

2027 年 2 月期 第 2 四半期決算説明会 質疑応答**質問者 1**

Q)

高木氏の CFO 就任から 6 か月、マウリシオ氏の SEI CEO 就任から 2 か月が経過し、現在の手応えを伺いたい。

A)

- ・ 優れた人財でチームを編成することが変革の鍵であり、事業ニーズに合わせて必要なスキルも変化する中、優秀な人財を迎え入れられていると認識している。
- ・ 特に高木氏の入社には既に仕事の進め方や視点に大きな影響を与えており、今後数か月から数年で実質的・定量的にも効果が表れる見込みである。
- ・ 加えて、未充足の重要ポジションの採用を進めており、まもなく完了する予定である。これらにより、変革プランや SEI の「North Star Plan」等を実行するための強い新チームが完成し、今後大きな成果につながると考えている。

Q)

米国事業における強みと課題、及び課題解決に向けた時間軸についてどのように捉えているか。

A)

- ・ 北米事業には非常に大きな成長ポテンシャルがあると実感している。最大の強みは、ネットワーク、加盟店オーナー、パートナー、そして北米で最も親しまれているブランド力と全域に広がるスケールである。
- ・ この強みを、変化し続ける顧客ニーズへ適切に適応させていくことが重要である。フレッシュフードを含め、提供するすべての商品においてクオリティとバリューを届け続けること、そして「7NOW」を通じて次世代のコンビニエンスをリードし、立地だけでなく目的地としての利便性を提供することが成長機会となる。クオリティとバリューの向上における最大の課題は、継続的な投資と実行力が必要とされる点であり、これらに重点的に取り組んでいく。

質問者 2

Q)

SEI について伺いたい。「North Star Plan」に対する評価と、自身の強みや経験を活かして特に貢献できる領域は何か。

A)

- ・ 「North Star Plan」は非常に健全な計画であり、成功のためには「規律ある実行」が不可欠である。
- ・ これまでの自身の経験を踏まえ、注力する柱は以下の 3 点である。
- ・ 第一に、規律ある実行による信頼の獲得である。従業員や加盟店パートナーだけでなく、外部ステークホルダーに至るまで、信頼を得ていく。
- ・ 第二に、顧客視点の徹底である。消費財業界で 20 年以上の経験を積んできた背景から、外部の視点を取り入れ、顧客のニーズを満たし、店舗での体験と利便性を高めることに注力する。
- ・ 第三に、基本の徹底である。これは当社の創業の精神であり鈴木敏文氏の教えでもある。顧客を呼び込むためには基本の徹底こそが根幹であると再確認している。

質問者 3

Q)

経営体制刷新や外部環境の変化を踏まえ、2030 年までのロードマップやキャピタル・アロケーション、各種 KPI をアップデートして、企業価値の最大化を図るべきではないか。

A)

- ・ キャピタル・アロケーションの見直しは常に必要であるという認識を明確に持っている。7-Eleven の変革のフレームワーク全体のアップデートも必要と考えているが、現時点では発表できる段階やタイミングにはない点をご理解いただきたい。
- ・ しかしながら、社内の議論においては、これまで以上に「成長投資」にウェイトを置いたキャピタル・アロケーションを推進していくという方向性が確認されている。適切なタイミングでより詳しい説明ができるよう準備を進めているため、お待ちいただきたい。

質問者 4

Q)

インフレ等の環境変化に応じた経営戦略及びキャピタル・アロケーションのアップデートについて、具体策やスケジュール感をどのように考えているか。

A1)

- ・ 日本、北米及び世界各国のグローバルチームが、非常に高い危機感を持って、変化する顧客ニーズに対応しており、変革と戦略に必要な調整を行っている。
- ・ 将来的にアップデートを行う予定であるが、現時点では時期を確定して公表する段階ではなく、明言を控えさせていただく。ただし、よりフォーカスされた明確な内容になる予定である。

A2)

- ・ 社内での議論を通じて、成長戦略につながる投資を強化していく方向性を確認している。また、2030 年に向けた自己株式取得 2 兆円の目標についても維持して進めていくことを確認している。具体的な戦略のアップデートや投資内容については、想定として 11 月の IR Day 等のタイミングで公表できるよう準備を進めていきたい。

質問者 5

Q)

SEJ の第 2 四半期における売上の伸び悩みの要因と、第 3 四半期以降における商品戦略及び巻き返しに向けた施策は何か。

A)

- ・ 第 2 四半期の結果については、非常に厳しく受け止めている。第 1 四半期までは既存店売上高が回復基調にあったが、夏の天候不順の影響が大きく、条件が悪化した際にそれを跳ね返すだけの実力がまだ身についていないことを痛感している。
- ・ 一方、この夏の環境下でも伸長した領域がある。一つは店内で調理する「出来たて商材（Live-Meal）」であり、天候不順で客数が厳しい中でも、数量・売上ともに非常に伸びた。
- ・ もう一つは、IP コンテンツ・エンタメに関連するカードやキャラクターグッズ等の商材であり、業績に大きく寄与した。
- ・ マクロ環境については、コストプッシュ型インフレによる消費者の節約志向から、賃上げに伴うデマンド型インフレへの移行局面にあると分析していたが、消費者は「新しい価値のある商品・サービス」には支出する一方、「従来と同じ価値で価格だけが上がった商品」に対しては消費が戻らないという現実が見えてきた。
- ・ 秋以降の対策として、以下の施策を強力に推進する。
- ・ 第一に、「Live-Meal」の強化である。昨年のブラックフライデーのイベントセール以降、出来立て商品の品質が高く評価されている。
- ・ 秋からはピザの強化を進め、モバイルオーダーの普及を図る。モバイルオーダーにより受注後の調理が可能となれば、

廃棄リスクを抑えつつ高品質な商品ラインアップを拡充できる。

- ・ 第二に、定番商品（おにぎり・弁当等）の適正価格化である。サプライチェーン改革を通じて、原価上昇の抑制を推進する。
- ・ 具体的には、仕入れ方法の見直しや、製造効率化の取り組みを進める。例えば、北海道で検証した製造 2 便制を、9 月から東北・四国等の 3,000 店舗へ拡大している。デリーメーカーの利益を確保しながら限界利益率の改善と適正価格の維持を両立させる。これらの取り組みを積み重ねることで、上期の後れを挽回し、さらなる成長を目指していく。

質問者 6

Q)

日米以外の海外 CVS 事業について。

直近ポーランドの件が残念な結果となり、インドも今回閉店となった。現状の日米以外の海外 CVS 事業について、どのように評価されているか。

A)

- ・ インド、ポーランドの件が報道され、あまり良い印象がないだろう。しかし、インドについてはマスターフランチャイジーの判断であったということだ。我々としては、今後もインド市場およびインドの消費者に対して、サービスを提供していくことを目標としている。
- ・ また、欧州についてはまだ関心を持っており、さまざまな選択肢を探っているところだ。欧州で事業を確立し、拡大すべく取り組みを継続していく。
- ・ グローバルにおいては、私たちは日本と北米に素晴らしい事業を持っている。北米にはまだ十分に成長の余地があるが、この先 20 年、30 年を見据えると、日本そして北米以外に第 3 の柱を構築しなければならない。そして、それが日本と北米をしのぐものになっていくと、私は確信している。
- ・ 第 3 の柱を構築するための人財やリソースも備わっている。次の大きな成長に向けて、この取り組みを継続していきたい。

質問者 7

Q)

ポーランドの件について、貴社が完全買収に動かなかった理由や背景があれば教えて欲しい。

A)

- ・ 詳細な交渉内容については、説明を差し控える。
- ・ 当社は株主価値という観点から検討した。現実には、事業に適切な価値を与え、株主にも価値がもたらされる条件ではなかったと思っている。そのため、先に進むべきではないと判断した。

質問者 8

Q)

SEI の事業について、客数は引き続き減少している状況だが、この現状をどのように捉えているか。

A)

- ・ アメリカにおける客数の課題について、燃料価格の上昇など消費者は非常に大きな圧力下にある。
- ・ 客数は依然厳しいものの、客数向上を図るべく様々な施策を行っている。まだ完全に客数が前年を上回る水準に転じていないが、正しい方向には向いていると思っている。

- ・ これまで行ってきたこととして、バリューの提供、デジタルの活用、ロイヤリティプログラムの活用である。これはガソリン、商品どちらにも活用した。
- ・ また、フードでのバリューオファーも展開している。店内でバリューを提供することによる客数の改善も試みている。
- ・ 「North Star Plan」の遂行、浸透については大変自信を持っている。改善の進捗や実際の成果、例えばフランチャイズ転換やフレッシュフードの成果には、大変良い兆しがある。
- ・ 今は大変厳しい環境にあるが、ガソリンスタンドでも店内でも、客数改善を優先事項として取り組んでいる。

質問者 9

Q)

SEJ の出店状況について。

通期で 200 店舗の純増という計画の中、上期終了時点で 26 店舗という状況だ。計画から遅れているのか、それとも計画どおりなのか。

A)

- ・ 出店については、今期の目標に対して若干の遅れがあった。ただし、上期は店舗の立地移転等を中心に対応してきた。下期に向けては、オーガニックな出店を進めていく。
- ・ 当初目標である純増 200 店舗についてはやや厳しいが、それに準ずる程度の店舗純増は今期も可能だと見ている。
- ・ 一方、出店の形態については、昨年 10 月に福岡県八女市で「地域共創型店舗」という、コンパクトかつローコスト、営業時間も柔軟に対応する店舗をオープンした。
それ以降、さまざまな自治体の皆様からお問い合わせをいただいている。下期については、次なる「地域共創型店舗」が数店舗の出店見込みだ。
- ・ 現在、セブン-イレブンは、ほぼ一律のフォーマットで、おおむね 200 m²の店舗をフリースタンドやビル内に建てている。今後は、都市型のコンパクト店舗はもちろん、買い物に不便なエリアへの「地域共創型店舗」の出店も含め、純増を確保できるよう進めていきたい。

質問者 10

Q)

SEJ の営業収益、営業利益を見ると、修正計画比ではマイナスになっている。天候要因以外に想定よりうまくいかなかったことはあるか。

下期で通期予想の営業利益 2%増まで伸ばすために必要なことは何か。

A)

- ・ 通期目標を維持したのは、この後挽回の余地があると考えているためだ。
- ・ 昨年 11 月のブラックフライデー以降、「Live-Meal」の категория が大きく伸びており、7NOW との相性も非常に良い。
- ・ 焼成機の導入は、現在 12,000 店舗まで進んでいる。今期計画 18,000 店舗に対し、残り 6,000 店舗に導入予定だ。導入した店舗については、売上に貢献している。
- ・ SEVEN CAFÉ TEA についても、今年は 10,000 店舗まで広げる予定だが、未導入店が 5,000 店舗ほど残っており、こちらも売上に寄与する。
- ・ もう一つの成長カテゴリーである IP エンタメ、特に玩具についても、非常に成長の余地がある。
- ・ 今年 6 月、マーケティング本部内に IP コンテンツ戦略部を新設した。徐々に玩具などの売上も伸ばせるようになって

くと思う。

- ・ また、グループとしてぴあやタワーレコードに出資しているが、これまでは連携が十分ではなかった。
今春から、両社に SEJ から社外取締役という立場で人財を派遣している。今後は、エンターテインメント領域でも連携できるようになってくると思う。
- ・ 価格面については、現在、セブンプレミアムのデリカテッセン、例えば金のハンバーグや、パウチの焼き魚などが非常に伸びており、マーケットの中で、価格面の優位性が少し増しているのではないかと思います。
- ・ この領域に、今秋からグループの低価格 PB であるセブン・ザ・プライスの投入を順次進めていく。買いやすい価格の PB 商品、特におかずやグロスリー全般を充実させることによって、日常の食卓のニーズに応える商品を提供できる売場も考えていきたい。
- ・ 上期に想定よりうまくいかなかった点は、おにぎりをはじめとする主力のデイリー商品に関する品揃えや販促を含めた施策が、想定よりも効果が出なかったことだ。今後は、サプライチェーン改革を着実に推進し、さらなる売上の拡大につなげていきたい。

質問者 11

Q)

阿久津社長はこれまでも冷凍食品に注力するという発言をされていたが、上期を終えてどのような手応えがあったか。下期の戦略についても伺いたい。

A)

- ・ 今年の3月、4月には、セブン-イレブンの商品をお試しいただくために、週末に冷凍食品を3つ購入いただくと、3つ目が200円引きになるセールを実施した。非常に好評をいただき、多くの方に購入いただいた。
- ・ 一方で、冷凍食品とデイリー商品の間には、一定のカニバリゼーションも生じたため、冷凍食品のあり方を見直さなければならぬと思っている。
- ・ これまでは、スーパー等で販売している弁当用の食材については、セブン-イレブン店舗ではニーズがないのではないかと考えていた。そのため、冷凍食品については、デリカテッセンや麺類などのカテゴリーを中心に戦略を検討していた。
- ・ デイリー商品とは別のカテゴリーで売上を拡大するには、素材系・スイーツや大容量のおかず・惣菜などにもニーズがあると思っている。
- ・ セブン・ザ・プライスには、大容量のおかず・惣菜などのラインナップがあり、これらの商品の取り扱いを、下期に向けて進めていく。
- ・ 既存のデリカテッセンのおかず、おつまみ、麺類については、一定の定着が進んできた。今後はこれに加え、素材系、スイーツ系の商品、さらには大容量の惣菜などを取り扱うことで、冷凍食品売場をさらに活性化させていきたい。

質問者 12

Q)

SEJ の加盟店利益について。

今期は加盟店利益をプラスに持っていくことを重視されていると思うが、どのように引き上げていくのか。

加盟店利益を上げていくうえで、売上・荒利・経費など、何を重視されるのか。

A)

- ・ 中間期については、5月・6月の時点では加盟店利益をプラスに転じることができたが、7月・8月にかけて、再び割り込んでしまった。
- ・ 要因の一つとして、上昇するコスト、特に労務費の増加を吸収できるだけの売上の積み増しが十分確保できなかった。

たことだ。

- ・ また、夏場の天候の影響を大きく受けたのが、ドリンク、アイス、冷たい麺といった商品群である。これらはいずれも荒利率の高い商品であるため、販売が伸び悩んだ結果、荒利率の面でもやや苦しい局面になったのが実態だ。
- ・ この状況は重く受け止めている。加盟店の皆様が非常に厳しい状況に置かれていることは十分認識しており、まずは売上を着実に上げられる施策を最優先で実施していく。
- ・ 9 月、10 月については、ファストフードのフライヤー商材を一定金額以上販売した店舗に対し、所定の報奨金を還元する施策を実施している。加盟店の皆様の取り組みに応じて、少しでも利益に結びつくような支援を、今月から始めている。

以上