

セブン&アイグループを知る

マーケット環境を知る

セブン&アイグループの
戦略を理解する

- 中期経営計画

● 成長を目指す戦略-海外CVS事業戦略

● -国内CVS事業戦略

● 深化を目指す戦略-グループ食品戦略

● -大型商業拠点戦略

● お客様接点の拡大

株式情報を見る

セブン&アイグループの歴史を見る

数値データを見る

- マーケット環境

セブン&アイグループの業績

● 中期経営計画の進捗

● 連結業績

● 主要事業会社の概要

● セグメント別業績の推移

● 財務状況

● 海外コンビニエンスストア事業

● 国内コンビニエンスストア事業

● スーパーストア事業

● 百貨店・専門店事業

● 金融関連事業

目 次

P15
中期経営計画

P19
連結業績の推移

P20
連結業績ハイライト

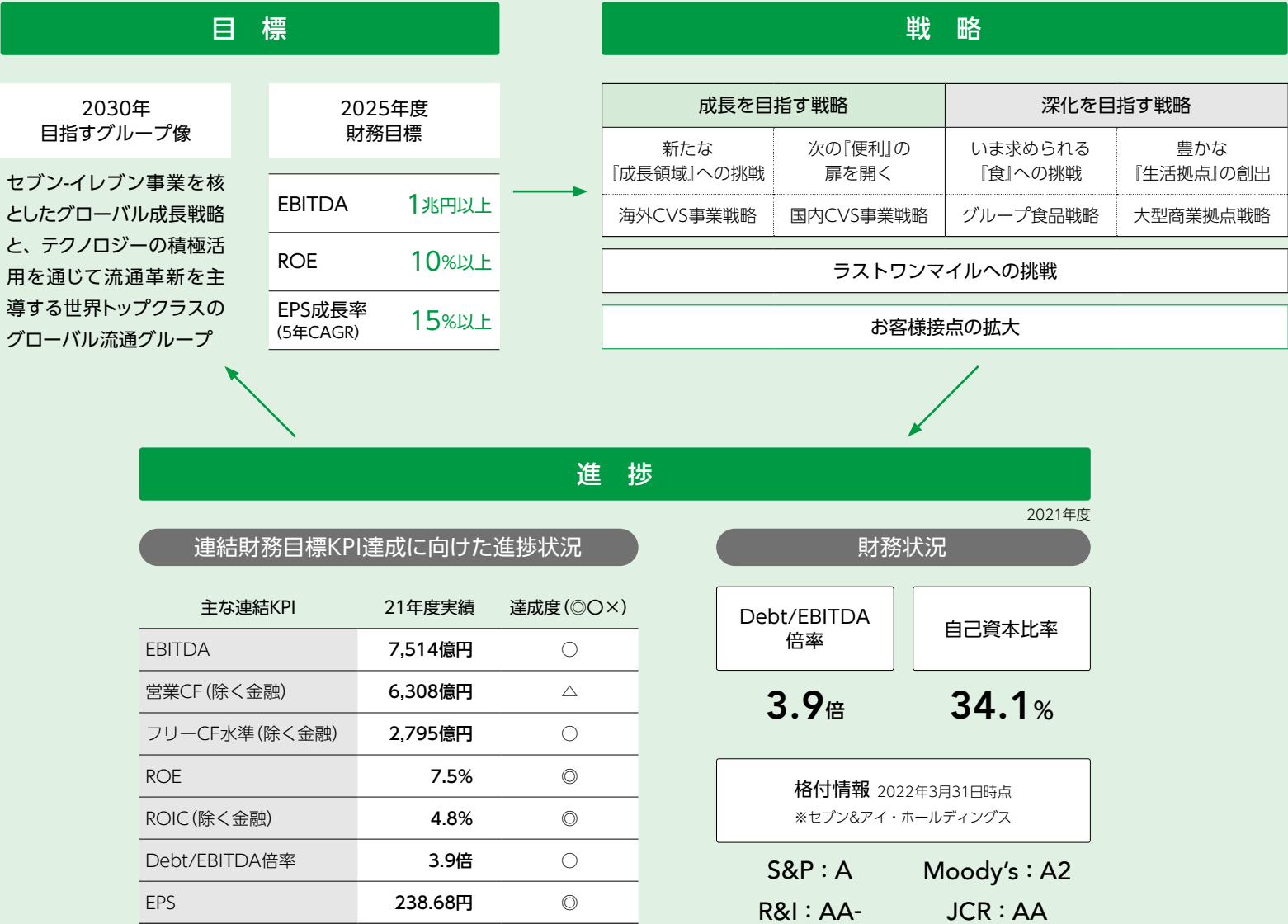
P21
主要事業会社の概要

P22
セグメント別業績の推移

P25
財務状況

チャプターサマリー

中期経営計画





セブン&アイグループを知る

マーケット環境を知る

セブン&アイグループの戦略を理解する

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

株式情報を見る

セブン&アイグループの歴史を見る

数値データを見る

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

株式会社 **セブン&アイ** HLDGS.
コーポレートアウトライン/2021

セブン&アイグループを知る

マーケット環境を知る

セブン&アイグループの
戦略を理解する

株式情報を見る

セブン&アイグループの
歴史を見る

数値データを見る

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



セブン&アイグループを知る

マーケット環境を知る

セブン&アイグループの戦略を理解する

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

株式情報を見る

セブン&アイグループの歴史を見る

数値データを見る

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

株式会社 **セブン&アイ** HLDGS.
コーポレートアウトライン/2021

セブン&アイグループを知る

マーケット環境を知る

セブン&アイグループの戦略を理解する

株式情報を見る

セブン&アイグループの歴史を見る

数値データを見る

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

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拡大

大型商業拠点戦略

商圏に合わせた拠点の価値向上

非店舗の収益拡大

ラストワンマイルへの挑戦

オンデマンド配送サービスの拡大／ネットスーパー（BOPIS）の強化

顧客基盤

北米1日当たり990万人

国内1日当たり2,220万人

お客様接点の拡大

7Rewards・CRMによるLTVの向上

7NOW(デリバリー)の拡大

7Wallet(デジタル決済)の拡大

7iDを軸としたグループCRMによるLTVの向上

● ポイント戦略の強化、新たな決済体験の提供

● 金融サービスの強化

DX・金融戦略

ラストワンマイル配送プラットフォームの構築

テクノロジーの活用による生産性の向上

コーポレートガバナンスの更なる強化／経営戦略と連動した人財政策

サステナブル経営

企業の持続的成長と持続可能な社会の両立



セブン&アイグループを知る

マーケット環境を知る

セブン&アイグループの戦略を理解する

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

株式情報を見る

セブン&アイグループの歴史を見る

数値データを見る

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

株式会社 **セブン&アイ** HLDGS.
コーポレートアウトライン/2021

セブン&アイグループを知る

マーケット環境を知る

セブン&アイグループの
戦略を理解する

株式情報を見る

セブン&アイグループの
歴史を見る

数値データを見る

中期経営計画

成長を目指す戦略

深化を目指す戦略

お客様接点の拡大

データのダウンロードはこちら

グループ重点戦略

財務基本方針

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

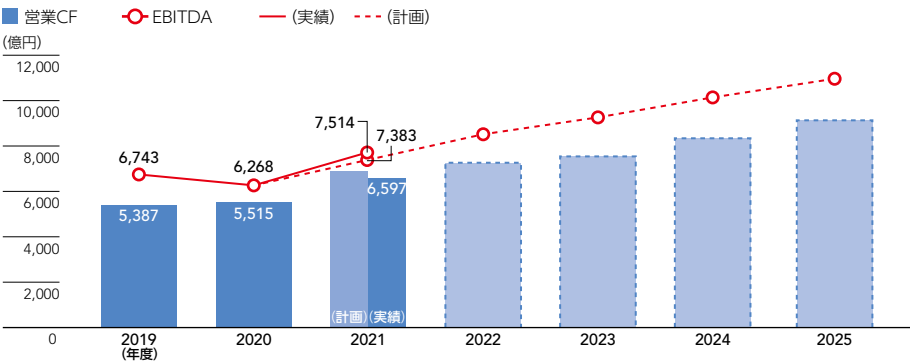


主な連結KPI



EBITDA・営業CF計画（連結）

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



* 為替レート：1\$=109円(19年度)、106円(20年度)、109円(21年度)、114円(22年度)、105円(23～25年度)／1元=17円(21年度)、16円(22～25年度)

* 営業CF：NOPATをベースとした管理会計数値

* 計画値は2021年7月公表の中期経営計画の数値

財務目標

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

*1 金融事業を除くNOPATをベースとした管理会計数値

*2 金融事業を除く管理会計ベース数値。なお、M&Aは戦略投資として投資CFからは除外して算出(21年度Speedway取得における投資は除く)

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

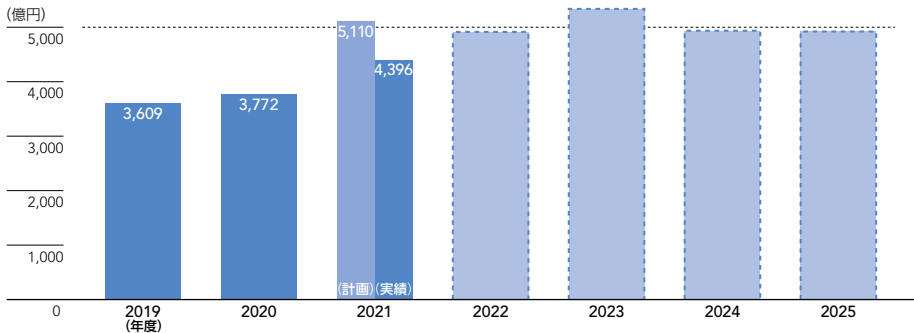
*4 金融事業を除く管理会計ベース数値。Net Debt/EBITDAR (Net Debt:有利子負債+オンバランスリース-現預金等調整)

*5 2020年度に対してのCAGR(年平均成長率) にて試算

*6 2021年度実績: ○計画を上回る ○計画通り ×未達

設備投資計画（連結）

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



* 21年度Speedway取得における投資は除く

* 計画値は2021年7月公表の中期経営計画の数値

セブン&アイグループを知る

マーケット環境を知る

セブン&アイグループの戦略を理解する

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

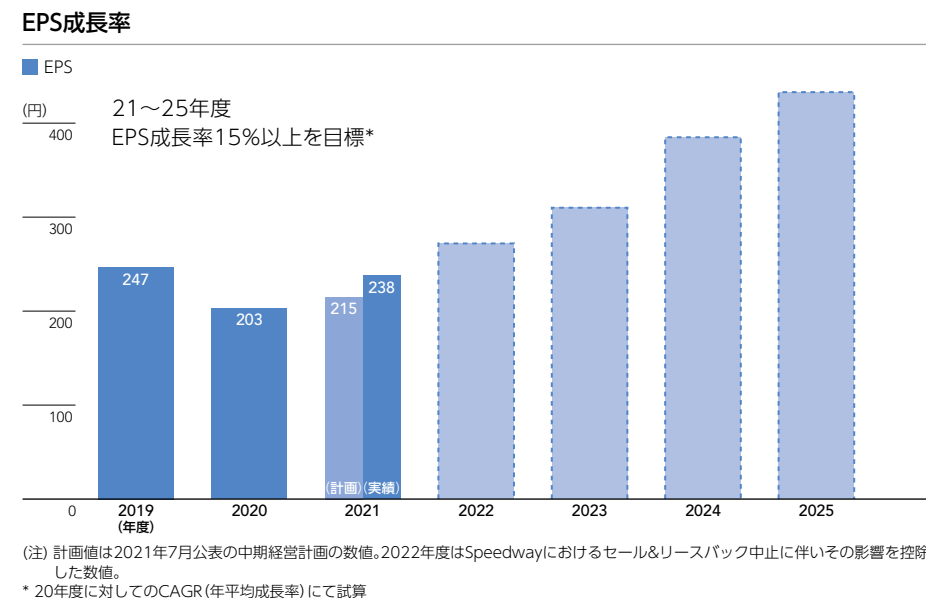
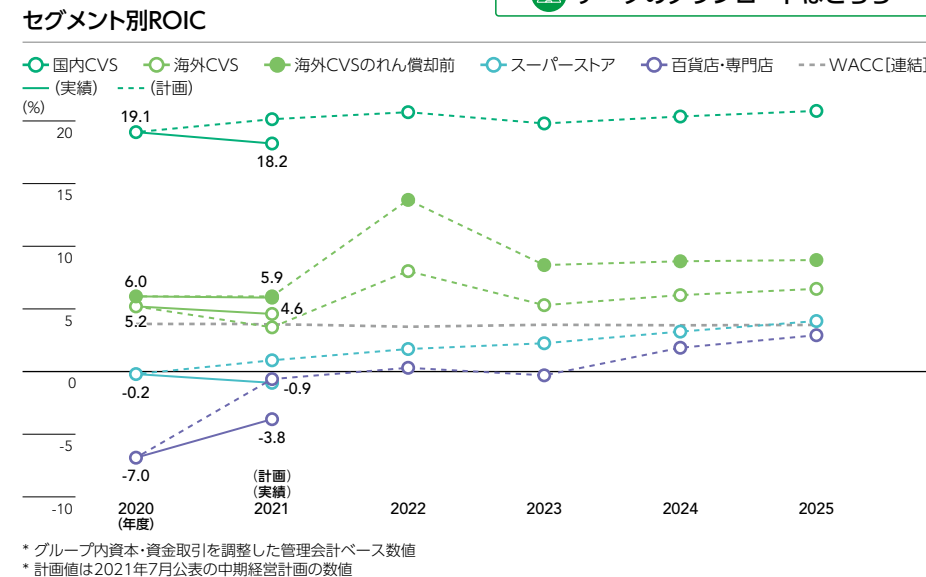
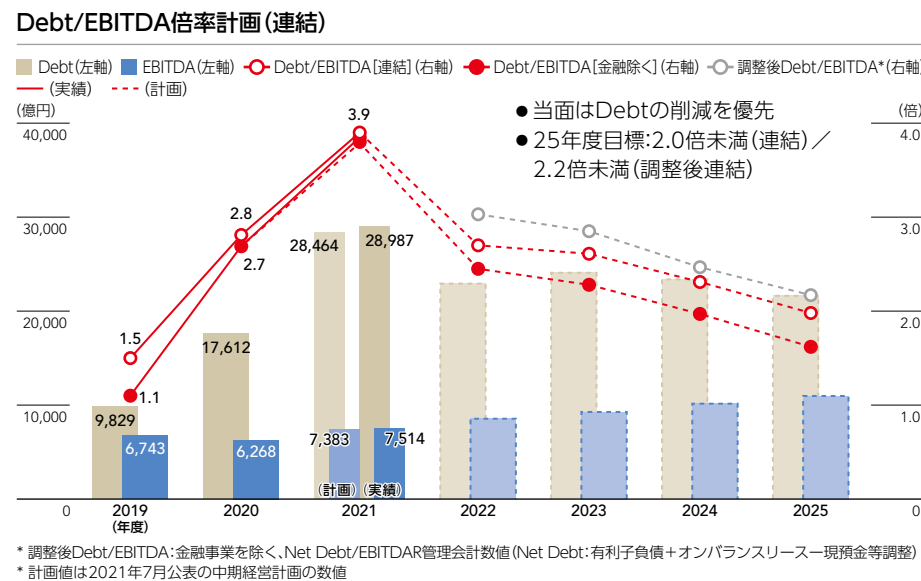
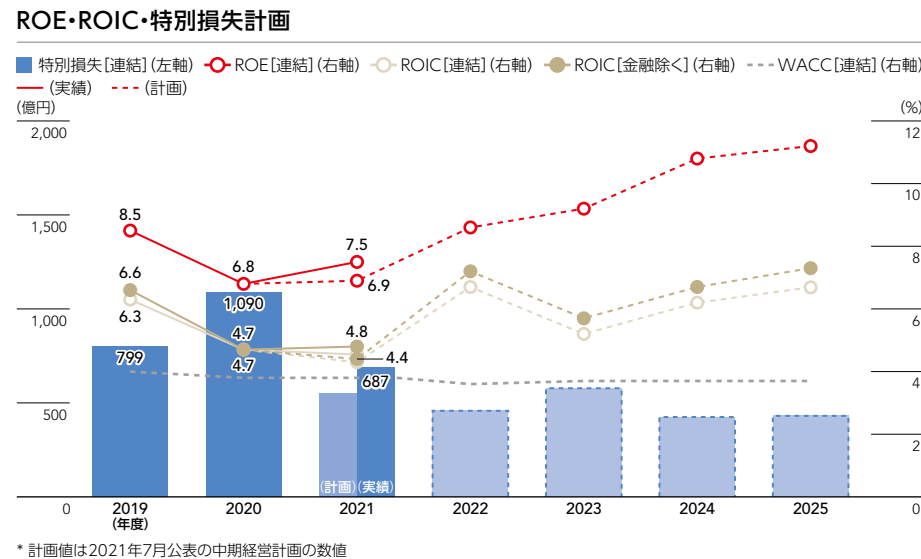
株式情報を見る

セブン&アイグループの歴史を見る

数値データを見る

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

中期経営計画 成長を目指す戦略 深化を目指す戦略 お客様接点の拡大 データのダウンロードはこちら



セブン&アイグループを知る

マーケット環境を知る

セブン&アイグループの戦略を理解する

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

株式情報を見る

セブン&アイグループの歴史を見る

数値データを見る

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

連結業績の推移

	2011年度	2012年度	2013年度	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	(百万円) 2021年度	(千米ドル) 2021年度
営業収益	4,786,344	4,991,642	5,631,820	6,038,948	6,045,704	5,835,689	6,037,815	6,791,215	6,644,359	5,766,718	8,749,752	76,084,800
営業利益	292,060	295,685	339,659	343,331	352,320	364,573	391,657	411,596	424,266	366,329	387,653	3,370,895
EBITDA*1	444,969	465,782	505,662	534,464	569,064	588,214	621,445	655,915	674,317	626,874	751,491	6,534,704
経常利益	293,171	295,836	339,083	341,484	350,165	364,405	390,746	406,523	417,872	357,364	358,571	3,118,008
親会社株主に帰属する当期純利益	129,837	138,064	175,691	172,979	160,930	96,750	181,150	203,004	218,185	179,262	210,774	1,832,817
総資産	3,889,358	4,262,397	4,811,380	5,234,705	5,441,691	5,508,888	5,494,630	5,795,065	5,996,887	6,946,832	8,739,279	75,993,730
純資産	1,860,954	1,994,740	2,221,557	2,430,917	2,505,182	2,475,806	2,575,342	2,672,486	2,757,222	2,831,335	3,147,732	27,371,582
非支配株主持分	93,748	102,038	123,866	128,827	129,912	137,154	145,454	148,285	155,295	162,352	166,719	1,449,730
有利子負債	712,077	853,064	934,396	948,252	1,032,970	1,048,490	983,061	1,105,189	982,960	1,761,210	2,898,733	25,206,373
有利子負債比率(倍)	0.40	0.45	0.45	0.41	0.44	0.45	0.41	0.44	0.38	0.66	0.97	0.97
インタレスト・カパリティ・レシオ(倍)	49.0	41.1	39.4	37.8	43.8	57.2	48.7	44.6	48.4	48.6	33.9	33.9
営業活動によるキャッシュ・フロー	462,642	391,406	454,335	416,690	488,973	512,523	498,306	577,878	576,670	539,995	736,476	6,404,139
投資活動によるキャッシュ・フロー	△342,805	△340,922	△286,686	△270,235	△335,949	△371,602	△240,418	△557,497	△318,047	△394,127	△2,505,566	△21,787,530
フリーキャッシュ・フロー*2	119,836	50,484	167,648	146,454	153,023	140,921	257,887	20,380	258,623	145,868	△1,769,089	△15,383,382
財務活動によるキャッシュ・フロー	△40,561	10,032	△55,227	△79,482	△2,312	△78,190	△168,510	△5,324	△213,204	690,542	937,077	8,148,495
現金及び現金同等物の増減額	76,960	66,380	121,344	79,395	146,830	62,576	90,886	9,824	44,126	828,980	△768,946	△6,686,486
現金及び現金同等物の期末残高	733,707	800,087	921,432	1,000,762	1,147,086	1,209,497	1,300,383	1,310,729	1,354,856	2,183,837	1,414,890	12,303,391
設備投資*3	255,426	334,216	336,758	341,075	399,204	384,119	347,374	539,328	360,909	377,299	439,630	3,822,869
減価償却費*4	139,994	155,666	147,379	172,237	195,511	207,483	213,167	221,133	226,475	235,504	292,561	2,544,008
1株当たり当期純利益(円／米ドル)	146.96	156.26	198.84	195.66	182.02	109.42	204.80	229.50	246.95	203.03	238.68	2.07
1株当たり純資産(円／米ドル)	1,998.84	2,140.45	2,371.92	2,601.23	2,683.11	2,641.40	2,744.08	2,850.42	2,946.83	3,022.68	3,375.50	29.35
1株当たりキャッシュ・フロー(円／米ドル)*5	305.41	332.45	365.64	390.49	403.15	344.07	445.79	479.49	503.29	469.76	569.99	4.95
1株当たり配当金(円／米ドル)	62.00	64.00	68.00	73.00	85.00	90.00	90.00	95.00	98.50	98.50	100.00	0.86
自己資本比率(%)	45.4	44.4	43.6	43.9	43.6	42.4	44.2	43.5	43.4	38.4	34.1	34.1
自己資本当期純利益率(ROE)(%)	7.5	7.6	8.8	7.9	6.9	4.1	7.6	8.2	8.5	6.8	7.5	7.5
総資産当期純利益率(ROA)(%)	3.4	3.4	3.9	3.4	3.0	1.8	3.3	3.6	3.7	2.8	2.7	2.7
配当性向(%)	42.2	41.0	34.2	37.3	46.7	82.3	43.9	41.4	39.9	48.5	41.9	41.9
純資産配当率(%)	3.2	3.1	3.0	2.9	3.2	3.4	3.3	3.4	3.4	3.3	3.1	3.1
為替換算レート												
損益計算書(期中平均)(円) U.S.\$1=	79.80	79.81	97.73	105.79	121.10	108.78	112.16	110.44	109.03	106.76	109.90	—
1円=	12.32	12.72	15.92	17.18	19.23	16.42	16.62	16.71	15.78	15.48	17.04	—
貸借対照表(期末)(円) U.S.\$1=	77.74	86.58	105.39	120.55	120.61	116.49	113.00	111.00	109.56	103.50	115.02	—
1円=	12.31	13.91	17.36	19.35	18.36	16.76	17.29	16.16	15.67	15.88	18.06	—

*1 EBITDA=営業利益+減価償却費+のれん償却費
*2 フリーキャッシュ・フロー=営業活動によるキャッシュ・フロー+投資活動によるキャッシュ・フロー
*3 設備投資は、差入保証金と建設協力立替金を含む。なお、店舗等の取得に伴い発生するのれん等の金額を含まない
*4 2013年度より、当社及び国内連結子会社(一部事業会社を除く)は、有形固定資産の減価償却方法について、従来の定率法から定額法に変更
*5 1株当たりキャッシュ・フロー=(当期純利益+減価償却費)÷期中平均株式数(自己株式を除く)

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



セブン&アイグループを知る

マーケット環境を知る

セブン&アイグループの戦略を理解する

● 中期経営計画

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

株式情報を見る

セブン&アイグループの歴史を見る

数値データを見る

マーケット環境

セブン&アイグループの業績

- 中期経営計画の進捗
- 連結業績
- 主要事業会社の概要
- セグメント別業績の推移
- 財務状況
- 海外コンビニエンスストア事業
- 国内コンビニエンスストア事業
- スーパーストア事業
- 百貨店・専門店事業
- 金融関連事業

株式会社 **セブン&アイ** HLDGS.
コーポレートアウトライン/2021

セブン&アイグループを知る

マーケット環境を知る

セブン&アイグループの
戦略を理解する

株式情報を見る

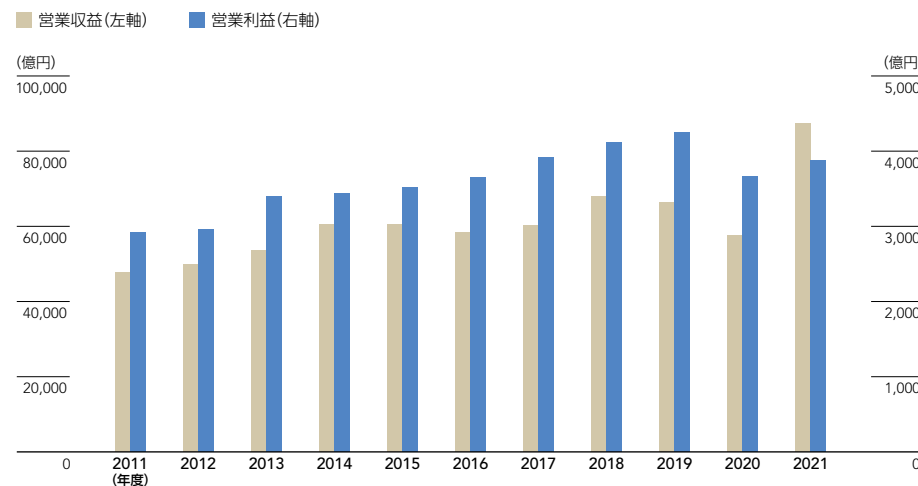
セブン&アイグループの
歴史を見る

数値データを見る

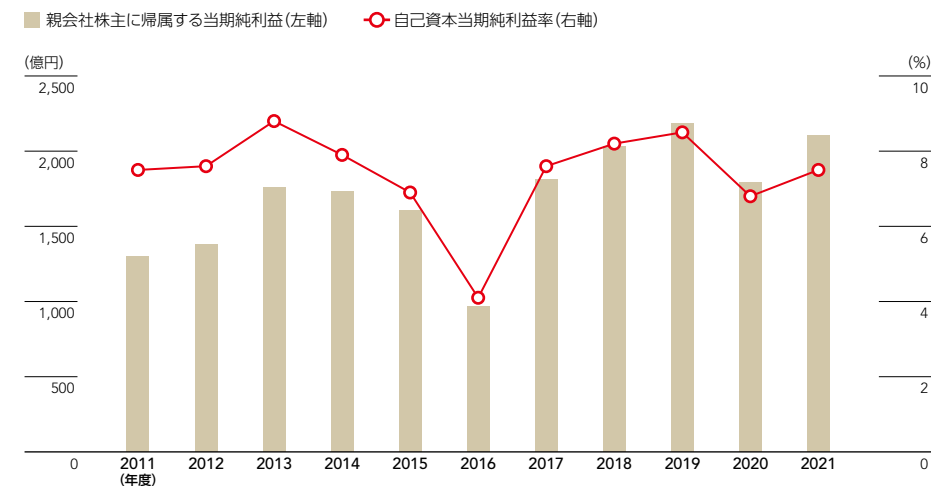
連結業績ハイライト

データのダウンロードはこちら

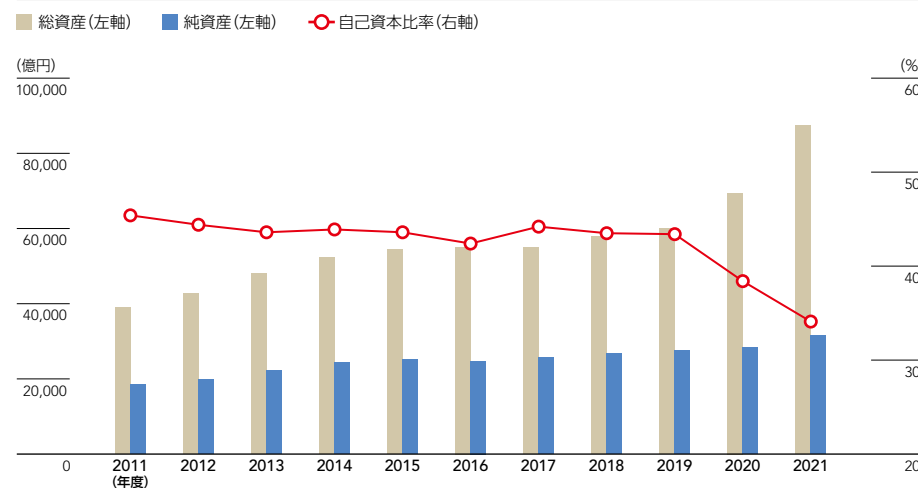
営業収益及び営業利益



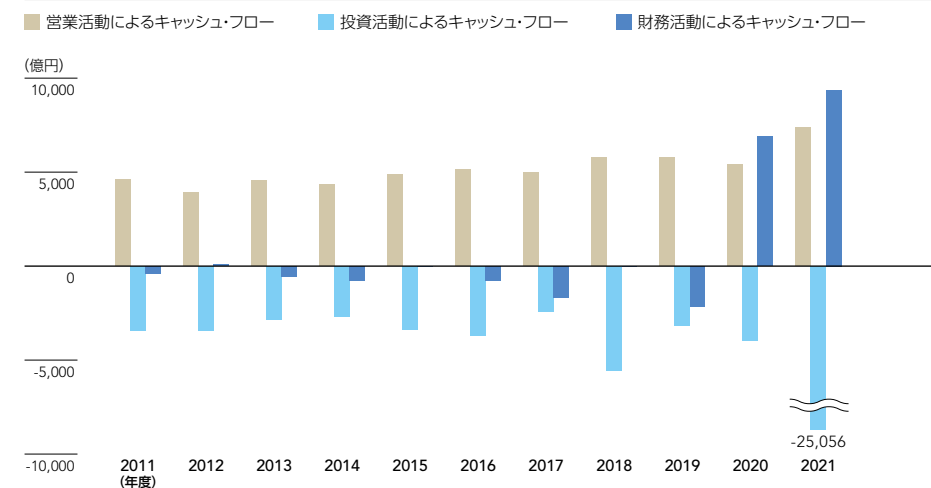
親会社株主に帰属する当期純利益及び自己資本当期純利益率 (ROE)



総資産、純資産及び自己資本比率



キャッシュ・フロー



セブン&アイグループを知る

マーケット環境を知る

セブン&アイグループの戦略を理解する

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

株式情報を見る

セブン&アイグループの歴史を見る

数値データを見る

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

主要事業会社の概要

(2022年2月末現在)

	2021年度売上		店舗数		従業員数		資本金	持分比率	
	(百万円)	伸び率 (%)	(店)	増減	(人)	増減	(百万円)	(%)	
もっと詳しく P36-42 →	国内コンビニエンスストア事業								
	(株)セブン - イレブン・ジャパン	4,952,782*1	1.7	21,205	120	12,869	△221	17,200	100.0
	(株)セブン - イレブン・沖縄	18,262*1	54.5	122	40	146	26	1,500	100.0
もっと詳しく P27-35 →	海外コンビニエンスストア事業								
	○ 7-Eleven, Inc.	6,463,000*1	89.7	13,213	3,329	74,423	39,439	U.S.\$17,532	100.0
	○ SEVEN-ELEVEN HAWAII, INC.	39,985	23.2	65	0	986	△22	U.S.\$20,000,000	100.0
	○ セブン - イレブン北京有限公司	22,331*2	5.8	304	21	636	△138	U.S.\$44,000,000	65.0
	○ セブン - イレブン成都有限公司	3,733*2	1.2	84	11	202	△26	472,924,388人民元	100.0
	○ セブン - イレブン天津商業有限公司	3,405*2	0.0	200	21	220	16	200,000,000人民元	65.0
もっと詳しく P44-52 →	スーパーストア事業								
	(株)イトーヨーカ堂	1,038,664	△1.4	128	△4	26,083	△2,713	40,000	100.0
	(株)ヨークベニマル	469,415	0.1	237	2	15,032	44	9,927	100.0
	(株)ライフフーズ*4	50,601	5.6	－	－	5,138	168	120	100.0
	(株)ヨーク	188,961	3.7	101	1	6,824	713	3,000	100.0
	(株)シェルガーデン	23,093	0.9	21	0	692	97	400	99.9
	○ 華糖ヨーカ堂有限公司	5,439*2	6.7	1	0	190	△1	U.S.\$98,721,983	100.0
	○ 成都イトーヨーカ堂有限公司	71,250*2	10.8	0	1	2,807	12	U.S.\$23,000,000	80.0
	もっと詳しく P53-58 →	百貨店・専門店事業							
(株)そごう・西武		446,973	3.8	10	0	4,549	△822	20,500	100.0
(株)赤ちゃん本舗		79,153	4.8	121	4	2,483	6	3,780	95.0
(株)バーニーズ ジャパン		14,116	12.5	11	0	466	△28	4,990	100.0
(株)セブン&アイ・フードシステムズ		44,765	△11.0	545	△69	5,514	△1,050	3,000	100.0
(株)ロフト		89,086	9.2	138	7	4,307	△137	750	75.2
(株)ニッセン		36,558	5.8	－	－	826	△102	100	100.0
もっと詳しく P60-62 →	金融関連事業								
	☆ (株)セブン銀行	110,298*3	△1.2	－	－	501	33	30,724	46.4
	(株)セブン・カードサービス	43,176*3	△6.0	－	－	391	0	7,500	98.9
	(株)セブンCSカードサービス	17,292*3	△1.0	－	－	379	△86	100	51.0

○12月決算 (店舗数は2021年12月末、従業員数は2022年2月末) ☆3月決算 (従業員数は2022年2月末)
*1 (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
*4 (株)ライフフーズは、2022年3月1日付で(株)ヨークベニマルに吸収合併されたことにより、消滅しております。
(注) 1. 為替換算レートは1\$=109.90円、1元=17.04円 2. 海外子会社の前期比は円ベースの伸び率 3. 従業員数はパートタイマー(月間163時間換算による月平均人員)を含む 4. 持分比率は間接保有を含む

セブン&アイグループを知る

マーケット環境を知る

セブン&アイグループの戦略を理解する

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

株式情報を見る

セブン&アイグループの歴史を見る

数値データを見る

マーケット環境
セブン&アイグループの業績

- 中期経営計画の進捗
- 連結業績
- 主要事業会社の概要
- セグメント別業績の推移
- 財務状況
- 海外コンビニエンスストア事業
- 国内コンビニエンスストア事業
- スーパーストア事業
- 百貨店・専門店事業
- 金融関連事業

セグメント別業績の推移

事業別セグメント

営業収益	2019年度	2020年度	(百万円) 2021年度	(千米ドル) 2021年度
国内コンビニエンスストア事業	897,847	858,776	873,239	7,593,382
海外コンビニエンスストア事業	2,813,104	2,253,355	5,194,327	45,168,060
スーパーストア事業	1,849,121	1,810,884	1,810,728	15,745,460
百貨店・専門店事業	912,060	684,660	712,282	6,193,756
金融関連事業	217,367	198,927	194,399	1,690,426
その他の事業	19,706	17,323	20,340	176,869
消去及び全社	△64,847	△57,209	△55,567	△483,191
合計	6,644,359	5,766,718	8,749,752	76,084,800

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

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

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

データのダウンロードはこちら

所在地別セグメント

営業収益	2019年度	2020年度	(百万円) 2021年度	(千米ドル) 2021年度
日本	3,745,475	3,435,146	3,468,840	30,163,826
北米	2,782,055	2,232,234	5,170,053	44,956,982
その他	118,118	100,707	112,500	978,260
消去	△1,289	△1,371	△1,642	△14,278
合計	6,644,359	5,766,718	8,749,752	76,084,800

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

(注) 1.米ドル表示金額は、2022年2月28日現在のおおよその為替レートであるU.S.\$1＝115円を用いて参考値として円貨額を換算
2.設備投資は、差入保証金と建設協力立替金を含む。なお、店舗等の取得に伴い発生するのれん等の金額を含まない
3.所在地別セグメントの「その他」は中国等

セブン&アイグループを知る

マーケット環境を知る

セブン&アイグループの戦略を理解する

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

株式情報を見る

セブン&アイグループの歴史を見る

数値データを見る

マーケット環境
セブン&アイグループの業績

- 中期経営計画の進捗
- 連結業績
- 主要事業会社の概要
- セグメント別業績の推移
- 財務状況
- 海外コンビニエンスストア事業
- 国内コンビニエンスストア事業
- スーパーストア事業
- 百貨店・専門店事業
- 金融関連事業

セグメント別業績の推移

旧事業別セグメント

営業収益	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	(百万円) 2020年度
国内コンビニエンスストア事業	863,373	901,306	928,649	955,443	971,236	920,832
海外コンビニエンスストア事業	1,819,838	1,658,542	1,981,533	2,821,053	2,739,833	2,191,383
スーパーストア事業	1,982,381	1,949,313	1,901,164	1,902,507	1,849,121	1,810,884
百貨店事業	768,757	729,612	657,886	592,100	577,633	425,153
金融関連事業	192,486	201,932	202,942	215,007	217,367	198,927
専門店事業	468,003	450,488	416,616	355,474	339,660	263,803
その他の事業	30,340	23,854	23,533	23,720	25,202	22,011
消去及び全社	△79,477	△79,360	△74,510	△74,093	△75,695	△66,277
合計	6,045,704	5,835,689	6,037,815	6,791,215	6,644,359	5,766,718

営業利益	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度
国内コンビニエンスストア事業	235,093	243,839	245,249	246,721	256,601	234,258
海外コンビニエンスストア事業	66,804	67,421	79,078	92,266	102,001	98,097
スーパーストア事業	3,910	20,228	21,260	21,173	21,307	29,683
百貨店事業	3,041	2,867	5,369	3,737	797	△6,248
金融関連事業	49,672	50,136	49,713	52,874	53,610	48,077
専門店事業	△3,006	△11,276	435	6,680	4,690	△13,572
その他の事業	4,651	4,005	3,670	2,659	1,554	1,944
消去及び全社	△7,846	△12,650	△13,120	△14,515	△16,296	△25,911
合計	352,320	364,573	391,657	411,596	424,266	366,329

設備投資	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度
国内コンビニエンスストア事業	125,958	125,970	140,333	115,525	104,226	129,028
海外コンビニエンスストア事業	112,807	147,226	94,285	288,221	134,684	145,170
スーパーストア事業	81,097	50,086	37,821	61,462	47,310	48,411
百貨店事業	13,368	12,151	12,992	16,955	11,235	16,332
金融関連事業	33,422	26,070	38,803	34,918	36,099	39,328
専門店事業	11,708	8,979	8,882	9,157	10,427	9,038
その他の事業	2,601	3,259	3,723	2,931	2,798	1,760
消去及び全社	18,240	10,373	10,532	10,157	14,127	△11,771
合計	399,204	384,119	347,374	539,328	360,909	377,299

減価償却費	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度
国内コンビニエンスストア事業	54,024	61,101	66,500	72,717	76,519	79,856
海外コンビニエンスストア事業	65,381	64,992	69,582	76,141	77,204	81,299
スーパーストア事業	22,850	24,397	23,893	24,475	26,071	26,929
百貨店事業	12,205	11,472	9,727	8,667	9,083	9,091
金融関連事業	29,071	29,416	28,926	31,072	29,031	28,766
専門店事業	7,284	7,787	5,588	4,141	3,879	4,254
その他の事業	2,393	2,189	2,257	2,267	2,447	2,269
消去及び全社	2,299	6,125	6,691	1,651	2,238	3,038
合計	195,511	207,483	213,167	221,133	226,475	235,504

データのダウンロードはこちら

所在地別セグメント

営業収益	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	(百万円) 2020年度
日本	4,056,272	4,032,803	3,907,835	3,812,200	3,745,475	3,435,146
北米	1,855,305	1,690,713	2,017,092	2,862,627	2,782,055	2,232,234
その他	136,058	113,475	113,992	117,555	118,118	100,707
消去	△1,931	△1,303	△1,104	△1,167	△1,289	△1,371
合計	6,045,704	5,835,689	6,037,815	6,791,215	6,644,359	5,766,718

営業利益	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度
日本	288,068	299,251	314,700	319,613	321,441	266,096
北米	65,148	65,548	75,626	90,411	101,777	99,582
その他	△842	△238	1,320	1,562	1,199	805
消去	△53	11	10	9	△152	△154
合計	352,320	364,573	391,657	411,596	424,266	366,329

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

セブン&アイグループを知る

マーケット環境を知る

セブン&アイグループの戦略を理解する

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

株式情報を見る

セブン&アイグループの歴史を見る

数値データを見る

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

セグメント別業績の推移

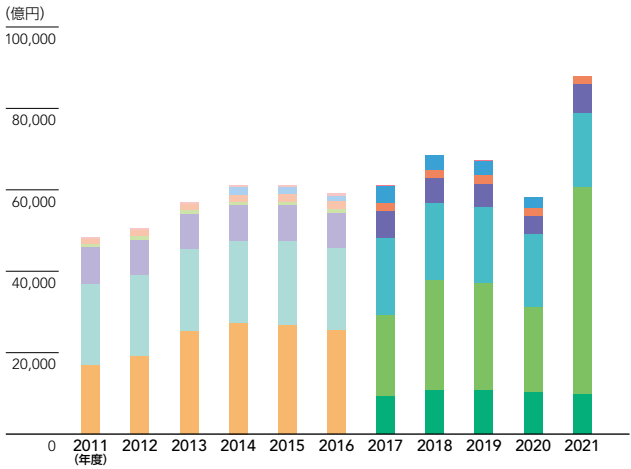
事業別セグメント

セグメント(2021年度～): 国内コンビニエンスストア事業 海外コンビニエンスストア事業 スーパーストア事業 百貨店・専門店事業 金融関連事業
その他の事業 消去及び全社(営業収益除く)

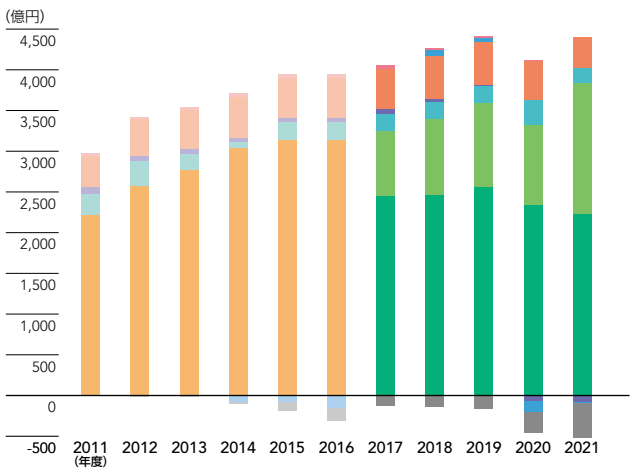
旧セグメント(～2020年度): 国内コンビニエンスストア事業 海外コンビニエンスストア事業 スーパーストア事業 百貨店事業 金融関連事業 専門店事業
その他の事業 消去及び全社(営業収益除く)

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

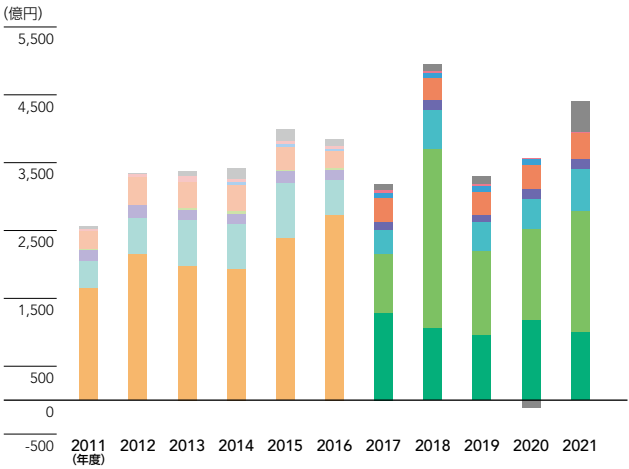
営業収益



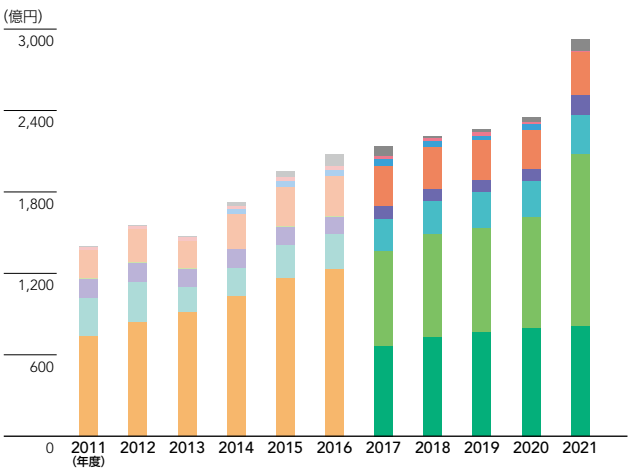
営業利益



設備投資



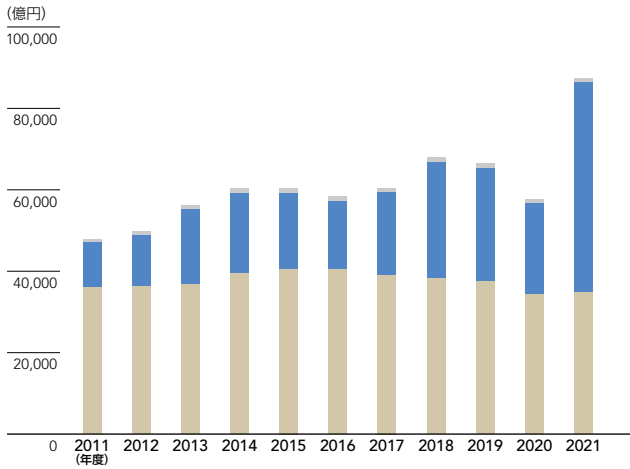
減価償却費



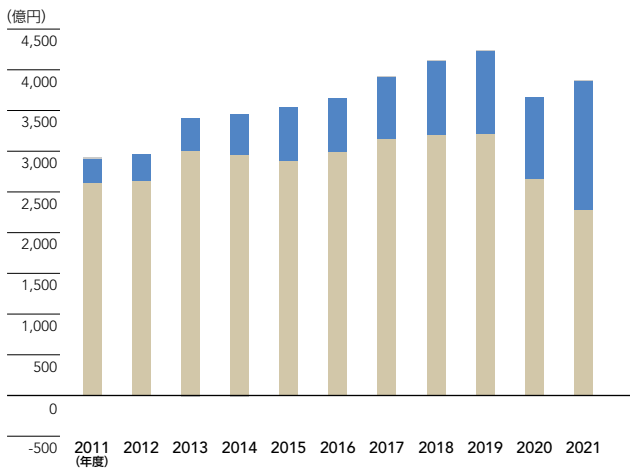
所在地別セグメント

日本 北米 その他

営業収益



営業利益





セブン&アイグループを知る

マーケット環境を知る

セブン&アイグループの戦略を理解する

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

株式情報を見る

セブン&アイグループの歴史を見る

数値データを見る

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

財務状況

有利子負債の推移

	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	(百万円) 2021年度	(千米ドル) 2021年度
短期借入金	127,255	143,160	129,456	619,953	140,146	1,218,660
一年内返済予定の長期借入金	82,656	106,688	88,437	146,747	121,280	1,054,608
一年内償還予定の社債	74,999	50,000	80,000	66,917	60,000	521,739
小計	284,911	299,848	297,893	833,618	321,427	2,795,017
長期借入金	393,149	443,425	403,151	362,592	994,399	8,646,947
社債	305,000	361,914	281,915	565,000	1,582,906	13,764,400
小計	698,149	805,340	685,067	927,592	2,577,306	22,411,356
合計	983,061	1,105,189	982,960	1,761,210	2,898,733	25,206,373

セグメント別	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	(百万円) 2021年度	(千米ドル) 2021年度
国内コンビニエンスストア事業	-	-	-	-	-	-
海外コンビニエンスストア事業	163,867	260,757	219,041	281,974	1,500,345	13,046,478
スーパーストア事業	1,912	637	-	-	-	-
百貨店・専門店事業	-	207,860	178,742	187,191	169,806	1,476,573
百貨店事業	175,711	163,564	160,999	146,193	-	-
専門店事業	52,673	44,296	17,743	40,998	-	-
その他の事業	-	-	-	-	-	-
全社	269,999	281,914	236,915	1,008,917	940,974	8,182,382
小計(金融関連事業を除く)	664,164	751,170	634,699	1,478,083	2,611,126	22,705,443
金融関連事業	318,896	354,018	348,261	283,127	287,607	2,500,930
合計	983,061	1,105,189	982,960	1,761,210	2,898,733	25,206,373

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

格付情報

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

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

社債情報

セブン&アイ・ホールディングス発行分	発行総額	発行年月日	利率	(2022年2月28日現在) 償還期限
第 9回無担保社債	200億円	2013年 4月26日	0.671%	2023年 3月20日
第11回無担保社債	600億円	2015年 6月17日	0.514%	2022年 6月20日
第12回無担保社債	300億円	2015年 6月17日	0.781%	2025年 6月20日
第13回無担保社債	1,300億円	2020年12月14日	0.060%	2023年12月20日
第14回無担保社債	1,800億円	2020年12月14日	0.190%	2025年12月19日
第15回無担保社債	400億円	2020年12月14日	0.280%	2027年12月20日

7-Eleven, Inc.発行分

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

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

セブン銀行発行分

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