

# 株式会社 ローソン

## 2012年度第2四半期決算説明会

2012年10月4日(木)

# 2012年度第2四半期決算報告

理事執行役員 財務経理ステーション ディレクター  
高西 朋貴

## 2012年度上期の実績

(連結:億円)	2010年度1H	2011年度1H	2012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	8,378	9,161	9,709	106.0% 98.7%
営業利益	301	325	345	106.1% 101.6%
対チェーン売上高営業利益率	3.6%	3.6%	3.6%	0.0%P 0.1%P
経常利益	296	326	342	105.1% 102.0%
四半期純利益	122	89	178	199.3% 107.0%
EPS(円)	123.44	89.72	178.82	199.3% 107.0%
配当性向	68.9%	97.0%	55.9%	▲ 41.1%P -
一株当たり配当(円)	85	87	100	13 5
総店舗数	9,860	10,221	10,912	691 145

注: 計画比は期初計画との対比。

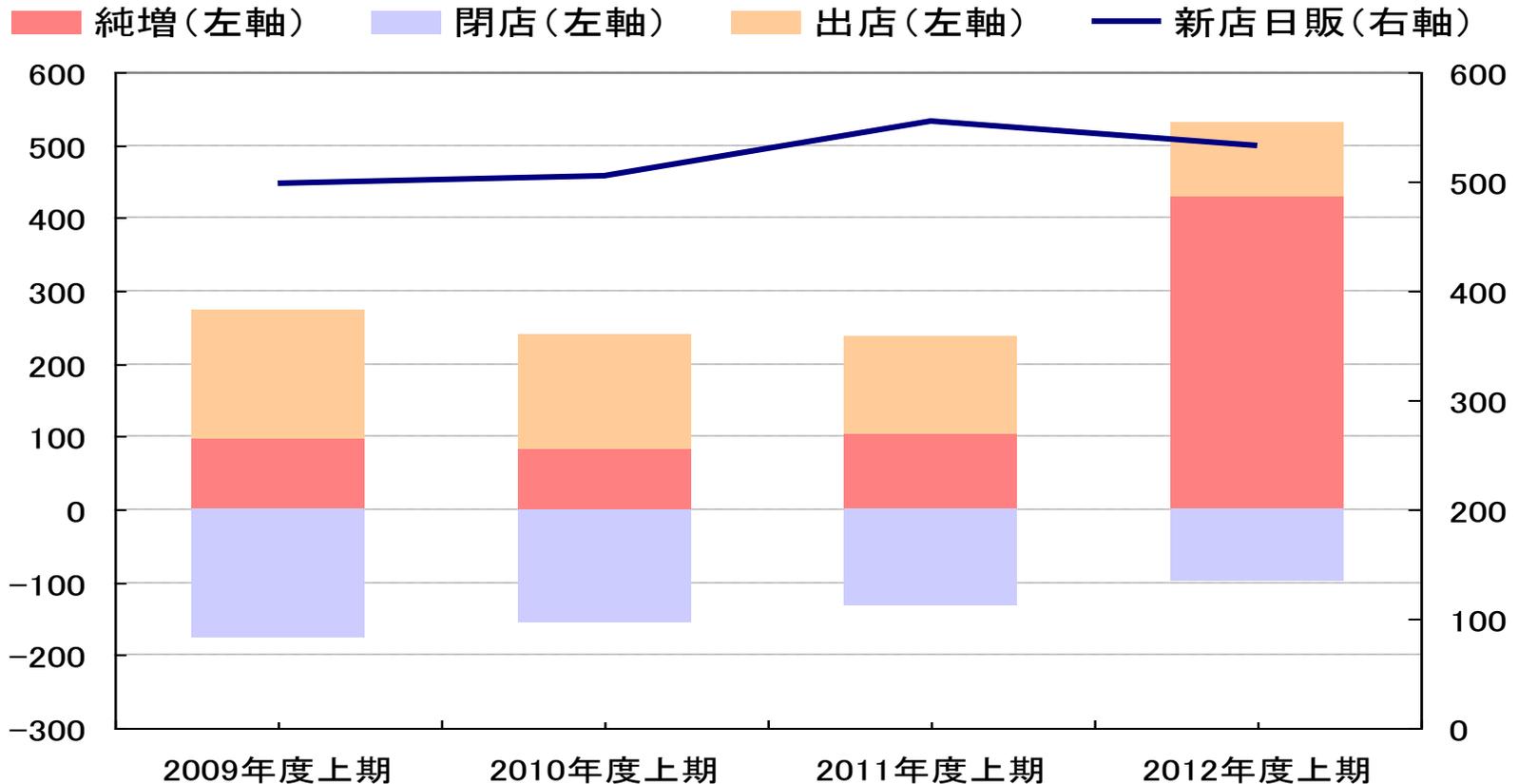
- **連結営業利益**: 計画を6億円上回り、前年同期比+6.1%と増益を確保  
高荒利益率商品の拡販と、加工食品の値入改善を推進した結果、荒利益率は前年を超過。  
IT運用コストの見直しなど販売管理費の削減も増益に寄与。
- **連結当期純利益**: 計画を11億円上回り、前年同期の約2倍となる大幅増益  
事業からの利益に加え、前年同期の資産除去債務と震災影響の合計約116億円の反動などで特損が減少。



# 出店の状況(単体)

(出店/閉店/純増: 店)

(新店日販: 千円)



- 客層拡大の成功により、住宅立地中心に出店余地が広がっており、出店は計画を119店上回って推移。既存店の好調により、閉店は計画より21店減少。純増は計画を大きく上回る430店で着地。
- 新店日販は53万3千円と50万円を越えるレベルで堅調に推移。

# 販売費及び一般管理費の主要項目

(単位:億円)		2011年度1H	2012年度1H		2012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	931	1,008	77	5-10%増
	<主な戦略的経費>				
	人件費	175	177	2	横ばい
	IT関連費用 (ハードリース・ソフト償却・保守費等)	76	76	0	0-5%増
	広告宣伝費	56	70	14	20-25%増
連結販売費及び一般管理費		1,287	1,388	101	5-10%増

## 上期前年差

単体

- 広告宣伝費: Pontaカード会員向け販促活動やポイントコレクトキャンペーンを強化。
- 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。
- LANsのATM設置台数増によりリース料増加。

## 上期計画差

単体

- 計画差: ▲5億円
- ITコスト: 運用・保守コスト見直しによる削減。

連結

- 計画差: ▲12億円  
(単体要因に加え)
- 九九プラスのコスト削減努力が奏効。
- 上海など海外の出店抑制。

# 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>			2012年度1H		2012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%	10.8	0.3	21.0
ローソンHMVエンタテイメント	2月	100.0%	11.3	1.9	23.0
上海華聯羅森	12月	85.0%	▲ 5.0*	▲ 5.0	▲ 9.0
ローソンATMネットワークス	2月	76.6%	23.8	6.3	43.0

\*2012年1月から6月の実績です。

<主要持分法適用会社:営業利益>			2012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%	4.6	0.6

## 九九プラス

夏の前年猛暑反動の影響をコスト削減や業務改善でカバーし営業利益は微増益。FC化はほぼ順調に進捗。

## ローソンHMVエンタテイメント

エンタメ強化策により大型公演の獲得に成功し、チケット売上好調により増益。

## 上海華聯羅森

経営権取得後の内部体制の見直しや店舗の運営力改善に取り組むも、体制見直しに関わる費用が影響し、減益。但し、減益幅はほぼ計画通り。

## 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、認知度向上により取扱件数も増加し増益。

## 2012年度上期実績(連結B/S・連結C/F)

(単位:億円)

	2012年度1H	前期末増減
流動資産合計	1,777	176
(内、現金及び預金)	905	114
(内、有価証券)	49	0
(内、未収入金)	383	56
固定資産合計	3,854	141
有形固定資産	1,968	130
無形固定資産	364	▲ 25
投資その他の資産	1,521	36
(内、長期貸付金)	336	15
(内、差入保証金)	850	14
資産合計	5,632	318

	2012年度1H	前期末増減
流動負債合計	2,367	187
(内、買掛金)	1,056	174
(内、預り金)	763	13
固定負債合計	1,037	48
(内、預り保証金)	354	▲ 2
純資産合計	2,228	81
(内、資本金)	585	0
(内、利益剰余金)	1,158	85
負債・純資産合計	5,632	318

(単位:億円)

	2010年度1H	2011年度1H	2012年度1H
営業C/F	634	678	533
投資C/F	▲ 126	▲ 284	▲ 289
フリーC/F	507	393	243
財務C/F	▲ 161	▲ 132	▲ 147
(参考)現金預金期末残高	976	943	905

## 2012年度通期会社予想(連結)

(単位:億円)	2010年度	2011年度	2012年度通期	
	実績	実績	計画	前年比・差
チェーン全店売上高	16,828	18,258	<b>19,500</b>	106.8%
営業利益	555	617	<b>660</b>	106.8%
対チェーン売上高営業利益率	3.3%	3.4%	<b>3.4%</b>	0.0%P
経常利益	545	617	<b>651</b>	105.5%
当期純利益	253	248	<b>334</b>	134.2%
ROE	12.8%	12.0%	<b>15.3%</b>	3.3%P
EPS(円)	254.61	249.17	<b>334.37</b>	134.2%
配当性向	66.8%	72.2%	<b>59.8%</b>	▲ 12.4%P
一株当たり(予想)配当(円)	170	180	<b>200</b>	20
国内総店舗数	9,994	10,457	<b>11,047</b>	590
(以下、単体)				
既存店総荒利益高前年比	101.4%	104.0%	<b>102.3%</b>	▲ 1.7%P
既存店売上高前年比	100.8%	105.4%	<b>100.5%</b>	▲ 4.9%P
総荒利益率	30.6%	30.1%	<b>30.6%</b>	0.0
たばこ抜き総荒利益率前年差	0.5%	0.5%	<b>0.6%</b>	0.1%P

注：斜体の数値は期初計画を変更したものです。

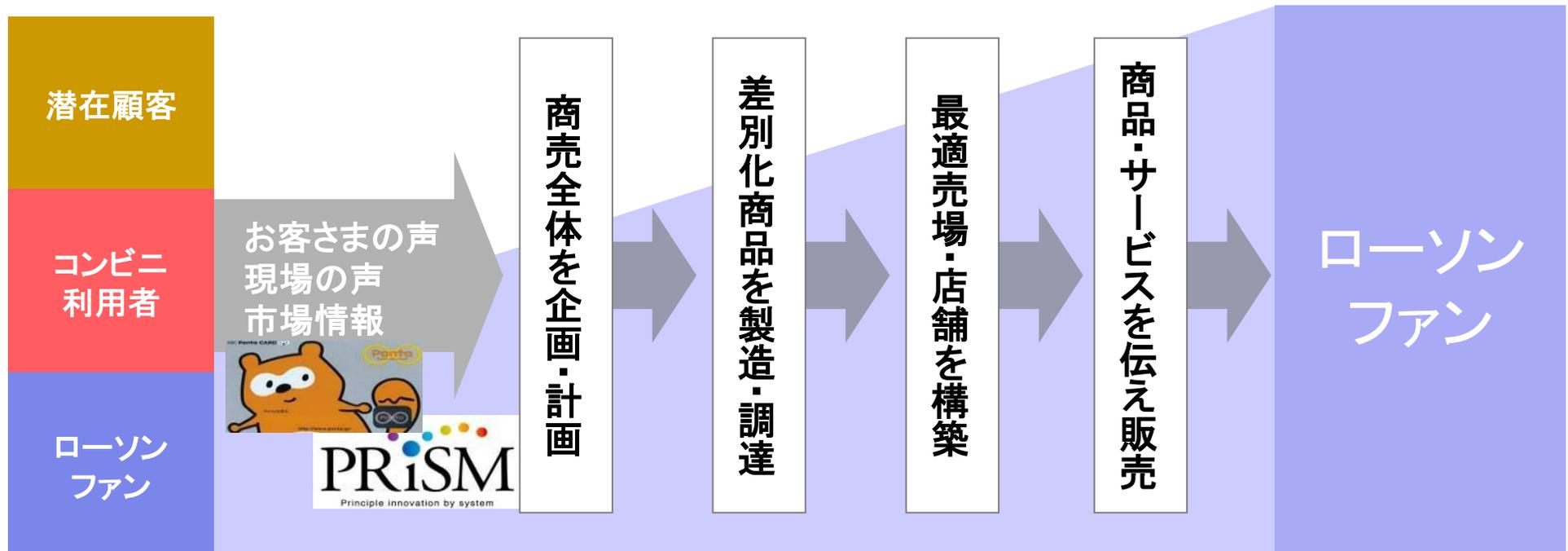
- 客層拡大に向けて、生鮮食品や中食、ローソンセレクト、淹れたてコーヒーなどを更に強化。
- 客層拡大の認知度向上とカード会員のロイヤルカスタマー化推進のため、販促など戦略的経費は投入。
- 総荒利益率は、高荒利率商品の拡販、SCM改革の推進により、0.5%ポイントの向上を目指す。

# CVS事業の取組み

取締役副社長執行役員COO  
CVSグループCEO  
玉塚 元一

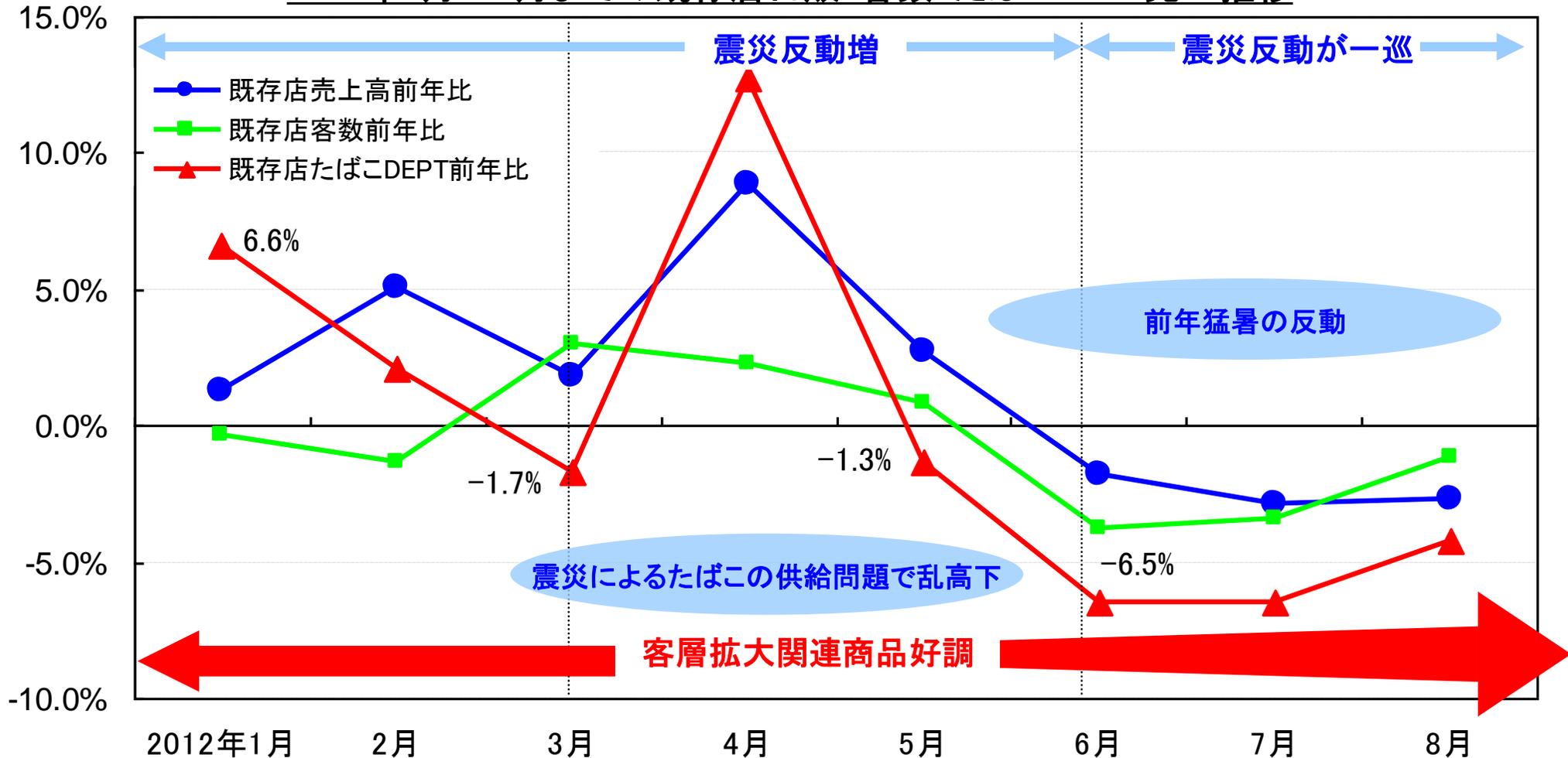
# 本日お話をさせていただくこと

1. 上期の振り返り
2. 生鮮コンビニエンスについて
3. プライベートブランド戦略
4. ファストフードの強化
5. 下期以降の取組み



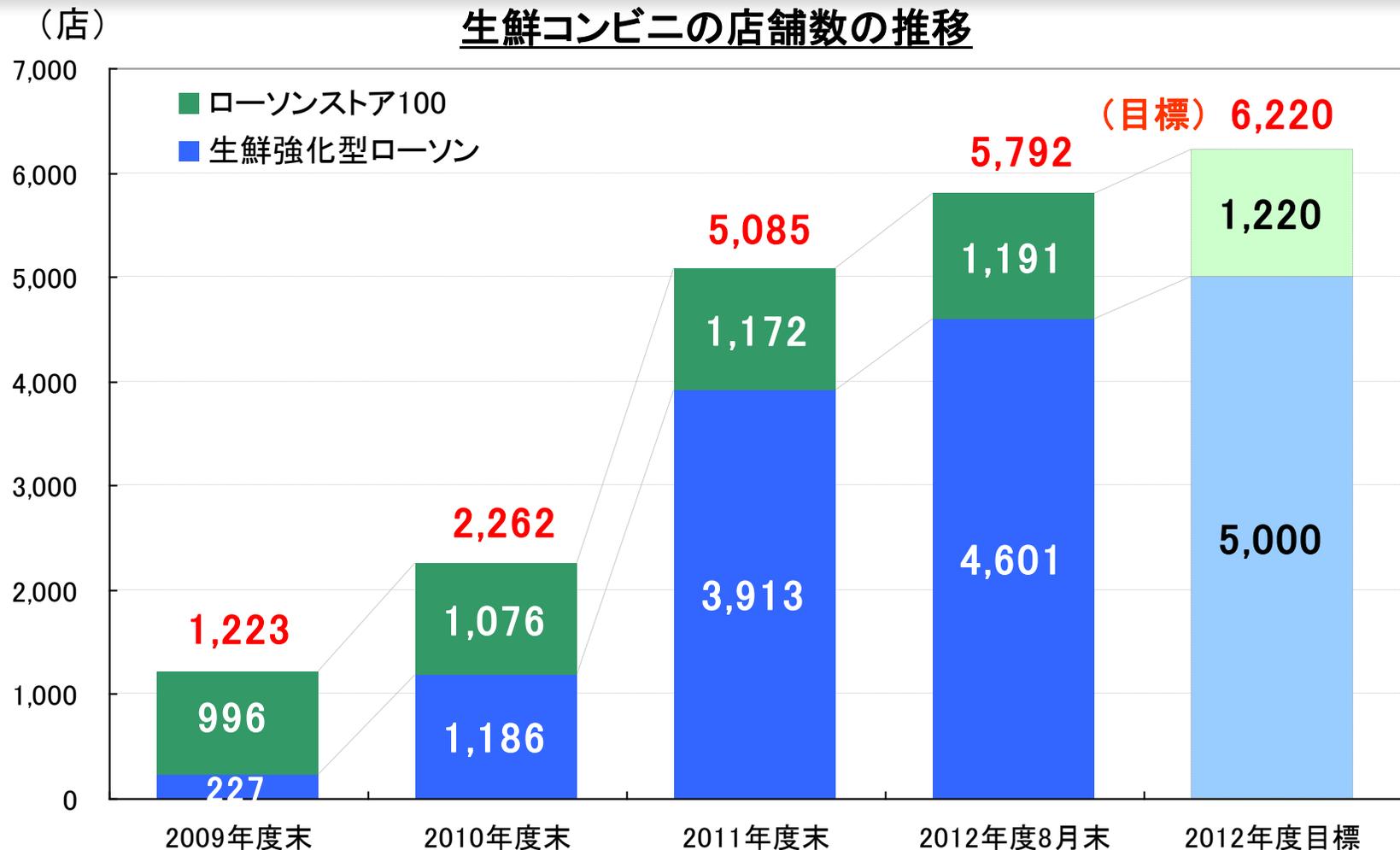
# 1. 上期の振り返り: 既存店売上推移

## 2012年1月～8月までの既存店日販・客数・たばこDEPT売上推移



前年猛暑の反動に加え、たばこの売上減少が、客数の減少に

## 2. 生鮮コンビニエンス: たばこに代わる集客の柱



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( Gondola 1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: 6ヶ月で700店強増加**

### 3. プライベートブランド戦略：ローソンセレクトを中心に

ローソンセレクトは順調に売上を伸ばしています

2012年8月現在、売上高は1年前の**約3倍に**

ローソングループ プライベートブランド

ローソンセレクト + おやつごろ他 + バリューライン

**PB(除く中食系)売上は全体の7%を超過**



Pontaカード分析で  
お客様のニーズを把握

#### 当社のPB戦略

商品アイテムごとに、  
PBとNBのどちらが適正かを  
判断し、PB商品を開発

→やみくもなカテゴリー拡大はしない

## 4. ファストフードの強化：MACHI caféの積極展開



他社に真似できない「2つの味」を実現

コンビニの常識を  
打ち破る圧倒的な  
「美味しい味」

心のこもった  
ホスピタリティあふれる  
「接客による味」

2つの味を実現することで、価格競争に巻き込まれず、荒利益高改善に大きく貢献

マシンを設置し、セルフ販売で効率的に売れる単純な商品ではない  
⇒店舗のオペレーションの工夫＋接客が重要⇒競合対策に有効

2つの味でリピーターを増やし、他社とは違う強みを確立

## 4. ファストフードの強化：MACHI café原材料・マシンへのこだわり

### ■ こだわりの豆

- ブラジルの協力農園で専用豆を栽培
- 生豆を輸入し、日本国内にて焙煎
- メニューによって使用する豆を変更
- レインフォレスト認証取得豆使用



### ■ フレッシュな牛乳

- 低殺菌牛乳を使用し、生乳に近い風味を実現



### ■ 本格派の抽出マシン

- 競合他社が苦心するミルク抽出が可能
- イタリアへの直接交渉により、当社オリジナル化と低価格化を実現



コンビニコーヒーの常識を打ち破る美味しい味を実現

## 4. ファストフードの強化：MACHI café導入計画・改善効果

### 南関東支店 ある店舗の事例

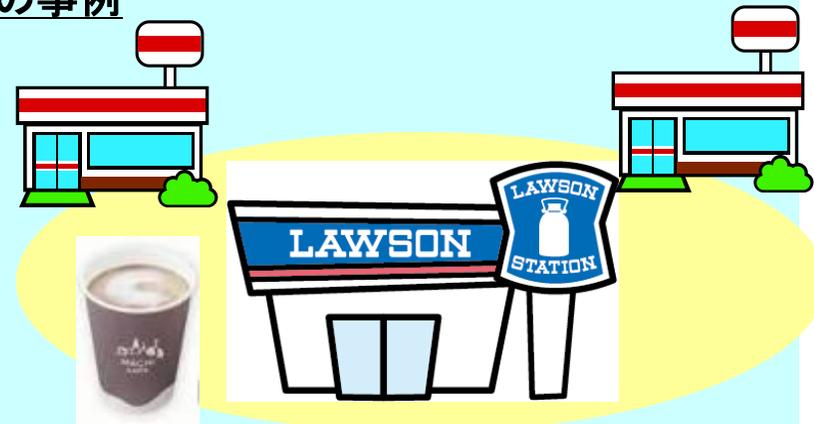
販売数：165杯/日

購入率：21.8% = 5人に1人のお客様が購入

導入前後の効果：

カウンターファストフード 売上高 23,800円/日 => **56,000円/日**

客数前年比 90% => **109%**



**MACHI café の取組成功により、店舗全体の客数改善へ  
競合店に囲まれても、客数は前年を越えて好調**

**MACHI café  
導入計画**

上期末実績

約1,700店

下期

**約3,000店に拡大**

## 5. 下期以降の取組み

全店生鮮  
コンビニ化

カウンター  
ファストフード  
強化

戦略的かつ  
積極的な  
販売促進活動

たばこに影響されない、  
客層拡大とロイヤルカスタマー化の二本柱による客数増

荒利益高の拡大で、通期利益計画の達成を目指す

# 価値創造に向けた戦略について

代表取締役社長CEO  
新浪 剛史

# 価値創造戦略のポイント

## ■ 株主起点の資本政策

- TSR(株主総利回り)の重視
- 持続的な増配の実行
- ROIC基準に基づく出店を堅持

## ■ 利益成長の牽引役とROEの向上

- 高荒利率を生み出す商品の差別化とヘルスケア事業
- CRM活用でのロイヤルカスタマー化による高い競争力
- 次世代SCM改革によるバリューチェーンの生産性向上

## ■ キャッシュフロー配分の考え方

## ■ コーポレート・ガバナンスの取組み

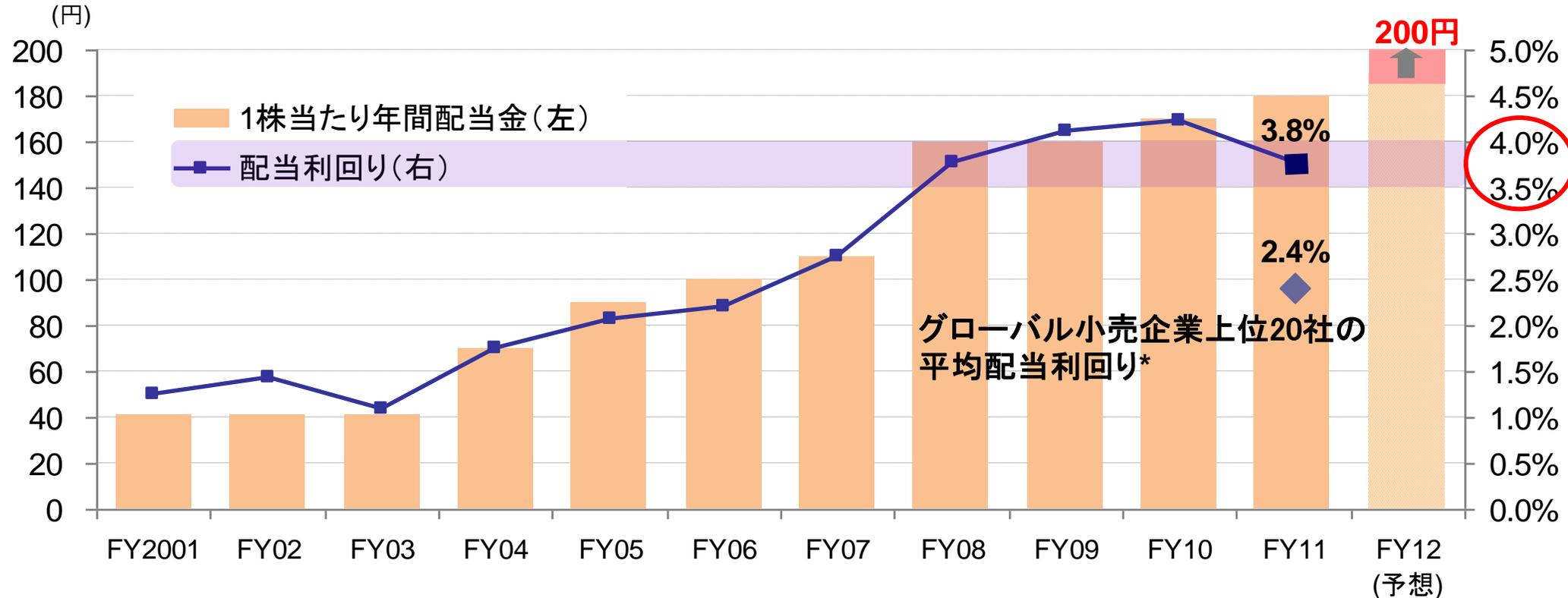


# 持続的な増配の実行

一時的な利益変動に影響されず、持続的な還元を実施  
 配当利回りを意識→投資家に対して支払うべきコストと認識

## 1株当たり年間配当金と配当利回りの推移

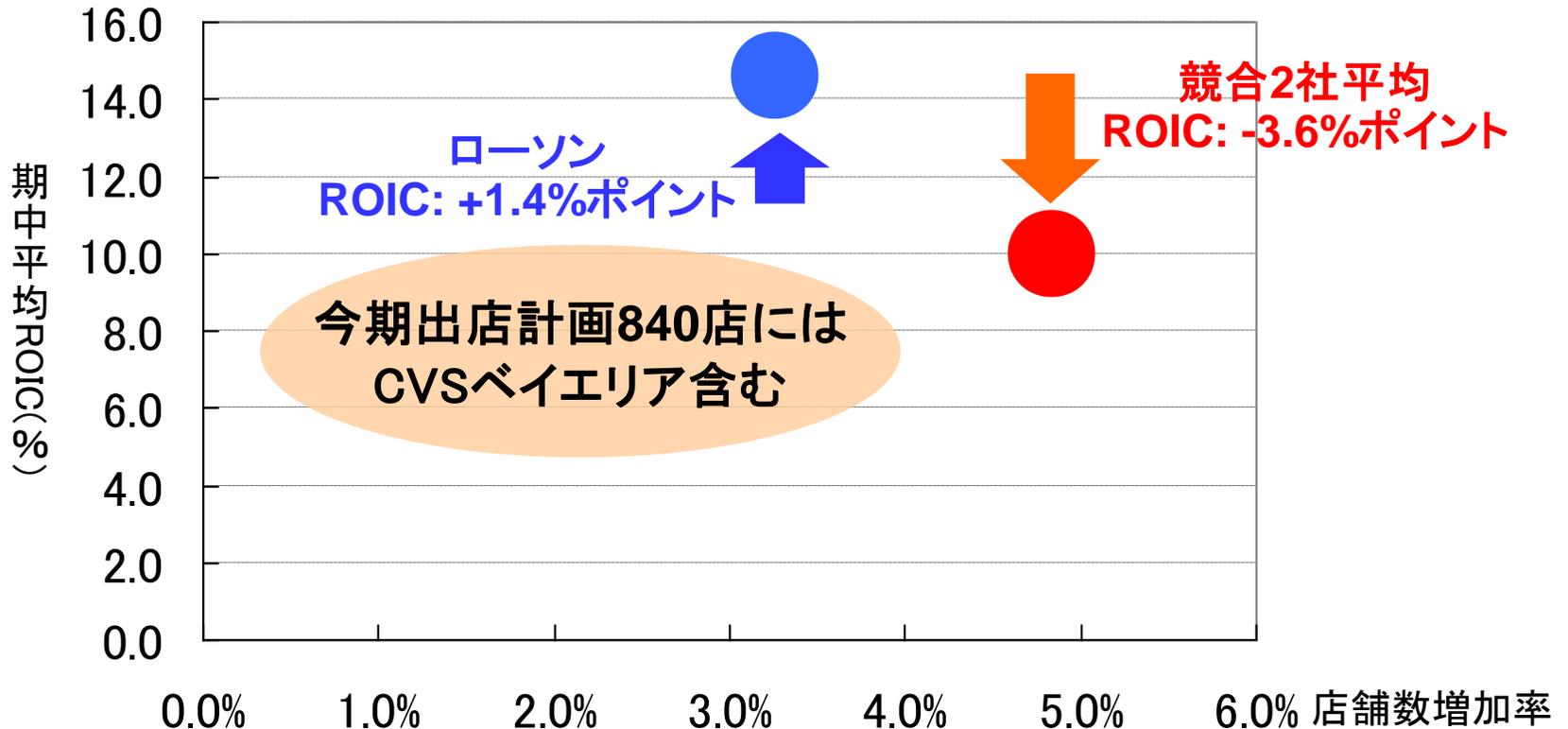
今回さらに10円増配



・アパレルを除く小売企業の時価総額上位20社

# ROIC基準に基づく出店

## 競合他社との投下資本利益率の変化(9年間)の比較



※1 ROIC=税引後(税率40%で試算)営業利益÷期中平均投下資本(純資産+有利子負債)

※2 店舗数増加率(2003年2月期から2012年2月期までの年率平均増加率)

※3 矢印は2003年2月期から2012年2月期までのROICの変化率を示す

業界全体の出店拡大の流れの中で、あえてROIC重視の出店戦略を堅持

# 利益成長の3つの牽引役によるROEの向上

ROEターゲット: 15.1%=> 20%

営業利益率ターゲット: 3.5% => 5.0%

利益成長ドライバー



カードデータ分析

荒利率の高いオリジナル商品の拡充  
店舗フォーマットによる差別化

次世代SCM改革を通じた  
バリューチェーンの生産性向上

CRMを活用した  
ロイヤルカスタマー化の推進

# 高荒利率を伴うオリジナル商品の拡充

	総荒利益率		各カテゴリーの荒利率改善 × 高荒利率商品の 構成比拡大 ↓ 荒利率の改善
	現状	中長期目標	
カウンター・ファストフード (惣菜、淹れたてコーヒー等)	50%以上	↑	}
米飯・麺 (おにぎり、弁当、パスタ等)	33%	↑	
加工食品・非食品 (飲料、酒類、日用品)	35%	↑	
生鮮食品	20%	↑	
たばこ	10%		
平均	31%	35%	

- ✓SCM改革を通じて、高荒利益率の商品の品揃えを強化
- ✓カウンター・ファストフードカテゴリーの売上構成比を10%以上に倍増



# ヘルスケアを強化した「調剤薬局併設型」店舗推進



ナチュラルローソン



ファーマシーローソン  
⇒ 当社独自の調剤システム



ホスピタルローソン



調剤薬局併設型ローソン

業務提携先であった調剤薬局チェーンの  
クオール社に出資し、同社の発行済株式総数の5%を取得  
⇒ 薬剤師が常駐するコンビニとして、シニアからの信頼度向上  
⇒ 高齢化社会での大きな潜在成長性

# CRMを活用したロイヤルカスタマー化による高い競争力

## Pontaカードの特徴

(2012年8月時点)

- ✓ Pontaカード会員数: 約4,400万人
- ✓ 会員売上比率: 40%超

⇒ 50% (2012年度末)  
⇒ 60% (2013年度末)  
...⇒

データ分析を  
活用したCRM

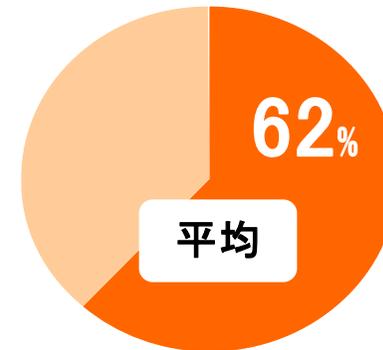


商品開発

販売促進

## 秋田県のケース

Pontaカード会員売上比率  
(2012年4月時点)



顧客ニーズに合った品揃えを実現することにより、ロイヤルカスタマー化に成功

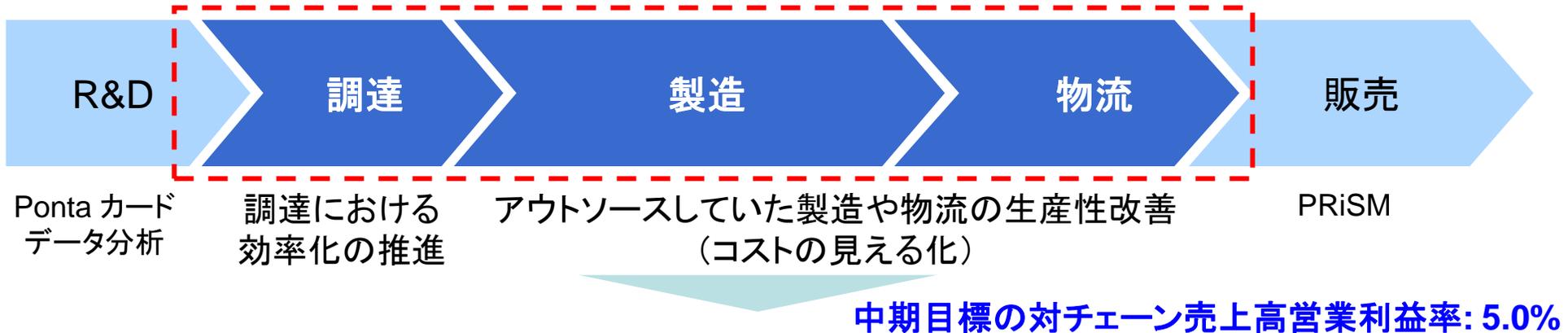
⇒ 競合が参入しても影響せず

他社には真似できない、圧倒的な顧客プロフィール数に基づく精緻な分析  
⇒ ニーズ具現化によるロイヤルカスタマー化の推進と客層拡大を実現

# 次世代SCM改革によるバリューチェーンの生産性向上



## 次世代SCM改革 (FY2012～)

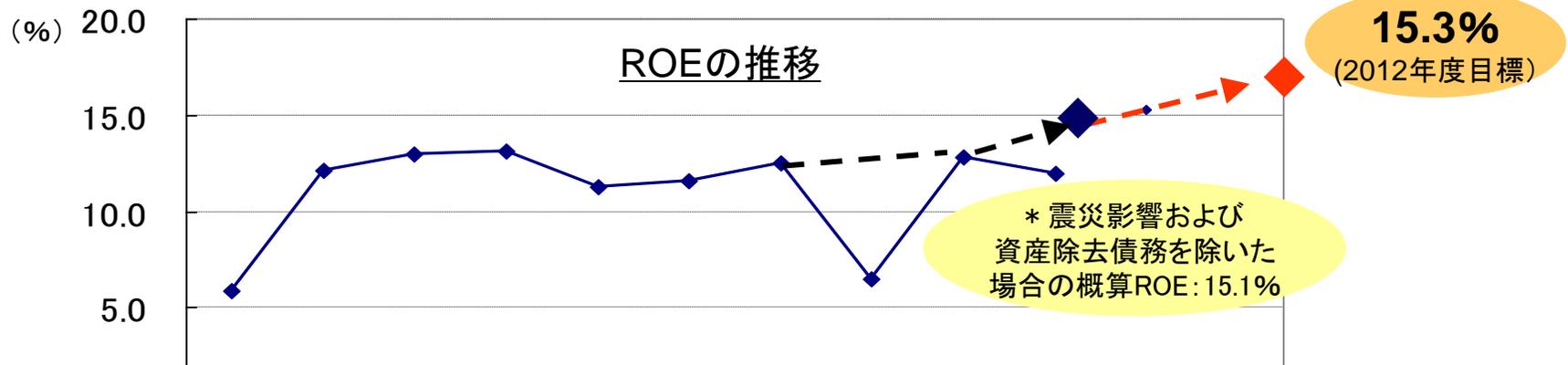
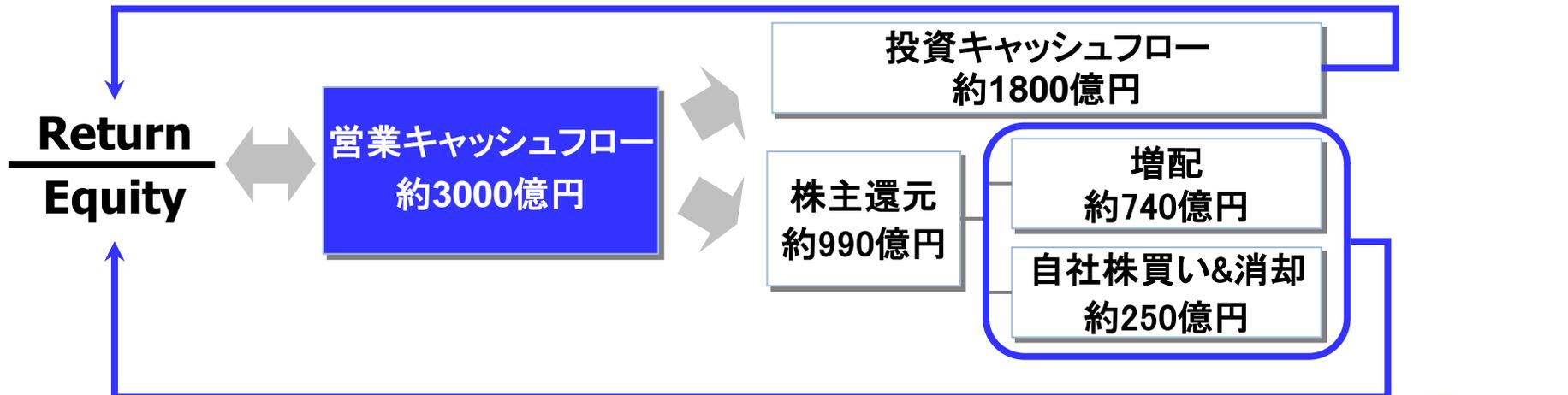


差別化商品の拡充＋CRMによるロイヤルカスタマー化＋次世代SCM改革  
バリューチェーンの付加価値(≒荒利益率)を中期的に4%ポイント以上改善

# キャッシュフローの適正配分によるROE上昇サイクル

## 営業キャッシュフロー配分の考え方

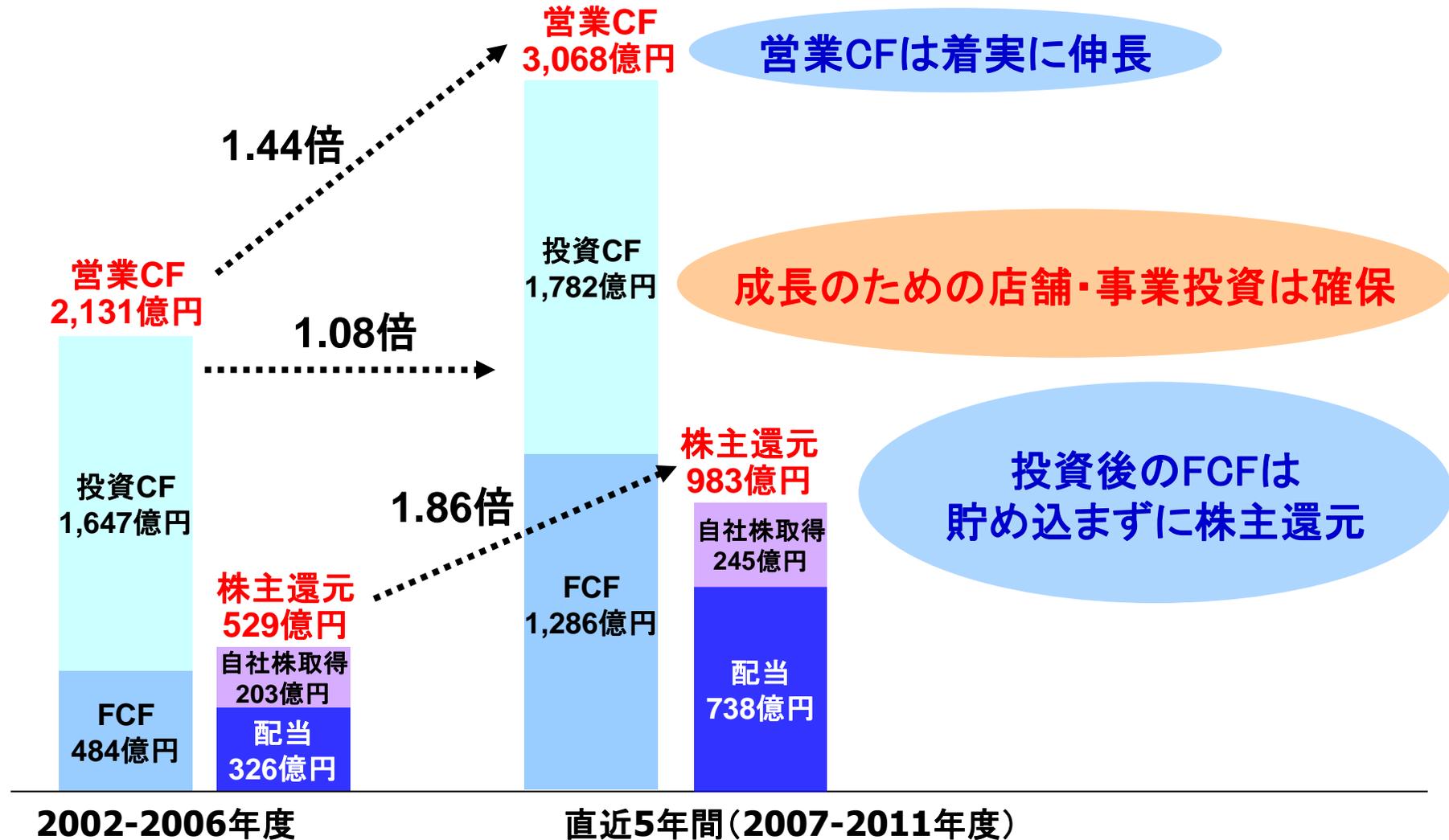
\*各数値は直近5年間の累積金額



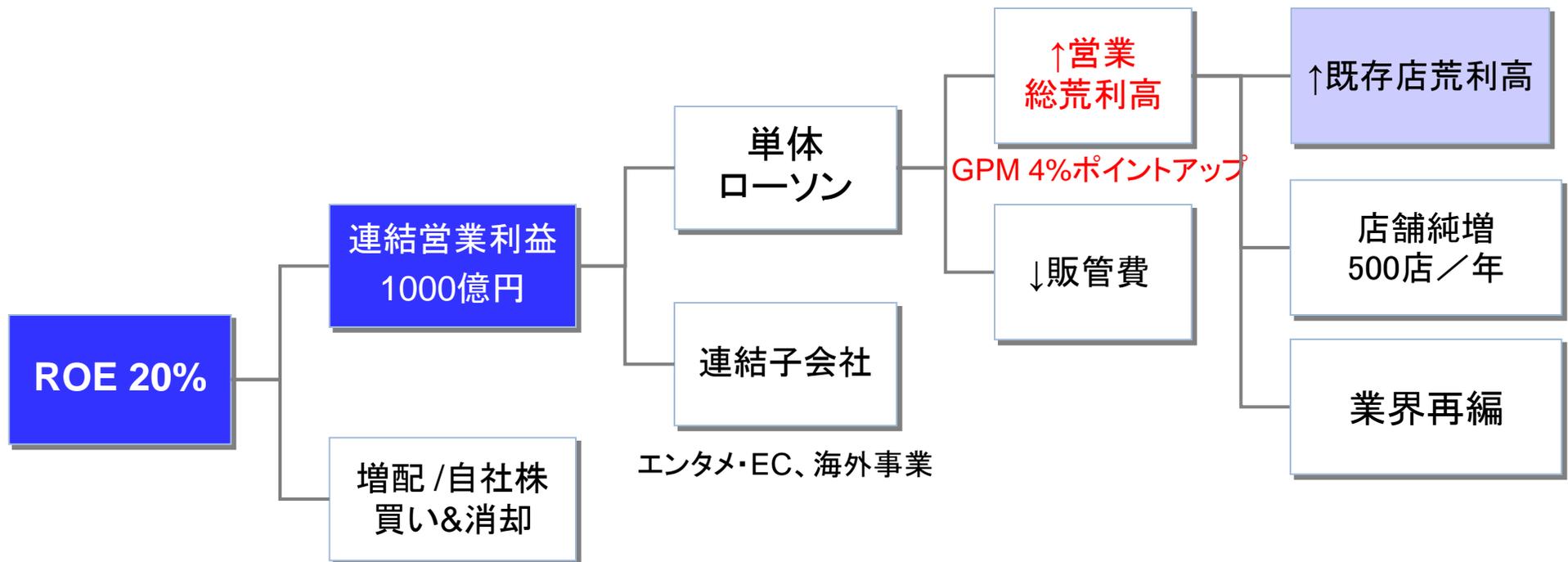
ROIを重視し経済合理性に基づく最適な再投資を実施  
 →営業キャッシュフローの増加→再投資後のフリーキャッシュフローの創出  
 →積極的な株主還元(特に増配)の実施→持続的な成長を実現

# 将来のための投資と営業CFの成長、株主還元を同時に実現

過去10年間(2002-2011年度)の累積営業キャッシュフローの配分状況



# 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1000億円を目指す道筋

- ROIC基準を堅持した投資により、資本効率を向上
- 荒利利率の改善: 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

# 参考資料

## 2012年度計画:上期/下期内訳

(連結:億円)	2012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	9,840	9,709	<i>9,790</i>	<i>19,500</i>
営業利益	340	345	<i>314</i>	660
対チェーン売上高営業利益率	3.5%	3.6%	<i>3.2%</i>	3.4%
経常利益	336	342	<i>308</i>	651
当期純利益	167	178	<i>155</i>	334
(単体)				
既存店総荒利益高前年比	102.4%	102.0%	<i>102.5%</i>	<i>102.3%</i>
既存店売上高前年比	101.0%	101.0%	<i>100.0%</i>	<i>100.5%</i>
総荒利益率	30.6%	30.4%	<i>30.9%</i>	30.6%
たばこ抜き総荒利益率前年差	+0.4%P	+0.6%P	<i>+0.6%P</i>	<i>+0.6%P</i>

注:斜体の数値は期初計画を変更したものです。

# 設備投資の状況

(連結:億円)	2010年度1H	2011年度1H	2012年度1H	2012年度通期
	実績	実績	実績	計画
新店	71	98	186	340
既存店	37	48	39	110
IT関連	43	37	27	60
その他	6	4	13	20
小計	158	188	267	530
減価償却費	157	179	208	441

注: 斜体の数値は期初計画を変更したものです。

### **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ています。