

2026年2月期第1四半期 決算説明会 質疑応答**質問者 1**

Q)

- ・ 最近のセブン-イレブン・ジャパン（以下 SEJ）は少し元気が足りないように感じている。阿久津社長から見て、現在の SEJ の最大の課題は何であると考えているか。また、社長として特に注力している点について教えてほしい。
- ・ アメリカ市場について、アメリカの 7-Eleven, Inc.（以下、SEI）の商品力が向上していると感じられる一方で、消費環境は厳しさを増しているように思う。この状況下において、現在の施策を維持するだけで十分なのか、それともさらなる施策が必要だと考えているのか。

A1)

- ・ SEJ の最大の課題は、これまでの成功体験にとらわれず、新しいことに挑戦するカルチャーを育てることである。これまで SEJ は、強いリーダーシップのもとでやるべきことを徹底的に実行する文化で成長してきたが、価値観が多様化し社会が複雑化する現在、それだけでは成長を続けるのが難しくなっている。
- ・ 具体的には、セブン-イレブンは「優等生」としてのイメージを持たれている一方で、商品や店舗に「面白さ」や「新鮮さ」が不足しているのではないかと感じている。これを変えるため、社員との対話を重視し、就任後 2 ヶ月で約 2,000 人の社員と直接話をしてきたなかで、社員の中には挑戦への意識が芽生えつつあると感じている。
- ・ たとえば商品開発では、商品開発部門が新しい商品を生み出し、オペレーションフィールドカウンセラーがその新しい価値をオーナー様と共にお客様に伝える。マーケティングではこれまでにない「面白み」のある施策を展開し、今まで活用できていなかった SNS などを活用して情報発信を強化していく。
- ・ 失敗を恐れず挑戦し、そこから学びを得る「エラー&ラーン」の精神で改革を進めていきたいと考えている。

A2)

- ・ アメリカ市場について、売上は前年比で 1.1%減少した。ただし、タバコを除けばフラットである。市場環境は厳しく、客数の減少が顕著ななかでも、商品戦略に注力し続けている。特にオリジナル商品の強化は重要視しており、第 1 四半期では売上が 0.5%増加し、収益性の面でも営業利益率を向上させることができた。厳しい環境ではあるが、引き続き商品力の強化を軸に、収益性の向上とお客様への価値提供に努めていく。
- ・ また、フード及び飲料の先進化プログラムをこれまでに約 2,500 店舗に展開を進めてきたが、これが売上を押し上げる効果は非常に大きいと考えている。今後さらに 1,000 店舗に導入を進める予定である。
- ・ デジタル・デリバリーの「7NOW」も好調で、売上が前年比 118.2%となった。この分野への投資を続け、新店舗への展開も計画している。さらに、デジタルの取り組みを進め、ロイヤリティの高い顧客にパーソナライズ化されたオファーを提供していく。
- ・ 客数減少への対応としては、客単価の向上に注力している。具体的には、4 パック飲料やエナジードリンクなどのカテゴリの商品は客単価を向上させる重要な柱として位置付けている。
- ・ これらの取り組みを通じて、厳しい環境下でも成長を目指していく。

質問者 2

Q)

- ・ アメリカのコンビニエンスストア事業について、前年は苦戦していた印象だが、今年に入って競合他社と比較しても改善幅が非常に大きいと感じている。この改善は施策がうまく機能した結果なのか、その背景について教えてほしい。
- ・ 2026 年下期に予定されている SEI の IPO と株主還元について、今後 3 年間の株主還元額が発表されている

が、その間にアメリカのコンビニ事業において大型の M&A や成長投資を行う可能性はあるのか。成長投資に充てるキャッシュのアロケーションについて、現在の方針から変更する可能性があるかどうかを教えてほしい。

A1)

- ・ まず、改善の背景について、私たちは主要なサプライヤーやベンダーとの交渉を通じて原価のコントロールに注力してきた。コスト増の圧力があつた場合でも、それをプッシュバックする交渉を行い、成功を収めたと考えている。また、ディスカウントの最適化や客数・荒利・コストのバランス維持にも細心の注意を払ってきた。これらの取り組みがドライバーとなったと感じている。
- ・ さらに、コスト削減については、2 年前に設置した「コストリーダーシップ委員会」が調達項目を細かく管理し、効率化を進めている。セブン-イレブンと Speedway の店舗統合によるスケールメリットも活用し、コスト削減を推進している。このような取り組みが着実に成果を上げている。
- ・ 売上については前年比で 1.1%減少しているが、客数減少が続く中で平均客単価を引き上げることが重要だと考えている。夕方以降の需要を取り込む施策やデジタル分野での取り組み、ロイヤリティプログラムの強化などを着実に実行し、減少を抑え、最終的にはプラスの方向へ転じさせたい。

A2)

- ・ キャッシュアロケーションについては、2025 年から 2030 年までの間に、約 4 割強を成長投資に、約 4 割弱を株主還元、残りの約 2 割を負債返済に充てる方針である。今年 9 月にはスーパーストア事業の非連結化が完了する予定であり、これに先立ち 6,000 億円規模の自己株式取得を進めている。SEI の IPO は 2026 年下期を目標に計画しているが、IPO 自体が目的ではなく、企業価値と株主価値の向上を目指す手段であることをご理解いただきたい。上場環境の整備や SEI の成長が重要であり、これらを確実に進めるべく取り組んでいる。
- ・ 成長投資については、基本的にオーガニックな成長を推進するための投資が中心であり、小規模な M&A は含まれるが、大規模な M&A は現時点で計画に含まれていない。ただし、負債返済を進めることで財務体質が健全化し、将来的には大規模な M&A にも対応できるデッドキャパシティを確保していく予定である。
- ・ 株主還元については、これまで十分なリターンを提供できていなかったという反省がある。そのため、計画通りに自己株式取得や累進配当を実現し、株主還元の強化を進めていきたいと考えている。

質問者 3

Q)

- ・ 国内コンビニ事業について、今期の計画やガイダンスでは、既存店売上伸び率や荒利の改善が挑戦的な目標だという見方もあつたが、第 1 四半期では特に客数が弱含む結果となつた。当初の見立てと比べて、どの部分が想定と異なつたのか教えてほしい。
- ・ クシュタール社との協議について、協議が長引く中で貴社グループから優秀な人材が流出するリスクが高まるのではないかと懸念している。このリスクについてどのように考えているのか教えてほしい。

A1)

- ・ 6 月に「おにぎりスーパーセール」を開催し、デイリー商品の売上が前年比で回復、既存店売上も前年比 102%まで改善した。ただし、これは販促効果による一時的な成果であり、継続的な改善が必要である。今後は、商品開発プロセスの見直しや年間マーケティングスケジュールの再構築を進め、より効果的な販促内容に変えていく。また、オペレーションにおける情報共有を強化し、現場と加盟店が一体となって取り組む体制を整える。これらの取り組みを継続的に実施し、売上と利益の向上を目指していきたい。
- ・ 想定と異なつた点は、特にトップラインに課題があつたと考えている。「うれしい値」施策で一定の客数改善を図ること

ができたものの、原材料費の上昇が続き、荒利率の課題が顕在化していた。高付加価値商品や各種フェアで荒利率を補おうとしたが、価格変動の中でお客様を誘引する施策が十分ではなかった。

- また、荒利改善策として掲げていたファストフード強化についても、セブンカフェバーカリーの投入が下期に拡大する計画であるため、上期では揚げ物など既存商品の再開発が中心となり、これが影響したと理解している。
- 客数の伸び悩みの根本的な課題は、「お客様からの支持や好感度」が不足している点である。ブランド価値が十分に伝わっておらず、これが客数減少に直結していると考えている。商品の品質向上やマーケティング戦略の見直しを通じて、ブランド想起率を向上させることが最優先だと考えている。
- 今後の取り組みとしては、まず商品開発のプロセスを見直し、より魅力的な商品を作り出していく。また、年間のマーケティングスケジュールを再構築し、各施策をより効果的で魅力的な内容に変えていくことが重要である。
- さらに、オペレーションにおける情報共有を強化し、現場と加盟店が一体となって取り組む体制を整えてく。例えば、「おにぎりセール」のような施策を通じて、現場での密な連携を図りながら、お客様に価値を伝える努力を続けていくということだ。
- これらの取り組みには少し時間がかかるかもしれないが、継続的に実施することで、売上と利益の向上を目指していきたいと考えている。

A2)

- クシュタル社との協議については、現在も進行中であり、確かに長引いている印象を与えている。ただし、私たちは買収される側の立場であり、株主の利益を損なわないよう、企業価値の最大化を目指して慎重に協議を進めている。このプロセスは特別委員会が中心となっており、粛々と対応している状況である。
- 人材流出のリスクについては、現時点で特に懸念すべき状況にはない。新経営陣のもとで新たな戦略を立て、企業価値を高める取り組みを進めている。社員が積極的に参画できる環境も整えており、幹部の流出といった問題は発生していない。ただし、今後もリスクが発生しないよう、細やかな配慮を行い、状況を注視していきたいと考えている。

質問者 4

Q)

- 荒利率について、SEJ では商品ミックスの変化が今後の荒利率にどのように影響するかが重要だと考えている。定番商品や高付加価値商品の見込み、新商品の開発状況や進捗、課題について教えてほしい。また、SEI においては前年のハードルが低かった影響もあると思うが、通期計画で+0.4%を目指す中で、第 1 四半期の進捗状況や第 2 四半期以降の見通しについても教えてほしい。
- セグメント別の営業利益について、「消去および全社」で上振れが大きい印象を受けたが、その詳細を教えてほしい。また、「その他」についてはヨーク・ホールディングス関連の影響で減少する部分があると思うが、「消去および全社」とあわせて、通期の見通しを教えてほしい。

A1)

- SEJ の荒利率改善の鍵となるのは高荒利商品であるデイリー商品の改善である。6 月に「おにぎりスーパーセール」を開催した結果、デイリー商品の売上が前年を上回り、荒利率も前年の水準に近づいてきた。
- ファストフードも荒利率に寄与する重要な商品群である。第 1 四半期では商品ラインナップが整わず販売実績が伸びなかったが、6 月以降、セブンカフェバーカリーの展開店舗数を 8,000 店まで拡大する予定である。チェーン全体の規模が大きいため一気に展開することは難しいが、着実にファストフードの売上が拡大し、荒利率の改善に寄与すると考えている。下期に向けて売上拡大と荒利率改善が期待できる。
- また、松竹梅の松の価格帯の商品は、これまでも高付加価値商品として荒利率に貢献してきた。重要なことは、価

格が多少高くても「買いたい」と思ってもらえる施策を展開することである。商品レベルの改善だけでなく、マーケティング全体の戦略を通じて、お客様に価値を伝える仕掛けを強化することが必要であると考えている。

- ・ 下期に向けては、商品開発とマーケティング戦略をさらに強化し、加盟店とオペレーションが一体となって取り組むことで荒利率の改善を実現していきたい。

A2)

- ・ SEI の第 1 四半期の荒利率は+1.1%と通期目標を上回る成果を達成している。確かに前年同期は低い水準だったが、通期目標に対しては順調に進捗していると考えている。
- ・ 今後の課題としては、客数を増やしつつ客単価を向上させることである。収益性を確保しながら効率的に客数を伸ばすバランスが重要であり、第 1 四半期の成果を維持しつつ、引き続き集中して取り組んでいきたい。

A3)

- ・ 「その他」については、赤ちゃん本舗やロフトなどの既存店売上が伸長し、営業利益の計画超過に大きく貢献している。
- ・ 「消去および全社」については、ホールディングスの経費、特にシステム関連の経費が大きな割合を占めているが、スーパーストア事業の非連結化に向けた取り組みに伴ってシステムコストの精査が進められており、大幅な削減が実現する。この非連結化により、「消去および全社」のマイナスが削減される一方、「その他セグメント」の利益が減少する構造となっている。
- ・ ただし、この効果が本格的に損益に反映されるのは、非連結化後のトランジションサービス期間（約 2 年間）が終了した後になる見込みである。9 月 1 日以降、ピュアコンビニエンスストアグループへの構造的な変化が現れる予定であり、この効果についてはあらためて詳細を説明する機会を設けたいと考えている。

質問者 5

Q)

- ・ デイカス氏が経営陣に加わってから一定の時間が経過した中で、社内でどのような変化が見られたのかについて教えてほしい。4 月の段階で「議論を進めたい」という話があったが、その後、具体的にどのような変化が起きたのか。また、8 月の事業変革を含む戦略と実行についての説明会に向けて、どのようなディスカッションが深まっているのか教えてほしい。
- ・ ACT との交渉に関して、進捗や最新の状況についてアップデートがあれば教えてほしい。

A)

- ・ 新体制においては、これまでのトップダウン方式から、チームで戦略やマネジメントを推進するスタイルに変わった。「現場を大切に」という考え方を重視したリーダーシップが特徴である。この変化に最初は戸惑いもあったが、社員との意見交換や対話が進む中で徐々にその考え方が浸透してきていると感じている。
- ・ 今後は、各メンバーの考えが表に出て、それがぶつかり合うことで良い効果が生まれると期待している。私自身もチームの一員として、やる気に満ちた雰囲気の中で取り組みを進めていきたい。
- ・ また、対話の頻度が大きく増えている。執行取締役である 5 人はほぼ毎朝打ち合わせを行い、主要事業会社の経営トップとも毎月定期的に対話する時間を設けている。意思疎通に齟齬が生じないよう精力的に取り組んでいる。
- ・ これらの成果を、戦略や方向性として明確に説明し、その実績を示していくことが重要だと考えている。
- ・ ACT との交渉は現在も進行中である。現在先方でのデューデリジェンが進められており、その結果として新たな提案や条件提示を待っているが、当社として独自の戦略も進めている。また、ACT との関わり方についても検討を進めている。

- ・ 交渉はまだ最終局面には至っていない。進展が見られるまでにはもう少し時間がかかる可能性がある。現時点でお答えできることは以上である。