

株主の皆様とともに、私たちは 新たな成長に向けた挑戦を進めてまいります。



CONTENTS

株式会社セブン&アイHLDGS. 株主通信

四季報 SPRING 2026
vol.167

当冊子はWEBにも掲載しております。
ぜひ併せてご覧ください。
<https://www.7andi.com/group/quarterly/>



01



LEADERS MESSAGE

株主の皆様とともに、私たちは
新たな成長に向けた挑戦を進めてまいります。

株主の皆様には、平素より当社事業へのご理解とご支援を賜り、心より感謝申し上げます。セブン&アイ・ホールディングスは、「すべてのステークホルダーに信頼される誠実な企業でありたい」という社是のもとで、株主の皆様およびステークホルダーの皆様との意思疎通を大切にしてまいりました。昨年、新たな経営体制のもとで、コンビニエンスストア事業への集中に舵を切りましたが、この大きな変化の中にあって、これまで以上にステークホルダーの皆様とのコミュニケーションを大切にしてまいります。その思いを、代表取締役 会長 伊藤順朗、代表取締役 社長 最高経営責任者 スティーブン・ヘイズ・デイカスの対談を通じてお伝えします。

セブン-イレブンのファンになつていただくことを目指して

伊藤 1972年のイトーヨーカ堂の東証2部上場から数えますと、株主の皆様と私たちとの歴史はすでに半世紀を超えていました。その中にあって、私たちは常に、株主の皆様と息の長いお付き合いをしていきたいと願ってまいりました。日頃セブン-イレブンのお店をご利用いただいているお客様に、セブン-イレブンのファンとなつていただき、株主となつていただく、あるいは株主の皆様にセブン-イレブンのお店や商品を知つてもらって、ファンになつていただき、ともにその事業の成長を支えていく、そのようなあり方を理想としています。そういう意味で、私たちは株主の皆様との密接なコミュニケーションを通じて、よりいっそセブン-イレブンのビジネスを知つていただき、お店に興味を持つていただければと考えています。

デイカス 私たちは、お客様と株主の皆様にとっての企業価値を分けて考えていません。企業は持続的な成長が不可欠ですが、その成長の礎となるのは、社会の発展に寄与することです。ですから、私たちの考える企業価値とは、単に財務的な側面にとどまらず、暮らしがより安全・安心で快適なものになるといった、社会生活全体に関わる価値です。そういう視点からいえば、私たちが目指している企業価値の向上は、お客様にも株主の皆様にも、同様に寄与するものだと思います。

伊藤 その通りですね。近年では、NISAなどの施策を通じて、日本でも個人投資家層の拡大に力を入れていますが、当社ではより多くの個人投資家の皆様に、長く当社の株主となつていただくことを重要なテーマと考え、2024年には株式分割を実施して、当社普通株式の投資単位当たりの金額を引き下げるなど、個人

06



2026年2月期 第3四半期
決算概況

07



【予告】
株主様限定企画のお知らせ

09



こだわりの産地を訪ねて
陸上栽培でよみがえらせる
新たな海藻食文化
セブンプレミアム 陸上栽培すじ青のり

株主の皆様が、より投資しやすい環境づくりに取り組んでいます。また、株主優待制度につきましても、未永く当社のファン株主となっていただくための有効な施策と考え、同年から実施しています。さらに、株主優待制度を通じて、セブン-イレブンに頻繁にご来店いただくことで、よりいっそう親しみを持っていただきたいという思いから、今後、制度の拡充を図ってまいります。株主の皆様に、セブン-イレブンのファンになっていただき、セブン-イレブンの事業を育していくという思いを共有していただければと願っています。

愛着を持っていただける企業価値を育む

デイカス 株主の皆様に、セブン-イレブンのお店や商品・サービスを知っていただき、愛着を持っていただくことは、株主の皆様と当社が長くお付き合いしていく上で、とても大切なことですね。企業価値には、業績や株価など定量的な側面と、数値ではとらえきれないお客様の生活や地域社会への貢献などの定性的な側面があります。定量的な価値の向上は、企業を客観的に評価するうえで欠かせませんが、定性的な価値、たとえばその企業やブランドが生活や社会にもたらす影響や質の向上への貢献といった側面を評価していただき、愛着を持っていただくことは、長くお付き合い



いただくための基盤になります。伊藤会長が言う「セブン-イレブンのファンになっていただく」ということは、まさにそのような長いお付き合いをする絆をつくっていくことですね。私たちは、毎日の仕事を通じてお客様の生活や地域の暮らしをどれだけ豊かに、そして快適なものにできているかといった問い合わせを常に続けることで、定性的な価値の向上に努めています。

伊藤 また、私たちが毎日の仕事を通じてお客様のニーズに応えることは、社会課題の解決にもつながっていると考えています。コンビニエンスストアは、お客様の身近な存在であるだけに、自分たちの事業の中で省資源や脱炭素など重要な社会課題に取り組むだけでなく、お客様に課題の所在をお知らせし、ご理解いただいて、一緒に解決を図っていこうと呼びかけることができます。たとえば、私たちは商品づくりや包材を含めた商品そのもの、あるいは持続可能な原材料の調達などを追求して、少しでも環境負荷を減らす努力を継続していますが、それらの取り組みを通じて、お客様にも環境負荷の低減という課題に関心を持ていただくきっかけになると想っています。お店を接点として、地域社会の中で、そうした社会課題の解決に向けた取り組みの輪が広がっていくことで、セブン-イレブンはよりいっそう、社会的な価値を高めていくことができます。日々のニーズへの対応と社会的な役割の拡充、これを両輪として成長していくことが、私たちの企業としての存在意義だと考えています。

デイカス 社会課題の解決とお客様のニーズへの対応は別の話ではないという点も、まったく同感です。セブン-イレブンのビジネスを通じて、そのような社会的な役割をしっかりと果たしていくことが、企業価値の向上につながり、それが株主の皆様への利益還元につながっていきます。その点を考えても、お客様にとっての企業価値と株主の皆様にとっての企業価値を分けて考える必要はないということでしょう。

伊藤 セブン-イレブンが変化に対応し、お客様のニーズにお応えし続けるには、お客様が日頃から感じているさまざまな「不便・不満・不安」などの「不」の解決に目を向けることが不可欠です。セブン-イレブン・ジャパンの歴史を振り返ってみても、創業当初はお客様の生活時間が多様化する中で、「あいててよかった」

というキャッチコピーのもと、時間的な利便性を提供することで、当時のお客様の「不」の解消を図りました。その後、社会構造が変化し、高齢・単身世帯や共働き世帯の増加にともない、毎日の食生活や家事に関する「不」が高まる傾向を見て、身近なセブン-イレブンでそれらの「不」の解消に貢献しようと「近くで便利」というコンセプトのもと商品・サービス、店舗づくりなど、一連のイノベーションを進めました。

現在は、身近でいつでも利用できるという従来の利便性に加え、暮らしの中のさまざまなご期待にお応えすることで、デイカス社長が指摘したような定性的な価値の面でも、地域になくてはならない生活の拠点となることを目指しています。こうした取り組みの積み重ねの中で、地域の暮らしの接点としてセブン-イレブンに愛着を持っていただき、お客様、そして加盟店のオーナー様や従業員の皆さんにも株主になっていただけるよう、努力していきたいですね。

統合された企業カルチャーがグローバル成長へのカギ

デイカス 今、伊藤会長の話にあったように、日本のセブン-イレブンは半世紀を超える歴史の中でイノベーションを重ね、お客様のニーズにお応えすることで、成功を収めてきました。また、北米のセブン-イレブンも100年前にコンビニエンスストア業態を創始して以来の歴史があり、お客様から大きなご支持をいただいている。この2つの地域で、私たちの事業は、店舗運営、商品開発、バリューチェーン構築など、さまざまな面で他に類をみない独自の価値創出の基盤を築き、圧倒的な優位性を確立しています。その一方、グローバルで見ると、この日本と北米以外の地域では、セブン-イレブンの持つ素晴らしい価値をまだ十分には体現できていません。世界を見渡せば、南米、欧州、アジアなど、私たちのビジネスが成功を収めるチャンスのある地域は非常にたくさんあります。それらの地域での事業機会を積極的にとらえ、もっともっと多くの人々に私たちがつくり上げてきた素晴らしい商品・サービスを体験していただきたいと考えています。

伊藤 私たちの今後の成長にとって、グローバルな成長機会をとらえることが不可欠ですね。セブン-イレ



ブンは常に、新しい課題に挑戦し、自己革新を成し遂げることで成長してきましたが、企業として大きくなつた結果、保守的になっていた面も否めません。昨年、コンビニエンスストア専業となったことも一つの契機として、もう一度創業の精神に立ち返って、グローバルな挑戦をスタートさせています。

デイカス グローバルビジネスへの挑戦で、最も重視しているのは、統合された企業カルチャーです。セブン-イレブンが日本や北米で築いてきた優位性を活かして、ほかの地域のお客様にも素晴らしい商品やサービスを提供していくには、一つのセブン-イレブンブランドとして各国の事業会社が相互に連携、調整しながらビジネスを進めていけるように、ガバナンスを効かせていくことが欠かせません。昨年8月の「7-Elevenの変革」でご説明したように、グローバルに統合されたマネジメントプロセスを導入することで、各事業会社のリーダーシップ・チームが、自社のKPIを明確に把握し、高い自律性を持って業務を遂行できる環境づくりを進めています。同時に、私たちセブン&アイ・ホールディングスの経営チームと、各事業会社のリーダーシップ・チームが、随時ミーティングを行い、常にお互いの意思を確認し合って、進捗状況を定期的に確認・評価できるようにしています。こうしたガバナンス体制によって、私たちは世界各地の事業会社が「一つのセブン-

「イレブン」として企業カルチャーを共有し、競争優位性を共有できるようにしていきます。

伊藤 お客様や株主の皆様にとってより魅力ある企業となっていくには、今、日々進化し続けているAIをはじめとしたデジタル・テクノロジーを自己のものとして、積極的に活用していくといった挑戦も必要ですね。そのためには新たな人財育成も重要と考えています。

デイカス その点も「7-Elevenの変革」でご紹介した通り、テクノロジー、DX、人財管理、サプライチェーン、オペレーションなどの機能を集約した中枢組織(Center of Excellence)の設置など具体的な取り組みを通じて、グループが培ってきた経営資源をグローバルに共有できるようにして、各事業会社の競争優位性を高め、より効果的にチャレンジを促進していきます。

伊藤 「一つのセブン-イレブン」としてカルチャーを共有していくという点では、すでに、各事業会社のリーダーシップ・チームとも、話し合いが進んでいます。今後、さらに議論を深め、セブン&アイ・ホールディングスと各事業会社のすべての社員を巻き込んだ取り組みしていく方針です。

デイカス 企業のカルチャーというのは、社員の皆さんにとっての働く環境そのものを意味しています。

この働く環境を、いかに整えていくかということが、企業にとって最も大切なチャレンジです。働く人が個々にすぐれた能力を持っているとしても、それを十分に発揮できる環境がなければ、その能力を活かせません。すぐれた企業カルチャーとは、日々の仕事の中で働く人々の行動を支え、導いてくれるものです。日本や北米のセブン-イレブンは、そのようなカルチャーを築き、成功を収めてきました。今、グローバル戦略を進めるにあたって、改めてその強みを共有し、働く人が自分の強みや良さをフルで活かせるよう、私たちは大きな力を注いでいます。

伊藤 最後になりましたが、昨年9月にセブン&アイ・ホールディングス傘下から独立し、ヨーク・ホールディングス傘下となったイトーヨーカ堂をはじめとしたスーパー、専門店の各事業会社とも、「すべてのステークホルダーの皆様に信頼される誠実な企業でありたい」という理念のもと、セブンプレミアムをはじめとしたさまざまな取り組みを通じて、ともにシナジーを発揮し、事業成長を図っていくという点では、従来と変わりません。株主の皆様には、これからも長く当社グループにご愛顧を賜り、皆様とともにさらに企業価値を大きく育んでいきたいと心より願っています。

