

**STARBUCKS®**

# 2013年3月期 中間決算説明会

スターバックス コーヒー ジャパン 株式会社  
2012年11月7日



# 本日のプレゼンテーションの構成

1

## 上期業績総括と業績予想

北川 徹

戦略・ファイナンス統括オフィサー

2

## 上期の取り組みと今後の事業方針

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

**上期業績総括と業績予想**

**北川 徹**

戦略・ファイナンス統括オフィサー

2

**上期の取り組みと今後の事業方針**

**関根 純**

代表取締役最高経営責任者(CEO)

3

**質疑応答**

# 前年及び業績予想を大幅に超過し、 売上高・各利益 の全てにおいて過去最高額を更新

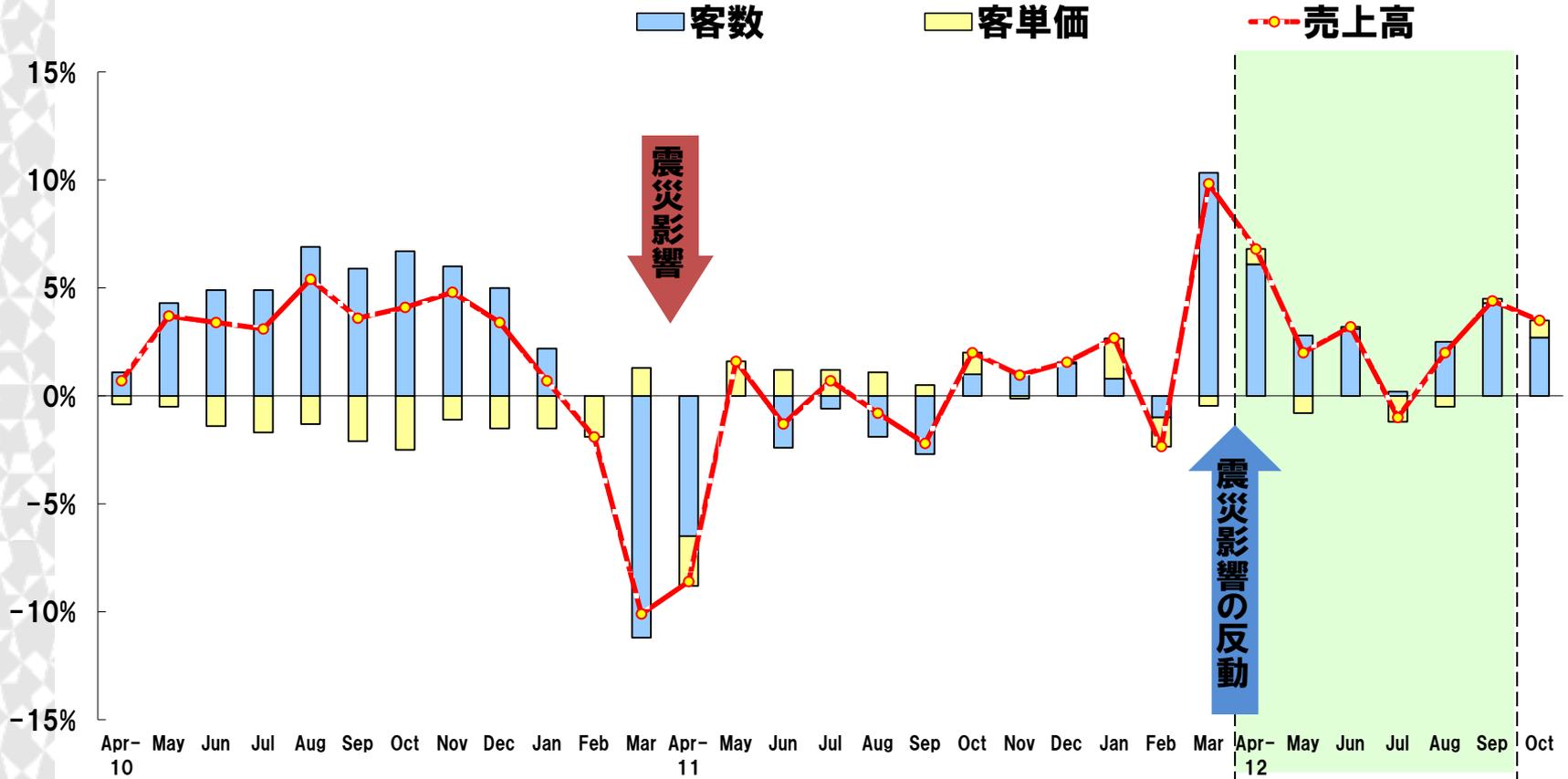
2013年3月期 第2四半期累計期間 財務ハイライト

	2012年 3月期	業績 予想	2013年 3月期	前年同期比		予想比	
	実績		実績	金額	%成長率	金額	%成長率
売上高	53,175	56,950	57,714	+4,539	+8.5%	+764	+1.3%
営業利益 (%)	5,044 9.5%	5,250 9.2%	5,734 9.9%	+690	+13.7%	+484	+9.2%
経常利益 (%)	5,161 9.7%	5,300 9.3%	5,829 10.1%	+668	+12.9%	+529	+10.0%
四半期純利益 (%)	2,827 5.3%	2,900 5.1%	3,218 5.6%	+391	+13.8%	+318	+11.0%

(金額単位:百万円)

# 月次既存店売上高前年比

上期は好調に推移

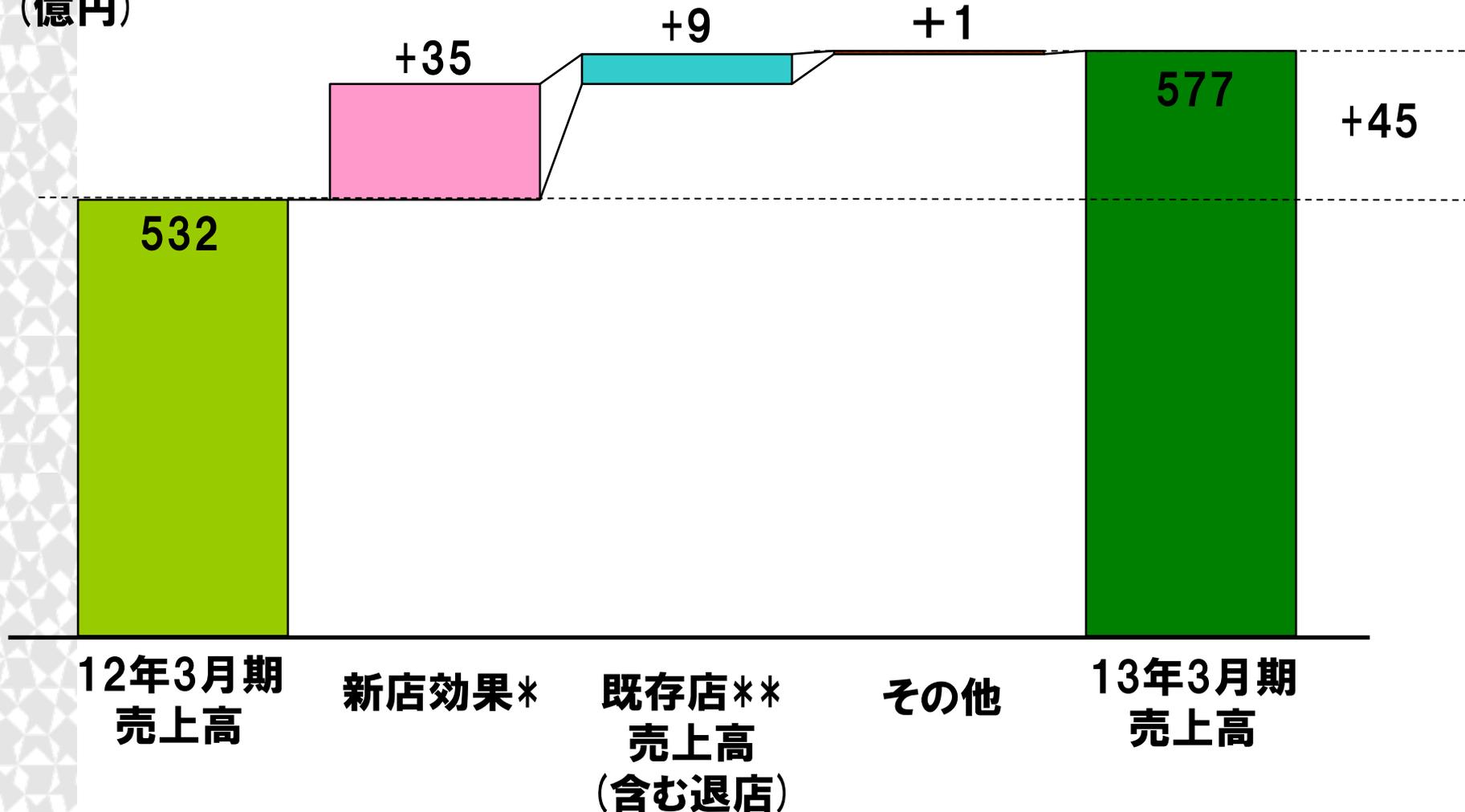


	第1四半期	第2四半期	累計
売上高	103.9%	102.0%	102.9%
客数／取引件数	103.9%	102.4%	103.2%
客単価	100.0%	99.5%	99.8%

# 売上高成長内訳

新店効果を主要因に売上高は45億円増加

(億円)

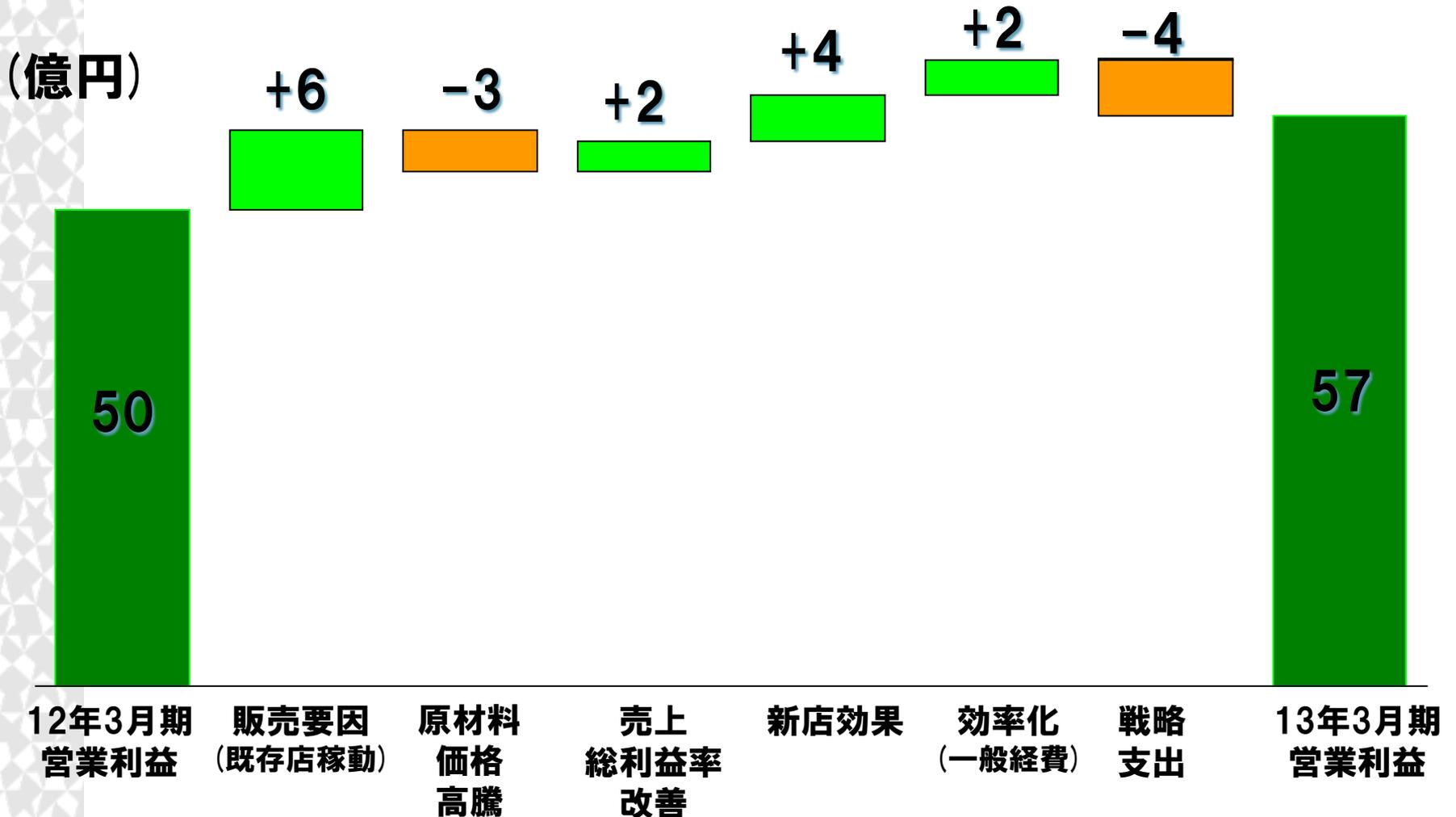


\*新店効果: 2012年度新店効果、及び2011年度新店で開店後13ヶ月未満の開店効果の合計

\*\*既存店: 開店後継続して13ヶ月以上営業している店舗、及び2011年度以降の退店・リロケーション店舗

# 収益増減要因内訳

原材料価格高騰の影響を売上成長と経費効率化により十分にカバーした上で、戦略支出の加速を実現



\*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)	13年3月期 第2四半期 累計期間	12年3月期 第2四半期 累計期間	前年同期比	
			金額	%成長率
売上高	57,714	53,175	+4,539	+8.5%
売上総利益	42,976 74.5%	39,667 74.6%	+3,309	+8.3%
販売費及び 一般管理費	37,242 64.5%	34,622 65.1%	+2,619	+7.6%
営業利益	5,734 9.9%	5,044 9.5%	+690	+13.7%
経常利益	5,829 10.1%	5,161 9.7%	+668	+12.9%
特別利益	6 0.0%	64 0.1%	-58	-90.2%
特別損失	338 0.6%	196 0.4%	+142	+72.4%
税引前 四半期純利益	5,497 9.5%	5,029 9.5%	+467	+9.3%
四半期純利益	3,218 5.6%	2,827 5.3%	+391	+13.8%

## 売上高

### ■ 8.5%の増収

#### 寄与度

新店 +6.6%

既存店 +1.1% (退店を含む)

その他 +0.8%

## 売上総利益

- 原価高騰影響を、円高メリットの享受・商品ミックス変化などのプラス影響により概ね相殺

## 経常利益

- 経常利益率 0.4%ポイント向上(前年比12.9%の増益)

## 特別損失

- サポートセンター移転費用(133)を計上

# 販売費及び一般管理費

(単位 百万円)	13年3月期 第2四半期 累計期間	12年3月期 第2四半期 累計期間	%成長率 構成比の変化
売上高	57,714 100.0%	53,175 100.0%	+8.5%
販売費及び 一般管理費	37,242 64.5%	34,622 65.1%	+7.6%
店舗人件費	15,180 26.3%	14,287 26.9%	+6.3%
店舗不動産賃借料	6,495 11.3%	6,103 11.5%	+6.4%
店舗減価償却費	1,765 3.1%	1,574 3.0%	+12.1%
店舗その他経費	6,211 10.8%	5,516 10.4%	+12.6%
サポートセンター費用	4,204 7.3%	4,014 7.5%	+4.7%
ロイヤリティ	3,195 5.5%	2,941 5.5%	+8.7%
事業税・事業所税	187 0.3%	184 0.3%	+1.3%
直営店 店舗数(期末)	925	897	+3.1%
同 (期中平均)	925	890	+3.9%

好調な売上と継続的な経費コントロールにより販管费率0.6%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
- 効率的な人員配置やオペレーション改善

## 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

- 継続的なリモデル投資

## 店舗その他経費

- 広告宣伝費:ポップアップストア関連
- 水光熱費:売上/店舗数増など
- 修繕費:リモデル工事関連

## 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）	13年3月期 第2四半期末	12年3月期 事業年度末	増減額
<b>流動資産</b>	25,053	24,727	+326
現預金	14,325	14,801	-476
売掛金	4,097	3,698	+398
棚卸資産	2,497	2,201	+295
その他	4,133	4,025	+108
<b>固定資産</b>	34,044	33,167	+876
有形固定資産	12,421	11,950	+471
無形固定資産	1,015	1,018	-3
差入保証金	16,912	16,508	+404
その他	3,694	3,689	+4
<b>総資産</b>	59,097	57,894	+1,203

## 流動資産

- 現預金：未払金や未払法人税等の支払の増加、固定資産の取得により減少

## 固定資産

- 積極的な店舗投資

新店	849百万円
改装	1,630百万円
合計	2,479百万円

# 貸借対照表（負債・純資産の部）

（単位 百万円）	13年3月期 第2四半期末	12年3月期 事業年度末	増減額
<b>流動負債</b>	15,557	16,772	-1,215
買掛金	2,411	2,645	-234
短期借入金	200	200	-
1年以内返済予定の長期借入金	48	61	-13
その他	12,898	13,866	-968
<b>固定負債</b>	4,084	4,010	+73
長期借入金	20	40	-20
その他	4,064	3,970	+93
<b>負債合計</b>	19,641	20,783	-1,142
資本金	8,506	8,471	+35
資本剰余金	11,082	11,047	+35
利益剰余金	19,931	17,574	+2,357
評価・換算差額等	-63	18	-81
<b>純資産合計</b>	39,456	37,111	+2,345
<b>負債・純資産合計</b>	59,097	57,894	+1,203

## 流動負債

- その他項目についての減少要因：  
未払金（-1,605）・未払法人税等（-436）

## 純資産

- 利益剰余金：四半期純利益(3,218)と配当支払(861)による増減
- 自己資本比率 66.8%（前期末 64.1%）
- 有利子負債比率0.5%（前期末 0.5%）
- 株主資本利益率：8.4%（6ヶ月間）

# キャッシュフロー計算書

(単位 百万円)	13年3月期 第2四半期 累計期間	12年3月期 第2四半期 累計期間	増減額
<b>営業活動によるCF</b>	<b>3,680</b>	<b>5,798</b>	<b>-2,118</b>
税引前四半期純利益	5,497	5,029	+467
減価償却費	2,041	1,870	+171
法人税等の支払額	-2,698	-1,077	-1,621
その他	-1,160	-23	-1,136
<b>投資活動によるCF</b>	<b>-3,337</b>	<b>-2,477</b>	<b>-859</b>
有形固定資産の取得	-2,798	-2,085	-712
無形固定資産の取得	-258	-144	-113
差入保証金による支出	-697	-448	-248
その他	416	201	+215
<b>財務活動によるCF</b>	<b>-819</b>	<b>-787</b>	<b>-31</b>
長期借入金の返済	-33	-82	+49
株式発行による収入	70	7	+62
配当金の支払額	-856	-712	-143
<b>現金及び現金同等物 増減額</b>	<b>-476</b>	<b>2,533</b>	<b>-3,010</b>
期首残高	14,801	9,427	+5,374
期末残高	14,325	11,961	+2,363

## 営業活動によるキャッシュフロー

- その他: 棚卸資産、未払金、未払消費税等、仕入債務の増加が主要因

## 投資活動によるキャッシュフロー

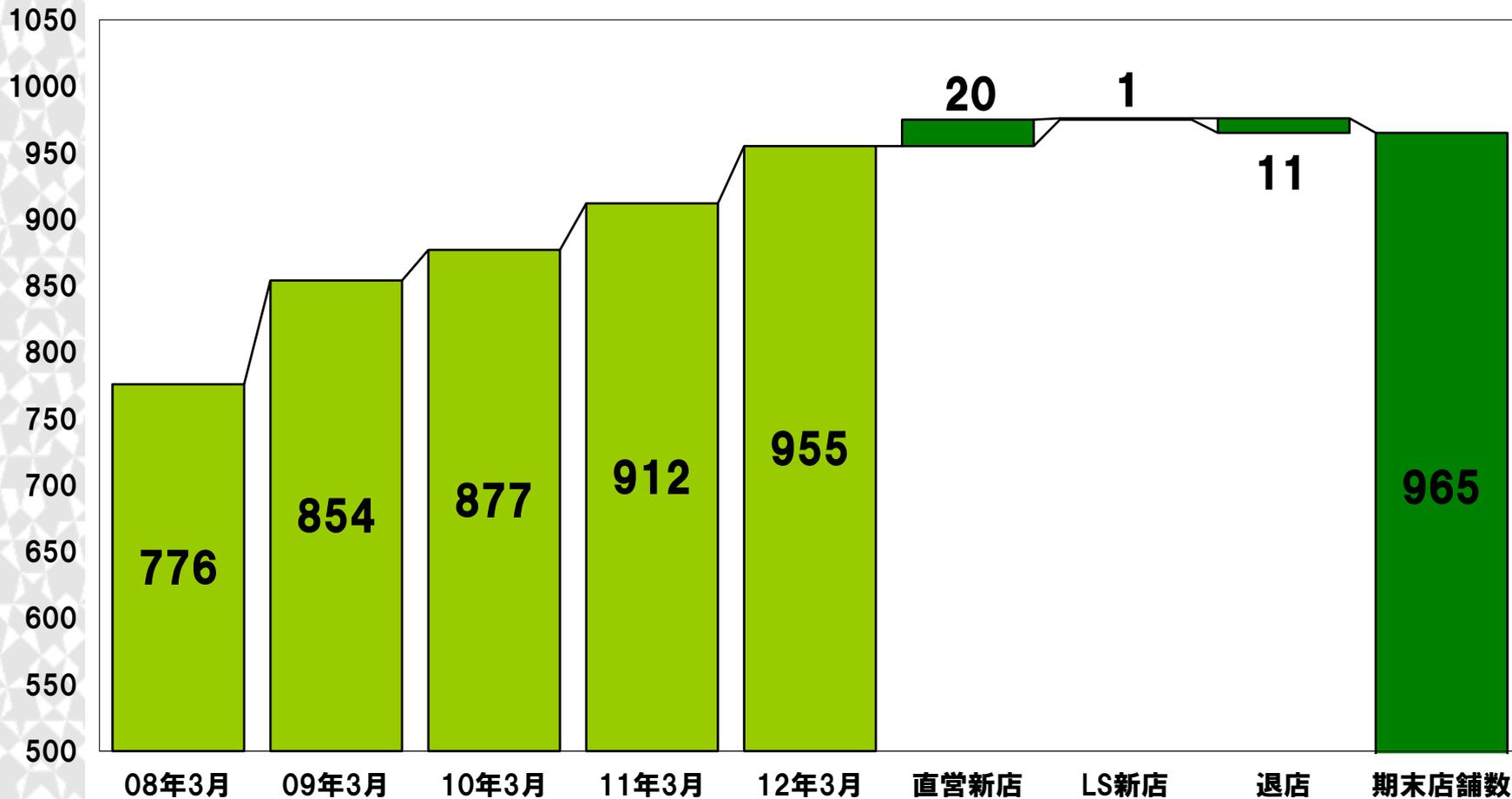
- 有形固定資産の取得: 新規出店及び既存店の改装

## 財務活動によるキャッシュフロー

- 配当金の前期比増加

# 上期は21店舗の新規出店と11店舗の退店

## 店舗数 推移

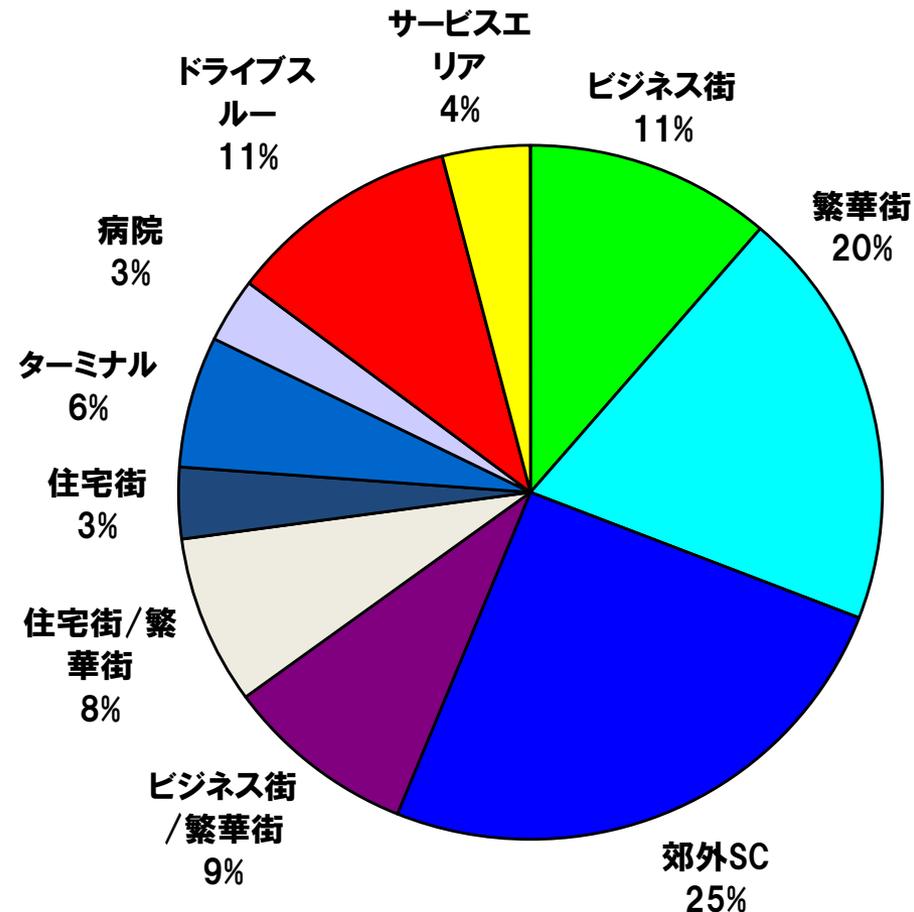


13年3月期 第2四半期末

# ドライブスルーへの出店を強化

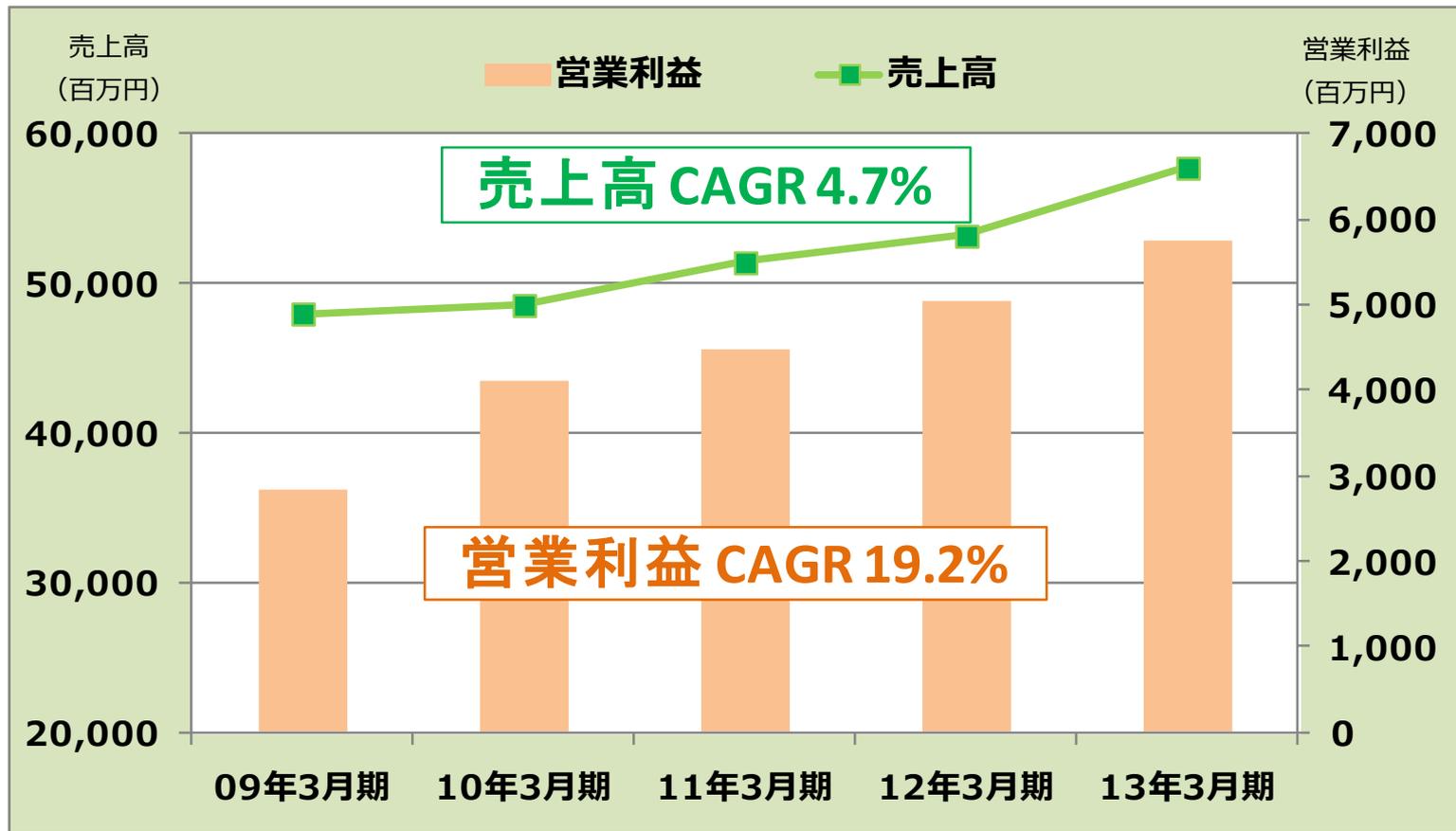
立地別店舗数	新店	合計
ビジネス街	1	109
繁華街	5	189
郊外ショッピングセンター	5	244
ビジネス街／繁華街	-	85
住宅街／繁華街	-	76
住宅街	1	32
ターミナル	-	59
病院	1	29
ドライブスルー	8	103
サービスエリア	-	39
<b>合計</b>	<b>21</b>	<b>965</b>
直営	20	925
ライセンス	1	40

立地別ポートフォリオ



# 過去5ヵ年の上期業績推移

## 安定的な成長を続ける



# 通期でも売上高・各利益ともに過去最高へ

## 2013年3月期 通期業績予想

(単位 百万円)	13年3月期	12年3月期	前年比	
	業績予想	実績	金額	%
売上高	113,400	107,754	+5,645	+5.2%
営業利益	8,700 7.7%	7,796 7.2%	+903	+11.6%
経常利益	8,750 7.7%	8,057 7.5%	+692	+8.6%
当期純利益	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%）

# 本日のプレゼンテーションの構成

1

**上期業績総括と業績予想**

**北川 徹**

戦略・ファイナンス統括オフィサー

2

**上期の取り組みと今後の事業方針**

**関根 純**

代表取締役最高経営責任者(CEO)

3

**質疑応答**

# 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

# 下期の事業方針

**攻めの投資を更に加速し  
サードプレイスを進化させる**

- 1. 奏功する戦略の更なる推進**
- 2. 強みであるコアへのフォーカスを強化**
- 3. 長期的視点でのビジネス投資**

**上期の取り組み振り返り**

# 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

# ドライブスルーを中心とした郊外への出店加速

豊中緑地公園店 9/18オープン



大分下郡店 7/13オープン

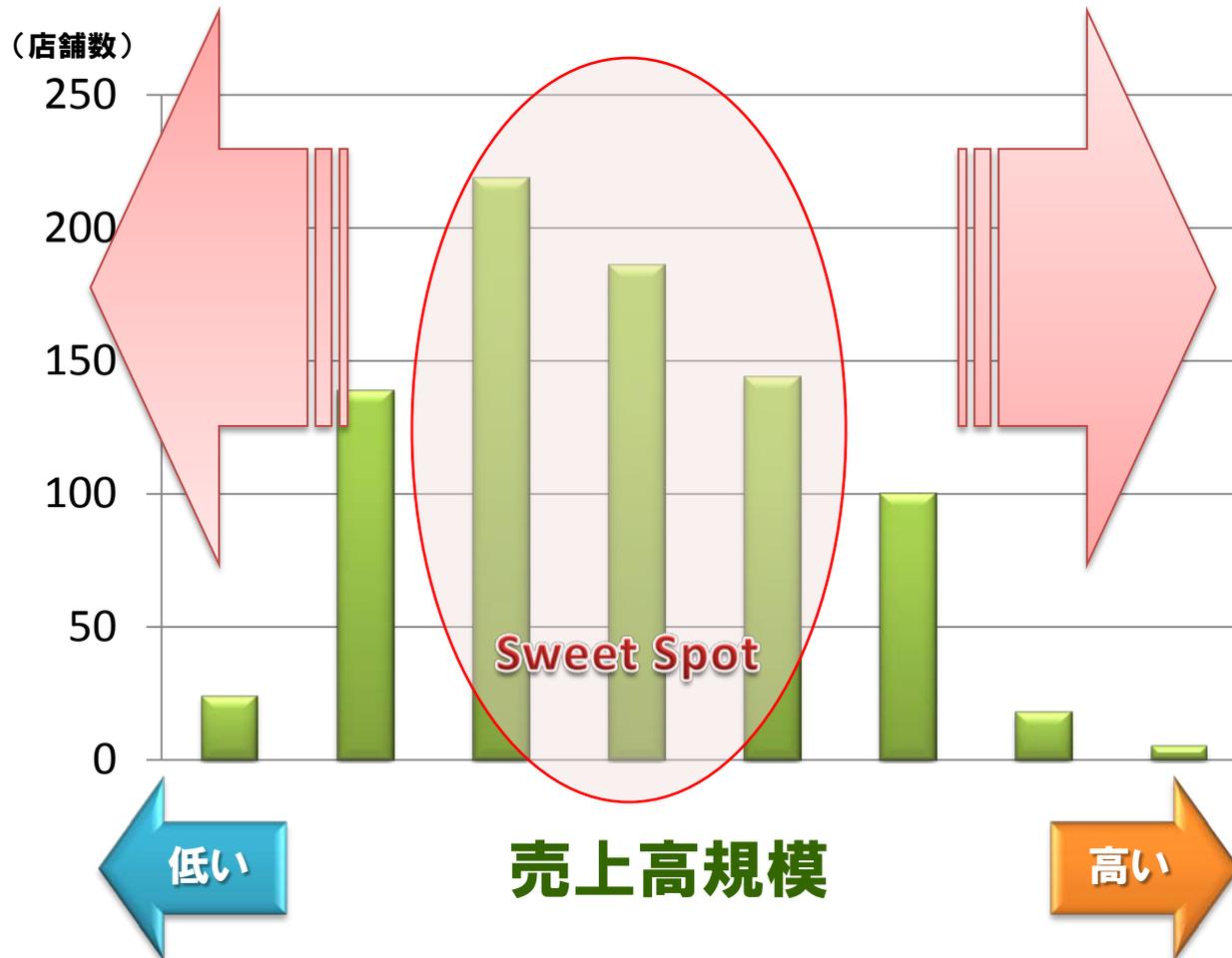


八戸田向店 9/14オープン



# 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



# スイーツスポット領域の拡張

マーケットに応じた空間設計と商品ミックス

Before



After



# 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

# 既存店設備投資の加速

過去最大規模のリモデルを実施し  
既存店の活性化を促進

	FY10	FY11	FY12
リモデル 店舗数（上期）	22	9	51

Before

立川伊勢丹店  
9/1 リオープン

After



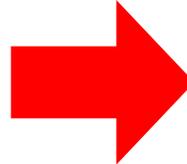
# 木場イトーヨーカドー店 (6/20リオープン)

顧客層の調査・分析によるレイアウトの見直しにより売上増

Before



After



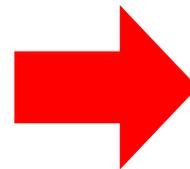
# 川崎モアーズ店 (7/6リオープン)

新たな空間の創造によりエクスペリエンスを向上

Before



After



# 既存店設備投資の加速

お客様へのサービス向上とパートナーの働きやすさを追求

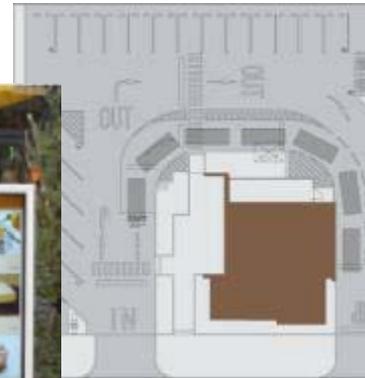
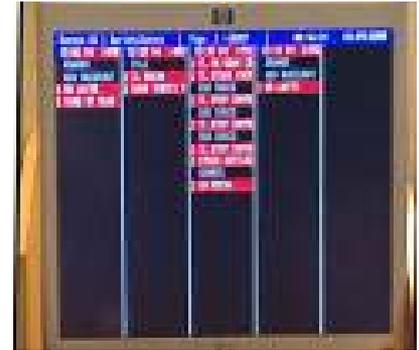
## 機器類のアップグレード



## IT機器類の導入



芦花公園店（9/28オープン）



# 東京サポートセンター移転

業務効率・パートナーコミュニケーションの向上、オフィス機能の拡張、  
機動力／利便性の強化を目指し2013年3月に移転予定



Google マップ-地図検索 <<http://maps.google.co.jp/>>

1階から4階まで4フロアを賃借  
1階には店舗を併設

# セグメントサミット等による情報の水平展開

病院・サービスエリア・ドライブスルー等の立地セグメントの店長が集い  
合同で会議を実施



# 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

# ロイヤリティープログラムのスタート

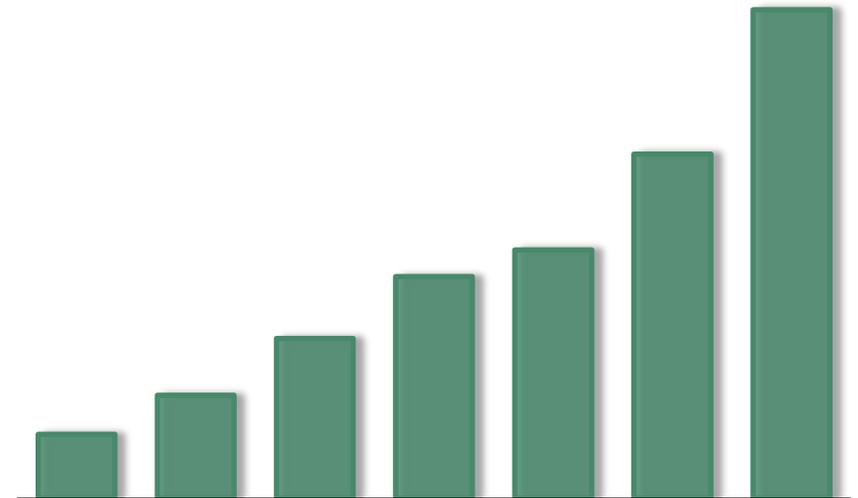
ローンチ (6/6-)

キャンペーン (7/18-)

## 5つのメリット

1. オンライン入金
2. オートチャージ
3. 残高移行
4. 残高補償サービス
5. 有効期限(3年)を無期限へ

## My Starbucks会員数

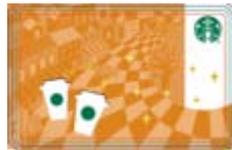


FY06 FY07 FY08 FY09 FY10 FY11 FY12  
商品購入でプレゼント Q2

店頭什器POP



Newデザインカード



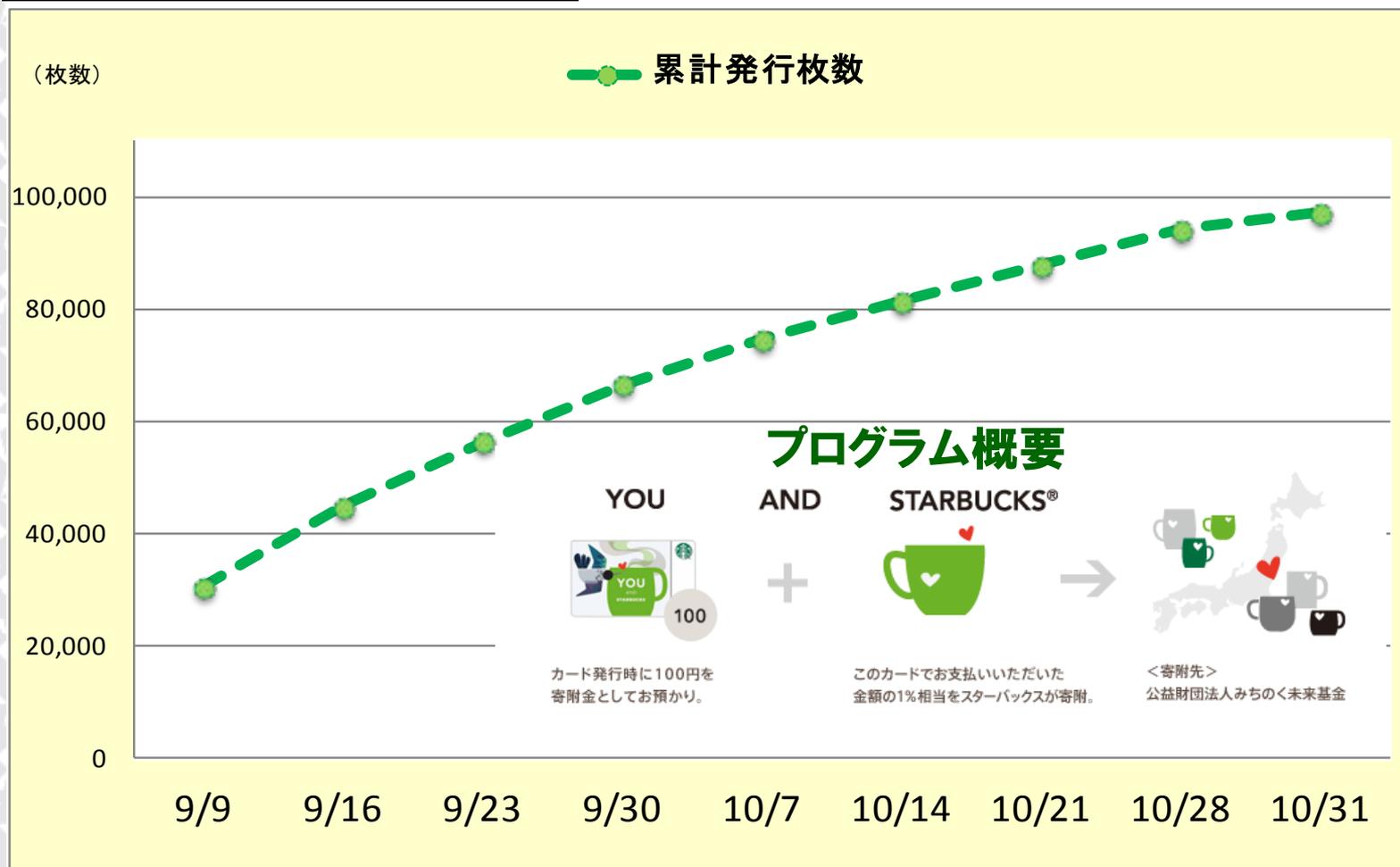
リーフレット



# 震災復興支援 スターバックス カード

復興支援カードの累計発行枚数は9.5万枚を超過。現時点での寄付金合計額は約**2,000万円**に到達（10/31 時点）

## 復興支援カード発行枚数の推移



# 革新的商品の継続的な投入

ベリー ベリー ハイビスカス  
Starbucks Refreshers™

クール ライム  
Starbucks Refreshers™



スターバックス ヴィア® フレーバーコーヒー



# Starbucks Espresso Journey

(Sep. 9 ~ 30, 2012)

来場者は20,000人を超過、バリスタ体験は参加者1,000名

## Opening Event



# Relight the joy

ぬくもりを、もちよろう。

