

コンビニエンス ストア事業



主な事業会社と持分比率

セブン-イレブン・ジャパン	100.0%
7-Eleven, Inc.	100.0%
SEVEN-ELEVEN HAWAII, INC.	100.0%
セブン-イレブン(中国)投資有限公司	100.0%

セブン-イレブン北京有限公司	65.0%
セブン-イレブン(天津)商業有限公司	100.0%
セブン-イレブン成都有限公司	100.0%

当事業の概況

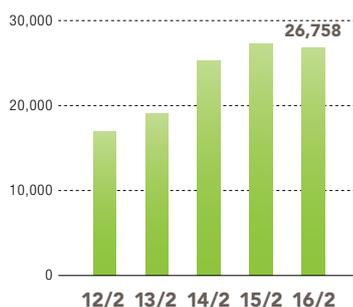
「近くて便利」の価値を提供することで、人々の暮らしを支えるコンビニエンスストア事業。国内ではセブン-イレブン・ジャパンが業界最大手の地位を不動のものにしているほか、海外では7-Eleven, Inc.が北米地域で事業を展開、さらに世界各地でエリアライセンスの供与を行っています。当期における営業収益は2兆6,758億円(前期比1.9%減)、営業利益は3,041億円(同9.9%増)となりました。

国内では、少子高齢化や単身世帯の増加、女性の社会進出、中小小売店舗の減少に伴い、小商圏型の小売店舗であるコンビニエンスストアの重要性が、ますます高まっています。こうした中、セブン-イレブン・ジャパンは社会の構造変化を成長機会に結びつけるべく、積極的な出店政策

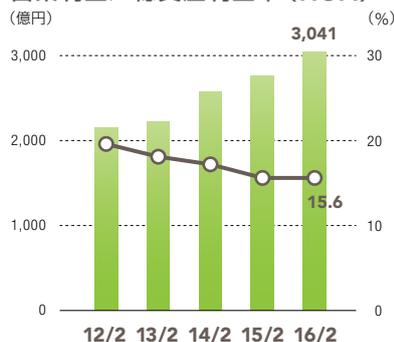
とともに、商品開発や品質改善の取り組みを強化しています。2016年2月時点で、既存店売上の伸び率は43ヶ月連続でプラスとなり、当期の加盟店売上を含むチェーン全店売上は4兆2,910億円(同7.1%増)となりました。

北米地域では、ファストフードやプライベートブランド商品の開発・販売に加えて、都市部中心に既存出店エリアへの新規出店や、直営店のフランチャイズ化による収益性の改善を進めています。当期のチェーン全店売上は、原油安に伴うガソリン売上の減少にもかかわらず、前期比4.1%増の2兆9,504億円となりました。

営業収益
(億円)



営業利益／総資産利益率 (ROA)



■ 営業利益 ○ ROA (右軸)
ROA=営業利益÷総資産の期首、期末平均

設備投資／減価償却費



■ 設備投資 ■ 減価償却費

セブン・イレブン・ジャパン

「近くて便利」の実現に徹し
スピーディーな変化対応を
推進します。



株式会社セブン・イレブン・ジャパン
代表取締役社長

古屋 一樹

事業概況

「立地・商品・サービス」の掛け算で圧倒的な強さを生み出す

これまでセブン・イレブン・ジャパン前社長の井阪とともに「近くて便利」というコンセプトのもとで7年間、経営に携わってきました。これからもそれを愚直なまでに徹底していくこと、そして、これまで以上のスピードをもって変化への対応を続けることが基本だと考えています。

昨今は、小商圏で多種多様な業態の競争が激化しています。その中で成長し続けるには、抜きん出た「立地・商品・サービス」の実現が不可欠です。それらが掛け合わさることでお客様の信頼は高まり、逆にどれか一つ欠けてもお客様には認めてもらえません。私たちは、店舗開発の精度の向上、商品の味や品質の向上と新商品の開発、接客サービスや品揃えなど、それぞれの面で圧倒的な差別化を進めています。小売業の経営には奇手奇策はありません。今後もこれらの課題を解決し続けることが、私たちの進む道です。

同時に、成長し続けるにはイノベーションが欠かせません。セブンカフェのように、イノベーションによって潜在需要を顕在化することで、マーケットに新たな広がりを生み出すこ

とが可能です。また、「オムニ7」の取り組みは、これからの革新の軸となるものと考えています。店舗にとって、「オムニ7」は在庫リスクを抱えずに幅広い商品をお客様に提供でき、売上・利益増につながる販促行動に大いに活用できます。そのためにも、ほかのネット通販にはない魅力をお客様に認めていただくことが絶対条件です。

こうした基本を踏まえ、これからは一層「現場力」を高めることが、最も大切だと考えています。セブン・イレブンが圧倒的な優位性を示してきたのもこの現場力があってこそです。オペレーション・フィールド・カウンセラー（OFC）＝店舗経営相談員を通じて加盟店様の店舗経営を支援し、個店間の格差を解消していくといった日々の取り組みをさらに強化して、現場力を高め続けていきます。そのために、加盟店様やOFCなど現場を支える方々が、仕事をしやすい環境をつくっていくことが、私の重要な役割だと考えています。

基本戦略と重点施策

セブン-イレブン・ジャパンは、社会変化に対応した品揃えを拡大したことにより、従来顧客層の中心だった男性客に加え、高齢者や女性などへ客層が拡大し、既存店売上の伸長につながっています。また、質の高い出店を継続することにより、国内コンビニエンスストア業界での売上シェアは向上し、2016年2月期は41.7%に達しました。今後も、コンビニエンスストア業界のみならず外食・中食を含めた「食」全般のマーケットから幅広く需要の取り込みを図っていきます。

商品政策においては、「食の外部化」という大きなト

レンドを踏まえ、おにぎりやサンドイッチなどの基本商品の一層の品質向上に努めるとともに、お客様の潜在ニーズや地域ごとに異なる嗜好に合わせた新商品の開発に注力していきます。出店政策においては、既存エリアへの新規出店や、より良いロケーションへの移転を通じて、2017年2月期は過去最高となる1,800店舗を出店する予定です。さらに、オムニチャネル戦略を進めることにより、「セブンミール」などのサービスを強化し、お客様の利便性を高めていきます。

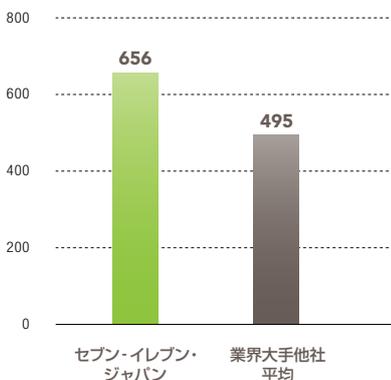
商品政策

国内の食料消費支出に占める外食・中食の割合は、2014年に50%を突破。中食の市場規模は同年、10兆円を超えたと推計されています。日本国内では社会の変化により、家庭で料理をすることが減った一方、外で手軽に食事を買うという「食の外部化」が進んでいます。セブン-イレブンの取り扱い商品の中でも、こうしたトレンドにいち早く対応した冷凍食品やチルド弁当、プライベートブランド「セブンプレミアム」などのカテゴリーは、継続的に売上を伸ばしてきました。また、2013年に誕生した「セブンカフェ」は、「コンビニエンスストアで淹れたてコーヒーを買う」という消費行動を根付かせ、新たな市場を形成しました。

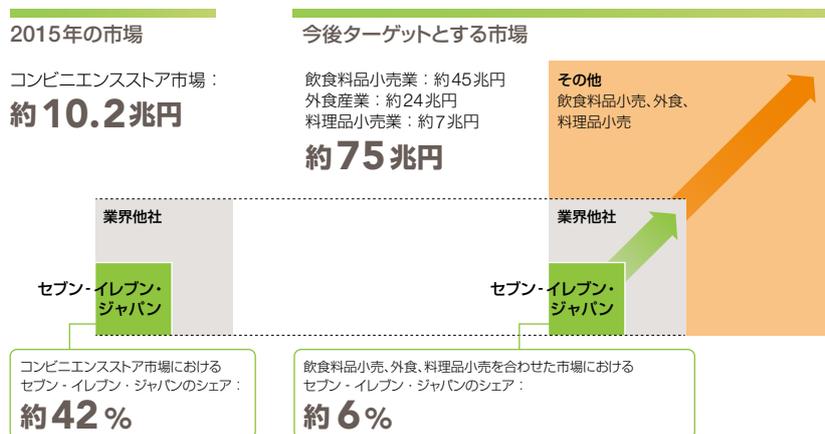
2017年2月期も引き続き、既存商品のリニューアルや新商品の投入、品揃え強化を進め、セブン-イレブンならではの商品政策による差別化を目指します。

さらにセブン-イレブン・ジャパンでは、地域のニーズへの対応を強化するため、全国を11ブロックに分け、商品開発や店舗の運営・開発を各ブロック単位で一体的に行っています。「セブンプレミアム」についても、大手メーカーだけでなく、地域に根差したメーカーなどとも連携してより地域のお客様のニーズに合った品揃えの実現に努めていきます。

全店平均日販
(千円)



セブン-イレブン・ジャパンの市場シェア



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

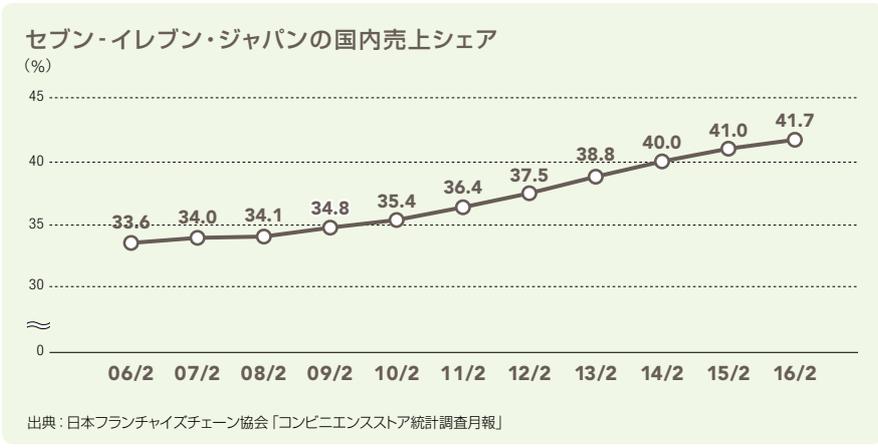
出店政策

セブン-イレブン・ジャパンでは創業時より、各店舗の商圈を隣接させながら地域の店舗網を広げていく「ドミナント戦略（高密度集中出店）」を基本としています。この出店方式は、チェーンの認知度およびお客様の来店頻度の向上につながるほか、広告効率や物流効率の改善、また各地域での当戦略の要となる専用工場の設置なども可能にし、地域密着型の店づくりに大きく貢献しています。2016年2月期は、高知・青森・鳥取の3県に新たに

出店し、店舗網は全国46都道府県をカバーしています。2017年2月期については、三大都市圏など既存エリアへの新規出店に加え、周辺環境の変化に合わせた既存店舗の立地移転を積極的に推進し、地域のお客様の利便性向上とドミナント強化を図ります。新規出店の際は、店舗ごとの収益性を重視し、立地条

件を厳格に査定するなど、質の高い出店を継続していきます。また立地移転に際しては、売場面積や駐車場面積を拡大し、品揃えとサービスのさらなる向上によって、エリアの活性化につなげていきます。

これらの取り組みを通じて、2017年2月期は過去最高となる1,800店舗の出店を計画しており、期末店舗数は19,772店舗（前期末比1,200店舗増）となる見通しです。



サービス業務の強化

当社グループは2015年11月よりオムニチャネル戦略を本格稼働させ、グループ統合ポータルサイト「オムニ7」でご注文いただいた商品を全国のセブン-イレブン店舗で受け取り、返品や返金にも対応できるように強化しました。

またセブン-イレブン・ジャパンでは、買物支援として、「セブンミール」などの商品お届けサービスを実施しており、2017年2月期は、この「セブンミール」のサービス対象を企業や事業所にも順次拡大して需要を取り込んでいきます。

地域特性への対応—関西のお客様の嗜好に合わせた商品開発事例—

「肉」といえば牛肉のことを意味するほど、牛肉文化が根付いた関西地域。カレーに入れる肉も、東日本では豚肉も一般的ですが、関西は牛肉の使用が典型的です。味付けについても、一口目は甘く、食べるうちにどんどん辛くなる「甘辛カレー」など、独自の進化を遂げてきました。

こうした関西の特徴的な嗜好を踏まえ、2016年1月、新商品「じっくり煮込んだ牛すじカレー」を発売。2種類の牛すじと12種のスパイスが演出する食感の変化が好評を呼び、1月の販売数は前年発売したビーフカレーの1.4倍に伸ばしました。

このほかにも、パンや惣菜など基本商品のリニューアルを関西限定で行ったり、大手メーカーと提携してナショナルブランドのセブン-イレブン西日本店舗限定発売商品を投入するなど、地域のお客様のニーズを反映した品揃えを強化しています。

関西限定発売商品の例



味付海苔焼鮭おにぎり



和風だし仕立て! 冷しカレーうどん

7-Eleven, Inc.

基本戦略と重点施策

北米地域の7-Eleven, Inc. は、2005年にセブン・イレブン・ジャパンの完全子会社となって以降、セブン・イレブン・ジャパンの経営方式を吸収しつつ、商品売上・営業利益の両面で、右肩上がりの成長を続けています。2015年12月期の期末店舗数は8,500店舗に達し、営業利益は、既存店売上の伸長と荒利率の改善により、過去最高益を記録しました。この利益成長を可能にしたのが、セブン・イレブンならではの商品政策および店舗政策です。

米国では、コンビニエンスストアは直営店中心、かつガソリンスタンドを併設したタイプが一般的で、商品およびガソリン販売の荒利が収益源となっています。7-Eleven, Inc. では、収益性の抜本的向上を目的にフランチャイズ化（ロイヤルティ収入へのシフト）を推進しています。また、主として収益性の高い都市部には、商品販売を中心としたガソリンスタンドなしの店舗を多数出店しています。この店舗政策は、以下に述べる7-Eleven, Inc.の商品政策と不可分の関係にあります。



7-Eleven, Inc.
代表取締役社長

ジョセフ・マイケル・デピント

商品政策

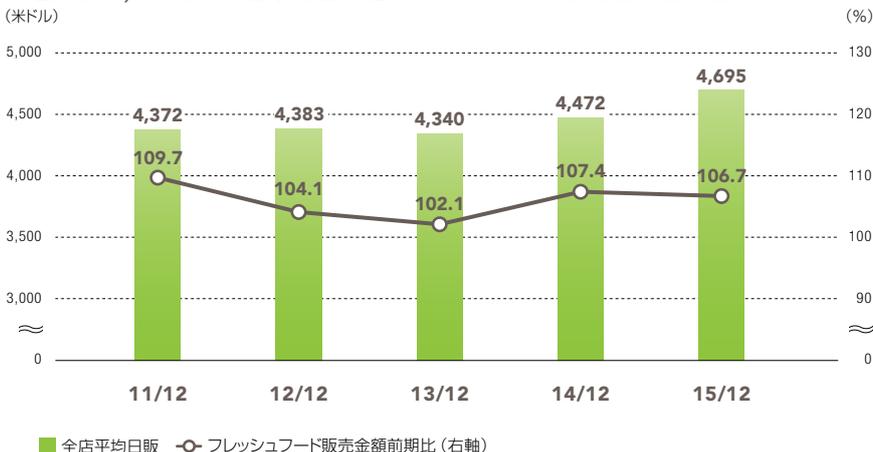
7-Eleven, Inc.の商品政策は主にファストフード（フレッシュフード／ホットフード）とプライベートブランド「セブンセレクト」による差別化であり、その基盤となるのが精度の高いマーケティングです。

多様な文化を抱える米国のマーケットでは、日本以上に食の地域性が顕著で、また一方で消費者の食に対する高品質志向、時間節約志向が顕著になっています。7-Eleven,

Inc.は、こうした市場特性を詳細に分析し、その知見を特に今まで市場全体で手薄だったフレッシュフード（サンドイッチやサラダ、カットフルーツなど）の開発プロセスに反映しています。また、商品開発にあたっては、日本と同様にメーカーなどお取引先と一体となって行うチーム・マーチャндаイジング方式を採用しています。

お客様の購買行動についても、各時間帯の売れ筋商品を

7-Eleven, Inc.の全店平均日販とフレッシュフード販売金額前期比



分析して、例えば夕方・夜間の時間帯に好まれるホットフード（ピザ、フライドチキンなど）の販売を強化するなど、きめ細かな対応を取っています。2015年12月期には、ほぼ全店舗で店内調理設備の導入を完了し、品質の高い独自のホット

フードの提供に取り組んでいます。

今後はこうした商品に加え、プライベートブランド「セブンセレクト」のさらなる拡充により、7-Elevenブランドの一層の差別化を推進していきます。

店舗政策

店舗政策においては、お客様視点での品揃え、接客サービスに加え、機会ロスや廃棄ロスの削減に向けて、単品管理の徹底に取り組んでいます。具体的には、発注端末やITシステムを整備するとともに、Operation Field Consultant (OFC) = 店舗経営相談員の日々のサポートによって、「仮説に基づく発注⇒販売結果の検証⇒次回発注での修正」という店舗運営サイクルの確立を目指しています。

出店戦略においては、近年、人口集中の著しい西海岸・中西部・東海岸でのドミナント出店により、物流・販促面の効率化を図っています。中でも都市部は、オフィス立地を中心に郊外と比べてフレッシュフードの需要が大きく、これらの地区への出店を強化しています。

全米のコンビニエンスストア約150,000店舗のうち、7-Eleven, Inc. のシェアは6%弱にとどまっており、成長の余地はまだ十分にあると考えられます。よりスピーディーに店舗網を構築すべく、M&Aも適宜実施しており、2015年8月にはTedeschi Food Shops, Inc. の181店舗、2016年3月にはImperial Oil Ltd. の148店舗を取得する契約を締結しました。これらの店舗については、7-Elevenへの改装を実施するだけでなく、上記の運営改革によって店舗としての営業力を高めています。なお、2016年12月期の出店

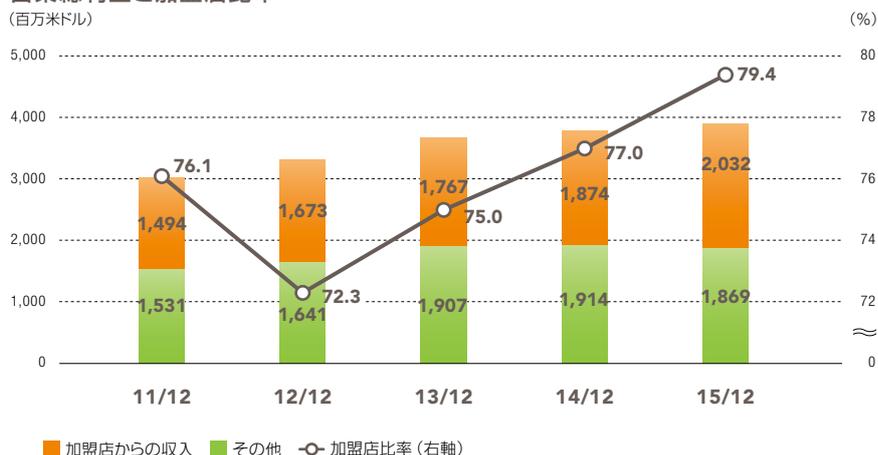
数は350店舗を計画しており、期末店舗数は8,700店舗（前期末比200店舗増）となる見通しです。

また、ドミナント戦略は、フランチャイズ化の推進と密接に関係しています。前述のように、米国では従来、ガソリンスタンド併設型のガソリン売上を主とした直営店が一般的でしたが、こうしたドミナント出店および直営店のフランチャイズ化といった施策の結果、商品販売中心の店舗が加盟店として多く誕生し、ロイヤルティ収入が収益性の向上に寄与しています。2015年12月末時点で加盟店は全店舗の約8割を占めますが、今後はこの比率をさらに高め、「商品力の強化⇒フランチャイズ化の促進⇒収益性の向上」という成長シナリオに沿って、より積極的な施策を講じていきます。



営業総利益と加盟店比率

(百万米ドル)



スーパーストア 事業



主な事業会社と持分比率

イトーヨーカ堂	100.0%
ヨークベニマル	100.0%
ヨークマート	100.0%
赤ちゃん本舗	95.0%

イトーヨーカ堂 (中国) 投資有限公司	100.0%
華糖洋華堂商業有限公司	75.8%
成都伊藤洋華堂有限公司	75.0%

当事業の概況

スーパーストア事業は、総合スーパーのイトーヨーカ堂、食品スーパーのヨークベニマルやヨークマートに加えて、ベビー・マタニティ用品を取り扱う赤ちゃん本舗などの専門店によって構成されます。

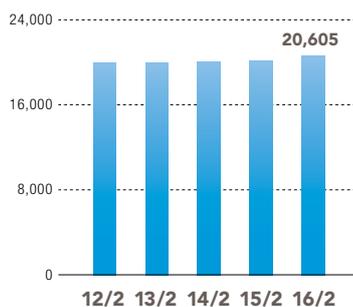
イトーヨーカ堂は現在、地域の視点や個店の発想を活かした品揃え、売場づくりを目指し、各店舗が中心となった運営を推進しています。当期においては、2015年10月に発表した事業構造改革案に沿って店舗閉鎖や人員配置の適正化などを進めた一方、販売面では、グループの総合力を活かした差別化商品の開発・販売に注力しました。既存店売

上伸び率は、消費税増税前の駆け込み需要の反動にかかわらず前年を上回りましたが、利益面は、衣料品の在庫などを要因に悪化しました。

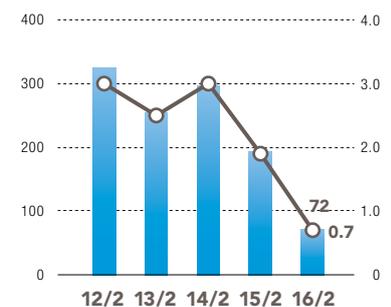
ヨークベニマルは「生活提案型食品スーパー」を目指し、生鮮食品の販売や惣菜の品揃え強化が奏功し、既存店売上は前年を上回りました。

これらの結果、スーパーストア事業の当期における営業収益は2兆605億円（前期比2.4%増）、営業利益は72億円（同62.6%減）となりました。

営業収益
(億円)

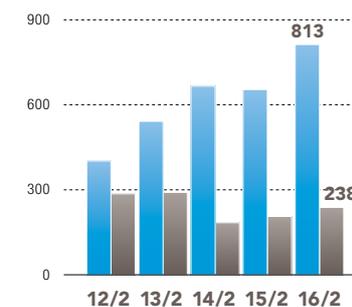


営業利益／総資産利益率 (ROA)
(億円) (%)



■ 営業利益 -○- ROA (右軸)
ROA = 営業利益 ÷ 総資産の期首、期末平均

設備投資／減価償却費
(億円)



■ 設備投資 ■ 減価償却費

イトーヨーカ堂

基本戦略と重点施策

イトーヨーカ堂は、首都圏を中心に182店舗（2016年2月末現在）を運営しており、近年、食品は好調に推移しているものの、衣料・住居関連品を扱う部門の苦戦が続いています。店舗面では、ショッピングセンター「アリオ」や既存店舗におけるテナント誘致が、収益性の向上に貢献しています。

商品サイクルの短縮化や専門店の台頭といった小売環境の変化に加え、消費が成熟している中でお客様の嗜好も多様化しています。これらの変化に対応すべく、イトーヨーカ堂では、これまでの全社一律の商品政策を抜本的に見直しました。現在、店舗を主体とした運営を図るなど、お客様のニーズにきめ細かく対応する体制の構築に向け、事業構造改革を推進しています。



株式会社イトーヨーカ堂
代表取締役社長
亀井 淳

店舗政策

店舗面ではグループ内外の有力テナントの誘致や、簡便即食ニーズに対応したデリカテッセンの強化および生鮮食品の接客対面販売を目的に既存店の改装に取り組んでいます。また、地域密着の個店経営を進めつつ、食品の徹底強化、衣料・住居関連品の縮小、アリオ型店舗の拡大、首都圏店舗のポテンシャルを追求するとともに、オムニチャネル戦略に対応した品揃えや売場づくりも強化し、収益構造の抜本的転換を図ります。

具体的には以下の改革を実行します。第一に、地域密着独立店舗による個店経営を徹底します。これは2014年1月、アリオ上尾店でスタートし、同年12月には9店舗に拡大。2015年5月からは、全店への拡大を進めています。先行した9店舗では、食品の荒利益の改善などで改革の効果が見られます。

第二に、強みである食品を強化する一方、衣料・住居関連品は自営売場面積を縮小し、自営の収益性を改善するとともにグループ内外の有力テナントを誘致して店舗の魅力を高めていきます。

第三には、地方店においては資本・業務提携先との連携

を強化し、販促や物流の効率化を図っていきます。これらによりイトーヨーカ堂は食品の高い集客力と、地域で最適なテナントミックスに基づく個店経営を目指すとともに、社会の変化を全社の利益成長につなげるため、大胆な店舗リストラムも実施していきます。2016年2月末時点の全国182店舗を、2021年2月期には142店舗まで絞り込む計画で、2017年2月期は20店舗を閉鎖する予定です。



商品政策

商品政策においては、以下の改革を実行します。第一に、単品管理の徹底により在庫水準を適正化します。本部ではなく各店舗が主体となった仕入れを仮説・検証のプロセスを通して強化していきます。

第二に、オムニチャネル戦略に対応すべく、安全・安心な商品のネット上での品揃え強化により、リアル店舗を補完します。例えば、今まで地域ごとの商圏内にお客様しか買うことのできなかった全国各地の隠れた名産品をネット上で幅広く品揃えすることにより、全国のお客様に幅広く

認知していただくことができ、陳列スペースの制約を解消することができます。加えて、「ネットスーパー」の売上拡大も強化し、首都圏では西日暮里に開設したネットスーパー専用店舗を中心に、各店舗でも作業場を拡大するなど、今後増え続ける宅配ニーズに対応していきます。

第三に、主に地方店においては資本・業務提携先との連携強化により商品調達力を高め、食品を中心に地域の嗜好に合わせた品揃えと売場づくりを強化します。

北海道事業部の取り組み



現在イトーヨーカ堂は北海道において、札幌・函館や道東エリアなどに計11店舗（2016年2月末現在）を展開しています。

地元にも強みを持つ食品スーパーのダイイチとの資本提携による協業の結果、商品調達ルートの共有で地場商品の品揃え強化や原価低減が実現し、販促では共同チラシを打つことにより商圏の拡大とコスト削減の効果も出ています。また、ダイイチ側においてもグループのプライベートブランド「セブンプレミアム」の販売やセブン銀行ATM設置、グループの電子マネー「nanaco（ナナコ）」導入などでお客様の利便性が高まり、シナジーが生まれています。

ヨークベニマル

ヨークベニマルは、主に南東北を中心に205店舗（2016年2月末現在）を展開する食品スーパーです。「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として、以下の取り組みを推進しています。

商品面では、子会社のライフフーズと連携して即食・簡便のニーズに対応した惣菜の品揃えを強化し、安全・安心、味、品質にこだわった自社商品で差別化を図り、様々な生活シーンに対応した「食」の提案を行っています。

店舗面では、個店経営の原則に立ち、従業員全員参加型の店づくり、地域に合わせた品揃えや売場展開などを徹底しています。また、食のさらなる充実を軸とした既存店の活性化に加え、ドミナント戦略を踏まえた新規出店にも積極的に取り組んでいます。人材育成面では、接客・販売・商品知識やマネジメントに関する研修のほか、創業の原点・哲学・理念といった「心」の教育を徹底し、お客様の満足度のさらなる向上を目指しています。



株式会社ヨークベニマル
代表取締役社長
真船 幸夫

百貨店事業



主な事業会社と持分比率

そごう・西武	100.0%
ロフト	75.2%
シェルガーデン	100.0%

当事業の概況

百貨店事業は、百貨店のそごう・西武のほか、生活雑貨専門店のロフトや高級食品スーパーのザ・ガーデン自由が丘を運営するシェルガーデンなどで構成されています。

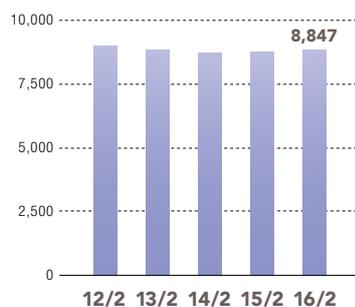
そごう・西武は、国内屈指の来店客数と売上を誇る西武池袋本店を核として、自主開発商品や自主編集売場を拡大するなど、商品を軸に同業他社との同質化からの脱却を目指します。また、グループの持つインフラ、ノウハウを活用したオンラインショッピングサイト「e.デパート」の充実により、オムニチャネル戦略を進め、リアルとネットのさらなる融合を図った、新しい百貨店づくりを推進しています。

2016年2月期は、消費税増税前の需要の反動減があったものの、そごう・西武の既存店売上の伸び率は前期並み

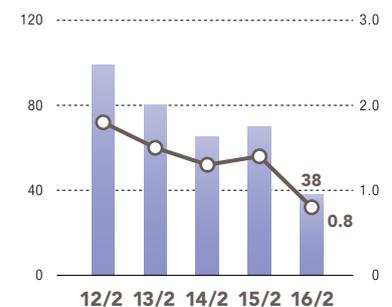
を維持し、百貨店事業の当期における営業収益は8,847億円（前期比1.1%増）、営業利益は38億円（同45.7%減）となりました。



営業収益
(億円)

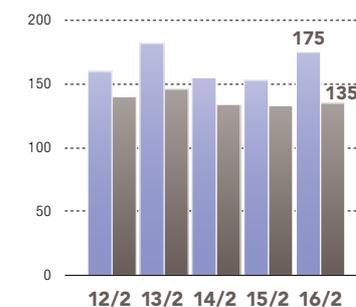


営業利益／総資産利益率 (ROA)
(億円) (%)



■ 営業利益 -○- ROA (右軸)
ROA = 営業利益 ÷ 総資産の期首、期末平均

設備投資／減価償却費
(億円)



■ 設備投資 ■ 減価償却費

そごう・西武

店舗政策

店舗政策については以下の改革を進めていきます。

第一に、不採算店の削減を進めます。2016年3月に発表した事業構造改革施策に基づき2016年9月をもってそごう柏店と西武旭川店を閉店することに加え、同年8月には、2017年2月をもって西武八尾店と西武筑波店を閉店することを決定しました。

第二には、国内トップクラスの売上規模を持つ西武池袋本店を、主にラグジュアリーブランドの一層の充実により上質化の強化を図るとともに、地方店においては自営売場面積を適正化し、有力テナントを誘致してショッピングセンター化を推進するなど、店舗の活性化と収益性改善を図ります。

そのほか、店頭においては、商品の持つ価値をお客様へ伝えることに重点を置き、引き続き販売員一人ひとりの接客スキルと専門性向上に努めるとともに、「キレイステーション」などの各種コンサルティング拠点を充実させ、百貨店ならではの上質な接客による顧客満足度の向上を進めていきます。



株式会社そごう・西武
代表取締役社長
松本 隆

商品政策

「上質な日常着」を謳ったそごう・西武の衣料品プライベートブランド「リミテッド エディション」を軸に、SPA型の商品開発も含めた自主商品の拡大と自主編集売場の取り組みを強化し、収益性の向上と差別化を図ります。地方店においても「リミテッド エディション エリアモード」をはじめ、地域のニーズに根差した品揃えを強化していきます。

また、オムニチャネル戦略の本格稼働に伴い、そごう・西武のオンラインショッピングサイト「e.デパート」を核として、百貨店ならではの品質な商品を拡充することによりお客様の利便性の向上を推進します。

さらには、ネットを活用して一般公募による新規取引先の開拓もスタートさせ、埋もれている才能や優れた技術をもつ生産者が直接エントリーして「e.デパート」や店頭で販売できる新しい取り組みにも挑戦していきます。

地方店発のプライベートブランド「リミテッド エディション エリアモード」



2015年3月に誕生した地方店発の地域色豊かなこのブランドは、各地域で異なるライフスタイルに着目し、衣料や雑貨を中心に地場産業との協業により地域ごとに特徴のある商品開発を進めています。

地方をよく知る店舗担当者が単品ごとの納品数を決定するなど、立地によって異なるお客様のニーズを汲み取り、地元の名産を活かした品揃えで地方店の活性化を図ります。

フードサービス 事業



主な事業会社と持分比率

セブン&アイ・フードシステムズ	100.0%
-----------------	--------

当事業の概況

フードサービス事業では、セブン&アイ・フードシステムズが、レストラン事業、給食事業（社員食堂、病院、学校などのための給食サービス受託）、ファストフード事業を展開しています。うちレストラン事業部門の当期の既存店売上伸び率は、高付加価値メニューの販売強化、接客力向上の取り組みなどが奏功し、前期を上回りました。

この結果、当期における営業収益は838億円（前期比3.5%増）、営業利益は9億円（同8億円増）となりました。



株式会社セブン&アイ・フードシステムズ
代表取締役社長
大久保 恒夫

事業概況

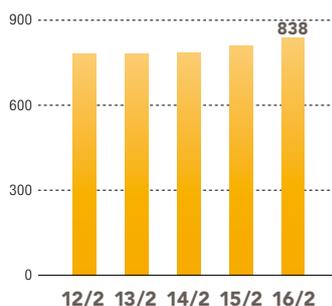
基本戦略と重点施策

仮説・検証のサイクルを通じてメニュー開発や販売促進などの業務を見直すとともに、オムニチャネル戦略への対応、そして挨拶やクレンジングなどの基本を徹底することにより、顧客満足度の向上を目指します。

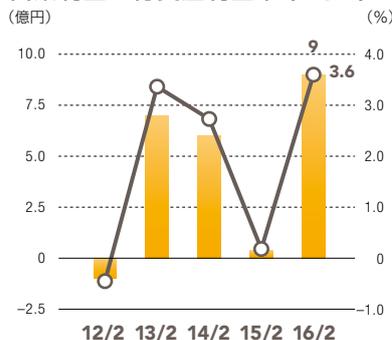
商品政策では、原材料・調理・販促・提供を一体的に捉え商品開発に取り組みます。安全・安心な食材にこだわった高付加価値メニューや、地域のニーズに対応したメニューの開発に加え、既存メニューの見直しも継続していきます。また、グループ他社と連携して調達・物流を効率化する一方、店舗での原価管理を徹底し、収益性の向上を図ります。

店舗政策では、基本の徹底に加え、店舗における作業効率の改善によって人件費コントロールを強化していきます。また、テイクアウト・宅配の強化、ネット受注の拡大など、一連のオムニチャネル戦略によってお客様との接点を拡大していきます。給食事業においては、セブン・イレブン店舗併設の社員食堂など、お客様の需要に合わせた店づくりを推進していきます。

営業収益
(億円)

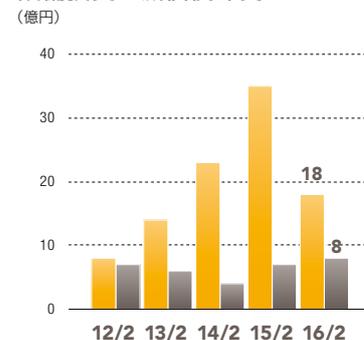


営業利益／総資産利益率 (ROA)



■ 営業利益 ○ ROA (右軸)
ROA = 営業利益 ÷ 総資産の期首、期末平均

設備投資／減価償却費



■ 設備投資 ■ 減価償却費

金融関連事業



主な事業会社と持分比率

セブン銀行	45.8%	セブンCSカードサービス	51.0%
セブン・フィナンシャルサービス	100.0%	FCTI, Inc.	100.0%
セブン・カードサービス	95.5%		

当事業の概況

金融関連事業は、セブン銀行のATMサービスをはじめ、クレジットカードや電子マネー、保険・リースなど、主にグループにおける小売ビジネスをサポートすべく幅広い金融サービスを展開しています。

2016年3月期、セブン銀行では、セブン・イレブンの積極的な出店に伴い、期末のATM設置台数が22,472台（前期末比1,416台増）に拡大し、総利用件数も前期を上回りました。クレジットカード事業では「セブンカード・プラス」や「クラ

ブ・オン／ミレニウムカード セゾン」の取扱高が伸長、電子マネー事業では「nanaco」の利用が拡大し、期末の総発行枚数は4,542万件（前期末比825万件増）、利用可能店舗数は国内約215,300店舗（同約47,600店舗増）となりました。

これらの結果、当期における営業収益は1,924億円（前期比8.0%増）、営業利益は496億円（同5.3%増）となりました。

基本戦略と重点施策

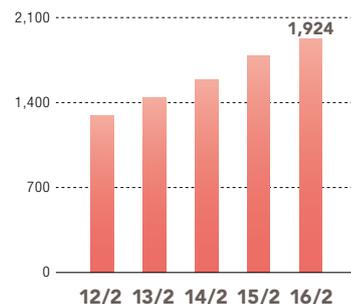
セブン銀行においては、お客様に安心して便利にお使いいただけるように、サービスの品質を高めATM事業のさらなる業容拡大を図るとともに、海外送金サービスや個人ローンなどの金融サービス事業を深耕し、ATMの枠にとどまらない「革新的な金融サービス業」としての成長を目指しています。

一方、海外事業では、米国において2017年7月以降、セブン銀行の連結子会社であるFCTI, Inc.を通じてセブン・

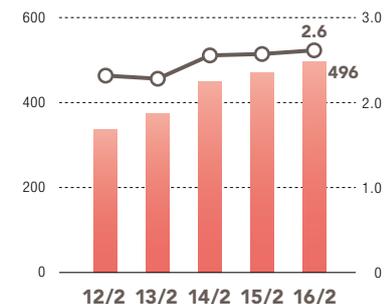
イレブン店舗内へのATM設置運営を予定しており、これまで日本で培ってきたATM事業のノウハウを活かした事業展開を推進していきます。

また、カード事業においては、グループ内外ともにショッピング取扱高が順調に伸びており、クレジットカードや電子マネー「nanaco」の一層の利用促進とともに、カードデータをグループの共通インフラとして活用し、新たな展開に取り組みます。

営業収益
(億円)

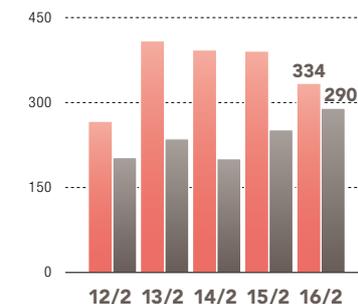


営業利益／総資産利益率 (ROA)
(億円) (%)



■ 営業利益 ○ ROA (右軸)
ROA = 営業利益 ÷ 総資産の期首、期末平均

設備投資／減価償却費
(億円)



■ 設備投資 ■ 減価償却費

通信販売事業・ その他の事業



主な事業会社と持分比率

ニッセンホールディングス	50.7%
ニッセン	100.0%
シャディ	100.0%

セブン&アイ・ネットメディア	100.0%
セブン・ミールサービス	90.0%
バーニーズ ジャパン	100.0%

当事業の概況

通信販売事業では、ニッセンが主にネット通販やカタログ通販を通じて、商品・サービスの提供を行っているほか、その他の事業では、インターネット関連サービスや食事宅配サービスなど多岐に事業展開しています。

通信販売事業においてはニッセンホールディングスが2015年8月に、早期黒字化を目指す経営合理化策を発表しました。不採算部門である大型家具事業からの撤退や希望

退職の募集などを行い損益構造の改善に努めたものの、2016年2月期の営業収益は1,587億円（前期比14.6%減）、営業損失は84億円（前期は75億円の損失）となりました。

一方、その他の事業においては、2015年2月に完全子会社化したバーニーズ ジャパンの収益寄与などにより、当期の営業収益は615億円（前期比14.3%増）、営業利益は55億円（同51.5%増）となりました。

基本戦略と重点施策

通信販売事業では、ニッセンホールディングスが当社グループによる完全子会社化を前提とした抜本的な営業改革を断行し、経営再建を進めていきます。

また、その他の事業においてはIT／サービス事業分野を

担うセブン&アイ・ネットメディアや、食事宅配サービスを手掛けるセブン・ミールサービスなどが、グループのオムニチャンネル戦略と連動した事業展開を行うなどIT面でシナジー発揮を図ります。

営業収益
(億円)



営業利益
(億円)



設備投資／減価償却費
(億円)

