



CORPORATE OUTLINE

コーポレートアウトライン 2020年度版

株式会社セブン&アイ・ホールディングス

コーポレートアウトラインとは

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

また、お客様との真摯な「対話」を通じ、絶えず変化するお客様のニーズを、新たな流通サービス創造の機会として学び、「変化への対応と基本の徹底」をスローガンに、時代の変化に対応した流通サービスの創造に邁進しています。

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

また、お客様との「対話」を通じ、サービス創造の機会をいただいているように、お取引先、加盟店、株主・投資家、地域社会、社員を含めたすべてのステークホルダーの皆様とも「対話」を重ねることが、企業価値向上の機会になると考えております。

本コーポレートアウトラインは、皆様にご覧いただくために、分かりやすくお伝えするものです。是非、ご活用いただければ幸いです。



セブン&アイグループを紐解く“6つのチャプター”

セブン&アイグループを知る	マーケット環境を知る	セブン&アイグループの戦略を理解する	セブン&アイグループの業績を見る	主要事業会社の実績データを見る	会社データを見る
企業プロフィール P 1	国内マクロ環境 P 9	中期経営計画 P17	連結業績の推移 P29	主要事業会社の概要 P35	株式情報 P57
セブン&アイグループの事業 P 2	国内小売業の動向 P11	海外コンビニエンスストア事業戦略 P19	連結業績ハイライト P30	国内コンビニエンスストア事業 P36	沿革 P58
セブン&アイグループの価値創造プロセス P 3	米国のマクロ環境及び小売業の動向 P12	国内コンビニエンスストア事業戦略 P24	セグメント別業績の推移 P31	海外コンビニエンスストア事業 P42	
数字で見るセブン&アイグループ P 4	グループ主要事業会社のマーケットシェア（単体） P13	グループ食品戦略 P25	財務状況 P33	スーパーストア事業 P44	
	世界の小売業／売上高ランキング P14	大型商業拠点戦略／DX・金融戦略 P27		百貨店事業 P50	
	世界の小売業／時価総額ランキング P15			金融関連事業 P52	
				専門店事業 P53	

企業プロフィール

会社概要 (2021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

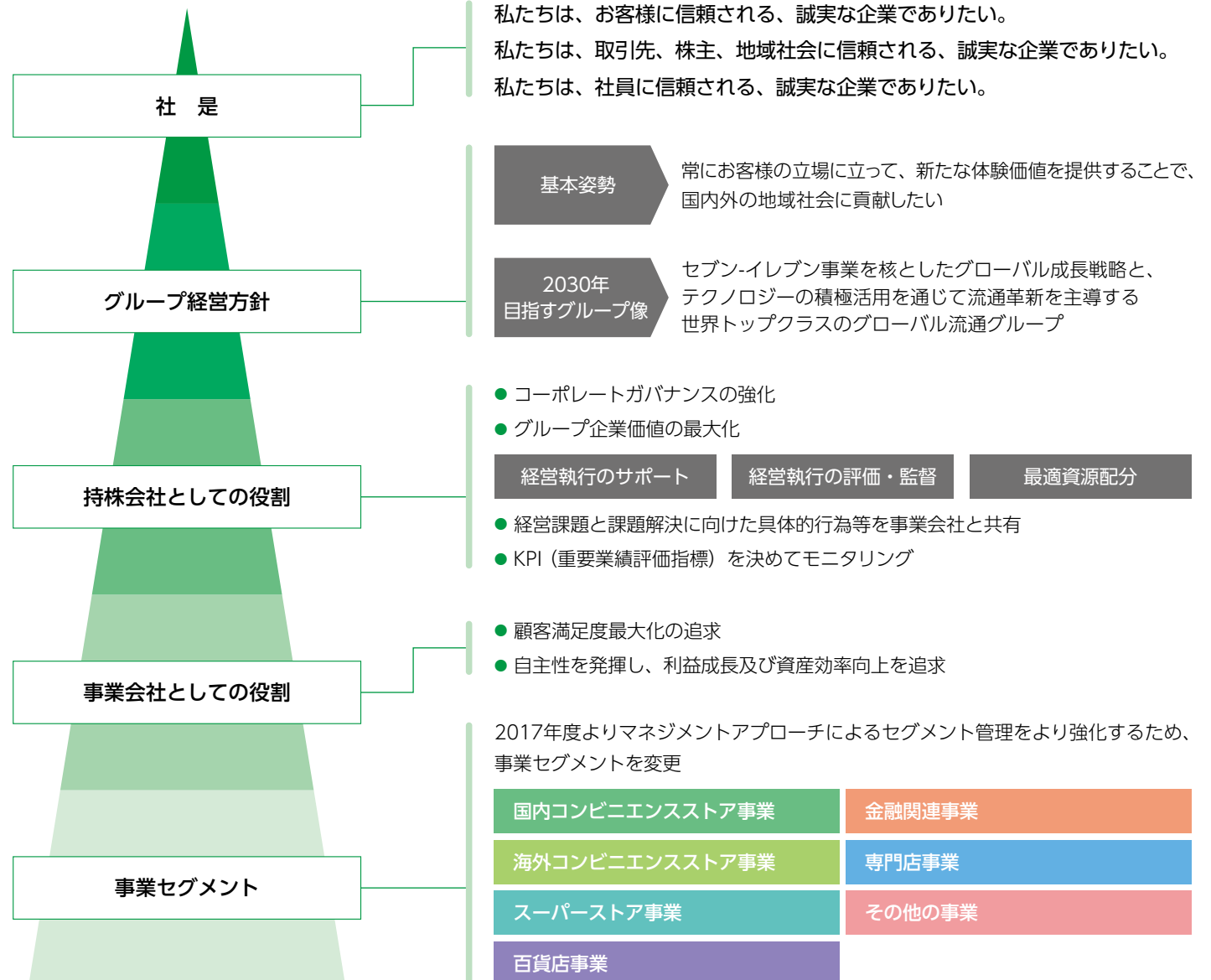
設立
2005年9月1日

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
799名
58,975名 (連結ベース)



セブン&アイグループの事業

セブン&アイグループの価値創造プロセス

数字で見るセブン&アイグループ

次の「便利」の扉を開く

国内コンビニエンスストア事業



セブン・イレブン・ジャパンを中心に、コンビニエンスストアを国内に21,167店舗^{*}展開し、人々の暮らしに欠かせない「近くて便利」なお店としてのインフラ機能を果たしています。



※沖縄を含む

海外コンビニエンスストア事業



7-Eleven, Inc. (SEI)は、世界のセブン・イレブンのライセンスであるとともに、多様性溢れる北米地域においてお客様ニーズに対応した展開を行っています。新規出店とM&Aを効果的に組み合わせ、チェーン全体の成長力をいっそう強化しています。



その他の事業

セブン&アイグループのデジタル戦略を支えるシステム企画から運用を行うセブン&アイ・ネットメディアをはじめ、グループ各社と連携し、価値あるサービスを創出しています。

いま求められる「食」への挑戦

スーパーストア事業



スーパーストア事業は、主としてイトーヨーカ堂、ヨークベニマル、ヨーク等で構成され、GMS(総合スーパー)事業と食品スーパー事業を行っています。



イトーヨーカ堂は、食品、衣料品、住居品を取扱う総合スーパーを中心に国内で132店を展開しています。ヨークベニマルは「お客様の日常の食卓をより楽しく、豊かに、便利にする」生活提案型スーパーを、主に南東北を中心に235店展開しています。

豊かな「生活拠点」の創出

百貨店事業



百貨店事業は、主としてそごう・西武を中心に構成され、百貨店を国内に10店舗運営しており、さらに海外ライセンス(商標付与者)として香港、台湾、マレーシア、インドネシアで33店舗を展開しています。



専門店事業



マタニティ・ベビー・キッズ用品専門店の赤ちゃん本舗、フードビジネス全般を手がけるセブン&アイ・フードシステムズ、生活雑貨専門店のロフト等、各社特徴のある商品・サービスを提供する専門店事業を行っています。



暮らしに
寄り添う
セブン&アイ
グループ

お客様との「接点」拡大

金融関連事業

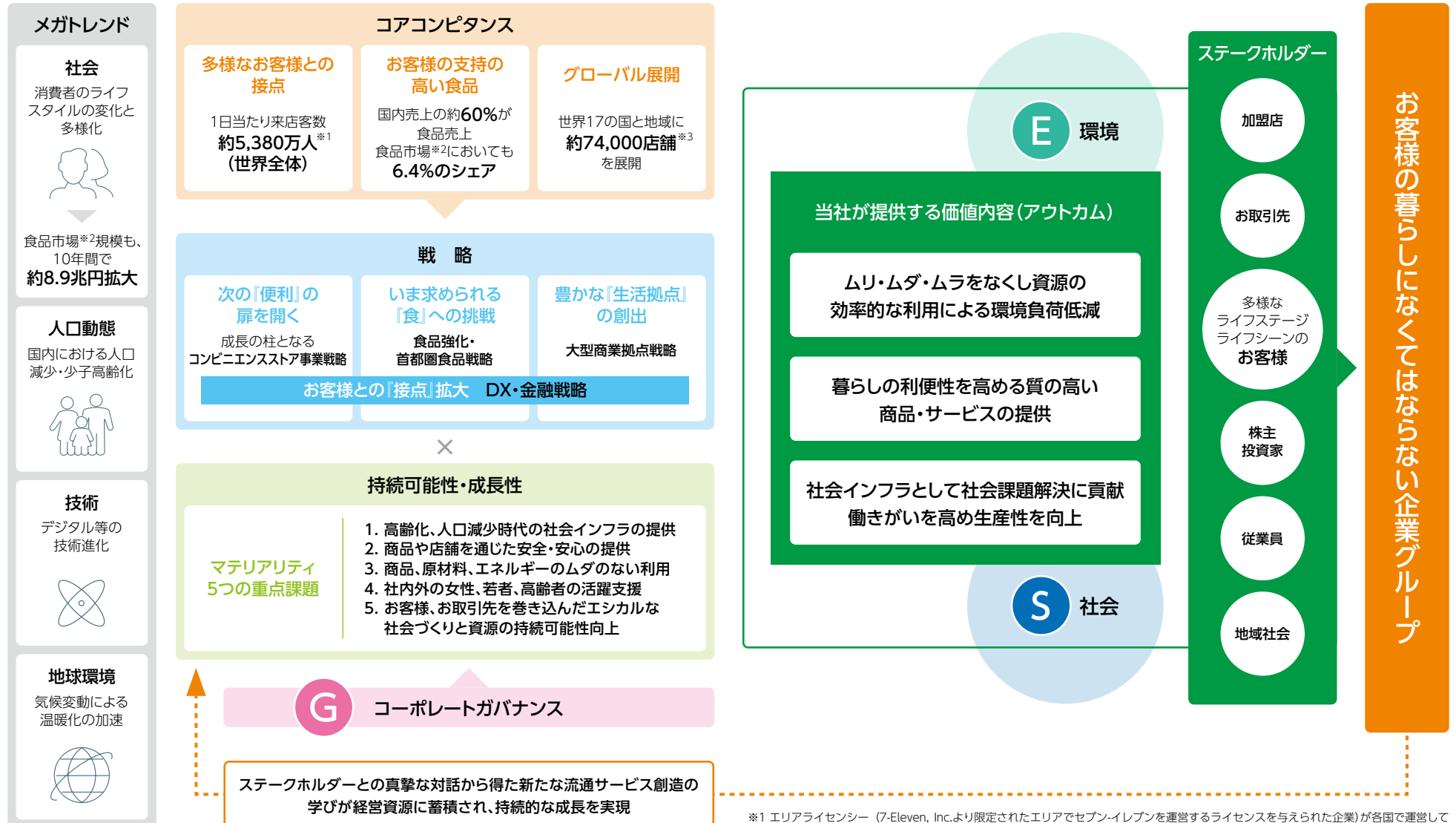


銀行業・カード事業等の金融関連事業を展開しています。セブン銀行は1日約230万件ご利用いただいているATMネットワークの運営に加え、「ATM受取」、「海外送金サービス」等のお客様のニーズに即した金融サービスを提供しています。カード事業では、電子マネー「nanaco」の発行と運営等を通じて、流通サービスと融合した利便性の高い金融サービスを提供しています。

セブン&アイグループの事業

セブン&アイグループの価値創造プロセス

数字で見るセブン&アイグループ



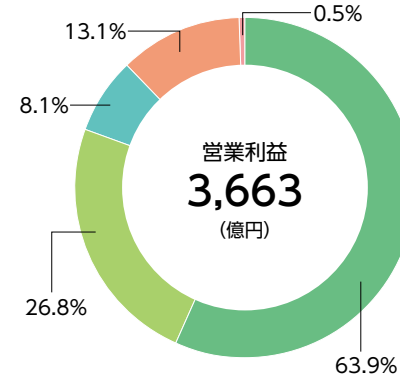
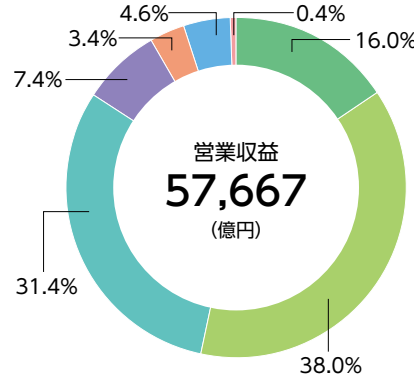
※1 エリアライセンス (7-Eleven, Inc.より限定されたエリアでセブン-イレブンを運営するライセンスを与えられた企業)が各国で運営している店舗の来店客数を含む
 ※2 食品市場:食の安全・安心財団、日本惣菜協会、日本冷凍食品協会、内閣府(国民経済計算)、日本たばこ協会の各データより国内食品消費について当社集計
 ※3 うち、セブン-イレブン 国外店舗数は2020年12月末現在。エリアライセンス (7-Eleven, Inc.より限定されたエリアでセブン-イレブンを運営するライセンスを与えられた企業)が各国で運営している店舗数を含む

セブン&アイグループの事業

セブン&アイグループの価値創造プロセス

数字で見るセブン&アイグループ

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



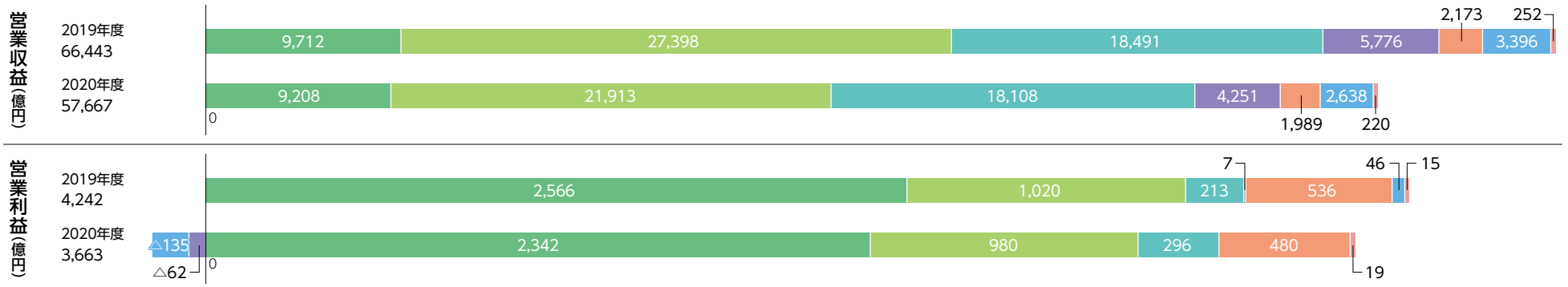
- 国内コンビニエンスストア事業
- 海外コンビニエンスストア事業
- スーパーストア事業
- 百貨店事業
- 金融関連事業
- 専門店事業
- その他の事業

※円グラフの構成比については、消去及び全社を含めていません。

※2021年2月期

主要事業会社

国内コンビニエンスストア事業	海外コンビニエンスストア事業	スーパーストア事業	百貨店事業	金融関連事業	専門店事業	その他の事業
<ul style="list-style-type: none"> ・(株)セブン-イレブン・ジャパン ・SEVEN-ELEVEN HAWAII, INC. ・セブン-イレブン(中国)投資有限公司 ・セブン-イレブン北京有限公司 ・セブン-イレブン成都有限公司 ・セブン-イレブン天津有限公司 	<ul style="list-style-type: none"> ・7-Eleven, Inc. ・SEJ Asset Management & Investment Company 	<ul style="list-style-type: none"> ・(株)イトーヨーカ堂 ・(株)ヨークベニマル ・(株)ヨーク* ・イトーヨーカ堂(中国)投資有限公司 ・華糖洋華堂商業有限公司 ・成都伊藤洋華堂有限公司 	<ul style="list-style-type: none"> ・(株)そごう西武 	<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)ニッセンホールディングス 	<ul style="list-style-type: none"> ・(株)セブン&アイ・クリエイティブリンク ・(株)セブン&アイ・アセットマネジメント ・(株)セブン&アイ・ネットメディア ・(株)セブンカルチャーネットワーク ・(株)ハヶ岳高原ロッジ ・(株)テルベ
(連結子会社10社、関連会社5社、計15社)	(連結子会社80社、関連会社2社、計82社)	(連結子会社14社、関連会社5社、計19社) *2020年6月1日付で(株)ヨークマートから商号変更	(連結子会社5社、関連会社2社、計7社)	(連結子会社13社、関連会社2社、計15社)	(連結子会社17社、関連会社5社、計22社)	(連結子会社8社、関連会社4社、計12社)

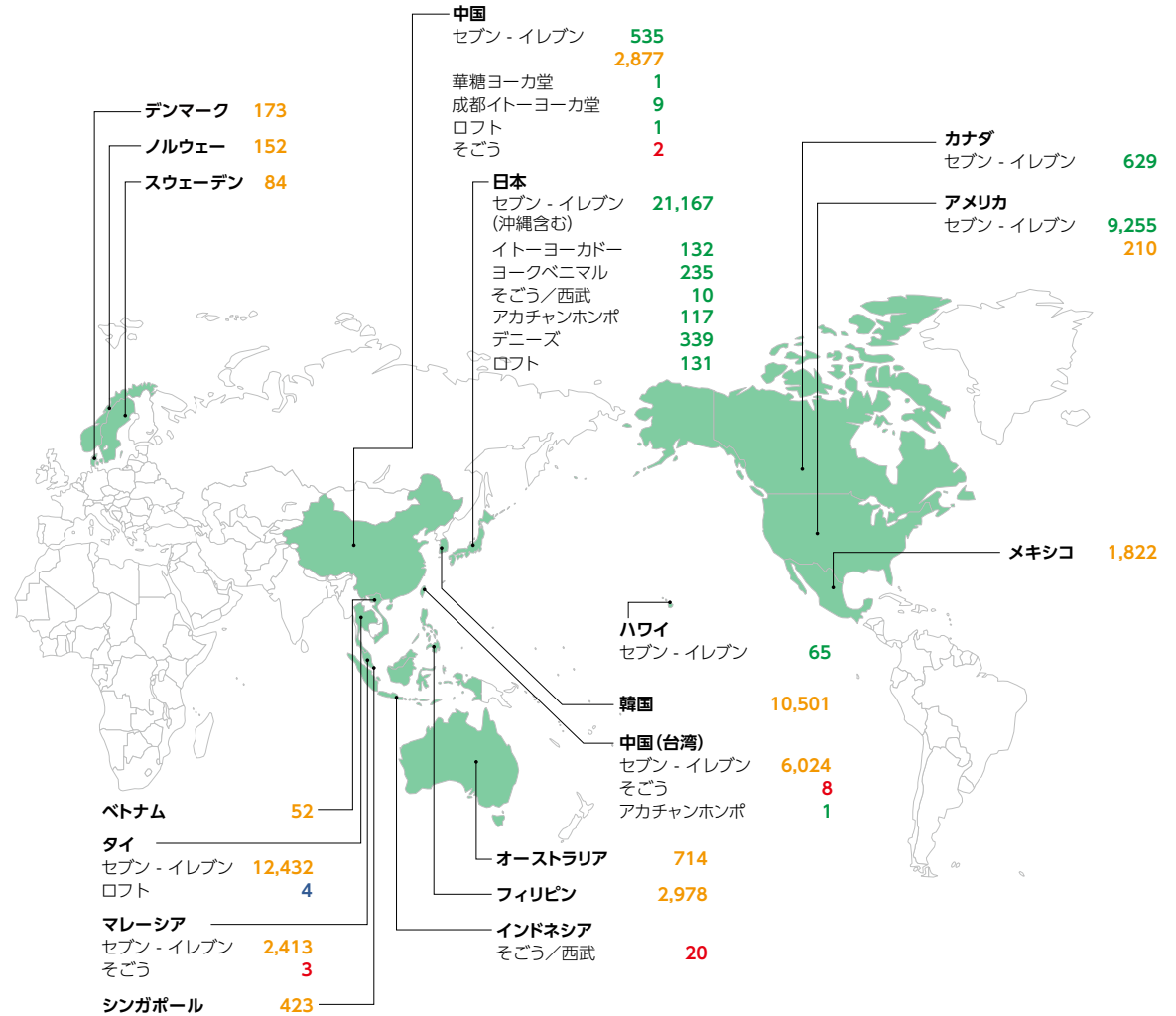
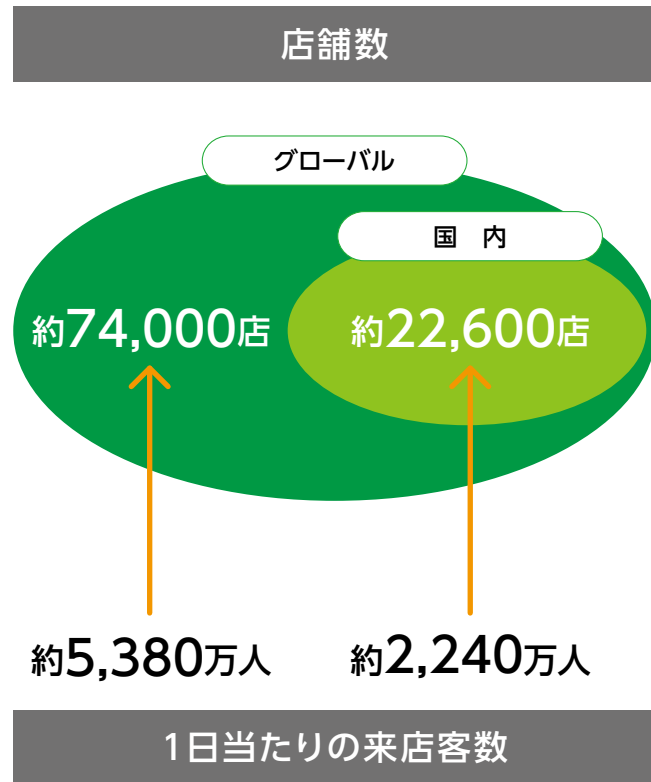


セブン&アイグループの事業

セブン&アイグループの価値創造プロセス

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/■はエリアライセンス(7-Eleven, Inc.より限定されたエリアでセブン・イレブンを運営するライセンスを与えられた企業)が各国で運営している店舗数/■はそごう・西武との契約のもと商標を使用し、運営している店舗数/■はロフトの海外フランチャイズ店舗数
2. 日本は2021年2月末、その他の国・地域は2020年12月末の店舗数

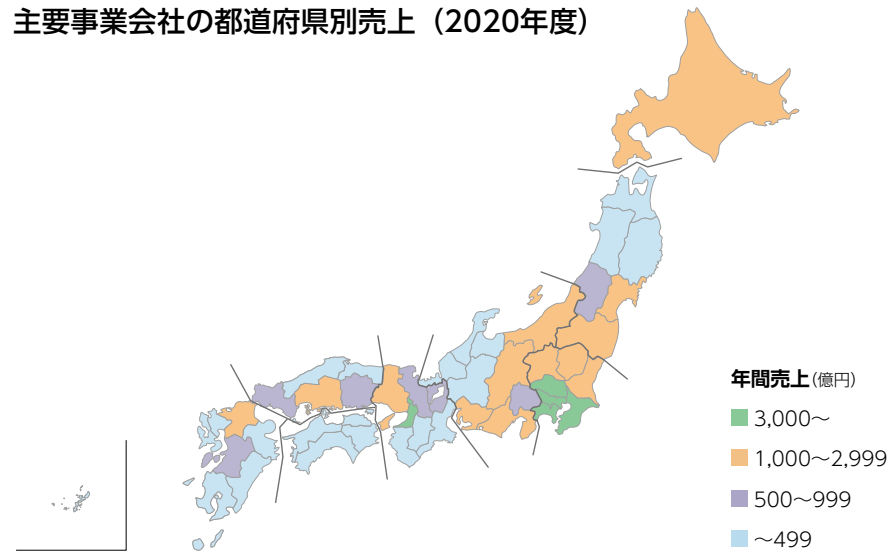
セブン&アイグループの事業

セブン&アイグループの価値創造プロセス

数字で見るセブン&アイグループ

店舗展開の状況

主要事業会社の都道府県別売上（2020年度）



セブン・イレブン



イトーヨーカドー



ヨークベニマル



ヨークマート/ヨークフーズ



西武



そごう



アカチャンホンポ



デニーズ



ロフト

国内店舗ネットワーク

セブン・イレブン



イトーヨーカドー



ヨークベニマル



ヨークマート/ヨークフーズ等



西武 そごう



アカチャンホンポ



デニーズ



ロフト



(店)

	セブン・イレブン	イトーヨーカドー	ヨークベニマル	ヨークマート/ヨークフーズ等	西武 そごう	アカチャンホンポ	デニーズ	ロフト
北海道	1,002	8	-	-	-	3	-	1
東北	1,405	9	161	-	1	4	12	7
関東	8,208	96	74	100	7	46	248	67
中部	3,441	12	-	-	1	21	69	16
近畿	2,960	7	-	-	-	22	10	19
中国	1,354	-	-	-	1	8	-	8
四国	353	-	-	-	-	2	-	4
九州・沖縄	2,444	-	-	-	-	11	-	9
合計	21,167	132	235	100	10	117	339	131

(注) 2021年2月末現在

セブン&アイグループの事業

セブン&アイグループの価値創造プロセス

数字で見るセブン&アイグループ

中国事業

中国ではコンビニエンスストア、総合スーパー及び食品スーパーを展開しており、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。

(2020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 65.0% 北京王府井百貨(集团)股份有限公司 25.0% 中国糖業酒類集团公司 10.0%
セブン・イレブン成都有限公司	コンビニエンスストア	2010年12月	2011年 3月17日	472.9百万人民币	セブン・イレブン(中国)投資有限公司 100.0%
セブン・イレブン(中国)投資有限公司	中国事業における投資会社及び セブン・イレブンのマスター・ライセンサー	2012年 9月	-	876.2百万人民币	株式会社セブン・イレブン・ジャパン 100.0%
セブン・イレブン天津商業有限公司	コンビニエンスストア	2012年11月	2012年11月29日	200.0百万人民币	セブン・イレブン北京有限公司 100.0%
山東衆邸便利生活有限公司	コンビニエンスストア	2012年 6月	2012年11月 7日	210.0百万人民币	衆地集团有限公司 65.0% 株式会社セブン・イレブン・ジャパン 20.0% セブン・イレブン(中国)投資有限公司 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 75.0% 中国糖業酒類集团公司 12.0% 伊藤忠商事株式会社 8.0% 永利都(成都)房産開発有限公司 5.0%
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	65,000千米ドル	イトーヨーカ堂(中国)投資有限公司 88.0% 中国糖業酒類集团公司 12.0%
イトーヨーカ堂(中国)投資有限公司	中国事業における投資会社	2012年 7月	-	47,250千米ドル	株式会社イトーヨーカ堂 100.0%
成都イトーヨーカ堂電子商務有限公司	EC事業全般	2017年 4月	-	80.0百万人民币	成都イトーヨーカ堂有限公司 73.8% イトーヨーカ堂(中国)投資有限公司 20.0% 成都維納技転投資有限公司 6.3%

売上高の推移

	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
成都イトーヨーカ堂	50,672	53,513	62,788	70,650	79,686	67,276	71,638	73,632	73,751	64,305
華糖ヨーカ堂	28,477	27,902	34,015	31,814	24,066	15,869	6,826	5,033	4,882	5,096
セブン・イレブン北京	7,754	11,273	14,458	17,983	21,781	20,871	24,458	26,399	26,859	21,111
セブン・イレブン天津	-	-	3,136	3,783	4,623	4,551	5,364	5,190	4,781	3,404
セブン・イレブン成都	517	1,909	3,505	4,204	4,036	3,435	4,042	4,815	4,517	3,688
為替換算レート(1円=) (円)	12.32	12.72	15.92	17.18	19.23	16.42	16.62	16.71	15.78	15.48

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



成都イトーヨーカ堂



華糖ヨーカ堂



セブン・イレブン北京



セブン・イレブン成都

目次

国内マクロ環境 P 9

国内小売業の動向 P11

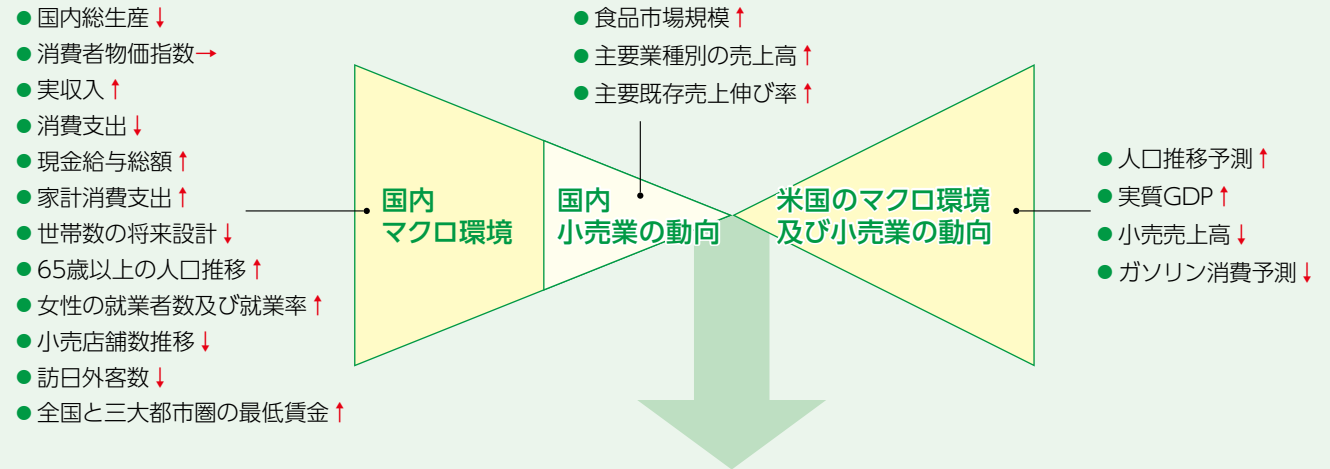
米国のマクロ環境及び小売業の動向 P12

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 P15

この章でお伝えしたいこと



当社マーケットシェア(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 西友
- 4 ライフコーポレーション

百貨店

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

世界の小売業ランキング

売上高

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

時価総額

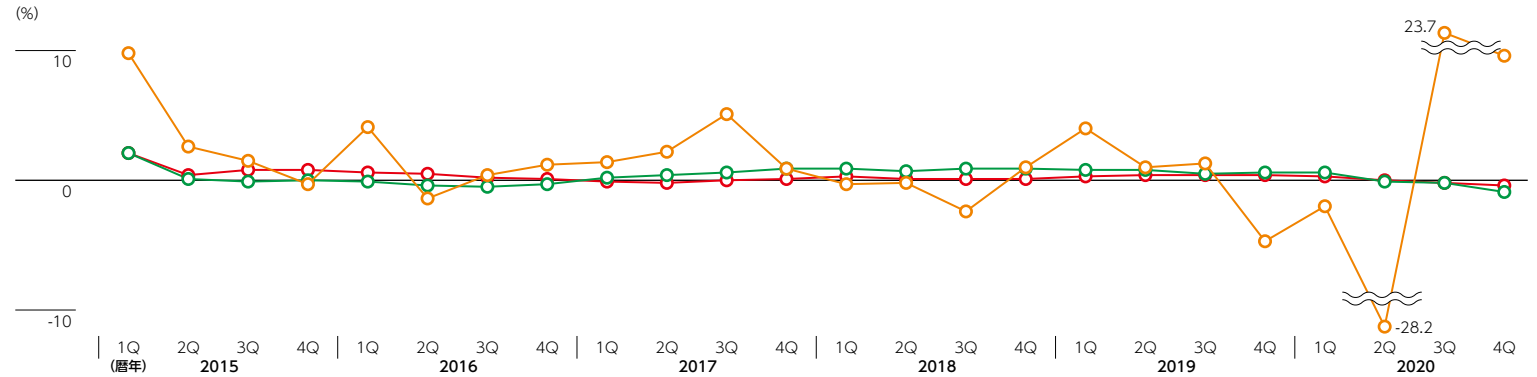
- 1 アマゾン
- 2 阿里巴巴 (アリババ)
- 3 ウォルマート
- 23 セブン&アイ・ホールディングス

国内マクロ環境

景気指標の前年同期比の推移 (四半期)

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

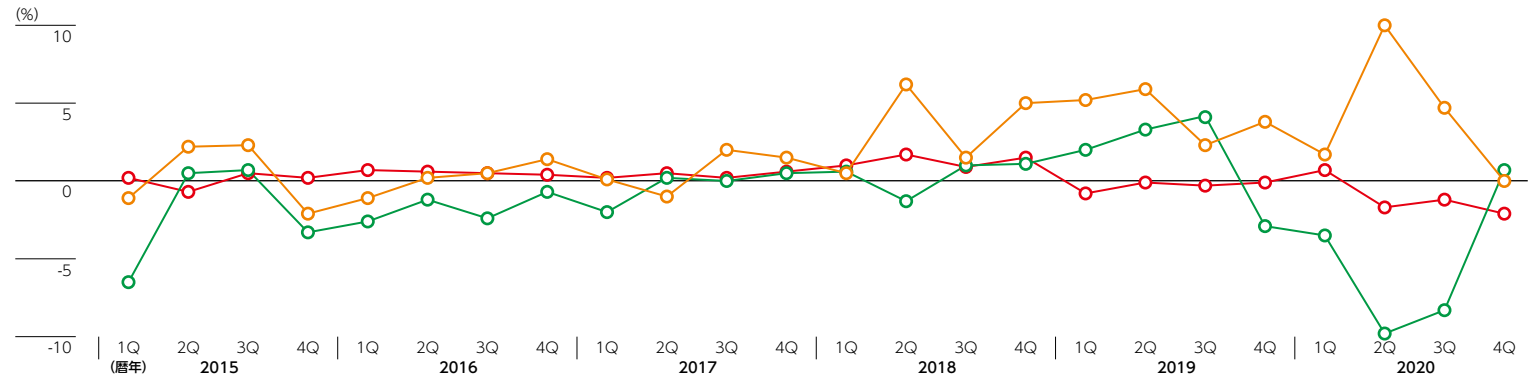
出典：内閣府「国民経済計算(SNA)」、
総務省統計局「消費者物価指数」



家計消費指標の前年同期比の推移 (四半期)

- 実収入(実質)
- 消費支出(実質)
- 現金給与総額

出典：総務省統計局「家計調査」、
厚生労働省「毎月勤労統計調査」



家計最終消費支出

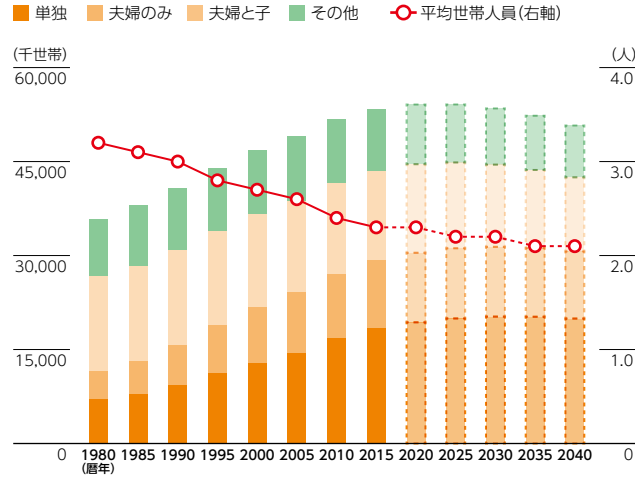
- 食品・飲料・煙草
- 衣服・はきもの
- 家具・家庭器具
- 教育・教養・娯楽
- 家賃・水道・光熱
- 医療・保険・金融サービス
- 交通・通信
- 外食・宿泊
- その他

(注) 2000年以前は日基準の数値
出典：内閣府「国民経済計算(SNA)」



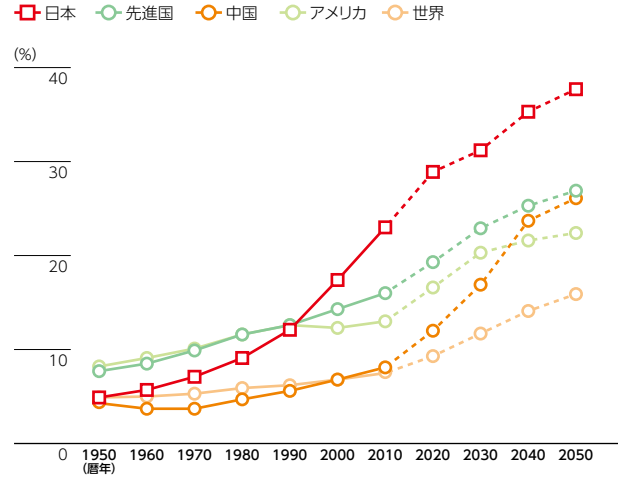
国内マクロ環境

世帯数の将来推計



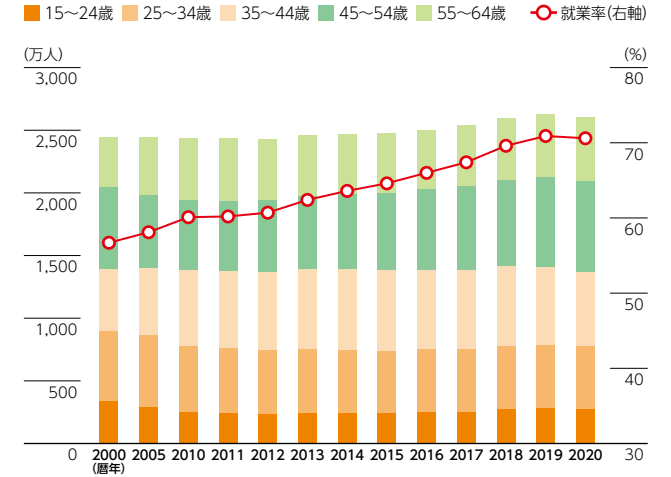
(注) 2020年以降は推計値
出典: 国立社会保障・人口問題研究所「日本の世帯数の将来推計(全国推計)」

65歳以上の人口構成の推移



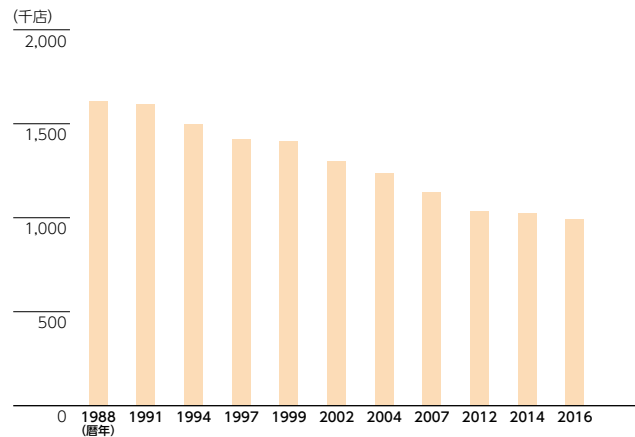
(注) 2020年以降は推計値
出典: 総務省統計局「世界の統計」

女性の就業者数及び就業率



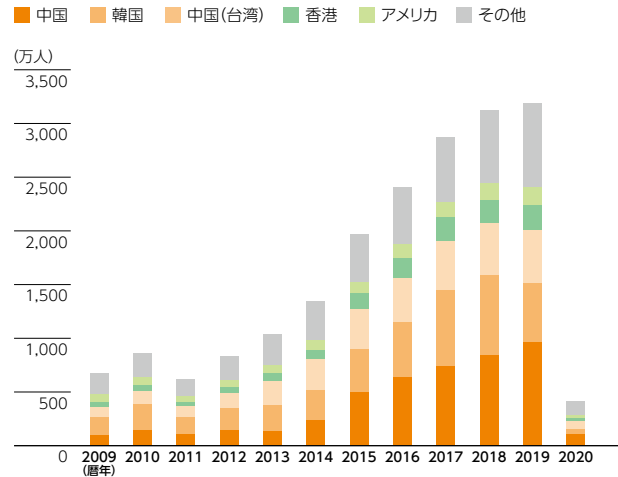
出典: 総務省「労働力調査」

小売店舗数の推移



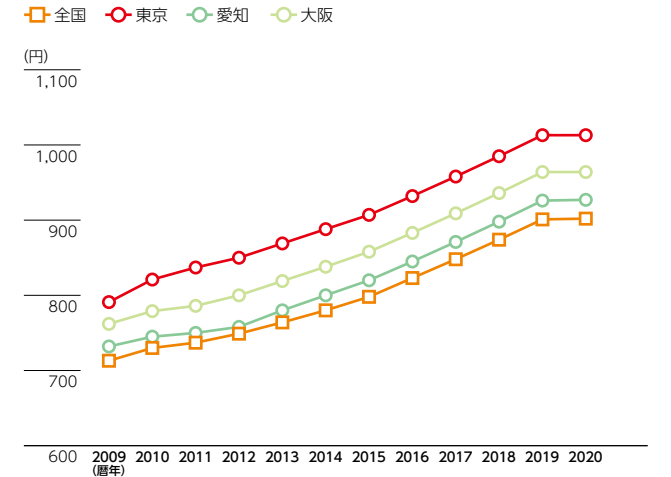
出典: 経済産業省「商業統計調査」(~2007年)、総務省・経済産業省「経済センサス」(2012年~)

訪日外客数



出典: 日本政府観光局(JNTO)

全国と三大都市圏の最低賃金



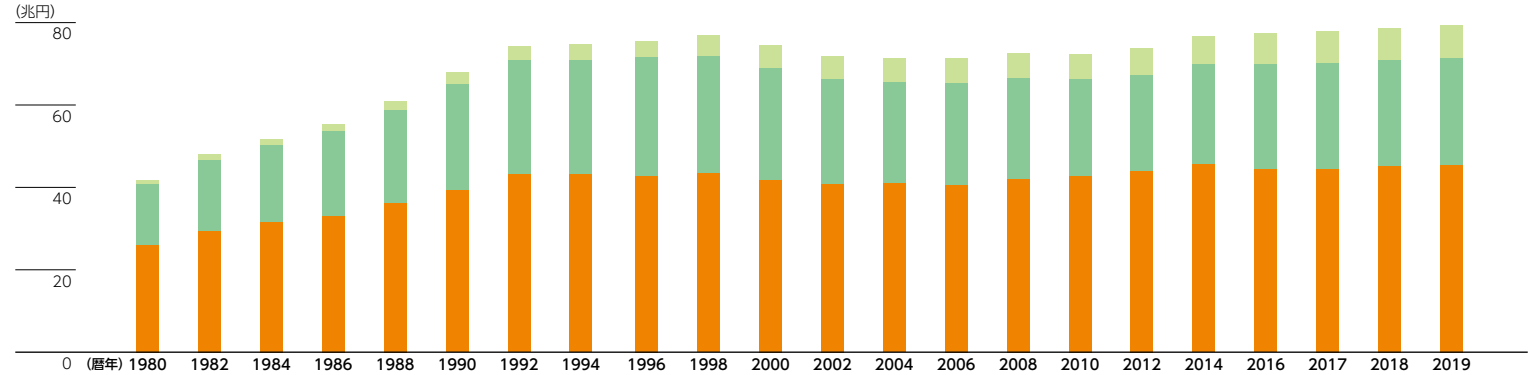
(注) 全国: 加重平均額
出典: 厚生労働省「地域別最低賃金改定状況」

国内小売業の動向

食品市場規模の推移

- 飲食料品
- 外食産業
- 中食

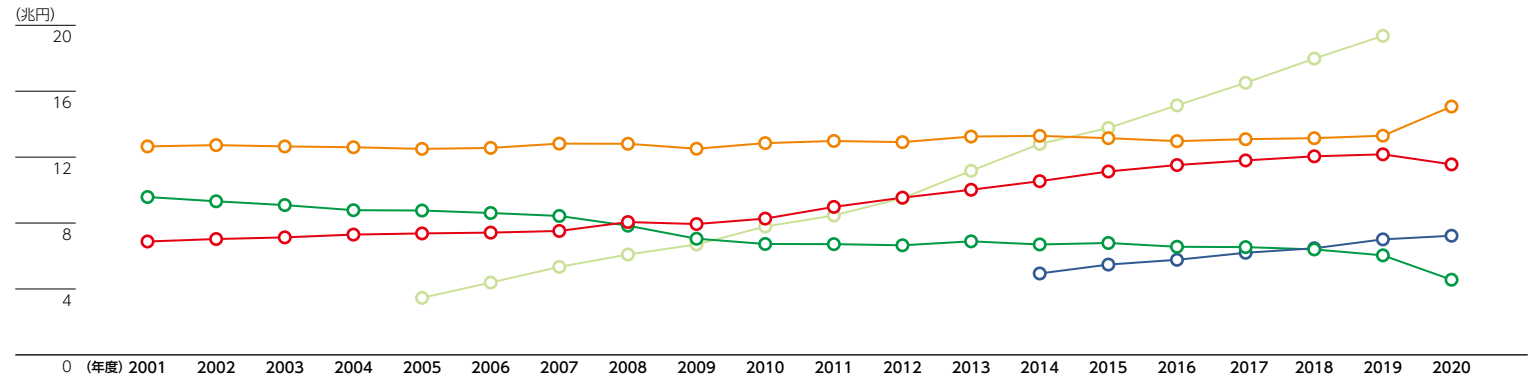
出典：経済産業省「商業動態統計調査」、外食産業総合調査
研究センター「外食産業市場規模の推移」



主要業態別の売上高の推移

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

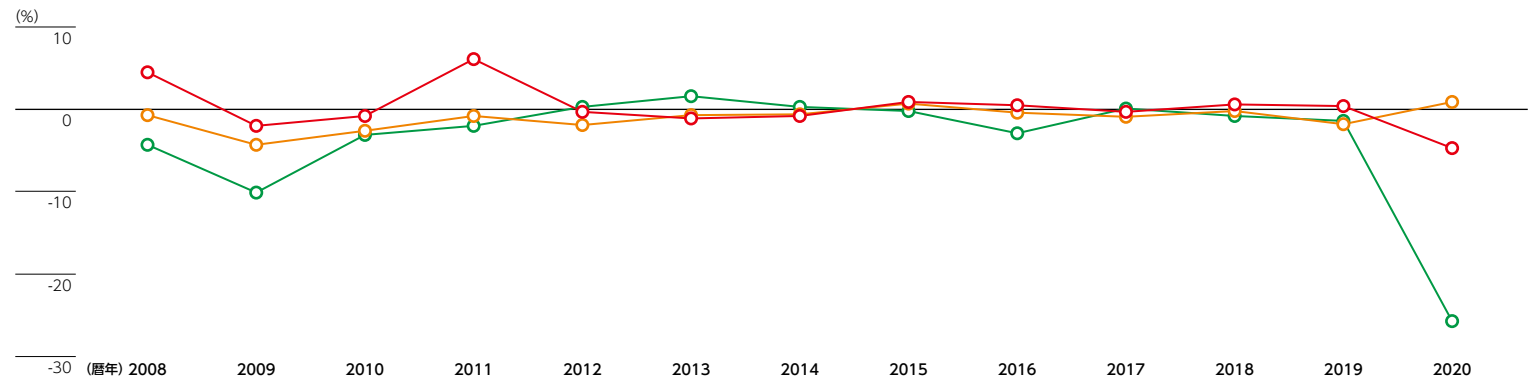
出典：経済産業省「商業動態統計調査」「電子商取引に関する市場調査」



主要業態別の既存店売上伸び率の推移

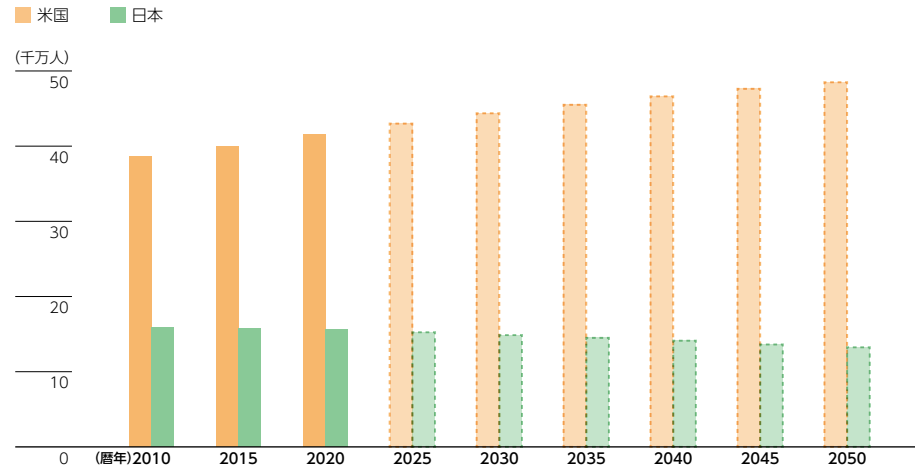
- コンビニエンスストア
- スーパーマーケット
- 百貨店

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



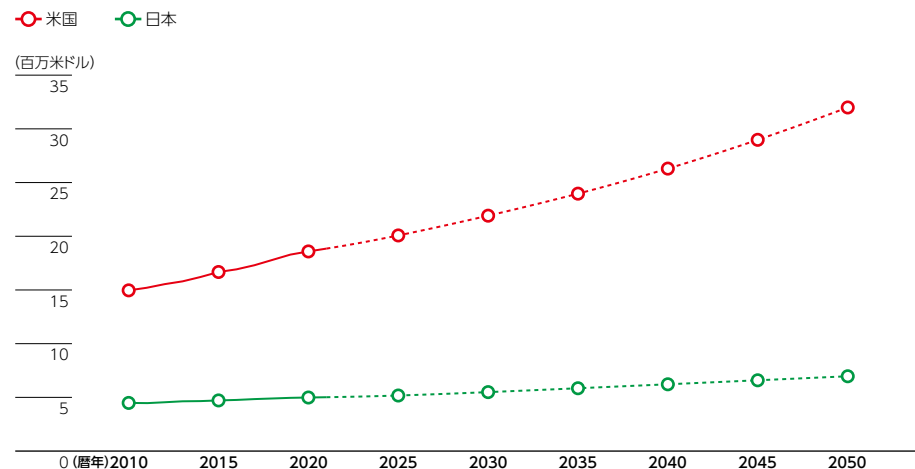
米国のマクロ環境及び小売業の動向

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



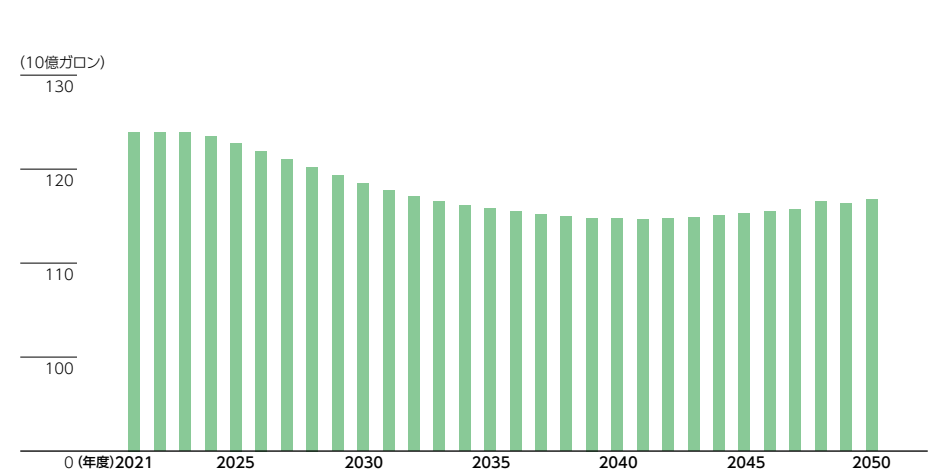
(注) 2025年以降は推計値
出典: OECD (経済協力開発機構)

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

ガソリン消費予測



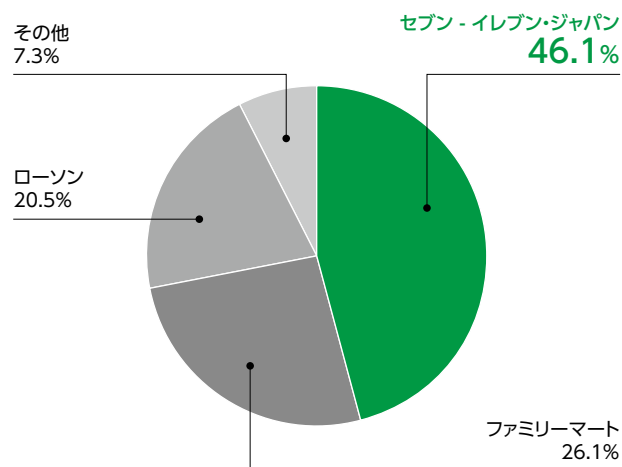
出典: EIA (エネルギー情報局)、GlobalPetrolPrices.com

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

	2020年度 (億円)	構成比 (%)
コンビニエンスストア合計*	105,735	100.0
1 セブン - イレブン・ジャパン	48,706	46.1
2 ファミリーマート	27,643	26.1
3 ローソン	21,658	20.5
その他	7,727	7.3
上位3社合計	98,007	92.7

* 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2020年3月から2021年2月までの全店ベース店舗売上高の合算値



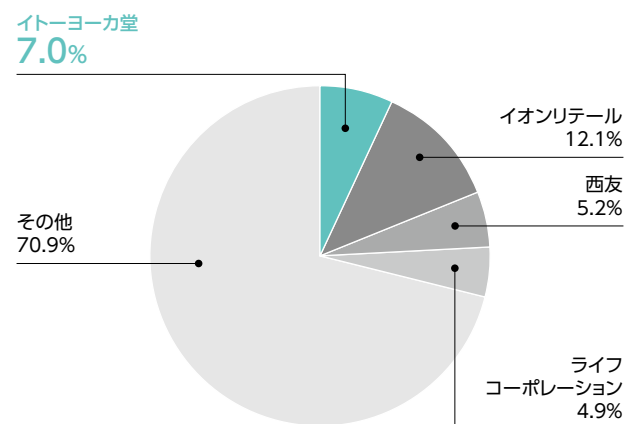
スーパーストアにおける売上高トップ4

	2020年度 (億円)	構成比 (%)
スーパーストア合計	150,688	100.0
1 イオンリテール	18,161	12.1
2 イトーヨーカ堂	10,532	7.0
3 西友*	7,850	5.2
4 ライフコーポレーション	7,363	4.9
その他	106,781	70.9
上位4社合計	43,907	29.1

〈参考〉

ヨークベニマル	4,690	3.1
ヨーク	1,822	1.2

* 2021年3月1日付のプレスリリースで発表された売上高

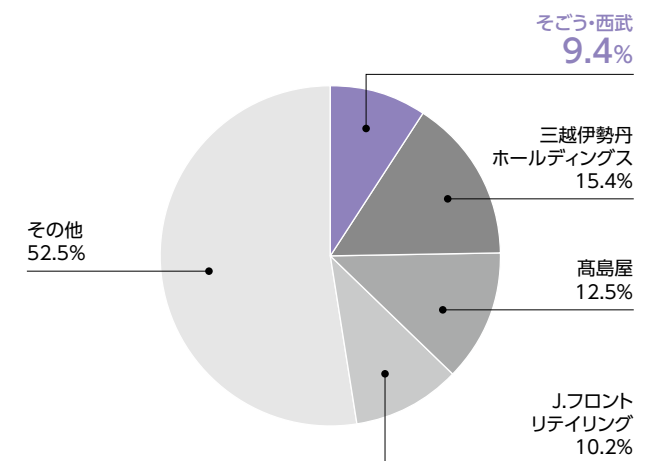


百貨店における売上高トップ4

	2020年度 (億円)	構成比 (%)
百貨店合計	45,612	100.0
1 三越伊勢丹ホールディングス*1	7,009	15.4
2 高島屋*1	5,687	12.5
3 J.フロント リテイリング*2	4,672	10.2
4 そごう・西武	4,306	9.4
その他	23,936	52.5
上位4社合計	21,675	47.5

*1 三越伊勢丹ホールディングス及び高島屋の売上高は国内百貨店業子会社の単純合算値

*2 J.フロント リテイリングの売上高は百貨店事業の総売上高



世界の小売業／売上高ランキング

世界の小売業売上高ランキング（2019年度）

2019 年度	2018 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	523,964	571,121	1.5	1.9	2.9
2	3	アマゾン	米国	158,439	172,699	17.7	13.0	4.1
3	2	コストコ	米国	152,703	166,446	6.3	7.9	2.4
4	4	シュワルツ	ドイツ	126,124	137,475	7.4	8.6	-
5	5	クローガー	米国	121,539	132,478	2.3	1.0	1.2
6	6	ウォルグリーン	米国	115,994	126,433	8.7	4.8	2.9
7	7	ホーム・デポ	米国	110,225	120,145	5.8	1.9	10.2
8	8	アルディ	ドイツ	106,326	115,895	6.4	5.6	-
9	9	CVSヘルス	米国	86,608	94,403	5.0	3.1	-
10	10	テスコ	英国	81,347	88,668	0.8	1.4	1.5
11	11	ターゲット	米国	77,130	84,072	1.2	3.6	4.2
12	12	アホールド	オランダ	74,160	80,834	15.1	5.5	2.7
13	15	京東商城 (ジンドンショウジョウ)	中国	73,909	80,561	36.3	22.7	2.1
14	13	イオン	日本	72,711	86,042	3.7	0.5	0.9
15	14	ロウズ	米国	72,148	78,641	5.1	1.2	5.9
16	17	アルバートソン	米国	62,455	68,076	18.1	3.2	0.7
17	16	エデカ	ドイツ	61,221	66,731	3.6	4.0	-
18	19	セブン&アイ・ホールディングス	日本	58,552 (グループ売上)*110,069	66,443 (グループ売上)*119,976	2.0	△2.2	3.5
19	20	レーヴェ	ドイツ	55,772	60,791	5.3	4.2	0.9
20	18	オーシャン	フランス	51,264	55,878	△2.6	△8.9	-
21	23	ベスト・バイ	米国	43,638	47,565	1.6	1.8	3.5
22	21	ルクレール	フランス	42,426	46,244	1.2	2.9	-
23	27	ルイ・ヴィトン	フランス	41,810	45,573	13.8	16.4	14.5
24	24	ウールワース	オーストラリア	41,778	45,538	1.0	6.9	1.9
25	26	TJXカンパニー	米国	41,717	45,472	7.5	7.0	7.8
26	25	イケア	オランダ	41,580	45,322	5.0	5.5	4.7
27	22	カジノ	フランス	38,775	42,265	△6.5	△5.4	-
28	30	パブリックス	米国	38,463	41,925	4.5	5.7	7.8
29	32	蘇寧電器 (スニンディエンチー)	中国	36,707	40,011	18.8	9.0	3.5
30	28	J.セインズベリー	英国	36,303	39,570	3.9	△0.1	0.5

(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: 英 Global Powers of Retailing 2021 (Deloitte Touche Tohmatsu Limited)

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（2021年4月30日現在）

	会社名	本拠地	時価総額		ROE (%)	EPS (米ドル)	PER (倍)	PBR (倍)
			(百万米ドル)	(億円)				
1	アマゾン	米国	1,747,984	1,910,459	27.4	42.31	81.95	18.71
2	阿里巴巴(アリババ)	中国	628,313	686,715	23.9	0.99	29.14	5.91
3	ウォルマート	米国	393,634	430,223	17.4	4.80	29.14	4.86
4	ホーム・デポ	米国	348,018	380,366	14061.2	11.97	27.05	105.49
5	拼多多(ピンデュオデュオ)	中国	167,853	183,455	△16.3	△0.83	-	18.24
6	コストコ	米国	164,662	179,968	23.9	9.04	41.15	9.01
7	ロウズ	米国	140,746	153,829	340.9	8.10	24.22	97.94
8	ショッピファイ	カナダ	133,359	145,754	6.8	2.83	417.39	20.83
9	京東商城(ジンドンショウジョウ)	中国	103,620	113,252	35.4	5.34	14.48	3.61
10	ターゲット	米国	103,127	112,712	33.3	8.78	23.61	7.14
11	CVSヘルス	米国	100,276	109,597	10.8	5.47	13.97	1.45
12	ファーストリテイリング	日本	87,058	95,150	9.5	7.79	105.31	9.95
13	TJX	米国	85,624	93,583	1.5	0.08	946.43	14.68
14	ウォルマート・メキシコ	メキシコ	57,393	62,727	19.8	0.09	34.63	6.85
15	ダラー・ジェネラル	米国	51,382	56,158	39.7	11.10	19.35	7.71
16	ウェスファーマーズ	オーストラリア	47,391	51,796	17.6	1.16	36.15	6.57
17	ロスストア	米国	46,695	51,035	2.6	0.24	546.89	14.19
18	ウォルグリーン	米国	45,899	50,166	2.1	0.53	100.66	2.22
19	ルルレモン・アスレティカ	カナダ	41,952	45,851	26.1	4.71	71.24	16.40
20	デリバリーヒーロー	ドイツ	39,584	43,264	△92.5	△6.79	-	28.23
21	オライリー	米国	38,816	42,424	651.9	24.96	22.15	276.75
22	ウルワース	オーストラリア	38,482	42,059	12.2	0.71	42.76	5.70
23	セブン&アイ・ホールディングス	日本	38,108	41,650	6.8	1.85	23.24	1.56
24	ジャーディン・ストラテジック	バミューダ	36,467	39,856	△2.4	△0.78	-	1.04
25	ヘネス&モーリッツ	スウェーデン	36,069	39,421	2.2	0.10	245.36	5.58
26	オートゾーン	米国	32,264	35,263	△133.7	78.64	18.62	-
27	長江和記実業(ハチソン・ホールディングス)	香港	31,625	34,565	6.1	0.97	8.43	0.50
28	ベストバイ	米国	29,073	31,775	44.6	7.19	16.17	6.34
29	ロイヤル・アホールド	オランダ	28,186	30,805	10.5	1.61	16.76	1.88
30	アリマントーション・クシュタール	カナダ	28,082	30,693	24.2	3.08	10.98	2.47

(注) 時価総額ランキングと為替換算レートは2021年4月30日現在のもの(U.S.\$1=109.29円)
出典:ファクトセット

目次

中期経営計画	P17
海外コンビニエンスストア事業戦略	P19
国内コンビニエンスストア事業戦略	P24
グループ食品戦略	P25
大型商業拠点戦略/ DX・金融戦略	P27

この章でお伝えしたいこと



中期経営計画

成長を目指す戦略

深化を目指す戦略

お客様接点の拡大

社 是

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

基本姿勢

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

2030年に向けて（中期経営計画の位置づけ）

中期経営計画のフェーズ構成

事業構造改革の完遂（～2023年度）
不採算店舗への対応、人員適正化等

グループ戦略投資の成果
DX・金融戦略（ラストワンマイル施策）等

成長戦略の実行

現在

収益性
Economic Value

×

成長性
Growth opportunity

×

持続可能性
Sustainability

2025年度

2025年度 財務目標

EBITDA
1兆円以上

ROE
10%以上

EPS成長率
15%以上
(5年CAGR)

2030年 目指すグループ像

セブン・イレブン事業を核としたグローバル成長戦略と、
テクノロジーの積極活用を通じて流通革新を主導する
世界トップクラスのグローバル流通グループ

中期経営計画

成長を目指す戦略

深化を目指す戦略

お客様接点の拡大

グループ重点戦略

常にお客様の立場に立って、新たな体験価値を提供

新たな『成長領域』への挑戦

次の『便利』の扉を開く

いま求められる『食』への挑戦

豊かな『生活拠点』の創出

成長を目指す戦略

海外コンビニエンスストア事業戦略

- グループ成長のメインドライバーへ
 - 北米：Speedwayとの統合シナジー発揮
 - グローバルブランドとしての価値向上

国内コンビニエンスストア事業戦略

- 再成長軌道への回帰
 - 商圏の掘り起こし：個店・立地別対応
 - 加盟店との関係性強化

深化を目指す戦略

グループ食品戦略

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

大型商業拠点戦略

- 商圏に合わせた拠点の価値向上
- 非店舗の収益拡大

ラストワンマイルへの挑戦

- オンデマンド配送サービスの拡大
- ネットスーパー（BOPIS）の強化

顧客基盤

北米1日当たり650万人

国内1日当たり2,240万人

お客様接点の拡大

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

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

DX・金融戦略

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

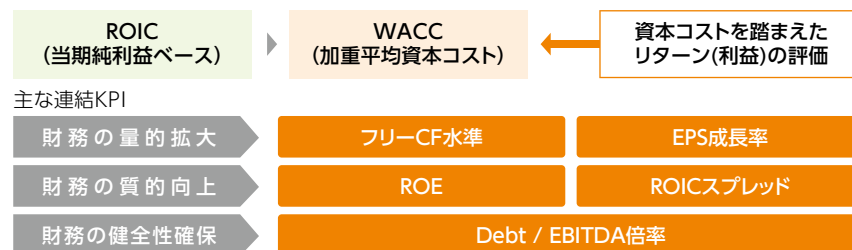
コーポレートガバナンスの更なる強化/経営戦略と連動した人財政策

サステナブル経営

企業の持続的成長と持続可能な社会の両立

財務基本方針

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



財務目標

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

*1 金融事業を除くNOPATをベースとした管理会計数値

*2 金融事業を除く管理会計ベース数値。なお、M&Aは戦略投資として投資CFからは除外して算出

*3 ROIC: (純利益+支払利息×(1-実効税率)) / (自己資本+有利子負債(ともに期首期末平均))にて算出

*4 金融事業を除く管理会計ベース数値。Net Debt/EBITDAR(Net Debt: 有利子負債+オンバランスリース-現預金等調整)

*5 2020年度に対してのCAGR(年平均成長率)にて試算

中期経営計画

成長を目指す戦略

深化を目指す戦略

お客様接点の拡大

海外コンビニエンスストア事業戦略

北米事業の成長

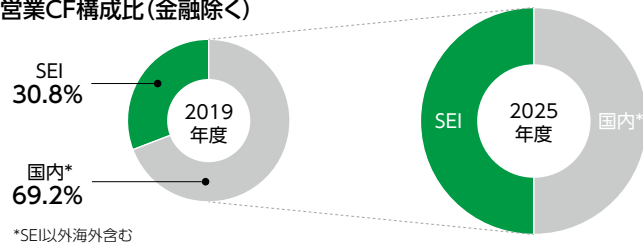
サプライチェーン強靱化による北米CVS事業の成長

高質店舗の拡大

商品開発の高度化

新たな顧客体験提供

営業CF構成比(金融除く)



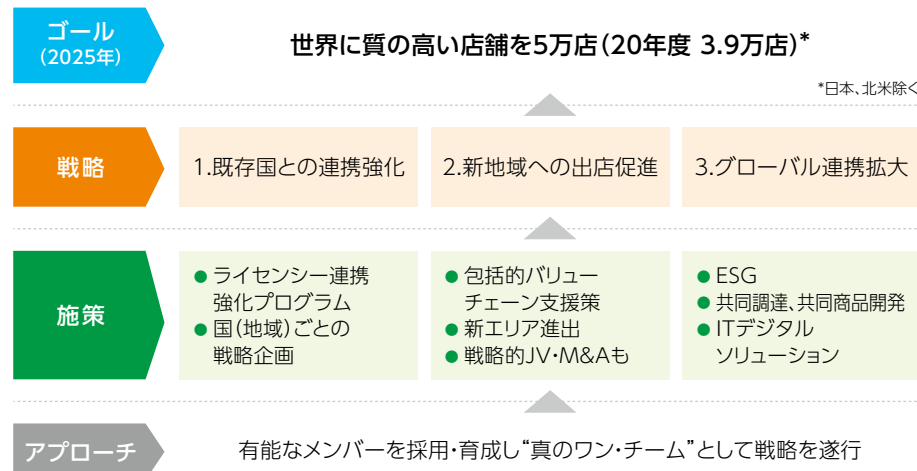
店舗ネットワーク活用による北米事業の成長

2025年度目標

SEI店舗数	15,000店超
フレッシュ・フード強化	売上構成比 20%超
DX活用・デリバリー(7NOW)拡充	6,500店舗 デリバリー売上構成比 3%

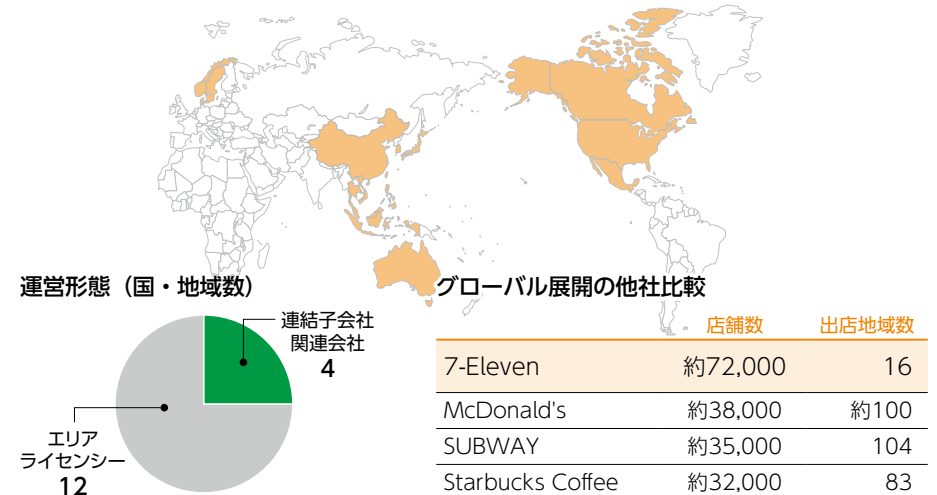
グローバル展開による成長

日米連携による7-Elevenグローバルブランド価値向上



世界のセブン-イレブン (2020年12月末現在)

店舗数は世界最多も、出店地域数は16に限られ、グローバル展開による成長機会



中期経営計画

成長を目指す戦略

深化を目指す戦略

お客様接点の拡大

海外コンビニエンスストア事業戦略

北米事業環境の特徴

小規模チェーンがひしめく米国コンビニエンスストア業界

米国のコンビニエンスストア業界は、小規模事業者が非常に多いという特徴があります。2020年12月末現在、全米には約15万店のコンビニエンスストアがあり、10店舗以下のチェーンや個人経営店が全体の約65%を占めています。1位のSEIを含めた上位10位までの店舗数を合わせても、シェア約20%と、非常に細分化された業界であるため、市場再編がますます加速しています。また、中国に次ぐ世界第2位の自動車市場でもあり、コンビニエンスストアの約8割がガソリンスタンド併設店となっているのも大きな特徴です。

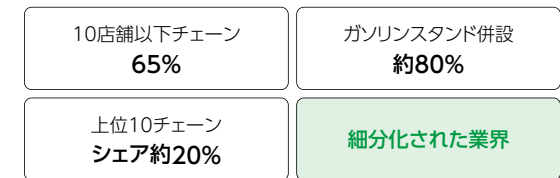
米国コンビニエンスストア店舗数(2020年12月末)：150,274店

チェーン名	店舗数	シェア (%)
1 7-Eleven, Inc.	9,519	6.3
2 Alimentation Couche-Tard Inc.	7,142	4.8
3 Speedway LLC	3,854	2.6
4 Casey's General Stores Inc.	2,230	1.4
5 EG America LLC	1,704	1.1
6 Murphy USA Inc.	1,500	1.0
7 GPM Investments LLC	1,330	0.9
8 BP America Inc.	1,026	0.7
9 ExtraMile Convenience Stores LLC	975	0.6
10 Wawa Inc.	917	0.6
上位10チェーンの合計	30,197	20.1

出所:各社店舗数 <https://www.cspdailynews.com/company-news/ranking-top-40-c-store-chains-2021-update#page=1>
 総店舗数 <https://www.convenience.org/Research/FactSheets/IndustryStoreCount>

チェーン名	店舗数	シェア (%)
1 7-Eleven+Speedway	約12,800*	8.5

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



* 7-Eleven: 2020年12月末時点の米国内店舗数(ハワイ、エリアライセンス除く)
 Speedway: クロージング時点の取得店舗数(売却予定店舗除き、ディーラー運営店舗含む)

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

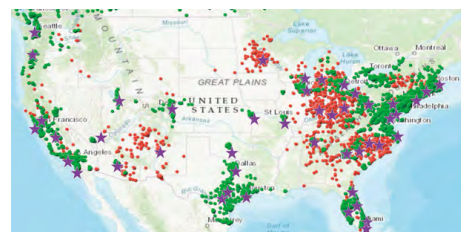
Speedway買収背景

2020年8月、7-Eleven, Inc.は、Marathon Petroleum Corporationとの間で、同社が主にSpeedwayブランドにて運営するコンビニエンスストア事業及び燃料小売事業を運営する複数の会社の株式、その他の持分を取得する契約を締結しました。本件取引によって、SEIは、米国の人口が多い50の都市部の内、47の地域で営業展開する機会を獲得することになります。

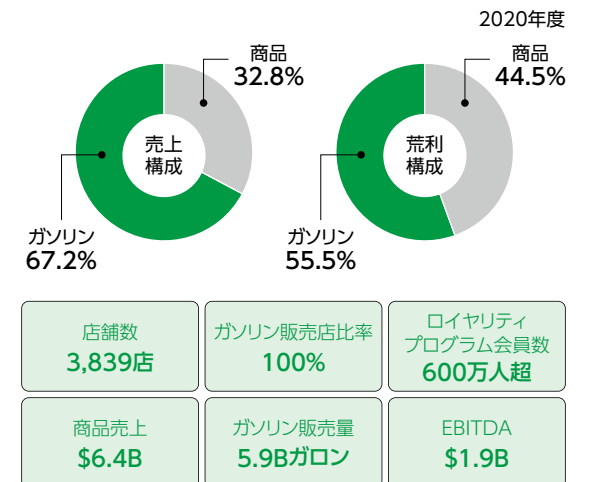
Speedway概要

- 質の高い店舗施設と優れた店舗運営
- 非常に高いEBITDA：2020年度\$1.9B (SEI: \$1.8B)
- 70%超の店舗不動産を所有
- すべて直営店
- Speedy Rewards (ロイヤリティプログラム) 会員数600万人超

出所: Speedway internal financials, excludes direct dealer business.



★ 人口密集地トップ50
 ● SEI店舗
 ● Speedway店舗



中期経営計画

成長を目指す戦略

深化を目指す戦略

お客様接点の拡大

海外コンビニエンスストア事業戦略





Speedway取得概要及びシナジー発現

ディールサマリー

	2020年8月時点	2021年
取得価額	210億ドル	210億ドル
取得先概要	店舗数: ~3,900店	3,828店*1 (291店売却予定)
	営業利益: \$11億ドル	営業利益: \$13億ドル (20年度)
	EBITDA: \$15億ドル	EBITDA: \$19億ドル (20年度)
節税効果	約30億ドル (取得後15事業年度まで)	約30億ドル (取得後15事業年度まで)
セール・リースバック	約50億ドルのセール・リースバックを予定	約30億ドル (22年度第1四半期を想定)
取得価額 (調整後)	120億ドル	133億ドル
シナジー	4.75~5.75億ドル (取得後3事業年度まで)	5.25~6.25億ドル (取得後3事業年度まで)
EBITDA倍率	シナジー前: 13.7倍 → シナジー後: 7.1倍	13.7倍 → 7.9倍 (6.4倍*2)
のれん	N/A	約120億ドル
連結EPS押し上げ効果	約50円押し上げ見込み (取得後4事業年度)	約95円押し上げ見込み (取得後5事業年度)

*1 ディーラー運営店舗含む *2 20年度EBITDA、シナジー増分を考慮

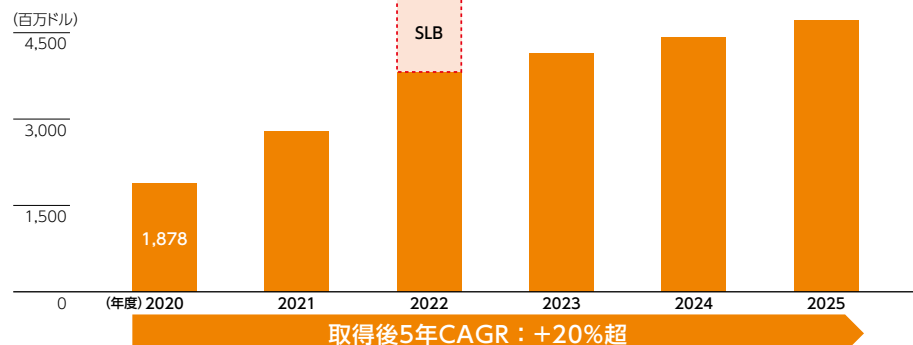
シナジーの構成要素

 商品関連	<ul style="list-style-type: none"> 品揃え拡大 PB導入 原価低減
 デジタル戦略統合	<ul style="list-style-type: none"> デリバリー (7NOW) 拡大 ロイヤリティプログラム 拡充
 スケールメリット活用	<ul style="list-style-type: none"> 販管費効率化 メンテナンス改革
 ガソリン物流統合	<ul style="list-style-type: none"> 供給量の増加 内部の輸送・物流を活用

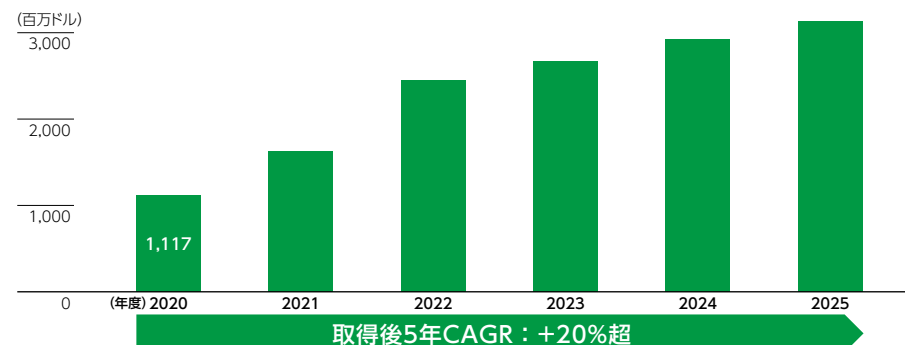
プロフォーマ ~ポストシナジー~

EBITDA

■ セール・リースバックによる売却益



営業利益



Speedway取得によりEBITDA・営業利益ともに20年度の2.5倍以上に伸長

*2021年度5月中旬取得完了の前提、為替レート \$1=21年度 107.00円、22年度以降 105.00円

中期経営計画

成長を目指す戦略

深化を目指す戦略

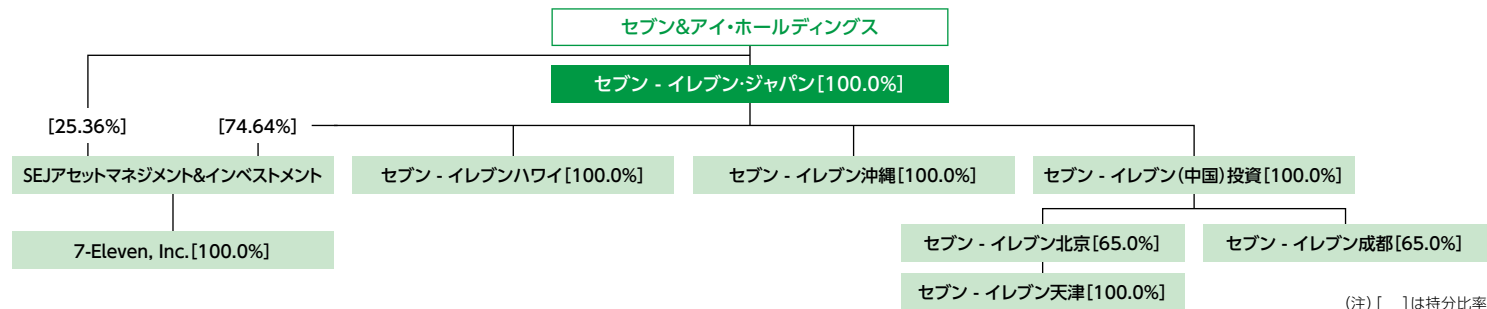
お客様接点の拡大

海外コンビニエンスストア事業戦略

グローバル戦略

コンビニエンスストア事業の資本関係

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

7-Eleven, Inc.は、日本とハワイを除く各国のセブン - イレブンにエリアライセンス権を付与しており、エリアライセンスから支払われるロイヤリティフィーは7-Eleven, Inc.の「その他の営業収入」に計上されます。

(注)カンボジア、中国(雲南省)は2021年内に初出店予定



世界のセブン - イレブン店舗数推移

	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
日本	13,232	14,005	15,072	16,319	17,491	18,572	19,422	20,260	20,876	20,955	21,167
タイ	5,790	6,276	6,822	7,429	8,127	8,832	9,542	10,268	10,988	11,712	12,432
韓国	3,145	5,249	6,986	7,085	7,231	8,000	8,556	9,231	9,400	10,016	10,501
アメリカ・カナダ	7,188	7,752	8,545	8,641	8,646	8,868	9,077	9,061	9,974	10,000	10,159
中国(台湾)	4,750	4,801	4,852	4,919	5,040	5,029	5,107	5,221	5,369	5,647	6,024
中国	1,711	1,792	1,919	2,001	2,064	2,182	2,357	2,599	2,816	3,156	3,412
その他	4,477	5,110	5,563	6,039	6,682	7,228	7,744	7,960	8,233	8,688	8,811
合計	40,293	44,985	49,759	52,433	55,281	58,711	61,805	64,600	67,656	70,174	72,506

(注)日本は翌年2月末、その他の国は12月末の店舗数

中期経営計画

成長を目指す戦略

深化を目指す戦略

お客様接点の拡大

海外コンビニエンスストア事業戦略

グローバル戦略

世界のセブン - イレブン運営会社

国・地域	運営会社	店舗数(店)
タイ	CP ALL Public Company Ltd. [Charoen Pokphand Group]	12,432
韓国	Korea-Seven Co., Ltd. [Lotte Group]	10,501
中国(台湾・上海)	PRESIDENT CHAIN STORE CORP. [Uni-President Enterprises Corp.]	6,160
フィリピン	Philippine Seven Corporation [PRESIDENT CHAIN STORE CORP.]	2,978
中国(広東省・香港・マカオ)	The Dairy Farm Company, Limited [Dairy Farm International Holdings Limited]	2,428
マレーシア	7-Eleven Malaysia Sdn. Bhd. [Berjaya Retail Berhad]	2,413
メキシコ	7-Eleven Mexico S.A. de C.V. [Valso, S.A. de C.V.]	1,822
オーストラリア	7-Eleven Stores Pty. Ltd.	714
シンガポール	Cold Storage Singapore (1983) Pte. Ltd. [Dairy Farm International Holdings Limited]	423
ノルウェー・スウェーデン・ デンマーク	Reitan Convenience [Reitangruppen AS]	409
アメリカ	SRoesuothrtw Reesta Cileornsv, elnncie. nce Stores, Inc.	210
中国(山東省)	山東衆邸便利生活有限公司 [衆地集团有限公司]	113
ベトナム	Seven System Viet Nam JSC	52
中国(浙江省)	統一超商(浙江)便利店有限公司 [PRESIDENT CHAIN STORE CORP.]	46
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]	36
中国(重慶)	新玖商業發展有限公司 [新希望集团有限公司]	35
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]	24
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]	17
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]	17
中国(湖北省)	湖北東方美隣便利店有限公司	16
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]	9
カンボジア	CP ALL (Cambodia) Co., Ltd. [Charoen Pokphand Group]	-
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]	-

(注) 1. 2020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. カンボジア、中国(雲南省)は2021年内に初出店予定

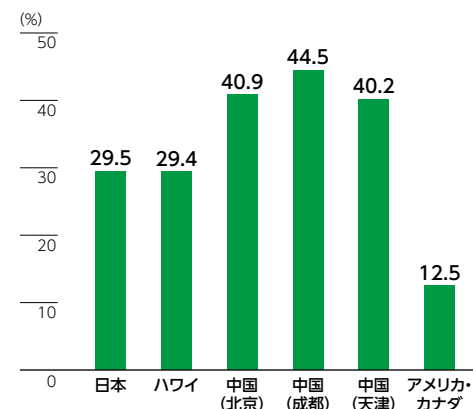
世界のセブン - イレブンとの関係

「セブン - イレブン」のブランド力を強化するため、セブン - イレブン・ジャパンとエリアライセンスの7-Eleven, Inc.は世界各国のエリアライセンスのレベルアップを支援するプログラムを構築しました。既存のエリアライセンスであるシンガポール、中国(香港・マカオ)、ベトナム、タイ、中国(台湾)、韓国において支援プログラムを実施しており、今後さらに拡大していく予定です。

支援内容

- 商品開発プロセス及び差別化商品の品揃え支援**
 - ファスト・フードを中心に既存商品の品質改善、差別化された新商品の開発手法
 - 商品情報の発信やオペレーション部との連携手法、MDへの教育
 - セブンプレミアム商品の導入支援
- 店舗運営手法の支援**
 - 立地環境に即した効率的な店舗運営手法
 - 経営指導員によるカウンセリング手法や他部門との連携手法
- 出店候補地選定手法、物流、建築設備等包括的に支援**
 - 街づくりの考え方、質の高い出店候補地の選定手法、売上予測の手法
 - 店舗の売上・利益の向上を支援するための物流の仕組みづくり

セブン - イレブンのファスト・フードの売上構成比 (2020年度)



アメリカ・カナダ



中国(北京)

(注) 1. 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

中期経営計画

成長を目指す戦略

深化を目指す戦略

お客様接点の拡大

国内コンビニエンスストア事業戦略

中期戦略概要

社会構造変化 × COVID-19 = 小商圏化の加速と多様化

目指すべき姿

多様化するニーズに対応し、すべての地域社会に利便性を提供する

既存店の持続的成長

商品構成の見直し

- 小商圏化に合わせた売場レイアウト
- グループ調達

出店戦略

出店再加速への基盤構築

次世代型店舗の開発・テスト

DXの推進

ネットコンビニの拡大

CRM強化(アプリの進化)

加盟店・本部の生産性向上

次の『便利』の扉を開く → 流通革新を伴う再成長軌道へ

中期戦略ロードマップ

	2021年度	2025年度
売場・商品	小商圏化に対応した商品構成(売場レイアウト変更)	グループカを活用した商品調達・品揃え拡充(生鮮品、ミールキット、海外直輸入等)
サービス	ラストワンマイル:ネットコンビニ 21年度1,000店テスト	→ 25年度全国展開へ
	CRM強化(セブンアプリ進化・7iDによるグループ連携)	
店舗	不採算店の閉店促進	候補地選定の精緻化・効率化 → 出店再加速への基盤構築
	複合店舗、次世代型店舗の開発・テスト	
生産性	加盟店	AI発注:テスト → 全店拡大
	本部	DXによる生産性向上 帳票電子化、RPA、チャットボット、販促効率化等
	スマホレジ	新型セルフレジ、顔認証等
		生産性の改善目標 人時/日:▲15%減
		販管費比率低減目標 ▲0.3%pt減

新レイアウト

新レイアウト2020



20年9月導入800店の実績(前年差の全国平均差)

売上合計(タバコ除く)	+15.6千円
オープンケースデイリー	+6.3千円
スイーツ	+1.9千円
酒類	+1.0千円
生活デイリー(野菜・加工肉等)	+0.1千円

21年度末までに導入可能12,000店へ導入

都心店舗への対応(例)



港地区 導入17店の実績(同地区における未導入店平均との差)

売上合計(タバコ除く)	+8.3千円
米飯	+1.5千円
冷凍食品	+1.4千円
デリカテッセン	+1.4千円
スイーツ	+1.1千円

21年度末までに1,500店で個店対応を実施

ラストワンマイル

ネットコンビニの強み

リアルタイム在庫連携

- 約2,800アイテム(雑誌・非課税商品除く)
- 高いコンバージョンレート(欠品率低減)

30分配送サービス

- お客様に1番近い在庫拠点
- 即食ニーズへの対応(揚げ物のBy Order等)

ラストワンマイルDXプラットフォーム(今後)

- AI活用による配送リソース・ルートの最適化
- グループ会社商品の配達も視野(テスト中)

今後の拡大計画

21年2月末:約350店

北海道:約120店、広島:約150店
東京:約80店(世田谷・中野・品川・池袋)

2021年度

3月~銀座エリア開始(オフィス立地テスト)
→年度末までに1,000店でのテストを目指す

収益モデル確立

2025年度目標

全国展開の完了・営業利益+5%押上げ

中期経営計画

成長を目指す戦略

深化を目指す戦略

お客様接点の拡大

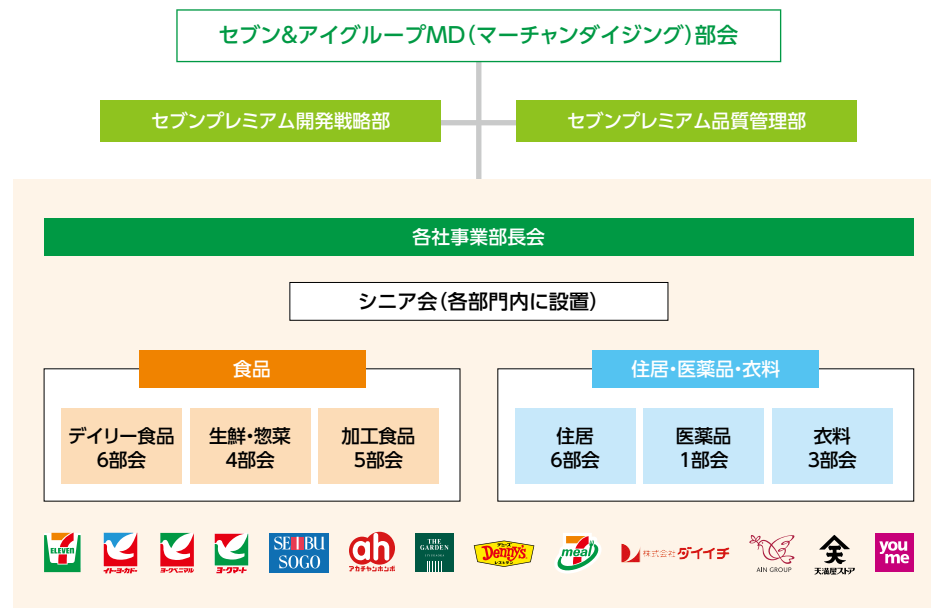
グループ食品戦略

セブンプレミアムの取り組み

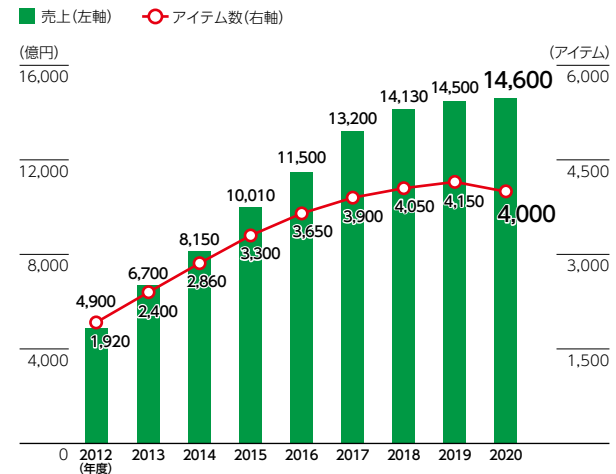
グループのプライベートブランド商品である「セブンプレミアム」は、セブン - イレブン・ジャパンがそれまで培ってきたオリジナル商品の開発手法をベースに、グループ各社のインフラや商品開発ノウハウ、販売力を結集して開発しています。

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6部門25部会を組織化し、お取引先と共同で商品開発を進め、2021年2月末現在13社に供給しています。



「セブンプレミアム」の売上及びアイテム数の推移



セブンプレミアムの歩み

「セブンプレミアム」は売上金額の高い商品を中心に、毎年約50%の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、上質と価値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2020年度で300アイテムとなり、前年度より10アイテム増加しました。

合計300アイテム(+10アイテム)

カテゴリー	アイテム数
デイリー・日配商品	202アイテム
飲料・酒	51アイテム
菓子	25アイテム
加工食品・雑貨	22アイテム

中期経営計画

成長を目指す戦略

深化を目指す戦略

お客様接点の拡大

グループ食品戦略

更なる食品領域におけるシナジーへの挑戦

海外調達促進（直輸入）



スケールメリットを活かした共同調達の確立



グループ商品力の強化（チームMD）



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



共通インフラの活用（生鮮食品）

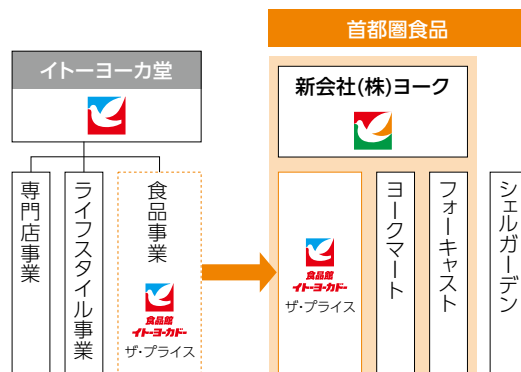


こだわり野菜等SM生鮮食品をCVSでも取扱い



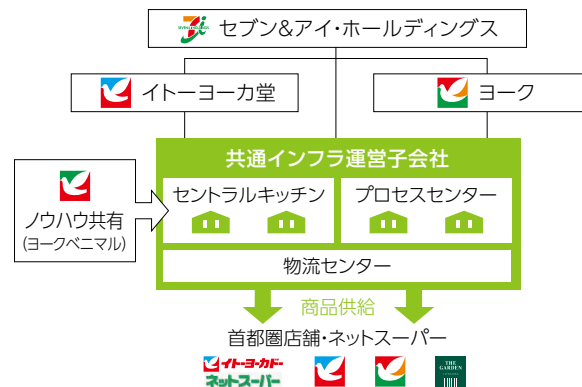
多様な業態を持つからこそ実現できる食品領域における差別化

第1フェーズ 店舗組織再編（～2020年6月）



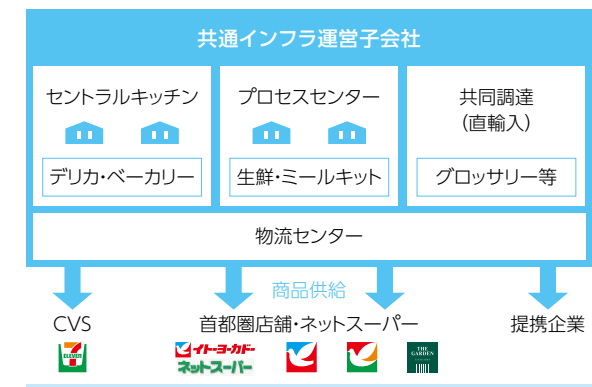
- 店舗組織を再編し新たなニーズに対応
- 首都圏食品スーパーの連携強化

第2フェーズ 共通インフラの構築（2021年5月～）



- セントラルキッチン 2ヶ所
 - プロセスセンター 2ヶ所
- 稼働予定（～2025年度）

第3フェーズ 共同調達機能の拡大



グループ共通インフラ構築により
高品質かつ効率的な商品供給体制を実現

中期経営計画

成長を目指す戦略

深化を目指す戦略

お客様接点の拡大

大型商業拠点戦略

大型商業拠点戦略の事業・店舗構造改革

	イトーヨーカ堂	セブン-イレブン そごう・西武
事業構造改革	不採算店舗 閉店・収益性精査	店舗改革による 業務・要員の見直し
	人員適正化	人員適正化
店舗構造改革	商圈特性に合わせた館づくり (商圈分析精度の向上)	商圈特性に合わせた館づくり (商圈分析精度の向上)
	AI発注等による生産性向上	DXを活用した顧客接点の拡大
非店舗事業	ネットスーパー 大型センター化	外商(富裕層ビジネス)の強化
	移動販売「とくし丸」の拡大	商事事業(BtoBtoC)の拡大

構造改革・成長戦略スケジュール

	2016年度～重点施策	～2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度	
イトーヨーカ堂	構造改革	不採算店舗	30店舗閉店	182→	5店舗閉店決定			18店舗の収益性精査
		食品館、ザ・プライス	20店舗移管	132店舗				
	成長戦略	人員適正化	▲800名(2018年度比)		▲900名(2020年度比)			
		商圈に合わせた館づくり	69店舗	20店舗		約20店舗/年(予定)		
セブン-イレブン・西武	構造改革	不採算店舗	13店舗閉店	23→10店舗	地方店2店舗減積(2020年度)			
		人員適正化	▲1,500名(2018年度比)		店舗改革に合わせた適正化・成長分野配置転換			
	成長戦略	商圈に合わせた館づくり	郊外店2店舗SC化	基幹店6店舗		マーケットニーズの深堀		
		非店舗拡大	ネットスーパー、移動販売「とくし丸」等					

DX・金融戦略

ラストワンマイル施策(目指す姿)

利便性の向上	お客様	地域社会への貢献
即食・中食、出前ニーズ	注文・受取の多様化 簡便調理、内食ニーズ	お買い物にお困りの方
オンデマンド購入	計画購入	対面購入
ネットコンビニ、e.デパチカ等 7-Eleven, SEVEN, SOGO, Denys	ネットスーパー等 イトーヨーカ堂 ネットスーパー	とくし丸、セブンあんしんお届け便等 7-Eleven, SEVEN, SOGO, Denys
→ 中食やファスト・フード商品の強化 → 宅配専用店舗の設置・エリア拡大 → 配送プラットフォームの構築	→ 大型センター化(共通インフラと連携したセブン-イレブン店舗への商品供給等) → 受取拠点の多様化(BOPIS*, ロッカー等) → 生鮮食品、ミールキットの強化	→ 稼働台数の拡大 → とくし丸、地域社会との連携強化
2025年度には、グループ全体で約6,000億円の売上規模へ		

*BOPIS: Buy Online Pick-up In Store

7iDを通じた新たな体験価値の提供

[7iD]を通じ、お客様との接点を更に広げ深めることでLTV(ライフタイムバリュー)を向上



目次

連結業績の推移 P29

連結業績ハイライト P30

セグメント別業績の推移 P31

財務状況 P33

この章でお伝えしたいこと

2020年度

セブン&アイグループの財務の量と質

営業収益	親会社株主に 帰属する 当期純利益	フリー・ キャッシュフロー	ROE
57,667 億円	1,792 億円	1,458 億円	6.8%

セブン&アイグループの財務の健全性

Debt/EBITDA 倍率	自己資本比率	格付情報 (2021年7月1日時点) ※セブン&アイ・ホールディングス	
2.8倍	38.4%	S&P : A	Moody's : A2
		R&I : AA-	JCR : AA

連結業績の推移

	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	(百万円)	(千ドル)
営業収益	5,119,739	4,786,344	4,991,642	5,631,820	6,038,948	6,045,704	5,835,689	6,037,815	6,791,215	6,644,359	5,766,718		54,403,000
営業利益	243,346	292,060	295,685	339,659	343,331	352,320	364,573	391,657	411,596	424,266	366,329		3,455,933
EBITDA*1	391,913	444,969	465,782	505,662	534,464	569,064	588,214	621,445	655,915	674,317	626,874		5,913,905
経常利益	242,907	293,171	295,836	339,083	341,484	350,165	364,405	390,746	406,523	417,872	357,364		3,371,358
親会社株主に帰属する当期純利益	111,961	129,837	138,064	175,691	172,979	160,930	96,750	181,150	203,004	218,185	179,262		1,691,150
総資産	3,732,111	3,889,358	4,262,397	4,811,380	5,234,705	5,441,691	5,508,888	5,494,630	5,795,065	5,996,887	6,946,832		65,536,150
純資産	1,776,512	1,860,954	1,994,740	2,221,557	2,430,917	2,505,182	2,475,806	2,575,342	2,672,486	2,757,222	2,831,335		26,710,707
非支配株主持分	73,016	93,748	102,038	123,866	128,827	129,912	137,154	145,454	148,285	155,295	162,352		1,531,622
有利子負債	727,385	712,077	853,064	934,396	948,252	1,032,970	1,048,490	983,061	1,105,189	982,960	1,761,210		16,615,188
有利子負債比率(倍)	0.43	0.40	0.45	0.45	0.41	0.44	0.45	0.41	0.44	0.38	0.66		0.66
インタレスト・カバレッジ・レシオ(倍)	30.0	49.0	41.1	39.4	37.8	43.8	57.2	48.7	44.6	48.4	48.6		48.6
営業活動によるキャッシュ・フロー	310,527	462,642	391,406	454,335	416,690	488,973	512,523	498,306	577,878	576,670	539,995		5,094,292
投資活動によるキャッシュ・フロー	△312,081	△342,805	△340,922	△286,686	△270,235	△335,949	△371,602	△240,418	△557,497	△318,047	△394,127		△3,718,179
フリーキャッシュ・フロー*2	△1,553	119,836	50,484	167,648	146,454	153,023	140,921	257,887	20,380	258,623	145,868		1,376,113
財務活動によるキャッシュ・フロー	△56,258	△40,561	10,032	△55,227	△79,482	△2,312	△78,190	△168,510	△5,324	△213,204	690,542		6,514,547
現金及び現金同等物の増減額	△60,573	76,960	66,380	121,344	79,395	146,830	62,576	90,886	9,824	44,126	828,980		7,820,566
現金及び現金同等物の期末残高	656,747	733,707	800,087	921,432	1,000,762	1,147,086	1,209,497	1,300,383	1,310,729	1,354,856	2,183,837		20,602,235
設備投資*3	338,656	255,426	334,216	336,758	341,075	399,204	384,119	347,374	539,328	360,909	377,299		3,559,424
減価償却費*4	132,421	139,994	155,666	147,379	172,237	195,511	207,483	213,167	221,133	226,475	235,504		2,221,735
1株当たり当期純利益(円/米ドル)	126.21	146.96	156.26	198.84	195.66	182.02	109.42	204.80	229.50	246.95	203.03		1.91
1株当たり純資産(円/米ドル)	1,927.09	1,998.84	2,140.45	2,371.92	2,601.23	2,683.11	2,641.40	2,744.08	2,850.42	2,946.83	3,022.68		28.51
1株当たりキャッシュ・フロー(円/米ドル)*5	275.48	305.41	332.45	365.64	390.49	403.15	344.07	445.79	479.49	503.29	469.76		4.43
1株当たり配当金(円/米ドル)	57.00	62.00	64.00	68.00	73.00	85.00	90.00	90.00	95.00	98.50	98.50		0.92
自己資本比率(%)	45.6	45.4	44.4	43.6	43.9	43.6	42.4	44.2	43.5	43.4	38.4		38.4
自己資本当期純利益率(ROE)(%)	6.5	7.5	7.6	8.8	7.9	6.9	4.1	7.6	8.2	8.5	6.8		6.8
総資産当期純利益率(ROA)(%)	3.0	3.4	3.4	3.9	3.4	3.0	1.8	3.3	3.6	3.7	2.8		2.8
配当性向(%)	45.2	42.2	41.0	34.2	37.3	46.7	82.3	43.9	41.4	39.9	48.5		48.5
純資産配当率(%)	3.0	3.2	3.1	3.0	2.9	3.2	3.4	3.3	3.4	3.4	3.3		3.3
為替換算レート													
損益計算書(期中平均)(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	-
	1元=	12.90	12.32	12.72	15.92	17.18	19.23	16.42	16.62	16.71	15.78	15.48	-
貸借対照表(期末)(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	-
	1元=	12.29	12.31	13.91	17.36	19.35	18.36	16.76	17.29	16.16	15.67	15.88	-

*1 EBITDA=営業利益+減価償却費+のれん償却費

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

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

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

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

(注) 1. 米ドル表示金額は、2021年2月28日現在のおおよその為替レートであるU.S.\$1=106円を用いて参考値として円貨額を換算

2. 7-Eleven, Inc.は、2011年度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

3. 2013年度の貸借対照表は、通信販売事業の業績が連結算入

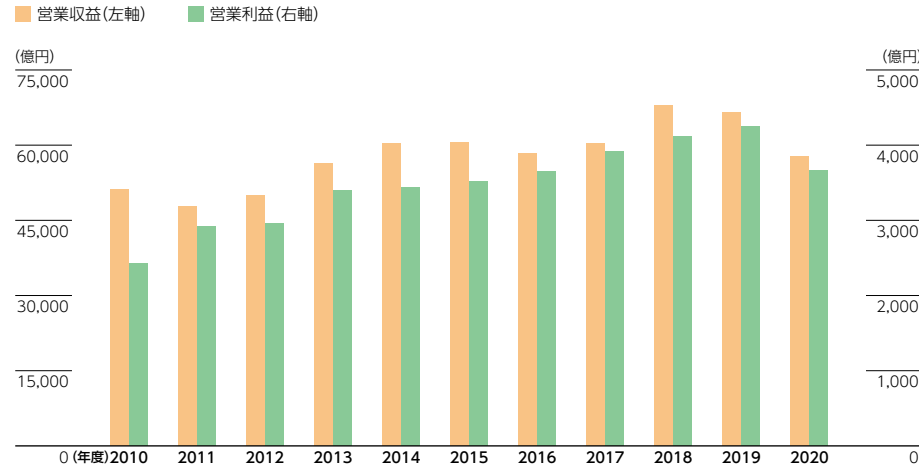
4. 自己資本当期純利益率(ROE)及び総資産当期純利益率(ROA)は期首、期末平均の自己資本及び総資産より算出

5. 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

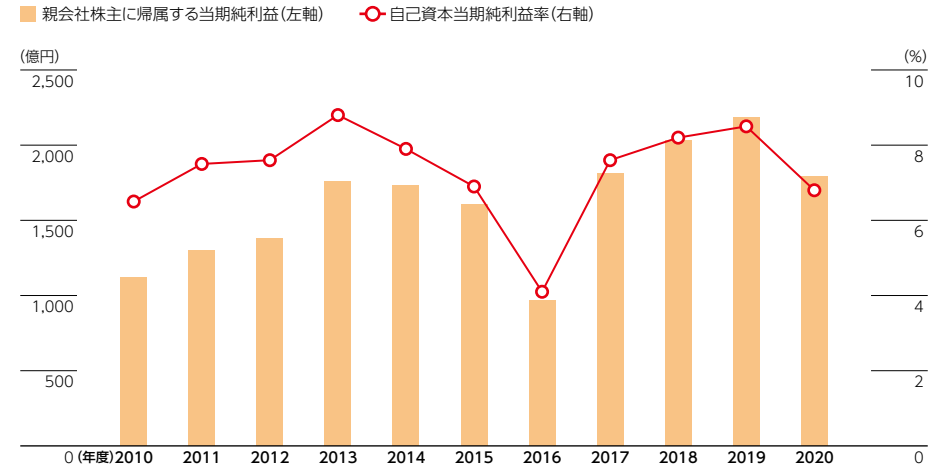
6. キャッシュ・フロー計算書は、2019年度より米国会計基準を適用する在外連結子会社において、ASU第2016-18号「キャッシュ・フロー計算書:拘束性現金」を適用

連結業績ハイライト

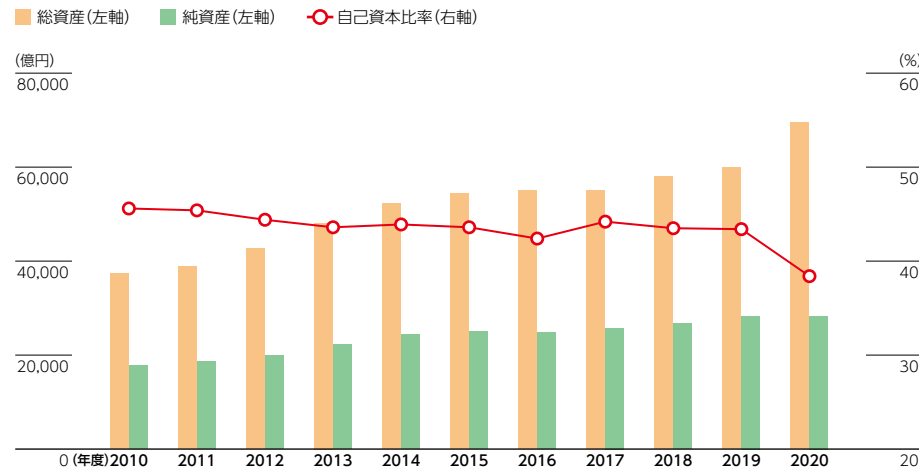
営業収益及び営業利益



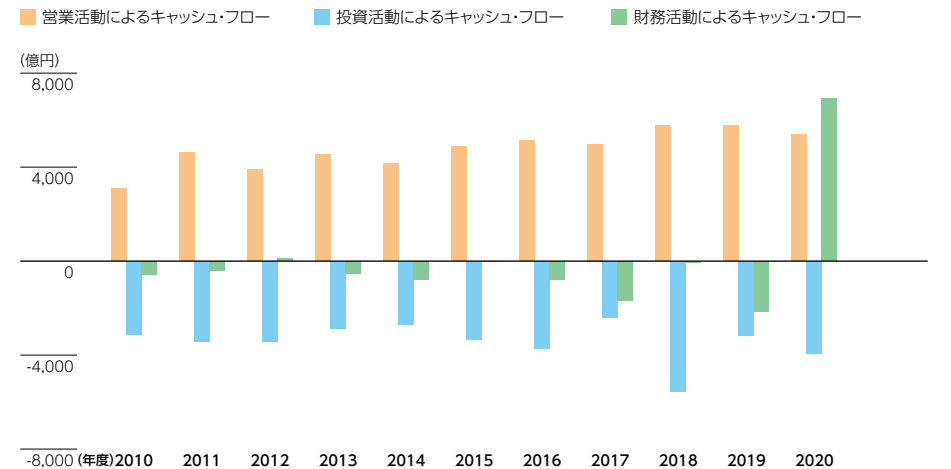
親会社株主に帰属する当期純利益及び自己資本当期純利益率(ROE)



総資産、純資産及び自己資本比率



キャッシュ・フロー



セグメント別業績の推移

事業別セグメント

営業収益	(百万円)					(千米ドル)
	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2020年度
国内コンビニエンスストア事業	901,306	928,649	955,443	971,236	920,832	8,687,094
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	20,673,424
スーパーストア事業	1,949,313	1,901,164	1,902,507	1,849,121	1,810,884	17,083,811
百貨店事業	729,612	657,886	592,100	577,633	425,153	4,010,877
金融関連事業	201,932	202,942	215,007	217,367	198,927	1,876,669
専門店事業	450,488	416,616	355,474	339,660	263,803	2,488,707
その他の事業	23,854	23,533	23,720	25,202	22,011	207,650
消去及び全社	△79,360	△74,510	△74,093	△75,695	△66,277	△625,254
合計	5,835,689	6,037,815	6,791,215	6,644,359	5,766,718	54,403,000

営業利益	(百万円)					(千米ドル)
	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020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	2,209,981
海外コンビニエンスストア事業	67,421	79,078	92,266	102,001	98,097	925,443
スーパーストア事業	20,228	21,260	21,173	21,307	29,683	280,028
百貨店事業	2,867	5,369	3,737	797	△6,248	△58,943
金融関連事業	50,136	49,713	52,874	53,610	48,077	453,556
専門店事業	△11,276	435	6,680	4,690	△13,572	△128,037
その他の事業	4,005	3,670	2,659	1,554	1,944	18,339
消去及び全社	△12,650	△13,120	△14,515	△16,296	△25,911	△244,443
合計	364,573	391,657	411,596	424,266	366,329	3,455,933

設備投資	(百万円)					(千米ドル)
	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2020年度
国内コンビニエンスストア事業	125,970	140,333	115,525	104,226	129,028	1,217,245
海外コンビニエンスストア事業	147,226	94,285	288,221	134,684	145,170	1,369,528
スーパーストア事業	50,086	37,821	61,462	47,310	48,411	456,707
百貨店事業	12,151	12,992	16,955	11,235	16,332	154,075
金融関連事業	26,070	38,803	34,918	36,099	39,328	371,018
専門店事業	8,979	8,882	9,157	10,427	9,038	85,264
その他の事業	3,259	3,723	2,931	2,798	1,760	16,603
全社	10,373	10,532	10,157	14,127	△11,771	△111,047
合計	384,119	347,374	539,328	360,909	377,299	3,559,424

減価償却費	(百万円)					(千米ドル)
	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2020年度
国内コンビニエンスストア事業	61,101	66,500	72,717	76,519	79,856	753,358
海外コンビニエンスストア事業	64,992	69,582	76,141	77,204	81,299	766,971
スーパーストア事業	24,397	23,893	24,475	26,071	26,929	254,047
百貨店事業	11,472	9,727	8,667	9,083	9,091	85,764
金融関連事業	29,416	28,926	31,072	29,031	28,766	271,377
専門店事業	7,787	5,588	4,141	3,879	4,254	40,132
その他の事業	2,189	2,257	2,267	2,447	2,269	21,405
全社	6,125	6,691	1,651	2,238	3,038	28,660
合計	207,483	213,167	221,133	226,475	235,504	2,221,735

所在地別セグメント

営業収益	(百万円)					(千米ドル)
	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2020年度
日本	4,032,803	3,907,835	3,812,200	3,745,475	3,435,146	32,407,037
北米	1,690,713	2,017,092	2,862,627	2,782,055	2,232,234	21,058,811
その他	113,475	113,992	117,555	118,118	100,707	950,066
消去	△1,303	△1,104	△1,167	△1,289	△1,371	△12,933
合計	5,835,689	6,037,815	6,791,215	6,644,359	5,766,718	54,403,000

営業利益	(百万円)					(千米ドル)
	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2020年度
日本	299,251	314,700	319,613	321,441	266,096	2,510,339
北米	65,548	75,626	90,411	101,777	99,582	939,452
その他	△238	1,320	1,562	1,199	805	7,594
消去	11	10	9	△152	△154	△1,452
合計	364,573	391,657	411,596	424,266	366,329	3,455,933

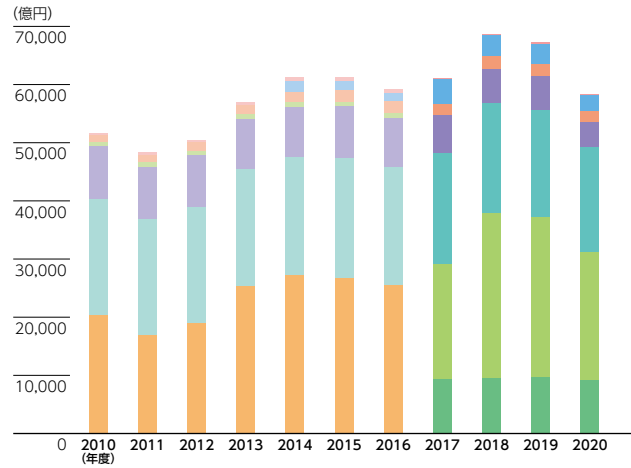
(注) 1.米ドル表示金額は、2021年2月28日現在のおおよその為替レートであるU.S.\$1=106円を用いて参考値として円貨額を換算
2.設備投資は、差入保証金と建設協力立替金を含む。なお、店舗等の取得に伴い発生するのれん等の金額を含まない
3.所在地別セグメントの「その他」は中国等

セグメント別業績の推移

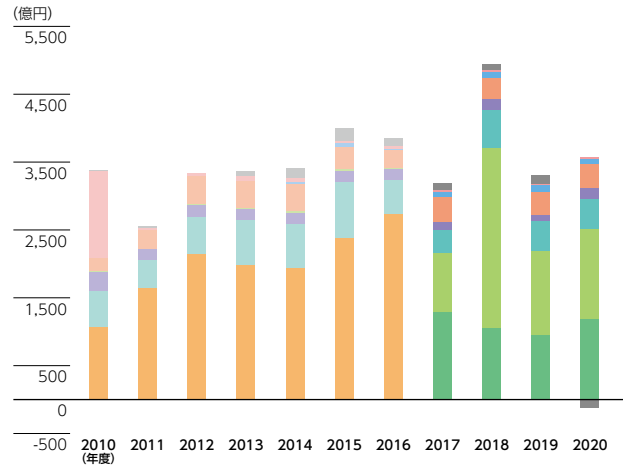
事業別セグメント

セグメント(2017年度～): 国内コンビニエンスストア事業 海外コンビニエンスストア事業 スーパーストア事業 百貨店事業 金融関連事業 専門店事業
 その他の事業 消去及び全社(営業収益除く)
 旧セグメント(～2016年度): コンビニエンスストア事業 スーパーストア事業 百貨店事業 フードサービス事業 金融関連事業 通信販売事業 その他の事業
 消去及び全社(営業収益除く)

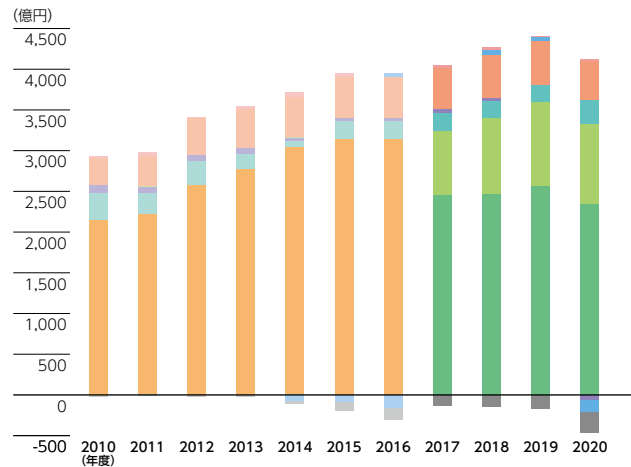
営業収益



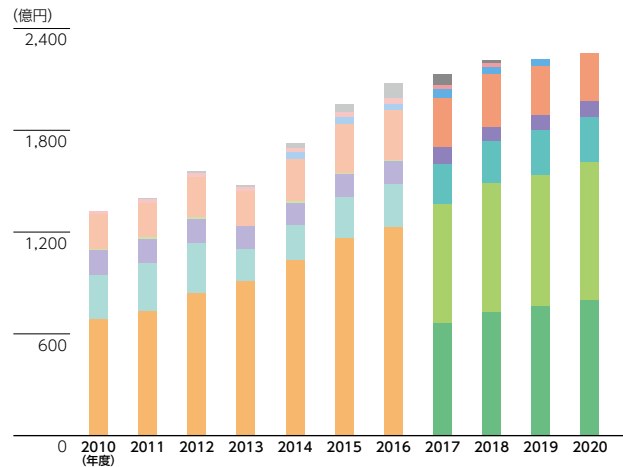
設備投資



営業利益



減価償却費

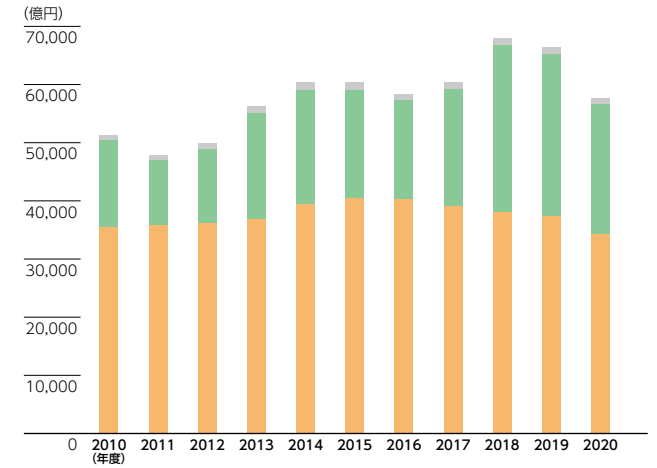


(注) 設備投資の2010年度の「その他の事業」には、(株)セブン&アイ・アセットマネジメントが2010年9月24日に取得した西武池袋本店の土地建物等(1,230億円)を含む

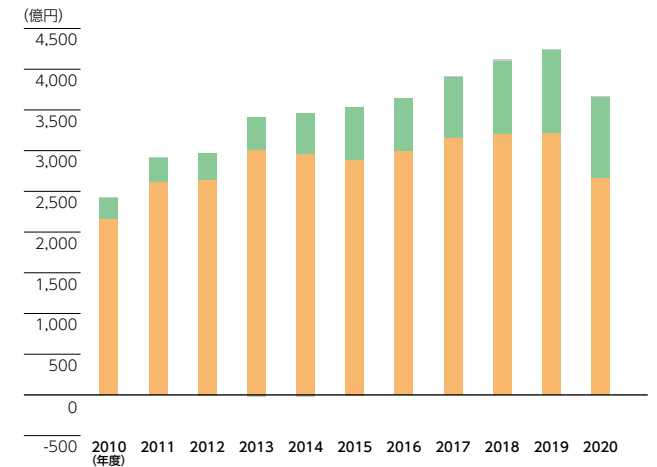
所在地別セグメント

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

	(百万円)					(千米ドル)
	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2020年度
短期借入金	150,376	127,255	143,160	129,456	619,953	5,848,613
一年内返済予定の長期借入金	64,301	82,656	106,688	88,437	146,747	1,384,405
一年内償還予定の社債	50,000	74,999	50,000	80,000	66,917	631,292
小計	264,678	284,911	299,848	297,893	833,618	7,864,320
長期借入金	433,814	393,149	443,425	403,151	362,592	3,420,679
社債	349,996	305,000	361,914	281,915	565,000	5,330,188
小計	783,811	698,149	805,340	685,067	927,592	8,750,867
合計	1,048,490	983,061	1,105,189	982,960	1,761,210	16,615,188

セグメント別	(百万円)					(千米ドル)
	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	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	177,601	163,867	260,757	219,041	281,974	2,660,132
スーパーストア事業	3,187	1,912	637	-	-	-
百貨店事業	187,908	175,711	163,564	160,999	146,193	1,379,179
専門店事業	53,735	52,673	44,296	17,743	40,998	386,773
その他の事業	-	-	-	-	-	-
全社	289,996	269,999	281,914	236,915	1,008,917	9,518,084
小計(金融関連事業を除く)	712,429	664,164	751,170	634,699	1,478,083	13,944,179
金融関連事業	336,060	318,896	354,018	348,261	283,127	2,671,009
合計	1,048,490	983,061	1,105,189	982,960	1,761,210	16,615,188

(注) 米ドル表示金額は、2021年2月28日現在のおおよその為替レートであるU.S.\$1 = 106円を用いて参考値として円貨額を換算

格付情報

(2021年7月1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*1	A2	AA-	AA
セブン - イレブン・ジャパン	長期	A	-	-	AA
	短期*2	A-1	P-1	-	-
7-Eleven, Inc.	長期	A	Baa2	-	-
セブン銀行	長期	A	-	AA-	-
	短期	A-1	-	-	-

*1 セブン&アイ・ホールディングスの米ドル建無担保社債については「A-」

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

社債情報

セブン&アイ・ホールディングス発行分

(2021年2月28日現在)

	発行総額	発行年月日	利率	償還期限
第9回無担保社債	200億円	2013年4月26日	0.671%	2023年3月20日
第11回無担保社債	600億円	2015年6月17日	0.514%	2022年6月20日
第12回無担保社債	300億円	2015年6月17日	0.781%	2025年6月20日
米ドル建無担保社債	6億米ドル	2018年9月19日	3.350%	2021年9月17日
第13回無担保社債	1,300億円	2020年12月14日	0.060%	2023年12月20日
第14回無担保社債	1,800億円	2020年12月14日	0.190%	2025年12月19日
第15回無担保社債	400億円	2020年12月14日	0.280%	2027年12月20日

7-Eleven, Inc.発行分*

	発行総額	発行年月日	利率	償還期限
2022年満期米ドル建無担保社債	15億米ドル	2021年2月10日	3カ月物USD LIBOR+0.45%	2022年8月10日
2023年満期米ドル建無担保社債	12.5億米ドル	2021年2月10日	0.625%	2023年2月10日
2024年満期米ドル建無担保社債	22.5億米ドル	2021年2月10日	0.800%	2024年2月10日
2026年満期米ドル建無担保社債	12.5億米ドル	2021年2月10日	0.950%	2026年2月10日
2028年満期米ドル建無担保社債	10億米ドル	2021年2月10日	1.300%	2028年2月10日
2031年満期米ドル建無担保社債	17億米ドル	2021年2月10日	1.800%	2031年2月10日
2041年満期米ドル建無担保社債	7.5億米ドル	2021年2月10日	2.500%	2041年2月10日
2051年満期米ドル建無担保社債	12.5億米ドル	2021年2月10日	2.800%	2051年2月10日

* 決算月が12月のため、2021年2月期末日時点の連結財務諸表には含んでおりません

セブン銀行発行分

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

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)シエルガーデン	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

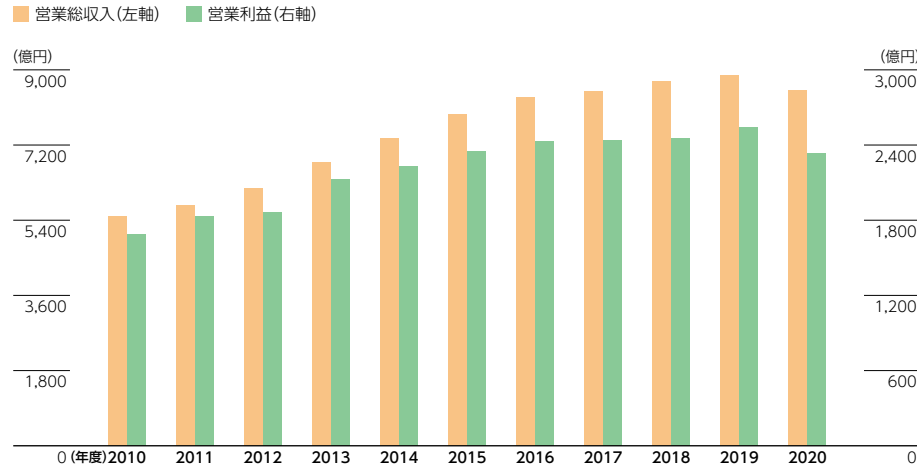
*1 2013年度より、有形固定資産の減価償却方法について、従来の定率法から定額法に変更

*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

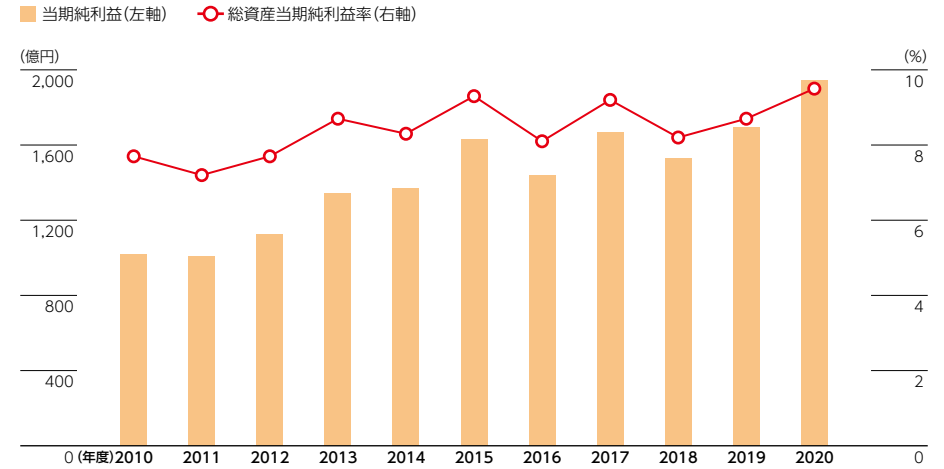
国内コンビニエンスストア事業

セブン・イレブン・ジャパン

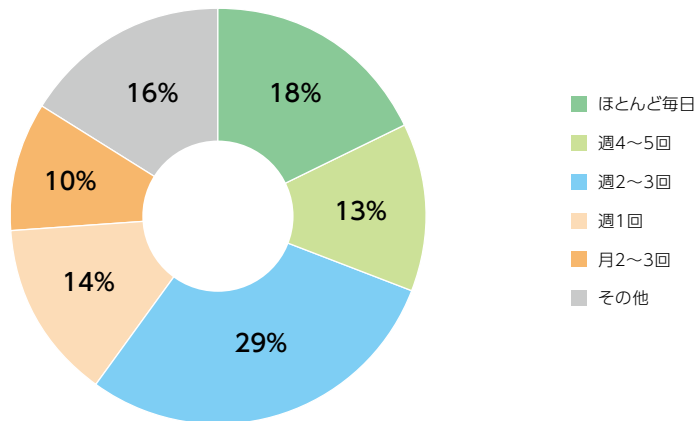
営業総収入及び営業利益



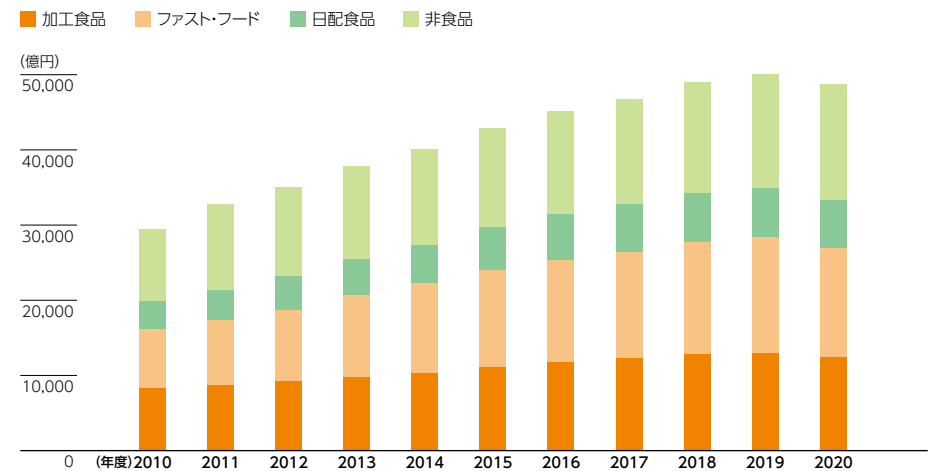
当期純利益及び総資産当期純利益率 (ROA)



来店頻度 (2019年度)



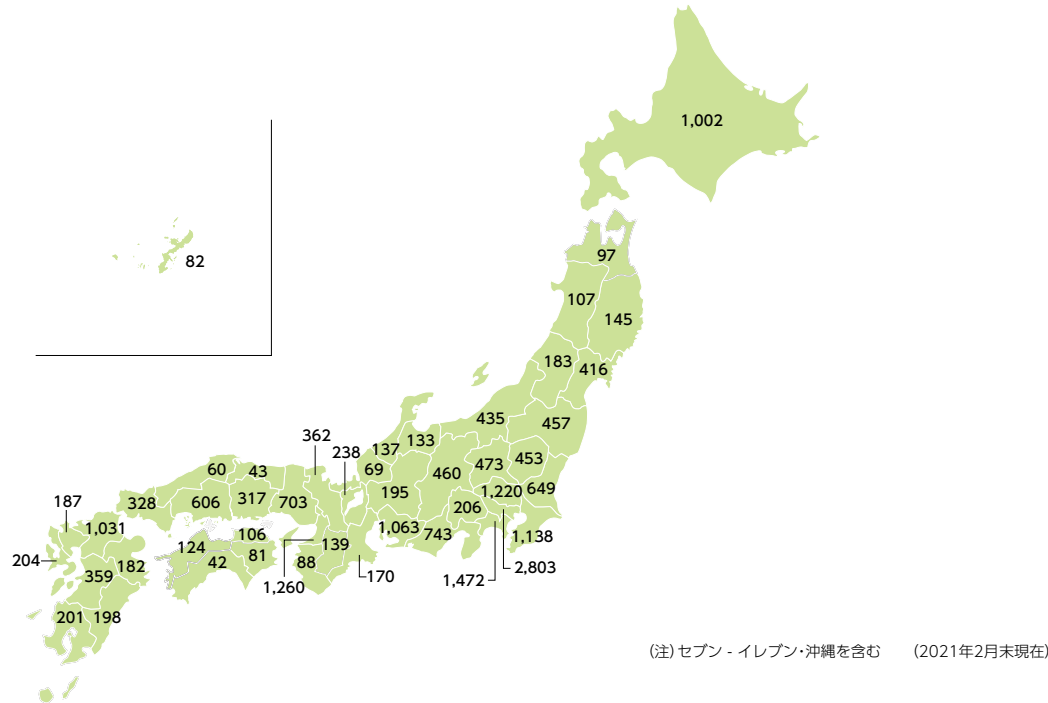
商品別売上推移



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」、各社発表資料

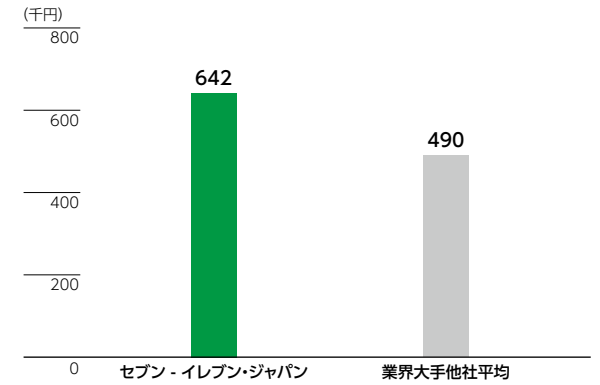
(注)各年度末の店舗数

*1 セブン・イレブン・沖縄を含む

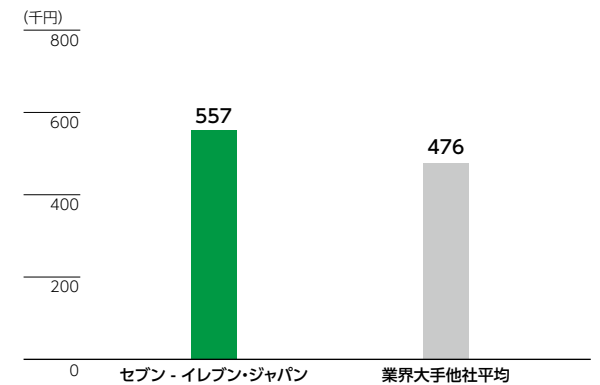
*2 2016年度よりファミリーマートの店舗数は、経営統合後のサークルKサンクスの店舗数を組み込んだもの

*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)

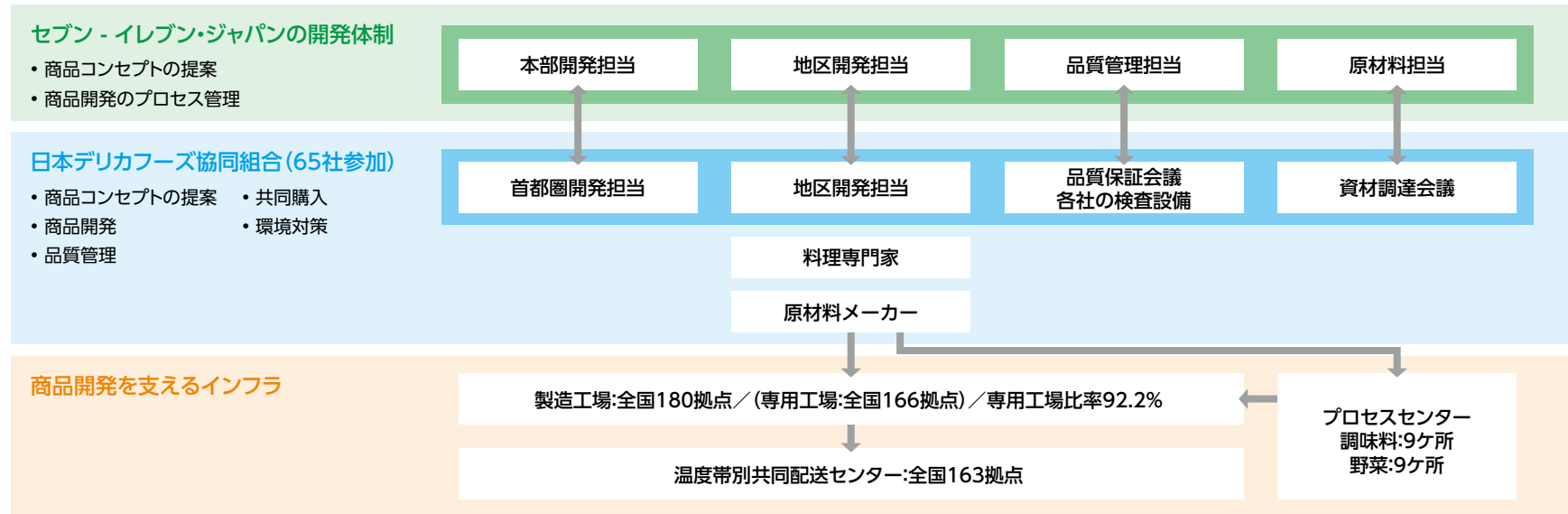
出典:各社発表資料

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

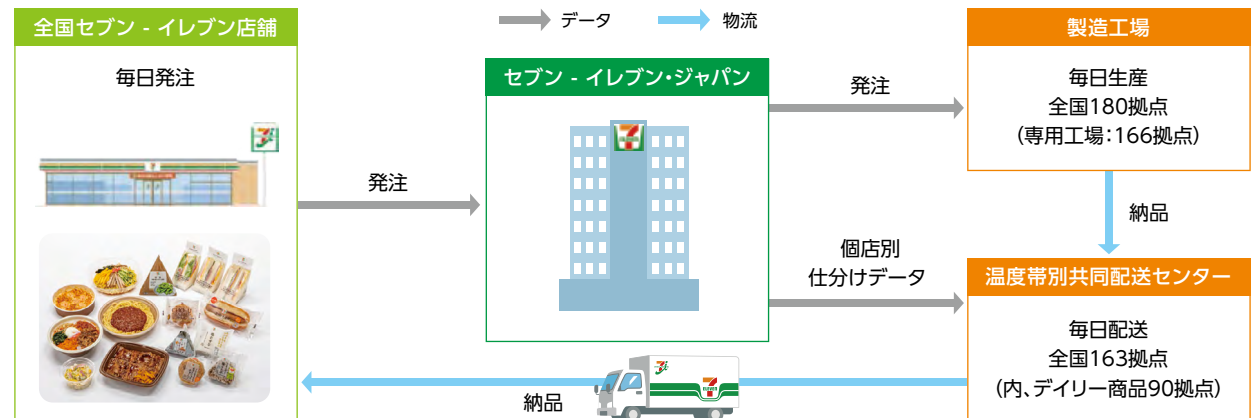


(注) 1. 日本デリカフーズ協同組合: 1979年に米飯メーカーを中心に結成。現在は米飯、調理パン、惣菜、調理麺、漬物メーカー等が参加 2. 製造工場: セブン・イレブン・ジャパンの商品を製造している工場 専用工場: セブン・イレブン・ジャパンの商品のみを製造している工場 3. 開発体制、製造工場数、専用工場数、温度帯別共同配送センター及びプロセスセンター数は2021年2月末現在 4. セブン・イレブン・沖縄を含む

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

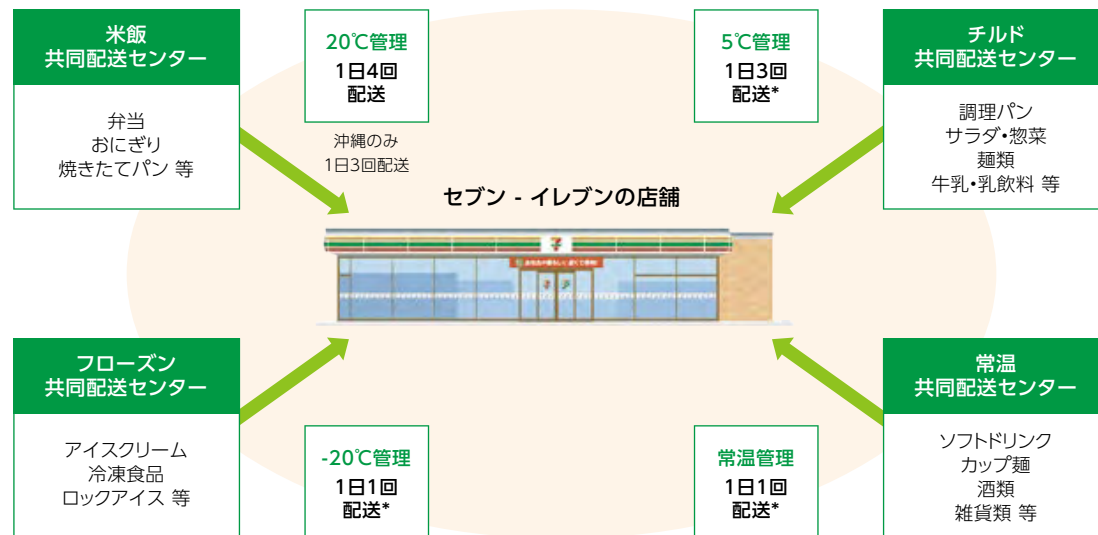
セブン - イレブン・ジャパン

物流システム

共同配送システム

オリジナルデ일리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



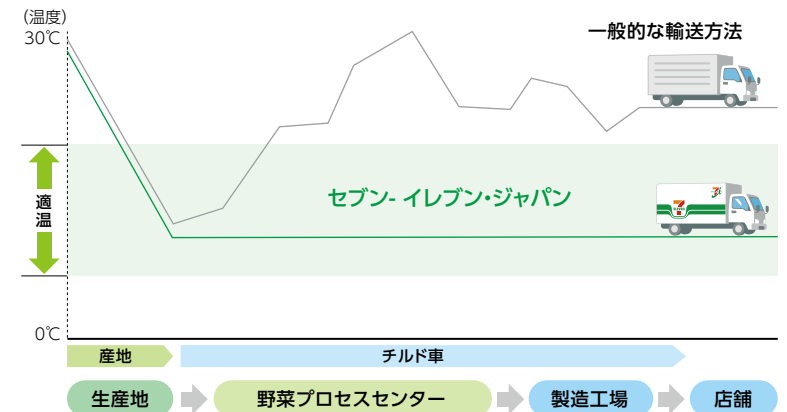
* 配送回数はセブン・イレブン・沖縄についても同様(米飯除く)

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。

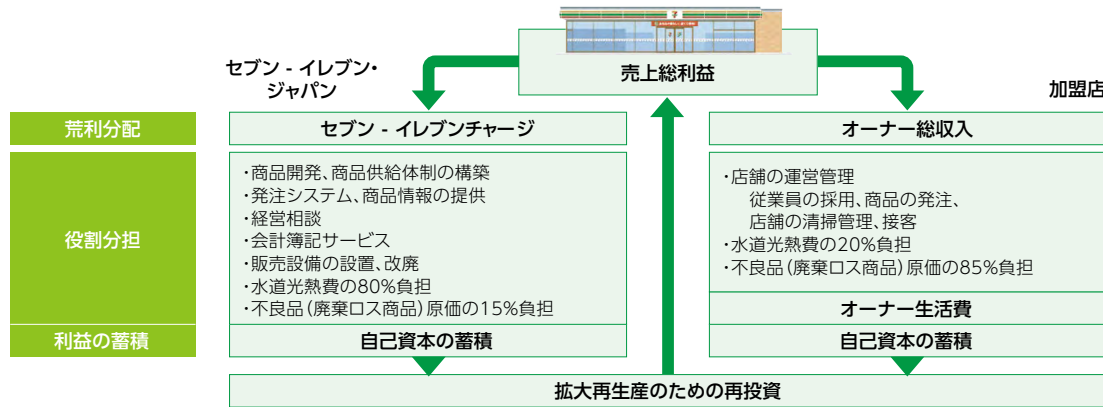
畑で収穫されたばかりの野菜を新鮮なまま輸送・加工するために、「コールドチェーン」を導入しています。収穫された野菜はその場で低温保管され、特別な配送車で、生産地から野菜プロセスセンター、製造工場、店舗まで、一貫した温度管理のもとで配送されています。

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

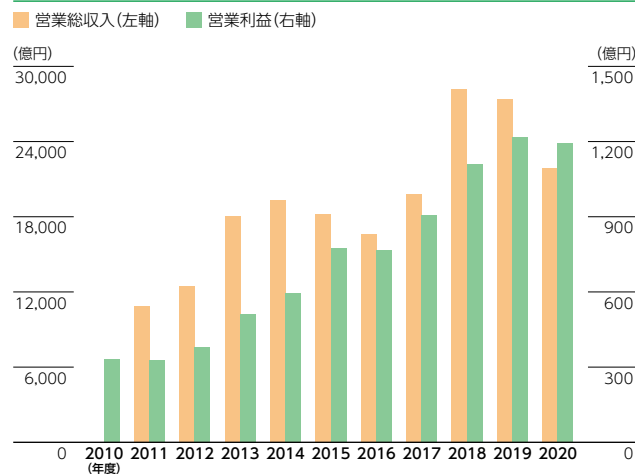
*3 米国内既存店商品売上伸び率は、米ドルベースでの伸び率

*4 期末社員数は翌年2月末現在

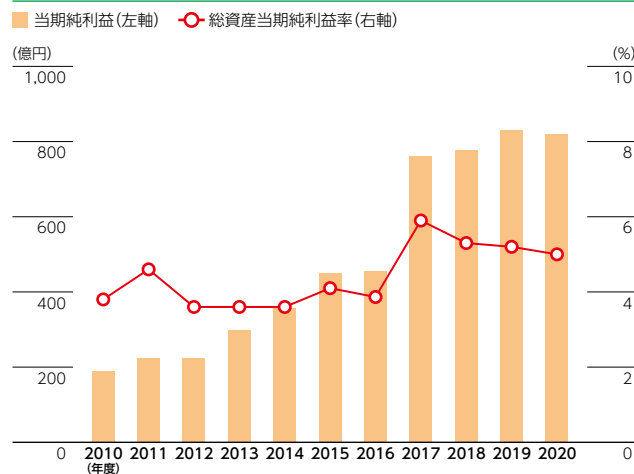
海外コンビニエンスストア事業

7-Eleven, Inc.

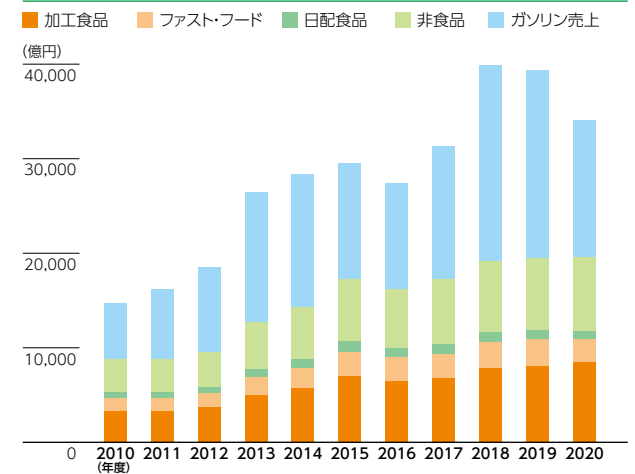
営業総収入及び営業利益



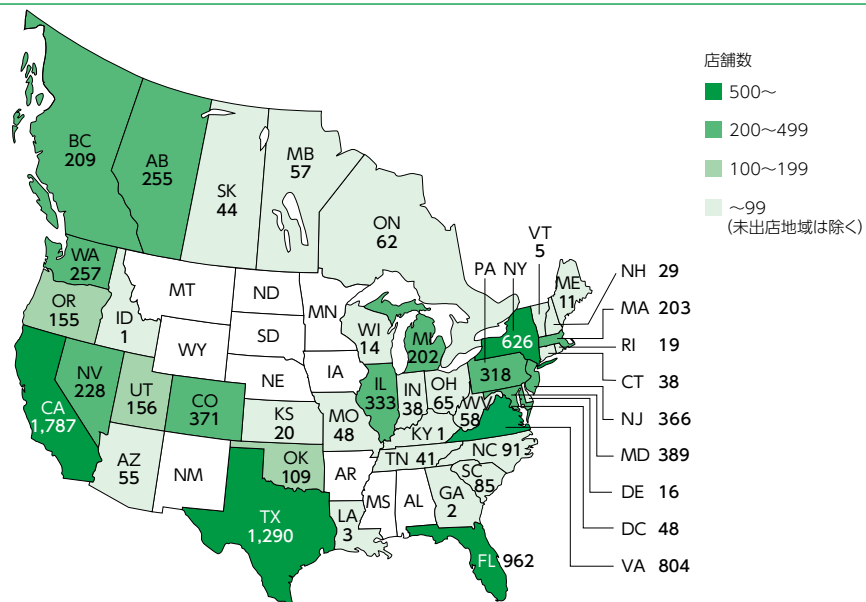
当期純利益及び総資産当期純利益率(ROA)



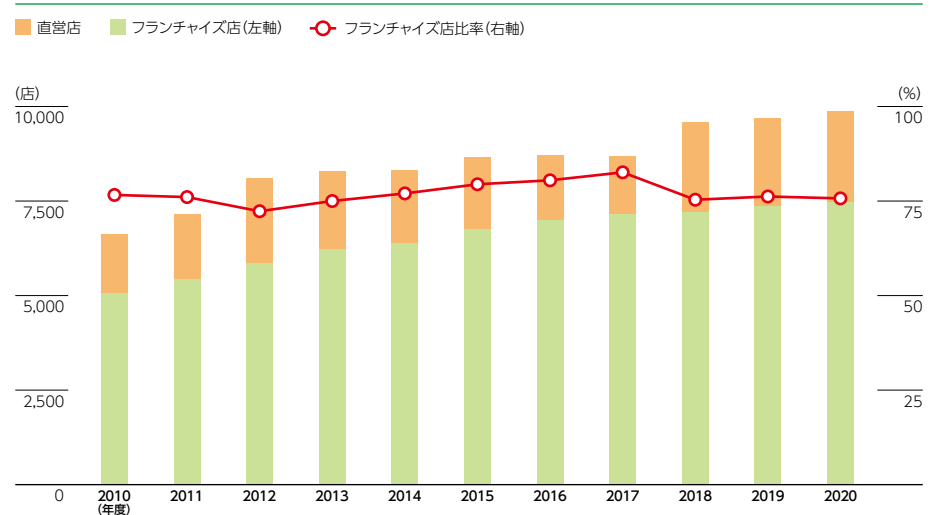
カテゴリ別売上推移



店舗展開



タイプ別店舗数の推移



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 (㎡)

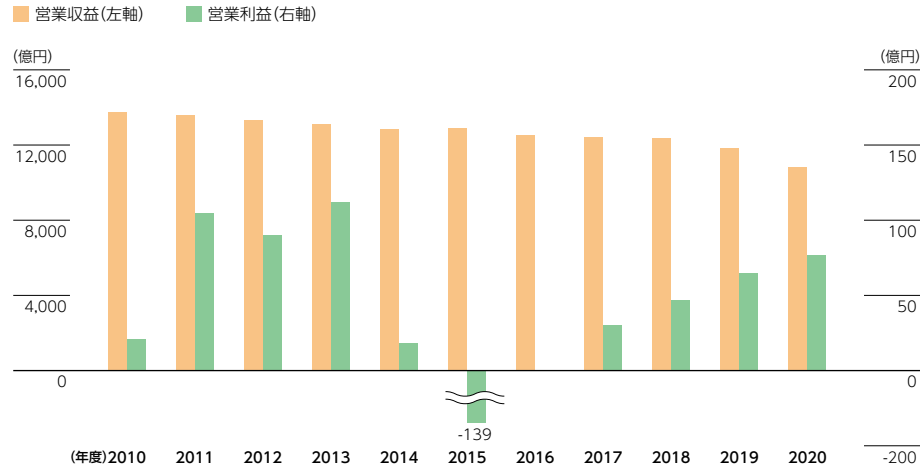
*5 パートタイマーは月間163時間換算による月平均人員

*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)

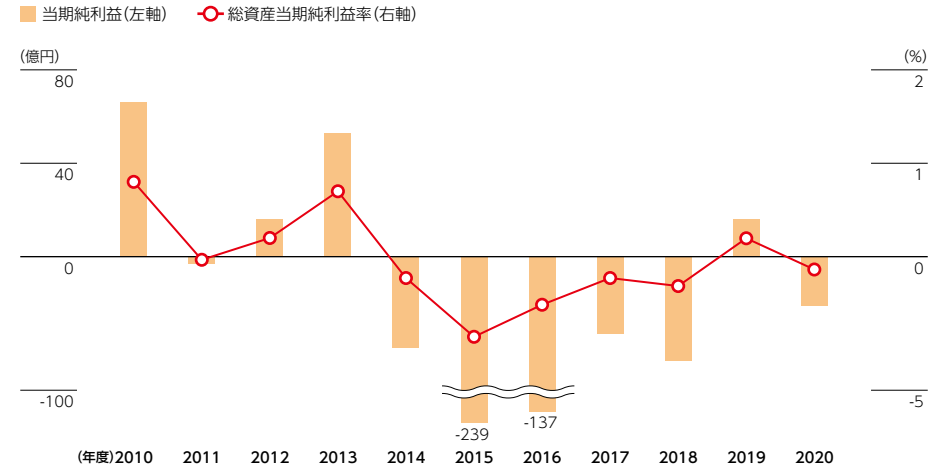
スーパーストア事業

イトーヨーカ堂

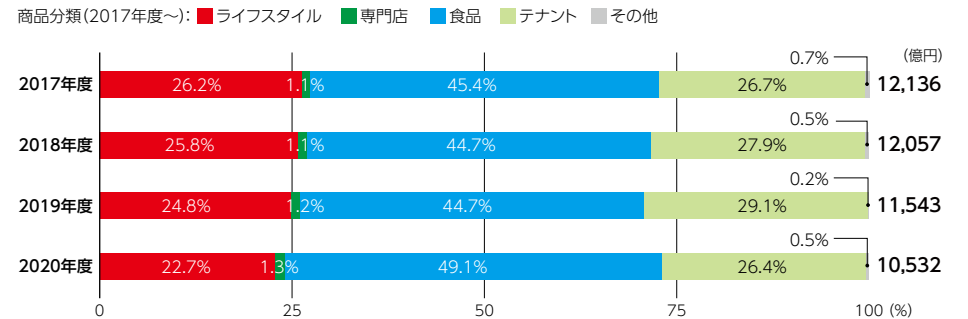
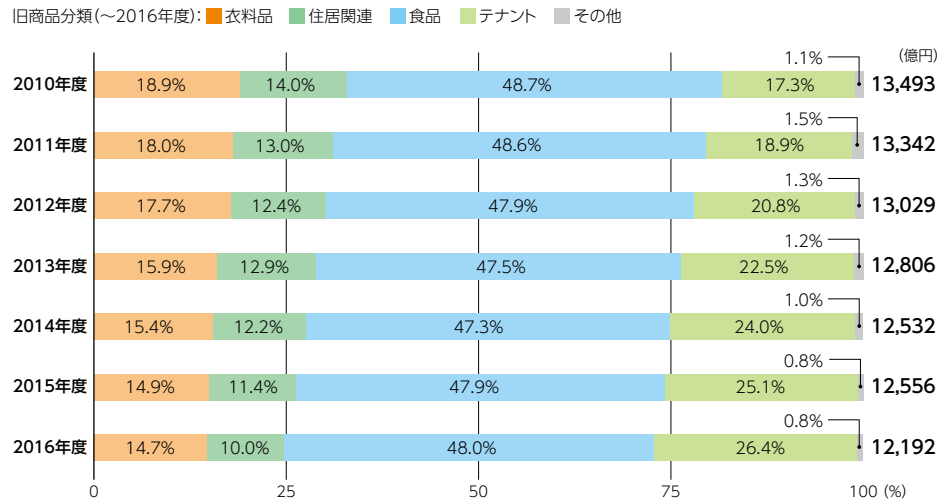
営業収益及び営業利益



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。

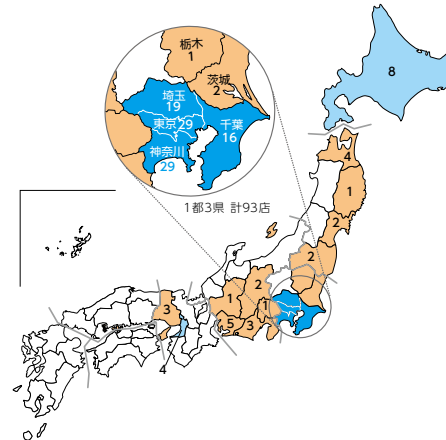


店舗展開(イトーヨーカ堂)

(2021年2月末現在)

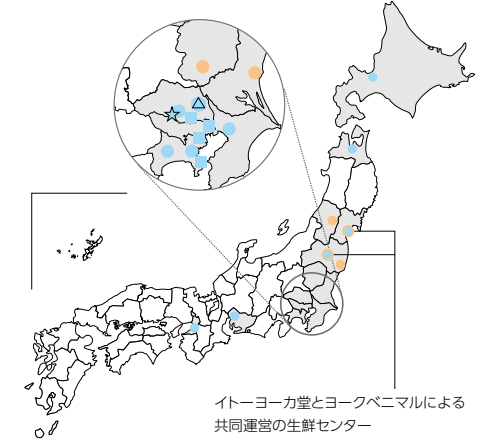
年間売上高(億円)

■ 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)



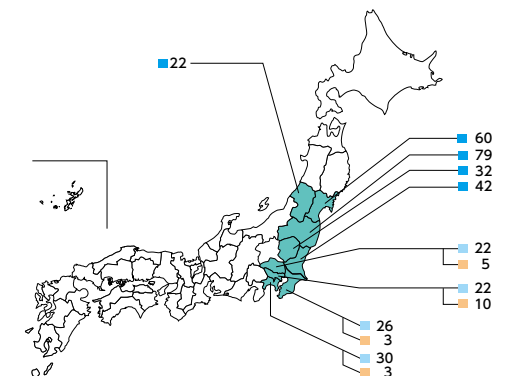
イトーヨーカ堂		ヨークベニマル	
● 生鮮センター	11ヶ所	● 生鮮センター	6ヶ所
■ 青果センター	4ヶ所		
▲ 精肉プロセスセンター	1ヶ所		
★ セントラルキッチン	1ヶ所		

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

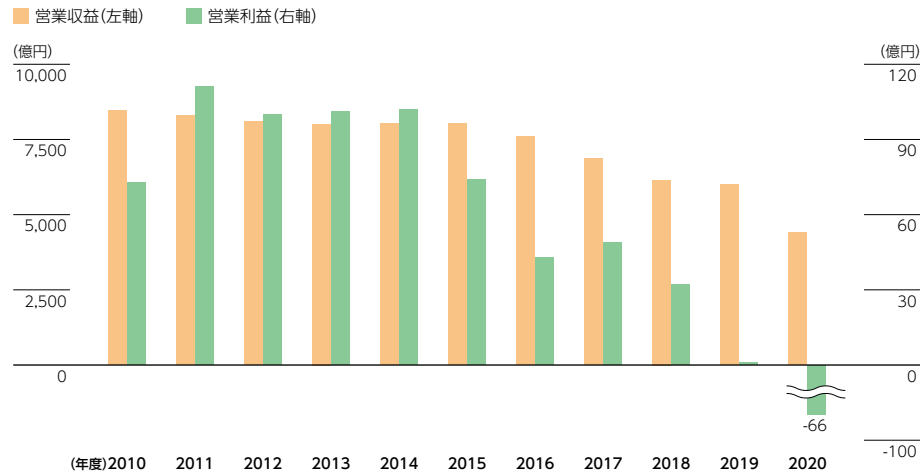
*1 1㎡当たり売上=売上高÷稼働売場面積 (㎡)

*2 パートタイマーは月間163時間換算による月平均人員

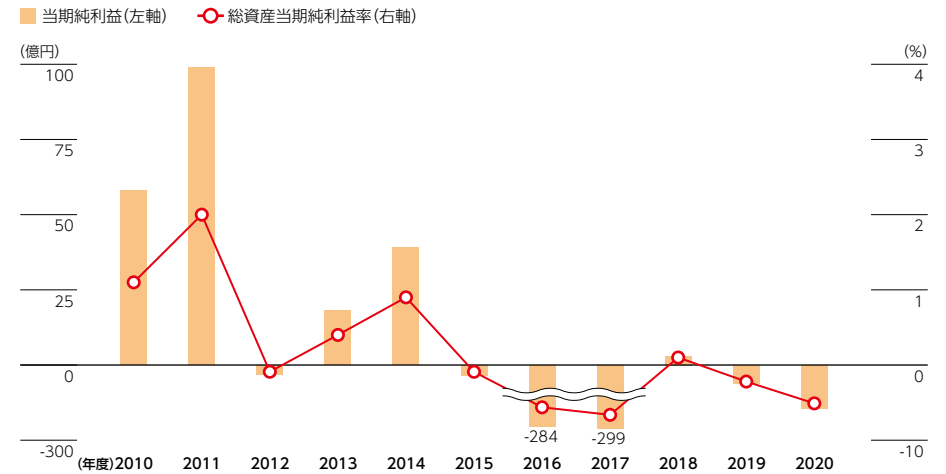
百貨店事業

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

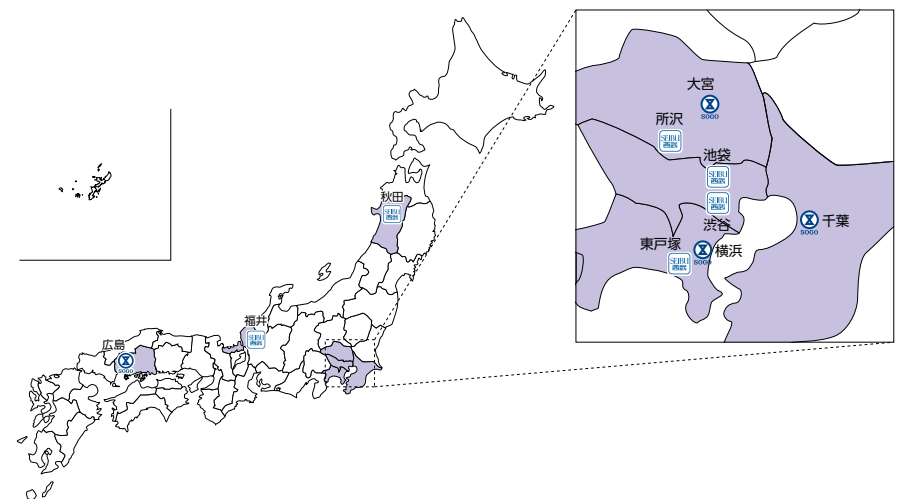
そごう・西武では店舗特性を踏まえ、店舗を「首都圏基幹店」「地方・郊外店」の2つの区分に編成しています。

	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

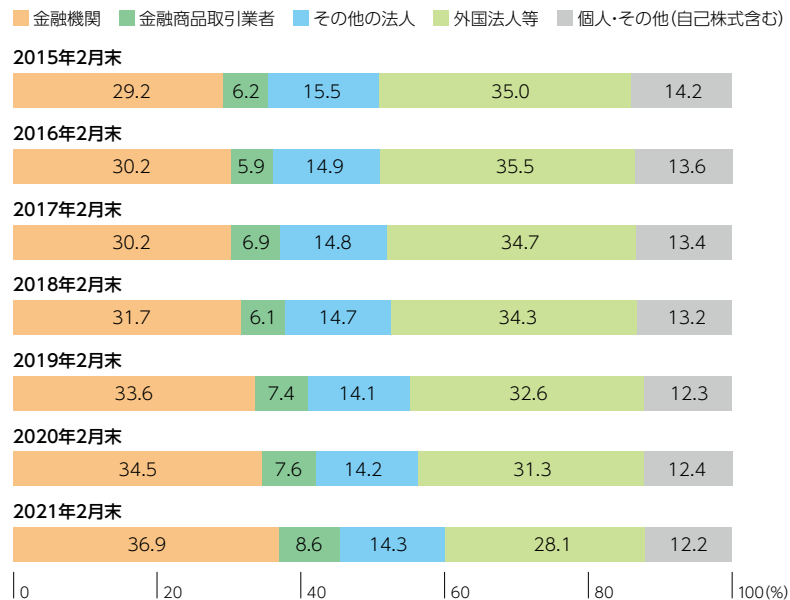
株式情報

大株主

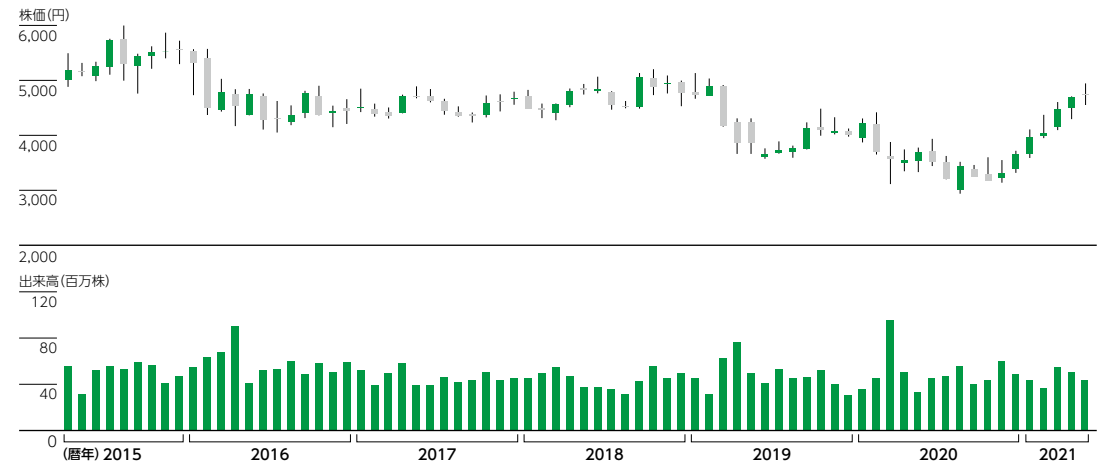
(2021年2月末現在)

	株数(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)	84,837	9.6
伊藤興業株式会社	70,701	8.0
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	48,466	5.5
SMBC日興証券株式会社	23,519	2.7
日本生命保険相互会社	17,672	2.0
伊藤 雅俊	16,799	1.9
三井物産株式会社	16,222	1.8
日本証券金融株式会社	15,749	1.8
株式会社日本カストディ銀行(信託口4)	15,657	1.8
STATE STREET BANK WEST CLIENT - TREATY 505234	12,528	1.4

所有者別株式分布状況 (構成比)



株価・出来高の推移 (月足)



	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度
始値	4,575	4,470	4,430	4,409	4,893	3,623
高値	5,998	5,028	4,891	5,203	4,916	4,373
安値	4,370	4,051	4,234	4,275	3,573	2,938
終値	4,495	4,400	4,461	4,894	3,696	4,037
出来高(百万株)	632	671	552	514	577	602

投資指標 (連結)

	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度
期中平均株式数(株)*1	884,132,485	884,214,252	884,531,496	884,568,131	883,508,868	882,927,577
期末発行済株式数(株)*1	884,151,095	884,402,184	884,544,201	884,568,599	882,845,467	882,966,279
1株当たり当期純利益(円)	182.02	109.42	204.80	229.50	246.95	203.03
1株当たりキャッシュ・フロー(円)	403.15	344.07	445.79	479.49	503.29	469.76
1株当たり純資産(円)	2,683.11	2,641.40	2,744.08	2,850.42	2,946.83	3,022.68
株価収益率(倍)*2	24.7	40.2	21.8	21.3	15.0	19.9
株価キャッシュ・フロー倍率(倍)*2	11.1	12.8	10.0	10.2	7.3	8.6
株価純資産倍率(倍)*2	1.7	1.7	1.6	1.7	1.3	1.3
1株当たり年間配当金(円)	85.00	90.00	90.00	95.00	98.50	98.50
配当性向(%)	46.7	82.3	43.9	41.4	39.9	48.5
純資産配当率(%)	3.2	3.4	3.3	3.4	3.4	3.3

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

*2 年度末の株価で算出

沿革

■ 会社設立・資本政策・財務戦略 ■ 店舗展開・営業政策

セブン&アイHLDGS. 設立以前のあゆみ

1958	4月	■ ㈱ヨーカ堂を設立
1971	3月	■ ヨーカ堂を㈱イトーヨーカ堂に社名変更
1972	9月	■ イトーヨーカ堂、東証へ上場
1973	3月	■ 紅丸商事(株)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(株)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 イトーヨーカ堂が上場時に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付け
	11月	■ 「グループMD(マーチャンダイジング)改革プロジェクト」発足
2007	1月	■ ㈱セブン&アイ・フードシステムズを設立 外食事業分野の統合・再編を目的に新会社を設立
	3月	■ ㈱ロフトを子会社化 全国で生活雑貨専門店を展開する同社をミレニアムリテイリングが子会社化
	3月	■ セブン - イレブンが世界最大のチェーン店舗数に
	4月	■ セブン - イレブンでのグループ独自の電子マネー「nanaco(ナナコ)」のサービス開始
	5月	■ グループのプライベートブランド商品「セブンプレミアム」の販売開始
	7月	■ ㈱赤ちゃん本舗を子会社化 全国にベビー・子供洋品専門店を展開する同社をイトーヨーカ堂が子会社化
	8月	■ 国内のセブン - イレブンで「セブンプレミアム」の販売開始
	9月	■ セブン&アイ・フードシステムズがデニーズジャパン、㈱ファミリー、ヨーク物産(株)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(株)、㈱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」へのクレジットカード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

- | | | |
|---|---|--|
| <p>2009</p> <p>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</p> <p>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)そごう・西武に変更</p> <p>9月 ■ セブン - イレブン北京、中国天津に初出店</p> <p>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</p> <p>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</p> <p>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</p> <p>11月 ■ 「成都イトーヨーカ堂建設路店」オープン</p> <p>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</p> <p>12月 ■ (株)ぴあと業務・資本提携
各種チケット、イベント関連及び会員ビジネスにおける連携を目的に業務・資本提携</p> <p>12月 ■ セブンアンドワイを(株)セブンネットショッピングに社名変更</p> <p>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</p> <p>2010</p> <p>1月 ■ セブン銀行による個人向けローンサービスの開始</p> <p>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</p> <p>3月 ■ 「nanaco」発行枚数1,000万枚を突破</p> <p>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</p> <p>6月 ■ 1,100億円の無担保社債(第4回・第5回・第6回)を発行</p> <p>6月 ■ (株)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</p> <p>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</p> <p>7月 ■ (株)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</p> <p>9月 ■ (株)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</p> | <p>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</p> <p>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</p> <p>9月 ■ 国内のセブン - イレブン全店舗で「Visa」「マスターカード」「アメリカン・エキスプレス」「ダイナースクラブ」のクレジットカード決済サービスを開始</p> <p>10月 ■ アイワイ・カード・サービスを(株)セブン・カードサービスに社名変更</p> <p>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</p> <p>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</p> <p>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</p> <p>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</p> <p>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</p> <p>2011</p> <p>3月 ■ セブン&アイ・フィナンシャル・グループ、(株)SEキャピタル及び(株)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)セブン・フィナンシャルサービスに変更</p> <p>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</p> <p>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</p> <p>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</p> <p>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</p> <p>3月 ■ セブン銀行、海外送金サービス開始
世界最大の送金サービスを展開するウエスタンユニオンと提携し、海外送金サービスを開始</p> <p>4月 ■ (株)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</p> | <p>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</p> <p>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</p> <p>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</p> <p>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</p> <p>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</p> <p>12月 ■ セブン銀行、東証に上場</p> <p>2012</p> <p>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</p> <p>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</p> <p>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</p> <p>3月 ■ セブン・フィナンシャルサービスと(株)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</p> <p>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</p> <p>3月 ■ (株)ヨークマートでの「nanaco」の利用開始</p> <p>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</p> <p>4月 ■ ヨークベニマルでの「nanaco」の利用開始</p> <p>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</p> <p>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</p> <p>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</p> <p>6月 ■ 7-Eleven, Inc.における店舗取得
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</p> <p>7月 ■ 宅配サービス「セブンらくらくお届け便」スタート</p> <p>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</p> |
|---|---|--|

沿革

- | | | |
|---|--|---|
| <p>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</p> <p>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</p> <p>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</p> <p>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</p> <p>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</p> <p>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</p> | <p>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</p> <p>11月 ■ セブン - イレブン・ジャパン、創業40周年</p> <p>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</p> <p>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</p> <p>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</p> <p>12月 ■ 中国・重慶市でのセブン - イレブン店舗展開を開始</p> | <p>11月 ■ 日本IR協議会による第19回「IR優良企業賞」を受賞</p> <p>12月 ■ セブン銀行、150億円の無担保社債(第11回)を発行</p> |
| <p>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</p> <p>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</p> <p>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</p> <p>4月 ■ クレジットカードと電子マネー「nanaco」が一体となった「セブンカード・プラス」のサービス開始</p> <p>4月 ■ 1,000億円の無担保社債(第7回・第8回・第9回)を発行</p> <p>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</p> <p>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</p> <p>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</p> | <p>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</p> <p>1月 ■ 「セブカフェ」が日経優秀製品・サービス賞2013の「最優秀賞日本経済新聞賞」を受賞</p> <p>1月 ■ (株)パ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</p> <p>1月 ■ ニッセンホールディングスを連結子会社化</p> <p>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</p> <p>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</p> <p>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</p> <p>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</p> <p>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</p> <p>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</p> <p>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か年計画を開始</p> <p>11月 ■ 「グランツリー武蔵小杉」グランドオープン</p> | <p>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</p> <p>1月 ■ 東京証券取引所による「2014年度 企業行動表彰」を受賞</p> <p>2月 ■ パーニーズジャパンを連結子会社化</p> <p>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</p> <p>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</p> <p>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</p> <p>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</p> <p>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</p> <p>6月 ■ 1,200億円の無担保社債(第10回・第11回・第12回)を発行</p> <p>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</p> <p>11月 ■ 「omni7」グランドオープン</p> <p>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</p> <p>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</p> <p>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</p> |
| | <p>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</p> <p>4月 ■ 「セブンパーク アリオ柏」グランドオープン</p> <p>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</p> <p>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</p> | |

沿革

- | | | |
|---|--|---|
| <p>2016</p> <p>8月 ■ セブン - イレブンが世界で60,000店を突破</p> <p>10月 ■ 中期3カ年計画の公表</p> <p>10月 ■ エイチ・ツー・オー リテイリング㈱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</p> <p>10月 ■ イトーヨーカ堂、女性活躍推進法に基づく「えるぼし」企業に認定</p> <p>11月 ■ ニッセンホールディングスを完全子会社化</p> <p>11月 ■ 女性活躍推進法に基づく「えるぼし」企業に認定</p> <hr/> <p>2017</p> <p>1月 ■ 『成都イトーヨーカ堂眉山(ビザン)店』オープン</p> <p>3月 ■ 経済産業省と東京証券取引所による「なでしこ銘柄」において「なでしこ銘柄2017」に選定</p> <p>5月 ■ 「セブンプレミアム」10周年</p> <p>6月 ■ ベトナムにセブン - イレブン初出店</p> <p>6月 ■ 中国・浙江省にセブン - イレブン初出店</p> <p>7月 ■ アスクル㈱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</p> <p>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</p> <p>10月 ■ セブン - イレブン・ジャパン、第7次POSレジスターを全国に順次導入</p> <p>10月 ■ セブン - イレブン・ジャパン、完全子会社㈱セブン - イレブン・沖縄を設立</p> <p>11月 ■ 『プライムツリー赤池』ブランドオープン</p> <hr/> <p>2018</p> <p>1月 ■ 7 - Eleven, Inc.における店舗取得
Sunoco LP社がテキサス州、フロリダ州等に展開するガソリンスタンド及びコンビニエンスストア1,030店舗を取得</p> <p>1月 ■ セブン - イレブンが国内で20,000店を突破</p> <p>2月 ■ 環境省と一般財団法人地球・人間環境フォーラムによる「第21回環境コミュニケーション大賞」環境報告書部門において持続可能性報告優秀賞を受賞</p> <p>2月 ■ 企業の持続可能性評価「RobecoSAM Sustainability Award 2018」にて「ブロンズクラス」に認定</p> <p>4月 ■ ㈱イズミと業務提携
経営資源や経営ノウハウの有効活用により、事業効率の向上や利益拡大を目的に業務提携</p> <p>5月 ■ 中国・江蘇省にセブン - イレブン初出店</p> | <p>6月 ■ 「セブン&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</p> <p>6月 ■ ㈱セブン・ペイを設立
事業環境の変化に対応したデジタル戦略の一環として、スマートフォンをツールとした決済サービス等を目的に設立</p> <p>7月 ■ 小田急電鉄㈱及び小田急商事㈱と業務提携
小田急電鉄沿線への出店拡大の推進及び集中的な事業展開を目的に業務提携</p> <p>7月 ■ ㈱増進会ホールディングスと業務提携
両グループの事業収益の拡大による一層の繁栄と企業価値の最大化を目的に業務提携</p> <p>9月 ■ 6億米ドルの無担保普通社債を発行</p> <p>10月 ■ セブン - イレブン・ジャパン、「PRIDE指標」にて最高評価ゴールド認定を受賞</p> <hr/> <p>2019</p> <p>1月 ■ セブン - イレブン・ジャパン、大手コンビニ3社連携による、店舗配送車両の駐車場共同利用を開始
コンビニ3社のいずれが複数社の店舗が近接する場所において駐車場を共同利用するもので、持続的な店舗配送物流の維持を図る</p> <p>3月 ■ 経済産業省と東京証券取引所による「なでしこ銘柄」において、「準なでしこ」に選定</p> <p>3月 ■ 中国・湖北省にセブン - イレブン初出店</p> <p>4月 ■ セブン - イレブン・ジャパン、「行動計画」を策定
社会構造や環境の変化に対応し、それぞれの地域におけるお客様の社会的なインフラとして多様性のある社会と共生し、持続可能な成長を実現していくための指針</p> <p>5月 ■ セブン&アイグループ環境宣言「GREEN CHALLENGE 2050」を策定
社会ニーズの変化や環境問題等、お客様やお取引先様をはじめすべてのステークホルダーの皆様と共に「豊かで持続可能な社会」の実現に向けた取り組み</p> <p>6月 ■ 環境省の「CEチャレンジ」参加企業に選定</p> <p>7月 ■ 沖縄県にセブン - イレブンが初出店
全国47都道府県への出店を達成</p> <p>8月 ■ 中国・陝西省にセブン - イレブンが初出店</p> <p>8月 ■ 「気候関連財務情報開示タスクフォース(TCFD)」提言への賛同を表明</p> <p>10月 ■ 台湾に赤ちゃん本舗が初出店</p> <p>11月 ■ 中国・福建省にセブン - イレブンが初出店</p> <p>12月 ■ セブン - イレブンが世界で70,000店を突破</p> <hr/> <p>2020</p> <p>2月 ■ “セブン - イレブン”ブランドが初のランクイン「Best Japan Brands 2020」18位に</p> <p>2月 ■ セブン - イレブン・ジャパンの年間売上が5兆円を突破</p> | <p>3月 ■ 7 - Eleven, Inc.におけるBrown-Thompson General Partnership及び7-Eleven, L.L.C.の株式取得
北米における商品力の強化と店舗網の拡充による更なる収益拡大を目的に株式取得</p> <p>3月 ■ 『健康経営優良法人2020～ホワイト500～』に認定</p> <p>5月 ■ 新たな食品スーパーマーケット「ヨークフーズ」1号店オープン</p> <p>5月 ■ 中国・湖南省にセブン - イレブン初出店</p> <p>6月 ■ ヨークマートを㈱ヨークへ商号変更しグループの首都圏食品スーパーを再編</p> <p>7月 ■ ESG投資の株価指数「FTSE4Good Index Series」「FTSE Blossom Japan Index」の構成銘柄に選定
FTSE4Goodには6年連続、FTSE Blossom Japanには4年連続選定</p> <p>8月 ■ 7-Eleven, Inc.、Marathon Petroleum Corporationからのコンビニエンスストア事業等に関する株式その他持分取得に関する契約締結
北米における店舗網と収益の拡大、ESG分野におけるリーダーシップ強化を目的に契約締結</p> <p>10月 ■ ヴェオリア・ジャパン(株)、三井物産(株)との「PETボトルリサイクル工場」合併会社設立の合意
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併会社を設立</p> <p>10月 ■ 中国・河南省にセブン - イレブン初出店</p> <p>11月 ■ 世界的なESG投資の指標「Dow Jones Sustainability Asia Pacific Index」の構成銘柄に11年連続で選定</p> <p>12月 ■ 3,500億円の無担保社債(第13回・第14回・第15回)発行</p> <p>12月 ■ 再生可能エネルギー100%使用を目指す国際的イニシアチブ「RE100」に参画</p> <hr/> <p>2021</p> <p>2月 ■ 7-Eleven, Inc.、109.5億米ドルの無担保普通社債を発行</p> <p>2月 ■ (株)アールプラスジャパンに資本参加
使用済みプラスチックの再資源化技術・仕組の構築を目的に資本参加</p> <p>3月 ■ 『健康経営優良法人2021～ホワイト500～』に認定</p> <p>3月 ■ セブン - イレブン記念財団、環境省、一般社団法人環境パートナーシップ会議との環境保全及び共同取り組みに関する協力協定書締結
環境保全活動及び環境保全に関する取り組みの推進、SDGs達成に向けた取り組みにおける協力協定</p> <p>4月 ■ オフサイトPPAを含むグリーン電力を一部店舗に導入
グループの店舗運営における使用電力の100%再生可能エネルギー化の実現を目指し、NTTグループと協力</p> <p>5月 ■ 7-Eleven, Inc.における株式その他持分取得
Marathon Petroleum Corporation社が主にSpeedwayブランドにて運営するコンビニエンスストア事業及び燃料小売事業を運営する複数の会社の株式その他持分を取得</p> <p>7月 ■ 新中期経営計画の公表</p> |
|---|--|---|