



株式会社 **セブン&アイ** HLDGS.

株主通信

2026 vol.168





グローバルな連携を強化し、「お客様体験」のさらなる進化で変化をリードする存在へ

株主の皆様には日頃より温かなご支援を賜り、心より感謝申し上げます。

2025年度、当社グループはコンビニエンスストア(CVS)事業に集中する大きな事業変革を実行しました。この1年間も世界規模で経済環境や業界構造が大きく変化し続ける中、私たちは「お客様に最初に選んでいただける存在」を目指し、変革プランの規律ある実行に注力してまいりました。この結果、2025年度は過去最高の純利益およびEPSを達成するなど、再び成長のモメンタム*を取り戻しました。2026年度はこの成長力を加速させ、世界で85,000店舗以上におよぶ、他に類を見ないグロー

バルな店舗ネットワーク、独自の店舗運営システム、商品開発力などの強みを基盤としながら、お客様が求める「より高品質でより高いバリュー」に磨きをかけ、「お客様体験」のさらなる進化を図ります。また、株主の皆様への還元強化につきましても、お約束を着実に実行してまいります。

私たちは、これからもグローバルな連携を強化しながら、お客様に新たな価値を提供し続け、持続的で長期的な成長を実現することで、株主の皆様はじめすべてのステークホルダーの皆様のご期待にお応えします。

※事業やプロジェクトなどにおける推進力・加速力のこと

CONTENTS

株式会社セブン&アイHLDGS.

株主通信

2026 vol.168

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/>

P01 CEO MESSAGE

グローバルな連携を強化し、「お客様体験」のさらなる進化で変化をリードする存在へ

P03 LEADERS MESSAGE

「街のひとを幸せにする」そこにこそセブン-イレブンの存在意義がある

P09 株主様限定企画のお知らせ

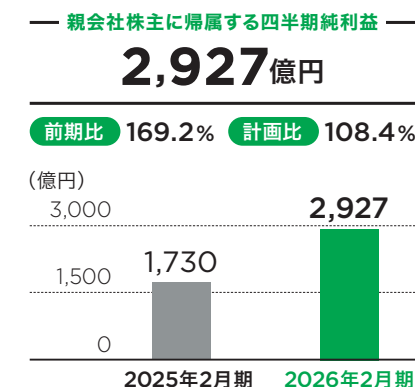
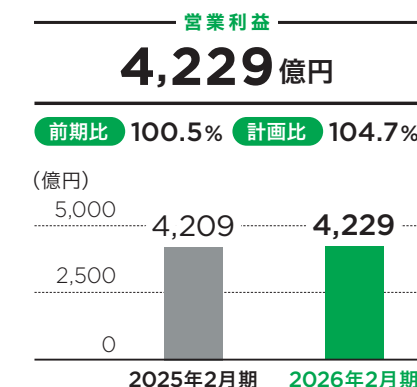
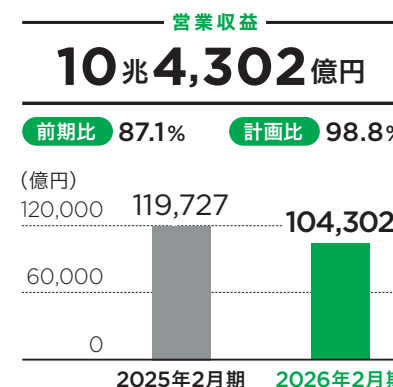
P11 “こだわりの現場”にご案内

食品衛生の高度化により「かつ丼」の鮮度を延長！

P14 column 食と季節 vol.01「ばくしゅう麦秋」

連結業績

(2025年3月1日～2026年2月28日)



注)為替換算レート: U.S.\$1=149.61円 1元=20.81円

「街のひとを幸せにする」 そこにこそセブン-イレブンの存在意義がある

2025年度、既存店の平均日販70万円の大台を突破したセブン-イレブン・ジャパン(以下SEJ)。同社の阿久津知洋社長は、新年度の社員向けの方針説明会の冒頭で、全社員に「皆さんのがんばりのおかげ」と感謝の言葉を述べました。社長就任から1年。今SEJで進む「変化」について、阿久津社長にお話をうかがいました。

やるべきことはやってきた だが、“まだまだ”だ

2025年5月にSEJの社長に就任して1年。自分だからこそできることをやってきたという自負があります。もちろん、課題はまだ多く、変えなければいけないことはあります。同時にそれは、成長のための「伸びしろ」も大きいということだと考えています。

現場にこそ 「面白さ」が詰まっている

第一に変えたかったのは、「セブン-イレブンの評判」。SNSなどであまり良くない評判が先行する

形で広まり、社員も加盟店の皆様も自信を失っていました。そんな中で、昨年9月以降、“セブン-イレブンのお店ってどういう存在?”と問いかけるテレビCMを打ちました。ご覧になった方も多いと思いますが、俳優の天海祐希さんがオーナーにふんし、「嵐」メンバーの櫻井翔さん、相葉雅紀さんが宇宙人として登場するストーリー。実は、このCMには、商品がまったく登場せず、「おいしい」という言葉も出てきません。最後に天海オーナーが「このコンビニで、街のひとを幸せにする それが私の夢」と語るだけです。このCMは「セブン-イレブンのお店は、何のためにそこにあるのか」という問いかけに徹しました。お店のオーナー様、従業員の皆様が、懸命に商売をすることで、その地域の人の幸せにつながる。

セブン-イレブン・ジャパン
代表取締役 社長
阿久津 知洋

SEJの社員は、お店のオーナー様や従業員の皆様と一緒に、「街のひとを幸せにする」お店づくりをしていく。そういうセブン-イレブンのあり方を、はっきりと打ち出しました。「現場」にこそ、セブン-イレブンの面白さがあります。加盟店のオーナー様や従業員の皆様、お客様、そしてOFC(オペレーション・フィールド・カウンセラー=店舗経営相談員)の間に、ストーリーがいっぱい詰まっているのです。

「街のひとを幸せにする」 そこに存在意義がある

まだ娘が小学生だった頃、毎週日曜日に水泳教室に通っていました。帰り道に近くのセブン-イレブンでアイスクリームを買って食べるのがお決まりだったのですが、ある時、娘が「近くにこのセブン-イレブンがあって良かった」って言って。私自身が



セブン-イレブンの社員ですから、それはもう感動しました。地域の皆様に「あって良かった」と思ってもらえる時こそ、セブン-イレブンの存在意義があると実感する瞬間です。セブン-イレブンの存在意義を、CMを通じて打ち出すことで、「それは街のひとを幸せにするという視点から考えて、正しい方向なのか？」と考えることが、SEJのあらゆる仕事の基準となっています。



このコンビニで、街のひとを幸せにする



セブン-イレブンに立ち寄れば「小さな発見」や「新しい『好き』」との出会いがあるかも、という期待をお客様に持っていただきたいという思いから「なにがあるかな、セブン-イレブン。」というキャンペーンスローガンが生まれました。

企業風土変革で 社員の自立性が向上

私を変えたかったもう一つの大きなポイントは、企業風土です。SEJは創業以来、経営トップの強力なリーダーシップで動いてきました。もちろん、そのリーダーシップによって決定が迅速に行われることで、大きな成長を遂げることができたのは間違いありません。しかし、現在は、お客様の嗜好や価値観が多様化しており、特定の価値観だけではお客様の多様なニーズを満たすことはできず、従来の経営手法は通用しなくなっています。

私が問題として感じていたのは、重要な事案ほど現場に細かく経営トップ層が関与する「マイクロマネジメント」の常態化です。これは、判断を経営トップにすべて委ねるといった現場の萎縮を招き、社員が自ら判断して行動するという自立性を損ないます。また、トップの意向が強くと、現場に問題があっても声を上げにくくなります。その結果、自分の部署だけ問題がなければ良いという「部分最適化」が進み、「会社全体の最適化」という視点が失われます。さらに、問題が見過ごされ「まだ大丈夫だろう」という正常化バイアスも働いて、問題が根深くなっていきます。

これらの問題を改めるため、私は現場への「マイクロマネジメント」をやめました。現場のモチベーションを高め、自主的に判断できるようにすること、

そして誰もが安心して声を上げられるよう「心理的安全性」を明確に担保することに取り組んでいます。現場の細部にまで干渉しないようにしたことで、確実に「自立性」は高まりました。自分たちで「今これをする必要がある」と考えて実行することは、「上に言われたからやる」より、モチベーションが向上するのです。

For ALLからFor ONEsへ

現場がいきいきと働くことで、成果も上がり始めています。2025年度には、既存店の平均日販が70万円を超えました。これを起点に、2030年度までに既存店平均日販80万円を目指します。インフレ基調の中で、賃金上昇を通じて、経済成長力を高めようという社会的な機運も高まってきていると思います。その中で私たちは、お客様一人ひとりのニーズを、シャープにとらえて、応えていくことに注力していきます。

かつて、分厚い中間層が存在した時代は、大衆の最大公約数的なニーズをとらえることで、お客様が求める価値を提供していくことが可能でした。しかし現在、中間層という大きな塊は細分化されてきており、お客様が求めるニーズは生活階層や生活ステージによってそれぞれ異なってきています。「For ALL(最大公約数的なニーズ)」ではなく、「For ONEs(お客様一人ひとりのニーズ)」に



焦点を合わせる商品・サービスの展開や店づくりを推進していきます。

具体的には、本来コンビニエンスストアと相性の良い若年層や単身層、家庭での調理やお買物が負担となるシニア層、共働きや子育てでタイパ(タイムパフォーマンス)を大切にしている層、そしてインバウンド層。それぞれの層に合った商品・サービスを、しっかりと提供していきます。

サプライチェーンの皆様・ 加盟店の皆様と成長とともに

北海道地区では、全国に先じた新たな挑戦として、この2月から製造2便制を開始しました。これは、商品の長鮮度化などによって、従来1日3回製造していたおにぎりなどのフレッシュフードの一部を、1日2回の製造に減らすことができた結果です。これによって、メーカー様は、計画生産が可能になり、生産効率も上がって収益力を高めることができます※。こうしたイノベーションの成果を、しっかりとサプライチェーン側にも還元することが、製造現場の投資意欲をうながすことにもつながると確信しています。これからはメーカー様やベンダー様に、

セブン-イレブンと一緒に取り組むメリットを、より明確に示していくことが重要と考えています。

また、これまでお話ししてきたように、SEJの企業風土を変え、OFCも個々のお店と向き合って、前向きに話し合える環境が整いつつあります。さらに、セールなどの支援策も積極的に進めるなど、さまざまな変革が進んでいます。加盟店様も「街のひとを幸せにする」という視点で、商売を見直し、自ら変化を起こしていただければと考えています。サプライチェーンの皆様、加盟店の皆様とともに変化し、成長を遂げていけるよう、強く願っています。

※長鮮度化のメリットを、ベンダー様に還元
…北海道で製造2便制…

11~13ページの『“こだわりの現場”にご案内』でご紹介しています

リーダーとして 信念と覚悟を持つ

今、SEJのリーダーに求められているのは、変化をもたらすこと。大きなリスクがともなうため、社長としての信念と覚悟が必要です。そして、信念を持って取り組んでいると、必ず応援してくれる人が周囲に現れる。彼らの助けを謙虚に受け止めること。この1年、それを実感しています。私自身は、多くの出会いにも恵まれたと感じています。新たな機会を逃さないこともリーダーには必要なのではないでしょうか。これらの点を考え合わせると、リーダーシップとは、最終的にその人の人間性ではないでしょうか。私は、リーダーとして、カッコよく

ありたいと思っています。そのために、相応の信念と覚悟を持って今後も挑戦し続けてまいります。



私のおすすめ 「セブンプレミアム」

開発チームが自信を持って作り上げた逸品から、日常のおかず、ご褒美まで。日々の生活に寄り添い、明日への活力をくれる私のおすすめ「セブンプレミアム」をご紹介します！

※店舗により取り扱いがない場合がございます

極上炒飯

私は炒飯が大好きで、その中でもとりわけ好きな中華料理屋さんの炒飯があるのですが、その味をベンチマークとして開発チームが作り上げたのが、この極上炒飯です。自信を持っておすすめできる逸品です！



手羽中唐揚げ

冷凍庫にこれを欠かしたことはないです。おかずやおつまみにピッタリで「ちょっと1品足りないな」と思った時に活躍してくれます。



スモークタン

マールポロ ブリーズ・ヴァレー
ソーヴィニヨン・ブラン

この二つはセット。辛いことがあった時は、このスモークタンと白ワインに慰められています。「よし、明日もがんばろう」と思わせてくれる2品です。



金のビーフシチュー

セブンプレミアムの代表的商品の一つで、非常に赤ワインに合います。今日はいいい仕事をしたという時に、赤ワインと一緒にいただいています。ご褒美・ご馳走という位置づけです。



ご応募お待ちしております！

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。

抽選参加口数

保有株式数に応じて、最大3口分の応募が自動的に登録されます。

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口限りとなります

応募方法 (WEB限定)

右記に記載の二次元コードより、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応募完了となります。



※こちらの二次元コードは、今回の「期末配当のお知らせ」に同封されている「株主優待お申し込みのご案内」と同様のものとなりますので、複数回答されましても当選確率に変更はございません
※ネットオークションなどを含む転売目的のご応募は固くお断りいたします

スケジュール

お申し込み期限

2026年7月31日(金)

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

※当選した商品は通知物と同じご住所へお届けします

お問い合わせ先
ご不明点はこちら

株式会社セブン&アイ・ホールディングス 株主優待事務局

0120-733-085

受付時間/9:00~17:00【月~金曜日/土・日・祝日を除く/9月30日(水)まで】

食品衛生の高度化により 「かつ丼」の鮮度を延長！

今、競争が激しさを増す中食市場。その中で、セブン-イレブン・ジャパンは、常に味・鮮度・品質といった基本から、食のイノベーションを進めています。中でもおいしさを損なうことなく、鮮度を長持ちさせる「長鮮度化の取り組み」は、食品の廃棄量を削減する画期的な施策です。そこには、商品の安全・安心を守るQC部(品質管理)が大きな役割を果たしています。今回は、その最前線で進行中の産学連携の取り組みをご紹介します。



今回の「現場」にご案内いただいた皆様



九州産業大学
生命科学部
生命科学科

もとかず
中山 素一
教授

マルディーは、食品製造の衛生管理を高度化し、鮮度延長によるフードロス削減にも寄与します。



わらべや日洋食品
株式会社
取締役 執行役員
品質管理担当

寺田 明生 様

マルディーによって、作り立てのおいしさの提供という私たちのこだわりをさらに強化できました。



セブン-イレブン・
ジャパン
QC・物流・生産管理本部
QC部

斉藤 俊二
総括マネジャー

おいしさと安全・安心は表裏一体。マルディーは商品の価値向上に貢献する技術です。

品質劣化の正体を突き止める

今回ご紹介するのは、品質劣化をもたらす「微生物の特定技術」を、長鮮度化に活用している“こだわりの現場”です。まず、セブン-イレブンで販売するフレッシュフード(お弁当、おにぎり、惣菜、サンドイッチ、麺類などの「オリジナル調理食品」)を製造している、わらべや日洋食品株式会社 取締役 執行役員 品質管理担当 寺田明生様にお話をうかがいました。

「品質劣化をもたらす微生物の除去は、衛生管理の基本ともいえますが、微生物といっても種類が多く、それぞれ繁殖しやすい環境などの特性が異なります。これを漠然と、生産ライン全体で除去しようとしても、効果的ではありません。生産ラインのどこに、どのような微生物が生息しているのか。それを特定し、微生物の特性に合わせた対策を取ることができれば、効率良く品質管理ができます」

九州産業大学 生命科学部 生命科学科の中山素一^{もとかず}マルディー教授は、産業界との連携を推進しており、「MALDI(以下マルディー)」という機器を活用して、この微生物

物を短時間で解析する研究を行っています。

「微生物は嘘をつきません。それぞれの菌種の特徴をしっかりと解析すれば、どこにどのような菌種が存在するのかが判定できます。品質劣化をもたらす菌種を特定して、その菌種が好む環境を除去すれば、ピンポイントで衛生管理ができるというわけです」と中山教授は言います。

マルディーは、もともと医療の臨床分野での利用を目的に開発された技術ですが、長年、食品科学の研究に携わってきた中山教授は、食品分野の衛生管理に使える技術と判断。「しかし」と中山教授は続けます。「これを実用に供していくには、食品分野に合わせたデータベースを拡充していくことが不可欠でした。拡充したデータベースの妥当性の検証パートナーとして、2024年に、セブン-イレブン・ジャパン(以下SEJ)さんに、お声がけしました」。

見える化で打ち手が決まる

このマルディーを生産現場の衛生管理に活用

MALDI:「MALDI-TOF MS(マルディー・トフマス)」

名称は、Matrix Assisted Laser Desorption/Ionization Time-of-Flight Mass Spectrometry。頭文字をとって研究者の間では「MALDI-TOF MS(マルディー・トフマス)」と呼称されている。微生物の特徴を質量分析により可視化し、短時間で判定するシステム。九州産業大学と食品メーカーが連携したコンソーシアムは、内閣府の第7回日本オープンイノベーション大賞で農林水産大臣賞を受賞。



することで、商品の長鮮度化のさらなる進化に結び付けたのが、SEJのQC部でした。同部の斉藤俊二総括マネジャーは言います。「どんな微生物が生産ラインのどこにいて、悪影響を与えているのかわかれば、具体的な対策を立てることが可能になります。微生物の見える化を促進してくれるのが、マルディーです」。

SEJが、まずテストケースとしてマルディーを取り入れたのが、わらべや日洋で製造する「味しみロールスかつ丼」。時には、中山教授も同社の生産ラインに出向いて検体を採取し、マルディーで特定するという取り組みを進めました。「生産ラインを実際に見て、具体的なラインの配置といった情報を把握しておくことで、微生物の繁殖環境などをイメージしやすくなります。生産ラインの映像と検体採取場所の確認だけでも判定は可能ですが、より入念にどこを確認しなければいけないかなど、わらべや様と一緒に調べてきた結果、わかったことも少なくありません。この取り組みを通じて、私たちも貴重なノウハウを得ています」と中山教授は言います。

「でき立てのおいしさ」が最大の強み

マルディーを衛生管理に活用することで「味しみロールスかつ丼」は食味を損なうことなく、商品鮮度を1日延長するという成果を上げました。さらに、北海道エリアのおにぎりなど約60アイテムの鮮度延長によって、1日3便配送の体制を維持したまま、工場の製造回数を1日3回から2回に削減。寺田様は、その効果を次のように指摘しています。

「加盟店様からの発注が入る前に、ある程度の見込みで商品を製造する従来の見込み生産では、不足分を再度製造する手間がかかりましたが、マルディーを活用して鮮度を延ばせれば計画生産が可能になり、生産性が飛躍的に上がります」。マルディーの活用によって鮮度の延長を実現する取り組みは、食品ロスの削減に寄与するだけでなく、現場の生産性向上や収益性改善にも効果を生んでいます。

寺田様が、最後に付け加えた言葉が印象に残りました。「マルディーの活用による最大のメリットは、でき立てのおいしさを長く保つことで、多くのお客様に美味しい商品を提供できることです」。

左から寺田明生様、
斉藤俊二総括マネジャー、
中山素一教授。

column

食と季節

Vol.01

麦秋

6月は麦の刈り入れ時期。歳時記には初夏の項に「麦秋」「麦の秋」という季語が見え、旧暦4月の別名とも説明されています。また、二十四節気の1期間を3分割した七十二候という季節区分では、5月末から6月初旬にかけての時期を「麦秋至（むぎのときいたる）」としています。

和食といえば米食を思い浮かべますが、実は米食が日常食として一般家庭に全国規模で普及したのは20世紀といわれています。それまでは、白米は行事食で、麦が日常食として親しまれてきて、うどん、ほうとう、きしめん、そうめん、すいとんなど、多様な形で現在まで伝わっています。厳しい暑さを控え、初夏に実る麦は、他の穀類や果実などの収穫が本格化する秋季までの体力の源としても、大切な「実り」であったことは間違いありません。

また、麦の収穫後には麦の茎を乾燥させた「麦わら」が、日常用具や玩具などさまざまな用途で使われました。現在も東京の大森や兵庫県の城崎などで、郷土の工芸として麦わら細工が伝わっています。また、初夏から夏に見られるものに「むぎわら」と名付けられたものがいくつもあって、夏に美味しく食べられる海鮮に、「むぎわらだこ」「むぎわら鯛」など「むぎわら」をつけている地域もあります。麦や麦わらは、まさに夏のイメージの真ん中にありました。「ばくしゅう」ならぬ「ばくしゅ（麦酒）」などを傾けて、夏の実りに思いを馳せるのも楽しいのではないのでしょうか。





株主通信 2026年・通巻168号 発行日：2026年5月

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)

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

■『株主通信』お届け先の住所変更について

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も、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。

■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.mufig.jp/daikou/>