

株式会社 ローソン 2018年度決算説明会

2019年4月12日

2018年度 決算報告

株式会社 ローソン

取締役 常務執行役員 CFO

中庭 聡

2018年度 連結業績

(億円)	2017年度	2018年度		
	実績	実績	前年差	計画差
営業利益	658	608	▲50	+7
経常利益	651	577	▲74	+7
当期純利益	268	255	▲12	▲24
(単体)				
既存店売上高前年比	100.0%		99.5%	▲0.5%pt
総荒利益率	31.3%		31.2%	▲0.2%pt
国内CVS店舗数 (店)	13,992	14,659	+667	▲133

1. 連結営業利益 608億円

- (1) 前年差：店舗数の増加により営業総収入は増加したが、加盟店支援、次世代システム関連、銀行開業等に伴う販管費の増加により減益。
- (2) 計画差：既存店売上高前年比、総荒利益率は計画を下回ったが、コスト削減の取り組み等により、計画を上回った。

2. 連結当期純利益 255億円

- ・前年差/計画差：店舗関連の減損損失等の増加

3. 既存店売上高前年比 99.5%

- ・客数97.7% 客単価101.8%

2018年度 振り返り

取組事項、進捗

評価

次世代システム 【新型POSレジ】

- 店舗オペレーションの効率化を図る自動釣銭機付きPOSレジについては、全国の店舗へ導入を完了。
- 各店舗への導入に伴う業務効率化等により、費用面では当初計画内に収めた。



新規事業 【ローソン銀行】

- 8月に銀行業の営業免許を取得後、10月よりお客様向けサービスを開始。
- ATM利用件数は計画を下回ったが、コスト削減の取り組み等により営業利益は、ほぼ計画通り。



CVS他

- ローソン単体は、既存店売上高前年比で客数減少を客単価増加でカバーできず、総荒利益率も計画を下回ったが、コスト削減の取り組み等により営業利益は計画を上回った。
- 成城石井、エンタテインメント事業（ローソンエンタテインメント、ユナイテッド・シネマ）の営業利益は、ほぼ計画通り。



2018年度 連結営業利益

(億円)	2017年度	2018年度		
	実績	実績	前年差	計画差
営業利益	658	608	▲50	+7

増減益前年差	計画*	実績	差異
次世代システム	▲約50億円	▲約40億円	+約10億円
新規事業	▲約20億円	▲約20億円	ほぼ計画通り
CVS他	+約10億円	+約10億円	ほぼ計画通り
計	▲約60億円	▲約50億円	+約10億円

* 2018年10月12日修正

※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

2019年度 通期計画

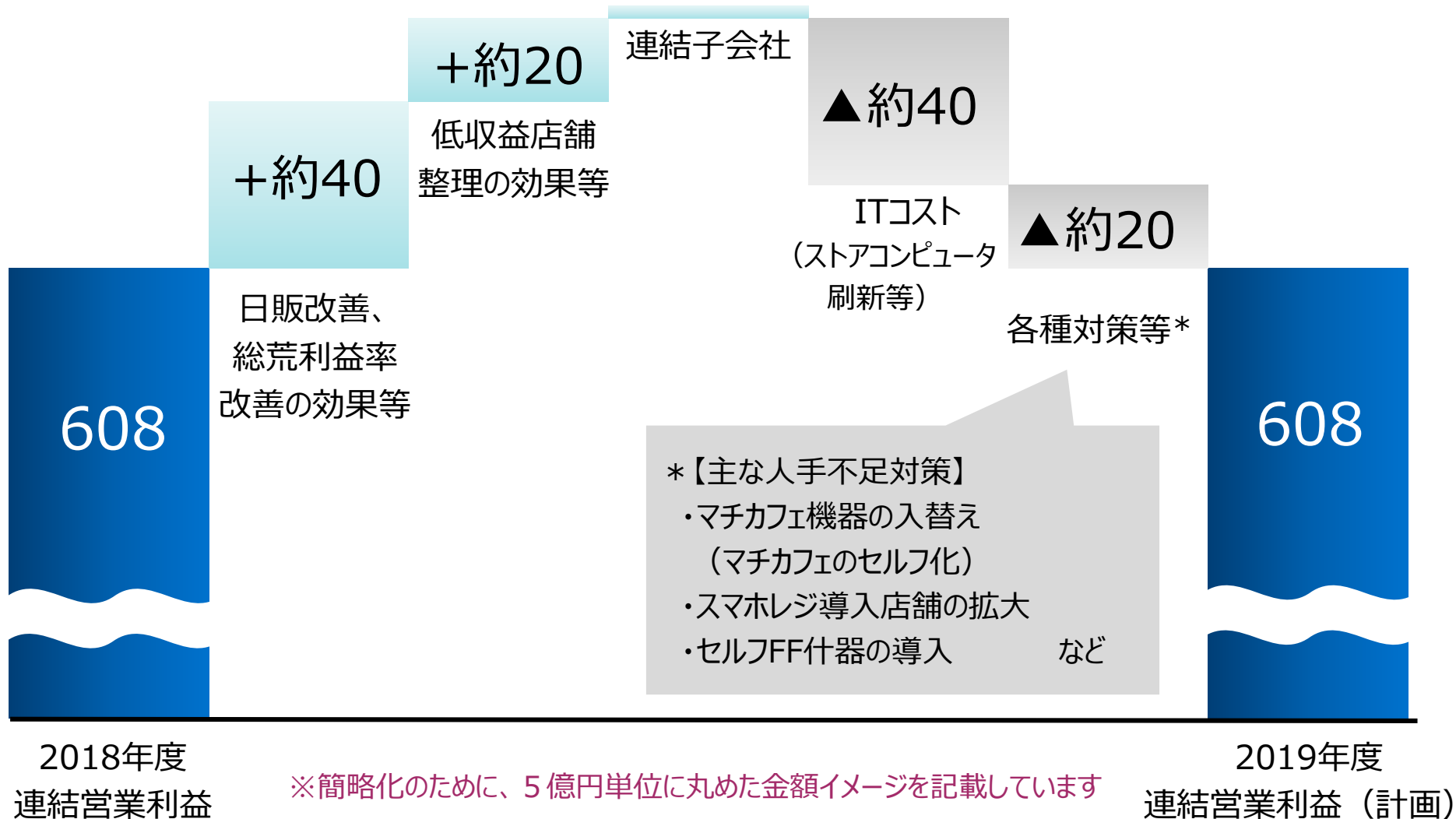
(億円)	2019年度	
	計画	前年差
連結営業利益	608	±0
主な事業会社		
ローソン単体 (注)	453	▲4
成城石井	85	+3
エンタテインメント事業 (ローソンエンタテインメント、ユナイテッド・シネマ)	51	+1
連結当期純利益	180	▲75
1株あたり配当金	150円 (2018年度は255円)	

(注)

- ・既存店売上高前年比 : 100.5% (前年比+1.0%)
- ・総荒利益率 : 31.4% (前年比+0.2%P)
- ・店舗数 : 出店700 閉店700 純増0

2019年度 連結営業利益の増減要因

(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 レビューと 2019年度の取り組み

株式会社 ローソン
代表取締役 社長
竹増 貞信

1000日全員実行プロジェクト レビュー

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”

生活支援と 人手不足対策振り返り

2018年

夕夜間強化

2017年

品揃え拡充

☆発注
時間変更

2016年

品揃え環境整備

・CVSコア商品強化
FF/米飯強化

☆ロピック

2015年

発注精度の向上

・生活支援改装
日配品/冷食拡大

・まちかど厨房拡大
☆タブレット導入

東京・神奈川で
スタート

☆SA発注導入

・SKU拡大
3,000→3,500SKU

店舗業務量削減

☆自動釣銭機付
新POSレジ導入
・スマホ決済開始

生活支援
強化

人手不足対策実験

・レジロボ
・RFID実験etc

店舗人材確保支援

・ローソンスタッフ設立

人手不足
対策

Year0

Year1

Year2

Year3

これまでの人手不足対策と今後の取り組み

*1日あたり削減時間

2015年～
セミオート発注
+ 計画発注

2.0 時間/人

2017年
タブレット

- ✓ ワークスケジュールやカウンターFF作成の管理により、**店舗生産性を向上**

2017年～
まちかど厨房
新オペレーション導入

1.5 時間/人
(オペレーション標準化など)

2016年設立
ローソンスタッフ
派遣事業

- ✓ 設立前の旧オーナーサポート制度と比べ利用件数は**約20倍増加**
1日当たり200シフト以上をカバー

2018年
自動釣銭機付
POSレジ

1.5 時間/人
(精算、レジ点検)

ローソンスマホレジ
(2018年～)

- 通常のレジ比で
約1/4に時間短縮**
現在、全国103店舗

省力化や省人化のためのデジタル技術活用の取り組み

2019年7月～
無人店舗実験

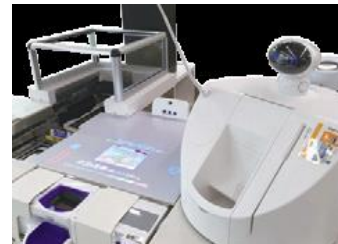
1日5時間/人 目標

実験店舗：2店予定
営業時間：無人 0～5時（一部商品取扱い不可）
決済方法：スマホレジ、セルフレジ
入店管理：ローソンアプリによる認証

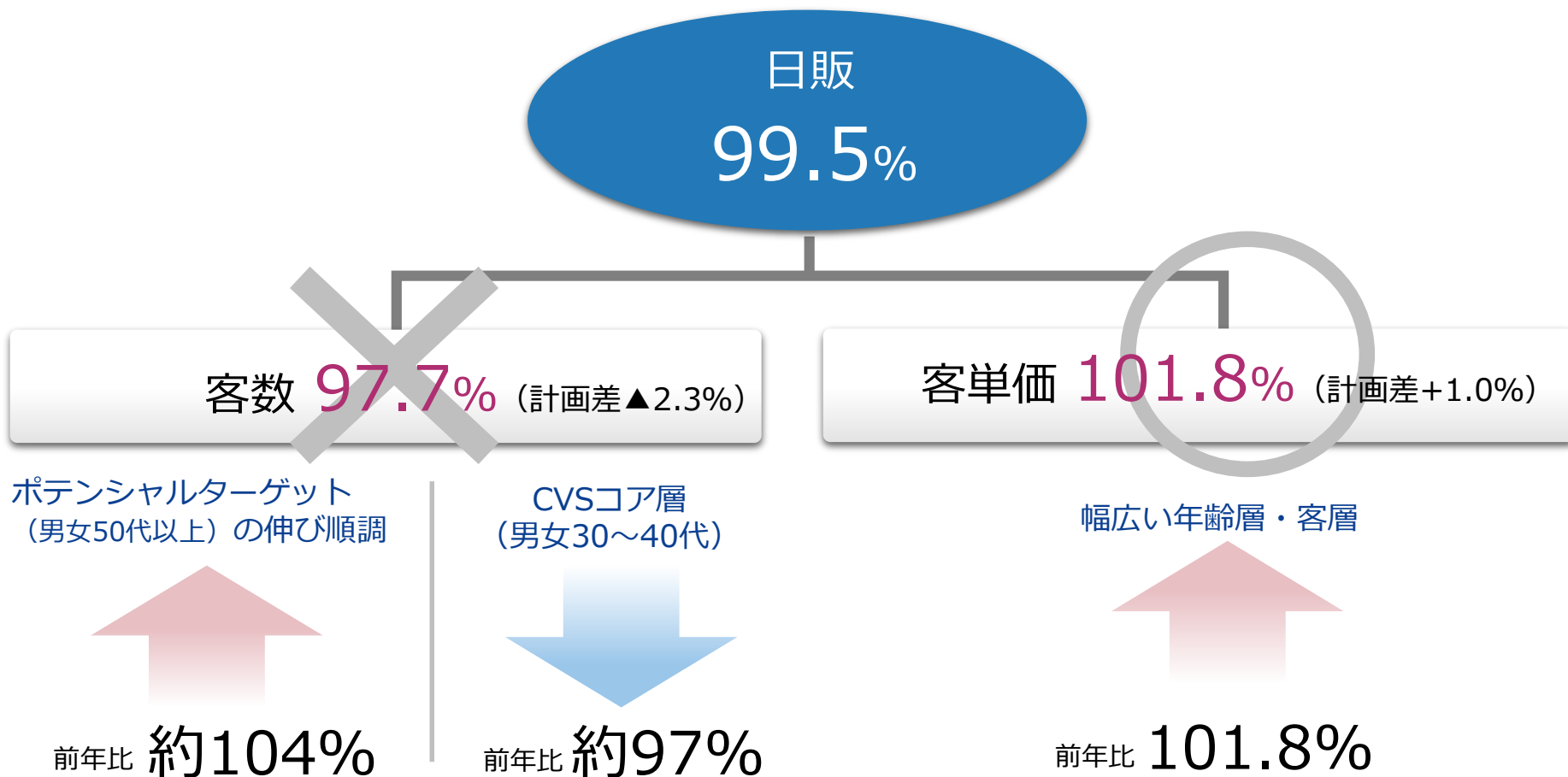


2016年～
RFID実証実験

- ・ 完全自動セルフレジ機「レジロボ」
- ・ RFID（電子タグ）を活用したウォークスルー決済



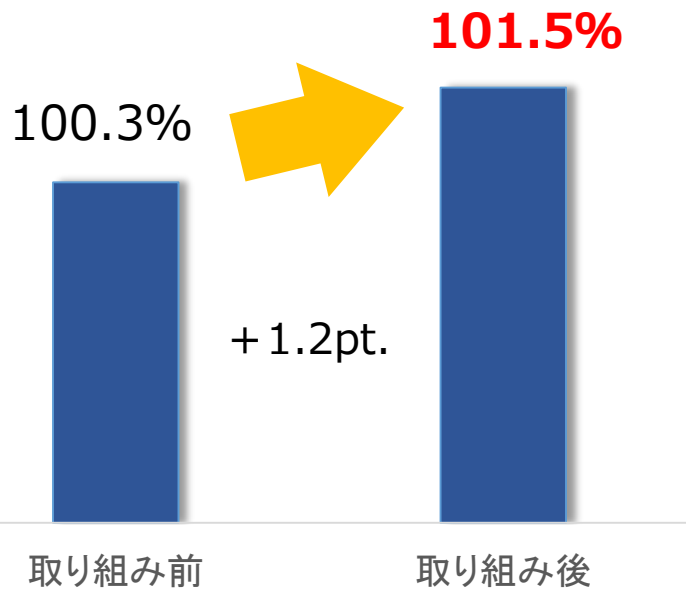
夕夜間強化施策により、**ポテンシャルターゲットの客数はプラスで推移**
一方、CVSコア層は日販を押し下げ



夕夜間強化商品の伸び大きく、取り組みの効果は出始めている

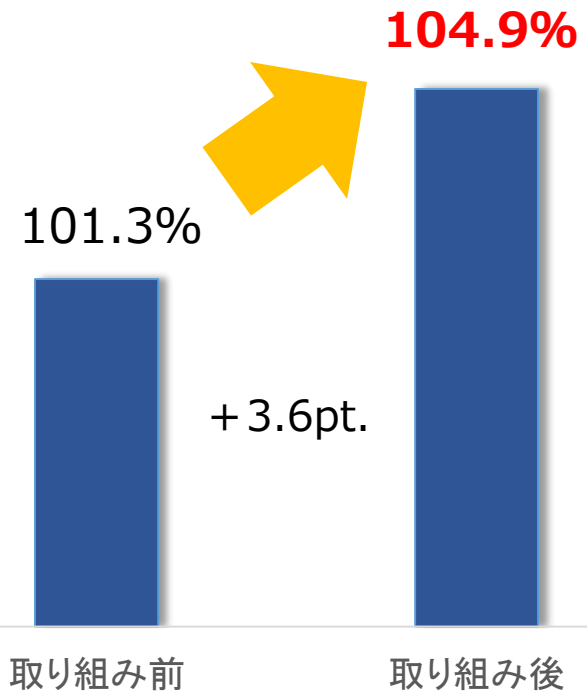
朝・昼

■ 夕夜間強化商品



夕夜間

■ 夕夜間強化商品



※夕夜間(3便)強化の仕組み変更：取り組み前（18/5/10-18/6/4）、取り組み後（18/6/5-19/2/28）

※2018年/夕夜間強化カテゴリ：弁当・おにぎり/寿司・調理パン 時間帯：朝・昼（AM6~PM4）、夕夜間（PM4~AM5）

2019年度の取り組み

ローソンの置かれている環境

市場の動き

- 2019年 5月：改元 6月：女子サッカーワールドカップ
9月：ラグビーワールドカップ
10月：消費税増税
- 2020年 東京オリンピック
- 2025年 大阪万博

人手不足

人件費
上昇

女性の
社会進出

超高齢
社会

EC普及

競争激化

健康志向

プラスチック
削減

食品ロス
削減

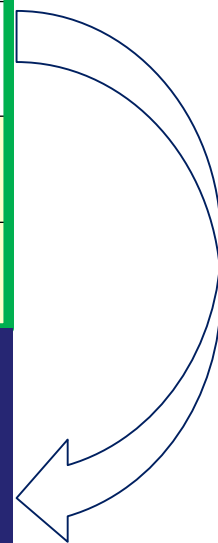
2019年度計画の骨子

- 人手不足、加盟店収益の低下など、事業環境の急激な変化を踏まえ、すべてのお客さまにおすすりめできるお店を目指し、2019年度は**人手不足対策**に重点を置く
- 筋肉質のコスト構造とすべく、低収益店舗の整理クローズ、環境対応も踏まえた商品廃棄の削減を推進
- 出店は質の重視をさらに進め、**出店700店舗、閉店700店舗、純増はゼロ**を計画
- 国内コンビニエンス事業以外にも、**成城石井事業、エンタテインメント事業、金融関連事業、海外事業**を柱に、連結グループとして成長

2019年度計画

(億円)	2018年度 実績	2019年度		
		計画	前年差/比	
単体営業利益	457	453	▲ 4	▲ 1.0%
連結営業利益	608	608	+0	±0.0%
連結経常利益	577	545	▲ 32	▲ 5.5%
連結当期純利益	255	180	▲ 75	▲ 29.6%
既存店売上高前年比	99.5%	100.5%	+1.0%	
総荒利益率	31.2%	31.4%	+0.2%	

- ・ 営業利益は前年並みを計画
- ・ 収益性が低い店舗を整理、置き換えを進めることにより加盟店利益は改善、一方、店舗クローズの影響により経常利益、当期純利益は減益を見込む。



全てのお客さまレコメンドNo.1

3つの約束①

圧倒的な
美味しさ

3つの約束②

人への
優しさ

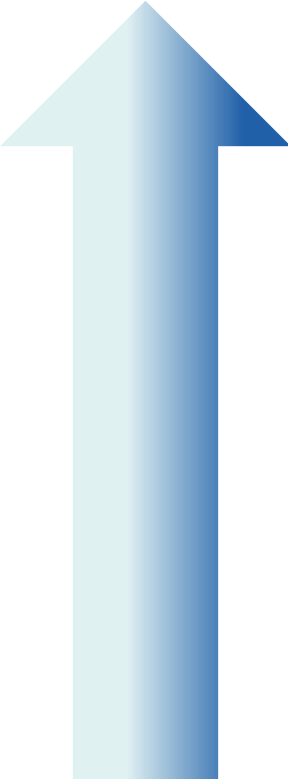
3つの約束③

地球(マチ)への
優しさ

加盟店・社員の“働きがい”

加盟店利益向上の実現

加盟店の“働きがい”と“誇り”

- 
- ✓ 人件費の削減
セルフレジ/スマホレジ導入店舗の拡大
 - ✓ 廃棄ロスの削減/売り切りオペレーション
 - ✓ 出店の見直し
加盟店の置き換え
 - ✓ 新FCパッケージ今秋導入を目指す
(複数店経営の推進)

加盟店オーナーの店利益向上 を実現

店舗改革：人手不足対策・加盟店支援

圧倒的にオペレーションの時間がかかっている
レジ業務を中心に店舗業務省力化

セルフレジ



3月末より
順次対応

セルフモード
キャッシュレス
決済のみ

スマホレジ



2019年度
1,000店へ拡大

セルフFF什器



今後、新店より
展開予定 (実験中)

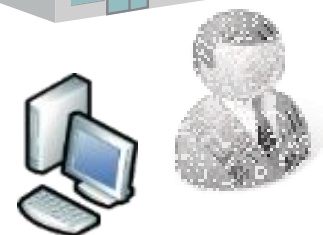
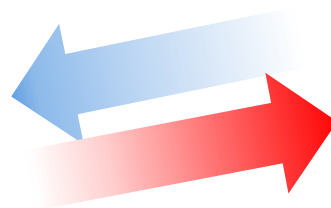
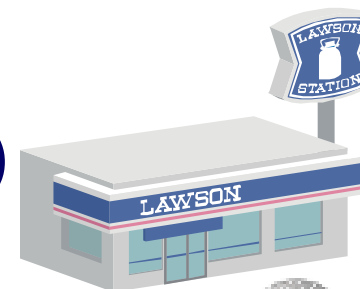
店舗改革：人手不足対策・加盟店支援

処理スピード向上により、作業効率の大幅向上

新ストア
コンピュータ



全店の情報を
一覧・合算表示
(オーナーポータル)



他店のストコンを遠隔操作
(複数店リモートログイン)

ファンタジスタ制度拡充

・活躍の場拡大



外国人 採用育成ツール採用

- ・採用ガイドブック
- ・4か国語語彙表



・ローソンスタッフ

新システム導入

6月より
実証実験開始

- ・クローシェアリング
- ・短時間シフト

募集HP強化



- ・新ストコンで操作



初期教育強化

- ・オリエンテーション動画
- ・外国人教育ガイドブック



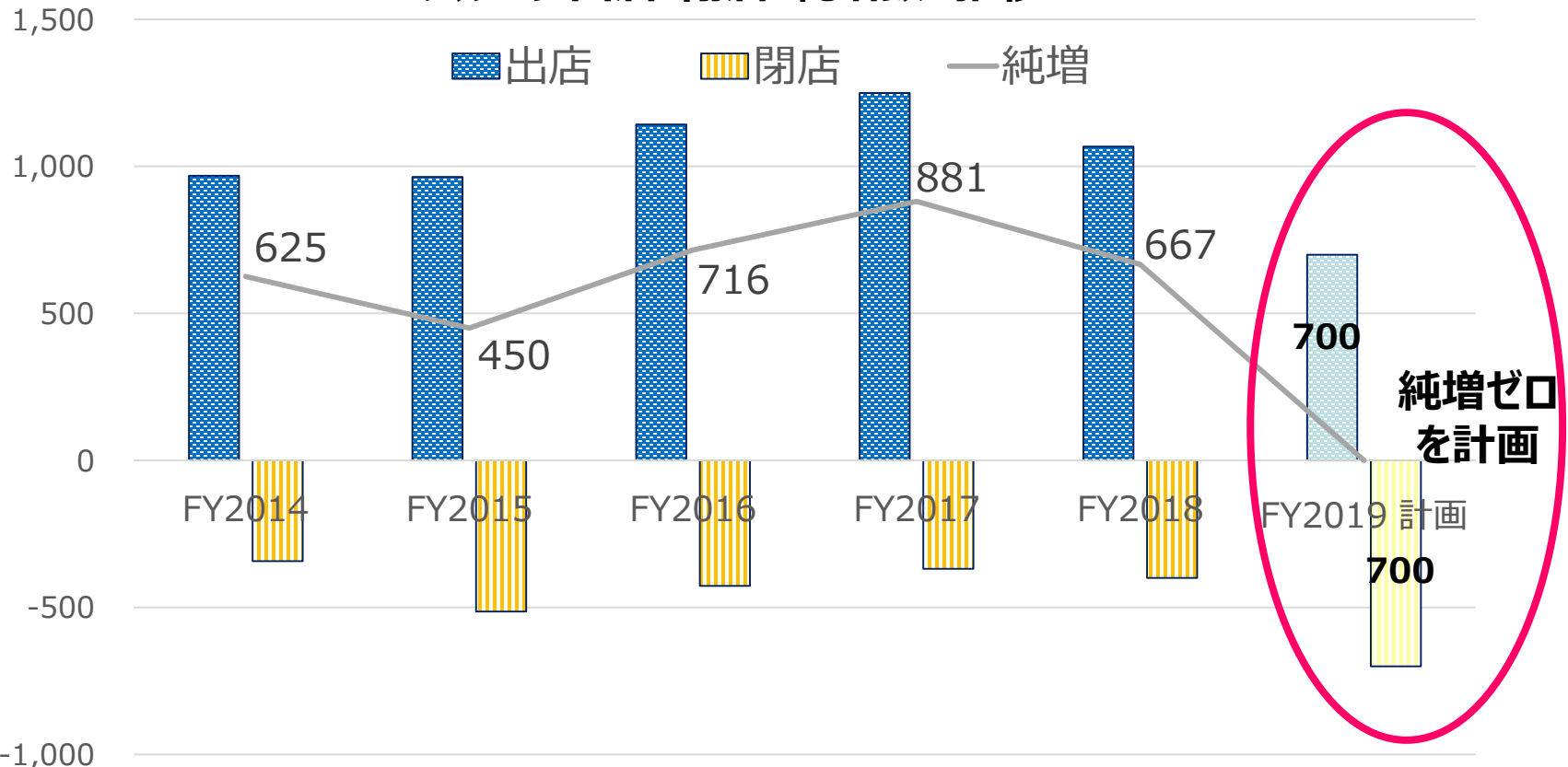
2019年 出店計画

- 加盟店コスト負担増
(人件費上昇、光熱費など)

- 新規出店のさらなる厳選
- 低収益性店舗の置き換え促進
- 複数店オーナーの推奨

(店)

グループ出店・閉店・純増数 推移



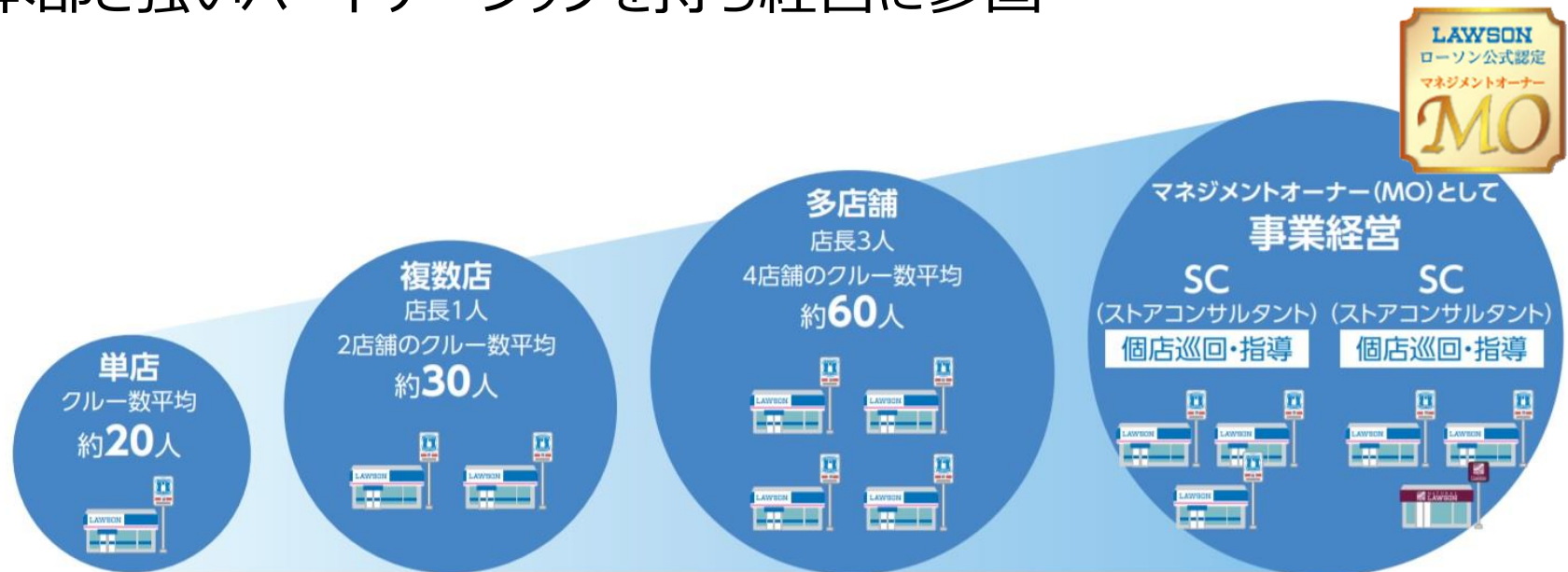
ローソンの複数店促進策

加盟店と本部と両方で協力し、よりよいローソンに

- 単店オーナー⇒複数店オーナー**
⇒多店舗オーナー、マネジメントオーナー
 単店オーナーからスタート、多店舗経営による事業拡大をサポート
- マネジメントオーナー**は、企業経営者として本部と強いパートナーシップを持ち経営に参画

新FCパッケージの導入検討

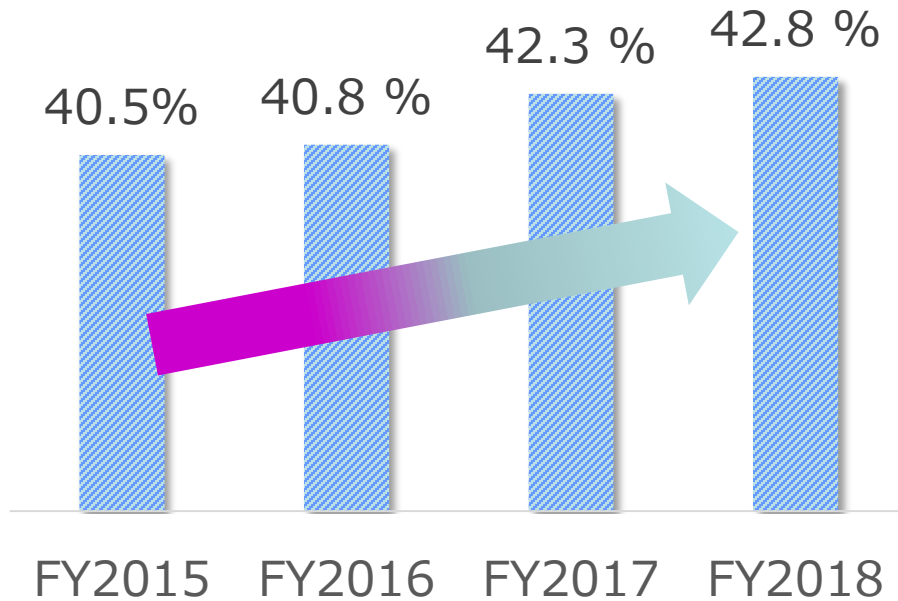
- ・複数店経営を前提とした設計
- ・店舗支援費用の適正化などを検討



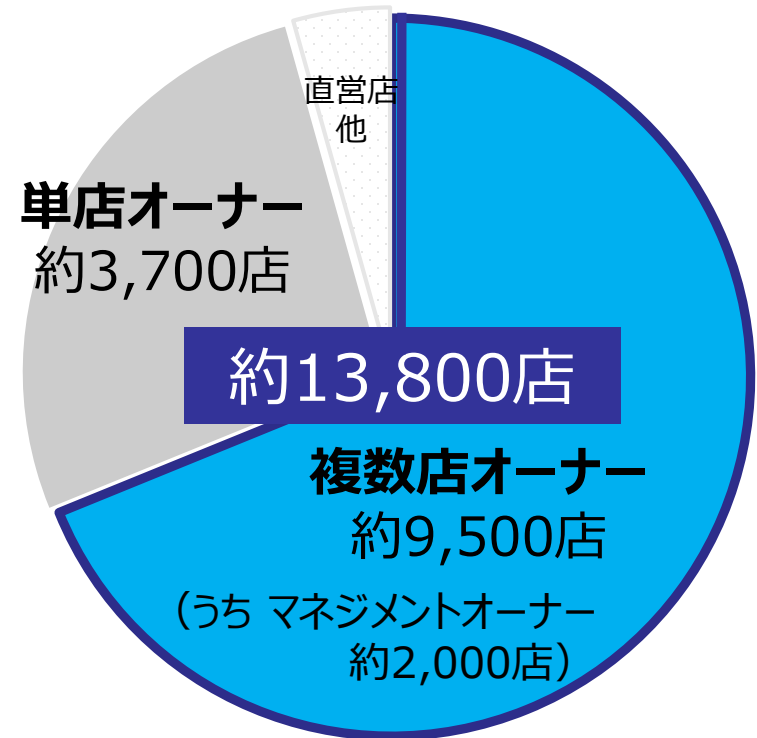
ローソンの複数店促進策（続き）

□ 複数店経営しているオーナーの比率

※複数店オーナー/全オーナー(人)



□ 店舗の約7割が複数店オーナーによる経営



※2019年2月28日時点
 ※国内コンビニエンスストア事業（ローソンストア100除く）

加盟店とのダイレクトコミュニケーション

長年にわたり、**複数**のコミュニケーションの場を設け

加盟店と本部（経営層含む）の意見交換や

加盟店同士のつながりを推奨

- オナー福社会 理事会 <年2回>
- オナー女子部 <年2回>
- MO総会 <年1回> MO理事会 <年2回>
- エリア会 <毎月1回／各地域で開催 2018年は計**3,045回**開催>
- ローソンセミナー <年2回>
- 社長直行便 <随時>
- **2019年4月新設**：ローソン加盟店アドバイザー委員会

加盟店の立場からローソン本部の経営・施策等に関する様々な意見を出し、
ローソンの改善・改良を進める場として新しく設置



商売の基本は“3つの徹底”

“SとCのさらなる徹底”へ



お客さまへおすすりめできるお店へ お客さまが家族/友人へおすすりめ出来るお店へ



成人誌廃止



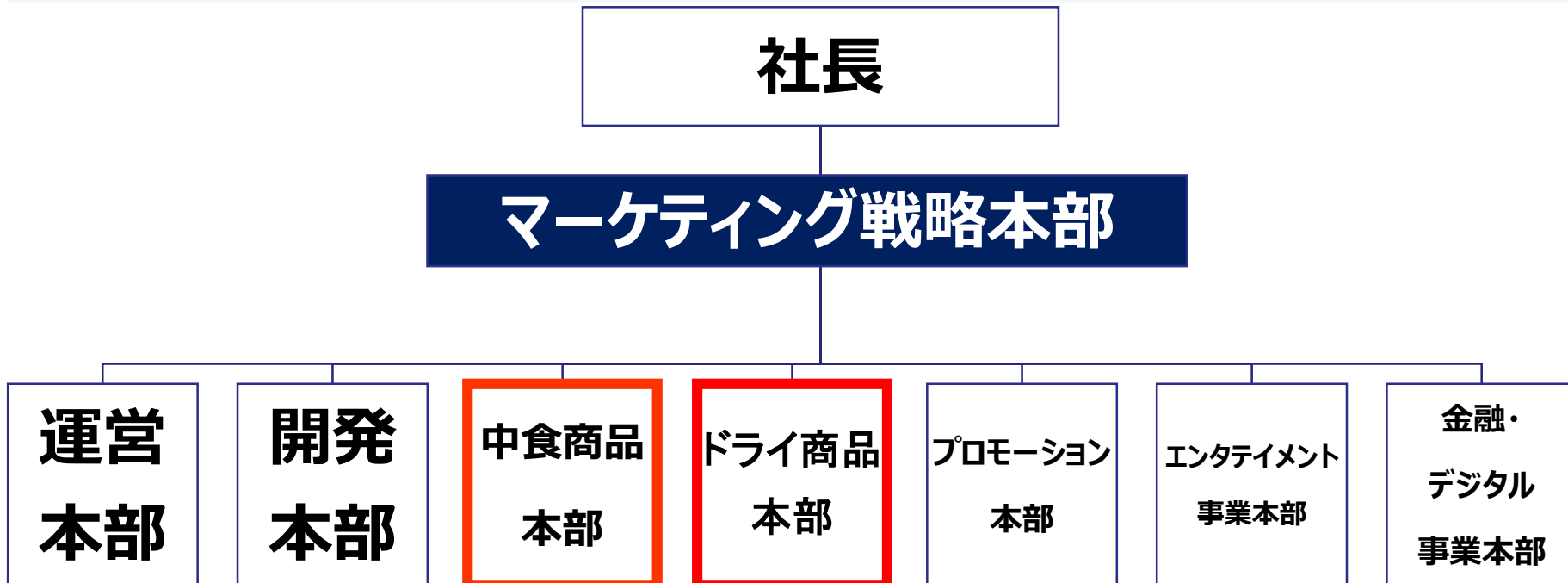
きれいなトイレ



最高の挨拶

商品改革：2019年度 社内組織変更

マーケティング戦略、国内CVS事業の営業計画策定・推進機能を集約
社長が本部長を兼任し、PDCAを高速で回す



商品本部を2本部に分割
「商品創りに特化した組織」に再編

「Lawson Way アドバイザリーボード」新設
(2019年3月~)

ローソンの戦略・戦術、商品・サービス、
QSC、店舗運営等について、社外の女性有
識者を中心に討議・確認する場

商品改革：3つの約束

ローソン 3つの約束

約束①

圧倒的な美味しさ

PB強化



冷凍食品強化



約束②

人への優しさ

栄養成分表示変更 塩分制限、添加物削減



塩分
コントロール



糖質
コントロール

添加物
削減

約束③

地球(マチ)への優しさ

食品ロス削減 プラスチック削減



- ・ストローなし
- ・紙容器へ



ローソングループ 全体像

ヘルスケア



金融



国内CVS

エンタテインメント事業

LAWSON ENTERTAINMENT



海外事業

デジタル技術

中国

上海、重慶、大連、北京、
武漢、南京、合肥

東南アジア

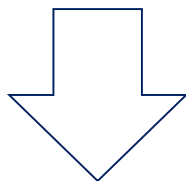
インドネシア、タイ、フィリピン+α

成城石井事業：持続的成長に向けて

SUPERMARKET
成城石井

基盤体制強化

- 商品を軸にした既存店・事業の磨き上げ
- 新規出店による成長



既存事業のブラッシュアップ及びインフラ整備

- セントラルキッチンの拡充
- 外食事業／イートインの事業性の検討

エンタテインメント事業：エンタメ総合企業の実現に向けて

LAWSON ENTERTAINMENT

LAWSON
ENTERTAINMENT

LAWSON



ローソントラベル

ローソンエンタテインメント部

3つの
方針

① 既存事業の強化

・エンタメ流通、お客さま満足 No.1

② シナジーの追求

・グループ横断／リソースの有効活用

③ 生産性の向上

・利益高をあげる ・業務改善 ・IT徹底活用

『唯一無二の圧倒的なエンタメ総合企業』の実現に向けて！

金融関連事業：キャッシュレス化に向けて

ローソン銀行 「あなたに一番近い銀行、社会インフラの役割を果たす銀行」

ATM事業の拡大

- ◆ ATM台数、取引件数の増加
- ◆ 店舗外への設置

地域金融機関との連携

- ◆ 共同ATM、ATM運営の代替



ローソン銀行

クレジットカード事業の推進

- ◆ Pontaポイント優遇プログラム
- ◆ 決済手段の広がり

キャッシュレスへの対応

- ◆ 決済プラットフォームの提供に向けた取り組み

デジタルマーケティングの強化



スマホ広告

LINE@



レジ直クーポン

スマホクーポン



スマホレジ

レシートクーポン

ローソンアプリ
リニューアル

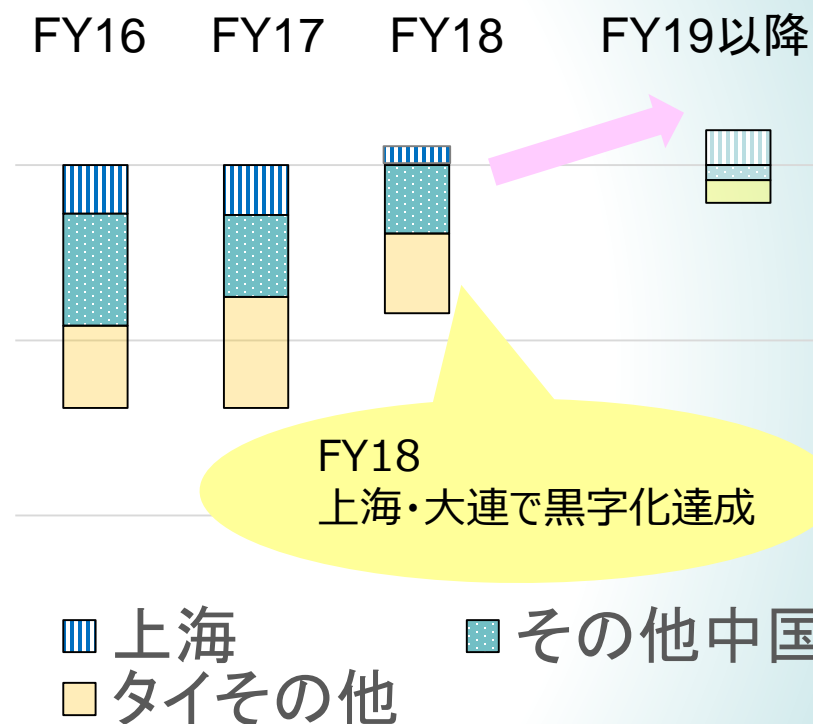


海外事業の拡大への取り組み：将来の収益の柱に向けて

- 海外事業全体で黒字化モデルを確立
- FY2021～約5,000店舗体制

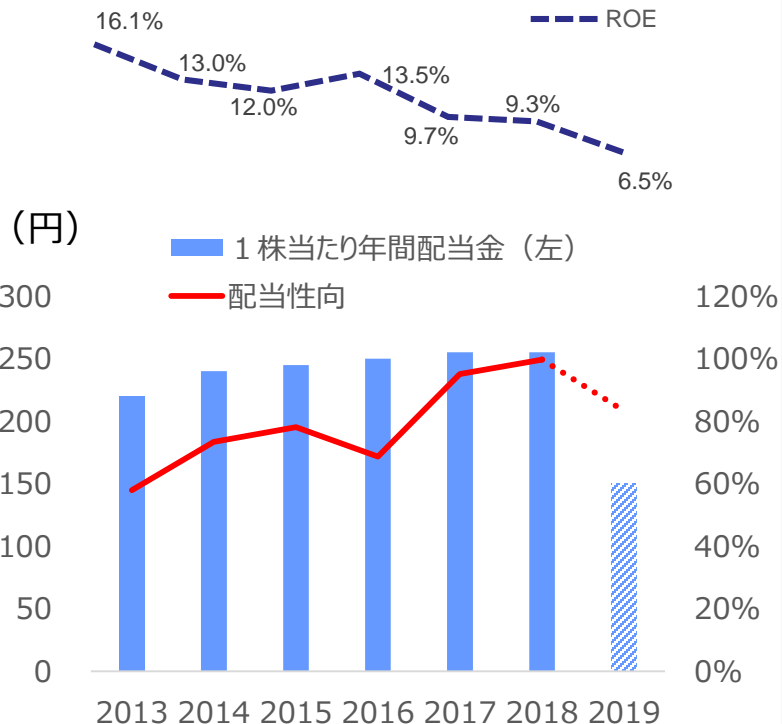


海外事業の営業損益の推移



配当政策

1株当たり配当金 2019年度 150円 (2018年度 255円)



2019年度 配当政策

『**安定的な配当金150円/株を下限として、連結配当性向50%を目標として株主還元を実施します。**』

当社は、株主の皆さまへの利益還元を経営の重要課題と位置付け、毎期安定した配当を実施してまいりました。

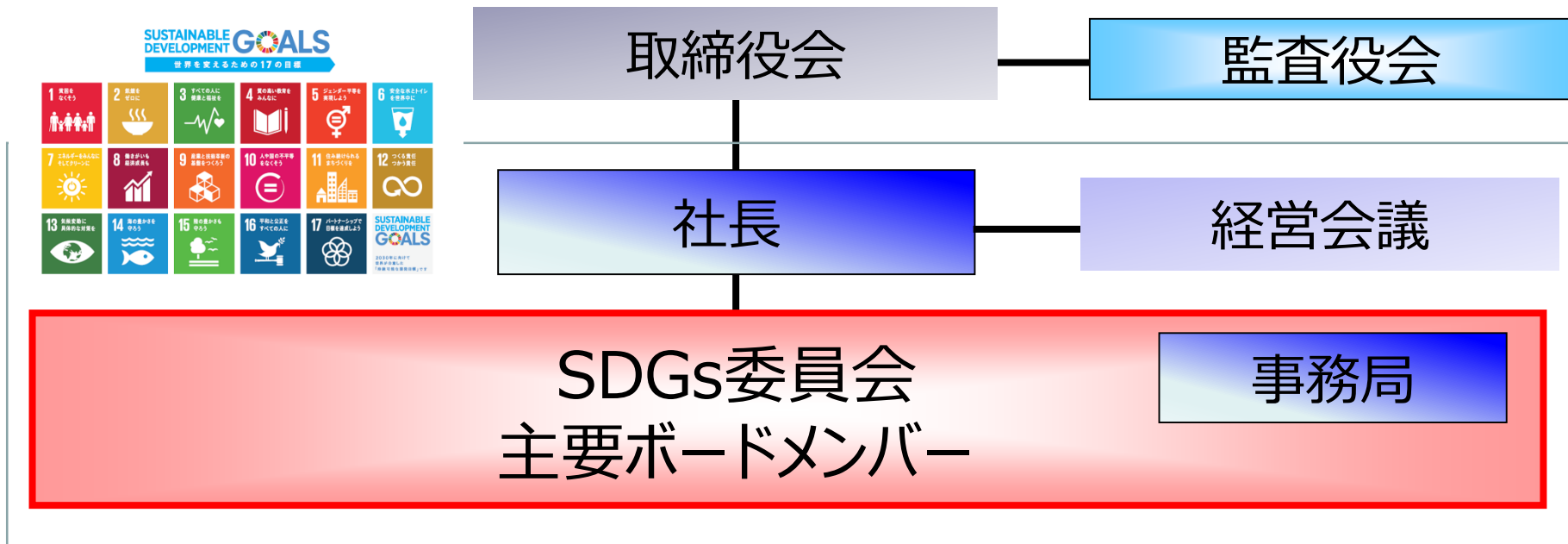
今後も、その基本的な考え方を堅持した上で、財務健全性を維持しつつ業績に応じた適切な利益還元を行う方針とし、株主の皆さまに対する利益配分の姿勢をより明確にするために、連結配当性向を導入することといたしました。

配当政策（続き）

- 人手不足、人件費上昇などへの加盟店支援策が急務
- 継続した加盟店支援による共存共栄が企業価値向上につながる
- 株主還元重視の姿勢は不変
- 2020年度以降の利益回復により早期の増配を達成する
- 配当性向50%で業界平均を上回る株主還元を維持する

配当水準の見直しは厳しい選択だが、継続した加盟店支援を実行するために決断。加盟店収益、当社収益の回復による早期の増配を実現したい

SDGs委員会の創設



『私たちは“みんなと暮らすマチ”を幸せにします』という企業理念に基づき、ローソングループは、『SDGs』を踏まえて、『3つの約束』を実現し、持続的成長に挑戦します。

※ 3つの約束 → 「圧倒的なおいしさ」・「人への優しさ」・「地球(マチ)への優しさ」

ローソンの社会・環境活動の歩み

〔これまでの取組み〕

「ローソン緑
の街基金」
設立

1992

阪神大震災
義援金募金
受付



1995

「一店一役運動」
食品リサイクル実験

1997

弁当への
箸等の添
付中止

1999

ペットボトル再生利用
ユニフォーム採用



2001

個人情報
保護強化

2004

エコバッグ配布
開始
ハッピーローソン
オープン



2007

「夢を応援基金」
創設
太陽光発電を
2,000店に設置



2011

自治体と
健康づくり
協定締結

2013

CVS初!
レジリエンス
認証認定

2016

1994

荒川クリーンエイド
開始



1996

廃棄物リサイクル
(ビン・缶・ペット)
開始

1998

ISO14001
認証取得



SEJ2014年、FM1998年
認証取得

2000

富士山の
森づくり開始



2003

和歌山県と地域
包括協定締結
食品添加物
総量削減

2006

CVS初! 環境省と協定締結
廃油リサイクル
全店開始

CVS初!

2008

CO2削減
自主行動目標
設定

2012

ブランパン発売
移動販売
開始



2014

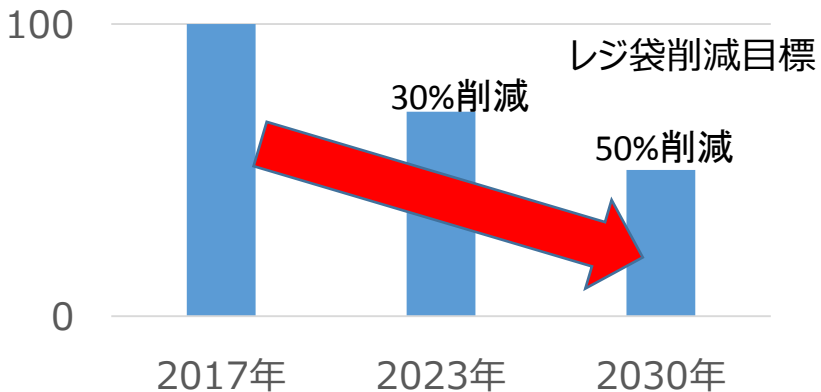
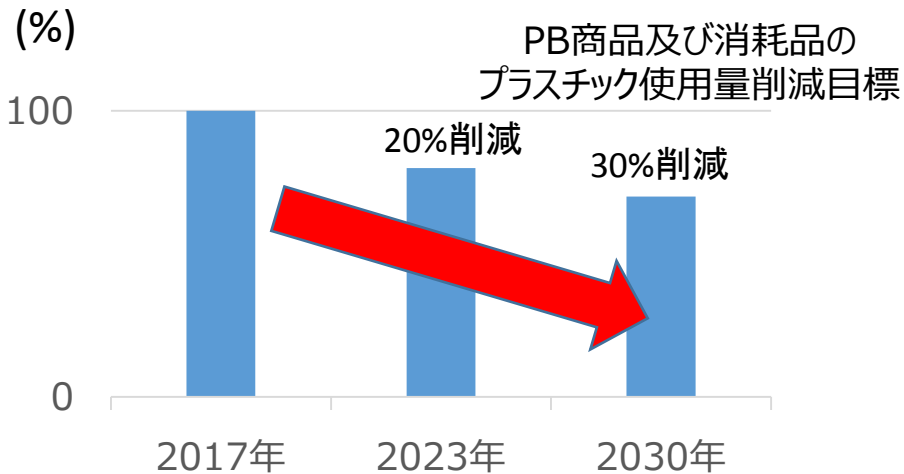
なでしこ銘柄
選定
(5年連続)

2017

健康経営
優良法人
ホワイト500
ひとり親家庭支
援奨学金創設

プラスチック使用量・食品ロス削減への取り組み

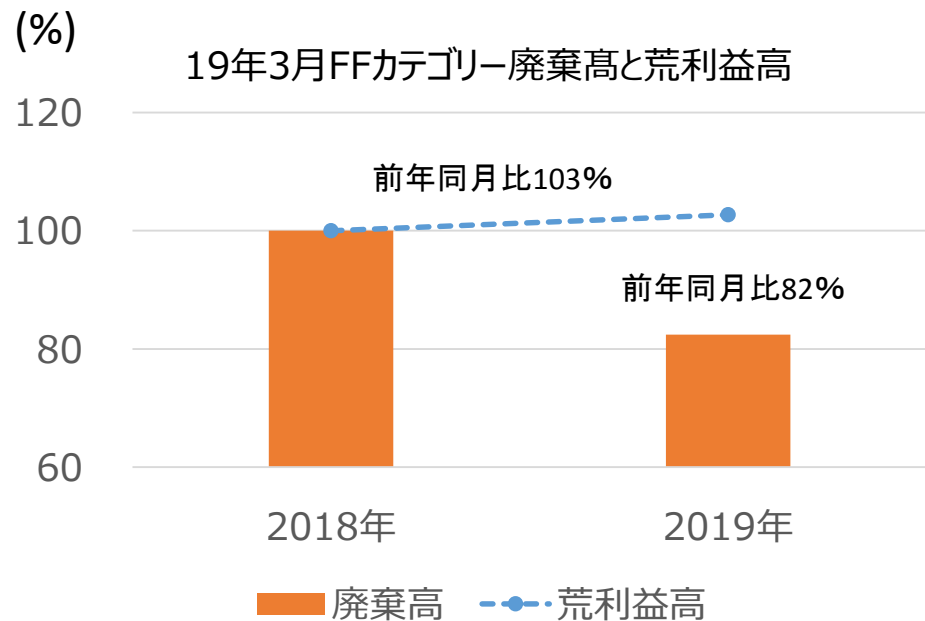
プラスチック使用量削減



レジ袋や中食包材等の見直しを推進

2030年には、プラスチック使用量を2017年度対比で**30%削減**、**内レジ袋の削減は50%**、を目指す。

食品ロス削減取り組み



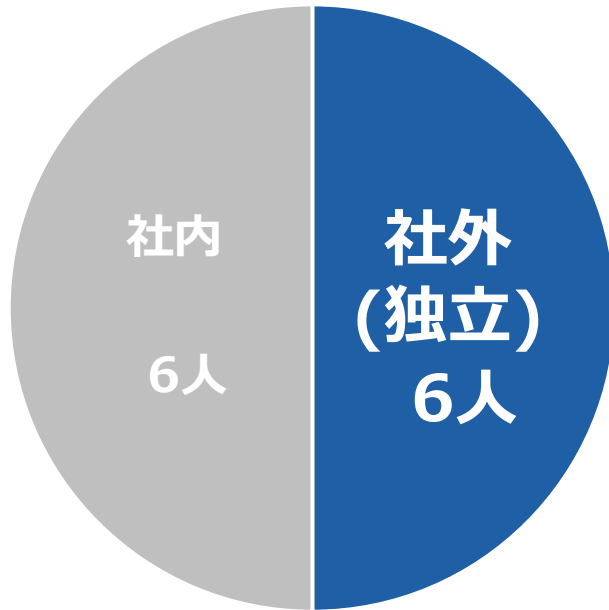
売り切りオペレーションの構築

作成量の精緻化や常温FFのパック販売商品の値引き推奨（売り切り目的）により、廃棄を抑制。この他、販売許容の延長取組み（ガス置換等）を推進。

コーポレートガバナンスの取り組み

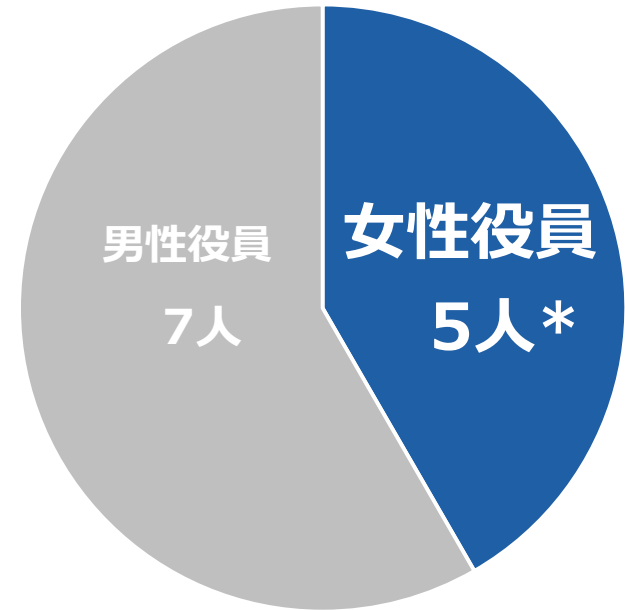
高い社外役員比率で、独立性を強化

社内・社外役員の構成



女性役員の積極登用

女性役員の構成



* 2019年5月21日開催予定の定時株主総会日以降の体制（予定）
 <新任監査役候補者>

氏名：五味祐子（ごみゆうこ）

現職：国広総合法律事務所 弁護士 パートナー

マチのほっとステーション
LAWSON

スローガンロゴ



4月23日 (火) より
告知予定

新聞15段広告、TVCM
WEB/SNS
折り込みチラシ、店頭

3つの「ほっ」

3つの約束

圧倒的な美味しさ

人への優しさ

地球(マチ)への優しさ

3つの「ほっ」

ほっと発見

続々登場する新感覚スイーツに「ほっ!!」
 フローズンドリンク&パフェに「ほっ!!」
 厳選国産米のおにぎりに「ほっ!!」

ほっ



Uchi Café
BASCHEE
 パステリー

ほっ



FROZEN PARTY

ほっとうれしい

100%国産チキンのからあげクンで「ほっ!!」
 ロカボで健康ブランパンに「ほっ!!」
 塩分に気を使っている商品に「ほっ!!」

ほっ



からあげクン。

ほっ



ブランパン
※表記の糖質量は商品により異なります。

ほっとやさしい

プラスチック削減取り組みに「ほっ♡」
 フードロス削減取り組みに「ほっ♡」
 トイレがきれいで「ほっ♡」

ほっ



アイスコーヒー⑤カップを
 プラスチックから紙へ
※5月下旬、関東エリアから順次

參考資料

2018年度の実績

(連結：億円)	2017年度	2018年度		
	実績	実績	前年差	計画差
チェーン全店売上高	22,836	24,245	+1,409	▲254
営業利益	658	608	▲50	+7
対チェーン売上高営業利益率	2.9%	2.5%	▲0.4%P	+0.1%P
経常利益	651	577	▲74	+7
当期純利益	268	255	▲12	▲24
一株当たり純利益(円)	268.16	255.71	▲12.45	▲24.12
一株当たり配当(円)	255	255	±0	±0
ROE	9.7%	9.3%	▲0.4%P	▲0.8%P

国内CVS店舗数	13,992	14,659	+667	▲133
----------	--------	--------	------	------

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CVS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です。

注：計画差は2018年10月12日の決算説明会時に公表した計画との差異です。

連結営業利益：前年差▲50億円 計画差+7億円

- (1) 前年差：店舗数の増加により営業総収入は増加したが、加盟店支援、次世代システム関連、銀行開業等に伴う販管費の増加により減益。
- (2) 計画差：既存店売上高前年比、総荒利益率は計画を下回ったが、コスト削減の取り組み等により計画を上回った。

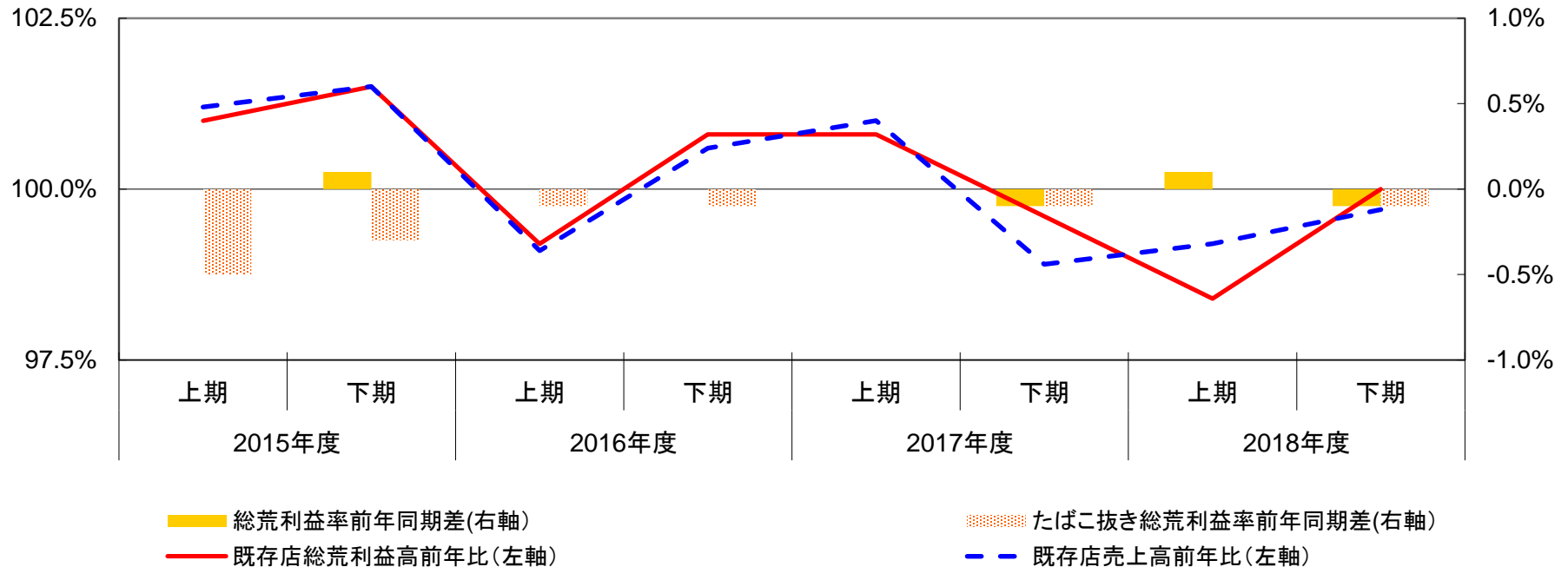
連結当期純利益：前年差▲12億円 計画差▲24億円

前年差/計画差：店舗関連の減損損失等の増加。

既存店の状況（単体*）

*ローソンストア100を除く

<2018年度> 既存店売上高前年比：99.5%
 総荒利益率：31.2%（客数97.7%、客単価101.8%）



注:2018年度上期より、既存店売上高前年比は、チケット・ギフトカード等の影響を除いた数値に変更しています。

- 既存店売上高前年比は99.5%と、計画を下回った。客数は、業界内外での競争環境が厳しいなかで、CVSコア層の伸び悩み等により、前年比97.7%。一方、客単価は、夕夜間強化の取り組みが奏功したおにぎり・弁当や、日配食品・冷凍食品等が好調となり、前年比を上回った。
- 全体の総荒利益率は31.2%と前年比0.1%Pの減少。荒利益率の低いタバコの売上の増加等による商品ミックスの構成変化が主な要因。

出店の状況（単体*）

*ローソンストア100を除く

純増（左軸）

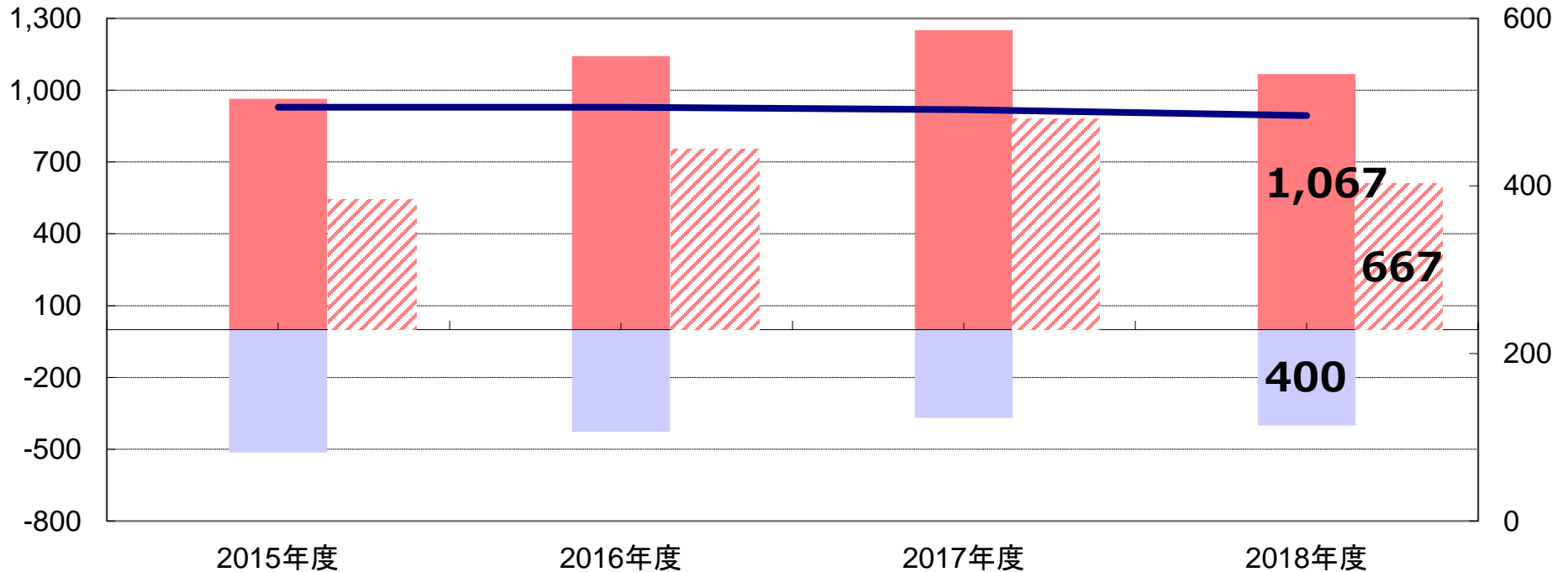
閉店（左軸）

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1,067店舗（セーブオン195店舗、スリーエフ67店舗からの看板替え含む）。新規出店の厳選により、計画を約100店下回った。
- 閉店は計画通り400店舗。純増数は667店舗。
- 新店日販は約48万円で、前年より若干低い水準で推移。

販売費及び一般管理費の主要項目

(単位：億円)

	2017年度	2018年度		2019年度
	実績	実績	前年差	計画
販売費及び一般管理費	2,847	3,027	+180	+5～+10%
<主な経費>				
人件費	447	459	+11	0～+5%
IT関連費用 (ハードリース・ソフト償却・保守費等)	72	87	+15	+50～+60%
広告宣伝費	125	133	+8	+5～+10%
販売手数料	197	223	+26	0～+5%
施設費	1,556	1,665	+109	0～+5%
連結 販売費及び一般管理費	4,101	4,418	+316	+5～+10%

前年差

- 単体**
- ▶ IT関連費用：次世代システム投資の増加の一方で、既存ITシステム投資の削減に取り組んだこと等によるもの。
 - ▶ 広告宣伝費：夕夜間強化等に伴う販促施策の増加。
 - ▶ 販売手数料：加盟店への廃棄ロス支援等の増加。

計画差

- 単体**
- ▶ 計画比較で減少：POSレジ導入効率化による費用削減や既存IT関連費用の削減、本社費用の削減等によるもの。

- 連結**
- ▶ 単体の要因に加えて、ローソン銀行開業に伴う費用の増加等。

- 連結**
- ▶ 計画比較で減少：単体の要因に加えて、子会社における費用削減などによるもの。

主な子会社の収益

<主要子会社:営業利益>

(億円)	決算月	出資比率	2018年度		2019年度
			実績	前年差	計画
ローソンストア100	2月	100.0%	▲ 3	▲ 0	▲ 1
成城石井	2月	100.0%	81	+5	85
ローソンエンタテインメント	2月	100.0%	23	+4	23
ユナイテッド・シネマ	2月	100.0%	26	+1	27
重慶羅森便利店	12月	100.0%	▲ 2	+0	0
上海羅森便利	12月	100.0%	0	+5	4

ローソンストア100

競争環境の激化等を背景に営業損失は3億円。既存店売上高前年比は98.7%。2019年度通期は若干の営業損失となる見込み。

成城石井

セントラルキッチンで製造する惣菜販売の好調などにより、既存店売上高前年比101.5%と好調な売上を継続。2019年度も増益を見込む。

ローソンエンタテインメント

大型コンテンツの獲得などにより増益。優良コンテンツ獲得コストの上昇や、システム投資等により、2019年度通期では前年並みの水準を見込む。

上海羅森便利

店舗数が拡大するなかで取引量も拡大し、2018年度は通期での黒字化を達成。2019年度通期でも増益を見込む。

設備投資及び連結C/Fの状況

● 連結設備投資の状況

	2017年度	2018年度	2019年度
	実績	実績	計画
新店	558	420	300
既存店	74	114	130
IT関連	186	181	125
その他	54	72	0
小計	872	789	555
リース	488	590	430
減価償却費	586	668	802

● 連結キャッシュフロー

	2017年度	2018年度	2019年度
	実績	実績	見通し
営業C/F	1,139	1,285	約1,250
投資C/F	▲912	▲810	約▲600
フリーC/F	227	475	約650
財務C/F	▲612	2,779	約▲630
（内、配当金）	▲252	▲255	約▲200
現金及び現金同等物の期末残高	301	3,542	-

- 新店投資の減少は、前年上期に看板替えに伴う初期投資を計上したことの反動等によるもの。
- 財務C/Fの増加は、主にローソン銀行開業に伴うATM充填資金としての借入によるもの。

2019年度通期会社予想（連結）

(億円)	2017年度	2018年度	2019年度	
	実績	実績	計画	前年差
チェーン全店売上高	22,836	24,245	25,200	+955
営業利益	658	608	608	+0
対チェーン売上高営業利益率	2.9%	2.5%	2.4%	▲0.1%P
経常利益	651	577	545	▲32
当期純利益	268	255	180	▲75
一株当たり純利益 (円)	268.16	255.71	179.89	▲75.82
一株当たり(予想)配当(円)	255	255	150	▲105
ROE	9.7%	9.3%	6.5%	▲2.8%P
国内CVS店舗数(店)	13,992	14,659	14,659	±0

(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	99.6%	99.2%	101.0%	-
既存店売上高前年比	100.0%	99.5%	100.5%	-
総荒利益率	31.3%	31.2%	31.4%	+0.2%P
たばこ抜き総荒利益率前年差	▲0.1%P	▲0.1%P	+0.2%P	+0.2%P

注：既存店売上高前年比は、チケット・ギフトカード等の影響を除いた数値です。

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。

注：国内CVS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です。

- 2019年度もIT投資が増加するが、日販改善等により、営業利益は前年並みの見通し。
- 一方、低採算店舗の閉店関連損失等により、経常利益および当期純利益は減益の見通し。

2019年度計画：上期/下期内訳

(連結：億円)	2019年度		
	上期	下期	通期
チェーン全店売上高	12,700	12,500	25,200
営業利益	335	273	608
対チェーン売上高営業利益率	2.6%	2.2%	2.4%
経常利益	305	240	545
当期純利益	155	25	180
(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%	101.2%	101.0%
既存店売上高前年比	100.5%	100.5%	100.5%
総荒利益率	31.5%	31.3%	31.4%

注：既存店売上高前年比は、チケット・ギフトカード等の影響を除いた数値です。

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。

2018年度期末連結B/S

(億円)	2018年度末	前期末増減		2018年度末	前期末増減
流動資産合計	6,239	+3,921	流動負債合計	5,985	+2,193
(内、現金及び預金)	3,542	+3,241	(内、買掛金)	1,234	+52
(内、未収入金)	1,209	+383	(内、短期借入金)	1,266	+902
固定資産合計	7,184	+500	(内、預り金)	1,318	+221
有形固定資産	3,823	+323	固定負債合計	4,619	+2,223
無形固定資産	1,066	+64	(内、長期借入金)	2,600	+2,045
(内、ソフトウェア)	497	+81	純資産合計	2,819	+5
投資その他の資産	2,295	+112	(内、資本金)	585	-
(内、差入保証金)	1,070	+63	(内、利益剰余金)	1,661	+0
資産合計	13,424	+4,422	負債・純資産合計	13,424	+4,422

- 流動負債及び固定負債の増加は、主にローソン銀行の開業に伴う、ATM充填資金として借入を実施したことによるもの。借入金のATM充填により、現金及び預金が増加。
- 固定資産の増加は、主に店舗数増加によるもの。

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しています。