

7-Elevenの変革についての説明会 質疑応答

質問者 1

Q)

経営陣の刷新と今回の変革プランを踏まえ、意思決定のプロセスや課題への対応はどのように変わったのか。

A)

- ・ まず、適材適所の人財配置、そしてそれを支えるマネジメントプロセスの重要性を強く認識している。各事業会社が、どの時間軸で何を達成すべきかを明確にし、実行する必要がある。現時点の課題は明確になっており、その成果として今回提示したプランを2か月間でまとめ上げた。
- ・ 今回提示したプランの裏には非常に詳細な内容が含まれており、そのディテールこそが重要な意味を持つ。短期間で確信を持てるプランを策定できたのは、グローバルチーム全員が問題の緊急性を共有し、顧客や加盟店、パートナー、従業員といったステークホルダーに対する責任を再認識したからである。
- ・ これまではモメンタムを維持しながら進むことが難しい局面もあったが、今後は課題を克服し、アクセルを緩めることなく進んでいく。確信を伴ったマネジメントプロセスを確立し、これまで以上に力強く前進することが、今後の大きな変化に繋がっていくだろう。

質問者 2

Q)

SEIのIPOを実施しなければ、今回提示されたロードマップの実現や2兆円の自社株買いはできないのか。

A1)

- ・ IPOの目的は大きく2つある。まず、米国でSEIを上場することで、SEIの価値を今まで以上に顕在化することができると考えている。米国の方が日本よりも高いバリュエーションのマルチプルを得られるため、最終的にHDの株主の利益につながると考えている。
- ・ 2つ目はIPOによって得られる資金を店舗の成長や潜在的なM&A、さらには株主還元に向けられることが可能になることだ。現在、2兆円の自社株買いのうち6,000億円について進行中であり、その完了後には1.4兆円相当が残る見込みである。この1.4兆円は当社のデットキャパシティでも十分に対応可能だが、追加的な資金があれば店舗展開やさらなるM&Aを加速できる可能性がある。
- ・ これらを踏まえ、IPO準備のプロセスを進め、これまで以上にアグレッシブなマネジメント姿勢で取り組んでいく方針である。

A2)

- ・ また、これらの目的を達成するためにどの程度まで実施するかは慎重に検討する必要がある。流出する利益を最小限に抑えつつ、正当なバリュエーションを顕在化させるとともに、キャピタル・アロケーションと厳格な基準のもとでの投資を的確に行っていく。これらを通じて、SEIおよびHD全体の価値向上を目指していく。

質問者 3

Q)

純粋なCVSグループとしてグローバルに事業を展開していくことによる、地域間のシナジーやメリットをどのように考えているのか。

A)

- ・ 今回示したプランにはシナジーは含まれていないが、各社の知見をグローバルに拡大する事例を紹介したい。
- ・ 7NOW は好例で、DX やテクノロジーの取り組みをグローバルに展開し、シナジーを発揮することが重要である。
- ・ また、サプライチェーンにおいてもシナジーを生み出せる可能性があると考えている。例えば、現状ではグローバルベンダーからの調達規模を正確に把握できておらず、競争上不利な状態である可能性がある。この点の改善とサプライチェーン全体でのシナジー最大化が課題である。
- ・ また、当社はグローバルな大手小売各社が普通を実施している「ベストプラクティスの共有」が十分にできていない。世界各地に店舗を展開しているにもかかわらず、成功事例を特定して共有する仕組みや担当者が整備されていない。このような取り組みを進めることが、シナジーを生み出す重要なヒントになると考えている。
- ・ そして、当社が遅れていると感じる分野の一つがテクノロジー、特にテクノロジーソリューションの活用である。これを導入することにより加盟店の店舗運営の効率化や顧客ニーズへの的確な対応が可能になると考えているが、現状ではグローバルベースでの横断的な活動は行われておらず、アドホックな対応に留まっている。組織横断的な知見共有の場を設け、テクノロジーを活用したビジネスモデルの根本的な変革を目指すべきである。
- ・ 他の大手企業では 5 年から 10 年の期間でビジネスモデルを完全に変革した成功例もある。当社が先駆けて実現することができれば、顧客のニーズに応えつつ市場での競争優位性を確立できると確信している。

質問者 4

Q)

今回示されたプランの策定にあたり、現場とのコミュニケーションはどのように行われたのか。また、持株会社である HD と各事業会社の役割分担をどのように考えているのか。

A)

- ・ 今回お示したマネジメントプロセスを正しく実行することが、変革プランの実行において最も重要と考えている。執行の強化に加え、様々な取り組みをいかに加速させるかという点も重要。具体的には、店舗出店や PB 商品の展開、多様な店舗フォーマットの模索といった課題が含まれる。これらを考慮すると、単に実行プロセスの管理にとどまらず、より広範な視点が求められる。
- ・ これらを確実に実行に移すためには、現場の従業員や事業会社の経営陣を含む全員の支持と理解、そして積極的な協力が不可欠で、そのためには情報の共有を徹底する必要がある。当社グループのカルチャー変革や実現したい内容についても共有し、理解を深めていく。
- ・ 持株会社と事業会社の役割分担については、これまでは不明確だった部分もあり、現在、再定義を進めている。
- ・ 持株会社の第一の役割は、取締役や各事業会社と連携し、戦略的なフレームワークを構築、明確なメッセージを発信することである。第二に、各事業会社やローカルチームのプラン実行を適切に支援する。第三に、全体のプランの進捗状況を一貫した姿勢で定期的にモニタリングすることである。
- ・ さらに、持株会社はグローバルなシナジー追求やスケールメリットの活用、人財の適材適所への配置、成長機会の模索と実現への取り組みなども重要な課題である。また、資本配分の判断も重要な責務である。
- ・ こうした役割の再定義と明確化を通じて、今後の成長を支えていく方針である。

質問者 5

Q)

- ・ 今回の発表では営業収益 11.3 兆円の目標が示されたが、井阪前社長が掲げていた「食を中心とした成長戦略」と比較して、戦略に大きな変化はあるのか。
- ・ また米国に関して、ガソリン事業のサプライチェーン強化を打ち出しているが、これは米国における商品売上が伸び悩む中で、新たな収益源として期待しているということか。

A)

- ・ まず北米事業について、今後も成長の柱は食であるという方針に変わりはない。食を中心とした戦略は取締役会で承認されたものであり、引き続き取り組んでいく。
- ・ 我々はガソリン事業において最大手のリテーラーであるが、現状では事業機会を最大化できていない可能性があるため、さらなる成長機会を迫るために投資をする必要があると判断した。これは何か問題があるからではなく、さらなる成長機会を追求することが目的である。
- ・ 食を中心とした成長戦略に変更はなく、それを規律とスピード感を持って実行することが重要であると考えている。

質問者 6

Q)

- ・ 成長投資 3.2 兆円について、具体的に国内外 CVS 事業のどの領域に投資するのか、また、今回示された領域以外にも投資するのか。

A)

- ・ 成長投資約 3.2 兆円の多くは店舗改装と出店に関する投資である。
- ・ SEJ では約 1,000 店舗の純増を目指し、新たな店舗フォーマットの導入やセブンカフェバーカリーの展開などに投資していく。
- ・ SEI では、QSR(クイックサービスレストラン)を 2030 年度までに 1,100 店舗増設し、先進的な新標準店舗も含めた店舗を 1,300 店舗追加する方針である。加えて、既存店舗の改装も推進する。
- ・ 7NOW についても、米国における展開地域の拡大をさらに進めるとともに、日本においてもさらなるサービスの拡充などに取り組んでいく。
- ・ これらに加えて、新たなサービスも模索し続けていきたい。現在、様々な新サービスを検討中であり、今後具体化すれば追加投資を行うことになるだろう。いずれにしても、顧客体験価値の向上と加盟店の運営効率化に向けた投資を継続していく方針である。

質問者 7

Q)

- ・ ここ 1~2 年、貴社グループは大きな変化に見舞われてきた。祖業であるスーパーストア事業の切り離しの決断や、カナダ企業による買収提案を受けて MBO の可能性を探る動きもあった。このような大きな変化に対して、どのような考えで対応してきたのか。また、新たなマネジメント体制における戦略への思いや、最も重要な変革点は何か。

A)

- ・ この 1 年間、様々なことがあったが、会社を継続的に発展させていくことが、新経営陣の一貫した思いである。
- ・ 株主の皆様は大変重要なステークホルダーであるが、それと同様に、お客様、従業員、加盟店、お取引先様といっ

たすべてのステークホルダーの存在があつてこそ、当社の事業は成り立っていると考えている。これまで、すべてのステークホルダーにとって何がベストなのかを常に考えて対応してきた。

- ・ヨーク・ホールディングスについては「切り離し」ではなく「自律」であるとして考えている。同じグループ内においては業態ごとに収益性の格差が存在し、比較されてしまうという課題があつた。CVS 事業、スーパーストア事業、専門店事業が、それぞれの業態の中で収益性を追求することで、より自律的に、手応えを持って事業運営に臨めると考え 2 つのグループに分ける決断をした。
- ・また M&A やアクティビストの方々への対応を含め、当社が一貫して重視してきたのは、10 年、20 年、あるいは 50 年という長期的な時間軸での企業価値向上である。これを着実に実行するために、5 人の新経営陣によるチームでマネジメントをしていきたい。事業会社とも本音で向き合い、しっかりと責任を果たしていきたいと考えている。

質問者 8

Q)

- ・マーケット関係者や加盟店の間では、セブン & アイ・ホールディングスの中期戦略に対して、懐疑的な見方もあると認識している。2026 年 2 月期を最終年度とした中期経営計画を見ても、現時点で達成が見込まれる項目は Debt/EBITDA のみであり、それ以外は未達に終わる可能性が高い。そうしたなかで、今回提示された戦略の達成可能性とその確度はどの程度あると考えているか。
- ・クシュタール社は買収提案で株価 2,600 円を提示していたが、これを上回る株価水準に到達できると考えているのか。

A)

- ・すべてのステークホルダー、すなわちパートナーや加盟店、従業員の皆様の信頼を得るためには、現状の課題が何であり、どこに機会が存在するのか、そしてそれにどう取り組むのかを、誠意を持って共有していくことが極めて重要であると考えている。本日はまさにその姿勢で、過去にうまくいかなかった点や、これから変えようとしていることについて、正直にお伝えしたつもりである。
- ・本日ご説明したプランには自信を持っている。なぜなら、このプランは詳細な分析と数多くの議論を経て策定されたものであるからだ。
- ・財務ターゲットについても、本日さまざまな数値目標を開示した。中でも EPS については、現状の約 3 倍の水準を目指す内容となっている。これは、現在の株価や成長アルゴリズムをもとに計算いただければ、2,600 円を上回る株価評価につながるからお分かりいただけるはずである。

質問者 9

Q)

- ・先月、クシュタール社が買収提案を撤回すると発表した。この件をどう受け止めたか。今後の企業価値向上に向けた対応について伺いたい。

A)

- ・最も明らかだったのは、米国当局の規制をクリアすることが極めて困難であった点である。この間、様々な報道があつたことも承知はしているが、私達は誠意を持って対応してきた。先方とは頻度高くやり取りを行い、特別委員会のメンバーはクシュタール社側のアドバイザーも含め何度も議論を重ねた。できる限りの対応は尽くしたと考えている
- ・しかし、クシュタール社からは米国当局の懸念を解消できる明確なプランは示されず、ファイナンス面でも課題がある

ことが明らかになった。他にも論点はあったが、最大の障壁は規制対応であったと認識している。

- ・ クシュタール社の撤退は、今回お示したスタンドアローン計画に影響はない。クシュタール社からの買収提案の有無に関わらず、スタンドアローンの成長戦略をずっと一貫して検討してきた。この計画は、すべてのステークホルダー、そして株主の皆様にとって、企業価値を最大化し、継続的な成長を実現するものであると確信している。

質問者 10

Q)

- ・ 社外取締役から新社長に就任されたが、社内に CEO 候補が少ないという背景もあったと思う。今後の社内での CEO 候補の育成についてどう考えているのか。

A1)

- ・ リーダー育成については、当社にとってまだ十分とは言えない領域であると考えている。私が社外取締役から CEO に就任した事実自体が、人財育成の不十分さを示している。
- ・ CEO 候補の育成は私の優先課題の一つで、極めて重要。次の CEO となり得る人財を育成・輩出することが不可欠と考える。また、それに加え、マネジメントチーム全体の力も底上げしていく必要がある。

A2)

- ・ 正直に申し上げて、サクセッションプランが不十分だったため、スティーブを招聘するに至った経緯がある。しかしながら、若手の有望な人財は多く存在しており、そういった社員をしっかりと育てていきたいと考えている。
- ・ 今後のグループの将来像や事業環境の変化に応じて、求められる能力や人格も変化するため、それらを踏まえた人財育成を着実にやっていく。

質問者 11

Q)

- ・ グローバル人財不足の原因と解決策は、ご説明いただいたシナジーやベストプラクティスの共有も、担うべき人財がいなければ実現は困難であると考えている。デिकास社長が以前勤務していた米国大手小売企業とは大きな違いがあると思うが、その点についてもお聞きしたい。

A)

- ・ グローバル人財を十分に育成できてこなかった根本要因は、当社に真のグローバル企業としての認識が不足していたことであると考えている。当社はグローバルなオペレーションを持つものの、マネジメントの考え方や文化は日本企業の枠組みにとどまっていた。
- ・ 今後はグローバルタレントマネジメントという新しい概念を導入し、組織全体のグローバル化を推進していく必要がある。当社の多様なケイパビリティやスケールを十分に活用できてこなかった点も、成長機会を逃してきた一因と認識しており、組織の考え方やマネジメントプロセスの変革が不可欠である。
- ・ 具体的には、マネジメントプロセスの明確化や期待値の共有、ベストプラクティスの共有を行うセンター・オブ・エクセレンスを設け、グローバル人財を管理・育成できる体制の構築に取り組む。
- ・ これまで 7-Eleven は、グローバルカンパニーとしての視点が十分でなくても収益性と規模の拡大を達成してきた実績があるが、今後は真にグローバルな視点でマネジメントを行うことで、より大きな成長機会を掴めると期待している。
- ・ また、現在の事業展開は日本と米国に偏っているが、世界人口の大半はこれら以外の地域に存在する。今後 10 年、30 年を見据えて、その他地域への事業展開を強化することも極めて重要な成長戦略である。