

## 中期経営計画のアップデートならびにグループ戦略再評価の結果について

### 主な質疑応答(要旨)

グループ戦略に関する説明会にて、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。

#### Q1. グループ戦略再評価を通じて認識した強みと課題について

A1.

社外取締役(6名、うち外国籍4名)が新たに就任し、アンコンシャスバイアスのない状態で意見を頂くことで、様々な気づきがありました。グループ戦略再評価を通じて、グループの強みは「食」とコンビニエンスストア事業であると認識いたしました。また、2023年度に稼働するプロセスセンターやセントラルキッチン等の「食」のインフラ整備についても自信を持つことが出来ました。

ますます変化していく日本の人口動態や消費形態に対し、お客様の近くで必需品買い揃えていただけるセブン-イレブンの新たな業態を確立していきたいと考えております。

また、取締役会における議論を受けて戦略委員会を設置いたします。戦略委員会は客観的な立場から透明性を持って当社の取り組みをモニタリングし、取締役会に提言をいただきたいと考えております。

#### Q2. 中期経営計画上方修正の主な要因について

A2.

一点目は、7-Eleven, Inc.の大幅な伸びでございます。当初 Speedway 統合から3年目に実現すると見込んでいたシナジー目標を1年7ヶ月と前倒しで実現出来る見込みです。フレッシュフードの取り組みが順調に進んでおり、当初の中期経営計画と比べまして、利益水準は10%以上の伸びが実現出来る見通しです。

また、米国におけるインフレの進行に伴い、ハードルレートを引き上げて投資の厳選を続けております。その結果、フリーキャッシュフロー水準が当初の想定よりも上振れており、量的にも質的にも当初計画を上回る事が出来ると判断いたしました。

二点目は、セブン-イレブン・ジャパンの利益水準が計画通りに推移しておりますが、投資については当初計画よりも厳選したことで、結果としてキャッシュフローの水準が上がっております。

このように国内外のコンビニエンスストア事業が牽引する形で EBITDA とフリーキャッシュフローが大きく伸長している事を踏まえて判断いたしました。

為替円安の影響も一部ございますが、主たる要因は本来的な意味での成長が着実に図られているという点でございます。

### Q3. 7-Eleven, Inc.におけるオリジナル商品強化の手応えについて

A3.

フレッシュフードやスラッピー等の専用飲料、7NOW の売上伸び率は、既存店商品売上伸び率よりも伸長しており、インフレ下においても手ごたえを感じております。また、7NOW はフレッシュフード売上の比重が高く、商品荒利率は店頭販売よりも高い傾向にあり、今後も成長が期待できます。

さらにフレッシュフード工場の新規稼働後は、更なる売上・荒利率の改善を見込んでおります。

### Q4. セブン-イレブン・ジャパンにおける数値目標達成のため戦略について

A4.

2022 年度は既存店売上・荒利率ともに前年を上回ったことに加え、1 店舗当たり売上も 2001 年以降最高となっております。

その主たる要因は三点あります。

一点目はレイアウト変更によりアイテム数を増加させ、ワンストップショッピングのニーズへ対応したこと。

二点目はインフレ下におけるセブンプレミアムの強化。

三点目は地域フェア等の開催になります。

2023 年度以降は、3 つの観点で取り組みを進めたいと考えております。

一点目は「食」に関する強みの発揮です。オリジナルフレッシュフードを製造する専用工場(全国 163 カ所)に加え、イトーヨーカ堂のオリジナル冷凍食品「EASE UP」のようにスーパーストア事業の商品を展開出来るグループの強みが挙げられます。

二点目は従来の店舗面積の 1.5 倍から 2 倍のコンセプト店舗に挑戦し、これまでのコンビニエンスストアの大きさでは対応できなかった地域のお客様のニーズへの対応。

三点目は 7NOW とリテールメディアの強化になります。

今後、継続して取り組んでいくことで、大きな成果になると考えております。

## Q5. イトーヨーカ堂の事業構造改革について

A5.

これまでの構造改革では、収益性が厳しかった衣料品等の売場面積を縮小しテナント化を推進するとともに、不採算店舗の閉鎖等を進めてまいりました。改装店舗では一定の成果があったものの、利益性・効率性はまだまだ低いレベルであった事を反省し、今回発表したアパレル事業からの撤退等、更に踏み込んだ「選択と集中」を徹底していく必要があると認識しております。

また、プロセスセンターやセントラルキッチン、ネットスーパーのセンター化等のバリューチェーンの核となる戦略投資インフラの整備や、セブン-イレブン・ジャパンとの連携等、「食」を中心とした事業の成長戦略が明確になった点がこれまでの改革とは異なると考えております。

また、モニタリングについては外部のエキスパート、セブン&アイ・ホールディングスの取締役会及び戦略委員会で進捗確認し、課題を消し込み、社員一丸となって着実に達成してまいります。

## Q6. IYの店舗閉鎖の見通しと、自営アパレルからの撤退の内容を含めた、スーパーストア事業における資産圧縮によるキャッシュインについて

A6.

IYの店舗閉鎖につきましては、ステークホルダーの皆様にご説明していく必要があると考えており、現段階で詳細の公表は差し控えさせていただきますが、2023年2月末現在126店舗から14店舗の閉鎖を意思決定しました。既に閉鎖の意思決定済店舗を含め中期経営計画最終年度末である2026年2月末には93店舗といたします。

また、アリオ事業については今後の大型店舗の出店は考えておりません。既存のアリオについては、地域のインフラとして必要だと考えており、「食」を中心としつつも、自営アパレルについては、どのように現在のテナントと組み合わせたサービスを提供したら良いのかを考え、SCを進化させていきたいと考えております。

自営アパレルの内、肌着を除く婦人・紳士・子供の領域で完全撤退いたします。自営アパレルの撤退により空いた売場については、店舗・立地・形態が様々であるため、画一的な1つのパターンでお店作りをしていく事は考えておりません。「食」を中心とし、個店毎にどのようなお店作りを目指していくのかを考え、専門店化という選択も含めて各店舗のお客様・立地・与件を検討した中で進めてまいります。

資産圧縮によるキャッシュインについては、IYの店舗閉鎖に伴う保証金回収や、自営アパレルの撤退などによる資金効率改善も見込まれ、SST事業内のキャッシュフローの範囲内で投資いたします。

## Q7. スーパーストア事業変革の方針を決断した背景について

A7.

グループ内でのシナジーを定量的に評価し、分離された場合どのようなディスシナジーが想定されるかも合わせて評価しながら、この半年間、定量・定性両面で評価をしてまいりました。総合的な判断の結果、スーパーストア事業を立て直すことを決定いたしました。

抜本的施策として、自営アパレルからの撤退、エリアの集約、ブランド再編・統合等、これまで実施していない改革を断行してまいります。

一定以上の資本・経営効率を達成しなければ、評価されないと考えており、3年の時限をいただき EBITDA550 億円、ROIC 4%以上を達成することで、次なる成長、あるいは IPO 等ということも考えられると思っております。

## Q8. キャピタル・リアロケーションについて

A8.

キャッシュフローの創出力が高まっており、今回の中期経営計画上方修正において、Debt/EBITDA 倍率を当初計画より下げることができる見込みです。

7-Eleven, Inc.や 7-Eleven International LLC については、M&A も成長の一つの手法として前向きに検討したいが、Speedway のような大規模投資をすぐに行うことは考えておりません。

営業キャッシュフローの増大を図りつつ、バランスをとりながら総還元性向(のれん償却後)50%以上を実現していきたいと考えております。

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。