

この章でお伝えしたいこと

2020年度

目次

主要事業会社の概要	P35
国内コンビニエンスストア事業	P36
海外コンビニエンスストア事業	P42
スーパーストア事業	P44
百貨店事業	P50
金融関連事業	P52
専門店事業	P53

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

期末店舗数	21,085
チェーン全店売上 (億円)	48,706
全店平均日販 (千円)	642
新店平均日販 (千円)	557

スーパーストア事業

イトーヨーカ堂

期末店舗数	132
売上高 (億円)	10,532

ヨークベニマル

期末店舗数	235
売上高 (億円)	4,690

金融関連事業

セブン銀行経常収益 (億円)	1,116
セブン・カードサービス取扱高*1 (億円)	30,198
セブンCSカードサービス取扱高*2 (億円)	5,949

*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 クレジットカードにおけるショッピング取扱高

海外コンビニエンスストア事業

7-Eleven,inc.

期末店舗数	9,884
チェーン全店売上 (億円)	34,071
全店平均日販 (千円)	545
全店平均日販 (米ドル)	5,104

百貨店事業

そごう・西武

期末店舗数	10
売上高 (億円)	4,306
首都圏基幹店	3,241
地方・郊外店	1,065

専門店事業

赤ちゃん本舗売上高 (億円)	755
セブン&アイ・フードシステムズ売上高 (億円)	503
ロフト売上高 (億円)	815

主要事業会社の概要

(2021年2月末現在)

	2020年度売上		店舗数		従業員数		資本金	持分比率	
	(百万円)	伸び率 (%)	(店)	増減	(人)	増減	(百万円)	(%)	
もっと詳しく P36-41 →	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	4,870,619 *1	△2.8	21,085	169	13,090	672	17,200	100.0
	(株)セブン - イレブン・沖縄	11,821 *1	159.1	82	43	120	△1	1,500	100.0
	○ SEVEN-ELEVEN HAWAII, INC.	32,453	△6.8	65	△1	1,008	19	U.S.\$20,000,000	100.0
	○ セブン - イレブン北京有限公司	21,111 *2	△21.4	283	8	774	△491	U.S.\$44,000,000	65.0
	○ セブン - イレブン成都有限公司	3,688 *2	△18.3	73	△2	228	△220	472,924,388人民元	100.0
	○ セブン - イレブン天津商業有限公司	3,404 *2	△28.8	179	1	204	△81	200,000,000人民元	65.0
もっと詳しく P42-43 →	海外コンビニエンスストア事業								
	○ 7-Eleven, Inc.	3,407,130 *1	△13.4	9,884	202	34,984	1,647	U.S.\$13,031	100.0
もっと詳しく P44-49 →	スーパーストア事業								
	(株)イトーヨーカ堂	1,053,284	△8.8	132	△25	28,796	△2,717	40,000	100.0
	(株)ヨークベニマル	469,057	6.9	235	3	14,988	411	9,927	100.0
	(株)ライフフーズ	47,902	1.2	-	-	4,970	208	120	100.0
	(株)ヨーク	182,219	27.5	100	22	6,111	208	3,000	100.0
	(株)シェルガーデン	22,890	△6.7	21	0	595	△51	400	99.9
	○ 華糖ヨーカ堂有限公司	5,096 *2	4.4	1	0	191	△1	U.S.\$65,000,000	88.0
	○ 成都イトーヨーカ堂有限公司	64,305 *2	△12.8	9	0	2,795	△253	U.S.\$23,000,000	75.0
もっと詳しく P50-51 →	百貨店事業								
	(株)そごう・西武	430,698	△26.9	10	△5	5,371	△973	20,500	100.0
もっと詳しく P52 →	金融関連事業								
	☆ (株)セブン銀行	111,672 *3	△7.1	-	-	468	△19	30,724	46.4
	(株)セブン・カードサービス	45,912 *3	△8.3	-	-	391	17	7,500	95.5
	(株)セブンCSカードサービス	17,463 *3	△13.3	-	-	465	△62	100	51.0
もっと詳しく P53-56 →	専門店事業								
	(株)赤ちゃん本舗	75,559	△21.9	117	0	2,477	△350	3,780	95.0
	(株)バーニーズ ジャパン	12,548	△34.8	11	△1	494	△12	4,990	100.0
	(株)オッシュマンズ・ジャパン	3,821	△22.4	9	2	193	21	2,500	100.0
	(株)セブン&アイ・フードシステムズ	50,317	△31.9	614	△65	6,564	△1,542	3,000	100.0
	(株)ロフト	81,549	△22.6	131	7	4,444	△195	750	75.2
	(株)ニッセン	34,565	1.3	-	-	928	12	100	100.0

○12月決算 (店舗数は2020年12月末、従業員数は2021年2月末) ☆3月決算 (従業員数は2021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\$=106.76円、1元=15.48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

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

	2010年度	2011年度	2012年度	2013年度	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度
営業総収入	549,111	576,186	617,559	679,561	736,343	793,661	833,743	849,862	873,555	887,625	850,291
販売費及び一般管理費	301,538	326,216	364,893	397,767	439,785	481,362	514,907	533,633	561,600	573,103	558,597
営業利益	169,152	183,160	186,763	212,785	223,356	235,033	243,493	244,110	245,088	253,980	233,321
経常利益	176,144	189,759	194,104	220,927	232,593	256,726	251,265	251,717	252,917	262,249	281,974
当期純利益	102,049	100,738	112,446	134,371	136,924	162,910	144,151	166,760	153,233	169,695	194,479
設備投資	56,989	93,644	112,514	124,350	129,438	124,543	125,045	136,297	110,028	96,062	125,461
減価償却費*1	30,831	38,368	46,292	39,002	47,698	51,784	58,829	64,294	70,182	73,538	76,896
総資産	1,358,837	1,432,828	1,489,339	1,599,493	1,700,723	1,793,836	1,770,944	1,860,028	1,880,508	2,029,375	2,058,152
純資産	1,068,453	1,104,944	1,143,288	1,204,465	1,255,621	1,325,737	1,293,157	1,365,202	1,408,557	1,478,416	1,528,718
EBITDA	199,983	221,529	233,056	251,788	271,054	286,817	302,322	308,404	315,270	327,519	310,217
ROA(%)	7.7	7.2	7.7	8.7	8.3	9.3	8.1	9.2	8.2	8.7	9.5
チェーン全店売上	2,947,606	3,280,512	3,508,444	3,781,267	4,008,261	4,291,067	4,515,605	4,678,083	4,898,872	5,010,273	4,870,619
加工食品	828,277	872,616	926,229	979,348	1,034,131	1,115,677	1,183,088	1,230,335	1,278,605	1,297,660	1,246,878
ファスト・フード	792,906	852,933	940,263	1,077,661	1,186,445	1,278,738	1,350,166	1,412,781	1,499,054	1,533,143	1,436,832
日配食品	359,607	403,503	449,080	487,783	517,065	579,294	614,122	626,863	641,752	661,356	647,792
非食品	966,814	1,151,459	1,192,871	1,236,474	1,270,618	1,317,357	1,368,228	1,408,103	1,479,459	1,518,112	1,539,115
既存店売上伸び率(%)*2	2.2	6.7	1.3	2.3	2.4	2.9	1.8	0.7	1.3	0.2	△2.4
客数(%)	1.1	2.6	0.5	2.4	0.7	1.3	0.1	△0.9	△0.6	△2.1	△9.9
客単価(%)	1.1	4.0	0.8	△0.1	1.7	1.6	1.7	1.6	1.9	2.3	8.4
全店平均日販(千円)	629	669	668	664	655	656	657	653	656	656	642
新店平均日販(千円)	554	570	527	522	513	530	533	546	560	554	557
商品荒利率(%)	30.5	29.7	30.0	30.7	31.4	31.6	31.8	31.9	31.9	32.1	32.0
加工食品(%)	38.3	38.3	38.2	38.7	38.8	38.9	39.2	39.4	39.5	39.5	39.4
ファスト・フード(%)	34.1	34.3	34.3	35.1	35.7	35.5	35.7	35.9	36.1	36.6	36.6
日配食品(%)	33.3	33.2	33.1	33.2	33.1	33.2	33.4	33.5	33.4	34.0	34.2
非食品(%)	19.8	18.6	19.1	19.6	20.7	20.9	21.0	20.7	20.5	20.3	20.7
期末店舗数	13,232	14,005	15,072	16,319	17,491	18,572	19,422	20,260	20,876	20,916	21,085
出店	939	1,201	1,354	1,579	1,602	1,651	1,682	1,554	1,389	743	610
閉店	460	428	287	332	430	570	832	716	773	703	441
立地移転等	393	346	237	255	347	450	670	568	562	482	288
フランチャイズ店舗数	12,789	13,607	14,638	15,879	17,021	18,071	18,977	19,792	20,499	20,545	20,632
Aタイプ	4,340	4,263	4,244	4,333	4,353	4,448	4,554	4,563	4,558	4,539	4,482
Cタイプ	8,449	9,344	10,394	11,546	12,668	13,623	14,423	15,229	15,941	16,006	16,150
経営委託	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0
直営店舗数	442	397	433	440	470	501	445	468	377	371	453
酒あり店舗比率(%)	98.8	98.9	98.9	99.0	98.9	98.7	98.6	98.5	98.4	98.4	98.4
タバコあり店舗比率(%)	91.7	92.8	94.1	94.8	95.5	95.5	95.7	95.8	96.3	96.9	97.0
期末売場面積(㎡)	1,641,368	1,769,560	1,924,768	2,106,262	2,278,784	2,439,550	2,566,701	2,772,283	2,909,609	2,929,047	2,969,294
期末社員数	5,729	5,686	6,070	6,567	7,191	8,054	8,562	8,886	9,092	8,959	8,990
料金収納取扱件数(千件)	342,427	358,732	384,913	402,999	418,845	439,138	460,585	481,800	502,468	513,061	510,212
料金収納取扱金額(百万円)	3,242,657	3,432,600	3,736,249	4,038,119	4,346,959	4,579,660	4,691,738	4,961,715	5,253,766	5,439,479	5,403,420

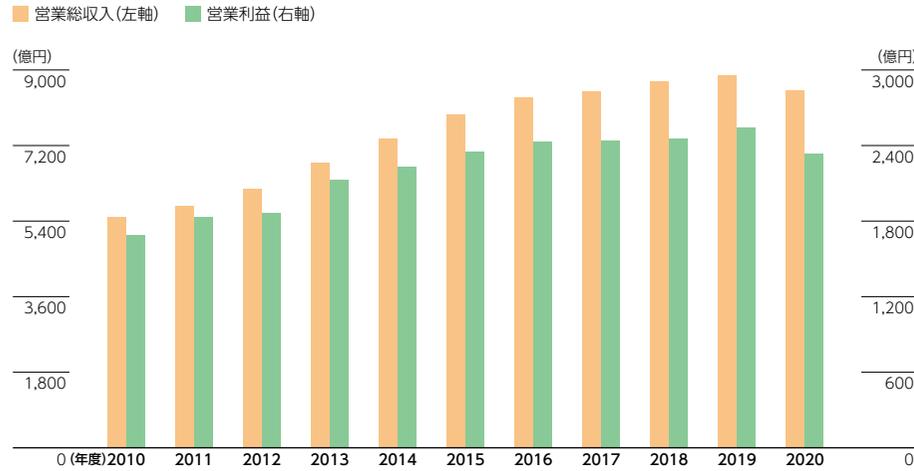
*1 2013年度より、有形固定資産の減価償却方法について、従来の定率法から定額法に変更

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

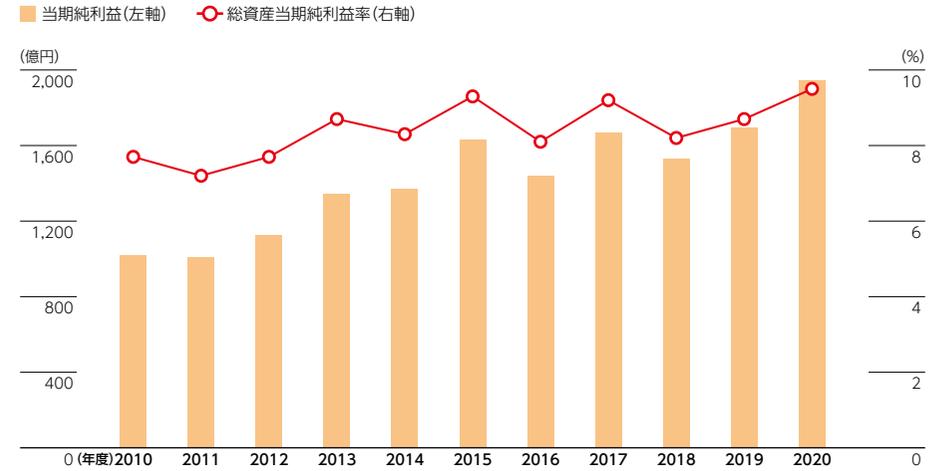
国内コンビニエンスストア事業

セブン・イレブン・ジャパン

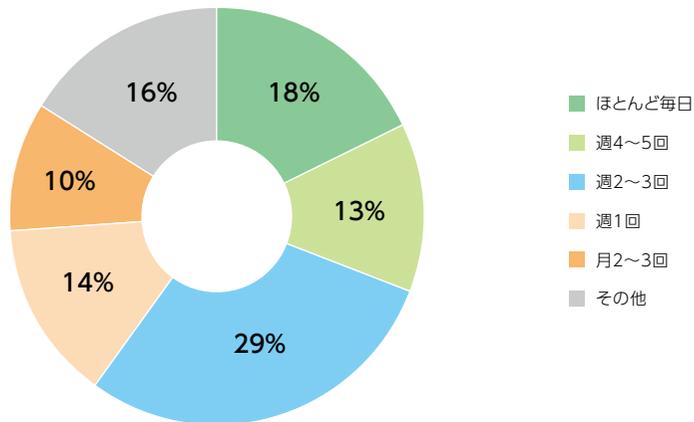
営業総収入及び営業利益



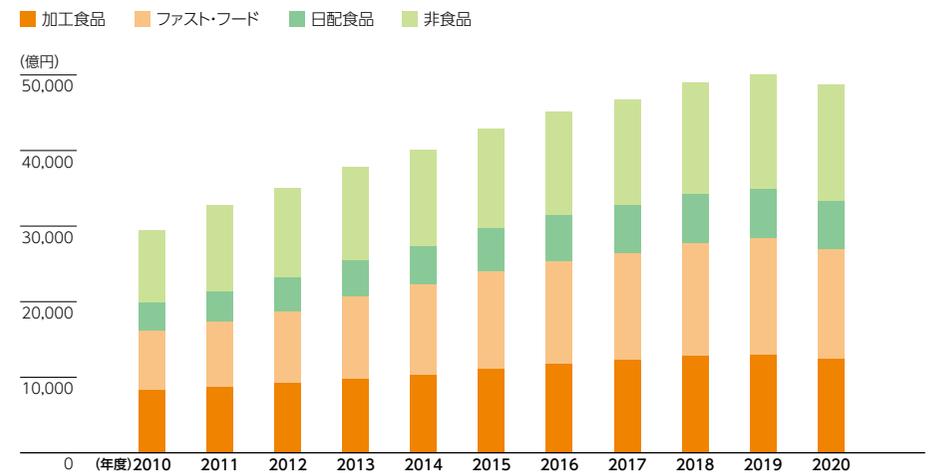
当期純利益及び総資産当期純利益率 (ROA)



来店頻度 (2019年度)



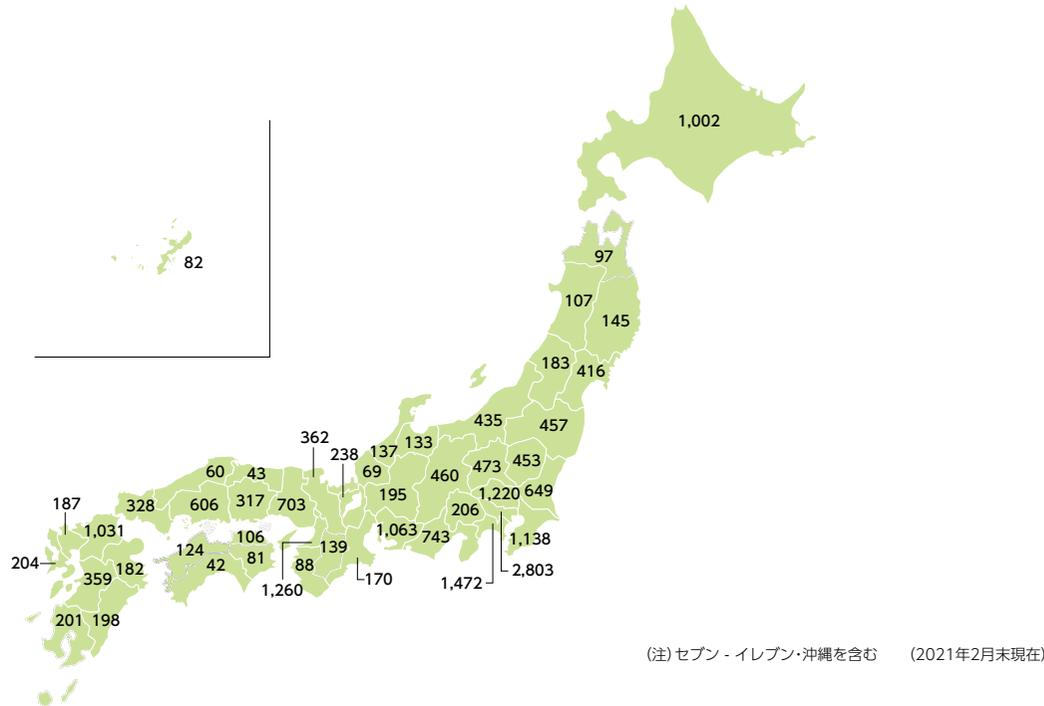
商品別売上推移



国内コンビニエンスストア事業

セブン - イレブン・ジャパン

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

	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度
セブン - イレブン*1	18,572	19,422	20,260	20,876	20,955	21,167
ローソン	12,395	13,111	13,992	14,659	14,444	14,476
ファミリーマート*2	11,656	18,125	17,232	16,430	16,611	16,646
サークルKサンクス	6,350	-	-	-	-	-
大手3社以外*3	5,174	4,264	3,911	4,014	3,450	3,608
全国	54,147	54,922	55,395	55,979	55,460	55,897

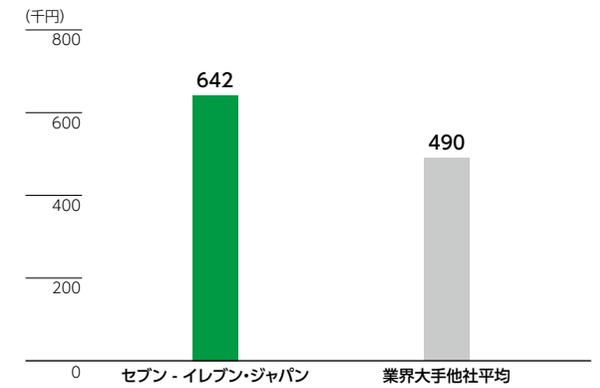
出典:日本フランチャイズチェーン協会「コンビニエンスストア統計調査月報」、(注)各年度末の店舗数
各社発表資料

*1 セブン - イレブン・沖縄を含む

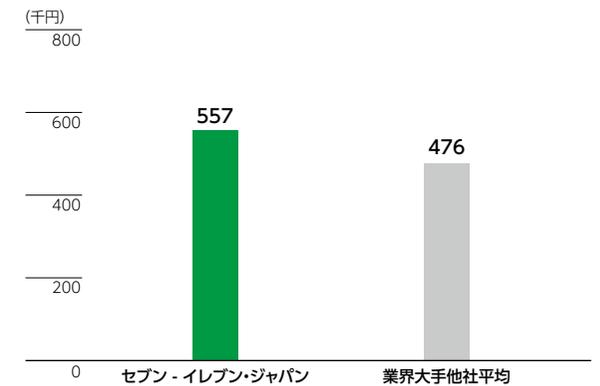
*2 2016年度よりファミリーマートの店舗数は、経営統合後のサークルKサンクスの店舗数を組み込んだもの

*3 2015年度まで大手4社以外

全店平均日販



新店平均日販



(注)1. 2020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(2020年度)

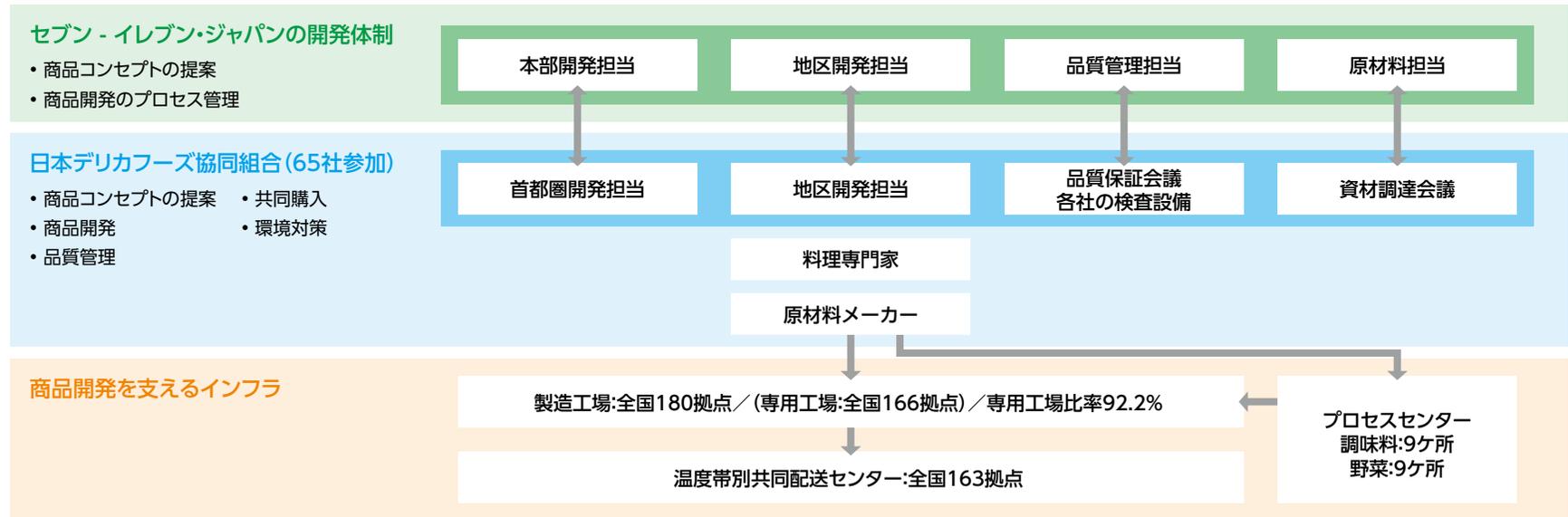
出典:各社発表資料

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

オリジナルデイリー商品の開発

商品開発の仕組み

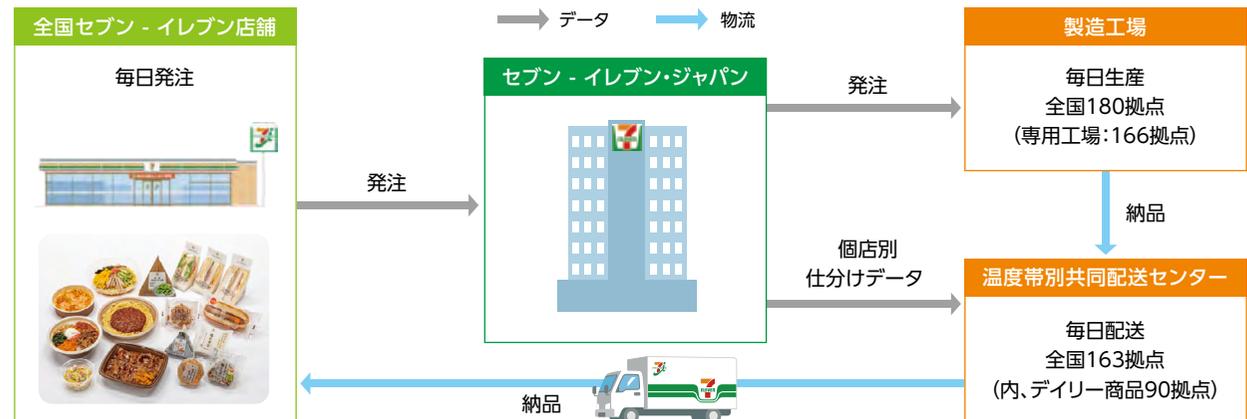


(注) 1. 日本デリカフーズ協同組合: 1979年に米飯メーカーを中心に結成。現在は米飯、調理パン、惣菜、調理麺、漬物メーカー等が参加 2. 製造工場: セブン - イレブン・ジャパンの商品を製造している工場 専用工場: セブン - イレブン・ジャパンの商品のみを製造している工場 3. 開発体制、製造工場数、専用工場数、温度帯別共同配送センター及びプロセスセンター数は2021年2月末現在 4. セブン - イレブン・沖縄を含む

商品の供給システム

オリジナルデイリー商品は、それぞれが独立した協力企業が運営する専用工場で製造され、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、専用工場と温度帯別共同配送センターはすべてセブン - イレブン・ジャパン専用となっています。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

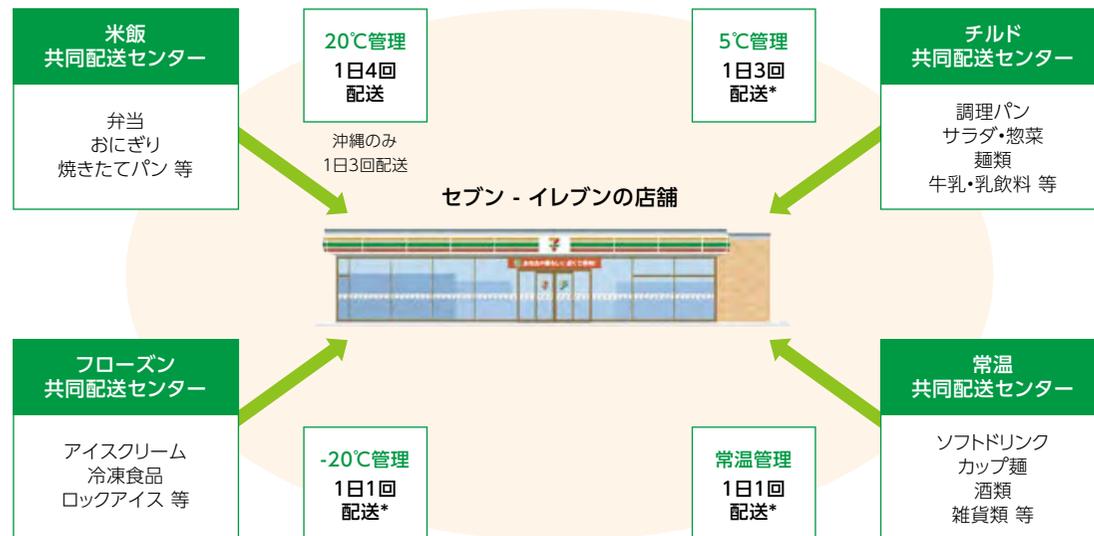
セブン - イレブン・ジャパン

物流システム

共同配送システム

オリジナルデイリー商品は、それぞれが独立した協力企業が運営する専用工場で製造され、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、専用工場と温度帯別共同配送センターはすべてセブン - イレブン・ジャパン専用となっています。店舗からの発注データを製造工場と温度帯別共同配送センターと共有することにより、短時間で効率的な納品が可能となっています。

セブン - イレブン・ジャパンの温度帯別共同配送システム



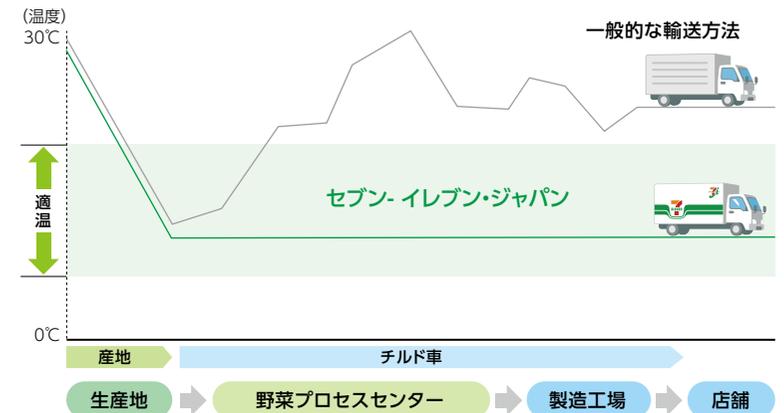
* 配送回数はセブン・イレブン・沖縄についても同様(米飯除く)

センターの設置状況

	延べセンター数	拠点数	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 51

(注) 1. 2021年2月末現在
2. 延べセンター数は、一拠点から複数の商品カテゴリーを配送している場合にカテゴリーごとでカウントした延べ数
3. 沖縄含む

コールドチェーン (低温物流網)



鮮度管理は畑から始まっています。

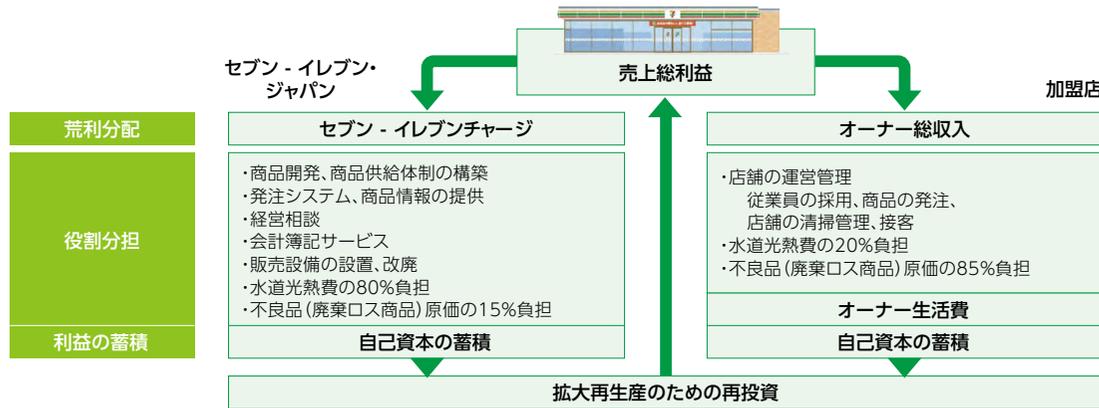
畑で収穫されたばかりの野菜を新鮮なまま輸送・加工するために、「コールドチェーン」を導入しています。収穫された野菜はその場で低温保管され、特別な配送車で、生産地から野菜プロセスセンター、製造工場、店舗まで、一貫した温度管理のもとで配送されています。

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(4,482店舗)	Cタイプ(16,150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、コンピューター等	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2021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月よりセブン - イレブンチャージの制度変更を実施
5. オーナー総収入は、「売上総利益からセブン - イレブンチャージを差し引いたもの」

日米のセブン - イレブンの比較

	日本	アメリカ・カナダ
店舗関連		
タイプ別店舗数*1	Aタイプ 4,482店舗 Cタイプ 16,150店舗 直営店 453店舗 (2021年2月末現在)	BCP店(Aタイプ)*2 647店舗 Cタイプ 6,838店舗 直営店 2,399店舗 (2020年12月末現在)
ガソリンスタンド併設店舗	190店舗*3	4,748店舗
1店舗当たり標準売場面積*4	約140㎡	約175㎡
商品とサービス		
1店舗当たりのアイテム数*4	約3,000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

7-Eleven, Inc.

(12月決算、百万円)

	2010年度	2011年度	2012年度	2013年度	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度
営業総収入*1	-	1,086,522	1,247,287	1,801,077	1,935,274	1,819,838	1,658,542	1,981,533	2,821,053	2,739,833	2,191,383
営業総収入(千米ドル)	-	13,615,565	15,628,206	18,429,117	18,293,553	15,027,570	15,246,764	17,667,025	25,543,768	25,129,170	20,526,263
内、その他の営業収入*2	-	133,997	149,593	192,656	219,307	271,081	260,078	276,179	288,136	293,415	278,766
販売費及び一般管理費	-	208,726	226,458	307,975	341,225	395,162	372,662	399,557	484,090	494,223	507,185
販売費及び一般管理費(千米ドル)	-	2,615,627	2,837,464	3,151,285	3,225,503	3,263,107	3,425,836	3,562,387	4,383,286	4,532,911	4,750,707
営業利益	33,328	32,737	38,175	51,207	59,651	77,478	76,671	90,852	111,081	121,654	119,221
営業利益(千米ドル)	379,633	410,238	478,326	523,971	563,868	639,790	704,832	810,023	1,005,807	1,115,785	1,116,725
当期純利益	18,918	22,413	22,378	29,738	35,870	45,181	45,470	76,048	77,616	83,193	82,057
当期純利益(千米ドル)	215,492	280,865	280,397	304,295	339,077	373,093	418,003	678,036	702,792	763,031	768,614
設備投資	48,996	103,475	155,440	80,195	63,226	159,772	216,776	98,874	452,029	150,454	199,107
減価償却費	37,444	37,180	39,794	53,404	56,482	65,381	64,992	69,582	76,141	77,204	81,299
総資産	472,566	510,901	726,876	903,326	1,088,910	1,137,495	1,231,149	1,356,972	1,564,596	1,612,783	1,680,699
純資産	283,833	307,359	378,486	514,957	658,465	681,404	705,025	869,394	924,236	956,305	947,519
EBITDA	70,772	69,917	77,969	104,612	116,133	142,860	141,663	160,434	187,222	198,858	200,521
ROA(%)	3.8	4.6	3.6	3.6	3.6	4.1	3.8	5.9	5.3	5.2	5.0
チェーン全店売上	1,470,632	1,624,095	1,852,162	2,641,180	2,834,464	2,950,422	2,735,199	3,134,412	3,993,259	3,936,217	3,407,130
加工食品	328,528	330,041	370,882	500,880	567,290	695,119	650,509	682,470	778,741	802,806	848,435
ファスト・フード	137,693	136,335	146,891	187,673	216,881	261,947	244,299	248,718	282,342	289,052	244,221
日配食品	58,442	58,393	62,226	81,057	93,544	110,427	101,814	101,888	103,117	95,111	84,351
非食品	359,241	351,902	374,099	501,514	553,712	661,355	624,655	688,325	751,641	753,802	777,275
商品計	883,905	876,672	954,100	1,271,126	1,431,429	1,728,848	1,621,278	1,721,403	1,915,842	1,940,773	1,954,283
ガソリン	586,726	747,423	898,062	1,370,054	1,403,035	1,221,573	1,113,921	1,413,009	2,077,417	1,995,444	1,452,847
米国内既存店商品売上伸び率(%) ^{*3}	1.5	2.8	2.9	1.0	3.1	5.8	2.1	1.6	1.9	2.4	0.9
全店平均日販(千円)	381	349	350	424	473	569	519	543	549	553	545
全店平均日販(米ドル)	4,335	4,372	4,383	4,340	4,472	4,695	4,769	4,841	4,967	5,075	5,104
商品荒利率(%)	35.1	34.7	35.2	34.8	34.5	34.6	34.8	34.3	34.2	34.8	34.1
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
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
為替換算レート(損益計算書)(円)(U.S.\$1=)	87.79	79.80	79.81	97.73	105.79	121.10	108.78	112.16	110.44	109.03	106.76
為替換算レート(貸借対照表)(円)(U.S.\$1=)	81.49	77.74	86.58	105.39	120.55	120.61	116.49	113.00	111.00	109.56	103.50
期末店舗数	6,610	7,149	8,118	8,292	8,297	8,500	8,707	8,670	9,573	9,682	9,884
出店	303	643	1,078	462	238	344	356	214	1,245	361	436
閉店	82	104	109	288	233	141	149	251	342	252	234
フランチャイズ店舗数	5,064	5,437	5,870	6,219	6,390	6,752	7,008	7,161	7,213	7,379	7,485
直営店舗数	1,546	1,712	2,248	2,073	1,907	1,748	1,699	1,509	2,360	2,303	2,399
ガソリンスタンド併設店舗数	2,481	2,719	3,195	3,300	3,165	3,168	3,374	3,376	4,385	4,469	4,748
期末売場面積(m ²)	1,066,020	1,158,089	1,335,707	1,379,301	1,384,023	1,454,825	1,458,783	1,450,699	1,650,782	1,684,207	1,730,254
期末社員数 ^{*4}	13,263	13,596	17,330	16,553	15,591	14,379	15,021	17,877	19,994	19,578	22,291

*1 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

*2 7-Eleven, Inc.は、2011年12月期より、フランチャイズ契約に係る営業収益の計上方法を従来の総額方式から純額方式に変更。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

*3 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

*4 期末社員数は翌年2月末現在

スーパーストア事業

イトーヨーカ堂

	2010年度	2011年度	2012年度	2013年度	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度
営業収益	1,373,670	1,361,060	1,332,292	1,311,989	1,285,942	1,289,586	1,255,017	1,244,262	1,236,180	1,185,147	1,080,934
売上高	1,349,345	1,334,297	1,302,923	1,280,615	1,253,296	1,255,608	1,219,252	1,213,613	1,205,751	1,154,374	1,053,284
ライフスタイル*1	-	-	-	-	-	-	-	317,460	310,796	285,985	238,816
専門店*1	-	-	-	-	-	-	-	13,484	13,213	13,488	13,592
食品*1	-	-	-	-	-	-	-	550,399	538,778	516,120	517,101
衣料品	255,052	240,068	230,807	204,051	193,354	187,047	179,027	162,589	153,590	-	-
住居関連*2	189,481	173,049	160,916	165,297	153,506	142,811	122,445	165,083	162,021	-	-
食品	656,491	648,506	623,571	608,343	592,913	601,672	585,457	553,670	547,175	-	-
商品計	1,101,024	1,061,624	1,015,295	977,692	939,774	931,531	886,930	881,343	862,788	815,594	769,510
テナント	233,056	252,709	271,258	287,874	301,376	314,612	322,191	324,328	336,390	335,359	278,428
その他	15,264	19,964	16,369	15,048	12,145	9,464	10,130	7,940	6,573	3,420	5,345
販売費及び一般管理費	353,884	350,981	342,502	335,771	333,118	334,380	316,879	310,285	304,510	291,051	265,479
営業利益	2,155	10,554	9,009	11,236	1,859	△13,980	52	3,077	4,708	6,522	7,781
経常利益	5,124	13,471	15,223	13,071	4,142	△13,405	1,786	3,687	6,122	7,615	7,698
当期純利益	6,696	△520	1,687	5,333	△6,881	△23,923	△13,797	△5,821	△7,840	1,674	△3,705
設備投資	37,492	18,074	30,578	47,943	41,067	58,555	30,636	18,072	44,057	27,305	20,613
減価償却費*3	14,573	16,822	15,937	10,014	11,137	13,125	13,654	12,606	12,191	13,254	12,594
総資産	779,389	790,851	791,020	807,425	817,735	799,073	753,315	736,336	721,594	713,839	682,167
純資産	601,182	597,601	599,857	608,444	606,327	581,223	544,808	539,608	530,367	529,737	512,489
EBITDA	16,729	27,377	24,946	21,250	12,997	△855	13,707	15,683	16,899	19,776	20,375
ROA (%)	0.8	△0.1	0.2	0.7	△0.8	△3.0	△1.8	△0.8	△1.1	0.2	△0.5
既存店売上伸び率 (%)	△2.5	△2.6	△4.3	△4.6	△4.5	0.2	△4.2	△1.4	△1.1	△2.9	△0.6
客数 (%)	△1.3	△4.6	△5.2	△4.3	△5.7	△0.1	△4.4	△1.7	△1.1	△3.5	△6.9
客単価 (%)	△1.2	2.0	1.0	△0.4	1.3	0.4	0.3	0.3	0.0	0.7	6.7
商品荒利率 (%)	29.1	29.7	29.9	30.2	29.9	28.6	29.1	29.6	29.6	29.9	29.6
期末店舗数	170	173	174	179	181	182	171	164	159	157	132
出店	6	5	3	9	3	3	4	2	1	4	3
閉店・分割	10	2	2	4	1	2	15	9	6	6	28
期末総売場面積 (㎡)	2,673,225	2,704,252	2,751,439	2,817,665	2,832,235	2,802,078	2,776,875	2,653,996	2,547,874	2,506,284	2,373,250
期末自営売場面積 (㎡)	1,678,730	1,665,268	1,642,954	1,639,943	1,630,246	1,590,958	1,508,282	1,490,522	1,420,357	1,355,959	1,230,268
1㎡当たり商品売上 (千円)*4	645	636	613	597	572	585	564	575	584	591	602
期末社員数	9,484	9,136	8,672	8,289	8,029	7,790	7,654	7,663	7,443	7,238	6,477
パートタイマー*5	30,130	29,853	29,116	31,491	31,245	32,106	27,540	27,750	26,690	24,275	22,319
パート比率 (%)	76.8	77.0	77.4	78.6	79.3	80.0	79.9	78.0	77.9	76.7	76.6
1人当たり商品売上 (千円)*6	28,056	27,856	27,430	26,614	26,074	26,099	25,716	24,766	25,190	25,776	26,403

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

*2 2017年度より、(株)セブン美のガーデンを吸収合併した数値

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

*4 1㎡当たり商品売上=商品売上÷自営稼働売場面積 (㎡)

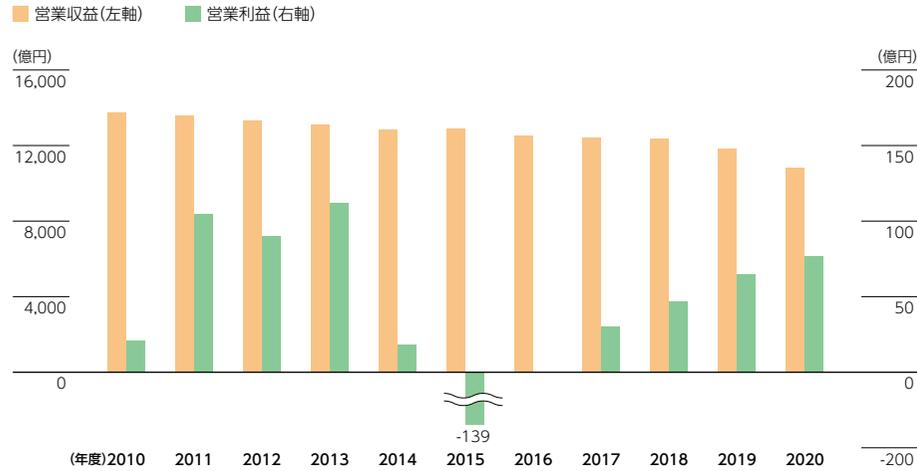
*5 パートタイマーは月間163時間換算による月平均人員

*6 1人当たり商品売上=商品売上÷期中平均従業員数 (パートタイマー含む)

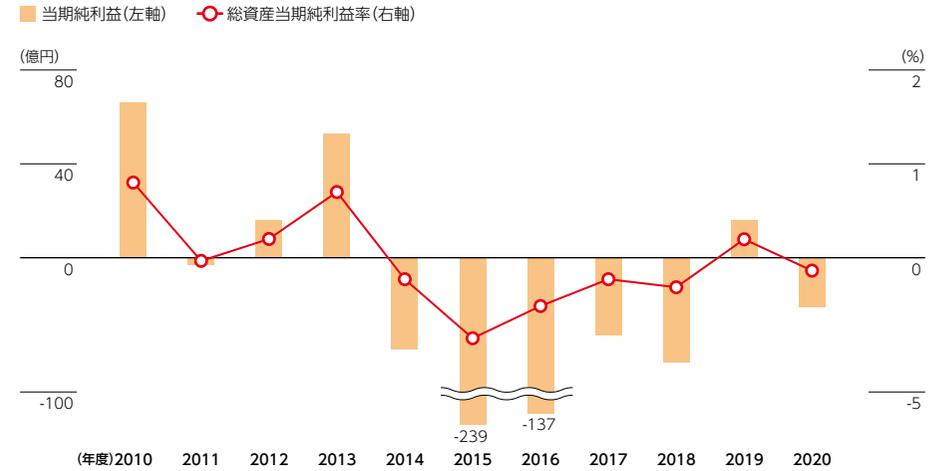
スーパーストア事業

イトーヨーカ堂

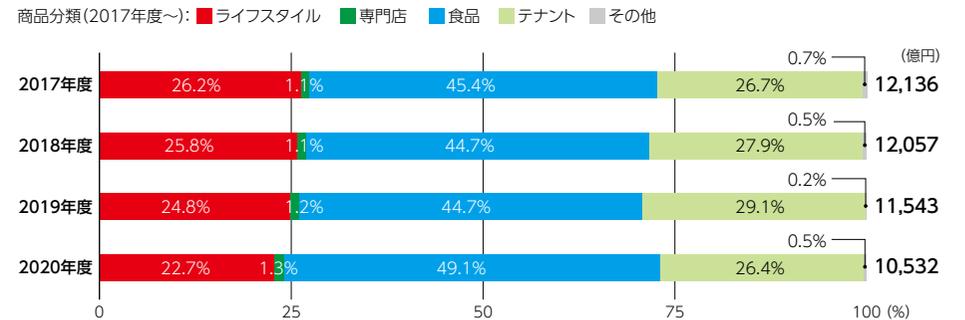
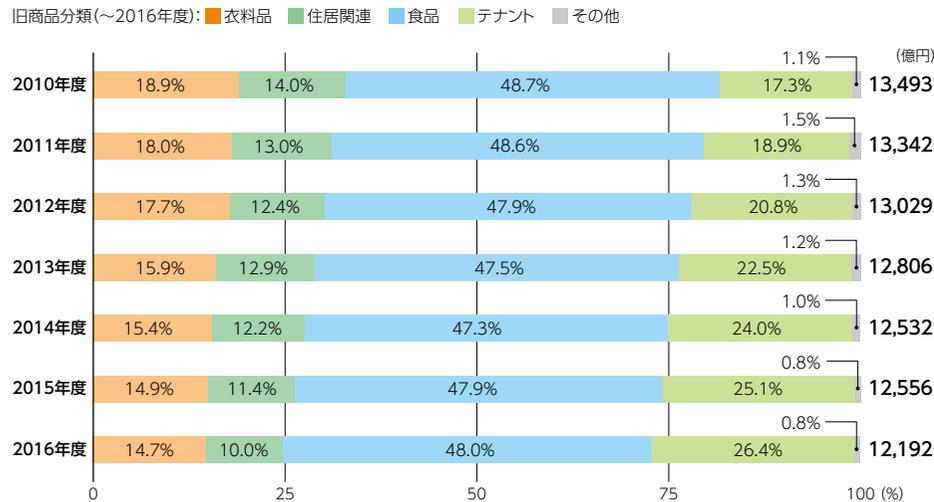
営業収益及び営業利益



当期純利益及び総資産当期純利益率 (ROA)



売上高構成比の推移



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

スーパーストア事業

イトーヨーカ堂

地域別売上高推移

	2010年度	2011年度	2012年度	2013年度	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度
北海道	737	720	717	672	646	655	646	648	655	603	516
東北	608	571	558	458	515	501	472	483	459	454	419
関東	9,755	9,763	9,452	9,394	9,147	9,258	9,028	9,166	9,022	8,760	8,052
中部	1,033	951	960	939	917	855	829	769	910	873	776
近畿	1,201	1,178	1,164	1,158	1,131	1,119	1,060	985	925	850	768
中国	159	157	176	182	174	164	155	81	84	-	-
合計	13,493	13,342	13,029	12,806	12,532	12,556	12,192	12,136	12,057	11,543	10,532

店舗数推移

地域別	2010年度	2011年度	2012年度	2013年度	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度
北海道	12	12	12	11	11	11	11	11	10	9	8
東北	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	9
関東	119	120	121	127	130	131	125	120	118	118	96
中部	17	17	17	17	16	16	14	14	14	13	12
近畿	10	11	11	11	11	11	10	8	7	7	7
中国	2	3	3	3	3	3	1	1	-	-	-
合計	170	173	174	179	181	182	171	164	159	157	132

総売場面積別

	2010年度	2011年度	2012年度	2013年度	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度
16,000㎡以上	67	68	68	72	72	71	70	63	61	59	58
10,000~15,999㎡	49	50	50	47	46	47	43	46	45	45	39
5,000~9,999㎡	37	36	36	34	35	34	30	27	25	23	19
5,000㎡未満	17	19	20	26	28	30	28	28	28	30	16
合計	170	173	174	179	181	182	171	164	159	157	132

店舗年齢別

	2010年度	2011年度	2012年度	2013年度	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度
30年~	49	51	56	58	60	60	54	53	52	50	44
20年~	26	26	24	22	24	27	27	28	35	39	40
10年~	56	53	51	52	55	55	51	48	38	34	31
5年~	21	23	20	18	16	17	14	15	22	21	9
1年~	12	15	20	20	23	20	21	18	11	9	5
1年未満	6	5	3	9	3	3	4	2	1	4	3
合計	170	173	174	179	181	182	171	164	159	157	132

形態別

	2010年度	2011年度	2012年度	2013年度	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度
総合スーパー	141	140	139	137	136	136	127	121	116	112	104
ショッピングセンター	10	12	13	16	17	17	18	19	19	19	19
食品特化型スーパーマーケット	19	21	22	26	28	29	26	24	24	26	9
合計	170	173	174	179	181	182	171	164	159	157	132

(注) 各年度末の店舗数

スーパーストア事業

ヨークベニマル

	2010年度	2011年度	2012年度	2013年度	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度
営業収益	343,379	348,600	363,862	380,869	396,930	412,977	426,172	437,197	445,297	446,843	477,633
売上高	337,734	342,944	358,061	374,781	390,492	406,223	418,729	429,064	437,201	438,637	469,057
生鮮食品	106,107	108,226	114,914	123,054	132,110	139,489	145,105	149,910	153,597	154,442	169,112
加工食品	82,861	83,542	86,219	89,761	92,181	95,761	98,819	101,977	104,950	106,140	114,288
デ일리ー食品	64,042	65,222	68,660	71,510	73,843	77,433	81,101	84,097	86,551	87,235	94,955
食品計	253,011	256,991	269,794	284,326	298,136	312,683	325,026	335,985	345,100	347,818	378,356
衣料品	16,586	17,358	17,642	17,597	16,614	15,887	14,967	13,531	12,761	11,747	10,751
住居関連	18,908	19,474	19,383	20,339	20,694	20,398	20,296	19,993	19,270	19,005	19,885
商品計	288,506	293,824	306,820	322,263	335,445	348,970	360,290	369,510	377,132	378,571	408,993
テナント	49,227	49,120	51,240	52,518	55,047	57,253	58,439	59,553	60,069	60,066	60,064
販売費及び一般管理費	78,200	74,686	78,649	80,969	84,796	88,784	92,185	94,713	98,337	99,932	106,007
営業利益	8,877	14,955	11,854	12,714	12,820	13,324	14,054	14,070	12,801	13,100	16,548
経常利益	10,276	16,305	14,003	14,467	14,018	14,529	15,344	15,301	13,973	14,308	17,707
当期純利益	5,093	1,430	7,731	9,306	7,792	8,969	8,982	9,350	7,672	6,712	7,845
設備投資	7,629	7,075	9,779	10,700	14,120	10,642	12,330	13,452	10,328	13,148	17,056
減価償却費*1	5,573	5,122	5,161	3,167	3,569	3,931	4,519	5,148	5,675	5,883	6,259
総資産*2	147,454	150,789	156,212	168,013	182,267	184,894	177,983	184,302	183,481	190,090	199,509
純資産	117,814	117,090	123,766	131,800	140,118	141,435	136,514	140,016	140,769	141,422	143,447
EBITDA	14,450	20,088	17,015	15,882	16,389	17,255	18,573	19,218	18,476	18,984	22,808
ROA(%)	3.5	1.0	5.0	5.7	4.4	4.9	5.0	5.2	4.2	3.6	4.0
既存店売上伸び率(%)	△4.1	1.5	0.0	0.1	0.2	1.2	0.5	△0.4	△1.0	△1.2	5.0
客数(%)	△4.1	△3.3	0.9	0.7	△0.1	1.5	0.8	0.0	△0.9	△2.3	△3.3
客単価(%)	0.0	4.9	△1.0	△0.6	0.2	△0.3	△0.3	△0.5	△0.2	1.1	8.5
商品荒廃率(%)	26.6	27.0	26.0	25.6	25.6	25.7	25.8	25.7	25.8	26.1	26.4
期末店舗数	170	176	184	193	200	205	213	220	225	232	235
出店	7	8	11	11	8	6	9	11	7	8	5
閉店	1	2	3	2	1	1	1	4	2	1	2
期末総売場面積(m ²)	560,684	573,187	590,698	606,812	628,639	640,667	656,950	675,128	682,795	697,646	703,029
期末自営売場面積(m ²)	421,362	433,346	450,581	469,142	485,123	494,201	505,269	519,177	525,508	534,926	541,036
1m ² 当たり商品売上(千円)*3	693	718	716	721	721	727	733	735	727	721	764
期末社員数	2,508	2,495	2,494	2,538	2,614	2,660	2,685	2,697	2,747	2,766	2,810
パートタイマー*4	10,606	10,165	10,395	10,729	10,984	11,168	11,353	11,903	11,953	11,811	12,178
パート比率(%)	80.6	80.1	80.3	80.6	80.6	80.5	80.6	81.2	81.0	80.8	81.2
1人当たり商品売上(千円)*5	21,921	23,141	23,714	24,232	24,607	25,156	25,581	25,208	25,566	25,888	27,255

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

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

*3 1m²当たり商品売上=商品売上÷自営稼働売場面積(m²) (休業店舗の売場面積を含みます)

*4 パートタイマーは月間163時間換算による月平均人員

*5 1人当たり商品売上=商品売上÷期中平均従業員数(パートタイマー含む)

ライフフーズ

	2010年度	2011年度	2012年度	2013年度	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度
売上高	36,396	36,974	38,509	39,894	42,487	44,603	45,913	46,739	47,285	47,320	47,902
販売費及び一般管理費	15,076	14,710	14,823	15,438	16,383	17,388	17,965	18,673	19,217	19,344	19,610
営業利益	2,651	3,450	3,704	3,823	4,204	4,422	4,704	4,028	3,923	3,786	3,957
経常利益	2,857	3,659	3,763	3,870	4,253	4,468	4,739	4,054	3,977	3,834	3,995
当期純利益	1,634	2,187	2,193	2,407	2,526	2,801	3,237	2,657	2,596	2,528	2,570
総資産*2	26,788	26,645	27,688	27,928	30,309	32,188	34,504	36,211	37,538	39,656	41,957
純資産	21,250	21,053	21,493	22,523	24,265	26,293	28,628	30,396	32,209	33,990	35,769

ヨークベニマル(ライフフーズを含めた業績)

	2010年度	2011年度	2012年度	2013年度	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度
営業利益	11,528	18,407	15,558	16,539	17,025	17,747	18,760	18,098	16,724	16,887	20,505

(注) 上記業績は管理上の数値

スーパーストア事業

ヨーク (旧ヨークマート)

	2010年度	2011年度	2012年度	2013年度	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度
営業収益	111,363	119,335	122,672	129,306	133,138	141,242	142,864	144,829	146,142	144,102	183,703
売上高	110,510	118,422	121,640	128,214	132,067	140,145	141,649	143,610	144,975	142,936	182,219
販売費及び一般管理費	29,647	31,490	33,653	34,740	36,095	38,313	38,801	39,936	40,549	41,163	50,282
営業利益	3,070	3,925	2,007	2,891	2,445	2,511	2,211	1,551	1,603	684	3,253
経常利益	3,140	4,012	2,075	2,945	2,525	2,540	2,231	1,532	1,622	671	3,290
当期純利益	1,656	2,111	1,032	1,701	1,247	1,611	963	251	△746	△1,036	963
設備投資	3,476	4,133	4,919	2,627	4,534	4,911	2,562	3,313	2,390	3,090	4,864
減価償却費*1	1,356	1,647	1,954	1,219	1,332	1,717	1,938	2,006	1,995	2,062	2,315
総資産	37,124	39,272	41,410	41,991	45,555	48,494	47,321	47,660	47,009	47,133	67,998
純資産	25,702	26,926	26,249	27,412	27,662	28,705	27,871	27,654	26,813	25,757	43,700
EBITDA	4,427	5,573	3,961	4,110	3,778	4,229	4,149	3,557	3,599	2,747	5,569
ROA (%)	4.6	5.5	2.6	4.1	2.9	3.4	2.0	0.5	△1.6	△2.2	1.7
既存店売上伸び率 (%)	△3.5	0.3	△4.9	△0.2	0.6	1.8	△1.6	△0.5	△1.2	△2.2	6.7
商品荒利率 (%)	29.1	29.5	28.8	28.9	28.8	28.8	28.6	28.6	29.0	29.2	29.1
期末店舗数	65	68	71	74	76	76	78	78	79	78	100
出店・承継	4	5	5	3	2	4	2	1	2	2	23
閉店	1	2	2	0	0	4	0	1	1	3	1
期末自営売場面積 (㎡)	106,321	111,212	116,042	121,115	124,223	126,639	129,000	128,194	126,782	126,621	157,114
1㎡当たり商品売上 (千円)*2	1,117	1,127	1,108	1,118	1,130	1,158	1,149	1,154	1,145	1,128	1,227
期末社員数	1,278	1,269	1,325	1,191	1,227	1,245	1,255	1,307	1,316	1,316	1,604
パートタイマー*3	3,141	3,702	4,018	4,206	4,367	4,715	4,524	4,494	4,475	4,582	5,797
1人当たり商品売上 (千円)*4	23,472	23,456	22,007	21,949	22,367	22,723	23,024	23,203	23,472	23,193	25,106

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

*2 1㎡当たり商品売上=売上高÷稼働売場面積 (㎡)

*3 パートタイマーは月間163時間換算による月平均人員

*4 1人当たり商品売上=売上高÷期中平均従業員数 (パートタイマー含む)

スーパーストア事業

店舗形態

(2021年2月末現在)

イトーヨーカドー

総合スーパー(104店舗)



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

食品特化型スーパーマーケット(9店舗)



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

ショッピングセンター(19店舗)



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

ヨークベニマル

食品特化型スーパーマーケット(235店舗)



食料品を中心としたスーパーマーケット。南東北、北関東で展開。子会社のライフフーズと連携し、生鮮食品とデリカテッセンでの差別化の徹底と地域のニーズに対応した品揃えの強化。

ヨークマート/ヨークフーズ

食品特化型スーパーマーケット(100店舗)



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

ザ・ガーデン自由が丘

食品特化型スーパーマーケット(21店舗)



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

ライフフーズ 商品企画から製造・販売までを一貫して行う総合デリカテッセン企業

ライフフーズはヨークベニマルの100%子会社であり、ヨークベニマル店内での惣菜、寿司、ベーカリー、ファスト・フード等のテイクアウトデリカテッセンの製造・販売を行っています。2021年2月末現在、福島県郡山市に3ヶ所、宮城県に1ヶ所の惣菜工場を運営しています。

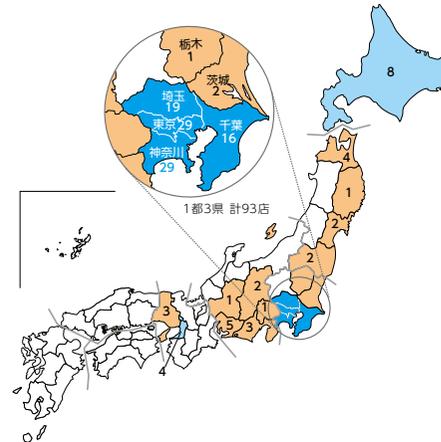


店舗展開(イトーヨーカ堂)

(2021年2月末現在)

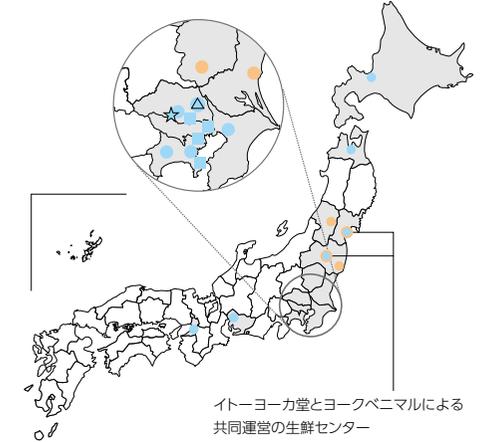
年間売上高(億円)

■ 1,000~ ■ 500~999 ■ ~499 (未出店地域は除く)



センターの設置状況

(2021年2月末現在)



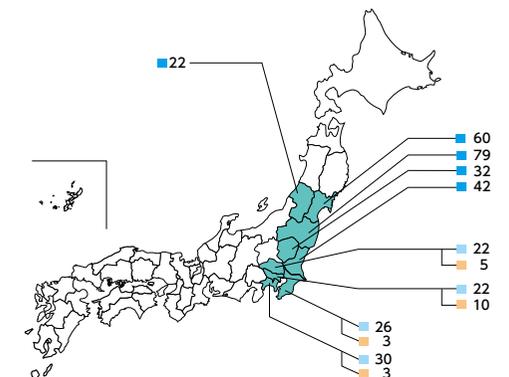
イトーヨーカ堂		ヨークベニマル	
● 生鮮センター	11ヶ所	● 生鮮センター	6ヶ所
■ 青果センター	4ヶ所		
▲ 精肉プロセスセンター	1ヶ所		
★ セントラルキッチン	1ヶ所		

店舗展開

(2021年2月末現在)

ヨークベニマルは南東北、北関東の5県に店舗を集中展開しています。また、ヨーク及びシェルガーデンは1都3県に展開しています。

	店舗数	2020年度 売上高 (億円)
■ ヨークベニマル	235	4,690
■ ヨーク	100	1,822
■ シェルガーデン	21	228
全国	356	6,740



百貨店事業

そごう・西武

	2010年度	2011年度	2012年度	2013年度	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度
営業収益	846,796	830,340	810,998	801,535	802,996	803,443	760,692	685,888	615,256	600,148	440,484
売上高	834,723	817,927	798,427	789,203	790,244	790,708	747,951	674,368	604,362	589,410	430,698
衣料品	384,419	361,550	349,846	335,252	328,008	317,260	291,470	260,919	229,563	214,255	133,435
雑貨	80,679	79,476	78,127	81,536	80,217	81,115	75,770	67,873	59,110	58,679	43,336
食品	170,098	170,707	162,023	157,832	161,491	163,059	157,168	142,863	125,068	123,649	95,880
商品計	635,198	611,735	589,997	574,621	569,717	561,435	524,410	471,656	413,743	396,584	272,652
テナント	159,243	164,297	168,201	174,418	180,085	188,554	183,696	167,519	157,714	161,037	126,785
法人外商	40,281	41,895	40,228	40,163	40,440	40,718	39,844	35,192	32,904	31,788	31,260
販売費及び一般管理費	192,039	180,772	175,804	171,607	170,700	170,514	161,306	144,772	131,568	129,318	98,871
営業利益	7,385	11,159	10,040	10,141	10,226	7,411	4,341	5,081	3,266	172	△6,691
経常利益	5,623	9,890	9,160	9,265	9,216	6,070	2,593	3,254	1,751	△858	△8,148
当期純利益	5,831	9,964	△3,650	1,814	3,992	△4,034	△28,426	△29,973	336	△7,526	△17,239
設備投資	25,240	13,374	15,465	12,156	12,762	12,650	11,773	12,474	16,503	11,039	15,860
減価償却費	12,779	12,181	12,608	11,793	11,996	11,751	10,616	8,889	8,109	8,534	7,400
総資産	503,285	475,849	455,269	447,577	446,368	436,878	424,143	369,310	353,887	333,700	344,154
純資産	120,221	129,320	124,561	126,400	131,361	124,905	93,827	68,771	69,216	61,233	44,781
EBITDA	20,165	23,340	22,648	21,935	22,223	19,163	14,957	13,971	11,376	8,707	708
ROA (%)	1.1	2.0	△0.8	0.4	0.9	△0.9	△6.6	△7.6	0.1	△2.2	△5.1
既存店売上伸び率 (%)	0.0	△0.5	0.9	1.2	0.1	0.0	△2.7	0.5	△1.0	△2.5	△24.2
商品荒利率 (%)	25.4	25.1	24.9	24.8	24.6	24.3	23.9	24.0	24.3	23.9	22.6
主要店舗売上高											
西武池袋本店	167,268	176,475	179,181	184,453	187,330	190,018	186,597	185,149	184,091	182,369	138,582
そごう横浜店	101,710	100,996	105,213	109,889	112,986	114,200	109,690	110,603	110,568	108,933	80,500
そごう千葉店	77,967	78,632	78,780	78,924	76,908	76,053	73,381	74,439	75,522	74,003	57,244
そごう広島店	41,973	41,446	41,291	42,967	43,049	43,115	41,438	40,909	39,663	38,801	29,669
西武渋谷店	42,325	39,802	39,298	39,490	40,211	42,376	41,779	43,671	43,550	43,231	25,591
そごう大宮店	32,928	32,418	32,399	34,251	34,572	33,654	33,058	33,120	32,983	31,293	22,223
期末店舗数	27	26	24	24	24	23	19	15	15	15	10
出店	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
閉店・譲渡	1	1	2	0	0	1	4	4	0	0	5
期末総売場面積 (㎡)	924,980	894,481	863,832	868,762	870,584	871,437	770,189	617,618	571,738	571,738	410,698
1㎡当たり売上 (千円) *1	890	886	894	909	909	907	930	1,013	1,057	1,030	811
期末社員数	5,228	4,975	4,508	4,102	3,883	3,671	3,269	2,852	2,781	2,679	2,409
パートタイマー*2	5,404	5,179	4,925	5,109	5,395	5,652	5,317	4,580	3,827	3,665	2,962
パート比率 (%)	50.2	50.2	50.6	54.3	57.4	59.5	60.0	59.8	57.4	57.0	53.9

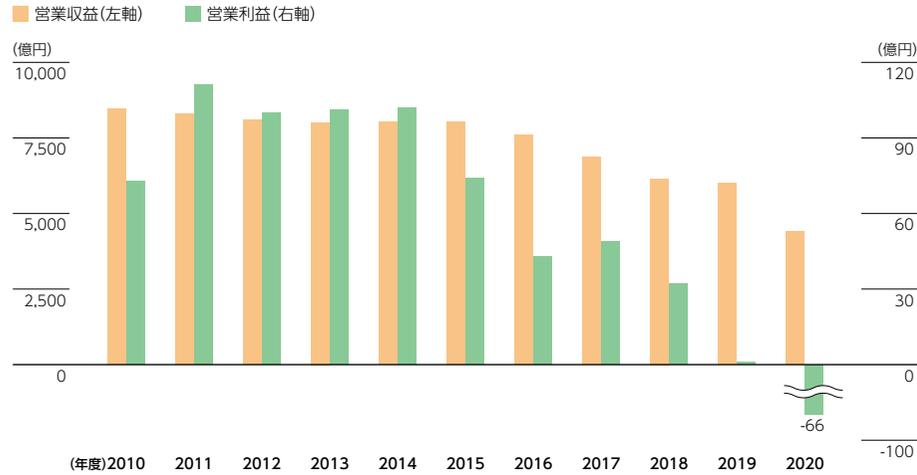
*1 1㎡当たり売上=売上高÷稼働売場面積 (㎡)

*2 パートタイマーは月間163時間換算による月平均人員

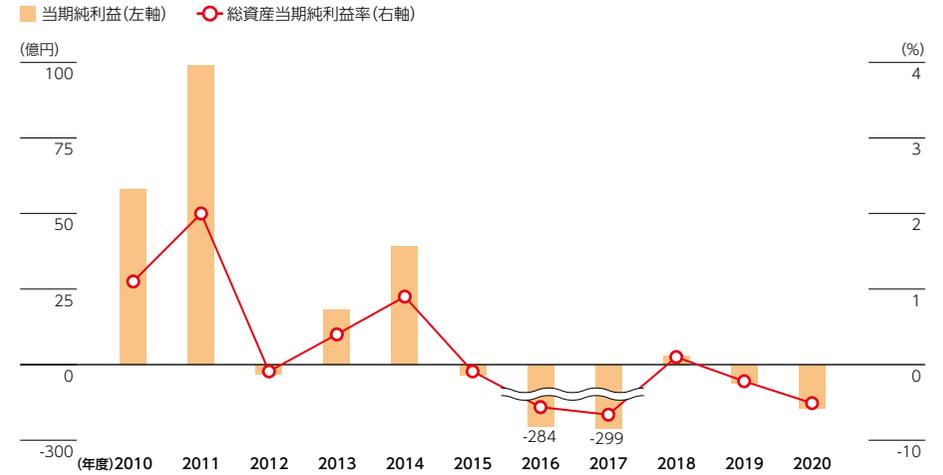
百貨店事業

そごう・西武

営業収益及び営業利益



当期純利益及び総資産当期純利益率 (ROA)



店舗オペレーション体制

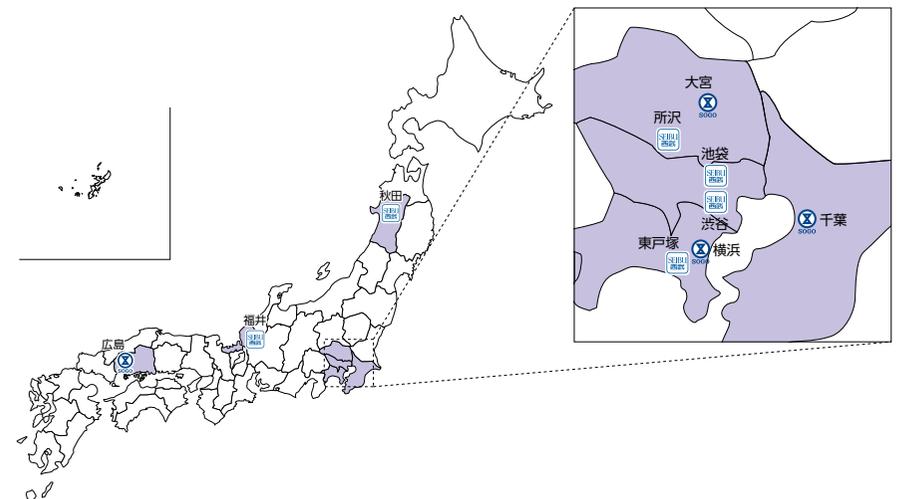
そごう・西武では店舗特性を踏まえ、店舗を「首都圏基幹店」「地方・郊外店」の2つの区分に編成しています。

	2020年度売上高 (百万円)	店舗
首都圏基幹店	324,143	西武池袋本店、そごう横浜店、そごう千葉店、西武渋谷店、そごう大宮店
地方・郊外店	106,555	西武所沢S.C.、西武東戸塚S.C.、そごう広島店、西武福井店、西武秋田店



西武池袋本店

店舗展開



金融関連事業

セブン銀行

	2010年度	2011年度	2012年度	2013年度	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度
経常収益	83,964	88,318	94,105	99,832	105,648	110,465	113,109	116,650	119,567	120,275	111,672
経常利益	27,449	29,557	32,013	37,142	38,258	39,002	38,911	42,262	43,059	45,013	34,593
当期純利益	16,008	17,267	19,515	22,325	24,457	26,107	26,871	29,106	14,572	27,675	15,825
総資産	600,061	652,956	809,465	785,380	850,369	910,801	955,644	1,023,201	1,145,511	1,091,287	1,192,358
純資産	114,539	125,629	137,091	151,142	166,814	183,174	199,602	217,036	219,667	229,866	231,687
普通預金残高(未残)	171,873	196,290	238,770	227,728	253,040	292,142	336,023	393,753	294,235	324,531	383,290
定期預金残高(未残)	140,604	134,949	154,910	209,703	248,327	254,760	151,632	141,287	140,416	134,093	135,722
個人口座数(千口座)	885	971	1,066	1,214	1,405	1,562	1,690	1,827	2,001	2,179	2,364
ATM期末設置台数	15,363	16,632	18,123	19,514	21,056	22,472	23,368	24,392	25,152	25,215	25,676
セブン・イレブン	14,188	15,129	16,414	17,616	18,782	19,816	20,615	21,510	22,148	22,165	22,394
イトーヨーカドー	294	300	305	312	315	320	305	294	288	284	254
ヨークベニマル	40	60	69	71	86	118	154	167	188	231	236
ヨークマート/ヨークフーズ	36	42	48	59	67	70	74	76	76	75	95
グループ内その他	65	74	78	84	85	91	90	84	77	76	69
グループ外	740	1,027	1,209	1,372	1,721	2,057	2,130	2,261	2,375	2,384	2,628
提携金融機関数	567	577	584	589	594	595	601	600	615	612	613
ATM受入手数料単価(円)	135.3	131.3	130.3	131.2	136.2	133.6	133.1	132.9	132.9	130.9	121.4
1日1台当たり平均利用件数	112.3	112.6	111.1	107.8	100.9	98.8	95.5	94.1	92.3	92.1	90.5
年間総利用件数(百万件)	609	655	698	736	743	782	796	815	829	849	836
預貯金金融機関取引(百万件)	545	597	638	673	679	712	724	739	749	727	659
ノンバンク取引(百万件)	64	57	59	62	64	70	71	75	76	121	177
海外送金サービス											
契約口座数(千口座)	-	10	35	62	100	147	186	222	259	296	311
年間送金件数(千件)	-	32	189	391	633	816	979	1,079	1,144	1,214	1,227
個人向けローンサービス											
契約口座数(千口座)	9	17	23	34	55	73	86	95	97	101	110
ローン残高	536	1,916	3,387	5,257	10,406	16,208	19,829	22,715	22,688	23,283	24,300
業務粗利益率(%)	44.8	42.7	52.0	52.2	62.6	80.6	64.9	72.7	73.5	63.7	53.7
期末社員数	328	409	453	458	445	456	472	468	460	487	470

(注) 期末社員数は2011年度より嘱託社員を含む

セブン・カードサービス

	2010年度	2011年度	2012年度	2013年度	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度
取扱高(億円)*1	8,829	10,004	12,809	15,966	20,994	25,018	27,906	29,251	31,561	31,539	30,198
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	311	322	337	350	359	351	347	348	355	362	366
「nanaco」*3	1,285	1,636	2,145	2,839	3,717	4,543	5,350	5,983	6,518	6,905	7,250
ポイントカード(イトーヨーカドー)	712	701	665	635	625	618	615	613	612	609	594
期末社員数	106	114	125	163	186	225	214	221	334	345	365

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

セブンCSカードサービス

	2010年度	2011年度	2012年度	2013年度	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度
取扱高(億円)*1	-	6,198	6,784	6,946	7,173	7,193	7,135	7,086	7,072	7,134	5,949
発行カード枚数(万枚)											
「クラブ・オンカード セゾン」/「ミレニアムカード セゾン」*2	-	312	321	328	320	322	323	317	316	310	294
期末社員数	-	455	468	477	478	506	459	367	366	338	284

(注) セブンCSカードサービスは、2011年4月1日付の株式取得により、連結子会社化 *1 クレジットカードにおけるショッピング取扱高 *2 有効会員数を表示

専門店事業

赤ちゃん本舗

	2010年度	2011年度	2012年度	2013年度	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度
売上高	78,346	78,744	82,907	85,141	92,899	102,716	102,765	104,687	102,639	96,744	75,559
販売費及び一般管理費	22,478	22,324	23,041	23,401	24,755	27,128	26,588	27,638	27,936	27,433	23,798
営業利益	526	1,474	1,920	2,365	2,866	3,315	2,909	3,381	3,503	2,906	90
経常利益	367	1,334	1,810	2,278	2,856	3,339	2,919	3,400	3,547	2,920	158
当期純利益	△145	△200	△1,394	1,759	2,178	3,336	1,621	2,541	2,103	1,873	△481
設備投資	1,714	1,783	1,720	1,598	1,724	1,371	1,142	1,342	2,798	3,592	4,159
減価償却費*1	1,268	1,365	1,496	1,100	1,216	1,187	1,186	1,063	949	884	1,058
総資産	29,771	30,649	28,946	28,554	29,720	32,401	31,065	31,916	33,464	34,440	37,977
純資産	2,061	1,852	1,861	3,582	5,761	9,095	10,716	13,258	15,362	17,236	16,754
EBITDA	1,794	2,839	3,416	3,465	4,082	4,502	4,095	4,444	4,452	3,791	1,148
ROA (%)	△0.5	△0.7	△4.7	6.1	7.5	10.7	5.1	8.1	6.4	5.5	△1.3
既存店売上伸び率 (%)	△6.5	△3.1	2.9	△1.8	3.5	4.8	△3.2	△0.4	△3.9	△6.8	△26.0
商品荒利率 (%)	29.4	30.2	30.1	30.3	29.7	29.6	28.7	29.6	30.6	31.4	31.6
期末店舗数	85	87	92	93	99	103	106	110	110	117	117
出店	13	11	9	8	7	8	8	8	6	10	3
閉店	6	9	4	7	1	4	5	4	6	3	3
期末総売場面積 (㎡)	149,997	147,501	150,674	151,292	159,537	162,013	164,327	168,201	168,932	173,573	170,413
1㎡当たり商品売上(千円)*2	530	535	550	562	582	631	626	622	607	557	443
期末社員数	907	852	839	877	895	929	917	885	909	919	959
パートタイマー*3	1,788	1,782	1,739	1,745	1,745	1,889	1,958	1,919	2,054	1,908	1,518
1人当たり商品売上(千円)*4	29,354	29,873	31,875	32,092	35,098	36,469	35,626	35,916	35,552	34,232	30,504
会員数(千人)	1,584	1,721	1,755	1,794	1,855	1,972	2,067	2,121	2,172	2,148	1,850

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

*2 1㎡当たり商品売上=売上高÷稼働売場面積(㎡)

*3 パートタイマーは月間163時間換算による月平均人員

*4 1人当たり商品売上=売上高÷期中平均従業員数(パートタイマー含む)

専門店事業

セブン&アイ・フードシステムズ

	2010年度	2011年度	2012年度	2013年度	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度
営業収益	80,167	77,940	78,238	78,484	80,932	83,839	82,562	80,350	78,206	74,323	50,853
売上高	79,609	77,400	77,706	78,112	80,685	83,680	82,394	80,188	78,047	73,868	50,317
販売費及び一般管理費	53,656	51,711	51,349	51,669	52,844	52,636	52,001	49,692	47,925	46,252	38,176
営業利益	△89	22	868	829	163	1,021	515	842	1,291	420	△7,062
経常利益	112	203	1,043	990	302	1,121	595	907	1,351	478	△6,942
当期純利益	△2,009	△879	△439	275	△449	457	△1,688	△523	83	△1,301	△8,884
設備投資	527	756	1,407	2,277	3,518	1,853	3,348	2,076	2,432	2,486	1,694
減価償却費*1	634	560	585	422	701	823	866	957	1,004	1,011	835
総資産	43,948	44,777	44,144	44,511	46,700	43,979	40,901	36,638	35,751	35,034	27,729
純資産	36,831	35,966	34,998	34,799	33,835	33,471	27,171	26,666	26,415	24,540	15,721
EBITDA	544	582	1,453	1,251	864	1,845	1,381	1,799	2,296	1,431	△6,225
ROA (%)	△4.4	△2.0	△1.0	0.6	△1.0	1.0	△4.0	△1.4	0.2	△3.7	△28.3
既存店売上伸び率(デニーズ) (%)	0.5	△1.0	1.2	2.1	1.7	△0.2	△2.8	1.0	0.9	△1.6	△29.7
客数 (%)	0.7	△2.6	△0.2	△1.2	△0.5	△3.5	0.0	△1.7	△3.5	△4.2	△35.4
客単価 (%)	△0.2	1.6	1.4	3.4	2.2	3.4	△2.8	2.8	4.5	2.6	8.7
荒利率(デニーズ) (%)	68.3	68.3	68.9	69.4	68.8	68.2	68.4	68.0	68.2	68.1	65.6
期末店舗数	846	858	844	844	840	851	815	749	716	679	614
デニーズ	393	390	387	386	392	389	386	377	371	372	339
その他	453	468	457	458	448	462	429	372	345	307	275
期末社員数	1,351	1,290	1,254	1,290	1,368	1,416	1,387	1,350	1,307	1,257	1,184
パートタイマー*2	10,424	10,432	10,130	9,972	10,013	9,453	8,938	8,137	7,390	6,849	5,380
パート比率 (%)	87.2	88.8	88.8	88.4	87.9	86.9	86.2	85.3	84.6	83.9	81.4

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

*2 パートタイマーは月間163時間換算による月平均人員

専門店事業

ロフト

	2010年度	2011年度	2012年度	2013年度	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度
営業収益	84,415	87,001	87,326	85,136	88,304	95,645	100,264	103,668	103,427	106,408	82,472
売上高	83,099	85,836	86,179	84,459	87,647	94,930	99,560	102,956	102,592	105,384	81,549
販売費及び一般管理費	31,259	32,316	33,334	33,058	33,920	36,572	38,225	38,304	38,055	39,380	34,504
営業利益	3,104	3,294	2,262	1,138	1,409	1,603	1,464	2,159	2,698	2,831	△2,178
経常利益	3,046	3,230	2,202	1,080	1,374	1,579	1,381	2,072	2,650	2,769	△2,206
当期純利益	1,826	1,510	728	△244	701	572	138	908	1,388	1,484	△2,274
設備投資	2,275	1,528	2,239	1,357	852	2,084	1,836	1,804	1,243	1,797	2,908
減価償却費*1	867	1,125	1,290	1,153	1,014	1,048	1,099	1,133	1,121	1,242	1,477
総資産	22,457	23,542	24,234	23,846	25,383	27,563	29,551	31,614	31,455	33,931	47,882
純資産	9,818	10,954	11,308	10,965	11,667	12,022	12,055	12,878	13,987	14,872	12,290
EBITDA	3,972	4,419	3,553	2,291	2,423	2,651	2,563	3,292	3,820	4,074	△701
ROA (%)	8.3	6.6	3.1	△1.0	2.9	2.2	0.5	3.0	4.4	4.5	△5.6
既存店売上伸び率 (%)	2.0	△2.0	△4.4	△4.3	0.9	4.4	0.1	3.3	△0.2	0.5	△25.5
商品荒利率 (%)	39.8	40.1	40.4	40.1	40.0	39.9	39.6	39.0	39.3	39.4	39.0
期末店舗数	63	73	82	89	94	102	109	110	115	124	131
出店	10	12	9	10	6	10	8	8	8	11	10
閉店	2	2	0	3	1	2	1	7	3	2	3
期末総売場面積 (㎡)	100,774	107,967	114,926	116,235	120,962	128,040	135,286	134,083	135,083	138,368	42,189
1㎡当たり商品売上 (千円)*2	841	806	769	732	730	755	738	748	757	771	578
期末社員数	2,280	2,169	2,133	2,034	2,028	2,195	2,267	2,350	2,280	2,262	2,315
パートタイマー*3	1,078	1,356	1,610	1,742	1,971	2,112	2,140	2,066	2,188	2,343	2,119
1人当たり商品売上 (千円)*4	25,320	25,113	24,310	23,585	23,740	23,852	24,668	26,352	26,991	27,968	23,427

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

*2 1㎡当たり商品売上=売上高÷稼働売場面積 (㎡)

*3 パートタイマーは月間163時間換算による月平均人員

*4 1人当たり商品売上=売上高÷期中平均従業員数 (パートタイマー含む)

ニッセンホールディングス (連結)

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

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

2. 2016年11月にセブン&アイ・ホールディングスの完全子会社となる

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

専門店事業

店舗数推移 (各年度末)

アカチャンホンポ

	2010年度	2011年度	2012年度	2013年度	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	(店)
北海道	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3
東北	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4
関東	45	43	47	45	45	48	47	46	45	46	46	46
中部	9	11	13	14	16	17	17	18	18	20	21	21
近畿	16	18	16	17	20	21	21	21	22	23	22	22
中国	3	4	5	5	6	6	7	8	7	8	8	8
四国	1	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2
九州・沖縄	3	3	3	3	3	2	5	8	9	11	11	11
合計	85	87	92	93	99	103	106	110	110	117	117	117



アカチャンホンポ

デニーズ

	2010年度	2011年度	2012年度	2013年度	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	(店)
東北	13	12	11	12	12	11	12	12	12	12	12	12
関東	283	284	283	281	289	286	281	276	272	272	248	248
中部	76	75	75	75	75	75	75	73	72	73	69	69
近畿	21	20	18	18	16	17	18	16	15	15	10	10
合計	393	391	387	386	392	389	386	377	371	372	339	339



デニーズ

ロフト

	2010年度	2011年度	2012年度	2013年度	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	(店)
北海道	2	2	2	2	2	2	1	1	1	1	1	1
東北	3	3	4	5	5	5	5	5	5	6	7	7
関東	28	37	44	50	51	54	58	58	59	63	67	67
中部	7	9	10	10	10	13	13	13	14	16	16	16
近畿	13	13	13	13	15	16	16	17	18	19	19	19
中国	5	5	5	5	5	6	8	8	8	8	8	8
四国	2	2	2	2	3	3	3	3	4	4	4	4
九州	3	2	2	2	3	3	5	5	6	7	9	9
合計	63	73	82	89	94	102	109	110	115	124	131	131



ロフト