

2024年2月期第3四半期 決算説明会 質疑応答

質問者1

Q)

- ・ 3Q 累計実績について、10月12日公表の修正計画との比較の観点で、連結ベースとセグメント別（国内コンビニエンスストア事業、スーパーストア事業、金融関連事業）をご解説いただきたい。

A)

- ・ 3Q 累計の連結実績は、10月12日公表の修正計画からも各段階で増益を達成することができた。（営業収益+416億円、営業利益+78億円、親会社株主に帰属する四半期純利益+56億円）
- ・ 国内コンビニエンスストア事業については先ほど資料でご説明したので割愛させていただくが、スーパーストア事業については、イトーヨーカ堂が苦戦した一方でヨークベニマルが計画を上回る実績を上げている。また、旧ヨークとの統合効果が既に現れており、スーパーストア事業計ではほぼ計画線の着地となった。
- ・ 金融関連事業については、セブン銀行がこの第3四半期において新紙幣対応のシステム改修を行った結果として一定のコストがかかり、若干前年を下回った。

Q)

- ・ 7-Eleven, Inc.については、米国の厳しい消費環境のお話を聞いた。一方で、中長期的にはポテンシャルがあることも理解をした。
- ・ 向こう3か月～半年は厳しい状況が継続すると考えるが、どのような施策を最優先で取り組んでいくのか教えていただきたい。

A)

- ・ 向こう3～5年でのトップラインの成長については期待している。
- ・ 1つ目は商品構成を変えていくことで、2025年度までにオリジナル商品の割合を34%にする。売上と荒利率の成長に繋げる。
- ・ 2つ目はデリバリー事業。2022年と比べ+32%成長しており、2025年には10億ドル以上の売上を上げる事業になると見込んでいる。
- ・ 店舗数の拡大にも機会がある。米國小売市場は非常に細分化されており、我々のシェアはまだ約8%となっている。Sunoco-Stripes の買収も発表したが、買収による成長機会やオーガニックな成長機会も多くある。
- ・ Speedway との統合シナジーにも期待できる。今までに何度か計画を上方修正してきたが、2023年度までに800百万ドルの達成に自信を持っている。
- ・ 消費環境が厳しい一方で、トップラインの成長機会は短期的にも中長期的にもある。
- ・ 加えて、コスト削減効果も期待でき、2024年度以降も継続して取り組んでいく。
- ・ 難しいことではあるが、成長の機会は多くあると信じている。

Q)

- ・ 消費環境が厳しい状況下での短期的な戦略の優先順位をご教示いただきたい。

A)

- ・ 先ほどご説明した4つの取り組み（オリジナル商品の強化、デジタル・デリバリー促進、Speedway

との統合によるシナジー創出、店舗網の拡大と強化)を優先していきたい。

- ・ これらの取り組みにより差別化を図ると同時に、コスト効率も改善していく。
- ・ 加えて、短期的には客数向上のために、お客様に価値を提供できる対応をしていく。

質問者 2

Q)

- ・ イトーヨーカ堂の販売動向が弱含んでいる背景は何か。今後、どのように改善していくのか。

A)

- ・ 第 3 四半期までの状況は、物価上昇に伴うお客様の生活防衛意識の高まりから価格敏感層の離反が一定数見られた。また、新型コロナが 5 類へ移行した影響により買上点数が減少し、売上が伸び悩んだ。上期においては、テナント及び非食品と食品の買い回り強化で、ある程度カバーしてきたが、下期は暖冬影響により衣料品の売上が厳しかった点や、野菜や豚肉等の相場高等により食品への集客に影響が見られたことなどが主な要因である。全ての店舗が厳しかったわけではなく **Food & Drug** への改装実施店舗や構造改革実施店舗については、既存店でも売上、客数を伸ばすことが出来ている。食品との買い回り強化を実施したことにより若年層が増加するなど一定の成果が出ており、来期にかけて改装を実施していく。
- ・ 2023 年 9 月以降のヨークとの経営統合により、それぞれの商品の販売や共同販促を行うことで、少しずつではあるが統合の成果が出ている。また、シェルガーデンの松の商品を品揃えすることで、消費の二極化にも対応している。
- ・ 来期には、セントラルキッチンの稼働により高品質のオリジナル商品の開発強化をスピード感を持って進めることで、売上の改善を図る。

Q)

- ・ 7-Eleven, Inc.の商品荒利率(決算説明資料 P13)を見ると 3Q は改善されていないように見えるが、これからどう改善していくのか。改善していない背景と改善させる施策について伺いたい。

A)

- ・ 商品荒利率は通年で伸ばすことが出来ている。3Q でもプラスだったが上期ほど伸びなかった。
- ・ アメリカの小売業者はコロナ禍から価格転嫁を実施してきたが、消費者は第 3 四半期、第 4 四半期はかなり厳しい状況にあり、小売全体でみても価格転嫁が困難な状況だった。競合他社も含めて同じ状況。
- ・ 今は客数を獲得する戦いの中にあり、価値提供が必要だと考えている。荒利率の改善は上期ほどではないものの、第 3 四半期においても上昇している。2024 年に向けても荒利率を改善するために、商品構成を変えオリジナル商品を増やしていく。オリジナル商品は荒利率が 40%台前半であり、NB 商品よりも高いため、オリジナル商品の品揃えを増やすことで利益を伸ばすことが出来る。
- ・ 先程も述べたようにコロナ禍で価格転嫁をしてきた。インフレも落ち着いてきており原価低減に取り組むことで荒利率にもプラスになると考えている。短期的には厳しい環境だが、通期で見ると良好であり 2024 年度も十分に改善できる余地があると考えている。

質問者 3

Q)

- ・ 数字の確認をさせていただきたい。今期為替が業績に与える影響が大きいですが、今回、特にセグメント別営業利益の海外コンビニエンスストア事業が修正額▲90億と大きく減額されている。(決算説明会資料 P.10) 仮に、為替がニュートラルのベースでは、利益水準や修正額はどうか。
- ・ 今期の着地から来期に向けて、米国景気のボトムアウトがどのくらいのタイミングで来るのかを注視しているため、海外コンビニエンスストア事業の実態や今期の方向感を教えていただきたい。

A1)

- ・ 7-Eleven, Inc.については、ドルベースの営業利益も開示している。2023年度の営業利益計画はドルベースで3,078百万ドルだったのに対して、修正後は2,935百万ドルとなる為、計画は未達となる。
- ・ 為替については、2023年度の当初予想で1ドル=131円だったところ、9月時点で137円に変更し、今回140.60円に修正した。
- ・ それにより円ベースの営業利益は変動したが、ドルベースでは申し上げた通りの見込みである。
- ・ 米国の経済環境でインフレが進行し、金利も高止まり、政府からのCOVID-19の様々な支援策も打ち切られた状況の中で消費者の消費意欲が低下している。その一方で、日米金利差を踏まえて大幅な円安のメリットを享受している。そういった面では我々としてはプラスマイナスゼロの状況だと考える。
- ・ 2024年度については、為替が円高に振れたとしてもドルベースでは前期を上回る利益を出していかなければならないと7-Eleven, Inc.の経営陣とも協議を重ねている段階。

A2)

- ・ ご質問の中でいつ、米国景気がボトムアウトするのかという言及があった。
- ・ インフレが収まり金利が下がることで、雇用がプラス成長するはず。また、それに伴って実質所得レベルも伸長するはず。
- ・ しかし、2024年度後半にならないと消費者にとっての変化は起きないと見ている。
- ・ 2024年度前半は消費者にとっては厳しい消費環境になると考えている。

Q)

- ・ イトーヨーカ堂について、今回通期計画の前提条件が下方修正されているが、イトーヨーカ堂単体の営業利益通期計画は修正されていない。その背景を教えていただきたい。

A1)

- ・ イトーヨーカ堂については通期では計画を達成できるとして、今回は変更していない。

A2)

- ・ 第3四半期累計実績では、売上及び荒利率が計画未達だったのにも係わらず営業利益通期計画を変えていないのは、人時生産性の向上や電気代の高騰に対する対策等を進めることで販管費のコントロールができており、計画に対して順調に進んでいるため。

質問者 4

Q)

- ・ マクロ環境に起因していると考えてはいるが、7-Eleven, Inc.は競合他社と比較してモメンタムが下がっている中、どのような施策で来期、再来期の増益を担保していくのか。

A)

- ・ 2023年の営業利益は、昨年記録的な利益に次ぐ状況となっている。ガソリン利益についても同様

であり、もしガソリン利益が昨年横ばいの推移をしていたとしたら、消費環境が厳しい中においても前年対比 1 桁台後半の成長を実現することが出来ていた。ガソリン収益の状況に左右されるが、これまでも消費環境の厳しい中においても成長してきた実績があり、2024 年も成長できると考えている。

- ・ 収益改善の取り組みについて一番の機会は、品揃えを変える事だ。また、デリバリーの成長、コスト削減も行っていく。
- ・ 特に 2023 年通期においてはインフレ環境下においても営業経費は対前年減を見込むなど大きな成果と考えており、2024 年も継続していく。品揃えを変えオリジナル商品の比重を高めることで荒利増を実現する。
- ・ 2024 年後半には売上環境も改善し、消費者に対してより強い価値を提供できると考えている。また、デリバリーも促進し、店舗も拡大していくのでトップラインは成長出来る。引き続き成長は実現出来ると考えている。

Q)

- ・ M&A の機会について、Speedway や Sunoco のような 2,000 店~3,000 店を超えるような大規模チェーンの M&A の機会は今後期待できるのか。バリュエーション水準についても教えてほしい。

A)

- ・ 米国内における M&A の機会は 1,000 店舗以上の非常に大きなチェーンについてはあまり残っていない。数百店舗規模の地域的な M&A、過去買収に成功してきた規模の M&A、米国 CVS の 60%を占める 10 店舗以下の M&A など、様々な規模において機会があり検討をしている。我々は、過去 20 年間利益を生む買収を続けている。7-Eleven, Inc. では様々な規模の M&A を検討してきており、実績もあり買収を評価するプロセスもある。
- ・ 丸山が話していたように買収後にデレバレッジを行っており、グループのデットキャパシティはある。M&A の機会がある場合は積極的に買収が出来る。アメリカのコンビニエンスストア業界は小売りの中で最も細分化されているので M&A の機会が多くあると期待している。

質問者 5

Q)

- ・ セブン-イレブン・ジャパンについて、出店再開とのことだが、来期、再来期に向けて純増数はどのくらいになるか。
- ・ また、新しい店舗フォーマットに関しても教えていただきたい。

A)

- ・ 出店については、今年度は契約数を増やすことに注力している。実際の純増数が増えるのは、2025 年度からになる。
- ・ 現在は限られた純増数だが、2025 年度に向けては 300 店舗規模の純増を目標に進めていきたいと考えている。
- ・ 新しい店舗フォーマットについて、SIP ストアの 1 号店は 2023 年度内の開店に向けて準備を進めている。また、その 1 号店に続く店舗の商圈調査も進めている段階。まずは 1 号店と次のいくつかの出店の状況を踏まえながら、今後の展開を考えていきたい。

Q)

- ・ 7-Eleven, Inc.の M&A の機会については非常に楽しみな成長戦略である。M&A を実行する環境として、今後は数多くのディールを見込むことができるのか。2011～2013 年や 2019～2021 年ではかなり多くの M&A の機会に恵まれていたと思うが（決算説明資料 P.21）、今後そのような機会はまた到来するのか。

A)

- ・ 米国では多くのディールフローがある。
- ・ Speedway のディール交渉をしたのが 2020 年の夏であり、これまでの 3 年半は Speedway との統合やデレバレッジ中心に進めてきた。その間、ディールフローの数は今までになく多く、今後もその状況は続くと考え。そのなかから、我々に適しているものを見つけていく。
- ・ 小売業にとってはチャレンジングな環境が見込まれるが、今までになかったアセットが売りに出される等、そういった面でも更なる M&A の機会があると言える。
- ・ 加えて、金利は高まっているが、セブン&アイ・ホールディングスは健全なバランスシートを持っており、7-Eleven, Inc.としても資金調達のアクセスも持っている。流動性や財務的な強さについて競合他社に比べアドバンテージがあると考えている。

以上