

株式会社 ローソン
2015年度第2四半期決算説明会

2015年10月8日(木)

2015年度第2四半期決算報告

常務執行役員 CFO
吉武 豊

2015年度上期の実績(連結)

(億円)	2013年度1H	2014年度1H	2015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	9,927	9,946	10,354	104.1% 99.0%
営業利益	356	400	420	105.1% 113.6%
対チェーン売上高営業利益率	3.6%	4.0%	4.1%	+0.1%P +0.5%P
経常利益	355	396	407	103.0% 113.3%
当期純利益	190	218	198	90.5% 107.7%
一株当たり純利益(円)	190.67	219.15	198.11	▲ 21.04 107.7%
一株当たり配当(円)	110	120	122.5	+2.5 ±0
国内総店舗数	11,384	11,987	12,305	+318 ▲ 11

注:2015年度1Hのチェーン全店売上高は、国内コンビニエンスストア事業、海外事業および成城石井事業の店舗売上の合計(連結対象のみ)。

なお、成城石井事業については直営の「成城石井」店舗のみを集計。

注:2015年度1Hの国内総店舗数は、当社グループの運営するコンビニエンスストアの店舗数に「成城石井」の直営店店舗数を加えたもの。

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1H以降の実績には、狭小店舗を含む。

■ 営業利益:420億円(前年同期比105.1%)と計画比+50億円。

総荒利益率が前年並みにとどまったものの、販管費が抑制されたことにより、単体営業利益は計画を達成。連結子会社も、新規に連結した成城石井やユナイテッド・シネマなどが貢献し、計画を上回る。

■ 当期純利益:198億円(前年同期比90.5%)と計画比+14億円。

営業利益の計画達成により純利益も計画を上回ったが、法定実効税率の引き下げによる繰延税金資産の取り崩しなどにより、前年を下回った。

2015年度通期会社予想(連結)

(億円)	2013年度	2014年度	2015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	19,453	19,619	20,620	105.1%
営業利益	681	704	710	100.7%
対チェーン売上高営業利益率	3.5%	3.6%	3.4%	▲0.2%P
経常利益	688	717	689	96.1%
当期純利益	379	326	352	107.7%
一株当たり純利益(円)	380.04	327.08	352.00	+24.92
一株当たり(予想)配当(円)	220	240	245	+5
ROE	16.1%	13.0%	13.5%	+0.5%P
国内総店舗数	11,606	12,383	12,846	+463
(以下、単体*) *「ローソン」「ナチュラルローソン」の合計				
既存店総荒利益高前年比	101.5%	100.0%	100.8%	+0.8%P
既存店売上高前年比	99.8%	99.0%	100.9%	+1.9%P
総荒利益率	31.0%	31.3%	31.3%	±0.0%P
たばこ抜き総荒利益率前年差	+0.4%P	±0.0%P	▲0.4%P	▲0.4%P

注: 斜体の数値は期初見直しを変更したものです。

注: 2014年度実績および、2015年度計画のチェーン全店売上高は、国内コンビニエンスストア事業、海外事業および成城石井事業の店舗売上の合計(連結対象のみ)。なお、成城石井事業については直営の「成城石井」店舗のみを集計。

注: 2014年実績および、2015年度計画の国内総店舗数は、当社グループの運営するコンビニエンスストアの店舗数に「成城石井」の直営店店舗数を加えたものの。

- 通期営業利益計画710億円は修正せず。既存店売上高は上期上振れ分のみを反映(下期計画は不変)。
- 下期については、集客施策の強化などを受けて、総荒利益率の計画を前年並みまで下方修正するほか、広告宣伝費は期初計画から増額。集客増を通じた売上増を目指す。

2015年度の取組み ～次世代に向けた基礎固めの1年～

株式会社 ローソン
代表取締役 社長
玉塚 元一

2015年度の取組み

できたて、ひと手間

- フライドフーズ
おかず、おつまみ
- MACHI café
- まちかど厨房

マチを元気に

- おいしい健康
- ヘルスケアローソン
- ケア(介護)ローソン

毎日の生活支援

- 毎日食べるもの、
毎日使うもの
- 安全、安心な野菜
- 住宅立地強化
- 成城石井

お客さまに近づく

- 小商圈配送・宅配
- 御用聞き・
お取り寄せ
- オープンプラット
フォーム

マチを楽しく

- エンタメ360°
- チケット、CD・DVD、
関連グッズ
- HMV、
ユナイテッド・シネマ

マチの変化に対応 × ローソンらしさの追求

売場力強化

- 加盟店指導業務改革
- セミオート・計画発注導入
- 質を担保した出店

商品力強化

- CVSコア・リード商品
- スーパーマーケット代替
- SCM改革

加盟店支援強化

- 既存店ハード強化
- 新FC契約前倒し

“ 3 つ の 徹 底 ”

全ての要は、

FC加盟店とスーパーバイザー

全ては売場で評価され、売場で完結する。
お客さま満足に向け、強い売場の実現を目指す。

全社業務改革

ローソン独自の、強い、持続可能な、「商売」「店舗指導」の型を再構築し、加盟店収益を最大化させる。

デジタル

- セミオート発注システム
- 計画発注
- 次世代システム

アナログ

- 売場づくり、クルー育成、SV教育の強化
- 本社業務の見直し

SV総合戦闘力をアップ
全ては全社最適ではなく、『現場最適』で判断

ローソンは

全社員の「衆知」を集め、
全社員で「実行」する、
全社員経営を目指す。

結果として

「実行一流企業」 となる。

2015年度上期の取組み

売場力・商品力・加盟店支援を強化し、 既存店を徹底強化

売場力強化

- 加盟店指導業務改革
- セミオート・計画発注導入
- 質を担保した出店

商品力強化

- CVSコア・リード商品
- スーパーマーケット代替
- SCM改革

加盟店支援強化

- 既存店ハード強化
- 新FC契約前倒し

“ 3 つ の 徹 底 ”

商品力強化

2015年度	第1四半期	第2四半期	第3四半期
CVSコア商品	<p>📍 おにぎり100円セール</p>  <p>📍 サラダパッケージ リニューアル</p> 	<p>📍 本気で、おいしいプロジェクト始動</p>   <p>▲新潟コシヒカリ 紅鮭弁当</p> <p>▲プレミアムロールケーキ</p>  <p>◀新潟コシヒカリ てっぺん盛り おにぎり</p>	<p>◀カスタードクリームシュー</p>  <p>▼蒸し鶏の ポウルサラダ</p>  <p>▲サバ味噌煮弁当</p> 
差別化商品	<p>📍 MACHI café カフェラテ価格変更</p>  <p>📍 ナチュラルローソン グリーンスムージー</p> 	<p>📍 高リコピントマトの 冷製生パスタ</p> 	<p>📍 ナチュラルローソン チアシード入り 野菜と果実のスムージー</p> 
スーパー マーケット 代替商品・ 生活支援	<p>📍 食卓クーポン</p> <p>📍 揚げ物全品10%オフ</p>  <p>📍 ローソンセレクトリニューアル</p>	<p>📍 日配食品など品揃え拡充 オープンケース7台化など売場増強</p>	

商品力強化

40周年創業祭で高付加価値商品を投入し、主力カテゴリーの売上改善に貢献
6月から開始した「本気で、おいしいプロジェクト」で、より一層商品力を強化させていく



40周年創業祭



▲ 気仙沼産
フカヒレあんかけ炒飯



▲ もっといくらほし



▲ 国産メロン盛りたくさん
ロールケーキ



▲ ゲンコツチーズメンチ



▲ でからあげケン



商品づくりをイチから見直し、
素材・製法・味にこだわって
開発するプロジェクト



▲ 新潟コシヒカリ
紅鮭弁当



▲ 新潟コシヒカリ
てっぺん盛り おにぎり

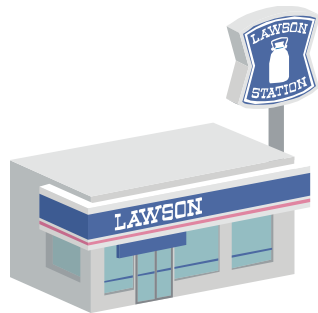
売場力強化

セミオート発注システム(米飯・調理麺等の中食系)
 一個店のPonta会員データに基づき、最適な在庫数量を推奨

仕組み

1日あたり

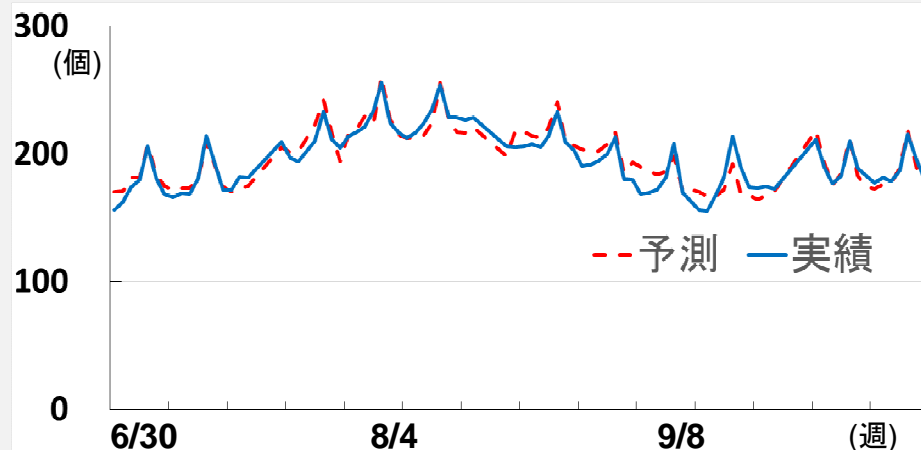
35,000回計算



販売・在庫の変化に対応し

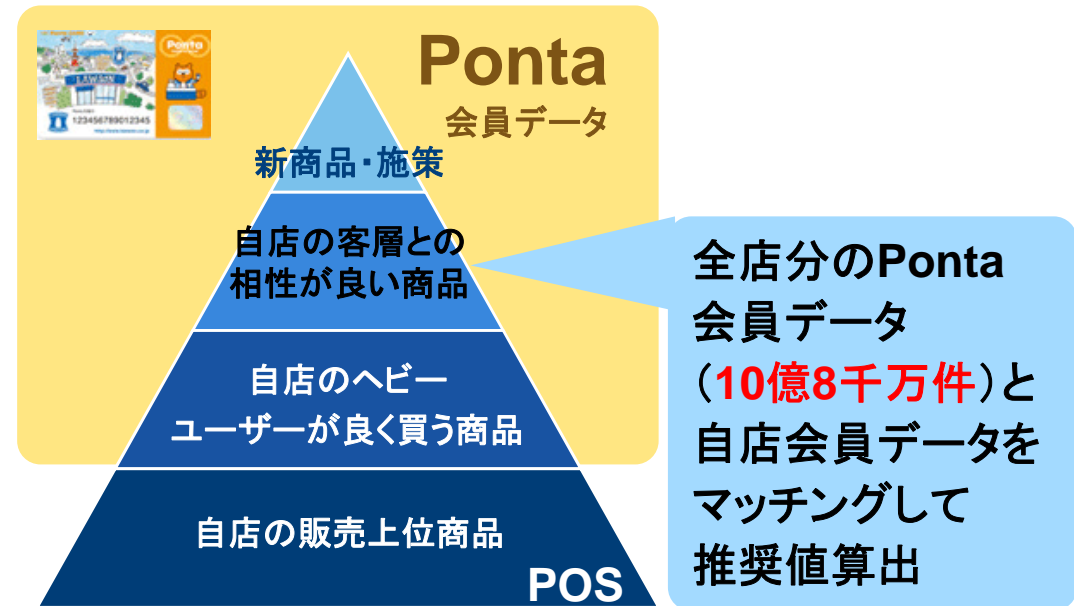
1日4回推奨

■ 実例: おにぎりの販売予測と実績



※6月にセミオートを導入した約3,200店舗が対象。おにぎり100円セールを除く。

推奨される品揃え

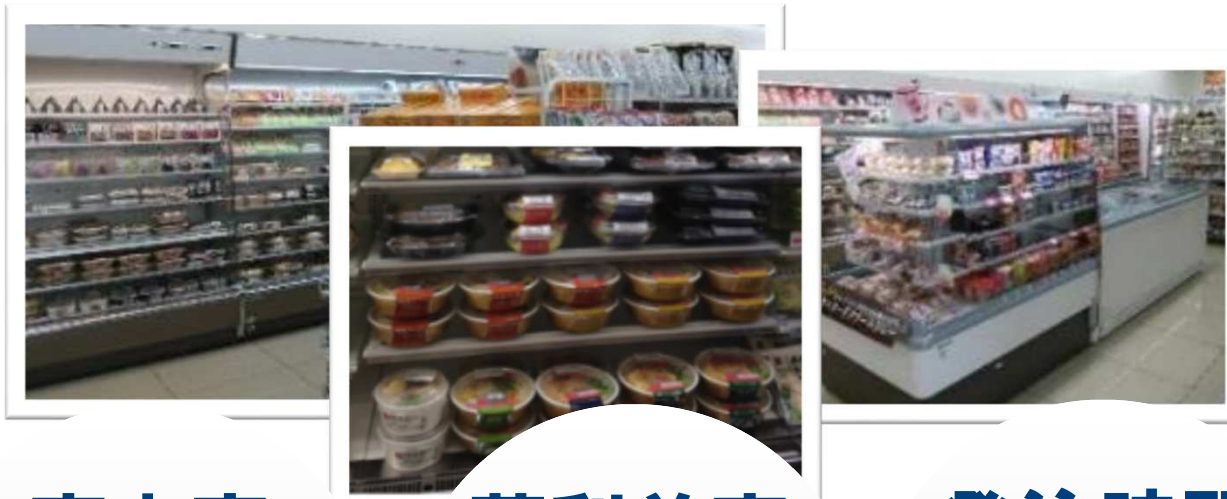


改善される
ポイント

接客や店内調理など、
売場力向上への時間を創出

売場力強化

セミオート発注システム(米飯・調理麺等の中食系)



売上高

+3%P*₁

荒利益高

+2%P*₁

発注時間

44分削減*₂

上期:8月末 約7,500店舗導入済
下期:10月末までに全店導入予定

売場力強化

計画発注(ドライ系 & 日配・チルド飲料)



在庫高

3%削減
前年同期比*₁

荒利益高

3%UP
前年同期比*₁

品切れ回数

40%削減*₂

個店最適の在庫数を推奨し、
必要以上に在庫を持つことなく、品切れを削減

加盟店支援強化

新FC契約の前倒し

FC加盟店の
投資意欲改善

品揃え強化により
売場力アップ

売上トレンド

+1.3%改善

新FC契約の概要

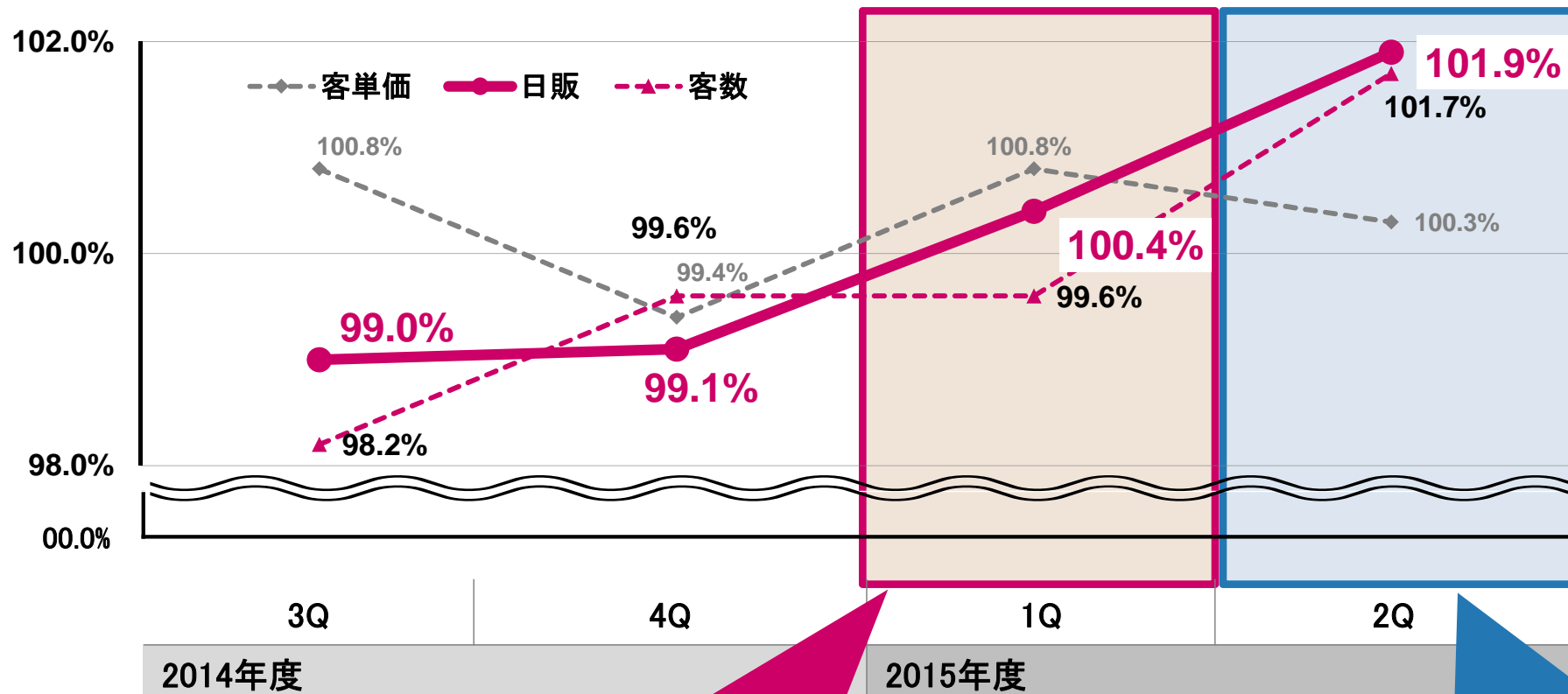
- 電気代の半分は本部が負担
- 廃棄の一部を本部が支援
- チャージ率もあわせて改定

店舗数

- 8月末時点で約6,300店舗
(2月末比+約3,000店舗)

2015年度上期

客数回復により、既存店売上高前年比がプラスに転じた



[3月]消費増税反動
 [4月]MACHI café カフェラテ価格改定
 新FC契約前倒し
 [5月]おにぎり 100円セール

[6月]40周年創業祭
 セミオート発注システム導入開始
 [7月]本気で、おいしいプロジェクト
 おにぎり 100円セール
 [8月]猛暑、おにぎり 100円セール

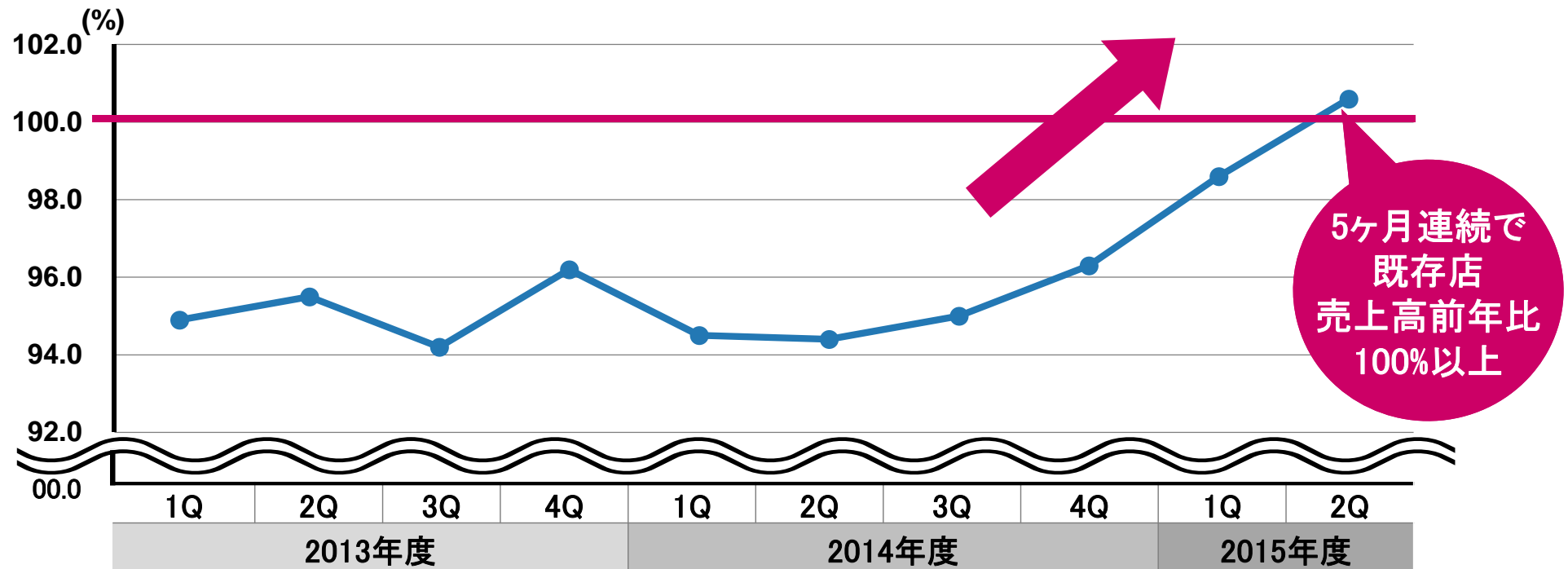
ローソンストア100

事業再生計画の進捗

- 上期までに約300店を閉鎖
- 青果を強化し、100円(税抜き)商品の構成比を上げたことなどにより
想定以上の早いペースで売上が回復



ローソンストア100既存店売上高前年比の推移



■ 2015年度上期 (2015年1月～6月) 営業利益



実額

29億円
(計画比+8%)

前年比*

+13.2%

*買収前との比較

■ ナチュラルローソンへのシナジー貢献



成城石井商品の導入拡大
共同商品開発



輸入菓子などを共同仕入



売り方・見せ方を学ぶ



カタログギフトにも採用

エリア戦略

既存店強化や新規出店に加えて、
地域の強力企業との連携による“共存共栄”をはかり、
さらなる成長を目指す

LAWSON

既存店強化 + 質を維持した新規出店



株式会社サンエー（沖縄）
南国殖産株式会社（鹿児島）
株式会社サニーマート（高知）

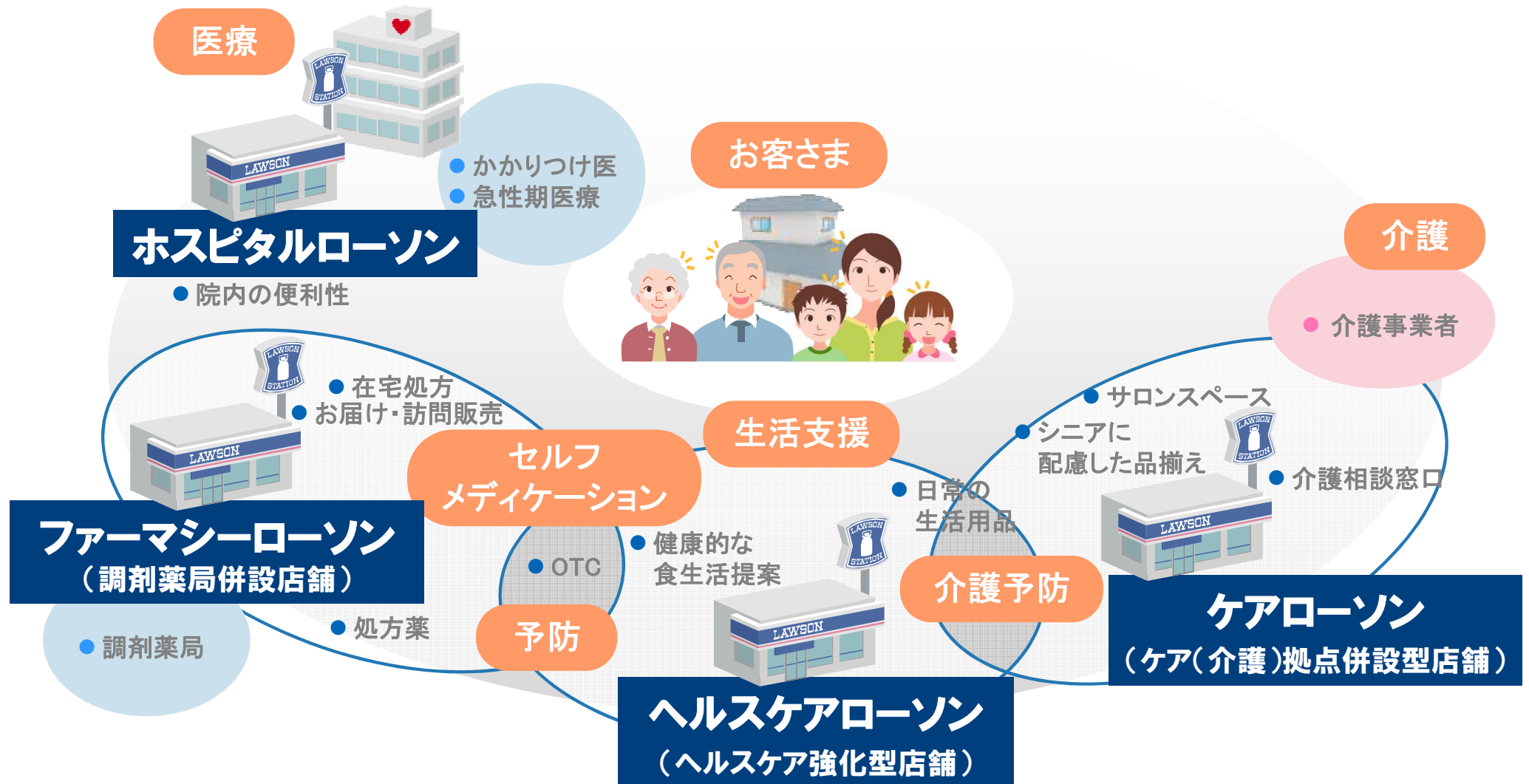
地場ネットワークを最大活用

- 地域ごとのニーズにきめ細やか、かつスピーディに対応
- 地域密着型の商品開発

全国それぞれの地域にあった「マチの幸せ」を実現

ヘルスケアフォーマットの展開

健康長寿社会の実現を目指し
「健康サポート」+「生活サポート」をお客さまに提供

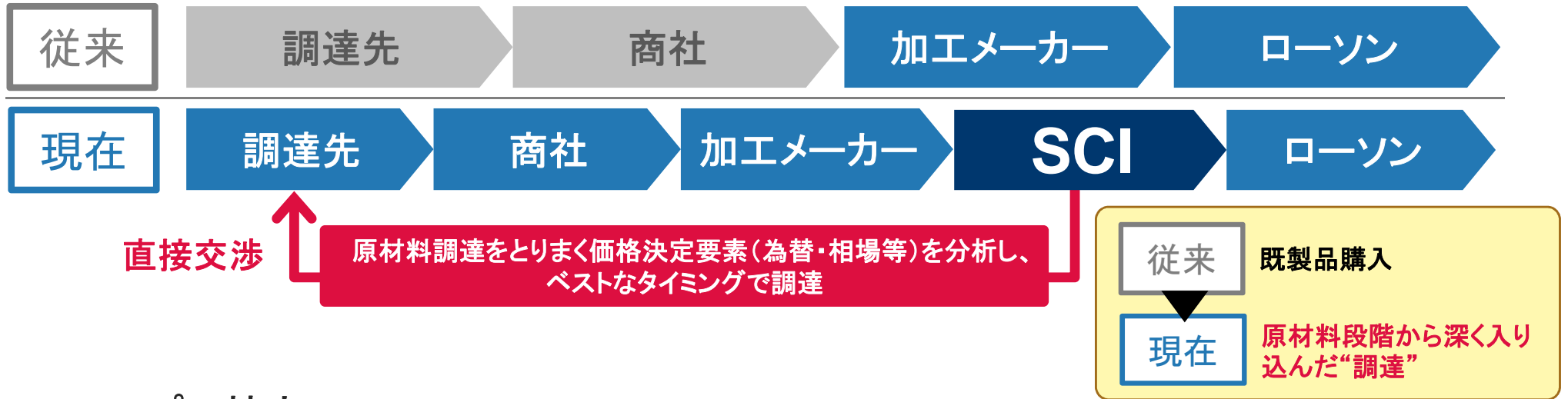


進化するSCM

機能子会社SCIが新たに「米」、「FF」の取扱を開始し、取扱高が大幅に増加
引き続き、製造領域に踏み込み、高品質高荒利商品の開発に寄与

SCIを活用したSCM

■調達方法



■スコープの拡大



CRM

ヘビーユーザーの更なる獲得に向けて利便性の強化
新規顧客の購買情報をセミオートなどの推奨精度向上につなげる



他の会員プログラム

NTT
docomo との取り組み
2015年12月より

d POINT



既存のPonta会員の利用促進・会員増
他の会員プログラムとの連携強化

オープンプラットフォーム戦略

協業先へのプラットフォーム共有
生活者支持の高い品揃え




マチの健康ステーション
LAWSON 生鮮・青果・健康商品 (14,000SKU)
一都七県: 翌日お届け




機能開放




生活支援強化



CDC

+



座間ECセンター



MDプラットフォーム (共同調達・ベンダー管理)

物流プラットフォーム (三温度帯センター)

ローソン店舗網

SGローソン

三温度帯共同配送網

<p>店頭受取</p> 	<p>Loppi取寄せ</p> 	<p>半径500m配送</p> 	<p>御用聞き</p> 	<p>中継拠点</p> 	<p>配送委託先共有</p> 
---	---	---	---	---	--

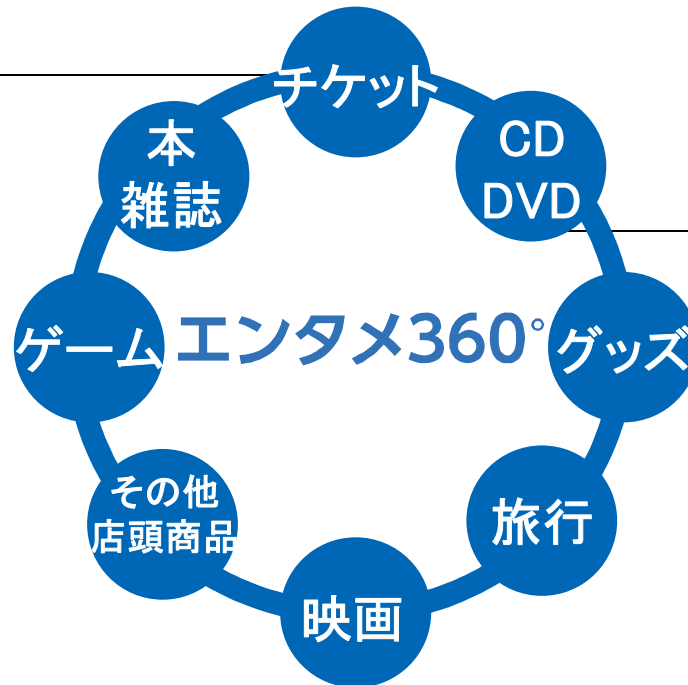
注文・配送・受取プラットフォーム

エンタテインメント

お客さまが求めるエンタテインメントへのニーズに、
ローソングループとして応えています

ローソンチケット

- **大型コンテンツが牽引**し、
プレイガイドシェアは**No.1を堅守**
- 上期チケット取扱高は
前年比**+18%**となり、過去最高を更新

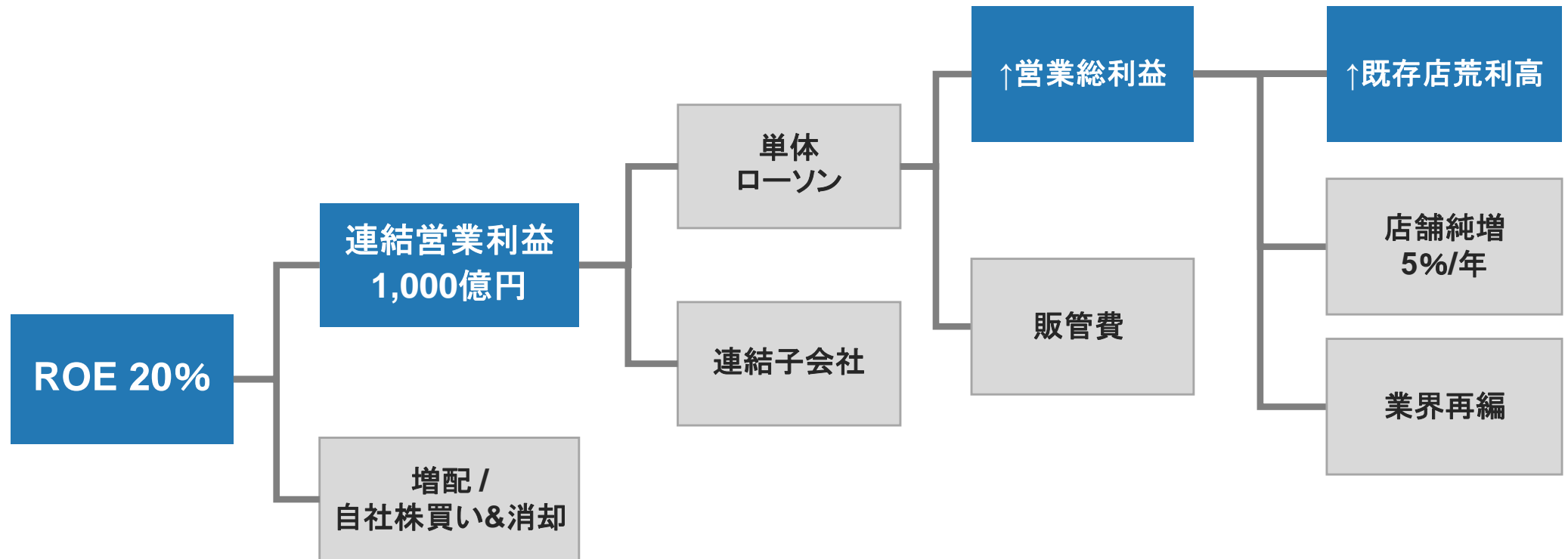


- 店舗売上・EC売上ともに前年より伸長し、
シェア拡大
- 市場全体の売上が落ち込む中、
上期売上高 **前年比+4%**

- 上期営業利益 **8億円**と、**計画を大幅超過**
- 三代目J Soul Brothersや福山雅治等の**コンサートの生中継**や新たな体感型上映システム**4DX**を強化
- 映画以外のコンテンツの上期動員数は、約200,000人と**前年4倍以上**に伸張
- 劇場内でローソンのCM(シネアド)を放映し、**ローソン店舗の客数増に貢献**

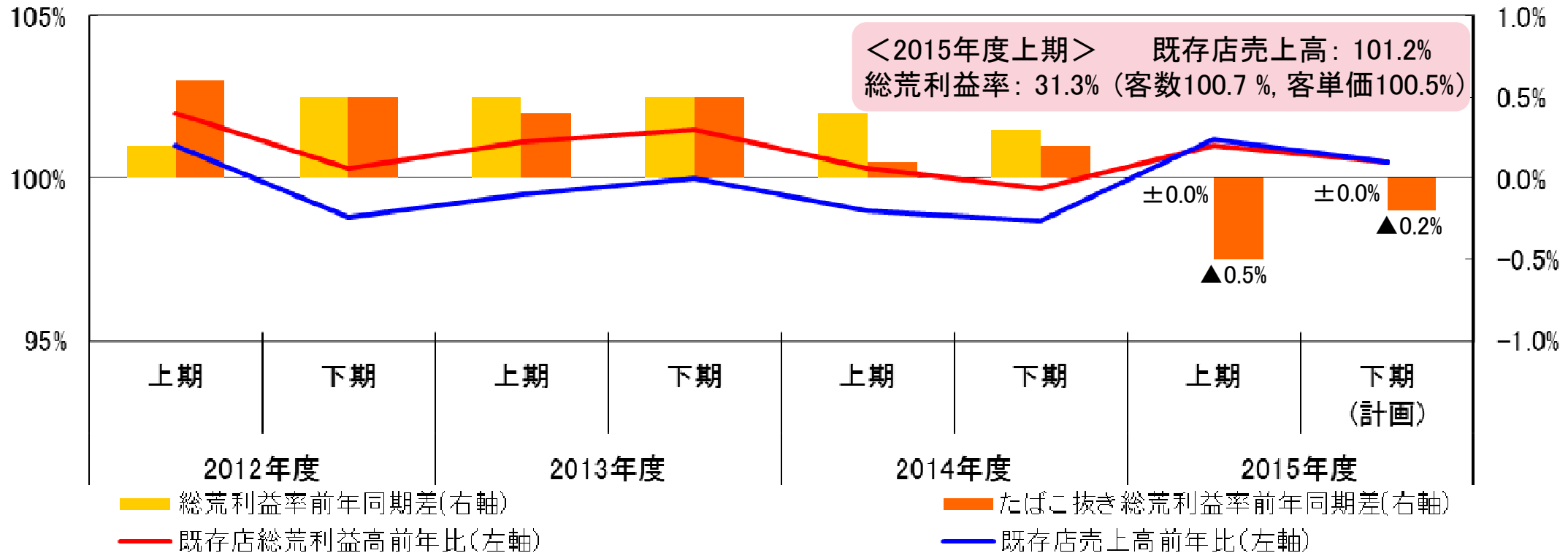
中期的持続成長とROE20%のロードマップ

- 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
- 総荒利益高の改善
- 他業種との連携強化や業界再編も視野に



參考資料

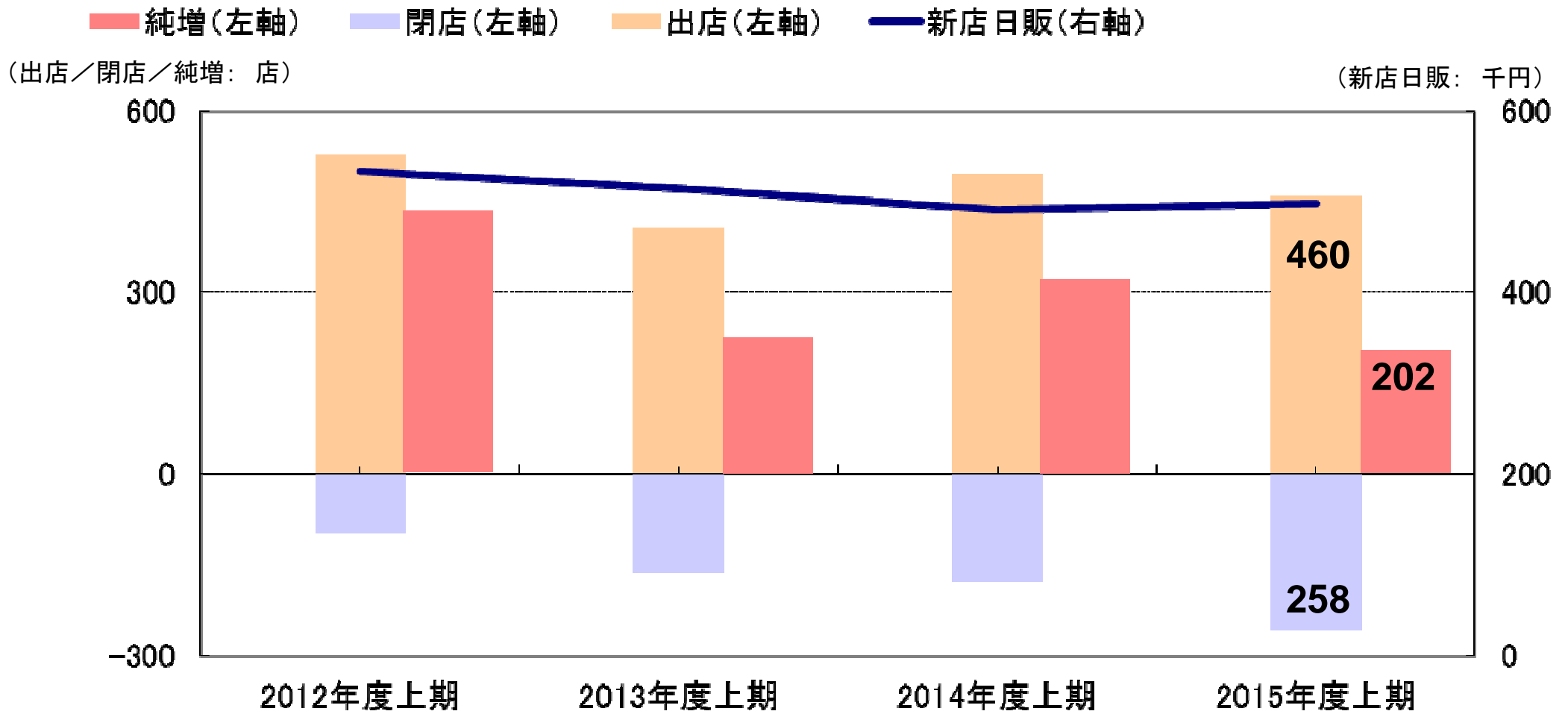
既存店の状況(単体*) *「ローソン」「ナチュラルローソン」の合計



- 既存店売上高前年比は、チケット・ギフトカードが好調だったことや、夏場の猛暑の影響により101.2%。
- 総荒利益率は、前年並みとなり、計画を0.2%ポイント下回る。たばこを除く商品の総荒利益率は価格を改定したカフェラテが想定以上に売れたこと、飲料の売上が低迷したこと、販促を強化したことなどにより、前年差、計画差ともに0.5%ポイント減少。
- これらの結果、既存店総荒利益高前年比は101.0%と前年を超過。

出店の状況(単体*)

*「ローソン」「ナチュラルローソン」の合計



- 出店・閉店: 出店は計画を20店、閉店は28店、それぞれ計画を上回る。結果として純増は計画を8店下回る。この他に、ローソンストア100(ローソンマート含む)からローソンへの看板替えを19店舗実施。
- 新店日販: 49万8千円と前年実績を上回る。
- 他チェーンからの加盟を除くと、2012年~2015年まで約400店程度の出店が続いている。

販売費及び一般管理費の主要項目

(億円)		2014年度上期	2015年度上期		2015年度	
		実績	実績	前年差	計画差	見通し
単 体	販売費及び一般管理費	1,137	1,207	+69	▲ 34	+5~10%
	<主な経費>					
	人件費	184	193	+8	±0	0~+5%
	IT関連費用 (ハードリース・ソフト償却・保守費等)	69	49	▲ 20	▲ 7	▲ 5~▲ 10%
	広告宣伝費	40	51	+11	▲ 7	+20~30%
	施設費	624	671	+48	▲ 3	+5~+10%
連結	販売費及び一般管理費	1,438	1,718	+280	▲ 39	+15~+20%

上期前年差

単
体

- 広告宣伝費: 積極的な販促強化により経費増。
- その他: FC加盟店の廃棄ロスや電気代の一部を負担する新FC契約を再契約前の既存店にも前倒しで導入しているため、本部負担の経費増。

連
結

- 成城石井や、ユナイテッド・シネマを新たに連結したため経費増。

上期計画差

単
体

- 計画差: ▲ 34億円
- 広告宣伝費: 8月の売上好調もあり経費を抑制。
 - その他: コストダウンや経費見直しもあり、計画を下回る。

連
結

- 計画差: ▲ 39億円
- 単体要因に加えて、連結子会社各社がコストコントロールに取り組んだ結果。

主な子会社の収益

(億円)

<主要子会社:営業利益>			2015年度1H		2015年度(通期)
			実績	前年同期差	見通し
	決算月	出資比率			
ローソンマート	2月	100.0%	1.1	+10.9	6
成城石井	12月	100.0%	29.6	-	51
ローソンHMVエンタテイメント	2月	100.0%	17.0	+1.5	32
ローソンATMネットワークス	2月	76.5%	32.9	+1.1	58
重慶羅森便利店	12月	100.0%	▲ 4.5	▲ 0.7	▲ 8
上海華聯羅森	12月	94.0%	▲ 7.5	▲ 3.0	▲ 8

注: 斜体の数値は期初見通しを変更したものです。

注: 上海華聯羅森の数値には、当期に連結対象となった上海周辺エリアの子会社を合算しています。

ローソンマート

事業再生計画通り316店純減。ローソンマート事業全体では、上期3億円の営業損失。閉店関連コストの一部が期ずれするため、下期も事業全体では赤字となる見込み。

成城石井

チアシードやココナッツオイルなどスーパーフードの販売が牽引し、売上好調につき、営業利益が計画を上回る。(1~6月を連結)

ローソンHMVエンタテイメント

大型公演や、テーマパークの入場券など、チケット売上が好調なことに加え、CD・DVDの売上も前年を上回ったことなどにより増益。

ローソンATMネットワークス

出店増に伴い台数が増加したほか、件数の減少トレンドが鈍化しており、ATM運用コストの見直しなども加わって増益。

設備投資および連結C/Fの状況(連結)

(億円)

●設備投資の状況

	2013年度1H	2014年度1H	2015年度1H	2015年度
	実績	実績	実績	計画
新店	160	213	182	535
既存店	35	29	24	60
IT関連	24	24	87	130
その他	10	8	4	10
小計	231	275	297	735
減価償却費	228	199	238	509

注: 斜体の数値は期初計画を変更したものです。

(億円)

●キャッシュフロー

	2013年度1H	2014年度1H	2015年度1H	2015年度
	実績	実績	実績	見通し
営業C/F	617	921	926	約1,000
投資C/F	▲ 298	▲ 382	▲ 332	約▲ 760
フリーC/F	319	538	593	約240
財務C/F	▲ 194	▲ 86	▲ 241	約▲ 450
(内、配当金)	▲ 99	▲ 109	▲ 119	▲ 242
現金及び現金同等物の期末残高	862	1,137	1,121	-

注: 斜体の数値は期初計画を変更したものです。

IT関連コストはセミオート発注などの影響により87億円に増加。

営業C/Fは曜日周りの影響などにより、一時的に増加しているが、ほぼ計画通り。

(億円)	2015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	10,460	10,354	<i>10,265</i>	<i>20,620</i>
営業利益	370	420	<i>289</i>	710
対チェーン売上高営業利益率	3.5%	4.1%	<i>2.8%</i>	3.4%
経常利益	360	407	<i>281</i>	689
当期純利益	184	198	<i>153</i>	352
(以下、単体*) *「ローソン」「ナチュラルローソン」の合計				
既存店総荒利益高前年比	100.2%	101.0%	<i>100.5%</i>	<i>100.8%</i>
既存店売上高前年比	99.5%	101.2%	<i>100.5%</i>	<i>100.9%</i>
総荒利益率	31.5%	31.3%	<i>31.3%</i>	<i>31.3%</i>

注: 斜体の数値は期初計画を変更したものです。

2015年度上期末B/S(連結)

(億円)

	2015年度1H	前期末増減
流動資産合計	2,639	403
（内、現金及び預金）	1,122	355
（内、未収入金）	710	124
固定資産合計	5,651	242
有形固定資産	2,901	157
無形固定資産	844	48
（内、のれん）	478	▲ 3
投資その他の資産	1,906	36
（内、長期貸付金）	391	19
（内、差入保証金）	929	▲ 2
資産合計	8,291	645

	2015年度1H	前期末増減
流動負債合計	3,480	469
（内、買掛金）	1,244	209
（内、預り金）	1,163	127
固定負債合計	2,075	77
（内、長期借入金）	581	▲ 2
純資産合計	2,736	98
（内、資本金）	585	-
（内、利益剰余金）	1,552	81
負債・純資産合計	8,291	645

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しています。