



Corporate Outline 2007 

## セブン&アイHLDGS.の主要な事業会社

会社名	事業内容	店舗数*
-----	------	------

### コンビニエンスストア

(株)セブン-イレブン・ジャパン	日本国内でフランチャイズによるコンビニエンスストアを展開	11,735
7-Eleven, Inc.	北米でフランチャイズによるコンビニエンスストアを展開 世界のエリアライセンスにセブン-イレブン運営のライセンスを付与	6,050
SEVEN-ELEVEN (HAWAII), INC.	米国ハワイ州でコンビニエンスストアを展開	54
セブン-イレブン北京有限会社	中国北京市でコンビニエンスストアを展開	50

### スーパーストア

(株)イトーヨーカ堂	日本国内で、衣料品、住居関連商品、食品を取り扱うスーパーストアを展開	174
華糖ヨーカ堂有限会社	中国北京市で、衣料品、住居関連商品、食品を取り扱うスーパーストアを展開	6
成都イトーヨーカ堂有限会社	中国四川省成都市で、衣料品、住居関連商品、食品を取り扱うスーパーストアを展開	2

### 百貨店

(株)そごう	主に関西地方で百貨店を展開	12
(株)西武百貨店	主に関東地方で百貨店を展開	16

### スーパーマーケット

(株)ヨークベニマル	主に東北地方で食品スーパーマーケットを展開	128
------------	-----------------------	-----

### レストラン

(株)デニーズジャパン	日本国内でファミリーレストランを展開	585
-------------	--------------------	-----

### 金融サービス

(株)セブン銀行	セブン-イレブンをはじめとするグループ内の店舗にATMを設置し、各種金融サービスを提供	-
(株)アイワイ・カード・サービス	クレジットカード及び電子マネーの発行、運営	-

\* 日本は2007年2月末、その他の国・地域は2006年12月末の店舗数

# 目次

## セブン&アイHLDGS.の概要

プロフィール	2
世界におけるセブン&アイHLDGS.	3
セブン&アイHLDGS.の経営戦略	4
日本国内の小売環境	6

## グループの事業戦略

商品政策	8
物流システム	10
情報システム	12
出店政策	14
グローバル戦略	16
金融サービス	18

## 業績概要

連結業績の推移	22
セグメント別業績の推移	23

## 事業会社の戦略

コンビニエンスストア	26
スーパーストア	30
百貨店	32
スーパーマーケット	34
レストラン	35
金融サービス	36
補足データ	37

## 国内大手小売業データ

日本におけるセブン&アイHLDGS.のシェア	38
コンビニエンスストア	39
スーパーストア	40
百貨店	41
スーパーマーケット	42
専門店	43

## 会社データ

主要会社の概要	44
グループの資本構成	45
財務状況	46
会社概要	47

セブン&アイHLDGS.の店舗ネットワーク

グローバル：約33,000店

日本国内：約13,000店

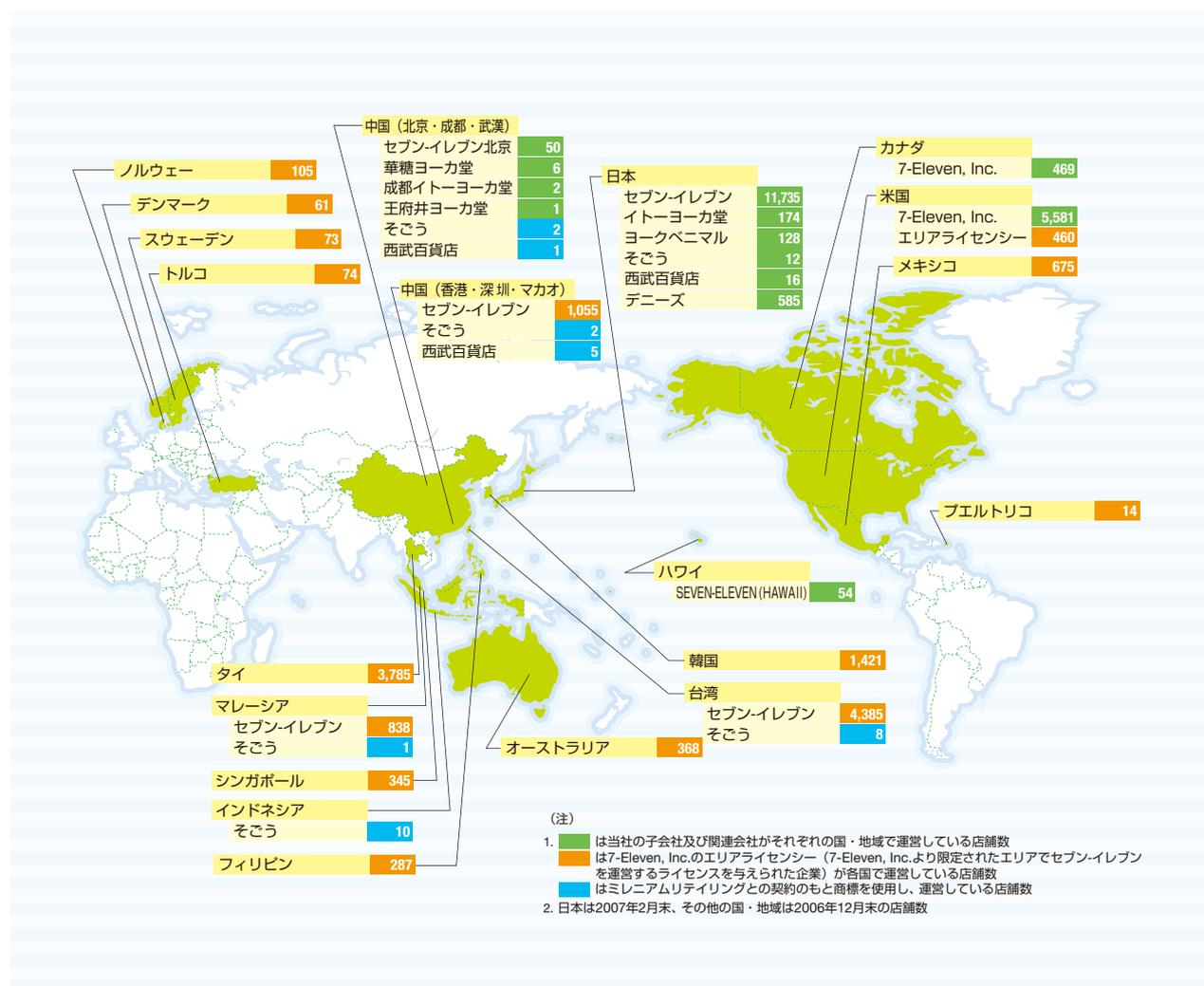
セブン&アイHLDGS.店舗への1日当たり来店客数

グローバル：約2,700万人

日本国内：約1,400万人

世界の店舗ネットワーク

セブン&アイHLDGS.は、日本を中心に世界各地でコンビニエンスストア、スーパーストア、百貨店、スーパーマーケット、レストラン等を展開しています。



## グループの売上規模

セブン&アイHLDGS.の2006年度の営業収益は5兆3,378億円、売上高は4兆8,395億円となっており、2006年度には世界のトップ10が視野に入ってきます。

### 世界の小売売上ランキング(2005年度)

出典：STORES (2007年1月号)

年度		会社名	所在地	売上高		CAGR %	純利益	
2005	2004			百万ドル	億円		百万ドル	億円
1	1	ウォルマート	米国	312,427	343,670	11.6	11,231	12,354
2	2	カルフル	フランス	92,778	102,056	2.8	1,788	1,967
3	3	ホーム・デポ	米国	81,511	89,662	12.3	5,838	6,422
4	4	メトロ	ドイツ	69,134	76,047	5.0	808	889
5	5	テスコ	英国	68,866	75,753	12.8	2,837	3,121
6	6	クローガー	米国	60,553	66,608	4.3	958	1,054
7	8	ターゲット	米国	52,620	57,882	7.4	2,408	2,649
8	7	コストコ	米国	51,862	57,048	10.4	1,063	1,169
9	20	シアーズ・ホールディングス	米国	49,124	54,036	5.8	858	944
10	11	リドル&シュヴァルツ	ドイツ	45,891*	50,480	13.0	-	-
11	10	アルディ	ドイツ	45,096*	49,606	4.5	-	-
12	12	レヴェ	ドイツ	44,039*	48,443	3.0	-	-
13	17	ロウズ	米国	43,243	47,567	18.2	2,771	3,048
14	15	ウォルグリーン	米国	42,202	46,422	11.4	1,560	1,716
15	16	オーシャン	フランス	41,180	45,298	7.1	1,216	1,338
16	14	アルバートソン	米国	40,358	44,394	1.9	446	491
17	22	エデカ	ドイツ	39,445*	43,390	4.9	-	-
18	19	セーフウェイ	米国	38,416	42,258	3.7	561	617
19	24	CVS	米国	37,006	40,707	13.0	1,225	1,348
20	18	イオン	日本	36,978	40,406	10.6	258	289
21	9	アホールド	オランダ	36,893	40,582	-3.4	198	218
22	21	ルクラーク	フランス	35,494	39,043	6.1	-	-
23	13	ITM	フランス	34,245*	37,670	-2.3	-	-
24	23	セブン&アイ・ホールディングス	日本	32,948	34,373	-	785	879
25	28	ベスト・バイ	米国	30,848	33,933	15.0	1,140	1,254
26	25	テンゲルマン	ドイツ	29,077*	31,985	0.1	-	-
27	27	セインズベリー	英国	28,100	30,910	-1.8	104	114
28	26	カジノ	フランス	27,891	30,680	3.7	428	471
29	30	ウールワース	オーストラリア	27,684	30,452	12.9	774	851
30	29	コールズ・マイヤー	オーストラリア	27,378	30,116	9.6	473	520

- (注) 1. CAGR：5年間の平均成長率  
 2. CAGRは為替変動の影響を除くため、各国の通貨ベースにて算出  
 3. 為替換算レートは1US\$=110.0円。ただし、日本企業の円貨ベースの数値は当該企業の公表値を記載  
 \* 見込み

## グループ企業価値の最大化に向けた持株会社の設立

株式会社セブン&アイ・ホールディングスは2005年9月1日に、株式会社セブン-イレブン・ジャパン、株式会社イトーヨーカ堂、株式会社デニーズジャパンの3社の共同株式移転により設立されました。

### 持株会社設立の目的

#### グループ企業価値の最大化

- 各事業会社の垣根を排除することでシナジー効果を追求
- 管理部門統合によりコスト削減を推進

#### コーポレートガバナンスの強化

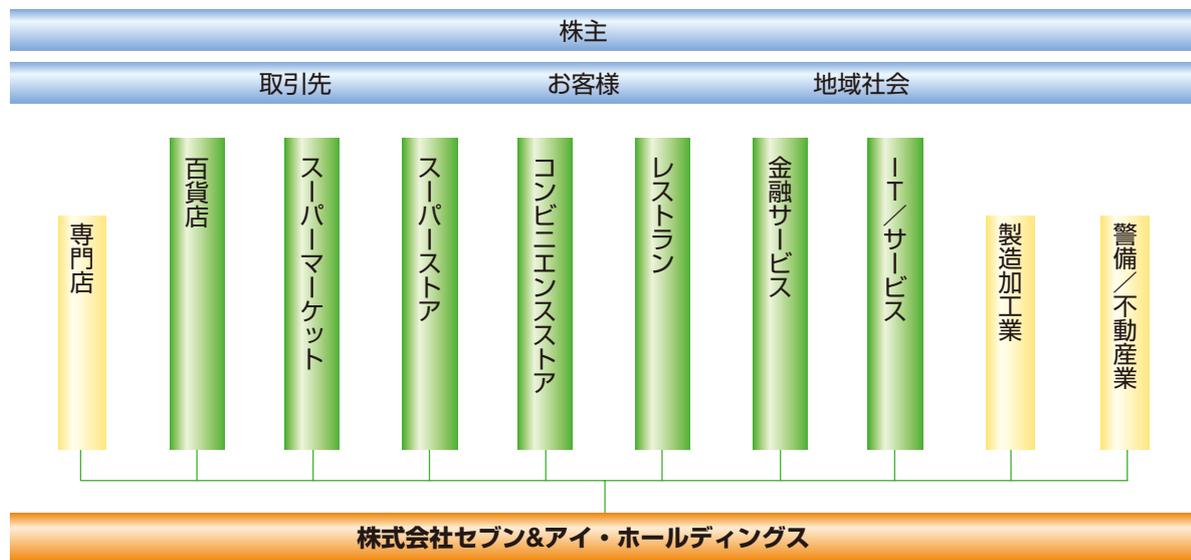
- 各事業会社の自立性と自己責任を明確化
- モニタリングに基づき、経営資源を適正配分

### 持株会社と事業会社の役割分担

持株会社	事業会社
(株)セブン&アイ・ホールディングス <b>主に株主の立場に立って</b> ①ガバナンスを統括 ②グループを代表する上場企業としてグループ企業価値の最大化を目指した行為を推進 ③グループシナジーを追求	<b>主な事業会社</b> (株)セブン-イレブン・ジャパン 7-Eleven, Inc. (株)イトーヨーカ堂 (株)ヨークベニマル (株)そごう (株)西武百貨店 (株)デニーズジャパン (株)セブン銀行 <b>主にお客様の立場に立って</b> ①与えられた事業範囲での責任を遂行 ②自主性を発揮し、利益成長及び資本効率向上を追求

### グループの事業領域

当社は、グローバルな『新・総合生活産業』を目指すため、会社設立当初に7つの主要事業領域を定めました。



■ 7つの主要事業領域

## 主要事業領域の強化

当社では設立時に掲げた主要事業領域の強化を図るため、様々な取り組みを実行しています。また、あらゆる業態を持つ強みを発揮し、シナジー効果の実現に向けた取り組みにも注力しています。

### 事業領域の強化・拡大

#### (株)ミレニアムリテイリングの完全子会社化： 2006年6月

- (株)そごう、(株)西武百貨店を傘下に抱えるミレニアムリテイリングを完全子会社化

#### 北米シカゴ地区のCVSチェーンの買収： 2006年8月

- 北米における店舗網拡大のため、シカゴ地区で約200店舗を展開するWHP Holdings Corporationを買収

#### (株)ヨークベニマルの完全子会社化： 2006年9月

- 関連会社だった同社を完全子会社化し、スーパーマーケット事業の中核企業に位置づけ

#### (株)セブン&アイ・フードシステムズの設立： 2007年1月

- 外食事業分野の統合・再編を目的に新会社を設立

#### (株)ロフトの子会社化： 2007年3月

- 関連会社だった同社を子会社化し、『LOFT』ブランドを戦略的に活用

#### (株)セブン・キャッシュワークスの設立： 2007年6月

- 中小小売・サービス業者を対象に営業用現金(釣銭)のサービスを提供することを目的に新会社を設立

#### (株)赤ちゃん本舗の子会社化： 2007年7月

- 主にイトーヨーカ堂との業務提携を通じたシナジー効果の追求を目的に、ベビー・チャイルド用品に強みを持つ同社を子会社化

### シナジー効果向上のための主な取り組み

#### グループ独自の電子マネー『nanaco(ナナコ)』のサービス開始： 2007年4月～

- 決済手段の多様化への対応
- ポイントの付与など様々なサービスを提供

#### 新プライベートブランド『セブンプレミアム』の販売開始： 2007年5月～

- グループ各社が持つインフラとノウハウを結集した商品開発
- グループ全体の販売力を活かした粗利益額の向上

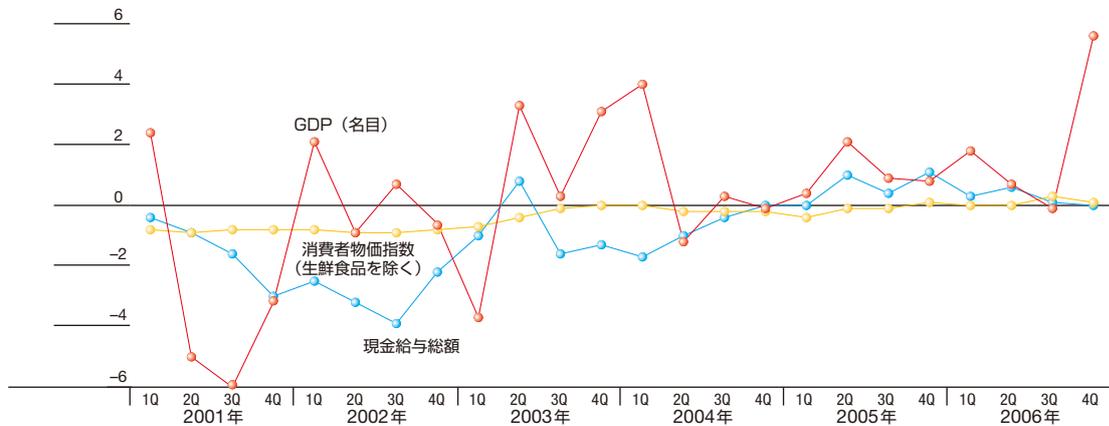
## 小売業を取り巻く環境

現在の日本の小売業は、景気回復に伴って業界全体が成長するのではなく、企業間で成長性の格差が明確となる時代を迎えています。このような環境下でセブン&アイHLDGS.は、新しい価値ある商品やサービスを提供することで差別化を図り、収益性の向上に努めていきます。

### 経済環境

日本の経済環境は、企業収益の改善に伴う設備投資の増加や雇用環境の改善など、景気の回復基調が続いています。一方個人消費においては、デフレ状況は終息しつつあるものの、将来の社会保険料や税金の負担増加などの心理的な影響もあり、本格的な回復には至っていません。

景気指標の前年同期比の四半期推移

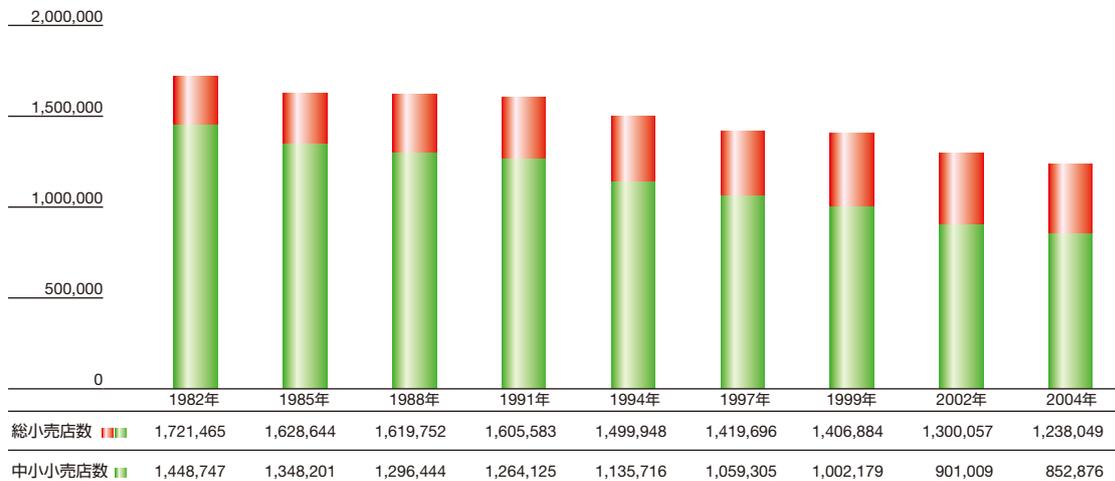


出典：内閣府「国民経済計算（SNA）」、総務省統計局「消費者物価指数」、厚生労働省「毎月労働統計調査」

## 中小小売店の減少

「売り手市場」から「買い手市場」への移行に伴い、既存の中小小売店は変化の激しいお客様のニーズへの対応ができず、1982年をピークに減少しています。

総小売店数と中小小売店数



(注) 中小小売店数は従業員4人以下の店舗数  
出典：経済産業省「商業統計」

## 消費環境

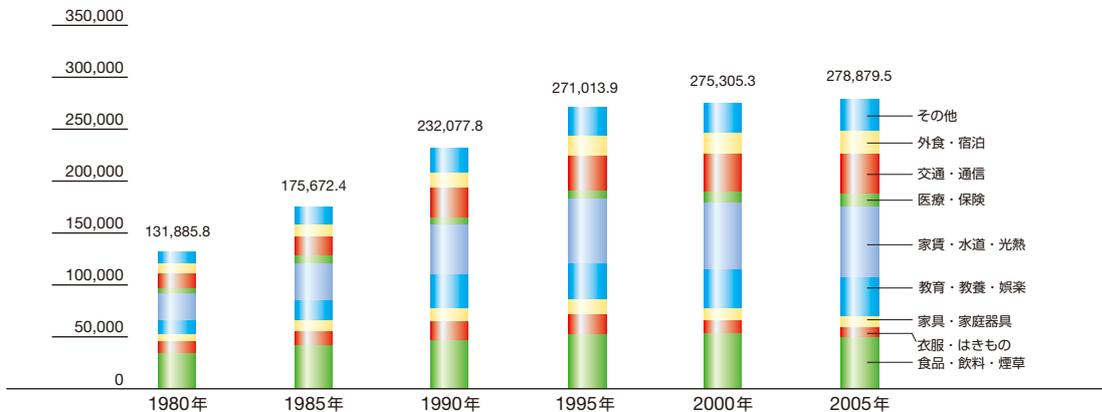
日本の小売業は、世界の中でもとりわけ特徴的な消費者の購買行動やマーケットの変化に柔軟に対応していくことが求められています。

### 消費飽和の時代

現在の日本における消費は、広く「モノ」が行き渡っていることから、「モノ」から「サービス」への移行が顕著にみられます。お客様は小売業に対して、単に安いだけの「モノ」ではなく、「今までに無い質の高い商品」や「商品の良さを伝える接客サービス」を求めています。

家計最終消費支出

(10 億円)



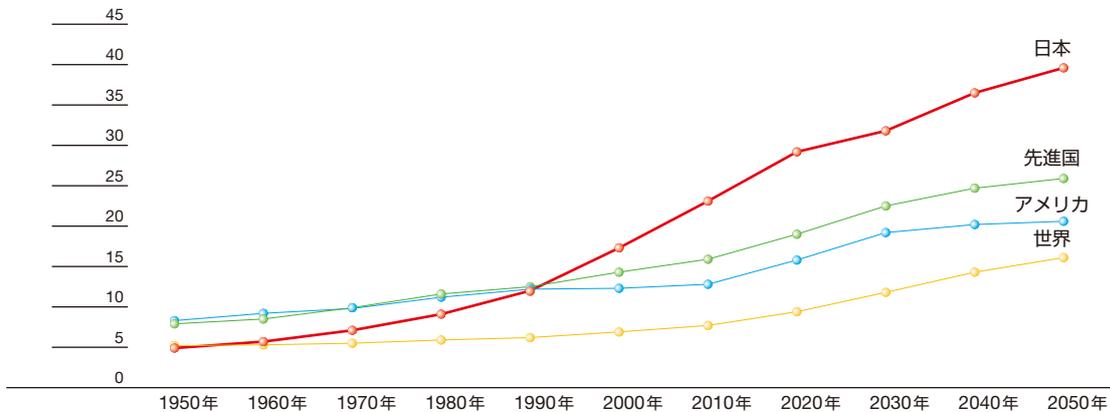
出典：内閣府「国民経済計算（SNA）」

### 少子高齢化の進展

日本は今後、世界に類を見ない速度で少子高齢化が進み、消費の中心は高齢者へ移行していきます。小売業は若年層に比べ経済的なゆとりを持つ高齢者のニーズに応えるため、より質の高い商品やサービスの提供が必要となります。

65歳以上の人口構成の推移

(%)



出典：総務省統計局「世界の統計」

### セブン&アイHLDGS.のマーチャндаイジング戦略

当社グループの年間食品売上高は約3.6兆円となっており、市場規模約48兆円<sup>(注)</sup>に対し、約7%を占めています。セブン&アイHLDGS.ではこの販売力を活かして様々な商品戦略を進めています。

(注) 経済産業省「商業販売統計」より当社算出

#### グループの商品戦略

チームマーチャндаイジング(チームMD)、グループマーチャндаイジング(グループMD)の強化により、オリジナル商品の開発を積極的に推進し、更なる売上と収益性の向上を目指しています。

##### チームMD

- オリジナルデイリー商品の開発強化
- トップメーカーとの共同によるオリジナル商品の開発強化

##### グループMD

- チームMDのグループ全体への拡大
- グループ全体の販売力を活かした商品調達への推進

##### オリジナル商品による差別化

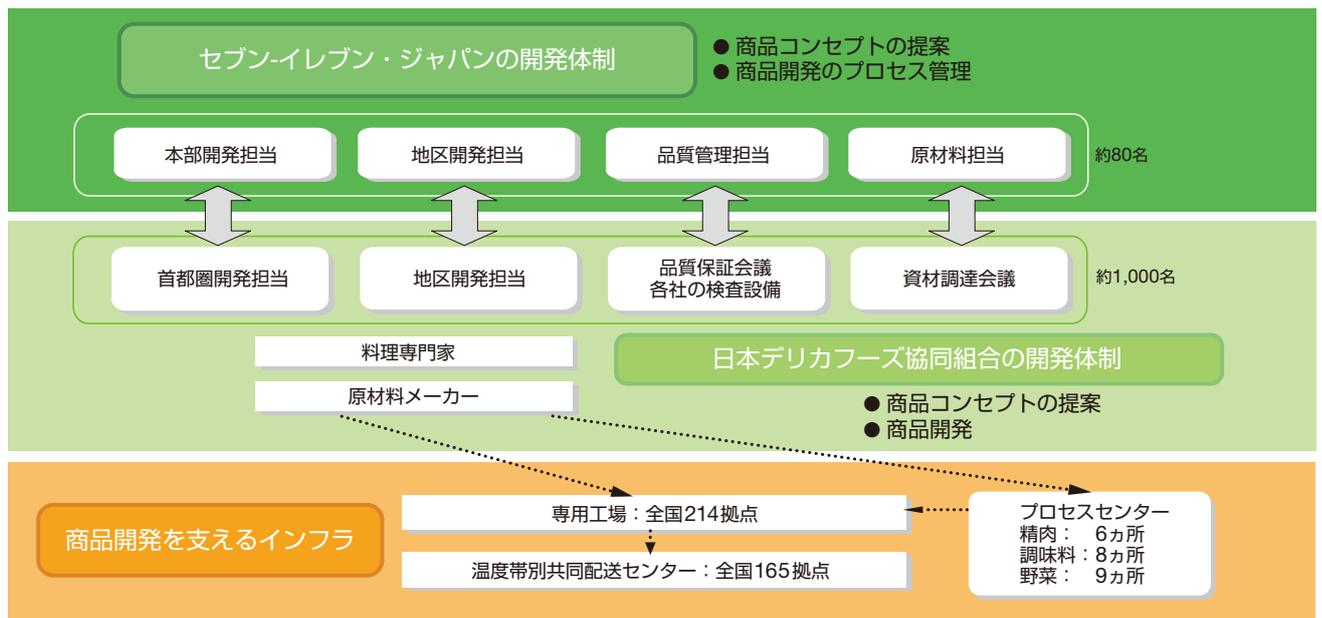
- マーケットを徹底的に調査・分析し、お客様のニーズに対応するオリジナル商品をグループ各店舗で提供しています
- より高い品質の商品を価値に見合った価格で提供しているため、粗利益額の向上につながります



セブン-イレブン・ジャパンのオリジナルデイリー商品

#### セブン-イレブン・ジャパンにおける商品開発の仕組み

セブン-イレブン・ジャパンと日本デリカフーズ協同組合が共同でオリジナルデイリー商品の開発を行っています。



(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、漬物メーカーなど約90社が参加し、商品開発、品質管理、共同購入、環境対策などを実施

2. 開発体制、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2007年2月末現在

## 『セブンプレミアム』の開発

優れた価値を持つと同時に価格面でも競争力のある新たなプライベートブランド（PB）を開発するため、2006年11月に「グループMD改革プロジェクト」を立ち上げました。

### 新PB開発の概要

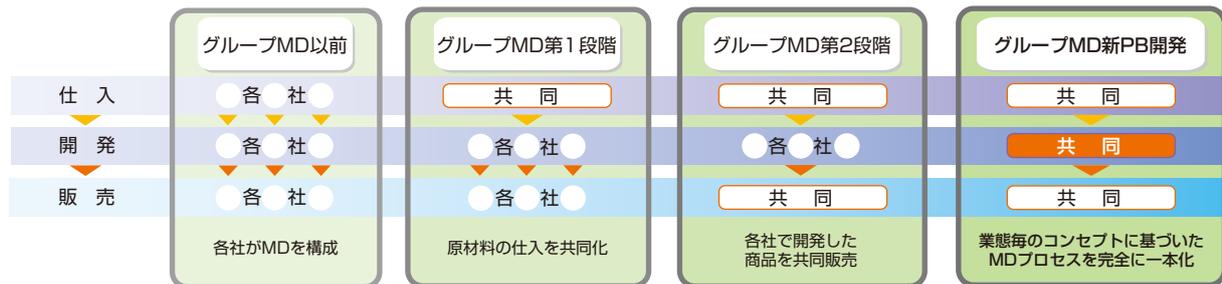
これまでは各社毎にPB開発を行ってきましたが、セブン&アイHLDGS.設立以降、更に踏み込んだグループMDに注力してきました。今回、仕入・商品開発・販売のプロセスがグループで一歩化され、更に競争力の高い商品開発の体制が実現できました。

#### 組織体制

- 参画会社はセブン-イレブン・ジャパン、イトーヨーカ堂、ヨークベニマル、ヨークマート、シェルガーデン
- 参画各社の総勢約70名の商品開発担当者が加工食品とデイリー食品分野で17部会46チームを構成

#### 商品開発方針

- グループ内での情報共有や優れた開発手法を活かし、原材料・生産・物流・販売まで踏み込んだ開発
- 各商品カテゴリーにおいては、最も開発力の高い事業会社がリーダーを担当
- 各業態へのお客様の来店動機の違いからブランドは業態毎に独立



### 新PBのポジショニング

付加価値を高めた従来のオリジナル商品に加え、価格競争力のある『セブンプレミアム』を品揃えすることで、より幅広いお客様のニーズに対応していきます。



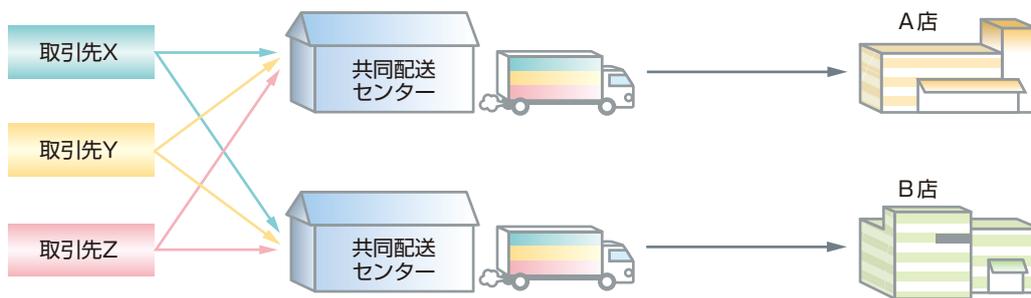
## 効率的な物流システム

グループ各社では物流効率を高めるため、共同配送システムを採用しています。

### 共同配送システム

共同配送システムは、異なる取引先の商品を同じトラックに積載して店舗に納品する合理的な物流システムです。また、共同配送センターは外部の専門業者によって運営されています。

#### 共同配送システムの概念図



### グループの物流統合の推進

グループ各社の物流を統合していくことにより、グループMDの推進及びコストメリットの拡大を目指しています。

#### 青果物専用センター

「ルート集約化によるコストダウン」「最適温度帯での物流体制の構築」「季節対応の強化」などを目的に、既存のセブン-イレブン・ジャパンの野菜プロセスセンターの隣接地に、イトーヨーカ堂の青果物専用センターを設置しています。なお、青果物専用センターは完全なアウトソーシングで運営されています。

#### 新仙台生鮮センター

商品政策とリンクした商品調達網の整備、地場仕入れの強化、グループ共同仕入れの拡大を目的に、イトーヨーカ堂とヨークベニマルの南東北地区における生鮮センターの統合を実施しています。また、センターの効率改善により運営委託料を引き下げるなど、ローコスト運営を実現しています。

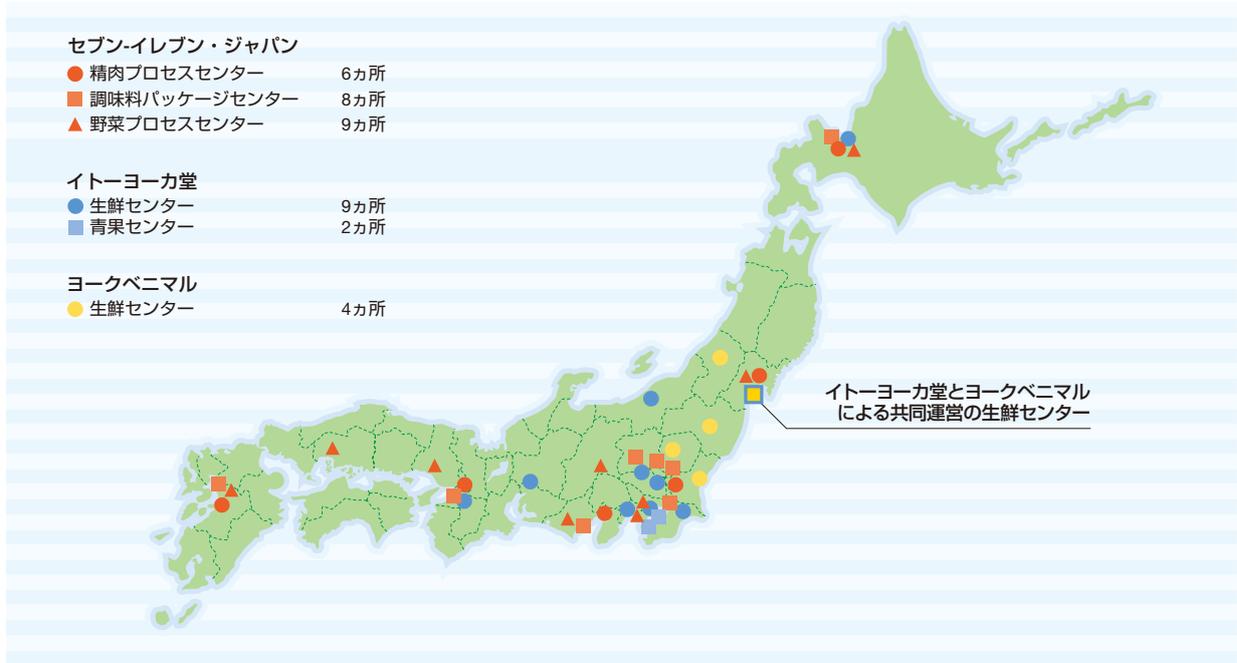


## プロセスセンター及び生鮮センター

食品の物流センターでは、「原材料の品質のばらつき防止」「原材料のトレーサビリティの強化」「コストダウン」に積極的に取り組むことで、鮮度・品質の高い商品や原材料を安定的かつ効率的に店舗へ供給しています。

### プロセスセンター、生鮮センターの設置状況

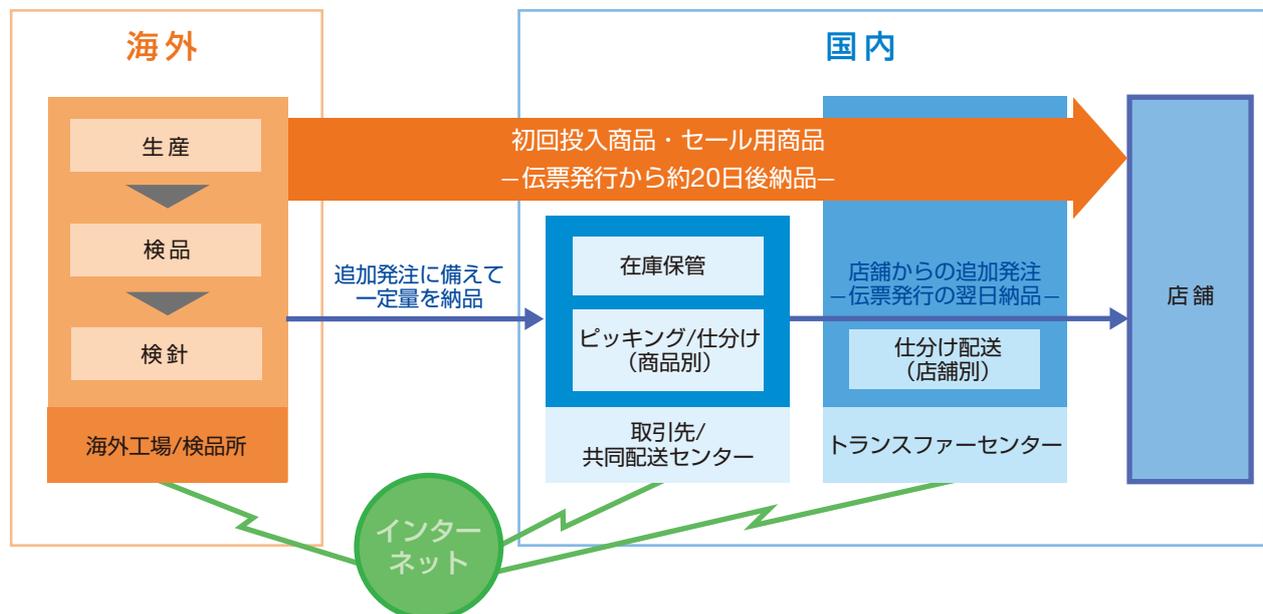
(2007年6月末現在)



## 海外生産拠点からの一貫物流体制の構築

店舗への投入量が事前に決まっている初回投入商品やセール用の商品などを対象として、国内で実施している流通加工作業を海外に移管することで物流コストの低減を図っていきます。一方、店舗からの発注に対応する商品（リードタイムが短い商品）はこれまで通り国内での流通加工作業を継続します。

### 肌着における取り組み



## グループシステム統合

### システム統合のポイント

- システム基盤となるネットワーク、ハード機器等をグループ全体で統合
- 営業の業務システムは業務が共通する業態ごとで統合
- 業務とマネジメントの仕組みの共通化により、グループ全体の売上と収益性の向上に寄与
- 統合によるコストメリットを発揮

### システム統合の概要図



### 期待される効果

#### 営業面でのサポート強化

- 各社の商品分類を統合することで、グループMDの効率化と物流の共通化を推進
- 単品管理 (販売計画、発注、検証) の支援と生産性の向上
- インターネットの活用によるグループ各社間の情報共有の推進

#### 開発及び運営コストの軽減

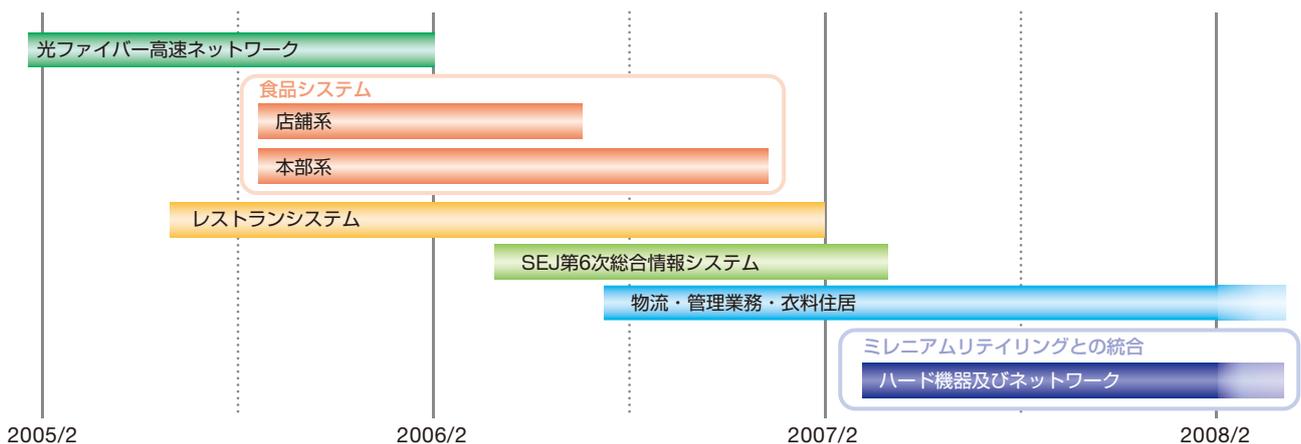
- ハード機器の統一化によるスケールメリット (POSレジスター、GOT<sup>\*1</sup>、ST<sup>\*2</sup>等)
- センター集中処理の推進によるトータルコストの軽減 (ネットワーク、センターサーバー等)

<sup>\*1</sup> GOT: グラフィカル・オーダー・ターミナル … 売場での発注端末

<sup>\*2</sup> ST: スキャン・ターミナル … 商品の検品や陳列、鮮度管理を行う端末

### システム統合のスケジュール

グループのシステム統合は順調に進んでいます。また、新たにグループに加わったミレニアムリテイリングとの統合も順次進めていきます。



## セブン-イレブン・ジャパンの総合情報システム

1978年の店舗システムの導入を皮切りに、POSや電子発注端末など画期的なシステムを開発してきましたが、2007年3月には第6次総合情報システムの全店への導入を完了し、システムの更なるレベルアップを図っています。

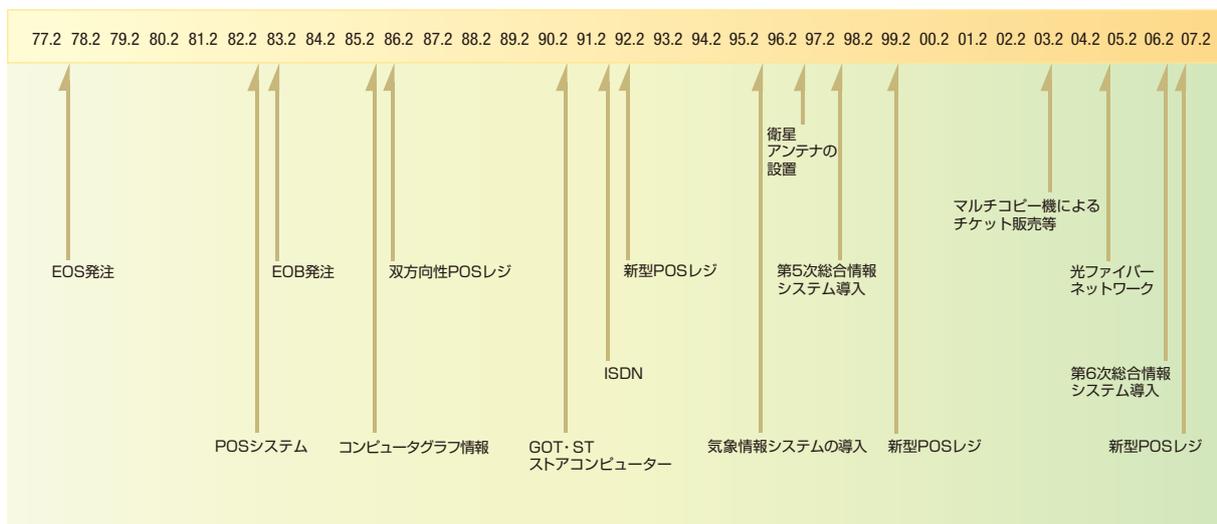
### 第6次総合情報システム

第6次総合情報システムは、店内ネットワークの無線化による生産性の向上や単品管理を支援する「店舗システム」機能を充実させるとともに、電子マネーも利用できるリーダーライター搭載のPOSレジスターを導入しています。

#### 店舗総合情報システムの概要



#### 店舗総合情報システムの革新



### グループの出店戦略

当社グループはエリア内に複数の業態の店舗を展開しています。それぞれの業態におけるお客様の来店動機や商圏範囲が異なるため、業態を超えた高密度の出店が可能となります。

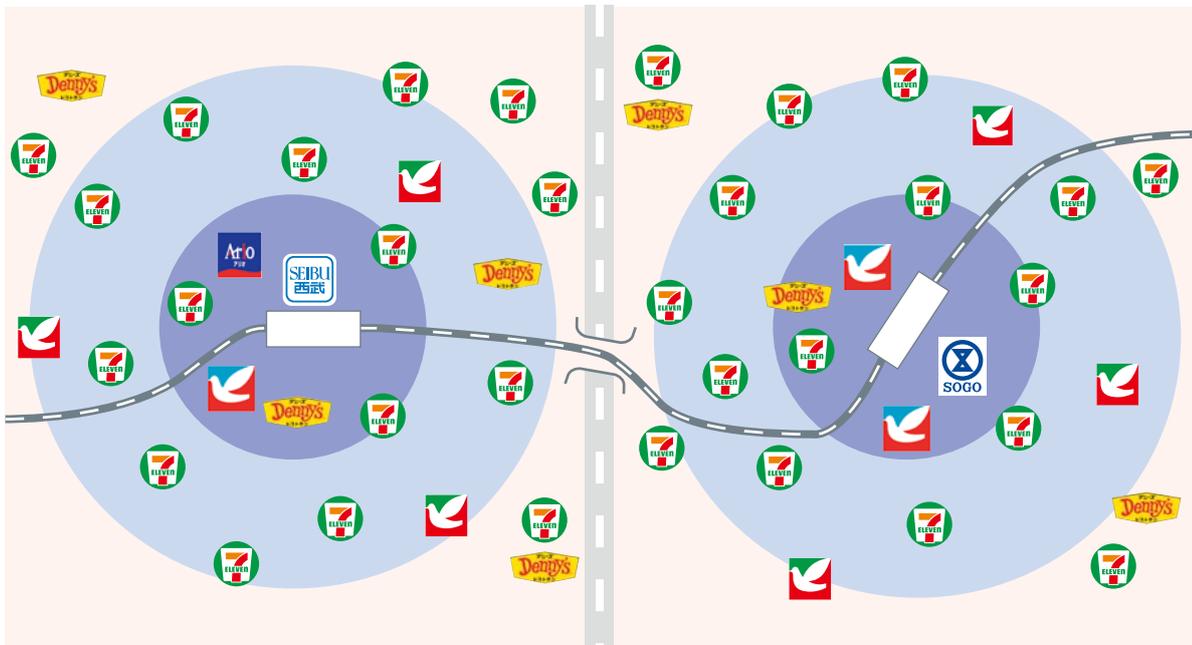
#### ドミナント出店 (高密度多店舗出店)

グループ各社の出店においては、エリア内に高密度で集中的に展開する「ドミナント出店」を基本戦略にしています。

#### ドミナント出店の効果

- お客様の認知度の向上
- 効果的な販売促進
- 加盟店への指導効率の向上
- 効率的な生産拠点の構築
- 効率的な物流体制の構築
- 競合参入の阻止

#### 出店戦略イメージ



■ 都市部 ■ 住宅街 □ 郊外

業態	コンビニエンスストア 7-Eleven	スーパーマーケット Denzys	スーパーストア 7-Eleven	百貨店 SOGO	ショッピングセンター Ar'O
商圏範囲	狭い	→			広い
店舗規模	小	→			大
品揃え	絞込み	→			バラエティ

## 日本国内の店舗展開

セブン&アイHLDGS.では出店の数を追い求めるのではなく、一つ一つの店の質を重視し、地域の特性に合わせた店づくりに取り組んでいます。

### 主要事業会社の都道府県別売上（2006年度）



### 主要事業会社の国内店舗ネットワーク

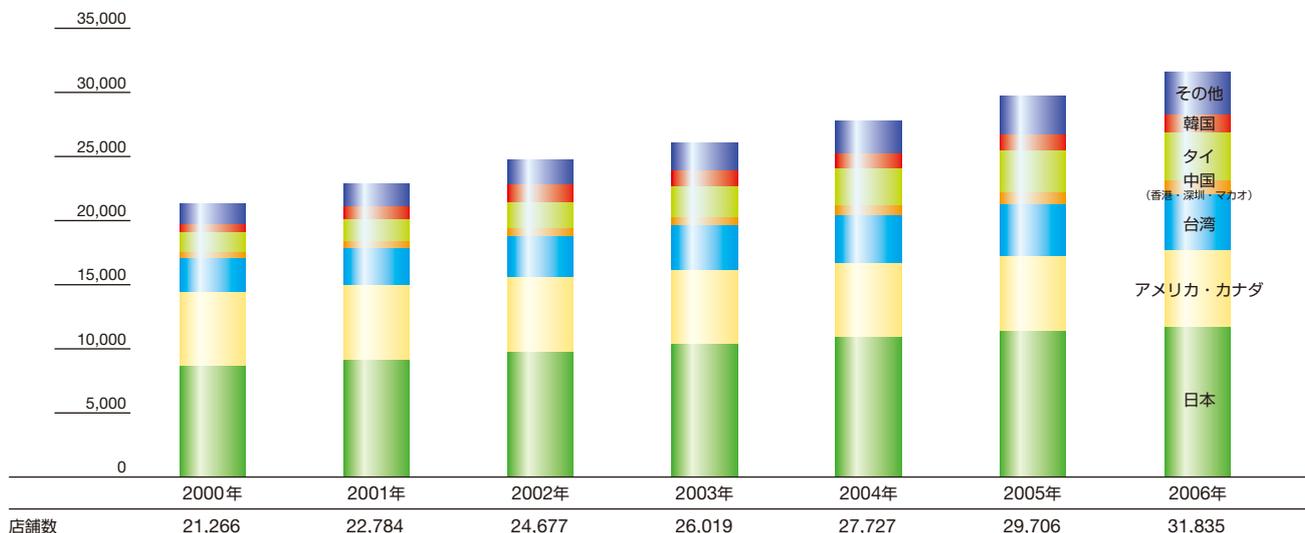
（2007年2月末現在）

業態	コンビニエンスストア		スーパーマーケット		百貨店		レストラン
	ブランド	セブン-イレブン	イトーヨーカドー	ヨークベニマル	そごう	西武百貨店	デニーズ
北海道		832	13	-	-	2	-
東北		831	12	107	-	1	20
関東		5,089	115	21	6	7	415
中部		1,758	22	-	-	3	120
近畿		1,252	10	-	3	3	30
中国		778	2	-	2	-	-
四国		-	-	-	1	-	-
九州		1,195	-	-	-	-	-
合計		11,735	174	128	12	16	585

## 世界に広がるコンビニエンスストアのネットワーク

日本、北米をはじめとして世界のセブン-イレブンの店舗網は年々拡大しています。

### 世界のセブン-イレブン店舗数



(注) 1. アメリカ・カナダの店舗数は7-Eleven, Inc.の直営店及びフランチャイズ店の店舗数  
 2. 日本は翌年2月末、その他の国・地域は12月末の店舗数

### 世界の主要なセブン-イレブン運営会社

日本、アメリカ・カナダ、中国（北京）、ハワイでは当社の子会社が店舗を展開しています。その他の国や地域では、有力な企業グループがエリアライセンスとなり店舗を運営しています。特にアジアにおいては、セブン-イレブン・ジャパンが開発したオリジナル商品や販売用什器を東南アジアのエリアライセンスに供給することに着手しています。今後は、オリジナル商品開発のノウハウや単品管理の技術供与にも取り組んでいきます。

国・地域	運営会社	店舗数
日本	株式会社セブン-イレブン・ジャパン	11,735
アメリカ・カナダ	7-Eleven, Inc.	6,050
中国（北京）	セブン-イレブン北京有限会社	50
ハワイ	SEVEN-ELEVEN (HAWAII), INC.	54
台湾	President Chain Store Corporation [Uni-President Enterprise Corp.]	4,385
タイ	C.P. Seven-Eleven Public Co., Ltd. [Charoen Pokphand Group]	3,785
韓国	Korean Seven Co., Ltd. [Lotte Group]	1,421
中国（香港・深圳・マカオ）	The Dairy farm Company, Limited [Dairy farm International Holdings Limited]	1,055
シンガポール	Cold Storage Singapore (1983) Pte. Ltd. [Dairy Farm International Holdings Limited]	345
フィリピン	Philippine Seven Corporation [President Chain Store Corporation]	287

(注) 1. ■は当社の子会社  
 2. 日本は2007年2月末、その他の国・地域は2006年12月末の店舗数  
 3. 会社名の[]は各社が所属する企業グループ

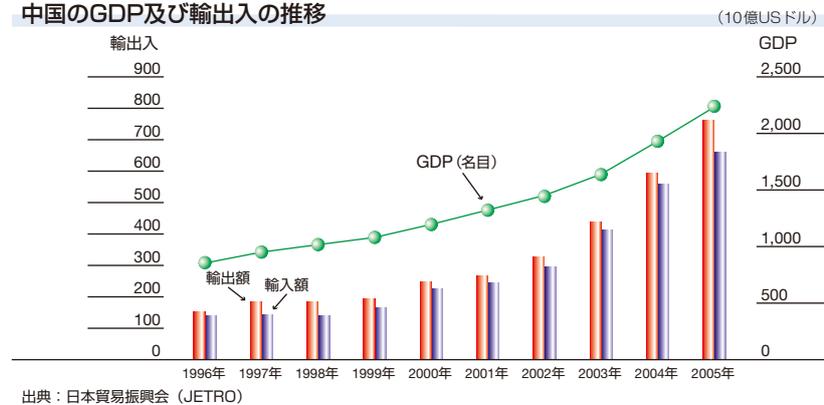
## 中国事業

中国では北京市を中心に、コンビニエンスストア、スーパーストア、スーパーマーケットをドミナント出店しています。シナジー効果を高めるべく、業態を超えて情報を交換するとともに商品の共同開発に着手しています。

### 中国のマーケット

人口約13億人の肥沃なマーケットに加えて、急速な経済成長を遂げており、非常に魅力あるマーケットです。特に北京などの都市部では、購買力の向上に伴い、お客様は商品の安全性や鮮度に加えて接客サービスなどにも高いレベルを求めるようになっていきます。

#### 中国のGDP及び輸出入の推移



### 店舗展開

#### コンビニエンスストア事業 -セブン-イレブン北京-

2006年12月末には50店舗を展開しており、早期のフランチャイズ展開を目指して出店の加速を図ります。また、地域のニーズに対応してきた結果、ファスト・フードの売上構成比は30%以上に達しています。

#### スーパーストア事業 -華糖ヨーカ堂、成都イトーヨーカ堂-

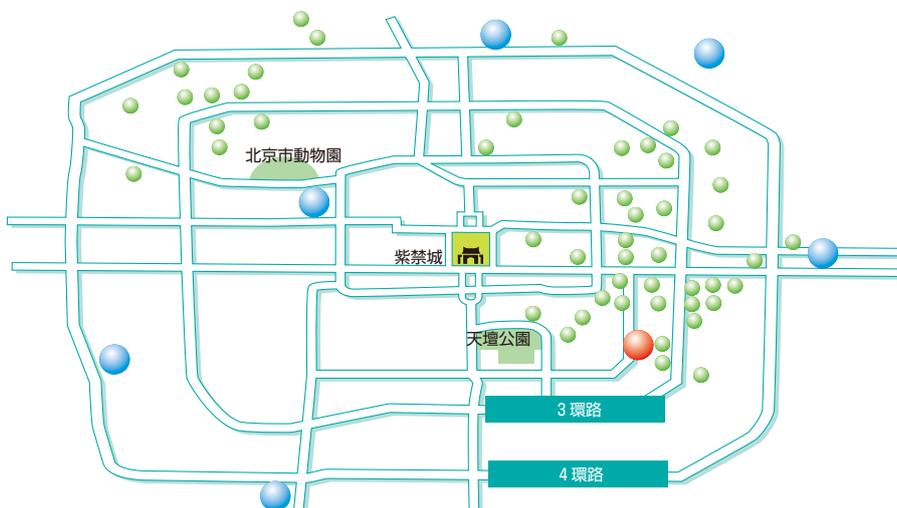
2008年までに北京は10店舗、成都是4店舗体制を目指しています。地域に密着した店舗を展開するために地元従業員の積極的な採用や女性従業員の管理職への起用などを実施し、優秀な人材の育成に努めています。

#### スーパーマーケット事業 -北京王府井ヨーカ堂-

今までの中国になかった、全く新しい食品スーパーマーケットを目指しています。

### 北京の出店状況

(2006年12月末現在)



● セブン-イレブン北京：50店舗



● 華糖ヨーカ堂：6店舗  
● 王府井ヨーカ堂：1店舗

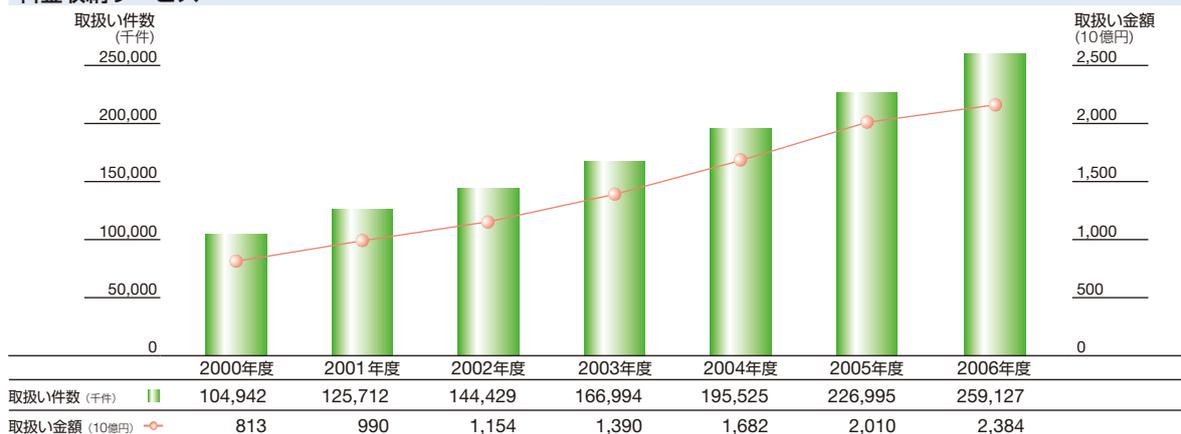
## 小売業における金融サービス

セブン&アイHLDGS.ではご来店されるお客様のニーズに応えるため、各種金融サービスを提供しています。

### 料金収納サービスの展開

セブン-イレブン・ジャパンでは1987年から料金収納サービスを開始しました。24時間、365日、お客様の都合の良い時間に様々な料金の支払いができる利便性が受け入れられ、幅広くご利用いただいています。

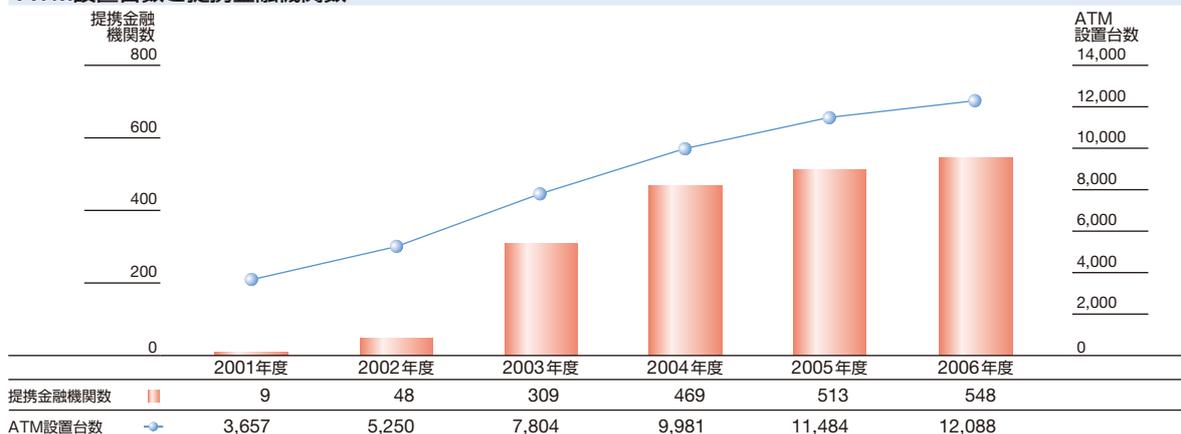
#### 料金収納サービス



### ATMサービスの展開

2001年5月よりセブン-イレブンをはじめとしたグループ各社の店舗内にATMの設置を開始しました。その後、ATMの設置店舗や提携金融機関の増加により認知度は高まっており、サービスを利用されるお客様は年々増加しています。

#### ATM設置台数と提携金融機関数



### 「お金の便利コーナー」

お客様が日常的に利用される各種金融サービスを1つのコーナーに集約して提供しています。2005年4月よりイトーヨーカドー、アリオの店内に有人店舗の設置を開始し、2007年5月末現在では5店舗でサービスを提供しています。



- 銀行業務: セブン銀行の口座開設、提携先金融機関の商品・サービスの取次ぎ業務、銀行代理業務など
- カード業務: アイワイカードのご案内、ポイントの交換手続きなど
- 保険業務: お客様に合った保険探しのお手伝いなど
- その他の業務: 料金収納サービス、コピー・ファックス、チケット販売など

## 営業用現金(釣銭)提供サービスの開始

銀行の支店統廃合や両替の有料化、手数料の高額化というマーケットの状況を踏まえて、中小小売・サービス事業者を対象に営業用現金(釣銭)の宅配と釣銭交換機のサービスを提供する会社として、株式会社セブン・キャッシュワークスを設立しました。2007年秋に釣銭宅配サービスを、2008年春には釣銭交換機サービスをそれぞれ開始する予定です。

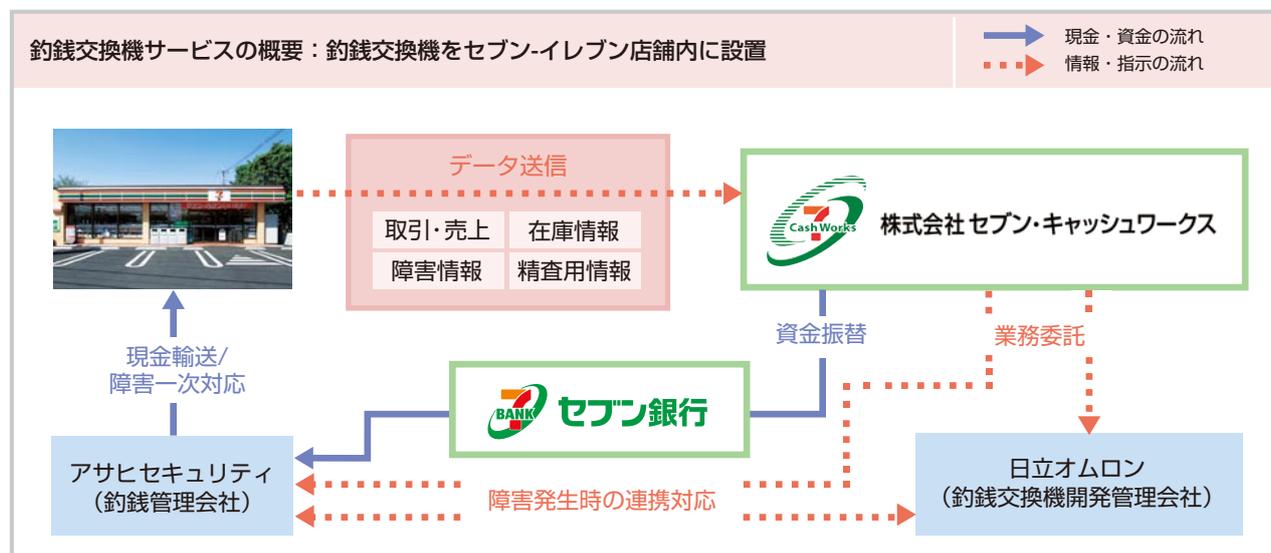
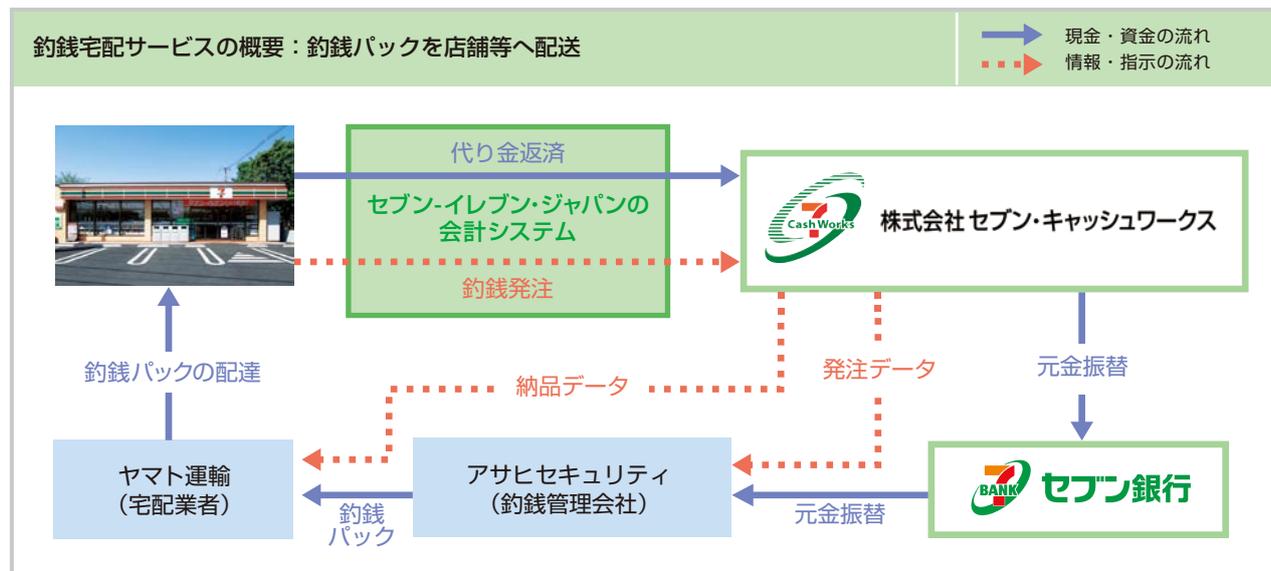
### 会社概要

会社名： 株式会社セブン・キャッシュワークス  
 設立： 2007年6月5日  
 資本金： 15億円  
 株主構成：(株)セブン&アイ・ホールディングス 80.5%  
 トヨタファイナンスサービス(株) 14.5%  
 (株)セブン銀行 5.0%

### 主な特徴

- セブン-イレブン加盟店をはじめ国内約340万事業所に及ぶ中小小売・飲食サービス等の一般事業者が主な対象
- 年中無休24時間のサービスを提供  
 : 金融機関の補完的役割
- 効率的かつ低コスト運用による収益事業化の実現  
 : 金融・流通・安心安全を一本化
- 高機能で効率性の高い小型釣銭交換機を独自開発

### 事業スキームの概要



### グループ独自の電子マネー

2007年4月23日、セブン&アイHLDGS. 独自の電子マネー『nanaco(ナナコ)』のサービスを開始しました。同年5月28日からは国内のセブン-イレブン全店にてご利用いただけるようになりました。

#### 概要

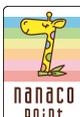
- 非接触型のICチップを搭載したプリペイド(前払い)方式の電子マネー
- お支払い100円につき『nanacoポイント』を1ポイント付与(ポイントは電子マネーに交換可能)
- プラスチックカードの『nanacoカード』とおサイフケータイ®\*の『nanacoモバイル』での利用が可能
- 初年度の発行枚数は1,000万枚を予定
- 運営及び管理は当社グループの(株)アイワイ・カード・サービス



\* おサイフケータイは、株式会社エヌ・ティ・ティ・ドコモの登録商標

#### 主なサービス内容

『nanaco』が利用できる店舗の拡大やグループ外企業とのポイント連携など、今後とも様々なサービスを追加していくことで、利便性を高めていきます。

	サービス機能	今後のサービス拡大予定
利用場所 利用手段	 <p>セブン-イレブン店舗</p>  <p>nanacoカード nanacoモバイル おサイフケータイ -NTTドコモ、au-</p>	 <p>他のグループ店舗及び グループ外企業への拡大</p>  <p>nanacoモバイル おサイフケータイ -ソフトバンク*</p>
チャージ方法	 <p>店舗のPOSレジ (3万円未満のチャージ が可能)</p>	 <p>セブン銀行のATM</p>
ポイント サービス	 <p>100円につき1ポイント を付与 ポイントは電子マネーに 交換可能</p>	 <p>グループ外企業との提携拡大* -JCB、ANA、Yahoo!等-</p>

\* グループ外企業と提携することにより他社のポイントも電子マネーに変換して利用可能

#### ポストペイ(後払い)方式の電子マネー

全ての『nanacoカード』内にポストペイ方式の小額決済サービスである「QUICPay(クイックペイ)」機能が入っています。今後、所定の手続きをいただければ、お持ちの『nanacoカード』がそのまま「QUICPay」として利用できるよう準備をすすめています。



## 導入の目的

当社グループで独自の電子マネーを発行することによって、単に電子マネーのサービス機能を提供するだけでなく、グループが持つインフラを活用するとともに、独自のポイントサービスや顧客情報の収集・分析を行うことにより以下の効果が期待できます。

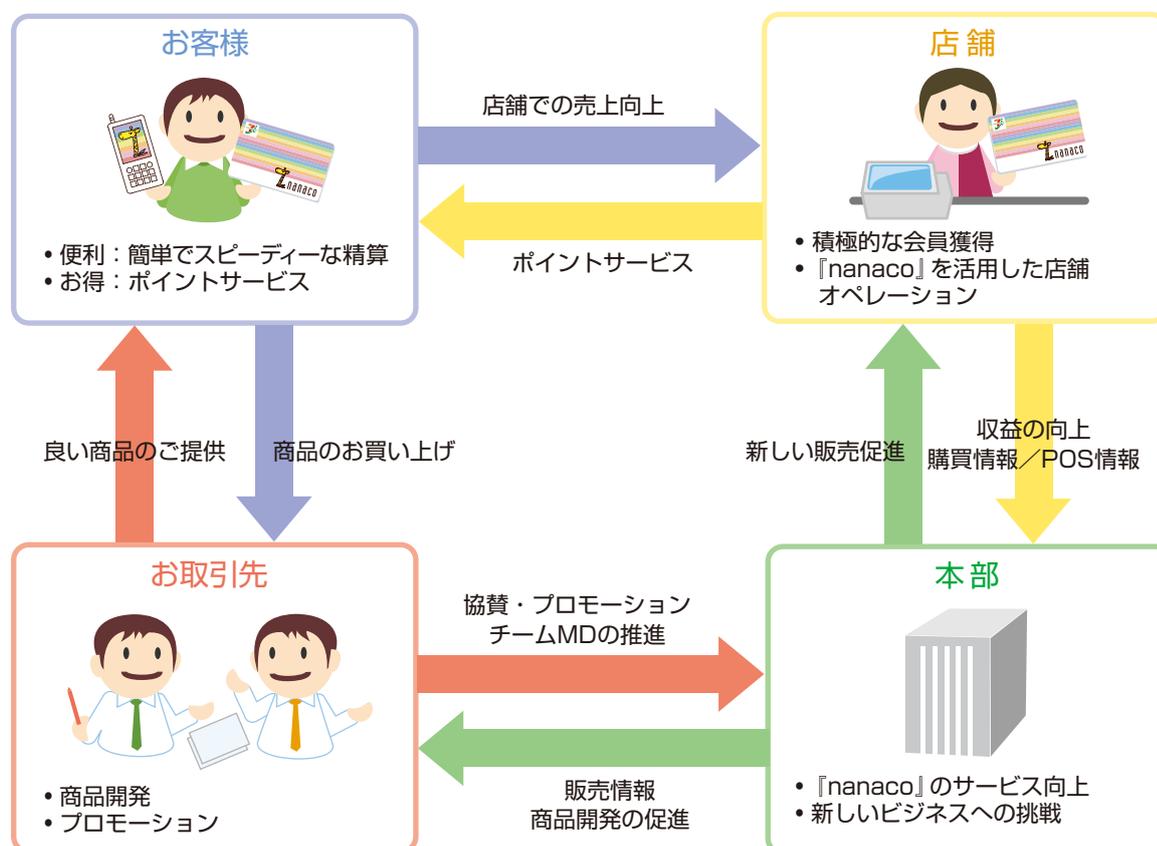
### 効率的なコスト構造の確立

- グループのインフラや店舗ネットワークの活用による効率的なサービスの提供
- グループ会社が発行・運営することによる決済手数料の外部流出の最小化

### 独自のサービス展開による収益力の向上

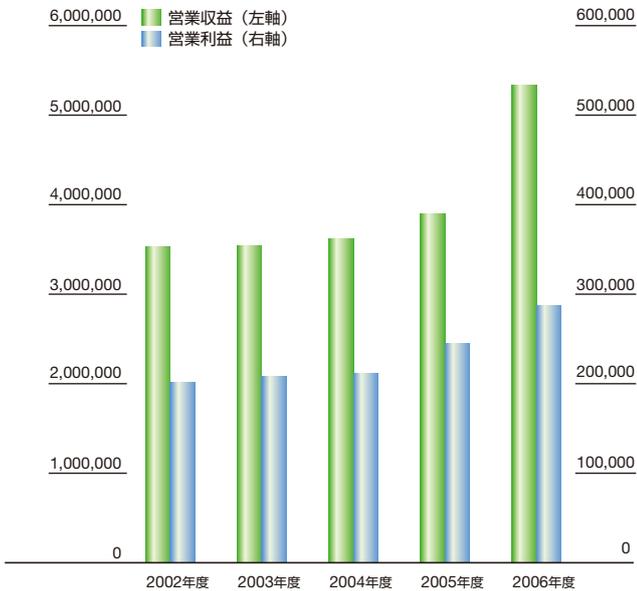
- 独自のポイントサービス導入によるリピーターの増加
- 顧客情報とPOSデータの連動による効果的な販促活動及び商品開発の実現

## 電子マネーの相関図



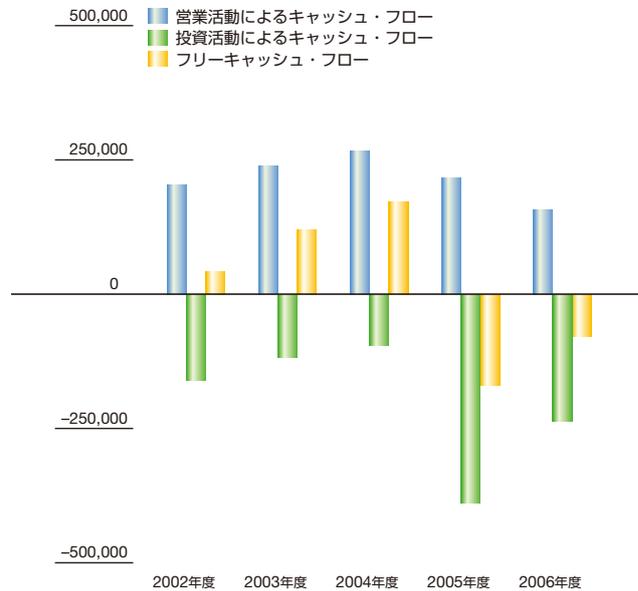
## 営業収益及び営業利益

(百万円)



## 連結キャッシュ・フロー

(百万円)



(百万円)

	2002年度	2003年度	2004年度	2005年度	2006年度
営業収益	3,530,316	3,542,146	3,623,554	3,895,772	5,337,806
営業利益	201,301	207,783	211,950	244,940	286,838
当期純利益	46,623	53,632	17,205	87,930	133,419
総資産	2,401,736	2,461,927	2,574,817	3,424,878	3,809,192
純資産	1,111,475	1,138,210	1,144,504	1,603,684	1,969,149
営業活動によるキャッシュ・フロー	202,697	237,956	266,709	217,325	157,209
投資活動によるキャッシュ・フロー	-161,222	-117,632	-94,758	-388,080	-235,983
フリーキャッシュ・フロー*	41,475	120,323	171,950	-170,754	-78,774
財務活動によるキャッシュ・フロー	22,807	-153,731	-56,524	103,093	37,241
現金及び現金同等物の増減額	61,782	-37,505	115,058	-72,223	-40,742
現金及び現金同等物の期末残高	604,895	567,389	683,100	610,876	570,133
1株当たり当期純利益 (円)	110.67	128.25	40.73	100.83	142.90
1株当たり純資産 (円)	2,656.24	2,726.99	2,742.42	1,772.25	1,999.77
自己資本比率 (%)	46.3	46.2	44.4	46.8	50.1
自己資本当期純利益率 (%)	4.2	4.8	1.5	5.5	7.6
総資産当期純利益率 (%)	2.0	2.2	0.7	2.6	3.7

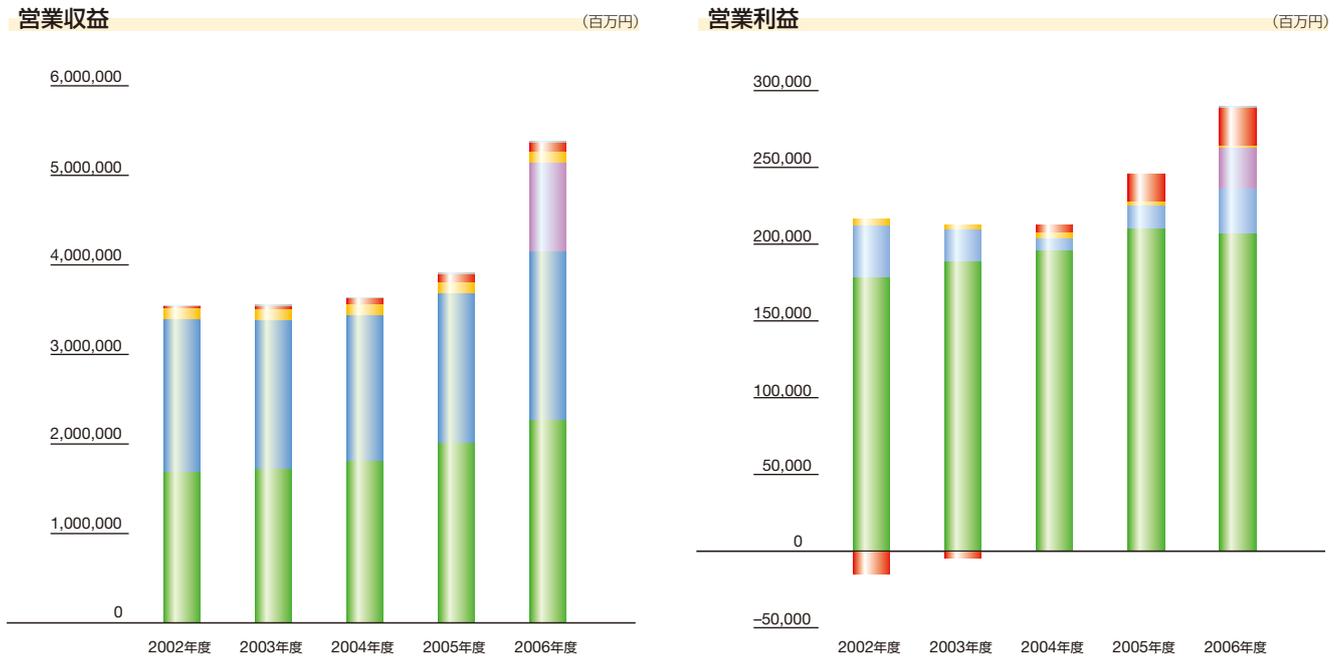
(注) 1. 2002年度～2004年度の連結業績は旧イトーヨーカ堂の連結業績

2. 2005年度のミレニアムリテイリング及びその子会社と関連会社の業績は貸借対照表のみ連結算入

3. 自己資本当期純利益率及び総資産当期純利益率は期首、期末平均の自己資本及び総資産より算出。但し、2005年度のみ期末の自己資本及び総資産より算出

\* フリーキャッシュ・フローは営業活動によるキャッシュ・フローと投資活動によるキャッシュ・フローの合算により算出

## 事業別セグメント



## 営業収益

(百万円)

	2002年度	2003年度	2004年度	2005年度	2006年度
コンビニエンスストア事業	1,689,199	1,721,458	1,806,168	2,015,236	2,249,648
スーパーストア事業	1,709,044	1,669,329	1,642,264	1,687,734	1,882,935
百貨店事業*	-	-	-	-	988,357
レストラン事業	127,447	126,189	126,181	124,025	121,683
金融関連事業	15,390	37,219	61,236	82,289	100,295
その他の事業	13,148	14,737	17,195	19,780	32,340
消去又は全社	-23,913	-26,788	-29,492	-33,294	-37,454
合計	3,530,316	3,542,146	3,623,554	3,895,772	5,337,806

## 営業利益

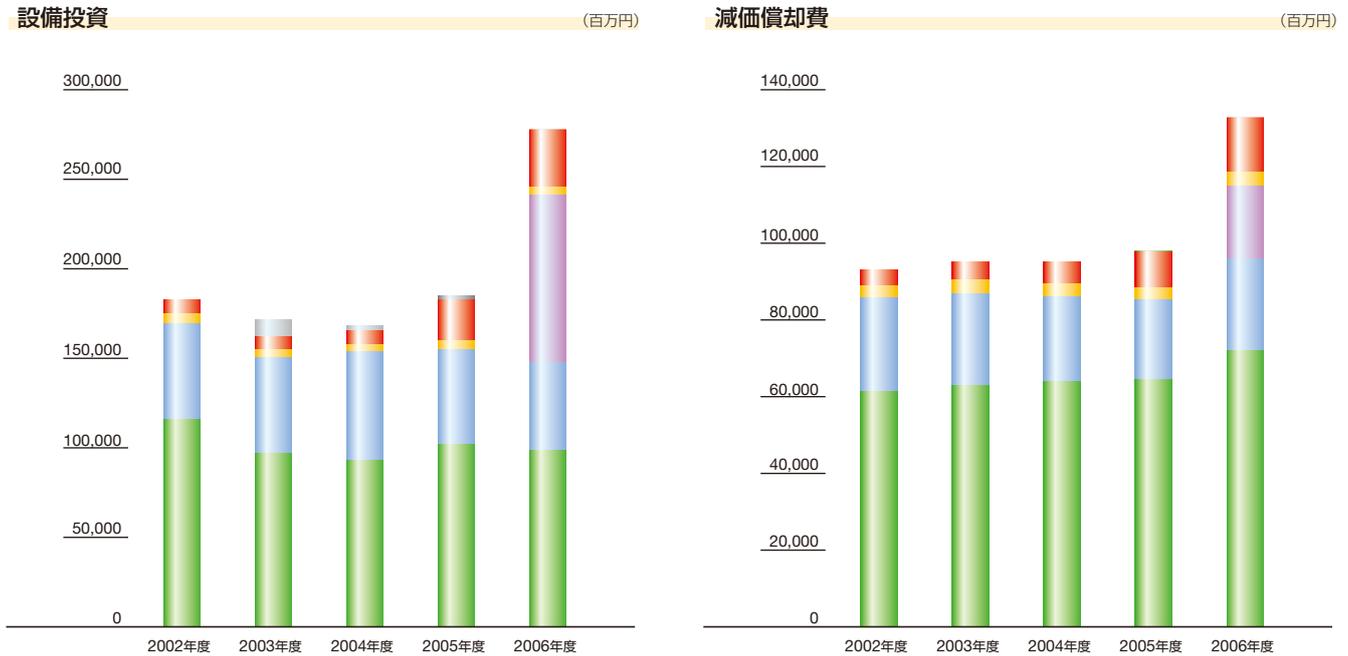
(百万円)

	2002年度	2003年度	2004年度	2005年度	2006年度
コンビニエンスストア事業	177,236	187,467	195,385	209,815	206,090
スーパーストア事業	33,796	21,165	7,814	15,381	29,170
百貨店事業*	-	-	-	-	26,772
レストラン事業	4,582	3,261	3,620	2,625	931
金融関連事業	-14,307	-3,936	5,401	17,278	24,547
その他の事業	-125	-205	211	808	1,621
消去又は全社	119	31	-482	-968	-2,296
合計	201,301	207,783	211,950	244,940	286,838

(注) 2002年度～2004年度の連結業績は旧イトーヨーカ堂の連結業績

※ 2005年度のみレニウムリテイリング及びその子会社と関連会社の業績は貸借対照表のみ連結算入

## 事業別セグメント



**設備投資** (百万円)

	2002年度	2003年度	2004年度	2005年度	2006年度
コンビニエンスストア事業	115,981	96,967	93,456	102,025	98,518
スーパーストア事業	53,500	53,845	60,671	53,098	49,444
百貨店事業*	-	-	-	-	93,657
レストラン事業	5,882	4,267	3,906	5,088	4,474
金融関連事業	7,518	7,467	7,410	22,917	31,872
その他の事業	7	9,329	3,281	39	298
消去又は全社	-	-	-	2,184	122
合計	182,891	171,876	168,725	185,354	278,388

**減価償却費** (百万円)

	2002年度	2003年度	2004年度	2005年度	2006年度
コンビニエンスストア事業	61,301	62,866	63,725	64,428	71,799
スーパーストア事業	24,278	23,927	22,345	20,796	24,070
百貨店事業*	-	-	-	-	19,042
レストラン事業	3,260	3,456	3,252	3,019	3,454
金融関連事業	4,013	4,685	5,798	9,528	14,173
その他の事業	41	48	38	37	134
消去又は全社	-	-	-	0	19
合計	92,895	94,984	95,160	97,810	132,693

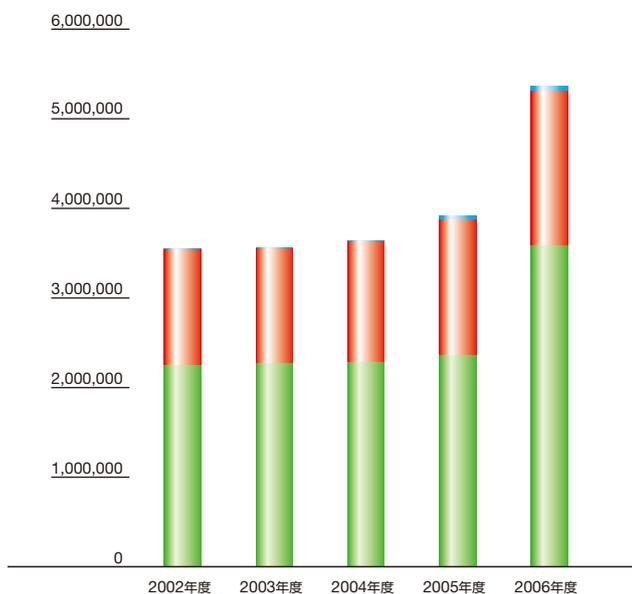
(注) 2002年度～2004年度の連結業績は旧イトーヨーカ堂の連結業績

\* 2005年度のみレニウムリテイリング及びその子会社と関連会社の業績は貸借対照表のみ連結算入

## 所在地別セグメント

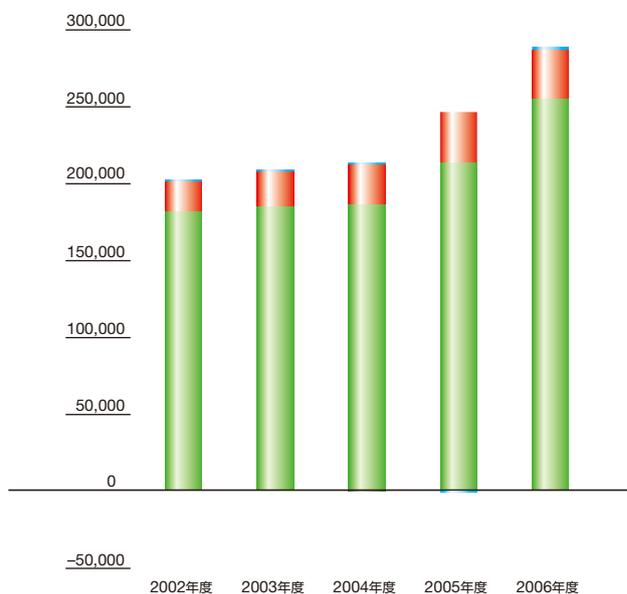
### 営業収益

(百万円)



### 営業利益

(百万円)



### 営業収益

(百万円)

	2002年度	2003年度	2004年度	2005年度	2006年度
日本	2,233,932	2,258,103	2,271,756	2,343,048	3,562,372
北米	1,293,905	1,278,331	1,341,503	1,516,907	1,728,481
その他の地域	7,980	8,098	13,090	38,519	49,759
消去	-5,500	-2,387	-2,796	-2,704	-2,806
合計	3,530,316	3,542,146	3,623,554	3,895,772	5,337,806

### 営業利益

(百万円)

	2002年度	2003年度	2004年度	2005年度	2006年度
日本	180,595	184,392	185,726	212,876	253,968
北米	20,582	23,333	26,080	32,492	31,985
その他の地域	123	57	194	-432	879
消去	-	-	-51	3	4
合計	201,301	207,783	211,950	244,940	286,838

(注) 1. 2002年度～2004年度は2005年度のセブン&アイ・ホールディングスの所在地別区分に合わせて組み換えた旧イトーヨーカ堂の連結業績  
2. 2005年度のミレニアムリテイリング及びその子会社と関連会社の業績は貸借対照表のみ連結算入

主要会社の概要 (2006 年度)

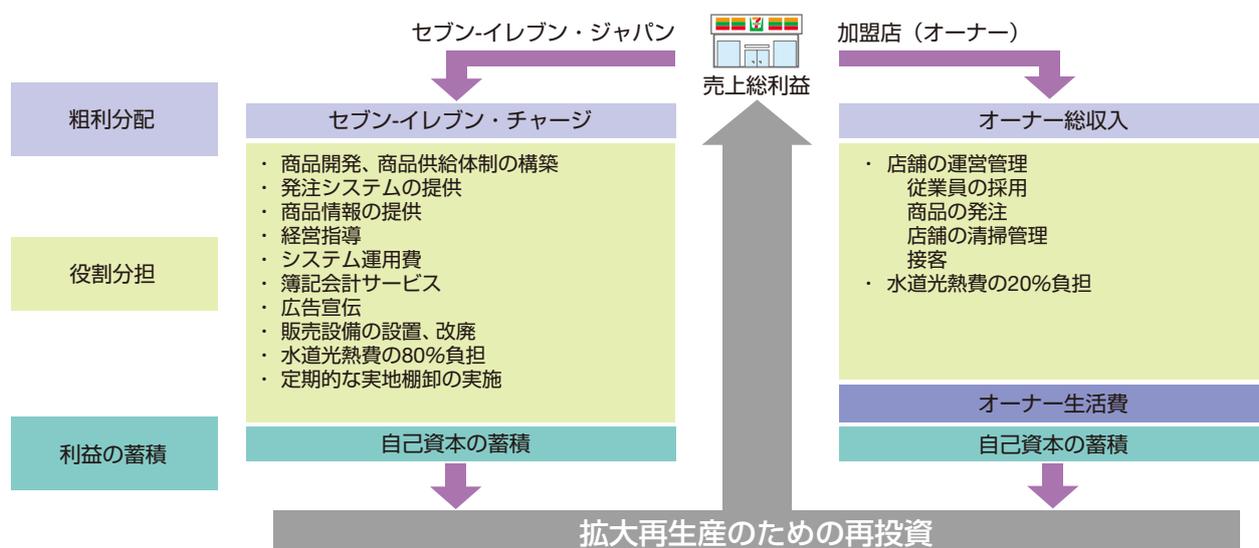
		売上高 (百万円)		店舗数	平均日販 (千円)	客単価 (円)
		商品売上	ガソリン売上			
セブン-イレブン・ジャパン	2,533,534	2,533,534	-	11,735	610	約 630
7-Eleven, Inc.	1,690,613	1,008,818	681,795	6,050	478	-

(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

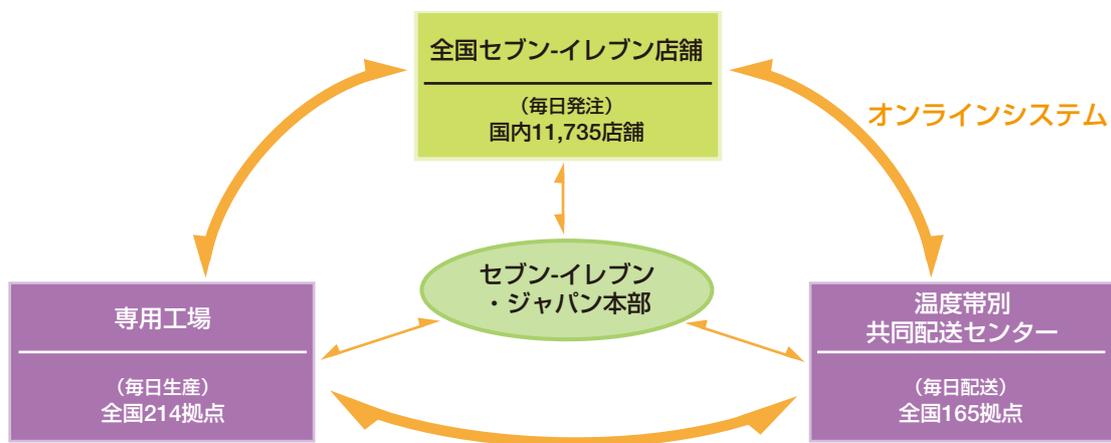
(注) 1. 店舗数は2007年2月末現在  
 2. セブン-イレブン・チャージ及び最低保証の条件は24時間営業店舗のもの  
 3. 売上総利益は「売上高から売上商品原価 (商品の総売上原価から品減り・不良品各原価および仕入値引金を差し引いた純売上原価) を差し引いたもの」

## 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)

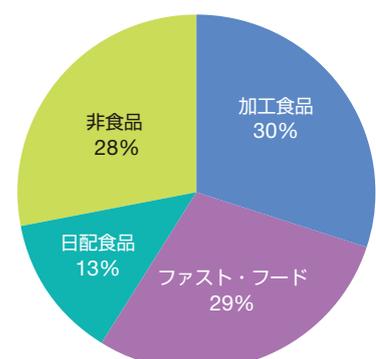


### オリジナル商品分野の広がり

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)





## 7-Eleven, Inc. (アメリカ・カナダ)

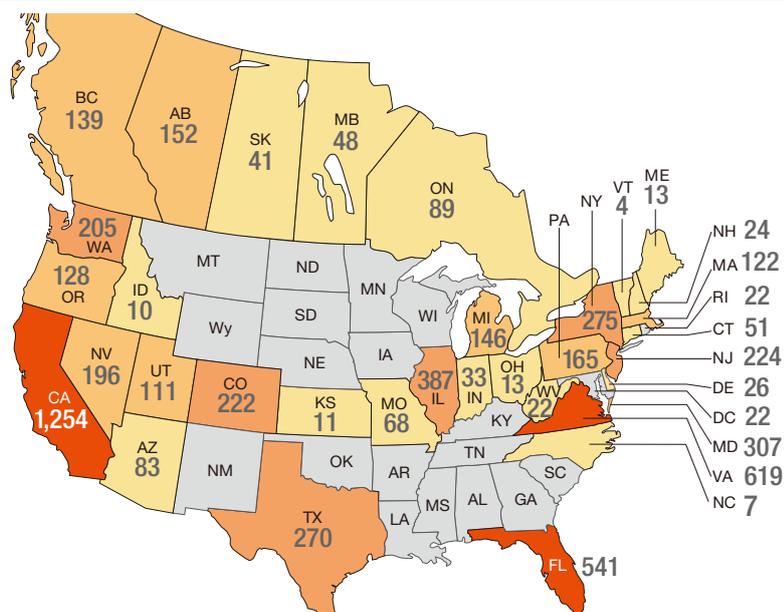
7-Eleven, Inc.は現在、アメリカの31州とカナダに店舗を展開しています。また、米国内の既存店舗の商品売上は40四半期連続で前年を上回って推移しています。

### 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)



主要会社の概要 (2006 年度)

	売上高 (百万円)	売場面積 (1000 m <sup>2</sup> )		㎡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

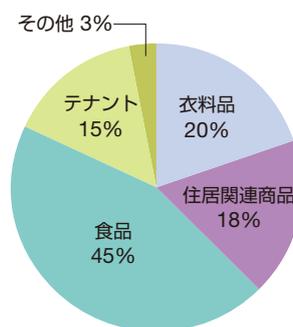
イトーヨーカ堂の売上動向

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圈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

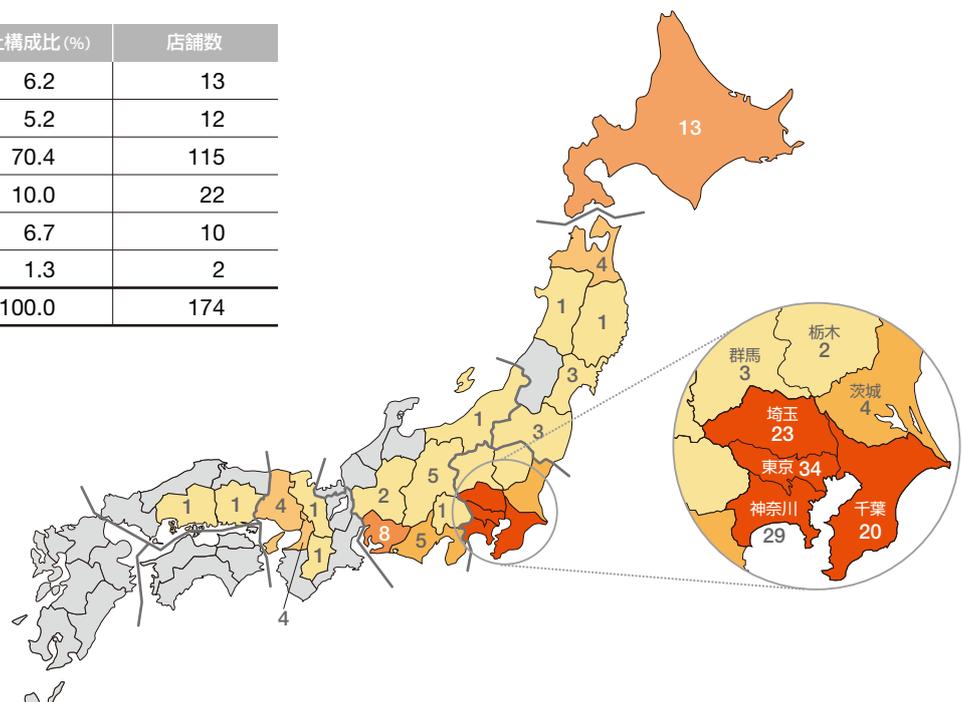
### 店舗展開

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

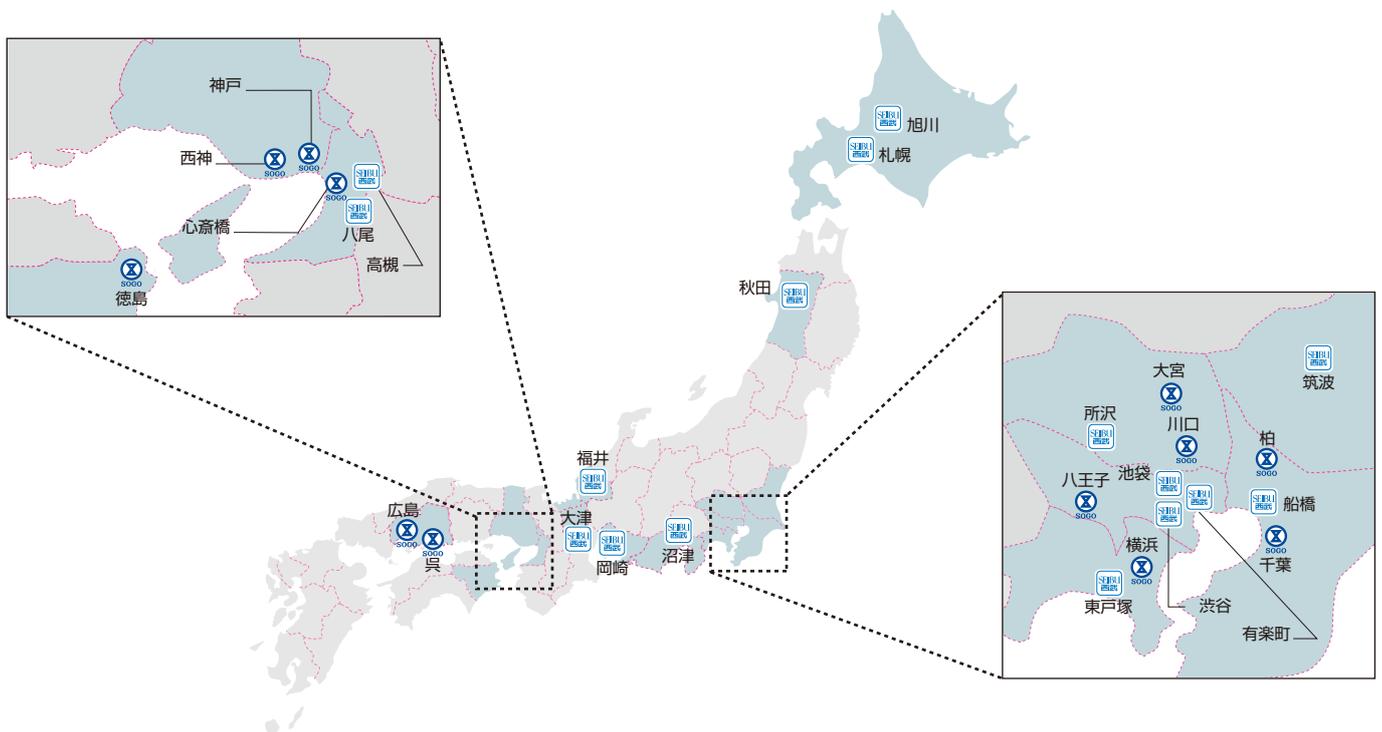


主要会社の概要（2006年度）

	売上高（百万円）						総売場面積 （1000 m <sup>2</sup> ）	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

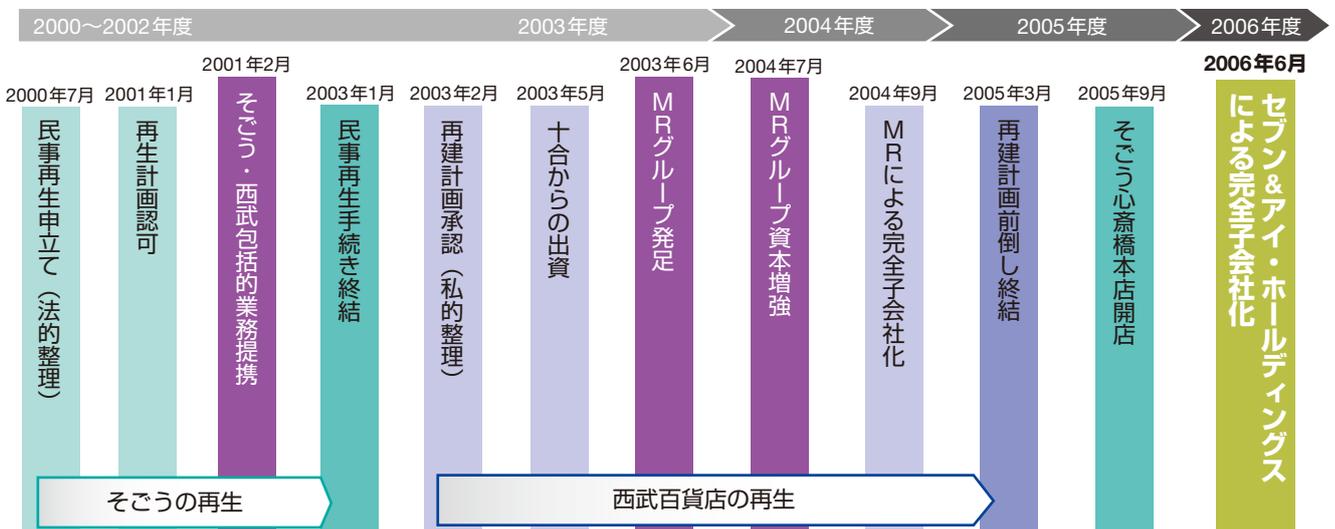
店舗展開

（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）MR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



主要会社の概要 (2006年度)

	売上高 (百万円)	売場面積 (1000 m <sup>2</sup> )		㎡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

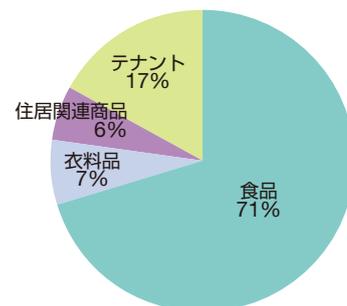
スーパーマーケット事業の強化

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

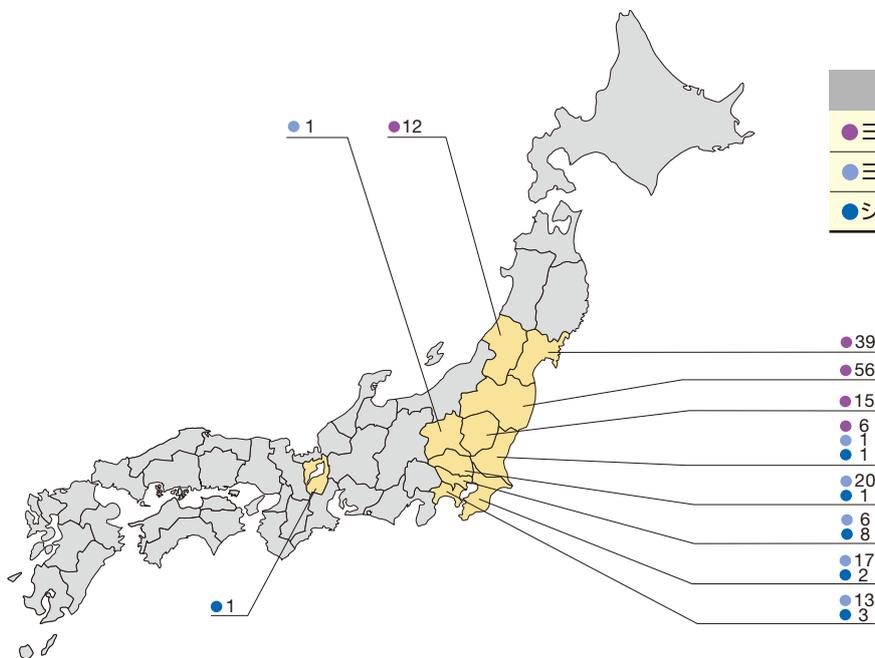
商品別の売上構成比 (2006年度)



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。



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

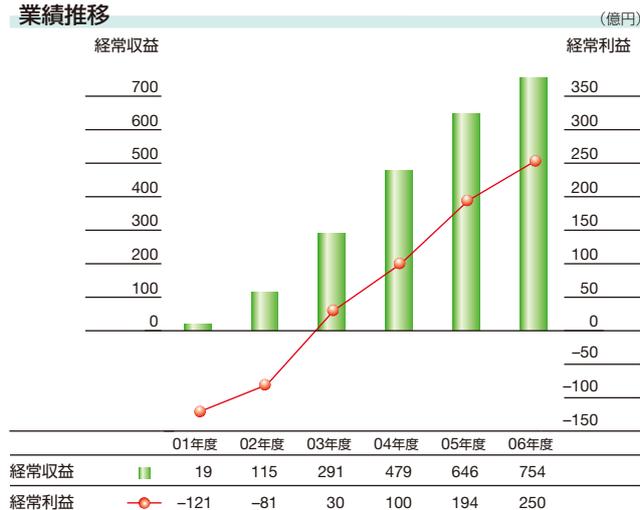
### セブン銀行

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。

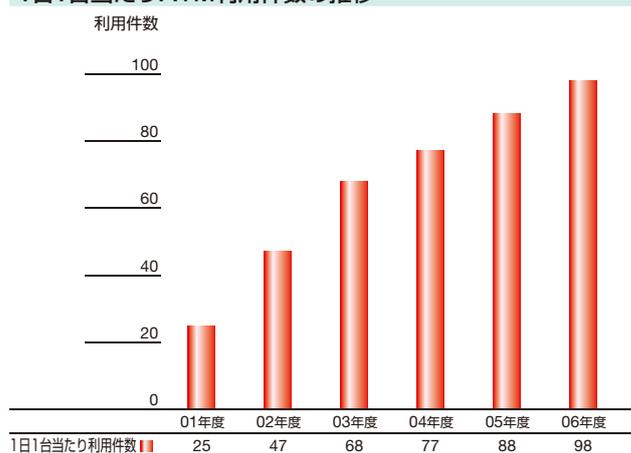
#### 業績の推移

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

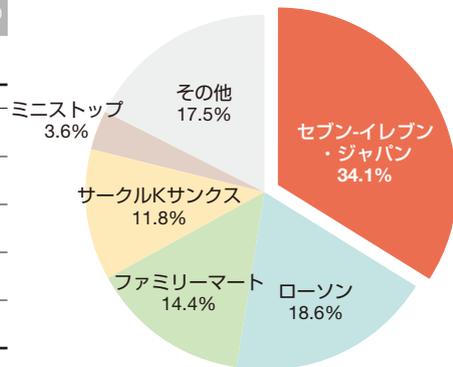
	2002年度	2003年度	2004年度	2005年度	2006年度
国内店舗数	99	104	110	116	128*
出店	9	7	7	8	10
閉店	2	2	1	2	1
期末自営売場面積 (㎡)	257,733	268,416	282,299	302,169	335,075
㎡当たり商品売上 (千円)	839	832	841	814	772
1人当たり商品売上 (千円)	24,360	24,475	24,222	23,200	22,399

\* 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

## 主要事業会社の日本国内における業態内シェア(単体)

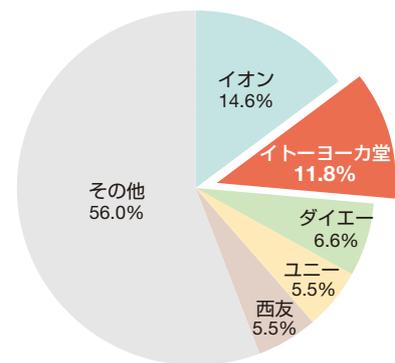
## コンビニエンスストアにおけるチェーン全店売上高トップ5

	2006年度(億円)	構成比(%)
コンビニエンスストア合計	74,211	100.0
1 セブン-イレブン・ジャパン	25,335	34.1
2 ローソン	13,778	18.6
3 ファミリーマート	10,688	14.4
4 サークルKサンクス	8,728	11.8
5 ミニストップ	2,681	3.6
上位5社合計	61,212	82.5



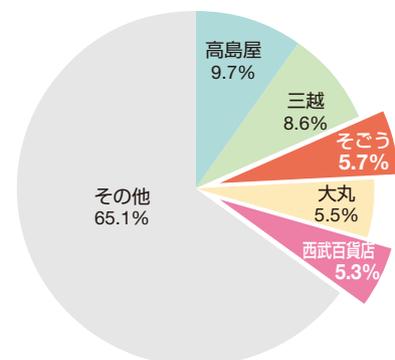
## スーパーストアにおける売上高トップ5

	2006年度(億円)	構成比(%)
スーパーストア合計	125,592	100.0
1 イオン	18,362	14.6
2 イトーヨーカ堂	14,874	11.8
3 ダイエー	8,269	6.6
4 ユニー	6,948	5.5
5 西友	6,852	5.5
上位5社合計	55,307	44.0



## 百貨店における売上高トップ5

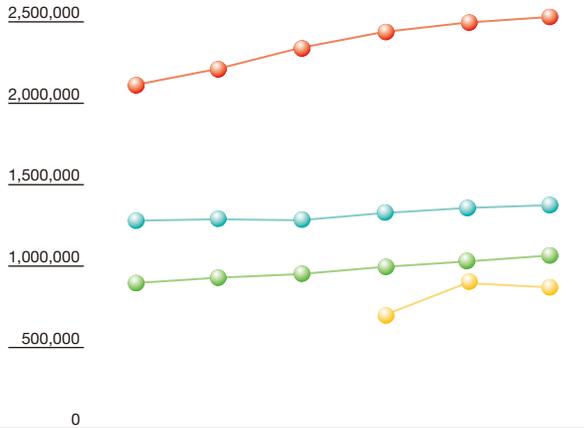
	2006年度(億円)	構成比(%)
百貨店合計	86,130	100.0
1 高島屋	8,383	9.7
2 三越	7,395	8.6
3 そごう	4,943	5.7
4 大丸	4,707	5.5
5 西武百貨店	4,590	5.3
上位5社合計	30,021	34.9



出典：経済産業省「商業販売統計」、各社発表資料

チェーン全店売上高

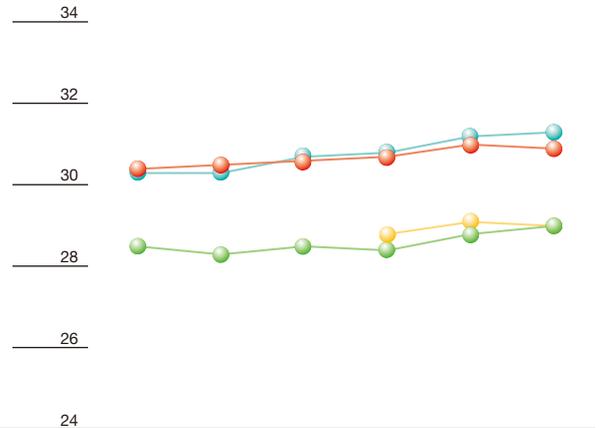
(百万円)



チェーン	2001年度	2002年度	2003年度	2004年度	2005年度	2006年度
セブン-イレブン	2,114,013	2,213,298	2,343,177	2,440,853	2,498,754	2,533,534
ローソン	1,282,369	1,291,030	1,285,018	1,329,077	1,360,495	1,377,842
ファミリーマート	898,651	931,808	954,445	998,491	1,031,736	1,068,821
サークルKサンクス	-	-	-	700,094	898,741	872,844

粗利益率

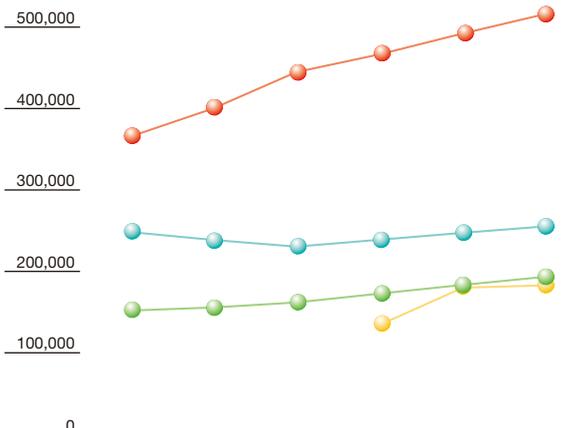
(%)



チェーン	2001年度	2002年度	2003年度	2004年度	2005年度	2006年度
セブン-イレブン	30.4	30.5	30.6	30.7	31.0	30.9
ローソン	30.3	30.3	30.7	30.8	31.2	31.3
ファミリーマート	28.5	28.3	28.5	28.4	28.8	29.0
サークルKサンクス	-	-	-	28.8	29.1	29.0

営業総収入

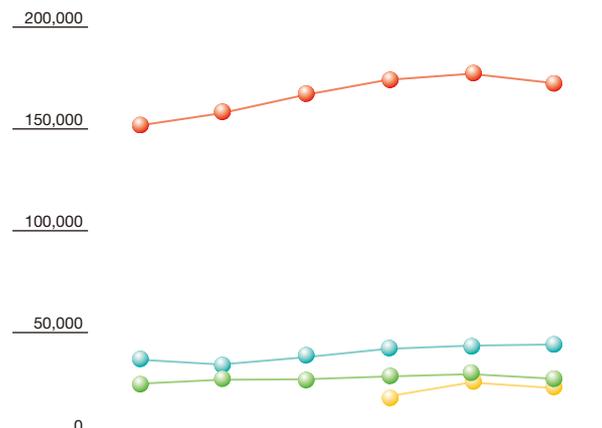
(百万円)



チェーン	2001年度	2002年度	2003年度	2004年度	2005年度	2006年度
セブン-イレブン	365,943	400,664	445,413	467,233	492,831	516,967
ローソン	249,050	239,315	231,099	239,534	248,041	256,023
ファミリーマート	152,520	156,299	162,506	173,370	184,065	194,080
サークルKサンクス	-	-	-	134,843	180,613	183,521

営業利益

(百万円)



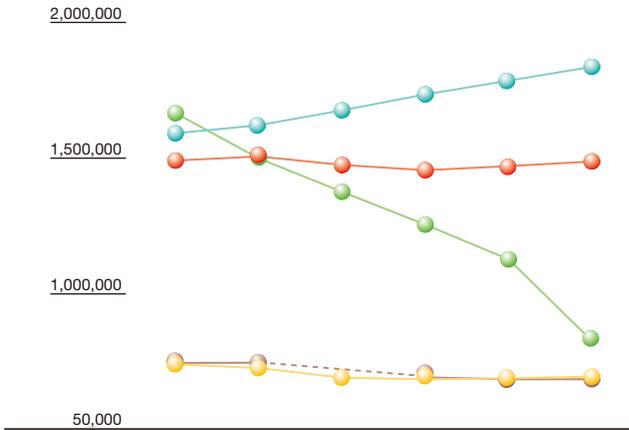
チェーン	2001年度	2002年度	2003年度	2004年度	2005年度	2006年度
セブン-イレブン	151,832	157,942	166,899	174,365	177,350	172,737
ローソン	36,934	34,531	38,039	42,220	43,804	44,373
ファミリーマート	25,070	27,034	27,266	28,646	29,780	27,542
サークルKサンクス	-	-	-	18,834	25,699	22,935

(注) サークルKサンクスは、旧サークルケイ・ジャパンが、シーアンドエス、サンクスアンドアソシエイツを吸収合併し、2004年9月1日に発足したため、2004年度の実績にはシーアンドエス、サンクスアンドアソシエイツの合併前の実績は含まれない

出典：各社発表資料

売上高

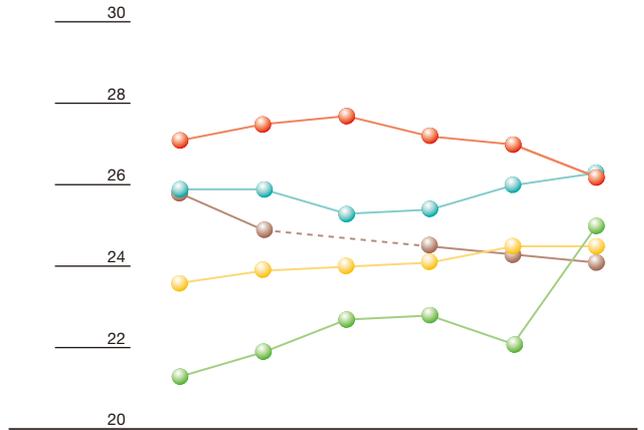
(百万円)



	2001年度	2002年度	2003年度	2004年度	2005年度	2006年度
イトーヨーカ堂	1,491,067	1,506,131	1,474,808	1,455,358	1,470,523	1,487,480
イオン	1,591,313	1,621,229	1,676,112	1,734,661	1,785,379	1,836,255
ダイエー	1,665,572	1,498,848	1,375,838	1,254,893	1,126,833	826,907
ユニー	740,449	726,372	691,055	684,688	688,775	694,815
西友	745,534	746,128	612,062	692,356	685,035	685,268

売上高売上総利益率

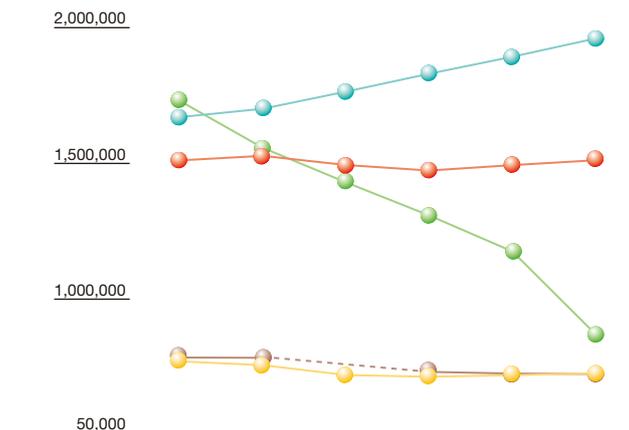
(%)



	2001年度	2002年度	2003年度	2004年度	2005年度	2006年度
イトーヨーカ堂	27.1	27.5	27.7	27.2	27.0	26.2
イオン	25.9	25.9	25.3	25.4	26.0	26.3
ダイエー	21.3	21.9	22.7	22.8	22.1	25.0
ユニー	23.6	23.9	24.0	24.1	24.5	24.5
西友	25.8	24.9	25.0	24.5	24.3	24.1

営業収益

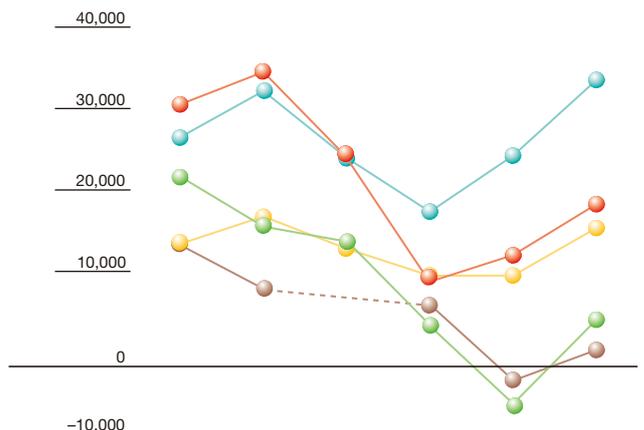
(百万円)



	2001年度	2002年度	2003年度	2004年度	2005年度	2006年度
イトーヨーカ堂	1,510,945	1,527,688	1,493,962	1,473,583	1,493,605	1,511,530
イオン	1,670,142	1,701,210	1,764,365	1,830,282	1,892,909	1,960,265
ダイエー	1,731,222	1,557,563	1,430,256	1,308,149	1,175,468	869,892
ユニー	770,598	756,430	720,214	713,826	719,542	726,792
西友	784,567	783,604	644,275	731,848	725,497	723,816

営業利益

(百万円)



	2001年度	2002年度	2003年度	2004年度	2005年度	2006年度
イトーヨーカ堂	30,573	34,559	24,103	8,800	12,072	18,322
イオン	26,543	32,220	24,017	17,392	24,297	33,576
ダイエー	21,722	15,573	13,730	3,361	-6,190	4,132
ユニー	13,437	16,817	12,853	9,533	9,561	15,403
西友	13,311	7,930	6,652	5,997	-675	1,727

(注) 2003年度の西友は2003年3月～12月(10ヶ月)の決算数値  
出典: 各社発表資料

売上高

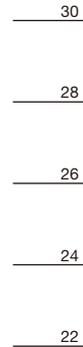
(百万円)



	2001年度	2002年度	2003年度	2004年度	2005年度	2006年度
そごう	-	454,164	448,211	443,845	468,994	494,349
西武百貨店	-	607,007	522,918	472,968	476,144	459,074
高島屋	984,853	952,824	922,899	831,006	832,917	838,388
三越	680,258	665,800	-	827,463	779,612	739,588
大丸	423,912	430,195	469,057	461,166	469,642	470,756
伊勢丹	440,599	434,524	438,431	434,405	444,263	454,951

売上高売上総利益率

(%)



	2001年度	2002年度	2003年度	2004年度	2005年度	2006年度
そごう	-	25.0	25.3	25.3	24.9	24.5
西武百貨店	-	23.7	24.1	24.0	24.3	24.1
高島屋	27.3	27.4	27.5	27.4	27.5	27.3
三越	26.1	26.1	-	25.8	25.7	25.7
大丸	27.6	27.3	27.1	27.0	27.0	26.9
伊勢丹	27.3	27.1	27.1	27.3	27.9	27.8

営業収益

(百万円)



	2001年度	2002年度	2003年度	2004年度	2005年度	2006年度
そごう	-	458,571	452,667	449,049	474,731	500,714
西武百貨店	-	613,132	529,956	480,182	482,938	465,831
高島屋	994,406	963,694	935,991	841,909	844,290	849,453
三越	686,517	671,249	867,598	833,870	787,774	747,982
大丸	426,249	432,245	470,514	462,743	471,111	472,450
伊勢丹	440,599	434,524	438,431	434,405	445,920	460,024

営業利益

(百万円)



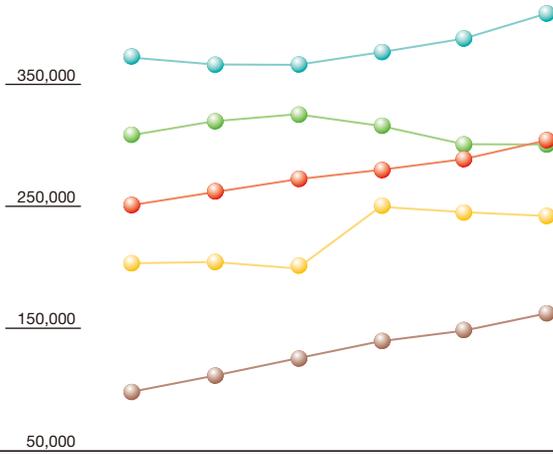
	2001年度	2002年度	2003年度	2004年度	2005年度	2006年度
そごう	-	6,654	13,265	16,951	17,247	16,754
西武百貨店	-	9,720	21,122	19,518	19,933	17,454
高島屋	8,347	8,181	18,014	18,872	21,330	20,051
三越	11,931	11,416	17,846	14,828	14,303	12,388
大丸	12,124	12,347	13,309	16,463	18,334	20,822
伊勢丹	13,247	10,041	10,112	15,070	20,019	21,823

(注) 2003年度の三越の営業収益と営業利益は、合併前(2003年3月~8月の6ヶ月)の株式会社三越、株式会社名古屋三越、株式会社千葉三越、株式会社鹿児島三越及び株式会社福岡三越の単純合算値と、前述5社が合併後(2003年9月~2004年2月の6ヶ月)の株式会社三越との合算値

出典: 各社発表資料

売上高

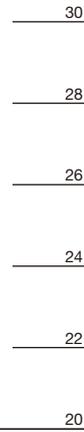
(百万円)



	2001年度	2002年度	2003年度	2004年度	2005年度	2006年度
ヨークベニマル	251,587	262,305	272,890	280,595	289,393	304,855
ライフ	372,617	366,929	366,601	376,893	388,062	408,074
マルエツ	308,888	320,390	326,157	316,647	301,620	301,386
東急ストア	204,121	205,186	199,890	250,356	245,994	242,827
ヤオコー	98,744	111,982	126,223	140,293	148,919	163,143

売上高売上総利益率

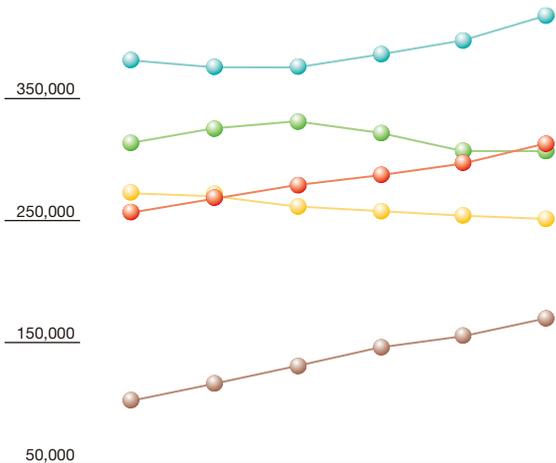
(%)



	2001年度	2002年度	2003年度	2004年度	2005年度	2006年度
ヨークベニマル	23.2	23.1	23.2	23.6	23.8	24.0
ライフ	25.5	26.4	26.5	26.5	26.3	26.1
マルエツ	26.6	26.3	26.0	25.8	24.8	26.1
東急ストア	25.2	25.7	26.2	26.3	26.8	26.8
ヤオコー	27.1	27.4	23.7	23.4	23.4	23.6

営業収益

(百万円)



	2001年度	2002年度	2003年度	2004年度	2005年度	2006年度
ヨークベニマル	257,085	268,510	279,777	287,833	297,445	313,935
ライフ	382,050	376,341	376,138	386,732	398,319	418,615
マルエツ	314,184	326,202	332,060	322,668	307,660	307,668
東急ストア	273,134	270,725	262,339	258,536	254,774	252,127
ヤオコー	102,937	116,980	131,611	146,866	156,065	170,694

営業利益

(百万円)



	2001年度	2002年度	2003年度	2004年度	2005年度	2006年度
ヨークベニマル	10,032	10,448	11,024	12,024	11,412	10,306
ライフ	3,708	4,892	4,009	5,478	6,799	8,931
マルエツ	5,136	5,675	5,761	2,564	-1,553	5,262
東急ストア	3,008	4,663	5,010	4,621	4,560	5,099
ヤオコー	4,025	4,816	5,553	5,806	6,019	6,468

出典：各社発表資料

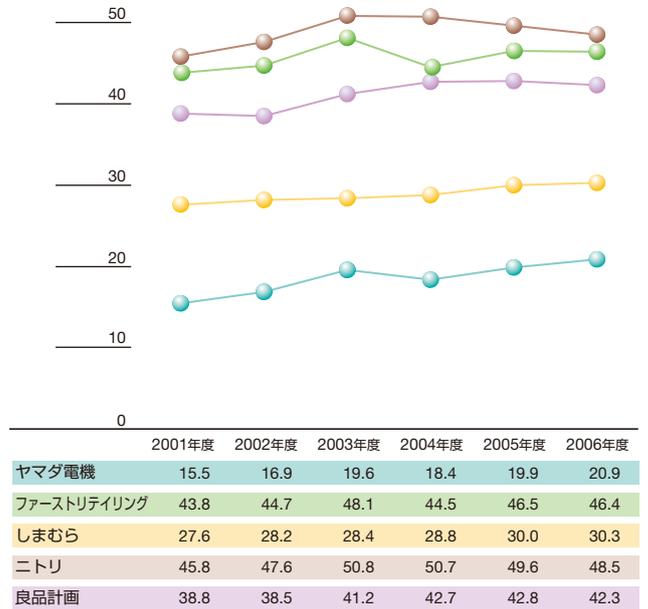
売上高

(百万円)



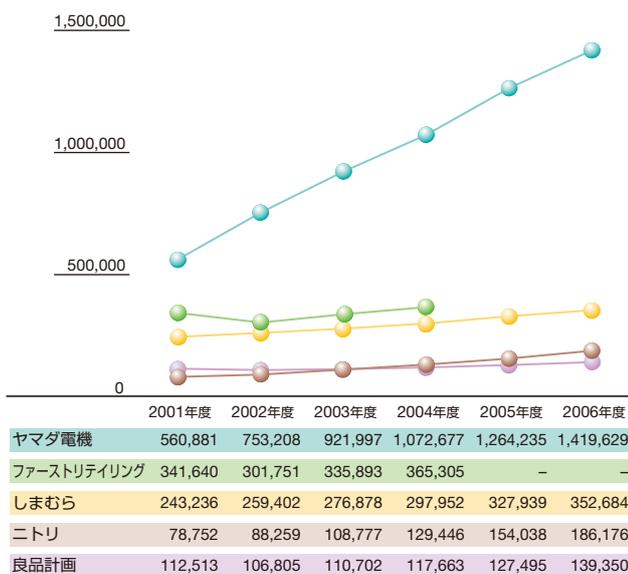
売上高売上総利益率

(%)



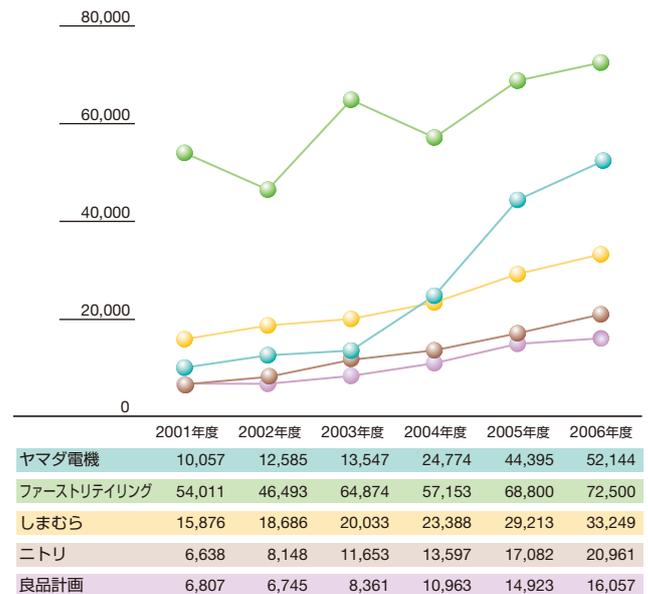
営業収益

(百万円)



営業利益

(百万円)



(注) ファーストリテイリングの2006年度の数値は、2007年4月同社発表の予想数値  
出典：各社発表資料

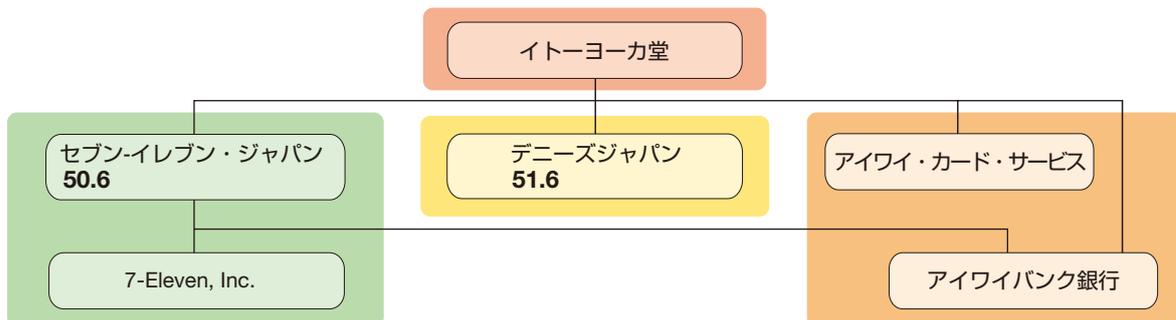
(2007年2月末現在)

	売上高 (億円)	店舗数	従業員数*4	資本金 (百万円)
<b>コンビニエンスストア</b>				
(株)セブン-イレブン・ジャパン	25,335*1	11,735	4,963 [7,137]	17,200
○ 7-Eleven, Inc.	16,906*2	6,050	21,084 [8,131]	11,000 (米ドル)
○ SEVEN-ELEVEN (HAWAII), INC.	208*2	54	605 [189]	20,000,000 (米ドル)
○ セブン-イレブン北京有限会社	19*3	50	550 [609]	35,000,000 (米ドル)
<b>スーパーストア</b>				
(株)イトーヨーカ堂	14,874	174	10,707 [33,592]	40,000
○ 華糖ヨーカ堂有限会社	265*3	6	1,527 [1,420]	65,000,000 (米ドル)
○ 成都イトーヨーカ堂有限会社	196*3	2	952 [651]	17,300,000 (米ドル)
<b>百貨店</b>				
(株)ミレニアムリテイリング	-	-	397 [18]	37,733
(株)そごう	4,943	12	2,733 [1,913]	1,000
(株)西武百貨店	4,590	16	2,340 [2,067]	6,000
<b>スーパーマーケット</b>				
(株)ヨークベニマル	3,048	128	2,033 [9,295]	9,927
(株)ヨークマート	994	58	1,047 [3,352]	1,000
○ 王府井ヨーカ堂有限会社	14*3	1	180 [58]	12,000,000 (米ドル)
<b>レストラン</b>				
(株)デニーズジャパン	927	585	1,435 [11,232]	7,125
<b>金融サービス</b>				
☆ (株)セブン銀行	-	-	258 [69]	30,500
(株)アイワイ・カード・サービス	-	-	63 [-]	10,000

○ 2006年12月期の実績  
 ☆ 2007年3月期の実績  
 \*1 チェーン全店売上高  
 \*2 為替換算レートは1US\$=116.38円  
 \*3 為替換算レートは1元=14.62円  
 \*4 従業員数の[ ]は、パートタイマー（1日8時間、月間163時間換算による月平均人員）を記載

セブン&アイ・ホールディングス設立以前の資本構成

(2005年8月末時点)



現在の資本構成

(2007年3月1日現在)

セブン&アイ・ホールディングス



(注) 1. 会社名の下に表記されている数値は持分比率  
 2. 持分比率は間接所有を含む  
 3. アイワイバンク銀行は2005年10月にセブン銀行へ社名変更

## 有利子負債

## 有利子負債内訳

(百万円)

	2005年2月末	2006年2月末	2007年2月末		
			前期比(%)	2007年2月末	前期比(%)
短期借入金	5,654	114,462	2024.1	176,913	154.6
一年内返済予定の長期借入金	11,467	47,832	417.1	61,398	128.4
一年内償還予定の社債	20,000	-	-	30,000	-
コマーシャル・ペーパー	5,356	-	-	7,993	-
小計	42,478	162,294	382.1	276,305	170.2
社債	115,000	115,000	100.0	145,000	126.1
長期借入金	90,676	368,314	406.2	370,457	100.6
コマーシャル・ペーパー	22,493	41,764	185.7	30,344	72.7
小計	228,170	525,079	230.1	545,801	103.9
合計	270,648	687,374	254.0	822,107	119.6

## 事業セグメント別

(百万円)

	2005年2月末	2006年2月末	2007年2月末		
			前期比(%)	2007年2月末	前期比(%)
コンビニエンスストア事業	42,036	56,353	134.1	48,401	85.9
スーパーストア事業	132,557	112,016	84.5	110,037	98.2
百貨店事業	-	372,027	-	416,669	112.0
レストラン事業	-	-	-	-	-
その他の事業	6,750	6,000	88.9	5,250	87.5
小計	181,344	546,396	301.3	580,358	106.2
金融関連事業	89,304	140,977	157.9	241,749	171.5
合計	270,648	687,374	254.0	822,107	119.6

(注) 2005年2月末の実績は旧イトーヨーカ堂の連結業績

## 社債明細

## イトーヨーカ堂発行分

	発行額	利率	発行日	償還日
第3回無担保社債	300億円	1.72%	2000年 3月 29日	2007年3月29日
第4回無担保社債	200億円	1.96%	2000年 3月 29日	2010年3月29日
第5回無担保社債	500億円	0.65%	2002年11月 1日	2009年9月18日

(注) セブン&amp;アイ・ホールディングスは、イトーヨーカ堂との間で、同社発行の普通社債について、民法第537条の第三者のためにする契約により連帯保証契約を締結

## セブン銀行発行分

	発行額	利率	発行日	償還日
第1回無担保社債	150億円	0.88%	2003年12月10日	2008年12月10日
第2回無担保社債	360億円	1.45%	2006年12月 4日	2011年12月20日
第3回無担保社債	240億円	1.67%	2006年12月 4日	2013年12月20日

## 格付情報

(2007年5月末現在)

		S&P	Moody's	R&I	JCR
セブン&アイ・ホールディングス	長期	-	-	AA	AA+
セブン-イレブン・ジャパン	長期	AA-	-	-	AA+
	短期	A-1+	P-1	-	-
7-Eleven, Inc.	長期	A	Baa3	-	-
イトーヨーカ堂	長期	AA-	Aa3	AA	AA+
セブン銀行	長期	A+	-	AA	-

## 会社概要

(2007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： 代表取締役会長 最高経営責任者（CEO） 鈴木 敏文  
           代表取締役社長 最高執行責任者（COO） 村田 紀敏  
 資本金： 50,000百万円  
 連結営業収益： 5,337,806百万円（2006年度実績）  
 連結従業員数： 54,088名

## セブン&amp;アイHLDGS.の沿革

1958年 4月 (株)ヨーカ堂を設立  
 1971年 3月 社名を(株)イトーヨーカ堂と改める  
 1972年 9月 イトーヨーカ堂東証第二部へ上場  
 1973年 3月 (株)ヨークベニマルと業務提携  
           7月 イトーヨーカ堂東証第一部へ上場  
           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、  
               (株)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  
 1977年 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年 1月 ヨークセブンを(株)セブン-イレブン・ジャパンに社名変更  
 1981年 8月 セブン-イレブン・ジャパン東証第一部へ上場  
 1984年 8月 ヨークベニマル東証第一部へ上場  
 1986年 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  
           8月 デニーズジャパン東証第一部へ上場  
 1991年 3月 イトーヨーカ堂とセブン-イレブン・ジャパンはIYGホールディングス社を設立し、  
               サウスランド社へ資本参加、経営権を取得  
 1996年 12月 成都イトーヨーカ堂有限会社を中国四川省成都市に設立  
 1997年 9月 華糖ヨーカ堂有限会社を中国北京市に設立  
 1999年 4月 サウスランド社を7-Eleven, Inc.に社名変更  
 2000年 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年 4月 (株)アイワイバンク銀行を設立  
           10月 (株)アイワイ・カード・サービスを設立  
 2003年 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  
 2004年 1月 セブン-イレブン北京有限会社を中国北京市に設立  
           11月 王府井ヨーカ堂有限会社を中国北京市に設立  
 2005年 9月 (株)セブン&アイ・ホールディングスを設立、東証第一部に上場  
           10月 アイワイバンク銀行を(株)セブン銀行に社名変更  
           11月 株式公開買付により7-Eleven, Inc.を完全子会社化  
 2006年 6月 株式交換により(株)ミレニアムリテイリングの普通株式の100%を取得  
           7月 自己株式427,509,908株の消却を実施  
           9月 株式交換によりヨークベニマルを完全子会社化  
 2007年 1月 (株)セブン&アイ・フードシステムズを設立  
           3月 (株)ロフトを子会社化  
           6月 (株)セブン・キャッシュワークスを設立  
           7月 (株)赤ちゃん本舗を子会社化



株式会社 **セブン&アイ** HLDGS.

<http://www.7andi.com>



Printed in JAPAN

©2007 Seven & i Holdings Co., Ltd. 0001-0707-2000