CORPORATE OUTLINE

コーポレートアウトライン 2021年度版

株式会社セブン&アイ・ホールディングス

本レポートの使い方

本レポートはインタラクティブ機能付PDFを用いて編集しております。ページ間を移動しやすいよう、各ページの上部にナビゲーションとカテゴリータブ、左側にページタブを設けています。本文に関連するサイトへのリンクボタンも設けています。

ナビゲーションボタン

クリックすると、目次へ移動します。

クリックすると、1ページ進みます。

クリックすると、1ページ戻ります。

リンクボタン

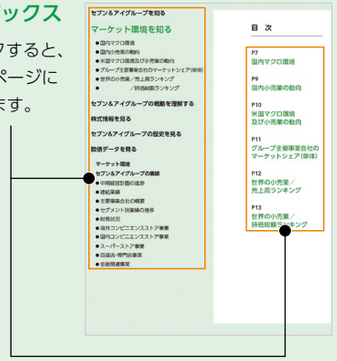
クリックすると、関連するウェブサイトに移動します。

チャプター

クリックすると、各チャプターの冒頭ページに移動します。

インデックス

クリックすると、該当のページに移動します。



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“6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 7
国内小売業の動向 P 9
米国マクロ環境及び小売業の動向 P10
グループ主要事業会社のマーケットシェア（単体） P11
世界の小売業／売上高ランキング P12
／時価総額ランキング P13

セブン＆アイグループの戦略を理解する

中期経営計画 P15
連結業績 P19
主要事業会社の概要 P21
セグメント別業績の推移 P22
財務状況 P25
成長を目指す戦略-海外CVS事業戦略 P27
-国内CVS事業戦略 P36
深化を目指す戦略-グループ食品戦略 P44
-大型商業拠点戦略 P46
お客様接点の拡大 P60

株式情報を見る

株式情報 P63

セブン＆アイグループの歴史を見る

沿革 P64

数値データを見る

数値データ一覧 P69

セブン&アイグループを知る
- 企業プロフィール
- 数字で見るセブン&アイグループ

マーケット環境を知る

セブン&アイグループの戦略を理解する

株式情報を見る

セブン&アイグループの歴史を見る

数値データを見る

マーケット環境
セブン&アイグループの業績
- 中期経営計画の進捗
- 連結業績
- 主要事業会社の概要
- セグメント別業績の推移
- 財務状況
- 海外コンビニエンスストア事業
- 国内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

企業プロフィール

会社概要（2022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

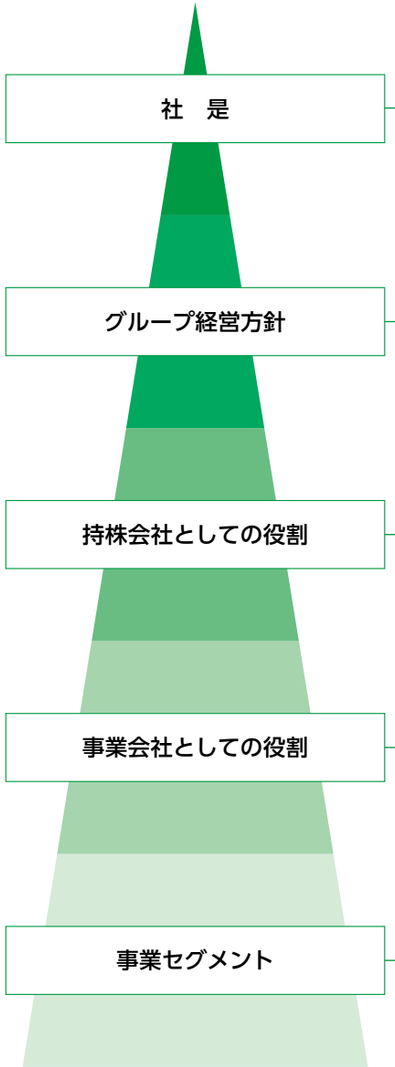
設　立
2005年9月1日

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
969名
83,635名（連結ベース）



社　是

私たちは、お客様に信頼される、誠実な企業でありたい。
私たちは、取引先、株主、地域社会に信頼される、誠実な企業でありたい。
私たちは、社員に信頼される、誠実な企業でありたい。

グループ経営方針

基本姿勢：常にお客様の立場に立って、新たな体験価値を提供することで、国内外の地域社会に貢献したい

2030年 目指すグループ像：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世界トップクラスのグローバル流通グループ

持株会社としての役割

- コーポレートガバナンスの強化
- グループ企業価値の最大化

経営執行のサポート ／ 経営執行の評価・監督 ／ 最適資源配分

- 経営課題と課題解決に向けた具体的行為等を事業会社と共有
- KPI（重要業績評価指標）を決めてモニタリング

事業会社としての役割

- 顧客満足度最大化の追求
- 自主性を発揮し、利益成長及び資産効率向上を追求

事業セグメント

2022年2月期第2四半期より、新中期経営計画の推進に向けセグメント区分を変更

国内コンビニエンスストア事業	百貨店・専門店事業
海外コンビニエンスストア事業	金融関連事業
スーパーストア事業	その他の事業

セブン&アイグループを知る
- 企業プロフィール
- 数字で見るセブン&アイグループ

マーケット環境を知る

セブン&アイグループの戦略を理解する

株式情報を見る

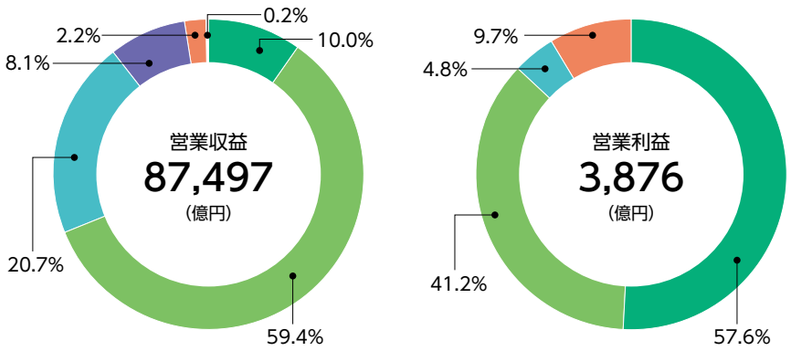
セブン&アイグループの歴史を見る

数値データを見る

マーケット環境
セブン&アイグループの業績
- 中期経営計画の進捗
- 連結業績
- 主要事業会社の概要
- セグメント別業績の推移
- 財務状況
- 海外コンビニエンスストア事業
- 国内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

数字で見るセブン&アイグループ

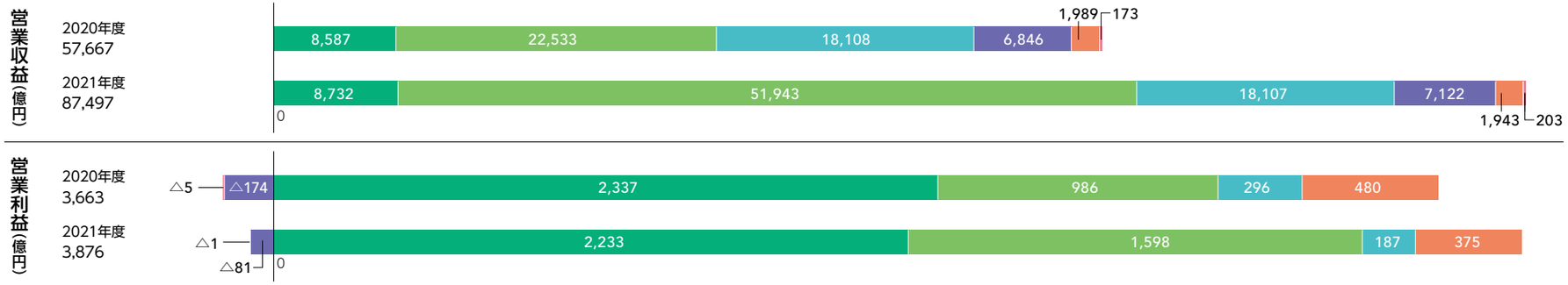
当社グループはお客様の生活に寄り添う多彩な事業が持つ強みを活かしつつ、グループシナジーを発揮し、さまざまなステークホルダーとの対話を通じて、新たな価値の創造に挑戦しています。



※円グラフの営業収益・営業利益は2022年2月期実績、各セグメントの主要事業会社は2022年2月末時点の情報を記載しております。

主要事業会社

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
• (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)ライフフーズ※ • (株)ヨーク • (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)セブンカルチャーネットワーク • (株)八ヶ岳高原ロッジ • (株)テルベ
(連結子会社5社、関連会社4社、計9社)	(連結子会社110社、関連会社4社、計114社)	(連結子会社16社、関連会社5社、計21社) ※(株)ライフフーズは、2022年3月1日付で(株)ヨークベニマルに吸収合併されたことにより、消滅しております。	(連結子会社22社、関連会社6社、計28社)	(連結子会社13社、関連会社2社、計15社)	(連結子会社6社、関連会社3社、計9社)



セブン＆アイグループを知る
- 企業プロフィール
- 数字で見るセブン＆アイグループ

マーケット環境を知る

セブン＆アイグループの戦略を理解する

株式情報を見る

セブン&アイグループの歴史を見る

数値データを見る

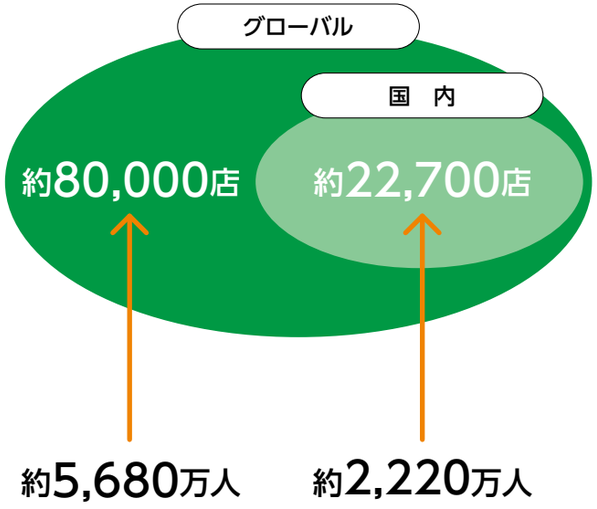
マーケット環境

セブン＆アイグループの業績
- 中期経営計画の進捗
- 連結業績
- 主要事業会社の概要
- セグメント別業績の推移
- 財務状況
- 海外コンビニエンスストア事業
- 国内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

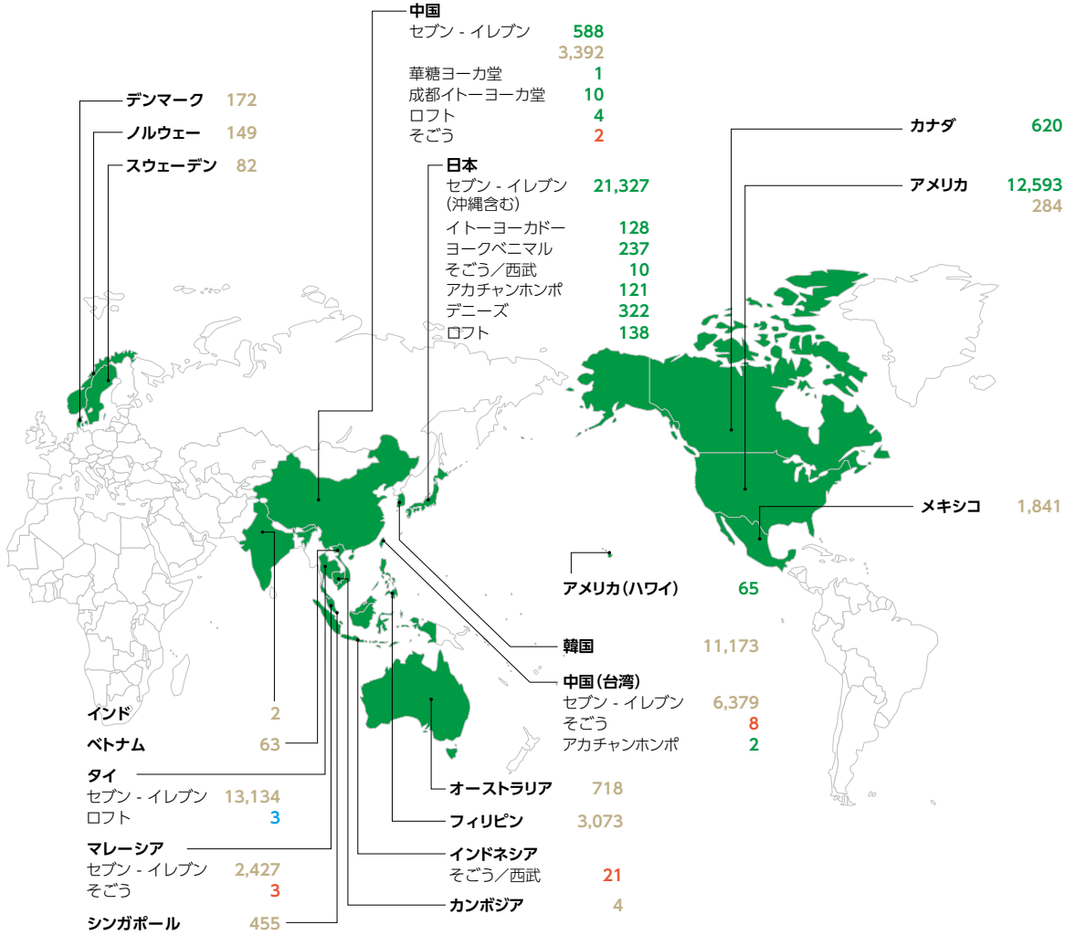
数字で見るセブン&アイグループ

店舗ネットワーク

店舗数



1日当たりの来店客数



(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／■はライセンシー（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2022年2月末、その他の国・地域は2021年12月末の店舗数

セブン&アイグループを知る
- 企業プロフィール
- 数字で見るセブン&アイグループ

マーケット環境を知る

セブン&アイグループの戦略を理解する

株式情報を見る

セブン&アイグループの歴史を見る

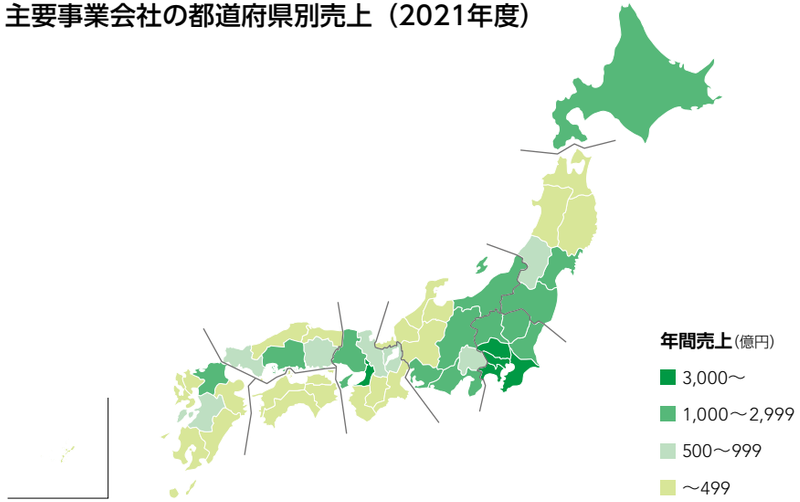
数値データを見る

マーケット環境
セブン&アイグループの業績
- 中期経営計画の進捗
- 連結業績
- 主要事業会社の概要
- セグメント別業績の推移
- 財務状況
- 海外コンビニエンスストア事業
- 国内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

数字で見るセブン&アイグループ

店舗展開の状況

主要事業会社の都道府県別売上（2021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

国内店舗ネットワーク

	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	1,001	7	–	–	–	3	–	2
東　北	1,425	9	162	–	1	4	12	7
関　東	8,303	95	75	101	7	49	234	69
中　部	3,466	10	–	–	1	20	66	19
近　畿	2,943	7	–	–	–	22	10	20
中　国	1,347	–	–	–	1	8	–	7
四　国	355	–	–	–	–	2	–	4
九州・沖縄	2,487	–	–	–	–	13	–	10
合　計	21,327	128	237	101	10	121	322	138

(店)

(注) 2022年2月末現在

セブン&アイグループを知る
- 企業プロフィール
- 数字で見るセブン&アイグループ

マーケット環境を知る

セブン&アイグループの戦略を理解する

株式情報を見る

セブン&アイグループの歴史を見る

数値データを見る

マーケット環境

セブン&アイグループの業績
- 中期経営計画の進捗
- 連結業績
- 主要事業会社の概要
- セグメント別業績の推移
- 財務状況
- 海外コンビニエンスストア事業
- 国内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

数字で見るセブン&アイグループ

中国事業

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。

(2021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 中国糖業酒類集団公司	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	472.9百万人民元	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・ライセンサー	2012年 9月	–	876.2百万人民元	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	200.0百万人民元	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	210.0百万人民元	衆地集団有限公司 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 中国糖業酒類集団公司 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	–	80.0百万人民元	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%

売上高の推移

(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
成都イトーヨーカ堂	53,513	62,788	70,650	79,686	67,276	71,638	73,632	73,751	64,305	**71,250**
華糖ヨーカ堂	27,902	34,015	31,814	24,066	15,869	6,826	5,033	4,882	5,096	**5,439**
セブン - イレブン北京	11,273	14,458	17,983	21,781	20,871	24,458	26,399	26,859	21,111	**22,331**
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**
セブン - イレブン成都	1,909	3,505	4,204	4,036	3,435	4,042	4,815	4,517	3,688	**3,733**
為替換算レート(1元=)(円)	12.72	15.92	17.18	19.23	16.42	16.62	16.71	15.78	15.48	**17.04**

(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

成都イトーヨーカ堂

華糖ヨーカ堂

セブン - イレブン北京

セブン - イレブン成都

セブン&アイグループを知る

マーケット環境を知る

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

セブン&アイグループの戦略を理解する

株式情報を見る

セブン&アイグループの歴史を見る

数値データを見る

マーケット環境
セブン&アイグループの業績
- 中期経営計画の進捗
- 連結業績
- 主要事業会社の概要
- セグメント別業績の推移
- 財務状況
- 海外コンビニエンスストア事業
- 国内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

目　次

P7
国内マクロ環境

P9
国内小売業の動向

P10
米国マクロ環境
及び小売業の動向

P11
グループ主要事業会社の
マーケットシェア(単体)

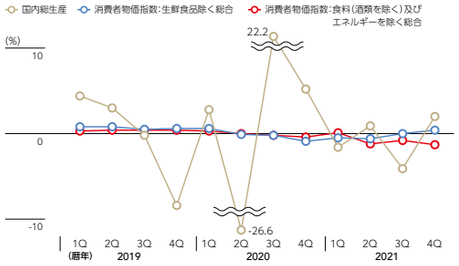
P12
世界の小売業／
売上高ランキング

P13
世界の小売業／
時価総額ランキング

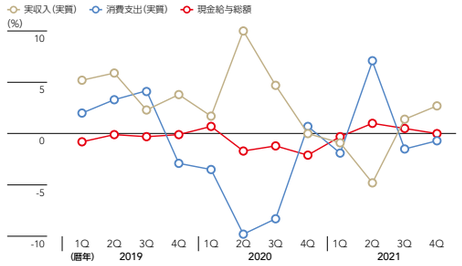
チャプターサマリー

国内マクロ環境

景気指標の前年同期比の推移（四半期）

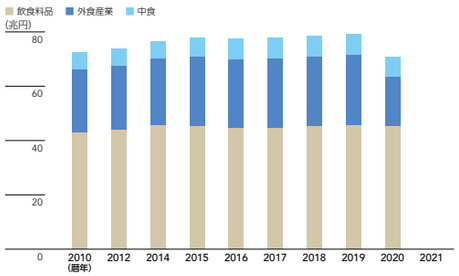


家計消費指標の前年同期比の推移（四半期）

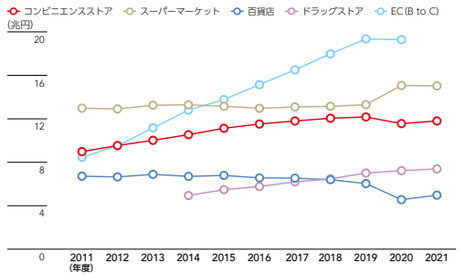


国内小売業の動向

食品市場規模の推移

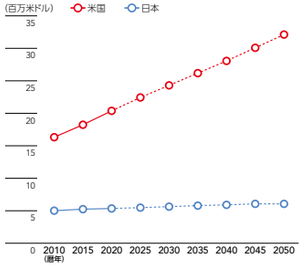


主要業態別の売上高の推移

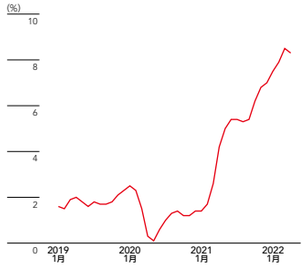


米国マクロ環境

実質GDP



CPI推移



原油価格(WTI)推移

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 髙島屋
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
19 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

セブン＆アイグループを知る

マーケット環境を知る

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

セブン＆アイグループの戦略を理解する

株式情報を見る

セブン&アイグループの歴史を見る

数値データを見る

マーケット環境

セブン＆アイグループの業績

- 中期経営計画の進捗
- 連結業績
- 主要事業会社の概要
- セグメント別業績の推移
- 財務状況
- 海外コンビニエンスストア事業
- 国内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

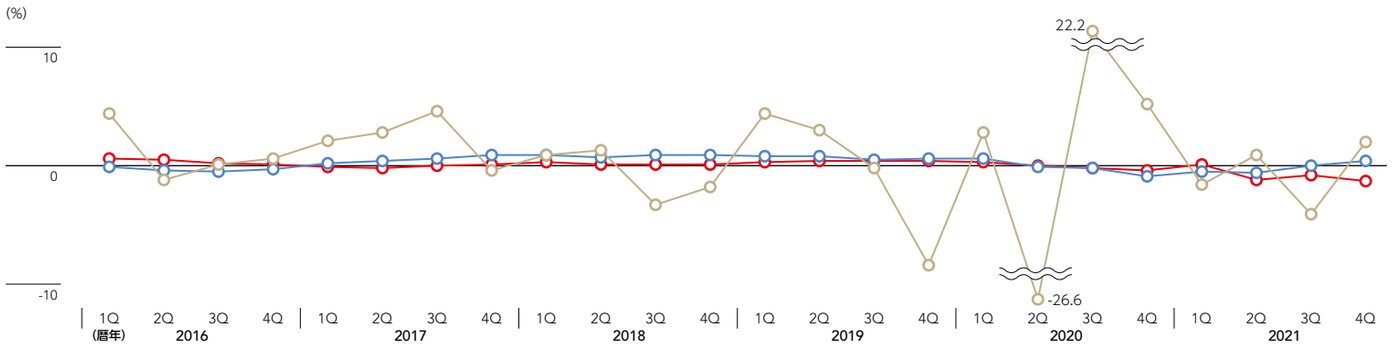
国内マクロ環境

データのダウンロードはこちら

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

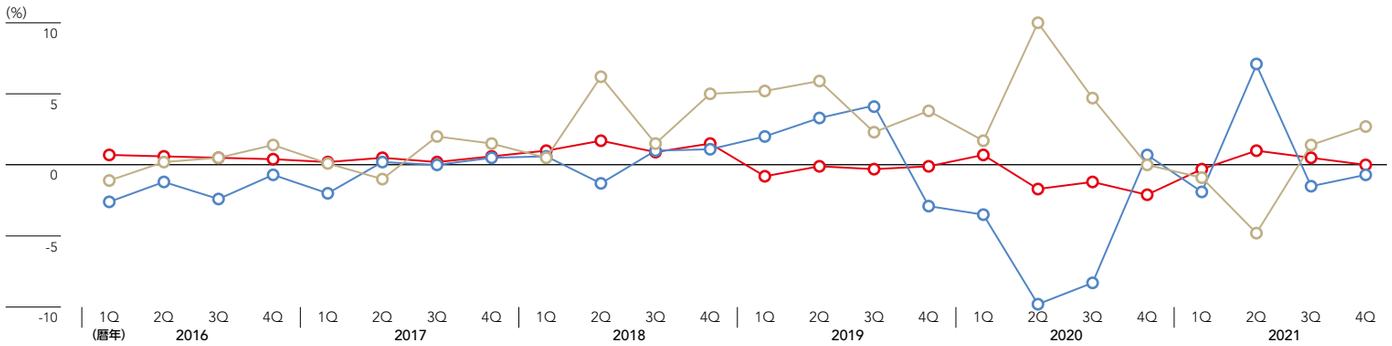
出典：内閣府「国民経済計算(SNA)」、総務省統計局「消費者物価指数」



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

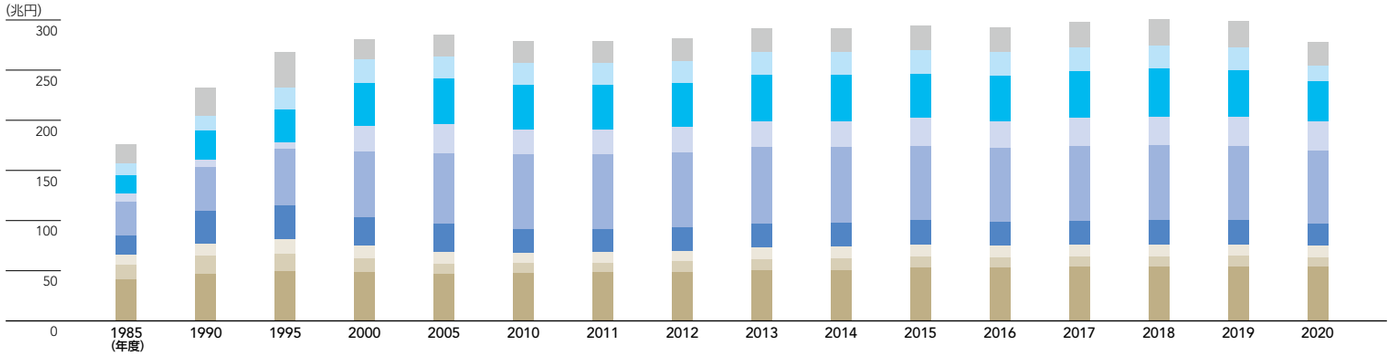
出典：総務省統計局「家計調査」、厚生労働省「毎月勤労統計調査」



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)」



セブン＆アイグループを知る

マーケット環境を知る

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

セブン＆アイグループの戦略を理解する

株式情報を見る

セブン&アイグループの歴史を見る

数値データを見る

マーケット環境

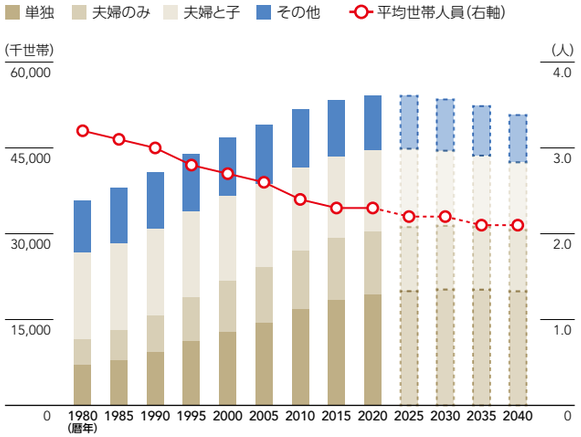
セブン＆アイグループの業績

- 中期経営計画の進捗
- 連結業績
- 主要事業会社の概要
- セグメント別業績の推移
- 財務状況
- 海外コンビニエンスストア事業
- 国内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

国内マクロ環境

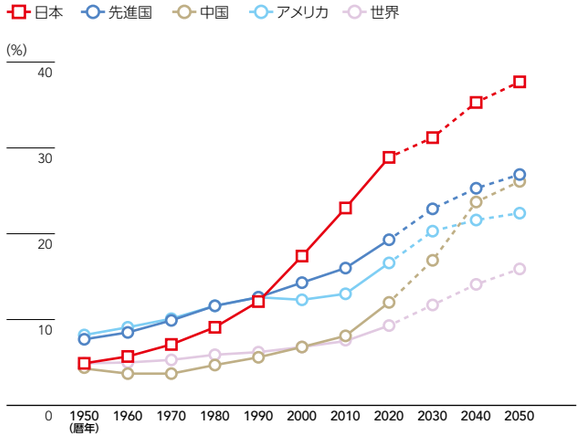
データのダウンロードはこちら

世帯数の将来推計



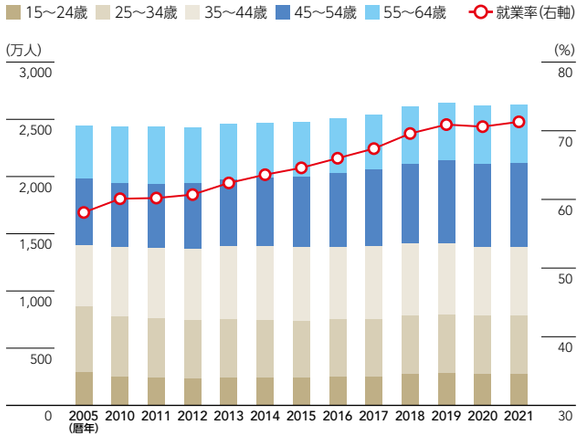
(注)2020年以降は推計値
出典:国立社会保障・人口問題研究所「日本の世帯数の将来推計(全国推計)」

65歳以上の人口構成の推移



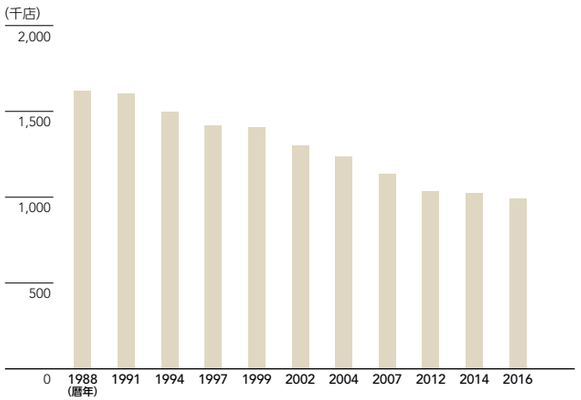
(注)2020年以降は推計値
出典:総務省統計局「世界の統計」

女性の就業者数及び就業率



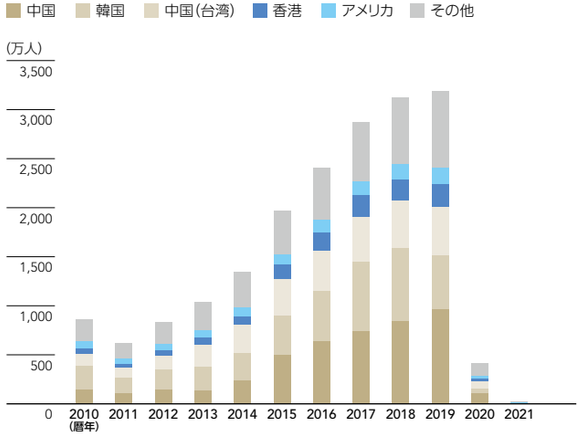
出典:総務省「労働力調査」

小売店舗数の推移



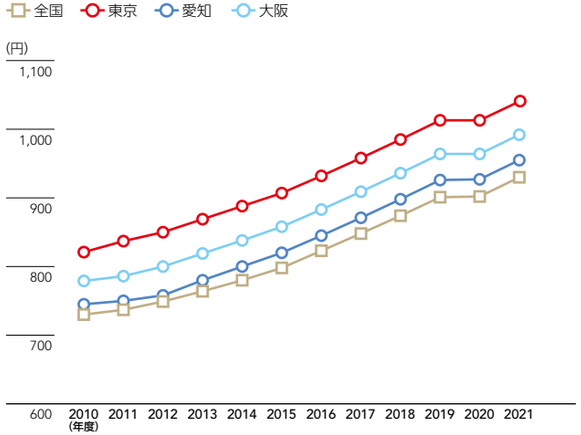
出典:経済産業省「商業統計調査」(~2007年)、総務省・経済産業省「経済センサス」(2012年~)

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」

セブン＆アイグループを知る

マーケット環境を知る

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

セブン＆アイグループの戦略を理解する

株式情報を見る

セブン&アイグループの歴史を見る

数値データを見る

マーケット環境
セブン＆アイグループの業績
- 中期経営計画の進捗
- 連結業績
- 主要事業会社の概要
- セグメント別業績の推移
- 財務状況
- 海外コンビニエンスストア事業
- 国内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

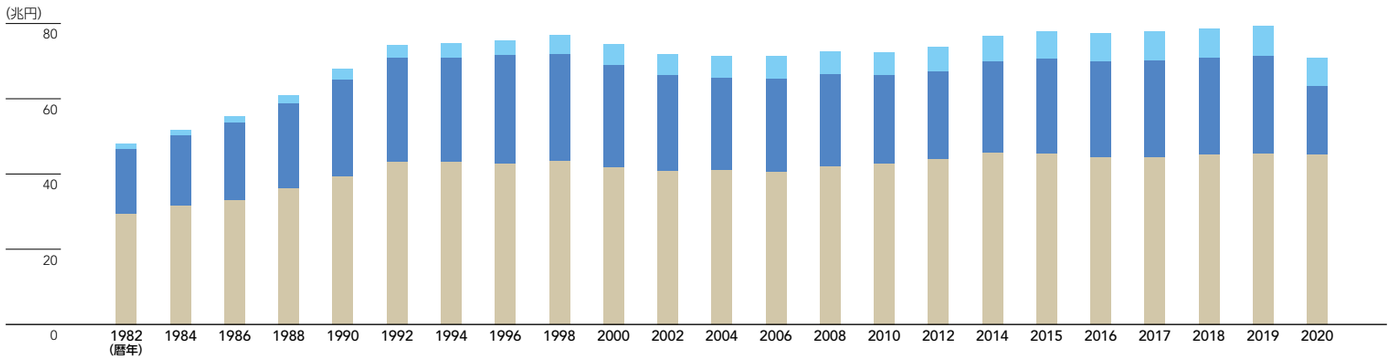
国内小売業の動向

データのダウンロードはこちら

食品市場規模の推移

飲食料品
外食産業
中食

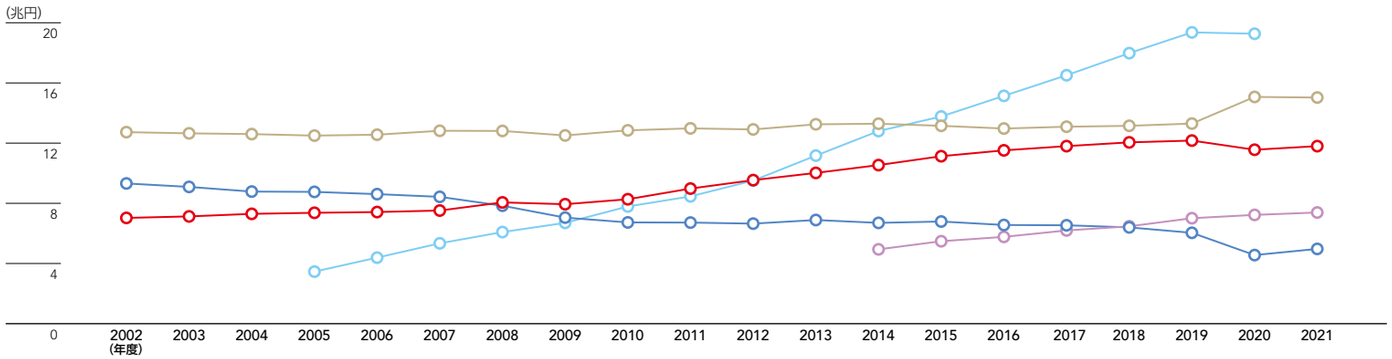
出典：経済産業省「商業動態統計調査」、外食産業総合調査研究センター「外食産業市場規模の推移」



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)

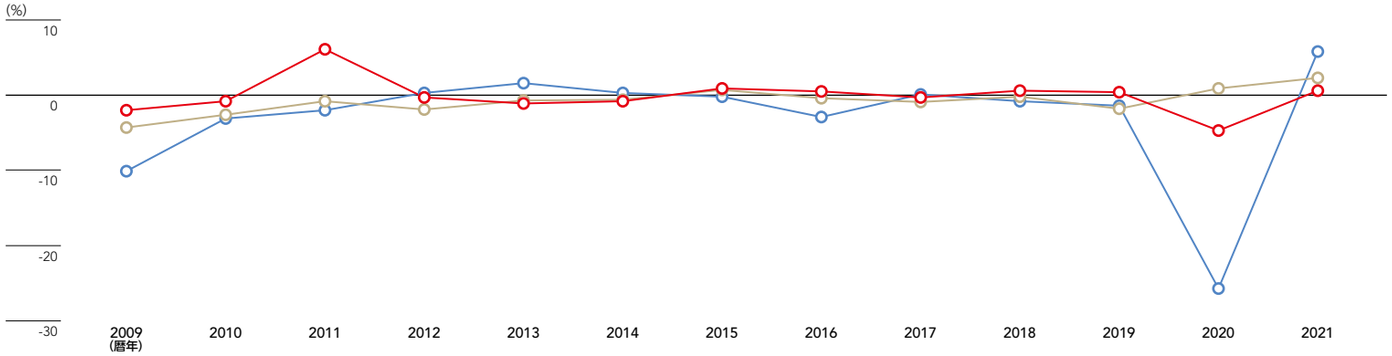
出典：経済産業省「商業動態統計調査」「電子商取引に関する市場調査」



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：日本百貨店協会「全国百貨店売上高速報」、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」、日本フランチャイズチェーン協会「CVS統計年間動向」



セブン＆アイグループを知る

マーケット環境を知る

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

セブン＆アイグループの戦略を理解する

株式情報を見る

セブン&アイグループの歴史を見る

数値データを見る

マーケット環境

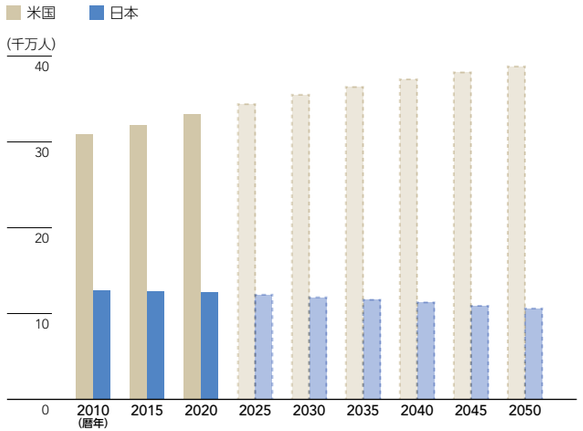
セブン＆アイグループの業績

- 中期経営計画の進捗
- 連結業績
- 主要事業会社の概要
- セグメント別業績の推移
- 財務状況
- 海外コンビニエンスストア事業
- 国内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

米国マクロ環境及び小売業の動向

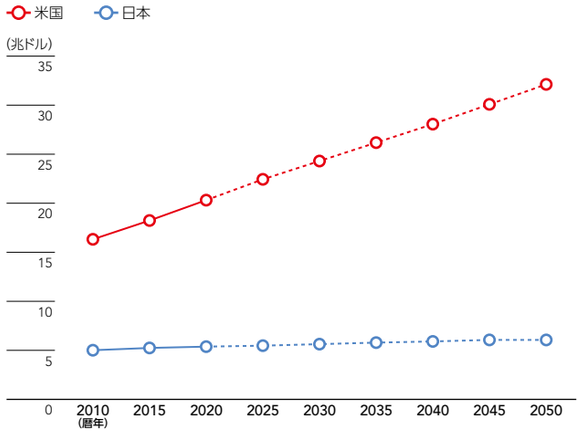
データのダウンロードはこちら

人口推移予測



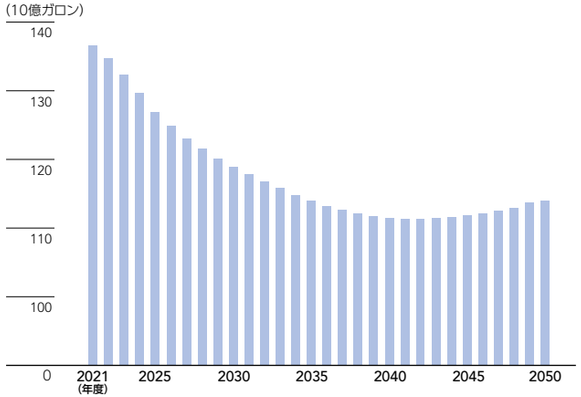
(注)2025年以降は推計値
出典:米国国勢調査局

実質GDP



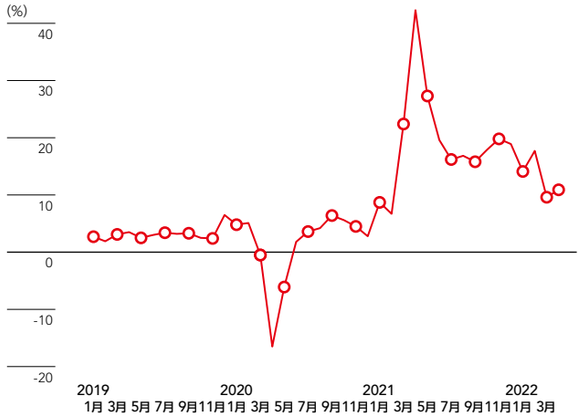
(注)2025年以降は推計値
出典:OECD(経済協力開発機構)

ガソリン消費予測



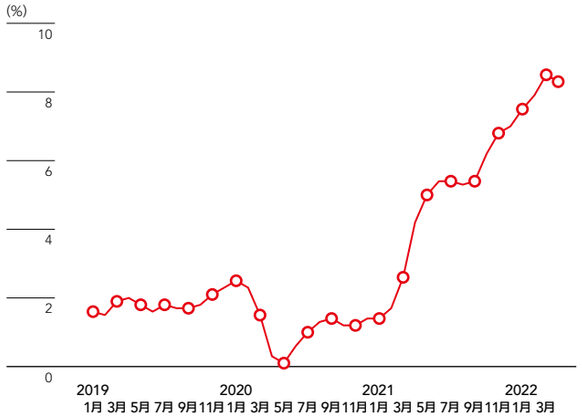
出典:EIA(米国エネルギー情報局)

小売(自動車除く)売上高伸び率(季節調整済)



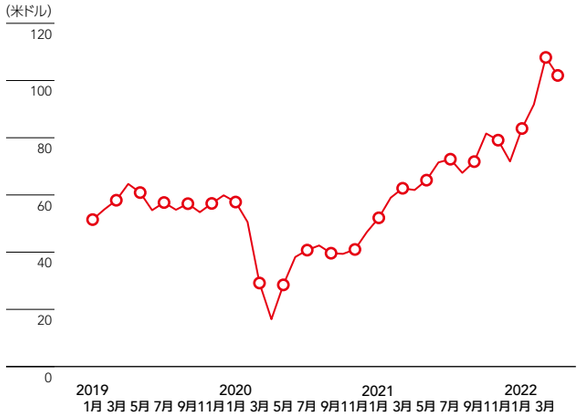
出典:米国国税調査局

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)

セブン&アイグループを知る

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

セブン&アイグループの戦略を理解する

株式情報を見る

セブン&アイグループの歴史を見る

数値データを見る

マーケット環境
セブン&アイグループの業績
- 中期経営計画の進捗
- 連結業績
- 主要事業会社の概要
- セグメント別業績の推移
- 財務状況
- 海外コンビニエンスストア事業
- 国内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

グループ主要事業会社のマーケットシェア(単体)

データのダウンロードはこちら

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

	2021年度(億円)	構成比(%)
コンビニエンスストア合計*	108,073	100.0
1 セブン - イレブン・ジャパン	49,527	45.8
2 ファミリーマート	28,419	26.3
3 ローソン	22,119	20.5
その他	8,005	7.4
上位3社合計	100,067	92.6

* 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2021年3月から2022年2月までの全店ベース店舗売上高の合算値

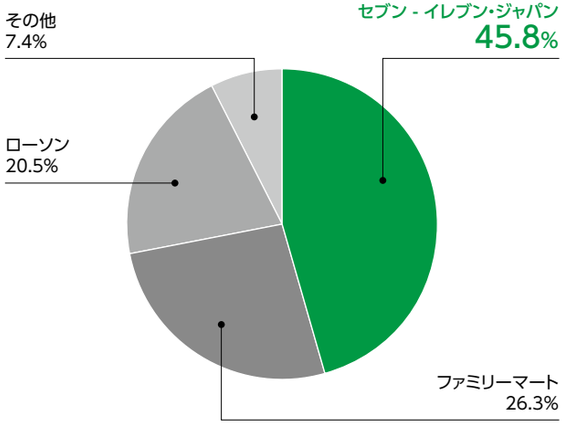
スーパーストアにおける売上高トップ3

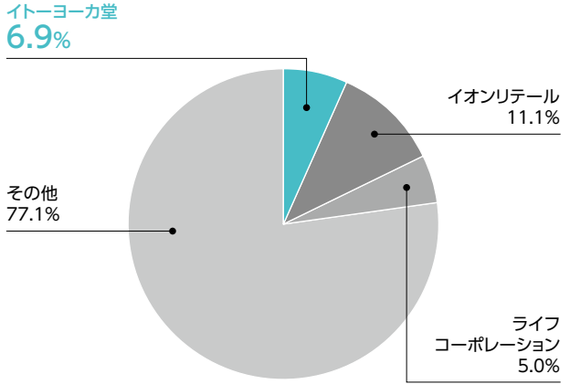
	2021年度(億円)	構成比(%)
スーパーストア合計	150,295	100.0
1 イオンリテール	16,648	11.1
2 イトーヨーカ堂	10,386	6.9
3 ライフコーポレーション	7,450	5.0
その他	115,810	77.1
上位3社合計	34,485	22.9
〈参考〉		
ヨークベニマル	4,694	3.1
ヨーク	1,889	1.3

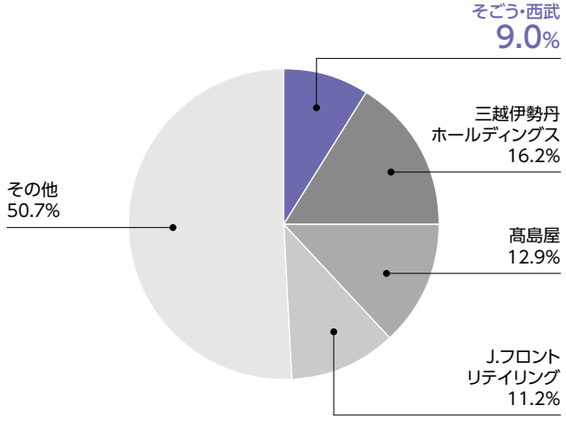
百貨店における売上高トップ4

	2021年度(億円)	構成比(%)
百貨店合計	49,683	100.0
1 三越伊勢丹ホールディングス*1	8,030	16.2
2 髙島屋*1	6,424	12.9
3 J.フロント リテイリング*2	5,558	11.2
4 そごう・西武	4,469	9.0
その他	25,199	50.7
上位4社合計	24,483	49.3

*1 三越伊勢丹及び髙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







出典:経済産業省「商業動態統計調査」、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

セブン&アイグループを知る

マーケット環境を知る

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

セブン&アイグループの戦略を理解する

株式情報を見る

セブン&アイグループの歴史を見る

数値データを見る

マーケット環境
セブン&アイグループの業績
- 中期経営計画の進捗
- 連結業績
- 主要事業会社の概要
- セグメント別業績の推移
- 財務状況
- 海外コンビニエンスストア事業
- 国内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

世界の小売業／売上高ランキング

データのダウンロードはこちら

世界の小売業売上高ランキング（2020年度）

2020年度	2019年度	会社名	本拠地	売上高 (百万米ドル)	売上高 (億円)	CAGR (%)	売上高成長率 (%)	純利益率 (%)
1	1	ウォルマート	米国	559,151	592,700	3.0	6.7	2.5
2	2	アマゾン	米国	213,573	226,387	21.9	34.8	5.5
3	3	コストコ	米国	166,761	176,767	7.5	9.2	2.4
4	4	シュワルツ	ドイツ	144,254	152,909	7.8	10.0	–
5	7	ホーム・デポ	米国	132,110	140,037	8.3	19.9	9.7
6	5	クローガー	米国	131,620	139,517	3.7	8.3	2.0
7	6	ウォルグリーン	米国	117,705	124,767	5.6	1.5	0.3
8	8	アルディ	ドイツ	117,047	124,070	5.8	8.1	–
9	13	京東商城	中国	94,423	100,088	31.2	27.6	6.6
10	11	ターゲット	米国	92,400	97,944	4.6	19.8	4.7
11	9	CVSヘルス	米国	91,198	96,670	4.8	5.3	–
12	15	ロウズ	米国	89,597	94,973	8.7	24.2	6.5
13	12	アホールド	オランダ	85,177	90,288	14.4	12.8	1.9
14	14	イオン	日本	75,077	86,039	0.7	0.3	△0.4
15	10	テスコ	英国	73,888	78,321	1.3	△10.3	10.6
16	16	アルバートソン	米国	69,690	73,871	3.5	11.6	1.2
17	17	エデカ	ドイツ	68,268	72,364	4.9	9.7	–
18	19	レーヴェ	ドイツ	61,853	65,564	6.7	8.9	0.6
19	18	セブン&アイ・ホールディングス	日本	52,317 (グループ売上)*104,196	57,667 (グループ売上)*110,448	△0.8	△13.2	3.4
20	21	ベスト・バイ	米国	47,262	50,098	3.6	8.3	3.8
21	28	パブリックス	米国	45,204	47,916	6.7	17.5	8.8
22	22	ルクレール	フランス	44,676	47,357	2.1	1.0	–
23	24	ウールワース	オーストラリア	41,533	44,025	△0.4	△10.7	3.8
24	26	イケア	オランダ	39,174	41,524	2.0	△4.1	3.2
25	31	ロブロー	カナダ	38,663	40,983	3.1	10.1	2.3
26	32	アイ・ティ・エム	フランス	37,946	40,223	3.4	3.9	–
27	30	J.セインズベリー	英国	36,997	39,217	4.3	0.7	△1.0
28	27	カジノ	フランス	36,370	38,552	△7.1	△7.9	2.0
29	20	オーシャン	フランス	36,045	38,208	△9.9	△30.9	2.8
30	23	ルイ・ヴィトン	フランス	35,856	38,007	6.4	△15.8	11.1

(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=106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:英「Global Powers of Retailing 2022」

セブン＆アイグループを知る

マーケット環境を知る

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

セブン＆アイグループの戦略を理解する

株式情報を見る

セブン&アイグループの歴史を見る

数値データを見る

マーケット環境

セブン＆アイグループの業績

- 中期経営計画の進捗
- 連結業績
- 主要事業会社の概要
- セグメント別業績の推移
- 財務状況
- 海外コンビニエンスストア事業
- 国内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

世界の小売業／時価総額ランキング

データのダウンロードはこちら

世界の小売業時価総額ランキング（2022年4月30日現在）

	会社名	本拠地	時価総額 (百万米ドル)	時価総額 (億円)	ROE (%)	EPS (米ドル)	PER (倍)	PBR (倍)
1	アマゾン	米国	1,264,043	1,637,694	28.8	65.61	37.89	9.14
2	ウォルマート	米国	420,995	545,441	16.7	4.97	30.79	5.06
3	ホーム・デポ	米国	310,423	402,184	2050.3	15.90	18.89	–
4	阿里巴巴(アリババ)	中国	280,147	362,958	17.7	1.02	12.79	1.98
5	コストコ	米国	235,671	305,336	27.9	11.30	47.07	13.42
6	ロウズ	米国	130,723	169,365	△497.7	12.72	15.55	–
7	CVSヘルス	米国	126,237	163,553	11.0	6.02	15.96	1.68
8	ターゲット	米国	105,732	136,986	50.9	15.02	15.22	8.24
9	JD.com, Inc.	中国	90,508	117,262	△1.8	△0.20	–	2.78
10	TJX	米国	72,018	93,306	55.5	2.79	21.94	12.00
11	ウォルマート・メキシコ	メキシコ	61,740	79,990	24.9	0.12	28.55	6.78
12	ダラー・ジェネラル	米国	54,343	70,407	37.1	10.49	22.65	8.68
13	ファーストリテイリング	日本	49,254	63,814	16.4	12.36	37.57	5.72
14	メルカドリブレ	ウルグアイ	49,089	63,600	5.2	1.65	589.28	32.05
15	アリマンタション・クシュタール	カナダ	46,825	60,666	24.5	2.65	16.89	3.99
16	ルルレモン・アスレティカ	カナダ	43,517	56,380	36.8	7.95	44.62	15.88
17	オライリー	米国	40,212	52,099	5,863.6	32.65	18.58	–
18	ウェスファーマーズ	オーストラリア	39,823	51,595	25.0	1.49	23.55	5.77
19	セブン＆アイ・ホールディングス	日本	39,122	50,687	7.5	1.84	24.05	1.70
20	クローガー	米国	38,982	50,505	17.2	2.27	23.78	4.12
21	オートゾーン	米国	38,814	50,287	△162.2	109.34	17.88	–
22	ウォルグリーン	米国	36,624	47,450	10.1	2.57	16.50	1.56
23	ダラーツリー	米国	36,569	47,379	17.7	5.90	27.54	4.74
24	ロスストア	米国	35,058	45,422	46.9	4.90	20.35	8.63
25	アベニュー・スーパーマーツ	インド	33,460	43,351	9.5	0.22	232.64	20.99
26	ウールワース	オーストラリア	33,221	43,041	41.0	1.21	22.54	33.90
27	ロイヤル・アホールド	オランダ	30,989	40,149	17.2	2.27	13.08	2.14
28	ロブロー	カナダ	30,611	39,660	16.6	4.41	20.87	3.38
29	イーベイ・インク	米国	29,453	38,160	△32.7	△3.84	–	3.01
30	長江和記実業(ハチソン・ホールディングス)	香港	26,977	34,952	6.6	1.11	6.32	0.41

(注) 為替換算レートは2022年4月30日現在のもの(U.S.$1=129.56円)
出典:ファクトセット

セブン&アイグループを知る

マーケット環境を知る

セブン&アイグループの戦略を理解する

- 中期経営計画
- 成長を目指す戦略-海外CVS事業戦略
- -国内CVS事業戦略
- 深化を目指す戦略-グループ食品戦略
- -大型商業拠点戦略
- お客様接点の拡大

株式情報を見る

セブン&アイグループの歴史を見る

数値データを見る

マーケット環境
セブン&アイグループの業績
- 中期経営計画の進捗
- 連結業績
- 主要事業会社の概要
- セグメント別業績の推移
- 財務状況
- 海外コンビニエンスストア事業
- 国内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

目　次

P15
中期経営計画

P19
連結業績の推移

P20
連結業績ハイライト

P21
主要事業会社の概要

P22
セグメント別業績の推移

P25
財務状況

チャプターサマリー

中期経営計画

目　標

2030年 目指すグループ像

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世界トップクラスのグローバル流通グループ

2025年度 財務目標

EBITDA	1兆円以上
ROE	10%以上
EPS成長率 (5年CAGR)	15%以上

戦　略

成長を目指す戦略		深化を目指す戦略	
新たな『成長領域』への挑戦	次の『便利』の扉を開く	いま求められる『食』への挑戦	豊かな『生活拠点』の創出
海外CVS事業戦略	国内CVS事業戦略	グループ食品戦略	大型商業拠点戦略

ラストワンマイルへの挑戦

お客様接点の拡大

進　捗

2021年度

連結財務目標KPI達成に向けた進捗状況

主な連結KPI	21年度実績	達成度(◎○×)
EBITDA	7,514億円	○
営業CF(除く金融)	6,308億円	△
フリーCF水準(除く金融)	2,795億円	○
ROE	7.5%	◎
ROIC(除く金融)	4.8%	◎
Debt/EBITDA倍率	3.9倍	○
EPS	238.68円	◎

財務状況

Debt/EBITDA倍率	自己資本比率
3.9倍	34.1%

格付情報 2022年3月31日時点
※セブン&アイ・ホールディングス

S&P：A　Moody's：A2
R&I：AA-　JCR：AA

セブン&アイグループを知る
マーケット環境を知る
セブン&アイグループの戦略を理解する
- 中期経営計画
- 成長を目指す戦略-海外CVS事業戦略
- -国内CVS事業戦略
- 深化を目指す戦略-グループ食品戦略
- -大型商業拠点戦略
- お客様接点の拡大

株式情報を見る
セブン&アイグループの歴史を見る
数値データを見る
マーケット環境
セブン&アイグループの業績
- 中期経営計画の進捗
- 連結業績
- 主要事業会社の概要
- セグメント別業績の推移
- 財務状況
- 海外コンビニエンスストア事業
- 国内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

中期経営計画 | 成長を目指す戦略 | 深化を目指す戦略 | お客様接点の拡大

社　是

私たちは、お客様に信頼される、誠実な企業でありたい。
私たちは、取引先、株主、地域社会に信頼される、誠実な企業でありたい。
私たちは、社員に信頼される、誠実な企業でありたい。

基本姿勢

常にお客様の立場に立って、新たな体験価値を提供することで、国内外の地域社会に貢献したい

2030年に向けて（中期経営計画の位置づけ）

中期経営計画のフェーズ構成

事業構造改革の完遂（～2023年度）
不採算店舗への対応、人員適正化 等

グループ戦略投資の成果
DX・金融戦略（ラストワンマイル施策）等

成長戦略の実行

現在 → 2025年度

収益性 Economic Value × **成長性** Growth opportunity × **持続可能性** Sustainability

2025年度 財務目標

EBITDA	ROE	EPS成長率
1兆円以上	10%以上	15%以上 (5年CAGR)

2030年 目指すグループ像

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
世界トップクラスのグローバル流通グループ

セブン&アイグループを知る
マーケット環境を知る
セブン&アイグループの戦略を理解する
- 中期経営計画
- 成長を目指す戦略-海外CVS事業戦略
- -国内CVS事業戦略
- 深化を目指す戦略-グループ食品戦略
- -大型商業拠点戦略
- お客様接点の拡大

株式情報を見る
セブン&アイグループの歴史を見る
数値データを見る
マーケット環境
セブン&アイグループの業績
- 中期経営計画の進捗
- 連結業績
- 主要事業会社の概要
- セグメント別業績の推移
- 財務状況
- 海外コンビニエンスストア事業
- 国内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

グループ重点戦略

常にお客様の立場に立って、新たな体験価値を提供

新たな『成長領域』への挑戦	次の『便利』の扉を開く	いま求められる『食』への挑戦	豊かな『生活拠点』の創出

成長を目指す戦略

海外コンビニエンスストア事業戦略
グループ成長のメインドライバーへ
- 北米：Speedwayとの統合シナジー発揮
- グローバルブランドとしての価値向上

国内コンビニエンスストア事業戦略
再成長軌道への回帰
- 商圏の掘り起こし：個店・立地別対応
- 加盟店との関係性強化

深化を目指す戦略

グループ食品戦略
首都圏スーパーマーケット連携強化
グループ商品の開発強化
直輸入等による共同調達の拡大

大型商業拠点戦略
商圏に合わせた拠点の価値向上
非店舗の収益拡大

ラストワンマイルへの挑戦

オンデマンド配送サービスの拡大／ネットスーパー（BOPIS）の強化

顧客基盤

北米1日当たり990万人	国内1日当たり2,220万人

お客様接点の拡大

7Rewards・CRMによるLTVの向上
7NOW（デリバリー）の拡大
7Wallet（デジタル決済）の拡大

7iDを軸としたグループCRMによるLTVの向上
- ポイント戦略の強化、新たな決済体験の提供
- 金融サービスの強化

DX・金融戦略

ラストワンマイル配送プラットフォームの構築
テクノロジーの活用による生産性の向上

コーポレートガバナンスの更なる強化／経営戦略と連動した人財政策 | **サステナブル経営** | 企業の持続的成長と持続可能な社会の両立

セブン&アイグループを知る
マーケット環境を知る
セブン&アイグループの戦略を理解する
● 中期経営計画
● 成長を目指す戦略-海外CVS事業戦略
● -国内CVS事業戦略
● 深化を目指す戦略-グループ食品戦略
● -大型商業拠点戦略
● お客様接点の拡大
株式情報を見る
セブン&アイグループの歴史を見る
数値データを見る
マーケット環境
セブン&アイグループの業績
● 中期経営計画の進捗
● 連結業績
● 主要事業会社の概要
● セグメント別業績の推移
● 財務状況
● 海外コンビニエンスストア事業
● 国内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

データのダウンロードはこちら

グループ重点戦略

財務基本方針

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

ROIC (当期純利益ベース) ▶ WACC (加重平均資本コスト) ◀ 資本コストを踏まえたリターン(利益)の評価

主な連結KPI

財務の量的拡大	フリーCF水準	EPS成長率
財務の質的向上	ROE	ROICスプレッド
財務の健全性確保	Debt / EBITDA倍率	

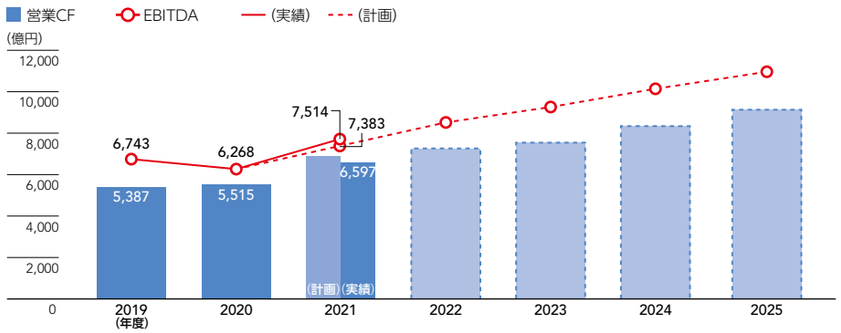
財務目標

	2020年度実績	2021年度実績	評価*6	2025年度目標
EBITDA	6,268億円	7,514億円	○	**1兆円以上**
営業CF(除く金融)*1	4,567億円	6,308億円	△	**8,000億円以上**
フリーCF水準(除く金融)*2	1,320億円	2,795億円	○	**4,000億円以上**
ROE	6.8%	7.5%	◎	**10%以上**
ROIC(除く金融)*3	4.7%	4.8%	◎	**7%以上**
Debt/EBITDA倍率	2.8倍	3.9倍	○	**2.0倍未満**
調整後 Debt/EBITDA倍率*4	–	–	–	**2.2倍未満**
EPS成長率(CAGR)*5	–	–	–	**15%以上**

*1 金融事業を除くNOPATをベースとした管理会計数値
*2 金融事業を除く管理会計ベース数値。なお、M&Aは戦略投資として投資CFからは除外して算出(21年度Speedway取得における投資は除く)
*3 ROIC:{純利益+支払利息×(1−実効税率)}/{自己資本+有利子負債(ともに期首期末平均)}にて算出
*4 金融事業を除く管理会計ベース数値。Net Debt/EBITDAR(Net Debt:有利子負債+オンバランスリース−現預金等調整)
*5 2020年度に対してのCAGR(年平均成長率)にて試算
*6 2021年度実績:◎計画を上回る ○計画通り ×未達

EBITDA・営業CF計画(連結)

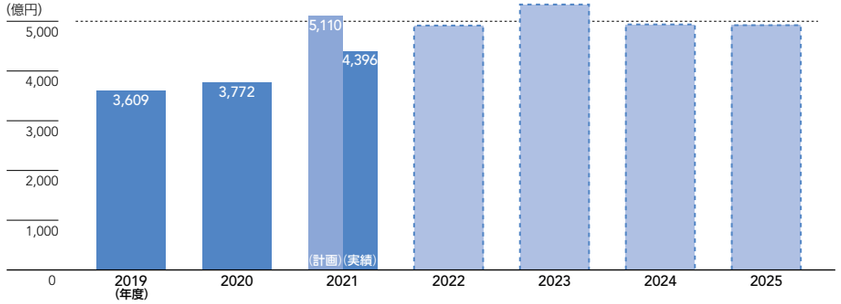
【2025年度まで】 EBITDA 1兆円以上 営業CF 8,000億円以上



* 為替レート: 1$=109円(19年度)、106円(20年度)、109円(21年度)、114円(22年度)、105円(23〜25年度)/1元=17円(21年度)、16円(22〜25年度)
* 営業CF:NOPATをベースとした管理会計数値
* 計画値は2021年7月公表の中期経営計画の数値

設備投資計画(連結)

● 日米CVS事業の積極的な投資を継続 ● グループ戦略に基づく投資
● 環境投資は5年間で約1,250億円(全体の約5%)



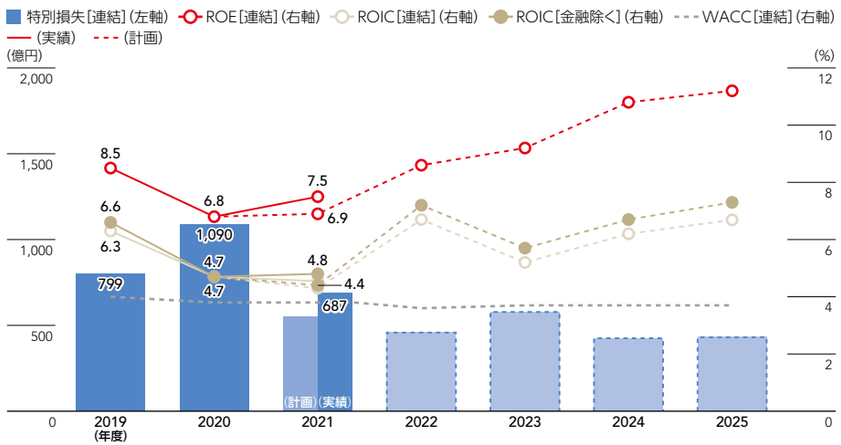
* 21年度Speedway取得における投資は除く
* 計画値は2021年7月公表の中期経営計画の数値

セブン&アイグループを知る
マーケット環境を知る
セブン&アイグループの戦略を理解する
● 中期経営計画
● 成長を目指す戦略-海外CVS事業戦略
● -国内CVS事業戦略
● 深化を目指す戦略-グループ食品戦略
● -大型商業拠点戦略
● お客様接点の拡大
株式情報を見る
セブン&アイグループの歴史を見る
数値データを見る
マーケット環境
セブン&アイグループの業績
● 中期経営計画の進捗
● 連結業績
● 主要事業会社の概要
● セグメント別業績の推移
● 財務状況
● 海外コンビニエンスストア事業
● 国内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

中期経営計画 | 成長を目指す戦略 | 深化を目指す戦略 | お客様接点の拡大

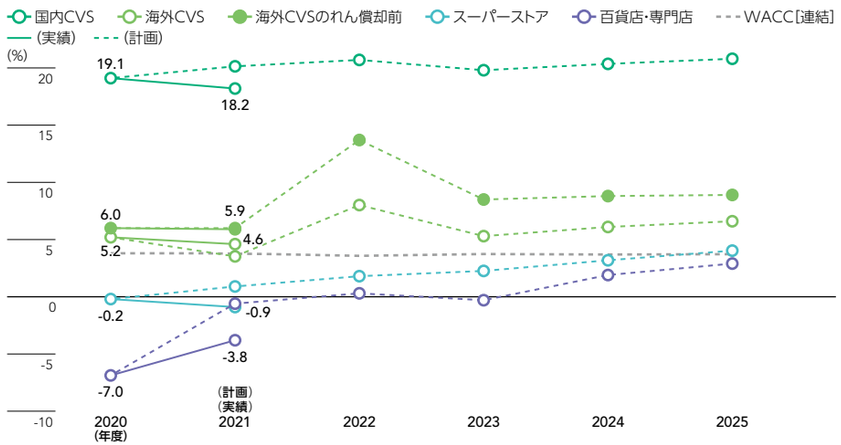
データのダウンロードはこちら

ROE・ROIC・特別損失計画



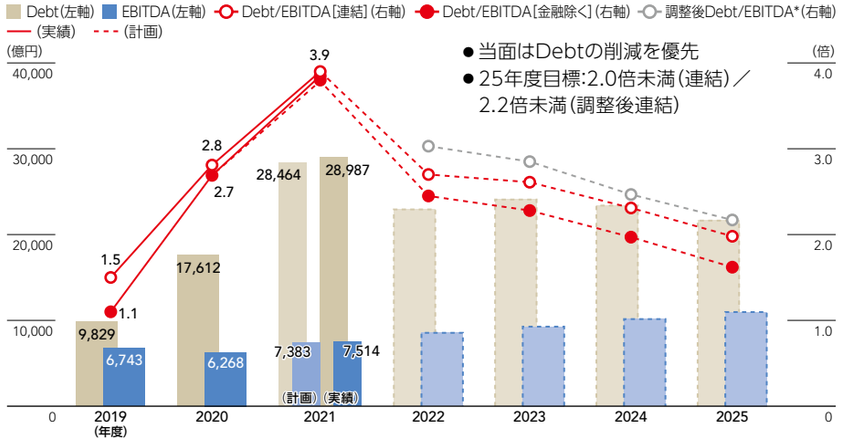
* 計画値は2021年7月公表の中期経営計画の数値

セグメント別ROIC



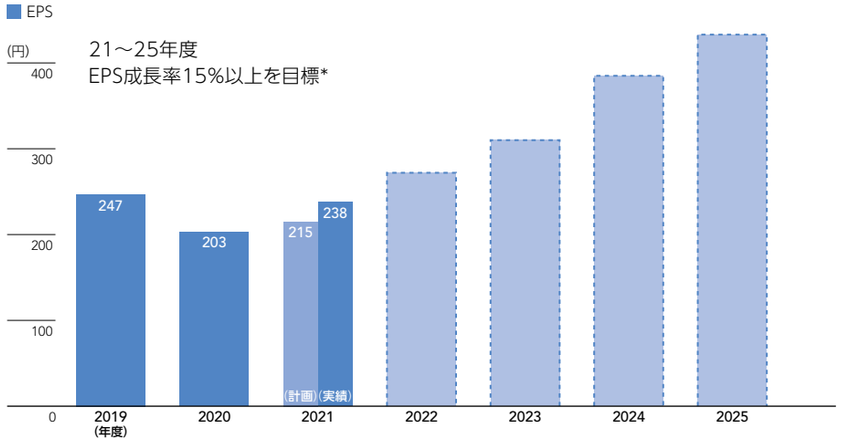
* グループ内資本・資金取引を調整した管理会計ベース数値
* 計画値は2021年7月公表の中期経営計画の数値

Debt/EBITDA倍率計画(連結)



* 調整後Debt/EBITDA:金融事業を除く、Net Debt/EBITDAR管理会計数値(Net Debt:有利子負債+オンバランスリース一現預金等調整)
* 計画値は2021年7月公表の中期経営計画の数値

EPS成長率



(注) 計画値は2021年7月公表の中期経営計画の数値。2022年度はSpeedwayにおけるセール&リースバック中止に伴いその影響を控除した数値。
* 20年度に対してのCAGR(年平均成長率)にて試算

セブン&アイグループを知る
マーケット環境を知る
セブン&アイグループの戦略を理解する
● 中期経営計画
● 成長を目指す戦略-海外CVS事業戦略
● -国内CVS事業戦略
● 深化を目指す戦略-グループ食品戦略
● -大型商業拠点戦略
● お客様接点の拡大
株式情報を見る
セブン&アイグループの歴史を見る
数値データを見る
マーケット環境
セブン&アイグループの業績
● 中期経営計画の進捗
● 連結業績
● 主要事業会社の概要
● セグメント別業績の推移
● 財務状況
● 海外コンビニエンスストア事業
● 国内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

連結業績の推移

データのダウンロードはこちら

	2011年度	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	(百万円) 2021年度	(千米ドル) 2021年度
営業収益	4,786,344	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	76,084,800
営業利益	292,060	295,685	339,659	343,331	352,320	364,573	391,657	411,596	424,266	366,329	387,653	3,370,895
EBITDA*1	444,969	465,782	505,662	534,464	569,064	588,214	621,445	655,915	674,317	626,874	751,491	6,534,704
経常利益	293,171	295,836	339,083	341,484	350,165	364,405	390,746	406,523	417,872	357,364	358,571	3,118,008
親会社株主に帰属する当期純利益	129,837	138,064	175,691	172,979	160,930	96,750	181,150	203,004	218,185	179,262	210,774	1,832,817
総資産	3,889,358	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	75,993,730
純資産	1,860,954	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	27,371,582
非支配株主持分	93,748	102,038	123,866	128,827	129,912	137,154	145,454	148,285	155,295	162,352	166,719	1,449,730
有利子負債	712,077	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	25,206,373
有利子負債比率(倍)	0.40	0.45	0.45	0.41	0.44	0.45	0.41	0.44	0.38	0.66	0.97	0.97
インタレスト・カバレッジ・レシオ(倍)	49.0	41.1	39.4	37.8	43.8	57.2	48.7	44.6	48.4	48.6	33.9	33.9
営業活動によるキャッシュ・フロー	462,642	391,406	454,335	416,690	488,973	512,523	498,306	577,878	576,670	539,995	736,476	6,404,139
投資活動によるキャッシュ・フロー	△342,805	△340,922	△286,686	△270,235	△335,949	△371,602	△240,418	△557,497	△318,047	△394,127	△2,505,566	△21,787,530
フリーキャッシュ・フロー*2	119,836	50,484	167,648	146,454	153,023	140,921	257,887	20,380	258,623	145,868	△1,769,089	△15,383,382
財務活動によるキャッシュ・フロー	△40,561	10,032	△55,227	△79,482	△2,312	△78,190	△168,510	△5,324	△213,204	690,542	937,077	8,148,495
現金及び現金同等物の増減額	76,960	66,380	121,344	79,395	146,830	62,576	90,886	9,824	44,126	828,980	△768,946	△6,686,486
現金及び現金同等物の期末残高	733,707	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	12,303,391
設備投資*3	255,426	334,216	336,758	341,075	399,204	384,119	347,374	539,328	360,909	377,299	439,630	3,822,869
減価償却費*4	139,994	155,666	147,379	172,237	195,511	207,483	213,167	221,133	226,475	235,504	292,561	2,544,008
1株当たり当期純利益(円／米ドル)	146.96	156.26	198.84	195.66	182.02	109.42	204.80	229.50	246.95	203.03	238.68	2.07
1株当たり純資産(円／米ドル)	1,998.84	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	29.35
1株当たりキャッシュ・フロー(円／米ドル)*5	305.41	332.45	365.64	390.49	403.15	344.07	445.79	479.49	503.29	469.76	569.99	4.95
1株当たり配当金(円／米ドル)	62.00	64.00	68.00	73.00	85.00	90.00	90.00	95.00	98.50	98.50	100.00	0.86
自己資本比率(%)	45.4	44.4	43.6	43.9	43.6	42.4	44.2	43.5	43.4	38.4	34.1	34.1
自己資本当期純利益率(ROE)(%)	7.5	7.6	8.8	7.9	6.9	4.1	7.6	8.2	8.5	6.8	7.5	7.5
総資産当期純利益率(ROA)(%)	3.4	3.4	3.9	3.4	3.0	1.8	3.3	3.6	3.7	2.8	2.7	2.7
配当性向(%)	42.2	41.0	34.2	37.3	46.7	82.3	43.9	41.4	39.9	48.5	41.9	41.9
純資産配当率(%)	3.2	3.1	3.0	2.9	3.2	3.4	3.3	3.4	3.4	3.3	3.1	3.1
為替換算レート												
損益計算書(期中平均)(円) U.S.$1=	79.80	79.81	97.73	105.79	121.10	108.78	112.16	110.44	109.03	106.76	109.90	–
1元=	12.32	12.72	15.92	17.18	19.23	16.42	16.62	16.71	15.78	15.48	17.04	–
貸借対照表(期末)(円) U.S.$1=	77.74	86.58	105.39	120.55	120.61	116.49	113.00	111.00	109.56	103.50	115.02	–
1元=	12.31	13.91	17.36	19.35	18.36	16.76	17.29	16.16	15.67	15.88	18.06	–

*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)

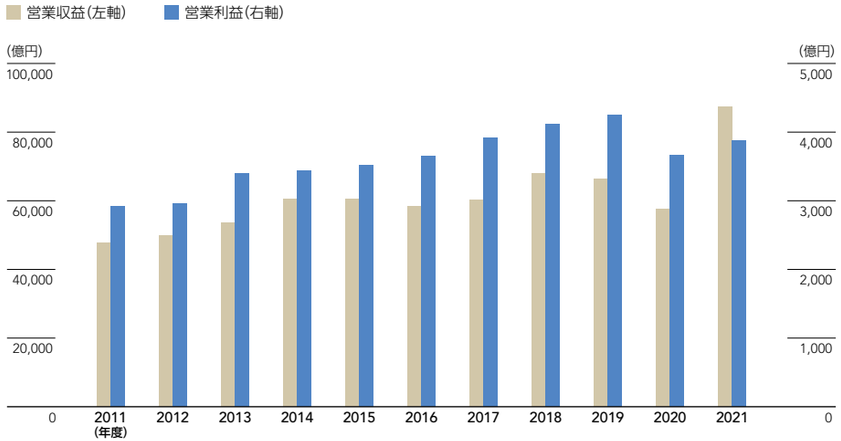
(注) 1. 米ドル表示金額は、2022年2月28日現在のおおよその為替レートであるU.S.$1=115円を用いて参考値として円貨額を換算
2. 2013年度の貸借対照表は、通信販売事業の業績が連結算入
3. 自己資本当期純利益率(ROE)及び総資産当期純利益率(ROA)は期首、期末平均の自己資本及び総資産より算出
4. 総資産は、2019年度より「『税効果会計に係る会計基準』の一部改正」(企業会計基準第28号2018年2月16日)等を適用。2017年度及び2018年度は、遡及適用後の数値
5. キャッシュ・フロー計算書は、2019年度より米国会計基準を適用する在外連結子会社において、ASU第2016-18号「キャッシュ・フロー計算書:拘束性現金」を適用

セブン&アイグループを知る
マーケット環境を知る
セブン&アイグループの戦略を理解する
● 中期経営計画
● 成長を目指す戦略-海外CVS事業戦略
● -国内CVS事業戦略
● 深化を目指す戦略-グループ食品戦略
● -大型商業拠点戦略
● お客様接点の拡大
株式情報を見る
セブン&アイグループの歴史を見る
数値データを見る
マーケット環境
セブン&アイグループの業績
● 中期経営計画の進捗
● 連結業績
● 主要事業会社の概要
● セグメント別業績の推移
● 財務状況
● 海外コンビニエンスストア事業
● 国内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

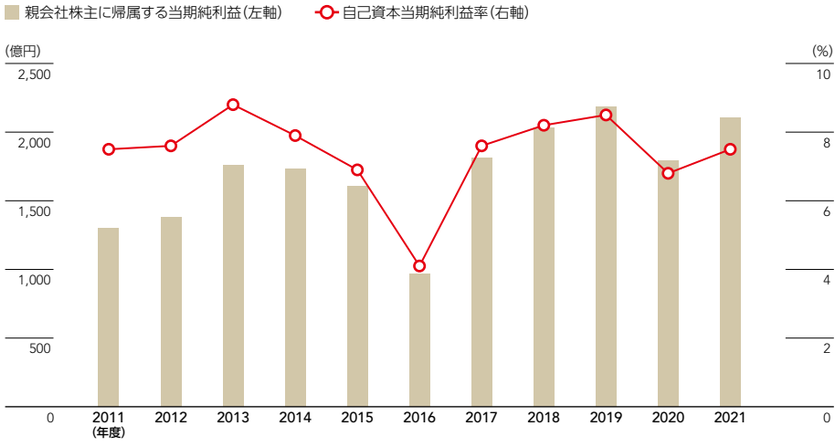
連結業績ハイライト

データのダウンロードはこちら

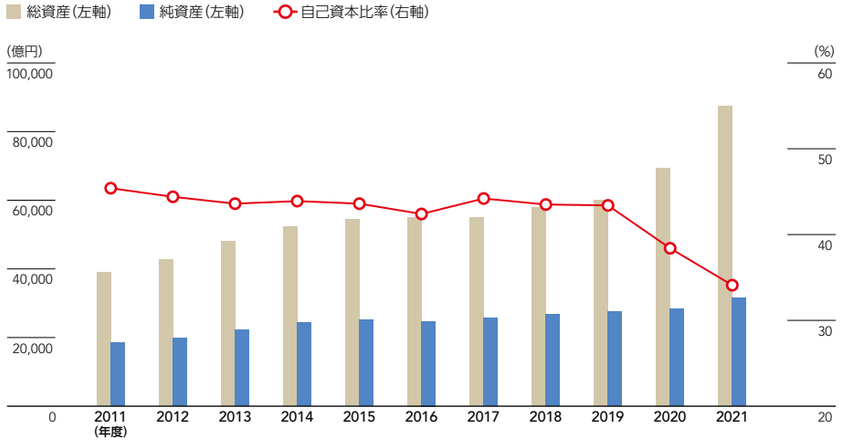
営業収益及び営業利益



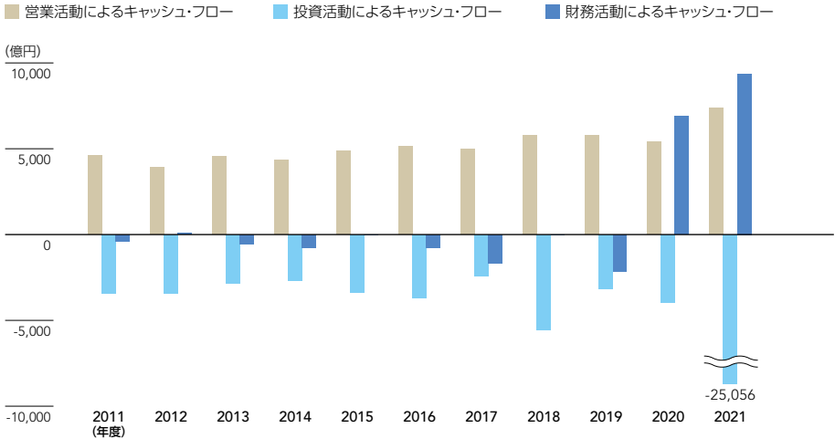
親会社株主に帰属する当期純利益及び自己資本当期純利益率(ROE)



総資産、純資産及び自己資本比率



キャッシュ・フロー



セブン&アイグループを知る
マーケット環境を知る
セブン&アイグループの戦略を理解する
● 中期経営計画
● 成長を目指す戦略-海外CVS事業戦略
● -国内CVS事業戦略
● 深化を目指す戦略-グループ食品戦略
● -大型商業拠点戦略
● お客様接点の拡大
株式情報を見る
セブン&アイグループの歴史を見る
数値データを見る
マーケット環境
セブン&アイグループの業績
● 中期経営計画の進捗
● 連結業績
● 主要事業会社の概要
● セグメント別業績の推移
● 財務状況
● 海外コンビニエンスストア事業
● 国内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

主要事業会社の概要

データのダウンロードはこちら

（2022年2月末現在）

	2021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 P36-42 → **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	4,952,782*1	1.7	21,205	120	12,869	△221	17,200	100.0
㈱セブン - イレブン・沖縄	18,262*1	54.5	122	40	146	26	1,500	100.0
もっと詳しく P27-35 → **海外コンビニエンスストア事業**								
○ 7-Eleven, Inc.	6,463,000*1	89.7	13,213	3,329	74,423	39,439	U.S.$17,532	100.0
○ SEVEN-ELEVEN HAWAII, INC.	39,985	23.2	65	0	986	△22	U.S.$20,000,000	100.0
○ セブン - イレブン北京有限公司	22,331*2	5.8	304	21	636	△138	U.S.$44,000,000	65.0
○ セブン - イレブン成都有限公司	3,733*2	1.2	84	11	202	△26	472,924,388人民元	100.0
○ セブン - イレブン天津商業有限公司	3,405*2	0.0	200	21	220	16	200,000,000人民元	65.0
もっと詳しく P44-52 → **スーパーストア事業**								
㈱イトーヨーカ堂	1,038,664	△1.4	128	△4	26,083	△2,713	40,000	100.0
㈱ヨークベニマル	469,415	0.1	237	2	15,032	44	9,927	100.0
㈱ライフフーズ*4	50,601	5.6	–	–	5,138	168	120	100.0
㈱ヨーク	188,961	3.7	101	1	6,824	713	3,000	100.0
㈱シェルガーデン	23,093	0.9	21	0	692	97	400	99.9
○ 華糖ヨーカ堂有限公司	5,439*2	6.7	1	0	190	△1	U.S.$98,721,983	100.0
○ 成都イトーヨーカ堂有限公司	71,250*2	10.8	0	1	2,807	12	U.S.$23,000,000	80.0
もっと詳しく P53-58 → **百貨店・専門店事業**								
㈱そごう・西武	446,973	3.8	10	0	4,549	△822	20,500	100.0
㈱赤ちゃん本舗	79,153	4.8	121	4	2,483	6	3,780	95.0
㈱バーニーズ ジャパン	14,116	12.5	11	0	466	△28	4,990	100.0
㈱セブン&アイ・フードシステムズ	44,765	△11.0	545	△69	5,514	△1,050	3,000	100.0
㈱ロフト	89,086	9.2	138	7	4,307	△137	750	75.2
㈱ニッセン	36,558	5.8	–	–	826	△102	100	100.0
もっと詳しく P60-62 → **金融関連事業**								
☆ ㈱セブン銀行	110,298*3	△1.2	–	–	501	33	30,724	46.4
㈱セブン・カードサービス	43,176*3	△6.0	–	–	391	0	7,500	98.9
㈱セブンCSカードサービス	17,292*3	△1.0	–	–	379	△86	100	51.0

○12月決算（店舗数は2021年12月末、従業員数は2022年2月末）　☆3月決算（従業員数は2022年2月末）
*1 ㈱セブン - イレブン・ジャパン及び㈱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値税（付加価値税）を含まず　*3 ㈱セブン銀行の売上高は経常収益、㈱セブン・カードサービス及び㈱セブンCSカードサービスの売上高は営業収益
*4 ㈱ライフフーズは、2022年3月1日付で㈱ヨークベニマルに吸収合併されたことにより、消滅しております。
（注）1. 為替換算レートは1$＝109.90円、1元＝17.04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

セブン&アイグループを知る
マーケット環境を知る
セブン&アイグループの戦略を理解する
● 中期経営計画
● 成長を目指す戦略-海外CVS事業戦略
● -国内CVS事業戦略
● 深化を目指す戦略-グループ食品戦略
● -大型商業拠点戦略
● お客様接点の拡大
株式情報を見る
セブン&アイグループの歴史を見る
数値データを見る
マーケット環境
セブン&アイグループの業績
● 中期経営計画の進捗
● 連結業績
● 主要事業会社の概要
● セグメント別業績の推移
● 財務状況
● 海外コンビニエンスストア事業
● 国内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

セグメント別業績の推移

データのダウンロードはこちら

事業別セグメント

(百万円)

営業収益	2019年度	2020年度	2021年度
国内コンビニエンスストア事業	897,847	858,776	873,239
海外コンビニエンスストア事業	2,813,104	2,253,355	5,194,327
スーパーストア事業	1,849,121	1,810,884	1,810,728
百貨店・専門店事業	912,060	684,660	712,282
金融関連事業	217,367	198,927	194,399
その他の事業	19,706	17,323	20,340
消去及び全社	△64,847	△57,209	△55,567
合計	6,644,359	5,766,718	8,749,752

(千米ドル)

営業収益	2021年度
国内コンビニエンスストア事業	7,593,382
海外コンビニエンスストア事業	45,168,060
スーパーストア事業	15,745,460
百貨店・専門店事業	6,193,756
金融関連事業	1,690,426
その他の事業	176,869
消去及び全社	△483,191
合計	76,084,800

営業利益	2019年度	2020年度	2021年度	2021年度
国内コンビニエンスストア事業	255,260	233,700	223,396	1,942,573
海外コンビニエンスストア事業	103,351	98,664	159,866	1,390,139
スーパーストア事業	21,307	29,681	18,791	163,400
百貨店・専門店事業	8,279	△17,444	△8,153	△70,895
金融関連事業	53,610	48,077	37,549	326,513
その他の事業	△1,224	△570	△115	△1,000
消去及び全社	△16,319	△25,779	△43,681	△379,834
合計	424,266	366,329	387,653	3,370,895

設備投資	2019年度	2020年度	2021年度	2021年度
国内コンビニエンスストア事業	101,917	128,131	99,801	867,834
海外コンビニエンスストア事業	136,992	146,067	178,435	1,551,608
スーパーストア事業	47,310	48,411	62,139	540,339
百貨店・専門店事業	22,398	26,160	15,090	131,217
金融関連事業	36,099	39,328	37,323	324,547
その他の事業	2,062	972	2,323	20,200
消去及び全社	14,127	△11,771	44,516	387,095
合計	360,909	377,299	439,630	3,822,869

減価償却費	2019年度	2020年度	2021年度	2021年度
国内コンビニエンスストア事業	75,010	78,430	80,781	702,443
海外コンビニエンスストア事業	78,713	82,725	127,193	1,106,026
スーパーストア事業	26,071	26,929	28,600	248,695
百貨店・専門店事業	14,335	14,598	14,460	125,739
金融関連事業	29,031	28,766	31,783	276,373
その他の事業	1,074	1,016	877	7,626
消去及び全社	2,238	3,038	8,865	77,086
合計	226,475	235,504	292,561	2,544,008

所在地別セグメント

(百万円)

営業収益	2019年度	2020年度	2021年度
日本	3,745,475	3,435,146	3,468,840
北米	2,782,055	2,232,234	5,170,053
その他	118,118	100,707	112,500
消去	△1,289	△1,371	△1,642
合計	6,644,359	5,766,718	8,749,752

(千米ドル)

営業収益	2021年度
日本	30,163,826
北米	44,956,982
その他	978,260
消去	△14,278
合計	76,084,800

営業利益	2019年度	2020年度	2021年度	2021年度
日本	321,441	266,096	227,174	1,975,426
北米	101,777	99,582	159,507	1,387,017
その他	1,199	805	1,029	8,947
消去	△152	△154	△58	△504
合計	424,266	366,329	387,653	3,370,895

(注) 1.米ドル表示金額は、2022年2月28日現在のおおよその為替レートであるU.S.$1＝115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

セブン&アイグループを知る
マーケット環境を知る
セブン&アイグループの戦略を理解する
● 中期経営計画
● 成長を目指す戦略-海外CVS事業戦略
● -国内CVS事業戦略
● 深化を目指す戦略-グループ食品戦略
● -大型商業拠点戦略
● お客様接点の拡大
株式情報を見る
セブン&アイグループの歴史を見る
数値データを見る
マーケット環境
セブン&アイグループの業績
● 中期経営計画の進捗
● 連結業績
● 主要事業会社の概要
● セグメント別業績の推移
● 財務状況
● 海外コンビニエンスストア事業
● 国内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

セグメント別業績の推移

データのダウンロードはこちら

旧事業別セグメント

(百万円)

営業収益	2015年度	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	863,373	901,306	928,649	955,443	971,236	920,832
海外コンビニエンスストア事業	1,819,838	1,658,542	1,981,533	2,821,053	2,739,833	2,191,383
スーパーストア事業	1,982,381	1,949,313	1,901,164	1,902,507	1,849,121	1,810,884
百貨店事業	768,757	729,612	657,886	592,100	577,633	425,153
金融関連事業	192,486	201,932	202,942	215,007	217,367	198,927
専門店事業	468,003	450,488	416,616	355,474	339,660	263,803
その他の事業	30,340	23,854	23,533	23,720	25,202	22,011
消去及び全社	△79,477	△79,360	△74,510	△74,093	△75,695	△66,277
合計	6,045,704	5,835,689	6,037,815	6,791,215	6,644,359	5,766,718

営業利益	2015年度	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	235,093	243,839	245,249	246,721	256,601	234,258
海外コンビニエンスストア事業	66,804	67,421	79,078	92,266	102,001	98,097
スーパーストア事業	3,910	20,228	21,260	21,173	21,307	29,683
百貨店事業	3,041	2,867	5,369	3,737	797	△6,248
金融関連事業	49,672	50,136	49,713	52,874	53,610	48,077
専門店事業	△3,006	△11,276	435	6,680	4,690	△13,572
その他の事業	4,651	4,005	3,670	2,659	1,554	1,944
消去及び全社	△7,846	△12,650	△13,120	△14,515	△16,296	△25,911
合計	352,320	364,573	391,657	411,596	424,266	366,329

設備投資	2015年度	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	125,958	125,970	140,333	115,525	104,226	129,028
海外コンビニエンスストア事業	112,807	147,226	94,285	288,221	134,684	145,170
スーパーストア事業	81,097	50,086	37,821	61,462	47,310	48,411
百貨店事業	13,368	12,151	12,992	16,955	11,235	16,332
金融関連事業	33,422	26,070	38,803	34,918	36,099	39,328
専門店事業	11,708	8,979	8,882	9,157	10,427	9,038
その他の事業	2,601	3,259	3,723	2,931	2,798	1,760
消去及び全社	18,240	10,373	10,532	10,157	14,127	△11,771
合計	399,204	384,119	347,374	539,328	360,909	377,299

減価償却費	2015年度	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	54,024	61,101	66,500	72,717	76,519	79,856
海外コンビニエンスストア事業	65,381	64,992	69,582	76,141	77,204	81,299
スーパーストア事業	22,850	24,397	23,893	24,475	26,071	26,929
百貨店事業	12,205	11,472	9,727	8,667	9,083	9,091
金融関連事業	29,071	29,416	28,926	31,072	29,031	28,766
専門店事業	7,284	7,787	5,588	4,141	3,879	4,254
その他の事業	2,393	2,189	2,257	2,267	2,447	2,269
消去及び全社	2,299	6,125	6,691	1,651	2,238	3,038
合計	195,511	207,483	213,167	221,133	226,475	235,504

所在地別セグメント

(百万円)

営業収益	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度
日本	4,056,272	4,032,803	3,907,835	3,812,200	3,745,475	3,435,146
北米	1,855,305	1,690,713	2,017,092	2,862,627	2,782,055	2,232,234
その他	136,058	113,475	113,992	117,555	118,118	100,707
消去	△1,931	△1,303	△1,104	△1,167	△1,289	△1,371
合計	6,045,704	5,835,689	6,037,815	6,791,215	6,644,359	5,766,718

営業利益	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度
日本	288,068	299,251	314,700	319,613	321,441	266,096
北米	65,148	65,548	75,626	90,411	101,777	99,582
その他	△842	△238	1,320	1,562	1,199	805
消去	△53	11	10	9	△152	△154
合計	352,320	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

セブン&アイグループを知る
マーケット環境を知る
セブン&アイグループの戦略を理解する
● 中期経営計画
● 成長を目指す戦略-海外CVS事業戦略
● -国内CVS事業戦略
● 深化を目指す戦略-グループ食品戦略
● -大型商業拠点戦略
● お客様接点の拡大
株式情報を見る
セブン&アイグループの歴史を見る
数値データを見る
マーケット環境
セブン&アイグループの業績
● 中期経営計画の進捗
● 連結業績
● 主要事業会社の概要
● セグメント別業績の推移
● 財務状況
● 海外コンビニエンスストア事業
● 国内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

セグメント別業績の推移

データのダウンロードはこちら

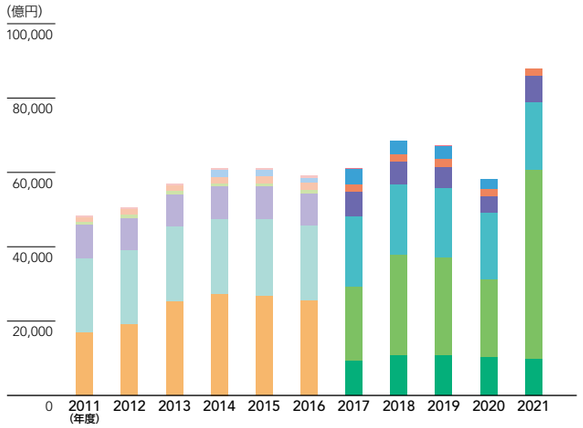
事業別セグメント

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)

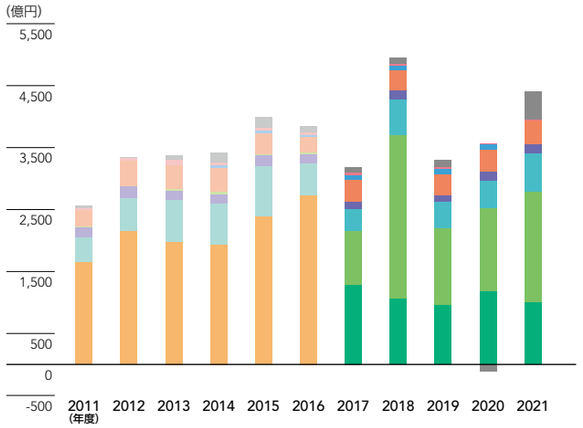
所在地別セグメント

日本　北米　その他

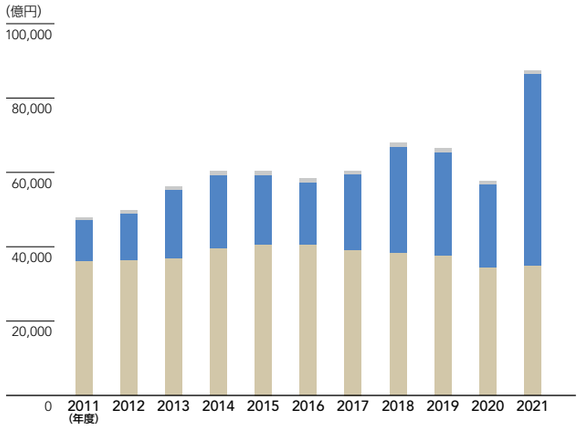
営業収益



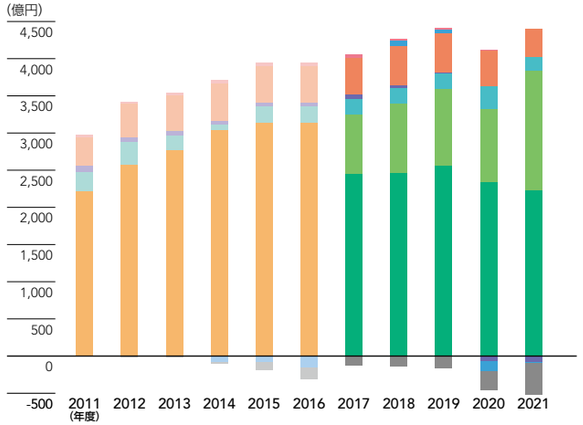
設備投資



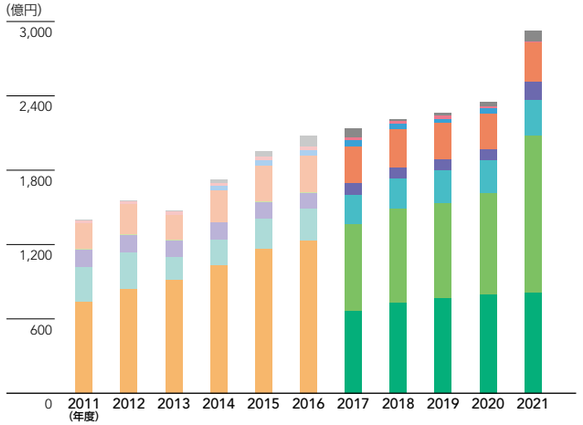
営業収益



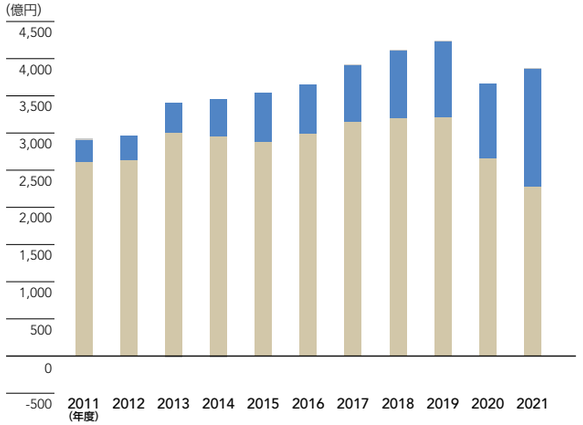
営業利益



減価償却費



営業利益



セブン&アイグループを知る
マーケット環境を知る
セブン&アイグループの戦略を理解する
● 中期経営計画
● 成長を目指す戦略-海外CVS事業戦略
● -国内CVS事業戦略
● 深化を目指す戦略-グループ食品戦略
● -大型商業拠点戦略
● お客様接点の拡大
株式情報を見る
セブン&アイグループの歴史を見る
数値データを見る
マーケット環境
セブン&アイグループの業績
● 中期経営計画の進捗
● 連結業績
● 主要事業会社の概要
● セグメント別業績の推移
● 財務状況
● 海外コンビニエンスストア事業
● 国内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

財務状況

データのダウンロードはこちら

有利子負債の推移

(百万円) (千米ドル)

	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2021年度
短期借入金	127,255	143,160	129,456	619,953	140,146	1,218,660
一年内返済予定の長期借入金	82,656	106,688	88,437	146,747	121,280	1,054,608
一年内償還予定の社債	74,999	50,000	80,000	66,917	60,000	521,739
小計	284,911	299,848	297,893	833,618	321,427	2,795,017
長期借入金	393,149	443,425	403,151	362,592	994,399	8,646,947
社債	305,000	361,914	281,915	565,000	1,582,906	13,764,400
小計	698,149	805,340	685,067	927,592	2,577,306	22,411,356
合計	983,061	1,105,189	982,960	1,761,210	2,898,733	25,206,373

(百万円) (千米ドル)

セグメント別	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	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	163,867	260,757	219,041	281,974	1,500,345	13,046,478
スーパーストア事業	1,912	637	–	–	–	–
百貨店・専門店事業	–	207,860	178,742	187,191	169,806	1,476,573
百貨店事業	175,711	163,564	160,999	146,193	–	–
専門店事業	52,673	44,296	17,743	40,998	–	–
その他の事業	–	–	–	–	–	–
全社	269,999	281,914	236,915	1,008,917	940,974	8,182,382
小計(金融関連事業を除く)	664,164	751,170	634,699	1,478,083	2,611,126	22,705,443
金融関連事業	318,896	354,018	348,261	283,127	287,607	2,500,930
合計	983,061	1,105,189	982,960	1,761,210	2,898,733	25,206,373

(注)米ドル表示金額は、2022年2月28日現在のおおよその為替レートであるU.S.$1=115円を用いて参考値として円貨額を換算

格付情報

(2022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

(2022年2月28日現在)

	発行総額	発行年月日	利率	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11回無担保社債	600億円	2015年 6月17日	0.514%	2022年 6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
2023年満期米ドル建無担保社債	12.5億米ドル	2021年2月10日	0.625%	2023年 2月10日
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

セブン&アイグループを知る

マーケット環境を知る

セブン&アイグループの戦略を理解する

- 中期経営計画
- 成長を目指す戦略-海外CVS事業戦略
- -国内CVS事業戦略
- 深化を目指す戦略-グループ食品戦略
- -大型商業拠点戦略
- お客様接点の拡大

株式情報を見る

セブン&アイグループの歴史を見る

数値データを見る

マーケット環境
セブン&アイグループの業績
- 中期経営計画の進捗
- 連結業績
- 主要事業会社の概要
- セグメント別業績の推移
- 財務状況
- 海外コンビニエンスストア事業
- 国内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

目　次

P27
海外コンビニエンスストア事業戦略

P34
海外コンビニエンスストア事業の業績

P36
国内コンビニエンスストア事業戦略

P37
国内コンビニエンスストア事業の業績

成長を目指す戦略

	戦略の概要		注目トピックス
海外CVS事業戦略	新たな『成長領域』への挑戦	グループ成長のメインドライバー	
国内CVS事業戦略	次の『便利』の扉を開く	再成長軌道への回帰	

成長計画の詳細

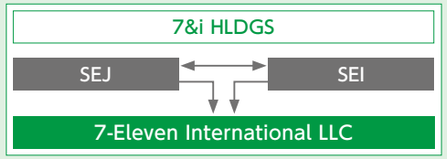
北米CVS事業

- Speedwayとの統合シナジーを発現し、規模の経済を活かした効率化・コスト削減を図る
- SEJとの連携を背景にバリューチェーン構築による食品事業を強化し、フレッシュフード、セブンセレクト(PB)、レストラン事業を拡大
- デジタル／ロイヤリティプログラム、7NOWも積極展開

グローバル戦略

- SEJとSEIの共同出資により、7-Eleven International LLCを設立
- 2030年度までに、全世界で30の国・地域での展開を目指す

※ 詳細なロードマップは適宜公表の予定



差別化商品の品揃え

(2021年度カテゴリー既存店売上伸び率)

フレッシュフード
+14.5%

オリジナル飲料
+8.7%

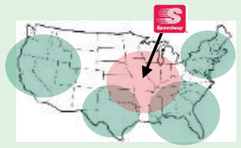
セブンセレクト(PB)
+14.9%

レストラン事業

デジタル技術の活用

7REWARDS ＋ Speedy Rewards

デリバリーサービス



Speedwayが加わり、全米人口の50%以上が店舗の約2マイル圏内に居住

店舗と7NOWの成長を支える商品・品揃え

“セブンへ行こう!”が集まる店舗

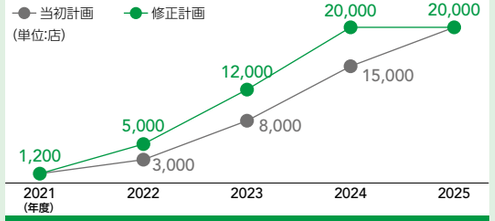
- 高付加価値商品
- 販売促進・CRMの強化

品揃え拡充

イノベーションへの挑戦

- 7NOWによる顧客獲得
- データビジネス

7NOWの展開を加速



DXを活用し、新たな体験価値を提供

セブン&アイグループを知る
マーケット環境を知る
セブン&アイグループの戦略を理解する
- 中期経営計画
- 成長を目指す戦略-海外CVS事業戦略
- -国内CVS事業戦略
- 深化を目指す戦略-グループ食品戦略
- -大型商業拠点戦略
- お客様接点の拡大

株式情報を見る
セブン&アイグループの歴史を見る
数値データを見る
マーケット環境
セブン&アイグループの業績
- 中期経営計画の進捗
- 連結業績
- 主要事業会社の概要
- セグメント別業績の推移
- 財務状況
- 海外コンビニエンスストア事業
- 国内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

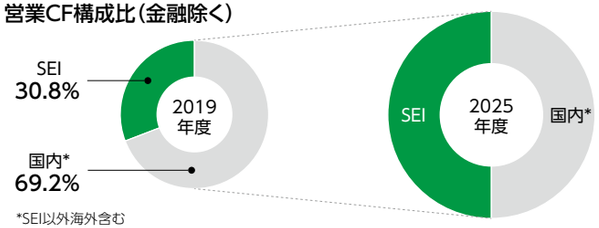
海外コンビニエンスストア事業戦略

サプライチェーン強靭化による北米CVS事業の成長

シックス・ポイント・プラン

一貫した顧客体験の提供	差別化された商品・サービスの提供	燃料事業の最適化 代替エネルギー(EV)の拡大
スケールコストを活用したコスト構造の改革	デジタル・データを活用したコンビニエンスストア改革	店舗・デリバリーネットワークの構築

営業CF構成比(金融除く)



*SEI以外海外含む

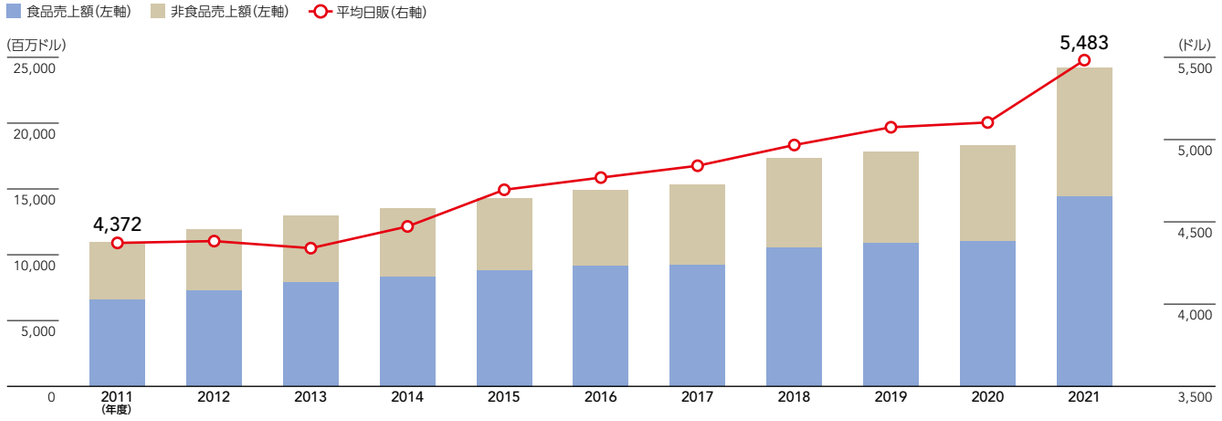
グループ営業CFの約50%を目指す

持続的成長のメインドライバーへ

店舗ネットワーク活用による北米事業の成長

	2021年度	2025年度目標
SEI店舗数	13,213店	15,000店超
フレッシュフード強化	売上構成比 13%	売上構成比 20%超
DX活用・デリバリー(7NOW)拡充	約4,000店舗	6,500店舗 ↓ 7,500店舗

食品売上と平均日販推移



食品売上拡大

平均日販の増加

セブン&アイグループを知る
マーケット環境を知る
セブン&アイグループの戦略を理解する
- 中期経営計画
- 成長を目指す戦略-海外CVS事業戦略
- -国内CVS事業戦略
- 深化を目指す戦略-グループ食品戦略
- -大型商業拠点戦略
- お客様接点の拡大

株式情報を見る
セブン&アイグループの歴史を見る
数値データを見る
マーケット環境
セブン&アイグループの業績
- 中期経営計画の進捗
- 連結業績
- 主要事業会社の概要
- セグメント別業績の推移
- 財務状況
- 海外コンビニエンスストア事業
- 国内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

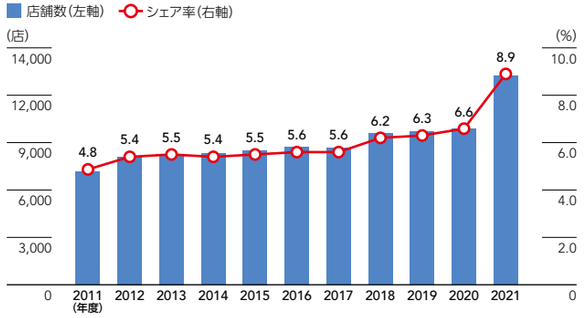
海外コンビニエンスストア事業戦略

北米事業環境の特徴

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。2021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(13,213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**

Speedwayブランドにて店舗展開している全米3位のコンビニエンスストアチェーンの取得

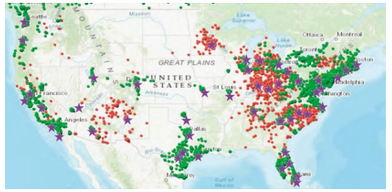
Speedway買収背景

2020年8月、7-Eleven, Inc.は、Marathon Petroleum Corporationとの間で、同社が主に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、その他の持分を取得する契約を締結しました。本件取引によって、SEIは、米国の人口が多い50の都市部の内、47の地域で営業展開する機会を獲得することになります。

Speedway概要

- 質の高い店舗施設と優れた店舗運営
- 70%超の店舗不動産を所有
- すべて直営店
- Speedy Rewards(ロイヤリティプログラム)会員数600万人超

出所:Speedway internal fi nancials, excludes direct dealer business.



★ 人口密集地トップ50
● SEI店舗
● Speedway店舗

Speedway・SEI(Speedway除き)比較(2021年度)

	Speedway (5月14日~12月31日)		SEI(Speedway除き) (1月1日~12月31日)		SEI合計	
		前期比(%)		前期比(%)		前期比(%)
商品平均日販(ドル/店)	5,435	–	5,493	107.6	**5,483**	**107.4**
商品荒利率(%)	30.0	–	35.1	+1.0	**34.2**	**+0.1**
ガソリン販売量(ガロン/日/店)	4,779	–	3,268	107.2	**3,723**	**122.2**
営業利益(百万ドル)	735	–	1,311	117.4	**2,046**	**183.2**
営業利益(億円)	807	–	1,440	120.9	**2,248**	**188.6**
のれん償却額(億円)	449	–	224	106.1	**673**	**318.9**
連結への貢献(億円)	358	–	1,216	124.0	**1,575**	**160.6**

* 為替換算レート:U.S.$1=21年度109.90円、20年度106.76円

セブン&アイグループを知る

マーケット環境を知る

セブン&アイグループの戦略を理解する

- 中期経営計画
- 成長を目指す戦略-海外CVS事業戦略
- -国内CVS事業戦略
- 深化を目指す戦略-グループ食品戦略
- -大型商業拠点戦略
- お客様接点の拡大

株式情報を見る

セブン&アイグループの歴史を見る

数値データを見る

マーケット環境
セブン&アイグループの業績
- 中期経営計画の進捗
- 連結業績
- 主要事業会社の概要
- セグメント別業績の推移
- 財務状況
- 海外コンビニエンスストア事業
- 国内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

海外コンビニエンスストア事業戦略

フレッシュフード

差別化された商品・サービスの提供

フレッシュフード強化の一環として、2017年からわらべやテキサスと連携し、商品開発のプロセスの見直しを行い、味・品質を向上させ、ダラス近郊の店舗で商品を展開しています。この開発プロセスを手本とし、他地区で商品を供給しているデイリーメーカーとも連携し、取り組みを拡大、各地区のお客様のニーズに合わせたレシピを開発しています。このような商品政策が奏功し、フレッシュフード等の差別化商品の売上は大きく伸長しています。2022年度にフロリダ、シアトル、シカゴに展開拡大を予定し、2023年度上期には、わらべやテキサスと連携しフレッシュフード工場併設型の大型共配センターの稼働を予定しています。
これにより、さらに高品質な商品を、効率的に多くの店舗に供給できる体制が整うと期待しています。

フレッシュフード	オリジナル飲料	セブンセレクト(PB)
+14.5%	+8.7%	+14.9%

2021年度 カテゴリー既存店売上(伸び率)

チームMDの取り組み(2022年度)

「スライダー」をフロリダ(全店)、シアトル、シカゴに展開予定

フレッシュフード工場併設型共配センター(バージニア州 スタフォード)

2023年度上期 稼働予定

7NOW(デリバリー)

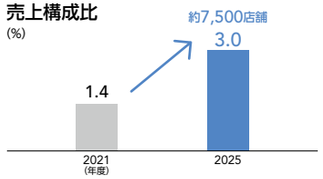
デジタル戦略の推進

デジタルツールを活用したデリバリーサービスのニーズは、近年一段と高まりました。SEIでは、DXを活用したデリバリーサービス「7NOW」を推進し、業界最速クラスの配達を実現するなど、お客様ニーズに対応することで急速に実績を伸ばしています。現在、「7NOW」の取扱店舗は約4,000店(2021年12月末時点)で、特に、フレッシュフードのニーズがあり、スナックや飲料も併せて購入され、買上点数や客単価も高い傾向があります。Speedwayの統合により、店舗の約2マイル圏内に全米人口の50%超の方が居住されているという店舗基盤を活かし、来店を待つだけではなくデリバリーニーズを取り込んでいくことで売上構成比を高めていきます。

Speedwayが加わり、全米人口の50%以上が店舗の約2マイル圏内に居住

店舗数
約4,000店舗

売上伸び率
+147.3%
(2021年度)



レストラン事業

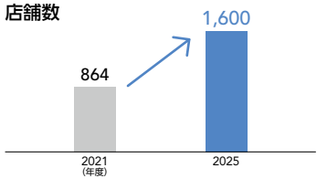
レストラン事業の取り組み拡大

2021年12月末現在、約900店のレストラン併設店舗を運営しています。フライドチキンのRaise the Roost等のブランドを加え、2025年度には約1,600店舗にまで拡大する計画です。Laredo TacoやRaise the Roostの取り組みは、7-Elevenを"フレッシュフード購入の目的地"としての認知度を向上させており、新しいブランド価値の創造に貢献しています。レストラン併設店は、親和性の高い専用飲料やスナックなどの購入も誘引しており、未導入店と比較し、平均日販、荒利率とも高い傾向にあります。運営面の仕組みを構築し高品質な商品を安定的かつ効率的に提供することで、さらに成長するポテンシャルがあると考えています。これは、EV化を見据えて、充電時間を快適に過ごしていただくためのサービスとしても期待しています。

平均日販(未導入店舗比)
+23.9%

荒利率(未導入店舗差)
+2.0%

(Laredo Taco、Raise the Roostの2021年度実績)



* Speedwayに併設のSpeedy café等を含む

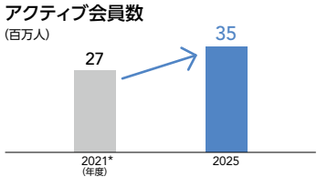
デジタル技術の活用

新たな体験価値を提供

デジタル技術の活用においては、「7Rewards」と「Speedy Rewards」会員、併せて7,000万人を超える会員基盤を持っております。また、「7Rewards」は、お客様個人に特化した利便性と特典をお届けするロイヤリティプログラムで、アプリを立ち上げると、お客様一人ひとりに合わせた商品やプロモーションが提案され、お客様の来店動機にもつながっており、高い支持を受けています。「Speedy Rewards」は、アプリ内に組み込まれた決済サービスで、お客様はWalletに現金・クレジットカード・デビットカードなどから事前にチャージすることにより、毎回のお買物をキャッシュレスで決済することができます。最先端のデジタル技術や知見を活かした研究開発を進め、まったく新しい利便性を提供できるように、日々、進化を続けています。

会員数
約70百万人以上

アクティブ会員数
約27百万人以上*



* 2021年度末までの90日間の実績

セブン&アイグループを知る
マーケット環境を知る
セブン&アイグループの戦略を理解する
● 中期経営計画
● 成長を目指す戦略-海外CVS事業戦略
● -国内CVS事業戦略
● 深化を目指す戦略-グループ食品戦略
● -大型商業拠点戦略
● お客様接点の拡大
株式情報を見る
セブン&アイグループの歴史を見る
数値データを見る
マーケット環境
セブン&アイグループの業績
● 中期経営計画の進捗
● 連結業績
● 主要事業会社の概要
● セグメント別業績の推移
● 財務状況
● 海外コンビニエンスストア事業
● 国内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

中期経営計画 | 成長を目指す戦略 | 深化を目指す戦略 | お客様接点の拡大

海外コンビニエンスストア事業戦略

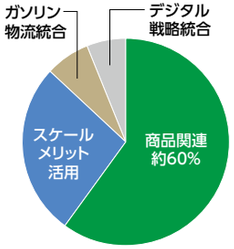
統合3年目の想定シナジー発現に向けて順調に進捗

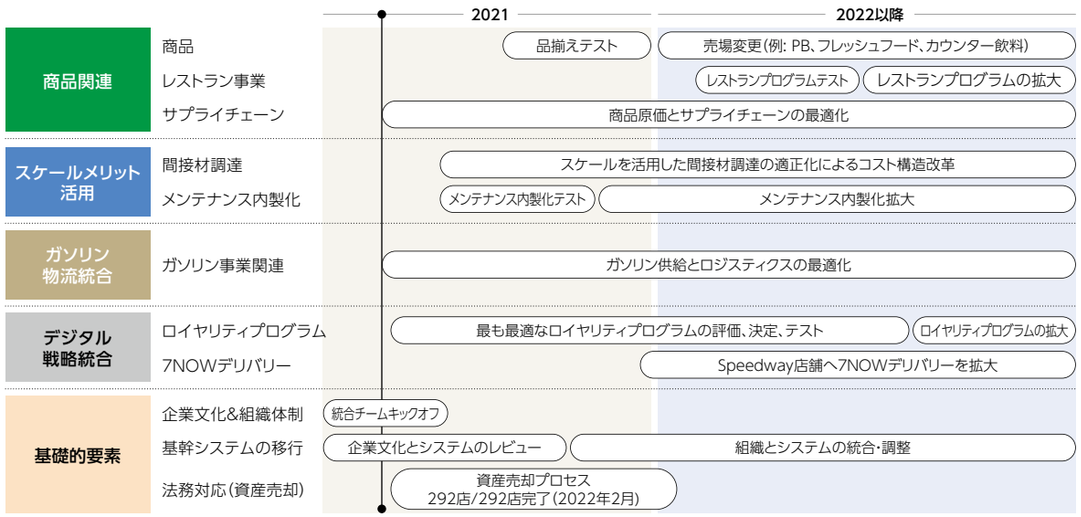
2021年度	2022年度（見通し）	3年目想定シナジー
$158.3M	$450M	$600M - $650M

シナジー要素

商品関連	●PB・品揃え拡大、FF拡大 ●原価低減、荒利改善
スケールメリット活用	●メンテナンスの内製化 ●店舗管理システム統合による最適化
ガソリン物流統合	●ガソリン供給と物流ネットワークの最適化
デジタル戦略統合	●7NOWのSpeedway店舗への拡大 ●ロイヤリティプログラムの融合

シナジー要素別構成比

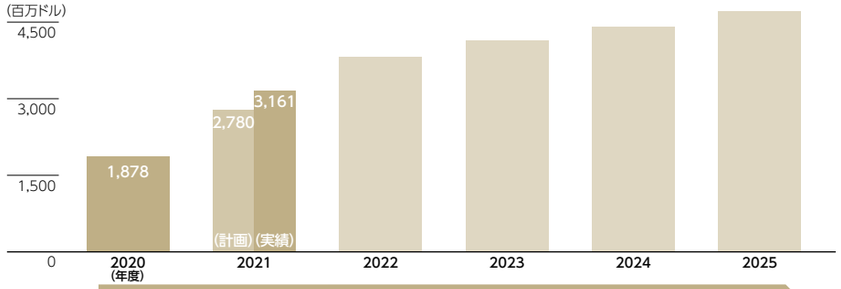




統合チームの稼働、企業文化の融合、資産売却プロセスなど、統合計画は順調に進捗

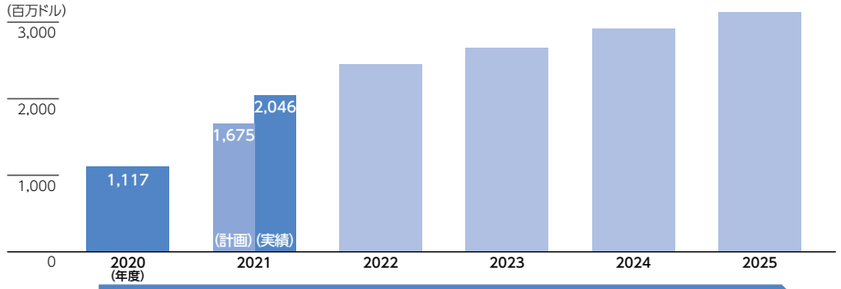
プロフォーマ ～ポストシナジー～

EBITDA



取得後5年CAGR：+20%超

営業利益



取得後5年CAGR：+20%超

Speedway取得を契機に、更なる売上・利益の成長加速によるグループ価値創造を牽引

* 為替レート：1$=106円(20年度)、109円(21年度)、114円(22年度)、105円(23～25年度)

セブン&アイグループを知る
マーケット環境を知る
セブン&アイグループの戦略を理解する
- 中期経営計画
- 成長を目指す戦略-海外CVS事業戦略
- -国内CVS事業戦略
- 深化を目指す戦略-グループ食品戦略
- -大型商業拠点戦略
- お客様接点の拡大

株式情報を見る
セブン&アイグループの歴史を見る
数値データを見る
マーケット環境
セブン&アイグループの業績
- 中期経営計画の進捗
- 連結業績
- 主要事業会社の概要
- セグメント別業績の推移
- 財務状況
- 海外コンビニエンスストア事業
- 国内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

中期経営計画 | 成長を目指す戦略 | 深化を目指す戦略 | お客様接点の拡大

海外コンビニエンスストア事業戦略

グローバル展開による成長

日米連携による7-Elevenグローバルブランド価値向上

ゴール（2025年）　世界に質の高い店舗を5万店（20年度 3.9万店）*

*日本、北米除く

戦　略	1.既存国との連携強化	2.新地域への出店促進	3.グローバル連携拡大
施　策	● ライセンシー連携強化プログラム ● 国（地域）ごとの戦略企画	● 包括的バリューチェーン支援策 ● 新エリア進出 ● 戦略的JV・M&Aも	● ESG ● 共同調達、共同商品開発 ● ITデジタルソリューション

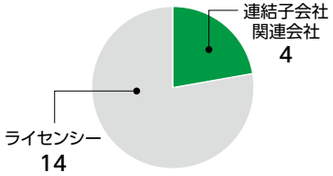
アプローチ　有能なメンバーを採用・育成し“真のワン・チーム”として戦略を遂行

グローバルブランド価値向上のための7-Eleven International LLC設立

7-Eleven グローバルブランド価値向上を目指す

世界のセブン-イレブン
（2021年12月末現在）
店舗数は世界最多も、出店地域数は18に限られ、グローバル展開による成長機会

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
7-Eleven	約78,000	18
McDonald's	約40,000	約100
SUBWAY	約37,000	104
Starbucks Coffee	約34,000	84

出典：各社HP

7-Eleven International LLCの戦略

1. 既存国との連携強化
既存国（地域）別の平均日販を比較すると、連結子会社及び関連会社が直接出店している地域とライセンシーによる出店地域とで平均日販に格差が生まれています。既存展開エリアにおいてはライセンシー連携強化プログラムを充実させ、国や地域ごとに戦略をきめ細かく企画して各国（地域）のライセンシーと連携を強化していきます。

2. 新地域への出店促進
新地域への出店にあたっては、進出候補国と現地パートナーのリスクと機会を複合的に分析したうえで選定し、進めていきます。新地域へは、包括的バリューチェーン支援策を実施し、ジョイント・ベンチャー（JV）やM&Aも戦略的に取り入れることで出店地域を広げていきます。

3. グローバル連携拡大
7-Eleven International LLCは、シナジーを最大化し、人財交流、SDGs/ESG取り組み連携、IT・デジタル、共同調達、共同商品開発といった部分でグローバル連携の拡大を図っていきます。

セブン&アイグループを知る
マーケット環境を知る
セブン&アイグループの戦略を理解する
- 中期経営計画
- 成長を目指す戦略-海外CVS事業戦略
- -国内CVS事業戦略
- 深化を目指す戦略-グループ食品戦略
- -大型商業拠点戦略
- お客様接点の拡大

株式情報を見る
セブン&アイグループの歴史を見る
数値データを見る
マーケット環境
セブン&アイグループの業績
- 中期経営計画の進捗
- 連結業績
- 主要事業会社の概要
- セグメント別業績の推移
- 財務状況
- 海外コンビニエンスストア事業
- 国内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

海外コンビニエンスストア事業戦略

グローバル戦略

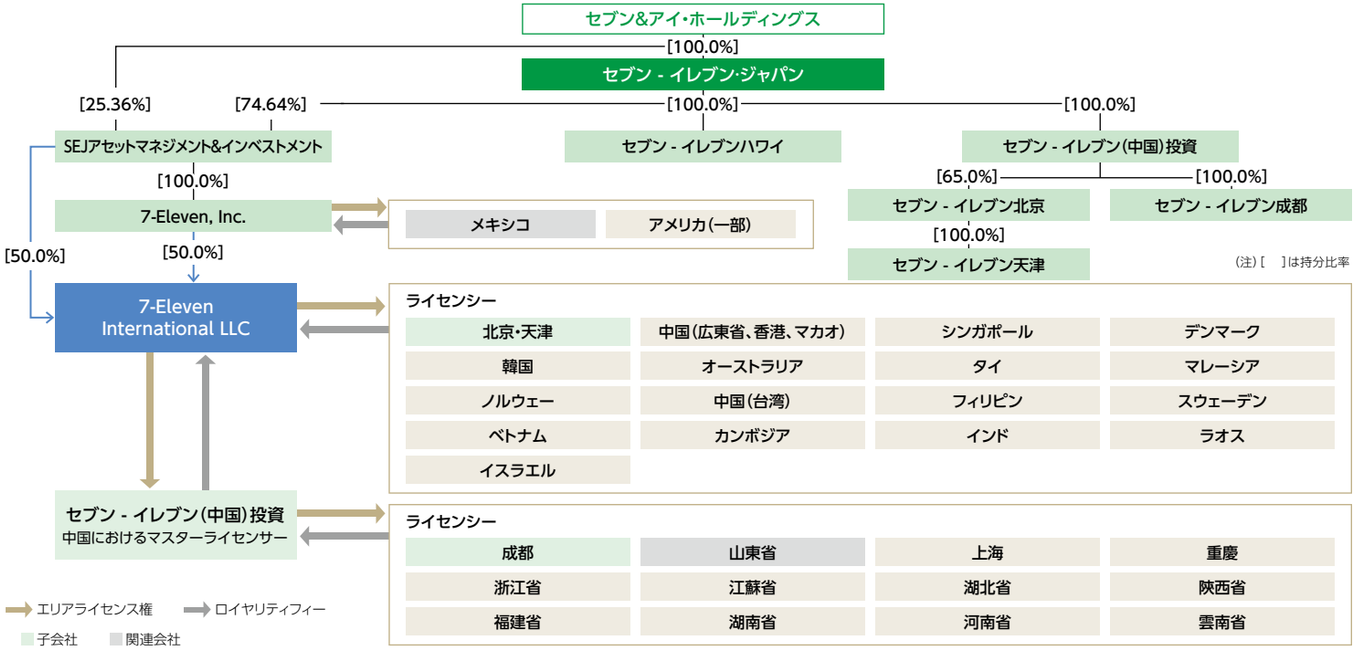
コンビニエンスストア事業の資本関係

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シーとなり、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、ライセンシー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サーが、7-Eleven, Inc.から7-Eleven International LLCとなりました。

(注)ラオス、イスラエルは2022年内に初出店予定



世界のセブン - イレブン店舗数推移

(店)

	2011年度	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
日本	14,005	15,072	16,319	17,491	18,572	19,422	20,260	20,876	20,955	21,167	**21,327**
アメリカ・カナダ	7,752	8,545	8,641	8,646	8,868	9,077	9,061	9,974	10,000	10,159	**13,562**
タイ	6,276	6,822	7,429	8,127	8,832	9,542	10,268	10,988	11,712	12,432	**13,134**
韓国	5,249	6,986	7,085	7,231	8,000	8,556	9,231	9,400	10,016	10,501	**11,173**
中国(台湾)	4,801	4,852	4,919	5,040	5,029	5,107	5,221	5,369	5,647	6,024	**6,379**
中国	1,792	1,919	2,001	2,064	2,182	2,357	2,599	2,816	3,156	3,412	**3,980**
その他	5,110	5,563	6,039	6,682	7,228	7,744	7,960	8,233	8,688	8,811	**8,986**
合　計	44,985	49,759	52,433	55,281	58,711	61,805	64,600	67,656	70,174	72,506	**78,541**

(注)日本は翌年2月末、その他の国は12月末の店舗数

セブン&アイグループを知る
マーケット環境を知る
セブン&アイグループの戦略を理解する
- 中期経営計画
- 成長を目指す戦略-海外CVS事業戦略
- -国内CVS事業戦略
- 深化を目指す戦略-グループ食品戦略
- -大型商業拠点戦略
- お客様接点の拡大

株式情報を見る
セブン&アイグループの歴史を見る
数値データを見る
マーケット環境
セブン&アイグループの業績
- 中期経営計画の進捗
- 連結業績
- 主要事業会社の概要
- セグメント別業績の推移
- 財務状況
- 海外コンビニエンスストア事業
- 国内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

海外コンビニエンスストア事業戦略

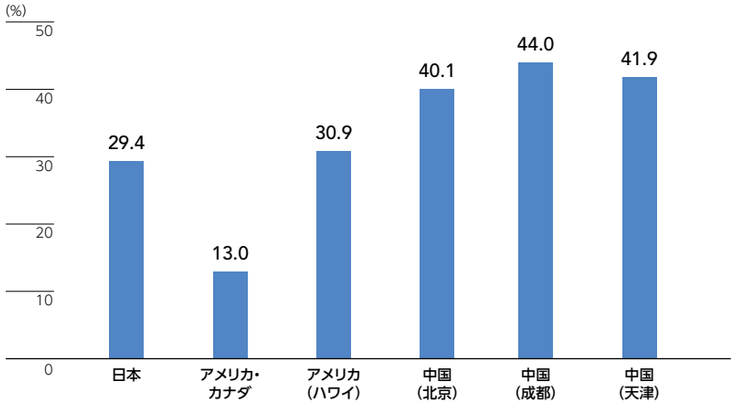
グローバル戦略

世界のセブン - イレブン運営会社（ライセンシー）

国・地域	運営会社	店舗数(店)
タイ	CP ALL Public Company Ltd. [Charoen Pokphand Group]	13,134
韓国	Korea-Seven Co., Ltd. [Lotte Group]	11,173
中国(台湾・上海)	PRESIDENT CHAIN STORE CORP. [Uni-President Enterprises Corp.]	6,530
フィリピン	Philippine Seven Corporation [PRESIDENT CHAIN STORE CORP.]	3,073
中国(広東省・香港・マカオ)	The Dairy Farm Company, Limited [Dairy Farm International Holdings Limited]	2,637
マレーシア	7-Eleven Malaysia Sdn. Bhd. [Berjaya Retail Berhad]	2,427
メキシコ	7-Eleven Mexico S.A. de C.V. [Valso, S.A. de C.V.]	1,841
オーストラリア	7-Eleven Stores Pty. Ltd.	718
シンガポール	Cold Storage Singapore(1983) Pte. Ltd. [Dairy Farm International Holdings Limited]	455
ノルウェー・スウェーデン・デンマーク	Reitan Convenience [Reitangruppen AS]	403
アメリカ	SRoesuothrtw Reestta Cileornsv, elnncie. nce Stores, Inc.	284
中国(山東省)	山東衆邸便利生活有限公司 [衆地集団有限公司]	247
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]	70
ベトナム	Seven System Viet Nam JSC	63
中国(浙江省)	統一超商(浙江)便利店有限公司 [PRESIDENT CHAIN STORE CORP.]	61
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]	61
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]	42
中国(重慶)	新玖商業発展有限公司 [新希望集団有限公司]	37
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]	36
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]	23
中国(湖北省)	湖北東方美隣便利店有限公司	22
中国(雲南省)	雲南強林楽家連鎖便利店有限公司 [雲南強林石化集団有限公司]	5
カンボジア	CP ALL (Cambodia) Co., Ltd. [Charoen Pokphand Group]	4
インド	7-India Convenience Retail Limited [Reliance Retail Ventures Limited]	2
ラオス	CP ALL Laos Co., Ltd. [Charoen Pokphand Group]	–
イスラエル	Electra Consumer Products Ltd. [Elco Ltd.]	–

(注) 1. 2021年12月末の店舗数
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、イスラエルは2022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（2021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)

セブン&アイグループを知る
マーケット環境を知る
セブン&アイグループの戦略を理解する
● 中期経営計画
● 成長を目指す戦略-海外CVS事業戦略
● -国内CVS事業戦略
● 深化を目指す戦略-グループ食品戦略
● -大型商業拠点戦略
● お客様接点の拡大
株式情報を見る
セブン&アイグループの歴史を見る
数値データを見る
マーケット環境
セブン&アイグループの業績
● 中期経営計画の進捗
● 連結業績
● 主要事業会社の概要
● セグメント別業績の推移
● 財務状況
● 海外コンビニエンスストア事業
● 国内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

海外コンビニエンスストア事業

データのダウンロードはこちら

7-Eleven, Inc.

（12月決算、百万円）

	2011年度	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
営業総収入*1	1,086,522	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**
営業総収入（千米ドル）	13,615,565	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**
内、その他の営業収入	133,997	149,593	192,656	219,307	271,081	260,078	276,179	288,136	293,415	278,766	**342,088**
販売費及び一般管理費	208,726	226,458	307,975	341,225	395,162	372,662	399,557	484,090	494,223	507,185	**841,682**
販売費及び一般管理費（千米ドル）	2,615,627	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**
営業利益	32,737	38,175	51,207	59,651	77,478	76,671	90,852	111,081	121,654	119,221	**224,864**
営業利益（千米ドル）	410,238	478,326	523,971	563,868	639,790	704,832	810,023	1,005,807	1,115,785	1,116,725	**2,046,081**
当期純利益	22,413	22,378	29,738	35,870	45,181	45,470	76,048	77,616	83,193	82,057	**144,791**
当期純利益（千米ドル）	280,865	280,397	304,295	339,077	373,093	418,003	678,036	702,792	763,031	768,614	**1,317,485**
設備投資	103,475	155,440	80,195	63,226	159,772	216,776	98,874	452,029	150,454	199,107	**2,483,138**
減価償却費	37,180	39,794	53,404	56,482	65,381	64,992	69,582	76,141	77,204	81,299	**122,635**
総資産	510,901	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**
純資産	307,359	378,486	514,957	658,465	681,404	705,025	869,394	924,236	956,305	947,519	**2,082,538**
EBITDA	69,917	77,969	104,612	116,133	142,860	141,663	160,434	187,222	198,858	200,521	**347,499**
ROA（%）	4.6	3.6	3.6	3.6	4.1	3.8	5.9	5.3	5.2	5.0	**4.8**
チェーン全店売上	1,624,095	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**
加工食品	330,041	370,882	500,880	567,290	695,119	650,509	682,470	778,741	802,806	848,435	**1,148,690**
ファスト・フード	136,335	146,891	187,673	216,881	261,947	244,299	248,718	282,342	289,052	244,221	**346,667**
日配食品	58,393	62,226	81,057	93,544	110,427	101,814	101,888	103,117	95,111	84,351	**91,062**
非食品	351,902	374,099	501,514	553,712	661,355	624,655	688,325	751,641	753,802	777,275	**1,070,400**
商品計	876,672	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**
ガソリン	747,423	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**
米国内既存店商品売上伸び率（%）*2	2.8	2.9	1.0	3.1	5.8	2.1	1.6	1.9	2.4	0.9	**7.4**
全店平均日販（千円）	349	350	424	473	569	519	543	549	553	545	**602**
全店平均日販（米ドル）	4,372	4,383	4,340	4,472	4,695	4,769	4,841	4,967	5,075	5,104	**5,483**
商品荒利率（%）	34.7	35.2	34.8	34.5	34.6	34.8	34.3	34.2	34.8	34.1	**34.2**
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**
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**
為替換算レート（損益計算書）（円）（U.S.$1=）	79.80	79.81	97.73	105.79	121.10	108.78	112.16	110.44	109.03	106.76	**109.90**
為替換算レート（貸借対照表）（円）（U.S.$1=）	77.74	86.58	105.39	120.55	120.61	116.49	113.00	111.00	109.56	103.50	**115.20**
期末店舗数	7,149	8,118	8,292	8,297	8,500	8,707	8,670	9,573	9,682	9,884	**13,213**
出店	643	1,078	462	238	344	356	214	1,245	361	436	**3,806**
閉店	104	109	288	233	141	149	251	342	252	234	**477**
フランチャイズ店店舗数	5,437	5,870	6,219	6,390	6,752	7,008	7,161	7,213	7,379	7,485	**7,404**
直営店店舗数	1,712	2,248	2,073	1,907	1,748	1,699	1,509	2,360	2,303	2,399	**5,809**
ガソリンスタンド併設店店舗数	2,719	3,195	3,300	3,165	3,168	3,374	3,376	4,385	4,469	4,748	**8,138**
期末売場面積（㎡）	1,158,089	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**
期末社員数*3	13,596	17,330	16,553	15,591	14,379	15,021	17,877	19,994	19,578	22,291	**47,748**

（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

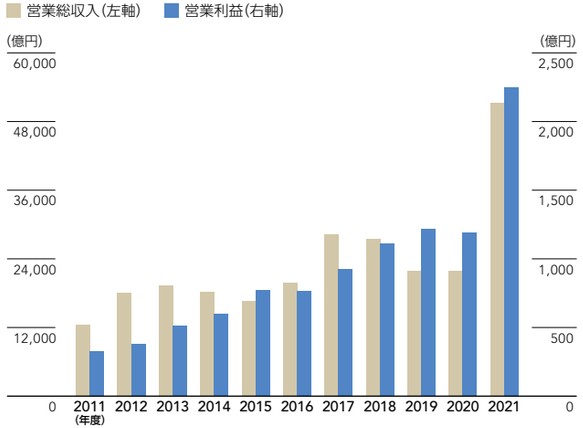
セブン&アイグループを知る
マーケット環境を知る
セブン&アイグループの戦略を理解する
● 中期経営計画
● 成長を目指す戦略-海外CVS事業戦略
● -国内CVS事業戦略
● 深化を目指す戦略-グループ食品戦略
● -大型商業拠点戦略
● お客様接点の拡大
株式情報を見る
セブン&アイグループの歴史を見る
数値データを見る
マーケット環境
セブン&アイグループの業績
● 中期経営計画の進捗
● 連結業績
● 主要事業会社の概要
● セグメント別業績の推移
● 財務状況
● 海外コンビニエンスストア事業
● 国内コンビニエンスストア事業
● スーパーストア事業
● 百貨店・専門店事業
● 金融関連事業

海外コンビニエンスストア事業

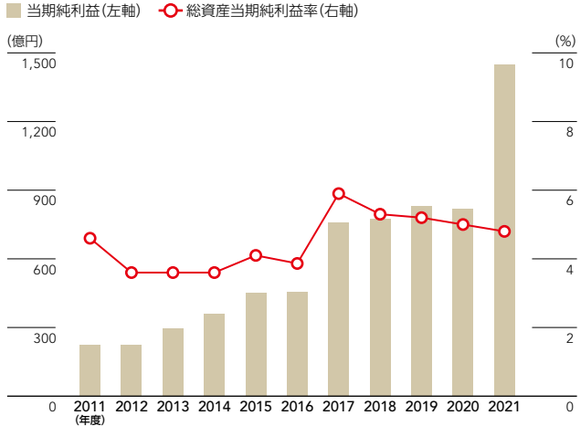
データのダウンロードはこちら

7-Eleven, Inc.

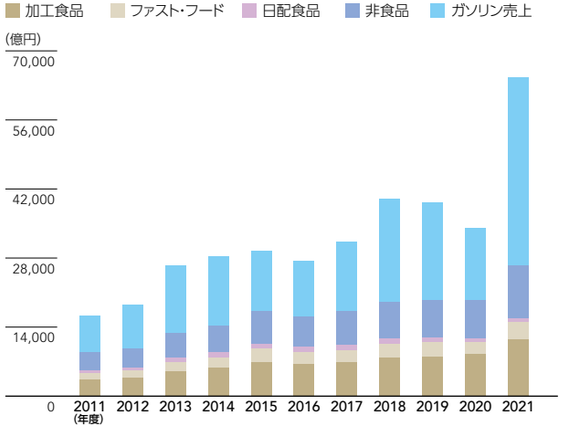
営業総収入及び営業利益



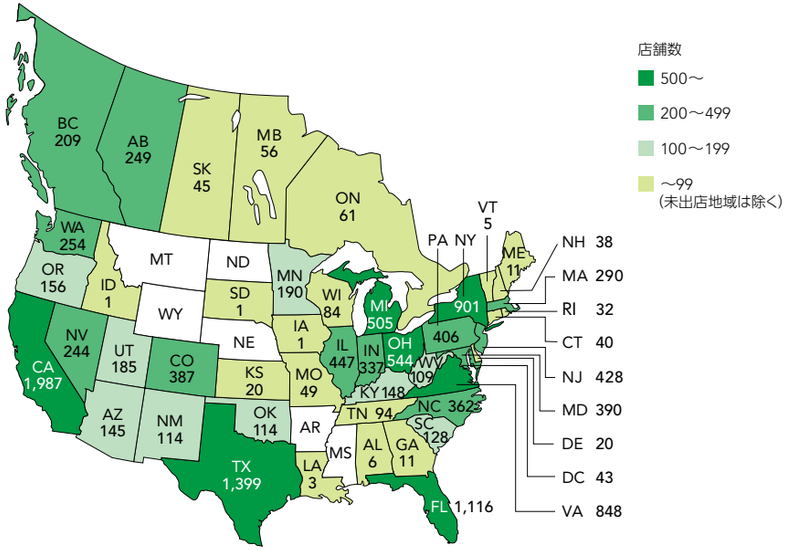
当期純利益及び総資産当期純利益率(ROA)



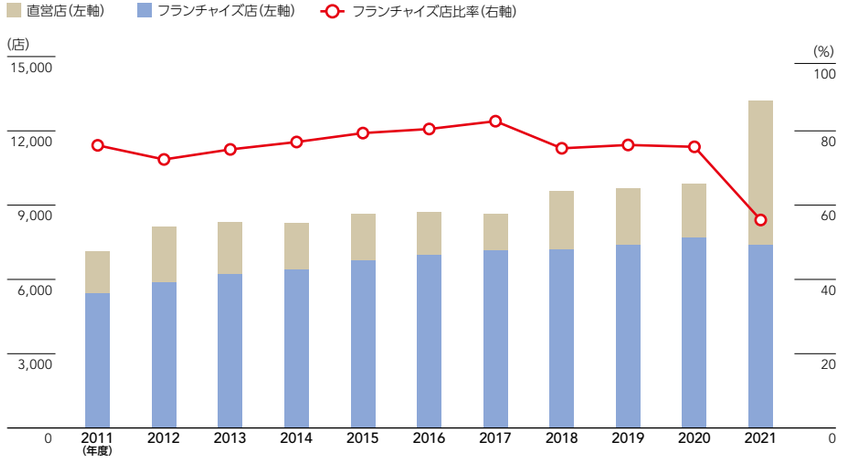
カテゴリー別売上推移



店舗展開



タイプ別店舗数の推移



セブン&アイグループを知る
マーケット環境を知る
セブン&アイグループの戦略を理解する
- 中期経営計画
- 成長を目指す戦略-海外CVS事業戦略
- -国内CVS事業戦略
- 深化を目指す戦略-グループ食品戦略
- -大型商業拠点戦略
- お客様接点の拡大

株式情報を見る
セブン&アイグループの歴史を見る
数値データを見る
マーケット環境
セブン&アイグループの業績
- 中期経営計画の進捗
- 連結業績
- 主要事業会社の概要
- セグメント別業績の推移
- 財務状況
- 海外コンビニエンスストア事業
- 国内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

中期経営計画 | 成長を目指す戦略 | 深化を目指す戦略 | お客様接点の拡大

国内コンビニエンスストア事業戦略

中期戦略概要

社会構造変化 × COVID-19 ＝ 小商圏化の加速と多様化

目指すべき姿

多様化するニーズに対応し、すべての地域社会に利便性を提供する

既存店の持続的成長	出店戦略	DXの推進
商品構成の見直し ● 小商圏化に合わせた売場レイアウト ● グループ調達	出店再加速への基盤構築 次世代型店舗の開発・テスト	7NOWの拡大 CRM強化(アプリの進化) 加盟店・本部の生産性向上

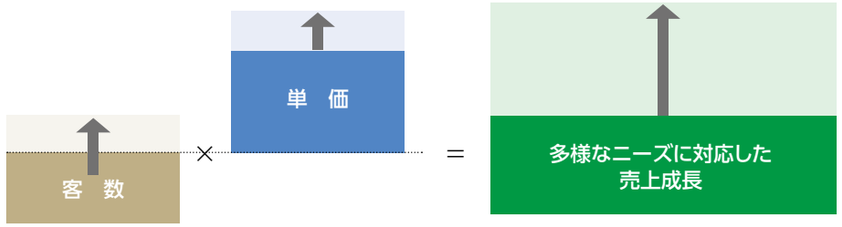
次の『便利』の扉を開く → 流通革新を伴う再成長軌道へ

中期戦略ロードマップ

2021年度 → 2025年度

売場・商品	小商圏化に対応した商品構成(売場レイアウト変更) → グループ力を活用した商品調達・品揃え拡充(生鮮品、ミールキット、海外直輸入 等)	
サービス	ラストワンマイル:7NOW 21年度1,200店テスト → 25年度全国展開へ	
	CRM強化(セブンアプリ進化・7iDによるグループ連携)	
店舗	不採算店の閉店促進 → 候補地選定の精緻化・効率化 → 出店再加速への基盤構築	
	複合店舗、次世代型店舗の開発・テスト	
生産性 加盟店	AI発注:テスト → 全店拡大	生産性の改善目標 人時/日:▲15%減
	スマホレジ → 新型セルフレジ、顔認証 等	
生産性 本部	DXによる生産性向上 帳票電子化、RPA、チャットボット、販促効率化 等	販管費比率低減目標 ▲0.3%pt減

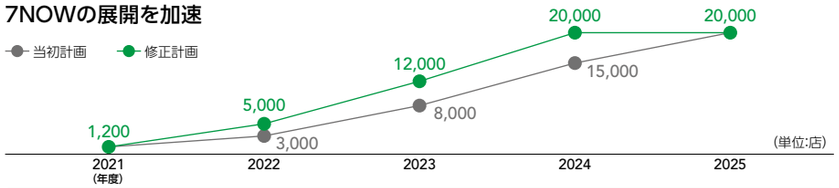
SEJ再成長に向けた考え方



店舗における取組み

商品・品揃え	売　場	販　促
● 高付加価値商品(荒利確保) ● 新商品、品揃え拡充	● 新レイアウト2020(アイテム数拡大) ● 立地別商品対応	● フェア、イベント対応 ● アプリ、CRM強化

7NOWの展開を加速



DXを活用し、新たな体験価値を提供

店舗と7NOWの成長を支える商品・品揃え

“セブンへ行こう!”が集まる店舗	品揃え拡充	イノベーションへの挑戦
● 高付加価値商品 ● 販売促進・CRMの強化		● 7NOWによる顧客獲得 ● データビジネス

客単価の維持・向上と、新たな顧客獲得による客数増加で、新たな成長ステージへ

セブン&アイグループを知る
マーケット環境を知る
セブン&アイグループの戦略を理解する
● 中期経営計画
● 成長を目指す戦略-海外CVS事業戦略
● -国内CVS事業戦略
● 深化を目指す戦略-グループ食品戦略
● -大型商業拠点戦略
● お客様接点の拡大
株式情報を見る
セブン&アイグループの歴史を見る
数値データを見る
マーケット環境
セブン&アイグループの業績
● 中期経営計画の進捗
● 連結業績
● 主要事業会社の概要
● セグメント別業績の推移
● 財務状況
● 海外コンビニエンスストア事業
● 国内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

国内コンビニエンスストア事業

データのダウンロードはこちら

セブン - イレブン・ジャパン

(百万円)

	2011年度	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
営業総収入	576,186	617,559	679,561	736,343	793,661	833,743	849,862	873,555	887,625	850,291	**863,025**
販売費及び一般管理費	326,216	364,893	397,767	439,785	481,362	514,907	533,633	561,600	573,103	558,597	**574,340**
営業利益	183,160	186,763	212,785	223,356	235,033	243,493	244,110	245,088	253,980	233,321	**223,091**
経常利益	189,759	194,104	220,927	232,593	256,726	251,265	251,717	252,917	262,249	281,974	**273,672**
当期純利益	100,738	112,446	134,371	136,924	162,910	144,151	166,760	153,233	169,695	194,479	**189,652**
設備投資	93,644	112,514	124,350	129,438	124,543	125,045	136,297	110,028	96,062	125,461	**97,599**
減価償却費*1	38,368	46,292	39,002	47,698	51,784	58,829	64,294	70,182	73,538	76,896	**79,283**
総資産	1,432,828	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**
純資産	1,104,944	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**
EBITDA	221,529	233,056	251,788	271,054	286,817	302,322	308,404	315,270	327,519	310,217	**302,375**
ROA(%)	7.2	7.7	8.7	8.3	9.3	8.1	9.2	8.2	8.7	9.5	**9.1**
チェーン全店売上	3,280,512	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**
加工食品	872,616	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**
ファスト・フード	852,933	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**
日配食品	403,503	449,080	487,783	517,065	579,294	614,122	626,863	641,752	661,356	647,792	**638,908**
非食品	1,151,459	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**
既存店売上伸び率(%)*2	6.7	1.3	2.3	2.4	2.9	1.8	0.7	1.3	0.2	△2.4	**0.7**
客数(%)	2.6	0.5	2.4	0.7	1.3	0.1	△0.9	△0.6	△2.1	△9.9	**△1.2**
客単価(%)	4.0	0.8	△0.1	1.7	1.6	1.7	1.6	1.9	2.3	8.4	**1.9**
全店平均日販(千円)	669	668	664	655	656	657	653	656	656	642	**646**
新店平均日販(千円)	570	527	522	513	530	533	546	560	554	557	**537**
商品荒利率(%)	29.7	30.0	30.7	31.4	31.6	31.8	31.9	31.9	32.1	32.0	**31.7**
加工食品(%)	38.3	38.2	38.7	38.8	38.9	39.2	39.4	39.5	39.5	39.4	**39.3**
ファスト・フード(%)	34.3	34.3	35.1	35.7	35.5	35.7	35.9	36.1	36.6	36.6	**36.6**
日配食品(%)	33.2	33.1	33.2	33.1	33.2	33.4	33.5	33.4	34.0	34.2	**34.2**
非食品(%)	18.6	19.1	19.6	20.7	20.9	21.0	20.7	20.5	20.3	20.7	**20.1**
期末店舗数	14,005	15,072	16,319	17,491	18,572	19,422	20,260	20,876	20,916	21,085	**21,205**
出店	1,201	1,354	1,579	1,602	1,651	1,682	1,554	1,389	743	610	**625**
閉店	428	287	332	430	570	832	716	773	703	441	**505**
立地移転等	346	237	255	347	450	670	568	562	482	288	**354**
フランチャイズ店店舗数	13,607	14,638	15,879	17,021	18,071	18,977	19,792	20,499	20,545	20,632	**20,778**
Aタイプ	4,263	4,244	4,333	4,353	4,448	4,554	4,563	4,558	4,539	4,482	**4,420**
Cタイプ	9,344	10,394	11,546	12,668	13,623	14,423	15,229	15,941	16,006	16,150	**16,358**
経営委託	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	**0**
直営店店舗数	397	433	440	470	501	445	468	377	371	453	**427**
酒あり店舗比率(%)	98.9	98.9	99.0	98.9	98.7	98.6	98.5	98.4	98.4	98.4	**98.4**
タバコあり店舗比率(%)	92.8	94.1	94.8	95.5	95.5	95.7	95.8	96.3	96.9	97.0	**97.0**
期末売場面積(㎡)	1,769,560	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**
期末社員数	5,686	6,070	6,567	7,191	8,054	8,562	8,886	9,092	8,959	8,990	**8,930**
料金収納取扱件数(千件)	358,732	384,913	402,999	418,845	439,138	460,585	481,800	502,468	513,061	510,212	**501,181**
料金収納取扱金額	3,432,600	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**

*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

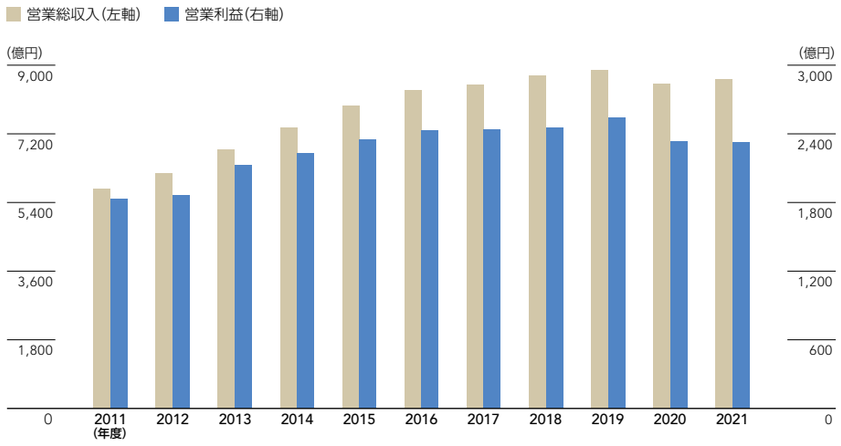
セブン&アイグループを知る
マーケット環境を知る
セブン&アイグループの戦略を理解する
● 中期経営計画
● 成長を目指す戦略-海外CVS事業戦略
● -国内CVS事業戦略
● 深化を目指す戦略-グループ食品戦略
● -大型商業拠点戦略
● お客様接点の拡大
株式情報を見る
セブン&アイグループの歴史を見る
数値データを見る
マーケット環境
セブン&アイグループの業績
● 中期経営計画の進捗
● 連結業績
● 主要事業会社の概要
● セグメント別業績の推移
● 財務状況
● 海外コンビニエンスストア事業
● 国内コンビニエンスストア事業
● スーパーストア事業
● 百貨店・専門店事業
● 金融関連事業

国内コンビニエンスストア事業

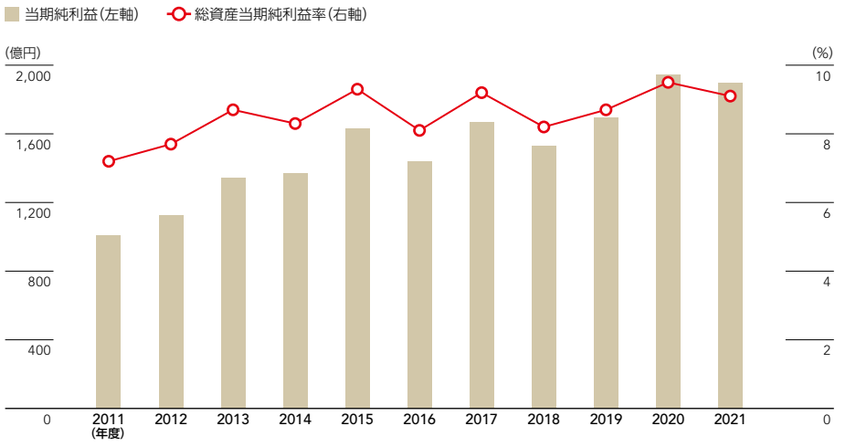
データのダウンロードはこちら

セブン - イレブン・ジャパン

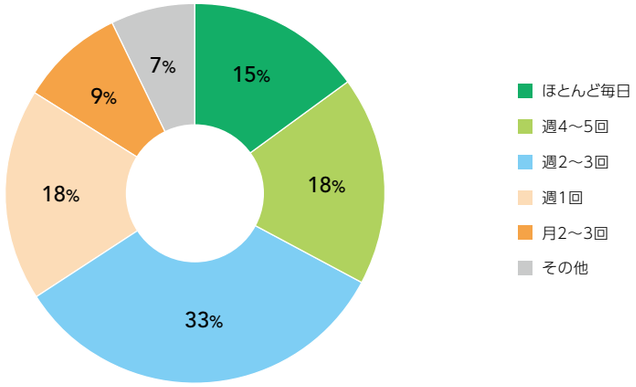
営業総収入及び営業利益



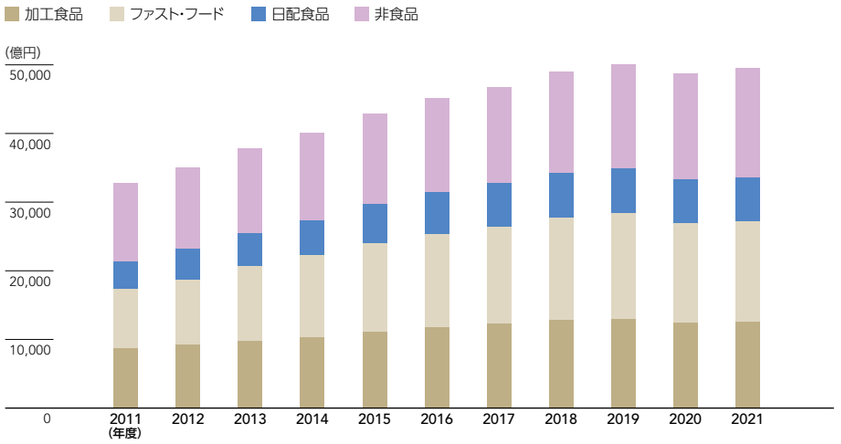
当期純利益及び総資産当期純利益率(ROA)



来店頻度(2021年度)



商品別売上推移



セブン&アイグループを知る
マーケット環境を知る
セブン&アイグループの戦略を理解する
- 中期経営計画
- 成長を目指す戦略-海外CVS事業戦略
- -国内CVS事業戦略
- 深化を目指す戦略-グループ食品戦略
- -大型商業拠点戦略
- お客様接点の拡大

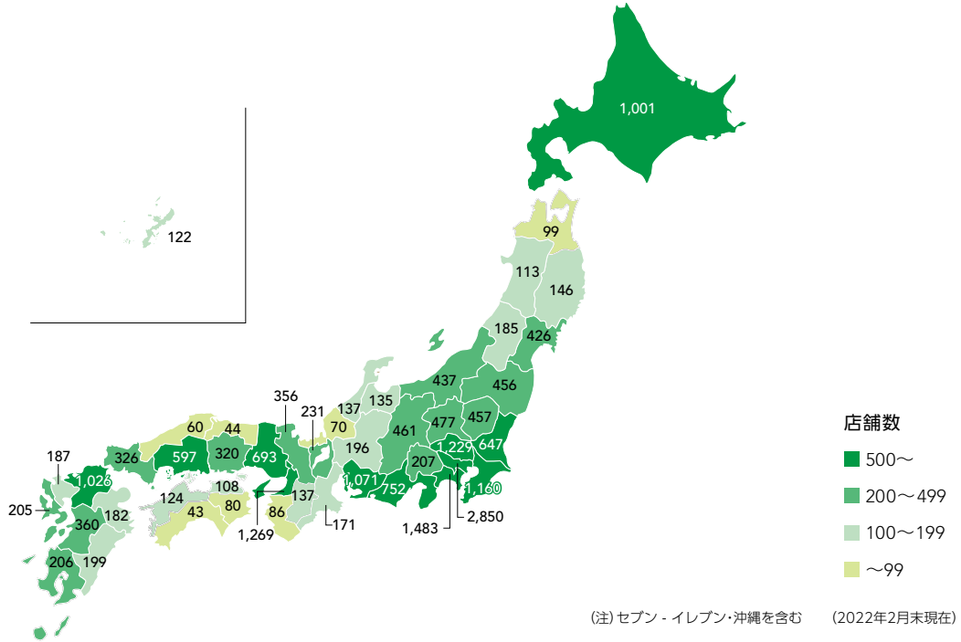
株式情報を見る
セブン&アイグループの歴史を見る
数値データを見る
マーケット環境
セブン&アイグループの業績
- 中期経営計画の進捗
- 連結業績
- 主要事業会社の概要
- セグメント別業績の推移
- 財務状況
- 海外コンビニエンスストア事業
- 国内コンビニエンスストア事業
- スーパーストア事業
- 百貨店・専門店事業
- 金融関連事業

国内コンビニエンスストア事業

データのダウンロードはこちら

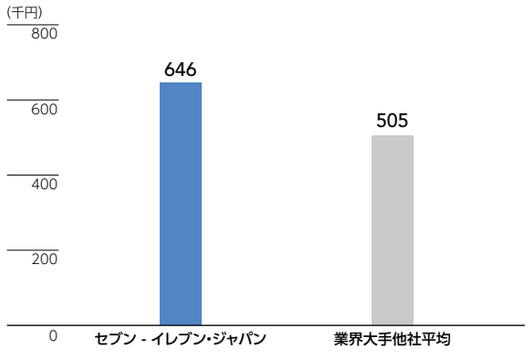
セブン - イレブン・ジャパン

店舗展開

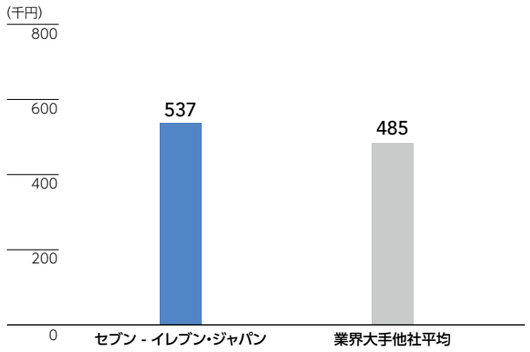


(注) セブン - イレブン・沖縄を含む　(2022年2月末現在)

全店平均日販



新店平均日販



(注) 1. 2021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

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

(店)

	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度
セブン - イレブン*	19,422	20,260	20,876	20,955	21,167	**21,327**
ローソン	13,111	13,992	14,659	14,444	14,476	**14,656**
ファミリーマート	18,125	17,232	16,430	16,611	16,646	**16,569**
大手3社以外	4,264	3,911	4,014	3,450	3,608	**3,379**
全国	54,922	55,395	55,979	55,460	55,897	**55,931**

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
(注) 各年度末の店舗数
* セブン - イレブン・沖縄を含む

セブン&アイグループを知る
マーケット環境を知る
セブン&アイグループの戦略を理解する
● 中期経営計画
● 成長を目指す戦略-海外CVS事業戦略
● -国内CVS事業戦略
● 深化を目指す戦略-グループ食品戦略
● -大型商業拠点戦略
● お客様接点の拡大
株式情報を見る
セブン&アイグループの歴史を見る
数値データを見る
マーケット環境
セブン&アイグループの業績
● 中期経営計画の進捗
● 連結業績
● 主要事業会社の概要
● セグメント別業績の推移
● 財務状況
● 海外コンビニエンスストア事業
● 国内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

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の開発

商品開発の仕組み

セブン - イレブン・ジャパンの開発体制
- 商品コンセプトの提案
- 商品開発のプロセス管理

本部開発担当 / 地区開発担当 / 品質管理担当 / 原材料担当

日本デリカフーズ協同組合(65社参加)
- 商品コンセプトの提案
- 商品開発
- 品質管理
- 共同購入
- 環境対策

首都圏開発担当 / 地区開発担当 / 品質保証会議 各社の検査設備 / 資材調達会議

料理専門家

原材料メーカー

商品開発を支えるインフラ

製造工場:全国177拠点/(セブン - イレブン商品だけを製造している工場:全国163拠点/比率92.1%)

温度帯別共同配送センター:全国164拠点

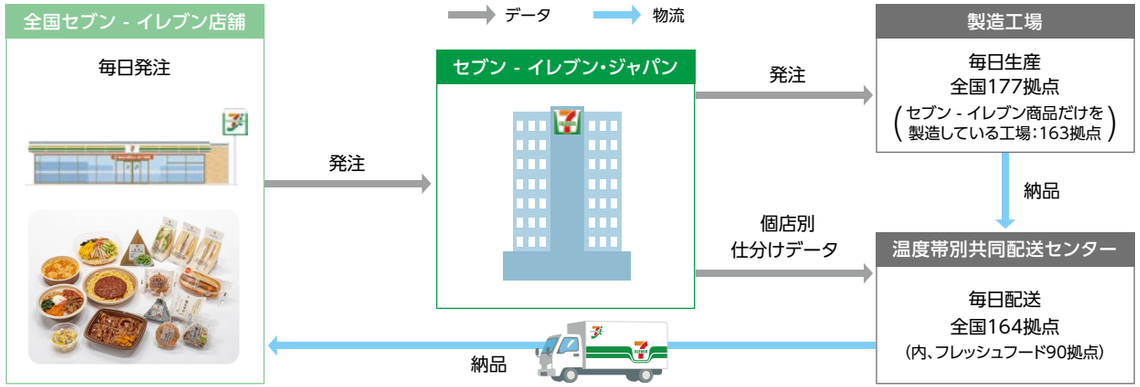
プロセスセンター
調味料:9ケ所
野菜:9ケ所

(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2022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



セブン&アイグループを知る
マーケット環境を知る
セブン&アイグループの戦略を理解する
- 中期経営計画
- 成長を目指す戦略-海外CVS事業戦略
- -国内CVS事業戦略
- 深化を目指す戦略-グループ食品戦略
- -大型商業拠点戦略
- お客様接点の拡大

株式情報を見る
セブン&アイグループの歴史を見る
数値データを見る
マーケット環境
セブン&アイグループの業績
- 中期経営計画の進捗
- 連結業績
- 主要事業会社の概要
- セグメント別業績の推移
- 財務状況
- 海外コンビニエンスストア事業
- 国内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

国内コンビニエンスストア事業

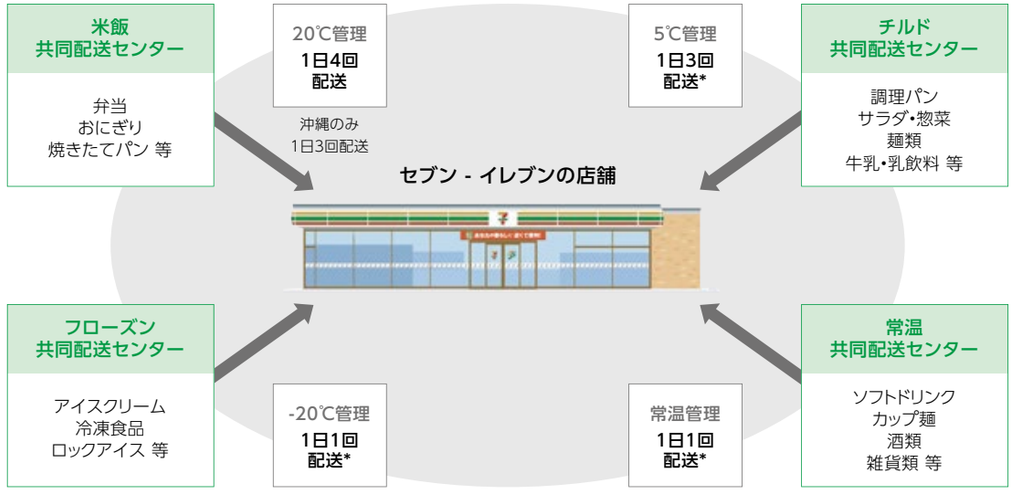
セブン - イレブン・ジャパン

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



* 配送回数はセブン-イレブン・沖縄についても同様(米飯除く)

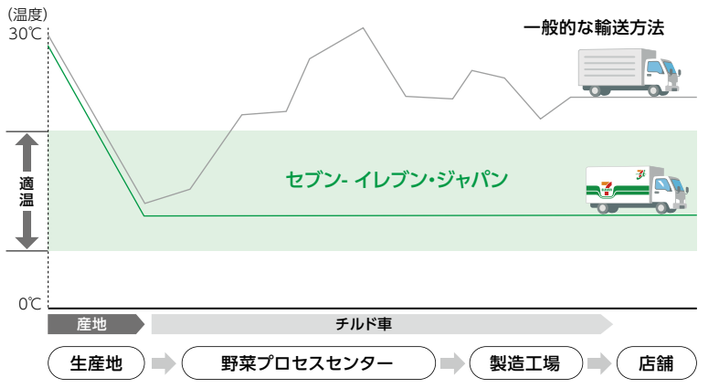
センターの設置状況

	延べセンター数	拠点数
5°C管理	76	5°C 11
20°C管理	79	20°C 14 共同 65

	センター数
−20°C管理	22
常温管理	52

(注) 1. 2022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. 沖縄含む

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。

セブン&アイグループを知る
マーケット環境を知る
セブン&アイグループの戦略を理解する
- 中期経営計画
- 成長を目指す戦略-海外CVS事業戦略
- -国内CVS事業戦略
- 深化を目指す戦略-グループ食品戦略
- -大型商業拠点戦略
- お客様接点の拡大

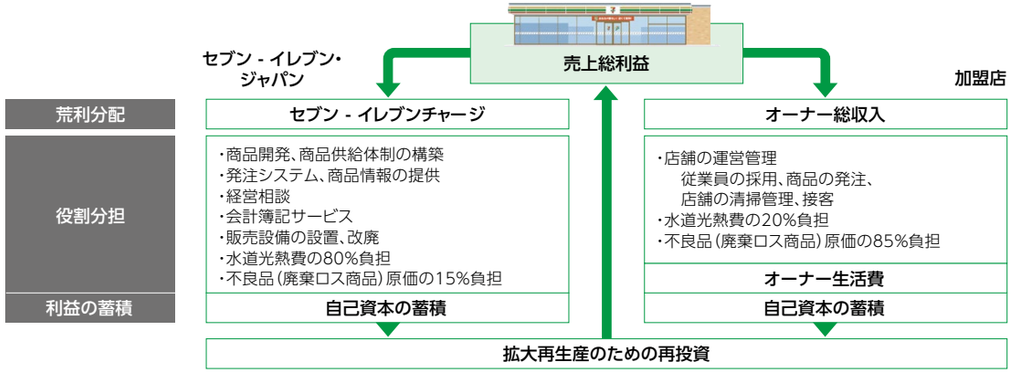
株式情報を見る
セブン&アイグループの歴史を見る
数値データを見る
マーケット環境
セブン&アイグループの業績
- 中期経営計画の進捗
- 連結業績
- 主要事業会社の概要
- セグメント別業績の推移
- 財務状況
- 海外コンビニエンスストア事業
- 国内コンビニエンスストア事業
- スーパーストア事業
- 百貨店・専門店事業
- 金融関連事業

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（4,420店舗）	Cタイプ（16,358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 △2%　②特別減額 △1%　③月額△3.5万円 24時間以外　① 特別減額 △1%　② 月額△1.5万円 売上総利益550万円以下／月　24時間営業 月額△20万円／24時間以外 月額△7万円	
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2022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　4,420店舗 Cタイプ　16,358店舗 直営店　427店舗 （2022年2月末現在）	BCP店(Aタイプ)*2　648店舗 Cタイプ　6,756店舗 直営店　5,809店舗 （2021年12月末現在）
ガソリンスタンド併設店舗	197店舗*3	8,138店舗
1店舗当たり標準売場面積*4	約140㎡	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

セブン&アイグループを知る

マーケット環境を知る

セブン&アイグループの戦略を理解する

- 中期経営計画
- 成長を目指す戦略-海外CVS事業戦略
- -国内CVS事業戦略
- 深化を目指す戦略-グループ食品戦略
- -大型商業拠点戦略
- お客様接点の拡大

株式情報を見る

セブン&アイグループの歴史を見る

数値データを見る

マーケット環境
セブン&アイグループの業績
- 中期経営計画の進捗
- 連結業績
- 主要事業会社の概要
- セグメント別業績の推移
- 財務状況
- 海外コンビニエンスストア事業
- 国内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

目　次

P44
グループ食品戦略

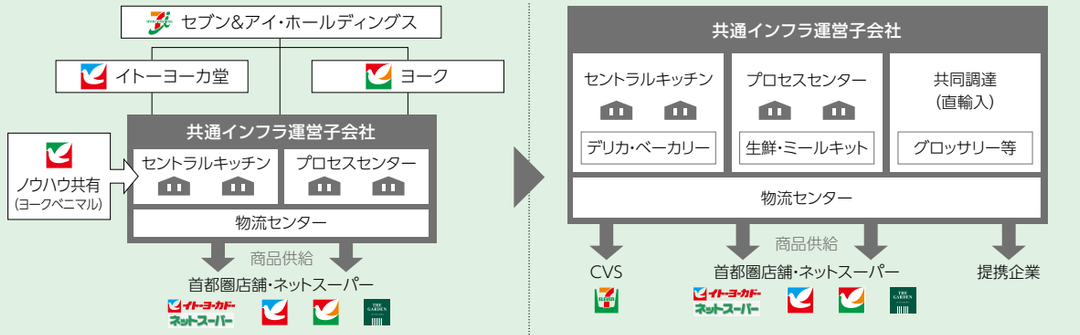
P46
大型商業拠点戦略

P47
スーパーストア事業の業績

P53
百貨店・専門店事業の業績

深化を目指す戦略

	戦略の概要		注目トピックス
グループ食品戦略	いま求められる『食』への挑戦	●首都圏スーパーマーケット連携強化 ●グループ商品の開発強化 ●直輸入等による共同調達の拡大 ●共同調達機能の拡大 ●共通インフラの活用及び構築	第2フェーズ　共通インフラの構築(2021年5月～) 第3フェーズ　共同調達機能の拡大
大型商業拠点戦略	豊かな『生活拠点』の創出	●商圏に合わせた拠点の価値向上 ●非店舗の収益拡大	成長戦略



- セントラルキッチン 2ケ所
- プロセスセンター 2ケ所

稼働予定(～2025年度)

グループ共通インフラ構築により
高品質かつ効率的な商品供給体制を実現

成長戦略		
ネット	●センター化とサービス拡充	●商品、配送、UIUXでの差別化構築・SEJ等との連携
店舗	●首都圏及び大都市圏への集中	●都市圏：店舗とネットで経済圏を構築 ●地方：グループ内外企業とのアライアンス推進
商品	●強みである食のSPA化* ●LS面積適正化とMD再編*	●食品：グループインフラ活用によるオリジナル商品開発 2023年度：流山PC、2024年度：千葉誉田PC/CK、 2025年度:杉戸PCの開設、増築を予定* ●LS：売場フォーマットの最適化(GIS商圏分析)/ グループ内外企業との協業によるMD構築* ●共通：SDGsを基軸としたブランド構築

* SPA:Specialty store retailer of Private label Apparel、PC:プロセスセンター、CK:セントラルキッチン、LS:ライフスタイルセグメント、MD:マーチャンダイジング

セブン&アイグループを知る
マーケット環境を知る
セブン&アイグループの戦略を理解する
- 中期経営計画
- 成長を目指す戦略-海外CVS事業戦略
- -国内CVS事業戦略
- 深化を目指す戦略-グループ食品戦略
- -大型商業拠点戦略
- お客様接点の拡大

株式情報を見る
セブン&アイグループの歴史を見る
数値データを見る
マーケット環境
セブン&アイグループの業績
- 中期経営計画の進捗
- 連結業績
- 主要事業会社の概要
- セグメント別業績の推移
- 財務状況
- 海外コンビニエンスストア事業
- 国内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

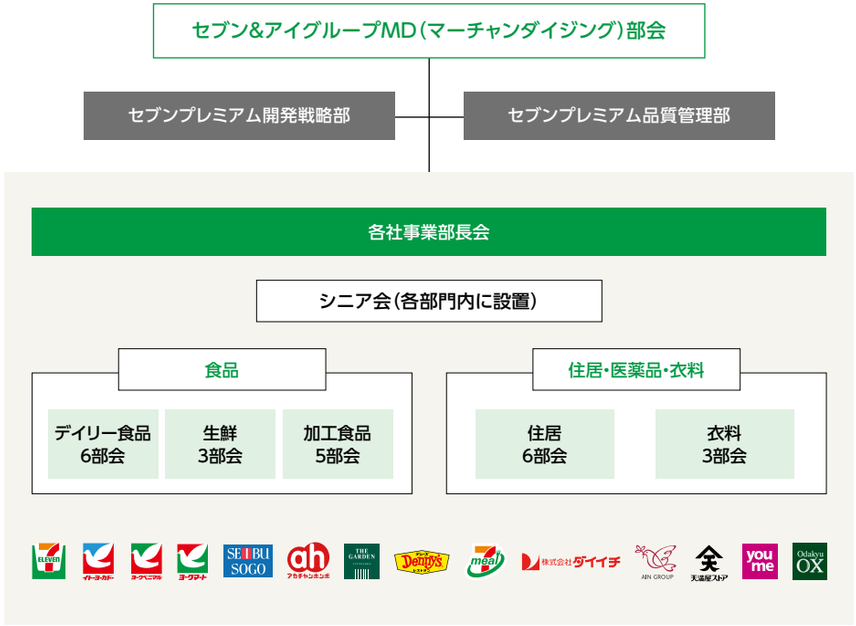
グループ食品戦略

セブンプレミアムの取り組み

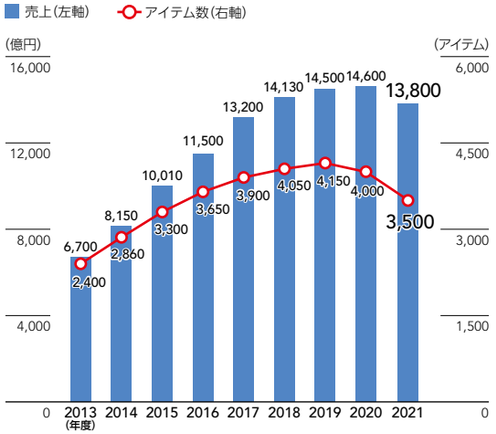
グループのプライベートブランド商品である「セブンプレミアム」は、セブン - イレブン・ジャパンがそれまで培ってきたオリジナル商品の開発手法をベースに、グループ各社のインフラや商品開発ノウハウ、販売力を結集して開発しています。

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、2022年2月末現在14社に供給しています。



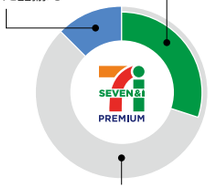
セブンプレミアムの売上及びアイテム数の推移



セブンプレミアムの商品ラインナップ 継続的な見直し/改善

2021年度実績
アイテム数 約3,500アイテム
前年差約▲500アイテム

2022年度リニューアル計画
約▲500アイテム
取扱中止商品
・市場との同質化
・重複した品揃え
約1,200アイテム
上期 約700アイテム
下期 約500アイテム



約3,500アイテム
1品1品の質の向上を図る

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(今期は約1,200アイテムを予定)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2021年度で300アイテムとなりました。

合計300アイテム(前期差±0アイテム)

日配商品	飲料・酒	菓子	加工食品・雑貨
212アイテム	44アイテム	25アイテム	19アイテム

セブン&アイグループを知る
マーケット環境を知る
セブン&アイグループの戦略を理解する
- 中期経営計画
- 成長を目指す戦略-海外CVS事業戦略
- -国内CVS事業戦略
- 深化を目指す戦略-グループ食品戦略
- -大型商業拠点戦略
- お客様接点の拡大

株式情報を見る
セブン&アイグループの歴史を見る
数値データを見る
マーケット環境
セブン&アイグループの業績
- 中期経営計画の進捗
- 連結業績
- 主要事業会社の概要
- セグメント別業績の推移
- 財務状況
- 海外コンビニエンスストア事業
- 国内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

中期経営計画 | 成長を目指す戦略 | 深化を目指す戦略 | お客様接点の拡大

グループ食品戦略

更なる食品領域におけるシナジーへの挑戦

海外調達の促進（直輸入）

スケールメリットを活かした共同調達の確立

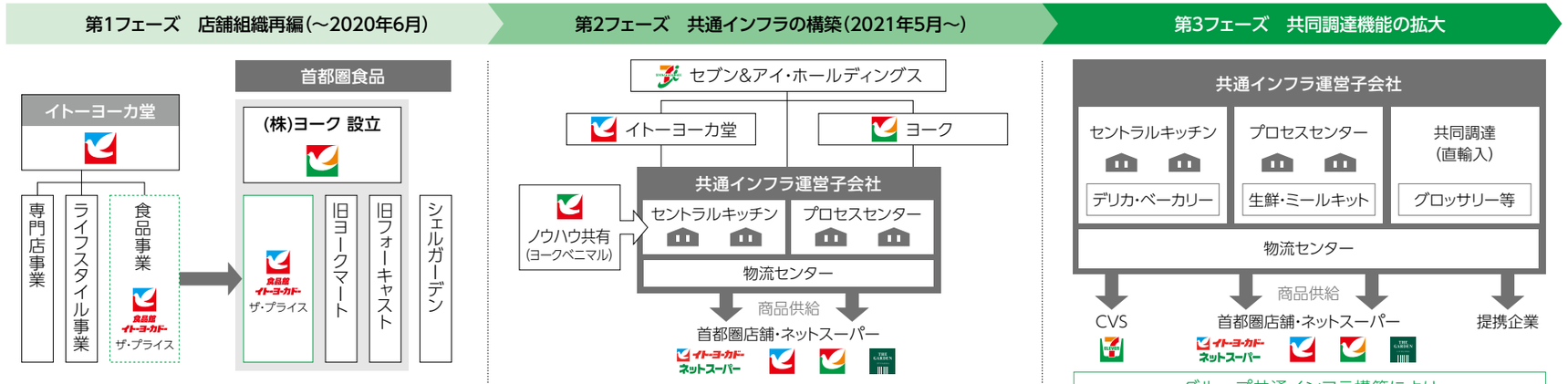
グループ商品力の強化（チームMD）

原材料・レシピの共有、共通インフラ(セントラルキッチン、プロセスセンター)によるミールキット等の差別化商品を開発・供給

共通インフラの活用（生鮮食品）

こだわり野菜等SM生鮮食品をCVSでも取扱い

多様な業態を持つからこそ実現できる食品領域における差別化



セブン&アイグループを知る
マーケット環境を知る
セブン&アイグループの戦略を理解する
- 中期経営計画
- 成長を目指す戦略-海外CVS事業戦略
- -国内CVS事業戦略
- 深化を目指す戦略-グループ食品戦略
- -大型商業拠点戦略
- お客様接点の拡大

株式情報を見る
セブン&アイグループの歴史を見る
数値データを見る
マーケット環境
セブン&アイグループの業績
- 中期経営計画の進捗
- 連結業績
- 主要事業会社の概要
- セグメント別業績の推移
- 財務状況
- 海外コンビニエンスストア事業
- 国内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

中期経営計画 | 成長を目指す戦略 | 深化を目指す戦略 | お客様接点の拡大

大型商業拠点戦略

大型商業拠点戦略の事業・店舗構造改革

イトーヨーカ堂

事業構造改革	不採算店舗 閉店・収益性精査	店舗構造改革	商圏特性に合わせた館づくり （商圏分析精度の向上）	非店舗事業	ネットスーパー 大型センター化
	人員適正化		AI発注等による生産性向上		移動販売「とくし丸」の拡大

イトーヨーカ堂では、不採算店舗の閉店や収益性の精査、人員の適正化を図るとともに、精度の高い商圏分析をもとにした店舗構造改革を推進します。さらにAI発注などを積極的に取り入れ、生産性向上を図ります。また、お客様からのニーズが高い「イトーヨーカドー ネットスーパー」では、首都圏を中心に大型センター化を推進します。そして、外部企業とも連携した移動販売を拡大し、買物にお困りのお客様ニーズなどに応えていきます。

イトーヨーカ堂の構造改革・成長戦略について

イトーヨーカ堂は、構造改革を2022年度までに完遂し、再成長戦略へ集中

		～2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度
構造改革	店舗政策	182店舗→132店舗	4店舗閉店	2店舗閉鎖予定、16店舗精査中			
	人員政策	▲約1,000名	▲約400名	▲約300名			
	生産性改革	AI発注等、IT活用による生産性改善策の導入		運用本格化			
成長戦略	ネット	● センター化とサービス拡充	● 商品、配送、UIUXでの差別化構築・SEJ等との連携				
	店舗	● 首都圏及び大都市圏への集中	● 都市圏：店舗とネットで経済圏を構築 ● 地方：グループ内外企業とのアライアンス推進				
	商品	● 強みである食のSPA化 ● LS面積適正化とMD再編*	● 食品：グループインフラ活用によるオリジナル商品開発 2023年度：流山PC、2024年度：千葉誉田PC/CK、2025年度：杉戸PCの開設、増築を予定* ● LS：売場フォーマットの最適化（GIS商圏分析）/グループ内外企業との協業によるMD構築* ● 共通：SDGsを基軸としたブランド構築				
主要KPI	EBITDA		149億円	→	→	→	470億円以上
	EBITDAマージン		1.4%	→	→	→	4.5%以上

目指す姿　1.グループ競争力、企業価値向上への貢献　2.イトーヨーカ堂としての単体収益力強化

* PC: プロセスセンター、CK：セントラルキッチン、LS：life style、MD：merchandising

セブン&アイグループを知る
マーケット環境を知る
セブン&アイグループの戦略を理解する
● 中期経営計画
● 成長を目指す戦略-海外CVS事業戦略
● -国内CVS事業戦略
● 深化を目指す戦略-グループ食品戦略
● -大型商業拠点戦略
● お客様接点の拡大
株式情報を見る
セブン&アイグループの歴史を見る
数値データを見る
マーケット環境
セブン&アイグループの業績
● 中期経営計画の進捗
● 連結業績
● 主要事業会社の概要
● セグメント別業績の推移
● 財務状況
● 海外コンビニエンスストア事業
● 国内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

スーパーストア事業

データのダウンロードはこちら

イトーヨーカ堂

(百万円)

	2011年度	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
営業収益	1,361,060	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**
売上高	1,334,297	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**
ライフスタイル*1	–	–	–	–	–	–	317,460	310,796	285,985	238,816	**219,985**
専門店*1	–	–	–	–	–	–	13,484	13,213	13,488	13,592	**11,791**
食品*1	–	–	–	–	–	–	550,399	538,778	516,120	517,101	**506,270**
衣料品	240,068	230,807	204,051	193,354	187,047	179,027	162,589	153,590	–	–	**–**
住居関連*2	173,049	160,916	165,297	153,506	142,811	122,445	165,083	162,021	–	–	**–**
食品	648,506	623,571	608,343	592,913	601,672	585,457	553,670	547,175	–	–	**–**
商品計	1,061,624	1,015,295	977,692	939,774	931,531	886,930	881,343	862,788	815,594	769,510	**738,046**
テナント	252,709	271,258	287,874	301,376	314,612	322,191	324,328	336,390	335,359	278,428	**297,225**
その他	19,964	16,369	15,048	12,145	9,464	10,130	7,940	6,573	3,420	5,345	**3,392**
販売費及び一般管理費	350,981	342,502	335,771	333,118	334,380	316,879	310,285	304,510	291,051	265,479	**259,298**
営業利益	10,554	9,009	11,236	1,859	△13,980	52	3,077	4,708	6,522	7,781	**1,620**
経常利益	13,471	15,223	13,071	4,142	△13,405	1,786	3,687	6,122	7,615	7,698	**2,371**
当期純利益	△520	1,687	5,333	△6,881	△23,923	△13,797	△5,821	△7,840	1,674	△3,705	**△11,201**
設備投資	18,074	30,578	47,943	41,067	58,555	30,636	18,072	44,057	27,305	20,613	**29,311**
減価償却費*3	16,822	15,937	10,014	11,137	13,125	13,654	12,606	12,191	13,254	12,594	**13,318**
総資産	790,851	791,020	807,425	817,735	799,073	753,315	736,336	721,594	713,839	682,167	**666,022**
純資産	597,601	599,857	608,444	606,327	581,223	544,808	539,608	530,367	529,737	512,489	**507,849**
EBITDA	27,377	24,946	21,250	12,997	△855	13,707	15,683	16,899	19,776	20,375	**14,939**
ROA(%)	△0.1	0.2	0.7	△0.8	△3.0	△1.8	△0.8	△1.1	0.2	△0.5	**△1.7**
既存店売上伸び率(%)	△2.6	△4.3	△4.6	△4.5	0.2	△4.2	△1.4	△1.1	△2.9	△0.6	**△0.5**
客数(%)	△4.6	△5.2	△4.3	△5.7	△0.1	△4.4	△1.7	△1.1	△3.5	△6.9	**△0.3**
客単価(%)	2.0	1.0	△0.4	1.3	0.4	0.3	0.3	0.0	0.7	6.7	**△0.3**
商品荒利率(%)	29.7	29.9	30.2	29.9	28.6	29.1	29.6	29.6	29.9	29.6	**29.0**
期末店舗数	173	174	179	181	182	171	164	159	157	132	**128**
出店	5	3	9	3	3	4	2	1	4	3	**0**
閉店・分割	2	2	4	1	2	15	9	6	6	28	**4**
期末総売場面積(㎡)	2,704,252	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**
期末自営売場面積(㎡)	1,665,268	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**
1㎡当たり商品売上(千円)*4	636	613	597	572	585	564	575	584	591	602	**622**
期末社員数	9,136	8,672	8,289	8,029	7,790	7,654	7,663	7,443	7,238	6,477	**6,024**
パートタイマー*5	29,853	29,116	31,491	31,245	32,106	27,540	27,750	26,690	24,275	22,319	**20,059**
パート比率(%)	77.0	77.4	78.6	79.3	80.0	79.9	78.0	77.9	76.7	76.6	**76.3**
1人当たり商品売上(千円)*6	27,856	27,430	26,614	26,074	26,099	25,716	24,766	25,190	25,776	26,403	**28,066**

*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、㈱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 1㎡当たり商品売上=商品売上÷自営稼働売場面積(㎡)
*5 パートタイマーは月間163時間換算による月平均人員
*6 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)

セブン&アイグループを知る
マーケット環境を知る
セブン&アイグループの戦略を理解する
- 中期経営計画
- 成長を目指す戦略-海外CVS事業戦略
- -国内CVS事業戦略
- 深化を目指す戦略-グループ食品戦略
- -大型商業拠点戦略
- お客様接点の拡大

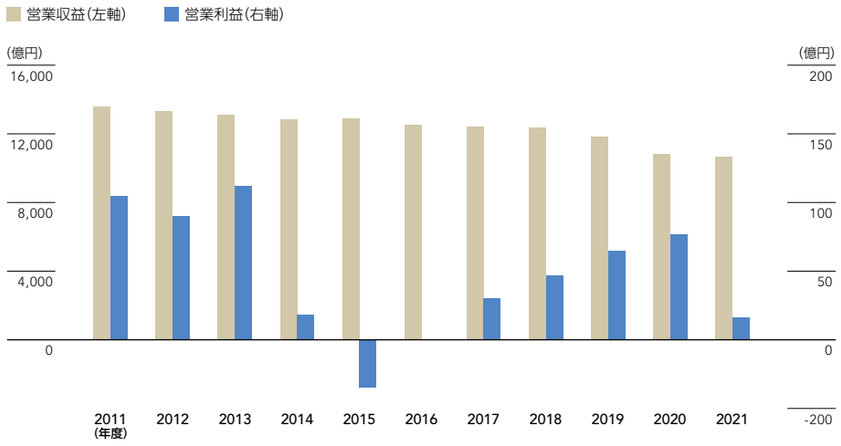
株式情報を見る
セブン&アイグループの歴史を見る
数値データを見る
マーケット環境
セブン&アイグループの業績
- 中期経営計画の進捗
- 連結業績
- 主要事業会社の概要
- セグメント別業績の推移
- 財務状況
- 海外コンビニエンスストア事業
- 国内コンビニエンスストア事業
- スーパーストア事業
- 百貨店・専門店事業
- 金融関連事業

スーパーストア事業

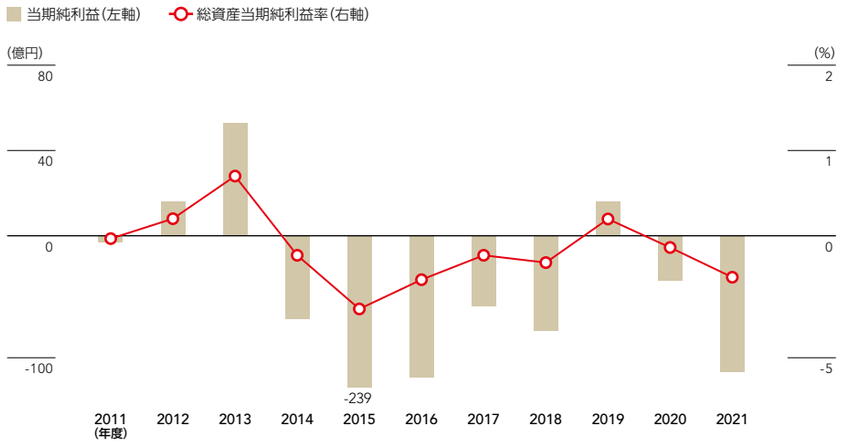
データのダウンロードはこちら

イトーヨーカ堂

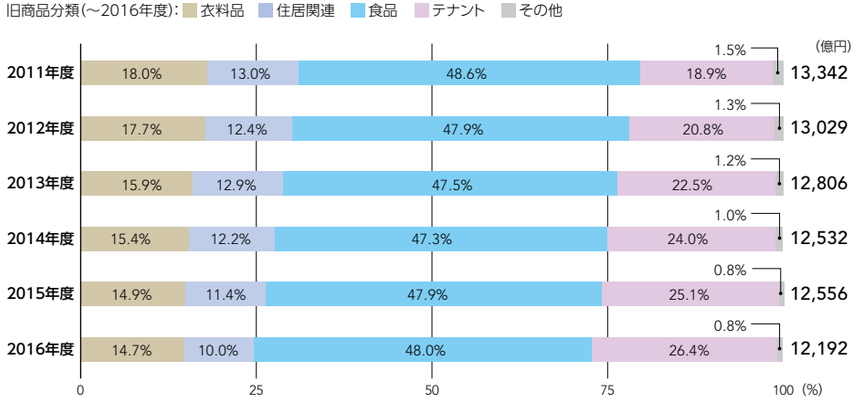
営業収益及び営業利益

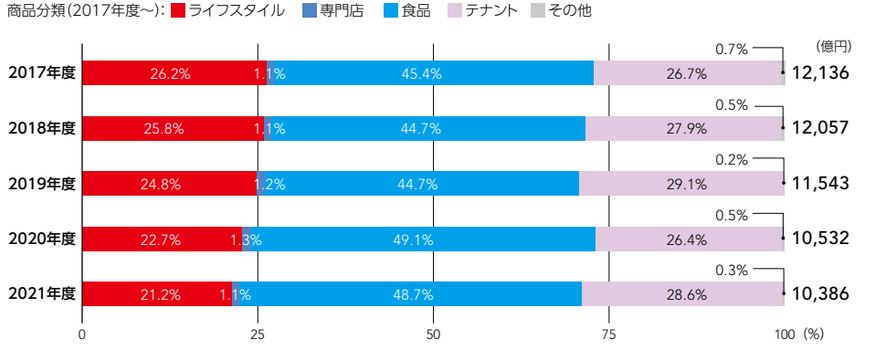


当期純利益及び総資産当期純利益率(ROA)



売上高構成比の推移





(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㈱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

セブン&アイグループを知る
マーケット環境を知る
セブン&アイグループの戦略を理解する
● 中期経営計画
● 成長を目指す戦略-海外CVS事業戦略
● -国内CVS事業戦略
● 深化を目指す戦略-グループ食品戦略
● -大型商業拠点戦略
● お客様接点の拡大
株式情報を見る
セブン&アイグループの歴史を見る
数値データを見る
マーケット環境
セブン&アイグループの業績
● 中期経営計画の進捗
● 連結業績
● 主要事業会社の概要
● セグメント別業績の推移
● 財務状況
● 海外コンビニエンスストア事業
● 国内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

スーパーストア事業

データのダウンロードはこちら

イトーヨーカ堂

地域別売上高推移

(億円)

	2011年度	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
北海道	720	717	672	646	655	646	648	655	603	516	495
東　北	571	558	458	515	501	472	483	459	454	419	387
関　東	9,763	9,452	9,394	9,147	9,258	9,028	9,166	9,022	8,760	8,052	7,949
中　部	951	960	939	917	855	829	769	910	873	776	761
近　畿	1,178	1,164	1,158	1,131	1,119	1,060	985	925	850	768	793
中　国	157	176	182	174	164	155	81	84	–	–	–
合　計	13,342	13,029	12,806	12,532	12,556	12,192	12,136	12,057	11,543	10,532	10,386

店舗数推移

(店)

地域別	2011年度	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
北海道	12	12	11	11	11	11	11	10	9	8	7
東　北	10	10	10	10	10	10	10	10	10	9	9
関　東	120	121	127	130	131	125	120	118	118	96	95
中　部	17	17	17	16	16	14	14	14	13	12	10
近　畿	11	11	11	11	11	10	8	7	7	7	7
中　国	3	3	3	3	3	1	1	–	–	–	–
合　計	173	174	179	181	182	171	164	159	157	132	128

総売場面積別	2011年度	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
16,000㎡以上	68	68	72	72	71	70	63	61	59	58	58
10,000～15,999㎡	50	50	47	46	47	43	46	45	45	39	33
5,000～9,999㎡	36	36	34	35	34	30	27	25	23	19	21
5,000㎡未満	19	20	26	28	30	28	28	28	30	16	16
合　計	173	174	179	181	182	171	164	159	157	132	128

店舗年齢別	2011年度	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
30年～	51	56	58	60	60	54	53	52	50	44	42
20年～	26	24	22	24	27	27	28	35	39	40	39
10年～	53	51	52	55	55	51	48	38	34	31	32
5年～	23	20	18	16	17	14	15	22	21	9	9
1年～	15	20	20	23	20	21	18	11	9	5	6
1年未満	5	3	9	3	3	4	2	1	4	3	0
合　計	173	174	179	181	182	171	164	159	157	132	128

形態別	2011年度	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
総合スーパー	140	139	137	136	136	127	121	116	112	104	99
ショッピングセンター	12	13	16	17	17	18	19	19	19	19	20
食品特化型スーパーマーケット	21	22	26	28	29	26	24	24	26	9	9
合　計	173	174	179	181	182	171	164	159	157	132	128

(注) 各年度末の店舗数

セブン&アイグループを知る
マーケット環境を知る
セブン&アイグループの戦略を理解する
- 中期経営計画
- 成長を目指す戦略-海外CVS事業戦略
- -国内CVS事業戦略
- 深化を目指す戦略-グループ食品戦略
- -大型商業拠点戦略
- お客様接点の拡大

株式情報を見る
セブン&アイグループの歴史を見る
数値データを見る
マーケット環境
セブン&アイグループの業績
- 中期経営計画の進捗
- 連結業績
- 主要事業会社の概要
- セグメント別業績の推移
- 財務状況
- 海外コンビニエンスストア事業
- 国内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

スーパーストア事業

データのダウンロードはこちら

(百万円)

ヨークベニマル

	2011年度	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
営業収益	348,600	363,862	380,869	396,930	412,977	426,172	437,197	445,297	446,843	477,633	**478,144**
売上高	342,944	358,061	374,781	390,492	406,223	418,729	429,064	437,201	438,637	469,057	**469,415**
生鮮食品	108,226	114,914	123,054	132,110	139,489	145,105	149,910	153,597	154,442	169,112	**167,111**
加工食品	83,542	86,219	89,761	92,181	95,761	98,819	101,977	104,950	106,140	114,288	**114,763**
デイリー食品	65,222	68,660	71,510	73,843	77,433	81,101	84,097	86,551	87,235	94,955	**95,394**
食品計	256,991	269,794	284,326	298,136	312,683	325,026	335,985	345,100	347,818	378,356	**377,269**
衣料品	17,358	17,642	17,597	16,614	15,887	14,967	13,531	12,761	11,747	10,751	**10,314**
住居関連	19,474	19,383	20,339	20,694	20,398	20,296	19,993	19,270	19,005	19,885	**18,500**
商品計	293,824	306,820	322,263	335,445	348,970	360,290	369,510	377,132	378,571	408,993	**406,085**
テナント	49,120	51,240	52,518	55,047	57,253	58,439	59,553	60,069	60,066	60,064	**63,330**
販売費及び一般管理費	74,686	78,649	80,969	84,796	88,784	92,185	94,713	98,337	99,932	106,007	**105,044**
営業利益	14,955	11,854	12,714	12,820	13,324	14,054	14,070	12,801	13,100	16,548	**14,704**
経常利益	16,305	14,003	14,467	14,018	14,529	15,344	15,301	13,973	14,308	17,707	**15,953**
当期純利益	1,430	7,731	9,306	7,792	8,969	8,982	9,350	7,672	6,712	7,845	**9,055**
設備投資	7,075	9,779	10,700	14,120	10,642	12,330	13,452	10,328	13,148	17,056	**17,437**
減価償却費*1	5,122	5,161	3,167	3,569	3,931	4,519	5,148	5,675	5,883	6,259	**7,297**
総資産*2	150,789	156,212	168,013	182,267	184,894	177,983	184,302	183,481	190,090	199,509	**201,144**
純資産	117,090	123,766	131,800	140,118	141,435	136,514	140,016	140,769	141,422	143,447	**147,122**
EBITDA	20,077	17,015	15,882	16,389	17,255	18,573	19,218	18,476	18,984	22,808	**22,001**
ROA(%)	1.0	5.0	5.7	4.4	4.9	5.0	5.2	4.2	3.6	4.0	**4.5**
既存店売上伸び率(%)	1.5	0.0	0.1	0.2	1.2	0.5	△0.4	△1.0	△1.2	5.0	**△0.4**
客数(%)	△3.3	0.9	0.7	△0.1	1.5	0.8	0.0	△0.9	△2.3	△3.3	**△1.0**
客単価(%)	4.9	△1.0	△0.6	0.2	△0.3	△0.3	△0.5	△0.2	1.1	8.5	**0.6**
商品荒利率(%)	27.0	26.0	25.6	25.6	25.7	25.8	25.7	25.8	26.1	26.4	**25.8**
期末店舗数	176	184	193	200	205	213	220	225	232	235	**237**
出店	8	11	11	8	6	9	11	7	8	5	**5**
閉店	2	3	2	1	1	1	4	2	1	2	**3**
期末総売場面積(㎡)	573,187	590,698	606,812	628,639	640,667	656,950	675,128	682,795	697,646	703,029	**709,077**
期末自営売場面積(㎡)	433,346	450,581	469,142	485,123	494,201	505,269	519,177	525,508	534,926	541,036	**544,925**
1㎡当たり商品売上(千円)*3	718	716	721	721	727	733	735	727	721	764	**752**
期末社員数	2,495	2,494	2,538	2,614	2,660	2,685	2,697	2,747	2,766	2,810	**2,866**
パートタイマー*4	10,165	10,395	10,729	10,984	11,168	11,353	11,903	11,953	11,811	12,178	**12,166**
パート比率(%)	80.1	80.3	80.6	80.6	80.5	80.6	81.2	81.0	80.8	81.2	**80.9**
1人当たり商品売上(千円)*5	23,141	23,714	24,232	24,607	25,156	25,581	25,208	25,566	25,888	27,255	**26,989**

*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、遡及適用後の数値
*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=商品売上÷期中平均従業員数(パートタイマー含む)

(百万円)

ライフフーズ

	2011年度	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
売上高	36,974	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	14,710	14,823	15,438	16,383	17,388	17,965	18,673	19,217	19,344	19,610	**20,934**
営業利益	3,450	3,704	3,823	4,204	4,422	4,704	4,028	3,923	3,786	3,957	**4,095**
経常利益	3,659	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	2,187	2,193	2,407	2,526	2,801	3,237	2,657	2,596	2,528	2,570	**760**
総資産*2	26,645	27,688	27,928	30,309	32,188	34,504	36,211	37,538	39,656	41,957	**41,903**
純資産	21,053	21,493	22,523	24,265	26,293	28,628	30,396	32,209	33,990	35,769	**35,690**

(百万円)

ヨークベニマル(ライフフーズを含めた業績)

	2011年度	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
営業利益	18,407	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

セブン&アイグループを知る
マーケット環境を知る
セブン&アイグループの戦略を理解する
- 中期経営計画
- 成長を目指す戦略-海外CVS事業戦略
- -国内CVS事業戦略
- 深化を目指す戦略-グループ食品戦略
- -大型商業拠点戦略
- お客様接点の拡大
株式情報を見る
セブン&アイグループの歴史を見る
数値データを見る
マーケット環境
セブン&アイグループの業績
- 中期経営計画の進捗
- 連結業績
- 主要事業会社の概要
- セグメント別業績の推移
- 財務状況
- 海外コンビニエンスストア事業
- 国内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

スーパーストア事業

データのダウンロードはこちら

ヨーク（旧ヨークマート）

(百万円)

	2011年度	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
営業収益	119,335	122,672	129,306	133,138	141,242	142,864	144,829	146,142	144,102	183,703	**190,651**
売上高	118,422	121,640	128,214	132,067	140,145	141,649	143,610	144,975	142,936	182,219	**188,961**
販売費及び一般管理費	31,490	33,653	34,740	36,095	38,313	38,801	39,936	40,549	41,163	50,282	**52,946**
営業利益	3,925	2,007	2,891	2,445	2,511	2,211	1,551	1,603	684	3,253	**1,473**
経常利益	4,012	2,075	2,945	2,525	2,540	2,231	1,532	1,622	671	3,290	**1,521**
当期純利益	2,111	1,032	1,701	1,247	1,611	963	251	△746	△1,036	963	**△288**
設備投資	4,133	4,919	2,627	4,534	4,911	2,562	3,313	2,390	3,090	4,864	**4,881**
減価償却費*1	1,647	1,954	1,219	1,332	1,717	1,938	2,006	1,995	2,062	2,315	**2,506**
総資産	39,272	41,410	41,991	45,555	48,494	47,321	47,660	47,009	47,133	67,998	**72,717**
純資産	26,926	26,249	27,412	27,662	28,705	27,871	27,654	26,813	25,757	43,700	**48,973**
EBITDA	5,573	3,961	4,110	3,778	4,229	4,149	3,557	3,599	2,747	5,569	**3,979**
ROA(%)	5.5	2.6	4.1	2.9	3.4	2.0	0.5	△1.6	△2.2	1.4	**△0.4**
既存店売上伸び率(%)	0.3	△4.9	△0.2	0.6	1.8	△1.6	△0.5	△1.2	△2.2	6.7	**△3.4**
商品荒利率(%)	29.5	28.8	28.9	28.8	28.8	28.6	28.6	29.0	29.2	29.1	**28.7**
期末店舗数	68	71	74	76	76	78	78	79	78	100	**101**
出店・承継	5	5	3	2	4	2	1	2	2	23	**1**
閉店	2	2	0	0	4	0	1	1	3	1	**0**
期末自営売場面積(㎡)	111,212	116,042	121,115	124,223	126,639	129,000	128,194	126,782	126,621	157,114	**159,299**
1㎡当たり商品売上(千円)*2	1,127	1,108	1,118	1,130	1,158	1,149	1,154	1,145	1,128	1,227	**1,197**
期末社員数	1,269	1,325	1,191	1,227	1,245	1,255	1,307	1,316	1,316	1,603	**1,653**
パートタイマー*3	3,702	4,018	4,206	4,367	4,715	4,524	4,494	4,475	4,582	5,797	**5,896**
1人当たり商品売上(千円)*4	23,456	22,007	21,949	22,367	22,723	23,024	23,203	23,472	23,193	25,106	**25,580**

*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 1㎡当たり商品売上=売上高÷稼働売場面積(㎡)
*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)

セブン&アイグループを知る
マーケット環境を知る
セブン&アイグループの戦略を理解する
- 中期経営計画
- 成長を目指す戦略-海外CVS事業戦略
- -国内CVS事業戦略
- 深化を目指す戦略-グループ食品戦略
- -大型商業拠点戦略
- お客様接点の拡大

株式情報を見る
セブン&アイグループの歴史を見る
数値データを見る
マーケット環境
セブン&アイグループの業績
- 中期経営計画の進捗
- 連結業績
- 主要事業会社の概要
- セグメント別業績の推移
- 財務状況
- 海外コンビニエンスストア事業
- 国内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

スーパーストア事業

店舗形態

(2022年2月末現在)

イトーヨーカドー

総合スーパー(99店舗)

イトーヨーカドーの基本的な店舗形態で、都市部の高密度商圏を中心に展開。衣料品、住居関連、食品を幅広く品揃え。

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)

「アリオ」「グランツリー」及び「プライムツリー」の名称で展開し、核テナントであるイトーヨーカドーを中心に100～200のテナントが入居。主に都心部に立地しており、広域商圏を想定。

ヨークベニマル

食品特化型スーパーマーケット(237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。子会社のライフフーズと連携し、生鮮食品とデリカテッセンでの差別化の徹底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(101店舗)

首都圏(1都3県)において食品スーパーマーケットを展開。生鮮・デリカ部門を強化し、高品質で鮮度感のある生鮮素材を組み合わせて作る独自開発商品「新規MD」や地域対応型の品揃えによって差別化を図る。

ザ・ガーデン自由が丘

食品特化型スーパーマーケット(21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。

ライフフーズ

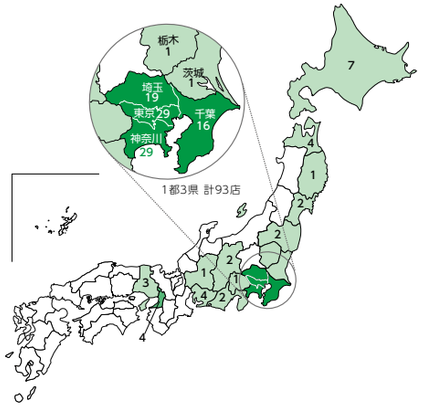
商品企画から製造・販売までを一貫して行う総合デリカテッセン企業

ライフフーズはヨークベニマルの100%子会社であり、ヨークベニマル店内での惣菜、寿司、ベーカリー、ファスト・フード等のテイクアウトデリカテッセンの製造・販売を行っています。2022年2月末現在、福島県郡山市に3ケ所、宮城県に1ケ所の惣菜工場を運営しています。
なお、2022年3月1日付で(株)ヨークベニマルに吸収合併されたことにより、消滅しております。

店舗展開(イトーヨーカドー)

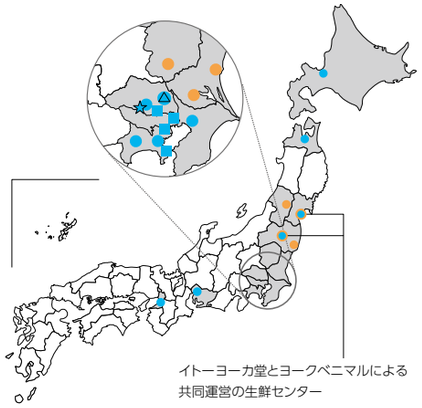
(2022年2月末現在)

年間売上高(億円)
■ 1,000～ ■ 500～999 ■ ～499(未出店地域は除く)



センターの設置状況

(2022年2月末現在)



イトーヨーカ堂	
● 生鮮センター	11ケ所
■ 青果センター	4ケ所
▲ 精肉プロセスセンター	1ケ所
★ セントラルキッチン	1ケ所

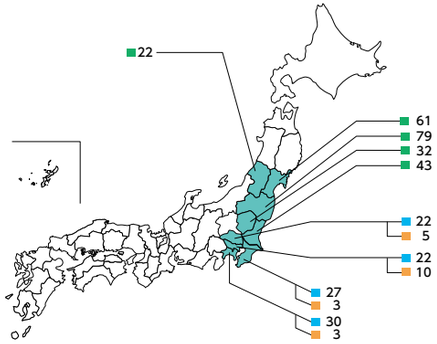
ヨークベニマル	
● 生鮮センター	7ケ所

店舗展開(ヨークベニマル・ヨーク・シェルガーデン)

(2022年2月末現在)

ヨークベニマルは南東北、北関東の5県に店舗を集中展開しています。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	2021年度売上高(億円)
■ ヨークベニマル	237	4,694
■ ヨーク	101	1,889
■ シェルガーデン	21	230
全国	359	6,813



セブン&アイグループを知る
マーケット環境を知る
セブン&アイグループの戦略を理解する
- 中期経営計画
- 成長を目指す戦略-海外CVS事業戦略
- -国内CVS事業戦略
- 深化を目指す戦略-グループ食品戦略
- -大型商業拠点戦略
- お客様接点の拡大
株式情報を見る
セブン&アイグループの歴史を見る
数値データを見る
マーケット環境
セブン&アイグループの業績
- 中期経営計画の進捗
- 連結業績
- 主要事業会社の概要
- セグメント別業績の推移
- 財務状況
- 海外コンビニエンスストア事業
- 国内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

百貨店・専門店事業

データのダウンロードはこちら

そごう・西武

(百万円)

	2011年度	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
営業収益	830,340	810,998	801,535	802,996	803,443	760,692	685,888	615,256	600,148	440,484	**456,842**
売上高	817,927	798,427	789,203	790,244	790,708	747,951	674,368	604,362	589,410	430,698	**446,973**
衣料品	361,550	349,846	335,252	328,008	317,260	291,470	260,919	229,563	214,255	133,435	**134,286**
雑貨	79,476	78,127	81,536	80,217	81,115	75,770	67,873	59,110	58,679	43,336	**45,707**
食品	170,707	162,023	157,832	161,491	163,059	157,168	142,863	125,068	123,649	95,880	**96,580**
商品計	611,735	589,997	574,621	569,717	561,435	524,410	471,656	413,743	396,584	272,652	**276,573**
テナント	164,297	168,201	174,418	180,085	188,554	183,696	167,519	157,714	161,037	126,785	**143,361**
法人外商	41,895	40,228	40,163	40,440	40,718	39,844	35,192	32,904	31,788	31,260	**27,038**
販売費及び一般管理費	180,772	175,804	171,607	170,700	170,514	161,306	144,772	131,568	129,318	98,871	**99,634**
営業利益	11,159	10,040	10,141	10,226	7,411	4,341	5,081	3,266	172	△6,691	**△3,527**
経常利益	9,890	9,160	9,265	9,216	6,070	2,593	3,254	1,751	△858	△8,148	**△5,530**
当期純利益	9,964	△3,650	1,814	3,992	△4,034	△28,426	△29,973	336	△7,526	△17,239	**△8,826**
設備投資	13,374	15,465	12,156	12,762	12,650	11,773	12,474	16,503	11,039	15,860	**9,042**
減価償却費	12,181	12,608	11,793	11,996	11,751	10,616	8,889	8,109	8,534	7,400	**8,731**
総資産	475,849	455,269	447,577	446,368	436,878	424,143	369,310	353,887	333,700	344,154	**434,045**
純資産	129,320	124,561	126,400	131,361	124,905	93,827	68,771	69,216	61,233	44,781	**64,165**
EBITDA	23,340	22,648	21,935	22,223	19,163	14,957	13,971	11,376	8,707	708	**5,204**
ROA(%)	2.0	△0.8	0.4	0.9	△0.9	△6.6	△7.6	0.1	△2.2	△5.1	**△2.3**
既存店売上伸び率(%)	△0.5	0.9	1.2	0.1	0.0	△2.7	0.5	△1.0	△2.5	△24.2	**12.5**
商品荒利率(%)	25.1	24.9	24.8	24.6	24.3	23.9	24.0	24.3	23.9	22.6	**22.9**
主要店舗売上高											
西武池袋本店	176,475	179,181	184,453	187,330	190,018	186,597	185,149	184,091	182,369	138,582	**154,002**
そごう横浜店	100,996	105,213	109,889	112,986	114,200	109,690	110,603	110,568	108,933	80,500	**94,903**
そごう千葉店	78,632	78,780	78,924	76,908	76,053	73,381	74,439	75,522	74,003	57,244	**65,655**
そごう広島店	41,446	41,291	42,967	43,049	43,115	41,438	40,909	39,663	38,801	29,669	**32,632**
西武渋谷店	39,802	39,298	39,490	40,211	42,376	41,779	43,671	43,550	43,231	25,591	**26,406**
そごう大宮店	32,418	32,399	34,251	34,572	33,654	33,058	33,120	32,983	31,293	22,223	**26,582**
期末店舗数	26	24	24	24	23	19	15	15	15	10	**10**
出店	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	**0**
閉店・譲渡	1	2	0	0	1	4	4	0	0	5	**0**
期末総売場面積(㎡)	894,481	863,832	868,762	870,584	871,437	770,189	617,618	571,738	571,738	443,079	**443,201**
1㎡当たり売上(千円)*1	886	894	909	909	907	930	1,013	1,057	1,030	811	**1,008**
期末社員数	4,975	4,508	4,102	3,883	3,671	3,269	2,852	2,781	2,679	2,409	**2,135**
パートタイマー*2	5,179	4,925	5,109	5,395	5,652	5,317	4,580	3,827	3,665	2,962	**2,414**
パート比率(%)	50.2	50.6	54.3	57.4	59.5	60.0	59.8	57.4	57.0	53.9	**51.7**

*1 1㎡当たり売上=売上高÷稼働売場面積(㎡)
*2 パートタイマーは月間163時間換算による月平均人員

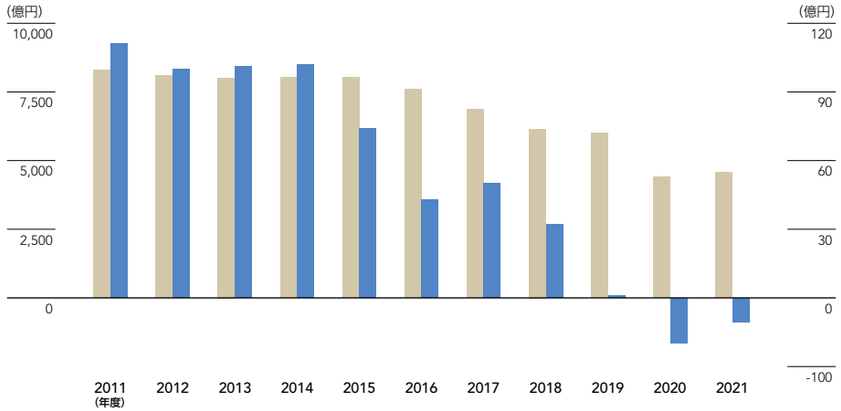
セブン&アイグループを知る
マーケット環境を知る
セブン&アイグループの戦略を理解する
● 中期経営計画
● 成長を目指す戦略-海外CVS事業戦略
● -国内CVS事業戦略
● 深化を目指す戦略-グループ食品戦略
● -大型商業拠点戦略
● お客様接点の拡大
株式情報を見る
セブン&アイグループの歴史を見る
数値データを見る
マーケット環境
セブン&アイグループの業績
● 中期経営計画の進捗
● 連結業績
● 主要事業会社の概要
● セグメント別業績の推移
● 財務状況
● 海外コンビニエンスストア事業
● 国内コンビニエンスストア事業
● スーパーストア事業
● 百貨店・専門店事業
● 金融関連事業

百貨店・専門店事業

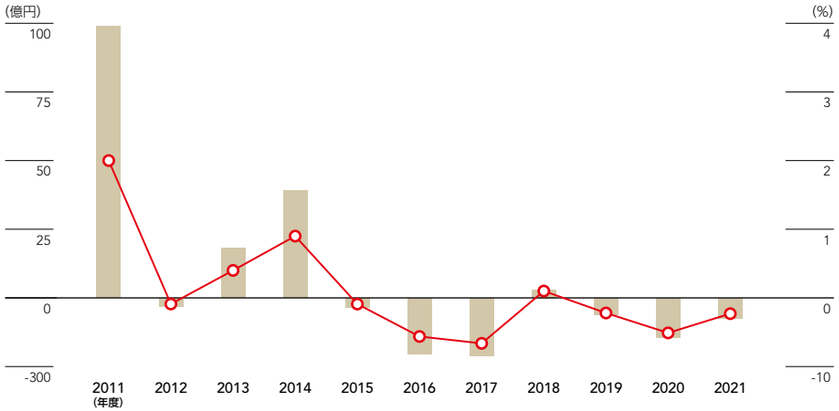
データのダウンロードはこちら

そごう・西武

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)



大型商業拠点戦略

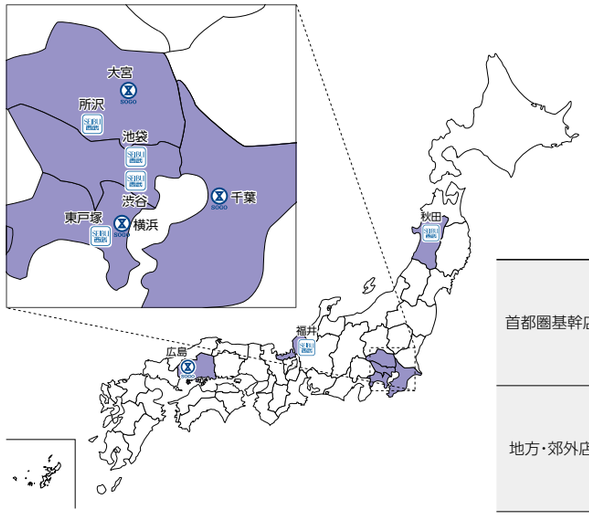
そごう・西武では、店舗改革による業務・要員の見直しや人員適正化を促進します。店舗構造改革として、郊外店の西武所沢S.C.、西武東戸塚S.C.で実施してきたPM(プロパティマネジメント)化で得たノウハウを2025年度までに基幹店にも広げていきます。
同時に商圏分析精度を向上し、より商圏特性に合わせた館づくりを進め、各館の魅力向上とDXを活用した顧客接点の拡大を図ります。
さらに、非店舗事業として、外商の強化による富裕層ビジネスや、商事事業を拡大していきます。

事業構造改革	店舗改革による業務・要員の見直し
	人員適正化
店舗構造改革	商圏特性に合わせた館づくり(商圏分析精度の向上)
	DXを活用した顧客接点の拡大
非店舗事業	外商(富裕層ビジネス)の強化
	商事事業(BtoBtoC)の拡大

構造改革・成長戦略スケジュール

	2016年度～重点施策	～2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度
構造改革	不採算店舗	13店舗閉店　23→10店舗 地方店2店舗減積(2020年度)					
	人員適正化	▲1,500名(2018年度比)	店舗改革に合わせた適正化・成長分野配置転換				
成長戦略	商圏に合わせた館づくり	郊外店2店舗SC化	基幹店6店舗				
		商圏分析精度の向上			マーケットニーズの深堀		
	非店舗拡大	外商(富裕層ビジネス)、商事事業(BtoBtoC) 等					

店舗展開



	2021年度売上高(百万円)	店舗
首都圏基幹店	367,551	西武池袋本店 そごう横浜店 そごう千葉店 西武渋谷店 そごう大宮店
地方・郊外店	79,422	西武所沢S.C. 西武東戸塚S.C. そごう広島店 西武福井店 西武秋田店

セブン&アイグループを知る
マーケット環境を知る
セブン&アイグループの戦略を理解する
- 中期経営計画
- 成長を目指す戦略-海外CVS事業戦略
- -国内CVS事業戦略
- 深化を目指す戦略-グループ食品戦略
- -大型商業拠点戦略
- お客様接点の拡大

株式情報を見る
セブン&アイグループの歴史を見る
数値データを見る
マーケット環境
セブン&アイグループの業績
- 中期経営計画の進捗
- 連結業績
- 主要事業会社の概要
- セグメント別業績の推移
- 財務状況
- 海外コンビニエンスストア事業
- 国内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

百貨店・専門店事業

データのダウンロードはこちら

赤ちゃん本舗

(百万円)

	2011年度	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
売上高	78,744	82,907	85,141	92,899	102,716	102,765	104,687	102,639	96,744	75,559	**79,153**
販売費及び一般管理費	22,324	23,041	23,401	24,755	27,128	26,588	27,638	27,936	27,433	23,798	**24,282**
営業利益	1,474	1,920	2,365	2,866	3,315	2,909	3,381	3,503	2,906	90	**382**
経常利益	1,334	1,810	2,278	2,856	3,339	2,919	3,400	3,547	2,920	158	**364**
当期純利益	△200	△1,394	1,759	2,178	3,336	1,621	2,541	2,103	1,873	△481	**181**
設備投資	1,783	1,720	1,598	1,724	1,371	1,142	1,342	2,798	3,592	4,159	**1,628**
減価償却費*1	1,365	1,496	1,100	1,216	1,187	1,186	1,063	949	884	1,058	**1,316**
総資産	30,649	28,946	28,554	29,720	32,401	31,065	31,916	33,464	34,440	37,977	**36,356**
純資産	1,852	1,861	3,582	5,761	9,095	10,716	13,258	15,362	17,236	16,754	**16,936**
EBITDA	2,839	3,416	3,465	4,082	4,502	4,095	4,444	4,452	3,791	1,148	**1,698**
ROA(%)	△0.7	△4.7	6.1	7.5	10.7	5.1	8.1	6.4	5.5	△1.3	**0.4**
既存店売上伸び率(%)	△3.1	2.9	△1.8	3.5	4.8	△3.2	△0.4	△3.9	△6.8	△26.0	**3.8**
商品荒利率(%)	30.2	30.1	30.3	29.7	29.6	28.7	29.6	30.6	31.4	31.6	**31.2**
期末店舗数	87	92	93	99	103	106	110	110	117	117	**121**
出店	11	9	8	7	8	8	8	6	10	3	**5**
閉店	9	4	7	1	4	5	4	6	3	3	**1**
期末総売場面積(㎡)	147,501	150,674	151,292	159,537	162,013	164,327	168,201	168,932	173,573	170,413	**172,982**
1㎡当たり商品売上(千円)*2	535	550	562	582	631	626	622	607	557	443	**458**
期末社員数	852	839	877	895	929	917	885	909	919	959	**915**
パートタイマー*3	1,782	1,739	1,745	1,745	1,889	1,958	1,919	2,054	1,908	1,518	**1,688**
1人当たり商品売上(千円)*4	29,873	31,875	32,092	35,098	36,469	35,626	35,916	35,552	34,232	30,504	**30,408**
会員数(千人)	1,721	1,755	1,794	1,855	1,972	2,067	2,121	2,172	2,148	1,850	**1,872**

*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 1㎡当たり商品売上=売上高÷稼働売場面積(㎡)
*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)

セブン&アイグループを知る
マーケット環境を知る
セブン&アイグループの戦略を理解する
- 中期経営計画
- 成長を目指す戦略-海外CVS事業戦略
- -国内CVS事業戦略
- 深化を目指す戦略-グループ食品戦略
- -大型商業拠点戦略
- お客様接点の拡大

株式情報を見る
セブン&アイグループの歴史を見る
数値データを見る
マーケット環境
セブン&アイグループの業績
- 中期経営計画の進捗
- 連結業績
- 主要事業会社の概要
- セグメント別業績の推移
- 財務状況
- 海外コンビニエンスストア事業
- 国内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

百貨店・専門店事業

データのダウンロードはこちら

セブン&アイ・フードシステムズ

(百万円)

	2011年度	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
営業収益	77,940	78,238	78,484	80,932	83,839	82,562	80,350	78,206	74,323	50,853	**45,251**
売上高	77,400	77,706	78,112	80,685	83,680	82,394	80,188	78,047	73,868	50,317	**44,765**
販売費及び一般管理費	51,711	51,349	51,669	52,844	52,636	52,001	49,692	47,925	46,252	38,176	**32,136**
営業利益	22	868	829	163	1,021	515	842	1,291	420	△7,062	**△4,114**
経常利益	203	1,043	990	302	1,121	595	907	1,351	478	△6,942	**△4,066**
当期純利益	△879	△439	275	△449	457	△1,688	△523	83	△1,301	△8,884	**△3,910**
設備投資	756	1,407	2,277	3,518	1,853	3,348	2,076	2,432	2,486	1,694	**813**
減価償却費*1	560	585	422	701	823	866	957	1,004	1,011	835	**539**
総資産	44,777	44,144	44,511	46,700	43,979	40,901	36,638	35,751	35,034	27,729	**24,126**
純資産	35,966	34,998	34,799	33,835	33,471	27,171	26,666	26,415	24,540	15,721	**11,831**
EBITDA	582	1,453	1,251	864	1,845	1,381	1,799	2,296	1,431	△6,225	**△3,574**
ROA(%)	△2.0	△1.0	0.6	△1.0	1.0	△4.0	△1.4	0.2	△3.7	△28.3	**△15.1**
既存店売上伸び率(デニーズ)(%)	△1.0	1.2	2.1	1.7	△0.2	△2.8	1.0	0.9	△1.6	△29.7	**△3.5**
客数(%)	△2.6	△0.2	△1.2	△0.5	△3.5	0.0	△1.7	△3.5	△4.2	△35.4	**△0.3**
客単価(%)	1.6	1.4	3.4	2.2	3.4	△2.8	2.8	4.5	2.6	8.7	**△3.2**
荒利率(デニーズ)(%)	68.3	68.9	69.4	68.8	68.2	68.4	68.0	68.2	68.1	65.6	**67.3**
期末店舗数	858	844	844	840	851	815	749	716	679	614	**545**
デニーズ	390	387	386	392	389	386	377	371	372	339	**322**
その他	468	457	458	448	462	429	372	345	307	275	**223**
期末社員数	1,290	1,254	1,290	1,368	1,416	1,387	1,350	1,307	1,257	1,184	**962**
パートタイマー*2	10,432	10,130	9,972	10,013	9,453	8,938	8,137	7,390	6,849	5,380	**4,552**
パート比率(%)	88.8	88.8	88.4	87.9	86.9	86.2	85.3	84.6	83.9	81.4	**82.0**

*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

セブン&アイグループを知る
マーケット環境を知る
セブン&アイグループの戦略を理解する
- 中期経営計画
- 成長を目指す戦略-海外CVS事業戦略
- -国内CVS事業戦略
- 深化を目指す戦略-グループ食品戦略
- -大型商業拠点戦略
- お客様接点の拡大

株式情報を見る
セブン&アイグループの歴史を見る
数値データを見る
マーケット環境
セブン&アイグループの業績
- 中期経営計画の進捗
- 連結業績
- 主要事業会社の概要
- セグメント別業績の推移
- 財務状況
- 海外コンビニエンスストア事業
- 国内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

百貨店・専門店事業

データのダウンロードはこちら

ロフト

(百万円)

	2011年度	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
営業収益	87,001	87,326	85,136	88,304	95,645	100,264	103,668	103,427	106,408	82,472	**90,043**
売上高	85,836	86,179	84,459	87,647	94,930	99,560	102,956	102,592	105,384	81,549	**89,086**
販売費及び一般管理費	32,316	33,334	33,058	33,920	36,572	38,225	38,304	38,055	39,380	34,504	**35,351**
営業利益	3,294	2,262	1,138	1,409	1,603	1,464	2,159	2,698	2,831	△2,178	**562**
経常利益	3,230	2,202	1,080	1,374	1,579	1,381	2,072	2,650	2,769	△2,206	**454**
当期純利益	1,510	728	△244	701	572	138	908	1,388	1,484	△2,274	**△336**
設備投資	1,528	2,239	1,357	852	2,084	1,836	1,804	1,243	1,797	2,908	**965**
減価償却費*1	1,125	1,290	1,153	1,014	1,048	1,099	1,133	1,121	1,242	1,477	**1,513**
総資産	23,542	24,234	23,846	25,383	27,563	29,551	31,614	31,455	33,931	47,882	**47,513**
純資産	10,954	11,308	10,965	11,667	12,022	12,055	12,878	13,987	14,872	12,290	**11,954**
EBITDA	4,419	3,553	2,291	2,423	2,651	2,563	3,292	3,820	4,074	△701	**2,075**
ROA(%)	6.6	3.1	△1.0	2.9	2.2	0.5	3.0	4.4	4.5	△5.6	**△0.7**
既存店売上伸び率(%)	△2.0	△4.4	△4.3	0.9	4.4	0.1	3.3	△0.2	0.5	△25.5	**6.5**
商品荒利率(%)	40.1	40.4	40.1	40.0	39.9	39.6	39.0	39.3	39.4	39.0	**40.0**
期末店舗数	73	82	89	94	102	109	110	115	124	131	**138**
出店	12	9	10	6	10	8	8	8	11	10	**11**
閉店	2	0	3	1	2	1	7	3	2	3	**4**
期末総売場面積(㎡)	107,967	114,926	116,235	120,962	128,040	135,286	134,083	135,083	138,368	42,189	**43,846**
1㎡当たり商品売上(千円)*2	806	769	732	730	755	738	748	757	771	578	**621**
期末社員数	2,169	2,133	2,034	2,028	2,195	2,267	2,350	2,280	2,262	2,315	**2,348**
パートタイマー*3	1,356	1,610	1,742	1,971	2,112	2,140	2,066	2,188	2,343	2,119	**1,946**
1人当たり商品売上(千円)*4	25,113	24,310	23,585	23,740	23,852	24,668	26,352	26,991	27,968	23,427	**25,067**

*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 1㎡当たり商品売上=売上高÷稼働売場面積(㎡)
*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)

ニッセンホールディングス（連結）

(百万円)

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

(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ケ月決算

セブン&アイグループを知る
マーケット環境を知る
セブン&アイグループの戦略を理解する
- 中期経営計画
- 成長を目指す戦略-海外CVS事業戦略
- -国内CVS事業戦略
- 深化を目指す戦略-グループ食品戦略
- -大型商業拠点戦略
- お客様接点の拡大

株式情報を見る
セブン&アイグループの歴史を見る
数値データを見る
マーケット環境
セブン&アイグループの業績
- 中期経営計画の進捗
- 連結業績
- 主要事業会社の概要
- セグメント別業績の推移
- 財務状況
- 海外コンビニエンスストア事業
- 国内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

百貨店・専門店事業

データのダウンロードはこちら

店舗数推移

アカチャンホンポ

(店)

	2011年度	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
北海道	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3
東　北	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4
関　東	43	47	45	45	48	47	46	45	46	46	49
中　部	11	13	14	16	17	17	18	18	20	21	20
近　畿	18	16	17	20	21	21	21	22	23	22	22
中　国	4	5	5	6	6	7	8	7	8	8	8
四　国	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2
九州・沖縄	3	3	3	3	2	5	8	9	11	11	13
合　計	87	92	93	99	103	106	110	110	117	117	121

アカチャンホンポ

デニーズ

(店)

	2011年度	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
東　北	12	11	12	12	11	12	12	12	12	12	12
関　東	284	283	281	289	286	281	276	272	272	248	234
中　部	75	75	75	75	75	75	73	72	73	69	66
近　畿	20	18	18	16	17	18	16	15	15	10	10
合　計	391	387	386	392	389	386	377	371	372	339	322

デニーズ

ロフト

(店)

	2011年度	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
北海道	2	2	2	2	2	1	1	1	1	1	2
東　北	3	4	5	5	5	5	5	5	6	7	7
関　東	37	44	50	51	54	58	58	59	63	67	69
中　部	9	10	10	10	13	13	13	14	16	16	19
近　畿	13	13	13	15	16	16	17	18	19	19	20
中　国	5	5	5	5	6	8	8	8	8	8	7
四　国	2	2	2	3	3	3	3	4	4	4	4
九　州	2	2	2	3	3	5	5	6	7	9	10
合　計	73	82	89	94	102	109	110	115	124	131	138

ロフト

(注) 各年度末の店舗数

セブン&アイグループを知る

マーケット環境を知る

セブン&アイグループの戦略を理解する

- 中期経営計画
- 成長を目指す戦略-海外CVS事業戦略
- -国内CVS事業戦略
- 深化を目指す戦略-グループ食品戦略
- -大型商業拠点戦略
- お客様接点の拡大

株式情報を見る

セブン&アイグループの歴史を見る

数値データを見る

マーケット環境
セブン&アイグループの業績
- 中期経営計画の進捗
- 連結業績
- 主要事業会社の概要
- セグメント別業績の推移
- 財務状況
- 海外コンビニエンスストア事業
- 国内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

目　次

P60
DX・金融戦略

P62
金融関連事業の業績

お客様接点の拡大

DX・金融戦略

お客様がグループ共通でご利用できるID（7iD）を通じて、
お客様との接点をさらに広げ、深めることでLTV（ライフ・タイム・バリュー）を向上

新たな決済体験の提供

グループポイント戦略の強化

日々のお買い物で便利な決済サービスとポイントがお得に貯まり使える

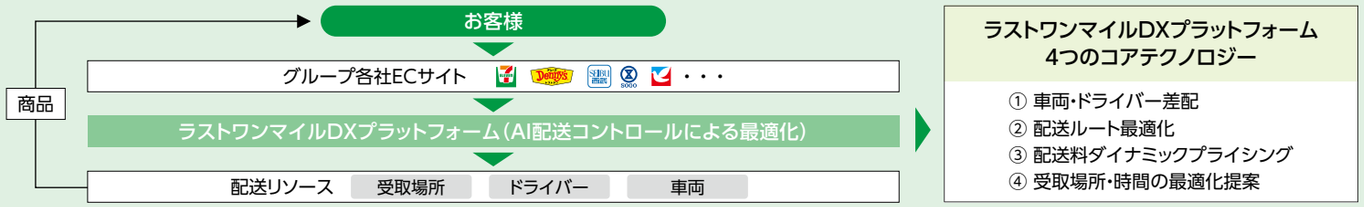
2025年度までに7iD会員数5,000万人を目指す

ラストワンマイル施策（目指す姿）

利便性の向上	お客様		地域社会への貢献
即食・中食、出前ニーズ	注文・受取の多様化	簡便調理、内食ニーズ	お買物にお困りの方

オンデマンド購入	計画購入	対面購入
「7NOW」「e.デパチカ」など	「イトーヨーカドー ネットスーパー」など	「イトーヨーカドーとくし丸」「セブンあんしんお届け便」など

ラストワンマイルDXプラットフォームの目指す姿



2025年度には、グループ全体で約6,000億円の売上規模へ

* 2022年2月末時点

セブン&アイグループを知る

マーケット環境を知る

セブン&アイグループの戦略を理解する

- 中期経営計画
- 成長を目指す戦略-海外CVS事業戦略
- -国内CVS事業戦略
- 深化を目指す戦略-グループ食品戦略
- -大型商業拠点戦略
- お客様接点の拡大

株式情報を見る

セブン&アイグループの歴史を見る

数値データを見る

マーケット環境
セブン&アイグループの業績
- 中期経営計画の進捗
- 連結業績
- 主要事業会社の概要
- セグメント別業績の推移
- 財務状況
- 海外コンビニエンスストア事業
- 国内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

DX・金融戦略

ラストワンマイル施策の展開

7NOW(SEJ)、IYネットスーパーは既に以下の実証実験を終え今後本格展開のフェーズへ

- 7NOWのリアルタイム在庫連携／30分配送
- IYネットスーパーの西日暮里における注文枠上限の撤廃、7-11店頭受取ロッカー設置、マンション受取ロッカー設置

		2022年度	2023年度	2024年度	2025年度
ラストワンマイル施策	7NOW(オンデマンド型)	約5,000店	約12,000店	約20,000店	全国拡大を2024年度に前倒し
	ネットスーパー(計画購入型)		2023年春 新横浜センター稼働	2024年夏 流山センター稼働	首都圏をほぼカバー 店舗コストの削減 生鮮強化と生産性向上
7iD利活用	顧客接点拡大	順次各社ECサイト／アプリのシングルサインオン(SSO)を実現 7iDと各サービスとの連携			7iD会員数　5,000万人へ
DX	ラストワンマイルプラットフォーム	配送HUB：1エリア複数配送業者対応 AI／配送アプリ：ルート最適化・配送リソース差配、受取場所提案、配送料ダイナミックプライシング、iOS・Android対応			配送サービスの進化・展開加速
	センター型ネットスーパー	庫内作業・管理の自動化、配送管理システム導入 中継点活用による広範囲配送、サービスエリアの拡大			大量受注・広範囲配送の実現

グループ独自のラストワンマイル施策の展開加速に向けた取り組みを強化

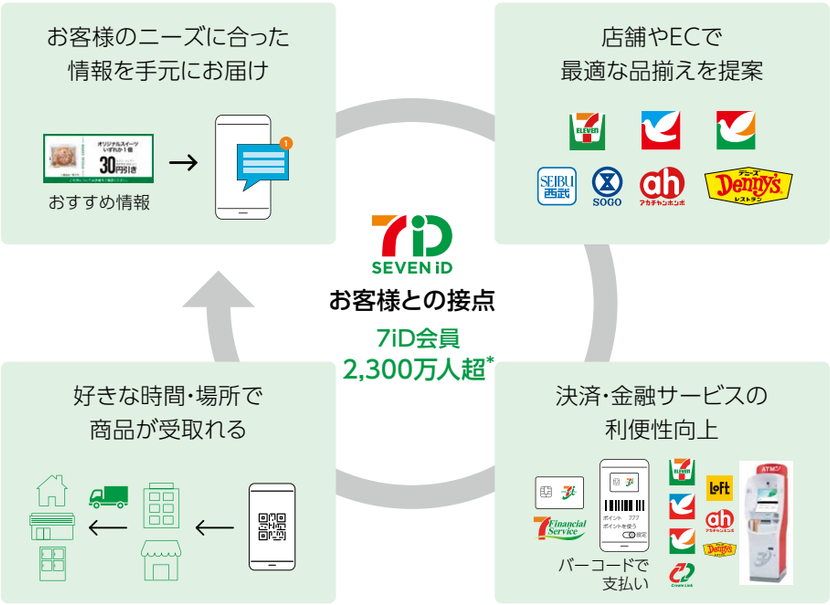
セブン&アイグループを知る
マーケット環境を知る
セブン&アイグループの戦略を理解する
- 中期経営計画
- 成長を目指す戦略-海外CVS事業戦略
- -国内CVS事業戦略
- 深化を目指す戦略-グループ食品戦略
- -大型商業拠点戦略
- お客様接点の拡大

株式情報を見る
セブン&アイグループの歴史を見る
数値データを見る
マーケット環境
セブン&アイグループの業績
- 中期経営計画の進捗
- 連結業績
- 主要事業会社の概要
- セグメント別業績の推移
- 財務状況
- 海外コンビニエンスストア事業
- 国内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

中期経営計画 | 成長を目指す戦略 | 深化を目指す戦略 | お客様接点の拡大

DX・金融戦略

お客様がグループ共通でご利用できるID（7iD）を通じて、お客様との接点をさらに広げ、深めることでLTV（ライフ・タイム・バリュー）を向上

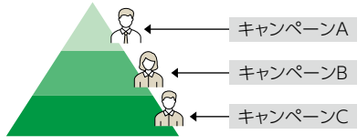


新たな決済体験の提供 → グループポイント戦略の強化 → 日々のお買い物で便利な決済サービスとポイントがお得に貯まり使える → 2025年度までに7iD会員数5,000万人を目指す

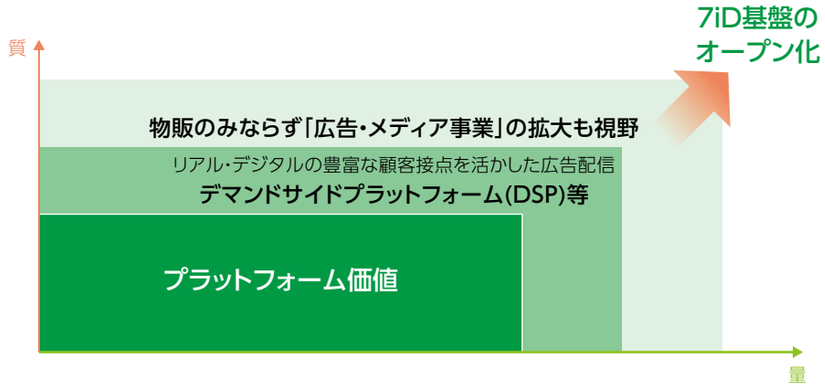
「お客様理解の深化」と「個客接点の拡大」により、店舗・ネット双方の成長を図るとともに、グループプラットフォームを「広告価値」として、新たな利益成長機会を追求

お客様理解の深化

「パーソナルロイヤルティプログラム」
お客様の利用実態に合わせた個別キャンペーンで優良顧客を育成



「顧客嗜好スコア（仮）」
お客様の嗜好・潜在ニーズに基づいた1to1マーケティング



個客との接点（リアル・デジタルチャネル×会員数）拡大

全国450店超
IYアプリ会員:220万人*

全国21,000店超
7-11アプリ会員:1,700万人*

* 2022年2月末時点

セブン＆アイグループを知る
マーケット環境を知る
セブン＆アイグループの戦略を理解する
● 中期経営計画
● 成長を目指す戦略-海外CVS事業戦略
● -国内CVS事業戦略
● 深化を目指す戦略-グループ食品戦略
● -大型商業拠点戦略
● お客様接点の拡大
株式情報を見る
セブン&アイグループの歴史を見る
数値データを見る
マーケット環境
セブン＆アイグループの業績
● 中期経営計画の進捗
● 連結業績
● 主要事業会社の概要
● セグメント別業績の推移
● 財務状況
● 海外コンビニエンスストア事業
● 国内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

金融関連事業

データのダウンロードはこちら

セブン銀行

(3月決算、百万円)

	2011年度	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
経常収益	88,318	94,105	99,832	105,648	110,465	113,109	116,650	119,567	120,275	111,672	**110,298**
経常利益	29,557	32,013	37,142	38,258	39,002	38,911	42,262	43,059	45,013	34,593	**28,412**
当期純利益	17,267	19,515	22,325	24,457	26,107	26,871	29,106	14,572	27,675	15,825	**18,135**
総資産	652,956	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**
純資産	125,629	137,091	151,142	166,814	183,174	199,602	217,036	219,667	229,866	231,687	**236,925**
普通預金残高(末残)	196,290	238,770	227,728	253,040	292,142	336,023	393,753	294,235	324,531	383,290	**423,038**
定期預金残高(末残)	134,949	154,910	209,703	248,327	254,760	151,632	141,287	140,416	134,093	135,722	**127,720**
個人口座数(千口座)	971	1,066	1,214	1,405	1,562	1,690	1,827	2,001	2,179	2,364	**2,528**
ATM期末設置台数	16,632	18,123	19,514	21,056	22,472	23,368	24,392	25,152	25,215	25,676	**26,253**
セブン - イレブン	15,129	16,414	17,616	18,782	19,816	20,615	21,510	22,148	22,165	22,394	**22,550**
イトーヨーカドー	300	305	312	315	320	305	294	288	284	254	**254**
ヨークベニマル	60	69	71	86	118	154	167	188	231	236	**238**
ヨークマート／ヨークフーズ	42	48	59	67	70	74	76	76	75	95	**96**
グループ内その他	74	78	84	85	91	90	84	77	76	69	**74**
グループ外	1,027	1,209	1,372	1,721	2,057	2,130	2,261	2,375	2,384	2,628	**3,041**
提携金融機関数	577	584	589	594	595	601	600	615	612	613	**620**
ATM受入手数料単価(円)	131.3	130.3	131.2	136.2	133.6	133.1	132.9	132.9	130.9	121.4	**108.8**
1日1台当たり平均利用件数	112.6	111.1	107.8	100.9	98.8	95.5	94.1	92.3	92.1	90.5	**96.5**
年間総利用件数(百万件)	655	698	736	743	782	796	815	829	849	836	**910**
預貯金金融機関取引(百万件)	597	638	673	679	712	724	739	749	727	659	**667**
ノンバンク取引(百万件)	57	59	62	64	70	71	75	76	121	177	**242**
海外送金サービス											
契約口座数(千口座)	10	35	62	100	147	186	222	259	296	311	**317**
年間送金件数(千件)	32	189	391	633	816	979	1,079	1,144	1,214	1,227	**1,104**
個人向けローンサービス											
契約口座数(千口座)	17	23	34	55	73	86	95	97	101	110	**122**
ローン残高	1,916	3,387	5,257	10,406	16,208	19,829	22,715	22,688	23,283	24,300	**27,953**
業務粗利益率(%)	42.7	52.0	52.2	62.6	80.6	64.9	72.7	73.5	63.7	53.7	**47.0**
期末社員数	409	453	458	445	456	472	468	460	487	470	**505**

セブン・カードサービス

(2月決算)

	2011年度	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
取扱高(億円)*1	10,004	12,809	15,966	20,994	25,018	27,906	29,251	31,561	31,539	30,198	**27,715**
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	322	337	350	359	351	347	348	355	362	366	**366**
『nanaco』*3	1,636	2,145	2,839	3,717	4,543	5,350	5,983	6,518	6,905	7,250	**7,520**
期末社員数	114	125	163	186	225	214	221	334	345	365	**386**

*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

(2月決算)

	2011年度	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
取扱高(億円)*1	6,198	6,784	6,946	7,173	7,193	7,135	7,086	7,072	7,134	5,949	**6,121**
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	312	321	328	320	322	323	317	316	310	294	**283**
期末社員数	455	468	477	478	506	459	367	366	338	284	**261**

(注) セブンCSカードサービスは、2011年4月1日付の株式取得により、連結子会社化　*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

セブン&アイグループを知る
マーケット環境を知る
セブン&アイグループの戦略を理解する
株式情報を見る
● 株式情報
セブン&アイグループの歴史を見る
数値データを見る
マーケット環境
セブン&アイグループの業績
● 中期経営計画の進捗
● 連結業績
● 主要事業会社の概要
● セグメント別業績の推移
● 財務状況
● 海外コンビニエンスストア事業
● 国内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

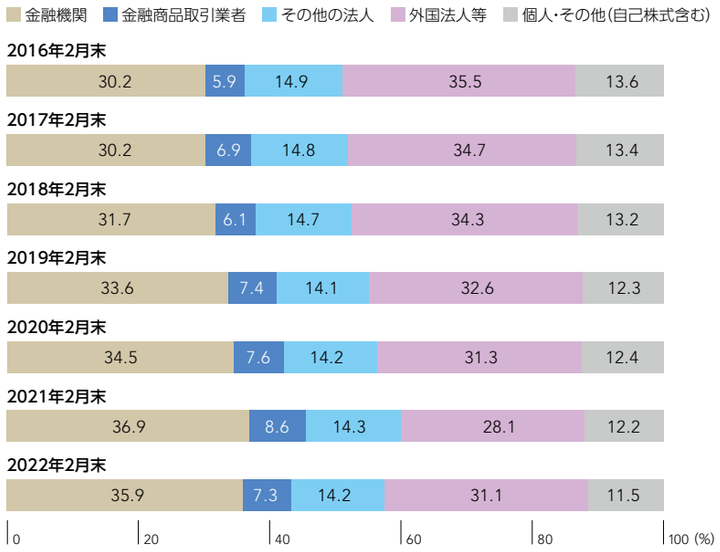
株式情報

大株主

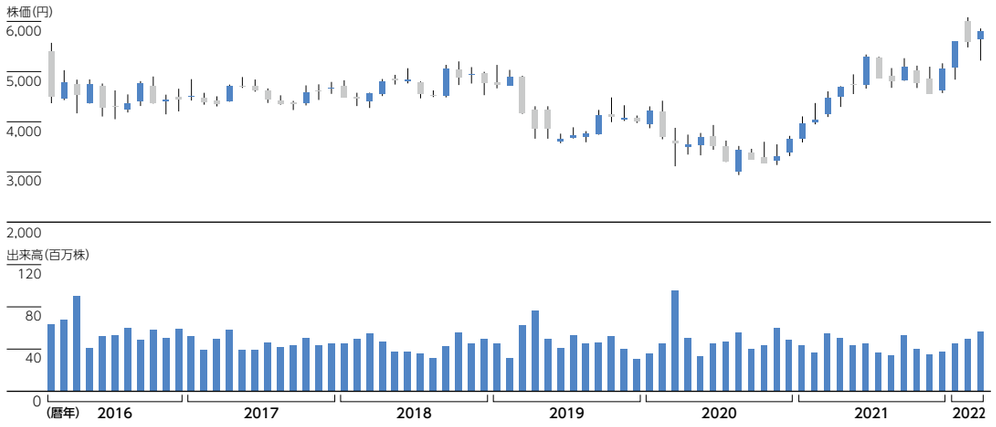
(2022年2月末現在)

	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)	133,146	15.0
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)	49,696	5.6
SMBC日興証券株式会社	32,762	3.7
日本生命保険相互会社	17,672	2.0
伊藤　雅俊	16,799	1.9
VALUEACT CAPITAL MASTER FUND L.P.	16,761	1.9
三井物産株式会社	16,222	1.8
株式会社日本カストディ銀行(信託口4)	15,260	1.7
日本証券金融株式会社	15,073	1.7

所有者別株式分布状況（構成比）



株価・出来高の推移（月足）



		2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度
株価(円)	始値	4,470	4,430	4,409	4,893	3,623	4,150
	高値	5,028	4,891	5,203	4,916	4,373	6,083
	安値	4,051	4,234	4,275	3,573	2,938	4,095
	終値	4,400	4,461	4,894	3,696	4,037	5,591
出来高(百万株)		671	552	514	577	602	526

投資指標（連結）

	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度
期中平均株式数(株)*1	884,214,252	884,531,496	884,568,131	883,508,868	882,927,577	883,065,915
期末発行済株式数(株)*1	884,402,184	884,544,201	884,568,599	882,845,467	882,966,279	883,116,298
1株当たり当期純利益(円)	109.42	204.80	229.50	246.95	203.03	238.68
1株当たりキャッシュ・フロー(円)	344.07	445.79	479.49	503.29	469.76	569.99
1株当たり純資産(円)	2,641.40	2,744.08	2,850.42	2,946.83	3,022.68	3,375.50
株価収益率(倍)*2	40.2	21.8	21.3	15.0	19.9	23.4
株価キャッシュ・フロー倍率(倍)*2	12.8	10.0	10.2	7.3	8.6	9.8
株価純資産倍率(倍)*2	1.7	1.6	1.7	1.3	1.3	1.7
1株当たり年間配当金(円)	90.00	90.00	95.00	98.50	98.50	100.00
配当性向(%)	82.3	43.9	41.4	39.9	48.5	41.9
純資産配当率(%)	3.4	3.3	3.4	3.4	3.3	3.1

*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

セブン＆アイグループを知る
マーケット環境を知る
セブン＆アイグループの戦略を理解する
株式情報を見る
セブン&アイグループの歴史を見る
● 沿革
数値データを見る
マーケット環境
セブン＆アイグループの業績
● 中期経営計画の進捗
● 連結業績
● 主要事業会社の概要
● セグメント別業績の推移
● 財務状況
● 海外コンビニエンスストア事業
● 国内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

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、㈱ファミール、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 エリアライセンシー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	■	㈱アインファーマシーズと業務・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

セブン＆アイグループを知る
マーケット環境を知る
セブン＆アイグループの戦略を理解する
株式情報を見る
セブン&アイグループの歴史を見る
● 沿革
数値データを見る
マーケット環境
セブン＆アイグループの業績
● 中期経営計画の進捗
● 連結業績
● 主要事業会社の概要
● セグメント別業績の推移
● 財務状況
● 海外コンビニエンスストア事業
● 国内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

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 ■ **中国上海市内にてエリアライセンシーによるセブン - 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㈱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㈱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 ■ **㈱ぴあと業務・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㈱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㈱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 ■ **㈱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 ■ **㈱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 ■ **㈱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弁会社化及び今後のカード事業の成長を目的に業務提携
- 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㈱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㈱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

2011

- 3月 ■ **セブン＆アイ・フィナンシャル・グループ、㈱SEキャピタル及び㈱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㈱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ケ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エスタンユニオンと提携し、海外送金サービスを開始
- 4月 ■ **㈱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
- 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**

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ケ所を取得
- 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㈱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 ■ **㈱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 ■ **山東衆邸便利生活有限公司を設立**
  セブン - イレブン・ジャパンは、衆地集団有限公司と合弁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

セブン＆アイグループを知る
マーケット環境を知る
セブン＆アイグループの戦略を理解する
株式情報を見る
セブン&アイグループの歴史を見る
● 沿革
数値データを見る
マーケット環境
セブン＆アイグループの業績
● 中期経営計画の進捗
● 連結業績
● 主要事業会社の概要
● セグメント別業績の推移
● 財務状況
● 海外コンビニエンスストア事業
● 国内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

沿革

■ 会社設立・資本政策・財務戦略　■ 店舗展開・営業政策

2012

9月 ■ **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**

10月 ■ **SEJ Asset Management & Investment Companyを設立**
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

10月 ■ **7-Eleven, Inc.における店舗等取得**
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シー事業を展開するコンビニエンスストア74店舗を取得
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
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シー事業を展開するコンビニエンスストア58店舗を取得
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

11月 ■ **セブン - イレブン天津有限公司を設立**
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

11月 ■ **7-Eleven, Inc.における店舗等取得**
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

12月 ■ **7-Eleven, Inc.における店舗等取得**
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

2013

2月 ■ **セブン - イレブン・ジャパン、国内店舗数15,000店を突破**

3月 ■ **7-Eleven, Inc.における店舗リース契約**
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

3月 ■ **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**

4月 ■ **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**

4月 ■ **1,000億円の無担保社債（第7回・第8回・第9回）を発行**

4月 ■ **7-Eleven, Inc.における店舗取得**
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

7月 ■ **イトーヨーカ堂、㈱ダイイチと業務・資本提携**
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

9月 ■ **セブン銀行の米国完全子会社FCTIがGlobal AxcessCorp.のATM事業を買収**

10月 ■ **セブン - イレブン・ジャパン、新京成電鉄㈱と業務提携**
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

11月 ■ **セブン - イレブン・ジャパン、創業40周年**

12月 ■ **㈱ニッセンホールディングスと資本・業務提携**
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

12月 ■ **㈱天満屋ストア並びに㈱天満屋と業務提携**
イトーヨーカ堂、天満屋ストアと資本提携
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

12月 ■ **㈱バルスと資本・業務提携**
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

12月 ■ **中国・重慶市でのセブン - イレブン店舗展開を開始**

2014

1月 ■ **『成都イトーヨーカ堂 温江（オンコウ）店』グランドオープン**

1月 ■ **「セブンカフェ」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**

1月 ■ **㈱バーニーズジャパンの株式取得**
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

1月 ■ **ニッセンホールディングスを連結子会社化**

3月 ■ **セブン&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**

3月 ■ **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**

3月 ■ **セブン - イレブン・ジャパン、西日本旅客鉄道㈱並びに㈱ジェイアール西日本デイリーサービスネットと業務提携**
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

5月 ■ **燃料備蓄基地の完成**
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

5月 ■ **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**
林野庁仙台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

7月 ■ **セブン - イレブン・ジャパン、四国旅客鉄道㈱並びに四国キヨスク㈱と業務提携**
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

7月 ■ **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」の新三か年計画を始動**

11月 ■ **『グランツリー武蔵小杉』グランドオープン**

11月 ■ **日本IR協議会による第19回「IR優良企業賞」を受賞**

12月 ■ **セブン銀行、150億円の無担保社債（第11回）を発行**

2015

1月 ■ **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**

1月 ■ **東京証券取引所による「2014年度 企業行動表彰」を受賞**

2月 ■ **バーニーズジャパンを連結子会社化**

2月 ■ **セブン - イレブン・ジャパンの年間売上が4兆円を突破**

3月 ■ **ネットスーパー専用店舗を開設**
『セブン&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

3月 ■ **㈱万代と業務提携**
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

4月 ■ **セブン - イレブン・ジャパン、神戸電鉄㈱並びに神鉄観光㈱と業務提携**
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

5月 ■ **7-Eleven, Inc.における店舗取得**
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

6月 ■ **1,200億円の無担保社債（第10回・第11回・第12回）を発行**

10月 ■ **セブン - イレブン・ジャパン、大阪高速鉄道㈱と業務提携**
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

11月 ■ **『omni7』グランドオープン**

11月 ■ **7-Eleven, Inc.におけるガソリン卸売事業の取得**
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

11月 ■ **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**

12月 ■ **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**

2016

3月 ■ **7-Eleven, Inc.における店舗取得**
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

4月 ■ **『セブンパーク アリオ柏』グランドオープン**

6月 ■ **7-Eleven, Inc. における店舗取得**
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

7月 ■ **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**

セブン＆アイグループを知る
マーケット環境を知る
セブン＆アイグループの戦略を理解する
株式情報を見る
セブン&アイグループの歴史を見る
● 沿革
数値データを見る
マーケット環境
セブン＆アイグループの業績
● 中期経営計画の進捗
● 連結業績
● 主要事業会社の概要
● セグメント別業績の推移
● 財務状況
● 海外コンビニエンスストア事業
● 国内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

沿革

■ 会社設立・資本政策・財務戦略　■ 店舗展開・営業政策

2016

- 8月 ■ **セブン - イレブンが世界で60,000店を突破**
- 10月 ■ **中期3カ年計画の公表**
- 10月 ■ **エイチ・ツー・オー リテイリング㈱との資本業務提携の基本合意**
  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
- 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**
- 11月 ■ **ニッセンホールディングスを完全子会社化**
- 11月 ■ **女性活躍推進法に基づく「えるぼし」企業に認定**

2017

- 1月 ■ **『成都イトーヨーカ堂眉山(ビザン)店』オープン**
- 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**
- 5月 ■ **「セブンプレミアム」10周年**
- 6月 ■ **ベトナムにセブン - イレブン初出店**
- 6月 ■ **中国・浙江省にセブン - イレブン初出店**
- 7月 ■ **アスクル㈱との業務提携の基本合意**
  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「IYフレッシュ」の開始等を目的に業務提携
- 10月 ■ **加盟店従業員向け保育事業を開始**
  「セブンなないろ保育園」を開園
- 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**
- 10月 ■ **セブン - イレブン・ジャパン、完全子会社㈱セブン - イレブン・沖縄を設立**
- 11月 ■ **『プライムツリー赤池』グランドオープン**

2018

- 1月 ■ **7 - Eleven, Inc.における店舗取得**
  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
- 1月 ■ **セブン - イレブンが国内で20,000店を突破**
- 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**
- 2月 ■ **企業の持続可能性評価「RobecoSAM Sustainability Award 2018」にて「ブロンズクラス」に認定**
- 4月 ■ **㈱イズミと業務提携**
  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
- 5月 ■ **中国・江蘇省にセブン - イレブン初出店**
- 6月 ■ **「セブン＆アイ・データラボ」発足**
  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
- 6月 ■ **㈱セブン・ペイを設立**
  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
- 7月 ■ **小田急電鉄㈱及び小田急商事㈱と業務提携**
  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
- 7月 ■ **㈱増進会ホールディングスと業務提携**
  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
- 9月 ■ **6億米ドルの無担保普通社債を発行**
- 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**

2019

- 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**
  コンビニ3社のいずれか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
- 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**
- 3月 ■ **中国・湖北省にセブン - イレブン初出店**
- 4月 ■ **セブン - イレブン・ジャパン、「行動計画」を策定**
  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
- 5月 ■ **セブン&アイグループ環境宣言「GREEN CHALLENGE 2050」を策定**
  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
- 6月 ■ **環境省の「CEチャレンジ」参加企業に選定**
- 7月 ■ **沖縄県にセブン - イレブンが初出店**
  全国47都道府県への出店を達成
- 8月 ■ **中国・陝西省にセブン - イレブンが初出店**
- 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**
- 10月 ■ **台湾に赤ちゃん本舗が初出店**
- 11月 ■ **中国・福建省にセブン - イレブンが初出店**
- 12月 ■ **セブン - イレブンが世界で70,000店を突破**

2020

- 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**
- 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**
- 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**
  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
- 3月 ■ **『健康経営優良法人2020～ホワイト500～ 』に認定**
- 5月 ■ **新たな食品スーパーマーケット「ヨークフーズ」1号店オープン**
- 5月 ■ **中国・湘南省にセブン - イレブン初出店**
- 6月 ■ **ヨークマートを㈱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**
- 8月 ■ **7-Eleven, Inc.、Marathon Petroleum Corporationからのコンビニエンスストア事業等に関する株式その他持分取得に関する契約締結**
  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
- 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**
  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
- 10月 ■ **中国・河南省にセブン - イレブン初出店**
- 12月 ■ **3,500億円の無担保社債(第13回・第14回・第15回)発行**
- 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**

2021

- 2月 ■ **7-Eleven, Inc.、109.5億米ドルの無担保普通社債を発行**
- 2月 ■ **(株)アールプラスジャパンに資本参加**
  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
- 3月 ■ **「健康経営優良法人2021～ホワイト500～」に選定**
- 3月 ■ **セブンーイレブン記念財団、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**
  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
- 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**
  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
- 5月 ■ **7-Eleven, Inc.における株式その他持分取得**
  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
- 6月 ■ **「DX銘柄2021」に初選定**
- 6月 ■ **協栄J&T環境(株)に資本参加**
  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

セブン＆アイグループを知る
マーケット環境を知る
セブン＆アイグループの戦略を理解する
株式情報を見る
セブン&アイグループの歴史を見る
● 沿革
数値データを見る
マーケット環境
セブン＆アイグループの業績
● 中期経営計画の進捗
● 連結業績
● 主要事業会社の概要
● セグメント別業績の推移
● 財務状況
● 海外コンビニエンスストア事業
● 国内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

沿革

■ 会社設立・資本政策・財務戦略　■ 店舗展開・営業政策

2021

- 7月 ■ **中期経営計画の公表**
- 7月 ■ **(株)Peace Deliをイトーヨーカ堂及びヨークに簡易吸収分割**
- 7月 ■ **ネットスーパーの大型センターを新横浜に開設決定**
  ラストワンマイル施策の強化を目的に開設
- 7月 ■ **Peace Deli、千葉誉田に食品製造工場を建設決定**
  グループ食品戦略の強化を目的に建設
- 7月 ■ **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**
  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
- 7月 ■ **(株)FrancfrancをBlue Wedge Limitedへ一部株式譲渡**
- 8月 ■ **ESG投資の株価指数「FTSE4Good Index Series」「FTSE Blossom Japan Index」の構成銘柄に選定**
  FTSE4Goodには7年連続、FTSE Blossom Japanには5年連続選定
- 8月 ■ **カンボジアにセブン - イレブン初出店**
- 9月 ■ **そごう・西武、セブン＆アイ・アセットマネジメントを吸収合併**
- 9月 ■ **「あふの環」プロジェクトに参画**
  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
- 10月 ■ **インドにセブン - イレブン初出店**
- 10月 ■ **『セブンマイルプログラム』がグッドデザイン賞受賞**
- 10月 ■ **電子マネー『nanaco』がApple Pay™に対応**
- 11月 ■ **『セブンパーク天美』グランドオープン**
- 12月 ■ **世界的なESG投資の指標「Dow Jones Sustainability Asia Pacific Index」の構成銘柄に12年連続で選定**

2022

- 1月 ■ **7-Eleven International LLC 本格始動**
  7-Elevenグローバルブランド価値向上を目指す
- 3月 ■ **(株)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**
- 3月 ■ **セブン＆アイグループの『重点課題』を改定**
- 3月 ■ **ヨークベニマル、ライフフーズを吸収合併**
- 4月 ■ **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**
- 4月 ■ **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**
  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」

セブン＆アイグループを知る

マーケット環境を知る

セブン＆アイグループの戦略を理解する

株式情報を見る

グループの歴史を見る

数値データを見る

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

セブン＆アイグループの業績
- 中期経営計画の進捗
- 連結業績
- 主要事業会社の概要
- セグメント別業績の推移
- 財務状況
- 海外コンビニエンスストア事業
- 国内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

数値データを見る

各項目をクリックすると、該当のページに移動します

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（2020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（2022年4月30日現在）

各種データの取得はこちら

セブン＆アイグループの業績

中期経営計画
→ 中期経営計画の進捗
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
主要事業会社の概要
→ 主要事業会社の概要
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
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
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（2021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
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
→ ライフフーズ
→ ヨークベニマル（ライフフーズを含めた業績）
● 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
→ 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）
→ 店舗展開
● 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）
→ 7年推移
金融関連事業
● セブン銀行
→ 11年推移
● 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