

2026 年 2 月期第 2 四半期 決算説明会 質疑応答**質問者 1**

Q)

今回の説明を受け、特に「コミュニケーションのあり方」が大きく変化していると感じた。私自身も米国の店舗を訪問する機会があり、消費者としてその変化を実感している。

そこで、阿久津社長や Reynolds 社長がどのようなコミュニケーション手法を取っているのか、その中で直面している課題と具体的な取り組みについて伺いたい。

また、IR からデिकास社長は現場とのコミュニケーションを非常に密に取られていると聞いているが、社長就任から半年を経た現在、どのようなことを感じ、それをどのように改善に活かしているのか伺いたい。

A1)

- ・ 現場とのコミュニケーションについて、これまで長くオペレーション業務を担当してきた経験から、現場を原点と考えている。社長就任後、最初に取り組んだのは現場の意見を直接聞くことであり、5 月以降、全国の社員や OFC（オペレーション・フィールド・カウンセラー）との直接対話を継続して実施している。
- ・ 現場からは、「セブン-イレブンのブランドイメージの悪化」「今後の成長戦略」「人件費の上昇への対応」といった課題が挙げられている。これらに対し、加盟店オーナー様に直接説明し、理解を得ることが非常に重要だと考え、9 月から全国各地で対話する場を設けている。
- ・ 説明会は全国 20 ヶ所での実施を計画しており、これまでに 12 ヶ所を終え、約 1 万 2,000 人の加盟店オーナー様に対して「今後のビジョン」「ブランドイメージ回復策」「成長戦略」「人手不足や人件費上昇への対応策」などについて具体的に説明してきた。
- ・ 特に、「セブン-イレブンは何のために存在するのか」という原点に立ち返ることを強調している。新しい TVCM「始まり編」において、“このコンビニで街の人を幸せにする。”と加盟店オーナー役が語るこの言葉には、「セブン-イレブンの存在意義の象徴」と「加盟店の皆様とともに街の人々を幸せにする存在であり続ける」という想いが込められている。
- ・ こうした取り組みを通じ、加盟店オーナー様から「前向きになれた」「賛同できる」といった声を多数いただいている。まだ説明会は半分を終えた段階だが、11 月までに全エリアでの対話を完了し、考えをしっかりと伝えていく。今後もコミュニケーションを重視しながら、加盟店とともに歩んでいきたいと考えている。

A2)

- ・ 加盟店オーナー様との対話を通じてエンゲージメントを図ることは非常に重要であり、大きな意義があると考えている。
- ・ SEI においても平均 12 店舗の経営・運営支援を担当するエリアリーダーや、エリアリーダー数名を統括し平均 100 店舗の経営・運営支援を担当するマーケットリーダーのみならず、エグゼクティブメンバーも実際に店舗を訪問し、フランチャイジーやそこで働くスタッフと直接対話し、オンラインでもコミュニケーションをとることで、現場の状況を直接把握している。現場での成功事例や課題についてフィードバックを得る機会は非常に重要であり、店舗内のオペレーションやプロジェクトに関する意見もいただくことができている。
- ・ コミュニケーション手法としては、複数の仕組みを設けている。例えば、100 名程度の選抜された加盟店オーナー様が集まる年 2 回の「リーダーシップカウンスル」、10 名程度の選抜された加盟店オーナー様による月次の「ラウンドテーブル」などで意見交換を行い、現場の声を幅広く収集している。
- ・ 加盟店オーナー様からは、客数や売上の向上に対する好意的な反応をいただいている。特に、プライベートブランド（PB）の価値については、多くの加盟店オーナー様がその重要性を実感しており売上やブランドイメージ向上に対する貢献が評価されている。また、加盟店オーナー様自身がブランドの伝道師として積極的に活動する様子も見受けられる。

- ・こうした取り組みにより、加盟店との信頼関係をさらに深め、現場の課題解決や成長戦略の実現に向けて、今後もコミュニケーションを重視していく。

A3)

- ・ 私は 10 代の頃に父のセブン-イレブン店舗で働いた経験がある。その経験から、店舗で働く従業員こそが、現場の状況を最もよく理解していると感じている。従業員やお客様の声を聞くことは非常に重要。これがなければ、店舗の現状を正確に把握することはできない。
- ・ 特にフランチャイズモデルを採用する事業体においては、現場の声を聞くことが成功の鍵であると考えている。加盟店オーナー様と直接コミュニケーションを取るためには、物理的に店舗を訪れることが最善の方法である。もちろん、全ての店舗を訪問することは難しいが、可能な限り週末ごとに店舗を訪問し、従業員から直接意見を聞くようにしている。こうした対話を通じて、新たな学びや貴重なフィードバックを得ることができている。
- ・ さらに重要なターゲットは、店舗を支える社員、特に OFC である。最近、OFC ミーティングに参加し、ホールディングスの CEO として初めて直接対話する機会を持った。オンライン参加者も含め、多くの OFC と意見交換を行い、私自身の考えや今後の方向性、そして彼らに期待することを伝えた。同時に、彼らの声を直接聞くことの重要性も改めて認識した。
- ・ さらに、OFC に「何かアイデアや意見があれば、直接 E メールを送ってほしい」と提案した。CEO に直接メールを送ることは勇気が必要だと思うが、実際に多くのメールを受け取っている。このことは、チームが強くコミットしている証であり、大変勇気づけられている。
- ・ これらのメールには、私自身が一つ一つ返信している。理由は二つある。第一に、現場から直接寄せられる声は、他では得られない貴重な学びを提供してくれること。第二に、勇気を出してメールを送ってくれた社員に対し、リーダーがその声を受け止め、活動に反映させる姿勢を示すことが重要だと考えているからである。
- ・ こうしたコミュニケーションを通じて、従業員や加盟店オーナー様に「私たちは皆さんの声を聞く準備があり、それを実際の活動に活かしていく」というメッセージを伝えている。

質問者 2

Q)

9 月以降、売場では価格帯や商品開発の面で拡充が進んでいる印象を消費者として感じている。ただ、店舗によってはまだばらつきが見られることや、他社が引き続き攻勢をかけている状況もある。

こうした状況の中で、阿久津社長が目指す「売場や商品を含めた理想的な店舗作り」に向けた現在の進捗度はどの程度か。また、組織改革の効果は短期間では現れないと思うが、理想とする店舗を完成させるまでに、どのくらいの期間を想定しているか。段階的な目標や具体的な期間などについて、イメージでも構わないので伺いたい。

A)

- ・ 今回の下方修正については、私自身も非常に残念に思っている。しかし一方で、商品やお客様とのコミュニケーションに関しては手応えを感じており、自信を持って今後の改革を進めていきたいと考えている。
- ・ 昨年下半年から導入した「うれしい値」施策により、インフレ下で価格に敏感なお客様向けに買いやすい価格の商品を提供してきた。しかし、客数の改善は 1%前後にとどまり、原材料価格の高騰も影響したこともあり、荒利率が悪化する結果となった。この状況を踏まえ、必要な価格転嫁を行いつつ、お客様に価値を認めていただける商品やコミュニケーション、マーケティング施策を展開することが重要だと判断した。
- ・ その具体的な取り組みとして、9 月に「相盛りおむすび」をテーマにした TVCM を開始し、商品開発を強化した。例えば、「相盛りおむすび」の発売後、おにぎりカテゴリーの売上が約 2 割増加し、現在も好調を維持している。米飯カ

テグリーはこれまで前年並みで推移していたが、弁当やおにぎりを含めた米飯全体が売上を牽引するカテゴリーへと変化した。さらに10月には第2弾として「秋の紅葉」をテーマにした取り組みを開始、また麺カテゴリーでも前年割れが続いていた状況から、売上が前年を上回る結果が出始めている。こうした短期的な施策を今後数ヶ月間継続し、第一段階として進めていく。

- ・ 改革の中心となるのは「客数の改善」であり、これは商品の仕入れや供給を含めたバリューチェーン全体の課題である。これまで外部パートナー企業に任せていた商品の製造や原材料の調達についても、今後は協力してバリューチェーン全体の改革に取り組んでいく。この協力体制の構築により、商品原価を適切に抑え、お客様が買いやすい価格を実現し、客数改善につなげていきたいと考えている。
- ・ ただし、50年間にわたって築いてきた仕組みを改革するには一定の時間を要する。課題を特定しながら進めるため、短期間で成果は難しいが、1～2年の間にバリューチェーンの改革を含む取り組みを進め、お客様に選ばれる店舗作りを目指していく。この道筋を描きながら進めているので、期待してほしい。

質問者 3

Q)

2026年のSEIのIPOプランに関して、何か変更が生じているか確認したい。また、一部報道で触れられたSEIの契約形態について、既存の契約に何か課題があると考えているのか。もし課題がある場合、具体的にどのような点が問題となっているのか教えてほしい。

A1)

- ・ SEIのIPOの取り組みは予定通り順調に進んでいる。IPOを実現するための様々な課題は明確化されており、テーブルに上がっている。それぞれ「いつまでに解決するのか」というスケジュールも設定されている。ホールディングスとSEIは緊密に連携をとりながら進めており、現時点では計画通り進行している。

A2)

- ・ 一部報道で取り上げられた新契約形態は、既存店の契約内容を変更するものではない。現在の契約に問題があるとは考えていない。
- ・ 一方、セブン-イレブンの契約形態は創業以来約50年間ほぼ変わらず運用されてきた。しかし、時代や経営環境の変化に伴い、新しいモデルへの移行が必要であると考えている。特に後押ししていきたいのは、「既存オーナー様が複数店舗を営むことへの挑戦」である。現在、セブン-イレブンの加盟店オーナー様の約6～7割が単独店舗経営となっている。これは、1店舗あたりの収益性が高いことが要因と考えられる。今後は、地域に根ざした経営を行っている加盟店オーナー様に対し、「複数店舗経営をより促進するための契約形態」が必要だと感じている。
- ・ また、現行の契約形態では、契約期間が15年と非常に長期であることが、加盟店オーナー様にとって負担となる場合がある。セブン-イレブンのチャージ形態は、契約から5年後にチャージ率が下がる仕組みだが、開店直後の厳しい経営環境を考慮すると、初期段階での負担軽減が必要だと考えている。そのため、新しい契約形態では、加盟当初の負担を軽減し、加盟店オーナー様が複数店舗経営に挑戦しやすい環境を整えることを目指している。これは既存オーナー様だけでなく、新たに加盟を検討している方々にとっても魅力的なものになると考えている。
- ・ 現在、この新契約形態の検討を進めており、2026年度春から2027年度中にかけての導入を目指している。慎重に議論を重ねながら、オーナー様にとってメリットがあり、長期的な地域戦略や街づくりにも貢献できる形を目指していく。短期的には本部収益が減少する可能性もあるが、長期的には地域全体の発展や新たなエリア戦略の実現につながると考えている。

質問者 4

Q)

同業他社が過去最高益となるなどの状況の中で、セブン-イレブンの業績が苦しんでいる原因は何か。受け止めと今後の対策、そしてまた覚悟もお聞きたい。

A)

- ・ 今我々の業界の中での立ち位置は十分認識しており、一定の手応えを持ってはいるものの、責任の重さということを感じながら改革を進めていかなければいけないと考えている。
- ・ 一時 CVS 限界説が言われたが、同業他社の業績がいいということは、まだまだ CVS が必要とされているということだとポジティブに捉えており、各社が競争して業界全体が伸びていくのはいいことだ。
- ・ セブン-イレブンが苦戦していることには様々な原因がある。当社は今現在、一店あたりの平均日販が 70 万円になろうとしており、日本全国で 2 万 1,000 店舗を展開し、総売上は 5 兆円を超えている。これまでセブン-イレブンが、日本における CVS の牽引役になり、常に新しい道を切り拓き成長してきた。順調に成長してきたがゆえに、今の時代に合った改革が遅れてきたと考えている。2030 年まで（商品平均日販成長率）2%以上という目標を持っている。これが実現すると平均日販は 80 万円に迫る。セブン-イレブンは、誰も歩んだことのない道を常に進まなければならない存在で、誰かが通った道をそのまま行くというわけにはいかない。必ず新しいイノベーションを起こしていかなければならない。そうしなければ今行く道が拓けない、これがセブン-イレブンの難しさだと思っている。
- ・ これまで私達は組織として内向きになっていたということも十分理解し、外部から謙虚に学ぶ姿勢を持ち、私達自身が新しい道を切り拓いてイノベーションを起こしていくという気概を持って挑戦している。この挑戦に私自身は非常にワクワクしている。その姿が徐々にクリアになっていくことをポジティブに捉えている。この挑戦を、今いる取締役や社員たちと一緒に推進していきたいと思う。本気の改革をスピード感をもって進めてく。

質問者 5

Q)

- ・ インフレの進行により消費者の財布の紐が固くなっているという説明があったが、今のセブン-イレブンの商品の価格はマーケットの中で高いのではないか。企業努力で商品の価格を見直すことはできないのか。
- ・ 今回のセブン-イレブンの業績下方修正は前回開示された既存店売上伸び率 + 2.5%の計画を下方修正したという理解でよいか。

A1)

- ・ 現状、マクロ環境が厳しい状況ではあるものの、小売業として私達の役割は外部環境とは関係なくお客様に期待される商品・サービスを届け、良いクオリティのお店作りを通じてワクワク感を届けることが私達の仕事であると考えている。麺類など商品の具体的事例も紹介したが、それ以外にもサプライチェーン、バリューチェーンの見直しというところもご説明させていただいた。ご指摘いただいた商品の価格については重要であると考えている。お客様に対してしっかりと質の高い価値ある商品を届けていく、そしてワクワクした気持ちで買い物を楽しんでいただきたい。そうすればまたご来店いただけたと考えている。

A2)

- ・ 業績の下方修正について、既存店売上伸び率について下期 + 1.0%、通期で + 0.9% へ下方修正をする。
- ・ 全体的に原材料価格が高騰する中、価格転嫁せざるを得ない商品はあるものの、様々な工夫により買いやすい価格帯の商品も一定量品揃えをしている。例えばおにぎりに関しては、130 円前後の商品から、350 円前後の価格帯の商品まで品揃えしており、価格帯に幅を持たせて対応している。買いやすい価格の商品については今後も開発

を続けていく予定。

- ・ 加えて、バリューチェーン全体での改革が必要だと認識している。原材料の調達、1 次加工、2 次加工、物流などの過程の中の課題に対して、私達自身がリードして改善していきたい。このような取り組みを通じて、原価をなるべく抑え、お客様が買いやすい価格の商品を開発していきたい。今後 1 年～2 年かけ、踏み込んでいく。
- ・ 短期的には本年 6 月におにぎりセールを実施した。お客様がセブン-イレブンに行き買いやすいと思っていただける販促策も組み合わせて、ワクワクした気持ちを感じてもらえるような環境をしっかりと作ってきたい。

質問者 6

Q)

利益剰余金 2.8 兆円を含め、SEI の IPO など得た資金を成長投資に活用する考えはあるか。
現在の株価の状況について、どう考えているか。

A)

- ・ キャピタルアロケーションについては既に示している通りであり、その上で常に最適資本構成の観点で考えていく。
- ・ SEI の IPO を行う際にも、売り出し割合は重要な課題である。レバレッジをどうするのかについても、キャッシュフローの創出力が高まると Debt キャパシティも大きくなるため、負債の活用と自社株買い等による資本効率の改善については最適な選択を社内できちんと議論し、検討していきたい。
- ・ 株価については、SEJ と SEI が成長することでキャッシュフローが増加することをマーケットに認識いただき、グループの資本効率をできるだけ早く改善し、グローバルピアと同等のレベルまで引き上げていくことが重要だと考えている。営業利益は下方修正するが、純利益については上方修正する。業績の回復が若干遅れていたとしても、純利益は計画を達成するということが重要だと考えている。
- ・ SEI の IPO については、改めて説明する機会を設けたい。

質問者 7

Q)

物価高が続く中、国内 CVS 事業の課題に対し、どの領域でイノベーションが必要と考えているか。

A)

- ・ 生活様式の変化や嗜好の多様化が進んでいく中で、人手不足や原材料価格高騰という様々な課題がある。このような状況の中で、新しい価値を生み出しながら、加盟店と一緒に事業継続・維持できる仕組みを作っていくには、まさにイノベーションが必要になる。
- ・ 短期的には、お客様とのコミュニケーションの強化や商品を含めたマーケティング戦略を行い、その次にはバリューチェーンの改革を行う。加えて、今取り組んでいる「出来立て商品」は、現場の加盟店にとって、省人化と相反する部分があり、これらを両立させるということは、まさに接客のあり方を全て根底から変えるイノベーションである。省人化を進め、セルフレジを中心としてファストフードの販売を落とさずに売上を伸ばしていくというモデルを確立するため、加盟店でテストを実施している。これは大きな挑戦であり、イノベーションになると考えている。
- ・ 中長期的な視点では、今のビジネスモデルをさらに進化させる。セブン-イレブンは国内だけで 2 万 1,000 の店舗を持ち、一日あたり 2,000 万人のお客様が来店されるということは、日本の人口の 6 人に 1 人が日々来店することになる。SEJ は持っているリソースをまだ使いきれておらず、リテールメディア・リテールデータという新しい領域で収益の柱を作れば、その収益を本業である BtoC のビジネスに投資を行い大きな販促をしていくことも可能になる。

- ・ この様な収益の軸を作ることにより本業でより強い取り組みができれば、ビジネスモデルのイノベーションが起こると捉えている。この先、2030 年に向けて特にリテールメディア・リテールデータのビジネスを確立することも含め、今年社内に新規事業推進部という新しい部門を立ち上げて挑戦を始めており、しっかりと成長させながら新しいビジネスモデルに挑戦していきたい。

質問者 8

Q)

「セブンカフェバーカリー」や新たな施策の手応えは、当初の予想通りなのか、具体的にどういったところに手応えを感じているのか。

A)

- ・ 9 月より新たな TVCM や商品の刷新を始めた。「相盛りおむすび」は高価格帯でありながらも、実際にはしっかりと販売が立ち、おにぎりの販売が約 20%伸長した。
- ・ セブン-イレブンは今まで「優等生だけちょっとつまらない」という評価だったものが、今回の TVCM は「楽しそう・面白そう」という評価をいただいており、加盟店のモチベーションが非常に上がっていると聞いている。
- ・ これまでセブン-イレブンというのはおいしさが一番の価値で、おいしい商品を作っていくことで、お客様に気付いていただけたと考えていた。今はおいしさとともに、情緒的な価値や楽しさを提供していくことによってお客様に反応していただけたことが分かってきた。社内のメンバーはもちろん、マーケティングチームに外部の知見を取り入れ、今回の商品を開発し、TVCM を作り上げた経緯がある。商品の開発には著名なマーケターや、日本有数のクリエイターなど、多くの方々の協力をいただいた。謙虚に外部の意見を取り入れながら、私達自身がマーケティングを行っていく形ができてきたことが非常に大きい成果であり、手応えを感じている。
- ・ この先も 11 月 12 月、さらには来年度に向けて、価値創造をしていける自信が内部にもついてきたと考えている。それが一定のレベルでお客様にも伝わりつつあると考えており、ここを突き詰めていくことで、「何があるかな」ということが具現化できると感じている。まだまだ始まったところだが、これからの SEJ にご期待いただきたい。