

株式会社 ローソン

2014年度第2四半期決算説明会

2014年10月8日(水)

2014年度第2四半期決算報告

常務執行役員 CFO
吉武 豊

2014年度上期の実績

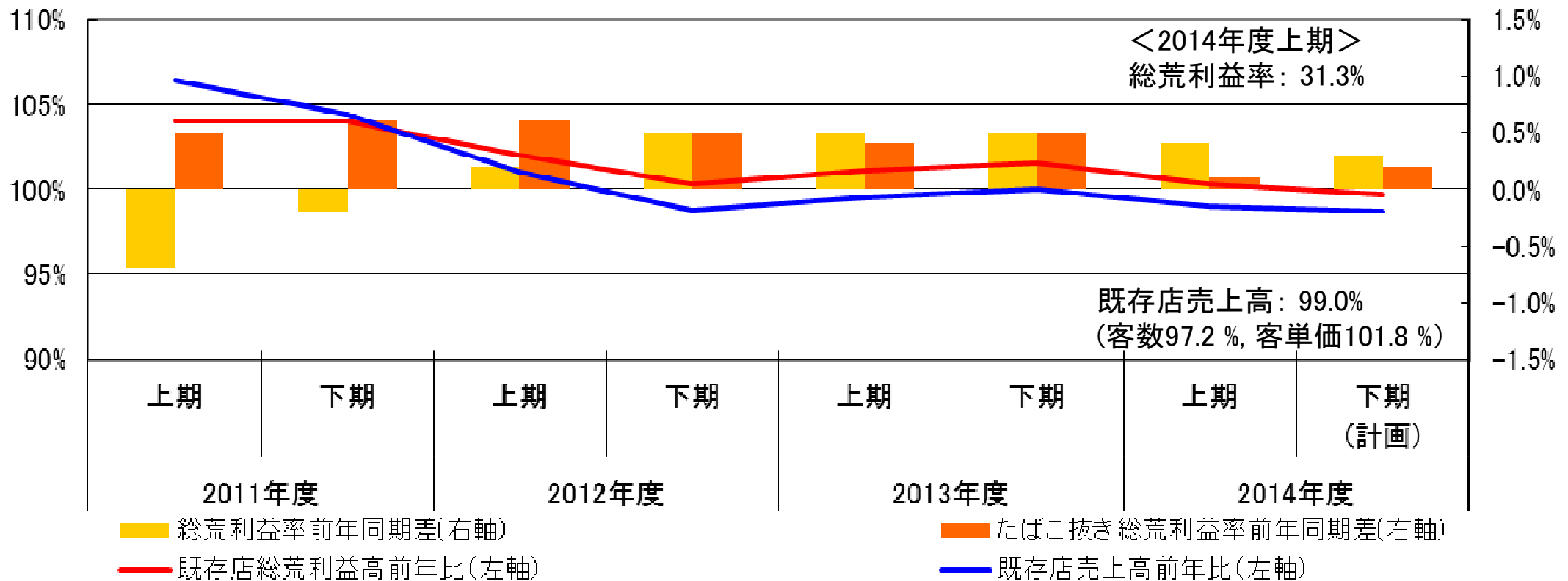
(連結:億円)	2012年度1H	2013年度1H	2014年度1H	
	実績	実績	実績	前年比・差 計画比・差
チェーン全店売上高	9,709	9,927	9,946	100.2% 97.1%
営業利益	345	356	400	112.3% 105.6%
対チェーン売上高営業利益率	3.6%	3.6%	4.0%	+0.4%P +0.3%P
経常利益	342	355	396	111.5% 106.5%
四半期純利益	178	190	218	114.9% 112.8%
EPS(円)	178.82	190.67	219.15	114.9% 112.8%
一株当たり配当(円)	100	110	120	+10 ±0
国内総店舗数	10,912	11,384	11,987	+603 +29

注: 国内総店舗数はローソングループ国内コンビニエンスストア総店舗数。

- 連結営業利益: 400億円(前年同期比112.3%)と計画比+21億円。償却変更影響除くと実質横ばい。
ファストフードの売上アップや非食品の荒利益率改善などにより、営業総利益を押し上げる。減価償却方法変更の影響が43億円あり、販売管理費が前年差・計画ともに大きく下回る。連結子会社では、株式会社ローソンマートの改善が進まず、計画を若干下回る。
- 連結四半期純利益: 218億円(前年同期比114.9%)と計画比+24億円。

既存店の状況(単体*)

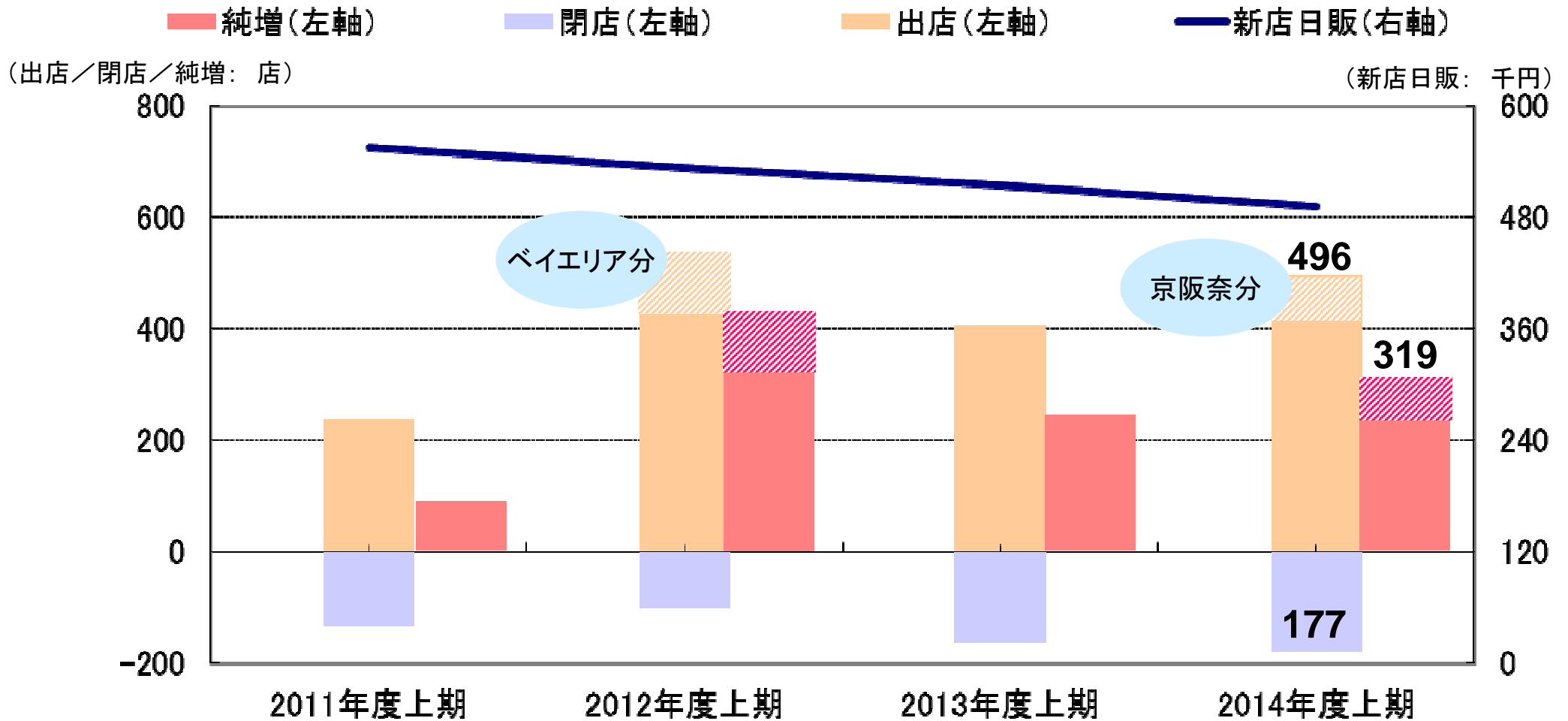
*ローソンマート/ローソンストア100事業を除く



- 既存店売上高前年比は、たばこ売上の減少や夏場の天候不順の影響が大きく99.0%となったが、たばこ以外の商品の既存店売上高前年比は100.5%と前年を超過。
- 総荒利益率は、カウンターファストフードの売上が計画より弱かったことや天候不順によりソフトドリンクの売上が悪かったものの非食品が貢献し、前年を+0.4%ポイント超過し、計画通りの31.3%を記録。たばこを除く商品の総荒利益率は前年差0.1%ポイント増加。
- これらの結果、既存店総荒利益高前年比は100.3%と前年を超過。

出店の状況(単体*)

*ローソンマート/ローソンストア100事業を除く



- 出店・閉店: ほぼ計画通りに出店。閉店は、計画より23店減少。結果として純増は計画比+29店舗。
- 新店日販: 49万1千円と前年より低下。
- 他チェーンからの加盟を除くと、2012年~2014年まで約400店程度の出店が続いている。

販売費及び一般管理費の主要項目

(単位:億円)		2013年度上期	2014年度上期		2014年度
		実績	実績	前年差	見通し
単体	販売費及び一般管理費	1,058	1,137	79	+5~10%
			うち、九九プラス社影響 約70億円		うち、九九プラス社影響 約5%
	<主な戦略的経費>				
	人件費	179	184	5	0~+5%
	IT関連費用 (ハードリース・ソフト償却・保守費等)	75	69	▲6	▲5~▲10%
	広告宣伝費	50	40	▲9	+15~20%
連結	販売費及び一般管理費	1,461	1,438	▲23	0~+5%

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

- その他: 減価償却方法変更による影響が43億円ほどあるが、事業再編したローソンマート/ローソンストア100事業の施設費等が単体に計上されているために全体では経費増。

連結

- ローソンHMVエンタテイメント、ローソンATMネットワークス、7月1日に単体に取り込んだローソンフレッシュの経費減による。

上期計画差

単体

計画差: ▲32億円

- その他: 減価償却変更の影響が当初想定より20億円程度上回り、計画差が大きく発生。

連結

計画差: ▲40億円

- 単体要因に加えて、連結子会社各社がコストコントロールに取り組んだ結果。

主な子会社の収益

(単位: 億円)

＜主要子会社:営業利益＞			2014年度1H		2014年度(通期)
			実績	前年同期差	見通し
	決算月	出資比率			
ローソンマート	2月	100.0%	▲ 9.8	▲ 9.8	▲ 16
スマートキッチン	2月	100.0%	▲ 3.1	+5.1	▲ 3
ローソンHMVエンタテイメント	2月	100.0%	15.3	+1.4	32
ローソンATMネットワークス	2月	76.5%	31.8	+0.0	58
重慶羅森便利店	12月	100.0%	▲ 3.8	▲ 0.0	▲ 7
上海華聯羅森	12月	94.0%	▲ 4.5	▲ 1.0	▲ 5

注: 斜体の数値は期初見通しを変更したものです。

注: 連結子会社のスマートキッチン社は、7月1日に当社へ吸収分割したため、3月から6月の4か月の実績となっています。

ローソンマート

ローソンマート店舗を25店まで拡大。既存のローソンストア100店舗の売上回復が遅れ、計画未達。ローソンマート事業全体で、上期約0.3億円、通期約3億円の黒字を見込む。

スマートキッチン

予定通り7月1日に単体への吸収分割終了。単体に取り込んだ事業と合わせて、上期累計のローソフレッシュ事業は営業損失4億円だが計画通りに推移。

ローソンHMVエンタテイメント

大型公演のチケット取扱や、テーマパークの入場券など、チケット売上好調により増益。株式取得したユナイテッド・シネマホールディングスは第3四半期よりPL連結予定。

ローソンATMネットワークス

取り扱い件数減による収入減を店舗純増による導入台数増とATM運用コストの見直しでカバーし、前年並みの利益を確保。

設備投資および連結C/Fの状況

● 連結設備投資の状況

(単位: 億円)

	2012年度1H	2013年度1H	2014年度1H	2014年度
	実績	実績	実績	計画
新店	186	160	213	435
既存店	39	35	29	85
IT関連	27	24	24	120
その他	13	10	8	10
小計	267	231	275	650
減価償却費	208	228	199	426

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

(単位: 億円)

	2012年度1H	2013年度1H	2014年度1H	2014年度
	実績	実績	実績	見通し
営業C/F	533	617	921	約950
投資C/F	▲ 289	▲ 298	▲ 382	約▲ 1,150
フリーC/F	243	319	538	約▲ 200
財務C/F	▲ 147	▲ 194	▲ 86	約▲ 50
(内、配当金)	▲ 92	▲ 99	▲ 109	▲ 230
現金及び現金同等物の期末残高	833	862	1,137	-

注: 斜体の数値は期初計画を変更したものです。

営業C/Fは曜日回りの影響により一時的に増加したものの、実質ベースでは約600億円
ユニテッド・シネマホールディングスの株式取得に伴い、一時的に投資C/Fと財務C/Fに影響発生

2014年度通期会社予想(連結)

(単位:億円)	2012年度	2013年度	2014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	19,065	19,453	19,820	101.9%
営業利益	662	681	750	110.1%
対チェーン売上高営業利益率	3.5%	3.5%	3.8%	+0.3%P
経常利益	659	688	739	107.3%
当期純利益	331	379	389	102.5%
EPS(円)	332.20	380.04	389.33	+9.29
一株当たり(予想)配当(円)	200	220	240	+20
ROE	15.2%	16.1%	15.4%	▲0.7%P
国内総店舗数	11,130	11,606	12,288	+682
(以下、単体)				
既存店総荒利益高前年比	101.2%	101.5%	100.0%	▲1.5%P
既存店売上高前年比	100.0%	99.8%	98.9%	▲0.9%P
総荒利益率	30.5%	31.0%	31.4%	+0.4%P
たばこ抜き総荒利益率前年差	+0.5%P	+0.4%P	+0.2%P	▲0.2%P

注: 斜体の数値は期初計画を変更したものです。

注: 国内総店舗数はローソングループ国内コンビニエンスストア総店舗数。

- 連結通期営業利益予想750億円は修正せず。既存店売上高は保守的に予想を修正。
- 非会員向け販促を増やすなど戦略的経費を積極投入し売上トレンドの改善をねらう。
- 総荒利益率の前年差0.4%ポイント向上などにより、既存店総荒利益高前年比は通期で100%の計画。

財務規律 リスクとリターンの適切なコントロール

成城石井の株式取得



SUPERMARKET
成城石井

EBITDA

約**72**億円 (13/9-14/8 直近12ヶ月ベース)

企業価値

約**470**億円 (税効果考慮後推定) ⇒ EV/EBITDA = 約**6.5**倍

(参考) 約550億円 (税効果考慮前) ⇒ EV/EBITDA = 約7.6倍

当期利益

約**44**億円 (*13/9-14/8 直近12ヶ月ベース) ⇒ 連結ROE +**1.0**%p強

EV/EBITDA倍率 = 7倍前後と投資効率は良好な水準
ローソン連結ROEに+1.0%ポイント強の改善効果を期待

リスクマネジメント

■ 情報セキュリティ体制の向上

店舗

「ローソングループ個人情報保護方針」を制定

店舗で起こりうるミス・クレームとその具体的な対処法を店舗の各種マニュアルで周知

本部社員

「LAWSONオフィスのセキュリティルール」の遵守について定期的なチェックを実施

お取引先さま

個人情報に関わる業務を委託する適格性や個人情報保護への取り組み体制をチェック

■ 独自のHACCPにより、衛生管理を徹底

食中毒や異物混入などの事故を未然に防ぐため、独自のHACCP(食品衛生管理)体制を構築

例: 調理時間とその品温管理など、生産工程の重点管理項目は全ての記録を残し、万が一問題が発生した場合にはただちにその原因を追究し、対応できる体制を整備

経営方針および下期の戦略について

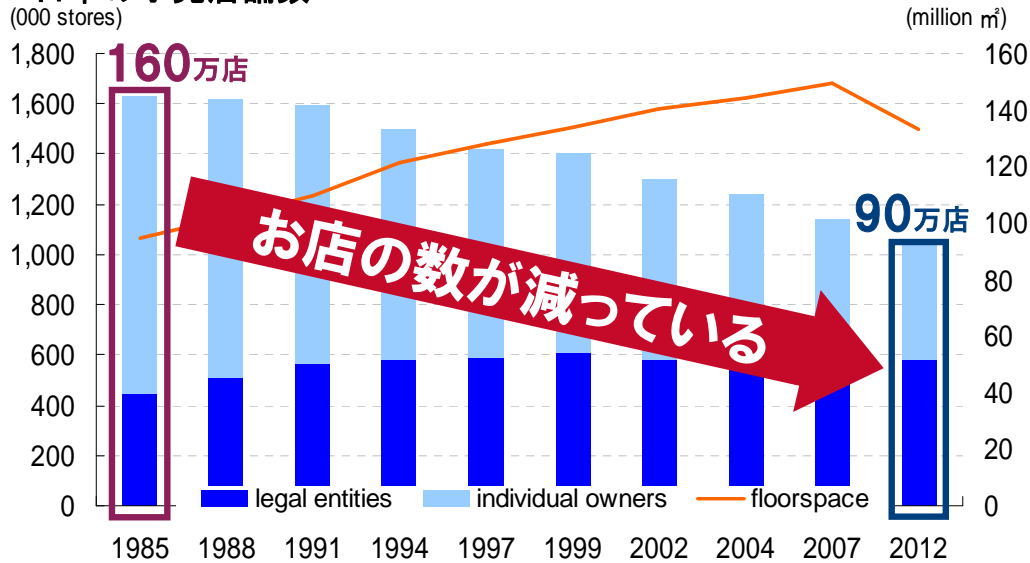
代表取締役 社長
玉塚 元一

「小型・ネイバーフッドストア」の成長機会が増加

少子高齢化
核家族化
女性の社会進出

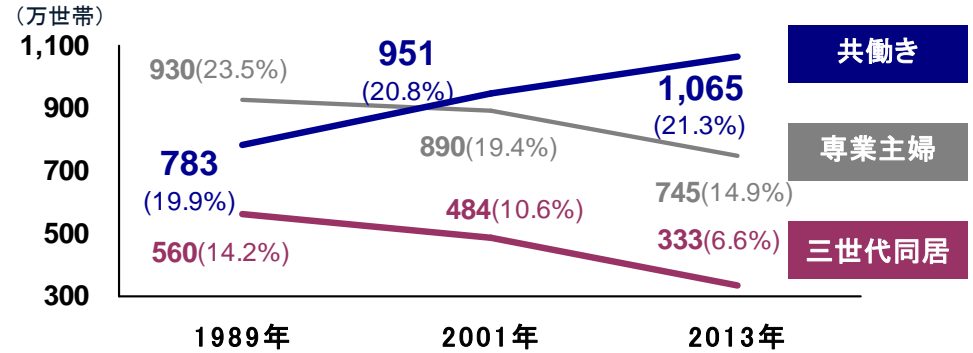
仕事帰り
短時間
徒歩圏
近距離
近くの店を必要とする人の増加

■日本の小売店舗数
(000 stores)



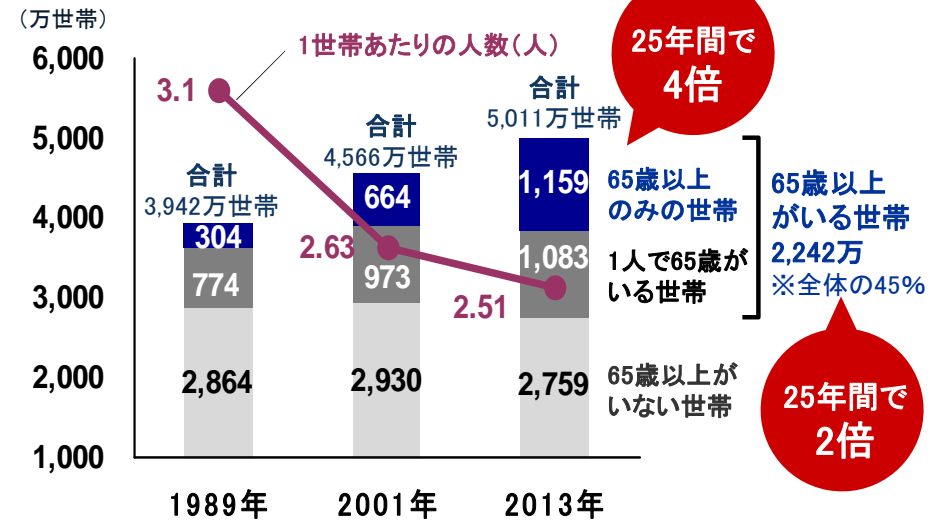
■ 出自: 商業統計調査(1985~2007年)、及びH24経済センサス(2012年)

■家族形態の変化



■ 出自: 厚生労働省 国民生活基礎調査の概況

■日本の世帯数の将来推移

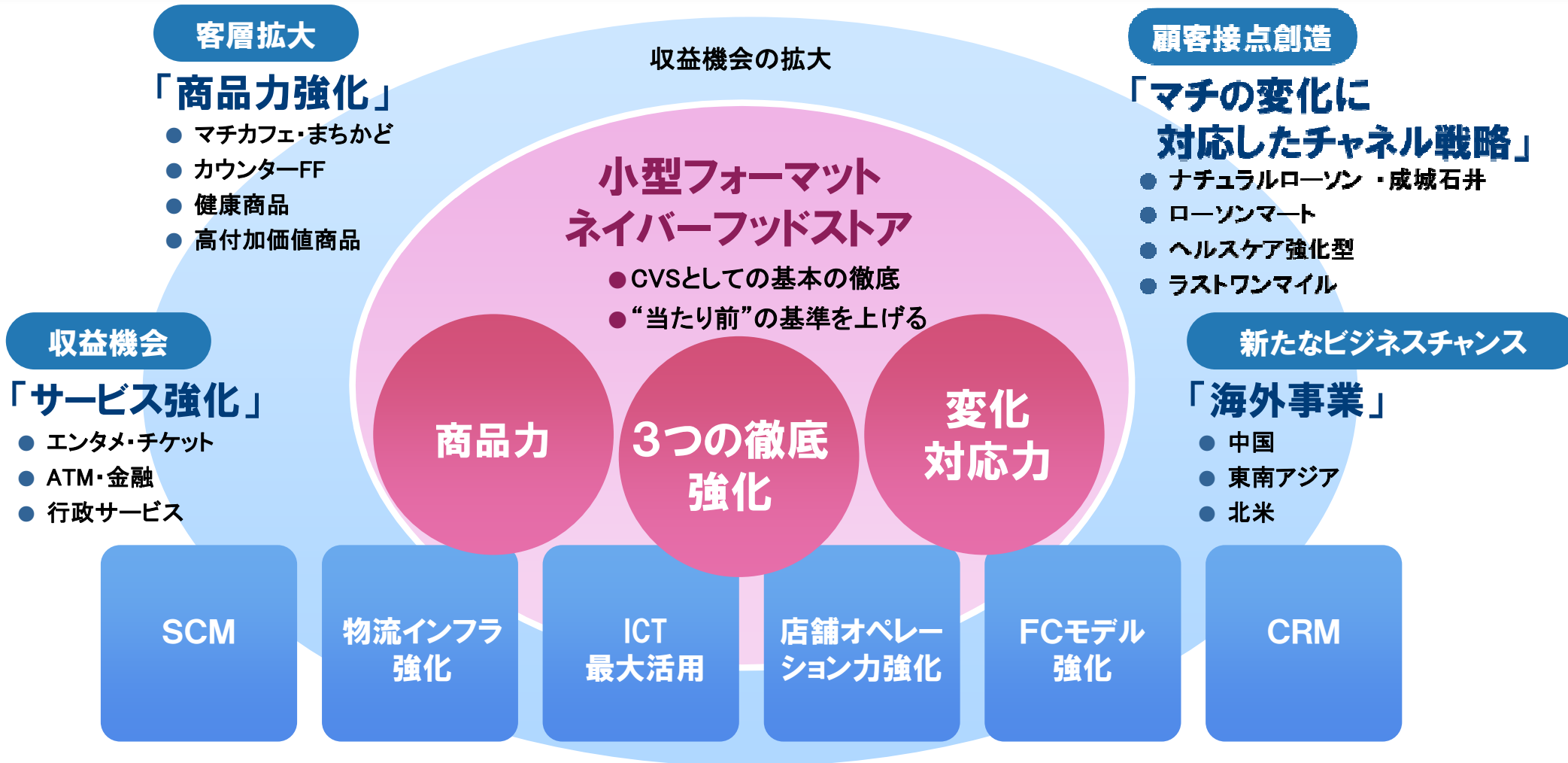


■ 出自: 国立社会保障・人口問題研究所

チャンス

社会の変化により、コンビニエンスストア業界に
フォローウィンドーが吹いている

「小型・ネイバーフッドストア」を軸に事業を展開



「小型のネイバーフッドストア」を「3つの徹底」「商品力」「変化対応力」で強化し、進化させていくのが当社のコア・ビジネス

商品戦略 — 変化対応①

基本商品の進化

- 絶対定番商品の継続進化
- 徹底したコストパフォーマンス改善と地道なバリューアップの努力
- 幅広い顧客支持の獲得

ex

- シーチキンマヨネーズおにぎり
- ミックスサンド
- 白身フライのり弁当
- からあげクン

ローソン独自のこだわり商品 イノベティブな商品群

- ローソンにしかない独自商品
- ひと手間かけた価値ある商品
- メーカーなどとの革新的コラボ
- 高いリピート率の獲得

ex

- 「郷土のうまい」
- 「ピュアシリーズ」
- 「ブランパン」

支える仕組／インフラ

SCM、原材料仕入

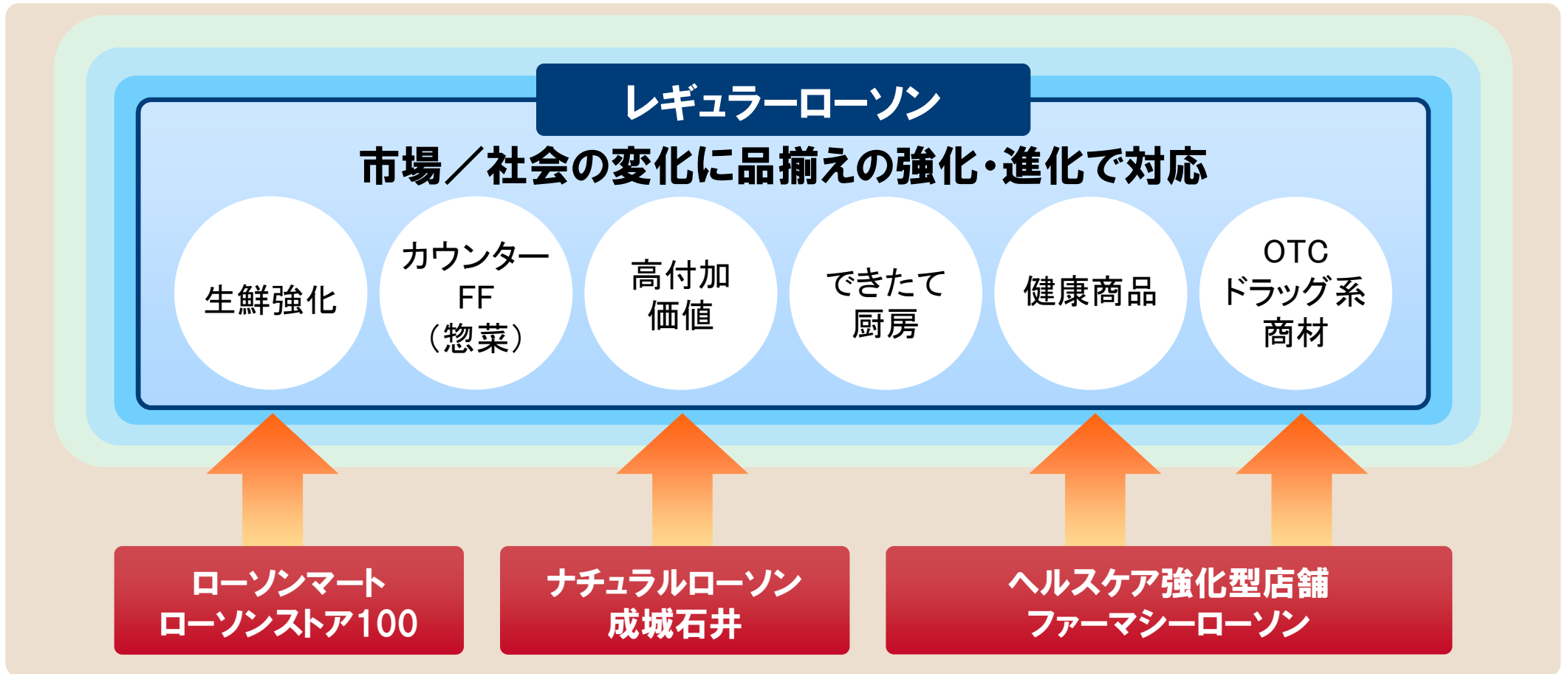
イノベーションラボ、メーカーとの協業体制

CRM、個客／個店ニーズの把握

一気通貫のマーケティング戦略

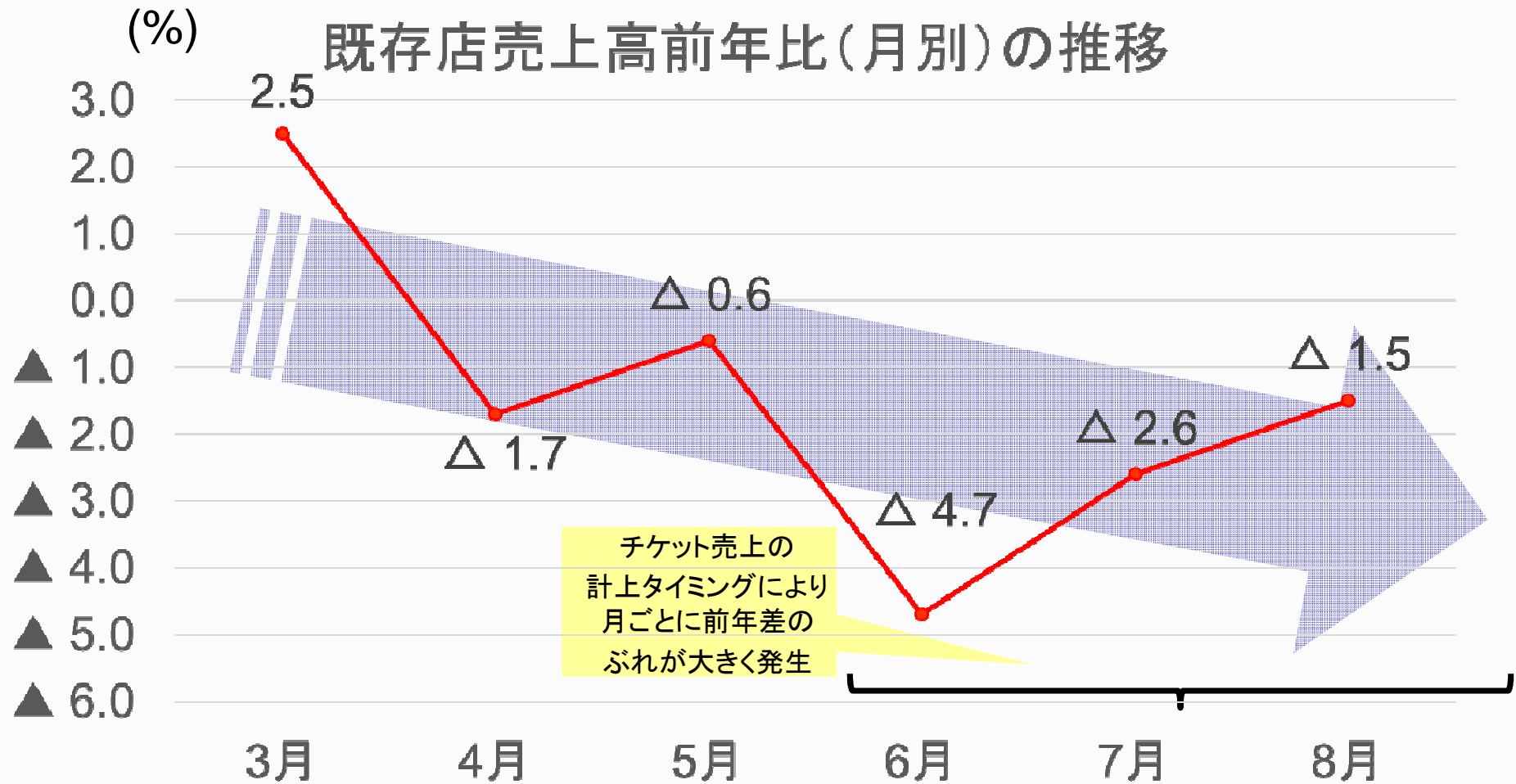
基本商品の進化と独自のこだわり商品の開発を
SCMやCRM、マーケティングで支える

出店／フォーマット戦略 — 変化対応②



マルチフォーマットで学んだことを
レギュラーローソンに活かして、強化・進化させていく

上期の既存店売上高前年比(月別)の推移



消費増税後、チケットの売上影響により乱高下があるも、上期トータルでは前年割れとなり、天候影響があるとはいえ、計画よりも売上が弱い状況

もう一品、もう一回の実現

スーパーマーケット
代替・生活支援
機能強化

二極化対応の
スピードアップ

非会員も含めた
集客・販促

商品戦略 — MACHI café: メニューの幅の拡大



ローソン独自の「2つの味」

コンビニの常識を
打ち破る圧倒的な
『美味しい味』

ホスピタリティ溢れる
心のこもった
『接客による味』

+

価格政策	会員価格の廃止し、わかりやすい価格に変更 ブレンドについてはSサイズ(100円)を新設
購買動機創出	テレビCMなど新規購買につながる集客策を 投下
繁忙店対策	製氷機導入、マシン2台化等、新たな打ち手も 検討中

これまで培ってきた“2つの味”を、より多くのお客さまに触れて頂き、
競合との品質の差を武器に客数底上げを図る

商品戦略 — MACHI café: メニュー拡大による効果

MACHI café Sサイズ展開実績

販売数伸長率
約**135%**

販売高伸長率
約**110%**

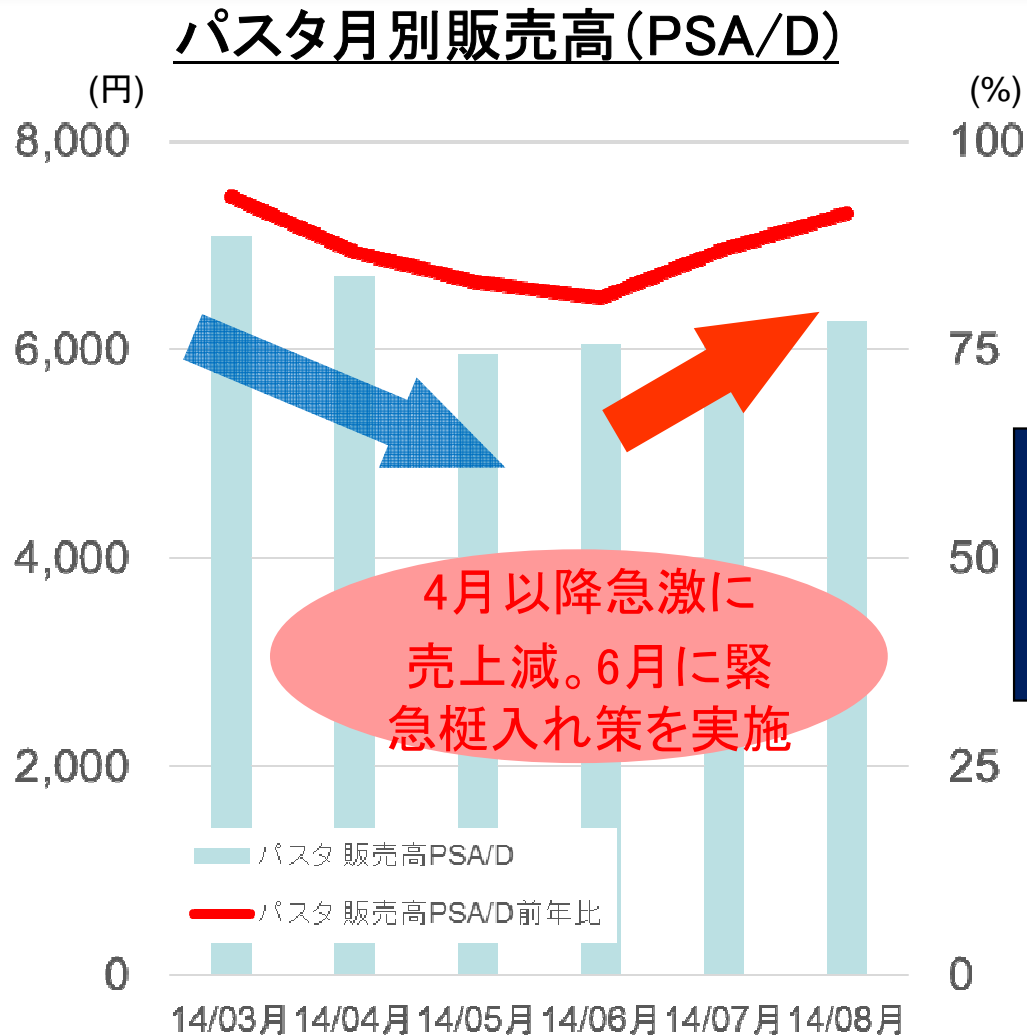
荒利益高伸長率
約**110%**



注: 9月19日から5日間のMACHI café カテゴリ一前週同曜日対比の実績。同期間のSサイズ販売店舗が対象。

価格・荒利率の低いSサイズを導入するも、販売数だけではなく、
販売高・荒利益高も導入前より伸長

商品戦略 — 価格見直しの例(二極化対応)



2014年下期 価格政策

ほろほろ牛肉
のボロネーゼ



450円 → **530円**

肉、チーズなど素材の付加価値を高めた商品にグレードアップ

ミートソース



409円 → **399円**

増税前のお客様に分かりやすい価格へ変更

カルボナーラ



460円 → **410円**

他競合と価格比較を実施
お買い求めやすい価格に変更

消費税増税直後に不調カテゴリーが発生
下期は、お客さまにわかりやすく、お買い求めやすい価格に再設定

商品戦略 — 全体バランス

おにぎりカテゴリーの商品構成バランス

付加価値商品：新たな顧客価値創造へのチャレンジ

こだわり商品：こだわりの原料を使って、他社との差別化を図る



	2013年 春		2014年 春	
売上高 構成比	26.0%	→	売上高 構成比	33.3%
SKU数	9 SKU		SKU数	11SKU

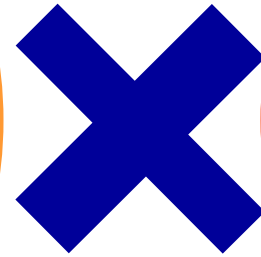
売上高 構成比	74.0%	→	売上高 構成比	66.7%
SKU数	23SKU		SKU数	21SKU

付加価値商品にのみ注力するのではなく、
売上の基礎であるこだわり・定番商品も継続的に品質向上実施

販売促進対策 — 会員戦略&プロモーション

Ponta会員向け 施策の継続

- お試し引換券
- ボーナスポイント
- Ponta加盟企業の増加で会員の利便性向上



非会員向け 施策の強化

- 分かりやすい価格
- 重点施策を繰り返し実施し、認知度向上

Ponta会員向け施策は継続し会員の来店は維持しつつ、非会員向けの販売促進を強化し、来店促進を積極的に行う

財務規律 — 店舗開発の質と量の両立

エリア戦略
Pontaデータ
商圈分析

物件情報
本社開発・
法人営業本部
支社開発部
支店開発担当

物件情報
オーナー候補情報
エリア会
(加盟店オーナー)

- 地域ごとのエリア戦略
- 域内顧客にあった品揃え
- 厳格なROI基準

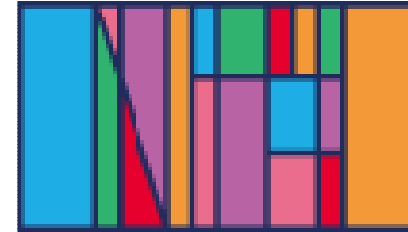


上期グループトータル純増数 299店
通期グループトータル純増数 600店を計画 (期初計画変更せず)

直近M&Aについて — ユナイテッド・シネマ

本業へのシナジー

- ✓ エンタテインメント事業強化により、チケット購買客など集客力アップを狙う = **本業の強化**
- ✓ 「映画」はエンタテインメントヒエラルキーの最上位 = **コンテンツ獲得力アップ、CVS店頭連動販促強化**



ユナイテッド・シネマ株式会社

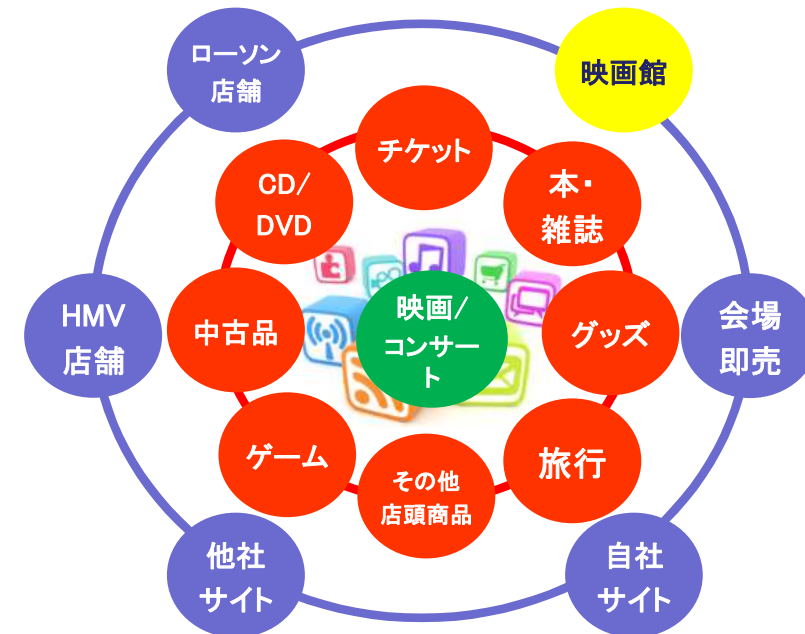
FY13 売上高 約200億円

FY13 営業利益 10億円前後

36劇場331スクリーン

財務規律

- ✓ 買収資金の大半をノンリコースローンで調達 (Leveraged Buyout スキーム) = **ローソン単体のリスクマナーを最小化**



エンタテインメントの重要チャネルである映画館を取り込むことで
グループ全体の集客力を高め、本業の強化を図る

直近M&Aについて — 成城石井

SUPERMARKET
成城石井

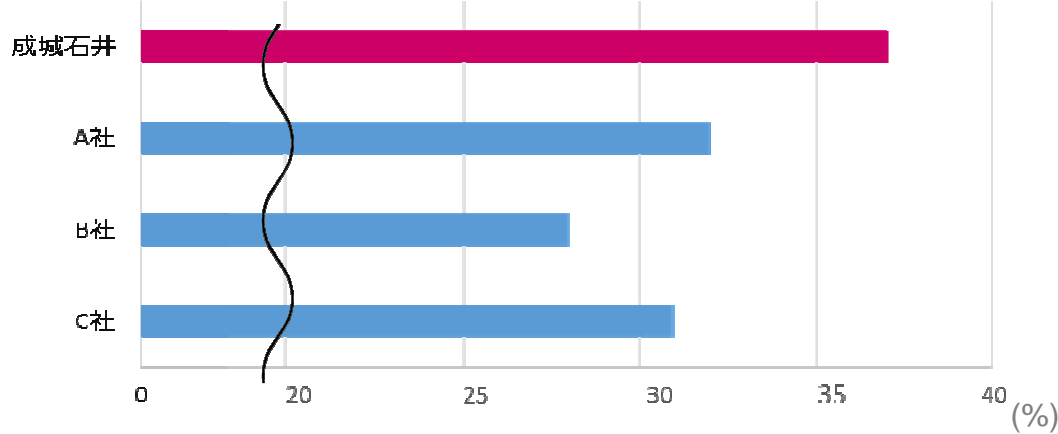
「食にこだわり、豊かな社会を創造する会社」を標榜する
高付加価値追求型スーパーマーケット

- ✓ 独自の仕組みにおいて「おいしい」「安全・安心」な商品を開発・製造
⇒ **製造小売業**的な側面が、ローソンとの**共通点**
⇒ ローソンにとっては、「小型フォーマット・ネイバーフッドストア」という**本業強化**が
目的
- ✓ 商品・売場・接客への高いお客さま支持率
⇒ 成城石井の組織風土・**DNA**・強みの維持 = **守るべきもの**
⇒ **商品や売場は変えず**、ローソンは物流・店舗開発などインフラをサポート
- ✓ 大都市圏の駅ビル中心の立地
⇒ グループとしてのエリア戦略(特に関東)の強化

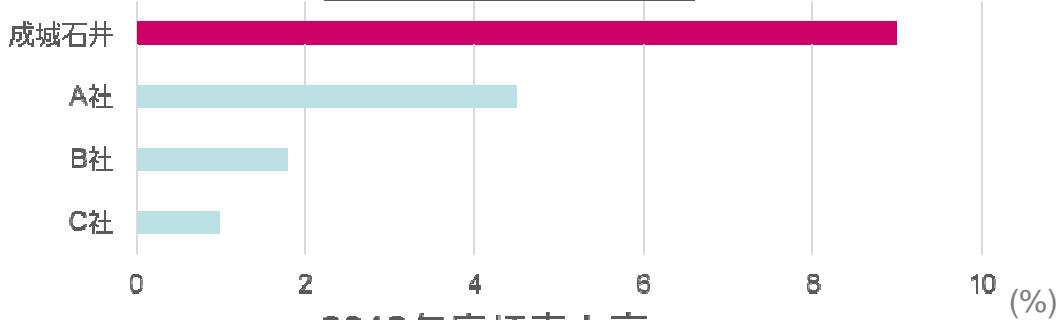
M&A — 成城石井：独自のブランド力と高い収益性

収益性

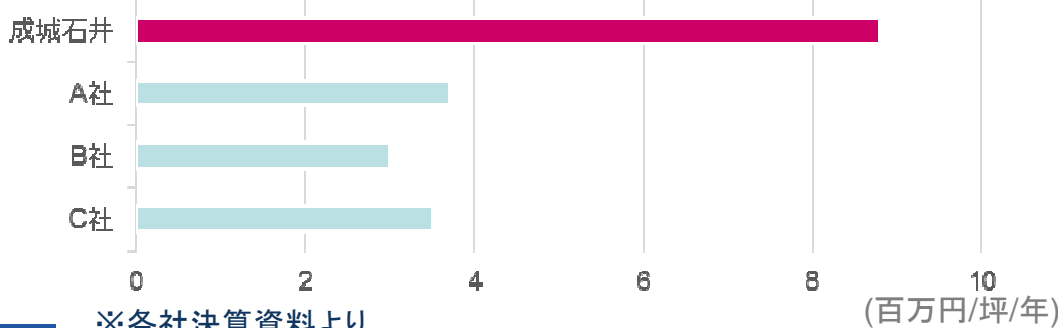
2013年度営業総利益率



2013年度営業利益率



2013年度坪売上高

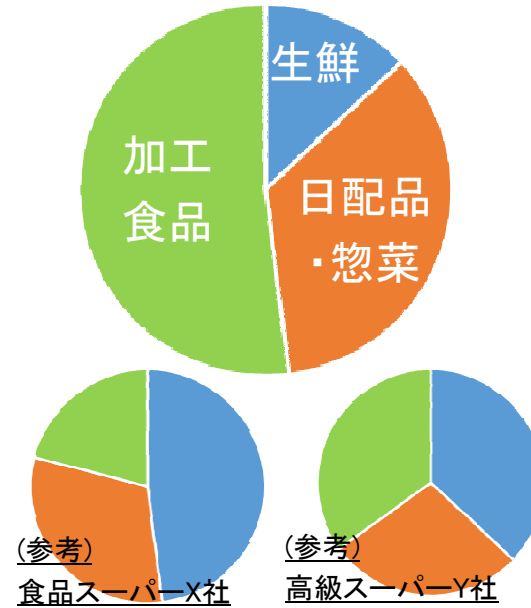


※各社決算資料より

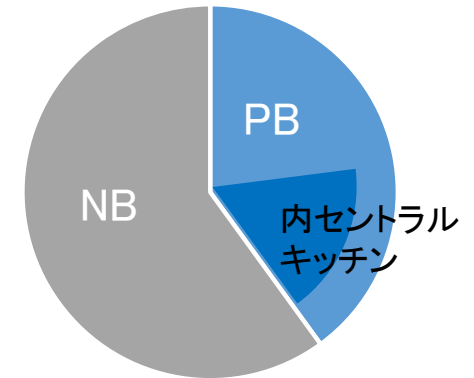
Copyright (c) 2014 Lawson, Inc. All rights reserved.

商品構成

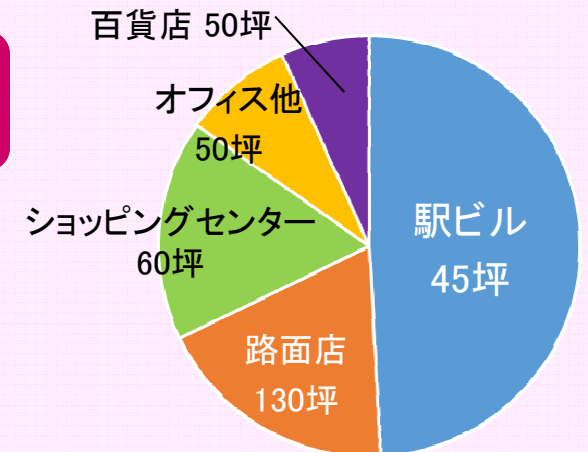
カテゴリー別売上比率



ブランド別売上比率

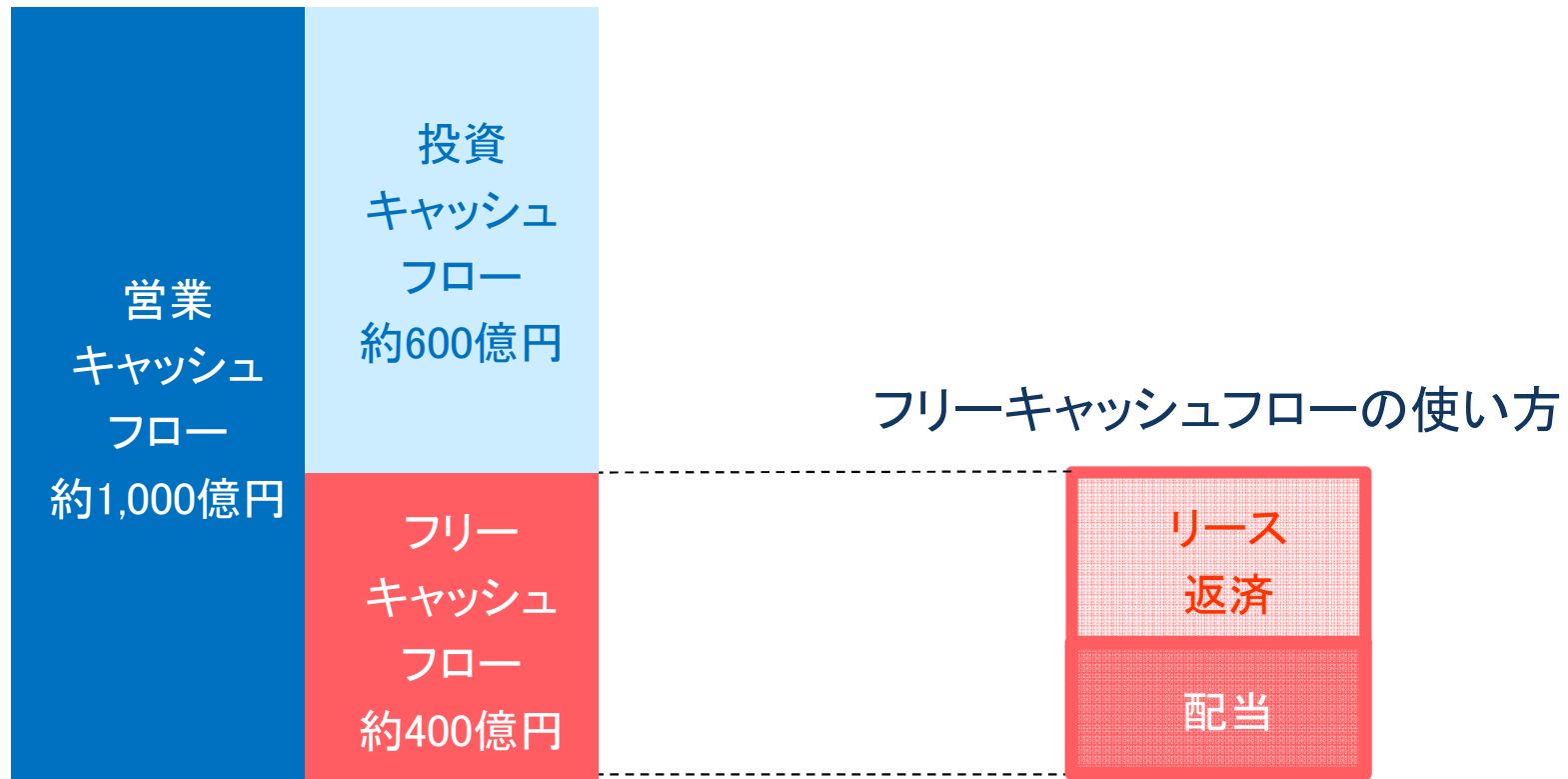


出店立地構成及びその売場面積



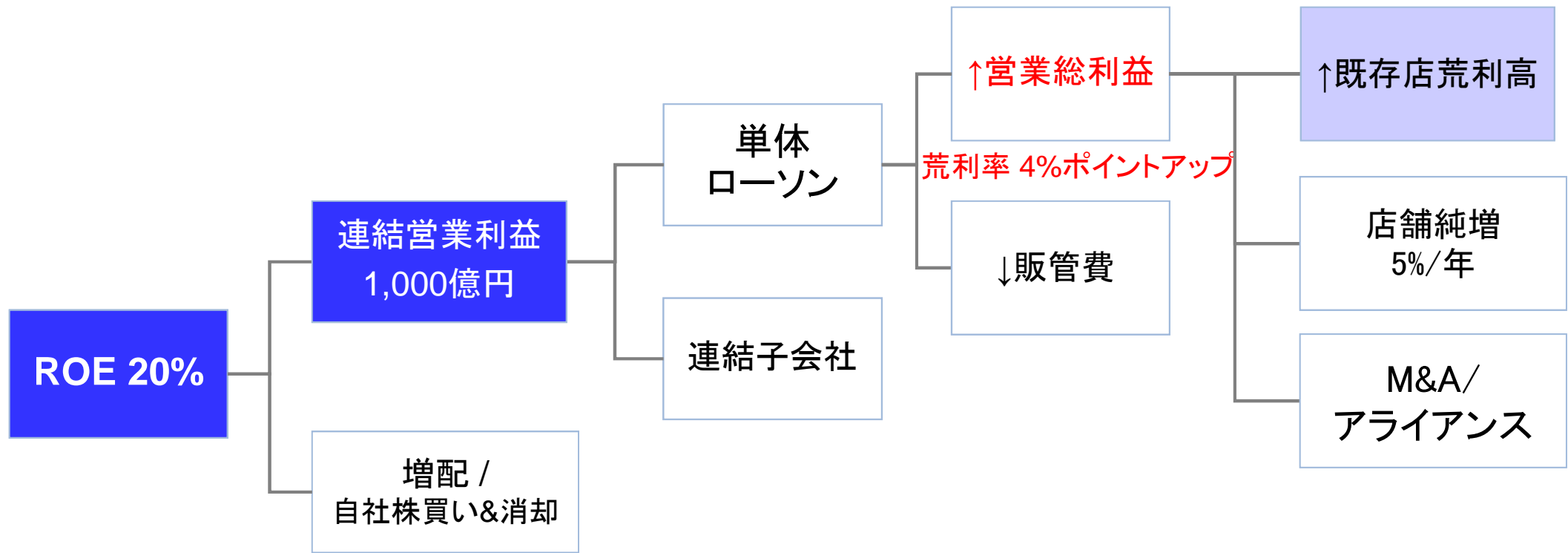
財務規律 — キャッシュフロー

国内コンビニエンスストアビジネスをベースにした
キャッシュフローアロケーションのイメージ(1,000店出店した場合)



フリーキャッシュフローは配当とリース返済に使い、
M&A費用はレバレッジを効かせてDebtを活用

中期的持続成長とROE20%のロードマップ



ROE 20%と連結営業利益1,000億円を目指す道筋

- ROIC基準を堅持した投資により、資本効率を向上
- 荒利益率の改善：
 - 原材料の優位性を活かした商品開発、カードによるCRM、次世代SCM改革
- 過去のM&Aノウハウを活用し、業界再編をリード

參考資料

2014年度計画: 上期/下期内訳

(連結: 億円)	2014年度			
	1H(期初計画)	1H(実績)	2H(計画)	通期(計画)
チェーン全店売上高	10,240	9,946	<i>9,873</i>	<i>19,820</i>
営業利益	379	400	<i>349</i>	750
対チェーン売上高営業利益率	3.7%	4.0%	<i>3.5%</i>	3.8%
経常利益	372	396	<i>342</i>	739
当期純利益	194	218	<i>170</i>	389
(単体*) *ローソンマート/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%	100.3%	<i>99.7%</i>	<i>100.0%</i>
既存店売上高前年比	100.0%	99.0%	<i>98.7%</i>	<i>98.9%</i>
総荒利益率	31.3%	31.3%	<i>31.4%</i>	31.4%

注: 斜体の数値は期初計画を変更したものです。

2014年度上期末連結B/S

(単位:億円)

	2014年度1H	前期末増減
流動資産合計	2,610	653
(内、現金及び預金)	1,249	481
(内、未収入金)	652	110
固定資産合計	4,612	360
有形固定資産	2,511	177
無形固定資産	363	78
投資その他の資産	1,737	104
(内、長期貸付金)	359	21
(内、差入保証金)	900	38
資産合計	7,223	1,013

	2014年度1H	前期末増減
流動負債合計	3,174	707
(内、買掛金)	1,137	245
(内、預り金)	1,123	248
固定負債合計	1,424	186
(内、預り保証金)	309	▲ 12
純資産合計	2,624	119
(内、資本金)	585	-
(内、利益剰余金)	1,484	102
負債・純資産合計	7,223	1,013

ローソンmart社のPL影響

ローソングループ
(連結)

株式会社ローソン (単体)

FC契約

株式会社ローソンmart
(100%連結子会社)

売上

FC契約

ローソンmart・ローソンストア100 直営店

ローソンmart・ローソンストア100 FC店

	ローソンmart社	単体		連結
チェーン全店売上高	直営店	FC店	直営店	FC店 直営店
売上高	直営店			直営店
加盟店からの収入		FC店	直営店	FC店