

株式会社 ローソン 2018年度上期決算説明会

2018年10月12日（金）

2018年度上期決算報告

株式会社 ローソン

取締役 上級執行役員 CFO
中庭 聡

2018年度上期実績（まとめ）

	2017年度 上期	2018年度 上期		2018年度 通期
	実績	実績	前年差	計画
(連結：億円)				
営業利益	389	344	▲44	+39
経常利益	384	335	▲49	+45
当期純利益	236	179	▲57	+9
(単体：%)				
既存店売上高前年比	100.5%	99.2%	▲1.3%pt	▲1.3%pt
総荒利益率	31.3%	31.4%	+0.1pt	+0.0pt
国内CVS店舗数(店)	13,450	14,340	+890	▲52

期初計画
変更なし

< (連結) 営業利益 > 前年差 ▲44億円 / 計画差 +39億円

前年差：店舗数の増加により営業総収入は増加したが、加盟店支援費用の増加や、次世代システム関連費用、銀行開業等に伴う販管費の増加により減益。

計画差：コスト削減に加え、広告宣伝費等の未消化もあり、計画を上回った。

< (単体) 既存店売上高前年比 > 99.2% / 計画比 ▲1.3%pt

前年比/計画比：生活支援強化や夕夜間強化が奏功し、客単価は101.5%となったが、客数は97.8%と減少した。

2018年度計画 連結営業利益

(億円)	2018年度 期初計画			2018年度 計画見直し			差異	
	上期	下期	通期	上期実績	下期見直し	通期	上期 (期初-実績)	下期 (期初-見直し)
営業利益	305	295	600	344	255	600	+約40	▲約40

増減益前年差	期初計画	計画見直し	差異
次世代システム	▲約70億円	▲約50億円	+約20億円
新規事業	▲約20億円	▲約20億円	±0億円
CVS他	+約30億円	+約10億円	▲約20億円
計	▲約60億円	▲約60億円	±0億円

上期 (+約40億円)

- 次世代システム
 - ・コスト削減(導入効率化等) +10
- CVS他
 - ・コスト削減等 +5
 - ・広告宣伝費等の未消化 +25

下期 (▲約40億円)

- 次世代システム
 - ・コスト削減(導入効率化等) +10
- CVS他
 - ・日販計画見直し等 ▲10
 - ・災害関連等 ▲15
 - ・上期末消化分(広告宣伝費等) ▲25

※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 通期計画

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

(億円)

		2018年度	
		計画	前年差
単 体	既存店売上高前年比	100.0%	
	総荒利益率前年差	+0.1%P	
	営業利益	445	▲65
連単差		155	+7
連結営業利益		600	▲58
連結当期純利益		280	+11
配当金		255円	±0

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年度の取り組み

株式会社 ローソン
代表取締役 社長
竹増 貞信

ローソン全体像



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

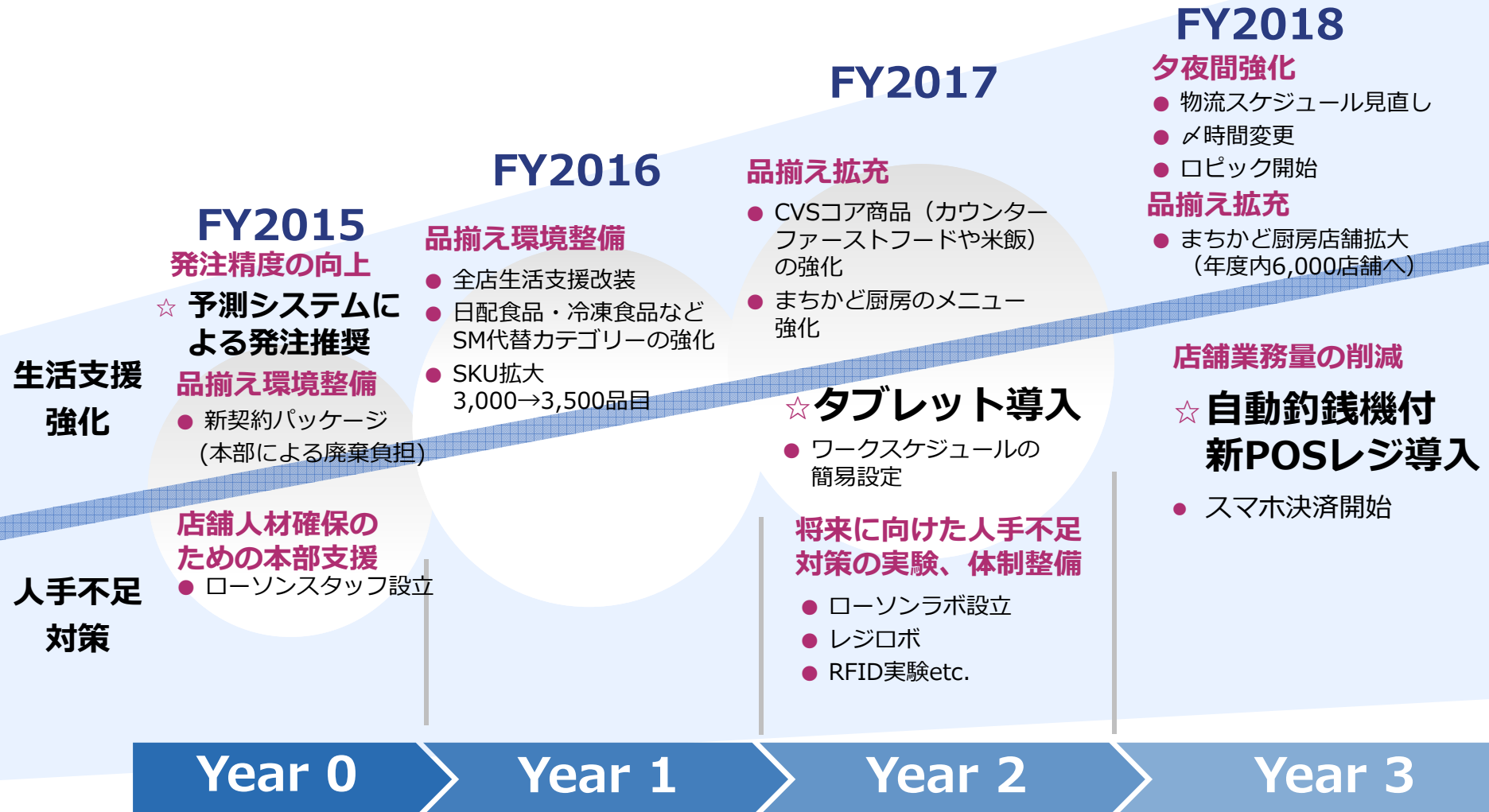
加盟店支援強化

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”

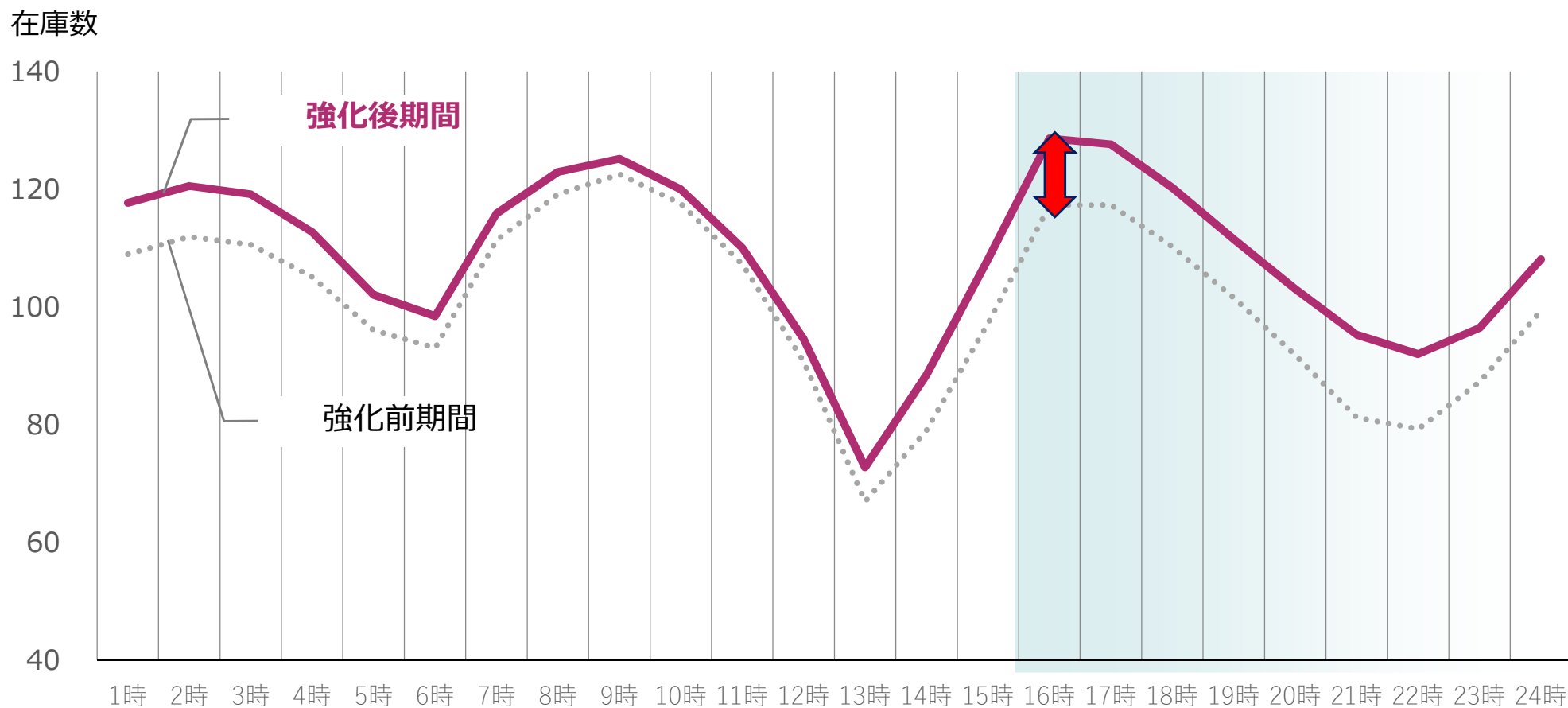
次世代CVS構築に向けて ～生活支援強化と人手不足対策の取り組み



上期振り返り

発注・物流見直し～在庫量の変化

夕夜間強化商品 16時以降の在庫増加



- ✓ 夕夜間強化カテゴリの日販前年比が夕夜間強化後に上昇

朝・昼

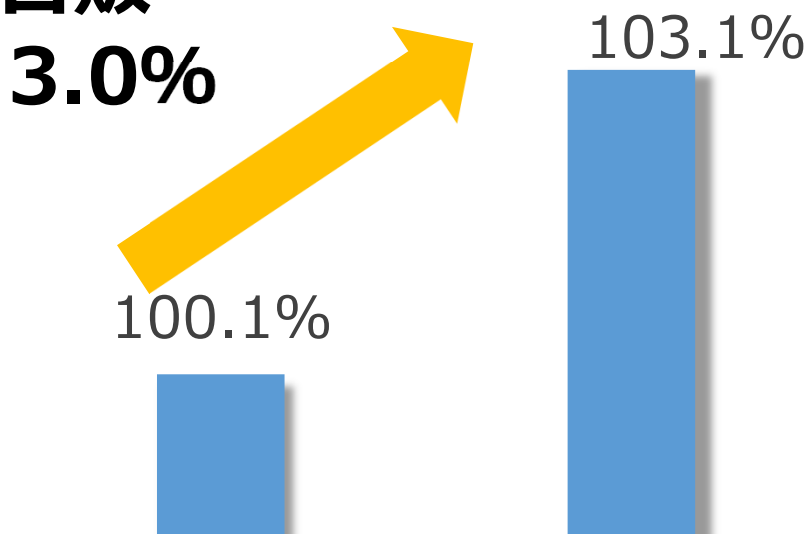
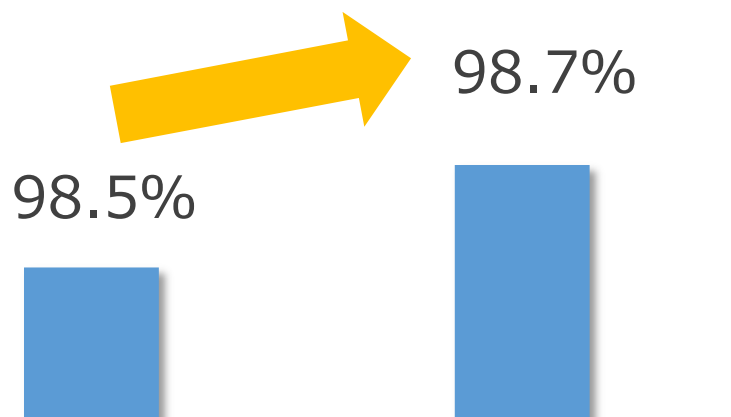
夕夜間

客単価 +102.4% → +102.7%

客単価 +105.0% → +107.5%

**日販
+0.2%**

**日販
+3.0%**



取組み前

取組み後

取組み前

取組み後

2018年5月

2018年6-8月

2018年5月

2018年6-8月

※夕夜間強化カテゴリ： 弁当・おにぎり/寿司・調理パン

新POSレジ らくらくレジの浸透

多言語対応



スピーディ
&
簡単操作



自動釣銭機能

省スペース

2018年度
グッドデザイン賞 受賞

取り組み結果 ～ロピック・スマホペイ

ローソン フレッシュ ピック (ロピック)

スマホで買い物



店舗で買えない肉・魚・野菜、
ミールキット、専門店の味が人気



ローソンスマホペイ

レジ待ち解消



専用アプリでバーコード決済
レジ待ちなしでお買い物



外食・EC・ドラッグストアなどの競争激化

日販
99.2%

客数 ~~97.8%~~ (計画差▲2.2%)

客単価 101.5% (計画差+1.0%)

ポテンシャルターゲット
(男女50代以上) の伸び順調

客数前年比

103~105%

CVSコア層 (男女30~40代)

客数前年比

92~97%

幅広い年齢層・客層

客単価前年比

101.5%

下期取り組み
～お客さま支持の
更なる向上に向けて～

お客さま支持の更なる向上に向けて

マチの暮らしにとって、なくてはならない存在へ

国内CVS

商品政策
夕夜間強化継続

+

ロピック
スマホの中のコンビニ

+

銀行
お客様に最も近い銀行

商品政策：夕夜間強化～定番商品

消費旺盛世代にアピールするカウンターFF・中食

カウンターファストフード

- 揚げ物惣菜の拡充
- パック売り
- 夕食&おつまみ



中食

- 定番の再強化



商品政策：夕夜間強化～LAWSONらしい商品

どなたにも満足いただける“定番商品”を続々とリニューアル

調理パン・ベーカリー



- 専用食パン・たっぷり具材

デザート



原料・作り方・品質
にこだわり

- 10年ぶり生クリーム全面刷新

調理麺



- 粉・麺・醤油で差別化

おにぎり



- 米・炊飯へのこだわり、海苔の改良

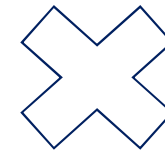
商品政策：夕夜間強化～差別化

まちかど厨房



- ✓ 全国に併設店舗拡大 4,900店 (2018年8月末)
- ✓ リピート客、来店客数アップ
- ✓ 日販押上げ効果あり

成城石井コラボ商品



LAWSON



ローソンフレッシュピック（ロピック）の展開拡大



食材ラクラク お店に届く
ローソン フレッシュピック



ローソン商品と組み合わせ

- ✓ 10月中旬には1,200店舗に展開
⇒ 東京23区の約70%、神奈川県全域
- ✓ 1日1店 3-4件を目標、日販3,000-4,000円の上乗せ効果
- ✓ 人気4カテゴリー
 - ①ミールキット、②日配食品、③デザート、④青果

ローソン銀行のコンセプトと 目指す金融サービスの方向性について

株式会社ローソン銀行
代表取締役社長 山下 雅史

新領域へ



安定したキャッシュ
フローを確保する
ビジネスに成長

銀行事業

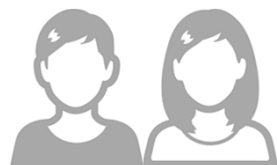
13,000 超の
キャッシュポイント

年間延べ 2億人
以上のお客さま

90 超の
提携金融機関

共同ATM事業





一般消費者

リテール向けサービス

預金、クレジットカード、
インターネットバンキング、キャッシュレス決済等



ローソン加盟店・商店

小売業者向けサービス

売上入金、給与前払、低コスト決済サービス等



地域金融機関

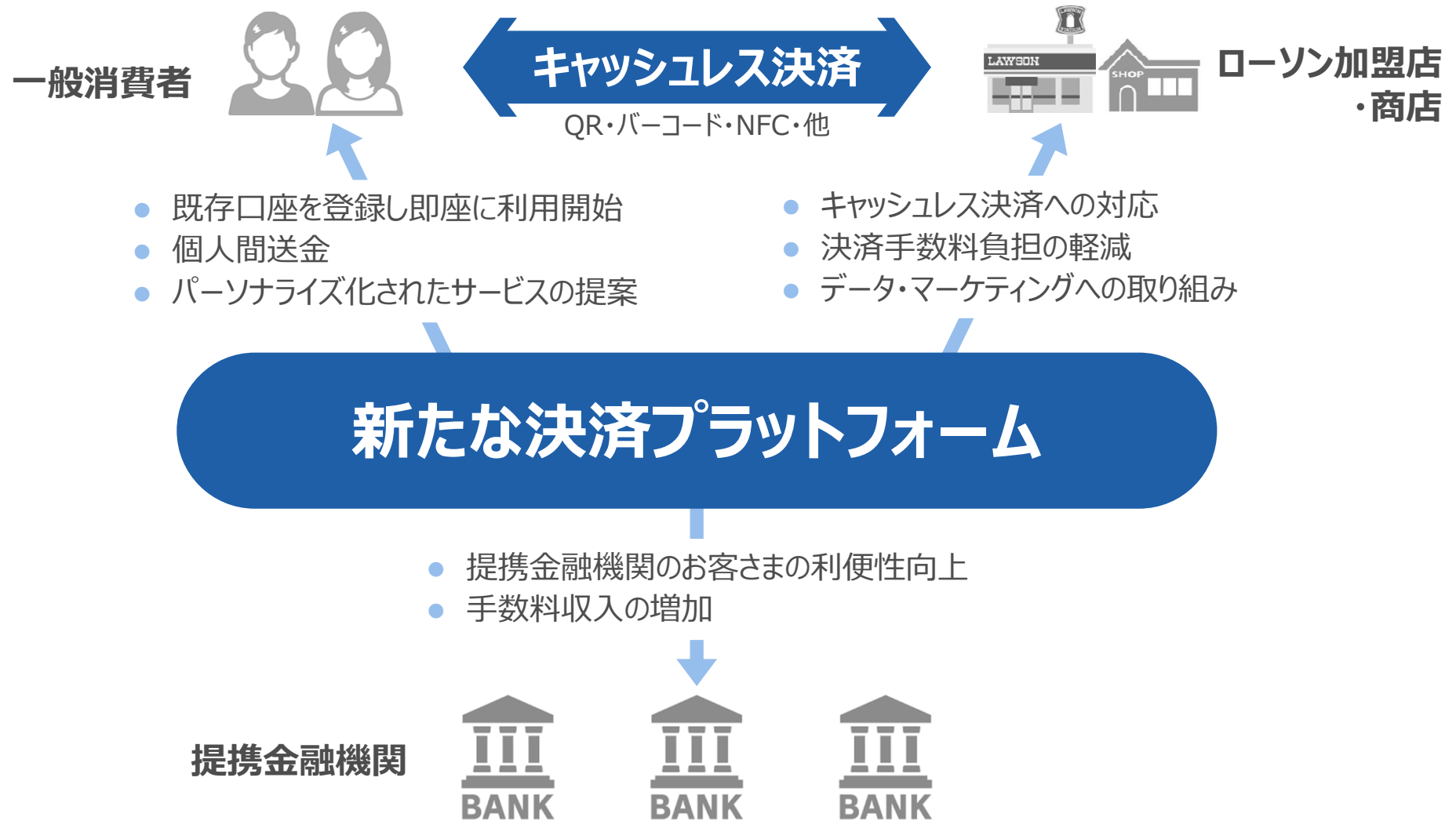
地域金融機関向けサービス

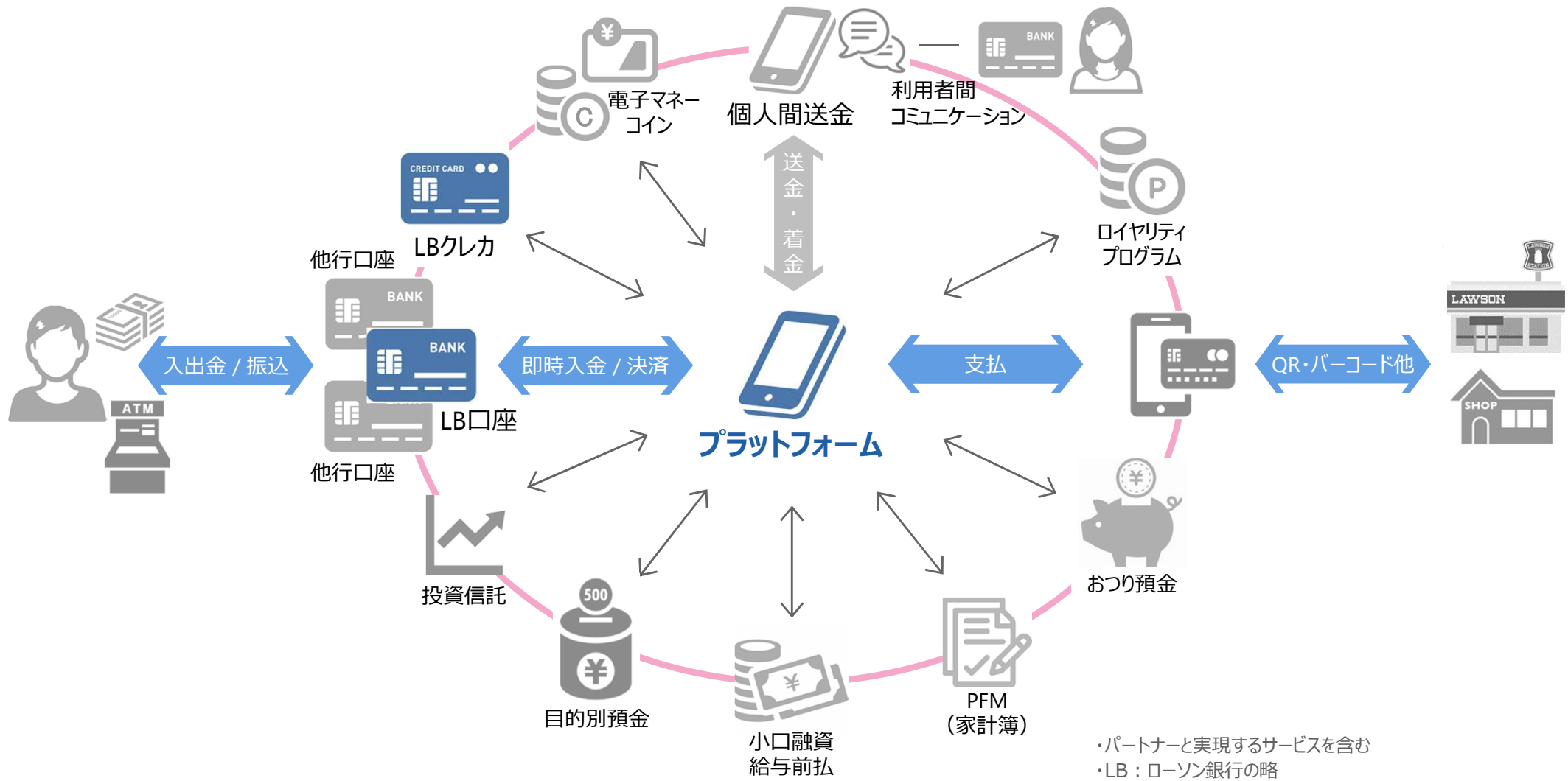
共同ATM、ATM運営の補完・代替、共同店舗運営、
新たな販売チャネルの提供、地方と都市の連携等

ATM事業基盤



ローソン銀行





ATM運営の補完・代替 ローソンとの共同店舗運営

経営効率化のサポート

金融商品の販売機会を拡大

ローソン店舗やATM、WEBなど
新たな販売チャネルの提供



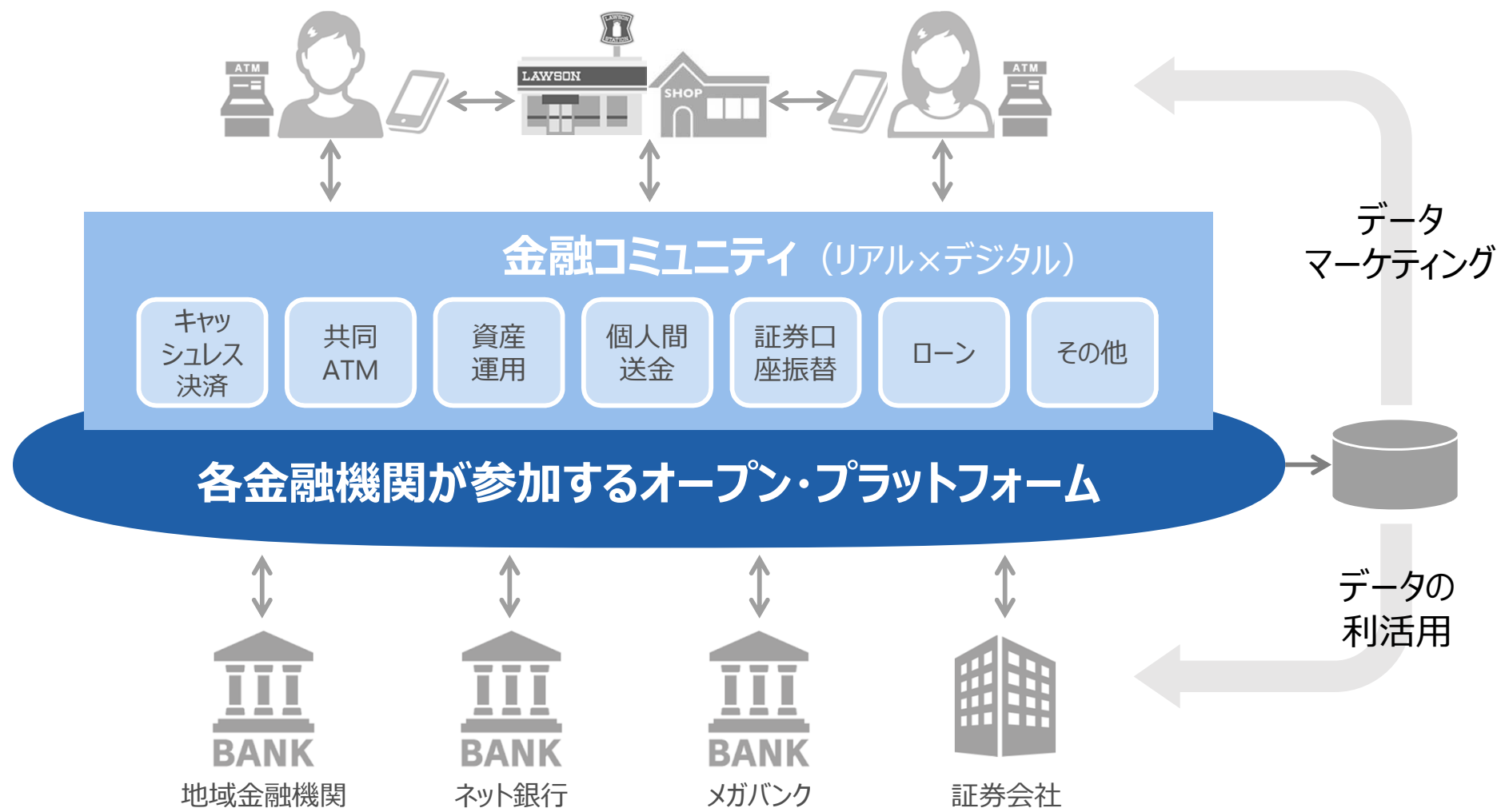
ローソン銀行

キャッシュレス化の共同推進

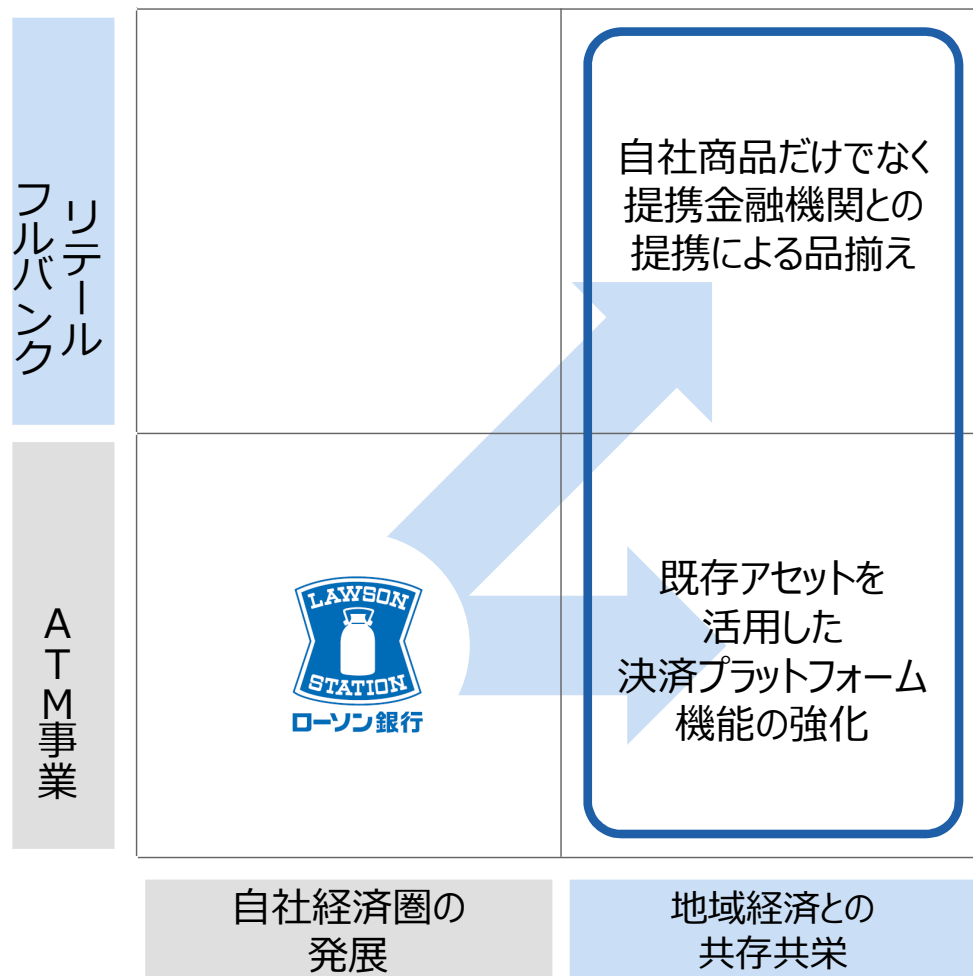
地域経済のキャッシュレス決済を
利用者、加盟店の双方からサポート

地方と都市部など 離れたお客さまをつなぐ

進学や就職で都市部に移転したお客さまの
ご不便をローソン銀行と全国のATMが補完



資料：ローソン銀行



マチの消費者、ローソン加盟店・商店、地域金融機関の皆さまと
地域経済の活性化に貢献する

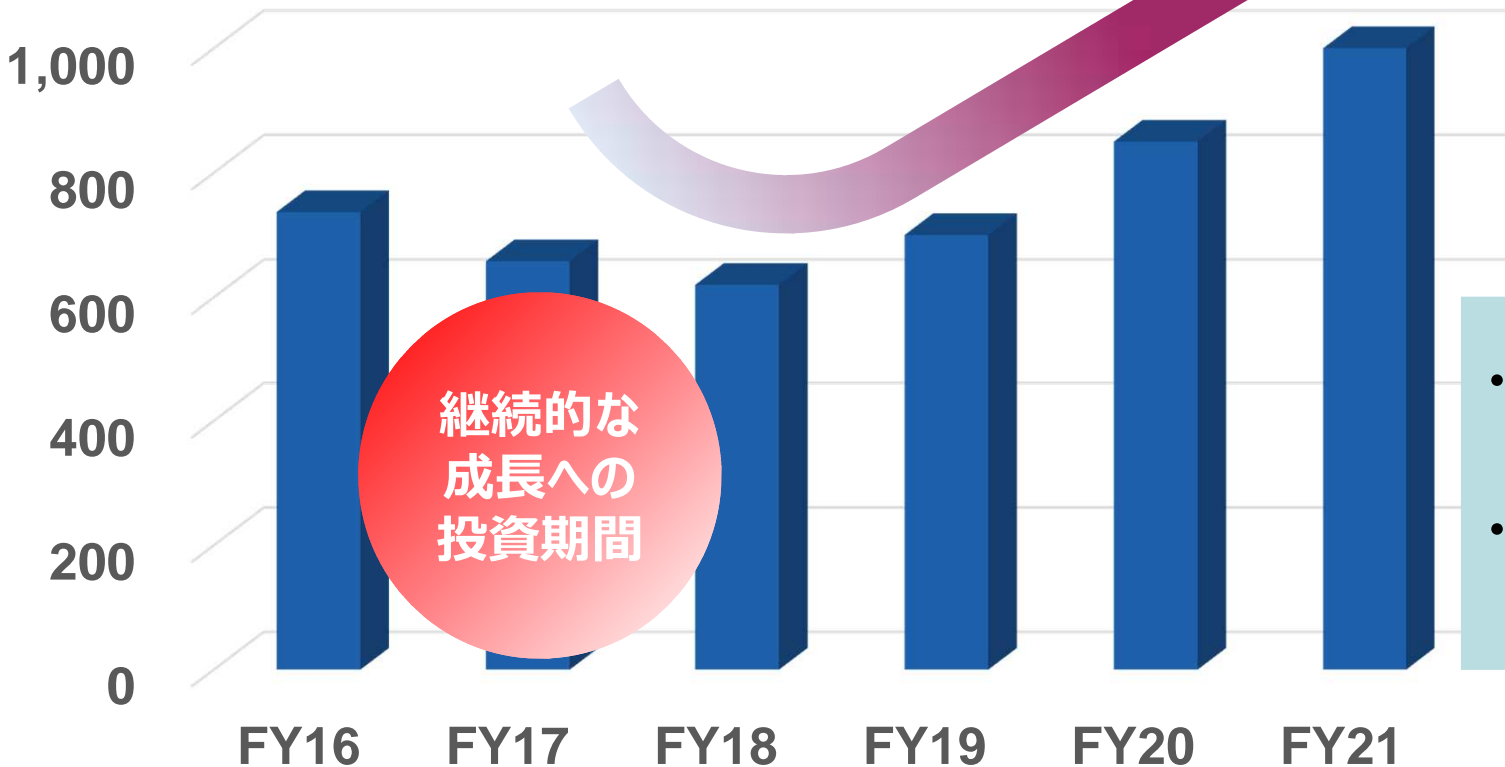
朝昼守って夕夜間

夕夜間元年

「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

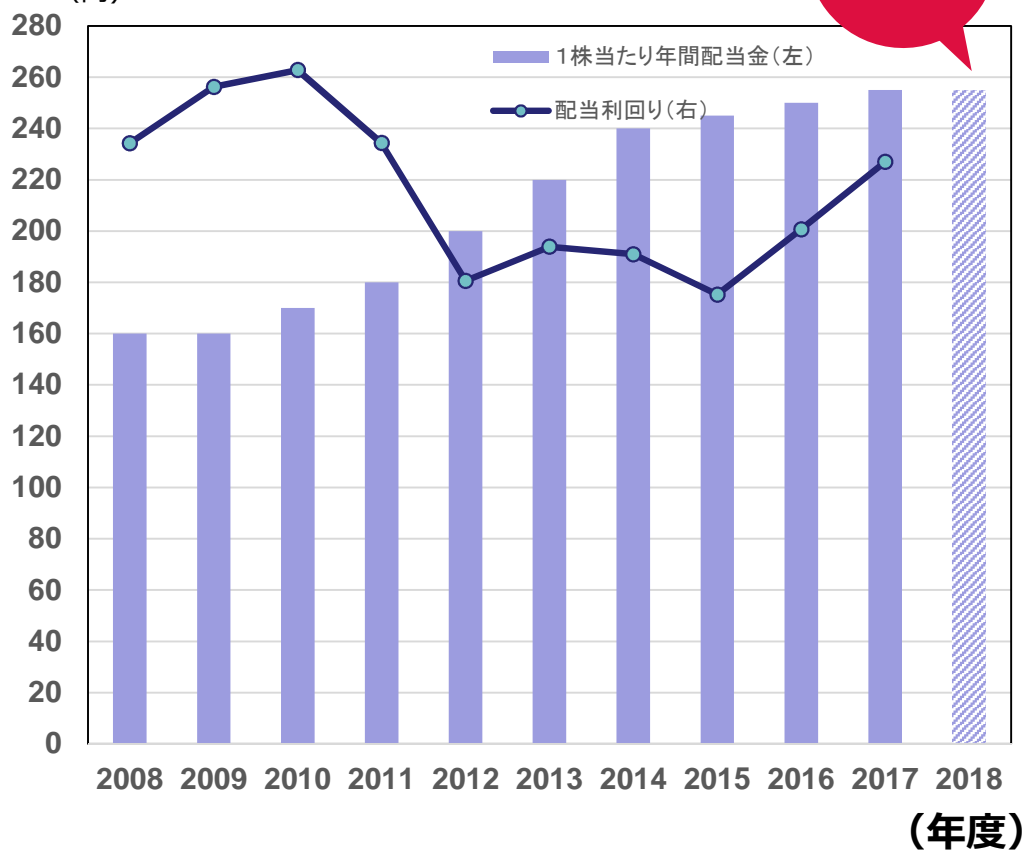
更なる飛躍へ

配当：基本方針は変えずに持続的、安定的な配当を堅持
ROE：15%以上へ

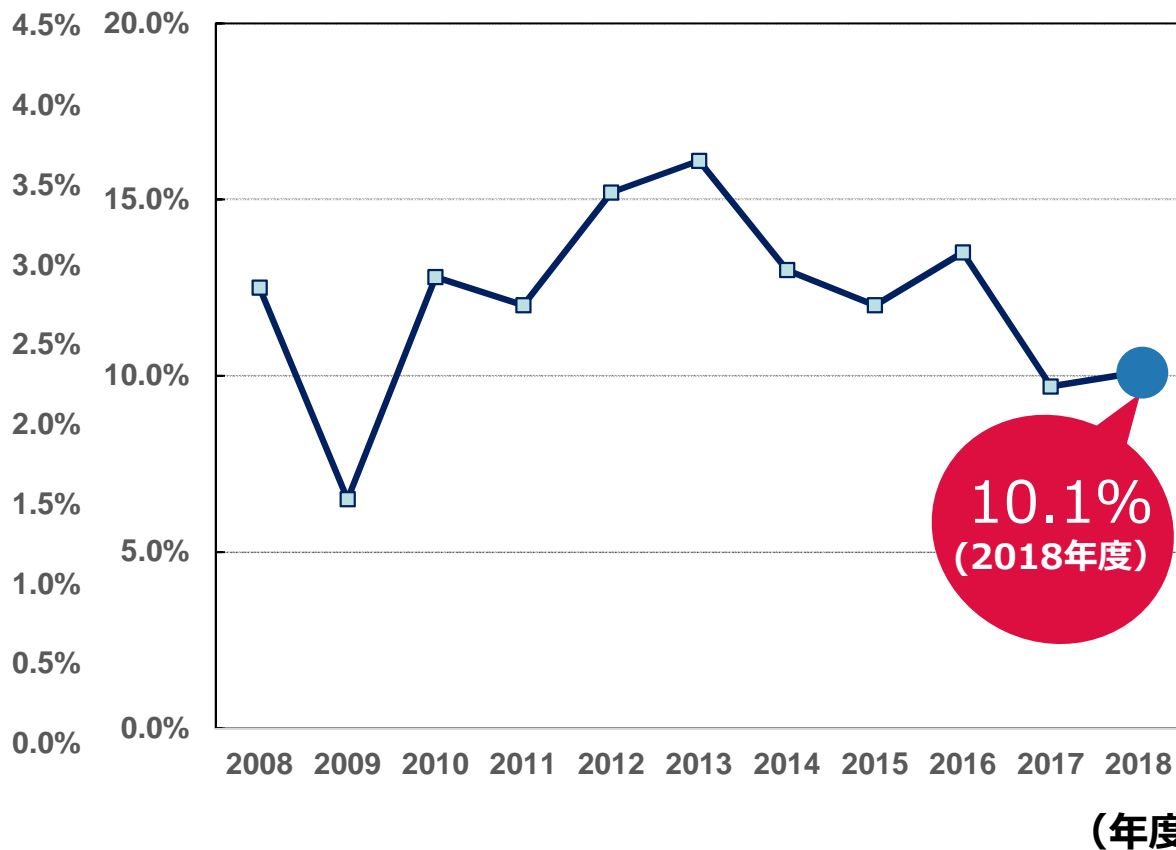
1株当たり年間配当金と
配当利回りの推移

(円)

255円



ROEの推移





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

2018年度上期の実績

(連結:億円)	2016年度上期	2017年度上期	2018年度上期		
	実績	実績	実績	前年比・差	計画比・差
チェーン全店売上高	10,765	11,485	12,245	106.6%	98.8%
営業利益	399	389	344	88.5%	113.1%
対チェーン売上高営業利益率	3.7%	3.4%	2.8%	▲0.6%P	+0.4%P
経常利益	383	384	335	87.2%	115.6%
当期純利益	226	236	179	75.9%	105.5%
一株当たり純利益(円)	226.07	236.36	179.32	▲57.04	+9.42
一株当たり配当(円)	125.0	127.5	127.5	+2.5	±0
国内総店舗数	12,733	13,587	14,482	+895	-

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。

注: 計画比は2017年度通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▲11.5% 計画比+13.1%

前年比では、夕夜間強化に伴う販売施策の増加や、加盟店支援関連の費用が増加したほか、成長に向けた投資費用の増加等から減益。一方、計画比では経費削減に加え、広告宣伝などの未消化により計画を上回った。

■ 連結当期純利益：前年比▲24.1% 計画比+5.5%

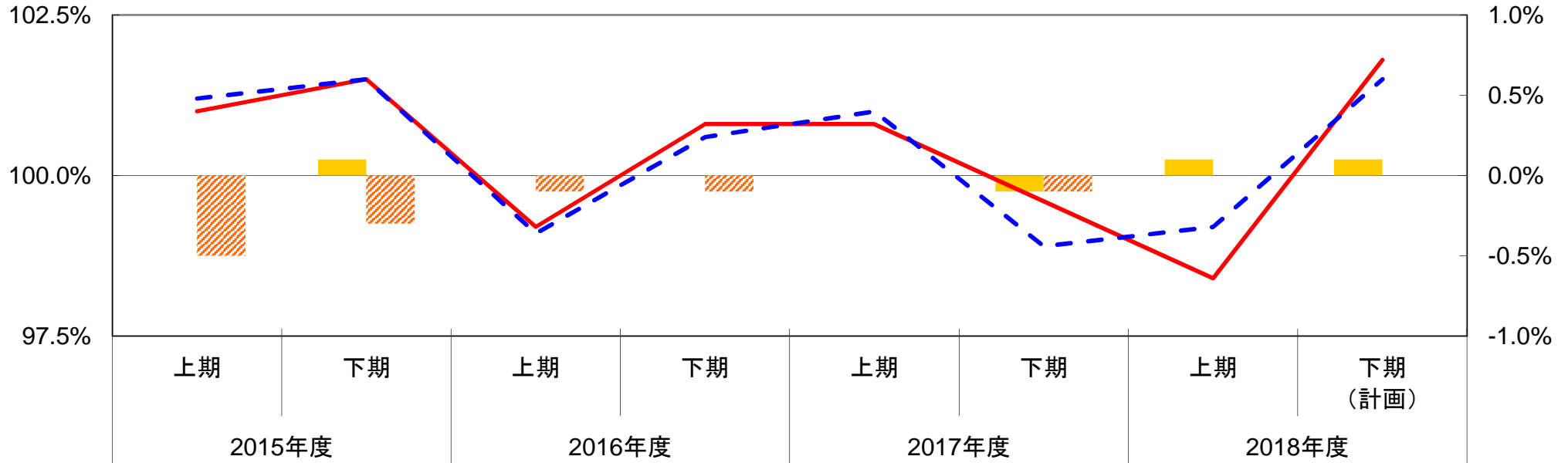
前年比では、営業利益が前年を下回ったことに加え、閉店数増加に伴う特別損失の増加等により減益。一方、計画比では、営業利益が計画を上回ったことが主な要因となり、計画を上回った。

既存店の状況（単体*）

*ローソンストア100を除く

<2018年度上期>
99.2%

既存店売上高前年比：



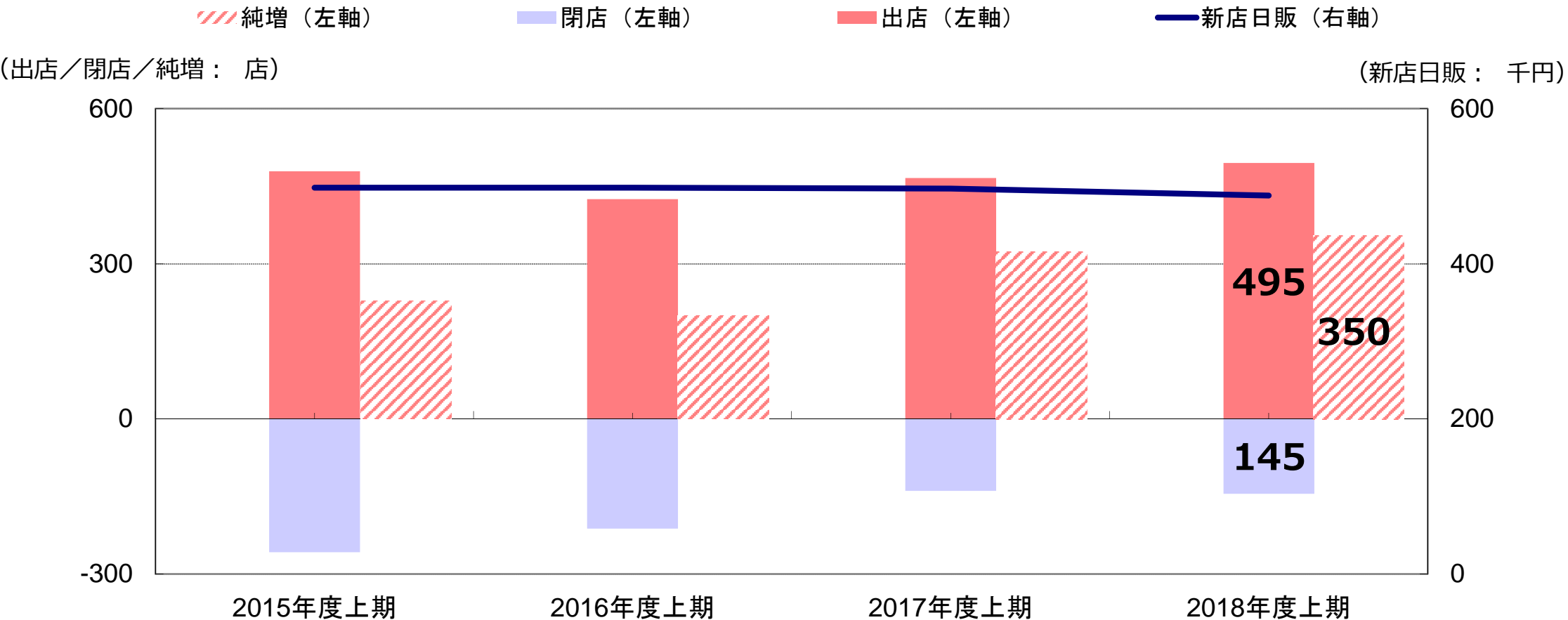
■ 総荒利益率前年同期差(右軸) ■ たばこ抜き総荒利益率前年同期差(右軸) ■ 既存店総荒利益高前年比(左軸) ■ 既存店売上高前年比(左軸)

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99.2%と、計画未達。客数は消費の旺盛な世代の伸び悩みや、悪天候によるマイナス影響等により、前年比97.8%にとどまるも、夕夜間強化の施策により客単価は前年比を上回った(101.5%)。
- 全体の総荒利益率は31.4%と前年比0.1%Pの改善。手数料収入が増加した非食品分野や、カウンターファストフードの利益率改善が主な要因。

出店の状況（単体*）

*ローソンストア100を除く



- 出店は495店舗（セーブオン73店舗、スリーエフ63店舗からの看板替え含む）と、ほぼ計画通りに推移。
- 閉店は145店舗となった結果、純増数は350店舗。年度の出店計画に対しては順調な進捗。
- 新店日販は約49万円で、前年より若干低い水準で推移。

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。

販売費及び一般管理費の主要項目

(億円)		2017年度上期	2018年度上期		2018年度
		実績	実績	前年差	見通し
単 体	販売費及び一般管理費	1,389	1,501	+112	+10~+15%
	<主な経費>				
	人件費	224	230	+5	+0~+5%
	IT関連費用 (ハードリース・ソフト償却・保守費等)	24	35	+10	+90~+100%
	広告宣伝費	63	72	+8	+10~+15%
	販売手数料	88	106	+17	+15~+20%
	施設費	759	818	+59	+5~+10%
連結	販売費及び一般管理費	2,003	2,178	+174	+10~+15%

前年差

単
体

- IT関連費用：次世代システム投資の増加。
- 広告宣伝費：夕夜間強化に伴う販売施策の増加。
- 販売手数料：加盟店への廃棄ロス支援等の経費増加。

単
体

- 計画比で減少：コスト削減や、広告宣伝などの未消化によるもの。

連
結

- 単体の要因に加えて、金融関連事業のための経費増加。

連
結

- 計画比で減少：上記要因に加えて、子会社における経費削減などによるもの。

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	2018年度上期		2018年度(通期)
			実績	前年同期差	計画
ローソンストア100	2月	100.0%	▲ 1	▲ 1	▲ 0
成城石井	2月	100.0%	36	+2	80
ローソンエンタテインメント	2月	100.0%	9	+3	24
ユナイテッド・シネマ	2月	100.0%	18	▲ 2	24
重慶羅森便利店	12月	100.0%	▲ 1	+0	▲ 1
上海羅森便利	12月	100.0%	▲ 8	▲ 0	1

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1億円。既存店売上高前年比は98.5%。2018年度通期見通しは若干の営業損失の見込み。

成城石井

既存店売上高前年比は101.5%と、好調な売上を継続しており、営業利益も拡大。2018年度通期でも増益を見込む。

ローソンエンタテインメント

大型コンテンツの獲得やHMVの物販が好調により増益。2018年度通期でも増益を見込む。

上海羅森便利

営業損失はほぼ前年並みの水準で、ほぼ計画通り。下期以降、業績改善を見込み、2018年度通期で黒字化を目指す。

設備投資及び連結C/Fの状況

● 連結設備投資の状況

(億円)

	2016年度上期 実績	2017年度上期 実績	2018年度上期 実績	2018年度 計画
新店	168	286	195	560
既存店	33	22	67	95
IT関連	76	90	104	200
その他	9	46	3	55
小計	288	445	369	910
リース	251	221	261	800
減価償却費	269	279	318	714

● 連結キャッシュフロー

(億円)

	2016年度上期 実績	2017年度上期 実績	2018年度上期 実績	2018年度 見通し
営業C/F	914	1,191	880	約1,280
投資C/F	▲ 289	▲ 444	▲ 405	約▲ 950
フリーC/F	624	747	475	約330
財務C/F	▲ 277	▲ 670	▲ 330	約▲ 170
(内、配当金)	▲ 122	▲ 125	▲ 127	約▲ 250
現金及び現金同等物の期末残高	1,040	760	438	-

- 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、前年上期における短期借入金返済の反動等によるもの。

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	24,500	107.3%
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	279.83	+11.67
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)

既存店総荒利益高前年比	100.0%	99.6%	99.8%	-
既存店売上高前年比	99.8%	99.9%	100.0%	-
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	+0.1%P	▲0.1%P	+0.1%P	-

注: 2018年度より、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。

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)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(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	12,400	12,245	12,254	24,500
営業利益	305	344	255	600
対チェーン売上高営業利益率	2.5%	2.8%	2.1%	2.4%
経常利益	290	335	235	570
当期純利益	170	179	100	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%	98.4%	101.1%	99.8%
既存店売上高前年比	100.5%	99.2%	100.8%	100.0%
総荒利益率	31.4%	31.4%	31.3%	31.4%

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。

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)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。

(億円)	2018年度上期	前期末増減		2018年度上期	前期末増減
流動資産合計	2,637	+319	流動負債合計	4,301	+508
(内、現金及び預金)	438	+136	(内、買掛金)	1,444	+262
(内、未収入金)	1,008	+182	(内、短期借入金)	416	+53
固定資産合計	6,969	+285	(内、預り金)	1,112	+16
有形固定資産	3,640	+141	固定負債合計	2,424	+28
無形固定資産	1,068	+66	(内、長期借入金)	500	▲54
(内、のれん)	490	+11	負債合計	6,725	+537
投資その他の資産	2,260	+78	純資産合計	2,881	+67
(内、長期貸付金)	484	+10	(内、資本金)	585	-
(内、差入保証金)	1,015	+9	(内、利益剰余金)	1,713	+51
資産合計	9,607	+605	負債・純資産合計	9,607	+605

- 買掛金の増加は、主に2月と8月の営業日数の差異によるもの。
- 長期借入金の減少は、子会社の金利の高い銀行借入金を期限前返済したものの。

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。