

株式会社 ローソン 2016年度通期決算説明会

2017年4月13日(木)

2016年度通期決算報告

上級執行役員 CFO
中庭 聡

2017年4月13日

2016年度のまとめ

連結営業利益 737億円(前年比101.7%、計画差▲22億円)
連結当期純利益 364億円(前年比116.0%、計画差+9億円)
ROE 13.5%

【連結】

連結営業利益 737億円(前年比101.7%、+12億円)

連結経常利益 730億円(前年比104.9%、+33億円)

営業外損益 ▲7億円(前年差+21億円)

うち リース解約損 ▲12億円(前年差+6億円)

災害損失(熊本地震) ▲7億円 など(前年差▲7億円)

連結当期純利益 364億円(前年比116.0%、+50億円)

特別損益 ▲145億円(前年差▲3億円)

うち 減損損失 ▲95億円 など

法人税等及び同調整額 ▲213億円(前年差▲18億円)

【単体】

営業利益 574億円(前年比100.3%)

営業総利益 前年比 105.4%

既存店売上高* 前年比 99.8%

(チケット等除くベースでは100.3%)

総荒利益率* 31.4%(前年差+0.1%P)

販管費 前年比 106.6%

出店 純増 642店(出店1,055店、閉店413店)

(17/2末 単体12,288店、グループ計13,111店)

【連結子会社】

主要子会社の営業利益

成城石井 77億円(前年差+20億円)

海外事業計 ▲27億円(前年差+0億円)

* 既存店売上高および総荒利益率は、「ローソン」「ナチュラルローソン」合計の数値を記載。

2017年度計画のまとめと中期経営ビジョン

【2017年度計画】

連結営業利益	685億円(前年比92.9%、▲52億円)
連結当期純利益	335億円(前年比92.0%、▲29億円)
ROE	12.0%

<2017年度戦略>

コンビニエンスストア事業の増益効果

- ・2015年・2016年の国内CVS事業強化の果実
- ・海外事業の赤字縮小

成長のための投資に伴う経費増

- ・次世代システム開発投資
- ・新規事業(金融やヘルスケアなど)
- ・看板替え案件

単体営業利益 520億円(前年比90.6%)

既存店売上高* 前年比 101.0%

総荒利益率* 31.7%(前年差+0.3%P)

* 既存店売上高および総荒利益率は、「ローソン」「ナチュラルローソン」合計の数値を記載。

グループ出退店

出店 1,400店 (通常出店1,000店+看板替え等400店)、

閉店 500店、純増 900店 (18/2末 14,011店)

主要子会社の営業利益

成城石井 69億円(前年差 ▲8億円)

海外事業計 ▲15億円(前年差+12億円)

配当

前年より5円増配となる、年間配当255円を予定

【中期経営ビジョン】 2021年度 経営指標

連結営業利益 1,000億円以上、国内CVS日販 600千円、

国内CVS店舗数 18,000店舗

D/Eレシオ 1倍以内、ROE 15%以上

2016年度実績の振り返り 2017年度の戦略

株式会社 ローソン
代表取締役 社長
竹増 貞信

2016年度 全体の振り返り

連結営業利益737億円(前年比101.7%、計画差▲22億円)

- 下期実績: 連結営業利益は、上期の減益から2桁増益に転換
- 通期実績: 営業利益は、単体・連結ともに増益確保も計画は未達
連結当期純利益は、2桁増益で計画達成

【計画差要因】

- ✓ 既存店売上高が計画未達となったことが大きく連結営業利益は計画未達
- ✓ 閉店数減少による営業外損失縮小や税効果などにより、連結当期利益は計画達成

(億円)

	上期	下期	通期	
				(計画差)
単体営業利益	317	256	574	▲15
前年比	92.3%	112.4%	100.3%	
連結営業利益	399	338	737	▲22
前年比	95.0%	111.0%	101.7%	
連結当期純利益	226	137	364	+9
前年比	114.1%	119.2%	116.0%	
既存店売上高前年比	99.1%	100.6%	99.8%	▲0.3%P
総荒利益率	31.3%	31.4%	31.4%	▲0.1%P

2016年度 全体の振り返り

売場力強化

生活支援強化、ほぼ全店で改装、品揃え拡大

商品力強化

商品開発力、調達・製造強化

加盟店支援強化

店舗生産性向上

企業文化変革

全社業務改革～総合戦闘力向上

- セミオート発注システムの活用など改善進めつつ、ほぼ全店で改装完了し、品揃えは大幅拡大
- 米飯、カウンターFFなどCVSコア商品に課題残るが、SM代替カテゴリの売上は大幅改善
- 人手不足の深刻化、タブレットなど次世代システム導入準備の進展
- SVやMDなど業務規範の制定、SV業務の「型」の構築、コンタクトセンター稼働

2017年度：1000日全員実行プロジェクトYear2



- 2016年度に築いた土台・基盤をベースに、さらに取組を積み上げ、前進・加速させる
- 生活支援の品揃え拡充など夕夜間の強化を継続する
- カウンターファストフードや米飯カテゴリなどのCVSコア商品を強化する
- 店舗生産性改善に向け、タブレットやPOSレジなど次世代システム導入を開始する

2017年度 計画

連結営業利益 685億円（前年比▲52億円）

～ 持続的な事業モデル構築のための投資増が大きく減益に

- カウンターFFや米飯などCVSコアの強化で既存店売上高、総荒利益率を改善
- 次世代システム、金融事業参入準備、他チェーン事業提携など将来への投資増

		2017年度計画	
		計画値	前年差/比
単体	既存店売上高前年比*	101.0%	
	総荒利益率前年差*	+0.3%P	
	販売管理費前年比	+5% ~ +10%	
	営業利益	520億円	▲54億円 / 90.6%
連単差		165億円	+1億円 / 100.9%
連結営業利益		685億円	▲52億円 / 92.9%
連結当期純利益		335億円	▲29億円 / 92.0%

*「ローソン」及び「ナチュラルローソン」店舗の合計

2017年度 計画

2017年度

既存店日販・総荒利益率アップ
成長のための投資

営業利益
685億円

2015～2016年度

CVS事業強化

- セミオート発注
- 生活支援強化
- SKU拡充
- 新FC契約
- SV総合戦闘力
-

売場力・商品力・
加盟店支援

CVS
増益

- 国内 既存店日販 101.0%
- 総荒利益率 +0.3%P
- 海外 赤字縮小

▲約60億円

成長
投資

- 新規事業 ▲約20億円
- 看板替え ▲約25億円
- 次世代システム ▲約40億円

▲約85億円

営業利益
低下
約50億円

不可避

子会社決算月・税制などの変更等

▲約25億円

2021年度

中期経営ビジョン

- 営業利益
1,000億円以上
- 日販
600千円

2017年度 : 1000日全員実行プロジェクトYear2

マチの暮らしにとって、なくてはならない存在へ

ローソン型次世代CVSモデルの構築
「夕夜間に求められるお店」の実現

商品力
強化



売場力
強化



新店力
強化

店舗生産性向上

加盟店
支援強化

総合戦闘力向上

『全員経営』～全社業務改革

基本の徹底、変化への対応、さらなる成長へのチャレンジ

商品力強化

品揃え

品揃えを拡充し、
買いたいものが必ずある
売場を実現する

- CVSコア商品の強化
- 夕夜間の買い合わせ促進

ローソン らしさ

ローソンの強みを活かし、
差別化できる商品の開発

- “ダントツ商品”の開発
- カウンターファストフード強化
- 強みであるデザート
- 健康商品開発の促進

ものづくり 強化

製造工程も含めた
サプライチェーンを
最適化・効率化する

- 開発体制の見直し
- メガベンダー政策推進
- 製造ライン効率化

商品力強化

CVSコア

CVSの土台
取組み
大前提

弁当

弁当大改革



デザート

ウチカフェ刷新



SM代替

マチの
変化対応

サラダ
デリカ日配

SKU拡充



カウン
ターFF

自社の
強みを
さらに強化

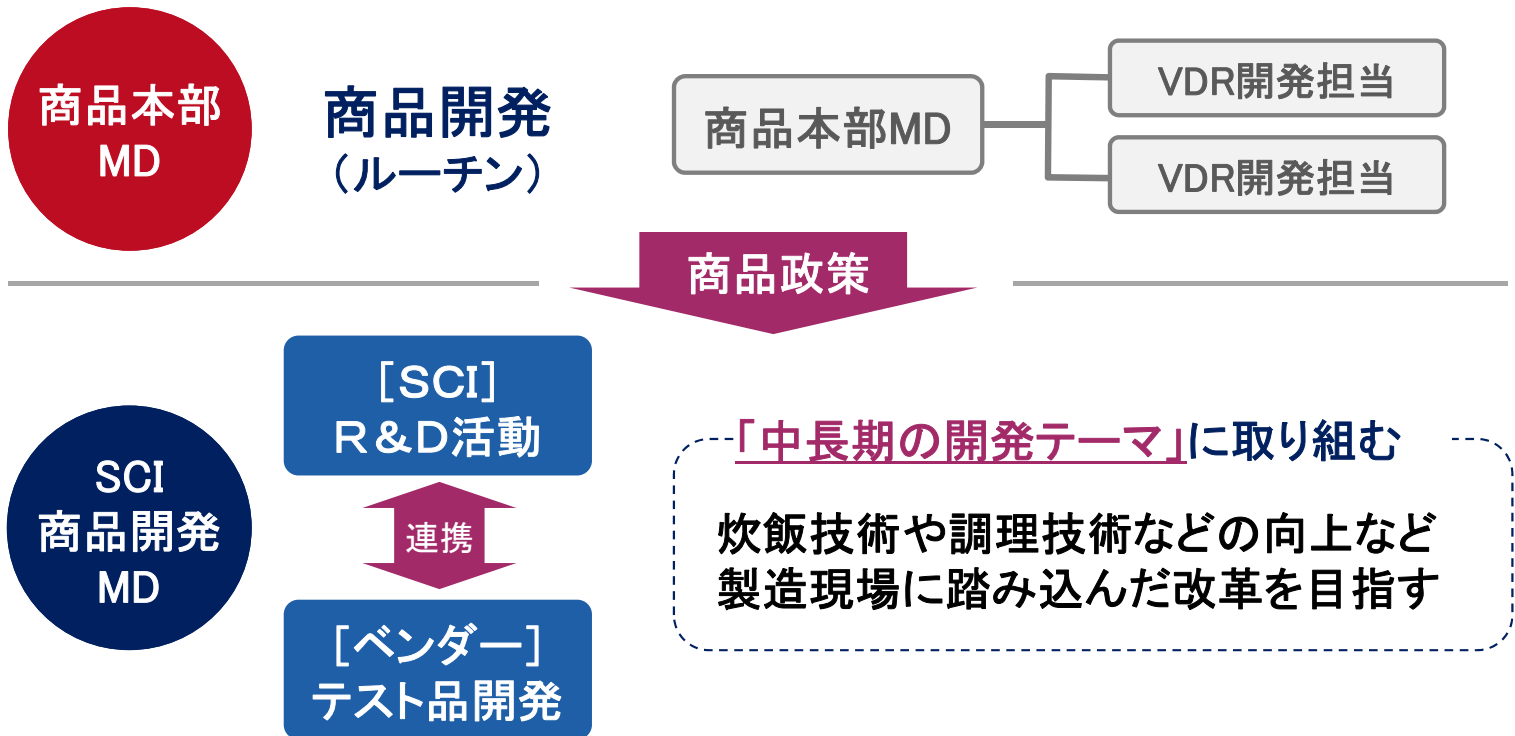
惣菜FF

おかず強化



商品力強化

ものづくりの 体制強化



オリジナル 商品開発の例

ブランパンシリーズ



氷温®熟成豚をつかった弁当



デジタル × アナログ の融合で 店舗生産性を向上

タブレット導入

新POS、自動釣銭機導入

新店力強化とネットワーク拡大

新店力強化

新店立ち上げのオペレーションを抜本的に見直し、
開発と運営が一体となって新店の売場ポテンシャルを最大化

新店品揃えの強化

- 新店セミオート発注の精度向上
- 新店本部支援見直し

店内体制構築サポート

- SST (Store Support Team)、SOT (Store Open Team)
- 新店クルー募集費負担、リーダークルー育成関与

ネットワーク強化

通常の出店に加えて事業提携による看板替えを促進

セーブオン

- メガフランチャイズ契約締結、全店をローソンへ
- 2017年度から2018年度にかけて約500店舗を看板替え

スリーエフ

- 2017年4月に事業統合契約締結
- 2017年度以降、約200~300店舗をローソン・スリーエフ (ダブルブランド) に看板替え

2017年度 出店戦略

質と量を両立、他社提携含めて1,400店の出店を計画



2017年度国内ローソン出店戦略

出店	1,400店舗
閉店	500店舗
純増	900店舗

* (株)ローソン高知、(株)ローソン南九州、(株)ローソン沖縄、(株)ローソン山陰を含むグループ計。

看板替え400店舗を含む
(セーブオン、スリーエフ)

将来の成長に向けた準備、モデル構築を推進

宅配・取次

ヘルスケア



金融事業

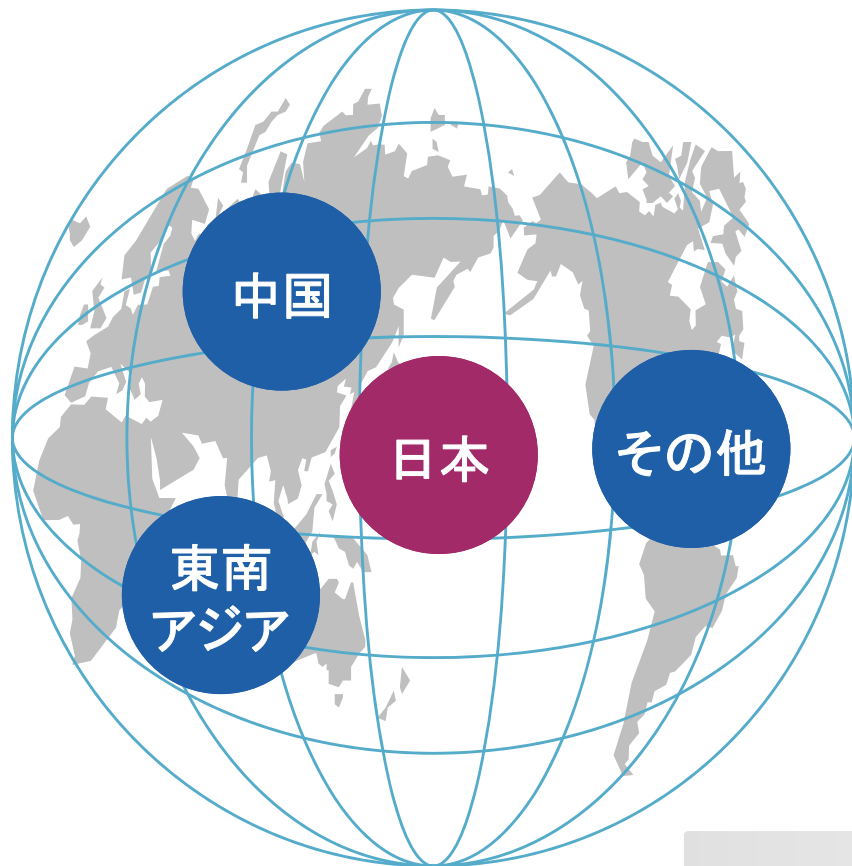
ローソンバンク
設立準備

生活支援度、店舗生産性
のさらなる向上へ

技術革新

レジロボ
RFID

海外事業の黒字化、事業拡大を進め、 将来の収益の柱に



中国

1000店舗体制
2017年度 上海黒字化

東南アジア

パートナーとのWin-Winの
関係構築

その他新規

優良なパートナーを発掘、
新規エリアへの進出を検討

中長期では、3000店舗～5000店舗体制の構築を目指す

マチの暮らしにとって、なくてはならない存在へ

ローソン型次世代CVSモデルの構築 「夕夜間に求められるお店」の実現



『全員経営』～全社業務改革

基本の徹底、変化への対応、さらなる成長へのチャレンジ

中期経営ビジョン

株式会社 ローソン
代表取締役 社長
竹増 貞信

マチの暮らしにとって、なくてはならない存在へ

～便利なことは当然になったコンビニから新しい出会いを

～モノだけじゃないものを売っている

～ひとのココロとカラダにいちばん寄りそう

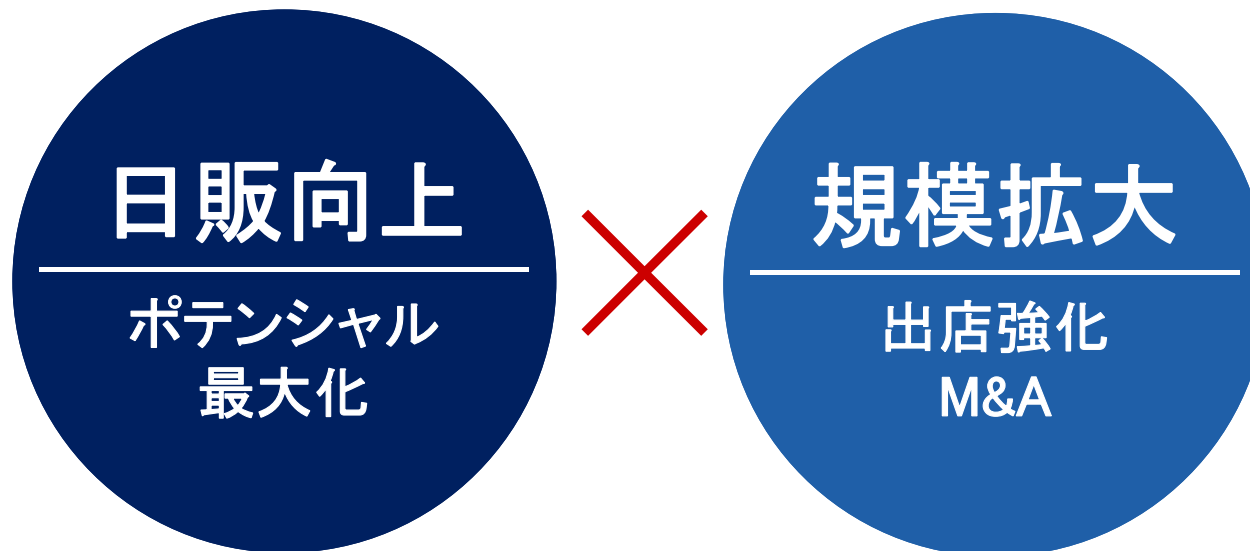
「地域一番店」を目指して



ローソン型次世代コンビニエンスストアモデルの構築

～マチの暮らしにとって、なくてはならない存在へ

- 次世代システムによる**店舗生産性**革命
- **サプライチェーン**の再構築(メガベンダー、物流改革…)
- **フランチャイズモデル**の進化(複数店の標準化、加盟店支援…)
- 従来にない**新規事業**の展開(金融サービス、店頭受取…)
- 他チェーンとの**事業提携**(ローソングループの拡大…)



中期経営ビジョンの内容

主要指標 2021年度

- ・連結営業利益 1,000億円以上
- ・日販 600千円
- ・国内CVS店舗数 18,000店
- ・D/Eレシオ 1倍以内
- ・ROE 15%以上

成長戦略

日販向上＋規模拡大

- 商品力強化・新店力強化により日販向上
- 出店と事業提携によりネットワーク強化
- 金融事業、海外事業

戦略的投資

事業構造改革

- 次世代システムへの投資
- 金融事業への先行投資
- 投資資金は銀行借入を活用

ローソン型次世代コンビニエンスストアモデルの構築

1000日全員実行プロジェクトとその後の3年間で、
日販を向上させるとともに、加盟店との共存モデルを構築する

財務規律・株主還元

ROE15%以上を目指しつつ、D/Eレシオは1倍以内でコントロールする(除く金融事業)
株主還元については、従来の安定配当を重視する方針を維持

コーポレートガバナンス

株式会社 ローソン
代表取締役 社長
竹増 貞信

コーポレートガバナンス

経営の独立性、透明性を維持する仕組み

独立役員

● 取締役

3人 / 8人

● 監査役

3人 / 4人

* いずれも2017年5月30日以降(予定)

指名・報酬
諮問
委員会

指名・報酬諮問委員会の対象にトップ人事も追加
過半数は独立役員にて構成



私たちは“みんなと暮らすマチ”を
幸せにします。

**実行一流企業へ
マチの暮らしにとって、なくてはならない存在へ**

參考資料

2016年度の実績

(連結:億円)	2015年度	2016年度	
	実績	実績	前年比・差 計画比・差
チェーン全店売上高	20,495	21,579	105.3% 99.0%
営業利益	725	737	101.7% 97.0%
対チェーン売上高営業利益率	3.5%	3.4%	▲0.1%P ▲0.1%P
経常利益	696	730	104.9% 100.0%
当期純利益	313	364	116.0% 102.5%
一株当たり純利益(円)	313.81	363.96	+50.15 +9.01
一株当たり配当(円)	245	250	+5 ±0
ROE	12.0%	13.5%	+1.5%P +0.3%P
国内総店舗数	12,515	13,243	+728 +14

注: 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)です。

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しています。

注: 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です。

注: 計画比は2016年度第2四半期決算発表時に公表した計画との対比です。

■ 連結営業利益: 前年比+1.7%の増益となるも、計画を22億円下回る(計画比▲3.0%)

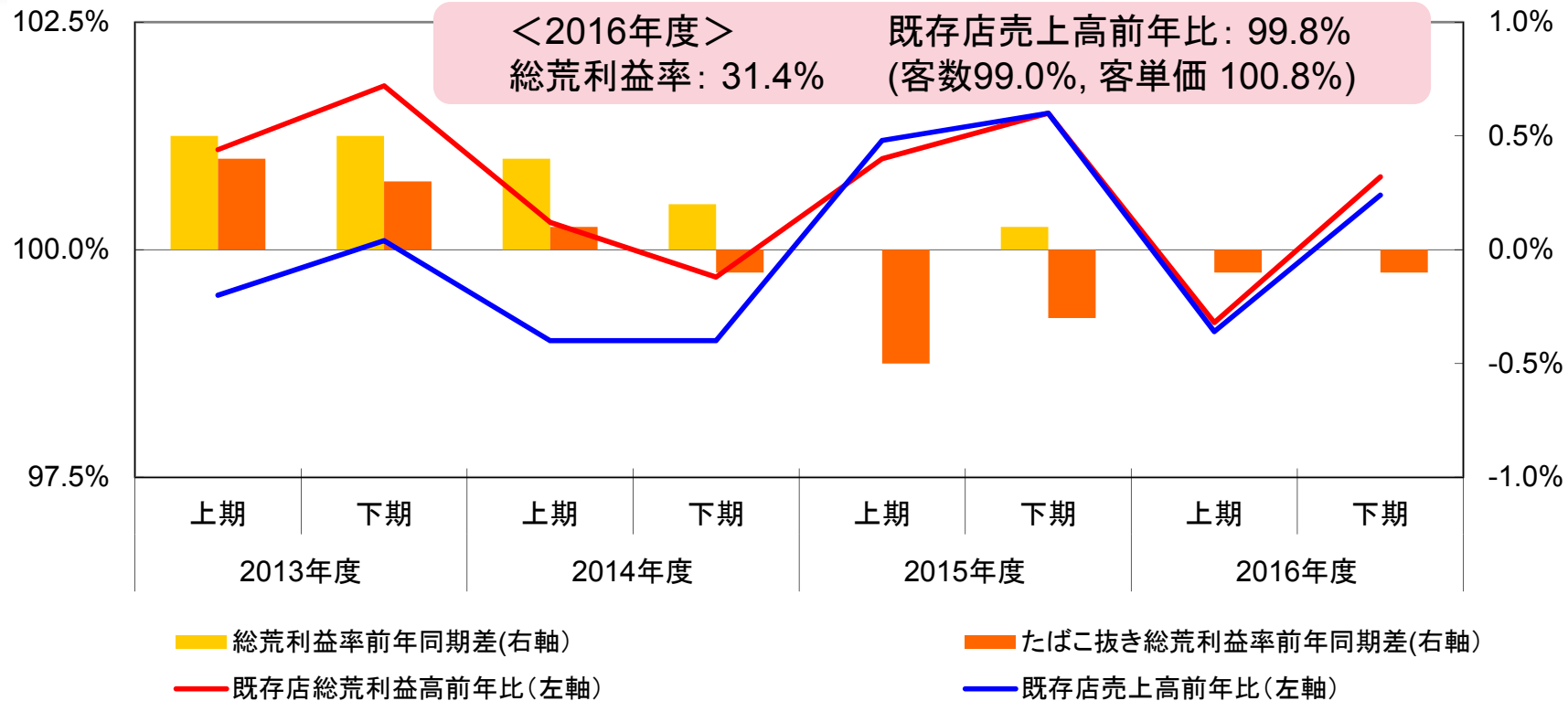
単体営業利益が前年並みを維持したことに加え、成城石井など子会社の貢献もあり、連結で営業増益。ただし、既存店売上が計画未達となった影響が大きく、連結営業利益は計画を下回った。

■ 連結当期純利益: 前年比 +16.0%の増益(計画比 +2.5%)

閉店数減による営業外損失縮小や税効果などにより、当期利益は増益となり、計画も上回った。

既存店の状況(単体*)

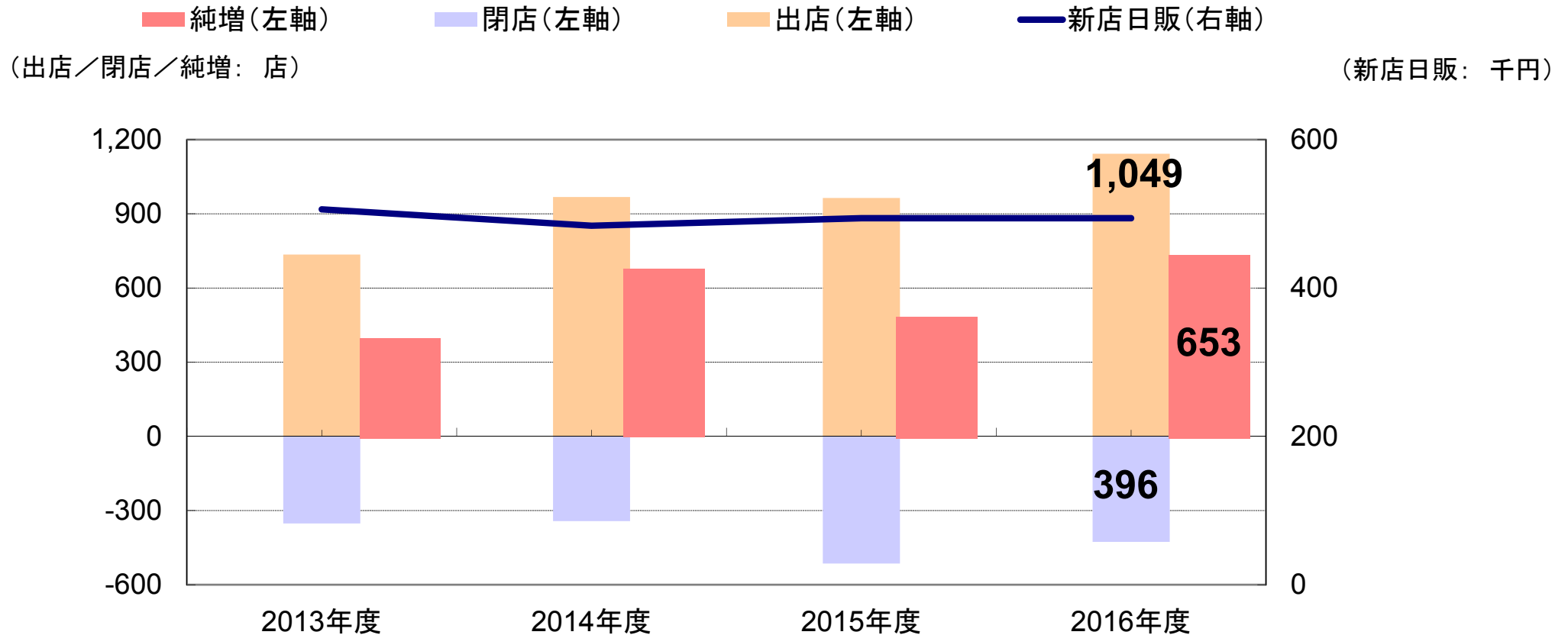
*ローソンマート事業/ローソンストア100事業を除く



- 既存店売上高前年比は99.8%。上期は前年反動によるチケット販売減から前年を下回ったものの、下期はプラストレンドに改善。また、客数(通期)は前年比99.0%にとどまるも、品揃え拡充等の施策により、客単価(通期)は前年比100.8%と上昇。
- 全体の総荒利益率は31.4%と前年より0.1%P改善。たばこの売上構成比が減少したほか、たばこを除く商品の総荒利益率も前年並みを維持。
- 加盟店収益に直結する既存店総荒利益高は、通期では前年比100.0%と前年同水準。

出店の状況(単体*)

*ローソンマート事業/ローソンストア100事業を除く



- 出店は1,049店舗(他チェーンからの看板替えを含む)、閉店は396店舗となり、純増数は653店舗と期初計画を33店舗上回った。
- 新店日販は49万4千円となり前年同水準を維持。
- 2017年度計画(ローソンストア100事業を含むグループ計) : 出店 1,400店、閉店 500店、純増 900店

注: 2015年度実績より、「ローソンストア100」と「ナチュラルローソン」を含む「ローソン」との間での業態変更を出店・閉店にカウントする形に基準を変更。

注: 他チェーンからの看板替えには地下鉄売店からの看板替えを含む。

注: 単体から株式会社ローソン山陰への移管については、出店、閉店、純増には含まず。

販売費及び一般管理費の主要項目

		2015年度	2016年度		2017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	2,516	2,682	+166	+5~+10%
	<主な経費>				
	人件費	392	415	+22	+5~+10%
	IT関連費用	113	93	▲20	+20~+30%
	(ハードリース・ソフト償却・保守費等)				
	広告宣伝費	147	138	▲8	▲5~▲10%
	施設費	1,356	1,443	+87	+5~+10%
連結	販売費及び一般管理費	3,549	3,832	+282	+5~+10%

通期前年差

単
体

- ▶ 広告宣伝費: 上期はFC加盟店向けの品揃え支援費用などにより大幅増となったが、下期は前年反動で減少となり、通期でも前年を下回る水準に。
- ▶ その他: FC加盟店品揃え支援や電気代の一部負担など本部経費の負担が増加。

連
結

- ▶ 単体の要因に加えて、14か月決算となった成城石井の経費増の影響などにより前年比増加。

通期計画差

単
体

- ▶ 計画差▲26億円: 出店数が計画を下回ったことや下期の広告宣伝費の経費抑制やIT関連費用の減少などにより、全体でも計画を下回った。

連
結

- ▶ 計画差▲30億円: 単体の要因に加え、成城石井の経費コントロールや海外事業での為替の影響などによるもの。

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	2016年度		2017年度
			実績	前年同期差	計画
ローソンストア100	2月	100.0%	5	+1	5
成城石井	2月	100.0%	77	+20	69
ローソンHMVエンタテイメント	2月	100.0%	21	▲ 3	21
ユナイテッド・シネマ	2月	100.0%	24	+1	20
ローソンATMネットワークス	2月	76.3%	59	▲ 1	59
重慶羅森便利店	12月	100.0%	▲ 4	+3	▲ 3
上海羅森便利	12月	100.0%	▲ 5	+2	1

注: 2016年3月より、(株)ローソンマートは(株)ローソンストア100に商号変更しております。

注: 連結子会社のユナイテッド・シネマ(株)の前年同期差は、決算月の変更に伴い、2015年度(2015年1月～2016年2月)と比較しております。

注: 連結子会社の成城石井は、決算月の変更に伴い、2016年度(2016年1月～2017年2月)の実績は14か月分です。

ローソンストア100	ローソンストア100事業全体での営業利益は2億円。既存店売上高前年比は100.9%となり、売上の増加トレンドは堅調に推移。2017年度についても黒字継続を計画。
成城石井	2016年度は、決算月を2月に変更し14か月分を連結したこともあり、増収増益となったが、2017年度は、会計期間変更による反動が大きく減益を見込む。
ローソンHMVエンタテイメント	チケット販売は好調に推移したが、大型興行獲得の競争激化などにより収益性が低下し減益。2017年度も厳しい環境が続く見込みであり、前年並みを見込む。
ユナイテッド・シネマ	2016年度は、映画のヒット作による集客増が大きく営業増益となったが、2017年度は、その反動を織り込み減益を計画。
ローソンATMネットワークス	ATM台数、利用件数ともに増加し増収となったが、新型ATM入れ替えに伴う経費等が増加したことなどから減益。2017年度は、ほぼ前年並みの営業利益を見込む。

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)

	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度
	実績	実績	実績	計画
新店	490	404	475	690
既存店	58	67	72	105
IT関連	82	158	192	180
その他	27	14	14	15
小計	658	645	755	990
リース	328	380	426	630
減価償却費	418	492	561	623

● 連結キャッシュフロー

(単位: 億円)

	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度
	実績	実績	実績	見通し
営業C/F	1,105	1,122	998	約1,200
投資C/F	▲ 1,004	▲ 686	▲ 762	約▲ 1,100
フリーC/F	101	435	236	約90
財務C/F	▲ 32	▲ 502	▲ 256	約10
(内、配当金)	▲ 229	▲ 242	▲ 247	約250
現金及び現金同等物の期末残高	767	697	676	-

■ 2016年度は、手元流動性確保のため、2月末に銀行借入(約300億円)を実施。

■ 2017年度は、次世代システムなど成長のための投資などが拡大するため投資C/F約1,100億円を計画。

2017年度通期会社予想(連結)

(単位:億円)	2015年度	2016年度	2017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	20,495	21,579	23,100	107.0%
営業利益	725	737	685	92.9%
対チェーン売上高営業利益率	3.5%	3.4%	3.0%	▲0.4%P
経常利益	696	730	655	89.7%
当期純利益	313	364	335	92.0%
一株当たり純利益(円)	313.81	363.96	334.95	▲29.01
一株当たり(予想)配当(円)	245	250	255	+5
ROE	12.0%	13.5%	12.0%	▲1.5%P
国内総店舗数(店)	12,515	13,243	14,159	+916

2017年度は、既存店売上高・荒利益率の向上や海外事業の赤字縮小による営業増益効果を見込む一方、次世代システム投資をはじめとする成長への投資コスト増加により、営業減益の計画。

2017年度計画: 上期/下期内訳

(連結: 億円)	2017年度計画		
	上期	下期	通期
チェーン全店売上高	11,500	11,600	23,100
営業利益	375	310	685
対チェーン売上高営業利益率	3.3%	2.7%	3.0%
経常利益	360	295	655
当期純利益	210	125	335
(単体*) *ローソンストア100事業を除く			
既存店総荒利益高前年比	102.0%	102.0%	102.0%
既存店売上高前年比	101.0%	101.0%	101.0%
総荒利益率	31.6%	31.7%	31.7%

注: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)です。
 なお、成城石井事業については直営の「成城石井」店舗のみを集計しています。

注: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です。

(単位:億円)

	2016年度末	前期末増減
流動資産合計	2,492	+250
(内、現金及び預金)	681	▲16
(内、未収入金)	783	+106
固定資産合計	6,172	+382
有形固定資産	3,245	+217
無形固定資産	948	+102
(内、のれん)	460	▲2
投資その他の資産	1,979	+63
(内、長期貸付金)	444	+36
(内、差入保証金)	955	+30
資産合計	8,665	+633

	2016年度末	前期末増減
流動負債合計	3,567	+371
(内、買掛金)	1,108	▲13
(内、短期借入金)	311	+291
(内、預り金)	1,031	+12
固定負債合計	2,237	+131
(内、長期借入金)	567	▲8
純資産合計	2,859	+129
(内、資本金)	585	-
(内、利益剰余金)	1,651	+105
負債・純資産合計	8,665	+633

2016年度セグメント別実績

(億円)

	国内コンビニエンスストア事業			ローソンストア100事業			成城石井事業		
		売上比	前年同期比		売上比	前年同期比		売上比	前年同期比
チェーン全店売上高	19,999	100.0%	104.5%	433	100.0%	94.5%	795	100.0%	124.0%
営業総収入	3,818	19.1%	108.1%	481	111.1%	94.9%	858	107.9%	124.4%
営業総利益	3,489	17.4%	106.5%	143	33.2%	93.9%	328	41.3%	125.4%
販管費及び一般管理費	2,896	14.5%	108.1%	138	31.9%	92.6%	259	32.6%	122.6%
営業利益	593	3.0%	99.5%	5	1.3%	145.2%	69	8.7%	137.2%

(億円)

	エンタテイメント事業			海外事業			その他		
		売上比	前年同期比		売上比	前年同期比		売上比	前年同期比
チェーン全店売上高				350	100.0%	139.8%			
営業総収入	729		97.2%	286	81.6%	135.3%	265		103.0%
営業総利益	354		96.9%	104	29.9%	140.9%	265		103.0%
販管費及び一般管理費	314		96.7%	133	38.0%	129.2%	206		106.2%
営業利益	39		97.9%	▲ 28	▲ 8.1%	99.0%	58		92.8%

※国内コンビニエンスストア事業は、単体、(株)ローソン山陰、(株)SCIの経営成績を合算したものです。

※ローソンストア100事業は、(株)ローソンストア100の経営成績です。

※成城石井事業は、(株)成城石井の経営成績です。

※エンタテイメント事業は、ローソンHMVエンタテイメントとそれに連結している子会社(ユナイテッド・シネマ(株)等)の経営成績を合算したものです。

※海外事業は、羅森(中国)投資有限公司、上海羅森有限公司、重慶羅森便利店有限公司等の連結している海外子会社の経営成績を合算したものです。

※その他は、金融サービス関連事業を営む(株)ローソン・エイティエム・ネットワークスとコンサルティング事業を営む(株)ベストプラクティス社の経営成績を合算したものです。