

LAWSON

アニュアルレポート 2002

2002年2月期



Making it Happen . . .

Lawson Challenge 2004: Step-by-Step Achiev

Lチャレンジ2004:この実現ステップで目標達成を目指します

2年後

収益性にこだわった出店

地域別、店舗別の新店日販およびFCオーナーの皆さんと本部の収益性により注目することで、さらに収益性を重視した経営に変革していきます。

>> see page 17

製造・物流・調達網の最適化

製造・物流・調達網を全面的に見直し、コスト構造の改革と商品開発力の強化に繋がっていきます。

>> see page 13

1年後

目標管理制度導入

成果をあげた社員が報われるメリハリのある報酬体系を確立し、目標達成への動機付けを強化します。

>> see page 11

現場の活性化

現場主義の徹底がローソン再生の鍵です。本社をスリム化することで、現場のサポートを徹底的に行える体制を構築します。

>> see page 20

負の資産の処理

直営不採算店の閉鎖を、2002年度に一挙に行うこととし、長年重荷であった負の資産の処理を徹底します。

>> see page 12

5年間の要約財務データ	26
経営陣による財務状況と業績の評価および分析	27
連結貸借対照表	34
連結損益計算書	36
連結株主持分計算書	37
連結キャッシュ・フロー計算書	38
連結財務諸表注記	39
会計監査人の監査報告書	51
会社概要	52
株主メモ	53

ement of Goals

“ 2002年5月29日の株主総会およびその直後に開かれた取締役会の決議を受けて、代表取締役 社長執行役員に就任しました新浪剛史です。この3月にローソンに顧問として着任して以来、多くの社員との対話を通じて、徹底的にローソンの現実を把握し、あるべき姿とアクションプランの検討をしてきました。ローソンが今後成長するために必要なこと、それは、ローソンのビジョンである**マチのほっとステーション**を達成できる環境整備をすることです。そのために、スピーディかつ大胆な「本物」の改革を実行していきます。”

資本・業務提携

お客様の満足向上、FCオーナーの皆さんと本部の収益向上に資する提携は注意深く積極的に検討します。

人材の育成

人材育成は、ローソンの中長期的な成長のために必須の投資と捉えて取り組んでいきます。

>> see page 22

新浪剛史

代表取締役 社長執行役員
新浪 剛史



株主、投資家、お客様、オーナー、社員の皆さんへ

ローソンのビジョン「マチのほっとステーション」を再発見

ローソンは1975年の創業以来、「マチのほっとステーション」を目指して、地域のお客様に愛されるコンビニエンスストアチェーンを全国津々浦々に展開してきました。「マチのほっとステーション」とは、地域のお客様のニーズにお応えし、ホットな(新しい)商品、情報、サービスを提供する、地域のお客様がほっとした気持ちになれるステーション(憩いの場)を示し、それは、ローソンが目指す姿(ビジョン)です。しかし、この「マチのほっとステーション」としての店舗づくりの意識が今日では中途半端になってきています。効率化の追求という大義名分による「標準への固執」が、地域ごとの特性に対応することを阻み、ローソンのお店を他のコンビニエンスストアとあまり変わらないものにしていきます。私の役割は、フランチャイズ(FC)オーナーの皆さんと店舗支援をするスーパーバイザーがひとつひとつの店舗を「マチのほっとステーション」にすることができるように、ローソンの「土壌」を昔のように肥沃なものに戻すことにあります。

従来の常識からの脱却

私がローソンに来て一番驚いたことは、本部と現場の双方向コミュニケーションが大幅に不足していたことです。いつの間にか本部の社員が、「自らの仕事は現場のサポートに徹することにある」という基本を怠っていました。本部組織が店舗の運営支援をするスーパーバイザーに命令を下す、上意下達の経営形態になっていたのです。お店が、お客様のニーズに対して迅速にお応えするために、本部が効果的かつ柔軟に、FCオーナーの皆さんを支援するというフランチャイズ業の基本が弱体化していました。これでは、変化の激しいお客様のニーズに即応することは困難です。このような本部中心の企業文化の存在により、いつの間にか、現場にチャレンジや失敗を恐れる消極的な考え方が蔓延してしまいました。つまり、ほんの数年前には、活気に満ち溢れていた現場に元気がないのです。これでは、現場の「想像力」そして「創造力」が地域のお客様の満足度を高めるという「マチのほっとステーション」の基本が機能するはずがありません。早急にこの状況を打破する必要があります。

連結財務ハイライト

株式会社ローソン及びその連結子会社
2月28日に終了した1年間

	単位:百万円		増減率	単位:千米ドル ⁽¹⁾
	2002	2001	2002/2001	2002
会計年度:				
チェーン全店売上高	¥1,285,557	¥1,277,638	0.6%	\$9,568,716
営業利益	36,363	41,279	(11.9)	270,659
税金等調整前当期純利益	29,028	29,846	(2.7)	216,062
当期純利益	16,123	16,368	(1.5)	120,007
1株当たり情報(単位:円、米ドル):				
当期純利益 ⁽²⁾	¥ 146	¥ 148	(1.4)%	\$ 1.09
年間配当金	41	35	17.1	0.31
会計年度末:				
総資産	¥ 342,934	¥ 387,236	(11.4)%	\$2,552,542
株主資本	149,827	178,448	(16.0)	1,115,200

注記: 1. 米ドル金額は、読者の便宜のため、2002年2月28日現在の東京外国為替市場での円相場1米ドル=134.35円で換算しています。
2. 2000年4月14日実施の株式分割を反映して修正再表示しています。

私は、コンビニエンス業界そのものはまだ成長する可能性を持つ業界であると考えていますが、現在の形態のコンビニエンスストアでは、残念ながら、昔のように二桁成長することは困難でしょう。ローソンは全国47都道府県に店舗展開しています。ライバルがいない地域や立地にも、積極的に出店してきており、長い間、「成長の限界」というものを経験してきませんでした。しかし、今後は競争が全国レベルに広がり、戦略的に対応しなければ勝ち残れないと考えています。私は、従来の楽観的な経営と、店舗数で「売上高」を伸ばすという発想を止め、現実的な経営戦略を実践し、「売上高」ではなく、FCオーナーと本部の「収益」の向上を追求します。お客様に一番近いFCオーナーの皆さんをどうしたら効果的にサポートできるのかを真剣に考え、今のローソンを、お客様のニーズに即応するスピード感のある組織に改革することが、「マチのほっとステーション」というビジョンを達成する上で重要であると思います。

変革プランの必要性

ローソンの今までの常識を迅速に変革し、ローソンが以前輝いていた状態に戻り、さらなる成長を遂げるために、変革プラン「ローソンチャレンジ2004」を、この4月より実行に移しています。変革プランでは、2004年度における連結営業利益目標を500億円と設定しました。また、現在、約10%程度のROEを15%にまで高めたいと考えています。2001年度の連結営業利益が364億円であること、現状における大変厳しい経営環境を考慮すると、500億円は大変チャレンジングな目標です。このような高い目標をあえて設定することで、私は、ローソンにおける今までのやり方を捨て去り、新たな方法論を推進したいと思います。また、ROE15%を達成することは、世界で優良な小売業の仲間入りができることを意味します。コンビニエンスストアはアメリカで誕生しましたが、日本で全く違った形に育った、世界に誇れるビジネスフォーマットの一つです。従って、ROE15%を達成することは、このビジネスの「日本発という独自性」のみならず、収益性を証明する上でも、たいへん意味の深いことだと考えています。

「ローソンチャレンジ2004」には、短期間で対処する課題と、中長期で対処する課題があります。目標管理制度の導入、現場主義を徹底するための組織改革、負の資産の処理は今年中に完了します。今まで売上重視となっていた目標管理制度については、収益を徹底して重視する形に修正するとともに、成果主義を強化します。既に各執行役員のミッションを設定し、その実現の可否で大幅にボーナスが上下するしくみとしました。管理職への導入も2002年半ばに実現し、組織の活性化を図ります。また、現場の活性化、製造・物流・調達網の最適化を、2年程度を目処に確立したいと思います。組織の活性化には、既にこの6月に実行した組織改革が大きな影響を与えるものと信じています。さらに、収益性向上のための出店体制づくり、効率化を推進するための資本・業務提携を進めるとともに、ローソンの中長期成長を確かなものにする上で必須である経営能力を持った人材の育成も、積極的に推進していきます。

まずは、社員との“危機感と連帯感の共有”を

「ローソンチャレンジ2004」の目標を実現するには、これまでの仕事の仕方を変革しない限り、ローソンに将来がないという危機感を、社員全員が共有することが必要です。また、変革プランの実践を通じて、ローソンの将来が確かなものになる、そしてFCオーナーの皆さんのみならず、自分達社員がより幸せになれるとの確信も共有し、連帯感を強めなくてはなりません。そのためには、私が直接、社員全員に所信表明としてメッセージを伝えました。現在、私は全国にある約120カ所の地区事務所をひとつひとつ訪問し、再度メッセージを伝えるとともに、スーパーバイザーを中心とした現場社員と双方向のコミュニケーションを徹底的に行っています。

負の資産は今期中に処理

現在ローソンでは、収益力の低下している直営店舗が存在しますが、この1年で一気に閉鎖します。年初に約550店舗あった直営店を、2002年度末には、約300店舗にする予定です。残る300店舗の直営店は収益性が高く、FCオーナー、社員の皆さんにとってモデル店舗となる、素晴らしいオペレーションを行う直営店とします。また、直営店を閉鎖した結果生じる人員の余剰感に関しては、早期に新たな活躍の場所を提供するプログラムを用意し、対応しています。結果として、2002年度において特別損失約30億円が発生すると見込んでおりますが、2003

年度以降の人件費の大幅削減に寄与します。一方、新規情報システム「LETSS」(Lawson's Epoch-making Total Strategic Systems)を2002年度に入り本格導入したことにより生じる既存のハードウェアやソフトウェアの除却関連費用や、有価証券の評価損も想定し、2002年度は大幅な特別損失をあえて計上する予定です。

組織改革を通じて、現場主義の徹底を

現場主義を徹底させることが、ローソン再生の鍵です。2002年6月1日に実施された組織改革で、ローソンの人材と資金という経営資源を重点的に、現場そして現場をサポートする部署に投入します。本社をスリム化することで現場のサポートを徹底的に行える体制を構築します。具体的には、まず、現在12ある地域を19とし、店舗に対する指導を、よりきめ細かにサポートできるようにします。また、スーパーバイザーの数を10%程度増やします。本部や地区事務所に現在スタッフとしている、元スーパーバイザーや元マネジャーなどの経験豊富な社員を、再度現場に配属することで指導力を発揮してもらい、現場を活性化します。また、チーフスーパーバイザー制度を復活させ、新任スーパーバイザーを対象とした育成にも力を注いでいきます。一方で、FCサポートステーションを地域ごとに設置し、収益向上のために行う店舗指導以外の諸業務に対応する専門部隊とします。結果として、現在、諸業務で時間がとられているスーパーバイザーが、店舗指導により注力できます。また、地区事務所のマネジャー(DOM)と私も含む本部が週1回直接会う機会を設けます。約10名程度のスーパーバイザーを指導するDOMが直接本部と双方向のコミュニケーションを取ることで、現場と本部の距離が近づき、現場のニーズが本部施策に一層反映されることとなり、本部全体がサポートステーションとなります。

製造・物流・調達網の最適化

既に皆様ご存知の通り、2002年6月に一部のローソンで販売したおにぎりの中に、異物が混入する事故が発生しました。この事故により、株主、投資家、お客様、オーナー、社員の皆さんに多大なご心配をおかけいたしましたことを、この場をお借りして心よりお詫び申し上げます。今後は、このような事故を未然に防ぐ品質管理を徹底させる所存です。

上述した事故の反省も踏まえ、今後、弁当やおにぎり、調理麺、調理パンなどのオリジナル商品の商品力や開発力、そして品質面での安全・安心を強化するために、製造ベンダーのネットワークを再構築します。新規製造機器

への投資や安全確保のための投資を通じ商品力、開発力、商品の安全性を継続的に向上させることに積極的に取り組んでいただけるパートナーとの関係を強化していきます。また、物流のクオリティの向上とコスト削減への挑戦も続けていきます。特に、戦略的パートナーである三菱商事株式会社のネットワークを活用した業務提携の可能性も検討し、物流システムをより効率的にする考えです。さらに、最適な原材料調達ルートの開発を強化することで、調達コストの削減を行う一方、従来からの多様な商流を、過去にとらわれず抜本的に見直します。削減する調達コストは、米飯分野に集中投下することで米飯商品の品質強化をする考えです。

店舗運営の指標を変更

2002年度の新規出店数は、当初計画の600店舗を500店舗に変更します。これからは店舗数よりも収益性にこだわります。新店一店舗当りの収益評価をより詳細に行うために、従来通りの新店平均日販を重視するだけでなく、地域別、店舗別の収益を計ることとし、そのための新指標を現在検討しています。例えば、東京と地方という異なる場所での46万円という日販は、その中身を見てみると大変な違いがあります。東京では、家賃などの経費が高いために最低でも50万円の日販が求められます。一方、地方、特に郊外では46万円に満たない日販で十分な収益が出る場所があります。このように必ずしも収益性の目安にならない新店平均日販よりも、FCオーナーの皆さんの収益を十分に配慮した上で、地域別、店舗別の利益を分析し、より収益性を重視した経営に変革していきます。

ますます利便性を向上させるローソン

ローソンには、他チェーンにはない、コンサートチケットなどの強力なキラーコンテンツを持つ戦略子会社、株式会社ローソンチケットがあります。いまや世界的にも有名となった「千と千尋の神隠し」をプロデュースしたスタジオジブリや、大変人気のあるミュージシャンやアーティストとの強固な関係をベースとしたキラーコンテンツの提供により高い集客効果を上げています。

さらに2002年2月に株式会社クレディセゾン、三菱商事(株)とともに株式会社ローソン・シーエス・カードを設立、自社カード「ローソンパス」を通じ、カード事業を2002年度より積極的に推進していきます。この事業には二つの大きな側面があります。第一に金融サービスとしての側面です。ローソンに来店されるお客様に小口の

キャッシングを提供し、金利収入を得るといった新しいビジネスモデルです。第二に、優良顧客優遇プログラムとしての側面です。「ローソンパス」の会員になっていただくことで、お客様にポイントや特典を提供し、今まで以上にローソンのファンになっていただき、来店頻度を高めていただくというマーケティングプログラムです。お客様の満足向上という観点から、戦略的事業として位置付け積極的に推し進めていきます。

また、2001年5月には、四大銀行グループおよび大手地方銀行数行と提携し、株式会社ローソン・エイティエム・ネットワークスを設立しました。ほとんどのお客様がお持ちである提携銀行のキャッシュカードがご利用いただけるATM機を、2002年5月末現在約2,150のローソンの店舗に設置しました。全店舗に設置済の「Loppi（ロッピー）」との連携で、より多彩な金融サービスの提供を可能とし、ローソンをお客様にとって身近な金融サービスの窓口としてますます便利な存在としていく考えです。

以上三つの「戦略子会社・関連会社」にローソンの資源を投入し、連結営業利益向上を図っていきます。

「ワクワクするローソン」がもたらすもの

お客様が来店されるたびにつねに何か新しい発見がある。FCオーナーの皆さんも収益を向上させるために、もっと地域に密着した店舗づくりを考える。そして私どもがそのためのサポートに全力で臨む。これからのローソンのあるべき姿です。あるべき姿を追求し、お客様とFCオーナーの皆さんが、ローソンの存在をますます喜んでいただける、「ワクワク」できるようにしていきたいと思います。お客様、FCオーナーと社員の皆さんが「ワクワクするローソン」になることは、これまで忘れがちであった「マチのほっとステーション」への原点回帰の第一歩であり、再び成長への道を歩むための最善の企業戦略であると強く信じています。

2002年7月

代表取締役 社長執行役員 新浪 剛史



コーポレートガバナンス（企業統治）

ローソンが断行したコーポレートガバナンス(企業統治)にかかわる制度改革には二つの基軸があります。まず、株主の視点と各ステークホルダーへの透明性を重視した経営監督機能の強化を目指し、取締役会改革を行いました。また、執行役員制度を導入、業務執行責任を取締役から分離の上、その責任を明確化・強化し、業務執行の迅速化を図っています。新取締役会、執行役員制度の内容と、その導入の結果、ローソンにおいて何が変わるのか、具体的には次の通りです。

取締役会改革

2002年1月1日をもって、それまで20名であった取締役が6名、社内取締役5名および社外取締役1名の体制となりましたが、2002年5月29日の株主総会において社内取締役5名、社外取締役3名の体制としました。取締役の数を削減することで、執行役員が策定する「重要な業務執行案」を全社的な幅広い視野で深く議論、精査すること、およびスピーディな経営判断を可能とします。また、社外の英知も登用し、より株

主の視点に立つことで、一層の企業価値向上を図ります。社外取締役には、実務経験も豊富な大学教授、人材派遣会社の経営者、筆頭株主など、これからのローソンの創造に不可欠な人材を招聘しました。彼らの持つ豊かな経験と知識をローソンの経営に積極的に活用することは、今後の厳しい環境下で成長していくための必須条件の一つと考えています。

また、報酬諮問委員会を設置しました。委員会では取締役および執行役員に対す

取締役 常務執行役員
総務ステーション
ディレクター
中島 純也

取締役 専務執行役員
事業開発本部長
青木 輝夫

代表取締役 会長
藤原 謙次

取締役 常務執行役員
コーポレートステーション
ディレクター
田邊 栄一



る報酬を、社外取締役の英知も活用の上、検討します。取締役・執行役員の徹底した責務実行と目標達成への動機付け、責任の完全なる明確化に繋がる報酬体系の構築をしていきます。

執行役員制度導入

2002年1月1日において執行役員の人数を18名としましたが、その後、1名が退任、その一方で、戦略的に重要な子会社である(株)ローソン・エイティエム・ネットワークス、

(株)ローソンチケットの社長が加わったこともあり、6月1日現在では19名となっています。執行役員の中には、ローソン生え抜きの役員もあり、社内に多くの優秀な人材が育ってきていることを示すとともに、今後の「経営者候補」として、この人事が大いに刺激になるものと考えています。

経営目標達成のために、執行責任者に十分な権限を与えると同時に責任を明確にしていきます。各執行役員の任期は1年間とし、担当部署が果たす責任を今迄以上に

明確化した上で、業務執行を求めています。責任達成に対する評価基準を大幅に見直し、業績連動部分を40%に強めるなどインセンティブシステムの導入(執行役員の給与が業績に応じて倍に近い格差が出ることもある)を行い、業績向上への動機付けを図ります。インセンティブシステムにはストックオプションも含まれています。

ローソンは株主価値の向上を重要視し、そのために絶え間ない経営システムの改善、改革を行う強い意志を持ちつづけていきます。

代表取締役
社長執行役員
新浪 剛史

取締役
(三菱商事株式会社
代表取締役 副社長執行役員)
小島 順彦

取締役
(株式会社ザ・アール 代表取締役社長)
奥谷 禮子

取締役
(多摩大学・大学院教授、
シンクタンク・
ソフィアバンク代表)
田坂 広志



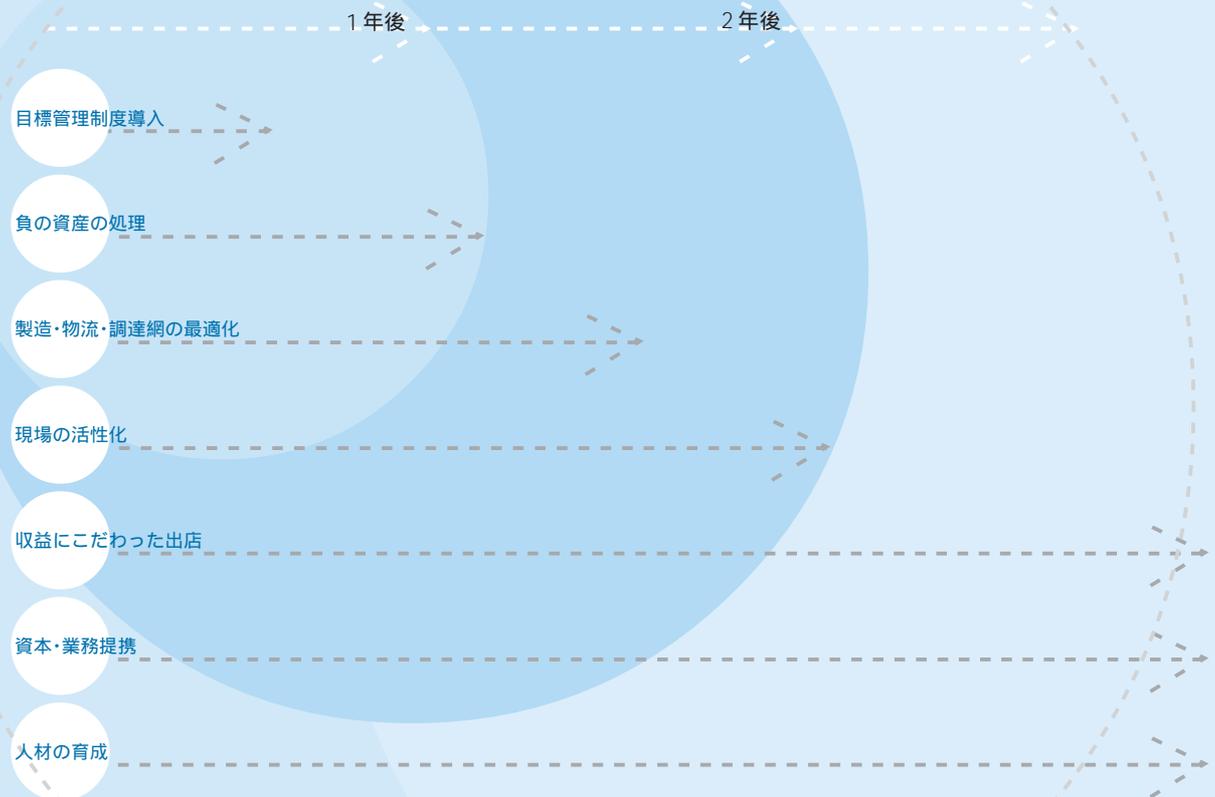
ローソンチャレンジ 2004

ローソンでは、ビジョンとして描く“マチのほっとステーション”^{*1}の実現を目指して、ローソンの再生・さらなる成長のための変革プラン、「ローソン(L)チャレンジ2004」を策定し、4月中旬に発表しました。

Lチャレンジ2004には、図示した通り、いくつかのステップがあります。そのステップを実現していく中で、ローソンがビジョンである“マチのほっとステーション”の実現に着実に近づくとともに、Lチャレンジ2004の大胆な目標である2004年度における連結営業利益500億円、ROE15%の達成がより可能になると考えています。

以下、Lチャレンジ2004の各ステップの内容、現状と今後の方向性を中心に、ローソンの経営戦略を説明します。

Lチャレンジ 2004 : この実現ステップで目標達成を目指します



*1 「マチのほっとステーション」とは、地域のお客様のニーズにお応えし、ホットな(新しい)商品、情報、サービスを提供する、地域のお客様がほっとした気持ちになれるステーション(憩いの場)です。それは、ローソンが目指す姿(ビジョン)です。

目標管理制度を大幅に刷新し、2002年度上期中に導入します

執行役員および管理職に関わる新人事・評価制度は既に導入が決定されています。今までは不十分であった「成果を上げた社員が報われるメリハリのある報酬体系」を確立し、目標達成への動機付けを強化します。また、ストックオプション制度を導入することで、執行役員および管理職に対し、企業価値への強い意識向上を促し、各自の目標の達成に対するインセンティブ強化を狙います。

既に、2002年度における対外公表目標数値の達成を基準とし、各本部やステーションの長である執行役員のミッションは設定されています。執行役員は、2002年

度単体営業利益目標である375億円の達成度評価に加え、例えば、店舗開発本部長は、新店収益アップや建設コスト削減などを、また商品・物流本部長は、商品の値入高などにより評価されます。なお、収益を考慮する際には、本部の収益だけではなく、ビジネスパートナーであるFCオーナーの皆さんの収益も重要な評価項目として織り込まれています。今年度より、執行役員の給与の約60%が固定給、残りの約40%が業績給となり、コミット数値の達成度に応じて、業績給が大幅に上下するしくみを導入しています。

管理職に関してもほぼ同様の業績給制度をこの9月より導入、変動部分の幅を大きくします。管理職の設定する目標は、各自の上司である執行役員の目標から落とし込んで策定しています。例えば、各地域における店舗開発部長のコミットする目標は、執行役員・店舗開発本部長と協議の上、決定した担当地域の出店数と店舗当りの収益性などとなるわけです。目標達成度による公正で厳格な評価を実施することは当然のことですが、それに加え、多面評価制度を導入することで、マネジメント能力などの評価精度の確認も行います。

また、管理職の役割区分を見直します。今まで、本部長・室長、副本部長・副室長、部長・主席、主査、職位なし管理職の5区分であった管理職の階層を3区分とし、早期登用や若手の抜擢を可能とします。今後、ローソンの経営の中核を担う人材を内部で育成していくためにも、この役割区分の見直しと結果としての早期登用・抜擢は重要な施策です。

2003年度に、一般社員に対しても、執行役員の目標から落とし込んだ目標設定と業績賞与の導入を行うべく、現在組合との協議を進めています。狙いは勿論、実績主義の徹底と、目的達成への動機付け強化にあります。既にフランチャイズ(FC)オーナー^{*2}の皆さんを直接支援するスーパーバイザー(SV)^{*3}やそのマネジャーであるディストリクト・オペレーション・マネジャー(DOM)^{*4}の重要な評価基準として、今までの「売上高」ではなく、「FC収益」を設定することを検討しています。本部の収益は、FC収益の向上があって初めて向上していくことの再認識を行います。一般社員の人事・評価制度改革については、2003年度のアニュアルレポートにおいて、より詳細をご報告できるものと考えています。

ROE15%

連結営業利益
500億円

*2 ローソン本部(フランチャイザー)とフランチャイズ契約を結ばれた方々です。ローソン本部と対等なパートナーとして、共通のビジョンである「マチのほっとステーション」の実現に尽力いただいています。

*3 「マチのほっとステーション」の実現のために、FCオーナー、店長やクルーの皆さんとともに、お客様満足度と店舗販売力向上のために取り組んでいる全国約1,200人の店舗指導員を示します。

*4 全国にある約120カ所の地区事務所の責任者です。

負の資産処理は2002年度中に実施します

直営不採算店の閉鎖は、時間をかけて行う予定でしたが、2002年度に一举に行うこととし、長年重荷であった負の資産の処理を徹底します。直営店を250店舗削減することで、2002年度末には合計300店舗に集約する予定です。この300店舗は収益性が高く、オペレーションレベルも高い「モデル店舗」として運営していきます。直営店

の削減により生じる人員の余剰感については、店舗人員の本部や現場への配置換え、チャレンジオーナー制度や早期退職制度を導入することで対処していきます。2002年度においては、早期退職制度導入による特別損失が約30億円発生する予定ですが、その結果、2003年度において、人件費の削減効果がでるとともにほぼ最適な人員レベルになります。他にも、新規情報システムの投入による

「マチのほっとステーション」づくりを支える人々

山形地区のスーパーマーケットは、地域のニーズに根付いているという点で、お客様に強く支持されています。私たちもこの点に着目し、「マチのほっとステーション」としての地域性を打ち出すために、スーパーバイザー、オーナーの皆さんや地区の商品部と連動して、地域の名産品(例えばさくらんぼなど)や主力商品で地域性の高い商品(例えば弁当やおにぎりなど)の掘り起こし、開発、販売強化を図っています。

東北第1 運営部
山形ディストリクト
ディストリクトオペレーションマネジャー
角屋 泰久

私たちが担当しているエリアは東京の品川区、港区といった日本でも有数のオフィス街を有しています。お客様には、女性が多いため、サラダやデザートなどの女性のお客様に受け入れられている商品の品揃えを充実させています。一日に来店されるお客様の数も多く、またお仕事でお忙しいお客様が多いので、スピーディーな店舗作業を心がけるとともに、フレンドリーな接客、清潔感あふれる店舗づくりをしています。

関東第3 運営部
品川ディストリクト
ディストリクト
オペレーションマネジャー
廣金 保彦



旧POSレジスターやストアコンピュータなどの廃棄による除却損、有価証券の売却損や評価損、未使用ながら利用価値がないと思われるソフトウェアを廃棄することによる除却損などをあえて計上することで、過去に蓄積してきたいわゆる「負の資産」を、2002年度においてほぼすべて一掃する考えです。結果として、特別損失が大幅に拡大、当期利益での大幅減益を見込んでいますが、2003年度以降の成長に対する障害がなくなり、飛躍に向けての体制づくりができるものと考えています。

製造・物流・調達網の最適化を推進します

ローソンは、既に進めている製造・物流・調達網に関する全面的な見直しを、さらにスピードアップし、2003年度中頃までに最適化の目処をつける考えです。この見直しにより、コスト構造の改革と商品開発力の強化に繋がっていきます。

現在、全国47都道府県における約60の製造ベンダーとの取り組みを通じて、ローソンの独自性を出す上で重要な、弁当やおにぎりなどの米飯、調理パン、調理麺、惣菜などオリジナル商品を製造、販売していますが、今後、この製造ベンダー網を迅速に再編することを検討しています。さらに、最新製造機器への投資などを通じて、商品開発力や製造能力を継続的に向上する意思を持つ優良製造ベンダーを中心に、ネットワークを再構築していきます。このネットワークをより強固なものにし、より効果的に稼働させるためには、ローソンのフランチャイズオーナーの皆さんや私ども本部のみならず、製造ベンダー側も十分に利益を上げ、成長し、さらなる投資をすることのできる企業になるというWIN-WINの関係を強化していくことが重要であることはいままでもありません。

ベンダー再構築を進める上で、安全や品質に対する徹底力も製造ベンダーの選定条件としています。2002年6月に一部の店舗で販売したおにぎりの中に異物が混入する事故の反省を踏まえ、ローソンのオリジナル商品の製造現場における安全、品質管理面での確認作業をさらに確実なものとし、お客様に、安全かつ安心な商品を提供します。

物流網の見直しは、各温度帯別に積極的に進めています。常温帯物流については、従来取引先が店舗別に仕分けをした上で一カ所に持ち寄り、さらに配送コース別に振り分けて配送する通過型物流(DDPシステム)で行っていたものを、センター内で在庫・店舗別仕分け・共同配送を行う在庫型物流(DDCシステム)に変更しています。この一年の間で、全国すべての地域で在庫型物流に移行を完了します。冷凍温度帯物流については、各物流センターの背後に地域ごとのメーカー共同マザーセンターを設けることにより、鮮度管理された商品が在庫品切れを起こさない安定供給を可能とします。常温帯物流および冷凍温度帯物流においては、上述の通り、物流システムの変更を行い、センターの統廃合を行うことで、物流コストの改善を図ります。冷蔵温度帯物流については、従来、株式会社

ダイエー・ロジスティクス・システムズ (DLGS) に対してほとんどのオペレーションを委託していましたが、2002年度に入り、DLGSのCVS部門を三菱商事(株)が買収したこともあり、三菱商事(株)とのパートナーシップの下、この温度帯においても

物流コストの最適化を進める体制ができました。一方、包装材物流の効率化についても、三菱商事(株)と協同で積極的に取り組んでいます。包装材自体の商品数や包装材メーカーの集約化、物流ルートの見直しによるコストダウンを見込んでいます。こ

うした物流関連のコスト削減はオリジナル商品の品質向上や粗利率向上に反映させていきます。

マチのほっとステーションを目指して(神戸編)



兵庫県
神戸上筒井6丁目店
赤坂 恭一オーナー



神戸市では年一度「トライアルウィーク」と呼ばれる地域の子供たちが色々な職場で体験学習をするという活動を行っています。当店は、体験学習の場として約4年前からこの活動に参加しています。また、近隣の小中学校からの依頼で、講義指導もするようになりました。指導した子供たちが来店してくれますが、その子供たちとふれあうと、ますます「マチのほっとステーション」を目指そうという気持ちになります。

「マチのほっとステーション」づくりを支える人々

ローソンのおにぎり作りは、おにぎりプロジェクトチームリーダーの伊藤一人が、お客様の視点に立って、多くの社員と意見交換をするところから始まります。「ローソンのおにぎりをどのようにして、さらにおいしくし、コンビニのおにぎりの枠を超えたものにしていくか？」をプロジェクトメンバーは、日々真剣に議論しています。「ローソンのおにぎりは本当においしい」とお客様に言っていただけのこと、彼らの喜びです。



おにぎりプロジェクトチーム
リーダー
伊藤 一人(右)

オリジナル商品は、引き続き強化していきます

ローソンの売上高のうち、食に関わる部分が約70%を占めます。その中で特に重要なのは、他チェーンとの差別化要素であるオリジナル商品、つまり米飯、調理麺、調理パン、ベーカリー、惣菜などの主食分野です。この重要な主食分野で、高付加価値、地域性、売場の変化を店舗ごとに追求していくことで、お客様にとってより魅力的な店舗を目指します。

2001年度はハンバーガーが半額、あるいは牛丼が200円台になるなど、世の中のモノに対する値頃感が大きく変化した一年でした。いわゆるデフレ傾向が続いたわけですが、競合対策上、ローソンも価格に傾注した施策を重点的に展開しました。ローソンでは、500円で昼食を済ませようとするお客様に対して、390円で幕の内弁当を提供し、それに加えて飲料やデザートをご購入いただくという戦略を展開し、売上と客数を伸ばしてきました。これは、ディスカウントの発想ではなく、価値を感じられる商品に、値頃感を付加して提供する姿勢が評価された結果であると考えています。但し、ローソンにとって残念であったことは、390円の幕の内弁当を作る

上で、原材料などのコスト構造を十分に合理化し切れていなかったこと、390円の幕の内弁当のみに値頃感が集中したため、お客様の購入が390円弁当に集中してしまったことです。結果として、目標としていた売上や利益には残念ながら届かない結果に終わってしまいました。

2002年度に入り、若干、お客様の価格に対する感覚が変わってきたようです。お客様に商品自体の品質の高さが伝われば、ある程度価格が高くても十分購入する気持ちになっていただけるということです。具体的にローソンでは、390円の幕の内弁当や80円のおにぎりの提供を止め、弁当は420円～490円の価格帯を中心にした商品ラインナップを充実し、おにぎりは既に

100円～120円の商品が売れ筋となっており、さらに、160円やそれ以上の価格の商品もお客様に評価いただいています。

こうした値頃感と高品質を打ち出せる商品の開発をするためには、2001年度に十分対処できなかった、原材料の新しい調達ルートの開拓・強化と、上述した製造ベンダー網の再構築、物流構造の改革などが重要な課題です。

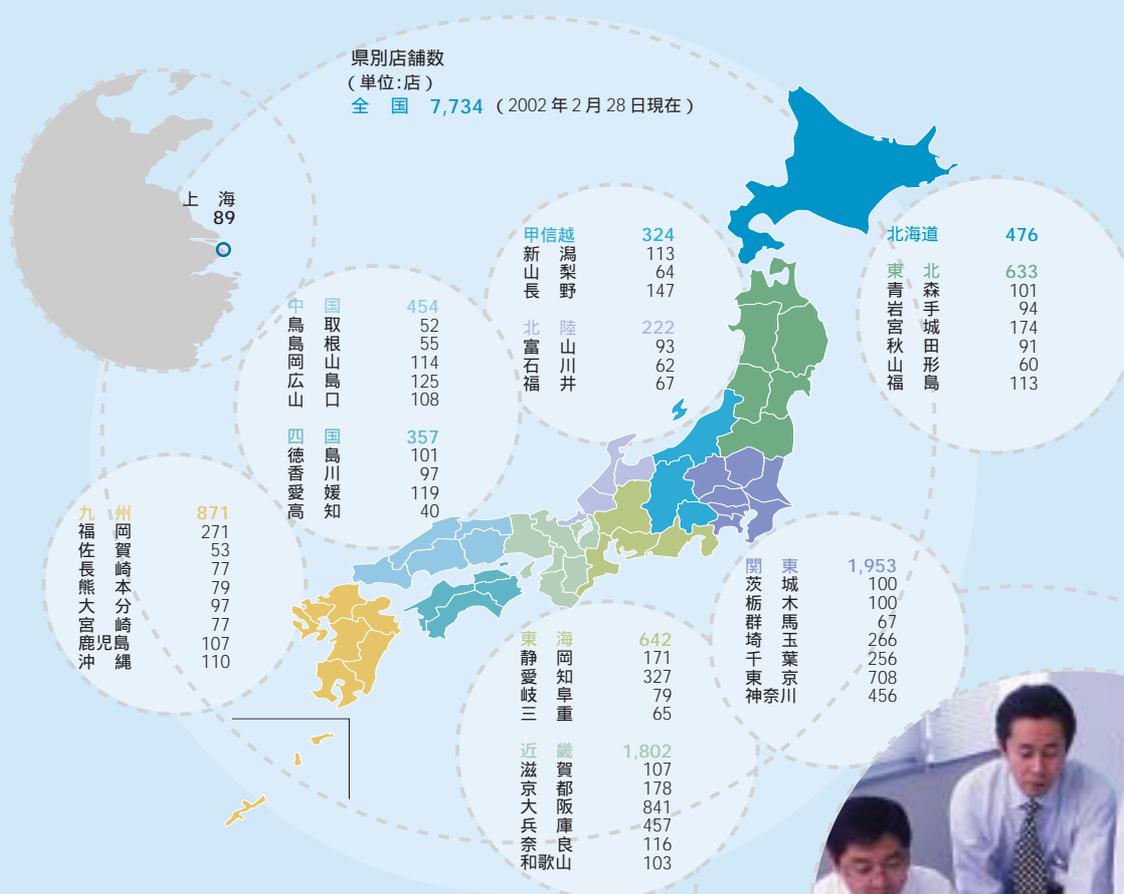
ローソンでは既に国内外を問わず、生産現場に最初から関与する原材料ルート開拓を目指しています。例えば、中国で産地開発から手がけた「うなぎ」などは、2002年

の付加価値商品の開発に貢献しています。こうした事例をあらゆる分野に広げていく考えです。

一方で、積極的に原材料コスト削減を行っています。米や魚、肉など主要原材料の使用量を長期間で予測し、スポットで購入していた原材料を長期契約で購入することで、原材料のコスト削減を図ります。既にプロイラー、米、ブラックタイガー（海老）などでは、こうした手法で、調達コストの削減を可能としています。他の原材料群でも計画発注をさらに進めて、調達コスト削減の範囲を広げていきます。

コスト削減効果は、商品の品質改善に反映させ、お客様の満足度向上に繋がります。なお、中長期的な計画発注・計画調達を可能にするためには、中長期的なメニューの検討が必要となり、再構築していくベンダー網との取り組みによる魅力的なメニューの迅速な開発は欠かせない条件となります。パートナーベンダーとは、2001年度秋より、全国商品やエリア独自商品に関して、「メニュー開発会議」を「カテゴリー別」に行うことで、地域商品の質や新商品の展開頻度などを改善するなど、地域のニーズに合った店づくり＝「マチのほっとステーション」に合致した商品開発のシステム構築がより強固なものになってきています。





収益性にこだわった出店をしていきます

ローソンは、コンビニエンスストア業界で唯一、日本全国47都道府県にこまなく店舗展開しているチェーンであり、その規模とネットワークを活かして成長を遂げたチェーンです。しかし残念ながら、あまりに長い間、店舗数を中心とした規模にこだわり、結果として数に偏重したことによって、低日販・低収益店舗の比率を抑制できず、さらなる成長の足枷となっているなど、負荷が出てきています。その対処のため、2001年度も含むここ数年の間、「新店日販の向上」と「置換・閉鎖によるチェーンの質向上」を図り、FCオーナーの皆さんの収益改善と、結果としての本部収益性の向上を目指してきました。

「マチのほっとステーション」づくりを支える人々

東北開発部 秋田エリアの皆さん
出店に関しては、妥協することなく立地調査を行い、本当に「マチのほっとステーション」になり得る物件なのか、自分たちの足と耳で得た情報を交えて熱く議論しています。



2001年度末におけるローソンの全国47都道府県における店舗数は、2000年度末と比較し51店舗増の7,734店舗となりました。出店店舗数を計画値の725から600に絞り込み、数ではなく質にこだわったことや、グリッド・ポイントと呼ぶ「出店地域ごとの一番立地」をしっかりと再定義し、そこからの出店の比率を上げたこと、店舗開発の人

的資源を、首都圏、近畿圏や中京圏などのマーケットの大きい大都市圏や東北、四国、九州で他社が進出していない先行者優位性のある地域に集中させ、同地域での出店を増やしたことなどもあり、平均新店日販は前年比約1万円向上し、43万1千円となりました。また店舗の置換・閉鎖を積極的に行い、店舗ネットワークの質を高めるととも

に、置換をされたFCオーナーの皆さんの収益向上にも資することとなりました。結果として、2001年度の既存店前年比は98.4%と厳しい数値でありましたが、置換・閉鎖の効果もあり、全体平均日販は前年比3千円上昇し、48万9千円となりました。

店舗の投資収益性をさらに高めるために、今後も引き続き「新店日販の向上」と「置換・閉鎖によるチェーンの質向上」に力を入れます。2001年度における出店を抑えたことによって、2002年度年初における新店舗契約残数を2001年度対比約50増

の約280とし、また、出店目標数を2001年度対比100減の500店舗としました。これにより、開発部隊に対する数のプレッシャーを低減し、質、つまり新店日販の向上にこだわることができるような状況を設定しました。また、グリッド・ポイントからの出店比率をさらに高めることで、新店日販の向上を図っていきたく考えています。一方、新店日販予測システムについては、この6月より最新のシステムを導入、低日販店舗の出店の抑制に有効利用することで、新店日販の改善に役立てる考えです。

さらに新店1店舗当りの収益評価をより詳細に行うために、従来の通り全国平均の新店日販を重視するだけでなく、地域別、店舗別の新店日販と収益を計ることとし、そのための新指標を現在検討しています。全国47都道府県に展開している各店舗のある地域の経済を考慮した地域別、店舗別の新店日販およびFCオーナーの皆さんと本部の利益により注目することで、さらに収益性を重視した経営に変革していきます。

「マチのほっとステーション」づくりを支える人々

沖縄の人々は、地元志向が強く、「地域を大切にしたい」という考えを強くお持ちのようです。SVやFCオーナーの皆さんからも、「沖縄の産業が発展するためにも、沖縄の産物を全国のローソンのお店で展開して欲しい」という声がよく聞かれます。是非、「全国展開」してみたいですね。また、できるだけお客様の味覚に合ったものをつくるために、沖縄特産のゴーヤを使った弁当など、沖縄の限定商品も開発、販売しています。ローソンは沖縄では後発のコンビニエンスストアですが、地域の方々からの注目度も高いので、お客様の信頼をますます高めることができるように、魅力的な店舗づくりを心がけています。

九州第2運営部
那覇ディストリクト
ディストリクトオペレーションマネジャー
小村 学

秋田エリアでは、5年前より開発部門7名体制で、出店を開始しました。「マチのほっとステーション」の輪を広げるべく、妥協せずに、広い駐車場などの設備が整い、酒や煙草の販売免許を持った、お客様にとって便利で、買い物のしやすい店舗を作っています。秋田県は雪の多い地域であり、冬が本格的に到来する前に出店するという方針で活動しています。

東北開発部 秋田エリア
エリアリクルートマネジャー
佐藤 英嗣



マチのほっとステーションを目指して(倉敷編)



岡山県
倉敷神田3丁目店
永井 光則オーナー



今から約8年前、当時のクルーからの提案で、お店から出るアルミ缶を回収、販売し、その代金を貯めて、社会貢献することに決めました。そして4年目に入り、3台の車椅子を近隣の小学校に寄付することができました。子供たちは、介護の体験学習のために老人ホームを訪問する前に、寄付した車椅子を活用した実習をしています。私たちの活動を知ったお客様が、わざわざお店にアルミ缶をお持ちいただくようになりました。



同業他社のみならず、外食産業や他業態小売業との競争が激化していることもあり、近年の出店環境は大変厳しいものとなっています。また、大都市を中心に、店舗の置かれている環境の変化が激しく、置換・閉鎖の必要性も引き続き残っています。こうした中、今まで以上に単独にて出店場所を探るのではなく、他社との効果的な共同作業の重要性は増しています。ローソンで

は、戦略的パートナーである三菱商事(株)をはじめとして、さまざまなルートから派生した多くのネットワークづくりに従事しています。こうしたネットワークを活かすことで、例えば銀行支店の整理・統合の結果生まれる駅前遊休地などの好立地情報を他社に先駆けて入手し、交渉における優位性を確立していきたいと考えています。

2002年度においては、直営店の大幅削減もあり、閉鎖店舗数を500にする計画です。出店数が500ですから、結果として店舗数は2001年度と変わらない予定です。しかし、2003年度以降においては、直営店の閉鎖が必要ないことから、基本的にフランチャイズ店舗の置換ニーズに応えるための閉鎖が中心となります。結果として、店舗が純増し、質の向上を伴った数による収益性向上も図ります。

「マチのほっとステーション」づくりを支える人々

那覇DRの皆さん

沖縄ならではの地域性を追求するために、FCオーナーの皆さんから上がってきたご意見ご要望などを、SV同士で侃侃諤諤と議論しています。

現場の活性化が鍵になります

2002年6月1日に実施された組織改革で、経営資源である人材と資金を重点的に、現場および現場をサポートする部署に投入することを決定しました。本社をスリム化することで現場のサポートを徹底的に行える体制を構築することを目的としています。まず、現在12ある運営本部の地域を19に増加し、店舗への指導をよりきめ細かにサポートします。また、スーパーバイザーの数を10%程度増やします。さらに、本部や地区事務所⁵に現在スタッフとしている元スーパーバイザーや元マネジャーなど経験豊富な社員を、チーフスーパーバイザーに任命し、現場での指導力を発揮させます。加えて、FCサポートステーションを地域ごとに設置、収益向上のために行う店舗指導以外

の諸業務に対応する専門部隊とします。これにより、現在、諸業務で時間がとられているスーパーバイザーが、店舗指導に一層注力できます。また、地区事務所のマネジャー（DOM）と、社長や本部長を含む本部が週1回直接会う機会を設けています。約10名程度のスーパーバイザーを指導するDOMが直接本部と双方向のコミュニケーションを取ることで、現場と本部の距離が近づき、現場のニーズが本部施策に一層反映されることとなり、本部全体がサポートステーション⁶となります。

上述したことは、何を意味するのでしょうか？スーパーバイザーが、各店舗、フランチャイズオーナーの皆さんのためにより多くの時間を使い、創造的に、各店舗の地域性やお客様の嗜好を考慮して、品揃えを含む店舗づくりにあたるということ、つまり、「マチのほっとステーション」づくりに専念するということです。また、お客様の来られる店舗やスーパーバイザーからの情報をベースとして、商品がつくられ、サービスが検討されるなど、すべてが現場中心になり、結果としてお客様の満足度が向上するという事です。2003年度末までにこうした状況が全国のローソンの店舗で見られることを目標とします。

「マチのほっとステーション」づくりを支える人々

品川DRの皆さん

週1回地区事務所にSV全員が集まり、DOMからの指示・伝達や売筋商品などの情報交換、自由闊達な意見交換を行い、そこから出てくる情報を本社へフィードバックしたり担当店舗への指導に活かしています。

⁵ 各々の店舗に対して、ローソン本部の代表としての接点となる事務所です。各オフィスには平均して約10名のスーパーバイザーと1名のマネジャーが勤務しています。

⁶ 本部は店舗（FCオーナーの皆さん）、スーパーバイザー、開発部隊などの現場をサポートする部隊になるべきとの考えから、本部を「マチのほっとステーション」を支援する「サポートステーション」と位置付けました。本部のスタッフ部門の名称はすべてステーションとなっています。



社員に本当にやる気になってもらうために、現場において、仕事に集中できる体制づくりをしました。その上で、結果を出すほど報われる報酬制度を導入し、社員のやる気をさらに刺激していきたいと考えています。前述の通り、既に執行役員や管理職については、ボーナスにおける個人および会社の業績評価の比率を大幅に上げ、実績主義を徹底することとしました。スーパーバイザーの評価基準を担当フランチャイズ店舗の売上ではなく収益とリンクさせ、「マチのほっとステーション」づくりのために必須であるフランチャイズオーナーの皆さんの収益成長、そしてローソンの収益成長へのコミットメント強化を図っていきます。

ローソンは「人がすべての基本である」と強く信じています。社員がやる気を持ち、各々の持ち場で活躍することで、店舗が活性化し、お客様のローソンに対する評価も上がるものと考えています。こうして、ローソンの企業価値が高まっていくのです。

LETSSが現場の活性化をサポートします

2002年度に入り、次世代情報システム「LETSS (Lawson's Epoch-making Total Strategic Systems)」の導入が本格化しています。2002年度上期においては、店舗におけるPOSやストアコンピュータなどのハードウェアを総入れ替えしています。また、下期には、ソフトウェアをすべて入れ替えます。最新マシンの導入により、店舗オペレーションの効率化が進むとともに、データ処理のスピードが改善し、店舗運営システムや「Loppi」の使いやすさ、スピード感が大きく向上します。店舗運営においては、需要予測・発注管理から効率的な棚割りまで、売上を向上させるための

バックアップシステムとして活用できる部分が、大幅に強化されることとなり、現場のサポートに貢献するものと思われます。

強い当事者意識を持った現場が、熱意を持ってお客様のニーズに向かい、それを把握する。また精度の高い需要予測による機会ロスの排除や、店舗ごとであるべき棚割想定に役立つ情報システムの支援を受けて、より魅力的な、付加価値の高い商品・サービスを提供していく。まさにそれが、「マチのほっとステーション」づくりへの第一歩です。



「マチのほっとステーション」づくりを支える人々

山形DRの皆さん

「マチのほっとステーション」のモデル店舗づくりに日々取り組んでいる直営店の店長達は、週1回定期的に実施している地区事務所での会議に参加しています。SVの積極的な討論を聞くことは彼らにとって大きな刺激であり、それが人材育成の一端となっています。

「マチのほっとステーション」づくりを支える人々

三菱商事(株)とのタイアップでLoppiなどを使った「千と千尋の神隠し」のプレミアムグッズ付きチケットの販売をしました。公開開始の約1ヶ月前の2001年6月から、映画のチケット(販売実績約32万枚)とローソン限定オリジナルフィギュアや主題歌のCDをセットにした商品などの予約販売を開始し、このキャンペーンで約10億円の売上を記録することができました。さらに2001年10月に東京都三鷹市にオープンした「三鷹の森ジブリ美術館」の入場券を独占販売し始め、Loppiの知名度が急上昇しました。

人材育成は、ローソンの将来を約束します

今までも、現場社員に対する教育は行ってきましたが、ローソンでは、キャリアパスの概念が不十分であったと思われます。ローソンの将来を担う人材、将来の経営者候補を今までのように外部に頼るのではなく、社内において育成していきたいと考えています。そのためには、キャリアパスを意識した教育体系の再構築が必要です。若手や中堅の社員にマネジメントや重要案件に関わるタスクフォースでのポジションを与え、経験を積んでもらうことを、既に開始しています。

一方で、スーパー店長やスーパーSVなどの制度を導入し、専門性の追求を求める人材に機会を与えることも検討しています。また、外部人材を今後も積極的に活用し、既存の組織に刺激を与え、新たな価値の創造に繋げていきたいと考えています。

上述のような人材開発のプログラムは2002年度中に構築し、2003年度より全面实施していきたいと考えています。人材育成は、ローソンの中長期的な成長のために必須の投資と捉えて、取り組んでいきます。



事業開発本部 本部長補佐
山崎 文雄(左)
事業開発本部
新井 紀乃(右)

ますます利便性を向上させるローソン

Lチャレンジ2004における利益目標は単体ベースではなく、連結ベースにて設定しています。これは、連結対象先、特に我々が戦略的子会社と捉えている(株)ローソンチケット^{*7}、(株)ローソン・エイティエム・ネットワークス^{*8}、(株)ローソン・シーエス・カード^{*9}の3社が、2004年度には、連結ベースで利益貢献をすることを目論んでいるからです。この3社が行っていること、それは、お客様にとってのローソンの利便性をさらに向上させ、お客様の来店頻度を高めることです。

ローソンではお客様ご自身による端末操作で、商品やサービスの注文やさまざまな情報を入手することができるマルチメディア端末「Loppi」を、コンビニ業界で唯一全国47都道府県の全店舗に導入しています。この「Loppi」を通じて、各種コンサート、スポーツイベント、映画などのチケットや関連商品、サービスなど、他社が提供できない差別化商品、サービスを提供していますが、その供給源となっているのが、戦略子会社ローソンチケットです。ローソンチケットは、チケット業界においては、トップ企業の一員であり、寡占化が続く今後、同業界における立場を強化するとともに

*7 1992年7月設立。ローソンのマルチメディア端末ロッピー経由でコンサート、スポーツイベントなどのチケットを販売。資本金17億円、取扱高382億1千5百万円、営業利益5億4百万円(2001年度)。ローソン出資比率88.9%、その他の出資企業には大日本印刷(4.3%)などがある。

*8 2001年5月設立。資本金30億円、ローソン出資比率64%、その他の出資企業には四大銀行グループ(20%)、三菱商事(5%)、セコム(2.5%)などがある。

*9 2002年2月設立。資本金50億円、ローソンの出資比率50%、その他の出資企業には、クレディセゾン(30%)、三菱商事(20%)がある。

に、差別化を進める機能強化を図ること
で、ローソンにお越しいただくお客様の利
便性をさらに高めていきます。

金融関連サービスの強化にもローソン
は積極的に取り組んでいます。2001年5月
から四大銀行を含むすべての都市銀行な
らびに大手地方銀行と提携し(株)ロー
ン・エイティエム・ネットワークスを設立
しました。同社を通じ店舗内にATM機の設
置を開始し、お客様がお持ちのほとんどの
キャッシュカードがご利用いただける
サービスを展開しています。2002年5月末

現在で、約2,150店舗に導入済みであり(展開
地域は、北海道、青森県、長野県、東京都、神
奈川県、奈良県、大阪府、兵庫県、長崎県)、
計画では2002年度中に約3,000台の設置
を目標に、将来的にはより多くの店舗に設
置し、それぞれの地域におけるお客様の利
便性をさらに向上します。また、「Loppi」と
の連携による多彩な金融サービスの提供
を可能としていく考えです。

さらに2002年2月には、(株)クレディセ
ゾン、三菱商事(株)とともに(株)ローソン・
シーエス・カードを設立。自社カード「ロー

ソンパス」を通じカード事業を積極的に推
進していきます。この新しい試みは、来店さ
れるお客様に小口のキャッシングご利用
いただくだけでなく、カード会員になって
いただくことによりポイントや特典を提
供、来店頻度の高い優良顧客への優遇プロ
グラムを推進し、さらなる来店頻度アップ
を目指します。また、優良顧客向けのONE-
TO-ONEデータベースマーケティングに
向けて情報を活用します。地域のお客様と、
よりローソンの店舗が密着していくための
新しい手段として、「ローソンパス」の強化
を図っていきます。



マチのほっとステーションを目指して(東京 井の頭編)



東京都
井の頭5丁目店
板橋 宏オーナー(右)
板橋 裕子オーナー夫人(左)

祖父の代から続く酒屋(昭和25年設立)を継いで、6年前からローソンに加盟しました。自分がこの街(マチ)でローソンを経営するようになったのをきっかけに、自分の育ったこの街(マチ)を仲間と一緒に守りたいという気持ちが強まりました。祖父が自警団員(現在の消防団員)であったこともあり、私も消防団員となりました。5年前の話ですが、消防署より早く火事の現場に到着し、有効な消火活動をしたことが評価され、消防庁より表彰を受けました。

「ワクワクするローソン」の創造

一方で、まだ実験的な段階ですが、ローソンは、コンビニエンスの枠組みの見直しを行い、異なった切り口の利便性の確立を狙っています。

コンビニエンスストアを定義するとすれば、100から150平方メートルのスペースに2,500程度の商品、特に日常生活で使

用する商品が、整然と陳列されている、24時間・年中無休の店舗といえるでしょう。また、ローソンについていえば、20~30代の男性がメインの顧客層となっています。

ローソンでは、今のこのコンビニエンスストアの形では、日々変化するお客様のさまざまなニーズにお応えきれていないと考えています。例えば、地域や場所特有

のニーズがあるのではないか？現在、ローソンのメイン顧客層ではないお客様が違うニーズを求めているのではないか？こうした仮説が、今のコンビニを超える、「超コンビニ」を検討することとしたすべての始まりです。

例えば、病院内ローソン。病院というひとつの特殊立地におけるニーズは、一般の路面店舗とは状況が大きく異なります。品揃えにしても、介護用品や入院患者の身の回り品などを商品構成に加える必要があります。また、店舗設計において通路を広

めに確保するなどのバリアフリーの工夫も必要です。独特な商圈への新しい試みとして、慎重にアプローチしていく考えです。この他にも、大学キャンパス内、オフィスやテーマパークなど、競合店の影響を受けにくい閉鎖型商圈へのアプローチも積極的に進めていきます。

また、まだ実験段階ではありますが、ナチュラルローソンという検討中のフォーマットもあります。中高年や、女性の方々がますます健康に気を使われていますが、忙しい毎日を過ごされる中で、自然志向の高い、体にやさしい商品群を便利に購入す

るニーズが、特に都心部にあるのではないか？この仮説に対応する新しいフォーマットが可能か、実験的に店舗展開を進めています。

ローソンはチャレンジャーとして、新しい発想に基づき、新しいことを進めていきます。もともと持ち合わせていたチャレンジャーのDNAに刺激を与えて、「おもしろいローソン」、「ワクワクするローソン」を創っていくことで、新たなる成長の糧が見つけれられると考えています。

ナチュラルローソン



病院内ローソン



5年間の要約財務データ

株式会社ローソン及びその連結子会社
2月に終了した1年間

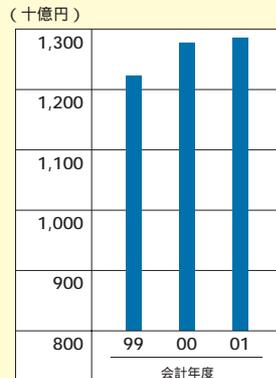
	百万円					千米ドル
	2002	2001	2000	1999	1998	2002
会計年度:						
営業収益						
加盟店からの収入	¥ 141,621	¥ 135,237	¥ 124,587	¥115,087	¥ 106,829	\$1,054,120
直営店売上高	101,353	132,921	155,388	177,070	180,995	754,395
その他	13,142	12,060	11,878	10,559	16,087	97,819
営業収益計	256,116	280,218	291,853	302,716	303,911	1,906,334
商品群別売上高						
ファスト・フード	356,784	362,979	350,702	333,580		2,655,631
日配食品	91,108	90,569	89,248	87,818		678,139
加工食品	583,712	562,777	528,188	494,090		4,344,712
非食品	253,953	261,313	254,742	243,309		1,890,234
チェーン全店売上高	1,285,557	1,277,638	1,222,880	1,158,797		9,568,716
営業利益	36,363	41,279	40,185	37,073	38,666	270,659
税金等調整前当期純利益(損失)	29,028	29,846	33,869	26,411	(83,105)	216,062
当期純利益(損失)	16,123	16,368	15,011	10,675	(40,586)	120,007
会計年度末:						
総資産	¥ 342,934	¥ 387,236	¥ 339,413	¥411,994	¥ 448,704	\$2,552,542
株主資本	149,827	178,448	95,932	83,124	72,449	1,115,200
店舗数 ⁽¹⁾	7,824	7,749	7,432	7,066	6,686	
従業員数	3,548	4,170	4,234	4,418	4,482	
1株当たり情報:						
当期純利益(損失) ⁽²⁾	¥ 146	¥ 148	¥ 143	¥ 102	¥ (473)	\$ 1.09
年間配当金	41	35	850	700		0.31
株主資本利益率(ROE)	9.8%	11.9%	16.8%	13.7%	(63.1)%	
総資産利益率(ROA)	4.4%	4.5%	4.0%	2.5%	(9.2)%	

注記: 1. 総店舗数は上海華聯羅森有限公司が展開する店舗数(2001年12月31日現在)を含みます。

2. 2000年4月14日実施の株式分割を反映して修正再表示しています。

経営陣による財務状況と業績の評価および分析

チェーン全店売上高(連結)

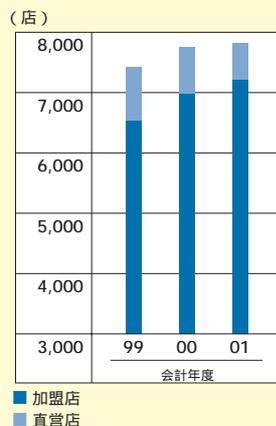


当期の概況

2002年2月で終了した当期は、IT不況の影響による輸出や設備投資の減少に加え、株式市場の低迷や失業率の上昇などによる先行き不安感から個人消費も低迷するなど、一段と景気の後退色が強まりました。コンビニエンスストア(CVS)業界では、長引くデフレや外食産業の値下げなどの影響を受け、顧客一人当りの購買金額が下落するなど厳しい経営環境となりました。

このような状況の中で当社は、「新型ありがとうSale」などのセールスプロモーションや話題の映画、コンサートとタイアップした企画などを展開し集客を図りましたが、既存店売上の前年割れや新規出店の遅れもあり、チェーン全店売上高は計画比で大幅減、前期比0.6%増の1兆2,855億57百万円に終わりました。店舗総粗利率は、セールスプロモーションによる下げプレッシャーにも関わらず、昨年度と同じレベルを維持できたものの、販売管理費構造の硬直化もあり、売上高の低迷に対処した形でのコスト削減が十分に進まず、営業利益は前期比11.9%減少の363億63百万円となりました。また、支払利息が前期比65.1%減ったこと、退職給付会計制度発足にともなう退職給付信託設定益が特別利益に計上されたこともあり、当期純利益は前期比1.5%減少にとどまり161億23百万円となりました。

店舗数の推移(連結)



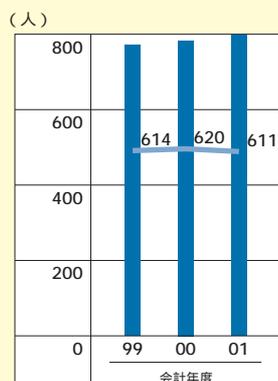
店舗の状況

店舗数

2002年2月期の新規出店数は601店舗であったのに対し、置換を含む閉店数は550店舗となり、純増店舗数は51店舗となり前期の純増店舗数305店舗を大幅に下回る結果となりました。これは、前期から推進している“質を最優先した出店”の推進を最優先課題として取り組んだことによるものです。この結果、当期末店舗数は7,734店舗となりました。また、中国上海でチェーン展開している店舗は前期比20店舗増加の89店舗となりました。

直営店については、非効率な店舗の閉鎖、効率的な店舗のフランチャイズ店への積極的な切り換えを推進した結果、前期比156店舗減の555店舗となりました。なお、2002年度中にこの555店舗のうち収益力の低い約200店舗を閉鎖、また、収益性のある約50店舗をFC化し、直営店の数を約300店舗とする予定です。

客数及び客単価(1日平均)



■ 客数
— 客単価 (円)

2月に終了した1年間

	2000	2001	2002
総店舗数	7,378	7,683	7,734
開店数	712	725	601
閉店数	350	420	550
増加店舗数	362	305	51

地域別店舗数の推移

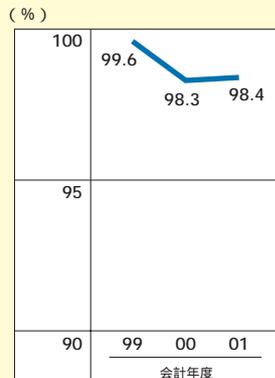
当社はコンビニエンスストア業界唯一の全国展開済みであるチェーンとしての先行者優位性を強固なものにし、店舗運営の効率化を図るため、全国47都道府県のうち重点地域(大都市圏及び他社に先駆けて出店した地域)での集中出店施策を推進してまいりました。その結果、当期は新たに青森県、茨城県、栃木県、徳島県、の4県において100店舗体制を達成し、これにより100店舗体制を有する都道府県は28都道府県となりました。

また、地域別の店舗数については、全店舗数7,734店舗のうち関東地域が25.2%、近畿地域が23.3%、九州地域が11.3%、東海地域が8.3%、東北地域が8.2%、北海道が6.1%、中国・四国地域が10.5%、甲信越地域が4.2%そして北陸地域が2.9%となっています。なお、当期は九州、四国、東北地域を中心に店舗数が純増したものの、直営店を中心とした低日販店の立地移転・閉鎖などにより東京都、神奈川県や大阪府などで店舗数は減少しました。

店舗開発の指標の変更

今後の店舗開発に当っては従来以上に収益性にこだわった出店の方針を変更します。コンビニエンスストア事業の収益性を評価するのに従来は「平均新店日販」に重きを置いてきましたが、平均の魔術に惑わされることなく、地域ごとの特性を加味した「地域別・店舗別収益性」を意識した指標を新たに導入し、基本指標にしたいと考えています。具体的な指標の算出方式については今年度中に導入すべく構築中です。このように収益性にこだわった店舗展開により、今後の出店計画としては、今年度は従来の600店舗出店目標を500店舗に引き下げるとともに、来年度以降は、毎年純増200~300店舗程度を目指していきます。

既存店売上前年比



ATM導入店舗数

ローソンおよび子会社(株)ローソン・エイティエム・ネットワークス(LANs)は、2001年10月よりローソンの店舗にATM機を設置し、本格的にATMサービスを開始しました。ローソンのATM事業は、大手四大銀行グループを含む都市銀行ならびに大手地方銀行と提携しており、利用者が持っているキャッシュカードほぼすべてが利用できるという強みがあります。既に、北海道、青森県、長野県、東京都、神奈川県、奈良県、大阪府、兵庫県、長崎県(2002年5月末現在)に進出しています。一台当りの利用頻度も着実に上がってきており、ATMサービスのさらなる提供により、お客様の利便性を高め、来店頻度の向上や、新規のお客様の創造に繋げ、連結ベース収益向上を図ってまいります。ちなみに、ATM機の設置については、2002年2月期末では1,922台、2003年2月期末までに3,000店舗、将来的にはローソン全国全店舗への導入を計画しています。

売上高及び商品の状況

売上の状況

当期のチェーン全店売上高は1兆2,855億57百万円と前期比0.6%の増加となりました。商品群別では日配食品と加工食品が増加したものの、ファスト・フードおよび非食品群が減少しました。

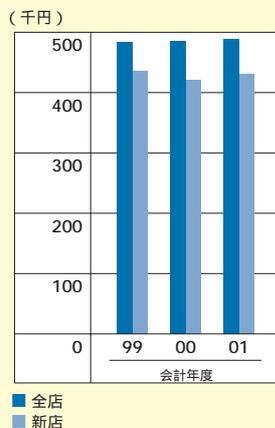
(a) 既存店売上前年比

当期の既存店売上高は、1999年2月期以来の4年連続で前年割れとなりました。相変わらず弱い消費構造、継続するデフレーション、中食、外食産業における価格及び価値競争の激化、スーパーマーケットなど他業態により24時間営業開始などのマクロ要因もあり、売上の底入れには至っておりません。また、特に下期の売上低迷が厳しいものとなりましたが、これは、上期に来店客数を大幅に向上するのに貢献した「新型ありがとうSale」が、下期にはその効果が半減する一方、価格低下も進んだことが要因です。

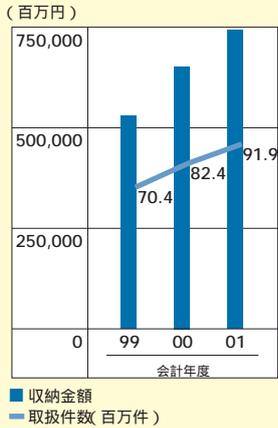
(b) 平均日販

当期の全店における平均日販は489千円と前期より3千円増加しました。これは、既存店の日販が低迷したものの、前期出店した店舗の売上が成長したことによるものです。新店日販については、431千円と前期の421千円に比べ10千円上回りました。大都市圏への集中出店や店舗の質へのこだわり、新店日販予測システムの強化などが要因です。

平均日販



収納代行業務の状況



商品群別売上状況

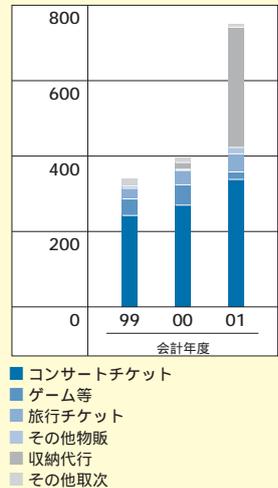
加工食品の売上高は、たばこや100円菓子シリーズの販売が伸び、前期比3.7%増加の5,837億12百万円となり、全体の売上高の45.4%を占めました。ファスト・フードは、弁当やおにぎり、寿司などの米飯や調理パンなどが低調だったため前期比1.7%減少の3,567億84百万円となりました。日配食品は生鮮食品やチルド食品が好調だったものの、冷凍食品、アイスクリームが低調だったため、前期比0.6%増加にとどまり911億8百万円となりました。これらの結果、食品全体では前期比1.5%の増加の1兆316億4百万円となりました。

非食品は、女性向け商品の強化、拡充を図りコンビニエンスストア専用の化粧品やドリンク剤の販売が好調でしたが、前年度好調であった玩具や雑誌などが低調だったため、前期比2.8%減少の2,539億53百万円となりました。

商品別売上高状況 2月で終了した1年間

	単位:百万円					
	2000		2001		2002	
	売上高	構成比	売上高	構成比	売上高	構成比
加工食品	¥ 528,188	43.2%	¥ 562,777	44.1%	¥ 583,712	45.4%
ファスト・フード	350,702	28.7%	362,979	28.4%	356,784	27.8%
日配食品	89,248	7.3%	90,569	7.1%	91,108	7.1%
食品計	968,138	79.2%	1,016,325	79.6%	1,031,604	80.3%
非食品	254,742	20.8%	261,313	20.4%	253,953	19.7%
チェーン売上高合計	¥1,222,880	100.0%	¥1,277,638	100.0%	¥1,285,557	100.0%

Loppi (当社マルチメディア端末)の状況



収納代行業務およびロッピーの状況

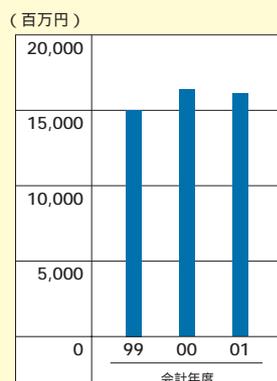
当期は公共料金の代行業務を中心に収納金額で前期比13.9%増の7,434億82百万円を取り扱い、手数料収入は56億89百万円と前期比7.9%の増加となり順調な伸びを示しました。

また当社のマルチメディア端末であるロッピーの取り扱い状況は、子会社(株)ローソンチケット経由のコンサートチケット販売が引き続き順調に伸びたことに加え、大学入学試験や漢字検定の申し込み、消費者金融の随時返済業務が増加したことにより、収納代行為前期と比べ大幅に伸びました。その結果、ロッピーの取り扱い状況は前期比92.8%増の750億54百万円となりました。

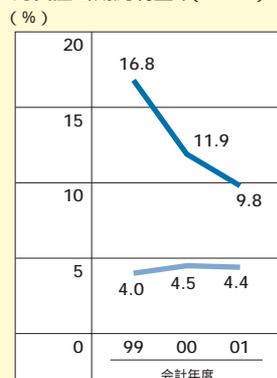
営業利益



当期純利益



株主資本当期純利益率(ROE)と総資産当期純利益率(ROA)



— ROE
— ROA

営業成績

当期のチェーン全店売上高は1兆2,855億57百万円と前年比0.6%増加しましたが営業収益は、前期比241億2百万円減少(8.6%減)の2,561億16百万円となりました。この主な要因は、加盟店の売上高の増加により加盟店からの収入が前期比4.7%増の1,416億21百万円となったことや、株式会社ローソンチケットのチケット取扱高が増加したことなどによるその他の営業収入が前期比9.0%増の131億42百万円となったものの、直営店の閉鎖や経営効率の高いフランチャイズ店への積極的な切り換えを推進した事などにより、直営店売上高が前期比315億68百万円減少(23.7%減)したことによるものです。

販売費及び一般管理費については、前期比40億85百万円増加(2.9%増)の1,445億23百万円となりました。MMS(Multi-Media Server)・新POS(Point of Sales)の導入により、設備リース料が前期比12億30百万円増加(18.9%増)したことや、出店増に伴う賃借物件増加により地代家賃が前期比23億94百万円増加(7.0%増)したことが主な要因です。その結果、営業利益は前期比49億16百万円減少(11.9%減)の363億63百万円となりました。

なお、その他の収益として、退職給付会計制度発足にともなう退職給付信託設定益を38億57百万円計上する一方、その他の費用として店舗閉鎖に伴う除却損を60億17百万円、早期退職制度の導入に伴う割増退職金26億85百万円などあわせて100億57百万円計上した結果、税金等調整前当期純利益は、前期比8億18百万円減少(2.7%減)の290億28百万円となり、また当期純利益については、前期比2億45百万円減少(1.5%減)し161億23百万円となりました。1株当り当期純利益(株式分割影響考慮後)は前期と比較して2円減少(1.4%減)の146円となりました。

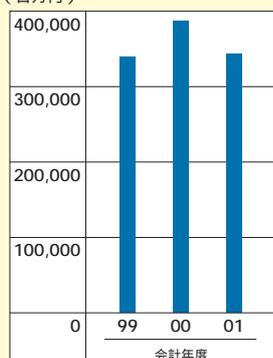
なお、当期のROA(総資産当期純利益率)は、前期比0.1ポイント減の4.4%、ROE(株主資本当期純利益率)は前期比2.1ポイント減の9.8%となりました。

子会社の概況

当期の連結業績には、連結子会社5社、持分法適用関連会社2社、計7社の業績が含まれております。当社グループは、コンビニエンスストア事業、チケット販売事業、電子商取引事業、金融サービス事業を営んでいます。当該連結対象会社の業績は次ページの通りです。

総資産

(百万円)



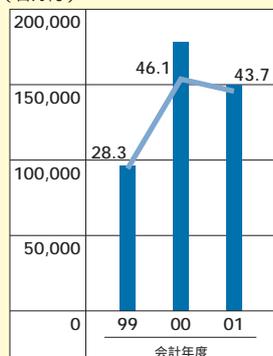
主要子会社の営業成績 2月で終了した1年間

	(単位:百万円)						
	株式会社 ローソン チケット	上海華聯羅 森有限公司 1	株式会社 ローソン・ エイティエム・ ネットワークス	株式会社 ローソン・ イー プランニング	株式会社 アイ・ コンビニエンス	株式会社 イー コンテクト	株式会社 ローソン・ シーエス・ カード
	連結子会社	連結子会社	連結子会社	連結子会社	連結子会社	持分法 関連会社	持分法 関連会社
2001							
営業総収入	¥ 4,514	¥ 2,292	¥ —	¥ 159	¥ 0	¥ 36	¥—
営業利益	510	(149)	—	20	(58)	(214)	—
当期利益	642	(168)	—	11	(70)	(217)	—
2002							
営業総収入	¥5,119	¥3,033	¥1,248	¥178	¥ 103	¥ 480	¥—
営業利益	508	(183)	(303)	22	(473)	(244)	—
当期利益	275	(146)	(326)	5	(470)	(233)	—

1 上海華聯羅森有限公司の決算月は12月です。

株主資本と株主資本比率

(百万円)



■ 株主資本
— 株主資本比率 (%)

財政状態

流動資産については、運用目的の有価証券の売却を原資に自己株式消却を行ったために現金同等物および有価証券が620億6百万円減少し、前期末比464億60百万円減少の1,312億21百万円となりました。

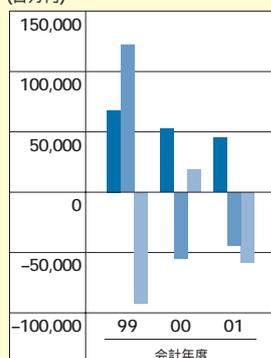
有形固定資産は、土地の再評価による評価換えを中心に、前期末比126億29百万円減少の764億36百万円となりました。また、投資等については、土地の再評価に係る繰延税金資産を60億88百万円計上したことや、その他の資産がLETSSのソフトウェア開発などの増加により74億12百万円増の164億20百万円となったことなどにより前期末比147億87百万円増の1,352億77百万円となりました。以上の結果、当期末の総資産は、前期末比443億2百万円減少の3,429億34百万円となりました。

流動負債については、仕入債務および未払法人税等の合計が前期比105億73百万円増加しましたが、借入債務の縮小に努め、一年内返済予定の長期借入金が前期末比172億50百万円減少の31億40百万円となったことにより、前期末比38億15百万円減少の1,305億13百万円となりました。

固定負債については、当期より退職給付に係る会計基準を適用し、前期57億73百万円計上した退職給与引当金と79億73百万円計上した年金過去勤務費用未払金の合計を、当期末は退職給付引当金として表示しております。同引当金の残高が30億6百万円になったことや、前期末31億40百万円あった長期借入金が返済によりゼロになったことなどにより、前期末比126億63百万円減少の603億16百万円となりました。以上の結果、負債合計は、前期比164億78百万円減少(7.9%減)の1,908億29百万円となりました。なお有利子負債残高は、前期末比203億90百万円減少(86.7%減)の31億40百万円となりました。

キャッシュ・フロー

(百万円)



■ 営業活動によるキャッシュ・フロー
■ 投資活動によるキャッシュ・フロー
■ 財務活動によるキャッシュ・フロー

株主資本については、前期末比286億21百万円減少の1,498億27百万円となりました。この主な要因は、資本効率を高め株主資本利益率や1株当たり利益の向上を図るために730万株の自己株式買入消却(買入消却金額346億75百万円)を実施したことなどにより、連結剰余金が前期比227億72百万円減少したことによるものです。この結果、株主資本比率は、前期末の46.1%から2.4ポイント減少し、43.7%となり、1株当たり株主資本(株式分割影響考慮後)は、前期末の1,553円07銭から160円62銭減少(10.3%減)し、1,392円45銭となりました。

キャッシュ・フロー

当社は、事業活動のための適切な資金確保と適切な流動性の維持を財務方針としており、営業活動によるキャッシュ・フローの範囲で、新店及び改装などの事業拡大投資を行うことを基本としております。当期におきましては、営業キャッシュ・フローは448億4百万円の収入、投資キャッシュ・フローは440億31百万円の支出、財務キャッシュ・フローは582億36百万円の支出となりました。この結果、当期末における現金及び現金同等物は前期比573億86百万円の減少の712億69百万円となりました。

営業活動によるキャッシュ・フローは、前期比79億89百万円減少(15.1%減)し448億4百万円の収入となりました。この主な要因は、退職給付信託財産を68億円抛出したことや、法人税等の支払額が24億91百万円増加したことによるものです。投資活動では、有価証券の取得に449億57百万円支出した他、新規出店投資に係わる有形固定資産の購入に222億49百万円、新規出店にかかわる投資に敷金・保証金の差入29億47百万円などを行いました。設備投資の主な内訳としましては、新店投資に158億7百万円、改装などの既存店投資に88億63百万円、システム関連投資に100億45百万円であります。以上の結果、投資活動によるキャッシュ・フローは、440億31百万円の支出となりました。営業活動によるキャッシュ・フローから投資活動によるキャッシュ・フローを引いたフリーキャッシュ・フローは、7億73百万円となりました。財務活動では、借入金の返済203億90百万円、自己株式消却346億75百万円及び配当金42億20百万円の支出などにより582億36百万円の支出となりました。

これらの結果、当期末の現金及び現金同等物は、前期末より573億86百万円減少(44.6%減)して712億69百万円となりました。

連結貸借対照表

株式会社ローソン及びその連結子会社
2002年2月28日現在及び2001年2月28日現在

資産の部	百万円		千米ドル (注1)
	2002	2001	2002
流動資産:			
現金及び現金同等物	¥ 71,269	¥128,655	\$ 530,473
定期預金	796	1,013	5,925
有価証券(注6)	30,338	19,453	225,813
売上債権:			
加盟店貸勘定(注4, 11)	6,197	6,075	46,126
その他	13,396	12,873	99,710
貸倒引当金	(40)	(74)	(298)
たな卸資産	2,097	2,577	15,608
繰延税金資産(注14)	1,881	1,404	14,001
前払費用及びその他の流動資産	5,287	5,705	39,352
流動資産合計	131,221	177,681	976,710
有形固定資産(注5):			
土地(注7)	6,536	20,933	48,649
建物及び構築物	82,267	74,180	612,333
工具器具備品	79,036	90,095	588,284
合計	167,839	185,208	1,249,266
減価償却累計額	(91,403)	(96,143)	(680,335)
有形固定資産合計	76,436	89,065	568,931
投資等:			
投資有価証券(注6)	8,112	7,408	60,380
関係会社株式	322	84	2,397
長期貸付金	5,971	2,928	44,444
差入保証金(注8)	91,277	91,169	679,397
繰延税金資産(注14)	8,060	10,265	59,993
再評価に係る繰延税金資産(注7)	6,088		45,314
その他の資産	16,420	9,008	122,218
貸倒引当金	(973)	(372)	(7,242)
投資等合計	135,277	120,490	1,006,901
合計	¥342,934	¥387,236	\$2,552,542

連結財務諸表注記参照

負債、少数株主持分及び資本の部	百万円		千米ドル (注1)
	2002	2001	2002
流動負債:			
一年内に返済予定の長期借入金(注9)	¥ 3,140	¥ 20,390	\$ 23,372
仕入債務:			
買掛金(注10)	62,180	60,260	462,821
加盟店借勘定(注11)	4,904	4,617	36,502
その他(注10)	17,450	13,797	129,885
未払法人税等(注14)	10,546	5,833	78,496
預り金	27,866	24,831	207,413
未払費用及びその他の流動負債	4,427	4,600	32,951
流動負債合計	130,513	134,328	971,440
固定負債:			
長期借入金(注9)		3,140	
退職給付引当金(注3, 12)	3,006	13,746	22,374
役員退職慰労引当金	300	203	2,233
加盟店預り保証金	55,806	55,020	415,378
その他預り保証金	849	870	6,319
その他	355		2,642
固定負債合計	60,316	72,979	448,946
少数株主持分	2,278	1,481	16,956
資本(注13, 17):			
資本金			
授權株式数 412,300,000株-2002年			
授權株式数 419,600,000株-2001年			
発行済株式数107,600,000株-2002年			
発行済株式数114,900,000株-2001年	58,507	58,507	435,482
資本準備金	41,520	41,520	309,044
再評価差額金	(8,408)		(62,583)
連結剰余金	55,649	78,421	414,209
その他有価証券評価差額金	2,323		17,291
為替換算調整勘定	237		1,764
自己株式	(1)		(7)
資本合計	149,827	178,448	1,115,200
合計	¥342,934	¥387,236	\$2,552,542

連結株主持分計算書

株式会社ローソン及びその連結子会社

2002年2月28日及び2001年2月28日に終了した会計年度

	百万円		千米ドル (注1)
	2002	2001	2002
資本金:			
期首残高	¥ 58,507	¥30,877	\$ 435,482
普通株式公募		27,630	
期末残高	¥ 58,507	¥58,507	\$ 435,482
資本準備金:			
期首残高	¥ 41,520		\$ 309,044
普通株式公募		¥41,520	
期末残高	¥ 41,520	¥41,520	\$ 309,044
再評価差額金:			
期首残高			
土地再評価差額	¥ (8,408)		\$ (62,583)
期末残高	¥ (8,408)		\$ (62,583)
連結剰余金:			
期首残高	¥ 78,421	¥65,055	\$ 583,707
当期純利益	16,123	16,368	120,007
連結剰余金減少額:			
配当金	(4,220)	(3,002)	(31,410)
利益による自己株式消却額	(34,675)		(258,095)
期末残高	¥ 55,649	¥78,421	\$ 414,209
その他有価証券評価差額金:			
期首残高			
新会計基準適用による増加(注2.e)	¥ 2,323		\$ 17,291
期末残高	¥ 2,323		\$ 17,291
為替換算調整勘定:			
期首残高			
改訂基準適用による増加(注2.m)	¥ 237		\$ 1,764
期末残高	¥ 237		\$ 1,764
自己株式:			
期首残高			
取得	¥ 34,675		\$ 258,095
消却	(34,675)		(258,095)
その他	(1)		(7)
期末残高	¥ (1)		\$ (7)

連結財務諸表注記参照

連結キャッシュ・フロー計算書

株式会社ローソン及びその連結子会社

2002年2月28日及び2001年2月28日に終了した会計年度

	百万円		千米ドル (注1)
	2002	2001	2002
営業活動によるキャッシュ・フロー:			
税金等調整前当期純利益	¥ 29,028	¥ 29,846	\$ 216,062
調整:			
法人税等の支払	(8,500)	(6,009)	(63,267)
減価償却費及び連結調整勘定償却額	16,328	16,021	121,533
退職給付信託設定益	(3,857)		(28,708)
退職給付引当金及び役員退職慰労引当金の(減少)増加	(6,099)	8,938	(45,396)
貸倒引当金の増加	567	1	4,220
固定資産除却損	4,571	1,892	34,023
固定資産売却損	1,140		8,485
その他—純額	1,409	1,035	10,488
資産及び負債の増減:			
売上債権の増加	(631)	(800)	(4,697)
たな卸資産の減少	491	423	3,655
前払費用及びその他の流動資産の減少(増加)	408	(702)	3,037
仕入債務の増加(減少)	5,823	(1,828)	43,342
預り金の増加	3,035	3,336	22,590
未払費用及びその他の流動負債の増加(減少)	326	(668)	2,426
加盟店預り保証金の増加	786	1,380	5,851
その他預り保証金の減少	(21)	(72)	(156)
小計	15,776	22,947	117,426
営業活動によるキャッシュ・フロー	44,804	52,793	333,488
投資活動によるキャッシュ・フロー:			
有価証券の購入による支出	(44,957)	(19,453)	(334,626)
有価証券の償還による収入	34,072		253,606
投資有価証券の売却による収入	2,433		18,109
有形固定資産の取得による支出	(22,249)	(21,058)	(165,605)
差入保証金の増加	(2,947)	(6,785)	(21,935)
その他	(10,383)	(7,400)	(77,283)
投資活動によるキャッシュ・フロー	(44,031)	(54,696)	(327,734)
財務活動によるキャッシュ・フロー:			
短期借入金の減少		(138)	
長期借入金の返済	(20,390)	(48,163)	(151,768)
株式発行による収入		68,656	
配当金の支払	(4,220)	(3,002)	(31,410)
子会社設立等による少数株主からの収入	1,050	1,354	7,815
自己株式消却のための取得による支出	(34,675)		(258,095)
自己株式買取	(1)		(7)
財務活動によるキャッシュ・フロー	(58,236)	18,707	(433,465)
現金及び現金同等物に係る換算差額	77	98	573
現金及び現金同等物の(減少)増加額	(57,386)	16,902	(427,138)
現金及び現金同等物の期首残高	128,655	111,753	957,611
現金及び現金同等物の期末残高	¥ 71,269	¥128,655	\$ 530,473

連結財務諸表注記参照

連結財務諸表注記

株式会社ローソン及びその連結子会社

2002年2月28日及び2001年2月28日に終了した会計年度

1. 連結財務諸表の会計基準

この連結財務諸表は、日本の証券取引法及びその関連会計諸規則並びに日本で一般に公正妥当と認められる会計原則に従って作成されております。これらの会計原則は国際会計基準で要求されている開示項目、開示方法とは異なる点があります。この連結財務諸表は、財政状態、経営成績及びキャッシュ・フローの状況について、日本以外の国又は地域において一般に公正妥当と認められている会計基準に基づいて表示しているものではありません。

但し、連結財務諸表の作成にあたり、海外の読者の理解度を高めるため、国内で公表した連結財務諸表に対して多少の調整及び組替を行っております。

この連結財務諸表は当社が設立され、営業活動を行っている日本の通貨である日本円にて表示しております。また、海外の読者の便宜のために円貨を米ドルに換算した額を表示しております。換算レートは2002年2月28日現在の1米ドル=134.35円を使用しております。これらのドル表示額は、円貨金額が実際の米ドルにこの換算レートないしその他の換算レートにて換金されうるとい意味ではありません。

三菱商事株式会社は2002年2月28日時点において当社普通株式の32,389千株(発行済株式総数の30.1%)を間接的に保有している主要株主であります。

2000年7月26日まで当社は株式会社ダイエーの子会社でしたが、2000年7月26日付で、当社の東京証券取引所及び大阪証券取引所への株式上場に伴う公募新株発行並びに株式会社ダイエー及びその子会社による所有株式売却により、当社の親会社に該当しなくなりました。

2. 主要な会計方針

a. 連結の基本方針—連結財務諸表には当社及び当社の子会社の財務諸表が含まれております。

支配力・影響力基準のもとでは、親会社が直接的・間接的に経営に対して支配力を行使できる会社は全て連結対象とし、その他重要な影響力を及ぼすことができる会社に対しては、持分法を適用することになっております。

連結子会社及び関連会社の純資産額を上回る投資額は、5年間で均等償却しております。

連結会社間の重要な取引並びに債権債務は、全て消去しております。連結会社間の取引によって生じた重要な未実現利益は全て消去しております。

b. フランチャイズ契約とフランチャイズ手数料の認識基準—当社は、直営店及びフランチャイズ店形態のコンビニエンスストア業界で、営業活動を行っております。当社は、フランチャイズ契約に基づき、ローソンの名称と特定の仕様による比較的小規模のコンビニエンス店舗を運営することを認め、経営的、技術的なノウハウを提供しております。フランチャイズ契約に基づき、当社はフランチャイザーとして、フランチャイズ店へ店舗運営の指導や様々なサービスを提供しております。その対価として、フランチャイズ店は店舗の粗利益の一定率をフランチャイズ手数料として当社に支払うことを要求されます。当社は、フランチャイザーとして店舗毎の総粗利益と手数料率によりフランチャイズ手数料を算定しております。フランチャイズ契約によっては、低い手数料率である代わりに店舗平均売上の2ヶ月分を営業保証金として支払うタイプのものもあります。

フランチャイズ契約の期間は新店オープンの日から10年間であり、契約の更新や延長は当社とフランチャイザーとの間で契約の再交渉が条件となります。

フランチャイズ契約では、フランチャイズ店が3百万円を当社に支払うことを規定しております。受け取った金額のうち1.5百万円は店舗のオープンに関するサービスの対価として、「営業収益—加盟店からの収入」に計上しております。残りの金額は、運転資金として商品や消耗品の購入にあてるため「加盟店借勘定」に計上しております。

フランチャイザーは契約に基づく履行義務の一部として、フランチャイジーのためにローソン店仕様の器具備品設備等を取得またはリースしております。フランチャイズ契約タイプによっては、フランチャイジーのために店舗用の土地又は建物をリースしておりますが、当社はそのリース料をフランチャイジーに要求しておりません。代りに、フランチャイズ手数料算定の基礎となる手数料率が高くなっております。

c. 現金及び現金同等物—手許現金、要求払預金及び取得日から3ヶ月以内に満期日の到来する流動性の高い、容易に換金可能であり、かつ価値の変動について僅少なりリスクしか負わない短期的な投資からなるものであります。

d. たな卸資産—一般的に認められている売価還元法による原価法によっております。

e. 有価証券及び投資有価証券—2001年3月1日以前は取引所の相場のある有価証券及び投資有価証券は移動平均法による低価法にて評価しておりましたが、2001年3月1日より金融商品に係る会計基準を適用しております。この基準のもとでは、当社の保有する全ての有価証券は保有目的別に以下の通りに区分し評価を行っております。(1)満期保有目的の債券については償却原価法に基づいて評価しております(2)その他の有価証券は時価評価を行い、時価評価に伴う未実現損益は、税効果を考慮し、株主持分の独立項目として表示されます。また、売却原価は移動平均法にて計算しております。

この変更により、税金等調整前当期純利益は以前の方法によった場合より513百万円(3,818千米ドル)増加しております。

市場性のないその他の有価証券は、移動平均法による原価法に基づいて評価しておりますが、実質価額の著しい低下が生じた場合、その下落が一時的な場合を除いて減損処理を行っております。

f. 有形固定資産—有形固定資産は取得原価で表示しております(土地を除く;注7参照)。減価償却は当該資産の見積耐用年数に基づき、定率法によって計算しております。耐用年数の範囲については、建物及び構築物が10年から50年、工具器具備品が2年から20年であります。

g. 償却—連結貸借対照表の「その他の資産」に計上しております無形固定資産及び繰延資産は、商法及び法人税法に規定する定額法にて償却しております。また、新株発行費は支出時に費用として処理しております。

h. 退職給付引当金—2001年3月1日以前は、退職一時金制度については、従業員への退職金の支出に備えるため、自己都合による期末退職給与要支給額の100%を計上し、厚生年金基金制度については、退職時の支給見込額を基礎とした現価方式による額から厚生年金基金制度に係る年金資産の公正な評価額を控除した額を計上しておりました(注記3参照)。

2001年3月1日以降は、退職給付に係る会計基準を適用し、貸借対照表日末における退職給付債務及び年金資産の見込額に基づいて退職給付引当金を計上しております。

なお、期首における会計基準変更時差異は125百万円(930千米ドル)で、連結損益計算書におけるその他の費用として計上しております。その結果、以前の方法と比較して退職給付に係る費用が131百万円(975千米ドル)減少し税金等調整前当期純利益が同額増加しております。

2001年3月と5月に現金及び会社が保有するその他の有価証券を退職給付信託に拠出しました。それに伴う退職給付信託設定益3,857百万円(28,709千米ドル)をその他の収益として計上しております。拠出された有価証券は年金資産とみなされます。

i. 役員退職慰労引当金—役員退職慰労引当金は会計年度末に全ての役員が退任した場合の期末要支給額の100%を計上しております。

j. リース—全てのリース取引はオペレーティング・リースと同様の処理をしております。リースに関する日本の会計基準によれば、リース物件の所有権が借主に移転すると認められるファイナンス・リース取引は資産計上する必要があり、それ以外のファイナンス・リース取引は借主の連結財務諸表の注記に「資産計上」をした場合と同様の情報(注記15参照)を開示することを前提にオペレーティング・リース取引と同様の会計処理を行うことが認められております。

k. 法人税等—法人税等は、各会計年度毎に納付すべき金額を財務諸表に計上しております。繰延税金は、財務会計と税務会計との相違により認識される一時差異を計上しております。これらの繰延税金は現行の法人税法を一時差異に適用することにより算出されます。

l. 利益処分—各年度における利益処分に係る会計処理は、株主総会による決議後のものが連結財務諸表に反映されております。

m. 外貨建取引の換算—海外連結子会社の貸借対照表の日本円への外貨換算は、資本の部について取得時レートで計算しているのを除いて、決算日レートで計算しております。また損益計算書については、すべて決算日レートで換算しております。

2001年3月1日以前は上記による換算差額は「為替換算調整勘定」として資産若しくは負債の部に計上してありましたが、改訂後の外貨建会計基準に基づき2001年3月1日以降は、資本の部に「為替換算調整勘定」として表示しております。

n. 1株当たり情報—1株当たり当期純利益の計算については、株式分割調整後の期中平均発行済株式数を基にして算出しております。2002年2月期は110,780千株、2001年2月期は110,873千株であります。

1株当たり配当金については、各連結会計年度に対応する金額であります。

潜在株式調整後1株当たり当期純利益については、ストックオプション制度による新株引受権の行使価格が期中平均株価より高いこと及び新株引受権付社債及び転換社債を発行していないため該当はありません。

3. 会計処理の変更

当社は、退職一時金制度については、自己都合退職による期末要支給額100%を退職給与引当金として計上する一方で、企業年金制度の過去勤務費用については拋出時に費用処理してありましたが、2000年3月1日より始まる前連結会計年度より退職時の支給見込額を基礎とした現価方式による額から公正年金基金制度に係る年金資産の公正な評価額を控除した額を計上する方法に変更しました。この変更は、近年の年金資産運用環境の低迷による影響を考慮し、また企業年金をめぐる近年の会計環境の変化に鑑み、年金費用の負担の適正化並びに財務体質の健全化を図る目的で行ったものであります。この結果、従来の方法に比べて、税金等調整前当期純利益は過年度分7,011百万円を含め、7,973百万円減少しております。過年度分の影響は2001年の連結損益計算書の年金過去勤務費用に計上しております。

4. 加盟店貸勘定

フランチャイズ契約のもと、当社はフランチャイズ店の建築・設計、個々のフランチャイジーの研修面で責任を負うとともに、商品仕入先からの納品書及びその後の支払手続の集中処理を行う責任があります。

当社のEDPシステムは個々のフランチャイズ店による商品購入を記録するとともに、個々の仕入先に対する支払金額の計算を行います。フランチャイズ契約のもと、当社は全てのフランチャイズ店を代表して、フランチャイズ店の代わりに仕入先に対して代金を支払います。個々のフランチャイズ店で商品の検収がなされると、当社はその代金を「売上債権－加盟店貸勘定」に計上し、その後個々のフランチャイズ店から回収されます。

「売上債権－加盟店貸勘定」はフランチャイズ店に対する債権の純額が表示されております。

5. 有形固定資産

2002年2月28日現在及び2001年2月28日現在の有形固定資産の内訳は次の通りです。

	百万円		千米ドル
	2002	2001	2002
加盟店が使用するもの:			
土地	¥ 893	¥ 1,836	\$ 6,647
建物及び構築物	70,049	60,139	521,392
工具器具備品	64,729	71,667	481,793
合計	135,671	133,642	1,009,832
減価償却累計額	(74,600)	(74,904)	(555,266)
純額	61,071	58,738	454,566
直営店及び本部事務所が使用するもの:			
土地	5,643	19,097	42,002
建物及び構築物	12,218	14,041	90,942
工具器具備品	14,307	18,428	106,490
合計	32,168	51,566	239,434
減価償却累計額	(16,803)	(21,239)	(125,069)
純額	15,365	30,327	114,365
有形固定資産純額－合計	¥ 76,436	¥ 89,065	\$ 568,931

6. 有価証券及び投資有価証券

2002年2月28日現在及び2001年2月28日現在における有価証券及び投資有価証券の内訳は次の通りです:

	百万円		千米ドル
	2002	2001	2002
流動資産に属するもの:			
債券	¥30,338	¥18,953	\$225,813
投資信託		500	
合計	¥30,338	¥19,453	\$225,813
固定資産に属するもの:株式	¥ 8,112	¥ 7,408	\$ 60,380

2002年2月28日現在における有価証券及び投資有価証券の取得原価と時価(貸借対照表計上額)の内訳は次の通りです:

	百万円			時価 (貸借対照表 計上額)
	取得原価	評価益	評価損	
2002				
内訳:				
その他有価証券(株式)	¥ 4,047	¥4,714	¥708	¥ 8,053
満期保有目的の債券	30,338	2	13	30,327

	千米ドル			時価 (貸借対照表 計上額)
	取得原価	評価益	評価損	
2002				
内訳:				
その他有価証券(株式)	\$ 30,123	\$35,087	\$5,270	\$ 59,940
満期保有目的の債券	225,813	15	97	225,731

2002年2月28日時点において、その他有価証券及び満期保有目的の債券のうち時価のないものの内訳は次の通りです:

	簿価	
	百万円	千米ドル
その他有価証券(株式)	¥59	\$439

2002年2月28日に終了した連結会計年度におけるその他有価証券の売却による収入は2,433百万円(18,109千米ドル)であります。2001年度においてはその他有価証券の売却はありませんでした。2002年度の売却にあたり移動平均法により計算された売却損益は、売却益が21百万円(156千米ドル)、売却損が105百万円(782千米ドル)であります。

2002年2月28日現在の満期保有目的の債券は1年以内に償還されます。

2001年2月28日現在における時価のある投資有価証券の簿価及び時価総額の内訳は次の通りです:

	百万円	
	簿価	時価
簿価	¥ 7,333	
時価		13,412

上記の簿価と連結貸借対照表に記載されている金額の差額は主に市場性のない有価証券であります。

7. 土地の再評価

1998年3月31日に公布され、1999年3月31日及び2001年3月31日に改定された「土地の再評価に関する法律」に基づいて、自己所有の事業用土地に関して2002年2月28日の不動産鑑定評価額による再評価を実施いたしました。評価差額は「再評価差額金」として資本の部に記載しております。なお、この評価替による連結損益計算書への影響はありません。なお、今後土地の評価額がさらに低下してもその調整はできません。

2002年2月28日現在における再評価前後の帳簿価額は次の通りです：

再評価前：	21,032 百万円 (156,546 千米ドル)
再評価後：	6,536 百万円 (48,649 千米ドル)
再評価差額：	14,496 百万円 (107,897 千米ドル)
	(税金控除後：8,408 百万円 (62,583 千米ドル))

8. 差入保証金

当社では主に直営店及びフランチャイズ店のために土地や建物を賃借しております。賃貸借契約は長期で中途解約可能なものが基本となっております。賃貸借契約は賃借料の数ヶ月分の保証金を差し入れることになっており、保証金は無利息であり契約期間が終了すれば返却されます。

2002年2月28日現在及び2001年2月28日現在における差入保証金の内訳は次の通りです：

	百万円		千米ドル
	2002	2001	2002
加盟店における差入保証金	¥72,740	¥70,200	\$541,422
直営店及び本部事務所における差入保証金	18,537	20,969	137,975
合計	¥91,277	¥91,169	\$679,397

9. 長期借入金

2002年2月28日現在及び2001年2月28日現在における長期借入金の内訳は次の通りです：

	百万円		千米ドル
	2002	2001	2002
借入金総額：			
2003年までの金融機関からの借入利率は 2.20%から3.15%(2002) \ 1.79%から3.15%(2001) であります。	¥ 3,140	¥ 23,530	\$ 23,372
(うち1年以内)	(3,140)	(20,390)	(23,372)
長期借入金	Nil	¥3,140	Nil

日本の商慣習では、銀行からの借入金に対応する担保を差し入れます。その担保預金等は、引出制限等法的には拘束されてはおりません。

契約の不履行や特別な事情がある場合には、追加担保を要求されたり、会社が預託した金額を当該借入金と相殺される場合があります。当社は追加担保を要求されたことはありません。

10. 仕入債務－直営店・加盟店買掛金及びその他債務

「仕入債務－直営店及び加盟店買掛金」に直営店及びフランチャイズ店へ供給された商品代金の支払債務金額が計上されます。直営店及びフランチャイズ店の商品代金を、当社が集中して各取引先に支払を行っております。(注記4参照)

2002年2月28日現在及び2001年2月28日現在における仕入債務－直営店・加盟店買掛金及びその他債務の主な内訳は次の通りです:

	百万円		千米ドル
	2002	2001	2002
仕入債務－加盟店買掛金	¥57,702	¥54,736	\$429,490
仕入債務－直営店買掛金及びその他	21,928	19,321	163,216
合計	¥79,630	¥74,057	\$592,706

11. 仕入債務－加盟店借勘定

フランチャイズ店への商品供給費用は「売上債権－加盟店貸勘定」に計上されます。(注記4に記述)

すべてのフランチャイズ店は、日々毎日の売上金等を当社に送金しております。これらの送金により「売上債権－加盟店貸勘定」を超過する場合があります。その場合は、連結貸借対照表に債務残高として「仕入債務－加盟店借勘定」に計上されます。

12. 退職年金制度

従業員は退職時に、従事期間や他の要因による支給率を基に決定された退職金が支給されます。退職金は会社から一時払退職金として支給されます。定年退職、死亡退職、定年前の任意退職がありますが、定年退職・死亡退職等の非自発的退職又は早期退職制度による定年前退職は退職金が多く支給されます。

2001年3月1日より、従業員の退職給付のための新しい会計基準を適用しました。

2002年2月28日現在における退職給付債務は次の通りです:

	百万円	千米ドル
退職給付債務	¥ 21,720	\$ 161,667
年金資産	(14,226)	(105,888)
未認識過去勤務債務	1,060	7,890
未認識数理計算上の差異	(5,548)	(41,295)
退職給付引当金	¥ 3,006	\$ 22,374

2002年2月28日に終了した連結会計年度における退職給付に係る費用は次の通りです:

	百万円	千米ドル
勤務費用	¥2,088	\$15,541
利息費用	548	4,079
期待運用収益	(213)	(1,585)
会計処理基準変更時差異費用処理額	125	931
割増退職金	2,685	19,985
退職給付費用	¥5,233	\$38,951

2002年2月28日に終了した連結会計年度における退職給付債務等の計算の基礎に関する事項は次の通りです:

割引率:

退職一時金制度	2.0%
厚生年金基金制度	2.5%
期待運用収益率	4.5%
過去勤務債務の費用処理年数	10年
数理計算上の差異の費用処理年数	10年
会計基準変更時差異の費用処理年数	処理済

2001年2月28日に終了した連結会計年度における退職給付に係る費用総額は1,807百万円でした。

13. 資本勘定

当社は2001年10月1日施行の改正商法に基づいております。

2001年10月1日以前は、額面を最低として株式の発行価額の少なくとも50%が取締役会の決議により定められた資本金に組み入れる額として処理されることが義務付けられておりました。発行価額のうち資本金に組み入れられなかった金額は資本準備金として処理されておりました。2001年10月1日以降は全ての株式が無額面となったことに伴い、額面株式は廃止されました。

2001年10月1日以前は、当社が行った現金での社外流出の金額の10%以上を資本金の25%に達するまで利益準備金として積み立てることが義務付けられておりましたが、2001年10月1日以降は、資本準備金及び利益準備金の合計で資本金の25%を満たしておればよく、それを超過する部分は株主総会の決議をもって配当金となりえる未処分利益に振替えることが可能になりました。利益準備金の額は2002年2月28日現在で727百万円(5,411千米ドル)、2001年2月28日現在で520百万円です。現行の株主の同意なしに取締役会の決議によって株式分割の形式により新株の発行が行えますが、新株発行後の1株当たりの株主資本は50円以上との規定は廃止されました。

2001年10月1日以前は、自己株式の取得は制限されておりましたが、2002年3月31日以降株主総会決議による取得及び取締役会決議による処分が可能となりました。なお、自己株式は配当可能利益(自己株式の取得決議と同じ株主総会において、減資手続、資本準備金及び利益準備金の減少手続を併せて決議した場合には、資本金・資本準備金・利益準備金の減少額を加えた配当可能利益)を超えて取得することはできません。

取締役会の決議により資本準備金および利益準備金を資本金に振替えることが可能であり、また株主総会の決議により配当可能利益である未処分利益を資本金に振替えることが可能であります。

配当は会計年度終了後の株主総会にて承認されます。また商法による一定の制限のもと、中間配当は取締役会の決議により行われます。

2002年2月28日時点での過去2年間の発行済株式総数の推移は次の通りです:

	千株
2000年3月1日	2,098
株式分割による増加	
2000年4月14日における500円額面株式1株を	
50円額面株式50株に分割	102,802
公募による増加(2000年7月26日)	10,000
2001年2月28日残高	114,900
利益による自己株式消却(2001年8月10日)	(7,300)
2002年2月28日残高	107,600

2000年5月26日開催の定時株主総会において新株引受権方式により当社取締役及び管理職に対して付与するストックオプション制度が承認されました。

新株引受権のための目的たる株式の数は1,416千株を付与の上限とし、行使期間は2002年5月27日から2007年5月25日までであります。発行価格は7,500円であります。発行価額の総額は10,620百万円(79,047千米ドル)であります。

資本の部に計上されている有価証券評価差額金は実現されるまで配当が制限されております。

14. 法人税等

当社及び国内子会社は、2002年2月28日に終了する会計年度及び2001年2月28日に終了する会計年度において法定実効税率42%の国税及び地方税を計上しております。

税金費用一時差異及び繰越欠損金等の結果、2002年2月28日現在及び2001年2月28日現在における繰延税金資産及び繰延税金負債の内訳は次の通りです:

	百万円		千米ドル
	2002	2001	2002
繰延税金資産:			
投資有価証券評価損	¥ 2,754	¥ 2,823	\$20,499
土地評価損	1,168	1,168	8,694
未払事業税	1,224		9,111
退職給付引当金	5,466	4,974	40,685
繰越欠損金	734	541	5,463
その他	2,638	2,589	19,635
評価性引当額	(740)	(426)	(5,508)
合計	¥13,244	¥11,669	98,579
繰延税金負債:			
退職給付信託設定益	1,620		12,058
その他有価証券評価差額金	1,681		12,512
その他	2		15
合計	3,303		24,585
繰延税金資産の純額	¥ 9,941		\$73,994

法定実効税率と税効果会計適用後の法人税等の負担率との差異の項目別内訳は、次の通りです。

	2002	2001
法定実効税率	42.0%	42.0%
(調整)		
交際費等永久に損金算入されない項目	0.9	2.4
住民税均等割等	1.1	1.0
連結子会社の繰越欠損金	1.6	
その他—純額	0.1	(0.2)
税効果会計適用後の法人税等の負担率	45.7%	45.2%

2002年2月28日現在、子会社が将来の課税所得と相殺できる繰越欠損金は1,985百万円(14,775千米ドル)です。繰越欠損金の使用可能期限は次の通りです。

2月28日または2月29日	百万円	千米ドル
2003	¥ 376	\$ 2,799
2004	242	1,801
2005	186	1,384
2006	238	1,772
2007以降	943	7,019
合計	¥1,985	\$14,775

15. リース

当社は、店舗設備やコンピュータ設備、事務所等の資産を賃借しております。

当社が支払ったリース料の額は、2002年2月28日に終了する会計年度においては6,996百万円(52,073千米ドル)、2001年2月28日に終了する会計年度においては6,452百万円であります。

リース資産を資産化した場合の、取得価額相当額、減価償却累計額相当額、未経過リース料期末残高相当額、減価償却費相当額並びに支払利息相当額の2002年2月28日現在及び2001年2月28日現在の金額は次の通りです。

	百万円		千米ドル
	2002	2001	2002
加盟店に設置したリース物件:			
工具器具備品:			
取得価額相当額	¥39,575	¥27,746	\$294,566
減価償却累計額相当額	16,395	14,149	122,032
期末残高相当額	¥23,180	¥13,597	\$172,534
未経過リース料期末残高相当額:			
1年内	¥ 6,462	¥ 4,685	\$ 48,098
1年超	17,174	9,342	127,831
合計	¥23,636	¥14,027	\$175,929

	百万円		千米ドル
	2002	2001	2002
直営店及び本部事務所に設置したリース物件:			
工具器具備品:			
取得価額相当額	¥9,304	¥4,501	\$69,252
減価償却累計額相当額	1,996	3,412	14,857
期末残高相当額	¥7,308	¥1,089	\$54,395
未経過リース料期末残高相当額:			
1年内	¥1,651	¥630	\$12,289
1年超	5,686	514	42,322
合計	¥7,337	¥1,144	\$54,611

利息相当額については、利息法にて算出しております。

定額法による減価償却費相当額については、2002年2月28日に終了する会計年度においては6,433百万円(47,882千米ドル)、2001年2月28日に終了する会計年度においては5,831百万円を計上しております。

利息法による支払利息相当額については、2002年2月28日に終了する会計年度においては516百万円(3,841千米ドル)、2001年2月28日に終了する会計年度においては598百万円を計上しております。

2002年2月28日現在において中途解約不可能であるオペレーティング・リース取引は、次の通りです。

	百万円	千米ドル
	2002	2002
1年内	¥ 893	\$ 6,647
1年超	7,142	53,159
合計	¥8,035	\$59,806

16. 関連当事者との取引

2002年2月28日に終了する会計年度において当社は、当社の主要株主である三菱商事株式会社から、商品46,543百万円(346,431千米ドル)を購入しました。

上記金額はフランチャイズ店に対するものを含んでおります。

上記金額は2001年12月1日から2002年2月28日までの取引を集計したものです。(2001年12月1日付で、株式会社ダイエー・ロジスティクス・システムズから三菱商事株式会社へ取引先を変更いたしました。)

2001年2月28日に終了する会計年度において当社は、株式会社ダイエー・ロジスティクス・システムズ(株式会社ダイエーの子会社)から、商品110,944百万円を購入しました。

2001年2月28日に終了する会計年度において、株式会社ダイエーとその関連会社(20%以上所有)取締役及び主要株主との取引については次の通りです:

	百万円
	2001
商品仕入	¥210,603
賃借料支払	396
リース料支払	738
営業費用—その他	708

上記金額は、フランチャイズ店に対する費用関係を含んでおります。

2001年1月30日付けで中内功は当社取締役を退任しておりますので、上記金額は2000年3月1日から2001年1月30日までの取引として集計しております。

17. 後発事象

a. 2002年5月29日に当社の株主総会にて、以下の通りの利益処分が承認されました。

	百万円	千米ドル
1株当たり利益配当金21円(0.16米ドル)	¥2,260	\$16,822

b. 2002年5月29日の当社の株主総会で承認された、当社取締役、執行役員及び管理職に対するストックオプションの権利付与に関する事項及び自己株式の取得に関する事項は以下の通りです。

(1) スtockオプションの対象となる期間は2002年12月1日から2007年5月31日で、付与株数は400千株であります。

(2) 7,000千株、2,800百万円(208,411千米ドル)を上限として自己株式の取得が可能となります。

c. 当社は2002年3月1日に、当社が所有していた株式会社ダイエーOMC株式21,507千株及び当社が中央三井信託銀行株式会社を受託者として設定する包括信託勘定内で保有する同社株式7,000千株を売却いたしました。これは、当社が独自にカード事業展開を進めることとなり同社株式を保有する意義が薄れたため資産効率向上の観点から実施したものです。その結果、売却益を5,763百万円(42,895千米ドル)及び売却損を1,981百万円(14,745千米ドル)それぞれ計上いたしました。

会計監査人の監査報告書

Tohmatu & Co.
〒108-8530
東京都港区芝浦4-13-23MS芝浦ビル

TEL (03)3457-7321(大代表)
FAX (03)3457-1694
www.tohmatu.co.jp

**Deloitte
Touche
Tohmatsu**

株式会社ローソンの取締役会及び株主各位殿

私どもは、株式会社ローソン及びその連結子会社の円貨で表示された2002年2月28日現在及び2001年2月28日現在の連結貸借対照表並びに同日をもって終了した各連結会計年度の連結損益計算書、連結株主持分計算書及び連結キャッシュ・フロー計算書について監査を実施した。私どもの監査は、日本において一般に公正妥当と認められる監査基準及び監査手続に準拠しており、会計記録の検証及びその他必要と認められた監査手続を実施した。

監査の結果、上記の連結財務諸表は、株式会社ローソン及び連結子会社の2002年2月28日現在及び2001年2月28日現在の財政状態並びに同日をもって終了した各連結会計年度の経営成績及びキャッシュ・フローを、日本において一般に公正妥当と認められる会計原則に準拠し、注記3に記載されているとおり、前連結会計年度に企業年金制度(厚生年金基金制度)の過去勤務費用について拠出時に費用処理する方法から、退職時の支給見込額を基礎とした現価方式による額から厚生年金基金制度に係る年金資産の公正な評価額を控除した額を費用処理する方法に変更したことを除いては前連結会計年度と同一の基準を継続して適用して適正に表示している。

注記2に記載の通り、2001年3月1日より連結財務諸表は、退職給付に係る会計基準及び金融商品に係る会計基準に従って作成されている。

また、私どもの監査は円貨の米ドル換算にも及び、監査の結果、それらの換算は連結財務諸表注記1に記載されていた基準に準拠していると認めた。この米ドル金額は日本国外の読者のために表示されている。



デロイト トウシュ トーマツ

2002年5月29日

会社概要

社名

株式会社ローソン

所在地

東京本社 / 〒108-8563 東京都港区芝浦四丁目9番25号

大阪本社 / 〒564-0051 大阪府吹田市豊津町9番1号

代表者*

代表取締役 会長 藤原謙次

代表取締役 社長執行役員 新浪剛史

社員数

3,548名(連結)

事業内容

コンビニエンスストア「ローソン」のフランチャイズチェーン展開

全店舗売上高

1兆2,823億円(2002年2月末実績)(連結)

店舗数

7,734店舗(国内のみ2002年2月末現在)

出店エリア

国内47都道府県・中国上海市(合併)

(2002年2月28日現在)

*2002年5月29日現在

株主メモ

設立

1975年4月15日

資本金

585億664万4,000円

会社が発行する株式の総数

412,300,000株

発行済株式の総数

107,600,000株

株主数

58,370名

大株主

株主名	所有株数 (株)	所有比率 (%)
株式会社エム・シー・リテールインベストメント	32,089,300	29.82
丸紅フーズインベストメント株式会社	5,939,500	5.52
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口)	5,754,200	5.35
任天堂株式会社	3,447,000	3.20
包括信託受託者中央三井信託銀行株式会社	3,219,000	2.99
UFJ信託銀行株式会社(信託勘定A口)	2,754,800	2.56
三菱信託銀行株式会社(信託口)	2,577,900	2.40
ステート ストリート バンク アンド トラスト カンパニー	1,606,950	1.49
年金信託受託者中央三井信託銀行株式会社2口	1,562,100	1.45
住友信託銀行株式会社(信託B口)	1,504,800	1.40

上場証券取引所

東京証券取引所市場第1部

大阪証券取引所市場第1部

名義書換代理人

中央三井信託銀行株式会社 証券代行部

東京都港区芝三丁目33番1号

(2002年2月28日現在)

見通しに関する注意事項

このアナニュアルレポートには、ローソン及び関係会社の将来についての計画や戦略、業績に関する予想及び見通しの記述が含まれています。これらの記述は過去の事実ではなく、当社が現時点で把握可能な情報から判断した仮定及び所信に基づく見込みです。また、経済動向、コンビニエンスストア業界における競争の激化、個人消費、市場需要、税制や諸制度などに関わるリスクや不確実性を際限なく含んでいます。それゆえ実際の業績は当社の見込みとは異なる可能性のあることを御承知おき下さい。

LAWSON

東京本社:
〒108-8563 東京都港区芝浦四丁目9番25号
TEL (03)5476-6800
URL <http://www.lawson.co.jp/>