

2026 年 2 月期第 3 四半期 決算説明会 質疑応答**質問者 1**

Q)

第 3 四半期の業績において、結果につながった取り組みで、特に強調したい点を各事業会社から伺いたい。

A1)

- ・ セブン-イレブン・ジャパン(以下、SEJ)において、成果が出てきた要因を一つに特定するのは難しいが、やはり一つ一つのやるべきことを地道に積み上げてきた結果だと考えている。着任した当初は、会社としての信頼やブランドイメージが大きく損なわれ、社員の自信が揺らいでいる時期だった。そのような状況の中で、私たちは「十分に価値あるビジネスを展開できる会社である」という自信を取り戻すことを最優先に取り組んだ。社内はもちろん、加盟店の皆様ともその価値を再確認しながら、一つ一つの施策を着実に進めてきたことが、現在の成果につながっている。
- ・ 具体的には、9 月に放映したテレビ CM で「このコンビニで街の人を幸せにする。それが私の夢」というメッセージを発信した。この中で、私たちは「お客様に便利さ、快適さ、身近な美味しさを提供できる存在である」ということを改めて定義した。お客様にとって「セブン-イレブンには何か期待できる」「いつも新しい発見がある」と思ってもらえるような存在でありたいという思いを再確認し、その自信をもとに様々な施策を進めてきた。
- ・ 現在は、商品開発、オペレーション、マーケティングといった各分野で社員が自信を取り戻し、自分たちがやりたいと思ったことを積極的に外に発信できるようになっている。この「自信を持って取り組む姿勢」が、成果を生み出している最大の要因だと考えている。そして、この意識を今後も継続していくので、引き続きご期待いただきたい。

A2)

- ・ 7-Eleven, Inc. (以下、SEI)において、最も心強い成果は来店客数の改善である。第 1 四半期の客数は▲6%だったが、第 3 四半期には▲1.8%までマイナス幅が縮小した。この改善は非常に大きな成果だと考えている。その結果、第 3 四半期の既存店売上は+0.5%となり、2023 年第 2 四半期以来のプラス成長を達成した。
- ・ 10 月、11 月は政府機関の閉鎖の影響で売上がやや落ち込んだが、12 月には再びプラスに回復しており、上期からの改善傾向は継続していると考えている。
- ・ 第 3 四半期の 3 ヶ月間の荒利率は概ね横ばいだったが、累計では増加している。また、客単価を維持することが全体の売上成長に大きく寄与したと考えている。
- ・ 一方で、ガソリン事業については、第 3 四半期の 3 か月間は厳しい状況だった。ガソリン市場価格指数である RBOB は、第 1 四半期が 2.10 ドル、第 2 四半期が 2.11 ドル、第 3 四半期が 2.09 ドルと、ボラティリティの低い安定した推移を続けたことが、小売マージン（CPG）を確保するうえでは逆風となった。しかし、第 4 四半期には市場のボラティリティが回復傾向にあり、事業環境が改善してきている。
- ・ コストコントロールについても、年間を通じて堅調に推移しており、前年比で▲1.7%を達成した。引き続き重点的に取り組んでいくとともに、客数回復や荒利率の維持・向上にも注力していく。
- ・ 新標準店舗の出店や 7NOW 事業の拡大といった主要施策も順調に進展しており、今後の業績に大きく貢献していく見込みである。

Q)

ホールディングスとして、第 4 四半期や 2026 年度を見据え、さらなる利益拡大に向けてどこに注力し、レバレッジをかけていくことを考えているか。

A)

- ・ 昨年 8 月に「7-Eleven の変革」を発表し、2030 年までの道筋を提示した。この目標を実現するために最も重要

なことは、これまでの取り組みをさらに進化させることである。

- ・ これまでは、各事業会社がそれぞれの最善の利益を目指し、個別の戦略を立てて取り組んできた。しかし、今後は、あたかも一つの事業体であるかのように、グループ全体の持つすべての強みを結集し、共通のゴールに向かって進むことが必要だと考えている。この「一体感のある取り組み」が、2026 年度に向けて少しずつ形になっていくと確信している。そのためには、さまざまな改革を進めていく必要がある。例えば、戦略的な投資についても、これまでのように事業単位ごとに判断するのではなく、グループ全体の視点で優先順位をつけ、「何を最優先で取り組むべきか」を明確にしてい。このようなアプローチを進めることで、収益力や実行力は、さらに一段、二段と向上していくと確信している。これらの改革を、デिकास社長のリーダーシップのもとで出来るだけ早く実現させることが、最も大きな課題であると考えている。

質問者 2

Q)

SEI の第 3 四半期のガソリンマージンの低下について、競合他社との比較の観点も踏まえて評価を伺いたい。また、垂直統合を進めることで、ボラティリティの改善につながるのか。どのような効果を期待するのか。

A1)

- ・ 第 3 四半期に見られた傾向は、業界全体の状況と一致していた。極端に低いボラティリティが最大の課題で、小売マージンを大きく左右する要因となっていた。
- ・ 一方で、川上への垂直統合については、非常に大きなチャンスだと考えている。これにより、マージンの拡大やサプライチェーン全体のコスト削減につながる可能性が広がる。
- ・ 実際には、ボラティリティは業績にとってプラスに働く要因であり、小売マージンを押し上げる重要な要素である。したがって、サプライチェーンをさらに上流へと進め、垂直統合を完了したとしても、ボラティリティが低下するとは考えていないし、むしろ低下することは望んでいない。

A2)

- ・ 競合他社との比較については、決算期の違いや地域的な違いなどの複数の要素が絡んでいると考えている。
- ・ お客様にお店へ足を運んでいただけるように、より魅力的な商品ラインナップやサービスの充実に注力することが重要。これにより、「ガソリンをセブン-イレブンで入れよう」と思っていただけのお客様を増やすことが、今後の成長において何よりも大切だと考えている。

Q)

デिकास CEO との連携を強化したことによる、非連続的な変化や改善の兆しはあるか。

A1)

- ・ 最大の変化、そして最大の改善点は、課題や機会についてオープンに議論し、それらへの対応方法について迅速に意思疎通を図れるようになったことだ。この変化により、ホールディングスが私たちのビジネスをより深く理解できるようになり、ホールディングスから提供されるサポートの質も向上、私たちは、より機敏に行動できるようになった。
- ・ いくつかの分野でさらなる改善の余地はあるが、全体的には、迅速な意思疎通と意思決定、そしてそれに基づく迅速な行動が、私たちの主なテーマであり、大きな成果を生んでいると考えている。

A2)

- ・ これまで私たちが十分に認識できていなかった大きな課題から小さな課題まで、さまざまな課題が明らかになってきた。そして、これらの課題について率直に意見を言い合える関係性が構築されつつあることが非常に大きな進展だと感じ

ている。オープンな議論の場が生まれたことで、近視眼的な議論にとどまらず、中長期的な成長を見据えた議論ができるようになったことは、大きな成果である。

- ・ 今後は、こうした議論を具体的な数字や成果に結びつけていくことが何よりも重要であり、そのために、これからも取り組みを一層強化していきたいと考えている。

質問者 3

Q)

SEJ は 10 月以降、既存店売上のトレンドは上向いたが、客数は依然として弱い。インフレ環境下での価格戦略や若年層へのアプローチを含め、今後の客数回復策をどう考えているか。

A)

- ・ インフレ経済の中で比較的手頃な価格の商品を揃えることで客数を増やすことを目指し、2024 年秋頃から「うれしい値」という取り組みを始めた。導入した当初は、客数が前年をわずかに上回る 100～101%程度で推移したが、原材料費や人件費の高騰により商品原価が上昇し、荒利率の低下が続いていた。客数が大幅に増加すれば問題はなかったが、101%程度の伸びでは利益率の低下を補えず、経営的には厳しい状況だった。
- ・ 短期的な課題としては、まず荒利率を確保するために適切な価格転嫁を行い、少し高くても購入していただける商品の開発や販促施策を進める必要がある。これに対しては、テレビ CM や新商品の展開、商品の見せ方やコミュニケーション方法の改善などの取り組みを通じて、現状を改善することが第一段階だと考えている。
- ・ 日本経済全体を見れば、デフレから脱却し、物価と賃金の好循環を目指している状況であり、現在は物価上昇が先行しているが、賃金の上昇が伴えば、いずれ消費者の購買力が増加するはずだ。そのタイミングで質の高い商品を提供できれば、セブン-イレブンでの購買意欲が高まると期待している。
- ・ 内部的な取り組みとしては、商品の原料調達から製造、物流までのサプライチェーン全体で原価抑制を図り、適切な価格設定を実現することが重要だと考えている。また、新商品の開発や定期的な販促施策を通じて、お客様に「セブン-イレブンに行きたい」と思ってもらえるような仕掛けを作りたいと考えている。例えば、11 月末に実施したブラックフライデーセールでは、フライヤー商品の半額セールを行った。その際、コロッケを半額で販売したところ、初日に 750 万個を販売した。この施策により、客数は実施前と比べて 1 日あたり 30～40 人増加し、4 日間で客数が 3～4%増加した。このような施策を定期的に実施することを通じて客数の改善を図りたいと考えている。
- ・ 若年層の来店が増えている背景には、商品部やマーケティング部の社員たちが自由な発想で商品やプロモーションを企画し始めたことが大きく影響していると考えている。例えば、直近ではお正月に展開した「うまなげ」という馬の形をしたフライヤー商品を販売したが、これは従来の方法では思いつかなかったような斬新なアイデアの商品だった。従来は「美味しければ売れる」という考え方が中心で、商品に「面白さ」を加えることは後回しになりがちだった。今回の正月商品は非常に好評で、SNS でも話題となり、大きな反響を得ることができた。
- ・ 加えて、若い客層に向けた取り組みとして、SNS での露出を増やしている。例えば「セブンカフェストーリー」というショート動画シリーズでは、月曜から金曜までセブンカフェにまつわる縦型動画を配信している。これにより、テレビ CM をあまり見ない若い世代にも、セブン-イレブンの商品やブランドを想起していただくきっかけを作っている。
- ・ さらに、IP コンテンツ（キャラクターを活用したプロモーション）にも力を入れている。若年層は商品そのものの以上に、キャラクターやコンテンツに強い興味を持っている傾向あり、例えば、12 月に展開した「ちいかわ」の企画では非常に大きな反響があった。このように、従来の「美味しさ」だけでなく、「面白さ」や「自由な発想」を取り入れた商品やプロモーションが、若年層に響いてきているのではないかと感じている。
- ・ 今後もさらに面白い企画を展開していくので、ぜひご期待いただきたい。

Q)

SEI の計画未達の要因はガソリンが大きいと思うが、商品荒利率についても四半期ごとのばらつきが見られる。今後マクロ環境がさらに厳しくなるなかで、商品荒利率をどう改善させていくのか。

A)

- ・ 商品荒利率は拡大していくことができると確信している。
- ・ 重要なポイントとして、まず PB 商品の成長が挙げられる。販売金額、販売数のいずれにおいても前年比+6%を記録している。また、NB 商品よりも平均で商品荒利率が約 18%高い。この PB 商品の成長は今後の成長において非常に重要な要素と考えている。2025 年に 175 の新商品を発売、2026 年にはさらに多くの新商品を発売する計画であり、成長を支えていくと考えている。
- ・ 次に、フレッシュフードについてだが、商品の品質向上が継続しており、これが販売数の増加につながっている。また、サプライヤーとの取引における原価率の改善も進んでおり、荒利率拡大に寄与している。
- ・ さらに、新しい「モダンオーラル」のタバコは引き続き二桁の大幅な成長を遂げており、紙巻きタバコの約 2 倍以上の荒利率を誇っている。これらにより、継続的な荒利率の向上を達成できると確信している。

質問者 4

Q)

SEI の加盟店利益について、来期以降は増益となるのか。

A)

- ・ 11 月に 24 ヶ月ぶりに加盟店利益が前年比プラスとなった。まだ課題は残っているが、目指すべき方向性が見えてきたと感じている。この 11 月の状況について具体的にお伝えすると、既存店の前年比は 102.7%を記録し、商品荒利率も前年に比べて約 0.2~0.3%ほどプラスとなった。加盟店の人件費が上昇している中でのプラス成長であり、来期に向けたモデルケースとなると考えている。
- ・ 下期にはセルフレジと通常レジの切り替えが可能な新型レジの導入を検討している。この新型レジは、売上のプラスを生み出す可能性があると期待している。また、出来たてカウンターFF とセルフレジの相性が課題となる中で、これらを共存させる仕組みを構築し、来期には新たなチャレンジを進めていきたいと考えている。価格に見合う価値をお客様に感じていただき、購入につなげることで客数を増やし、加盟店利益をさらにプラスにしていこうと目指す。
- ・ 一方で、セルフレジの導入や、一部サービスのセルフ化が進む中で、接客の重要性も改めて認識している。客数を回復させるためには、接客を強化することが欠かせないと考えている。直近では、テレビ CM で「温めますか？」というシーンを盛り込んだ企業イメージを発信した。この CM では、「誰かをあたためる場所でありますように」というメッセージを伝えている。現在、多くの小売業が接客をセルフ化し、省人化を進める中で、セブン-イレブンはお客様と最も近い小売店舗として、接客を重視し、会話を続ける姿勢を大切にしていこう。
- ・ もちろん、商品開発にも力を入れていくが、最後までお客様に寄り添う姿勢をアピールし、それを実行することで、来店客数の増加や加盟店利益の向上につなげていきたいと考えている。加盟店利益をしっかりと残せるよう、様々な施策を進めていく。

Q)

SEI のデピント CEO の退任に伴い、外部からの招聘を含めて後任を選定中と聞かすが、どのような変化やリーダーシップを期待しているか。

A)

- ・ 12 月 20 日のリリースでは、後任候補の選定について、「世界的な経営幹部人材採用会社を起用し、包括的なプロセスを進めている」と発表した。これは必ずしも外部候補者に限定されるものではなく、SEI およびホールディングスに既に在籍している候補者も評価対象に含め、徹底的かつ包括的なプロセスを通じて、ふさわしい人財を特定する作業を進めている。
- ・ 現時点では、誰が選任されるかは未定だが、グループ全体が一体となって今後の変革をさらに前進させ、大きな価値を生み出すことができるリーダーを選定しようとしている。社内外のすべての可能性を検討し、最適な人財を任命する方針である。