

# 株式会社 ローソン

## 2013年度通期決算説明会

2014年4月11日(金)

# 2013年度通期決算報告

常務執行役員 CFO補佐

兼

経営戦略ステーション ディレクター

今田 勝之

## 2013年度の実績

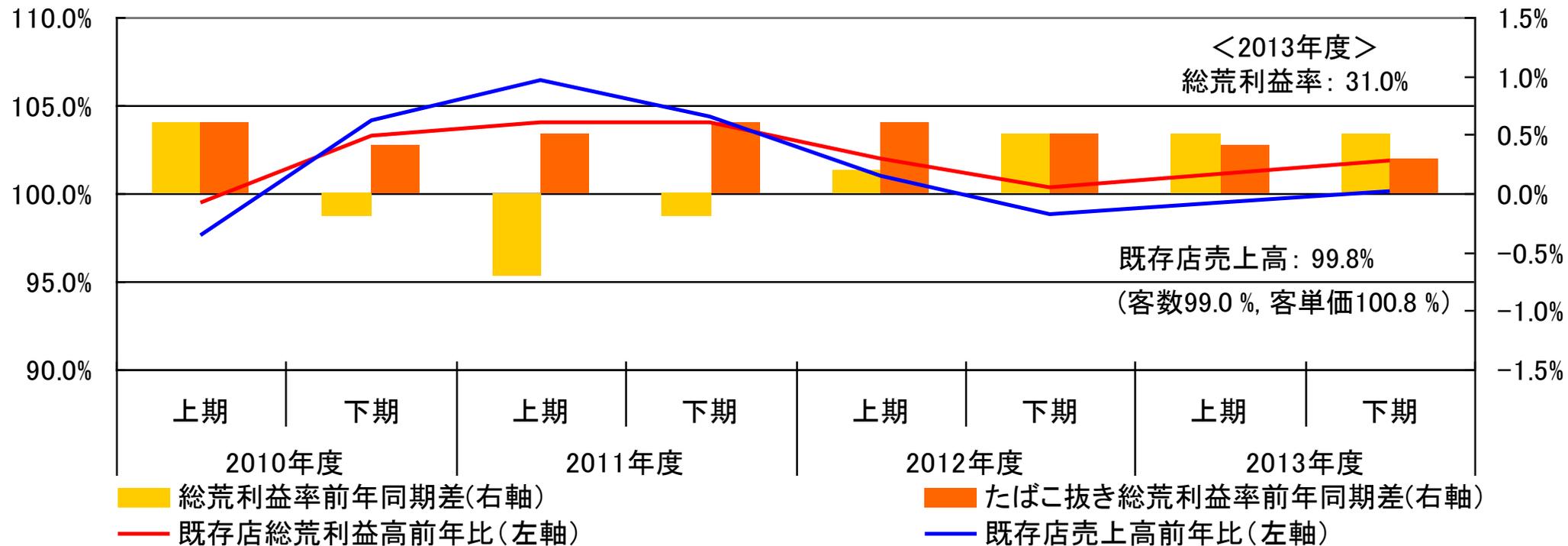
(連結:億円)	2011年度	2012年度	2013年度		
	実績	実績	実績	前年比・差	計画比・差
チェーン全店売上高	18,258	19,065	19,453	102.0%	97.9%
営業利益	617	662	681	102.8%	97.3%
対チェーン売上高営業利益率	3.4%	3.5%	3.5%	±0.0%P	±0.0%P
経常利益	617	659	688	104.5%	100.7%
当期純利益	248	331	379	114.4%	105.8%
EPS(円)	249.17	332.20	380.04	+47.84	+20.68
一株当たり配当(円)	180	200	220	+20	-
ROE	12.0%	15.2%	16.1%	+0.9%P	+0.8%P
国内総店舗数	10,457	11,130	11,606	+476	▲24

注: 国内総店舗数はローソングループ国内コンビニエンスストア総店舗数。

注: 計画比は2013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**: 前年同期比+2.8%の増益するも、計画は2.7%の未達  
加盟店収益引き上げのため、MACHI caféやまちかど厨房の導入加速、品揃え支援などの経費を投下したことから、連結営業利益計画は未達。
- **連結当期純利益**: 計画を20億円上回り、前年同期比+14.4%の大幅増益を達成  
経常利益増益に加え、九九プラスの事業再編に伴い、子会社株式にかかる税効果の実現し、法人税等調整額が減少。この影響もあり、当期純利益は前年比で2桁増、47億円の増益。

# 既存店の状況(単体\*) \*ローソンマート/ローソンストア100事業を除く



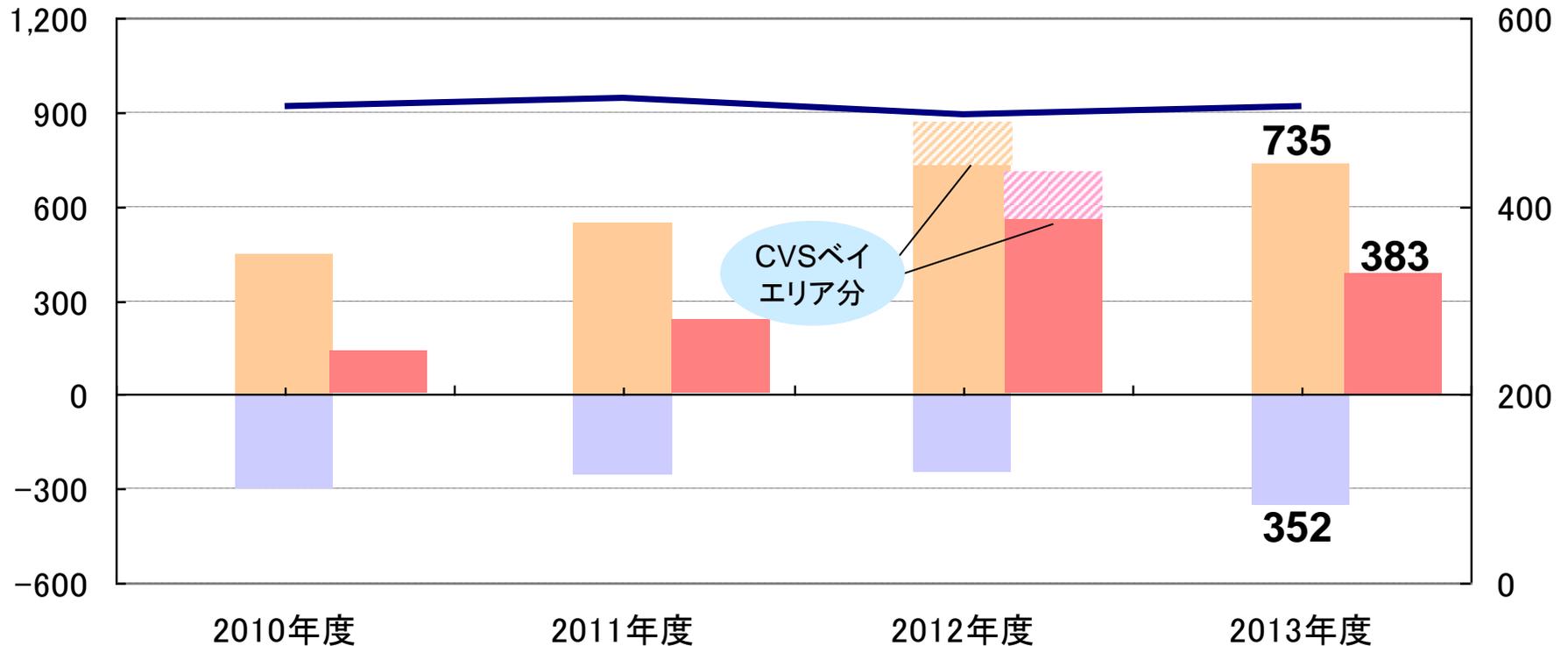
- 既存店売上高前年比は、上期の天候不順の影響があったが、下期は100.1%となり、通期99.8%と計画を達成。
- 総荒利益率は、カウンターファストフードや加工食品、非食品が貢献し、前年を+0.5%ポイント超過。たばこを除く商品の総荒利益率は前年差0.4%ポイント増。
- これらの結果、加盟店収益に直結する既存店総荒利益高前年比は101.5%と前年を超過。

# 出店の状況(単体\*) \*ローソンマート/ローソンストア100事業を除く

■ 純増(左軸)      ■ 閉店(左軸)      ■ 出店(左軸)      — 新店日販(右軸)

(出店/閉店/純増: 店)

(新店日販: 千円)



- 出店: 既存店強化による置換え減少、質を重視した立地選定などの影響により計画を65店下回ったが、収益重視の出店方針を堅持した結果、新店日販は50万6千円と前年を上回った。
- 閉店: 既存店強化やオーナー収益改善の施策効果などにより計画を48店下回った。
- 2014年度計画(ローソンマート/ローソンストア100事業を除く): 出店 980店、閉店 400店、純増 580店 (京阪奈 90店を含む)

# 販売費及び一般管理費の主要項目

		2012年度	2013年度		2014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	1,987	2,139	+152	+10~15%
					うち、九九プラス社影響 約5%
	<主な戦略的経費>				
	人件費	349	358	+9	0~+5%
	IT関連費用 (ハードリース・ソフト償却・保守費等)	150	147	▲ 3	0~+5%
	広告宣伝費	106	90	▲ 16	+5~10%
連結	販売費及び一般管理費	2,763	2,904	+141	0~+5%

注: 2013年度実績、2014年度見通しの単体数値には2014年2月に分割、吸収合併した九九プラス社の販売費及び一般管理費を含みます。

## 通期前年差

単体

- ▶ 広告宣伝費: SCIから広告宣伝費の協賛受入。(受入前では+6%) 別途新FC契約での品揃え支援もあり。
- ▶ その他: 店舗純増や改装、MACHI caféやまちかど厨房導入に伴う施設費等の経費が増加。

連結

- ▶ ローソンストア100のFC化等による経費減、ローソンATMネットワークスの経費削減等により、連単差の経費は減少。

## 通期計画差

単体

- 計画差: +10億円
- ▶ MACHI caféやまちかど厨房の積極導入、新店開発体制強化のための人員増により経費が増加。

連結

- 計画差: ▲14億円
- ▶ ローソンマート化に備えたローソンストア100の出店抑制、上海の出店減による経費減少。

# 主な子会社の収益

(単位:億円)

<主要子会社:営業利益>			2013年度		2014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%	17.0	▲ 3.8	-
ローソンmart	2月	100.0%	0.9	+0.9	4
スマートキッチン	2月	100.0%	▲ 14.8	▲ 12.1	▲ 3
ローソンHMVエンタテイメント	2月	100.0%	28.1	+3.7	31
ローソンATMネットワークス	2月	76.5%	60.8	+13.3	58
重慶羅森便利店	12月	100.0%	▲ 8.4	▲ 1.6	▲ 8
上海華聯羅森	12月	94.0%	▲ 4.0	+1.7	▲ 3

注: 連結子会社の九九プラス社は、その店舗運営機能を株式会社ローソンmartに2014年2月1日に移管したうえで、同日付にて当社に吸収合併しております。

注: 連結子会社のスマートキッチン社は、7月1日に当社へ吸収合併予定のため、2014年度第1四半期までの見通しを記載しております。

## 九九プラス

小サイズ店舗の競争力減などにより、売上苦戦。2014年2月からはローソンmart社として、新フォーマットのローソンmartを展開。

## スマートキッチン

注文単価は計画通りも会員獲得が遅れ、売上が計画未達。7月にローソンに吸収し、ローソン店舗との連動を強化し、収益改善を目指す。

## ローソンHMVエンタテイメント

大型公演のチケット取扱いや、テーマパークの入場券など、チケット売上好調により増益。

## ローソンATMネットワークス

店舗純増による導入台数増とATM運用コストの見直しにより増益。

# 設備投資および連結C/Fの状況

## ● 連結設備投資の状況

(単位:億円)

	2011年度 実績	2012年度 実績	2013年度 実績	2014年度 計画
新店	215	331	322	445
既存店	102	87	70	145
IT関連	77	59	53	120
その他	6	32	20	10
小計	402	510	467	720
減価償却費	378	438	478	475

注: 2015年2月期より、当社及び一部の連結子会社は、有形固定資産(リース資産除く)の減価償却方法について、従来の定率法から定額法に変更しております。これにより2014年度の減価償却費計画は従来方法での算出より50億円減少しております。

## ● 連結キャッシュフロー

(単位:億円)

	2011年度 実績	2012年度 実績	2013年度 実績	2014年度 見通し
営業C/F	863	851	815	約1,000
投資C/F	▲ 529	▲ 541	▲ 479	約▲ 700
フリーC/F	334	309	335	約300
財務C/F	▲ 275	▲ 319	▲ 396	約▲ 400
(内、配当金)	▲ 171	▲ 192	▲ 209	▲ 230
現金及び現金同等物の期末残高	736	727	687	-

2014年度は既存店強化、システム投資などにより一時的に投資キャッシュフローが増加

## 2014年度通期会社予想(連結)

(単位:億円)	2012年度	2013年度	2014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	19,065	19,453	20,290	104.3%
営業利益	662	681	750	110.1%
対チェーン売上高営業利益率	3.5%	3.5%	3.7%	+0.2%P
経常利益	659	688	739	107.3%
当期純利益	331	379	389	102.5%
EPS(円)	332.20	380.04	389.37	+9.33
一株当たり(予想)配当(円)	200	220	240	+20
ROE	15.2%	16.1%	15.4%	▲0.7%P
国内総店舗数	11,130	11,606	12,288	+682
(以下、単体*) *ローソンマート/ローソンストア100事業を除く				
既存店総荒利益高前年比	101.2%	101.5%	101.3%	▲0.2%P
既存店売上高前年比	100.0%	99.8%	100.0%	+0.2%P
総荒利益率	30.5%	31.0%	31.4%	+0.4%P
たばこ抜き総荒利益率前年差	+0.5%P	+0.4%P	+0.3%P	▲0.1%P

注: 2015年2月期より、当社及び一部の連結子会社は、有形固定資産(リース資産除く)の減価償却方法について、従来の定率法から定額法に変更しております。これにより営業利益・経常利益の計画は従来方法での算出より、それぞれ50億円ずつ増加しております。

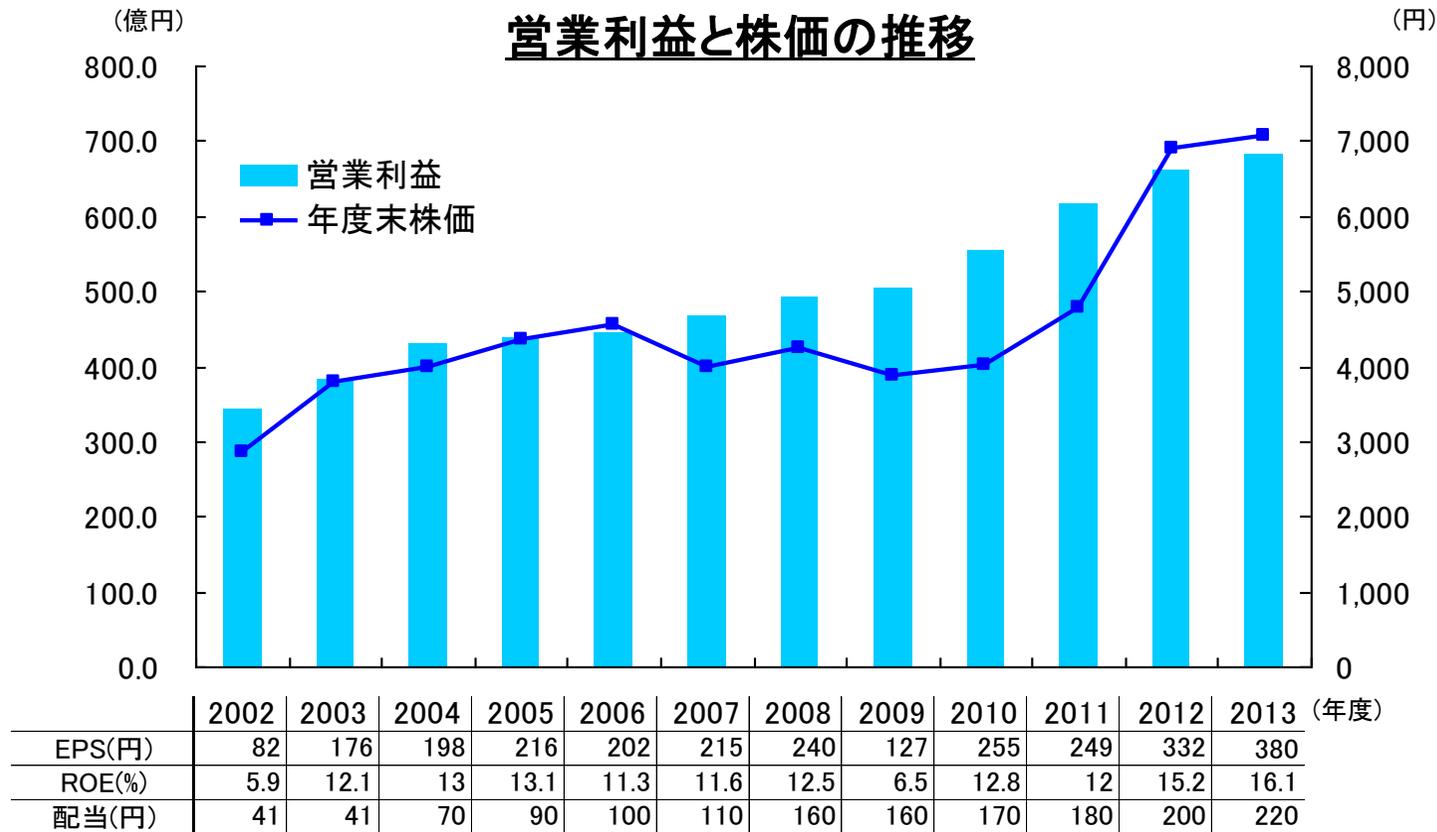
注: 店舗数のカウント基準を2014年度より変更したため、本表にある2014年度の計画には、狭小店舗(2014年3月1日時点で82店舗)が含まれています。

海外事業などの先行投資負担はあるも、  
国内コンビニエンス事業の伸びにより営業利益は12年連続の増益を計画

# ローソンの新しい経営体制

代表取締役 CEO  
新浪 剛史

# これまでの12年間



**就任以来、人財育成に注力し、企業価値向上に努める**  
**その結果、デフレ下の日本においても、CAGR(当期純利益ベース) 約7.5%の実績**  
**今後もイノベーションを起こし続け、社会と共生しながら持続的に成長することが重要**

# なぜ、トップ交代を考えたのか

2011年～2014年

支社制の導入などで人財が育ちつつあることを確信  
⇒これからは、チームを牽引するリーダーの存在が必要  
ローソンをまかせる経営体制づくりに注力



分権・権限委譲・直接指導によって玉塚を筆頭に経営層が成長  
ローソン大学で組織全体の人財が強化



更なる企業価値向上には、玉塚主導のチーム経営が必要と確信

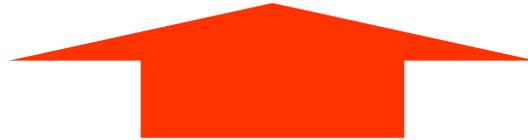
# これからも変わらないもの

## ローソンDNA



### 企業理念

「私たちは“みんなと暮らすマチ”を幸せにします。」



お客さま

加盟店  
社員

コミュニティ

イノベー  
ション

株主  
還元

資本効率

収益重視

...

あらゆるステークホルダーにとっての企業価値向上を目指す姿勢は変わらない

# 新しい経営体制/ガバナンス体制

## 5月27日以降の経営体制 \*株主総会及びその後開催される取締役会にて正式決議予定

### 取締役は9名体制へ

#### 代表取締役社長: 玉塚 元一



- ・ローソン理念の共有
- ・加盟店からの厚い信頼
- ・経営者としての経験

#### 代表取締役副社長: 竹増 貞信



- ・三菱商事内での太いパイプ  
(生活産業、コーポレート部門)
- ・玉塚社長のサポート役

#### 社外取締役

全取締役9名中、5名  
(内、女性取締役 3名  
/全員独立役員)

#### 独立役員

全取締役9名中、3名  
全監査役4名中、3名

### 執行役員

様々なバックグラウンドを持つ執行役員が  
チーム玉塚を支える



二頭体制を避けるべく、代表権のない取締役会長として、  
引き続きローソン企業価値向上に貢献

# 経営方針～更なる飛躍に向けて

取締役 代表執行役員COO  
玉塚 元一

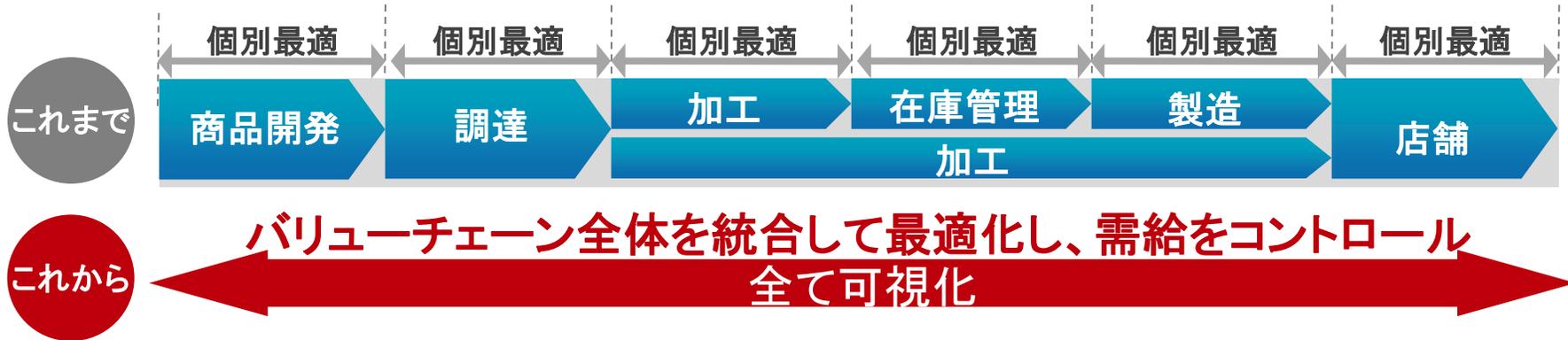
# 5つの基本方針

1. ローソンの企業理念に忠実に則り、全社員との完全共有を徹底する
2. 加盟店との信頼関係を強化し、共に成長し、発展する
3. 小商圏における製造小売企業として世界一になる
4. 強い“規律”と個々人の“自立”の双方を徹底追及する
5. 100人の次世代経営者、リーダーを育成する

# SCM・CRMの進化

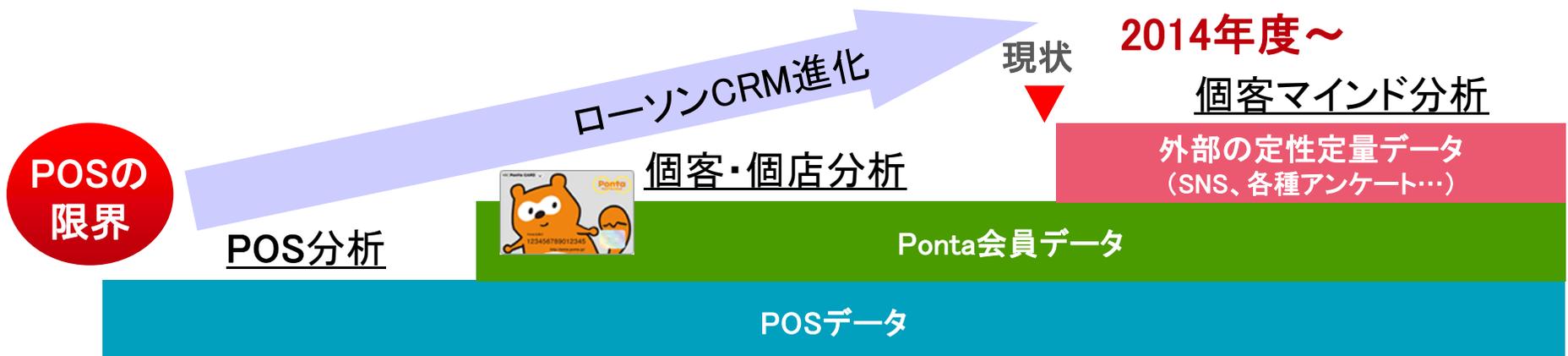
## SCM構造改革

### SCM構造改革“高付加価値原材料の調達”と“コストダウン”



## CRMの進化

### 最先端マーケティングテクノロジーを活用した“個客”マインド分析へ



# ローソンの強みを活かして、チャンスの徹底追求

## 脱CVS商品 店内調理の強化



## 生鮮への取組み ～ローソングリーンプロジェクト～

## 健康にこだわった商品



低糖質 ブラン



希少糖



低カロリー マンナン



# 美味しさと健康を実現

# 個店力強化・加盟店との関係強化

MO制度

5年でMO300人の育成／MO店舗3,000～4,000店

現状：約100人のMOが約800店舗を経営

役割：全加盟店の模範となり、経営にも参画

認定条件：高いハードルを設定



エリア会

加盟店主体の月1回定期的に開催される当社独自の会合

加盟店同士で積極的に  
意見を交換し、  
同一エリアの店舗レベルを  
向上させる



# マチのお客さまの変化に機敏に対応する

## 高齢化

60歳以上人口

1990年	2030年(予測)
2,160万人	<b>4,500万人</b>

## 少人数世帯の増加

単身+夫婦のみ世帯比率

1990年	2030年(予測)
38.6%	<b>57.5%</b>

## 消費行動・マインド変化

- 食に対する健康志向、安心/安全志向の高まり
- 買い物難民の増加

## 競争環境の変化

- 従来型CVS店舗数の急増



## 生鮮関連商品の品揃え・商品力強化



## 健康関連取り組みの推進・強化



大地を守る会  
DAICHIYO WANORU KAI  
国産有機野菜・果物の生産者



## ホームコンビニエンスの強化

小商圏で生活全般のニーズに応えるモデルへ進化

# マルチフォーマット戦略: ローソンマート



ローソンマート = 「進化型コンビニエンスストア」  
 コンビニの利便性とスーパーの品揃え

スーパーマーケット

★幅広い品揃え  
 ★幅広い品揃えを実現させる  
 ための店舗面積

鮮度の高い生鮮品  
 目玉商品の大量販売

LAWSON STORE 100

九九プラス独自の生鮮販売スキル  
 適量小分け  
 ローコストオペレーション

コンビニエンスストア

★24時間営業  
 ★充実した各種サービス  
 ★コンパクトなオペレーション

単品管理能力  
 フランチャイズビジネス

2014年度に100店出店  
 3年後、既存1,200店の半分はローソンマートへの転換を目指す

# ホームコンビニエンス

自社コントロール ローソン宅配プラットフォーム

エンタテイメント



ローソン  
12,000店



食品・生鮮



他社へも  
開放

提携先の拡大

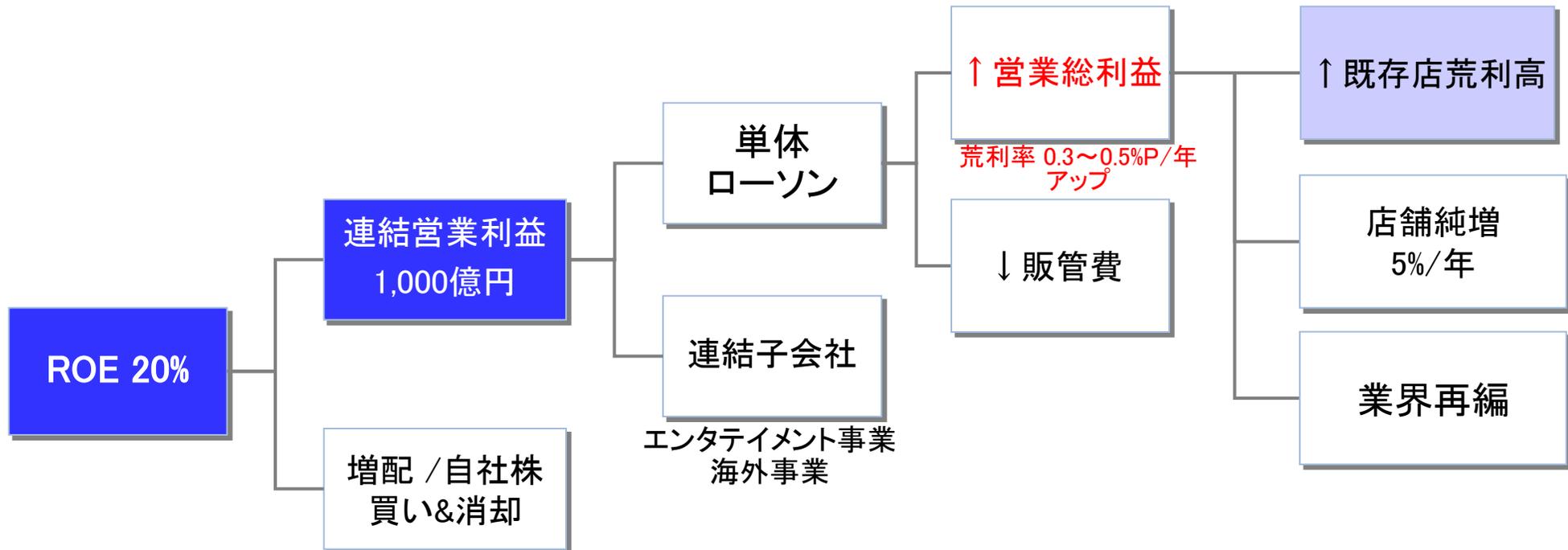
通販(ネット、TV、カタログ)、百貨店

ご自宅でも店頭でも  
ワンストップで  
お客様へ



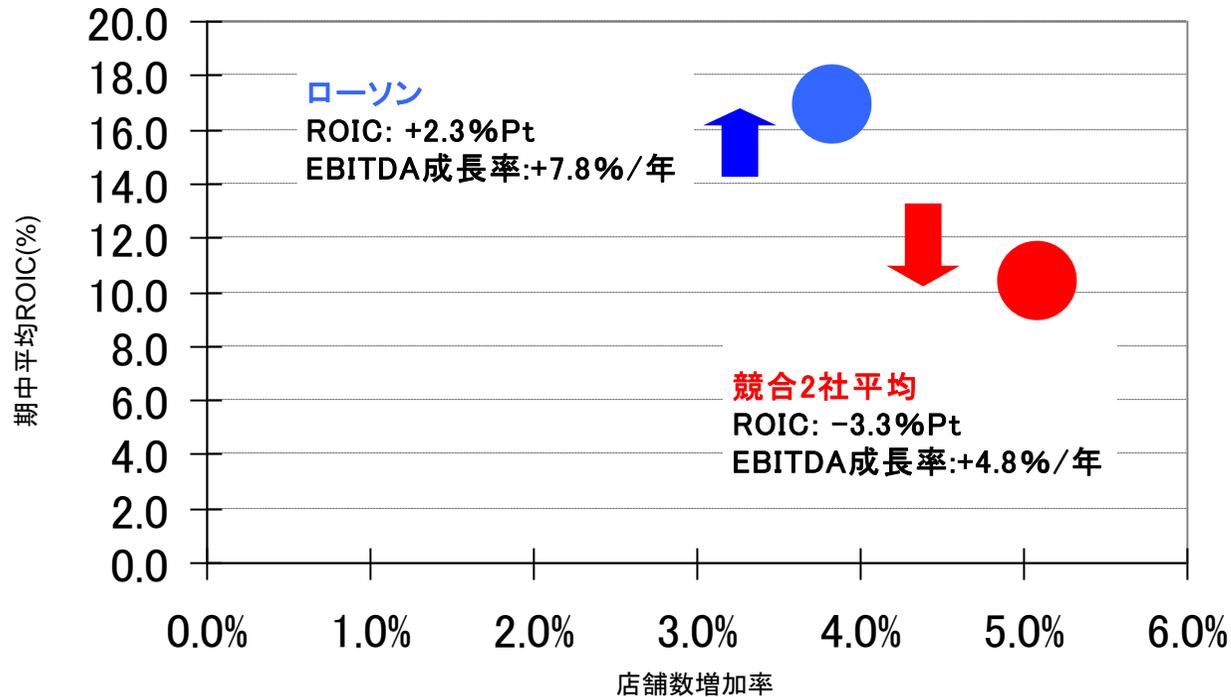
大地を守る会など既存の物流網活用などローソンのグループ連携を強化、  
他社へも開放しオープンプラットフォームへ

# 中期目標 ロードマップ



2018年2月期 連結営業利益1,000億円、ROE=20%を目指して

## 競合他社との投下資本利益率の変化(10年間)の比較

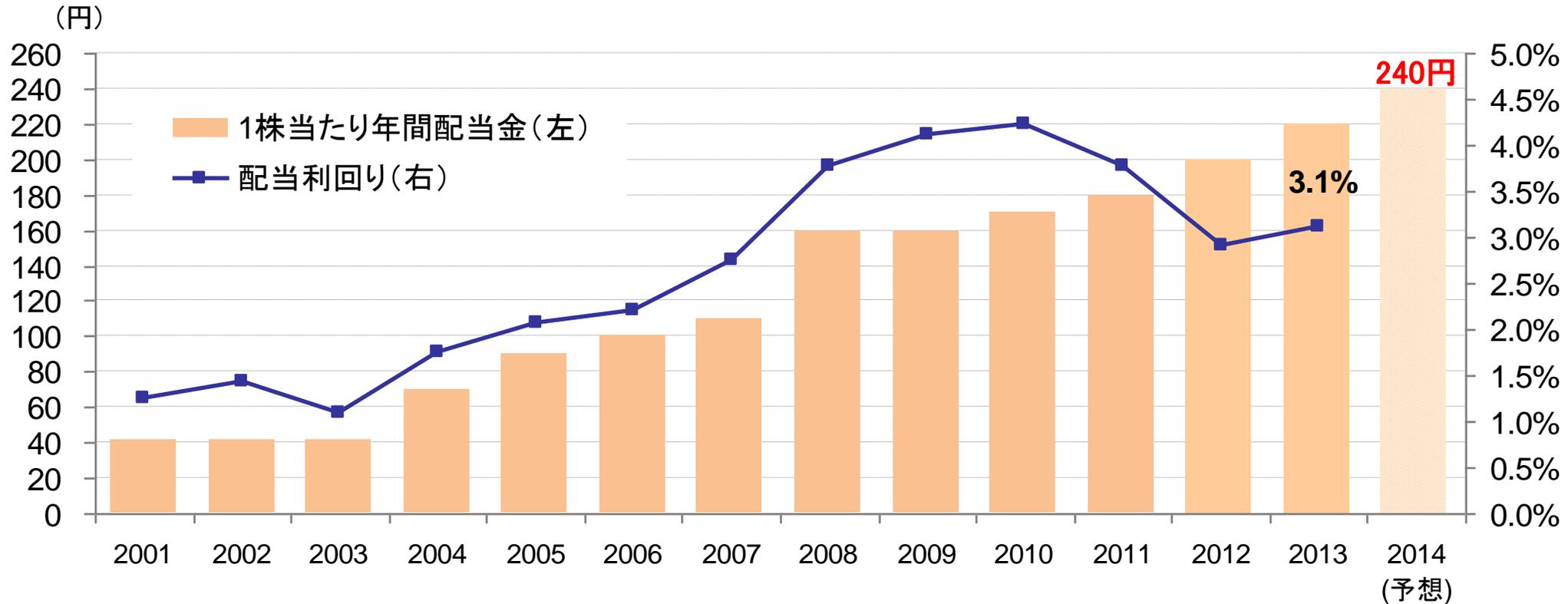


※1 ROIC=税引後(税率40%で試算)営業利益÷期中平均投下資本(純資産+有利子負債)  
 ※2 店舗数増加率(2004年2月期から2014年2月期までの年率平均増加率)  
 ※3 矢印は2005年2月期から2014年2月期までのROICの変化率を示しています

出店拡大フェーズにおいてもROIC重視の出店戦略を堅持

# 資本効率と株主還元

## 1株当たり年間配当金と配当利回りの推移



一時的な利益変動に影響されず、持続的な還元を実施

私たちは  
“みんなと暮らすマチ”を幸せにします。

マチの健康ステーション  
**LAWSON**

# 參考資料

(連結: 億円)	2014年度計画		
	上期	下期	通期
チェーン全店売上高	10,240	10,050	20,290
営業利益	379	371	750
対チェーン売上高営業利益率	3.7%	3.7%	3.7%
経常利益	372	367	739
当期純利益	194	195	389
(単体*) *ローソンマート/ローソンストア100事業を除く			
既存店総荒利益高前年比	101.3%	101.3%	101.3%
既存店売上高前年比	100.0%	100.0%	100.0%
総荒利益率	31.3%	31.5%	31.4%

## 2013年度末連結B/S

(単位: 億円)

	2013年度	前期末増減
流動資産合計	1,957	154
(内、現金及び預金)	767	▲ 80
(内、有価証券)	-	-
(内、未収入金)	541	81
固定資産合計	4,252	256
有形固定資産	2,334	242
無形固定資産	284	▲ 56
投資その他の資産	1,632	70
(内、長期貸付金)	337	▲ 8
(内、差入保証金)	861	0
資産合計	6,209	411

	2013年度	前期末増減
流動負債合計	2,467	69
(内、買掛金)	891	19
(内、預り金)	875	0
固定負債合計	1,237	139
(内、預り保証金)	322	▲ 25
純資産合計	2,504	203
(内、資本金)	585	0
(内、利益剰余金)	1,381	169
負債・純資産合計	6,209	411

### **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。