

株式会社 ローソン 2019年度決算説明会

2020年4月10日

2019年度 決算報告

株式会社 ローソン

取締役 常務執行役員 CFO

中庭 聡

2019年度 連結業績（実績）

(単位：億円)	2018年度	2019年度		
	実績	実績	前年差	計画差
営業利益	608	629	+21	+21
経常利益	577	563	-13	+18
当期純利益	255	201	-54	+21
(単体)				
既存店売上高前年比	99.5% <small>注) ローソンストア100事業を除く</small>	100.1%	+0.6pt	-0.4%pt
総荒利益率	31.2%	31.3%	+0.1pt	±0.0%pt
				<small>注) 期初計画差は-0.1%pt</small>
国内CVS店舗数 (店)	14,659	14,444	-215	-15

1. 連結営業利益 629億円（前年差/計画差 +21億円）

- (1) 前年差：国内CVS事業は、低収益の店舗の整理効果に加え、加盟店の廃棄ロス支援コストの減少などはあったが、加盟店支援の関連費用やITコストの増加などにより**減益**。一方、連結ベースでは、グループ会社の業績堅調などにより**増益**。
- (2) 計画差：国内CVS事業は、既存店売上高前年比の計画未達などにより**計画を下回った**が、連結グループ会社の収益貢献があり、連結ベースでは**計画を上回った**。

2. 連結当期純利益 201億円（前年差 -54億円、計画差 +21億円）

- (1) 前年差：低収益店舗の整理に取り組んだことから閉店に伴う整理関連損失などが増加したことなどにより**減益**。
- (2) 計画差：営業利益が計画を上回ったことなどにより、**計画を上回った**。

3. 既存店売上高前年比 100.1%（内訳：客数98.4% 客単価101.7%）

(単位:億円)	2018年度	2019年度		
	実績	計画	実績	計画差
連結営業利益	608	608	629	+21

各種施策	取り組み事項、進捗	計画 (前年差)	実績	計画差
日販/総荒利益率 改善等	✓ 加盟店での廃棄ロス削減及びコスト削減などに取り組んだが、既存店日販前年比は100.1%、総荒利益率は上期計画未達の影響が大きく31.3%といずれも期初計画を下回った。	+40	+25	-15
低収益店舗の 整理	✓ 閉店計画750店に対し、閉店数は769店。	+20	+20	±0
グループ会社 収益貢献	✓ 成城石井事業やエンタテインメント事業は業績堅調。 ✓ 金融関連事業では計画していた販促費の未消化あり。	±0	+30	+30
ITコスト	✓ 2018年度に導入した自動釣銭機付新型POSレジの減価償却に加え、新ストアコンピュータの導入を完了。	-40	-40	±0
人手不足対策等 各種対策	✓ マチカフェ機器の入替え(セルフ化)、セルフFF什器の導入などに取り組んだが、一部施策が未消化。	-20	-15	+5
計		±0	+20	+20

※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。

(単位:億円)	2020年度	2019年度
	計画	実績
営業利益	—	629
主な事業会社		
ローソン単体	—	447
成城石井	—	91
ローソンエンタテインメント	—	23
ユナイテッド・シネマ	—	34
当期純利益	—	201
1株あたり配当金	—	150円

新型コロナウイルス感染症が世界的に拡大し、国内外の事業環境に大きく影響を及ぼしております。当社グループの事業領域は国内外で多岐にわたり、現時点で業績予想の合理的な算定が困難であることから2020年度計画につきましては、未定といたします。

今後、業績予想の算定が可能となった段階で、速やかに公表いたします。

セグメント	足元の状況（速報ベース）
国内CVS事業	✓ 既存店売上高前年比 （ローソン・ナチュラルローソン・ローソンストア100）： 94.8% （客数92.3%/客単価102.7%） （ローソン・ナチュラルローソン）： 94.2% （客数92.0%/客単価102.4%） （ローソンストア100事業）： 104.3% （客数97.1%/客単価107.4%）
成城石井事業	✓ 既存店売上高前年比： 100.7% （客数89.8%/客単価112.2%）
エンタテインメント事業	✓ チケット取扱高： 約5割減少 ✓ 映画館動員数： 約6割減少
金融関連事業	✓ ATM取扱い件数： 若干減少
その他事業	✓ 既存店売上高前年比（上海）： 約1割減少

2019年度の振り返り 2020年度の方針

株式会社 ローソン
代表取締役 社長
竹増 貞信

これから

すべてのお客さま
レコメンドNo.1

約束①

圧倒的な美味しさ

約束②

人への優しさ

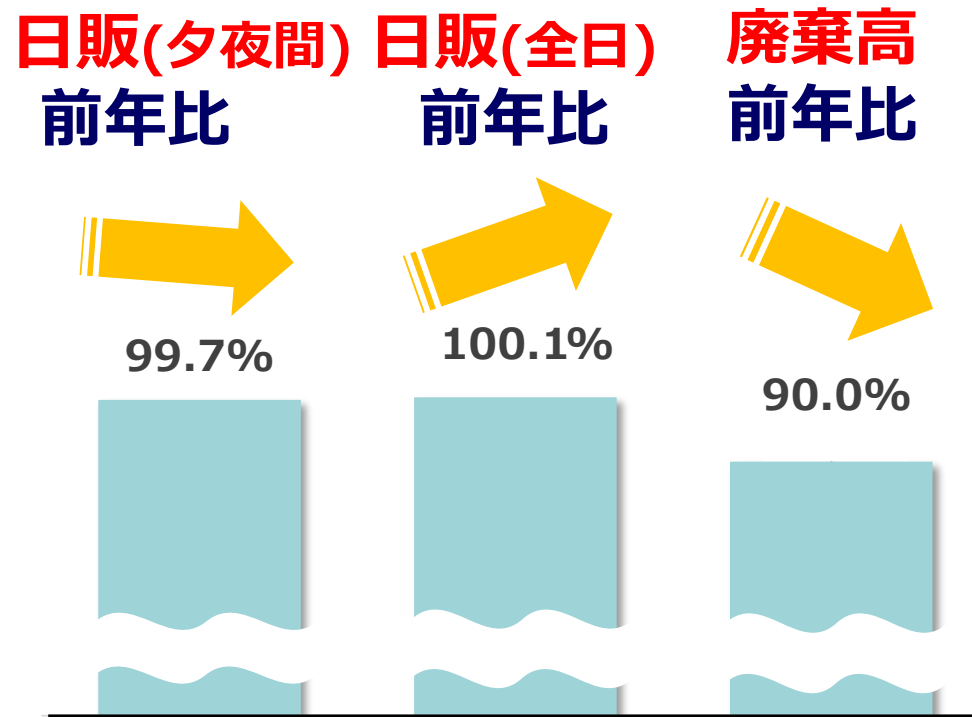
約束③

地球(マチ)への優しさ

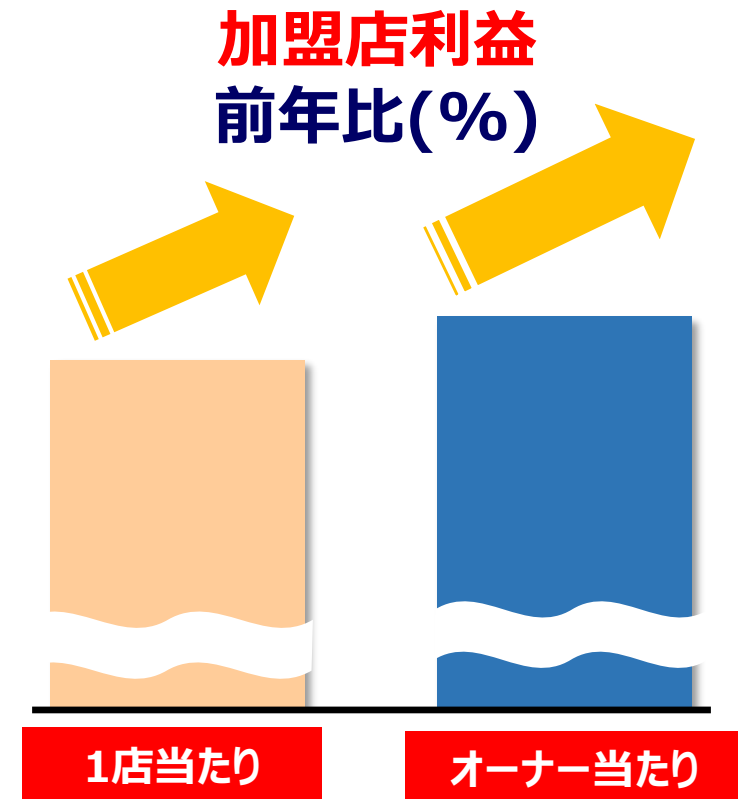
加盟店・社員の**“働きがい”**

2019年度の取り組みレビュー①：加盟店利益の向上を実現

売上「増」/廃棄「減」 ⇒ 加盟店利益「増」



※ 1日1店舗当たりの売上・廃棄高
 ※ 夕夜間（17：00～24：00）



2019年度の取り組みレビュー②：“働きがい改革”の実行

基本方針 “働きがい”醸成へ

ビジョン

新しい行動指針ローソンWAYを制定

【グループ理念】 私たちは“みんなと暮らすマチ”を幸せにします。

【ビジョン】 目指すは、マチの“ほっと”ステーション。

【ローソンWAY】

1. マチ一番の笑顔あふれるお店をつくろう。 (高い目標意識・お客様・加盟店視点)
2. アイデアを声に出して、行動しよう。 (仮説実行力・自発性)
3. チャレンジを、楽しもう。 (チャレンジ)
4. 仲間を想い、ひとつになろう。 (チームワーク・ダイバーシティ)
5. 誠実でいよう。 (コンプライアンス・法令遵守)

コミュニケーション

ビジネスチャット“Teams”の全社導入



3つの約束の実現

すべてのお客さま
No.1

3つの約束**実現**が不可欠

圧倒的な美味しさ

- オリジナル商品をよりおいしく

BASCHEE
バスター



- エリア商品の開発強化

人への優しさ

- おいしく健康にチャレンジ

- ✓ 減塩
- ✓ 低糖質
- ✓ 無添加



- FC加盟店の経営サポート

- ✓ 支援の強化
- ✓ 対話の場
- ✓ 省力化推進



地球(マチ)への優しさ

- SDGs2030年目標達成へ

- ✓ 食品ロス削減
- ✓ プラスティック削減
- ✓ レジ袋削減
- ✓ CO2排出量削減



デジタル技術を活用した省人化・省力化の推進

セルフレジ



全店導入済み
約2,000店舗で活用

セルフ什器



セルフカウンターファストフード

夜間無人化実験



国内2店で実験

(単位：億円)	2018年度 実績	2019年度			
		実績	前年差 / 比		計画差
営業利益	608	629	+21	+3.6%	+21
経常利益	577	563	-13	-2.3%	+18
当期純利益	255	201	-54	-21.4%	+21

(国内コンビニエンスストア事業) 既存店売上高前年比 100.1% (前年比+0.6%pt)

2020年度
以降

すべてのお客さま
レコメンドNo.1

約束①

圧倒的な美味しさ

約束②

人への優しさ

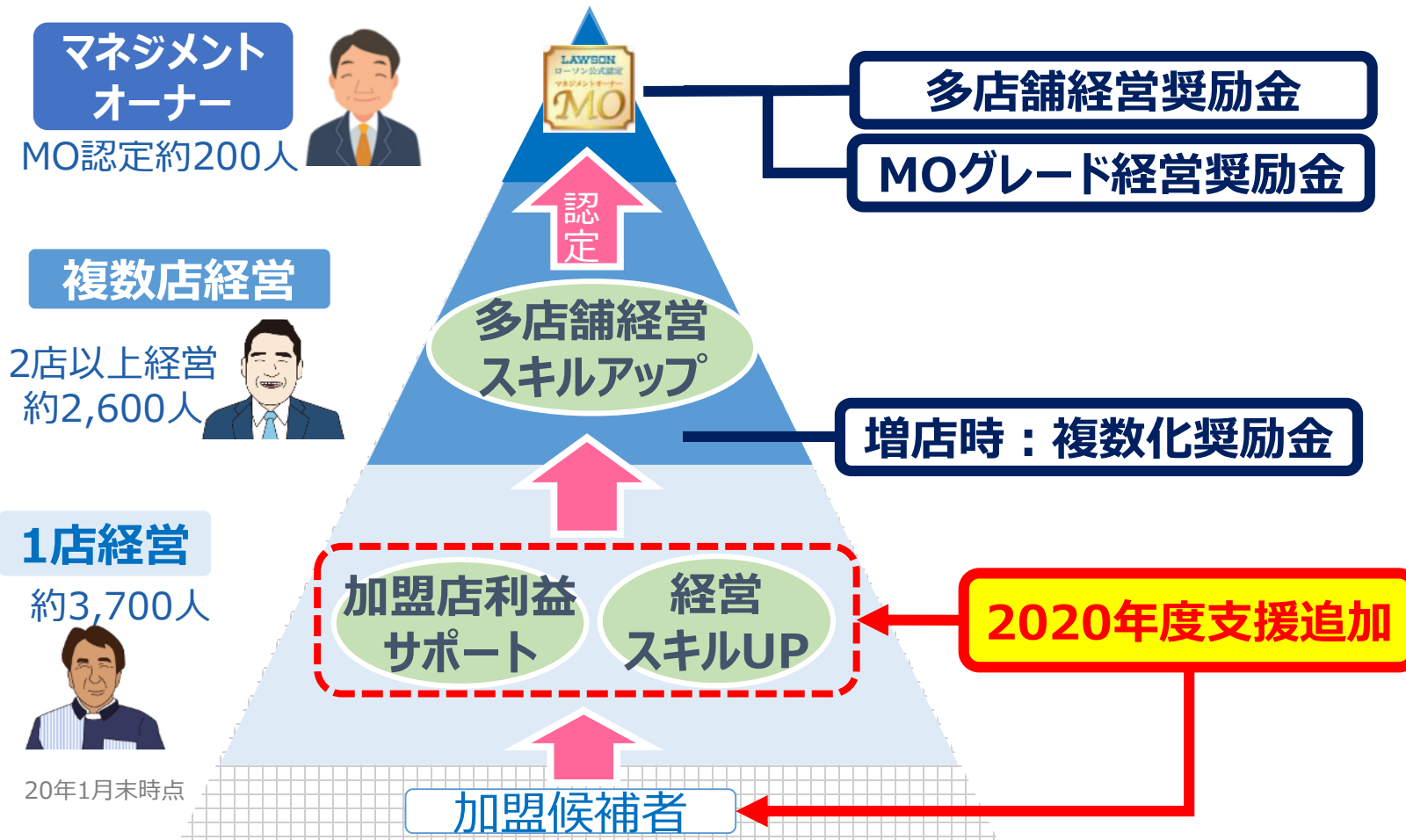
約束③

地球(マチ)への優しさ

加盟店・社員の**“働きがい”**

ローソンの“オーナー支援 全体概要”

オーナーへの主な支援



個店ごとの支援

対象店舗別の主な既存支援内容

Cn 契約店	<ul style="list-style-type: none"> 電気代半額 売変一部負担
新店	<ul style="list-style-type: none"> 品揃え支援 クルー募集支援
その他対象店	<ul style="list-style-type: none"> 品揃え販促支援 厨房支援金 店舗運営協力金 ヘルスケア奨励金 その他

ローソンの“加盟店支援策” -短期-

短期的支援

加盟店
利益
サポート



複数店化
支援策

人的支援

単店経営で低収益の約1,200店に**月4万円**を支援

• 直近1年の加盟店収入実績で選定

• 1年間限定

1年以内に
複数店経営を実現すると…

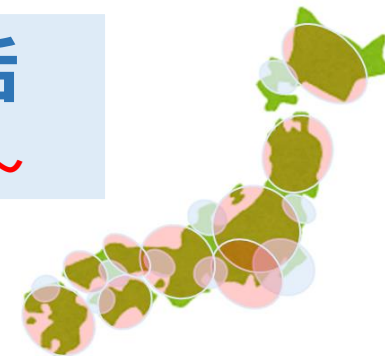
月4万円の支援を**2年間延長** + 奨励金**150万円**

(業界最大)

オーナーサポート制度 復活

～オーナーの休暇取得を本部がサポート～

- 7拠点で全国を網羅
- 専属社員70名配置



+



LAWSON
STAFF
〈既存〉
全国16エリア
22拠点

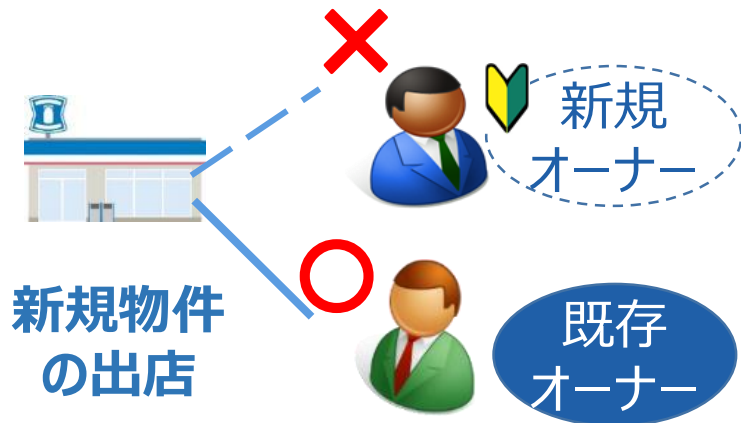
○ = ローソンスタッフ社
カバーエリア

● = 新制度による
カバーエリア

ローソンの“加盟店支援策” -中長期-

中長期的支援

契約のマッチング



■ 数値の見える店舗から安心の経営

既存店
直営店
形態変更

既存店
FC店
(戻り店)

- 経営基盤あり
- 確定日販
- クルー引継ぎ

オーナーが経営を望む場合に限り、新規物件に出店

契約の期間

現

10年契約

選択制

追加

5年契約

■ チャレンジ後押し

✓ チャレンジしやすい
5年契約を検討中

チャージ率等詳細は設計中

店長育成サポート

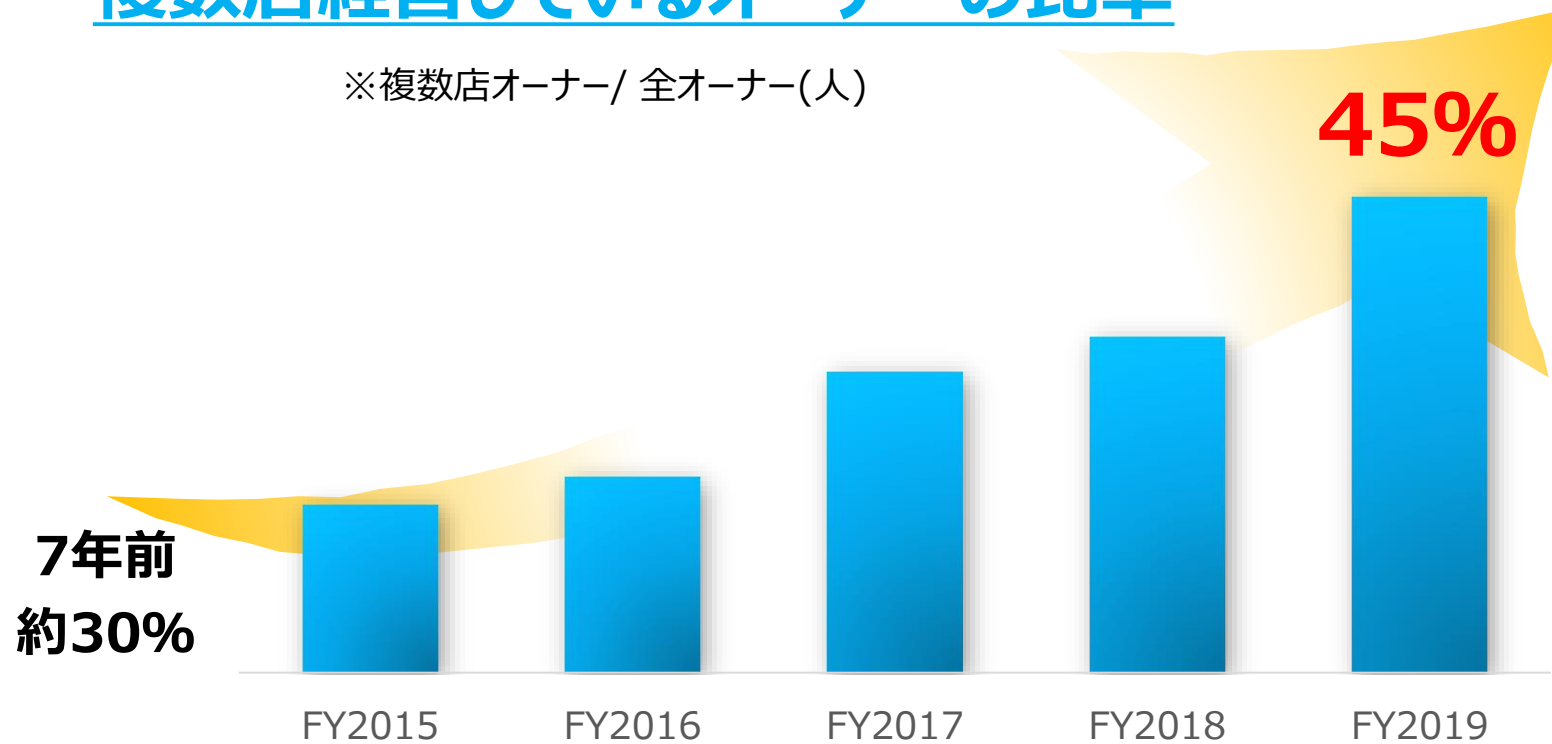


✓ 複数店経営に向けた店長育成を
本部がサポート

複数店経営の着実な拡大

複数店経営しているオーナーの比率

※複数店オーナー/全オーナー(人)



約13,700店
(LS100除く、2020年2月末時点)

* 2020年2月末時点

お店の利益に本部全員がこだわる

本部の評価指標を
「加盟店利益」へ



売上

荒利益率

+

三大コスト削減を意識

- ✓ 廃棄ロス
- ✓ 人件費
- ✓ 光熱費

3つの約束の実現

すべてのお客さま
No.1

3つの約束**実現**が不可欠

圧倒的な美味しさ

FF：グーボ(GU-BO)



デザート：
ブリュレ・スフレ



弁当



人への優しさ

- ①5つの無添加 (合成着色料・合成香料など)
- ②プライベートブランド初のスキンケア化粧品



食塩・化学調味料 不使用

「玄米のダールカレー & ココナッツチキンカレー」 税込550円

地球(マチ)への優しさ

紙カップへ変更
圧倒的なプラ削減量



プラ使用量削減
紙パッケージへ

新発売・リニューアルに合わせ
順次パッケージ変更

3つの約束を 新しいマーケティングで訴求する

デジタル スピードくじ



スマホアプリ リニューアル



多様な決済手段



エリア別 販促投入(順次)



* 19年度 青森実験例

ポイントサービスの統一

5月以降、auポイントはPontaポイントになります

会員基盤を活用したデータマーケティングの進化、新規事業の創出を実現

ひとりひとりのお客さまに
寄り添い、よりパーソナライズ化

決済サービスとの連携が進化

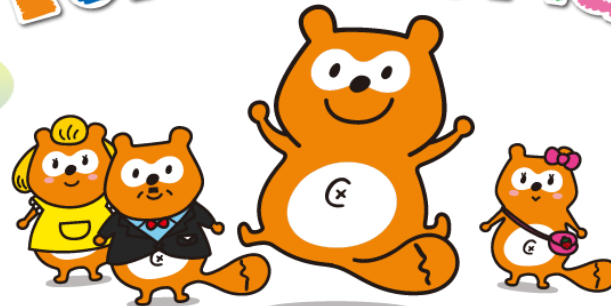
au PAY Ponta



PontaWorld

相互の加盟店は170万か所以上

全国のリアル店舗を活かした
サービス展開



Ponta会員数：9,373万人
提携店舗数：22万店舗
提携社数・ブランド：128社、183ブランド

(2020年2月末時点)

グループとしての成長

国内CVS



成城石井事業

SUPERMARKET
成城石井



金融関連事業



エンタテインメント事業



LAWSON
ENTERTAINMENT



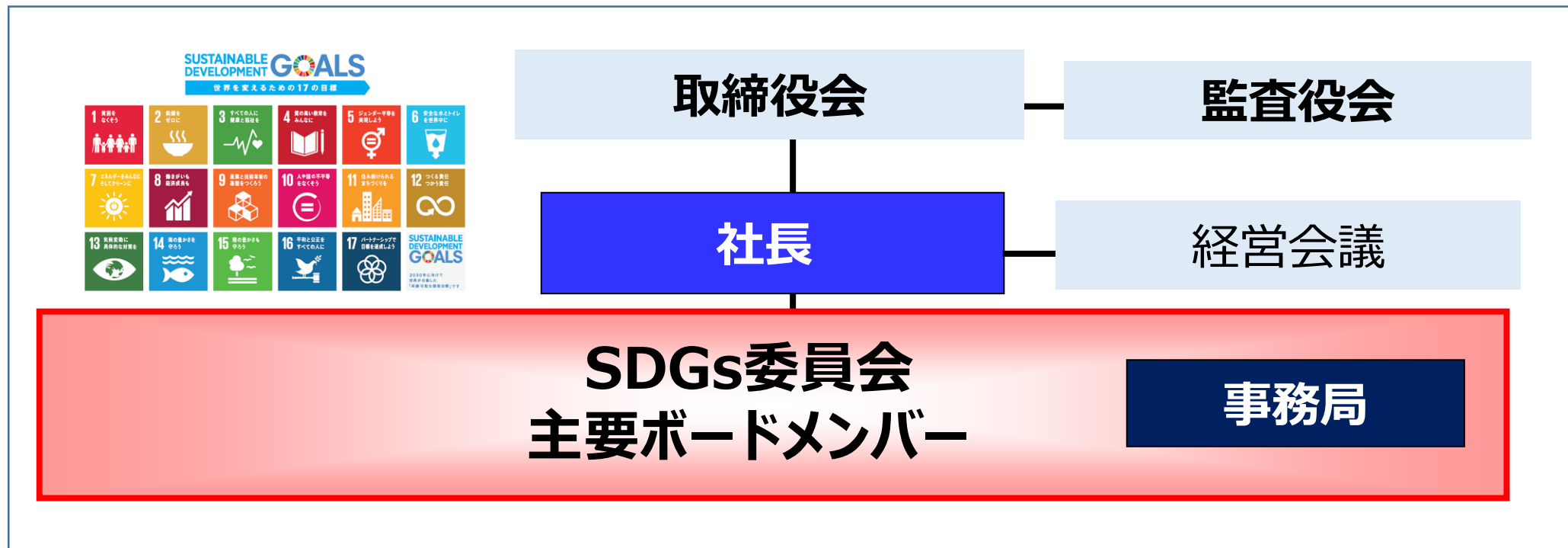
海外事業

中国

上海、重慶、大連、北京、武漢、
南京、合肥、長江、瀋陽

東南アジア

インドネシア、タイ、フィリピン+α



『私たちは“みんなと暮らすマチ”を幸せにします』という企業理念に基づき、ローソングループは、『SDGs』を踏まえて、『3つの約束』を実現し、持続的成長に挑戦します。

※ 3つの約束 → 「圧倒的なおいしさ」・「人への優しさ」・「地球(マチ)への優しさ」

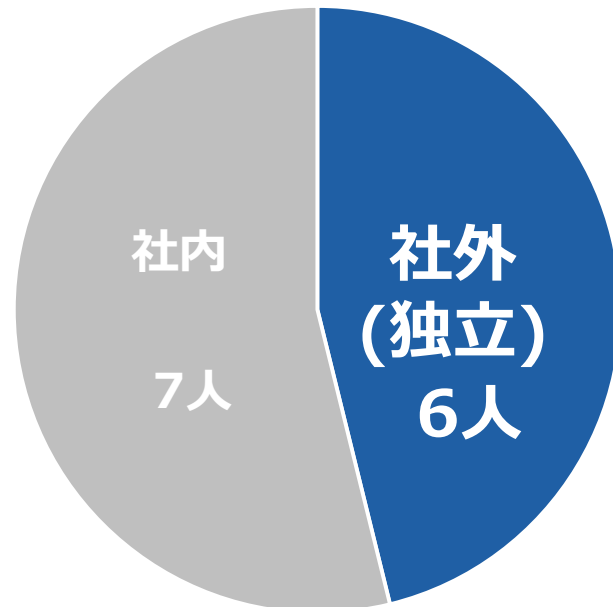
「Lawson Blue Challenge 2050！」 ～ “青い地球”を維持する為に！ ～

課題	2030年KPI : 主な施策		2050年KPI (あるべき姿)
● 食品ロス削減	● 50%削減	<ul style="list-style-type: none"> ・Another Choice ・廃油・食品リサイクル推進 ・セミオート発注など 	● 100%削減
● プラスチック削減 (容器包装プラ削減)	● 30%削減 ※オリジナル商品容器・包装は 環境配慮型素材 50%使用	<ul style="list-style-type: none"> ・環境配慮型素材への切替 ・紙素材への切替 	※オリジナル商品容器・包装は 環境配慮型素材 ● 100%使用
● プラスチック削減 ■ レジ袋削減	● <u>プラスチック製レジ袋</u> <u>100%削減</u>	<ul style="list-style-type: none"> ・環境配慮型素材への変更 ・エコバッグ普及活動 ・店舗での声かけ 	---
● CO2排出量削減	● 30%削減	<ul style="list-style-type: none"> ・省エネ機器の導入 ・環境配慮モデル店舗の展開 ・省エネ10か条の徹底 	● 100%削減

コーポレートガバナンスの取り組み

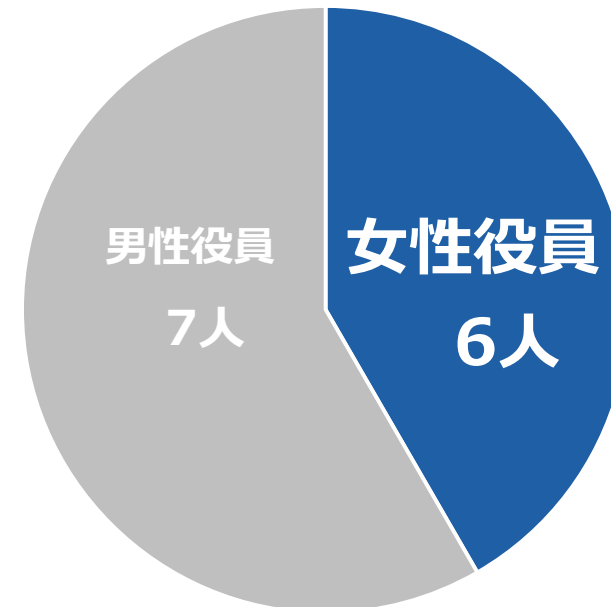
高い社外役員比率で、独立性を強化

社内・社外役員の構成



女性役員の積極登用

女性役員の構成



* 2020年5月27日開催予定の定時株主総会日以降の体制（予定）

<新任取締役候補>

氏名：鈴木 智子（すずき さとこ）、現職：大学院准教授

<新任監査役候補>

氏名：今川 秀一（いまがわ しゅういち）、（株）ローソン 常務執行役員（現在）

氏名：吉田 恵子（よしだ けいこ）、現職：公認会計士・税理士

環境変化に対応した商品展開と安心・安全の創出

社会課題に対し、近所のお店ローソンができることは何か、を考えています。

✓ 全国の学童保育施設への**おにぎり無償配布**、牛乳消費の拡大、めりえ企画など

✓ 疲れを癒すスイーツ、夕食の一品になる惣菜など、**ローソンにしかない商品展開**

✓ **セルフレジ活用**により、滞在時間短縮、ソーシャルディスタンス確保の安心感

✓ 新型コロナウイルス感染軽症者向け宿泊施設に**食事手配のサポート**

✓ 冷凍食品、即席麺・レトルト食品・缶詰、酒・飲料など**生活支援商品品揃え強化**

✓ 全国300店強のホスピタルローソンを通じた**医療関係者への感謝・支援**

ローソンの店内滞在時間は**約3分**

- ①ソーシャルディスタンス啓蒙ポスターを店内に掲出
- ②ソーシャルディスタンス確保の為、レジをお待ちいただく位置を床に表示
- ③店舗の入り口ドアを定期的に開放するなど、店内の換気を徹底
- ④お客さま用アルコール消毒液の設置
- ⑤飛沫感染防止の為、レジカウンター部分にビニールシート
(緊急事態宣言が発出された7都府県)
- ⑥セルフレジの利用可能店舗を拡大
- ⑦ローソンスマホレジの導入店舗を拡大



ご自宅・職場の**近**くで、買い物時間を**短**く、**必**要な量を購入できる場の提供

新型コロナウイルスへの対応② 巣ごもり需要対応

緊急事態宣言
の発出

行政による
不要不急の
外出自粛要請

感染リスク
長期化の恐れ

巣ごもり消費

自粛疲れ
癒し消費

収入の減少

店舗での巣ごもり需要商品の品揃え強化

日用品・お値頃感

- ・牛乳、玉子、納豆、生鮮食品、カット野菜、日配食品、冷凍食品等、ご自宅での食事においてニーズの高い商品



中食・プチ贅沢

- ・夕食のおかずになる一品惣菜
- ・自粛疲れを癒すプチ贅沢スイーツ



フードデリバリーサービス 「Uber Eats」 約500店舗へ拡大

- ・2019年8月～ 展開実施

- ・現在、東京都内の14店舗で実施

※弁当、おにぎり、麺類、フライドフーズ、デザート、冷凍食品、菓子、飲料、酒類、日用品など約200種類が対象

新型コロナウイルス感染軽症者・無症状者向け宿泊施設への食事提供

- ・新型コロナウイルス感染軽症者・無症状者が、宿泊施設(ホテル)等で療養をすることになった場合、宿泊施設による“食事提供”の対応が必要となる
- ・宿泊施設による、受け入れ患者の食事手配をサポートさせて頂くため、ローソン本部内に、宿泊施設（ホテル等）からの問い合わせ窓口を設置

*当初は、電話での受付を想定

*詳細は、調整中。確定次第、ローソンホームページ等で公表

医療従事者(病院勤務者等)への感謝・支援

新型コロナウイルス対応のため、現場で頑張っている医療従事者の方々へ、感謝の気持ちを込めて、全国47都道府県にあるホスピタルローソン（病院内併設ローソン）で、下記取り組みを実施

1. サンクスデーの開催

- ・店舗 : 全国47都道府県にある、ホスピタルローソン 約320店
- ・概要 : 医療従事者のお客さまに、ウチカフェスイーツ各種と、Machi Cafe「ホットコーヒー」「アイスコーヒー」を半額で提供
- ・実施日 : 4月から6月までの間、各月1回を予定

2. 感謝の想いをつづったメッセージを店頭に掲示

マチのほっとステーション
LAWSON

新しいコンビニは、ローソンからはじまる。

ほっ



參考資料

(単位：億円)	2018年度	2019年度		
	実績	実績	前年差	計画差
チェーン全店売上高	24,245	25,069	+824	-130
営業利益	608	629	+21	+21
対チェーン売上高営業利益率	2.5%	2.5%	±0.0%pt	+0.1%pt
経常利益	577	563	-13	+18
(親会社株主に帰属する)				
当期純利益	255	201	-54	+21
一株当たり純利益(円)	255.71	200.95	-54.76	+21.07
国内総店舗数(店)	14,659	14,444	-215	-15
出店	1,067	554	-513	+4
閉店	400	769	+369	+19
純増	667	-215	-	-15
(以下、単体*) *ローソンストア100事業を除く				
既存店売上高前年比	99.5%	100.1%	+0.6%pt	-0.4%pt
既存店総荒利益高前年比	99.2%	100.8%	+1.6%pt	-0.2%pt
総荒利益率	31.2%	31.3%	+0.1%pt	±0.0%pt *
たばこ抜き総荒利益率前年差	-0.1%pt	+0.3%pt	-	-

*期初計画差は-0.1%pt

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。

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です。

注：既存店売上高前年比はチケット等の影響を除いた数値です。

販売費及び一般管理費の主要項目

		2018年度	2019年度	
(単位：億円)		実績	実績	前年差
単 体	販売費及び一般管理費	3,027	3,116	+88
	<主な経費>			
	人件費	459	462	+3
	IT関連費用 (ハードリース・ソフトウェア償却・保守費等)	87	127	+41
	広告宣伝費	133	141	+7
	販売手数料	223	195	-28
	施設費	1,665	1,740	+74
連結	販売費及び一般管理費	4,418	4,615	+197

注：斜体の数値は期初計画を変更したものです。

連結子会社との取引の契約を見直したことにより、広告宣伝費と販売手数料につき一部計上科目の入替を行いました。(連結への影響はありません。)

単
体

前年差
IT関連費用：前年度に導入したPOSレジや新ストアコンピュータの減価償却費の増加。
広告宣伝費：連結子会社との取引の契約の見直しに伴う科目の入替により増加したが、この影響を除くと、販促施策の効率化により費用は減少。
販売手数料：廃棄支援の減少や、連結子会社との取引の契約の見直しに伴う科目の入替により減少。
施設費：期中店舗数の増加による地代家賃等の増加。

連
結

単体の増加要因に加え、銀行ATM台数の増加に伴う保守費用等のオペレーション費用が増加したことなどにより増加。
--

(単位：億円)	2019年度		
	実績	前年差	
国内コンビニエンスストア事業	471	-11	チャージ収入は増加したものの、店舗数の増加やITコストなど販管費の増加により減益。
成城石井事業	83	+9	(株)成城石井は、オリジナル惣菜が好調だったことなどにより、既存店売上高前年比は102.9%と堅調に推移、また出店も順調に推移し増益。
エンタテインメント関連事業	53	+8	ユナイテッド・シネマ(株)で映画のヒット作品が多くあったことなどにより増益。
金融関連事業	30	+8	ATMの期中における稼働台数の増加などにより収入が増えたことや、ATM運用費などのコスト削減による増益。
その他	-9	+6	海外事業は出店にかかる費用の増加などはあったが、赤字幅は縮小。
合計	629	+21	

● 設備投資の状況

	2018年度	2019年度
	実績	実績
新店	420	240
既存店	114	101
IT関連	181	109
その他	72	7
小計	789	459
リース	590	425
減価償却費	668	791

● 連結キャッシュフロー

	2018年度	2019年度
	実績	実績
営業C/F	1,285	2,027
投資C/F	-810	-490
フリ-C/F	475	1,536
財務C/F	2,779	-1,639
(内、配当金)	-255	-202
現金及び現金同等物の期末残高	3,542	3,435

連結貸借対照表

(単位：億円)

	2018年度	2019年度	前期末増減		2018年度	2019年度	前期末増減
流動資産合計	6,196	6,366	+170	流動負債合計	5,985	5,619	-365
（内、現金及び預金）	3,542	3,435	-106	（内、買掛金）	1,234	1,293	+59
（内、未収入金）	1,209	1,591	+381	（内、短期借入金）	1,266	398	-867
固定資産合計	7,227	7,210	-16	（内、預り金）	1,318	1,930	+612
有形固定資産	3,823	3,929	+106	固定負債合計	4,618	5,204	+585
無形固定資産	1,066	970	-96	（内、長期借入金）	2,600	3,100	+500
（内、のれん）	468	423	-44	負債合計	10,603	10,823	+220
投資その他の資産	2,337	2,310	-27	純資産合計	2,819	2,753	-66
（内、長期貸付金）	440	424	-15	（内、資本金）	585	585	±0
（内、差入保証金）	1,070	1,071	+1	（内、利益剰余金）	1,661	1,650	-11
資産合計	13,423	13,577	+154	負債・純資産合計	13,423	13,577	+154

注：『税効果会計に係る会計基準』の一部改正等を当期首から適用しており、過去の主要な経営指標等については、当該会計基準等を遡って適用した後の指標等となっております。

注：2020年2月29日現在、現金及び預金には金融関連事業の3,175億円が含まれており、主にATM充填金として使用しております。

注：2020年2月29日現在、長期借入金には金融関連事業の2,600億円が含まれております。

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しています。