

株式会社ローソン 2022 年度決算説明会 質疑応答	
開催日時	2023 年 4 月 14 日 (金) 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 糸長雅之 執行役員 管理本部長 高西朋貴 IR 部長 新井紀乃

Q：2023 年度計画のマーケティング施策等（対前年約 100 億円経費増）の詳細を教えてください。

A：まずは、「ハッピー・ローソン・プロジェクト！（ハピロー！）」の継続によるものです。本施策は昨年 6 月から実施しているため、今年度は 3 月から 6 月にかけての経費を昨年度より多く見込んでいます。また、店舗ごとの偏差を解消していくための品揃え支援にも注力していきます。光熱費や人件費に対する一時的な支援ではなく、お客さまの評価に繋がる支援を実施し、加盟店オーナーに収益の向上を実感してもらえる仕組みづくりを行ってまいります。

Q：2023 年度計画の IT コスト等（対前年約 40 億円経費増）の詳細を教えてください。

A：（CFO）2024 年の春先から新セミオート発注システムを導入するための先行費用及び今年度 10 月から導入されるインボイス制度に関わるシステム改修費が主な構成要素です。なお、新セミオート発注システムの使用開始に伴い減価償却費が一定程度増加しますが、今年度で償却が終了する資産もあるため、2024 年度以降に減価償却費が大幅に増加することはないと見込んでいます。

Q：2025 年度に連結営業利益 1,000 億円以上を目指すということですが、2025 年度までの利益の伸びのイメージを教えてください。

A：まずはコロナ下で獲得した日常生活需要をしっかりと確保した上で、人流回復やインバウンド需要を取り込んで日販を伸ばしていくことが重要だと考えています。今年度成果を出すことができれば、2024 年度から国内 CVS 事業及び周辺事業もあわせて利益を積み上げていき、2025 年度の目標を目指すことができると考えています。

Q：マーケティング施策等に 100 億円投入する計画ですが、既に確定しているものはどの位でしょうか、また、全額を使い切るのでしょうか。また、事業ポートフォリオ戦略について、国内 CVS 事業がコア事業であることは認識していますが、海外事業やエンタテインメント関連事業等、より成長性の高い事業に重点的に投資をした方がよいのではないのでしょうか。成城石井の資本政策についても教えてください。

A：マーケティング施策については、店舗偏差の解消など、効果が出せる前提で使います。国内 CVS 事業以外への投資に関しては、海外事業、特に中国への投資についても検討していますが、現時点で具体的な案件はございません。また、エンタテインメント関連事業に関しても M&A 等も視野に入れて事業を推進していきますが、現時点で具体的な案件はございませんので、オーガニックな成長を基本とした計画にしています。なお、国内 CVS 事業も、店舗の魅力の向上やデリバリー等を通して引き続き安定的な成長ができると考えています。また、成城石井は昨年上場申請を取り下げました。資本政策に関しては、成城石井だけでなく中国に関してもパートナー戦略について結論を出していく必要があると考えています。2025 年度に向けて、引き続き様々な選択肢を視野に入れながら全体の資本政策を考えてまいります。

Q：海外事業（中国）のアップデートをお願いします。

A：海外事業は中国とアジア・パシフィックを合わせて 2025 年度に 100 億円程度の営業利益を目指していきます。中国では、コロナ禍から回復する 4 月から日販を着実に伸ばしていきたいと考えています。また、店舗数の拡大及び仕入れ量の増加による規模の経済を働かせ、2025 年度には 70 億円以上の営業利益を創出していきたいと考えています。アジア・パシフィックについてはフィリピンに期待をしており、2025 年度には 30 億円程度の営業利益が出せる体制にしていきたいと考えています。

Q：中国での 2025 年度出店目標 10,000 店舗にはパートナーシップ戦略で獲得する店舗数を含んでいるのでしょうか。

A：目標である 10,000 店舗にはパートナーシップを前提とした増加分は含んでいません。もちろん M&A にチャレンジしていく可能性はありますが、パートナーがいなくても 10,000 店舗の出店は可能だと考えています。

Q：株主還元を強化していくにあたって、キャッシュ・フローの考えを教えてください。

A：（CFO）2022 年度の修正営業キャッシュ・フローは 1,200 億円程度です。投資キャッシュ・フローを加味するとフリー・キャッシュ・フローは 800 億円程度であり、そこから借入金の返済及び配当（150 億円程度）を支出しており、ネット・キャッシュ・フローはプラスです。現状のキャッシュ・フローの水準に加え、今後の国内 CVS 事業や周辺事業での利益の積み上がりやキャッシュを回収しやすいというビジネスモデルの特性を勘案すると、キャッシュ・フローにおける懸念はないと考えています。

Q：2025 年度に連結営業利益を 1,000 億円にするためには、2 年間で 430 億程度の増益が必要です。高いハードルだと思いますが、社内での議論を教えてください。

A：2025 年度での連結営業利益 1,000 億円及び EPS500 円については社内で相当の議論を行いました。国内 CVS 事業及び周辺事業について一から見直して議論をした結果、具体的に目標を掲げてチャレンジしようということになりました。

Q：仮に業績が伸び悩んだ場合も、2025 年度の 1 株当たり配当の下限である 250 円はコミットメントと考えてよいのでしょうか。

A：現時点での配当方針は、2025 年度は 1 株当たり 250 円を下限とし、配当性向 50%のいずれかの高い方を適用することを考えています。

以 上