

第21回定時株主総会 質疑応答（要旨）

第21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)

- ・ アリマントーション・クシュタール社（ACT社）からTOBの提案があったが結果として破談になった。ACT社が18ドル相当で買収する可能性があったにもかかわらず交渉がなくなり自主経営路線となった結果、足元の株価は1,800円台にとどまっている。企業価値向上を掲げながら企業価値が一向に向上しない中、役員報酬制度を見直して総額として増えるというのはいかなるものか。その点についてどう考えているか伺いたい。

A)

- ・ 当社を取り巻く環境は厳しく激しく変化しており、企業価値向上へのコミットメントの強化、グローバルな人財市場における競争力の強化を図るべく、報酬制度を改定した。7号議案の株式報酬の一部改定については、業績連動幅をより拡大しており、業績が上がれば、それに応じて役員報酬は上がっていく。ただ、業績が上がらない場合については、その振れ幅としてゼロもありえるという設計としている。また、株式報酬の評価期間を単年度から3事業年度に変更したことにより、組織再編などが発生した場合は権利未確定の複数事業年度分を一括で支給する可能性もあることから、最大支給時に必要十分な枠を設定する必要があるため、今回の報酬制度の改定をお願いするものである。
- ・ ACT社との協議については約1年間、真摯かつ誠実に協議を行ってきたが、市場環境の変化や米国の独禁法のハードルなどがあり、最終的には先方側が買収提案を撤回するという意思決定をされたという認識をしている。

質問者 2

Q)

- ・ 日経平均株価が6万5,000円の最高値を超える中で、セブン&アイ・ホールディングスの株価は下落し続けている。このことがセブン&アイ・ホールディングスに対する市場の評価であり、同じ役員が再任されることに納得できない。危機感を持っているとのことだが、対応策として何を実施してきたのか、教えてほしい。

A)

- ・ 足元の株価については大変忸怩たる思いである。中東情勢の緊迫化からこの数か月の間に大きく下落したが、世界中の小売業が同様の状況にある。その背景には、原油価格が高い水準のまま推移していることが消費者の行動に影響を与えており、それを懸念する投資家の心理が世界中の小売業の株価に表れているという事情があるのではないかと推察している。
- ・ その中で、インフレおよび原油高により痛みを感じている世界中のお客様に対して、いかに品質や価値を提供するか、ということに力を入れている。できる限り様々な形で価値を提供する方法を模索し、質の高い、より高い価値提案を行っていくことで、ブランドに対する長期的な支持・信頼を獲得できればと考えている。今できることを全力で続けていくことが重要であり、これがお客様に価値および質を提供し続け

ていくことになる。

質問者 3

Q)

- ・ 最近セブン - イレブンで絶対的なヒット商品となっているものがない。本日の説明の中で、店舗や商品開発などの現場がどのようにして良くなるかということについて具体的な言及がなかったと認識している。商品開発や経営相談員（OFC）、店からの意見、顧客の状況など、アンテナを張っていただきたいが、各取締役がどのように取り組むのか意見を述べていただきたい。

A)

- ・ セブン - イレブンの商品力は最重要課題であり、近年、顧客視点に立ちきれていなかったり新しさに欠けていたと認識している。お客様のニーズをしっかりと読み解いて商品開発をするため、今年の春から商品戦略部を立ち上げ、外部マーケターの知見も取り入れながら商品の刷新を図っている。また、サプライヤーと協働しサプライチェーン全体の改革も進めており、直近では「お店で焼いた カリッジゅワッサン」などが人気を博している。セブンプレミアムについては、上質な価値を大切にしながら、低価格ブランド「セブン・ザ・プライス」を中心に値頃感のある商品も提供し、今後も国内グループが連携して新しい商品開発を続けていく。

質問者 4

Q)

- ・ 株価は利益によって形成されるものであるが、営業利益やキャッシュフローが芳しくなく、売上も苦戦している。純利益や1株当たりの利益（EPS）が上昇している理由は、特別損益や自社株買いの影響もある。苦戦していることを正直に情報開示することで株主の賛同を得やすくなるのではないかと。株主総会における情報開示の質を向上してほしい。また、環境への配慮について、コーヒーカップの素材変更など、他社の方がリーダーシップを発揮しているがどのように考えているのか。

A)

- ・ 株価水準については、業績を改善していくことで回復させていきたいと考えており、EPS を向上させることに努めている。また、自社株買いについても株主の皆さまに対する還元の一環として取り組んでいる。
- ・ 環境については、「GREEN CHALLENGE 2050」という目標を掲げ、2050年に向けてCO2排出量、プラスチック、フードロスの削減などについて積極的な目標を掲げて取り組んでおり、ホームページなどで活動を報告している。今回のご指摘で最も反省すべき点はコミュニケーションであり、株価や業績、環境への取り組みについて、株主の皆さまに正しく伝わっていない可能性もあるため、事業会社とともに適切に検討していく。

質問者 5

Q)

- ・ 地方のセブン - イレブンの加盟店オーナーは財政的に厳しい状況にある。売上は上がらず、人件費・物価は上昇し、客単価は下がり、競合店も増えている。こうした状況の中で、2030年までにセブン - イレブンを1,000店舗増やすという目標を実現できるのか。加盟店の実態をよく把握した上で、役員会などでの話し合いを通じて加盟店の状況改善に取り組んでいただきたい。

A)

- ・ 出店については今までと同じようにはいかないと認識しており、人口動態やマーケットの状況を鑑み、出

店していく必要がある。全国のエリアを3つのタイプに分類し、①人口が増えているエリアでは既存の出店モデルを拡大、②人口減少・マーケット縮小が見られるエリアでは既存店の活性化を中心に組み立て、③その中間に位置するエリアはそれぞれの実情に合わせて出店を促進していく。また、過疎化するエリアに対応すべく、昨年10月に福岡県八女市で「地域共創型店舗」という形態を開発した。通常の半分の店舗面積で出店コストを抑え、デイリー商品の配送を3回/日から2回/日に、営業時間も24時間ではなく16時間とするなど、ランニングコストを抑えた形態で運営している。順調に立ち上がっており、複数の自治体からも関心が寄せられている。現状の店舗運営についても、地域に合わせた商品開発を後押しすべく地区MD統括部の人員を増強し、地域に即したビジネスモデルの構築にもチャレンジしている。地方分権・現場への権限移譲を進めながら、加盟店の皆さまにもご満足いただけるモデルとなるよう努力していく。

質問者6

Q)

- ・ セブン-イレブンの加盟店オーナーは人件費の大幅な上昇に加え、社会保険料の負担増により経営が非常に苦しい状況にある。本部から何らかの支援をいただきたい。また、廃棄ロスについて、商品を廃棄するタイミングを遅くするなど、ルールの見直しを検討していただきたい。

A)

- ・ 労務費の上昇に伴う加盟店の皆さまの利益確保は最も重要な課題として位置付けており、加盟店利益の向上に向けて全力を尽くしている。社会保険料の負担については法令上避けられないものであるが、当社としては店舗営業を通じた利益の最大化を図ることが使命であると考えている。コスト削減だけでは対応できない時代となっており、売上の向上と荒利の改善が最重要であると認識している。売上向上に向けては、世代毎のニーズを的確に捉えるカテゴリー戦略と、カウンター商品によるできたて商材の売上創出に取り組む。一方、カウンター商品は作業負荷が高いため、省人化にも同時に取り組む。今年の秋には店舗の判断でセルフレジに切り換えられる次世代レジの導入を進め、ロボティクス技術やAI活用による発注負荷の軽減・精度向上も図っていく。故鈴木敏文氏の「困難の中にこそ挑戦する価値がある」という信念のもと、現場の負荷が大きいことを理解しつつ、今後の改善に向けて加盟店オーナー様とご一緒に取り組んでいきたい。

質問者7

Q)

- ・ セブン-イレブンはコールドチェーンを活用した野菜の鮮度管理など、他のコンビニエンスストアにはない優れた取り組みをしているにもかかわらず、アピールが不十分ではないか。デイリーメーカーやベンダーが持つ高い機能や、商品の品質を積極的にアピールしていただきたい。応援している株主・ファンも多くいることを認識していただきたい。

A)

- ・ 温かい励ましの言葉とともに、コミュニケーションの重要性を改めて強く認識した。先人たちが築いたものをさらに発展させることが我々の使命であると認識しており、引き続きご理解とご協力をお願いしたい。

質問者8

Q)

- ・ 第3号議案について、セブン&アイ・ホールディングスはリアルとバーチャルを併用した株主総会を一度

も実施したことがないにもかかわらず、バーチャルオンリーの株主総会を可能とする定款変更を行うことへの疑問がある。また、バーチャルオンリーの株主総会については、質疑応答における公平性の問題が指摘されている。他社では公正性を示すために質問をすべて公開しているところもあるが、自主的な通信記録の開示を行うのか。

A)

- ・ 第3号議案の趣旨は、株主の皆さまが居住地にかかわらず出席しやすくなること、それにより株主総会の活性化・効率化・円滑化を図ること、また各種感染症や大規模自然災害が発生したときのリスクが低減されることを目的として、場所の定めのない株主総会を開催できるよう定款を変更するものである。来年から突如、バーチャルオンリーの株主総会を実施することは現時点では考えていない。ただ、今の世の中において、あらゆる事態が発生することを想定した中で、バーチャルオンリーでも開催できる状況を定款変更でお願いしている次第である。どのような状況で開催するにあたっては株主の皆さまのご意見・ご質問については、従来と変わらない姿勢で真摯に承り対応していく。ご提案のあった質問を開示することも含め、あらゆる観点から検討しながら対応していく。

質問者 9

Q)

- ・ 生産年齢人口は1995年をピークに2,000万人近く減少しており、人手不足が常態化し、あらゆる分野・業態で人材の奪い合いという状態になっている。2030年までに1,000店舗を増やすという計画もある中で、人手不足の問題をどのようにとらえているか。

A)

- ・ お会計セルフレジ、新検品システムによる検品の簡易化、AI発注の活用による省人化を図ってきた。今年の秋には次世代レジを導入してセルフレジへの切り換えを可能にするるとともに、ロボティクス技術を活用した設備やAI発注のさらなる精度向上・導入を進めていく。また、省人化と並行して、労働市場におけるセブン-イレブンのブランド価値の向上にも取り組んでいく。さらに、「アルバイトをするならセブン-イレブン」と言っていただけのようなブランド価値を構築することも重要であり、加盟店オーナー様や店舗従業員様が登場するCMを通じて、セブン-イレブンで働くことのイメージの向上にも努めている。人手不足の問題については、こうしたお客様あるいは店舗従業員様とのコミュニケーションとあわせて、省人化にも取り組むことで、対応していく所存である。

質問者 10

Q)

- ・ 株価が低迷している理由として、店舗の雰囲気や従業員・加盟店オーナーの表情が暗く、株主にも経営が厳しい状況にあることが伝わっているという点がある。現場では人手不足が深刻であり、苦しい状況にある。多くのサービスを詰め込む方向性ではなく、不必要なものを削ぎ落とし、本当においしいものを届けるというコンビニエンスストア業態への集中こそが株価向上につながると思う。新役員体制に大きな期待を寄せている。

A)

- ・ 当社に対する叱責とともに、励ましの言葉として承った。

以上