

STARBUCKS®

2013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
2013年5月13日



本日のプレゼンテーションの構成

1

業績総括と業績予想

北川 徹

執行役員 ファイナンス・インフラストラクチャー担当

2

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

業績総括と業績予想

北川 徹

執行役員 ファイナンス・インフラストラクチャー担当

2

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

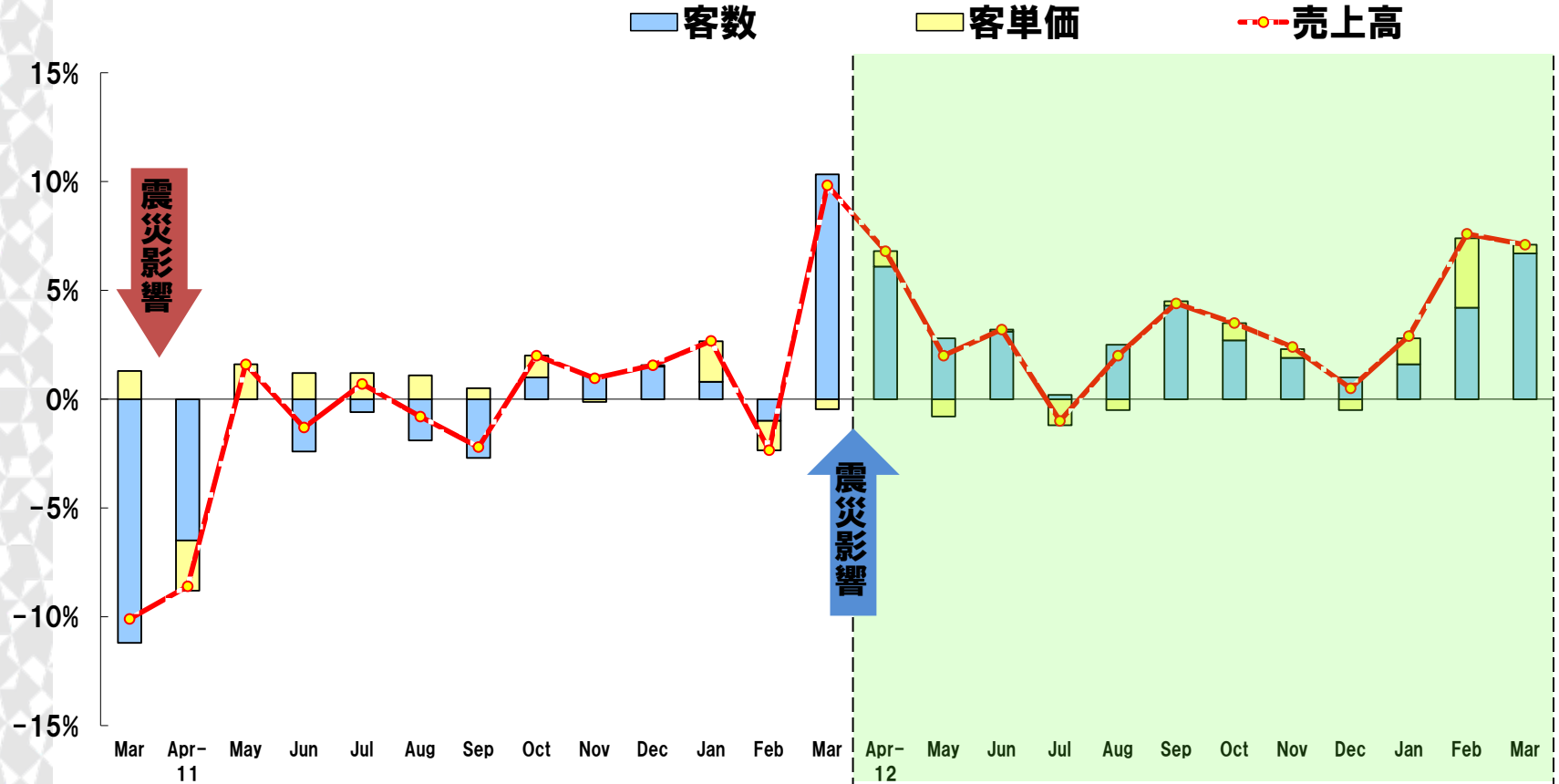
2013年3月期 財務ハイライト

	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	%予想比
売上高	107,754	113,400	116,525	+8,770	+8.1%	+3,125	+2.8%
営業利益 (%)	7,796 7.2%	8,700 7.7%	9,715 8.3%	+1,919	+24.6%	+1,015	+11.7%
経常利益 (%)	8,057 7.5%	8,750 7.7%	9,742 8.4%	+1,684	+20.9%	+992	+11.3%
当期純利益 (%)	3,844 3.6%	4,600 4.1%	5,317 4.6%	+1,472	+38.3%	+717	+15.6%

(金額単位:百万円)

月次既存店売上高前年比

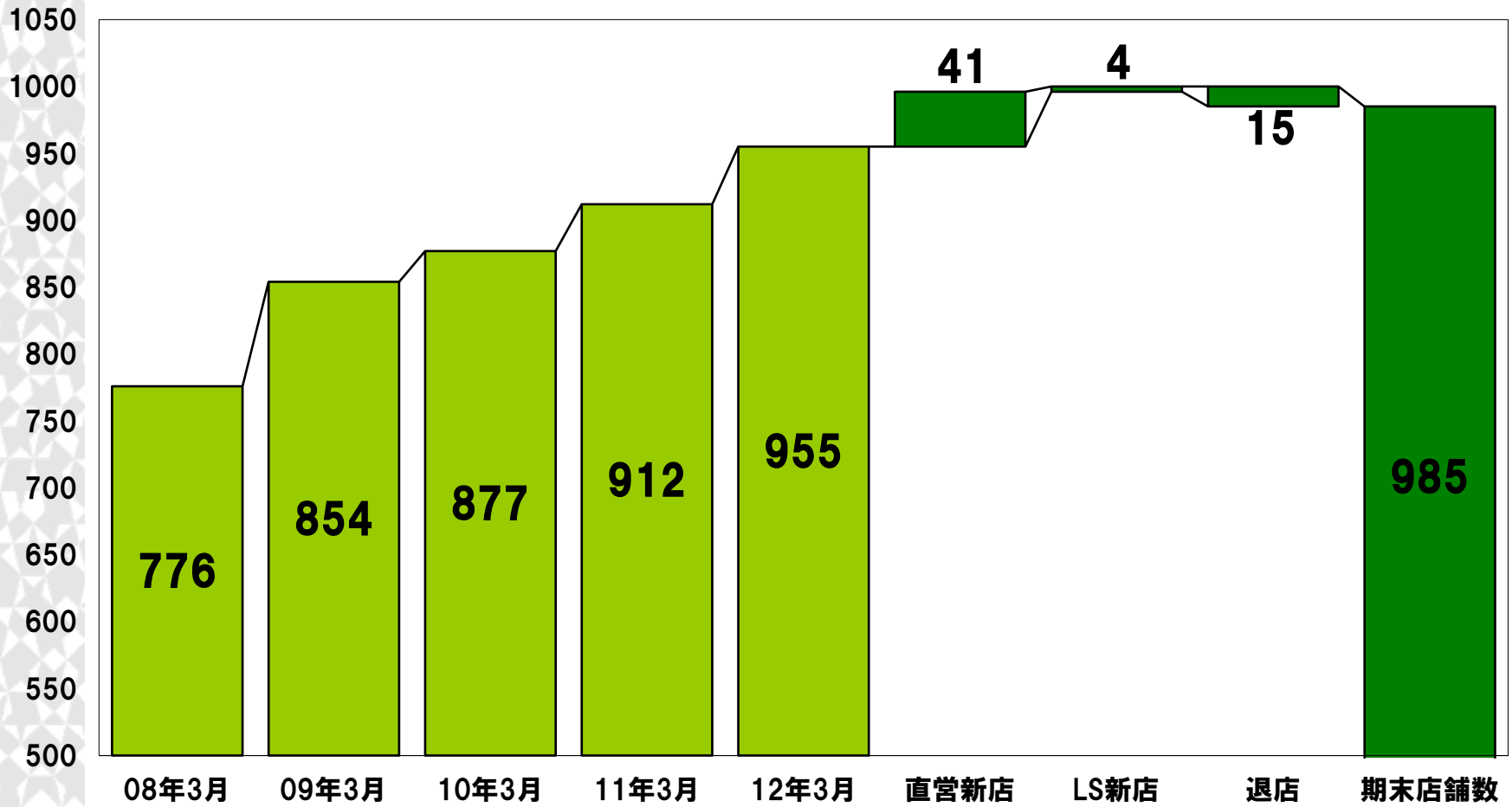
通期で好調に推移



	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	103.9%	102.0%	102.0%	105.8%	103.4%
客数／取引件数	103.9%	102.4%	101.8%	104.3%	103.1%
客単価	100.0%	99.5%	100.2%	101.4%	100.3%

店舗数は前年比で30増加 45店舗の新規出店と15店舗の退店

店舗数 推移

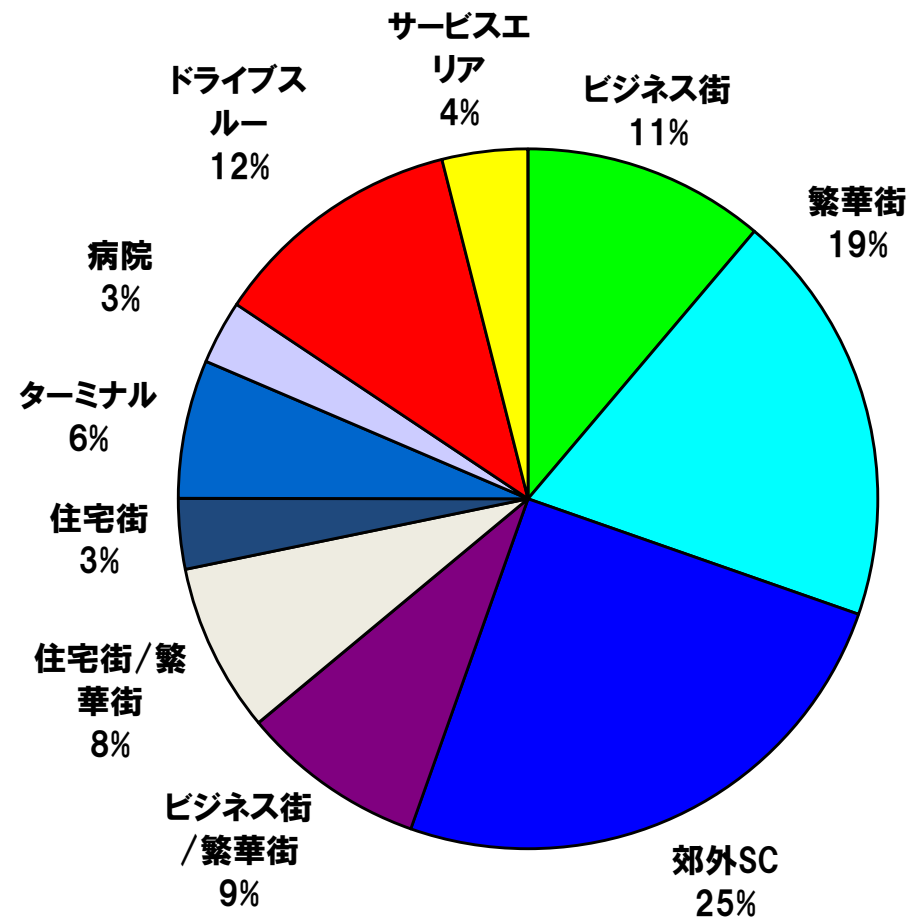


13年3月期

ドライブスルーへの出店を強化

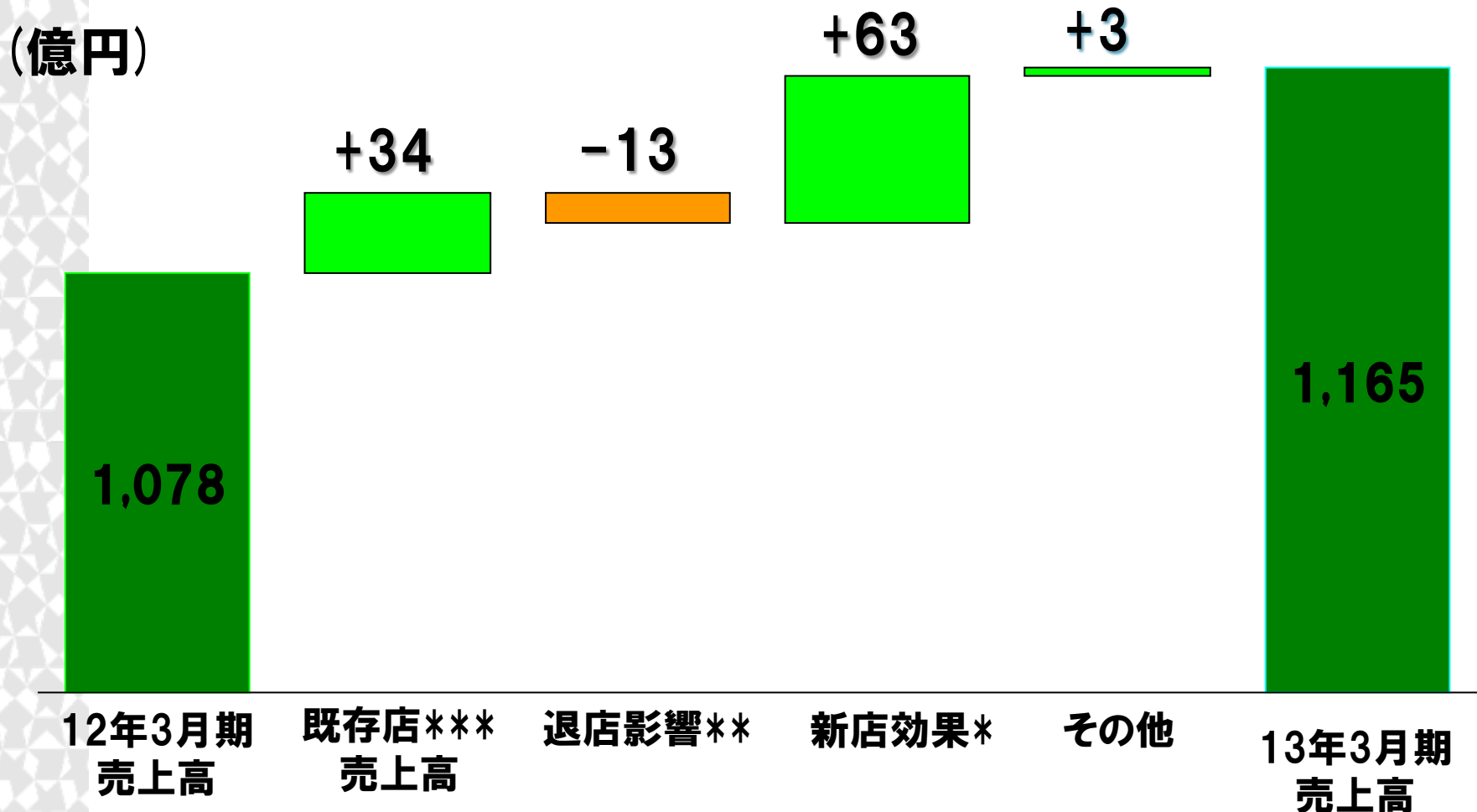
立地別店舗数	新店	合計
ビジネス街	2	110
繁華街	6	189
郊外ショッピングセンター	8	247
ビジネス街／繁華街	-	84
住宅街／繁華街	2	77
住宅街	1	32
ターミナル	5	63
病院	1	29
ドライブスルー	20	115
サービスエリア	-	39
合計	45	985
直営	41	942
ライセンス	4	43

立地別ポートフォリオ



売上高成長内訳

新店効果と既存店成長を主要因に売上高は87億円増加



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

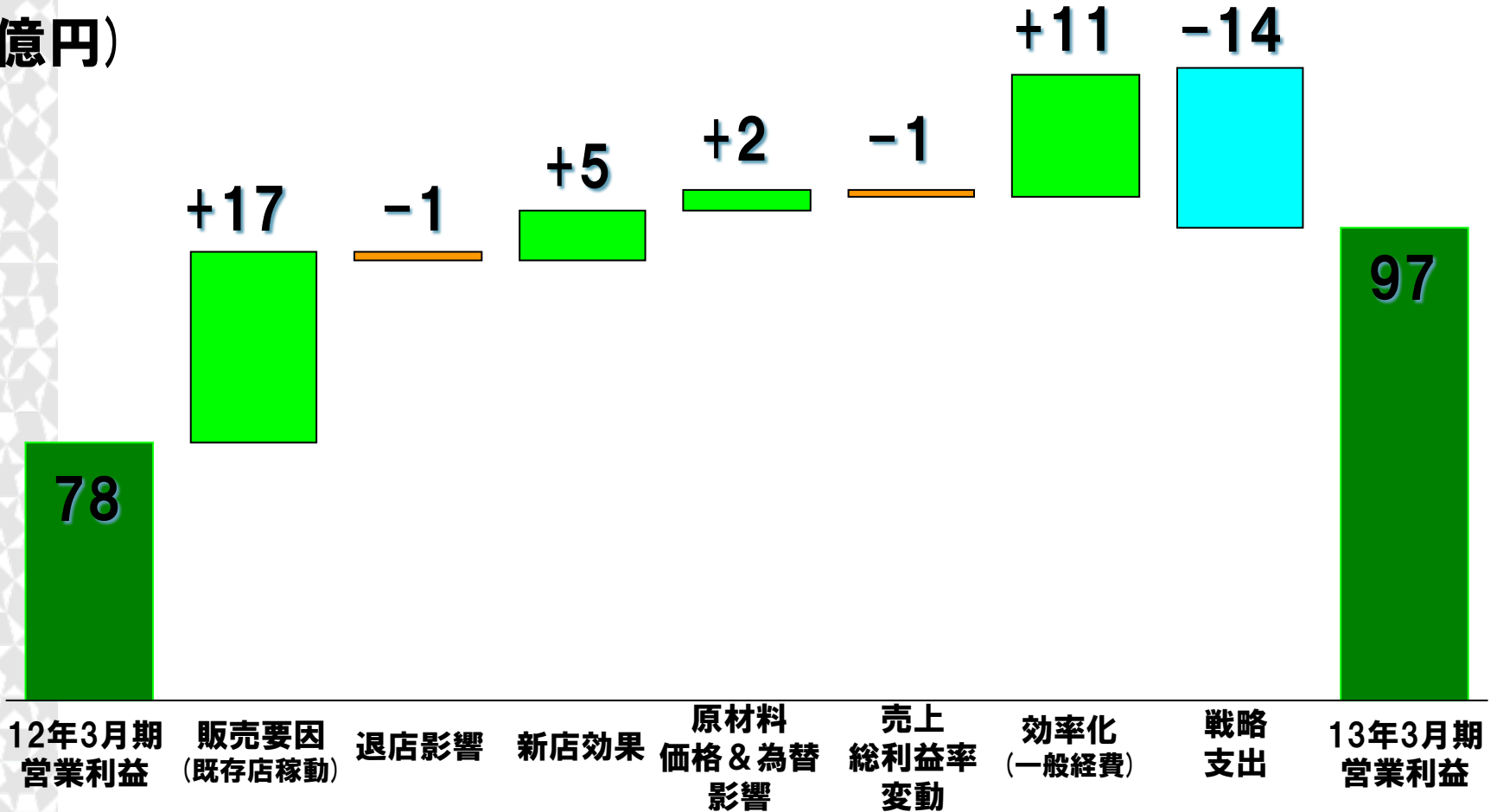
**退店影響: 2011年度以降の退店による売上減少影響

***既存店: 開店後継続して13ヶ月以上営業している店舗

営業利益増減要因内訳

戦略支出を加速するも、既存店売上成長と経費効率化により安定的な利益成長を実現

(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)	13年3月期	12年3月期	前年同期比	
			金額	%成長率
売上高	116,525	107,754	+8,770	+8.1%
売上総利益	85,861 73.7%	79,280 73.6%	+6,581	+8.3%
販売費及び 一般管理費	76,145 65.3%	71,484 66.3%	+4,661	+6.5%
営業利益	9,715 8.3%	7,796 7.2%	+1,919	+24.6%
経常利益	9,742 8.4%	8,057 7.5%	+1,684	+20.9%
特別利益	5 0.0%	91 0.1%	-85	-93.8%
特別損失	477 0.4%	335 0.3%	+141	+42.2%
税引前 当期純利益	9,270 8.0%	7,813 7.3%	+1,456	+18.6%
当期純利益	5,317 4.6%	3,844 3.6%	+1,472	+38.3%

売上高

- 8.1%の増収 寄与度
 - 新店 +5.9%
 - 退店 -1.2%
 - 既存店 +3.2%
 - その他 +0.3%

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 0.9%ポイント向上(前年比20.9%の増益)

特別損失

- サポートセンター移転費用(153)を計上

販売費及び一般管理費

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1.0%ポイント改善

(単位 百万円)	13年3月期	12年3月期	%成長率
売上高	116,525 100.0%	107,754 100.0%	+8.1%
販売費及び 一般管理費	76,145 65.3%	71,484 66.3%	+6.5%
店舗人件費	30,746 26.4%	28,978 26.9%	+6.1%
店舗不動産賃借料	13,041 11.2%	12,310 11.4%	+5.9%
店舗減価償却費	3,860 3.3%	3,515 3.3%	+9.8%
店舗その他経費	12,679 10.9%	12,068 11.2%	+5.1%
サポートセンター費用	8,965 7.7%	8,266 7.7%	+8.5%
ロイヤリティ	6,447 5.5%	5,962 5.5%	+8.1%
事業税・事業所税	404 0.3%	382 0.4%	+5.9%
直営店 店舗数(期末)	942	916	+2.8%
同 (期中平均)	929	899	+3.3%

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

- 修繕費:LEDランプ交換、改装関連
- 水光熱費:売上/店舗数増や猛暑影響
- 広告宣伝費:ポップアップストア関連

サポートセンター費用

- 経費コントロールの継続
- オフィス移転関連費用

貸借対照表（資産の部）

（単位 百万円）	13年3月期 事業年度末	12年3月期 事業年度末	増減額
流動資産	28,755	24,727	+4,028
現預金	17,112	14,801	+2,310
売掛金	4,550	3,698	+852
棚卸資産	2,244	2,201	+43
その他	4,847	4,025	+822
固定資産	36,089	33,167	+2,922
有形固定資産	13,941	11,950	+1,991
無形固定資産	934	1,018	-84
差入保証金	17,415	16,508	+906
その他	3,799	3,689	+109
総資産	64,845	57,894	+6,950

流動資産

- 現預金：売上好調による増加が主要因

固定資産

- 積極的な店舗投資

新店	1,715百万円
改装	3,481百万円
合計	5,196百万円

- サポートセンター移転による投資
646百万円

貸借対照表（負債・純資産の部）

（単位 百万円）	13年3月期 事業年度末	12年3月期 事業年度末	増減額
流動負債	18,311	16,772	+1,538
買掛金	2,750	2,645	+104
短期借入金	0	200	-200
1年以内返済予定の長期借入金	40	61	-21
その他	15,521	13,866	+1,654
固定負債	4,445	4,010	+434
長期借入金	0	40	-40
その他	4,445	3,970	+474
負債合計	22,756	20,783	+1,973
資本金	8,521	8,471	+49
資本剰余金	11,096	11,047	+49
利益剰余金	22,030	17,574	+4,455
評価・換算差額等	441	18	+422
純資産合計	42,088	37,111	+4,977
負債・純資産合計	64,845	57,894	+6,950

流動負債

- その他：未払金(+916)・前受金(+805)

純資産

- 利益剰余金：当期純利益(+5,317)と配当支払(-862)による増減
- 自己資本比率 64.9%（前期末 64.1%）
- 有利子負債比率0.1%（前期末 0.5%）
- 株主資本利益率：13.4%

キャッシュフロー計算書

(単位 百万円)	13年3月期	12年3月期	増減額
営業活動によるCF	9,565	10,922	-1,357
税引前当期純利益	9,270	7,813	+1,456
減価償却費	4,448	4,101	+346
法人税等の支払額	-4,778	-2,535	-2,242
その他	624	1,542	-917
投資活動によるCF	-6,233	-4,763	-1,469
有形固定資産の取得	-5,011	-3,968	-1,043
無形固定資産の取得	-398	-228	-170
差入保証金による支出	-1,489	-1,069	-420
その他	666	502	+164
財務活動によるCF	-1,021	-784	-237
短期借入金の返済	-200	0	-200
長期借入金の返済	-61	-129	+68
株式発行による収入	98	58	+39
配当金の支払額	-859	-714	-144
現金及び現金同等物 増減額	2,310	5,374	-3,064
期首残高	14,801	9,427	+5,374
期末残高	17,112	14,801	+2,310

営業活動によるキャッシュフロー

- 税引前当期純利益が増加した一方、法人税等の支払額も増加したため、全体では減少
- 未払消費税等、未払金、棚卸資産、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

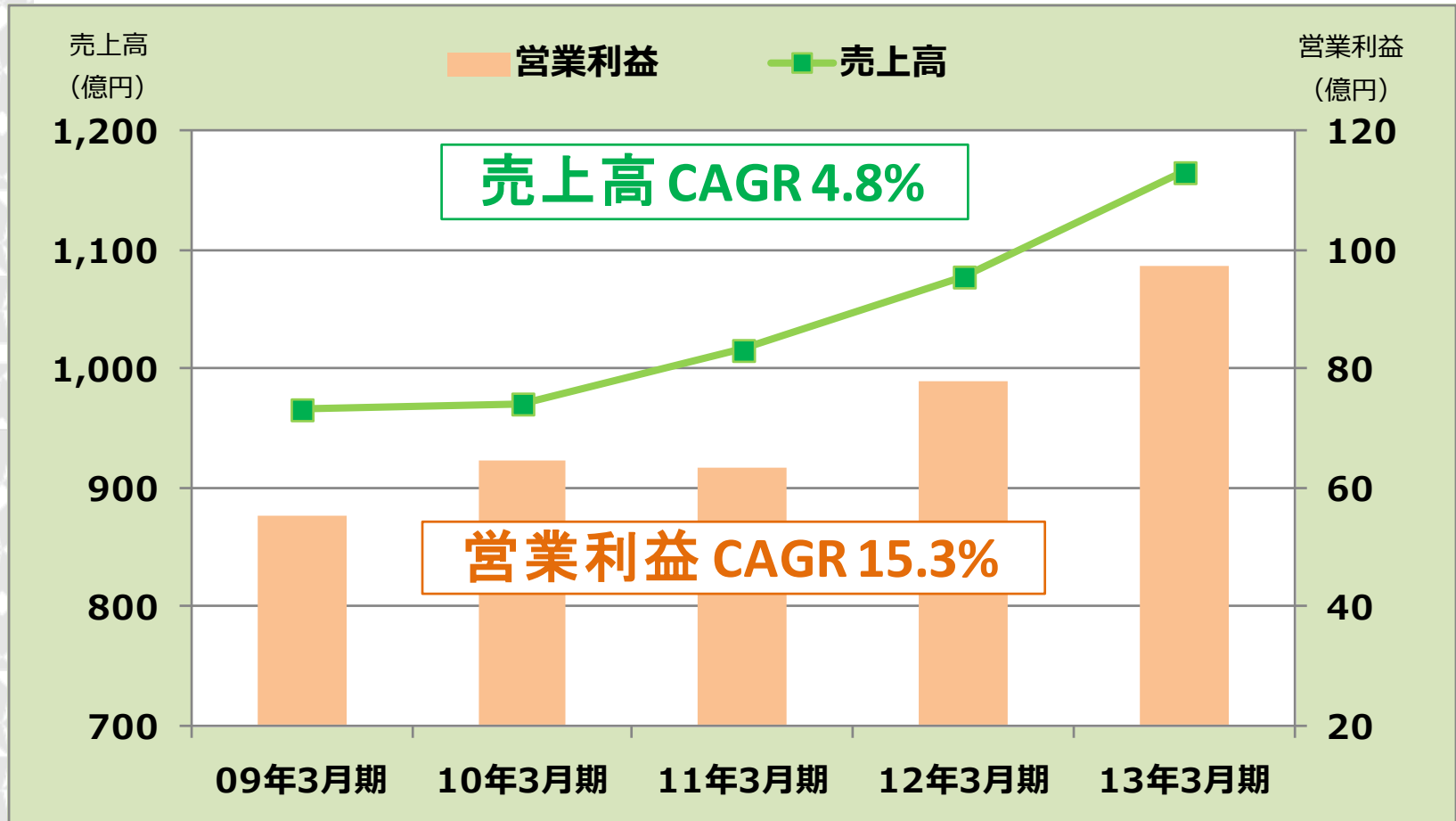
- 有形固定資産の取得:新規出店数は前期より減少した一方、既存店の改装の投資を増額。また、POS・自動釣銭機等も継続的に導入

財務活動によるキャッシュフロー

- 短期借入金の返済
- 配当金の前期比増加

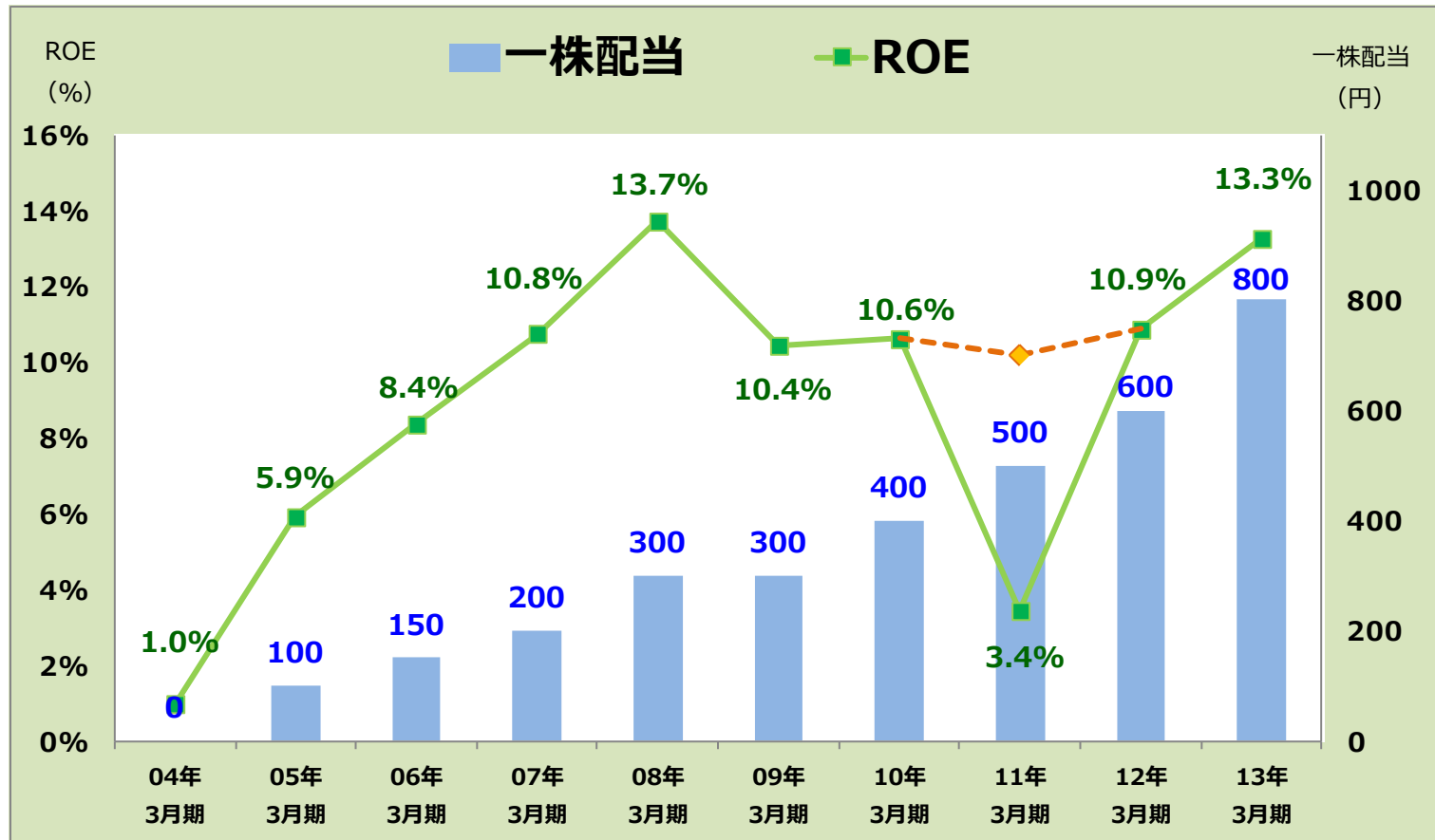
過去5年の業績推移

健全で安定的な成長を続ける



過去10年のROEと一株配当の推移

年率10%以上の株主資本利益率を維持しつつ、増配を実現



*オレンジの点線は11年3月期の資産除去債務(過年度分)の特殊要因を控除した前提で算出したROE

2014年3月期 業績見通し

(単位 百万円)	14年3月期 見通し		13年3月期 実績	前年比	
	中間期	通期		金額	%
売上高	61,500	122,000	116,525	+5,474	+4.7%
営業利益	6,300 10.2%	10,000 8.2%	9,715 8.3%	+284	+2.9%
経常利益	6,300 10.2%	10,050 8.2%	9,742 8.4%	+307	+3.2%
当期純利益	3,550 5.8%	5,450 4.5%	5,317 4.6%	+132	+2.5%

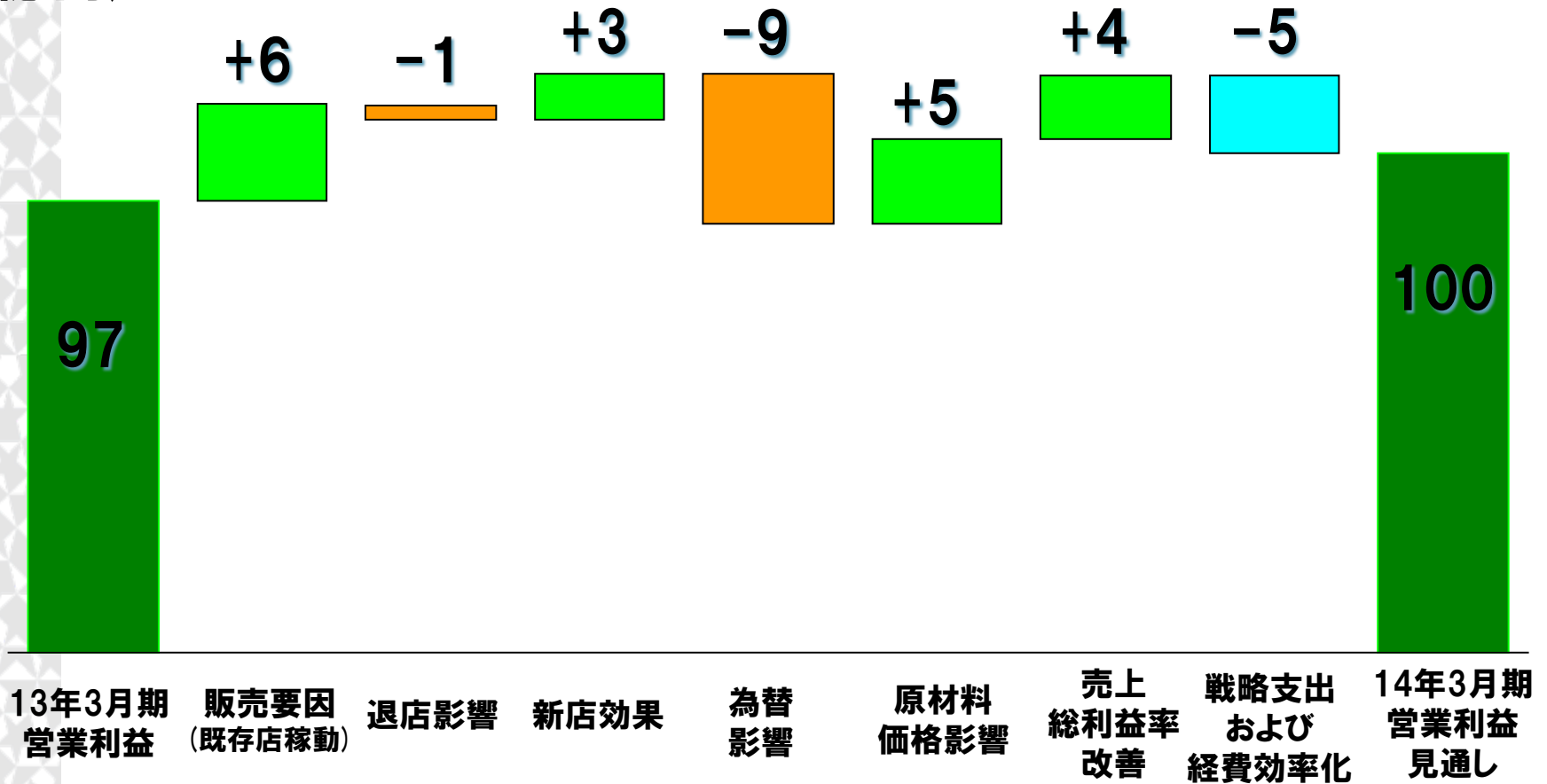
前提条件

- 新規出店数:65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:101%(上半期103%、下半期99%)

予想営業利益増減要因

円安影響が大きいですが、戦略投資を継続して成長加速し増益へ

(億円)



*数値は一定の前提に基づく概数です

本日のプレゼンテーションの構成

1

業績総括と業績予想

北川 徹

執行役員 ファイナンス・インフラストラクチャー担当

2

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

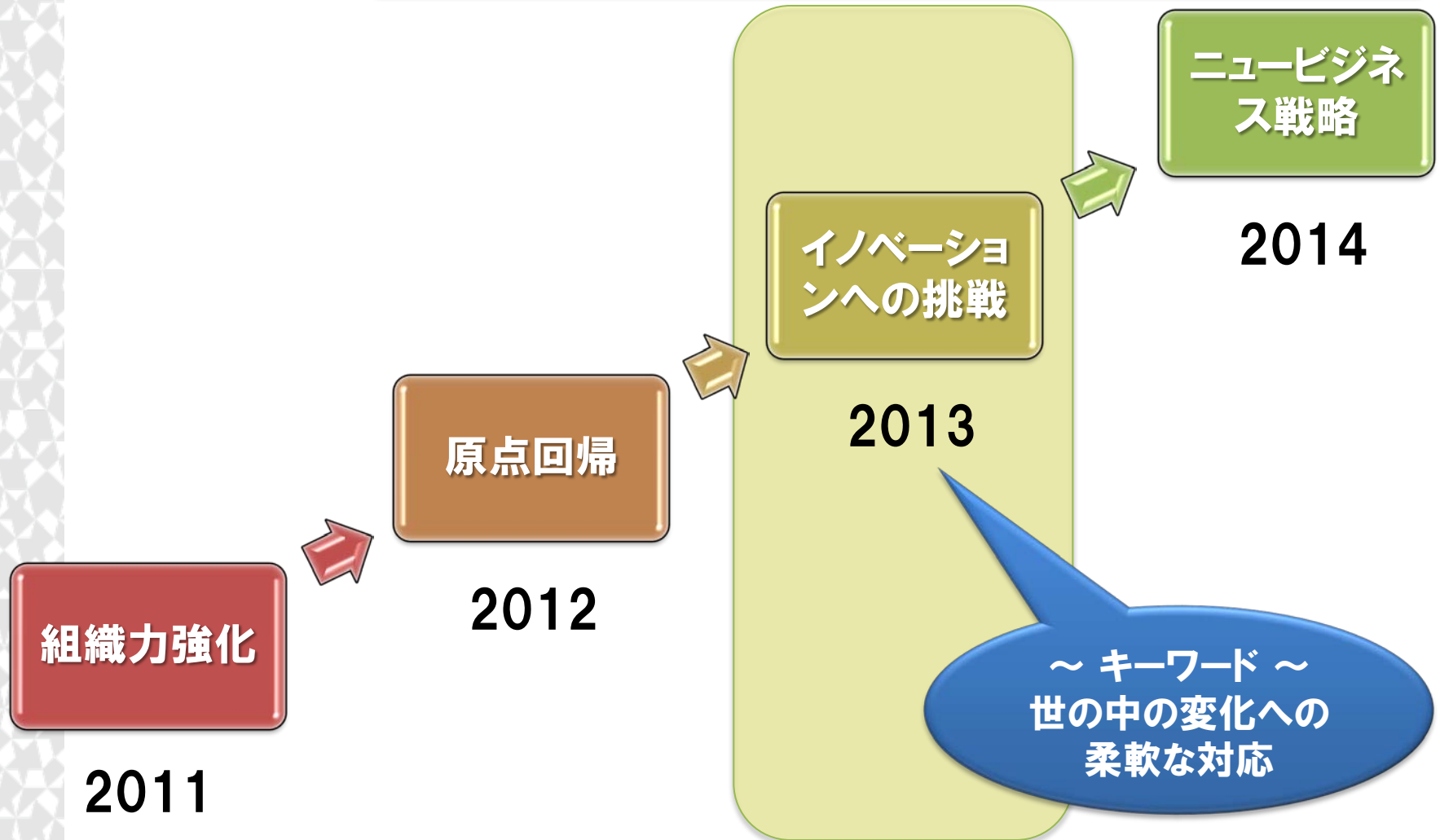
今後の事業方針

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

Beyond 1,000 stores

戦略のロードマップ

Beyond 1,000 stores



OUR STARBUCKS MISSION

人々の心を豊かで活力あるものにするために
ひとりのお客様、一杯のコーヒー、そしてひとつのコミュニティから

健全で持続的な成長

Beyond 1,000 stores

市場開拓

- スイートスポット領域の拡張

スターバックスエクスペリエンスの更なる向上

- 既存店活性化
- 営業力強化
- 商品イノベーション

エモーショナルアタッチメント強化

- お客様との絆、PTRとの絆
- ロイヤリティプログラム
- PTRエンゲージメント

KAIZEN

OUR STARBUCKS MISSION

人々の心を豊かで活力あるものにするために
ひとりのお客様、一杯のコーヒー、そしてひとつのコミュニティから

健全で持続的な成長

Beyond 1,000 stores

市場開拓

- スイートスポット領域の拡張

スターバックスエクスペリエンスの更なる向上

- 既存店活性化
- 営業力強化
- 商品イノベーション

エモーショナルアタッチメント強化

- お客様との絆、PTRとの絆
- ロイヤリティプログラム
- PTRエンゲージメント

KAIZEN

スイートスポット領域の 拡張

スイートスポット領域の拡張

新たな市場を開拓・拡張し、成長領域の確立を促進



高売上ドライブスルー店舗の積極出店を継続

13年3月期は20店舗のドライブスルー店舗を出店
ドライブスルー新店の年間平均週売上高は全社平均比125%超

郡山安積店(12年12月開店)



八戸田向店(12年9月開店)



低売上で収益性を確保するストアタイプを展開

マーケットに応じた空間設計と商品ミックスで収益性を確保し、出店機会を広げる

東京ステーションシティ
サピアタワー店



グランフロント大阪店



持続的成長に向けた新業態店舗の展開

コーヒー/エスプレッソを追求し、街や生活に溶け込むお店



OUR STARBUCKS MISSION

人々の心を豊かで活力あるものにするために
ひとりのお客様、一杯のコーヒー、そしてひとつのコミュニティから

健全で持続的な成長

Beyond 1,000 stores

市場開拓
• スイートスポット領域
の拡張

**スターバックスエクスペ
リエンスの更なる向上**
• 既存店活性化
• 宮業力強化
• 商品イノベーション

**エモーショナルアタッチ
メント強化**
お客様との絆、PTRとの絆
• ロイヤリティプログラム
• PTRエンゲージメント

KAIZEN

既存店活性化

積極的なリモデル投資を継続

老朽化した店舗の若返りを図り、エクスペリエンスの向上と収益性の回復を目指す

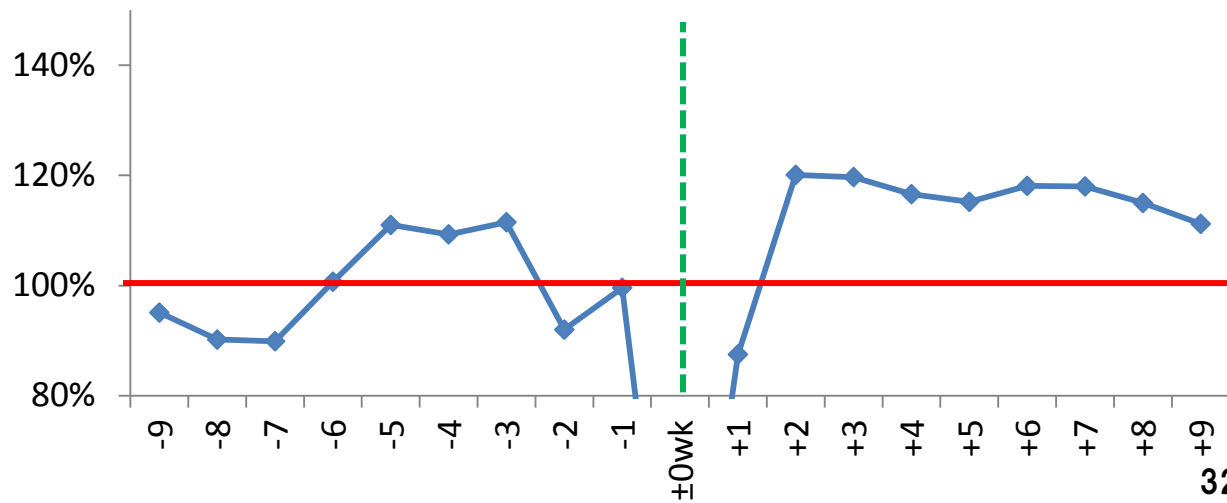
Before



After



リモデル前後の推移



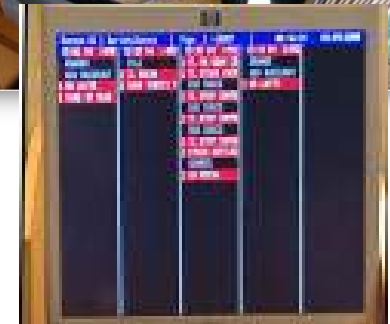
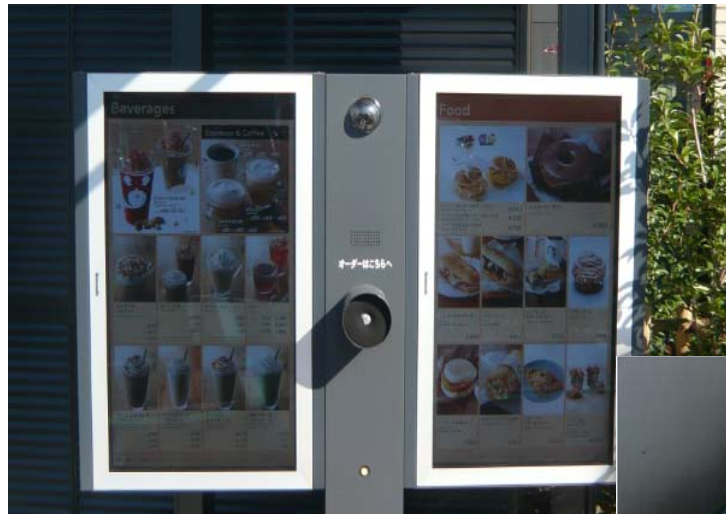
既存店設備投資を継続

店舗機器設備への積極投資を進め、お店の安全性確保、お客様へのサービス向上、パートナーの働きやすさを追求

店舗環境改善に向け投資を継続



ドライブスルーを中心にIT機器類の積極導入を継続



OUR STARBUCKS MISSION

人々の心を豊かで活力あるものにするために
ひとりのお客様、一杯のコーヒー、そしてひとつのコミュニティから

健全で持続的な成長

Beyond 1,000 stores

市場開拓
• スイートスポット領域
の拡張

**スターバックスエクスペ
リエンスの更なる向上**
• 既存店活性化
• **営業力強化**
• 商品イノベーション

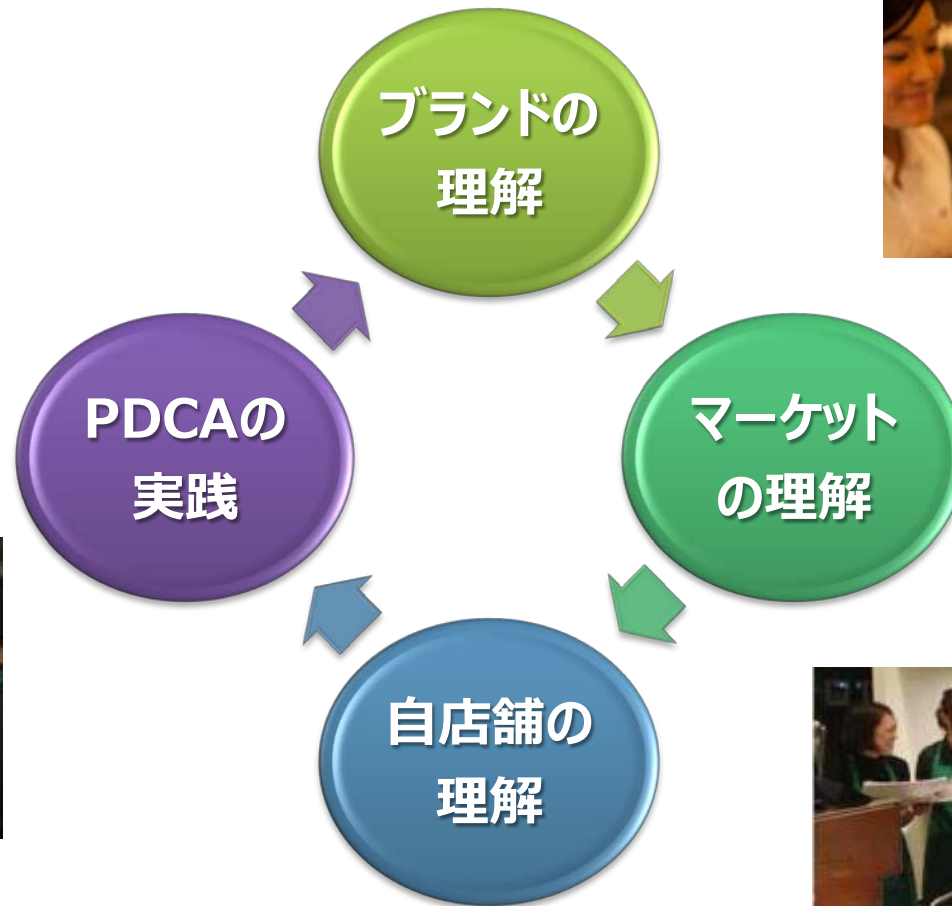
**エモーショナルアタッチ
メント強化**
お客様との絆、PTRとの絆
• ロイヤリティプログラム
• PTRエンゲージメント

KAIZEN

營業力強化

営業力強化

DM育成期からSM育成期へ
＜SMのマネジメント力向上プログラム実施＞



OUR STARBUCKS MISSION

人々の心を豊かで活力あるものにするために
ひとりのお客様、一杯のコーヒー、そしてひとつのコミュニティから

健全で持続的な成長

Beyond 1,000 stores

市場開拓

- スイートスポット領域の拡張

スターバックスエクスペリエンスの更なる向上

- 既存店活性化
- 営業力強化
- 商品イノベーション

エモーショナルアタッチメント強化

- お客様との絆、PTRとの絆
- **ロイヤリティプログラム**
- PTRエンゲージメント

KAIZEN

ロイヤリティプログラム

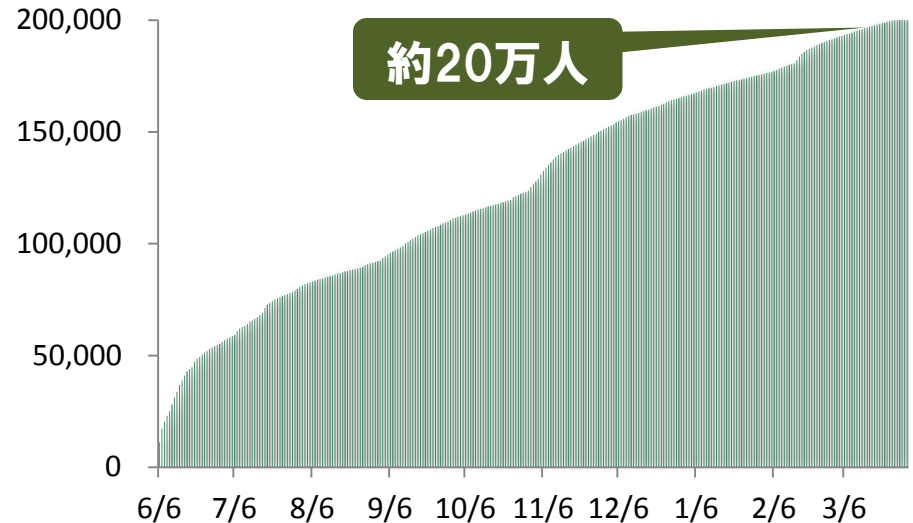
ロイヤリティプログラム

困り込み期からロイヤルカスタマーへの働きかけ期へ

My Starbucks会員数



スターバックスカード登録者数



Starbucks e-Ticket を皮切りにカード登録頂いている
お客様への働きかけをスタート

(イメージ)



OUR STARBUCKS MISSION

人々の心を豊かで活力あるものにするために
ひとりのお客様、一杯のコーヒー、そしてひとつのコミュニティから

健全で持続的な成長

Beyond 1,000 stores

市場開拓

- スイートスポット領域の拡張

スターバックスエクスペリエンスの更なる向上

- 既存店活性化
- 営業力強化
- 商品イノベーション

エモーショナルアタッチメント強化

- お客様との絆、PTRとの絆
- ロイヤリティプログラム
- PTRエンゲージメント

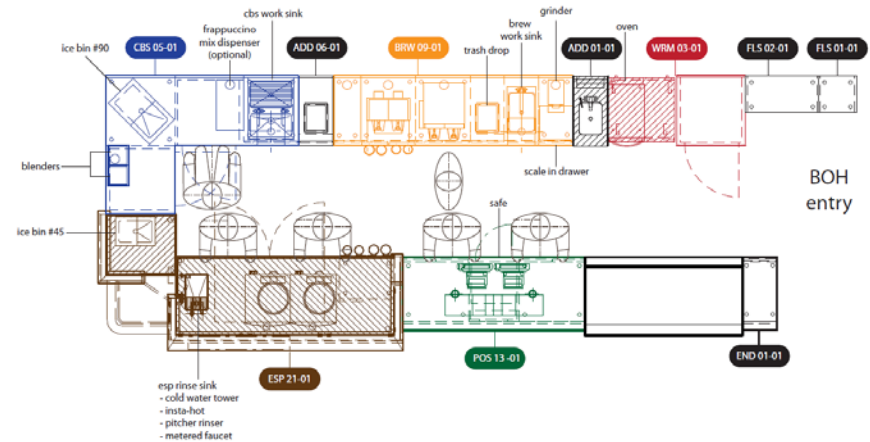
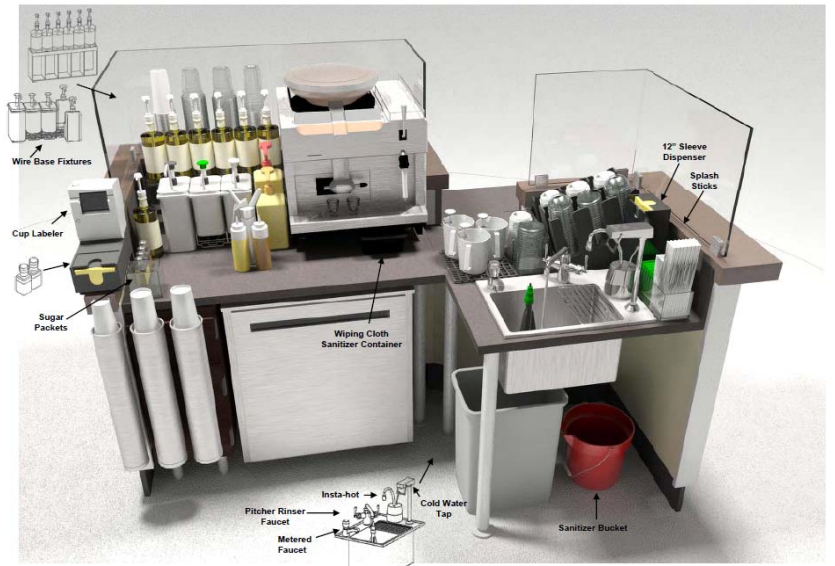
KAIZEN

KAIZEN

KAIZEN

業務改善を促進し、お客様に目を向けられる環境を

サポートセンターにLabを新設



サポートセンター移転

店舗とサポートセンターとの関係をより身近に



1Fに店舗を併設

4Fラウンジ



2014年3月期 業績見通し

(単位 百万円)	14年3月期 見通し		13年3月期 実績	前年比	
	中間期	通期		金額	%
売上高	61,500	122,000	116,525	+5,474	+4.7%
営業利益	6,300	10,000	9,715	+284	+2.9%
	10.2%	8.2%	8.3%		
経常利益	6,300	10,050	9,742	+307	+3.2%
	10.2%	8.2%	8.4%		
当期純利益	3,550	5,450	5,317	+132	+2.5%
	5.8%	4.5%	4.6%		

前提条件

- 新規出店数:65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:101%(上半期103%、下半期99%)