

株式会社 ローソン

2021年度上期 決算説明会

2021年10月8日

2021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

(単位:億円)

	2020年度上期	2021年度上期		
	実績	実績	前年差	当初計画差
営業利益	166	267	+100	+2
経常利益	148	278	+129	+33
当期純利益	33	174	+140	+44
(内、国内CVS事業)				
既存店売上高前年比	91.0%	101.6%	+10.6%pt	- 3.4%pt
総荒利益率	31.2%	30.7%	- 0.5%pt	- 0.5%pt
総店舗数(店) <small>※グループ計</small>	14,500	14,651	+151	+25

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. 営業利益 : 267億円

- (1)前年差:新型コロナウイルス感染症が続く事業環境の下、ローソン単体は新しい生活スタイルやニーズ変化への対応が進み、既存店日販が回復し、増益となったことに加え、グループ会社についても総じて業績が改善したことから連結ベースでも増益となった。
- (2)計画差:ローソン単体はコスト削減に取り組んだもののトップラインの計画未達などにより計画を下回ったが、グループ会社の業績が計画を上回ったことから連結ベースでは略計画通りとなった。

2. 当期純利益 : 174億円

- (1)前年差:営業利益の増益に加え、出資先からの配当、政策保有株式の売却益、前年の新型コロナウイルス感染症に係る特別損失の反動減、店舗閉店の整理損失の減少などにより増益となった。
- (2)計画差:計画に見込んでいなかった出資先からの配当、政策保有株式の売却益などにより計画を上回った。

本資料に記載の計画差は、2020年度決算発表時点（2021年4月）における当初計画との比較になります。

2021年度 当初通期計画 営業利益増減

(単位:億円)

2020年度決算時
当初通期計画

約+160
チャージ収入等

約-30
大変革実行
委員会施策等

約-65
マーケ施策・
廃棄負担等

約-30
コスト削減等
の前年反動

約+25
加盟店支援
(コロナ関連)
前年反動

約+30
グループ会社

既存店売上高前年比
上期 105.0%
下期 105.0%
年度 105.0%

成城石井	+ 5
ローソンエンタテインメント	+ 5
ユナイテッド・シネマ	+10

408

500

2020年度
営業利益

*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。

2021年度
営業利益
(計画)

2021年度上期 各種施策の進捗

(単位:億円)

	2021年度上期			
	当初計画	実績	当初計画差	前年差
営業利益	265	267	+2	+100

施策	取組進捗	当初計画差	前年差
チャージ収入	日常需要を取り込むべく強化しているまちかど厨房や冷凍食品、日配食品などは販売好調であったが、緊急事態宣言やまん延防止等重点措置が継続する中、既存店日販前年比は計画を下回った。	-55	+25
大変革実行委員会施策等	店舗理想形追求プロジェクトでの既存店改装として約800店舗の改装を実施。大変革実行委員会施策にて計画していたコストの一部を下期に見直したが、ほぼ計画通りに進捗。	+5	-5
マーケティング施策・廃棄負担等	集客力アップすべくアプリクーポンやTVCMなどの販促施策とともに、加盟店の品揃え強化など、計画以上に実施。	-10	-20
コスト削減等の前年反動	ITコストや店舗修繕費など継続的に取り組んでいるコスト削減が奏功したことに加え、前年実施したコスト削減の反動を見込んだが、想定より穏やかに進捗。	+30	+25
加盟店支援前年反動	計画通りの進捗。	±0	+15
グループ会社	成城石井：駅ビル・商業施設内店舗の売上が好調にて計画を上回る進捗。 エンタメ事業：イベントの再開やオンラインライブの拡大など計画を上回る進捗。 海外事業：中国にて既存店売上が好調に加え、店舗数の増加により計画を上回る進捗。	+30	+60
計		±0	+100

本資料に記載の計画差は、2020年度決算発表時点（2021年4月）における計画との比較になります。

※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。

(単位:億円)

	2021年度		
	当初通期計画	上期実績	通期計画見直し
営業利益	500	267	500
主な事業会社			
ローソン	320	164	290
成城石井	113	57	132
ローソンエンタテインメント	13	5	19
ユナイテッド・シネマ	6	5	4
当期純利益	135	174	155
1株あたり配当金	150円		150円

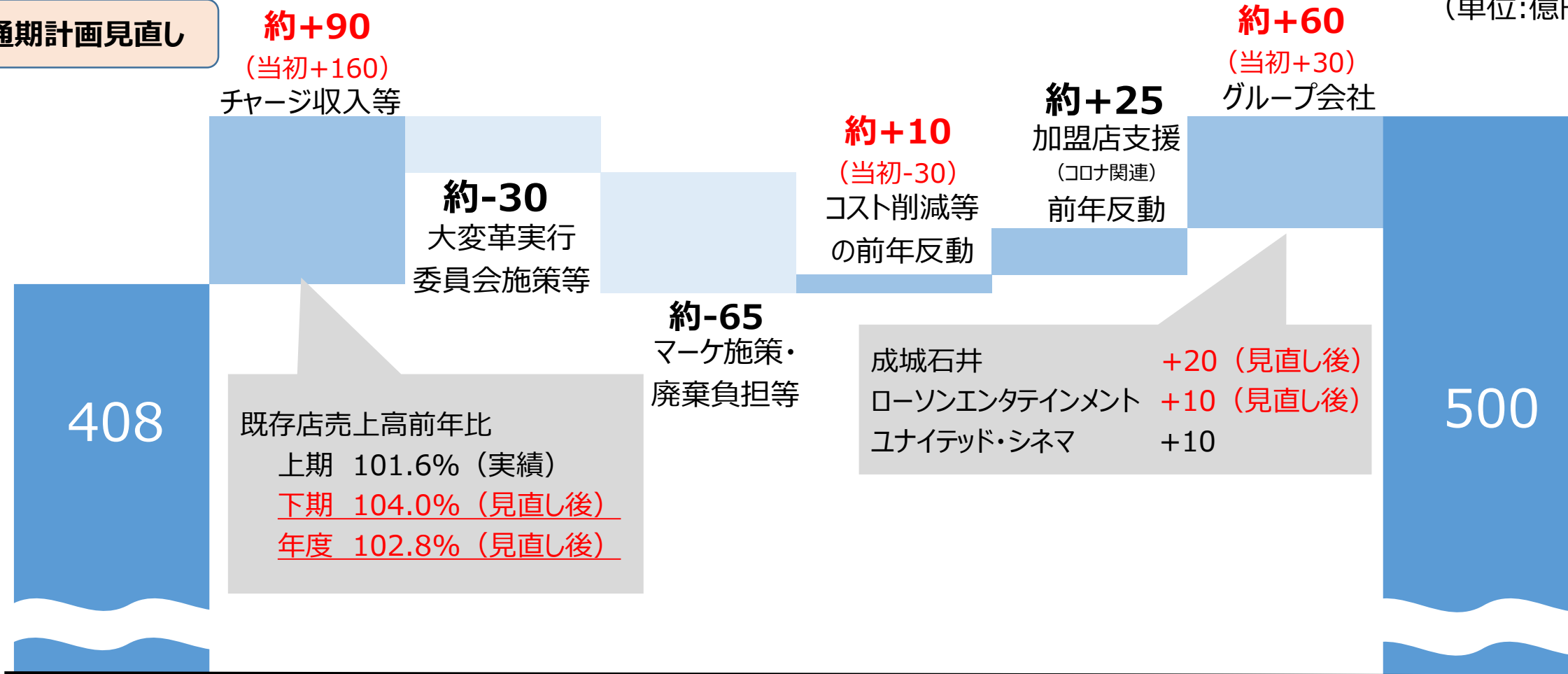
- 計画前提条件
- ・既存店売上高前年比【変更】: 102.8%
 - ・総荒利益率【変更】: 30.8% (前年比-0.2%P)
 - ・店舗数 : 出店500、閉店350、純増150
- (内、国内CVS事業)

当期純利益の通期計画については、上期から見直した店舗閉店の整理損失が下期に発生することなどを勘案し、上記計画とする。

2021年度 通期計画見直し 営業利益増減

(単位:億円)

通期計画見直し



2020年度
営業利益

*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。

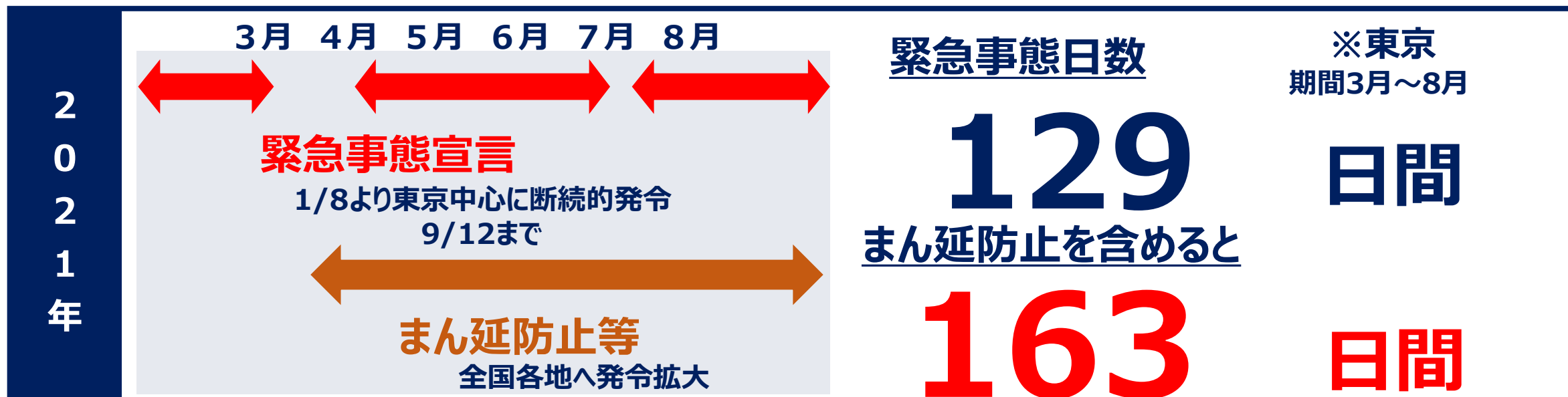
2021年度
営業利益
(見直し後計画)

2021年度の取り組み

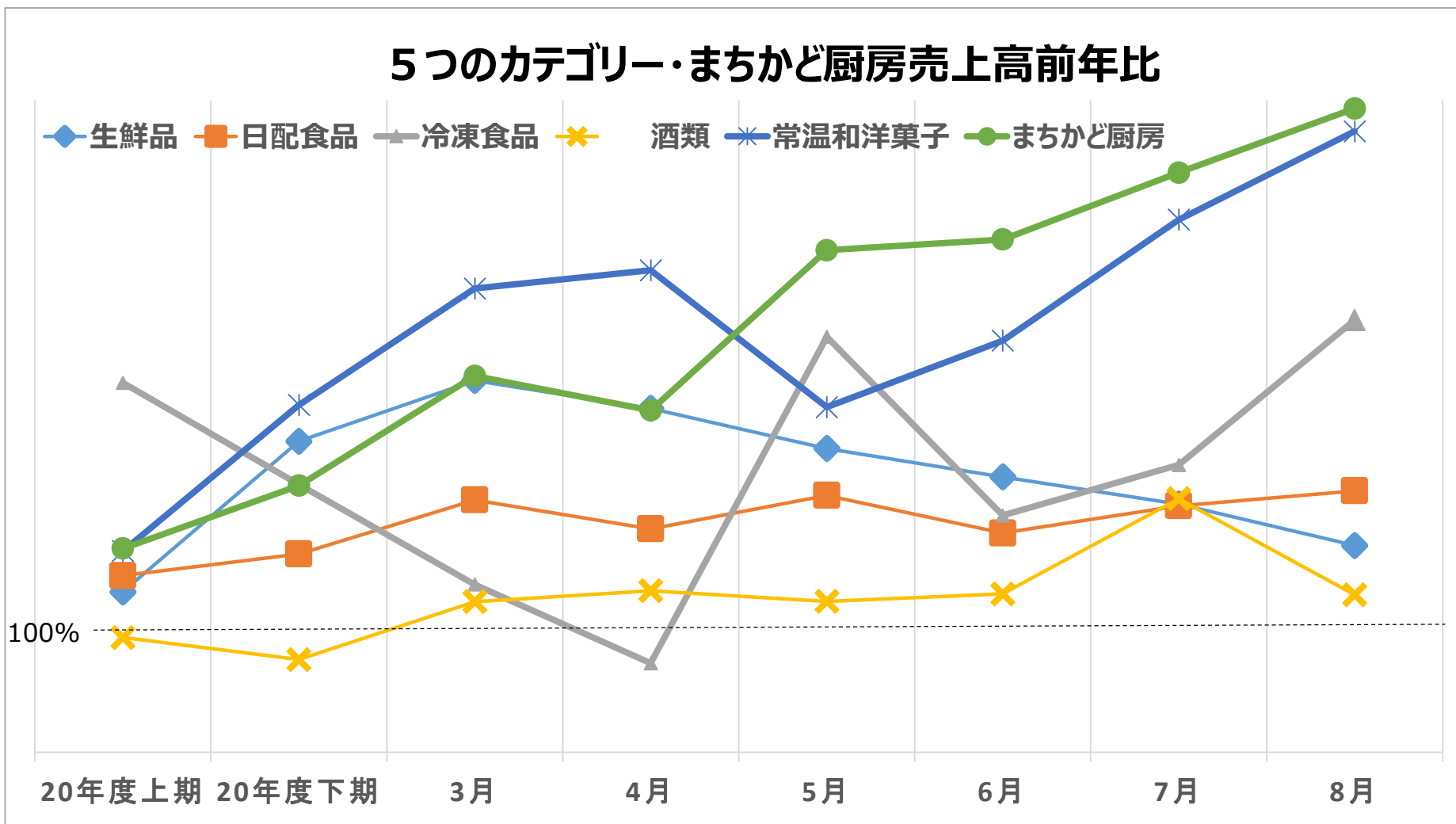
株式会社 ローソン
代表取締役 社長
竹増 貞信



■ 新型コロナウイルス感染症による事業環境への影響が予想以上に拡大



■ Withコロナの中、昨年来実施している日常需要獲得の取り組みで一定の成果



既存店日販
上期計 101.6%



生鮮品



冷凍食品



日配食品



常温和洋菓子



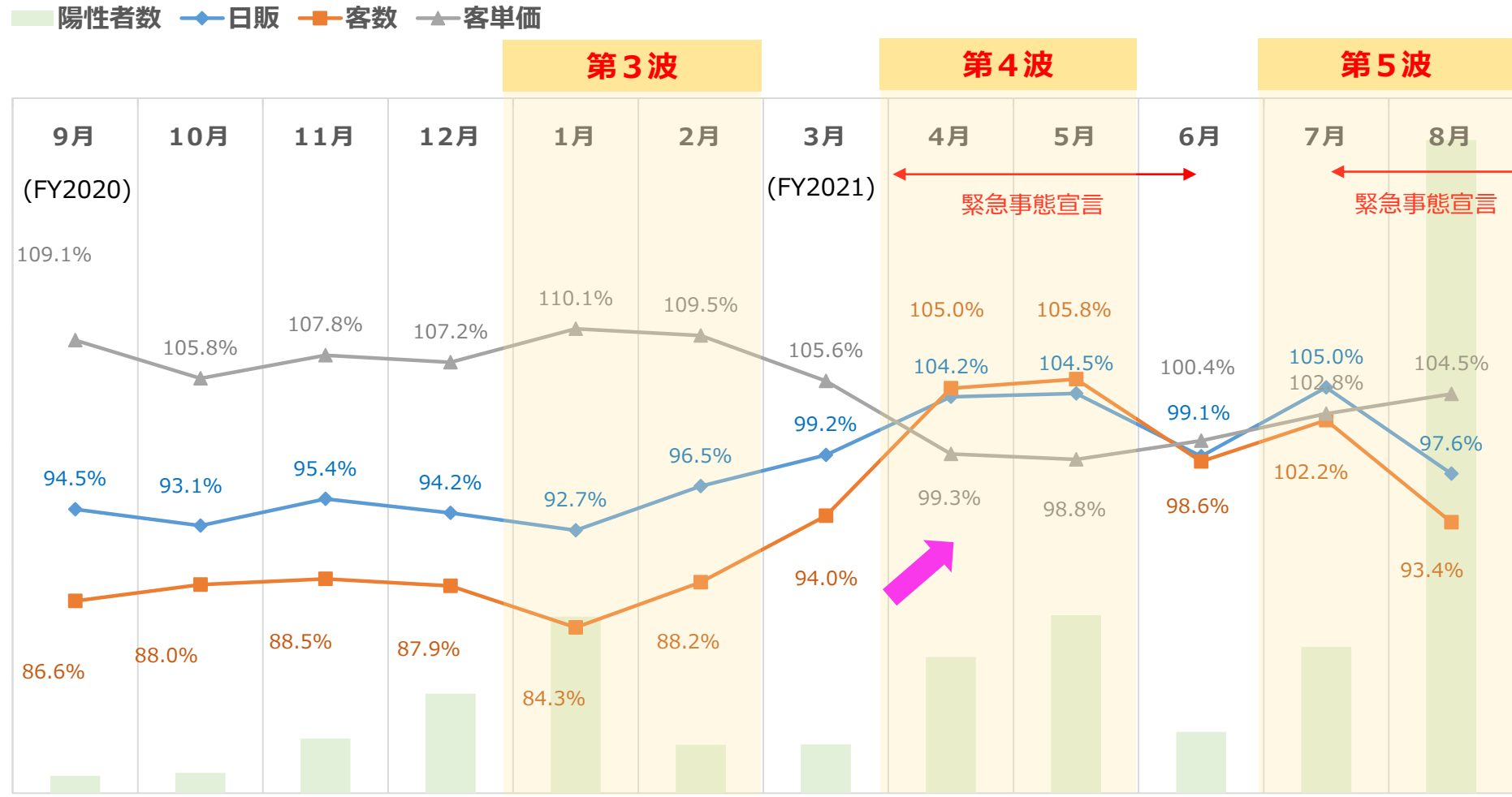
酒類



まちかど厨房

2021年度上期実績① –既存店日販・客数・客単価–

- 8月は新型コロナウイルス感染症の急拡大と広範囲での天候不順が来店客数に影響
- ワクチン接種が進み人流回復が見込まれる下期に向け、店舗改装など計画通り進行



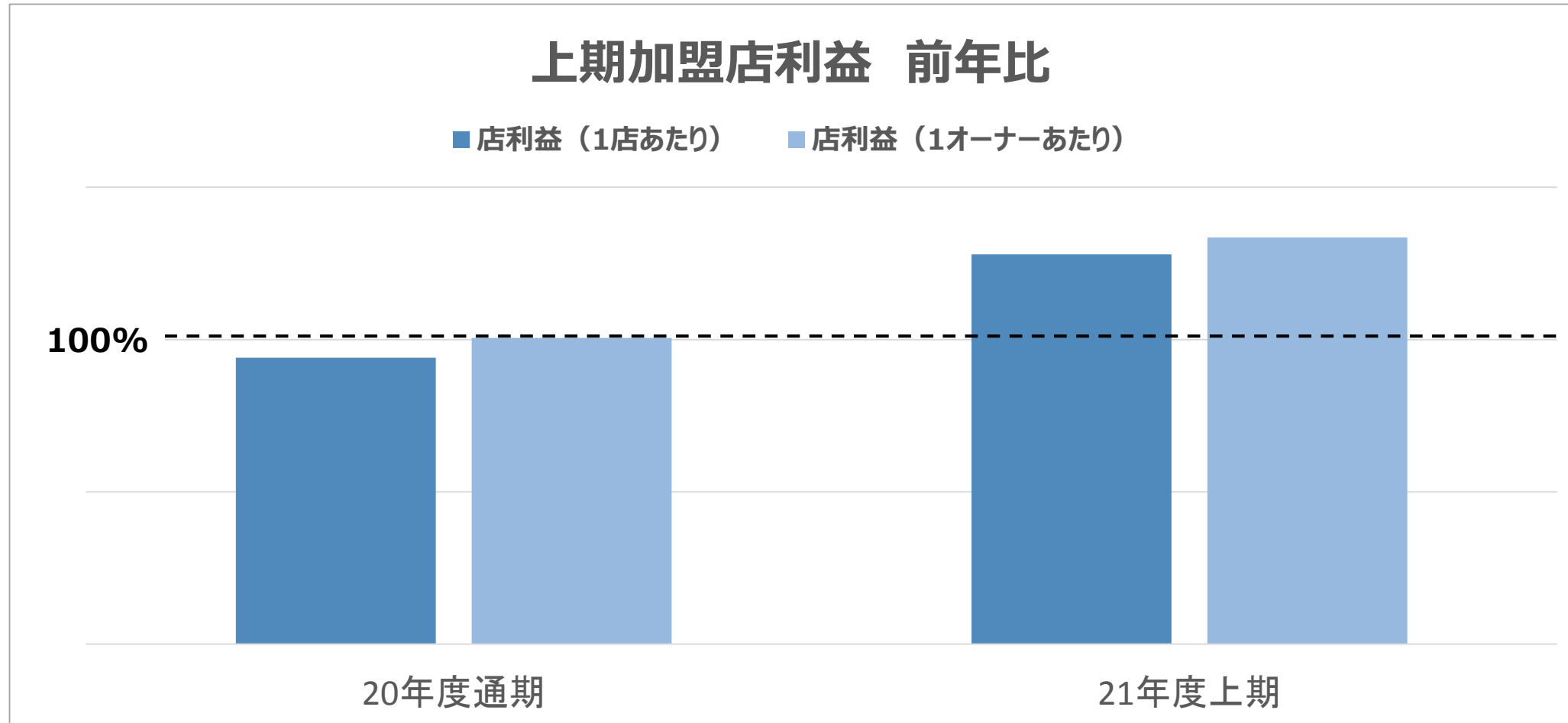
日販
上期計 101.6%

客数
上期計 99.5%

客単価
上期計 102.0%

(出所：陽性者数 厚生労働省HPより)

■品揃え拡充が進んだことにより日販が向上、上期の加盟店利益は前年超え

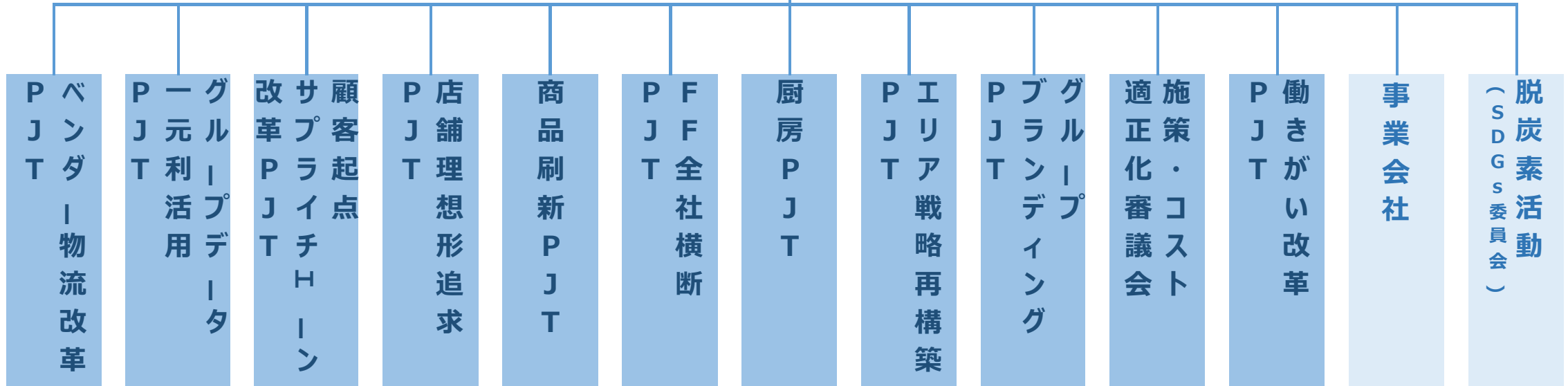


ローソングループ大変革実行委員会

■ 脱炭素活動を踏まえた各プロジェクトの実行

委員長：代表取締役社長 竹増貞信

ローソングループ大変革実行委員会



■ 上期に約800店改装完了、2021年度5,000店規模を改装予定



冷凍リーチイン什器
(冷凍食品拡充)



冷凍平台什器
(冷凍食品・アイス拡充)



ラウンド型ケース
(デザート・惣菜・日配)



セルフ販売ケース
(ファストフード個包装販売)



日配オープンケース
(日配食品拡充)

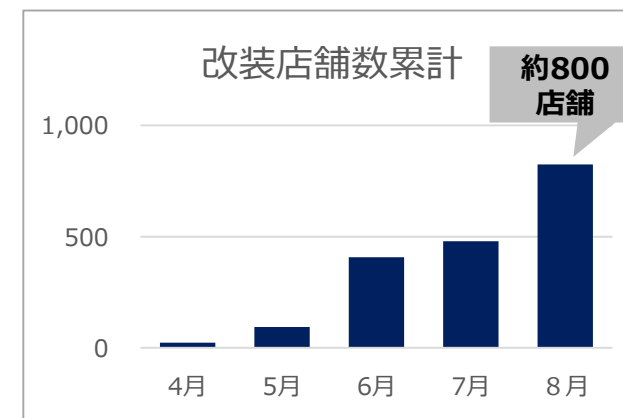
先行改装
500店

当初基準で選定
検証データ分析

検証データを
活用

追加改装

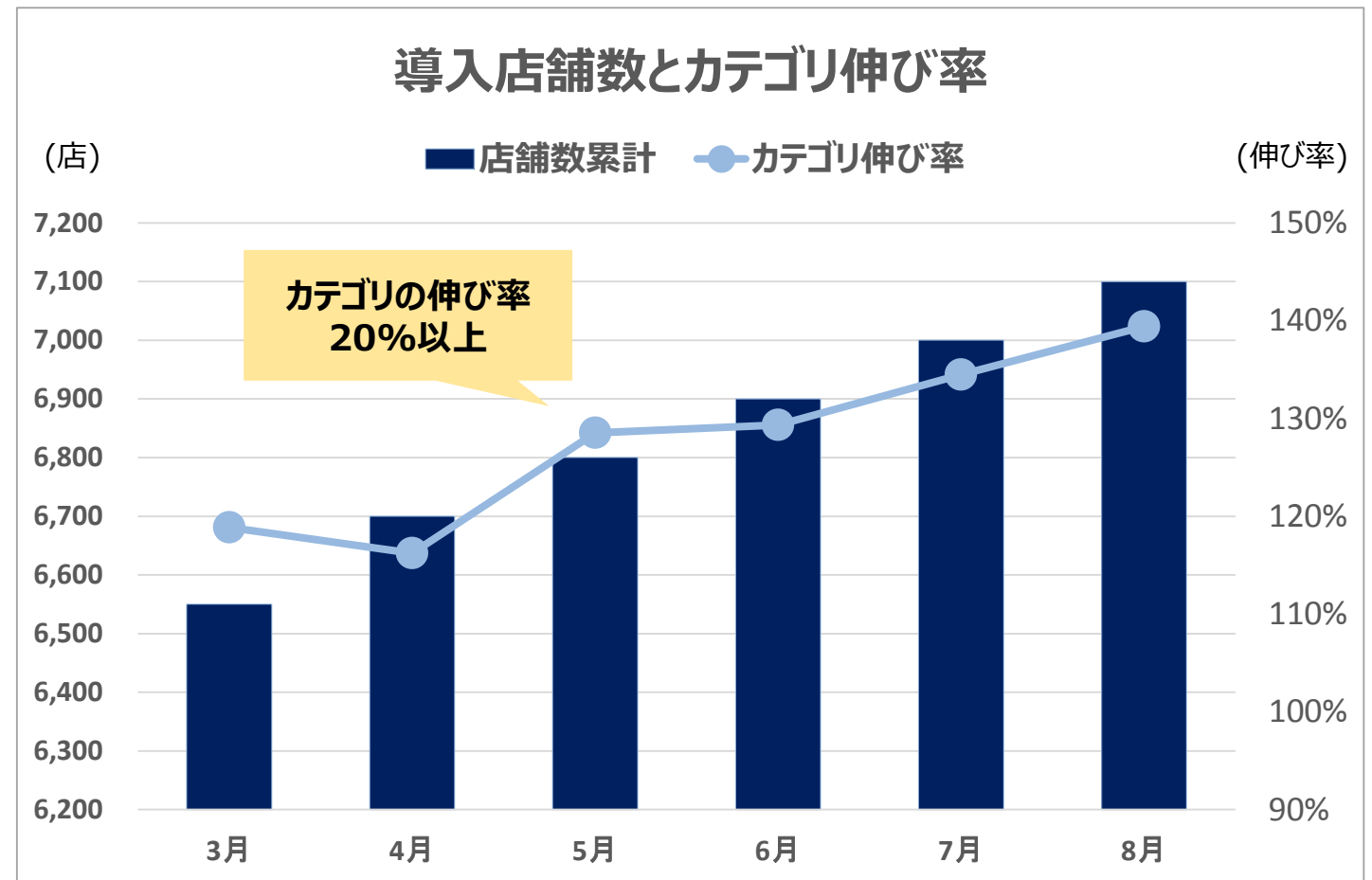
改装効果をより上
げる指標に基づき
改装店舗を選定



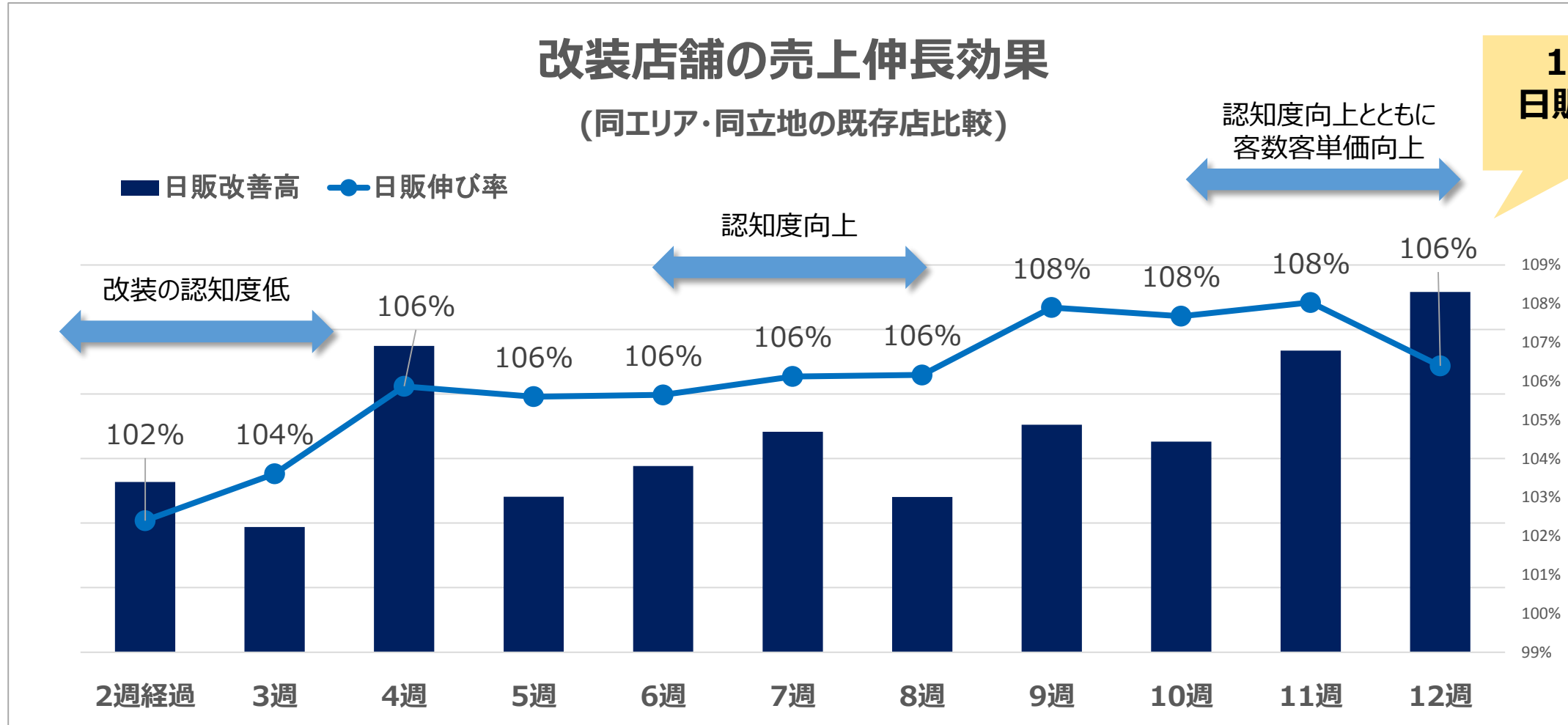
- 「まちかど厨房」導入店舗数 8月末時点7,100店 2021年度8,400店へ拡大予定
- 「まちかど厨房」カテゴリの売上高前年比は120%超



「まちかど厨房」の
弁当の一部容器を紙容器へ変更
(プラスチック容器削減)



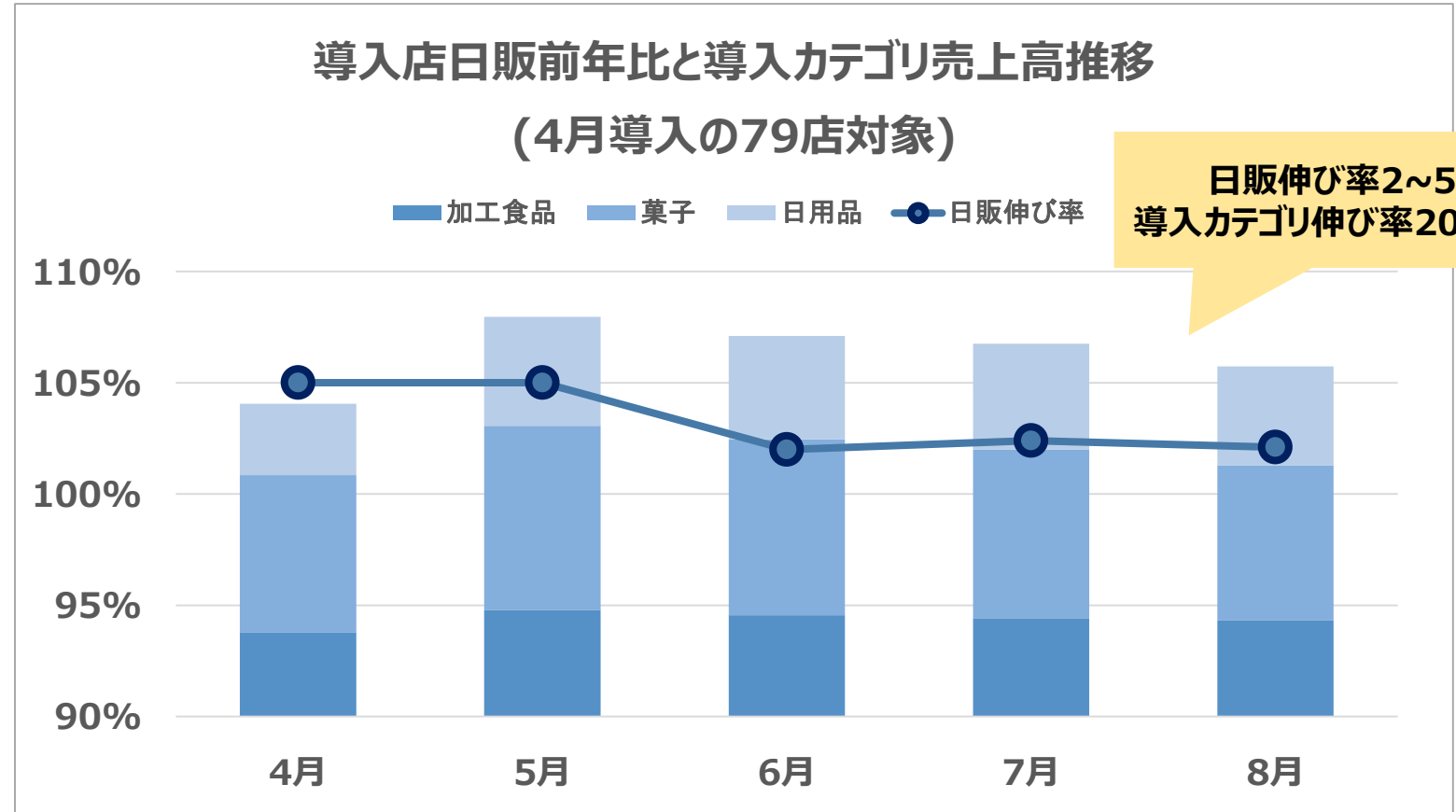
- 店舗改装効果は、6週目以降に認知度向上とともに客数客単価が上昇
- 個店特性に合わせた品揃え拡充に取り組み、日販伸び率は上昇傾向



- 同エリアの既存店比較で、日販伸び率は2~5%
- 導入カテゴリは、導入前比較で約20%の伸び



東京都・埼玉県・千葉県の
110店で無印良品を販売



※日販伸び率は、同エリア・同立地の既存店との比較

■ AIを活用した値引販売推奨実験を東北エリア65店で実施、2023年目途に全店展開予定

サプライチェーン全体の最適化

廃棄せずに“売り切る”
(食品ロス削減)

“利益を確保し、
再投資へ”の好循環を促進

AI活用

- 商品需要予測と発注推奨
- 販売期限が迫る商品の値引き額や値引きする時間の推奨

XX店 値引き対象商品一覧(XX月X日X時値引き分)

商品名	値引き額	推奨時間
商品A	10%	10時
商品B	15%	12時
商品C	20%	14時
商品D	25%	16時
商品E	30%	18時



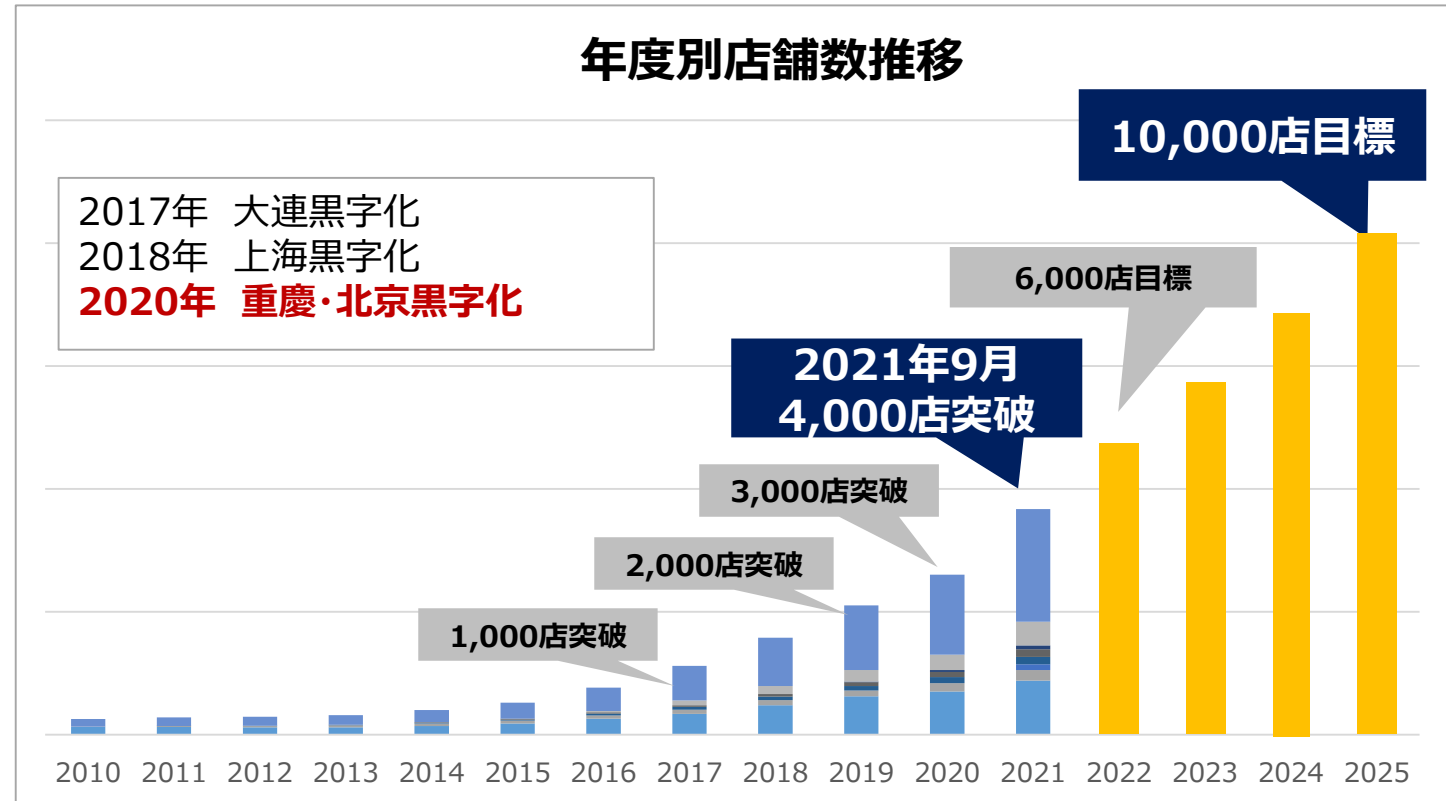
AIが店舗の在庫状況に応じて
値引き商品と値引き金額を推奨

推奨された値引き額と時間に
値引きシールを貼り販売

- 中国国内のコンビニエンスストア店舗数では5位、日系では最大規模
- 2021年9月に4,000店を突破、現地パートナーとのエリアライセンス契約などで店舗網拡大

※青の網掛は日系、1・3は石油会社系、その他は食品流通系

Rank	Store	店舗数
		2020年末
1	易捷 (easy joy) ※石油会社系	27,600
2	美宜佳 (meiyijia)	22,394
3	崑崙好客 (uSmile) ※石油会社系	20,212
4	天福(Tianfu)	5,808
5	羅森(LAWSON)	3,256
6	全家(Family Mart)	2,967
7	7-ELEVEN	2,387
8	浙江人本超市(十足・之上)	2,358
9	見福(FOOK)	2,021
10	便利蜂	2,000



■ 現地パートナー(加盟店・メガFC・エリアライセンス・ベンダー工場)とともに、地域に根ざしたお店づくりによりお客様の評価を獲得

現地ライセンスパートナーへ
経営管理サポート

現地ベンダー工場へ
生産技術提供

ローソン×現地パートナー



現地パートナーとの協業が奏功し、
上半期消費者調査結果では、

全13エリア中12エリアで
最も利用したいCVS 1位
を獲得

新規出店エリアは
圧倒的 1位の支持率

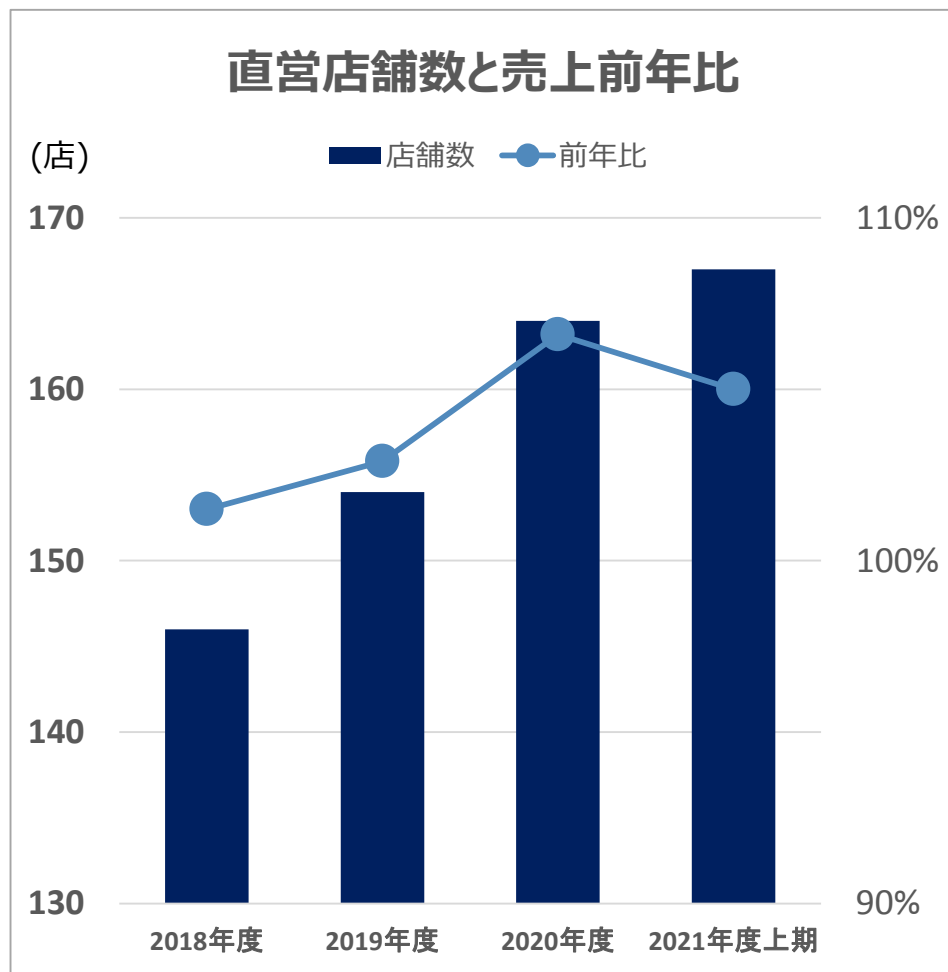


“悪魔のおにぎり”などがヒット



“便利さ”だけでなく
“エンタテインメント”も提供

- 巣ごもり消費の獲得に加え来店客数の増加により、売上高は好調に推移
- セントラルキッチン新工場の稼働を見据え、店舗網拡充及び新商品開発準備



セントラルキッチン新工場 (2022年春稼働予定)



- 店舗網を拡充し、計画的に出店
- 新たな柱となる商品の開発

東北地方 1店

関東地方 134店

中部地方 19店

近畿地方 36店

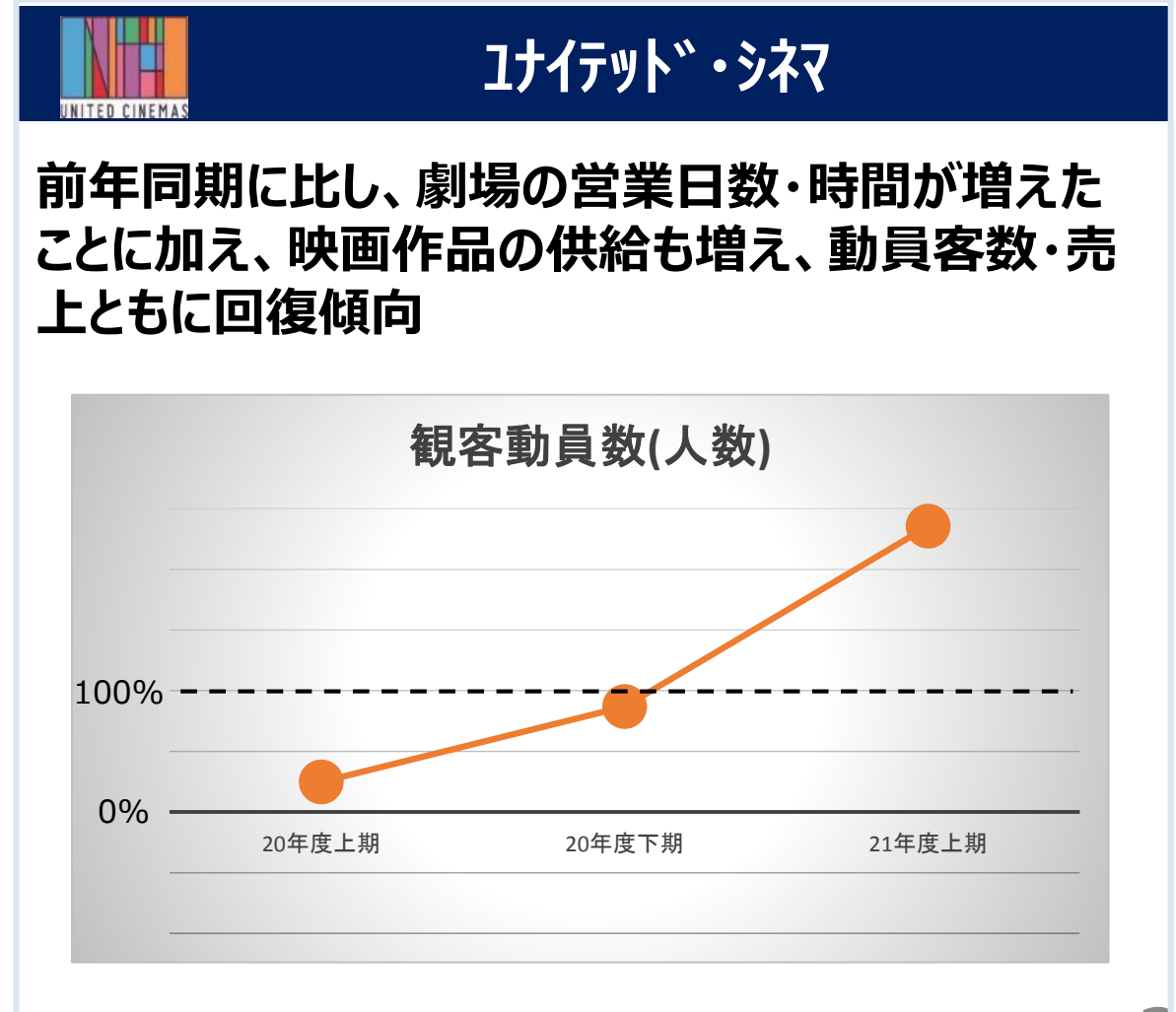
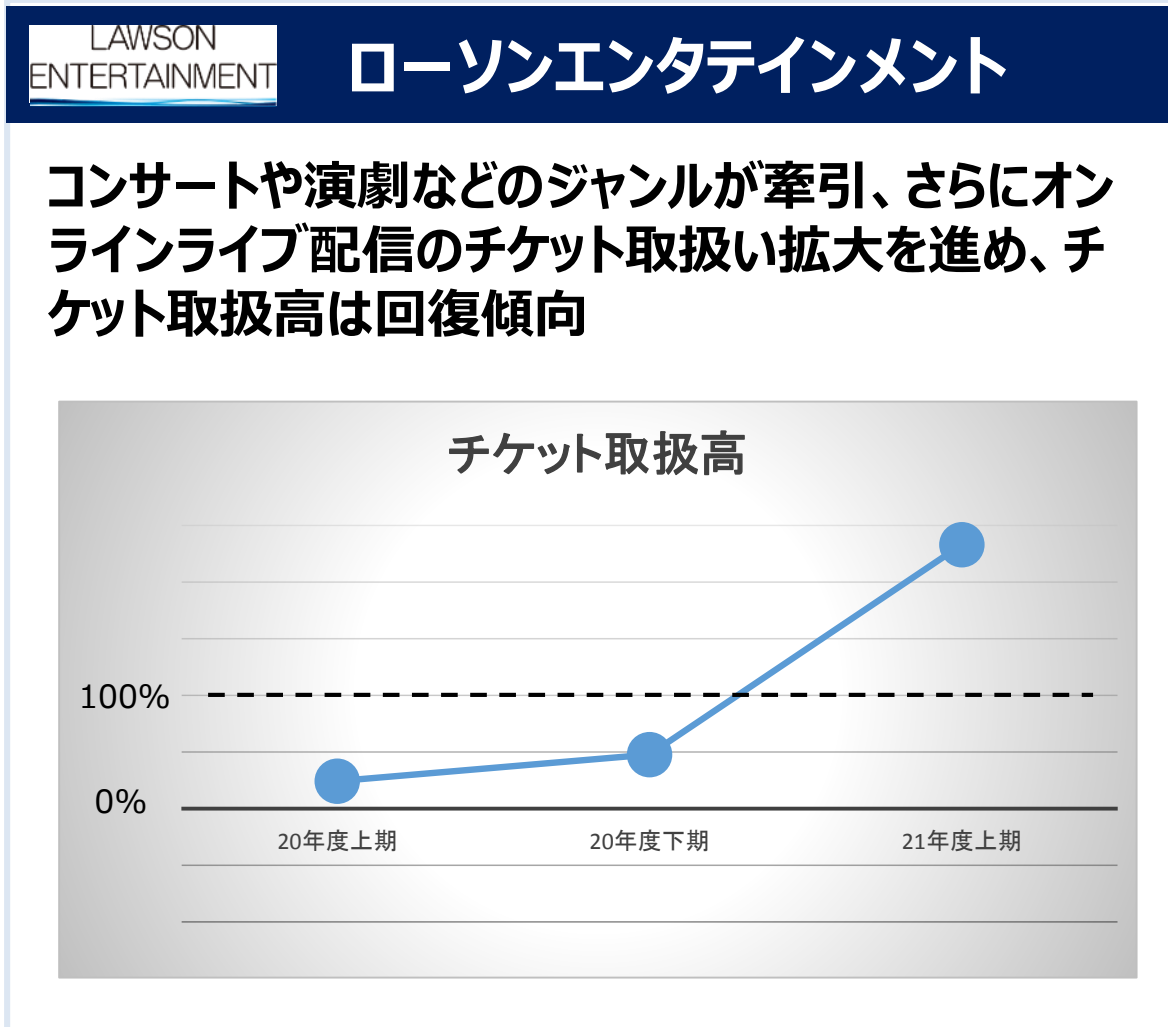
中国地方 1店

2021年8月末時点

合計 **191** 店

直営：167店 FC：24店

■エンタテインメント関連2社共に、想定を上回る回復



LAWSON STORE 100 ローソンストア100

- 生鮮を軸とした品揃え強化で、鮮度と品質にこだわった日常の食生活を支える

青果



精肉



鮮魚



金融関連事業

- 信用金庫のATMサービスを開始し、提携先は全国で377金融機関（前年同期比251社増）
- ATMネットワークを活用したキャッシュレス決済アプリへのチャージ等のサービス展開で、ATM利用件数増加
- デジタルプラットフォームを活用した新サービスの検討



■ 3つの約束の一つ、地球(マチ)への優しさ実現に向け、環境配慮への取り組み推進

プラスチック容器削減



パスタの容器を
プラスチック製から
紙製へ切替
(11月から順次)

ナチュラルローソンで
「紙袋入り割りばし・
スプーンの木製化」の実証実験
「食品の量り売り」の開始



(画像はイメージです)

CO2排出量削減

AIによる店舗配送ダイアグラム最適化
年間のCO2排出量約17%削減見込み

※群馬県の配送センターにおけるシミュレーションより



食品ロス削減

AIを活用した発注精度の向上と商品の
売り切りオペレーションの実施



■ 3つの約束の一つ、地球(マチ)への優しさ実現に向け、環境配慮への取り組み推進

2030年目標	2018年対比 ▲50%削減	2017年対比 ▲30%削減	1店舗あたり2013年対比 ▲50%削減																								
2021年実績 (速報値)	▲15.5%削減	▲21.2%削減	▲28.2%削減																								
KPI	<p>食品ロス</p> <table border="1"> <tr><th>Year</th><th>Reduction Target</th></tr> <tr><td>2018</td><td>100%</td></tr> <tr><td>2025</td><td>75%</td></tr> <tr><td>2030</td><td>50%</td></tr> </table>	Year	Reduction Target	2018	100%	2025	75%	2030	50%	<p>プラスチック容器</p> <table border="1"> <tr><th>Year</th><th>Reduction Target</th></tr> <tr><td>2017</td><td>100%</td></tr> <tr><td>2025</td><td>85%</td></tr> <tr><td>2030</td><td>70%</td></tr> </table>	Year	Reduction Target	2017	100%	2025	85%	2030	70%	<p>CO2排出量削減</p> <table border="1"> <tr><th>Year</th><th>Reduction Target</th></tr> <tr><td>2013</td><td>100%</td></tr> <tr><td>2025</td><td>85%</td></tr> <tr><td>2030</td><td>50%</td></tr> </table>	Year	Reduction Target	2013	100%	2025	85%	2030	50%
Year	Reduction Target																										
2018	100%																										
2025	75%																										
2030	50%																										
Year	Reduction Target																										
2017	100%																										
2025	85%																										
2030	70%																										
Year	Reduction Target																										
2013	100%																										
2025	85%																										
2030	50%																										
取り組み	<ul style="list-style-type: none"> ・発注精度の向上 ・売り切りオペレーションの徹底 ・弁当等の販売時間の延長（長鮮度化） <p>※店舗の廃棄内訳を精査し、値引き商品を控除した廃棄商品のみ管理に変更</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・容器、包装形状の変更と簡素化による削減 ・環境配慮素材への変更による削減(紙製弁当容器等) ・ナチュラルローソンでの量り売りの品種拡大と店舗数拡大 	<ul style="list-style-type: none"> ・省エネ機器の導入、太陽光発電機器の転用 ・省エネ10か条の運用徹底 <p>※6月に目標を上方修正</p>																								

【単位：億円】

	2020年度		2021年度	
	上期実績	通期実績	上期実績	通期計画
営業利益	166	408	267	500
経常利益	148	376	278	470
当期純利益	33	86	174	155

■ 2021年度上期 国内コンビニエンスストア事業
 既存店売上高前年比* 101.6%
 出店 292 / 閉店 117 / 店舗数 14,651

參考資料

2021年度上期実績と通期計画

(単位：億円)

	2020年度上期	2021年度上期		2021年度計画
	実績	実績	前年同期比・差	計画(見直し後)
チェーン全店売上高	11,732	12,270	+538	24,800
営業利益	166	267	+100	500
対チェーン売上高営業利益率	1.4%	2.2%	+0.8%pt	2.0%
経常利益	148	278	+129	470
(親会社株主に帰属する)				
当期純利益	33	174	+140	155
一株当たり純利益(円)	33.05	173.93	+140.88	154.88
国内総店舗数(店)	14,500	14,651	+151	14,626
出店	236	292	+56	500
閉店	180	117	-63	350
純増	56	175	-	150

(以下、単体*) *ローソンストア100事業を除く

既存店売上高前年比	91.0%	101.6%	+10.6%pt	102.8%
既存店総荒利益高前年比	88.4%	100.7%	+12.3%pt	102.4%
総荒利益率	31.2%	30.7%	-0.5%pt	30.8%
たばこ抜き総荒利益率前年差	+0.3%pt	-0.2%pt	-	-

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、及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。

販売費及び一般管理費の主要項目

(単位：億円)

		2020年度上期	2021年度上期	
		実績	実績	前年差
単体	販売費及び一般管理費	1,540	1,527	-13
	<主な経費>			
	人件費	227	223	-3
	IT関連費用 (ハードリース・ソフトウェア償却・保守費等)	64	53	-11
	広告宣伝費	52	51	-0
	販売手数料	85	93	+7
	施設費	867	872	+5
連結	販売費及び一般管理費	2,175	2,228	+52

前年同期差要因

単体

販売手数料：加盟店の品揃え拡充に伴い増加した廃棄ロスの本部負担が増加。

IT関連費用：保守関連費用の削減やソフトウェアの減価償却費の減少。

連結

前年同期に新型コロナウイルス感染症拡大の影響で休業した店舗や映画館の賃料及び人件費の反動などによる増加。

セグメント別の営業利益

(単位：億円)

	2021年度上期		
	実績	前年同期差	前年同期差要因
国内コンビニエンスストア事業	185	+47	新しい生活スタイルやニーズ変化への対応が進み、既存店日販が回復したことに加え、コスト削減などにより増益。
成城石井事業	53	+5	駅ビルや商業施設内の店舗の売上の好調に加え、巣ごもり需要により自社のセントラルキッチンで製造している自家製惣菜や、鮮魚などの生鮮品の売上也好調であったことなどにより増益。
エンタテインメント関連事業	8	+19	コンサートや演劇、オンラインライブ配信チケットなどのチケット取扱高の増加による手数料収入の増加や、映画館の動員客数の回復による収入の増加により増益。
金融関連事業	14	+6	ATMサービス提携金融機関が拡大したことや、ATMから現金でキャッシュレス決済サービスのアプリにチャージする「ATMチャージ」の開始などにより、ATM利用件数が回復したことにより増益。
海外事業	6	+20	中国における既存店の売上高が好調に推移したことや店舗数の増加により増益。
その他	-1	+0	—
合計	267	+100	

設備投資の状況（連結）及びキャッシュフローの状況

● 設備投資の状況

(単位：億円)

	2020年度上期	2021年度上期
	実績	実績
新店	62	94
既存店	44	56
システム関連	47	37
その他	2	14
小計	155	203
リース	127	146
減価償却費	405	393

● キャッシュフロー

(単位：億円)

	2020年度上期	2021年度上期
	実績	実績
営業C/F	1,183	475
投資C/F	-177	-138
フリーC/F	1,005	336
財務C/F	-1,171	-674
(内、配当金)	-75	-75
現金及び現金同等物の 期末残高	3,268	3,684

貸借対照表

(単位：億円)

	2020年度末	2021年度 上期末	前期末増減
流動資産合計	6,908	6,557	-350
（内、現金及び預金）	4,025	3,708	-316
（内、未収入金）	1,610	1,597	-12
固定資産合計	6,746	6,651	-94
有形固定資産	3,676	3,707	+30
無形固定資産	864	819	-44
（内、ソフトウェア）	390	368	-22
（内、のれん）	382	363	-18
投資その他の資産	2,205	2,124	-80
（内、長期貸付金）	406	395	-10
（内、差入保証金）	1,030	1,033	+3
資産合計	13,654	13,208	-445

注：2021年8月31日現在、現金及び預金には金融関連事業の3,396億円が含まれており、主にATM充填金として使用しております。

注：2021年8月31日現在、短期借入金・1年内返済予定の長期借入金・長期借入金には金融関連事業の1,827億円が含まれております。

	2020年度末	2021年度 上期末	前期末増減
流動負債合計	7,677	7,142	-534
（内、買掛金）	1,274	1,416	+141
（内、短期借入金）	423	67	-355
（内、1年内返済予定の長期借入金）	1,000	1,000	-
（内、預り金）	2,461	1,427	-1,033
固定負債合計	3,247	3,222	-24
（内、長期借入金）	1,300	1,300	-
負債合計	10,924	10,365	-559
純資産合計	2,729	2,843	+113
（内、資本金）	585	585	-
（内、利益剰余金）	1,584	1,684	+99
負債・純資産合計	13,654	13,208	-445

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。