2025 年 6 月 4 日

第 20 回定時株主総会　質疑応答（要旨）

第 20 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&アイ・ホールディングスの女性役員比率が少ないと感じる。政府の方針に基づき、2030 年までに女性役員比率 30%を目指す取り組みについて教えてほしい。

A)

・ 女性役員を増やすためには、部長職、課長職、係長職での女性の登用が重要であり、社内で女性エンカレッジメントセミナーを開催するなど、女性従業員に対しモチベーションを高める取り組みを行っている。引き続き、女性の登用を進めながら企業価値の向上に努めるとともに、日本社会の活性化にも貢献できるよう努力していく。

質問者２

Q)

・ 役員報酬の倍増に反対する。近年は流動比率が下がり、借金が増え、今期については利益が前年比で 20%以上減少している。今回、役員体制を刷新したという発言があったが、まだまだ足りないのではないか。会社の利益を出すための最適な人員配置を考えてほしい。

A)

・ 2024 年度の業績は大変厳しく、ご心配とご迷惑をおかけしている。前期は急激なコストプッシュ型のインフレや消費意欲の減退などの影響で業績が悪化した。特に上期においては対応が遅れたことが原因である。しかしながら、下期には「うれしい値」というプライシングの見直しにより、セブン‐イレブン・ジャパンの 1 店舗当たりの客数が前年をクリアするようになった。また、カウンターで提供するフレッシュフードを強化し、荒利益率も改善傾向にある。2025 年度の純利益は前年比 147%の 2,550 億円を計画している。新しいマネジメント体制で、セブン‐イレブンブランドの価値をグローバルに向上させていく。

質問者３

Q)

・ セブン‐イレブンは国際展開を行う際にうまくローカライズしているが、地域によってはリスクもある。どのように対処していくかを伺いたい。

A)

・ 2030 年までに現在の 19 の国と地域を 30 の国と地域へ拡大する目標を持ち、リスクの精査に力を入れている。以前は日本・北米を除く地域についてはローリスク・ローリターンのライセンスモデルで対応していたが、３年前に 7-Eleven International, LLC を設立し、積極的かつ規律ある投資を行い、リスクを精査した上で高いリターンを目指す戦略に変更している。今後もリスクの精査を徹底し、効

果的な出店を進めていく。

質問者４

Q)

・ デイカス取締役は、なぜ当社の株式を保有していないのか。当社が今後伸びると思っていないからではないか。

A)

・ デイカス取締役を含む社外取締役の多くは当社の株式を所有していない。社外取締役の立場で株式を保有することには賛否両論がある。企業業績を上げるインセンティブとして株式を所有する意義がある一方、社外取締役は経営をモニタリングする立場であり、バイアスのかかった判断を避けるために株式を保有しないこともある。デイカス取締役は本総会後の取締役会で代表取締役社長に就任する予定であり、株主との共通ゴールである株価・収益の向上が非常に重要になるため、報酬の 6 割を株式報酬とする議案を上程している。

質問者５

Q)

・ 今後コンビニエンスストア事業に注力するにあたり、フランチャイズビジネスモデルの課題や加盟店が前向きに商売できるようなことを教えてほしい。

A)

・ セブン‐イレブンは日本でスタートして 50 年になり、今まで時間と距離の利便性で日本の小売業をリードしてきた。最近の数年間でコロナ、インフレ、人手不足、少子高齢化など取り巻く環境は大きく変化している。特にインフレは消費者の生活防衛意識に大きな影響を与えており、「うれしい値」戦略を昨年の 9 月から実施し、お客様の買い控えに対応してきた。しかし、セブン‐イレブンのあるべき姿は薄利多売ではなく、商品 1 つ 1 つの価値を提供することにある。少子高齢化が進む中で、家の近くで全ての買い物ができる店舗が重要であり、昨年 2 月に SIP ストアをオープンし品ぞろえを増やし、「できたて商品」を提供したことで売り上げが大きく伸びている。今年中には 1 万店舗まで SIP ストアの良い部分を広げていく予定である。セブン‐イレブン・ジャパンの新執行体制のもと、日本の高齢化社会におけるセブン‐イレブンのあるべき姿に向けて取り組んでいく。

質問者６

Q)

・ アリマンタション・クシュタール社(ACT 社)からの買収提案後、創業家から MBO の提案があったが、金額が大きすぎて、現実的な可能性が当初からなかったのではないか。将来的に経営サイドが株式を買い取って独自の経営を貫くことを考えているのか教えてほしい。

A)

・ 当社は特別委員会を設置して ACT 社からの提案、創業家からの提案、マネジメント施策の 3 つを検討してきた。いずれも株主価値と企業価値の最大化を軸に検討してきたが、創業家からの提案は取り下げられた。ACT 社からの提案についても、米国の独占禁止法上の規制当局からの承認が得られることが明確になるかどうかが大きなポイントであるが、それを解決しないまま経営統合などをすると当社の投資が滞り、結果として当社の企業価値と株主価値が危機にさらされる可能性がある。その

ため、現時点では ACT 社の提案と当社独自のマネジメント施策を並行して検討を進めている。

<u>質問者７</u>

Q)

・ デイカス取締役を CEO に選んだ理由を伺いたい。西友やウォルマートでの経験が活かされるのか。

A)

・ 2023 年より独立社外取締役が過半数を占める指名委員会で、グローバル戦略を進める当社の CEO としてのあるべき姿を想定しながら、議論を重ねていただき、多くの候補者を、様々な角度から検討していただいた。その結果、デイカス取締役は経歴や財務を含めた専門的な知識が豊富で、投資家との対話にも優れ、当社の新しいリーダーに最もふさわしい人材であると客観的に評価して次期 CEO 候補となっていただいた。

<u>質問者８</u>

Q)

・ 株主優待のやり方がよくないのではないか。全ての株主に郵送で寄付か商品券を選ばせるのは非効率であり、また、より多くの株数を持つ株主に対して手厚い優待を提供すべきだと考えている。また、自社株買いも良いが、有利子負債を減らすことも良いのではないか。

A)

・ 株主優待については、個人株主の皆様に多くの株式を保有いただき、グループの商品やサービスの体験を通じてお声を寄せていただくことで、経営を前進させる趣旨から導入した。まだ改善の余地も多々あるため、今後対応していきたい。自社株買いについては、2030 年までの営業キャッシュフローと北米事業の IPO、SST 事業の非連結化による資本回収のうち、4 割を成長投資、4 割を株主還元、2 割を有利子負債の返済に充てる計画である。有利子負債についても目配りしているので安心してほしい。

<u>質問者９</u>

Q)

・ イトーヨーカドーは競合他社よりも価格が高いのではないか。

A)

・ イトーヨーカドーのお客様への調査等でも価格に対するご不満やご意見をいただいているのは事実である。イトーヨーカドーは食品であれば、鮮度・味・品質に徹底してこだわり、お客様が安心して購入できる商品を提供することを根底に長年営業してきた。しかし、価格も重要な価値であると理解している。競合他社との価格比較を行う取り組みやセブンプレミアムの中の「セブン・ザ・プライス」など、価格を抑えた商品開発も行っている。今後もプロモーションを含めた戦略を進め、イトーヨーカドーが良い商品もあるし、価格も手頃であると言っていただけるよう努めていく。

<u>質問者１０</u>

Q)

・ 現経営陣は業績が悪かったことに対してどのように責任を取ったのか。業績が悪いにもかかわらず、半数の役員の再任や報酬の増額を求める議案を出すのはなぜか。

A)

・ 現経営陣に対する役員報酬の約 6 割程度は業績連動型報酬であり、業績に応じて変動する仕組みになっている。今期の報酬は前年と比較して減額されており、これは利益の減少と同じ程度の減額である。この点は有価証券報告書に記載しており、本総会前に公開している。業績が上がらなければ報酬が下がるようにしっかり対応しているため、ご理解いただきたい。また、グローバルに成長するための人材確保という観点からも、良い人材を確保し育てていくため、第 6 号議案についてもご理解を賜りたい。

<u>質問者１１</u>

Q)

・ ACT 社からの買収提案や MBO で提案された株価に対して、現在の株価が低迷していることについてどう考えているのか伺いたい。

A)

・ ACT 社からの提案や他の第三者からの提案に対し、特別委員会を中心に客観的、中立的にその内容を精査して、株主価値、企業価値を上げるには何が最もふさわしいのかを議論している。経営陣からの視点ではなく、株主や他のステークホルダーにとってセブン&アイがどうあるべきかを議論しており、法律の専門家や財務の専門家もアドバイザーとして入って、極めて透明で中立的な議論を行っている。創業家の提案は取り下げられたが、現在は ACT 社の提案と当社のマネジメント施策の 2 本を並行で検討している。株価や配当も含めて、トータルのリターンをしっかり出せるような施策を進めており、6,000 億円の自社株買いを進め、来年の下半期までには 7-Eleven, Inc.の IPO を予定している。このような施策で株価を上げていくことを目指しており、引き続き新執行体制のもとで取り組んでいきたい。

<u>質問者１２</u>

Q)

・ 創業家を中心とした買収は今後二度と行わないのか。また、自社株を長期的に 2 兆円まで買うというが、この株は消却するのか、資本政策にどのように活用するのか、資本構成をどう考えているのか。

A)

・ 創業家あるいは他の第三者における買収提案の意向については、当社として、お答えする立場ではないことをご理解いただきたい。自社株買いについては、基本的には消却をしていきたいと考えているが、その点については今後新経営陣にて判断することになる。

以上