

株式会社 ローソン

2020年度上期決算説明会

2020年10月9日

2020年度上期 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

(単位:億円)

	2019年度	2020年度		
	上期実績	上期実績	前年同期差	当初通期計画
営業利益	367	166	- 200	350
経常利益	351	148	- 202	300
当期純利益	201	33	- 167	50
(単体) 注) ローソンストア100事業を除く				
既存店売上高前年比	100.4%	91.0%	- 9.4pt	95.2%
総荒利益率	31.2%	31.2%	± 0.0pt	31.3%
国内CVS店舗数 (店)	14,721	14,500	- 221	14,544

1. 連結営業利益 166億円 (前年同期差 -200億円・対 当初通期計画進捗率 48%)

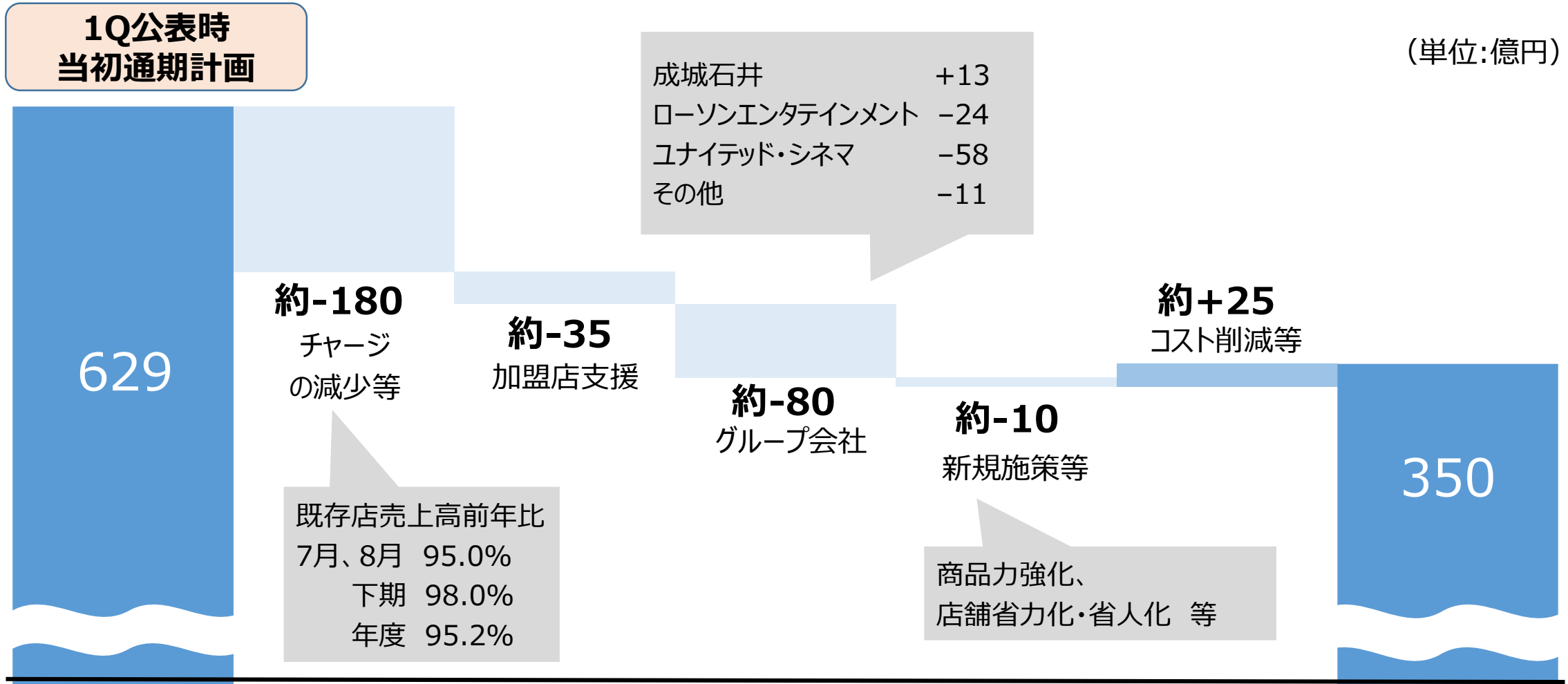
新型コロナウイルス感染症の影響から、国内CVS事業は加盟店売上減に伴うチャージ収入減や加盟店支援などにより減益。エンタテインメント関連事業も興行やイベントの中止及び延期、新作映画の公開延期などにより減益。

2. 連結当期純利益 33億円 (前年同期差 -167億円・対 当初通期計画進捗率 66%)

上記の要因に加え、特別損失として新型コロナウイルス感染症に伴う関連損失を計上したことなどにより減益。

3. 既存店売上高前年比 91.0% 内訳：客数84.5% 客単価107.7%

2020年度 当初通期計画 連結営業利益増減



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
(計画)

2020年度 各種施策の進捗

(単位:億円)

	2019年度	2020年度		
	通期実績	当初通期計画	上期実績	通期計画見直し
連結営業利益	629	350	166	350

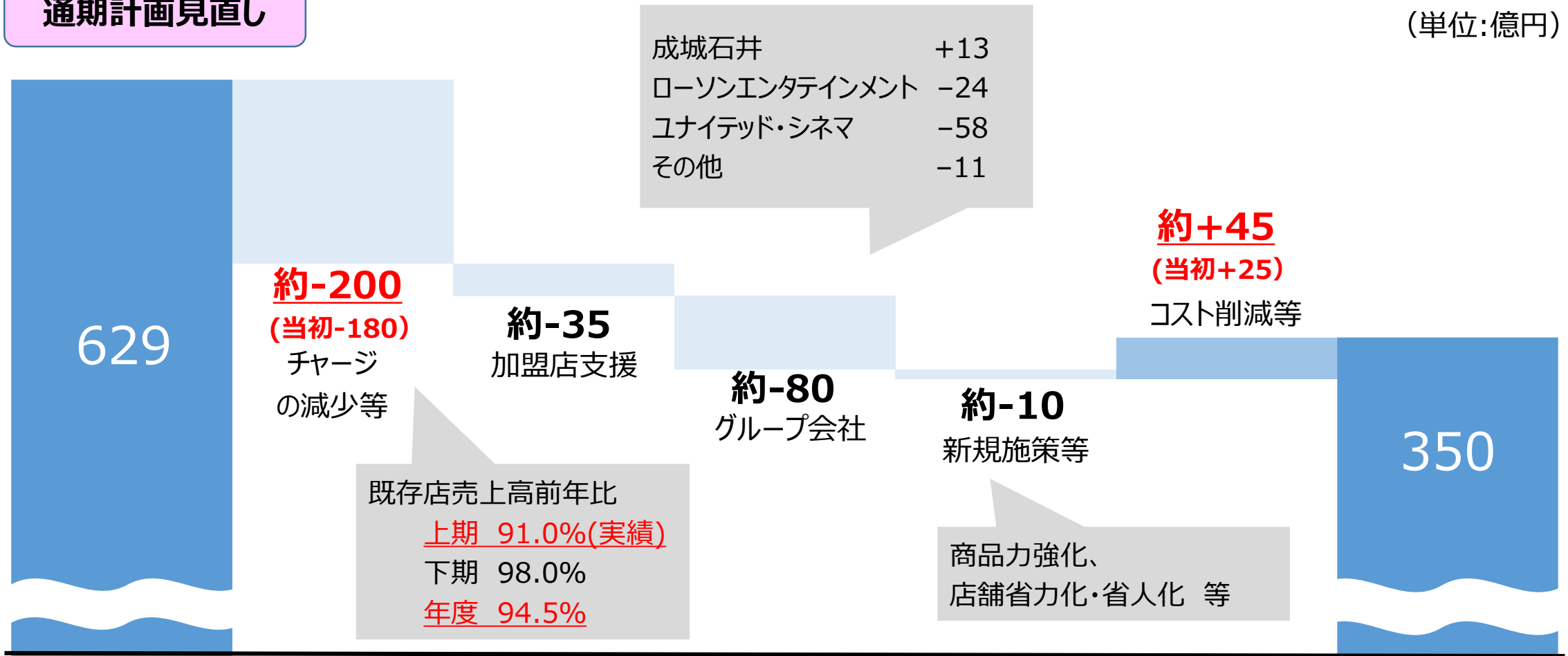
施策	取組事項、進捗	当初通期計画	上期実績	通期計画見直し
チャージ収入	✓ 総荒利益率は前年並みを維持したものの、お客さまの変化対応に十分に答えられず、売上高は減少(既存店売上高前年比91.0%)。下期は当初計画(既存店売上高前年比98.0%)を達成すべく取り組む。	-180	-160	<u>-200</u>
加盟店支援	✓ 予定していた低利益店舗支援や、コロナ影響を大きく受けた店舗向けの追加の品揃え支援などを実施中。	-35	-25	-35
グループ会社	✓ 成城石井事業は内食の需要の高まりに応え、堅調に推移。 ✓ エンタテインメント関連事業はイベント中止や延期によるチケット取り扱い減少、映画館動員数の減少などを余儀なくされてきたが、足元ではイベント開催や制限人数制限など、緩和傾向にある。	-80	-50	-80
新規施策等	✓ 商品力強化、店舗省力化等の取り組みは下期に実施予定。	-10	0	-10
コスト削減等	✓ 廃棄ロス削減による販売手数料の削減、デジタル活用による広告宣伝費の削減、交通費や会議運用費等の本部コストの削減など、継続的にコストコントロールを実施していく。	+25	+35	<u>+45</u>
計		-280	-200	-280

※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。計画を変更した数値は赤字に下線を引いています。

2020年度 通期計画見直し 連結営業利益増減

通期計画見直し

(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。
計画や前提を変更した数値は赤字に下線を引いています。

2020年度
連結営業利益
(計画)

(単位:億円)

	2020年度		
	当初通期計画	上期実績	通期計画見直し 【変更なし】
連結営業利益	350	166	350
主な事業会社			
ローソン	250	125	250
成城石井	104	51	104
ローソンエンタテインメント	-1	0	-1
ユナイテッド・シネマ	-24	-8	-24
連結当期純利益	50	33	50
1株あたり配当金	150円		150円

(計画前提条件) ・既存店売上高前年比【変更】 **94.5%** (前年比-5.5%)
 ・総荒利益率 **31.3%** (前年比±0%P)
 ・店舗数【変更】 **出店400 閉店350 純増50**

2020年度取り組み

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”

2030目標 (KPI)

食品ロス削減

2018年対比 **50%**削減

プラスチック削減

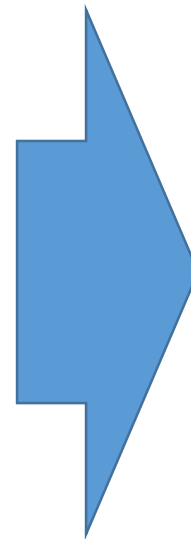
容器包装プラスチック
2017年対比 **30%**削減

(オリジナル商品
環境配慮型素材 **50%**使用)

プラスチック製
レジ袋 **100%**削減

CO₂排出量削減

1店舗当たりの
CO₂排出量
2013年対比 **30%**削減



あるべき姿2050

さらなる挑戦!!

Lawson Blue Challenge 2050!
~“青い地球”を維持するために!~

食品ロス削減 **100%**削減

プラスチック削減(容器包装)

オリジナル商品
環境配慮型素材 **100%**使用

CO₂排出量削減

1店舗当たりの
CO₂排出量 **100%**削減

SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS



プラ削減

- レジ袋有料化に対応 携帯できるバックの普及促進

- ケータイバッグ配布累計実績 541万枚

- 容器包装のプラスチック使用量削減

- MACHI café (マチカフェ) アイスコーヒーSカップを紙素材へ変更

- 紙製容器を使用した弁当 (ナチュラルローソン) を販売



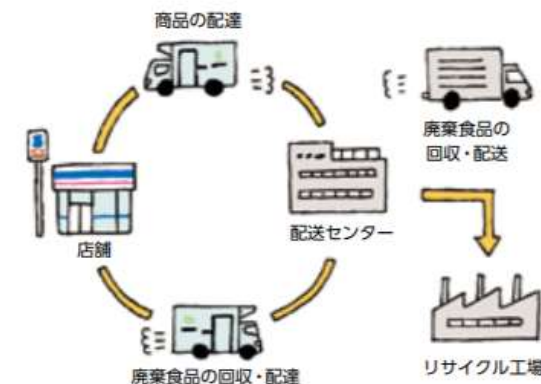
食品ロス

- 売れ残り食品のリサイクルを推進

- 既存物流網を活用した廃棄食品の回収実験を実施

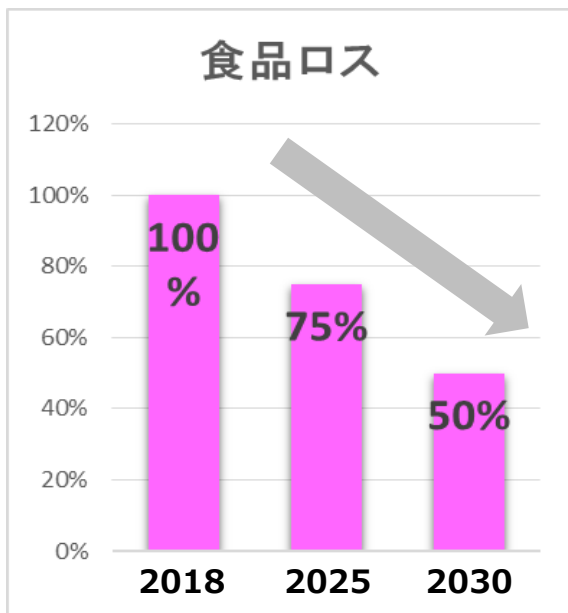
CO2削減

- CO2冷媒要冷機器の導入



持続的成長に向けた取り組み② - 上期実績 -

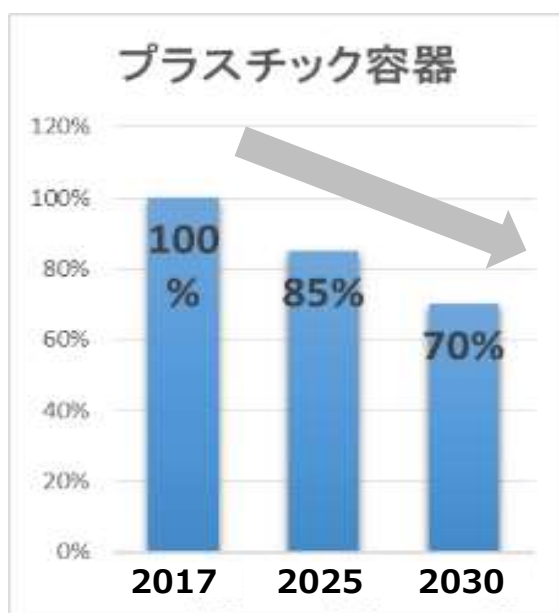
2030年 50%削減



20年目標 ▲2.25%
 上期実績 ▲4.5%
 (速報値)

廃棄率は4.43%
 発注精度の向上と無駄な
 廃棄の削減に取り組んだ

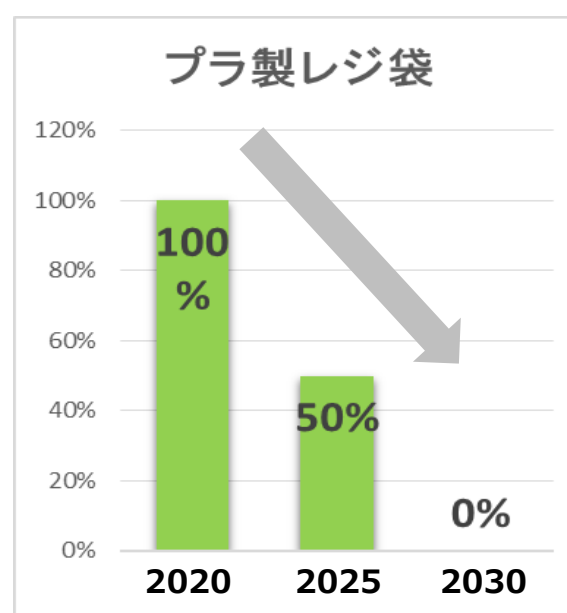
2030年 30%削減



20年目標 ▲5.0%
 上期実績 ▲5.2%
 (速報値)

販売数の低下による進捗の
 鈍化を、施策数を増やすこ
 とでカバーし、計画を上回っ
 た

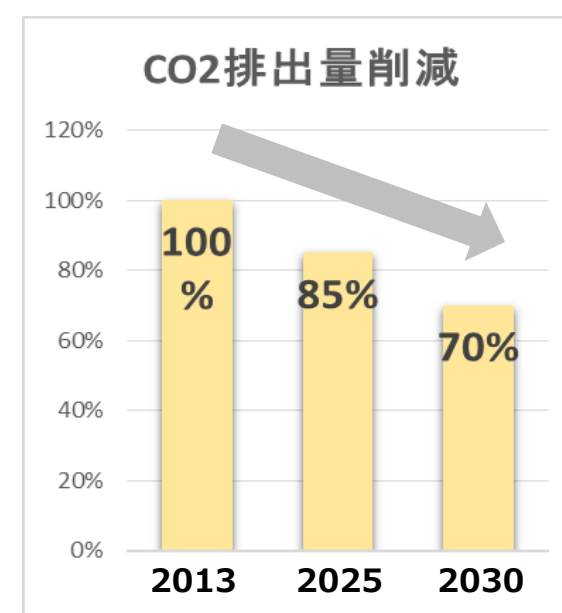
2030年100%削減



20年目標 ▲40.0%
 上期実績 ▲75.3%
 (速報値)

有料化による辞退率が見
 込み以上に増加
 又、レジOPの分かりやすさ
 を追求

2030年 30%削減



20年目標 ▲6.0%
 上期実績 ▲8.6%
 (速報値)

電力供給会社の切替と
 店内のLED交換が計画以
 上に進捗

緊急事態宣言
の発出

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

巣ごもり消費

買いだめ

強みをさらに強く

デザート/マチカフェ/ファストフード/まちかど厨房



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



外出自粛期間は近隣にお住まいのお客さまが多く来店

カード会員客数 伸長率

(新型コロナウイルス拡大前と外出自粛期間の対比)

※カード会員データより距離別のカード会員数比較



100%超

時間帯別にみると
夕方の時間帯に来店

巣ごもり需要で、日常生活を支えるカテゴリの売上が好調

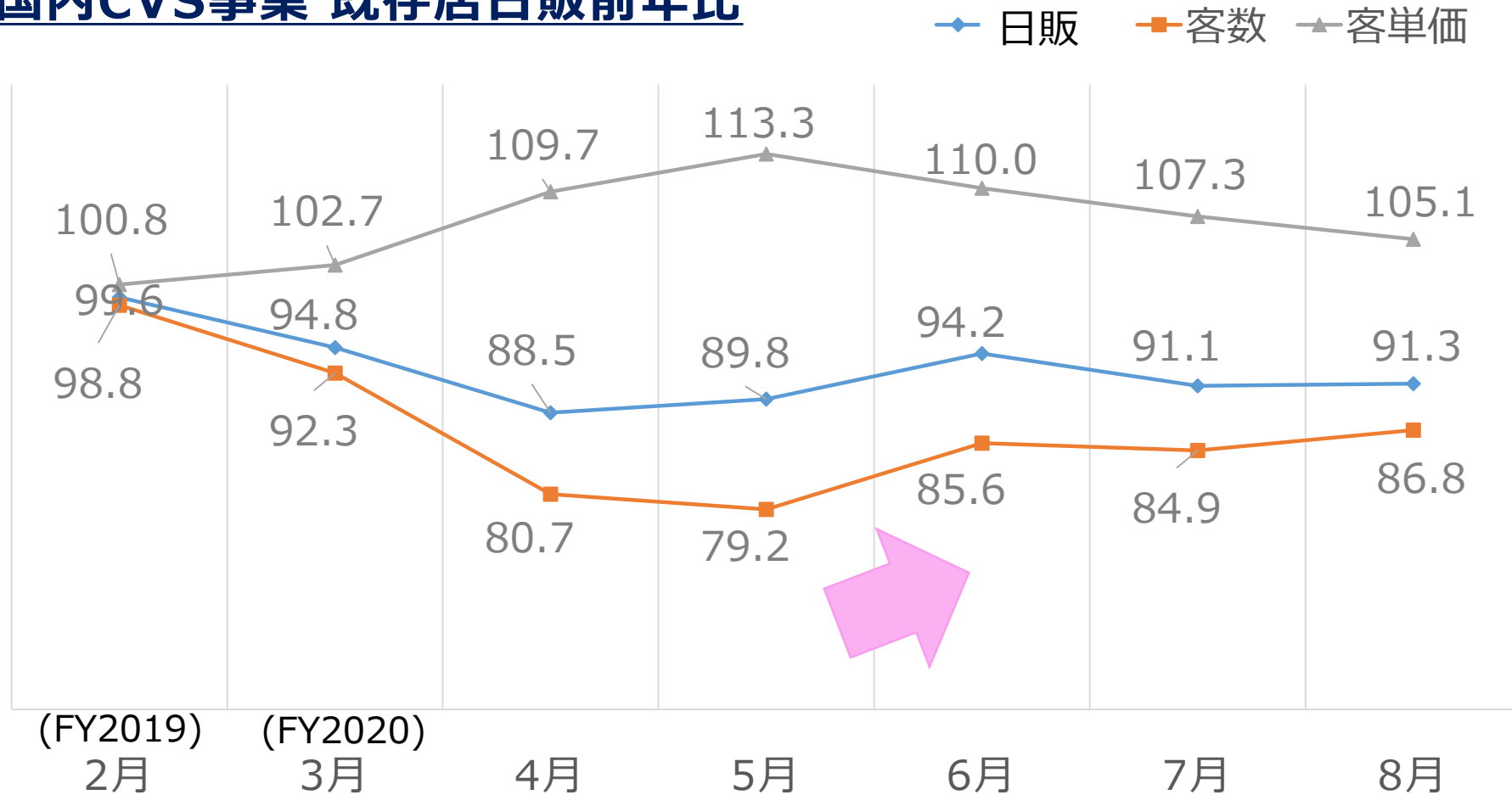
売上高前年比好調カテゴリ

DEPT	20年度上期
紙・生理・衛生用品	110%以上
冷凍食品	
調味料	
機能簡易食品	
洋酒・酎ハイ	100%以上
店内厨房	
デザート	
常温和洋菓子	
日配食品	
生鮮品	

2020年度上期実績① -日販・客数・客単価(前年同期比)-

4~5月に大きく落ち込んだ日販と客数は6月以降は回復傾向

国内CVS事業 既存店日販前年比



日販
上期計 **91.6%**

客数
上期計 **84.9%**

客単価
上期計 **107.9%**

※ローソンストア100事業を含む

加盟店コスト前年同期比

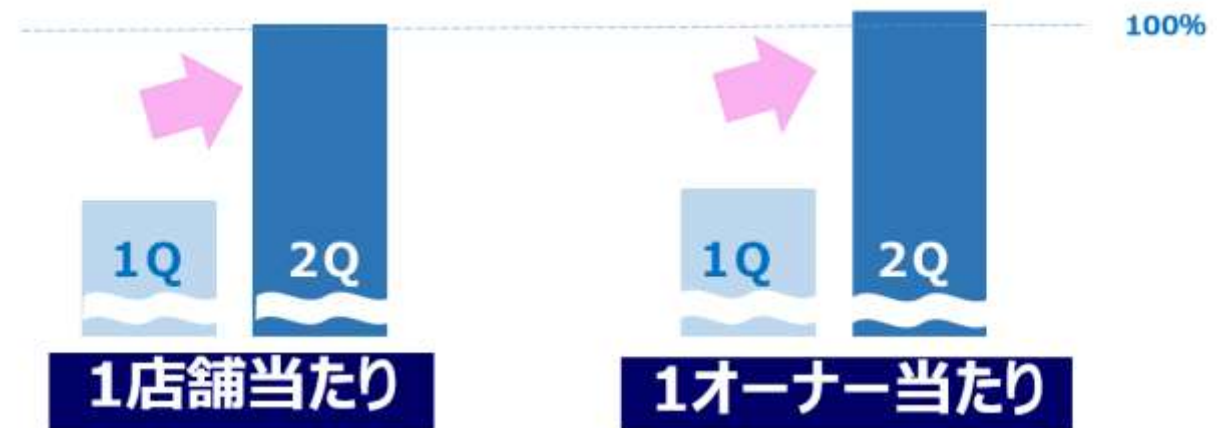
店舗3大コスト及び
その他の経費削減が奏功し、
加盟店利益に貢献

店舗コスト削減

- 人件費
- 水道光熱費
- 廃棄ロス
- 店舗での消耗品費

加盟店利益前年同期比

1Qは売上高の減少に伴い
加盟店利益も下がったが、
2Qはコスト削減等が奏功し、
前年同期を上回った



コロナ禍でも加盟店利益を確保→筋肉質な店舗体制に

ハンマー

新型コロナウイルス感染拡大

- 外出自粛
- 国内外の移動に制限

ダンス

withコロナ・afterコロナ

- 活動が活発化
- 消費が活性化

日常需要の取り込み

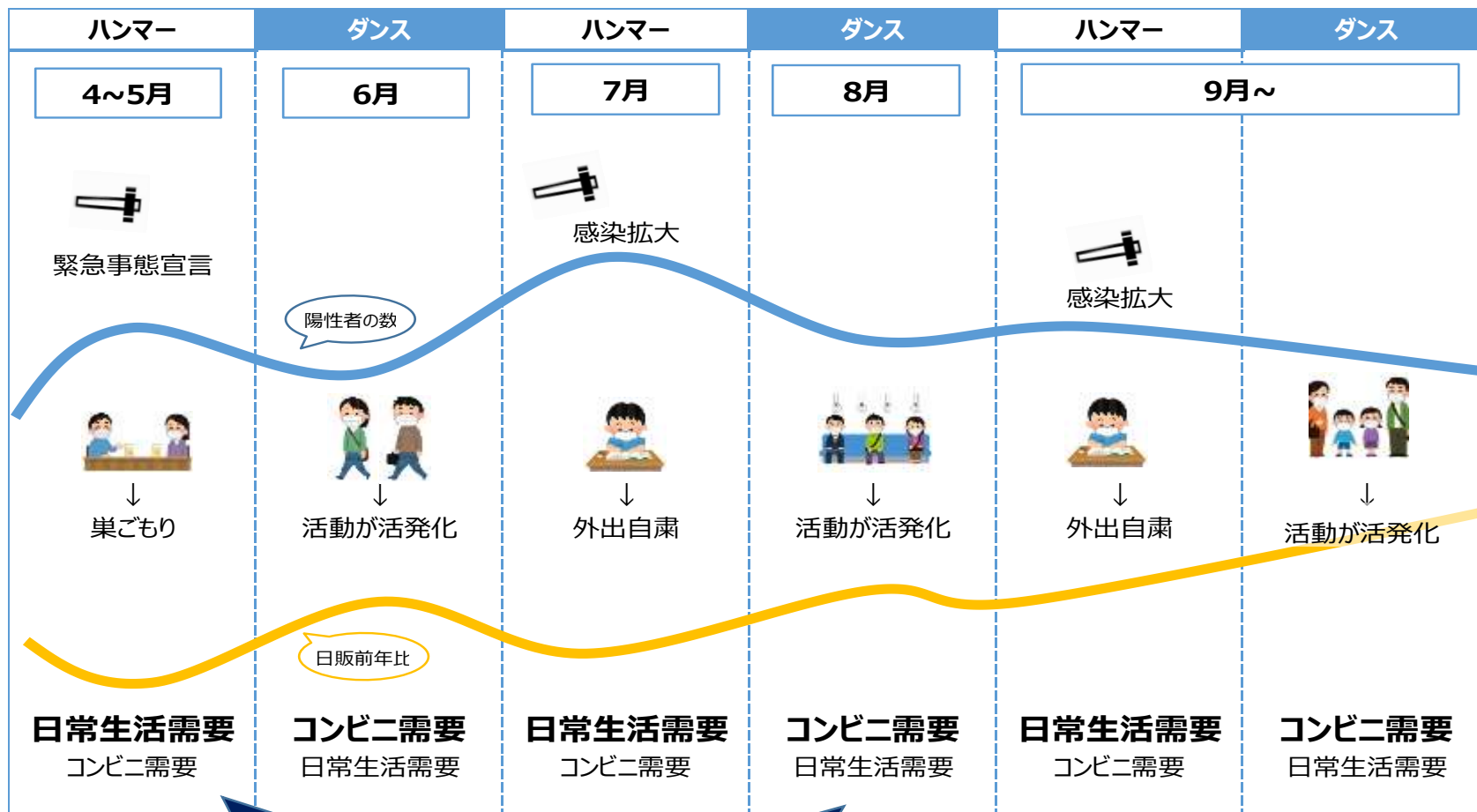
- 近隣のお客さまの来店が増加
- 夕方の来店ニーズが高まる
- 日常必需品の需要が増加

収入への不安

日常需要 + コンビニ需要の取り込み

- 得意分野の強化
- バリューある商品の提供

コロナ禍でコンビニが日常生活を支える土壌が生まれた



巣ごもり消費で
日常生活需要が増えた

人の動きが増えると
コンビニ需要が増える

この繰り返し

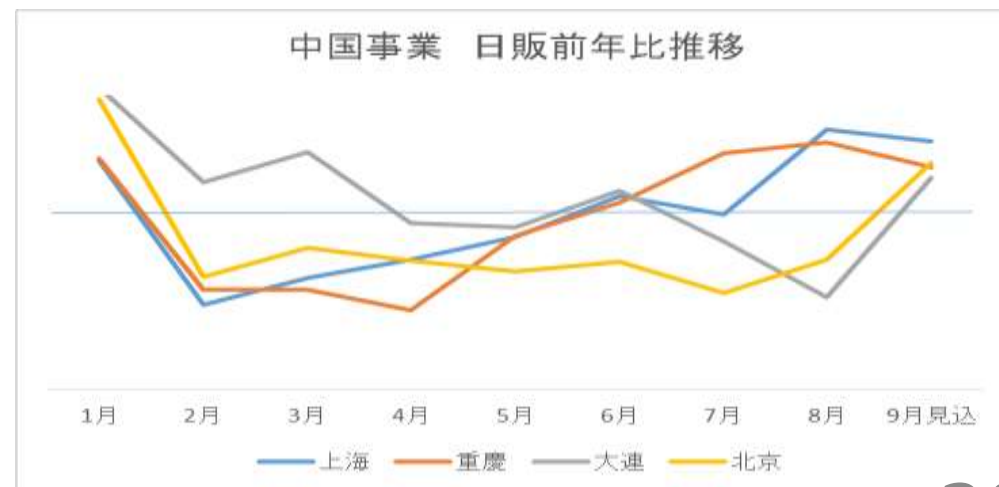


どのような状況下においても、
日常生活需要とコンビニ需要
を取り込めるお店になるべく
“大変革”を実行する

中国事業は中国政府の打ち出した コンビニ倍増計画(2022年までに30万店)の追い風でさらに出店拡大を計画

- 中国
比較的新型コロナウイルス感染症による影響からの回復は早く、地域によっては6月以降売上が前年比を上回る傾向にある。デリバリー強化などでさらに需要を取り込むことに加え、政府の補助金を活用し、コロナ禍においても事業の伸長を目指す。出店については、メガフランチャイズやエリアライセンス先を開拓し、出店都市を拡大する予定。

- メガフランチャイズ、エリアライセンス先の拡大
- デリバリー強化、セルフレジ導入拡大
- ライブショッピング等活用し新規顧客開拓



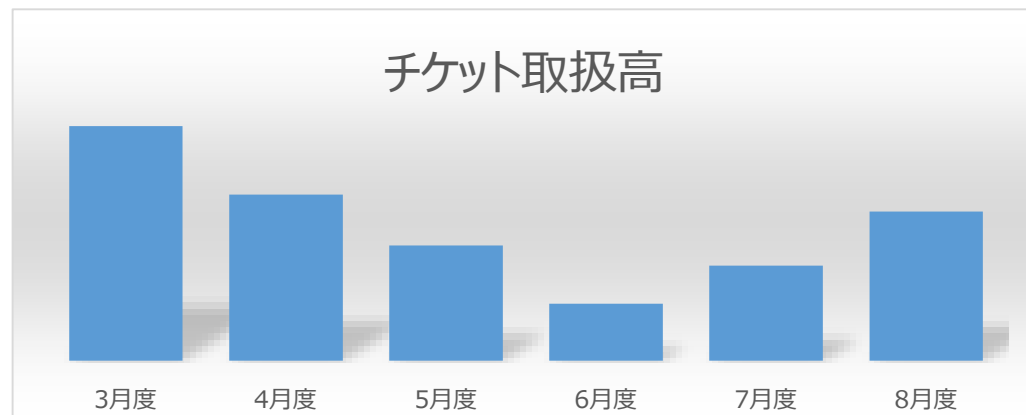
エンタテインメント事業は回復の兆し



(株)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強化をするなど、変化に即応した取り組みを実施。
- イベント開催制限の緩和により、2Qは取扱高が回復傾向。EC事業の好調、コスト削減等も相まって、上期は営業黒字。「OMO」「DX」へ取り組むことで、安定的な事業運営を目指す。

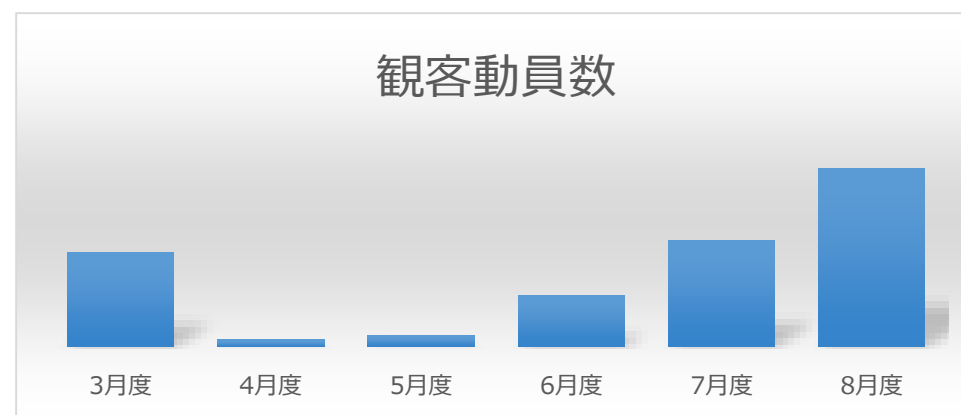
チケット取扱高



「ナネット」・シネマ(株)

- 4月・5月の映画館休業により売上は大幅に減少。政府からの観客の入場制限や映画の公開延期や中止もあり、厳しい状態は続いたが、8月はヒット作に恵まれ、単月黒字。
- 観客の入場制限も緩和され、客足は緩やかに戻る見込み。

観客動員数

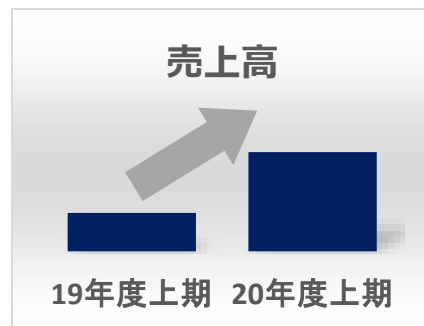




成城石井

ビジネスモデル強化、ブランド力向上で、「お客さまから支持される会社」をめざす

- 高品質な店づくりを支える供給インフラ構築及び経営基盤の強化
- 「食」に対する顧客の行動様式の変化に適合したオンライン販売、配達機能の整備・強化
- 首都圏への出店の深耕と、首都圏以外への商勢圏の着実な形成



金融事業

すべてのお客さまにとって、「いちばん近い銀行」をめざす

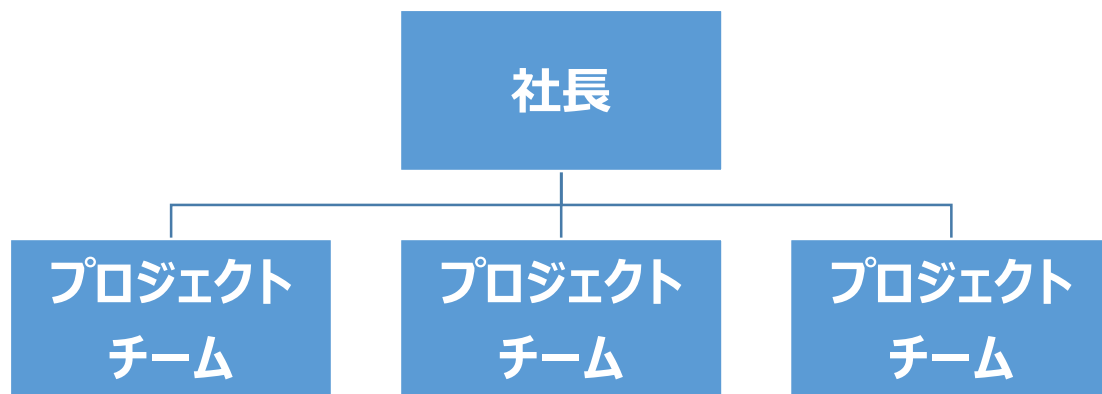
- ローソン銀行ATMの認知度up
- クレジットカード「ローソンPontaプラス」の会員稼働率向上と利用額の増加
- キャッシュレス決済プラットフォームの提携金融機関、ペイメント事業者拡大、及び機能・サービス拡充



グループ全体が、今までの「コンビニ」を超越した
新時代にふさわしい「マチのほっとステーション」へ

ローソングループ大変革実行委員会

社長を委員長として、11プロジェクトを始動



- 商品開発
- 店舗理想形追求
- グループデータ活用
- サプライチェーン改革
- 働きがい改革 など

參考資料

2020年度上期の実績と年度計画

(単位：億円)

	2019年度上期	2020年度上期		2020年度
	実績	実績	前年同期比・差	計画
チェーン全店売上高	12,769	11,732	91.9%	24,000
営業利益	367	166	45.4%	350
対チェーン売上高営業利益率	2.9%	1.4%	- 1.5%P	1.5%
経常利益	351	148	42.3%	300
(親会社株主に帰属する) 四半期(当期)純利益	201	33	16.4%	50
一株当たり純利益(円)	200.95	33.05	-167.90	49.96
国内総店舗数(店)	14,721	14,500	-221	14,494
出店	307	236	-71	400
閉店	245	180	-65	350
純増	62	56	-6	50

(以下、単体*) *ローソンストア100事業を除く

既存店売上高前年比	100.4%	91.0%	-	94.5%
既存店総荒利益高前年比	100.8%	88.4%	-	92.7%
総荒利益率	31.2%	31.2%	+0.0%P	31.3%
たばこ抜き総荒利益率前年差	+0.1%P	+0.3%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です。

注：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。

注：斜体の数値は当初計画を変更したものです。

販売費および一般管理費の主要項目

(単位：億円)

		2019年度 上期	2020年度上期	
		実績	実績	前年同期差
単 体	販売費及び一般管理費	1,554	1,540	-13
	<主な経費>			
	人件費	234	227	-6
	IT関連費用 (ハードリース・ソフトウェア償却・保守費等)	50	64	+14
	広告宣伝費	76	52	-24
	販売手数料	96	85	-11
	施設費	862	867	+5
連結	販売費及び一般管理費	2,295	2,175	-120

前年同期差要因

単
体

IT関連費用：次世代システムの減価償却費の増加等。

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などによる減少等。

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。

連
結

単体の減少要因に加え、新型コロナウイルス感染症の影響で休業したローソン店舗や映画館などの賃料及び人件費を特別損失へ振り替えたことなどにより減少。

セグメント別の営業利益

(単位：億円)

セグメント	2020年度上期		
	実績	前年同期差	前年同期差要因
国内コンビニエンスストア事業	137	-158	売上の減少に伴いチャージ収入が減少したことに加え、当初より予定していた低収益店舗への支援のほか、コロナ影響を大きく受けた加盟店への追加支援を実施したことなどにより減益。
成城石井事業	48	+9	スーパーマーケット需要の高まりにより生鮮品、グロッサリー、酒類が大きく伸長。既存店売上高前年比は106.3%と好調推移したことにより大幅増益。
エンタテインメント関連事業	-10	-47	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、映画館の休館に伴う収入の減少により減益。
金融関連事業	7	-5	ローソン店舗の客数減少、店舗の時短営業や休業も相まって、ATM利用件数が減少したことにより減益。
海外事業	-13	+3	中国では新型コロナウイルス感染症の影響からの回復が比較的早かったことに加え、店舗数の増加により利益改善。
その他	-2	-2	
合計	166	-200	

● 設備投資の状況

(単位：億円)

	2019年度上期	2020年度上期
	実績	実績
新店	134	62
既存店	42	44
IT関連	66	47
その他	6	2
小計	249	155
リース	256	127
減価償却費	384	405

● 連結キャッシュフロー

(単位：億円)

	2019年度上期	2020年度上期
	実績	実績
営業C/F	1,360	1,183
投資C/F	-262	-177
フリーC/F	1,098	1,005
財務C/F	-895	-1,171
(内、配当金)	-127	-75
現金及び現金同等物の の期末残高	3,741	3,268

(単位：億円)

	2019年度末	2020年度 上期末	前期末差
流動資産合計	6,366	5,893	-473
（内、現金及び預金）	3,435	3,268	-167
（内、未収入金）	1,591	1,505	-86
固定資産合計	7,210	7,051	-158
有形固定資産	3,929	3,840	-88
無形固定資産	970	915	-54
（内、のれん）	423	401	-21
投資その他の資産	2,310	2,295	-15
（内、長期貸付金）	424	425	+0
（内、差入保証金）	1,071	1,040	-30
資産合計	13,577	12,945	-631

	2019年度末	2020年度 上期末	前期末差
流動負債合計	5,619	5,891	+271
（内、買掛金）	1,293	1,373	+79
（内、短期借入金）	398	363	-35
（内、預り金）	1,930	1,421	-509
固定負債合計	5,204	4,310	-894
（内、長期借入金）	3,100	2,300	-800
負債合計	10,823	10,201	-622
純資産合計	2,753	2,744	-9
（内、資本金）	585	585	±0
（内、利益剰余金）	1,650	1,606	-44
負債・純資産合計	13,577	12,945	-631

注：2020年8月31日現在、現金及び預金には金融関連事業の3,065億円が含まれており、主にATM充填金として使用しております。

注：2020年8月31日現在、短期借入金・長期借入金には金融関連事業の1,800億円が含まれております。

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。