

株式会社ローソン 2022 年度上期決算説明会 質疑応答

開催日時	2022 年 10 月 7 日（金） 10:00～11:30
出席者	代表取締役社長 竹増貞信 取締役 上級執行役員 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：日販改善は特定の店舗がけん引しているのか、それとも全体的に改善が進んでいるのか教えてください。

A：コロナ禍となった 2 年前に大変革実行委員会を立ち上げ、店舗改装、商品刷新、販促施策など段階を踏んで地道に取り組むなど、中期的なビジョンを持ち進めてきたことが数字に表れてきたと考えています。また、マネジメントオーナーは日販改善を牽引していますが、それ以外の店舗はまだ伸ばせるポテンシャルがあり、マネジメントオーナーの店舗に続く店舗を増やしていくことで、全体を引き上げていけると考えています。そのため、支店長、SV（スーパーバイザー）の教育に力を入れ、各店舗の日販改善に取り組んでいます。

Q：金融、データ、海外にポテンシャルがあるとの事ですが、コアである国内 CVS を更に成長させるための金融、データと考えて良いですか。また、どのようにして EPS を伸ばしていくのか教えてください。

A：まずはコアとなる国内 CVS の成長が必要であると考えています。日用雑貨は指名買いしてもらうために無印良品の商品の活用や厨房などで物販を伸ばしていきます。金融は新しいサービスを導入することにより、店舗の魅力を上げていきます。また、データについては、個々のお客さまに向けたマーケティングに加え、広告業としてデータの販売をしていきます。データと金融は具体的な打ち手を始めたばかりですが、業界再編も含めてポテンシャルがあると考えています。海外事業は、事業展開するにあたり当社の適正な持分を見極める必要があると考えており、事業成長と資本政策の両面を検討していきます。エンタメは、チケットのプレイガイドシェアが高く、様々なコンテンツを扱っていることがお客さまの来店に繋がっていますが、更なる成長を遂げるためには業界再編も検討していく必要があります。今後の資本政策で持分が減る可能性もありますが、投資先を成長させていくことによって EPS500 円を達成していきます。

（CFO）資本政策による果実は、再投資と株主還元の最適なバランスをとって実施していきます。

Q：2025 年度の目標達成に向けて、コアの国内 CVS はハード・商品開発への投資は継続し、そのうえで金融サービスなどを広げていくという理解で良いでしょうか。

A：国内 CVS について、ハード改善は今年度で一段落します。商品開発は継続し続けるもので、現在、定番商品の品質レベルを上げることに力を入れています。それに加えて、金融やデータにスピード感をもって成長投資をしていきます。

Q：中国でのパートナー戦略をどのように考えていますか。

A：ローソン中国としてパートナーと組む事や、各地域でエリアに強いパートナーと組むなど、様々な選択肢を考えています。

Q：国内 CVS の日販改善は、1Q よりも 2Q が改善していますが、外部環境の改善によるものなのか、店舗改装や販促の効果など内部環境によるものなのか、どちらの要因が大きいかと考えていますか。

A：人流回復などの外部要因は大きいですが、2Q はこれまでの店舗改装や販促施策により、人流回復の好機を上手く取り込むことができたものと考えています。

Q：エリアカンパニー制について、全国展開に向けての課題はありますか。

A：本部とエリアで同じ商品を開発したケースがありました。マーケティングも含めて本部で実施することとエリアで実施することを整理していく必要があります。もう一つは、プレジデントとなる人財の育成です。現在の近畿カンパニー及び北海道カンパニーのプレジデントは、営業本部長などを歴任し経験豊富です。これらに続く、プレジデントが務まる人財を育成していく必要があります。なお、ベンダーや物流面における課題は特にありません。

Q：成城石井の上場にいたる議論や背景を教えてください。

A：上場申請している中、当社が議論している内容をお伝えすることが勧誘行為となる可能性があるため、回答を控えさせていただきます。

Q：コロナ前に比べてオーナー収益が改善しているとの事ですが、売上が回復していない中で、どの様なコストが減少したのですか、廃棄はいくら減少していますか。

A：廃棄額は減少しています。その他に、セルフレジなどで人件費も減少しています。

Q：EPS500 円は成城石井の上場を前提としていたのですか、その場合、どの事業でカバーするのですか。

A：あらゆる可能性を考えていましたが、成城石井については回答を控えさせていただきます。国内 CVS を核にして周辺事業トータルで EPS500 円を目指すものです。

以上