



株式会社 **セブン&アイ** HLDGS.

# セブン&アイ・ホールディングス

コーポレートアウトライン(2016年度版)

## 社是

---

私たちは、お客様に信頼される、誠実な企業でありたい

私たちは、取引先、株主、地域社会に信頼される、誠実な企業でありたい

私たちは、社員に信頼される、誠実な企業でありたい

## コーポレートアウトライン(2016年度版)発行にあたって

---

当社は、社是に基づき、お客様をはじめとして、お取引先、加盟店、株主・投資家、地域社会、社員を含めたすべてのステークホルダーの皆様から信頼される誠実な企業を目指しています。

また、お客様との真摯な「対話」を通じ、絶えず変化するお客様のニーズを、新たな流通サービス創造の機会として学び、「変化への対応と基本の徹底」をスローガンに、時代の変化に対応した流通サービスの創造に邁進しています。

2016年5月に、当社グループの新しい経営体制が発足いたしましたが、コーポレートガバナンスの根幹は「すべてのステークホルダーの皆様から信頼される誠実な企業であるための仕組み」という点で社是と相通じるものがあると考えており、改めて創業の理念に基づく「コーポレートガバナンス」の改善・拡充に努めております。

また、お客様との「対話」を通じ、サービス創造の機会をいただいているように、お取引先、加盟店、株主・投資家、地域社会、社員を含めたすべてのステークホルダーの皆様とも「対話」を重ねることが、企業価値向上の機会になると考えております。

本コーポレートアウトラインは、皆様に当社グループの事業概要をより理解していただくために、分かりやすくお伝えするものです。是非、ご活用頂ければ幸いです。

# プロフィール

## 会社概要 (2017年5月25日現在)

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	代表取締役社長 井阪 隆一
資本金	500億円
従業員数	575名 54,448名(連結ベース)

(注)資本金、従業員数は2017年2月末現在

### 〈グループ経営方針〉

目指すこと	<ul style="list-style-type: none"> <li>お客様のライフステージ・ライフシーンに寄り添いながら、商品・サービスの提供を通じて、くらしの利便性を高める</li> <li>地域になくてはならない親しみある企業</li> </ul>
すべきこと	<ul style="list-style-type: none"> <li>お取引先様、世の中の技術革新など、あらゆるリソースを活用する</li> <li>商品・サービスの絶対的価値、顧客満足度最大化を追求する</li> </ul>

### 〈持株会社としての役割・機能〉

- コーポレートガバナンスの強化
- グループ企業価値の最大化

経営執行の  
サポート

経営執行の  
評価・監督

最適資源配分

- 経営課題と課題解決に向けた具体的行為等を事業会社と共有
- KPI(重要業績評価指標)を決めてモニタリング

### 〈事業会社としての役割・機能〉

- 顧客満足度最大化の追求
- 自主性を発揮し、利益成長及び資産効率向上を追求

### 〈事業セグメント〉

2017年度よりマネジメントアプローチによるセグメント管理をより強化するため、事業セグメントを変更

国内  
コンビニ  
ストア  
事業

海外  
コンビニ  
ストア  
事業

スー  
パー  
ストア  
事業

百貨  
店  
事業

金融  
関連  
事業

専門  
店  
事業

その  
他の  
事業

## 目次

プロフィール	
会社概要	1
店舗ネットワーク	2
主要事業会社の概要	3

### 業績概要

連結業績の推移	4
セグメント別業績の推移	6
財務状況の推移	9

### 世界の小売業データ

売上高ランキング	10
時価総額ランキング	11

### 国内の小売環境

マクロ環境	12
小売業の動向	15
グループ主要事業会社の マーケットシェア(単体)	16

### グループ事業戦略

商品政策	17
物流システム	20
オムニチャネル	21
店舗政策	22
グローバル戦略	24
金融サービス	27

### 主要事業会社の営業データ

国内コンビニエンスストア事業	28
海外コンビニエンスストア事業	29
スーパーストア事業	32
百貨店事業/専門店事業	36
金融関連事業	39

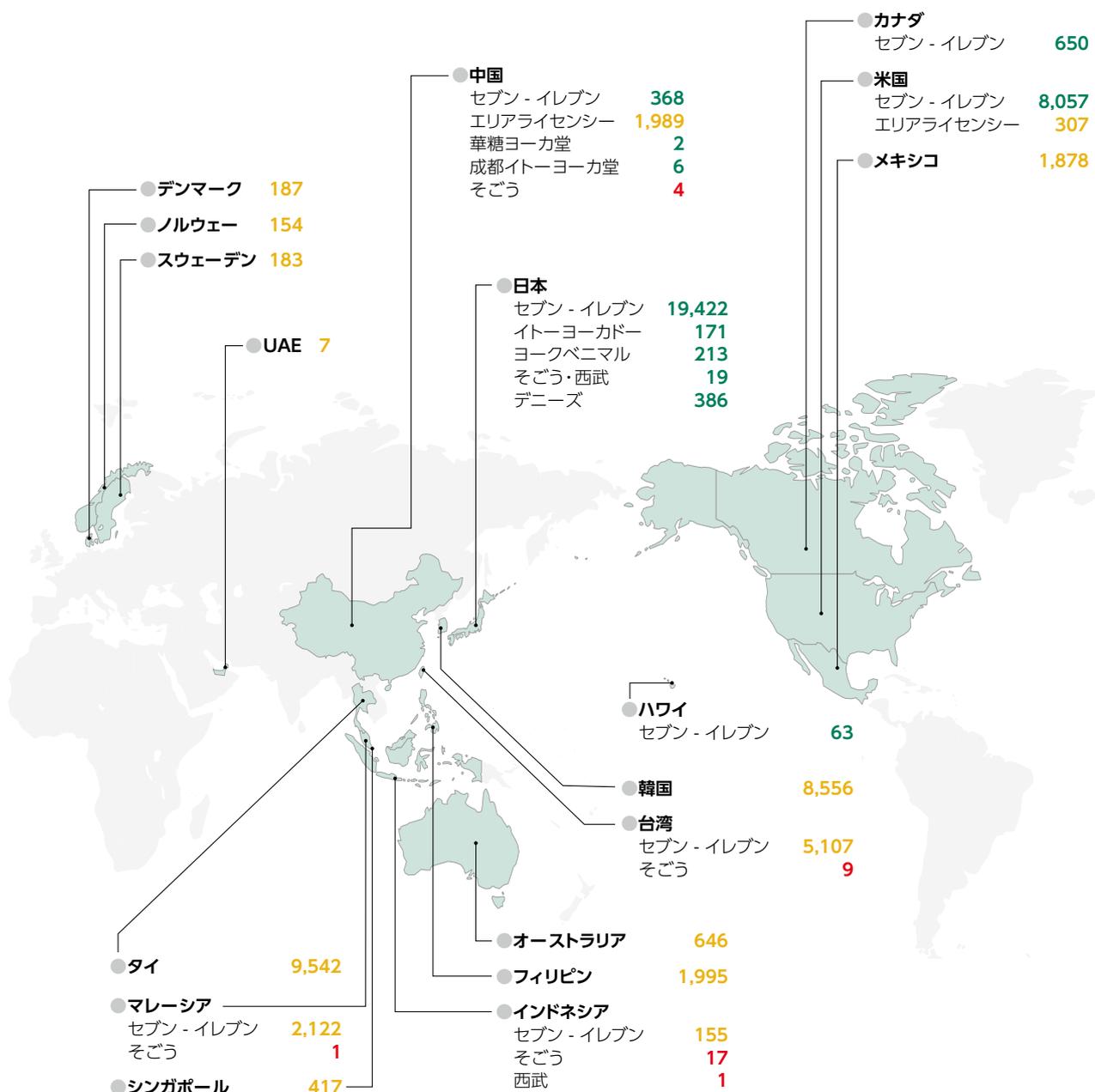
### 会社データ

株式情報	40
沿革	41

## 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、総合スーパー、食品スーパー、百貨店、レストランなどを展開しています。

グループ売上 10.6兆円			
セブン&アイHLDGS.の店舗ネットワーク		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63,300店	グローバル:	約6,200万人
日本国内:	約20,900店	日本国内:	約2,200万人



(注) 1. ■は当社の子会社がそれぞれの国・地域で運営している店舗数  
 ■はエリアライセンス(7-Eleven, Inc.より限定されたエリアでセブン - イレブンを運営するライセンスを与えられた企業)が各国で運営している店舗数  
 ■はそごう・西武との契約のもと商標を使用し、運営している店舗数  
 2. 日本は2017年2月末、その他の国・地域は2016年12月末の店舗数  
 3. グループ売上は、セブン - イレブン・ジャパン及び7-Eleven, Inc.における加盟店売上を含めた数値(2016年度)

## 主要事業会社の概要

(2017年2月末現在)

	2016年度売上		店舗数		従業員数		資本金 (百万円)	持分比率*1 (%)
	(百万円)	伸び率(%)	(店)	増減	(人)	増減		
<b>国内コンビニエンスストア事業</b>								
(株)セブン - イレブン・ジャパン	4,515,605*2	5.2	19,422	850	12,371	273	17,200	100.0
(株)セブンドリーム・ドットコム	8,937	5.3	-	-	56	1	450	68.0
○ SEVEN-ELEVEN HAWAII, INC.	29,370	△8.1	63	0	969	15	U.S.\$20,000,000	100.0
○ セブン - イレブン北京有限公司	20,871*3	△4.2	219	32	1,448	199	U.S.\$35,000,000	65.0
○ セブン - イレブン成都有限公司	3,435*3	△14.9	67	7	518	74	U.S.\$55,160,000	100.0
○ セブン - イレブン天津有限公司	4,551*3	△1.6	82	12	558	△333	140,000,000人民元	65.0
<b>海外コンビニエンスストア事業</b>								
○ 7-Eleven, Inc.	2,735,199*2	△7.3	8,707	207	23,960	1,450	U.S.\$13,031	100.0
<b>スーパーストア事業</b>								
(株)イトーヨーカ堂*4	1,219,252	△2.9	171	△11	35,194	△1,182	40,000	100.0
(株)セブン美のガーデン*4	51,693	25.1	119	26	1,180	218	450	96.1
(株)ヨークベニマル	418,729	3.1	213	8	14,038	210	9,927	100.0
(株)ライフフーズ	45,913	2.9	-	-	4,510	116	120	100.0
(株)ヨークマート	141,649	1.1	78	2	5,779	△181	1,000	100.0
(株)シェルガーデン	27,560	5.0	27	△1	1,076	△24	100	100.0
○ 華糖ヨーカ堂有限公司	15,869*3	△34.1	2	△3	417	△534	U.S.\$65,000,000	75.8
○ 成都イトーヨーカ堂有限公司	67,276*3	△15.6	6	0	3,393	260	U.S.\$23,000,000	75.0
<b>百貨店事業</b>								
(株)そごう・西武	747,951	△5.4	19	△4	8,586	△737	10,000	100.0
<b>金融関連事業</b>								
☆ (株)セブン銀行	113,109*5	2.4	-	-	470	16	30,572	45.8
(株)セブン・カードサービス	48,387*5	5.4	-	-	260	△11	7,500	95.5
(株)セブンCSカードサービス	20,408*5	△1.6	-	-	677	△31	100	51.0
<b>専門店事業</b>								
(株)赤ちゃん本舗	102,765	0.0	106	3	2,875	57	3,780	95.0
(株)バーニーズ ジャパン	21,299	△2.0	12	1	582	31	4,990	100.0
(株)オッシュマンズ・ジャパン	4,630	△13.8	8	1	207	18	2,500	100.0
(株)セブン&アイ・フードシステムズ	82,394	△1.5	815	△36	10,333	△540	3,000	100.0
(株)ロフト	99,560	4.9	109	7	4,510	116	750	75.2
(株)ニッセン	63,373	△25.0	-	-	1,738	△271	100	100.0

○12月決算(店舗数は2016年12月末、従業員数は2017年2月末)

☆3月決算

(注) 1. 為替換算レートは1\$=108.78円、1元=16.42円

2. 海外子会社の前期比は円ベースの伸び率

3. 従業員数はパートタイマー(月間163時間換算による月平均人員)を含む

4. 持分比率は間接保有を含む

\*1 持分比率は、小数点第2位を四捨五入し、第1位までを表記

\*2 (株)セブン - イレブン・ジャパン及び7-Eleven, Inc.の売上はチェーン全店売上

\*3 中国の子会社の売上高には増値税(付加価値税)を含まず

\*4 (株)イトーヨーカ堂は住居事業部におけるコスメドラッグ売場を(株)セブン美のガーデンに事業分割しておりましたが、売場編集を行えるよう、2017年3月1日に(株)セブン美のガーデンを吸収合併いたしました

\*5 (株)セブン銀行の売上高は経常収益、(株)セブン・カードサービス及び(株)セブンCSカードサービスの売上高は営業収益

# 業績概要

## 連結業績の推移

(決算期:2月末日)

	2006年度	2007年度	2008年度	2009年度	2010年度	
営業収益	5,337,806	5,752,392	5,649,948	5,111,297	5,119,739	
営業利益	286,838	281,088	281,865	226,666	243,346	
EBITDA*1	428,523	436,375	434,033	377,768	391,913	
経常利益	282,016	278,262	279,306	226,950	242,907	
親会社株主に帰属する当期純利益	133,419	130,657	92,336	44,875	111,961	
総資産	3,809,192	3,886,680	3,727,060	3,673,605	3,732,111	
純資産	1,969,149	2,058,038	1,860,672	1,793,940	1,776,512	
非支配株主持分	62,350	73,020	75,092	71,251	73,016	
有利子負債	822,107	766,358	793,867	701,487	727,385	
有利子負債比率(倍)	0.43	0.39	0.44	0.41	0.43	
インタレスト・カバレッジ・レシオ(倍)	14.6	36.6	23.8	28.2	30.0	
営業活動によるキャッシュ・フロー	157,209	465,380	310,007	322,202	310,527	
投資活動によるキャッシュ・フロー	△235,983	△237,184	△139,568	△115,158	△312,081	
フリーキャッシュ・フロー*2	△78,774	228,195	170,438	207,044	△1,553	
財務活動によるキャッシュ・フロー	37,241	△130,136	△169,755	△156,708	△56,258	
現金及び現金同等物の増減額	△40,742	97,636	△4,286	54,397	△60,573	
現金及び現金同等物の期末残高	570,133	667,770	663,483	717,320	656,747	
設備投資*3	278,388	217,738	188,943	211,189	338,656	
減価償却費*4	132,693	143,642	140,529	132,232	132,421	
1株当たり当期純利益	¥142.90	¥137.03	¥100.54	¥49.67	¥126.21	
1株当たり純資産	¥1,999.77	¥2,081.85	¥1,975.95	¥1,905.97	¥1,927.09	
1株当たりキャッシュ・フロー*5	¥285.02	¥287.68	¥253.56	¥196.03	¥275.48	
1株当たり配当金	¥52.00	¥54.00	¥56.00	¥56.00	¥57.00	
自己資本比率	50.1%	51.1%	47.9%	46.9%	45.6%	
自己資本当期純利益率(ROE)	7.6%	6.7%	4.9%	2.6%	6.5%	
総資産当期純利益率(ROA)	3.7%	3.4%	2.4%	1.2%	3.0%	
連結配当性向	36.4%	39.4%	55.7%	112.7%	45.2%	
連結純資産配当率	2.8%	2.6%	2.8%	2.9%	3.0%	
為替換算レート						
損益計算書(期中平均)	U.S.\$1=	¥116.38	¥117.85	¥103.48	¥93.65	¥87.79
	1元=	¥14.62	¥15.51	¥14.85	¥13.72	¥12.90
貸借対照表(期末)	U.S.\$1=	¥119.11	¥114.15	¥91.03	¥92.10	¥81.49
	1元=	¥15.24	¥15.62	¥13.31	¥13.48	¥12.29

(注) 1. 米ドル表示金額は、2017年2月28日現在のおおよその為替レートであるU.S.\$1=113円を用いて参考値として円貨額を換算

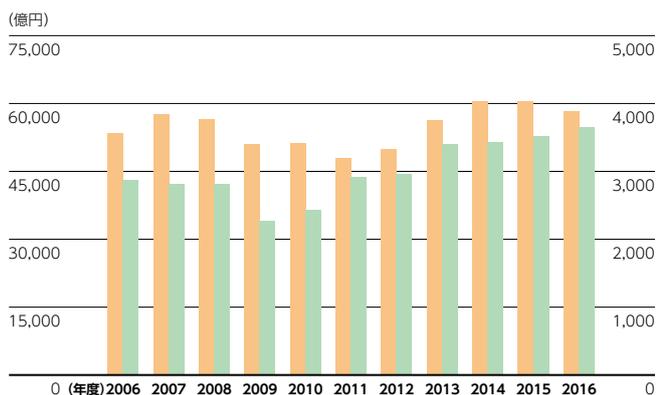
2. 7-Eleven, Inc.は、2011年度よりフランチャイズ契約に係る営業収益の計上方法を従来の総額方式から純額方式に変更

3. 2013年度の通信販売事業の業績は、貸借対照表のみ連結算入

4. 自己資本当期純利益率(ROE)及び総資産当期純利益率(ROA)は期首、期末平均の自己資本及び総資産より算出

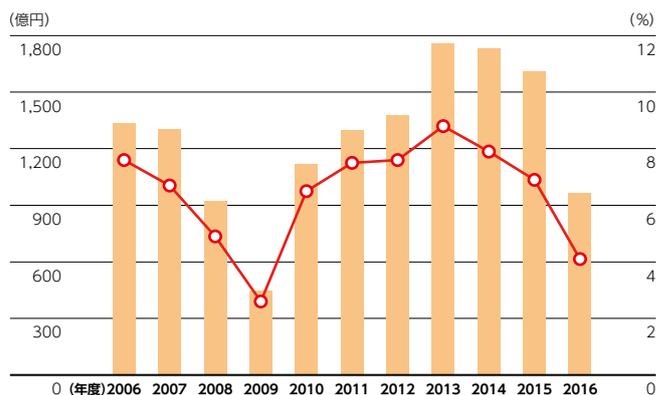
### 営業収益及び営業利益

■ 営業収益(左軸) ■ 営業利益(右軸)



### 当期純利益及び自己資本当期純利益率(ROE)

■ 当期純利益(左軸) ● 自己資本当期純利益率(右軸)



	(百万円)						(千米ドル)
	2011年度	2012年度	2013年度	2014年度	2015年度	2016年度	2016年度
	4,786,344	4,991,642	5,631,820	6,038,948	6,045,704	5,835,689	51,643,265
	292,060	295,685	339,659	343,331	352,320	364,573	3,226,309
	444,969	465,782	505,662	534,464	569,064	588,214	5,205,433
	293,171	295,836	339,083	341,484	350,165	364,405	3,224,823
	129,837	138,064	175,691	172,979	160,930	96,750	856,194
	3,889,358	4,262,397	4,811,380	5,234,705	5,441,691	5,508,888	48,751,221
	1,860,954	1,994,740	2,221,557	2,430,917	2,505,182	2,475,806	21,909,787
	93,748	102,038	123,866	128,827	129,912	137,154	1,213,752
	712,077	853,064	934,396	948,252	1,032,970	1,048,490	9,278,672
	0.40	0.45	0.45	0.41	0.43	0.45	0.45
	49.0	41.1	39.4	37.8	43.8	57.2	57.2
	462,642	391,406	454,335	416,690	488,973	512,523	4,535,601
	△342,805	△340,922	△286,686	△270,235	△335,949	△371,602	△3,288,513
	119,836	50,484	167,648	146,454	153,023	140,921	1,247,088
	△40,561	10,032	△55,227	△79,482	△2,312	△78,190	△691,946
	76,960	66,380	121,344	79,395	146,830	62,576	553,769
	733,707	800,087	921,432	1,000,762	1,147,086	1,209,497	10,703,513
	255,426	334,216	336,758	341,075	399,204	384,119	3,399,283
	139,994	155,666	147,379	172,237	195,511	207,483	1,836,132
	¥146.96	¥156.26	¥198.84	¥195.66	¥182.02	¥109.42	\$0.96
	¥1,998.84	¥2,140.45	¥2,371.92	¥2,601.23	¥2,683.11	¥2,641.40	\$23.37
	¥305.41	¥332.45	¥365.64	¥390.49	¥403.15	¥344.07	\$3.04
	¥62.00	¥64.00	¥68.00	¥73.00	¥85.00	¥90.00	\$0.79
	45.4%	44.4%	43.6%	43.9%	43.6%	42.4%	42.4%
	7.5%	7.6%	8.8%	7.9%	6.9%	4.1%	4.1%
	3.4%	3.4%	3.9%	3.4%	3.0%	1.8%	1.8%
	42.2%	41.0%	34.2%	37.3%	46.7%	82.3%	82.3%
	3.2%	3.1%	3.0%	2.9%	3.2%	3.4%	3.4%
	¥79.80	¥79.81	¥97.73	¥105.79	¥121.10	¥108.78	-
	¥12.32	¥12.72	¥15.92	¥17.18	¥19.23	¥16.42	-
	¥77.74	¥86.58	¥105.39	¥120.55	¥120.61	¥116.49	-
	¥12.31	¥13.91	¥17.36	¥19.35	¥18.36	¥16.76	-

\*1 EBITDA=営業利益+減価償却費+のれん償却費

\*2 フリーキャッシュ・フロー=営業活動によるキャッシュ・フロー+投資活動によるキャッシュ・フロー

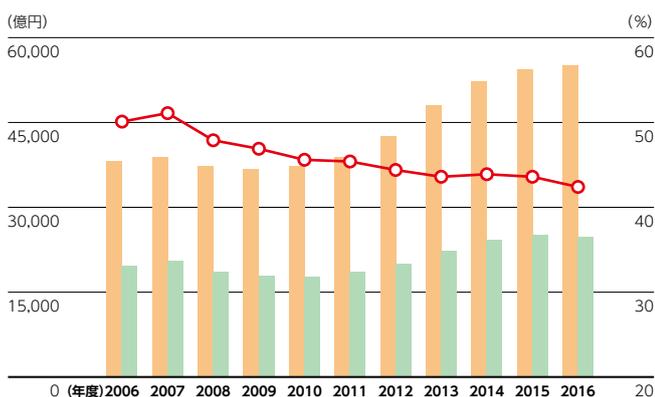
\*3 設備投資は、差入保証金と建設協力立替金を含む。なお、店舗等の取得に伴い発生するのれんなどの金額を含まない

\*4 2013年度より、当社及び国内連結子会社(一部事業会社を除く)は、有形固定資産の減価償却方法について、従来の定率法から定額法に変更

\*5 1株当たりキャッシュ・フロー=(当期純利益+減価償却費)÷期中平均株式数

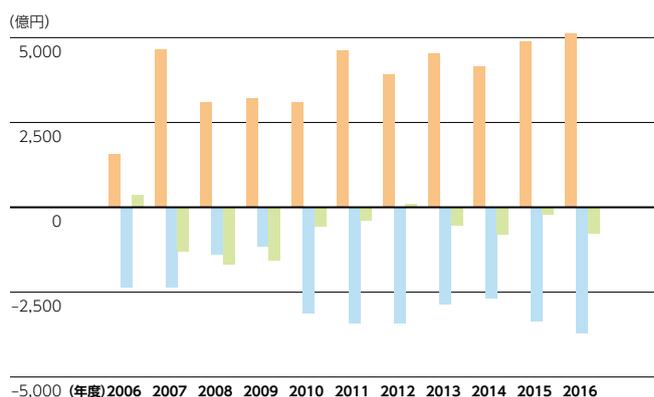
## 総資産、純資産及び自己資本比率

■ 総資産(左軸) ■ 純資産(左軸) ● 自己資本比率(右軸)



## キャッシュ・フロー

■ 営業活動によるキャッシュ・フロー ■ 投資活動によるキャッシュ・フロー  
■ 財務活動によるキャッシュ・フロー



## セグメント別業績の推移

### 〈事業別セグメント〉

#### 営業収益

	2006年度	2007年度	2008年度	2009年度	2010年度
コンビニエンスストア事業	2,249,648	2,395,701	2,308,690	1,968,555	2,036,464
スーパーストア事業	1,882,935	2,109,049	2,125,029	2,016,558	1,981,604
百貨店事業	988,357	1,025,354	993,877	922,847	915,105
フードサービス事業	121,683	113,980	102,711	86,420	80,225
金融関連事業	100,295	117,955	124,866	110,444	106,953
通信販売事業	-	-	-	-	-
その他の事業	32,340	36,653	35,079	33,669	35,610
消去および当社	△37,454	△46,302	△40,305	△27,198	△36,224
合計	5,337,806	5,752,392	5,649,948	5,111,297	5,119,739

#### 営業利益

	2006年度	2007年度	2008年度	2009年度	2010年度
コンビニエンスストア事業	206,090	201,032	213,367	183,837	195,477
スーパーストア事業	29,170	34,058	24,742	14,178	15,708
百貨店事業	26,772	25,764	18,335	1,366	5,622
フードサービス事業	931	△4,231	△2,948	△2,741	△193
金融関連事業	24,547	21,071	25,485	30,152	28,343
通信販売事業	-	-	-	-	-
その他の事業	1,621	2,488	2,069	567	△690
消去および当社	△2,296	902	814	△694	△921
合計	286,838	281,088	281,865	226,666	243,346

#### 設備投資

	2006年度	2007年度	2008年度	2009年度	2010年度
コンビニエンスストア事業	98,518	108,585	104,233	104,936	106,368
スーパーストア事業	49,444	57,561	46,064	65,379	54,133
百貨店事業	93,657	17,512	12,464	19,734	27,807
フードサービス事業	4,474	1,545	1,177	752	527
金融関連事業	31,872	31,990	23,932	15,543	19,616
通信販売事業	-	-	-	-	-
その他の事業	298	518	1,058	3,702	127,429
当社	122	24	12	1,140	2,774
合計	278,388	217,738	188,943	211,189	338,656

#### 減価償却費

	2006年度	2007年度	2008年度	2009年度	2010年度
コンビニエンスストア事業	71,799	74,065	67,299	66,158	68,743
スーパーストア事業	24,070	26,452	26,115	24,335	25,890
百貨店事業	19,042	20,154	20,004	17,417	14,361
フードサービス事業	3,454	2,903	2,210	1,270	811
金融関連事業	14,173	19,773	24,532	22,246	20,693
通信販売事業	-	-	-	-	-
その他の事業	134	271	346	588	1,598
当社	19	21	20	214	321
合計	132,693	143,642	140,529	132,232	132,421

### 〈所在地別セグメント〉

#### 営業収益

	2006年度	2007年度	2008年度	2009年度	2010年度
日本	3,562,372	3,822,210	3,806,717	3,602,982	3,552,691
北米	1,728,481	1,867,067	1,766,169	1,431,042	1,484,394
その他の地域	49,759	66,043	80,401	80,561	86,033
消去	△2,806	△2,928	△3,339	△3,289	△3,380
合計	5,337,806	5,752,392	5,649,948	5,111,297	5,119,739

#### 営業利益

	2006年度	2007年度	2008年度	2009年度	2010年度
日本	253,968	247,272	245,248	197,618	215,231
北米	31,985	31,582	34,441	26,992	26,230
その他の地域	879	2,228	2,328	2,021	1,857
消去	4	3	△151	32	27
合計	286,838	281,088	281,865	226,666	243,346

(注) 1. 事業別セグメントは旧セグメントで表示

2. ミドル表示金額は、2017年2月28日現在のおおよその為替レートであるU.S.\$1=113円を用いて参考値として円貨額を換算

3. 7-Eleven, Inc.は、2011年度よりフランチャイズ契約に係る営業収益の計上方法を従来の総額方式から純額方式に変更

4. 設備投資は、差入保証金と建設協力立替金を含む

5. 2010年度の「その他の事業」における設備投資には、(株)セブン&アイ・アセットマネジメントが2010年9月24日に取得した西武池袋本店の土地建物等(1,230億円)を含む

	(百万円)						(千米ドル)
	2011年度	2012年度	2013年度	2014年度	2015年度	2016年度	2016年度
	1,690,924	1,899,573	2,529,694	2,727,780	2,675,890	2,550,640	22,572,035
	1,992,298	1,994,588	2,009,409	2,012,176	2,060,516	2,025,534	17,925,079
	900,222	884,028	871,132	875,027	884,716	852,174	7,541,362
	78,026	78,361	78,566	80,980	83,839	82,562	730,637
	129,601	144,355	158,826	178,221	192,487	201,932	1,787,008
	-	-	-	185,802	158,732	139,226	1,232,088
	47,464	50,210	50,492	53,897	61,582	57,424	508,176
	△52,193	△59,475	△66,301	△74,937	△72,061	△73,805	△653,141
	4,786,344	4,991,642	5,631,820	6,038,948	6,045,704	5,835,689	51,643,265

	(百万円)						(千米ドル)
	2011年度	2012年度	2013年度	2014年度	2015年度	2016年度	2016年度
	214,637	221,764	257,515	276,745	304,110	313,195	2,771,637
	32,432	25,491	29,664	19,340	7,234	22,903	202,681
	9,948	8,029	6,590	7,059	3,832	3,672	32,495
	△95	721	604	44	917	515	4,557
	33,778	37,425	44,902	47,182	49,697	50,130	443,628
	-	-	-	△7,521	△8,451	△15,097	△133,601
	2,304	3,886	2,166	3,669	5,559	4,632	40,991
	△945	△1,634	△1,784	△3,188	△10,578	△15,379	△136,097
	292,060	295,685	339,659	343,331	352,320	364,573	3,226,309

	(百万円)						(千米ドル)
	2011年度	2012年度	2013年度	2014年度	2015年度	2016年度	2016年度
	164,973	214,250	197,715	193,235	238,372	273,072	2,416,566
	40,284	54,243	66,686	65,490	81,354	50,630	448,053
	16,068	18,265	15,596	15,380	17,515	15,195	134,469
	831	1,407	2,277	3,506	1,853	2,081	18,415
	26,783	40,945	39,326	39,110	33,422	26,070	230,707
	-	-	-	3,815	4,766	1,864	16,495
	3,114	4,331	7,567	5,381	3,678	4,830	42,743
	3,371	772	7,588	15,152	18,240	10,373	91,796
	255,426	334,216	336,758	341,075	399,204	384,119	3,399,283

	(百万円)						(千米ドル)
	2011年度	2012年度	2013年度	2014年度	2015年度	2016年度	2016年度
	73,291	83,987	91,256	103,247	116,514	123,131	1,089,654
	28,626	29,129	18,472	20,696	23,800	25,280	223,716
	14,010	14,662	13,460	13,399	13,569	12,982	114,884
	667	639	438	709	828	869	7,690
	20,331	23,668	20,198	25,233	29,071	29,416	260,318
	-	-	-	3,842	3,730	3,956	35,008
	2,588	2,484	2,524	2,689	2,958	2,983	26,398
	480	1,094	1,029	2,419	5,036	8,862	78,424
	139,994	155,666	147,379	172,237	195,511	207,483	1,836,132

	(百万円)						(千米ドル)
	2011年度	2012年度	2013年度	2014年度	2015年度	2016年度	2016年度
	3,590,917	3,625,974	3,682,143	3,941,337	4,056,272	4,032,803	35,688,522
	1,106,449	1,269,302	1,831,482	1,968,854	1,855,305	1,690,713	14,962,061
	89,524	97,226	119,207	131,058	136,058	113,475	1,004,203
	△546	△861	△1,012	△2,301	△1,931	△1,303	△11,530
	4,786,344	4,991,642	5,631,820	6,038,948	6,045,704	5,835,689	51,643,265

	(百万円)						(千米ドル)
	2011年度	2012年度	2013年度	2014年度	2015年度	2016年度	2016年度
	261,531	263,443	299,653	295,666	288,068	299,251	2,648,238
	29,181	33,137	41,519	49,825	65,148	65,548	580,070
	1,324	△909	△1,545	△2,161	△842	△238	△2,106
	22	13	32	1	△53	11	97
	292,060	295,685	339,659	343,331	352,320	364,573	3,226,309

6. 2013年度より、当社及び国内連結子会社（一部事業会社を除く）は、有形固定資産の減価償却方法について、従来の定率法から定額法に変更  
7. 「その他の地域」は中国等

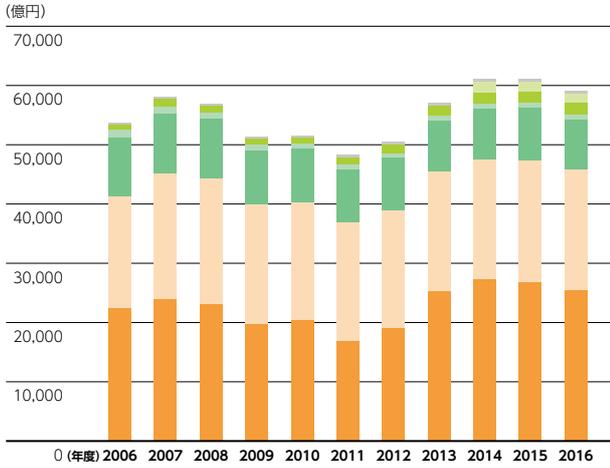
8. 2013年度の通信販売事業の業績は、貸借対照表のみ連結算入

## セグメント別業績の推移

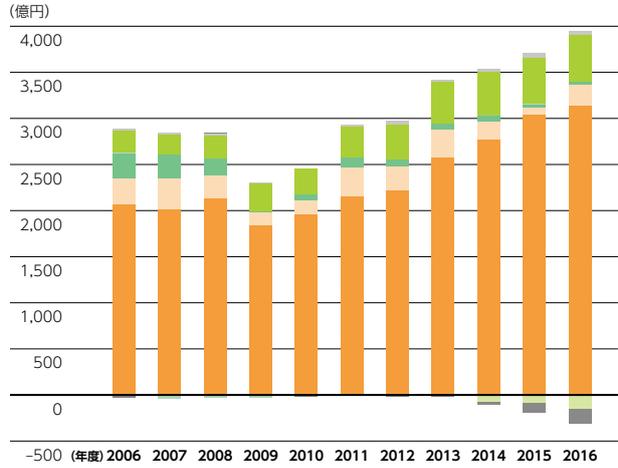
### 〈事業別セグメント〉

■ コンビニエンスストア事業
 ■ スーパーストア事業
 ■ 百貨店事業
 ■ フードサービス事業
 ■ 金融関連事業
 ■ 通信販売事業
 ■ その他の事業
 ■ 消去および当社(営業収益除く)

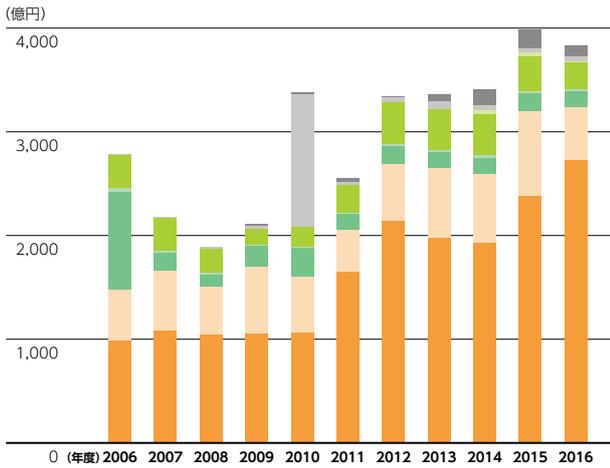
#### 営業収益



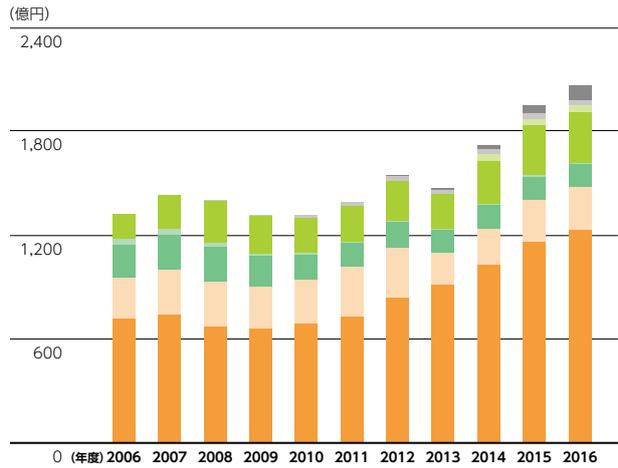
#### 営業利益



#### 設備投資



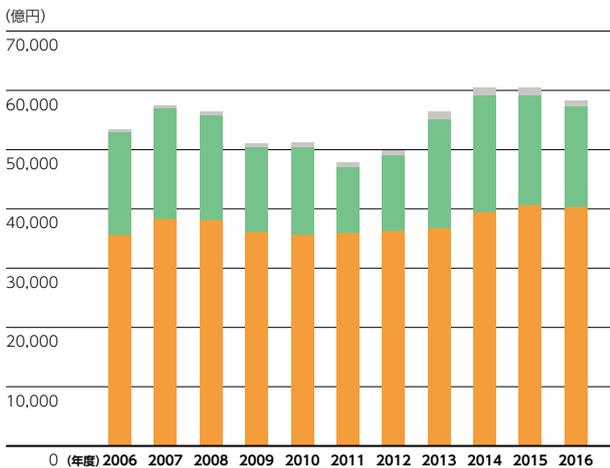
#### 減価償却費



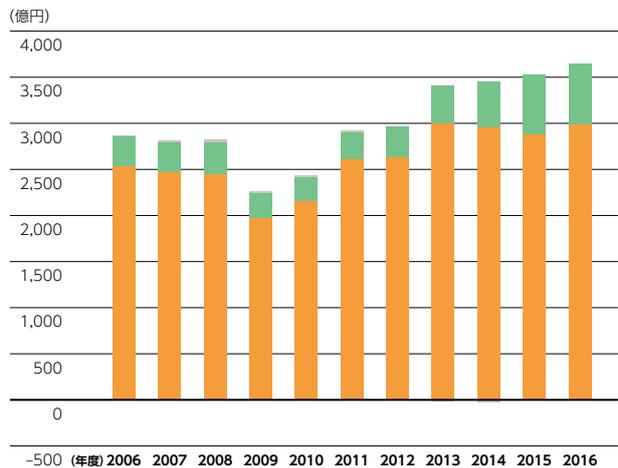
### 〈所在地別セグメント〉

■ 日本
 ■ 北米
 ■ その他の地域

#### 営業収益



#### 営業利益



## 財務状況の推移

## 〈有利子負債〉

	(百万円)					(千米ドル)
	2012年度末	2013年度末	2014年度末	2015年度末	2016年度末	2016年度末
短期借入金	145,750	116,147	130,780	130,782	150,376	1,330,761
一年内返済予定の長期借入金	124,857	100,775	70,013	101,329	64,301	569,035
一年内償還予定の社債	63,999	20,000	59,999	40,000	50,000	442,477
コマーシャル・ペーパー	-	-	-	-	-	-
小計	334,607	236,923	260,792	272,111	264,678	2,342,283
社債	229,983	364,987	319,992	399,994	349,996	3,097,309
長期借入金	281,893	332,485	367,467	360,864	433,814	3,839,061
コマーシャル・ペーパー	6,579	-	-	-	-	-
小計	518,456	697,473	687,459	760,858	783,811	6,936,380
合計	853,064	934,396	948,252	1,032,970	1,048,490	9,278,672

## セグメント別

	(百万円)					(千米ドル)
	2012年度末	2013年度末	2014年度末	2015年度末	2016年度末	2016年度末
コンビニエンスストア事業	132,144	115,955	132,632	132,671	177,601	1,571,690
スーパーストア事業	22,045	19,245	16,131	12,927	9,570	84,690
百貨店事業	185,005	180,345	174,395	176,716	196,268	1,736,884
通信販売事業	-	17,093	24,158	28,048	33,080	292,743
その他の事業	750	-	4,810	5,850	5,912	52,318
当社	209,982	269,987	269,991	329,994	289,996	2,566,336
小計(金融関連事業を除く)	549,928	602,627	622,119	686,207	712,429	6,304,681
金融関連事業	303,136	331,768	326,132	346,763	336,060	2,973,982
合計	853,064	934,396	948,252	1,032,970	1,048,490	9,278,672

(注)米ドル表示金額は、2017年2月28日現在のおおよその為替レートであるU.S.\$1=113円を用いて参考値として円貨額を換算

## 〈社債情報〉

## セブン&amp;アイ・ホールディングス発行分

(2017年2月28日現在)

	発行総額	発行年月日	利率	償還期限
第3回無担保社債	300億円	2008年7月3日	1.94%	2018年6月20日
第5回無担保社債	200億円	2010年6月29日	0.852%	2017年6月20日
第6回無担保社債	600億円	2010年6月29日	1.399%	2020年6月19日
第8回無担保社債	400億円	2013年4月26日	0.383%	2019年6月20日
第9回無担保社債	200億円	2013年4月26日	0.671%	2023年3月20日
第10回無担保社債	300億円	2015年6月17日	0.150%	2018年6月20日
第11回無担保社債	600億円	2015年6月17日	0.514%	2022年6月20日
第12回無担保社債	300億円	2015年6月17日	0.781%	2025年6月20日

## セブン銀行発行分

	発行総額	発行年月日	利率	償還期限
第6回無担保社債	300億円	2012年5月31日	0.398%	2017年6月20日
第7回無担保社債	100億円	2012年5月31日	0.613%	2019年6月20日
第8回無担保社債	150億円	2013年3月7日	0.243%	2018年3月20日
第9回無担保社債	200億円	2013年3月7日	0.460%	2020年3月19日
第10回無担保社債	200億円	2013年3月7日	0.803%	2023年3月20日
第11回無担保社債	150億円	2014年12月17日	0.536%	2024年12月20日

## 〈格付情報〉

(2017年3月31日現在)

		S&P	Moody's	R&I	JCR
セブン&アイ・ホールディングス	長期	AA-	A1	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	AA-	Baa1	-	-
セブン銀行	長期	A+	-	AA	-

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

# 世界の小売業データ

## 売上高ランキング

### 〈世界の小売業売上高ランキング(2015年度)〉

2015 年度	2014 年度	会社名	所在地	営業収益		CAGR (%)	純利益	
				(百万米ドル)	(億円)		(百万米ドル)	(億円)
1	1	ウォルマート	米国	482,130	583,377	2.7	15,080	18,247
2	2	コストコ	米国	116,199	140,601	8.3	2,409	2,915
3	3	クローガー	米国	109,830	132,894	6.0	2,049	2,479
4	4	シュワルツ	ドイツ	94,448	114,282	7.4	-	-
5	10	ウォルグリーン	米国	89,631	108,454	5.9	4,279	5,178
6	9	ホーム・デポ	米国	88,519	107,108	5.4	7,009	8,481
7	6	カルフル	フランス	84,856	102,676	△3.1	1,247	1,509
8	7	アルディ	ドイツ	82,164	99,418	8.0	-	-
9	5	テスコ	英国	81,019	98,033	△2.3	535	647
10	12	アマゾン	米国	79,268	95,914	20.8	596	721
11	11	ターゲット	米国	73,785	89,280	2.3	3,363	4,069
12	14	CVSヘルス	米国	72,007	87,128	4.7	5,239	6,339
13	8	メトロ	ドイツ	68,066	82,360	△2.5	821	993
14	16	イオン	日本	63,635	81,767	10.7	504	60
15	18	ロウズ	米国	59,074	71,480	3.9	2,546	3,081
16	13	オーシャン	フランス	59,050	71,451	5.0	798	966
17	37	アルバートソン	米国	58,734	71,068	74.1	△502	△607
18	17	エデカ	ドイツ	52,477	63,497	3.0	-	-
19	15	カジノ	フランス	51,257	62,021	10.1	176	213
<b>20</b>	<b>19</b>	<b>セブン&amp;アイ・ホールディングス</b>	<b>日本</b>	<b>47,795</b> <small>(グループ売上)* 97,482</small>	<b>60,457</b> <small>(グループ売上)* 107,030</small>	<b>3.2</b>	<b>1,398</b>	<b>1,609</b>
21	22	ウェスファーマーズ	オーストラリア	44,679	54,062	5.0	297	359
22	20	レーヴェ	ドイツ	43,607	52,764	2.2	426	515
23	24	アホールド	オランダ	42,435	51,346	5.3	945	1,143
24	23	ウールワース	オーストラリア	41,366	50,053	1.7	△1,711	△2,070
25	25	ベスト・バイ	米国	39,528	47,829	△4.7	897	1,085
26	21	ルクレール	フランス	39,277	47,525	3.3	-	-
27	26	イケア	オランダ	37,105	44,897	6.7	4,101	4,962
28	28	J.セインズベリー	英国	35,100	42,471	1.9	714	864
29	29	ロブロウ	カナダ	34,863	42,184	8.0	488	590
30	32	パブリックス	米国	32,619	39,469	5.2	1,965	2,378

(注) 1. CAGR: 5年間の平均成長率

2. CAGRは各国の通貨ベースにて算出

3. 為替換算レートはU.S.\$1=121円。ただし、日本企業の円ベースの数値は当該企業の公表値を記載

\*「グループ売上」は、セブン・イレブン・ジャパン及び7-Eleven, Inc.における加盟店売上を含めた数値

出典:「STORES」(2017年1月号)

## 時価総額ランキング

〈世界の小売業時価総額ランキング(2017年4月28日現在)〉

順位	企業名	所在地	時価総額		ROE (%)	EPS (米ドル)	PER (倍)	PBR (倍)
			(百万米ドル)	(億円)				
1	アマゾン	米国	442,122	492,833	14.5	4.96	186.47	22.93
2	アリババ	中国	290,292	323,589	39.4	4.47	25.84	8.65
3	ウォルマート	米国	227,912	254,054	17.2	4.50	16.71	2.93
4	ホーム・デポ	米国	187,502	209,009	149.4	6.62	23.56	43.27
5	LVMH モエ ヘネシー・ルイヴィトン	フランス	125,070	139,415	15.7	8.55	28.85	4.35
6	インディテックス	スペイン	119,498	133,205	26.2	1.10	34.76	8.63
7	ウォルグリーン	米国	93,545	104,275	13.7	3.86	22.42	3.13
8	CVSヘルス	米国	85,391	95,185	14.3	5.11	16.14	2.32
9	コストコ	米国	77,921	86,858	20.7	5.35	33.16	6.45
10	ロウズ	米国	72,832	81,186	43.5	3.57	23.79	11.32
11	TJX	米国	50,769	56,592	52.1	3.56	22.09	11.26
12	京東商城	中国	43,110	48,055	△12.1	△0.47	-	8.81
13	ウォルマート・メキシコ	メキシコ	39,104	43,589	20.9	0.10	22.25	4.44
14	<b>セブン&amp;アイ・ホールディングス</b>	<b>日本</b>	<b>37,455</b>	<b>41,751</b>	<b>4.1</b>	<b>0.98</b>	<b>43.15</b>	<b>1.79</b>
15	ウェスファーマーズ	オーストラリア	36,462	40,644	1.7	0.27	119.79	2.12
16	ヘネス&モーリッツ	スウェーデン	36,192	40,343	31.2	1.44	17.20	5.23
17	ファーストリテイリング	日本	34,600	38,568	7.3	4.06	80.26	6.71
18	ターゲット	米国	30,867	34,407	22.9	4.95	11.28	2.82
19	クローガー	米国	27,107	30,216	29.0	2.14	13.84	4.05
20	アホールド	オランダ	26,538	29,582	7.6	1.02	20.31	1.04
21	ウールワース	オーストラリア	26,021	29,005	△12.8	△0.71	-	4.11
22	ロス・ストアーズ	米国	25,480	28,403	42.8	2.85	22.80	9.27
23	オライリー	米国	22,661	25,261	57.8	11.36	21.84	13.93
24	ロブロウ	カナダ	22,323	24,883	7.5	1.80	31.05	2.35
25	ダラー・ジェネラル	米国	20,002	22,296	23.2	4.55	15.99	3.70
26	オートゾーン	米国	19,663	21,918	△71.1	43.69	15.84	-
27	ダラーツリー	米国	19,558	21,802	18.3	3.79	21.82	3.63
28	ファラベラ	チリ	19,484	21,719	15.4	0.38	21.33	3.11
29	テスコ	英国	19,382	21,605	△0.9	△0.01	-	2.33
30	アリマンタシオン・クシュタール	カナダ	19,315	21,531	28.5	2.73	16.82	4.18

(注) 為替換算レートは2017年4月28日現在のもの(U.S.\$1=111.47円)  
出典:ファクトセット

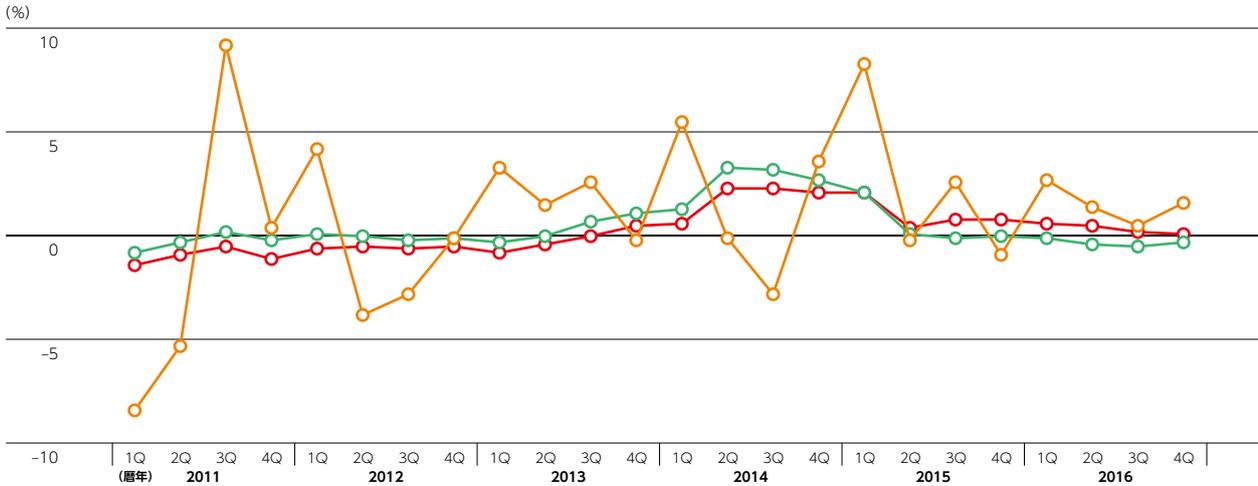
世界の  
小売業  
データ

# 国内の小売環境

## マクロ環境

### 景気指標の前年同期比の推移(四半期)

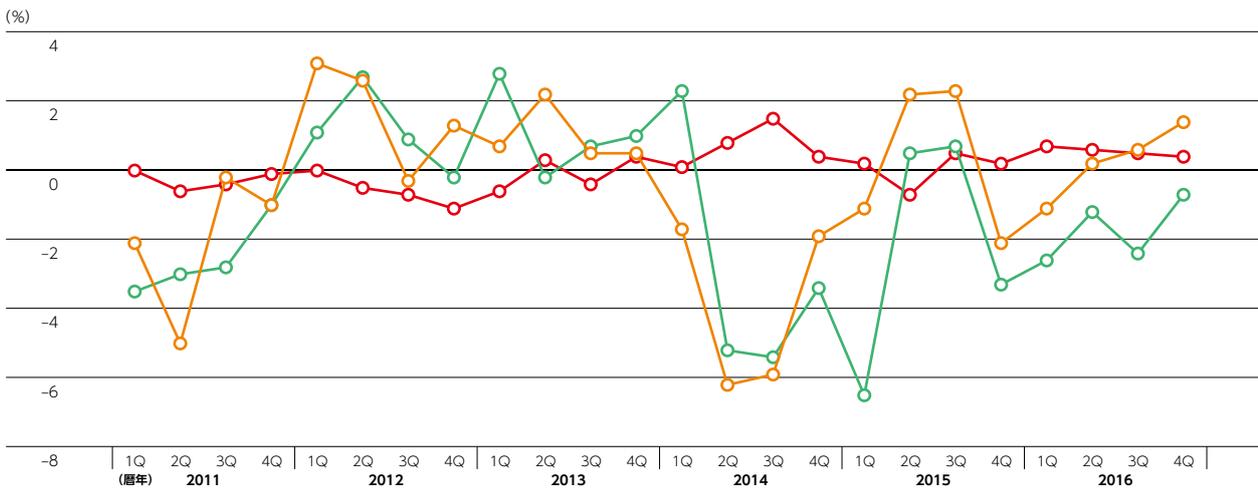
○ 国内総生産 ○ 消費者物価指数:生鮮食品除く ○ 消費者物価指数:食料(酒類を除く)及びエネルギーを除く



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」

### 家計消費指標の前年同期比の推移(四半期)

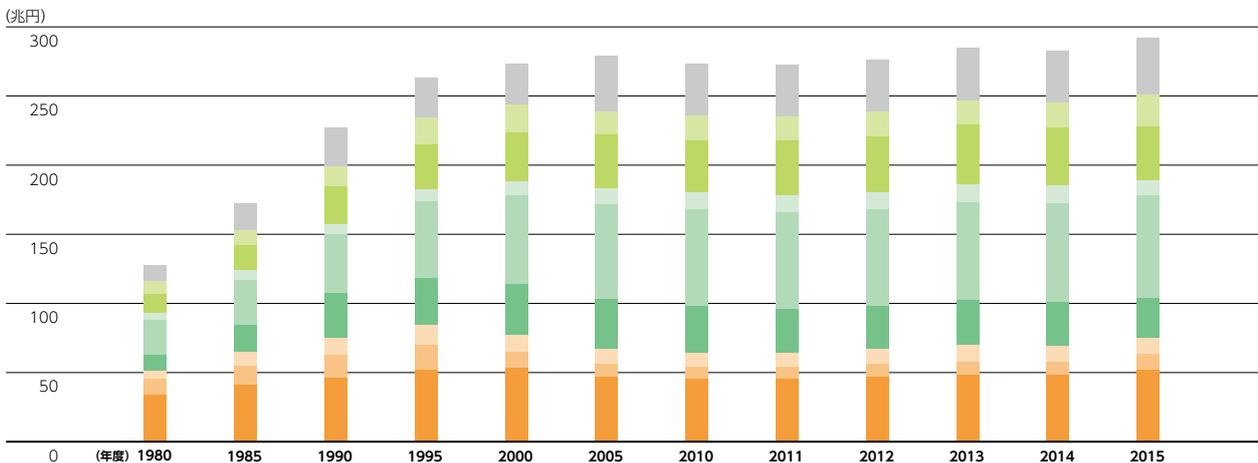
○ 実収入(実質) ○ 消費支出(実質) ○ 現金給与総額



出典:総務省統計局「家計調査」、厚生労働省「毎月勤労統計調査」

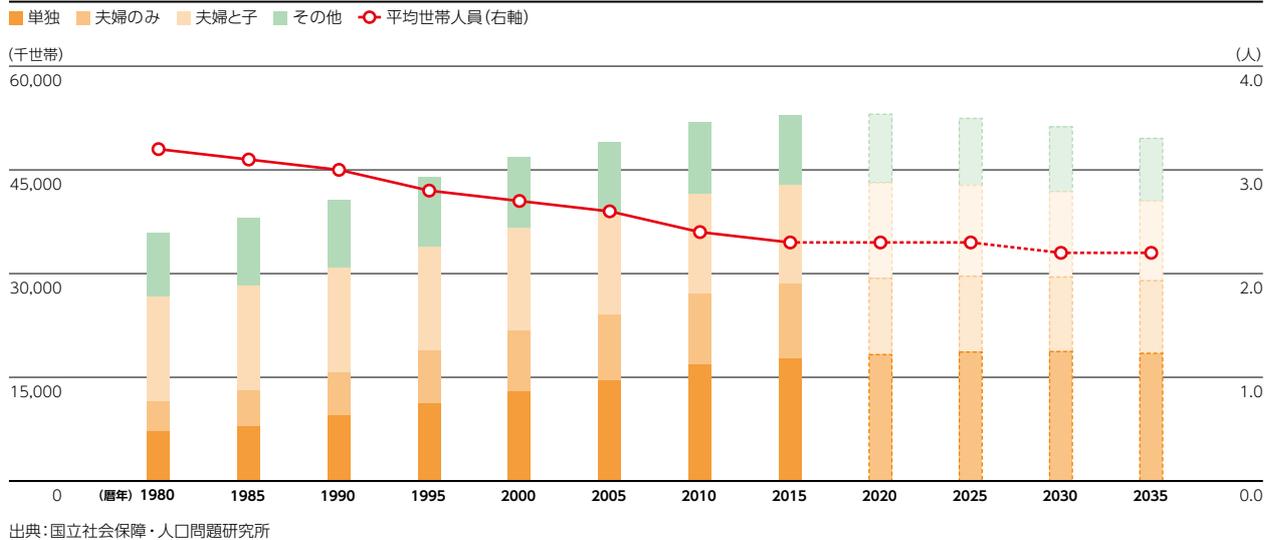
### 家計最終消費支出

■ 食品・飲料・煙草 ■ 衣服・はきもの ■ 家具・家庭器具 ■ 教育・教養・娯楽 ■ 家賃・水道・光熱 ■ 医療・保険 ■ 交通・通信 ■ 外食・宿泊 ■ その他



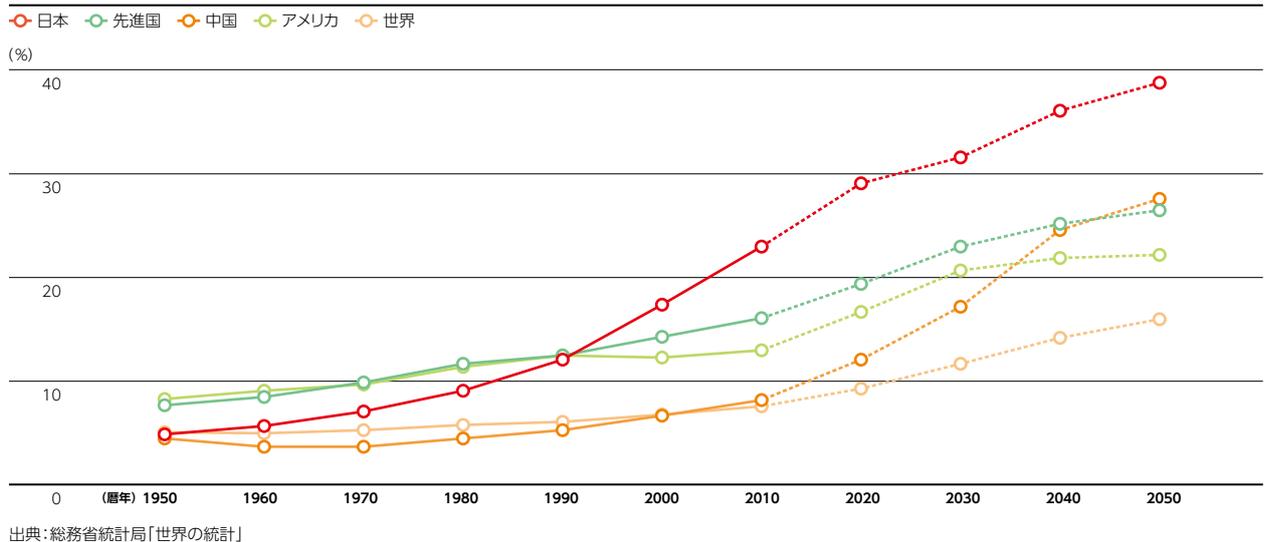
(注) 2000年以前は旧基準の数値  
出典:内閣府「国民経済計算(SNA)」

### 世帯数の将来推計

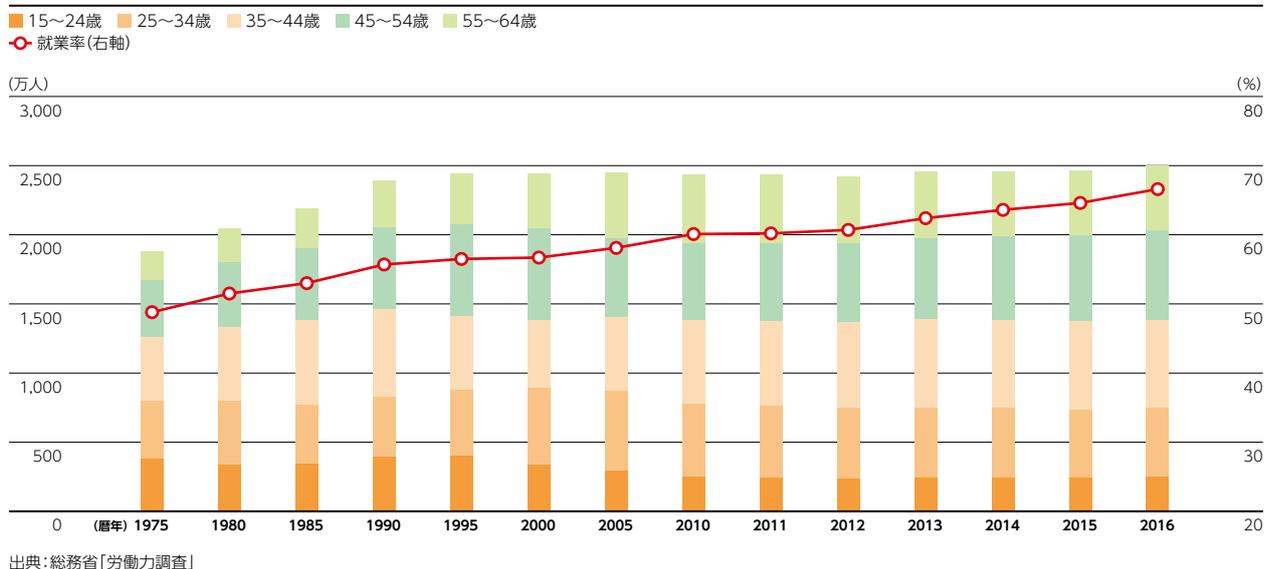


国内の  
小売環境

### 65歳以上の人口構成の推移

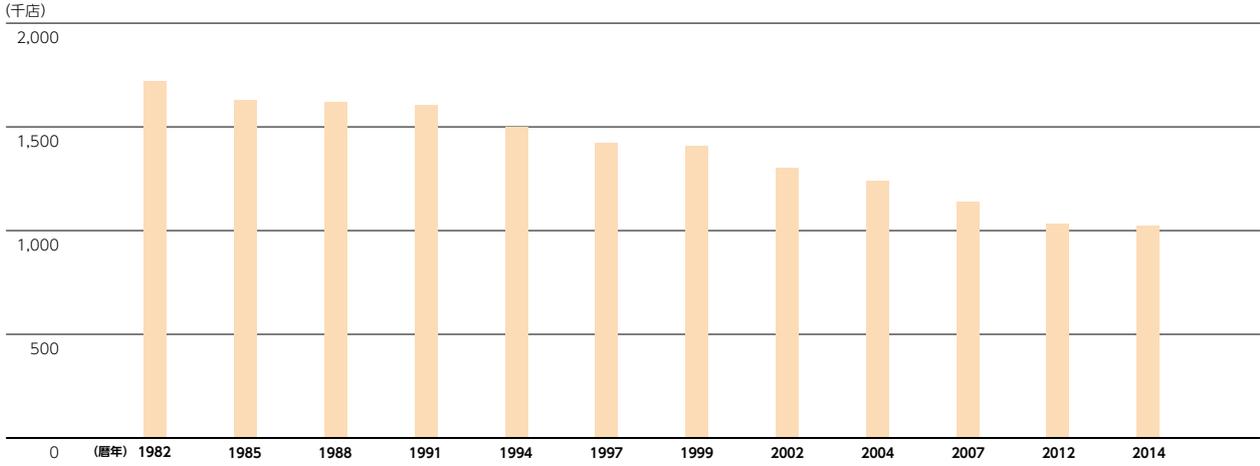


### 女性の就業者数及び就業率

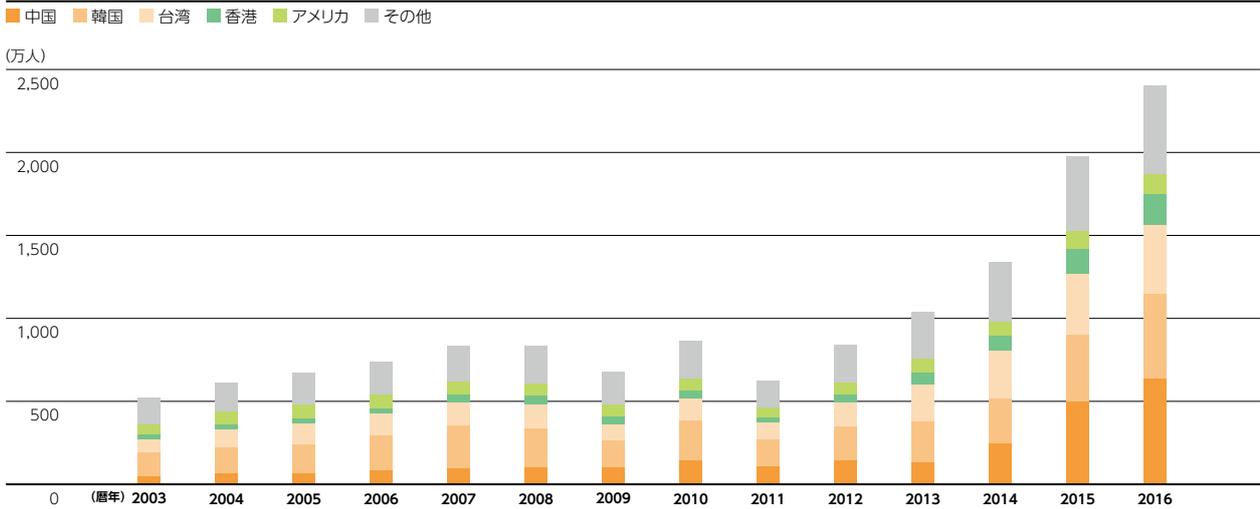


## マクロ環境

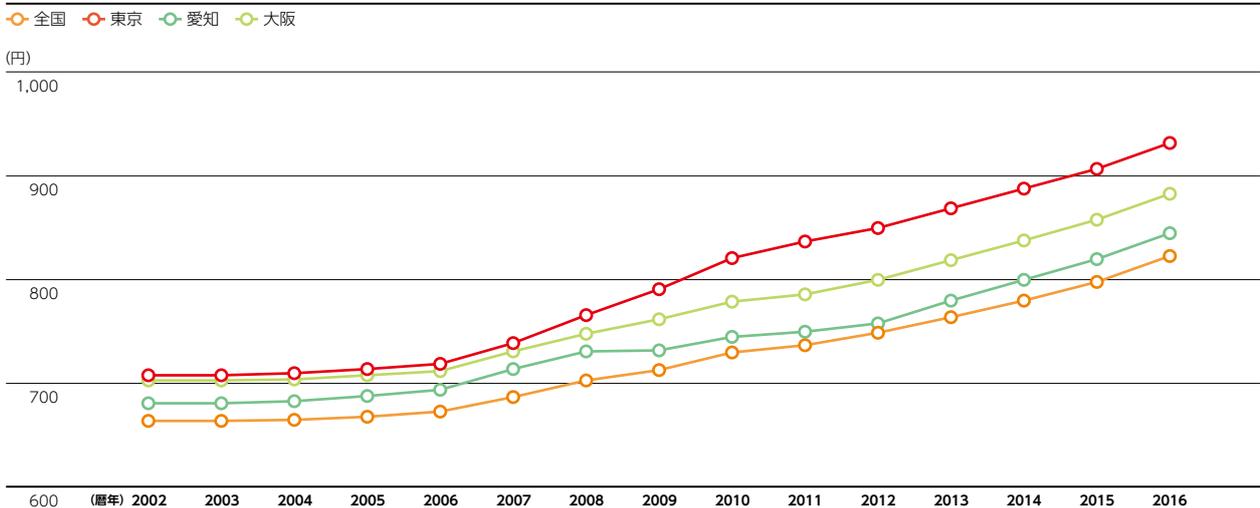
### 小売店舗数の推移



### 訪日外客数



### 全国と三大都市圏の最低賃金

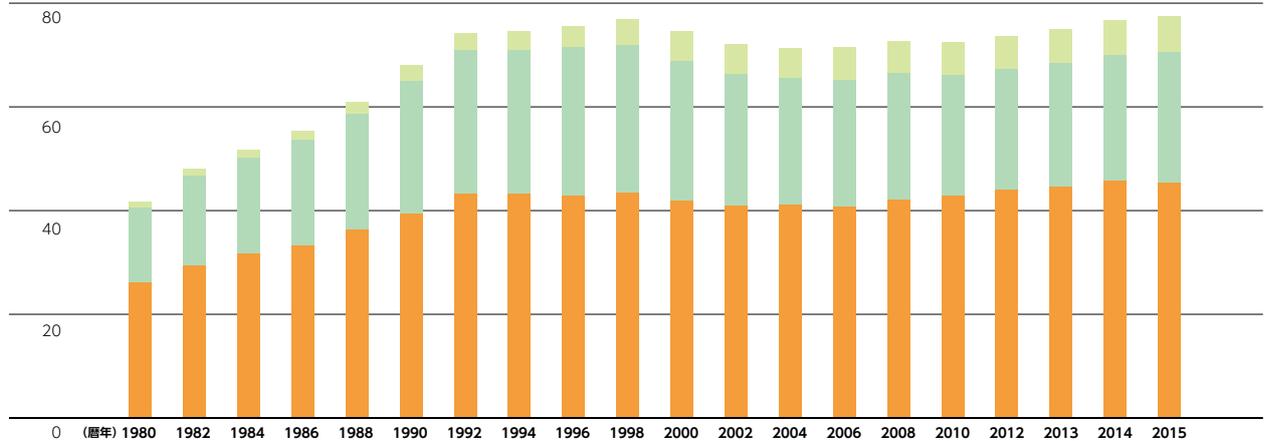


## 小売業の動向

### 食品市場規模の推移

■ 飲食料品 ■ 外食産業 ■ 中食

(兆円)

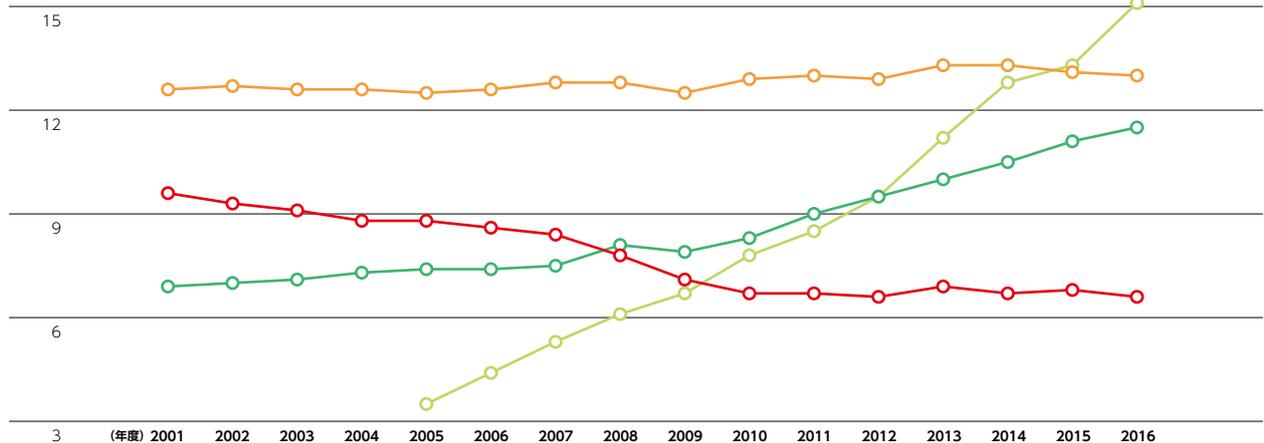


出典：経済産業省「商業動態統計調査」、外食産業総合調査研究センター

### 主要業態別の売上高の推移

○ 百貨店 ○ スーパーマーケット ○ コンビニエンスストア ○ EC (B to C)

(兆円)

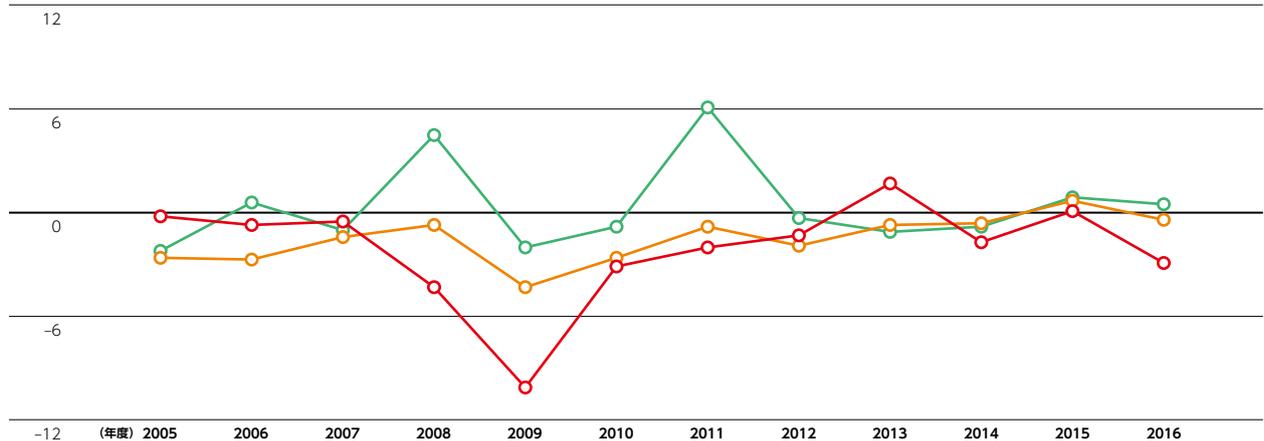


出典：経済産業省「商業動態統計調査」「電子商取引に関する市場調査」

### 主要業態別の既存店売上伸び率の推移

○ 百貨店 ○ スーパーマーケット ○ コンビニエンスストア

(%)



出典：日本百貨店協会、日本チェーンストア協会、日本フランチャイズチェーン協会

国内の  
小売環境

## グループ主要事業会社のマーケットシェア(単体)

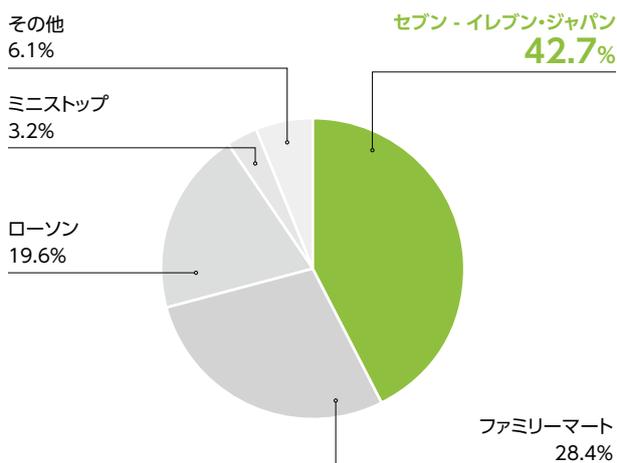
### コンビニエンスストアにおけるチェーン全店売上トップ4

	2016年度 (億円)	構成比 (%)
コンビニエンスストア合計*1	105,863	100.0
1 セブン-イレブン・ジャパン	45,156	42.7
2 ファミリーマート*2	30,093	28.4
3 ローソン*3	20,708	19.6
4 ミニストップ	3,404	3.2
その他	6,500	6.1
上位4社合計	99,362	93.9

\*1 コンビニエンスストア合計のチェーン全店売上は「コンビニエンスストア統計調査月報」における2016年3月から2017年2月までの全店ベース店舗売上高の合算値

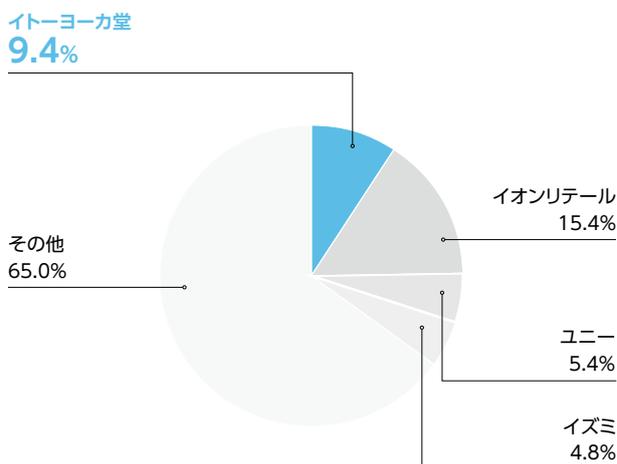
\*2 ファミリーマートのチェーン全店売上は、経営統合前の旧ファミリーマート単体と旧サークルKサンクス単体の上期実績と統合後のファミリーマートの実績の合算値

\*3 ローソンのチェーン全店売上は、単体と国内連結子会社コンビニエンスストア事業のチェーン全店売上の合算値



### スーパーストアにおける売上高トップ4

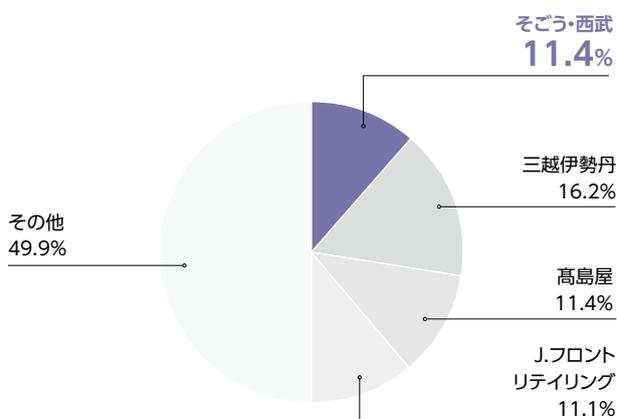
	2016年度 (億円)	構成比 (%)
スーパーストア合計	129,652	100.0
1 イオンリテール	20,062	15.4
2 イトーヨーカ堂	12,192	9.4
3 ユニー	6,998	5.4
4 イズミ	6,186	4.8
その他	84,213	65.0
上位4社合計	45,439	35.0
〈参考〉		
ヨークベニマル	4,187	3.2
ヨークマート	1,416	1.1



### 百貨店における売上高トップ4

	2016年度 (億円)	構成比 (%)
百貨店合計	65,610	100.0
1 三越伊勢丹	10,651	16.2
2 そごう・西武	7,479	11.4
3 高島屋	7,451	11.4
4 J.フロント リテイリング	7,279	11.1
その他	32,748	49.9
上位4社合計	32,862	50.1

(注)三越伊勢丹、J.フロント リテイリング及び高島屋の売上高は各社の国内百貨店業子会社の単純合算値



出典：経済産業省「商業動態統計調査」、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」、各社発表資料

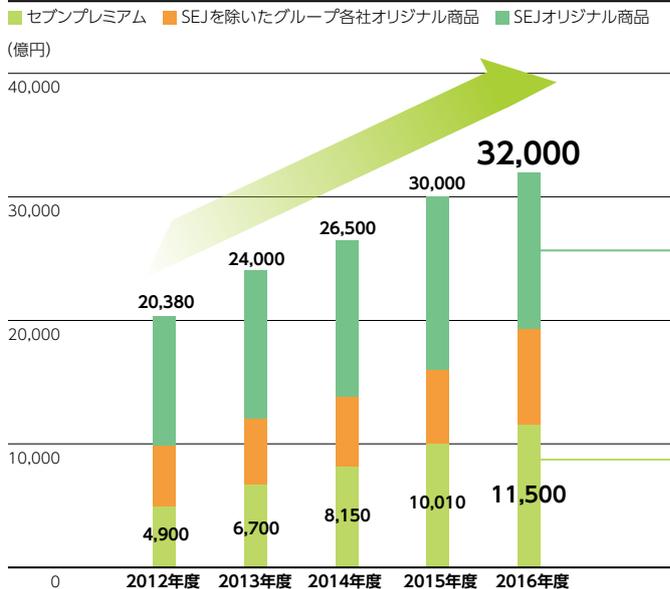
# グループ事業戦略

## 商品政策

### 〈グループの商品戦略〉

セブン&アイグループでは、今までにない新しい価値や上質な商品の提供等により更なる売上と利益の向上を目指しています。商品および原材料調達のパラダイム転換によるスケールメリットの追求や、全体最適の物流の構築などを通じて、グループのプライベートブランド「セブンプレミアム」、および各社のオリジナル商品の開発に取り組んでいます。

### セブン&アイグループ オリジナル商品売上



(注) SEJ=セブン・イレブン・ジャパン



グループ  
事業戦略

### 〈セブンプレミアム〉

グループのプライベートブランド商品である「セブンプレミアム」は、セブン・イレブン・ジャパンがこれまで培ってきたオリジナル商品の開発手法をベースに、グループ各社のインフラや商品開発ノウハウ、販売力を結集して開発しています。

2017年5月で10周年を迎え、これを機に「更なる品質向上」「新たな価値の創造」「新領域への挑戦」の3つの方針を基に更なる飛躍を目指していきます。

#### 新たなステージへの施策

- ・2019年度「セブンプレミアム」売上計画 1兆5,000億円
- ・生鮮の新PB「セブンプレミアム フレッシュ」誕生
- ・「セブンプレミアム」のパン・ペストリーの乳化剤・イーストフード不使用へ
- ・環境配慮の取り組みを2019年度末までに全商品へ拡大
- ・「セブンプレミアム」商品のグローバル展開を拡大

#### 新ステートメント

##### ■ セブンプレミアム

**セブンプレミアム**は「進化しつづけるブランド」。  
わたしたちは、お客様が求める商品を提案し続けます。  
女性の社会進出や高齢化、エコへの関心、健康志向、安全・安心など、ますます多様化する生活のニーズにきめ細かく応えます。  
「もっと美味しく」、「もっとお得に」。  
セブンプレミアムは、あなたの楽しく豊かな食卓を応援します。

##### ■ セブンプレミアム ゴールド

**セブンプレミアム ゴールド**は「最上級のブランド」。  
上質な原料を、こだわりの技術で仕上げました。  
すべてのお客様にご満足いただける美味しさで、  
あなたの食卓を豊かにします。

##### ■ セブンプレミアム フレッシュ

**セブンプレミアム フレッシュ**は「安全・安心の生鮮ブランド」  
として野菜・果物、精肉・卵、鮮魚をラインアップ。  
「誰が、どこで、どのように育てたか」をしっかりと管理しながら  
手間をかけて大事に育てた生産者の想いと、  
新鮮で美味しい食品を求めるお客様のニーズをつなぎます。

##### ■ セブンカフェ

**セブンカフェ**は「上質な時間を提供するブランド」。  
上質な素材でつくられた出来立ての美味しいコーヒー、  
そして本格的なスイーツで、  
あなたの生活に「つろぎのひと時」をお届けします。

##### ■ セブンプレミアム ライフスタイル

**セブンプレミアム ライフスタイル**は  
「くらしを豊かにするブランド」。  
確かな技術と品質に裏付けられた商品は、  
便利で、使いやすく、環境にもやさしい。  
充実のラインアップで、あなたのくらしを支えます。

## 商品政策

### 〈商品開発体制〉

セブン&アイグループ各社の商品開発担当者が6部門30部会を組織化し、お取引先と共同で商品開発を進めています。



### 〈「セブンプレミアム」の歩み〉

2006年	11月	「グループMD改革プロジェクト」立ち上げ
2007年	5月	「セブンプレミアム」販売開始
	8月	セブン・イレブン・ジャパンでの取り扱い開始
	11月	住居関連商品の販売開始
2008年	3月	生鮮加工品の販売開始
	1月	日経優秀製品・サービス賞2008「最優秀賞日本経済新聞賞」受賞
2009年	2月	西武池袋本店での取り扱い開始
	7月	お客様参加型の商品開発コミュニティ「プレミアムライフ向上委員会」立ち上げ
	11月	プライベートブランド商品の世界展開第1弾としてワインを日米同時発売
	9月	「セブンゴールド」の販売開始
2010年	9月	「セブンゴールド」の販売開始
2011年	5月	新ブランド戦略の立ち上げ 商品内容、ロゴ、パッケージなどを全面刷新
	5月	生活雑貨プライベートブランド「セブンライフスタイル」の販売開始
2012年	7月	衣料品の販売開始
	11月	国産大手ビールメーカー開発商品として、初めてプライベートブランドビールを発売
	4月	「金の食パン」の販売開始
2013年	4月	「金の食パン」の販売開始
2014年	8月	間伐材やリサイクルペットフィルムを使用した環境配慮型「セブンプレミアム」の販売開始
2015年	12月	アメリカ有機繊維基準 (OCS) 認証を取得し、より環境・社会に配慮した商品の販売開始
2016年	2月	2015年度「セブンプレミアム」売上1兆円達成
2017年	5月	「セブンプレミアム」10周年

### 「セブンプレミアム」のリニューアルの推進

「セブンプレミアム」は売上金額の高い商品を中心に、毎年約50%の既存商品のリニューアルを実施しています。

お客様参加型のコミュニティサイト「セブンプレミアム向上委員会」を通じ、お客様の意見をリサーチし、商品の試作とモニターを納得のいくまで実施し、上質と値頃感がマッチした商品を開発しています。

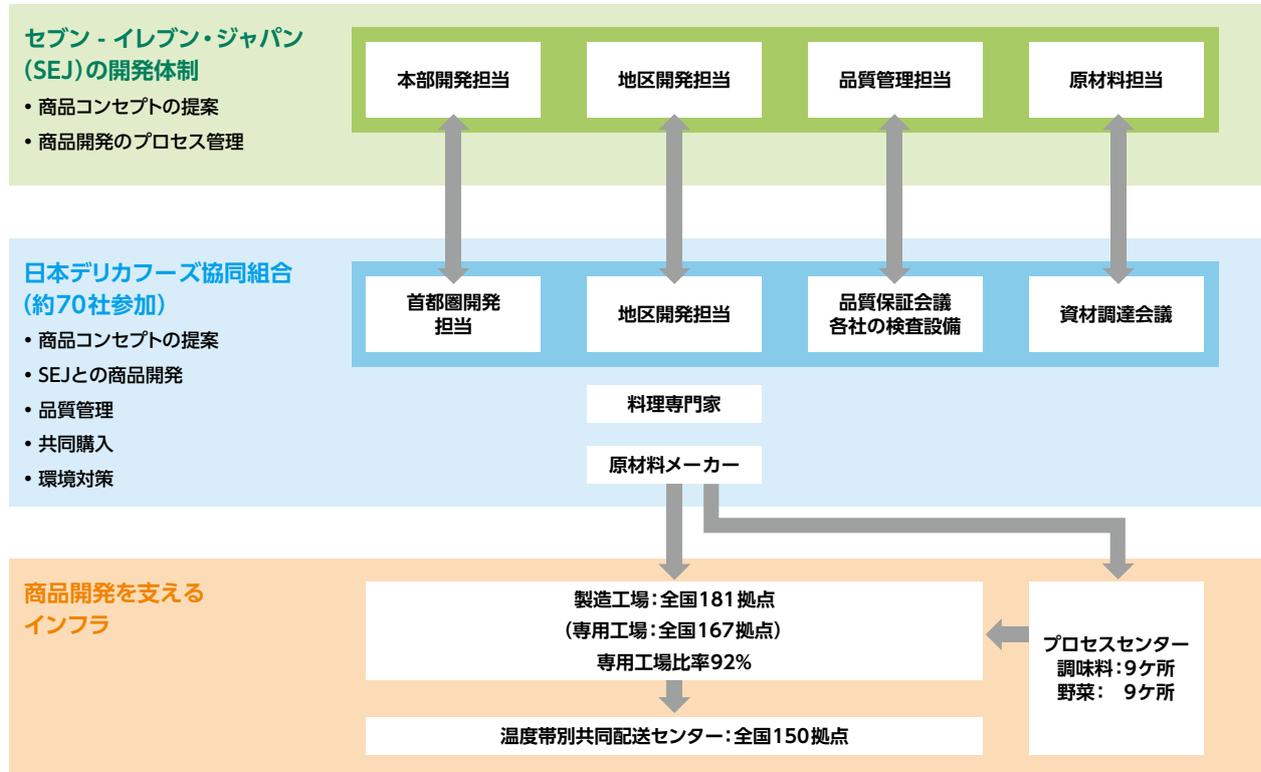
### 単品で年間販売金額が10億円以上の商品

単品で年間販売金額が10億円を超える商品は2016年度で192アイテムとなり、前年度より17アイテム増加しました。



## オリジナルデイリー商品の開発 ～セブン・イレブン・ジャパンの事例～

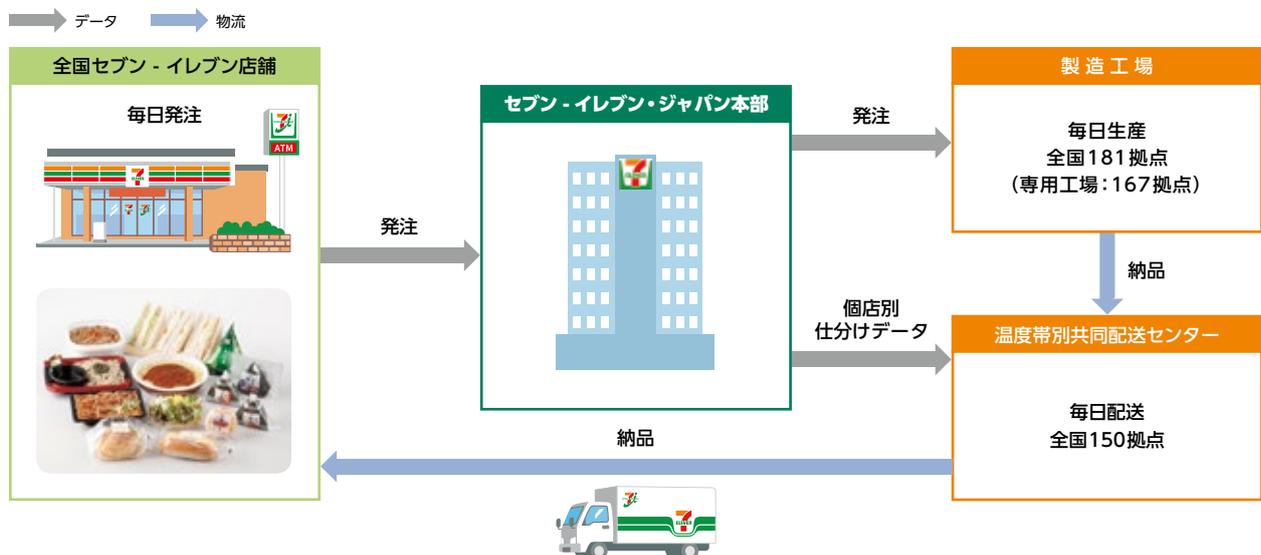
### 〈商品開発の仕組み〉



(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70社が参加  
 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 専用工場: セブン・イレブン・ジャパンの商品のみを製造している工場  
 3. 開発体制、製造工場数、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2017年2月末現在

### 〈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。商品開発や衛生管理、品質管理の面で差別化を図るため、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・ジャパン専用となっています。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。

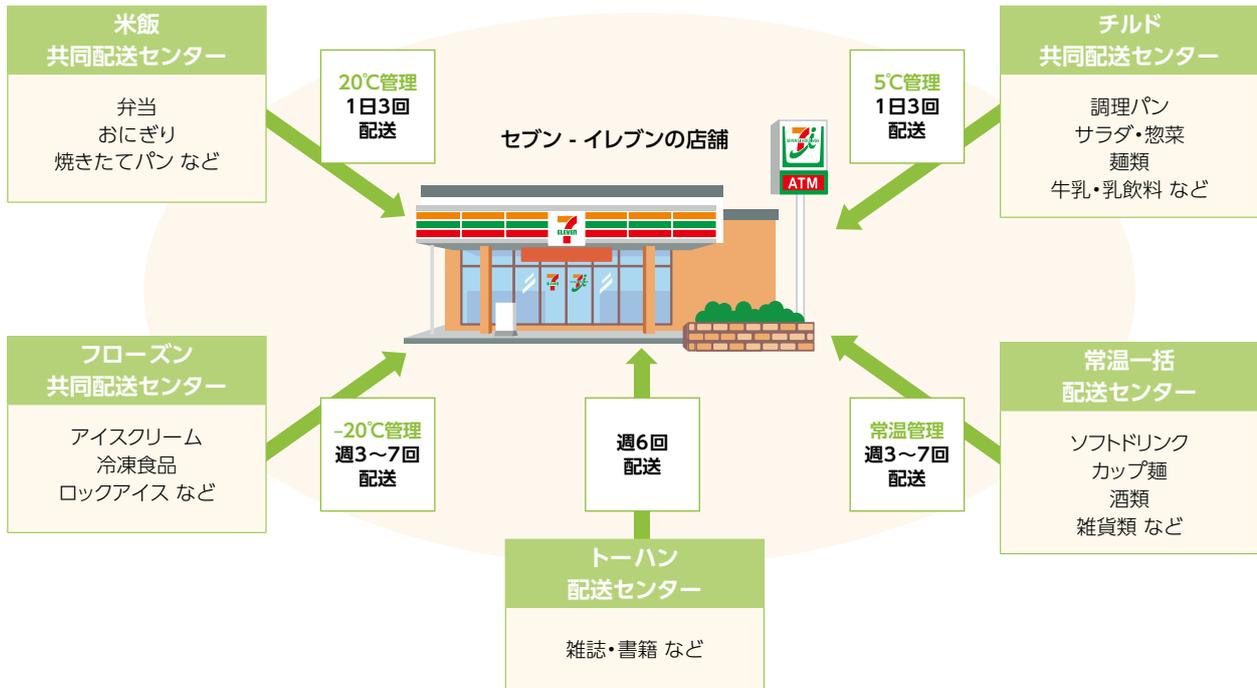


# 物流システム

## 〈共同配送システム〉

セブン&アイ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。

### セブン - イレブン・ジャパンの温度帯別共同配送システム



## 〈センターの設置状況〉

### セブン - イレブン・ジャパン

(2017年2月末現在)

	延べセンター数	拠点数
5°C管理	72	5°C 10 20°C 14
20°C管理	76	共同 62

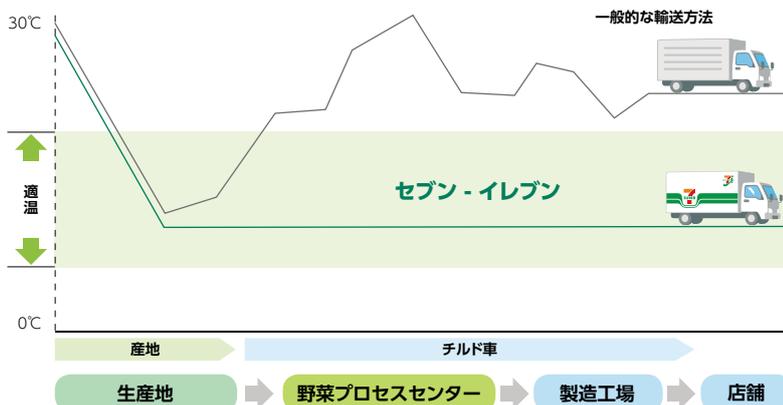
### イトーヨーカ堂、ヨークベニマル

(2017年2月末現在)

	イトーヨーカ堂	ヨークベニマル
生鮮センター	12	6
青果センター	4	

(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ごとでカウントした延べ数

## 〈コールドチェーン〉



### 鮮度管理は畑からはじまっています

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(低温物流網)」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、配送車、仕分けセンター、製造工場から店舗まで、一貫した温度管理のもとで配送されています。

## オムニチャネル

### 〈オムニチャネル戦略〉

コンビニエンスストア、総合スーパー、食品スーパー、百貨店、専門店まで多彩な業態のリアル店舗をもつ優位性を発揮し、ネットとの融合により「売場・商品・接客」を進化させ、お客様一人ひとりに合ったサービスをお届けするオムニチャネルの実現をめざし、2015年11月にグループのECサイト『オムニ7』をスタートしましたが、Eコマース中心の戦略を見直し、お客様視点で再考しました。

グループの強みでもある国内のグループ店舗に日々来店される2,200万人のお客様に焦点を当てた戦略に変更し、各社共通のポイントプログラムなどが利用可能なスマートフォン用アプリケーションの開発に着手しました。

### 『オムニ7(グループECサイト)』の利便性

受け取り	・全国のセブン・イレブン店舗で24時間受け取り可能 ・グループ店舗での受け取りの場合、送料・手数料が無料
決済	インターネット上の決済に加え、グループ店舗での決済が可能
返品・返金	セブン・イレブン店舗でいつでも簡単に返品・返金が可能

### 〈『オムニ7(グループECサイト)』のサービス〉

『オムニ7』には「通販型」と「配達型」のサービスがあります。「通販型」はインターネットを通じて商品を販売し、お客様の自宅もしくは近隣のグループ店舗にて商品をお受け取りいただくサービスです。「配達型」はインターネットを通じてリアル店舗に直接ご注文をいただき、店舗から商品をお届けするサービスです。「配達型」の売上は各店舗の売上として計上されます。『オムニ7』サイトを通じた売上は976億円です。

	通販型					配達型	
	セブンネットショッピング	イトーヨーカドーネット通販	そごう・西武e.デパート	アカチャンホンポネット通販	ロフトネット通販	セブンミール	イトーヨーカドーネットスーパー
取扱カテゴリー	書籍、CD、DVD等	食品、雑貨等	化粧品、高級雑貨等	ベビー雑貨等	生活雑貨	弁当、惣菜等	生鮮含む食品、雑貨等
売上	141億円	26億円	28億円	56億円	5億円	266億円	447億円
会員数	約441万人						約246万人

(注) 売上は2016年度主な実績、会員数は2017年2月末現在

### 〈イトーヨーカドーのネットスーパー〉

イトーヨーカドーの店舗が運営主体となり、各店舗の商圏内のお客様から注文を受け、最短4時間で新鮮な商品を店頭と同じ価格でご指定の時間帯へお届けするサービスです。

毎日入荷される商品を各売場のプロが選び、ネットスーパー専属のドライバーが各店舗からお客様へ直接配送します。配送は1日10便体制(一部店舗を除く)で対応しています。



### 〈お食事お届けサービス「セブンミール」〉

管理栄養士が監修した「日替り弁当」や「お惣菜セット」などの商品をお届けするセブン・イレブンのオリジナルサービスです。お買い上げ金額500円(税込)以上からお届け料無料、500円(税込)未満は123円(税込)でお届けしています。



## 店舗政策

### グループの出店戦略

セブン&アイ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、業態の垣根を越えた高密度の出店が可能となります。

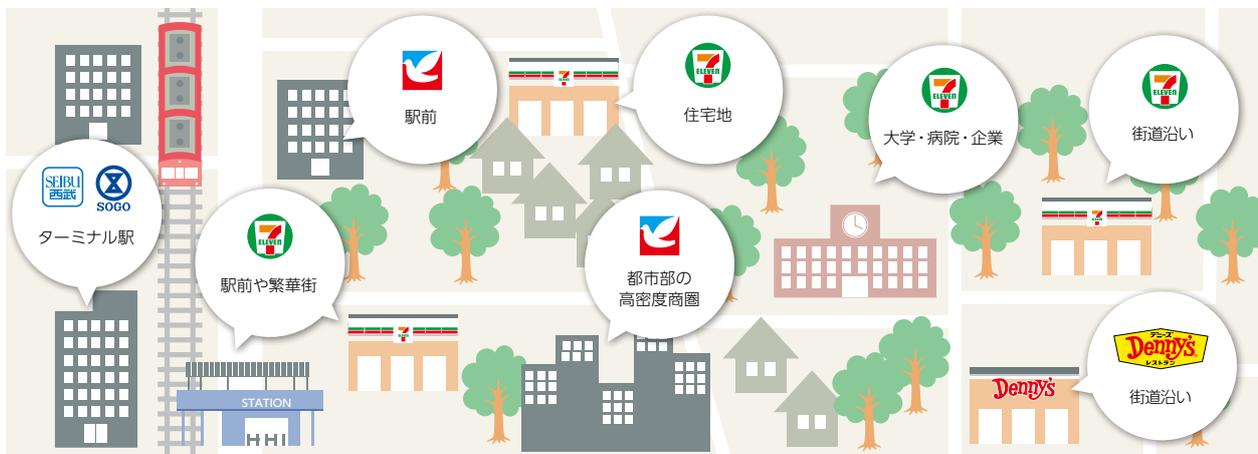
#### 〈ドミナント出店戦略〉

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
- ・効率的な物流体制の構築
- ・効率的な生産拠点の構築
- ・加盟店への経営相談サービスの質の向上
- ・効果的な販売促進
- ・お客様の来店頻度の向上

#### 〈業態別ドミナント戦略〉



#### 〈業態別店舗展開の概要〉

業態	店舗ブランド	展開状況
コンビニエンスストア	 セブン - イレブン	<ul style="list-style-type: none"> <li>・1990年代までは住宅街、2000年以降は都市部を中心にドミナントを形成</li> <li>・既存店舗の活性化を目的にスクラップ&amp;ビルドを積極的に実施</li> <li>・標準型路面店舗に加えて駅の売店、事業所、学校といった特殊立地への出店を拡大</li> <li>・2010年11月より「複数店経営奨励制度」の内容を拡充</li> <li>・2017年2月末現在で46都道府県に展開</li> </ul>
総合スーパー	 イトーヨーカドー	<ul style="list-style-type: none"> <li>・関東を中心にドミナントを形成</li> <li>・グループ内外の有力専門店を活用するなどの店舗構造改革を実施</li> </ul>
ショッピングセンター	 アリオ	<ul style="list-style-type: none"> <li>・都市型のショッピングセンターを18店舗展開</li> <li>・イトーヨーカドーを核テナントに配し、テナントを集積</li> </ul>
食品スーパー	 ヨークベニマル  ヨークマート	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ヨークベニマルは南東北、北関東でドミナントを形成し、中長期的に300店舗体制の構築を目指す</li> <li>・ヨークマートは南関東を中心にドミナントを形成</li> </ul>
百貨店	 西武  そごう	<ul style="list-style-type: none"> <li>・「西武」と「そごう」の2つの百貨店ブランドで展開</li> <li>・基幹店舗は池袋本店、横浜、千葉、神戸、広島、渋谷、大宮の7店舗</li> <li>・店舗特性を踏まえ、「基幹店」「地域一番店」「業態複合店」に区分</li> </ul>
レストラン	 デニーズ	<ul style="list-style-type: none"> <li>・関東を中心に全国16都府県で店舗展開</li> </ul>
専門店	 アカチャンホンポ	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ショッピングセンター内を中心に全国33都道府県に店舗を展開</li> <li>・グループ内ではイトーヨーカドーやアリオを中心に44店舗を出店</li> </ul>
	 ロフト	<ul style="list-style-type: none"> <li>・百貨店やショッピングセンター内を中心に全国33都道府県に店舗を展開</li> <li>・グループ内では、西武、そごう、イトーヨーカドー、アリオなどに39店舗を出店</li> </ul>

(注)店舗数及び展開エリアは2017年2月末現在

## 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、一つひと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(2016年度)〉



セブン・イレブン



イトーヨーカドー「アリオ」



ヨークベニマル



ヨークマート



そごう



西武



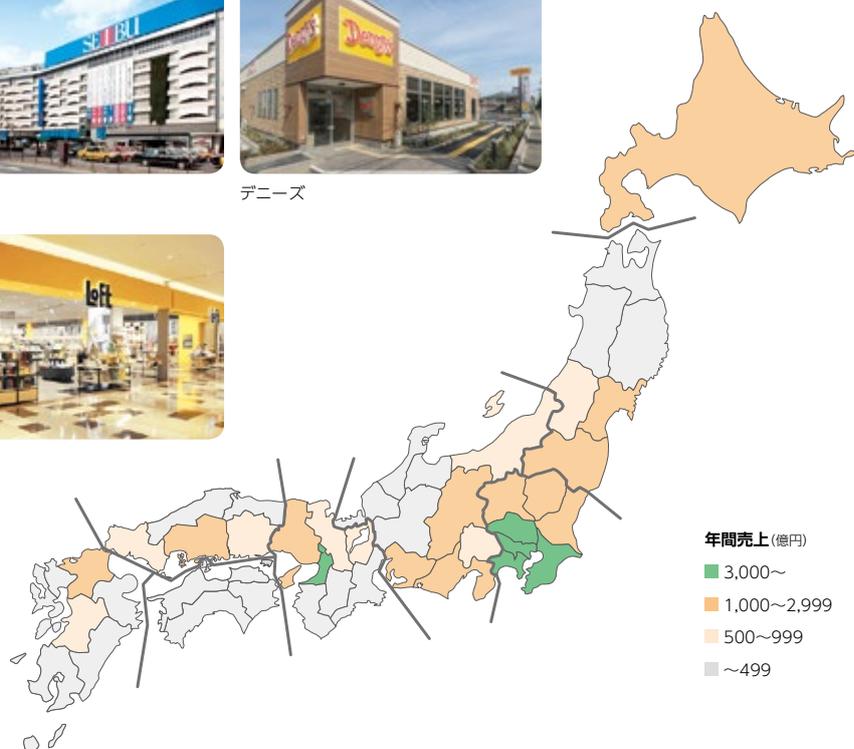
デニーズ



アカチャンホンポ



ロフト



### 〈国内店舗ネットワーク〉

(2017年2月末現在、店)

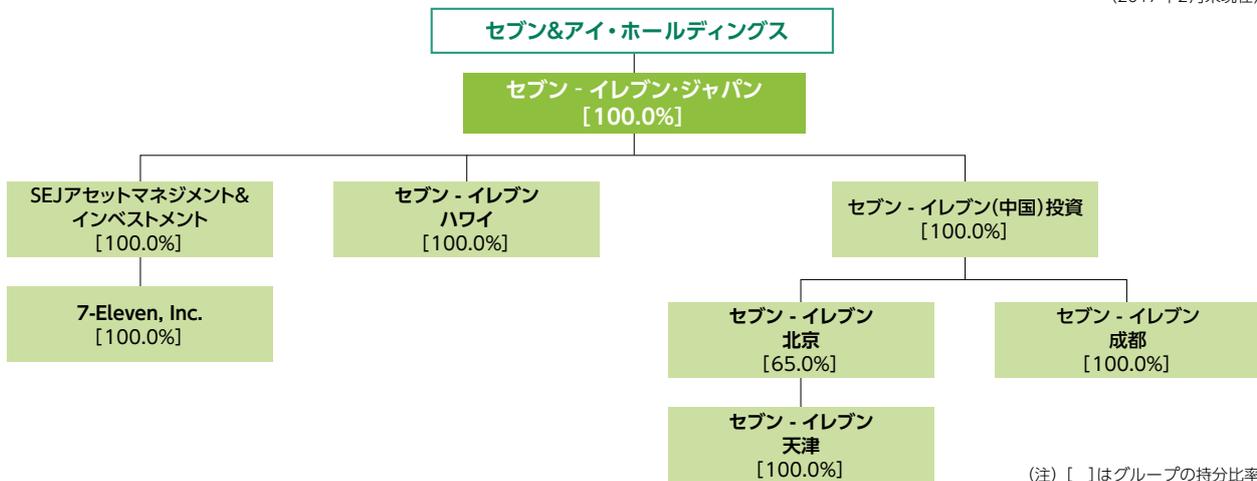
北海道	959	11	-	-	-	-	-	3	1
東北	1,247	10	149	-	1	12	4	5	
関東	7,549	125	64	78	10	281	47	58	
中部	3,267	14	-	-	2	75	17	13	
近畿	2,726	10	-	-	4	18	21	16	
中国	1,227	1	-	-	1	-	7	8	
四国	322	-	-	-	1	-	2	3	
九州	2,125	-	-	-	-	-	5	5	
合計	19,422	171	213	78	19	386	106	109	

## 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、中南米、中国(北京・天津・成都・山東省)では、当社の子会社及び関連会社がセブン - 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、有力な企業グループがエリアライセンスとなり、セブン - イレブン店舗を運営しています。

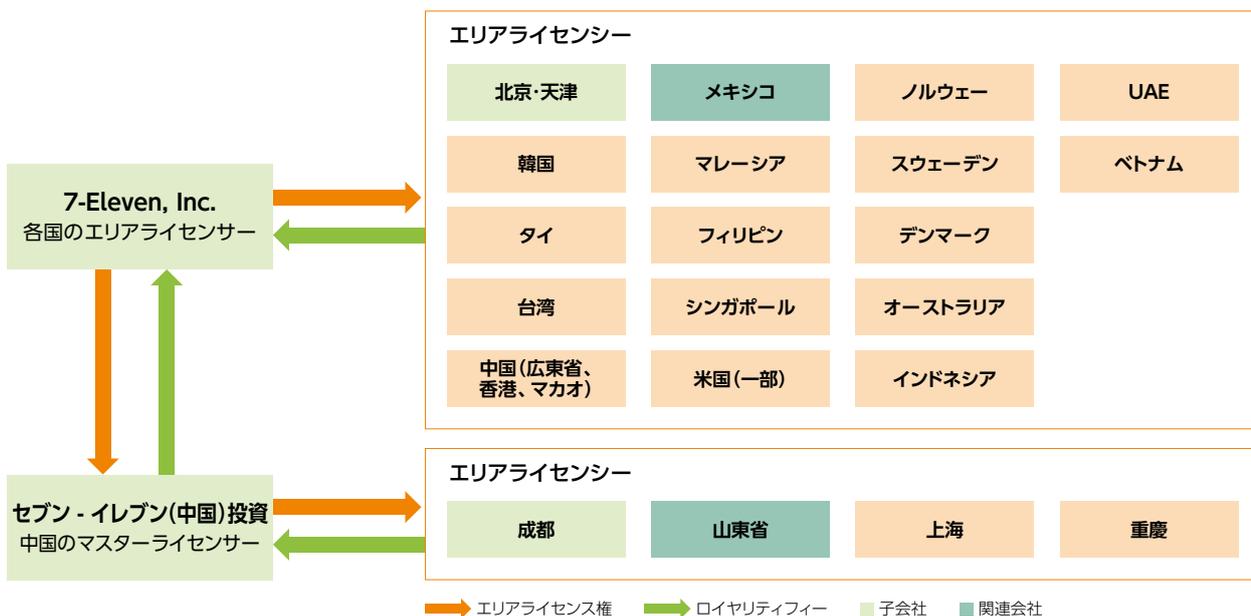
(2017年2月末現在)



(注) [ ]はグループの持分比率

### 〈世界のセブン - イレブンとの関係〉

7-Eleven, Inc.は、日本とハワイを除く各国のセブン - イレブンにエリアライセンス権を付与しており、エリアライセンスから支払われるロイヤリティフィーは7-Eleven, Inc.のその他営業収入に計上されます。



### 〈世界のセブン - イレブン店舗数〉

#### 店舗数の推移

(店)

	2007年	2008年	2009年	2010年	2011年	2012年	2013年	2014年	2015年	2016年
日本	12,034	12,298	12,753	13,232	14,005	15,072	16,319	17,491	18,572	19,422
アメリカ・カナダ	6,683	6,782	6,972	7,188	7,752	8,545	8,641	8,646	8,868	9,077
韓国	1,750	1,995	2,186	3,145	5,249	6,986	7,085	7,231	8,000	8,556
タイ	4,279	4,778	5,270	5,790	6,276	6,822	7,429	8,127	8,832	9,542
台湾	4,705	4,800	4,744	4,750	4,801	4,852	4,919	5,040	5,029	5,107
中国	1,358	1,512	1,670	1,711	1,792	1,919	2,001	2,064	2,182	2,357
その他	3,104	3,573	4,101	4,477	5,110	5,563	6,039	6,682	7,228	7,744
合計	33,913	35,738	37,696	40,293	44,985	49,759	52,433	55,281	58,711	61,805

(注) 日本は翌年2月末、その他の国・地域は12月末の店舗数

## 〈世界のセブン - イレブン運営会社〉

国・地域	運営会社	店舗数(店)
タイ	CP ALL Public Company Ltd. [Charoen Pokphand Group]	9,542
韓国	Korea-Seven Co., Ltd. [Lotte Group]	8,556
台湾・中国(上海)	President Chain Store Corp. [Uni-President Enterprises Corp.]	5,209
マレーシア	7-Eleven Malaysia Sdn. Bhd. [Berjaya Retail Berhad]	2,122
フィリピン	Philippine Seven Corporation [President Chain Store Corporation]	1,995
メキシコ	7-Eleven Mexico S.A. de C.V. [Valso, S.A. de C.V.]	1,878
中国(広東省・香港・マカオ)	The Dairy Farm Company, Limited [Dairy Farm International Holdings Limited]	1,814
オーストラリア	7-Eleven Stores Pty. Ltd.	646
ノルウェー・スウェーデン・デンマーク	Reitan Convenience [Reitangruppen AS]	524
シンガポール	Cold Storage Singapore (1983) Pte. Ltd. [Dairy Farm International Holdings Limited]	417
アメリカ	Resort Retailers, Inc.	307
	Southwest Convenience Stores, Inc.	
インドネシア	PT Modern Putraindonesia	155
中国(山東省)	山東衆邸便利生活有限公司[衆地集団有限公司]	38
中国(重慶)	新玖商業発展有限公司[新希望集团有限公司]	35
UAE	SEVEN EMIRATES INVESTMENT LLC	7
ベトナム	SEVEN SYSTEM VIETNAM JSC	-

(注) 1. 2016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. ベトナムは2017年6月に初出店

## 〈エリアライセンスに対する支援プログラム〉

「セブン - イレブン」のブランド力を強化するため、セブン - イレブン・ジャパンとライセンサーの7-Eleven, Inc.は世界各国のエリアライセンスのレベルアップを支援するプログラムを構築しました。新規のエリアライセンスであるベトナム、及び既存のエリアライセンスである韓国、シンガポール、香港・マカオ、UAEにおいて支援プログラムを実施しており、今後さらに拡大していく予定です。

### 支援内容

#### 1. 店舗運営などのビジネスプロセスの支援や指導

- ・ファスト・フードを中心に、既存商品の品質改善や新商品の開発手法
- ・立地環境に即した店舗運営手法、経営指導員による品揃えの見直し等のコンサルティングスキル
- ・出店候補地選定手法ほか、物流・建築設備・ITなど、包括的に支援

#### 2. モデル店の開設

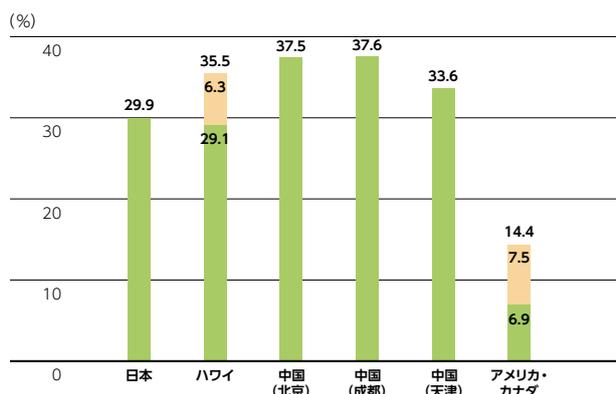
- ・既存店を改装し、品揃えや陳列、接客サービスなどにセブン - イレブン・ジャパンの経験を取り入れて現地に合わせた店づくりを実践
- ・モデル店で育んだ成功事例の既存店への拡大、モデルエリアを構築し、フランチャイズビジネスのマネジメント手法を支援

#### 3. セブン - イレブン・ジャパンによるエリアライセンスの幹部候補社員の研修受け入れ

- ・店舗オペレーション、店舗開発、商品開発の営業3部門から研修生を受け入れ
- ・研修及び各専門分野での実地研修

## 〈世界のセブン - イレブンのファスト・フードの売上〉

### 2016年度のファスト・フードの売上構成比



アメリカ・カナダ



中国(北京)

(注) 1. ■はカウンターで提供するドリンク(スラッピー、コーヒーなど)  
2. ハワイ、アメリカ・カナダは商品売上に対する構成比  
3. 海外子会社の決算期は12月期

## グローバル戦略

### 中国事業

中国ではコンビニエンスストア、総合スーパーを展開しており、業態の垣根を越えて情報の交換や商品の共同開発にも取り組んでいます。

(2016年12月末現在)

	業態	設立	1号店開店日	資本金	出資比率
セブン-イレブン北京有限公司	コンビニエンスストア	2004年1月	2004年4月15日	35,000千米ドル	セブン-イレブン(中国)投資有限公司 65.0% 北京王府井百貨(集団)股份有限公司 25.0% 中国糖業酒類集团公司 10.0%
セブン-イレブン成都有限公司	コンビニエンスストア	2010年12月	2011年3月17日	55,160千米ドル	セブン-イレブン(中国)投資有限公司 100.0%
セブン-イレブン(中国)投資有限公司	中国事業における投資会社及びセブン-イレブンのマスター・ライセンス*	2012年9月	-	726.2百万人民元	セブン-イレブン・ジャパン 100.0%
セブン-イレブン天津有限公司	コンビニエンスストア	2012年11月	2012年11月	140百万人民元	セブン-イレブン北京有限公司 100.0%
山東衆郵便利生活有限公司	コンビニエンスストア	2012年6月	2012年11月	210百万人民元	衆地集团有限公司 65.0% セブン-イレブン・ジャパン 20.0% セブン-イレブン(中国)投資有限公司 15.0%
華糖ヨーカ堂有限公司	総合スーパー	1997年9月	1998年4月28日	65,000千米ドル	イトーヨーカ堂 75.8% 伊藤忠商事・伊藤忠中国 12.3% 中国糖業酒類集团公司 12.0%
成都イトーヨーカ堂有限公司	総合スーパー	1996年12月	1997年11月21日	23,000千米ドル	イトーヨーカ堂(中国)投資有限公司 75.0% 中国糖業酒類集团公司 12.0% 伊藤忠商事 8.0% 永利都(成都)房産開発有限公司 5.0%
イトーヨーカ堂(中国)投資有限公司	中国事業における投資会社	2012年7月	-	47,250千米ドル	イトーヨーカ堂 100.0%

\* 既に7-Eleven, Inc.よりエリアライセンス権を付与されている北京・天津・河北省及び広東省・香港・マカオを除く

### 〈売上高の推移〉

(百万円)

	2006年度	2007年度	2008年度	2009年度	2010年度	2011年度	2012年度	2013年度	2014年度	2015年度	2016年度
成都イトーヨーカ堂	19,682	26,690	36,738	41,192	48,048	50,672	53,513	62,788	70,650	79,686	67,276
華糖ヨーカ堂	26,514	33,901	36,369	31,932	30,008	28,477	27,902	34,015	31,814	24,066	15,869
セブン-イレブン北京	1,997	3,563	4,686	5,204	5,874	7,754	11,273	14,458	17,983	21,781	20,871
セブン-イレブン天津	-	-	-	-	-	-	-	3,136	3,783	4,623	4,551
セブン-イレブン成都	-	-	-	-	-	517	1,909	3,505	4,204	4,036	3,435
為替換算レート(1円=)	¥14.62	¥15.51	¥14.85	¥13.72	¥12.90	¥12.32	¥12.72	¥15.92	¥17.18	¥19.23	¥16.42

(注) 1. 売上高は増値税(付加価値税)を除く  
2. 各社とも12月決算



成都イトーヨーカ堂



華糖ヨーカ堂



セブン-イレブン北京



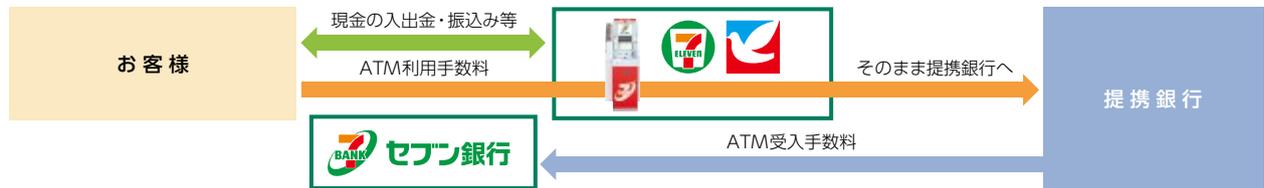
セブン-イレブン成都

## 金融サービス

### 銀行事業

#### 〈ATM事業〉

セブン銀行は、2017年3月末現在、601の金融機関等と提携しており、セブン・イレブンを中心とした国内グループ各社の店舗などにATMを設置しています。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手数料が主な収益源となっています。



#### 〈海外送金サービス〉

セブン銀行は日本に住む外国人や海外に家族や知人がいる日本人の方々のニーズに応える海外送金サービスを提供しています。2016年度の年間送金件数は前年度のおよそ1.2倍となる979,000件となりました。

#### 海外送金サービスの特長

- ・セブン銀行口座よりATM・パソコン・スマートフォン・携帯電話を通じて原則24時間365日送金可能
- ・シンプルかつリーズナブルな送金手数料
- ・ウエスタンユニオンが提携する200以上の国と地域、51万ヶ所以上の拠点で受け取り可能
- ・送金から最短数分で受け取り可能



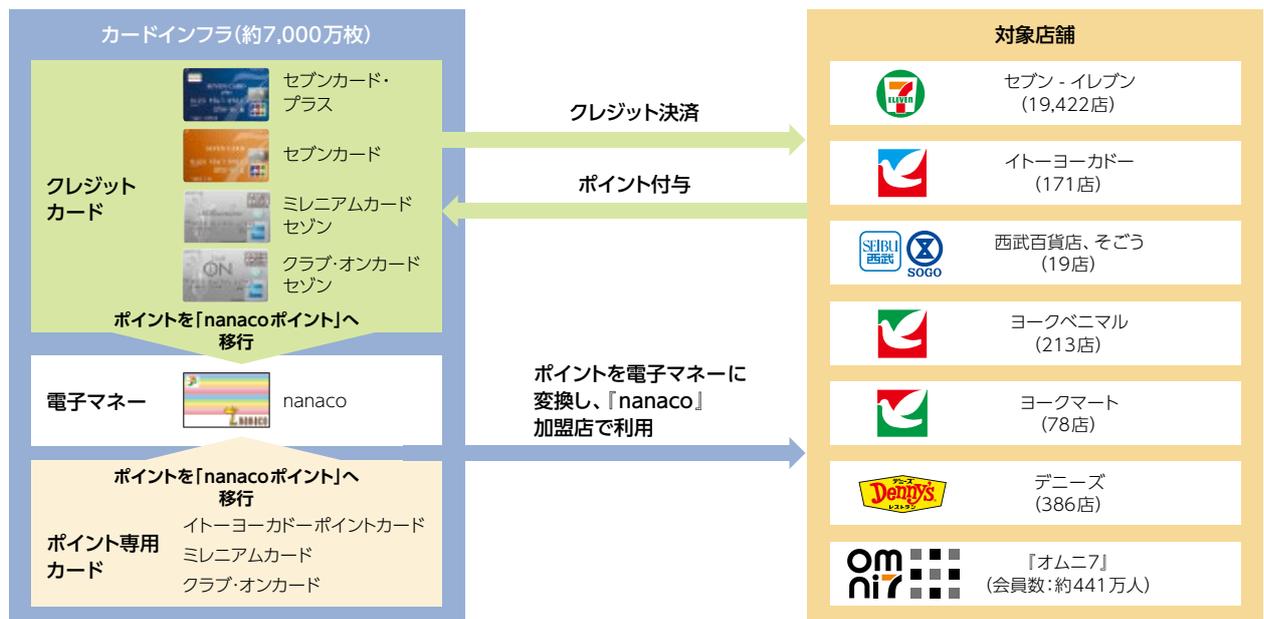
### カード事業

#### 〈グループのカード事業〉

セブン&アイグループでは、約7,000万枚のカードを発行しており、グループにおける相互利用を含めたカード戦略を進めています。クレジットカード及び電子マネーのグループ利用拡大と併せ、カード決済と連動したポイントサービスの共通化など、グループ一体となったカードサービス戦略の構築と推進に取り組んでいます。

#### 〈セブン&アイ ポイントサービス〉

セブン&アイグループ各社間の相互送客の強化を目的に、「セブン&アイ ポイントサービス\*」を提供しています。



(注) 1. カード会員数、店舗数及び『オムニ7』の会員数は2017年2月末現在

2. 従来通りポイント発行会社での利用も可能

\* グループ各社で発行したクレジットカードを、グループ各社で利用した場合にポイントが優遇される「ポイント優遇サービス」とグループ各社のポイントを「nanaco」に集約してご利用頂ける「nanacoポイントクラブ」の総称

# 主要事業会社の営業データ

## 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

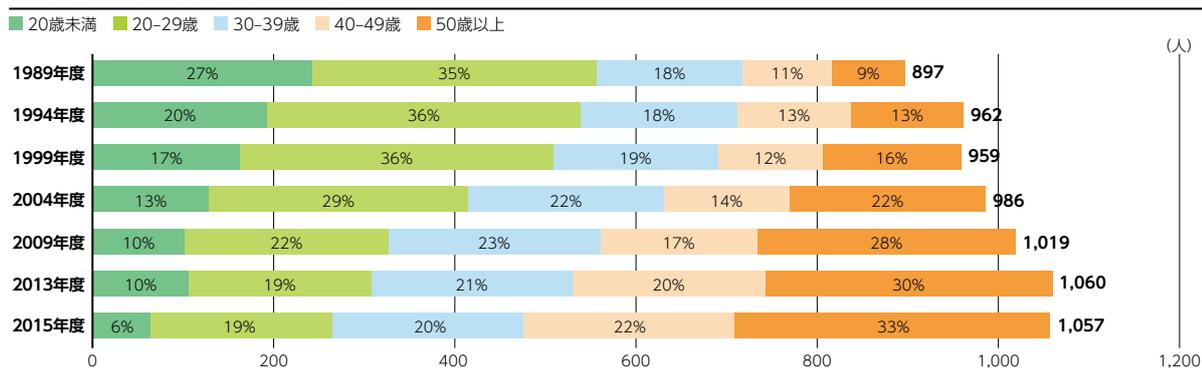
(百万円)

	2011年度	2012年度	2013年度	2014年度	2015年度	2016年度
営業総収入	576,186	617,559	679,561	736,343	793,661	833,743
販売費・一般管理費	326,216	364,893	397,767	439,785	481,362	514,907
営業利益	183,160	186,763	212,785	223,356	235,033	243,493
経常利益	189,759	194,104	220,927	232,593	256,726	251,265
当期純利益	100,738	112,446	134,371	136,924	162,910	144,151
設備投資	93,644	112,514	124,350	129,438	124,543	125,045
減価償却費 <sup>*1</sup>	38,368	46,292	39,002	47,698	51,784	58,829
総資産	1,432,828	1,489,339	1,599,493	1,700,723	1,793,836	1,770,944
純資産	1,104,944	1,143,288	1,204,465	1,255,621	1,325,737	1,293,157
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
加工食品	872,616	926,229	979,348	1,034,131	1,115,677	1,183,088
ファスト・フード	852,933	940,263	1,077,661	1,186,445	1,278,738	1,350,166
日配食品	403,503	449,080	487,783	517,065	579,294	614,122
非食品	1,151,459	1,192,871	1,236,474	1,270,618	1,317,357	1,368,228
既存店売上伸び率 <sup>*2</sup>	6.7%	1.3%	2.3%	2.4%	2.9%	1.8%
客数	2.6%	0.5%	2.4%	0.7%	1.3%	0.1%
客単価	4.0%	0.8%	△0.1%	1.7%	1.6%	1.7%
全店平均日販(千円)	669	668	664	655	656	657
新店平均日販(千円)	570	527	522	513	530	533
商品荒利率	29.7%	30.0%	30.7%	31.4%	31.6%	31.8%
加工食品	38.3%	38.2%	38.7%	38.8%	38.9%	39.2%
ファスト・フード	34.3%	34.3%	35.1%	35.7%	35.5%	35.7%
日配食品	33.2%	33.1%	33.2%	33.1%	33.2%	33.4%
非食品	18.6%	19.1%	19.6%	20.7%	20.9%	21.0%
期末店舗数	14,005	15,072	16,319	17,491	18,572	19,422
出店	1,201	1,354	1,579	1,602	1,651	1,682
閉店	428	287	332	430	570	832
立地移転等	346	237	255	347	450	670
フランチャイズ店舗数	13,607	14,638	15,879	17,021	18,071	18,977
Aタイプ	4,263	4,244	4,333	4,353	4,448	4,554
Cタイプ	9,344	10,394	11,546	12,668	13,623	14,423
経営委託	1	1	0	0	0	0
直営店舗数	397	433	440	470	501	445
酒あり店舗比率	98.9%	98.9%	99.0%	98.9%	98.7%	98.6%
タバコあり店舗比率	92.8%	94.1%	94.8%	95.5%	95.5%	95.7%
期末売場面積(m <sup>2</sup> )	1,769,560	1,924,768	2,106,262	2,278,784	2,439,550	2,566,701
期末社員数	5,686	6,070	6,567	7,191	8,054	8,562
料金収納取扱件数(千件)	358,732	384,913	402,999	418,845	439,138	460,585
料金収納取扱金額(百万円)	3,432,600	3,736,249	4,038,119	4,346,959	4,579,660	4,691,738

\*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年度より、既存店売上伸び率は新基準で開示

### ＜年齢別の1日1店舗当たり平均客数＞



出典：セブン - イレブン・ジャパン来店客調査

## 海外コンビニエンスストア事業

## 7-Eleven, Inc.

(12月決算、百万円)

	2011年度	2012年度	2013年度	2014年度	2015年度	2016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
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
内、その他営業収入*2	133,997	149,593	192,656	219,307	271,081	260,078
販売費・一般管理費	208,726	226,458	307,975	341,225	395,162	372,662
販売費・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
営業利益	32,737	38,175	51,207	59,651	77,478	76,671
営業利益(千米ドル)	410,238	478,326	523,971	563,868	639,790	704,832
当期純利益	22,413	22,378	29,738	35,870	45,181	45,470
当期純利益(千米ドル)	280,865	280,397	304,295	339,077	373,093	418,003
設備投資	103,475	155,440	80,195	63,226	159,772	216,776
減価償却費	37,180	39,794	53,404	56,482	65,381	64,992
総資産	510,901	726,876	903,326	1,088,910	1,137,495	1,231,149
純資産	307,359	378,486	514,957	658,465	681,404	705,025
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
加工食品	330,041	370,882	500,880	567,290	695,119	650,509
ファスト・フード	136,335	146,891	187,673	216,881	261,947	244,299
日配食品	58,393	62,226	81,057	93,544	110,427	101,814
非食品	351,902	374,099	501,514	553,712	661,355	624,655
商品計	876,672	954,100	1,271,126	1,431,429	1,728,848	1,621,278
ガソリン	747,423	898,062	1,370,054	1,403,035	1,221,573	1,113,921
米国内既存店商品売上伸び率*3	2.8%	2.9%	1.0%	3.1%	5.8%	2.1%
全店平均日販(千円)	349	350	424	473	569	519
全店平均日販(米ドル)	4,372	4,383	4,340	4,472	4,695	4,769
商品荒利率	34.7%	35.2%	34.8%	34.5%	34.6%	34.8%
ガソリン販売量(千ガロン)	-	-	3,884,838	4,001,566	4,292,288	4,910,026
ガソリン荒利(セント/ガロン)	-	-	20.29	20.81	19.80	20.05
為替換算レート(損益計算書)(U.S.\$1=)	¥79.80	¥79.81	¥97.73	¥105.79	¥121.10	¥108.78
為替換算レート(貸借対照表)(U.S.\$1=)	¥77.74	¥86.58	¥105.39	¥120.55	¥120.61	¥116.49
期末店舗数	7,149	8,118	8,292	8,297	8,500	8,707
出店	643	1,078	462	238	344	356
閉店	104	109	288	233	141	149
フランチャイズ店舗数	5,437	5,870	6,219	6,390	6,752	7,008
直営店舗数	1,712	2,248	2,073	1,907	1,748	1,699
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
期末売場面積(m <sup>2</sup> )	1,158,089	1,335,707	1,379,301	1,384,023	1,454,825	1,458,783
期末社員数*4	13,596	17,330	16,553	15,591	14,379	15,021

(注) 各年度の決算数値は連結決算用に組み替えたものを表記

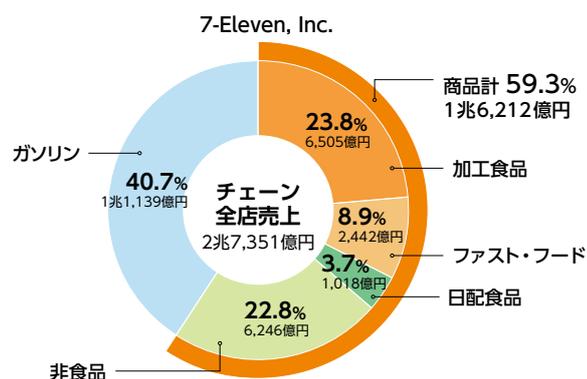
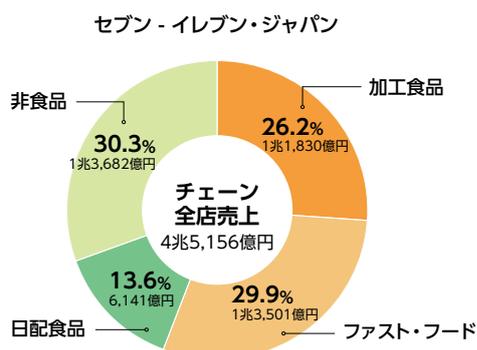
\*1 営業総収入には直営店商品売上、ガソリン売上、その他営業収入を計上

\*2 その他営業収入には加盟店からの収入、フランチャイズ加盟契約料、エリアライセンスから支払われるロイヤリティフィー等を計上

\*3 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

\*4 期末社員数は翌年2月末現在

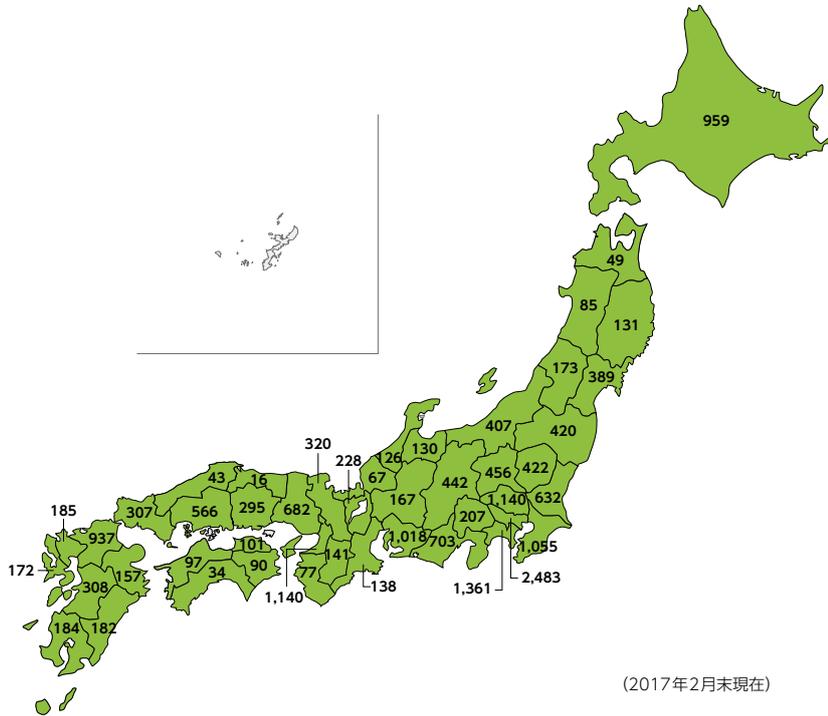
## 〈商品別売上構成〉



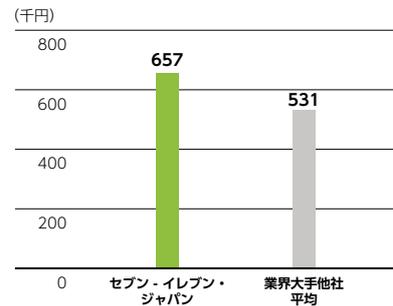
国内コンビニエンスストア事業／海外コンビニエンスストア事業

〈店舗展開〉

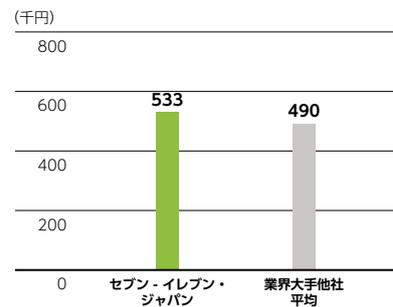
セブン-イレブン・ジャパン



全店平均日販



新店平均日販



(注) 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(2016年度)

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

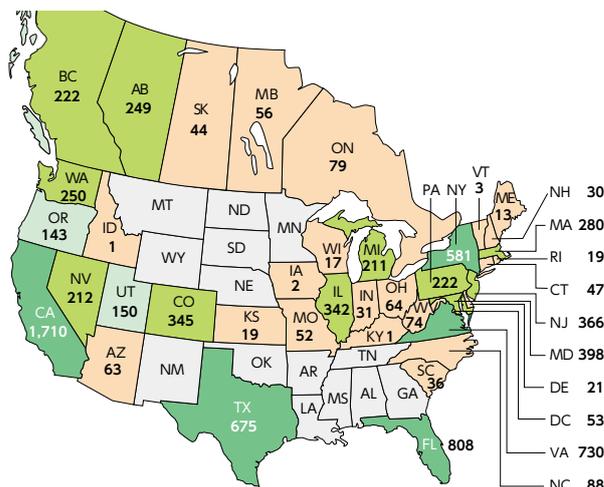
	2008年度	2009年度	2010年度	2011年度	2012年度	2013年度	2014年度	2015年度	2016年度
<b>セブン-イレブン・ジャパン</b>	<b>12,298</b>	<b>12,753</b>	<b>13,232</b>	<b>14,005</b>	<b>15,072</b>	<b>16,319</b>	<b>17,491</b>	<b>18,572</b>	<b>19,422</b>
ローソン	9,527	9,761	9,994	10,457	11,130	11,606	12,276	12,395	13,111
ファミリーマート*1	7,404	7,688	8,248	8,834	9,481	10,547	11,328	11,656	18,125
サークルKサンクス	6,166	6,219	6,274	6,169	6,242	6,359	6,353	6,350	-
大手4社以外*2	6,652	6,498	5,888	5,326	5,420	5,163	4,932	5,174	4,264
全国	42,047	42,919	43,636	44,791	47,345	49,994	52,380	54,147	54,922

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」、各社発表資料  
 \*1 ファミリーマートの2016年度店舗数は、経営統合後のサークルKサンクスの店舗数が組み込まれております  
 \*2 2016年度は大手3社以外になります

7-Eleven, Inc.

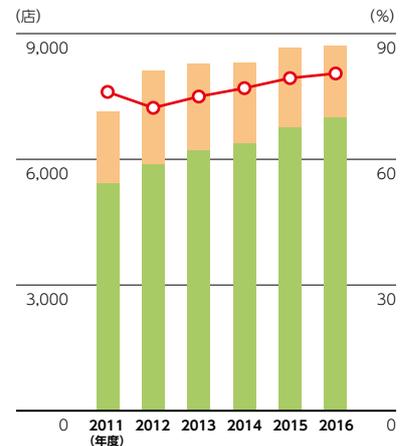
店舗数 ■ 500～ ■ 200～499 ■ 100～199 ■ ～99

(2016年12月末現在)



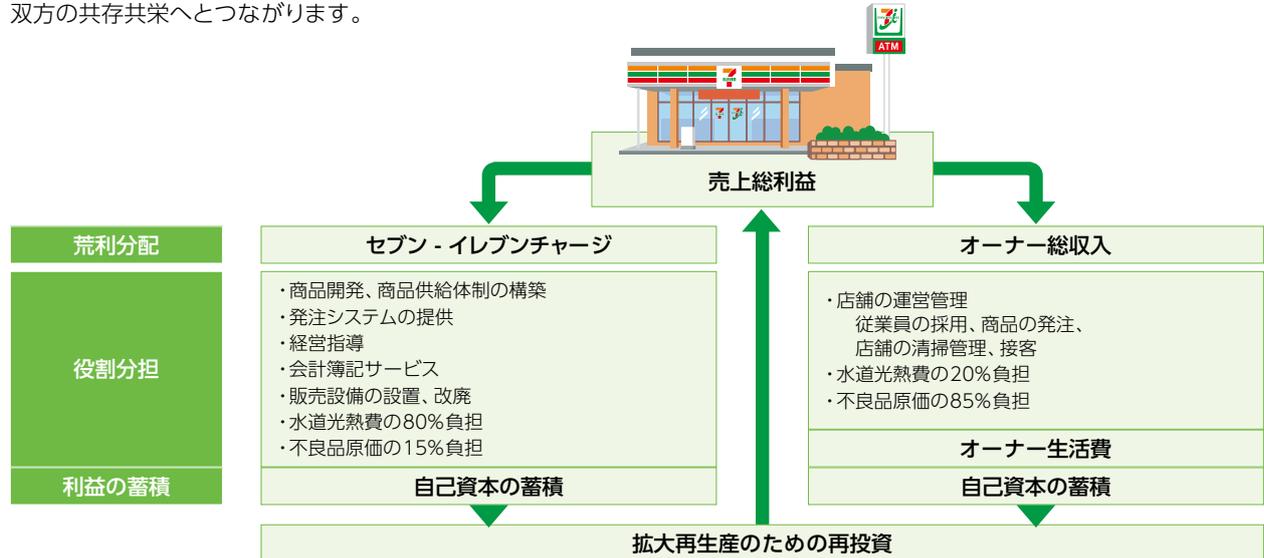
タイプ別店舗数の推移

■ 直営店 ■ フランチャイズ店(左軸)  
 ○ フランチャイズ店比率(右軸)



### 〈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。



主要事業  
会社の  
営業データ

### 契約タイプの概要

	Aタイプ(4,554店舗)	Cタイプ(14,423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、コンピューターなど	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
特別減額チャージ	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)	
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業する場合、 「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	～2017年8月	オーナー総収入(年間) 1,900万円
	2017年9月～	オーナー総収入(年間) 2,200万円
		オーナー総収入(年間) 1,700万円
		2,000万円

- (注) 1. 店舗数は2017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」  
 4. 特別減額チャージは、2017年9月より当面の間実施  
 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
<b>店舗関連</b>		
タイプ別店舗数*1	Aタイプ 4,554店舗 Cタイプ 14,423店舗 直営店 445店舗 (2017年2月末現在)	BCP店(Aタイプ)*2 452店舗 Cタイプ 6,556店舗 直営店 1,699店舗 (2016年12月末現在)
1店舗当たり標準売場面積*3	約140m <sup>2</sup>	約160m <sup>2</sup>
ガソリンスタンド併設店舗	144店舗*4	3,374店舗
<b>商品とサービス</b>		
1店舗当たりのアイテム数	約2,900アイテム	約2,500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 プリペイド型携帯電話の販売
支払方法	現金、電子マネー、クレジット	現金、クレジット、デビットカード、小切手

\*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店はBusiness Conversion Programの略称

\*3 最も多い仕様の売場面積

\*4 セブン・イレブン・ジャパンのガソリンスタンド併設店はEMGマーケティング合同会社との複合出店店舗(エクソンモービル)

# スーパーストア事業

## イトーヨーカ堂

(百万円)

	2011年度	2012年度	2013年度	2014年度	2015年度	2016年度
営業収益	1,361,060	1,332,292	1,311,989	1,285,942	1,289,586	1,255,017
売上高	1,334,297	1,302,923	1,280,615	1,253,296	1,255,608	1,219,252
衣料品	240,068	230,807	204,051	193,354	187,047	179,027
住居関連	173,049	160,916	165,297	153,506	142,811	122,445
食品	648,506	623,571	608,343	592,913	601,672	585,457
商品計	1,061,624	1,015,295	977,692	939,774	931,531	886,930
テナント	252,709	271,258	287,874	301,376	314,612	322,191
その他	19,964	16,369	15,048	12,145	9,464	10,130
販売費・一般管理費	350,981	342,502	335,771	333,118	334,380	316,879
営業利益	10,554	9,009	11,236	1,859	△13,980	52
経常利益	13,471	15,223	13,071	4,142	△13,405	1,786
当期純利益	△520	1,687	5,333	△6,881	△23,923	△13,797
設備投資	18,074	30,578	47,943	41,067	58,555	30,636
減価償却費*1	16,822	15,937	10,014	11,137	13,125	13,654
総資産	790,851	791,020	807,425	817,735	799,073	753,315
純資産	597,601	599,857	608,444	606,327	581,223	544,808
既存店売上伸び率	△2.6%	△4.3%	△4.6%	△4.5%	0.2%	△4.2%
客数	△4.6%	△5.2%	△4.3%	△5.7%	△0.1%	△4.4%
客単価	2.0%	1.0%	△0.4%	1.3%	0.4%	0.3%
商品荒利率	29.7%	29.9%	30.2%	29.9%	28.6%	29.1%
期末店舗数	173	174	179	181	182	171
出店	5	3	9	3	3	4
閉店	2	2	4	1	2	15
期末総売場面積(m <sup>2</sup> )	2,704,252	2,751,439	2,817,665	2,832,235	2,802,078	2,776,875
期末自営売場面積(m <sup>2</sup> )	1,665,268	1,642,954	1,639,943	1,630,246	1,590,958	1,508,282
1m <sup>2</sup> 当たり商品売上(千円)*2	636	613	597	572	585	564
期末社員数	9,136	8,672	8,289	8,029	7,820	7,654
パートタイマー*3	29,349	28,637	28,873	28,571	28,556	27,540
パート比率	77.0%	77.4%	78.6%	79.3%	80.0%	79.9%
1人当たり商品売上(千円)*4	27,856	27,430	26,614	26,074	26,099	25,716

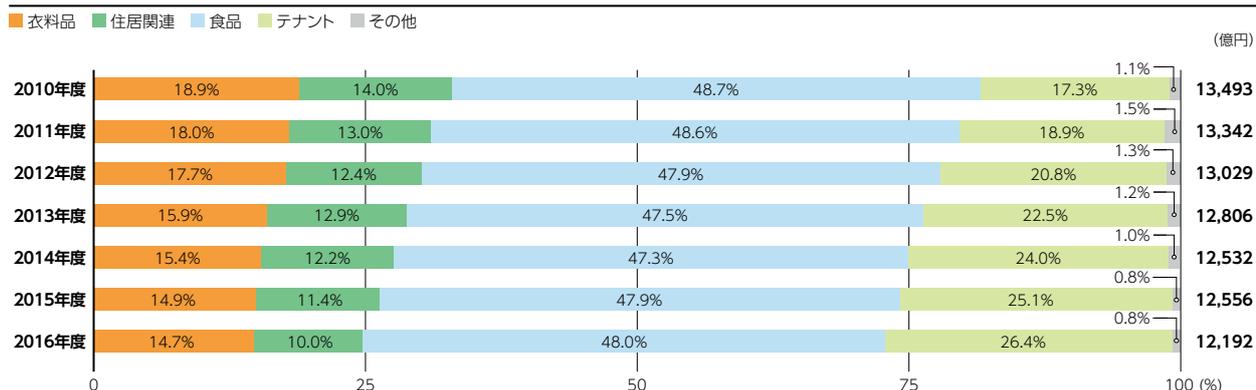
\*1 2013年度より、有形固定資産の減価償却方法について、従来の定率法から定額法へ変更

\*2 1m<sup>2</sup>当たり商品売上=商品売上÷自営稼働売場面積

\*3 パートタイマーは月間163時間換算による月平均人員

\*4 1人当たり商品売上=商品売上÷期中平均従業員数(パートタイマー含む)

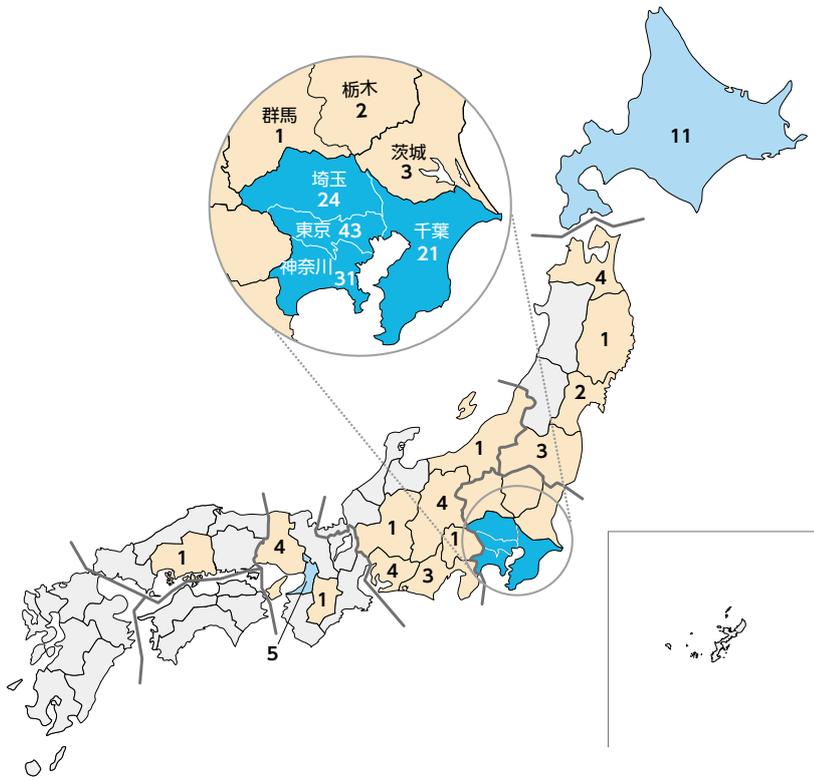
### 〈売上高構成比の推移〉



(注) 2013年度より商品区分の見直しを行ったことに伴い、「衣料品」の売上高の一部を「住居関連」の売上高に計上

**〈店舗展開〉**

年間販売額(億円) ■ 1,000~ ■ 500~999 ■ ~499



(2017年2月末現在)

**2016年度地域別売上高**

	売上高 (億円)	売上構成比 (%)	店舗数(店)
北海道	646	5.3	11
東北	472	3.9	10
関東	8,810	74.0	125
中部	829	6.8	14
近畿	1,060	8.7	10
中国	155	1.3	1
合計	12,192	100.0	171

**総売場面積別店舗構成**

	店舗数(店)	構成比(%)
16,000m <sup>2</sup> 以上	70	40.9
10,000~15,999m <sup>2</sup>	43	25.1
5,000~9,999m <sup>2</sup>	30	17.5
5,000m <sup>2</sup> 未満	28	16.4
合計	171	100.0

**店舗年齢別店舗構成**

	店舗数(店)	構成比(%)
30年~	54	31.6
20年~	27	15.8
10年~	51	29.8
5年~	14	8.2
1年~	21	12.3
1年未満	4	2.3

主要事業  
会社の  
営業データ**〈店舗形態〉****GMS店舗**

イトヨーカドーの基本的な店舗形態で、都市部の高密度商圏を中心に展開。衣料品、住居関連商品、食品を幅広く品揃え。2017年2月末現在で127店舗を展開。

**食品特化型スーパーマーケット**

「食品館」および「ザ・プライス」の名称で展開している生鮮品や加工食品、生活雑貨などの購入頻度の高い商品に特化した店舗。さらに2010年から都市部での高密度かつ小商圏エリアのマーケットに対応した店舗も展開。2017年2月末現在で26店舗を展開。

**ショッピングセンター**

「アリオ」及び「グランツリー」の名称で展開しており、核テナントであるイトヨーカドーを中心に100~200のテナントが入居。主に都心部に立地しており、広域商圏を想定しています。2005年4月にオープンした「アリオ蘇我」が1号店で、2017年2月末現在で18店舗を展開。

**〈形態別店舗数推移〉**

	2011年度	2012年度	2013年度	2014年度	2015年度	2016年度
GMS店舗	140	139	137	136	136	127
ショッピングセンター	12	13	16	17	17	18
食品特化型スーパーマーケット	21	22	26	28	29	26
合計	173	174	179	181	182	171

(店)

## スーパーストア事業

### ヨークベニマル

(百万円)

	2011年度	2012年度	2013年度	2014年度	2015年度	2016年度
営業収益	348,600	363,862	380,869	396,930	412,977	426,172
売上高	342,944	358,061	374,781	390,492	406,223	418,729
生鮮食品	108,226	114,914	123,054	132,110	139,489	145,105
加工食品	83,542	86,219	89,761	92,181	95,761	98,819
デイリー食品	65,222	68,660	71,510	73,843	77,433	81,101
食品計	256,991	269,794	284,326	298,136	312,683	325,026
衣料品	17,358	17,642	17,597	16,614	15,887	14,967
住居関連	19,474	19,383	20,339	20,694	20,398	20,296
商品計	293,824	306,820	322,263	335,445	348,970	360,290
テナント	49,120	51,240	52,518	55,047	57,253	58,439
販売費・一般管理費	74,686	78,649	80,969	84,796	88,784	92,185
営業利益	14,955	11,854	12,714	12,820	13,324	14,054
経常利益	16,305	14,003	14,467	14,018	14,529	15,344
当期純利益	1,430	7,731	9,306	7,792	8,969	8,982
設備投資	7,075	9,779	10,700	14,120	10,642	12,330
減価償却費*1	5,122	5,161	3,167	3,569	3,931	4,519
総資産	150,789	156,212	168,013	182,267	184,894	177,983
純資産	117,090	123,766	131,800	140,118	141,435	136,514
既存店売上伸び率	1.5%	0.0%	0.1%	0.2%	1.2%	0.5%
客数	△3.3%	0.9%	0.7%	△0.1%	1.5%	0.8%
客単価	4.9%	△1.0%	△0.6%	0.2%	△0.3%	△0.3%
商品荒廃率	27.0%	26.0%	25.6%	25.6%	25.7%	25.8%
期末店舗数	176	184	193	200	205	213
出店	8	11	11	8	6	9
閉店	2	2	1	1	1	1
期末総売場面積(m <sup>2</sup> )	573,187	590,698	606,812	628,639	640,667	656,950
期末自営売場面積(m <sup>2</sup> )	433,346	450,581	469,142	485,123	494,201	505,269
1m <sup>2</sup> 当たり商品売上(千円)*2	718	716	721	721	727	733
期末社員数	2,495	2,494	2,538	2,614	2,660	2,685
パートタイマー*3	10,165	10,395	10,729	10,984	11,168	11,353
パート比率	80.1%	80.3%	80.6%	80.6%	80.5%	80.6%
1人当たり商品売上(千円)*4	23,141	23,714	24,232	24,607	25,156	25,581

\*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へ変更

\*2 1m<sup>2</sup>当たり商品売上=商品売上÷自営稼働売場面積(休業店舗の売場面積を含まず)

\*3 パートタイマーは月間163時間換算による月平均人員

\*4 1人当たり商品売上=商品売上÷期中平均従業員数(パートタイマー含む)

### ライフフーズ

ライフフーズはヨークベニマルの100%子会社であり、ヨークベニマル店内での惣菜・寿司・ベーカリー、ファスト・フードなどのテイクアウトデリカテッセンの製造・販売を行っています。2017年2月末現在、福島県郡山市に3ヶ所、宮城県に1ヶ所の惣菜工場を運営しています。

(百万円)

	2011年度	2012年度	2013年度	2014年度	2015年度	2016年度
売上高	36,974	38,509	39,894	42,487	44,603	45,913
販売費・一般管理費	14,710	14,823	15,438	16,383	17,388	17,965
営業利益	3,450	3,704	3,823	4,204	4,422	4,704
経常利益	3,659	3,763	3,870	4,253	4,468	4,739
当期純利益	2,187	2,193	2,407	2,526	2,801	3,237
総資産	26,645	27,688	27,928	30,309	32,188	34,504
純資産	21,053	21,493	22,523	24,265	26,293	28,628

### ヨークベニマル(ライフフーズを含めた業績)

(百万円)

	2011年度	2012年度	2013年度	2014年度	2015年度	2016年度
営業利益	18,407	15,558	16,539	17,025	17,747	18,760

(注) 上記業績は管理上の数値

## ヨークマート

(百万円)

	2011年度	2012年度	2013年度	2014年度	2015年度	2016年度
営業収益	119,335	122,672	129,306	133,138	141,242	142,864
売上高	118,422	121,640	128,214	132,067	140,145	141,649
販売費・一般管理費	31,490	33,653	34,740	36,095	38,313	38,801
営業利益	3,925	2,007	2,891	2,445	2,511	2,211
経常利益	4,012	2,075	2,945	2,525	2,540	2,231
当期純利益	2,111	1,032	1,701	1,247	1,611	963
設備投資	3,899	5,216	2,951	4,801	5,234	2,677
減価償却費*1	1,647	1,954	1,219	1,332	1,717	1,718
総資産	39,272	41,410	41,991	45,555	48,494	47,321
純資産	26,926	26,249	27,412	27,662	28,705	27,871
既存店売上伸び率	0.3%	△4.9%	△0.2%	0.6%	1.8%	△1.6%
商品荒利率	29.5%	28.8%	28.9%	28.8%	28.9%	28.7%
期末店舗数	68	71	74	76	76	78
出店	5	5	3	2	4	2
閉店	2	2	0	0	4	0
期末総売場面積 (m <sup>2</sup> )	111,212	116,042	121,115	124,223	126,639	129,000
1m <sup>2</sup> 当たり売上 (千円)*2	1,127	1,108	1,118	1,130	1,158	1,147
期末社員数	1,269	1,325	1,191	1,227	1,245	1,259
パートタイマー*3	3,702	4,018	4,206	4,367	4,715	4,525
1人当たり売上 (千円)*4	23,456	22,007	21,949	22,367	22,723	23,024

\*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へ変更

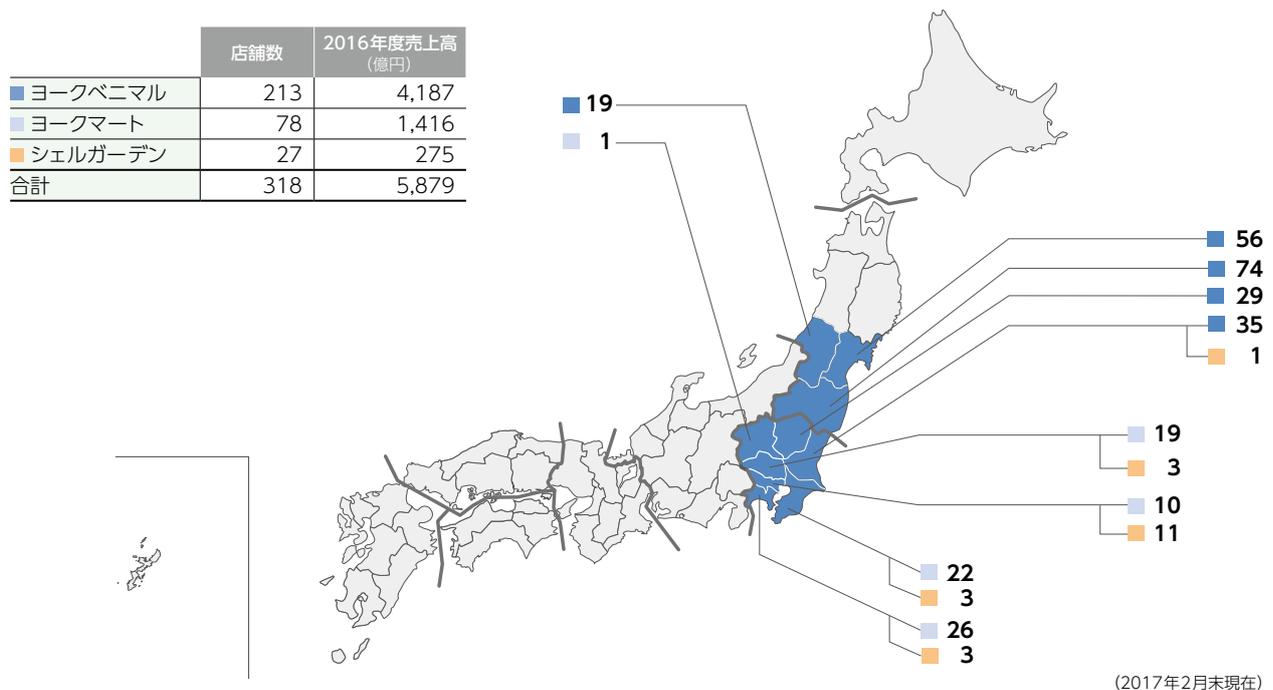
\*2 1m<sup>2</sup>当たり売上=売上高÷稼働売場面積

\*3 パートタイマーは月間163時間換算による月平均人員

\*4 1人当たり売上=売上高÷期中平均従業員数(パートタイマー含む)

### 〈店舗展開〉

ヨークベニマルは南東北、北関東の5県に店舗を集中展開しています。また、ヨークマート及びシェルガーデンは関東に展開しています。



# 百貨店事業／専門店事業

## そごう・西武

(百万円)

	2011年度	2012年度	2013年度	2014年度	2015年度	2016年度
営業収益	830,340	810,998	801,535	802,996	803,443	760,692
売上高	817,927	798,427	789,203	790,244	790,708	747,951
衣料	361,550	349,846	335,252	328,008	317,260	291,470
雑貨	79,476	78,127	81,536	80,217	81,115	75,770
食品	170,707	162,023	157,832	161,491	163,059	157,168
商品計	611,735	589,997	574,621	569,717	561,435	524,410
テナント	164,297	168,201	174,418	180,085	188,554	183,696
法人外商	41,895	40,228	40,163	40,440	40,718	39,844
販売費・一般管理費	180,772	175,804	171,607	170,700	170,514	161,306
営業利益	11,159	10,040	10,141	10,226	7,411	4,341
経常利益	9,890	9,160	9,265	9,216	6,070	2,593
当期純利益	9,964	△3,650	1,814	3,992	△4,034	△28,426
設備投資	13,374	15,465	12,156	12,762	12,650	11,773
減価償却費	12,181	12,608	11,793	11,996	11,751	10,664
総資産	475,849	455,269	447,577	446,368	436,878	424,143
純資産	129,320	124,561	126,400	131,361	124,905	93,827
既存店売上伸び率	△0.5%	0.9%	1.2%	0.1%	0.0%	△2.7%
商品荒利率	25.1%	24.9%	24.8%	24.6%	24.3%	23.9%
基幹店舗売上高						
池袋本店	176,475	179,181	184,453	187,330	190,018	186,597
横浜店	100,996	105,213	109,889	112,986	114,200	109,690
千葉店	78,632	78,780	78,924	76,908	76,053	73,381
神戸店	48,279	47,133	45,750	46,045	46,757	45,197
広島店	41,446	41,291	42,967	43,049	43,115	41,438
渋谷店	39,802	39,298	39,490	40,211	42,376	41,779
大宮店	32,418	32,399	34,251	34,572	33,654	33,058
期末店舗数	26	24	24	24	23	19
出店	0	0	0	0	0	0
閉店	1	2	0	0	1	4
期末総売場面積(m <sup>2</sup> )	894,481	863,832	868,762	870,584	871,437	770,189
1m <sup>2</sup> 当たり売上(千円)*1	886	894	909	909	907	930
期末社員数	4,975	4,632	4,102	3,883	3,671	3,269
パートタイマー*2	5,179	4,925	5,109	5,395	5,652	5,317
パート比率	50.2%	50.6%	54.3%	57.4%	59.5%	60.0%

\*1 1m<sup>2</sup>当たり売上=売上高÷稼働売場面積

\*2 パートタイマーは月間163時間換算による月平均人員

### 〈店舗オペレーション体制〉

そごう・西武では店舗特性を踏まえ、店舗を「基幹店」「地域一番店」「業態複合店」の3つの区分に編成しています。

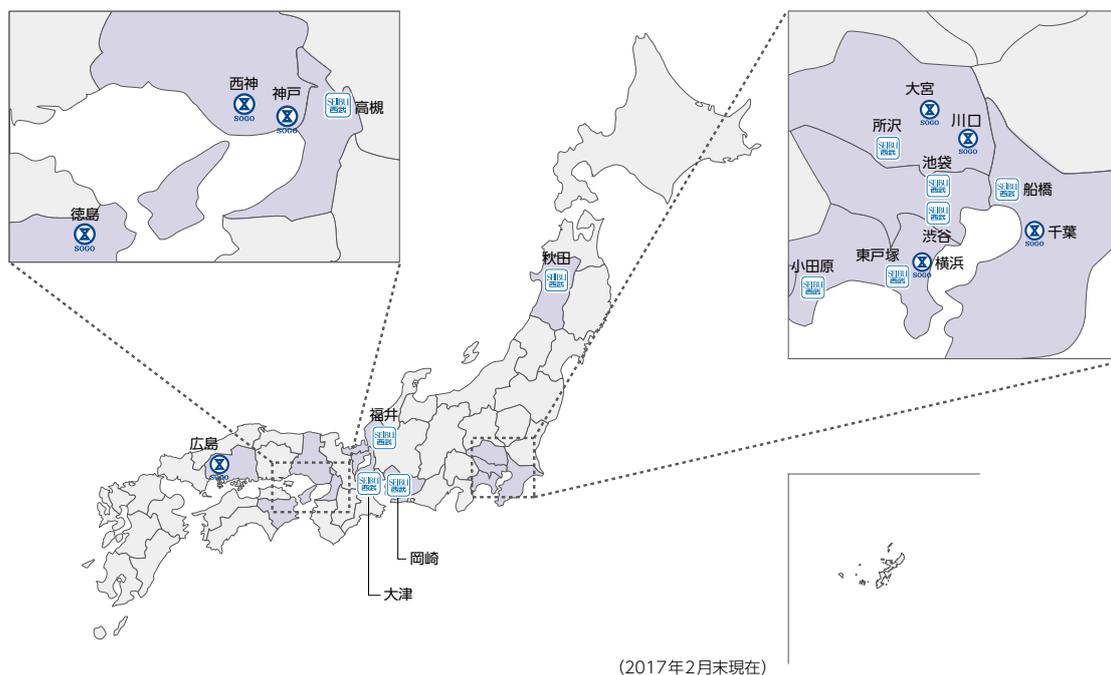
	2016年度売上高 (百万円)	店舗*
基幹店	531,143	西武池袋本店、そごう横浜店、そごう千葉店、そごう神戸店、 そごう広島店、西武渋谷店、そごう大宮店
地域一番店	71,428	西武所沢店、西武秋田店、西武岡崎店、西武福井店、 そごう徳島店
業態複合店	145,351	西武東戸塚店、そごう川口店、西武高槻店、西武大津店、 西武船橋店、西武小田原店、そごう西神店



西武池袋本店

\* 2017年2月末現在

## 〈店舗展開〉

主要事業  
会社の  
営業データ

## ロフト

(百万円)

	2011年度	2012年度	2013年度	2014年度	2015年度	2016年度
営業収益	87,001	87,326	85,136	88,304	95,645	100,264
売上高	85,836	86,179	84,459	87,647	94,930	99,560
販売費・一般管理費	32,316	33,334	33,058	33,920	36,572	38,225
営業利益	3,294	2,262	1,138	1,409	1,603	1,464
経常利益	3,230	2,202	1,080	1,374	1,579	1,381
当期純利益	1,510	728	△244	701	572	138
設備投資	1,528	2,239	1,357	852	2,084	1,836
減価償却費*1	1,119	1,290	1,153	1,014	1,048	1,099
総資産	23,542	24,234	23,846	25,383	27,563	29,551
純資産	10,954	11,308	10,965	11,667	12,022	12,055
既存店売上伸び率	△2.0%	△4.4%	△4.3%	0.9%	4.4%	0.1%
商品荒利率	40.1%	40.4%	40.1%	40.0%	39.9%	39.6%
期末店舗数	73	82	89	94	102	109
出店	12	9	10	6	10	8
閉店	2	0	3	1	2	1
期末総売場面積 (m <sup>2</sup> )	107,967	114,926	116,235	120,962	128,040	135,286
1m <sup>2</sup> 当たり売上 (千円)*2	806	769	732	730	755	738
期末社員数	2,169	2,133	1,935	1,889	2,077	2,045
パートタイマー*3	1,356	1,610	1,841	2,111	2,317	2,311
1人当たり売上 (千円)*4	25,113	24,310	23,585	23,740	23,852	24,668

\*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へ変更

\*2 1m<sup>2</sup>当たり売上=売上高÷稼働売場面積

\*3 パートタイマーは月間163時間換算による月平均人員

\*4 1人当たり売上=売上高÷期中平均従業員数(パートタイマー含む)



## 専門店事業

### 赤ちゃん本舗

(百万円)

	2011年度	2012年度	2013年度	2014年度	2015年度	2016年度
売上高	78,744	82,907	85,141	92,899	102,716	102,765
販売費・一般管理費	22,324	23,041	23,401	24,755	27,128	26,588
営業利益	1,474	1,920	2,365	2,866	3,315	2,909
経常利益	1,334	1,810	2,278	2,856	3,339	2,919
当期純利益	△200	△1,394	1,759	2,178	3,336	1,621
設備投資	1,783	1,720	1,598	1,724	1,371	1,142
減価償却費*1	1,365	1,496	1,100	1,216	1,187	1,186
総資産	30,649	28,946	28,554	29,720	32,401	31,065
純資産	1,852	1,861	3,582	5,761	9,095	10,716
既存店売上伸び率	△3.1%	2.9%	△1.8%	3.5%	4.8%	△3.2%
商品荒利率	30.2%	30.1%	30.3%	29.7%	29.6%	28.7%
期末店舗数	87	92	93	99	103	106
出店	11	9	8	7	8	8
閉店	9	4	7	1	4	5
期末総売場面積(m <sup>2</sup> )	147,501	150,674	151,292	159,537	162,013	164,327
1m <sup>2</sup> 当たり売上(千円)*2	535	550	562	582	631	626
期末社員数	852	844	877	895	929	927
パートタイマー*3	1,782	1,757	1,745	1,745	1,889	1,958
1人当たり売上(千円)*4	29,873	31,875	32,092	35,098	36,469	35,626
会員数(千人)	1,721	1,755	1,794	1,855	1,972	2,067

\*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へ変更

\*2 1m<sup>2</sup>当たり売上=売上高÷稼働売場面積

\*3 パートタイマーは月間163時間換算による月平均人員

\*4 1人当たり売上=売上高÷期中平均従業員数(パートタイマー含む)

### セブン&アイ・フードシステムズ

(百万円)

	2011年度	2012年度	2013年度	2014年度	2015年度	2016年度
営業収益	77,940	78,238	78,484	80,932	83,839	82,562
売上高	77,400	77,706	78,112	80,685	83,680	82,394
レストラン事業	60,821	61,011	61,539	62,496	62,797	60,790
給食事業	9,346	10,071	10,383	12,231	15,227	16,422
ファストフード事業	7,231	6,624	6,189	5,957	5,655	5,181
販売費・一般管理費	51,711	51,349	51,669	52,844	52,636	52,001
営業利益	22	868	829	163	1,021	515
経常利益	203	1,043	990	302	1,121	595
当期純利益	△879	△439	275	△449	457	△1,688
設備投資	756	1,407	2,277	3,518	1,853	2,081
減価償却費*1	560	585	422	701	823	866
総資産	44,777	44,144	44,511	46,700	43,979	40,901
純資産	35,966	34,998	34,799	33,835	33,471	27,171
既存店売上伸び率(レストラン事業)	△1.0%	0.8%	1.6%	1.1%	0.2%	△2.8%
客数	△2.6%	△0.7%	△1.6%	△1.3%	△3.4%	0.0%
客単価	1.6%	1.5%	3.3%	2.5%	3.7%	△2.8%
荒利率(レストラン事業)	68.3%	69.0%	69.4%	68.9%	68.3%	68.4%
期末店舗数	858	844	840	846	851	815
レストラン事業	486	476	470	474	469	386
給食事業	244	247	254	265	275	270
ファストフード事業	128	121	116	107	107	159
期末社員数	1,286	1,257	1,301	1,372	1,420	1,395
パートタイマー*2	10,432	10,131	9,974	10,013	9,453	8,938
パート比率	88.8%	88.8%	88.4%	87.9%	86.9%	86.2%

\*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へ変更

\*2 パートタイマーは月間163時間換算による月平均人員

## 金融関連事業

## セブン銀行

(3月決算、百万円)

	2011年度	2012年度	2013年度	2014年度	2015年度	2016年度
経常収益	88,318	94,105	99,832	105,648	110,465	113,109
経常利益	29,557	32,013	37,142	38,258	39,002	38,911
当期純利益	17,267	19,515	22,325	24,457	26,107	26,871
総資産	652,956	809,465	785,380	850,369	910,801	955,644
純資産	125,629	137,091	151,142	166,814	183,174	199,602
普通預金残高(未残)	196,290	238,770	227,728	253,040	292,142	336,023
定期預金残高(未残)	134,949	154,910	209,703	248,327	254,760	151,632
個人口座数(千口座)	971	1,066	1,214	1,405	1,562	1,690
ATM期末設置台数	16,632	18,123	19,514	21,056	22,472	23,368
セブン-イレブン	15,129	16,414	17,616	18,782	19,816	20,615
イトーヨーカドー	300	305	312	315	320	305
ヨークベニマル	60	69	71	86	118	154
ヨークマート	42	48	59	67	70	74
グループ内その他	74	78	84	85	91	90
グループ外	1,027	1,209	1,372	1,721	2,057	2,130
提携金融機関数	577	584	589	594	595	601
ATM受入手数料単価	¥131.3	¥130.3	¥131.2	¥136.2	¥133.6	¥133.1
1日1台当たり平均利用件数	112.6	111.1	107.8	100.9	98.8	95.5
年間総利用件数(百万件)	655	698	736	743	782	796
預貯金金融機関取引(百万件)	597	638	673	679	712	724
ノンバンク取引(百万件)	57	59	62	64	70	71
海外送金サービス						
契約口座数(千口座)	10	35	62	100	147	186
年間送金(千件)	32	189	391	633	816	979
個人向けローンサービス						
契約口座数(千口座)	17	23	34	55	73	86
ローン残高	1,916	3,387	5,257	10,406	16,208	19,829
業務粗利益率	42.7%	52.0%	52.2%	62.6%	80.6%	64.9%
期末社員数	409	453	458	445	456	472

(注) 期末社員数は嘱託社員などを含む

## セブン・カードサービス

	2011年度	2012年度	2013年度	2014年度	2015年度	2016年度
取扱高(億円)*1	9,828	12,809	15,966	20,994	25,018	27,906
発行カード枚数(万枚)						
「セブンカード・プラス」/ 「セブンカード」*2	322	337	350	359	351	347
「nanaco」*3	1,636	2,145	2,839	3,717	4,543	5,350
ポイントカード(イトーヨーカドー)	701	665	635	625	618	615
期末社員数	114	125	163	184	225	214

\*1 電子マネーおよびクレジットカードにおけるショッピング取扱高

\*2 有効会員数を表示

\*3 「nanaco」の件数にはモバイル会員を含む

## セブンCSカードサービス

	2011年度	2012年度	2013年度	2014年度	2015年度	2016年度
取扱高(億円)*1	6,198	6,784	6,946	7,173	7,193	7,135
発行カード枚数(万枚)						
「クラブ・オンカード セゾン」/ 「ミレニアムカード セゾン」*2	312	321	328	320	322	323
期末社員数	455	468	477	478	499	459

\*1 クレジットカードにおけるショッピング取扱高

\*2 有効会員数を表示

# 会社データ

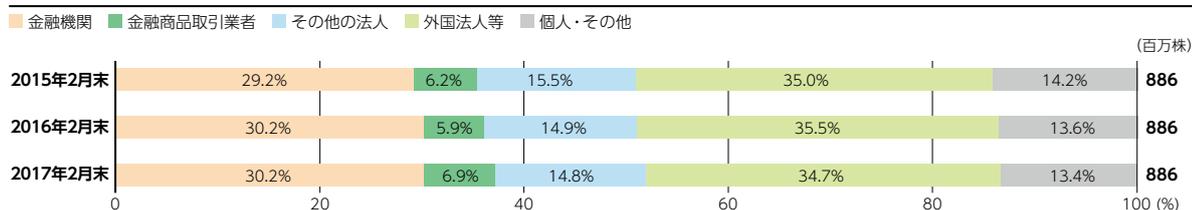
## 株式情報

### 〈大株主〉

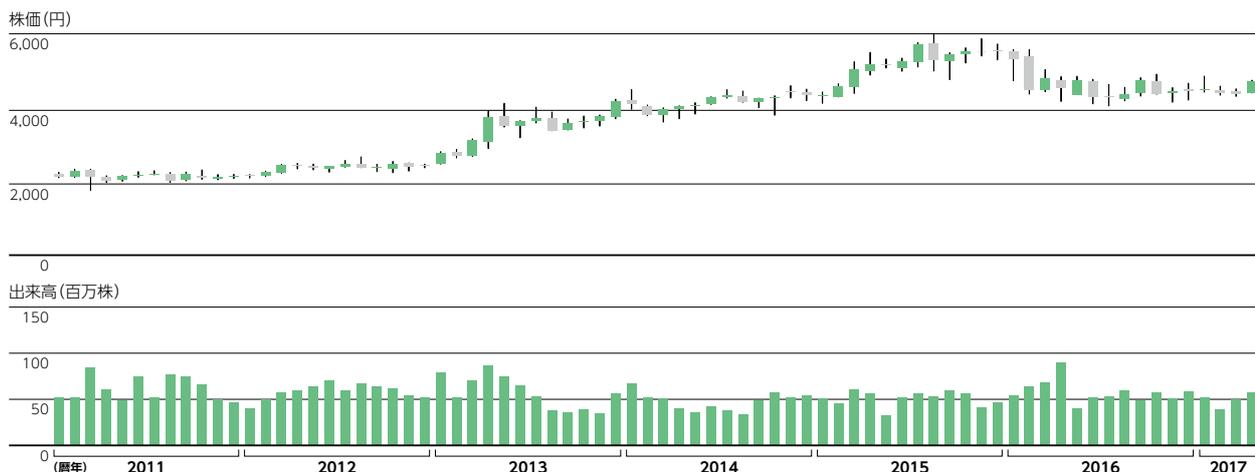
(2017年2月末現在)

	株式数(千株)	持株比率
伊藤興業株式会社	68,901	7.8%
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	45,605	5.1%
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口)	39,933	4.5%
日本生命保険相互会社	17,672	2.0%
伊藤雅俊	16,799	1.9%
野村證券株式会社	16,656	1.9%
三井物産株式会社	16,222	1.8%
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口4)	12,176	1.4%
ステート ストリート バンク ウェスト クライアント トリー ティー 505234	11,480	1.3%
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口7)	11,165	1.3%

### 〈所有者別株式分布状況〉



### 〈株価・出来高の推移(月足)〉



	2011年度	2012年度	2013年度	2014年度	2015年度	2016年度
株価(円)						
始値	¥2,295	¥2,245	¥2,699	¥3,800	¥4,575	¥4,470
高値	¥2,328	¥2,866	¥4,485	¥4,642	¥5,998	¥5,028
安値	¥1,755	¥2,222	¥2,680	¥3,611	¥4,370	¥4,051
終値	¥2,246	¥2,706	¥3,813	¥4,574	¥4,495	¥4,400
出来高(千株)	724,134	741,266	672,366	548,391	632,064	671,739

### 〈投資指標(連結)〉

	2011年度	2012年度	2013年度	2014年度	2015年度	2016年度
期中平均株式数*	883,499,397	883,532,139	883,564,722	884,064,278	884,132,485	884,214,252
期末発行済株式数*	883,506,457	883,534,869	883,565,634	884,066,302	884,151,095	884,402,184
1株当たり当期純利益	¥146.96	¥156.26	¥198.84	¥195.66	¥182.02	¥109.42
1株当たりキャッシュ・フロー	¥305.41	¥332.45	¥365.64	¥390.49	¥403.15	¥344.07
1株当たり純資産	¥1,998.84	¥2,140.45	¥2,371.92	¥2,601.23	¥2,683.11	¥2,641.40
株価収益率(倍)	15.3	17.3	19.2	23.4	24.7	40.2
株価キャッシュ・フロー倍率(倍)	7.4	8.1	10.4	11.7	11.1	12.8
株価純資産倍率(倍)	1.1	1.3	1.6	1.8	1.7	1.7
1株当たり年間配当金	¥62.00	¥64.00	¥68.00	¥73.00	¥85.00	¥90.00
連結配当性向	42.2%	41.0%	34.2%	37.3%	46.7%	82.3%
株主資本配当率	3.2%	3.1%	3.0%	2.9%	3.2%	3.4%

\* 自己株式を除く

## 沿革

## セブン&amp;アイHLDGS. 設立以前のあゆみ

- 1958 4月 ■ ㈱ヨーカ堂を設立 Photo 
- 1971 3月 ■ ヨーカ堂を㈱イトーヨーカ堂に社名変更
- 1972 9月 ■ イトーヨーカ堂、東証へ上場
- 1973 3月 ■ ㈱ヨークベニマルと業務提携
- 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、㈱ヨークセブンを設立 Photo 
- 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
- 1974 5月 ■ セブン・イレブン1号店を出店
- 1977 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 1月 ■ ヨークセブンを㈱セブン・イレブン・ジャパンに社名変更
- 1979 10月 ■ セブン・イレブン・ジャパン、東証へ上場
- 1980 11月 ■ ヨークベニマル、東証へ上場
- 1982 2月 ■ デニーズジャパン、東証へ上場
- 1986 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
- 1991 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 12月 ■ 成都イトーヨーカ堂有限公司を中国四川省成都市に設立
- 1997 9月 ■ 華糖ヨーカ堂有限公司を中国北京市に設立
- 1999 5月 ■ サウスランド社を7-Eleven, Inc. に社名変更
- 2000 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 4月 ■ ㈱アイワイバンク銀行を設立
- 10月 ■ ㈱アイワイ・カード・サービスを設立
- 2003 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
- 8月 ■ セブン・イレブン・ジャパン、国内店舗数10,000店を突破
- 2004 1月 ■ セブン・イレブン北京有限公司を中国北京市に設立

## セブン&amp;アイHLDGS. 設立からのあゆみ

- 2005 9月 ■ ㈱セブン&アイ・ホールディングスを設立、東証へ上場
- 10月 ■ アイワイバンク銀行を㈱セブン銀行に社名変更
- 11月 ■ 株式公開買い付けにより7-Eleven, Inc. を完全子会社化  
長期的な収益向上及びセブン・イレブンのグローバル戦略の推進を目的に同社を完全子会社化
- 11月 ■ セブン・イレブン・ジャパン、岐阜県に初出店
- 11月 ■ 「アリオ札幌」、「アリオ川口」グランドオープン
- 2006 2月 ■ セブンアンドワイ㈱を子会社化  
グループのIT事業の中核会社として同社の子会社化を実施
- 2月 ■ セブン・イレブン・ジャパン、三重県に初出店
- 3月 ■ 「アリオ亀有」グランドオープン
- 5月 ■ 「そごう 千葉店」全館リニューアルオープン
- 5月 ■ 国内のセブン・イレブンへ「第6次総合情報システム」の導入を開始
- 6月 ■ 株式交換により㈱ミレニアムリテイリングを完全子会社化  
グループの百貨店事業の強化として、そごうと西武百貨店を子会社に持つ同社を完全子会社化 Photo 
- 7月 ■ 自己株式427,509,908株の消却を実施  
イトーヨーカ堂が上場時に保有していたセブン・イレブン・ジャパン株式及びデニーズジャパン株式を消却
- 8月 ■ 7-Eleven, Inc.、White Hen Pantry, Inc. を買収  
米国シカゴ地区で約200店舗のコンビニエンスストアを展開する同社を買収
- 9月 ■ 株式交換によりヨークベニマルを完全子会社化  
関連会社だった同社を完全子会社化し、食品スーパー事業の中核会社に位置付け
- 11月 ■ 「グループMD(マーチャンダイジング)改革プロジェクト」発足
- 12月 ■ 「アリオ八尾」グランドオープン
- 2007 1月 ■ ㈱セブン&アイ・フードシステムズを設立  
外食事業分野の統合・再編を目的に新会社を設立
- 3月 ■ ㈱ロフトを子会社化  
全国で生活雑貨専門店を展開する同社をミレニアムリテイリングが子会社化
- 3月 ■ セブン・イレブンが世界最大のチェーン店舗数に
- 3月 ■ 「西武百貨店 渋谷店」全館リニューアルオープン
- 4月 ■ セブン・イレブンでのグループ独自の電子マネー「nanaco(ナナコ)」のサービス開始



1950年頃のヨーカ堂千住店(1号店)



1974年、セブン・イレブン豊洲店(1号店)オープン



2006年6月、ミレニアムリテイリング(現 そごう・西武)を完全子会社化

- 5月 ● グループのプライベートブランド商品「セブンプレミアム」の販売開始 Photo 
- 7月 ■ 株式会社赤ちゃん本舗を子会社化  
全国にベビー・子供洋品専門店を展開する同社をイトーヨーカ堂が子会社化 Photo 
- 8月 ● 国内のセブン・イレブンで「セブンプレミアム」の販売開始
- 9月 ■ セブン&アイ・フードシステムズがデニーズジャパン、(株)ファミール、ヨーク物産(株)の3社を吸収合併
- 10月 ● 「アリオ西新井」グランドオープン
- 11月 ■ 株式会社藤越を子会社化  
福島県で食品スーパーを展開する同社をヨークベニマルが子会社化
- 12月 ■ 日本テレビ放送網(株)、(株)電通との共同出資により(株)日テレ7(セブン)を設立  
小売とメディアの融合を目指し、新たな事業戦略を展開することを目的に同社を設立
- 12月 ● 「成都イトーヨーカ堂錦華(ジンファ)店」オープン
- 12月 ● デニーズでの『nanaco』の利用開始

- 2008 1月 ■ (株)セブン&アイ・フィナンシャル・グループを設立  
銀行業を除くグループの金融関連事業を統括する目的で同社を設立
- 2月 ■ 自己株式11,329,000株の消却を実施  
2008年1月にセブン・イレブン・ジャパンより取得した自己株式全株を消却
- 2月 ■ セブン銀行がジャスダック証券取引所に上場
- 3月 ● イトーヨーカドーでの『nanaco』の利用開始
- 3月 ● 「アリオ鳳」グランドオープン
- 4月 ■ セブン・イレブン中国有限公司を設立  
エリアライセンスによる中国でのセブン・イレブン店舗展開の推進を目的に設立
- 4月 ● 国内のセブン・イレブン全店舗で『QUICPay(クイックペイ)』の利用開始
- 6月 ● 「nanaco」へのクレジットチャージサービスを開始
- 7月 ■ 1,000億円の無担保社債(第1回・第2回・第3回)を発行
- 7月 ■ (株)セブン&アイ・ネットメディアを設立  
IT関連事業の更なる強化を目指し、同事業を統括する目的で同社を設立
- 7月 ■ 自己株式50,000,000株の消却を実施  
市場買付により取得した自己株式全株を消却
- 8月 ■ (株)アインファーマシーズと業務・資本提携  
店舗出店、医薬販売及び商品開発における連携を目的に業務・資本提携
- 8月 ■ 農業生産法人(株)セブンファーム富里を設立
- 8月 ● “生活応援型”ディスカウントストア1号店「ザ・プライス西新井店」オープン

- 2009 1月 ■ (株)セブンカルチャーネットワークを設立  
文化教室事業と旅行事業を融合した新しいビジネスの展開を目的に同社を設立
- 1月 ● セブン・イレブン・ジャパン、富山県と福井県に初出店
- 1月 ● 「セブンプレミアム」が日経優秀製品・サービス賞2008の「最優秀賞日本経済新聞賞」を受賞
- 2月 ● セブン・イレブン・ジャパン、島根県に初出店
- 4月 ● 中国上海市内にてエリアライセンスによるセブン・イレブン店舗展開を開始
- 6月 ■ (株)アインファーマシーズとの共同出資により(株)セブンヘルスケアを設立  
医薬品販売分野のマーケット変化に対応した新たなビジネスモデルの構築を目的に同社を設立
- 8月 ■ ミレニアムリテイリング、そごう、西武百貨店の3社が合併し、存続会社であるそごうの商号を(株)そごう・西武に変更
- 8月 ● グループによる初の自社開発ドラッグストア「セブン 美のガーデン」オープン
- 9月 ■ そごう・西武がロビンソン百貨店を吸収合併
- 9月 ● セブン・イレブン北京、中国天津に初出店
- 9月 ● セブン・イレブン・ジャパン、京浜急行電鉄(株)と業務提携  
京浜急行電鉄駅構内の売店をセブン・イレブン店舗に転換することを目的に業務提携
- 10月 ● 国内のセブン・イレブン全店舗で『Edy(エディ)』の利用開始
- 11月 ● プライベートブランド商品の世界展開第1弾としてワインを日米同時販売
- 11月 ● 「成都イトーヨーカ堂建設路店」オープン
- 12月 ■ 7-Eleven, Inc.、New England Pantry, Inc.を買収  
米国ボストン地区で58店舗のコンビニエンスストアを展開する同社を買収
- 12月 ■ (株)ぴあと業務・資本提携  
各種チケット、イベント関連及び会員ビジネスにおける連携を目的に業務・資本提携
- 12月 ● セブン・イレブン・ジャパン、石川県に初出店
- 12月 ■ セブンアンドワイを(株)セブンネットショッピングに社名変更
- 12月 ● グループのネット通販「セブンネットショッピング」のサービス開始

- 2010 1月 ● 「華糖ヨーカ堂十里堡(ジュウリホ)店」をスクラップ&ビルドによりオープン
- 1月 ● セブン銀行による個人向けローンサービスの開始
- 3月 ■ タワーレコード(株)へ資本参加  
エンターテインメント及びIT・ネット分野における連携を目的に資本参加 Photo 



2007年5月、グループのプライベートブランド商品「セブンプレミアム」の販売開始



2007年7月、赤ちゃん本舗を子会社化



2010年3月、タワーレコードに資本参加

- 3月** ● 『nanaco』発行枚数1,000万枚を突破
- 6月** ■ 自己株式20,000,000株の消却を実施  
市場買付により取得した自己株式全株を消却
- 6月** ■ 1,100億円の無担保社債(第4回・第5回・第6回)を発行
- 6月** ■ ㈱セブン&アイ・アセットマネジメントを設立  
西武池袋本店の信託受益権(固定資産)の取得・保有を目的に同社を設立
- 6月** ● 『アリオ北砂』グランドオープン
- 6月** ● 国内のセブン・イレブン全店舗で、『アイワイカード』『JCBカード』のクレジットカード決済サービスを開始
- 7月** ■ ㈱セブンファームを設立  
各地における農業法人の新規設立や事業拡大、食品リサイクル網の整備などの一元管理を目的に同社を設立
- 9月** ■ ㈱クレディセゾンとの包括的業務提携契約の締結  
そごう・西武がクレディセゾンとの間で行っている提携カード事業の合併会社化及び今後のカード事業の成長を目的に業務提携
- 9月** ■ セブン&アイ・アセットマネジメントがそごう・西武の西武池袋本店の土地建物など(1,230億円)を取得
- 9月** ● 『セブンプレミアム』のワンランク上の品質を実現した『セブンゴールド』を発売
- 9月** ● 『アリオ橋本』グランドオープン
- 9月** ● 国内のセブン・イレブン全店舗で『Visa』『マスターカード』『アメリカン・エクスプレス』『ダイナースクラブ』のクレジットカード決済サービスを開始
- 10月** ■ アイワイ・カード・サービスを㈱セブン・カードサービスに社名変更
- 10月** ● 都市型小型スーパーマーケット『イトーヨーカドー食品館阿佐谷店』オープン
- 11月** ● セブン・イレブン・ジャパン、『複数店経営奨励制度』内容を拡充  
複数店全店を対象にセブン・イレブンチャージから売上総利益の3%に相当する金額を減額する新制度を導入
- 11月** ● セブン・イレブン・ジャパン、北海道キヨスク(株)と業務提携  
北海道キヨスクが道内の主要駅に展開しているコンビニエンスストアなどをセブン・イレブン店舗に転換することを目的に業務提携
- 11月** ● セブン・イレブン・ジャパンの店頭マルチコピー機においてチケットぴあの販売開始
- 12月** ■ セブン・イレブン成都有限公司を設立  
中国四川省成都市でのセブン・イレブン店舗展開を目的に設立
- 12月** ● 『アリオ深谷』グランドオープン
- 
- 2011** **3月** ■ セブン&アイ・フィナンシャル・グループ、㈱SEキャピタル及び㈱セブン・キャッシュワークスの3社が合併し、存続会社である㈱SEキャピタルの商号を㈱セブン・フィナンシャルサービスに変更
- 3月** ■ セブン・イレブン・ジャパンが日本における「セブン・イレブン」の商標権を取得  
7-Eleven, Inc.が保有する「セブン・イレブン」ブランドの商標権のうち、日本における商標権を取得
- 3月** ■ 7-Eleven, Inc.における店舗取得  
Exxon Mobil Corporationが米国フロリダ州に展開するコンビニエンスストアなど183物件を取得
- 3月** ■ 7-Eleven, Inc.における店舗リース契約  
Illinois State Toll Highway Authorityが米国イリノイ州の有料高速道路のサービスエリア内で展開するコンビニエンスストアなど13ヶ所を運営する契約を締結
- 3月** ● セブン・イレブン・ジャパン、鹿児島県に初出店
- 3月** ● 国内のセブン・イレブン全店舗で交通系電子マネーの利用開始
- 3月** ● セブン銀行、海外送金サービス開始  
世界最大の送金サービスを展開するウェスタンユニオンと提携し、海外送金サービスを開始
- 4月** ■ ㈱セブンCSカードサービスを子会社化  
セブン・カードサービスと連携し、クレジットカードや電子マネー、共通ポイントサービスを複合的に提供することを目的に同社を子会社化
- 4月** ● 『アリオ上田』グランドオープン
- 6月** ■ 7-Eleven, Inc.、WFI Group, Inc.を買収  
米国ニューヨーク州に188店舗のコンビニエンスストアを展開するWilson Farms, Inc.の親会社であるWFI Group, Inc.を買収
- 6月** ● グループ横断の『セブン&アイ ポイントサービス』を開始  
グループ各社発行のクレジットカードの利用で、優遇ポイントを付与するサービスを拡大
- 9月** ● グループ各社のポイントを「nanacoポイント」に集約してグループ各社の店舗で利用が可能となる「nanacoポイントクラブ」を開始
- 11月** ● 『成都イトーヨーカ堂高新(ガオシン)店』グランドオープン
- 11月** ● 『アリオ倉敷』グランドオープン
- 12月** ● 無料ワイヤレス通信サービス「セブンスポット」を開始
- 12月** ● 『アリオ松本』オープン  
『エスパ松本』を大規模改装し、『アリオ松本』としてグランドオープン
- 12月** ■ セブン銀行、東証に上場
- 
- 2012** **1月** ● セブン・イレブン全店舗の年間売上が国内の小売業で初めて3兆円を突破
- 1月** ■ 7-Eleven, Inc.における店舗取得  
Exxon Mobil Corporationが米国テキサス州に展開するコンビニエンスストアなど51ヶ所を取得
- 2月** ■ 7-Eleven, Inc.における店舗取得  
Sam's Martが米国ノースカロライナ州及びサウスカロライナ州に展開するコンビニエンスストア55店舗を取得
- 3月** ■ ㈱セブン・フィナンシャルサービスと㈱ヨークインシュアランスは㈱セブン・フィナンシャルサービスを存続会社として合併
- 3月** ● セブンネットショッピングで電子書籍の販売を開始
- 3月** ● ㈱ヨークマートでの『nanaco』の利用開始
- 3月** ● 65歳以上のお客様に発行手数料無料の電子マネー「シニアnanaco」の利用開始
- 4月** ● ヨークベニマルでの『nanaco』の利用開始
- 5月** ● グループのプライベートブランド商品「セブンライフスタイル」の販売開始
- 5月** ■ セブンヘルスケアを㈱セブン美のガーデンに社名変更
- 5月** ● セブン・イレブン・ジャパン、秋田県に初出店
- 6月** ■ 山東衆郵便利生活有限公司を設立  
セブン・イレブン・ジャパンは、衆地集団有限公司と合併で山東省でのセブン・イレブン展開を目的に設立
- 6月** ■ 7-Eleven, Inc.における店舗取得  
Strasburger Enterprises, Inc.が米国テキサス州に展開するコンビニエンスストア23店舗を取得  
Open Pantry Food Marts of Wisconsin, Inc.が米国ウィスコンシン州に展開するコンビニエンスストア18店舗を取得

7月 ● 宅配サービス「セブンらくらくお届け便」スタート

7月 ■ イトーヨーカ堂(中国)投資有限公司を設立

スーパーストア事業における中国事業の統括と傘下の子会社に直接投資することを目的に設立

9月 ■ セブン・イレブン中国有限公司について事業目的、資本金(増資)などの変更を行い、セブン・イレブン(中国)投資有限公司に商号変更

10月 ■ SEJ Asset Management & Investment Companyを設立

北米における業務拡大と収益の向上に向けた体制を強化することを目的に設立

10月 ■ 7-Eleven, Inc.における店舗等取得

Prima Marketing LLCが米国ウエストバージニア州、オハイオ州、ペンシルバニア州、ケンタッキー州においてセブン・イレブンのエリアライセンス事業を展開するコンビニエンスストア74店舗を取得

EZ Energy USA, Inc.が米国オハイオ州、ペンシルバニア州に展開するコンビニエンスストア67店舗とガソリン卸売事業を取得  
Handee Marts, Inc.が米国ウエストバージニア州及びメリーランド州において、セブン・イレブンのエリアライセンス事業を展開するコンビニエンスストア58店舗を取得

Fast Track, Inc.が米国ノースカロライナ州に展開するコンビニエンスストア12店舗を取得

11月 ■ セブン・イレブン天津有限公司を設立

中国天津市において積極的な業務拡大を図るため新会社を設立

11月 ■ 7-Eleven, Inc.における店舗等取得

Tetco, Inc.が米国テキサス州及びユタ州に展開するコンビニエンスストア174店舗とガソリン卸売事業を取得

11月 ● 「アリオ鷺宮」グランドオープン

12月 ■ 7-Eleven, Inc.における店舗等取得

C.L. Thomas, Inc.が米国テキサス州に展開するコンビニエンスストア143店舗とガソリン卸売事業を取得

2013 2月 ● セブン・イレブン・ジャパン、国内店舗数15,000店を突破



3月 ● セブン・イレブン・ジャパン、香川県と徳島県に初出店



3月 ■ 7-Eleven, Inc.における店舗リース契約

Lehigh Gas Partners LPが米国ペンシルバニア州に所有するコンビニエンスストア19店舗を運営する契約を締結

3月 ■ セブン銀行、550億円の無担保社債(第8回・第9回・第10回)を発行

4月 ● クレジットカードと電子マネー「nanaco」が一体となった「セブンカード・プラス」のサービス開始

4月 ■ 1,000億円の無担保社債(第7回・第8回・第9回)を発行

4月 ■ 7-Eleven, Inc.における店舗取得

CB Mart, Inc.が米国サウスカロライナ州に展開するコンビニエンスストア46店舗を取得

4月 ● 「アリオ仙台東」グランドオープン

「イトーヨーカドー仙台東店」を大規模改装し、「アリオ仙台東」としてグランドオープン

6月 ● 「アリオ上尾」グランドオープン

7月 ■ イトーヨーカ堂、(株)ダイイチと業務・資本提携

北海道地区での食品小売分野の事業基盤強化を目的に業務・資本提携

9月 ■ セブン銀行の米国完全子会社FCTIによるGlobal Access Corp.のATM事業を買収

10月 ● セブン・イレブン・ジャパン、新京成電鉄株と業務提携

新京成線駅構内の売店をセブン・イレブン店舗に転換することを目的に業務提携

11月 ● セブン・イレブン・ジャパン、創業40周年

11月 ● 「アリオ市原」グランドオープン

12月 ■ (株)ニッセンホールディングスと資本・業務提携

(株)ニッセンホールディングスが有するカタログ、インターネット事業における強みをオムニチャネル戦略の推進に活用することを目的に資本・業務提携

12月 ■ (株)天満屋ストア並びに(株)天満屋と業務提携  
イトーヨーカ堂、(株)天満屋ストアと資本提携

岡山県・広島県における小売事業の基盤強化を図る目的に業務提携

12月 ■ (株)バルスと資本・業務提携

雑貨関連商品などの共同開発による付加価値の高い商品の販売、及びオムニチャネル分野での連携を目的に資本・業務提携

12月 ● 中国・重慶市でのセブン・イレブン店舗展開を開始

2014 1月 ● 「成都イトーヨーカ堂 温江(オンコウ)店」グランドオープン

1月 ● 「セブнкаフェ」が日経優秀製品・サービス賞2013の「最優秀賞日本経済新聞賞」を受賞



1月 ■ (株)パーニーズジャパンの株式取得

百貨店事業における商品開発力の強化及びオムニチャネル分野での連携を目的に株式取得

1月 ■ (株)ニッセンホールディングスを連結子会社化

3月 ■ (株)セブン&アイ・ネットメディアは(株)セブンネットショッピングを吸収合併

3月 ● セブン・イレブン・ジャパン、愛媛県に初出店

3月 ● イトーヨーカ堂、「平成25年度第35回食品産業優良企業等表彰」環境部門で農林水産大臣賞受賞

3月 ● セブン・イレブン・ジャパン、西日本旅客鉄道(株)並びに(株)ジェイアール西日本デイリーサービスネットと業務提携  
西日本旅客鉄道管内における既存の駅店舗を提携店舗へリニューアルすることを目的に業務提携

5月 ● 燃料備蓄基地の完成

埼玉県杉戸町に避難所や店舗への緊急配送として燃料400キロリットルを備蓄



2013年2月、セブン・イレブン・ジャパンの店舗数は15,000店を突破



2013年3月、セブン・イレブン・ジャパンが四国に初出店



2014年1月、「セブнкаフェ」が日経優秀製品・サービス賞2013の「最優秀賞日本経済新聞賞」を受賞

- 5月 ● セブン - イレブン記念財団、「仙台湾セブンの森」植樹活動を実施  
林野庁仙台湾森林管理署と連携し仙台湾沿岸地区海岸防災林の再生を支援
- 7月 ● セブン - イレブン・ジャパン、四国旅客鉄道(株)並びに四国キヨスク(株)と業務提携  
四国旅客鉄道管内における既存のキヨスク店舗を提携店舗へリニューアルすることを目的に業務提携
- 7月 ● 東日本大震災に伴う復興支援企画「東北かけはしプロジェクト」の新三か年計画を始動
- 11月 ● 「グランツリー武蔵小杉」グランドオープン
- 11月 ● 日本IR協議会による第19回「IR優良企業賞」を受賞
- 12月 ■ セブン銀行、150億円の無担保社債(第11回)を発行

- 2015
- 1月 ● 内閣府による第1回「女性が輝く先進企業表彰」において「内閣総理大臣表彰」を受賞
  - 1月 ● 東京証券取引所による「2014年度 企業行動表彰」を受賞
  - 2月 ■ (株)パーニーズジャパンを連結子会社化
  - 2月 ● セブン - イレブン全店舗の年間売上が4兆円を突破
  - 3月 ● セブン - イレブン・ジャパン、高知県に初出店
  - 3月 ● ネットスーパー専用店舗を開設  
『セブン&アイ・ホールディングス ネットスーパー西日暮里店』運用開始
  - 3月 ● (株)万代と業務提携
  - 4月 ● セブン - イレブン・ジャパン、神戸電鉄(株)並びに神鉄観光(株)と業務提携  
神戸電鉄管内の駅売店をセブン - イレブン店舗に転換することを目的に業務提携
  - 5月 ■ 7-Eleven, Inc.における店舗取得  
Tedeschi Food Shops, Inc.が米国マサチューセッツ州に展開するコンビニエンスストア181店舗を取得
  - 6月 ■ 1,200億円の無担保社債(第10回・第11回・第12回)を発行
  - 6月 ● セブン - イレブン・ジャパン、青森県に初出店
  - 10月 ● UAEにセブン - イレブン初出店
  - 10月 ● セブン - イレブン・ジャパン、大阪高速鉄道(株)と業務提携  
大阪モノレール駅構内の店舗をセブン - イレブン店舗に転換することを目的に業務提携
  - 10月 ● セブン - イレブン・ジャパン、鳥取県に初出店
  - 11月 ● 「omni7」グランドオープン
  - 11月 ■ 7-Eleven, Inc.におけるガソリン卸売事業の取得  
Biscayne Petroleum, LLCおよびEverglades Petroleum, LLCが米国フロリダ州で運営するガソリンに係る小売事業101件、および卸売事業を取得

- 11月 ● イトーヨーカ堂、大企業小売販売事業者部門にて「製品安全対策ゴールド企業」(経済産業省)に認定
- 12月 ● イトーヨーカ堂、「平成27年度第1回パートタイム労働者活躍推進企業表彰」にて、「最優良賞(厚生労働大臣賞)」を受賞

- 2016
- 3月 ■ 7-Eleven, Inc.における店舗取得  
Imperial Oil Limitedがカナダ アルバータ州およびブリティッシュコロンビア州に展開するコンビニエンスストア148店舗を取得
  - 4月 ● 「セブンパーク アリオ柏」グランドオープン Photo 
  - 6月 ■ 7-Eleven, Inc. における店舗取得  
CST Brands, Inc.が米国カリフォルニア州およびワイオミング州に展開するガソリンスタンド及びコンビニエンスストア79店舗を取得
  - 7月 ● イトーヨーカ堂、「サプライチェーン イノベーション大賞」(経済産業省)を受賞
  - 8月 ■ (株)ニッセンホールディングスを完全子会社化
  - 8月 ● セブン - イレブンが世界で60,000店を突破 Photo 
  - 9月 ● 「Dow Jones Sustainability Index Asia Pacific」の構成銘柄に選定
  - 10月 ■ 中期3カ年計画の策定
  - 10月 ■ エイチ・ツー・オー リテイリング(株)との資本業務提携の基本合意
  - 10月 ● イトーヨーカ堂、女性活躍推進法に基づく「えるぼし」企業に認定
  - 11月 ● 女性活躍推進法に基づく「えるぼし」企業に認定

- 2017
- 1月 ● 「成都イトーヨーカ堂眉山(ピザン)店」オープン
  - 3月 ● 「なでしこ銘柄2017」(経済産業省、東京証券取引所)に選定
  - 4月 ■ 7-Eleven, Inc. における一部事業取得  
Sunoco LPが米国テキサス州及び東部エリアに展開するガソリンスタンド及びコンビニエンスストア1,108店舗を取得することを決議
  - 5月 ● 「セブンプレミアム」10周年 Photo 



2016年4月、「セブンパーク アリオ柏」グランドオープン



2016年8月、セブン - イレブンが世界で60,000店を突破



2017年5月、「セブンプレミアム」10周年



株式会社 **セブン&アイ** HLDGS.

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

セブン&アイホールディングス株式会社  
〒100-0001 東京都千代田区千代田1-7-1  
C16  
登録



責任ある管理がされた森林からの材を含むFSC®認証紙を使用しています。



揮発性有機化合物の発生が少ない植物油インキを使用しています。



有害廃液を出さない水なし印刷方式を採用しています。

©2017 Seven & i Holdings Co., Ltd.  
0001-1706-700  
Printed in Japan