

マネジメント施策に関するアップデート 質疑応答

質問者 1

Q)

- ・ この 16 年間、行った変革において成し遂げたことの実感を教えて欲しい。
次の経営陣には何を期待しているのか。

A)

- ・ セブン-イレブンの社長を引き継いだ当時は、コンビニエンスストア(以下 CVS)の存在意義を再定義する必要があった。既存店の売上が伸び悩み、公正取引委員会から行政処分も受けた。そうしたなかで社長を引き継ぎ、もう一度存在意義を再定義しようと決意した。
- ・ 世の中の変化に合わせて「近くて便利」というコーポレートメッセージを作り、品揃えやレイアウトの変革に取り組んだ。その結果、62ヶ月連続で既存店売上前年比をクリアすることができ、かなりのトランスフォームができたと感じた。
- ・ 7&iHD に来てからは、イトーヨーカ堂や百貨店の再生と再定義を試みたが、なかなか力及ばず、グループ内では成長が難しいと感じた。成長ができなければ、社員や取引先に夢や希望を持ってもらうことができないため、事業構造改革を進めた。
- ・ オッシュマンズやバーニーズ、そごう・西武、イトーヨーカ堂などの事業について、ベストオーナーを探したり、戦略的パートナーを招聘したりして構造改革を行った。新しいパートナーやベストオーナーと共に再成長軌道を描くために、彼らの経営資源を活用することを目指した。
- ・ 一方で、グローバル CVS 事業はライセンス型のビジネスモデルで運営してきたため、地域間格差が大きく、一番日販の高いライセンシーと比べて 5 分の 1 のエリアもあった。この格差を放置してはセブン-イレブンブランドの価値が毀損すると考え、ライセンスモデルからエクイティモデルへの転換を決意した。
- ・ 7-Eleven International LLC を設立し、エクイティモデルをスタートさせた。まずベトナムへの投融資とオーストラリアの企業を買収したが、これからの成長を非常に楽しみにしている。
- ・ 北米 CVS 事業では、全体の 65%が 10 店舗以下の中小規模の店舗であるため、多くのチャンスがある。Speedway の買収を通じて、有望な資産を手に入れることができた。
- ・ 各国と地域に合わせた高品質な食品を提供し、お客様に頻繁に訪れていただけるようなコンテンツに変えていくことが重要だ。
- ・ デイカス氏はフランスで寿司のチェーンを運営し、スシローも立ち上げるなど、食品に対する知見を持っている。西友では惣菜の改革も手掛けた。グローバルに食を中心とした高品質な店舗作りを進め、セブン-イレブンブランドを磨き上げるために、デイカス氏の手腕を大いに発揮していただきたいと考えている。
- ・ 日本で持っているノウハウやバリューチェーンを活用し、新しい時代のニーズに合ったフレッシュで高品質な商品を開発し、そのパッケージを海外に移植することで、セブン-イレブンブランドはさらに輝くと信じている。デイカス氏の卓越したリーダーシップでこのビジョンを実現していただけることを期待している。

Q)

- ・ SEIについて、ポテンシャルも施策も理解しているが、IPO 以外に新しい話がなかった。ポテンシャルが高いのに成長を実現できない理由は何か。
- ・ SEI の IPO により米国の株主が増えるだろう。今後どのように対話をしていくのか。

A1)

- ・ 過去を振り返ると、アメリカ市場における 2006 年から 2023 年までの成長を見た場合、商品売上の CAGR は 7%であった。しかし、営業利益の CAGR はその倍以上の 15%に達していた。したがって、ポテンシャルが全く顕在化していなかったということはないが、もっと成長できる余地があると考えている。
- ・ 最近成長が少し鈍化していることも事実である。これからさらにポテンシャルを引き出すためには、効率性や生産性の向上、コスト削減に注力する必要がある。そして、そこで得た資金を新しいプロダクトやデジタル、デリバリーに再投資することが重要である。
- ・ また、日本の高い食のクオリティをアメリカ市場でも実現することが鍵となる。既に一定の進捗は見られるが、まだまだできることがあると感じている。そのためには、サプライチェーンの強化が不可欠である。
- ・ 日本では既に優れたサプライチェーンが構築されているが、これをアメリカでも再現し、さらに加速させることが重要である。これがポテンシャルを最大限に引き出すための鍵となると考えている。

A2)

- ・ まず最も重要なのは、我々のグループが利益を生まない、あるいは利益が低い資産の処理を 2024 年度中に完了することである。これにより、今後は成長領域に全力を注ぐことができるようになる。この変化は数値面でも、明確に連結の数字として効果が見えやすくなるだろう。
- ・ さらに、集中できる環境が整うことで、7&iHD と各事業会社の経営の距離が縮まり、一体となって進んでいくことが期待される。これにより、さらに効果を高められるだろう。
- ・ 一方で、SEI が IPO を行うことに伴い、少数株主に対する配慮や措置が必要となる。シナジーの追求は最大限行うが、同時にアームズ・レングスの原則を守り、自律とシナジーのバランスを取ることが重要である。このための体制づくりも既に始まっている。

質問者 2

Q)

- ・ 7&iHD の株価について、2021 年以降は上昇した。具体的には Speedway の買収に始まり、そごう・西武、直近ではスーパーストア(以下 SST)事業など様々な取り組みを進めてきた結果であると考えられる。
- ・ こうした具体的な施策はなぜ社長在任期間の後半になってから次々と出てきたのか。前半でも様々な取り組みをしてきたと思うが、具体化するのに時間がかかった理由は何か。

A)

- ・ 執行役員や取締役会の体制、ガバナンスを大きく変えたことが、2021 年からの改革に大きく寄与した。新しい視点を持った人たちが経営に加わることで、異なる角度から改革のプランを考えられるようになった。
- ・ 特に、2022 年から社外取締役として加わったスティーブの存在が大きかった。彼はこの 3 年間、非

常に勉強し、献身的に多くの時間を費やしてくれた。スティーブは全く偏見を持たずに、日本のマーケットや CVS、SST について深く理解し、親身になって取り組んでくれた。

- ・ SST 事業の変革が始まった時も、スティーブは来日するたびに現場に足を運び、現場で働く人たちに勇気づけてくれた。こうした取り組みが、新しい視点を組織に取り入れることの重要性を教えてくれたと思う。今後も、この新しい視点を偏見なく育み、成長させていけると確信している。

Q)

- ・ 国内 CVS 事業においてどの点に成長余力があると考えているか。

A)

- ・ CVS の成長を支える要因はいくつかある。まず、顧客のニーズは常に変化しており、何十年にもわたって進化してきた。それに伴い、CVS に対する期待も変わり続けている。私たちはこの変化するニーズや期待に迅速に対応する必要がある。
- ・ その一例が SIP ストアだ。皆さんも訪れたことがあるかもしれないが、この次世代のストアは素晴らしいコンセプトを持っている。例えば、その場で調理されるファストフードに加え、生鮮食品の割合も増やしている。変化するニーズに応え、成果は非常に好調であり、チェーン全体に要素展開したいと考えている。
- ・ ただし、これらの成功は加盟店オーナー様の高いモチベーションがあってこそ成り立つものだ。現在、時間をかけてこの機会を検討し、成功にむけてどのような支援ができるのかを真剣に検討している。

質問者 3

Q)

- ・ SEI の IPO の背景について。具体的にどのような課題があったのか。また、IPO を行うことでその課題がどのように解決されるのか。

A1)

- ・ SEI の IPO について、発表をしたのは最近だが、社内では以前から検討していた。
- ・ IPO を選んだ理由は、北米 CVS 事業の本質的な価値が現在の株価に反映されていないと感じていたからだ。取締役会としては、その価値を明確にし、株主に還元するために、マーケットバリューをつけることが重要だと考えた。
- ・ SEI には非常に有力な事業がある。IPO を通じて SEI にマーケットバリューがつくことで、その価値が 7&iHD の株価にも反映されると考えている。また、自社株買いなどの方法を通じて、株主の皆様にも価値を還元する機会をしっかりと捉えたい。これが私たちの今後の株主還元方針にも反映されている。
- ・ さらに、SEI が IPO した後も、過半数の株式は 7&iHD が保有する。これにより、両事業のシナジーを引き続き享受でき、グローバルビジネスの繁栄にも寄与すると考えている。

A2)

- ・ SEI の IPO を行うことで、大規模な資本を回収することができる。この資本は株主還元だけでなく、7&iHD のデッドキャパシティが拡大するため、将来の成長のための戦略的な投資に対する資金の備えにもなると考えている。

- ・ このようにして得た資金を成長の加速に振り向けることができるため、短期的には非支配持分が流出するものの、中長期的にはグループ全体の価値を向上させることが可能と考えている。また、株主還元を行うことで、本源的な価値の顕在化も図れると考えている。

Q)

- ・ デイカス氏は社員に対してどんなメッセージを発信していますか。

A)

- ・ まず、皆さんに『Thank you』(感謝の意)を表したい。皆さんがこの素晴らしいビジネスを築くために、基盤となる活動に貢献してくださっていることに深く感謝している。日々お客様に対応し、サービスを提供してくださっている。そして私が大変光栄にも率いることができるこのブランドを作り上げているのが従業員の皆さんだと感じている。
- ・ また CVS 事業について、日本や北米、そして世界各地、まだセブン-イレブンの店舗が展開していない地域においても、明るい未来があると信じているが、これを実現するためには素晴らしいチームが必要だ。優れたチームがあれば、素晴らしい成果を上げることができると確信している。すでに私たちの中にはそのような優れたチームが存在している。共に仕事をすることで素晴らしい成果を出せると信じている。
- ・ これから先、未来に向けて邁進していくことが非常に重要だ。皆さんと共に、この目標に向かって進んでいきたい。

質問者 4

Q)

- ・ SST 事業の非連結化や IPO によって得られるキャッシュをどのように活用するのか。自社株買いや投資、そして国内 CVS 事業に対して、数兆円規模の資金をどのように使う予定なのか。

A)

- ・ SST 事業の非連結化と SEI の IPO に伴って回収できる資本の使用目的として、2 兆円規模の自己株式取得を通じて株主還元を強化することを発表した。これに加え、さらなるキャッシュの創出が見込まれており、成長も続くため、相当な投資余力が生まれると考えている。
- ・ 2030 年までを見据えると、株主還元と同等の投資余力が生まれると予想している。この資金の配分方法については、4 月の決算説明会でより詳しく説明する予定である。

Q)

- ・ ACT との協議の際に、FTC が大きな問題であると述べられていたが、どのような問題があるのか。

A)

- ・ 基本的なハードルは米国の規制に関する問題だ。現在 ACT と今後の方向性について話し合いを進めているが、必ずしもポジティブな内容ばかりではない。
- ・ 例えば、クローガーとアルバートソンの協議は 2 年かかった。しかし、最終的には FTC の反対により頓挫した。この 2 年間、アルバートソンは効果的に競争することができず、大きな打撃を受けた。その結果、株主にとってもマイナスの影響になったと考えている。
- ・ 現在、今後の道筋を作るために、ACT と建設的な対話を進めている。実際、今日も ACT と対話をし

た。このエンゲージメントは順調に進んでいる。

- ・ 今後、売却パートナーの選定を進めるなど、規制当局からの反対リスクを低減する方法を模索していく。これは高いハードルだが、契約に合意して署名した後、2年経って破綻するというようなことは株主価値に貢献しないため、慎重に進めている。
- ・ また、売却が必要と考えられる店舗数は約 2,000 店舗と非常に多く、これらの店舗を買い取って、現在の競争力を維持できるパートナーを見つける必要がある。簡単なことではないが、現在そのような状況にある。

質問者 5

Q)

- ・ SEI の IPO の意義について。競合企業の評価を見ても分かるように、米国市場で上場する方が、より適正に高く評価されると考えているのか。

A)

- ・ その通り。

Q)

- ・ SEI の価値を顕在化するとともに、意思決定における自律性の更なる強化、財務運営の機動力向上を目指すとのことだが、これらは本当に IPO しないと出来ないことなのか。
- ・ IPO は手間や費用がかかるため、7&iHD のもとで、ガバナンスを効かせながら、権限委譲を進めることで SEI の経営の自由度を高め、業績で結果を出すことも可能だと思う。この点について、どのような議論があったのか。

A1)

- ・ 最も重要な要素はスピード感であると考えている。株主価値を顕在化させること、事業価値や企業価値を向上させることを、同時にかつ迅速に進める必要がある。
- ・ 具体的には、SEI の IPO を通じて多額の資本を回収し、それを株主還元で充てるとともに、戦略的投資を加速させるための資金として活用することが、我々のグループにとって非常に重要な課題である。
- ・ もし IPO を行わない場合、事業の加速は可能だが、BS や PL にその効果が現れるまでには時間がかかる。したがって、できるだけ早く価値を顕在化させるための取り組みが今、特に重要だと考えている。
- ・ さらに、IPO を通じた資本回収をすることにより、財務の健全性を損なわずにこれらの取り組みを実現できる点も大きなポイントである。

A2)

- ・ 米国には約 15 万店の CVS が存在し、そのうち約 65% が中小規模の店舗である。これらの店舗には多くの成長機会があり、オーガニックな成長だけでなく、非連続的なチャンスも多く存在する。こうした潜在的なチャンスが現れた際には、迅速に資金調達を行うことが重要である。
- ・ IPO を通じて自律性を確保することで、機動的かつ柔軟に意思決定ができる点も重要な趣旨の一つであると考えている。