

2023年2月期 決算説明会 質疑応答

質問者 1

Q)

- ・ 直近2~3年において、グループでの様々な施策が加速している背景をどのように感じているか。
- ・ 中計の最終年度である2025年度は通過点として考えていると思うが、それ以降の成長ドライバーをどのようにイメージしているのか。

A)

2025年以降の成長ドライバー

- ・ 加速の背景としては、2020年8月に発表したSpeedwayの買収が我々にとって非常に大きなターニングポイントとなっている。
- ・ 2兆3千億円もの多額の資金を投じ、北米事業やグローバル事業、コンビニエンスストア事業で成長していく決断と同時に、事業ポートフォリオの見直しの判断を行った。

① バリューチェーンの構築

- ・ 米国では新しい工場も出来、「シックス・ポイント・プラン」も着実に進むなど、成果となっている。日米のシナジーを上げるべく、バリューチェーンの構築に邁進していきたい。これは2025年以降の大きなドライバーとなる。

② ノウハウの世界への拡大

- ・ ベトナム事業への投融資を決めた。これまでのセブン-イレブンのグローバル事業においてはライセンスフィーをいただくビジネスだった。資本投下することで、人材交流を含めて日米で培ったノウハウを活かし、1店舗当たりの売上・客数が日本・ハワイ並みに作れる取り組みを世界の地域で展開していく。
- ・ 日本国内では高齢化が急速に進んでいる。SIPストア(セブン-イレブンとイトーヨーカドーのプロジェクト店舗)を立ち上げ、大型のセブン-イレブン店舗の出店や品揃えの幅を拡大などにより、高齢化や働く女性の増加、単身世帯の増加などの社会構造の変化へ対応していく。
- ・ 中国や韓国においても高齢化の加速が想定される為、日本をモデルケースにしっかり作り上げていく。

③ 新しいお客様との接点(Eコマース)

- ・ 今年はセブン-イレブン・ジャパンでは12,000店舗で7NOWが展開され、8月からはイトーヨーカ堂のネットスーパーが始まるが、新しいお客様との接点として、日本国内で本格的なEコマースの展開を始める。
- ・ 新しい利用形態がお客様に定着するよう取り組んでいき、2025年以降の成長ドライバーにしていく。

Q)

- ・ 金融事業については効果的な再編になると期待している。
- ・ セブン銀行は上場会社の為、ある程度のガバナンスの距離をおかなければならないが、デジタル戦略を考慮すると金融と密接不可分。シナジー獲得の為に、セブン&アイ・ホールディングスとセブン銀行との役割分担や、今後の組織の在り方についてご説明頂きたい。

A)

- ・ セブン銀行は上場会社であり、セブン&アイ・ホールディングスとの一定の距離が必要なのはおっしゃる通りで、セブン銀行の設立時から留意しながら運営してきた。今回セブン・カードサービスがセブン銀行の傘下に入る際にも、セブン銀行側は社外取締役 3 名による特別委員会を設置し、少数株主の視点からも今回の再編について十分検討した結果、問題ないとして今回の施策に至った。セブン銀行は上場している銀行であるため、銀行法の指定を受けることを十分認識しながら、グループ共通 iD である 7iD をいかに有効に活用していくかが重要。小売と金融の掛け算の世界を検討した結果だ。
- ・ 7iD 自体はセブン&アイ・ホールディングスの DX 部門が責任もって開発を担当。セブン - イレブン、イトーヨーカ堂が非常に重要なポジションとなっている。今回の再編と同時進行で金融・小売のタスクフォースを立ち上げた。7iD の拡大及びポイントの視点、決済、データ活用などの視点で企業価値を高める議論を実施した。
- ・ 上場銀行という独立性は留意しながら、7iD を軸とした金融と小売の掛け算を積極的に進めていくことが再編の目的である。

質問者 2

Q)

- ・ 小売・金融一体戦略の仕組みについて、収益化に向けて大きな果実を得る為に、こういった課題を乗り越える必要があると考えているか。

A)

- ・ リテールメディアの収益化に向けて、データ分析能力の向上ならびに、顧客へ提供しているクーポンや広告等のマーケティングをどれだけ内製化できるかが鍵になると考える。これらを外部委託すると収益は外部に流出するため、データ分析ができるチームの育成や、お客様を楽しませるイベント企画等をどれだけ内製化できるかがポイントだと考える。セブン-イレブン・ジャパンのなかに新しいマーケティングチームを作り、外部人材の採用や社内育成等をスタートしており、今後さらに注力していく。

Q)

- ・ 7-Eleven, Inc. の今期見通しについて。米国の事業環境は、どのような前提を置いているか。
- ・ また、インフレが進んでいる中、今年度の販管費はほぼ横ばいの見通しだが、その背景についてお聞きしたい。

A)

- ・ 米国の事業環境について、GDP 成長率は 3Q : 3.2% → 4Q : 2.9% と足元ではややスローダウンしているものの、総じて堅調な状況が継続している。一方で、労働市場のひっ迫は課題である。失業率は 3.4% と 53 年ぶりの低水準で労働参加率は上がっているものの、コロナ以降 300 万人超が失業している。名目賃金はコロナ以降 4.6% 上昇しているが、実質賃金そのものは 1.8% 低下している。こういった環境下、政府から補助金(コロナ支援金)など様々な施策があり足元では緩やかになっているものの、依然として PPI : 4.6%、CPI : 6% であり歴史的なインフレが進行している。よって、事業者が設備投資を控える傾向があるため、先行きについては景気後退への懸念を持っている。
- ・ こうした環境下、我々の対策としては 2 つ。まずは、来店客を増やしながらか店舗当たり売上を伸ばしたい。消費者はバリューとクオリティを重視している。本日の説明にもあったが我々は「食」にフォーカスしており、フレッシュフードや専用飲料、プライベートブランド(PB)に注力する。PB は現在では売上比率 24% だが、これを 2025 年に 34% まで上昇させる計画。これらカテゴリーの荒利率は平均 45% を誇っており、客数を増やしながらか店舗売上を拡大していきたい。
- ・ また、コストリーダーシップ委員会を設立し、7-Eleven, Inc. と Speedway を合わせたスケールメリットを生かした購買力を活用し、インフレを打ち返すためのコスト抑制に向けた取り組みを実施している。7-Eleven, Inc. の CFO と COO が共同委員長を務めており、間接費やコンビニエンスストア運営における調達費用そのものを如何にコントロールするかに努めている。

質問者 3

Q)

- ・ この 1 年間、新任取締役をボードに加えて議論を進められてきたと思う。本年度の株主総会においても、取締役会の更なるトランスフォームを付議する予定とのことだが、新しいボード構成になって改善できたことや今後改善していきたいことを伺いたい。
- ・ また、先日株主提案を受領し、取締役会の意見表明も準備が出来次第発表されるとリリースされたことについても伺いたい。

A)

- ・ 株主提案に対する取締役会としての意見、また新しいボード構成については現在議論中であり、詳細を今申し上げることは差し控えたい。現在のボード構成は社外取締役が過半数を超えており、多国籍でもある。これにより議論は活性化している。社外取締役からは我々が持っていない視点のアドバイスをいただき、アンコンシャス・バイアスのある程度取り除いていただけた。
- ・ 新しいボード構成においては、我々が現在持ち合わせていないスキルをお持ちの方に入っていただくことでさらに経営革新を加速させ、実効性を上げていきたい。

Q)

- ・ 米国コンビニエンスストア市場において、出店もしくは M&A によりマーケットシェアを高めて成長するためには、どのような条件が揃えば加速するのか。また、その時間軸はどのように考えているか。

A)

- 7-Eleven, Inc.は米国のコンビニエンスストア市場においてマーケットリーダーだが、全体に占める割合は約 9%しかない。上位 10 チェーンの店舗数を合わせても約 20%にしかない。CVS チェーンは約 15 万店あるが、そのうち 9 万店は 1~10 店舗を経営する小規模チェーンであり、裾野が広い業界である。このような状況の中で、我々としてはコンビニエンスストアチェーンの統廃合が大きな機会と考えている。
- M&A による外部成長を遂げるにあたり、候補は複数考えられる。7-Eleven, Inc.の B/S を見ると、Debt/EBITDA 倍率は 2.6 倍、セブン&アイ・ホールディングスは 3.0 倍である。今後もこの数値をモニタリングしつつ、M&A の適切な候補が現れ、チャンスがある場合は常に検討していきたい。
- 過去の M&A 実績においては、リターンとして ROIC15%を視野に入れて進めている。米国では現在、金利が急速に上昇しているため、もう少しタイミングを図った方が倍率は下がると見ている。現在は M&A に適したタイミングでないが、いつか適切なタイミングが訪れると思っている。我々は優れた強みや、他チェーンを買収できる力など、コンビニエンスストア市場において統廃合を仕掛けられる立場である。
- 一方で、出店により内部成長も図っていききたい。2023 年は 200 店舗を開店することを目標としているが、その半分はラレド・タコやレイズ・ザ・ルーストといったレストランを併設した店舗にしたいと考えている。
- このように出店により内部成長を図りながら、M&A のタイミングを図っていききたい。

質問者 4

Q)

- 今年度のガイダンスと中期経営計画における 2025 年度の連結財務 KPI についてお伺いしたい。
- 2025 年度 EBITDA 目標の 1.1 兆円以上に対し順調に推移されているが、ROI と EPS の成長を見ると、今年度の実績が十分ではないように思う。
- イトーヨーカ堂についても営業利益が赤字予算であり、DX 関係（消去及び全社）でも赤字予算となっている。今年度は事業再編や先行投資の発生、エネルギーコストの上昇等が重なり、営業利益が減少するが、来期と来々期で投資回収がされて営業利益が伸びれば、KPI である EBITDA1.1 兆円にプラスαできるとの見方でよいか。イトーヨーカ堂の今年度営業利益をなぜ赤字予算にしたのか教えていただきたい。

A)

- 中期経営計画の KPI において、量的な部分ではかなり進捗している一方で、質的な部分での進捗が 2025 年度の目標と比較してどうなのかというご質問だと思う。これについては、いくつかの理由がある。
- 1 点目は Speedway の買収によって、210 億ドルの買収資金を全額 Debt で賄ったことで、分母が大きく膨らんでいること。7-Eleven, Inc.は、計画を上回る進捗を示しているが、金利状況を勘案した時に Debt を返済するよりも運用益を獲得することを優先した結果、表面上 Debt は減っていない状況になっている。キャッシュの創出力は、特に 2023 年、2024 年に大きく高まる見込みである。したがってその観点から申し上げると、2023 年までは中期経営計画期間の 5 年の中では基礎固めの年で

あり、2024年、2025年で大きく利益成長が図られると計画したうえで臨んでいる。そのため、我々としては計画以上に進捗していると考えている。

- ・ 2点目は為替の影響である。中期経営計画を立てた当初の為替レートは105円だったが、昨年は131円62銭、今年は131円と見込んでいる。これにより自己資本が当初計画より大幅に膨れ上がっていることから、2023年度計画を見るとROEやROICはやや見劣りすると思う。先ほどお伝えした通り、分子が大きく伸びる一方で、為替水準が落ち着いてくると見ているため、十分計画達成が可能だと考える。
- ・ 3点目は、中期経営計画の期間中に一定規模の自己株買いも想定しているため、それを含めたうえで必ずKPIを達成したいと考えている。
- ・ イトーヨーカ堂の2023年度計画は、営業利益を赤字の予算とした。外部環境の厳しさも挙げられるが、これを言い訳にはしていないと思っている。この点については、これまで進めてきた構造改革、店舗改革により十分カバーできると考える。一方、2025年に向けた損益構造の抜本的改革の中で、まさに2023年が基礎固めの年である。具体的に申し上げますと、ネットスーパーのセンター化の先行テストの影響や、生産性の改善に向けたDX費用が大きく膨らんでいる。これらを合わせて約50億円以上の先行負担が生じているが、これを改革による利益改善で賄うことが出来なかった。以上の理由により、あえて赤字の計画を出している。
- ・ 第2四半期決算説明会で進捗についてきちんとご説明すると申し上げたが、その段階で、今期のガイダンスでご説明した部分についても我々としては見直しを行っていきたいと考える。この取り組みが進み、見直しのご説明が出来ることを私としても強く期待している。

Q)

- ・ 今までイトーヨーカ堂は見通しが甘く、利益が下振れ、最終利益も赤字となっていた。今回はあえて赤字予算ということで、いい意味で変わったという理解でよいか。

A)

- ・ おっしゃる通り。できない計画は公表しないスタンスで臨んでいる。

質問者 5

Q)

- ・ そごう・西武の売却時期に関して2回目の延期発表があった。売却時期の記載が無く状況がわからなかったが、時期等見通しを教えて欲しい。

A)

- ・ そごう・西武の売却時期の延期については交渉中の事項でもあるため、いつ実行されるかについては今ここで申し上げるのは差し控えたい。昨年11月の株式譲渡契約以降、関係自治体様、あるいは地権者様等のステークホルダーの皆様とも丁寧な議論を継続して進めている。どのような形で何をすれば合意形成できるかかなり絞り込めており、固まり次第クロージングする。決まった際には速やかに公表していきたい。
- ・ 改めてではあるが、「百貨店としての事業継続」「そごう・西武ブランドの継続」「雇用の継続」「館の

競争力を高めるための新規投資ができる資金力」「地元と連携した地域の再開発が出来る」という、これらの条件を満たせる方をベストオーナーとして選定した。この方達としっかり合意形成に向けて検討していく。

Q)

- ・ 主要株主であるバリューアクト・キャピタル・マスター・ファンド・エルピーより、好調なコンビニエンスストア事業とスーパーストア事業の切り離し要求があった。さらに一部報道では、新しい取締役の人事案として、井阪社長等、一部の取締役の名前が無い株主提案を送ったとあったが、こうした株主提案についてどのように検討されているのか。

A)

- ・ 株主提案を受け取り、一部報道があったように 4 名の既存の取締役の名前が入っていないボード構成の改正案（取締役変更案）を受け取った。取締役会として、今弊社にとってベストな取締役はどのような構成なのかを、自己都合や保身等を考えずに、社外取締役が過半数以上を占める取締役会で議論している。方向性が決まった段階で 4 月中旬を目途に公表させていただく。

質問者 6

Q)

- ・ 3 月 9 日のグループ戦略の見直しに対して、改めての米国のファンドより質問が届いていると思うが、今日までの回答期限の中で実際どのように受け止め、どのように考えているのか。

A)

- ・ 昨年の夏以降、6 ヶ月かけてフィナンシャルアドバイザー等、様々な専門家の方の意見を聞き、客観的に議論をし、過半数が社外取締役である我々のボード全体で議論した結果として、発表した内容である。先程のプレゼンテーションの中で社外取締役のメッセージということでも若干触れたが、今日東証にリリースしている「弊社社外取締役 8 人からのお知らせ」もご参照いただきながら、持続的な企業価値向上、中長期を見据えた価値向上に資する戦略は先立って、3 月 9 日に発表させていただいた内容が一番重要だと考えている。
- ・ 今回戦略委員会という新しい委員会を立ち上げた。8 人の社外取締役で構成されており、彼らは我々のように弊社内に常駐しておらず、アンコンシャス・バイアスが掛かっていないため、本当にこの戦略で良いのか継続して確認していただく。取締役会としても委員会のモニタリングとアドバイスをいただきながら、我々の成長が計画通り、また株主の期待通り成し遂げられているのか確認しながら進めていきたい。
- ・ 株主提案に対する取締役会の検討結果をお示しするタイミングとしては、4 月中旬の回答になると思う。恐らく質問事項への回答内容も実質的に含まれる。それ以外は、本日のリリースさせていただいた社外取締役のメッセージをご参照いただければ、ご質問内容をある程度回答出来ていると考えている。

Q)

- ・ 2023 年度は基盤固めの年と強調されていたが、主力のコンビニエンスストア事業やホールディングス全体としてどのような事をしていくのか改めて教えて欲しい。併せて事業として人が重要視されていると思うが、足元で百貨店やスーパーの従業員は先行きに対して不安があり、モチベーションが維持しにくいと伺った。従業員との対話や今後の取り組みについて教えて欲しい。

A)

- ・ 7iD で 2,800 万人の会員がおり、今年から本格的にスタートする SEJ の 7NOW は、今年 12,000 店となる。7NOW アプリも今年の 8 月から始まることで、お客様のアクセシビリティとユーザビリティが飛躍的に変わる。
- ・ ネットスーパーのセンター化も今年の 11 月から始まる。またこの 3 月からはイトーヨーカドー、ヨーク、シェルガーデンに対して「Peace Deli」というセントラルキッチン及びプロセスセンター稼働した。加えて、本日発表した金融事業と小売業の融合も開始するため、グループの横連携が非常に勢いを増して始まる年である。そしてベトナムの投融資の話もある。米国では今年の 9 月にわらべや USA がヴァージニア州に工場を作る予定。新しい仕組みが始まるということが一番だと考えている。そのため若干費用先行の部分もあるが、この果実を来年以降しっかりと刈り取りたい。
- ・ 社内のエンゲージメントについては、社員とのエンゲージメント向上委員会を設け、役員と社員でコミュニケーションが密に取れるよう親睦を深めている。一部そごう・西武の労働組合の中からご不満があると伺っているが、将来に向けて新しいパートナーと取り組んでいただけるよう真摯に対話を続けていく。

質問者 7

Q)

- ・ 足元で様々な商品の値上げがある中、「食」に集中することで、これまでコンビニエンスストア・スーパーストア事業には今後どう影響すると予測しているのか。お客様の財布の紐が厳しくなり、売上が厳しくなるのか。それとも値上げした分、売上也上がっているのか。

A)

- ・ コストプッシュ型のインフレのため、価格転嫁すべきものは転嫁していくが、ご存知の通りグループに「セブンプレミアム」というプライベートブランドがある。昨年から大幅な見直しに着手しており、昨年は 500 アイテムをカットして、1,200 を超える SKU に対して全て規格を見直した。結果、セブンプレミアムの数値改善に繋がり、前年比は 105%~107%で推移している。コストプッシュ型のインフレに対する取り組みとして功を奏した。
- ・ また、コロナ禍でお客様の消費スタイルは相当変わったと思うが、セブン-イレブンでは、一昨年の 12 月から様々なフェアや有名店が監修した商品の発売を実施した。イトーヨーカドーでもマンガツリーカフェというエスニック料理店が監修した商品も発売した。このような商品について、お客様はあまり価格を気にされずお買い上げいただけている。セブン-イレブンのカレーフェアで言えば、800 円台のカレーが弁当の中で売れ筋がトップだった。お客様の変化した消費スタイルに合わせた商品開発・企画プロモーションを組み合わせながら、インフレに対応していく。

質問者 8

Q)

- ・ 4月2日にバリューアクト・キャピタル・マスター・ファンド・エルピーから出ていた9つの質問に対して、今日の決算会見では何%回答出来たという認識か。改めて4月中旬に回答するのか。

A)

- ・ 何%答えたかというのは難しいが、今日のプレゼンテーション及びニュースリリースでは包括的に回答したと思う。最終的には4月中旬にはしっかりと会社の見解を出させていただく。

Q)

- ・ 売却交渉中のそごう・西武に関して、先日東京地方裁判所が仮処分の申し立てについて却下した。判決文の中で、従業員の雇用について一定程度失うことは避けられなくても、経営上の判断が著しく不合理であるものとは言えないとの記載があった。新たなオーナーの条件に雇用維持もあったが、今後どの程度雇用が守られる前提で交渉を進めていくのか。

A)

- ・ 雇用は可能な限りの継続を当初からお願いしている。特定の店舗である一定程度失われる雇用の受け皿として、フォートレスや、セブン&アイで受け皿を確保出来ないかという覚悟を持って交渉している。出来るだけ雇用は維持・継続していくという所存で臨んでいるとご理解いただきたい。

以上