

2026年2月期 決算説明会 質疑応答**質問者 1**

Q)

SEIの事業環境と戦略の考え方について詳しく伺いたい。

わらべや日洋ホールディングス株式会社(以下、わらべや日洋社)の「オハイオ工場」新設延期について、貴社が北米のサプライチェーン見直しを検討するとの話も出ているが、マクロ環境が厳しいことも含め、北米の事業戦略の方針に変更が生じるのか教えていただきたい。

A)

- ・ 最初に申し上げたいのは、わらべや日洋社がセブン&アイ・ホールディングスにとって、日本に限らずグローバルにおいて、これまでも、そして今後も非常に重要なパートナーであり続ける点は、はっきりと強調しておきたい。私たちは彼らと素晴らしい関係を築いており、今後もそれが続くと考えている。
- ・ ただし、私たちは変革プランの一環として、米国におけるサプライチェーンの見直しを進めている。あらゆる要素を対象に、サプライチェーン全体について根本的な調査を行い、どのようにすれば効率を高め、お客様にとってより「より良い品質」「より良い価値」を提供できるのかを把握し、その改善に取り組んでいる。
- ・ そのため、オハイオ工場に限らず、新規プロジェクトも含めて、あらゆる案件を一旦保留している。将来に向けて、それらの案件がどのように位置づけられるのかを理解することで、わらべや日洋社や他のサプライヤーの皆さまとも、今後一緒に成長していけるようにしたいと考えている。
- ・ 繰り返しになるが、わらべや日洋社が当社にとって非常に重要であること、そしてこの関係は今後も維持されていくことを、改めてお伝えしたい。

質問者 2

Q)

SEJについて、来期計画は増収となる一方販管費は使っていくように見えるが、具体的にはどのような領域にリソースを投下していくのか。またどういった成果を想定しておけばいいか。既存店が好調な中、利益が伸び悩んでいることを物足りなく感じており、確認させていただきたい。

A)

- ・ 昨年度は、既存店平均日販 70 万円を達成することができた。ここからトップラインを向上させていく。
- ・ 足元では、コスト上昇が避けられない状況のため、コスト削減とトップライン改善の両面が必要になってきている。
- ・ そうした考え方のもと、2030 年には平均日販 80 万円の達成を掲げている。トップラインを伸ばしながら、同時にコスト構造についても、これまで踏み込めていなかった領域にまで踏み込んでいく計画だ。
- ・ まずトップラインの改善については、昨年来、出来る事はすべてやったつもりだが、やはり重要なのは、新しい商品を生み出す力だ。加えて、お客様に「セブン-イレブンにもう一度行こう」と思っていただけるようなインパクトのある販促や、ブランドイメージそのものを変えていくようなお客様とのコミュニケーションが必要だと考えている。ここにきて徐々に、お客様に認めていただける商品が出てきたという手応えがある。
- ・ もう一つは、いわゆる「出来たて」カテゴリだ。店内で最終調理を行い、出来たての味を楽しんでいただく商品が、昨年下半年に大きく伸長した。上期と下期を比較しただけでも、この領域で 5,000~6,000 円程度のプラス効果が出ており、今後も強化していきたいと考えている。
- ・ 昨年末までに約 8,000 台導入した焼成機を、今年は導入可能な店舗にすべて入れていくことを既に決定している。

また、「セブンカフェ ティー」についても、現在約 2,000 店に導入しているが、今期は約 10,000 店規模まで導入していく考えだ。

- ・ 一方、販管費については大きく上昇した要因はいくつかあるが、最も大きいのはシステムに伴うコストだ。
- ・ これまでセブン-イレブンのシステムはハードを保有するオンプレミスで、数年ごとに大きく入れ替える運用をしてきた。しかし昨今はテクノロジーの進化が非常に速く、オンプレミスでは対応しきれない状況になっている。新しい技術を使った運用手法を導入しにくくなっていることから、クラウドへの置き換えを進めている。
- ・ ただ、その過程で店舗ネットワークにかかる費用やクラウド利用費用が発生し、新しいものを入れる費用と古いものを排除する費用の両方が同時にかかっている部分もある。しかしながら、今後の進化において必要な投資だと考えている。
- ・ そして、ここから効果を出していくことが私たちの大きな役割だと思っている。例えば加盟店経営の観点で言えば、現状の仕組みは実際に経営しにくい点がある。複数店経営をされているオーナー様は、店舗間でネットワークがつながっていないため、各店舗に行かないと発注ができなかったり、従業員の管理・配置がしにくかったりするなど、システム面での制約がある。
- ・ こうした点を、今後はソフト開発を進めていく中で改善していく。投下したコストに対する効果も、徐々に発現していくものと考えており、今年はそのがしっかり成長につながるような取り組みを進めていきたいと考えている。
- ・ 一年一年、また一つ一つの取り組みを進化させていくことで、平均日販の上昇とともに利益の上昇を実現していけると考えている。システムの活用、DX、AIの活用などについても、オンプレミス中心だったがゆえに、まだまだ改善余地があり、より確実なものにしていきたいと考えている。

質問者 3

Q)

説明会資料の 31 ページに掲載いただいている「加盟店利益」の項目について、残念ながら、加盟店利益は 2 期連続で減益となっている。今期について、加盟店の皆さまに向けたメッセージという観点も含め、加盟店利益を増やしていける目処が立っているのかどうかを伺いたい。

A)

- ・ 加盟店利益が 2 期連続で減益となっていることは、非常に大きな課題だと考えている。一方で、昨年下半年からトップラインを向上させる中、少しずつ改善の足がかりをつかめてきている。下期については 99.3%と、加盟店利益も前年並みぐらいまで改善できており、特に 2 月は、販促と新商品投入の効果もあり加盟店利益は前年を上回った。今年はしっかり伸ばしていきたいと考えている。
- ・ 先ほど「出来たて商材」に触れたが、今回「Live-Meal」と呼んでいるカテゴリーについては非常に荒利率が高く、加盟店利益にはプラス要因である。
- ・ 一昨年は、「うれしい値」という施策を進めてきたが、これは店頭価格の上昇を抑制することでお客様を呼び込み、客数を上げることを最優先に考えたものだ。私が着任した時の状況を申し上げますと、客数は 101%程度とわずかに伸びている状況だったが、商品の荒利段階で前年を下回っていた。これは加盟店の営業費、特に人件費が上昇する中で、加盟店が増益しにくい構造だった。売上の伸びが 101%程度、客単価が 100%に抑えられ、さらに荒利額が取れていないという状況だった。昨年下半年にかけて、価格が上がってもお買い上げいただけるよう、販促や CM、SNS などを通じたコミュニケーションを強化してきた。その結果、現段階では荒利額をプラスにできるところまで改善が進んだと考えている。ただし、営業費がまだ上昇しているため、荒利の改善だけでは吸収しきれないという状況である。

- ・ 今年も、トップライン向上施策として「出来たて商材」を強化していく。これにより荒利の改善もさらに進んでいくので、営業費の上昇を吸収できるようにしていきたい。
- ・ さらに売上を伸ばすという意味では、カテゴリー戦略の見直しも重要だ。これまでは、できるだけ多くのお客様を網羅してマーケットを取るという前提だったが、今はお客様の嗜好や求める価値が多様化していると感じており、どのようなお客様に、どのような場面で、どのような価値を感じていただくのか、という狙いをよりシャープに定めて打ち出していきたいと考えている。例えば、これから健康志向がより強まっていくと考えられるシニアの方々や、若年層に対してである。若年層は世の中のトレンドをつくり、新しい価値を生み出す存在でもあるので、そうした方々も含めて、きちんとご来店いただきたいと考えている。また、働き方や生活スタイルの変化の中で、利便性や手軽さ等に価値を求める方々にも受け入れられる商品を開発し、プロモーションをかけていきたい。このように狙いを定め、シャープに打ち出すカテゴリー戦略を進めていきたいと考えている。
- ・ また、加盟店のコスト上昇への対応として、今秋にセルフレジへの切り替えが可能な新型レジを導入することを決定した。例えば、フライヤー関連のオペレーション等、どうしても接客に手間がかかるという課題がある中、接客負荷をできるだけ軽減し、ファストフードの取り扱いの幅も拡大できる接客モデルを作っていきたいと考えている。秋に新型レジを導入する際には、カウンターレイアウトも同時に見直すことで、一人の従業員でより多くのお客様をカバーできるような提案・変更を行い、コスト上昇を抑制しながら利益を伸ばしていくモデルをつくりたい。
- ・ 具体的な数値はこの場では申し上げられないが、確実に加盟店利益を伸ばしていける環境をつくることにチャレンジしたいと考えている。
- ・ 今後、省人化を進め、人時を削減していくと、一人シフトでも回せるオペレーションモデルが必要になる。その際、従業員の安全が担保できるように、「見守りシステム」を導入することも進めている。
- ・ こうした取り組みを通じて、店舗の営業費の上昇を抑制しながらトップラインを上げ、さらに荒利の取れる商品の販売促進により、加盟店利益の改善に努める。
- ・ どう進めていくかについては、私としてはかなりクリアに見えているつもりであり、着実に進めていきたいと考えている。

質問者 4

Q)

デイカス CEO 就任後の 1 年間、さまざまな改革にも取り組まれ、コミュニケーションが本当に良くなっていると感じている。こうした場においても、各事業会社の社長の発言が非常に現場の実態に即しており、変わってきているという印象を持っている。改革の中で、この 1 年間で最も手応えを感じていること、次の 1 年間どのように改革を進めているのか伺いたい。

A)

- ・ 私もその通りだと考えている。コミュニケーションはどんなビジネスにおいても極めて重要だが、特に私たちのようなビジネスではなおさらだ。私たちの事業は真にグローバルな規模で、お客様にフォーカスしている。
- ・ 社内コミュニケーションも、対外的なコミュニケーションも、かなり改善できてきたと考えているが、まだ道半ばだ。正直に申し上げると、毎日、目が覚めるたびに「何をしなければならぬか」を考え、率直に言って、やってもやっても十分だと思えることはない。
- ・ この 1 年を振り返ってまず申し上げたいのは、私たちが達成することは何であれ、「チームとして」達成しているということだ。私たちは優れたチームを持っている。まさに私のすぐ後ろにいる彼らだ。先ほどの説明でも申し上げた通り、こうしたリーダーたちが事業を率いてくれていることを、私はとても幸運に感じている。彼らが決定的な違いを生み出してくれている。

- ・ 最大の変化は「働き方」にあると思う。SEJ では、新しいリーダーシップチームとともに体制が整い、社内コミュニケーションを変え、より積極的になり、勢いを維持している。
- ・ 同様に北米でも、レイノルズとローゼングランズの両暫定共同 CEO のもとでチームが大いに鼓舞され、勢いを取り戻しつつある。
- ・ 2025 年度、私が最も嬉しく思っているのは、私たちが成長軌道に戻れたことだ。成長がなければ、本当に大きな問題だと思っている。売上成長はすべてを解決する、という古い言い回しがあるが、多くの点でそれは真実だと思う。2025 年度は、その勢いを取り戻し、土台を整える 1 年だった。
- ・ そして 2026 年度は、私たちが策定した変革プランを実行に移す一年になる。IR Day でより詳しくお話しする。
- ・ 私たちは大きな賭けに出ており、相当に強い推進力で進めている。うまく実行できれば、私たちのビジネスを根本的に変革することになる。個人的にそこが最もワクワクしている点だ。
- ・ ただ、先ほども申し上げたように、私が本当に感謝しているのは、私たちのために働いてくれている素晴らしい人財がいること、そしてこの場に座っている経営チームがいることだ。

質問者 5

Q)

国内 CVS の改善について、貴社がこれまで実施してきたさまざまな施策が、本当にお客様に刺さっているのかという点についてはまだ少し疑問がある。具体的には、「うれしい値」を投入した 2024 年度下期以降、既存店客数は +0.4%から+0.9%程度まで改善していた。今年は「うれしい値」を是正し、中心価格帯へ戻した過程で、客単価が上がり、客数が反動を受けたということは理解できる。

ただ、2024 年度の Q3・Q4 の客数の伸びと、2025 年度の Q3・Q4 の客数のマイナスを差し引いて見ても、実質的には客数は 2 年間のベースで見てもマイナスであり、何が支えていたのか気になっている。2026 年度に向けて、価格については一定程度荒利額を取りにいくために客単価をもう少し上げるとすると、既存店売上を +2.0~2.5% という設定に持ち込むために客数がマイナスになることは、ある程度やむを得ないという考え方なのか。

A)

- ・ 客数の課題は、私としても非常に大きい問題だと認識している。この点については、今後の施策を本気で考えていかなければならない。
- ・ ご指摘のとおり、単価を上げた結果、前年に一度回復した客数水準を現状は一定程度下回っていることも認識している。2 月はあと一歩で前年をクリアできる水準まで来ているが、客数は一つの要因だけで一気に変わるものではないと考えている。
- ・ ただし、最大の論点は、構造的な課題であり、コストプッシュを受け、価格転嫁をせざるを得ない環境になっていること、そして当社の構造がその影響を受けやすい形になっていることだ。原材料高や人件費上昇といった外部環境の変化に対して、原価が上がりにくい仕組みをどう作るか、サプライチェーン／バリューチェーン全体でどの様に仕組みを設計していくかが重要になる。
- ・ この構造改革にはすでに着手しているが、当社のサプライチェーンは 50 年かけて作り上げてきたものであり、パートナー各社とも相当踏み込んだ議論が必要になる。当社単独では進まない領域に、いま手を入れている段階である。
- ・ 具体例として、北海道では「製造・配送の 2 便化」の取り組みを開始し、すでに実行している。従来は 1 日 3 回の製造・3 回配送で運用していたものを、2 回製造・2 回配送に変更する取り組みである。
- ・ この取り組みが可能になったのは、商品鮮度の延長が実現したからだ。たとえばおにぎり等で鮮度延長が可能になると、これまでは店頭で販売できる時間を延ばし、加盟店がその恩恵を得る形をまず優先してきた。今回は鮮度延長

を前提に、製造・配送の便数を一つ減らす設計に切り替えた。

- ・ その結果、メーカー工場における労務費が低下し、約 10%の削減が見込める。あわせて配送便の削減により物流費も低下し、物流コストの改善につながる。今回の第一段階では、その効果をただちに原価へ反映して荒利を上げるのではなく、まずはデリーメーカーおよび物流センターの収益が伸びる形で設計している。
- ・ この取り組みが積み上がれば原価抑制が進み、結果として荒利の改善につながるが見えてくる。次のステップとしては、価格上昇の抑制、つまりお客さまが買やすい価格の実現につなげていきたい。
- ・ これまでは、当社側の組織を中心に、デリーメーカーに対して原価抑制をお願いする進め方が中心だった。今回はバリューチェーン全体の取り組みとして、加盟店も含めて一定の理解を得ながら、サプライチェーン各社と効果を共有し、共通利益としていくプロセスに切り替えている。これが現在進めている改革である。
- ・ 北海道で実装したサプライチェーン改革は一例にすぎないが、今後は適用可能なエリアを広げ、全国展開していきたい。その他の施策についても、発表できる段階になり次第説明する。
- ・ こうした供給構造を変えることで店頭価格のあり方が変わり、結果としてお客さまを呼び込める価格の実現が可能になると考えている。小手先の対応では限界があり、調達、製造、一次加工・二次加工、物流、店頭を含む全領域で改革を進める必要がある。
- ・ そのうえで、価格を一定程度抑え、客数を伸ばしつつ荒利を確保することを目指す。具体的には、「高くても価値を認めていただける商品」と「日常的に買やすい価格帯の商品」の両面を揃え、客数の増加と単価上昇の両面で売上の向上を図っていく方針である。

質問者 6

Q)

イラン情勢が与える経営への影響についてお聞きしたい。2 週間の停戦合意から一夜明け、再び緊迫化する中、ホルムズ海峡が封鎖されたという話もあり、原油への影響も懸念されている。セブン&アイ・ホールディングスは、北米ではガソリンスタンド併設型の店舗が多く、この点においてはプラスの要因もあるかと思うが、一方で原材料費の高騰、それを受けての消費マインドの減退などマイナスの要因もあるかと思われる。

現在のイラン情勢が今期の経営に与える影響とそれに対する措置、対策について既に検討しているものがあれば伺いたい。

A1)

- ・ まずこの件について言わなければならないのは、今後どうなるかを見通すのが本当に難しいということだ。状況は日々変化しており、停戦合意も、どれほど続くかは今後注視する必要がある。しかし、明らかにボラティリティは戻ってきている。
- ・ そして、これまでの経験や歴史から分かっているのは、ガソリン価格が大きく上昇すると、少し遅れて影響が出るということだ。ただし数週間、確実に言えば数か月のうちに、消費者行動の変化が見られるようになると、私たちは考えている。ただし、価格がどこまで上がるのか、どれくらい続くのか、そして他にどんな影響が出るのかに大きく左右されるため、本当に予測は難しい。
- ・ その他の影響について言えば、現実として原油は私たちの経済のほぼあらゆる側面に入り込んでいる。個人の移動手段だけではなく、物流コストや作物を育てるための肥料コストにも表れる。こうした状況が続けば影響はかなり広範囲に及ぶと考えている。ただし、繰り返しになるが、今後どうなるかを見通すのが本当に難しいということだ。
- ・ しかしながら、具体的にお客様へどんな影響があるかという点について考えられることはいくつかある。私たちの目的はお客様を守り、支えることだ。現実的に考えてガソリン価格が上がると、お客様は経済的な圧迫を感じることになる。

- ・ ガソリン価格の上昇が家計を強く圧迫しているのはわかっており、すでに SEI のチームが積極的に、お客様を支援する方法を考え始めている
- ・ 先ほど触れたように家計への影響もあり、お客様にとってはかなり厳しい時期だが SEI のチームも、お客様を支援する方法を必死に考えているとご理解いただきたい。

A2)

- ・ 国内における影響についても、市場全体への影響が出てくると考える。実質賃金がプラスに転じる中で、ガソリン価格の上昇について補助金等も出ているが、この影響がどう出るかについてはまだ不透明なところがあり、引き続き注視していきたい。
- ・ 一方でコストについては、電気代が大きな影響を受けると考えており、仮に今期、原油価格が現在の 100 ドルから 110 ドル前後で推移したとすると、実際の電気代として跳ね返ってくるのは下期となり、経営に対するインパクトは数億円の範囲と考えている。
- ・ また、容器に関わるナフサについては安定供給についてお取引先をお願いしているところであり、事業継続をしっかりとできるよう安定供給を確保することを目標にしていく。
- ・ その他、原材料全体の高騰への対策としては、トップラインの向上とコスト構造の改革を進めていくことだと考えている。ファストフードの価値創造や、カテゴリー戦略のターゲットをよりシャープにしていくといった取り組みのスピードを上げ、確度を高めていくことが重要であり、システムをはじめとするコスト構造改革についてもスピードをもって推進していく。情勢は刻一刻と変わってきており、注視し出来ることをしっかり進めていきたい。

A3)

- ・ 重要なポイントとして、この様な状況下では 7NOW の利点が活かされる。7NOW の売上について、ガソリン代節約のため、運転を控えるといった行動変化が起きた時に 7NOW の利益は伸びており、そういったお客様にとっても利便性を提供しているサービスなのだと考えている。

質問者 7

Q)

IPO の延期に関して、必ずしも当初目標とした 2026 年度下期中に IPO しなければならないとは思わないが、すでに IPO で調達した資金を原資に、2030 年度までに 4 兆円を超える成長投資、株主還元、返済等を行うというキャッシュアロケーションのフレームも公表されている中で IPO の時期をずらしたことにより、何か計画に変更が起きるのか伺いたい。

A1)

- ・ 端的にお答えすると、答えはノーであり、我々の計画に何ら影響はない。キャピタルアロケーションについて、最初に北米の IPO を発表したときの我々の目標は株主価値を向上させることだった。これは、追加のキャッシュが必要だったのではなく、IPO をすることで、我々の北米ビジネスの本当の価値を認めてもらうということである。
- ・ IPO をすることで、我々の株主がこの価値を当社の株価に反映させることでより良いメリットがあると考えた。今回、早くも 2027 年に延期したが、キャッシュアロケーション、そして資本アロケーションの計画については、今から 2030 年までの間に変更はない。

A2)

- ・ 総額 7.5 兆円のキャピタルアロケーションについて、資本回収というのは重要な原資ではあるが、重要なのは、キャッシュ創出力を高めていくということ。そのキャッシュ創出力を高めるための投資について、今どの投資にキャッシュを投下するのがよいのかということをもさに選別しているところである。
- ・ 2025 年度は 4,000 億円を超える有利子負債の返済を行い、それにより投資余力が当初よりも相当大きくなっている。信用格付けを傷めることなく、きちんとした投資リターンが早く上がる投資にキャピタルを振り向けることによって、例えば 2026 年から 2030 年までの自社株買いについては当初考えていたプランの変更は当然あるが、2030 年までの計画が完遂できるような形で今組み直しているところである。

質問者 8

Q)

2027 年 2 月期の業績について、マクロ経済の不透明感が強まっているが、どれぐらいの覚悟と確度で業績を伸ばせるとご認識なのか、また、株価の一つの目安となる 2,600 円を達成できるのか、現状での見通しを伺いたい。

A1)

- ・ 2026 年度の計画については、スーパーストア事業も金融関連事業も非連結化し、まさにピュアコンビニエンスストア事業となった。その中でいかにキャッシュ創出力を上げていくかについて、7-Eleven, Inc. は 2025 年初頭から、セブン-イレブン・ジャパンは昨年の中盤頃から、抜本的変革プログラムをスタートさせている。先ほど阿久津からもご説明した通り、我々が抱えている本質的な課題に対して真正面から向き合い、それを解決するために何が必要かという観点で今取り組みを進めているところである。
- ・ その効果が出始めるのが、まさにこの 2026 年度から 2027 年度にかけてであり、この計画をきちんとやり遂げることが重要だと考えている。
- ・ 特に 2026 年度の営業利益は 4,050 億円の計画で、2025 年度と比べると実質ベースで 200 億円の増益という形になる。セブン-イレブン・ジャパンおよび 7-Eleven, Inc. のトップラインを伸ばすということをまずベースにして達成していきたい。
- ・ また、いわゆる負の遺産については既に一掃し、純利益の利益率を従来と比べて大幅に引き上げることができており、2,700 億円の純利益計画の達成可能性は高い。
- ・ いずれにしても最も大事なものは、2024 年から 2025 年初頭にかけて、お客様がセブン-イレブンに期待するところからずれてしまったということに気づいて修正をする、ということである。今のお客様のパーセプションに対して適切なサービスや商品を提供できるかが重要であり、セブン&アイ・ホールディングスも一体となってコミュニケーションを強化し、ぶれないように進めていきたい。
- ・ 現在我々の株価において最も重要なものは、将来キャッシュフローに対する期待をどこまで高められるかということと、自社株買いをはじめとして資本効率をより高めていくための戦略的な打ち手を推進するということである。今の株価水準は我々として非常に低い水準であると思っており、マーケットに対してしっかりと説明していかなければいけないと考えている。

A2)

- ・ 一点追加したい。この時間軸の中で EPS を 2 倍以上にすること、そして株価の向上ということを目標に掲げている。

質問者 9

Q)

セブン-イレブン・ジャパンの2026年度の出店戦略についてお聞きしたい。今期の出店計画200店舗について、エリアや店舗形態をどのように考えているのか。競合のコンビニエンスストアや小型スーパーマーケットも今旺盛な出店をしている中で、現状客数減が続いている。どのように200店舗を出店し、2030年の1,000店舗という目標を見据えているのか伺いたい。

A)

- ・ 2025年度の店舗純増は200店舗の計画だったが、170店舗であった。かつて、この出店目標の達成という中で期末に出店が集中することがあったが、これは現場の負荷が非常に高いため、2025年度については、無理な2月の集中出店ではなく、翌2026年度の第1四半期まで伸ばしても適切な出店をするように指示してきた。よって、200店舗が達成できなかったということではなく、出店すべきものは順調に出店してきているという認識でいる。
- ・ 今年度についても通常フォーマットでの出店をベースとしていく。出店余地については、例えば現在、東京を中心とした都市部では、売上・客数ともに他のエリアと比べても非常にポジティブな結果が出ており、エリアとして注力すべきエリアだと考えている。
- ・ 一方で地方については、昨年福岡県八女市に作った「地域共創型店舗」は重要な出店モデルの一つであり、これは地域の行政と連携して出店要請を受けて作った店舗だ。通常店舗の約半分の大きさで、配送も通常の1日3回ではなく2回、ローコストで店舗運営ができるモデルであり、営業時間も24時間ではない。
- ・ この店舗は地域の行政の皆様と、政府補助金等も活用しながら進めており、ローコストで出店した。この店舗を作った以来、人口減・高齢化などが進むエリアで、お買い物をする場がなくなってきているという悩みを抱えている自治体の皆様から出店要請をいただいている。
- ・ また、都市部のビルや事業所の中へのコンパクト店舗の出店も想定している。こちらは基本的に1人で店舗オペレーションを実施し、お会計はお客様自身のモバイルでの決済という形になっている。

質問者 10

Q)

ミニスーパーなどの競合が商圈内に出了店した場合に、売上への影響はどの程度あるのか。また、全社的な対応ではなく個別での競合対策についてはどのように考えているのか伺いたい。

A)

- ・ いわゆるミニスーパーや、ローコストで、しかも無人化していくというモデルの店舗も増えている。実際に出店された際には影響はあるが、甚大な影響にはなっていないと捉えている。
- ・ 価格帯や品質という部分で異なるビジネスモデルを持っており、お客様の選択肢としてすべてが競合しているわけではないという認識である。ミニスーパーは価値が高いと思うが、私どもとしては、例えば店内調理におけるファストフード商品であったり、接客を重視したレジ対応であったり、年末年始には「誰かを暖める場所でありますように」というメッセージを加盟店の皆様と共有したが、お客様との接点を大事にしながら、無人化・省人化に小売全体が向かっていく中でも、地域コミュニティの中心にある温かい店でありたいというスタンスを大事にしている。接客を強化していくことが我々の方向性である。
- ・ また、セブン-イレブンは非常に早いスピードで新しい商品が店頭で並んでいくがそれは我々にしかないものだと思っており、きめ細かな売り場づくりと新商品のアピールを進めていくことで、我々としての存在価値をお客様にきちんとお伝えできると考えている。

- ・ 全体としては、我々の強みをきちんと活かしていくということが対抗策になる。個別においては加盟店オーナーの皆様と向き合いながら、支援が必要なときには現場から課題を吸い上げて経営としても後押ししていくということを、きちんとやっていきたい。

以上