

株式会社 ローソン

2011年度第2四半期決算説明会

2011年10月14日(金)

2011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

2011年度上期の実績

(連結:億円)	2009年度1H	2010年度1H	2011年度1H	
	実績	実績	実績	前年比・差 計画比・差
チェーン全店売上高	8,407	8,378	9,161	109.3% 103.6%
営業利益	301	301	325	108.0% 114.3%
対チェーン売上高営業利益率	3.6%	3.6%	3.6%	0.0%P 0.4%P
経常利益	297	296	326	109.8% 118.1%
四半期純利益	158	122	89	72.9% 169.1%
EPS(円)	160.17	123.44	89.72	72.7% 169.1%
配当性向	49.9%	68.9%	97.0%	28.0%P -
一株当たり配当(円)	80	85	87	2 -
総店舗数	9,629	9,860	10,221	361 57

注: 計画比は期初計画との対比。

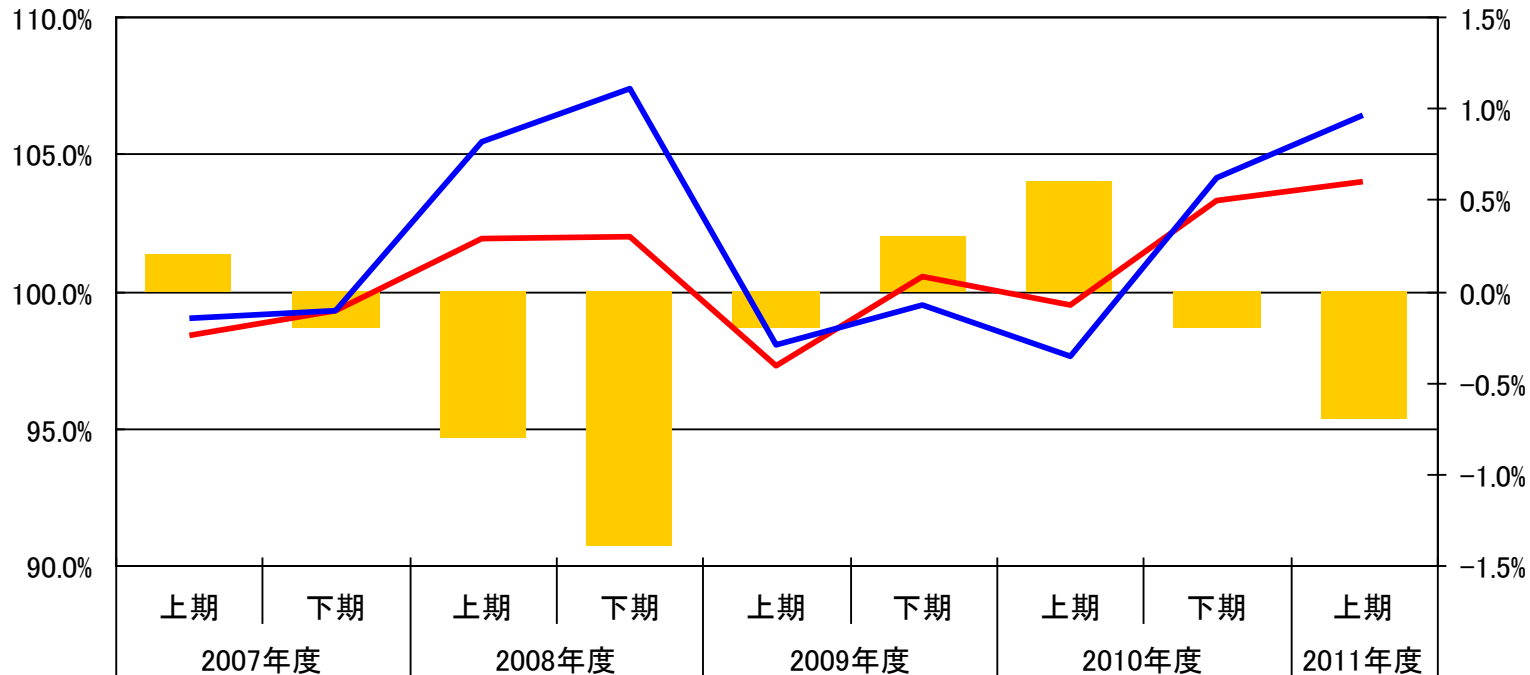
■ 連結営業利益: 期初計画を40億円上回る増益

米飯に加え、カウンターFFやデザート的好調持続が1Qの震災影響をカバーし、猛暑効果も追い風に。生鮮食品の取り扱い拡大も手伝って女性やシニアの客層拡大が順調に進み、売上高の拡大に寄与。

■ 連結四半期純利益: 期初計画を36億円上回るも減益

資産除去債務約83億円、震災影響約34億円を特別損失として計上したことが影響。

既存店の状況(単体)



ご参考
 2011年度上期
 既存店前年比
 総荒利益高: 104.0%
 売上高: 106.4%
 客数: 100.9%
 客単価: 105.5%

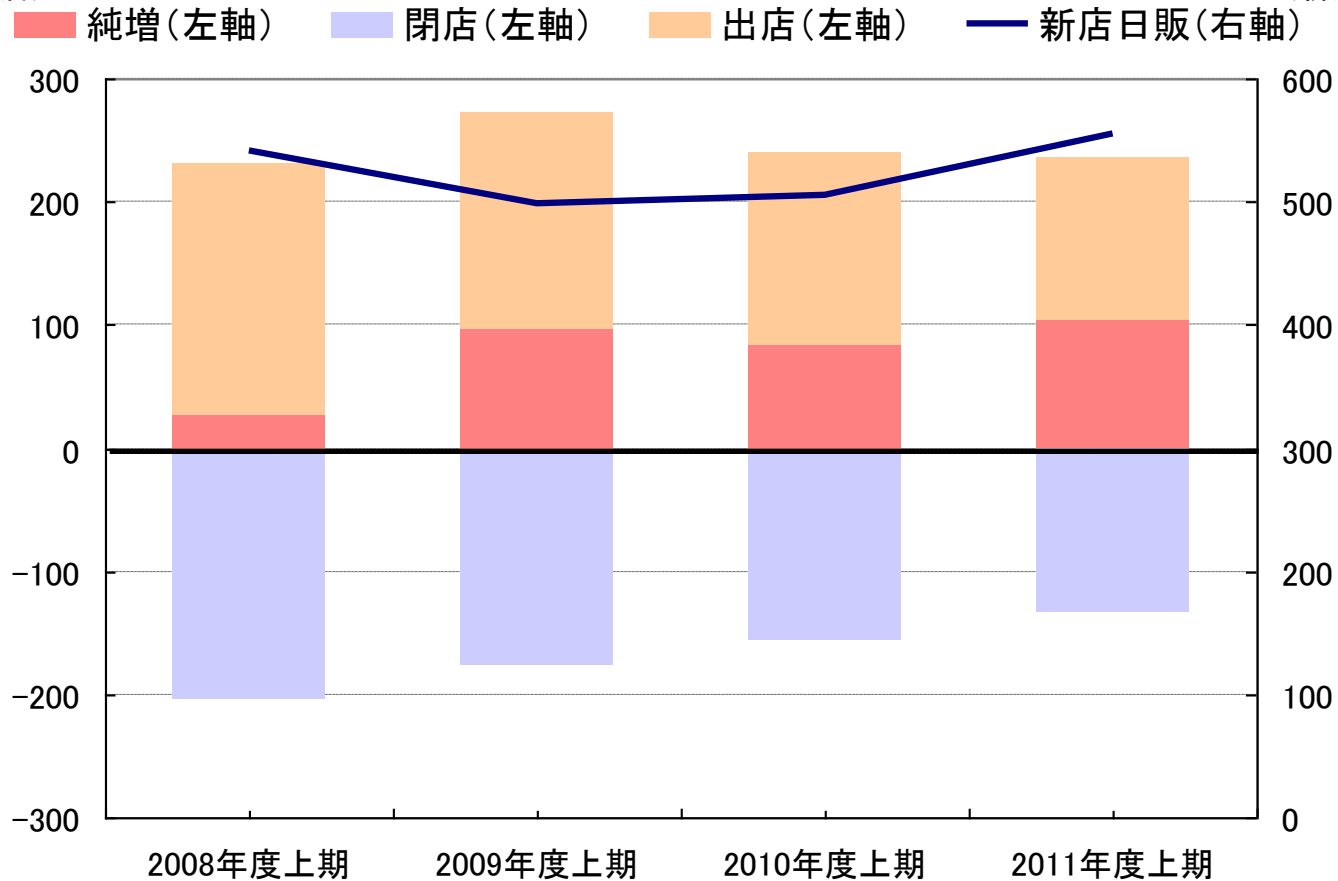
■ 総荒利益率前年同期差(右軸) ■ 既存店総荒利益高前年比(左軸) ■ 既存店売上高前年比(左軸)

- 既存店売上高前年比は、震災影響が響いた1Qでは103.3%だったのに対し、2Qでは中食好調が牽引し、上期累計では106.4%まで回復。
- 小商圈業態としての評価の高まりと客層拡大の進展により、客数は前年超え。
- 総荒利益率は、たばこの影響(▲1.2%ポイント)により前年を下回ったものの、たばこを除く商品の総荒利益率は計画を上回る+0.5%ポイントの改善を実現。

出店の状況(単体)

(出店/閉店/純増: 店)

(新店日販: 千円)



- 既存店の好調から閉店は計画より47店減少。出店は計画より7店増えたため、純増は計画を上回る104店で着地。
- 新店日販は55.5万円(前年差+5万円)に増加。

販売費及び一般管理費の主要項目

(単位:億円)		2010年度1H	2011年度1H		2011年度(通期)
		実績	実績	前年差	見通し
単体	販売費及び一般管理費	883	931	47	0-5%増
	<主な戦略的経費>				
	人件費	170	175	4	0-5%減
	IT関連費用	70	76	6	5-10%増
	(ハードリース・ソフト償却・保守費等)				
	広告宣伝費	47	56	8	約15%増
連結販売費及び一般管理費		1,190	1,287	97	約5%増

上期前年差

単体

- 店舗純増に伴う施設費等の経費が増加
- 人件費:
上期の業績好調による賞与引当分が増加
- IT関連費用:
EC・サービス関連の先行投資費用で増加
- 広告宣伝費: 震災後の販促活動を強化

連結

- HMVジャパンを新規連結したために増加

上期計画差

単体

計画差: ほぼ計画通り(+1億円)

連結

- 計画差: +8億円
- HMVジャパン
ローソンエンターメディアとの合併に伴う決算期変更により1ヵ月分増加
 - ローソンATMネットワークス
ATM設置台数などが計画より増加

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>			2011年度1H		2011年度(通期)
			実績	前年同期差	見通し
	決算月	出資比率			
九九プラス	2月	100.0%	10.5	0.1	26
ローソンエンターメディア*1	2月	100.0%	9.4	3.2	13*1
HMVジャパン*1	4月	100.0%	▲ 0.8	▲ 0.8	
ローソンATMネットワークス	2月	63.7%	17.5	0.9	32
クロスオーシャンメディア	2月	42.0%	▲ 0.8	0.9	▲ 1

*1 ローソンエンターメディアとHMVジャパンは2011年9月1日に合併し、ローソンHMVエンタテイメントとなりました。通期見通しは新会社(決算期は2月に変更)の数値です。

<主要持分法適用会社:営業利益>			2011年度1H	
	決算月	出資比率	実績	前年同期差
ローソン沖縄	2月	49.0%	4.0	1.1
上海華聯羅森	12月	49.0%*2	▲ 1.6	▲ 1.0

*2 2011年9月に株式を買い増したため、出資比率は85%に変更となっています。

九九プラス

震災によるPRISM導入の遅れと商品不足が影響し、前年比微増益。
出店とFC化は順調に進捗。

ローソンエンターメディア

震災後のイベント自粛の影響があったものの予想より早い回復を実現。
Loppiや自社のWebサイト等利益率の高い販売ルートを活用したこともプラス寄与。

HMVジャパン

新店の初期コスト計上など先行投資により赤字となったが、一時費用を除けば
黒字基調で推移。

ローソンATMネットワークス

店舗純増による導入台数の増加に加え、節電に伴う金融機関のATM稼働時間
短縮による需要シフトも手伝い、取扱件数も増加。

2011年度上期実績(連結B/S・連結C/F)

	2011年度1H	前期末増減
流動資産合計	1,770	320
(内、現金及び預金)	943	195
(内、有価証券)	99	69
(内、未収入金)	344	51
固定資産合計	3,561	250
有形固定資産	1,727	138
無形固定資産	369	8
投資その他の資産	1,464	103
(内、長期貸付金)	316	▲ 1
(内、差入保証金)	829	12
資産合計	5,332	571

(単位:億円)

	2011年度1H	前期末増減
流動負債合計	2,312	386
(内、買掛金)	1,015	201
(内、預り金)	786	162
固定負債合計	943	193
(内、預り保証金)	363	▲ 8
純資産合計	2,076	▲ 7
(内、資本金)	585	-
(内、利益剰余金)	1,000	4
負債・純資産合計	5,332	571

新リース会計適用の影響
「有形固定資産」482億円 「流動/固定負債」430億円

(単位:億円)

	2009年度1H	2010年度1H	2011年度1H
営業C/F	495	634	678
投資C/F	▲ 158	▲ 126	▲ 284
フリーC/F	336	507	393
財務C/F	▲ 112	▲ 161	▲ 132
(参考)現金預金期末残高	1,020	976	943

2011年度通期会社予想(連結)

(単位:億円)	2009年度	2010年度	2011年度通期	
	実績	実績	計画	前年比・差
チェーン全店売上高	16,661	16,828	18,080	107.4%
営業利益	502	555	615	110.7%
対チェーン売上高営業利益率	3.0%	3.3%	3.4%	0.1%P
経常利益	494	545	604	110.6%
当期純利益	125	253	235	92.6%
ROE	6.5%	12.8%	11.4%	▲ 1.4%P
EPS(円)	126.67	254.61	235.31	92.4%
配当性向	126.3%	66.8%	76.5%	9.7%P
一株当たり(予想)配当(円)	160	170	180	10
国内総店舗数	9,761	9,994	10,374	380
(以下、単体)				
既存店総荒利益高前年比	96.8%	101.4%	102.8%	1.4%P
既存店売上高前年比	95.9%	100.8%	104.0%	3.2%P
総荒利益率	30.4%	30.6%	30.3%	▲ 0.4%P

* 震災影響および
資産除去債務を除いた
場合の概算ROE:14.5%

- 商品力強化、PRISMの徹底により営業利益の増益を目指す
- Pontaカードの購買データ分析を活用して立地・商圈に合った品揃えを実現し、客層拡大を通じて客数増を図る
- 総荒利益率は、たばこの影響(▲0.8%ポイント)により前期比マイナスだが、原材料調達の優位性を活かした高品質商品の開発により、たばこ以外では0.4%ポイントアップを目指す。

2011年度上期の取組み

副社長執行役員COO・CVSグループCEO
玉塚 元一

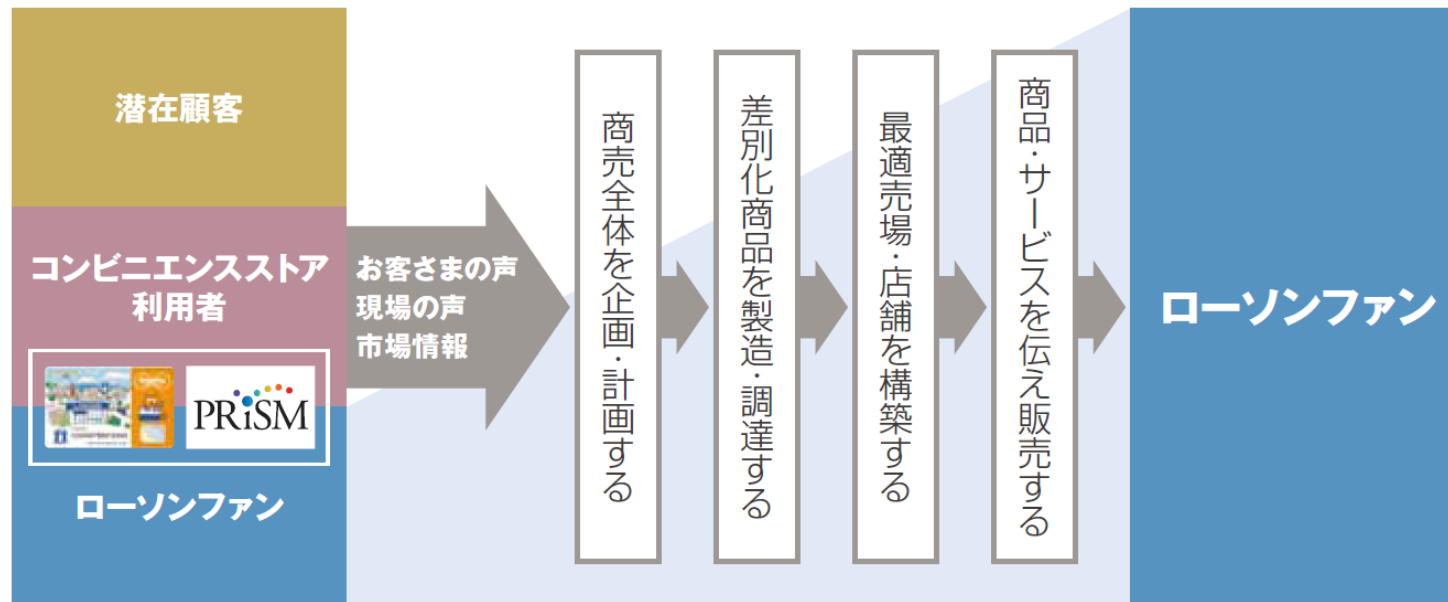
2011年度上期の重点目標を振り返って

1. 客層拡大

- ◆ オリジナル商品の更なる進化
- ◆ 生鮮コンビニの強化

2. 機会ロスの削減とPRiSMの進捗状況

3. オーナーとのダイレクトコミュニケーションの推進



1. 客層拡大:オリジナル商品の更なる進化



春コレ、夏コレを通じて、
ヒット商品を育成



女性向け商品の
定着に向けて、
新商品を展開

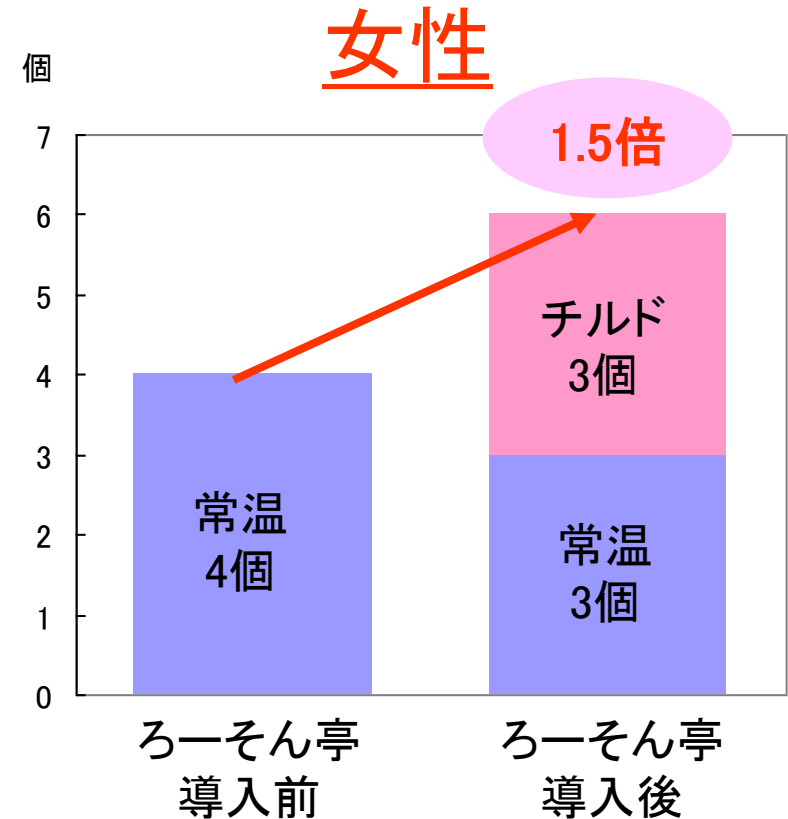
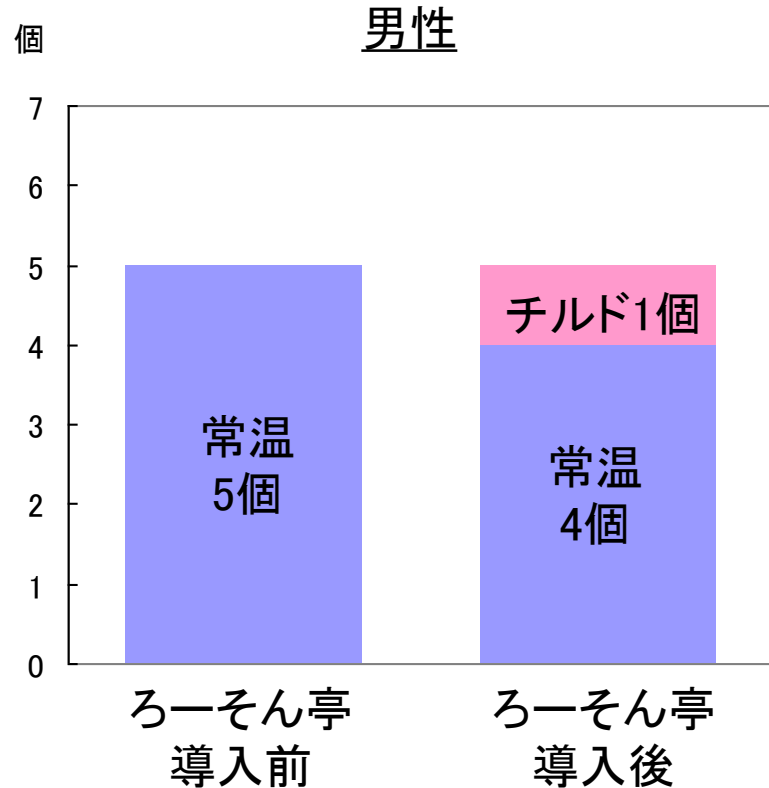


カテゴリーを拡大し、
有職主婦層やシニアの
ニーズを満たすブランドに

カードデータと原材料調達の優位性を活かした、女性・シニア向けのオリジナル商品開発

1. 客層拡大:オリジナル商品の更なる進化

例) 100人のお客様が来店した場合の弁当購入数の変化



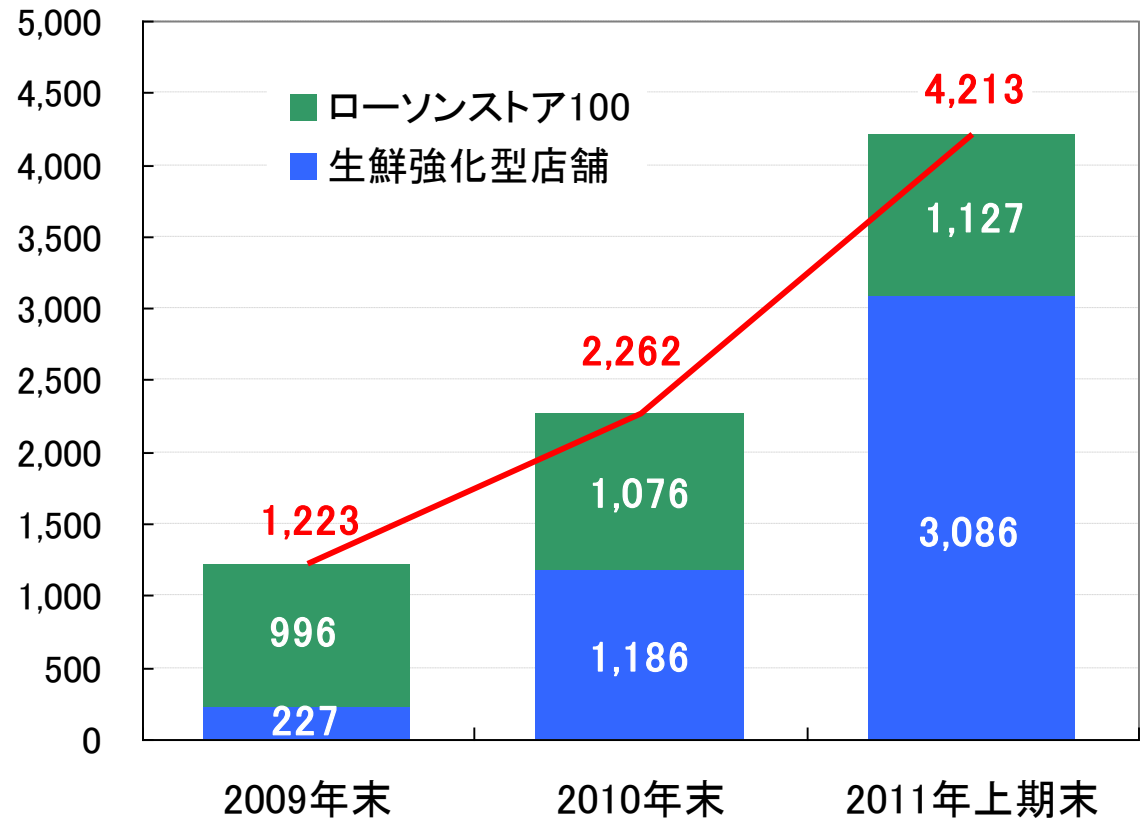
チルド弁当の導入により、女性の弁当購入が増加

1. 客層拡大: 生鮮コンビニの強化



店

生鮮コンビニの店舗数の推移



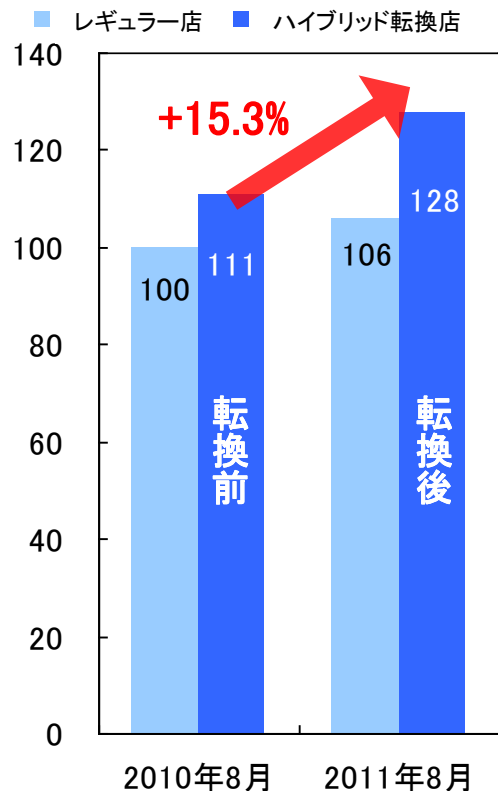
注: ローソンストア100の店舗数は、旧SHOP99店舗を含みます。2011年度上期末の生鮮強化型店舗数は、旧ハイブリッド(Gondola1本タイプ)に加え、棚3段タイプの店舗数を含みます。

1. 客層拡大: 生鮮コンビニの強化

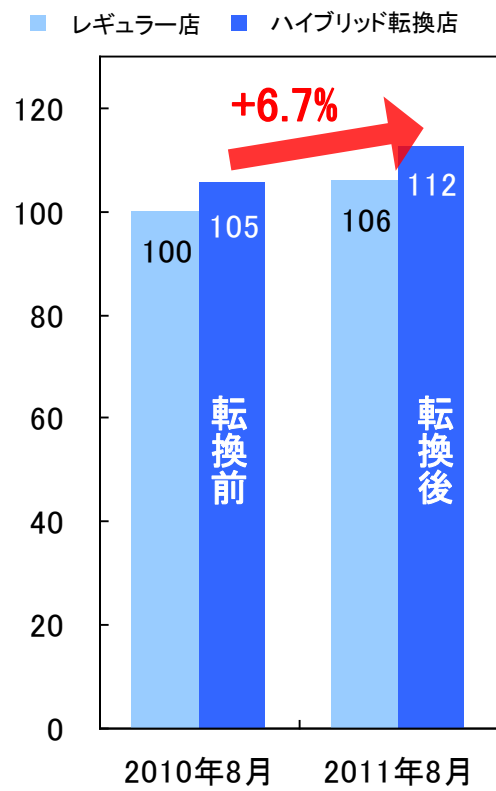
例) 千葉北エリアのサンプリングによる調査(2010年8月と2011年8月の比較)



日販比較



客数比較



※千葉北支店の180店舗のうち、特殊ケースを除いた12店舗をハイブリッド転換店として抽出。

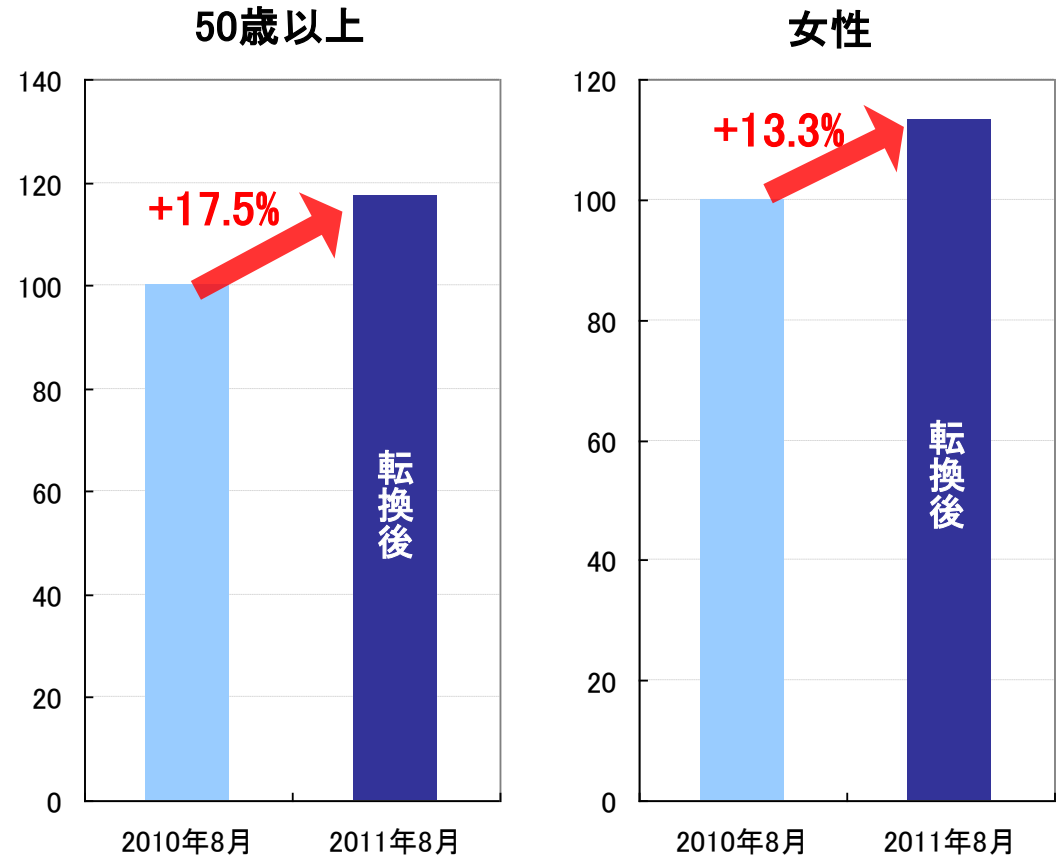
ハイブリッド化により客数・客単価が大きく改善し、日販全体の押し上げに

1. 客層拡大: シニアと女性客の増加

例) 千葉北エリアのサンプリングによる調査(2010年8月と2011年8月の比較)

ハイブリッド化により

- 客数全体約7%増
全社の客数増(+1%)を大きく上回る
- 50歳以上の顧客が約18%増
- 女性客が約13%増



前年レギュラーの客数を100とした場合の指数

※千葉北支店の180店舗のうち、特殊ケースを除いた12店舗をハイブリッド転換店として抽出。

ハイブリッド化がシニアと女性の客層増を牽引

2. 機会ロスの削減とPRiSMの進捗状況

機会ロス取組みスケジュール

PRiSM導入の狙い



II

お客様起点の 品揃え発注

食事系

ドライ系

2010年

2011年

2012年

▲
3月
米飯
調理パン

▲
3月
調理麺
ベーカリー

▲
11月
サラダ・チルド弁当
チルドデザート

機会ロスの見える化による発注精度の向上

▲ ▲ ▲
4月 7月 11月
たばこ 日用品 菓子
加工食品

▲
10月
冷凍食品
アイスクリーム

発注作業簡素化による作業時間の短縮

注: 食事系では客数と購入率に見合った発注方式、ドライ系では常に一定の基準在庫を保つ発注方式を採用。

発注精度の向上と作業時間短縮により、機会ロスを削減

3. オーナーとのダイレクトコミュニケーションの推進

- ローソンセミナー(4会場・14回/年) ※ 2011年度は震災により開催回数が減少
- オーナーズミーティング(18会場・20回/年)
- 支店勉強会(76支店・1回/月)

支店勉強会

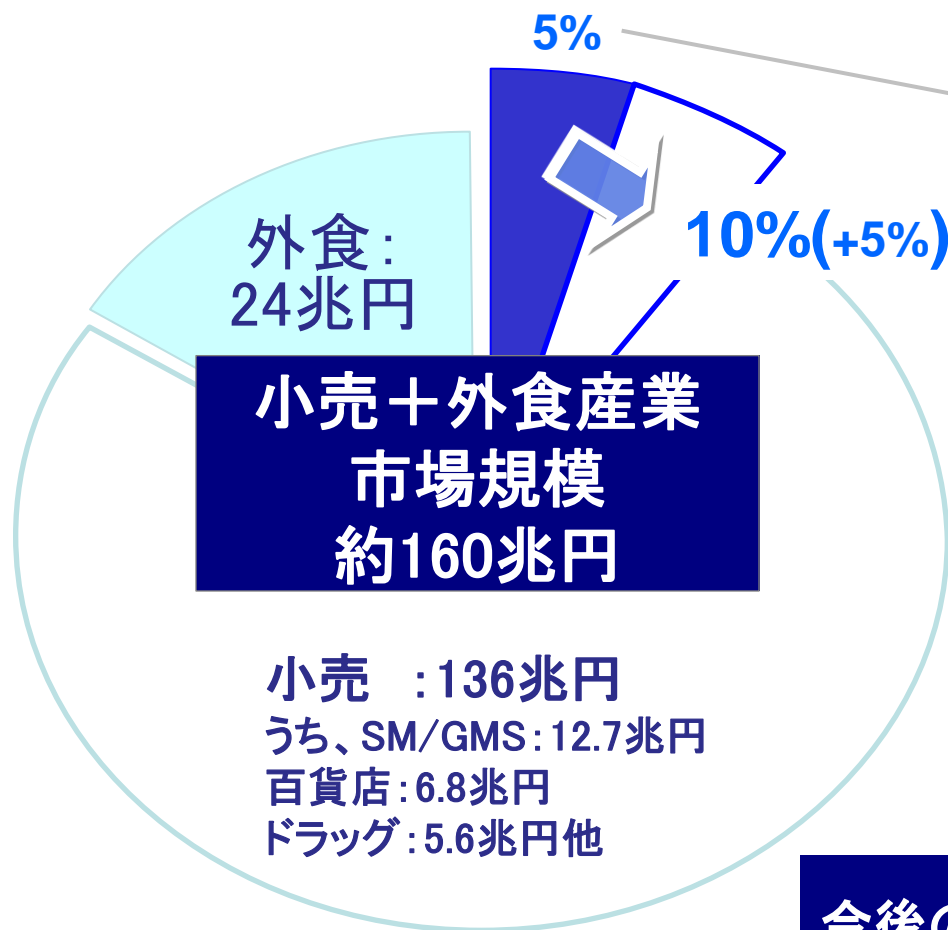


オーナーズミーティング



製造(リアル/バーチャル)小売業 の実現に向けて

代表取締役社長CEO
新浪 剛史



コンビニエンスストア市場：8.1兆円
(中心は20代～40代の男性)

コンビニ業界の
マーケットシェアを10%へ

今後の打ち手は

- ✓ 客層拡大 (女性/シニア)
- ✓ リピート率の向上 (既存顧客/潜在顧客)

出所：経済産業省「商業動態統計調査」2010年、
「外食産業市場規模推計値」2010年
チェーンドラッグストア協会「ドラッグストア実態調査」2010年

2011年度上期の取組課題

取組課題

生鮮コンビニの強化

ローソンCRMの推進

ECの展開

海外事業の展開

取組実績

生鮮コンビニは期末に5,000店舗体制へ

Pontaカード会員数:約3,500万人
カード会員売上比率35%超
原材料調達の付加価値向上による商品の差別化

Pontaカード会員への深耕
Yahoo!との提携
ECモールオープン

上海子会社オペレーションの再構築
アジアの新規エリアへの出店

CRMとSCMを軸にした製造小売機能の強化

カードデータの基幹に関する取組み
 2008年 PRiSM思想の導入
 2009年 PRiSMシステムの導入

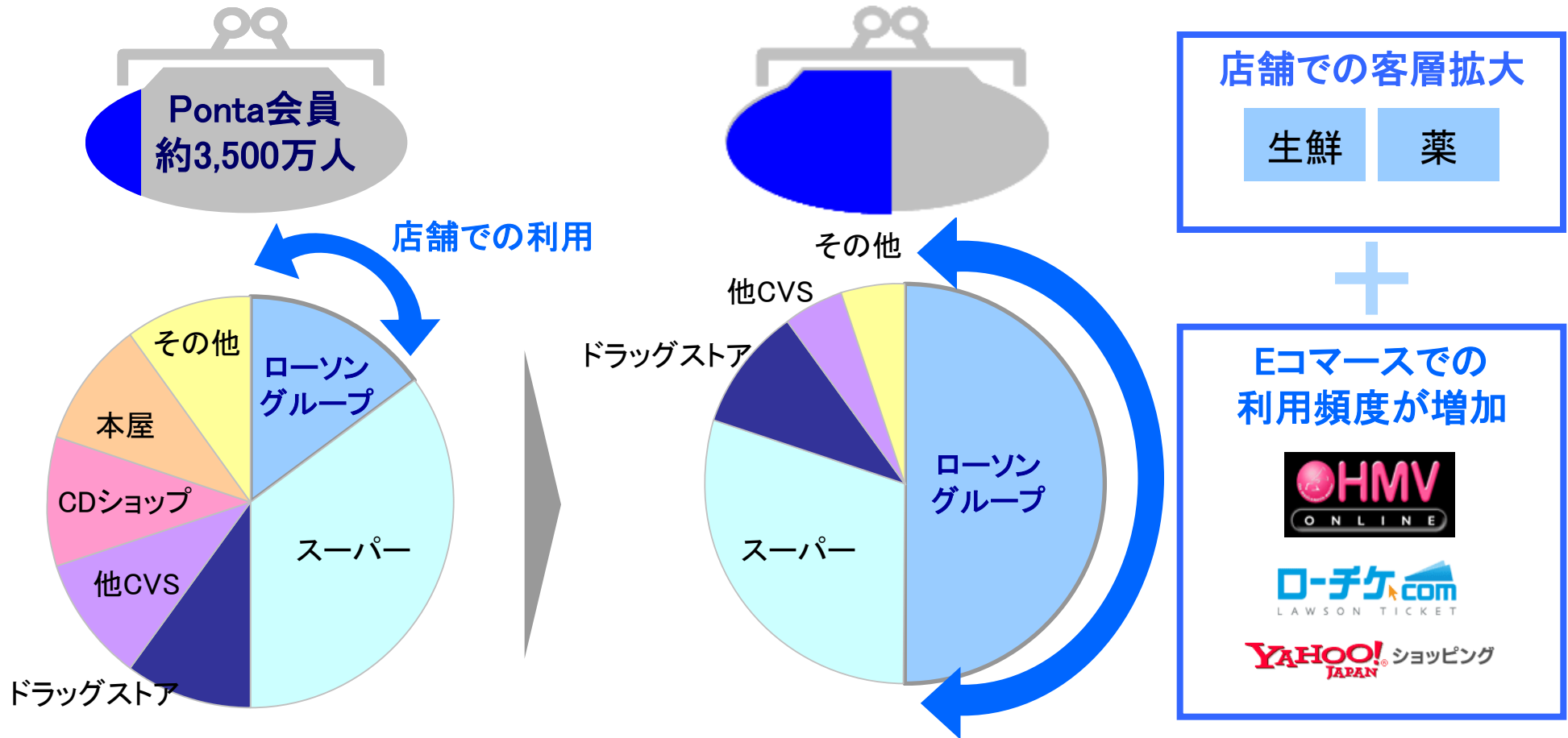


SCMに関する取組み
 2009年 ドライ系返品削減 & 原材料調達
 2011年 メーカーへのデータ提供

CRMに関する取組み
 2010年 機会ロス削減の取組み

お客さまのお財布シェア拡大に向けて

(お客さまのお財布シェアのイメージ図)



ECモールを通じて品揃えとチャネルが増えることにより、
お客さまのお財布シェアが拡大

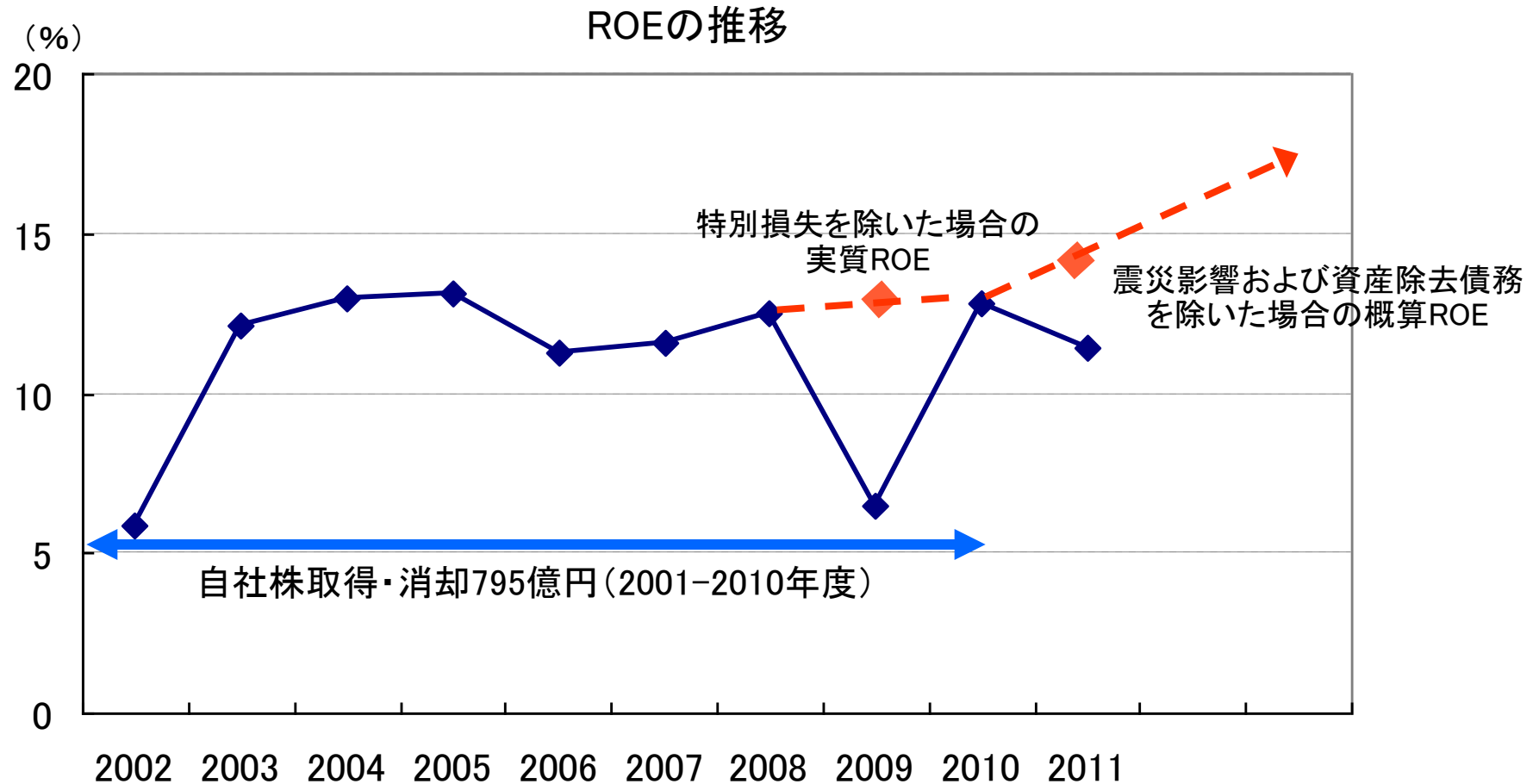
海外事業の展開

国内で培ったノウハウを世界に輸出“SCM+CRMを活用した日本型コンビニ”



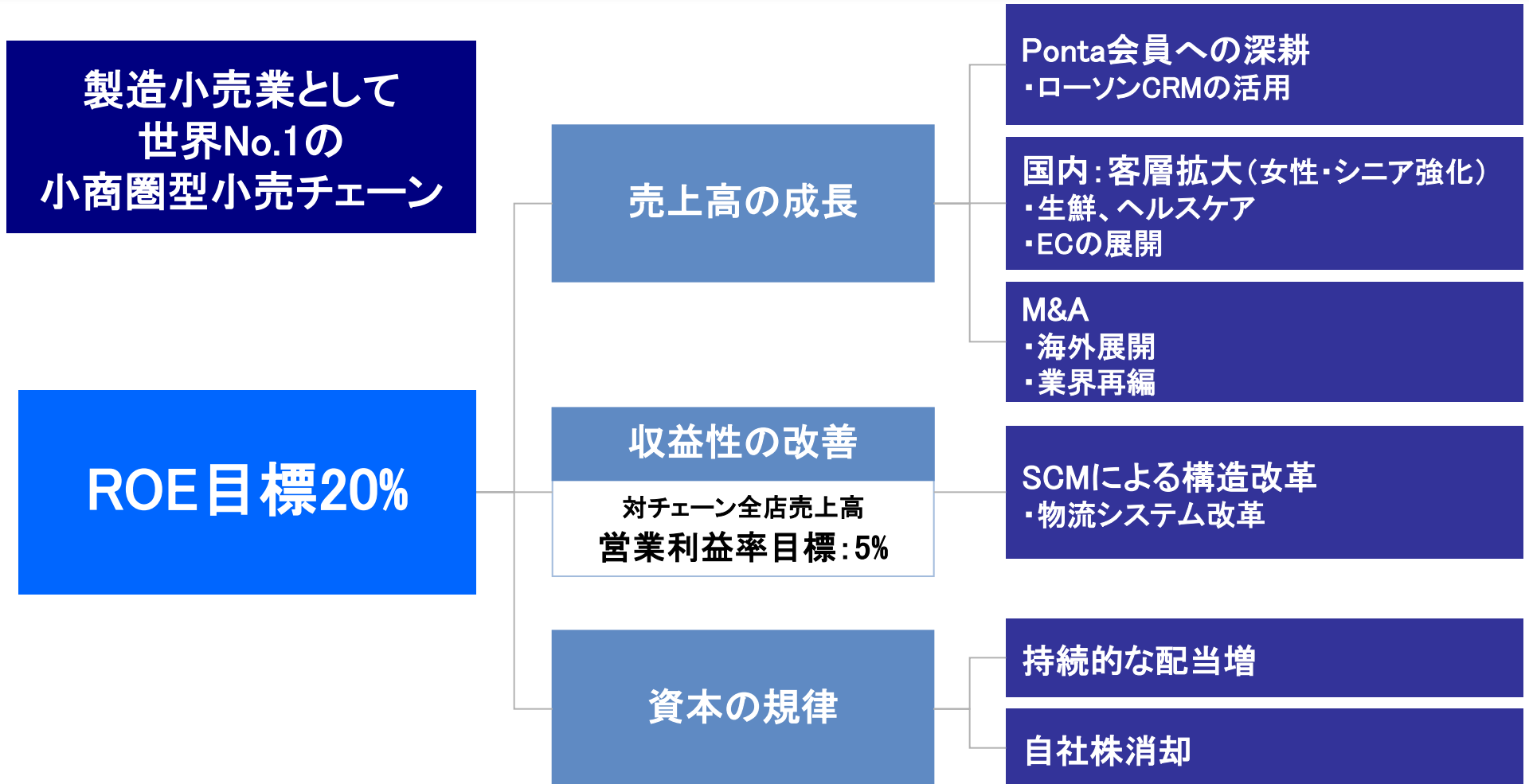
- 上海の経営権を獲得し、中国事業本部を設置
- シンガポールに海外事業統括会社（中国を除く）を設置
- 大連等中国の中核都市への進出
- インドネシア、インドへの進出

ROE20%を目指します



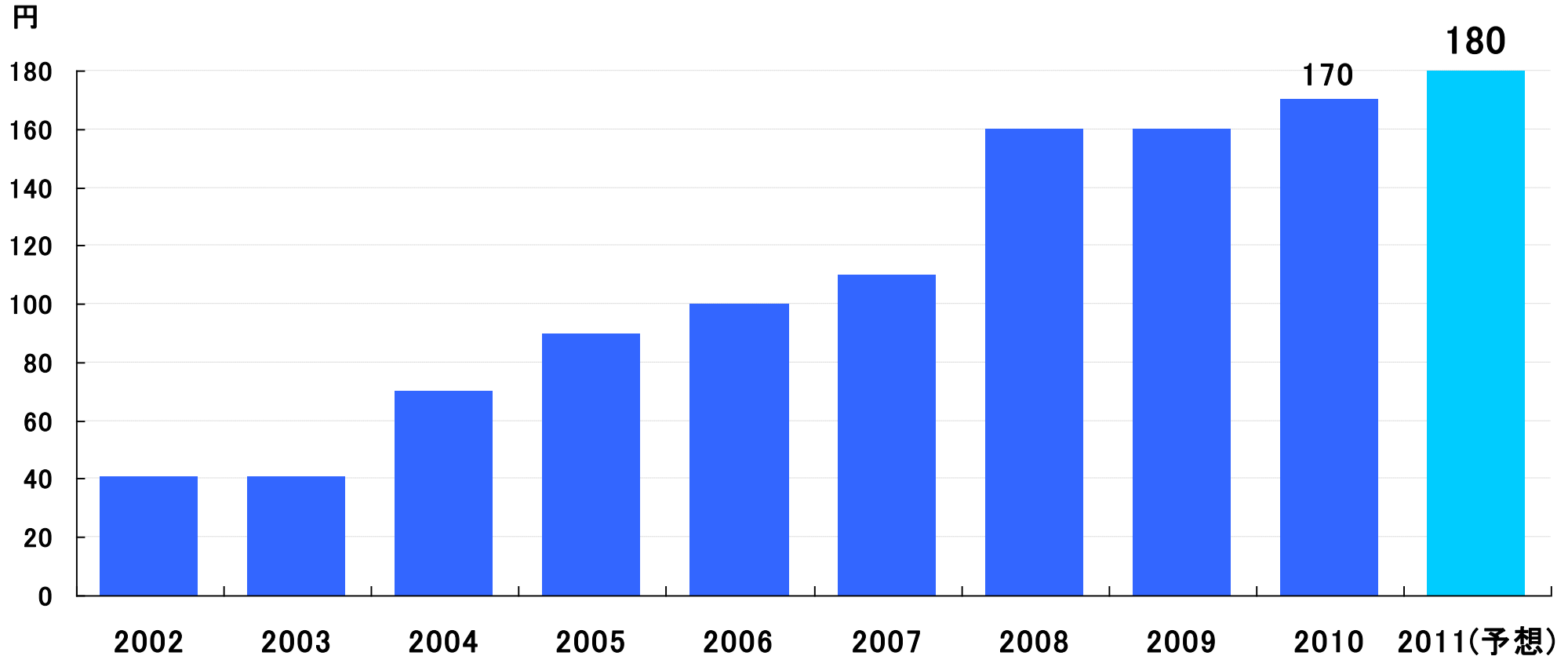
成長のための規律ある投資と配当成長を確保し、
グローバル水準のROE20%を目指します

中長期ビジョン:2020年までの目標を前倒しで実現へ



連結営業利益1,000億円超を目指します

持続的な増配



持続的な増配(2011年度は前年度より10円増配し、180円へ)
今後も積極的に株主還元(増配、自社株買い・消却)を行っていきます。
ROE20%を目指し資本効率を改善していきます。

參考資料

2011年度計画:上期/下期内訳

(連結:億円)	2011年度			
	1H(期初計画)	1H(実績)	2H(計画)	通期(計画)
チェーン全店売上高	8,840	9,161	8,918	18,080
営業利益	285	325	289	615
対チェーン売上高営業利益率	3.2%	3.6%	3.2%	3.4%
経常利益	276	326	277	604
当期純利益	53	89	145	235
(単体)				
既存店総荒利益高前年比	102.0%	104.0%	101.5%	102.8%
既存店売上高前年比	103.5%	106.4%	101.5%	104.0%
総荒利益率	30.5%	30.2%	30.3%	30.3%

(連結:億円)	2009年度1H	2010年度1H	2011年度1H	2011年度通期
	実績	実績	実績	計画
新店	96	71	98	190
既存店	39	37	48	100
IT関連	46	43	37	85
その他	1	6	4	10
小計	183	158	188	385
減価償却費	119	157	179	373

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ています。