

企業価値向上に向けた CX0 の役割 質疑応答議事録

日 時：2025 年 10 月 17 日(金) 14:00 ～ 15:00

登壇者：中 CX0

司 会：原田 IR 部長

用 語：FM＝ファミリーマート

Q：「戦略とデジタルの融合」について伺いたい。元業務部長である中 CX0 が業務部の管掌する「戦略」面を担うという点は理解するも、プレゼンテーションにあった事業会社社長報酬制度の改訂や事業会社の事務所賃貸契約の見直しは、あくまで業務部目線での経営改善という印象。CX0 の立場で、業務部の枠を超えてデジタルを融合していくために、全社的な取組みに加えて、特にデジタル導入により既存事業や新規投資の収益力向上を期待する分野はどこか。

A：大前提はデジタル導入により会社全体を底上げするという考え。後程「デジタル戦略」パートでの説明でも触れる通り、生成 AI の影響が大きい分野は、「マーケティング・セールス」「カスタマーサポート」「開発」と言われている。「開発」はシステムインテグレータや音楽・映像制作分野が主であり、当社ビジネスへの直接的な影響は限定的だろう。一方で「マーケティング・セールス」と「カスタマーサポート」は、生活消費分野を強みとする当社にとって影響が大きくビジネス拡張の機会となる。BtoC や BtoBtoC 事業においてグループ内にある豊富なデータを現状では十分に使い切れておらず、データドリブンという言葉がある通り、大いに挺入れの余地があり今後の伸び代と捉えている。例えば物販中心だった店舗の資産・インフラも顧客接点・顧客体験の場に進化しているが、急激な変化ではなく徐々にハイブリッド・オムニ型となっている。こうした世の中の趨勢を見極め、変化に遅れることなく対応していくことが重要。

Q：生活消費分野・第 8 の取組みという観点で、2025 年 9 月に公表された㈱セブン銀行との資本業務提携において、CX0 の立場からどのように「戦略とデジタルの融合」に取り組んでいくのか。

A：まずは FM への高機能 ATM 設置により顧客の利便性が高まり、取引数増加による手数料収入増加や来客数増加という効果を期待。㈱セブン銀行としても現状の ATM 設置数約 28,000 台から将来的に約 16,000 台増加することでスケールメリットの享受が可能であり、当社としても資本業務提携に至った。現状配当性向も高く、利益取込と配当受取を踏まえて投資基準は十分にクリアしている。但し当社の狙いはもう一段先にある。全てのビジネスに共通する機能は「物流」と「金融」であり、様々な施策を打つことが可能。銀行代理業への参入検討を含めた FM での取組み、当社の金融・保険部門におけるカード・決済・ローン事業の取組み等、デジタルでフックをかけながら金融とデジタルを繋げ、いわゆるフィンテック領域での拡がり期待できる。取組先である㈱セブン銀行が上場会社のため詳細はお話できないが、社内では時間軸や定量イメージを含めた具体的な検討を開始しており、大いに期待している案件。

Q：投融資協議委員会に関する投資基準引き上げについて、他社でも「厳格化している」と聞くが社外からは変化が分かりづらい。失敗からの反省を踏まえて厳格化に至ったのか、変更に至る経緯やどのように変化したのか教えてほしい。

A：個別の反省を踏まえて変更したのではなく定期的な見直し。投資基準には業種・国別のハードルレートを設けており、約 70 種の業種別 WACC を比較対象企業における好業績な状況も踏まえて見直し。更に、国別リスクフリーレートの計測期間を短縮化。これまで一定の計測期間を取ることで、例えば足元での米ドル金利の上昇等、直近の経営環境が反映されづらい状況にあったが、より実態に則した形へと変更した。こうした定期的な見直しの結果、従前と比べて厳格化されたもの。

- Q：事業会社社長報酬制度の改訂は良い取組みだと感じた。新規投資には買収コストがかかるため既存事業伸長の方がリターン向上に直結すると思うが、本制度改訂によって基礎収益の向上を目指した既存事業強化のための CAPEX が増加するといった変化は見られるか。
- A：特段大きな変化はない。持続的な成長を目指して、経営方針で掲げる「投資なくして成長なし」の下、新たな業界への参入や大型投資も含めたインオーガニックな投資、サプライチェーン強化のためのビルドオンの投資、比較的低リスクで収益向上を目指す隣接領域への投資等、新規投資も加速していくが、既存事業の磨きも重要。本日お伝えしたデジタル・AI を活用した既存事業の底上げにも取り組んでいくが、従来からの低重心経営、即ち「稼ぐ・削る・防ぐ」の徹底による収益力向上が当社の一丁目一番地。当社グループの事業会社約 260 社の内、取込利益規模 20～100 億円の会社は 50 社程度。これら中規模の事業会社群に対するハンズオン経営の実践により成長を実現することが重要で、経営を担う事業会社社長に、よりモチベーション高くより一層邁進してもらう環境を整えることが本制度設計の趣旨。
- Q：投融資協議委員会における全社のポートフォリオ管理について教えてほしい。例えば、現場から良質な案件が上がってくる限りは資源の投資案件が続くこともあり得るのか。最近は新分野への投資による領域拡大を行っている印象もあり、全体をコントロールする仕組みやどのような議論がされているのか教えてほしい。
- A：カンパニーや分野毎に投資の枠は設けていない。まず約 70 種の業種別・国別のハードルレートを超えることが大前提。更にビジネスの拡がりや成長性についてカンパニーで確りと審議の上、投融資協議委員会に上程される。カンパニーに対して伝えているのは、投資基準だけでなく ROA・ROI も厳しく見ているという点。全社で高 ROE 維持に注力する中、レバレッジは総本社でコントロール、カンパニーでは ROA・ROI を意識させている。「統合レポート 2025」にも記載の通り、2015 年度以降の非資源での新規投資の ROI 平均は 8.4%。当社の株主資本コストは約 8%であり、社内の投資基準でもこれに近い水準を求めている。マーケットから当社に求められる ROE と CAGR の水準は強く意識しており、総本社においてレバレッジ、アセットアロケーションを管理。ROE・ROA や資金効率の観点では鉢村 CFO と連携し、全社として求められている水準に資する案件を選別している。
- Q：グループ金融審議委員会では各社への貸付可否自体の判断をするのか、或いは業種に応じた貸付利率の設定をしているのか等、具体的な審議内容について教えてほしい。
- A：貸付金利水準については、既に会社毎に一部差を付けているが更なる改善余地はある。グループ金融であるため、貸付そのものをしないということはないが、条件が甘くないか・非効率な形で資金を使っていないか等、銀行と同じ目線で確りと見ていく。銀行であれば財務諸表に基づく信用格付を行い、返済能力や自己資本の厚みを審査することが一般的。当社グループ会社では基本的に余資は本社へ配当する形となるが、個社のコーポレートローンとして無担保で借入できる実力水準を見極め、それを超えた資金が必要な場合には、売掛金早期回収、在庫コントロール、不採算・低効率ビジネス等、改善すべき点を洗い出し、確りと経営管理を行っていくことを目的としている。
- Q：(株)セブン&アイ・ホールディングスへの出資について検討終了の発表をされていたが、社内検討プロセスとしては説明資料(P.13)での記載において、どの段階まで審議が行われたのか。
- A：資料記載の正式な申請プロセスに入る前に検討終了となった。カンパニー内の案件審議会には申請内容が固まった段階で付議されるが、本件はその前段階として資金調達を含め現場で検討を進めていたもの。尚、大型案件等の検討時には投融資協議委員会の会議体とは別に、正式な申請プロセスに入る前に投融資協議委員会メンバーで非公式に意見交換を行う場を設けるケースもある。本件もこのような場を設け、初期段階で非公式に意見交換はしたが、正式な申請プロセスへ入る前に申請部署として案件をドロップしたものとなる。

Q：もしドロップしなければ、説明資料(P. 13)記載のプロセスに則って審議されていたとの理解で良いか。

A：ご理解の通り。

Q：説明資料(P. 12)記載の、投融資協議委員会における審査のポイント2つ目「投資の仕立ての更なる進化」について、シナジー創出や影響力発揮のための権利・手段を契約条件へどのように落とし込んでいるのか社外からは見えない。この観点で㈱セブン銀行との資本業務提携についてコメントいただきたい。

A：個別契約の詳細は申し上げられないが、確りと議論をした上で契約条件に落とし込まれている。当社の狙いが実現できることを確認した上で投融資協議委員会としても審議し、会社としての意思決定を行っている。

Q：最近では事業会社間の利害調整は殆どないとのこと、管掌する第8の設立からも一定期間が経っており、グループCEOオフィスの役割は今後も必要なのか。中CX0の目線でまだ変えるべき点があるのか。

A：上手く機能しているからこそ今後も必要だと考えている。特にカンパニーと事業会社の側面支援という機能は重要。利益規模20億円以上の50~60社程の事業会社社長が四半期毎に会長CEO及び社長COOに決算報告を行っている。決算内容は大半事前に把握しているが、決算報告の他に、具体的な足元の経営課題や懸念、新たな仕掛けについてどのように考えているか等をその場で直接議論している。その後、議論の内容を踏まえて会長CEOからの個別指示をグループCEOオフィス長として受けている。例えば、同業他社比較の深掘り、新領域への投資アイデアに関する社内関係者との調査、カンパニーと連携した事業会社への具体的な戦略立案等。私がハブになってカンパニーや職能各部と連携して対応しており、上手く機能していると実感している。

Q：投融資協議委員会をはじめとする社内機関では、投資実行後に想定通りの定量貢献・シナジーが実現できているかをどのようにモニタリング・評価をしているか。

A：投融資協議委員会では投資後レビューは実施していないが、CF0傘下主導で、「事業会社定期レビュー」・「一般投資レビュー」を年次で実行することで、各投資先のCAGR・資産効率、申請時計画と比較した定量貢献・シナジーの進捗をレビューしている。また、カンパニー毎の「経営管理指標分析」にて、カンパニー全体での資産効率性や収益性を精査している。規模の大きな投資案件については、HMCでの投資後1年後レビューが案件決裁時の条件として付与されることもあり、その場合は1年後レビューにあたって、投融資協議委員会でも議論がなされる。

Q：積極的に成長投資を促進させる観点で、デジタル・AIは投資判断プロセスへどのように活用されているか。案件審査のスピードアップに繋がるケースもあるのか。逆にチェックの厳格化となり、時間が掛かるようなこともあるのか。より積極的に成長投資を行っていくべきとの観点からの質問。

A：後程「デジタル戦略」パートでも説明するが、デジタル・AIの活用で、スピードアップや精度向上に繋がっている実感はある。また、データを蓄積・読み込ませることで、過去の失敗事例による教訓を活かした判断への活用、世の中の趨勢や事業会社特性の見極めに貢献している。

/以上