

STARBUCKS®

2012年3月期 決算説明会

スターバックス コーヒー ジャパン 株式会社
2012年5月11日



本日のプレゼンテーションの構成

1

業績総括

北川 徹

戦略・ファイナンス統括オフィサー

2

今後の事業方針と業績予想

関根 純

代表取締役最高経営責任者(CEO)

3

質疑応答

本日のプレゼンテーションの構成

1

業績総括

北川 徹

戦略・ファイナンス統括オフィサー

2

今後の事業方針と業績予想

関根 純

代表取締役最高経営責任者(CEO)

3

質疑応答

期初予想及び10月修正予想値を大幅に超過し、 売上高・各利益 の全てにおいて過去最高額を更新

2012年3月期 財務ハイライト

	11年 3月期	業績予想		12年 3月期	前年同期比		期初予想比	
	実績	期初 (5/12)	最新 (10/19)	実績	金額	%成長率	金額	%成長率
売上高	101,576	103,000	105,400	107,754	+6,177	+6.1%	+4,754	+4.6%
営業利益 (%)	6,330 6.2%	5,750 5.6%	7,200 6.8%	7,796 7.2%	+1,465	+23.1%	+2,046	+35.6%
経常利益 (%)	6,585 6.5%	5,950 5.8%	7,400 7.0%	8,057 7.5%	+1,472	+22.4%	+2,107	+35.4%
当期純利益 (%)	1,147 1.1%	2,900 2.8%	3,850 3.7%	3,844 3.6%	+2,697	+234.9%	+944	+32.6%

(金額単位:百万円)

2011年度 実力値分析試算(特殊要因除去後)

金額(百万円)	実績	特殊要因		実力値*
	2010年度	震災影響	資産除去債務	2010年度
売上高	101,576	1,200		102,776
売上総利益	73,927	810		74,737
販管費	67,596	250	0	67,846
営業利益	6,330	560	0	6,890
経常利益	6,585	560	0	7,145
特別損失	4,208	-130	-3,558	520
税前利益	2,542	690	3,558	6,790
当期利益	1,147	400	2,074	3,621

実力値*	前年同期比	
	金額	%成長率
2011年度		
107,754	+4,978	+4.8%
79,280	+4,543	+6.1%
71,484	+3,637	+5.4%
7,796	+906	+13.1%
8,057	+912	+12.8%
335	-185	-35.6%
7,813	+1,023	+15.1%
4,307	+686	+18.9%

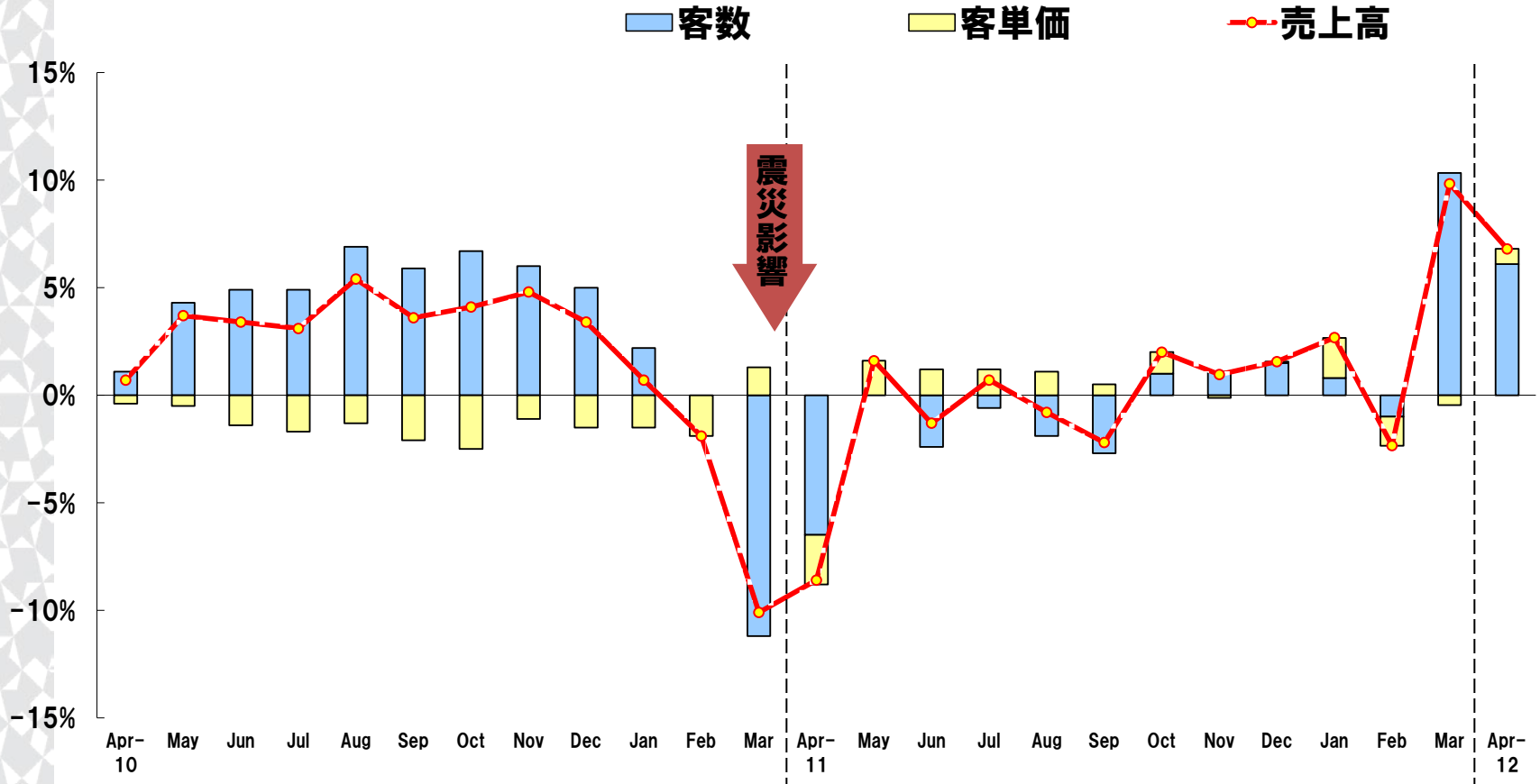
対売上高比率

売上高	100.0%	100.0%	100.0%
売上総利益	72.8%	72.7%	73.6%
販管費	66.5%	66.0%	66.3%
営業利益	6.2%	6.7%	7.2%
経常利益	6.5%	7.0%	7.5%
当期利益	1.1%	3.5%	4.0%

* 実力値は外的一時要因を除去した概算数値。FY10は震災影響及び資産除去債務影響を、FY11は法人税の税制変更による影響(463)を控除した。

月次既存店売上高前年比

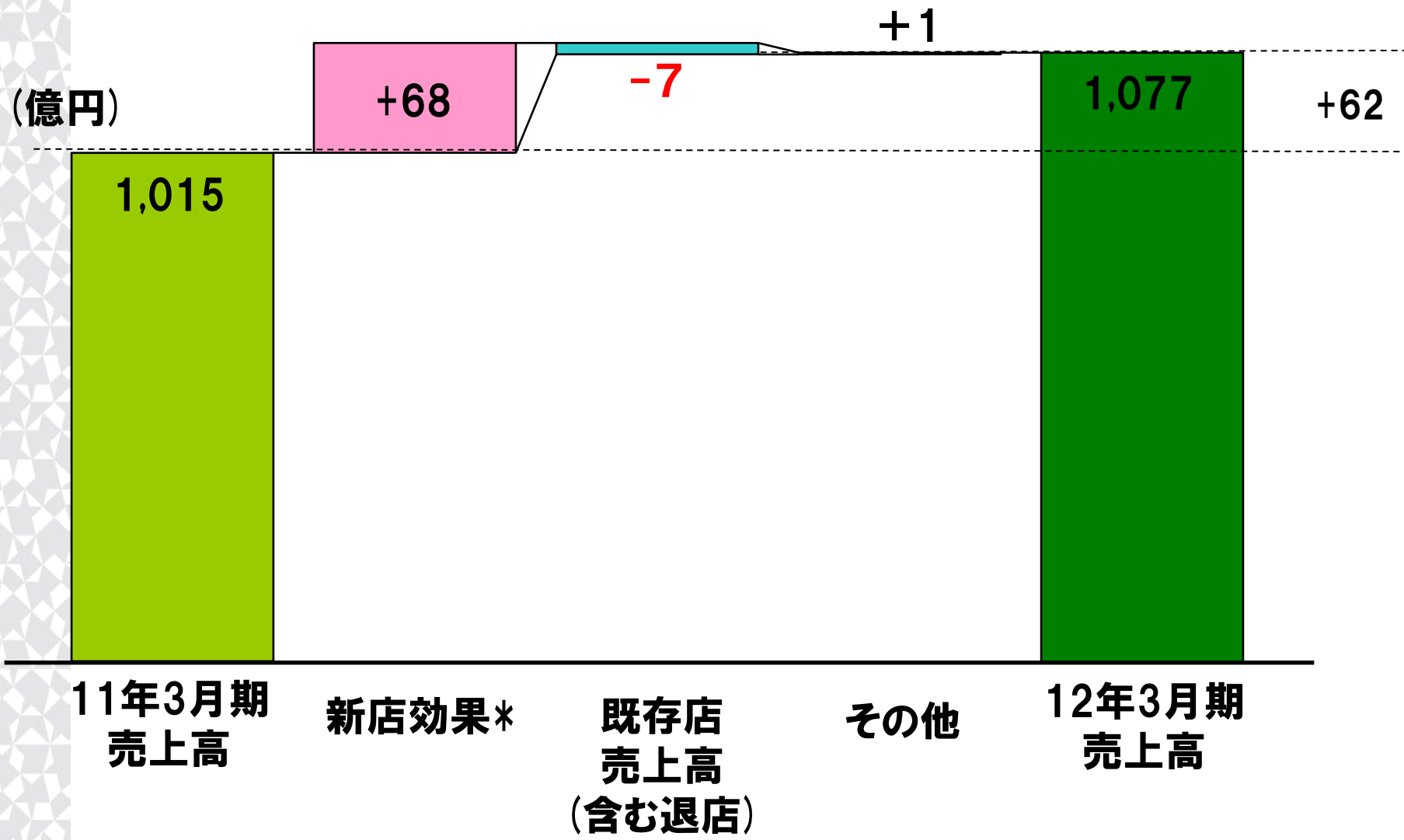
下半期より順調に推移



	第1四半期	第2四半期	第3四半期	第4四半期	通期
売上高	97.4%	99.1%	101.5%	103.7%	100.4%
客数／取引件数	97.1%	98.2%	101.2%	103.7%	100.0%
客単価	100.3%	100.9%	100.3%	100.0%	100.4%

売上高成長内訳

既存店売上高の前年比減少額を上回る新店効果により、売上高は62億円増加

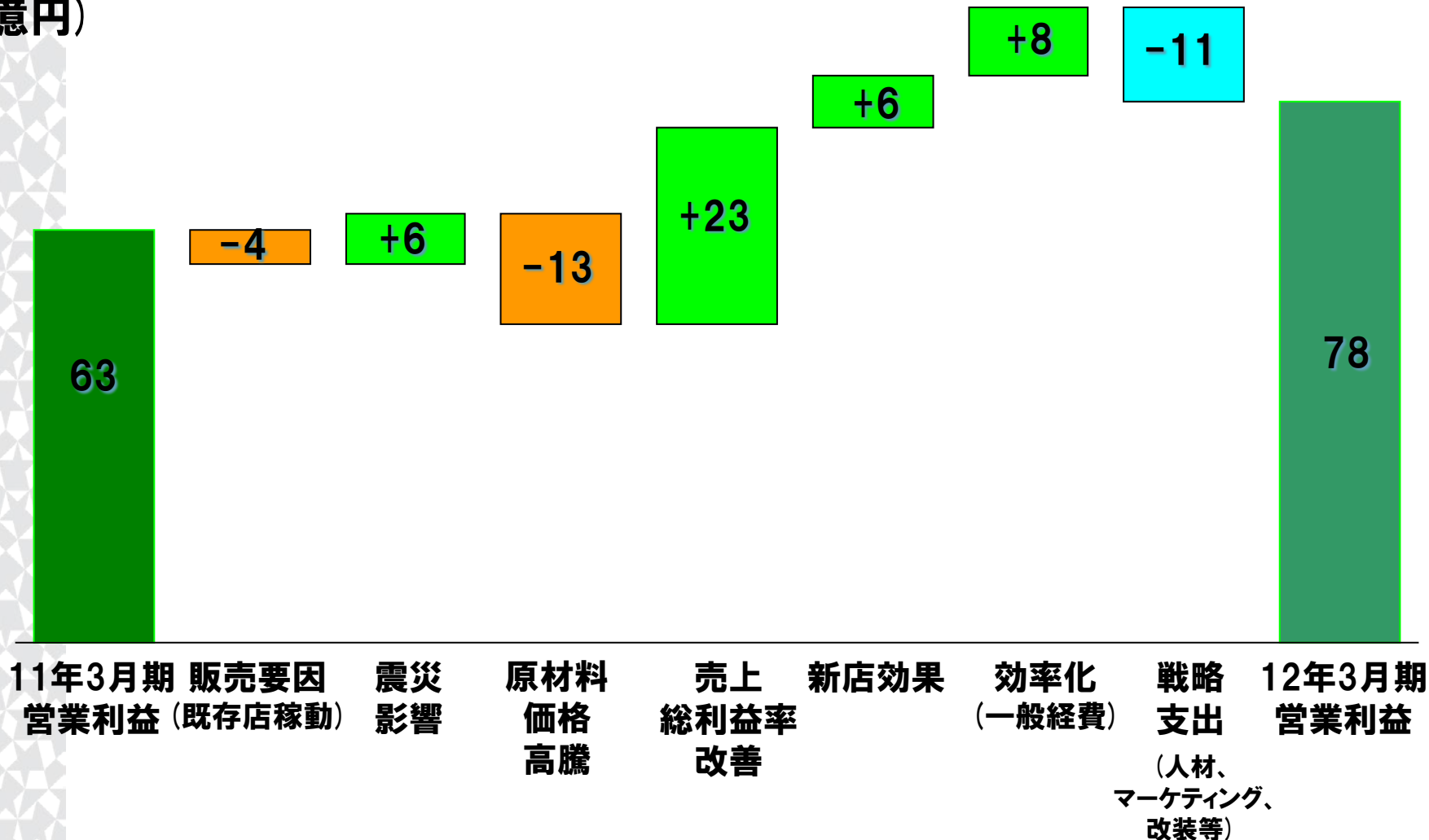


*新店効果:2011年度新店効果、及び2010年度新店の通年開店効果の合計

収益増減要因内訳

原材料価格高騰の影響を収益構造の改善により十分にカバーした上で、戦略支出の加速と利益成長を実現

(億円)



*数値は一定の前提に基づく概数です

損益計算書

(単位 百万円)	12年3月期	11年3月期	前年同期比	
			金額	%成長率
売上高	107,754	101,576	+6,177	+6.1%
売上総利益	79,280 73.6%	73,927 72.8%	+5,352	+7.2%
販売費及び 一般管理費	71,484 66.3%	67,596 66.5%	+3,887	+5.8%
営業利益	7,796 7.2%	6,330 6.2%	+1,465	+23.1%
経常利益	8,057 7.5%	6,585 6.5%	+1,472	+22.4%
特別利益	91 0.1%	165 0.2%	-74	-44.8%
特別損失	335 0.3%	4,208 4.1%	-3,873	-92.0%
税引前 当期純利益	7,813 7.3%	2,542 2.5%	+5,271	+207.3%
当期純利益	3,844 3.6%	1,147 1.1%	+2,697	+234.9%

売上高

- 6.1%の増収
寄与度
 - 新店 +6.7%
 - 既存店 -0.7% (退店を含む)
 - その他 +0.1%

売上総利益

- 売上総利益率 0.8%ポイント向上、73.6%は過去最高
- コーヒー豆原価高騰影響を、販売単価上昇・商品ミックス変化・コスト削減努力継続により吸収し、更に円高メリットを享受

経常利益

- 経常利益率 1.0%ポイント向上(前年比22.4%の増益)

特別損失

- 前期は資産除去債務の会計変更等による一過性の損失

資産除去債務会計	2,852百万円
固定資産臨時償却	705百万円
合計	3,558百万円

販売費及び一般管理費

(単位 百万円)	12年3月期	11年3月期	%成長率 構成比の変化
売上高	107,754 100.0%	101,576 100.0%	+6.1%
販売費及び 一般管理費	71,484 66.3%	67,596 66.5%	+5.8%
店舗人件費	28,978 26.9%	27,607 27.2%	+5.0%
店舗不動産賃借料	12,310 11.4%	11,643 11.5%	+5.7%
店舗減価償却費	3,515 3.3%	3,275 3.2%	+7.3%
店舗その他経費	12,068 11.2%	11,152 11.0%	+8.2%
サポートセンター費用	8,266 7.7%	7,948 7.8%	+4.0%
ロイヤリティ	5,962 5.5%	5,613 5.5%	+6.2%
事業税・事業所税	382 0.4%	355 0.3%	+7.6%
直営店 店舗数(期末)	916	878	+4.3%
同 (期中平均)	899	860	+4.5%

好調な売上と継続的な経費コントロールにより販管費率0.2%ポイント改善

店舗人件費

- サービス/品質向上のための継続的な人材への投資
- 効率的な人員配置

店舗不動産賃借料

- 売上高増加による固定賃料比率低下で対売上高比率がやや良化

店舗減価償却費

- リモデル投資の積極化

サポートセンター費用

- 経費コントロールの継続

貸借対照表（資産の部）

（単位 百万円）	12年3月期	11年3月期	増減額
	事業年度末	事業年度末	
流動資産	24,727	18,422	+6,304
現預金	14,801	9,427	+5,374
売掛金	3,698	3,059	+639
棚卸資産	2,201	2,458	-257
その他	4,025	3,476	+548
固定資産	33,167	32,369	+798
有形固定資産	11,950	11,593	+356
無形固定資産	1,018	1,172	-153
差入保証金	16,508	16,105	+402
その他	3,689	3,497	+192
総資産	57,894	50,791	+7,103

流動資産

- 現預金：高水準の利益性キャッシュフローにより、活発な店舗投資と増加した配当を賄い、さらに前期末比53億円の手元流動性増加

固定資産

- 店舗投資

新店	1,762百万円
改装	2,114百万円
合計	3,876百万円
- その他：金銭信託の増加(300百万円)

貸借対照表（負債・純資産の部）

（単位 百万円）	12年3月期 事業年度末	11年3月期 事業年度末	増減額
流動負債	16,772	13,107	+3,665
買掛金	2,645	2,317	+328
短期借入金	200	200	-
1年以内返済予定の長期借入金	61	129	-68
その他	13,866	10,461	+3,405
固定負債	4,010	4,016	-5
長期借入金	40	101	-61
その他	3,970	3,915	+55
負債合計	20,783	17,124	+3,659
資本金	8,471	8,442	+29
資本剰余金	11,047	11,017	+29
利益剰余金	17,574	14,445	+3,128
評価・換算差額等	18	-238	+256
純資産合計	37,111	33,667	+3,443
負債・純資産合計	57,894	50,791	+7,103

流動負債

- その他増加要因: 未払い法人税等 (+1,638)、未払金 (+654)、前受金 (+465)、未払費用 (+402)

純資産

- 利益剰余金: 当期純利益(3,844)と配当支払(716)による増減
- 自己資本比率 64.1% (前期末 66.3%)
- 有利子負債比率0.5% (前期末0.8%)
- 株主資本利益率: 10.9%

キャッシュフロー計算書

(単位 百万円)	12年3月期	11年3月期	増減額
営業活動によるCF	10,922	4,619	+6,303
税引前当期純利益	7,813	2,542	+5,271
減価償却費	4,101	3,895	+205
法人税等の支払額	-2,535	-4,273	+1,737
その他	1,542	2,454	-912
投資活動によるCF	-4,763	-3,911	-851
有形固定資産の取得	-3,968	-3,249	-718
無形固定資産の取得	-228	-377	+149
差入保証金による支出	-1,069	-794	-275
その他	502	509	-6
財務活動によるCF	-784	-639	-145
長期借入金の返済	-129	-195	+66
株式発行による収入	58	124	-65
配当金の支払額	-714	-568	-145
現金及び現金同等物 増減額	5,374	68	+5,305
期首残高	9,427	9,359	+68
期末残高	14,801	9,427	+5,374

営業活動によるキャッシュフロー

- 税引前当期純利益:資産除去債務関連の特別損失計上による影響を受けた前期の特殊要因が剥落
- その他:資産除去債務関連と震災による売上債権及び仕入債権の増加が主要因

投資活動によるキャッシュフロー

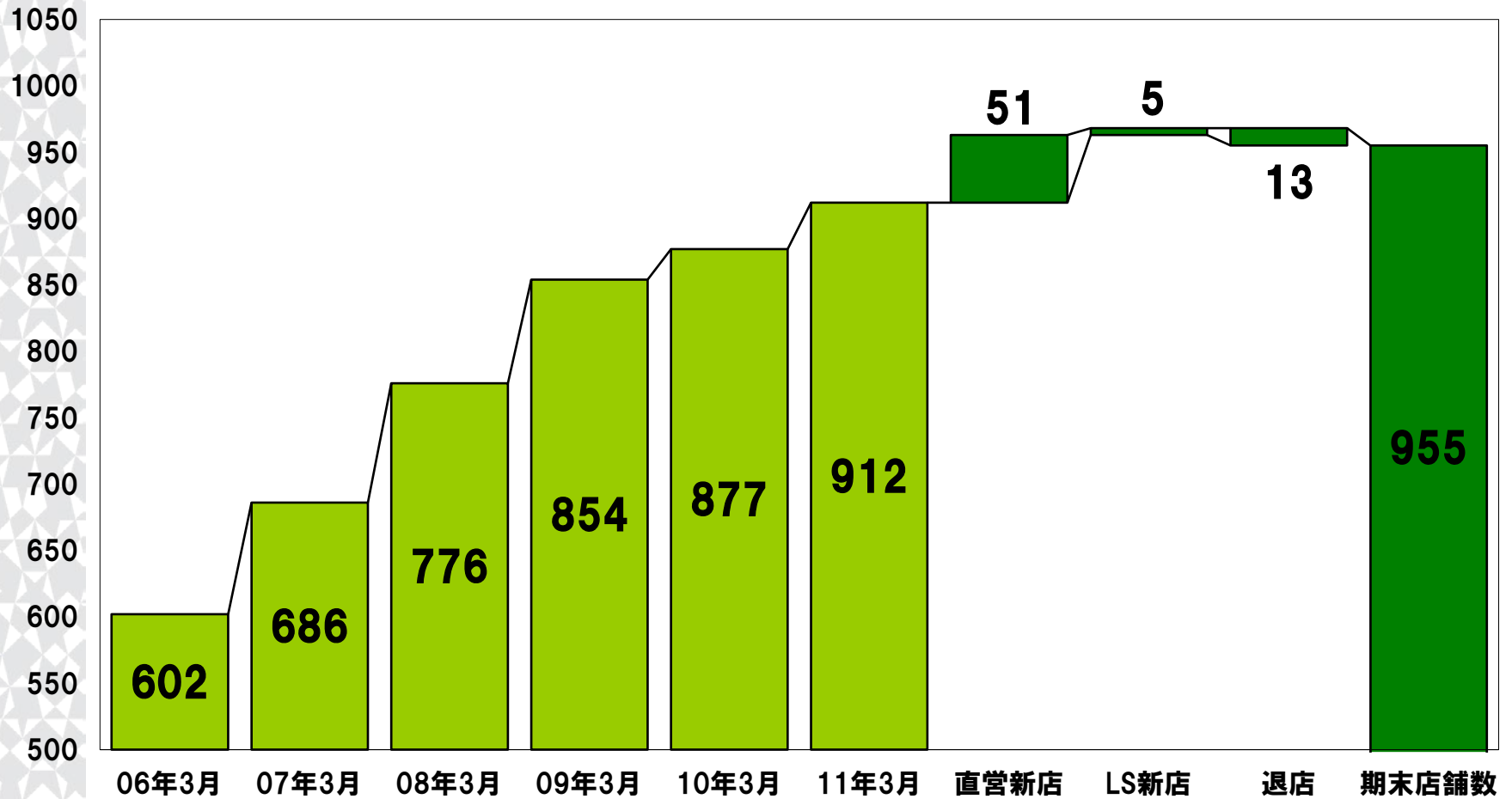
- 有形固定資産の取得:新規出店及び既存店の改装

財務活動によるキャッシュフロー

- 配当金の前期比増加

店舗数は前年比で43増加 56店舗の新規出店と13店舗の退店

店舗数 推移

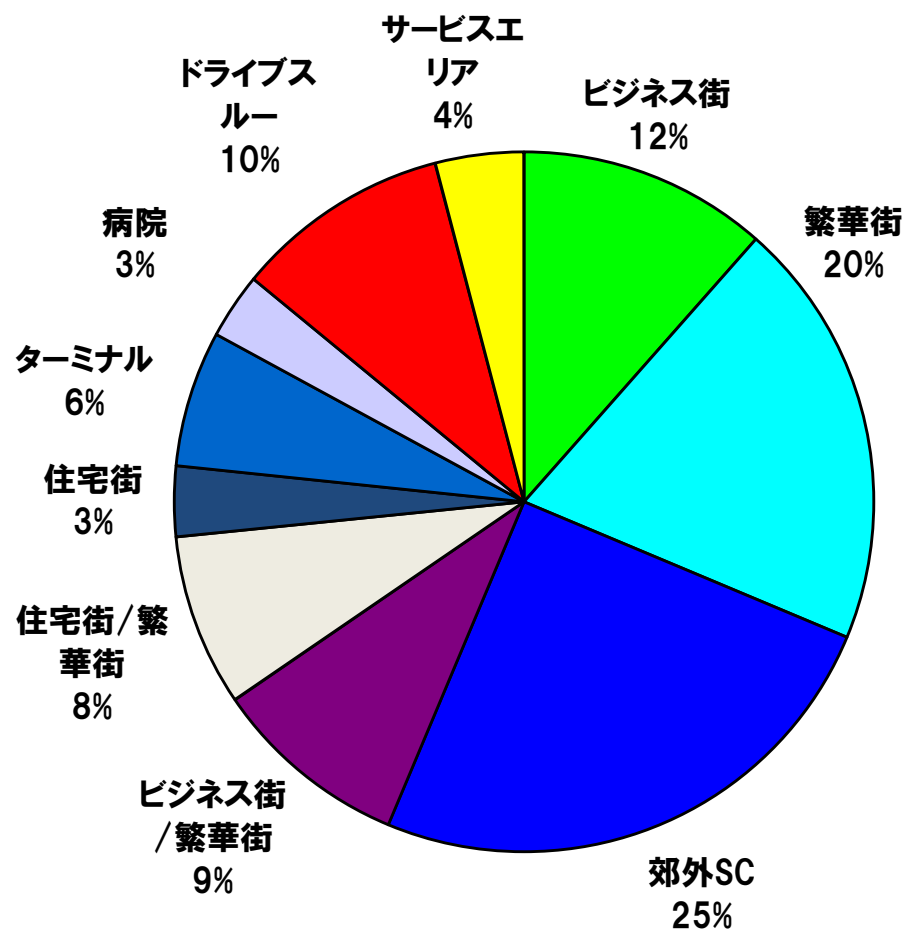


12年3月期

多様な立地への出店を継続

立地別店舗数	新店	合計
ビジネス街	2	110
繁華街	10	189
郊外ショッピングセンター	14(15)	239(240)
ビジネス街／繁華街	7	87
住宅街／繁華街	1	76
住宅街	1	31
ターミナル	5	60
病院	1	29
ドライブスルー	9(8)	95(94)
サービスエリア	6	39
合計	56	955
直営	51	916
ライセンス	5	39

立地別ポートフォリオ



* ()は訂正前の数値

本日のプレゼンテーションの構成

1

業績総括

北川 徹

戦略・ファイナンス統括オフィサー

2

今後の事業方針と業績予想

関根 純

代表取締役最高経営責任者(CEO)

3

質疑応答

今後の事業方針

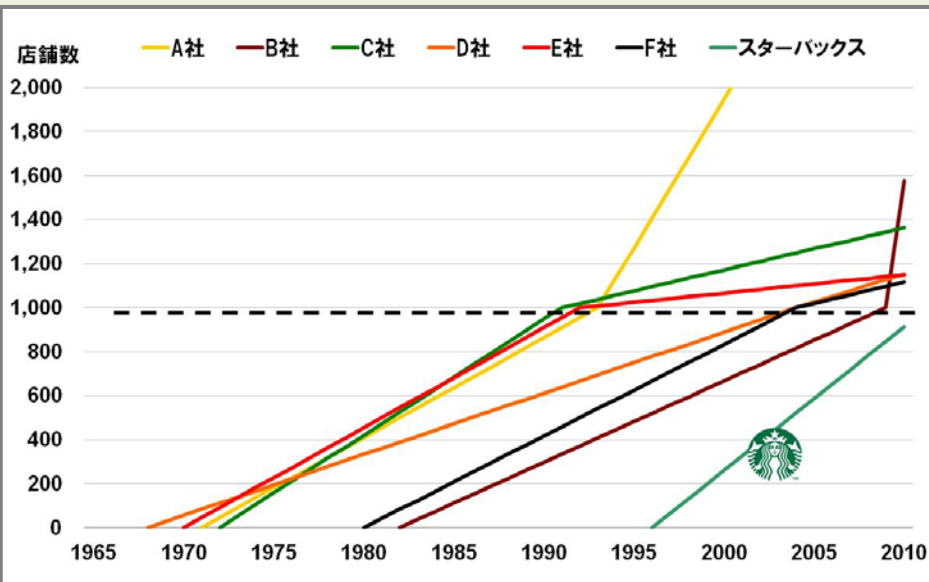
A close-up photograph of a white ceramic mug on a wooden surface. A stream of white milk is being poured from a white pitcher into the mug, which already contains a brown liquid. The background is softly blurred, showing another similar mug. A green banner with white text is overlaid across the middle of the image.

Beyond 1,000 stores

Beyond 1,000 storesを掲げる理由

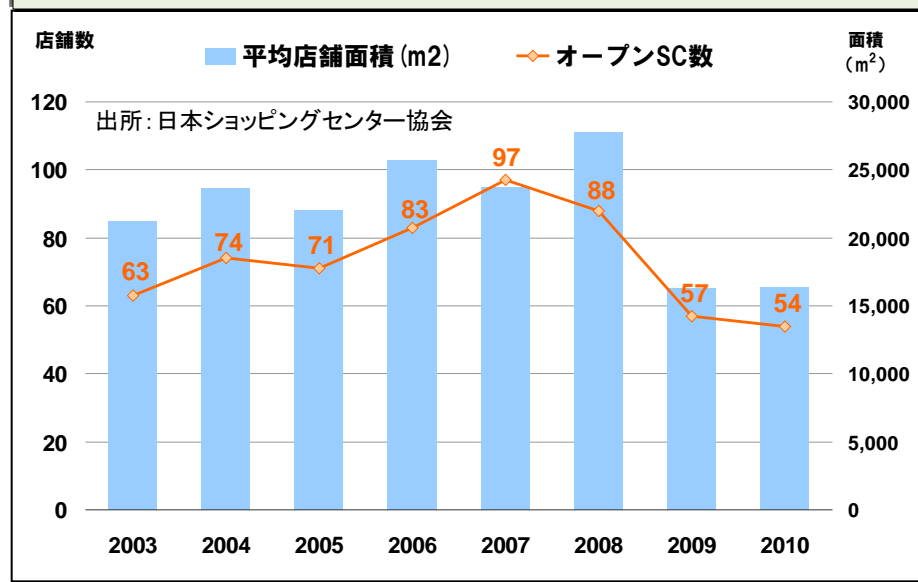
- 飲食チェーンの1,000店舗限界説？
- 既存出店モデルの限界？

日本の飲食チェーンの出店ペース



スターバックスのSCへの出店:

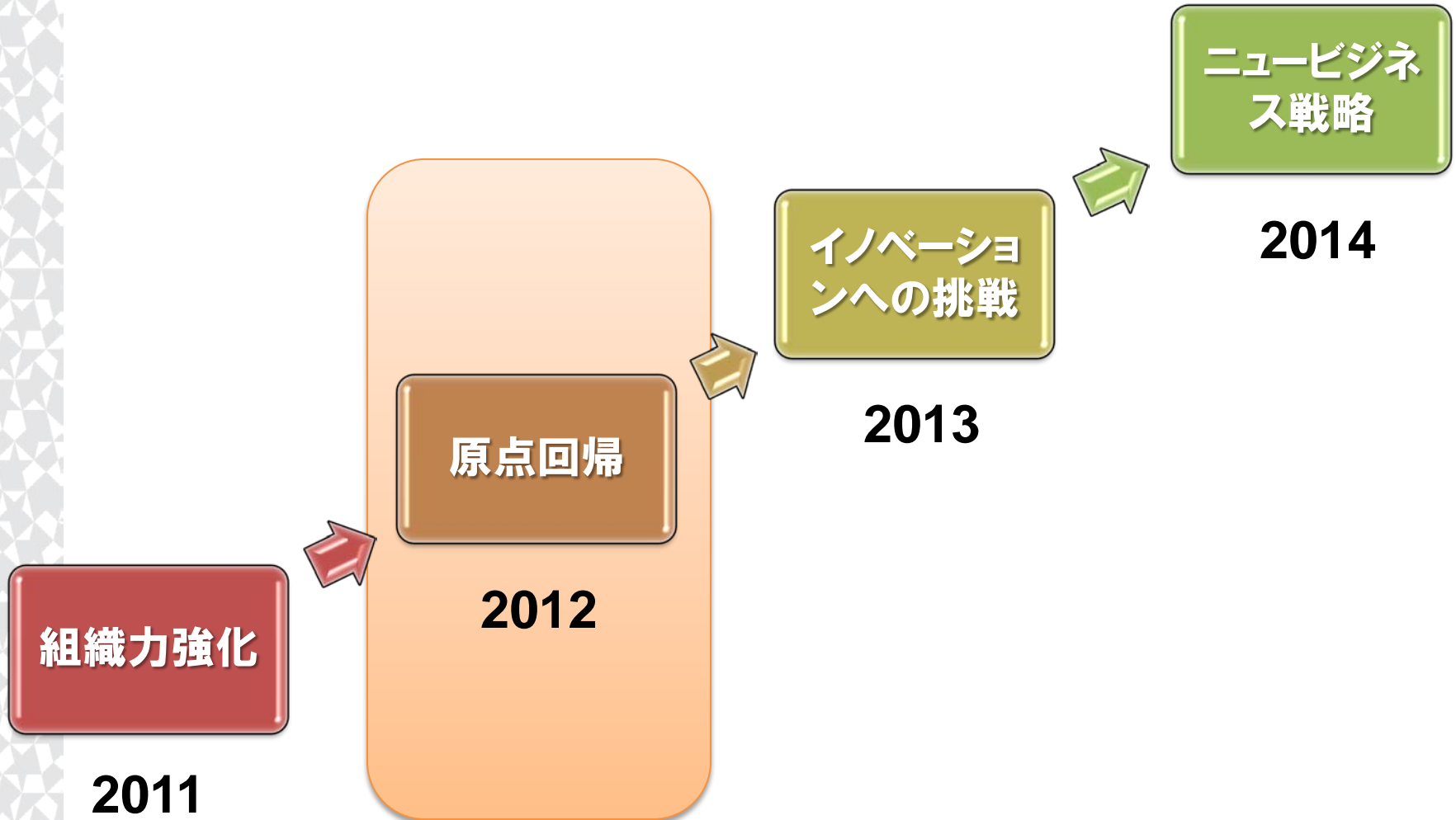
ショッピングセンターの新規出店状況



24 33 28 20 26 22 9 13

戦略のロードマップ

Beyond 1,000 stores



2011

2012

2013

2014

Beyond 1,000 stores

～ 原点回帰 ～

新店開発

- ドライブスルーを中心とした郊外への出店加速
- スイートスポット領域の拡張

既存店の活性化

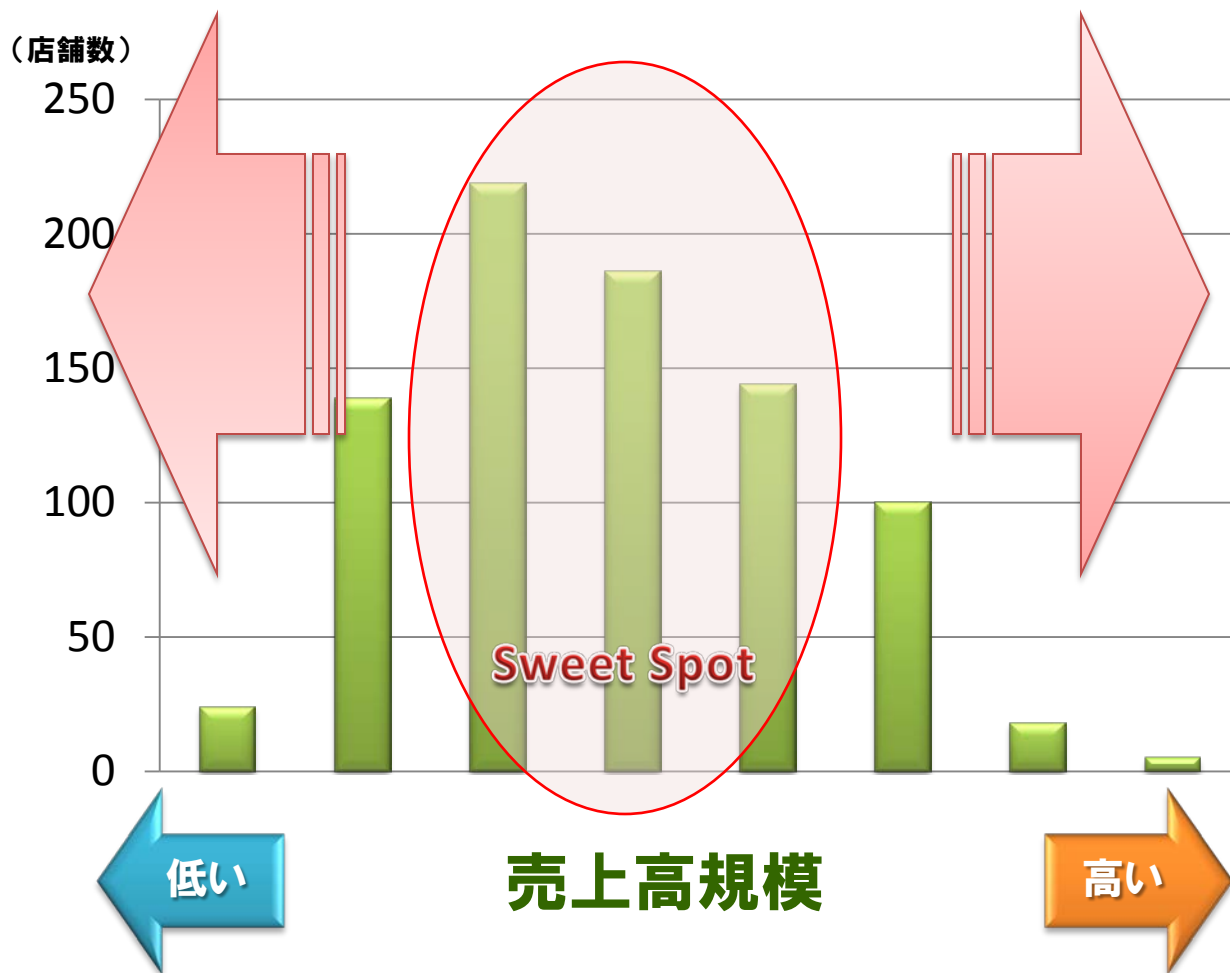
- 既存店設備投資の加速
- セグメントサミット等による情報の水平展開
- 戦略的なスクラップ&ビルド

ブランドの差別化

- ロイヤリティープログラムのスタート
- 革新的な商品の継続的な投入
- ホームユースコーヒーの強化

スイートスポット領域の拡張

- 優良小規模市場と大規模市場での優位モデルを構築し
更なる出店拡大を目指す



既存店設備投資の加速

- リモデル対象店舗数の倍増など前年と比較し既存店に対しては約19億円の投資額増加を見込む

	FY11	FY12	差異	%
リモデル店舗数	42	99	+57	236%

Before

#613 あべのHOOP店
07・29 Renewal opened



After



革新的商品の継続的な投入



Event Report
 Starbucks
 Summer
 Collection
 2012



My Smile,
 My Frappuccino®

今期の出店状況

緑豊かな天空のスターバックス



4/18 OPEN

東急プラザ 表参道原宿店

関東地区初の公園への出店



4/18 OPEN

上野恩賜公園店



東京スカイツリーへの出店



業績見通し

2013年3月期 業績見通し

(単位 百万円)	13年3月期 見通し		12年3月期	前年比	
	中間期	通期	実績	金額	%
売上高	56,950	113,400	107,754	+5,645	+5.2%
営業利益	5,250 9.2%	8,700 7.7%	7,796 7.2%	+903	+11.6%
経常利益	5,300 9.3%	8,750 7.7%	8,057 7.5%	+692	+8.6%
当期純利益	2,900 5.1%	4,600 4.1%	3,844 3.6%	+755	+19.6%

前提条件

- 新規出店数：60店舗程度（ライセンスを含む）
- 閉店数：20店舗程度（ライセンスを含む）
- 既存店売上高前年比：102%（上半期103%、下半期101%）