

# 2009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  
2008年11月14日

# 本日のプレゼンテーションの構成

1

2009年3月期 第2四半期累計期間 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

下期および通期の見通し

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)

# 本日のプレゼンテーションの構成

1

2009年3月期 第2四半期累計期間 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

下期および通期の見通し

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)

# 2009年3月期 第2四半期累計期間 財務ハイライト

(百万円未満切捨て)

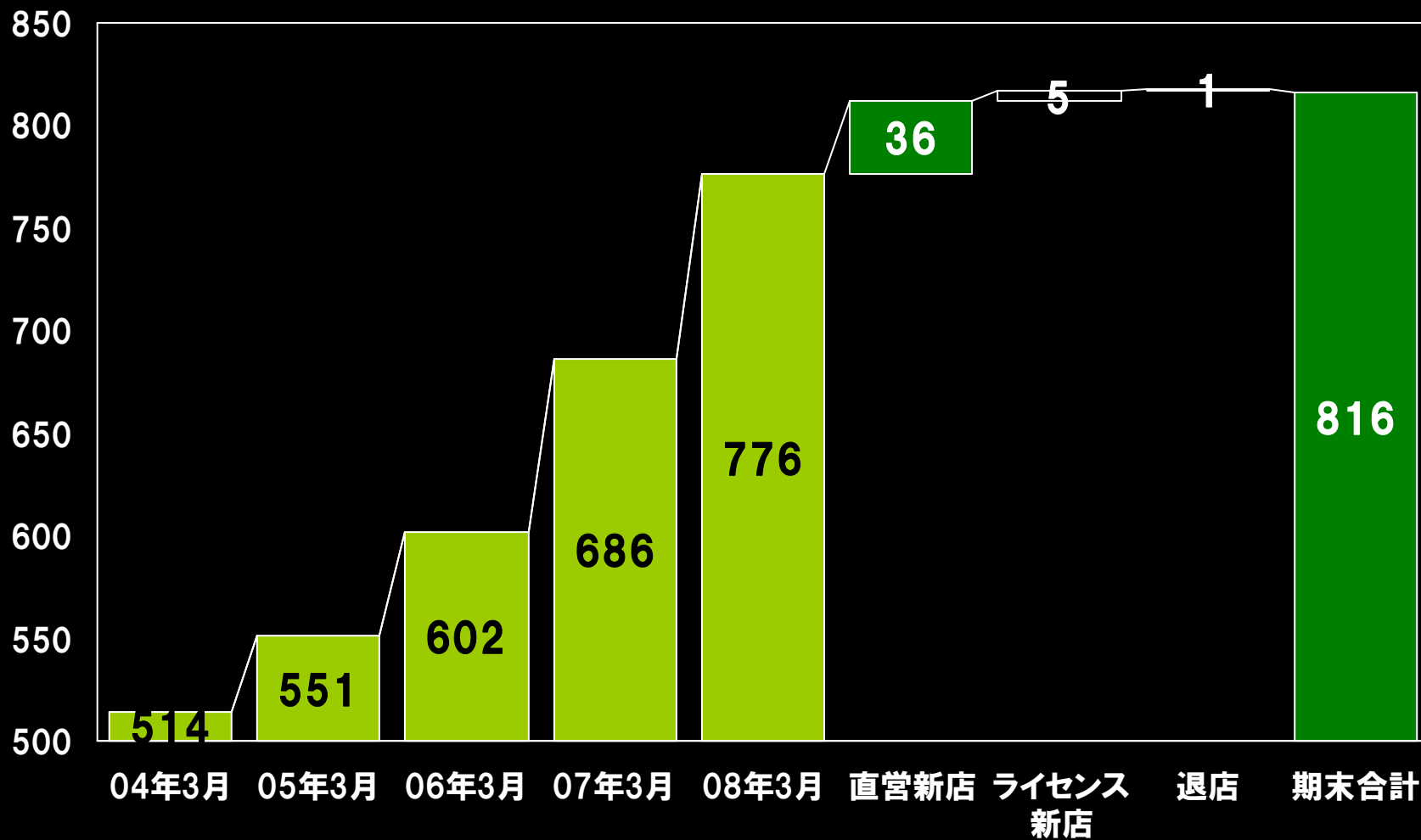
| (単位 百万円) | 08年3月期<br>中間会計<br>期間 | 09年3月期<br>第2四半期<br>累計期間 | 前年同期比  |        |
|----------|----------------------|-------------------------|--------|--------|
|          |                      |                         | 金額     | %成長率   |
| 売上高      | 44,661               | 47,979                  | +3,318 | +7.4%  |
| 売上総利益    | 32,204<br>72.1%      | 33,815<br>70.5%         | +1,611 | +5.0%  |
| 営業利益     | 3,903<br>8.7%        | 2,842<br>5.9%           | -1,061 | -27.2% |
| 経常利益     | 3,958<br>8.9%        | 2,968<br>6.2%           | -990   | -25.0% |
| 四半期純利益   | 2,094<br>4.7%        | 1,546<br>3.2%           | -548   | -26.2% |

# 2009年3月期 第2四半期累計期間 財務ハイライト

(百万円未満切捨て)

| (単位 百万円) | 第1四半期           |                 |                 | 第2四半期           |                 |                 | 累計              |                 |                  |
|----------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|------------------|
|          | 08年3月期          | 09年3月期          | 前年同期比           | 08年3月期          | 09年3月期          | 前年同期比           | 08年3月期          | 09年3月期          | 前年同期比            |
| 売上高      | 21,770          | 23,348          | +1,578<br>+7.2% | 22,890          | 24,630          | +1,740<br>+7.6% | 44,661          | 47,979          | +3,318<br>+7.4%  |
| 売上総利益    | 15,674<br>72.0% | 16,357<br>70.1% | +683<br>+4.4%   | 16,530<br>72.2% | 17,457<br>70.9% | +927<br>+5.6%   | 32,204<br>72.1% | 33,815<br>70.5% | +1,611<br>+5.0%  |
| 営業利益     | 1,996<br>9.2%   | 1,226<br>5.3%   | -770<br>-38.6%  | 1,906<br>8.3%   | 1,615<br>6.6%   | -291<br>-15.3%  | 3,903<br>8.7%   | 2,842<br>5.9%   | -1,061<br>-27.2% |
| 経常利益     | 1,973<br>9.1%   | 1,253<br>5.4%   | -720<br>-36.5%  | 1,984<br>8.7%   | 1,715<br>7.0%   | -269<br>-13.6%  | 3,958<br>8.9%   | 2,968<br>6.2%   | -990<br>-25.0%   |
| 四半期純利益   | 1,032<br>4.7%   | 626<br>2.7%     | -406<br>-39.3%  | 1,062<br>4.6%   | 919<br>3.7%     | -143<br>-13.5%  | 2,094<br>4.7%   | 1,546<br>3.2%   | -548<br>-26.2%   |

# 41店舗の新規出店と1店舗の退店により、 計816店舗に



09年3月期 第2四半期

# 出店立地の選択により重点を置き、 様々な店舗形態の新店をオープン

| 店舗数          | 新店 | 合計  |
|--------------|----|-----|
| ビジネス街        | 4  | 112 |
| 繁華街          | 6  | 207 |
| 郊外ショッピングセンター | 7  | 185 |
| ビジネス街／繁華街    | 4  | 82  |
| 住宅街／繁華街      | 0  | 38  |
| 住宅街          | 2  | 35  |
| ターミナル        | 3  | 28  |
| 病院           | 2  | 25  |
| ドライブスルー      | 8  | 65  |
| サービスエリア      | 0  | 12  |
| 直営           | 36 | 789 |
| ライセンス        | 5  | 27  |
| 合計           | 41 | 816 |



富山環水公園店（住宅街、富山）

# 一般的な外食支出の減退傾向を反映し、 客数／取引件数が伸び悩んだ

| 既存店前年比  | 09年3月期 |        |        |
|---------|--------|--------|--------|
|         | 第1四半期  | 第2四半期  | 累計     |
| 売上高     | 96.8%  | 98.6%  | 97.7%  |
| 客数／取引件数 | 95.6%  | 95.3%  | 95.5%  |
| 客単価     | 101.2% | 103.4% | 102.3% |

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



# 期間限定商品が好評

コーヒー ジェリー 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



ダーク モカ フラペチーノ®



マンゴー パッション  
フラペチーノ®



ザクロピーチ  
フラペチーノ®



MD商品群  
(タンブラー、コーヒー器具等)

# コーヒーと共に楽しみいただける 商品をより拡充

イタリアの伝統的なパン  
「フィローネ」を使用した商品群

ロールケーキ



洋梨の  
ベイクドケーキ

米粉を使用

既存のホットサンドイッチを一新



チーズスフレ

# 「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  | 08年3月期<br>中間会計<br>期間 | 09年3月期<br>第2四半期<br>累計期間 |
|--------|----------------------|-------------------------|
| リモデル   | 15                   | 16                      |
| リフレッシュ | 94                   | 125                     |
| 合計     | 109                  | 141                     |



仙台パルコ店（繁華街、宮城）



新宿Isetan Girl店（繁華街、東京）

# Starbucks DISCOVERIES®

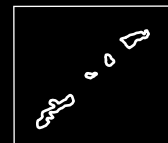
## 新フレーバーを追加し、ブランド認知向上に貢献



2008年9月「京都(抹茶ラテ)」販売開始



46都道府県で販売中



# 損益計算書

| (単位 百万円)       | 08年3月期<br>中間会計<br>期間 | 09年3月期<br>第2四半期<br>累計期間 | 前年同期比  |        |
|----------------|----------------------|-------------------------|--------|--------|
|                |                      |                         | 金額     | %成長率   |
| 売上高            | 44,661               | 47,979                  | +3,318 | +7.4%  |
| 売上総利益          | 32,204<br>72.1%      | 33,815<br>70.5%         | +1,611 | +5.0%  |
| 販売費及び<br>一般管理費 | 28,300<br>63.4%      | 30,973<br>64.6%         | 2,673  | +9.4%  |
| 営業利益           | 3,903<br>8.7%        | 2,842<br>5.9%           | -1,061 | -27.2% |
| 経常利益           | 3,958<br>8.9%        | 2,968<br>6.2%           | +990   | -25.0% |
| 特別利益           | -<br>0.0%            | -<br>0.0%               | +0     | -      |
| 特別損失           | 158<br>0.4%          | 87<br>0.2%              | -71    | -44.9% |
| 税引前<br>当期純利益   | 3,799<br>8.5%        | 2,882<br>6.0%           | -917   | -24.1% |
| 当期純利益          | 2,094<br>4.7%        | 1,546<br>3.2%           | -548   | -26.2% |

## 売上高

- 7.4%の増収
- Comp成長率 97.7%  
(客数/取引件数 95.5%  
客単価 102.3%)
- 41店舗 (うち、ライセンス 5店舗) 出店、退店 1

## 売上総利益

- 売上総利益率 1.6ポイント低下
- 売上構成比の変化、原材料価格の高騰等による悪化

## 経常利益

- 25.0%の減益
- 経常利益率 2.7ポイント減

## 特別損失

- 減損損失、店舗改装に伴う固定資産除却損

# 販売費及び一般管理費

| (単位 百万円)       | 08年3月期<br>中間会計<br>期間 | 09年3月期<br>第2四半期<br>累計期間 | %成長率<br>構成比の変化    |
|----------------|----------------------|-------------------------|-------------------|
| 売上高            | 44,661<br>100.0%     | 47,979<br>100.0%        | +7.4%<br>+0.0%pt  |
| 販売費及び<br>一般管理費 | 28,300<br>63.4%      | 30,973<br>64.6%         | +9.4%<br>+1.2%pt  |
| 店舗人件費          | 11,635<br>26.1%      | 12,632<br>26.3%         | +8.6%<br>+0.2%pt  |
| 店舗不動産賃借料       | 5,028<br>11.3%       | 5,429<br>11.3%          | +8.0%<br>+0.0%pt  |
| 店舗減価償却費        | 1,177<br>2.6%        | 1,450<br>3.0%           | +23.2%<br>+0.4%pt |
| 店舗その他経費        | 4,379<br>9.8%        | 4,993<br>10.4%          | +14.0%<br>+0.6%pt |
| サポートセンター費用     | 3,454<br>7.7%        | 3,642<br>7.6%           | +5.4%<br>-0.1%pt  |
| ロイヤリティ         | 2,461<br>5.5%        | 2,648<br>5.5%           | +7.6%<br>+0.0%pt  |
| 事業税・事業所税       | 164<br>0.4%          | 176<br>0.4%             | +7.3%<br>+0.0%pt  |
| 店舗数            | 722                  | 816                     | +13.0%            |

## 店舗人件費

- 出店に伴う増員
- 競争力向上のための昇給

## 店舗減価償却費

- 前期比 94店舗、13%の店舗数増加
- コーヒーマシンおよび周辺機器、自動温度管理システム等の導入およびアップグレード

## 店舗その他経費

- 保守費、修繕費、保守・管理費等増加
- 既存店売上高の減少に伴う対売上高比率の上昇

# 貸借対照表（資産の部）

| （単位 百万円）      | 08年3月期<br>事業年度末 | 09年3月期<br>第2四半期末 | 増減額    |
|---------------|-----------------|------------------|--------|
| <b>流動資産</b>   | <b>13,046</b>   | <b>10,805</b>    | -2,241 |
| <b>現預金</b>    | <b>4,050</b>    | <b>2,519</b>     | -1,531 |
| <b>売掛金</b>    | <b>3,081</b>    | <b>3,084</b>     | +3     |
| <b>棚卸資産</b>   | <b>1,830</b>    | <b>2,265</b>     | +435   |
| <b>その他</b>    | <b>4,084</b>    | <b>2,936</b>     | -1,148 |
| <b>固定資産</b>   | <b>29,913</b>   | <b>31,237</b>    | +1,324 |
| <b>有形固定資産</b> | <b>12,148</b>   | <b>12,858</b>    | +710   |
| <b>無形固定資産</b> | <b>1,230</b>    | <b>1,308</b>     | +78    |
| <b>差入保証金</b>  | <b>15,196</b>   | <b>15,777</b>    | +580   |
| <b>その他</b>    | <b>1,338</b>    | <b>1,292</b>     | -46    |
| <b>総資産</b>    | <b>42,960</b>   | <b>42,043</b>    | -917   |

## 流動資産

- 店舗増加に伴う設備投資や借入金返済による現金及び預金の減少

## 固定資産

- 新規出店・店舗改装による有形固定資産と差入保証金の増加
- 店舗投資
 

|    |          |
|----|----------|
| 新店 | 1,748百万円 |
| 改装 | 136百万円   |
| 合計 | 1,885百万円 |

# 貸借対照表（負債・純資産の部）

| （単位 百万円）        | 08年3月期<br>事業年度末 | 09年3月期<br>第2四半期末 | 増減額    |
|-----------------|-----------------|------------------|--------|
| <b>流動負債</b>     | <b>14,317</b>   | <b>12,628</b>    | -1,689 |
| 買掛金             | 2,270           | 2,542            | +272   |
| 短期借入金           | 2,176           | 1,367            | -809   |
| その他             | 9,871           | 8,718            | -1,153 |
| <b>固定負債</b>     | <b>1,471</b>    | <b>884</b>       | -587   |
| 長期借入金           | 664             | 522              | -142   |
| その他             | 807             | 362              | -445   |
| <b>負債合計</b>     | <b>15,789</b>   | <b>13,512</b>    | -2,276 |
| <b>資本金</b>      | <b>8,356</b>    | <b>8,362</b>     | +6     |
| <b>資本剰余金</b>    | <b>10,931</b>   | <b>10,937</b>    | +6     |
| <b>利益剰余金</b>    | <b>8,390</b>    | <b>9,509</b>     | +1,119 |
| <b>評価・換算差額等</b> | <b>-507</b>     | <b>-278</b>      | +229   |
| <b>純資産合計</b>    | <b>27,171</b>   | <b>28,530</b>    | +1,359 |
| <b>負債・純資産合計</b> | <b>42,960</b>   | <b>42,043</b>    | -917   |

## 負債

- 法人税等の支払い、約定弁済による長期借入金の減少
- 有利子負債比率 4.5%（08年3月期末6.6%）

## 純資産

- 自己資本比率 67.9%（08年3月期末63.2%）



# キャッシュフロー計算書

| (単位 百万円)         | 08年3月期<br>中間会計<br>期間 | 09年3月期<br>第2四半期<br>累計期間 | 増減額           |
|------------------|----------------------|-------------------------|---------------|
| <b>営業活動によるCF</b> | <b>3,730</b>         | <b>2,125</b>            | <b>-1,605</b> |
| 税引前四半期純利益        | 3,799                | 2,882                   | -917          |
| 減価償却費            | 1,383                | 1,685                   | +302          |
| 法人税の支払額          | -1,560               | -1,589                  | -29           |
| その他              | 107                  | -853                    | -960          |
| <b>投資活動によるCF</b> | <b>-2,455</b>        | <b>-3,293</b>           | <b>-838</b>   |
| 有形固定資産の取得        | -2,333               | -2,416                  | -83           |
| 無形固定資産の取得        | -81                  | -312                    | -231          |
| 差入保証金の差入         | -682                 | -705                    | -23           |
| その他              | 641                  | 140                     | -501          |
| <b>財務活動によるCF</b> | <b>-624</b>          | <b>-1,361</b>           | <b>-736</b>   |
| 長期借入金の返済         | -350                 | -950                    | -600          |
| その他              | -274                 | -411                    | -137          |
| <b>現金及び現金同等物</b> |                      |                         |               |
| 増減額              | 650                  | -2,530                  | -3,180        |
| 期首残高             | 4,669                | 5,049                   | +380          |
| 期末残高             | 5,319                | 2,519                   | -2,800        |

## 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減少
- 店舗数増加に伴う減価償却費の増加

## 投資活動によるキャッシュフロー

- 新規出店、改装を主目的とする有形固定資産の取得、及び保証金の差入れによる支出
- ソフトウェア資産等の無形固定資産の取得による支出

## 財務活動によるキャッシュフロー

- 長期借入金の返済
- 配当金支払

# 本日のプレゼンテーションの構成

1

2009年3月期 第2四半期累計期間 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

下期および通期の見通し

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)

# ブランドは健全である

C-NEWSリサーチ会社の最新の調査ではスター  
バックスは1位にランクされた

- 最近3ヶ月で最も頻繁に利用した
- メニューの味が良い
- 店員のサービスが良い
- 高級感がある
- 再来店意向

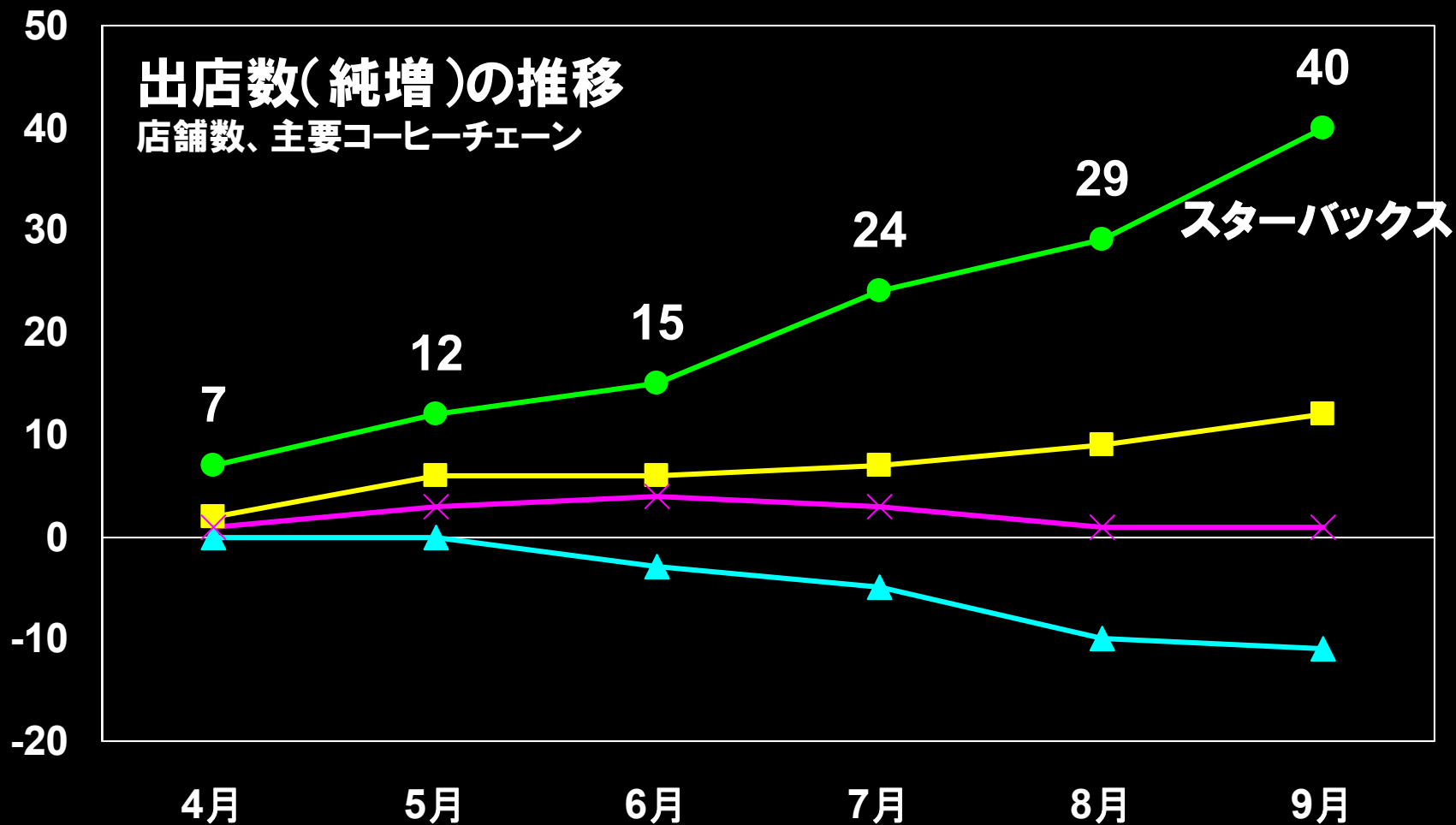
集計回答数:400名

調査対象: 東京、千葉、埼玉、神奈川、大阪、京都、奈良、兵庫

対象者: 15歳以上のインターネットユーザー

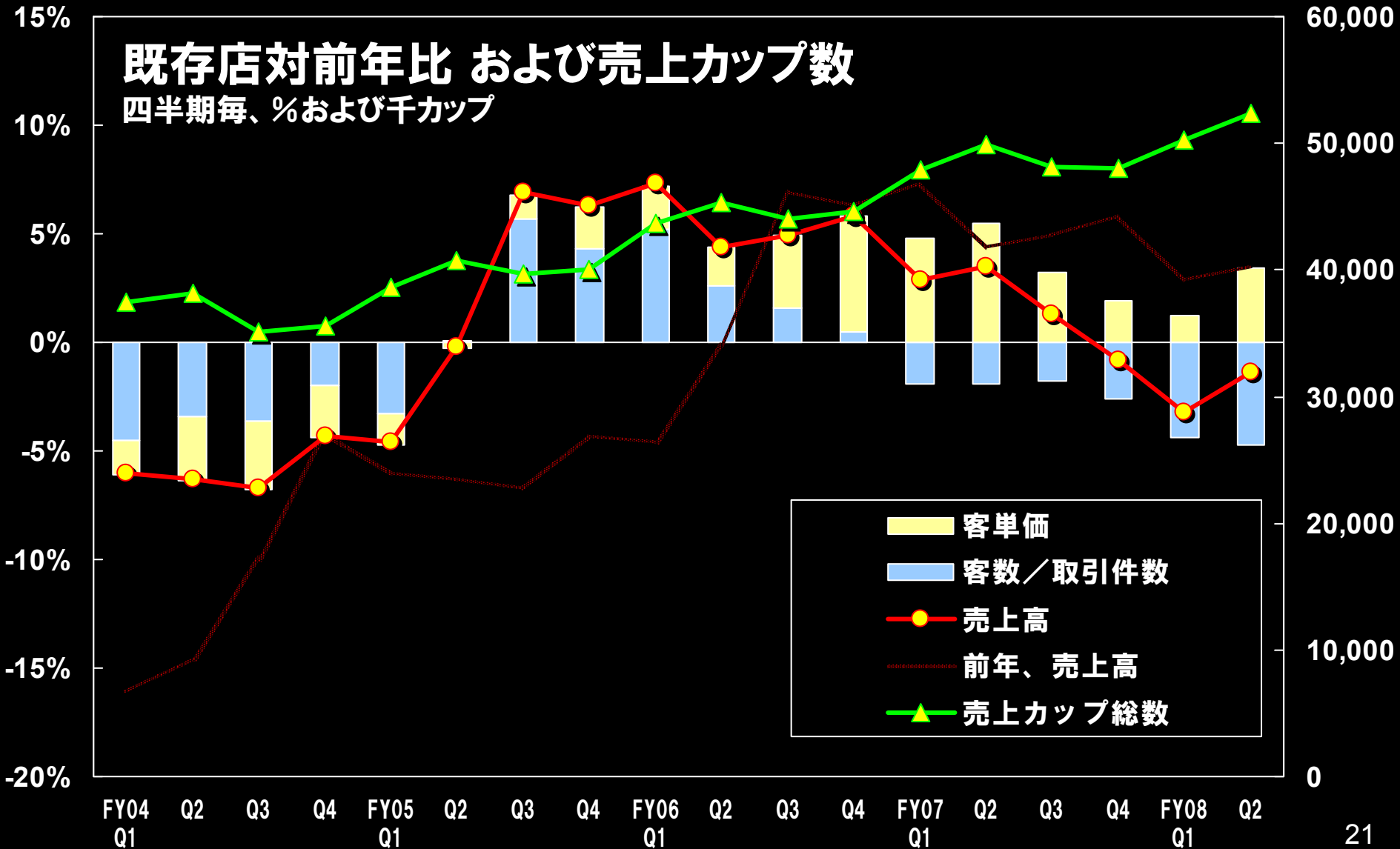
調査実施日: 2008年10月10日～12日

# 店舗開発は順調に進捗



# 順調な出店により売上カップ総数は引き続き増加

既存店対前年比 および売上カップ数  
四半期毎、%および千カップ



## 上期のまとめ

- 事業環境は予想を遥かに上回る厳しさだった。増収を達成したものの、売上原価・人件費・減価償却費の上昇により、収益性が低下する結果となった。
- 但し、第2四半期までにアクションプランを速やかに実行できたことにより、収益性は第1四半期より改善した。
- ブランドは基本的に強固であり、ビジネスも安定している。バランスシートは健全である。
- 出店目標とケイパビリティへの投資は計画通り実行中。
- 商品、店舗のデザイン、マーケティング施策におけるイノベーションが、来店頻度の低下を食い止めた。
- 店舗パートナーは他では味わえないスターバックス・エクスペリエンスを提供し続けている。

# 下期の見通し

- あらゆる予測において、経済指標の悪化、消費者の購買力・消費意欲の低下が示されている
- 我々の店舗が密集する多くの商圈で、来店頻度の低下、すなわち客数／取引件数の減少が見込まれる
- 主要な原材料や資材価格の上昇が想定される。

# 我々の対応は・・・マーケティングで攻め、 オペレーションで守る

- 道を踏み外さない・・・その場しのぎの対応をしない
- 世界中から集めた最高級品質のコーヒーのみの提供を続ける
- 高品質で革新的な商品、店舗での最高のサービスを維持することで、ブランドの差別化を図る
- 時間帯に応じたフードペアリングの訴求を強化する
- 新店の出店においては数よりも質を重視する。地域のみなさんが集まる場としての店舗作り、および改装を行う
- 日常生活に潤いを与えるというミッション宣言を忠実に守る。ぬくもり、そして希望を・・・
- ロコミのマーケティングを利用して、ブランドリーダーシップを示す



# 我々の対応は・・・マーケティングで攻め、 オペレーションで守る

- 売上ではなく、収益性の向上を目指す
- 売上原価、経費、在庫の管理を強化する
- 全ての投資案件について、厳正な投資対効果の検証を行なう
- オペレーショナル・エクセレンスを高め、統制の効いた店舗運営を行なう

# 2009年3月期 通期業績見通し

| (単位 百万円)     | 08年3月期<br>実績  | 09年3月期 見通し    |               |        |        |        |        |
|--------------|---------------|---------------|---------------|--------|--------|--------|--------|
|              |               | 期初予想          | 修正予想          | 差異     |        | 前年同期比  |        |
|              |               |               |               | 金額     | %      | 金額     | %成長率   |
| <b>売上高</b>   | 90,741        | 99,000        | 96,700        | -2,300 | -2.3%  | +5,959 | +6.6%  |
| <b>営業利益</b>  | 6,711<br>7.4% | 7,100<br>7.1% | 5,000<br>5.2% | -2,100 | -29.6% | -1,711 | -25.5% |
| <b>経常利益</b>  | 6,894<br>7.6% | 7,200<br>7.3% | 5,100<br>5.3% | -2,100 | -29.2% | -1,794 | -26.0% |
| <b>当期純利益</b> | 3,552<br>3.9% | 3,650<br>3.7% | 2,500<br>2.6% | -1,150 | -31.5% | -1,052 | -29.6% |

## 主な想定

- 新規出店数：100店舗（ライセンスを含む）
- 既存店売上高前年比：97%（期初予想98%より1ポイント減）

**直近の具体的な取り組みについては、  
ぜひ、ホームページをご覧ください！**

***Happy Holidays!***



To: You  
From: Us  
こころまで、  
あったかに。



ジンジャーブレッド ラテ



ダーク チェリー モカ



クレーム ブリュレ ラテ



キャンドルケーキ



スノーストロベリー



クランベリーブリスバー

To: You  
From: Us

こころまで、  
あったかに。

