

# 株式会社 ローソン

## 2016年度上期決算説明会

2016年10月13日(木)

# 2016年度第2四半期決算報告

常務執行役員 CFO  
吉武 豊

# 2016年度上期のまとめ

**上期 連結営業利益 399億円 (前年比 95.0%、計画比101.1%)**

計画差+4億円:売上やや未達も、本部経費中心にコストコントロール実施

**連結当期純利益 226億円 (前年比 114.1%、計画比106.1%)**

計画差+13億円:営業利益計画達成に加え、法人税等も計画比減少

## 【単体】

**営業利益 317億円 (前年差▲26億円)**

営業総利益 前年差 +103億円

既存店売上高前年比\* 99.1%

(チケット等除くベースでは100.3%)

総荒利益率\* 31.3% (前年差±0.0%)

販管費 前年差 +130億円

(内 生活支援強化関連で+20億円超)

広告宣伝費 同 +24億円

施設費(出店増) 同 +40億円

## 【その他事業】

成城石井 営業利益 33億円 (前年差+3億円)

海外事業計 営業損失 ▲17億円 (同+2億円)

## 【連結】

**営業利益 399億円 (前年差▲21億円)**

**経常利益 383億円 (同▲24億円)**

営業外損益 ▲15億円(同▲2億円)

内 為替差損益 ▲6億円

災害損失(熊本地震) ▲7億円

**当期純利益 226億円 (同+27億円)**

特別損益 ▲25億円 (同+30億円)

内 減損損失▲5億円 (同+41億円)

法人税、住民税及び事業税 ▲93億円(同+23億円)

内 子会社清算に係る税効果+約5億円

\*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。

**通期 連結営業利益計画 760億円 (期初計画から変更なし)**

私たちは“みんなと暮らすマチ”  
を幸せにします。

株式会社 ローソン  
代表取締役 会長CEO  
玉塚 元一

# 三菱商事による当社株式に対する公開買付け

## 公開買付けの概要

- 三菱商事の保有株式数(発行済株式数ベース) 現状: 33.4% → 公開買付け後: 50%+100株
- 国内外の競争法に基づき必要な手続き及び対応を終えた後、2017年1月頃公開買付け開始を目指す
- 公開買付け価格 普通株式1株につき、8,650円

※詳細は2016/9/16付リリースをご参照ください

### 目的・経営戦略

#### 両社の更なる連携による事業基盤強化

- ローソンの企業価値向上
- バリューチェーンを通じたシナジー効果
- ネットワークや人的リソースの更なる活用

### 経営体制・ガバナンス

- 現経営体制(=玉塚・竹増体制)は維持
- 上場企業として独立性・自主性は継続され、指名・報酬諮問委員会も存続

独立した上場企業として、従来以上に、丁寧に株式市場と向き合い、  
株主・投資家の声を経営に反映させていく

# なぜ1000日全員実行プロジェクトなのか

## 市場・社会環境 の変化

- シニア増加
- 1、2人世帯増加
- 地域対応ニーズ
- 買い場減少
- 共働き増加

## コンビニエンスストア 業界再編

- 寡占化
- 他業種(ドラッグストア、スーパーマーケットなど)との競争激化

## 加盟店を取り巻く 環境変化

- 人手不足
- オペレーション高度化
- 単店→複数経営
- 働き手の多様化

## デジタル技術の進化と現行システムの切り替え

## マチの暮らしにとって、なくてはならない存在へ



## 『全員経営』～全社業務改革～

# 1000日全員実行～2016年度上期

		2016年度 上期	今後
売場力強化	生活支援・品揃え	スーパーマーケット代替・CVSコアの強化 什器投資、品揃えの拡充	FF・厨房/宅・取次 ヘルスケア配事業
	店舗開発	新店オープンの「型」の再構築	安定的な出店と 加盟店オーナー確保
商品力強化	商品開発力	商品開発体制・業務プロセスの見直し	コア食材活用の本格化 新商品・新サービス開発
	原材料調達・製造ベンダー	SCI活用促進・メガベンダー政策構築	真の小商圏型 製造小売業へ
加盟店支援強化	店舗生産性	新システム導入に向けオペレーション再定義	タブレット、POSストコン 新システムの導入
	クルー現場力	スキルアップ体制整備、クルー募集機能強化	クルー教育の標準化 定着率向上
	物流・配送	自社物流センターの稼働開始	「見える化」など 物流の抜本的見直し
企業文化変革	SV業務改革 全社業務改革	SV指導の「型」整備 全社的な業務効率化	SV総合戦闘力アップに 向けて継続強化



## 生活全般ニーズへの対応

### 品揃え

ローソン全店を挙げた  
品揃え強化

### 商品力

「生活者」視点に立った  
商品力強化

- ・生活全般を支える日常使いの“ご近所のお店”へ
- ・働く女性やシニアの方々などお客さま層の拡大
- ・夕夜間における需要増加への対応

# 生活支援強化

## 什器投資

- 什器高層化
- 冷凍平台導入
- 冷蔵ケース増設

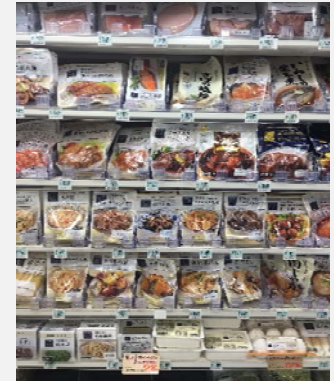


約**8,000**店舗

(2016年8月末現在)

## 加盟店への支援

惣菜や日配食品中心に  
加盟店の品揃えを支援



品揃え拡充

## 販促強化

- 関連商品TVCM
- ローソン得市！



認知アップ

[設備投資]

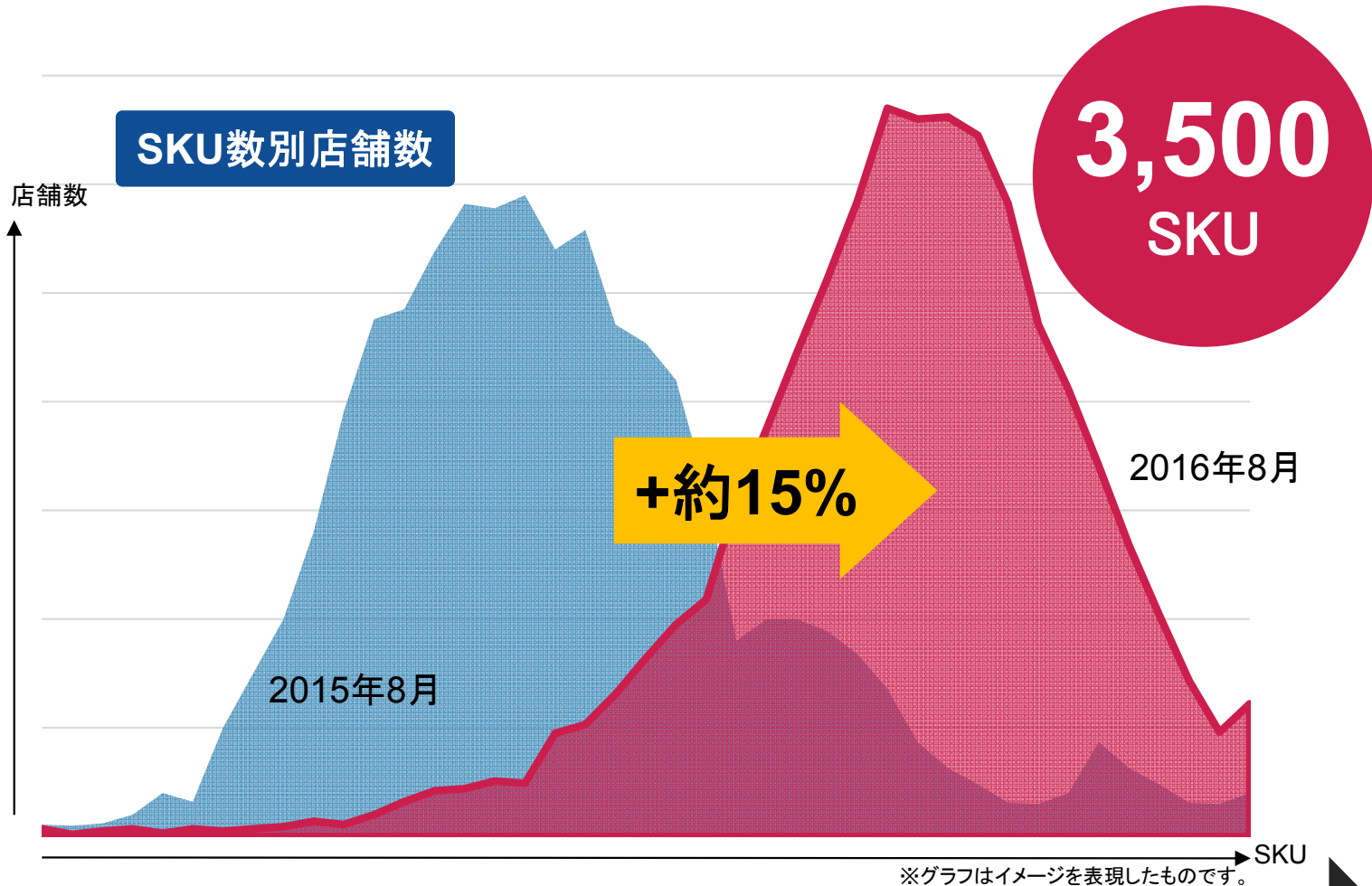
50億円超

[品揃支援＋販促経費]

20億円超

# 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)

SKUを増やすとともに偏差も縮小

## 生活支援

## スーパーマーケット代替

生活全般をサポートする品揃え  
夕夜間ニーズへの対応

## CVSコア・カウンターFF

米飯など中食の商品力アップ  
強みを持つカウンターFFの拡充

セミオート発注・計画発注の最大活用

デジタル

+

アナログ

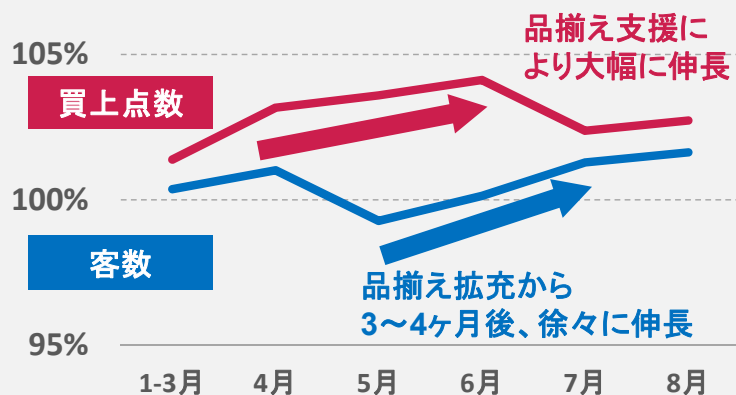
店内体制強化

## 上期 売上実績

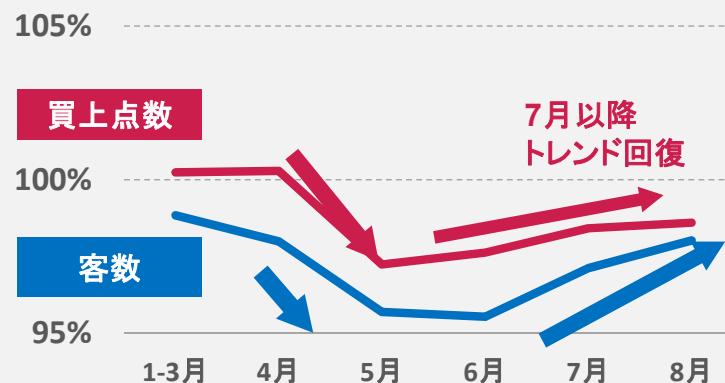
既存店売上高前年比(チケット等除く) = 100.3%

什器投資や品揃え拡充など、生活支援強化の取組の結果、  
デリカ、日配食品などSM代替カテゴリの買上点数が伸長

### SM代替カテゴリ



### CVSコアカテゴリ



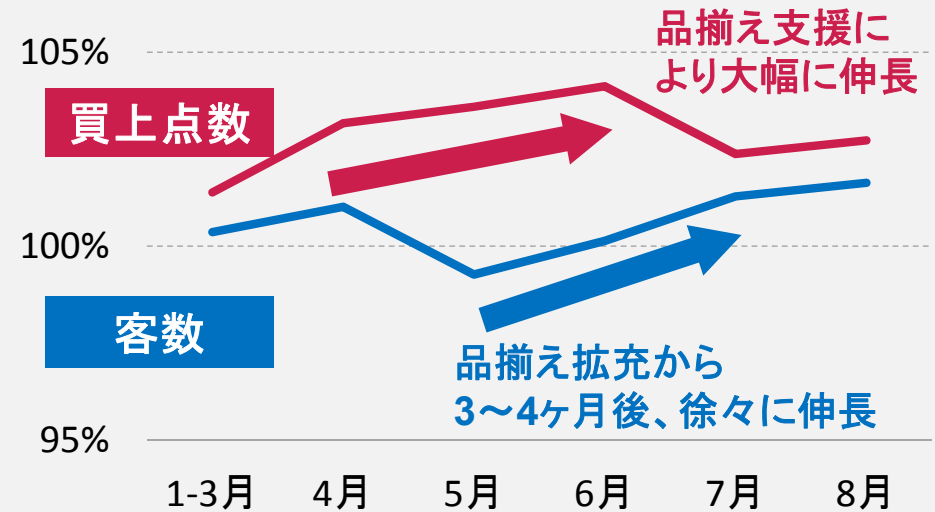
※社内管理数値より

# スーパーマーケット代替カテゴリ

## 上期の売上実績

什器投資、品揃え拡充などにより  
前年を大幅に上回るトレンドで推移

- デリカ 114% (既存店前年比)
- 日配食品 124%
- 冷凍食品 119%



※社内管理数値より

## 下期の商品戦略

- ローソンセレクト品揃え拡充
- 常温FF(惣菜)による夕夜間需要対応
- ナチュラルローソンブランド強化  
(チルド飲料、ペットフード)
- 和菓子などシニア向け品揃え充実



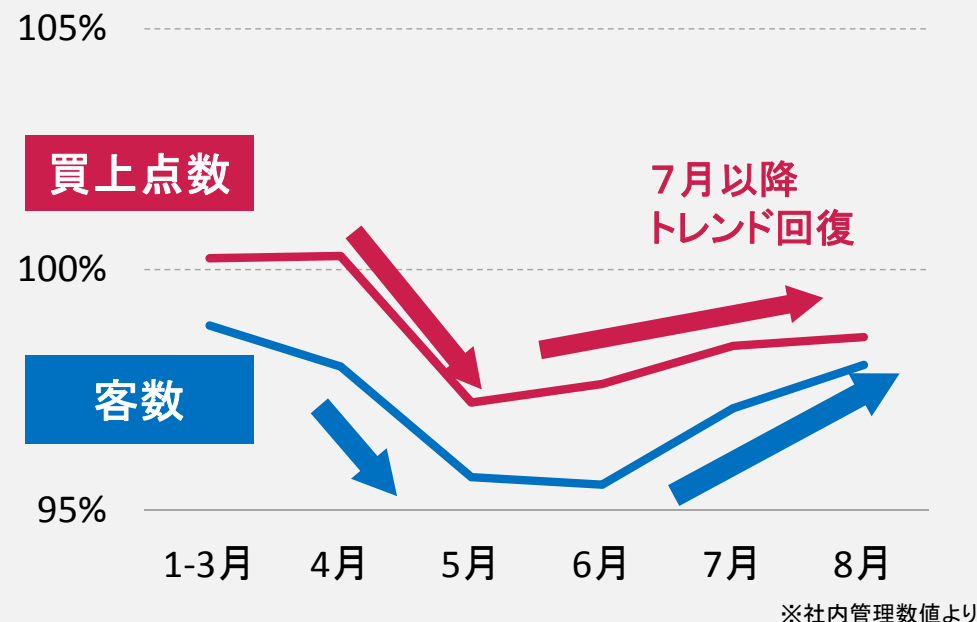
# CVSコアカテゴリ

## 上期の売上実績

40周年など前年販促の反動などもあり、  
上期は前年を下回る

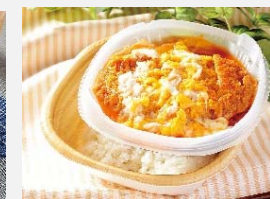
## 7月以降トレンドは回復基調に

- セミオートの推奨ロジックを改修・調整
- 商品価格帯のバランス最適化



## 下期の商品戦略

- 弁当強化(中価格帯など)
- オリジナル軽食(スープ)拡大
- チルド和洋菓子の定番強化



# カウンターファストフード/まちかど厨房

## カウンターファストフード

現状売上約40,000円/日を  
2017年度50,000円/日へ



## まちかど厨房

現状展開約3,500店舗を  
2017年度5,000店舗へ



上期に強化したスーパーマーケット代替商品に加え、  
下期は、ローソンの強みであるカウンターファストフードや  
店内調理の「まちかど厨房」をより一層強化



# 加盟店支援強化

## 店舗生産性革命

複雑化・多様化する店舗業務 + 人手不足  
次世代システム構築により、店舗オペレーションを刷新

取り組みの一例

**現状** 業務に応じて使う機器がバラバラ  
バックルームと売場の往復が必要

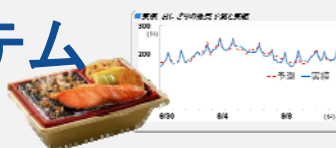


**今後** 各ツールの機能をタブレットに集約  
多くの業務が売場で完結



### セミオート発注システム

中食在庫・個店偏差解消



### 計画発注システム

品切れ削減・機会ロス低下



### Ponta会員購買データ

商品開発やエリア戦略への活用



## SV総合戦闘力向上

### 個の成長

売場力強化実戦研修  
管理職コーチング研修  
共に教えあう文化  
育てる「型」の強化

### 業務環境整備

SV業務規範  
統合コンタクトセンター  
店舗サポートデスク  
標準化・効率化  
本部への機能集約

従来にない  
SV業務の「型」を  
構築する

ヘルスケア  
医薬品

商品・  
サービス  
多様化

宅配・取次  
まちかど  
厨房

生活全般  
ニーズ  
対応

店舗業務  
複雑化

システム化  
高度化

人手不足  
クルー  
育成強化

複数店  
経営指導

新FC  
契約

## ローソン型次世代CVSモデル:SVに求められる業務の高度化

## 2016年度 通期計画

# 上期実績：連結営業利益・連結純利益ともに計画達成

## 通期計画：連結営業利益760億円（期初計画通り）

- 上期の品揃え拡充などの効果を踏まえ、下期は、既存店売上高前年比101%、総荒利益率前年差+0.3%Pと、期初計画を修正せず。

		2016年度計画	
		計画値	前年差/比
単体	既存店売上高前年比*	100.1% (上期 99.1%、下期 101.0%)	
	総荒利益率前年差*	+0.2%P (上期 +0.0%P、下期 +0.3%P)	
	販売管理費前年比	+5~10%	
	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



企業理念 「私たちは“みんなと暮らすマチ”を幸せにします。」

ローソンは、独立した上場企業として、真摯に株式市場と向き合い、株主・投資家の皆さまの声を経営に反映し、加盟店オーナーの皆さまとともに、お客さま満足を追求し続け、ライフラインとして、社会との共生を目指していきます。

# 參考資料

## 2016年度上期の実績

(億円)		2014年度上期	2015年度上期	2016年度上期		
		実績	実績	実績	前年比・差	計画比・差
連結	チェーン全店売上高	9,946	10,354	<b>10,765</b>	104.0%	99.7%
	営業利益	400	420	<b>399</b>	95.0%	101.1%
	対チェーン売上高営業利益率	4.0%	4.1%	<b>3.7%</b>	▲0.4%P	+0.1%P
	経常利益	396	407	<b>383</b>	94.1%	100.7%
	当期純利益	218	198	<b>226</b>	114.1%	106.1%
	一株当たり純利益(円)	219.15	198.11	<b>226.07</b>	+27.96	106.1%
	一株当たり配当(円)	120	122.5	<b>125</b>	+2.5	±0
<b>国内総店舗数</b>		<b>11,987</b>	<b>12,305</b>	<b>12,733</b>	+428	+11

注:2015年度上期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を合計(連結対象のみ)したものです。

なお、成城石井事業については直営の「成城石井」店舗のみを集計したものです。

注:2015年度上期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。

■ **連結営業利益:前年比▲5.0%の減益となるも、計画は4億円上回る(計画比+1.1%)**

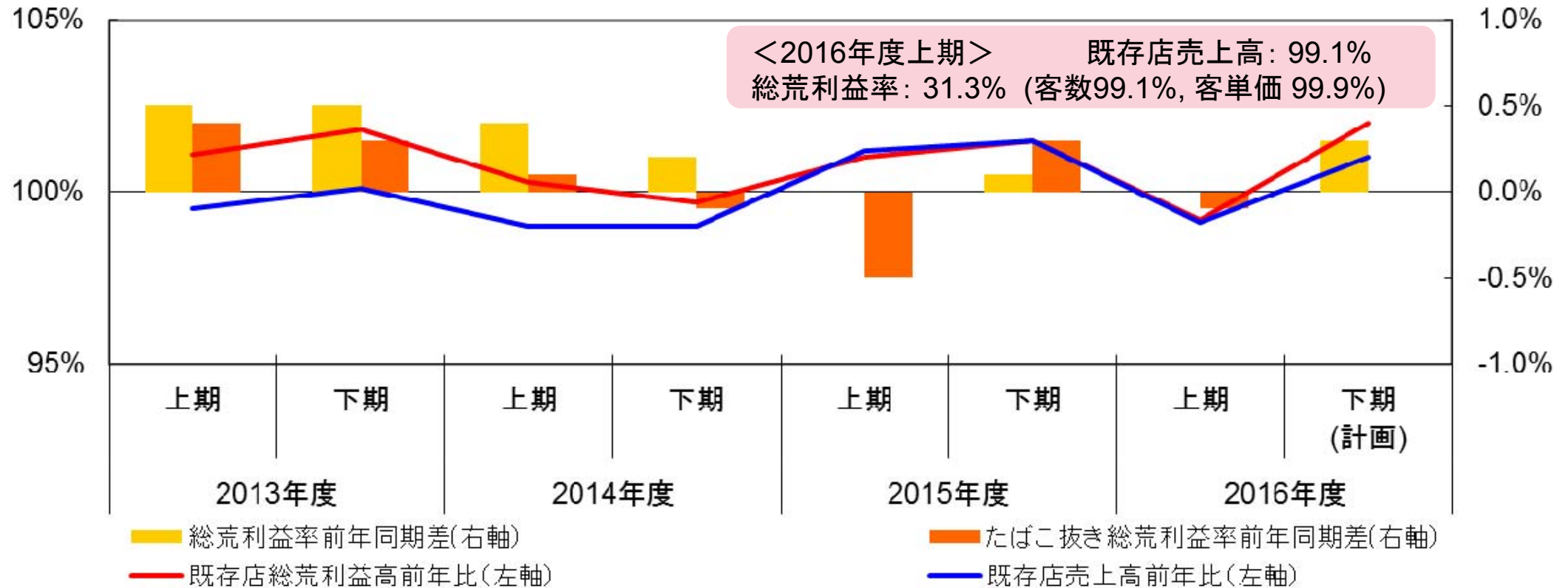
既存店売上高前年比は、厳しい競争環境下や天候不順の影響に加え、チケット販売減少も大きく、前年割れだったものの、本部経費を中心にコストコントロールを実施した結果、単体営業利益は計画を上回る。

また、ユナイテッド・シネマなど連結子会社の貢献もあり、連結営業利益も計画を上回る。

■ **連結当期純利益:前年比+14.1%の増益(計画比+6.1%)**

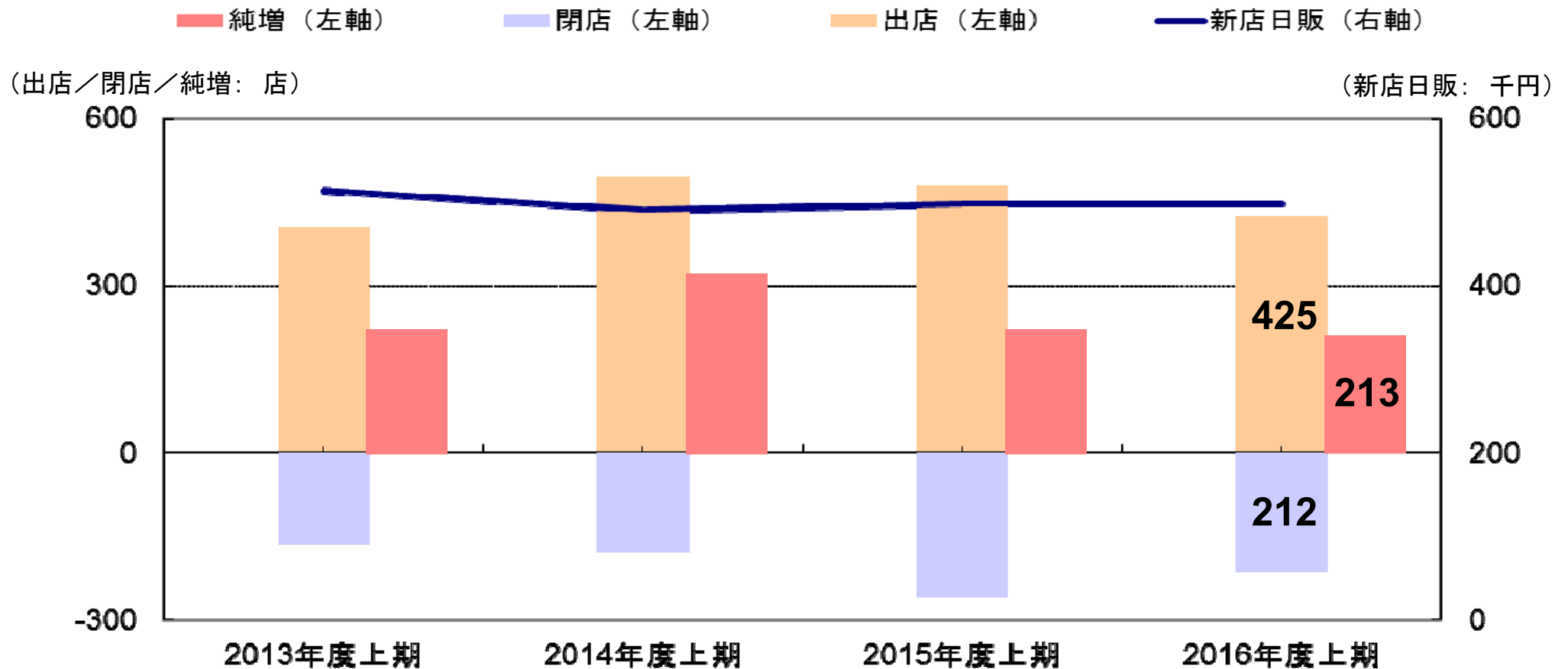
前年度に実施した減損基準精緻化の反動で、上期に計上する減損損失が大幅に減少した結果、連結当期純利益は増益となった。

# 既存店の状況(単体\*) \*「ローソン」「ナチュラルローソン」の合計



- 既存店売上高前年比は99.1%。天候不順などの影響に加えて、前年の大型公演の反動などからチケット売上が減少したことが大きく、チケット売上等を除く既存店売上高前年比は100.3%。
- たばこを除く商品の総荒利益率は、チケット売上減少の影響などから前年差▲0.1%Pと下落したが、総荒利益率については、たばこの売上構成比減もあり、31.3%と前年水準並みとなった。

# 出店の状況(単体\*) \*「ローソン」「ナチュラルローソン」の合計



\* 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しております。

- 出店は計画通りの425店舗(セーブオンなど他チェーンからの加盟73店を含む)。
- 閉店が計画より18店少なかったため、純増は計画を18店上回った。
- 新店日販は49万7千円とほぼ前年並みであった。



# 販売費及び一般管理費の主要項目

(億円)		2015年度上期	2016年度上期		2016年度	
		実績	実績	前年差	計画差	見通し
	販売費及び一般管理費	1,207	1,337	+130	▲ 14	+5 ~ +10%
	<主な経費>					
単 体	人件費	193	207	+13	▲ 1	+5 ~ +10%
	IT関連費用 (ハードリース・ソフト償却・保守費等)	49	46	▲ 3	▲ 3	0 ~ ▲ 5%
	広告宣伝費	51	76	+24	▲ 5	+10 ~ +15%
	施設費	671	711	+40	▲ 1	+5 ~ +10%
連結	販売費及び一般管理費	1,718	1,862	+143	▲ 29	+5 ~ +10%

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		上期計画差	
単 体	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 広告宣伝費: 生活支援の取り組み強化のため、FC加盟店向けの品揃え支援費用が増加。</li> <li>▶ その他: 店舗数増加により、新FC契約による本部経費の負担増加</li> </ul>	単 体	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 計画差▲14億円: 本部経費を中心にコストコントロールを実施したほか、FC加盟店への品揃え支援費用の効率運用や、電気代単価低下による新FC契約における電気代の本部負担額の縮小。</li> </ul>
連 結	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 単体要因に加えて、ローソンATMネットワークスのATM設置台数増や、成城石井や海外事業子会社の店舗数拡大に伴い、経費が増加。</li> </ul>	連 結	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 計画差▲29億円: 単体要因に加えて、円高により、中国各社の円ベースでの販売管理費が縮小。</li> </ul>

# 主な子会社の収益

(億円)

## <主要子会社:営業利益>

	決算月	出資比率	2016年度上期		2016年度(通期)
			実績	前年同期差	見通し
ローソンストア100	2月	100.0%	3.7	+2.5	8
成城石井	12月	100.0%	33.1	+3.5	76
ローソンHMVエンタテイメント	2月	100.0%	9.7	▲ 7.2	21
ローソンATMネットワークス	2月	76.3%	32.4	▲ 0.5	60
ユナイテッド・シネマ	2月	100.0%	16.0	+8.0	20
重慶羅森便利店	12月	100.0%	▲ 2.5	+2.0	▲ 4
上海華聯羅森	12月	94.0%	▲ 6.4	+1.1	▲ 4

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(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)の前年同期差は、決算月の変更に伴い、2015年1月～6月と2016年3月～8月を比較しております。

<b>ローソンストア100</b>	既存店売上高前年比は101.2%と売上は順調に回復。 また、単体に計上されているローソンストア100事業の営業損失と合算しても黒字化達成。
<b>成城石井</b>	2015年度に引き続き、売上・出店が堅調に推移し、営業増益達成。 また、2016年度は14か月決算とし、決算月を12月から2月に変更予定。
<b>ローソンHMVエンタテイメント</b>	主に、新チケットシステムの償却負担が増加したことが大きく、営業利益は減益。
<b>ユナイテッド・シネマ</b>	ヒット作に恵まれたことや、前期に決算月を2月に変更したことで、前年の1-6月と夏休みを含む3-8月を比較しているため、営業利益は大幅に増益。
<b>ローソンATMネットワークス</b>	ATM台数が増加したことや、取扱件数が前年並みを確保できたことにより増収だったものの、新型ATM投入による経費増もあったことから、若干減益となる。

# 設備投資および連結C/Fの状況

## ● 連結設備投資の状況

(億円)

	2014年度上期	2015年度上期	2016年度上期	2016年度
	実績	実績	実績	計画
新店	213	182	168	515
既存店	29	24	33	100
IT関連	24	87	76	180
その他	8	4	9	10
小計	275	297	288	805
リース	182	209	251	560
減価償却費	199	238	269	593

## ● 連結キャッシュフロー

(億円)

	2014年度上期	2015年度上期	2016年度上期	2016年度
	実績	実績	実績	見通し
営業C/F	921	926	914	約1,200
投資C/F	▲ 382	▲ 332	▲ 289	約▲ 850
フリーC/F	538	593	624	約350
財務C/F	▲ 86	▲ 241	▲ 277	約▲ 550
(内、配当金)	▲ 109	▲ 119	▲ 122	約▲ 250
現金及び現金同等物の期末残高	1,137	1,121	1,040	-

既存店向けの生活支援改装を積極的に行った結果、リースが前年比で大きく増加

## 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	21,800	106.4%
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%	▲0.1%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	354.95	+41.14
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)*ローソンストア100事業を除く				
既存店総荒利益高前年比	100.0%	101.3%	100.6%	-
既存店売上高前年比	99.0%	101.4%	100.1%	-
総荒利益率	31.3%	31.3%	31.5%	+0.2%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: 斜体の数値は期初見直しを変更したものです。

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)。

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おります。

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。

通期営業利益760億円は変更せず。既存店売上高前年比は上期下振れ分のみを反映(下期計画は変更なし)。下期についても上期の戦略を継続し、通期連結営業利益760億円の達成を目指す。

## 2016年度計画:上期/下期内訳

(連結:億円)	2016年度			
	上期(期初計画)	上期(実績)	下期(計画)	通期(計画)
チェーン全店売上高	10,800	10,765	11,034	21,800
営業利益	395	399	360	760
対チェーン売上高営業利益率	3.7%	3.7%	3.3%	3.5%
経常利益	381	383	346	730
当期純利益	213	226	128	355
(単体*) *「ローソン」「ナチュラルローソン」の合計				
既存店総荒利益高前年比	102.0%	99.2%	102.0%	100.6%
既存店売上高前年比	101.0%	99.1%	101.0%	100.1%
総荒利益率	31.6%	31.3%	31.7%	31.5%

注:斜体の数値は期初計画を変更したものです。

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。

## 2016年度上期末連結B/S

(億円)

	2016年度上期	前期末増減
流動資産合計	2,790	+548
（内、現金及び預金）	1,047	+349
（内、未収入金）	865	+188
固定資産合計	5,947	+157
有形固定資産	3,204	+176
無形固定資産	862	+16
（内、のれん）	448	▲14
投資その他の資産	1,880	▲35
（内、長期貸付金）	417	+8
（内、差入保証金）	934	+9
資産合計	8,737	+705

	2016年度上期	前期末増減
流動負債合計	3,730	+534
（内、買掛金）	1,330	+207
（内、預り金）	1,243	+224
固定負債合計	2,202	+96
（内、長期借入金）	569	▲5
純資産合計	2,804	+74
（内、資本金）	585	-
（内、利益剰余金）	1,638	+92
負債・純資産合計	8,737	+705

## 2016年度上期セグメント別実績

(億円)

	国内コンビニエンスストア事業			ローソンストア100事業			成城石井事業		
		売上比	前年同期比		売上比	前年同期比		売上比	前年同期比
チェーン 全店売上高	10,064	100.0%	103.9%	222	100.0%	90.6%	335	100.0%	106.9%
営業総収入	1,913	19.0%	107.6%	245	110.7%	90.5%	360	107.4%	107.4%
営業総利益	1,760	17.5%	106.6%	72	32.7%	86.0%	138	41.3%	108.0%
販管費及び 一般管理費	1,430	14.2%	111.0%	68	31.0%	82.7%	109	32.5%	106.6%
営業利益	329	3.3%	91.0%	3	1.7%	331.6%	29	8.8%	113.6%

(億円)

	エンタテインメント事業			海外事業			その他		
		売上比	前年同期比		売上比	前年同期比		売上比	前年同期比
チェーン 全店売上高				143	100.0%	129.7%			
営業総収入	357		104.3%	114	79.9%	122.0%	133		102.3%
営業総利益	176		100.7%	39	27.3%	134.7%	133		102.3%
販管費及び 一般管理費	153		97.5%	56	39.5%	116.6%	101		105.2%
営業利益	22		129.4%	▲ 17	▲ 12.1%	89.5%	31		94.0%

※国内コンビニエンスストア事業は、単体と(株)SCIの経営成績を合算したものです。

※ローソンストア100事業は、(株)ローソンストア100の経営成績です。

※成城石井事業は、(株)成城石井の経営成績です。

※エンタテインメント事業は、ローソンHMVエンタテインメントとそれに連結している子会社(ユナイテッド・シネマ(株)等)の経営成績を合算したものです。

※海外事業は、羅森(中国)投資有限公司、上海華聯羅森有限公司、重慶羅森便利店有限公司等の連結している海外子会社の経営成績を合算したものです。

※その他は、金融サービス関連事業を営む(株)ローソン・エイティエム・ネットワークスとコンサルティング事業を営む(株)ベストプラクティス社の経営成績を合算したものです。

### **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。