

## グループ戦略実行に関する説明会 質疑応答

## 質問者 1

Q)

- ・オーストラリア事業のポテンシャルは理解したが、長年オーストラリアでの取り組みを進めてきた中で、御社が買収することにより成長が加速すると考える背景を教えてください。
- ・今後の出店戦略とあわせて、どの程度の店舗数規模となれば利益貢献に繋がるか教えてください。

A)

- ・オーストラリア市場では、この 50 年間でメルボルンやシドニー等の都市部の人口集中エリアを中心に 750 店出店してきたが、今後まだ出店余地があると感じる。
- ・セブン-イレブン・ジャパンの立地選定基準や売上予測モデルを活用し、オーストラリアでの出店体制を強化することで質の高い出店ができる。
- ・6 年目以降に店舗数合計が 1,000 店を超える見込みで、この程度の規模となれば、バリューチェーン構築や商品開発頻度向上にも繋がり、出店効果に加え、これらの効果も飛躍的に伸びると期待している。

Q)

- ・今回の自己株式取得の金額を 1,100 億円とした背景は何か。
- ・また、今回の買収が将来的にどうキャッシュ・リアロケーションに影響するか教えていただきたい。

A)

- ・成長に向けた投資と株主還元充実のバランスを取ることが重要で、その前提として、財務健全性の水準を見る必要があると考える。Speedway 買収により財務基盤が弱くなったが、2021～2023 年にかけて積極的に負債返済を進めた。
- ・今年度末の Debt/EBITDA 倍率は 2.6 倍まで戻り、2024～2025 年にかけて財務基盤は更に回復する見込み。今後は、成長と株主還元のバランスを取れるような財務基盤の回復が一定程度図られてきたという背景があり、今回の株主還元と戦略投資の実施という判断に至った。
- ・このような成長投資の果実がキャッシュ創出に繋がると思うので、今後とも成長投資とあわせて株主還元の充実を図っていきたい。

Q)

- ・先ほどのご説明の通り、6 年程度で更に出店による規模のメリット等でキャッシュ・フローの貢献が期待でき、回収は進むと考えて良いか。

A)

- ・ご理解いただいている通り。最初の 3 年程度は大きな変革が伴うが、それ以降は出店の加速と事業変革の成果により、EBITDA の成長が見込まれている。

## 質問者 2

Q)

- ・オーストラリアでは長年ライセンス・ビジネスを進めており、現地上場という選択肢もあった中で、なぜ御社が株式取得に至ったのか。

A)

- ・従来のライセンス・モデルは、売上に対してパーセンテージでフィーをいただくローリスク・ローリターンで、収益性が低い。地域により平均日販に格差があり、この状況を放置するとブランドロイヤリティーが毀損するリスクにつながるという問題意識を持っている。
- ・この格差をスピーディーに埋めるためには、資本投下が一番の特効薬だという考え方をしている。それを実現するために、7IN が持っているノウハウを理解してもらい、先方からの希望があれば資本投下する。また資本投下でなくても、7GT やバリューチェーン構築といった部分的なノウハウを提供することで追加のフィーをいただく。そのような取り組みでライセンシーの店舗のクオリティを上げていきたい。
- ・今回の株式取得に至ったのは、昨年秋以降にオーストラリアのオーナー族から株式相続のタイミングでお声掛けをいただいて検討した結果。
- ・前回のベトナムの場合は、50%以上外資を入れられないという規制があり、先方からの要請に基づきその枠の中で出資している。国の事情、ライセンシーとの交渉により決まっていくもののご理解いただきたい。

Q)

- ・今回は特異な例であり、たとえば上場企業で着実に運営している企業に資本を入れるということは、あまり意味がないと考えるか。

A)

- ・新地域に出ていく際に、上場企業を含めて既存ライセンシーから要望があった場合は、可能性としてはあると考えている。

Q)

- ・今後の自己株式取得の規模感について、投資案件等によって変わると考えたほうが良いか。

A)

- ・株主還元や成長投資の基本的な考え方として、中計で定めている 2025 年度 KPI を達成するための我々の戦略がベースとなっている。当初から一定程度の自己株式取得を想定しながら運営しており、今回のような戦略的な投資案件が出た場合の対応も検討してきた。
- ・財務基盤が一定程度回復してきた中において、例えば今回設定している 2025 年度 Debt/EBITDA 倍率 1.8 倍未満まで下げる必要があるのかという観点から、最適な資本構成の中でどのように実施するかを考えながら進めていく。
- ・株主還元については、よほど大きな戦略的な投資がない限り、申し上げた通り実行していきたい。また、

次の中計期間になると思うが、更に株主還元の充実を図っていきたい。

Q)

- ・中計 KPI は現時点で大半が達成可能と思われるなかで、EPS 目標 CAGR18%以上はハードルが高く感じるが、どのように考えるか。

A)

- ・中計の財務 KPI 達成に向けて、特に EPS と資本効率について更に達成に向けた取り組みを加速する必要があると考える。利益成長に加えて、戦略投資や資本政策等で何としてでも達成すべく、取り組みを強化している。

### 質問者 3

Q)

- ・昨日のリリースを拝見すると、オーストラリアの営業利益がこの 3 年間で大きく増加している。コロナ等の外部要因からの回復による影響が大きいのか。
- ・日本と比較して日販は低いですが、利益が高く出ているように見える。これは、ガソリン売上構成の差等からくるものか、背景を教えてください。
- ・また、この買収によるのれんの金額をどの程度想定しているか教えてください。

A)

- ・この 3 年間はコロナ影響が非常に大きく、シドニー、メルボルン等でロックダウンにより客数が落ち込み、その後一気に回復してきているという状況にある。
- ・日販は日本円で約 650 千円となっており、日豪で大きな差はない。オーストラリアは、ガソリンもあるが、荒利益率が 40%近いコーヒー(ホット飲料)が売れており、利益の源泉になっている。
- ・日豪での収益性についても現時点でそれほど差はないが、PMI 後は出店拡大や品揃え拡充により、更にアップサイドがあると見ている。
- ・のれんについては現在精査中となる為、コメントは差し控えさせていただく。

Q)

- ・御社は JGAAP を採用しているため、買収案件が増えるとのれんの償却費負担が大きくなる。このため、EBITDA と純利益の乖離が大きくなり、還元がうまく進まないのではないかと感じるが、どのように考えているか。

A)

- ・M&A 案件の判断は、現地会計ベースと JGAAP ベースの ROIC の双方を基に行っている。現状では一定程度ののれんは避けられないが、どれくらいの利益をあげられるかがポイント。純利益を上げていく事は当然だが、EPS、資本効率も重要である。事業ポートフォリオの最適化をする中で、利益を生まないアセットについては整理、変革を加速度的に高めていく。
- ・のれん償却前ベースから考えた株主還元については課題として捉えているが、現時点では、償却後ベー

スでの分配をより強化していく方針であると理解いただきたい。

#### 質問者 4

Q)

- ・オーストラリア事業について、今後のフランチャイズ店と直営店のバランスの考え方と、収益の違いを教えてください。

A)

- ・現在フランチャイズ店が6~7割あり、この比率を変える予定はない。ただ、ご説明させていただいた通り今後の出店余地があり、フランチャイズ店にするか直営店にするかは、エリアの状況に応じて決めていく。
- ・本部に入る収益の違いについては、日本と同様にフランチャイズ店の方が利益率は高くなる。

Q)

- ・以前、給料未払いや違法賃金の問題があったと記憶している。今回の買収に伴い、ガバナンスの改善についてはどう考えているか。

A)

- ・過去に給料未払いや移民の方への最低賃金以下の賃金支払いという事象があったことは認識している。公的機関を入れて適正に支払いを行い、再発防止の仕組みを既に整備しており、解決済みという認識。

#### 質問者 5

Q)

- ・オーストラリアにおけるコンビニ業界の基本的な情報を教えてください。既に高いシェアを持っているが、競合の状況はどうか。また、変革の必要性があるという話があったが、特に商品力をどのような形で強化するのか。

A)

- ・オーストラリアのコンビニでは、法律上お酒の販売が禁止されている。構成比が高いタバコとガソリンへの依存から脱却し、より食に注力する考え。
- ・現地のコンビニは、間に合わせのような品揃えをしている。日本のような、近くて便利、朝起きて夜寝るまでワンストップで品揃えができている状況ではないので、拡充していく。
- ・商品力の強化について、欠落のカテゴリーを中心に2,500~3,000アイテム程度まで上げていく。また、フレッシュフードの売上高比率を16%から倍にしようと考えており、品質を上げ、カテゴリーを増強していく。

Q)

- ・商品力について、北米では日本のわらべやに協力をいただいているが、オーストラリアでは今後3~5年程度でどのように変革していくのか。

A)

- ・急に日本のベンダーに工場を作る要請をするのは難しいが、日米にあり、オーストラリアにないものはいくつもある。例えば、アメリカのホットドッグや、日本のフライヤーを使ったフライドチキンなどの店内調理品を導入してお客様のパーセプションを変えていく。
- ・オーストラリアは、1990年頃にハワイの店舗で感じた雰囲気やお客様の使われ方と似た印象。グロサリーの品揃えが不十分等、まだ改善の余地があると思っている。まずは、店内でできるフレッシュフードを導入する等、現地のマネジメントの意識改革をしながら、ご説明させていただいた通り、日常の使用頻度の高い商品の品揃えを強化する等の戦略を進めていく。

以上