

## 2023年2月期第2四半期 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. セブン-イレブン・ジャパンの足元の懸念事項と再成長について

A. 懸念事項の一つ目は、水道光熱費の上昇です。上期は前期を75億円ほど上回っており、下期以降もこの状況が落ち着くかわからない状況です。二つ目はインフレです。食品を中心に価格が上がっており、お客様の心理状態の変化が読めない状況です。

これらの懸念事項を踏まえ、セブン-イレブン・ジャパンの強さである価値ある商品の開発・販売を徹底し、お客様のニーズの変化に素早く対応することで、更なる成長を目指してまいります。

また、出店についてはコロナ禍において立地の有り方も大きく変化しており、その変化を見極めている段階だが、来年はコロナ禍が一定の収束も見込まれる事から出店の歴史が浅く、店舗数の少ない地域に対して出店を進めていきたいと考えています。

商品政策と出店政策により持続的成長を実現させていきたいと考えています。

### Q. 7-Eleven, Inc.の計画修正について

A. 第2四半期中盤で、ガソリン小売価格が\$5/ガロンを超えお客様の商品購入への影響が顕在化したことから、荒利益率、既存店売上伸び率、ガソリン販売は当初の予定より下方修正し保守的な予算を設定した。7月、8月の7-Eleven, Inc. と Speedway の商品が統合できたエリアから効果が出始めており、全体で見ても荒利益率が改善してきている。フレッシュフードを Speedway 店舗へ如何に展開できるかがポイントだと考えています。

### Q. 7-Eleven, Inc.の M&A について

A. 7-Eleven, Inc. の M&A に対する知的財産はかなり積み上がっていると認識しているが、1年~2年は有利子負債の返済を優先し財務基盤の再構築に努めたいと考えています。しかしながら、M&A は時期物でもあるので、財務の状況に対して買収の規模等を考えながら適正な判断をしたいと考えています。

Q. 7-Eleven International LLC について

A. 7月にハワイでミーティングを実施した。ライセンサーも日本のメーカーも積極的に取り組みたいという意思表示があった。意欲的なライセンサーへバリューチェーンを移植していきたい。また、DXについても7-Eleven International LLCより構築に必要な人材を派遣し成功事例を移植していく考えです。いずれも、現地任せにせず伴走しブランド価値向上を目指してまいります。

Q. イトーヨーカ堂の中期経営計画における EBITDA 計画は達成可能か

A. 新店へ偏った投資から、既存店の改装にシフトした事で、改装した店舗では着実に売上客数が伸びています。衣料の売場面積を適正する事で一定の成果も出ています。事業構造改革は本年度で完遂予定ですが、構造改革を進める事で見えてきたのは差別化が図れる MD です。店舗全体の改装から差別化できる MD 軸の横展開へスピードアップを図る、収益性、拡張性が限界を迎えているネットスーパーをセンター化する等、一つひとつの施策を積み上げて計画達成を目指していきます。

Q. グループインフラ整備の費用負担はどの様に考えているか

A. グループインフラ整備としてネットスーパーのセンター化、プロセスセンター、セントラルキッチンの展開を進めてまいります。イトーヨーカ堂に限定した提供インフラではなく、グループ各社での将来を見据えて、このインフラ活用しお客様のニーズに応えていくことを想定しており、活用に応じた費用負担を考えています。

Q. DX・金融戦略について

A. DX 戦略の命題はお客様への新しい体験価値の提供と店舗における生産性の向上です。お客様のレジ決済ストレス低減と店舗の生産性向上の両立や、AI 発注による需要予測等、新しい価値体験の提供を目指しています。

また、来年にはイトーヨーカドーネットスーパーのセンター化、セブン-イレブンアプリとイトーヨーカドーネットスーパーアプリを SSO(シングルサインオン)で繋ぐ仕組みを展開いたします。他の事業会社についても OICD(オープンアイディー・コネクト)を拡げていく事でお客様の体験価値を変えていきたいと考えています。ネットでの購入が増える事で生じる決済について新たな金融をリンクさせながら取り組んでいきたいと考えています。

## Q. DX 投資について

A. お客様へ新たな体験価値を提供するネットを使ってのお買い物を補強する投資は最優先で考えています。その為にも基盤である 7ID の整備を通じ我々とおお客様との強い関係性の強化に傾注してまいります。

二つ目はインフレやエネルギーコストの上昇をクリアする生産性向上に資する DX 投資です。

三つ目は昨今のサイバー攻撃やシステム障害などのインシデントに対して盤石なセキュリティを確立に資する DX 投資です。

## Q. 新任取締役とどのような議論をされているのか

A. 様々な議論の中で、改めて自分達の強み・社会的存在意義の確認をしています。海外の社外取締役の方々に来日いただき、店舗や工場等の見学を通じ様々な示唆をいただきました。改めて「食」を強化すべく国内での連携に加え、セブン-イレブン・ジャパンと7-Eleven, Inc.間の連携の重要性を認識しました。

セブン-イレブン・ジャパンではコロナ禍を経て変化したお客様の消費スタイルに対応するには、イトーヨーカ堂との連携が効果的で非常に重要だと考えています。また、成長戦略としては大きく伸びたデリバリー需要へ7NOWやイトーヨーカドーのネットスーパーで対応する事が重要だと新任取締役との議論の中で考えています。

## Q. エネルギーコストの年間見通しについて

A. 国内主要会社だけで、上期約 140 億円のコスト増。年間ではその倍(以上)を見込んでいます。水道光熱費増への備え、スマートセンサー設置により店舗レベルで省エネ意識を醸成が重要だと考えています。約 8,500 店舗に設置されている太陽光パネルはグループ全体の年間電力消費量については約 3%弱の創エネが出来ている。今後も太陽光パネルの設置面積、店舗数を増やしエネルギー自給率 11.8%を日本国内で達成していきたいと考えています。また、オフサイト PPA での対応も進め水道光熱費増へ対策を図ってまいります。

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実性・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。