

株式会社 ローソン

2012年度通期決算説明会

2013年4月11日(木)

2012年度通期決算報告

上級執行役員 CFO
今田 勝之

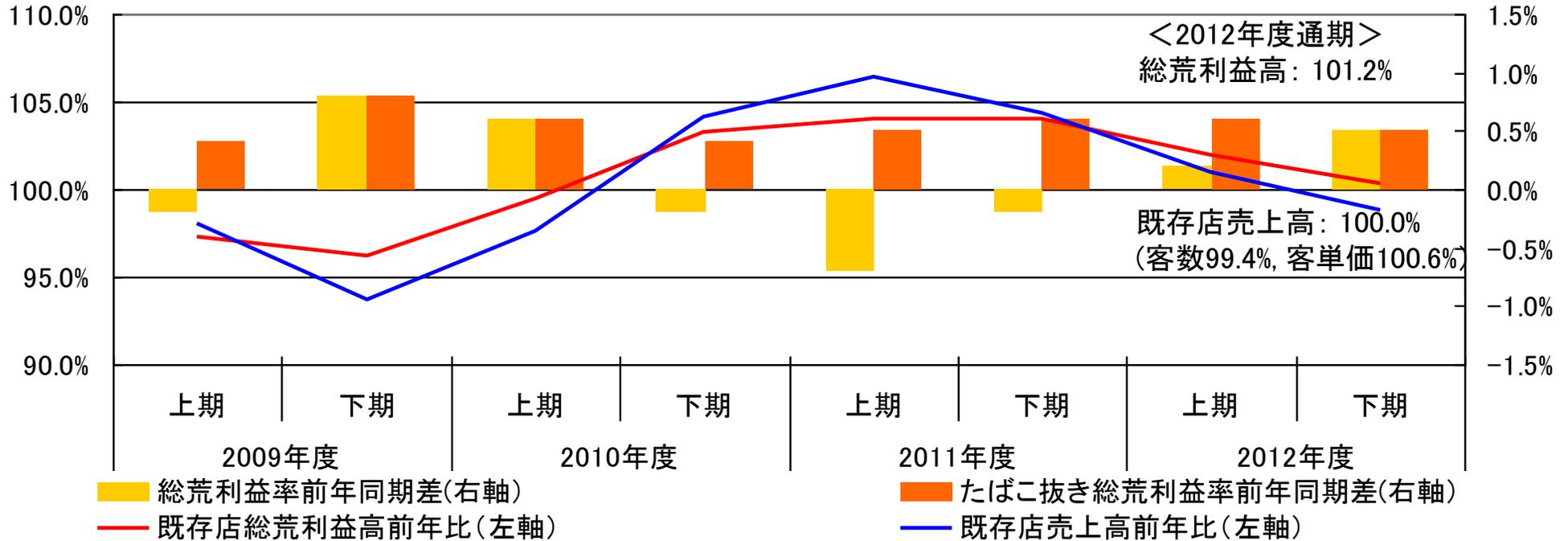
2012年度通期の実績

(連結:億円)	2010年度	2011年度	2012年度	
	実績	実績	実績	前年比・差 計画比・差
チェーン全店売上高	16,828	18,258	19,065	104.4% 97.8%
営業利益	555	617	662	107.2% 100.4%
対チェーン売上高営業利益率	3.3%	3.4%	3.5%	+0.1%P +0.1%P
経常利益	545	617	659	106.8% 101.3%
当期純利益	253	248	331	133.3% 99.3%
EPS(円)	254.61	249.17	332.20	133.3% 99.3%
一株当たり配当(円)	170	180	200	+20 -
ROE	12.8%	12.0%	15.2%	+3.2%P ▲0.1%P
総店舗数	9,994	10,457	11,130	+673 +83

注: 計画比は2012年度第2四半期決算発表時に公表した計画との対比。

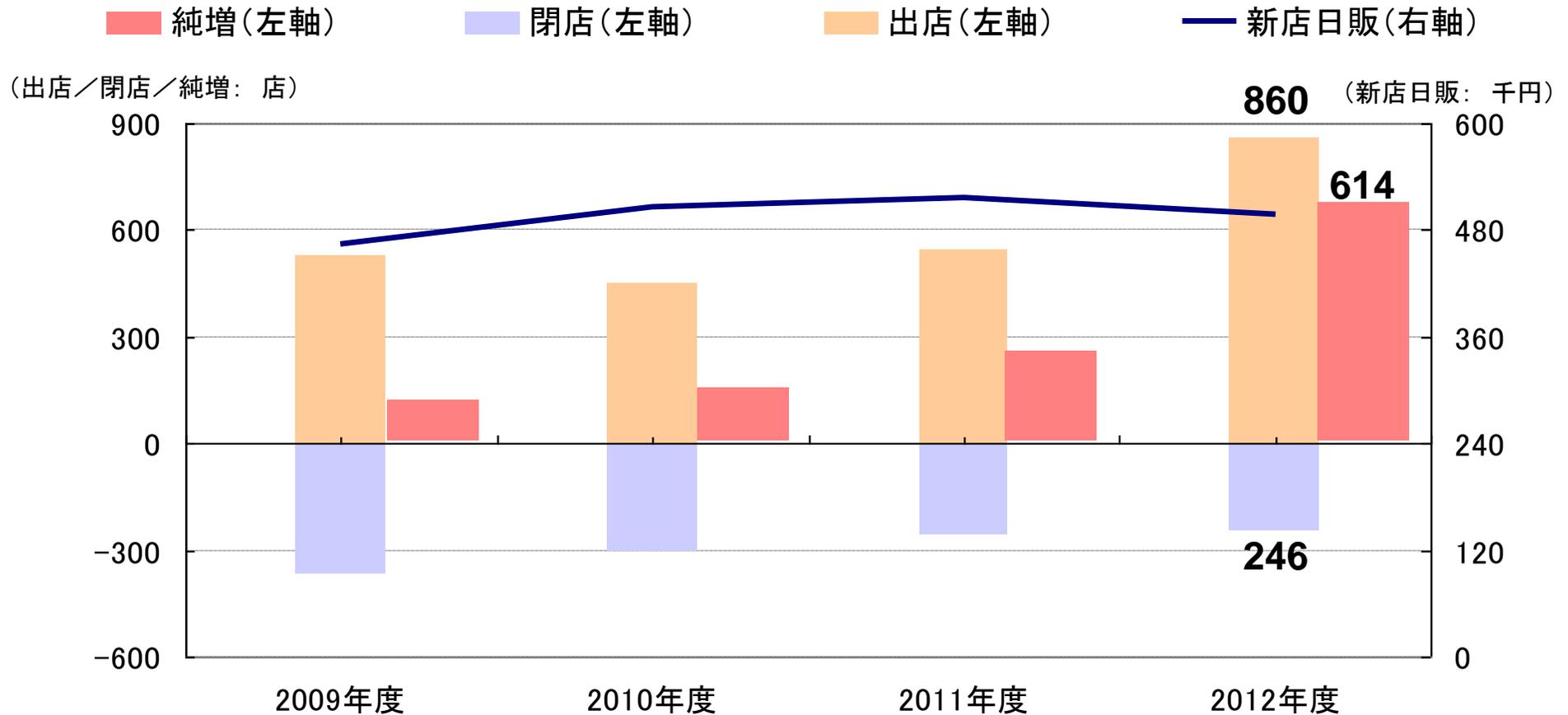
- **連結営業利益**: 計画を2億円上回り、前年同期比+7.2%と増益を確保
カウンターファストフード等の拡販と、飲料や加工食品の値入改善を推進した結果、荒利益率が上昇。
- **連結当期純利益**: 計画を約2億円下回ったものの、前年同期比+33.3%と大幅増益
営業利益増に加え、前年の会計制度変更に伴う資産除去債務と震災関連の反動などで特損が減少。

既存店の状況(単体)



- 既存店売上高前年比は、たばこ売上の減少影響(約▲1%ポイント)はあったが、荒利益率の高いカウンターファストフードや女性やシニアの客層拡大を目指して強化した惣菜、生鮮食品などの売上好調により、100.0%を確保。
- 総荒利益率は、カウンターファストフードや加工食品、飲料が貢献し、前年を0.4%ポイント超過。たばこを除く商品の総荒利益率は前年比0.5%ポイント増加。
- この結果、既存店総荒利益高前年比は101.2%と前年を超過。

出店の状況(単体)



- 出店: ほぼ計画どおり。(今期の出店・純増数にはCVSベイエリアの看板替え店舗、約120店を含む。)
- 閉店: オーナー収益改善の施策の効果や、MO制度の拡大等により計画を64店下回った。
- 新店日販: 昨年度よりも微減。
- 2013年度計画(単体): 出店800店、閉店400店、純増400店

販売費及び一般管理費の主要項目

		2011年度	2012年度		2013年度
(単位:億円)		実績	実績	前年差	見通し
単体	販売費及び一般管理費	1,881	1,987	+105	+5%~+10%
	<主な戦略的経費>				
	人件費	358	349	▲ 9	0%~+5%
	IT関連費用 (ハードリース・ソフト償却・保守費等)	157	151	▲ 6	+10%~+15%
	広告宣伝費	111	106	▲ 4	+10%~+15%
連結	販売費及び一般管理費	2,609	2,763	+153	+5%~+10%

通期前年差

単体

- ▶ 広告宣伝費: SCM機能子会社SCIから広告宣伝費の協賛を受け入れ。(受入前は実質16%増)
- ▶ その他: 店舗純増や改装に伴う施設費等の経費が増加。

連結

- ▶ LHEでのチケット事業強化に向けた広告宣伝費投入。
- ▶ 上海ローソンを2011年度第4四半期より連結子会社化したことにより前年差が増加。

通期計画差

単体

- 計画差: ▲25億円
- ▶ 広告宣伝費: 左記SCIからの協賛影響。

連結

- 計画差: ▲26億円
- ▶ 海外の出店抑制による施設費、人件費の減少。
 - ▶ 九九プラスのコスト削減と出店数減影響。

主な子会社の収益

(単位: 億円)

＜主要子会社:営業利益＞			2012年度		2013年度
			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%	20.8	+2.0	29
ローソンHMVエンタテイメント	2月	100.0%	24.4	+7.9	28
重慶羅森便利店	12月	100.0%	▲ 6.7	▲ 4.2	▲ 8
上海華聯羅森	12月	85.0%	▲ 5.7	▲ 2.9	▲ 11
ローソンATMネットワークス	2月	76.5%	47.5	+11.1	54
スマートキッチン	2月	51.0%	▲ 2.7	▲ 2.7	▲ 11

九九プラス

総荒利益率アップやコスト削減により営業利益は増益。FC化は順調に進捗。

ローソンHMVエンタテイメント

エンタメ強化による大型公演の獲得に成功し、チケット売上好調により増益。

中国子会社

中国の経済情勢影響と、知名度アップのための先行投資により赤字。

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、取扱件数増加、コストコントロールにより増益。

連結C/Fおよび設備投資の状況

●設備投資の状況

(単位:億円)

	2010年度 実績	2011年度 実績	2012年度 実績	2013年度 計画
新店	136	215	331	335
既存店	89	102	87	150
IT関連	74	77	59	75
その他	10	6	32	50
小計	310	402	510	610
減価償却費	330	378	438	498

●連結キャッシュフロー

(単位:億円)

	2010年度 実績	2011年度 実績	2012年度 実績	2013年度 見通し
営業C/F	722	863	851	約850
投資C/F	▲ 305	▲ 529	▲ 541	約▲650
フリーC/F	416	334	309	約200
財務C/F	▲ 287	▲ 275	▲ 319	約▲350
(内、配当金)	▲ 164	▲ 171	▲ 192	▲ 205
現金及び現金同等物の期末残高	677	736	727	-

2013年度は既存店強化に伴い投資キャッシュフローが増加

2013年度通期会社予想(連結)

(単位:億円)	2011年度	2012年度	2013年度通期 計画	
	実績	実績	計画	前年比・差
チェーン全店売上高	18,258	19,065	20,220	106.1%
営業利益	617	662	700	105.7%
対チェーン売上高営業利益率	3.4%	3.5%	3.5%	0.0%P
経常利益	617	659	684	103.8%
当期純利益	248	331	359	108.2%
EPS(円)	249.17	332.20	359.38	108.2%
一株当たり(予想)配当(円)	180	200	210	+10
ROE	12.0%	15.2%	15.3%	+0.1%P
国内総店舗数	10,457	11,130	11,550	+420
(以下、単体)				
既存店総荒利益高前年比	104.0%	101.2%	101.5%	+0.3%P
既存店売上高前年比	105.4%	100.0%	100.0%	0.0%P
総荒利益率	30.1%	30.5%	31.0%	+0.5%P
たばこ抜き総荒利益率前年差	+0.5%P	+0.5%P	+0.5%P	0.0%P

- 海外とホームコンビニエンス事業の先行投資負担はあるも、国内コンビニ事業の伸びにより営業利益は11年連続の増益を計画。
- ROEは15.3%を目標とする。

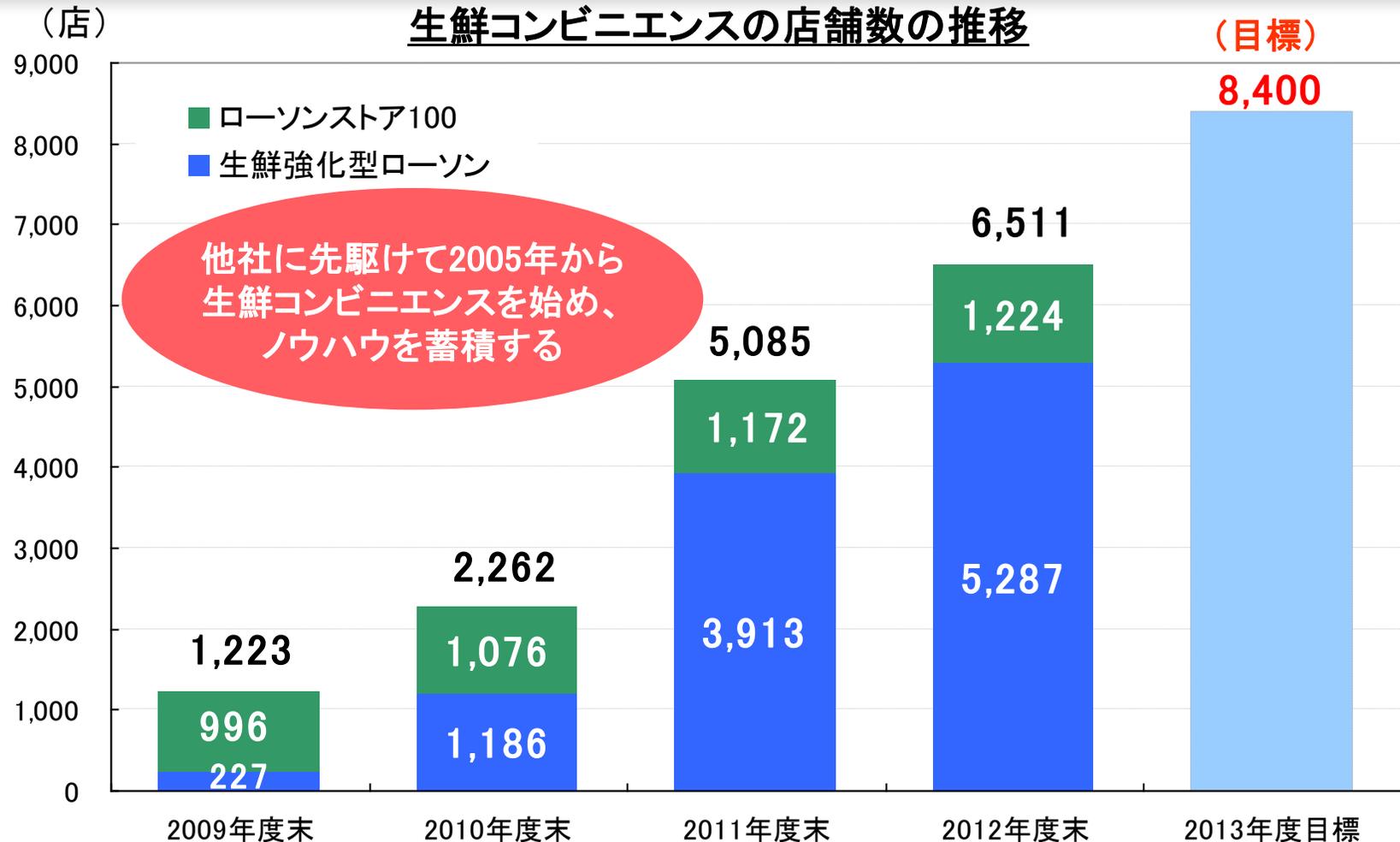
当社の営業戦略について

取締役副社長執行役員COO
玉塚 元一

当社の営業戦略のポイント

- 客層拡大の打ち手と進捗状況
 - 生鮮コンビニエンス
 - MACHI café
- CRM/SCM強化
 - Pontaデータ活用
 - SCM構造改革
- 総荒利益率改善の進捗
- 海外事業への先行投資

ローソン=生鮮コンビニエンスのイメージ拡大

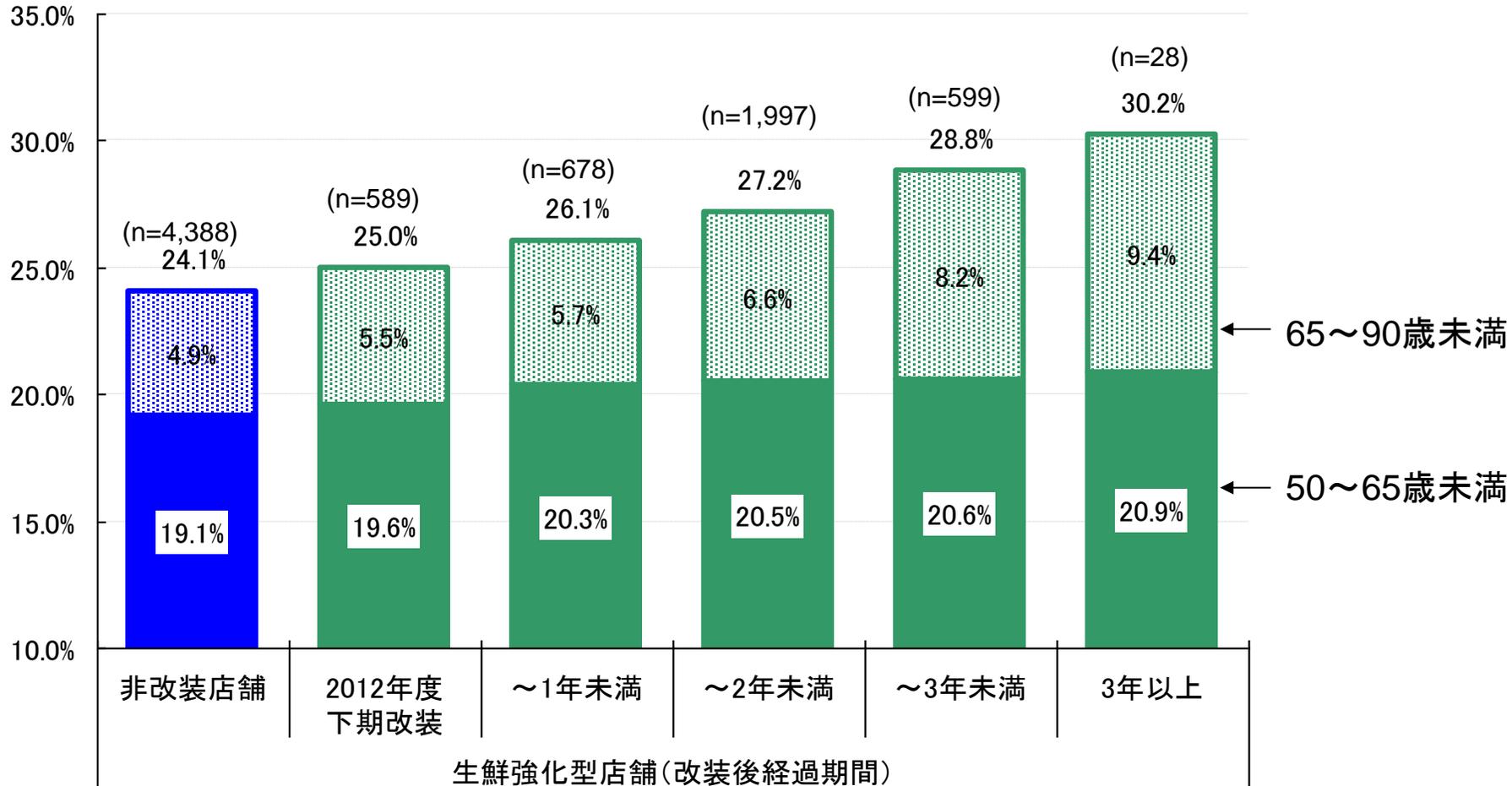


注: ローソンストア100の店舗数は、旧SHOP99店舗を含みます。2011年度末以降の生鮮強化型店舗数は、旧ハイブリッド(Gondola1本タイプ)に加え、棚3段タイプの店舗数を含みます。

生鮮コンビニエンスストア全体: 2012年度で約1,400店強増加

お客様からの支持拡大

2012年度のシニア比率(店舗別平均購入金額ベース)



注: 2012年2月末時点で存在していた店舗8,775店について、Pontaカードベースの来店顧客の購入金額に占めるシニア比率を算出。

生鮮強化型店舗改装後、時間経過と共に着実に客層は拡大している

お客様の潜在的ニーズに応える

生鮮品購入客/非購入客の購買比較

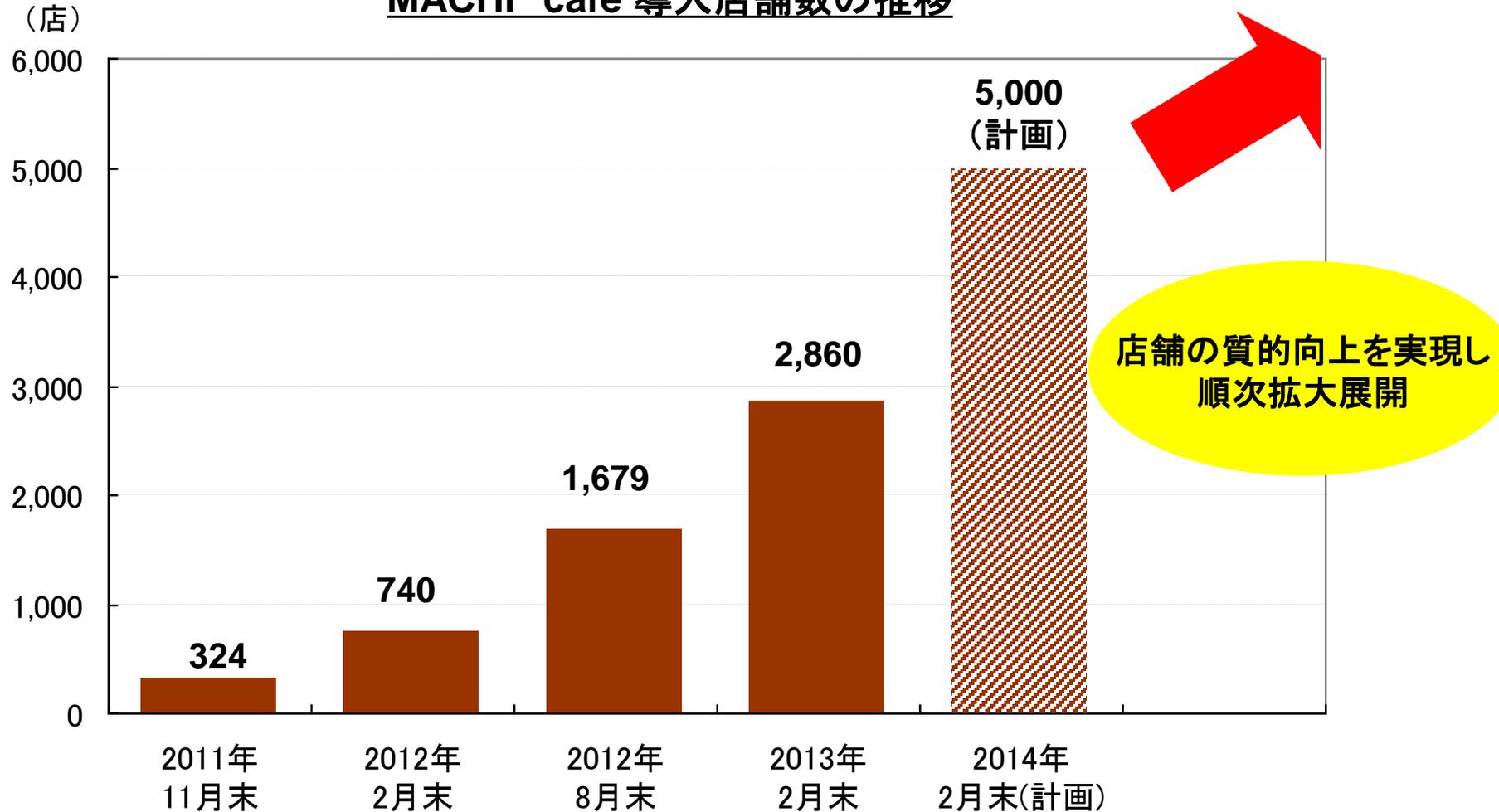


抽出期間: 2013年2月1日~2月28日 対象エリア: 北関東 対象店舗: 117店

生鮮購入客は購入額2.5倍と、ロイヤルカスタマー化している

MACHI café = 心のこもった接客ツール

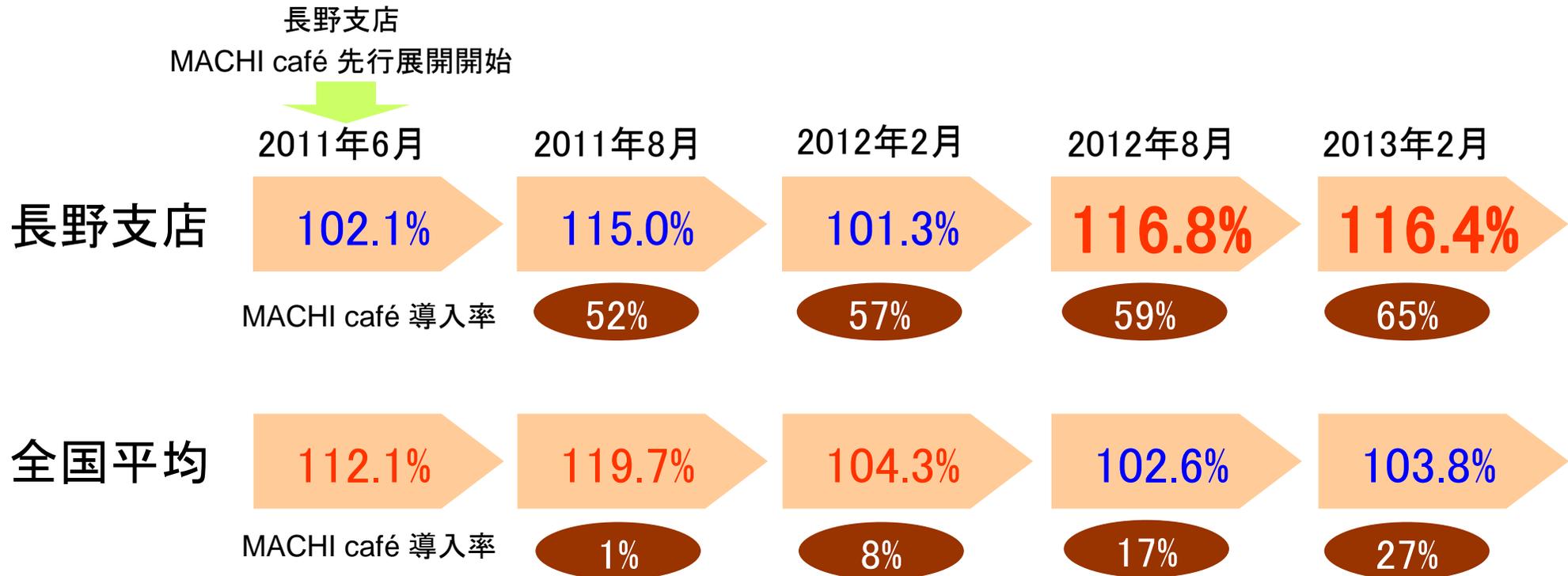
MACHI café 導入店舗数の推移



店舗の質を重視した基準をクリアした店舗から順次導入

長野支店の事例

FF(MACHI café 除く)売上高前年比とMACHI café 導入率の推移



注: FF= 主要ファストフードクラス(除くMACHI café)売上高PSA/D

MACHI café のエリアでの浸透により、他のファストフード商品拡販に成功

Pontaカードデータ活用は「セグメント」から「個」へ

会員売上比率

(会員売上比率)



自店Ponta会員レポート



マチのお客様をPontaデータで把握し、
個々の店舗が自ら考え、
お客様のニーズに合った
お店を作る

思い込みによる品揃えから脱却し、データに基づいた店舗運営を実現する

SCIの役割

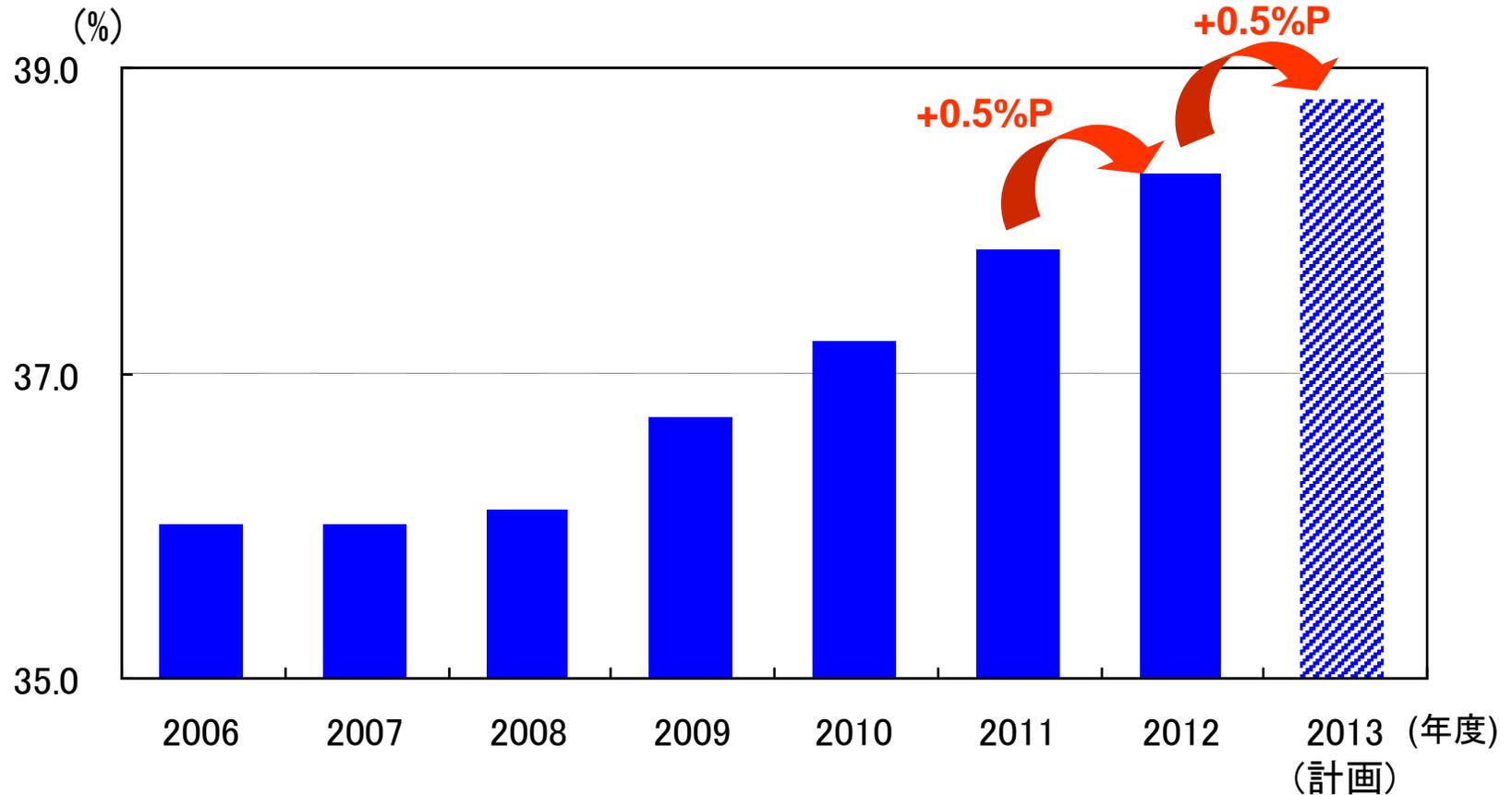
次世代SCM改革 (FY2012～)



バリューチェーンの最適化を図り、「製造小売業」を実現させる

総荒利益率 4%ポイント改善に向けて

たばこ抜き総荒利益率の推移



今後も継続的に総荒利益率を改善

海外事業への先行投資

■ 中国事業

- 上海：経済環境の悪化により、規模拡大よりも既存店強化を重視
- 重慶・大連：将来の市場成長に備え、認知度向上を図る

■ アジア事業

- インドネシアはアルファグループ、タイはSAHAグループという地元有力パートナーとの協業を柱に展開

日本型コンビニエンスストアを基軸に
地域のニーズを取込み
差別化を図る



企業価値創造プロセス

代表取締役社長CEO
新浪 剛史

企業価値創造プロセスのポイント

■ 持続的成長のための投資

- 個店の競争力強化
- 持続的成長に向けた先行投資
 - ホームコンビニエンスの将来像

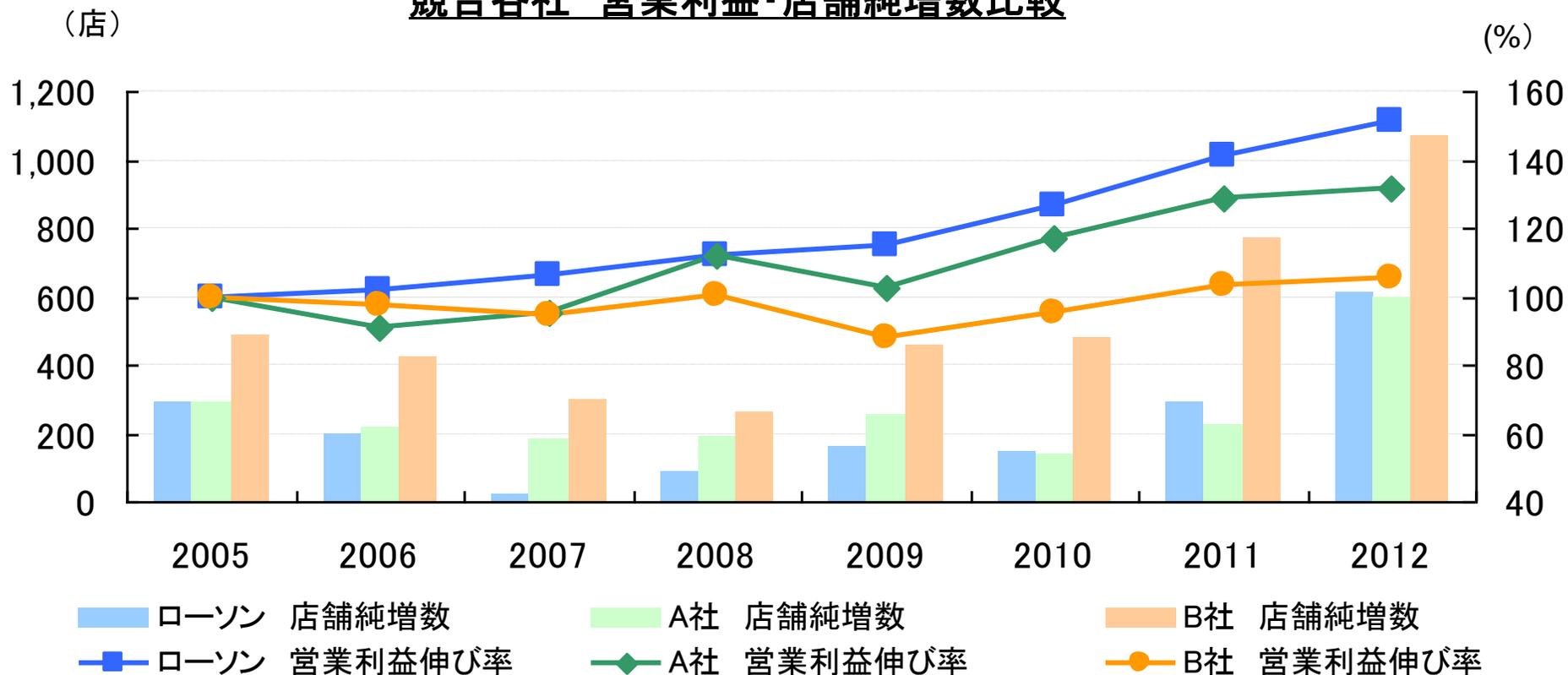
■ 株主還元政策

- TSR(株主総利回り)重視
- 持続的な増配
- キャッシュフローの適正配分によるROE上昇サイクル

■ 中期的持続成長とROE20%のロードマップ

個店の競争力強化

競合各社 営業利益・店舗純増数比較



注: 他社数値は各社決算資料より算出しています。営業利益伸び率は2005年度の営業利益を100として算出しています。

純増よりも既存店を重視することで営業利益成長を実現してきた

持続的成長に向けた先行投資

1. 個店の競争力強化で他社の出店攻勢に対抗

- 客層拡大のためのファストフード強化

- MACHI café
- 店内調理

- 太陽光発電

2. 中長期成長の礎を築くための先行投資

- 海外事業

- ホームコンビニエンス事業



ホームコンビニエンスとは



質の高い野菜を摂取、
調理時間短縮をサポート



スマホを活用した
次世代の生協を目指す



スマートキッチンセンター

大地を
守る会

らでいっしょ
ぼーや

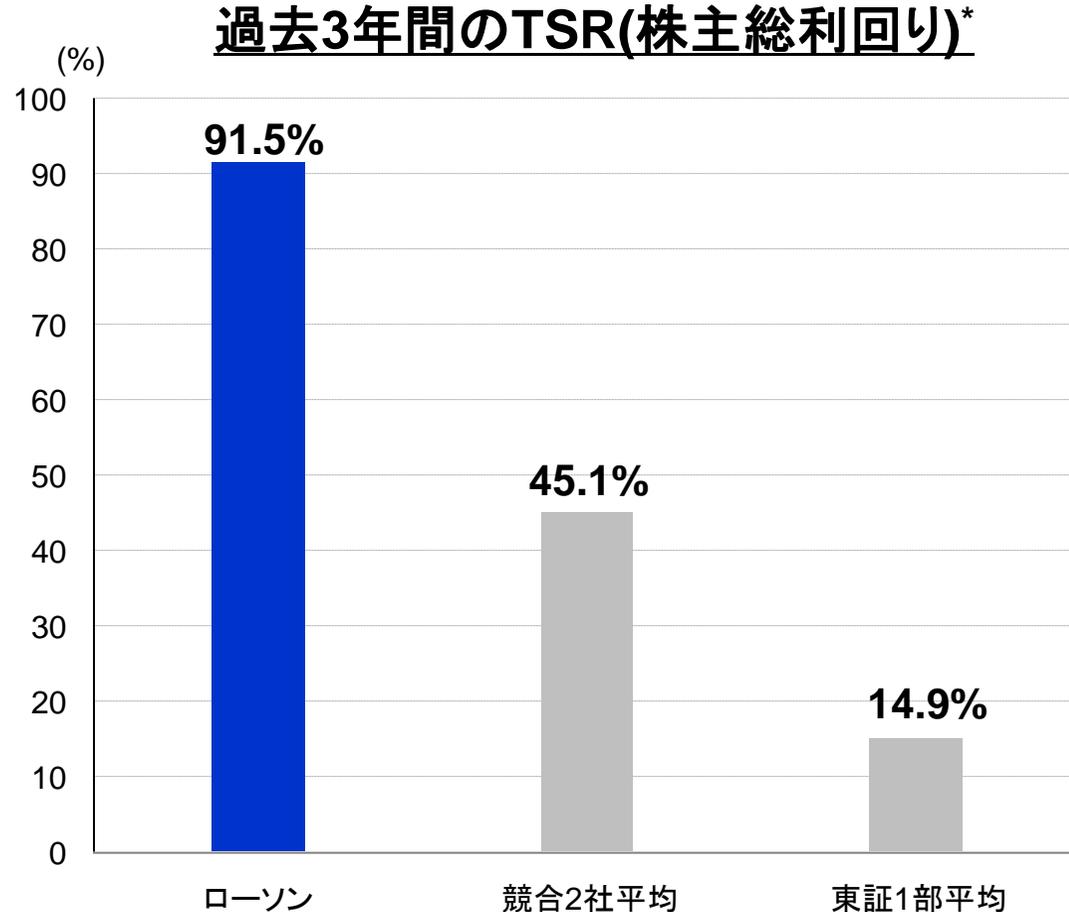


ローソン DDC・CDC・FDC

注: ホームコンビニエンス事業: PC、スマートフォンやタブレット端末を活用し、インターネットを通じて、自宅にいながらあらゆる買い物が出来るようになる利便性を提供する事業。

Pontaカードを活用した、リアル店舗と宅配で利便性向上を目指す

TSR(株主総利回り)重視



* 2010年3月～2013年2月までの3年間の試算

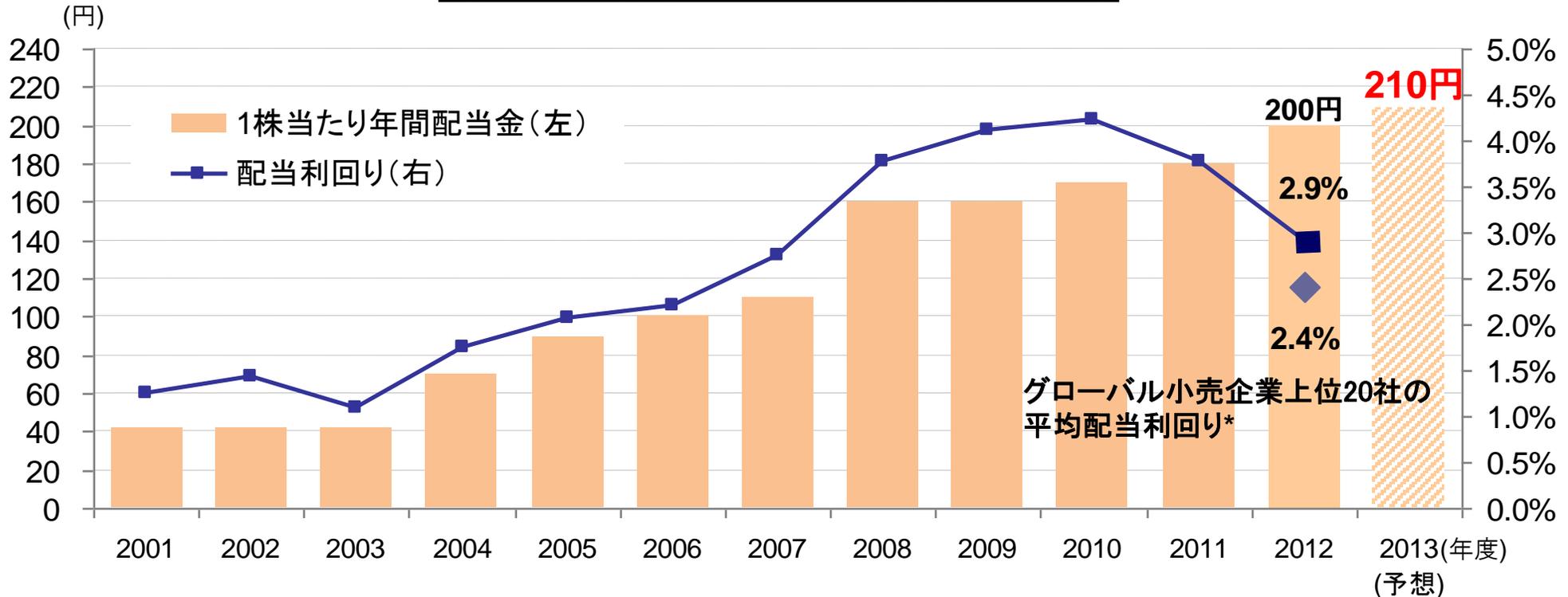
3年間のTSR=過去3年間の株価上昇率+過去3年間合計の実績配当率(配当合計÷当初株価)

競合2社平均=セブン&アイホールディングスとファミリーマートの単純平均(当社試算による)

持続的な営業利益成長と積極的な増配により、高いTSRを実現

持続的な増配

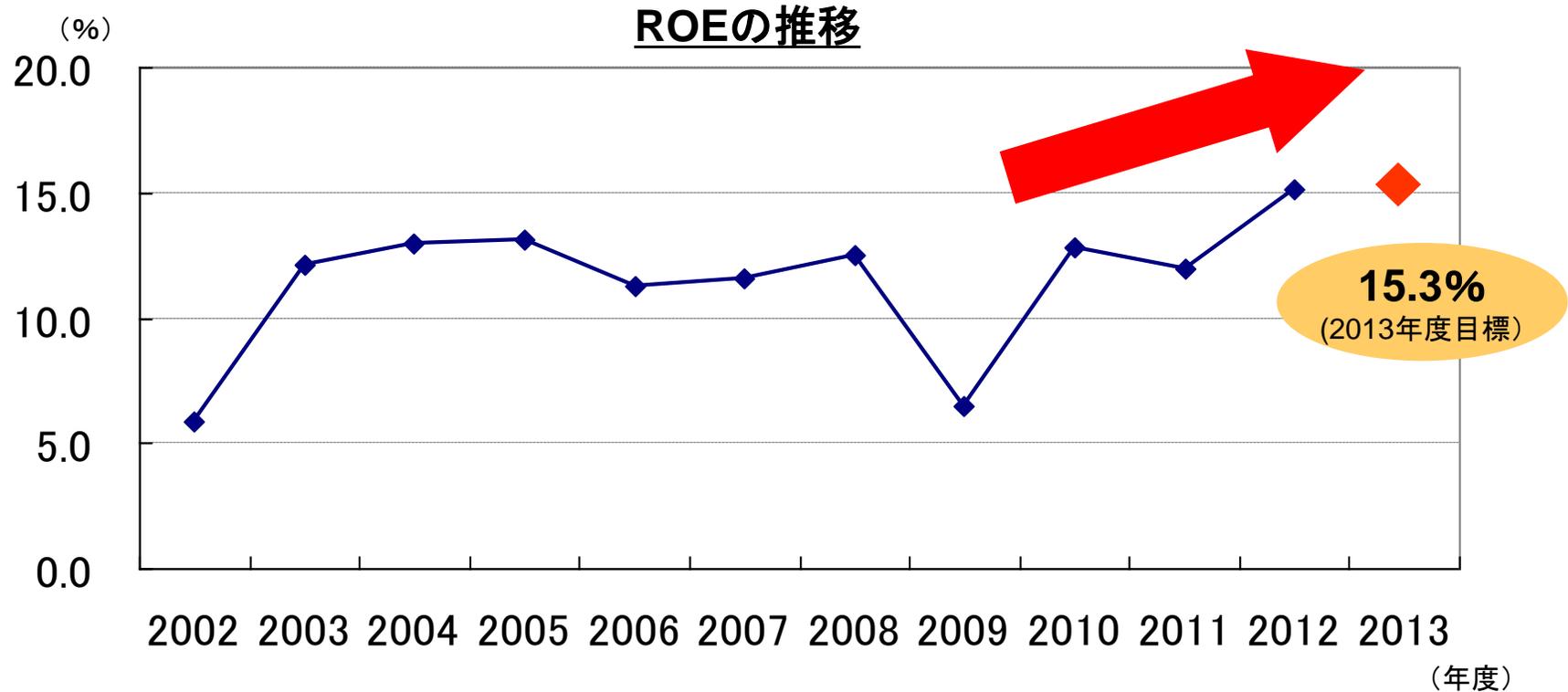
1株当たり年間配当金と配当利回りの推移



・アパレルを除く小売企業の時価総額上位20社

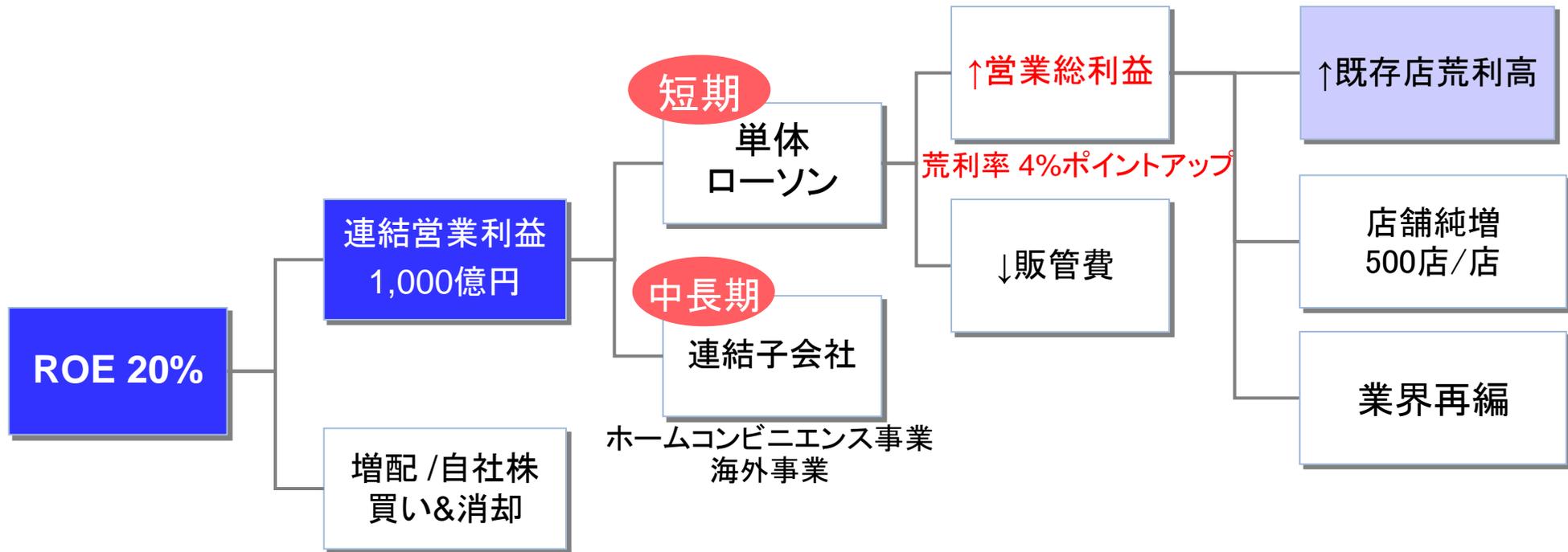
一時的な利益変動に影響されず、持続的な還元を実施

キャッシュフローの適正配分によるROE上昇サイクル



ROIを重視し経済合理性に基づく最適な再投資を実施
 →営業キャッシュフローの増加→再投資後のフリーキャッシュフローの創出
 →積極的な株主還元(特に増配)の実施→持続的な成長を実現

中期的持続成長とROE20%のロードマップ



ROE 20%と連結営業利益1,000億円を目指す道筋

- ROIC基準を堅持した投資により、資本効率を向上
- 荒利益率の改善: 差別化商品、カードによるCRM、次世代SCM改革
- 過去のM&Aノウハウを活用し、業界再編をリード

參考資料

	2013年度計画		
	上期	下期	通期
(連結:億円)			
チェーン全店売上高	10,250	9,950	20,200
営業利益	355	345	700
対チェーン売上高営業利益率	3.5%	3.5%	3.5%
経常利益	346	338	684
当期純利益	173	186	359
(単体)			
既存店総荒利益高前年比	101.5%	101.5%	101.5%
既存店売上高前年比	100.0%	100.0%	100.0%
総荒利益率	30.9%	31.1%	31.0%

2012年度末連結B/S

	2012年度	前期末増減
流動資産合計	1,802	201
(内、現金及び預金)	847	56
(内、有価証券)	-	▲ 49
(内、未収入金)	460	133
固定資産合計	3,995	282
有形固定資産	2,091	253
無形固定資産	340	▲ 48
投資その他の資産	1,562	78
(内、長期貸付金)	345	24
(内、差入保証金)	861	24
資産合計	5,798	483

(単位: 億円)

	2012年度	前期末増減
流動負債合計	2,397	218
(内、買掛金)	871	▲ 10
(内、預り金)	875	125
固定負債合計	1,098	110
(内、預り保証金)	348	▲ 9
純資産合計	2,301	155
(内、資本金)	585	-
(内、利益剰余金)	1,211	139
負債・純資産合計	5,798	483

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。