

株式会社 ローソン 2020年度決算説明会

2021年4月9日

2020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

2020年度 連結業績（実績）

（単位：億円）

	2019年度	2020年度		
	実績	実績	前年差	計画差
連結営業利益	629	408	-220	+58
主な事業会社等				
ローソン	447	261	-185	+11
成城石井	91	111	+19	+7
ローソンエンタテインメント	23	6	-16	+7
ユナイテッド・シネマ	34	-4	-39	+19
連結経常利益	563	376	-187	+76
連結当期純利益	201	86	-114	+36

（単体） *ローソンストア100事業を除く

既存店売上高前年比	100.1%	92.7%	- 7.4%pt	- 1.8%pt
総荒利益率	31.3%	31.0%	- 0.3%pt	- 0.3%pt

国内CVS店舗数（店） *グループ計	14,444	14,476	32	-18
--------------------	--------	--------	----	-----

本資料に記載の計画差は、上期決算発表時点（2020年10月）における計画との比較になります。

2020年度 各種施策の振り返り

(単位:億円)

	2019年度	2020年度		
	実績	計画	実績	計画差
連結営業利益	629	350	408	+58

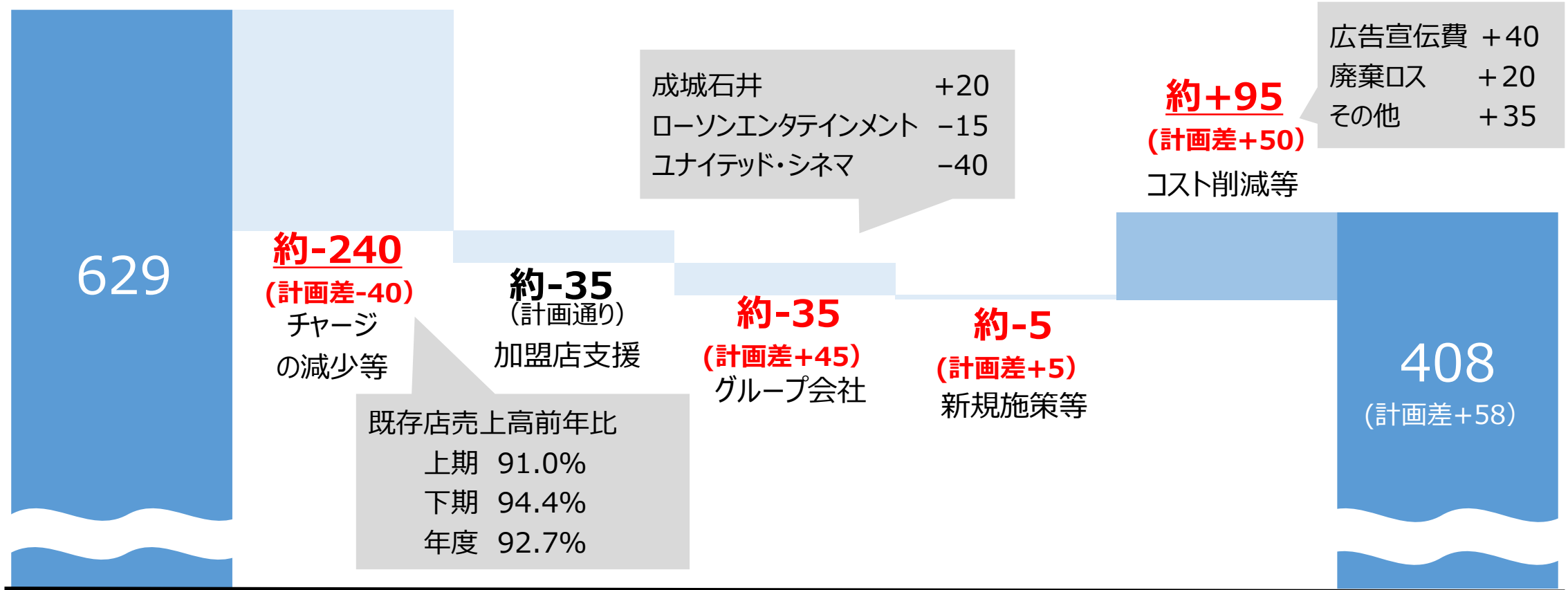
施策	取組事項、結果	計画 前年差	実績	計画差
チャージ収入	お客様の生活スタイルの変化や購買行動の変化が進む中、生鮮野菜・冷凍食品・日配食品等の品揃えの拡充強化等により新しい需要を取り込んだものの、不要不急の外出自粛要請等の「人の動き」が制限された影響が大きく、計画を下回った。	-200	-240	-40
加盟店支援	コロナ影響を大きく受けた店舗向けの支援及び品揃え支援は計画通り	-35	-35	±0
グループ会社	成城石井事業：スーパーマーケット需要の高まりに応え、計画を上回った（計画差+5） エンタテインメント関連事業：下期以降はイベント開催や人数制限等が緩和されたことに加え、ヒット映画もあり計画を上回った（計画差+30） 海外事業：中国では早期にコロナ影響から脱するという事業環境の下、売上高回復により計画を上回った（計画差+10）	-80	-35	+45
新規施策等	店舗省力化を実施する一方で、商品力強化は追加コスト無しで実施	-10	-5	+5
コスト削減等	廃棄ロス削減・デジタル活用による広告宣伝費の削減・交通費・地代家賃等のコスト削減を実施	+45	+95	+50
計		-280	-220	+60

本資料に記載の計画差は、上期決算発表時点（2020年10月）における計画との比較になります。

* 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。

2020年度 連結営業利益増減要因

(単位:億円)

2019年度
連結営業利益

*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。

2020年度
連結営業利益

(単位:億円)

	2021年度	
	計画	前年差
連結営業利益	500	+91
主な事業会社		
ローソン	320	+58
成城石井	113	+2
ローソンエンタテインメント	13	+6
ユナイテッド・シネマ	6	+11
連結当期純利益	135	+48
1株あたり配当金	150	±0

計画前提条件：既存店売上高前年比*1 105.0% (前年差+12.3%)
 総荒利益率*1 31.0% (前年差±0%P)
 店舗数*2 出店500 閉店350 純増150

*1 ローソンストア100事業を除く単体 *2 グループ合計

2021年度 連結営業利益増減要因

通期計画

約+160
チャージ収入等

(単位:億円)

約-30
大変革実行
委員会施策等約-65
マーケ施策・
廃棄負担等約-30
コスト削減等
の前年反動約+25
加盟店支援
(コロナ関連)
前年反動約+30
グループ会社

408

既存店売上高前年比

上期	105.0%
下期	105.0%
年度	105.0%

成城石井	+ 5
ローソンエンタテインメント	+ 5
ユナイテッド・シネマ	+10

500

2020年度
連結営業利益

*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。

2021年度
連結営業利益
(計画)

2020年度の振り返り

株式会社 ローソン
代表取締役 社長
竹増 貞信

すべてのお客さま
レコメンドNo.1

加盟店利益の向上

約束①

圧倒的な美味しさ

- 安全・安心と社会・環境に配慮した圧倒的な高付加価値商品サービスの提供

約束②

人への優しさ

- 商品や店舗を通じてすべての人の健康増進を支援
- こどもの成長と女性・高齢者の活躍への支援
- 働きやすく、働きがいのある環境の提供

約束③

地球(マチ)への優しさ

- 社会インフラの提供による地域社会との共生
- 脱炭素社会への持続可能な環境保全活動

加盟店・社員の“働きがい”

取り組み総括

■ 全グループ一丸となって、コロナに向き合い、果敢にチャレンジした1年

支援

学童 & 医療従事者支援など



守り

感染防止を徹底しての営業継続

■ ソーシャルディスタンスの徹底



床の足跡マーク



推奨ポスター

■ 飛沫感染防止対策



レジのビニールシート



セルフレジ

チャレンジ

ニューノーマルに合わせた品揃え

巣ごもり消費や買いだめ需要に対応した取り組み

- 5つのカテゴリー強化
- 100ゼロチャレンジ(欠品ゼロ施策)
- ネクストチャレンジ(売上向上施策)



宅配拡大

外食とのコラボ

エンタメ活用

需要変化への取り組み

- 強みの「デザート」「まちかど厨房」の商品強化
- 需要の高まった5つのカテゴリーの商品拡充

緊急事態宣言の
発令

行政による
不要不急の
外出自粛要請

感染リスク
長期化の恐れ

ニューノーマル対応(巣ごもり消費・買いだめ)

強みをさらに強く

デザート



まちかど厨房



名物串カツ田中 大阪伝統の味

5つのカテゴリーを強化

生鮮品



冷凍食品



日配食品



酒類

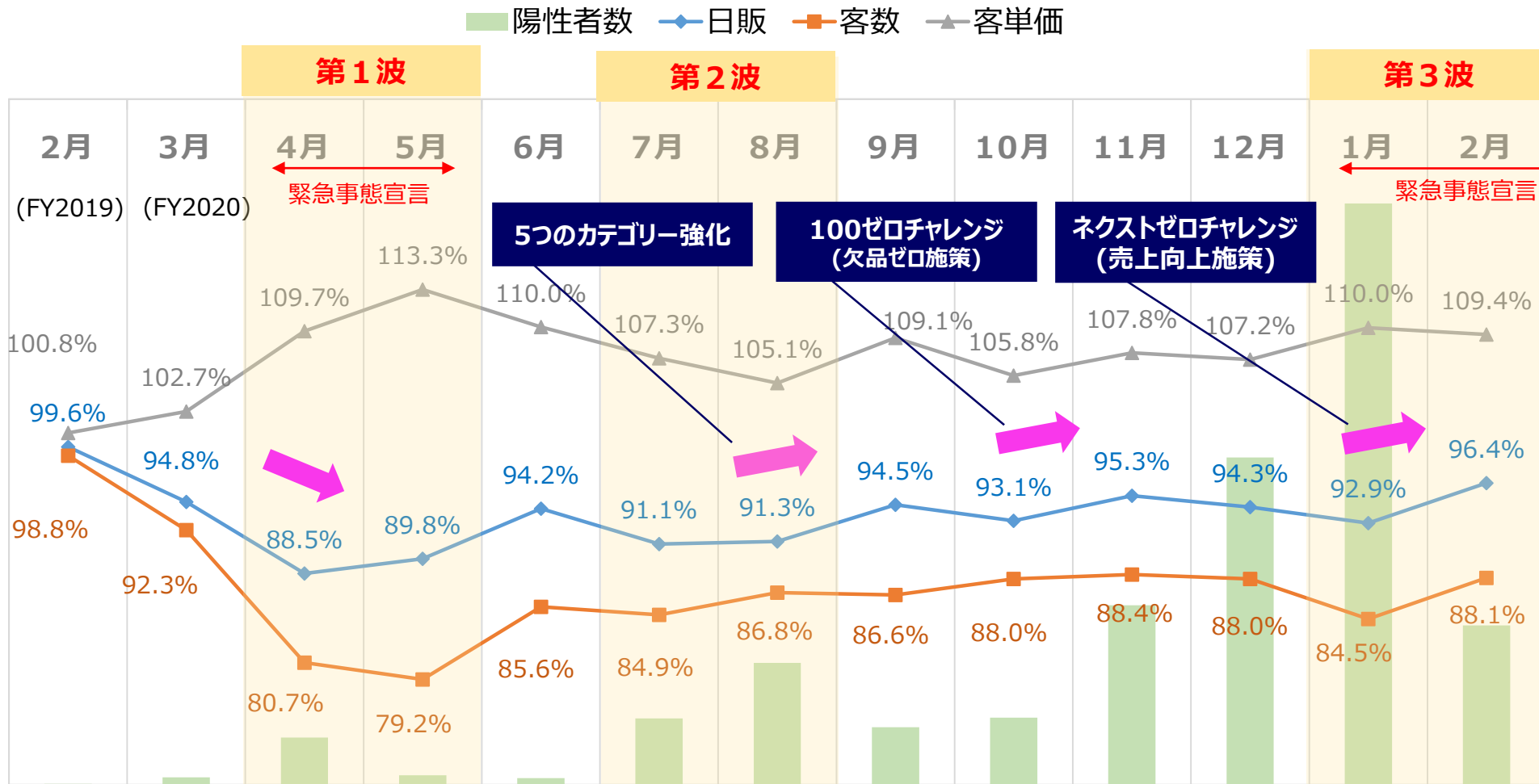


常温和洋菓子



2020年度実績① –既存店日販・客数・客単価–

- 6月以降、徹底した感染対策継続とニューノーマルの需要変化対応で売上が徐々に回復
- 1月に再度発令の緊急事態宣言下においても、日販・客数を維持・向上させる耐性を具備



日販
通期計 **93.0%**

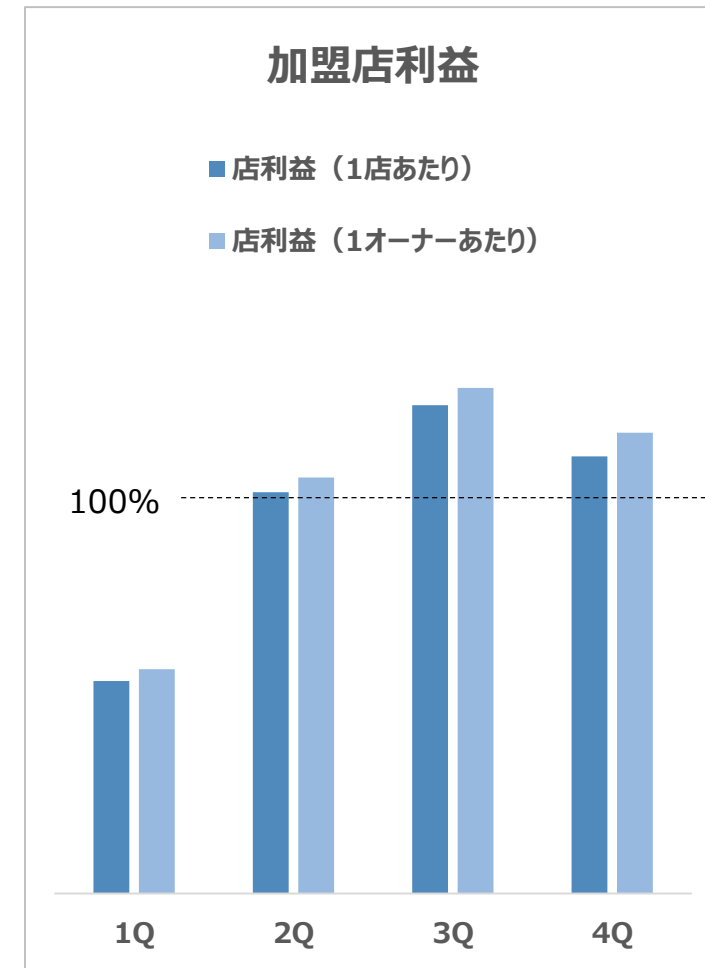
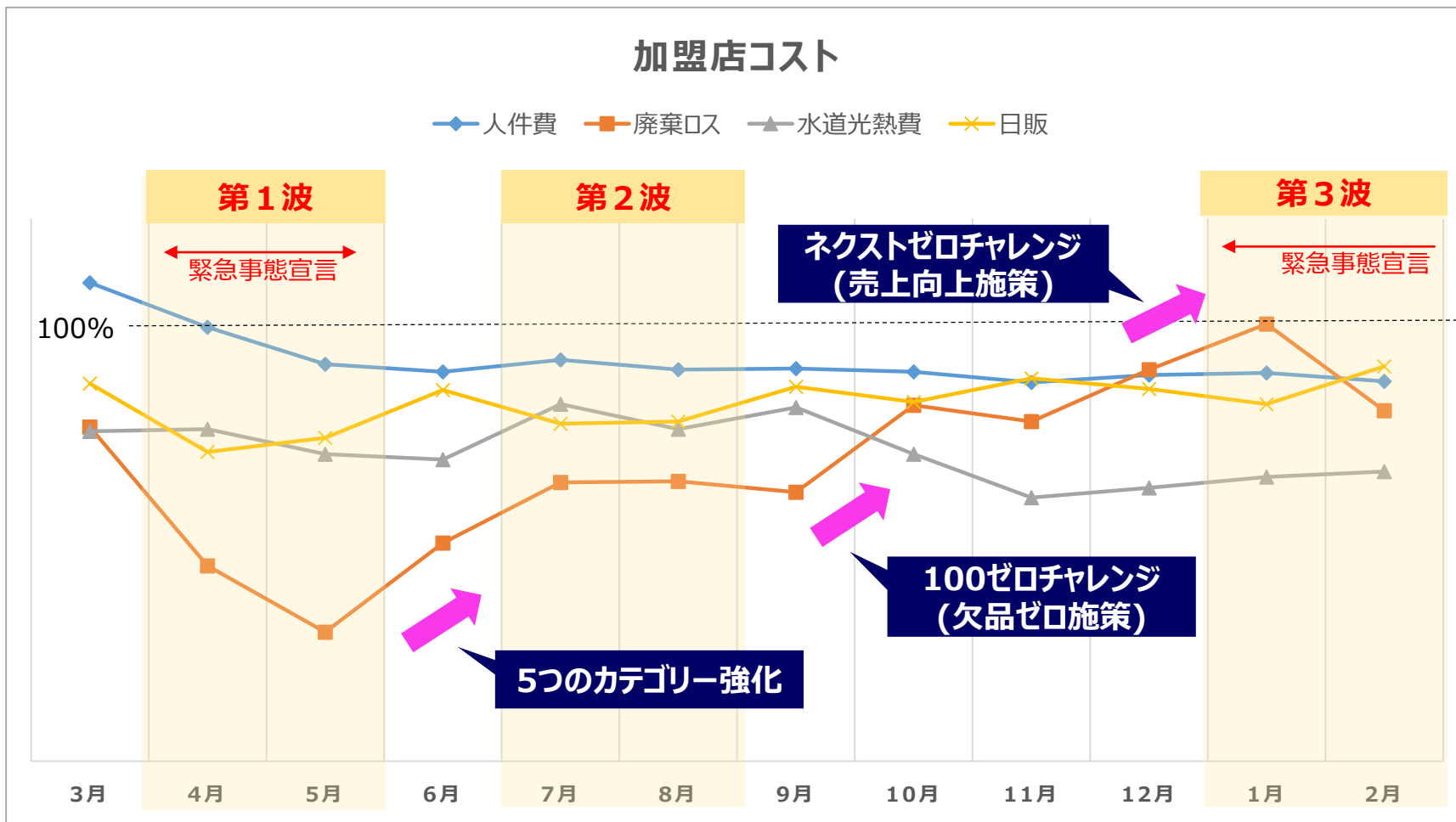
客数
通期計 **86.1%**

客単価
通期計 **108.0%**

※ローソンストア100事業を含む

(出所：陽性者数 厚生労働省HPより)

■適正な廃棄ロスと仕入の追求及びニューノーマル対応の商品拡充による日販向上により 加盟店利益は昨年並みを維持

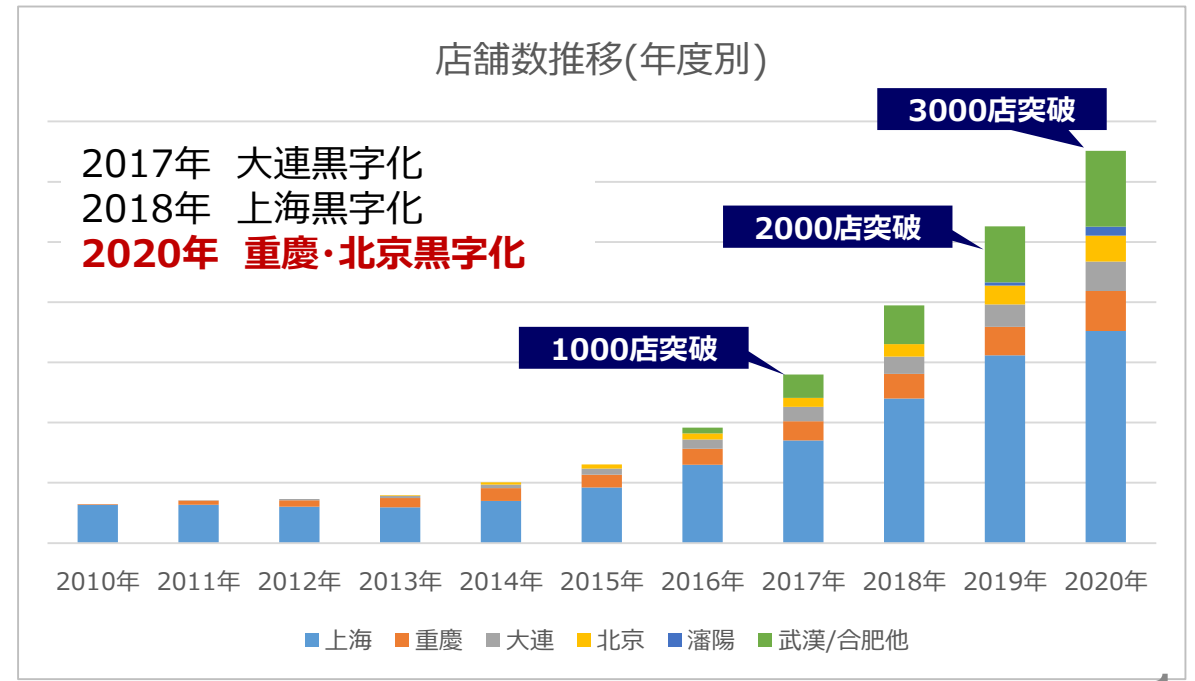
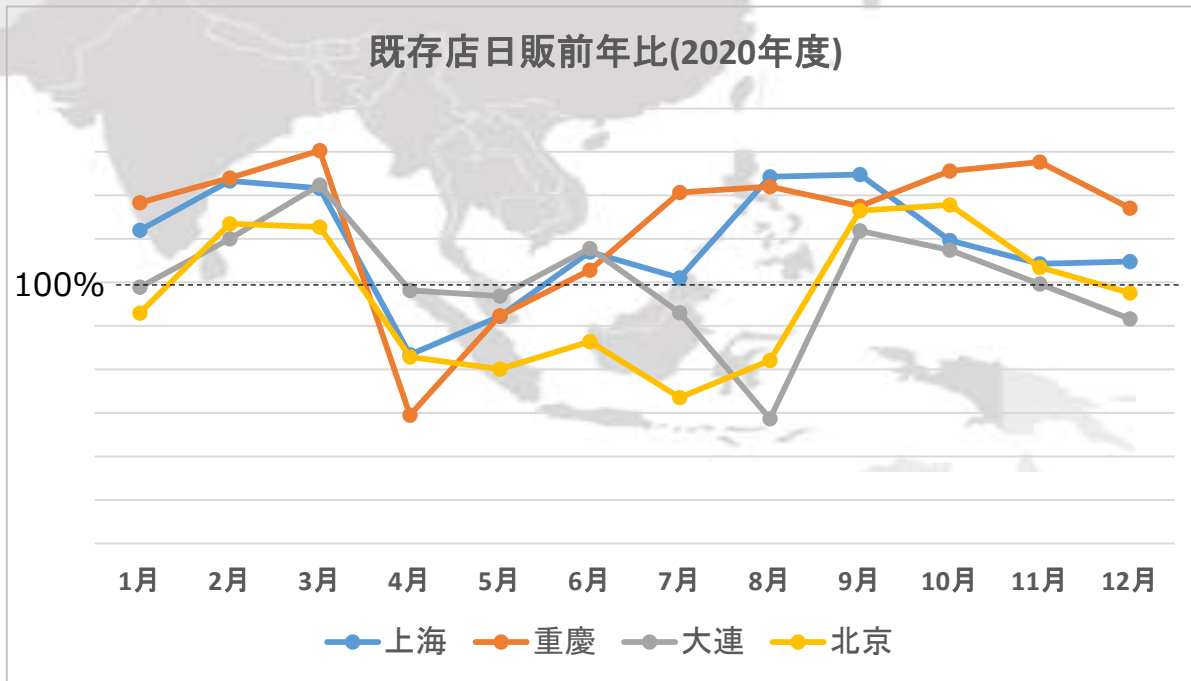


■ 3つの約束の一つ、地球(マチ)への優しさ実現に向け、環境配慮への取り組み推進

2030年目標	2018年対比 ▲50%削減	2017年対比 ▲30%削減	100%削減	1店舗あたり2013年対比 ▲30%削減																																
2020年実績 (速報値)	▲16%削減	▲12.4%削減	レジ袋辞退率 ▲74.9%	▲27.6%削減																																
KPI	<p>食品ロス</p> <table border="1"> <tr><th>Year</th><th>Reduction (%)</th></tr> <tr><td>2018</td><td>100%</td></tr> <tr><td>2025</td><td>75%</td></tr> <tr><td>2030</td><td>50%</td></tr> </table>	Year	Reduction (%)	2018	100%	2025	75%	2030	50%	<p>プラスチック容器</p> <table border="1"> <tr><th>Year</th><th>Reduction (%)</th></tr> <tr><td>2017</td><td>100%</td></tr> <tr><td>2025</td><td>85%</td></tr> <tr><td>2030</td><td>70%</td></tr> </table>	Year	Reduction (%)	2017	100%	2025	85%	2030	70%	<p>プラ製レジ袋</p> <table border="1"> <tr><th>Year</th><th>Reduction (%)</th></tr> <tr><td>2020</td><td>100%</td></tr> <tr><td>2025</td><td>50%</td></tr> <tr><td>2030</td><td>0%</td></tr> </table>	Year	Reduction (%)	2020	100%	2025	50%	2030	0%	<p>CO2排出量削減</p> <table border="1"> <tr><th>Year</th><th>Reduction (%)</th></tr> <tr><td>2013</td><td>100%</td></tr> <tr><td>2025</td><td>85%</td></tr> <tr><td>2030</td><td>70%</td></tr> </table>	Year	Reduction (%)	2013	100%	2025	85%	2030	70%
Year	Reduction (%)																																			
2018	100%																																			
2025	75%																																			
2030	50%																																			
Year	Reduction (%)																																			
2017	100%																																			
2025	85%																																			
2030	70%																																			
Year	Reduction (%)																																			
2020	100%																																			
2025	50%																																			
2030	0%																																			
Year	Reduction (%)																																			
2013	100%																																			
2025	85%																																			
2030	70%																																			
取り組み	<ul style="list-style-type: none"> 発注の精度向上 売り切り推進 予約商材の予約推進 食品リサイクルの推進 	<ul style="list-style-type: none"> 容器形状の変更による削減 環境配慮素材への切り替え推進(紙製弁当容器等) ナチュラルローソンでの量り売り実験 	<ul style="list-style-type: none"> 植物由来の素材30%配合 有料化への対応 レジカウンターにおけるエコバック利用促進の声掛け徹底及び徹底のためのマニュアル設置 	<ul style="list-style-type: none"> 省エネ機器の導入、太陽光発電機器の転用、電力供給適正取引先への切替を実施 省エネ10か条の推進 																																

- 早期にコロナ影響から脱し、既存店売上高が回復
- 中国事業全体で初の営業利益黒字を達成

- 2020年12月末日時点で日系コンビニでは最大店舗数へ(2021年2月末時点：3,344店舗)
- 既存エリア(上海・江蘇・浙江・重慶・遼寧・北京・天津・河北・湖北・安徽・湖南・海南)に加え、エリアライセンス及びメガフランチャイズの展開でエリア拡大
- 夜間無人店舗含めデリバリーや携帯アプリ、セルフレジ等では、日本に比べ取り組み先行

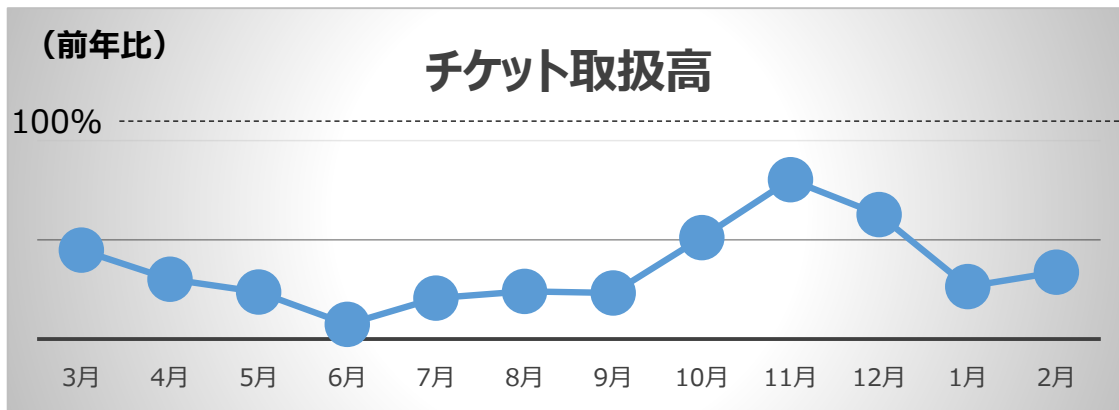


■エンタテインメント関連2社共に、想定を上回る回復



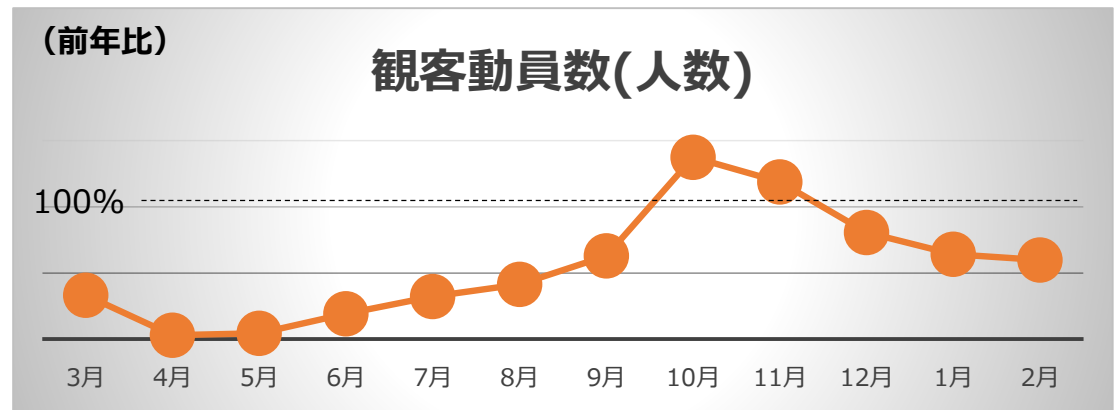
ローソンエンタテインメント

- チケット取扱高は大幅に減少したが、オンラインライブ配信チケットの販売拡大やGoToEatキャンペーンのチケット取扱いにより、売上を確保
- EC事業は巣ごもり需要に対応した品揃えを強化する一方、中止されたライブイベントのグッズを販売するなどにより、好調に推移
- 通年で営業利益黒字を達成



「ナایت」・シネマ

- 4月・5月の映画館休業により売上は大幅に減少。6月以降、飲食を伴う入場の制限は続いたが、劇場ごと臨機応変に対応し、売上向上に取り組む
- 下期は、大ヒット映画により、動員が大幅に増加、減益幅の縮減を実現



成城石井

スーパーマーケット需要の高まりと強みの自家製惣菜好調で大きく売上伸長



新セントラルキッチンの増設
(2022年度予定)



ローソンストア100

内食に対応した品揃え強化で、スーパーマーケット需要を取り込み、営業利益黒字を達成



青果



精肉



鮮魚



金融事業

提携先拡大とキャッシュレス決済ニーズに対応するための基盤拡充



【単位：億円】

	2020年度 (実績)	2021年度 (計画)
営業利益	408	500
経常利益	376	450
当期純利益	86	135

■ 2020年度国内コンビニエンスストア事業

既存店売上高前年比* 93.0%

出店 373 / 閉店 341 / 店舗数 14,476

* ローソンストア100事業を含む



LAWSON
GROUP

Challenge 2025

～新しい便利へ 新・マチのほっとステーション～

いままでの投資と成長を礎に
持続的な成長を目指す

2017-2019

積極的なIT投資

■ 次世代システム ■

自動釣銭機付POSレジ
新ストアコンピュータ
タブレット全店導入

2020-

加盟店利益基軸経営

本部が責任を持って
加盟店の利益を維持

新型コロナウイルスにより
お客様・社会の価値観が激変

大変革実行委員会
変化対応を急務に立ち上げ

2021-2025

Challenge
2025

新しい便利へ
新マチのほっとステーション

大変革実行委員会

新しいニーズの先取り
ニューノーマル変化対応

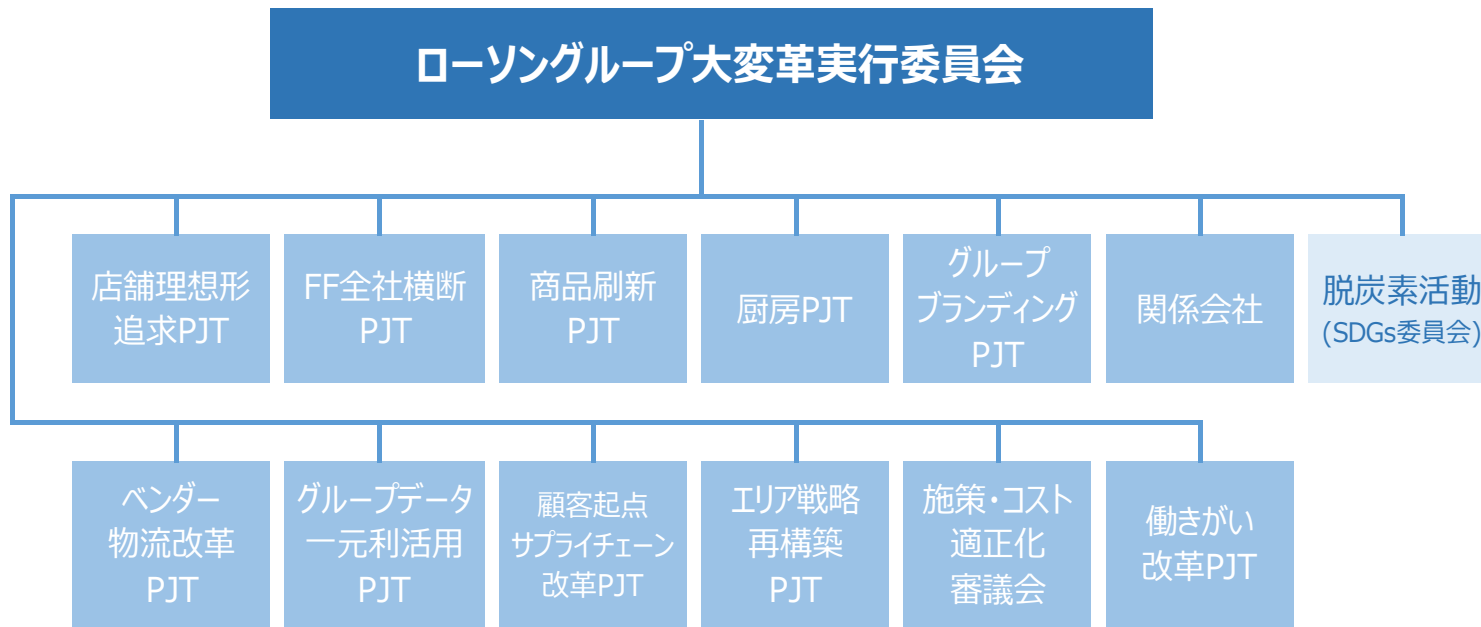
+

IT投資した次世代システムの活用



12のプロジェクト+ 全社脱炭素活動からなる大変革実行委員会にて “2025年 レコメンドNo.1”に向けた戦略を実行中

■ 組織体制

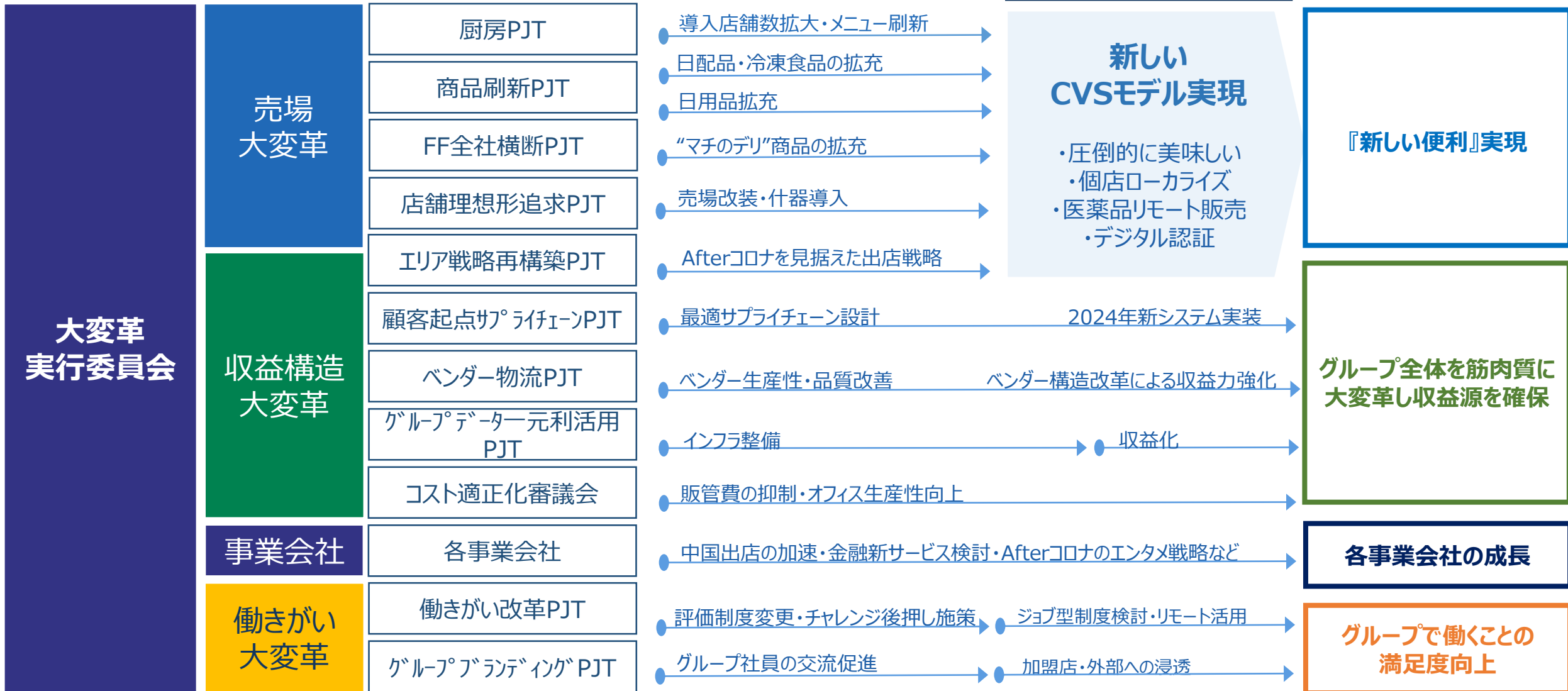


委員長：竹増貞信 (社長)

■ 主な実施事項

- 1 新しい生活様式・価値観に適応した日常生活必需品を目的購入されるお店づくりの実現
- 2 グループの総力を横断的に結束した新しい価値提供への挑戦
- 3 あらゆるコストの見直しと収入増へのチャレンジによる加盟店・本部・事業会社の収益力向上
- 4 加盟店・本部・グループ会社全員の働きがい改革継続実行

各プロジェクト マイルストーン



脱炭素社会を2050年に実現するため、環境ビジョンを策定し
長期目標を掲げ、目標達成に向けチャレンジ



食品ロス
削減

2018年対比 **25%削減**

50%削減

100%削減

プラスチック
削減

容器包装プラ
2017年対比 **15%削減**

容器包装プラ
30%削減

オリジナル商品環境配慮型素材

100%使用

CO₂排出量
削減

1店舗あたり
2013年対比 **15%削減**

30%削減

100%削減

チャレンジ指標に加え、持続的な成長のために
環境・社会・企業統治の3つの観点で投資対象を戦略的に選択

2025年
チャレンジ指標

ROE 15%以上

EPS 500円以上

【実績】

2018年度	ROE	9.3%	EPS	255円
2019年度	ROE	7.3%	EPS	200円
2020年度	ROE	3.2%	EPS	86円

ESG基軸経営

Environment

- ・食品ロス削減
- ・脱プラスチック
- ・CO2排出量削減

Social

- ・ダイバーシティ
- ・地域社会への貢献
- ・サプライチェーン管理

Governance

- 経営の透明性・公平性の確保
- ・独立役員を取締役の3分の1以上選任
 - ・過半数以上を独立役員で構成する指名・報酬諮問委員会の設置

參考資料

2020年度の実績

(単位：億円)

	2019年度	2020年度		2021年度計画	
	実績	実績	前年差	計画差	
チェーン全店売上高*1	25,069	23,497	-1,572	-502	25,100
営業利益	629	408	-220	+58	500
対チェーン売上高営業利益率	2.5%	1.7%	-0.8%pt	-	2.0%
経常利益	563	376	-187	+76	450
(親会社株主に帰属する)					
当期純利益	201	86	-114	+36	135
一株当たり純利益(円)	200.95	86.84	-114.11	+36.88	134.90
国内総店舗数(店)*2	14,444	14,476	+32	-18	14,626
出店	554	373	-181	-27	500
閉店	769	341	-428	-9	350
純増	-215	32	-	-18	150

(以下、単体*3)

既存店売上高前年比*4	100.1%	92.7%	-7.4%pt	-1.8%pt	105.0%
既存店総荒利益高前年比	100.8%	89.4%	-11.4%pt	-3.3%pt	105.0%
総荒利益率	31.3%	31.0%	-0.3%pt	-0.3%pt	31.0%
たばこ抜き総荒利益率前年差	+0.3%pt	+0.1%pt	-	-	-

*1 チェーン全店売上高は、国内コンビニエンスストア事業、海外事業及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。

*2 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です。

*3 ローソンストア100事業を除きます。

*4 既存店売上高前年比はチケット等の影響を除いた数値です。

販売費及び一般管理費の主要項目

(単位：億円)

		2019年度	2020年度	
		実績	実績	前年差
単体	販売費及び一般管理費	3,116	3,044	-72
	<主な経費>			
	人件費	462	448	-14
	IT関連費用 (ハードリース・ソフトウェア償却・保守費等)	127	120	-7
	広告宣伝費	141	98	-43
	販売手数料	195	178	-17
	施設費	1,740	1,744	+3
連結	販売費及び一般管理費	4,615	4,366	-248

前年差要因

単体

広告宣伝費：新型コロナウイルス感染症の影響に伴う販促・キャンペーンの見直しや、スピードくじ等のデジタル活用による効率化等による減少等。

販売手数料：加盟店の廃棄ロスの減少による本部負担額の減少等。

その他：地代家賃、人件費、交通費等の経費削減を実施。

連結

新型コロナウイルス感染症の影響で休業やイベントの中止等による売上高、取扱高の減少に伴う広告宣伝費、販売手数料等が減少。また、人件費、地代家賃等の一部を新型コロナ関連損失として特別損失へ振替。

セグメント別の営業利益

(単位：億円)

	2020年度		前年差要因
	実績	前年差	
国内コンビニエンスストア事業	287	-183	売上高の減少に伴うチャージ収入は減少。低収益店舗の加盟店支援を実施。廃棄ロス、広告宣伝費及びその他の経費削減を実施。
成城石井事業	103	+19	スーパーマーケット需要の高まりにより路面店を中心に生鮮品が好調に推移したことに加え、オリジナル惣菜も全体の売上に寄与し、既存店売上高前年比は106.6%となり増益。
エンタテインメント関連事業	-2	-56	興行の中止や大規模イベントの開催制限等の影響によるチケット販売手数料の減少に加え、映画館の休館や緊急事態宣言に伴う動員数減による収入の減少。
金融関連事業	17	-13	ローソン店舗の客数の減少に伴いATM利用件数が減少。クレジットカード事業、ATMチャージ事業等の新規ビジネスに着手。
海外事業	8	+18	中国事業は新型コロナウイルス感染症の影響からの売上高の回復が早く、店舗数の増加と共に収益が改善。
その他	-4	-5	
合計	408	-220	

設備投資の状況（連結）及び連結キャッシュフローの状況

● 設備投資の状況

(単位：億円)

	2019年度	2020年度
	実績	実績
新店	240	113
既存店	101	98
IT関連	109	84
その他	7	8
小計	459	305
リース	425	256
減価償却費	791	807

● 連結キャッシュフロー

(単位：億円)

	2019年度	2020年度
	実績	実績
営業C/F	2,027	2,279
投資C/F	-490	-299
フリーC/F	1,536	1,979
財務C/F	-1,639	-1,406
(内、配当金)	-202	-150
現金及び現金同等物の期末残高*	3,435	4,011

・ 連結貸借対照表の現金及び預金との差額は、預入期間が3か月を超える定期預金となっております。

連結貸借対照表

LAWSON

(単位：億円)

	2019年度	2020年度	前期末増減
流動資産合計	6,366	6,908	+541
（内、現金及び預金*1）	3,435	4,025	+589
（内、未収入金）	1,591	1,610	+19
固定資産合計	7,210	6,746	-464
有形固定資産	3,929	3,676	-252
無形固定資産	970	864	-106
（内、ソフトウェア）	451	390	-60
（内、のれん）	423	382	-41
投資その他の資産	2,310	2,205	-104
（内、長期貸付金）	424	406	-18
（内、差入保証金）	1,071	1,030	-41
資産合計	13,577	13,654	+76

*1 2021年2月28日現在、現金及び預金には金融関連事業の3,722億円が含まれており、主にATM充填金として使用しております。

*2 2021年2月28日現在、短期借入金・1年内返済予定の長期借入金・長期借入金には金融関連事業の1,827億円が含まれております。

	2019年度	2020年度	前期末増減
流動負債合計	5,619	7,677	+2,057
（内、買掛金）	1,293	1,274	-19
（内、短期借入金*2）	398	423	+24
（内、1年内返済予定の長期借入金*2）	-	1,000	+1,000
（内、預り金）	1,930	2,461	+530
固定負債合計	5,204	3,247	-1,956
（内、長期借入金）	3,100	1,300	-1,800
負債合計	10,823	10,924	+101
純資産合計	2,753	2,729	-24
（内、資本金）	585	585	±0
（内、利益剰余金）	1,650	1,584	-65
負債・純資産合計	13,577	13,654	+76

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。