



CORPORATE OUTLINE

コーポレートアウトライン 2023年度版

株式会社セブン&アイ・ホールディングス

コーポレートアウトラインとは

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、データを中心にアウトラインをわかりやすくお伝えするものです。是非、ご活用いただければ幸いです。

セブン&アイグループを紐解く“5つのチャプター”

セブン&アイグループを知る

企業プロフィール	P 1
数字で見るセブン&アイグループ	P 2

マーケット環境を知る

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

セブン&アイグループの業績と戦略を理解する

グループ戦略推進の軌跡／ グループの今後の具体的なアクションプラン	P 16
連結財務KPI	P 17
キャピタル・アロケーションプラン／株主還元	P 19
連結業績の推移	P 20
連結業績ハイライト	P 21
セグメント別業績の推移	P 22
財務状況	P 25
主要事業会社の概要	P 27
国内コンビニエンスストア事業	P 28
海外コンビニエンスストア事業	P 34
スーパーストア事業	P 39
金融関連事業	P 44
その他の事業	P 46

株式情報を見る

株式情報	P 50
------	------

セブン&アイグループの歴史を見る

沿革	P 51
----	------

企業プロフィール

会社概要（2024年2月末現在）

商 号
株式会社セブン&アイ・ホールディングス

設 立
2005年9月1日

本店所在地
東京都千代田区二番町8番地8

代表者
代表取締役社長 井阪 隆一

資本金
500億円

従業員数
1,074名
77,902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、「食」を中心とした世界トップクラスのリテールグループ

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

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

スーパースタ事業

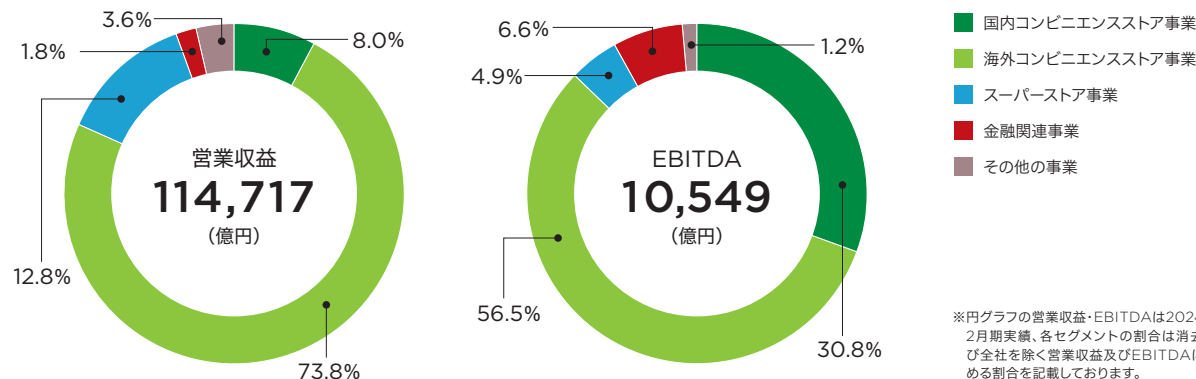
金融関連事業

その他の事業

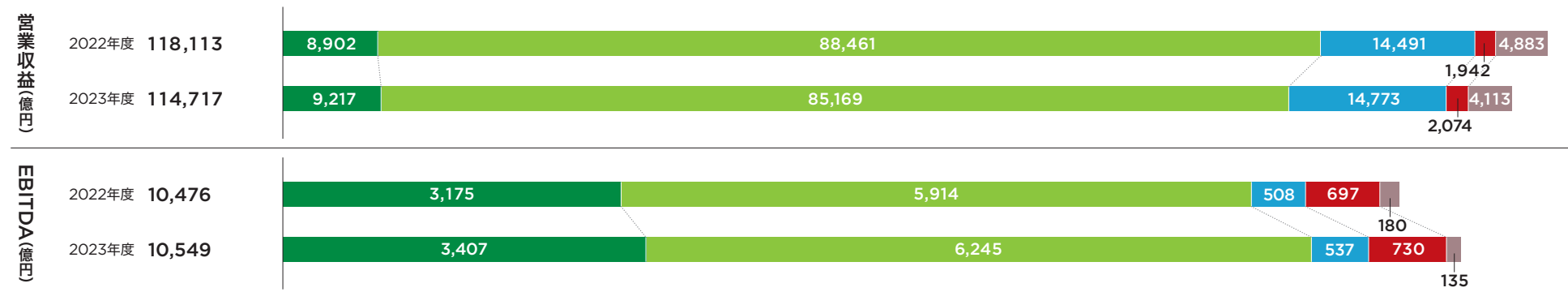
※2024年2月期より、グループ戦略再評価の結果を踏まえた2030年に目指すグループ像の実現に向けて、従来の6区分から「国内コンビニエンスストア事業」、「海外コンビニエンスストア事業」、「スーパースタ事業」、「金融関連事業」、「その他の事業」の5区分に変更

数字で見るセブン&アイグループ

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



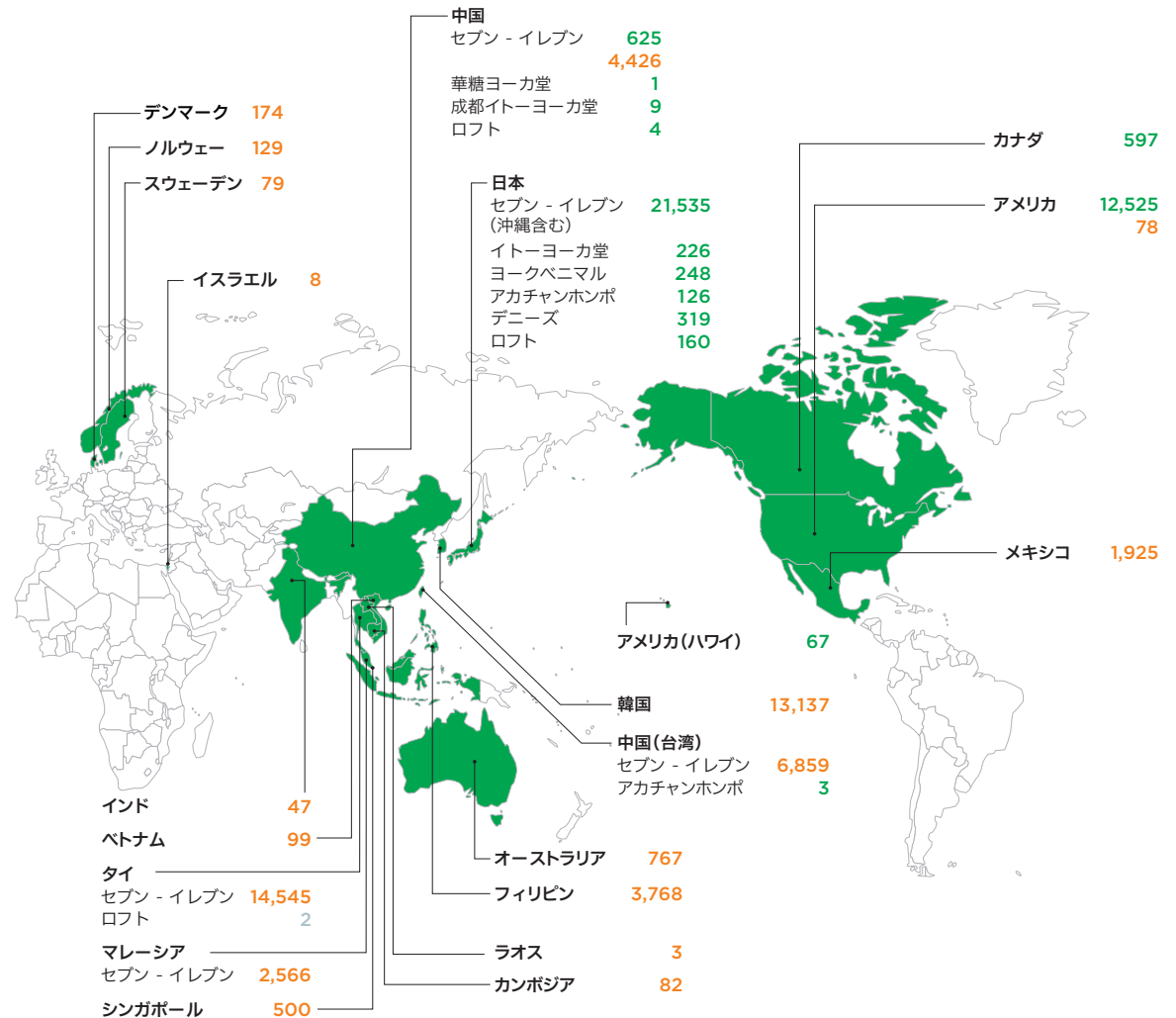
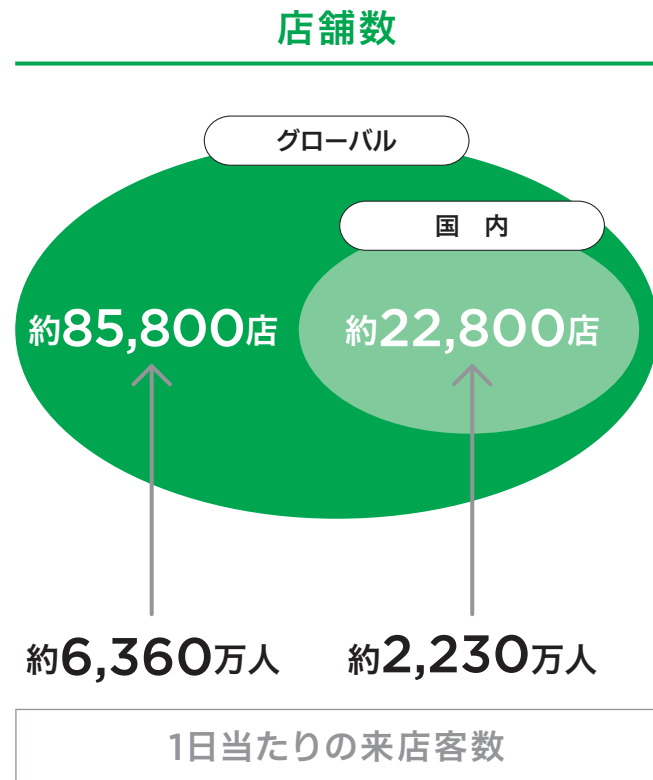
	国内コンビニエンスストア事業	海外コンビニエンスストア事業	スーパーストア事業	金融関連事業	その他の事業
主要事業会社	<ul style="list-style-type: none"> ・(株)セブン-イレブン・ジャパン ・(株)セブン-イレブン・沖縄 	<ul style="list-style-type: none"> ・7-Eleven, Inc. ・SEJ Asset Management & Investment Company ・Speedway LLC ・7-Eleven International LLC ・SEVEN-ELEVEN HAWAII, INC. ・セブン-イ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 	<ul style="list-style-type: none"> ・(株)イトーヨーカ堂 ・(株)ヨークベニマル ・(株)シェルガーデン ・華糖洋華堂商業有限公司 ・成都伊藤洋華堂有限公司 	<ul style="list-style-type: none"> ・(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 	<ul style="list-style-type: none"> ・(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)Peace Deli ・(株)セブン&アイ・クリエイティリンク ・(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)テルベ
	(連結子会社5社、関連会社4社、計9社)	(連結子会社104社、関連会社4社、計108社)	(連結子会社16社、関連会社4社、計20社)	(連結子会社14社、関連会社1社、計15社)	(連結子会社20社、関連会社7社、計27社)



(注) 1. 2022年度より「収益認識に関する会計基準」(企業会計基準第29号 2020年3月31日)等を適用
2. 2023年度より、グループ戦略再評価の結果を踏まえ事業セグメントを変更いたしました。前年同期の数値につきましては、変更後のセグメント区分に組み替えた数値を記載しております。

数字で見るセブン&アイグループ

店舗ネットワーク










(注) 1. ■は当社の子会社がそれぞれの国・地域で運営している店舗数／■はライセンス（7-Eleven, Inc.より限定されたエリアでセブン-イレブンを運営するライセンスを与えられた企業）が各国で運営している店舗数／■はロフトの海外フランチャイズ店舗数
2. 日本は2024年2月末、その他の国・地域は2023年12月末の店舗数

数字で見るセブン&アイグループ

国内店舗ネットワーク

主要事業会社の都道府県別売上（2023年度）



	セブン - イレブン	イトーヨーカドー	ヨークマート/ヨークフーズ等	ヨークベニマル	アカチャンホンポ	デニーズ	ロフト
							
北海道	999	6	-	-	3	-	4
東北	1,456	8	-	167	4	12	6
関東	8,396	92	103	81	48	231	75
中部	3,422	10	-	-	20	66	22
近畿	2,964	7	-	-	27	10	26
中国	1,349	-	-	-	8	-	10
四国	366	-	-	-	2	-	4
九州・沖縄	2,583	-	-	-	14	-	13
合計	21,535	123	103	248	126	319	160

(注)2024年2月末現在

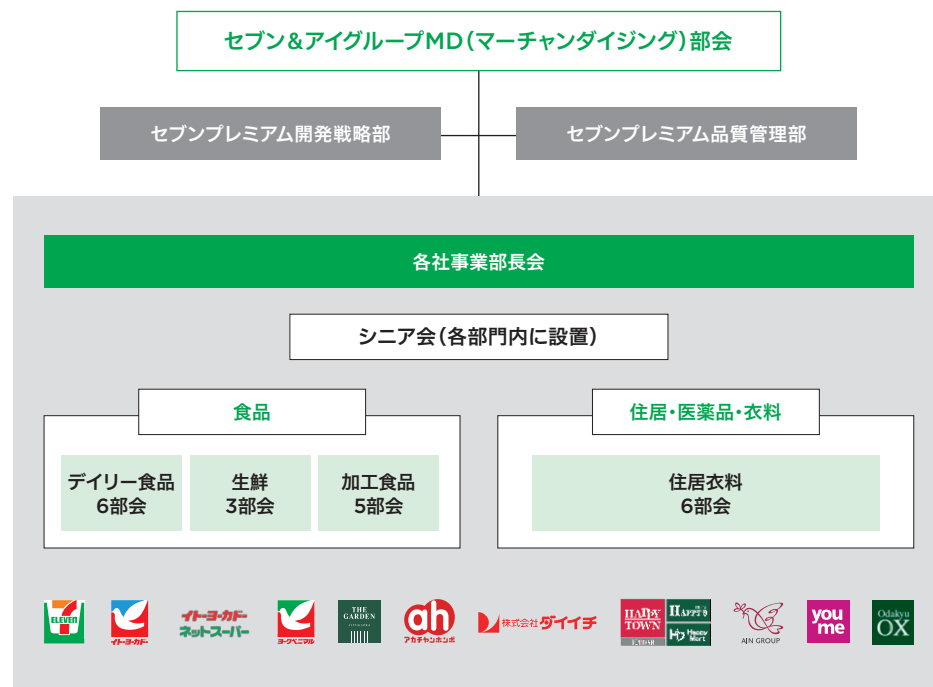
数字で見るセブン&アイグループ

セブンプレミアムの取り組み

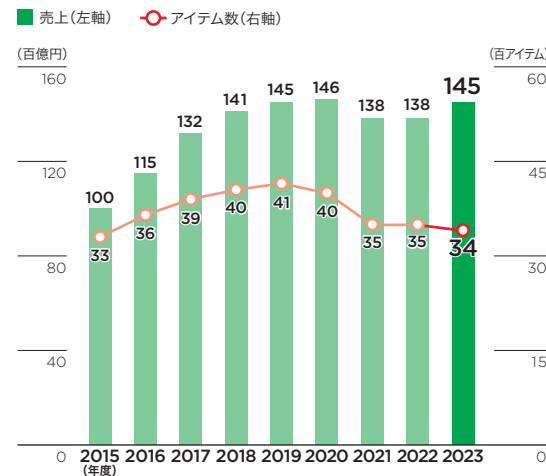
グループのプライベートブランド商品である「セブンプレミアム」は、セブン - イレブン・ジャパンがそれまで培ってきたオリジナル商品の開発手法をベースに、グループ各社のインフラや商品開発ノウハウ、販売力を結集して開発しています。

■ 商品開発・供給体制

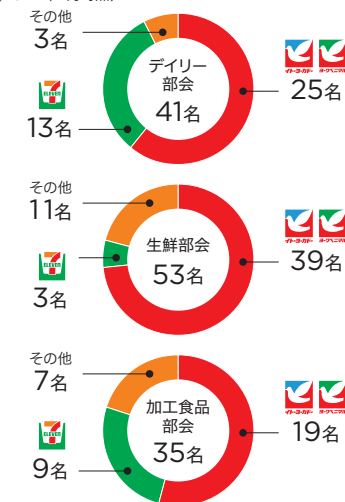
セブン&アイグループ各社の商品開発担当者が4部門20部会を組織化し、お取引先と共同で商品開発を進め、2024年2月末現在11社に供給しています。



セブンプレミアムの売上及びアイテム数の推移



セブンプレミアム（食品）の開発体制 （2024年2月時点）



■ セブンプレミアムの歩み

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

単品で年間販売金額が10億円以上の商品

単品で年間販売金額が10億円以上の商品は2023年度で303アイテムとなりました。

合計303アイテム



数字で見るセブン&アイグループ

中国での展開

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

(2023年12月末現在)

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

売上高の推移

	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度
セブン - イレブン北京	17,983	21,781	20,871	24,458	26,399	26,859	21,111	22,331	18,128	18,676
セブン - イレブン天津	3,783	4,623	4,551	5,364	5,190	4,781	3,404	3,405	3,155	3,416
セブン - イレブン成都	4,204	4,036	3,435	4,042	4,815	4,517	3,688	3,733	3,090	2,770
成都イトーヨーカ堂*	70,650	79,686	67,276	71,638	73,632	73,751	64,305	71,250	25,153	23,368
華糖ヨーカ堂*	31,814	24,066	15,869	6,826	5,033	4,882	5,096	5,439	2,697	2,343
為替換算レート(1円=) (円)	17.18	19.23	16.42	16.62	16.71	15.78	15.48	17.04	19.50	19.82

(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・成都是加盟店売上を除く

*2022年度より新たな収益認識に関する会計基準を適用



セブン - イレブン北京



セブン - イレブン成都



成都イトーヨーカ堂



華糖ヨーカ堂

マーケット環境を知る

目次

P8
国内マクロ環境

P10
国内小売業の動向

P11
米国マクロ環境
及び小売業の動向

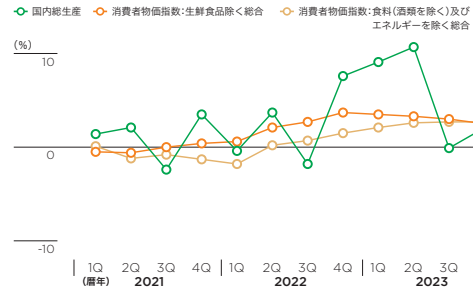
P12
グループ主要事業会社の
マーケットシェア(単体)

P13
世界の小売業/
売上高ランキング

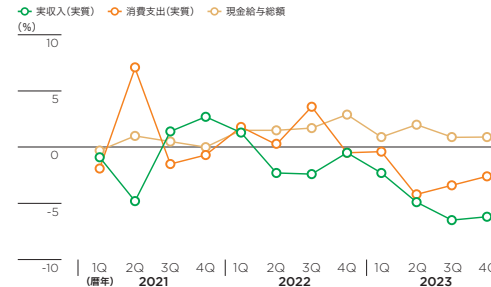
P14
世界の小売業/
時価総額ランキング

国内マクロ環境

景気指標の前年同期比の推移(四半期)

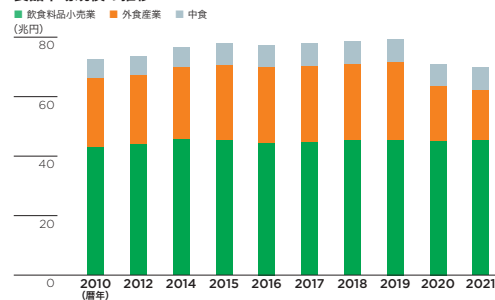


家計消費指標の前年同期比の推移(四半期)

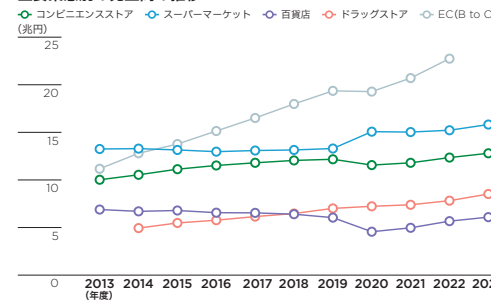


国内小売業の動向

食品市場規模の推移

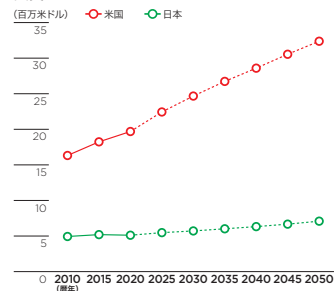


主要業態別の売上高の推移



米国マクロ環境

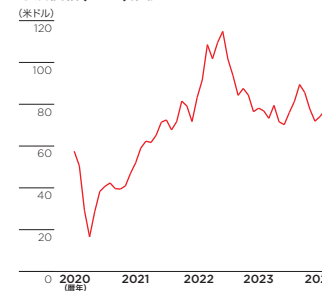
実質GDP



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

当グループマーケットシェア(米国)

コンビニエンスストア

- 1 7-Eleven, Inc.
- 2 アリマンタション・クシュタール
- 3 ケーシーズ

世界の小売業/売上高ランキング

- 1 ウォルマート
- 2 アマゾン
- 3 コストコ

15 セブン&アイ・ホールディングス

世界の小売業/時価総額ランキング

- 1 アマゾン
- 2 ウォルマート
- 3 ホーム・デポ

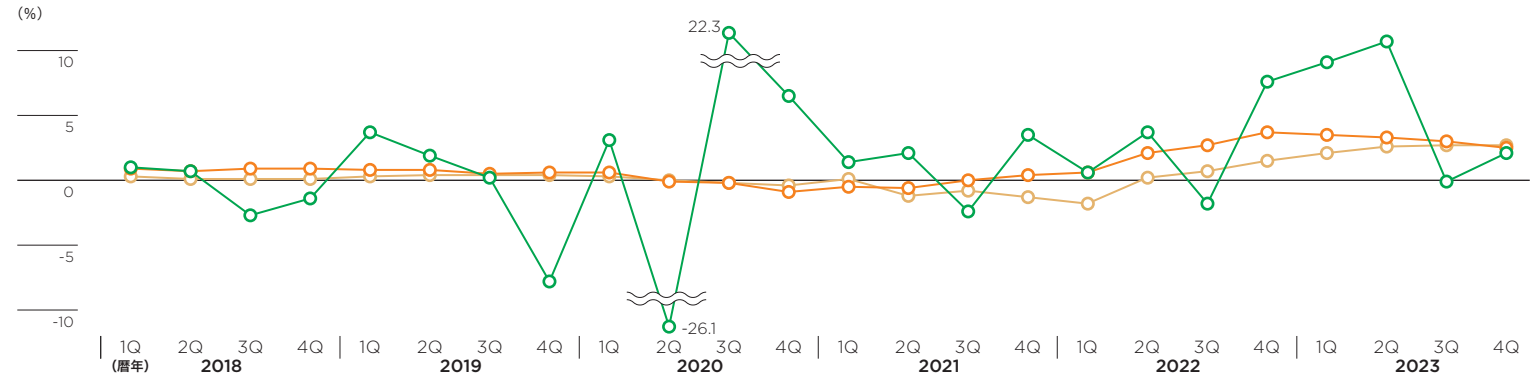
22 セブン&アイ・ホールディングス

国内マクロ環境

景気指標の前年同期比の推移 (四半期)

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

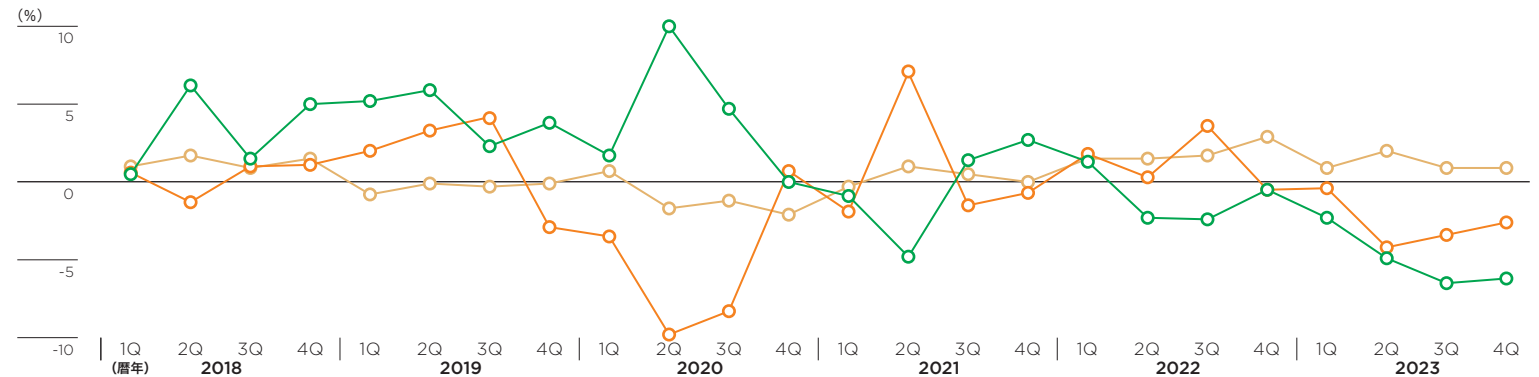
出典：内閣府「国民経済計算(SNA)」、
総務省統計局「消費者物価指数」



家計消費指標の前年同期比の推移 (四半期)

- 実収入(実質)
- 消費支出(実質)
- 現金給与総額

出典：総務省統計局「家計調査」、
厚生労働省「毎月勤労統計調査」

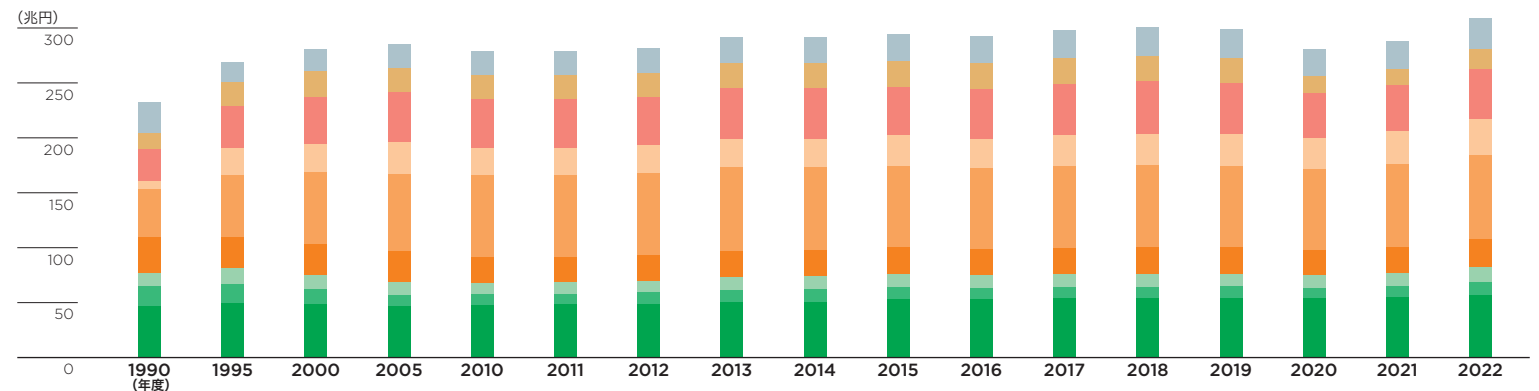


家計最終消費支出

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

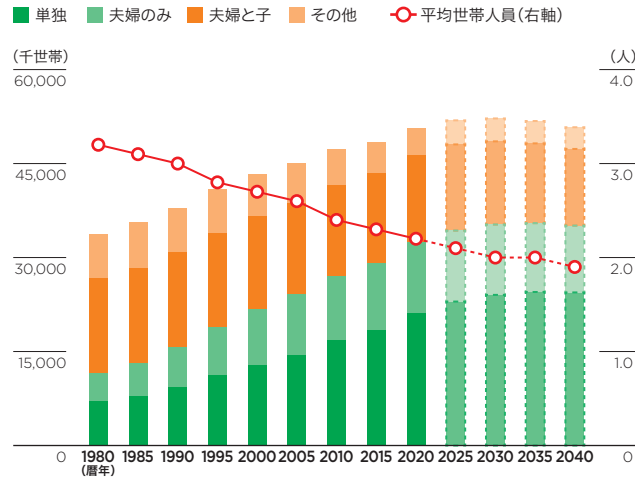
(注)1. 2000年以前は旧基準の数値
2. 1994年(平成6年)から遡及改定あり
(推計方法見直しのため)

出典：内閣府「国民経済計算(SNA)」



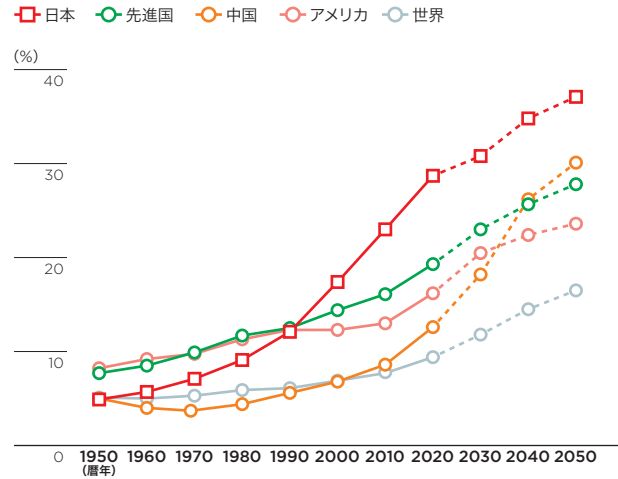
国内マクロ環境

世帯数の将来推計



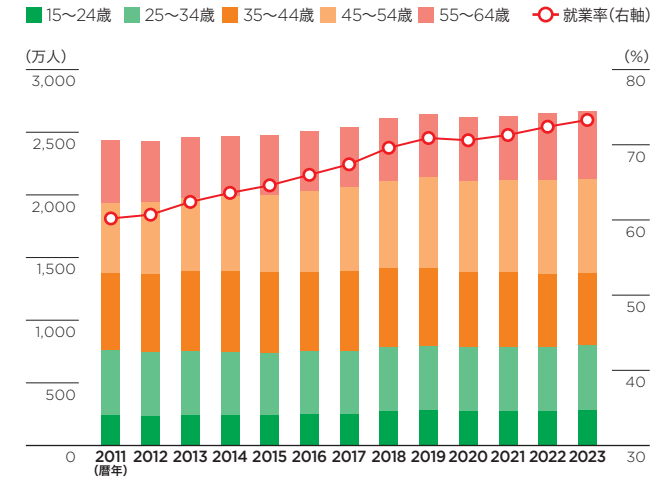
(注)2025年以降は推計値
出典:国立社会保障・人口問題研究所「日本の世帯数の将来推計(全国推計)」

65歳以上の人口構成の推移



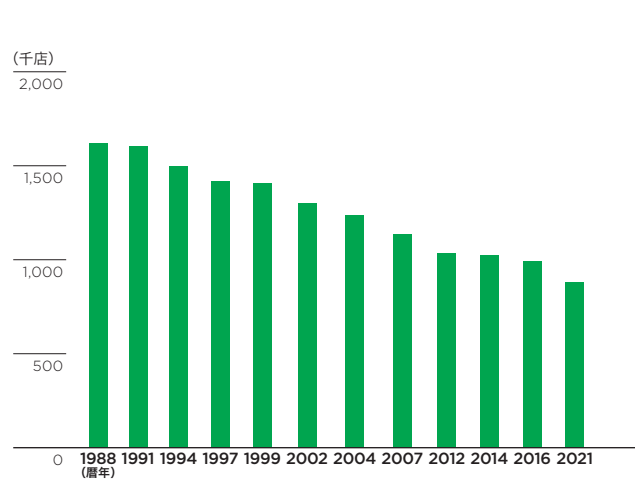
(注)2025年以降は推計値
出典:総務省統計局「世界の統計」

女性の就業者数及び就業率



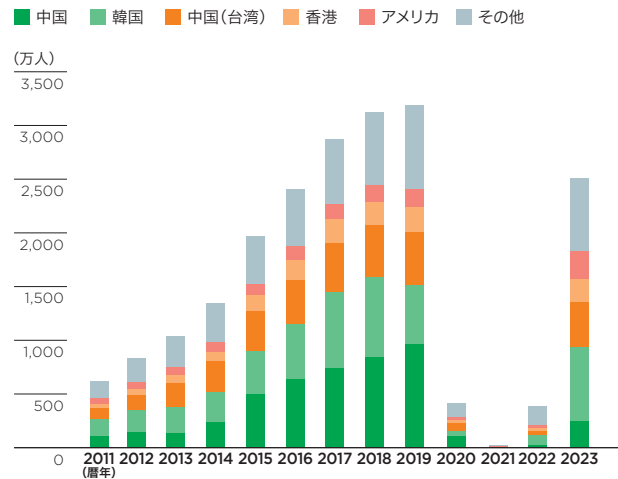
出典:総務省「労働力調査」

小売店舗数の推移



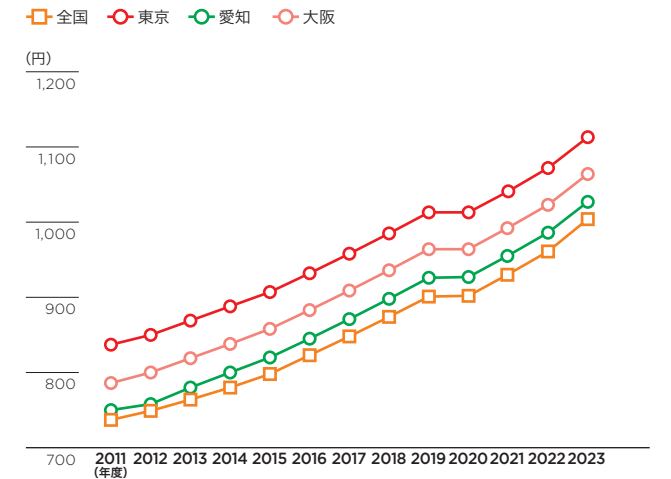
出典:経済産業省「商業統計調査」(～2007年)、総務省・経済産業省「経済センサス」(2012年～)

訪日外客数



出典:日本政府観光局(JNTO)

全国と三大都市圏の最低賃金



(注)全国:加重平均額
出典:厚生労働省「地域別最低賃金改定状況」

国内小売業の動向

食品市場規模の推移

- 飲食料品小売業
- 外食産業
- 中食産業

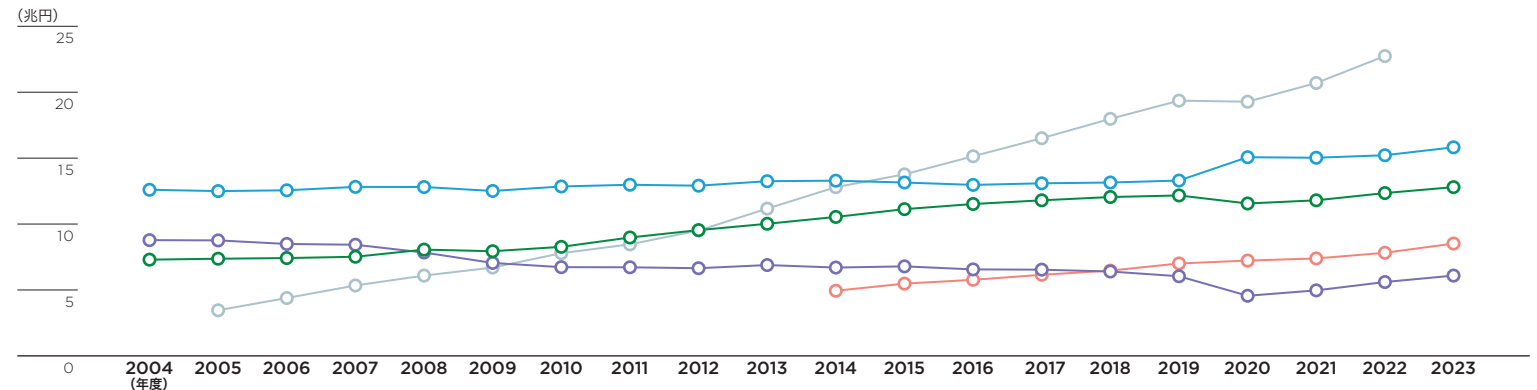
出典：経済産業省「商業動態統計調査」、
食の安心・安全財団「外食産業市場規模推計」



主要業態別の売上高の推移

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

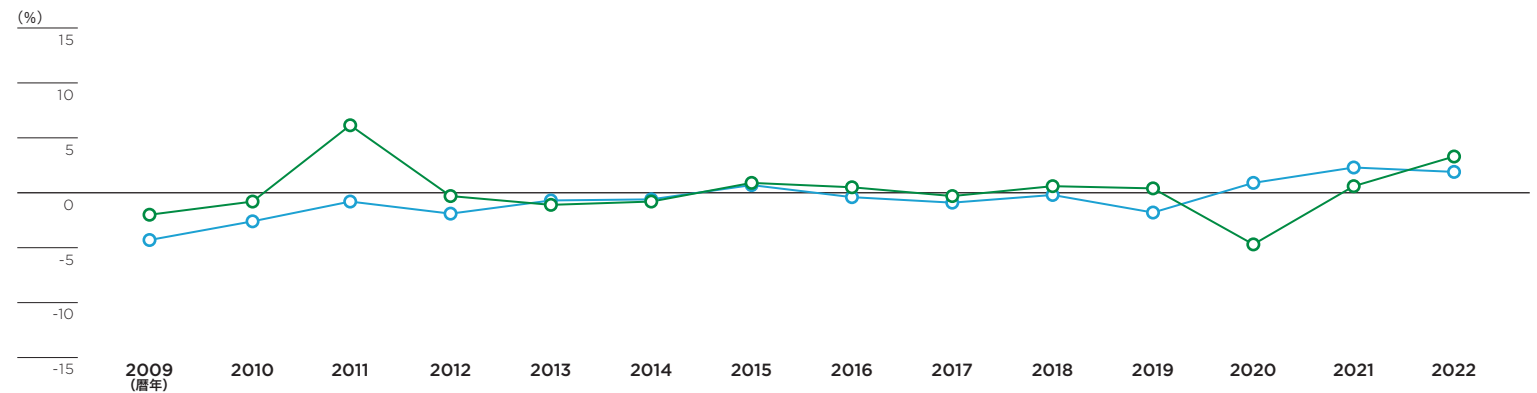
出典：経済産業省「商業動態統計調査」「電子商取引に関する市場調査」



主要業態別の既存店売上伸び率の推移

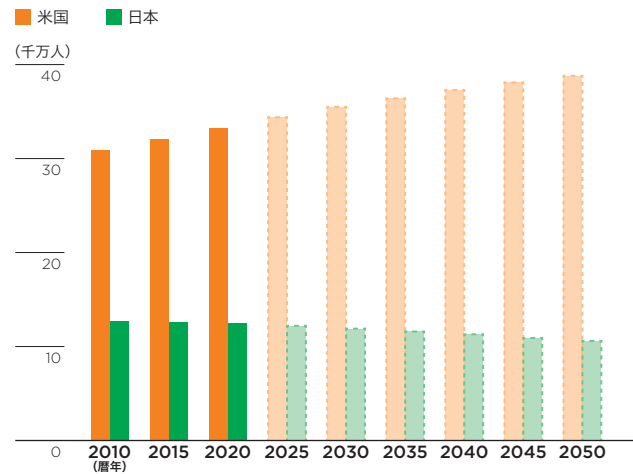
- コンビニエンスストア
- スーパーマーケット

出典：日本フランチャイズチェーン協会「CVS統計年間動向」、日本チェーンストア協会「チェーンストア販売概況について」



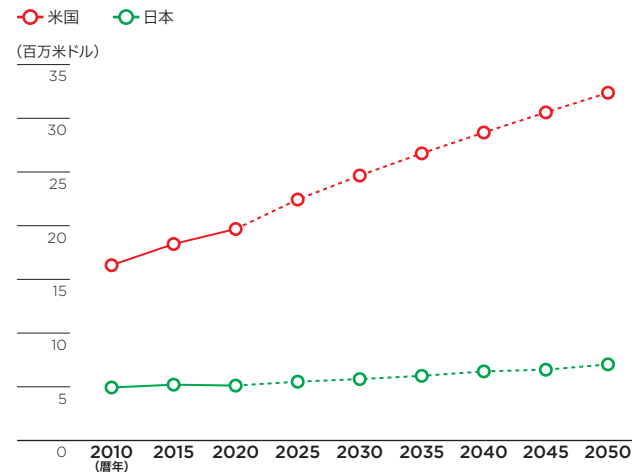
米国マクロ環境及び小売業の動向

人口推移予測



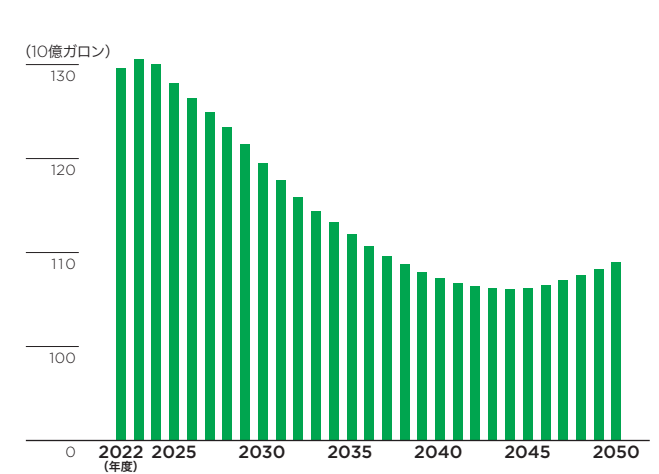
(注)2025年以降は推計値
出典:米国情勢調査局

実質GDP



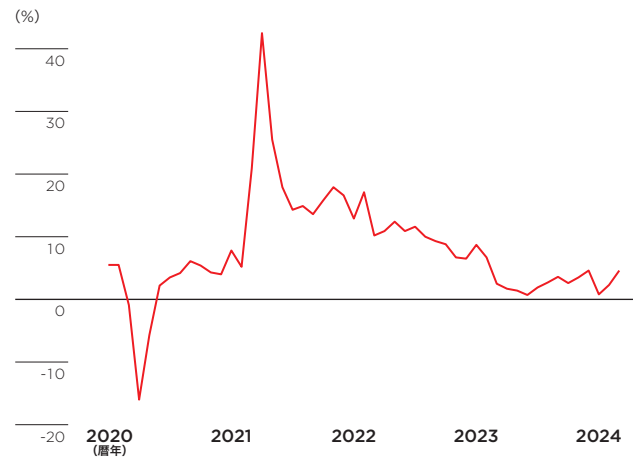
(注)2025年以降は推計値
出典:OECD(経済協力開発機構)

ガソリン消費予測



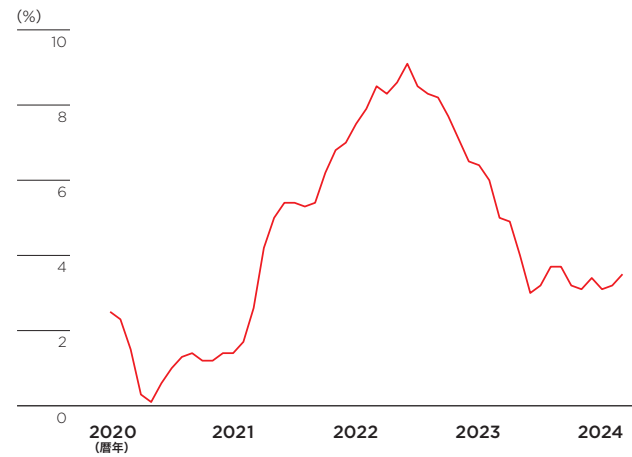
出典:EIA(米国エネルギー情報局)

小売(自動車除く)売上高伸び率(季節調整済)



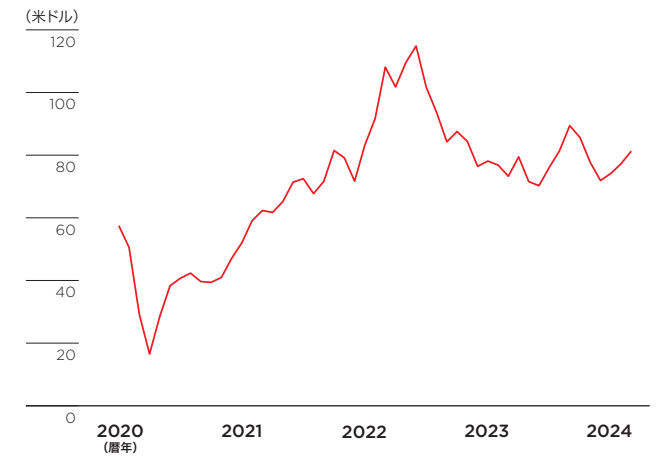
出典:米国税務調査局

CPI推移



出典:米労働省労働統計局

原油価格(WTI)推移



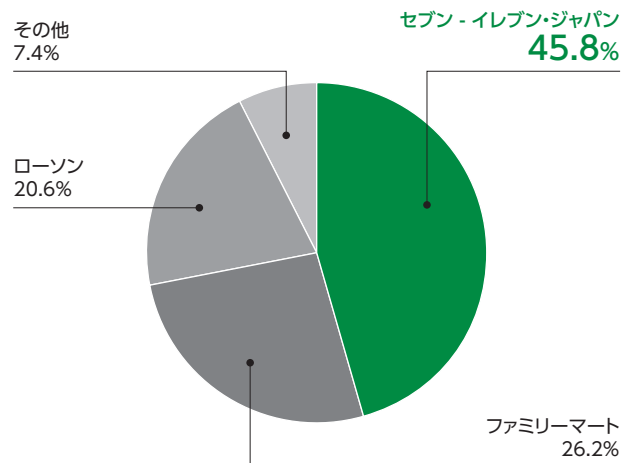
出典:EIA(米国エネルギー情報局)

グループ主要事業会社のマーケットシェア(単体)

コンビニエンスストアにおけるチェーン全店売上トップ3

	2023年度 (億円)	構成比 (%)
コンビニエンスストア合計*	117,194	100.0
1 セブン - イレブン・ジャパン	53,629	45.8
2 ファミリーマート	30,692	26.2
3 ローソン	24,162	20.6
その他	8,709	7.4
上位3社合計	108,485	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2023年3月から2024年2月までの全店ベース店舗売上高の合算値

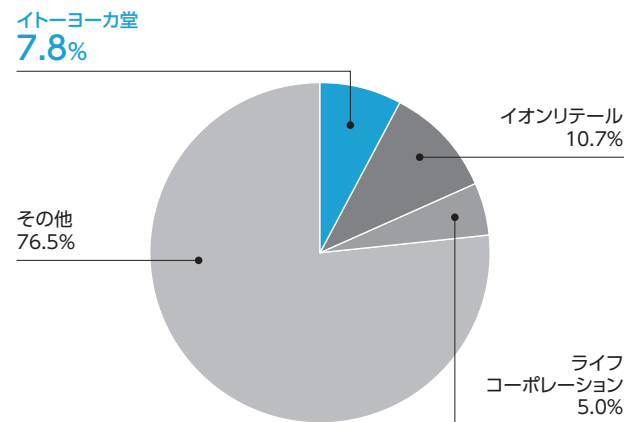


スーパーストアにおける売上高トップ3

	2023年度 (億円)	構成比 (%)
スーパーストア合計	157,438	100.0
1 イオンリテール	16,798	10.7
2 イトーヨーカ堂	12,326	7.8
3 ライフコーポレーション	7,800	5.0
その他	120,513	76.5
上位3社合計	36,924	23.5

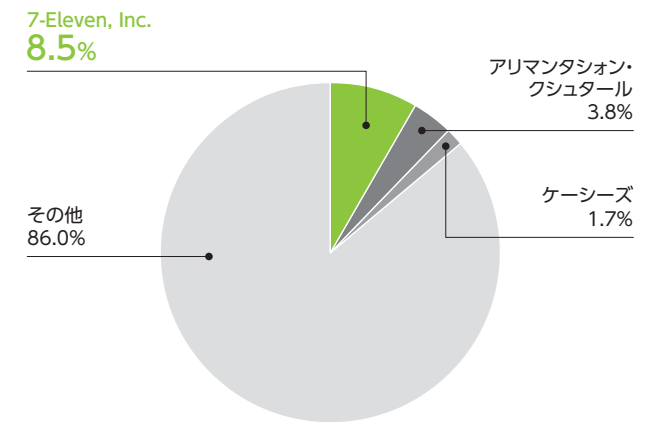
〈参考〉

ヨークベニマル	4,983	3.2
---------	-------	-----



米国におけるコンビニエンスストア店舗シェアトップ3

	構成比 (%)
1 7-Eleven, Inc.	8.5
2 アリマンタシオン・クシュタール	3.8
3 ケーシーズ	1.7
その他	86.0
上位3社合計	14.0



世界の小売業／売上高ランキング

世界の小売業売上高ランキング（2021年度）

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

(注)1. CAGR:5年間の平均成長率

2. CAGRは各国の通貨ベースにて算出

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

*「グループ売上」は、セブン - イレブン・ジャパン、セブン - イレブン・沖縄及び7-Eleven, Inc.における加盟店売上を含めた数値

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

世界の小売業／時価総額ランキング

世界の小売業時価総額ランキング（2024年3月29日現在）

	会社名	本拠地	時価総額		ROE (%)	EPS (米ドル)	PER (倍)	PBR (倍)
			(百万米ドル)	(億円)				
1	アマゾン	米国	1,873,676	2,835,246	17.5	2.93	61.58	9.28
2	ウォルマート	米国	484,537	733,201	19.3	1.93	31.24	5.78
3	ホーム・デポ	米国	380,154	575,248	1,162.2	15.28	25.10	364.13
4	コストコ	米国	324,924	491,676	27.5	14.19	51.64	12.97
5	阿里巴巴(アリババ)	中国	182,638	276,368	7.2	0.52	17.24	1.26
6	インディテックス	スペイン	157,094	237,715	30.2	1.86	27.03	7.80
7	ロウズ	米国	145,752	220,553	△52.6	13.47	18.91	-
8	TJX	米国	115,586	174,905	65.5	3.93	25.84	15.83
9	CVSヘルス	米国	100,374	151,886	11.3	6.63	12.03	1.31
10	ファーストリテイリング	日本	99,117	149,985	17.5	6.15	50.64	8.24
11	ターゲット	米国	81,816	123,804	33.6	8.96	19.77	6.09
12	メルカドリブレ	ウルグアイ	76,653	115,991	40.3	19.47	77.66	24.96
13	ウォルマート・メキシコ	メキシコ	70,324	106,414	25.7	0.18	22.66	5.87
14	オライリー	米国	66,645	100,848	△167.6	39.75	28.40	-
15	コパート	米国	55,688	84,267	23.3	1.29	44.99	9.30
16	アリマンタション・クシュタール	カナダ	55,048	83,299	25.0	3.15	18.12	4.37
17	オートゾーン	米国	54,533	82,519	△64.1	146.13	21.57	-
18	ウェスファーマーズ	オーストラリア	50,639	76,627	30.3	1.42	31.49	9.37
19	ロスストア	米国	49,409	74,766	40.9	5.57	26.36	10.14
20	ルルレモン・アスレティカ	カナダ	47,227	71,463	42.0	12.82	30.46	11.16
21	クローガー	米国	41,134	62,243	19.8	2.98	19.17	3.54
22	セブン&アイ・ホールディングス	日本	38,382	58,079	6.2	0.56	25.86	1.56
23	JD.com, Inc.	中国	38,071	57,609	10.8	1.24	11.16	1.17
24	アベニュー・スーパーマーツ	インド	35,339	53,476	16.0	0.44	123.92	18.33
25	ロブロー	カナダ	34,388	52,035	18.5	5.01	22.16	4.06
26	ダラー・ジェネラル	米国	34,282	51,875	27.0	7.56	20.64	5.08
27	ダラーツリー	米国	29,024	43,920	△12.4	△4.58	-	3.97
28	クーパン	米国	28,793	43,570	41.8	0.84	21.17	7.04
29	ロイヤル・アホールド	オランダ	28,512	43,145	12.4	2.13	14.09	1.79
30	トラクターサプライ	米国	28,244	42,739	52.8	10.26	25.51	13.14

(注) 時価総額ランキングと為替換算レートは2024年3月29日現在のもの(U.S.\$1=151.32)
出典:ファクトセット

目次

P16
グループ戦略推進の軌跡／
グループの今後の具体的な
アクションプラン

P17
連結財務KPI

P19
キャピタル・アロケーション
プラン／株主還元

P20
連結業績の推移

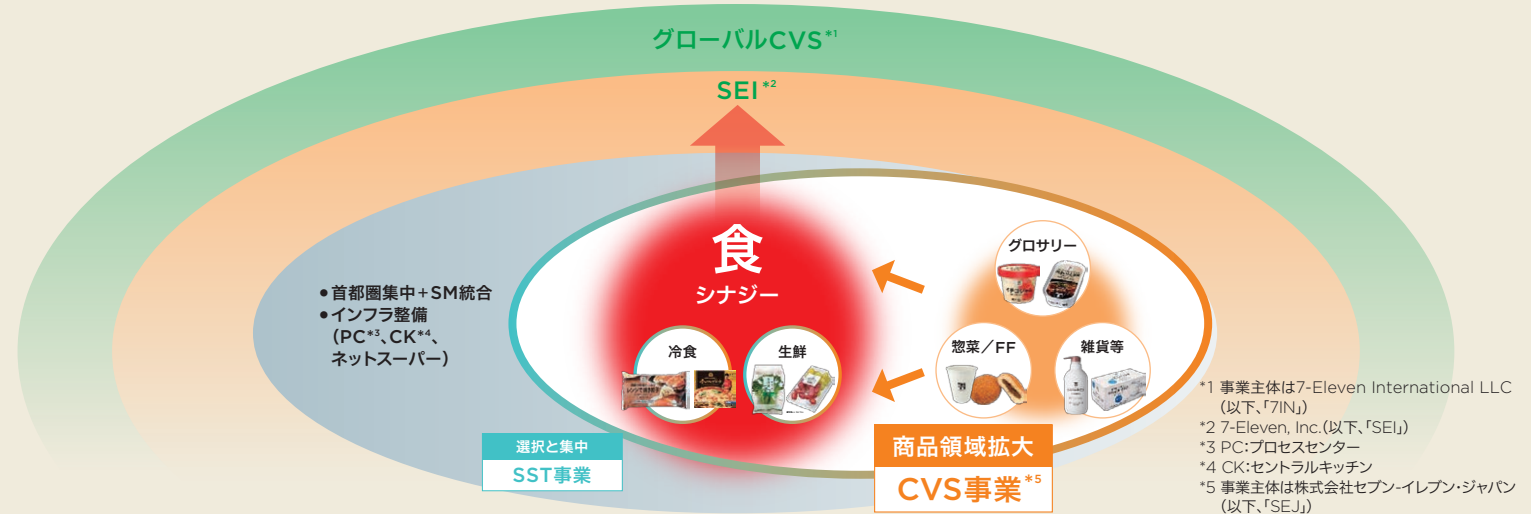
P21
連結業績ハイライト

P22
セグメント別業績の推移

P25
財務状況

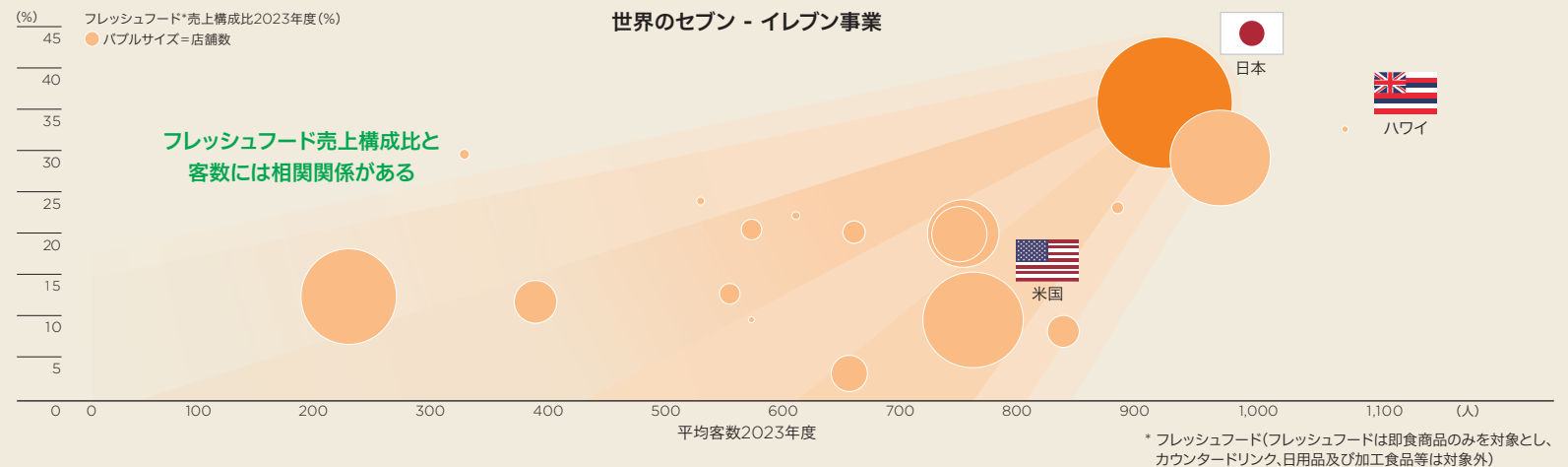
中期経営計画(～2025年度)

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



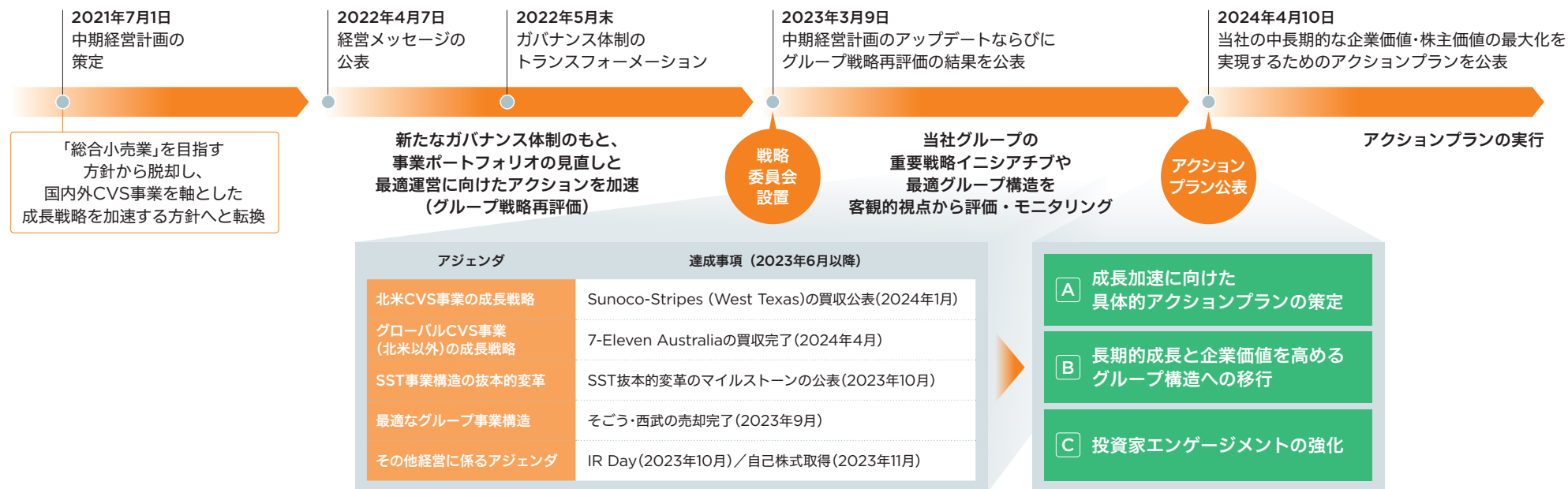
「食」の強みが当社グループにおける国内外CVS事業の成長を支える競争力の源泉

「食」を軸としたグローバルCVS事業の成長戦略



「食」の強みを活用して、グローバルに事業規模を拡大していく

グループ戦略推進の軌跡



グループ戦略施策の着実な実行と戦略委員会による評価・モニタリングを継続的に実施

グループの今後の具体的なアクションプラン

当社の中長期的な企業価値・株主価値の最大化を目的とした戦略委員会からの提言を踏まえ

A 成長加速に向けた具体的アクションプランの策定

- ① 成長余地の大きな北米CVS市場における成長加速と収益性の改善
- ② グローバルCVS事業におけるアグレッシブな事業計画の策定・投資の実行
- ③ グローバル成長の礎となるIT/DX戦略とコスト競争力を高めるIT/DXガバナンス構築
- ④ 首都圏SSTの変革完遂と成長にむけたモニタリングと実行支援
- ⑤ グループにおける小売×金融のシナジー最大化

B 長期的成長と企業価値を高めるグループ構造への移行

- 日本・北米を含むグローバルCVS事業の一体運営を実現するために、今後、**CVS事業のリーダーシップ体制・マネジメント体制の統合に取り組む**
- SST事業は、変革を通じて、自立的な再成長フェーズが見渡し得る経営体制の確立、独立した企業体として**独自の財務規律をもって**成長の方向性を自ら定め、従業員が事業の成長に強く関与出来るグループ事業構造の実現を目指す。具体的には、当社によるSST事業の一部持分の継続保持及びCVS事業とSST事業の間の食品開発領域における協働体制の維持を前提に、抜本的変革の先にある**SST事業の持続的成長のための有力な選択肢の一つとして、現実的に最速のタイミングでのSST事業のIPO実現に向けた検討を開始**

C 投資家エンゲージメントの強化

- 当社のミッションひいては株主価値の向上に向けた取り組みが明快かつ透明性をもってお伝えできるよう、投資家を重視し、エンゲージメントを行っていく
- 投資家の皆様からの声に引き続き傾聴し、当社の具体的な戦略、成長の道筋、進捗状況に関するコミュニケーション体制について、課題の検証や強化に向けた取り組みを継続

現行の中期経営計画の方向性に基づきつつ、より具体的なアクションプランを明確化

連結財務KPI

	22年度実績	23年度	
		期首計画	実績
EBITDA	9,953億円	10,100億円	10,549億円
営業CF(除く金融)	8,328億円	8,345億円	7,783億円
フリーCF水準(除く金融)	4,740億円	4,277億円	3,916億円
ROE	8.7%	8.2%	6.2% (調整後)7.9%
ROIC(除く金融)	5.2%	5.2%	4.1% (調整後)5.1%
Debt/EBITDA倍率	3.0倍	2.6倍	2.6倍
EPS	106円	107円	84円 (調整後)108円

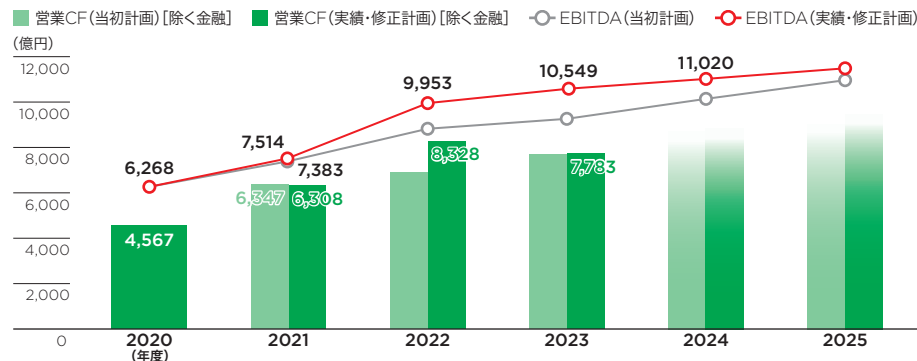
	23年度実績	24年度 予想	25年度 中期経営計画目標
EBITDA	10,549億円	11,020億円	1.1兆円以上
ROE	6.2% (調整後)7.9%	7.8%	11.5%以上
ROIC(除く金融)	4.1% (調整後)5.1%	5.5%	8.0%以上
Debt/EBITDA倍率	2.6倍	2.3倍	1.8~2.5倍 アップデート
EPS	84円 (調整後)108円	112円	18%以上 (CAGR)

(注) 1. 調整後: そごう・西武、バーニーズ ジャパン株式譲渡影響を調整した数値
 2. ROIC(除く金融): [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)]
 3. Debt/EBITDA倍率: グループ全体の成長戦略推進に向けて、機動的且つ柔軟な財務規律に基づき、CVS事業への戦略的投資(新規M&Aを含む)を実行するため、2025年度目標を変更
 4. 2024年3月1日付で普通株式1株を3株に株式分割しております。2022年度の期首に当該株式分割が行われたと仮定して、「EPS」を算出しております

財務の量的拡大、質的向上、健全性確保に向けた目標達成と、その先の企業価値向上を目指す

EBITDA・営業CF計画(連結)

25年度: EBITDA 1.1兆円以上/営業CF(除く金融) 9,000億円以上



* 営業CF: NOPATをベースとした管理会計数値

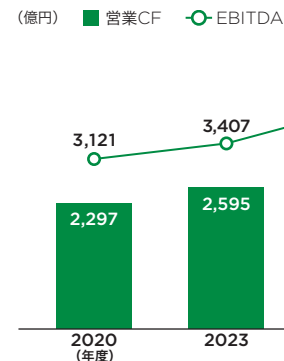
* 為替レート: 当初計画: 1\$=107円(2021年度)、1\$=105円(2022~2025年度)

実績、更新後: 1\$=109.90円(2021年度)、1\$=131.62円(2022年度)、1\$=140.67円(2023年度)、1\$=145.0円(2024年度)、1\$=116.0円(2025年度)

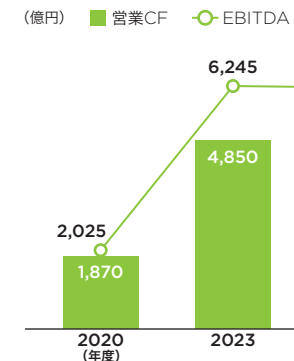
当初計画の数値はセール・リソースバックの影響除く

セグメント別計画

国内CVS



海外CVS

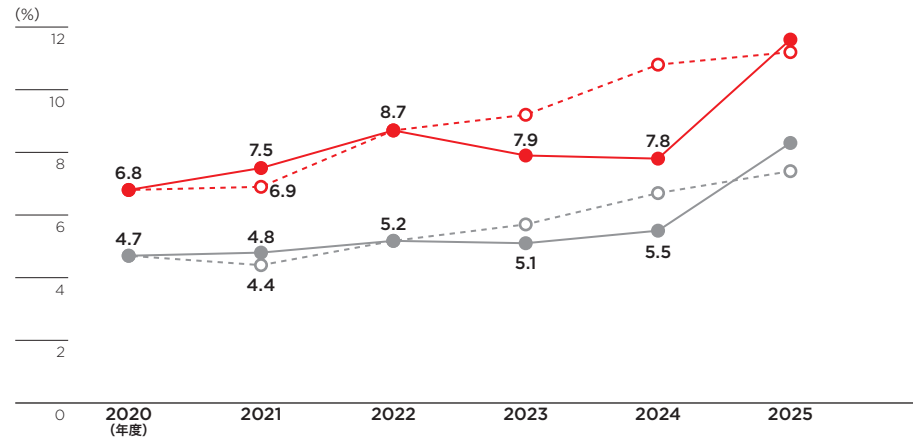


連結財務KPI

ROE・ROIC

25年度:ROE 11.5%以上/ROIC 8%以上(除く金融)

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

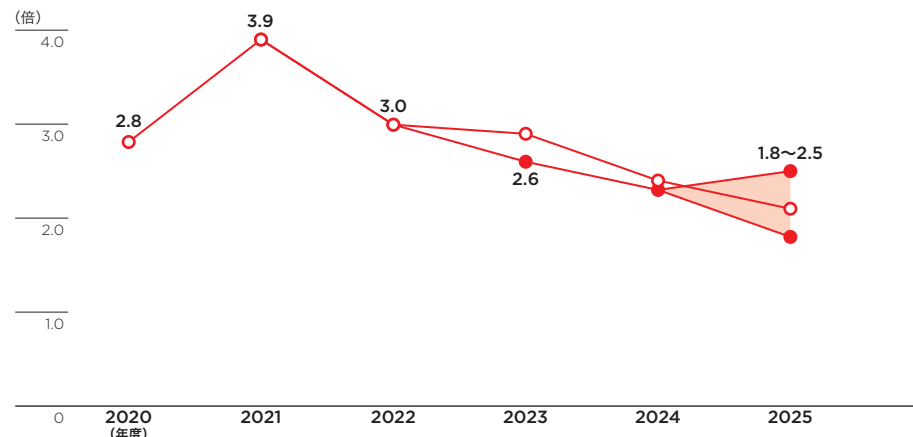


(注) 1. 2023年度実績: そごう・西武・パーニース ジャパン株式譲渡影響を調整した数値
2. 当初計画の数値はセール・リースバックの影響除き
3. ROIC: [純利益 + 支払利息×(1-実効税率)] / [自己資本 + 有利子負債(ともに期首期末平均)]

Debt/EBITDA倍率計画(連結)

25年度目標:1.8倍未満 → 1.8~2.5倍

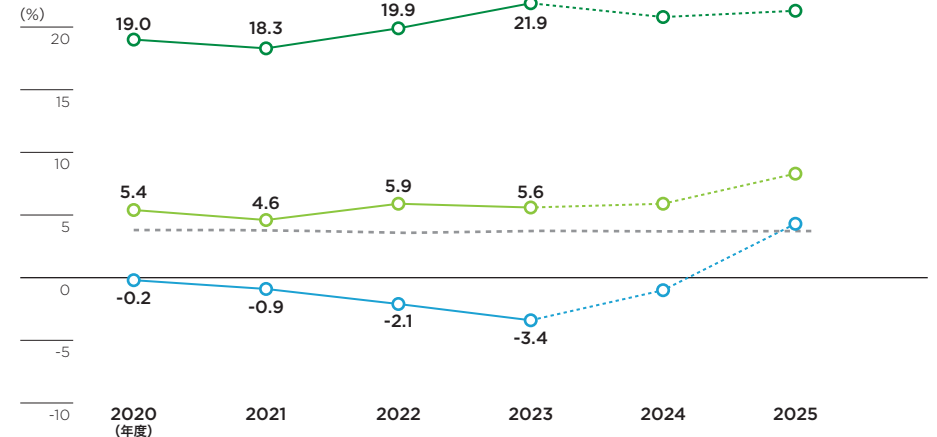
○ Debt/EBITDA(当初計画) ● Debt/EBITDA(実績・修正計画)



(注) グループ全体の成長戦略推進に向けて、機動的且柔軟な財務規律に基づき、CVS事業への戦略的投資(新規M&Aを含む)を実行するため、2025年度目標を変更

セグメント別ROIC

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

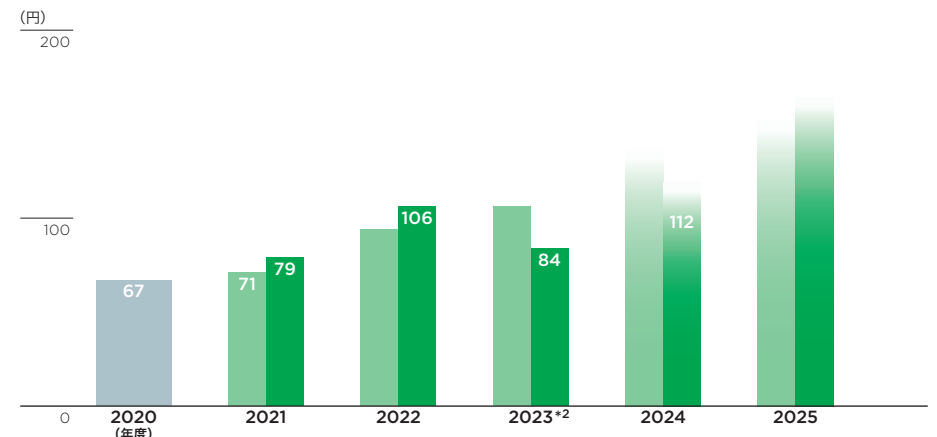


(注) グループ内資本・資金取引を調整した管理会計ベース数値

EPS成長率

21~25年度:EPS成長率18%以上を目標*1

■ EPS(当初計画) ■ EPS(実績・修正計画)

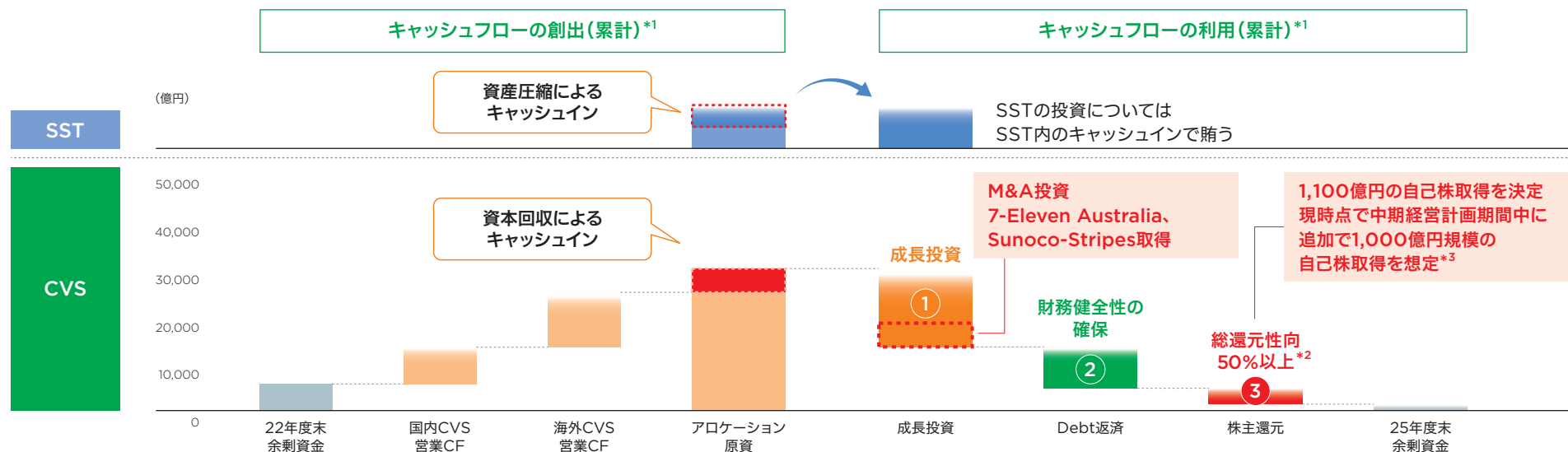


*1. 2020年度に対してのCAGR(年平均成長率)にて試算

*2. 2023年度実績: そごう・西武・パーニース ジャパン株式譲渡影響を調整した数値

(注) 2024年3月1日付で普通株式1株を3株に株式分割しております。2020年度の期首に当該株式分割が行われたと仮定して、「EPS」を算出しております

キャピタル・アロケーションプラン



*1 2023年度から2025年度までの累計値

*2 2023年度から2025年度までの累計の総還元性向

*3 自己株取得以外の大規模な戦略投資(M&A等)に充当された場合には金額規模が変動する可能性があります

CVS事業が創出する営業キャッシュフローと、資本回収によるキャッシュインはCVS領域への成長投資のみならず、自己株取得を含む株主還元にも充当予定

株主還元

株主還元方針

配当は持続的な利益成長に合わせて増配していく『累進配当』を導入し、総還元性向50%以上(2023年度から2025年度累計)を目標とした株主還元を実施する。

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

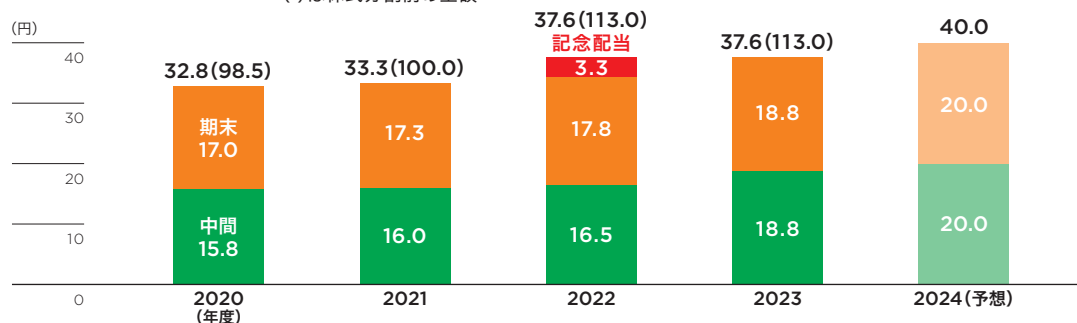
『累進配当』を導入

- 2025年度までに総額2,100億円の自己株取得予定のうち、1,100億円を上限とする自己株式取得を実施*

* 2023年12月1日から2024年5月31日までに、取得し得る株数75百万株(分割後)、取得総額1,100億円を上限とした自己株式取得を実施。取得した株式は全て消却しました。

1株当たり配当金の推移

- 2024年3月1日付で普通株式1株を3株に株式分割いたしました
- 2020年度の期首に株式分割が行われたと仮定して算出しております
- ()は株式分割前の金額



営業キャッシュフローの増大を図りつつ、国内外CVS事業への成長投資にフォーカスするとともに、財務の健全性も確保。より一層株主還元も充実させ、総還元性向50%以上を目指す

連結業績の推移

	2013年度	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	(百万円) 2023年度	(千米ドル) 2023年度
営業収益	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	11,811,303	11,471,753	76,478,353
営業利益	339,659	343,331	352,320	364,573	391,657	411,596	424,266	366,329	387,653	506,521	534,248	3,561,653
EBITDA*1	505,662	534,464	569,064	588,214	621,445	655,915	674,317	626,874	751,491	995,319	1,054,951	7,033,006
経常利益	339,083	341,484	350,165	364,405	390,746	406,523	417,872	357,364	358,571	475,887	507,086	3,380,573
親会社株主に帰属する当期純利益	175,691	172,979	160,930	96,750	181,150	203,004	218,185	179,262	210,774	280,976	224,623	1,497,486
総資産	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	10,550,956	10,592,117	70,614,113
純資産	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	3,648,161	3,900,624	26,004,160
非支配株主持分	123,866	128,827	129,912	137,154	145,454	148,285	155,295	162,352	166,719	173,565	184,041	1,226,940
有利子負債	934,396	948,252	1,032,970	1,048,490	983,061	1,105,189	982,960	1,761,210	2,898,733	2,975,797	2,738,654	18,257,693
有利子負債比率(倍)	0.45	0.41	0.44	0.45	0.41	0.44	0.38	0.66	0.97	0.86	0.74	0.74
インタレスト・カバレッジ・レシオ(倍)	39.4	37.8	43.8	57.2	48.7	44.6	48.4	48.6	33.9	25.3	15.7	15.7
営業活動によるキャッシュ・フロー	454,335	416,690	488,973	512,523	498,306	577,878	576,670	539,995	736,476	928,476	673,015	4,486,766
投資活動によるキャッシュ・フロー	△286,686	△270,235	△335,949	△371,602	△240,418	△557,497	△318,047	△394,127	△2,505,566	△413,229	△431,809	△2,878,726
フリーキャッシュ・フロー*2	167,648	146,454	153,023	140,921	257,887	20,380	258,623	145,868	△1,769,089	515,246	241,205	1,608,033
財務活動によるキャッシュ・フロー	△55,227	△79,482	△2,312	△78,190	△168,510	△5,324	△213,204	690,542	937,077	△270,373	△377,065	△2,513,766
現金及び現金同等物の増減額	121,344	79,395	146,830	62,576	90,886	9,824	44,126	828,980	△768,946	259,897	△112,293	△748,620
現金及び現金同等物の期末残高	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	1,674,787	1,562,493	10,416,620
設備投資*3	336,758	341,075	399,204	384,119	347,374	539,328	360,909	377,299	439,630	431,961	473,770	3,158,466
減価償却費	147,379	172,237	195,511	207,483	213,167	221,133	226,475	235,504	292,561	376,097	400,789	2,671,926
1株当たり当期純利益(円／米ドル)	198.84	195.66	182.02	109.42	204.80	229.50	246.95	203.03	238.68	318.14	254.63	1.69
1株当たり純資産(円／米ドル)	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	3,933.93	4,250.83	28.33
1株当たりキャッシュ・フロー(円／米ドル)*4	365.64	390.49	403.15	344.07	445.79	479.49	503.29	469.76	569.99	743.98	708.94	4.72
1株当たり配当金(円／米ドル)	68.00	73.00	85.00	90.00	90.00	95.00	98.50	98.50	100.00	113.00	113.00	0.75
自己資本比率(%)	43.6	43.9	43.6	42.4	44.2	43.5	43.4	38.4	34.1	32.9	35.1	35.1
自己資本当期純利益率(ROE)(%)	8.8	7.9	6.9	4.1	7.6	8.2	8.5	6.8	7.5	8.7	6.2	6.2
総資産当期純利益率(ROA)(%)	3.9	3.4	3.0	1.8	3.3	3.6	3.7	2.8	2.7	2.9	2.1	2.1
配当性向(%)	34.2	37.3	46.7	82.3	43.9	41.4	39.9	48.5	41.9	35.5	44.4	44.4
純資産配当率(%)	3.0	2.9	3.2	3.4	3.3	3.4	3.4	3.3	3.1	3.1	2.8	2.8
為替換算レート												
損益計算書(期中平均)(円) U.S.\$1=	97.73	105.79	121.10	108.78	112.16	110.44	109.03	106.76	109.90	131.62	140.67	—
1円=	15.92	17.18	19.23	16.42	16.62	16.71	15.78	15.48	17.04	19.50	19.82	—
貸借対照表(期末)(円) U.S.\$1=	105.39	120.55	120.61	116.49	113.00	111.00	109.56	103.50	115.02	132.70	141.83	—
1円=	17.36	19.35	18.36	16.76	17.29	16.16	15.67	15.88	18.06	19.01	19.93	—

*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 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、2024年2月29日現在のおおよその為替レートであるU.S.\$1=150円を用いて参考値として円貨額を換算

2. 2013年度の貸借対照表は、通信販売事業の業績が連結算入

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

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

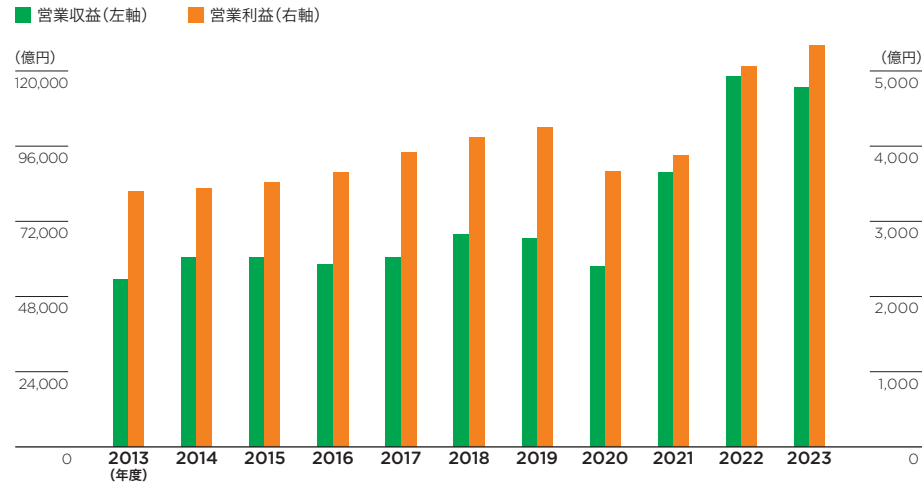
5. キャッシュ・フロー計算書は、2019年度より米国会計基準を適用する在外連結子会社において、ASU第2016-18号「キャッシュ・フロー計算書:拘束性現金」を適用

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

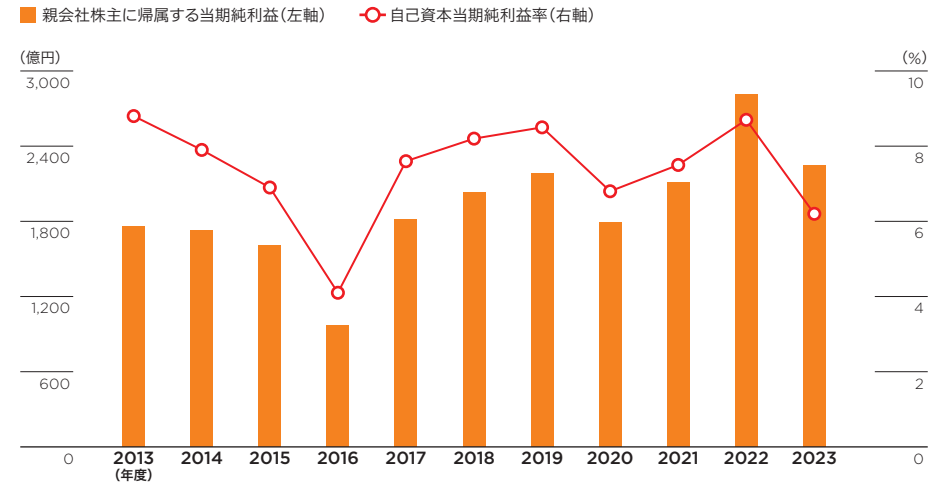
7. 2024年3月1日付で普通株式1株を3株に分割しております。上記は株式分割前の数値

連結業績ハイライト

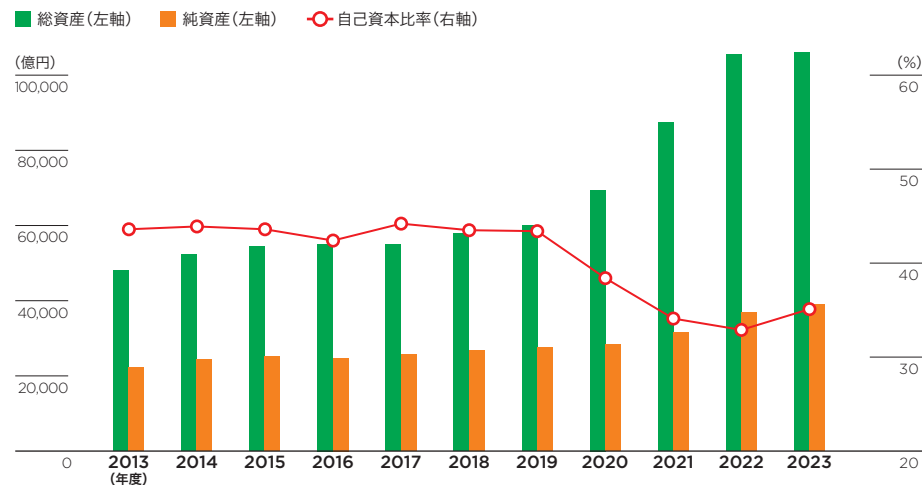
営業収益及び営業利益



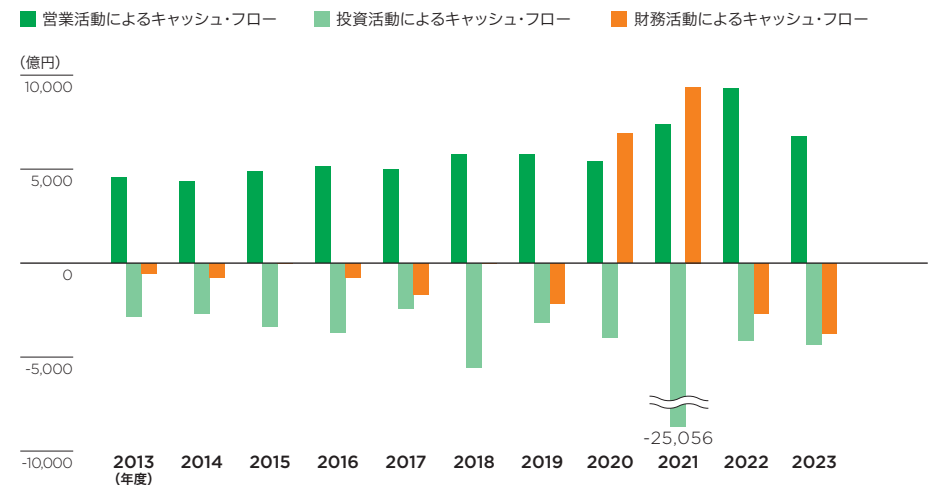
親会社株主に帰属する当期純利益及び自己資本当期純利益率(ROE)



総資産、純資産及び自己資本比率



キャッシュ・フロー



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

セグメント別業績の推移

事業別セグメント

営業収益	2021年度	2022年度	(百万円) 2023年度	(千米ドル) 2023年度
国内コンビニエンスストア事業	873,239	890,293	921,706	6,144,706
海外コンビニエンスストア事業	5,194,327	8,846,163	8,516,939	56,779,593
スーパーストア事業	1,810,728	1,449,165	1,477,384	9,849,226
金融関連事業	194,399	194,295	207,479	1,383,193
その他の事業	731,430	488,304	411,305	2,742,033
消去及び全社	△54,374	△56,920	△63,060	△420,400
合計	8,749,752	11,811,303	11,471,753	76,478,353

営業利益	2021年度	2022年度	2023年度	2023年度
国内コンビニエンスストア事業	223,396	232,033	250,544	1,670,293
海外コンビニエンスストア事業	159,866	289,703	301,628	2,010,853
スーパーストア事業	19,024	12,395	13,588	90,586
金融関連事業	37,549	37,140	38,172	254,480
その他の事業	△8,647	2,593	2,688	17,920
消去及び全社	△43,536	△67,344	△72,373	△482,486
合計	387,653	506,521	534,248	3,561,653

(注) 1. 米ドル表示金額は、2024年2月29日現在のおおよその為替レートであるU.S.\$1=150円を用いて参考値として円貨額を換算
2. 2022年度より「収益認識に関する会計基準」(企業会計基準第29号 2020年3月31日)等を適用
3. 2023年度より、グループ戦略再評価の結果を踏まえ事業セグメントを変更いたしました。2021年度、2022年度の数値につきましては、変更後のセグメント区分に組み替えた数値を記載しております

旧事業別セグメント

営業収益	2020年度	2021年度	(百万円) 2022年度
国内コンビニエンスストア事業	858,776	873,239	890,293
海外コンビニエンスストア事業	2,253,355	5,194,327	8,846,163
スーパーストア事業	1,810,884	1,810,728	1,449,165
百貨店・専門店事業	684,660	712,282	463,739
金融関連事業	198,927	194,399	194,295
その他の事業	17,323	20,340	26,044
消去及び全社	△57,209	△55,567	△58,398
合計	5,766,718	8,749,752	11,811,303

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

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

設備投資	2021年度	2022年度	(百万円) 2023年度	(千米ドル) 2023年度
国内コンビニエンスストア事業	99,801	95,913	128,460	856,400
海外コンビニエンスストア事業	178,435	188,641	192,737	1,284,913
スーパーストア事業	60,458	49,542	46,659	311,060
金融関連事業	37,323	34,223	54,679	364,526
その他の事業	19,094	24,862	26,619	177,460
消去及び全社	44,516	38,778	24,613	164,086
合計	439,630	431,961	473,770	3,158,466

減価償却費	2021年度	2022年度	2023年度	2023年度
国内コンビニエンスストア事業	80,781	85,553	90,172	601,146
海外コンビニエンスストア事業	127,193	192,968	207,066	1,380,440
スーパーストア事業	28,600	35,388	36,994	246,626
金融関連事業	31,783	32,227	34,463	229,753
その他の事業	15,337	14,985	10,440	69,600
消去及び全社	8,865	14,973	21,651	144,340
合計	292,561	376,097	400,789	2,671,926

設備投資	2020年度	2021年度	(百万円) 2022年度
国内コンビニエンスストア事業	128,131	99,801	95,913
海外コンビニエンスストア事業	146,067	178,435	188,641
スーパーストア事業	48,411	62,139	54,643
百貨店・専門店事業	26,160	15,090	19,292
金融関連事業	39,328	37,323	34,223
その他の事業	972	2,323	469
消去及び全社	△11,771	44,516	38,778
合計	377,299	439,630	431,961

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

セグメント別業績の推移

旧々事業セグメント

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

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

(注) 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

所在地別セグメント

営業収益	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度 (百万円)	2023年度 (千米ドル)
日本	4,032,803	3,907,835	3,812,200	3,745,475	3,435,146	3,468,840	2,930,711	2,915,628	19,437,520
北米	1,690,713	2,017,092	2,862,627	2,782,055	2,232,234	5,170,053	8,824,900	8,494,845	56,632,300
その他	113,475	113,992	117,555	118,118	100,707	112,500	71,990	77,138	514,253
消去	△1,303	△1,104	△1,167	△1,289	△1,371	△1,642	△16,299	△15,859	△105,726
合計	5,835,689	6,037,815	6,791,215	6,644,359	5,766,718	8,749,752	11,811,303	11,471,753	76,478,353

営業利益	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2023年度
日本	299,251	314,700	319,613	321,441	266,096	227,174	235,110	248,521	1,656,806
北米	65,548	75,626	90,411	101,777	99,582	159,507	287,265	297,926	1,986,173
その他	△238	1,320	1,562	1,199	805	1,029	△1,355	1,517	10,113
消去	11	10	9	△152	△154	△58	△14,499	△13,716	△91,440
合計	364,573	391,657	411,596	424,266	366,329	387,653	506,521	534,248	3,561,653

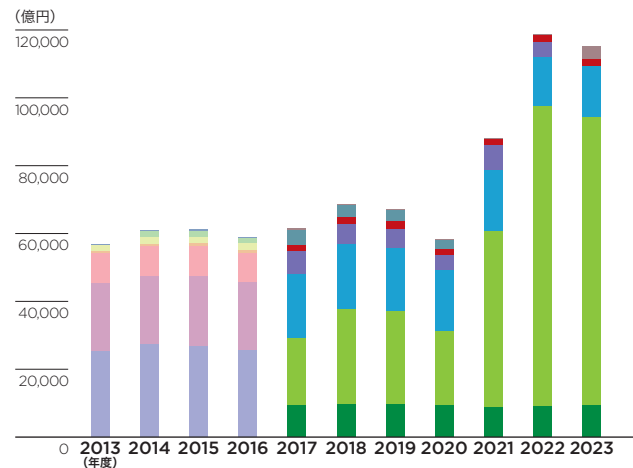
(注) 1. 米ドル表示金額は、2024年2月29日現在のおおよその為替レートであるU.S.\$1=150円を用いて参考値として円貨額を換算
2. 所在地別セグメントの「その他」は中国等
3. 2022年度より「収益認識に関する会計基準」(企業会計基準第29号 2020年3月31日)等を適用

セグメント別業績の推移

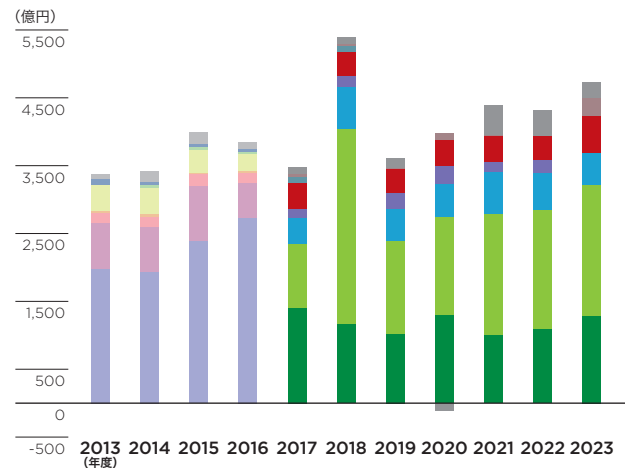
事業別セグメント

セグメント(2023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 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(～2022年度) 国内コンビニエンスストア事業 海外コンビニエンスストア事業 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
旧々セグメント(～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
旧々々セグメント(～2016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 フードサービス事業 金融関連事業 通信販売事業 その他の事業
消去及び全社(営業収益除く)

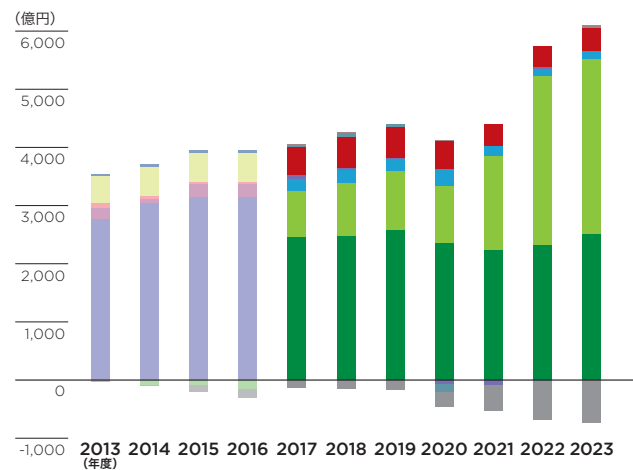
営業収益



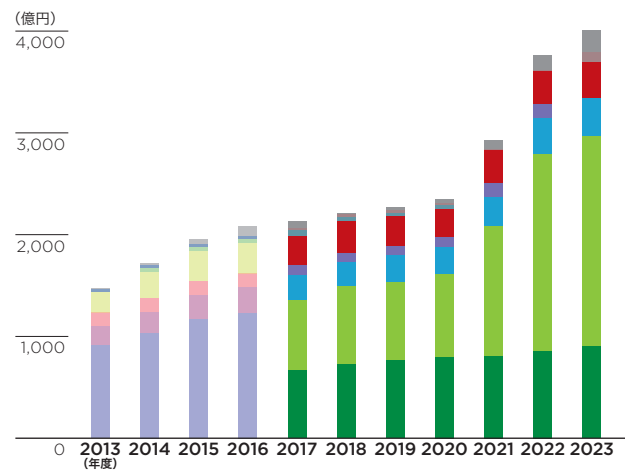
設備投資



営業利益



減価償却費

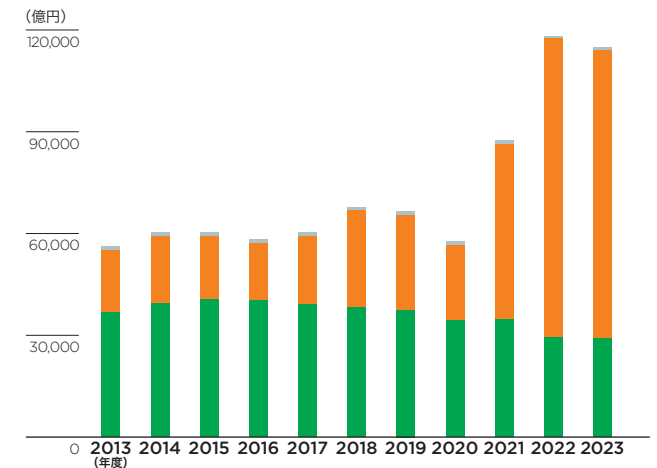


(注) 2022年度より「収益認識に関する会計基準」(企業会計基準第29号 2020年3月31日)等を適用

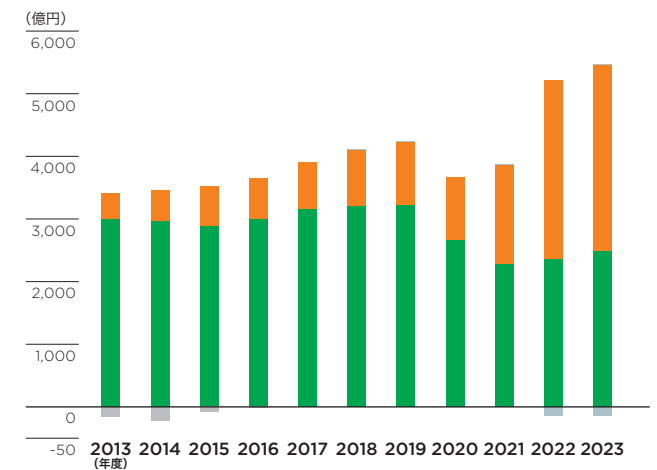
所在地別セグメント

日本 北米 その他

営業収益



営業利益



財務状況

有利子負債の推移

	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	(百万円) 2023年度	(千米ドル) 2023年度
短期借入金	129,456	619,953	140,146	143,568	84,882	565,880
一年内返済予定の長期借入金	88,437	146,747	121,280	145,605	138,530	923,533
一年内償還予定の社債	80,000	66,917	60,000	355,823	334,039	2,226,926
小計	297,893	833,618	321,427	644,997	557,452	3,716,346
長期借入金	403,151	362,592	994,399	936,070	824,616	5,497,440
社債	281,915	565,000	1,582,906	1,394,728	1,356,585	9,043,900
小計	685,067	927,592	2,577,306	2,330,799	2,181,202	14,541,346
合計	982,960	1,761,210	2,898,733	2,975,797	2,738,654	18,257,693

セグメント別	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	(百万円) 2023年度	(千米ドル) 2023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	219,041	281,974	1,500,345	1,703,683	1,585,017	10,566,780
スーパーストア事業	-	-	-	-	526	3,506
百貨店・専門店事業	178,742	187,191	169,806	152,299	-	-
百貨店事業	160,999	146,193	-	-	-	-
専門店事業	17,743	40,998	-	-	-	-
その他の事業	-	-	-	-	19,963	133,086
全社	236,915	1,008,917	940,974	839,974	868,974	5,793,160
小計(金融関連事業を除く)	634,699	1,478,083	2,611,126	2,695,957	2,474,481	16,496,540
金融関連事業	348,261	283,127	287,607	279,839	264,172	1,761,146
合計	982,960	1,761,210	2,898,733	2,975,797	2,738,654	18,257,693

(注)米ドル表示金額は、2024年2月29日現在のおおよその為替レートであるU.S.\$1=150円を用いて参考値として円貨額を換算

格付情報

		(2024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

(2024年2月29日現在)

セブン&アイ・ホールディングス発行分

	発行総額	発行年月日	利率	償還期限
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
第16回無担保社債	600億円	2023年11月 2日	0.400%	2026年11月 2日
第17回無担保社債	600億円	2023年11月 2日	0.687%	2028年11月 2日
第18回無担保社債	300億円	2023年11月 2日	1.040%	2030年11月 1日
第19回無担保社債	700億円	2023年11月 2日	1.392%	2033年11月 2日

7-Eleven, Inc.発行分

	発行総額	発行年月日	利率	償還期限
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

セブン銀行発行分

	発行総額	発行年月日	利率	償還期限
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14回無担保社債	200億円	2019年 1月 25日	0.385%	2028年12月20日

目次

- P27
主要事業会社の概要
- P28
国内コンビニエンスストア事業
- P34
海外コンビニエンスストア事業
- P39
スーパーストア事業
- P44
金融関連事業
- P46
その他の事業

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

総額チェーン全店売上

53,629 億円

全店平均日販

691 千円

新店平均日販

611 千円

店舗数

21,363 店舗

社員数

8,333 人

海外コンビニエンスストア事業

7-Eleven, Inc.

チェーン全店売上

102,004 億円

全店平均日販

811 千円

5,765 米ドル

店舗数

13,122 店舗

社員数

46,103 人

スーパーストア事業

イトーヨーカ堂

総額売上高

12,326 億円

期末店舗数

226 店舗

社員数

6,627 人

ヨークベニマル

総額売上高

4,983 億円

期末店舗数

248 店舗

社員数

3,188 人

金融関連事業

セブン銀行

経常収益

1,288 億円

年間総利用件数

1,039 百万件

社員数

614 人

セブン・カードサービス

取扱高

26,731 億円

発行カード枚数

354 万枚

社員数

340 人

セブンCSカードサービス

取扱高

6,699 億円

発行カード枚数

257 万枚

社員数

211 人

その他の事業

赤ちゃん本舗

売上高

829 億円

期末店舗数

126 店舗

社員数

862 人

セブン&アイ・フードシステムズ

売上高

519 億円

期末店舗数

319 店舗

社員数

801 人

ロフト

売上高

1,071 億円

期末店舗数

160 店舗

社員数

2,403 人

主要事業会社の概要

(2024年2月末現在)

		2023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 P28-33 →	国内コンビニエンスストア事業								
	(株)セブン - イレブン・ジャパン	5,345,243 ^{*1}	3.8	21,363	111	10,750	△1,164	17,200	100.0
	(株)セブン - イレブン・沖縄	31,123 ^{*1}	27.1	172	22	150	△7	1,500	100.0
もっと詳しく P34-38 →	海外コンビニエンスストア事業								
	○ 7-Eleven, Inc.	10,200,414 ^{*1}	△2.3	13,122	△45	73,409	△2,620	U.S.\$17,532	100.0
	○ SEVEN-ELEVEN HAWAII, INC.	59,246	8.5	67	2	1,063	76	U.S.\$20,000,000	100.0
	○ セブン - イレブン北京有限公司	18,676 ^{*2}	3.0	331	14	587	31	U.S.\$44,000,000	65.0
	○ セブン - イレブン成都有限公司	2,770 ^{*2}	△10.3	77	△8	139	△19	472,924,388 人民元	100.0
	○ セブン - イレブン天津商業有限公司	3,416 ^{*2}	8.3	217	8	210	21	200,000,000 人民元	65.0
	もっと詳しく P39-43 →	スーパーストア事業							
(株)イトーヨーカ堂		737,318	12.7	226	△3	28,432	4,178	40,000	100.0
(株)ヨークベニマル		479,931	4.6	248	2	19,315	168	9,927	100.0
(株)シェルガーデン		19,749	4.0	23	1	641	△62	400	90.0
○ 華糖ヨーカ堂有限公司		2,343 ^{*2}	△13.1	1	0	177	△16	U.S.\$98,721,983	100.0
○ 成都イトーヨーカ堂有限公司		23,368 ^{*2}	△7.1	9	△1	2,251	△302	U.S.\$23,000,000	80.0
もっと詳しく P44-45 →		金融関連事業							
	☆ (株)セブン銀行	128,899 ^{*3}	6.9	－	－	609	61	30,724	46.4
	☆ (株)セブン・カードサービス	25,084 ^{*3}	△5.1	－	－	359	△37	7,500	98.9
	(株)セブンCSカードサービス	15,951 ^{*3}	1.0	－	－	330	△21	100	51.0
もっと詳しく P46-49 →	その他の事業								
	(株)赤ちゃん本舗	82,989	3.5	126	2	2,488	30	3,780	95.0
	(株)セブン&アイ・フードシステムズ	51,909	12.3	319	0	4,900	△246	3,000	100.0
	(株)ロフト	107,188	15.3	160	9	4,645	205	750	75.2

○12月決算(店舗数は2023年12月末、従業員数は2024年2月末) ☆3月決算(従業員数は2024年2月末)
*1 (株)セブン - イレブン・ジャパン及び(株)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 (株)セブン銀行の売上高は経常収益、(株)セブン・カードサービス及び(株)セブンCSカードサービスの売上高は営業収益

(注)1. 為替換算レートは1\$=140.67円、1元=19.82円
2. 海外子会社の前期比は円ベースの伸び率
3. 従業員数はパートタイマー(月間163時間換算による月平均人員)を含む
4. 持分比率は間接保有を含む
5. 2022年度より「収益認識に関する会計基準」(企業会計基準第29号 2020年3月31日)等を適用
6. セブン・カードサービスは2023年7月1日付で、セブン・フィナンシャルサービスの子会社からセブン銀行の子会社に異動
7. イトーヨーカ堂は、2023年9月1日付でヨークを吸収合併

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

	2013年度	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	(百万円) 2023年度
営業総収入	679,561	736,343	793,661	833,743	849,862	873,555	887,625	850,291	863,025	872,719	894,659
販売費及び一般管理費	397,767	439,785	481,362	514,907	533,633	561,600	573,103	558,597	574,340	578,549	600,627
営業利益	212,785	223,356	235,033	243,493	244,110	245,088	253,980	233,321	223,091	232,873	251,029
経常利益	220,927	232,593	256,726	251,265	251,717	252,917	262,249	281,974	273,672	282,630	297,714
当期純利益	134,371	136,924	162,910	144,151	166,760	153,233	169,695	194,479	189,652	203,009	211,102
設備投資	124,350	129,438	124,543	125,045	136,297	110,028	96,062	125,461	97,599	93,946	127,080
減価償却費	39,002	47,698	51,784	58,829	64,294	70,182	73,538	76,896	79,283	83,961	88,508
総資産	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	2,116,144	2,214,464
純資産	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	1,557,212	1,628,167
EBITDA	251,788	271,054	286,817	302,322	308,404	315,270	327,519	310,217	302,375	316,835	339,537
ROA(%)	8.7	8.3	9.3	8.1	9.2	8.2	8.7	9.5	9.1	9.6	9.7
チェーン全店売上	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	5,148,742	5,345,243
総額チェーン全店売上	-	-	-	-	-	-	-	-	-	5,164,231	5,362,931
加工食品	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	1,311,714	1,426,539
ファスト・フード	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	1,523,448	1,565,976
日配食品	487,783	517,065	579,294	614,122	626,863	641,752	661,356	647,792	638,908	645,528	670,366
非食品	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	1,683,539	1,700,049
既存店売上伸び率(%)*	2.3	2.4	2.9	1.8	0.7	1.3	0.2	△2.4	0.7	3.6	3.0
客数(%)	2.4	0.7	1.3	0.1	△0.9	△0.6	△2.1	△9.9	△1.2	0.3	1.6
客単価(%)	△0.1	1.7	1.6	1.7	1.6	1.9	2.3	8.4	1.9	3.3	1.4
全店平均日販(千円)	664	655	656	657	653	656	656	642	646	670	691
新店平均日販(千円)	522	513	530	533	546	560	554	557	537	598	611
商品荒利率(%)	30.7	31.4	31.6	31.8	31.9	31.9	32.1	32.0	31.7	31.9	32.2
加工食品(%)	38.7	38.8	38.9	39.2	39.4	39.5	39.5	39.4	39.3	39.8	40.2
ファスト・フード(%)	35.1	35.7	35.5	35.7	35.9	36.1	36.6	36.6	36.6	37.3	37.2
日配食品(%)	33.2	33.1	33.2	33.4	33.5	33.4	34.0	34.2	34.2	34.5	34.7
非食品(%)	19.6	20.7	20.9	21.0	20.7	20.5	20.3	20.7	20.1	20.1	20.0
期末店舗数	16,319	17,491	18,572	19,422	20,260	20,876	20,916	21,085	21,205	21,252	21,363
出店	1,579	1,602	1,651	1,682	1,554	1,389	743	610	625	597	556
閉店	332	430	570	832	716	773	703	441	505	550	445
立地移転等	255	347	450	670	568	562	482	288	354	445	329
フランチャイズ店舗数	15,879	17,021	18,071	18,977	19,792	20,499	20,545	20,632	20,778	20,987	21,170
Aタイプ	4,333	4,353	4,448	4,554	4,563	4,558	4,539	4,482	4,420	4,400	4,352
Cタイプ	11,546	12,668	13,623	14,423	15,229	15,941	16,006	16,150	16,358	16,587	16,818
直営店舗数	440	470	501	445	468	377	371	453	427	265	193
酒あり店舗比率(%)	99.0	98.9	98.7	98.6	98.5	98.4	98.4	98.4	98.4	98.3	98.3
タバコあり店舗比率(%)	94.8	95.5	95.5	95.7	95.8	96.3	96.9	97.0	97.0	97.2	97.4
期末売場面積(㎡)	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	3,029,067	3,053,346
期末社員数	6,567	7,191	8,054	8,562	8,886	9,092	8,959	8,990	8,930	8,549	8,333
料金収納取扱件数(千件)	402,999	418,845	439,138	460,585	481,800	502,468	513,061	510,212	501,181	524,766	538,763
料金収納取扱金額	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	5,967,134	6,087,506

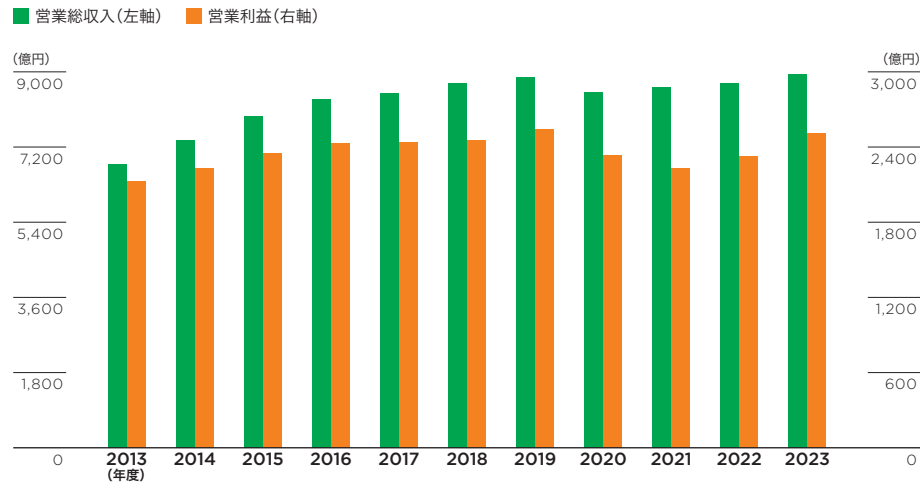
* 2013年度から2017年度の既存店売上伸び率はPOSAカードの影響を含めた数値

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

国内コンビニエンスストア事業

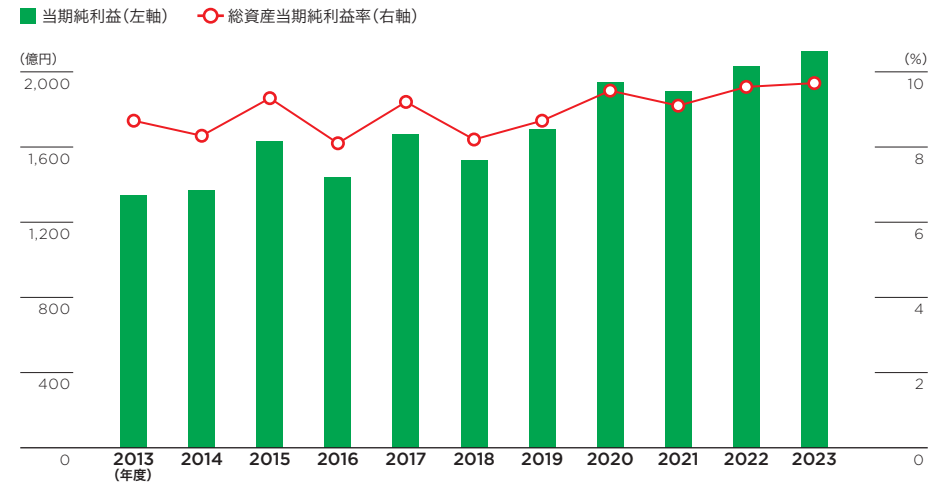
セブン - イレブン・ジャパン

営業総収入及び営業利益



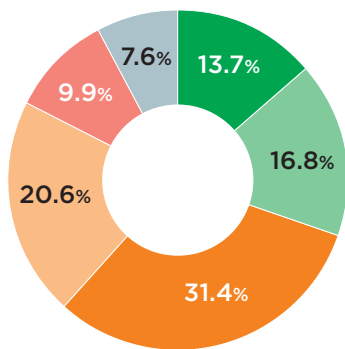
(注) 2022年度より「収益認識に関する会計基準」(企業会計基準第29号 2020年3月31日)等を適用

当期純利益及び総資産当期純利益率(ROA)



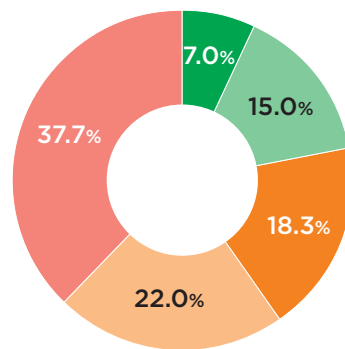
来店頻度(2023年度)

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



年齢別客数構成比(2023年度)

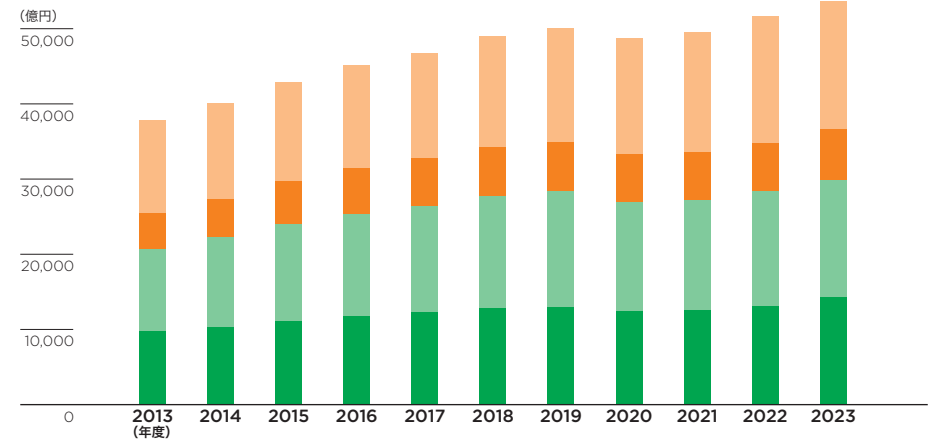
■ 20歳未満 ■ 20-29歳 ■ 30-39歳
■ 40-49歳 ■ 50歳以上



出典:セブンイレブン・ジャパンによる来店客調査

商品別売上推移

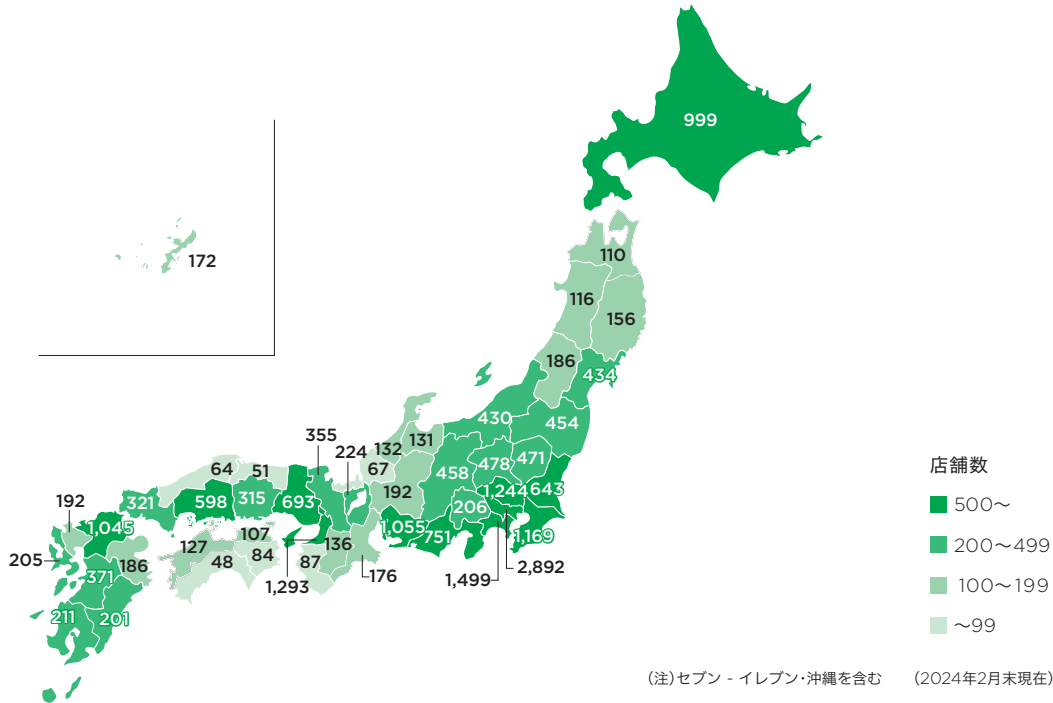
■ 加工食品 ■ ファスト・フード ■ 日配食品 ■ 非食品



国内コンビニエンスストア事業

セブン - イレブン・ジャパン

店舗展開

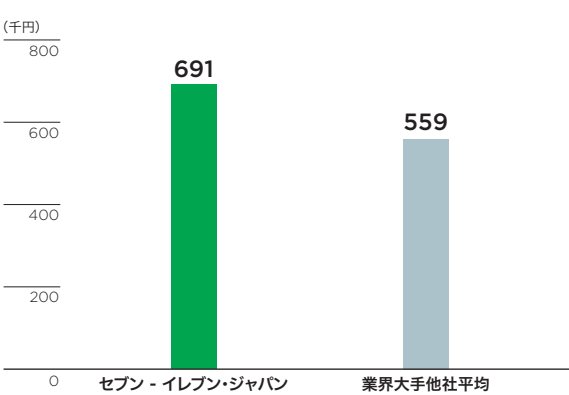


主要コンビニエンスストアチェーンの国内店舗数の推移

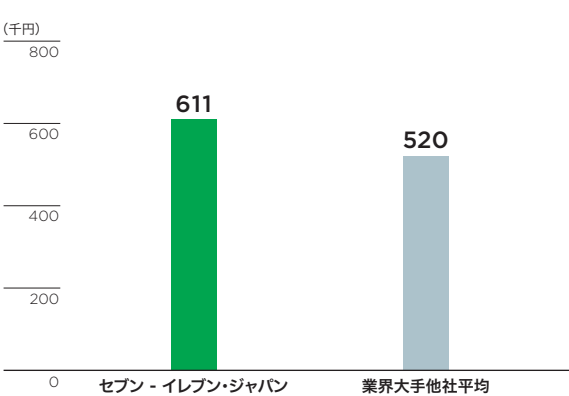
	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	(店) 2023年度
セブン - イレブン*	20,876	20,955	21,167	21,327	21,402	21,535
ローソン	14,659	14,444	14,476	14,656	14,631	14,643
ファミリーマート	16,430	16,611	16,646	16,569	16,533	16,271
大手3社以外	4,014	3,450	3,608	3,379	3,286	3,208
全国	55,979	55,460	55,897	55,931	55,852	55,657

(注) 各年度末の店舗数 * セブン - イレブン・沖縄を含む
出典: 日本フランチャイズチェーン協会「コンビニエンスストア統計調査月報」、各社発表資料

全店平均日販



新店平均日販



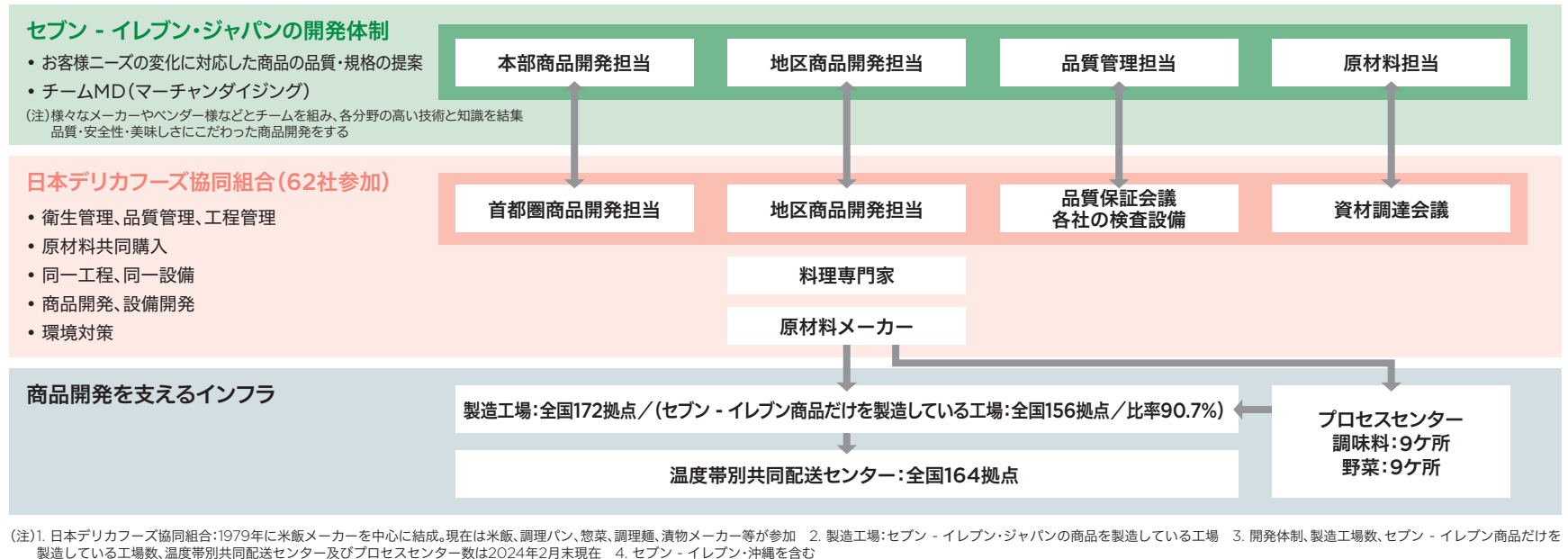
(注) 1. 2023年度
2. 業界大手他社平均は大手コンビニエンスストアチェーン2社の単純平均
出典: 各社発表資料

国内コンビニエンスストア事業

セブン - イレブン・ジャパン

オリジナルフレッシュフード商品の開発

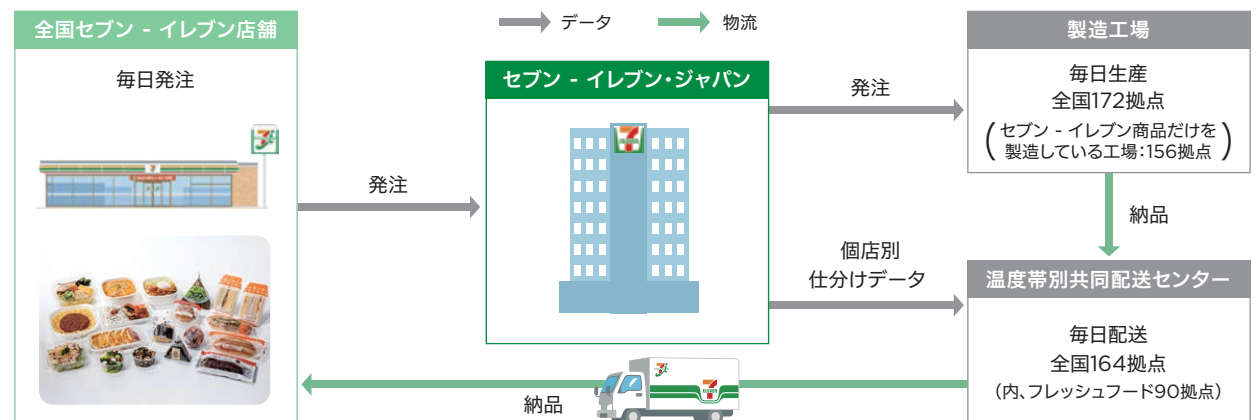
商品開発の仕組み



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全てセブン - イレブン・ジャパンの定める基準で管理しております。店舗からの発注データを製造工場と温度帯別共同配送センターと共有することにより、短時間で効率的な納品が可能となっています。

(注)セブン - イレブン・沖縄を含む



国内コンビニエンスストア事業

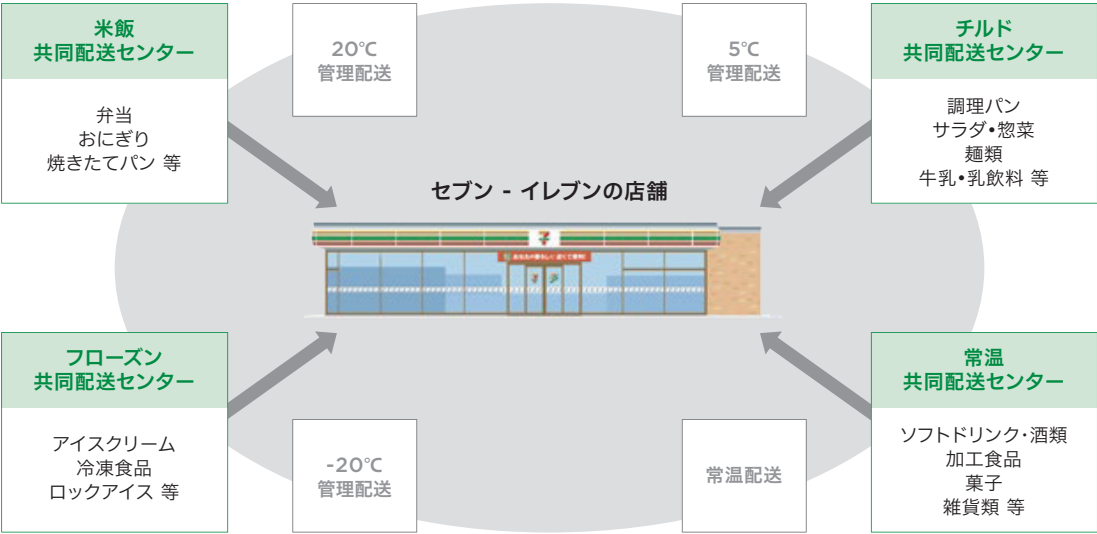
セブン - イレブン・ジャパン

物流システム

共同配送システム

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

セブン - イレブン・ジャパンの温度帯別共同配送システム

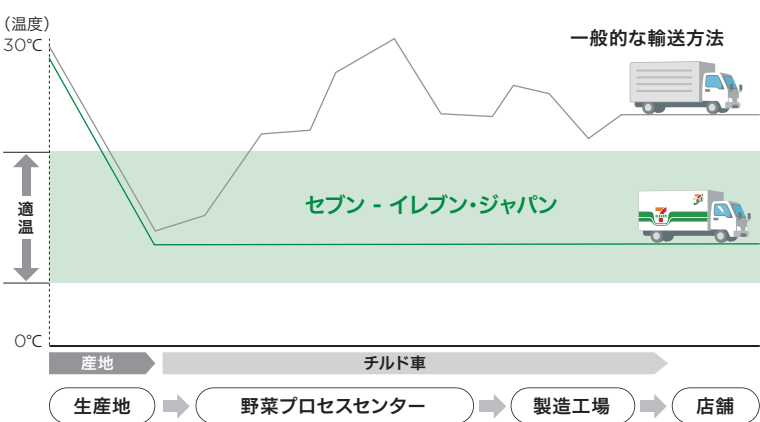


センターの設置状況

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

(注) 1. 2024年2月末現在
2. 延べセンター数は、一拠点から複数の商品カテゴリーを配送している場合にカテゴリーごとでカウントした延べ数
3. セブン - イレブン・沖縄を含む

コールドチェーン (低温物流網)



鮮度管理は畑から始まっています。

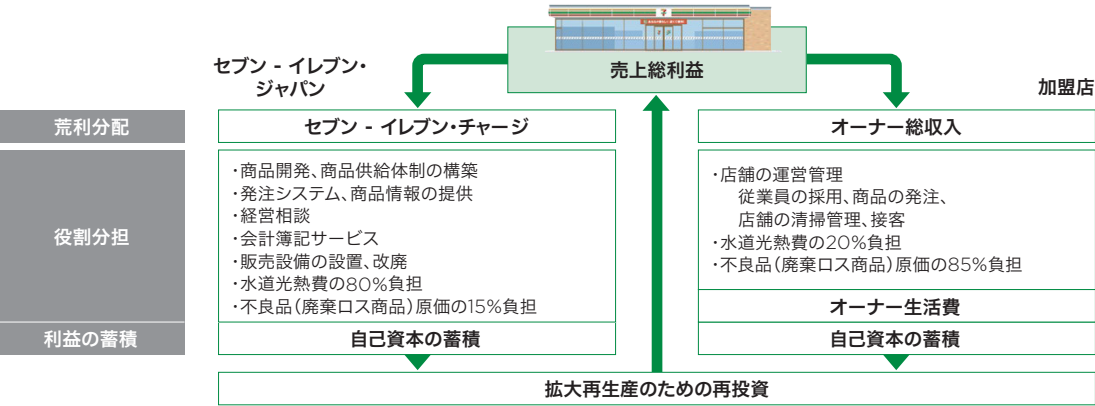
畑で収穫されたばかりの野菜を新鮮なまま輸送・加工するために、「コールドチェーン」を導入しています。収穫された野菜はその場で低温保管され、特別な配送車で、生産地から野菜プロセスセンター、製造工場、店舗まで、一貫した温度管理のもとで配送されています。

国内コンビニエンスストア事業

セブン - イレブン・ジャパン

フランチャイズシステム

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



	Aタイプ(4,352店舗)	Cタイプ(16,818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2024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 Cタイプ 直営店 (2024年2月末現在)	4,352店舗 16,818店舗 193店舗 (2023年12月末現在)
ガソリンスタンド併設店舗	202店舗*3	8,255店舗
1店舗当たり標準売場面積*4	約148㎡	約177㎡
商品とサービス		
1店舗当たりのアイテム数*4	約3,300アイテム	約2,300アイテム
商品以外の店頭サービス	ATM 料金収納代行サービス 宅急便 マルチコピー機(チケットサービス、行政サービス等) 『nanaco』ポイントサービス	ATM 料金収納代行サービス ギフトカードの販売 7Rewards
支払方法	現金、電子マネー、クレジット、デビット、バーコード決済等	現金、クレジット、デビット、バーコード決済、モバイル等

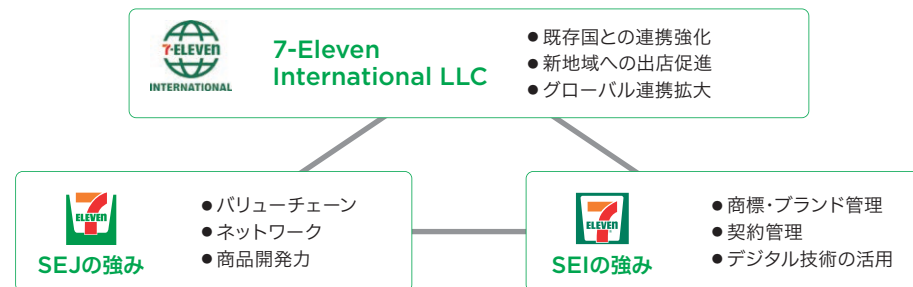
^{*1} Aタイプ及びBCP店は加盟店が店舗の土地・建物を用意、Cタイプは本部が店舗の土地・建物を用意
^{*2} BCPはBusiness Conversion Programの略称
^{*3} セブン - イレブン・ジャパンのガソリンスタンド併設店はENEOS株式会社との複合出店店舗
^{*4} 最も多い仕様の売場面積とアイテム数

海外コンビニエンスストア事業

グローバルCVS事業の成長戦略

7-Eleven International LLCの設立

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



7-Eleven International LLCによるグローバル戦略推進



1. 新規国への進出加速

- APACに加えてヨーロッパ、ラテンアメリカ、中東、アフリカを戦略的な優先地域として、空白地での拡大を加速(合併事業/買収を含む)
- 新たな市場での店舗展開を拡大し、成長性と収益性を向上

2. 既存展開国の支援

- SEJとSEIのコアコンピタンスを十分に活用することで市場間のパフォーマンスギャップを縮小し、ライセンシーの成長ポテンシャルを最大化
- 7-Elevenのグローバルブランドを強化し、ブランドの成長と収益性を加速

3. 戦略的重要市場への投融資

- 戦略的な投資とライセンスへの事業関与を通じて、収益成長を加速

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

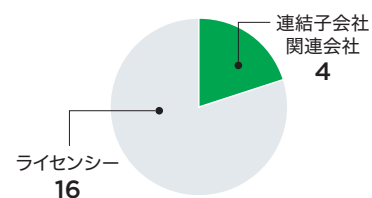
7-Elevenの世界展開状況と成長エリア

7-Elevenは新規国・既存国の双方において大きな成長余地が存在

Asia-Pacific (店)				North America (店)		Europe / Middle East (店)	
日本	21,535	マレーシア	2,566	米国	12,603	デンマーク	174
韓国	13,137	オーストラリア	767	メキシコ	1,925	ノルウェー	129
タイ	14,545	シンガポール	500	カナダ	597	スウェーデン	79
台湾	6,859	ベトナム	99			イスラエル	8
中国	5,051	カンボジア	82				
フィリピン	3,768	インド	47				
		ラオス	3				

(注) 日本は2024年2月末、その他の国は2023年12月末の店舗数であります。

運営形態(国・地域数)



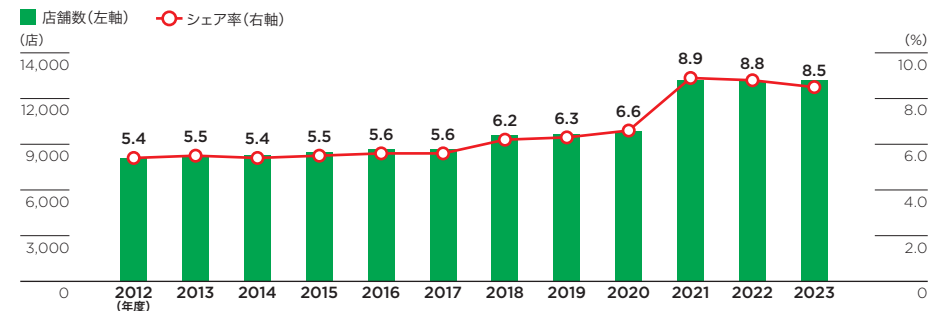
グローバル展開の他社比較

	店舗数	出店地域数
7-Eleven	約84,000	20
McDonald's	約40,000	約100
SUBWAY	約37,000	約100
Starbucks Coffee	約38,000	約80

出典: 各社HP

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

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%

海外コンビニエンスストア事業

7-Eleven, Inc. (SAM連結)

(12月決算、百万円)

	2013年度	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度
営業総収入*1	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	8,763,887	8,428,264
営業総収入(千米ドル)	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	66,584,766	59,915,149
内、その他の営業収入	192,656	219,307	271,081	260,078	276,179	288,136	293,415	278,766	342,088	416,397	467,881
販売費及び一般管理費	307,975	341,225	395,162	372,662	399,557	484,090	494,223	507,185	841,682	1,216,918	1,284,802
販売費及び一般管理費(千米ドル)	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	9,245,694	9,133,454
営業利益	51,207	59,651	77,478	76,671	90,852	111,081	121,654	119,221	224,864	396,568	413,966
営業利益(千米ドル)	523,971	563,868	639,790	704,832	810,023	1,005,807	1,115,785	1,116,725	2,046,081	3,012,982	2,942,820
当期純利益	29,738	35,870	45,181	45,470	76,048	77,616	83,193	82,057	144,791	267,312	277,955
当期純利益(千米ドル)	304,295	339,077	373,093	418,003	678,036	702,792	763,031	768,614	1,317,485	2,030,943	1,975,937
設備投資	80,195	63,226	159,772	216,776	98,874	452,029	150,454	199,107	2,483,138	185,930	190,051
減価償却費	53,404	56,482	65,381	64,992	69,582	76,141	77,204	81,299	122,635	188,119	203,237
総資産	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	6,173,779	6,649,828
純資産	514,957	658,465	681,404	705,025	869,394	924,236	956,305	947,519	2,082,538	2,645,003	3,053,340
EBITDA	104,612	116,133	142,860	141,663	160,434	187,222	198,858	200,521	347,499	584,688	617,203
ROA(%)	3.6	3.6	4.1	3.8	5.9	5.3	5.2	5.0	4.8	5.1	4.3
チェーン全店売上	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	10,442,360	10,200,414
加工食品	500,880	567,290	695,119	650,509	682,470	778,741	802,806	848,435	1,148,690	1,600,058	1,796,980
ファスト・フード	187,673	216,881	261,947	244,299	248,718	282,342	289,052	244,221	346,667	458,598	512,280
日配食品	81,057	93,544	110,427	101,814	101,888	103,117	95,111	84,351	91,062	142,425	154,070
非食品	501,514	553,712	661,355	624,655	688,325	751,641	753,802	777,275	1,070,400	1,391,631	1,414,258
商品計	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	3,592,712	3,877,588
ガソリン	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	6,849,647	6,322,825
米国内既存店商品売上伸び率(%)*2	1.0	3.1	5.8	2.1	1.6	1.9	2.4	0.9	7.4	4.5	1.0
全店平均日販(千円)	424	473	569	519	543	549	553	545	602	747	811
全店平均日販(米ドル)	4,340	4,472	4,695	4,769	4,841	4,967	5,075	5,104	5,483	5,678	5,765
商品荒利率(%)	34.8	34.5	34.6	34.8	34.3	34.2	34.8	34.1	34.2	34.0	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	13,083,664	12,678,956
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	43.91	42.25
為替換算レート(損益計算書)(円)(U.S.\$1=)	97.73	105.79	121.10	108.78	112.16	110.44	109.03	106.76	109.90	131.62	140.67
為替換算レート(貸借対照表)(円)(U.S.\$1=)	105.39	120.55	120.61	116.49	113.00	111.00	109.56	103.50	115.20	132.70	141.83
期末店舗数	8,292	8,297	8,500	8,707	8,670	9,573	9,682	9,884	13,213	13,167	13,122
出店	462	238	344	356	214	1,245	361	436	3,806	188	182
閉店	288	233	141	149	251	342	252	234	477	234	227
フランチャイズ店舗数	6,219	6,390	6,752	7,008	7,161	7,213	7,379	7,485	7,404	7,219	7,248
直営店舗数	2,073	1,907	1,748	1,699	1,509	2,360	2,303	2,399	5,809	5,948	5,874
ガソリンスタンド併設店舗数	3,300	3,165	3,168	3,374	3,376	4,385	4,469	4,748	8,138	8,239	8,255
期末売場面積(m ²)	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	2,314,505	2,302,211
期末社員数*3	16,553	15,591	14,379	15,021	17,877	19,994	19,578	22,291	47,748	49,432	46,103

*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

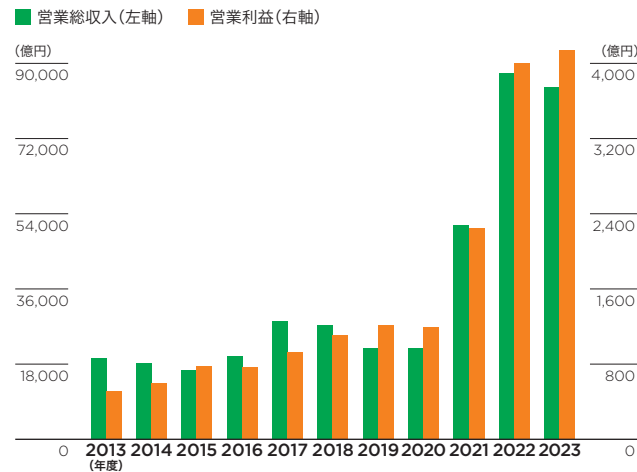
(注) 1. SAM:北米CVS事業の事業会社株式を保有するSEJ Asset Management & Investment Companyのこと

2. 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

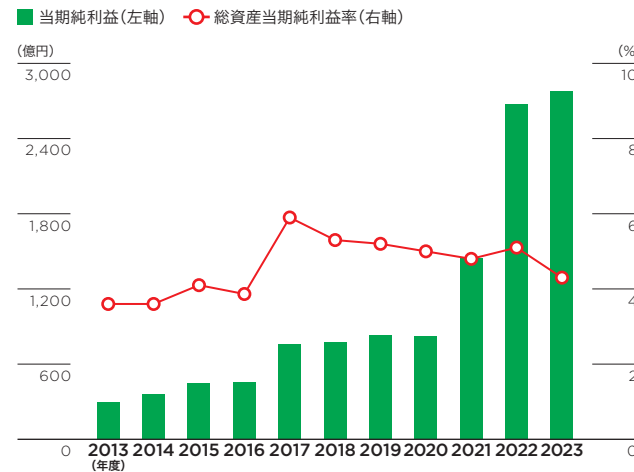
海外コンビニエンスストア事業

7-Eleven, Inc.

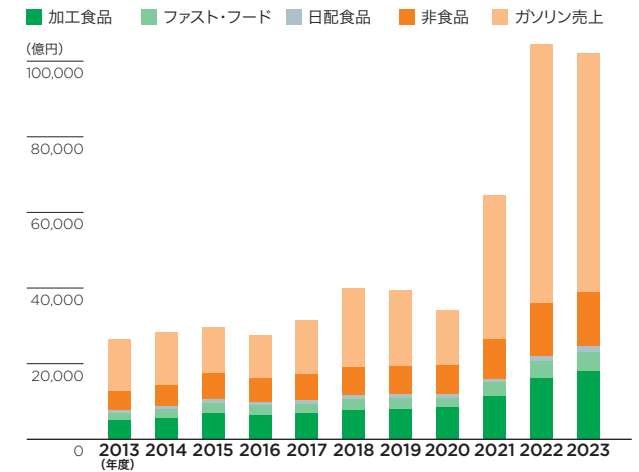
営業総収入及び営業利益



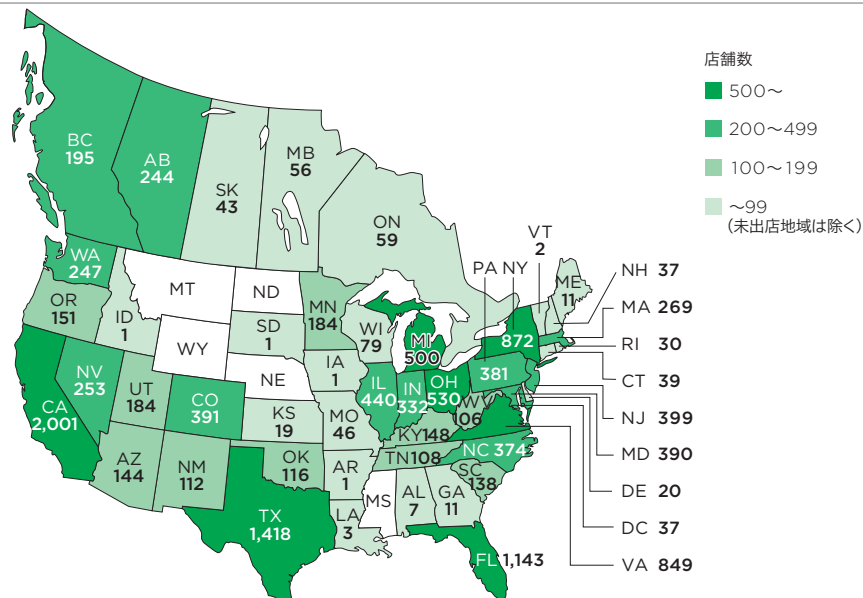
当期純利益及び総資産当期純利益率(ROA)



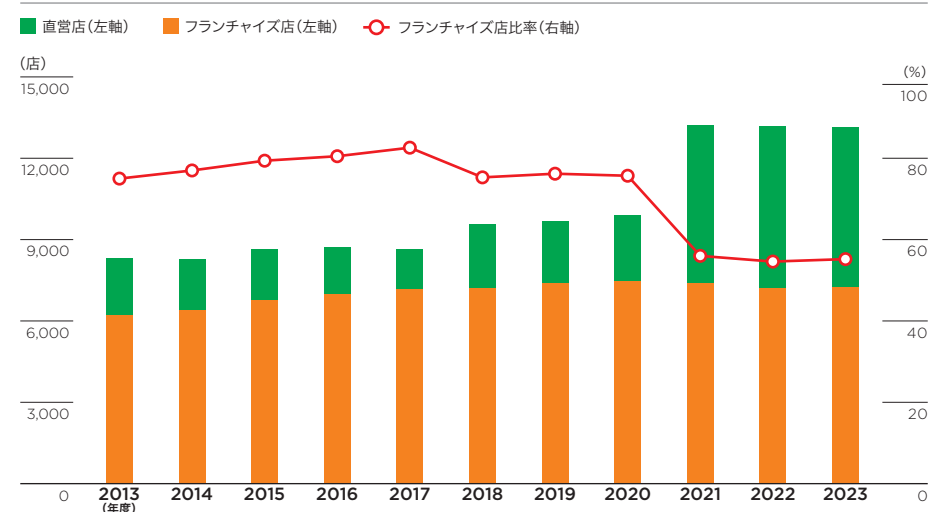
カテゴリー別売上推移



店舖展開



タイプ別店舗数の推移



海外コンビニエンスストア事業

グローバルCVS事業の成長戦略

世界展開状況

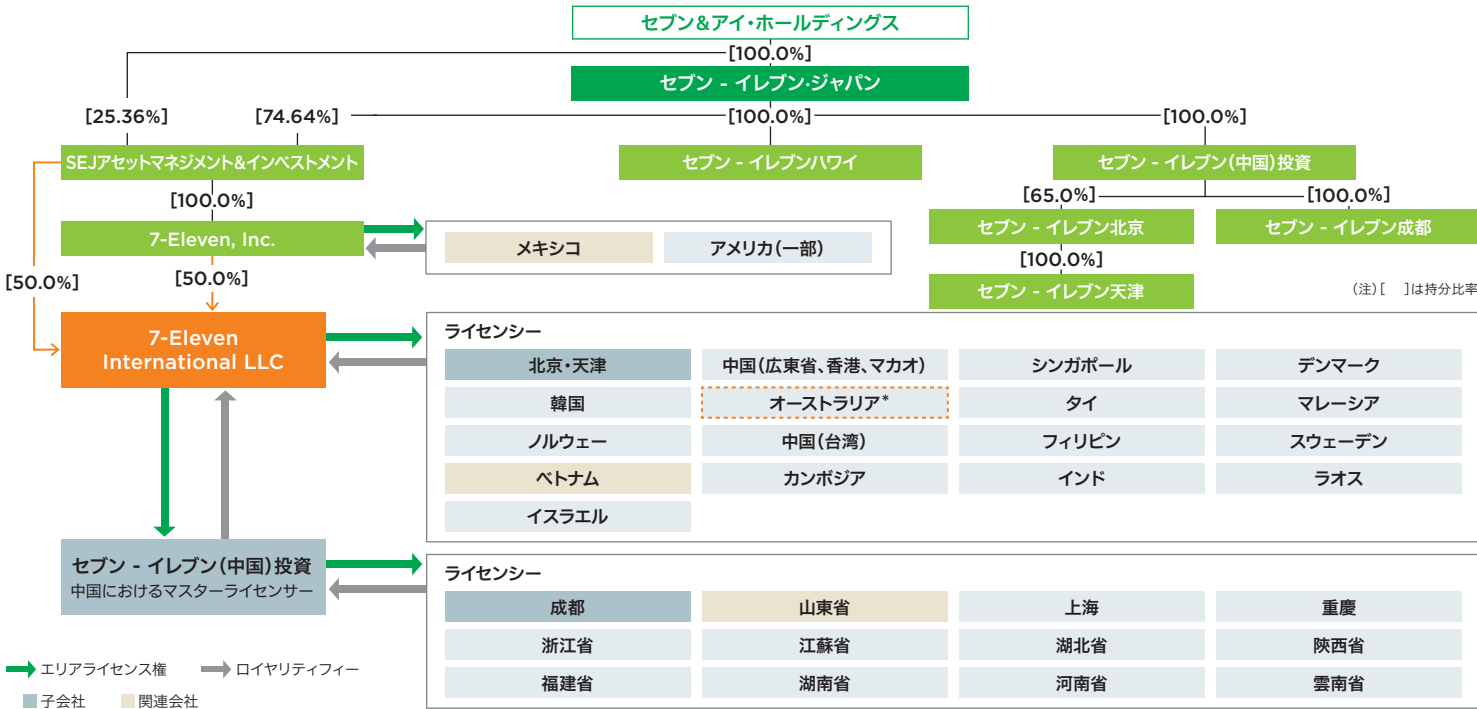
コンビニエンスストア事業の資本関係

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

世界のセブン - イレブンとの関係

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

* 2024年4月1日にオーストラリアのConvenience Group Holdings Pty Ltd(SEA)の全株式を取得しました



世界のセブン - イレブン店舗数推移

	2013年度	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度
日本	16,319	17,491	18,572	19,422	20,260	20,876	20,955	21,167	21,327	21,402	21,535
タイ	7,429	8,127	8,832	9,542	10,268	10,988	11,712	12,432	13,134	13,838	14,545
韓国	7,085	7,231	8,000	8,556	9,231	9,400	10,016	10,501	11,173	14,265	13,137
アメリカ・カナダ	8,641	8,646	8,868	9,077	9,061	9,974	10,000	10,159	13,562	13,511	13,122
中国(台湾)	4,919	5,040	5,029	5,107	5,221	5,369	5,647	6,024	6,379	6,631	6,859
中国	2,001	2,064	2,182	2,357	2,599	2,816	3,156	3,412	3,980	4,434	5,051
その他	6,039	6,682	7,228	7,744	7,960	8,233	8,688	8,811	8,986	9,498	10,292
合 計	52,433	55,281	58,711	61,805	64,600	67,656	70,174	72,506	78,541	83,579	84,541

(注) 日本は翌年2月末、その他の国は12月末の店舗数

海外コンビニエンスストア事業

グローバルCVS事業の成長戦略

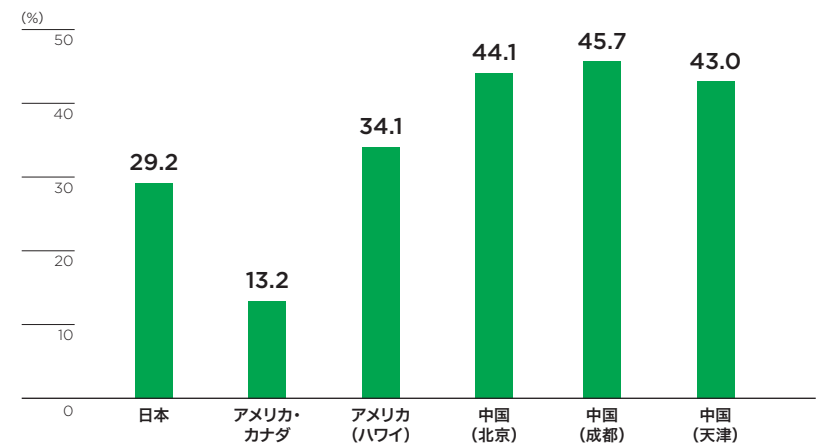
世界展開状況

世界のセブン・イレブン運営会社（ライセンスー）

国・地域	運営会社	店舗数(店)
タイ	CP ALL Public Company Ltd. [Charoen Pokphand Group]	14,545
韓国	Korea Seven Co., Ltd [Lotte Group]	13,137
中国(台湾・上海)	PRESIDENT CHAIN STORE CORP. [Uni-President Enterprises Corp.]	7,108
フィリピン	Philippine Seven Corporation [PRESIDENT CHAIN STORE CORP.]	3,768
マレーシア	7-Eleven Malaysia Sdn. Bhd. [Berjaya Retail Berhad]	2,566
メキシコ	7-Eleven Mexico S.A. de C.V. [Valso, S.A. de C.V.]	1,925
中国(広東省)	South China: Guangdong Sai Yi Convenience Stores [DFI Retail Group Holdings Ltd.]	1,730
中国(香港・マカオ)	Hong Kong/Macau: The Dairy Farm Company, Limited [DFI Retail Group Holdings Ltd.]	1,145
オーストラリア	7-Eleven Stores Pty. Ltd.	767
シンガポール	Cold Storage Singapore(1983) Pte. Ltd. [DFI Retail Group Holdings Ltd.]	500
中国(山東省)	山東衆郵便利生活有限公司[衆地集团有限公司]	472
ノルウェー・スウェーデン・デンマーク	Reitan Convenience [Reitangruppen AS]	382
中国(江蘇省)	南京金鷹便利超市管理有限公司[金鷹國際商貿集團(中国)有限公司]	182
中国(浙江省)	統一超商(浙江)便利店有限公司[PRESIDENT CHAIN STORE CORP.]	140
中国(雲南省)	雲南強林榮家連鎖便利店有限公司[雲南強林石化集团有限公司]	119
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]	104
ベトナム	Seven System Viet Nam JSC	99
カンボジア	CP ALL (Cambodia) Co., Ltd. [Charoen Pokphand Group]	82
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]	80
アメリカ	SRoesuothrtw Reestta Cileornsv, elnncie. nce Stores, Inc.	78
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]	70
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]	53
インド	7-India Convenience Retail Limited [Reliance Retail Ventures Limited]	47
中国(重慶)	新玖商業發展有限公司[新希望集团有限公司]	44
中国(湖北省)	湖北東方美隣便利店有限公司	38
イスラエル	Electra Consumer Products Ltd. [Elco Ltd.]	8
ラオス	CP ALL Laos Co., Ltd. [Charoen Pokphand Group]	3

(注) 1. 2023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. 2024年4月1日にオーストラリアのConvenience Group Holdings Pty Ltd(SEA)の全株式を取得しました

セブン・イレブンのファスト・フードの売上構成比（2023年度）



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



アメリカ・カナダ



中国(北京)

スーパーストア事業

イトーヨーカ堂

	2013年度	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度
営業収益	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	729,342	814,964
売上高	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	654,251	737,318
販売費及び一般管理費	335,771	333,118	334,380	316,879	310,285	304,510	291,051	265,479	259,298	257,943	279,485
営業利益	11,236	1,859	△13,980	52	3,077	4,708	6,522	7,781	1,620	408	△1,205
経常利益	13,071	4,142	△13,405	1,786	3,687	6,122	7,615	7,698	2,371	1,087	△268
当期純利益	5,333	△6,881	△23,923	△13,797	△5,821	△7,840	1,674	△3,705	△11,201	△15,203	△25,963
設備投資	47,943	41,067	58,555	30,636	18,072	44,057	27,305	20,613	29,311	25,773	29,519
減価償却費	10,014	11,137	13,125	13,654	12,606	12,191	13,254	12,594	13,318	15,402	18,021
総資産	807,425	817,735	799,073	753,315	736,336	721,594	713,839	682,167	666,022	650,372	697,754
純資産	608,444	606,327	581,223	544,808	539,608	530,367	529,737	512,489	507,849	492,632	505,138
EBITDA	21,250	12,997	△855	13,707	15,683	16,899	19,776	20,375	14,939	15,810	16,815
ROA(%)	0.7	△0.8	△3.0	△1.8	△0.8	△1.1	0.2	△0.5	△1.7	△2.3	△3.9

イトーヨーカドー

	2013年度	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度
総額売上高 ^{*1}	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	1,039,102	1,041,253
ライフスタイル ^{*2}	-	-	-	-	317,460	310,796	285,985	238,816	219,985	217,398	213,308
専門店 ^{*2}	-	-	-	-	13,484	13,213	13,488	13,592	11,791	13,455	13,250
食品 ^{*2}	-	-	-	-	550,399	538,778	516,120	517,101	506,270	488,764	482,006
衣料品	204,051	193,354	187,047	179,027	162,589	153,590	-	-	-	-	-
住居関連 ^{*3}	165,297	153,506	142,811	122,445	165,083	162,021	-	-	-	-	-
食品	608,343	592,913	601,672	585,457	553,670	547,175	-	-	-	-	-
商品計	977,692	939,774	931,531	886,930	881,343	862,788	815,594	769,510	738,046	719,618	708,566
テナント	287,874	301,376	314,612	322,191	324,328	336,390	335,359	278,428	297,225	317,230	329,571
その他	15,048	12,145	9,464	10,130	7,940	6,573	3,420	5,345	3,392	2,252	3,115
既存店売上伸び率(%)	△4.6	△4.5	0.2	△4.2	△1.4	△1.1	△2.9	△0.6	△0.5	△1.0	△1.1
客数(%)	△4.3	△5.7	△0.1	△4.4	△1.7	△1.1	△3.5	△6.9	△0.3	△1.2	△1.0
客単価(%)	△0.4	1.3	0.4	0.3	0.3	0.0	0.7	6.7	△0.3	0.1	△0.2
商品荒利率(%)	30.2	29.9	28.6	29.1	29.6	29.6	29.9	29.6	29.0	29.1	28.5
期末店舗数	179	181	182	171	164	159	157	132	128	126	123
出店	9	3	3	4	2	1	4	3	0	0	0
閉店・分割	4	1	2	15	9	6	6	28	4	2	3
期末総売場面積(m ²) ^{*4}	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	2,495,162	2,449,609
期末自営売場面積(m ²) ^{*4}	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	1,105,108	1,073,816
1m ² 当たり商品売上(千円) ^{*5}	597	572	585	564	575	584	591	602	622	641	645
期末社員数	8,289	8,029	7,790	7,654	7,663	7,443	7,238	6,477	6,024	5,635	5,131
パートタイマー ^{*6}	31,491	31,245	32,106	27,540	27,750	26,690	24,275	22,319	20,059	18,619	16,668
パート比率(%)	78.6	79.3	80.0	79.9	78.0	77.9	76.7	76.6	76.3	76.3	75.5
1人当たり商品売上(千円) ^{*7}	26,614	26,074	26,099	25,716	24,766	25,190	25,776	26,403	28,066	29,477	32,103

^{*1} 2022年度より「収益認識に関する会計基準」(企業会計基準第29号 2020年3月31日)等を適用。

従前の計上方法による売上高は「総額売上高」として記載

^{*2} 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

^{*3} 2017年度より、㈱セブン美のガーデンを吸収合併した数値

^{*4} 2022年度より売場面積の算出方法を変更

^{*5} 1m²当たり商品売上=商品売上÷自営稼働売場面積(m²)

^{*6} パートタイマーは月間163時間換算による月平均人員

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

(注)1. 2022年度より「収益認識に関する会計基準」(企業会計基準第29号 2020年3月31日)等を適用

2. イトーヨーカ堂は、2023年9月1日付でヨークを吸収合併いたしました。2023年8月31日以前の実績値には旧ヨークの数値は含まれておりません。また、商品別総額売上高、既存店売上伸び率、商品別荒利率はイトーヨーカドー、ヨークマート/ヨークフーズ等に分けて算出

スーパーストア事業

ヨークマート/ヨークフーズ等

	2013年度	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度
総額売上高 ^{*1}	128,214	132,067	140,145	141,649	143,610	144,975	142,936	182,219	188,961	184,616	191,404
既存店売上伸び率(%)	△0.2	0.6	1.8	△1.6	△0.5	△1.2	△2.2	6.7	△3.4	△3.1	2.8
客数(%)	-	-	-	-	-	-	-	-	△2.2	△2.5	1.4
客単価(%)	-	-	-	-	-	-	-	-	△1.3	△0.6	1.3
商品荒利率(%)	28.9	28.8	28.8	28.6	28.6	29.0	29.2	29.1	28.2	27.7	27.1
期末店舗数	74	76	76	78	78	79	78	100	101	103	103
出店・承継	3	2	4	2	1	2	2	23	1	2	2
閉店	0	0	4	0	1	1	3	1	0	0	2
期末総売場面積(m ²)	-	-	-	-	-	-	-	-	155,359	159,709	160,305
期末自営売場面積(m ²)	121,115	124,223	126,639	129,000	128,194	126,782	126,621	157,114	153,936	158,246	158,841
1m ² 当たり商品売上(千円) ^{*2}	1,118	1,130	1,158	1,149	1,154	1,145	1,128	1,227	1,197	1,135	1,199
期末社員数	1,191	1,227	1,245	1,255	1,307	1,314	1,320	1,606	1,656	1,647	1,496
パートタイマー ^{*3}	4,206	4,367	4,715	4,524	4,494	4,840	4,583	4,505	5,804	5,339	5,137
パート比率(%)	78.6	79.3	80.0	79.9	78.0	77.9	76.7	76.6	77.4	75.8	76.6
1人当たり商品売上(千円) ^{*4}	21,949	22,367	22,723	23,024	23,203	23,472	23,193	25,106	25,580	27,458	28,453

*1 2022年度より「収益認識に関する会計基準」(企業会計基準第29号 2020年3月31日)等を適用。従前の計上方法による売上高は「総額売上高」として記載

*2 1m²当たり商品売上=売上高÷稼働売場面積(m²)

*3 パートタイマーは月間163時間換算による月平均人員

*4 1人当たり商品売上=売上高÷期中平均従業員数(パートタイマー含む)

(注) 1. 2022年度より「収益認識に関する会計基準」(企業会計基準第29号 2020年3月31日)等を適用

2. イトーヨーカ堂は、2023年9月1日付でヨークを吸収合併いたしました。商品別総売上高、既存店売上伸び率、商品別荒利率はイトーヨーカドー、ヨークマート/ヨークフーズ等に分けて算出

店舗数推移

地域別	2013年度	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度
北海道	11	11	11	11	11	10	9	8	7	6	6
東 北	10	10	10	10	10	10	10	9	9	9	8
関 東	201	206	207	203	198	197	196	196	196	197	195
中 部	17	16	16	14	14	14	13	12	10	10	10
近 畿	11	11	11	10	8	7	7	7	7	7	7
中 国	3	3	3	1	1	-	-	-	-	-	-
合 計	253	257	258	249	242	238	235	232	229	229	226

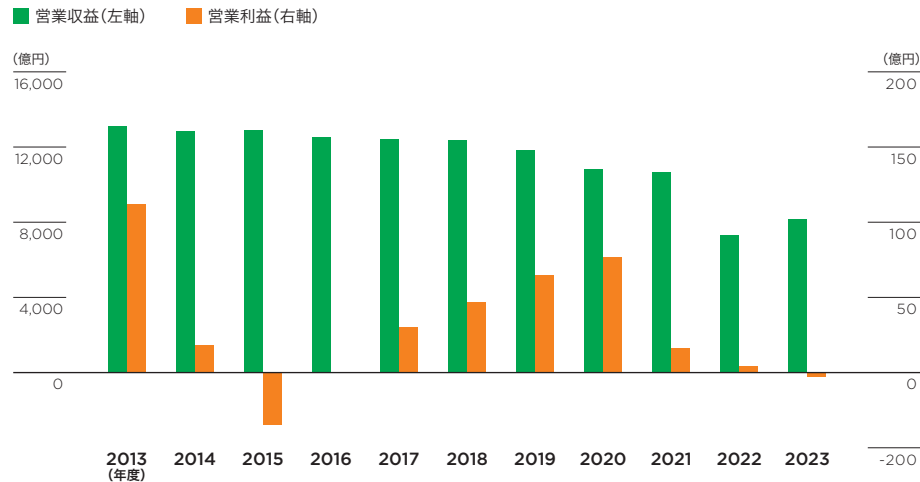
形態別	2013年度	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度
総合スーパー	137	136	136	127	121	116	112	104	99	97	95
ショッピングセンター	16	17	17	18	19	19	19	19	20	20	19
食品特化型スーパーマーケット	26	28	29	26	24	24	26	9	9	9	9
イトーヨーカドー 合計	179	181	182	171	164	159	157	132	128	126	123
ヨークマート/ヨークフーズ等	74	76	76	78	78	79	78	100	101	103	103
イトーヨーカ堂 合計	253	257	258	249	242	238	235	232	229	229	226

(注) 各年度末の店舗数

スーパーストア事業

イトーヨーカ堂

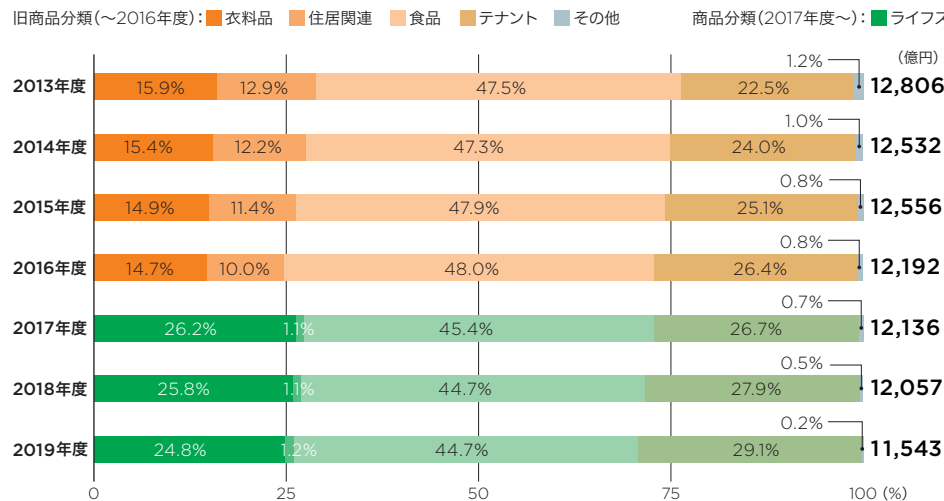
営業収益及び営業利益



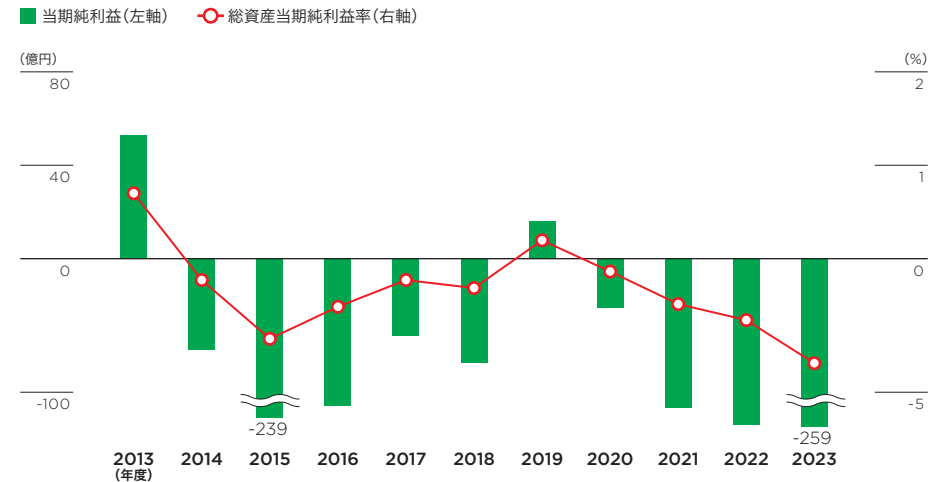
(注) 2022年度より「収益認識に関する会計基準」(企業会計基準第29号 2020年3月31日)等を適用

イトーヨーカドー

売上高構成比の推移



当期純利益及び総資産当期純利益率(ROA)



(注) 1. 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
2. 2019年度より従来の「衣料品」「住居関連」「食品」の商品分類を見直し、「ライフスタイル」「専門店」「食品」に変更。
これにより、2017年度及び2018年度の数値も組み替えて表示

スーパーストア事業

ヨークベニマル

	2013年度	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度
営業収益	380,869	396,930	412,977	426,172	437,197	445,297	446,843	477,633	478,144	469,994	491,515
売上高	374,781	390,492	406,223	418,729	429,064	437,201	438,637	469,057	469,415	458,991	479,931
販売費及び一般管理費	80,969	84,796	88,784	92,185	94,713	98,337	99,932	106,007	105,044	126,357	132,669
営業利益	12,714	12,820	13,324	14,054	14,070	12,801	13,100	16,548	14,704	18,013	18,701
経常利益	14,467	14,018	14,529	15,344	15,301	13,973	14,308	17,707	15,953	18,421	19,183
当期純利益	9,306	7,792	8,969	8,982	9,350	7,672	6,712	7,845	9,055	45,278	11,616
設備投資	10,700	14,120	10,642	12,330	13,452	10,328	13,148	17,056	17,437	17,425	15,396
減価償却費	3,167	3,569	3,931	4,519	5,148	5,675	5,883	6,259	7,297	9,466	10,093
総資産*1	168,013	182,267	184,894	177,983	184,302	183,481	190,090	199,509	201,144	247,713	261,881
純資産	131,800	140,118	141,435	136,514	140,016	140,769	141,422	143,447	147,122	186,606	193,117
EBITDA	15,882	16,389	17,255	18,573	19,218	18,476	18,984	22,808	22,001	27,480	28,794
ROA(%)	5.7	4.4	4.9	5.0	5.2	4.2	3.6	4.0	4.5	20.2	4.6
総額売上高	—	—	—	—	—	—	—	—	—	477,377	498,309
生鮮食品	123,054	132,110	139,489	145,105	149,910	153,597	154,442	169,112	167,111	167,563	173,838
加工食品	89,761	92,181	95,761	98,819	101,977	104,950	106,140	114,288	114,763	116,252	121,575
デイリー食品	71,510	73,843	77,433	81,101	84,097	86,551	87,235	94,955	95,394	97,652	103,815
デリカテッセン	—	—	—	—	—	—	—	—	—	58,235	61,414
食品計	284,326	298,136	312,683	325,026	335,985	345,100	347,818	378,356	377,269	439,703	460,644
衣料品	17,597	16,614	15,887	14,967	13,531	12,761	11,747	10,751	10,314	10,156	10,143
住居関連	20,339	20,694	20,398	20,296	19,993	19,270	19,005	19,885	18,500	18,062	18,402
商品計	322,263	335,445	348,970	360,290	369,510	377,132	378,571	408,993	406,085	467,922	489,190
テナント	52,518	55,047	57,253	58,439	59,553	60,069	60,066	60,064	63,330	9,455	9,119
既存店売上伸び率(%)	0.1	0.2	1.2	0.5	△0.4	△1.0	△1.2	5.0	△0.4	△0.8	2.4
客数(%)	0.7	△0.1	1.5	0.8	0.0	△0.9	△2.3	△3.3	△1.0	△2.2	△0.3
客単価(%)	△0.6	0.2	△0.3	△0.3	△0.5	△0.2	1.1	8.5	0.6	1.4	2.7
商品荒利率(%)	25.6	25.6	25.7	25.8	25.7	25.8	26.1	26.4	25.8	30.3	30.4
期末店舗数	193	200	205	213	220	225	232	235	237	246	248
出店	11	8	6	9	11	7	8	5	5	11	5
閉店	2	1	1	1	4	2	1	2	3	2	3
期末総売場面積(㎡)	606,812	628,639	640,667	656,950	675,128	682,795	697,646	703,029	709,077	722,244	721,126
期末自営売場面積(㎡)	469,142	485,123	494,201	505,269	519,177	525,508	534,926	541,036	544,925	595,516	599,676
1㎡当たり商品売上(千円)*2	721	721	727	733	735	727	721	764	752	783	800
期末社員数	2,538	2,614	2,660	2,685	2,697	2,747	2,766	2,810	2,866	3,142	3,132
パートタイマー*3	10,729	10,984	11,168	11,353	11,903	11,953	11,811	12,178	12,166	16,005	16,183
パート比率(%)	80.6	80.6	80.5	80.6	81.2	81.0	80.8	81.2	80.9	83.4	83.8
1人当たり商品売上(千円)*4	24,232	24,607	25,156	25,581	25,208	25,566	25,888	27,255	26,989	23,923	24,847

*1 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

*2 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)

*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=商品売上÷期中平均従業員数(パートタイマー含む)

(注)1. 2022年度より「収益認識に関する会計基準」(企業会計基準第29号 2020年3月31日)等を適用。従前の計上方法による売上高は「総額売上高」として記載

2. 2022年3月1日付で、主にヨークベニマルの店舗において総菜を製造・販売していたライフフーズを吸収合併

スーパーストア事業

店舗形態

イトーヨーカドー

総合スーパー(95店舗)



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

食品特化型スーパーマーケット(9店舗)



生鮮品や加工食品、生活雑貨等の購入頻度の高い商品に特化した店舗。

ショッピングセンター(19店舗)



モール型のショッピングセンターを19店舗展開。イトーヨーカドーを核テナントに配し、テナントを集積。

(2024年2月末現在)

ヨークマート/ヨークフーズ等

食品特化型スーパーマーケット(103店舗)



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

ヨークベニマル

食品特化型スーパーマーケット(248店舗)



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

ザ・ガーデン自由が丘

食品特化型スーパーマーケット(23店舗)

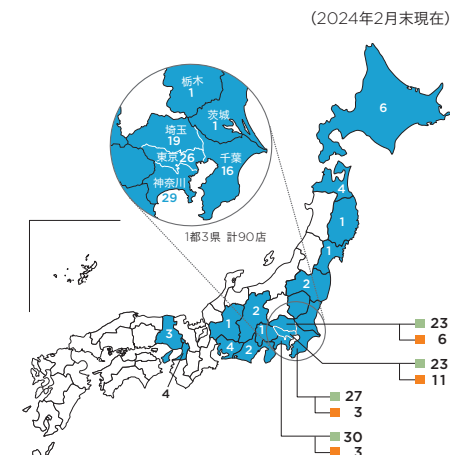


シェルガーデンが運営する高品質食品スーパーマーケット。1都3県に展開。国内はもとより世界各国からバラエティあふれる食品・食材をいち早く導入し、きめ細かなサービスを提供。

店舗展開（首都圏SST事業）

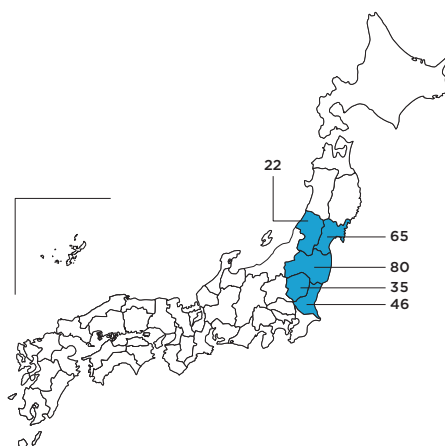
イトーヨーカドーは関東を中心に18都道府県で展開しています。また、ヨークマート/ヨークフーズ等及びザ・ガーデン自由が丘は1都3県に展開しています。

	店舗数
■ イトーヨーカドー	123
■ ヨークマート/ヨークフーズ等	103
■ ザ・ガーデン自由が丘	23
1都3県 (東京・千葉・神奈川・埼玉)	216



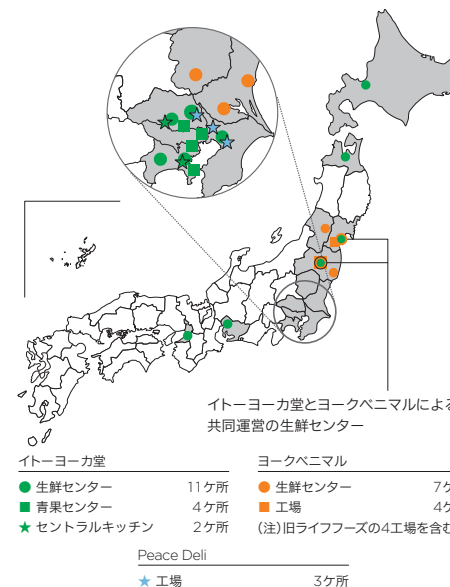
店舗展開（ヨークベニマル）

(2024年2月末現在)



センターの設置状況

(2024年2月末現在)



金融関連事業

セブン銀行

(3月決算、百万円)

	2013年度	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度
経常収益	99,832	105,648	110,465	113,109	116,650	119,567	120,275	111,672	110,298	120,509	128,899
経常利益	37,142	38,258	39,002	38,911	42,262	43,059	45,013	34,593	28,412	31,500	29,123
当期純利益	22,325	24,457	26,107	26,871	29,106	14,572	27,675	15,825	18,135	19,508	19,320
総資産	785,380	850,369	910,801	955,644	1,023,201	1,145,511	1,091,287	1,192,358	1,209,040	1,287,693	1,536,555
純資産	151,142	166,814	183,174	199,602	217,036	219,667	229,866	231,687	236,925	243,627	248,252
普通預金残高(末残)	227,728	253,040	292,142	336,023	393,753	294,235	324,531	383,290	423,038	452,691	482,906
定期預金残高(末残)	209,703	248,327	254,760	151,632	141,287	140,416	134,093	135,722	127,720	122,974	115,472
個人口座数(千口座)	1,214	1,405	1,562	1,690	1,827	2,001	2,179	2,364	2,528	2,755	3,037
ATM期末設置台数	19,514	21,056	22,472	23,368	24,392	25,152	25,215	25,676	26,253	26,913	27,422
セブン - イレブン	17,616	18,782	19,816	20,615	21,510	22,148	22,165	22,394	22,550	22,619	22,776
イトーヨーカドー	312	315	320	305	294	288	284	254	254	263	264
ヨークマート/ヨークフーズ等	59	67	70	74	76	76	75	95	96	98	99
ヨークベニマル	71	86	118	154	167	188	231	236	238	258	265
グループ内その他	84	85	91	90	84	77	76	69	74	69	41
グループ外	1,372	1,721	2,057	2,130	2,261	2,375	2,384	2,628	3,041	3,606	3,977
提携金融機関数	589	594	595	601	600	615	612	613	620	640	676
ATM受入手数料単価(円)	131.2	136.2	133.6	133.1	132.9	132.9	130.9	121.4	108.8	108.3	109.3
1日1台当たり平均利用件数	107.8	100.9	98.8	95.5	94.1	92.3	92.1	90.5	96.5	101.5	105.0
年間総利用件数(百万件)	736	743	782	796	815	829	849	836	910	980	1,039
預貯金金融機関取引(百万件)	673	679	712	724	739	749	727	659	667	701	722
ノンバンク取引(百万件)	62	64	70	71	75	80	121	177	242	278	316
海外送金サービス											
契約口座数(千口座)	62	100	147	186	222	259	296	311	317	322	328
年間送金件数(千件)	391	633	816	979	1,079	1,144	1,214	1,227	1,104	893	747
個人向けローンサービス											
契約口座数(千口座)	34	55	73	86	95	97	101	110	122	148	184
ローン残高	5,257	10,406	16,208	19,829	22,715	22,688	23,283	24,300	27,953	34,921	44,318
業務粗利益率(%)	52.2	62.6	80.6	64.9	72.7	73.5	63.7	53.7	47.0	40.5	29.1
期末社員数	458	445	456	472	468	460	487	470	505	549	614

セブン・カードサービス

(3月決算)

	2013年度	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度
取扱高(億円)* ¹	15,966	20,994	25,018	27,906	29,251	31,561	31,539	30,198	27,715	27,517	26,731
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	350	359	351	347	348	355	362	366	366	361	354
nanaco* ³	2,839	3,717	4,543	5,350	5,983	6,518	6,905	7,250	7,520	7,907	8,216
期末社員数	163	186	225	214	221	334	345	365	386	377	340

*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

(注) セブン・カードサービスは2023年7月1日付で、セブン・フィナンシャルサービスの子会社からセブン銀行の子会社に異動 2022年度以前は決算期末日が2月末の12か月の実績、2023年度は3月末とした12か月の実績

セブンCSカードサービス

(2月決算)

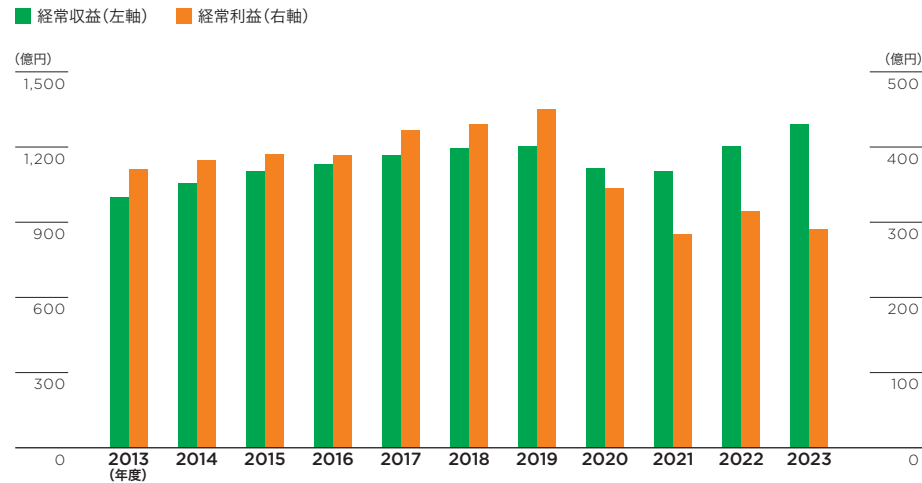
	2013年度	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度
取扱高(億円)* ¹	6,946	7,173	7,193	7,135	7,086	7,072	7,134	5,949	6,121	6,734	6,699
発行カード枚数(万枚)											
クラブ・オンカード セゾン/ミレニウムカード セゾン* ²	328	320	322	323	317	316	310	294	283	271	257
期末社員数	477	478	506	459	367	366	338	284	261	232	211

*¹ クレジットカードにおけるショッピング取扱高 *² 有効会員数を表示

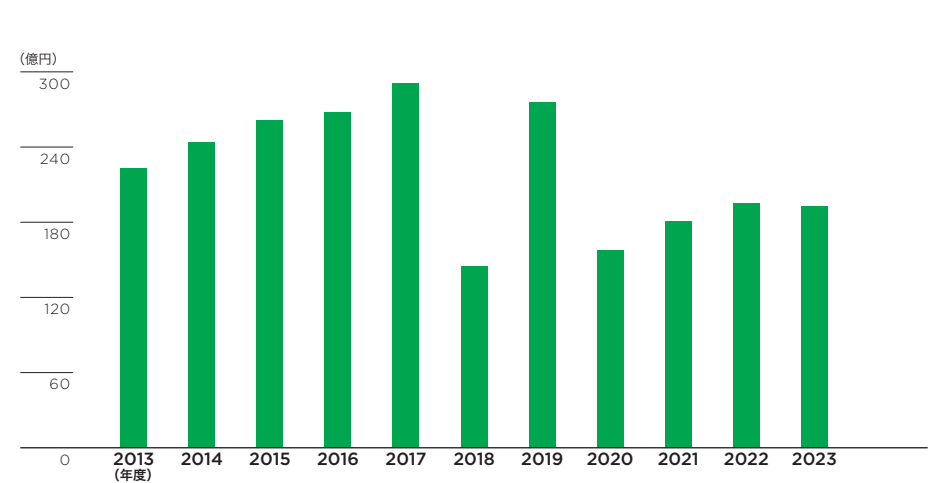
金融関連事業

セブン銀行

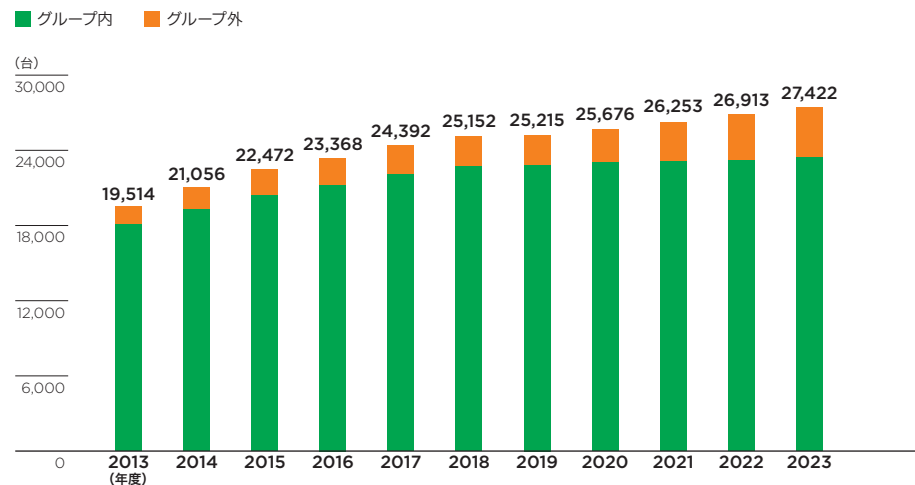
経常収益及び経常利益



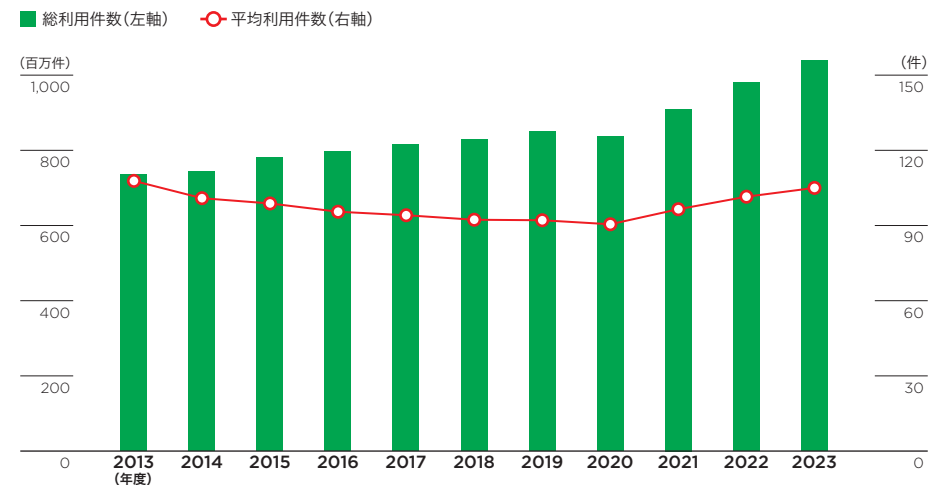
当期純利益



ATM台数推移



ATM利用件数推移



(注) 全て3月決算時の数値

その他の事業

赤ちゃん本舗

	2013年度	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度
売上高	85,141	92,899	102,716	102,765	104,687	102,639	96,744	75,559	79,153	80,184	82,989
販売費及び一般管理費	23,401	24,755	27,128	26,588	27,638	27,936	27,433	23,798	24,282	25,790	26,425
営業利益	2,365	2,866	3,315	2,909	3,381	3,503	2,906	90	382	451	1,584
経常利益	2,278	2,856	3,339	2,919	3,400	3,547	2,920	158	364	468	1,632
当期純利益	1,759	2,178	3,336	1,621	2,541	2,103	1,873	△481	181	698	78
設備投資	1,598	1,724	1,371	1,142	1,342	2,798	3,592	3,196	1,628	2,779	1,613
減価償却費	1,100	1,216	1,187	1,186	1,063	949	884	1,058	1,316	1,475	1,572
総資産	28,554	29,720	32,401	31,065	31,916	33,464	34,440	37,977	36,356	36,945	35,219
純資産	3,582	5,761	9,095	10,716	13,258	15,362	17,236	16,754	16,936	17,457	17,328
EBITDA	3,465	4,082	4,502	4,095	4,444	4,452	3,791	1,148	1,698	1,881	3,156
ROA(%)	6.1	7.5	10.7	5.1	8.1	6.4	5.5	△1.3	0.4	1.9	0.2
既存店売上伸び率(%)	△1.8	3.5	4.8	△3.2	△0.4	△3.9	△6.8	△26.0	3.8	5.2	1.4
商品荒利率(%)	30.3	29.7	29.6	28.7	29.6	30.6	31.4	31.6	31.2	32.4	33.3
期末店舗数	93	99	103	106	110	110	117	117	121	124	126
出店	8	7	8	8	8	6	10	3	5	7	4
閉店	7	1	4	5	4	6	3	3	1	4	2
期末総売場面積(m ²)	151,584	159,564	161,209	164,485	168,653	169,841	174,595	171,435	174,003	170,701	174,917
1m ² 当たり商品売上(千円)* ¹	562	582	631	626	622	607	557	443	458	453	474
期末社員数	877	895	929	917	885	909	919	959	903	871	862
パートタイマー* ²	1,745	1,745	1,889	1,958	1,919	2,054	1,908	1,518	1,580	1,587	1,626
1人当たり商品売上(千円)* ³	32,471	35,189	36,449	35,744	37,334	34,640	34,221	30,504	31,877	32,621	33,355
会員数(千人)	1,794	1,855	1,972	2,067	2,121	2,172	2,148	1,850	1,872	1,839	1,772

*1 1m²当たり商品売上=売上高÷稼働売場面積(m²)

*2 パートタイマーは月間163時間換算による月平均人員

*3 1人当たり商品売上=売上高÷期中平均従業員数(パートタイマー含む)

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

その他の事業

セブン&アイ・フードシステムズ

	2013年度	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	(百万円) 2023年度
営業収益	78,484	80,932	83,839	82,562	80,350	78,206	74,323	50,853	45,251	46,777	52,353
売上高	78,112	80,685	83,680	82,394	80,188	78,047	73,868	50,317	44,765	46,224	51,909
販売費及び一般管理費	51,669	52,844	52,636	52,001	49,692	47,925	46,252	38,176	32,136	30,346	32,371
営業利益	829	163	1,021	515	842	1,291	420	△7,062	△4,114	△716	976
経常利益	990	302	1,121	595	907	1,351	478	△6,942	△4,066	△720	940
当期純利益	275	△449	457	△1,688	△523	83	△1,301	△8,884	△3,910	△4,042	164
設備投資	2,277	3,518	1,853	3,348	2,076	2,432	2,486	1,694	813	2,179	1,702
減価償却費	422	701	823	866	957	1,004	1,011	835	539	180	262
総資産	44,511	46,700	43,979	40,901	36,638	35,751	35,034	27,729	24,126	22,655	23,164
純資産	34,799	33,835	33,471	27,171	26,666	26,415	24,540	15,721	11,831	7,772	7,986
EBITDA	1,251	864	1,845	1,381	1,799	2,296	1,431	△6,225	△3,574	△535	1,239
ROA(%)	0.6	△1.0	1.0	△4.0	△1.4	0.2	△3.7	△28.3	△15.1	△17.3	0.7
既存店売上伸び率(デニーズ)(%)	2.1	1.7	△0.2	△2.8	1.0	0.9	△1.6	△29.7	△3.5	17.0	15.0
客数(%)	△1.2	△0.5	△3.5	0.0	△1.7	△3.5	△4.2	△35.4	△0.3	14.9	7.6
客単価(%)	3.4	2.2	3.4	△2.8	2.8	4.5	2.6	8.7	△3.2	1.8	6.9
荒利率(デニーズ)(%)	69.4	68.8	68.2	68.4	68.0	68.2	68.1	65.6	67.3	67.1	67.1
期末店舗数	844	840	851	815	749	716	679	614	545	497	489
デニーズ	386	392	389	386	377	371	372	339	322	319	319
その他	458	448	462	429	372	345	307	275	223	178	170
期末社員数	1,290	1,368	1,416	1,387	1,350	1,307	1,257	1,184	962	890	801
パートタイマー*	9,972	10,013	9,453	8,938	8,137	7,390	6,849	5,380	4,552	4,256	4,098
パート比率(%)	88.4	87.9	86.9	86.2	85.3	84.6	83.9	81.4	82.0	82.2	83.0

* パートタイマーは月間163時間換算による月平均人員

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

その他の事業

ロフト	2013年度	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	(百万円) 2023年度
営業収益	85,136	88,304	95,645	100,264	103,668	103,427	106,408	82,472	90,043	96,048	110,637
売上高	84,459	87,647	94,930	99,560	102,956	102,592	105,384	81,549	89,086	92,974	107,188
販売費及び一般管理費	33,058	33,920	36,572	38,225	38,304	38,055	39,380	34,504	35,351	37,454	41,339
営業利益	1,138	1,409	1,603	1,464	2,159	2,698	2,831	△2,178	562	2,285	4,292
経常利益	1,080	1,374	1,579	1,381	2,072	2,650	2,769	△2,206	454	2,182	4,211
当期純利益	△244	701	572	138	908	1,388	1,484	△2,274	△336	243	2,410
設備投資*1	1,895	1,228	2,727	1,963	2,266	1,737	2,411	3,420	1,420	2,008	2,093
減価償却費	1,153	1,014	1,048	1,099	1,133	1,121	1,242	1,477	1,513	1,493	1,607
総資産	23,846	25,383	27,563	29,551	31,614	31,455	33,931	47,882	47,513	42,051	43,209
純資産	10,965	11,667	12,022	12,055	12,878	13,987	14,872	12,290	11,954	12,195	14,605
EBITDA	2,291	2,423	2,651	2,563	3,292	3,820	4,074	△701	2,075	3,779	5,899
ROA(%)	△1.0	2.9	2.2	0.5	3.0	4.4	4.5	△5.6	△0.7	0.5	5.6
既存店売上伸び率(%)	△4.3	0.9	4.4	0.1	3.3	△0.2	0.5	△25.5	6.5	11.1	13.3
商品荒利率(%)	40.1	40.0	39.9	39.6	39.0	39.3	39.4	39.0	39.6	39.2	39.1
期末店舗数	89	94	102	109	110	115	124	131	138	151	160
出店	10	6	10	8	8	8	11	10	11	18	14
閉店	3	1	2	1	7	3	2	3	4	5	5
期末総売場面積(m ²)	116,235	120,962	128,040	135,286	134,083	135,083	138,368	139,468	144,944	147,579	145,841
1m ² 当たり商品売上(千円)*2	732	730	755	738	748	757	771	578	621	635	727
期末社員数	2,034	2,028	2,195	2,267	2,350	2,280	2,311	2,319	2,313	2,307	2,403
パートタイマー*3	1,742	1,971	2,112	2,140	2,066	2,188	2,343	2,119	1,994	2,133	2,242
1人当たり商品売上(千円)*4	23,585	23,740	23,852	24,668	26,352	26,991	27,968	23,427	25,067	25,812	28,179

*1 2022年度より算出基準を変更。これにより、2013年度から2021年度の数値も組み替えて表示

*2 1m²当たり商品売上=売上高÷稼働売場面積(m²)

*3 パートタイマーは月間163時間換算による月平均人員

*4 1人当たり商品売上=売上高÷期中平均従業員数(パートタイマー含む)

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

その他の事業

地域別店舗数推移

アカチャンホンポ

	2013年度	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度
北海道	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3
東 北	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
関 東	45	45	48	47	46	45	46	46	49	48	48
中 部	14	16	17	17	18	18	20	21	20	20	20
近 畿	17	20	21	21	21	22	23	22	22	25	27
中 国	5	6	6	7	8	7	8	8	8	8	8
四 国	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2
九州・沖縄	3	3	2	5	8	9	11	11	13	14	14
合 計	93	99	103	106	110	110	117	117	121	124	126



アカチャンホンポ

デニーズ

	2013年度	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度
東 北	12	12	11	12	12	12	12	12	12	12	12
関 東	281	289	286	281	276	272	272	248	234	231	231
中 部	75	75	75	75	73	72	73	69	66	66	66
近 畿	18	16	17	18	16	15	15	10	10	10	10
合 計	386	392	389	386	377	371	372	339	322	319	319



デニーズ

ロフト

	2013年度	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度
北海道	2	2	2	1	1	1	1	1	2	2	4
東 北	5	5	5	5	5	5	6	7	7	7	6
関 東	50	51	54	58	58	59	63	67	69	73	75
中 部	10	10	13	13	13	14	16	16	19	22	22
近 畿	13	15	16	16	17	18	19	19	20	21	26
中 国	5	5	6	8	8	8	8	8	7	9	10
四 国	2	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4
九州・沖縄	2	3	3	5	5	6	7	9	10	13	13
合 計	89	94	102	109	110	115	124	131	138	151	160



ロフト

(注) 各年度末の店舗数

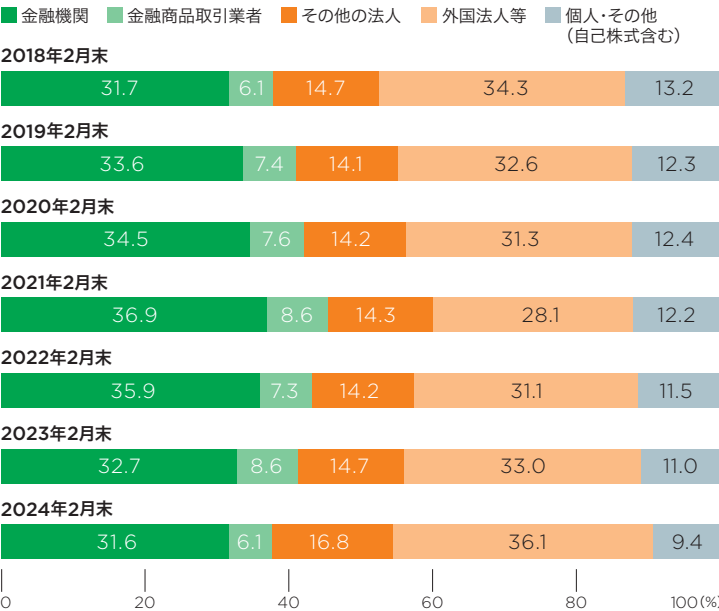
株式情報

大株主

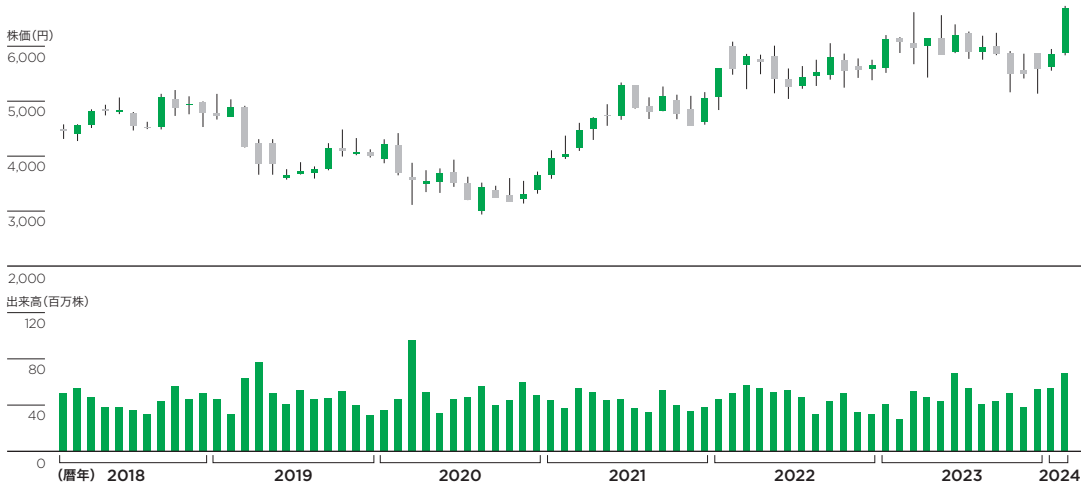
	(2024年2月末現在)	
	株式数(千株)	持株比率(%)
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	129,904	14.8
伊藤興業株式会社	70,701	8.1
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	44,644	5.1
JP MORGAN CHASE BANK 385632	33,070	3.8
SSBTC CLIENT OMNIBUS ACCOUNT	21,938	2.5
SMBCE日興証券株式会社	18,905	2.2
日本生命保険相互会社	17,672	2.0
三井物産株式会社	16,222	1.9
STATE STREET BANK WEST CLIENT-TREATY 505234	14,317	1.6
日本証券金融株式会社	12,419	1.4

※持株比率は、自己株式を控除して試算しております。なお、自己株式には「役員報酬BIP信託」及び「株式付与ESOP信託」が保有する株式数は含まれておりません。
※2024年3月1日付で普通株式1株を3株に分割しております。上記は株式分割前の数値

所有者別株式分布状況（構成比）



株価・出来高の推移（月足）



	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度
始値	4,409	4,893	3,623	4,150	5,656	6,050
高値	5,203	4,916	4,373	6,083	6,203	6,734
安値	4,275	3,573	2,938	4,095	5,041	5,162
終値	4,894	3,696	4,037	5,591	6,090	6,690
出来高(百万株)	514	577	602	526	528	576

投資指標（連結）

	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度
期中平均株式数(株)*1	884,568,131	883,508,868	882,927,577	883,065,915	883,189,201	882,170,378
期末発行済株式数(株)*1	884,568,599	882,845,467	882,966,279	883,116,298	883,224,712	874,304,519
1株当たり当期純利益(円)	229.50	246.95	203.03	238.68	318.14	254.63
1株当たりキャッシュ・フロー(円)	479.49	503.29	469.76	569.99	743.98	708.95
1株当たり純資産(円)	2,850.42	2,946.83	3,022.68	3,375.50	3,933.93	4,250.83
株価収益率(倍)*2	21.3	15.0	19.9	23.4	19.1	26.3
株価キャッシュ・フロー倍率(倍)*2	10.2	7.3	8.6	9.8	8.2	9.4
株価純資産倍率(倍)*2	1.7	1.3	1.3	1.7	1.5	1.6
1株当たり年間配当金(円)	95.00	98.50	98.50	100.00	113.00	113.00
配当性向(%)	41.4	39.9	48.5	41.9	35.5	44.4
純資産配当率(%)	3.4	3.4	3.3	3.1	3.1	2.8

*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

(注) 2024年3月1日付で普通株式1株を3株に分割しております。上記は株式分割前の数値

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の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・子供洋品専門店の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 エリアライセンスによる中国でのセブン - イレブン店舗展開の推進を目的に設立
	4月	■	国内のセブン - イレブン全店舗で『QUICPay(クイックペイ)』の利用開始
	6月	■	『nanaco』へのクレジットチャージサービスを開始
	7月	■	1,000億円の無担保社債(第1回・第2回・第3回)を発行
	7月	■	㈱セブン & アイ・ネットメディアを設立 IT関連事業の更なる強化を目指し、同事業を統括する目的で同社を設立
	7月	■	自己株式50,000,000株の消却を実施 市場買付により取得した自己株式全株を消却
	8月	■	㈱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

沿革

■ 会社設立・資本政策・財務戦略 ■ 店舗展開・営業政策

- 2009 4月 ■ 中国上海市内にエリアライセンスによるセブン - イレブン店舗展開を開始
- 8月 ■ ミレニアムリテイリング、そごう、西武百貨店の3社が合併し、存続会社であるそごうの商号を株式会社そごう・西武に変更
- 9月 ■ セブン - イレブン北京、中国天津に初出店
- 9月 ■ セブン - イレブン・ジャパン、京浜急行電鉄株と業務提携
京浜急行電鉄駅構内の売店をセブン - イレブン店舗に転換することを目的に業務提携
- 10月 ■ 国内のセブン - イレブン全店舗で『Edy(エディ)』の利用開始
- 11月 ■ プライベートブランド商品の世界展開第1弾としてワインを日米同時販売
- 11月 ■ 『成都イトーヨーカ堂建設路店』オープン
- 12月 ■ 7-Eleven, Inc.、New England Pantry, Inc.を買収
米国ボストン地区で58店舗のコンビニエンスストアを展開する同社を買収
- 12月 ■ 株式会社セブン・アイ・アセットマネジメントと業務提携
各種チケット、イベント関連及び会員ビジネスにおける連携を目的に業務・資本提携
- 12月 ■ セブンアンドワイを株式会社セブンネットショッピングに社名変更
- 12月 ■ グループのネット通販『セブンネットショッピング』のサービス開始
-
- 2010 1月 ■ セブン銀行による個人向けローンサービスの開始
- 3月 ■ タワーレコード株へ資本参加
エンターテインメント及びIT・ネット分野における連携を目的に資本参加
- 3月 ■ 『nanaco』発行枚数1,000万枚を突破
- 6月 ■ 自己株式20,000,000株の消却を実施
市場買付により取得した自己株式全株を消却
- 6月 ■ 1,100億円の無担保社債(第4回・第5回・第6回)を発行
- 6月 ■ 株式会社セブン・アイ・アセットマネジメントを設立
西武池袋本店の信託受益権(固定資産)の取得・保有を目的に同社を設立
- 6月 ■ 国内のセブン - イレブン全店舗で、『アイワイカード』『JCBカード』のクレジットカード決済サービスを開始
- 7月 ■ 株式会社セブンファームを設立
各地における農業法人の新規設立や事業拡大、食品リサイクル網の整備等の一元管理を目的に同社を設立
- 9月 ■ 株式会社クレディセゾンとの包括的業務提携契約の締結
そごう・西武がクレディセゾンとの間で行っている提携カード事業の合併会社化及び今後のカード事業の成長を目的に業務提携

- 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・エクスプレス』『ダイナースクラブ』のクレジットカード決済サービスを開始
- 10月 ■ アイワイ・カード・サービスを株式会社セブン・カードサービスに社名変更
- 10月 ■ 都市型小型スーパーマーケット『イトーヨーカドー食品館阿佐谷店』オープン
- 11月 ■ セブン - イレブン・ジャパン、「複数店経営奨励制度」内容を拡充
複数店全店を対象にセブン - イレブンチャージから売上総利益の3%に相当する金額を減額する新制度を導入
- 11月 ■ セブン - イレブン・ジャパン、北海道キヨスク株と業務提携
北海道キヨスクが道内の主要駅に展開しているコンビニエンスストア等をセブン - イレブン店舗に転換することを目的に業務提携
- 11月 ■ セブン - イレブン・ジャパンの店頭マルチコピー機においてチケットぴあの販売開始
- 12月 ■ セブン - イレブン成都有限公司を設立
中国四川省成都市でのセブン - イレブン店舗展開を目的に設立

- 2011 3月 ■ セブン・アイ・フィナンシャル・グループ、株式会社SEキャピタル及び株式会社セブン・キャッシュワークスの3社が合併し、存続会社であるSEキャピタルの商号を株式会社セブン・フィナンシャルサービスに変更
- 3月 ■ セブン - イレブン・ジャパンが日本における「セブン - イレブン」の商標権を取得
7-Eleven, Inc.が保有する「セブン - イレブン」ブランドの商標権のうち、日本における商標権を取得
- 3月 ■ 7-Eleven, Inc.における店舗取得
Exxon Mobil Corporationが米国フロリダ州に展開するコンビニエンスストア等183物件を取得
- 3月 ■ 7-Eleven, Inc.における店舗リース契約
Illinois State Toll Highway Authorityが米国イリノイ州の有料高速道路のサービスエリア内で展開するコンビニエンスストア等13ヶ所を運営する契約を締結
- 3月 ■ 国内のセブン - イレブン全店舗で交通系電子マネーの利用開始
- 3月 ■ セブン銀行、海外送金サービス開始
世界最大の送金サービスを展開するウェスタンユニオンと提携し、海外送金サービスを開始
- 4月 ■ 株式会社セブンCSカードサービスを子会社化
セブン・カードサービスと連携し、クレジットカードや電子マネー、共通ポイントサービスを複合的に提供することを目的に同社を子会社化

- 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ヶ所を取得
- 2月 ■ 7-Eleven, Inc.における店舗取得
Sam's Martが米国ノースカロライナ州及びサウスカロライナ州に展開するコンビニエンスストア55店舗を取得
- 3月 ■ セブン・フィナンシャルサービスと株式会社ヨークインシュアランスはセブン・フィナンシャルサービスを存続会社として合併
- 3月 ■ セブンネットショッピングで電子書籍の販売を開始
- 3月 ■ 株式会社ヨークマートでの『nanaco』の利用開始
- 3月 ■ 65歳以上のお客様に発行手数料無料の電子マネー『シニアnanaco』の利用開始
- 4月 ■ ヨークベニマルでの『nanaco』の利用開始
- 5月 ■ グループのプライベートブランド商品「セブンライフスタイル」の販売開始
- 6月 ■ 山東衆邦便利生活有限公司を設立
セブン - イレブン・ジャパンは、衆邦集团有限公司と合併で山東省でのセブン - イレブン展開を目的に設立
- 6月 ■ 7-Eleven, Inc.における店舗取得
Strasburger Enterprises, Inc.が米国テキサス州に展開するコンビニエンスストア23店舗を取得
Open Pantry Food Marts of Wisconsin, Inc.が米国ウィスコンシン州に展開するコンビニエンスストア18店舗を取得
- 7月 ■ 宅配サービス「セブンらくらくお届け便」スタート
- 7月 ■ イトーヨーカ堂(中国)投資有限公司を設立
スーパーストア事業における中国事業の統括と傘下の子会社に直接投資することを目的に設立

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ス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ス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 ■ セブン・フィナンシャルサービス、セブン・カードサービスが、クレジットカードと電子マネー『nanaco』が一体となった『セブンカード・プラス』のサービス開始**
- 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、株ダイイチと業務・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 AccessCorp.のATM事業を買収**

- 10月 ■ セブン - イレブン・ジャパン、新京成電鉄株と業務提携**
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 ■ 株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 ■ 株天満屋ストア並びに株天満屋と業務提携**
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 ■ 株バルスと資本・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 ■ 株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、西日本旅客鉄道株並びに株ジェイアール西日本デیلیーサービスネットと業務提携**
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**
林野庁仙台湾森林管理署と連携し仙台湾沿岸地区海岸防災林の再生を支援
- 7月 ■ セブン - イレブン・ジャパン、四国旅客鉄道株並びに四国キヨスク株と業務提携**
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3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 ■ 株万代と業務提携**
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、神戸電鉄株並びに神鉄観光株と業務提携**
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、大阪高速鉄道株と業務提携**
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**

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 リテイリング株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
2017	11月	■ 女性活躍推進法に基づく「えるぼし」企業に認定
	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	■ アスクル株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「Y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、完全子会社株セブン - イレブン・沖縄を設立
2018	11月	■ 『ブライムツリー赤池』グランドオープン
	1月	■ 7-Eleven, Inc.によるSunoco LPからの一部事業取得完了 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	■ 株イズミと業務提携 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	■ 株セブン・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	■ 小田急電鉄株及び小田急商事株と業務提携 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	■ 株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社のいずれが複数社の店舗が近接する場所において駐車場を共同利用するもので、持続的な店舗配送物流の維持を図る
	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全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
2020	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
	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・湖南省にセブン - イレブン初出店
6月	■ ヨークマートを株ヨークへ商号変更しグループの首都圏食品スーパーを再編
8月	■ 7-Eleven, Inc.によるSpeedway等の株式その他持分取得に関する契約締結 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 - 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.によるSpeedway等の株式その他持分取得完了 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

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** ■ ㈱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、千葉菅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** ■ ㈱FrancfrancをBlue Wedge Limitedへ一部株式譲渡
 - 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
-
- 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** ■ ㈱オッシュマンズ・ジャパンを㈱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伴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」
 - 6月** ■ 再エネ電源の確保を目的とした基本合意書を締結
NTTアノードエナジー㈱と、長期継続的にセブン&アイへ追加性のある再生可能エネルギーの新規供給を行うことを目的に基本合意

- 8月** ■ 「セブンプレミアム」15周年
累計販売金額13兆円を突破
 - 9月** ■ セブンプレミアムの新ブランド『セブン・ザ・プライス』誕生
 - 9月** ■ お茶の水女子大学と『SDGsに関する包括的連携協力に係る協定』を締結
 - 10月** ■ 食を起点とするグループシナジー創出に向けたグループ戦略映像『Issue:「食」グループシナジーが生む企業価値最大化の展望』を公開
 - 10月** ■ 自然環境に配慮して生産された認証水産物の流通管理に関する認証規格『MSC・ASC CoC認証』を取得
 - 10月** ■ 東京都八王子市と行政連携で実施する高齢者健康増進に向けた実証実験参加
 - 11月** ■ そごう・西武をFortress Investment Group LLCの関連事業体たる特別目的会社である杉合同会社へ株式譲渡することを意思決定
-
- 2023**
- 1月** ■ イスラエルにセブン - イレブン初出店
 - 3月** ■ 中期経営計画のアップデート、グループ戦略再評価の結果を公表
 - 3月** ■ グループ初の共通インフラ「Peace Deli流山キッチン」稼働開始
イトーヨーカドー・ヨークの首都圏約200店舗に商品供給
 - 4月** ■ セブン・カードサービスをセブン銀行へ株式譲渡することを意思決定
 - 5月** ■ パーニーズジャパンをラオックスホールディングス㈱へ株式譲渡
 - 6月** ■ イトーヨーカ堂がヨークを吸収合併することを意思決定
 - 7月** ■ セブン・カードサービスをセブン銀行へ株式譲渡
 - 9月** ■ そごう・西武をFortress Investment Group LLCの関連事業体たる特別目的会社である杉合同会社へ株式譲渡
 - 9月** ■ イトーヨーカ堂がヨークを吸収合併
 - 9月** ■ HDI-Japan主催の「格付けベンチマーク」で最高評価の三つ星を獲得
「7IDアカウントサービス窓口」が「HDI格付けベンチマーク」の「問合せ窓口格付け」で、最高評価の三つ星を初めて獲得
 - 9月** ■ ラオスにセブン・イレブン初出店
 - 9月** ■ 潜在的なESGリスクに対する取り組みを評価され「FTSE Russell」ESG Score 4.5を獲得
FTSE4Good Index Seriesには9年連続、FTSE Blossom Japan Indexには7年連続、FTSE Blossom Japan Sector Relative Indexには2年連続選定

- 9月** ■ 7iD会員数が3,000万人を突破
 - 9月** ■ 「気候関連財務情報開示タスクフォース(TCFD)」提言に沿った活動をイトーヨーカ堂、ヨークベニマルに拡大
 - 11月** ■ 7-Eleven International LLCによるオーストラリア Convenience Group Holdings Pty Ltdの株式取得に関する契約締結
グローバルCVS戦略推進のため、オーストラリア市場における店舗ネットワーク拡大を目的に契約締結
 - 12月** ■ 「Dow Jones Sustainability™ Indices」の「World Index」の構成銘柄、「Asia/Pacific Index」の構成銘柄に15年連続で選定
「World Index」の構成銘柄において、食品・日用品小売業種では日本で唯一選定
-
- 2024**
- 1月** ■ 7-Eleven, Inc.によるSunoco LPからの一部事業取得を意思決定
北米における店舗網と収益拡大を目的に資産買収
 - 2月** ■ 『AI-KATA』プロジェクトが経済産業省主催の「SUPER-DXコンテスト」にて優秀賞を受賞
小売従業員の業務効率化を目的としたアプリケーション『AI-KATA』が、現場従業員が直面する課題に注目し、現場に寄り添ったソリューションである点を評価
 - 2月** ■ 「Peace Deli千葉キッチン」稼働開始
 - 2月** ■ ヨークベニマル、イトーヨーカ堂が茨城県と「包括連携協定」を締結
 - 2月** ■ 新コンセプト店舗「SIPストア」をオープン
新たなグループシナジー創出に向け、セブン・イレブン・ジャパンとイトーヨーカ堂で立ち上げた「SEJ・IY・パートナーシップ（通称SIP）」による新コンセプト店舗をオープン
 - 4月** ■ 7-Eleven International LLCによるオーストラリア Convenience Group Holdings Pty Ltdの株式取得完了
グローバルCVS戦略推進のため、オーストラリア市場における店舗ネットワーク拡大を目的に株式取得
 - 4月** ■ 戦略委員会の提言に関する討議内容及び当社グループの企業価値・株主価値の最大化に向けたアクションプランの公表
 - 4月** ■ 7-Eleven, Inc.によるSunoco LPからの一部事業取得完了
北米における店舗網と収益拡大を目的に資産買収
 - 5月** ■ ニッセンホールディングスを㈱歯愛メディカルへ株式譲渡する契約を締結