

株式会社 ローソン

2010年度通期決算説明会

2011年4月15日(金)

2010年度通期決算報告

取締役 専務執行役員 CFO
矢作 祥之

2010年度通期の実績

(連結:億円)	2008年度	2009年度	2010年度		
	実績	実績	実績	前年比・差	計画比・差
チェーン全店売上高	15,587	16,661	16,828	101.0%	99.9%
営業利益	491	502	555	110.5%	104.8%
対チェーン売上高営業利益率	3.2%	3.0%	3.3%	0.3%P	0.2%P
経常利益	487	494	545	110.4%	105.8%
当期純利益	238	125	253	202.1%	109.4%
ROE	12.5%	6.5%	12.8%	6.3%P	—
EPS(円)	240.10	126.67	254.61	201.0%	109.6%
配当性向	66.6%	126.3%	66.8%	▲59.5%	—
一株当たり配当(円)	160	160	170	10	—
総店舗数	9,527	9,761	9,994	233	23

(注)2009年度通期の当期純利益・EPSは株式会社ローソンエンターメディアの過年度修正により訂正。

2009年度通期:株式会社九九プラスは2009年1月-2010年2月実績を計上。

計画比は第3四半期決算発表における修正計画との対比。

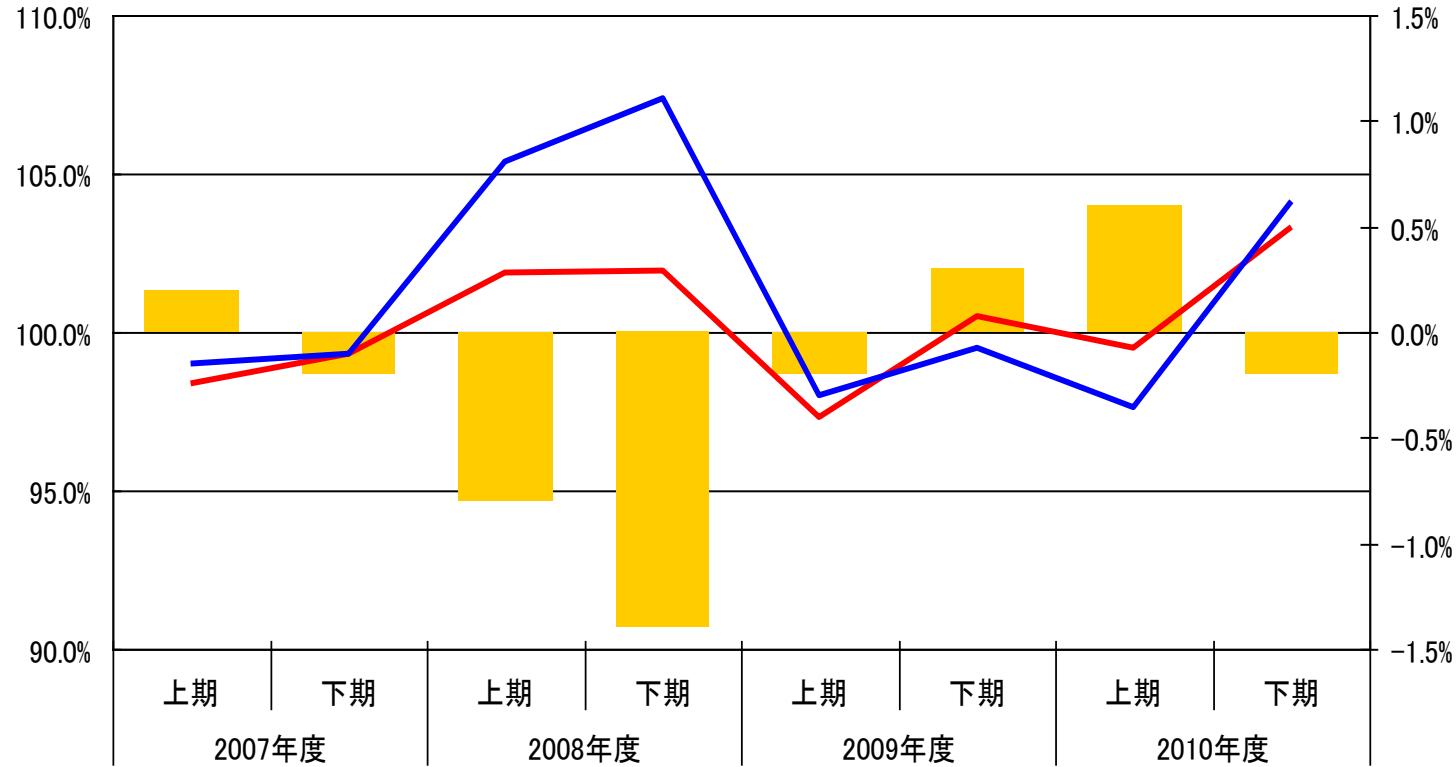
■ 連結営業利益: 二桁増益(過去最高益)

デザートなどの大ヒット商品が牽引し、通年の既存店売上高前年比は計画を上回る
販売管理費は引き続きコスト削減を推進し、通期営業利益は第3四半期時点の修正計画を大幅達成

■ 連結当期純利益: 大幅増益(過去最高益)

上期に計上したゲストハウスの売却損、九九プラスのシステム関連損失等があったものの、
前年計上のLEMの不正関連損失約130億円の反動減で、大幅増益に

既存店の状況(単体)



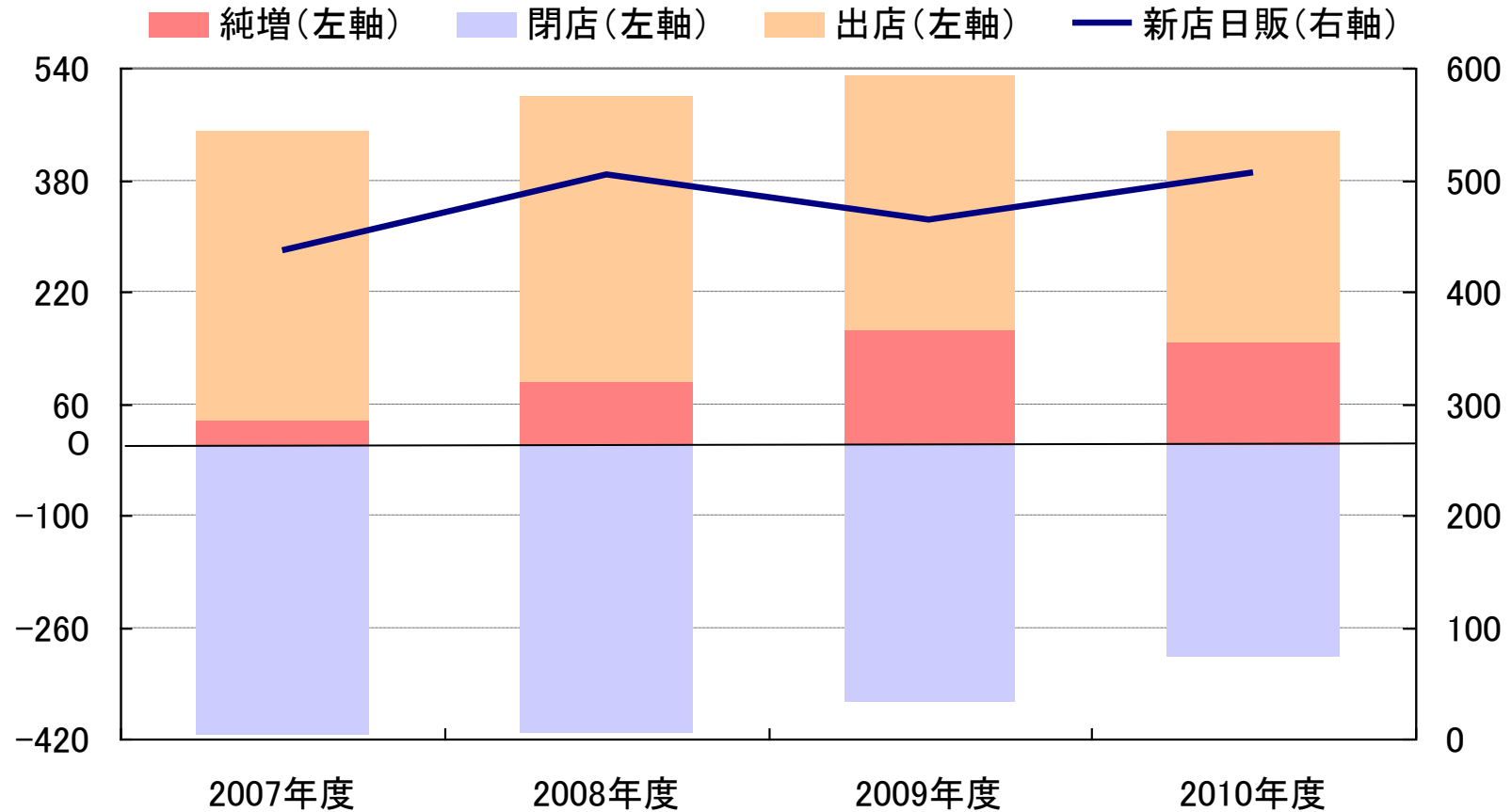
■ 総荒利益率前年同期差(右軸) ■ 総荒利益高前年比(左軸) ■ 既存店売上高前年比(左軸)

- 原材料調達の付加価値向上と計画発注の推進により、たばこ以外の荒利率は前年比0.5%ポイント改善
- たばこ増税効果により客単価上昇。たばこ増税の反動が予想より少なく、客数も前年超え
- Pontaカードデータ活用による新商品開発が奏効し、売上高・総荒利益高の前年比は計画達成

出店の状況(単体)

(出店/閉店/純増: 店)

(新店日販: 千円)



- 出店は計画を若干上回り、閉店は18店少なかったため、純増は計画を上回る147店で着地
- 営業部制導入による店舗開発と運営の一体化が奏効し、新店日販は506千円と前年比42千円プラス

販売費及び一般管理費の主要項目

		2009年度	2010年度		2011年度
(単位:億円)		実績	実績	前年差	見通し
単 体	販売費及び一般管理費	1,794	1,799	4	微増
	<主な戦略的経費>				
	人件費	369	357	▲ 12	約5%減
	IT関連費用	136	147	10	約5%増
	(ハードリース・ソフト償却・保守費等)				
	広告宣伝費	112	90	▲ 21	約10%増
連結販売費及び一般管理費		2,431	2,426	▲ 5	約5%増

通年前年差

単
体

- 人件費
直営店の減少により、クルー人件費が減少
- IT関連費用
前年導入のPRISMのソフト償却負担増
- 広告宣伝費
効果の高い販促への絞込み・ポイント利用の合理化

連
結

- 九九プラス
前期は14か月分を取り込んだ反動により減少

通年計画差

単
体

- 計画差 ▲8億円
- IT関連費用
PRISMの改修コスト削減により、計画差 ▲5億円
 - 広告宣伝費
予想以上の売上好調による販促不使用、計画差 ▲7億円

連
結

- 計画差 ▲8億円
- 単体の要因を主とする

主な子会社・関連会社の収益

(単位: 億円)

＜主要子会社:営業利益＞			2010年度		2011年度
			実績	前年同期差	見通し
	決算月	出資比率			
九九プラス	2月	100.0%	17.7	▲3.9*	28
ローソンエンターメディア	2月	100.0%	11.1	0.1	6
HMVジャパン	4月	100.0%	1.9	-	▲2
ローソンATMネットワークス	2月	44.0%	31.5	7.1	30
クロスオーシャンメディア	2月	42.0%	▲3.6	-	▲1

＜持分法適用会社:営業利益＞			2010年度	
	決算月	出資比率	実績	前年同期差
ローソン沖縄	2月	49.0%	6.0	4.9
上海華聯羅森	12月	49.0%	0.1	0.1

* 当社の前年度連結取り込み期間である2009年1月-2010年2月の14ヶ月間の営業利益との比較になります

九九プラス

上期の既存店不振と出店の遅れをカバーしきれず計画を下回り減益

ローソンエンターメディア

システム関連の販管費削減努力もあり、営業利益は計画を1億円上回り微増益

HMVジャパン

不採算店舗を整理した成果もあり、2010年11月から2011年1月までの3カ月分の取り込みベースでは黒字を確保

ローソンATMネットワークス

販管費の削減及びATM 設置台数の増加等により、増益を達成

2010年度通期実績(連結B/S・連結C/F)

	2010年度末	前期末差
流動資産合計	1,450	128
(内、現金及び預金)	748	107
(内、有価証券)	29	4
(内、未収入金)	292	28
固定資産合計	3,310	150
有形固定資産	1,588	135
無形固定資産	360	16
投資その他の資産	1,360	▲ 1
(内、長期貸付金)	318	21
(内、差入保証金)	816	▲ 15
資産合計	4,760	279

	2010年度末	前期末差
流動負債合計	1,925	80
(内、買掛金)	813	82
(内、預り金)	623	▲ 35
固定負債合計	749	94
(内、預り保証金)	371	▲ 15
純資産合計	2,084	103
(内、資本金)	585	—
(内、利益剰余金)	996	54
負債・純資産合計	4,760	279

新リース会計適用の影響

「有形固定資産」+130億円 「流動/固定負債」+121億円

	2008年度	2009年度	2010年度
営業C/F	517	406	722
投資C/F	▲ 156	▲ 425	▲ 305
フリーC/F	360	▲ 19	416
財務C/F	▲ 149	▲ 272	▲ 287
(参考)現金預金期末残高	824	640	748

2011年度通期会社予想(連結)

(単位:億円)	2010年度	2011年度通期 計画			
	実績	①震災発生前	②震災発生後	②-①	前年比・差
チェーン全店売上高	16,828	17,900	17,680	▲ 220	105.1%
営業利益	555	610	575	▲ 35	103.5%
対チェーン売上高営業利益率	3.3%	3.4%	3.3%	▲ 0.1%P	0.0%P
経常利益	545	589	554	▲ 35	101.5%
当期純利益	253	253	198	▲ 55	78.0%
ROE	12.8%	-	9.7%	-	▲3.1%P
EPS(円)	254.61	253.33	198.26	▲ 55.07	77.9%
配当性向	66.8%	-	88.3%	-	21.5%P
一株当たり(予想)配当(円)	170	-	175	-	5
国内総店舗数	9,994	10,324	10,324	0	330
(以下、単体)					
既存店総荒利益高前年比	101.4%	102.5%	101.8%	▲ 0.7%P	0.4%P
既存店売上高前年比	100.8%	103.5%	102.5%	▲ 1.0%P	1.7%P
総荒利益率	30.6%	30.3%	30.4%	0.1%P	▲0.2%P

※ この予想には計画停電の影響は織り込んでいません

- 商品力強化、PRISMの徹底により営業利益の増益を目指す
- 購買データ分析により、マチに合った品揃えを実現し客層拡大を通じて客数増を図る
- 原材料調達段階における付加価値向上と高品質商品の開発により、たばこ以外の商品で荒利率0.3%ポイント改善を目指す(たばこ影響マイナス0.5%ポイント)

震災被害と対応状況

		震災直後	現在(4月14日時点)
店舗	東北	休業店舗: 358店	休業店舗: 32店 クローズ: 20店
	茨城	休業店舗: 29店	休業店舗: 1店
製造・物流	東北	ベンダー工場: 5箇所一時停止 配送センター: 11箇所一時停止	ベンダー工場: 4箇所復旧済み 配送センター: 10箇所復旧済み
	関東	ベンダー工場: 1箇所一時停止 配送センター: 2箇所被災	ベンダー工場: 全て復旧済み 配送センター: 全て復旧済み
その他の 取り組み	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 本部からの応援隊を派遣し、店舗営業再開を支援 ✓ 救援物資のお届け(3月13日より段階的に実施) ✓ 節電対策の実施 		

※ 上記のほかに千葉および東京の店舗を含めて合計3店舗休業中

※ 上記のほかに九九プラス社の東北1店、茨城1店が休業中

※ うち、25店舗は5~6月の開店に向けて改修中

震災影響及びその他特記事項明細のみ

＜東日本大震災影響＞ 科目	震災影響	
	連結	単体
営業総収入	▲45億円	▲25億円
営業利益	▲35億円	▲20億円
特別損失	50億円	45億円
損壊した店舗等の損害、原材料損害等	20億円	20億円
店舗・オーナー対応、復旧支援	25億円	25億円
子会社	5億円	
当期純利益	▲55億円	▲38億円
チェーン全店売上高	▲220億円	▲220億円
既存店売上高前年比	▲1.0%	▲1.0%

＜その他特記事項＞		
資産除去債務の影響（概算）	80億円	70億円
配当	175円(5円増配)	

当社の経営戦略について(1)

代表取締役社長CEO
新浪 剛史

私が今回の震災で強く感じたことです

ローソンの企業理念(原点)を再確認しました
私たちは“みんなと暮らすマチ”を幸せにします

ライフライン
としての役割

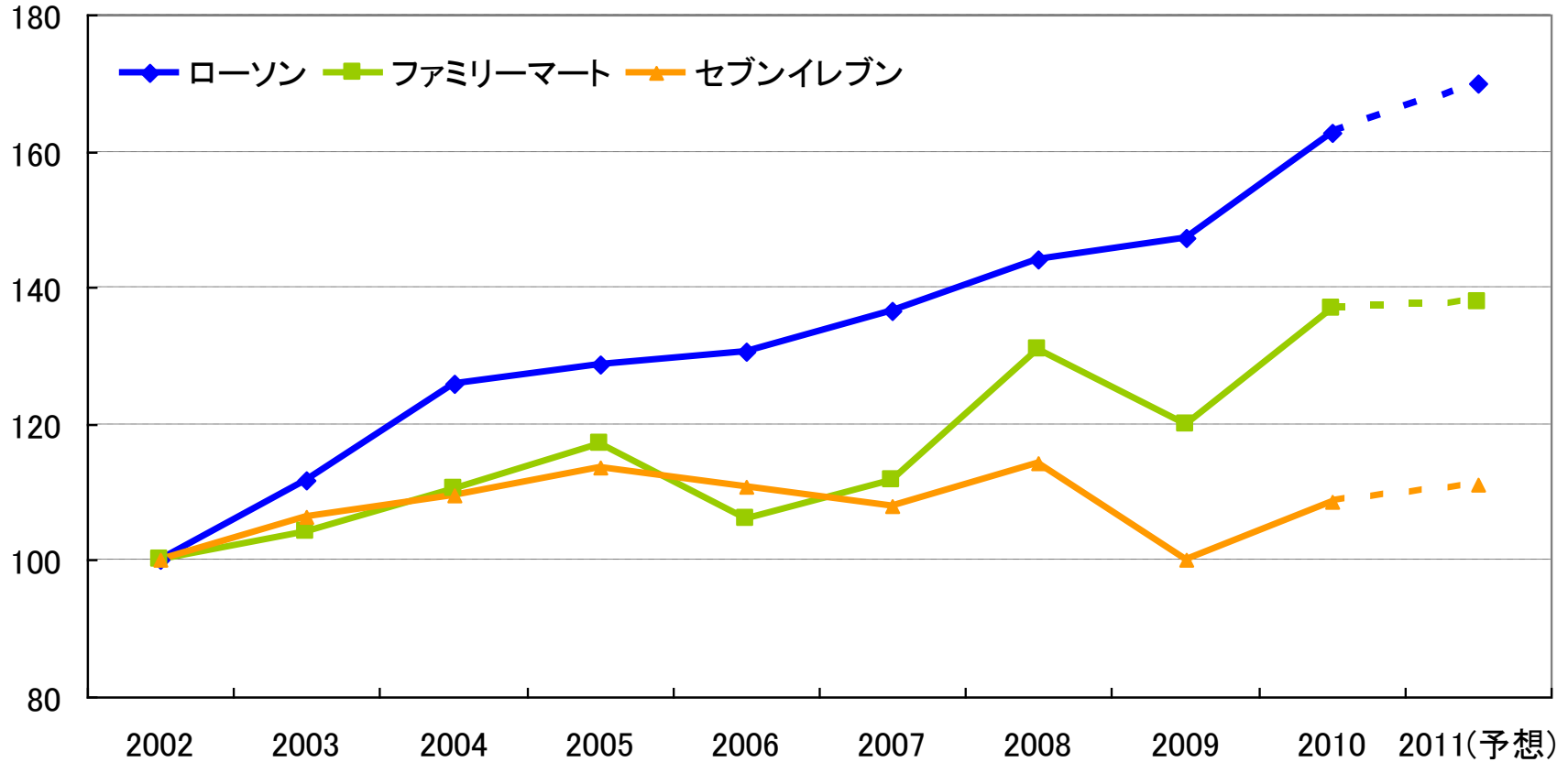
スモールフォーマット
の意義

全国基盤の
CVSチェーンの価値

欲しいものが × 欲しい時に × 欲しい所にある
を実現します

社長就任来8期連続の増益トレンドを維持します

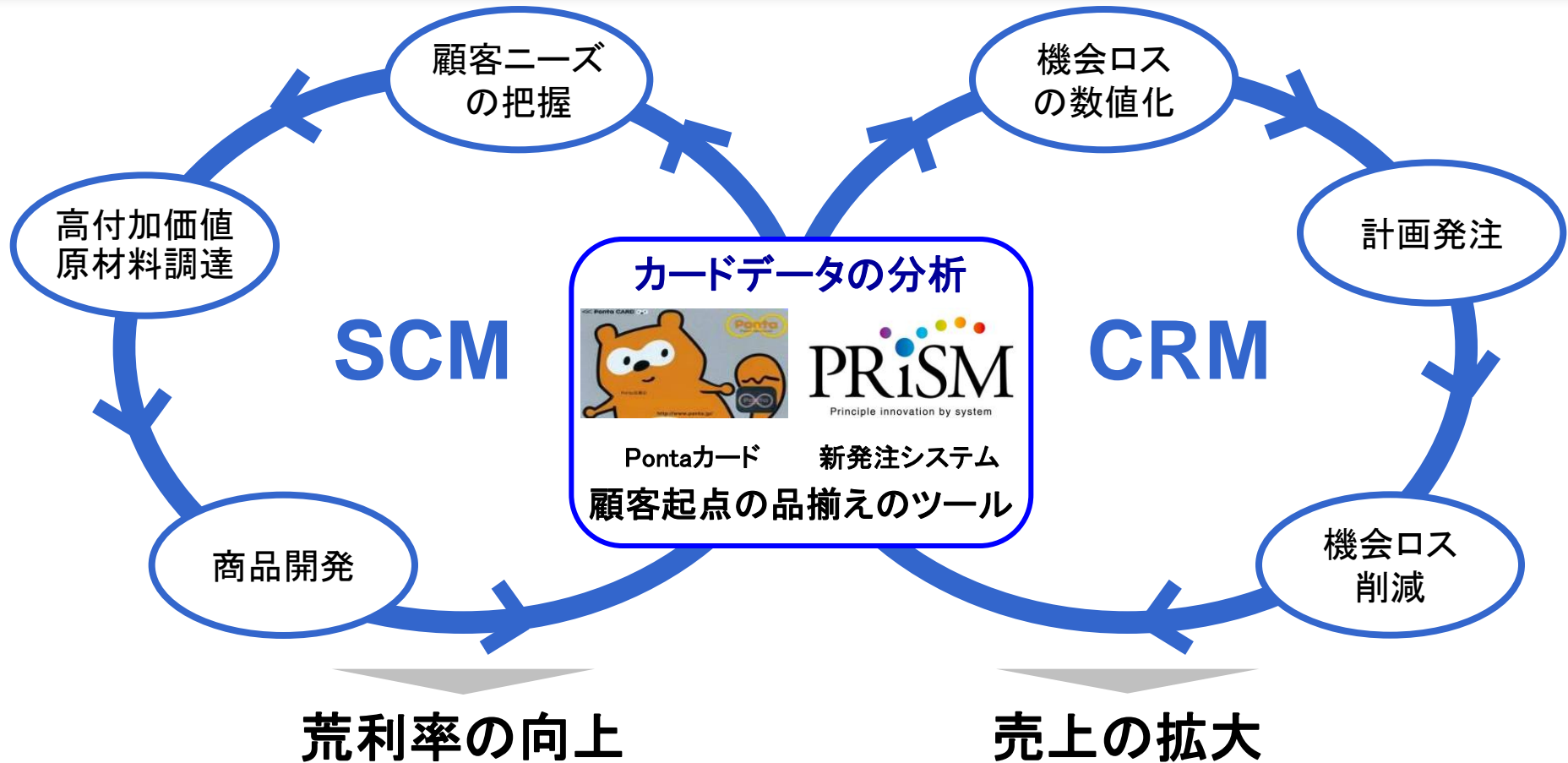
2002年を100として指数化



※各社公表数値より当社作成

厳しい局面ですが、連続増益にチャレンジします
同時に、持続成長の投資は継続します

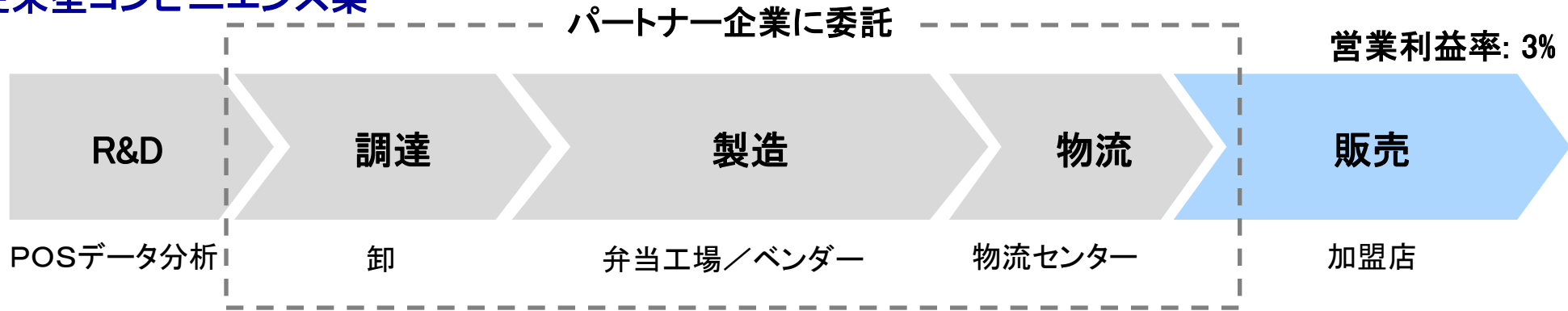
SCMとCRMの連動で増益を実現します



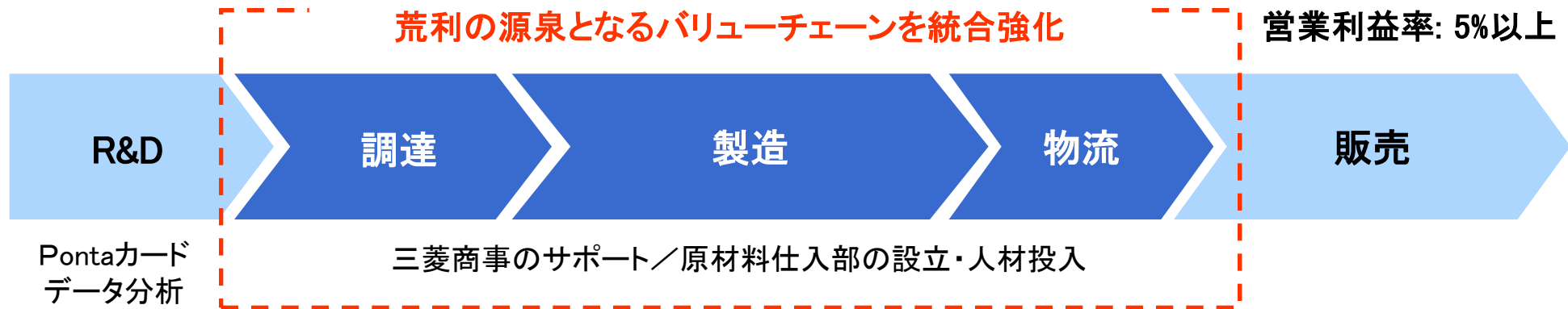
Pontaカード(会員数約3,000万人)を用いた顧客洞察とPRISMのフル活用で
お客様満足度を高め、持続的成長を実現します

バリューチェーンを強化して製造小売業に進化します

従来型コンビニエンス業



ローソンの目指す製造小売業



中期的に営業利益率5%以上を目指します

生鮮強化でシニア・女性への客層を拡大します

ローソンストア100



大都市圏型

2010年度： 1,000店舗

2011年度： +200店舗



生鮮強化型ローソン(ハイブリッド)



全国型

2010年度： 1,200店舗

2011年度： +800店舗

住宅立地へのソリューションとして確かな手応え

生鮮強化型店舗は2011年度末で約3,000店へ

CVS事業の価値創造について

副社長執行役員COO・CVSグループCEO
玉塚 元一

ローソンに来て感じた事と私の役割

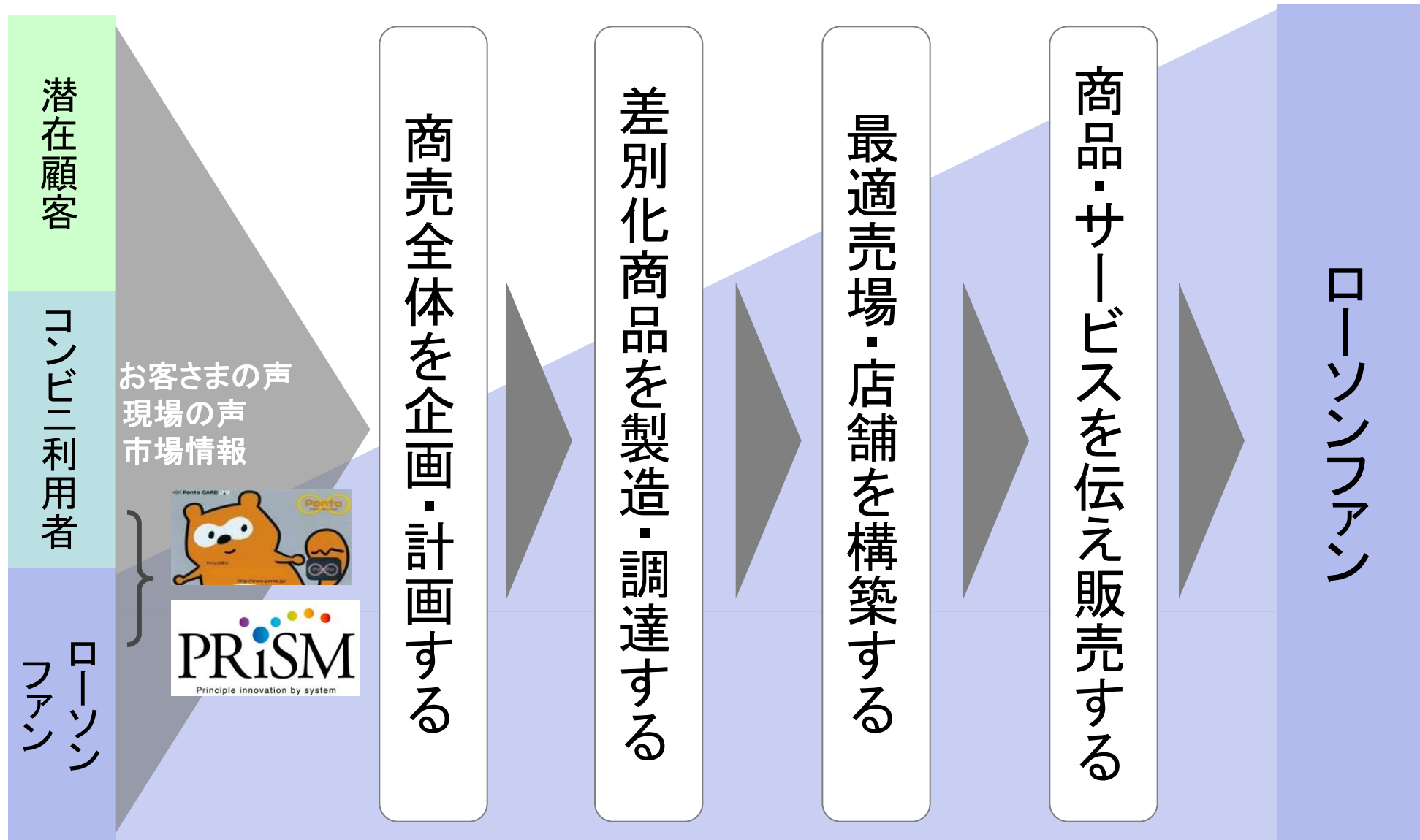
■ ローソン資産への感動

1万店の店舗網、加盟店ネットワーク、システムインフラ、Pontaカード、MS評価、取引先様、社員...

■ 私の役割

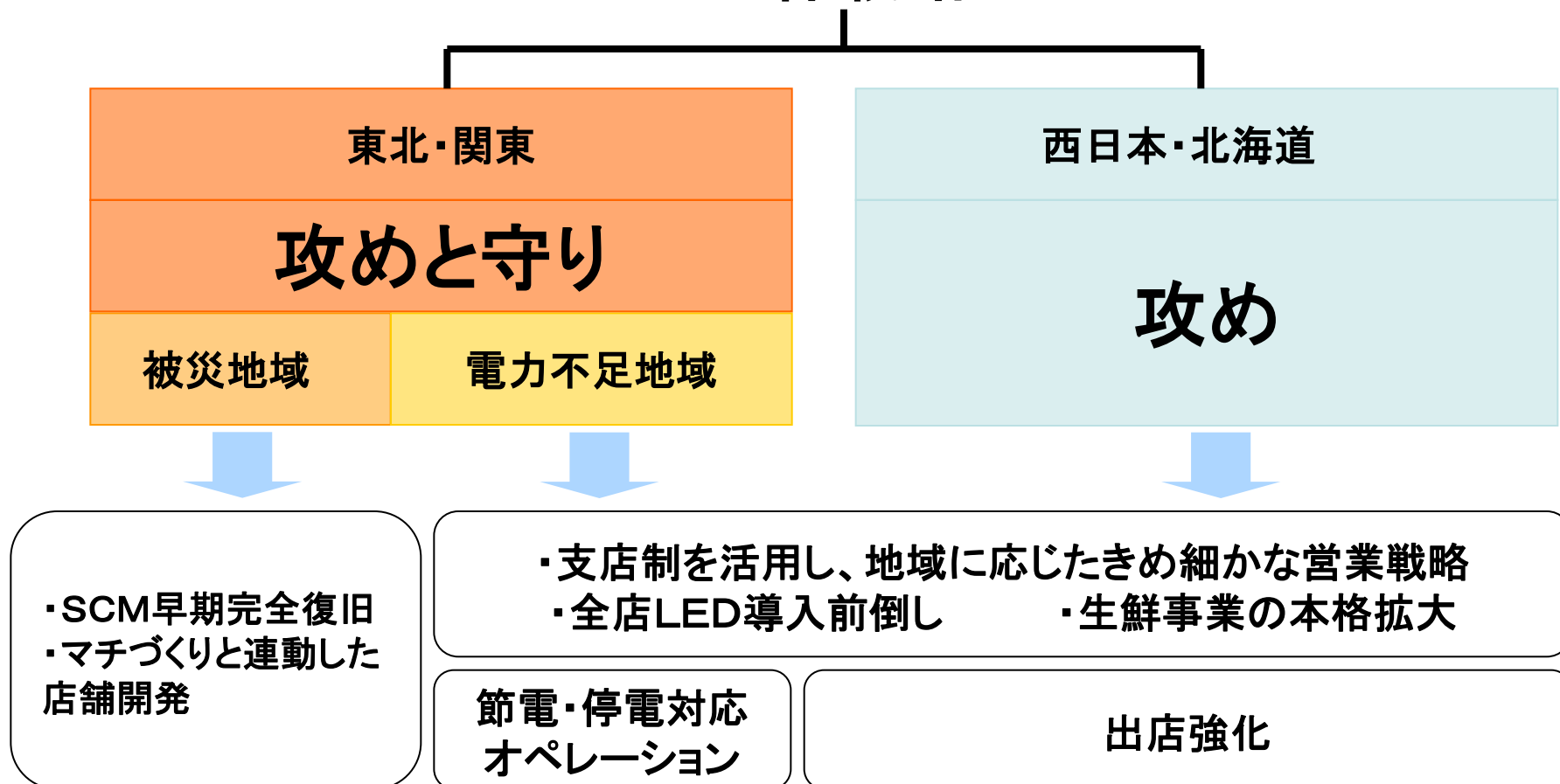
- ローソン資産の最大活用
- 全社完全連動体制の構築
- 商売力強化による加盟店との信頼関係強化
- 自立型社員、リーダーの育成
- 経営理念の浸透

商売全体を繋ぎ、経営の執行度を高めます



震災を踏まえた今後の方針(危機対応から本格的復興へ)

全体戦略



商品力強化と執行度の向上で営業利益575億円にチャレンジします！

FY2011の重点施策：商品力強化

ローソンの強みを最大化する商品を展開

チルド弁当
浪そん亭



3月新ブランド

おにぎり
おにぎり屋



4月リニューアル

デザート
UchiCafe



3月シーズンコレクション
スタート

FF

スナック・FF惣菜



より強化

PB商品：惣菜

ローソンセレクト



カテゴリー拡大

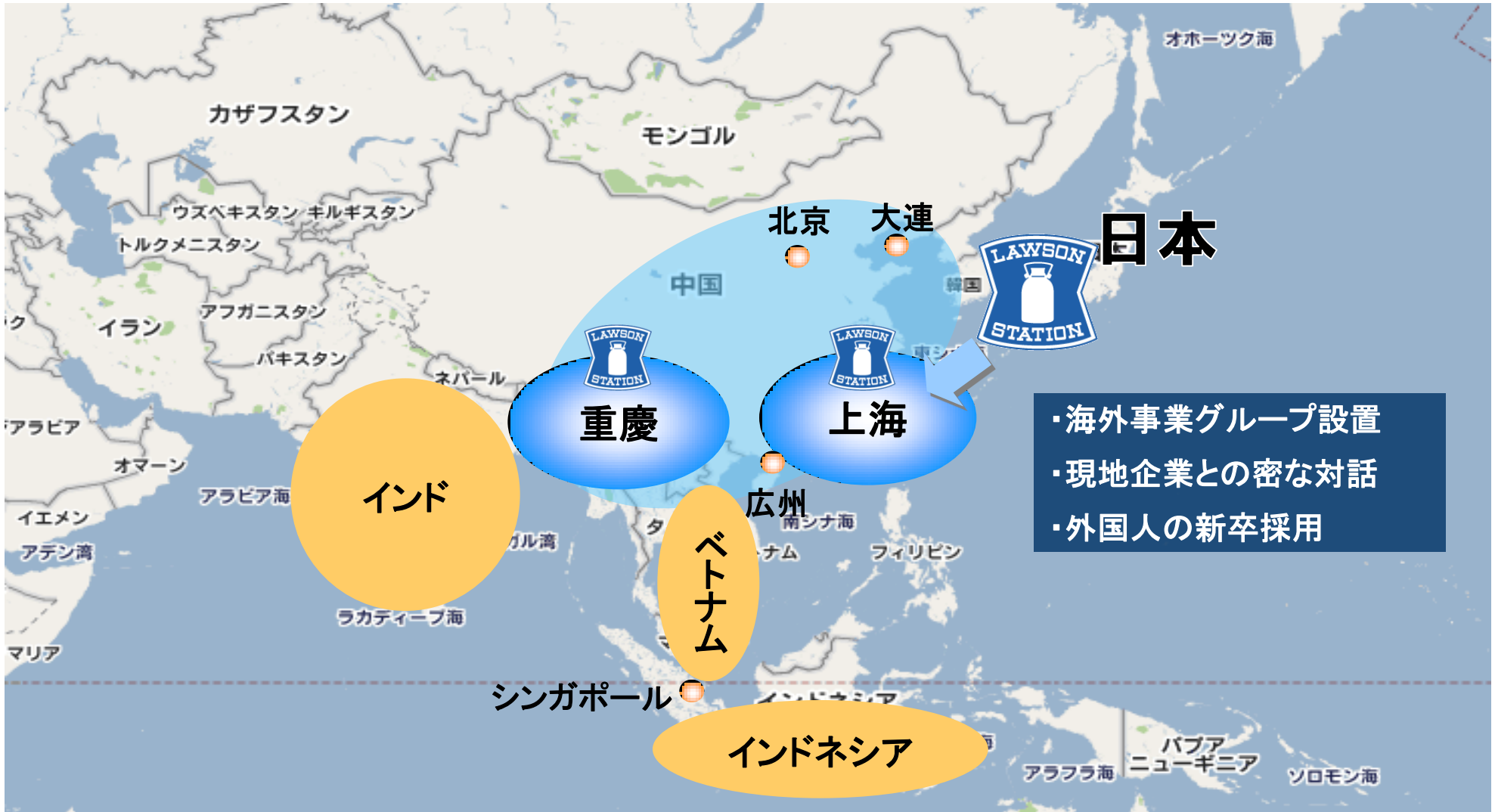
商品力をより一層強化して
特に女性層の拡大を図っていきます

当社の経営戦略について(2)

代表取締役社長CEO
新浪 剛史

上海・重慶からアジア全域へ

日本で培ったノウハウを世界に輸出します=世界も“マチ”の一部



- ・海外事業グループ設置
- ・現地企業との密な対話
- ・外国人の新卒採用

上海ローソンの経営権の取得に向けて

日本型の成功モデルを再インストールし再生へ
ベンダーネットワークの強みを生かしつつ、下記の2大改革に取り組みます！

店舗運営改革

【キーワード】 マチのお客様に合ったお店の実現

- QSCスタンダードの再定義と定着
- ローソンモデルに合わせた新店出店基準の構築
- 不採算店のクローズと置換え

FCモデル改革

【キーワード】 FCオーナーからの信頼の回復

- SV業務の整備と強化
- MS評価を通じたオーナーの質的改善
- 優良オーナーへの複数店機会の提供

中長期ビジョン: 2020年までの目標を前倒して実現します

製造小売業として
世界No.1の
小商圈型小売チェーン

ROE目標15-20%

連結営業利益1,000億円超
を目指します

売上高の成長

国内: 客層拡大(女性・シニア強化)
・生鮮、ヘルスケア
・店内調理型など

海外展開

原材料・物流の構造改革

収益性の改善

対チェーン全店売上高
営業利益率目標: 5%

店舗の構造改革
・PRISM/カード/MS評価

本部の構造改革

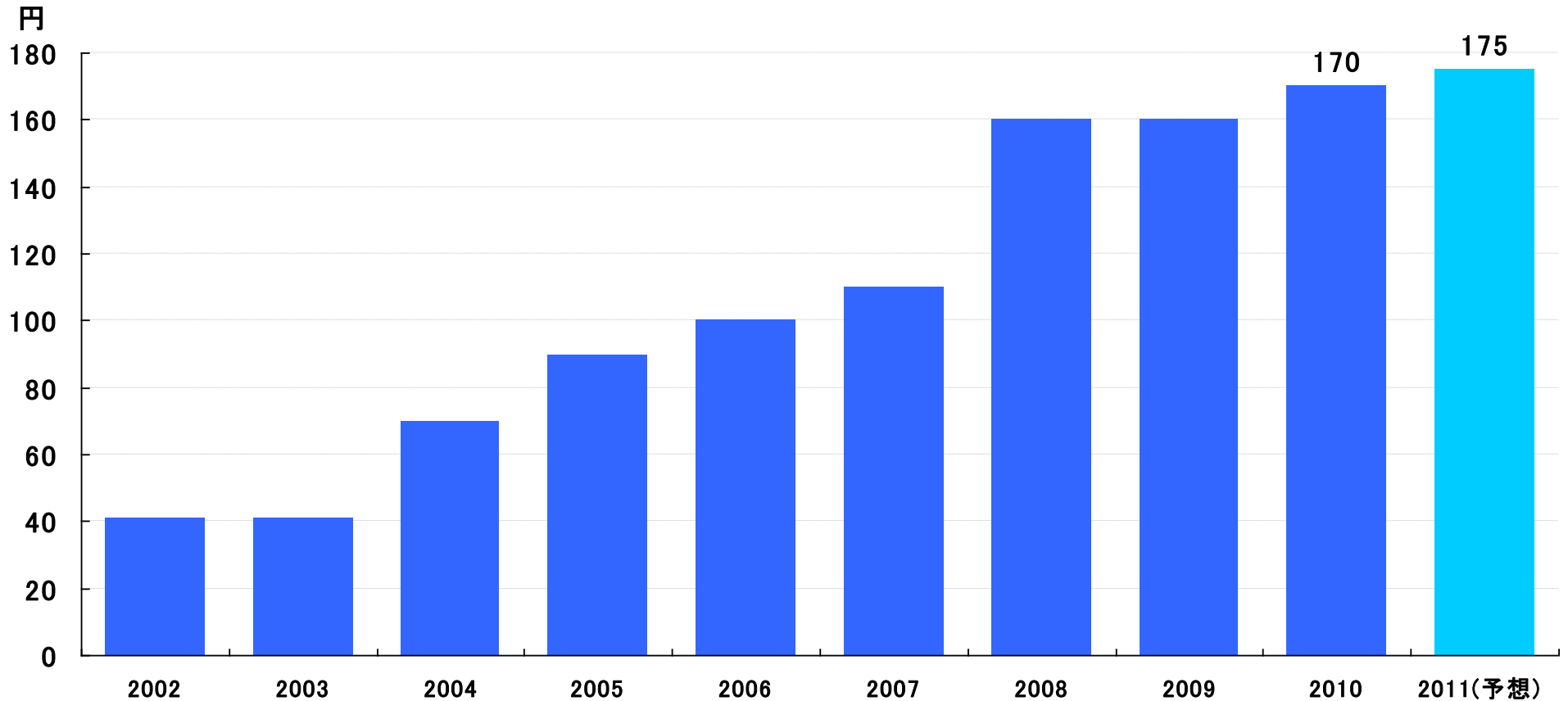
資本の規律

持続的な配当増

自社株消却

研究開発投資、人財育成、M&Aとアライアンス

配当を継続的に増加します



持続的配当増(2011年度5円増配し、175円へ)

長期成長のための投資・財務の安定性は維持します

ROE15-20%を目指し資本効率を改善し続けます

參考資料

(連結：億円)	2011年度（計画）		
	上期	下期	通期
チェーン全店売上高	8,840	8,840	17,680
営業利益	285	290	575
対チェーン売上高営業利益率	3.2%	3.3%	3.3%
経常利益	276	278	554
当期純利益	53	145	198
(単体)			
既存店総荒利益高前年比	102.0%	101.5%	101.8%
既存店売上高前年比	103.5%	101.5%	102.5%
総荒利益率	30.5%	30.3%	30.4%
以下、たばこ影響を除く数値(単体)			
既存店総荒利益高前年比	101.0%	101.0%	101.0%
既存店売上高前年比	100.0%	100.0%	100.0%
総荒利益率前年差	0.3%P	0.3%P	0.3%P

(連結:億円)	2008年度 実績	2009年度 実績	2010年度 実績	2011年度 計画
新店	156	198	136	190
既存店	67	81	89	100
IT関連	120	94	74	85
その他	38	6	10	10
小計	383	380	310	385
減価償却費	208	274	330	373

- 1) 新リース会計の適用により当期および2010年度の減価償却費には、売買処理されるリース物件の減価償却費を含んでおります。
- 2) 2009年度から2011年度の減価償却費は、連結調整勘定償却額を含んでいます
- 3) 2010年度のリース債務の返済による支出は、87億円です

新店投資はグループ出店戦略をもとに原資配分
既存店投資は生鮮強化型への改装が中心

ご参考

うち、(株)九九プラスの影響
(2010年度)
設備投資:約25億円

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。