

株式会社 ローソン 2015年度通期決算説明会

2016年4月14日(木)

2015年度通期決算報告

常務執行役員 CFO
吉武 豊

2015年度のまとめ

連結営業利益 725億円(前年比102.9%)
連結当期純利益 313億円(前年比 96.0%)
ROE 12.0%

単体営業利益 572億円(前年比93.9%)

既存店売上高* 前年比 101.4%
 総荒利益率* 31.3%(前年差±0.0%)
 販管費 前年比 108.0%

グループ出店 1,007店(計画差▲223店)**主要子会社の営業利益**

成城石井 57億円(前年差+42億円)
 ユナイテッド・シネマ 23億円(前年差+21億円)
 海外事業計 ▲28億円(前年差+3億円)

連結経常利益 696億円(前年比97.1%)**営業外損益 ▲29億円**

内 為替差損▲9億円
 リース解約損▲19億円 など

連結当期純利益 313億円(前年比96.0%)**特別損益 ▲142億円**

内 固定資産除却損▲43億円
 減損損失▲105億円 など
法人税等調整額 ▲40億円
 内 繰延税金資産の取崩▲22億円 など

*既存店売上高および総荒利益率は、「ローソン」「ナチュラルローソン」合計の数値を記載。

2016年度計画のまとめ

連結営業利益 760億円(前年比104.8%)
連結当期純利益 355億円(前年比113.1%)
ROE 13.2%

単体営業利益 590億円(前年比103.1%)

既存店売上高* 前年比 101.0%
 総荒利益率* 31.6%(前年差+0.3%P)
 販管費 大幅増(前年比+10%超)

グループ出店 1,200店

主要子会社の営業利益

成城石井 75億円(前年差+17億円)
 ローソンストア100 11億円(前年差+7億円)
 海外事業計 ▲29億円(前年差▲約1億円)

<1000日全員実行プロジェクト初年度>

品揃え強化、店舗生産性改善に向けた投資強化

冷蔵ケース増設など店舗投資 50億円～
 店舗オペレーション関連投資 50億円～

生活支援関連取組が集中する上期は減益

連結営業利益 上期 395億円(前年比93.9%)
 下期 365億円(前年比119.7%)

品揃え支援経費など20億円以上を上期に計画

1000日全員実行 次世代CVSモデルの構築

株式会社 ローソン
代表取締役 社長
玉塚 元一

2015年度の取組み

厳しい業界環境のなか、国内CVS事業強化に集中

売場力強化

セミオート発注
計画発注
加盟店指導強化
質を伴った出店

商品力強化

CVSコア商品
SM代替機能強化
SCM改革
広告販促の増強

加盟店支援強化

新FC契約前倒し
既存店ハード強化

既存店売上高・客数の回復
加盟店収益の改善

2015年度 全体の振り返り

連結営業利益725億円(前年比103%、計画差+15億円)

- セミオート発注導入や販促費投入により、既存店客数トレンド回復
- 成城石井やユナイテッドシネマの業績順調、ローソンストア100の事業再生計画実施
- 減損精緻化の影響大きく、当期純利益は前年比マイナス

	2015年度実績
連結営業利益	725億円(計画差: +15億円)
連結当期純利益	313億円(計画差: ▲38億円)
単体*既存店売上高前年比	101.4%(計画差: +0.5%P)
単体*総荒利率	31.3%(計画差: ±0.0%P)

*「ローソン」及び「ナチュラルローソン」店舗の合計

マクロの変化

少子
高齢化

1人2人
世帯増加

共働き
世帯増加

生産年齢
人口減少

買い場
の減少



お客さまニーズの
多様化

ミクロの動き
平均では語れない

お店ごとの偏差

さらにCVS業界寡占化の動きも加速

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

デジタル

『仕組み』を変える

基本の徹底

変化への対応

さらなる成長へのチャレンジ

アナログ

『仕事の仕方』を変える

売場力
強化

商品力
強化

加盟店
支援強化

全員経営

『文化』を変える

ローソン型次世代CVSモデル

生活全般への支援 「なくてはならない存在」

- コンビニエンス
(24時間、緊急需要)
- ↓
- エッセンシャル(日常需要)
- SM代替含めた品揃え拡充、
出来たて、宅配、健康

小商圈型製造小売業 川上・川中の見える化

- 原材料調達
- 在庫リスクと売り切る力
- 物流改革
- 製造の見える化

高度な店舗オペレーション 生産性革命

- 業務改革
- 複数店経営
- 次世代システムの実現

CEO・COO体制

会長CEOと社長COOが一枚岩となって改革をスピードアップ

- 社会変化に対応し業務改革を加速化させ、1000日全員実行プロジェクトを推進
- グループ総力戦で厳しい競争を勝ち抜く
- 国内CVSだけでなく、海外事業やエンタメ、成城石井など業容拡大にも対応



代表取締役 会長CEO

玉塚 元一

経営全体の総責任者
(取締役会議長、経営会議議長)
コア事業の国内CVSを統括
1000日全員実行を自らリード
ハンズオンで現場を牽引



代表取締役 社長COO

竹増 貞信

社長として従来以上のリーダーシップ
ローソングループの業容拡大を推進
(海外事業、エンタメなど)
三菱商事との連携強化

*いずれも6月1日付就任予定

企業文化の変革

ビジョンを新設し、行動指針を刷新（企業理念は不変）

企業理念 (Corporate Philosophy)	<p>私たちは“みんなと暮らすマチ”を幸せにします。</p>
ビジョン (Vision)	<p>実行一流企業へ。 全員でお客さまのニーズと変化を考えぬき、スピードをもって実行し、マチの暮らしにとって、なくてはならない存在になります。</p>
行動指針 (Code of Conduct)	<ol style="list-style-type: none"> 1. お客さま、マチ、お店を起点に考えます。 2. 基本を徹底し、革新に挑戦します。 3. 仮説、実行、検証の質とスピードを高めます。 4. 規律のもとで自律し、チームでやりぬきます。 5. 自己の成長を求め、仲間の成長を支えます。

2016年度の取り組み

生活全般を支援する 品揃え強化

- 既存店ハード投資や品揃え強化策の実施
- 認知度向上のための広告販促も強化

売り切る力の強化 物流改革

- セミオート発注システムや計画発注の定着・活用
- 三温度帯物流センターの稼働開始

次世代システム構築 店舗生産性向上

- クラウドやAIの活用によるシステム刷新
- タブレット導入など店舗の働き方の変革

全社業務改革の推進

商品開発
M D

×

経営指導
S V

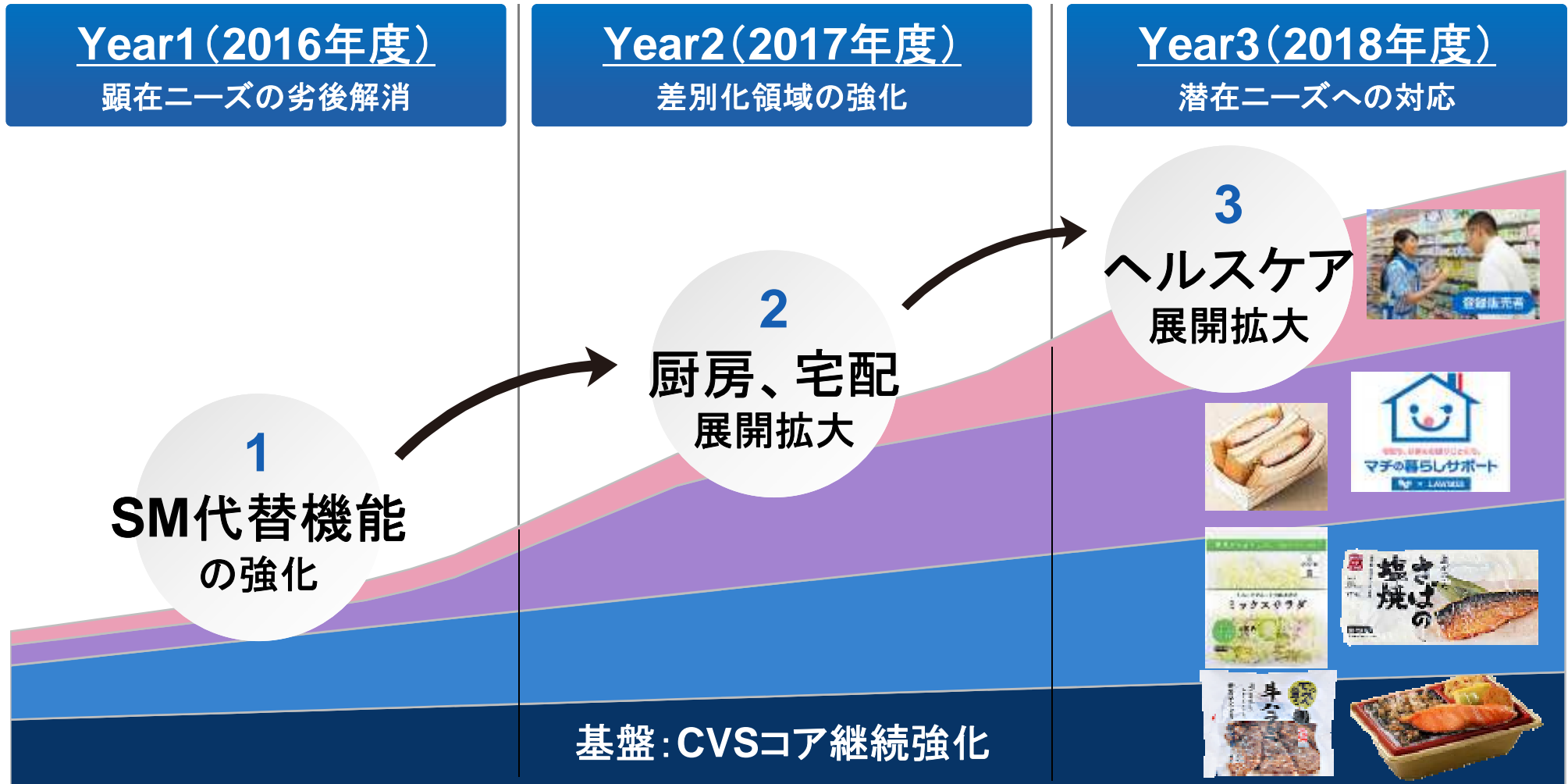
×

店舗開発
R F C

『仕事の仕方』を変える

生活支援強化

お客さまの生活全般を支援し、
マチの暮らしにとって、**なくてはならない存在に**



生活支援強化

全店で生活全般を支援する品揃えを強化 各種施策は**上期に集中実施**

ハード強化



オープンケース増設
冷凍平台の導入
ハイゴンドラの展開

商品、品揃え強化



ローソンセレクト開発強化
基本商品、平場SKU増
夕夜間向け常温FF強化

顧客認知度向上



定期的、継続的な販促
生活支援関連TVCM

既存店への設備投資

前年比 **+50億円**～

(リースを含む)

品揃え(SKU数)

前年比 **+10%**～

広告宣伝費(含む品揃え支援)

前年比 **+20億円**～

(単体ベース)

生活支援強化

品揃えを**3,500SKU**まで拡大(約10%増)

オープンケース強化

～生鮮・日配・デリカ～
オープンケース増設



欠落補完→買い合わせ促進

平場の強化

～加工食品・冷食・日用品など～
冷凍平台導入やハイゴンドラ化
2,700SKUの品揃え実現

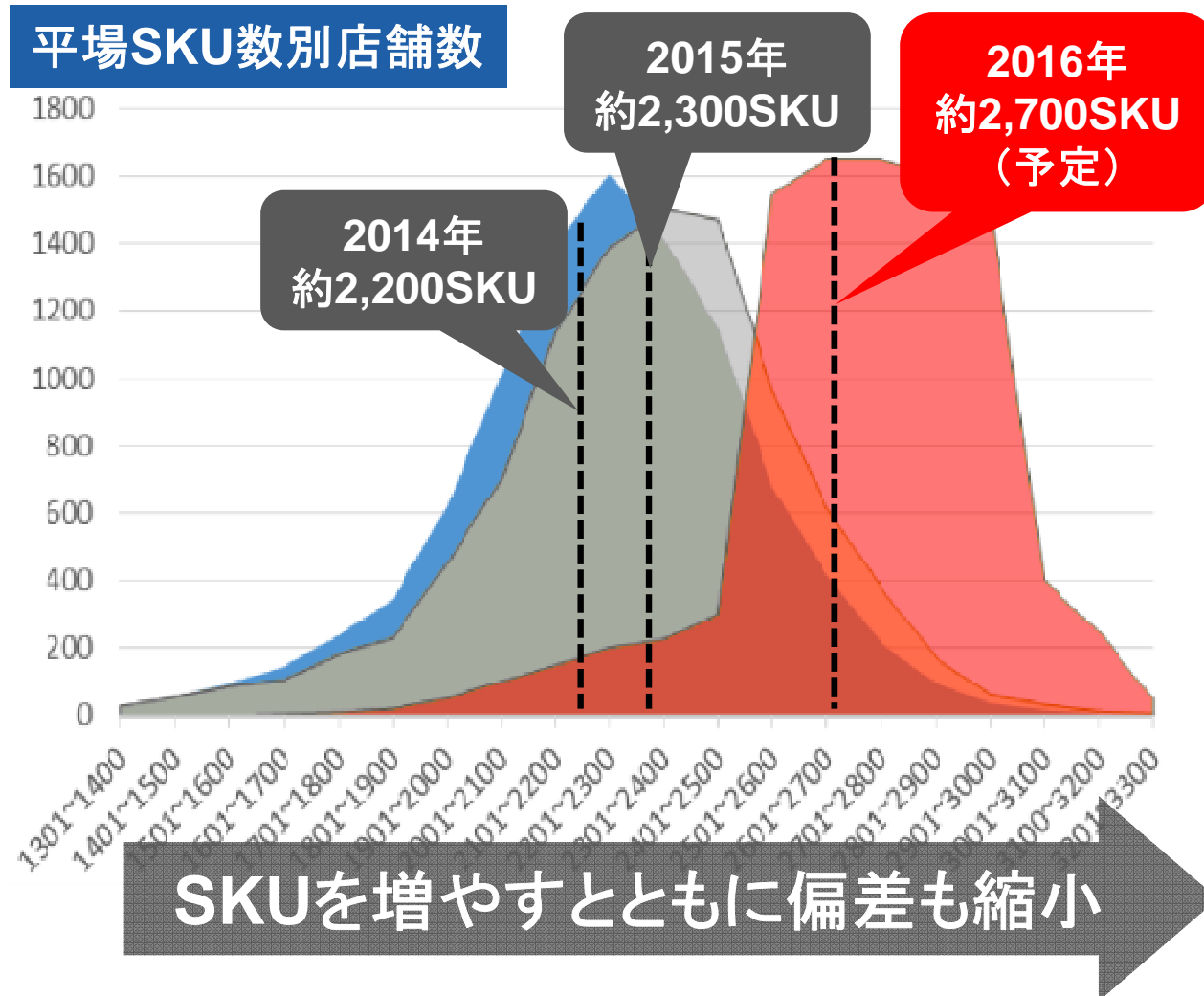


目的買い→リピート促進

オープンケースを起点に、平場の買い合わせを促進

生活支援強化

ハード改善+仕組みの活用で**平場を中心にSKU数を大幅アップ**



ハード改善

- ハイゴンドラ化
- 冷凍平台の増設

仕組みの活用

- 個店別の品揃え推奨 (計画発注の活用)

ローソン全店を挙げた品揃え強化運動

デジタルセミオート発注と
計画発注の定着アナログ

SV指導力強化

店舗全体でお客さまの生活全般を支援する売場を実現

2016年度末：**10,000店舗**を生活支援度の高い店舗へ

生活支援強化

幅広い生活ニーズに対応するべく ローソンセレクトを強化



ローソンセレクト対象カテゴリーの拡大

3月には、オリジナル惣菜、カット野菜を、
6月には「おやつごろ」シリーズを、ローソンセレクト化



有力メーカーとの取組をさらに強化

業界大手や特殊な技術を持つメーカーと商品開発



健康志向への対応

だしや素材にこだわった和惣菜など



Lホクホク
男爵芋の肉じゃが

CVSコア商品

中食などCVSコアの商品力継続強化

食材の共通化

食事系の食材を共通化し
商品力をアップ！

ハンバーグ
(食材)



弁当



オリジナル惣菜



セレクト
スタンドパック

新潟コシヒカリ弁当拡大



新潟コシヒカリ
鉄板焼ハンバーグ弁当



新潟コシヒカリ
直火焼 金華さば弁当



新潟コシヒカリ
熟成ロースとんかつ弁当

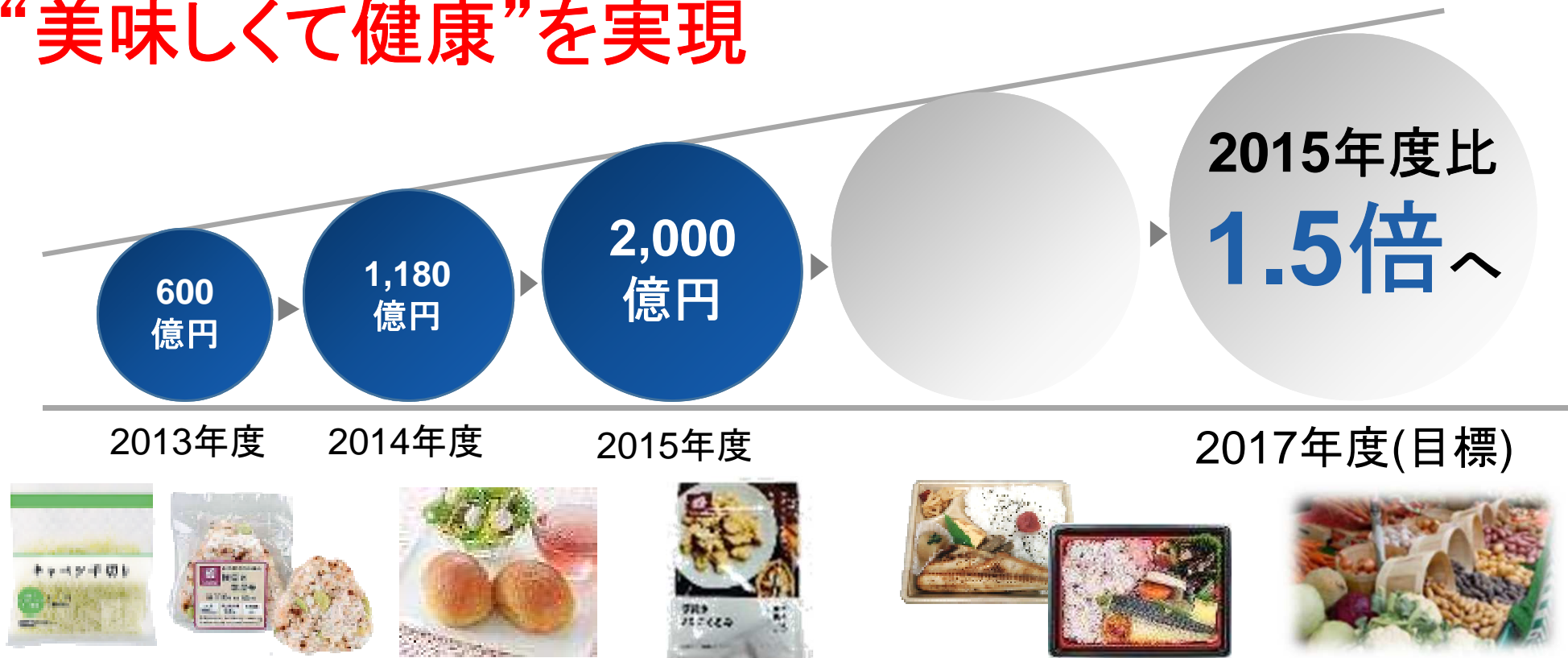


新潟コシヒカリ
直火焼紅鮭弁当

*画像はイメージ

健康関連商品

健康関連商品のカテゴリーを拡充させ “美味しく健康”を実現



ナチュラルローソンブランド スムージーシリーズ
2015年5月から総販売本数**2,700万本**突破



*「グリーンスグリーンスムージー」「チアシード入り 野菜と果実のスムージー」「マキベリー入り パープルスムージー」の合計(2016年2月末時点)

小商圈型製造小売業

メガベンダー^(大手メーカー3社)との
パートナーシップ強化

ローソンによる
製造領域への直接関与拡大

原材料調達から、開発、製造、販売まで一貫してコントロール

- 自動化など新規の設備投資への支援
- 製造ライン効率化へのSCI直接関与
- 三菱商事によるバックアップ
- SCIによる原材料供給
- SAと連動した需要予測システムの活用

商品力向上

- 「こだわり商品」の実現
- 商品品質の均一化
- 安全・安心な商品の提供

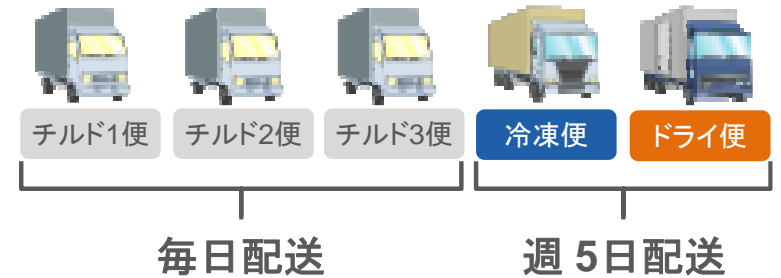
物流改革

三温度帯センターの稼働開始

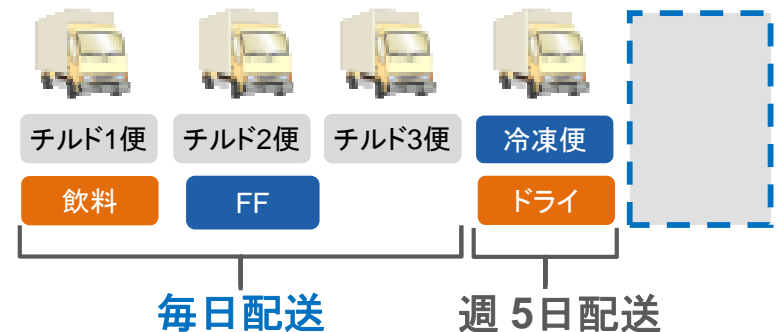
ローソンフルラインセンター座間

- ローソン初の自社運営物流センター
- 三温度帯(常温、冷蔵、冷凍)を統合
- 2016年3月稼働開始
- 庫内作業やトラック配送はアウトソース

これまで
店あたり
1日5便



これから
店あたり
1日4便

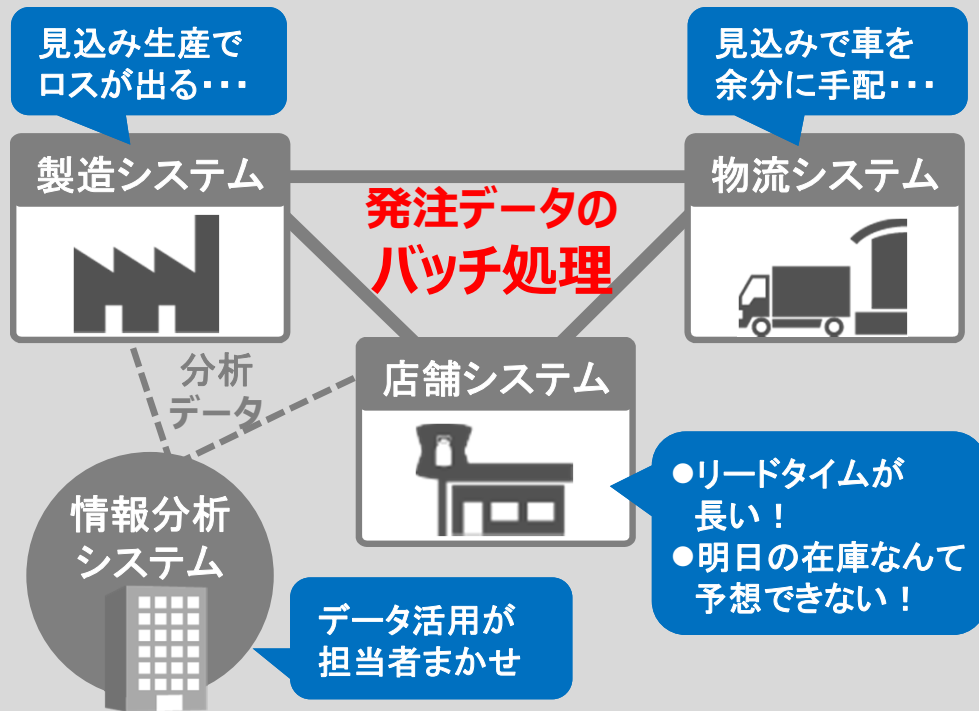


自社運営の物流センターにより「見える化」を実現
三温度統合により配送頻度など抜本的に見直し、店舗生産性を改善

業務改革

次世代システムの構築に着手

これまで



複雑、煩雑な店舗オペレーション
個人の経験、勘に頼った発注

これから

クラウド



需要予測で横串をさした
全システムのリアルタイムコントロール
(リードタイム短縮、効率化...)

単純化、効率化されたオペレーション
予測に基づく発注、売場作りへの注力

オペレーションシステムを刷新、店舗生産性を改善



2016年11月 オペレーション端末(タブレット)導入

2017年11月 POSレジ入替、ストアPC刷新、自動釣銭機導入

2016年度 出店戦略

質と量を両立、他社提携含めて1,200店の出店を計画



2016年度国内ローソン出店戦略

出店	1,200店舗
閉店	500店舗
純増	700店舗

* (株)ローソン高知、(株)ローソン南九州、(株)ローソン沖縄を含むグループ計。



2016年度 計画

単体増益をドライバーに連結営業増益を計画

- 生活支援強化など客単価アップで既存店売上高プラスに
- 総荒利益率も再び改善基調を目指す

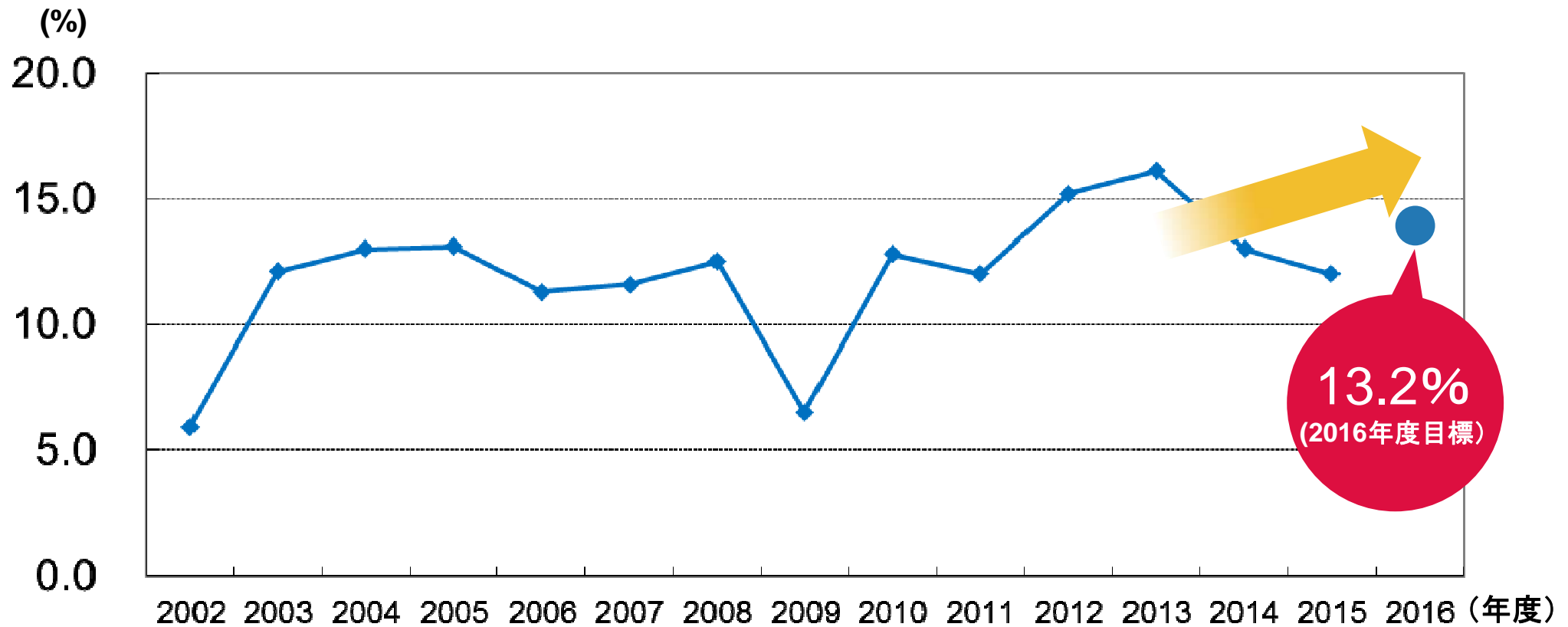
		2016年度計画	
		計画値	前年差/比
単体	既存店売上高前年比*	101.0%	
	総荒利益率前年差*	+0.3%P	
	販売管理費前年比	+10% ~ +15%	
	営業利益	590億円	+17億円 / 103.1%
連単差		170億円	+17億円 / 111.2%
連結営業利益		760億円	+34億円 / 104.8%
連結当期純利益		355億円	+41億円 / 113.1%

*「ローソン」及び「ナチュラルローソン」店舗の合計

株主還元

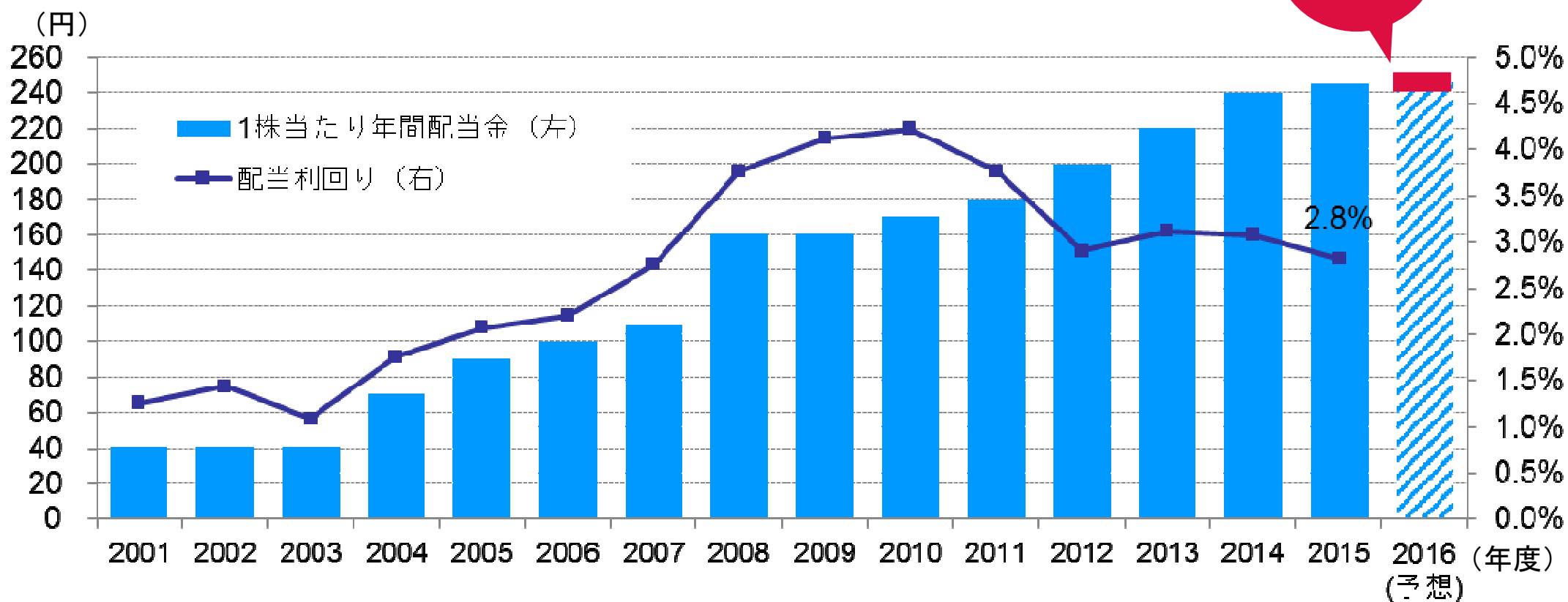
2015年度は特別損失発生により一時的に下落するも
2016年度以降は再び改善傾向へ

ROEの推移



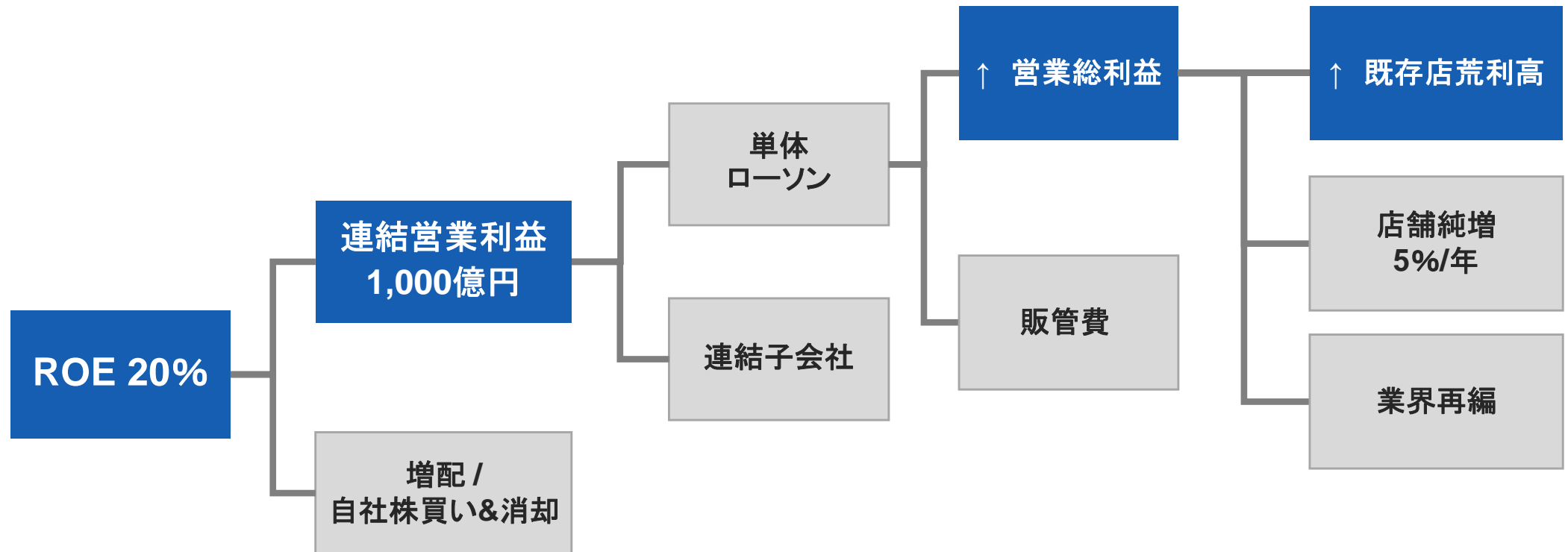
基本方針は変えずに持続的、安定的な増配を堅持

1株当たり年間配当金と配当利回りの推移



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
- 総荒利益率の改善
- 他業種との連携強化や業界再編も視野に





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

2015年度の実績

(連結:億円)	2013年度	2014年度	2015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	19,453	19,619	20,495	104.5% 99.4%
営業利益	681	704	725	102.9% 102.2%
対チェーン売上高営業利益率	3.5%	3.6%	3.5%	▲0.1%P +0.1%P
経常利益	688	717	696	97.1% 101.0%
当期純利益	379	326	313	96.0% 89.2%
一株当たり純利益(円)	380.04	327.08	313.81	▲13.27 ▲38.19
一株当たり配当(円)	220	240	245	+5 ±0
ROE	16.1%	13.0%	12.0%	▲1.0%P ▲1.5%P
国内総店舗数	11,606	12,383	12,515	+132 ▲331

注:2014年度以降の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:2014年以降の国内総店舗数は、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。

注:計画比は2015年度第2四半期決算発表時に公表した計画との対比です。

■ **連結営業利益:前年比+2.9%の増益で、計画を15億円上回る(計画比+2.2%)**

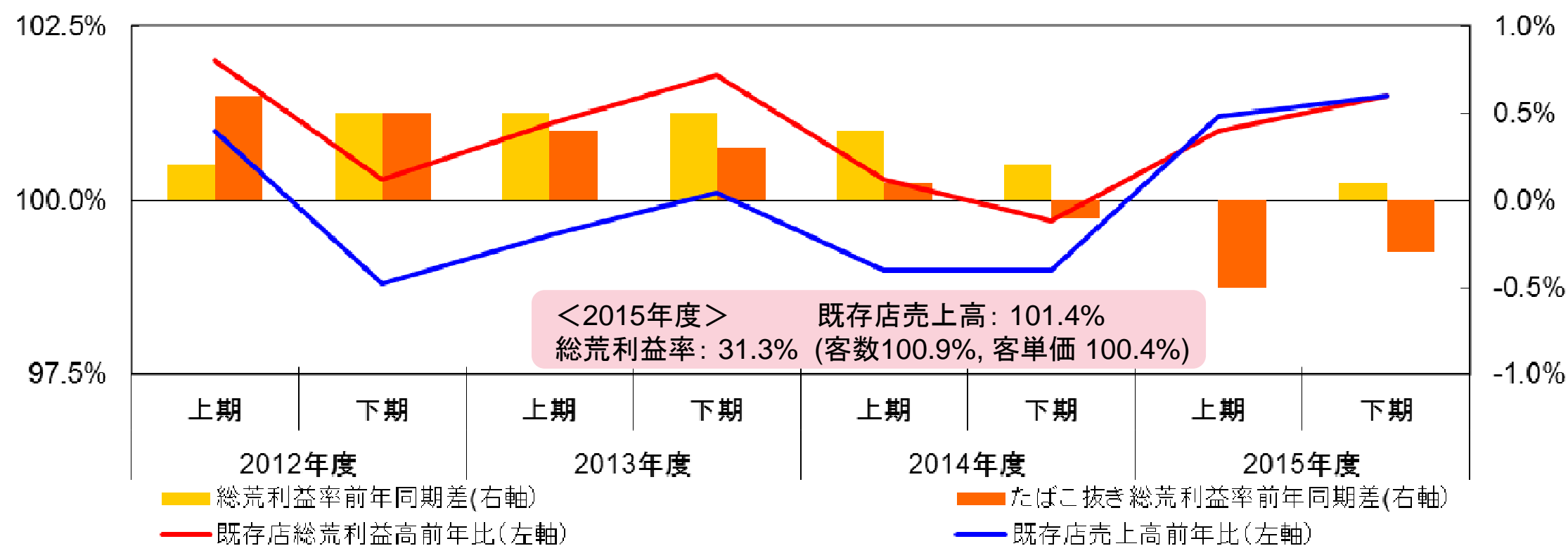
既存店売上高前年比プラスを回復する一方、広告販促費など経費増の影響大きく、単体では営業減益。
一方、成城石井やユナイテッド・シネマなど連結子会社による貢献により、連結では営業増益を達成。

■ **連結当期純利益:前年比▲4.0%の減益(計画比▲10.8%)**

円高に伴う為替差損や、閉店に伴う解約損などにより、連結経常利益が減益となったことに加えて、
減損基準精緻化による特別損失増加や繰延税金資産の取り崩しなどにより、連結当期純利益は減益。

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101.4%。前年を上回る広告販促費を投入したことや、セミオート発注システム導入などにより品揃えの改善を行った結果、客数・客単価ともに改善した。
- 戦略的にセールやキャンペーンを多く実施した影響から、たばこを除く商品の総荒利益率は前年差▲0.5%Pと下落したが、たばこの売上構成比減もあり、総荒利益率は31.3%と前年水準並みとなった。
- これらの結果、加盟店収益に直結する既存店総荒利益高前年比は101.3%と前年を上回った。

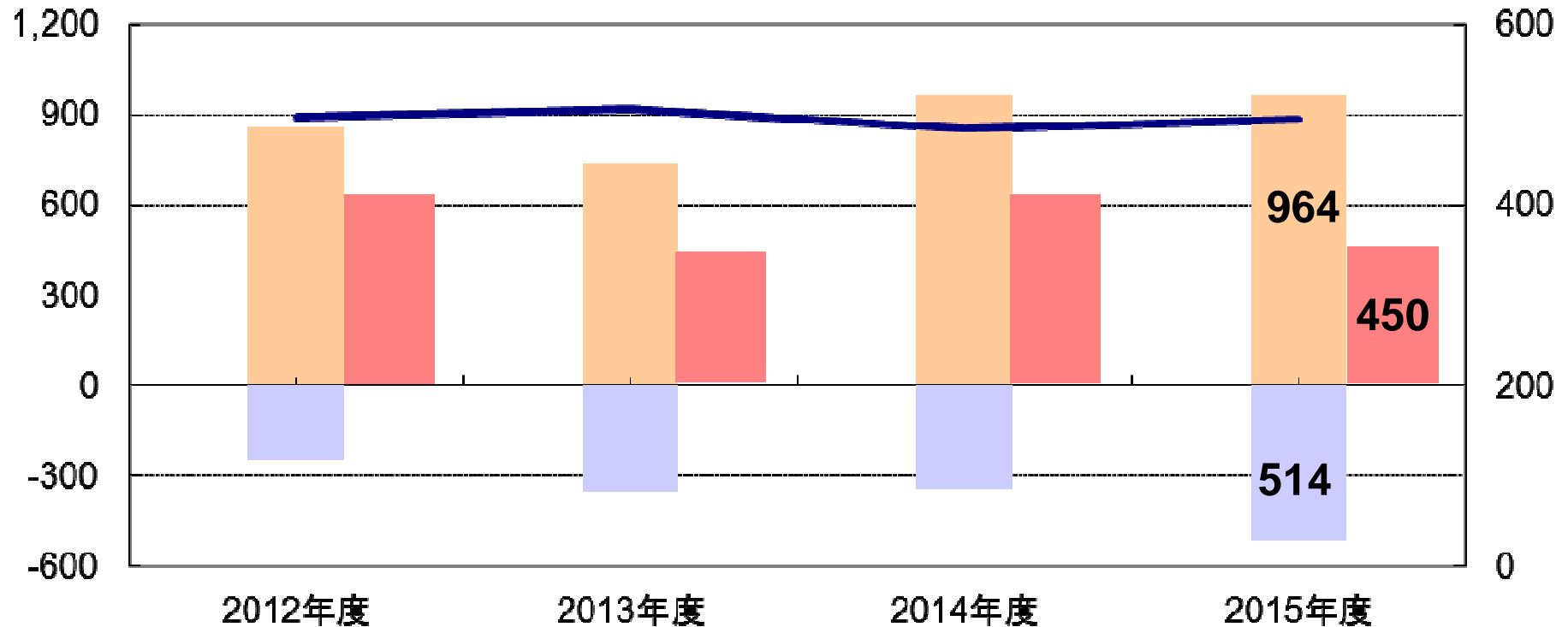
出店の状況(単体*)

*ローソンストア100事業を除く

■ 純増(左軸) ■ 閉店(左軸) ■ 出店(左軸) — 新店日販(右軸)

(出店/閉店/純増: 店)

(新店日販: 千円)



出店は964店舗と期初計画を約200店舗下回った。これは、当初200店舗近く見込んでいた他チェーンからの看板替え**が66店舗にとどまった影響が大きい。

新店日販は49万4千円と前年を上回った。

2016年度計画(ローソンストア100事業を含むグループ計) : 出店 1,200店、閉店 500店、純増 700店

* 2015年度実績より、「ローソンストア100」を含む「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。

**他チェーンからの看板替え66店舗には地下鉄売店からの看板替えを含む。

販売費及び一般管理費の主要項目

		2014年度	2015年度		2016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	2,329	2,516	+186	+10~+15%
	<主な経費>				
	人件費	366	392	+25	+5~+10%
	IT関連費用 (ハードリース・ソフト償却・保守費等)	127	113	▲ 14	0~+5%
	広告宣伝費	82	147	+64	+15~+20%
	施設費	1,274	1,356	+82	+5~+10%
連結	販売費及び一般管理費	2,993	3,549	+556	+10~+15%

通期前年差

単
体

- 広告宣伝費:1年を通じた積極的な販促強化により大幅に増加。
- その他:FC加盟店の廃棄ロスや電気代の一部を負担する新FC契約の前倒し導入により、本部経費が増加。

連
結

- 単体要因に加えて、成城石井やユナイテッド・シネマの経費が通期フル連結されたこともあり増加。

通期計画差

単
体

- 計画差▲5億円:TVCM増などで広告宣伝費は計画超過も、施設費減少(出店未達等)やその他経費減(電気代低下等)により全体では縮小。

連
結

- 計画差+13億円:ユナイテッド・シネマの決算月変更などにより超過。

主な子会社の収益

(単位: 億円)

<主要子会社:営業利益>			2015年度		2016年度
			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%	3.7	▲ 13.8	11
成城石井	12月	100.0%	57.9	+42.4	75
ローソンHMVエンタテイメント	2月	100.0%	24.6	▲ 6.2	21
ローソンATMネットワークス	2月	76.5%	61.8	+2.5	61
ユナイテッド・シネマ	2月	100.0%	23.3	+21.8	18
重慶羅森便利店	12月	100.0%	▲ 7.7	+1.2	▲ 5
上海華聯羅森	12月	94.0%	▲ 7.5	▲ 1.1	▲ 5

注: 連結子会社の(株)ローソンマートは2016年3月より(株)ローソンストア100に商号変更しております。

注: 連結子会社のユナイテッド・シネマ(株)は2014年度は4か月(2014年9月~12月)、2015年度は決算月の変更に伴い、14か月(2015年1月~2016年2月)の実績値です。

ローソンマート	事業再生計画に伴い345店の閉店を実施(看板替え含む)。ローソンストア100事業全体では、7億円の営業損失。2016年度には売上回復などにより事業全体で黒字化を計画。
成城石井	2015年度より通期フル連結。スーパーフードなどの売上好調により営業増益達成。2016年度は増収増益トレンド継続を見込むほか、決算月を12月から2月に変更予定。
ローソンHMVエンタテイメント	テーマパーク入場券の売上が好調な一方、大型公演獲得競争の激化などにより、収益性が低下し減益。新チケットシステムの償却負担増などにより2016年度も減益見込み。
ユナイテッド・シネマ	決算月を2月に変更したことで2015年度は14か月分を連結。映画のヒット作による集客増もあり、営業増益となった。2016年度は、その反動を織り込み、減益を計画。
ローソンATMネットワークス	件数減も店舗純増による導入台数増とATM運用コストの見直しにより増益確保。新型ATM投入などインバウンド対応にも着手。

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)

	2013年度	2014年度	2015年度	2016年度
	実績	実績	実績	計画
新店	322	490	404	515
既存店	70	58	67	100
IT関連	53	82	158	180
その他	20	27	14	10
合計	467	658	645	805
減価償却費	478	418	492	593

● 連結キャッシュフロー

(単位: 億円)

	2013年度	2014年度	2015年度	2016年度
	実績	実績	実績	見通し
営業C/F	815	1,105	1,122	約1,200
投資C/F	▲ 479	▲ 1,004	▲ 686	約▲ 850
フリーC/F	335	101	435	約350
財務C/F	▲ 396	▲ 32	▲ 502	約▲ 550
(内、配当金)	▲ 209	▲ 229	▲ 242	約▲ 250
現金及び現金同等物の期末残高	687	767	697	-

- 2015年度は、買収の反動もあり投資C/Fが前年比減少し、フリーC/Fは435億円まで回復。
- 2016年度は、既存店強化投資やシステム投資などにより投資C/Fは高水準を計画。

2016年度通期会社予想(連結)

(単位:億円)	2014年度	2015年度	2016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	19,619	20,495	21,700	105.9%
営業利益	704	725	760	104.8%
対チェーン売上高営業利益率	3.6%	3.5%	3.5%	±0%P
経常利益	717	696	730	104.9%
当期純利益	326	313	355	113.1%
EPS(円)	327.08	313.81	355.00	+41.19
一株当たり(予想)配当(円)	240	245	250	+5
ROE	13.0%	12.0%	13.2%	+1.2%P
国内総店舗数	12,383	12,515	13,229	+714
(以下、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	100.0%	101.3%	102.0%	-
既存店売上高前年比	99.0%	101.4%	101.0%	-
総荒利益率	31.3%	31.3%	31.6%	+0.3%P
たばこ抜き総荒利益率前年差	±0.0%P	▲0.5%P	±0.0%P	+0.5%P

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に成城石井店舗の直営店舗数を加えたものです。

2016年度は、生活支援強化関連の広告宣伝費など経費の増加基調が続くものの、ローソン単体の既存店売上高や総荒利益率などの改善や、子会社業績の貢献により、連結営業利益で増益を計画。

2016年度計画:上期/下期内訳

(連結:億円)	2016年度計画		
	上期	下期	通期
チェーン全店売上高	10,800	10,900	21,700
営業利益	395	365	760
対チェーン売上高営業利益率	3.7%	3.3%	3.5%
経常利益	381	349	730
当期純利益	213	142	355
(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	102.0%	102.0%	102.0%
既存店売上高前年比	101.0%	101.0%	101.0%
総荒利益率	31.6%	31.7%	31.6%

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に成城石井店舗の直営店店舗数を加えたものです。

2016年度上期は、生活全般を支援する品揃え強化などの取組を集中的に実施することから営業減益となるものの、通期では営業利益・当期純利益ともに増益達成を計画。

2015年度末連結B/S

(単位:億円)

	2015年度	前期末増減
流動資産合計	2,242	+5
(内、現金及び預金)	697	▲69
(内、未収入金)	677	+90
固定資産合計	5,790	+380
有形固定資産	3,027	+283
無形固定資産	845	+50
(内、のれん)	463	▲18
投資その他の資産	1,916	+46
(内、長期貸付金)	408	+36
(内、差入保証金)	924	▲7
資産合計	8,032	+385

	2015年度	前期末増減
流動負債合計	3,196	+185
(内、買掛金)	1,122	+87
(内、預り金)	1,019	▲17
固定負債合計	2,106	+108
(内、長期借入金)	575	▲8
純資産合計	2,729	+91
(内、資本金)	585	-
(内、利益剰余金)	1,546	+74
負債・純資産合計	8,032	+385

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。