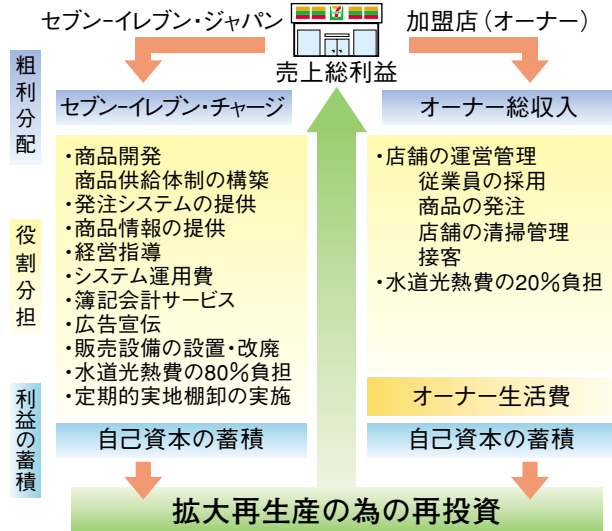


■ セブン-イレブン・ジャパンのフランチャイズシステム

■ 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

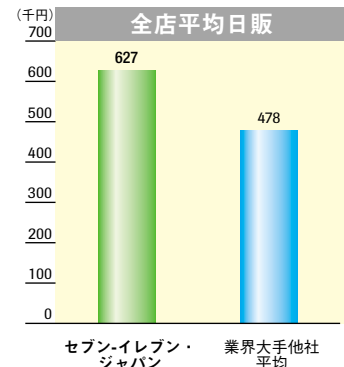
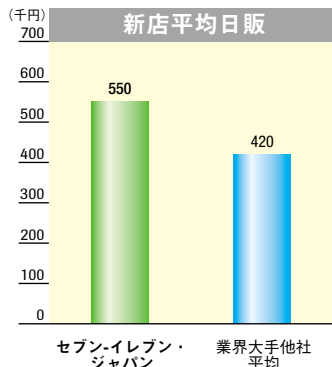
セブン-イレブン・ジャパンには、以下の2種類のフランチャイズ契約タイプがあります。

	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



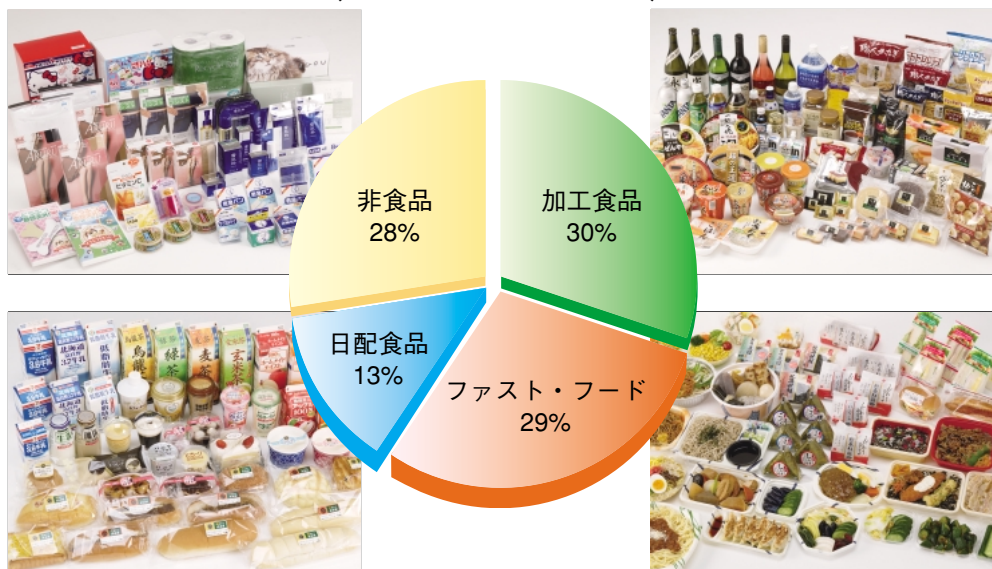
焼きたてパン
年間販売個数 8億2千万個

■ 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）

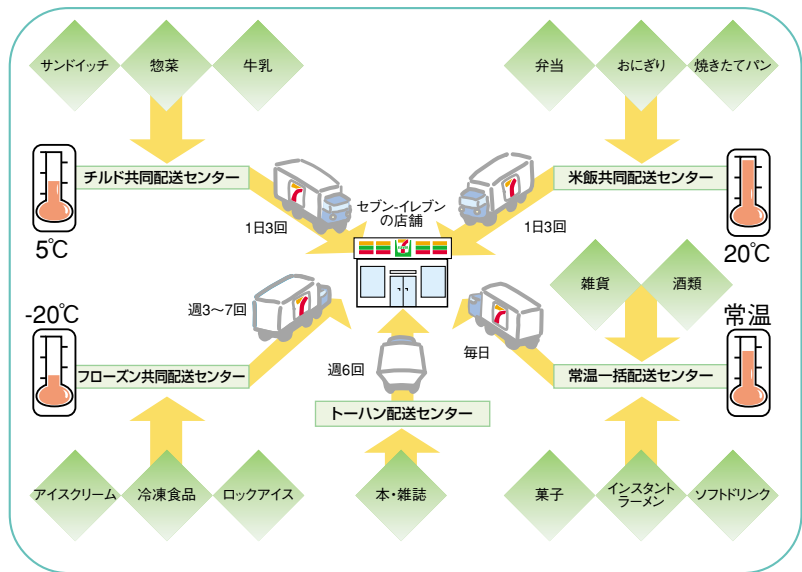


共同配送システム

■ 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。



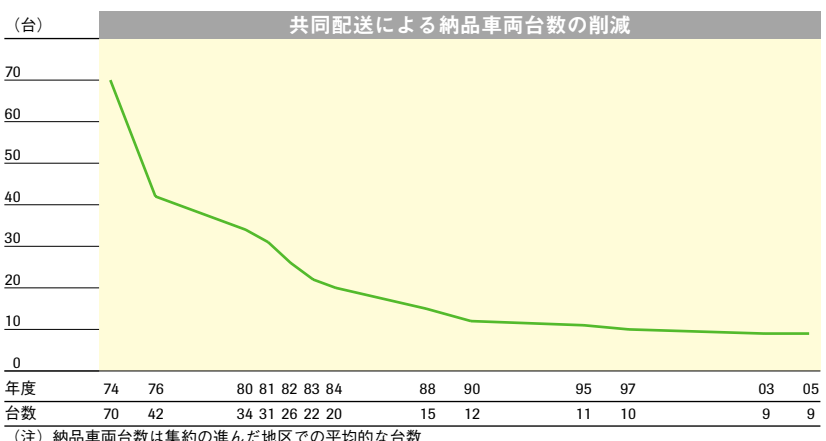
セブン-イレブン専用温度帯別共同配送センター数 (2006年2月末)

■ 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℃管理	チルド共同配送センター	66	チルド	15
20℃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℃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
	酒類共同配送センター		(うち常温一括 23)	
	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

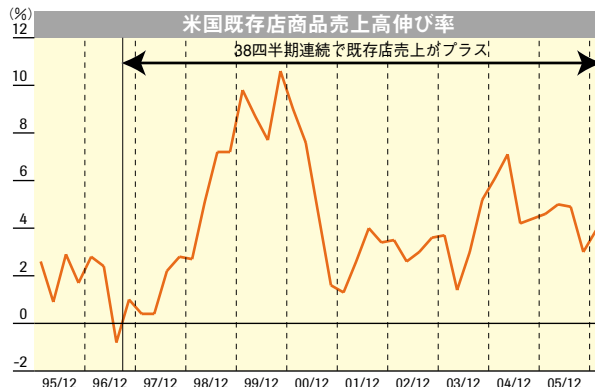
コンビニエンスストア

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



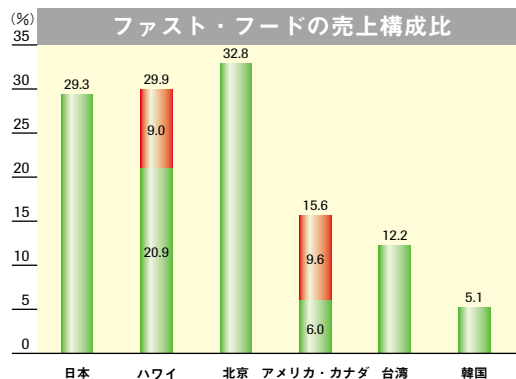
店舗数の推移

	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 ² ~	38	21.3	30年~	27	15.2	北海道	15	8.4
10,000 m ² ~	53	29.8	20年~	53	29.8	東北	13	7.3
8,000 m ² ~	33	18.5	10年~	36	20.2	関東	115	64.6
5,000 m ² ~	38	21.3	5年~	41	23.0	中部	24	13.5
5,000 m ² 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)

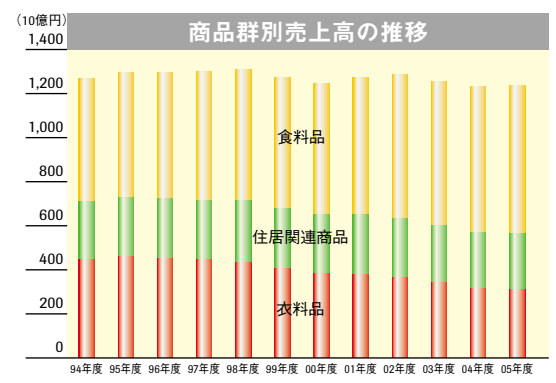
事業会社の戦略

スーパーストア

衣料品改革

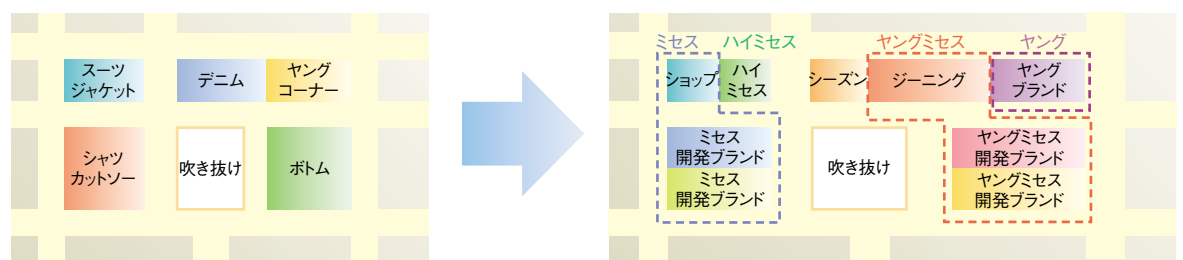
イトーヨーカ堂の商品群別売上高

- 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

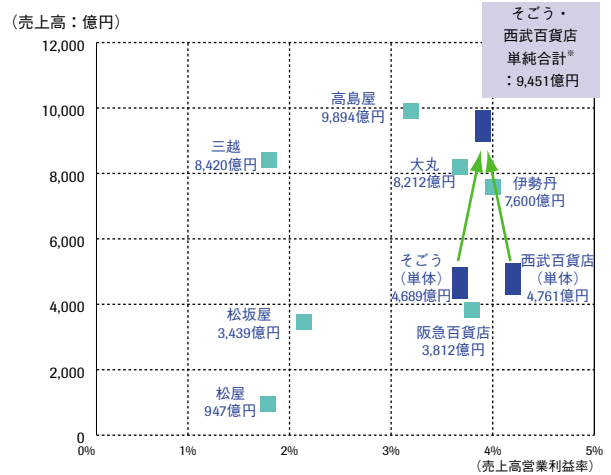
- 「そごう」は、1830年に大阪で創業した非常に歴史のある百貨店です。
- 「西武百貨店」は、池袋本店をはじめとし、渋谷店、有楽町店等、都心3店舗を中心とした都会センスあふれる百貨店です。

■ 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

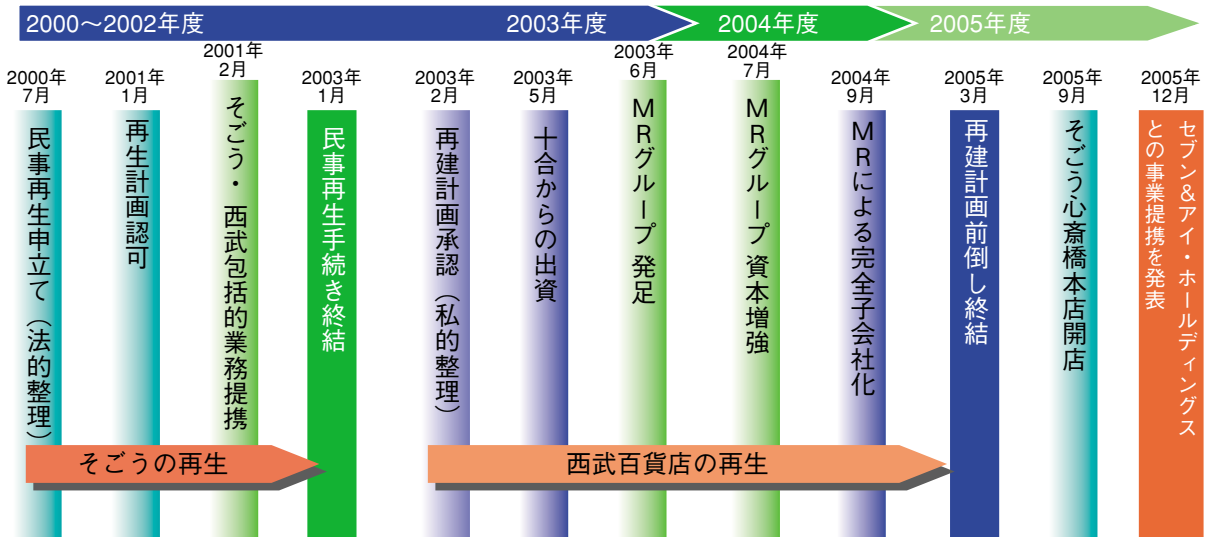
■ 2005年度の連結売上高と連結売上高営業利益率



■ 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

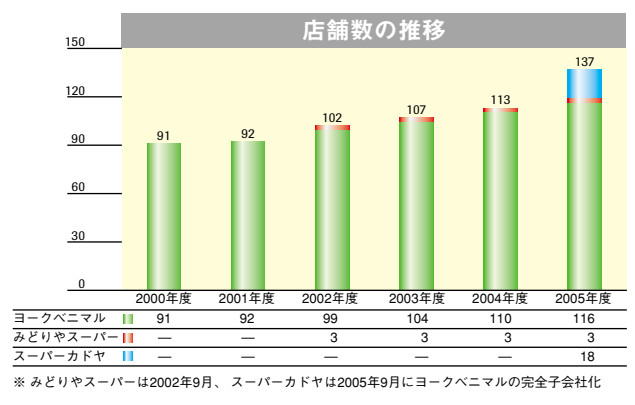
事業会社の戦略

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



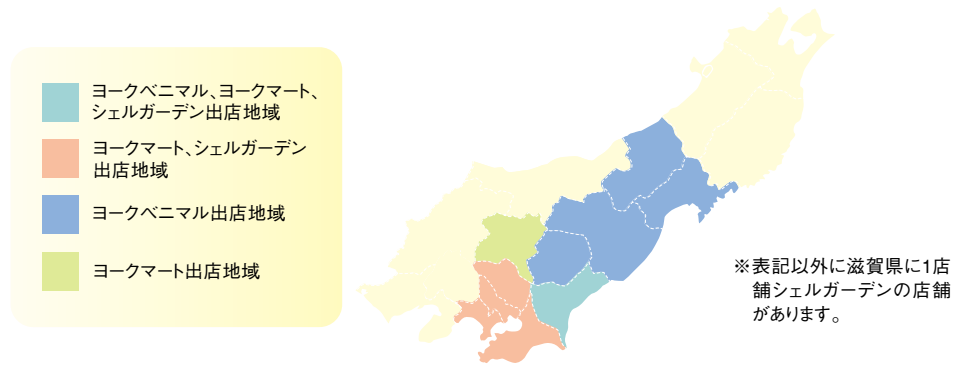
■ ヨークベニマルの経営基本方針

- 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

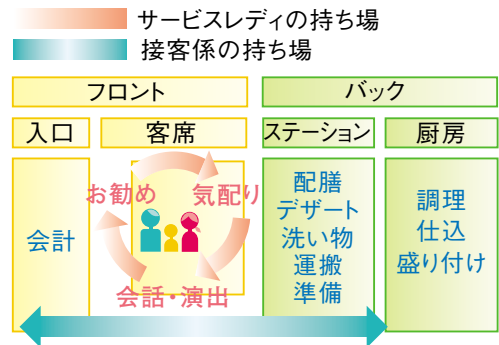
- おもてなし専任係の「サービスレディ」を全店に配置
- 「ドリンクお替り無料サービス」の開始

■ 「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



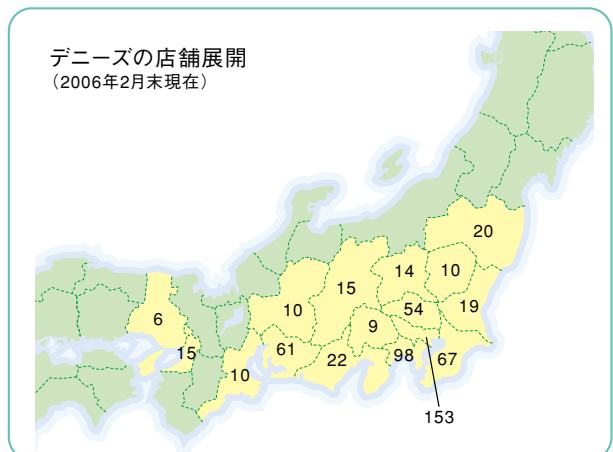
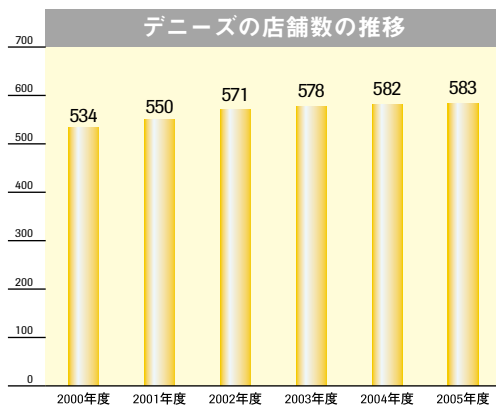
■ 店舗戦略 - 地域に密着した店づくり -

■ 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

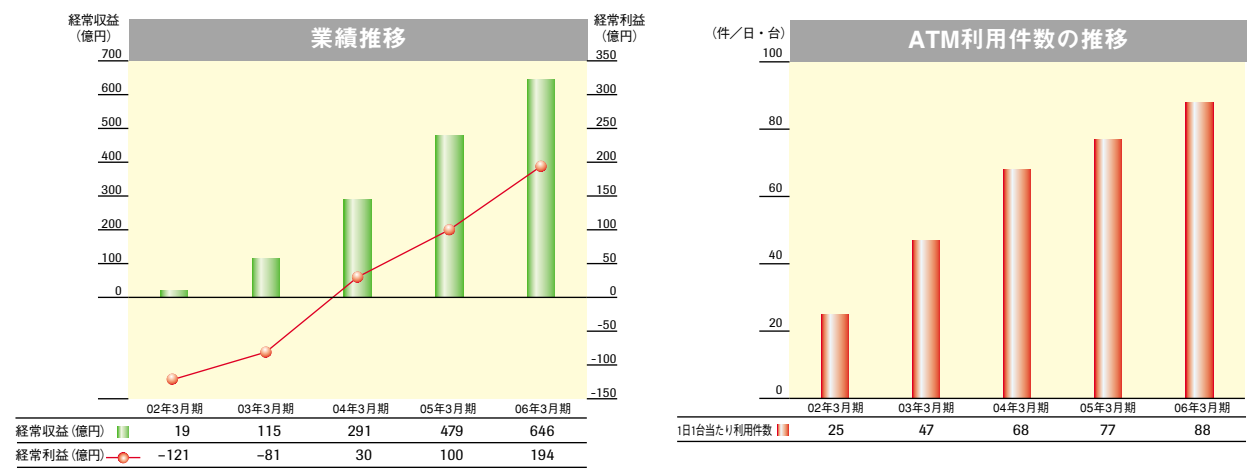
金融サービス

■ 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。

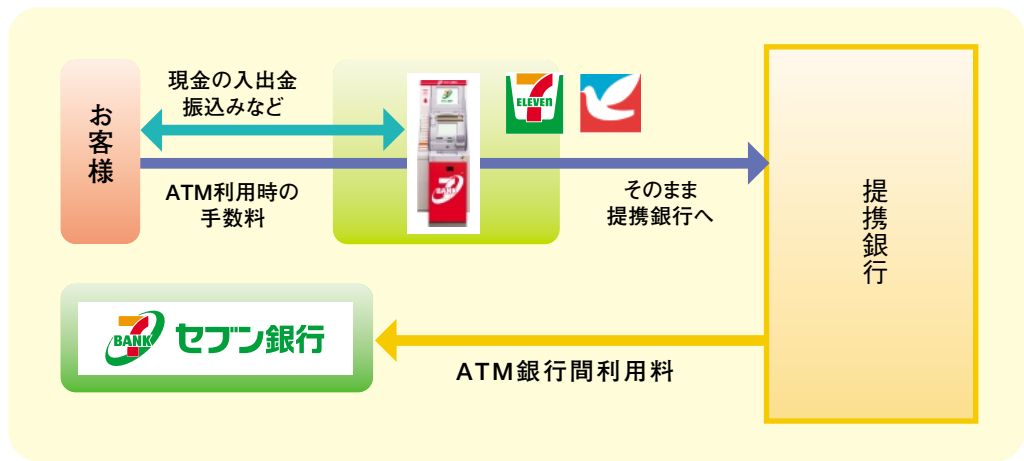
■ 業績の推移

- 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