

株式会社 ローソン

2010年度第2四半期決算説明会

2010年10月13日(水)

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。
当社の決算期は2月末です。

2010年度第2四半期決算報告

取締役 専務執行役員 CFO
矢作 祥之

2010年度第2四半期までの実績

	2009年度2Q	2010年度2Q累計		
	実績	実績	前年比・差	計画比
(連結:億円)				
チェーン全店売上高	8,407	8,378	99.7%	99.3%
営業利益	301	301	100.0%	108.1%
対チェーン売上高営業利益率	3.6%	3.6%	0.0%P	0.3%P
経常利益	297	296	99.7%	109.6%
四半期純利益	158	122	77.4%	94.5%
EPS(円)	160.17	123.44	77.1%	94.2%
一株当たり予想配当(円)	80	85	5	-
総店舗数	9,629	9,860	231	-

(注)2009年度第2四半期の四半期純利益・EPSはローソンエンターメディアの過年度修正により訂正。
2009年度第2四半期累計:株式会社九九プラスは1-6月実績を計上。

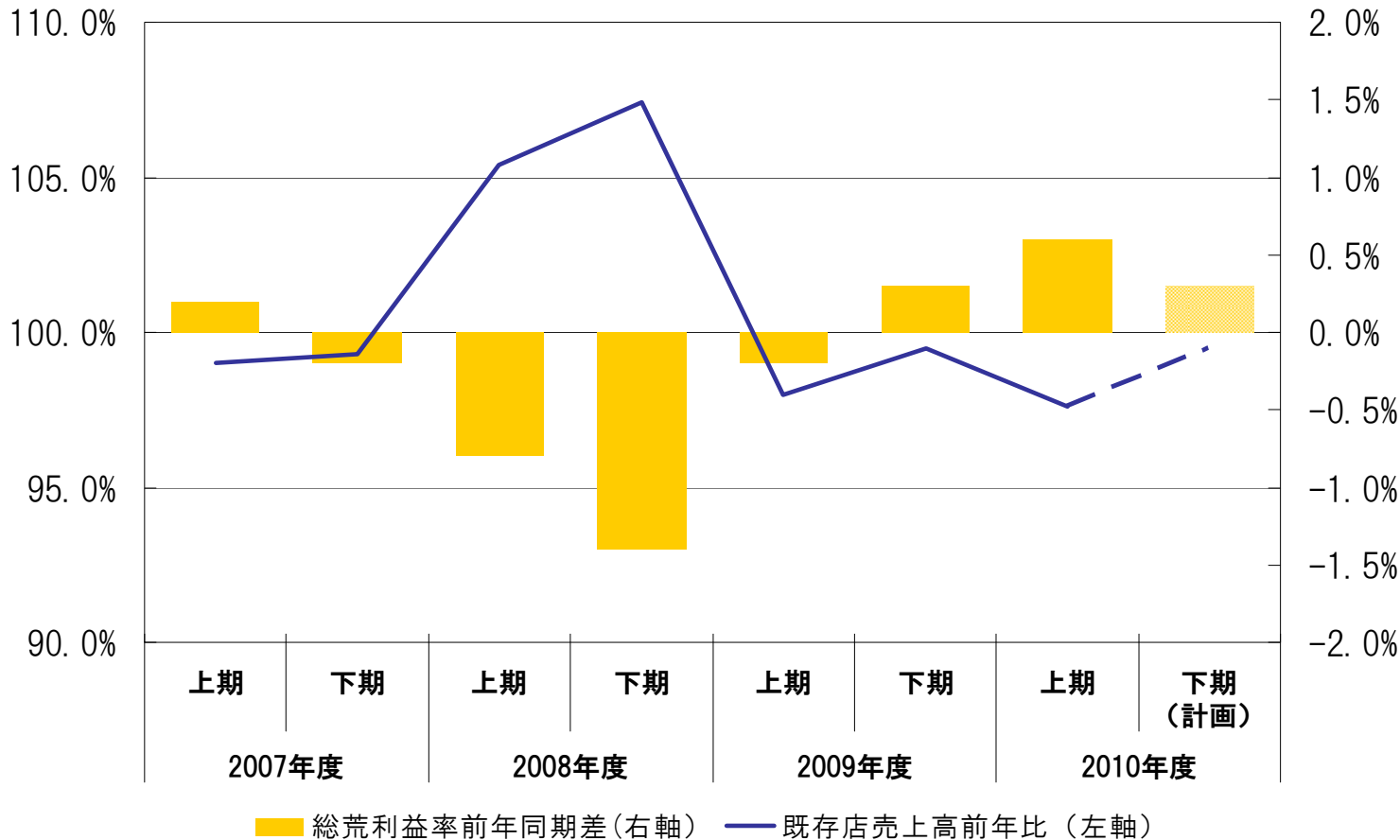
■ 連結営業利益：微増益

1Qのトップライン未達分を2Qでカバーし、上期既存店売上高前年比は計画を達成
販売管理費は引き続きコスト削減を推進し、上期営業利益は計画を大きく超過

■ 連結四半期純利益：減益

メンテナンスコスト軽減のための研修施設の売却損12億円、PRiSM早期導入のための
九九プラス旧システムの減損損失18億円、合わせて30億円のリストラ費用を特別損失に計上

既存店の状況（単体）

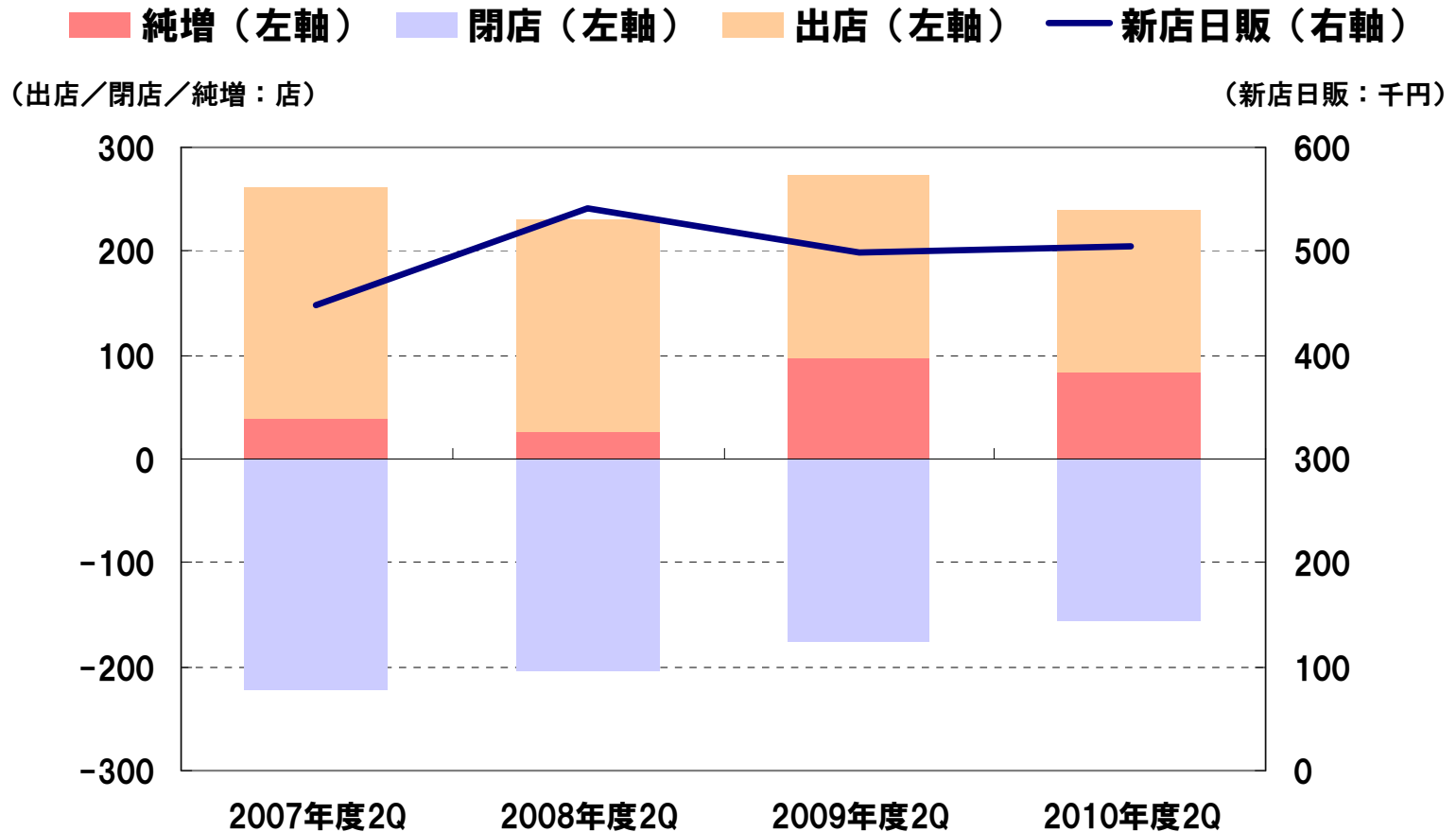


ご参考

2010年度 2Q (累計)
 既存店前年比
 ✓ 荒利益高 : 99.5%
 ✓ 売上高 : 97.6%
 ✓ 客数 : 99.8%
 ✓ 客単価 : 97.8%

- 原材料調達の見直しと計画発注の推進により、荒利率は大きく改善
- 好調なデザート・調理麺カテゴリーの貢献と猛暑効果により、客数は改善傾向
- 継続的な価格競争による客単価の低下が影響し、既存店売上高は前年割れ

出店の状況（単体）



- 出店は計画を40店上回り、閉店は同じく24店少なかったため、純増は計画を上回る84店
→通期計画を120店に上方修正
- 2010年度2Q末の契約残は286件と、通期計画を十分達成可能な水準
- 新店日販は505千円となり、出店精度の向上により引き続き好調

販売費及び一般管理費の主要項目

		2010年度2Q(累計)		2010年度(通期)
		実績	前年差	見通し ¹⁾
(単位:億円)				
単体	販売費及び一般管理費	883	▲ 6	微増
	<主な戦略的経費>			
	人件費	170	▲ 18	約10%減
	IT関連費用 (ハードリース・ソフト償却・保守費等)	70	15	約10%増
	広告宣伝費	47	▲ 6	約10%減
連結販売費及び一般管理費		1,190	17	微減

1) 通期見直し修正箇所についてはイタリックにて記載しています

2Q(累計) 前年差

単体

- 人件費
直営店の減少により、クルー人件費が減少
- IT関連費用
前年の合理化の反動により増加
- 広告宣伝費
ポイントコストの効率的運用により減少

連結

- 九九プラス
出店拡大により増加

2Q(累計) 計画差

単体

期初計画差▲23億円

- IT関連費用
保守運用費の見直し等により、計画比▲9億円
- 広告宣伝費
ポイントコストの効率的運用等により▲8億円

連結

期初計画差▲30億円

- 九九プラス
出店計画未達により、計画比▲5億円

主な子会社・関連会社の収益

(単位: 億円)

<主要子会社:営業利益>			2010年度2Q (累計)		2010年度 (通期)
	決算月	出資比率	実績	前年同期差	見通し ¹⁾
ローソンエンターメディア	2月	100.0%	6.1	▲ 1.0	10
九九プラス	2月	100.0%	10.3	0.7 ²⁾	22
ローソンATMネットワークス	2月	44.0%	16.5	2.4	28
クロスオーシャンメディア	2月	42.0%	▲ 1.7	-	▲ 4

<持分法適用会社:営業利益>			2010年度2Q (累計)	
	決算月	出資比率	実績	前年同期差
ローソン沖縄	2月	49.0%	2.8	-
上海華聯羅森	12月	49.0%	▲ 0.5	▲ 0.0

1) 通期見通し修正箇所についてはイタリックにて記載しています

2) 当社の前年度連結取り込み期間である2009年度1-6月の営業利益との比較になります

ローソンエンターメディア

減益なるも、事件の影響は見られず、計画は上ぶれ

九九プラス

計画未達なるも、取り込みベースで連結営業利益に貢献

ローソンATM
ネットワークス

ATM設置台数の増加により、増益を達成

クロスオーシャンメディア

デジタルサイネージ事業立ち上げに伴う先行投資

2010年度第2四半期累計実績（連結B/S・連結C/F）

	2010年8月期末	前期末増減
流動資産合計	1,585	263
（内、現金及び預金）	976	336
（内、有価証券）	10	▲ 15
（内、未収入金）	305	40
固定資産合計	3,232	73
有形固定資産	1,520	67
無形固定資産	363	19
投資その他の資産	1,349	▲ 13
（内、長期貸付金）	315	17
（内、差入保証金）	818	▲ 13
資産合計	4,818	337

	2010年8月期末	前期末増減
流動負債合計	2,063	218
（内、買掛金）	932	200
（内、預り金）	749	90
固定負債合計	720	65
（内、預り保証金）	382	▲ 4
純資産合計	2,034	53
（内、資本金）	585	—
（内、利益剰余金）	949	8
負債・純資産合計	4,818	337

新リース会計適用の影響
「有形固定資産」 +87億円 「流動/固定負債」 +77億円

	(単位:億円)		
	2008年度2Q(累計)	2009年度2Q(累計)	2010年2Q(累計)
営業C/F	487	495	634
投資C/F	37	▲ 158	▲ 126
フリーC/F	524	336	507
財務C/F	▲ 53	▲ 112	▲ 161
(参考)現金預金期末残高	1,048	1,020	976

2010年度営業キャッシュフロー 634億円（前年同期比139億円）

■ 収納代行の拡大に伴う運転資金の改善によるもの

2010年度通期会社予想(連結)

(単位:億円)	2009年度	2010年度2Q累計	2010年度通期	
	実績	実績	計画 ¹⁾	前年比・差
チェーン全店売上高	16,661	8,378	16,550	99.3%
営業利益	502	301	505	100.4%
対チェーン売上高営業利益率	3.0%	3.6%	3.1%	0.1%P
経常利益	494	296	491	99.3%
当期純利益	125	122	220	175.1%
ROE	6.5%	6.3%	11.2%	4.7%P
EPS(円)	126.67	123.44	220.29	173.9%
配当性向	126.3%	—	77.2%	▲49.1%P
一株当たり(予想)配当(円)	160	85	170	10
国内総店舗数	9,761	9,860	10,011	250
(以下、単体)				
既存店総荒利益高前年比	96.8%	99.5%	100.0%	3.2%P
既存店売上高前年比	95.9%	97.6%	98.6%	2.7%P
総荒利益率	30.4%	30.9%	30.9%	0.5%P

1) 2010年度通期計画は期初計画から修正した箇所についてはイタリックにて記載しています

2010年度下半期

- 構造改革の推進による総荒利益率アップを+0.3%P見込む
- たばこの駆け込み需要反動に備えた、商品力アップ、販売促進へのコストを投入
- 成長分野(生鮮コンビニなど)への投資を下期拡大
- 上期の計画外の特別損失(▲30億円)計上により、当期純利益を下方修正(▲18億円)

当社の経営戦略について

代表取締役社長CEO
新浪 剛史

	重点施策	上期実績	
短期	FC加盟店のQSC向上	✓ S/Aランク比率の上昇	
	荒利益高向上施策	原材料・物流構造改革	✓ 総荒利益率 +0.6%向上
		PRISM	
		共通ポイントカード	✓ カード会員数 2500万超 ✓ 売上構成比 28%
	グループ内ガバナンス強化	✓ 第三者委員会の提言実行 ✓ 99/LEM 100%子会社化	
中長期	生鮮強化店舗	✓ 順調な生鮮強化型ローソン（ハイブリッド）への改装 ✓ ローソンストア100の100%子会社化の遅れによる影響	
	ヘルスケア強化店舗	✓ 調剤薬局併設型CVS ✓ ドラッグストアとの共同店舗出店	
	店内調理強化型店舗	✓ 出来立て弁当・惣菜の販売実験実施	
	海外展開	✓ 重慶出店スタート	

2010年度下期の施策

重点課題

対策

たばこ増税による
駆け込み需要の反動

- ✓ 付加価値商品開発とその拡販
 - カウンター・ファストフード
 - オリジナル商品
- ✓ PRISMを活用した機会ロスの徹底的な削減

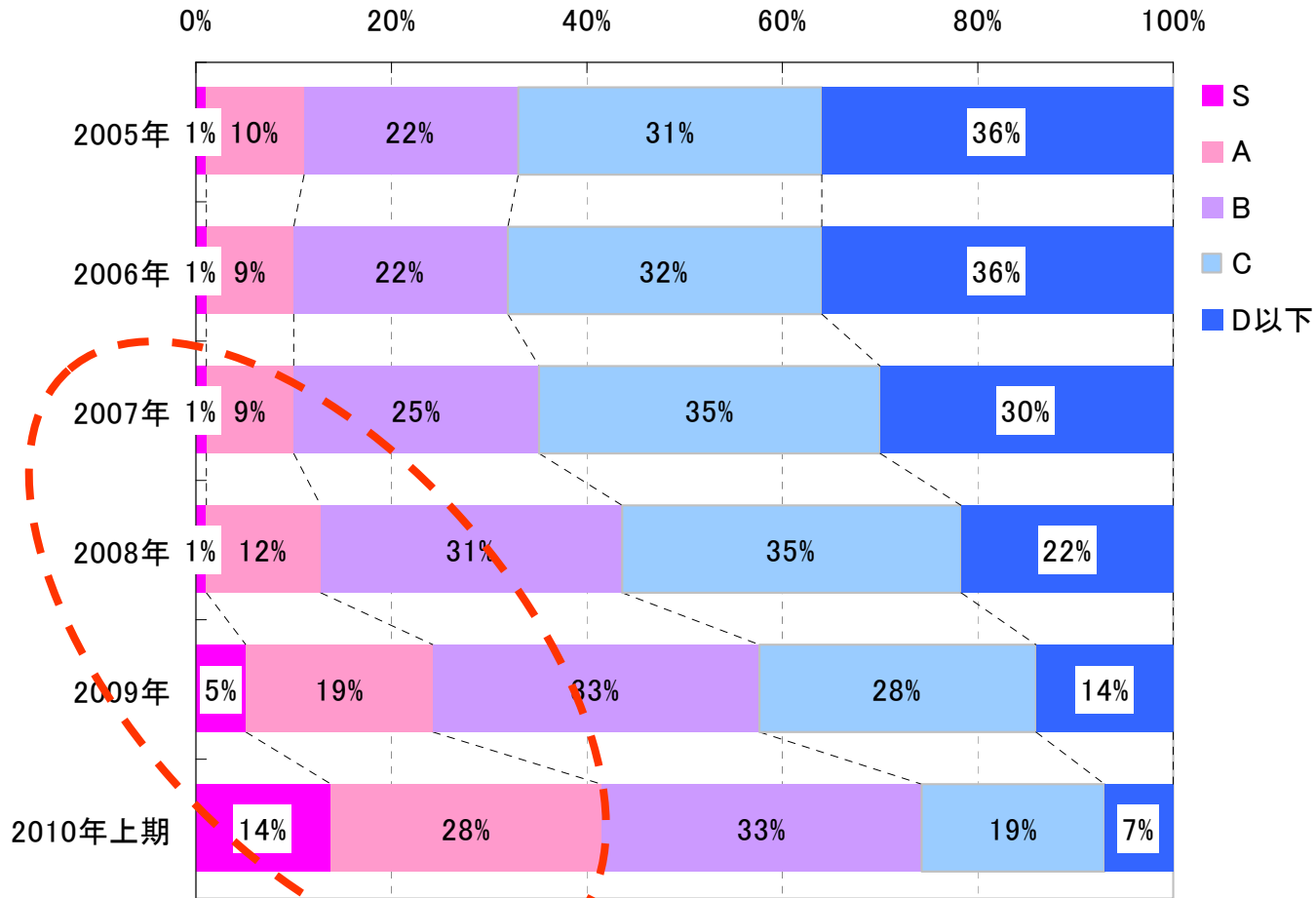
客層拡大を目指した
マルチフォーマット施策

- ✓ 生鮮強化型店舗
- ✓ 店内調理強化型店舗
- ✓ ヘルスケア強化型店舗
(調剤薬局併設型CVS・ドラッグストア共同店舗)

主導権をもった
海外展開

- ✓ 上海ローソンのテコ入れ
- ✓ 重慶ローソンの出店拡大
- ✓ 外国人社員の更なる育成と海外への派遣

ミステリーショッパー・ランク推移



SとAのシェアが増加

マルチフォーマット等成長分野への取り組みが可能に

原材料・物流構造改革

上期の取組状況

従来型
バリューチェーン

R&D

物流

販売

ベンダー

調達

工場

製造

米飯

デザート

加工食品資材

⋮

トロトロ玉子の親子丼（ヨード卵使用）



プレミアムロールケーキ



商品を売り切る営業力

原材料集中購買による
コストダウン・
荒利率向上

下期以降の取り組み
原材料指定／一括購買
の適用範囲拡大

調達と商品開発の連動による
高品質ブランドの確立

製造小売業型
バリューチェーン

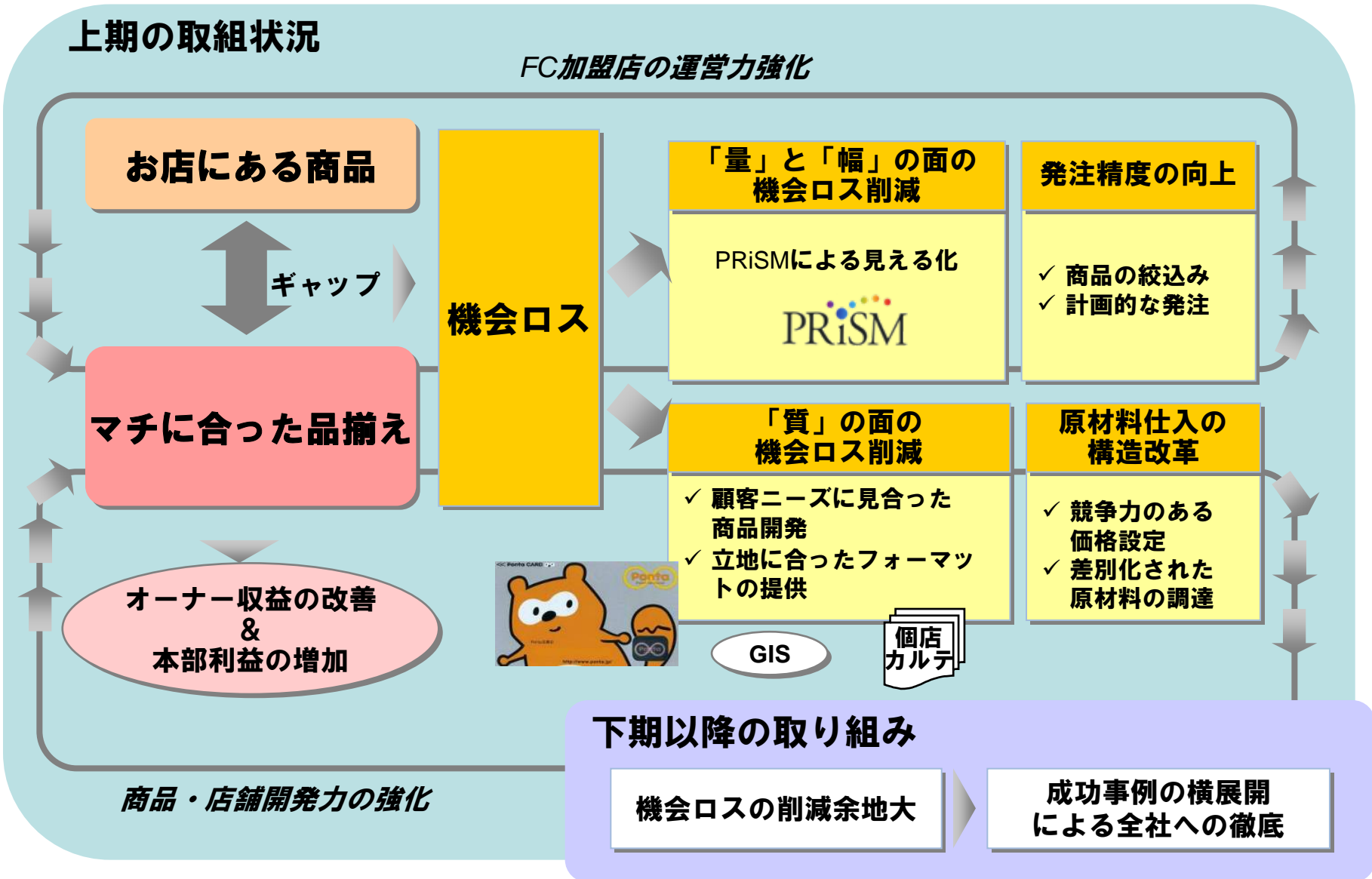
R&D

調達

製造

物流

販売



グループ内部統制強化

上期の取組状況

ローソンエンターメディア（LEM）における対応

- ✓ リスク管理・コンプライアンス委員会において、
第三者委員会指摘の再発防止策の取組推進
 - コンプライアンス研修・啓発活動の徹底
 - 内部通報制度の活性化
 - 再発防止策進捗の定期的モニタリング実施
 - チケット事業におけるリスク分析

ローソングループ全体における対応

- ✓ 九九プラスとLEMの100%子会社化を実施
- ✓ 支払い手続きのダブルチェック体制を確立
- ✓ グループ全社においてリスク管理・コンプライアンス委員会を設置

下期以降の取り組み

- ✓ ローソン本体による、グループ全体の資金リスク管理と効率的資金運用を実施
（10月1日より実施済み）
- ✓ 子会社に対するリスク管理等の指導強化のため、規程を整備・運用（10月1日改定済み）

生鮮強化型店舗

上期の取組状況

生鮮強化型
ローソン
(ハイブリッド)

- ✓レギュラーローソンの店内を
改装・生鮮食品導入
- ✓改装実施店舗数
471店（上期）
- ✓改装による売上トレンド改善
約5%ポイント

ローソンストア100

- ✓子会社化の遅れ（2月から7月に
延期）もあり出店は計画未達
- ✓既存店は回復基調：
8月以降100%超え
- ✓FC化は順調 52店（上期）



下期以降の取り組み

- ✓通期計画 1000店改装

- ✓下期出店計画の必達

- ✓通期計画 150店FC化*
- *旧SHOP99のFC化を含む

- ✓PRiSMの早期導入

ヘルスケア強化型店舗

上期の取組状況

<調剤薬局併設CVS>

ナチュラルローソン城山トラストタワー店の開店（8月）

- NLの健康志向商品+ヘルスケア商品の導入
- 薬剤師によるコンサルティング機能の充実



<ドラッグストア共同店舗>

ローソンストア100浦安東野店の開店（7月）

CVS・ドラッグストアのコラボによるワンストップ
ショッピングモデルの検証



下期以降の取り組み

- ✓ 調剤併設モデルの出店及び検証 ⇒ 多店舗展開
- ✓ ドラッグストアとの共同出店及び検証 ⇒ 新業態店舗開発
- ✓ OTC医薬品実験販売店の展開及び検証

店内調理強化型店舗

上期の取組状況

- ✓ 上期実績 20店出店、
- ✓ 出来立て弁当売上 200食/日以上
- ✓ 出来立て惣菜売上 100ピース/日以上
- ✓ 店内調理平均日販 約10万円
- ✓ 投資効率 ROI実績 25% (モデルケース)
- ✓ 客層拡大に成功：
女性30-40代客数が約15%増加



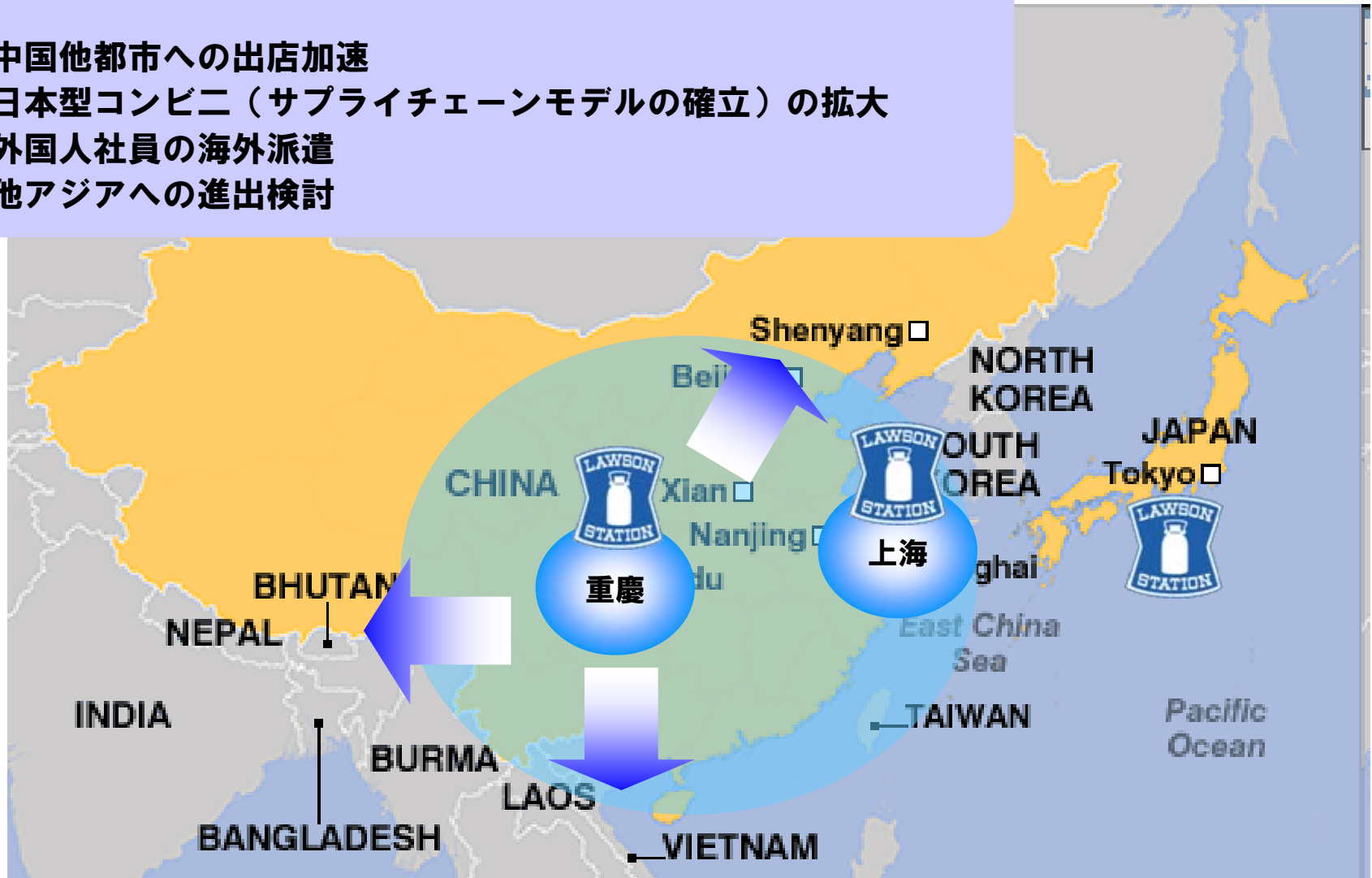
下期以降の取り組み

- ✓ 出店の拡大
- ✓ 値入率の改善：55%→60%を早期に目指す
- ✓ 人時生産性の改善
- ✓ 投資効率の改善

海外展開

下期以降の取り組み

- ✓ 中国他都市への出店加速
- ✓ 日本型コンビニ（サプライチェーンモデルの確立）の拡大
- ✓ 外国人社員の海外派遣
- ✓ 他アジアへの進出検討



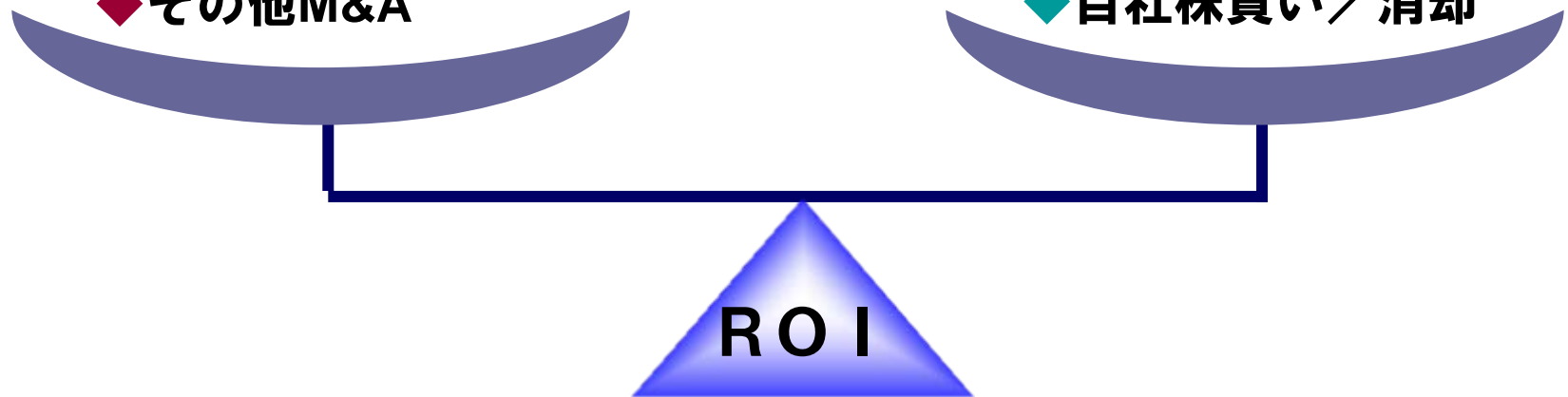
キャッシュフロー・アロケーション

成長分野への投資

- ◆ 生鮮強化など既存店の改装
- ◆ ヘルスケア
- ◆ 店内調理
- ◆ 海外
- ◆ その他M&A

株主還元

- ◆ 増配
- ◆ 自社株買い／消却



参考資料

(連結:億円)	2010年度			
	2Q累計(計画)	2Q累計(実績)	3Q・4Q累計(計画)	通期(計画)
チェーン全店売上高	8,440	8,378	8,172	16,550
営業利益	279	301	204	505
対チェーン売上高営業利益率	3.3%	3.6%	2.5%	3.1%
経常利益	271	296	195	491
当期純利益	130	122	98	220
既存店総荒利益高前年比*	99.5%	99.5%	100.5%	100.0%
既存店売上高前年比*	97.5%	97.6%	99.5%	98.6%
総荒利益率*	30.9%	30.9%	30.8%	30.9%

注)通期及び下期見通し修正箇所についてはイタリックにて記載しています

*は単体数値

(連結:億円)	2009年度(2Q累計)	2010年度(2Q累計)	2010年度(通期)
	実績	実績	計画
新店	96	71	150
既存店	39	37	100
IT関連	46	43	95
その他	1	6	15
小計	183	158	360
減価償却費	119	157	338

1) 新リース会計の適用により当期および2010年度の減価償却費には、売買処理されるリース物件の減価償却費を含んでおります。

2) 当期および2010年度の減価償却費には、連結調整勘定償却額を含んでいます

3) 2010年度第2四半期のリース債務の返済による支出は、46億円です

- 新店投資はグループ出店戦略をもとに原資配分
- 既存店投資は生鮮強化型への改装が中心

ご参考

うち、(株)九九プラスの影響
(2010年度2Q)
設備投資：約9億円