

株式会社 ローソン

2019年度上期決算説明会

2019年10月10日

2019年度上期 決算報告

株式会社 ローソン

取締役 常務執行役員 CFO
中庭 聡

2019年度上期 連結業績（実績）

(単位:億円)	2018年度上期	2019年度上期		
	実績	実績	前年差	計画差
営業利益	344	367	+22	+32
経常利益	335	351	+16	+46
当期純利益	179	201	+21	+46
既存店売上高前年比	99.2%	100.4%	+1.2%	-0.1%
総荒利益率	31.4%	31.2%	-0.2%	-0.3%
国内CVS総店舗数(店)	14,340	14,721	+381	+62
出店数	525	307	-218	-23
閉店数	177	245	+68	-85

注) 国内CVS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です。

1. 連結営業利益 367億円

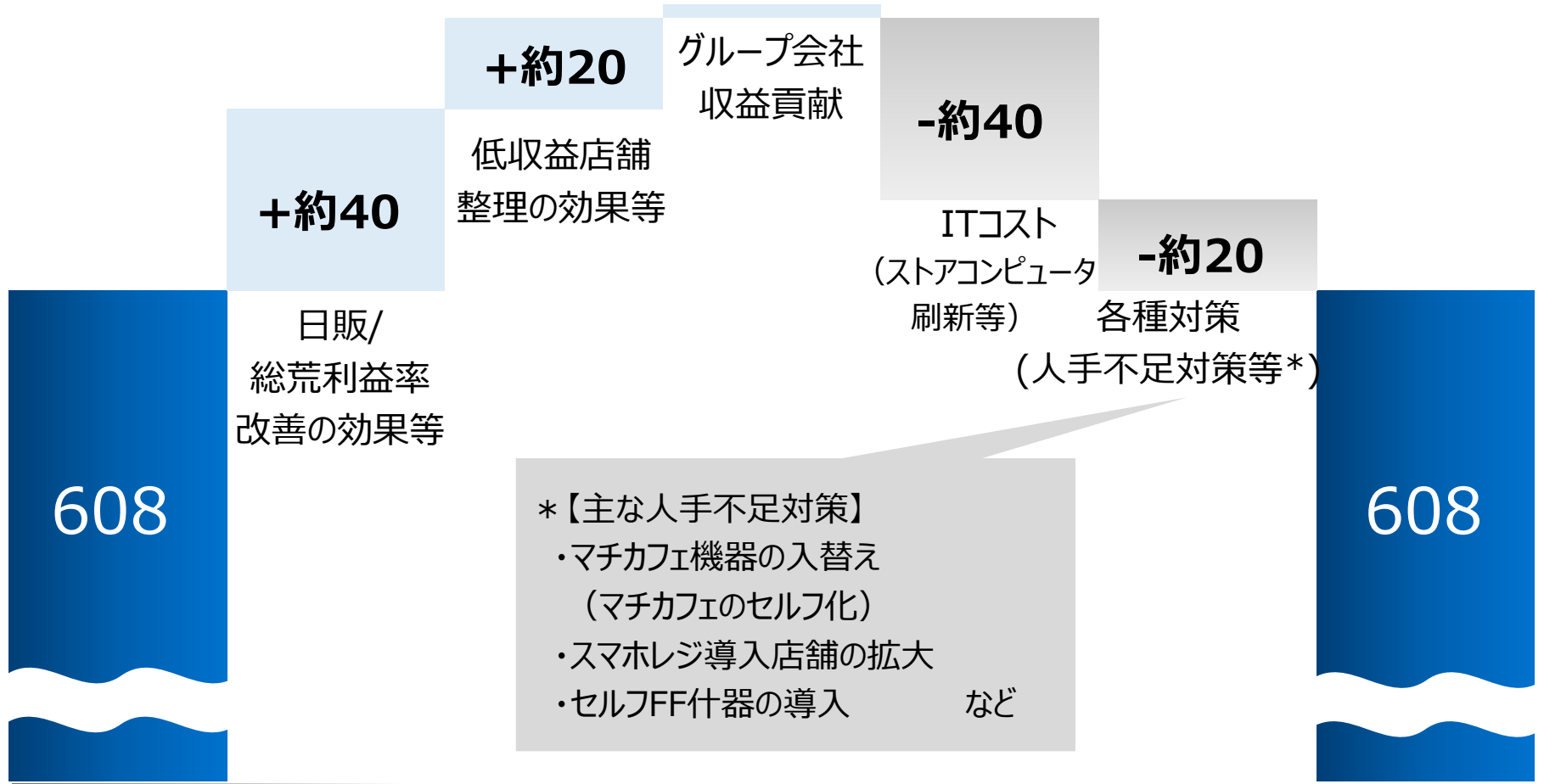
- (1)前年差:店舗数の増加に伴う販管費の増加や、ITコストの増加があったが、廃棄支援の減少やコスト削減等により国内CVS事業は増益。グループ会社の業績好調等により連結ベースでも増益。
- (2)計画差:国内CVS事業は、総荒利益率で計画未達だったが、廃棄支援の減少やコスト削減等により計画を上回った。グループ会社の業績好調等により連結ベースでも計画を上回った。

2. 連結当期純利益 201億円

- (1)前年差:銀行開業に伴う支払利息の増加、店舗関連の整理損失等の増加があったが、営業利益の増益により当期純利益でも増益となった。
- (2)計画差:営業利益の計画達成に加え、上期に見込んでいた一部店舗関連の整理損失が発生しなかったこと等により計画を上回った。

2019年度期初計画 連結営業利益増減

(単位:億円)



※簡略化のために、5億円単位に丸めた金額イメージを記載しています

2019年度上期 各種施策の進捗

(単位:億円)	2019年度上期		
	当初計画	実績	計画差
営業利益	335	367	+32

各種施策	取組事項、進捗	評価	計画差
日販/総荒利益率 改善等	✓ 既存店日販前年比/総荒利益率は100.4%/31.2%と計画を下回ったが、加盟店での廃棄高削減及びコスト削減等の取組みにより、計画を上回った。	△	+5
低収益店舗の 整理	✓ 閉店数は245店と、計画330店を下回った。 ✓ 収益改善効果は下期が大きい上期はほぼ計画通り。	△	±0
グループ会社 収益貢献	✓ 成城石井/エンタテインメント関連事業等が業績好調。	○	+20
ITコスト	✓ 新ストアコンピュータの導入を完了。	○	±0
人手不足対策等 各種対策	✓ ほぼ計画通り。一部、上期に見込んでいた費用が下期に発生する施策有り。	△	+5

+約30億円

※簡略化のために、5億円単位に丸めた金額イメージを記載しています

2019年度 連結通期計画

(単位:億円)	2019年度	
	計画	前年差
営業利益	608	±0
主な事業会社		
ローソン単体 ^(注)	453	-4
成城石井	85	+3
ローソンエンタテインメント	23	±0
ユナイテッド・シネマ	27	+1
当期純利益	180	-75
1株あたり配当金	150 円	

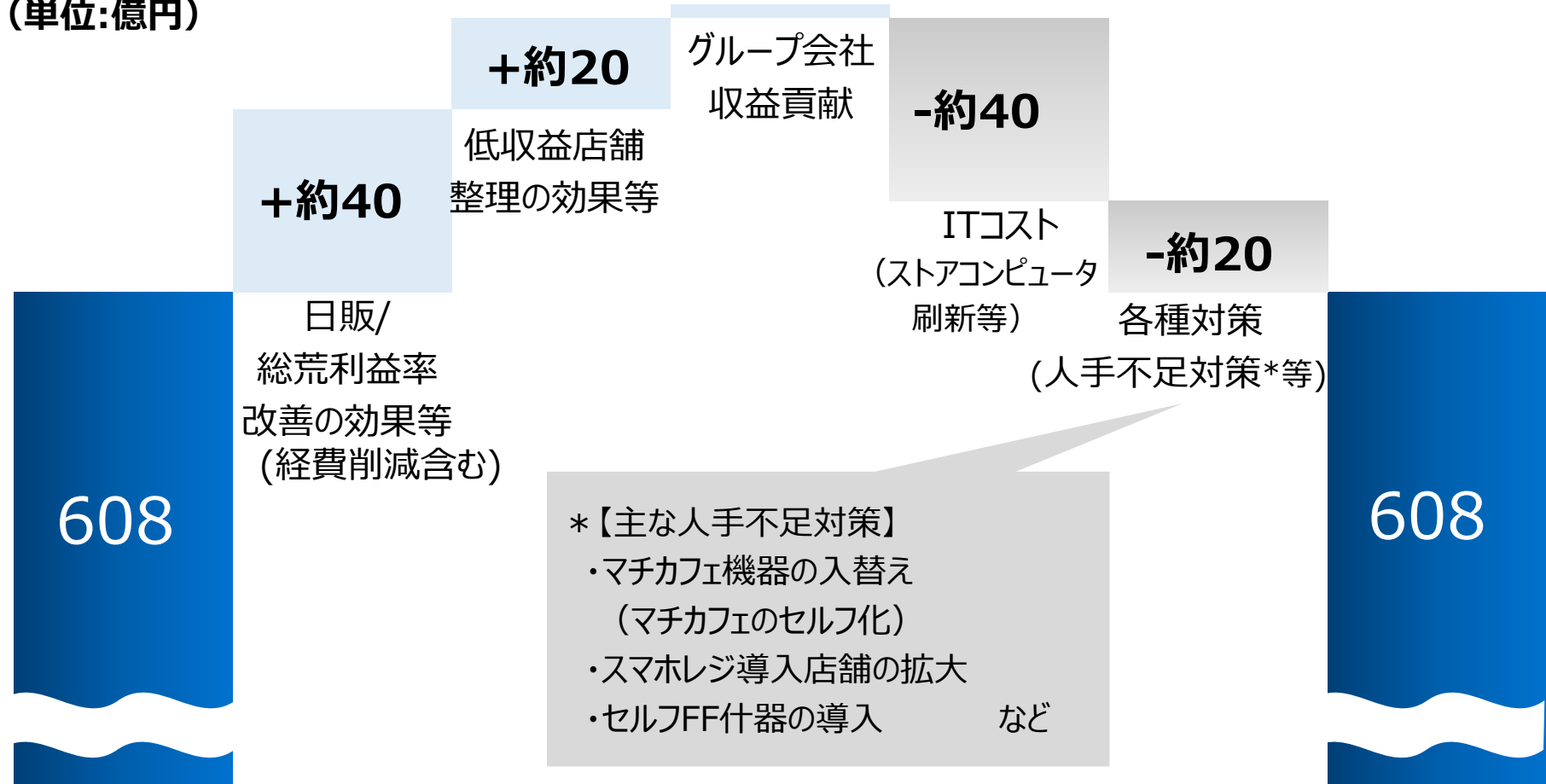
- (注)・既存店売上高前年比 : 100.5% (前年差 + 1.0%P)
 ・総荒利益率 : 31.3% (前年差 + 0.1%P)
 ・店舗数(店) : 出店700 閉店700 純増0

上期に見込んでいた店舗閉鎖を下期に見直したことから、上期に計上を予定していた店舗関連の整理損失が下期に発生するため、当期純利益の通期計画は据え置く。

2019年度見直し計画 連結営業利益増減

※ 期初計画からの変更はありません。

(単位:億円)



※簡略化のために、5億円単位に丸めた金額イメージを記載しています

2019年度の取り組み

株式会社 ローソン
代表取締役 社長
竹増 貞信

加盟店を取り巻く課題

人件費増

人材育成

人手不足

24時間
営業

廃棄ロス

ローソンの目指す姿

全てのお客さまレコメンドNo.1

3つの約束①

**圧倒的な
美味しさ**

3つの約束②

**人への
優しさ**

3つの約束③

**地球(マチ)への
優しさ**

加盟店の“働きがい”

3つの約束の取り組み

3つの約束①

圧倒的な
美味しさ

マチノパン



バスチー

累計2,000万個以上



超からあげクン



3つの約束②

人への
優しさ

S (接客) ・C (清掃)
改善強化



トイレ清潔大作戦
決行



3つの約束③

地球(マチ)への
優しさ

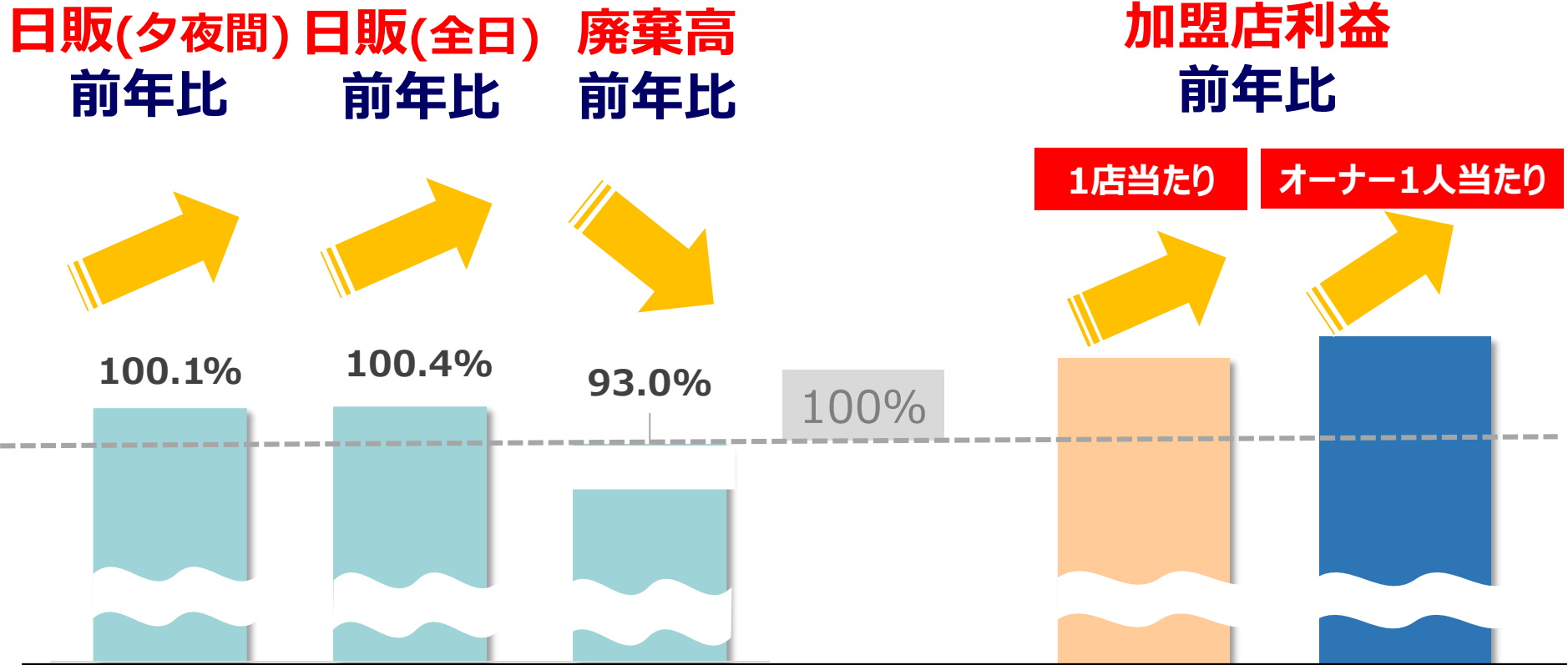
食品ロス削減の
取り組み

プラスチック削減の
取り組み



上期振り返り

売上「増」/廃棄「減」⇒加盟店利益「増」



- ※ 1日1店舗当たりの売上・廃棄高
- ※ 夕夜間 (16:00~24:00)

3つの約束①圧倒的な美味しさ：商品力強化

9月

調理パン



“ごろごろ”
見た目
新シリーズ
SANDFULL
フルーツサンド

10月

ベーカリー



まるで
“焼きたて”
新シリーズ

レンジDEチーズココット
ペッパーオニオン

10月

デザート



「CUPKE」
シリーズ

ごろっと
栗のモンブラン

11月

おにぎり



新具材で
「金しゃり」
進化

金しゃり とろさば
(味噌漬焼)



11月

ホットFF



“ヘルシー”
“食べやすい”
“話題”

Lチキ台湾唐揚げ

12月

常温FF



食べやすい
新形状
ローストチキン

黄金チキン ローストレッグ

3つの約束② 人への優しさ：店舗オペレーション改善

11月よりセルフレジ活用開始

レジ以外セルフ化推進

お客さまだけで買い物が
完結できる仕組み作り

レジ業務削減



キャッシュレス
決済のみ

キャッシュレス 比率向上



変わらないこと
心のこもった接客

start

部分的活用

活用の幅拡大
作業時間/人の創出

オペレーションの効率化

3つの約束② 人への優しさ：人手不足対策

-各種対策 導入前・後の作業時間の変化-

ローソンスタッフ
(2016年設立)
派遣事業

設立前の旧オーナーサポート
制度と比べ利用件数は
約20倍増加
1日当たり200シフト以上をカバー

自動釣銭機付
POSレジ

1.5 人時/日
(精算、レジ点検)

ローソン
スマホレジ

通常のレジ比で
約1/4に時間短縮
現在、全国 116店舗

新型ストアコン
ピュータ入替

3.0 人時/日

今後の取り組み

セルフレジ

11月から全国展開
(随時バージョンアップ)

3.0 人時/日

フライドフーズ
セルフ什器

1.0 人時/日

新型カウンター
など

1.0 人時/日

深夜無人店
実験

5.0 人時/日

3つの約束②人への優しさ：低収益店舗の整理

■ 新規出店のさらなる厳選

- ✓ 出店基準のクリア厳守
- ✓ 新店日販の改善

■ 低収益店舗の閉鎖

2019年度の進捗 (店)

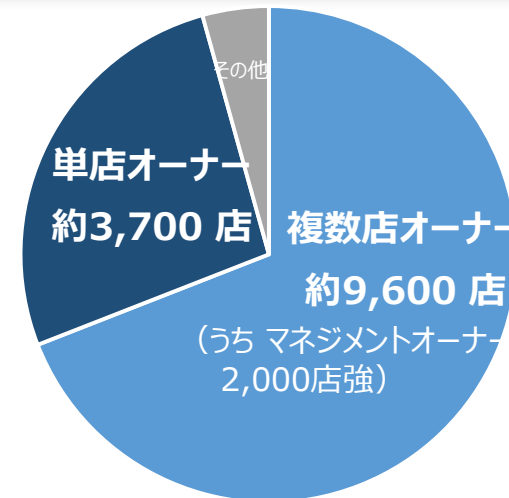
	2019年上期	2019年計画
出店	307	700
閉店	245	700
純増	62	0

3つの約束②人への優しさ：複数店経営推奨の促進

■ 複数店オーナー数の着実な増加

✓ 店舗の約7割が複数店オーナーによる経営

■ 複数店オーナー・マネジメントオーナーによる経営店舗数の増加



約13,900店
(LS100除く、2019年8月末時点)

複数店経営しているオーナーの比率

※複数店オーナー/ 全オーナー(人)



24時間営業に対する取り組み

■ 時短店への移行状況

- ✓ 個店の状況に応じて非24時間契約に移行：98店舗 (2019年10月1日時点)

■ 時短営業に向けた実験

2019年8月～
スマート店（深夜省人化店舗）



実験店舗：横浜市1店舗
営業時間：無人 0～5時
（一部商品取扱い不可）
決済方法：スマホレジ、セルフレジ
入店管理：ローソンアプリによる認証、
顔認証



3つの約束②人への優しさ

2020年1月1日

元日休業実験

全国100店舗規模で実施

実施店：都心など、元日にお客様の来店が少なくなる店舗を中心に
全国の加盟店から選定

結果をふまえて、次年度以降の体制を検討

3つの約束③地球（マチ）への優しさ

食品ロス削減・プラ削減の取り組み

■ 食品ロス削減の取り組み

- ✓ 店舗での売り切りオペレーション推奨、販売許容時間の延長による廃棄削減 **「仕入」⇒「売り」へ**
- ✓ 消費期限の近い商品を選ぶと お客さまにポイント還元、売上の一部を子供たちを支援する団体に寄付（沖縄、愛媛で実験）

2030年
50% 削減
2018年比

■ プラスチック削減の取り組み

✓ 容器包装のプラスチック削減

MACHI caféのアイスコーヒー(S)の容器を紙素材に、オリジナルカップ飲料の容器変更など、年間約1,000トンのプラスチック削減を予定



✓ レジ袋の削減

ナチュラルローソンのレジ袋にサトウキビを原料としたポリエチレンを一部使用

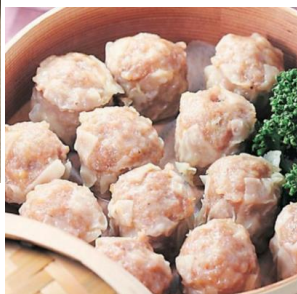


2030年
30% 削減
2017年比

グループとしての成長

成城石井事業

SUPERMARKET
成城石井



金融



銀行ATM

銀行 ゆうちょ銀行 信用金庫 ネット銀行

エンタテインメント事業

LAWSON ENTERTAINMENT



© 2019「天気の子」製作委員会

海外事業

中国

上海、重慶、大連、北京、
武漢、南京、合肥、長江

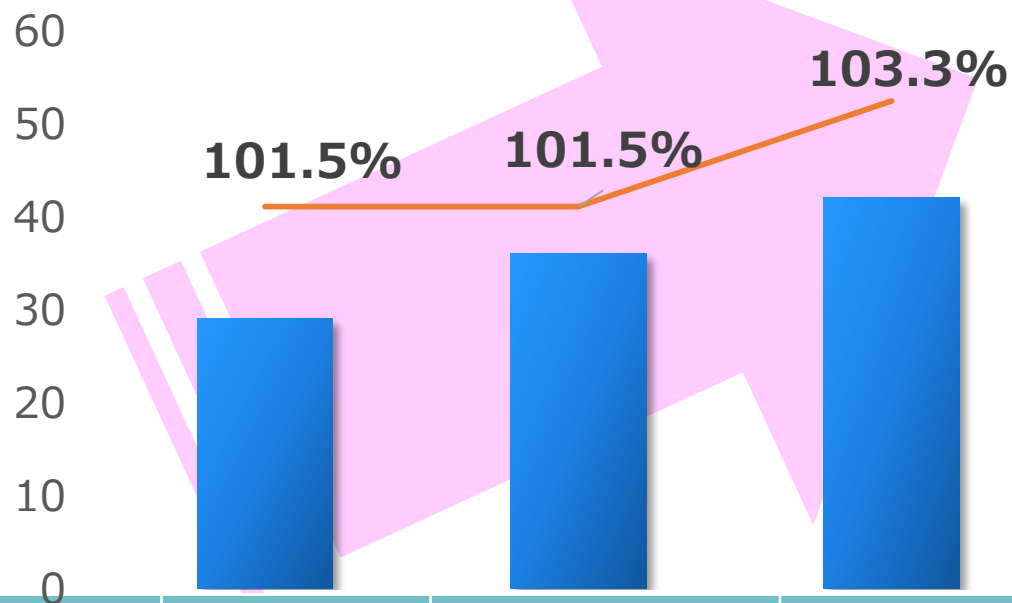
東南アジア

インドネシア、タイ、フィリピン+α

成城石井事業

SUPERMARKET
成城石井

(億円) ■ 営業利益 — 既存店売上高前年比



店舗数(店)

2017年上期

137

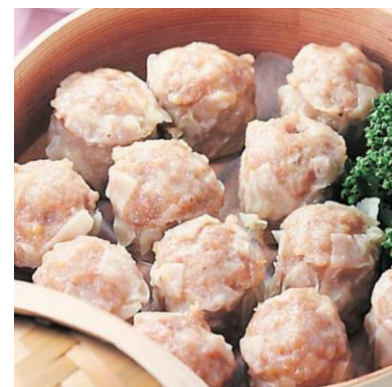
2018年上期

142

2019年上期

151

✓ 人気の自家製惣菜やパン



✓ 話題の商品



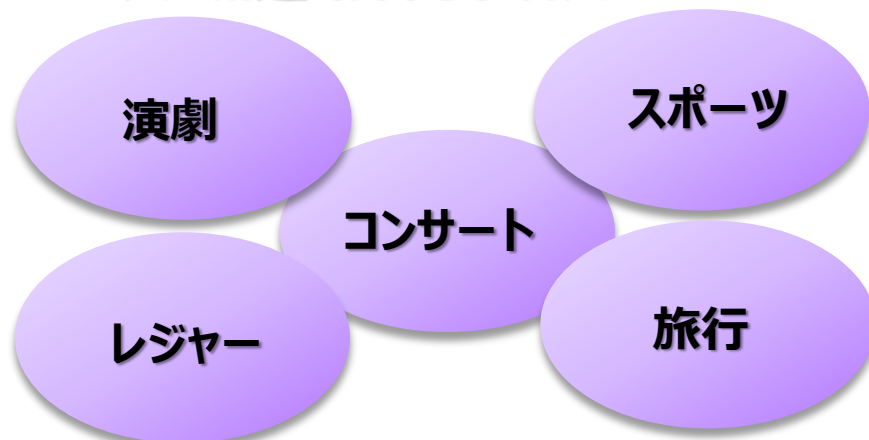
エンタテインメント事業

LAWSON ENTERTAINMENT

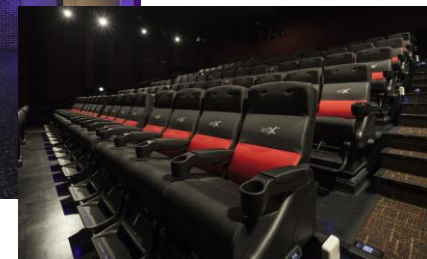


ローソントラベル

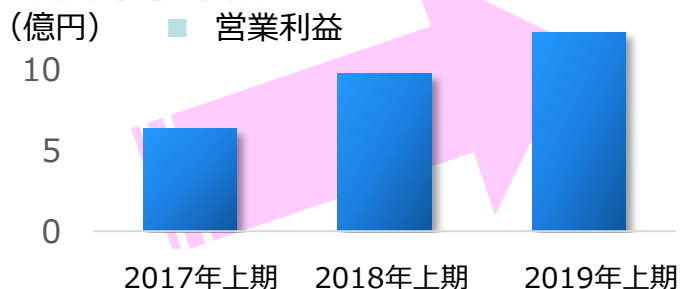
✓ エンタメ流通 お客様満足No.1



✓ 臨場感あふれるユナイテッドシネマの4DX



✓ 順調な事業拡大



© 2019「天気の子」製作委員会

「LAWSON Blue Challenge 2050 !」

～ “青い地球”を維持するために！ ～

	2030年	あるべき姿 2050年
■ 食品ロス削減	2018年対比 50%削減	100%削減
■ プラスチック削減	容器包装プラスチック2017年対比 30%削減 (オリジナル商品の容器包装 環境配慮型素材 50% 使用)	オリジナル商品の容器包装、環境配慮型素材 100%使用
プラスチック製レジ袋	100%削減	---
■ CO2排出量削減 1店舗あたりのCO2使用量	2013年対比 30%削減	100%削減

- ・事業方針の「3つの約束」をもとに、社会課題・情勢などを参考に、6つに分類。
- ・小売業にとってもっとも重要な安全・安心、社会インフラとしての取り組みを強調し、お客さま起点で決定。

事業方針



対応するSDGsの目標



重点課題 (マテリアリティ)

安全・安心と社会・環境に配慮した
圧倒的な高付加価値商品・サービスの提供



商品や店舗を通じて
すべての人の健康増進を支援

働きやすく、
働きがいのある環境の提供

子どもの成長と
女性・高齢者の活躍への支援



社会インフラの提供による
地域社会との共生

脱炭素社会への持続可能な
環境保全活動



具体的な取り組みは裏面へ

2019年度 配当政策

『安定的な配当金**150円/株**を下限として、
連結配当性向 **50%**を目標として株主還元
を実施します。』

当社は、株主の皆さまへの利益還元を経営の重要課題と位置付け、每期安定した配当を実施してまいりました。

今後も、その基本的な考え方を堅持した上で、財務健全性を維持しつつ業績に応じた適切な利益還元を行う方針とし、株主の皆さまに対する利益配分の姿勢をより明確にするために、連結配当性向を導入することといたしました。

ほっ



私たちは“みんなと暮らすマチ”を幸せにします。



參考資料

2019年上期の実績と2019年度計画

(単位: 億円)	2018年度上期	2019年度上期		2019年度
	実績	実績	前年比・差	計画
チェーン全店売上高	12,245	12,769	104.3%	25,200
営業利益	344	367	106.6%	608
対チェーン売上高営業利益率	2.8%	2.9%	+0.1%P	2.4%
経常利益	335	351	104.8%	545
(親会社株主に帰属する)				
四半期(当期)純利益	179	201	112.1%	180
一株当たり純利益(円)	179.32	200.95	+21.63	179.88
国内総店舗数(店)	14,340	14,721	+381	14,659
出店	525	307	-218	700
閉店	177	245	+68	700
純増	348	62	-286	0
(以下、単体*) *ローソストア100事業を除く				
既存店売上高前年比	99.2%	100.4%	-	100.5%
既存店総荒利益高前年比	98.4%	100.8%	-	101.0%
総荒利益率	31.4%	31.2%	-0.2%P	31.3%
たばこ抜き総荒利益率前年差	±0.0%P	+0.1%P	-	+0.2%P

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です。

注: 既存店売上高前年比はチケット等の影響を除いた数値です。

注: 斜体の数値は期初計画を変更したものです。

販売費および一般管理費の主要項目

(単位：億円)		2018年度上期	2019年度上期		2019年度
		実績	実績	前年同期差	計画
単 体	販売費及び一般管理費	1,501	1,554	+52	+5~+10%
	<主な経費>				
	人件費	230	234	+3	0~+5%
	IT関連費用 (ハードリース・ソフトウェア償却・保守費等)	35	50	+15	+50~+60%
	広告宣伝費	72	76	+4	+15~+20%
	販売手数料	106	96	-10	-5~-10%
	施設費	818	862	+43	0~+5%
連結 販売費及び一般管理費		2,178	2,295	+117	+5~+10%

注：斜体の数値は期初計画を変更したものです。

連結子会社との取引の契約を見直したことにより、広告宣伝費と販売手数料につき一部計上科目の入替を行いました。それに伴い年度計画を変更しています。(連結への影響はありません。) □

前年差		計画差	
単 体	IT関連費用：前年度に導入したPOSレジや新ストアコンピュータの減価償却費の増加。 広告宣伝費：販促施策の一部未消化などによる減少があった一方で、 連結子会社との取引の契約の見直しに伴う科目の入替により増加。 販売手数料：店舗数の増加があったものの、廃棄支援の減少や、 連結子会社との取引の契約の見直しに伴う科目の入替により減少。 施設費：店舗数の増加による地代家賃等の増加。	単 体	IT関連費用：計画通り。 広告宣伝費：販促施策の一部未消化。 販売手数料：廃棄支援の減少。
連 結	単体の増加要因に加え、銀行開業に伴うソフトウェア償却費の増加。	連 結	上記の要因によるもの。

セグメント別の収益

(単位：億円)

	2019年度上期		2019年度
	実績	前年同期差	計画
国内コンビニエンスストア事業	295	+8	480
成城石井事業	38	+6	77
エンタテインメント関連事業	36	+11	45
金融関連事業	12	-4	10
その他	-16	+0	-4
合計	367	+22	608

国内コンビニエンスストア事業	店舗数の増加に伴う販管費の増加や、ITコストの増加があったものの、廃棄支援の減少やコスト削減等により増益。
成城石井事業	(株)成城石井は、オリジナル惣菜が好調だったことなどにより、既存店売上高前年比は103.3%と堅調に推移、また出店も順調に推移し増益。
エンタテインメント関連事業	(株)ローソンエンタテインメントは大型コンテンツの獲得、ユナイテッド・シネマ(株)はヒット作品があったことなどにより増益。
金融関連事業	前年度に計上がなかった(株)ローソン銀行の開業（2018年10月）に伴うシステム関連の減価償却費の計上などにより減益。
その他	海外事業は施設費等出店にかかる費用の増加により、営業損失を計上。下期以降は業績改善を見込み、2019年度の損失幅は縮小の見込み。

設備投資及び連結C/Fの状況

●設備投資の状況（連結）

(単位：億円)

	2017年度上期 実績	2018年度上期 実績	2019年度上期 実績	2019年度 計画
新店	286	195	134	300
既存店	22	67	42	130
IT関連	90	104	66	125
その他	46	3	6	0
小計	445	369	249	555
リース	221	261	256	480
減価償却費	279	318	384	802

●連結キャッシュフロー

(単位：億円)

	2017年度上期 実績	2018年度上期 実績	2019年度上期 実績	2019年度 見通し
営業C/F	1,191	880	1,360	約1,250
投資C/F	-444	-405	-262	約-600
フリーC/F	747	475	1,098	約650
財務C/F	-670	-330	-895	約-630
(内、配当金)	-125	-127	-127	約-200
現金及び現金同等物の期末残高	760	438	3,741	-

注：斜体の数値は期初計画を変更したものです。

2019年度上期連結B/S

(単位：億円)

	2018年度	2019年度 上期	前期末増減
流動資産合計	6,196	6,624	+428
（内、現金及び預金）	3,542	3,741	+199
（内、未収入金）	1,209	1,645	+436
固定資産合計	7,227	7,380	+153
有形固定資産	3,823	4,040	+217
無形固定資産	1,066	1,026	-40
（内、のれん）	468	446	-22
投資その他の資産	2,337	2,313	-23
（内、長期貸付金）	440	445	+4
（内、差入保証金）	1,070	1,075	+5
資産合計	13,423	14,005	+582

	2018年度	2019年度 上期	前期末増減
流動負債合計	5,985	6,436	+450
（内、買掛金）	1,234	1,519	+285
（内、短期借入金）	1,266	781	-484
（内、預り金）	1,318	1,771	+453
固定負債合計	4,618	4,729	+111
（内、長期借入金）	2,600	2,600	±0
負債合計	10,603	11,165	+562
純資産合計	2,819	2,839	+19
（内、資本金）	585	585	±0
（内、利益剰余金）	1,661	1,729	+67
負債・純資産合計	13,423	14,005	+582

注：「『税効果会計に係る会計基準』の一部改正」等を当期首から適用しており、過去の主要な経営指標等については、当該会計基準等を遡って適用した後の指標等となっております。

注：2019年8月31日現在、現金及び預金には金融関連事業の3,284億円が含まれており、主にATM充填金として使用しております。

注：2019年8月31日現在、短期借入金・長期借入金には金融関連事業の2,900億円が含まれております。

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しています。