

2024年2月期第1四半期 決算説明会 質疑応答

質問者1

Q)

- ・ スーパーストア事業と金融関連事業について、営業収益は計画未達だが営業利益は計画を達成している背景を教えてください。
- ・ もしこの状況が第2四半期以降も続くのであれば、第1四半期の連結営業利益の計画差▲48億円は早くカバーできるのではと思っている。48億円は可及的速やかに取り戻していく方針か、それとも通期で取り戻す方針か、可能な範囲で時間軸を教えてください。

A)

- ・ スーパーストア事業はイトーヨーカ堂、ヨークベニマル、ヨークともに、荒利率こそコストプッシュ型のインフレの影響により計画に若干未達となったが、様々な施策の効果により、それを踏まえてもあまりある程に売上の対前年比が順調に推移している。
- ・ 特にイトーヨーカ堂については、第1四半期含め通年で営業減益の計画であり第1四半期も減益ではあったが、計画を10億円上回っている。これは、人流回復に伴い、店舗誘因の施策の効果が一定程度出ている為と考えられる。今後、3月下旬に稼働開始したピースデリによるセントラルキッチン、プロセスセンターの効果が発現してくるものと見ている。我々としても下期にかけての状況を引き続き注視していきたい。
- ・ レストラン事業については、コロナの影響で店舗オペレーションの状況が悪化した結果、2020年度、2021年度と大きな損失を出してきたが、この抜本的な改革の取組みが進んでいる。これにより、セブン&アイ・フードシステムズにおいては第一四半期で営業黒字転換を果たしており、通期でもその傾向が続くものと見ている。こちらも心強く思っている。
- ・ 金融関連事業については、人流回復によりATMやクレジットカードの利用件数が回復してきており、その結果、営業利益が対前年比で増益となっている。この傾向は今後も続くと思っている。
- ・ 以上の通り、国内事業については今後も計画通りの結果が見込まれる。今後の推移を見守っていただきたい。

Q)

- ・ スーパーストア事業の戦略については過去何度も同様のことを聞いており、過去と今回との違いがわからない。経営陣という立場から見た過去の改革との違いを教えてください。

A)

- ・ これまでの改革はトップダウンで作られた改革であり、現場を巻き込んだ一体感ある改革にはなっていなかった。今回は19の分科会を作り、プロジェクトに現場のメンバーも多く参加している。説明会資料P20にも記載している約4,800件の施策は、このボトムアップアプローチの中で生まれてきたもの。この中には重複するものや相反するものも含まれているが、これだけの施策が出てきていることを評価したい。
- ・ 今後はこれら施策を整理した上で、実現可能性や利益がどれだけ生まれるかといった視点から優先順位をつけ、スケジュールを設けて実行していく。

- ・ この作業の主体はイトーヨーカ堂、ヨークといったスーパーストア事業のメンバーだが、当社からも常務の石橋が参画しており、また専務の伊藤も管掌取締役として実際に入り込んでいる。この点で、取組み体制が変わってきていると言える。
- ・ 何をするのか、それによりどのような効果が得られるのか、いつ効果が発現するのかについて、第2四半期発表時にご説明したい。営業利益だけでなく他の PL 項目もお示しし、あわせて BS の状況も説明することで、資本効率がどのように変化するかということも含めて説明し、より深くご理解いただけたらと考えている。ぜひ第2四半期までお待ちいただきたい。

Q)

- ・ 現場が中心となってスーパーストア事業の施策を考えているとの話があったが、戦略委員会において同時並行でモニタリングし、アドバイスをしているのか。

A)

- ・ 全ての施策を戦略委員会でレビューしているわけではないが、施策効果の定量化を行い、計画・実行段階で、中身について戦略委員会のレビューを受けることになろうかと思う。したがって、第2四半期に公表する段階では、戦略委員会のスクリーニングを通して公表するプロセスになる。

質問者 2

Q)

- ・ ガソリン CPG(小売)について、第2四半期で対前年6セント改善しているとのことだが、四半期毎のボラティリティの大きさ及び足元の改善について背景を説明してほしい。

A)

- ・ 2022年から2023年にかけてCPGは非常に高い水準にあると考えている。通常の季節性としては、需要・荒利ともに第1四半期は低いところからスタートし、夏以降に大きく改善するというサイクルである。よって、この6月～8月は大きなポイントとして見極める必要がある。
- ・ アメリカのガソリン小売の状況を勘案すると、コンビニエンスストアの約65%が中小事業者で構成されていて、歴史的なインフレを受け中小事業者の収益がガソリンからの利益に依存している中で、彼らがプライスリーダーとなって小売価格が決まっている状況。現状としては、こうした需要動向やインフレの状況を注視しなければならず、過去のトレンドで語ることは難しいと考えている。
- ・ 2023年については、4月以降は一定程度CPGが改善され、この4、5月は需要が高くないことから利益を確保したいという動きが出て足元の改善に繋がっていると理解している。アメリカでのガソリン需要がこの夏場に向けて高まるかどうかということが非常に重要と考える。一方で、厳しい景気見通しも出てきていることから、引き続き状況を注視する必要がある。皆様のご意見もぜひお聞きしたいと考えている。

Q)

- ・ 説明会資料 P32 に記載されているグループ戦略に係る費用と投資の進捗と見通しについて、どのような考え方をすればよいか教えてほしい。

A)

- ・ 当初の計画に対して抑制された推移になっている。特に、グループ戦略にかかる投資実績が下回ってきているが、これは投資のリターンを踏まえ優先順位をつけ、投資効率を見極めながら管理してきたことの結果。
- ・ 今後もきちんと効果測定をしながら、引き続き厳選して投資を進めていきたいと考えている。

質問者 3

Q)

- ・ 7-Eleven, Inc.の商品売上について。計画通り進捗しているとのことだったが、アメリカの景気見通しを考慮しても、第 2 四半期以降も伸長すると考えているか。月次の既存店商品売上は緩やかに減少しているように見えるが、現状はどうか。

A)

- ・ アメリカの消費マインドが大きく落ち込んでいる中、7-Eleven, Inc.の商品売上前年比も鈍化している。我々としては、消費者の価格志向に対応出来るようなプライベートブランド商品を出来るだけ早く導入していきたい。あわせて、一層のコスト管理強化も重要と考えており、7-Eleven, Inc.の CFO とも緊密に連携を取っている。
- ・ これらの取組みを強化することで、売上が厳しい状況になったとしても、利益は確保出来るよう進めていく。

Q)

- ・ そごう・西武の売却について、現在の進捗を教えてください。

A)

- ・ メディアでの様々な報道や労働組合の話もあるが、相手先であるフォートレスとともにクロージングに向けた取組みを進めている。
- ・ 詳細は開示できないが、関係団体や自治体といった様々なステークホルダーとの協議を行っているところであり、今はメディアで報道されているような対立関係にはない。
- ・ 我々としても、今回の売却は事業ポートフォリオ戦略のためというだけではなく、そごう・西武が百貨店として再生するためのベストな環境構築や従業員雇用の最大限確保等について、一つひとつ考えながら対応を進めている。
- ・ 遅々として進まないように見えているのは大変残念。遅滞なく取組みを進めているところなので、売却完了まで今しばらくお待ちいただきたい。

質問者 4

Q)

- ・ 7-Eleven, Inc.の商品荒利率について、昨年上期は Speedway 統合に伴うマイナス影響があったと思うので、比較として今年はまだ少し取れてもいいのでは。今後、更に荒利率を向上させる事は可能か。

A)

- ・ 前提として、**Speedway** のクロージングが行われたのが **2021 年 5 月**。**2022 年第 1 四半期**は **2021 年第 1 四半期**と比較して **Speedway** 統合の結果として商品荒利率が下がっているという状況。
- ・ **2023 年**にはその状況が一巡しており、これから推移がどうなるかが重要である。
- ・ 今後の商品荒利率改善について、プライベートブランドのアイテム数を増やして積極的に導入していく取組みが重要である。プライベートブランド商品はナショナルブランド商品より荒利率が **20%**程度高い。価格志向が高いアメリカの消費者ニーズにも合致している。
- ・ 加えて、フレッシュフードや専用飲料等は極めて荒利率が高い商品群であり、商品開発を高めることにより荒利率を改善する取組みを推進していく。本日も説明したコーヒーの最新化プログラムの拡大、また、わらべや日洋のノウハウを生かした新たな商品開発を加速させることが極めて重要だと考える。それらの効果が今後順次出てくる。
- ・ 中期的にはこの第 **3 四半期**にヴァージニア工場が稼働開始し、来年第 **4 四半期**にはオハイオ工場が稼働し始める。日本流の商品開発の手法がアメリカで大きく花が開いていくことになる。

Q)

- ・ セブンイレブン・ジャパンについて、前回の本決算では、出店戦略についてエリアによりまだ余地があるという説明があった。今後の店舗数を含めた成長についてマネジメント層ではどのような議論がされたのか教えてほしい。

A)

- ・ ここ数年は出店の純増減は極めて低水準が続いてきた。コロナの状況もあるが、各店舗の収益力を上げていかなければ成長に繋がらないと考える。
- ・ 出店の純増数を伸ばすという点では、どのタイミングで舵を切るかについては常に協議している。今の段階では具体的に明確な出店増までは至っていないが、近い将来に期待できると考える。
- ・ 様々な実験を進めることにより、従来型の出店のみならず、多様な出店形態をとることも検討している。よって、今後は単に店舗数だけでは図れない状況になり得ると想定しており、開示のあり方も考えていきたい。

質問者 5

Q)

- ・ ガソリン **CPG**（小売）について、第 **1 四半期**で低下したものの第 **2 四半期**では回復する見込みで、販売量は第 **2 四半期**の方が多いと理解した。ガソリン事業全体では、第 **1 四半期**のビハインドを第 **2 四半期**でカバーして累計では計画通り、もしくは上回る認識でよいか。

A)

- ・ 誤解が生じないように改めて申し上げますと、第 **1 四半期**の対前年▲**9.3**セントはガソリン事業全体の **CPG** であり、先程ご説明申し上げた第 **2 四半期**(速報ベース) **+6** セントは、小売の **CPG** のこと。我々のガソリン事業には小売事業だけでなく卸売や供給事業も含まれる。おっしゃる通り、小売事業の営業利益については第 **2 四半期**でカバーできているが、卸売や供給事業については **2022 年度**の伸びに対して今年度どこまで伸ばせるかが重要なポイントとなる。この状況については改めてご説明したい。

- ・ ガソリン CPG の水準については、今後は四半期毎の決算発表に先立って開示すると申し上げたが、その際には小売 CPG のみでなくガソリン事業全体の CPG も開示していく。適切にご理解いただけるよう努めていきたい。

Q)

- ・ 説明会資料 P29 の「その他の事業」の営業利益増減のうち「その他」の項目が▲5.6 億円となっているが、その要因は何か。

A)

- ・ これは、グループ戦略が立ち上がり段階にあり、初期投資負担がかさんでいることが影響しているもの。既存事業で問題が生じているわけではなく、今後に向けてのインフラ整備において負担が生じていることが大きく影響している。ピースデリも「その他」に入る。
- ・ 国内事業は計画を上回り、好調に推移しているのご理解いただきたい。

Q)

- ・ ガソリン事業全体の CPG の改善が小売事業の CPG より大きかったのは、卸売事業等における市況変動からの影響を受けているもので、その影響は第 1 四半期が一番大きいという認識でよいか。
- ・ 第 1 四半期はガソリンの市況変動による影響が最も大きく出るが、第 2 四半期以降は流通全体で利益を確保しようという動きが出ると思われるため、年間を通して見ると心配しなくてよいか。

A)

- ・ P14 をご覧いただきたい。昨年は第 1 四半期のみでなく第 2 四半期も原油価格あるいはガソリン小売価格が非常に高騰していたため、その影響は第 2 四半期までは一定程度残るものと見ている。

質問者 6

Q)

- ・ ガソリン CPG について、卸売事業等まで含めた第 2 四半期の CPG はマイナス基調との理解で正しいか。

A)

- ・ 小売事業について速報でお知らせしたが、卸売・供給事業の速報はまだ入手していない。4 月の段階では全体的に改善基調だが、第 2 四半期についてはまだ正確に申し上げることはできない。

Q)

- ・ 海外コンビニエンスストア事業の営業利益は計画比▲152 億円だが、これは想定に対して CPG が落ちたことに起因するか、それとも米国の景気が想定以上に厳しかったか、どちらの要因によるものか。

A)

- ・ 率直に申し上げると、原油価格や小売価格を正確に見通せず、CPG の適切な計画を立てることが難しかった。2023 年度の CPG を 2022 年度ほど高い水準で見えていたわけではない。第 1 四半期だけを見て全体の評価をすべきではないと考える。

Q)

- ・ イトーヨーカ堂の第 1 四半期実績について、これからの中核となる食品部門の動きを見る限り、一般的には価格転嫁が進んできている中で、荒利の改善幅や客数の落ち込みなどが同業他社と比べて弱い印象。どう評価しているか。

A)

- ・ 同様の認識でいる。今まさに取組みを強化しているプロセスセンター等の戦略投資インフラの効果がまだ出ておらず、変革の時期にあるため成果を刈り取り切れていなかったと理解している。課題について認識し手を打ち始めており、第 2 四半期以降の変化について重要視している。本件についても第 2 四半期発表時にきちんとご説明したい。

以上