

## 2022年2月期 決算説明会 主な質疑応答(要旨)

決算説明会にて、ご出席の皆様からいただいた主なご質問をまとめたものです。理解促進のために一部内容の加筆修正を行っております。

### Q. ガバナンス体制のトランスフォーメーションについて、新取締役候補者、新取締役会にどのような役割を期待しているか

A. 我々の多岐にわたるグループ戦略や国内外の主要事業に対し、新取締役候補者の個々の専門性(企業経営、小売業、海外事業、金融事業の経験)を活かしたモニタリングボードとしての性格を強めていき、経営と執行のバランスおよび意思決定の迅速化を図り、グローバル企業としての成長戦略推進に対応したグループ経営監督体制の増強を目指していきます。

また、取締役会の議論の中身や意思決定のスピードについても大幅に変えなければ新しいボード体制にした効果が発揮できない為、社内規程の改定含め、取締役会で議論すべきことにしっかりと注力できるようなマネジメントの枠組みに変えていきます。

### Q. 今回「経営メッセージ」を公表した理由は また中期経営計画の目標を再設定する可能性はあるのか

A. 昨年7月に中期経営計画を発表して以来、我々は投資家・ステークホルダーの方々との対話を一層拡充し、ガバナンスの体制、経営のスピード等について多くのご意見をいただきました。それらに対する答えを事業ポートフォリオの見直しと最適運営に向けたアクションの加速、キャピタル・リアロケーションの策定、ガバナンス体制のトランスフォーメーションとしてまとめ、明確に打ち出す為に今回「経営メッセージ」という形でお示しました。

中期経営計画を前倒しで進捗できればよいと考えていますが、今の段階では中期経営計画で発表した数値目標に対し粛々と取り組んでいきます。

### Q. 構造改革について そごう・西武のストラテジック・レビューの先にあるものはなにか

A. 様々な戦略的選択肢の検討を行っており、具体的に決定した際には速やかに開示をいたします。構造改革を進めながらも聖域なくベストオーナーを検討し、事業毎の資本効率性、成長性とグループシナジーの両面から、最適なグループの事業ポートフォリオについて、不断の検討を行っていきます。

Q. セブン-イレブン・ジャパンの再成長について

A. セブン-イレブン・ジャパンは人流によって売上が左右される傾向がグループの他業態に比べて強く、コロナ影響に伴う人流の制限により非常に苦戦しました。こうした傾向がニューノーマルとなる中でお店の在り方を変える、つまり目的買いで来店されるお店に変化すべきと考え、販売促進・売場・品揃えの対応を強化してきました。

1つ目の販売促進については、本年1月から月2回フェアを行っており、新たなお客様が目的買いで来店されるという状況が生まれました。

2つ目の売場については、新たなお客様のニーズに対応すべく、売場レイアウトを変更することで、アイテム数の拡大に取り組んでいます。

3つ目の品揃えでは、立地別の商品提案、特に都心部では高付加価値商品訴求が奏功し客単価向上に繋がっています。これによって3月の既存店売上(速報値)はコロナ前の19年3月を上回りました。

昨年の秋に発生した、タイからの原材料調達問題については、3月中には全て解決しているのでご安心ください。

Q. エネルギーコストを中心としたセブン-イレブン・ジャパンにおけるコスト増加懸念について

A. 省エネへの様々な対策は講じていますが、今期の水道光熱費は原油価格高騰を起因として前年対比で80億円ほどの増加を見込んでいます。売上を伸ばすことでコスト増加分を吸収し利益確保を目指しています。

Q. 原材料価格高騰を起因にした国内事業における価格転嫁の状況は

A. 単なる値上げではなくお客様のニーズに応じた付加価値を加えた商品規格を変更した上で価格の見直しを実施していきます。

セブン-イレブン・ジャパンは加盟店と荒利分配をしており、荒利が確保できるような価格設定を工夫しています。

Q. 7-Eleven, Inc.の売上と荒利率の改善、ガソリン販売の収益貢献についてはどのような想定か

A. 米国では大幅なインフレが進行し人件費含む様々なコストが上がっていますが、比較的順調に価格転嫁が進んでいます。

しかし足元ではインフレの方がやや先行し、商品売上の前年の伸び率はまだ追いついていない状況です。これは 7-Eleven, Inc.の競争力が低下したわけではなく米国の消費全体が縮小した結果であり、むしろ米国におけるCVS、特に 7-Eleven, Inc.の競争力は上がっていると認識しています。

更なる競争力向上には、フレッシュフードを中心としたセブン-イレブン・ジャ

パンの先行事例を参考にしながら商品開発を進めていくことも大きく寄与してくると考えています。

また、2022 年度は Speedway 統合の効果が発現される年だと考えています。7-Eleven, Inc.の商品を Speedway の店舗へも展開し商品荒利率を改善する計画を織り込んでいます。

一方でガソリン荒利(CPG)は 2020 年、2021 年と極めて高く推移しており、2022 年は保守的に計画を立てています。

#### Q. DX 等に向けた全社コストの今後の見通しと得られる成果

A. 2030 年の目指すグループ像の実現に向けた基盤作りとして 7iD を基軸としたラストワンマイル推進やデータ/広告事業等の先行投資・費用増は 22 年度、23 年度も継続するとご承知おきください。生産性向上の取組としましては、例えばイトーヨーカ堂において AI を導入し発注や惣菜の製造予測により効果を出しております。

加えて、情報漏洩等のセキュリティ強化の対策は講じています。

以 上

当社が開示する情報の中には、将来の見通しに関する事項が含まれる場合があります。この事項については、開示時点において当社が入手している情報による経営陣の判断に基づくほか、将来の予測を行うために一定の前提を用いており、様々なリスクや不確定性・不確実性を含んでおります。したがって、現実の業績の数値、結果等は、今後の事業運営や経済情勢の変化等の様々な要因により、開示情報に含まれる将来の見通しとは異なる可能性があります。