

第19回定時株主総会 質疑応答（要旨）

第19回定時株主総会におきましては、多数の株主様のご来場を頂きまして、誠にありがとうございました。

質疑応答の時間には、株主の皆様から以下のようなご意見・ご質問を頂戴いたしました。

内容につきましては、ご理解いただきやすいよう、要点について要約しております。

質問者 1

Q)

- ・ セブン-イレブンの新概念店舗「SIPストア」について伺いたい。スーパーとコンビニを合わせたようなコンセプトと聞いているが、実際店舗に行ってみたところ比較的価格帯が高い印象を受けた。価格戦略をどう想定しているのか伺いたい。

A)

- ・ セブン-イレブンは1号店の営業開始から50年が経過しており、時間と距離の利便性、美味しい商品、質の高い商品の提供により現在に至る規模にまで成長したが、昨今の少子高齢化・人口減という環境下で、より消費者の近くで多くのニーズを満たす店舗が要請されている。これに応えるべく、通常のセブン-イレブン店舗では約3,000アイテムの品揃えをしているところ、「SIPストア」ではグループのシナジーを活用して5,200アイテムまで拡大し、想定以上の売上を達成した。アイテム数を増やすことにより、荒利が通常店舗よりも下がるのが懸念されたが、ファストフードや出来立て商品の取扱いを増やすことで、荒利を下げることなく営業できている。いわゆるミニスーパーなどとは一線を画しながら、地域のお客様のニーズを満たす店舗を展開していく。

質問者 2

Q)

- ・ 取締役会議長とCEOの役職を分離する方針を決議されているが、どのような問題意識をもって当該決議をされたのか。

A)

- ・ 取締役会議長とCEOの分離は、海外だけでなく国内でも採用例は増えているものと認識している。社外取締役が取締役会議長を務めることで、取締役会の意思決定・経営判断における透明性・客観性をより高めることができ、コーポレート・ガバナンスの強化を図ることができる。また、執行側としても、CEOが業務執行に専念することができる。

質問者 3

Q)

- ・ セブン-イレブンの加盟店オーナーの高齢化や後継者不足、新たな若手の加盟店オーナーの成り手不足という問題があるが、本部ではどのように対応を検討されているか。

A)

- ・ セブン-イレブンの加盟店オーナーとの契約の更新率は95%であり、この比率は徐々に上がっている。これは、大半の加盟店オーナーにセブン-イレブンに加盟してよかったと認めている証である。後継者がいない店舗については、近隣の加盟店オーナー等に経営を担っていただくことも

検討している。現在、既存の加盟店オーナーの中にも複数店の経営を希望される方が非常に多くいらっしゃる、加盟店オーナーが不足するという状況ではないと確信している。

質問者 4

Q)

- ・ セブン - イレブンの加盟店オーナーの履行補助者の確保が問題になっている。加盟店オーナーとして独立したいのだが、ご家族の事情などで履行補助者が確保できず難しいという方がいらっしゃる。この問題についてどうお考えか。

A)

- ・ これまでセブン - イレブンの経営は 24 時間 365 日を基本としており、経営者一人では経営の安定性が確保できないため、原則として履行補助者とお二人で経営していただいている。しかし、ご家族の事情などを抱える加盟店オーナーが実際いらっしゃる、その対応策について、現在、社内で検討している最中である。なるべく早い段階で結論を出して、今の時代にあった経営の在り方を提示させていただきたい。

質問者 5

Q)

- ・ ここ数年で、取締役会におけるガバナンス体制は向上したと思うが、来期以降、投資専門家としての経験を持った方を 2、3 名、取締役として選任されることを検討いただきたい。

A)

- ・ 現任の取締役、とりわけ社外取締役は、非常に多岐にわたる経歴、専門性を有しており、バランスの良い取締役の構成になっていると考えている。投資家の声を適時適切に経営に反映できるよう努めており、年間約 600 回、投資家とのミーティングを実施している。また、投資家からの要請等も踏まえ、必要に応じて、社外取締役にも投資家との対話に参加いただいている。投資家の声を取締役会にフィードバックし、経営改善に活かすよう取り組んでいるが、最適な取締役会の構成についても、時代の変化を踏まえながら検討していく。

質問者 6

Q)

- ・ 当社の収益の基幹となる国内コンビニの売上は毎年約 2%強増加する推移で動いているようだが、昨年・一昨年と 3%、4%と最低賃金が上がっている中で、加盟店の収益が 2%上がったとしても、加盟店オーナーとして従業員への賃上げに伝えていくのは非常に苦しい状況にある。このような状況下で、加盟店への利益の適正配分として加盟店が本部へ支払うチャージを下げること等、加盟店オーナーとして従業員への賃上げを実施できるようにするための施策を説明いただきたい。

A)

- ・ 加盟店が本部に支払うチャージを下げれば、一時的に加盟店の利益は増えると考えられるが、本部としては加盟店のための投資を継続することで、中長期的に加盟店の将来の売上・利益を上げていく責任があると考えている。その中には当然新規店舗に関する投資も含まれるが、既存店舗のレイアウト変更、設備変更、システム変更など、既存店舗における売上向上や生産性向上等の目的でも継続して投資を行っており、その結果、実際に店舗の生産性も向上し、一店舗あたりの利益も増加し続けてい

る。また、この 10 年間に加盟店が本部に支払うチャージを 2 度引き下げている。加盟店の持続的成長及び利益の拡大にいかに関与されるか、そのための方策をどう立てるか、そのことが我々の最大の責務だと考えている。

質問者 7

Q)

- ・ 福島から全てのイトーヨーカドーが撤退した。総じて地元の声としては「残念」「悲しい」といった声が多かった。個人的には冷静に受け止めており、仕方がないと考えているが、イトーヨーカドーについてはその存在意義すら問われるような状況になっていると思う。今後のイトーヨーカドーの展望をお伺いしたい。

A)

- ・ イトーヨーカドーについては、総合スーパーとして衣食住すべてを扱うという方針の中で改善努力をしてきたが、結果として業績はこの 30 年間右肩下がりとなってしまった。この間、経営資源を広く浅く分配する経営になってしまったこと、高コスト体質に陥ってしまったことを反省し、この度、不退転の覚悟で抜本的な変革を行うべく、「食」にフォーカスをする、店舗を首都圏に集約するという決断をした。その結果、福島県からイトーヨーカドーの店舗がなくなるという事態となり、お客様にはご迷惑をおかけして大変申し訳ない思いである。昨年 3 月に発表したとおり、今後 33 店舗を閉店させていただく予定だが、可能な限り地元経済に対する影響を小さくするべく検討を重ね、一部店舗については営業を承継いただくこととなった。イトーヨーカドーについては「食」に経営資源を集中し、そのインフラ投資やグループとの連携などを強化することによって、経営目標を達成していくことが最大の使命であると考えている。

質問者 8

Q)

- ・ デニーズにおいて様々な取り組みをされているが、モーニング主力メニューの付加サービスメニューにおいて、もう少し彩りにも配慮されれば、少々値段が上がっても注文したくなる。こうした施策で客単価向上の余地はあるように思われ、是非検討いただきたい。

A)

- ・ 日頃ご利用いただいている中でお気づきいただいた改善すべき点をご指摘いただき、感謝申し上げます。デニーズは、コロナ禍により業績上非常に大きな打撃を受けた。お客様にお戻りいただき、新たなデニーズファンを獲得するべく、人気レストランシェフとのコラボレーションやお子様販促企画などを実施し、多くのお客様からご支持いただくことができ、業績に関しては回復の兆しを見ることができている。モーニングメニューに関しては、日本の外食市場において、モーニングという時間帯を開拓してきたのはデニーズであると自負しており、ご提案に関しても前向きに検討させていただきます。

質問者 9

Q)

- ・ 昨今の人材不足、労働資源の枯渇には目に余るものがあり、危機感というより恐怖感を感じる。この人手不足が続く中で、拡大路線や成長路線を本当に推進できるのかという疑問がある。テレビ CM に

においても、セブン - イレブンとしてのイメージ広告、人材確保に寄与するような CM 展開を推し進めていただきたい。

A)

- ・ 人手不足の問題に対するアプローチについては、マクロ的な視点とミクロ的な視点の二つがある。マクロ的には、この 5 年間、様々な設備の省人化、省力化を進めてきた。セルフレジも店舗の実情を踏まえつつ導入を進めている。一方、ミクロ（個店）の問題というところは、加盟店従業員の退職をいかに止めていくかというところが最も重要であり、そのためには、如何に個々の加盟店の環境を整備するかが非常に重要である。本部としても、加盟店従業員に対する教育・研修を実施しており、これに参加された加盟店従業員の退職率は非常に下がっているため、今後も加盟店従業員に対する教育・研修に注力する。加えて、全国の加盟店従業員を対象とした接客コンテストを実施している。昨年コンテストで上位になった方の接客は非常に素晴らしく、それを見学した方も非常に多くいらっしゃった。コンテストで上位になった方が所属する加盟店の退職率は非常に低い。このように、今の社会環境および小売業が労働集約型の事業であることに鑑み、マクロ的な視点とミクロ（個店）的な視点の両方からアプローチしないとこの難局を乗り切れない。今後も加盟店とともに我々も最大限の努力をもって対応させていただく。また人材確保に寄与するような CM 展開をすべしとの貴重なご意見も賜ったので、検討させていただく。

質問者 1 0

Q)

- ・ これからも人権を大事にしていくということだが、単なる抽象的表現ではなく何をするのか、より具体性のある発表をしていただかないと、株主として承知できない。

A)

- ・ 貴重なご意見として承る。

質問者 1 1

Q)

- ・ 「SIP ストア」の営業を開始して見えてきた消費者のニーズはどのようなものか。今後どのようなタイミングで「SIP ストア」の取り組みにより把握されたニーズを、加盟店にも共有される予定か。

A)

- ・ 通常のセブン - イレブンの店舗では約 3000 アイテムを展開しているのに対して、「SIP ストア」ではその 1.5 倍以上の 5200 アイテムを陳列した。その中で売れ筋商品からわかることとしては、今のセブン - イレブンでは商圈の中のお客様が日々買い物をするニーズを全てまかないきれているわけではないということであり、「SIP ストア」の営業により気づいたことについては早急に既存の店舗にも広げていきたい。また、出来立ての商品をその場で食べるというニーズが多く、「7NOW」で良く売れている商品も出来立ての商品であり、すぐに食べるために「7NOW」で注文し届けてもらうといった需要も多いと認識したので、出来立て専用商品を今開発している。出来立てという点では、「7NOW」や直接来店いただいて購入していただくことに加え、「モバイルオーダー」のテストも実施している。店に到着する少し前にモバイルオーダーで注文し、何分後に出来上がるという連絡がスマートフォンにくるので、その時間に店舗に行けば、ちょうど出来上がっている。このような、さらに便利な体験を提供することを検討している。この「SIP ストア」の取り組みで気づいたことをどの

ように既存店舗にも反映していくか、「7NOW」やモバイルオーダーといった領域をどれだけ拡大できるか、そのために必要なお店の改装をどのように進めていくか、といった点の検討・投資に注力していく。更には、環境問題への配慮もする必要があり、省エネ対策にも投資していく。

以上