

株式会社 ローソン 2017年度通期決算説明会

2018年4月12日(木)

2017年度通期決算報告

株式会社 ローソン

取締役 上級執行役員 CFO
中庭 聡

2017年度 通期の振り返り

連結営業利益 658億円(前年比 89.2%、計画差▲26億円)
連結当期純利益 268億円(前年比 73.7%、計画差▲66億円)

- ・国内CVS事業で、売上高、総荒利益率が計画未達
- ・既存店売上高前年比 99.9%;客数 98.7%、客単価 101.3%
- ・システム等で特別損失の計上

(億円)

	2016年度 実績	2017年度		2017年度 計画
		実績	前年比	
単体営業利益	574	510	▲11.1%	525
連結営業利益	737	658	▲10.8%	685
連結経常利益	730	651	▲10.8%	655
連結当期純利益	364	268	▲26.3%	335
既存店売上高前年比	99.8%	99.9%		101.0%
総荒利益率	31.4%	31.3%		31.5%

2017年度 成長投資および業績へのインパクト

計画^{*1}
(増減益前年比)

実績(増減益前年比)

差異

CVS増益	+約40億円	▲約10億円	▲約50億円
国内CVS チャージ収入	+約150億円	+約100億円	▲約50億円
その他	▲約110億円	▲約110億円	±約0億円
成長投資	▲約65億円	▲約45億円	+約20億円
次世代システム	▲約20億円	▲約10億円	+約10億円
新規事業	▲約20億円	▲約15億円	+約5億円
看板替え	▲約25億円	▲約20億円	+約5億円
不可避 ^{*2}	▲約25億円	▲約25億円	±約0億円

*1 2017年10月12日修正 *2 外形標準課税および成城石井の会計期間変更など

※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年度振り返り 成長投資（次世代システム）

	取組事項、進捗	評価
クラウド化 完全移行	<ul style="list-style-type: none"> ・発注、販売データを集計し、在庫情報に反映する仕組みを計画 ・国内全店に対し、常に安定したサービスの提供が困難、当初想定と異なる仕様が必要 ・システム開発スケジュール全体を見直し ・改修や転用が出来ないソフトウェアの一部、60億円を減損処理 	×
タブレット導入 ワークスケジュール管理 カウンターFF 作成管理	<ul style="list-style-type: none"> ・ワークスケジュール管理及びカウンターFF作成管理は、クラウド上で運用 ・タブレットは全店導入済み ・実験店舗では、カウンターFFの売上が10%以上増加した店舗有 ・習熟度を上げ、カウンターFFの売上増、効率的な運営を目指す 	○
新型POSレジ 導入	<ul style="list-style-type: none"> ・2017年度は、新店を中心に導入 ・2018年度中には全店導入予定 	△
対策	<ul style="list-style-type: none"> ・段階的にクラウド化することでリスクを大幅に低減 ・三菱商事から追加でシステム開発部門の人員を増強 	

取組事項、進捗

評価

銀行準備会社

- ・銀行業の開業に向け準備、2018年3月に銀行業免許予備審査申請
新銀行の運転資金として1,300億円のシンジケートローン契約締結
- ・ローソン・エイティエム・ネットワークスによる共同ATM事業を通じ、
金融サービスの一部を提供。これらの経験や業務基盤を活用した、
より利便性の高い金融サービス、生活支援機能の強化
- ・2018年度中の開業を目指す



看板替え

- ・セーブオン 125店、スリーエフ 195店の看板替えを完了
- ・看板替えにより、約20%の日販改善



連結営業利益 600億円 (前年比▲58億円)
連結当期純利益 280億円 (前年比+11億円)

(億円)

		2018年度	
		計画	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	+0.1%P	
	販売管理費前年比	+10%~+15%	
	営業利益	445	▲65/▲12.8%
連単差		155	+7/+4.7%
連結営業利益		600	▲58/▲8.8%
連結当期純利益		280	+11/+4.4%
配当金		255円	前年差横ばい

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

2018年度計画 および 2019年度イメージ

	2018年度		2019年度イメージ
	(増減益前年比)		(増減益前年比)
成長投資	▲約90億円		
次世代システム	▲約70億円	↓	↓
新規事業	▲約20億円	↓	↑
CVS他増益	+約30億円	↑	↑
営業利益	▲約60億円 600億円		↑

※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

2018年度の計画と、 今後の展望

株式会社 ローソン
代表取締役 社長
竹増 貞信

2018年度予想

連結営業利益 600億円(前年差▲58億円、前年比▲8.8%)

連結当期純利益 280億円(前年差+11億円、前年比+4.4%)

(億円)

	2017年度 実績	2018年度 計画	2018年度 前年差/比	
			前年差	比
単体営業利益	510	445	▲ 65	▲ 12.8%
連結営業利益	658	600	▲ 58	▲ 8.8%
連結経常利益	651	570	▲ 81	▲ 12.5%
連結当期純利益	268	280	+11	+4.4%
既存店売上高前年比	99.9%	101.0%	+1.1%	
総荒利益率	31.3%	31.4%	+0.1%	

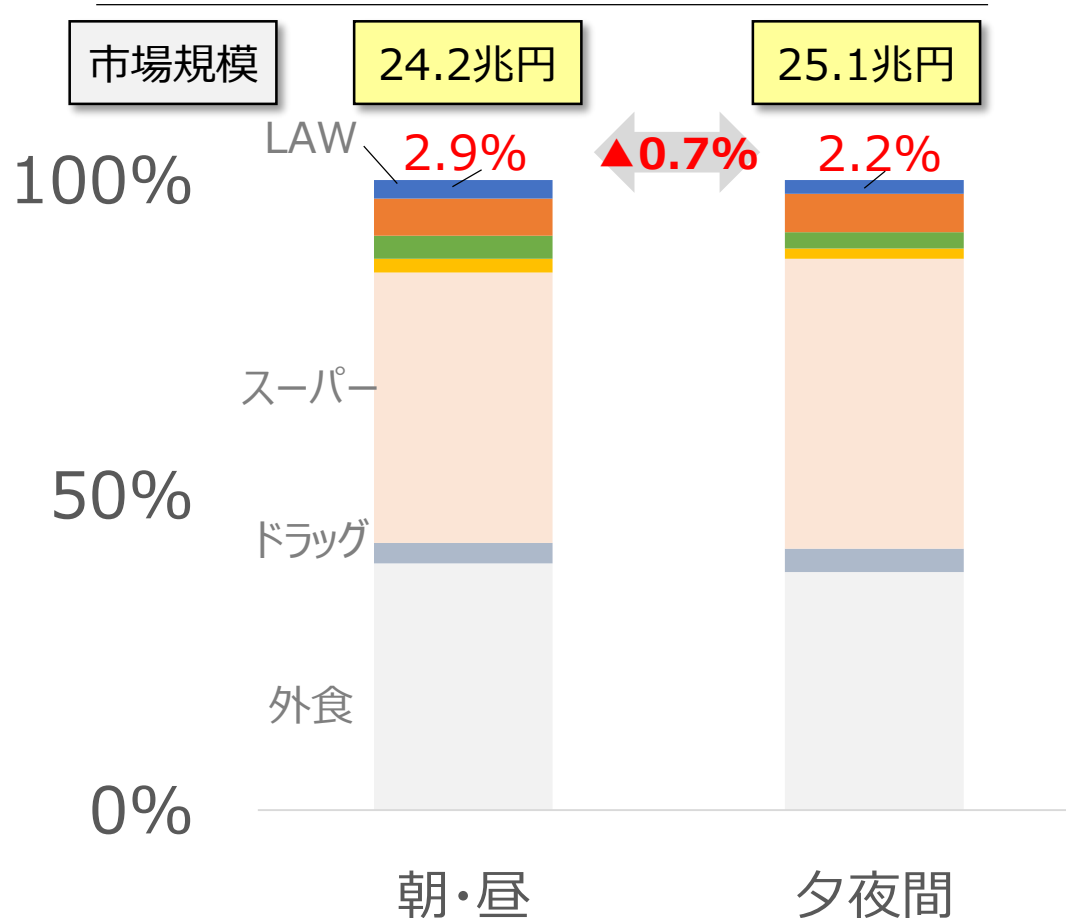
朝昼守って夕夜間

夕夜間元年

夕夜間元年 夕夜間のマーケット再認識

ローソンの夕夜間シェアは朝・昼に比べシェアが低いが、**朝・昼同等のシェアを獲得できた場合、日販135%のポテンシャル**あり。

時間帯別・業態別 食利用金額シェア



時間帯別・食利用金額シェア
ローソン CVS全体

	夕夜間	朝・昼
ローソン	2.2%	2.9%
(参考) CVS全体	12.5%	14.7%

135% (ローソン), 118% (CVS全体)

【夕夜間日販ポテンシャル】

夕夜間のローソンシェアが朝・昼並みに伸長すれば、**夕夜間日販約135%のポテンシャル**あり

金額に直すと、**約1,750億円相当**

※当社調べ。食利用の市場規模。たばこ、非食品の売上は含まない。

1000日全員実行プロジェクト

次世代CVS構築

Year0 FY2015 セミオート・計画発注 新契約パッケージ(Cn)

Year1 FY2016 生活支援改装 日配食品、冷凍食品の強化

Year2 FY2017 惣菜FF(でか焼き鳥)強化、タブレット導入
中食(おにぎり屋、弁当)強化、ローソンラボ

Year3 FY2018 発注・物流大幅見直し、ダイヤグラム見直し、
×時間変更、新POS導入、ロピック、スマホ決済

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
『夕夜間強化 生活支援強化』

商品力
強化



売場力
強化



新店力
強化

デジタル

加盟店支援強化

アナログ

全社業務改革

さらなる成長へのチャレンジ、“変革への挑戦”

2018年度 商品力強化

カウンター ファストフード

- ・揚げ物惣菜拡充、パック売り
- ・コーヒーの提供時間短縮
- ・まちかど厨房店舗 6,000店へ



デザート

・ウチカフェ リニューアル



中食

定番の再強化、リニューアル



2018年度 売場力強化

16時にお客様を迎える体制に
4月～6月にかけて仕組みを変更していく

発注・時間の 変更

- ・リードタイム短縮
- ・ピークタイムを避けた発注

物流体制

- ・ダイヤグラム変更
- ・便ごとのカテゴリー構成見直し

品揃え

- ・セミオート発注を活用し、3便（午後便）強化

ワークスケジュール 見直し

- ・タブレット活用
- ・カウンターファストフード作成 オペレーション標準化

夕夜間強化 先行店舗での実験結果

**3便強化を、一部店舗で先行実験
特にプロモーションはせず、単に夕夜間の在庫を積み増し**



**日販で約1%の増加
在庫の積み増しによる機会ロスの減少により、客数も増加**



**「夕夜間も在庫が潤沢なローソン」の認知度を上げ
更なる夕夜間強化へ**

2018年度 新店力強化

質にこだわった 出店

- ・店舗開発の評価制度の見直し
- ・日販、利益の重視＞店舗数の数だけを追わない

既存店 ハード改善

- ・駐車場の拡張や入りやすさ改善
- ・看板など視認性の向上

新店日販の 最大化

- ・オープンセールの効果的な活用
- ・近隣にお住いの方々へのチラシ配布やオープンご案内

複数店経営の 推進

- ・複数店経営の標準化促進
- ・本部によるクルー採用の支援

2018年度 加盟店支援強化




 色々なお店の食材を
 スマホで朝予約すると、夕方届く!
ローソン フレッシュピック





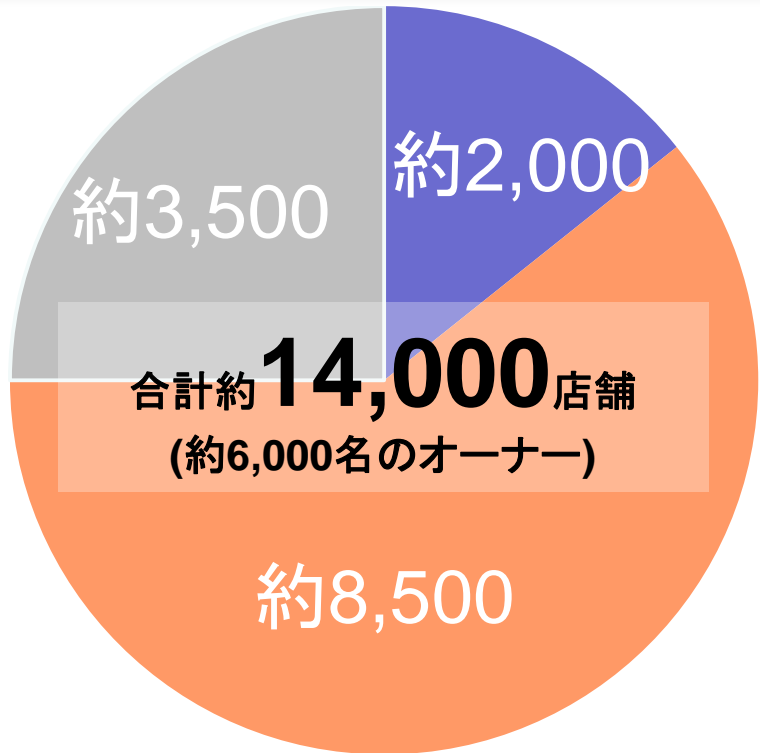
渋谷区、世田谷区、川崎市、横浜市の一部ローソン限定!



まずは、
首都圏拡大を
目指す

商品が店に
到着次第、
受取可能に!

2018年度 加盟店支援強化



マネジメントオーナー

(平均10 店舗 x 約200 MO)



複数店オーナー

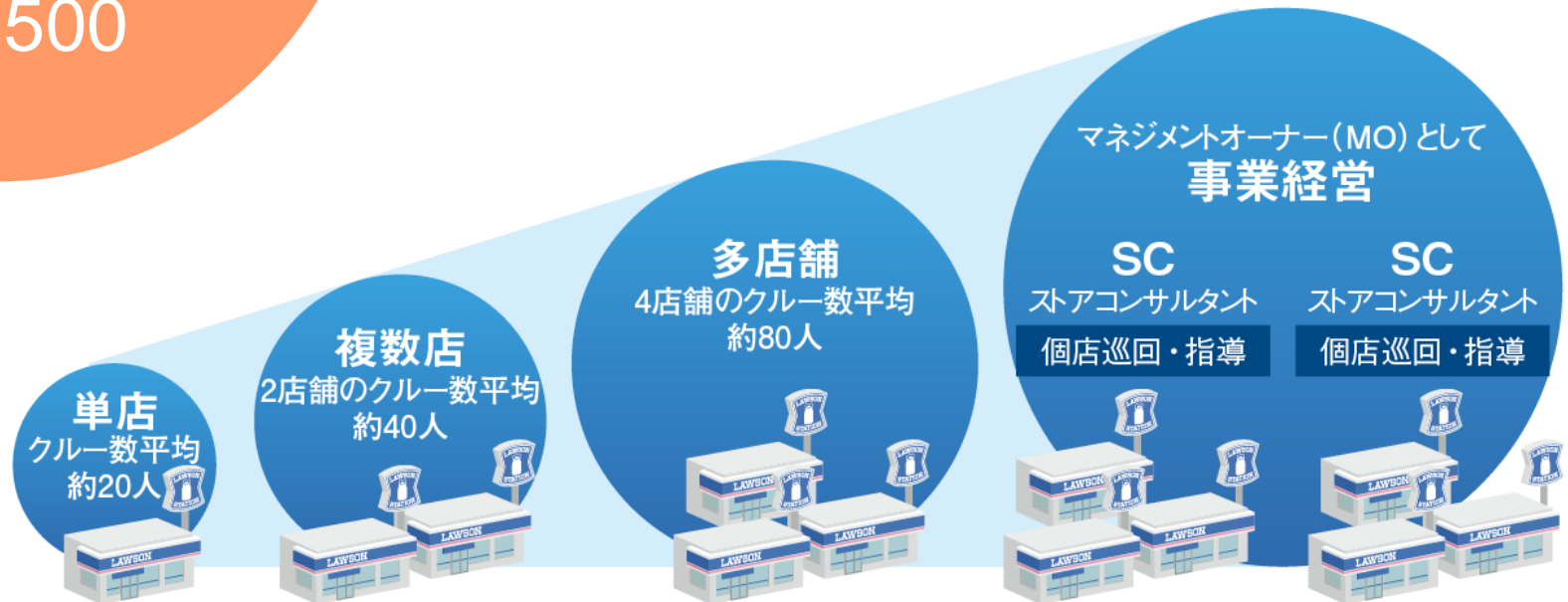
(平均3~4店舗)



単店オーナー

(1店舗のみ運営)

*円グラフの数値は概数です



2018年度 加盟店支援強化

**ローソン フレッシュ
ピック (ロピック)**

- ・生鮮食品やミールキットなど、店舗での受け取り
- ・働く女性他、多様なお客様の集客

**MO
(マネジメントオーナー)**

- ・経営者目線での店舗オペレーションの改革
- ・多店舗経営による効率化

**自動釣銭機付
POSレジ**

- ・2018年度全店導入予定
- ・多言語化による外国人クルーの雇用拡大

食洗器導入

- ・カウンターFF販売が多い店舗から順次、3,000店に
- ・積極的なカウンターファストフードの作成

**タブレットの
更なる活用**

- ・ワークスケジュール管理
- ・カウンターファストフードの作成管理

**ローソンスマホペイ
レジ無し・店内どこでも決済**

- ・レジ待ち混雑の解消
- ・深夜時間帯のスタッフ作業の軽減

金融サービス

ローソン銀行設立へ免許予備審査申請
2018年度中の開業を目指す



- ◆ ATM認知・取引件数向上
- ◆ 新たなサービスの検討

金融機能の接点構築

さらなる成長へのチャレンジ

海外

中国

上海、重慶、大連、北京、武漢
新規エリアへのエリアFC展開を
通じてさらなる規模拡大

日本

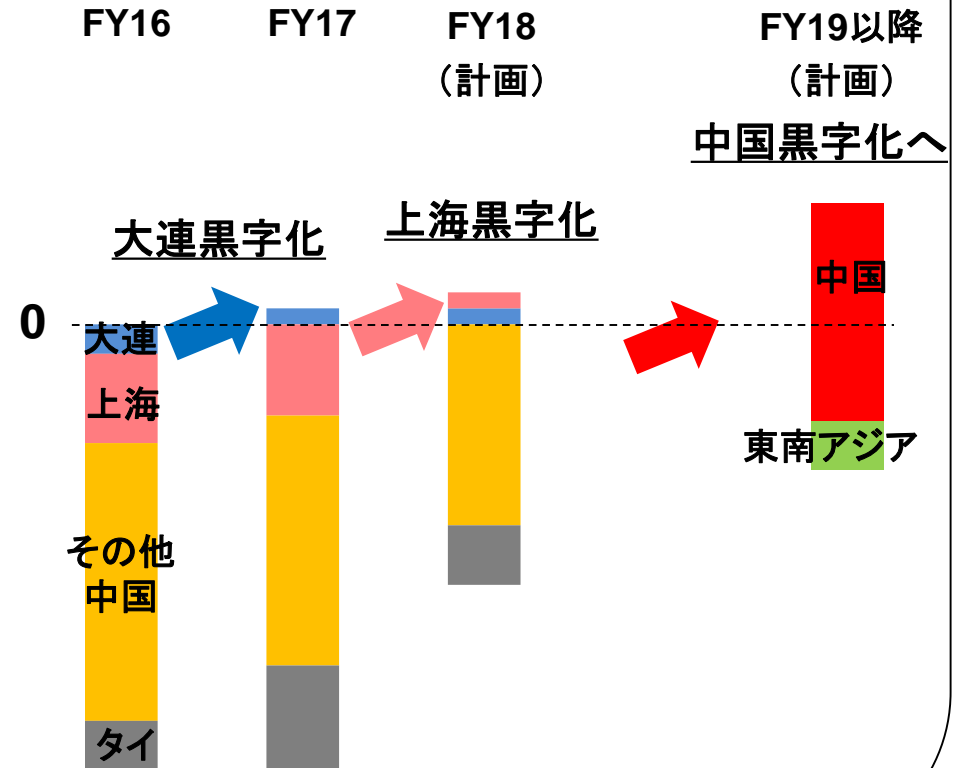
東南アジア

インドネシア、タイ、フィリピン+α
黒字化モデル構築し、店舗網拡大。
パートナー企業とのWINWIN

- ◆ 各国で黒字化モデルの確立
- ◆ 拡大を進め、2021年には3,000~5,000店舗体制へ

黒字化、事業拡大を進め、将来の収益の柱に

海外事業営業損益

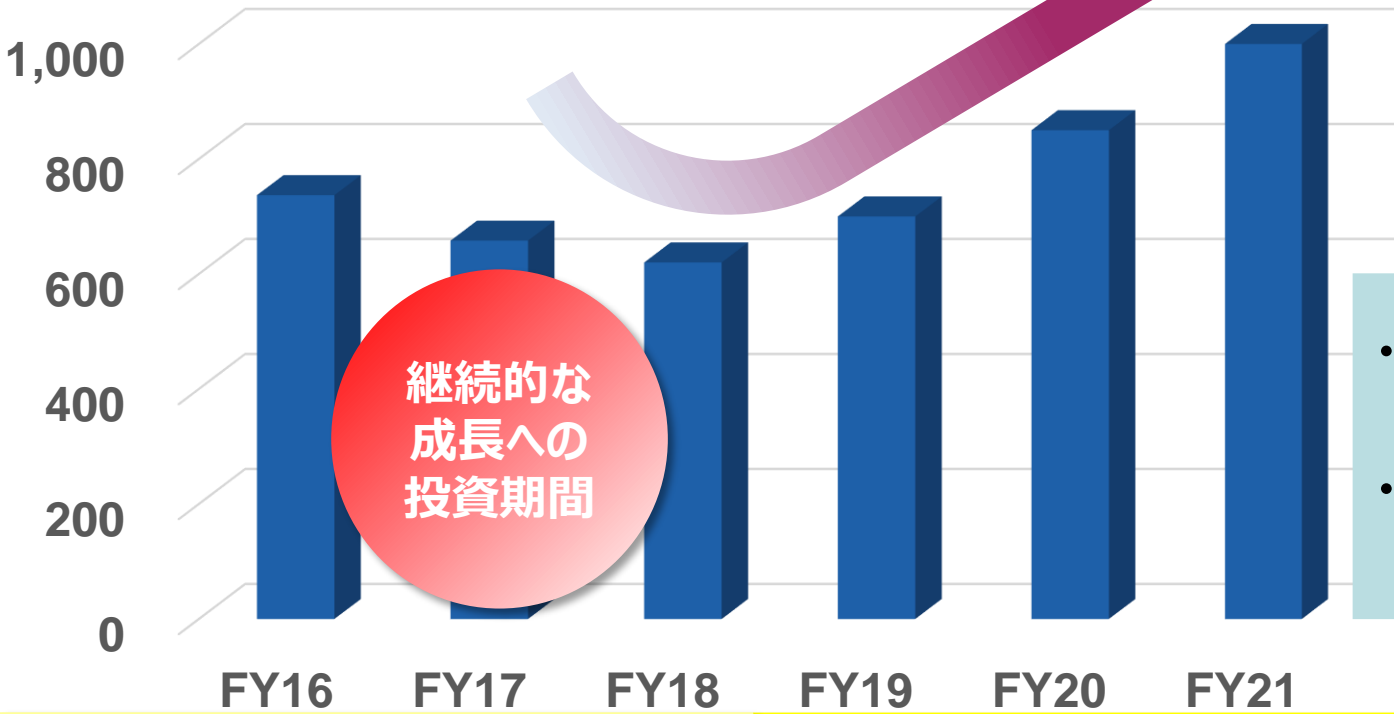


*グラフはイメージです

「なくてはならない存在」であり続けるために

2019年度より増益基調へ
2021年度中期経営ビジョン後も更なる飛躍へ

「なくてはならない存在」であり続けるために、さらなる昇華企業理念の実現を追求する



継続的な成長への投資期間

- ・リアル店舗の価値最大化（ロピックや最先端のデジタル技術）
- ・購買データの活用（Ponta会員など）

基礎固め

更なる飛躍へ

全社業務改革

コンプライアンス遵守と健康意識改善・取組を基盤とした上で、働き方改革、業務改革、人財育成を推進し、より強い個の集合体としての、強い組織を目指していく。

働き方改革

時間への意識向上
休日取得促進
多様な働き方へ対応した
人事制度

業務改革

効率化、生産性改善
業務の「質」の向上
執行力向上
コスト構造の見直し

人財育成

次世代育成委員会
行動スキル評価
ジョブローテーション

コンプライアンス & 健康

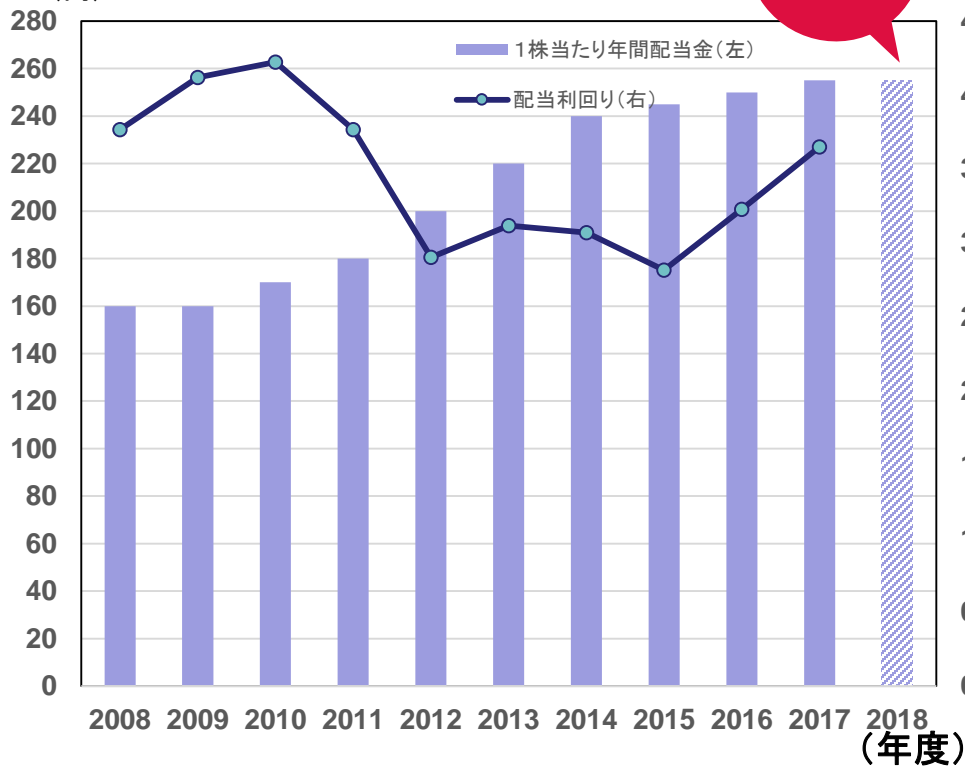
株主還元

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

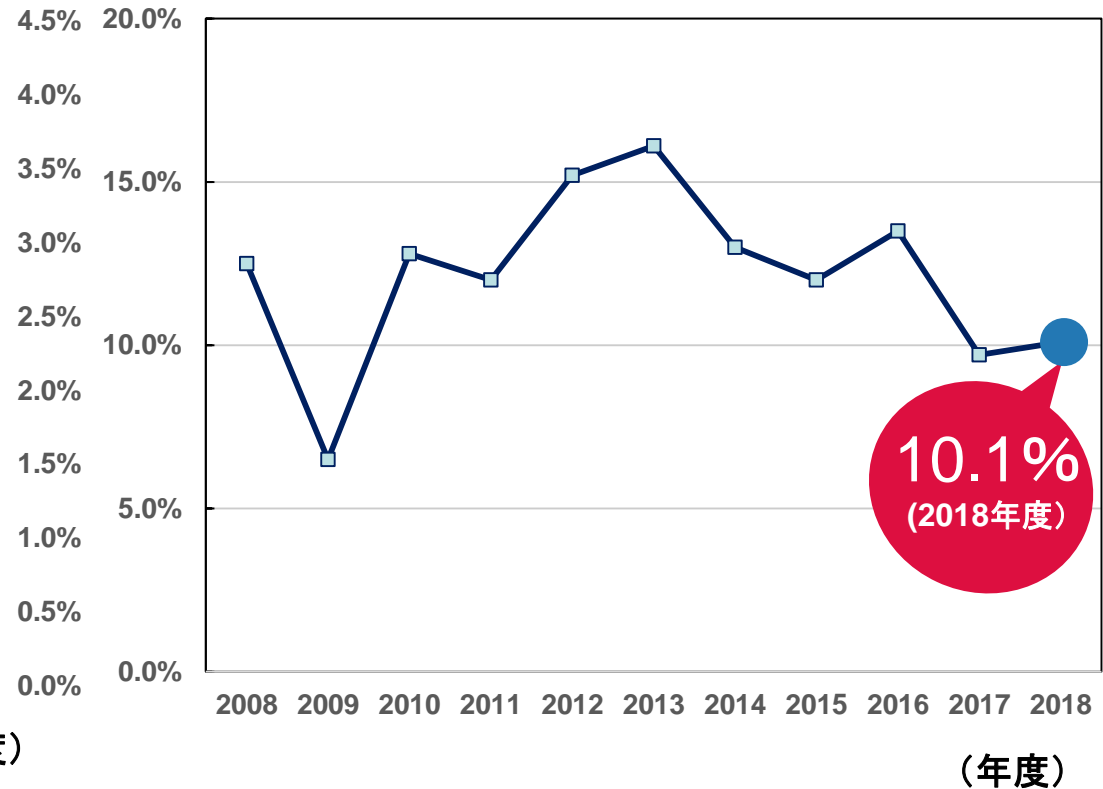
1株当たり年間配当金と
配当利回りの推移

255円

(円)



ROEの推移



ESGの取組

社会・環境

本業を通じた社会・環境への取り組み

ローソングループでは企業理念のもと、常に社会や環境に配慮した事業活動を積極的に行い、“みんなと暮らすマチ”の幸せ(持続的成長)を目指しています。

詳しくは下記HPをご覧ください

<http://www.lawson.co.jp/company/activity/>

コーポレートガバナンス

＜新任取締役候補者＞

岩村水樹(いわむらみき)

現 職 グーグル合同会社 専務執行役員CMO兼
マネージングディレクター
アジア太平洋地域ブランド&マーケティング

岩村氏の就任により、独立役員および女性の取締役は
3名のまま変わらず

5月22日(火)開催の株主総会にて付議される取締役人事異動案

詳しくは下記HPをご覧ください

<http://www.lawson.co.jp/company/corporate/system/governance/>



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で
あり続けるために**

參考資料

2017年度の実績

(連結:億円)	2016年度	2017年度		
	実績	実績	前年比・差	計画比・差
チェーン全店売上高	21,579	22,836	105.8%	98.9%
営業利益	737	658	89.2%	96.1%
対チェーン売上高営業利益率	3.4%	2.9%	▲0.5%P	▲0.1%P
経常利益	730	651	89.2%	99.5%
当期純利益	364	268	73.7%	80.1%
一株当たり純利益(円)	363.96	268.16	▲95.80	▲66.65
一株当たり配当(円)	250	255	+5	±0
ROE	13.5%	9.7%	▲3.8%P	▲2.3%P
国内総店舗数	13,243	14,132	+889	▲27

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」の直営店舗数を加えたものです。

注: 計画比は2017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▲10.8%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次世代システム投資の費用、外形標準課税負担の増加等により減益(▲11.1%)、連結営業利益も金融事業への参入準備費用の増加(約13億円)等から減益。計画比では、主に単体での売上高および荒利益率が計画を下回ったため、連結営業利益は単体及び連結ともに計画を下回った。

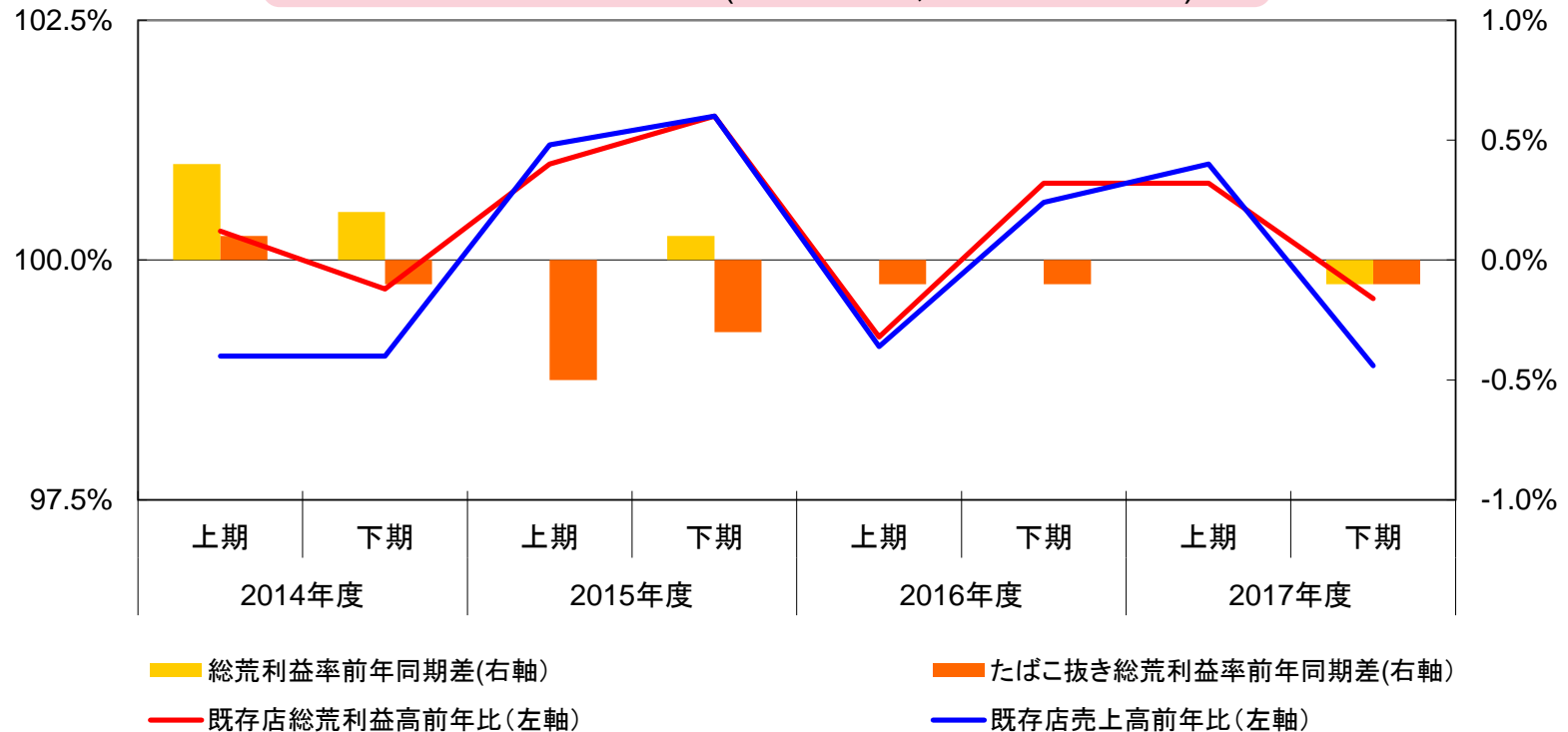
■ 連結当期純利益: 前年比▲26.3%の減益。計画比▲19.9%。

営業利益で前年および計画を下回ったことに加え、計画比では、次世代システムの減損損失60億円が発生したため、単体および連結ともに計画を下回った。

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

＜2017年度＞
 既存店売上高前年比：99.9%
 総荒利益率：31.3%
 （客数98.7%, 客単価 101.3%）



- 既存店売上高前年比は99.9%と、計画未達。客数は前年比98.7%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101.3%。
- 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、総荒利益率を上昇させる要因の日配食品の売り上げ構成比が前年に比べ高まった一方で、下降させる要因のたばこの売り上げ構成比も高まったことによる。

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

■ 純増（左軸）

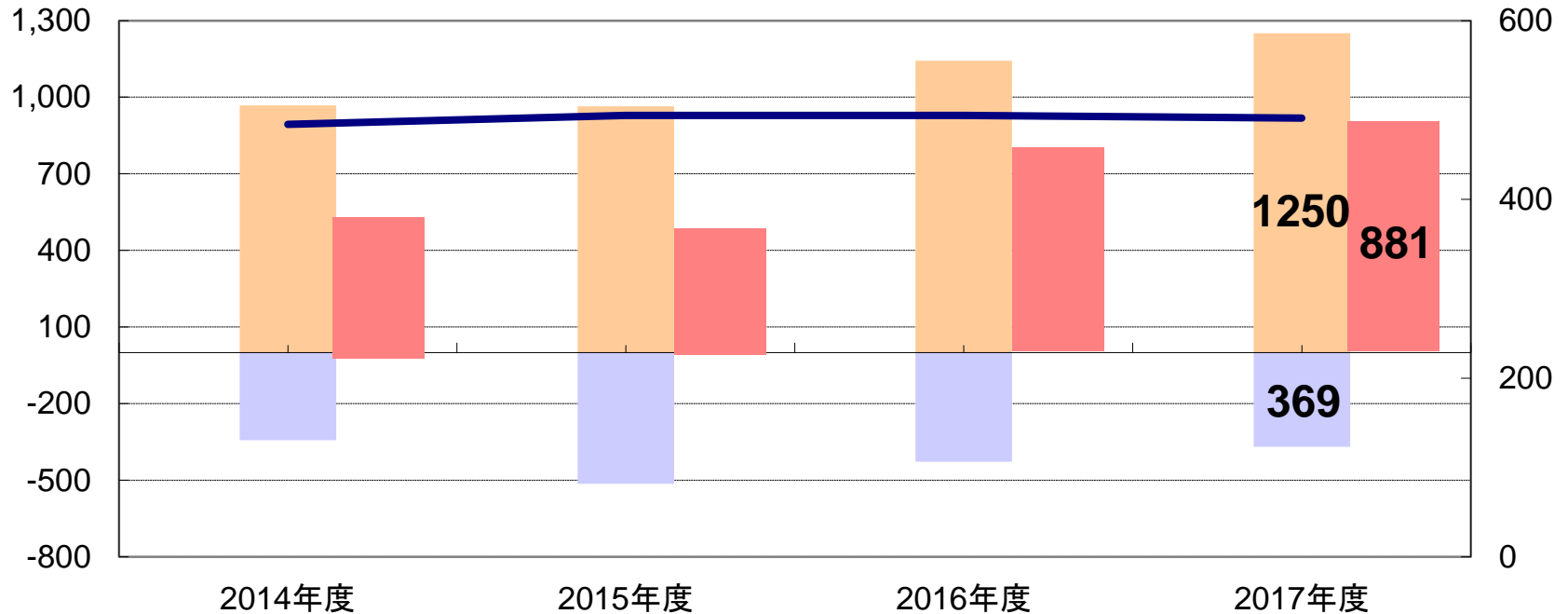
■ 閉店（左軸）

■ 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1,250店舗(セーブオン125店舗、スリーエフ195店舗等の他チェーンからの看板替え含む)と、計画比▲150店舗。
- 閉店は369店舗と、計画より131店舗減少。
- 純増数は881店舗と計画を19店舗下回った。

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

		2016年度	2017年度		2018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	2,682	2,847	+164	+10~+15%
	<主な経費>				
	人件費	415	447	+31	0~+5%
	IT関連費用 (ハードリース・ソフト償却・保守費等)	93	72	▲21	+90~+100%
	広告宣伝費	138	125	▲12	+10~+15%
	販売手数料	158	197	+39	+15~+20%
	施設費	1,443	1,556	+113	+5~+10%
連結	販売費及び一般管理費	3,832	4,101	+268	+10~+15%

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

- 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

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

主な子会社の収益

(単位: 億円)

<主要子会社:営業利益>	決算月	出資比率	2017年度		2018年度
			実績	前年同期差	計画
ローソンストア100	2月	100.0%	▲ 3	▲ 8	0
成城石井	2月	100.0%	76	▲ 1	78
ローソンHMVエンタテイメント	2月	100.0%	18	▲ 2	21
ユナイテッド・シネマ	2月	100.0%	25	+0	23
重慶羅森便利店	12月	100.0%	▲ 3	+1	▲ 0
上海羅森便利	12月	100.0%	▲ 5	▲ 0	1

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

注: 連結子会社の成城石井の前年同期差は、決算月の変更に伴い、2016年度(2016年1月～2017年2月)と比較しております。

ローソンストア100	ローソンストア100事業全体での営業損失は5億円。既存店売上高前年比は98.3%。2018年度通期見通しは若干の営業利益プラスの見込み。
成城石井	既存店売上高前年比は101.7%と、好調な売上を継続。2017年度は、会計期間変更による影響で▲1億円の減益だが、前年同月(3～2月)と比較すると、実質増益。2018年度も増益を見込む。
上海羅森便利	既存店日販前年比はプラスで推移しているものの、前年比ほぼ横ばいの5億円の営業赤字。2018年度通期見通しはブレークイーブンの見込み。

設備投資及び連結C/Fの状況

● 連結設備投資の状況

	(単位: 億円)			
	2015年度 実績	2016年度 実績	2017年度 実績	2018年度 計画
新店	404	475	558	560
既存店	67	72	74	95
IT関連	158	192	186	200
その他	14	14	54	55
小計	645	755	872	910
リース	380	426	488	800
減価償却費	492	561	586	714

● 連結キャッシュフロー

	(単位: 億円)			
	2015年度 実績	2016年度 実績	2017年度 実績	2018年度 見通し
営業C/F	1,122	998	1,139	約1,280
投資C/F	▲ 686	▲ 762	▲ 912	約▲ 950
フリーC/F	435	236	227	約330
財務C/F	▲ 502	▲ 256	▲ 612	約▲ 170
(内、配当金)	▲ 242	▲ 247	▲ 252	約▲ 250
現金及び現金同等物の期末残高	697	676	301	-

■ 2017年度の新店投資は、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。また、現金及び現金同等物の期末残高減少は、期末の借入金を増加を抑えたもの。

2018年度通期会社予想(連結)

(単位:億円)	2016年度	2017年度	2018年度	
	実績	実績	計画	前年比・差
チェーン全店売上高	21,579	22,836	24,800	108.6%
営業利益	737	658	600	91.2%
対チェーン売上高営業利益率	3.4%	2.9%	2.4%	▲0.5%P
経常利益	730	651	570	87.5%
当期純利益	364	268	280	104.4%
一株当たり純利益(円)	363.96	268.16	279.84	+11.68
一株当たり(予想)配当(円)	250	255	255	±0
ROE	13.5%	9.7%	10.1%	+0.4%P
国内総店舗数(店)	13,243	14,132	14,932	+800

(以下、単体)・ローソンmart/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%	99.6%	101.3%	-
既存店売上高前年比	99.8%	99.9%	101.0%	-
総荒利益率	31.4%	31.3%	31.4%	+0.1%P
たばこ抜き総荒利益率前年差	±0.0%P	▲0.1%P	+0.1%P	+0.2%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」の直営店店舗数を加えたものです。

- 2018年度は17年度に引き続き、成長投資の減益要因が影響し、営業利益は減益見込み。
- 2018年度の当期純利益については、17年度に発生したシステム関連の減損の反動で増益。

2018年度計画：上期/下期内訳

(連結:億円)	2018年度計画		
	上期	下期	通期
チェーン全店売上高	12,400	12,400	24,800
営業利益	305	295	600
対チェーン売上高営業利益率	2.5%	2.4%	2.4%
経常利益	290	280	570
当期純利益	170	110	280
(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	100.8%	101.8%	101.3%
既存店売上高前年比	100.5%	101.5%	101.0%
総荒利益率	31.4%	31.3%	31.4%

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」の直営店店舗数を加えたものです。

(単位:億円)

	2017年度末	前期末増減
流動資産合計	2,318	▲174
(内、現金及び預金)	301	▲379
(内、未収入金)	826	+42
固定資産合計	6,683	+510
有形固定資産	3,499	+254
無形固定資産	1,001	+53
(内、のれん)	479	+19
投資その他の資産	2,182	+202
(内、長期貸付金)	474	+29
(内、差入保証金)	1,006	+50
資産合計	9,002	+336

	2017年度末	前期末増減
流動負債合計	3,792	+224
(内、買掛金)	1,181	+73
(内、短期借入金)	363	+51
(内、預り金)	1,096	+64
固定負債合計	2,395	+157
(内、長期借入金)	554	▲12
純資産合計	2,814	▲45
(内、資本金)	585	-
(内、利益剰余金)	1,661	+9
負債・純資産合計	9,002	+336

- 固定資産の増加は店舗数増加によるもの。
- 現金および預金が減少しているが、これは期末の借入金の増加を抑えたことによるもの。

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。