

## 株式会社ローソン 2021 年度決算説明会 質疑応答

開催日時	2022 年 4 月 12 日 (火) 10:00~11:30
出席者	代表取締役社長 竹増貞信 取締役 常務執行役員 CFO 中庭聡 執行役員 管理本部長 高西朋貴 IR 部長 新井紀乃

Q：店舗理想形追求 PJ の店舗改装の成果を教えてください。また、改装をしない店舗はどのようにしていくのですか。

A：先行店 1,000 店については、改装の約 2-3 か月後に想定の 5%を超える日販の押し上げ効果が出ていますが、立地特性によっては効果のばらつきもあります。また、1-2 月は集中して 2,000 店規模の店舗改装を実施しましたが、まだ効果が出ていません。原因や課題は把握していますので、それぞれの個店の課題に対応する予定です。改装をしない方が個店のポテンシャルを発揮出来る店舗は改装をしません。これまで進めてきた理想形改装と商品刷新に加え、販促マーケティング面についても強化してお客さまに訴求していきます。

Q：近畿カンパニーと北海道カンパニーを導入してどの様な成果がありましたか。他のエリアへの拡大計画はありますか。

A：足元では近畿カンパニーと北海道カンパニーは他のエリアに比べて良い結果を出していますが、カンパニープレジデントが現場に近いところでマネジメントしていることが、スーパーバイザーを通じて加盟店に緊張感が伝わったと考えられます。これからいかに地域に密着した商品を展開し、マーケティング施策で売上を上げていくかなど、PDCA を回し取り組んでいくことでより成果が上がると考えています。来年度には全国にカンパニー制を導入していく予定です。

Q：事業ポートフォリオ戦略の考え方について、ローソンだけでなく成城石井、海外、エンタメなど連結経営で成長して行く方向へ変化したのか確認させて下さい。また、海外事業(中国)と成城石井について、資本提携や IPO などに関する考え方を聞かせて下さい。

A：中国については黒字化を果たし 2025 年に 1 万店を目指していますが、中国で持続的な成長をするため、また成長を加速するため、パートナー戦略のほか IPO を含めたさまざまな選択肢を念頭に資本政策を考えるステージとなったと考えています。成城石井については、更に成長させるべく、例えば IPO で資金を調達し業界再編を図ることや海外展開や EC 事業の新規展開をするなど、様々な選択肢を考えています。エンタテインメント関連事業は、当社が 100% 株主で成長させていくのが良いのか、業界再編で収益機会を増やしていくのが良いのかなどを検討しています。またそれらで得た資金の親会社であるローソンでの株主還元や、金融、データ、国内 CVS への再投資など成長戦略をさまざまな選択肢から検討しています。なお、今期において決定しているものはないため、今年度の計画には織り込んでいません。

Q：単体の計画である既存店売上高前年比+3%の前提を教えてください。

A：今年度の前半は、店舗改装を 1-2 月に集中的に実施した影響で、効果の取り込みが少し厳しいと考えていますが、商品ラインナップが整う 5 月以降、マーケティング施策を積極的に展開していきます。

Q：無印の商品導入の効果と今後の見通しを教えてください。

A：実験中の店舗では、+2%-5%程度の効果が出ています。近隣に無印の店がない店舗は効果が高く出ています。今後の展開については検討中です。

Q：カンパニー制の導入について、どのような成果が出ると期待していますか。

A：現場最適な判断が現場で出来るようにしたいと考えています。また、地域化を進めエリア商品の割合を増やしていきます。本社のスリム化は意思決定を早めるなど、現場に資する体制を目指すものです。

Q：総荒利益率は+0.4%pt の計画ですが、商品ミックスで上げるのでしょうか。売り切りオペレーションの導入店舗数と効果、今後の見通しを教えてください。

A：総荒利益率は、厨房商品、カウンターファストフード等の商品ミックスを上げること、お客さまに価値を認めて頂ける価格を設定していくことで上げていきます。売り切りオペレーションは、東北の65店舗で実験しました。荒利を最大化するための、売り切りのタイミングと値引き幅をAIで検証しているところです。23年度中の導入を目指しています。

Q：フードデリバリーサービスにおけるコンビニの優位性や将来の事業規模の考え方について教えてください。

A：コンビニは30坪の規模で他業種に比べ迅速な変化対応が可能です。いち早くUberEatsのサービスを導入したことや、冷凍食品を一斉に展開したことなども変化対応力と俊敏性の高さによるものだと考えています。厨房を有する当社の強みを生かしたゴーストレストランは約1,000店を目標とし、1ブランドあたり2万円を一つのベンチマークとして展開しています。UberEatsなどのデリバリーサービスは約3,000店舗で実施していますが、5,000店規模にできれば、各エリアにデリバリー導入店舗を行きわたらせることが出来ると考えています。

以上