

株式会社 ローソン

2013年度第2四半期決算説明会

2013年10月9日(水)

2013年度第2四半期決算報告

常務執行役員 CFO
今田 勝之

2013年度上期の実績

(連結:億円)	2011年度1H	2012年度1H	2013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	9,161	9,709	9,927	102.2% 96.9%
営業利益	325	345	356	103.1% 100.3%
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	326	342	355	103.7% 102.7%
四半期純利益	89	178	190	106.6% 110.1%
EPS(円)	89.72	178.82	190.67	106.6% 110.1%
一株当たり配当(円)	87	100	110	+10 -
国内総店舗数	10,221	10,912	11,384	+472 +84

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。

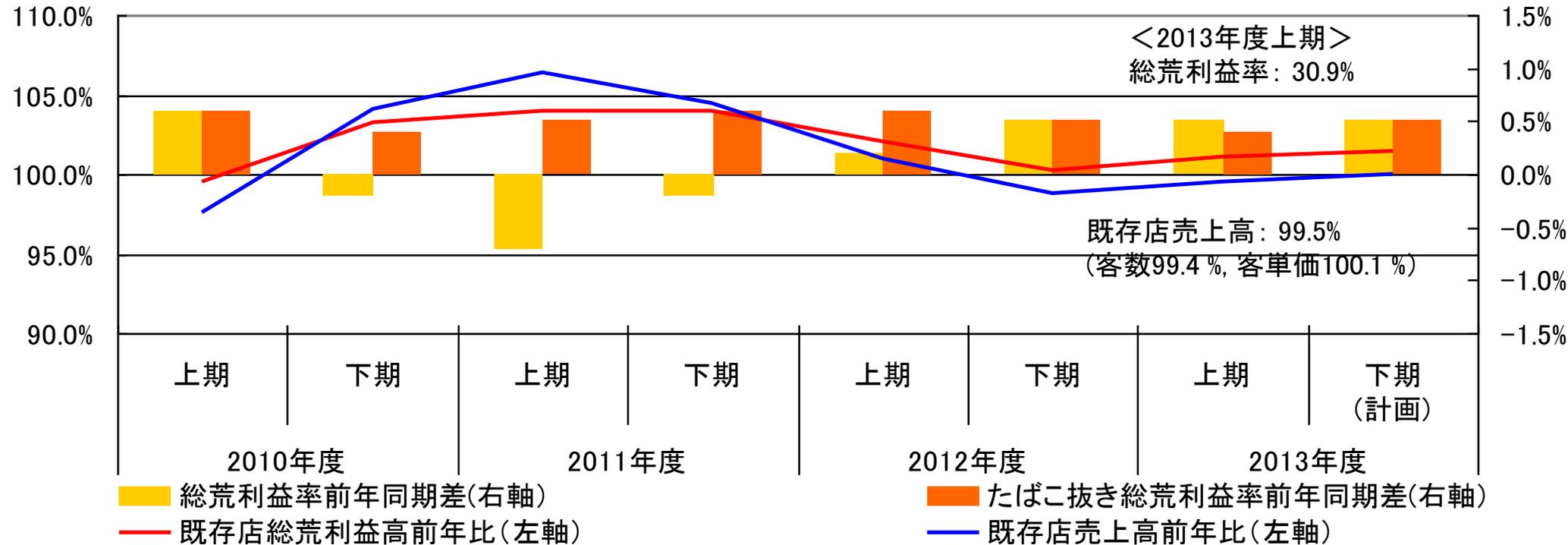
■ 連結営業利益: 計画を1億円上回り、前年同期比+3.1%の増益を達成

カウンターファストフードの拡販と、加工食品および非食品の値入率アップにより、荒利益率が上昇。
連結子会社が計画を上回り貢献。

■ 連結四半期純利益: 計画を17億円上回り、前年同期比+6.6%の増益を達成

経常利益の好調に加え、投資効率重視した出店の成果により、減損損失を中心に特別損失が計画より減少。

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が大きく99.5%となったが、たばこ以外の商品の既存店売上高前年比は101.0%と前年を超過。
- 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%ポイント増加。
- これらの結果、既存店総荒利益高前年比は101.1%と前年を超過。

出店の状況(単体)

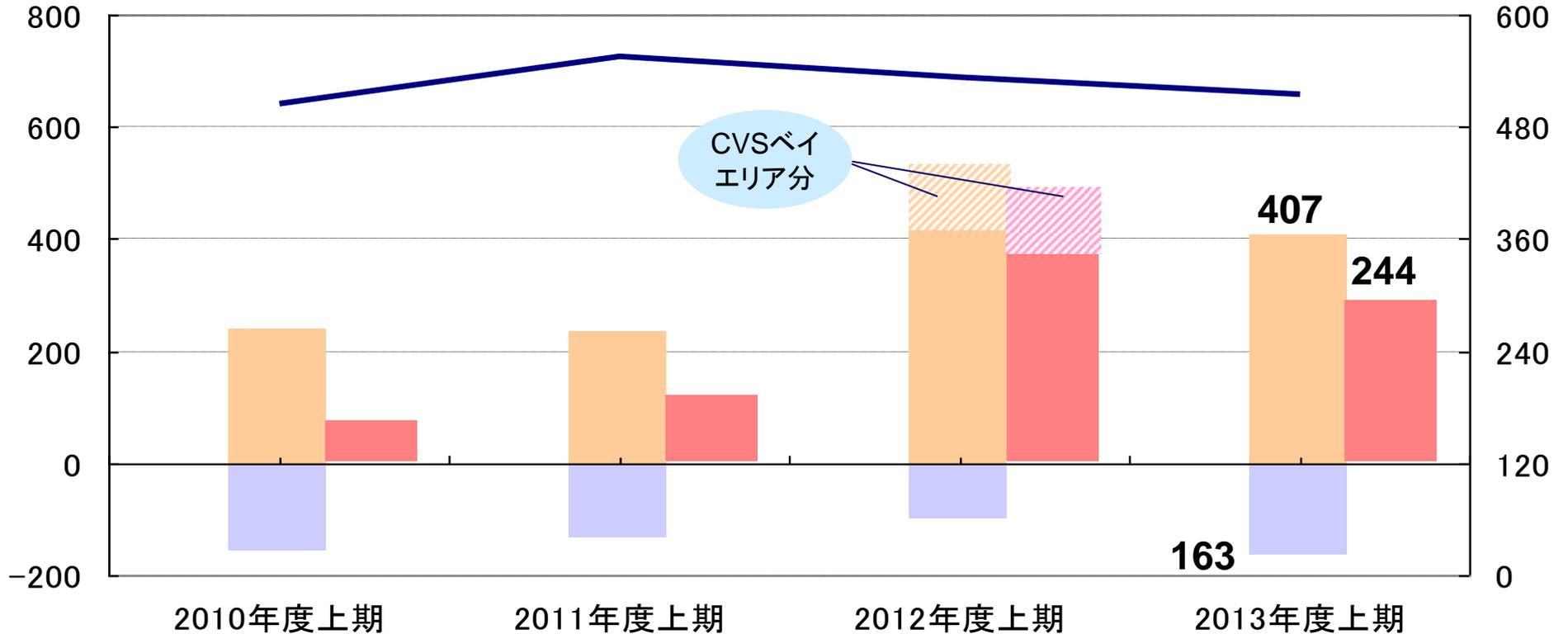
(出店/閉店/純増: 店)

■ 純増(左軸)

■ 閉店(左軸)

■ 出店(左軸)

(新店日販: 千円)
— 新店日販(右軸)



- 出店: 客層拡大が奏効し、住宅立地中心に出店余地が広がり、出店は計画を47店上回り順調に推移。
- 閉店: 計画より17店減少。
- 新店日販: 51万4千円と50万円を超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)		2012年度上期	2013年度上期		2013年度
		実績	実績	前年差	見通し
単体	販売費及び一般管理費	1,008	1,058	49	+5%~+10%
	<主な戦略的経費>				
	人件費	177	179	2	0%~+5%
	IT関連費用 (ハードリース・ソフト償却・保守費等)	76	75	▲1	+5%~+10%
	広告宣伝費	70	50	▲20	+0%~+5%
連結	販売費及び一般管理費	1,388	1,461	72	+5%~+10%

注:斜体の数値は期初見通しを変更したものです。

上期前年差

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入。(受入前は実質7%増)
- ▶ その他:店舗純増や改装に伴う施設費等の経費増。

連結

- ▶ 今期スタートしたスマートキッチンの事業立ち上げコスト。
- ▶ LHEの業容拡大に伴う経費増。

上期計画差

単体

- 計画差:▲9億円
- ▶ 広告宣伝費:ROIを重視した効率的な販促活動を行った結果、計画内に収まる。

連結

- 計画差:▲36億円
- ▶ 単体要因に加えて、九九プラス、スマートキッチンなどのコストコントロールによるもの。

主な子会社の収益

(単位:億円)

<主要子会社:営業利益>

	決算月	出資比率	2013年度1H		2013年度(通期)
			実績	前年同期差	見通し
ローソンATMネットワークス	2月	76.5%	31.8	8.0	56
ローソンHMVエンタテイメント	2月	100.0%	13.8	2.4	30
九九プラス	2月	100.0%	8.9	▲ 1.9	26
上海華聯羅森	12月	94.0%	▲ 3.5	1.5	▲ 8
重慶羅森便利店	12月	100.0%	▲ 3.8	▲ 1.1	▲ 8
スマートキッチン	2月	51.0%	▲ 8.2	▲ 7.8	▲ 11

注:斜体の数値は期初計画を変更したものです。

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コストコントロールにより増益。

ローソンHMVエンタテイメント

エンタメ強化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。

九九プラス

生鮮市況の低迷が響き減益も、FC化は順調に進捗。生鮮・内食再強化とFC化推進で収益改善へ。

上海華聯羅森

既存店強化と不採算店の閉店を推進し、前年より赤字幅縮小。

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1H	2012年度1H	2013年度1H	2013年度
	実績	実績	実績	計画
新店	98	186	160	335
既存店	48	39	35	120
IT関連	37	27	24	75
その他	4	13	10	50
小計	188	267	231	580
減価償却費	179	208	228	494

注: 斜体の数値は期初計画を変更したものです。

● 連結キャッシュフロー

(単位:億円)

	2011年度1H	2012年度1H	2013年度1H	2013年度
	実績	実績	実績	見通し
営業C/F	678	533	617	約850
投資C/F	▲ 284	▲ 289	▲ 298	約▲650
フリーC/F	393	243	319	約200
財務C/F	▲ 132	▲ 147	▲ 194	約▲390
(内、配当金)	▲ 84	▲ 92	▲ 99	▲ 210
現金及び預金の期末残高	943	905	1,002	-

注: 斜体の数値は期初計画を変更したものです。

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	19,880	104.3%
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	359.36	108.2%
一株当たり(予想)配当(円)	180	200	220	+20
ROE	12.0%	15.2%	15.3%	+0.1%P
国内総店舗数	10,457	11,130	11,630	+500
(以下、単体)				
既存店総荒利益高前年比	104.0%	101.2%	101.3%	+0.1%P
既存店売上高前年比	105.4%	100.0%	99.8%	▲0.2%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

注: 斜体の数値は期初計画を変更したものです。

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。

- Pontaデータ分析を武器に、健康志向商品・淹れたてコーヒー・店内調理などの更なる導入で既存店強化。
- トップラインの計画達成に向けて、販促など戦略的経費を積極投入。
- 総荒利益率は、高荒利率商品の拡販とSCMの推進により、前年差0.5%ポイントの向上を目指す。

当社の差別化戦略について

取締役 代表執行役員

COO

玉塚 元一

他社の大量出店にどう戦うか

他社の大量出店



差別化したツール

ましかど 厨房
MACHI cafe
Uchi Cafe SWEETS
LAWSON farm
スマートキッチン

Ponta

MO制度

他社との差別化戦略により、既存店荒利益高の向上を目指す

当社の打ち手

- ✓ 既存店を強化するため、改装などで競争力を向上
 - ✓ 高付加価値商品やサービスを積極的に投入
- ✓ ローソン「SCM-CRM」モデルにより荒利率を改善
- ✓ 自店Ponta会員レポートによる個店分析力の強化

個店の既存店荒利益高を向上

2013年上期新店日販 50万円を超える

2013年上期既存店総荒利益高前年比 101.1%

Pontaデータの最大活用

トライアル率&
リピート率

POSより詳細・
正確な客層データ

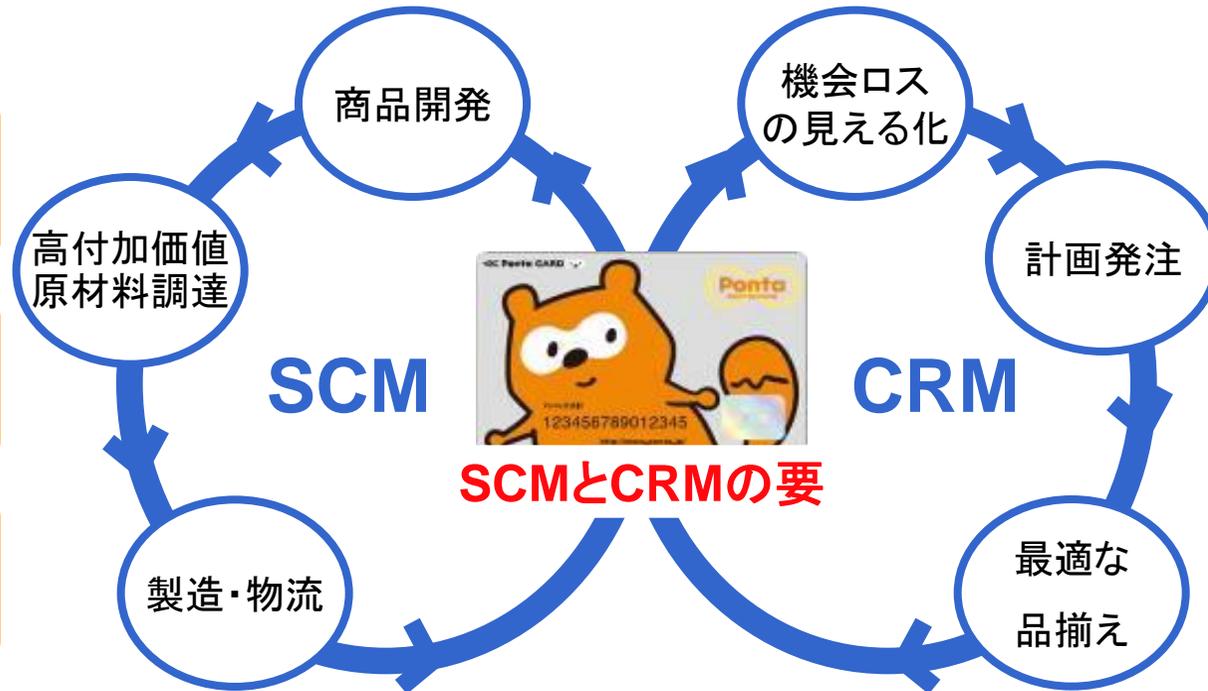
会員数
5,700万人

会員売上比率
50%

提携企業
69社(90ブランド)

利用可能店舗数
約21,900店

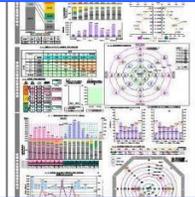
※2013年8月末時点



豊富なお客さまの購買データを10,000店の個店レベルで活用できるのは当社のみ

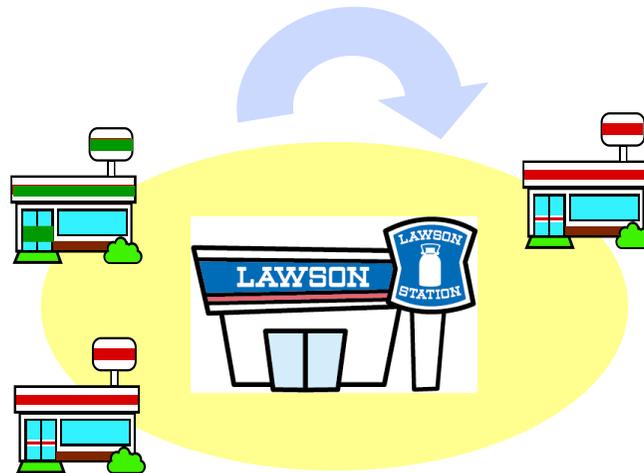
自店Ponta会員レポート活用 - A店の事例

マチのニーズを
Pontaデータで把握



取組み結果を
レポートでも確認

結果を検証



ニーズを満たすための
ツールを選ぶ

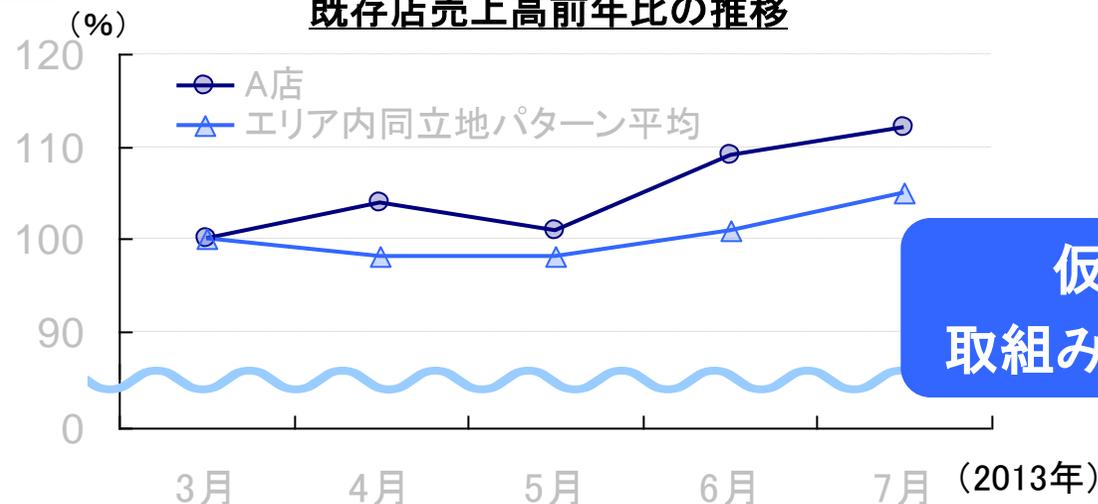
カウンター
ファストフーズ

MACHI
café

まちかど
厨房

生鮮

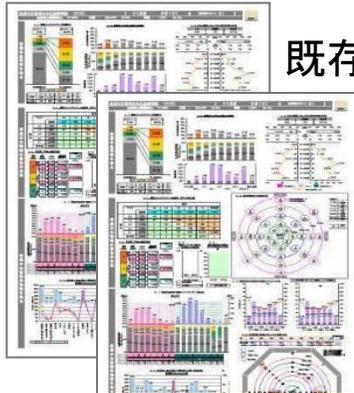
A店とエリア内同一客層パターン店舗平均との
既存店売上高前年比の推移



仮説を立て
取組みを計画し実行

エリア出店戦略 - B支店の事例

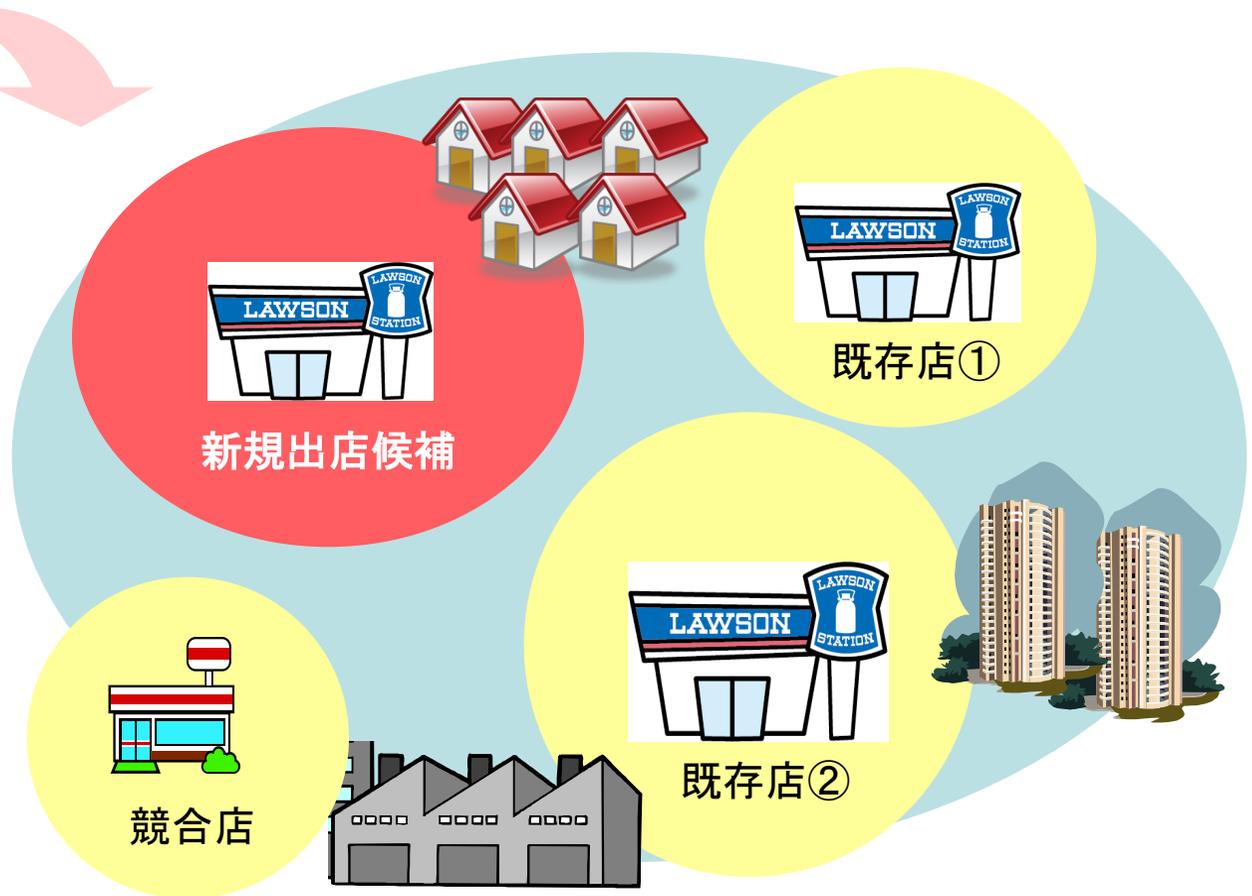
自店Ponta会員レポート



既存店①

既存店②

出店のポイント、
ポテンシャルが分かり
物件の優先順位が
つけられる



これまでのデータベースにPontaデータ分析を組み合わせることで、
新規出店に関して、精度の高いエリア出店戦略の推進が可能に

客層拡大の打ち手 - 生鮮への取組み



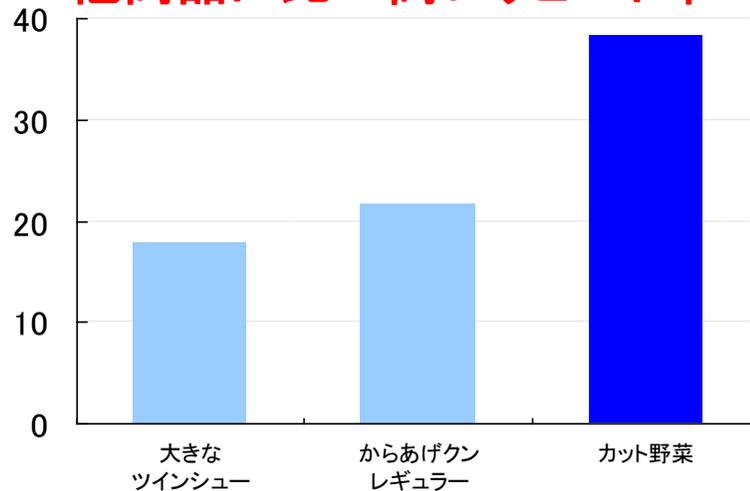
8月末の生鮮強化型ローソン店舗

5,985店

約60%のレギュラーローソンに導入

ローソン=生鮮コンビニエンス
の定着

他商品に比べ高いリピート率



荒利率の高い買い合せ商品の
品揃え強化により、
荒利ミックスを改善



中嶋農法

より良質な生鮮を
提供するための取組み



MACHI café



からあげクン



ゲンコツメンチ

2013年度上期
総荒利益率前年差
+0.5%ポイントの改善に寄与



フローズンスイーツ



厚切りカツサンド

客層拡大の打ち手 - MACHI café

高付加価値商品と接客によるお客さま満足度向上により、
店舗の持続的成長を実現



平均
荒利益率
65%



MACHI caféのエキスパート
ファンタジスタの育成

高品質な原材料を使用
ラテを始めとする豊富なメニュー

「コーヒー」ではなく
「café」サービスを提供

MACHI café
導入計画

上期末実績

4,294店



下期

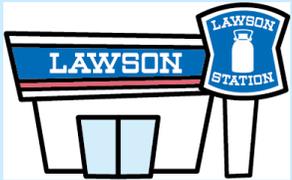
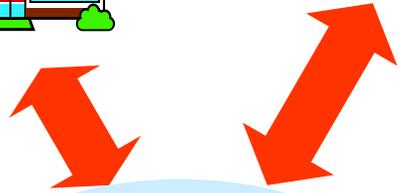
約8,000店に拡大

企業価値創造プロセス

代表取締役 CEO
新浪 剛史

競争激化の中での弊社の差別化戦略

現在の競争環境



■ 前提

- 地方経済は未だ回復していない
 - コストインフレ+消費税
- ⇒付加価値型商品の必要性が増す

■ どうやってお客様の信頼をより得ていくか

1. 企業文化=イノベーション

⇒ツール:Pontaによる個店別顧客分析

2. MO(マネジメントオーナー)制度を中心としたR&D

⇒新しい商品を早く開発・改善

・全ての直営店を完全にFC化へ <更なる共存共栄>

3. オーナー宅配モデル

⇒スマートキッチン事業から発展

店舗

3つの徹底

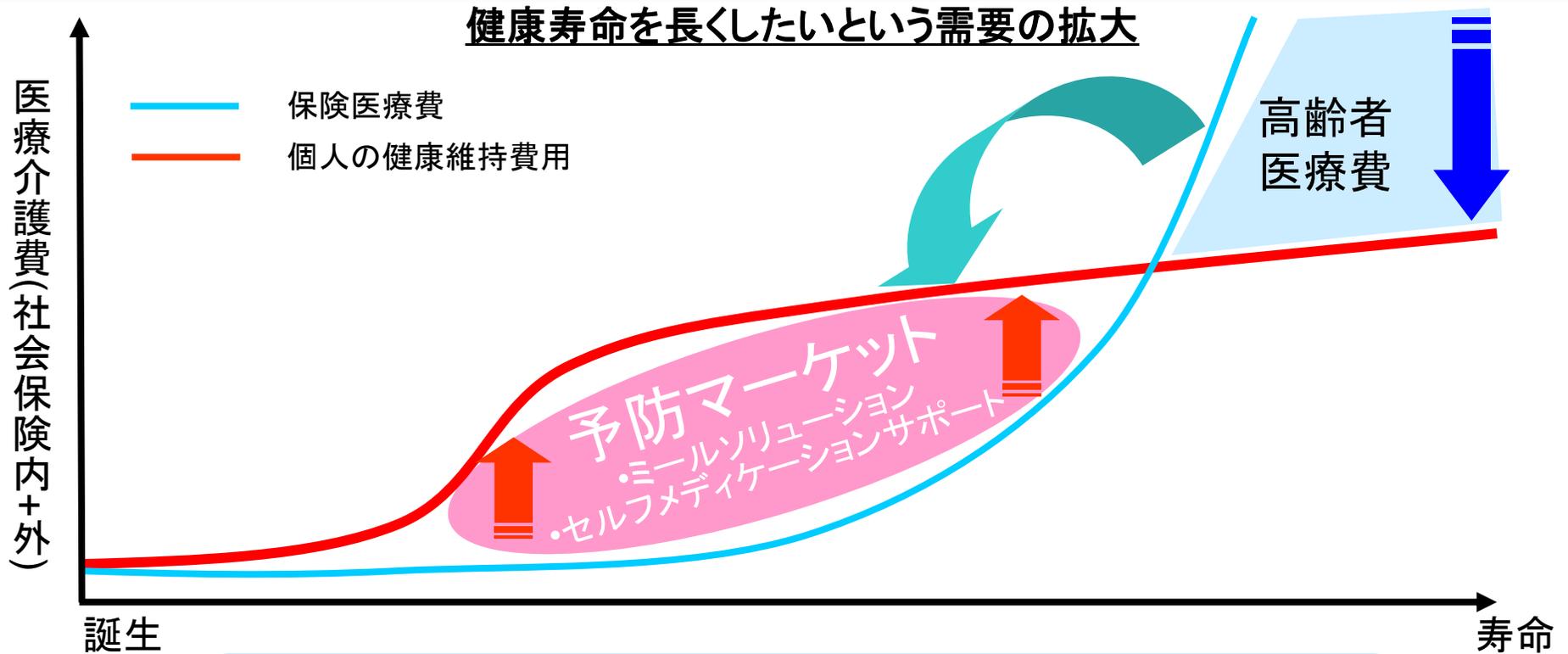
- ・商品
- ・接客
- ・清掃

本部

商品
サービス事業
キャンペーン

既存店荒利益高
の向上
オーナー収益↑=本部収益↑

ヘルスケアの取組み – 3年後の将来像・事業領域



生活習慣病予備群数千万人

高血圧の潜在患者: 4,000万人(成人3人に1人)

糖尿病の潜在患者数: 2,210万人(成人4人に1人)...

ローソン全体で「健康寿命」伸張社会をサポート

健康商品シリーズ事例



ブランシリーズ

“国産”へのこだわり強化

中嶋農法を拡大

2013年7月

エーザイ生科研のローソングループ化



“より安心・安全で美味しい!!”

ミネラル豊富な野菜の提供

・カット野菜、ローソンファーム野菜など



ヘルシーオイル使用

フライドフーズにコレステロール
ゼロのヘルシーオイルを使用

ハイオレ菜種油



パームオレイン油



コーン油



通常のキャノーラより
オレイン酸を多く含み
臭いも少ない。

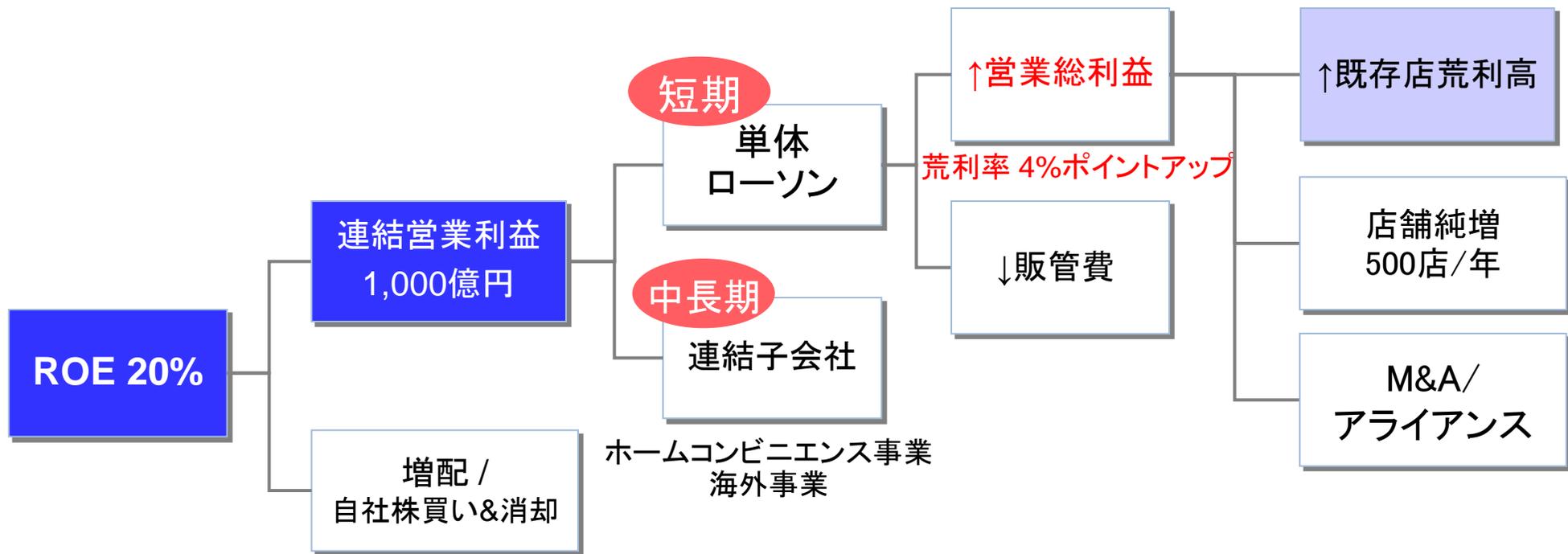
酸化安定性に優れ
高温でもコシが強い為
油が長持ちする。

コーン油はコクのある
香ばしい風味を持ち
揚げたあとの保存性
に優れている。

株式会社タニタ監修商品



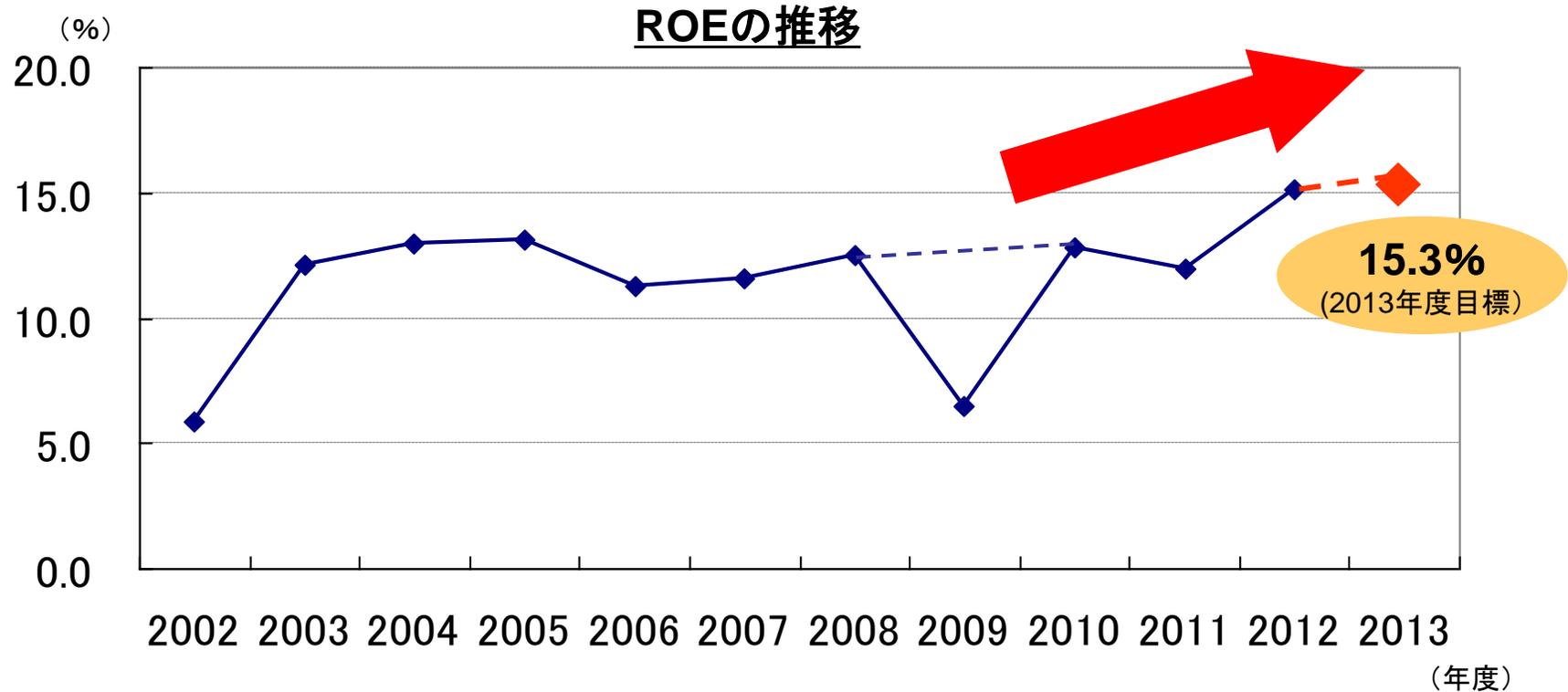
中期的持続成長とROE20%のロードマップ



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：
原材料の優位性を活かした商品開発、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

キャッシュフローの適正配分によるROE上昇サイクル

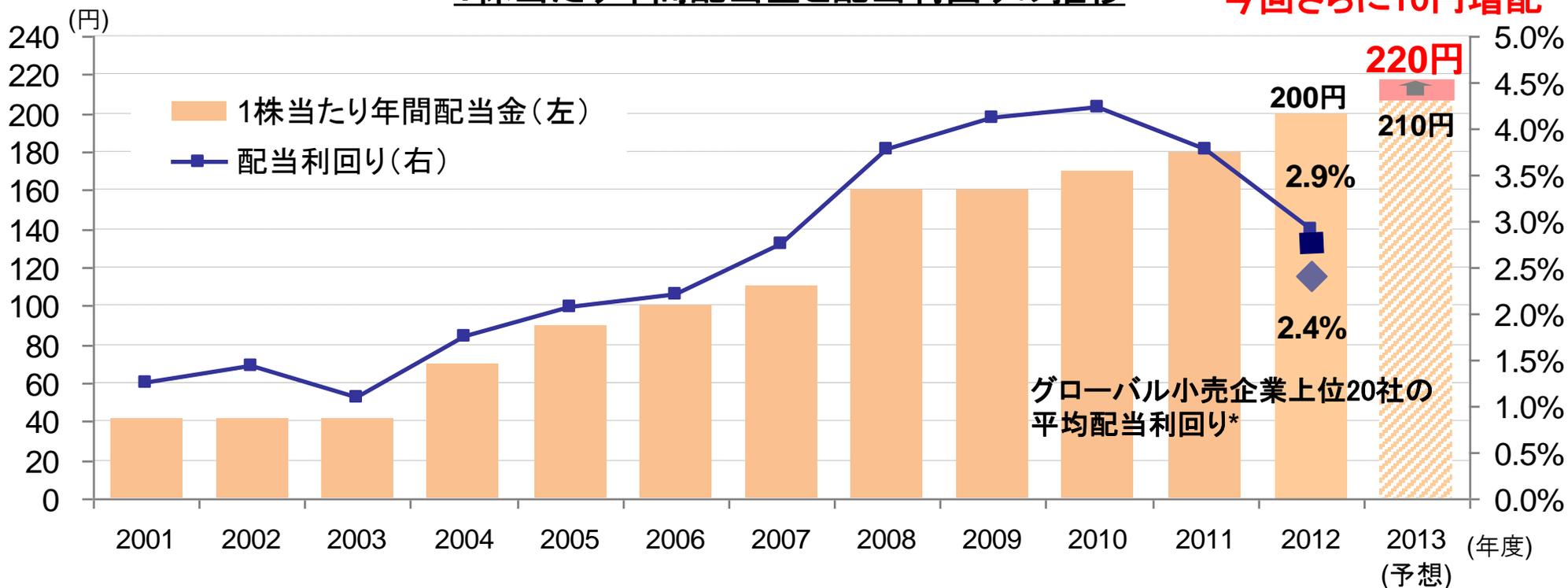


- ROIを重視し経済合理性に基づく最適な再投資を実施
- 営業キャッシュフローの増加により、フリーキャッシュフローの創出
- 積極的な株主還元(特に増配)と持続的な成長を両立

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

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

一時的な利益変動に影響されず、持続的な還元を実施

參考資料

2013年度計画: 上期/下期内訳

(連結: 億円)	2013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	10,250	9,927	9,952	19,880
営業利益	355	356	343	700
対チェーン売上高営業利益率	3.5%	3.6%	3.5%	3.5%
経常利益	346	355	328	684
当期純利益	173	190	168	359
(単体)				
既存店総荒利益高前年比	101.5%	101.1%	101.5%	101.3%
既存店売上高前年比	100.0%	99.5%	100.0%	99.8%
総荒利益率	30.9%	30.9%	31.1%	31.0%

注: 斜体の数値は期初計画を変更したものです。

2013年度上期末連結B/S

(単位:億円)

	2013年度1H	前期末増減
流動資産合計	2,165	362
(内、現金及び預金)	1,002	155
(内、有価証券)	-	-
(内、未収入金)	571	111
固定資産合計	4,096	100
有形固定資産	2,197	105
無形固定資産	320	▲ 20
投資その他の資産	1,578	15
(内、長期貸付金)	333	▲ 12
(内、差入保証金)	859	▲ 1
資産合計	6,261	463

	2013年度1H	前期末増減
流動負債合計	2,702	304
(内、買掛金)	1,084	212
(内、預り金)	846	▲ 28
固定負債合計	1,139	41
(内、預り保証金)	333	▲ 14
純資産合計	2,419	117
(内、資本金)	585	-
(内、利益剰余金)	1,302	90
負債・純資産合計	6,261	463

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。