



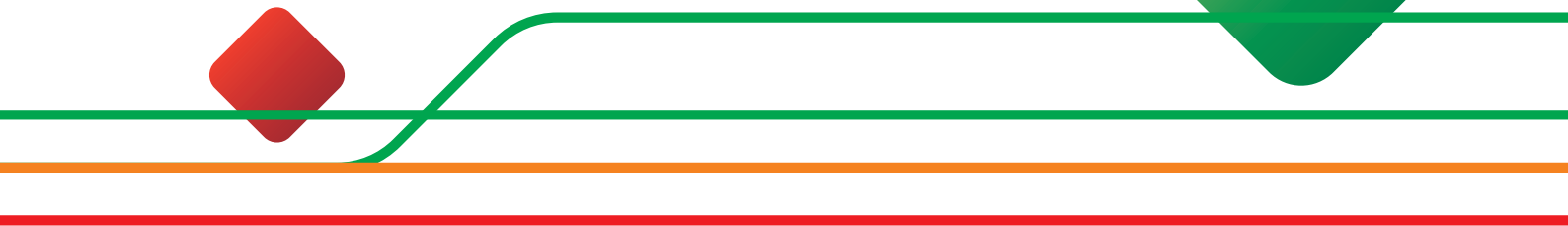
# 四季報

SPRING  
2026  
vol.167



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。

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。



セブン&アイ・ホールディングス  
代表取締役社長 最高経営責任者  
ステイブン・ヘイズ・  
デिकास



セブン&アイ・ホールディングス  
代表取締役会長  
伊藤 順朗

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であって、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 ステイブン・ヘイズ・デिकास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 なってい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す。その中であって、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-イレブンのファンになっていただき、株主になっていただく、あるいは株主の皆様がセブン-イレブンのお店や商品を知ってもらって、ファンになっていただき、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。そういった意味で、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、よりいっそうセブン-イレブンのビジネスを知っていただき、お店に興味を持っていただければと考えています。

**デिकास** 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けば、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。当社ではより多くの個人投資家の皆様へ、長く当社の株主になっ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

## 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。

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に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。株主の皆様へ、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て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

**デिकास** 株主の皆様へ、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うえで、とても大切なことです。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かけ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か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っていただくきっかけになると考えています。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。

**デिकास** 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「近くて便利」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、デिकास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

**デिकास** 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ます。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、さまざまな面でも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作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った結果、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門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。

**デिकास** 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。

**デिकास** 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にしていく方針です。

**デिकास** 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。

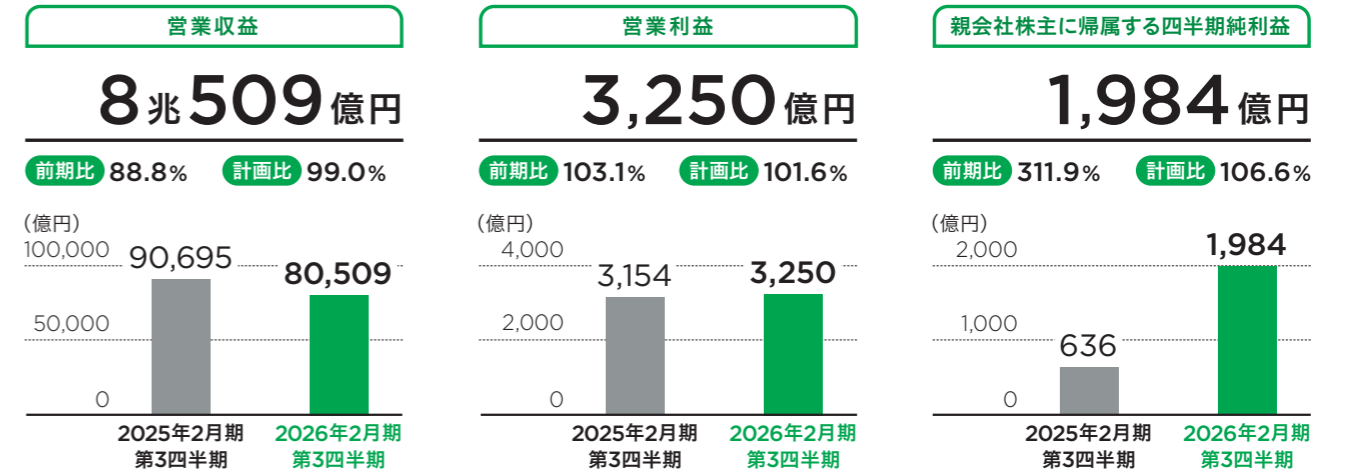
**伊藤** 最後になりましたが、昨年9月にセブン&アイ・ホールディングス傘下から独立し、ヨーク・ホールディングス傘下となったイトーヨーカ堂をはじめとしたスーパー、専門店の各事業会社とも、「すべてのステークホルダーの皆様にご信頼される誠実な企業でありたい」という理念のもと、セブンプレミアムをはじめとしたさまざまな取り組みを通じて、ともにシナジーを発揮し、事業成長を図っていくという点では、従来と変わりません。株主の皆様には、これからも長く当社グループにご愛顧を賜り、皆様とともにさらに企業価値を大きく育んでいきたいと心より願っています。



当期は事業構造改革による損益改善により純利益は大幅増益

連結業績

(2025年3月1日～2025年11月30日)



注) 為替換算レート: U.S.\$1=148.08円 1元=20.50円

当第3四半期の経営成績の概況

(2025年3月1日～2025年11月30日)

■ 第3四半期業績概況

当該期間における営業収益は、ヨーク・ホールディングス傘下の子会社とセブン銀行の非連結化による影響のほか、海外CVS事業におけるガソリンの小売単価下落の影響などにより減収となりました。営業利益は、上期まで連結していたヨーク・ホールディングス傘下の子会社の増益に加え、セブン-イレブン・ジャパンが第3四半期に増益に転じたことなどにより増益となりました。親会社株主に帰属する四半期純利益は、特別損益の改善により大幅な増益となりました。

国内コンビニエンスストア事業

セブン-イレブン・ジャパンでは、既存店売上が前年同期を上まわった一方、原材料価格高騰により荒利率が低下、物価上昇の影響などにより販管費が増加したことで、営業利益は1,782億円（前年同期比97.5%）となりました。

なお、当第3四半期の3か月間は、共創型マーケティングによる商品開発・販売強化に取り組み、既存店売上は前年同期を上まわり、荒利率は前年同期並みに回復したことなどにより、営業利益は増益となりました。

海外コンビニエンスストア事業

北米の7-Eleven, Inc. では、主にガソリン市況の影響により、営業利益（のれん償却前）は2,359億円（同97.3%）となりました。

なお、当第3四半期の3か月間は、フレッシュフードを中心としたバリューオファー施策などにより客単価が前年同期を上まわり、客数減少の影響をカバーしたことにより既存店商品売上は前年同期を上まわりました。

2026年2月期連結業績予想 (2026年1月8日修正)

バランスシートマネジメントの効果が発現し、保有資産の適正化に加え、ヨーク・ホールディングスの持分法適用会社化に関する純利益インパクトが高まったことなどにより、当期純利益を上方修正し、2,700億円としました。また、1株当たり当期純利益は109.57円を見込んでおります。

	金額	前年比	修正額
営業収益	10兆5,600億円	88.2%	—
営業利益	4,040億円	96.0%	—
親会社株主に帰属する当期純利益	2,700億円	156.0%	+50億円
1株当たり当期純利益	109.57円	164.5%	+1.91円

# 株主様限定企画のお知らせ

日頃のご支援への感謝をお伝えするため、株主様にお楽しみいただける企画を新たにスタートいたします。その第1弾として、限定プレゼント企画を実施いたします。

## 200株以上 保有の株主様限定

ご応募いただいた株主様より抽選で、オリジナルソックスとカートバッグのセットを

# 711名様にプレゼント



おなじみカラーの3本ラインがコーディネートアクセントに!

セブン-イレブン  
オリジナルソックス



豊富な収納力と整理のしやすさでゴルフのラウンド中や日常のお買物に最適!

セブン-イレブン  
NO COFFEE カートバッグ

ご対象の株主様

2026年2月末日の当社株主名簿に記載または記録された当社株式2単元(200株)以上を保有されている株主様。

保有株式数に応じて、最大3口までご応募いただけます

保有株式数	抽選参加口数
200株~399株	1口
400株~699株	2口
700株~	3口

※当選口数は1株主様につき1つ限りとなります

抽選参加口数

お申し込み (WEB限定)

2026年5月末送付予定の「期末配当のお知らせ」に同封される応募書類の二次元コードをスマートフォンで読み込み、専用サイトにアクセス。必要事項とアンケートの回答をご入力いただきお申し込み完了となります。

スケジュール

応募期間 2026年5月下旬~7月31日 | 景品発送 2026年9月下旬頃

※当選結果は商品の発送をもって代えさせていただきます ※スケジュールは変更となる場合があります

※詳細は2026年5月末に送付予定の「期末配当のお知らせ」にてご確認ください  
※お引越などによる住所変更登録は予め証券会社を通じてお済ませください

## 株主優待制度による寄付のご報告と御礼

2025年2月末日現在の株主様を対象とした株主優待において、寄付をご選択いただきました株主の皆様には、厚く御礼を申し上げます。  
株主の皆様からお預かりした寄付金は、公式支援窓口である国連WFP協会を通じて、WFP国連世界食糧計画(国連WFP)に寄付させていただきましたので、下記の通りお知らせいたします。

今年度実績 (2025年2月末日現在を対象とした株主優待)

対象株主数	寄付金額
<b>1,532名</b>	<b>4,166,500円</b>

寄付日 2025年10月31日

当社ホームページの「個人株主・投資家のみなさまへ」はこちらから



こだわりの  
産地を  
訪ねて

セブンプレミアム

陸上栽培でよみがえらせる新たな海藻食文化

## 陸上栽培すじ青のり

焼きそばやお好み焼きに欠かせない青のり。

その中でもとくに香りが高い「すじ青のり」を陸上で栽培して

日本の海藻食文化をよみがえらせようと奮闘する現場を訪ねました。

高知県  
高知市



Shikoku

高知といえば坂本龍馬。彼の銅像が立つ桂浜は、高知を代表する景勝地です。



こだわりの  
産地を訪ねて  
「維新の香り」の  
ムービーはこちら



当社の環境宣言『GREEN CHALLENGE 2050』で掲げる「持続可能な調達」の取り組みの一つとして今回、陸上栽培の「すじ青のり」を使用した商品を販売※しました。

※店舗により取り扱いがない場合がございます

## 海藻が消滅する危機を 陸上栽培で解決する

2025年4月、セブンプレミアムから『すじ青のり天ぷらうどん』など3つの商品が発売され、その香り高さが話題になりました。すじ青のりとは、海水と淡水が混じる汽水域に生育するアオノリの一種で、中でも香り成分の含有量が最も多い、最上級とされる品種です。

すじ青のりは高知県の四万十川が天然の産地として有名でしたが、近年の地球温暖化による海水温の上昇などの影響で、2020年頃から天然ものはほぼ採れなくなってしまいました。このすじ青のりをはじめ、日本各地の沿岸で海藻の激減に危機感がつのる中、海藻を研究していた蜂谷潤さんと、友廣裕一さんが共同代表を務める合同会社シーベジタブルは2016年、世界初となる地下海水を用いた青のりの陸上栽培事業をスタート。全国各地に海藻ファームを展開し、海藻の新たな種苗生産技術と量産技術、新たな海藻食文化の開発を行っています。

太平洋に面した高知市の春野地区に、いくつもの円形の水槽が点在する一角があります。一番小さな水槽には、緑色の小さな星屑のようなものがたくさん浮かんでいます。「この子はここに来て4日目、四方八方に体を伸ばし始めたところですよ」と、高知エリアマネージャーの瀧岡俊樹さん。すじ青のりを「この子」と呼び、わが子のように接します。成長に合わせて1週間ごとに水槽を変えながら約1カ月かけて育て、収穫、洗浄、乾燥までを行っています。

シーベジタブルは日本中をまわり、親株となる青のりを採取。高温に強いもの、香りが強いものなど、さまざまな種類の種苗を育てる技術を確認していきました。友廣さんは「海藻は育成環境がとても重要です。地下海水を張った水槽に水流をつくって、まんべんなく太陽が当たるようにしています。良いものをきちんと届けるために、現場ではずっとPDCAサイクルをまわし続けています」と話します。

じつは日本の海藻の1人当たりの消費量は、28年間で半減しているそうです。シーベジタブルは新しい海藻の食文化も創造しながら、消費量を増やすことが、海の生態系を救うことになると考えています。海で海藻を養殖することで、魚など生物の数と種類が増えるというエビデンスがあります。海藻の栽培技術を広め、海の環境の未来を開く好循環を生み出す。すじ青のりは、そのための大きな一歩となる食材なのです。

敷地内の地下20mの海水を汲み上げ、かけ流しで使用しています。地下海水は水温が低く安定しており、また、異物の混入が少ないというメリットもあります。



夏場のすじ青のりは、木綿糸のように太くてしっかりしています。成長の様子を確認する高知エリアマネージャーの瀧岡俊樹さん。



近隣にある建物には、研究施設(ラボ)があり、ここで親株から種を取り出し、約2カ月かけて種苗を育てています。その様子はまさに実験室。



ラボで約2カ月かけて育てた種苗は、春野地区にある栽培所に設置された水槽に放たれて、成長を始めます。

シーベジタブル共同代表の友廣裕一さんは「研究から生産までの技術を確認し、新しい海藻食文化をつくるため、料理の提案まで行っていきたい」と意気込みを語ってくれました。



株式会社 **セブン&アイ** HLDGS. 株主通信

## 「四季報」リニューアルのお知らせ

日頃より、セブン&アイ HLDGS. 株主通信「四季報」をご愛読いただき、  
心より御礼申し上げます。

本誌は、長年にわたり株主の皆様へ、コンビニエンスストア・スーパーセクター・金融と  
幅広く事業の進捗をわかりやすくお伝えすることを目的として発行してまいりましたが、  
このたび、よりの確かつ魅力的に情報をお届けするための  
リニューアルを実施する運びとなりました。

リニューアル後は、当社の中核を担うコンビニエンスストア事業に関する情報発信に特化し、  
現状の課題解決の進捗や今後の展望をより深掘りし皆様にお伝えしてまいります。

併せて、これまで季刊誌として年4回発行しておりましたが、

**来期より年2回発行(5月と11月を予定)へと  
変更させていただくことといたしました。**

今後も、社是である「信頼と誠実」のもと、  
株主の皆様との大切なコミュニケーションツールとして情報をお届けし、  
企業活動へのご理解をより深めていただけるよう努めてまいります。

引き続き変わらぬご支援とご愛読を賜りますよう、よろしくお願い申し上げます。



株式会社 **セブン&アイ** HLDGS.

株主通信 四季報 2026年・春・通巻167号

発行 (株)セブン&アイ・ホールディングス  
〒102-8452  
東京都千代田区二番町8番地8  
03-6238-3000(代表)

発行日 2026年2月(季刊)

©2026 (株)セブン&アイ・ホールディングス  
Printed in Japan

### 各種手続用紙のご請求について

特別口座に記録された株式に関するお手続き用紙のご請求は、下記の三菱UFJ信託銀行の電話およびインターネットでも承っております。

電話 **通話料無料**

**☎0120-232-711**

(受付時間 土・日・祝祭日を除く9:00~17:00)

ホームページアドレス

<https://www.tr.mufg.jp/daikou/>

『四季報』お届け先の住所変更につきましては、株主様ご登録住所の変更となりますので、口座開設されている口座管理機関(証券会社等)にお問い合わせください。また、その他株式に関する各種お手続きにつきましては、原則、口座を開設されている口座管理機関(証券会社等)にお問い合わせください。



リサイクル適性 **(A)**

この印刷物は、印刷用の紙へリサイクルできます。

