株式会社セブン&アイHLDGS.

株主通信

2026 vol.169



LEADERS
MESSAGE
髙木CFO



決算発表
デイカスCEO



2026 7-Eleven
International CEO Summit
in Melbourne



CONTENTS

株式会社セブン&アイHLDGS.

株主通信

2026 vol.169

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
お客様体験を支える力を継続的に高め、企業価値の持続的な向上へ
P03 2027年2月期 第2四半期（中間期）決算概況
P05 LEADERS MESSAGE
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
P11 2026 7-Eleven
International CEO Summit in Melbourne
P13 鈴木敏文を偲ぶ
P15 column 食と季節 Vol.02「鰤（ぶり）起こし」

お客様体験を支える力を継続的に高め、企業価値の持続的な向上へ

株主の皆様には日頃より温かなご理解とご支援を賜り、心より感謝申し上げます。

2026年の前半も、インフレ圧力や消費マインドの停滞が続き、事業環境や購買行動の重しとなっています。しかし、このような時だからこそ、私たちはお客様に寄り添い、ニーズの変化をとらえて、利益目標を着実に達成していくことが重要であると考えています。この上期においても、変革プランの規律ある実行を加速し、「お客様体験の向上を通じた競合との差別化」に注力することで、ふた桁の増収増益※を達成しました。その中核にあるのが、クオリティーとバリューの徹底的な追求によって、「より良いものを、より手頃な価格で」お客様にご提供することです。商品・サービス、店舗ネットワーク、DXなど基本となる革新を一つひとつ着実に成し遂げ、お客様体験を支える力を継続的に高めて、企業価値の持続的な向上に結び付けていきます。

その一環として、リアルとデジタルを融合させた次世代のお客様体験および次世代生活インフラの共創に向けて、本年7月にはソフトバンク様、PayPay様およびLINEヤフー様、三井住友カード様と、戦略的パートナーシップに合意し、それぞれと提携契約を締結しました。

また、7-Eleven Inc. でも本年8月に就任したマウリシオ・レイバ（Mauricio Leyva）新CEO★のリーダーシップのもと、お客様起点の商品・品揃え・店舗体験のいっそうの見直しを進め、お客様志向へのシフトをさらに強化していきたいと考えています。

さらに、当社はグローバル戦略の推進にあたり、事業会社と一体となって「One Global 7-Eleven」の取り組みもスタートさせています。これはグループの運営を根本から変革していくもので、今後、ステークホルダーの皆様ともさまざまな機会を通じて共有してまいります。

当社グループは、これまで築いてきた基盤をさらに強固なものとしながら、今後ともお客様志向の変革の歩みを加速させ、業績を継続的に向上させてまいります。

※ヨークHDおよびセブン銀行の非連結化にともなう影響を調整した実質ベース

★マウリシオ新CEOに関するトピックはP11でご紹介しています。

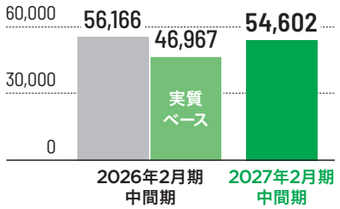
2027年2月期 第2四半期（中間期）決算の詳細は、
セブン&アイHLDGS. WEBサイト「IR資料室」へ

変革プランを着実に実行し、実質ベースにおいて増収増益を達成

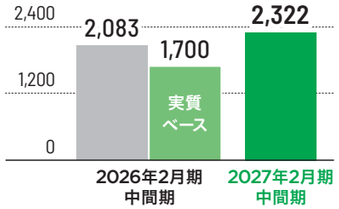
連結業績

（2026年3月1日～2026年8月31日）

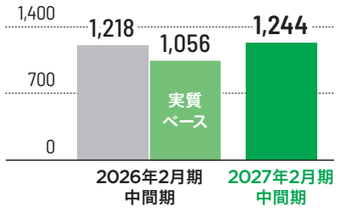
営業収益
5兆4,602億円
実質ベース比* 116.3%
計画比 99.1%



営業利益
2,322億円
実質ベース比* 136.6%
計画比 99.3%



親会社株主に帰属する中間純利益
1,244億円
実質ベース比* 117.8%
計画比 105.5%

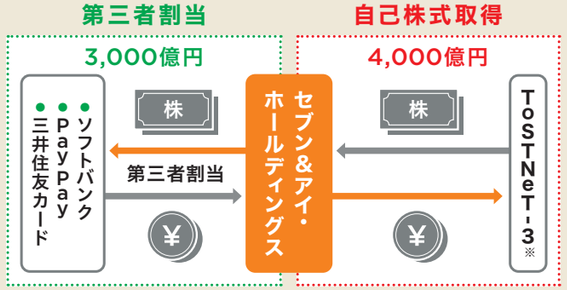


＊ヨークHDおよびセブン銀行の非連結化にともなう影響を調整　注）為替換算レート：U.S.$1＝158.29円 1元＝23.07円

株主還元

自己株式取得

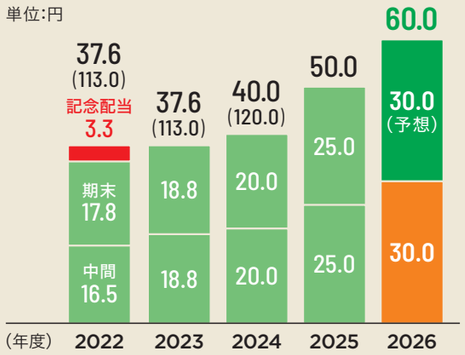
- 中間期ネット1,000億円の自己株式取得
- 累計7,000億円の自己株式取得
- 2030年までに残り1.3兆円



※自己株式立会外買付取引

累進配当

1株当たり配当金の推移*



＊・2024年3月1日付で普通株式1株を3株に株式分割いたしました。
・2022年度の期首に株式分割が行われたと仮定して算出しております。
・（）は株式分割前の金額。

2030年度までの自己株式取得と、累進配当方針に則った配当を着実に実行

第２四半期（中間期）決算概況

営業収益、営業利益および親会社株主に帰属する中間純利益は、海外CVS事業の増収増益を主因に、ヨーク・ホールディングスおよびセブン銀行の非連結化にともなう影響を調整した実質ベースで、それぞれ増収増益となりました。

セブン-イレブン・ジャパンは、出来立てカウンター商品や、IPコンテンツの訴求などにより、既存店売上は前年同期を上まわりました。一方、営業利益は販管費の増加などにより1,102億円（前年同期比90.7%）となりました。

7-Eleven, Inc. は、米国の消費環境に対応したバリュー施策などにより、既存店商品売上は前年同期を上まわりました。営業利益（のれん償却前）は主に商品荒利率の改善やガソリン市況変動の影響などにより、2,090億円（同155.5%）となりました。

自己株式の取得については、7月に公表した自己株式取得4,000億円と、ソフトバンク様、PayPay様、三井住友カード様との資本業務提携にともなう第三者割当3,000億円をネットした1,000億円を実施したことで、累計7,000億円の実績となりました。これにより、2030年までの今後の自己株式取得予定額は1兆3,000億円となります。また、当期末の剰余金の配当は、1株当たり30円、当中間配当の1株当たり30円と合わせて、年間では60円とさせていただく予定です。

引き続き、自己株式取得と累進配当を通じた株主還元へのコミットメントを維持し、継続的な業績改善と株主価値の向上に取り組んでまいります。

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。

2026 7-Eleven International CEO Summit in Melbourne







2026年9月15日（火）から17日（木）、オーストラリア・メルボルンにて「CEO Summit」を開催しました。グループ会社や各地域のライセンシーが集い、各社のすぐれた取り組みや成功事例が共有されました。

CEO Summitとは?

7-Eleven International LLCが主催するグループイベントで、傘下のライセンシーに加え、7-Eleven Inc.、7-Eleven Australia、セブン-イレブン・ジャパン、SEVEN-ELEVEN HAWAII, INC.、セブン-イレブン（中国）投資有限公司など、各地域を代表する「7-Elevenファミリー」のリーダーシップが集い、商品開発・出店戦略・マーケティングなどの成功事例や学びを持ち寄り、ブランド力や店舗づくりのクオリティー向上に活かしています。

7-Eleven, Inc. 新CEO選任に関するお知らせ

2026年8月1日付で7-Eleven, Inc.（以下、SEI）の新CEOにマウリシオ・レイバ（Mauricio Leyva）氏を選任いたしました。同氏は、消費財業界において20年以上の実務経験を有する実績豊富な経営者です。

マウリシオ氏のCEO就任により、SEIは引き続き、変革プログラムの実行を加速いたします。また、来年、7-Elevenブランドは発祥から100周年を迎える中、SEIはお客様のお買物体験の進化とすべてのステークホルダーの皆様への長期的な価値最大化に取り組んでまいります。





グローバルでの連携強化と知見共有を通じて、さらなる高みへ「One Global 7-Eleven」の実現を目指す

初日に登壇したデイカスCEOから、「One Global 7-Eleven」という新しいコンセプトをテーマに、グローバルでの連携強化と知見共有を通じて、セブン-イレブンのさらなる成長を目指す考えが共有されました。

デイカスCEOは、「これまで7-Elevenは、アメリカや日本をはじめ、各国が国の特性に沿ったビジネスモデルを構築し、発展してきました。しかし世界中に複数のビジネスモデルが存在する状態では、スケールメリットや知見を十分に共有することができず、私たちが持つ力を最大限発揮することができません。各国および各事業のすぐれた取り組みを共有・学び合うことで、皆がさらに強くなれると確信しています」と異なるブランドや運営、ルールを世界のセブン-イレブンで統一することの重要性を語りました。

一方で、「『One Global 7-Eleven』はすべてを画一化するという意味ではありません。それぞれの国が持つ強みや個性を大切にしながら、グローバルの強みを活かして成長する。これが、私たちの目指すべき姿です」ということも強調しました。

CEO Summit は、世界各地域のセブン-イレブンを展開するライセンシーのトップが目指すべき姿を再確認し、さまざまな視点から意見を交わす貴重な場となりました。「7-Eleven」ブランドのさらなる価値向上に向けて、グループ一丸となって今後もまい進してまいります。

オーストラリアの店舗。



オーストラリアの商品に加え、
日本の商品も品揃えされている。



セルフサービスマシン
「Shake Station」。





セブン&アイ・ホールディングス 名誉顧問
鈴木敏文を偲ぶ

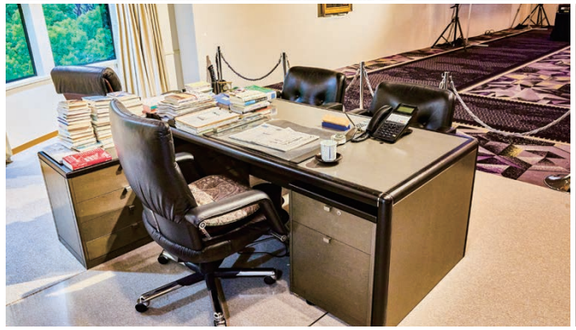
2026年9月18日（金）、
日本にコンビニエンスストア「セブン-イレブン」を導入し、
人々の暮らしを支える社会基盤へと進化させた
当社名誉顧問 鈴木敏文のお別れの会を執り行いました。

当日は、3,300名を超える皆様にご参列を賜りました。また、株式会社ファーストリテイリング 代表取締役会長兼社長 柳井正様、ソフトバンクグループ株式会社 代表取締役会長兼社長 孫正義様、元 凸版印刷株式会社 代表取締役会長 足立直樹様より、弔辞を頂戴いたしました。

故人が生前に賜りましたひとかたならぬご厚情に、改めて深く感謝いたします。今後とも、当社グループに変わらぬご理解とご支援を賜りますようお願い申し上げます。









お別れの会の会場では、鈴木の生涯を写真とともに紹介した特別展示や、鈴木が生前最後にホテルニューオータニ内に構えていた執務室を、実際に使用していた机などを配置して再現。多くの参列者の方が、故人の足跡や功績を偲ばれていました。

常に変化をとらえ、その変化に挑戦する。
それを心がけてください。挑戦、挑戦あるのみです。

鈴木敏文が2023年12月1日「セブン-イレブン・ジャパン50周年記念社員懇親会」の際、社員に向けて発信したメッセージです。鈴木は「変化への対応」と「お客様視点」という揺るぎない信念のもと、挑戦を続けてきました。我々は、この思いを今後もしっかりと受け継ぐことを改めて決意し、さらなる成長を目指してまい進してまいります。

当社ホームページにて、鈴木名誉顧問のあくなき挑戦や従業員に向けたラストメッセージをまとめた動画を掲載しております。



column
食と季節
Vol.02

「鰤（ぶり）起こし」

11月後半から12月の始め。冷たい季節風が日本海を渡る時に雷雲を発達させ、日本海沿岸では、世界的に見ても珍しい冬の雷の季節が訪れます。北陸地方では、その強い季節風と雷鳴は鰤漁が盛期を迎える合図とされ、「鰤起こし」と呼ばれるようになりました。地域の季節感を鮮やかに伝えるこの言葉は、やがて季語にも加えられ、全国に広まりました。

物流が発達した現在では、全国どこでも脂がのったおいしい鰤を味わえますが、かつては塩漬けにするなど保存処理を施しても、その美味が届けられる地域は限られていました。西日本では、この貴重な鰤をお歳暮として贈る習慣が広まり、現在まで伝わっています。また、正月に歳神に供える「年取り魚」の習慣は全国に見られますが、長野県を境に、西日本では主に鰤、東日本では主に鮭が選ばれてきました。鰤は、成長とともに呼び名が変わる「出世魚」で、縁起が良い魚とされてきたことなども、その背景にあるようです。ぶり大根、ぶり鍋、ぶり照り焼き、ぶりしゃぶなど、いまや地域を越えて多彩なぶり料理を楽しめるようになりました。寒いなと感じた日は、脂がのった鰤を心ゆくまで味わうのも良いですね。



株式会社セブン&アイHLDGS.

UD FONT by MORISAWA
VEGETABLE OIL INK
リサイクル適性Ⓐ この印刷物は、印刷用の紙へリサイクルできます。
FSC ミックス 紙 | 責任ある森林管理を支えています FSC® C156737

株主通信 2026年・通巻169号　発行日：2026年11月
発行：㈱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 ㈱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.mufg.jp/daikou/