

# IR 説明会（説明会概要・質疑応答）

日時	2024年2月6日(火)18:30-19:00
場所	オンライン配信
内容	三菱商事・KDDI・ローソン、 資本業務提携契約を締結にかかる質疑応答
登壇者	代表取締役執行役員副社長 パーソナル事業本部長 雨宮 俊武 執行役員常務 パーソナル事業本部 マーケティング統括本部長 兼 サービス統括本部長 竹澤 浩 執行役員常務 CFO コーポレート統括本部長 最勝寺 奈苗

## サマリ

### 1. 概要

「リアル・デジタル・グリーン」を融合させた新たな生活者価値創出に向けた資本業務提携契約を、当社、三菱商事、ローソンの3社で2024年2月6日に締結しました。これに伴い、当社はローソンに対して2024年4月よりTOBを開始し、9月頃(予定)の取引完了を見込んでいます。予定通りクロージングした場合には、当社のローソンへの出資比率は50.0%となり(現在:2.1%)、ローソンは上場廃止となり、会計上は当社と三菱商事による共同支配企業の扱いとなります。

なお、1株当たりの公開買付価格は10,360円、総額約4,971億円となる見込みです。

### 2. 目的・狙い

当社とローソンは、2019年12月締結の資本業務提携から5年近くのあいだ、店舗およびサービスの魅力化やPonta経済圏の拡大に向けての連携に取り組んでいます。当社には、約3,100万のモバイルIDと2,200店舗、ローソンには14,600店のコンビニと日当たり1,000万人の来客があり、本件実施により合計約17,000店舗と国内有数の生活者接点を構築することが可能となります。

また、当社とローソンにはそれぞれ、エンタや金融など、シナジー効果が得られるグループアセットに加え、保険やエネルギー、衛星通信のようにコンビニの機能強化に役立つ当社のアセットも多くあるため、未来のコンビニ実現への貢献を通じて、事業機会が拡大します。

このように、ローソンが描く成長戦略を支援することが、コンビニという社会のインフラ機能強化につながり、両社にとっての企業価値向上につながると考え、本件実施に本件実施に至りました。

## 三菱商事/KDDI/ローソン、3社資本業務提携締結

「リアル×デジタル×グリーン」の融合による新たな生活者価値創造へ

**LAWSON**

全国14,600の店舗網、1日1,000万人のお客様  
金融・エンタメ・海外・高品質スーパー事業の展開

各社の機能・強みを“つなぐ”ことで  
新たな価値を創出し、地域社会の未来創造に貢献

 三菱商事

幅広い産業・国内外のネットワーク  
サプライチェーン強化の支援

 Tomorrow, Together

通信を基盤としたお客様接点  
金融・エンタメ・ヘルスケア等の  
幅広い事業展開

### 3. 目指す姿・得られるシナジー

コンビニの機能強化や、最新テクノロジーと組み合わせたお客様体験価値向上、店舗運営効率化の実現、グリーンでサステナブルな消費社会の実現に向けての施策を検討していきます。具体的な施策はクロージング後に検討を深めていくことになりますが、リアル・デジタル・グリーンの3領域において、それぞれ各社のアセット・強みを活かして事業連携を進めてまいります。

#### (参考)連携施策事例

コンビニの利便性向上にむけ、リモート接客で通信・銀行／保険・ヘルスケアなど、新たなサービスの提供

DXやXR、遠隔地配送など、最新のテクノロジーの活用でコンビニをよりスマートに進化

太陽光発電やEV充電スポット設置や、衛星通信を活用したコンビニの防災・備災拠点化



## 質疑応答

### 質問者 1

Q. KDDI がローソンの株式を 50% に保有を増やすことで、今までと何が変わることか。連結子会社化するのか、ローソンに対する関与がかかるのかなどのガバナンスの面と、今まで Ponta を通じてシナジーを創出させてきていると思うが何が変わることか、などのビジネスの面においての両面でお聞きしたい。

A. 50% 出資となるが、連結子会社化とはならず共同支配会社となり、当期利益の 50% を取り込む。役員を派遣することも考えており、我々の意思がより伝えやすい形になることで、これまで以上の取り組みができると思っている。

ビジネス上は、まずはローソンの成長をしっかりと作り上げていくことを考えたい。我々が持っているアセットをローソンに提供、連携することを通じて、ローソンを繰り返しご利用いただくための支援を行うことがローソンの成長につながり、それが我々のリターンにもなる。我々がやっている様々なソリューションビジネスも提供できると思っている。例えば、自動車会社に IoT を提供し、自動車会社がそれを使ったサービスをお客さまに提供することで、その自動車会社が成長する、そこで我々はソリューションビジネスとして大きなリターンを得るというのと同じようなこともあると思っている。

パーソナル事業で見るとローソンには 14,600 店舗があり、一日当たり 1,000 万人の来客がある。我々は 2,200 店舗があり、3,100 万超のお客さまがいるが、もっとお客様の接点を強くしていかなければいけない。お客様が店舗にいらっしゃるのは機種変更のタイミングだが、それまでの間にもっと接して様々なサービスや商品を理解しても

らいたい。そのよいチャンスになっていくと思っている。具体的な話は今後ローソンと業務提携契約の中でつめていきたい。

Q. ビジネス上で期待しているのは、顧客との接点の頻度が次のビジネスにつながるというところか。

A. そう理解いただいて結構。その接点で様々なことをやっていく。リモート接客もその一つであり、我々の商品をお見せしていくことも、デジタルの連携で広げていくことも考えたい。

Q. 中期経営戦略で戦略的事業投資が 7,000 億円という計画があり、これまでに約 2,000 億円使っており、今回の約 5,000 億円で使い切ることになると思う。大株主の保有株売却ということも想定されるなか、キャッシュフローについての考え方について何かあれば教えていただきたい。

A. 中期経営戦略のキャッシュアロケーションとして、戦略的事業投資として、7,000 億円をガイダンスでお示ししている。これまでに約 2,000 億円投資しているので、今回の件でだいたい 7,000 億円になるのはご理解のとおり。ただし、7,000 億円はあくまでもガイダンスであり、今後、案件が出てくれば個々に判断していくことになるが、一方で足元では本件に次ぐ大型案件は今のところはない。今後の状況を勘案して検討していきたい。

大株主対応については、株主還元との関係においても、中計のガイダンスで対応していく考え方で変わりはない。株主還元は安定的な配当を実施するのが一番、その次に機動的な自己株式の取得ということを考えている。大株主とは対話できる関係にあるので、中計のキャッシュアロケーションにおける株主還元の中でできるだけ対応していきたいと考えている。

## 質問者 2

Q. 今回のディールのプレミアムの考え方と、資金調達についてご整理いただきたい。負債調達で対応するのか。格付への影響はあるのか。計算上、プレミアムが低いように見えるが、どのようなバリュエーションの計算をされたか。

A. まず資金調達については来期のことになるが、基本的に銀行の借入あるいは社債での負債調達の対応となる予定。今後、金融機関と具体的に調整予定であり、来期の会社全体のキャッシュフロー計画を見て、調達の詳細を詰めていく。

価格については、ローソンの特別委員会と KDDI で複数回協議を重ね、各社が第三者機関から取得した株式会社算定書の算定結果、特別委員会による妥当性の確認、業界動向やローソンの事業性や成長性を分析も踏まえて、ローソンの市場価格から見たプレミアムを各社で多面的に検証した結果であり、妥当なものと考えている。

Q. 今回の ROIC をどう考えたか。またベースとなる資本コストはどう考えたか。ざっと 5%の計算で、連結しないのでオフバランスかもしれないが、KDDI にとってダイリュート(希釈化)になるディールとなる。シナジーをどう作るのか、特にコスト面のシナジーがなさそうに見えるが、そのあたりの考えを教えてほしい。

A. ROI について、現状の取り込み利益ベースだけでも 5%ぐらいになると見ている。これにさらにシナジーによる成長効果が載ってくると考えている。一つ目は、ローソンへのシナジー。KDDI のアセット活用により成長していくと考えている。加えて、KDDI 側へのシナジー。パーソナルでのシナジーと、ソリューションビジネスでのシナジーで、これらを加えると 5%プラス  $\alpha$  の十分な投資効果があるとみている。

Q. コストシナジーは考えられないか。例えば、店舗の統合でコストを下げるなどは有りうるか。

A. コスト面のシナジーはあまり考えていない。むしろ収益・トップライン側のシナジーである。

### 質問者 3

Q. 共同オーナーとして小売業を KDDI が取り込むことに違和感がある。インフラ会社である KDDI、投資会社である三菱商事の小売業の経験のない 2 社がオーナーとなり、ローソンとの 3 社で事業展開をすることについて、必ずしも投資家の理解は得られないのではないか。今回の投資は成功だった、とどれくらいの時間軸で投資家に理解してもらえると想定しているか。

A. 小売業と通信、商社というのは違う分野に思われるが、今回の災害でも、現代のコンビニは社会インフラとして大きい存在であることを認識した。特に、地方においては必要不可欠である。そこに我々の通信を含めたデジタルの知見を掛け合わせることで、社会貢献に繋がり、その結果としてお客さまとの強い関係や新たな付加価値サービスが提供できると考えている。小売業の経験のない KDDI は連結対象とはせず、三菱商事にはこれまで小売業を行ってきた知見はある。それぞれの知見を持つ三社が集まって、社会貢献も含めた新しいサービス、付加価値が生み出せると考えている。成功の時間軸についてはこれから話し合うため具体的なことは言えないが、それほど遠くない、近いうちに御認識いただけると思う。

Q. 開示されている NetDebt の 2 兆円弱に対し単純に今回の投資額約 5,000 億円を追加して約 2.5 兆円とした場合、約 1.5 兆円の KDDI の EBITDA から、NetDebt/EBITDA 倍率は約 1.7 倍の計算となる。NetDebt/EBITDA 倍率は 2 倍ぐらいが適性と考えており、バランスシート上の成長投資の余力が少なくなる印象。このあたりに関して、バラ

ンスシートのレバレッジの考え方を教えて欲しい。

A. NetDebt/EBITDA 倍率についてはこれまでが非常に低かったと認識しており、金融事業の展開により少し高くなっている状況。現在の格付け維持の方針からは、おおよそ 1 倍を一つの目安としているが、今回のような M&A では一次的に 1 倍を超過することは説明可能であるため許容範囲であると認識しており、1 倍を超えたら即座に不適切ということではなく、今後のキャッシュの積み上げによって再びできるだけ 1 倍に近づけていくという点で説明可能であると考えている。

#### 質問者 4

Q. 共同支配ということだが、持分法として計上されるのか。また、三菱商事にとっても持分法になるのか。IFRS なので持分法については営業利益の中に取り込んでいると思うので、営業利益に取り込むことになるのか。

A. P/L 上は持分法の取り込みとなり、IFRS で営業損益の中に取り込まれる。税引後利益を取り込むので、当期純利益にきいてくる。三菱商事においても持分法となる。

Q. シナジーについてもう少し詳しくお聞きしたい。ローソンの成長への寄与は何ができるのか、KDDI のパーソナルの成長への寄与はどのようなことなのか。

A. 本日の会見ではリアル・デジタル・グリーンという 3 点を挙げさせていただいた。

リアルは先ほどからお話ししているとおり、2 社で約 1 万 7,000 のリアルな接点を得られる。これによってお客様に対して様々なサービスをおすすめする機会が増え、リモートで新たな分野のものも提供できる。

デジタルの分野では我々がもつお客様の 1st Party データをローソンのデータとかけあわせることによって、どのような化学反応があるかということをローソンと一緒にやっていきたい。ローソンはコンビニ事業が中心だが、エンタメ、高級スーパー、金融などといった、我々のアセットと近いものもお持ちだと理解しており、そこを付加価値領域として一緒にシナジーを出していけると考えている。

グリーンについては、すでにローソンでは店舗への太陽光パネルの設置も行っている。我々も au エネルギーホールディングスで再生可能エネルギーなどの取り組みを進めしており、ここでもしっかりシナジーを出していくことを検討している。

Q. 50% 保有することで、そうしたことができるようになるということか。ガバナンス、リソースの知見といった話があったが、50% 出資の意味はどういうことか。

A. 50% の意味としては、当社としてもローソンの成長にコミットすることとなり、三菱商事と共同経営とすることでこれまでより踏み込んだ施策をかなりスピードアップして展開できるのではないかと考えている。今もローソンと連携しているが、各々の協業のフレームを決めていく際、50% の共同パートナーになればもっとスピードがあがりお客さ

まに早く新たなサービスを提供できるようになると思う。

### 質問者 5

Q. KDDI が、50%持つことによる、例えば、この部分はエクスクルーシブになるといったような契約などはあるのか。共同会見では、ローソン側は、お客さまが決めることで、特に KDDI がソフトバンクやドコモより有利になることはしたくないようにも感じられた。

A. ローソンが説明していたように、お客さまが便利に使えることが優先事項であり、エクスクルーシブはないと思っている。しかし、お客さまが何を求めているのか、どういうサービスが選ばれるのか、役員や社員を当社から派遣することにより、両社のより深い理解が進むと考えている。その意味で、2.1%から 50%に保有比率を上げたことは大きい。

Q. 第 1 の効果として、ローソンの企業価値を上げていくことだが、利益を上げていくのか、資産価値を上げていくのか。

A. 基本的には、ローソンの利益向上につながることを行い、それを我々が取り込むという意味である。

Q. 5,000 億円の投資金額に対して利益が少ない気もするが、どのくらいの増益効果が見込まれるか、計算されていれば教えていただきたい。

A. これからのことなので、現時点ではご勘弁願いたい。