

2024年度決算説明会 質疑応答**質問者 1**

Q)

- ・ プレゼンテーションの冒頭と最後のまとめで、スピードと規律が非常に重要だと述べられていたが、具体的にどのような点を指しているのか、そしてどう改善するのかについて教えてほしい。その改善効果は今期の業績に反映されるのか、それとももう少し時間がかかるのかについて教えてほしい。
- ・ レイノルズ社長のお話にもあった通り、米国の状況については不透明な部分が多いので、スピードと規律はさらに重要になると考えている。これについてどのように考えているのか教えてほしい。スピードと規律とは具体的に何を指しており、来期の計画に織り込んでいるのか、スケジュール感を教えてほしい。

A1)

- ・ スピード感については文化的な背景がある。企業がオペレーションを行う際には、確実に正しいことを行うために保守的な姿勢を取ることがあるが、この保守的な姿勢がスピードを鈍化させることもある。
- ・ 重要なのは、私たちの持つイノベーションの力をできるだけ早く市場に投入することである。さきほどのプレゼンテーションのなかで、私たちのイノベーションについてのエキサイティングな事例がいくつか紹介された。例えば、日本での SIP ストアの事例や、米国でのクイックサービスレストラン、フード及び飲料の先進化プログラム、新標準店舗などである。これらはお客様に価値を提供し、ビジネスを加速させる効果がある。こうした取り組みによって、私たちはペースアップを実現しつつある。
- ・ また、もう一つの良い事例として、ボトムアップの収益性改善プログラムもある。数ヶ月前から 7-Eleven, Inc. のリーダーシップチームが自らのイニシアチブで行ってきたもので、既に進捗が見られ、実行段階に入っている。この取り組みの結果は近い将来、形となって現れるだろう。
- ・ マクロ経済が不透明な環境では、迅速に対応し、他よりも早く価値を提供できる小売業者が競争に勝つことができると信じている。スピードを改善することで、競合に打ち勝つことができると考えている。

A2)

- ・ これまでも、私たちは様々な投資に対して厳格な財務規律に基づいた取り組みを続けてきた。しかし、皆様からのご意見にもある通り、まだ資本効率が十分に高いとは言えない状況である。
- ・ したがって、今後はより資本効率に重点を置き、さらに厳格な財務規律を導入して企業価値の向上に取り組んでいきたいと考えている。そのために、さらに踏み込んだ改革を行っていく予定である。

A3)

- ・ 現在、米国の経済環境やそれに伴う消費者の状況は非常にめまぐるしく変化しており、消費動向が大きく落ち込んでいる。このような環境において、私たちもお客様の变化に迅速に対応し、調整していく必要があると考えている。先ほどデिकास筆頭社外取締役が述べたように、スピードが非常に重要である。ニーズにしっかりと対応するために、私たちもスピードアップして活動を行うことが、これからますます重要になると考えている。

質問者 2

Q)

- ・ 3/25 に発表された「アリマントーション・クシュタル社との協議に関する事実関係」について、進捗があれば教えてほしい。
- ・ 2026 年後半に 7-Eleven, Inc. の IPO をするというのはかなりタイトなスケジュールだと思うが、実現可能なのか。

A1)

- ・ 申し訳ないが、今回はアリマンタシオン・クシュタール社との取り組み状況についての質問には回答を控えていただく。私たちマネジメントは当社の事業戦略の実行に注力している。アリマンタシオン・クシュタール社との関係については別の機会にご説明させていただく。
- ・ なお、既に公表している通り、当社の取締役会と特別委員会は、スタンドアローン施策とアリマンタシオン・クシュタール社からの買収提案を並行して検討している。今後も株主価値最大化のために最善の選択をしていきたいと考えているので、ご理解いただきたい。

A2)

- ・ 7-Eleven, Inc.の IPO は 2005 年から非上場企業であるが、上場企業と同等の管理体制で行動してきた。具体的には、MD&A（経営者による財務状況および業績の分析）を含む 10K（年次報告書）のファイリング、サーベンス・オクスリー法の遵守、監査も受けるなど、上場企業と同じような規律を持ったオペレーションを行ってきた。
- ・ したがって、IPO に向けた準備が必要なのは確かだが、既にかかなりの準備は整っていると考えている。

質問者 3

Q)

- ・ 足元のマーケットが非常に不安定な状況にあるが、もし IPO の金額が想定よりも低くなったり、IPO 自体が難しい状況になったりした場合、特に米国の外部環境が影響する場合に、成長戦略や株主還元、キャピタルアロケーションの変更についてどのようにお考えか教えていただきたい。

A)

- ・ IPO においては、その時の市場環境をしっかりと考慮する必要がある。もし市場環境が悪化し、価値が減少する可能性がある場合には、適切な対応を検討しなければならない。
- ・ そのため、米国の IPO 市場全体を見渡し、状況が悪化するようであれば、タイミングを遅らせることも検討する必要がある。可能性は低いと思うが、その可能性を完全に否定することはできない。
- ・ その際には、キャピタルアロケーションの考え方も調整することになるだろう。しかし、先ほど丸山 CFO のプレゼンテーションでもご覧いただいたように、私たちのビジネスは成長投資のためのキャッシュを十分に生み出すことができると考えている。したがって、仮に IPO のタイミングを遅らせることがあっても、成長投資に対する方針は変わらない。
- ・ ただし、IPO のタイミングを遅らせる可能性が低いことを念のためお伝えしておく。

質問者 4

Q)

- ・ 企業価値を高めていくために積極的な戦略投資を実行していくということだが、米国、日本ともに年にどれくらいの額をそれぞれ投じていく計画なのか。その成長の最も大きな柱は何になるのか。

A1)

- ・ 北米、日本、その他の市場においても、どれくらいの金額を投資するかはまだ具体的にはお伝えできないが、この夏に発表を予定している中期経営計画において詳細をご説明できればと考えている。
- ・ 本日、総投資額の約 40%をオーガニックグロースに充てることをお伝えした。具体的な投資先や金額については改めてお伝えするが 2030 年までに総額の約 40%に相当する 3.2 兆円を成長投資に投下する予定である。
- ・ 今後の主要な柱としては新規出店や新標準店舗において、店内で調理した出来たての温かいフレッシュフードを提

供していく。また、クイックサービスレストランや店内ベーカリーも導入する予定。詳細については改めてお伝えするが、北米や日本において最も重要なテーマになると考えている。

- ・ 先ほど、新標準店舗など 1,300 店舗の新規出店、クイックサービスレストランを 1,100 店舗に投資するという具体的な説明をした。相当な投資になるが、確実に効果をもたらし、しっかりとリターンを生み出す施策であると確信している。

A2)

- ・ 創出されるキャッシュに基づくアロケーションに加え、デッドキャパシティが大きく拡大してくるので、本当に魅力的な大型の M&A に対しても、きちんと対応できる財務的な健全性は今後とも強化していく予定だ。

質問者 5

Q)

- ・ 関税について「影響は不透明である」との話だったが、現在、米国ではインフレの再燃や景気後退の懸念が広がっている状況の中、価格優位性の観点からも、コンビニエンスストア離れが起こる懸念もあると考えている。こうした経済状況において、どのような対応が必要になると考えているか。また、柔軟な価格戦略や新たな施策の検討も視野に入れているのか、7-Eleven, Inc.の施策はこのような環境にも対応可能なのか、現時点での見解を伺いたい。

A1)

- ・ 関税は、現時点ではどうなるかは不透明な状況であり、明確な見通しを申し上げるのは難しいが、経済全体にとってマイナスの影響を及ぼすことは間違いなく、消費者の購買行動にもマイナスの影響が及ぶことが予想され、消費者は支出に対して、より慎重にならざるを得ない状況になるだろう。
- ・ 私たちが取り扱っている商品は、いわゆる高額な「ビッグチケット商品」ではなく、日々の生活に必要な消費財であるという点に注目すべきだ。とはいえ、日常的な商品に対しても、消費者は購入先を慎重に選ぶようになると想定している。コンビニエンスストアの中でも、どの店舗を選ぶかという選択がよりシビアになっていくということ。
- ・ こうした中で、私たちは他の小売業、特に他のコンビニエンスストアと比べて、より優れた選択肢であることを明確に示していく必要がある。そのために重要となるのが、バリューチェーン全体でのコストに対する規律の維持である。このような経済環境においても、しっかりとコストコントロールを実施することで、お客様により多くの価値を提供できる体制を整えることが可能になる。このような取り組みを迅速かつ着実に実行することができれば、他社よりも優位な状態でオペレーションを行うことができる。厳しい経済環境下においてこそ、自らに厳しい規律を課す企業が勝ち残ると信じており、そうした姿勢を持つことが非常に重要であると考えている。
- ・ プレゼンテーションの冒頭でも申し上げたとおり、当社の平均日販は、他社よりも 20~30% 高いという実績を有している。これは、すでに多くのお客様が他社ではなく当社を選んでもらっている結果であると認識している。当社がより大きなバリューを提供し、イノベーションを迅速に投入しているからに他ならないと考えている。このような背景があるからこそ、私たちは今後もイノベーションを速やかに店舗に導入し、より多くの価値をお客様に届けていく必要がある。これはこれまでも実施してきたことではあるが、さらにスピード感をもって進めていく必要があると考えている。

A2)

- ・ 現在米国で進行中の関税の動きが消費者にどのような影響を与えるかについて、我々として対応すべき方向性は「バリューをしっかりと訴求すること」であり、その手段は、大きく 2 つあると考えている。
- ・ 1 つ目は、スケールの活用。規模の経済を活かすことで、売上原価のコントロールを強化し、ベンダーとの連携を通じて、より高いバリューをお客様に提供できる機会を創出していく。
- ・ 2 つ目は、既存のバリュープログラムのさらなる拡充と加速。たとえば、フードプログラム、プライベートブランド、レストラ

ン事業などの分野において、バリュー提供の源泉をより広げていくことが重要だと考えている。

- ・ これらの取り組みを着実に実行することで、支出に慎重になっている消費者にも、我々の価値をご理解いただけると信じている。

質問者 6

Q)

- ・ ステークホルダーにどう向き合っていくかという大きな質問に対して、今セブン&アイがやるべきことの一つは、謙虚で誠実な姿勢を見せるということだと思う。なぜ今回の本決算はオンラインで行い、なおかつ現社長の井阪氏が出席していないのかということについて説明と、今後の方針を教えてください。
- ・ 1月のアナリスト説明会で、5月の株主総会までに3つのシナリオから最適な経営手法を選ぶと話をされていた。創業家の株式非公開化も含めてだと認識しているので、現状その一つがなくなった場合、今、アリマタシオン・クシュタール社とスタンドアローン、この2つを5月の株主総会までにどちらかに決めるのか、それともその時間軸ではなく、今後選んでいくのかというスケジュール感を教えてください。

A)

- ・ 井阪は現在もCEOの立場にあるが、株主総会での承認をもって、デिकास氏が新たにCEOに就任する予定となっている。本日の決算発表においては、2025年度、およびそれ以降を見据えた施策や、今後の経営の方向性についてしっかりと説明する必要があると判断し、その役割を担う者として、デिकास氏が登壇させていただいた。この点についてご理解賜りたい。
- ・ 1月の第3四半期決算発表の際に、「当社の今後の選択肢について株主総会を目処に検討を進めていく」と伝え、その後、創業家による非公開化の選択肢については、創業家が断念した旨を既にお知らせしている。
- ・ 現在残っている選択肢としては、アリマタシオン・クシュタール社からの買収提案と、スタンドアローン施策の2つである。これらのうち、どちらがより企業価値を向上させるかを検討するにあたっては、3月25日のリリースでも伝えたとおり、判断の前提となる情報がいまだ不透明な段階にある。しかしながら、当社としては株主総会を目処にご報告する旨をすでに申し上げている以上、現時点での状況について可能な限り明らかにすべく、3月25日に現状を公表させていただいた。現時点では、両案を十分に比較・評価できる段階には至っていないというのが実情である。また、主たる提案者とのエンゲージメントについては、特別委員会を中心に進めている。状況が変化し、皆様にご説明できる段階になったら、できるだけ速やかに、適切な形で情報を開示していく。

質問者 7

Q)

- ・ コンビニエンスストア事業に専念していく中で、今期の業績を回復させることは不可欠であり、自立した経営を市場から認めもらうためにも、非常に重要な意味を持つと思う。そこで、今期の業績回復に向けた覚悟や自信について、聞かせてほしい。

A1)

- ・ まさにご指摘のとおり、当社の事業ポートフォリオの最適化に一定の目処が立った。今後は2025年度以降、コンビニエンスストア事業に注力し、企業価値を大きく向上させていくための取り組みに集中していく。

A2)

- ・ 一言で申し上げますと、極めて高い自信を持っている。また、非常にエキサイティングな状況だと感じている。

- ・ 本日、日米両市場における数多くの非常にエキサイティングなイニシアチブを説明した。これらは他社では実施されていない独自性のある取り組みだ。これらをアグレッシブかつ迅速に実行していくことができれば、素晴らしい成果が伴うと、確信している。
- ・ 当社には、強力な競争力がある。イノベーションの歴史、そしてそれを支える文化が、日本にも北米にも根付いている。さらに、フランチャイズ加盟店のネットワークも非常に強力だ。日米両市場において、現場でお客様と直接接し、当社のビジネスおよびイノベーションのプロセスを支えてくださっているのが、まさにこれらの加盟店の皆様である。私は彼らを、我々の価値創出に貢献する主要な方々であると信じている。
- ・ こうしたオポチュニティを確実に形にしていくことによって、新たな価値をお客様に提供できると確信している。今回紹介した数々のイニシアチブを加速させ、積極的に投資していくことに対して、強い自信と期待を持っている。
- ・ 仮に私が競合企業の立場であれば、セブン&アイが持つフランチャイズネットワークを、まさに「喉から手が出るほど欲しい」と感じるだろう。加えて、当社の平均日販は他社を 20~30% 上回っており、これも非常に魅力的なアセットであると認識している。我々はグローバルなスケールを有しており、これを活用できる体制を整え、今後も継続していく。こうした我々の強みこそが、競合に対して優位性を発揮できる源泉であり、大きな可能性と未来に対して非常にエキサイティングな気持ちを抱いている。
- ・ 現在の厳しい経済環境に直面する局面においてこそ、我々の三つの強み「イノベーションの文化」、「フランチャイズネットワーク」、「グローバルなスケール」の真価を発揮する時である。これらは、競合が本当に欲しがるであろう要素であり、我々が困難な状況でも成長と差別化を実現できる理由であると、強く確信している。