



Corporate Outline 2006

## セブン & アイHLDGS.の主要な事業会社

会社名	事業内容	店舗数 <sup>※3</sup>
<b>コンビニエンスストア</b>		
(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	11,310
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	5,829
SEVEN-ELEVEN (HAWAII), INC.	米国ハワイ州でコンビニエンスストアを展開	53
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	30
<b>スーパーストア</b>		
(株)イトーヨーカ堂	日本国内で、食品、衣料品、住居関連商品を扱うスーパーストアを展開	178
華糖ヨーカ堂有限会社	中国北京市で、食品、衣料品、住居関連商品を扱うスーパーストアを展開	5
成都イトーヨーカ堂有限会社	中国四川省成都市で、食品、衣料品、住居関連商品を扱うスーパーストアを展開	2
<b>百貨店</b>		
(株)そごう <sup>※1</sup>	主に関西地方で百貨店を展開	12
(株)西武百貨店 <sup>※1</sup>	主に関東地方で百貨店を展開	18
<b>スーパーマーケット</b>		
(株)ヨークベニマル <sup>※2</sup>	主に東北地方で食品を中心とするスーパーマーケットを展開	116
<b>レストラン</b>		
(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	583
<b>金融サービス</b>		
(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	クレジットカード事業を展開	—

※1 2006年6月1日に株式交換により、そごう、西武百貨店等を傘下に持つミレニアムリテイリングの普通株式の100%を取得

※2 ヨークベニマルは、2006年9月1日に株式交換により当社の完全子会社になる予定

※3 日本は2006年2月末、その他の国・地域は2005年12月末の店舗数

# 目次

2  
3  
4  
6

## セブン&アイHLDGS.の概要

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

8  
10  
12  
14  
16  
18

## グループの事業戦略

商品政策  
物流システム  
情報システム  
出店政策  
グローバル戦略  
金融サービス

20  
21  
23

## 業績概要

連結業績の推移  
セグメント別業績の推移  
地域別業績の推移

24  
28  
30  
31  
32  
33

## 事業会社の戦略

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  
金融サービス

34  
35  
36  
37  
38  
39

## 競合他社比較

日本におけるセブン&アイHLDGS.のシェア  
大手コンビニエンスストアデータ  
大手スーパーストアデータ  
大手百貨店データ  
大手スーパーマーケットデータ  
大手レストランデータ

40  
41  
42  
43

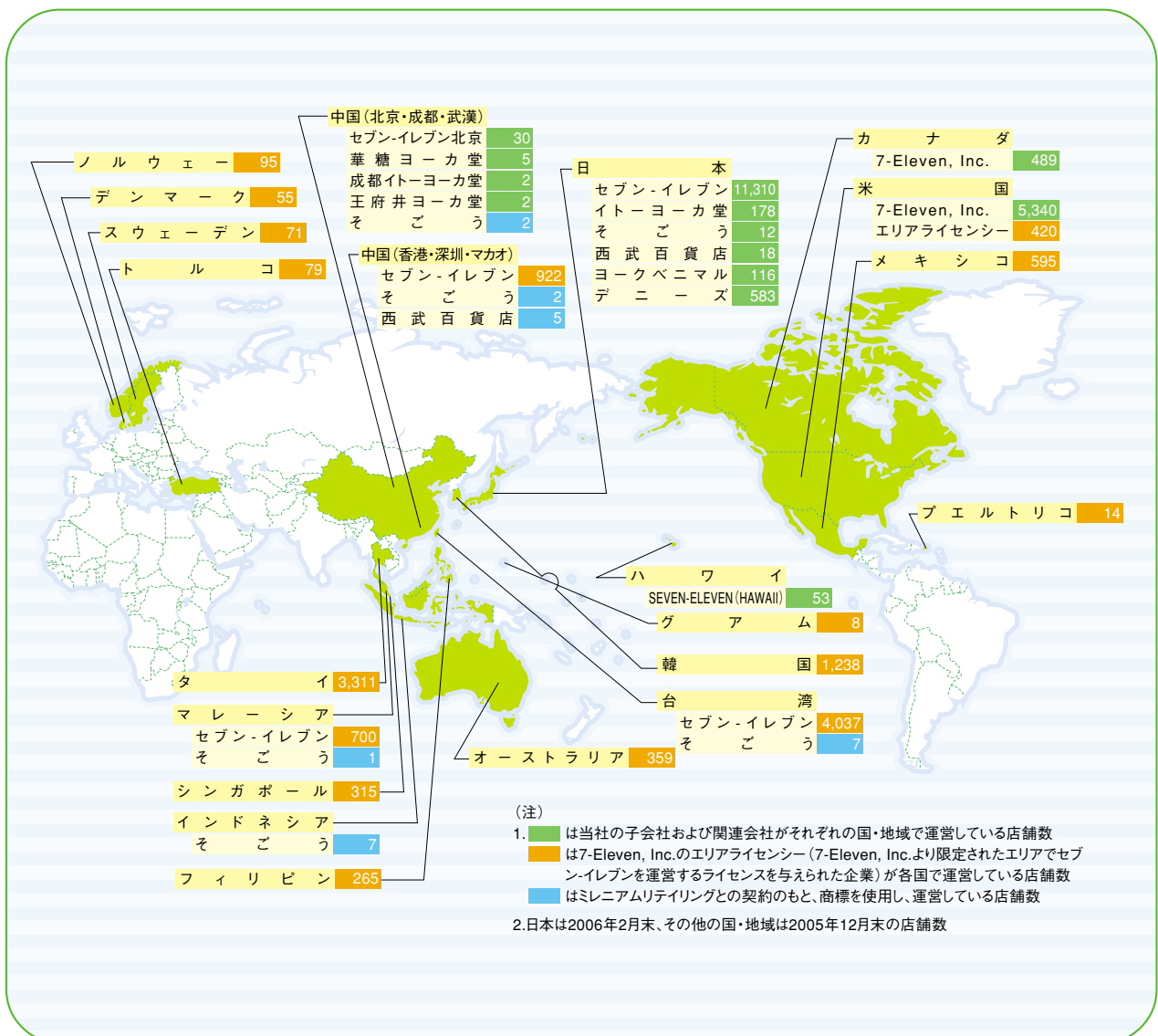
## 会社データ

主要会社の概要  
グループの資本構成  
財務状況  
会社概要

■ グローバルに拡大するセブン&アイHLDGS.の店舗ネットワーク 約31,000店  
うちコンビニエンスストアの店舗数 29,706店

■ 世界におけるセブン&アイHLDGS.店舗への1日当たり総来店客数 約2,600万人  
うち国内におけるセブン&アイHLDGS.店舗への1日当たり総来店客数 約1,370万人

セブン&アイHLDGS.は、日本を中心として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。



セブン&アイHLDGS.の概要

世界における  
セブン&アイHLDGS.

■ 世界に誇るグループの売上規模

- 既存事業の改革および新規事業投資などを積極的に進めてきた結果、セブン&アイHLDGS.の2006年2月期の営業収益は3兆8,957億円、売上高は3兆4,373億円に達しています。
- 2006年2月期の当社の連結損益に含まれていない「そごう」、「西武百貨店」と「ヨークベニマル」を合算した場合には営業収益5兆1,683億円、売上高は4兆6,891億円となります。
- 2007年2月期には世界のトップ10を狙える規模になります。

(注) 当社の2007年2月期の連結損益への算入は、そごう、西武百貨店が第1四半期決算より、ヨークベニマルは第3四半期決算より

■ 世界の小売業売上ランキング

	企業名	所在地	売上高 (億円)	伸び率 (%)	主要業態	決算期
1	ウォルマート	米国	308,040	11.3	SuC/DS/CLUB/SM	2005/01
2	カルフル	フランス	97,521	3.1	HM	2004/12
3	ホーム・デポ	米国	78,942	12.8	HC/HDS	2005/01
4	メトロ	ドイツ	75,700	5.3	SM/CC	2004/12
5	アホールド	オランダ	69,784	-7.3	SM	2004/12
6	テスコ	英国	67,267	10.3	SM	2005/02
7	クローガー	米国	60,949	4.9	SM/SuC	2005/01
8	シアーズ・ホールディングス	米国	60,264 <sup>*2</sup>	-4.1	GMS/DS	2004/12
9	レーベ	ドイツ	54,754	4.1	SM	-
10	コストコ	米国	51,956	13.1	CLUB	2004/08
11	ITM	フランス	50,995	-1.0	SM	2004/12
12	ターゲット	米国	49,337	11.6	DS/SuC	2005/01
13	カジノ	フランス	48,767	0.6	SM	2004/12
14	アルディ	ドイツ	46,419	-1.2	DS	2004/12
15	リドル&シュヴァルツ	ドイツ	45,977	51.5	DS	2004/12
16	アルバートソンズ	米国	43,089	13.6	SM	2005/01
17	エデカ	ドイツ	42,365	0.3	SM	2004/12
18	ウォルグリーン	米国	40,509	15.4	DgS	2004/08
19	オーシャン	フランス	40,322	4.7	HM	2004/12
20	ローズ	米国	39,381	18.2	HC	2005/01

※1. 伸び率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

※2. 2005年12月期の売上高の見込み

為替換算レートは1US\$=108.0円

業態略称 CC：キャッシュ&キャリア CLUB：クラブ DgS：ドラッグ DS：ディスカウントストア

GMS：ゼネラルマーチャндаイズ HC：ホームセンター HDS：ホームデコレーション

HM：ハイパーマーケット SM：スーパーマーケット SuC：スーパーセンター

出典：チェーンストアエイジ

## ■ 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

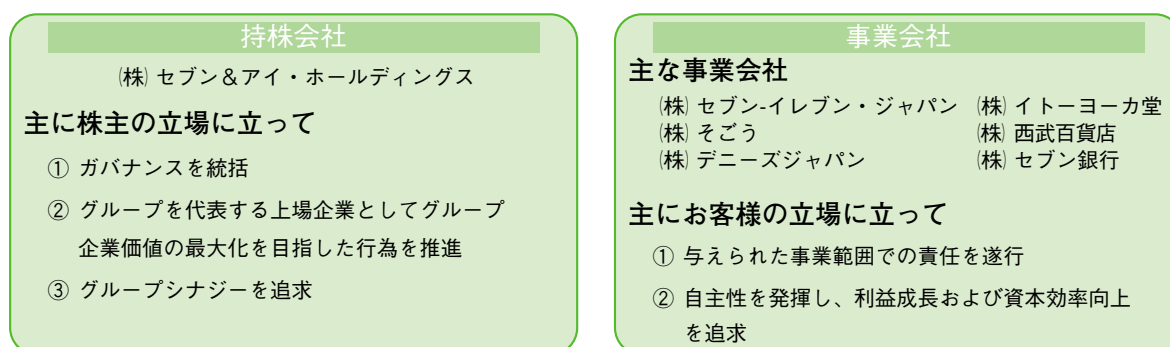
#### ■ グループ企業価値の最大化

- ・ 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

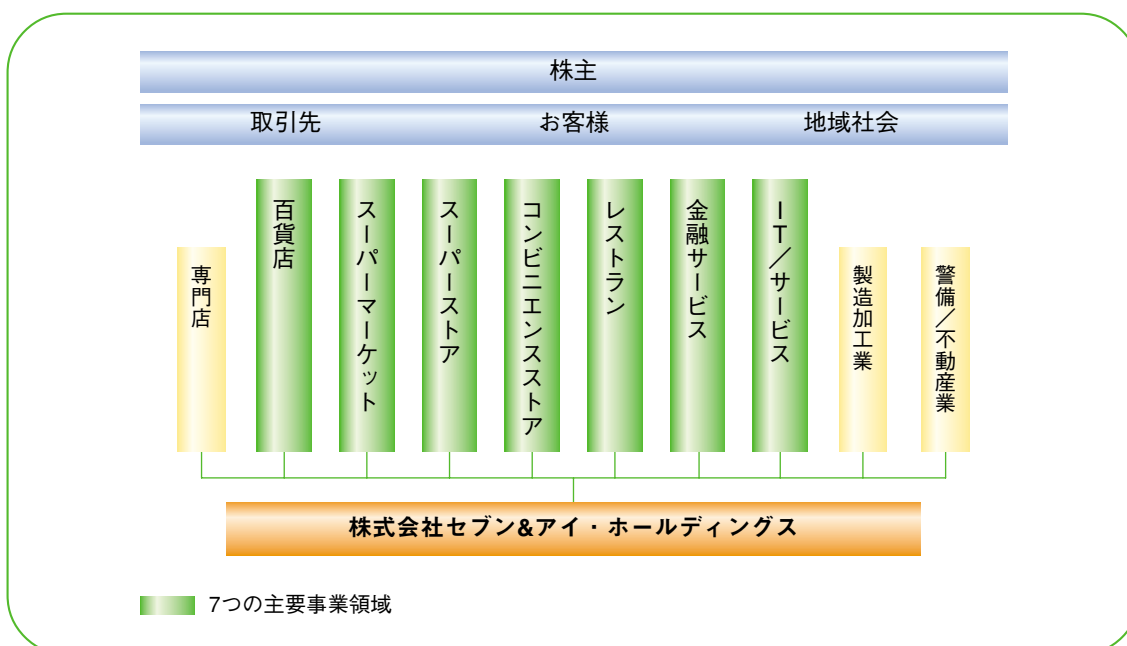
- ・ 各事業会社の自立性と自己責任を明確化
- ・ モニタリングに基づき、経営資源を適正配分

### ■ 持株会社と事業会社の役割分担



### ■ グループの事業領域

■ 当社グループは、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。



## セブン&アイHLDGS.の概要

# セブン&アイHLDGS.の 経営戦略

## ■ 主要事業領域の強化

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

### ■ コンビニエンスストア

- 米国7-Eleven, Inc.の完全子会社化:2005年11月実施
  - ・ 更なる収益拡大を目指し、店舗改装、店舗のスクラップ&ビルド、ファスト・フードの品質向上および生産・物流体制の強化を推進
  - ・ 日本を中心としたグローバルなコンビニエンスストアネットワークの構築を目指す

### ■ スーパーストア

- 衣料品の改革に着手
- 新たな店舗形態として、モール型の大型ショッピングセンター「アリオ」を出店
- コスト構造の抜本的見直しを実施

### ■ 百貨店

- 株式会社そごう、株式会社西武百貨店等を傘下に持つ株式会社ミレニアムリテイリングとの事業提携:2006年1月実施
- 株式会社ミレニアムリテイリングの普通株式の100%を取得:2006年6月実施
  - ・ グループにおける百貨店事業を強化
  - ・ 同社が持つ顧客管理のノウハウをグループ全体に拡大
  - ・ 同社が持つ衣料品を中心とした商品情報をグループの商品開発に活用

### ■ スーパーマーケット

- 株式会社ヨークベニマルの完全子会社化:2006年9月実施(予定)
  - ・ 東北地方を中心に店舗を展開するスーパーマーケットの完全子会社化を決定
  - ・ 同社が持つ地域に密着した商品開発や仕入れのノウハウをグループ全体に拡大

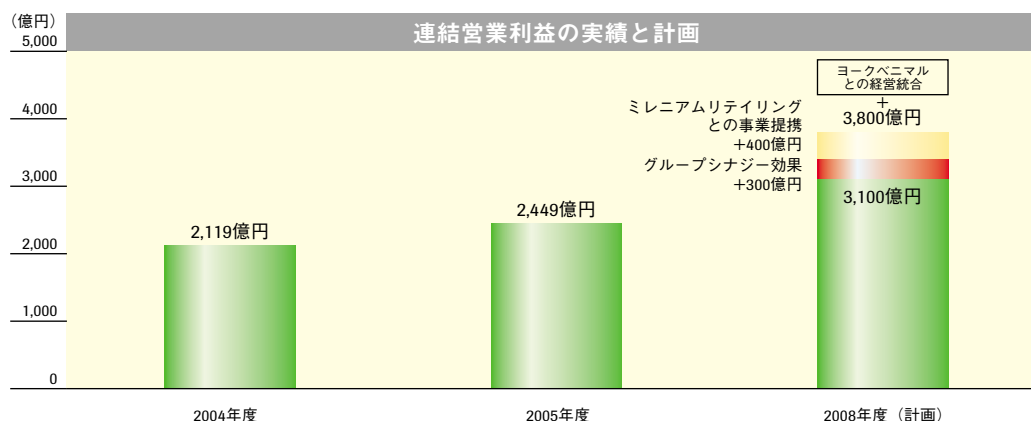
### ■ 金融サービス

- 当社グループ独自の電子マネー『nanaco(ナナコ)』を発行:2007年春(予定)
  - ・ セブン-イレブン店舗からサービスを開始
  - ・ セブン-イレブン店舗での購入に応じたポイントサービスも同時に提供

### ■ IT/サービス

- セブンアンドワイ株式会社の子会社化:2006年2月実施
  - ・ インターネットを利用した書籍等の販売およびサービスを提供する同社を子会社化

## ■ 2009年2月期(2008年度)の経営目標



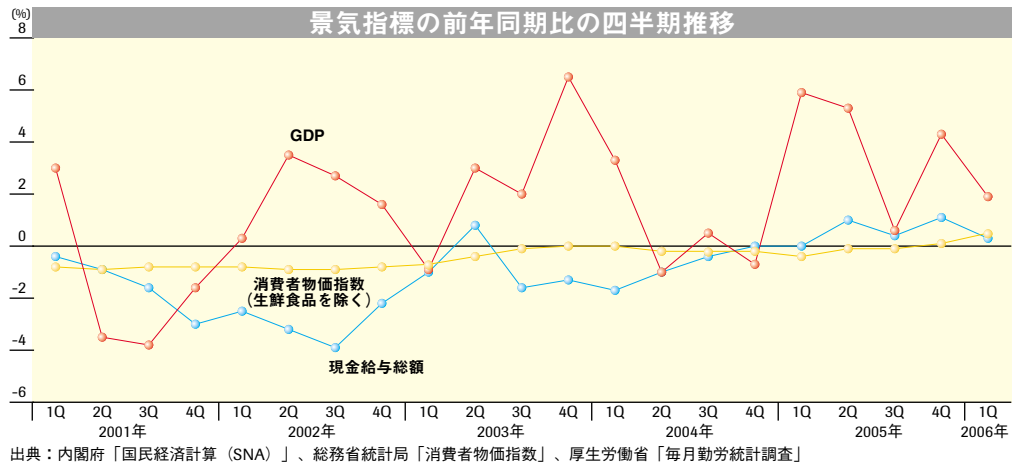
■ 小売業を取り巻く環境

■ 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、個々の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、他社には無い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、売上、収益性の向上に努めています。

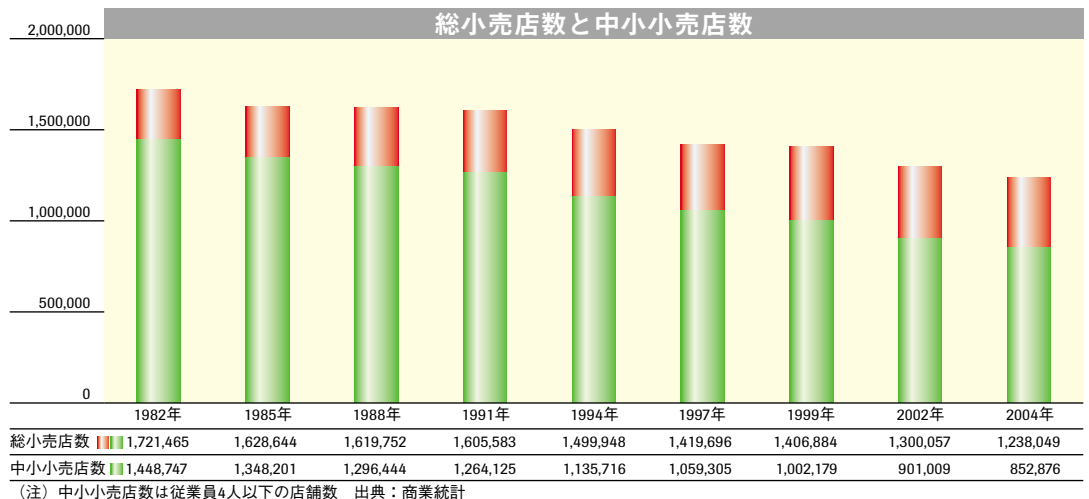
■ 経済環境

- 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。
- デフレ状況からの脱却が徐々に進行しているものの、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、本格的な消費の回復には至っていません。



■ 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。





セブン&アイHLDGS.の概要

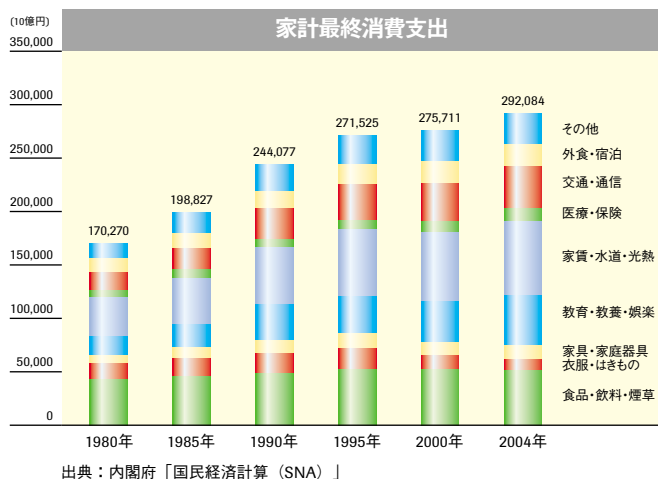
日本国内の小売環境

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日本の消費者の消費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。

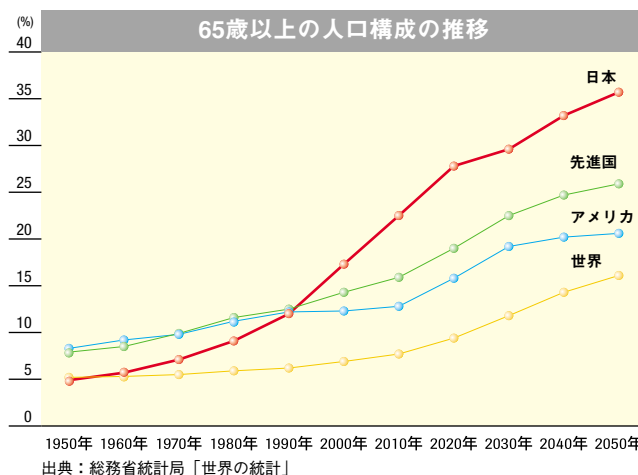
消費飽和の時代

- 2004年の全体の消費支出は1980年から7割程度の増加であるのに対し、「教育・教養・娯楽」や「交通・通信」などのサービスに係る支出はそれぞれ、2.5倍、2.3倍と高い増加を示しています。
- 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、「今までにない質の高い商品」や「商品の良さを伝える接客サービス」を求めています。



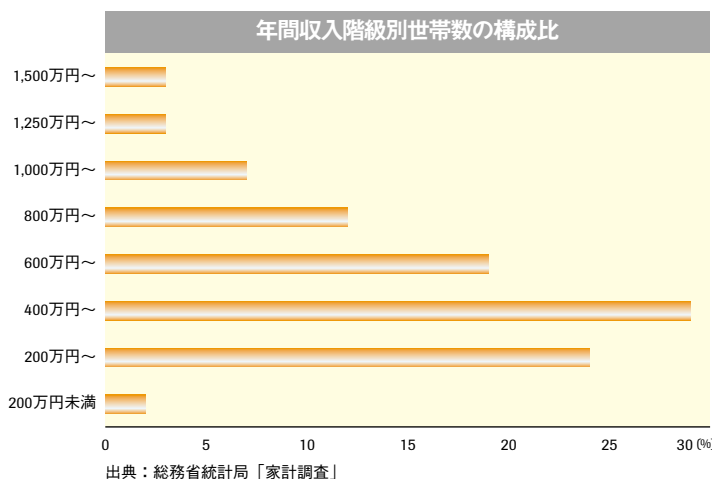
少子高齢化の進展

- 日本は、今後、世界に先駆けて急速な少子高齢化社会を迎え、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。



お客様の購買行動

- 日本における収入別世帯数の分布は、200万円未満が2%、1,500万円以上が3%と低い構成となっており、中所得世帯が中心となっています。
- 中所得世帯が中心の日本では、一人のお客様がニーズに応じてコンビニエンスストア、スーパーストア、百貨店、専門店などの様々な業態を使い分ける傾向があります。



## ■ 日本国内における当社グループの食品売上高のシェア

- セブン&アイHLDGS.の年間食品売上高は約3兆円となっており、市場規模約47兆円(注)に対し、約6%を占めています。

セブン&アイHLDGS.の年間食品売上高  
約3兆円

[グループ主要会社の年間食品売上高]	
セブン-イレブン・ジャパン	約1兆8,000億円
イトーヨーカ堂	約7,000億円
ヨークベニマル	約2,000億円
そごう	約900億円
西武百貨店	約700億円



(注) 食品の市場規模は経済産業省「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、グループマーチャндаイジングの強化により、更なる売上、収益性の向上を目指しています。

### ■ オリジナル商品による差別化

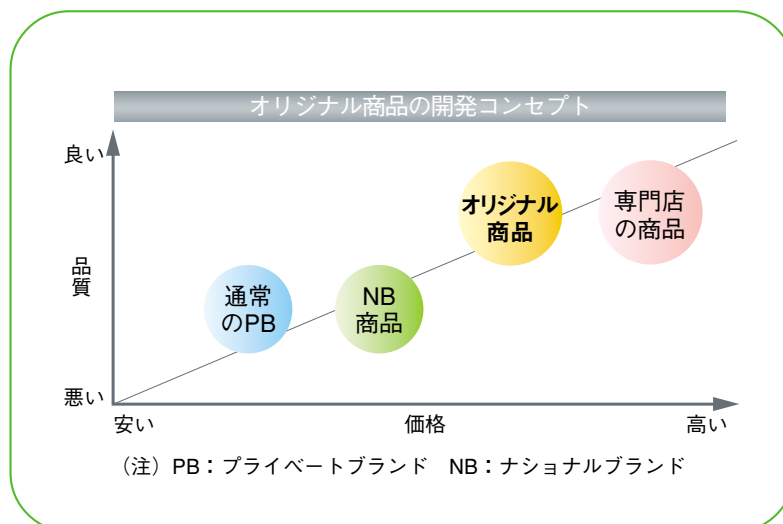
- マーケットを徹底的に調査、分析し、NB商品が応えきれないお客様のニーズに対応するオリジナル商品をグループ各店舗で提供しています。
- 低価格志向の一般のプライベートブランド戦略と異なり、より高い品質の商品を、価値に見合った価格で提供しているため、粗利益率の改善につながります。

### ■ チームマーチャндаイジング

- オリジナルデイリー商品の開発強化
- 取引先とのオリジナル商品の共同開発を推進
- オリジナル商品分野の拡大

### ■ グループマーチャндаイジング

- チームマーチャндаイジングのグループ全体への拡大
- グループ全体の規模を活かした商品調達の推進



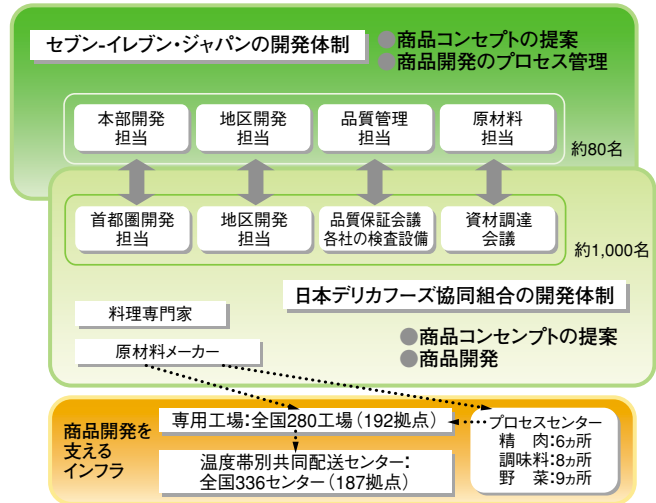
## グループの事業戦略

## 商品政策

## ■ オリジナルデイリー商品開発の仕組み

- セブン-イレブン・ジャパンの主力商品である、米飯、惣菜、調理パン、焼きたてパン、手作りデザートなどは全てオリジナル商品です。(詳細は25ページを参照)
- セブン-イレブン・ジャパンと日本デリカフーズ協同組合(NDF)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。
- セブン-イレブン・ジャパンとNDFがそれぞれの役割を確実に果たすことで、質の高いオリジナルデイリー商品の開発を実現しています。

(注) 1. 日本デリカフーズ協同組合(NDF):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およびプロセスセンター数は2006年2月末現在

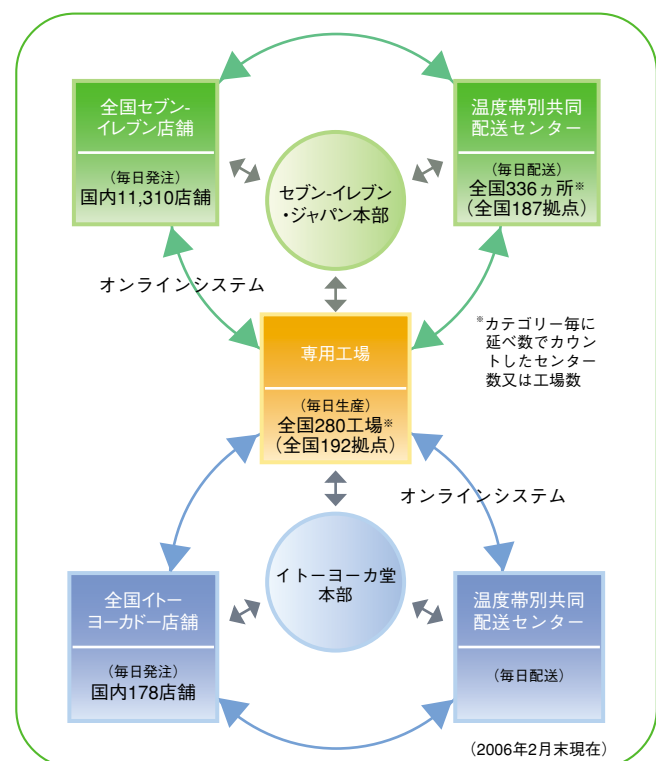


## ■ 地区商品開発の仕組み

- 全国を9つのエリアに分け、商品開発に取り組んでいます。
- セブン-イレブン・ジャパンの地区開発担当者約40名と、NDFの地区開発担当者約310名が商品開発を担当しています。
- 地区商品開発の体制を整えることで差別化商品の開発を更に強化しています。
  - ・ 地域特産品(地域で日常食べられているもの)の提供
  - ・ 地域の味の追求と商品開発(原材料、生産技術、製造工程)

## ■ オリジナルデイリー商品のグループ内での拡大

- 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セブン-イレブンの各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すべてセブン-イレブン・ジャパン専用のため、商品開発、衛生管理や品質管理面で差別化が図られています。
- これらオリジナルデイリー商品の供給インフラを、イトーヨーカ堂をはじめとするグループ各社店舗向けの商品供給に活用することで以下の効果の実現を目指します。
  - ・ 高い品質の商品を安定的に供給
  - ・ 味、品質の店舗間格差を縮小
  - ・ 専用工場の稼働率、生産効率を改善

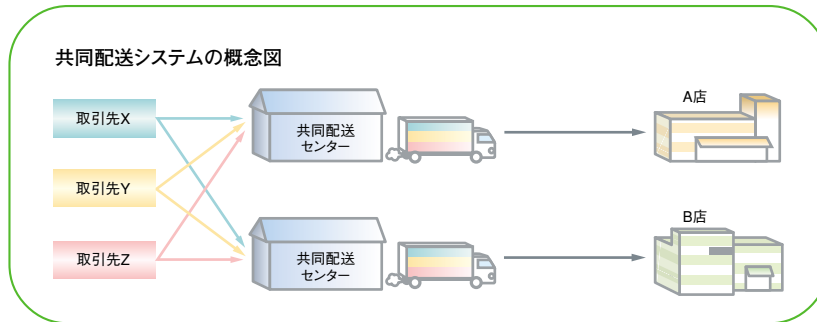


## 商品に付加価値を与える物流システム

### 共同配送システム

#### 共同配送システムの特長

- 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。
- 共同配送センターは第三者によって運営されています。



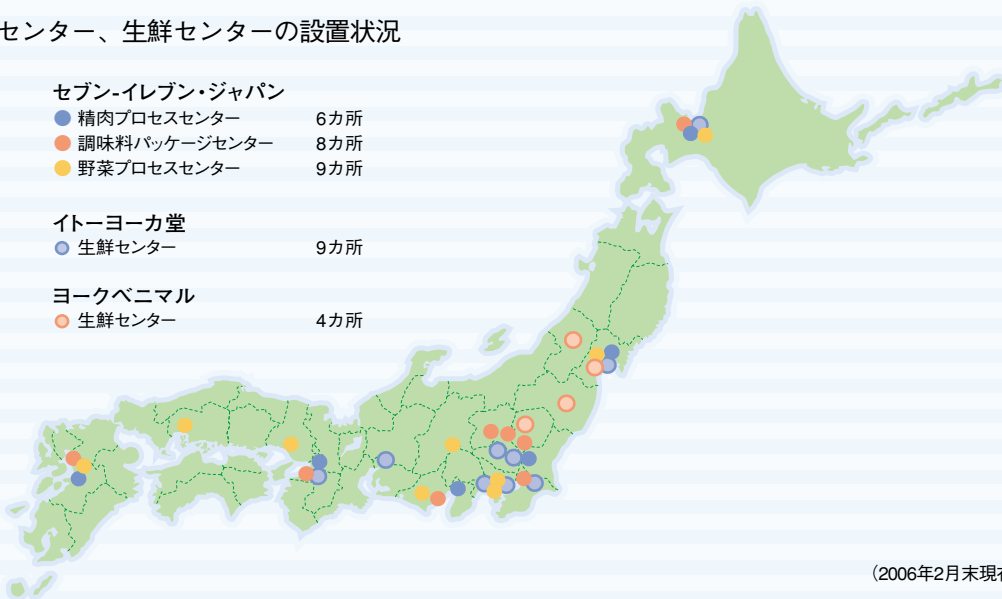
- セブン-イレブン・ジャパンでは、同一温度帯の商品を取引先から店舗まで一定の温度で管理して納品する「温度帯別共同配送」を実施しています（詳細は26ページを参照）。
- イトーヨーカ堂では、店舗毎の棚割にあわせて商品を仕分けして納品することにより、店舗での商品管理作業の軽減を図っています。

### プロセスセンターおよび生鮮センター

- 物流効率の改善および商品の付加価値の向上のために商品や原材料を一括購入し、仕分け、貯蔵および加工等を行っています。
- 高い鮮度、品質の商品や原材料を安定的、かつ効率的に供給することで以下の効果を実現しています。
  - 商品や原材料の品質のばらつき防止
  - 商品の味、品質の向上
  - コストダウン
  - 商品や原材料のトレーサビリティの強化

#### プロセスセンター、生鮮センターの設置状況

セブン-イレブン・ジャパン		
● 精肉プロセスセンター	6カ所	
● 調味料パッケージセンター	8カ所	
● 野菜プロセスセンター	9カ所	
イトーヨーカ堂		
● 生鮮センター	9カ所	
ヨークベニマル		
● 生鮮センター	4カ所	



(2006年2月末現在)

## グループの事業戦略

## 物流システム

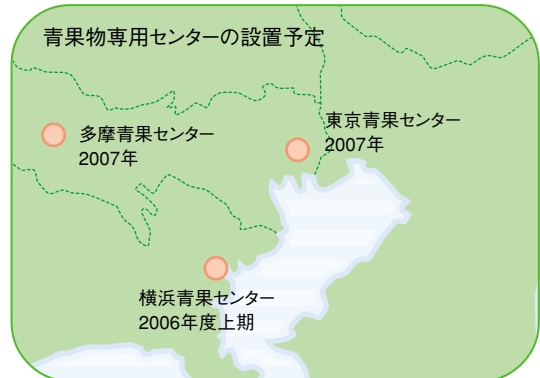
## ■ グループ内の物流統合の推進

グループの物流を統合していくことにより、グループマーチャンドライジングの推進およ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

## ■ 具体的な取り組み

- ・ 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新たに設置（両センターとも市場隣接）
- ・ 青果物専用センターは完全にアウトソーシングで運営
- ・ 神奈川エリアの横浜青果センター構築より着手（2006年度上期）



## ■ 期待される3つの効果

## 物流コストの抜本的な削減

市場隣接地に新センターを開設させ、ルートを集約することにより配送コストを削減

コスト削減

## 最適温度帯での物流体制

現状のチルド温度帯（0℃～8℃）から、青果物に適した温度帯（5℃～18℃）での物流体制

品質向上

## 店舗作業の効率化と季節対応の強化

小口配送による店舗での品出し、積み替え作業の軽減と季節による収穫量や生産地の変動にあわせた納品時間の変更

品揃え強化

## ■ 新仙台生鮮センター

## イトーヨーカ堂とヨークベニマルの東北地区における生鮮センターの統合

## ■ センター統合の目的と効果

- ・ グループマーチャンドライジングの考え方をもとに、商品政策とリンクした商品調達網を整備することで、地場仕入れの強化、グループ共同仕入れを拡大
- ・ センターの効率改善により、センター運営委託料を引き下げ、コスト軽減を実現（ローコスト運営）
- ・ ローコスト運営による粗利率の改善を実現



## ■ グループシステム統合プロジェクト

### ■ システム統合の概要

- 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に統合
- 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、収益性の向上に寄与
- 統合によるコストメリットを發揮

### [システム統合の全体概要図]

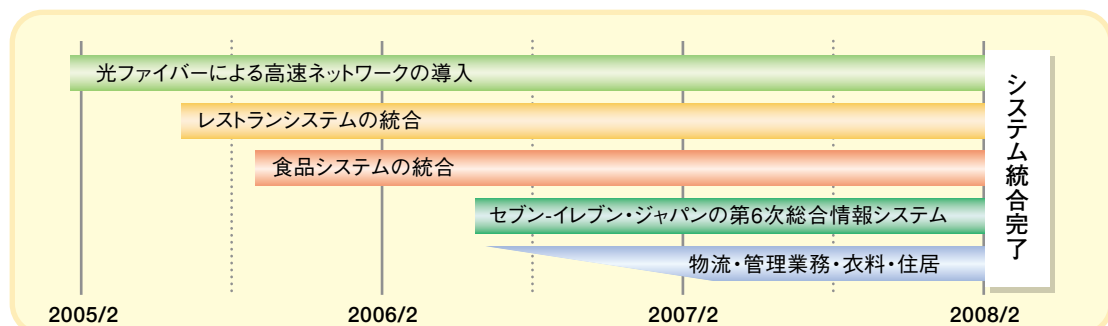


### ■ 期待される効果

- 営業面でのサポート強化
  - ・ グループ各社で異なっていた商品分類を統合することで、グループマーチャンダイジング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
  - ・ Webの活用によるグループ各社間の情報共有の推進
- 開発およ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）

### ■ システム統合スケジュール

- 2008年2月期を目処に完了予定



## グループの事業戦略

## 情報システム

## ■ セブン-イレブン・ジャパンの第6次総合情報システム

- 店舗総合情報システムの導入に先駆け、グループ各社、店舗を光ファイバーで結ぶ情報ネットワークを構築(2006年2月期完了)
- 2006年5月より店舗総合情報システムの導入を順次開始し、2007年春に導入完了
- 店内ネットワークの無線化により、情報を積極的に活用できる体制を構築
- 非接触ICチップのマルチリーダーライターを搭載した「POSレジスター」を導入
- 単品管理を支援する「店舗システム」機能の充実

[ 店舗総合情報システムの概要 ]



## 新型SC※3

- ・ 高速、大容量化  
マルチメディア情報の充実  
業務処理速度の向上
- ・ コミュニケーション機能の強化  
店内従業員間でのメール機能
- ・ 障害対策の強化

## 新型GOT※1

- ・ 無線LAN通信機能を搭載  
売場でのデータの送受信
- ・ 高速、大容量化  
- 高精細な商品画像表示  
- マルチメディアを活用した教育用動画、POSデータの参照
- ・ 落下衝撃対策の強化

## 新型ST※2

- ・ 無線LAN通信機能を搭載  
売場でのデータの送受信
- ・ 高速、大容量化  
新規業務への拡張性
- ・ 落下衝撃対策の強化

※1 GOT：グラフィック・オーダー・ターミナル…売場での発注端末

※2 ST：スキャナー・ターミナル…商品の検品や陳列、鮮度管理を行う端末

※3 SC：ストア・コンピューター…商品の情報ステーション

■ 出店戦略

■ ドミナント出店（高密度多店舗出店）

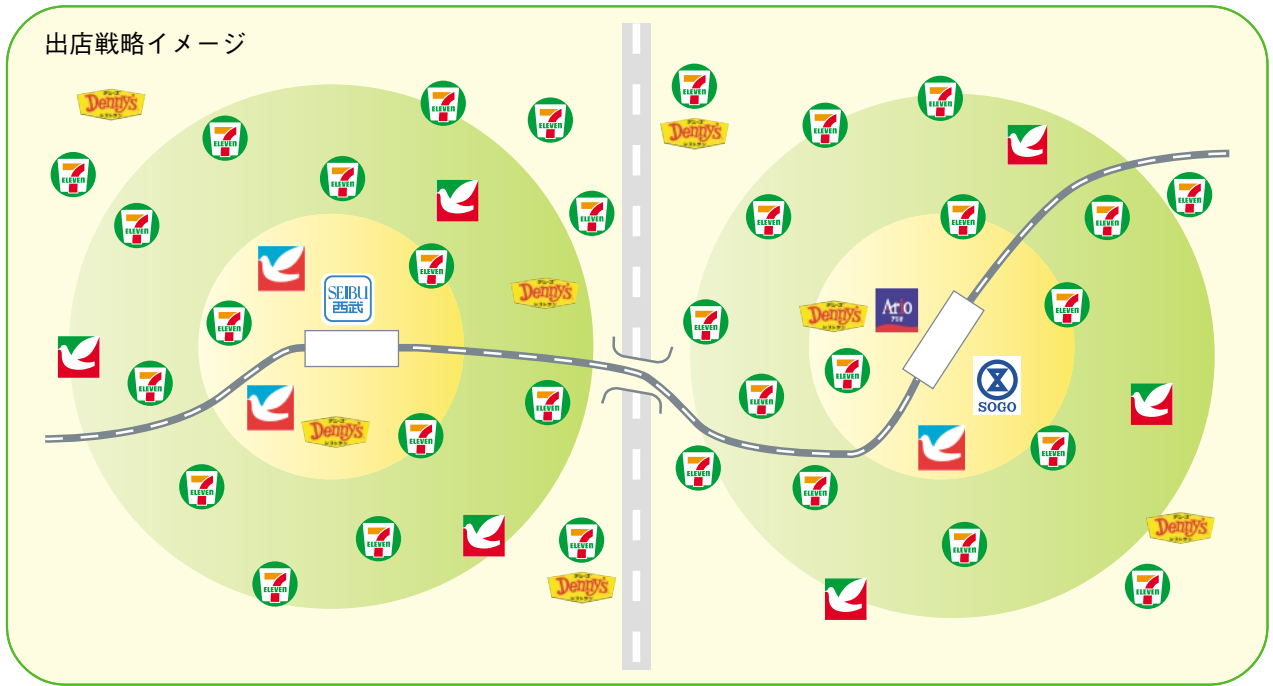
効率性・安定性からドミナント出店を基本戦略として、出店を続けています。

■ ドミナント出店の効果

- 物流効率の向上
- 知名度の向上
- システム効率の向上
- 広告効率の向上
- 競合参入の阻止
- 指導効率の向上

■ 複数の業態による出店戦略

当社は複数の業態を展開することで、様々な店舗規模の出店を行っています。それぞれの業態の使われ方や基礎となる商圈範囲が異なるため、業態を超え、より高密度の出店が可能となります。



■ : 駅周辺（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 Arō	百貨店 SOGO, Seirui ショッピングセンター Arō
商圈範囲	狭い			広い
店舗規模	小			大
品揃え	絞込み			バラエティ



## グループの事業戦略

## 出店政策

## ■ 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。

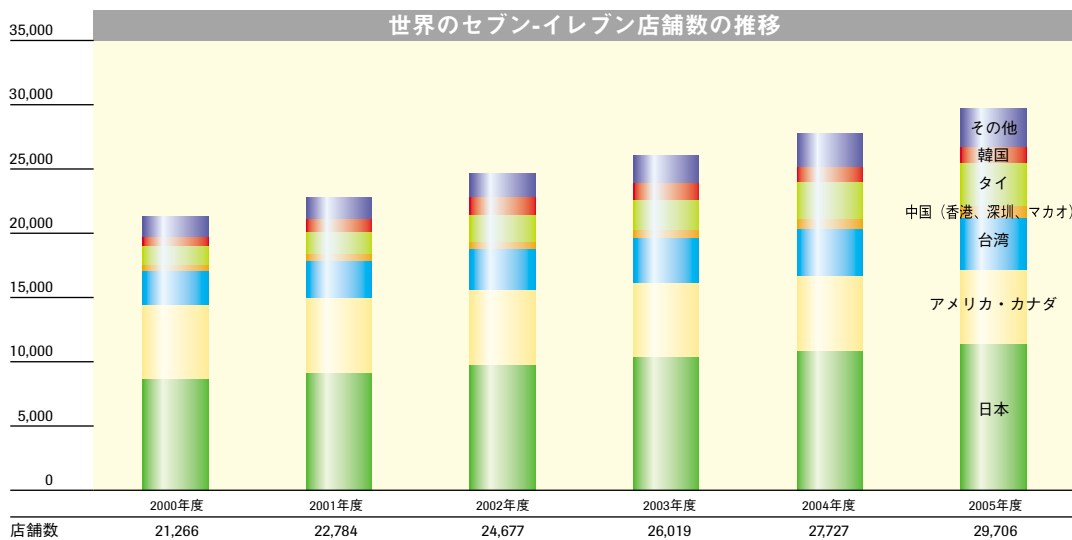
## ■ 主要事業会社の国内店舗ネットワーク



(2006年5月末現在)

業態	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
			そごう	西武百貨店		
ブランド	セブン-イレブン	イトーヨーカドー	そごう	西武百貨店	ヨークベニマル	デニーズ
北海道	830	15	—	2	—	—
東北	806	13	—	1	107	20
関東	4,952	117	6	7	18	418
中部	1,649	24	—	3	—	120
近畿	1,192	9	3	3	—	31
中国	750	2	2	—	—	—
四国	—	—	1	—	—	—
九州	1,143	—	—	—	—	—
合計	11,322	180	12	16	125	589

## ■ 世界に広がるコンビニエンスストアネットワーク



(注) 1. アメリカ・カナダの各店舗数は7-Eleven, Inc.の直営店およびフランチャイズ店の店舗数  
2. 日本は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展開しています。

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	11,310
アメリカ・カナダ	7-Eleven, Inc.	5,829
中国（北京）	セブン-イレブン北京有限会社	30
ハワイ	SEVEN-ELEVEN (HAWAII), INC.	53
台湾	President Chain Store Corporation [Uni-President Enterprise Corp.]	4,037
タイ	C.P. Seven-Eleven Public Co., Ltd. [Charoen Pokphand Group]	3,311
韓国	Korea Seven Co., Ltd. [Lotte Group]	1,238
中国（香港・深圳・マカオ）	The Dairy Farm Company, Limited [Dairy Farm International Holdings Limited]	922
シンガポール	Cold Storage Singapore (1983) Pte. Ltd. [Dairy Farm International Holdings Limited]	315
フィリピン	Philippine Seven Corporation [President Chain Store Corporation]	265

(注) 1. ■は当社の子会社  
2. 日本は2006年2月末、その他の国・地域は2005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

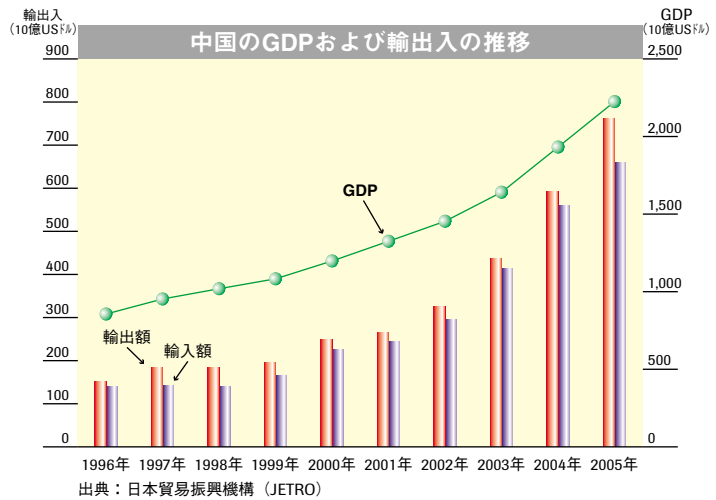
## ■ アジアのエリアライセンスとの関係強化

- 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。

## 中国事業

### 中国のマーケット

- 約13億人の人口を擁する中国は、他国では類を見ない速度で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、近年、お客様の購買力が向上しています。それと同時に、お客様は商品の安心、安全性や鮮度に加え、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きています。



### 当社グループの店舗展開

北京市を中心として、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展開しています。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。

#### ■ コンビニエンスストア - セブン-イレブン北京 -

- ・ 早期のフランチャイズ展開を目指し、出店の加速を図ります。
- ・ 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 - 華糖ヨーカ堂、成都イトーヨーカ堂 -

地域に密着した店舗を展開する為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 - 王府井ヨーカ堂 -

今までの中国になかった、全く新しいスーパーマーケットを目指しています。

#### 北京の出店状況

	2005年12月末 実績	2008年12月末 計画
セブン-イレブン北京 ●	30	350
華糖ヨーカ堂 ●	5	10
王府井ヨーカ堂 ●	2	12

#### 成都の出店状況

	2005年12月末 実績	2008年12月末 計画
成都イトーヨーカ堂	2	4



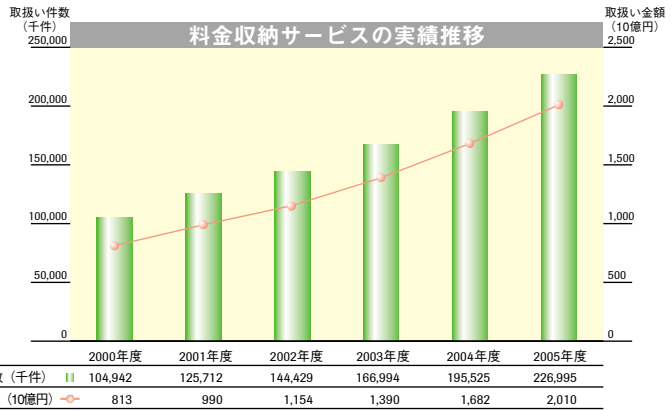
- (注) 1. セブン-イレブン北京はセブン-イレブン・ジャパンと現地資本による合弁企業  
2. 華糖ヨーカ堂はイトーヨーカ堂と現地資本による合弁企業  
3. 王府井ヨーカ堂はイトーヨーカ堂およびヨークベニマルと現地資本による合弁企業

■ 小売業における金融サービス

セブン&アイHLDGS.では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。

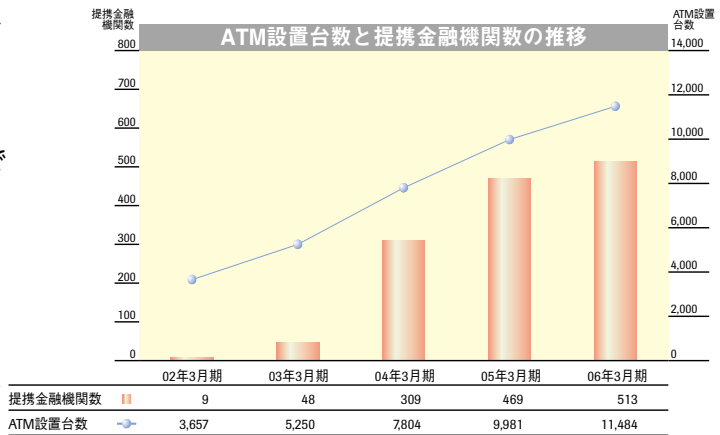
■ 料金収納サービスの展開

- 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。



■ ATMサービスの展開

- 2001年4月、お客様の金融サービスへのニーズに応えるため、日本の小売業として初めて銀行（現セブン銀行）を設立しました。
- お客様に朝でも夜でも身近な場所で各種金融サービスを提供するため、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内にATMの設置を開始しました。
- 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。



■ 「お金の便利コーナー」の設置

- 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、2006年5月末現在では5店舗でサービスを提供しています。
- 平日のみでなく、土日、祝祭日でもお買物のついでに簡単、便利にご利用いただけます。



[提供サービス]

- ・ 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(グループのクレジットカード)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

## ■ 金融サービスの更なる拡大

### ■ 電子マネーの導入

2007年春、セブン&アイHLDGS.独自の電子マネー  
「nanaco (ナナコ)」を発行



#### ■ 導入の背景

- ・ 小額決済手段の多様化への対応
- ・ オープンポイントサービスの概念拡大への対応

#### ■ 内容

- ・ 非接触型のICチップを搭載したプリペイド式の電子マネーカードを発行
- ・ 初年度の電子マネーカードの発行枚数は1,000万枚を予定
- ・ セブン-イレブン店舗のPOSレジスターおよびセブン銀行のATMで電子マネーのチャージが可能
- ・ セブン-イレブン店舗での購入に応じて電子マネーに交換可能なポイントを付与
- ・ 他社の電子マネーも利用可能となるマルチリーダーライターを導入
- ・ 将来的にはグループのアイワイ・カード・サービスが発行しているクレジットカードや、セブン銀行が発行しているキャッシュカードとの一体化を予定

#### ■ 今後のスケジュール

2007年春	セブン-イレブンで利用可能な電子マネー「nanaco」の発行
2007年秋	セブン&アイHLDGS.の各店舗へ利用範囲を拡大
2007年度中	グループ外企業への利用拡大とポイントの連携開始
2008年度以降	有力企業との本格的なポイントの連携開始

### [グループ内のカード発行状況]

(2006年2月末現在)

種類	発行主体	利用対象	発行枚数
クレジットカード	アイワイ・カード・サービス	イトーヨーカドー、ヨークマート店舗他	約300万枚
ポイントカード	アイワイ・カード・サービス	イトーヨーカドー店舗	約500万枚
	セブン-イレブン・ジャパン	セブン-イレブン店舗（北海道のみ）	約180万枚
キャッシュカード	セブン銀行	—	約30万枚
ミレニアムカード	そごう	そごう、西武百貨店店舗	約240万枚
クラブオンカード	西武百貨店	西武百貨店、そごう店舗	約280万枚

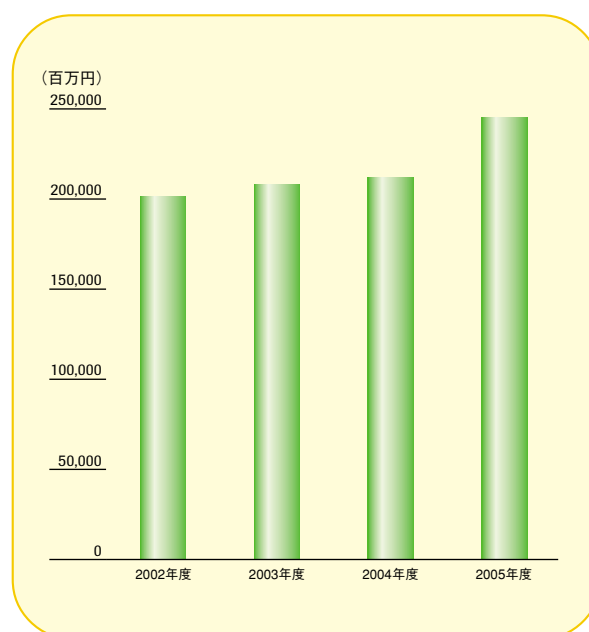
## 業績概要

## 連結業績の推移

### 営業収益



### 営業利益



(百万円)

	2002年度	2003年度	2004年度	2005年度
営業収益	3,530,316	3,542,146	3,623,554	3,895,772
営業利益	201,301	207,783	211,950	244,940
当期純利益	46,623	53,632	17,205	87,930
総資産	2,401,736	2,461,927	2,574,817	3,424,878
株主資本	1,111,475	1,138,210	1,144,504	1,603,684
営業活動によるキャッシュ・フロー	202,697	237,956	266,709	217,325
投資活動によるキャッシュ・フロー	-161,222	-117,632	-94,758	-388,080
フリーキャッシュ・フロー <sup>※1</sup>	41,475	120,323	171,950	-170,754
財務活動によるキャッシュ・フロー	22,807	-153,731	-56,524	103,093
現金及び現金同等物の期末残高	604,895	567,389	683,100	610,876
1株当たり当期純利益(円)	110.67	128.25	40.73	100.83
1株当たり株主資本(円)	2,656.24	2,726.99	2,742.42	1,772.25
株主資本比率(%)	46.3	46.2	44.4	46.8
株主資本当期純利益率(%)	4.2	4.8	1.5	5.5
総資本当期純利益率(%)	3.6	4.2	2.8	2.6

(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およ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

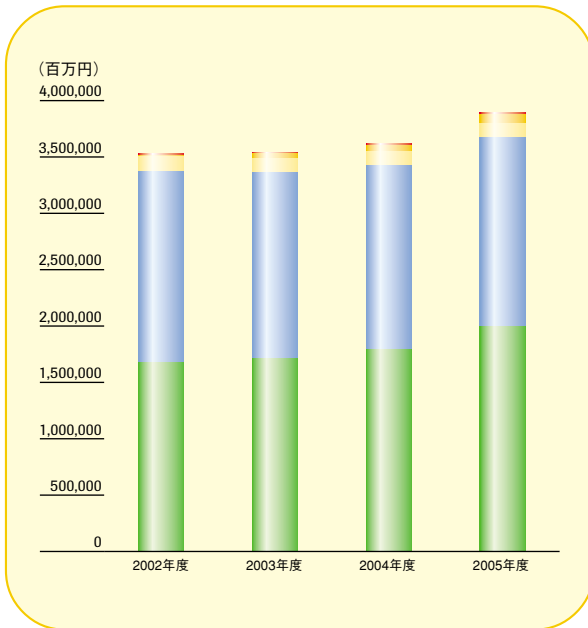
3. 株主資本当期純利益率および総資本当期純利益率は期首、期末平均の株主資本および総資産より算出、但し、2005年度のみ期末の株主資本および総資産より算出

※1 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

業績概要

セグメント別業績の推移

営業収益



営業利益



営業収益

(百万円)

	2002年度	2003年度	2004年度	2005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
スーパーストア事業	1,709,044	1,669,329	1,642,264	1,687,734
百貨店事業*	—	—	—	—
レストラン事業	127,447	126,189	126,181	124,025
金融関連事業	15,390	37,219	61,236	82,289
その他の事業	13,148	14,737	17,195	19,780
消去又は全社	-23,913	-26,788	-29,492	-33,294
合計	3,530,316	3,542,146	3,623,554	3,895,772

営業利益

(百万円)

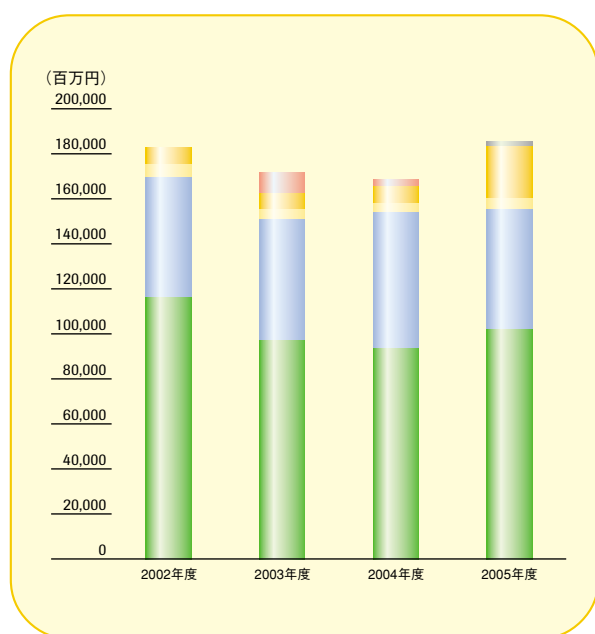
	2002年度	2003年度	2004年度	2005年度
コンビニエンスストア事業	177,236	187,467	195,385	209,815
スーパーストア事業	33,796	21,165	7,814	15,381
百貨店事業*	—	—	—	—
レストラン事業	4,582	3,261	3,620	2,625
金融関連事業	-14,307	-3,936	5,401	17,278
その他の事業	-125	-205	211	808
消去又は全社	119	31	-482	-968
合計	201,301	207,783	211,950	244,940

(注) 2002年度～2004年度の営業収益と営業利益は旧イトーヨーカ堂の連結業績  
 ※ 2005年度のミレニアムリテイリングとその子会社の業績は貸借対照表のみ連結算入

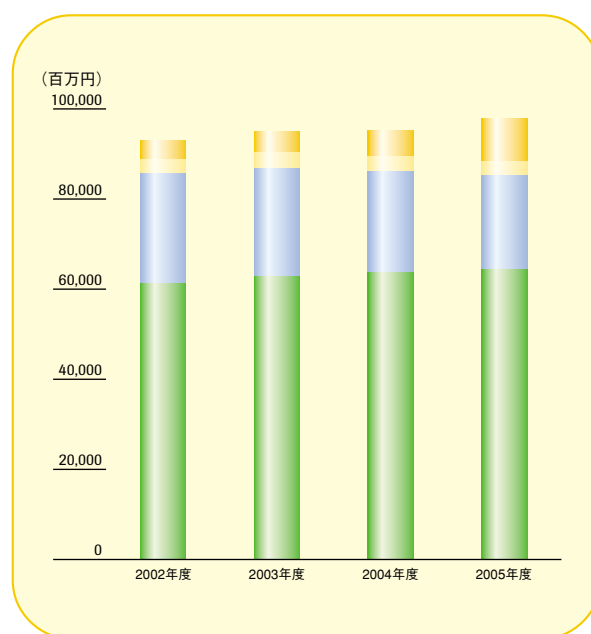
## 業績概要

## セグメント別業績の推移

### 設備投資



### 減価償却費



### 設備投資

(百万円)

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

### 減価償却費

(百万円)

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

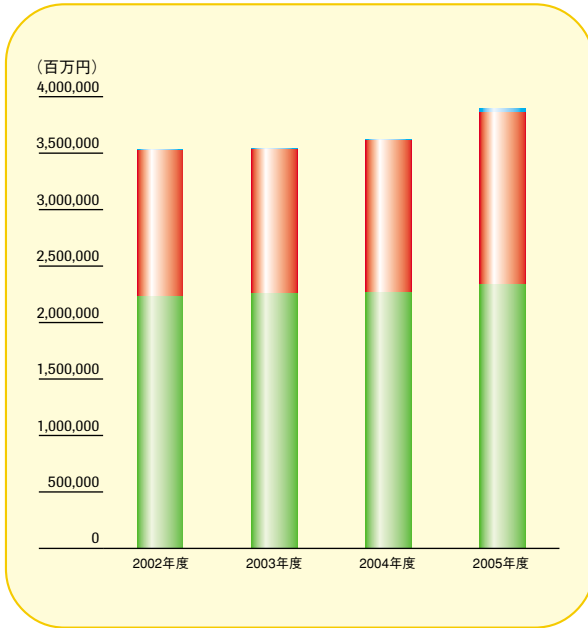
(注) 2002年度～2004年度の設備投資と減価償却費は旧イトーヨーカ堂の連結業績  
 ※ 2005年度のミレニアムリテイリングとその子会社の業績は貸借対照表のみ連結算入



業績概要

地域別業績の推移

■ 営業収益



■ 営業利益



■ 営業収益

(百万円)

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

■ 営業利益

(百万円)

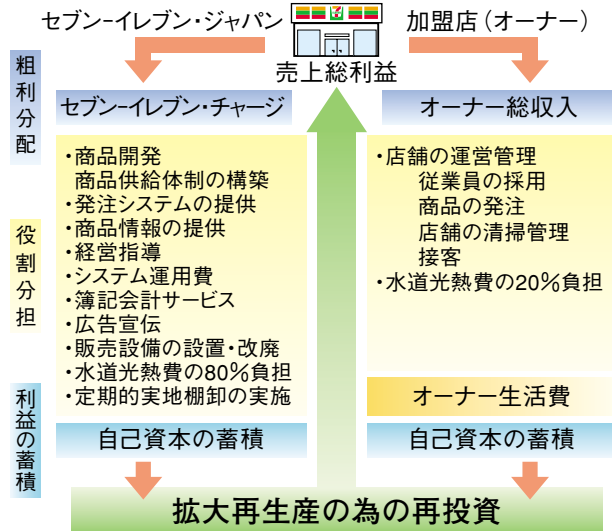
	2002年度	2003年度	2004年度	2005年度
日本	180,595	184,392	185,726	212,876
北米	20,582	23,333	26,080	32,492
その他の地域	123	57	194	-432
消去	—	—	-51	3
合計	201,301	207,783	211,950	244,940

(注) 1. 2002年度～2004年度の営業収益と営業利益は2005年度のセブン&アイ・ホールディングスの地域別区分にあ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とその子会社の業績は貸借対照表のみ連結算入

## ■ セブン-イレブン・ジャパンのフランチャイズシステム

### ■ フランチャイズシステムによる中小売店の近代化・活性化

- セブン-イレブン・ジャパンは「中小売店の近代化・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。
- 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粗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、加盟店とも売上高ではなく粗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。



### ■ 契約タイプの概要

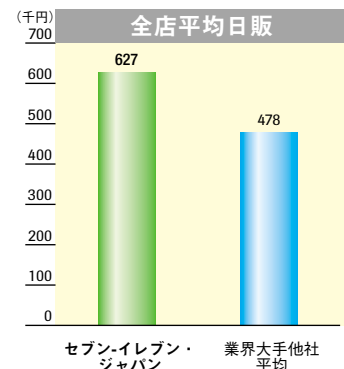
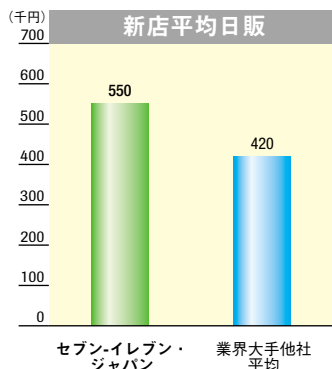
セブン-イレブン・ジャパンには、以下の2種類のフランチャイズ契約タイプがあります。

	Aタイプ	Cタイプ
土地、建物、販売什器等の所有		
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
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. セブン-イレブン・チャージおよび最低保証の条件は24時間営業店舗の場合のもの  
 2. 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」

### ■ 質を重視した出店

- 一店舗一店舗が確実な売上を上げていけるよう、厳しい条件で新店の立地を精査しています。
- その結果、新店の質の高さを示す新店平均日販、全店の平均日販ともに業界大手他社平均をはるかに上回る実績となっています。



(注) 業界大手他社平均はセブン-イレブン・ジャパンを除く上場大手コンビニエンスストアチェーンの平均(2006年2月期)

事業会社の戦略

コンビニエンスストア

■ オリジナルデイリー商品の販売状況 (2006年2月期単体)

メニュー開発や、原材料調達、調理器具の開発などすべての生産プロセスの革新にチャレンジし続けることで、絶え間ない生産の効率化と品質の向上を図っています。これらオリジナルデイリー商品は、その高い品質により店舗の差別化に大きく貢献しています。



米飯  
年間販売個数 17億4千万個



惣菜  
年間販売個数 6億7千万個



調理パン  
年間販売個数 3億7千万個



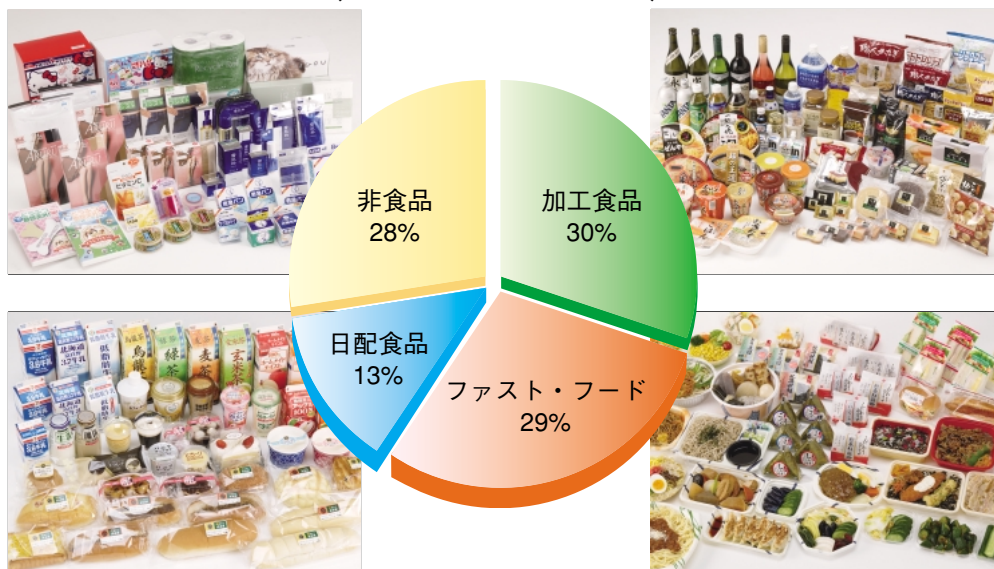
焼きたてパン  
年間販売個数 8億2千万個

■ 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、非食品などの分野においてもチームマーチャンダイジングによるオリジナル商品の導入を積極的に行っています。
- これら、オリジナル商品は、メーカーの持つ技術力とセブン-イレブン・ジャパンのマーケティング力がフルに活用されているため、お客様よりご好評をいただいています。



■ 商品群別売上高の構成比 (2006年2月期単体)

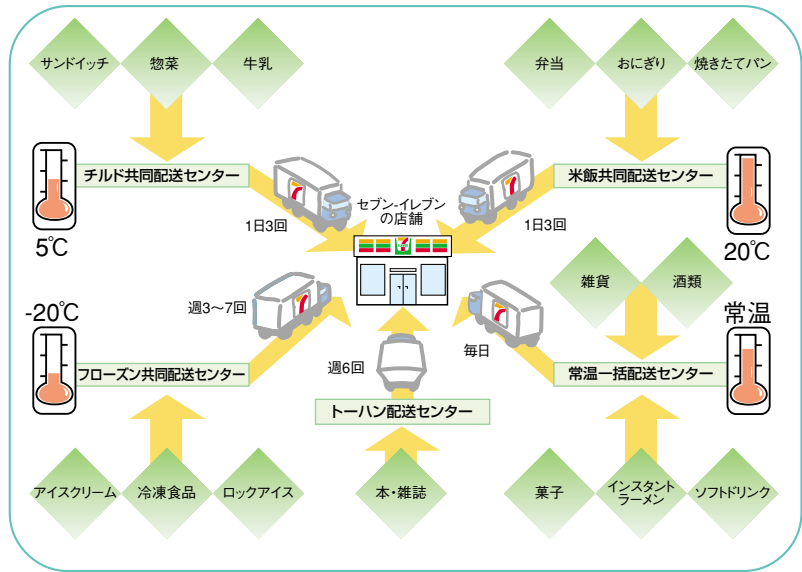


共同配送システム

■ セブン-イレブン・ジャパンは、お客様、加盟店、取引先がともにメリットを得られる小売業の在り方を求め、合理的な物流システムを開発してきました。その結果、第三者によって運営される独自の共同配送システムを確立しました。

■ 共同配送とは、異なる取引先の商品を、同じトラックに載せて店舗に納品することです。現在は、この共同配送を一步進め、同一温度帯の商品を取引先から店舗まで一定の温度で管理して納品する温度帯別共同配送を行っており、商品をより新鮮かつ効率的に店舗に納品しています。

■ さらに、常温で配送している菓子、加工食品、雑貨、酒類を一括で配送することで物流効率、積載効率の向上を図っています。



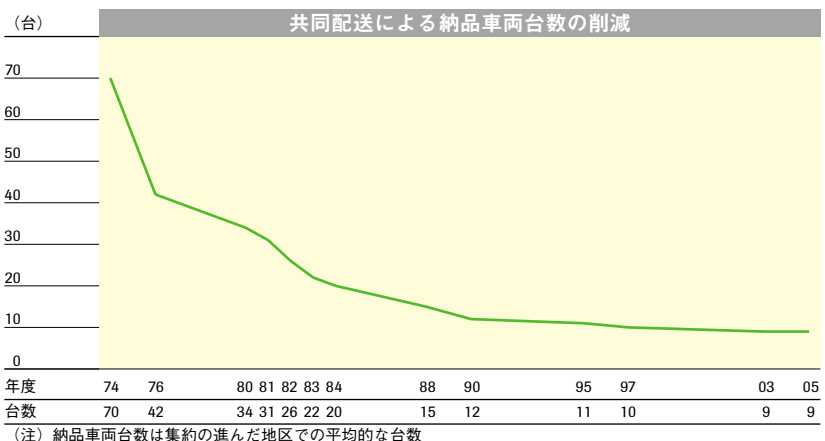
セブン-イレブン専用温度帯別共同配送センター数 (2006年2月末)

■ 全温度帯に対応した独自の物流網は、取引先とのチームマーチャндаイジングを組む際も大きな武器となり、セブン-イレブン・ジャパンの商品の差別化につながっています。

		延べセンター数	拠点数	
5°C管理	チルド共同配送センター	66	チルド	15
20°C管理	米飯共同配送センター	69	米飯	18
			チルド・米飯共同	51
-20°C管理	フローズン共同配送センター	47		47
常温管理	加工食品共同配送センター	154		56 (うち常温一括 23)
	酒類共同配送センター			
	雑貨共同配送センター			
合計		336		187

(注) 1. 延べセンター数は、一拠点で複数カテゴリーを配送している場合、カテゴリー毎にカウントした延べ数  
2. 延べセンター数および拠点数には、商品の中継機能のみを持つデポを含む

■ 共同配送の進展に伴い、1店舗への1日当たりの納品車両台数は当初の70台から9台へと削減することができました。この改善は、物流費の大幅な低減を実現するとともに、より新鮮な商品をタイムリーに納品する物流体制構築に大いに貢献しています。



事業会社の戦略

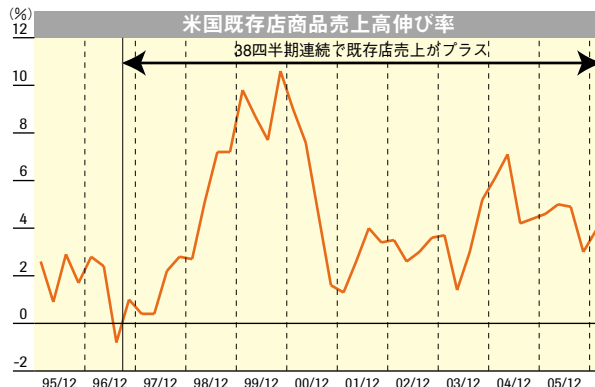
コンビニエンスストア

7-Eleven, Inc. (アメリカ・カナダ)

業績概況

	2005年12月期 (億円)	前期比 (%)
商品売上高	9,160	105.8
ガソリン売上高	5,693	122.6
売上高	14,854	111.6
営業利益	323	131.5
当期純利益	18	29.8

為替換算レートは、1US\$=110.26円  
 (注) 1. 営業利益は日本式に組み替えた数値  
 2. 前期比はドルベースで算出



店舗戦略

- フランチャイズ店の展開を強化
- ロサンゼルス、ニューヨーク等の都市部でのドミナント出店を強化
- 既存店舗への積極的な改装投資



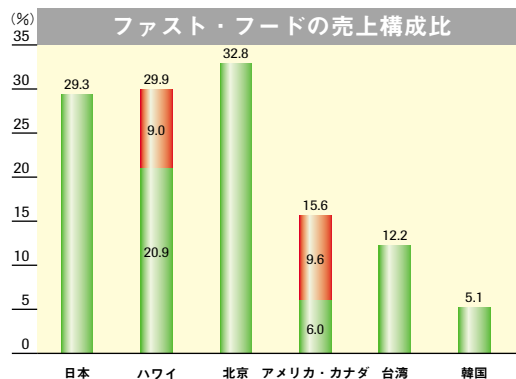
店舗数の推移

	2000年12月期	2001年12月期	2002年12月期	2003年12月期	2004年12月期	2005年12月期
フランチャイズ店	3,118	3,173	3,276	3,338	3,422	3,508
自営店	2,638	2,656	2,547	2,446	2,377	2,321
合計	5,756	5,829	5,823	5,784	5,799	5,829
出店	120	145	127	95	63	72
閉店	67	72	133	134	48	42
ガソリンスタンド併設店	2,371	2,470	2,480	2,457	2,432	2,437

営業戦略

- ファスト・フードの品揃えを強化
- 店舗毎に商品の発注を従業員が分担することにより、精度の高い商品供給体制を構築
- モデル地区プログラムを通じて単品管理を深耕
- 売れ行きの鈍った死筋商品の排除と新商品の積極導入を推進

(注) 1. 各国の構成比は各社の開示資料より  
 2. 日本は2006年2月期、その他の国・地域は2005年12月期の実績  
 3. グラフの中の■はカウンターで提供するドリンク(スラッピー、コーヒー等)  
 4. ハワイ、アメリカ・カナダはガソリンを除く売上高に対する構成比



### ■ 国内のスーパーストアの状況

- 高度経済成長期には、衣料品、住居関連商品、食料品を一度に購入できる利便性により、スーパーストア各社は店舗数、売上高を順調に拡大しました。
- 商品を大量に仕入れ、セルフ方式による販売を徹底することで、低価格での大量販売を実現し、業態として成長を続けてきました。
- バブル経済が崩壊した1990年代を境に、それまでの品揃えや販売方法ではお客様の変化するニーズに対応できなくなり、スーパーストア各社の業績は低迷を続けています。

	時代背景	売れる要素	販売方法
高度経済成長期	モノが不足、売り手市場、大量消費	低価格	セルフ販売
バブル崩壊後	モノが充足、買い手市場、質を重視	質的な満足度	接客販売

### ■ スーパーストア再生に向けた施策

#### ■ イトーヨーカ堂のコスト構造の見直し(2006年2月期完了)

特別損失項目	金額 (百万円)	効果
減損損失	22,912	資産のスリム化、減価償却費の軽減
貸倒引当金繰入額	6,143	将来の店舗閉鎖時の費用削減
人事制度改定に伴う割増退職金等	6,112	パート社員比率の向上による人件費の抑制

### ■ 店舗政策

- 時代変化に合わせた新業態の開発
  - ・ 都市部へのモール型ショッピングセンター「アリオ」の出店
- 強いエリアへの集中展開
  - ・ 収益性の高い既存店舗が多い首都圏を中心に、大都市圏への出店を強化
  - ・ 地方の店舗を中心に、商圈変化により収益性が低下した店舗を閉鎖



### [イトーヨーカ堂の店舗構成]

店舗面積別			店舗年齢別			地域別		
	店舗数	構成比(%)		店舗数	構成比(%)		店舗数	構成比(%)
13,000 m <sup>2</sup> ~	38	21.3	30年~	27	15.2	北海道	15	8.4
10,000 m <sup>2</sup> ~	53	29.8	20年~	53	29.8	東北	13	7.3
8,000 m <sup>2</sup> ~	33	18.5	10年~	36	20.2	関東	115	64.6
5,000 m <sup>2</sup> ~	38	21.3	5年~	41	23.0	中部	24	13.5
5,000 m <sup>2</sup> 未満	16	9.0	1年~	16	9.0	近畿	9	5.1
			1年未満	5	2.8	中国	2	1.1

(2006年2月末現在)

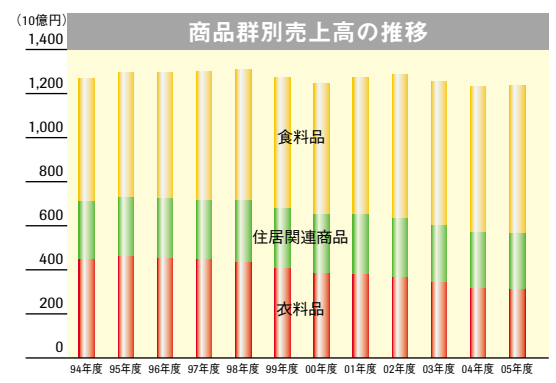
事業会社の戦略

スーパーストア

衣料品改革

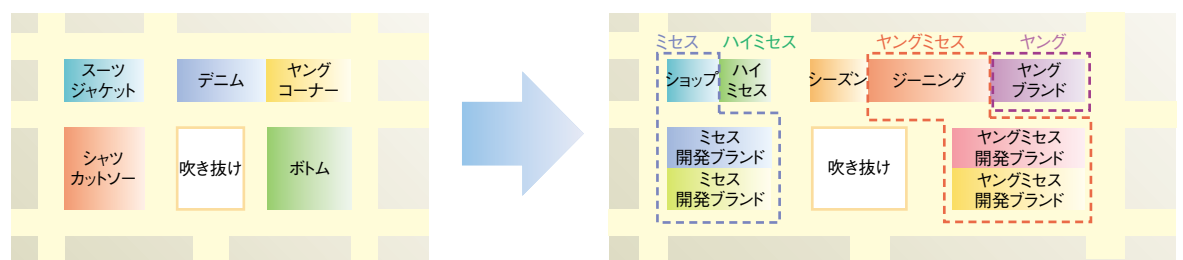
イトーヨーカ堂の商品群別売上高

- イトーヨーカ堂では食料品の売上高は堅調に推移しているものの、衣料品の売上高は減少しています。
- 衣料品の売上高および粗利率を改善するために、2006年2月期より、以下の新たな取り組みを開始しました。



セブン&アイ生活デザイン研究所の設立

- 2005年4月にファッションに関する情報企画の専門家を中心として設立：過去の経験に囚われない改革のスタート
- 改革のための4つのポイント：ファッション性の付加とストアイメージの向上を目的に対応を強化
  - 商品開発
  - 売場改革 (VMD)
  - プロモーション
  - 接客販売
- 『売場改革』：売場の分類を服種別からターゲット毎、ブランド毎へ



『商品開発』：新ブランドの立ち上げ

従来の自社開発ブランドのコンセプトを根本から見直し、ファッション性の高さやコーディネートしやすさを重視した新ブランドを2006年2月よりイトーヨーカドーで展開

- 例)
- pbi** 30代の感性を持ったレディス、メンズカジュアル
  - epom** 団塊世代 (50代) のメンズカジュアル



粗利率の改善

- 商品開発部の新設 (2006年1月)：定番商品の海外生産拡大により粗利率を向上
- 委託仕入れ\*の拡大：商品特性に応じて委託仕入れの割合を増加させることで値下げロスを削減
- 委託商品一例

専門性が非常に高い商品	アクセサリ、宝石など
ライフサイクルが短い季節商品	水着、浴衣など
在庫金額が大きく回転率の低い商品	フォーマルウェア、ブランドショップなど

\* 委託仕入れ…小売側に在庫リスクを持たない返品条件付の仕入れ

■ 日本でトップクラスの売上と収益力

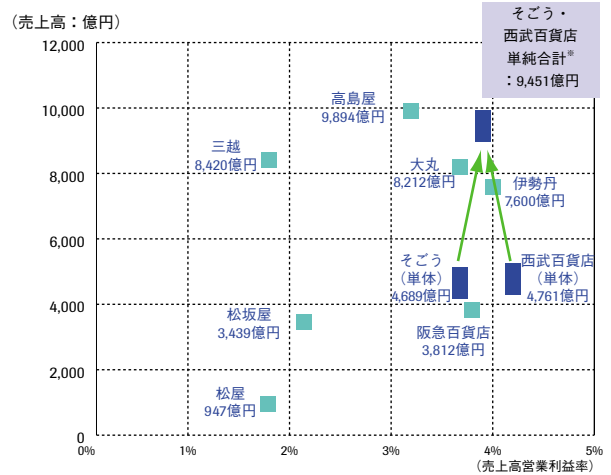
- 「そごう」は、1830年に大阪で創業した非常に歴史のある百貨店です。
- 「西武百貨店」は、池袋本店をはじめとし、渋谷店、有楽町店等、都心3店舗を中心とした都会センスあふれる百貨店です。

■ 2005年度大手百貨店の連結売上高

会社名	売上高 (億円)
高島屋	9,894
そごう・西武百貨店合計※	9,451
三越	8,420
大丸	8,212
伊勢丹	7,600
西武百貨店（単体）	4,761
そごう（単体）	4,689

※そごう、西武百貨店は子会社、関連会社を含まない単純合計  
出典：各社決算短信

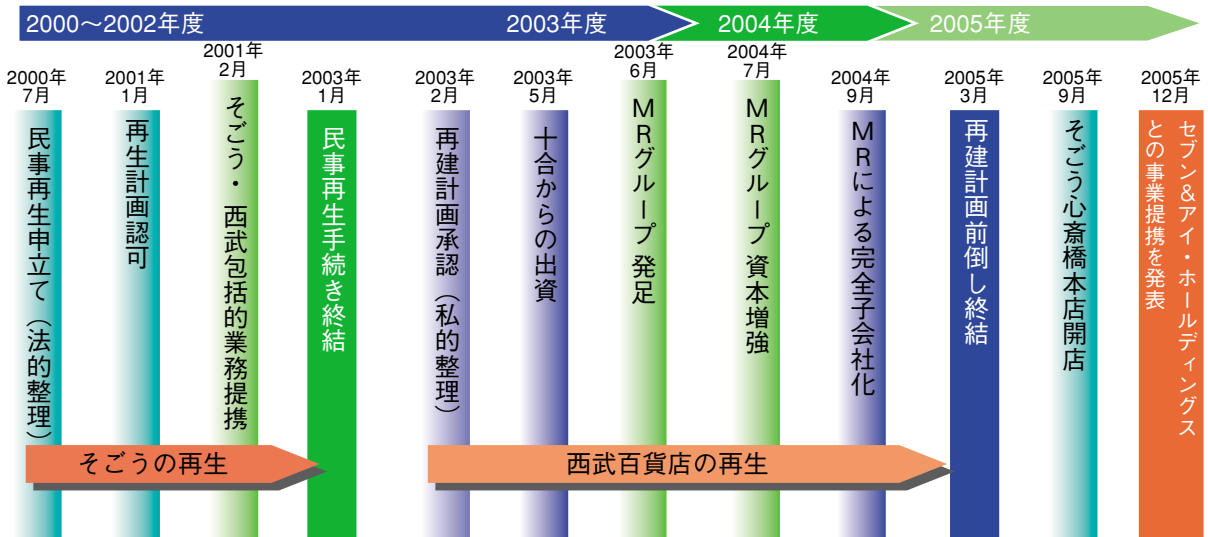
■ 2005年度の連結売上高と連結売上高営業利益率



■ 経営再建への道のり

- 営業活動のリストラチャリング、チェーンオペレーションの推進、店舗業態革新の推進、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。

	そごう	西武百貨店
再生スキーム	「民事再生法」に基づく法的整理	「私的整理に関するガイドライン」に基づく私的整理
再生計画の実行	12店舗の閉鎖、希望退職、関係会社整理、海外店舗との資本関係解消	6店舗の閉鎖、希望退職、関係会社整理、海外店舗との資本関係解消



(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



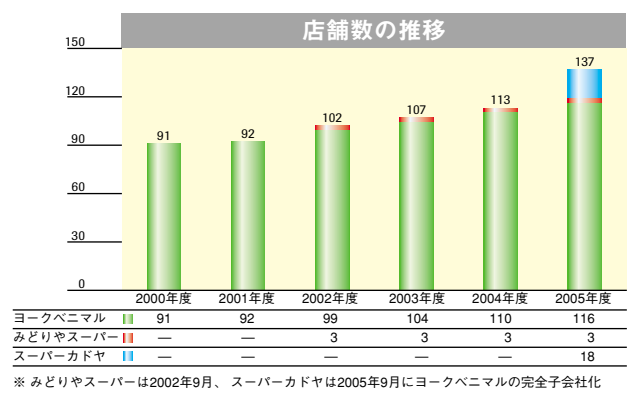
事業会社の戦略

スーパーマーケット

■ **スーパーマーケット事業における中核会社の確立**  
 新たに完全子会社となる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事業の再編を進めていきます。

■ **ヨークベニマルの連結業績**

	2006年2月期 (億円)	前期比 (%)
営業収益	3,149	107.8
売上高	3,066	107.7
営業利益	140	98.0
経常利益	141	100.0
当期純利益	73	94.4



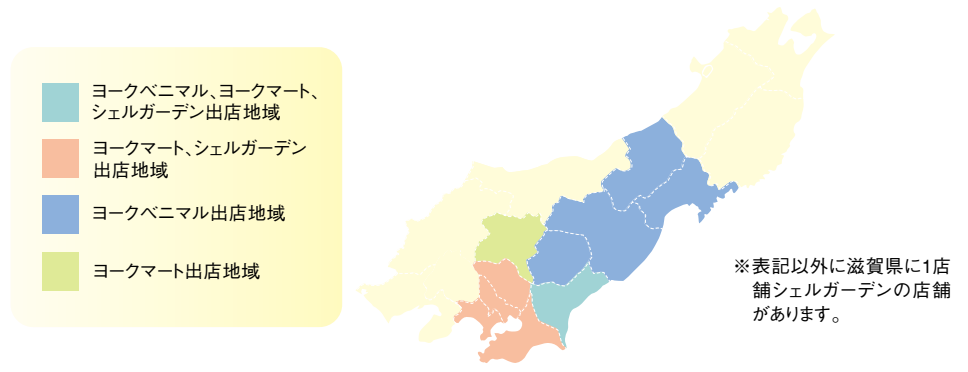
■ **ヨークベニマルの経営基本方針**

- 個店経営の確立** …… 100店舗体制から200店舗へ向けた組織と仕組みづくり
- 商品開発の強化** …… 本当に価値ある商品を、組織的に開発し続けられる体制
- 基本事項の徹底** …… 基本の徹底こそ最大の差別化、究極を目指す
- 技術教育** …… 作業改善による生産性の向上

■ **スーパーマーケット事業における主要会社**

	種別	主要展開エリア	店舗数	売上高 (億円)
ヨークベニマル	一般食品スーパー	東北地方	116	2,893
ヨークマート	一般食品スーパー	首都圏近郊	57	982
シェルガーデン	高質食品スーパー	首都圏都市部	19	241

- 主要会社3社の売上高の合計は4,116億円となり、日本国内のスーパーマーケットの中でもトップクラスの売上高となります。
- 主要会社3社は東日本を中心に店舗を展開しています。



(注) 主要会社各社の店舗数、売上高および出店地域は2006年2月期実績

■ レストラン事業の推進

デニーズジャパンを中心に、お客様の期待に応える一歩進んだ「食の快適空間」をお届けします。

■ 営業戦略 - 味とサービスの向上 -

■ 上質なサービスの提供

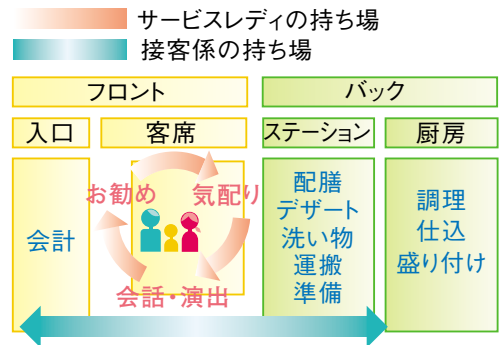
- おもてなし専任係の「サービスレディ」を全店に配置
- 「ドリンクお替り無料サービス」の開始

■ 「おいしさ」と「安全」の追求

- 世界中から高品質の食材を調達
- 衛生管理と従業員の健康管理を徹底し、2006年4月にISO9001を取得

■ 地域対応メニュー

- 『デニーズはどこに行っても同じ』というイメージを払拭
- 自慢メニューを核に「地域」「お客様の用途」「時間帯」に合わせたメニューをきめ細かく提案



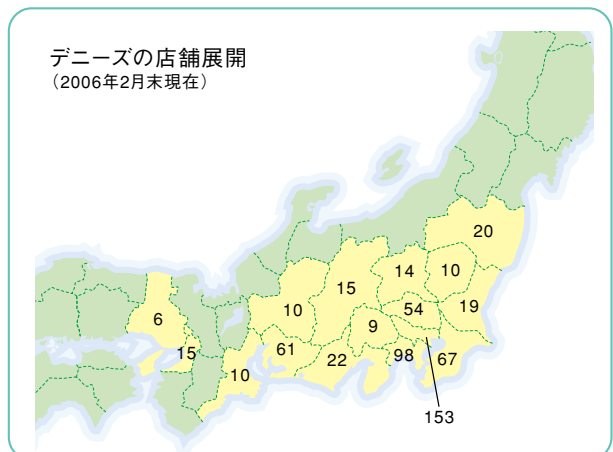
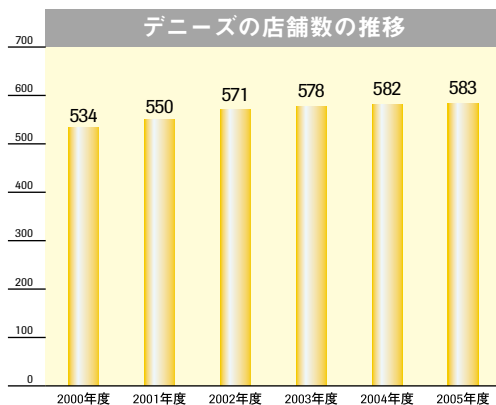
■ 店舗戦略 - 地域に密着した店づくり -

■ 出店戦略

- 出店基準の見直し：従来は100坪100席の出店を基準としていたが、50～150坪の出店にも柔軟に対応
- 客層や立地条件に合わせた出店により出店数を加速～「店舗デザイン」「雰囲気」「席数」の柔軟な対応～

■ 店舗改装

- 地域や外部環境の変化に合わせて既存店舗の改装を積極化～2007年2月期は134店舗の改装を実施～

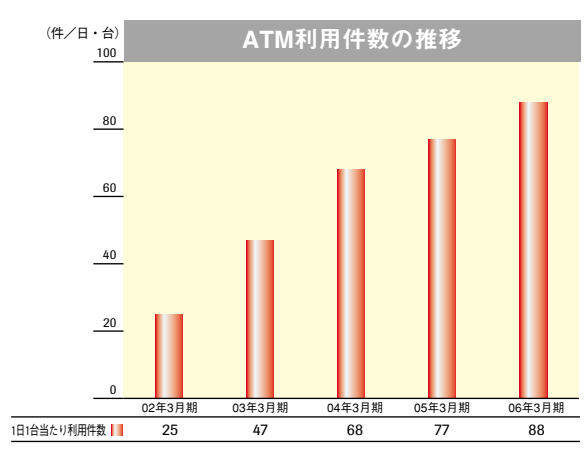
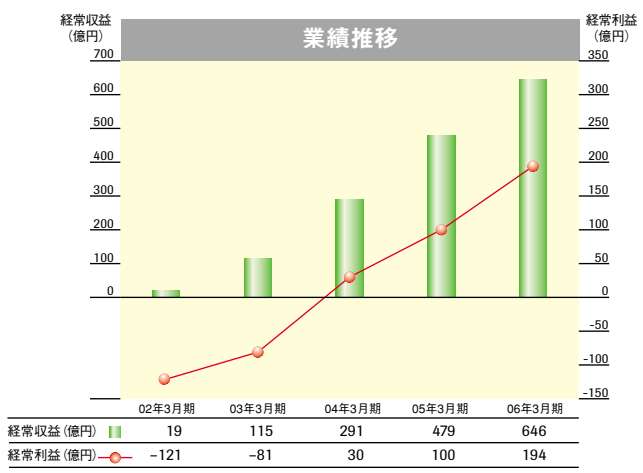


事業会社の戦略

金融サービス

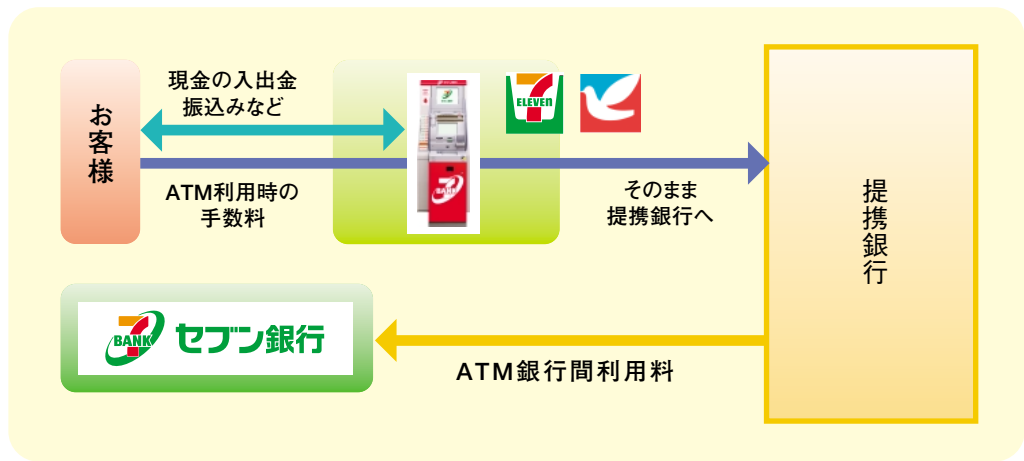
■ セブン銀行（2005年10月に旧アイワイバンク銀行より社名変更）

- 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、2006年3月期には累積損失を解消
  - 利便性、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の要因



■ セブン銀行の主な収益源

- セブン-イレブンを中心に 国内グループ各社の店舗にATMを設置（2006年5月末現在:11,555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



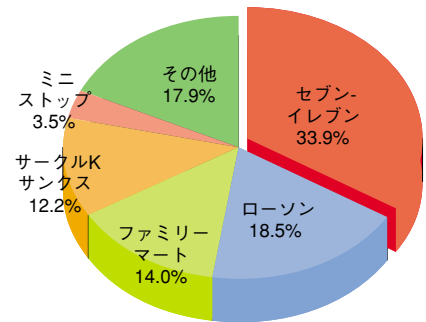
■ 新たな金融サービスの拡大

- 2006年3月より定期預金サービスを開始
- 2007年春を目処に個人向け小口ローンを開始

主要事業会社は、日本国内のそれぞれの業態でトップクラスの売上高を誇ります。

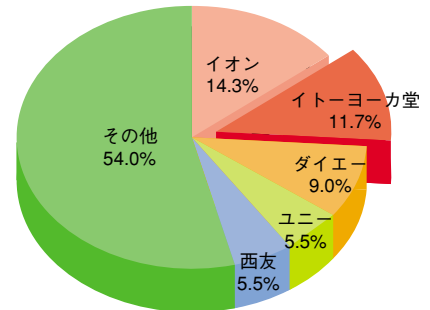
■ コンビニエンスストアにおけるチェーン全店売上高トップ5（単体）

	2005年度 (億円)	構成比 (%)
コンビニエンスストア合計	73,724	100.0
1 セブン-イレブン	24,987	33.9
2 ローソン	13,604	18.5
3 ファミリーマート	10,317	14.0
4 サークルKサンクス	8,987	12.2
5 ミニストップ	2,601	3.5
上位5社合計	60,499	82.1



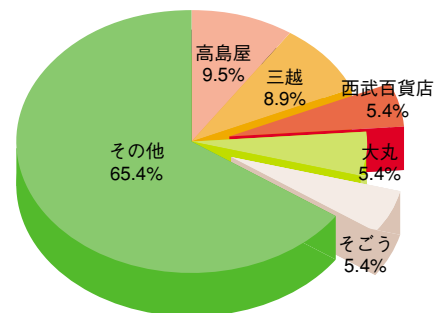
■ スーパーストアにおける売上高トップ5（単体）

	2005年度 (億円)	構成比 (%)
スーパーストア合計	125,016	100.0
1 イオン	17,853	14.3
2 イトヨーカ堂	14,705	11.7
3 ダイエー	11,268	9.0
4 ユニー	6,887	5.5
5 西友	6,850	5.5
上位5社合計	57,565	46.0



■ 百貨店における売上高トップ5（単体）

	2005年度 (億円)	構成比 (%)
百貨店合計	87,589	100.0
1 高島屋	8,329	9.5
2 三越	7,796	8.9
3 西武百貨店	4,761	5.4
4 大丸	4,696	5.4
5 そごう	4,689	5.4
上位5社合計	30,273	34.6



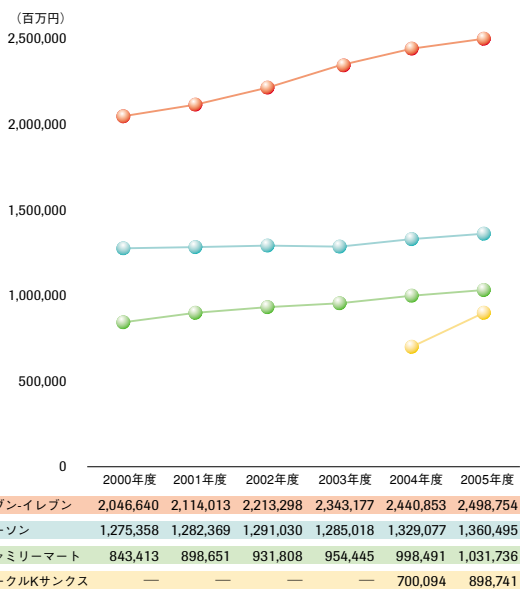
(注) コンビニエンスストア合計、スーパーストア合計および百貨店合計は経済産業省「商業販売統計」より  
出典：各社発表資料

## 競合他社比較

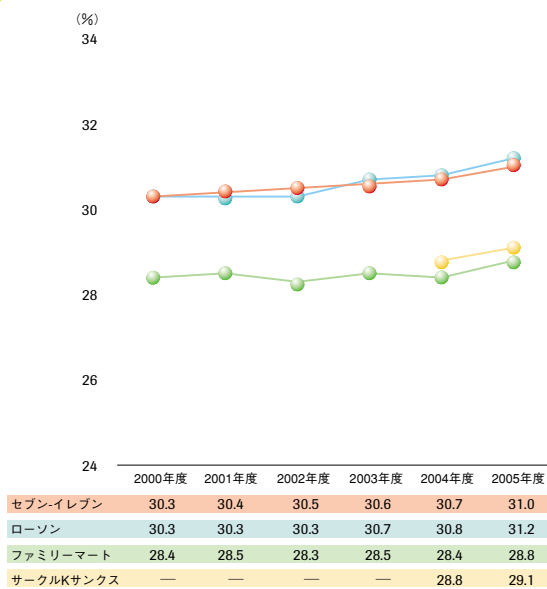
# 大手コンビニエンスストア データ

(単体業績)

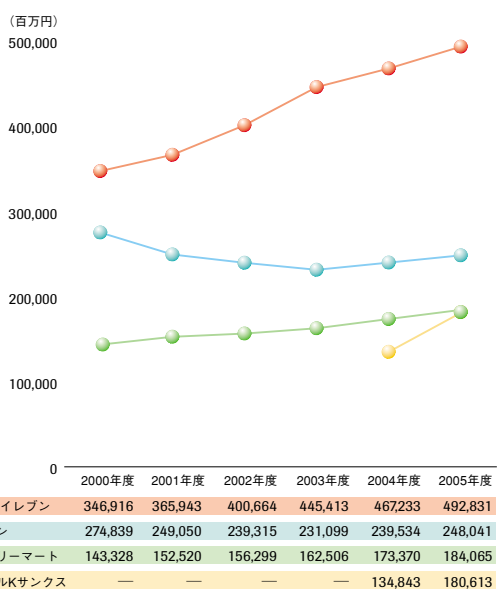
### チェーン全店売上高



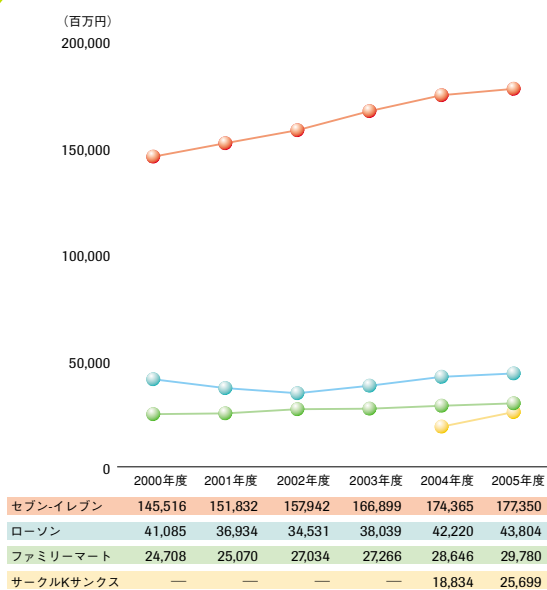
### 粗利益率



### 営業総収入



### 営業利益



(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

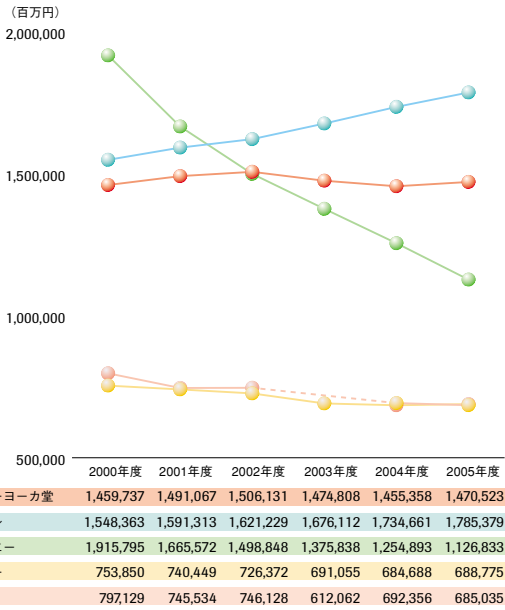
出典:各社発表資料

## 競合他社比較

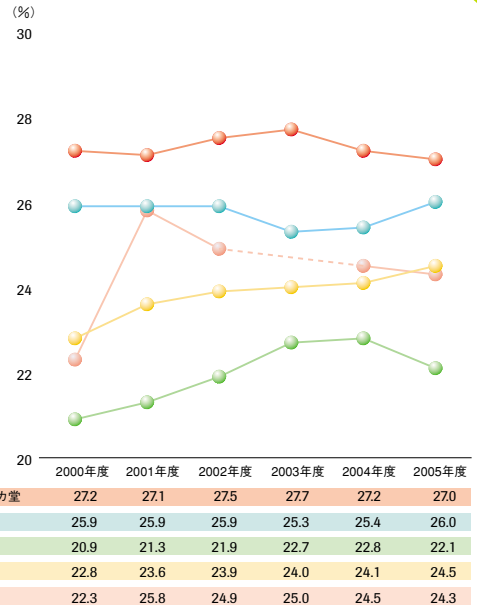
## 大手スーパーストアデータ

(単体業績)

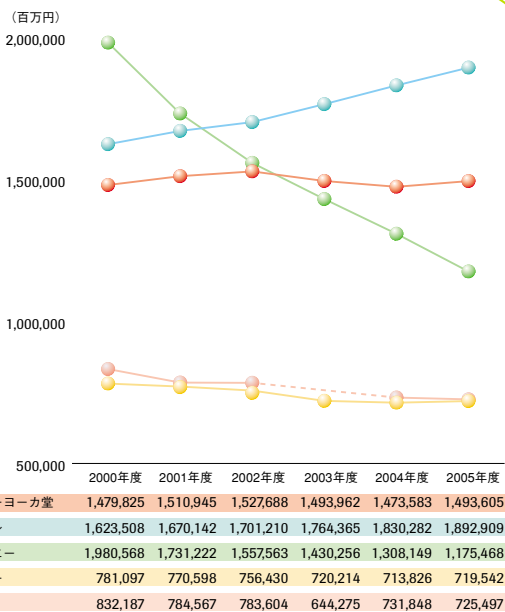
### 売上高



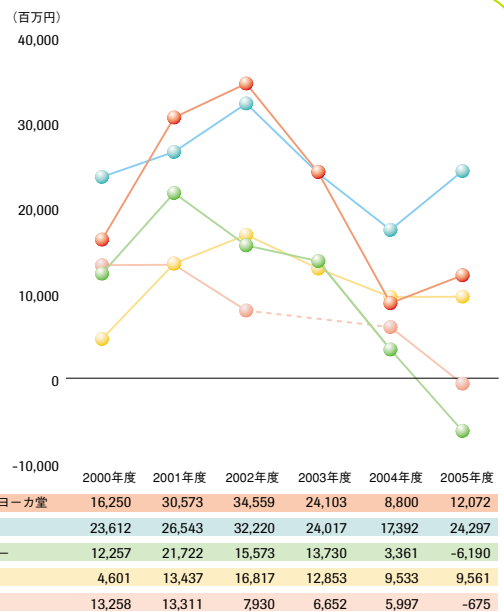
### 売上総利益率



### 営業収益



### 営業利益



(注) 1. 売上総利益率においてダイエーの2000年度～2005年度、ユニーの2000年度、西友の2000年度、2001年度の数値は会社発表資料より当社算出  
2. 2003年度の西友は2003年3月～12月(10ヶ月)の決算数値

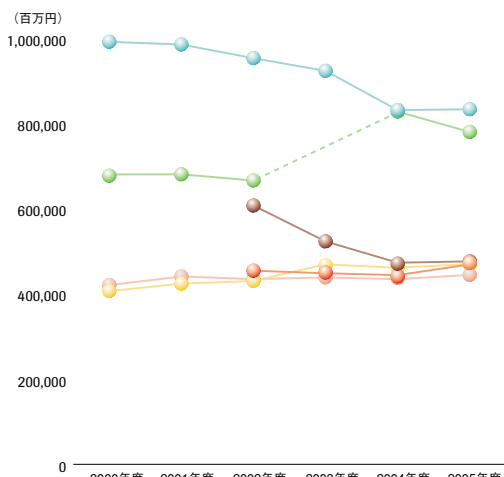
出典:各社発表資料

## 競合他社比較

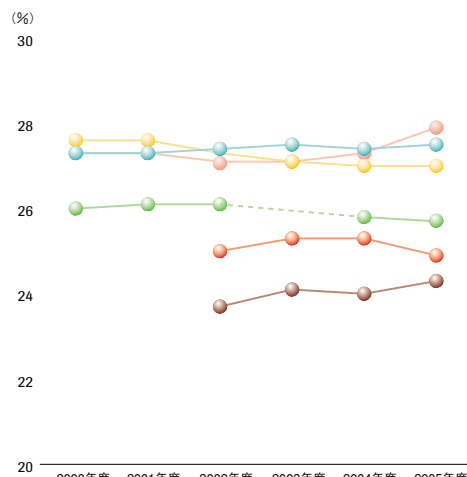
## 大手百貨店データ

(単体業績)

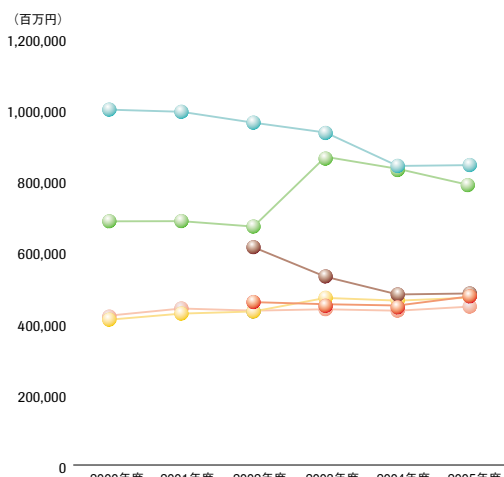
### 売上高



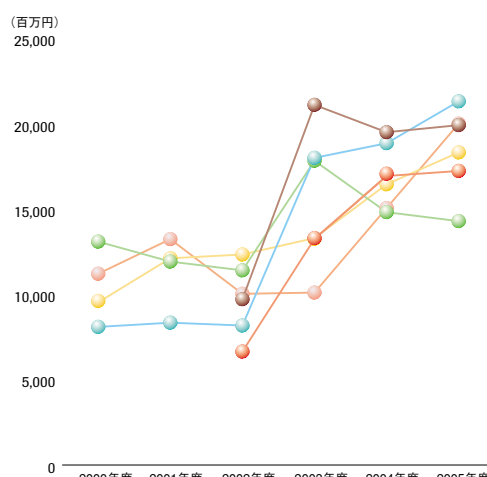
### 売上総利益率



### 営業収益



### 営業利益



(注) 1. 売上総利益率において三越の2000年度～2002年度、2004年度、2005年度の数値は会社発表資料より当社算出

2. 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およ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

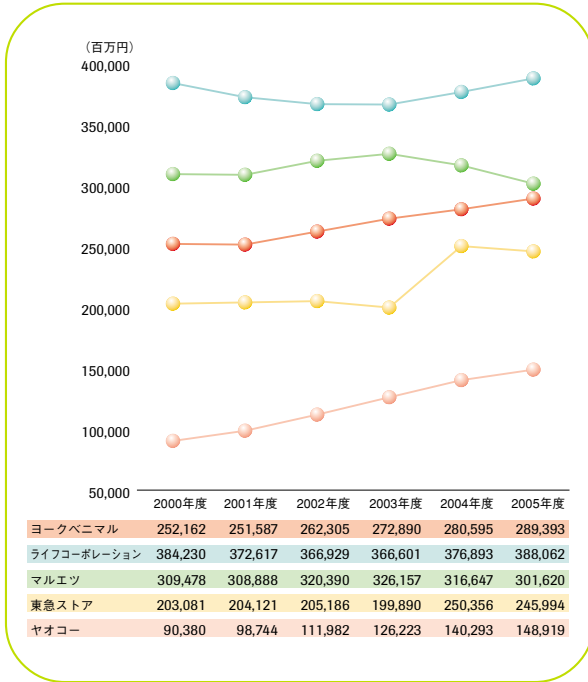
出典:各社発表資料

## 競合他社比較

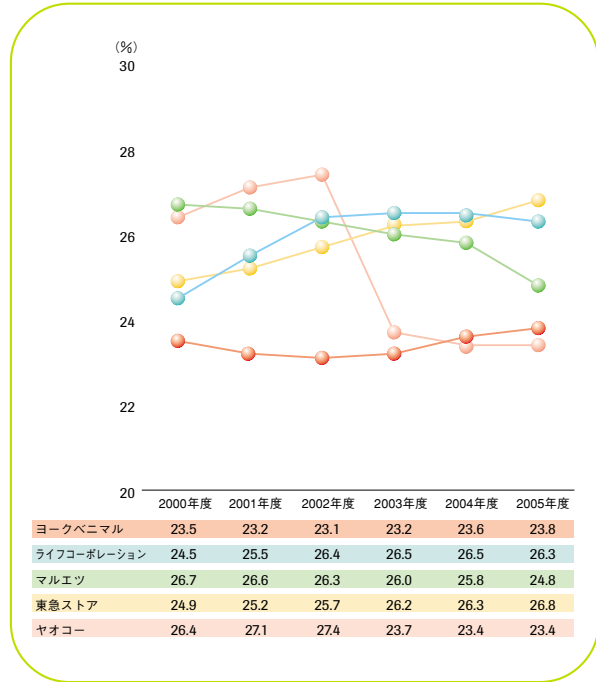
## 大手スーパーマーケットデータ

(単体業績)

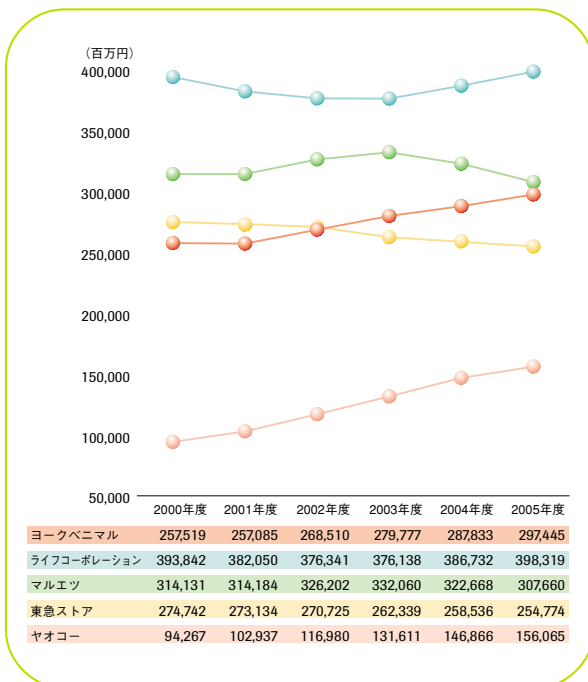
### 売上高



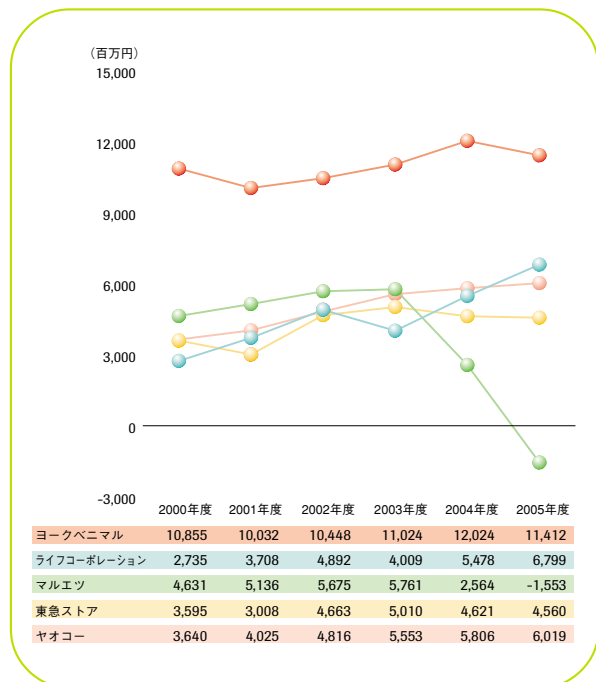
### 売上総利益率



### 営業収益



### 営業利益



出典:各社発表資料

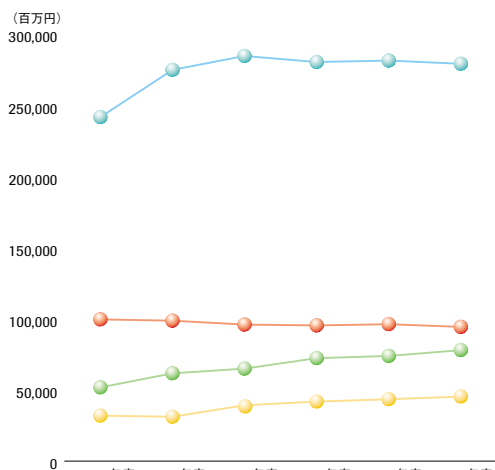


## 競合他社比較

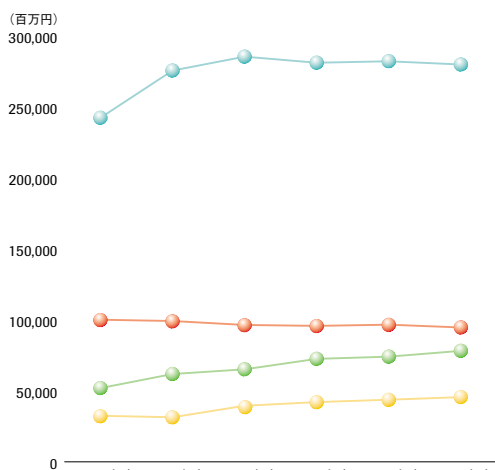
## 大手レストランデータ

(単体業績)

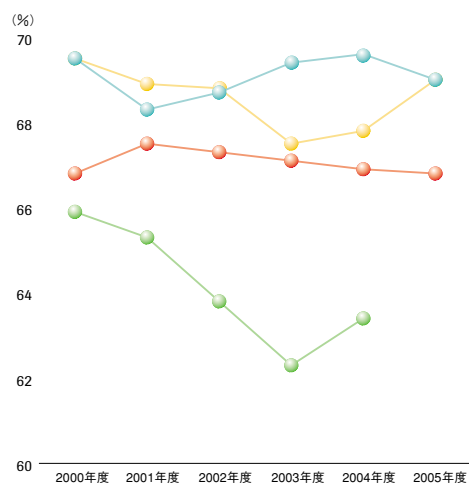
### 売上高



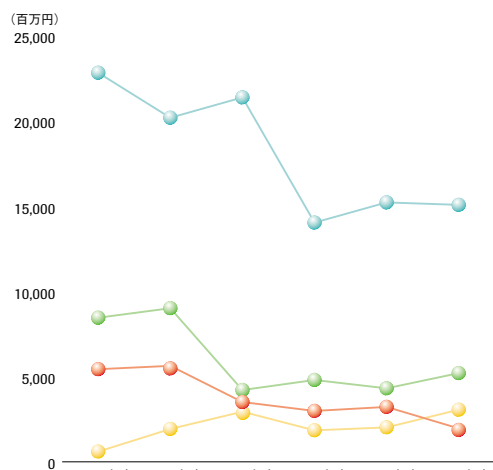
### 営業収益



### 売上総利益率



### 営業利益



(注) 1. サイゼリヤの2005年度の売上高、営業収益、営業利益は、2006年4月20日発表の2006年8月期予想数値

2. ココスジャパンの2002年度～2005年度における営業収益は会社発表資料より当社算出

出典:各社発表資料

会社データ

主要会社の概要

	売上高 (億円)	店舗数 (店)	従業員数 (人)	資本金 (百万円)	持分比率 <sup>※6</sup> (%)
<b>コンビニエンスストア</b>					
● (株) セブン-イレブン・ジャパン	24,987 <sup>※3</sup>	11,310	4,804	17,200	100.0
○ 7-Eleven, Inc.	14,854 <sup>※4</sup>	5,829	21,361	11 (千米ドル)	100.0
○ SEVEN-ELEVEN (HAWAII), INC.	181 <sup>※4</sup>	53	581	20,000 (千米ドル)	100.0
○ セブン-イレブン北京有限会社	8 <sup>※5</sup>	30	430	35,000 (千米ドル)	65.0
<b>スーパーストア</b>					
● (株) イトヨーカ堂	14,705	178	11,047	47,987	100.0
○ 華糖ヨーカ堂有限会社	205 <sup>※5</sup>	5	1,573	65,000 (千米ドル)	51.8
○ 成都イトヨーカ堂有限会社	156 <sup>※5</sup>	2	1,377	17,300 (千米ドル)	51.0
<b>百貨店</b>					
● (株) ミレニアムリテイリング <sup>※1</sup>	—	—	384	34,941	67.7
● (株) そごう <sup>※1</sup>	4,689	12	2,845	1,000	67.7
● (株) 西武百貨店 <sup>※1</sup>	4,761	18	2,451	6,000	67.7
<b>スーパーマーケット</b>					
● (株) ヨークベニマル <sup>※2</sup>	2,893	116	1,882	9,927	36.3
● (株) ヨークマート	982	57	1,023	1,000	100.0
○ 王府井ヨーカ堂有限会社	9 <sup>※5</sup>	2	317	12,000 (千米ドル)	40.0
<b>レストラン</b>					
● (株) デニーズジャパン	944	583	1,494	7,125	100.0
<b>金融サービス</b>					
☆ (株) セブン銀行	—	—	212	61,000	50.0
● (株) アイワイ・カード・サービス	—	—	50	17,200	94.1

- 2006年2月期の実績
- 2005年12月期の実績
- ☆ 2006年3月期の実績

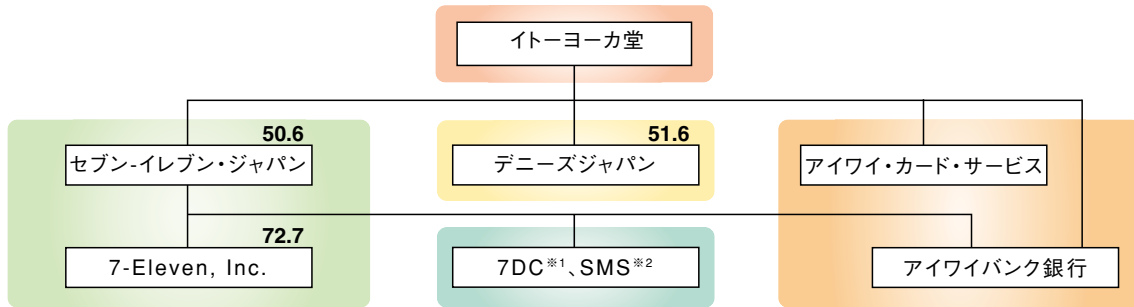
- ※1 2006年6月1日に株式交換によりミレニアムリテイリングの発行済み総株式の100%を取得
- ※2 ヨークベニマルは、2006年9月1日に株式交換により当社の完全子会社になる予定
- ※3 セブン-イレブン・ジャパンの売上高はチェーン全店売上高
- ※4 為替換算レートは1US\$=110.26円
- ※5 為替換算レートは1元=13.57円
- ※6 持分比率は間接所有を含む

会社データ

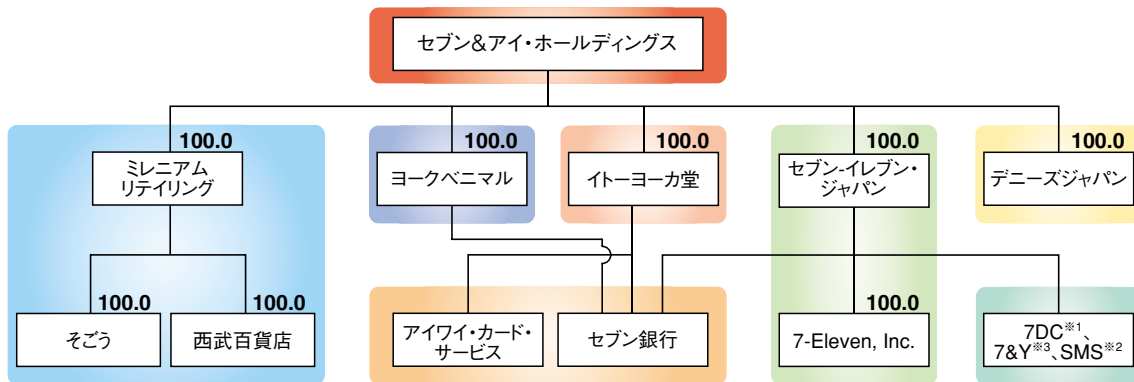
グループの資本構成

■ セブン&アイ・ホールディングス設立以降の資本関係の変化

■ セブン&アイ・ホールディングス設立以前 (2005年8月31日現在)



■ セブン&アイ・ホールディングス設立から1年後 (2006年9月1日予定)



7つの主要事業領域

- 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
- 金融サービス
- IT/サービス

※1 セブン・ドリーム・ドットコム  
 ※2 セブン・ミールサービス  
 ※3 セブンアンドワイ

(注) 1. 7-Eleven, Inc.は中間持株会社を通じた持分  
 2. 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

■ 具体的取り組み

日付	内容
2005年 9月 1日	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株式会社セブン&アイ・ホールディングスを設立
11月 9日	株式公開買付により7-Eleven, Inc.を完全子会社化
2006年 1月31日	株式会社ミレニアムリテイリングの普通株式の約65%を取得
2月14日	株式取得によりセブンアンドワイ株式会社を子会社化
6月 1日	株式交換により株式会社ミレニアムリテイリングの普通株式の100%を取得
9月 1日 (予定)	株式交換により株式会社ヨークベニマルを完全子会社化

## 有利子負債

### セグメント別の状況

	2005年2月末 (百万円)	2006年2月末 (百万円)	前期比 (%)
コンビニエンスストア事業	42,036	56,353	134.1
スーパーストア事業	132,557	112,016	84.5
百貨店事業	—	372,027	—
レストラン事業	—	—	—
その他の事業	6,750	6,000	88.9
小 計	181,344	546,396	301.3
金融関連事業	89,304	140,977	157.9
合 計	270,648	687,374	254.0

(注) 2005年2月末の実績は旧イトーヨーカ堂の連結実績

## 社債・格付情報

### 社債の状況

#### イトーヨーカ堂発行分(普通社債)

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

(注) セブン&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(普通社債)

	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

### 格付の状況(2006年3月末現在)

		R&I	JCR	S&P	Moody's
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 <sup>**</sup>	—	—	A-1+	P-1
7-Eleven, Inc.	長期	—	—	A	Baa3
イトーヨーカ堂	長期	AA	AA+	AA-	Aa3
ヨークベニマル	長期	—	AA-	—	—
セブン銀行	長期	—	—	A+	—

<sup>\*\*</sup>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(2006年1月より)

会社データ

会社概要

■ 会社概要 (2006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：3,895,772百万円 (2006年2月期実績)
- 連結従業員数：52,954名

■ セブン&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2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1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、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、デニーズ社との提携に基づき(株)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1部へ上場
- 1984年 8月 ヨークベニマル東証第1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1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 サウスランド社は、社名を7-Eleven, Inc.に変更
- 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
- 11月 株式公開買付により7-Eleven, Inc.を完全子会社化
- 2006年 4月 ヨークベニマルを完全子会社とする株式交換を発表 (2006年9月1日実施予定)
- 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



株式会社 **セブン&アイ** HLDGS.

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



Printed in JAPAN

©2006 Seven & i Holdings Co., Ltd. 0001-0607-1000