

**2010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**  
**2010年5月14日**

# 本日のプレゼンテーションの構成

1

2010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

今後の事業展望

岩田 松雄

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

2010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

今後の事業展望

岩田 松雄

代表取締役最高経営責任者(CEO)

3

質疑応答

# 2009年度の戦略的フォーカス

2009年3月期決算説明会('09/5/13)資料抜粋

**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、クオリティー、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

## 主要指標の想定

- 既存店売上高前年比:95%
- 新規出店:30店舗程度

# 2010年3月期 財務ハイライト

(単位 百万円)	10年 3月期	最新 予想 (10年3月5 日)	予想数値比		期初 予想 (09年5月 12日)	期初予想比	
			金額	%		金額	%
売上高	97,078	96,400	+678	+0.7%	97,000	+78	+0.1%
営業利益	6,441 6.6%	6,150 6.4%	+291	+4.7%	3,800 3.9%	+2,641	+69.5%
経常利益	6,637 6.8%	6,500 6.7%	+137	+2.1%	4,000 4.1%	+2,637	+65.9%
当期純利益	3,347 3.4%	3,150 3.3%	+197	+6.3%	1,800 1.9%	+1,547	+85.9%

# 損益計算書

(単位 百万円)	10年3月期	09年3月期	前年同期比	
			金額	%成長率
売上高	97,078	96,592	+486	+0.5%
売上総利益	70,431 72.6%	68,014 70.4%	+2,417	+3.6%
販売費及び 一般管理費	63,990 65.9%	62,503 64.7%	+1,487	+2.4%
営業利益	6,441 6.6%	5,511 5.7%	+930	+16.9%
経常利益	6,637 6.8%	5,776 6.0%	+861	+14.9%
特別利益	217 0.2%	46 0.0%	+171	+471.7%
特別損失	682 0.7%	267 0.3%	+415	+255.4%
税引前 当期純利益	6,172 6.4%	5,554 5.7%	+618	+11.1%
当期純利益	3,347 3.4%	2,985 3.1%	+362	+12.1%

## 売上高

- +0.5%の増収  
寄与度  
既存店 -5.1%  
新店 +5.6%  
その他 +0.0%

## 売上総利益

- 売上総利益率 2.2%ポイント向上
- 原材料価格の低減、廃棄ロス削減、品揃え最適化、為替、価格改定効果(～7月)

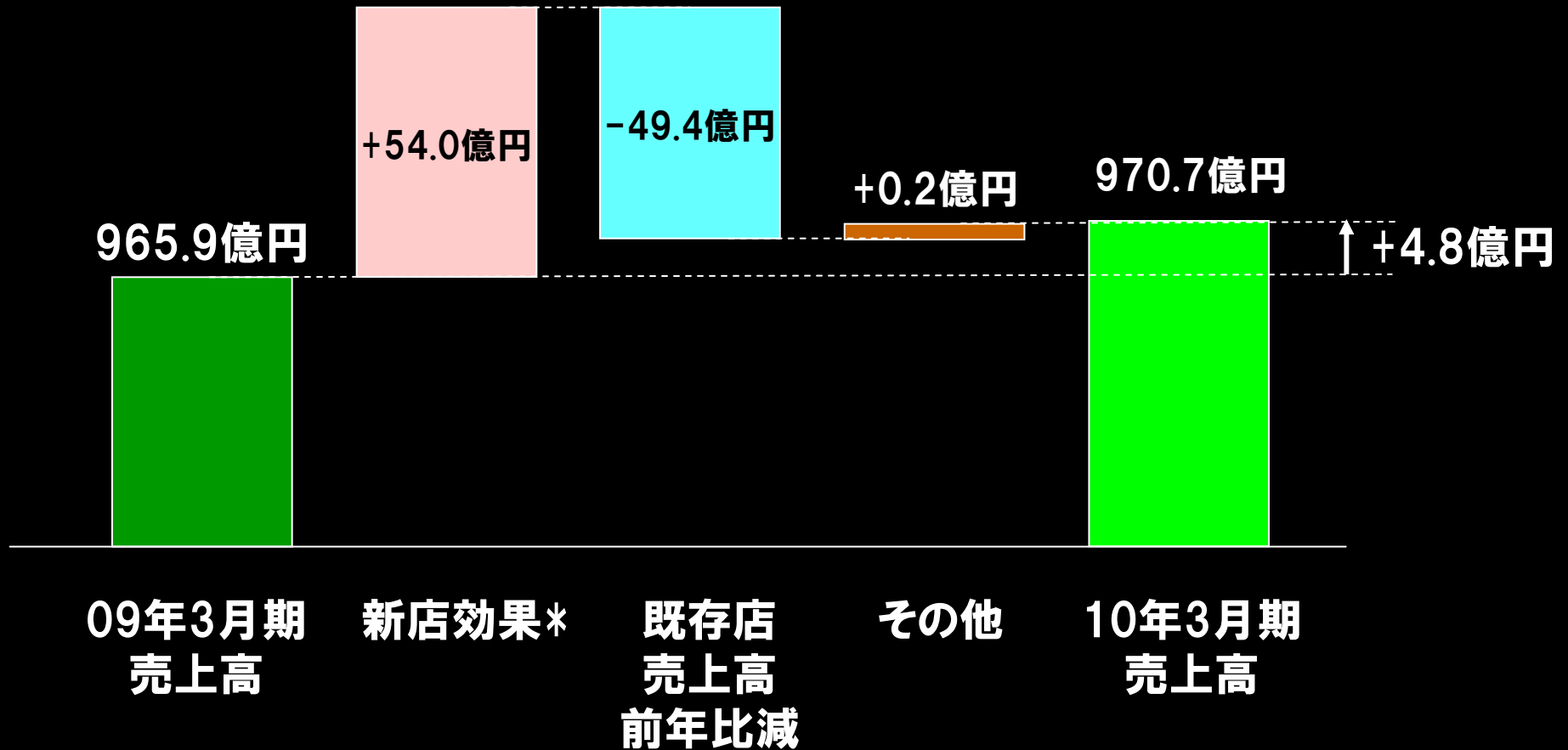
## 経常利益

- 14.9%の増益
- 経常利益率 0.8%ポイント増

## 特別損失

- 減損損失:378百万円
- 閉店損失:175百万円

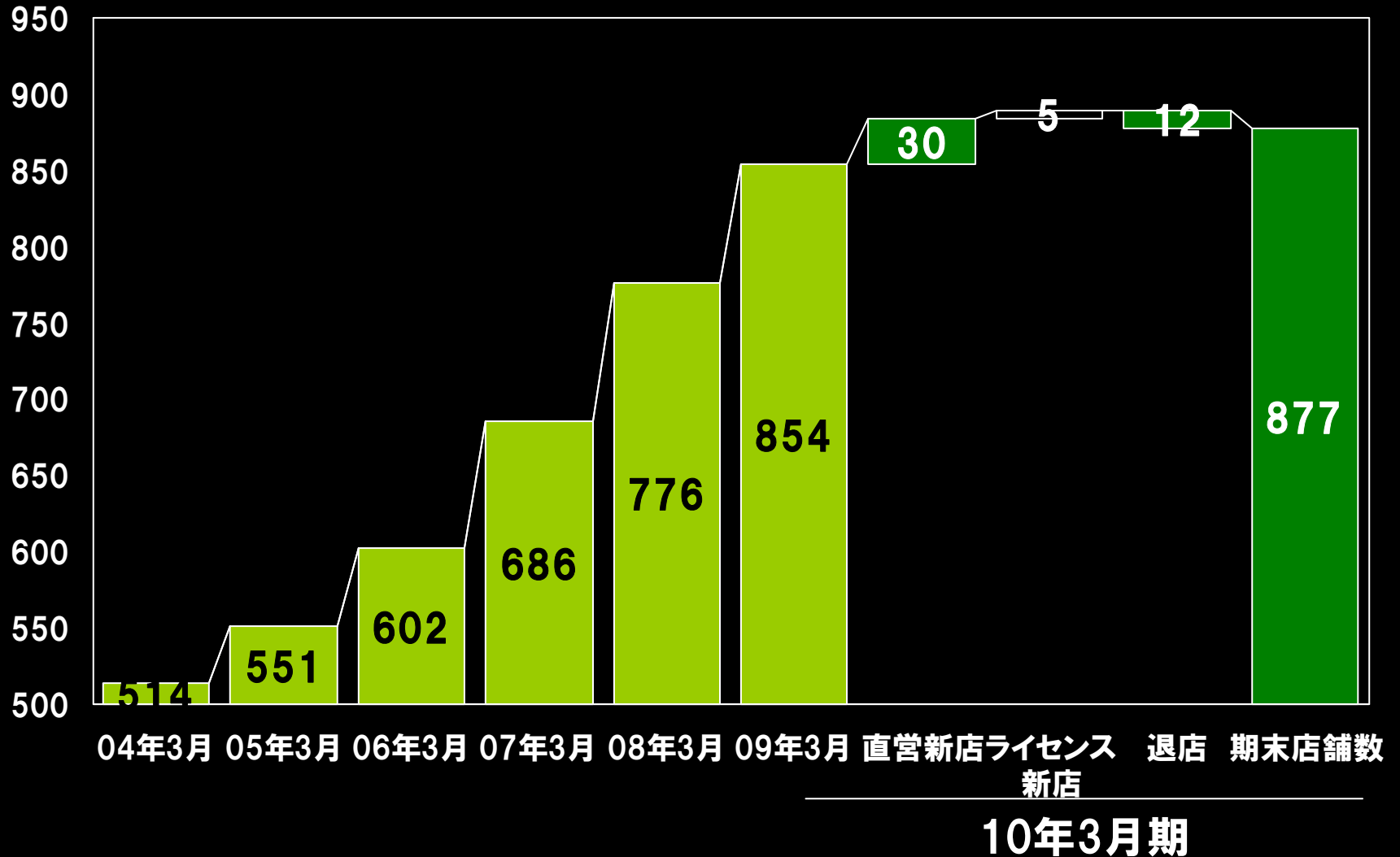
# 新規出店の効果により、 既存店による売上減をカバー



\*新店効果: 2009年度新店効果、及び2008年度新店の通年開店効果の合計

# 店舗数は、前年比で23店舗増加 35店舗の新規出店と12店舗の退店

## 店舗数 推移





# 出店はポートフォリオの最適化、空間デザインの質に焦点 改装は「サードプレイス」環境の充実に向けて更に強化

立地別店舗数	新店	合計
ビジネス街	2	113
繁華街	3	213
郊外ショッピングセンター	9	212
ビジネス街／繁華街	1	85
住宅街／繁華街	-	42
住宅街	1	39
ターミナル	1	39
病院	1	28
ドライブスルー	4	76
サービスエリア	9	30
直営	30	845
ライセンス	5	32
合計	35	877

改装店舗数	10年3月期	09年3月期
	累計期間	累計期間
リモデル	49	42
リフレッシュ	230	192
合計	279	234

# 利用ニーズの高まる サービスエリア立地への出店

宮島サービスエリア（下り線）店



淡路サービスエリア（下り線）店



# コーヒーの専門性を追求した店舗

たまプラーザテラス店（神奈川県）



新宿丸井本館2階店（東京都）



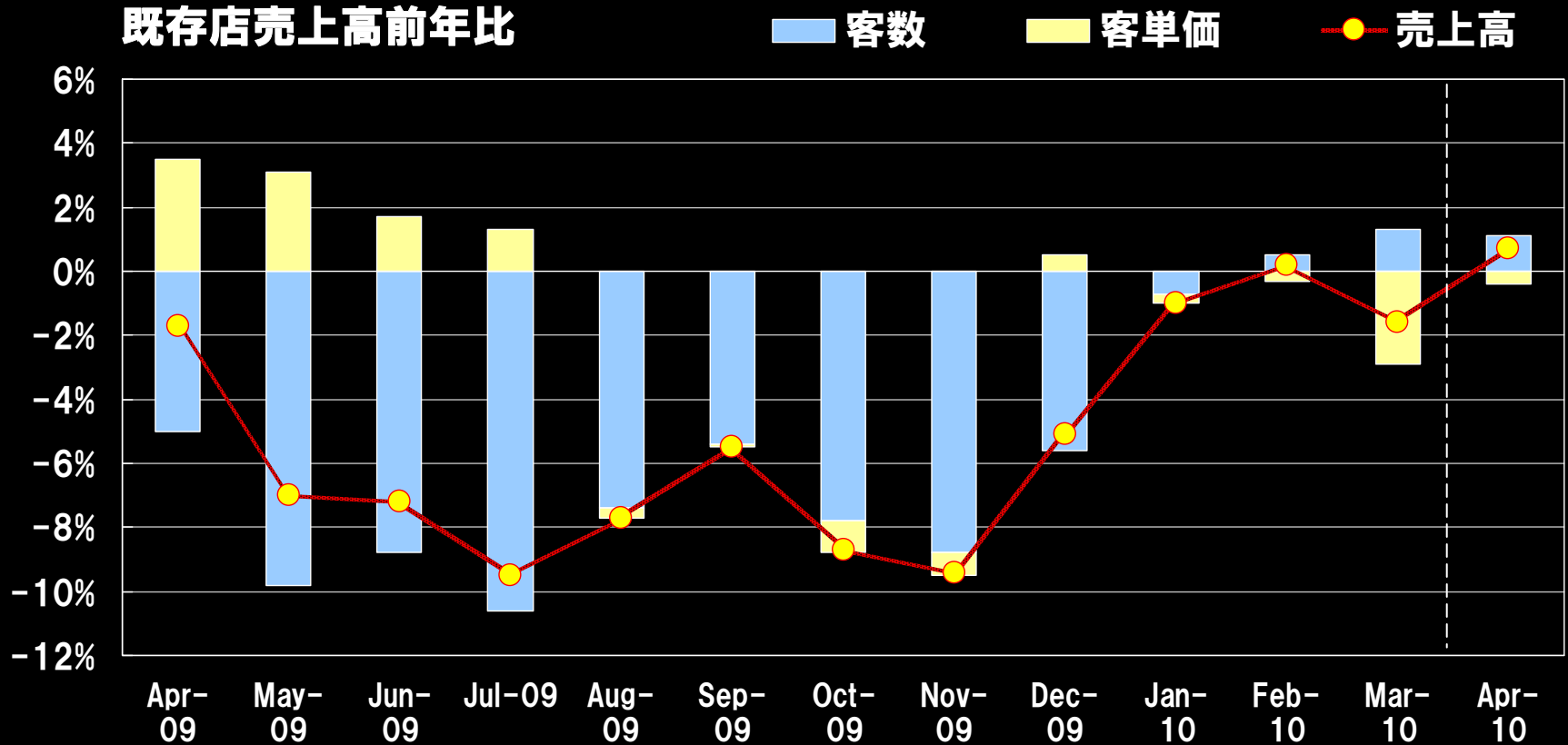
# 居心地を追求したディスティネーションストア

恵比寿ガーデンプレイス店（東京都）



# 想定以上に厳しい環境を受け、第3四半期までは苦戦。第4四半期以降、回復基調へ

既存店売上高前年比



	通期	上半期	下半期
売上高	94.7%	93.5%	95.8%
客数／取引件数	94.4%	92.2%	96.6%
客単価	100.3%	101.5%	99.2%

# 日本オリジナルの新商品が売上を牽引

*Crème Brulee Macchiato*



CARAMEL ÉCLAIR LATTE



Tea Latte



SAKURA  
2010



Asia/Pacific

Africa/Arabia

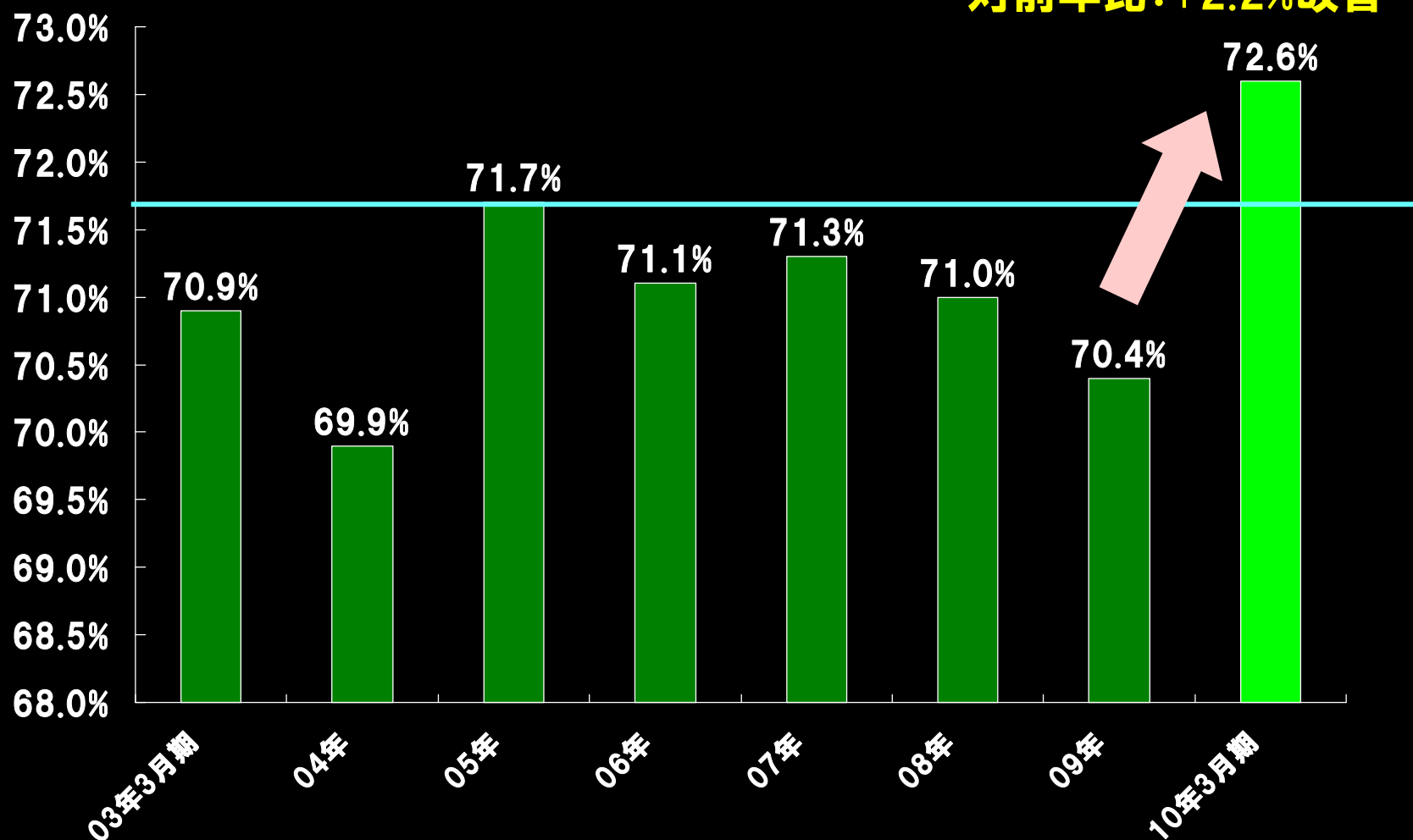
Latin America



# 売上総利益率は上場以来最高水準へ

## 売上総利益率推移

対前年比: +2.2%改善



## 販売費及び一般管理費

(単位 百万円)	10年3月期	09年3月期	%成長率 構成比の変化
売上高	97,078 100.0%	96,592 100.0%	+0.5%
販売費及び 一般管理費	63,990 65.9%	62,503 64.7%	+2.4%
店舗人件費	25,879 26.7%	25,235 26.1%	+2.6%
店舗不動産賃借料	11,367 11.7%	11,007 11.4%	+3.3%
店舗減価償却費	3,105 3.2%	3,224 3.3%	-3.7%
店舗その他経費	10,161 10.5%	10,106 10.5%	+0.5%
サポートセンター費用	7,763 8.0%	7,266 7.5%	+6.8%
ロイヤリティ	5,374 5.5%	5,334 5.5%	+0.7%
事業税・事業所税	337 0.3%	327 0.3%	+3.1%
直営店 店舗数(期末)	845	826	+2.3%
同 (期中平均)	842	791	+6.4%

## 店舗人件費

- 定着率向上に伴う教育コストの減少や、人員配置の最適化

## 店舗不動産賃借料

- 出店による増加の一方で、販売減に伴う歩合賃料の減少影響

## 店舗減価償却費

- 出店数の減少に伴う償却費の減

## 店舗その他経費

- 出店数の減少に伴う開店準備費用の減少、店舗設備の改善による水道光熱費の削減など

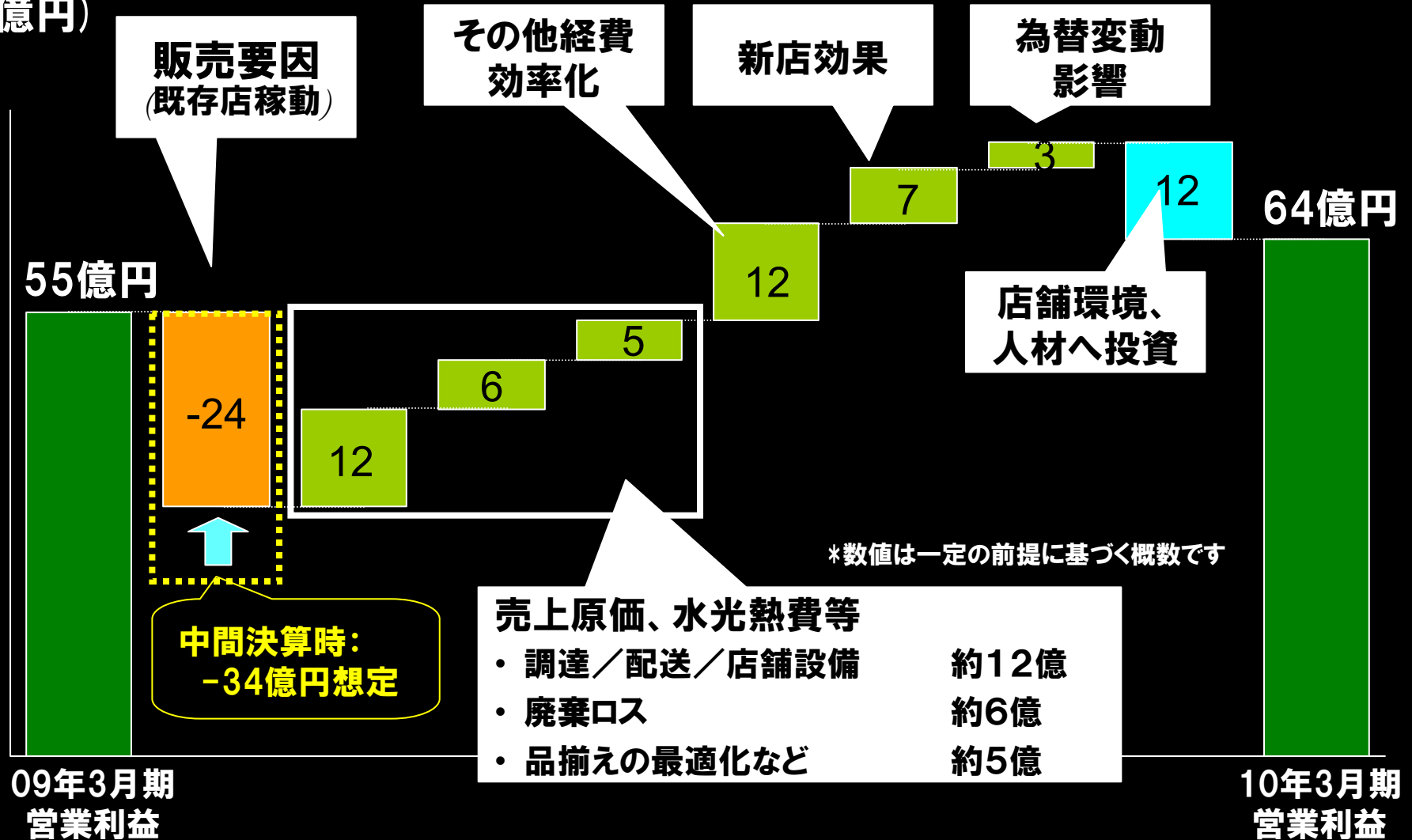
## サポートセンター費用

- 経費コントロールの徹底と戦略的施策の加速



# 収益体質の抜本的な改善を達成

## 収益増減要因分析 (億円)



対中間決算時予想:

売上回復及び経費節減の効果により、ビジネス投資を増強しつつ、増益を確保

# 貸借対照表（資産の部）

（単位 百万円）	10年3月期 事業年度末	09年3月期 事業年度末	増減額
<b>流動資産</b>	<b>18,591</b>	<b>12,193</b>	<b>+6,398</b>
現預金	9,359	4,156	+5,203
売掛金	3,377	3,321	+56
棚卸資産	2,231	1,866	+365
その他	3,624	2,849	+775
<b>固定資産</b>	<b>29,744</b>	<b>31,590</b>	<b>-1,846</b>
有形固定資産	11,486	13,042	-1,556
無形固定資産	1,321	1,443	-122
差入保証金	15,962	16,218	-256
その他	972	885	+87
<b>総資産</b>	<b>48,335</b>	<b>43,783</b>	<b>+4,552</b>

## 流動資産

- 現預金：CFの改善に伴う現預金の増加
- その他：繰延税金資産の増加など

## 固定資産

- 減損損失、減価償却による有形固定資産の減少
- 店舗投資
 

新店	856百万円
改装	1,363百万円
合計	2,219百万円

# 貸借対照表（負債・純資産の部）

（単位 百万円）	10年3月期 事業年度末	09年3月期 事業年度末	増減額
<b>流動負債</b>	<b>14,938</b>	<b>13,144</b>	<b>+1,794</b>
買掛金	2,660	2,415	+245
短期借入金	200	2,000	-1,800
1年以内返済予定の長期借入金	195	239	-44
その他	11,882	8,489	+3,393
<b>固定負債</b>	<b>336</b>	<b>619</b>	<b>-283</b>
長期借入金	230	425	-195
その他	106	194	-88
<b>負債合計</b>	<b>15,274</b>	<b>13,763</b>	<b>+1,511</b>
資本金	8,380	8,369	+11
資本剰余金	10,955	10,944	+11
利益剰余金	13,868	10,949	+2,919
評価・換算差額等	-143	-243	+100
<b>純資産合計</b>	<b>33,061</b>	<b>30,020</b>	<b>+3,041</b>
<b>負債・純資産合計</b>	<b>48,335</b>	<b>43,783</b>	<b>+4,552</b>

## 流動負債

- 短期借入金の返済 1,800百万円。有利子負債比率1.3%（09年3月期末6.1%）
- その他：未払い法人税等の増加

## 純資産

- 自己資本比率 68.4%（09年3月期末68.6%）

# キャッシュフロー計算書

(単位 百万円)	10年3月期	09年3月期	増減額
<b>営業活動によるCF</b>	<b>10,294</b>	<b>5,543</b>	<b>+4,751</b>
税引前当期純利益	6,172	5,554	+618
減価償却費	3,678	3,739	-61
法人税等支払額	-2,138	-3,020	+882
その他	2,582	-730	+3,312
<b>投資活動によるCF</b>	<b>-2,448</b>	<b>-6,063</b>	<b>+3,615</b>
有形固定資産の取得	-2,688	-4,492	+1,804
無形固定資産の取得	-299	-606	+307
差入保証金による支出	-342	-1,314	+972
その他	881	349	+532
<b>財務活動によるCF</b>	<b>-2,442</b>	<b>-573</b>	<b>-1,869</b>
短期借入金の返済	-1,800	2,000	-3,800
長期借入金の返済	-239	-2,176	+1,937
その他	-403	-397	-6
<b>現金及び現金同等物 増減額</b>	<b>5,402</b>	<b>-1,093</b>	<b>+6,495</b>
期首残高	3,956	5,049	-1,093
期末残高	9,359	3,956	+5,403

## 営業活動によるキャッシュフロー

- 税引前純利益が前年同期比で増加
- 法人税支払額の減少、未払い金の増加

## 投資活動によるキャッシュフロー

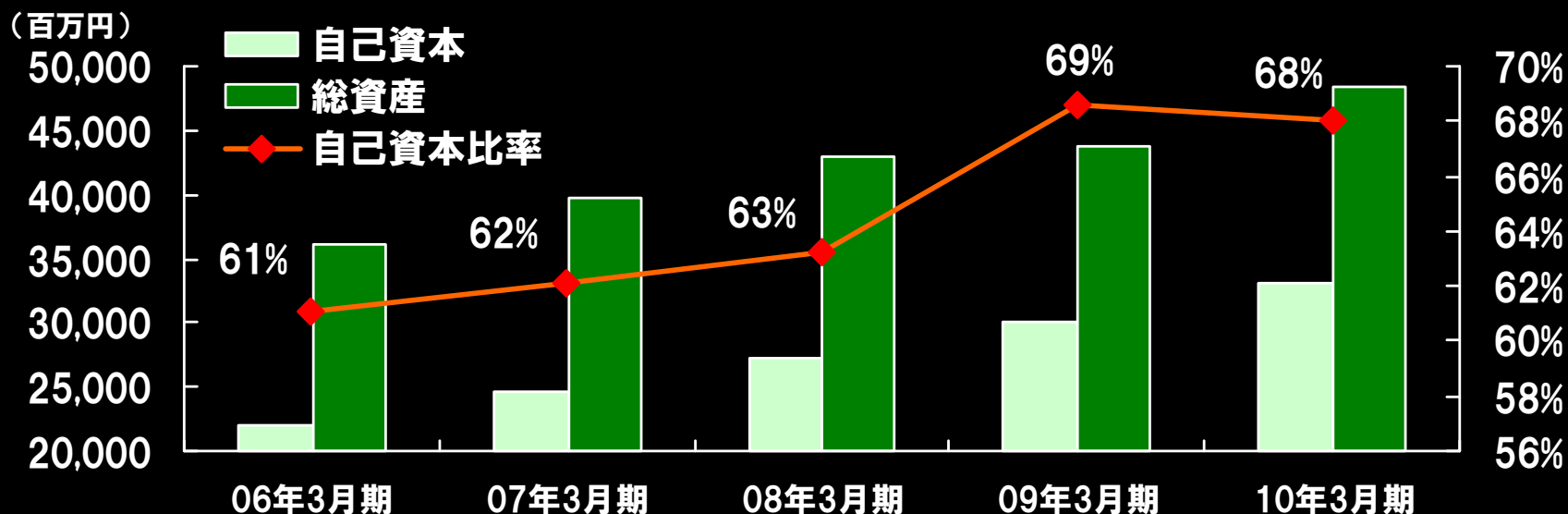
- 新規出店数の減少による有形固定資産の取得の減少、保証金の差入の減少

## 財務活動によるキャッシュフロー

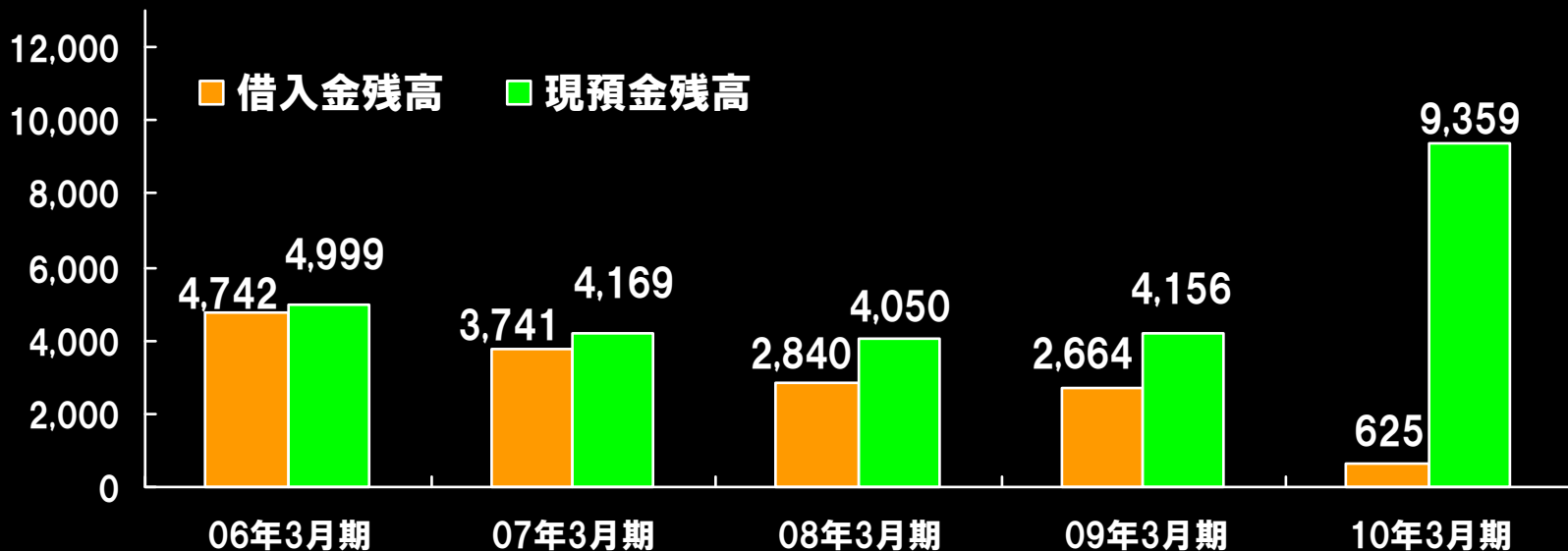
- 短期借入金の返済

# 安定した強い財務基盤を確立

## 自己資本比率



## 借入金・預金残高



## 2009年度の重要な達成事項

厳しい外部環境の中、独自のスターバックス体験提供へのフォーカスを継続しつつ、強い収益体質を実現

- **ブランドの差別化**
  - より強固な顧客基盤
- **収益構造の大幅な改善**
  - 出店機会を拡大
- **強いバランスシートの確立**
  - 柔軟な戦略的投資を可能に

# 本日のプレゼンテーションの構成

1

**2010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

**今後の事業展望**

**岩田 松雄**

代表取締役最高経営責任者(CEO)

# 100年後も光り輝くブランドを目指して

## 1. Sustainable growth

- ・ 持続可能な安定的成長／収益基盤の強化

## 2. Market innovation

- ・ 革新性を持ってマーケットをリードし続ける

## 3. Center of excellence

- ・ 世界一のスターバックスへ



# 2010年度の方針

## ～ Next Stage ～

“守りから攻めへ”

収益体質を維持しつつ、更なる成長に向けて

- **オーナーシップ**

- 一人ひとりが経営者意識を持ち、お客様に近いところで迅速に意思決定をする

- **チャレンジ精神**

- ブレイク・ザ・ルール – 全ての常識を疑ってみる

- **感動経験の提供**

- お客様の期待以上のサービス・商品・空間を提供する

# 2010年度の重点施策

## パートナー & サービス

- 人材投資の強化
- カスタマーボイス
- ロイヤルカスタマープログラム
- テクノロジーの活用



## “スターバックス エクスペリエンス”

### 商品

- 新商品の継続投入
- ホームユース市場の開拓
- 商品R&D機能の体制強化



### 空間

- 新しいコンセプト、立地、デザイン
- グリーンストア



Next Stageへの基盤作りと攻めへ転換

# Starbucks VIA® Coffee Essenceで ホームユース市場へ



# 新しい立地、新しいコンセプトの出店

福岡大濠公園店 *公園内の市民の憩いの場として、環境に配慮した店舗作り*



# コーヒーの専門性を追求する取り組み

## Coffee Ambassador's Cup



# スターバックス経験を更に広く展開

ANAとサービス提供で提携



# 2011年3月期 業績見通し

\*会計変更前:資産除去債務 会計変更による影響を除く

(単位 百万円)	11年3月期 見通し		10年3月期 実績	前年比		参考: 11年3月期 見通し 会計変更前*
	中間期	通期		金額	%	通期
売上高	49,000	100,000	97,078	+2,922	+3.0%	100,000
営業利益	3,500	6,200	6,441	-241	-3.7%	6,500
	7.1%	6.2%	6.6%			6.5%
経常利益	3600	6,350	6,637	-287	-4.3%	6,650
	7.3%	6.4%	6.8%			6.7%
当期純利益	-300	1,050	3,347	-2,297	-68.6%	3,350
	-0.6%	1.1%	3.4%			3.4%

## 前提条件

- 新規出店数：50店舗程度（ライセンスを含む）
- 閉店数：10店舗程度（ライセンスを含む）
- 既存店売上高前年比：100%（上半期99%、下半期101%）

- 資産除去債務 会計変更影響
  - 営業費用 約300百万
  - 特別損失 約3,550百万円

# OUR STARBUCKS MISSION

*To inspire and nurture the human spirit –  
One person, one cup, and one neighborhood  
at a time*

