長期的・持続的な企業価値・株主価値のさらなる向上とサステナブルな経営の強化に向けて

2026年5月、セブン＆アイ・ホールディングス 最高財務責任者（CFO）兼財務経理本部長に就任した髙木哲也取締役 執行役員に、CFOから見た当社グループの課題と長期的・持続的な企業価値・株主価値の向上の実現、サステナブルな経営の強化などについてお話をうかがいました。

3つのテーマ

1. ROICマネジメントを通じた資本収益性と成長性の向上
2. 成長基盤の強化を通じてサステナブルな経営へ
3. 「One Global 7-Eleven」の実現に向けて



セブン&アイ・ホールディングス
取締役 執行役員
最高財務責任者（CFO）
兼財務経理本部長
髙木 哲也

ROICマネジメントを通じた資本収益性と成長性の向上

私は、これまで複数の企業でCFOを務め、通算10年以上の海外勤務も経験してきました。これらを通じて培ってきた知見で、グローバル展開に取り組むセブン＆アイ・ホールディングスのお役に立つと同時に、社会にも貢献できるのではないかと考え、CFOをお引き受けしました。前職までは主に製造業でしたので、セブン＆アイ・ホールディングスでは、小売業のクロック・スピードの速さを実感しています。周囲の環境を含め変化が激しく、投資判断の際にもスピーディーな環境変化の中で、適切な意思決定を図ることが肝要です。小売業に適したマネジメントの仕組みや運営の仕方、意思決定のスピードなどを常に意識しながら、最適化に取り組んでいきたいと考えています。

当社の重要な課題としては、資本収益性や成長性の改善、強化があげられます。当社グループは、営業活動を通じて年間8,000億円規模のキャッシュフロー（EBITDA）を安定的に創出する力を有しています。これは大きな強みですが、資本収益性や成長性の現状を省みると、結果的にその強みが十分に活かされていなかったといえます。そこで資本収益性や成長性の向上を図るべく、当社グループにおいてROICマネジメントを確立することが私の重要な

役割の一つと考えています。具体的にはセブン-イレブン・ジャパン(日本)、7-Eleven, Inc. (北米)などの主要事業を戦略的なユニットととらえ、当社グループの事業ポートフォリオにおける各ユニットのミッションを的確に位置づけます。そのフレームワークに基づいて戦略ユニットごとに、どの領域にどのような内容の投資を進めるか、厳格な投資価値基準をもって投資規模などを判断していく体制の確立を図ります。そのスタートは、お客様が感じる利便性や商品、購買体験の価値を冷静に再評価し、顧客提供価値を明確化することです。

そのために、各事業会社とも緊密なコミュニケーションを取り、事業会社内でも議論を重ねてもらっています。

また、新規エリアの開発といった事業ポートフォリオの拡大も、将来にわたる成長性の確保には必要です。この点では、事業の確度がまだ不透明である中でリスクを十分に精査しつつ、持続的な成長の実現に向けて果敢に意思決定を行っていくことが重要です。既存事業と事業ポートフォリオの拡大という両面から、厳格な財務規律、投資規律をもって強みを最大限に活かした戦略的な成長投資を進めていくことで、ステークホルダーの皆様のご期待に応えてまいります。

※ ROIC(Return On Invested Capital)
企業が事業活動のために投じた資本を使って、どれだけ効率的に利益を生み出したかを示す財務指標

成長基盤の強化を通じてサステナブルな経営へ

私は、当社グループの経営戦略、事業戦略に、財務的な視点をもって深く関わり、成果を上げていく覚悟を持ってお引き受けしました。そのためCFOの役割は、CEOをはじめとしたトップマネジメントや事業会社の戦略パートナーであるととらえるとともに、企業価値、株主価値を持続的に向上させていきたいと考えています。当社のマネジメントチームが持つ高いコミュニケーション力やディレクションの的確さといったすぐれた点を活かして、ステークホルダーの皆様に、経営成果を提示していければと思います。それと同時に、企業は“Going Concern”が前提ですから、将来にわたって成長発展していけるよう、中長期的な視点をもって、サステナブルな成長の基盤を整えていくことも大切です。中でも、成長基盤の強化という点で最も重視しているのは、人財の育成だと考えています。また、AIなどの先端技術を積極的に導入し、経営情報の見える化、適切な経営判断を行う仕組み、競争力の高いプロセスの構築など経営基盤の変革を進めてまいります。さらに、内部統制やリスク管理の視点で、より強化すべきポイントを点検し、それらの強化を図りながらサステナブルな経営につなげていきたいと考えています。

「One Global 7-Eleven」の実現に向けて

当社は今、「One Global 7-Eleven」の取り組みをスタートさせています。これは、世界に広がるセブン-イレブンのネットワークを、「一つのセブン-イレブン」ととらえ、価値観を共有する取り組みであり、あらゆる事業会社の現場に「One Global 7-Eleven」を浸透させていくものです。私自身もかつて、国籍でいうと10カ国以上の部下を率いて仕事をした経験があります。それぞれ、信条や文化的背景、生活習慣など、さまざまな違いがありましたが、企業としての価値観を共有することで、円滑に仕事を進めることができました。違いを越えて価値観を浸透させることは簡単ではありませんが、繰り返しコミュニケーションを取り続けることで、成し遂げることができると確信しています。そして、社員には国や地域を越えて、世界のセブン-イレブンを一つのコミュニティとして連帯し、当社グループの企業価値最大化に向けて取り組んでほしいと願っています。

さらに、社員だけでなくあらゆるステークホルダーの皆様にも、ご理解を賜ることが不可欠です。とくに当社グループは、フランチャイズ制度を基盤にしており、共同経営者である加盟店オーナー様やライセンシーの皆様に、当社グループの価値観に共感していただくことが大切です。機会があるごとに



略 歴

1986年4月	富士ゼロックス株式会社 (現 富士フイルムビジネスイノベーション株式会社)入社
2015年7月	同社執行役員総合企画部長
2017年7月	同社エグゼクティブカウンセラー
2018年4月	ユニゾホールディングス株式会社 常務執行役員経営企画部門・ 財務企画部門副担当
2019年7月	ツインバード工業株式会社 (現 株式会社ツインバード) 最高財務責任者(CFO) 同社執行役員管理本部長 兼経営企画本部副本部長
2022年4月	森永製菓株式会社 上席執行役員経理部・ コーポレートコミュニケーション部担当
2022年6月	同社取締役 上席執行役員 最高財務責任者(CFO) 株式会社森永ファイナンス代表取締役社長
2026年4月	当社入社 執行役員(現任) 最高財務責任者(CFO)(現任) 財務経理本部長(現任)
2026年5月	当社取締役(現任) 7-Eleven, Inc. Director(現任) 7-Eleven International LLC Director

皆様と価値観の共有を図り、ご理解を深めていただくことに努めてまいります。

「One Global 7-Eleven」を通じて優位性を最大限に活かす

当社は世界に約8万7,000店という、小売業では世界最大規模の店舗ネットワークを擁し、1日に6,000万人を超える来店客数を有しており、これらはグローバル展開を図るうえで大きな優位性です。これを活かしていくには、事業会社を横断する形でグループ全体が一つにまとまることが不可欠で、そこから大きな交渉力も生まれてきます。同時に、各事業会社が培ってきた競争力の源泉となるノウハウや人財をグループで共有していくことも必要です。そのためには、CoE(Center of Excellence=組織横断的なノウハウや人財の集約拠点)を設け、グループ全体の競争力をさらに高めていくことが必要と考えています。




世界に約8万7,000店を展開している7-Eleven 。

長期的、持続的な株主還元の実現に注力

近年、事業を取り巻く環境は世界的な規模で複雑さを増し、価値創造には困難をともないます。しかし、ここに一端を述べた取り組みを通じて、「企業価値・株主価値のさらなる向上」の実現を図ることで、株主の皆様のご期待にお応えするとともに、長期的かつ持続的な株主還元を強く意識して、その実現を図ってまいります。さらにIRおよびSRを通じて、株主様をはじめステークホルダーの皆様とのコミュニケーションを強化することで適切に説明責任を果たし、当社の取り組みや現状を正しくご理解いただけるよう力を注いでまいります。皆様には、今後ともよりいっそうのご支援を賜りますようお願い申し上げます。



Private Interview



私のおすすめ「セブンプレミアム」

セブンカフェ 水素焙煎コーヒー

じっくりと焙煎された深みのある味わいはもちろんのこと、焙煎の工程でCO_2を排出しないといったサステナブルなコンセプトが気に入っています。毎日、楽しんでいます。



金のビーフシチュー

柔らかい牛肉を香り高いデミグラスソースで煮込んだ贅沢な一品。あっという間に準備でき、食事を特別なものにしてくれます。華やかな食卓には欠かせません。



※店舗により取り扱いがない場合がございます

仲間と過ごすひと時

大学時代の仲間と毎年、群馬県の万座温泉の定宿を訪問しています。日本最高峰にある温泉の一つで泉質も素晴らしく、近くの高原でゴルフをするなどリラックスした時間を楽しんでいます。卒業して40年以上になりますが、仲間たちとのご縁を大切にしています。



海外生活での思い出

シンガポールに駐在していた時代に、長年秘書を務めていただいたAnnieさんの結婚披露宴に招かれました。
彼女の出身地は東マレーシアの奥地にある小さな村。プロペラ機や車を乗り継いでようやく辿り着きました。礼服を着込んで披露宴に参加すると、なんと村中の人々が普段着でお祝いし、まるでお祭り騒ぎです。礼服を着込んだ外国人は私一人。貴重な経験をさせていただきました。
Annieさんは現在カナダ在住で、お互いの誕生日には彼女のお子さんや私の孫の写真をLINEで見せ合っています。