

## 2024年2月期第2四半期 決算説明会 質疑応答

## 質問者1

Q)

- ・ そごう・西武の件が決着していよいよ成長に向けて動きだしていくと思うが、今後はどの分野に力を入れていきたいと考えているか教えてほしい。

A)

- ・ 成長のためにやるべきことは、国内においては商品に磨きをかけていくことだと考えている。スーパーマーケットなどで商品を見ていると、相当進化しているものがある。それらのなかには、当社の食品売場にまだ取り組めていないようなものも数多くあり、スピードを上げて展開できるようにしたい。
- ・ 海外 CVS 事業にも力を入れていきたい。昨年7月に、各国のライセンシーをハワイに招いて、日本のバリューチェーンを担ってもらっている大手4社や、セブン-イレブン・ジャパン、7-Eleven, Inc. の重要なポジションのメンバーに入ってもらって、ハワイのオペレーションを見ていただくイベントを実施した。
- ・ 日本でやっていることが特殊なのではなく、ハワイでもできている、すなわちほかの国でも日本でやってきているようなことが実現できるはずであると説明したところ、ベトナムやマレーシアなどのライセンシーから「やってみたい」という声もあった。今後はそうしたライセンシーの皆様とスピードを上げて具体的な話を進めていきたい。

Q)

- ・ CVS 事業の成長性について、M&A による効果を除くと満足できるものではないと考えている。戦略委員会のスライドには「グローバル CVS 成長戦略についても活発な議論」とあったが、今後の CVS 事業の成長について、どのようなことを期待できるか説明してほしい。

A)

- ・ 9月1日にバージニア州のわらべや様の工場が稼働を始めたことにより、フレッシュフードの売上高が28%増加したが、その背景には7-Eleven, Inc.のデピント社長や Stout 商品本部長が現地の加盟店オーナーを工場に招待して工場見学・プレゼン・商品の試食をしたことがあった。
- ・ このような活動をきめ細かくやってきたのがセブン-イレブン・ジャパンで、7-Eleven, Inc.にもそのようなDNAが植え付けられていると考えている。まずはこうしたサプライチェーンをしっかりと整えていきたい。
- ・ また IR Day でも説明されると思うが、海外 CVS 事業戦略としては「7GT(7-Eleven Global Technology)」というシステムのパッケージを提供しようと考えている。そのなかには7NOWも入っていて、体験価値を向上させるパッケージ、ストアオペレーションの効率を上げるパッケージ、リテールイニシアティブすなわち単品管理を改善できるパッケージといったパッケージをライセンシーに提供することで、グローバルな成長の加速を図っていきたい。
- ・ グローバル CVS の成長においては、こうしたバリューチェーンの整備とデジタルの提供により、スピードを上げて取り組んでいきたい。

Q)

- ・ 国内 CVS について、今期は高い平均日販が実現できたが、将来的にはコンビニがインフラとして機能しなければならないと考えられることなどから、成長機会が増えると考えている。そうした期待をしてもよいか？

A)

- ・ 大いに期待してほしい。加盟店利益も前年比 **107.8%**と上がっており、オーナーの士気が高くなっている。また **50** 周年記念式典を実施し、社員のモチベーションも上がっている。そうしたなかで、永松社長のリーダーシップのもとで商品開発、店舗オペレーション、店舗開発が進められ、人員を整えていくという計画もある。
- ・ 引き続きセブン-イレブン・ジャパンの成長にご期待いただきたい。

## 質問者 2

Q)

- ・ **7-Eleven, Inc.**について、既存店売上、商品荒利率の予想を引き下げている理由を教えてください。

A)

- ・ 既存店商品売上伸び率を期首計画の**+4.5%**から**+1.3%**、商品荒利率を**+0.9%**から**+0.4%**とそれぞれ下方修正したが、販管費を抑制することなどにより営業利益では期首計画を達成したい。
- ・ 商品荒利率を下方修正した理由のひとつはタバコの荒利率が中長期的なトレンドで悪化している事。一方でオリジナル商品の強化は着実に進めており、PB 商品についても **2022** 年 **12** 月時点では **900** アイテムだったが今年に入り新たに **150** アイテムを投入するなど、商品荒利率を改善すべく取組みを強化している。
- ・ 消費環境は非常に厳しくなっていると認識している。上期はトップラインが減速したものの、コストリーダーシップコミッティの取り組みが機能した結果、コストプッシュのインフレ環境下においても販管費は **1.3%**しか上昇しなかった。下期についても上期以上に厳しくコントロールしていきたい。
- ・ ガソリンについては、販売価格の高止まりもあるので **1** 店舗あたりの販売量は下がるとみている。一方で、これまでの説明会でも申し上げている通り、**CPG** は販売量と逆相関にあるので、荒利額としては期首計画を達成したいと考えている。

Q)

- ・ **SST** 事業について、足元の業績は想定を上回っているとの事だが、外からは収益が上がってきているようには見えない。抜本的変革の現時点での成果と、今後どのように収益をあげていこうと考えているのか教えてほしい。

A)

- ・ **SST** 事業の抜本的変革においては、約 **2,500** の施策を積み上げて進めている。説明した通り、先行して進めてきているフード&ドラッグの売場改装などでは一定の効果が見えており、スピードをあげて進めていく。
- ・ イトーヨーカ堂とヨークの経営統合においては、本部における重複部門の人員配置見直しによる本部費の圧縮や、販売における品揃えの相互補完などを実施、成果が出ている。
- ・ インフラにおいても、プロセスセンター、セントラルキッチンという施策を進めている。流山キッ

ンはイトーヨーカドー、ヨークの両方への商品供給を始めており、生産性の改善効果が出ている。チェックポイントについては、財務 KPI だけではなく非財務 KPI も多数設定しており、週次、月次でモニタリングをしながら進めている。本日の説明では主な KPI を 6 つお示しましたが、きちんと施策と連動させていきたいと考えている。

### 質問者 3

Q)

- ・ 7-Eleven, Inc.の業績が競合他社と比べて弱含んで見える背景と、来期以降のドルベースでの成長をどう担保していくかについて教えてほしい。

A)

- ・ 主に店舗展開エリアの違いによるものとみている。店舗の 6 分の 1 を占めるカリフォルニア州においては、フレーバータバコの販売禁止による売上減が大きく影響している。また、タバコの売上減は 7-Eleven, Inc.全体においても既存店商品売上を前年比で 1%弱押し下げている。加えて、カリフォルニア州・ニューヨーク州においては消費環境・経済環境の悪化など、エリアとして厳しい状況となっている。
- ・ 打ち手としては、まず値ごろ感のあるオリジナル商品の強化、フレッシュフードの強化が挙げられる。フレッシュフードについては、2024 年度にはオハイオ・テキサスのわらべや様の工場が拡充され、最新鋭の設備を備えたフレッシュフード供給網の対象が 2,000 店規模に拡大、加えて 2025 年度にはロサンゼルスでも 1,300 店規模の拡大につながる強化を計画している。
- ・ 次にデジタル化とデリバリー事業の加速が挙げられる。7NOW の注文当たりの金額は約 15~17 ドルと店頭販売の客単価の約 3 倍、かつ店頭販売とカニバリしていないことが判明している。取扱店舗の拡大にスピードを上げて取り組み、更なる売上増につなげていきたい。
- ・ 3 つ目は Speedway との更なる統合シナジー創出で、これらを既存店活性化の施策と考えている。

Q)

- ・ 7-Eleven, Inc.の業績予想修正の前提を教えてください。

A)

- ・ まず CPG について、ガソリン事業全体では前期比でマイナス 2.55 セント、小売事業では同マイナス 0.06 セントとなった。これらは当初想定よりは下がらなかったと評価している。一方で、販売量は第 2 四半期には前年を 3%以上下回り、当初想定した水準よりも大きく減少した。
- ・ この販売量の減少は米国の経済環境が影響したものと理解している。計画策定時には、2023 年の後半にはインフレは沈静化して消費が戻ってくると想定していたが、実際には実質賃金が下落、インフレは進行し、沈静化の兆しも見えない。
- ・ ガソリン事業の見通しについては、足元で販売量が落ち込んでいるものの、販売量が減少すると CPG が上昇する傾向があることを鑑みると、荒利についてはそこまで大きな落ち込みは無いと予想している。
- ・ 年末に向けて、米国のインフレがどうなるかが鍵になると考えている。インフレの鎮静化や消費行動の回復があるのではないかという見方もあるが、予断を許さない状況であることから、今回の業績予想修正における利益見通しは修正しなかった。状況がある程度見えてきた段階で改めてご説明したい。

Q)

- ・ **Speedway** との統合効果についてはすでに出尽くしたと考えてよいか。

A)

- ・ フレッシュフードの強化をはじめとした商品関連の改善や、店舗が主体的に品揃えを考えて発注できるようにするためのシステム導入などはまだ始まったところで、これからもシナジーが期待できると考えている。

(Q)

- ・ 中期経営計画が上方修正され、FCF や **Debt/EBITDA** 倍率といった財務指標の改善も見えてきたなかで、さらなる **M&A** の可能性はあるか。

A)

- ・ キャッシュの創出力は着実に高まっており、財務 **KPI** も中期経営計画に沿って改善してきている。一方で、**Debt/EBITDA** 倍率を現在の目標値である **1.8** 倍まで落とす必要があるかは検討の余地があるし、A格の維持に対しては借入余力もあると考えている。
- ・ さまざまな案件も出てきているので、**2024** 年から **2025** 年にかけては投資も考えていく必要があると考えており、北米においてはデピント社長と議論していく。また北米に限らず、グローバルな戦略投資についても考えていく時期と考えている。

#### 質問者 4

Q)

- ・ **7-Eleven, Inc.**の業績予想について、売上などの前提をかなり下げている一方で、営業利益については期首計画を維持しており、経営陣が機動的な経営手腕を発揮しているものと推察する。日本から見ても、**7-Eleven, Inc.**の経営陣の強みをどのように評価しているのか教えてほしい。

A)

- ・ デピント社長をはじめとした経営陣のチームワークがよく、今回もコストプッシュのインフレの厳しい環境下で、コストの抑制に取り組んでおり、販管費は前年比で **1.3%**しかあがっていない。
- ・ これは一昨年を買収した **Speedway** の **PMI** においてオーバーラップしていたポジションやものを削減しただけでなく、**7-Eleven, Inc.**の内部についてもかなりダイナミックに削減するなど、事前に手を打ってきたことが大きく奏功している。
- ・ コロナの初期対応において行われ、日本のコンビニにおける標準モデルとなったレジ前の透明ビニールカーテン対応についても、実は **7-Eleven, Inc.**のアイデアで、ビデオ会議で教わって横展開したものの。
- ・ ほかに、前述のバージニアの工場へのオーナー招待のような、きわめて日本的なハンズオンの取り組みもしてくれているし、**Speedway** に買収からわずか **2** 年で単品管理やリテールイニシアチブを導入できる環境を整えたこともすばらしいと思う。
- ・ デジタルにおいてもインドに拠点を設けてオフショア開発をするなど、非常に優れた先進的な取り組みをしてくれており、高く評価している。
- ・ このように、危機感を持って先手先手を打った対応をとることができる **7-Eleven, Inc.**の経営陣に対して、私としては全幅の信頼を置いており、経営を任せられると考えている。

Q)

- ・ SST の抜本的変革について、詳細な説明をいただいて感謝している。これまでとは全く違った形で、アカウントビリティを持ちながらしっかりと構造改革に取り組むというメッセージと受け止めたが、今までと比べてどういう変化があったのか。

A1)

- ・ 過去の改革は改善に留まっていたが、今回は事業の選択と集中を明確にした点が一番大きな違いである。経営資源を注力して勝ちに行くところとやめるところを明確にした。
- ・ 全社を挙げて 19 のチームを組み、それぞれに目標を設定し、それをどのように達成するかをボトムアップで積み上げ、日々や週次でトラッキングする仕組みを作っている。19 のチーム全部にイトーヨーカドーとヨークのメンバーが入ることにより、それぞれの意志として全員でやりきるという大きな方向性につながっている。
- ・ また、これまでの改革では外部の目を含めたモニタリングをして、妥協せず踏み込むといったことがなかった。今回はホールディングスおよびグループの事業会社のサポートもいただきながら、聖域なく取り組んでいる。グループ全体で進めていこうという姿勢もこれまでと違うと考えている。

A2)

- ・ Speedway の買収が大きな転機になったと考えている。それを境に、グローバルプレイヤーとしてどのように処すべきか、企業価値を向上させるには何が必要なのかということ真摯に考えるようになった。
- ・ 2021 年 7 月の中計ではあらためて財務の基本方針を開示したが、この 2 年でグループ各社の経営トップにも浸透してきた。その結果、ガバナンスも大きく変わり、ポートフォリオの考え方についても聖域なくきちんと判断して実現しなければならないということも浸透した。
- ・ 特にそごう・西武の件は様々な困難の中で進められたが、このような取り組みを一つ一つ実現することにより、企業価値向上のためにやらなければいけないことを認識して行動に移すという手ごたえを感じている。
- ・ SST 事業の変革が成功できるかどうかはまさに正念場であると考えている。グループを挙げて取り組み、2025 年の目標を必ず達成したいと考えている。

A3)

- ・ 戦略委員会の存在が非常に大きいと考えている。社内の論理ではなく、ニュートラルな社外の基準で議論してきたことが企業文化を変える大きな原動力になっている。
- ・ 今後も戦略委員会、社外取締役全員にモニタリングをしていただき、SST 事業変革のみならずほかの成長領域についてもしっかりとやっていきたい。

## 質問者 5

Q)

- ・ 国内の SST 事業、CVS 事業について外部環境は厳しいと思うが、事業環境をどのように見ているか。改めて SST 事業ないしイトーヨーカドーをどのように改革していきたいかを聞きたい。

A)

- ・ 17 カ月連続で実質賃金マイナスという状況で、消費環境は大変厳しくなってきているという認識はしている。また、先行きについても厳しい環境が続くと見ている。しかし、この 第 1・第 2 四半期

は、人流回復が実質賃金の低下や消費に対する意欲の減退をある程度カバーしたと見ている。

- ・ SST 事業においては、生活防衛的なお客様ニーズにしっかり対応したヨークベニマルとヨークが業績を上げている。荒利益率は若干犠牲にはなったが、荒利額、営業利益ともに前年をクリアした。イトーヨーカドーについては取扱商品が幅広く、衣料品の秋冬物が猛暑により厳しかった。
- ・ 国内 CVS 事業についてはフェアなどを使いながら、コストアップに対応した商品開発ができたと考えている。客数が厳しい状況の中でも商品力とプロモーションがうまくかみ合って数字を伸ばしてきたと感じている。

Q)

- ・ 9月1日にそごう・西武売却が完了し、今後不採算事業は引き続き吟味をされていくと思う。グループの SST 事業、CVS 事業以外の事業会社含め、セブン&アイ・ホールディングスとしての成長戦略を教えて欲しい。

A)

- ・ 私どもグループと一緒に成長できるのであれば、グループの中にいていただくのが、それぞれの事業会社、専門店分野においてもお互いが納得できるシナリオになると思う。そのような生き様なり成長の方向感というのを共有しながらやっていけたら良いと考えている。
- ・ しかし、今後の成長については、「食とグローバル」が軸であることは間違いないので、一番成長するジャンルに軸足を置きながら、着実に進めていきたい。
- ・ また、セブン-イレブンでもイトーヨーカドーでもロフトの商品や赤ちゃん本舗の商品を展開する施策が非常に好調。これからの専門店店舗数増よりも、商事部門のようなところが大型店、あるいは CVS などにおいも商品供給機能を発揮する可能性が非常に高いと考えている。例えばロフトは文房具や日用雑貨中心の業態だったが、今は全体の売上約 1,000 億円の半分が化粧品。お客様の变化に合わせ、各専門店もしっかり成長をしていけると考えている。

## 質問者 6

Q)

- ・ イトーヨーカドー店舗閉鎖の発表が若干増えている印象だが、中計最終年度の KPI を達成するためには、来年度中にはあらかた閉店を済ませておきたいのではないか。御社の KPI の前提、ROIC を見ても、来期はリストラが集中するのではないか。来年度の閉鎖店舗数がどれくらい増えるのか、また来年度と再来年度のバランスについて教えていただきたい。閉店する地域の雇用についてはどのように考えているのか。

A)

- ・ イトーヨーカドーの屋号の店舗については、2025 年度末に 93 店舗まで店舗閉鎖を進めていく。特に地方では、我々グループのお店が近隣にない地域があるため、雇用の維持や買い場としての地域経済への影響を鑑みて、店舗を承継していただける後継先について、グループ内外との協議を進めている。ご指摘の通り、基本的には来年度を一つの目処として準備を進めている。首都圏の店舗については、ヨークも含めて近隣にセブン&アイグループの店舗があるため、周辺のお店を雇用の受け皿とするのが、今の大きな方向性と理解いただきたい。

Q)

- ・ 説明会資料 20 ページで、SST 事業の資産売却 300 億円の予定と拝見したが、こういった内容の資産売却を想定されているのか。また 300 億円という数字の根拠についても教えていただきたい。

A)

- ・ 店舗の閉鎖においては、自社所有の店舗売却や自営アパレル撤退に関する棚卸資産等について、120 億円程度の資産圧縮を計画している。これら中心に 2025 年度までに資産圧縮を図り、経営効率を上げていく。

Q)

- ・ 1 つ目の回答の際、首都圏の店舗についても触れていたが、首都圏においても店舗を閉鎖するのか。店舗閉鎖の基準は開示いただけないのか。

A)

- ・ ご認識の通り、店舗を 1 店舗ずつ精査した中で、ROIC として基準に満たないお店については閉鎖を進めていこうと考えている。閉鎖の基準については様々な観点で検討しており、この場での説明は控えさせていただく。

## 質問者 7

Q)

- ・ 企業のレピュテーションに関連して、そごう・西武の売却後、株主の一部が取締役会に対して訴訟を起こしており、この中で原告側が株式譲渡でセブン&アイ・ホールディングスのレピュテーションを毀損したと主張している。また、株式譲渡をめぐっては、当初の予定日から 2 回延期となり、8 月には労働組合がストライキを起こすなど、社会的な注目も集めた。レピュテーションに影響は多かれ少なかれあったのか、あるいは全くなかったと認識されているのか。これに関連して、今後 SST 事業の構造改革では、配置転換や店舗の閉鎖など従業員との対話、あるいは自治体や地権者との話し合いが、ますます重要になる場面も出てくるかと思うが、今回を教訓に、今後どのようにしてステークホルダーと向き合っていくのか。

A)

- ・ そごう・西武の件では、61 年ぶりのストライキということで多くの注目を集め、お客様にはご心配・ご迷惑をおかけし大変申し訳なく思っている。労働組合とはしっかり対話も重ねたが、スト決行ということになってしまい大変残念に思っている。私どもとしては、事業の継続、そして雇用の維持のためには、私どものグループの中にいるよりはベストオーナーを探した方が、そごう・西武のためにもなるということで、しっかり打ち合わせをして進めてきたが、今回の売却については、非常に多くのステークホルダーにご納得をいただく必要があったということで、全員に一堂に会していただきご説明するということが非常に難しい案件であった。相對して、あるいは一部集まっただき、丁寧な説明を実施してきた結果、9 か月という時間を要したと認識している。しかしながら、21 年に非常に大きな買収をし、セブン&アイ・ホールディングスとしても大きな負債を持っている中、そごう・西武を成長させるための投資はどうしてもできなかった。そのためにベストオーナーとして新しい株主様を探した。その背景についてはアウトラインとして、決算説明会あるいは中計報告の都度、ご説明を申し上げてきた。
- ・ SST 事業の変革についても、様々なステークホルダーが関わっているため、イトヨーカドー中心に丁寧にコミュニケーションを取りながら、店舗ごとに精査を実施し、しっかり対応していきたい。

レピュテーションという点においては、ストライキを起こしてしまった、発動させてしまったという点については私どもの責任も非常にあったと考えている。

#### 質問者 8

Q)

- ・ そごう・西武の労働組合になかなか理解いただけない部分があったとのことだが、具体的にはどのあたりの溝が埋まらなかったのか。

A)

- ・ 今回、池袋の不動産を売却しその資金で負債を完全に返済し、それによって事業の継続を図るスキームで、フォートレス様、ヨドバシカメラ様、それからそごう・西武側と打ち合わせをしてきた。労働組合にどうしてもご納得いただけなかった点は、池袋の不動産売却についてである。何度もご説明を重ねたが、池袋は発祥の地でもあり西武百貨店の旗艦店でもある。負債を返済するために売却しなければならないことは理解していても、ご納得いただけなかったのではないかと感じている。

Q)

- ・ スト決行を回避し、ソフトランディングに向けた協議を重ねるために、9月1日の売却以外の選択肢も検討されたのか。

A)

- ・ 延期については、先方との話の中で延期してもお互いに協議が進展しないという結論になったため、決断した。9か月間譲渡が行われないことの方が、お客様や従業員、お取引先の不安に繋がり、譲渡を早期に実行した方が、将来が見えてくると考えた。8月中には、ステークホルダーの皆様と対話ができ、一定のご理解をいただいたため、そのタイミングで決断をさせていただいた。

以上