

株式会社 ローソン 2017年度上期決算説明会

2017年10月12日(木)

2017年度上期決算報告

株式会社 ローソン

取締役 上級執行役員 CFO
中庭 聡

2017年度上期実績(まとめ)

【連結】	(単位:億円)	2016年度上期	2017年度上期	前年差	【単位:億円】 計画差	2017年度通期
		実績	実績			計画
	営業利益	399	389	▲9	+14	685
	経常利益	383	384	+0	+24	655
	当期純利益	226	236	+10	+26	335
	国内総店舗数(店)	12,733	13,587	+854	+89	(期初計画変更無)
営業利益	ローソン単体	317	311			
	成城石井	33	34			
	ユナイテッドシネマ	16	20			
	海外事業	▲17	▲18			

【ローソン単体】

- ✓ 既存店売上高前年比101.0%
- ✓ 総荒利益率31.3%(前年比±0.0%)
- ✓ 販管費 1,389億円 前年差+52/計画差 ▲28
 - ・人件費 +17/ ±0
 - ・IT関連費用 ▲21/ ▲20
 - ・施設費 +47/ +1
- ✓ 出店466店(LS100除く:内、看板替101店)/閉店139店(計画差+91店)

✓ **営業利益:前年差▲9億円減益/計画差+14億円増加**

前年差では金融事業参入準備費用/外形標準課税増等により減益。計画差では次世代システムのスケジュール見直し等により計画を上回った。

✓ **当期純利益:前年差+10億円増益/計画差+26億円増加**

前年差では災害損失反動増や閉店数減による損失縮小、税率変更に伴う繰延税金資産取崩反動増等により増益。計画差でも営業利益の計画上振れや閉店数減少による損失縮小等により計画を上回った。

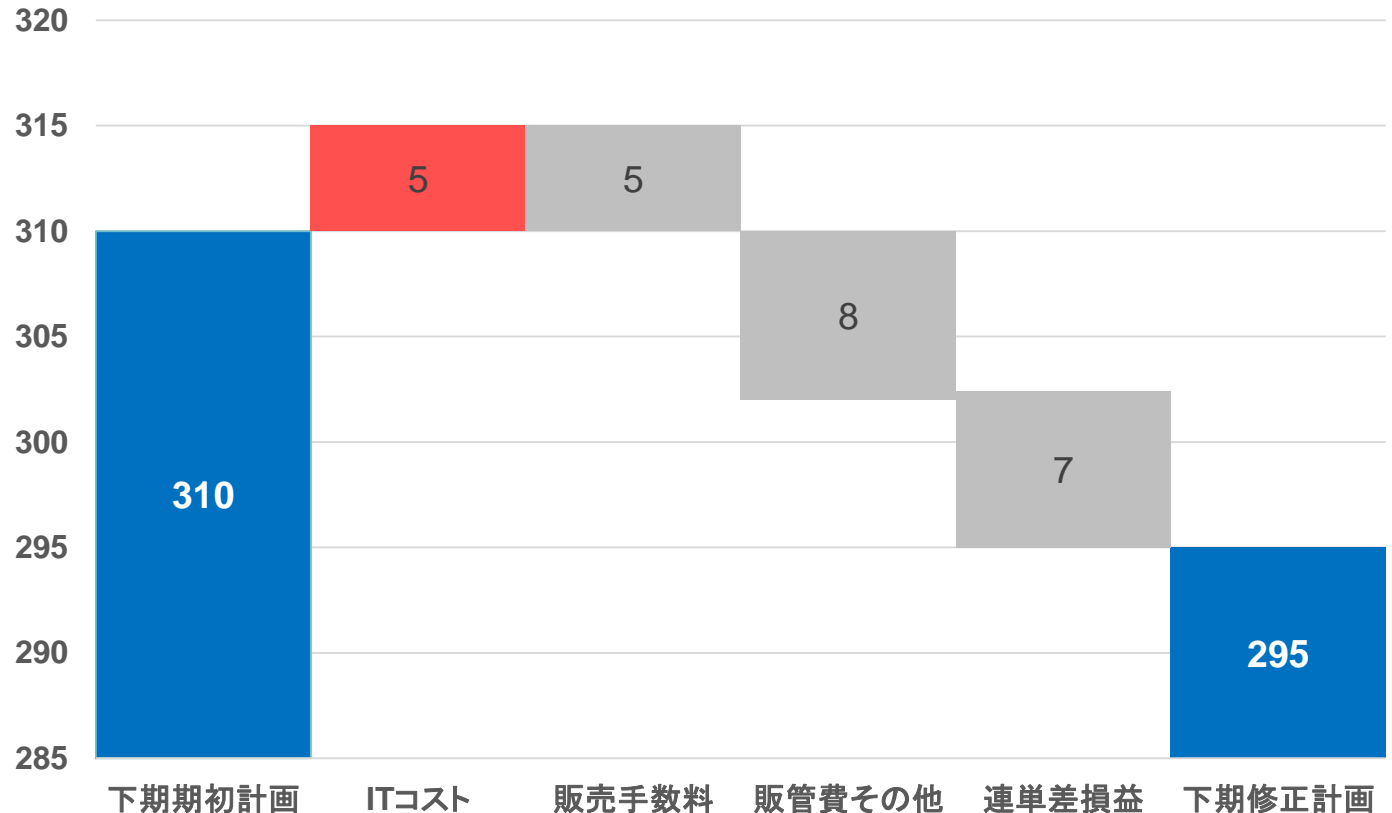
注 国内総店舗数は、当社グループの運営するコンビニエンスストアの店舗数に「成城石井」の直営店舗数を加えたものです。

2017年度 下期/通期計画

2017年度			2017年度			増減 (b-a)	
(単位:億円)	上期 計画	下期 計画(a)	通期 計画	上期 実績	下期 見直し(b)		通期 見通し
営業利益	375	310	685	389	295	685	▲約15

【下期損益の見直し】

- ITコスト **＋約5億円**
次世代システム投資の
スケジュール見直しによる
- 販売手数料 **▲約5億円**
新店支援強化の追加
- 販管費その他 **▲約8億円**
- 連単差損益 **▲約7億円**



中期経営ビジョン達成に向けて

株式会社 ローソン
代表取締役 社長
竹増 貞信

中期経営ビジョン

中期経営ビジョン（2021年度の主要指標）

- ・連結営業利益 1,000億円以上
- ・日販 600千円
- ・国内CVS店舗数 18,000店
- ・D/Eレシオ 1倍以内
- ・ROE 15%以上

1000日全員実行プロジェクト

マチの暮らしにとって、なくてはならない存在へ

ローソン型次世代CVSモデルの構築
「夕夜間に求められるお店」の実現

商品力
強化

売場力
強化

新店力
強化

店舗生産性向上

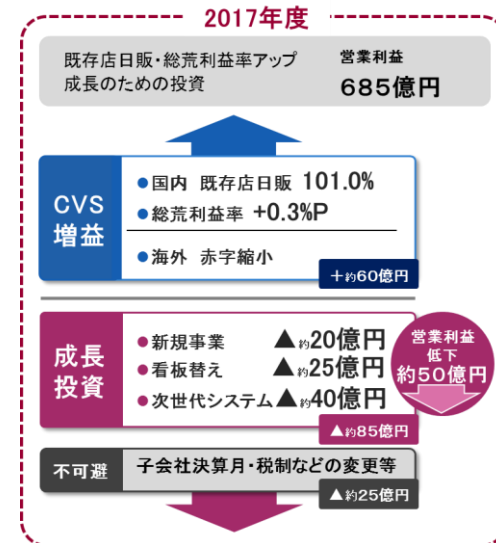
加盟店
支援強化

総合戦闘力向上

『全員経営』～全社業務改革

基本の徹底、変化への対応、さらなる成長へのチャレンジ

2017年度 計画



2017年度 上期の振り返り

連結営業利益 389億円(前年比 97.5%、計画差+14億円)
連結当期純利益 236億円(前年比104.6%、計画差+26億円)

- ・利益計画達成した一方で、荒利益率は計画未達
- ・次世代システム投資の計画は修正

(億円)

	2016年度	2017年度		2017年度
	上期実績	上期実績	YoY	上期計画
単体営業利益	317	311	▲1.8%	-
連結営業利益	399	389	▲2.5%	375
連結経常利益	383	384	+0.2%	360
連結当期純利益	226	236	+4.6%	210
既存店売上高前年比	99.1%	101.0%		101.0%
総荒利益率	31.3%	31.3%		31.6%

既存店売上高前年比 101.0%
総荒利益率 31.3%

GODIVAコラボ商品・サラダのヒット

→ こだわり客層・女性客の獲得

生活支援強化(SM代替、品揃え強化)

→ 夕夜間の客単価アップ

CVSコア(米飯・カウンターFF)の売上未達

→ 総荒利益率の計画届かず

上期 商品力強化

差別化商品

+

新規客層拡大

Dessert 店舗あたり売上高前年比
+2.5%

Uchi
Café
SWEETS



Pasta 店舗あたり売上高前年比
+16.3%



Salad 店舗あたり売上高前年比
+12.1%

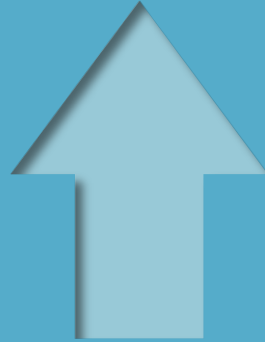


女性客やこだわりのお客様から
 高い支持を得られた

上期 生活支援強化

スーパーマーケット代替

夕夜間の
客単価UP



デリカ

日配食品

冷凍食品

品揃え強化

5点以上お買上げ
お客さま数UP



上期 既存店

客数

前年比 ▲0.5%

客単価

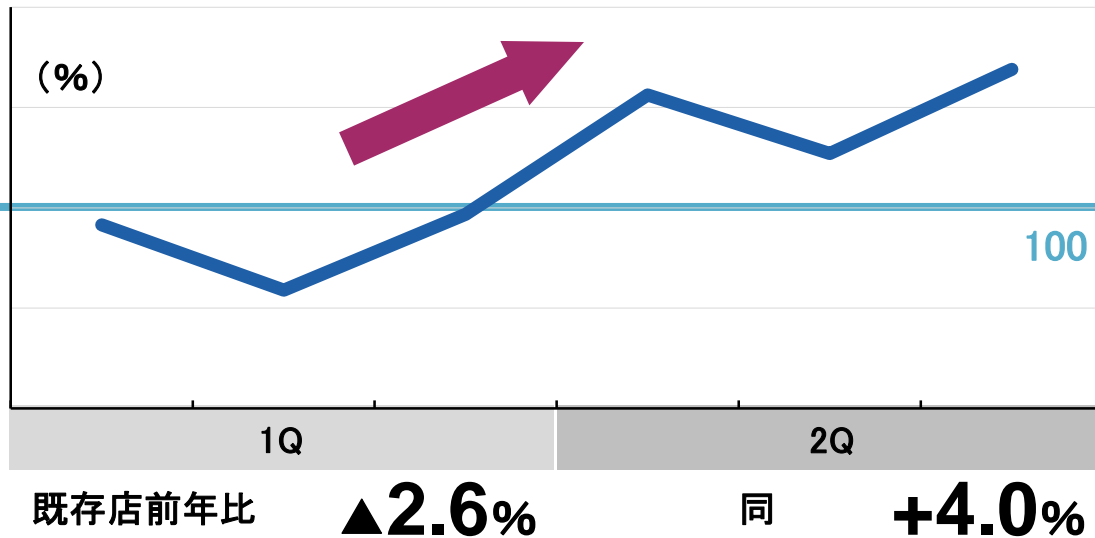
前年比 +1.5%

上期 CVSコア商品

カウンターファストフード

・1Qは苦戦したものの、2Qは改善傾向

上期 カウンターFF 既存店売上高前年比推移



惣菜FF
好調



リニュー
アル

米飯

・おにぎり・弁当ともに既存店前年比マイナストrend続く

下期 米飯強化(新おにぎり屋開店、弁当強化)

新おにぎり屋開店

驚き 地域 具材 海苔 ご飯

驚き 今はない「驚きのあるメニューをつくりまします。」

地域 地域に眠る「おいしい食材」を取り寄せまします。

具材 どこよりも美味しい具を「たっぷり」使います。

海苔 どこよりも「パリパリな海苔」で包みます。

ご飯 どこよりも「おいしいごはん」で心をこめて握ります。

1.6倍
具材増量

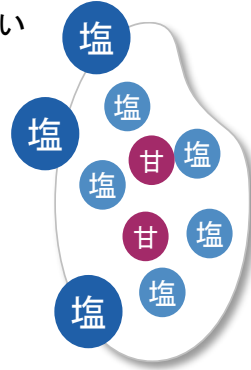


「ご飯」のおいしさ大幅アップ

半塩水・半振り塩製法

粒子の大きい粗塩で振り塩

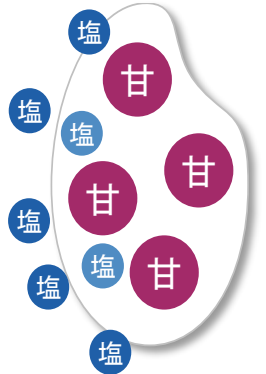
塩水炊きでご飯の中に塩が浸透



完全振り塩製法

粒子の小さい塩で程よく浸透

ご飯本来の甘み



「塩水炊き」を止め、ご飯本来の甘み感じる「完全振り塩製法」へ



弁当強化

定番商品の強化

お客様が何度も食べたくなる商品



11月発売 り弁当
ハンバーグ弁当
12月発売 からあげ弁当

下期 カウンターFF 強化

惣菜メニュー強化

15品目 → **19**品目

夕夜間の品揃え拡大

+

まちかど厨房

2018年2月末

4,000店へ

- メニュー強化
- まとめ作りオペレーション
(作業効率化)



- 店舗生産性改善による作成時間のねん出
- タブレット型端末で作成予定や鮮度管理の効率化

下期 素材への取り組み

カフェラテのおいしさ追求

生乳 **100%**

エリア別に厳選された
産地の牛乳を使用



コーヒー豆

ミルクに合わせ改良

- 低温長時間焙せん
- 新配合(マンデリン)



ミルク缶の
ローソン
こだわりの
ホットミルク発売



10.17
新発売



原料にこだわったデザート

「フランス産チョコレート」使用
プレミアムショコラ
エクレール

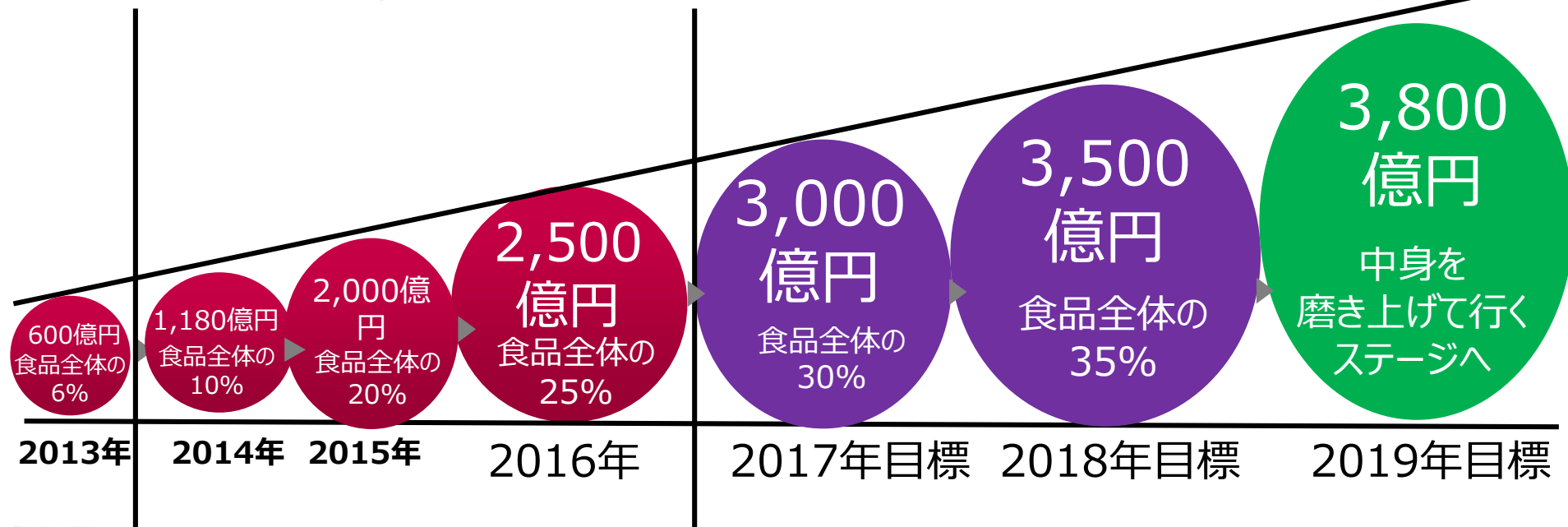


「ナガノパープル」使用
ナガノパープルの
大福(白あん)



健康関連商品のカテゴリーを拡充

“美味しく健康”を実現することを継続



看板替え：セーブオン、スリーエフ、計画通りの52店舗を実施

新規事業：銀行設立準備の経費▲約6億円を計上

次世代システム：タブレット導入開始

現場からの声を反映し、開発全体スケジュールの見直し

2017年度 通期 期初計画

成長投資

- 看板替え ▲約25億円
- 新規事業 ▲約20億円
- 次世代システム ▲約40億円

上期実績 セーブオン 45店舗(埼玉)
スリーエフ 7店舗(千葉・東京・神奈川)

日販改善効果 平均**2割**以上

看板替えにより……

- ・客層変化：女性客の増加
- ・売れ筋商品の变化：カウンターFFの売上増加



SAVE ON



パイロット店舗での結果などを踏まえ、
スケジュール全体の見直し

現場からの声を反映し、計画を数か月後ろ倒し

タブレット型端末



カウンターFF作成管理

→効率的な作成による機会ロスの削減

実験店舗では、カウンターFFの売上が

10%以上増加した店舗もあり

ワークスケジュールの作成

→業務標準化による、ムリ・ムダ・ムラの削減

2017年度2Qより導入

新POS/自動釣銭機



スピーディーな精算

→金銭管理の効率アップ

新レシートプリンター：プリント速度2倍

誰でも迷わない操作

→新人クルーさんでも安定した接客

カウンター上部のデザイン変更

→設置スペースを1/3削減

2017年度4Qより導入

2017年度計画 通期連結営業利益 685億円修正せず

期初計画

成長投資

▲約85億円

次世代システム

▲約40億円

看板替え

▲約25億円

新規事業

▲約20億円

リプランニング

▲約65億円

▲約20億円 **計画修正** ↑約20億円

▲約25億円

- セーブオン
- スリーエフ など

▲約20億円

- 銀行準備会社
- ヘルスケア など

CVS増益

+約60億円

+約40億円

上期
下振れ ↓約10億円下期
追加予算 ↓約10億円

- 日販改善
- 加盟店支援
- 新店強化
- 人材採用 等

不可避

▲約25億円

▲約25億円

※LS100を除く子会社は通期でほぼ計画通り

※簡略化のために、5億円単位に丸めた金額イメージを記載しています

2017年度 通期計画

連結営業利益 685億円（前年比▲52億円）
 期初計画より修正せず

		2017年度計画	
		計画値	前年差/比
単体	既存店売上高前年比	101.0%	
	総荒利率前年差	+0.1%P	
	販売管理費前年比	+5% ~ +10%	
	営業利益	525億円	▲49億円 / 91.4%
連単差	160億円	▲3億円 / 97.8%	
	連結営業利益	685億円	▲52億円 / 92.9%
	連結当期純利益	335億円	▲29億円 / 92.0%

注:斜体の数値は期初見直しを変更したものです。

注:既存店売上高前年比および総荒利率前年比の数値は、「ローソン」及び「ナチュラルローソン」店舗の数値です。

少子高齢化



ライフスタイル変化



CVSにとって追い風 核家族化



女性の社会進出



外国人増

マチの暮らしにとって、なくてはならない存在

「マチの一番店」へ

三菱商事との取組み

■ サプライチェーン: 川上・川中の強化

- ・ 海外原材料
- ・ 国内ベンダー
- ・ 国内物流

■ 海外ネットワーク

■ 人的リソース(海外事業や新規事業)

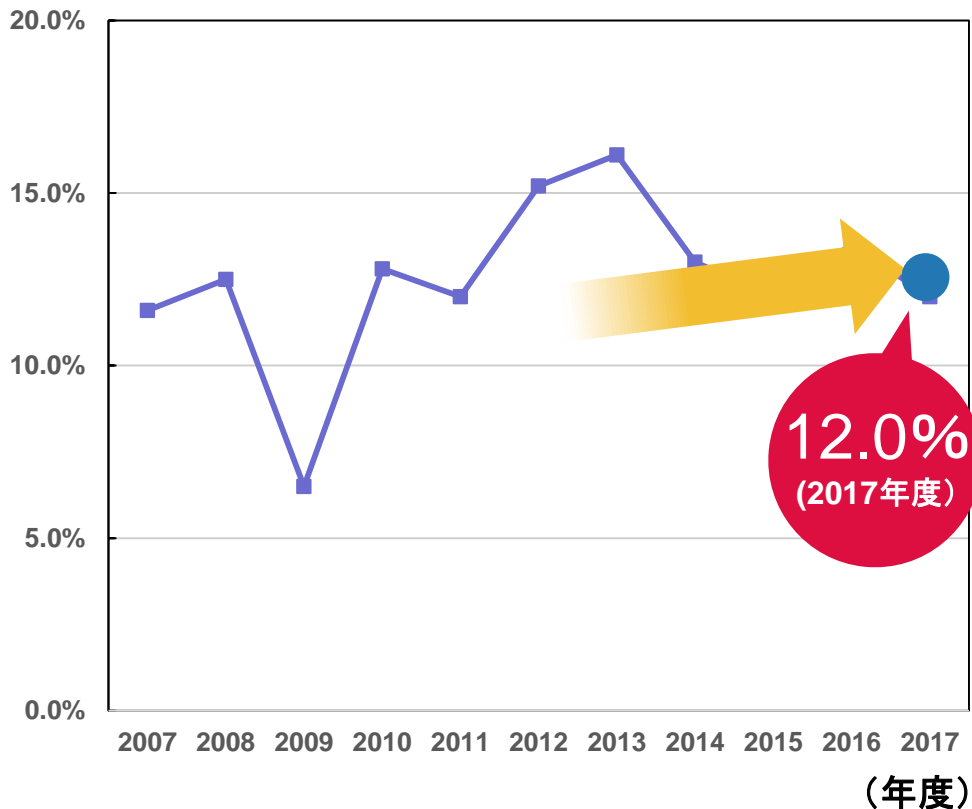
LAWSON ×  **三菱商事**

**三菱商事が持つ世界中の“人脈”と“資源”を
最大活用し、ローソンの価値最大化につなげる。**

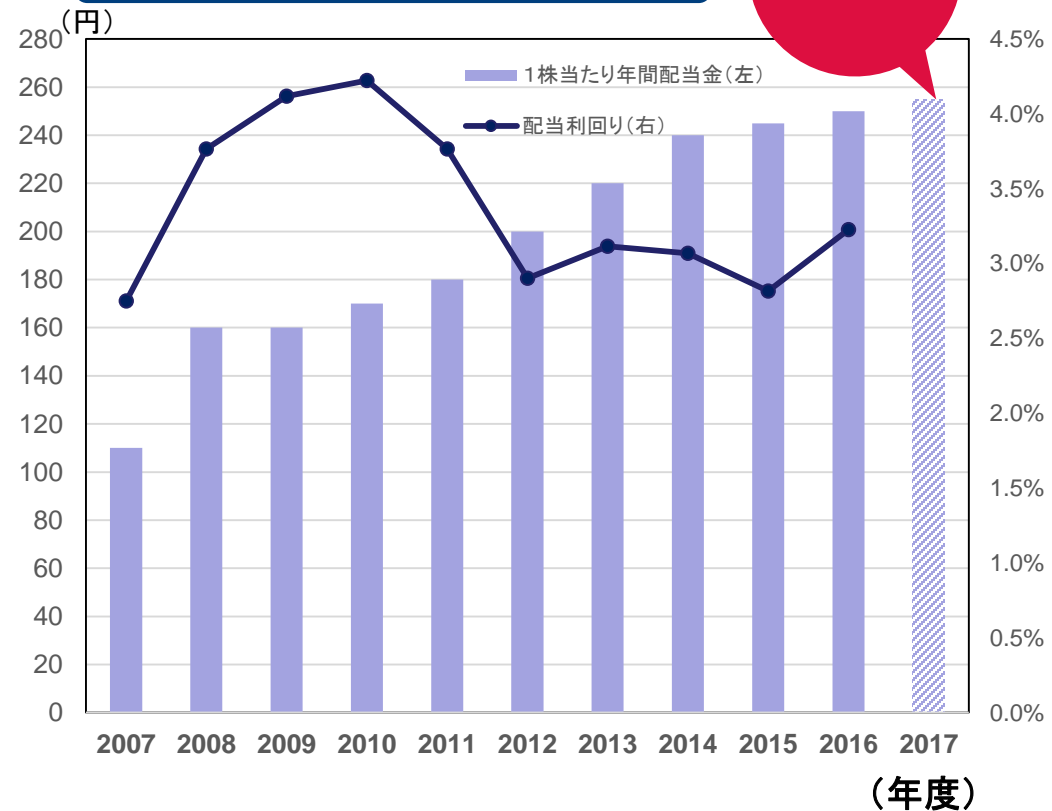
株主還元

ROEは2021年度までに15%以上へ
基本方針は変えずに持続的、安定的な配当を堅持

ROEの推移



1株当たり年間配当金と 配当利回りの推移





私たちは“みんなと暮らすマチ”を
幸せにします。

**実行一流企業へ
マチの暮らしにとって、なくてはならない存在へ**

參考資料

2017年度上期の実績

(億円)		2015年度上期	2016年度上期	2017年度上期		
		実績	実績	実績	前年比・差	計画比・差
連結	チェーン全店売上高	10,354	10,765	11,485	106.7%	99.9%
	営業利益	420	399	389	97.5%	103.9%
	対チェーン売上高営業利益率	4.1%	3.7%	3.4%	▲0.3%P	+0.1%P
	経常利益	407	383	384	100.2%	106.8%
	当期純利益	198	226	236	104.6%	112.6%
	一株当たり純利益(円)	198.11	226.07	236.36	+10.29	112.6%
	一株当たり配当(円)	122.5	125.0	127.5	+2.5	±0
国内総店舗数		12,305	12,733	13,587	+854	+89

注:チェーン全店売上高は、国内コンビニエンスストア事業、海外事業および成城石井事業の店舗売上を合計(連結対象のみ)したものです。

なお、成城石井事業については直営の「成城石井」店舗のみを集計したものです。

注:国内総店舗数は、当社グループの運営するコンビニエンスストアの店舗数に「成城石井」の直営店店舗数を加えたものです。

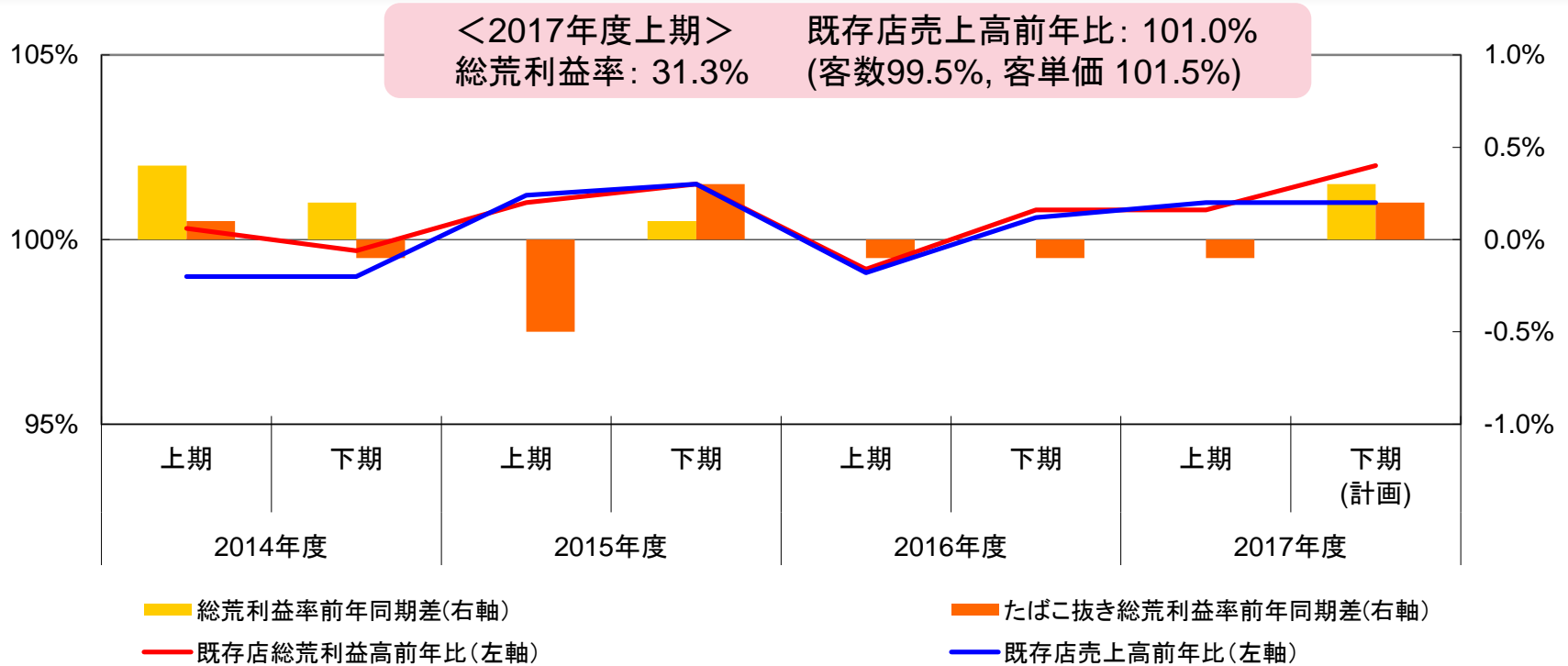
■ 連結営業利益:前年比▲2.5%の減益。計画比+3.9%。

前年比では、単体営業利益は看板替えに伴う費用や外形標準課税負担の増加等により減益(▲1.8%)、連結営業利益も金融事業への参入準備費用の増加(約6億円)等から減益の一方で、計画比では、単体での次世代システムのスケジュール見直しにより費用が減少したため、連結営業利益は単体及び連結ともに計画を上回った。

■ 連結当期純利益:前年比+4.6%の増益。計画比+12.6%。

前年比では、連結当期純利益は閉店数減少による損失縮小や税率変更に伴う繰延税金資産取崩反動増等により増益。計画比でも閉店数減少による損失縮小等により計画を上回った。

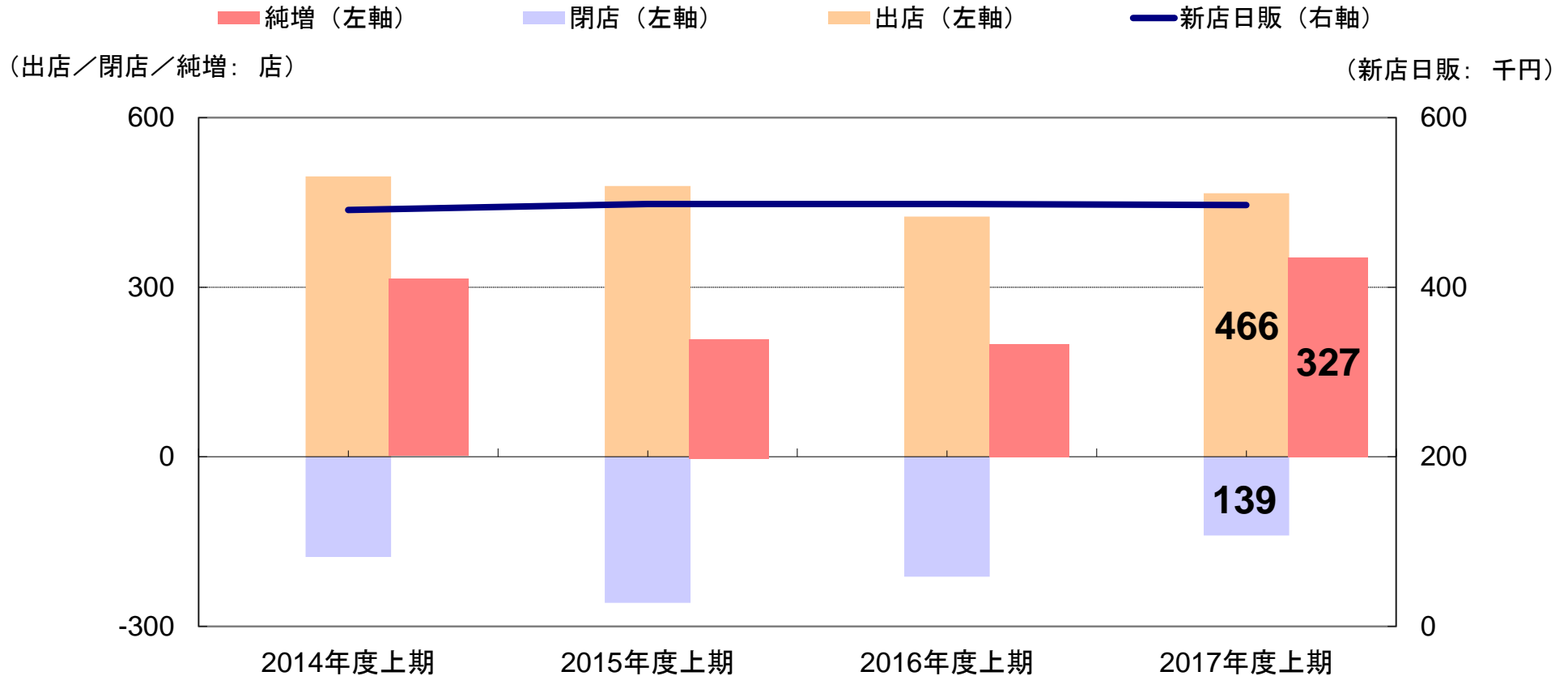
既存店の状況(単体*) *ローソンマート事業/ローソンストア100事業を除く



- 既存店売上高前年比は101.0%と計画通りであったが、チケットを除くと計画未達。客数は前年比99.5%にとどまるが、生活支援強化、夕夜間強化の施策により客単価は前年比101.5%。
- 全体の総荒利益率は31.3%と前年と同水準にとどまった。これは、総荒利益率に対する影響が大きいたばこやカウンターファストフード等の売上構成比が前年とほぼ同様だったことによる。
- 加盟店収益に繋がる既存店総荒利益高は前年比で100.8%。

出店の状況(単体*)

*ローソンマート事業/ローソンストア100事業を除く



- 出店は466店舗(セーブオン45店舗、スリーエフ7店舗等の他チェーンからの看板替え含む)と、計画比▲4店舗と、ほぼ計画通り。
- 閉店は139店舗と、計画より91店舗減少したため、純増数は327店舗と期初計画を87店舗上回った。
- 新店日販は49万7千円と、前年同水準にとどまった。

注: 2015年度実績より、「ローソンストア100」と「ナチュラルローソン」を含む「ローソン」との間での業態変更を出店・閉店にカウントする形に基準を変更。

注: 単体から株式会社ローソン山陰への移管については、出店、閉店、純増には含まず。

販売費及び一般管理費の主要項目

(億円)	2016年度上期		2017年度上期		2017年度
	実績	実績	前年差	計画差	見通し
販売費及び一般管理費	1,337	1,389	+52	▲ 28	+5~+10%
<主な経費>					
人件費	207	224	+17	0	+5~+10%
IT関連費用 (ハードリース・ソフト償却・保守費等)	46	24	▲ 21	▲ 20	0~+5%
広告宣伝費	76	63	▲ 13	▲ 3	▲ 10~▲ 15%
販売手数料	72	88	+16	0	+25~+30%
施設費	711	759	+47	+1	+5~+10%
連結 販売費及び一般管理費	1,862	2,003	+141	▲ 35	+5~+10%

注: 斜体の数値は期初見通しを変更したものです。

上期前年差

単体

- 人件費: 直営店の増加
- IT関連費用: コスト削減推進等
- 広告宣伝費: 前年の生活支援強化の反動減
- 販売手数料: 店舗増に伴う、加盟店支援費用の増加

連結

- 同上に加え、金融事業参入準備会社等の連結対象会社の増加、及び海外店舗数増加による費用増

上期計画差

単体

- IT関連費用にて、コスト削減及び次世代システムのスケジュール見直し等

連結

- 同上

主要子会社の収益

(億円)

＜主要子会社:営業利益＞	2017年度上期					2017年度(通期)
	決算月	出資比率	実績	前年同期差	計画差	見通し
成城石井	2月	100.0%	34.1	+0.9	+4.1	73
ローソンストア100	2月	100.0%	▲ 0.0	▲ 3.7	▲ 3.3	▲ 0
ローソンHMVエンタテイメント	2月	100.0%	6.3	▲ 3.3	+0.1	20
ユナイテッド・シネマ	2月	100.0%	20.8	+4.8	+5.3	26
ローソンATMネットワークス	2月	95.0%	30.0	▲ 2.4	▲ 0.9	57
重慶羅森便利店	12月	100.0%	▲ 1.9	+0.6	+0.0	▲ 3
上海羅森便利	12月	100.0%	▲ 7.5	▲ 1.1	▲ 1.6	1

注: 斜体の数値は期初見通しを変更したものです。

注: 連結子会社の(株)成城石井の前年同期差は、決算月の変更に伴い、2016年1月～6月と2017年3月～8月を比較しております。

成城石井	上期の既存店売上高前年比は101.3%と、好調な売上を継続。2017年度通期見通しは、会計期間変更による変動が大きく、▲4億円の減益だが、前年同月(3～2月)で比較すると、実質増益の見込み。
ローソンストア100	上期は、ローソンストア100事業全体での営業利益は3千万円。既存店売上高前年比は98.7%。2017年度通期見通しは若干の営業損失の見込み。
ローソンHMVエンタテイメント	チケット販売は好調に推移したが、大型興行獲得の競争激化等により収益性が低下し、上期は減益。2017年度通期見通しは前年並みの見込み。
ユナイテッド・シネマ	上期は、映画のヒット作による集客増が大きく、増益であったが、下期は前年好調の反動減が見込まれ、2017年度通期見通しは若干の増益に留まる見込み。
ローソンATMネットワークス	上期は、ATM台数の増加や前年並みの取扱件数を確保したことから増収だったが経費増から減益。2017年度通期見通しは若干の減益の見込み。

設備投資及び連結C/Fの状況

● 連結設備投資の状況

	(億円)			
	2015年度上期	2016年度上期	2017年度上期	2017年度
	実績	実績	実績	計画
新店	182	168	286	690
既存店	24	33	22	85
IT関連	87	76	90	180
その他	4	9	46	55
小計	297	288	445	1,010
リース	209	251	221	630
減価償却費	238	269	279	596

注: 斜体の数値は期初計画を変更したものです。

● 連結キャッシュフロー

	(億円)			
	2015年度上期	2016年度上期	2017年度上期	2017年度
	実績	実績	実績	見通し
営業C/F	926	914	1,191	約1,200
投資C/F	▲ 332	▲ 289	▲ 444	約▲ 1,100
フリーC/F	593	624	747	約90
財務C/F	▲ 241	▲ 277	▲ 670	約10
(内、配当金)	▲ 119	▲ 122	▲ 125	約▲ 250
現金及び現金同等物の期末残高	1,121	1,040	760	-

注: 斜体の数値は期初計画を変更したものです。

- 新店投資は、前年比で出店が増えたことに加え、看板替え等の投資増によるもの。
- 財務C/Fの支出の増加は、前期末の短期借入金300億円を返済したものの。

2017年度通期会社予想(連結)

(単位:億円)	2015年度	2016年度	2017年度通期 計画	
	実績	実績	計画	前年比・差
チェーン全店売上高	20,495	21,579	23,100	107.0%
営業利益	725	737	685	92.9%
対チェーン売上高営業利益率	3.5%	3.4%	3.0%	▲0.4%P
経常利益	696	730	655	89.7%
当期純利益	313	364	335	92.0%
EPS(円)	313.81	363.96	334.81	▲29.15
一株当たり(予想)配当(円)	245	250	255	+5
ROE	12.0%	13.5%	12.0%	▲1.5%P
国内総店舗数	12,515	13,243	14,159	+916
(以下、単体)・ローソンストア100事業を除く				
既存店総荒利益高前年比	101.3%	100.0%	101.4%	-
既存店売上高前年比	101.4%	99.8%	101.0%	-
総荒利益率	31.3%	31.4%	31.5%	+0.1%P
たばこ抜き総荒利益率前年差	▲0.5%P	+0.0%P	+0.1%P	-

注: 斜体の数値は期初見直しを変更したものです。

注: チェーン全店売上高は、国内コンビニエンスストア事業、海外事業および成城石井事業の店舗売上の合計(連結対象のみ)。

なお、成城石井事業については直営の「成城石井」店舗のみを集計しております。

注: 国内総店舗数は、当社グループの運営するコンビニエンスストアの店舗数に「成城石井」の直営店店舗数を加えたものです。

- 下期営業利益の計画見直しにより、通期営業利益計画685億円は変更無し。
- 上期実績を反映し、総荒利益率を修正。

2017年度計画:上期/下期内訳

(連結:億円)	2017年度			
	上期(期初計画)	上期(実績)	下期(計画)	通期(計画)
チェーン全店売上高	11,500	11,485	11,614	23,100
営業利益	375	389	295	685
対チェーン売上高営業利益率	3.3%	3.4%	2.5%	3.0%
経常利益	360	384	270	655
当期純利益	210	236	98	335
(単体*) *「ローソン」「ナチュラルローソン」の合計				
既存店総荒利益高前年比	102.0%	100.8%	102.0%	101.4%
既存店売上高前年比	101.0%	101.0%	101.0%	101.0%
総荒利益率	31.6%	31.3%	31.7%	31.5%

注:斜体の数値は期初計画を変更したものです。

注:チェーン全店売上高は、国内コンビニエンスストア事業、海外事業および成城石井事業の店舗売上の合計(連結対象のみ)です。

なお、成城石井事業については直営の成城石井店舗のみを集計しています。

単体の加盟店支援費用等の費用増加や連結子会社の業績見込みを踏まえ、下期営業利益は期初計画▲約15億円を見込み。

(億円)

	2017年度上期	前期末増減
流動資産合計	2,698	+205
（内、現金及び預金）	760	+79
（内、未収入金）	902	+119
固定資産合計	6,487	+314
有形固定資産	3,388	+143
無形固定資産	1,044	+96
（内、のれん）	443	▲16
投資その他の資産	2,055	+75
（内、長期貸付金）	454	+9
（内、差入保証金）	978	+22
資産合計	9,185	+520

	2017年度上期	前期末増減
流動負債合計	3,991	+423
（内、買掛金）	1,364	+255
（内、短期借入金）	14	▲297
（内、預り金）	1,365	+334
固定負債合計	2,296	+58
（内、長期借入金）	561	▲5
純資産合計	2,897	+38
（内、資本金）	585	-
（内、利益剰余金）	1,757	+105
負債・純資産合計	9,185	+520

短期借入金が減少しているが、これは買掛金及び預り金の増加等により運転資金負担が減少し、前期末の短期借入金300億円を返済したもの。また買掛金の増加は店舗数の増加及び2月と8月の営業日数の差異によるもの。預り金の増加は店舗数の増加等によるもの。

見通しに関する注意事項

本資料では、ローソンおよび関係会社の将来についての計画や戦略、業績に関する予想および見通しの記述が含まれています。これらの記述は過去の事実ではなく、当社が現時点で把握可能な情報から判断した仮定および所信に基づく見込みです。また、経済動向、コンビニエンスストア業界における競争の激化、個人消費、市場需要、税制や諸制度などに関わるリスクや不確実性を際限なく含んでいます。それゆえ実際の業績は当社の見込みとは異なる可能性のあることをご承知おきください。なお、本資料で掲載している数値については、単位未満を切り捨てています。