

# 2009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  
2009年5月13日

# 本日のプレゼンテーションの構成

1

2009年3月期 業績総括

北川 徹

ファイナンス&アドミニストレーション  
統括オフィサー

2

中期目標レビュー／事業展望

マリア・メルセデス・エム・コラーレス

代表取締役最高経営責任者(CEO)  
兼 最高執行責任者(COO)

3

質疑応答

# 本日のプレゼンテーションの構成

1

2009年3月期 業績総括

北川 徹

ファイナンス&アドミニストレーション  
統括オフィサー

2

中期目標レビュー／事業展望

マリア・メルセデス・エム・コラーレス

代表取締役最高経営責任者(CEO)  
兼 最高執行責任者(COO)

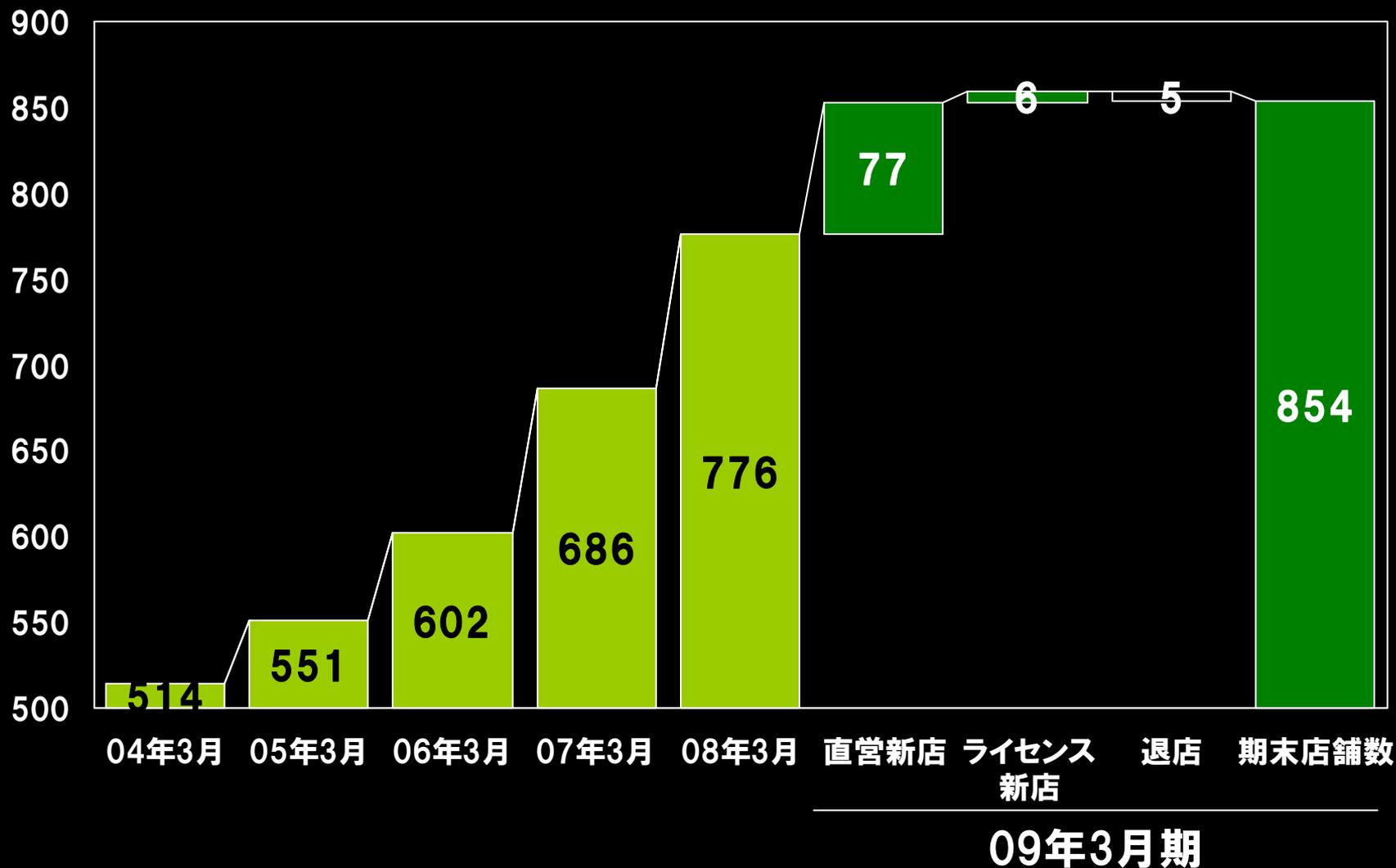
3

質疑応答

# 2009年3月期 財務ハイライト

(単位 百万円)	09年3月期	最新の 予想数値 (08年11月13日)	予想数値比	
			金額	%
売上高	96,592	96,700	-108	-0.1%
売上総利益	68,014 70.4%	-	-	-
営業利益	5,511 5.7%	5,000 5.2%	+511	10.2%
経常利益	5,776 6.0%	5,100 5.3%	+676	13.3%
当期純利益	2,985 3.1%	2,500 2.6%	+485	19.4%

# 店舗数(83店舗の新規出店と5店舗の退店)



# 出店立地の選別をより強化しつつ、 環境に応じた独創的な店舗を出店

店舗数	新店	合計
ビジネス街	5	112
繁華街	9	208
郊外ショッピングセンター	19	197
ビジネス街／繁華街	7	84
住宅街／繁華街	2	39
住宅街	2	35
ターミナル	5	31
病院	3	26
ドライブスルー	16	73
サービスエリア	9	21
直営	77	826
ライセンス	6	28
合計	83	854

# 既存店売上高前年比

	09年3月期		
	通期	上半期	下半期
売上高	97.2%	97.7%	96.8%
客数／取引件数	94.3%	95.5%	93.2%
客単価	103.1%	102.3%	103.9%

2008年7月16日より、一部商品の価格改定を実施

- ビバレッジ +10～30 円
- コーヒー豆 +100 円

# 「サードプレイス」環境の充実に向けた 取り組みを継続

改装店舗数	09年3月期 累計期間	08年3月期 累計期間
リモデル	42	45
リフレッシュ	192	162
合計	234	207



仙台クリスロード店（繁華街、宮城）



横浜モアーズ店（繁華街、神奈川）

# 新しいフレーバーと商品の投入により、ブランド認知向上に貢献

## Starbucks DISCOVERIES® 46都道府県で販売中



2009年3月3日「ニューヨーク [スキニーラテ]」販売開始

STARBUCKS®  
DOUBLESHOT



2008年10月21日 1都10県で販売開始

# 損益計算書

(単位：百万円)	09年3月期	08年3月期	対前年差異	
			金額	%
売上高	96,592	90,741	+5,851	6.4%
売上総利益	68,014 70.4%	64,450 71.0%	+3,564	5.5%
販売費及び 一般管理費	62,503 64.7%	57,739 63.6%	+4,764	8.3%
営業利益	5,511 5.7%	6,711 7.4%	-1,200	-17.9%
経常利益	5,776 6.0%	6,894 7.6%	-1,118	-16.2%
特別損益	221 0.2%	359 0.4%	-138	-38.4%
税引前 当期純利益	5,554 5.7%	6,534 7.2%	-980	-15.0%
当期純利益	2,985 3.1%	3,552 3.9%	-567	-16.0%

## 売上高

前年度比+6.4%の寄与度内訳(既存店：  
-2.6%、新店：+8.6%、その他売上：+0.4%)

## 売上総利益

利益率 0.6%ポイント低下(上期1.6%ポイント  
低下、下期0.4%ポイント上昇)

- 低下要因：売上ミックスの変化、原材料  
コスト上昇
- 上昇要因：価格改定

## 営業利益

店舗網拡大及び積極的な既存店改装投資に伴う  
店舗関連経費の増加が、売上総利益増加額を  
上回り、対前年比12億円、17.9%の減少。

## 特別損益

閉店損失(正味)：90百万円(前年度110百万円)  
固定資産除却損：71百万円(前年度73百万円)  
減損損失：59百万円(前年度179百万円)

# 販売費及び一般管理費

(単位 百万円)	09年3月期	08年3月期	対前年差異	
			金額	%
売上高	96,592	90,741	+5,851	6.4%
販売費及び一般管理費	62,503 64.7%	57,739 63.6%	+4,764	8.3%
店舗人件費	25,235 26.1%	23,467 25.9%	+1,768	7.5%
店舗不動産賃借料	11,007 11.4%	10,185 11.2%	+822	8.1%
店舗減価償却費	3,224 3.3%	2,574 2.8%	+650	25.3%
店舗その他経費	10,106 10.5%	9,180 10.1%	+926	10.1%
サポートセンター費用	7,266 7.5%	7,007 7.7%	+259	3.7%
ロイヤリティ	5,334 5.5%	5,004 5.5%	+330	6.6%
事業税・事業所税	328 0.3%	319 0.4%	+9	2.8%
直営店 店舗数	826	754	+72	9.5%

## 販売費及び一般管理費概観

前年比+8.3%増加(直営店舗数；前年度末比+9.5%)

## 店舗人件費

対売上高比率+0.2%ポイント  
賃金調整による影響の大部分を、労働効率改善と価格改定で吸収

## 店舗賃料

対売上高比率+0.2%ポイント  
既存店売上高の前年割れによる固定賃料部分の対売上高比率上昇

## 店舗減価償却費

既存店を中心とした改装投資の増強

## サポートセンター（本社機能）経費

対前年度比+3.7%(対前年度売上高+6.4%、直営店舗数+9.5%) 能力増強投資の継続(基幹会計システム、組織人材開発、内部統制強化)、規模の経済の享受と経費管理

# 四半期別損益計算書

(単位： 百万円)	第1四半期		第2四半期		第3四半期		第4四半期		年間	
	09年3月期	08年3月期								
<b>売上高</b>	23,348	21,770	24,630	22,890	24,736	23,014	23,878	23,067	96,592	90,741
<b>売上総利益</b>	16,357 70.1%	15,674 72.0%	17,457 70.9%	16,530 72.2%	17,342 70.1%	16,174 70.3%	16,858 70.6%	16,072 69.7%	68,014 70.4%	64,450 71.0%
<b>営業利益</b>	1,226 5.3%	1,996 9.2%	1,615 6.6%	1,906 8.3%	1,356 5.5%	1,546 6.7%	1,314 5.5%	1,263 5.5%	5,511 5.7%	6,711 7.4%
<b>経常利益</b>	1,253 5.4%	1,973 9.1%	1,715 7.0%	1,984 8.7%	1,439 5.8%	1,609 7.0%	1,369 5.7%	1,328 5.8%	5,776 6.0%	6,894 7.6%
<b>当期利益</b>	626 2.7%	1,032 4.7%	919 3.7%	1,062 4.6%	761 3.1%	865 3.8%	679 2.8%	593 2.6%	2,985 3.1%	3,552 3.9%

**当期利益の対前年度比較が継続的に改善。改善の主要因は、価格改定とコスト削減、経費効率向上、投資優先順位の見直し**

# 貸借対照表（資産）

（単位 百万円）	09年3月期 事業年度末	08年3月期 事業年度末	増減額
<b>流動資産</b>	<b>12,193</b>	<b>13,046</b>	-853
<b>現預金</b>	<b>4,156</b>	<b>4,050</b>	+106
<b>売掛金</b>	<b>3,321</b>	<b>3,081</b>	+240
<b>棚卸資産</b>	<b>1,866</b>	<b>1,830</b>	+36
<b>その他</b>	<b>2,849</b>	<b>4,084</b>	-1,235
<b>固定資産</b>	<b>31,590</b>	<b>29,913</b>	+1,677
<b>有形固定資産</b>	<b>13,042</b>	<b>12,148</b>	+894
<b>無形固定資産</b>	<b>1,443</b>	<b>1,230</b>	+213
<b>差入保証金</b>	<b>16,218</b>	<b>15,196</b>	+1,022
<b>その他</b>	<b>885</b>	<b>1,338</b>	-453
<b>総資産</b>	<b>43,783</b>	<b>42,960</b>	+823

## 流動資産

主要減少要因は現金同等物の減少(1,093百万円)  
 売掛金増加(+7.8%)、商品増加(+2.0%)は  
 商量増加に伴うもの

## 固定資産

有形固定資産／差入保証金

店舗関連投資実施額

  新店                   2,715百万円

  改装                   823百万円

無形固定資産投資実施額 601百万円

その他：繰延税金資産の減少

  長期性預金の流動資産化

## 総資産

前年度末比 1.9%増加

# 貸借対照表（負債・資本）

（単位 百万円）	09年3月期 事業年度末	08年3月期 事業年度末	増減額
<b>流動負債</b>	<b>13,144</b>	<b>14,317</b>	<b>-1,173</b>
買掛金	2,415	2,270	+145
短期借入金	2,000	0	+2,000
1年以内返済予定の長期借入金	239	2,176	-1,937
その他	8,489	9,871	-1,382
<b>固定負債</b>	<b>619</b>	<b>1,471</b>	<b>-852</b>
長期借入金	425	664	-239
その他	194	807	-613
<b>負債合計</b>	<b>13,763</b>	<b>15,789</b>	<b>-2,026</b>
<b>資本金</b>	<b>8,369</b>	<b>8,356</b>	<b>+13</b>
<b>資本剰余金</b>	<b>10,944</b>	<b>10,931</b>	<b>+13</b>
利益剰余金	10,949	8,390	+2,559
評価・換算差額等	-243	-507	+264
<b>純資産合計</b>	<b>30,020</b>	<b>27,171</b>	<b>+2,849</b>
<b>負債・純資産合計</b>	<b>43,783</b>	<b>42,960</b>	<b>+823</b>

## 負債

### 銀行借入金要約

（単位 百万円）

	09年3月期	08年3月期
短期借入金	2,000	0
長期借入金	664	2,840
合計	2,664	2,840

買掛金増加(+6.4%)は商量増加に伴うもの

その他固定負債：長期デリバティブ債務の減少  
役員退職慰労金の払出

## 資本

利益剰余金：当期利益(2,985百万円)、

配当金支払(427百万円)

期末自己資本比率：68.6% (前年度末  
63.2%)

# キャッシュフロー計算書

(単位 百万円)	09年3月期	08年3月期	差異
<b>営業活動によるCF</b>	<b>5,543</b>	<b>7,044</b>	<b>-1,501</b>
税引前当期利益	5,554	6,534	-980
減価償却費	3,739	3,059	+680
法人税等	-3,020	-2,823	197
その他	-730	273	-1,003
<b>投資活動によるCF</b>	<b>-6,063</b>	<b>-5,508</b>	<b>-555</b>
有形固定資産の取得	-4,492	-4,360	-132
無形固定資産の取得	-606	-551	-55
差入保証金の差入	-1,314	-1,454	+140
その他	349	857	-508
<b>財務活動によるCF</b>	<b>-573</b>	<b>-1,155</b>	<b>+582</b>
長期借入金の返済	-2,176	-901	-1,275
短期借入金の借入	2,000	0	+2,000
その他	-397	-254	-143
<b>現金及び現金同等物 増減額</b>	<b>-1,093</b>	<b>380</b>	<b>-1,473</b>
期首残高	5,049	4,669	+380
期末残高	3,956	5,049	-1,093

## フリーキャッシュフロー

営業CFで投資資金を賄う基本方針を継続  
既存店改装投資の積極化と優良立地への  
新店開発の継続  
戦略的能力開発投資の継続

## 財務活動によるキャッシュフロー

長期借入金の約定弁済及び短期借入の実行  
安全な資金ポジション確保と資金コスト削減

## 期末現金残高

3,956百万円(前期末比 - 1,093百万円)

# 2010年3月期 通期業績見通し

(単位 百万円)	10年3月期 見通し		09年3月期 実績	前年比	
	中間期	通期		金額	%
売上高	49,700	97,000	96,592	+408	+0.4%
営業利益	2,400 4.8%	3,800 3.9%	5,511 5.7%	-1,711	-31.0%
経常利益	2,500 5.0%	4,000 4.1%	5,776 6.0%	-1,776	-30.7%
当期純利益	1,100 2.2%	1,800 1.9%	2,985 3.1%	-1,185	-39.7%

## 前提条件

- 新規出店数：30店舗（ライセンスを含む）
- 既存店売上高前年比：95%（上半期、下半期とも95%）

# 本日のプレゼンテーションの構成

1

**2009年3月期 業績総括**

**北川 徹**

ファイナンス&アドミニストレーション  
統括オフィサー

2

**中期目標のレビュー／事業展望**

**マリア・メルセデス・エム・コラーレス**

代表取締役最高経営責任者(CEO)  
兼 最高執行責任者(COO)

# 中期的な戦略ゴール

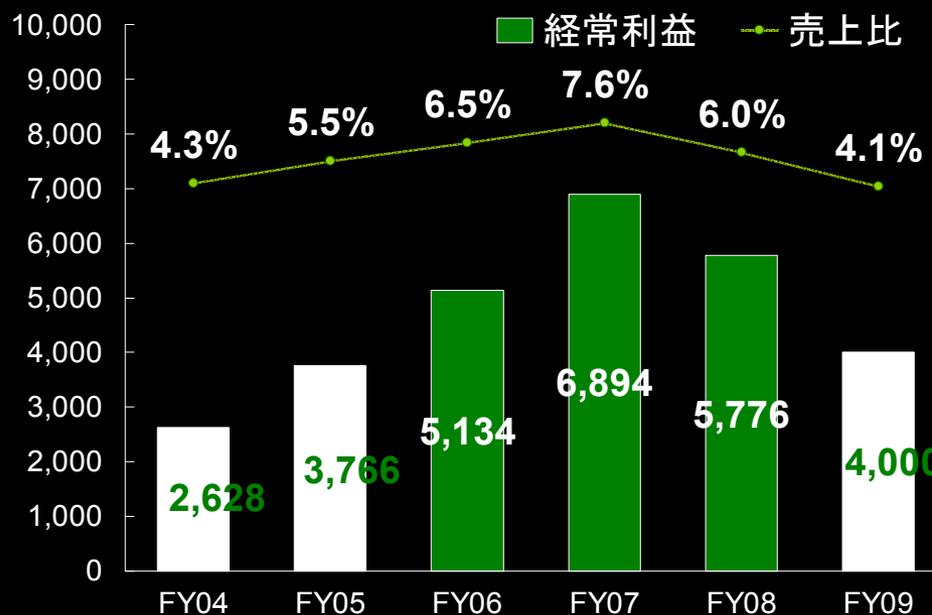
- 収益性を伴う成長
- ブランドリーダーシップ
- ケイパビリティ・ビルディング  
(事業基盤強化、能力開発・増強)

# 堅調な売上成長と財務KPIの改善を実現。経常利益は07年度に過去最高となるが、08年度は急速な景気悪化の影響を受けた

売上高 (M¥)

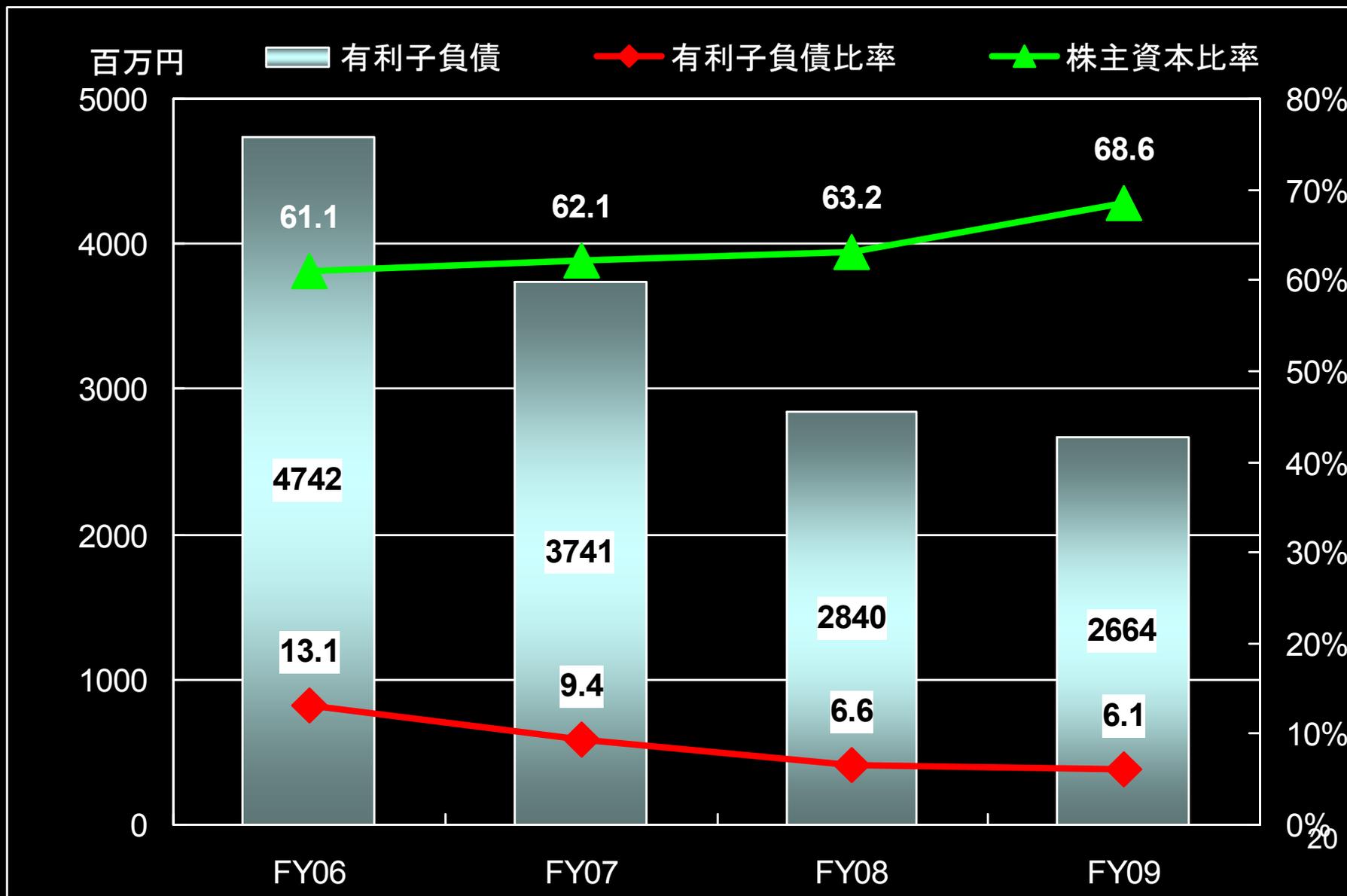


経常利益 (M¥)

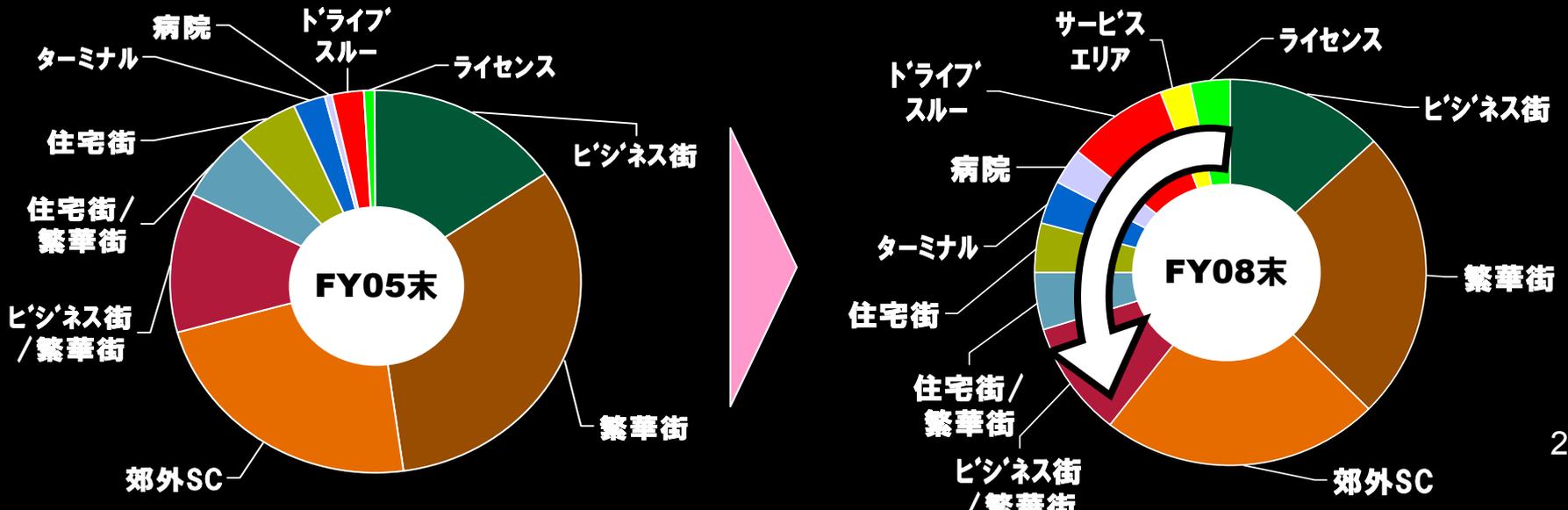
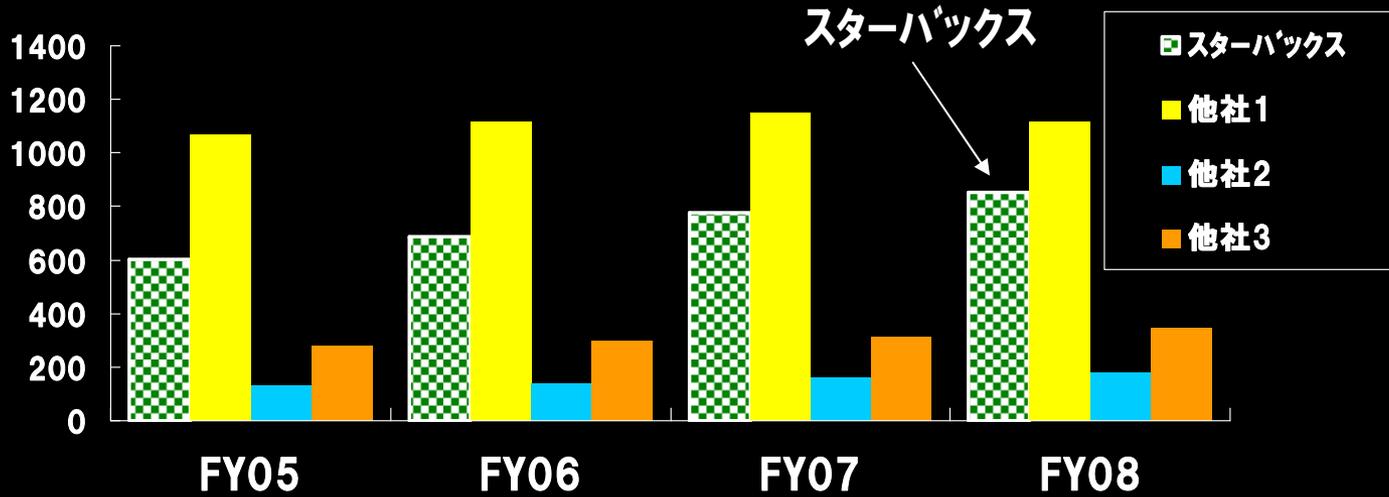


CAGR	FY05-08
売上高	12.4%
営業利益	14.9%
経常利益	15.3%
当期純利益	18.9%

# 有利子負債の割合を低くし、株主資本の割合を高めることで、 財政状態をより健全に



# 店舗数は競合を上回るペースで順調に増加。ブランド戦略に沿った店舗ポートフォリオを実現し、閉店/減損は正常な水準を維持





富山環水公園店（住宅街、富山）



神戸北野異人館店（住宅街／繁華街、兵庫）



京都烏丸六角店（ビジネス街／繁華街、京都）

# ブランドは健全

内部調査、外部の独立した調査において、スターバックスは“私の好きなコーヒーチェーン”のNo.1にランキング。スペシャルティコーヒー会社の中で最も高いブランド認知を達成



- 消費者インサイトに基づく商品イノベーション
- 店舗はブランドを体現する”燈台”。コミュニティの集まる場、一人ひとりのオアシスを提供。
- ブランドの体験を高め、差別化を図るマーケティング施策
  - 主に口コミ、伝統にとらわれない



# 現在の環境に対応し、将来の成長を追求しうる能力を整備。今後も洗練させていく

## ・Go To Market プロセス

プロセスのフロー、意思決定ポイント、商品ライフサイクルを通じた責任を明確に定義

## ・人材育成と組織開発

### 強力なリーダーシップチームの構築

- 継続的な人材開発プログラムによる育成
- 次世代リーダー育成への積極投資
- 将来の成長を支える組織

## ・インフラストラクチャー

- 新システム&プロセス導入: 財務会計システム、店舗開発、店舗PL管理、管理会計
- 内部統制、J-SOXコンプライアンスの初年度での達成
- ロジスティックス及び販売管理システムの継続的な効率化

## 2009年 – 不確実性の高い環境の中、引き続き、'マーケティングで攻め、オペレーションで守る'

- 独自のスターバックス体験の提供にフォーカスし続ける。サービス、クォリティー、イノベーションを通じて、差別化を継続する。



- 収益性を伴う、ブランドにふさわしい店舗網の拡大。既存店の'サードプレイス'空間の強化
- 収益性を守り、健全なキャッシュフローを確保するために、店舗生産性及び事業コスト構造の改善に徹底フォーカス

# 期間限定商品が好評 – 2008年 夏・秋

コーヒー ジェリー フラペチーノ®



マンゴー パッション  
フラペチーノ®



ダーク モカ フラペチーノ®



ザクロピーチ  
フラペチーノ®

季節に合わせた  
コーヒーの楽しみ方のご提案

アイスコーヒー  
ブレンド



イタリアの伝統的なパン  
「フィローネ」を使用した商品群



# 期間限定商品が好評 – 2008年 冬・春



クレームブリュレ ラテ

ジンジャーブレッド ラテ

ダークチェリー モカ



ハニー オレンジ ラテ

ハニー オレンジ  
フラペチーノ®



スノーストロベリー



アッサム ブラック  
ティーラテ

ラベンダー アールグレイ  
ティーラテ



ザツハトルテ

メタリックタンブラー  
ロイヤルブルー12oz



メタリックタンブラー  
パッションピンク12oz



SAKURAをイメージした商品群