

2025年2月期第3四半期 決算説明会 質疑応答

質問者1

Q)

- ・ 説明のなかで「足元の変化があり、改善の兆しが見えてきた」という力強いコメントがあったが、具体的に何が変わったのかがよくわからない。セブン-イレブン・ジャパン、7-Eleven, Inc.それぞれについて、数ヶ月前のIR Dayでお話いただいた内容と比べて、どのような変化が見られるのか。月次の既存店データや客数、あるいは7-Eleven, Inc.については荒利の問題等について、どのような手応えを感じているのかを具体的にご説明いただきたい。
- ・ **Couche-Tard** および伊藤家からの買収提案に関して、マスコミで様々なニュースが流れている。お答えいただける範囲で構わないので、社外取締役からなる特別委員会においてどのように検討されているのか、また執行側が経営において重要視している点について教えていただきたい。株主の皆さんも心配されているかと思うので、メッセージをお願いしたい。

A1)

- ・ 今回の取り組みは、一昨年から続いているインフレによる生活防衛意識の高まりに対応するものであり、客数の減少が一番の課題であった。これに対し、昨年の9月より「うれしい値!宣言」として約300アイテムの商品をリーズナブルな価格で提供し、来店頻度を高めることで客数の改善を図った。この取り組みによって一定の効果が見られたと認識している。さらに、今年の春からはワクワク感を提供するプロモーションや商品を展開し、客単価や売上の向上を目指していく。「うれしい値」については今後も継続していく予定である。

A2)

- ・ 短期的には、バリューと客数の向上、オリジナル商品の伸長、7NOWの強化、コストリーダーシップの4つの戦略に集中している。KPIとしては、既存店売上や客数で改善が見られている。例えば、既存店売上伸び率においては、第3四半期は▲3.5%、第4四半期の10月は微減、11月はややポジティブに転じ、12月は若干のマイナスだが曜日やタバコの影響を除けばプラスであった。客数も順調に改善してきている。オリジナル商品についても、上期よりも下期の方がしっかりと伸ばすことができている。7NOWも同様に伸び続けており、コストリーダーシップの取り組みでは、コスト削減目標を5億ドルに設定し、その達成に向けて進んでいる。

A3)

- ・ **Couche-Tard** および創業家からの買収提案については、特別委員会がエンゲージメントを続けている。最も重要なのは企業価値と株主価値を最大化することであるが、現時点ではまだそれを評価するための材料が揃っていない。執行側としては、たとえスタンドアロンであったとしても価値を向上させることができるよう、非連続的な取り組みを行うことに注力している。具体的には、スーパーストア事業の分離独立や、まだ過少価値されている北米事業の価値をアンロックするための施策の検討を進めている。まだ発表できる段階にはないが、金融事業についても成長を目指して具体的な検討や交渉を水面下で行っている。執行側ではどのような事態になってもこれまでとは違う成長を遂げられるように検討しながら準備を進めているとご理解いただきたい。

質問者 2

Q)

- ・ 決算発表資料の 7 ページに記載されている計画差について、営業利益では第 2 四半期で修正された計画に対して 71 億円上回っているが、セグメント別の内訳を見ると国内外のコンビニエンスストア事業およびスーパーストア事業はいずれも計画に対して未達で、消去及び全社の赤字が想定ほど膨らまなかったことが計画を上回った最大の要因になっている。この消去及び全社について、第 4 四半期および年間ではどうなるのか、現時点での見立てを教えてください。
- ・ 国内コンビニエンスストア事業及びスーパーストア事業に関して、食品の値上げが続く中で値ごろ感を打ち出して客数を確保する戦略を取るのであれば、来年度の荒利率の改善は期待できない、という理解でよいのか。考え方を教えてください。

A1)

- ・ まず、その他の事業において専門店事業が好調に推移していることが数字を押し上げている。消去及び全社については、セブン&アイ・ホールディングス単体において、システムコストも含めて一定程度コスト削減が進んでいる。それぞれのセグメントで計画達成を目指しているとうご理解いただきたい。

A2)

- ・ 国内コンビニエンスストア事業においては、「うれしい値」を今後も継続していく。実質賃金がマイナスの状況が続く中で、お客様の買い物のしやすさを重視している。一方で、カウンターのファストフードの強化を図り、売上と荒利率の向上を目指している。具体的には、セブнкаフェドーナツの全店導入、セブнкаフェベーカーリーの 10,000 店展開などを進め、カウンター商品の強化を行う。また、昨年オープンした SIP ストアの成功事例であるワンストップニーズへの対応強化として、冷凍食品や生活用品の品揃えを拡大していく。また、インバウンド需要の増加にも対応し、立地や国籍に応じた品揃えを強化していく。さらに、クレジットカード決済による 10%のポイント還元も客数の増加につながっており、今後も強化していきたい。これらにより、売上と荒利率の両方を改善していく。

A3)

- ・ スーパーストア事業においては、来期も NB 商品の原価上昇が想定されるなかで、価格面、荒利面共に強いセブンプレミアムやセブン・ザ・プライスなどの PB 商品の強化により売上、荒利を確保出来ると考えている。同時に、戦略的インフラのピースデリが稼働を開始した中で、オリジナル商品である惣菜の差別化による売上向上、値入率改善などにより、原価上昇に対応していきたいと考えている。

質問者 3

Q)

- ・ 非連続的な取り組みのひとつとして、北米事業の価値をアンロックするための施策を検討しているとのことだが、北米事業の上場や資本構成の変更などの選択肢はあるのか。また、特別委員会において「買収提案を評価するための材料が揃っていない」というのはどういうことか、もう少し説明してほしい。まだ時間がかかるということか。

A)

- ・ あらゆる選択肢を排除せずに検討しているというスタンスは変わらない。7-Eleven, Inc.の価値をア

ンロックするための施策としてはいくつかの選択肢を検討している。材料が揃っていないというのは、どちらの買収提案も実現するためのハードルが存在しているが、それに対するソリューションがまだ十分に提示されていない状況であるということ。また、交渉のボールは買収提案をしている側にあるため、我々からいつまでということは申し上げることはできないが、目安としては今年 5 月の株主総会に向けて動いていると理解してほしい。

Q)

- ・ 7-Eleven, Inc.に関して、既存店売上や荒利の改善目標について、来期および再来期の成長目線を教えていただきたい。

A)

- ・ これまでに開示してきた内容について、例えば既存店売上 1.5%の成長や、商品荒利率+0.8%の改善、販管費などについては公表してきた。しかし、2025 年度の営業利益の水準については、これまで具体的に言及したことはない。本日もその点については触れる予定はないが、長期的な実績についてはぜひご認識いただきたい。現在のマネジメントチームは、この 18 年間、営業利益を CAGR13%以上の水準で成長させてきた。これまでの成果を踏まえ、早期の段階でより健全で安定した収益を実現し、過去の水準に戻していきたい。

質問者 4

Q)

- ・ 7-Eleven, Inc.の 2025 年度業績の考え方について教えてほしい。不採算店の閉店により、第 1 四半期から利益水準が回復するイメージでよいか。また、包括的利益向上プログラムが全面実施される下期からは、利益水準がさらにもう一段回復する、というイメージでよいか。

A)

- ・ まずはフレッシュフードやオリジナル商品の強化により売上と荒利率の改善を目指すことを考えている。不採算店の閉店は 2025 年にプラスの効果をもたらすであろう。また、トップラインの成長とマージンの拡大に焦点を当てた全社的なプログラムも立ち上げている。これには、オリジナル商品の成長とベンダーとの協業による全体的な荒利率の改善が含まれる。さらに、コスト構造の見直しも行っている。これらの要素は継続的な収益性の改善に貢献する。最も重要なことは、より多くの食品やオリジナル商品を品揃えに加えることである。利益水準は四半期ごとに徐々に回復していくことを期待している。

Q)

- ・ 「うれしい値」の取り組みから、手応えを感じている点と課題であると考えている点について教えていただきたい。

A)

- ・ セブン-イレブンはお客様に日常的に使っていただくことを基本コンセプトとしている。今のインフレ状況において、買い物しやすいという点で「うれしい値」は必須だと考えている。次に、我々がこの 50 年間で一番大事にしてきたこととして、本当に美味しい商品、質の高い商品を提供するということがある。基本商品の磨き込みを行い、それらを購入してお召し上がりいただくことで、また買っ

てみたいと思っただけでいい。さらに、日常的に使っていただくという意味では、感動や驚き、ワクワク感がないと飽きてしまう。昨年はワクワク感を提供するようなプロモーションや商品の提供を抑えていたが、今年は「うれしい値」がある程度浸透した段階で復活させていくことを考えている。これらの施策を通じて、お客様に日常的に使っていただき、来店頻度を上げていくことを考えている。

質問者 5

Q)

- ・ スーパーストア事業の分離独立の進捗に関連してさまざまな報道がなされているが、現状の見通しやリスクについて教えていただきたい。

A)

- ・ 報道されている内容は当社が公式に発信した情報ではないが、企業価値の最大化に向けた非連続的な取り組みとして、スーパーストア事業を分離独立させるという取り組みを進めていることは事実である。ご説明できる状況になり次第、速やかにご説明するので、それまでお待ちいただきたい。