

株式会社ローソン 2023 年度上期決算説明会 質疑応答

開催日時	2023 年 10 月 16 日 (月) 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：今年度は様々な施策の効果が出ています。来年度の成長ドライバーを教えてください。

A：来年度はまずはデリバリー及び新セミオートの導入に注力します。デリバリーでは来春のシステム改良により店頭在庫をリアルタイムで確認することが可能となり、欠品がなくなり利便性が高まるこのタイミングに合わせてマーケティングコストをかけて伸ばしていきたいと考えています。次に、2024 年 5 月から本格的に導入する新セミオート（次世代発注システム）です。この仕組みは、東北と東京で実施した先行検証で効果がでており、現在現場での教育を進めています。さらに「ハッピー・ローソン・プロジェクト！（ハピロー！）」などのマーケティング施策も引き続き実施していきます。また、コストコントロールについても進めています。12 月に導入するチルド・定温商品 2 便化に加え、扉を設置した冷蔵ショーケースを導入した環境に配慮したモデル店舗の実証実験を進めるなど、電気代の削減も目指します。また、社員人件費は賃上げを維持しつつ販管費の総額を増やさないように努力していきます。

Q：今後の出店の考え方について教えてください。

A：コロナ禍でお客さまの生活様式や社会の価値観が変わり、コンビニエンスストアの使われ方も変わってきており、住宅立地や郊外立地は出店のチャンスがあると考えています。また、各エリアカンパニーでよりきめ細やかに地域のニーズもくみ取れるようになってきていますので、リロケーションを実施しながら安定的に店舗を増やしていきたいと考えています。

Q：上期決算の事業利益の実績と期初計画の差が 185 億円となっており、そのうち 55 億円が「その他」となっています。「その他」の詳細について教えてください。また、今回見直した計画では事業利益が 210 億円の増加に対して、当期利益が 180 億円の増加と、当期利益の歩留まりが良い理由について教えてください。

A：「その他」の内訳は、決算日が異なる中国の連結子会社における決算対象期間の差異調整、固定資産税を第 1 四半期に計上したことによる影響及びみなし原価適用に伴う償却費減少の影響などです。なお、固定資産税による影響は通年では相殺されます。見直した計画の当期利益については、日販が好調であることなどから単体の特別損益が期初計画よりも改善することを見込んでいます。

Q：成果が上がり、カンパニー制も含め施策が好循環となっている印象です。それを踏まえると、品揃え支援や「ハピロー！」など、そこまで費用を使用しなくても、効率的にトップラインの向上を期待できるのではないのでしょうか。

A：実力を測る指標として今月（10 月）の日販を重要視しており、半月経過した段階では順調に推移しています。今後は店舗改装のような大きな投資ではなく、QSC の 3 つの徹底をベースに品揃えの幅と在庫の量に拘り、商品力の強化とマーケティング施策を実施していきます。特に商品力の強化においては、投資を惜しまずに良い商品を提供していきたいと考えています。全国均一に良い商品を適正なコストで製造していくことも重要なため、ベンダーと協力して進めてきたいと考えています。

Q：エリアカンパニー制を先行導入した北海道エリアと近畿エリアと、その他のエリアではどのような差がありますか。

A：北海道エリアと近畿エリアに加えて首都圏エリアが特に好調で、その他のエリアも夏に入ってから改善傾向になっています。なお、各カンパニープレジデントが現場に近い位置にいることによって執行度が上がっており、各々が得意分野を活かし、「レコメンド No.1」を目指して取り組んでいます。

Q：オーナー間での経営力の偏差の状況について教えてください。

A：まだ偏差は残っているため、FC モデル改革プロジェクトで対策を進めています。過去に大量出店をしたことにより、オーナーによっては価値観や経営力にそぐわない店舗を運営していることが偏差の要因の1つだと分析しています。オーナーとの対話を通して経営力に見合った適正な店舗数を見極め、オーナーに満足していただける店舗の経営体制形に変えていくことによってローソン全体の店舗レベルを上げていきたいと考えています。

Q：国内コンビニエンスストア事業と他の事業とのシナジーについての考えを教えてください。また、海外事業の懸念点や手応えを感じている点について教えてください。

A：コアである国内コンビニエンスストア事業が強くなることによって、エンターテインメント分野でコラボレーションを実施する際にコンテンツホルダー等へも高い付加価値を提供することができます。金融関連事業に関しても、店舗への来店客数の増加が ATM の利用件数の増加に繋がるため、相乗効果があると考えています。成城石井事業に関しては、共同購入などのタイアップに加え、物流問題や人手不足などの課題に対して同じ小売業として協業できる部分があると考えています。海外事業については、中国で 2025 年に出店数 1 万店舗を目指しており、自社での店舗開発での出店と M&A による店舗数増加の両軸を検討していきます。地域差はあるものの、上海や北京の日販の回復は早く、改めてコンビニは不況に強いという手応えを得ています。アジア・パシフィックについては事業ポートフォリオの観点からも、日本国内と中国に続く存在にしていきたいために、これまでのノウハウを活かして店舗数を伸ばしていきたいと考えています。

以上