

セブン&アイグループを知る

マーケット環境を知る

セブン&アイグループの 戦略を理解する

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

株式情報を見る

セブン&アイグループの歴史を見る

数値データを見る

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

目次

- P27 海外コンビニエンスストア事業戦略
- P34 海外コンビニエンスストア事業の業績
- P36 国内コンビニエンスストア事業戦略
- P37 国内コンビニエンスストア事業の業績

成長を目指す戦略

戦略の概要		注目トピックス																		
海外CVS事業戦略	新たな「成長領域」への挑戦 グループ成長のメインドライバー	<p>成長計画の詳細</p> <p>北米CVS事業</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Speedwayとの統合シナジーを発現し、規模の経済を活かした効率化・コスト削減を図る ● SEJとの連携を背景にバリューチェーン構築による食品事業を強化し、フレッシュフード、セブンセレクト(PB)、レストラン事業を拡大 ● デジタル/ロイヤリティプログラム、7NOWも積極展開 <p>グローバル戦略</p> <ul style="list-style-type: none"> ● SEJとSEIの共同出資により、7-Eleven International LLCを設立 ● 2030年度までに、全世界で30の国・地域での展開を目指す <p>※ 詳細なロードマップは適宜公表の予定</p>	<p>差別化商品の品揃え</p> <p>(2021年度カテゴリー既存店売上伸び率)</p> <p>フレッシュフード +14.5%</p> <p>オリジナル飲料 +8.7%</p> <p>セブンセレクト(PB) +14.9%</p>	<p>レストラン事業</p>	<p>デジタル技術の活用</p>	<p>デリバリーサービス</p> <p>Speedwayが加わり、全米人口の50%以上が店舗の約2マイル圏内に居住</p>														
		国内CVS事業戦略	<p>店舗と7NOWの成長を支える商品・品揃え</p> <p>“セブンへ行こう!”が集まる店舗</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 高付加価値商品 ● 販売促進・CRMの強化 <p>品揃え拡充</p> <p>イノベーションへの挑戦</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 7NOWによる顧客獲得 ● データビジネス 	<p>7NOWの展開を加速</p> <table border="1"> <caption>7NOWの展開を加速 (単位:店)</caption> <thead> <tr> <th>年(度)</th> <th>当初計画</th> <th>修正計画</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>2021</td> <td>1,200</td> <td>1,200</td> </tr> <tr> <td>2022</td> <td>3,000</td> <td>5,000</td> </tr> <tr> <td>2023</td> <td>8,000</td> <td>12,000</td> </tr> <tr> <td>2024</td> <td>15,000</td> <td>20,000</td> </tr> <tr> <td>2025</td> <td>20,000</td> <td>20,000</td> </tr> </tbody> </table> <p>DXを活用し、新たな体験価値を提供</p>	年(度)	当初計画	修正計画	2021	1,200	1,200	2022	3,000	5,000	2023	8,000	12,000	2024	15,000	20,000	2025
年(度)	当初計画	修正計画																		
2021	1,200	1,200																		
2022	3,000	5,000																		
2023	8,000	12,000																		
2024	15,000	20,000																		
2025	20,000	20,000																		



セブン&アイグループを知る

マーケット環境を知る

セブン&アイグループの戦略を理解する

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

株式情報を見る

セブン&アイグループの歴史を見る

数値データを見る

マーケット環境

セブン&アイグループの業績

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

中期経営計画

成長を目指す戦略

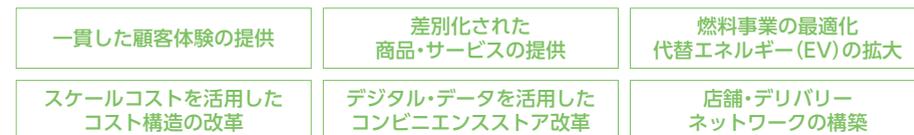
深化を目指す戦略

お客様接点の拡大

海外コンビニエンスストア事業戦略

サプライチェーン強靱化による北米CVS事業の成長

シックス・ポイント・プラン



営業CF構成比(金融除く)

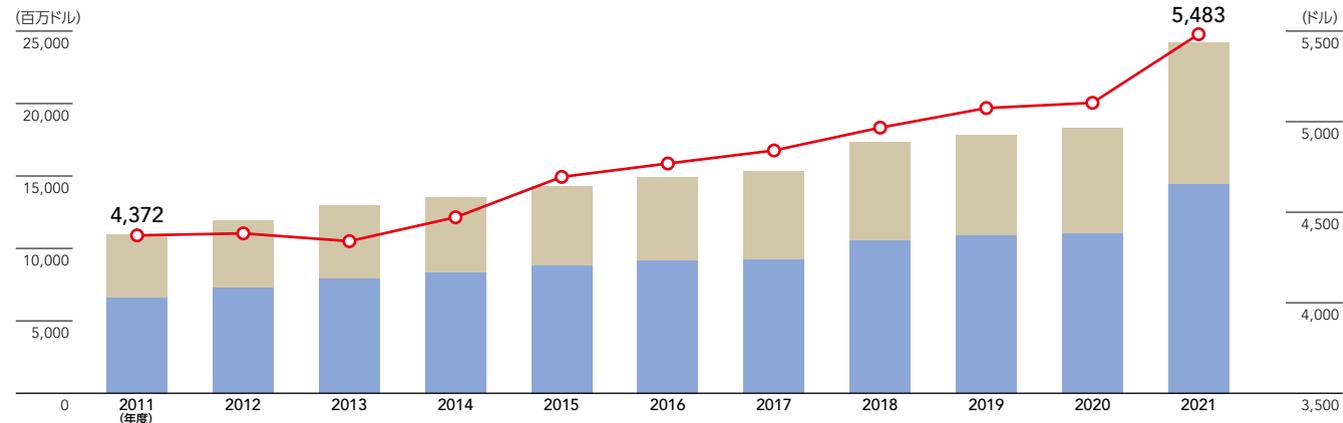


グループ営業CFの約50%を目指す

持続的成長のメインドライバーへ

食品売上と平均日販推移

■ 食品売上額(左軸) ■ 非食品売上額(左軸) ○ 平均日販(右軸)



店舗ネットワーク活用による北米事業の成長

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

食品売上拡大

平均日販の増加

- 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

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

中期経営計画 成長を目指す戦略 深化を目指す戦略 お客様接点の拡大

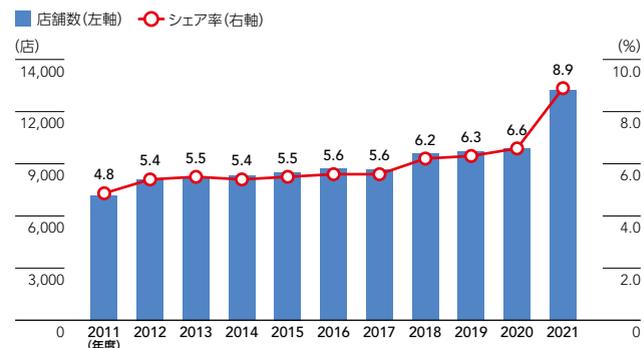
海外コンビニエンスストア事業戦略

北米事業環境の特徴

小規模チェーンがひしめく米国コンビニエンスストア業界

米国のコンビニエンスストア業界は、小規模事業者が非常に多いという特徴があります。2021年12月末現在、全米には約15万店のコンビニエンスストアがあり、10店舗以下のチェーンや個人経営店が全体の約65%を占めています。1位のSEI(13,213店)を含めた上位10位までの店舗数を合わせても、シェア約20%と非常に細分化された業界であるため、市場再編がますます加速しています。また、中国に次ぐ世界第2位の自動車市場でもあり、コンビニエンスストアの約8割がガソリンスタンド併設店となっているのも大きな特徴です。

SEI店舗数と米国コンビニエンスストアシェア率の推移



出所: 総店舗数 <https://www.convenience.org/Research/FactSheets/IndustryStoreCount>

人口密集地トップ50のうち47の市場でのプレゼンスを獲得

10店舗以下チェーン シェア約65%	ガソリンスタンド併設 約80%
上位10チェーン シェア約20%	細分化された業界

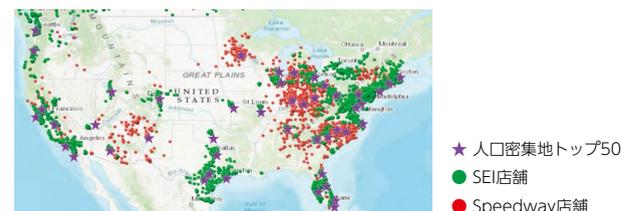
Speedwayブランドにて店舗展開している全米3位のコンビニエンスストアチェーンの取得

Speedway買収背景

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

Speedway概要

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



Speedway・SEI (Speedway除き) 比較 (2021年度)

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

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



セブン&アイグループを知る

マーケット環境を知る

セブン&アイグループの 戦略を理解する

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

株式情報を見る

セブン&アイグループの歴史を見る

数値データを見る

マーケット環境

セブン&アイグループの業績

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

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

フレッシュフード

差別化された商品・サービスの提供

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



7NOW (デリバリー)

デジタル戦略の推進

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



レストラン事業

レストラン事業の取り組み拡大

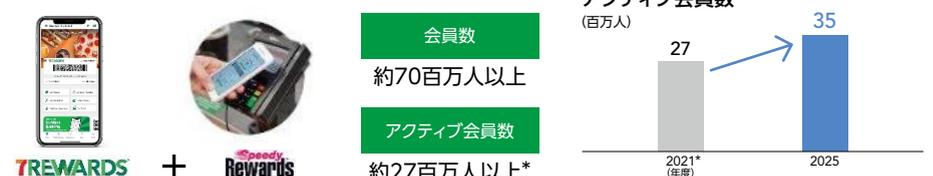
2021年12月末現在、約900店のレストラン併設店舗を運営しています。フライドチキンのRaise the Roost等のブランドを加え、2025年度には約1,600店舗にまで拡大する計画です。Laredo TacoやRaise the Roostの取り組みは、7-Elevenを「フレッシュフード購入の目的地」としての認知度を向上させており、新しいブランド価値の創造に貢献しています。レストラン併設店は、親和性の高い専用飲料やスナックなどの購入も誘引しており、未導入店と比較し、平均日販、荒利率とも高い傾向にあります。運営面の仕組みを構築し高品質な商品を安定的かつ効率的に提供することで、さらに成長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



デジタル技術の活用

新たな体験価値を提供

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



セブン&アイグループを知る

マーケット環境を知る

セブン&アイグループの 戦略を理解する

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

株式情報を見る

セブン&アイグループの歴史を見る

数値データを見る

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

中期経営計画 成長を目指す戦略 深化を目指す戦略 お客様接点の拡大

海外コンビニエンスストア事業戦略

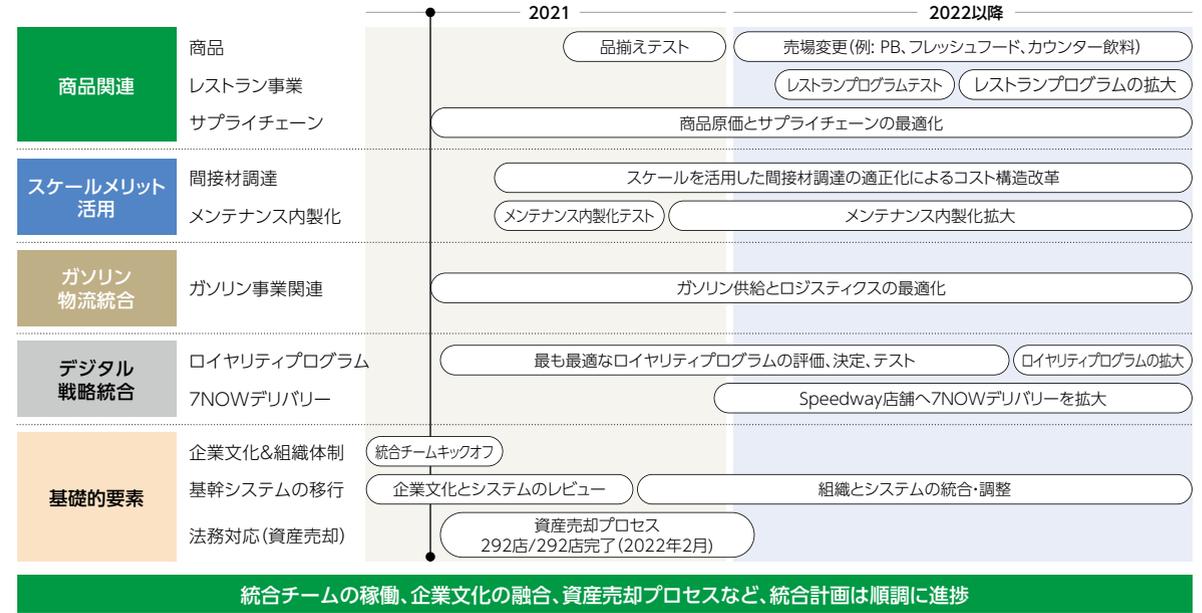
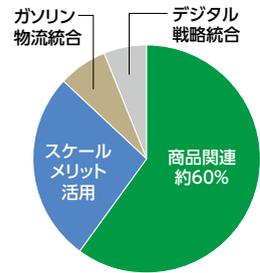
統合3年目の想定シナジー発現に向けて順調に進捗



シナジー要素

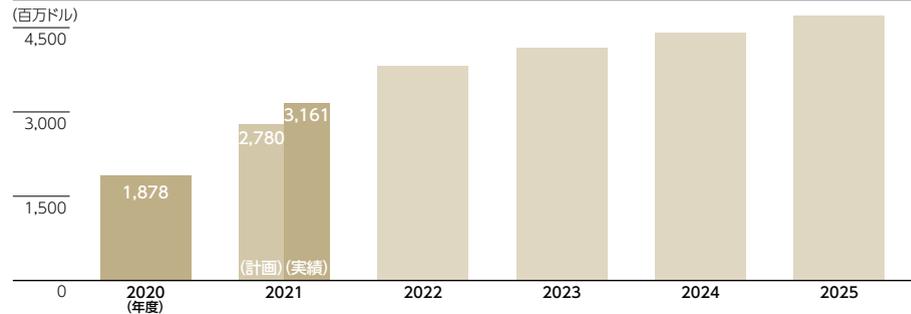
商品関連	●PB・品揃え拡大、FF拡大 ●原価低減、荒利改善
スケールメリット活用	●メンテナンスの内製化 ●店舗管理システム統合による最適化
ガソリン物流統合	●ガソリン供給と物流ネットワークの最適化
デジタル戦略統合	●7NOWのSpeedway店舗への拡大 ●ロイヤリティプログラムの融合

シナジー要素別構成比



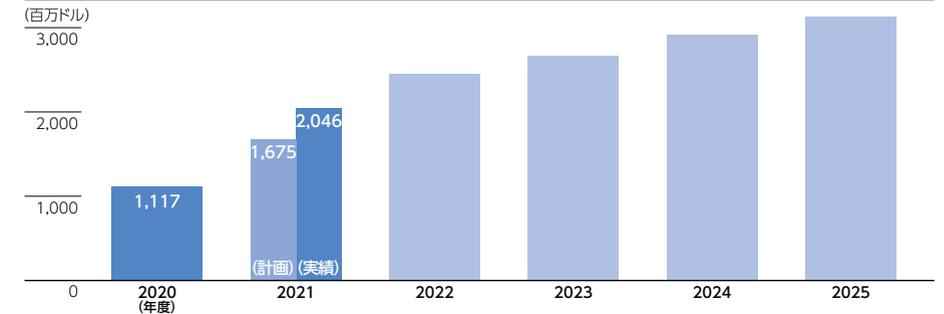
パフォーマンス ~ポストシナジー~

EBITDA



取得後5年CAGR: +20%超

営業利益



取得後5年CAGR: +20%超

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

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

- 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

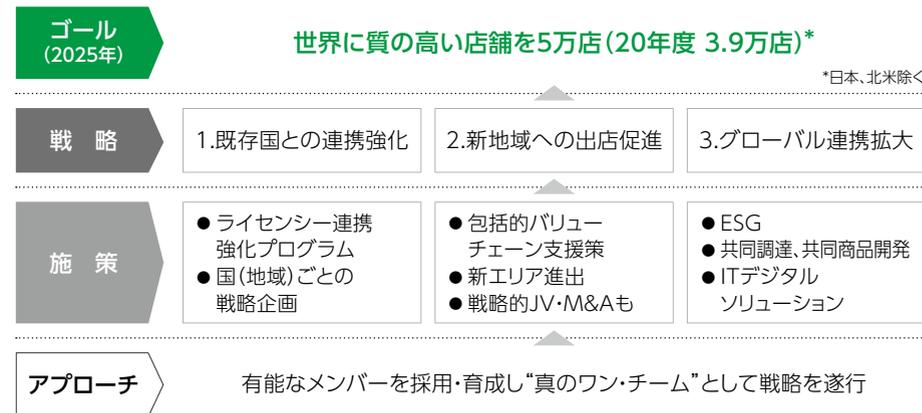
- 中期経営計画の進捗
- 連結業績
- 主要事業会社の概要
- セグメント別業績の推移
- 財務状況
- 海外コンビニエンスストア事業
- 国内コンビニエンスストア事業
- スーパーストア事業
- 百貨店・専門店事業
- 金融関連事業

中期経営計画 成長を目指す戦略 深化を目指す戦略 お客様接点の拡大

海外コンビニエンスストア事業戦略

グローバル展開による成長

日米連携による7-Elevenグローバルブランド価値向上



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



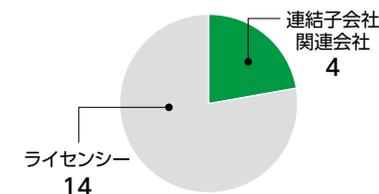
7-Eleven グローバルブランド価値向上を目指す

世界のセブン-イレブン (2021年12月末現在)

店舗数は世界最多も、出店地域数は18に限られ、グローバル展開による成長機会



運営形態 (国・地域数)



グローバル展開の他社比較

	店舗数	出店地域数
7-Eleven	約78,000	18
McDonald's	約40,000	約100
SUBWAY	約37,000	104
Starbucks Coffee	約34,000	84

出典: 各社HP

7-Eleven International LLCの戦略

1. 既存国との連携強化

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

2. 新地域への出店促進

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

3. グローバル連携拡大

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



セブン&アイグループを知る

マーケット環境を知る

セブン&アイグループの戦略を理解する

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

株式情報を見る

セブン&アイグループの歴史を見る

数値データを見る

マーケット環境

セブン&アイグループの業績

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

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

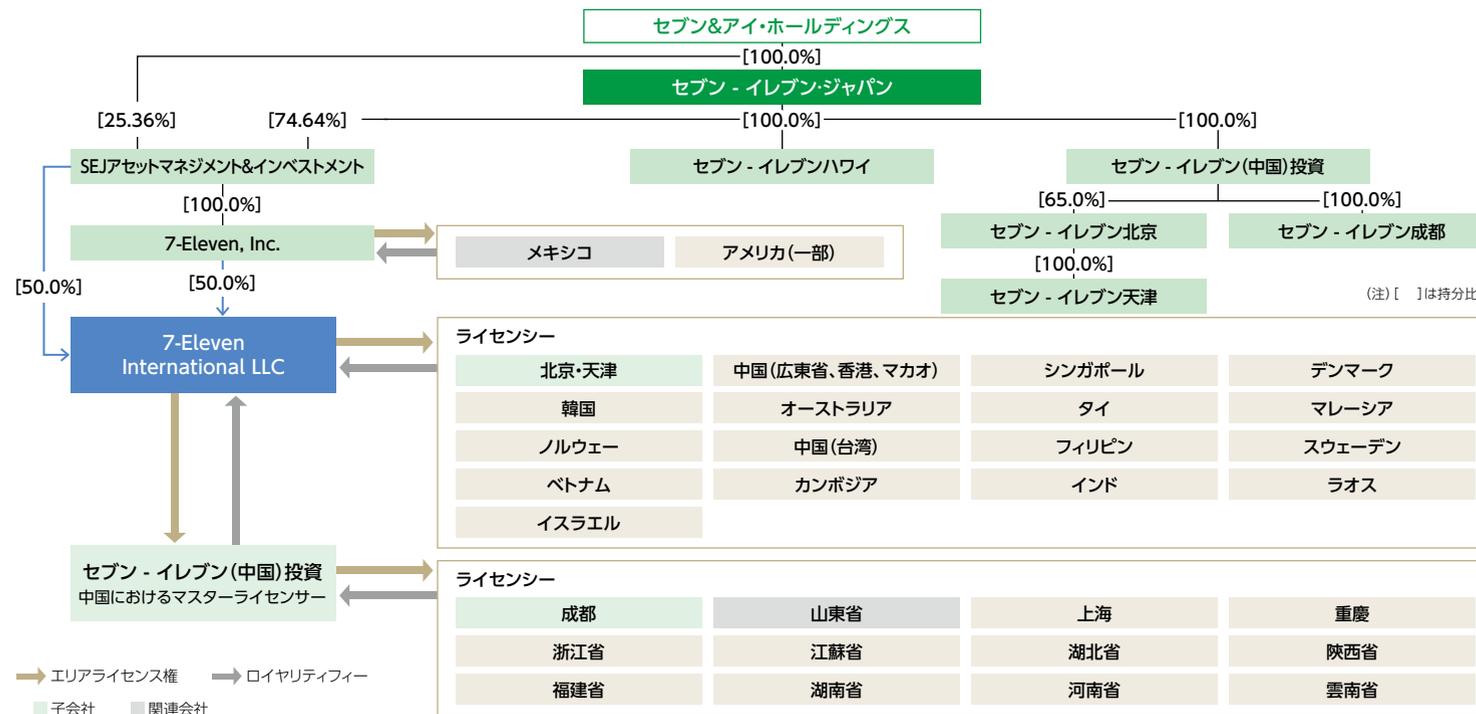
コンビニエンスストア事業の資本関係

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ライセンスとなり、セブン - イレブン店舗を運営しています。

世界のセブン - イレブンとの関係

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

(注) ラオス、イスラエルは2022年内に初出店予定



世界のセブン - イレブン店舗数推移

	2011年度	2012年度	2013年度	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度
日本	14,005	15,072	16,319	17,491	18,572	19,422	20,260	20,876	20,955	21,167	21,327
アメリカ・カナダ	7,752	8,545	8,641	8,646	8,868	9,077	9,061	9,974	10,000	10,159	13,562
タイ	6,276	6,822	7,429	8,127	8,832	9,542	10,268	10,988	11,712	12,432	13,134
韓国	5,249	6,986	7,085	7,231	8,000	8,556	9,231	9,400	10,016	10,501	11,173
中国(台湾)	4,801	4,852	4,919	5,040	5,029	5,107	5,221	5,369	5,647	6,024	6,379
中国	1,792	1,919	2,001	2,064	2,182	2,357	2,599	2,816	3,156	3,412	3,980
その他	5,110	5,563	6,039	6,682	7,228	7,744	7,960	8,233	8,688	8,811	8,986
合計	44,985	49,759	52,433	55,281	58,711	61,805	64,600	67,656	70,174	72,506	78,541

(注) 日本は翌年2月末、その他の国は12月末の店舗数

セブン&アイグループを知る

マーケット環境を知る

セブン&アイグループの戦略を理解する

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

株式情報を見る

セブン&アイグループの歴史を見る

数値データを見る

マーケット環境

セブン&アイグループの業績

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

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

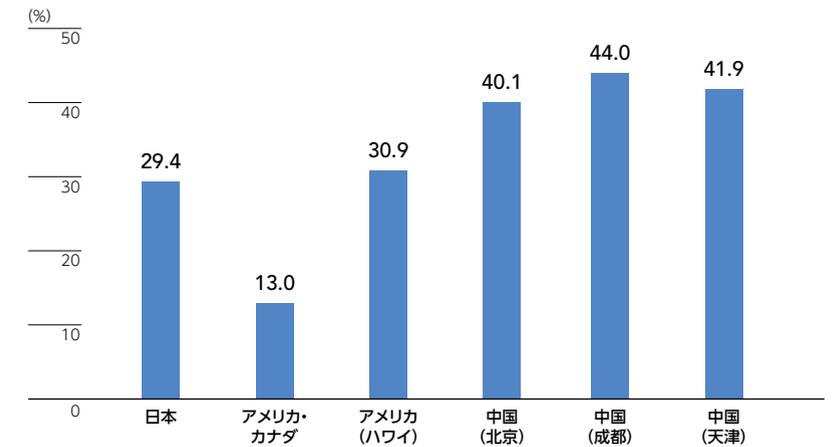
グローバル戦略

世界のセブン・イレブン運営会社（ライセンス）

国・地域	運営会社	店舗数(店)
タイ	CP ALL Public Company Ltd. [Charoen Pokphand Group]	13,134
韓国	Korea-Seven Co., Ltd. [Lotte Group]	11,173
中国(台湾・上海)	PRESIDENT CHAIN STORE CORP. [Uni-President Enterprises Corp.]	6,530
フィリピン	Philippine Seven Corporation [PRESIDENT CHAIN STORE CORP.]	3,073
中国(広東省・香港・マカオ)	The Dairy Farm Company, Limited [Dairy Farm International Holdings Limited]	2,637
マレーシア	7-Eleven Malaysia Sdn. Bhd. [Berjaya Retail Berhad]	2,427
メキシコ	7-Eleven Mexico S.A. de C.V. [Valso, S.A. de C.V.]	1,841
オーストラリア	7-Eleven Stores Pty. Ltd.	718
シンガポール	Cold Storage Singapore(1983) Pte. Ltd. [Dairy Farm International Holdings Limited]	455
ノルウェー・スウェーデン・デンマーク	Reitan Convenience [Reitangruppen AS]	403
アメリカ	SRoesuothrtw Reestta Cileornsv, elnnie. nce Stores, Inc.	284
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]	247
中国(陝西省)	陝西賽文提客便利連鎖有限公司 [陝西提客商貿有限公司]	70
ベトナム	Seven System Viet Nam JSC	63
中国(浙江省)	統一超商(浙江) 便利店有限公司 [PRESIDENT CHAIN STORE CORP.]	61
中国(江蘇省)	南京金鷹便利超市管理有限公司 [金鷹国際商貿集團(中国)有限公司]	61
中国(湖南省)	湖南友阿便利超市管理有限公司 [湖南友誼阿波羅商業股份有限公司]	42
中国(重慶)	新玖商業發展有限公司 [新希望集团有限公司]	37
中国(福建省)	福建榕寧便利店管理有限公司 [三福服飾有限公司, 福建榕寧投資有限公司]	36
中国(河南省)	河南叁伊便利店連鎖有限公司 [三全食品股份有限公司]	23
中国(湖北省)	湖北東方美隣便利店有限公司	22
中国(雲南省)	雲南強林茶家連鎖便利店有限公司 [雲南強林石化集团有限公司]	5
カンボジア	CP ALL (Cambodia) Co., Ltd. [Charoen Pokphand Group]	4
インド	7-India Convenience Retail Limited [Reliance Retail Ventures Limited]	2
ラオス	CP ALL Laos Co., Ltd. [Charoen Pokphand Group]	-
イスラエル	Electra Consumer Products Ltd. [Elco Ltd.]	-

(注) 1. 2021年12月末の店舗数
2. 運営会社名の[]は各社が所属する企業グループ
3. ラオス、イスラエルは2022年内に初出店予定

セブン・イレブンのファスト・フードの売上構成比（2021年度）



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



アメリカ・カナダ



中国(北京)



セブン&アイグループを知る

マーケット環境を知る

セブン&アイグループの
戦略を理解する

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

株式情報を見る

セブン&アイグループの歴史を見る

数値データを見る

マーケット環境

セブン&アイグループの業績

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

海外コンビニエンスストア事業

データのダウンロードはこちら

7-Eleven, Inc.

	2011年度	2012年度	2013年度	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度
営業総収入*1	1,086,522	1,247,287	1,801,077	1,935,274	1,819,838	1,658,542	1,981,533	2,821,053	2,739,833	2,191,383	5,122,154
営業総収入(千米ドル)	13,615,565	15,628,206	18,429,117	18,293,553	15,027,570	15,246,764	17,667,025	25,543,768	25,129,170	20,526,263	46,607,410
内、その他の営業収入	133,997	149,593	192,656	219,307	271,081	260,078	276,179	288,136	293,415	278,766	342,088
販売費及び一般管理費	208,726	226,458	307,975	341,225	395,162	372,662	399,557	484,090	494,223	507,185	841,682
販売費及び一般管理費(千米ドル)	2,615,627	2,837,464	3,151,285	3,225,503	3,263,107	3,425,836	3,562,387	4,383,286	4,532,911	4,750,707	7,658,625
営業利益	32,737	38,175	51,207	59,651	77,478	76,671	90,852	111,081	121,654	119,221	224,864
営業利益(千米ドル)	410,238	478,326	523,971	563,868	639,790	704,832	810,023	1,005,807	1,115,785	1,116,725	2,046,081
当期純利益	22,413	22,378	29,738	35,870	45,181	45,470	76,048	77,616	83,193	82,057	144,791
当期純利益(千米ドル)	280,865	280,397	304,295	339,077	373,093	418,003	678,036	702,792	763,031	768,614	1,317,485
設備投資	103,475	155,440	80,195	63,226	159,772	216,776	98,874	452,029	150,454	199,107	2,483,138
減価償却費	37,180	39,794	53,404	56,482	65,381	64,992	69,582	76,141	77,204	81,299	122,635
総資産	510,901	726,876	903,326	1,088,910	1,137,495	1,231,149	1,356,972	1,564,596	1,612,783	1,680,699	4,397,014
純資産	307,359	378,486	514,957	658,465	681,404	705,025	869,394	924,236	956,305	947,519	2,082,538
EBITDA	69,917	77,969	104,612	116,133	142,860	141,663	160,434	187,222	198,858	200,521	347,499
ROA(%)	4.6	3.6	3.6	3.6	4.1	3.8	5.9	5.3	5.2	5.0	4.8
チェーン全店売上	1,624,095	1,852,162	2,641,180	2,834,464	2,950,422	2,735,199	3,134,412	3,993,259	3,936,217	3,407,130	6,463,940
加工食品	330,041	370,882	500,880	567,290	695,119	650,509	682,470	778,741	802,806	848,435	1,148,690
ファスト・フード	136,335	146,891	187,673	216,881	261,947	244,299	248,718	282,342	289,052	244,221	346,667
日配食品	58,393	62,226	81,057	93,544	110,427	101,814	101,888	103,117	95,111	84,351	91,062
非食品	351,902	374,099	501,514	553,712	661,355	624,655	688,325	751,641	753,802	777,275	1,070,400
商品計	876,672	954,100	1,271,126	1,431,429	1,728,848	1,621,278	1,721,403	1,915,842	1,940,773	1,954,283	2,656,820
ガソリン	747,423	898,062	1,370,054	1,403,035	1,221,573	1,113,921	1,413,009	2,077,417	1,995,444	1,452,847	3,807,119
米国内既存店商品売上伸び率(%) ^{*2}	2.8	2.9	1.0	3.1	5.8	2.1	1.6	1.9	2.4	0.9	7.4
全店平均日販(千円)	349	350	424	473	569	519	543	549	553	545	602
全店平均日販(米ドル)	4,372	4,383	4,340	4,472	4,695	4,769	4,841	4,967	5,075	5,104	5,483
商品荒利率(%)	34.7	35.2	34.8	34.5	34.6	34.8	34.3	34.2	34.8	34.1	34.2
ガソリン販売量(千ガロン)	-	-	3,884,838	4,001,566	4,292,288	4,910,026	5,266,489	6,919,338	6,972,004	6,171,433	11,384,814
ガソリン荒利(セント/ガロン)	-	-	20.29	20.81	19.80	20.05	22.62	22.56	23.95	32.60	34.50
為替換算レート(損益計算書)(円)(U.S.\$1=)	79.80	79.81	97.73	105.79	121.10	108.78	112.16	110.44	109.03	106.76	109.90
為替換算レート(貸借対照表)(円)(U.S.\$1=)	77.74	86.58	105.39	120.55	120.61	116.49	113.00	111.00	109.56	103.50	115.20
期末店舗数	7,149	8,118	8,292	8,297	8,500	8,707	8,670	9,573	9,682	9,884	13,213
出店	643	1,078	462	238	344	356	214	1,245	361	436	3,806
閉店	104	109	288	233	141	149	251	342	252	234	477
フランチャイズ店舗数	5,437	5,870	6,219	6,390	6,752	7,008	7,161	7,213	7,379	7,485	7,404
直営店舗数	1,712	2,248	2,073	1,907	1,748	1,699	1,509	2,360	2,303	2,399	5,809
ガソリンスタンド併設店舗数	2,719	3,195	3,300	3,165	3,168	3,374	3,376	4,385	4,469	4,748	8,138
期末売場面積(m ²)	1,158,089	1,335,707	1,379,301	1,384,023	1,454,825	1,458,783	1,450,699	1,650,782	1,684,207	1,730,254	2,309,199
期末社員数 ^{*3}	13,596	17,330	16,553	15,591	14,379	15,021	17,877	19,994	19,578	22,291	47,748

(注) 各年度の数値は、当社への連結決算用に組み替えたものを表記

*1 営業総収入には、直営店商品売上等・ガソリン売上とフランチャイズ店からのチャージ収入を計上

*2 米国内既存店商品売上伸び率は、米ドルベースでの伸び率

*3 期末社員数は翌年2月末現在



セブン&アイグループを知る

マーケット環境を知る

セブン&アイグループの 戦略を理解する

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

株式情報を見る

セブン&アイグループの歴史を見る

数値データを見る

マーケット環境

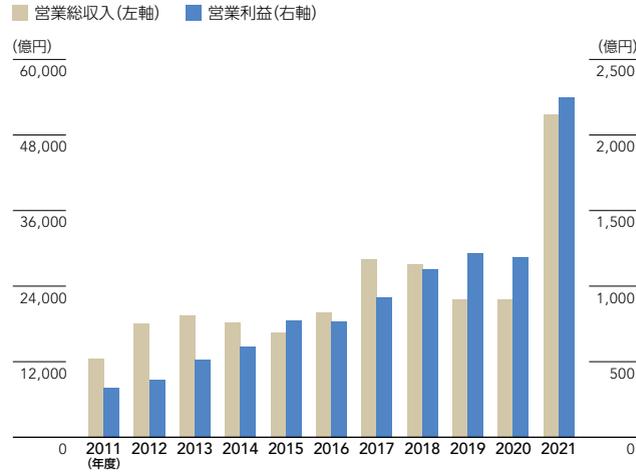
セブン&アイグループの業績

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

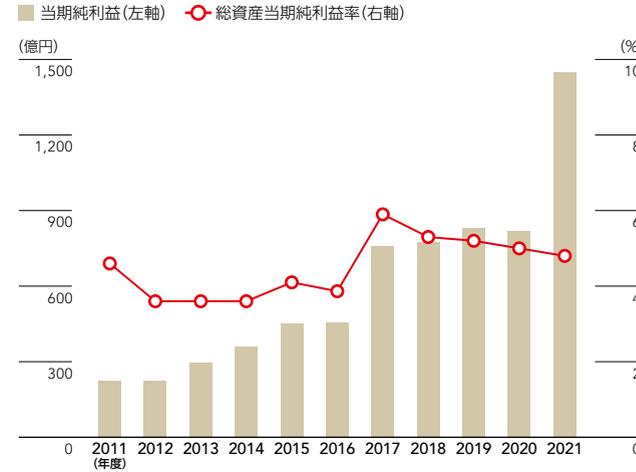
海外コンビニエンスストア事業

7-Eleven, Inc.

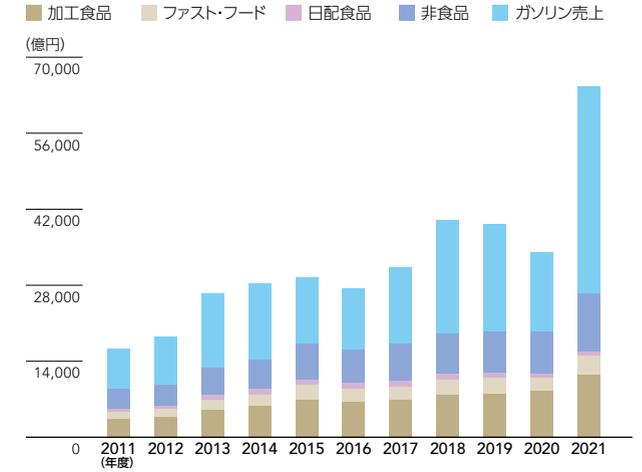
営業総収入及び営業利益



当期純利益及び総資産当期純利益率 (ROA)

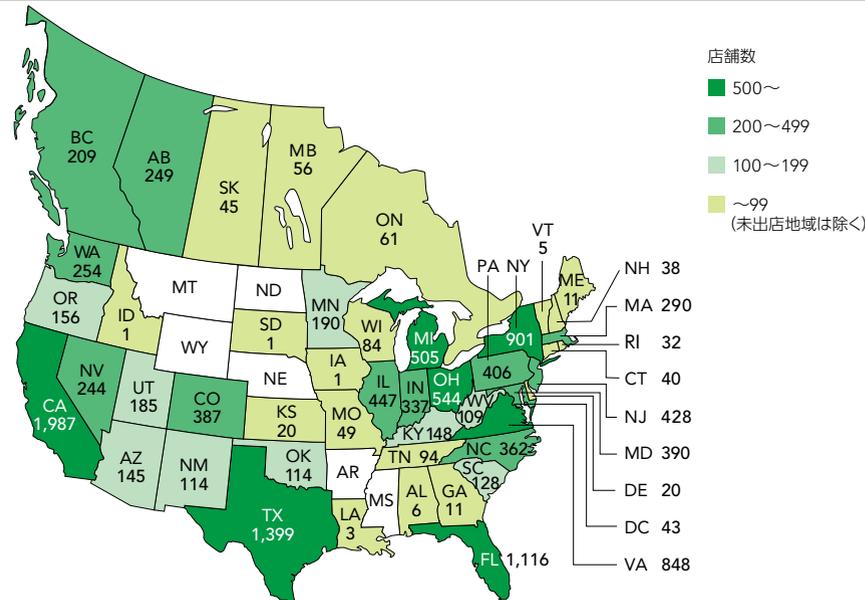


カテゴリ別売上推移

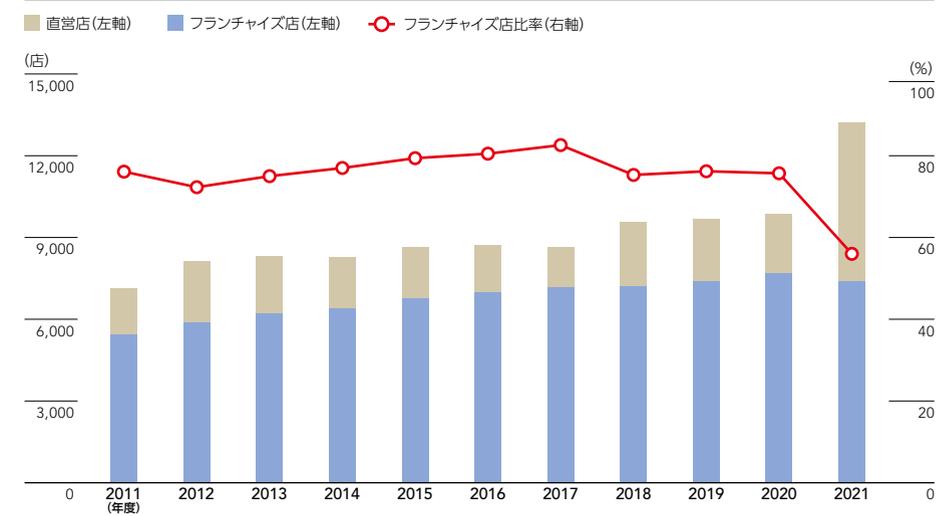


データのダウンロードはこちら

店舗展開



タイプ別店舗数の推移





セブン&アイグループを知る

マーケット環境を知る

セブン&アイグループの戦略を理解する

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

株式情報を見る

セブン&アイグループの歴史を見る

数値データを見る

マーケット環境

セブン&アイグループの業績

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

中期経営計画 成長を目指す戦略 深化を目指す戦略 お客様接点の拡大

国内コンビニエンスストア事業戦略

中期戦略概要



目指すべき姿

多様化するニーズに対応し、すべての地域社会に利便性を提供する

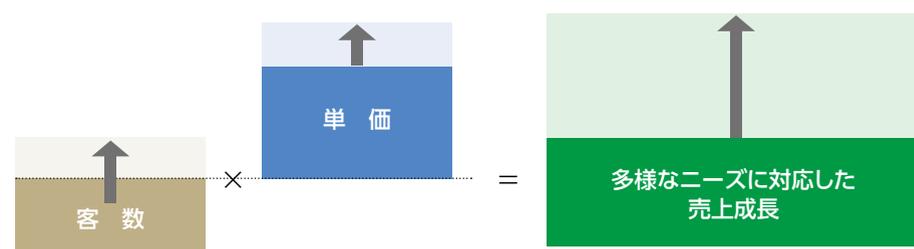
既存店の持続的成長	出店戦略	DXの推進
商品構成の見直し ● 小商圏化に合わせた売場レイアウト ● グループ調達	出店再加速への基盤構築 次世代型店舗の開発・テスト	7NOWの拡大 CRM強化(アプリの進化) 加盟店・本部の生産性向上

次の「便利」の扉を開く → 流通革新を伴う再成長軌道へ

中期戦略ロードマップ

	2021年度	2025年度	
売場・商品	小商圏化に対応した商品構成(売場レイアウト変更)	グループ力を活用した商品調達・品揃え拡充(生鮮品、ミールキット、海外直輸入等)	
サービス	ラストワンマイル:7NOW 21年度1,200店テスト → 25年度全国展開へ	CRM強化(セブンアプリ進化・7iDによるグループ連携)	
店舗	不採算店の閉店促進	候補地選定の精緻化・効率化 → 出店再加速への基盤構築	
	複合店舗、次世代型店舗の開発・テスト		
生産性	加盟店	AI発注:テスト → 全店拡大	生産性の改善目標 人時/日:▲15%減
	スマホレジ	新型セルフレジ、顔認証等	
本部	DXによる生産性向上 帳票電子化、RPA、チャットボット、販促効率化等	販管費比率低減目標 ▲0.3%pt減	

SEJ再成長に向けた考え方



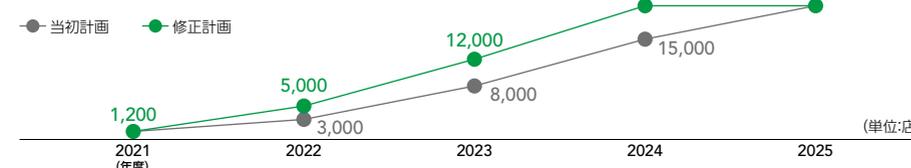
店舗と7NOWの成長を支える商品・品揃え

“セブンへ行こう!”が集まる店舗	品揃え拡充	イノベーションへの挑戦
<ul style="list-style-type: none"> ● 高付加価値商品 ● 販売促進・CRMの強化 		<ul style="list-style-type: none"> ● 7NOWによる顧客獲得 ● データビジネス

店舗における取組み

商品・品揃え	売場	販促
<ul style="list-style-type: none"> ● 高付加価値商品(荒利確保) ● 新商品、品揃え拡充 	<ul style="list-style-type: none"> ● 新レイアウト2020(アイテム数拡大) ● 立地別商品対応 	<ul style="list-style-type: none"> ● フェア、イベント対応 ● アプリ、CRM強化

7NOWの展開を加速



DXを活用し、新たな体験価値を提供

客単価の維持・向上と、新たな顧客獲得による客数増加で、新たな成長ステージへ



セブン&アイグループを知る

マーケット環境を知る

セブン&アイグループの 戦略を理解する

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

株式情報を見る

セブン&アイグループの歴史を見る

数値データを見る

マーケット環境

セブン&アイグループの業績

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

国内コンビニエンスストア事業

データのダウンロードはこちら

セブン - イレブン・ジャパン

	2011年度	2012年度	2013年度	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度
営業総収入	576,186	617,559	679,561	736,343	793,661	833,743	849,862	873,555	887,625	850,291	863,025
販売費及び一般管理費	326,216	364,893	397,767	439,785	481,362	514,907	533,633	561,600	573,103	558,597	574,340
営業利益	183,160	186,763	212,785	223,356	235,033	243,493	244,110	245,088	253,980	233,321	223,091
経常利益	189,759	194,104	220,927	232,593	256,726	251,265	251,717	252,917	262,249	281,974	273,672
当期純利益	100,738	112,446	134,371	136,924	162,910	144,151	166,760	153,233	169,695	194,479	189,652
設備投資	93,644	112,514	124,350	129,438	124,543	125,045	136,297	110,028	96,062	125,461	97,599
減価償却費*1	38,368	46,292	39,002	47,698	51,784	58,829	64,294	70,182	73,538	76,896	79,283
総資産	1,432,828	1,489,339	1,599,493	1,700,723	1,793,836	1,770,944	1,860,028	1,880,508	2,029,375	2,058,152	2,109,174
純資産	1,104,944	1,143,288	1,204,465	1,255,621	1,325,737	1,293,157	1,365,202	1,408,557	1,478,416	1,528,718	1,583,441
EBITDA	221,529	233,056	251,788	271,054	286,817	302,322	308,404	315,270	327,519	310,217	302,375
ROA (%)	7.2	7.7	8.7	8.3	9.3	8.1	9.2	8.2	8.7	9.5	9.1
チェーン全店売上	3,280,512	3,508,444	3,781,267	4,008,261	4,291,067	4,515,605	4,678,083	4,898,872	5,010,273	4,870,619	4,952,782
加工食品	872,616	926,229	979,348	1,034,131	1,115,677	1,183,088	1,230,335	1,278,605	1,297,660	1,246,878	1,258,006
ファスト・フード	852,933	940,263	1,077,661	1,186,445	1,278,738	1,350,166	1,412,781	1,499,054	1,533,143	1,436,832	1,456,118
日配食品	403,503	449,080	487,783	517,065	579,294	614,122	626,863	641,752	661,356	647,792	638,908
非食品	1,151,459	1,192,871	1,236,474	1,270,618	1,317,357	1,368,228	1,408,103	1,479,459	1,518,112	1,539,115	1,599,748
既存店売上伸び率(%)*2	6.7	1.3	2.3	2.4	2.9	1.8	0.7	1.3	0.2	△2.4	0.7
客数 (%)	2.6	0.5	2.4	0.7	1.3	0.1	△0.9	△0.6	△2.1	△9.9	△1.2
客単価 (%)	4.0	0.8	△0.1	1.7	1.6	1.7	1.6	1.9	2.3	8.4	1.9
全店平均日販(千円)	669	668	664	655	656	657	653	656	656	642	646
新店平均日販(千円)	570	527	522	513	530	533	546	560	554	557	537
商品荒利率 (%)	29.7	30.0	30.7	31.4	31.6	31.8	31.9	31.9	32.1	32.0	31.7
加工食品 (%)	38.3	38.2	38.7	38.8	38.9	39.2	39.4	39.5	39.5	39.4	39.3
ファスト・フード (%)	34.3	34.3	35.1	35.7	35.5	35.7	35.9	36.1	36.6	36.6	36.6
日配食品 (%)	33.2	33.1	33.2	33.1	33.2	33.4	33.5	33.4	34.0	34.2	34.2
非食品 (%)	18.6	19.1	19.6	20.7	20.9	21.0	20.7	20.5	20.3	20.7	20.1
期末店舗数	14,005	15,072	16,319	17,491	18,572	19,422	20,260	20,876	20,916	21,085	21,205
出店	1,201	1,354	1,579	1,602	1,651	1,682	1,554	1,389	743	610	625
閉店	428	287	332	430	570	832	716	773	703	441	505
立地移転等	346	237	255	347	450	670	568	562	482	288	354
フランチャイズ店舗数	13,607	14,638	15,879	17,021	18,071	18,977	19,792	20,499	20,545	20,632	20,778
Aタイプ	4,263	4,244	4,333	4,353	4,448	4,554	4,563	4,558	4,539	4,482	4,420
Cタイプ	9,344	10,394	11,546	12,668	13,623	14,423	15,229	15,941	16,006	16,150	16,358
経営委託	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0
直営店舗数	397	433	440	470	501	445	468	377	371	453	427
酒あり店舗比率 (%)	98.9	98.9	99.0	98.9	98.7	98.6	98.5	98.4	98.4	98.4	98.4
タバコあり店舗比率 (%)	92.8	94.1	94.8	95.5	95.5	95.7	95.8	96.3	96.9	97.0	97.0
期末売場面積 (㎡)	1,769,560	1,924,768	2,106,262	2,278,784	2,439,550	2,566,701	2,772,283	2,909,609	2,929,047	2,969,294	2,972,807
期末社員数	5,686	6,070	6,567	7,191	8,054	8,562	8,886	9,092	8,959	8,990	8,930
料金収納取扱件数(千件)	358,732	384,913	402,999	418,845	439,138	460,585	481,800	502,468	513,061	510,212	501,181
料金収納取扱金額	3,432,600	3,736,249	4,038,119	4,346,959	4,579,660	4,691,738	4,961,715	5,253,766	5,439,479	5,403,420	5,479,461

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

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



セブン&アイグループを知る

マーケット環境を知る

セブン&アイグループの戦略を理解する

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

株式情報を見る

セブン&アイグループの歴史を見る

数値データを見る

マーケット環境

セブン&アイグループの業績

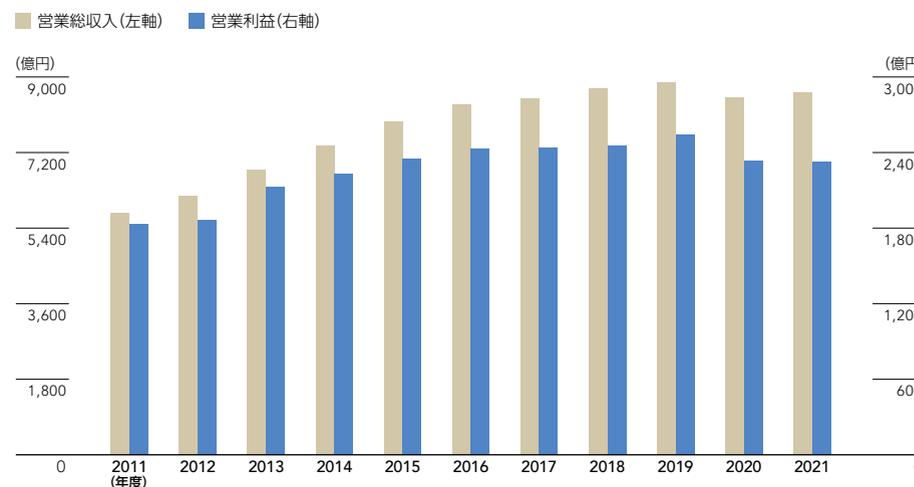
- 中期経営計画の進捗
- 連結業績
- 主要事業会社の概要
- セグメント別業績の推移
- 財務状況
- 海外コンビニエンスストア事業
- 国内コンビニエンスストア事業
- スーパーストア事業
- 百貨店・専門店事業
- 金融関連事業

国内コンビニエンスストア事業

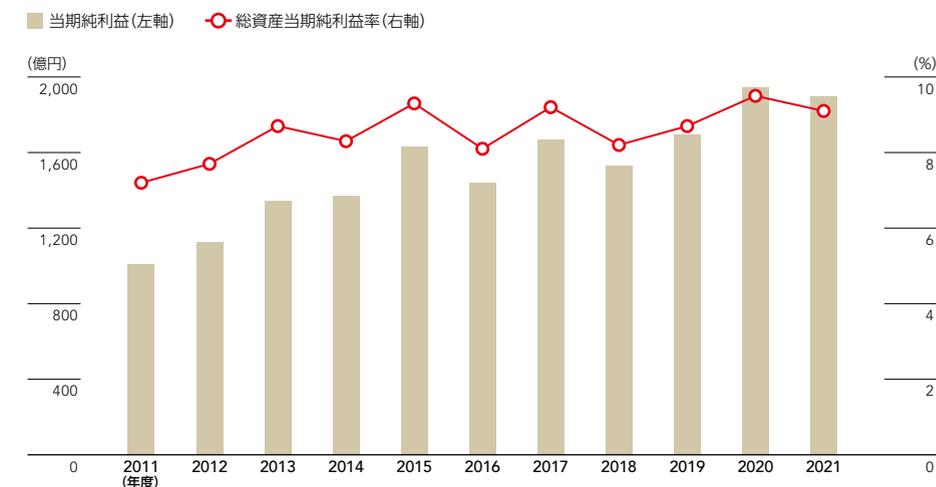
データのダウンロードはこちら

セブン - イレブン・ジャパン

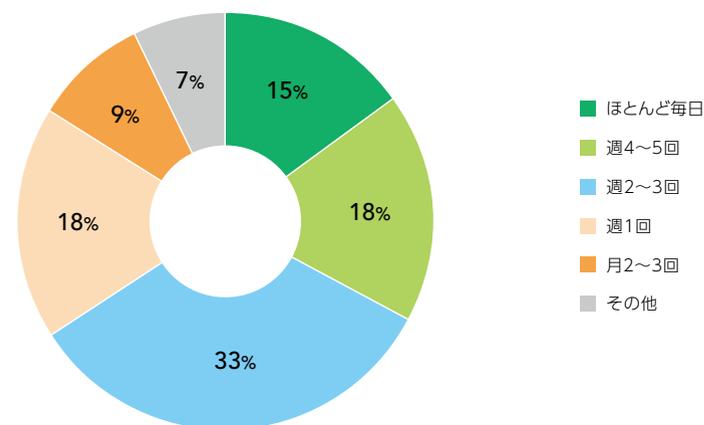
営業総収入及び営業利益



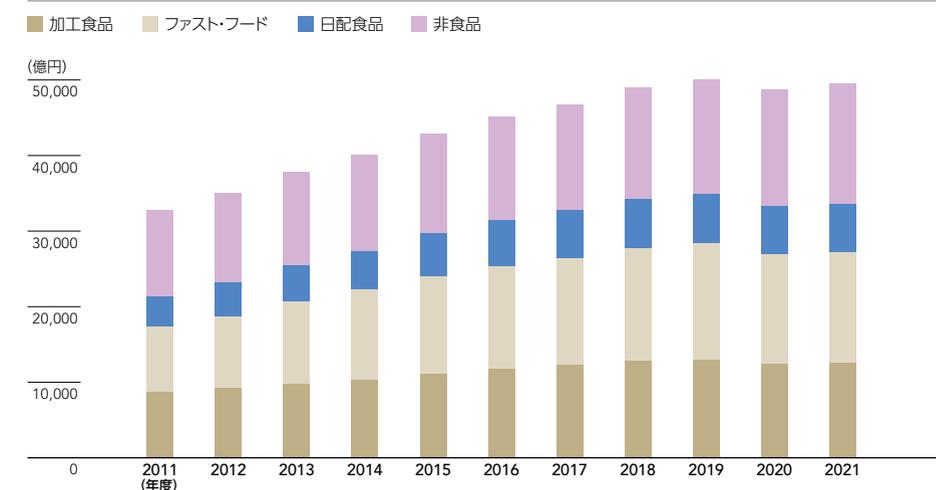
当期純利益及び総資産当期純利益率 (ROA)



来店頻度 (2021年度)



商品別売上推移





セブン&アイグループを知る

マーケット環境を知る

セブン&アイグループの戦略を理解する

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

株式情報を見る

セブン&アイグループの歴史を見る

数値データを見る

マーケット環境

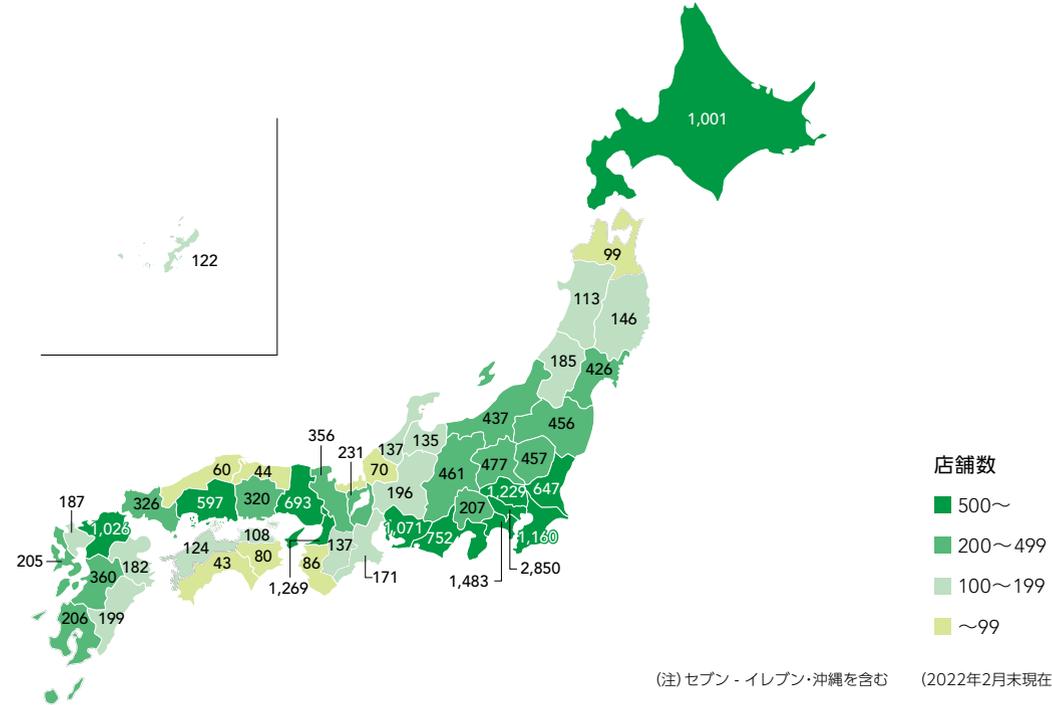
セブン&アイグループの業績

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

国内コンビニエンスストア事業

セブン - イレブン・ジャパン

店舗展開



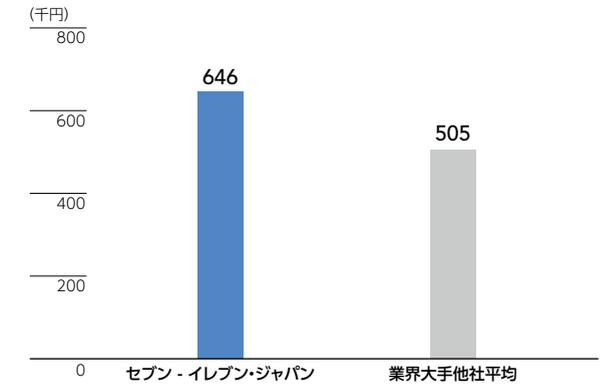
主要コンビニエンスストアチェーンの国内店舗数の推移

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

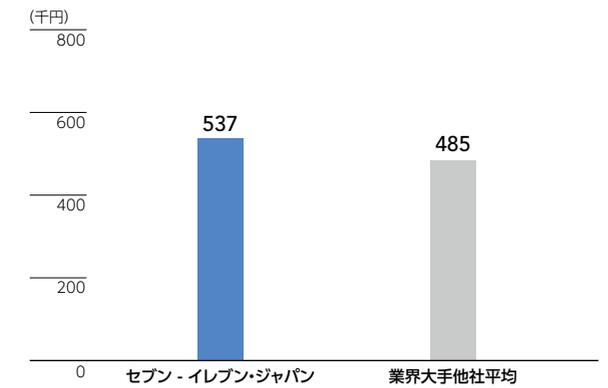
出典: 日本フランチャイズチェーン協会「コンビニエンスストア統計調査月報」、(注) 各年度末の店舗数
各社発表資料 * セブン - イレブン・沖縄を含む

データのダウンロードはこちら

全店平均日販



新店平均日販



(注) 1. 2021年度
2. 業界大手他社平均は大手コンビニエンスストアチェーン2社の単純平均
出典: 各社発表資料

- 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

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

国内コンビニエンスストア事業

セブン - イレブン・ジャパン

オリジナルフレッシュフードの開発

商品開発の仕組み

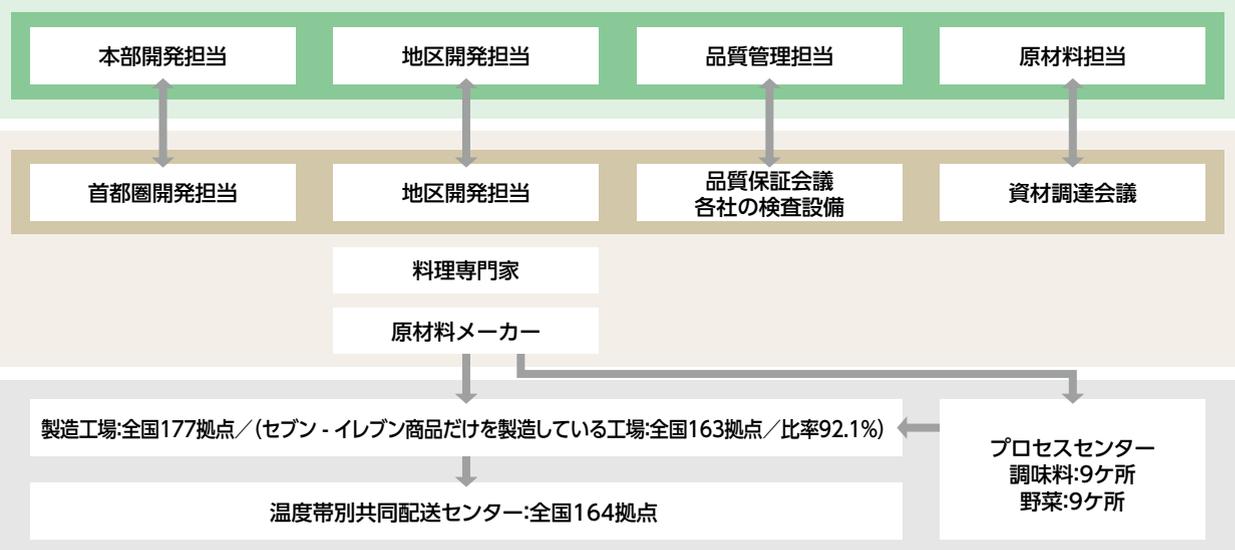
セブン - イレブン・ジャパンの開発体制

- 商品コンセプトの提案
- 商品開発のプロセス管理

日本デリカフーズ協同組合 (65社参加)

- 商品コンセプトの提案
- 商品開発
- 品質管理
- 共同購入
- 環境対策

商品開発を支えるインフラ

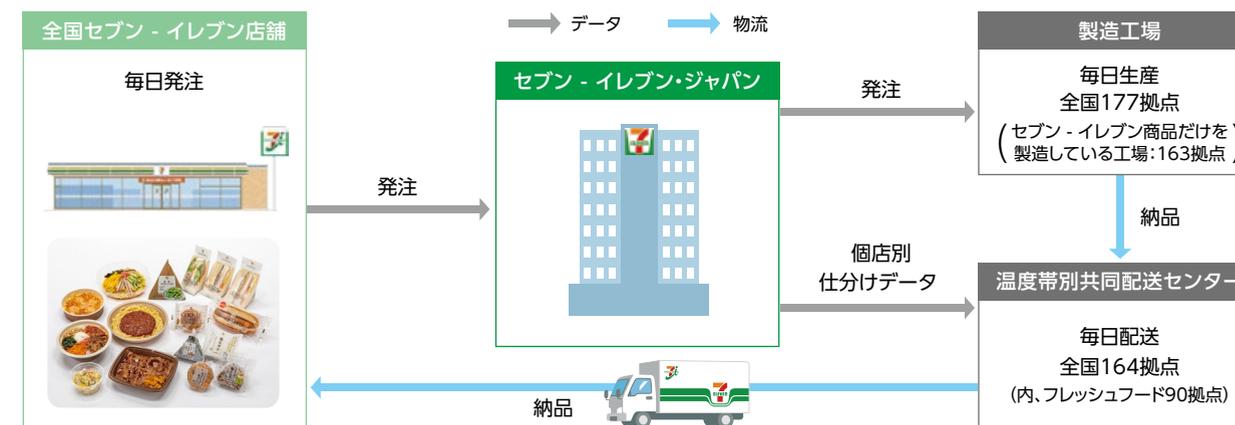


(注) 1. 日本デリカフーズ協同組合: 1979年に米飯メーカーを中心に結成。現在は米飯、調理パン、惣菜、調理麺、漬物メーカー等が参加 2. 製造工場: セブン - イレブン・ジャパンの商品を製造している工場 3. 開発体制、製造工場数、セブン - イレブン商品だけを製造している工場数、温度帯別共同配送センター及びプロセスセンター数は2022年2月末現在 4. セブン - イレブン・沖縄を含む

商品の供給システム

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

(注) セブン - イレブン・沖縄を含む



- 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

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

国内コンビニエンスストア事業

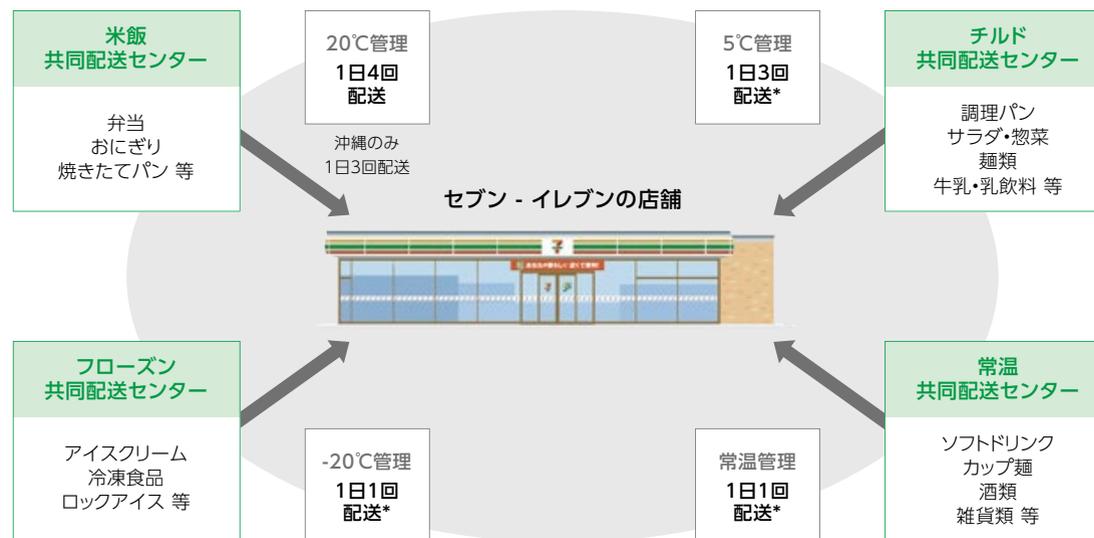
セブン - イレブン・ジャパン

物流システム

共同配送システム

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

セブン - イレブン・ジャパンの温度帯別共同配送システム



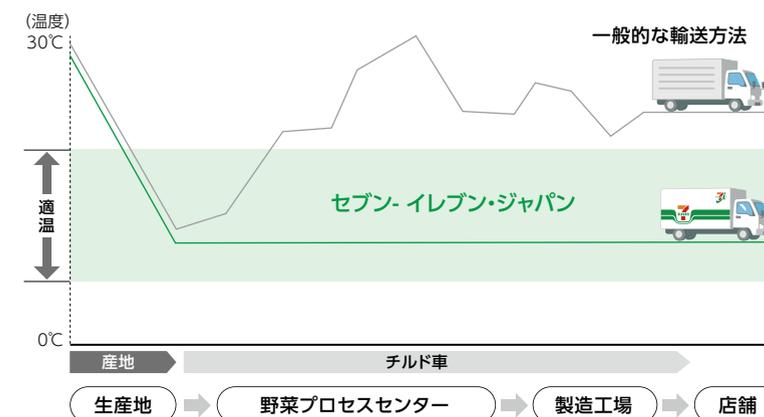
* 配送回数はセブン-イレブン・沖縄についても同様(米飯除く)

センターの設置状況

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

(注) 1. 2022年2月末現在
2. 延べセンター数は、一拠点から複数の商品カテゴリーを配送している場合にカテゴリーごとでカウントした延べ数
3. 沖縄含む

コールドチェーン (低温物流網)



鮮度管理は畑から始まっています。

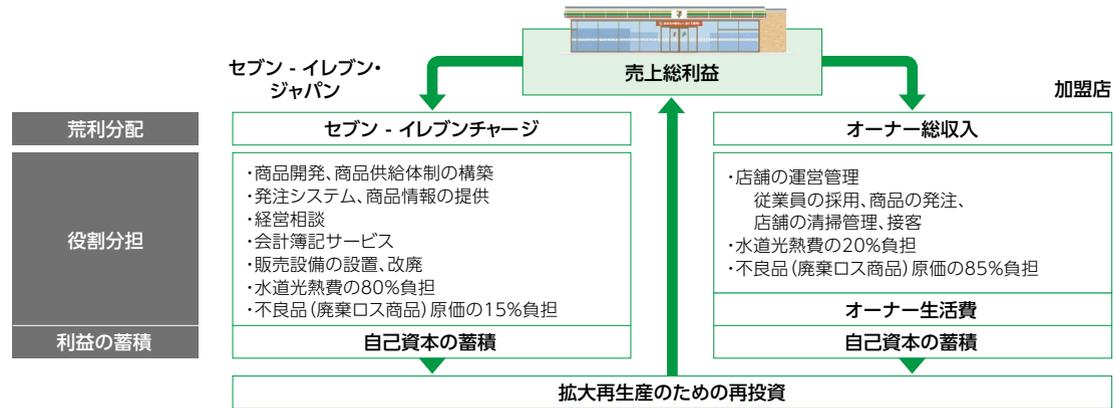
畑で収穫されたばかりの野菜を新鮮なまま輸送・加工するために、「コールドチェーン」を導入しています。収穫された野菜はその場で低温保管され、特別な配送車で、生産地から野菜プロセスセンター、製造工場、店舗まで、一貫した温度管理のもとで配送されています。

国内コンビニエンスストア事業

セブン - イレブン・ジャパン

フランチャイズシステム

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



	Aタイプ(4,420店舗)	Cタイプ(16,358店舗)
土地、建物	加盟店が用意	セブン - イレブン・ジャパンが用意
販売什器、ストア・コンピュータ(SC)等	セブン - イレブン・ジャパンが用意	
契約期間	15年	
水道光熱費負担	セブン - イレブン・ジャパン 80%	加盟店 20%
セブン - イレブンチャージ	売上総利益に45%を乗じた金額	売上総利益に対してスライドチャージ率を乗じた金額
	5年経過インセンティブ、15年契約更新インセンティブあり(チャージの減額)	
	売上総利益550万円超/月 24時間営業 ①24時間営業 △2% ②特別減額 △1% ③月額△3.5万円 24時間以外 ①特別減額 △1% ②月額△1.5万円 売上総利益550万円以下/月 24時間営業 月額△20万円/24時間以外 月額△7万円	
不良品(廃棄ロス商品)原価負担	セブン - イレブン・ジャパン 15%	加盟店 85%
複数店経営奨励制度	複数店全店に対し、3%のインセンティブチャージを適用 開業後5年経過した加盟店が新たに複数店を開店する場合、 「5年経過店のインセンティブチャージ」を開業時から適用	
最低保証	オーナー総収入(年間) 24時間営業 2,200万円/24時間以外 1,900万円	オーナー総収入(年間) 24時間営業 2,000万円/24時間以外 1,700万円

(注) 1. 店舗数は2022年2月末現在
2. 売上総利益は「売上から売上商品原価(商品の総売上原価から品減り・不良品各原価及び仕入値引金を差し引いた純売上原価)を差し引いたもの」
3. 特別減額チャージは、2017年9月より当面の間実施
4. 2020年3月、セブン - イレブンチャージの制度変更を実施
5. オーナー総収入は、「売上総利益からセブン - イレブンチャージを差し引いたもの」

日米のセブン - イレブンの比較

	日本	アメリカ・カナダ
店舗関連		
タイプ別店舗数*1	Aタイプ 4,420店舗 Cタイプ 16,358店舗 直営店 427店舗 (2022年2月末現在)	BCP店(Aタイプ)*2 648店舗 Cタイプ 6,756店舗 直営店 5,809店舗 (2021年12月末現在)
ガソリンスタンド併設店舗	197店舗*3	8,138店舗
1店舗当たり標準売場面積*4	約140㎡	約175㎡
商品とサービス		
1店舗当たりのアイテム数*4	約3,300アイテム	約2,300アイテム
商品以外の店頭サービス	ATM 料金収納代行サービス 宅急便 マルチコピー機(チケットサービス、行政サービス等) 「nanaco」ポイントサービス	ATM 料金収納代行サービス ギフトカードの販売 7Rewards
支払方法	現金、電子マネー、クレジット、デビット、バーコード決済等	現金、クレジット、デビット、バーコード決済、モバイル等

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

セブン&アイグループを知る

マーケット環境を知る

セブン&アイグループの戦略を理解する

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

株式情報を見る

セブン&アイグループの歴史を見る

数値データを見る

マーケット環境

セブン&アイグループの業績

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