

2023年度決算説明会 質疑応答

質問者 1

Q)

- ・ 戦略委員会の提言のフォーカスポイントについて、スーパーストア事業を含めた構造改革が順調に推移する中、コア事業の国内外コンビニエンスストア事業に積極的に投資をしていくメッセージが込められているのではないかと考えている。グローバルコンビニエンスストア事業を一体運営するという提言の中に、国内コンビニエンスストアの話がないのは十分満足されているということなのか。グローバルコンビニエンスストア事業の一体運営の仕方、方向性について教えていただきたい。
- ・ これらの投資と Debt/EBITDA 倍率を機動的に運用していくという事がどう繋がってくるのか。

A1)

- ・ グローバルコンビニエンスストア事業の一体運営については既にコミッティを形成している。コミッティには 7-Eleven, Inc. のデピント CEO、レイノルズ社長、セブン-イレブン・ジャパンの永松社長、7-Eleven International の若林 CEO、セブン&アイの井阪社長、丸山 CFO が入っており、これから議論をしていく。
- ・ IT、DX については一部を各社共通仕様にするなど、出来る事があるのではないかと戦略委員会から提言をもらっている。IT のユーザビリティやモバイルチェックアウト等、共有できることについてコミッティを有効活用し、統合できるように図っていきたい。
- ・ 商品、サプライチェーンネットワークについては、かなりローカライズされており、権限を委譲しながら、その国や地域に合った商品や商品構成で展開できるよう注力していく。

A2)

- ・ 今回 Debt/EBITDA 倍率を 1.8 倍未満から 1.8~2.5 倍にレンジを設ける修正を行った。この趣旨は、良質な戦略的投資案件がなければ当初想定通り 1.8 倍までレバレッジを引き下げて将来の大きな投資に備える一方、今の財務の健全性を維持した上で、どの程度、資金を投資に振り向けられるかについて開示した方がより理解が進むという考え方にに基づき、レンジという形で明確に設定した。さらに戦略的投資については、これまで 7-Eleven, Inc.、7-Eleven International LLC. といった単体毎に検討していたが、今後はコンビニエンスストア事業については一体運営の実現を目指しており、その中で最適な戦略投資が何なのか、どの様に経営資源を振り向けるべきかをコンビニエンスストア事業全体の見地から検討できる体制に移行してまいります。

Q)

- ・ 日米のコンビニエンスストア事業の戦略について、マクロ環境が楽ではない中、様々な手を打たれているが、業績計画に対するリスクまたはポテンシャルについて伺いたい。

A1)

- ・ 国内環境は少子高齢化、人口減の中にあり、大都市圏と地方では差が広がっていると実感している。セブン-イレブンの地域別売上でも同じ傾向にある。私たちは創業以来、ワンフォーマットでセブン-イレブンを拡大してきたが、地域差の改善はここ数年の中で改善はしているもののまだ足りていない。マーチャンダイジングでは、東京圏とそれ以外の北海道や東北、九州、中国地方における商品の嗜好は違っており、地域において商品の違

いを明確に出す事を強力に推し進めなければいけないと考えている。社会が変わるスピードと、私たちがその変化に対応するスピードとの競争と考えており、今年は徹底的に変化対応を追求していきたい。

- ・ SIP ストアの出店によって得られたものは非常に大きい。ここでは今までになかったものが消費されている。生活デAILY、冷凍食品、焼成パンなどはこれから必要な商品だと考えており、出来るだけ早く全国展開していくことで、計画未達となるリスクを限りなく減らしていきたいと考えている。

A2)

- ・ COVID 以降、アメリカの消費者は大きな変化の最中にあり、この変化に対し遅れをとらないことが重要だと考えている。今、アメリカで起きている大きな変化は長らく続いているインフレだが、私たちはこの困難に勝つための計画を持っている。インフレは主に低所得者が打撃を受けている。彼らは主に価値の高い、高品質の商品を求めており、このニーズに対して私たちの革新的な食品、オリジナル専用飲料、高品質で価値のあるプライベートブランドを提供できると考えている。
- ・ 現在、デリバリーサービスが非常に伸びている。コンビニエンスストア業界のデリバリーサービス分野において、私たちはリーダー的な存在であり、トレンドに乗ることができている。私たちは来店いただくための取り組みも行っているが、デリバリーサービスを通じて以前ほど外出しなくなったお客様に対しても、商品をしっかりと訴求することができている。
- ・ 消費者が求める価値に対して私たちには 7REWARD プログラムがある。現在約 9,500 万人の会員がいる。また、Speedway との統合によって得た規模も活用することができている。加えて、規律を守りながらコストを削減し、生産性と効率性を高めていく。
- ・ アメリカ市場の成長機会は非常に大きい。SEI は米国でナンバーワンのコンビニエンスストアチェーンだが、シェアは約 9%しかない。内部成長と買収を通じた外部的成長の余地がある。私たちはこの成長計画に対して自信を持っている。アップサイド・ダウンサイドはインフレがどれだけ早く縮小するかということだ。インフレは過去にもあり、リーマンショックや COVID も含め経済サイクルの一環として数える事が出来ると考えている。アップサイド・ダウンサイドで語るというよりは、私自身はビジネスプランを信じ、邁進していくことが重要だと考えている。

質問者 2

Q)

- ・ 中期経営計画に対し Debt/EBITDA のレバレッジが下がった事で北米における M&A や設備投資など余力も出てきたと考えている。一方で ROE、ROIC、EPS 成長率 18%は来期に向けて非連続な成長が相当ないと達成出来ないの考えるが、どの様な建付けか。
- ・ 戦略委員会の提言にある自社もしくは提携パートナー工場への食品生産機能への投資を検討するとあるがどの様なことか。

A)

- ・ Debt/EBITDA にレンジを設けるとするのは財務規律を定め、格付けの A 格を維持した中で戦略的投資を行い、いい物件がなければ戦略的投資を行わないということ。
- ・ ROE、ROIC については、足元が厳しいことについてはおっしゃる通りである。一つは米国の為替の問題、もう一つは国内スーパーストア事業の閉店や事業縮小による特損が影響している。24 年度も不採算資産について棚卸しを行うなどやるべきことに手を打っており、25 年度の目標を達成するために取り組んでいる。
- ・ アメリカのフレッシュフードは、日本のサプライチェーンネットワークのような形で提供するやり方もあれば、Laredo Taco のようなクイックサービスレストラン(QSR)的な提供の仕方もあり、フレッシュフードのオファリングを強化してほしいということが戦略委員会からの提言に含まれている。

Q)

- ・ 足元の数字で不安になる中、北米における 2024 年度下期に売上回復の根拠は何か。加えて、ガソリン荒利 (CPG)の見方について。

A)

- ・ SEI の計画は下期偏重型だが、昨年度の状況を見て予想をしている。昨年第 1 四半期の既存店商品売上は +4.7%あり、その反動を見込んでいる。今向かい風にあるが、これは時間が解決すると考えている。この先、第 2 四半期、第 3 四半期、第 4 四半期と前年対比では軟化していく。ここから先は良い方向に進むと考えている。また、下期に期待している理由は、フレッシュフード、プライベート商品、専用飲料等の取組みが成熟化していくからだ。
- ・ 他競合と比べ SEI のガソリンへの依存度は低い。当社のガソリン荒利は総荒利の約 4 割である。競合他社は 50%かそれ以上であることが多く、ガソリン事業偏重であり、ガソリン事業からくる収益性を維持したいというモチベーションがより働くのではないかと考えている。米国コンビニエンスストア業界 15 万店の内、90%は中小チェーンであり、商品の品揃えは非常に少なく、ガソリン事業からの収益に依存する部分が今後も高くなるのではないかと考えている。これを踏まえ、ガソリン荒利 (CPG) についてはこの数年来のレンジ内で維持できると考えている。

質問者 3

Q)

- ・ スーパーストア事業の IPO の検討について伺いたい。戦略委員会からの提言では、セブン&アイ・ホールディングスとして「スーパーストア事業の持続的成長のための有力な選択肢の一つとして、現実的に最速のタイミングでのスーパーストア事業の IPO の実現に向けた検討を開始」とあるが、IPO を選択しない場合、どのようなリスクがあるのか。また、様々な選択肢がある中、IPO を検討することの意義や IPO を実現するために成し遂げなければいけないことはどういふことがあるのか。

A1)

- ・ スーパーストア事業の現在の状況は非常に厳しい。スーパーストア事業とコンビニエンスストア事業との食品開発領域におけるシナジーは今後ますます大きくなる可能性があると思っている。今回、SEJ は SIP ストアを出店したことで、非常に大きな気づきをいただいた。今後もコンビニエンスストア事業との協業をやっていくためには、我々がスーパーストア事業の持ち分をある程度持ちつつも、スーパーストア事業として独自の財務規律をもって、自分たちで成長のための投資ができる形態が一番ふさわしいのではないかと戦略委員会の提言の中でも言っていたが、我々も戦略委員会との議論の中でそういう結論に至ったということである。

A2)

- ・ まずは現在進めている抜本変革をやり遂げることが絶対条件であるが、スーパーストア事業の再成長に向けた施策も同時並行でやっていかなければならない。グループ会社との連携は今まで以上に強化していくが、スーパーストア事業として必要な投資を我々自身が方向性を決めて投資していかなければ、競合には勝てない。自らの資本で自らの投資をしていくことが最大の意義だと思っている。それを行わなければスーパーストア事業が 25 年度の目標を達成したとしても、持続的な成長には繋がらないのではないかと考えている。
- ・ 24 年度は非常に大切な一年となる。23 年度までは構造改革に注力した。販管費の見直しや生産性の改善は一定の成果があった。我々の体質を改善するための成長戦略への投資として、24 年度は店舗の改装やピーズデリの活用による食品の底上げ、差別化をやっていく。

質問者 4

Q)

- ・ 以前から、スーパーストア事業については、切り離しを求める声が外部の投資家からあがっていた。株式上場という方向性を示した訳だが、さらにスピード感を持った決断があるべきだったのではないかという声もあるが、その点についてどう考えているか。

A)

- ・ スーパーストア事業の切り離しについて指摘を受けてきたところはあるが、私どもとしては、同じ財務規律の中で、コンビニエンスストア事業とスーパーストア事業を比較すれば、投資効率が悪くなるということを、私共としても把握している。一方で、セブン-イレブン・ジャパンの成長を支えているのはスーパーストア事業との食の連携であるということを示しあげてきた。グローバルのセブン-イレブンの成長にとっても、セブン-イレブン・ジャパンが培った食のオフリング、サプライチェーンネットワークの構築、これが非常に鍵であると考えている。これをなくして、店数だけ増やしても砂上の楼閣になってしまう。時間軸は違うかもしれないが、着実に進めていくという説明を申しあげてきた。今回は戦略委員会の提言を受けて、それから今までやってきたイトーヨーカ堂の抜本的な変革を経て、25年度以降の新しい成長の仕方を提示できたと考えている。

Q)

- ・ これまでも痛みを伴う構造改革を進めてきたと思うが、今後株式上場になると、更なる改革の後になるかと思いますが、改革は10合目までとすると何合目まで進捗しているとお考えですか。

A)

- ・ 改革が何合目まで来ているかという質問について、量的資本の中で EBITDA550 億円というのをまずは目標としてやっている中、3分の2ぐらいまでは、ほぼ積み上がってきている。それ以外も日々 POC を進めながら、積み上げというところを確実なものにしていくことを進めている。現状は6合目、7合目ぐらいまでの手応えがある。今までは、痛みを伴う改革が主だった。これからはトップラインを上げていくことでのプラスを作っていく。24年度は成長戦略と、それに対する成果を出していくという切り替えを一気に進めているところだ。

質問者 5

Q)

- ・ IPO の検討についてだが、スーパーストア事業にはヨークベニマルやシェルガーデンなど、色々な事業があると思うが、今後イトーヨーカ堂との合併や、協業みたいなところは考えているか。

A)

- ・ イトーヨーカ堂とそれからヨークベニマルの経営統合というのは考えていない。やはりエリアも違うし、イトーヨーカ堂の店舗の形態とベニマルの店舗形態、地域性もずいぶん違う。スーパーストア事業としての上場を検討していきたいと考えているが、2社の経営統合は考えていない。

Q)

- ・ コンビニエンスストアとのシナジーとして、イトーヨーカ堂についての言及があったが、これまで大切にしてきた祖業であることを重要視するような判断はあるのか。

A)

- ・ 祖業だから私どもが保持するということではなく、今までセブン-イレブンをインキュベートしてくれたのはある意味イトーヨ

ーカ堂だと思っている。そして、これから高齢化の日本の社会の中で、やはりスーパーストアが持っている食の重要性というのは、セブン-イレブン・ジャパンにとって非常に大きな資産だと思っている。それが今回の SIP ストアでもある程度掘めたと思っているので、そこを磨いてもらいながら、これからも協業をしっかりやっていきたいと思っている。

質問者 6

Q)

- この 1 年そごう・西武の売却や、イトーヨーカ堂の件も含め、現場従業員の方からは不安の声も多く聞かれたと思う。様々な経営判断を迫られた 1 年だったと思うが、改めてこの 1 年の振り返りと井阪社長が経営者として一番大切にされていることは何なのか教えてほしい。

A)

- そごう・西武の件については、大変お騒がせしました。私共とそごう・西武は一緒になって十数年やってきたが、私共の資本のもとでは成長の軌道が描けなかった。成長しなければ、従業員も幸せになれない。どこかで方向転換をしないとイケない。どういビジネスモデルに転換すれば事業として再成長ができるのかという視点で決断をさせていただいた。お話を伺っていると、良い形でレイアウトプランが出来つつあるということを伺っており、現場社員の人も再成長に向けて頑張ろうという機運になっていると伺っている。イトーヨーカドーについても、エリアと商品について集中と選択を進めなければ、これから地盤沈下が進み、幸せになれない・成長できない事業になる。大変厳しい抜本的改革に踏み切った訳だが、私どもとしては、もう一度再成長してもらうためにはどうしたらいいのだという選択肢を事業会社と一緒に考えていかなければならない。
- 一番大事なものは、私はやはり世の中に必要とされる存在であり続けるというのが一番経営者として大事だと思っている。そのためには、どうやって成長しながら、分配ができる事業体として維持していくことだと思う。めまぐるしく変わる変化に対してどう対応するか、勝負をしていかなないと考えている。セブン-イレブン・ジャパンの社長時代も 2009 年に就任したときはかなり厳しい状況だったが、「近くて便利」というコンセプトで何とか今までと違うセブン-イレブンの使われ方を定着させることで再成長できたと考えている。業態が古くなって駄目になるのではなく、中身を変えながらどう変化対応していくかということに腐心するのが経営者として一番大事な役割だと信じている。

質問者 7

Q)

- イトーヨーカ堂の IPO について連結からの分離の可能性、子会社から外れる可能性はあるのか。また、商品開発の協業は、必ずグループにいないとできない認識なのか。

A)

- グループからの離脱は考えていない。コンビニエンスストア事業の発展のためには SST 事業の食のリソースは重要。セブンプレミアムは年間 1 兆 5 千億円の売上があり、そのうち 7 割強がセブン-イレブンの売上。先ほどのプレゼンテーションに、2007 年から直近でセブン-イレブンの冷凍食品の売上は約 20 倍の規模に拡大したとあったが、これはグループにスーパーストア事業がないと絶対にできなかった。私が商品本部長時代に、セブンプレミアムが誕生した。大高会長からのご発声で始めたセブンプレミアムは、100 円の冷凍餃子が セブン-イレブンの冷凍食品を育てる第 1 歩だった。お客様だけではなくオーナー様にご評価をいただき、これにより我々も売場設備再投資しようという形になり、今後もまだまだ生み出せると思っている。連結にはこだわらないが、グループから離脱はしない。どれぐらいの比率で株を持つことが、シナジー創出に必要なのかを検討しているところだ。

Q)

- ・ コスト削減、生産性改善効果は資料から読み取れるが、特に強化しているはずの食品の既存店売上が厳しい状況についてどう現状分析されているか。また来期はどう改善していくのか。

A)

- ・ 足元の状況として食品は決していい状態ではないと認識している。物価上昇や生活防衛意識が高まる中で価格敏感層の離反、買い上げ点数が伸びないなどの要因はあるが、それは競合も同じ。一方で、イトーヨーカ堂でも改装した店舗は我々の期待以上の成果が出て客数もトップラインも伸びている。ただ今期については、閉店を予定している店舗には投資はできないので、そういったお店も含めると、トータルでは全体が伸びていないのが現状。もうひとつは、自主アパレル撤退により、この春夏商品から商品の入れ替えや売場の拡大縮小も進めており、来店動機というところがうまく作れておらず、また食品との買い回りに対してマイナス影響があった。
- ・ 今後については、惣菜を一番伸ばしていきたい、ここにチャンスがあると見ている。従来イトーヨーカ堂はインスタで全てやっていた。作りたてや出来たては大きな付加価値ではあるが、結果として作業場の制約がある中で、オリジナル商品も新しいものができず、作業の効率や生産性に限界があった。今回、千葉キッチンができたことによって、新商品、またお店の作業性を上げられる商品が入る。また惣菜の売場面積を改装することによって広げることができ、十分トップラインを伸ばせると思っている。
- ・ また、我々の大きな課題として客層がある。多くは50代以上のお客様に偏っており、30代40代というお客様というファミリー層といわれるところが、なかなか集客できなかった。こういった客層を今後伸ばしていくことによって、トップラインを上げていこうとしている。特に若いファミリーの方には買っていただけるオリジナル商品を増やしていく。またグループの赤ちゃん本舗やロフト、シェルガーデンとも連携しながら、新たな客層を取り込んでいくことを、今期改装等を実施して、客層を広げて客数を増やし、それが結果としてトップラインに繋げる形で考えている。

以上