

**STARBUCKS®**

# 2014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  
2014年5月12日



# 配布資料

1. プレゼンテーション資料
2. 付属資料
3. プレスリリース
4. 決算短信
5. アンケート

# 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 戦略・ファイナンス・サプライチェーン担当

2

## 振り返りと今後の事業方針

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

## 業績総括と業績予想

北川 徹

執行役員 戦略・ファイナンス・サプライチェーン担当

2

## 振り返りと今後の事業方針

関根 純

代表取締役最高経営責任者(CEO)

3

## 質疑応答

# 売上高・各利益の全てにおいて過去最高額を更新

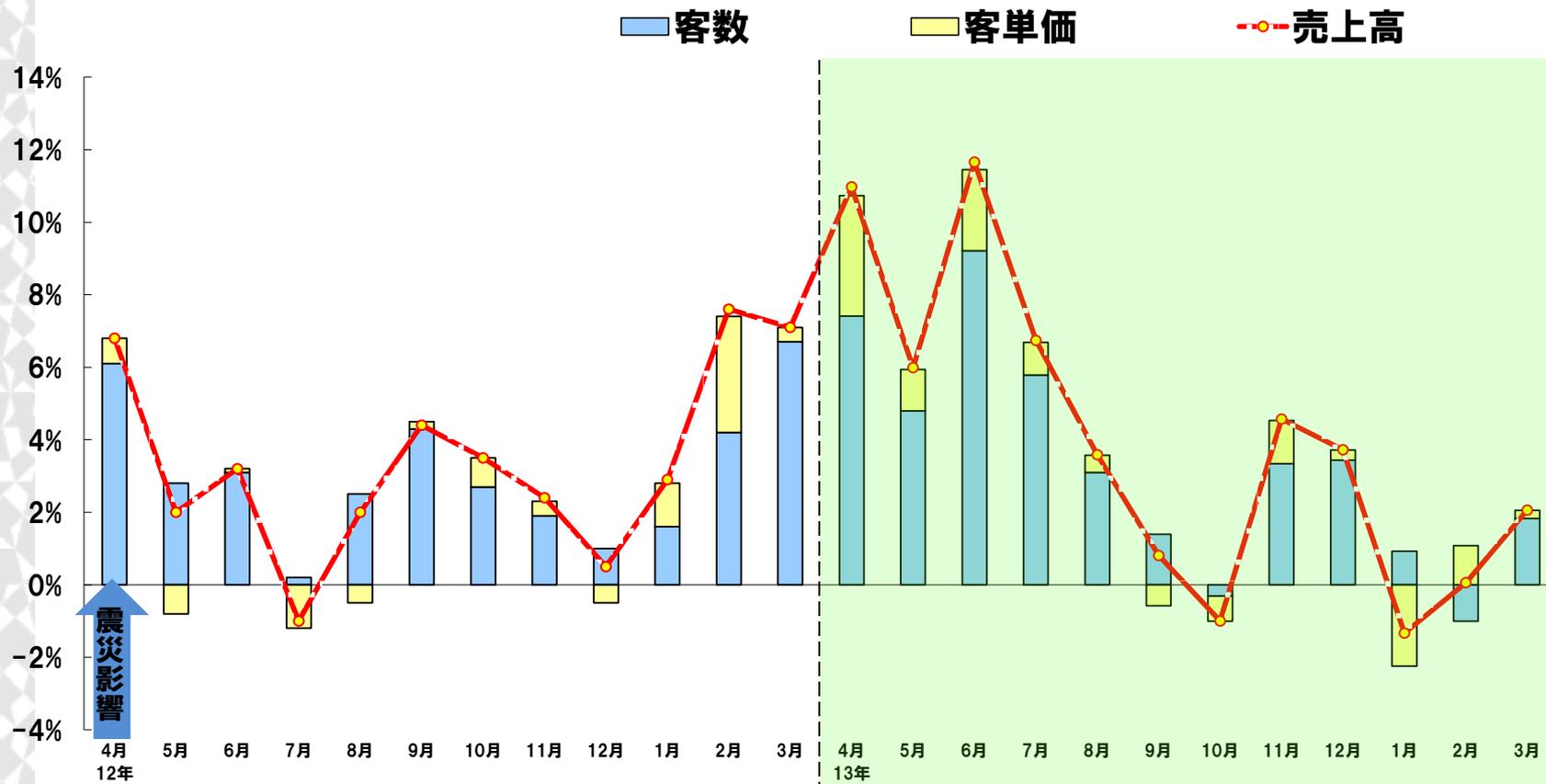
## 2014年3月期 財務ハイライト

	2013年 3月期	業績予想		2014年 3月期	前年同期比		最新予想比	
	実績	期初 (5/10)	最新 (8/2)	実績	金額	%成長率	金額	%予想比
売上高	116,525	122,000	124,000	125,666	+9,141	+7.8%	+1,666	+1.3%
営業利益 (%)	9,715 8.3%	10,000 8.2%	11,400 9.2%	10,951 8.7%	+1,235	+12.7%	-448	-3.9%
経常利益 (%)	9,742 8.4%	10,050 8.2%	11,400 9.2%	10,996 8.8%	+1,254	+12.9%	-403	-3.5%
当期純利益 (%)	5,317 4.6%	5,450 4.5%	6,300 5.1%	5,998 4.8%	+681	+12.8%	-301	-4.8%

(金額単位:百万円)

# 月次既存店売上高前年比

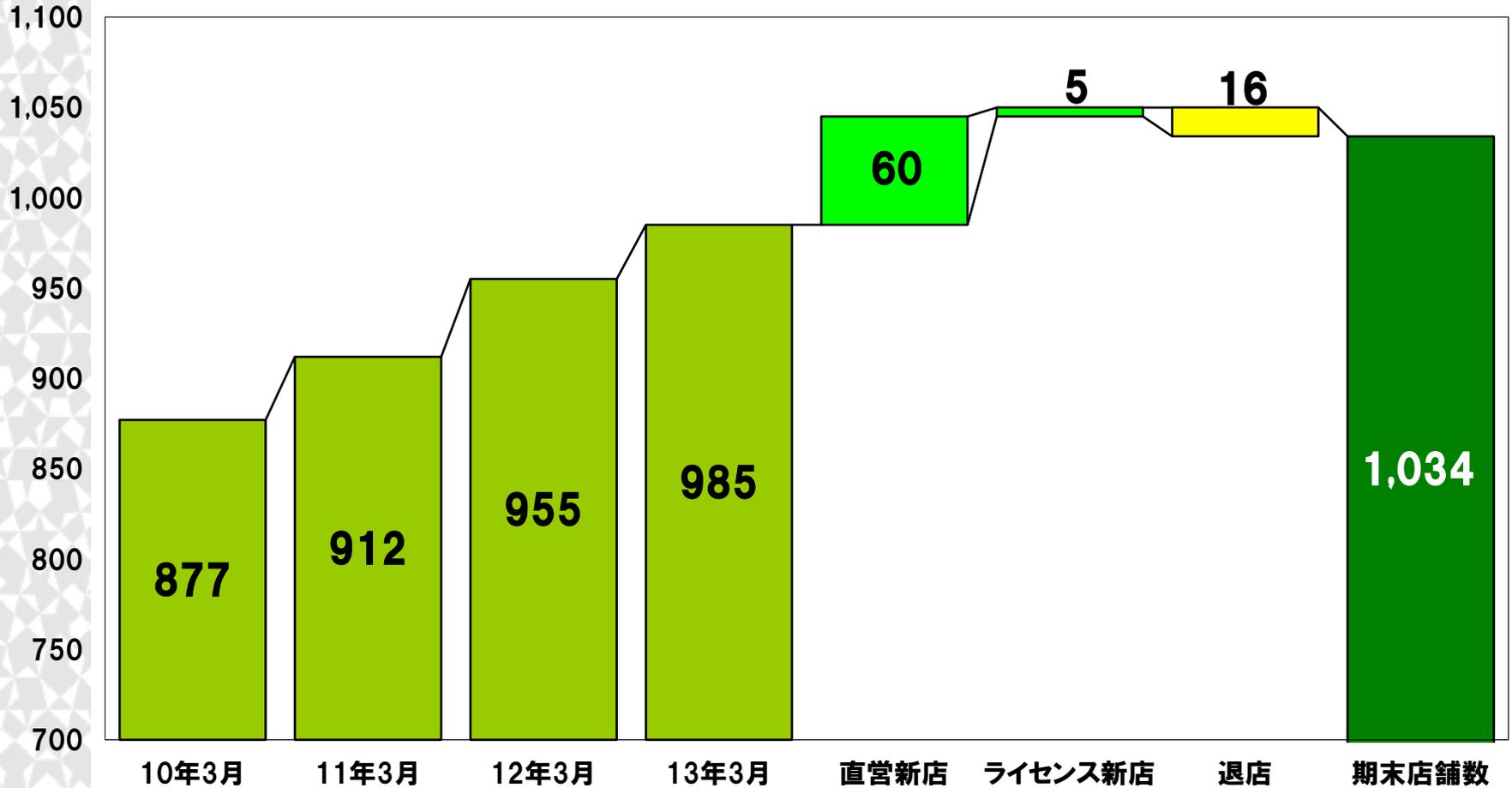
株高の影響を受けた春夏の特異な売上好調が秋以降急速に収束し、巡航速度に



	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	109.6%	103.5%	102.6%	100.4%	103.9%
客数／取引件数	107.3%	103.2%	102.3%	100.7%	103.3%
客単価	102.2%	100.2%	100.3%	99.7%	100.6%

# 65店舗の新規出店と16店舗の退店

## 店舗数 推移

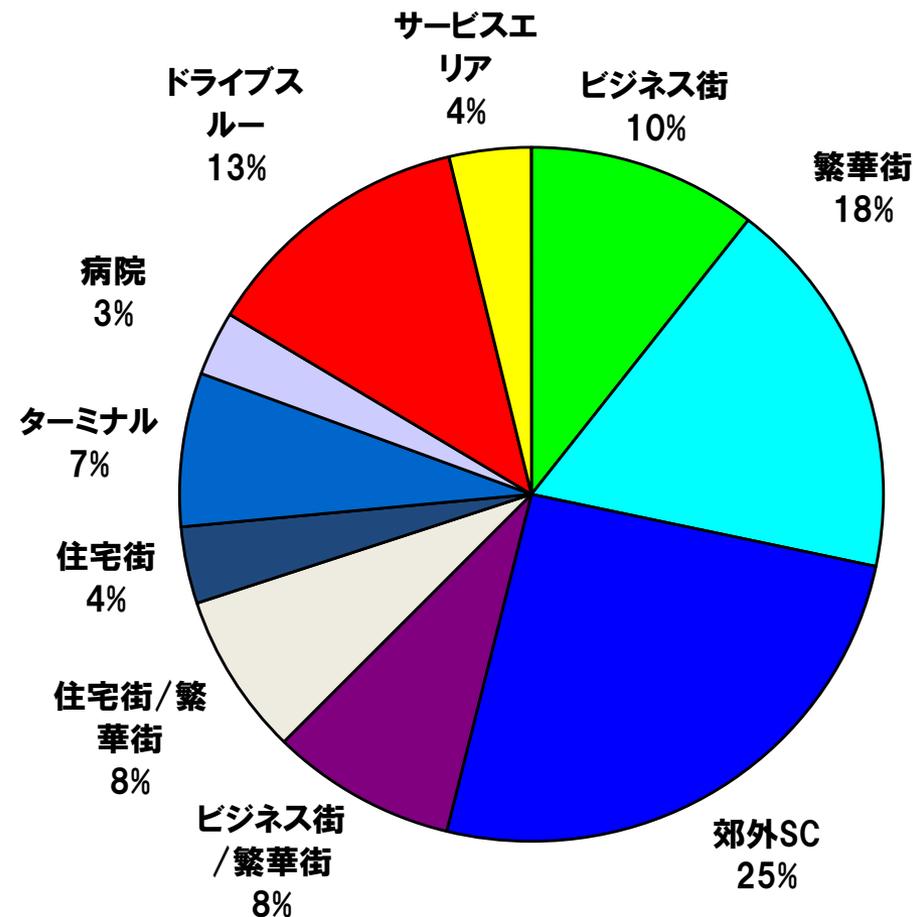


14年3月期 期末

# 郊外はショッピングセンターとドライブスルーに、都市部は駅に重点

立地別店舗数	新店	合計
ビジネス街	2	109
繁華街	1	184
郊外ショッピングセンター	18	264
ビジネス街／繁華街	4	88
住宅街／繁華街	4	78
住宅街	5	37
ターミナル	12	74
病院	3	31
ドライブスルー	15	130
サービスエリア	1	39
<b>合計</b>	<b>65</b>	<b>1,034</b>
直営	60	986
ライセンス	5	48

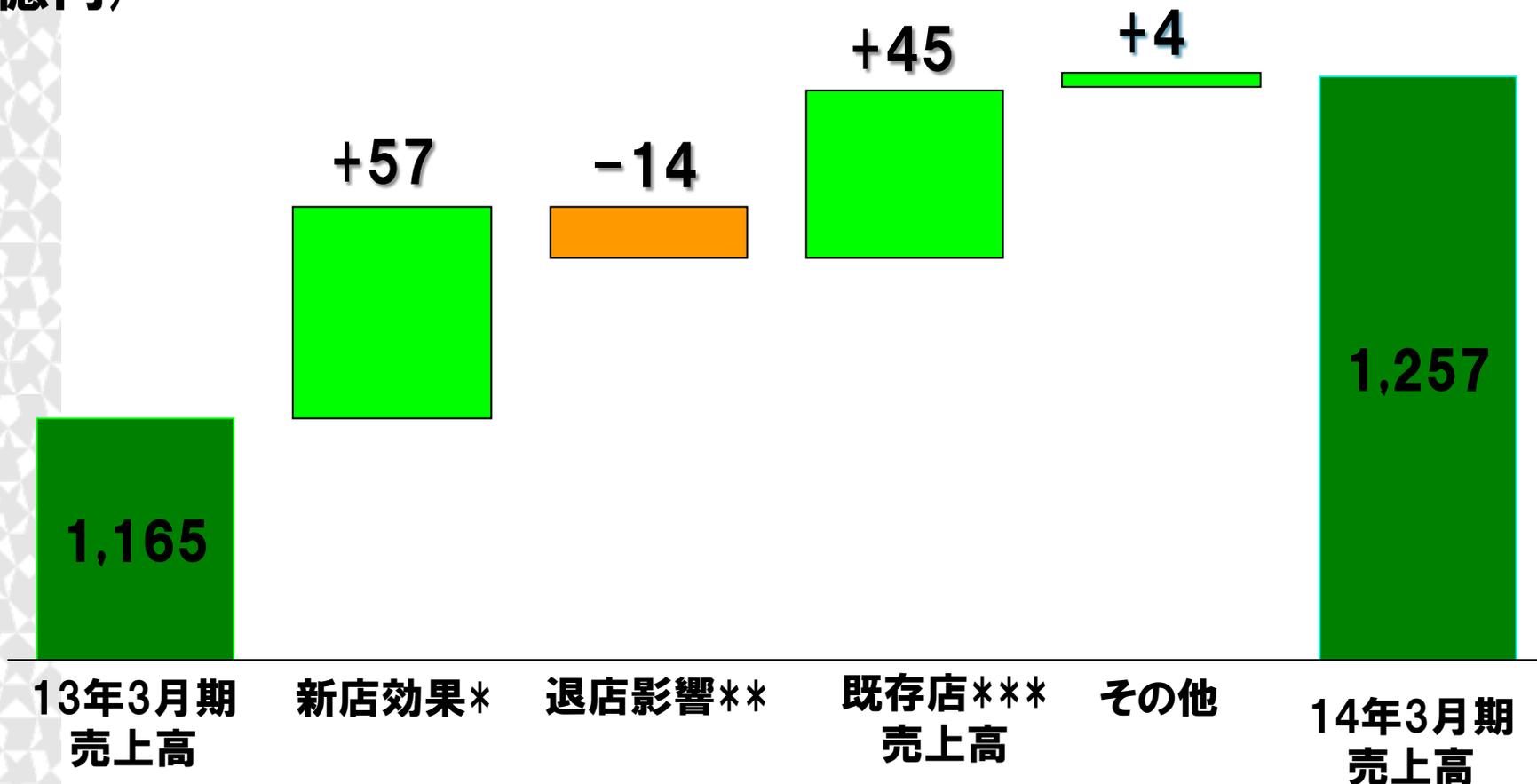
## 立地別ポートフォリオ



# 売上高成長内訳

新店・既存店ともに売上成長を牽引し、売上高は前期比92億円増加

(億円)



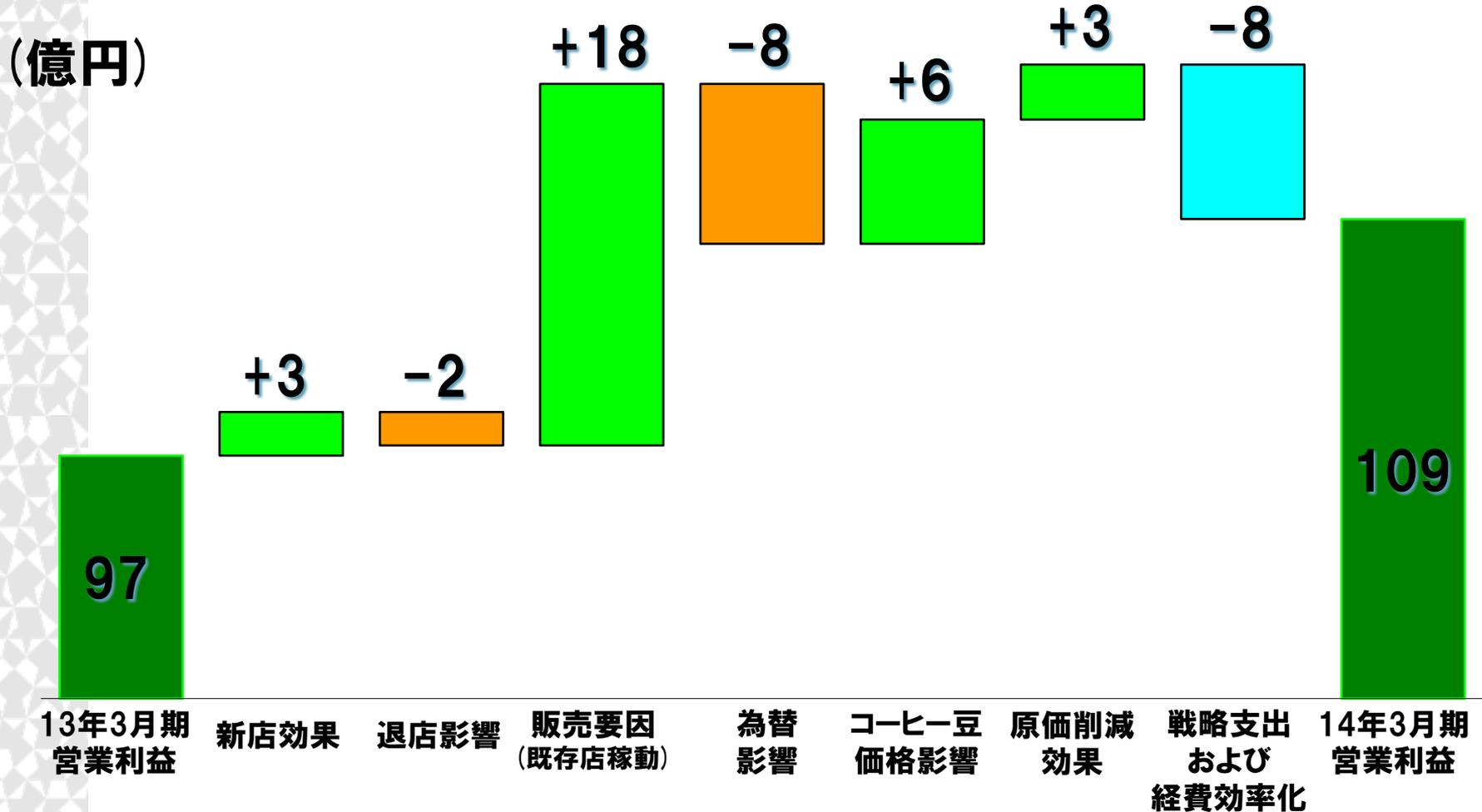
\*新店効果: 2013年度新店効果、及び2012年度新店で開店後13ヶ月未満の新店効果の合計

\*\*退店影響: 2012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

# 収益増減要因内訳

- 既存店の販売好調により、営業利益は前期比12億円の増加
- 売上トレンドの急激な変化及び大雪等の天候不順により効率性が一時的に悪化



\*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)	14年3月期	13年3月期	前年同期比	
			金額	%成長率
売上高	125,666	116,525	+9,141	+7.8%
売上総利益	92,693 73.8%	85,861 73.7%	+6,832	+8.0%
販売費及び 一般管理費	81,742 65.0%	76,145 65.3%	+5,596	+7.3%
営業利益	10,951 8.7%	9,715 8.3%	+1,235	+12.7%
経常利益	10,996 8.8%	9,742 8.4%	+1,254	+12.9%
特別利益	94 0.1%	5 0.0%	+89	+1562.7%
特別損失	252 0.2%	477 0.4%	-225	-47.2%
税引前 当期純利益	10,839 8.6%	9,270 8.0%	+1,568	+16.9%
当期純利益	5,998 4.8%	5,317 4.6%	+681	+12.8%

## 売上高

- 7.8%の増収
- 寄与度
  - 新店 +4.9%
  - 退店 -1.2%
  - 既存店 +3.8%
  - その他 +0.4%

## 売上総利益

- 円安の逆風をコーヒー豆価格低下と原価削減で相殺し0.1%ポイント向上

## 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

- 前年は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

(単位 百万円)	14年3月期	13年3月期	%成長率
売上高	125,666 100.0%	116,525 100.0%	+7.8%
販売費及び一般管理費	81,742 65.0%	76,145 65.3%	+7.3%
店舗人件費	33,539 26.7%	30,746 26.4%	+9.1%
店舗不動産賃借料	13,756 10.9%	13,652 11.7%	+5.5%
店舗減価償却費	4,109 3.3%	3,860 3.3%	+6.5%
店舗その他経費	13,441 10.7%	12,679 10.9%	+6.0%
サポートセンター費用	9,491 7.6%	8,965 7.7%	+5.9%
ロイヤリティ	6,967 5.5%	6,447 5.5%	+8.1%
事業税・事業所税	436 0.3%	404 0.3%	+7.8%
直営店 店舗数(期末)	986	942	+4.7%
同 (期中平均)	959	929	+3.2%

好調な既存店売上のレバレッジ効果で販管費率0.3%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
- 売上急変影響で一時的に効率悪化

## 店舗不動産賃借料

- 既存店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

- POSや自動釣銭機など店舗機器類の入れ替え費用で増加したものの、売上増加による固定費比率低下で0.2%ポイント向上

## サポートセンター費用

- オフィス費用の増加
- 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）	14年3月期 事業年度末	13年3月期 事業年度末	増減額
<b>流動資産</b>	<b>31,799</b>	<b>28,755</b>	<b>+3,044</b>
現預金	18,131	17,112	+1,019
売掛金	4,329	4,550	-221
棚卸資産	2,258	2,244	+13
その他	7,080	4,847	+2,232
<b>固定資産</b>	<b>39,737</b>	<b>36,089</b>	<b>+3,648</b>
有形固定資産	16,702	13,941	+2,761
無形固定資産	1,272	934	+338
差入保証金	17,362	17,415	-52
その他	4,399	3,799	+600
<b>総資産</b>	<b>71,537</b>	<b>64,845</b>	<b>+6,692</b>

## 流動資産

- 現預金の増加:利益性キャッシュフローの増加
- その他
  - ・有価証券(+2,500)
  - ・預け金(-426)

## 固定資産

- 積極的な店舗投資
 

新店	2,977百万円
改装	3,718百万円
合計	6,695百万円
- その他
  - ・金銭信託(+600)

# 貸借対照表（負債・純資産の部）

（単位 百万円）	14年3月期 事業年度末	13年3月期 事業年度末	増減額
<b>流動負債</b>	<b>19,917</b>	<b>18,311</b>	<b>+1,605</b>
買掛金	2,819	2,750	+69
1年以内返済予定の長期借入金	-	40	-40
未払金	4,466	4,713	-247
未払費用	4,118	4,107	+11
前受金	4,544	3,207	+1,337
その他	3,966	3,493	+473
<b>固定負債</b>	<b>4,843</b>	<b>4,445</b>	<b>+397</b>
<b>負債合計</b>	<b>24,760</b>	<b>22,756</b>	<b>+2,003</b>
資本金	8,548	8,521	+26
資本剰余金	11,123	11,096	+26
利益剰余金	26,876	22,030	+4,846
評価・換算差額等	228	441	-212
<b>純資産合計</b>	<b>46,777</b>	<b>42,088</b>	<b>+4,688</b>
<b>負債・純資産合計</b>	<b>71,537</b>	<b>64,845</b>	<b>+6,692</b>

## 流動負債

- 借入金はゼロ
- 前受金：  
スターバックス カードの前受金残高  
(+1,309)
- その他項目について  
増加要因：未払法人税等 (+946)  
減少要因：預り金 (-204)  
短期資産除去債務 (-157)  
未払消費税等 (-113)

## 純資産

- 利益剰余金：当期純利益(5,998)と  
配当支払(1,151)による増減
- 自己資本比率 65.4% (前期末 64.9%)
- 有利子負債比率 0% (前期末 0.1%)
- 株主資本利益率：13.5%

# キャッシュフロー計算書

(単位 百万円)	14年3月期	13年3月期	増減額
<b>営業活動によるCF</b>	<b>12,804</b>	<b>9,565</b>	<b>+3,239</b>
税引前当期純利益	10,839	9,270	+1,568
減価償却費	4,795	4,448	+346
法人税等の支払額	-4,192	-4,778	+585
その他	1,362	624	+738
<b>投資活動によるCF</b>	<b>-8,149</b>	<b>-6,233</b>	<b>-1,916</b>
有形固定資産の取得	-7,372	-5,011	-2,361
無形固定資産の取得	-628	-398	-230
差入保証金による支出	-1,061	-1,489	+428
その他	913	666	+246
<b>財務活動によるCF</b>	<b>-1,135</b>	<b>-1,021</b>	<b>-114</b>
短期借入金の返済	-	-200	+200
長期借入金の返済	-40	-61	+21
株式発行による収入	53	98	-45
配当金の支払額	-1,149	-859	-290
<b>現金及び現金同等物 増減額</b>	<b>3,519</b>	<b>2,310</b>	<b>+1,209</b>
期首残高	17,112	14,801	+2,310
期末残高	20,631	17,112	+3,519

## 営業活動によるキャッシュフロー

- 利益性キャッシュフローの増加
- その他: 期末曜日要因による売掛金、預け金等の短期営業資産の減少

## 投資活動によるキャッシュフロー

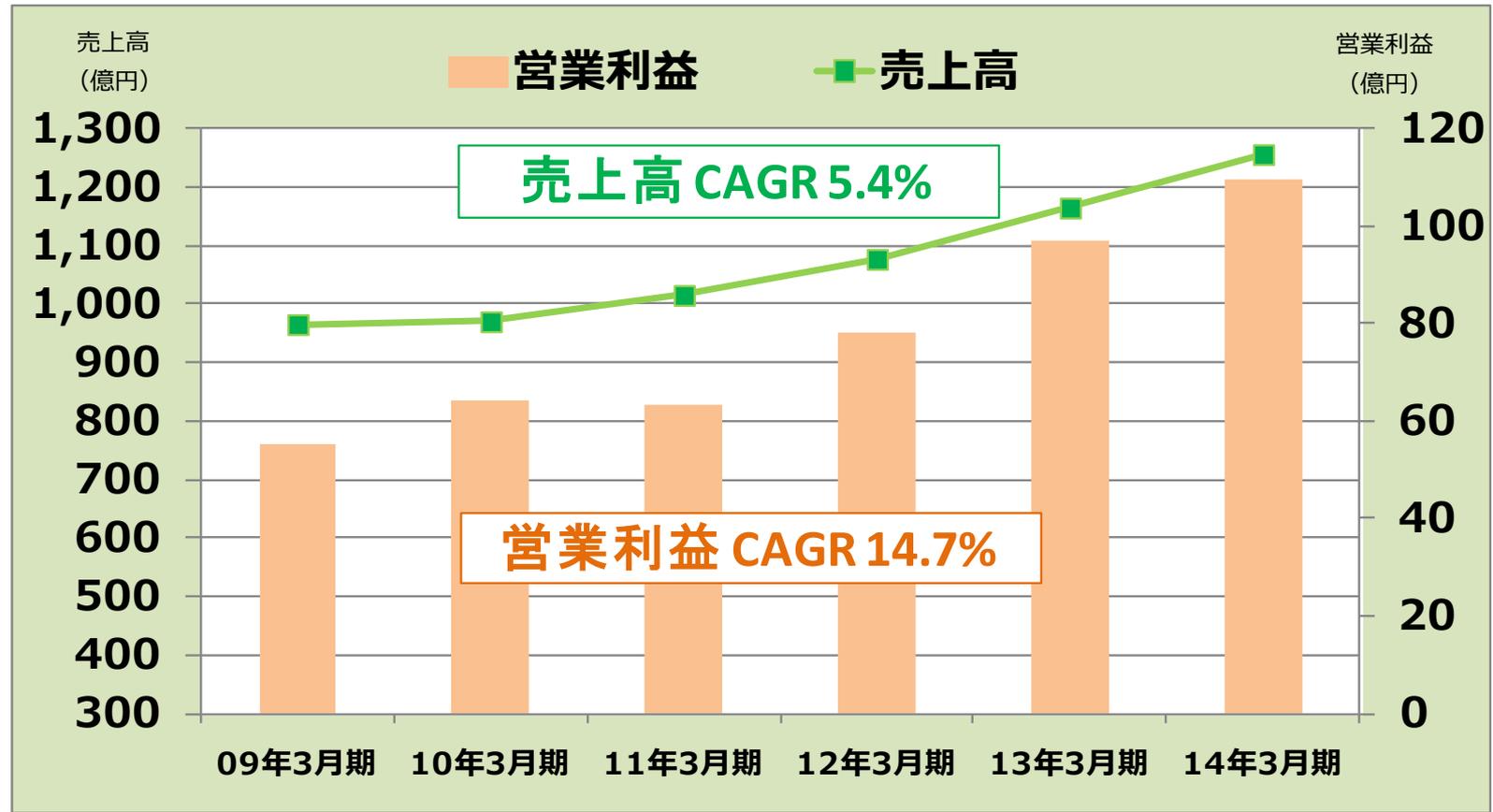
- 有形固定資産の取得: 新規出店及び既存店の改装、サポートセンター移転

## 財務活動によるキャッシュフロー

- 配当金の前期比増加

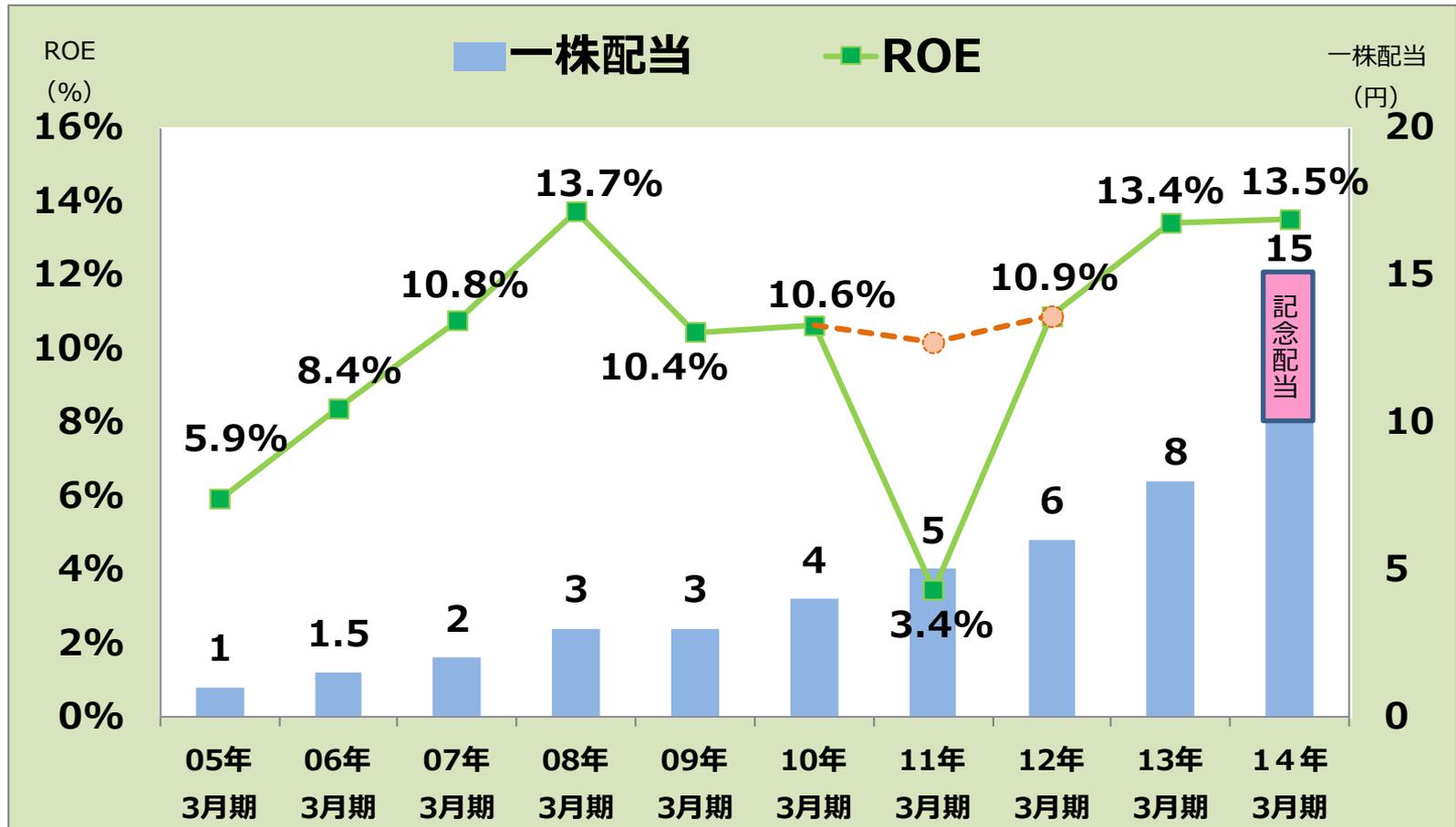
# 過去6年の通期業績推移

## 健全な売上成長と収益性の向上が続く



# 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増配加速  
14年3月期は10円に1,000店舗記念配当の5円を加える



\*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

\*13年3月期以前の配当は株式分割後の単位に換算して表記

# 2015年3月期 業績見通し

(単位 百万円)	15年3月期 見通し		14年3月期	前年比	
	中間期	通期	実績	金額	%
<b>売上高</b>	<b>67,500</b>	<b>135,000</b>	<b>125,666</b>	+9,333	+7.4%
<b>営業利益</b>	7,000	<b>11,550</b>	<b>10,951</b>	+598	+5.5%
	10.4%	8.6%	8.7%		
<b>経常利益</b>	7,000	<b>11,600</b>	<b>10,996</b>	+603	+5.5%
	10.4%	8.6%	8.8%		
<b>当期純利益</b>	4,100	<b>6,750</b>	<b>5,998</b>	+751	+12.5%
	6.1%	5.0%	4.8%		

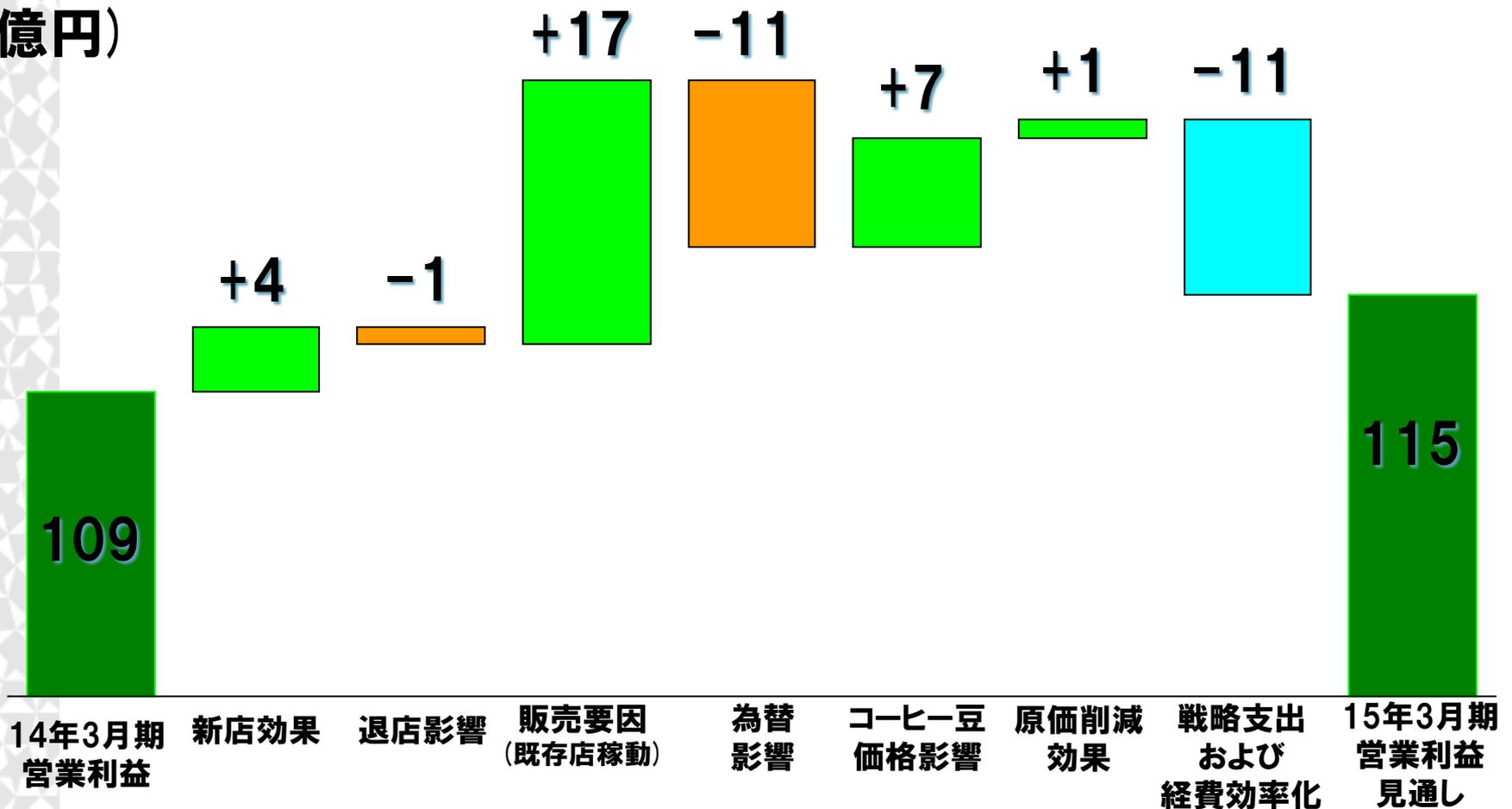
## 前提条件

- 新規出店数:70店舗程度(ライセンスを含む)
- 閉店数:15店舗程度(ライセンスを含む)
- 既存店売上高前年比:103%(上期101%、下期105%)

# 予想営業利益増減要因

円安影響が大きいですが、既存店売上成長を通じて増収増益を継続  
出店加速へ向けた戦略的ビジネス支出を増加

(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 戦略・ファイナンス・サプライチェーン担当

2

## 振り返りと今後の事業方針

関根 純

代表取締役最高経営責任者(CEO)

3

## 質疑応答

# 3年間の重要な達成事項

サードプレイスの更なる充実  
売上高・利益共に過去最高を更新

ブランド・ビジネスへの  
再投資サイクル確立

革新的な商品の  
投入と継続的な  
サービスの質向上

変化への対応と将  
来へ向けた準備

# ブランド・ビジネスへの再投資サイクル確立

- リモデルを中心とした積極的な既存店投資
- 既存店活性化による既存店成長と収益性の向上
- 生み出した追加利益のビジネスへの再投資

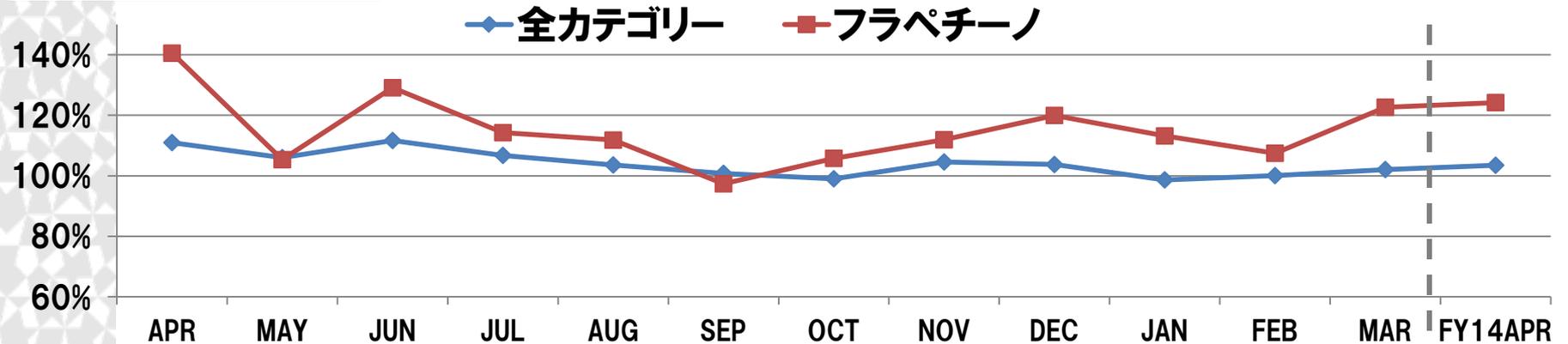


# 革新的な商品の投入

## 日本オリジナルの期間限定商品が売上を牽引



既存店売上高前年比

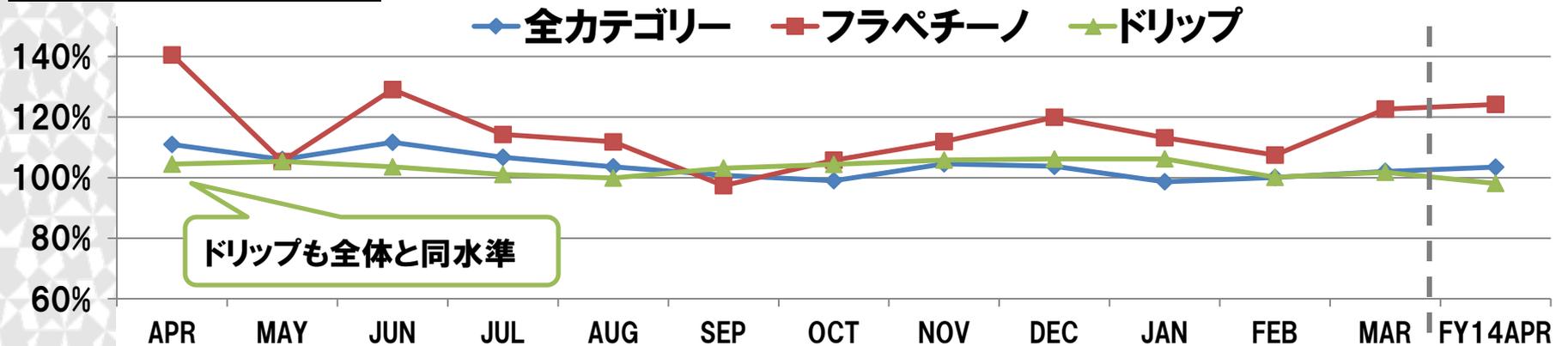


# 革新的な商品の投入

## 日本オリジナルの期間限定商品が売上を牽引



既存店売上高前年比

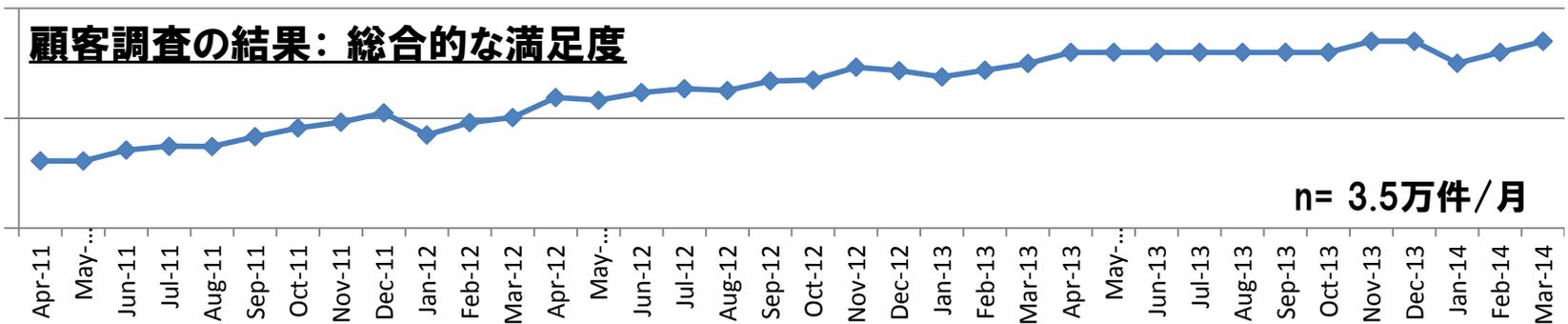


# 継続的なサービスの質向上

独自のスターバックス体験を提供し、顧客基盤をより強固に



顧客調査の結果：総合的な満足度



# 変化への対応と将来へ向けた準備 1/4

お客様のカフェの使われ方の変化に対応  
積極的にリモデルを加速

BEFORE: アークヒルズ店

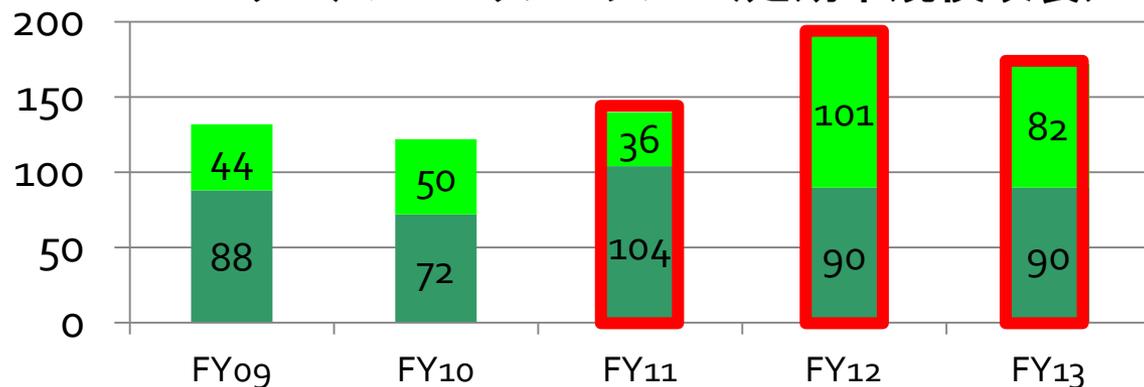


AFTER



実施件数

■ リモデル ■ リフレッシュ(定期中規模改装)



# 変化への対応と将来へ向けた準備 2/4

## デジタルを通じて更に便利で楽しく



2013年10月  
Starbucks Online Store

2014年3月  
Mobile Starbucks Card



2014年1月  
Starbucks e-Gift



# 変化への対応と将来へ向けた準備 3/4

## スイートスポット拡張

東京ステーションシティ サピアタワー店



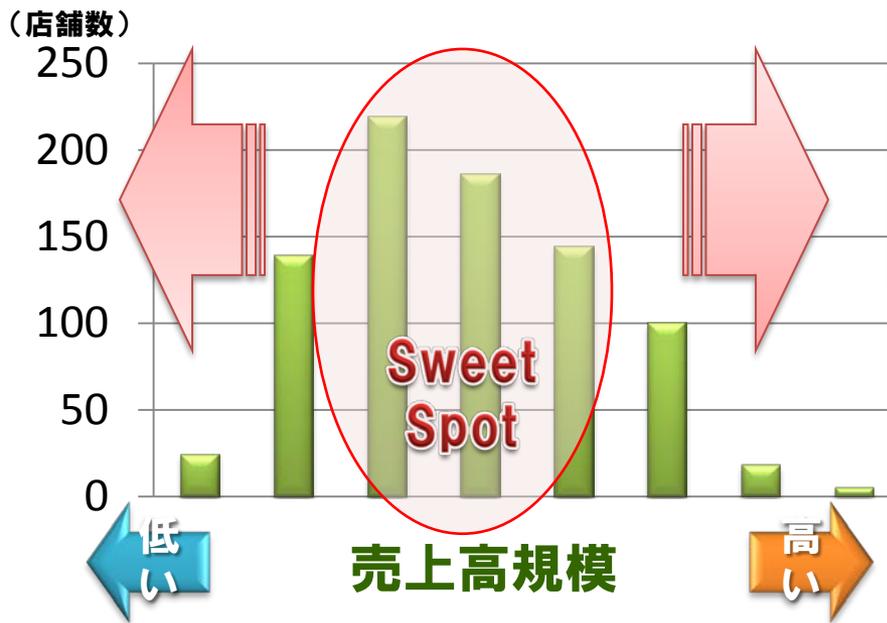
グランフロント大阪店



ドライブスルー:名古屋自由が丘店



ドライブスルー:宇都宮城東店



Inspired by STARBUCKS™



# 変化への対応と将来へ向けた準備 4/4

パートナーのライフステージの変化に対応し、人事制度改革を実施  
選択できるキャリアパス、契約社員の正社員化



# 3年間の重要な達成事項

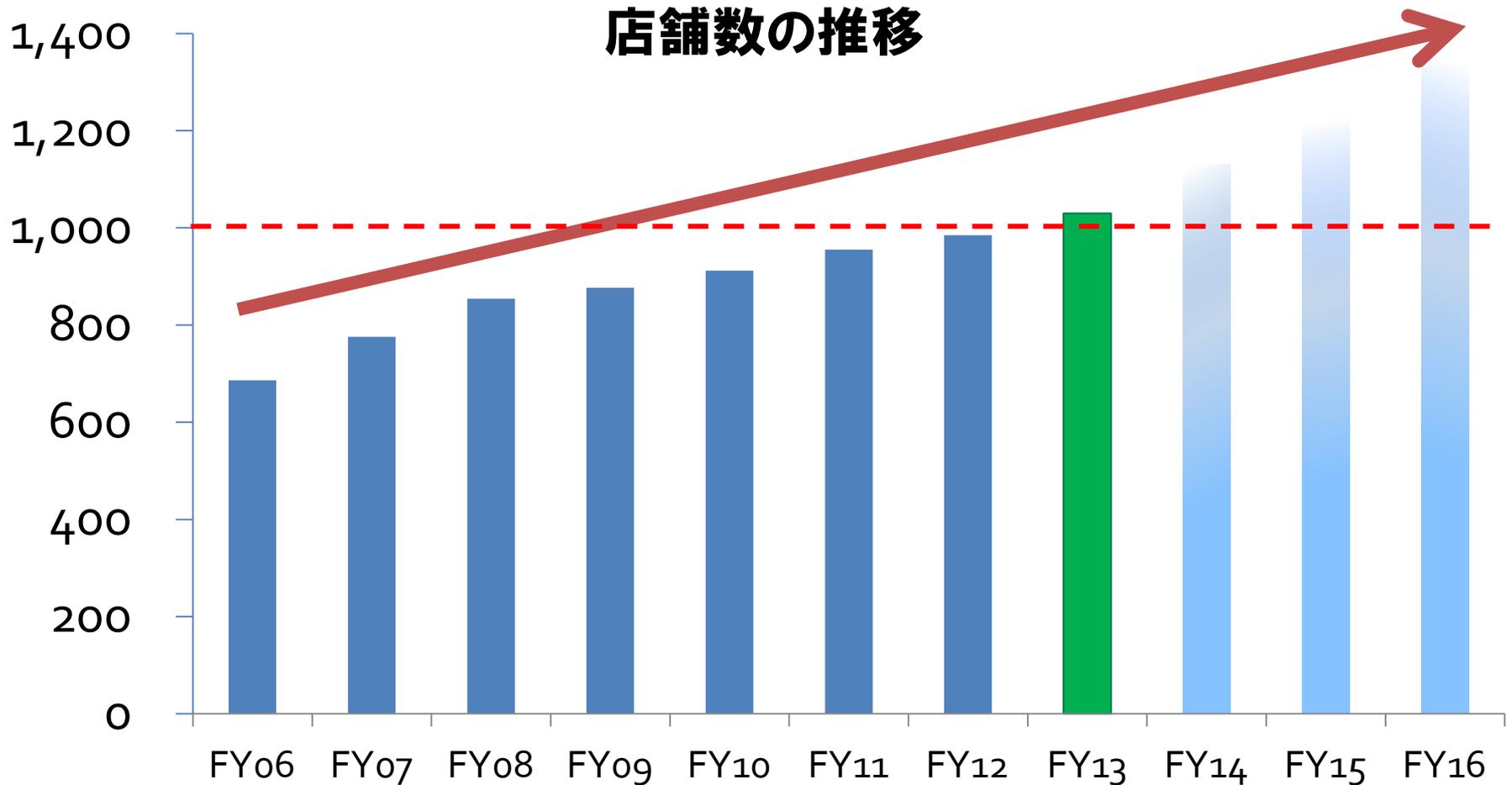
サードプレイスの更なる充実  
売上高・利益共に過去最高を更新

ブランド・ビジネスへの  
再投資サイクル確立

革新的な商品の  
投入と継続的な  
サービスの質向上

変化への対応と将  
来へ向けた準備

# ブランド的にも財務的にも 健全な状態で1,000店舗を通過



# これからの戦略

# 3カ年のプライオリティー

より多くのお客様に  
質の高いスターバックス体験を

出店加速

年間100店舗の出店へ

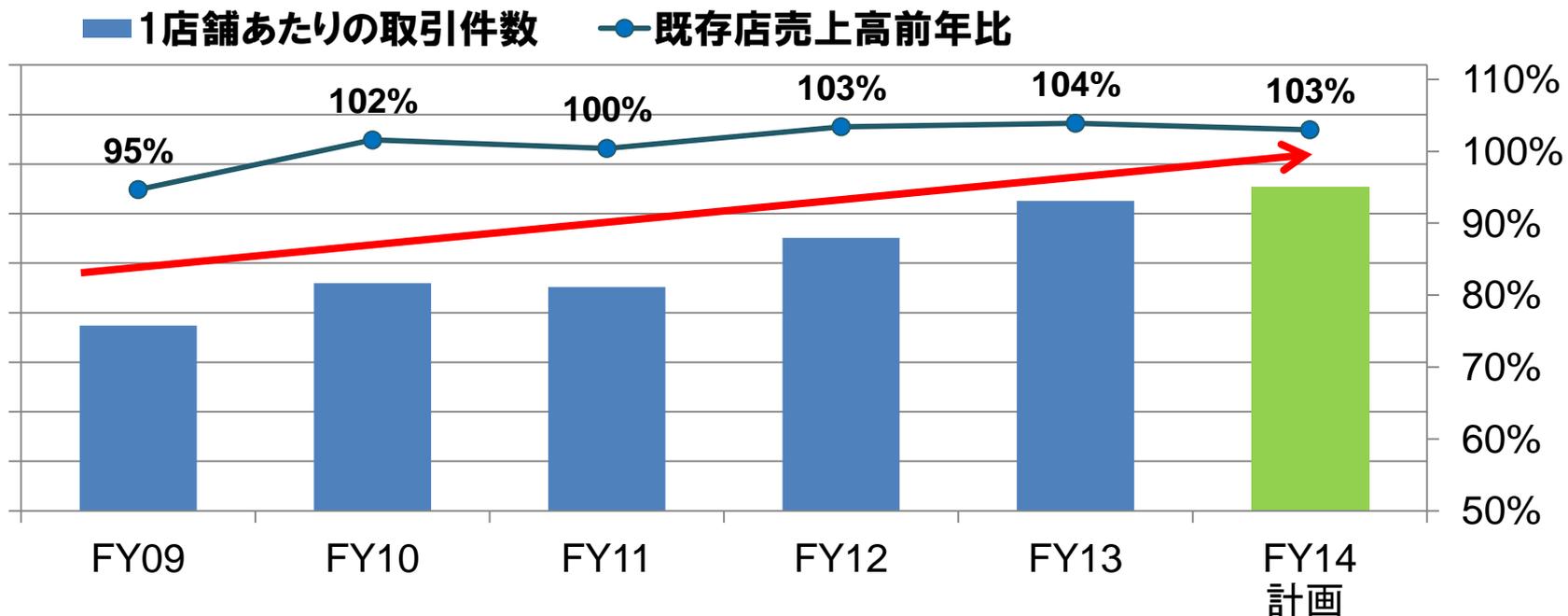
ブランド  
価値向上

既存店  
成長

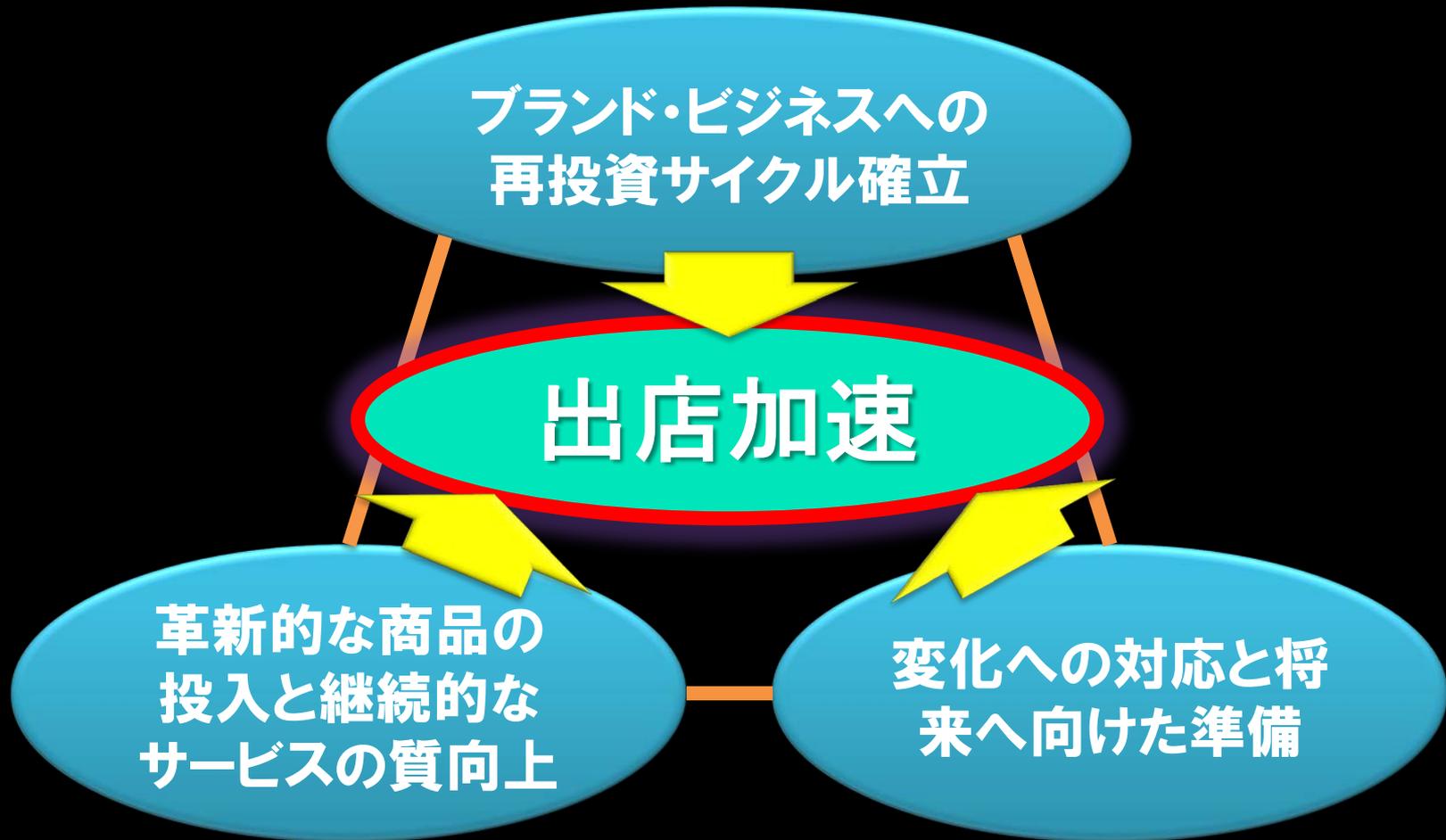
体制構築

# 出店加速を選択する背景

- 増加が続く既存店のお客様への対応
- スイートスポット拡張戦略の進捗
- 可能にする健全な経営資源(ブランド・財務基盤)



# 1,000店舗はゴールではない その向こう側で更なる成長を



# 2015年3月期 業績見通し

(単位 百万円)	15年3月期 見通し		14年3月期	前年比	
	中間期	通期	実績	金額	%
売上高	67,500	135,000	125,666	+9,333	+7.4%
営業利益	7,000	11,550	10,951	+598	+5.5%
	10.4%	8.6%	8.7%		
経常利益	7,000	11,600	10,996	+603	+5.5%
	10.4%	8.6%	8.8%		
当期純利益	4,100	6,750	5,998	+751	+12.5%
	6.1%	5.0%	4.8%		

## 前提条件

- 新規出店数:70店舗程度(ライセンスを含む)
- 閉店数:15店舗程度(ライセンスを含む)
- 既存店売上高前年比:103%(上期101%、下期105%)