)*1	6,784	6,946	7,173	7,193	7,135	7,086	7,072	7,134	5,949	6,121	<b>6,734</b>
発行カード枚数(万枚)											
クラブ・オンカード セゾン/ミレニアムカード セゾン*2	321	328	320	322	323	317	316	310	294	283	<b>271</b>
期末社員数	468	477	478	506	459	367	366	338	284	261	<b>232</b>

\*1 クレジットカードにおけるショッピング取扱高 \*2 有効会員数を表示

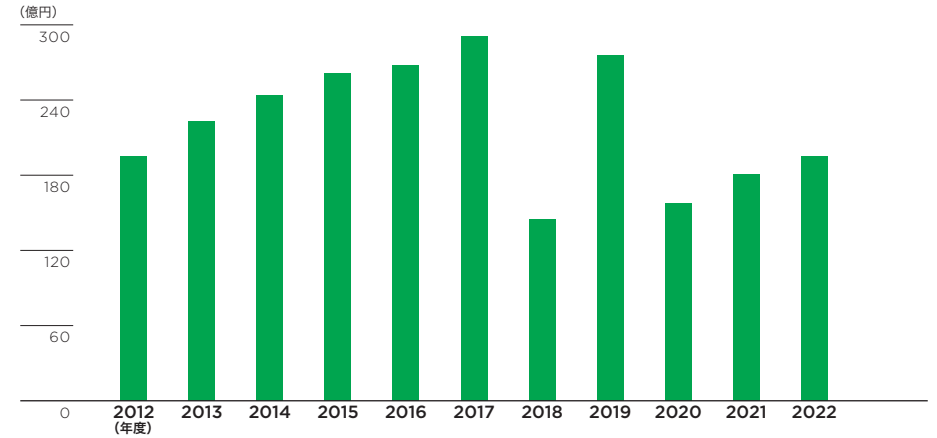
## 金融関連事業

### セブン銀行

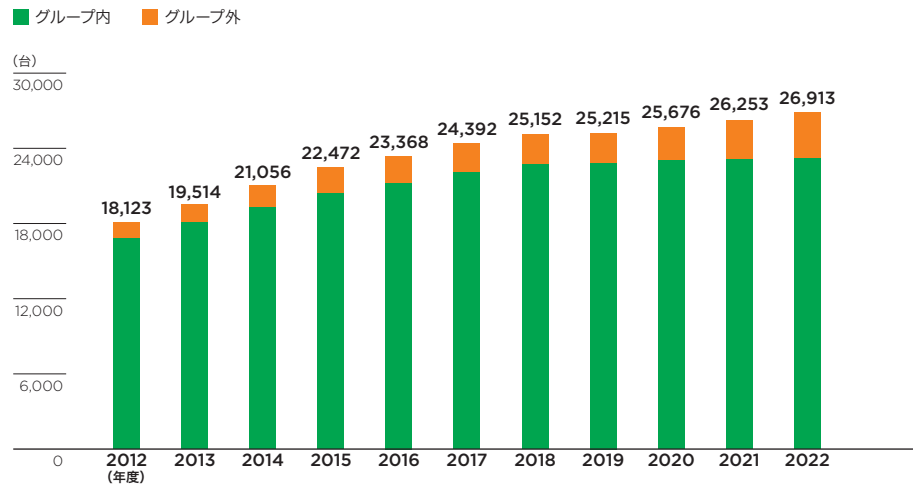
#### 経常収益及び経常利益



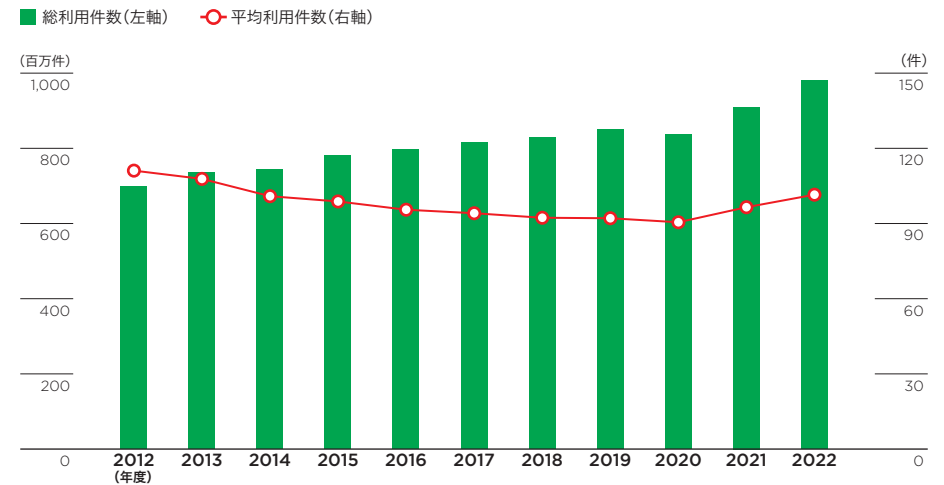
#### 当期純利益



#### ATM台数推移



#### ATM利用件数推移



(注) 全て3月決算時の数値



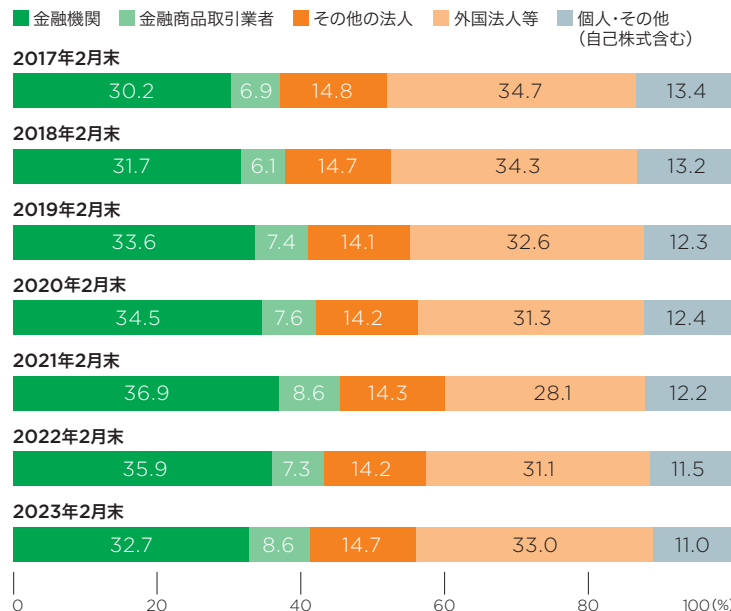
# 株式情報

## 大株主

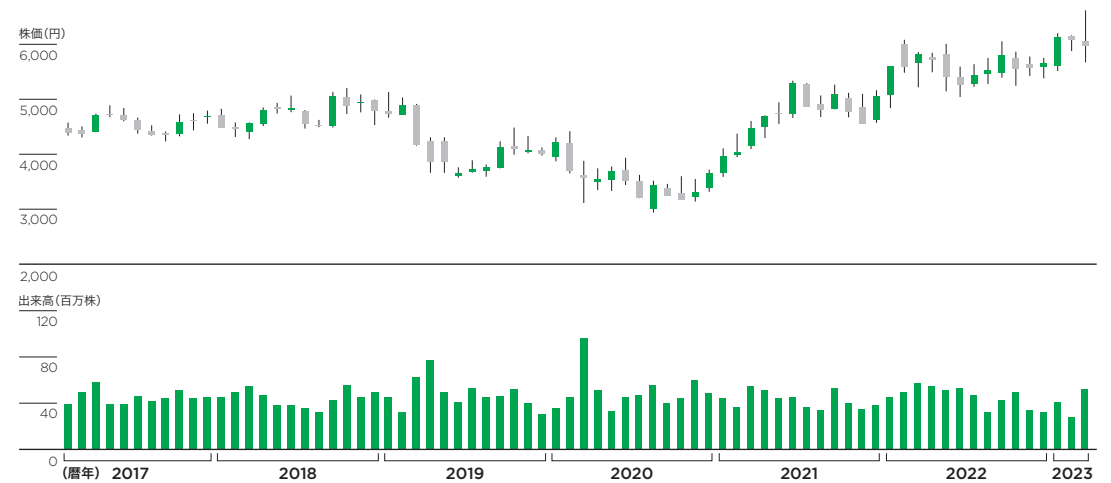
(2023年2月末現在)

	株式数(千株)	持株比率(%)
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	121,723	13.7
伊藤興業株式会社	70,701	8.0
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	52,596	5.9
SMBC日興証券株式会社	34,588	3.9
SSBTC CLIENT OMNIBUS ACCOUNT	21,197	2.4
伊藤 雅俊	19,658	2.2
日本生命保険相互会社	17,672	2.0
VALUEACT CAPITAL MASTER FUND L.P.	16,761	1.9
三井物産株式会社	16,222	1.8
日本証券金融株式会社	14,153	1.6

## 所有者別株式分布状況 (構成比)



## 株価・出来高の推移 (月足)



	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	
株価(円)	始値	4,430	4,409	4,893	3,623	4,150	<b>5,656</b>
	高値	4,891	5,203	4,916	4,373	6,083	<b>6,203</b>
	安値	4,234	4,275	3,573	2,938	4,095	<b>5,041</b>
	終値	4,461	4,894	3,696	4,037	5,591	<b>6,090</b>
出来高(百万株)	552	514	577	602	526	<b>528</b>	

## 投資指標 (連結)

	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度
期中平均株式数(株)*1	884,531,496	884,568,131	883,508,868	882,927,577	883,065,915	<b>883,189,201</b>
期末発行済株式数(株)*1	884,544,201	884,568,599	882,845,467	882,966,279	883,116,298	<b>883,224,712</b>
1株当たり当期純利益(円)	204.80	229.50	246.95	203.03	238.68	<b>318.14</b>
1株当たりキャッシュ・フロー(円)	445.79	479.49	503.29	469.76	569.99	<b>743.98</b>
1株当たり純資産(円)	2,744.08	2,850.42	2,946.83	3,022.68	3,375.50	<b>3,933.93</b>
株価収益率(倍)*2	21.8	21.3	15.0	19.9	23.4	<b>19.1</b>
株価キャッシュ・フロー倍率(倍)*2	10.0	10.2	7.3	8.6	9.8	<b>8.2</b>
株価純資産倍率(倍)*2	1.6	1.7	1.3	1.3	1.7	<b>1.5</b>
1株当たり年間配当金(円)	90.00	95.00	98.50	98.50	100.00	<b>113.00</b>
配当性向(%)	43.9	41.4	39.9	48.5	41.9	<b>35.5</b>
純資産配当率(%)	3.3	3.4	3.4	3.3	3.1	<b>3.1</b>

\*1 自己株式を除く。なお、2019年度より役員報酬BIP信託及び株式給付ESOP信託を導入しており、当該信託が保有する当社株式を自己株式に含む  
\*2 年度末の株価で算出

## 沿革

■ 会社設立・資本政策・財務戦略 ■ 店舗展開・営業政策

### セブン & アイ HLDGS. 設立以前のあゆみ

- 1958 4月 ■ ㈱ヨーカ堂を設立
- 1971 3月 ■ ヨーカ堂を㈱イトーヨーカ堂に社名変更
- 1972 9月 ■ イトーヨーカ堂、東証へ上場
- 1973 3月 ■ 紅丸商事㈱と業務提携
- 11月 ■ 米国最大のコンビニエンスストアチェーンのサウスランド社とライセンス契約を締結し、㈱ヨークセブンを設立
- 11月 ■ 米国レストランチェーンのデニーズ社との提携に基づき㈱デニーズジャパンを設立
- 1974 5月 ■ セブン - イレブン1号店を出店
- 1977 7月 ■ イトーヨーカ堂、米国ナスダックへ米国預託証券(ADR)を登録
- 1978 1月 ■ ヨークセブンを㈱セブン - イレブン・ジャパンに社名変更
- 1979 10月 ■ セブン - イレブン・ジャパン、東証へ上場
- 1980 11月 ■ ㈱ヨークベニマル、東証へ上場
- 1982 2月 ■ デニーズジャパン、東証へ上場
- 1986 7月 ■ イトーヨーカ堂のADRを米国ナスダック市場ナショナルマーケットシステムへ指定替え
- 1991 3月 ■ イトーヨーカ堂とセブン - イレブン・ジャパンはIYG Holding Companyを通して、サウスランド社へ資本参加、経営権を取得
- 1996 12月 ■ 成都イトーヨーカ堂有限公司を中国四川省成都市に設立
- 1997 9月 ■ 華糖ヨーカ堂有限公司を中国北京市に設立
- 1999 5月 ■ サウスランド社を7-Eleven, Inc.に社名変更
- 2000 7月 ■ 7-Eleven, Inc.、米国ナスダックからニューヨーク証券取引所に再上場
- 2001 4月 ■ ㈱アイワイバンク銀行を設立
- 10月 ■ ㈱アイワイ・カード・サービスを設立
- 2003 5月 ■ イトーヨーカ堂、米国ナスダックにおけるADRの登録を廃止
- 8月 ■ セブン - イレブン・ジャパン、国内店舗数10,000店を突破
- 2004 1月 ■ セブン - イレブン北京有限公司を中国北京市に設立
- 2005 4月 ■ アリオ1号店『アリオ蘇我』グランドオープン

### セブン & アイ HLDGS. 設立からのあゆみ

- 2005 9月 ■ ㈱セブン & アイ・ホールディングスを設立、東証へ上場
- 10月 ■ アイワイバンク銀行を㈱セブン銀行に社名変更
- 11月 ■ 株式公開買い付けにより7-Eleven, Inc.を完全子会社化  
長期的な収益向上及びセブン - イレブンのグローバル戦略の推進を目的に同社を完全子会社化
- 11月 ■ 『アリオ札幌』、『アリオ川口』グランドオープン
- 2006 2月 ■ セブンアンドワイ㈱を子会社化  
グループのIT事業の中核会社として同社の子会社化を実施
- 5月 ■ 国内のセブン - イレブンへ「第6次総合情報システム」の導入を開始
- 6月 ■ 株式交換により㈱ミレニアムリテイリングを完全子会社化  
グループの百貨店事業の強化として、㈱そごうと㈱西武百貨店を子会社に持つ同社を完全子会社化
- 7月 ■ 自己株式427,509,908株の消却を実施  
イトーヨーカ堂が保有していたセブン - イレブン・ジャパン株式及びデニーズジャパン株式を消却
- 8月 ■ 7-Eleven, Inc.、White Hen Pantry, Inc.を買収  
米国シカゴ地区で約200店舗のコンビニエンスストアを展開する同社を買収
- 9月 ■ 株式交換によりヨークベニマルを完全子会社化  
関連会社だった同社を完全子会社化し、食品スーパー事業の中核会社に位置づけ
- 11月 ■ 「グループMD(マーチャンダイジング)改革プロジェクト」発足
- 2007 1月 ■ ㈱セブン & アイ・フードシステムズを設立  
外食事業分野の統合・再編を目的に新会社を設立
- 3月 ■ ㈱ロフトを子会社化  
全国で生活雑貨専門店を展開する同社をミレニアムリテイリングが子会社化
- 3月 ■ セブン - イレブンが世界最大のチェーン店舗数に
- 4月 ■ セブン - イレブンでのグループ独自の電子マネー『nanaco(ナナコ)』のサービス開始
- 5月 ■ グループのプライベートブランド商品「セブンプレミアム」の販売開始
- 7月 ■ ㈱赤ちゃん本舗を子会社化  
全国にベビー・子供洋品専門店を展開する同社をイトーヨーカ堂が子会社化
- 8月 ■ 国内のセブン - イレブンで「セブンプレミアム」の販売開始
- 9月 ■ セブン & アイ・フードシステムズがデニーズジャパン、㈱ファミリー、ヨーク物産㈱の3社を吸収合併
- 11月 ■ ㈱藤越を子会社化  
福島県で食品スーパーを展開する同社をヨークベニマルが子会社化
- 12月 ■ 日本テレビ放送網㈱、㈱電通との共同出資により㈱日テレ7(セブン)を設立  
小売とメディアの融合を目指し、新たな事業戦略を展開することを目的に同社を設立
- 12月 ■ 『成都イトーヨーカ堂錦華(ジンファ)店』オープン
- 12月 ■ デニーズでの『nanaco』の利用開始
- 2008 1月 ■ ㈱セブン & アイ・フィナンシャル・グループを設立  
銀行業を除くグループの金融関連事業を統括する目的で同社を設立
- 2月 ■ 自己株式11,329,000株の消却を実施  
2008年1月にセブン - イレブン・ジャパンより取得した自己株式全株を消却
- 2月 ■ セブン銀行がジャスダック証券取引所に上場
- 3月 ■ イトーヨーカドーでの『nanaco』の利用開始
- 3月 ■ 『アリオ鳳』グランドオープン
- 4月 ■ セブン - イレブン中国有限公司を設立  
エリアライセンスによる中国でのセブン - イレブン店舗展開の推進を目的に設立
- 4月 ■ 国内のセブン - イレブン全店舗で『QUICPay(クイックペイ)』の利用開始
- 6月 ■ 『nanaco』へのクレジットチャージサービスを開始
- 7月 ■ 1,000億円の無担保社債(第1回・第2回・第3回)を発行
- 7月 ■ ㈱セブン & アイ・ネットメディアを設立  
IT関連事業の更なる強化を目指し、同事業を統括する目的で同社を設立
- 7月 ■ 自己株式50,000,000株の消却を実施  
市場買付により取得した自己株式全株を消却
- 8月 ■ ㈱インファーマサイズと業務・資本提携  
店舗出店、医薬販売及び商品開発における連携を目的に業務・資本提携
- 8月 ■ 農業生産法人㈱セブンファーム富里を設立
- 8月 ■ “生活応援型”ディスカウントストア1号店『ザ・プライス西新井店』オープン
- 2009 1月 ■ ㈱セブンカルチャーネットワークを設立  
文化教室事業と旅行事業を融合した新しいビジネスの展開を目的に同社を設立
- 1月 ■ 「セブンプレミアム」が日経優秀製品・サービス賞2008の「最優秀賞日本経済新聞賞」を受賞

## 沿革

■ 会社設立・資本政策・財務戦略 ■ 店舗展開・営業政策

- 2009**
- 4月 ■ 中国上海市内にエリアライセンスによるセブン - イレブン店舗展開を開始
  - 8月 ■ ミレニアムリテイリング、そごう、西武百貨店の3社が合併し、存続会社であるそごうの商号を株式会社そごう・西武に変更
  - 9月 ■ セブン - イレブン北京、中国天津に初出店
  - 9月 ■ セブン - イレブン・ジャパン、京浜急行電鉄株と業務提携  
京浜急行電鉄駅構内の売店をセブン - イレブン店舗に転換することを目的に業務提携
  - 10月 ■ 国内のセブン - イレブン全店舗で『Edy(エディ)』の利用開始
  - 11月 ■ プライベートブランド商品の世界展開第1弾としてワインを日米同時販売
  - 11月 ■ 『成都イトーヨーカ堂建設路店』オープン
  - 12月 ■ 7-Eleven, Inc.、New England Pantry, Inc.を買収  
米国ボストン地区で58店舗のコンビニエンスストアを展開する同社を買収
  - 12月 ■ 株式会社と業務・資本提携  
各種チケット、イベント関連及び会員ビジネスにおける連携を目的に業務・資本提携
  - 12月 ■ セブンアンドワイを株式会社セブンネットショッピングに社名変更
  - 12月 ■ グループのネット通販『セブンネットショッピング』のサービス開始
- 2010**
- 1月 ■ セブン銀行による個人向けローンサービスの開始
  - 3月 ■ タワーレコード株式会社へ資本参加  
エンターテインメント及びIT・ネット分野における連携を目的に資本参加
  - 3月 ■ 『nanaco』発行枚数1,000万枚を突破
  - 6月 ■ 自己株式20,000,000株の消却を実施  
市場買付により取得した自己株式全株を消却
  - 6月 ■ 1,100億円の無担保社債(第4回・第5回・第6回)を発行
  - 6月 ■ 株式会社セブン&アイ・アセットマネジメントを設立  
西武池袋本店の信託受益権(固定資産)の取得・保有を目的に同社を設立
  - 6月 ■ 国内のセブン - イレブン全店舗で、『アイワイカード』『JCBカード』のクレジットカード決済サービスを開始
  - 7月 ■ 株式会社セブンファームを設立  
各地における農業法人の新規設立や事業拡大、食品リサイクル網の整備等の一元管理を目的に同社を設立
  - 9月 ■ 株式会社クレディセゾンとの包括的業務提携契約の締結  
そごう・西武がクレディセゾンとの間で行っている提携カード事業の合併会社化及び今後のカード事業の成長を目的に業務提携
- 2011**
- 3月 ■ セブン&アイ・フィナンシャル・グループ、株式会社SEキャピタル及び株式会社セブン・キャッシュワークスの3社が合併し、存続会社であるSEキャピタルの商号を株式会社セブン・フィナンシャルサービスに変更
  - 3月 ■ セブン - イレブン・ジャパンが日本における「セブン - イレブン」の商標権を取得  
7-Eleven, Inc.が保有する「セブン - イレブン」ブランドの商標権のうち、日本における商標権を取得
  - 3月 ■ 7-Eleven, Inc.における店舗取得  
Exxon Mobil Corporationが米国フロリダ州に展開するコンビニエンスストア等183物件を取得
  - 3月 ■ 7-Eleven, Inc.における店舗リース契約  
Illinois State Toll Highway Authorityが米国イリノイ州の有料高速道路のサービスエリア内で展開するコンビニエンスストア等13ヶ所を運営する契約を締結
  - 3月 ■ 国内のセブン - イレブン全店舗で交通系電子マネーの利用開始
  - 3月 ■ セブン銀行、海外送金サービス開始  
世界最大の送金サービスを展開するウェスタンユニオンと提携し、海外送金サービスを開始
  - 4月 ■ 株式会社セブンCSカードサービスを子会社化  
セブン・カードサービスと連携し、クレジットカードや電子マネー、共通ポイントサービスを複合的に提供することを目的に同社を子会社化
- 2012**
- 1月 ■ セブン - イレブン・ジャパンの年間売上が国内の小売業で初めて3兆円を突破
  - 1月 ■ 7-Eleven, Inc.における店舗取得  
Exxon Mobil Corporationが米国テキサス州に展開するコンビニエンスストア等51ヶ所を取得
  - 2月 ■ 7-Eleven, Inc.における店舗取得  
Sam's Martが米国ノースカロライナ州及びサウスカロライナ州に展開するコンビニエンスストア55店舗を取得
  - 3月 ■ セブン・フィナンシャルサービスと株式会社ヨークインシュアランスはセブン・フィナンシャルサービスを存続会社として合併
  - 3月 ■ セブンネットショッピングで電子書籍の販売を開始
  - 3月 ■ 株式会社ヨークマートでの『nanaco』の利用開始
  - 3月 ■ 65歳以上のお客様に発行手数料無料の電子マネー『シニアnanaco』の利用開始
  - 4月 ■ ヨークベニマルでの『nanaco』の利用開始
  - 5月 ■ グループのプライベートブランド商品「セブンライフスタイル」の販売開始
  - 6月 ■ 山東衆邦便利生活有限公司を設立  
セブン - イレブン・ジャパンは、衆地集团有限公司と合併で山東省でのセブン - イレブン展開を目的に設立
  - 6月 ■ 7-Eleven, Inc.における店舗取得  
Strasburger Enterprises, Inc.が米国テキサス州に展開するコンビニエンスストア23店舗を取得  
Open Pantry Food Marts of Wisconsin, Inc.が米国ウィスコンシン州に展開するコンビニエンスストア18店舗を取得
  - 7月 ■ 宅配サービス「セブンらくらくお届け便」スタート
  - 7月 ■ イトーヨーカ堂(中国)投資有限公司を設立  
スーパーストア事業における中国事業の統括と傘下の子会社に直接投資することを目的に設立
- 2013**
- 6月 ■ 7-Eleven, Inc.、WFI Group, Inc.を買収  
米国ニューヨーク州に188店舗のコンビニエンスストアを展開するWilson Farms, Inc.の親会社であるWFI Group, Inc.を買収
  - 6月 ■ グループ横断の『セブン&アイ ポイントサービス』を開始  
グループ各社発行のクレジットカードの利用で、優遇ポイントを付与するサービスを拡大
  - 9月 ■ グループ各社のポイントを「nanacoポイント」に集約してグループ各社の店舗で利用が可能となる「nanacoポイントクラブ」を開始
  - 11月 ■ 『成都イトーヨーカ堂高新(ガオシン)店』グランドオープン
  - 12月 ■ 無料ワイヤレス通信サービス「セブンスポット」を開始
  - 12月 ■ セブン銀行、東証に上場
- 2014**
- 9月 ■ セブン&アイ・アセットマネジメントがそごう・西武の西武池袋本店の土地建物等(1,230億円)を取得
  - 9月 ■ 「セブンプレミアム」のワンランク上の品質を実現した「セブンプレミアムゴールド」を発売
  - 9月 ■ 国内のセブン - イレブン全店舗で『Visa』『マスターカード』『アメリカン・エキスプレス』『ダイナースクラブ』のクレジットカード決済サービスを開始
  - 10月 ■ アイワイ・カード・サービスを株式会社セブン・カードサービスに社名変更
  - 10月 ■ 都市型小型スーパーマーケット『イトーヨーカドー食品館阿佐谷店』オープン
  - 11月 ■ セブン - イレブン・ジャパン、「複数店経営奨励制度」内容を拡充  
複数店全店を対象にセブン - イレブンチャージから売上総利益の3%に相当する金額を減額する新制度を導入
  - 11月 ■ セブン - イレブン・ジャパン、北海道キヨスク株と業務提携  
北海道キヨスクが道内の主要駅に展開しているコンビニエンスストア等をセブン - イレブン店舗に転換することを目的に業務提携
  - 11月 ■ セブン - イレブン・ジャパンの店頭マルチコピー機においてチケットぴあの販売開始
  - 12月 ■ セブン - イレブン成都有限公司を設立  
中国四川省成都市でのセブン - イレブン店舗展開を目的に設立
- 2015**
- 3月 ■ セブン&アイ・フィナンシャル・グループ、株式会社SEキャピタル及び株式会社セブン・キャッシュワークスの3社が合併し、存続会社であるSEキャピタルの商号を株式会社セブン・フィナンシャルサービスに変更
  - 3月 ■ セブン - イレブン・ジャパンが日本における「セブン - イレブン」の商標権を取得  
7-Eleven, Inc.が保有する「セブン - イレブン」ブランドの商標権のうち、日本における商標権を取得
  - 3月 ■ 7-Eleven, Inc.における店舗取得  
Exxon Mobil Corporationが米国フロリダ州に展開するコンビニエンスストア等183物件を取得
  - 3月 ■ 7-Eleven, Inc.における店舗リース契約  
Illinois State Toll Highway Authorityが米国イリノイ州の有料高速道路のサービスエリア内で展開するコンビニエンスストア等13ヶ所を運営する契約を締結
  - 3月 ■ 国内のセブン - イレブン全店舗で交通系電子マネーの利用開始
  - 3月 ■ セブン銀行、海外送金サービス開始  
世界最大の送金サービスを展開するウェスタンユニオンと提携し、海外送金サービスを開始
  - 4月 ■ 株式会社セブンCSカードサービスを子会社化  
セブン・カードサービスと連携し、クレジットカードや電子マネー、共通ポイントサービスを複合的に提供することを目的に同社を子会社化

## 沿革

■ 会社設立・資本政策・財務戦略 ■ 店舗展開・営業政策

- |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p><b>2012</b></p> <p><b>9月</b> ■ セブン - イレブン中国有限公司について事業目的、資本金(増資)等の変更を行い、セブン - イレブン(中国)投資有限公司に商号変更</p> <p><b>10月</b> ■ SEJ Asset Management &amp; Investment Companyを設立<br/>北米における業務拡大と収益の向上に向けた体制を強化することを目的に設立</p> <p><b>10月</b> ■ 7-Eleven, Inc.における店舗等取得<br/>Prima Marketing LLCが米国ウエストバージニア州、オハイオ州、ペンシルバニア州、ケンタッキー州においてセブン - イレブンのエリアライセンス事業を展開するコンビニエンスストア74店舗を取得<br/>EZ Energy USA, Inc.が米国オハイオ州、ペンシルバニア州に展開するコンビニエンスストア67店舗とガソリン卸売事業を取得<br/>Handee Marts, Inc.が米国ウエストバージニア州及びメリーランド州において、セブン - イレブンのエリアライセンス事業を展開するコンビニエンスストア58店舗を取得<br/>Fast Track, Inc.が米国ノースカロライナ州に展開するコンビニエンスストア12店舗を取得</p> <p><b>11月</b> ■ セブン - イレブン天津有限公司を設立<br/>中国天津市において積極的な業務拡大を図るため新会社を設立</p> <p><b>11月</b> ■ 7-Eleven, Inc.における店舗等取得<br/>Tetco, Inc.が米国テキサス州及びユタ州に展開するコンビニエンスストア174店舗とガソリン卸売事業を取得</p> <p><b>12月</b> ■ 7-Eleven, Inc.における店舗等取得<br/>C.L. Thomas, Inc.が米国テキサス州に展開するコンビニエンスストア143店舗とガソリン卸売事業を取得</p> <hr/> <p><b>2013</b></p> <p><b>2月</b> ■ セブン - イレブン・ジャパン、国内店舗数15,000店を突破</p> <p><b>3月</b> ■ 7-Eleven, Inc.における店舗リース契約<br/>Lehigh Gas Partners LPが米国ペンシルバニア州に所有するコンビニエンスストア19店舗を運営する契約を締結</p> <p><b>3月</b> ■ セブン銀行、550億円の無担保社債(第8回・第9回・第10回)を発行</p> <p><b>4月</b> ■ セブン・フィナンシャルサービス、セブン・カードサービスが、クレジットカードと電子マネー『nanaco』が一体となった『セブンカード・プラス』のサービス開始</p> <p><b>4月</b> ■ 1,000億円の無担保社債(第7回・第8回・第9回)を発行</p> <p><b>4月</b> ■ 7-Eleven, Inc.における店舗取得<br/>CB Mart, Inc.が米国サウスカロライナ州に展開するコンビニエンスストア46店舗を取得</p> <p><b>7月</b> ■ イトーヨーカ堂、株ダイイチと業務・資本提携<br/>北海道地区での食品小売分野の事業基盤強化を目的に業務・資本提携</p> <p><b>9月</b> ■ セブン銀行の米国完全子会社FCTIがGlobal AccessCorp.のATM事業を買収</p> | <p><b>10月</b> ■ セブン - イレブン・ジャパン、新京成電鉄株と業務提携<br/>新京成線駅構内の売店をセブン - イレブン店舗に転換することを目的に業務提携</p> <p><b>11月</b> ■ セブン - イレブン・ジャパン、創業40周年</p> <p><b>12月</b> ■ 株ニッセンホールディングスと資本・業務提携<br/>ニッセンホールディングスが有するカタログ、インターネット事業における強みをオムニチャネル戦略の推進に活用することを目的に資本・業務提携</p> <p><b>12月</b> ■ 株天満屋ストア並びに株天満屋と業務提携<br/>イトーヨーカ堂、天満屋ストアと資本提携<br/>岡山県・広島県における小売事業の基盤強化を目的に業務提携</p> <p><b>12月</b> ■ 株バルスと資本・業務提携<br/>雑貨関連商品等の共同開発による付加価値の高い商品の販売、及びオムニチャネル分野での連携を目的に資本・業務提携</p> <p><b>12月</b> ■ 中国・重慶市でのセブン - イレブン店舗展開を開始</p> <hr/> <p><b>2014</b></p> <p><b>1月</b> ■ 『成都イトーヨーカ堂 温江(オンコウ)店』グランドオープン</p> <p><b>1月</b> ■ 「セブカフェ」が日経優秀製品・サービス賞2013の「最優秀賞日本経済新聞賞」を受賞</p> <p><b>1月</b> ■ 株バーニーズジャパンの株式取得<br/>百貨店事業における商品開発力の強化及びオムニチャネル分野での連携を目的に株式取得</p> <p><b>1月</b> ■ ニッセンホールディングスを連結子会社化</p> <p><b>3月</b> ■ セブン&amp;アイ・ネットメディア、セブンネットショッピングを吸収合併</p> <p><b>3月</b> ■ イトーヨーカ堂、「平成25年度第35回食品産業優良企業等表彰」環境部門で農林水産大臣賞受賞</p> <p><b>3月</b> ■ セブン - イレブン・ジャパン、西日本旅客鉄道株並びに株ジェイアール西日本デیلیーサービスネットと業務提携<br/>西日本旅客鉄道管内における既存の駅店舗を提携店舗へリニューアルすることを目的に業務提携</p> <p><b>5月</b> ■ 燃料備蓄基地の完成<br/>埼玉県杉戸町に避難所や店舗への緊急配送として燃料400キロリットルを備蓄</p> <p><b>5月</b> ■ セブン - イレブン記念財団、「仙台湾セブンの森」植樹活動を実施<br/>林野庁仙台湾森林管理署と連携し仙台湾沿岸地区海岸防災林の再生を支援</p> <p><b>7月</b> ■ セブン - イレブン・ジャパン、四国旅客鉄道株並びに四国キヨスク株と業務提携<br/>四国旅客鉄道管内における既存のキヨスク店舗を提携店舗へリニューアルすることを目的に業務提携</p> <p><b>7月</b> ■ 東日本大震災に伴う復興支援企画「東北かけはしプロジェクト」の新3か年計画を始動</p> <p><b>11月</b> ■ 『グランツリー武蔵小杉』グランドオープン</p> | <p><b>11月</b> ■ 日本IR協議会による第19回「IR優良企業賞」を受賞</p> <p><b>12月</b> ■ セブン銀行、150億円の無担保社債(第11回)を発行</p> <hr/> <p><b>2015</b></p> <p><b>1月</b> ■ 内閣府による第1回「女性が輝く先進企業表彰」において『内閣総理大臣表彰』を受賞</p> <p><b>1月</b> ■ 東京証券取引所による「2014年度 企業行動表彰」を受賞</p> <p><b>2月</b> ■ バーニーズジャパンを連結子会社化</p> <p><b>2月</b> ■ セブン - イレブン・ジャパンの年間売上が4兆円を突破</p> <p><b>3月</b> ■ ネットスーパー専用店舗を開設<br/>『セブン&amp;アイ・ホールディングス ネットスーパー 西日暮里店』運用開始</p> <p><b>3月</b> ■ 株万代と業務提携<br/>関西地域における食品小売分野の更なる成長を目的に業務提携</p> <p><b>4月</b> ■ セブン - イレブン・ジャパン、神戸電鉄株並びに神鉄観光株と業務提携<br/>神戸電鉄管内の駅売店をセブン - イレブン店舗に転換することを目的に業務提携</p> <p><b>5月</b> ■ 7-Eleven, Inc.における店舗取得<br/>Tedeschi Food Shops, Inc.が米国マサチューセッツ州に展開するコンビニエンスストア181店舗を取得</p> <p><b>6月</b> ■ 1,200億円の無担保社債(第10回・第11回・第12回)を発行</p> <p><b>10月</b> ■ セブン - イレブン・ジャパン、大阪高速鉄道株と業務提携<br/>大阪モノレール駅構内の店舗をセブン - イレブン店舗に転換することを目的に業務提携</p> <p><b>11月</b> ■ 『omni7』グランドオープン</p> <p><b>11月</b> ■ 7-Eleven, Inc.におけるガソリン卸売事業の取得<br/>Biscayne Petroleum, LLC及びEverglades Petroleum, LLCが米国フロリダ州で運営するガソリンに係る小売事業101件、及び卸売事業を取得</p> <p><b>11月</b> ■ イトーヨーカ堂、大企業小売販売事業者部門にて『製品安全対策ゴールド企業』(経済産業省)に認定</p> <p><b>12月</b> ■ イトーヨーカ堂、「平成27年度第1回パートタイム労働者活躍推進企業表彰」にて、『最優良賞(厚生労働大臣賞)』を受賞</p> <hr/> <p><b>2016</b></p> <p><b>3月</b> ■ 7-Eleven, Inc.における店舗取得<br/>Imperial Oil Limitedがカナダ アルバータ州及びブリティッシュコロンビア州に展開するコンビニエンスストア148店舗を取得</p> <p><b>4月</b> ■ 『セブンパーク アリオ柏』グランドオープン</p> <p><b>6月</b> ■ 7-Eleven, Inc. における店舗取得<br/>CST Brands, Inc.が米国カリフォルニア州及びワイオミング州に展開するガソリンスタンド及びコンビニエンスストア79店舗を取得</p> <p><b>7月</b> ■ イトーヨーカ堂、「サプライチェーン イノベーション大賞」(経済産業省)を受賞</p> |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

## 沿革

■ 会社設立・資本政策・財務戦略 ■ 店舗展開・営業政策

- |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p><b>2016</b></p> <p>8月 ■ セブン - イレブンが世界で60,000店を突破</p> <p>10月 ■ 中期3カ年計画の公表</p> <p>10月 ■ エイチ・ツー・オー リテイリング株との資本業務提携の基本合意<br/>百貨店事業における資源再配分の実現を目指して、両グループの店舗網や商品・サービス等を有効活用し、関西圏にお住まいのお客様の利便性・利用満足度の向上を目的に業務提携</p> <p>10月 ■ イトーヨーカ堂、女性活躍推進法に基づく「えるぼし」企業に認定</p> <p>11月 ■ ニッセンホールディングスを完全子会社化</p> <p>11月 ■ 女性活躍推進法に基づく「えるぼし」企業に認定</p> <hr/> <p><b>2017</b></p> <p>1月 ■ 『成都イトーヨーカ堂眉山(ビザン)店』オープン</p> <p>3月 ■ 経済産業省と東京証券取引所による「なでしこ銘柄」において「なでしこ銘柄2017」に選定</p> <p>5月 ■ 「セブンプレミアム」10周年</p> <p>6月 ■ ベトナムにセブン - イレブン初出店</p> <p>6月 ■ 中国・浙江省にセブン - イレブン初出店</p> <p>7月 ■ アスクル株との業務提携の基本合意<br/>当社ECサイト「オムニ7」とアスクルECサイト「ロハコ」間での相互送客、「ロハコ」のプラットフォームを活用した新業態「Yフレッシュ」の開始等を目的に業務提携</p> <p>10月 ■ 加盟店従業員向け保育事業を開始<br/>「セブンなないろ保育園」を開園</p> <p>10月 ■ セブン - イレブン・ジャパン、第7次POSレジスターを全国に順次導入</p> <p>10月 ■ セブン - イレブン・ジャパン、完全子会社株セブン - イレブン・沖縄を設立</p> <p>11月 ■ 『プライムツリー赤池』グランドオープン</p> <hr/> <p><b>2018</b></p> <p>1月 ■ 7-Eleven, Inc.における店舗取得<br/>Sunoco LP社がテキサス州、フロリダ州等に展開するガソリンスタンド及びコンビニエンスストア1,030店舗を取得</p> <p>1月 ■ セブン - イレブンが国内で20,000店を突破</p> <p>2月 ■ 環境省と一般財団法人地球・人間環境フォーラムによる「第21回環境コミュニケーション大賞」環境報告書部門において持続可能性報告優秀賞を受賞</p> <p>2月 ■ 企業の持続可能性評価「RobecoSAM Sustainability Award 2018」にて「フロンズクラス」に認定</p> <p>4月 ■ 株イズミと業務提携<br/>経営資源や経営ノウハウの有効活用により、事業効率の向上や利益拡大を目的に業務提携</p> <p>5月 ■ 中国・江蘇省にセブン - イレブン初出店</p> | <p>6月 ■ 「セブン&amp;アイ・データラボ」発足<br/>異業界データの相互活用により生活課題・社会課題解決を図る</p> <p>6月 ■ 株セブン・ペイを設立<br/>事業環境の変化に対応したデジタル戦略の一環として、スマートフォンをツールとした決済サービス等を目的に設立</p> <p>7月 ■ 小田急電鉄株及び小田急商事株と業務提携<br/>小田急電鉄沿線への出店拡大の推進及び集中的な事業展開を目的に業務提携</p> <p>7月 ■ 株増進会ホールディングスと業務提携<br/>両グループの事業収益の拡大による一層の繁栄と企業価値の最大化を目的に業務提携</p> <p>9月 ■ 6億米ドルの無担保普通社債を発行</p> <p>10月 ■ セブン - イレブン・ジャパン、「PRIDE指標」にて最高評価ゴールド認定を受賞</p> <hr/> <p><b>2019</b></p> <p>1月 ■ セブン - イレブン・ジャパン、大手コンビニ3社連携による、店舗配送車両の駐車場共同利用を開始<br/>コンビニ3社のいずれが複数社の店舗が近接する場所において駐車場を共同利用するもので、持続的な店舗配送物流の維持を図る</p> <p>3月 ■ 経済産業省と東京証券取引所による「なでしこ銘柄」において、「準なでしこ」に選定</p> <p>3月 ■ 中国・湖北省にセブン - イレブン初出店</p> <p>4月 ■ セブン - イレブン・ジャパン、「行動計画」を策定<br/>社会構造や環境の変化に対応し、それぞれの地域におけるお客様の社会的なインフラとして多様性のある社会と共生し、持続可能な成長を実現していくための指針</p> <p>5月 ■ セブン&amp;アイグループ環境宣言「GREEN CHALLENGE 2050」を策定<br/>社会ニーズの変化や環境問題等、お客様やお取引先様をはじめすべてのステークホルダーの皆様とともに「豊かで持続可能な社会」の実現に向けた取り組み</p> <p>6月 ■ 環境省の「CEチャレンジ」参加企業に選定</p> <p>7月 ■ 沖縄県にセブン - イレブンが初出店<br/>全国47都道府県への出店を達成</p> <p>8月 ■ 中国・陝西省にセブン - イレブンが初出店</p> <p>8月 ■ 「気候関連財務情報開示タスクフォース(TCFD)」提言への賛同を表明</p> <p>10月 ■ 台湾に赤ちゃん本舗が初出店</p> <p>11月 ■ 中国・福建省にセブン - イレブンが初出店</p> <p>12月 ■ セブン - イレブンが世界で70,000店を突破</p> <hr/> <p><b>2020</b></p> <p>2月 ■ “セブン - イレブン” ブランドが初のランクイン「Best Japan Brands 2020」18位に</p> <p>2月 ■ セブン - イレブン・ジャパンの年間売上が5兆円を突破</p> | <p>3月 ■ 7-Eleven, Inc.におけるBrown-Thompson General Partnership及び7-Eleven, L.L.C.の株式取得<br/>北米における商品力の強化と店舗網の拡充による更なる収益拡大を目的に株式取得</p> <p>3月 ■ 『健康経営優良法人2020～ホワイト500～』に認定</p> <p>5月 ■ 新たな食品スーパーマーケット「ヨークワーズ」1号店オープン</p> <p>5月 ■ 中国・湖南省にセブン - イレブン初出店</p> <p>6月 ■ ヨークマートを株ヨークへ商号変更しグループの首都圏食品スーパーを再編</p> <p>8月 ■ 7-Eleven, Inc.によるSpeedway等の株式その他持分取得に関する契約締結<br/>北米における店舗網と収益の拡大、ESG分野におけるリーダーシップ強化を目的に契約締結</p> <p>10月 ■ ヴェオリア・ジャパン株、三井物産株との「PETボトルリサイクル工場」合弁会社設立の合意<br/>PETボトルリサイクルによる循環経済社会達成を目的に合弁会社を設立</p> <p>10月 ■ 中国・河南省にセブン - イレブン初出店</p> <p>12月 ■ 3,500億円の無担保社債(第13回・第14回・第15回)発行</p> <p>12月 ■ 再生可能エネルギー100%使用を目指す国際的イニシアチブ「RE100」に参画</p> <hr/> <p><b>2021</b></p> <p>2月 ■ 7-Eleven, Inc.、109.5億米ドルの無担保普通社債を発行</p> <p>2月 ■ (株)アールプラスジャパンに資本参加<br/>使用済みプラスチックの再資源化技術・仕組の構築を目的に資本参加</p> <p>3月 ■ 「健康経営優良法人2021～ホワイト500～」に選定</p> <p>3月 ■ セブン - イレブン記念財団、環境省、一般社団法人環境パートナーシップ会議との環境保全及び共同取り組みに関する協力協定書締結<br/>環境保全活動及び環境保全に関する取り組みの推進、SDGs達成に向けた取り組みにおける協力協定</p> <p>4月 ■ オフサイトPPAを含むグリーン電力を一部店舗に導入<br/>グループの店舗運営における使用電力の100%再生可能エネルギー化の実現を目指し、NTTグループと協力</p> <p>5月 ■ 7-Eleven, Inc.によるSpeedway等の株式その他持分取得完了<br/>Marathon Petroleum Corporation社が主にSpeedwayブランドにて運営するコンビニエンスストア事業及び燃料小売事業を運営する複数の会社の株式その他持分を取得</p> <p>6月 ■ 「DX銘柄2021」に初選定</p> <p>6月 ■ 協栄J&amp;T環境株に資本参加<br/>使用済みペットボトルの再資源化技術・仕組の構築を目的に資本参加</p> |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

## 沿革

■ 会社設立・資本政策・財務戦略 ■ 店舗展開・営業政策

- |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p><b>2021</b></p> <p><b>7月</b> ■ 中期経営計画の公表</p> <p><b>7月</b> ■ ㈱Peace Deliをイトーヨーカ堂及びヨークに簡易吸収分割</p> <p><b>7月</b> ■ ネットスーパーの大型センターを新横浜に開設決定<br/>ラストワンマイル施策の強化を目的に開設</p> <p><b>7月</b> ■ Peace Deli、千葉菅田に食品製造工場を建設決定<br/>グループ食品戦略の強化を目的に建設</p> <p><b>7月</b> ■ セブン - イレブン・ジャパン、一般社団法人「セブングローバルリンケージ」を設立<br/>国をまたいだ人材の育成・就業促進の支援・管理を通じて、多文化共生社会を実現することを目的に設立</p> <p><b>7月</b> ■ ㈱FrancfrancをBlue Wedge Limitedへ一部株式譲渡</p> <p><b>8月</b> ■ ESG投資の株価指数「FTSE4Good Index Series」「FTSE Blossom Japan Index」の構成銘柄に選定<br/>FTSE4Goodには7年連続、FTSE Blossom Japanには5年連続選定</p> <p><b>8月</b> ■ カンボジアにセブン - イレブン初出店</p> <p><b>9月</b> ■ そごう・西武、セブン&amp;アイ・アセットマネジメントを吸収合併</p> <p><b>9月</b> ■ 「あふの環」プロジェクトに参画<br/>農林水産省、消費者庁、環境省が2020年6月に立ち上げた、持続的な生産消費に向けた取り組みを進める企業や団体のプロジェクトに参画</p> <p><b>10月</b> ■ インドにセブン - イレブン初出店</p> <p><b>10月</b> ■ 『セブンマイルプログラム』がグッドデザイン賞受賞</p> <p><b>10月</b> ■ 電子マネー『nanaco』がApple Pay™に対応</p> <p><b>11月</b> ■ 『セブンパーク天美』ランドオープン</p> <hr/> <p><b>2022</b></p> <p><b>1月</b> ■ 7-Eleven International LLC 本格始動<br/>7-Elevenグローバルブランド価値向上を目指す</p> <p><b>3月</b> ■ ㈱オッシュマンズ・ジャパンを(株)エービーシー・マートへ株式譲渡</p> <p><b>3月</b> ■ セブン&amp;アイグループの『重点課題』を改定</p> <p><b>3月</b> ■ ヨークベニマル、ライフフーズを吸収合併</p> <p><b>4月</b> ■ 当社及びセブン銀行、東証の市場区分再編にともないプライム市場へ移行</p> <p><b>4月</b> ■ 当社株主はじめステークホルダーの皆様へ向けた経営メッセージの発信<br/>経営メッセージ「世界トップクラスのグローバル流通グループへの進化を目指して」</p> | <p><b>6月</b> ■ 再エネ電源の確保を目的とした基本合意書を締結<br/>NTTアノードエナジー(株)と、長期継続的にセブン&amp;アイへ追加性のある再生可能エネルギーの新規供給を行うことを目的に基本合意</p> <p><b>8月</b> ■ 潜在的なESGリスクに対する取り組みを評価する「FTSE Russell」ESG Rating 4.3を獲得</p> <p><b>8月</b> ■ 「セブンプレミアム」15周年<br/>累計販売金額13兆円を突破</p> <p><b>9月</b> ■ セブンプレミアムの新ブランド『セブン・ザ・プライス』誕生</p> <p><b>9月</b> ■ お茶の水女子大学と『SDGsに関する包括的連携協力に係る協定』を締結</p> <p><b>10月</b> ■ 食を起点とするグループシナジー創出に向けたグループ戦略映像『Issue:「食」グループシナジーが生む企業価値最大化の展望』を公開</p> <p><b>10月</b> ■ 自然環境に配慮して生産された認証水産物の流通管理に関する認証規格『MSC・ASC CoC認証』を取得</p> <p><b>10月</b> ■ 東京都八王子市と行政連携で実施する高齢者健康増進に向けた実証実験参加</p> <p><b>11月</b> ■ ㈱そごう・西武をFortress Investment Group LLCの関連事業体たる特別目的会社である杉合同会社へ株式譲渡することを意思決定</p> <hr/> <p><b>2023</b></p> <p><b>1月</b> ■ イスラエルにセブン - イレブン初出店</p> <p><b>1月</b> ■ 世界的なESG投資の指標「Dow Jones Sustainability™ Asia/Pacific Index」の構成銘柄に14年連続で選定<br/>食品・日用品小売業種では“日本唯一”選定</p> <p><b>3月</b> ■ 中期経営計画のアップデート、グループ戦略再評価の結果を公表</p> <p><b>3月</b> ■ グループ初の共通インフラ「Peace Deli流山キッチン」稼働開始<br/>イトーヨーカドー・ヨークの首都圏約200店舗に商品供給</p> <p><b>4月</b> ■ ㈱セブン・カードサービスをセブン銀行へ株式譲渡することを意思決定</p> <p><b>5月</b> ■ ㈱バーニーズジャパンをラオックスホールディングス(株)へ株式譲渡</p> |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

# 数値データを見る

## マーケット環境

### 国内マクロ環境

- 景気指標の前年同期比の推移（四半期）
- 家計消費指標の前年同期比の推移（四半期）
- 家計最終消費支出
- 世帯数の将来推計
- 65歳以上の人口構成の推移
- 女性の就業者数及び就業率
- 小売店舗数の推移
- 訪日外客数
- 全国と三大都市圏の最低賃金

### 国内小売業の動向

- 食品市場規模の推移
- 主要業態別の売上高の推移
- 主要業態別の既存店売上伸び率の推移

### 米国マクロ環境及び小売業の動向

- 人口推移予測
- 実質GDP
- ガソリン消費予測
- 小売（自動車除く）売上高伸び率（季節調整済）
- CPI推移
- 原油価格（WTI）推移

### グループ主要事業会社のマーケットシェア（単体）

- コンビニエンスストアにおけるチェーン全店売上トップ3
- スーパーストアにおける売上高トップ3
- 百貨店における売上高トップ4

### 世界の小売業／売上高ランキング

- 世界の小売業売上高ランキング（2021年度）

### 世界の小売業／時価総額ランキング

- 世界の小売業時価総額ランキング（2023年4月30日現在）

## セブン&アイグループの業績

### 中期経営計画

- 連結財務KPI

### 連結業績ハイライト

- 連結業績の推移
- 営業収益及び営業利益
- 親会社株主に帰属する当期純利益及び自己資本当期純利益率(ROE)
- 総資産、純資産及び自己資本比率
- キャッシュ・フロー

### セグメント別業績の推移

- 事業別セグメント
- 旧事業別セグメント
- 所在地別セグメント

### 財務状況

- 有利子負債の推移
- 格付情報
- 社債情報

### 主要事業会社の概要

- 主要事業会社の概要

### 国内コンビニエンスストア事業

- **セブン - イレブン・ジャパン**
- 11年推移
- 営業総収入及び営業利益
- 当期純利益及び総資産当期純利益率（ROA）
- 来店頻度（2022年度）
- 平均客数（2022年度）
- 商品別売上推移
- 店舗展開
- 主要コンビニエンスストアチェーンの国内店舗数の推移
- 全店平均日販
- 新店平均日販

### 海外コンビニエンスストア事業

- **7-Eleven, Inc.**
- 11年推移
- 営業総収入及び営業利益
- 当期純利益及び総資産当期純利益率（ROA）
- カテゴリー別売上推移
- 店舗展開
- タイプ別店舗数の推移

### スーパーストア事業

- **イトーヨーカ堂**
- 11年推移
- 営業収益及び営業利益
- 当期純利益及び総資産当期純利益率（ROA）
- 売上高構成比の推移
- 地域別売上高推移
- 店舗数推移（地域別、総売場面積別、店舗年齢別、形態別）

### ●ヨークベニマル

- 11年推移

### ●ヨーク（旧ヨークマート）

- 11年推移

### 百貨店・専門店事業

#### ●そごう・西武

- 11年推移

#### ●赤ちゃん本舗

- 11年推移

#### → 店舗数推移

#### ●セブン&アイ・フードシステムズ

- 11年推移

#### → 店舗数推移（デニーズ）

#### ●ロフト

- 11年推移

#### → 店舗数推移

#### ●ニッセンホールディングス（連結）

- 8年推移

### 金融関連事業

#### ●セブン銀行

- 11年推移

#### → 経常収益及び経常利益

#### → 当期純利益

#### → ATM台数推移

#### → ATM利用件数推移

#### ●セブン・カードサービス

- 11年推移

#### ●セブンCSカードサービス

- 11年推移



各種データの取得はこちら