

主要会社の概要（2006年度）

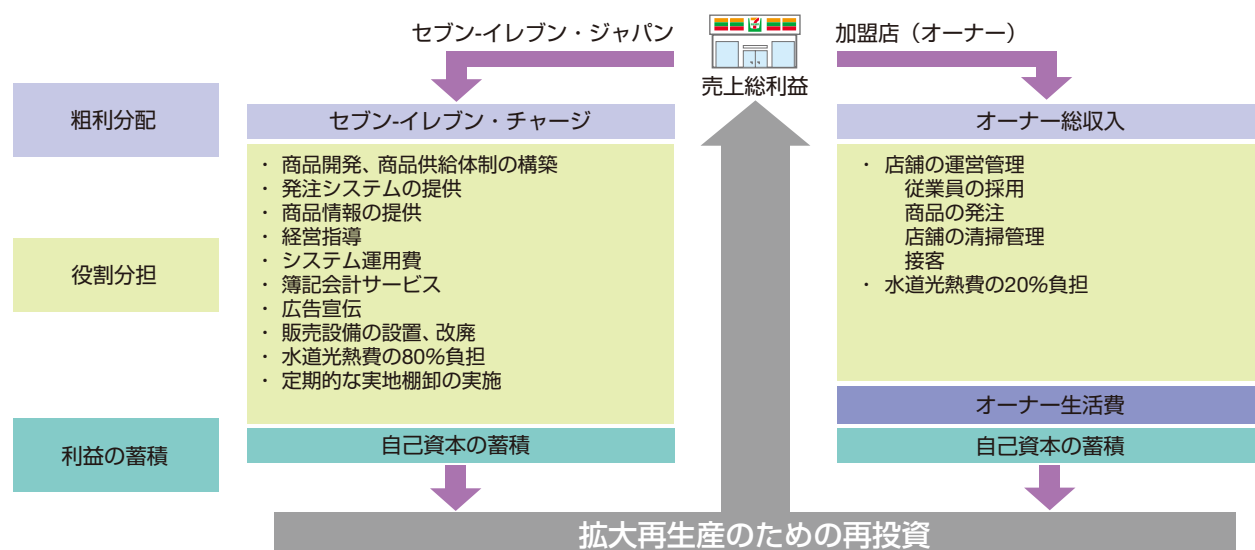
	売上高（百万円）	売上高（百万円）		店舗数	平均日販（千円）	客単価（円）
		商品売上	ガソリン売上			
セブン-イレブン・ジャパン	2,533,534	2,533,534	-	11,735	610	約 630
7-Eleven, Inc.	1,690,613	1,008,818	681,795	6,050	478	-

（注）7-Eleven, Inc. は12月決算。為替換算レートは1US\$=116.38円

セブン-イレブン・ジャパンの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。また、セブン-イレブン・ジャパンと各加盟店は対等な立場として、粗利分配方式での利益分配を採用しており、売上高ではなく粗利益額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。

フランチャイズシステムによる中小小売店の近代化・活性化



契約タイプの概要

セブン-イレブン・ジャパンには、以下の2種類のフランチャイズ契約タイプがあります。

	Aタイプ (5,122店舗)	Cタイプ (5,608店舗)
所有形態		
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43%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）	
最低保証	オーナー総収入（年間） 1,900万円	オーナー総収入（年間） 1,700万円

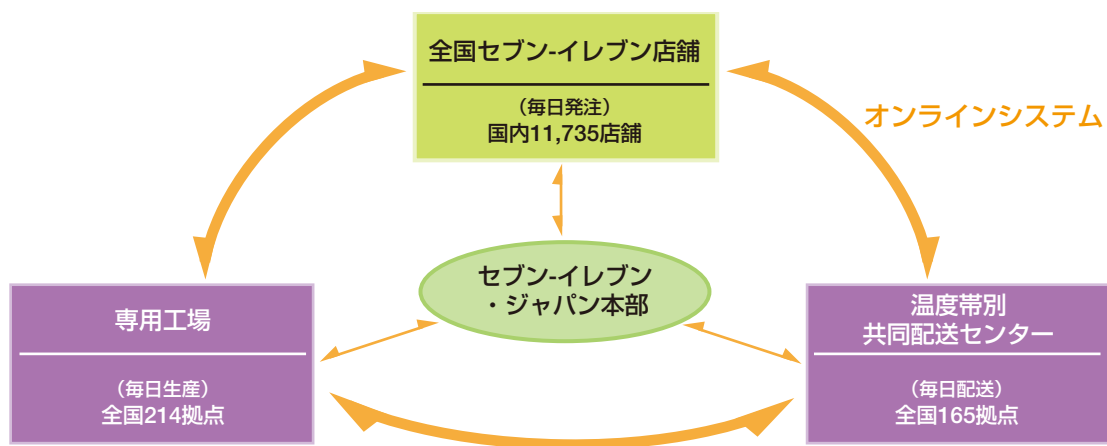
（注）1. 店舗数は2007年2月末現在
 2. セブン-イレブン・チャージ及び最低保証の条件は24時間営業店舗のもの
 3. 売上総利益は「売上高から売上商品原価（商品の総売上原価から品減り・不良品各原価および仕入値引金を差し引いた純売上原価）を差し引いたもの」

オリジナルデイリー商品

セブン-イレブン・ジャパンは、協力企業と共同でお客様のニーズに合わせた原材料や製法、味・品質にこだわったオリジナル商品を開発しています。メーカーの持つ優れた技術力とセブン-イレブンのマーケティング力を結集して開発したオリジナル商品はお客様よりご好評をいただいています。

オリジナルデイリー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。専用工場と温度帯別共同配送センターは全てセブン-イレブン・ジャパン専用のため、商品開発や衛生管理、品質管理の面で差別化が図られています。



オリジナルデイリー商品の年間販売個数 (2006年度)

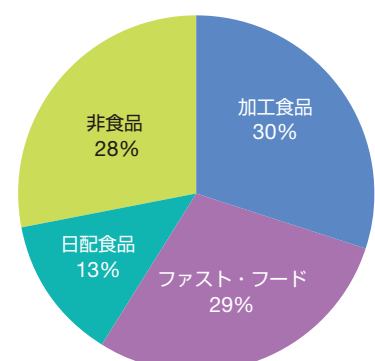


オリジナル商品分野の広がり

オリジナル商品の販売力が高いセブン-イレブン・ジャパンは近年、デイリー商品のみならず、加工食品や非食品などの分野においてもオリジナル商品の導入を積極的に行っています。



商品別の売上構成比 (2006年度)



出店政策及び物流システム

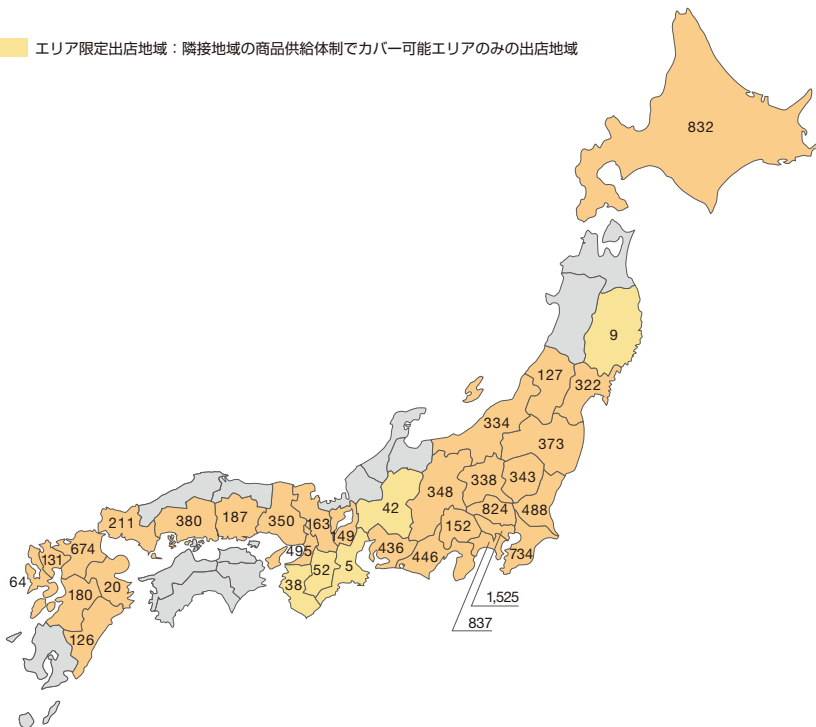
セブン-イレブン・ジャパンでは店舗の数を追うのではなく、質を重視した出店を続けています。そのため、一店舗一店舗が確実に収益性を高めていけるよう、厳しい条件で新店の立地を精査しています。また、物流においては、同一温度帯の商品を取引先から店舗まで一定の温度で管理して納品する温度帯別共同配送を行っています。

店舗展開

(2007年2月末現在)

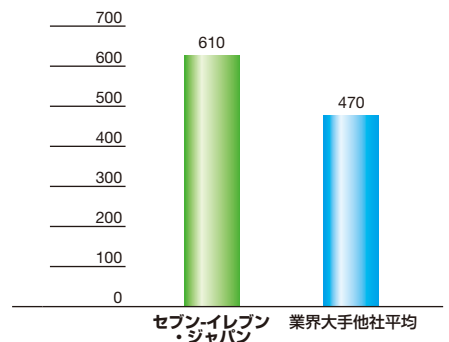
セブン-イレブン・ジャパンは日本国内に11,735店舗を展開しています。

■ エリア限定出店地域：隣接地域の商品供給体制でカバー可能エリアのみの出店地域

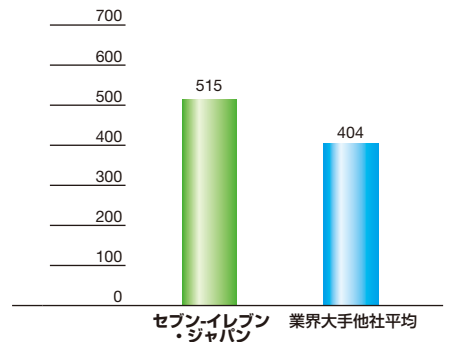


(注) 業界大手他社平均は上場大手コンビニエンスストアチェーンの平均(2006年度)

全店平均日販 (千円)

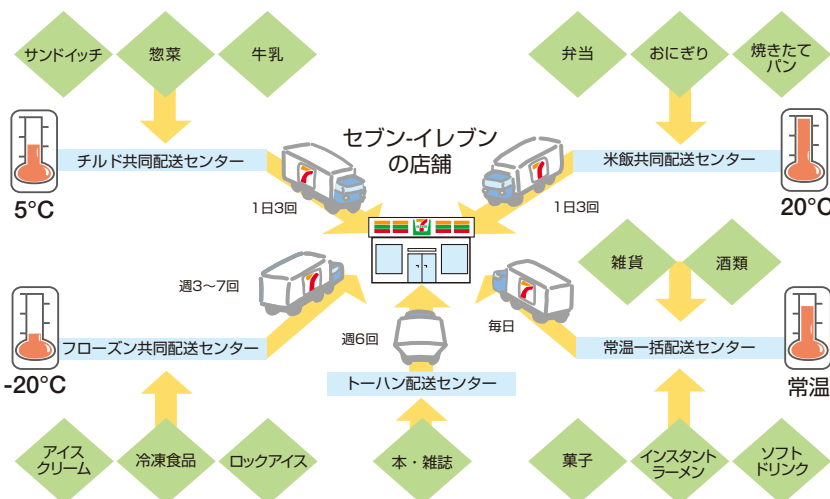


新店平均日販 (千円)



共同配送システム

温度帯別共同配送システム



(2007年2月末現在)

	延べセンター数	拠点数
5°C管理	62	5°C 16 20°C 17
20°C管理	63	共同 46
-20°C管理	39	39
小計	164	118
常温管理	-	47
合計	-	165

(注) 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毎でカウントした延べ数

7-Eleven, Inc. (アメリカ・カナダ)

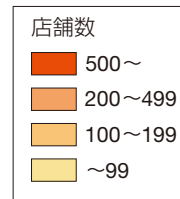
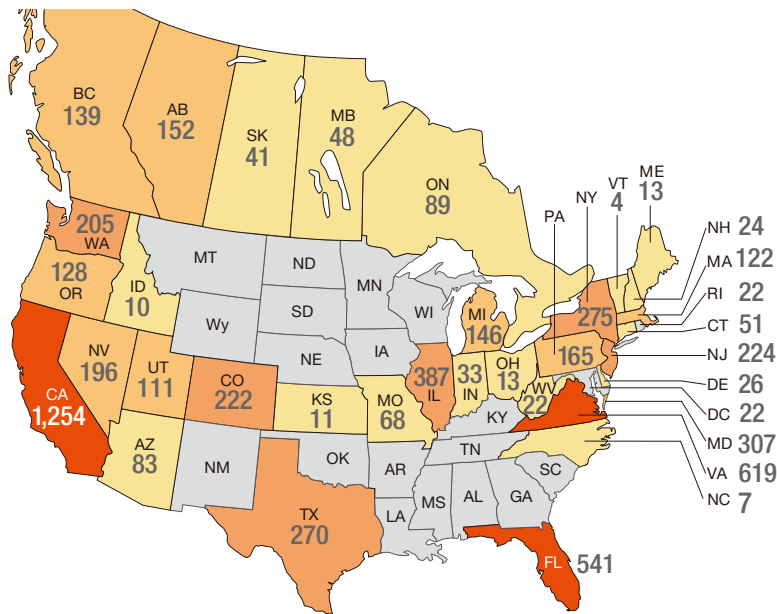
7-Eleven, Inc.は現在、アメリカの31州とカナダに店舗を展開しています。また、米国内の既存店舗の商品売上は40四半期連続で前年を上回って推移しています。

店舗戦略

7-Eleven, Inc.でもドミナント出店を基本戦略としており、主にロサンゼルス、ニューヨーク等の都市部におけるフランチャイズ店の展開を強化しています。また、今後は既存店舗への積極的な改装も実施していきます。

北米における出店状況（エリアライセンス店舗を除く）

(2006年12月末現在)

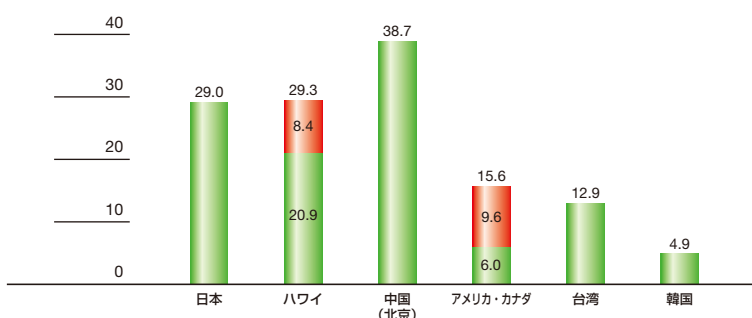


	2001	2002	2003	2004	2005	2006
フランチャイズ店	3,173	3,276	3,338	3,422	3,508	3,828
自営店	2,656	2,547	2,446	2,377	2,321	2,222
合計	5,829	5,823	5,784	5,799	5,829	6,050
出店	145	127	95	63	72	302
閉店	72	133	134	48	42	81
ガソリンスタンド併設店	2,470	2,480	2,457	2,432	2,437	2,436

営業戦略

マーケットニーズの高いホットメニューを中心に、出来立てで美味しいファスト・フードの品揃えを強化しています。また、単品管理を支援する情報システムの更改を進めるとともに、店舗においては従業員が発注作業を分担することで商品の発注精度の向上に取り組んでいます。

各国セブン-イレブンのファスト・フードの売上構成比 (%)



(注) 1. ■はカウンターで提供するドリンク(スラッピー、コーヒー等)
2. ハワイ、アメリカ・カナダはガソリンを除く売上高に対する構成比

主要会社の概要 (2006 年度)

	売上高 (百万円)	売場面積 (1000 m ²)		㎡当たり 商品売上 (千円)	従業員		一人当たり 商品売上 (千円)	客単価 (円)
		総売場	自営		正社員	パート社員		
イトーヨーカ堂	1,487,480	2,534	1,733	695	10,707	33,592	27,627	約 2,300

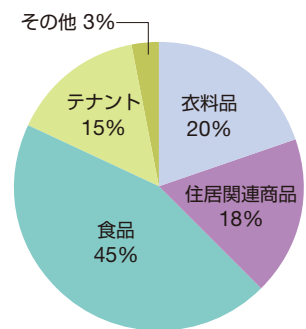
イトーヨーカ堂の売上動向

イトーヨーカ堂は、衣料品、住居関連商品から食品まで幅広く品揃えしている総合スーパーです。食品の堅調な売上を維持向上させるとともに、衣料品・住居関連商品についても個店毎の商圏に合った品揃えを強化して収益性を高めていきます。

商品別売上の状況

	2004年度		2005年度		2006年度	
	金額	前期比(%)	金額	前期比(%)	金額	前期比(%)
衣料品	314,658	91.9	307,314	97.7	290,560	94.5
住居関連商品	251,918	97.9	257,466	102.2	263,995	102.5
食品	663,184	101.6	669,372	100.9	672,256	100.4
商品計	1,229,760	98.2	1,234,154	100.4	1,226,812	99.4
テナント	188,914	104.4	198,928	105.3	222,999	112.1
その他	36,683	88.2	37,440	102.1	37,668	100.6
売上高合計	1,455,358	98.7	1,470,523	101.0	1,487,480	101.2

商品別の売上構成比 (2006 年度)



衣料品の取り組み

イトーヨーカ堂の衣料品では、ベーシックな商品を中心にプライベートブランド(PB)として自社開発を進めています。一方、シーズン性やファッション性が高く、ライフサイクルが非常に短い商品については、委託や売上納品の仕入形態を取り入れ、PBと組み合わせるなど売場の活性化を図っています。

		売場展開	仕入形態	主なブランド
PB	イトーヨーカ堂が独自に開発するベーシック商品	平場またはコーナー展開	買い取り	pbi, L&Beautiful など
NB	NBメーカーが開発した商品	平場	買い取り	-
		ショップ	委託・売上納品	
NPB	NBメーカーがイトーヨーカ堂向けに開発した商品	ショップ	売上納品・委託	X.MORE, Kent など



pbi (ピー・ベー・イー) - 婦人カジュアルウェア



紳士パターンオーダーサロン



Kent (ケント) - 紳士カジュアルウェア

店舗政策

イトーヨーカ堂ではテナント収益を見込んだ大型店舗であるモール型ショッピングセンター（SC）「アリオ」の出店を中心に、マーケットや立地、規模に応じて様々な形態での店舗開発を進めています。また、収益性の高い既存店舗が多い首都圏を中心とした大都市圏への出店を強化することで、ドミナント出店を更に進めていきます。

店舗形態

モール型SC店舗

2005年4月にオープンしたアリオ蘇我が1号店で、2007年2月末現在で5店舗を展開しています。核テナントであるイトーヨーカドーを中心に100～200のテナントが入居する大型SCで、広域商圈を想定しています。



アリオ亀有

イトーヨーカドーの店舗構成

(2007年2月末現在)

店舗面積別

店舗面積	店舗数	構成比(%)
13,000㎡～	40	23.0
10,000㎡～	53	30.5
8,000㎡～	29	16.7
5,000㎡～	33	19.0
5,000㎡未満	19	10.9

GMS単独店舗

イトーヨーカドー店舗の基本フォーマットで、都市部の高密度商圈を中心に店舗展開しています。自営売場が7～8割を占めており、衣料、住居関連商品、食品と幅広い品揃えをしています。



イトーヨーカドー葛西店

店舗年齢別

店舗年齢	店舗数	構成比(%)
30年～	33	19.0
20年～	46	26.4
10年～	36	20.7
5年～	36	20.7
1年～	20	11.5
1年未満	3	1.7

NSC型（近隣型商業施設）店舗及び食品館

2007年3月に1号店となる「食品館イトーヨーカドーおたかの森店」が千葉県流山市にオープンしました。イトーヨーカ堂としては初めてのストアスタイルとなる食品スーパーマーケット型店舗となっています。



食品館 おたかの森店

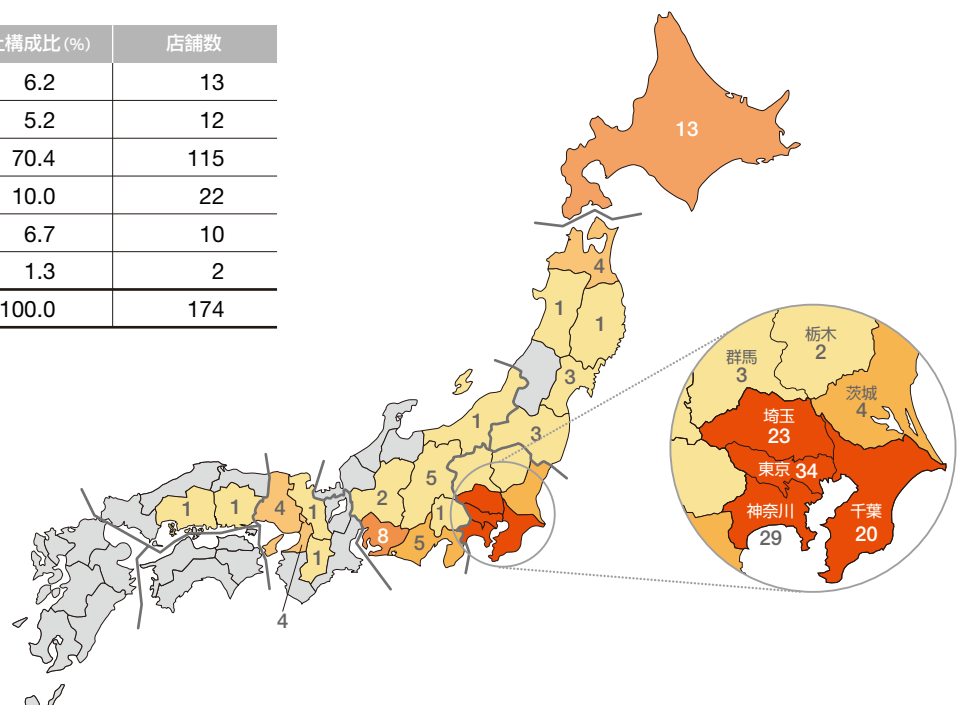
店舗展開

イトーヨーカ堂は、首都圏を中心に店舗を展開しています。

地域別の売上構成（2006年度）

地域	売上高(億円)	売上構成比(%)	店舗数
北海道	927	6.2	13
東北	781	5.2	12
関東	10,478	70.4	115
中部	1,494	10.0	22
近畿	998	6.7	10
中国	197	1.3	2
合計	14,874	100.0	174

年間販売額 (億円)	
■	1,000～
■	500～999
■	300～499
■	～299

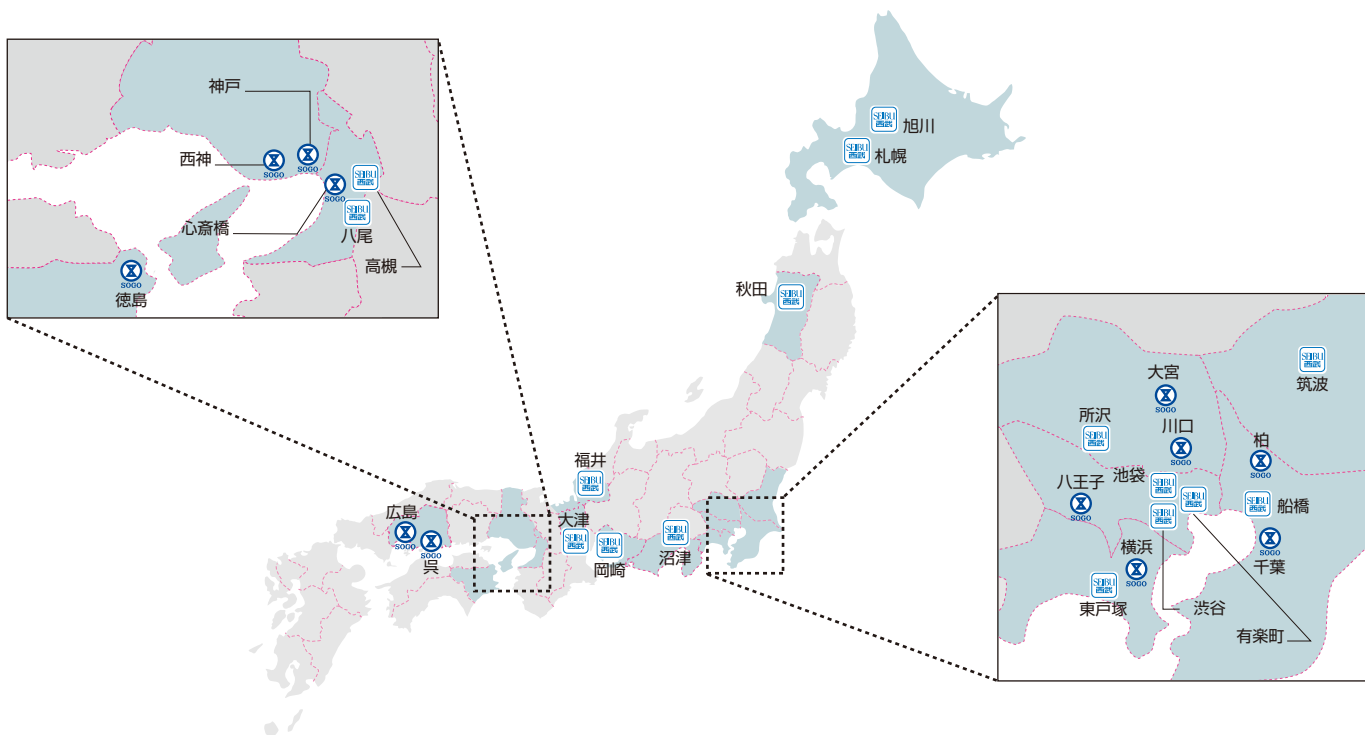


主要会社の概要（2006年度）

	売上高（百万円）						総売場面積 （1000 m ² ）	客単価 （円）
	衣料品	雑貨	食品	テナント	法人外商			
そごう	494,349	255,720	55,390	96,782	76,977	9,478	482	約 4,500
西武百貨店	459,074	232,169	39,938	66,783	94,276	25,906	481	約 4,900

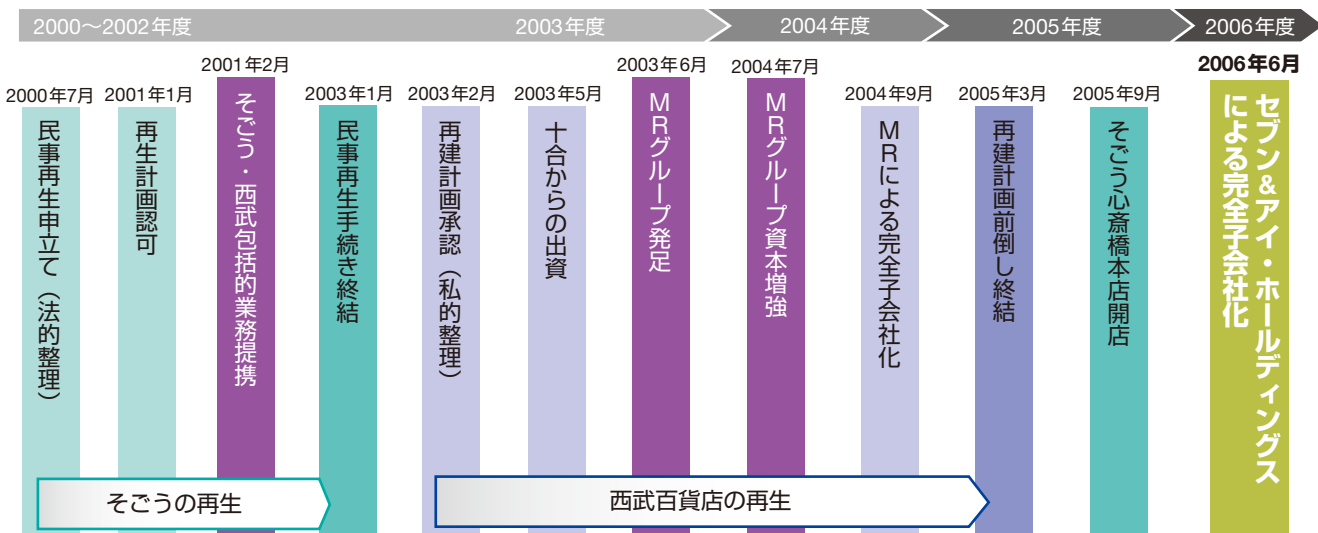
店舗展開

（2007年2月末現在）



経営再建への道のり

そごう、西武百貨店ともに不採算店舗の閉鎖を含めた営業活動のリストラクチャリングやチェーンオペレーションの推進、店舗の構造改善、社風・風土の刷新などによって計画を大幅に早めて再建を果たしました。



（注）MRIはミレニアムリテイリングの略称、十合はミレニアムリテイリングの旧社名

店舗構造改善（大規模店舗改装）

そごうと西武百貨店では店舗毎の顧客ターゲットを明確にした商品展開と収益性の改善を目的に「店舗構造改善」を進めています。構造改善実施店舗においてはマーチャンダイジングを強化するとともに、話題性と専門性を持ち合わせた集客力の高いテナントを積極的に導入するなど、収益力を高めています。

基本概念

基本的な取り組み

複合商業施設への転換
自営売場 + テナント

自営売場面積の適正化

- 不採算、低収益売場の廃止及び縮小
- 店舗特性に応じた重点売場の拡大
：婦人服、婦人雑貨、食品
- お客様セールスの強化
：高質顧客の囲い込み

テナントの積極的な導入

- 質の高いテナント誘致
：集客効果の向上
- 自社販売員縮小による人件費削減

実施店舗例（千葉そごう）



くらのまち

西武百貨店渋谷店以降の取り組み

差益率の改善
増益視点

平場（単品集積売場）の再編

- 自主運営体制の強化
- 目的買いが多く、店舗における売上額が大きい売場からスタート

OASS（Only at Sogo & Seibu）の拡大

- 高値入商品の拡大と差別化

売上の拡大
増収視点

自主編集売場の開発

- 独自性の高いものや旬のアイテムをセレクトして売場に展開
- 独自のファッションメッセージ発信

プライベートブランドの導入拡大

- 差別化の推進

実施店舗例（シブヤ西武）



ジャスティンモード（自主編集売場）

出店及び店舗構造改善の実績と計画

2006年度においては、そごうでは千葉店を、西武百貨店では秋田店・有楽町店をそれぞれリニューアルオープンしました。今後、そごうにおいてはこれまで実施してきた店舗構造改善の効果を維持向上させていきます。また、西武百貨店においては2007年3月にリニューアルオープンした渋谷店をはじめとして、所沢店と池袋本店の店舗構造改善を順次進めていきます。

	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
	横浜（食品）	横浜（その他フロア）						
		神戸	大宮	広島				
		西神	柏					
						横浜（レストラン）		
				船橋	筑波	有楽町	渋谷	池袋
				高槻	八尾	秋田	所沢	

主要会社の概要 (2006年度)

	売上高 (百万円)	売場面積 (1000 m ²)		㎡当たり 商品売上 (千円)	従業員		一人当たり 商品売上 (千円)	客単価 (円)
		総売場	自営		正社員	パート社員		
ヨークベニマル	304,855	448	335	772	2,033	9,295	22,399	約 2,500
ヨークマート	99,487	93	86	1,078	1,047	3,352	22,165	約 2,000
シェルガーデン	23,293	9	9	2,491	173	446	29,636	約 1,500

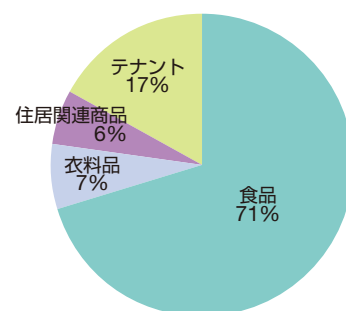
スーパーマーケット事業の強化

新たに完全子会社となったヨークベニマルを中心に、セブン&アイHLDGS.のスーパーマーケット部門の強化を進めています。当社グループにおける食品スーパーマーケット3社は東日本を中心に店舗を展開していますが、売上高の合計は約4,300億円となり、日本国内の食品スーパーマーケットの中でもトップクラスとなります。

ヨークベニマルの商品別売上状況

	2004年度		2005年度		2006年度	
	金額	前期比(%)	金額	前期比(%)	金額	前期比(%)
生鮮食品	83,017	103.0	85,526	103.0	90,675	106.0
加工食品	59,978	111.5	63,304	105.5	68,249	107.8
デイリー食品	51,068	107.9	52,881	103.5	56,507	106.9
食品計	194,065	106.8	201,712	103.9	215,433	106.8
衣料品	19,453	96.0	19,872	102.2	20,126	101.3
住居関連商品	17,779	96.3	18,074	101.7	18,567	102.7
商品計	231,297	104.9	239,659	103.6	254,126	106.0
テナント	49,297	94.0	49,734	100.9	50,728	102.0
売上高合計	280,595	102.8	289,393	103.1	304,855	105.3

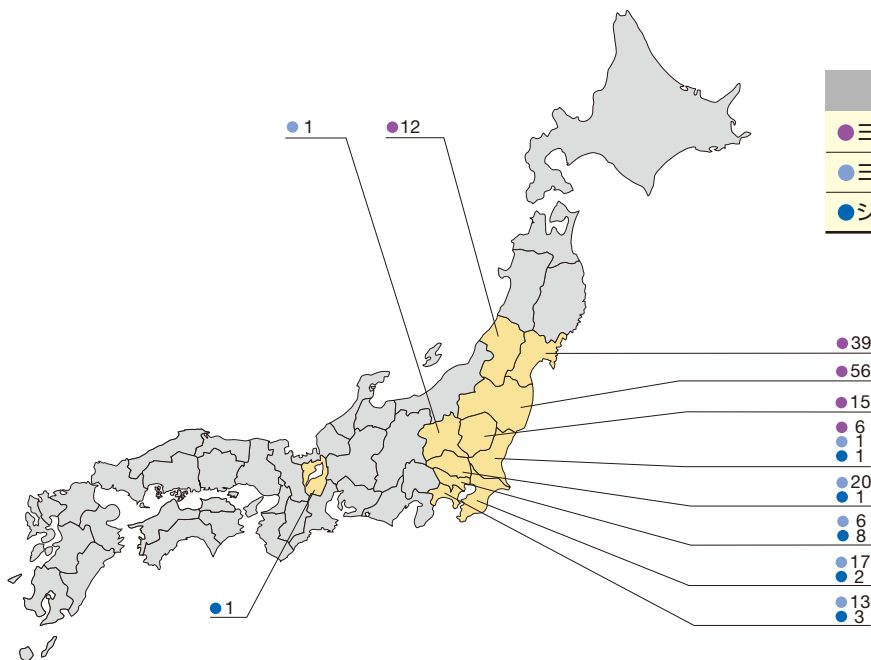
商品別の売上構成比 (2006年度)



店舗展開

(2007年2月末現在)

当社グループのスーパーマーケットは東北地方及び関東地方を中心に店舗を展開しています。



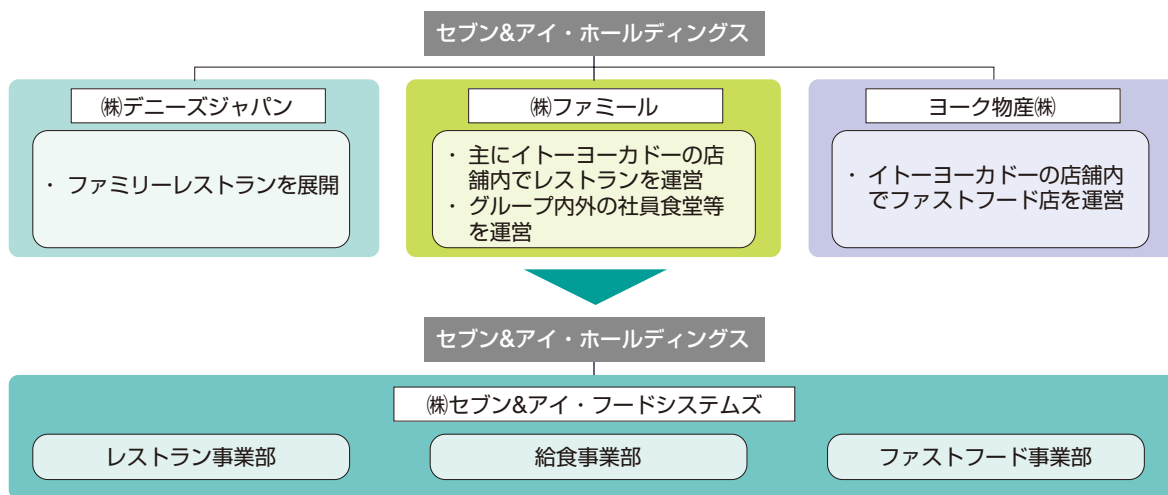
	店舗数	主要エリア
● ヨークベニマル	128	東北地方
● ヨークマート	58	首都圏近郊
● シェルガーデン	16	首都圏都市部

主要会社の概要（2006年度）

	売上高 (百万円)	店舗数	従業員		客単価 (円)
			正社員	パート社員	
デニーズジャパン	92,788	585	1,435	11,232	約 1,000
ファミリー	17,892	レストラン 110 社員食堂 213	345	2,354	約 800
ヨーク物産	10,548	141	85	1,535	約 500

セブン&アイ・フードシステムズの設立 ～レストラン事業の統合・再編～

現在、デニーズは全国16都府県にファミリーレストランを展開、ファミリーはイトーヨーカドー店舗内のレストランとグループ内外における社員食堂を運営しています。また、ヨーク物産はイトーヨーカドー店舗内でファストフード店「ポップ」を運営しています。今後、セブン&アイ・フードシステムズがグループにある3社の事業会社を吸収合併し、レストラン・給食・ファストフードの各事業部に統合・再編することで、グループの外食事業分野の収益性を高めていきます。



今後の事業計画

事業領域の強化と拡大

- レストラン：既存店舗の活性化と商圈対応型の小規模店舗や新業態店舗の開発
- 給食：グループ外への積極展開
- ファストフード：新タイプの店舗開発と出店

外食事業共同による複合出店：レストランとファストフードの複合出店など

機能集約による効率化：人材の交流と、商材の共有化及び間接部門の集約



Pre Dé (プレディ)
—新業態のファミリーレストラン



ファミリーダイニング
—イトーヨーカドー店舗内のレストラン



ポップ
—イトーヨーカドー店舗内のファストフード店

主要会社の概要（2006年度）

	営業収益 (百万円)	カード発行枚数		
		キャッシュカード	クレジットカード	ポイントカード
セブン銀行	75,427	47万枚	-	-
アイワイ・カード・サービス	14,227	-	280万枚	560万枚

(注) セブン銀行は3月決算、アイワイ・カード・サービスは2月決算

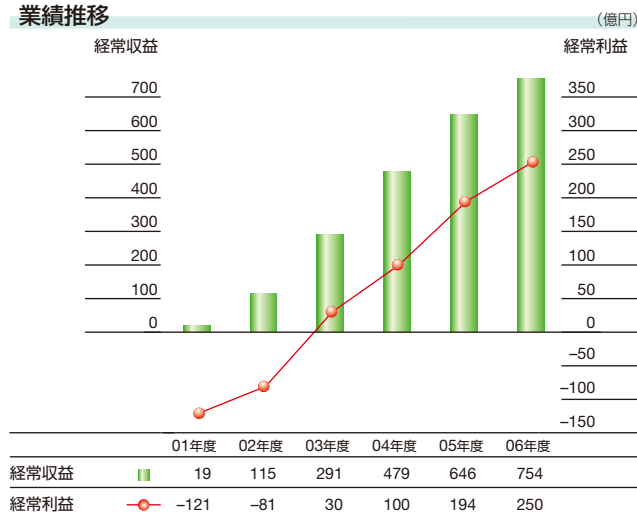
セブン銀行

お客様のATM設置に対する強い要望に応えるため、2001年4月に日本の小売業として初めて銀行を設立しました。

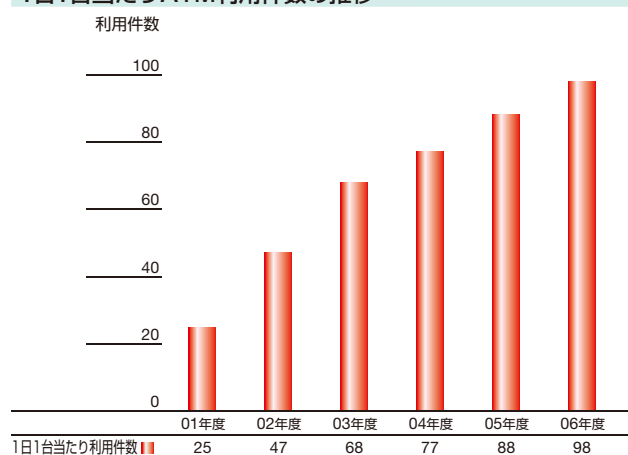
業績の推移

設立から3年目で単年度黒字化を達成し、2005年度には累積損失を解消しています。利便性やサービスの向上により、ATMの利用件数が急速に高まったことが好調な業績につながっています。

業績推移

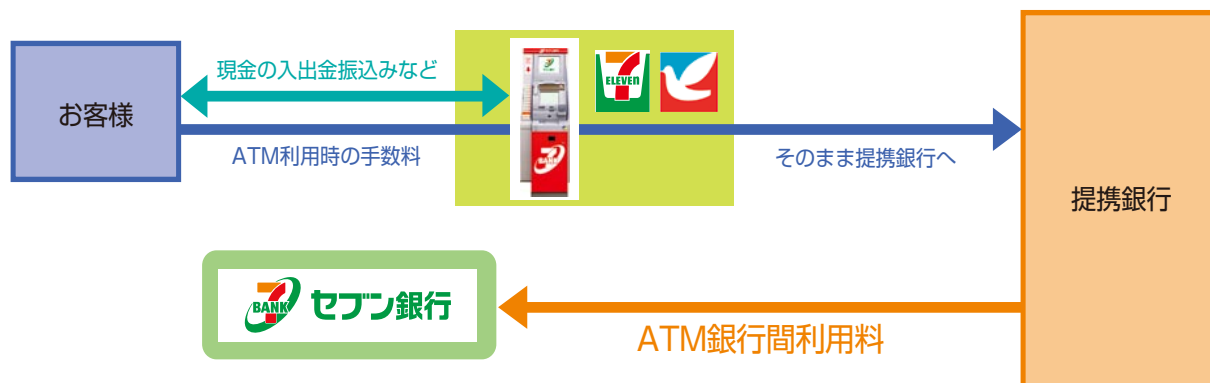


1日1台あたりATM利用件数の推移



セブン銀行の主な収益源

セブン銀行は、セブン-イレブンを中心とした国内グループ各社の店舗にATMを設置しています（2007年5月末：12,140台）。お客様が提携銀行のカードをセブン銀行のATMで利用した際に、提携銀行からセブン銀行へ支払われるATM銀行間利用料が主な収益源となっています。



セブン-イレブン・ジャパン

	2002年度	2003年度	2004年度	2005年度	2006年度
国内店舗数	9,690	10,303	10,826	11,310	11,735
新店	930	904	904	891	832
閉店	300	291	381	407	407
立地移転	233	225	326	312	282
解約閉店	67	66	55	95	125
店舗純増	630	613	523	484	425

1日1店舗当たり平均客数

	1989年度	1994年度	1999年度	2004年度	2006年度
平均客数	897	962	959	986	963
年齢別構成比					
20歳未満	27.6%	19.8%	17.1%	12.8%	10.7%
20～29歳	34.6%	36.5%	36.4%	28.8%	28.8%
30～39歳	18.1%	17.6%	18.6%	21.6%	23.7%
40～49歳	10.7%	13.3%	12.2%	14.2%	15.8%
50歳以上	9.0%	12.8%	15.7%	22.6%	21.0%

イトーヨーカ堂

	2002年度	2003年度	2004年度	2005年度	2006年度
国内店舗数	177	177	181	178	174
出店	2	5	8	5	3
閉店	6	5	4	8	7
期末自営売場面積 (㎡)	1,654,041	1,678,648	1,743,533	1,764,519	1,733,405
㎡当たり商品売上 (千円)	769	754	716	700	695
1人当たり商品売上 (千円)	27,083	26,221	25,447	26,183	27,627

そごう

	2002年度	2003年度	2004年度	2005年度	2006年度
国内店舗数	11	11	11	12	12
出店	0	0	0	1	0
閉店	0	0	0	0	0
期末売場面積 (㎡)	441,005	441,005	441,005	481,785	481,785
㎡当たり売上 (千円)	1,030	1,016	1,006	1,016	1,026
1人当たり売上 (千円)	91,510	94,819	100,236	101,602	106,403

西武百貨店

	2002年度	2003年度	2004年度	2005年度	2006年度
国内店舗数	22	18	18	18	16
出店	0	0	0	0	0
閉店	2	4	0	0	2
期末売場面積 (㎡)	582,931	520,782	512,504	512,504	481,149
㎡当たり売上 (千円)	1,012	972	920	929	954
1人当たり売上 (千円)	96,724	108,522	102,374	101,653	104,169

ヨークベニマル

	2002年度	2003年度	2004年度	2005年度	2006年度
国内店舗数	99	104	110	116	128*
出店	9	7	7	8	10
閉店	2	2	1	2	1
期末自営売場面積 (㎡)	257,733	268,416	282,299	302,169	335,075
㎡当たり商品売上 (千円)	839	832	841	814	772
1人当たり商品売上 (千円)	24,360	24,475	24,222	23,200	22,399

* 2006年度の店舗数にはみどりやスーパーとの合併により増加した3店舗を含む