



The Difference Is Here

LAWSON

アニュアルレポート2004
2004年2月期

連結財務ハイライト

株式会社ローソン及び連結子会社
2月末に終了した1年間

	単位:百万円			増減率	単位:千米ドル ⁽¹⁾
	2004	2003	2002	2004/2003	2004
会計年度:					
チェーン全店売上高	¥1,288,297	¥1,294,042	¥1,285,557	(0.4)%	\$11,752,390
営業収益合計	245,601	250,334	256,116	(1.9)	2,240,476
営業利益	38,087	34,107	36,363	11.7	347,446
税金等調整前当期純利益	32,923	17,603	29,028	87.0	300,338
当期純利益	18,571	8,861	16,123	109.6	169,413
1株当たり情報(単位:円、米ドル):					
当期純利益	¥ 176	¥ 82	¥ 146	114.6%	\$ 1.61
年間配当金	41	41	41	-	0.37
会計年度末:					
総資産	¥ 354,831	¥ 342,599	¥ 342,934	3.6%	\$ 3,236,918
株主資本	154,317	151,864	149,827	1.6	1,407,745
店舗情報:					
期末店舗数(店) ⁽²⁾	7,821	7,625	7,734	2.6%	
加盟店	7,472	7,291	7,179	2.5	
直営店	349	334	555	4.5	
酒販店比率(%)	75.4	62.1	55.8	13.3	
ATM導入店舗数(店)	3,127	2,712	1,922	15.3	

注記: 1. 米ドル金額は、読者の便宜のため、2004年2月29日現在の東京外国為替市場での円相場1米ドル=109.62円で換算しています。

2. 店舗情報については上海華聯羅森有限公司の店舗数は含まれていません。

目次

株主、投資家、お客様、オーナー、クルー、社員の皆さんへ	2
コーポレートガバナンス	8
新浪改革への期待	9
Lawson Challenge 2004: Making All the Difference	
—ローソンチャレンジ2004の進捗状況	11
Taste the Difference	13
See the Difference	17
Experience the Difference	19
財務セクション	21
取締役、監査役および執行役員	50
会社概要	51

見直しに関する注意事項

このアニュアルレポートには、ローソンおよび関係会社の将来についての計画や戦略、業績に関する予想および見直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およ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。

“ 私たちが置かれているCVS(コンビニエンスストア)を取り巻く環境は、大きく変化しています。数年前までは、20~30歳代の男性がローソンの主要なおお客様でした。今では、ローソンを利用する女性や中高年齢層の男性の比率が高くなり、お客様の層が広がっています。

このように変化していく事業環境の中で、私は経営のトップとして、2年前に掲げた急成長路線の経営計画を見直し、お客様満足(CS)を徹底的に追求していくことを決意しました。これからのローソンは、画一的な店舗運営や品揃えではなく、地域ごとのお客様のニーズに合わせた店舗の実現を目指していきます。CSの実現に向けてローソンファミリー全体で基本の徹底に取り組み、オーナーさんならびに私たち本部の収益成長を実現するための体質強化を図っていく考えです。

私たちが取り組んでいるさまざまな改革は順調に進んでいます。また「ローソン(L)チャレンジ2004」で定めた方向性は間違っていないと確信しています。アニュアルレポート2004では、CSの実現に向けて私の思うところをお話しさせていただき、皆様のご理解を得られることができると考えています。私たちローソンはこれからも、より一層の企業価値創造に邁進していきます。”

2004年6月

代表取締役 社長執行役員

新浪 剛史

“小売業界においては、非常に厳しい環境が続いているのも事実です。当社におきましても今年度は増益を達成しましたが、過去の負の資産の処理を主因に、過去2年連続して厳しい決算となりました。また私たちの大切な事業パートナーである各フランチャイズ店のオーナーさんの収益も以前と比較し低下しています。経営者として厳しい競争を勝ち抜き、収益性を回復していくことが、非常に重要な課題と認識しています。”



代表取締役
社長執行役員
新浪 剛史

大きく変化する環境

日本でCVS(コンビニエンスストア)が誕生して約30年の時が流れましたが、私たちCVS業界は一貫して、お客様の利便性を追求することに注力してきました。しかし、昨今CVSを取り巻く環境は大きく変化し、お客様がCVSに望むものもまた、大きく変わってきています。

例えば、少子高齢化が進行してCVSが従来コアターゲットとしてきた20~30代の若者世代が減少し、中高年齢層のCVS利用が日常化しています。また、女性の社会進出も進み、CVS利用者の女性比率も上昇しつつあります。お客様が変わってくることで、当然のようにCVSへのニーズも変わってきます。健康志向の高まりに対応できるような商品や、高いCS(お客様満足)レベル、特に接客が求められるようになってきているのです。また、特に都心部を中心にCVS間の競争は厳しくなり、その上で、スーパーマーケットやドラッグストアの深夜営業など異業種他社

のCVSマーケットへの参入も増え、競争が一層厳しくなっています。このような環境下において、従来のやり方では、お客様の支持を集めることができなくなってきています。これは、従来型のCVSビジネスを続けていこうとする企業にとっては大きな脅威となっていますが、私たちがのように新しいことに積極的に挑戦していく企業にとっては、まさに成長のチャンスを迎えつつあるといえます。

しかしながら、一方で長引くデフレ傾向により、特に小売業界においては、非常に厳しい環境が続いているのも事実です。当社におきましても今年度は増益を達成しましたが、過去の負の資産の処理を主因に、過去2年連続して厳しい決算となりました。また私たちの大切な事業パートナーである各フランチャイズ店のオーナーさんの収益も以前と比較し微減となりました。経営者としてこの厳しい競争を勝ち抜き、収益性を回復していくことが、非常に重要な課題と認識しています。

ローソンの目指すもの

ローソンは「私たちローソンは、人を大切にする心と創造的な行動を通じてお客様の便利な生活と地域社会の発展に貢献します」という企業理念を持ち、全国のローソンのオーナーさんが「**マチのほっとステーション**」の実現のため日々店舗経営に取り組んでいます。「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)」という私たちローソンの目指すべき姿(ビジョン)です。そのために必要になるのがCS(お客様満足)です。私たちローソンの考えるCSとは、「**商品力**」「**3つの徹底**(マチのお客様に喜んでいただけるお店・売場づくり、お店とマチをキレイにする、心のこもった接客)」「**便利な立地**」の3つの要素から成り立ちます。このCSを拡大していくことこそが、私たちのやるべきことなのです。

そして、CSの実現により、お客様からの支持を集めることでオー

ナーさんの収益が上がり、結果として本部の収益も上がるのです。CSの実現と利益の追求は決して相反するものではありません。継続的に利益を出すことができればCSを継続して実践していくこともできません。そして、継続したCSがお客様に支持された結果として、利益となって私たちのもとに戻ってくるのです。このサイクルをいかにして回していくか？ それこそが経営者としての私の役割と考えています。このような考えもあり、改めて、CSを実践するために継続的な利益を生み出すことの重要性を認識しました。店舗収益を上げていくための取り組み・指導を今まで以上に、そして、それを徹底して意識付けていく一環として、社員の評価基準もまた、従来の売上ベースから利益をベースとしたものへと変更しました。

ローソン型CVSモデルの構築

このようにCVSを取り巻く厳しい環境の中、私は従来型のCVSモデル、つまりチェーンオペレーションに基づいた、東京発の効率化一辺倒の画一的な店舗運営には限界があると考え

ます。刻々と変化する環境やお客様のニーズに対応するために、効率を追求した従来型のCVSモデルから、新たな「**ローソン型CVSモデル**」への転換を目指します。

お客様のニーズの変化というのは、地域によっても大きく異なります。効率化一辺倒の従来型のチェーンオペレーションでは、その変化に対応することはできません。東京発の全国一律のチェーンオペレーションから、今後はそれぞれのマチに合わせたお店づくり・売場づくり(個店主義)の実現が求められるのです。そのために当社では2003年度より支社制を導入いたしました。昨年1年間は導入後間もないこともあり、試行錯誤を繰り返しながら、取り組んできました。支社制導入による効果が大きく表れるのはこれからですが、現場(お客様)に近い場所での意思決定の迅速化、運営・開発・商品の横のコミュニケーションの円滑化など、効果が少しずつですが確実に表れてきています。それぞれのマチでそれぞれのマチに合ったCSを拡大し、それぞれのマチのお客様に支持される「**マチのほっとステーション**」を目指していきます。

一方で、将来のさらなる環境変化も見据え、より一層の利便性向上に向けて、従来のCVS機能に、お客様のニーズの変化に対応しプラスα(アルファ)を付加した新フォーマットについての研究開発を継続していきます。

ただし、このローソン型CVSモデル新フォーマットは何もかもが全く新しいモデルというわけではありません。あくまでも新フォーマットは、既存の標準化・効率化モデルの限界を補完するものに過ぎず、やはり大切なのは、基本的なCVS機能でお客様に満足いただけること、つまり**CSの実現**なのです。

“商品力”の強化(安全・安心・健康・おいしい)

他社との差別化につながるオリジナル商品の開発力強化のため、製造委託先であるベンダーの再編に取り組み、資本力があり投資能力の高いメガベンダーへの集約を進め、予定どおり2003年度末にほぼ集約が完了

しました。その効果が表れるのは2004年度以降になりますが、商品の品質向上という面で非常に大きな効果が期待できます。集約による生産性の向上、そして最新製造機器設備の積極導入により、商品は間違いなく、おいしくなっています。また、原材料仕入部による原材料調達方法の見直しの結果、コストカットも進みつつあります。2003年度は冷夏による米価アップで原材料の調達コストが上昇しましたが、2004年度は、コストカット分を品質向上に再投資し、より品質の高い商品価値感のある価格で提供できるようにしていきます。

このような取り組みに加え、味付けなどにおける**地域特性への対応**、地域商材の現地調達などについても、支社制のもと積極的に、地域に密着した商品づくりとして推し進めていきます。

こうした取り組みを通じて当社独自の高付加価値を追求し、「こだわり感」「本物志向」「値頃感」のある商品の開発を目指していきます。

また、高まる健康意識に対応するため、弁当・おにぎり・調理パンなどのオリジナル商品を対象に合成着色料・保存料を順次撤廃し、その上で、食品添加物を必要最低量に抑制します。また、このようなローソンの取り組みと、その進捗状況をわかりやすくお客様にお伝えしていくための「**ナチュラルプロジェクト**」を展開しています。

東京都と神奈川県を中心に13店舗展開中(2004年2月末時点)のナチュラルローソンもまた「安全・安心・健康・おいしい」を意識したお店です。

しかし、いくらおいしい商品をつくることができても、お客様にローソンの商品の良さをご理解いただかなくては意味がありません。実は、商品の味というのは、商品の見た目や、イメージ(お店の印象・ローソンブランド)の影響を受けやすく、その評価が大きく左右されがちです。商品の品質向上は当然のことながら、このような周囲の環境を整備することもまた商品力の強化であると考え、取り組んでいきます。



“他社との差別化につながるオリジナル商品の開発力強化のため、製造委託先であるベンダーの再編に取り組み、資本力があり投資能力の高いメガベンダーへの集約を進めました。また、原材料仕入部による原材料調達方法の見直しの結果、コストカットも進みつつあります。2004年度は、コストカット分を品質向上に再投資し、より品質の高い商品を値頃感のある価格で提供できるようにしていきます。”

“3つの徹底”への決意

私たちローソンは全国47都道府県に7,821店(2004年2月末現在)の店舗を展開していますが、多くのお店がどんなに頑張っている、その中に1店でもCSに対する意識の低いお店が存在すると、そのお店を利用されたお客様のローソン全体への信頼を失ってしまうこととなります。私たちは、一店舗一店舗がCSに対してきちんと取り組まなくては他のお店に迷惑がかかる“運命共同体”なのです。CSに対する意識の低いお店・やる気のないお店には本部として厳しく指導を行い、時にはローソンというチェーンから退場していただくことも考えなくてはいけないのです。ローソン全体で断固たる決意を持って「3つの徹底」に取り組んでいく覚悟です。

ローソンの中期経営計画「ローソンチャレンジ2004(Lチャレンジ2004)」では、初年度より「3つの徹底」を合言葉に、それを実現するためのスキルを向上させるべく、SV(店舗指導員)など運営ラインに対する教育に取り組んできました。2004年度からは、それをさらに一

歩進めて、直接オーナーさん、クルーさんの教育を行うトレーニングセンターを開設し、教育トレーニングの効果的なシステムを構築していきます。トレーニングセンターでは、技術(スキル)のほか、お店でお客様をお迎えするための心構え(マインド)も共有していきます。

また、年2回全国各地でオーナーさんを集め、ローソンセミナーを開催しています。以前は主に半期ごとの商品紹介が中心の開催でしたが、今年度より、オーナーさん、クルーさんが「マチのほっとステーション」を実現するために、個店ごとにどう行動したら良いかを学ぶ「勉強の場」と位置付けを変えて取り組んでいます。これについては、多くの参加者の方から、非常に良くなったという感想をいただきました。また、元気に積極的に参加されている皆さんの姿を見ると、ローソンは間違いなく良くなっていく、という手ごたえを得られました。

もちろんお店のオーナーさん、クルーさんにCSに対する意識を厳しく求めていく以上、ローソンの本部社員もまた同じく、いいえ、それ以上



「チャレンジ2004では、初年度より「3つの徹底」を実現するためのスキルを向上すべく、SV(店舗指導員)など運営ラインに対する教育に取り組んできました。2004年度からは、それを一歩進めてオーナーさん、クルーさんの教育を行うトレーニングセンターを開講し、技術(スキル)のほか、お店でお客様をお迎えするための心構え(マインド)も共有していきます。」



に厳しく評価されなくてはなりません。CSへの取り組みは非常に定性的で評価が難しいものでありますが、それを数値化し、自らの取り組み方を考える指標とすべくミステリーショッパー制度を導入します。ミステリーショッパーとは、相手先に知られないように指定店舗へ一般のお客様として出向き、そのお店のサービスなどを評価する制度のことです。この制度を導入するメリットは、お客様視点で客観的にお店を見ることで、改善すべき自らの課題を明確にすることにあります。

さらに社員のCSに対する意識向上のために、社員教育プログラム「ローソン大学」においてCSセッションを実施しています。従業員をはじめ、ローソンファミリー全員のCSに対する意識を高めていくことが、お客様の満足につながっていくのです。

教育については、将来のローソンを考える上で非常に重要な取り組みと認識し、より一層の経営資源を投入していきます。教育の強化は、その効果が短期的に表れるものではありませんが、中長期的には、ローソンのブランド構築に必ずや貢献するものと考えます。

“便利な立地”の追求

ローソンは、店舗数ではなく個店の収益性にこだわり、全国一律の基準で判断するのではなく、地域別・個店別に収益性を重視した出店に取り組んできました。しかしながら2003年度は、出店数については目標をほぼ達成しましたが、新店収益という面では必ずしも改善が進んでいないのが現状です。2004年度はより収益性重視を徹底し、低収益店舗出店を撲滅します。そのために無理な出店目標を立てず、立地をより精査して決定していきます。またリクルートフィールドカウンセラー(店舗開発員)の生産性向上を図り、効率的な新店開発を行うべく、分業制の実験を展開しています。店舗立地候補情報の入手をより迅速化すべく、地元に影響のある有力企業とのB to Bによる情報取得もさらに強化します。

加えて、現在、競争が激化している従来型のCVS立地のイメージに囚われることなく、新たな立地開拓を目指し、他業態とのアライアンスにも取り組んでいきます。2003年度は、日本郵政公社との協業による郵便局内への出店(ポスタルローソン)、ENEOSとのセルフ式ガソリンスタ

ンドでの共同出店、銀行店舗での共同出店、東京地下鉄株式会社(旧:帝都高速度交通営団)との提携による地下鉄駅構内への出店、サッカーのJ1アルビレックス新潟との協業による出店など、従来では考えられなかったような新規ロケーションへの積極的な出店を行いました。今後も、CVSの新たな可能性に挑戦し続けていきます。

ローソンの未来につながる “Lチャレンジ2004”

私たちローソンは、「マチのほっとステーション」を目指し、中期経営計画「Lチャレンジ2004」に取り組んできました。ここまで取り組んできた**顧客重視・現場志向への改革**の方向性は間違っていないと確信しています。ただしその反面、この2年間の経験を通じ、急激に変化しつつあるお客様のニーズを満たすための「**顧客満足即応企業**」への変革は、予想以上に時間がかかるということもわかりました。

そこで、2003年度の決算を受け、私はLチャレンジ2004の最終年度における連結営業利益目標を、当初発表の500億円から421億円へと下方修正することを決断しました。過去に立てた目先の目標にこだわり、無理な成長を達成させることは、将来の継続的な成長を損なうことになると判断したためです。

ローソンにとって、今はまだ、基本の徹底をベースに、お店として、企業として、筋肉質な体質づくりをすべき時期なのです。加盟店との信頼関係、従業員・クルーの教育にじっくり取り組むことで、安定的・継続的な成長を目指していきます。急激な成長は必ず“ひずみ”を生じさせます。それは無理をするからです。それではいけないのです。

私たちローソンの周りには多くのステークホルダーの方々がいらっしゃいます。皆さんとの関係は決して短期的なものではなく、長期にわたりローソンとともに歩んでいただくことが理想であり、そのためには、やるべきことを、今、やらなくてはならないと判断しました。

ローソンは確実に変わります

基本を徹底させ、やるべきことをやる。私を含めたローソンファミリー一人ひとりが、一日一日しっかりと取り組んでいけば、必ずローソンは“わくわく”する企業になると信じています。

ローソンファミリー一丸となって、地域に密着した、お客様から愛される「マチのほっとステーション」を目指していきますので、今後とも私たちローソンに、是非ご期待下さい。

2004年6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

コーポレートガバナンスの 基本方針

私たちローソンは、株主の視点と各ステークホルダーを重視し、企業価値の最大化に向けて取り組んでいます。そのためには、コンプライアンスおよび積極的なディスクロージャーの徹底などを通じて、経営の健全性・透明性を高め、コーポレートガバナンスの充実を図ることが重要であると考えています。

取締役会、執行役員制度、 報酬制度

2004年5月現在で取締役の人数は9名、うち、半数以上である5名が社外取締役となっています。社外取締役が取締役の半数を超えていることにより、会社運営上の重要事項について幅広い洞察や知見を取り入れ、従来以上に公正な判断がなされることが考えられています。

2004年5月に開催された定時株主総会において社外取締役2名が退任し、新たに2名が就任しました。新任の社外取締役として選任されたのは、グループ筆頭株主でローソンの戦略的パートナーである三菱商事株式会社において財務や人事、事業改革など幅広い分野での経験を

お持ちで代表取締役副社長執行役員
の古川治次氏および同社ローソン
担当執行役員である三野博氏で
す。両氏からはローソンの企業価値
をさらに高める上で、将来を見据え
た経営計画の効果的な助言をいた
だきます。

コーポレートガバナンスへの取
り組み体制を強化する会議体として
社外取締役のみで構成されている報
酬諮問委員会、代表取締役社長執行
役員新浪剛史を委員長とする個人情
報保護委員会、取締役常務執行役員
CRO山崎勝彦を委員長とするコン
プライアンス推進委員会などを設置
しています。また2002年度に、経営
の監督と執行の分離を目的として執
行役員制度を導入しており、2004
年4月末日現在で執行役員数は24名
となっています。

取締役と執行役員報酬について
は、報酬の約30%が変動部分となる
業績連動制度を導入することで、よ
り各自の役割とリターンを明確にし
ています。また、管理職層に対しては
各自の目標達成のみならず、2003年
2月より実施している360度多面評
価を人事評価時の参考にしています。

監督機能

監査役制度を採用しており、監査
役会は社外監査役3名を含んだ4名
で構成されます。取締役会などの
重要な会議に出席し、客観的かつ
公平な意見陳述を行い、適法性や

(P.10へつづく)





新浪改革への期待
 新浪改革は、着実に
 進んでいる。第一は、
 企業文化の変革。経
 営陣の若返りが、組織を
 活性化し、社員の意欲を
 高めている。第二は、戦略
 思考の定着。異業種との
 提携により、社外の智恵
 や資源を活用し、新しい
 事業領域に挑戦してきた。
 第三は、市場評価の向
 上。経営トップ自らメ
 ディアで積極的にビジョ
 ンや戦略を語ることによ
 り、革新的な企業として
 の評価が定着してきた。
 このローソン改革、これ
 からの成果が大いに期待
 できる。

2004年5月12日
 多摩大学大学院教授
 田坂広志

写真の右手前から:

新浪剛史	代表取締役社長執行役員
青木輝夫	取締役専務執行役員
山崎勝彦	取締役常務執行役員
児島政明	常勤監査役
鈴木貞夫	常勤監査役
小島順彦	取締役
田邊栄一	取締役常務執行役員
真田佳幸	監査役(非常勤)
上野征夫	取締役
田坂広志	取締役
奥谷禮子	取締役
小澤徹夫	監査役(非常勤)
増田宗昭	取締役

(2004年4月30日現在)

内部統制の状況を調査するなど、取締役の職務の執行を監査しています。監査役会は原則として毎月1回開催しています。

積極的かつ公平なディスクロージャー

情報開示については、説明責任を果たすだけでなく積極的な開示を目指しています。例えば月次営業数値や決算説明資料をホームページに掲載したり、株主総会を動画配信するな

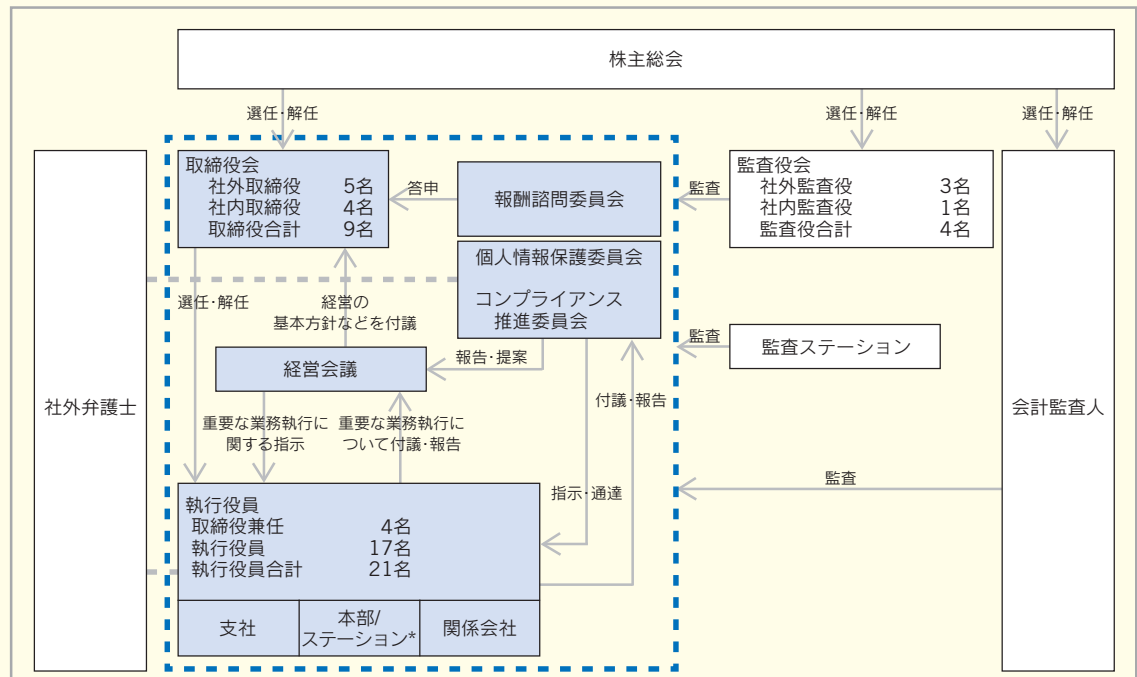
ど、ローソンのステークホルダーすべての皆様との対話を大切にするIR活動を行っています。

コンプライアンス

2003年6月に起こった会員情報漏洩事件(信用情報は含まれておりません)ではお客様に多大なご迷惑をおかけしました。この事件を受けて、ローソンでは取締役常務執行役員山崎勝彦を企業倫理担当に任命し、従来行っていた全従業員へのコンプ

ライアンス教育をさらに徹底します。年に1回、すべての社員に対する研修を行うほか、ホットラインや相談窓口(社外を含む)の活用や、監査ステーションを設置し業務の適法性・リスク管理への対応などを含めた業務の妥当性のチェックを継続的に行っております。また、お取引先との関係においても、第三者機関を通してお取引先からの公正な意見提供を受けています。

コーポレートガバナンス体制および内部統制体制(2004年2月末現在)



*2002年5月よりローソンでは、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、一部の組織名称をステーションとしました。

—ローソンチャレンジ2004の進捗状況

私たちローソンはこの2年間、ビジョンである「マチのほっとステーション」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」を着実に進めてきました。この間の軌跡を振り返り、私に取り組んできた「顧客重視」「現場志向」への改革の方向性は間違っていないと確信しています。しかしながら、改革はまだ道半ばです。市場変化のスピードは思った以上に早く、またローソンが「顧客満足即応企業」になるための体質改善にはまだ時間が必要であると感じています。引き続き私はこの改革を成し遂げるべく、「見えざる資産」である「顧客資産」「人的資産」「組織資産」に重点をおき、さまざまな施策を推し進めていきます。安定的成長の基盤をつくるのが、真の企業価値創造になると強く信じているからです。

加盟店の収益、お客様との信頼関係を重視することが「ローソンブランド」を高め、それが将来必ず数字となって表れると信じています。

Lawson Challenge 2004:

Making All the Difference



Lチャレンジ2004:2年目を終えて

2003年度を振り返り

私たちローソンを取り巻く小売業界におきましては、長引くデフレ傾向や、ここ数年の業種・業態を越えた競争の激化、さらには10年ぶりの冷夏の影響により大変厳しい経営環境となり、マーケット対応の俊敏性・柔軟性に関して企業の実力が問われる結果となったように感じています。

このような状況の中で私たちローソンは、「マチのほっとステーション」の実現を目指すため、3つの要素の質を高めて、CS(お客様満足)レベルの向上に努めてきました。3つの要素の1つ目は、心地よい接客、店舗とマチをきれいにする、マチに合った店づくり(品揃え)という「3つの徹底」の継続と店舗指導力の向上です。2つ目は、「商品力」として「安全・安心・健康・おいしい」をモットーとしたスピーディーな商品開発、3つ目は「お客様にとって便利な店舗立地」、つまり「質を重視した店舗開発」です。まずはこれら3つの要素についてお話ししたいと思います。

3つの要素について

3つの徹底

3つの徹底については、以前からいい続けており、今後もいい続けなければならぬ大切なポイントです。CSレベルを高めていくとともに、その変化のバロメーターが「3つの徹底」の実践度になると考えています。2003年度より全社員を業績連動の評価制度としましたが、「3つの徹底」に関する実践度を定量・定性で結果測定した上で、評価の重要な指標としています。これが私たちローソンの目指す「マチのほっとステーション」を実現する一番のポイントになります。2004年度はこの「3つの徹底」を体現させる人たちにスポットを当て、教育・研修の機会を増やしていきます。もちろん社員だけでなく、オーナーさんやクルーさんについても同様に考えています。また、人材教育の一環として運営・商品・店舗開発など各分野のエキスパートを外部から採用し、組織に刺激を与え、社内の活性化につなげていきます。

商品力の強化

次に、「商品力」です。重点商品である弁当・おにぎりを中心に品質向上を目指し、製造ベンダーをメガベンダーに集約する計画につきましては、予定どおり2003年度末にほぼ集約が完了しました。また、全国に先駆けて、東京・名古屋・大阪地区では製造拠点の工場に順次最新製造機器を導入し、より高品質の商品を提供するための体制を構築しました。これにより、弁当・おにぎり・サンドイッチをはじめとするローソンオリジナル商品について、ローソンの目指す「安全・安心・健康・おいしい」商品の開発が可能となりました。一方、「商品力」の大切な要素である原材料については、2003年度の冷夏の影響により米価格などが高騰しました。これにどう対処するか大変悩んだ結果、基本的に本部で負担することにしました。加盟店にご負担いただき、販売価格に転嫁する、商品の品質を下げるなどの選択肢もありましたが、一時的な米価高騰などで加盟店やお客様との信頼関係を損なわないことを優先



素材と製法にこだわった「おにぎり屋」は、おにぎりカテゴリーの売上高前年比**110%以上**を連続で記録してきました。また、ローソンでおにぎりを購入する理由が「おいしいから」と答えた比率が、「おにぎり屋」の登場以前の**3倍**に大幅アップするなど、今やローソンの代表的ブランドとなりました。次ページにある数字は、「おにぎり屋」ブランドの発売を開始してから今日までに販売したおにぎりの数になります。この数のおにぎりを積み上げた高さは、地球を約3周できる長さと同じになります。

Taste the Difference

「安全・安心・健康・おいしい」の追求

「とっておき宣言」は、パン本来のおいしさを追求しNo.1ベーカリーメーカーの山崎製パン株式会社の技術協力により製造しているローソンオリジナル商品です。

特に「メロンパン」は今までの商品で解決できなかった外生地(ビス生地)のべたつきを小麦の配合を調整することなどにより、中がふわふわ外がさっくりという理想的な商品に仕上げました。2003年9月末に発売して以来常に販売数で上位となる人気商品です。

「おにぎり屋」ブランドを展開してから2003年10月現在までに販売したおにぎりの総数

商品・物流本部
ベーカリーデザート部
MD
大仲 和良

すべきであると判断したからです。具体的な施策として、新潟産コシヒカリを使用した従来の「おにぎり屋」商品については価格据置きとし、さらには一部の手巻きおにぎりにも新たに新潟産コシヒカリを使用することで、「おにぎり屋」ブランドを全面に打ち出して競合他社との差別化を図ってきました。2004年度は「おにぎり屋」の成功、ブランド戦略を他の商品群にも広げていきます。そしてローソンならではの定番商品をつくっていく考えです。

専門メーカーとのコラボレーション

またオリジナル商品として、メーカーと共同開発した「とっておき宣言」シリーズについては、パン本来のおいしさを追求した原材料・製法にこだわった「メロンパン」など大ヒット商品が生まれ、高い評価をいただきました。さらに、これまでの“即席”のイメージを覆した即席麺やみそ汁、スープなどの即席食品を、それぞれの分野を代表する食品メーカー12

社と共同開発し、各社が最も得意とする食材や技術を使って開発したオリジナルブランドを「具具具(GU-GU-GU)」というネーミングで発売しました。なお、これまで単一のメーカーとの共同開発はありましたが、12社が参画するという大きなプロジェクトでの共同開発は、CVS(コンビニエンスストア)業界では初めての試みです。ローソンはこれからもこのようなオリジナル商品の開発を、お客様の声を活かしながら進めていきます。

サービスの充実

サービス面については、2001年10月より本格導入を開始したATMs(現金自動預入支払機)設置が京都府、広島県、山口県、福岡県を新たにに加え17都道府県、設置台数3,127台を数え、お客様の利便性の向上に貢献しています。また、ローソン店舗内のマルチメディア情報端末「Loppi」を利用したスポーツ振興くじ(toto)の販売も開始しました。スポーツ振興事業を積極的に支

援していくことで地域社会と良好な関係を築き、地域社会とローソンの関係をしっかりと構築していきたいと考えています。また、2002年8月よりサービスを開始している**ローソンプス**はカード会員数が約**140万人**に達し、新たにポイントによるお買い物券交換サービスなどの金券コースも開始し着実にお客様のご支持をいただいています。一方大変遺憾なことに、2003年度中において弊社委託先からローソンプス会員の個人情報(信用情報を除く)が一部漏洩する事件が発生いたしました。ローソンでは本件を深刻に受け止め、外部の専門家を中心とした調査委員会を発足させてその原因と経緯を調査するとともに、社内におきましても「個人情報保護委員会」を発足させ、厳格な情報管理体制の確立に努めています。今後も会員の皆様、株主の皆様からご支持をいただけるよう、情報管理の徹底とともに、さらに魅力的な会員特典やポイントプログラムの提供を目指します。

質を重視した店舗開発

最後に「お客様にとって便利な店舗立地」、つまり「質を重視した店舗開発」については、前年度に見直した新たな出店基準に従って、2003年度においても東京・名古屋・大阪地区を中心に質を追求した出店を行い、低日販・不採算店舗の立地移転・閉鎖も積極的に進めました。これにより店舗ネットワークの質をさらに高めるとともに、置換をされたFCオーナーの皆様の収益向上を導くことができました。また、東京地下鉄株式会社との提携による地下鉄駅構内などへの出店(メトロピア)や金融機関との取り組みである**金融機関内店舗**、新日本石油株式会社(ENEOS)のセルフガソリンスタンドとの併設出店、杏林大学病院や高槻赤十字病院などにおける**ホスピタルローソン**と、今まで実現できなかった商圏への出店を実現させてまいりました。その結果2003年度は、国内では新規出店数が625店舗、立地移転を含む閉鎖店舗数が429店舗、2003年度末店舗数は7,821店舗となり、前年度末に

比べ196店舗の増加となりました。当初計画どおりに店舗数の純増はほぼ達成できましたが、収益重視の出店という点では、冷夏の影響や地方で出店した店舗の低迷などにより、初年度新店投資効率(ROI)が前年よりも若干低下しました。新店収益あるいは新店投資効率(ROI)の観点から、さらに質の高い店舗開発をしていかなければなりません。具体的には、まず関東から店舗開発体制を見直していきます。今までは、一人のリクルートフィールドカウンセラー(店舗開発員)がほぼすべてを行っていた店舗開発業務を、法人開発、オーナー候補者開発、売上予測に分業特化して、出店精度を向上させていきます。また、新業務システム「LETSS」により、地図情報システムと統計データなどを活用した出店予定地などの商勢圏および立地の調査・管理などを効率的に行い、データベース化による物件管理の精度向上によって、グリッド・ポイント(一番立地)からの出店比率をさらに高めることで低日販店の比率を抑制していきます。より高い新店収益を目指



新しいフォーマットのお店



2003年1月の全国全店ポスト設置からスタートした日本郵政公社との取り組みは、「ポスタルローソンの実験開始」「オリジナル写真付き切手の発売」「ふるさと小包の取次ぎ」など、お客様に支持され喜ばれる施策、さらには双方にとって有益となる施策を展開・拡大してまいりました。2004年度においてもお客様の利便性を向上させ、郵政公社・ローソン双方の価値を上げるさまざまな取り組みをさらに進化させていく予定です。是非ご期待下さい。



し、サクセス事例の実績をつくることで、全国の開発部隊にこの体制を広げていく考えです。

一方、中華人民共和国上海市でチェーン展開している上海華聯羅森有限公司の店舗数は2003年度中50店 増加し146店舗となりました。名実ともに現地化を進める中、2004年度は100店舗の出店を計画しており、質の伴った店舗出店をさらに進めていきます。

業務提携について

積極的に進めている業務提携につきましては、カルチュア・コンビニエンス・クラブ株式会社のカード会員とのポイントプログラム提携を2003年10月より開始しました。また、日本郵政公社とは郵便局内ローソン(ポスタルローソン)の出店をはじめとして、阪神タイガース優勝記念写真付切手の販売、ふるさと小包の取扱い開始など着実に関係を強化しています。これらの業務提携を通じて新規のお客様の来店、既存のお客様の来店頻度アップを目指し、加盟店の収益向上を図っていきます。



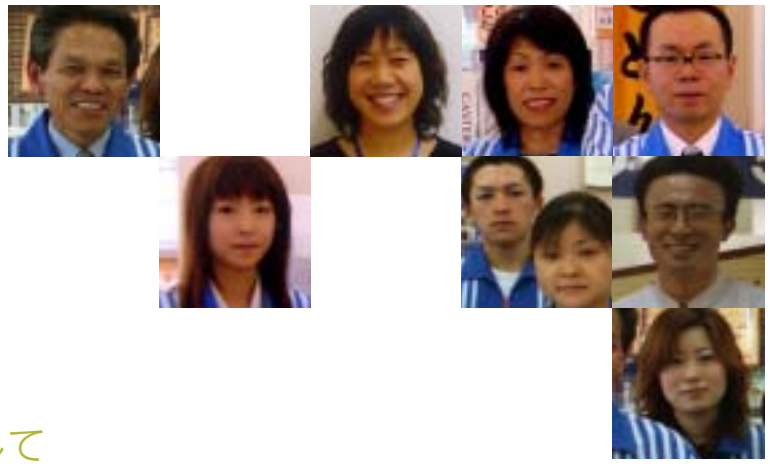
ポスタルローソンの店舗数

郵政プロジェクト
リーダー 片岡 聡(左)
野田 和也(右)



ローソンは他社に先がけて、新しいフォーマットのコンビニエンスストアを展開してきました。今やそのブランドを確立しつつあるナチュラルローソンをはじめ、ホスピタルローソン、ポスタルローソン、金融機関内ローソン、SS併設ローソン、地下鉄駅構内のローソン、そして讃岐うどんが店内で食べられるイートイン併設のレギュラーローソンなど、さまざまな新しいフォーマットを展開しています。

See the Difference



「マチのほっこりステーション」を目指して

2002年からはじめたCSセッションは、既に関催50回を数えます。今までは役員や管理職が中心でしたが、今後は一般職へも拡大し、一人でも多くの社員が参加できるようにします。CSセッションでは『相手への思いやり』をベースに議論を進めます。お客様にご満足いただきたいという『思い』は、人を思いやる心がなければ生まれません。私たちは、お客様はもちろんオーナーさんやクルーさん、ローソンと接点を持つすべての人たちを大切にしたいと考えています。



CSステーション
岡田 智美

CSR(企業の社会的責任)について

環境保全・社会貢献活動については、「事業活動と環境との調和・積極的な社会貢献活動を通じた人間と自然との共生」という基本理念のもと、「ローソン緑の募金」を通じた緑化支援活動を継続し、2003年度は活動回数も増加させてきました。その結果、1992年から続けている「ローソン緑の募金」の総額は1,547,362,695円を数えました。また、住民サービスの向上や産業振興などを目的とし、和歌山県との地域共同事業実施に関する協定や、神戸市の「美ing神戸市民運動(美化活

動)」への参加と独自の協定締結をしました。これにより地域社会の一員としての社会貢献活動をさらに推進していきます。さらに、国土交通省(地方整備局)からの要請を受けて、中部・中国・四国地方で国道に異常が発生した際に国道沿いの店舗が連絡協力を行う「ロード・セーフティステーション」にも参加しました。この取り組みには、道路情報の連絡以外にも、店舗前の歩道や植樹帯清掃などの活動が含まれ、ローソンが1997年から実施している「一店一役運動」の趣旨にも合致しているため協力することを決定しました。

2004年2月末現在の店舗数
上海華聯羅森は12月決算のため、2003年12月末の店舗数を計上しています。



全国47都道府県で日々奮闘しているオーナーさんたちをはじめとする現場の努力なしでは、ローソンのビジョンである「マチのほっとステーション」を実現できません。ローソンの新しい取り組みも、実は現場からあがってきた声からスタートしたものがほとんどです。これからもローソンは、「マチのほっとステーション」を実現するために、コツコツと基本の積み重ねをしていきます。

Experience the Difference

コスト削減について

重点課題として取り組んでいるコスト削減については、原材料・包材の仕入業者とともに抜本的な見直しを行いました。2003年度に行ったコスト削減を全体的に進めたことにより、2004年度に計画しているコスト削減額は数十億円を見込んでいます。この原資を原材料価格上昇への備えとするとともに、より良い原材料の調達、商品値入率の向上などに投入し、商品品質の向上を図っていきます。また、本社コストについてもIT関連費用や既存店の賃料の低減交渉を行い、収益構造の改善に努めてきました。なお、2003年3月より本格的に導入した支社制については、支社の収益目標を明確にした業績連動の給与体系にしたことに加え、決裁権限を大幅に委譲したことによっ

てコスト意識がより強くなり、効果的なコストコントロールができるようになりました。また、地域に根ざした商品の開発など、徐々にその成果が表れてきています。

2004年度の取り組み事項

依然として続く景気の先行不透明感の中、小売業界においては、なお続くものと思われるデフレ感を払拭できず、また今後は業種・業態を越えた競争もますます激しくなることが予想されます。

このような状況の中でローソンは、「マチのほっとステーション」の実現を目指し、3つの要素（1.「3つの徹底」と店舗指導力の向上、2.商品力、3.お客様にとって便利な店舗立地）の質を高めて、CS（お客様満足）

レベル向上に努めていきます。そのためには社員だけでなく、日々のCSを担うローソンファミリー（オーナーさん、クルーさん）への教育プログラムの充実を図り、順次研修を実施していく予定です。教育にも経営資源を重点投入することでCSレベルの向上を図り、物販を重視した小売業からCSを重視した小売業への転換を目指します。この取り組みが加盟店の収益向上につながり、結果的に本部の収益向上になると考えています。見えざる資産である「人」にスポットを当て、人材教育を進めることで盤石な組織をつくることができ、ひいては強力なローソンブランドの確立になると強く信じています。是非、今後のローソンの変化にご期待下さい。

財務セクション

5年間の要約連結財務データ	22
経営陣による財務状況と業績の評価および分析	23
連結貸借対照表	32
連結損益計算書	34
連結株主持分計算書	35
連結キャッシュ・フロー計算書	36
連結財務諸表注記	37
独立監査人の監査報告書	49

5年間の要約連結財務データ

株式会社ローソン及び連結子会社
2月末に終了した1年間

	百万円					千米ドル ⁽⁴⁾
	2004	2003	2002	2001	2000	2004
会計年度:						
営業収益						
加盟店からの収益	¥ 153,910	¥ 149,032	¥ 141,621	¥ 135,237	¥ 124,587	\$ 1,404,032
直営店売上高	67,479	80,954	101,353	132,921	149,458	615,572
その他	24,212	20,348	13,142	12,060	17,808	220,872
営業収益合計	245,601	250,334	256,116	280,218	291,853	2,240,476
営業利益	38,087	34,107	36,363	41,279	40,185	347,446
当期純利益	18,571	8,861	16,123	16,368	15,011	169,413
営業活動によるキャッシュ・フロー	37,424	33,860	44,804	52,793	67,790	341,398
投資活動によるキャッシュ・フロー	(40,621)	(3,787)	(44,031)	(54,696)	121,758	(370,563)
財務活動によるキャッシュ・フロー	(14,364)	(7,247)	(58,236)	18,707	(92,521)	(131,034)
設備投資	33,968	37,712	35,571	32,651	30,703	309,870
減価償却費 ⁽¹⁾	18,499	16,071	16,328	16,021	15,017	168,756
会計年度末:						
総資産	¥ 354,831	¥ 342,599	¥ 342,934	¥ 387,236	¥ 339,413	\$ 3,236,918
株主資本	154,317	151,864	149,827	178,448	95,932	1,407,745
有利子負債	-	-	3,140	23,530	71,817	-
有利子負債比率(%)	-	-	0.9	6.1	21.1	-
現金及び現金同等物	76,389	93,994	71,269	128,655	111,753	696,853
店舗数(店舗)	7,967	7,721	7,824	7,749	7,432	
従業員数(人)	3,148	3,462	3,817	4,170	4,234	

	円					米ドル
	2004	2003	2002	2001	2000	2004
1株当たり情報:						
当期純利益 ⁽²⁾	¥ 176	¥ 82	¥ 146	¥ 148	¥ 143	\$ 1.61
年間配当金 ⁽²⁾	41	41	41	35	17	0.37

経営指標:						
連結株主資本当期純利益率(ROE)	12.1%	5.9%	9.8%	11.9%	16.8%	
連結総資本当期純利益率(ROA)	5.3	2.6	4.4	4.5	4.0	

チェーン全店売上高:						
形態別売上高						
加盟店売上高 ⁽³⁾	¥1,220,819	¥1,213,088	¥1,184,204	¥1,144,717	¥1,073,422	\$11,136,827
直営店売上高	67,479	80,954	101,353	132,921	149,458	615,572
商品別売上高 ⁽³⁾						
加工食品	625,031	600,508	583,712	562,777	528,188	5,701,797
ファストフード	302,568	303,098	297,030	362,979	350,702	2,760,153
日配食品	139,506	138,353	150,862	90,569	89,248	1,272,633
非食品	221,192	252,083	253,953	261,313	254,742	2,017,806
チェーン全店売上高	¥1,288,297	¥1,294,042	¥1,285,557	¥1,277,638	¥1,222,880	\$11,752,390

注記: 1. 無形固定資産の減価償却費も含まれます。

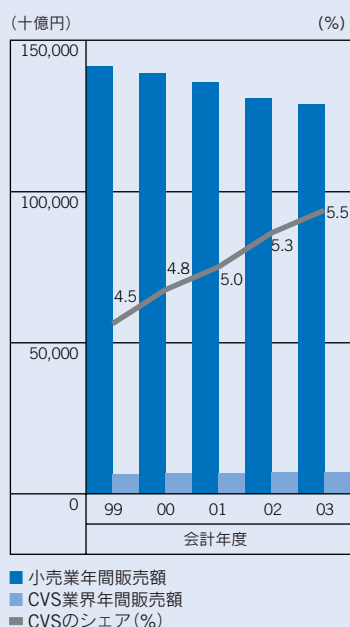
2. 2000年4月14日実施の株式分割を反映して修正再表示しています。

3. 加盟店から報告された売上高を含んでおり、未監査であります。

4. 米ドル金額は、読者の便宜のため、2004年2月29日現在の東京外国為替市場での円相場1米ドル=109.62円で換算しています。

経営陣による財務状況と業績の評価および分析

マーケット全体とCVSシェア



業界の動向

近年の小売業界におきましては、長引くデフレ傾向の中、ここ数年の業種・業態を越えた競争の激化や有力外資系企業の日本市場参入など業界再編の動きが加速しています。小売業全体の市場が縮小する中、コンビニエンスストア業界(CVS)においては、伸び率が鈍化しつつも市場規模を拡大させています。また、既存店売上高の前年割れも改善傾向が見られるなど、小売業でのシェアは依然として拡大しています。大手チェーンの売上規模については、低日販店などの不採算店の閉店を進める一方で、積極的な店舗置き換え策を打ち出しています。

また、大手チェーンが出店を増加させ、大手以外の店舗数が伸び悩んでいる結果、寡占化が進んでおり、この傾向は今後も続くことが予測されます。

さらに、スーパーの営業時間延長、24時間営業化や外食産業など他業界・他業態との競争や、業界大手チェーンの新規エリア進出などによる店舗数拡大など、業界内での競争も激化していくことが予測されます。

このような状況の中で、私たちローソンにはマーケットに俊敏に対応する柔軟な企業姿勢とともに、時代の変化とお客様のニーズを把握し、それに応えていくスピーディーな経営判断が求められています。

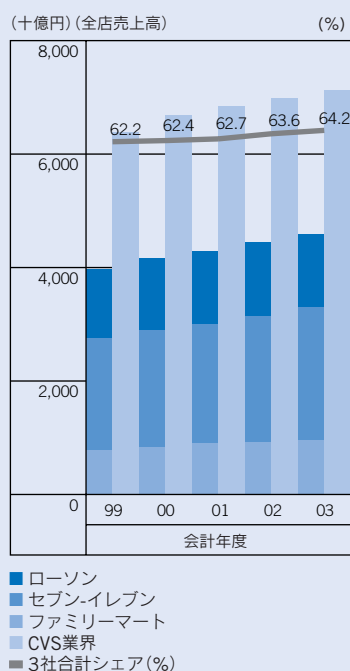
マーケット全体とCVSシェア

(単位:十億円)

	2004	2003	2002	2001	2000
小売業年間販売額	¥128,871	¥130,760	¥136,087	¥139,132	¥141,450
CVS業界	7,133	6,980	6,846	6,680	6,383
CVSのシェア	5.5%	5.3%	5.0%	4.8%	4.5%

*経済産業省「商業販売統計」

CVS全体に占める上位3チェーンの割合(売上ベース)



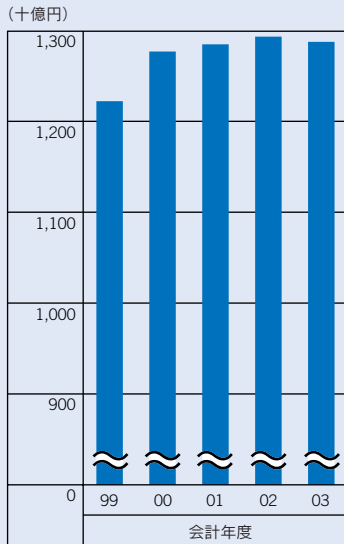
CVS全体に占める上位3チェーンの割合(売上ベース)

(全店売上高 単位:十億円)

	2004	2003	2002	2001	2000
ローソン	*¥1,285	¥1,294	¥1,282	¥1,275	¥1,221
セブン-イレブン	2,343	2,213	2,114	2,047	1,964
ファミリーマート	954	932	899	843	783
3社合計	4,582	4,439	4,295	4,165	3,968
3社のシェア	64.2%	63.6%	62.7%	62.4%	62.2%
CVS業界	7,133	6,980	6,846	6,680	6,383

*高額ハイウェイカードの販売中止による影響が約220億円あり実質は増収です。

チェーン全店売上高(連結)



事業環境におけるリスク要因

ローソンは以下の5つをCVS事業環境における代表的なリスク要因として認識しています。

- (1) 国内の傾向:少子高齢化が進行し、従来コンビニエンスストア(CVS)がコアターゲットとしてきた20~30代の若者世代が減少してきています。そのため中・高齢層のお客様や女性のお客様を獲得する必要性が増加しています。お客様の層が変わりCVSへのニーズも変化する中で、お客様ニーズに対応できないと、ローソンの売上が低下し損益に影響を与える可能性があります。
- (2) 競争激化:外食産業やドラッグストアなど業種・業態を越えた競争が激化しています。全国一律・標準型の店舗運営や商品陳列では売上改善が難しくなり、地域限定の商品や個々のお店に特徴を出せなくなるとローソンの売上が低下し損益に影響を与える可能性があります。
- (3) 原材料価格の高騰:お米の価格高騰やBSEの問題などによりその他の原材料のコストが上がり、ローソンの代表的商品である「おにぎり」など米飯商品群の利益にも影響を及ぼしています。その他の商品群においても、原材料の価格高騰が発生した場合、ローソンの損益に影響を与える可能性があります。
- (4) 規制緩和:スーパーマーケットの長時間営業、24時間営業などお客様の選択肢が増えており、CVSの利便性という強みが低下しています。ローソンならではの商品やサービスを提供し続けなければ、ローソンの売上が低下し損益に影響を与える可能性があります。
- (5) 天候不良:地域ごとの天候の特性を十分理解し、商品の仕入れなどに対応する必要があります。また、冷夏や暖冬といった天候の変化による売上の変動が、損益に影響を与える可能性があります。

店舗および商品の状況

チェーン全店売上高の状況

2004年2月期(当期)のチェーン全店売上高は1兆2,882億97百万円と前期比0.4%の減少となりました。これは主に、冷夏による夏季繁忙期の売上低下や高額ハイウェイカードの販売終了に伴う反動によるものです。商品群別では加工食品と日配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。

店舗数の推移(連結)

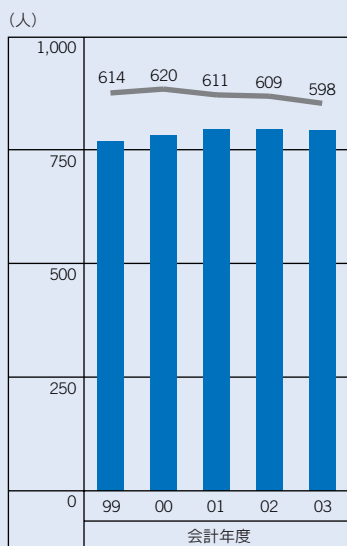


■ 加盟店
■ 直営店

既存店売上高前年比

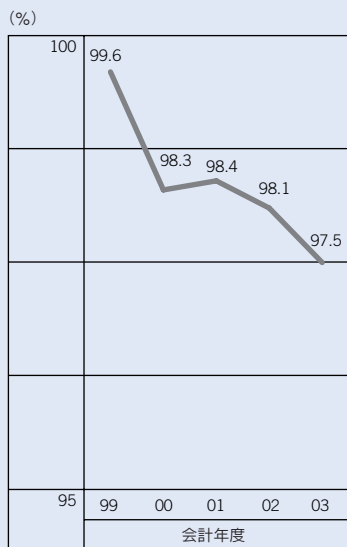
当期の既存店売上高前年比は、1999年2月期以来の6期連続で前年割れとなりました。消費マインドは改善傾向にあるものの、未だ続いているデフレーション、中食・外食産業における価格および価値競争の激化、スーパーマーケットなど他業態の長時間営業や24時間営業化などの環境変化、さらに地域経済のマクロ要因などもあり、売上の底入れには至っていません。現在、主力商品群である米飯類のメガベンダー化によるインフラ整備を通じて、弁当やおにぎりなどの売上向上につなげる商品開発を進めています。

客数及び客単価(1日平均)



■ 客数(人)
■ 客単価(円)

既存店売上高前年比



商品群別売上状況

加工食品は、100円菓子シリーズやたばこの販売が伸び前期比4.0%増加、日配商品は、「とっておき宣言」を中心としたベーカリーが好調で前期比0.8%増加、ファストフードはアメリカや米飯の販売が低調で前期比0.2%減少しましたが、食品全体では前期比2.4%の増加となりました。また、非食品はコンビニエンスストア向け単行本の販売が好調でしたが、高額ハイウェイカードの販売中止や雑誌などが低調で前期比12.3%の減少となりました。

商品別売上高の推移

	2004	2003	2002	2001	2000
加工食品	¥ 625,031	¥ 600,508	¥ 583,712	¥ 562,777	¥ 528,188
ファストフード	302,568	303,098	297,030	362,979	350,702
日配食品	139,506	138,353	150,862	90,569	89,248
食品計	1,067,105	1,041,959	1,031,604	1,016,325	968,138
非食品	221,192	252,083	253,953	261,313	254,742
チェーン売上高合計	¥1,288,297	¥1,294,042	¥1,285,557	¥1,277,638	¥1,222,880

商品別売上高構成比率の推移

	2004	2003	2002	2001	2000
加工食品	48.5%	46.4%	45.4%	44.1%	43.2%
ファストフード	23.5	23.4	23.1	28.4	28.7
日配食品	10.8	10.7	11.7	7.1	7.3
食品計	82.8	80.5	80.2	79.6	79.2
非食品	17.2	19.5	19.8	20.4	20.8
チェーン売上高合計	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

*2003年2月期より、ベーカリーを「ファストフード」から「日配食品」へ、漬物および一部惣菜を「日配食品」から「ファストフード」へ移行する区分変更をしています。なお、前期比につきましては、2002年2月期の数値を2003年2月期の分類基準に換算し算出しています。

商品別総荒利益率の状況

	2004	2003	2002	2001	2000
ファストフード	35.6%	35.7%	33.7%	34.3%	34.1%
日配食品	32.5	32.5	35.0	34.9	34.6
加工食品	26.9	27.3	27.3	27.2	27.7
非食品	33.4	29.9	30.5	29.6	28.8

*ハイカ影響を除いた2003年2月期の総荒利益率は30.5%。

*ハイカ影響を除いた2004年2月期の総荒利益率は30.2%。

*非食品の総荒利益率には手数料収入を含みます。

*加工食品にはたばこを含みます。

店舗数の推移

当期も前期に続き、地域ごとに定めた出店基準に基づいて投資効率をより重要視し、新店収益の向上を追求してきました。収益性にこだわった出店に努めるとともに、低日販・不採算店舗の立地移転・閉鎖を積極的に進めてきました。この結果、当期は新規出店数が625店舗を数え、立地移転を含む閉鎖店舗数は429店舗となり、当期末日現在の店舗数は前期末に比べ196店舗増の7,821店舗となりました。

このように、店舗は純増ベースになってきましたが、より新店収益を追求した出店が重要となってきます。質の伴った新店出店をすることが、翌年の既存店数値を押し上げることにつながり、ローソン全体の投資効率を高くしていくこととなります。当期は、冷夏の影響などにより地方における新店収益の微減が見られました。

また、中華人民共和国の上海市でチェーン展開している上海華聯羅森有限公司の店舗数は50店舗増加して146店舗となり、これを含めたローソンの総店舗数は7,967店舗となりました。

店舗数の状況 2月末に終了した1年間

	2004	2003	2002	2001	2000
総店舗数	7,967	7,721	7,824	7,749	7,432
開店数	687	519	626	739	718
閉店数	441	622	551	422	352
純増加(減少)店舗数	246	(103)	75	317	366

*上海華聯羅森有限公司の決算月は12月です。

契約タイプ別店舗数の状況

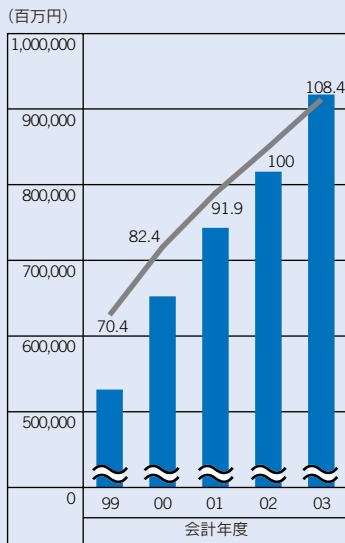
ローソンの店舗には、「FC-B」、「FC-G」、「FC-C」という3つの契約タイプがあります。

「FC-B」タイプはオーナー自身が店舗物件を用意し運営する契約です。オーナーはローソンに対して営業保証金を支払う必要はありません。「FC-G」ならびに「FC-C」タイプの契約は、店舗物件を保有しないオーナーに対して、ローソンが店舗物件を用意し運営を委託するという契約です。「FC-G」契約は営業保証金が必要ですが、ロイヤリティーは「FC-C」契約より低く設定されています。各契約のタイプ別の詳細は以下のとおりです。

契約タイプの概要

契約タイプ	FC-Gタイプ	FC-Cタイプ	FC-Bタイプ
契約期間	店舗オープン日より10年間		
契約店舗	営業中またはオープン予定店舗	自己物件	
加盟金	150万円(契約金50・研修費50・開店準備手数料50)		
出資金	150万円(商品代金の一部)		
開店準備金	50万円(釣銭・営業許可申請費用など)		
営業保証金	平均売上高×2ヵ月	不要	—
フランチャイジー収入	総荒利益高×55%	総荒利益高×50%	総荒利益高×66%

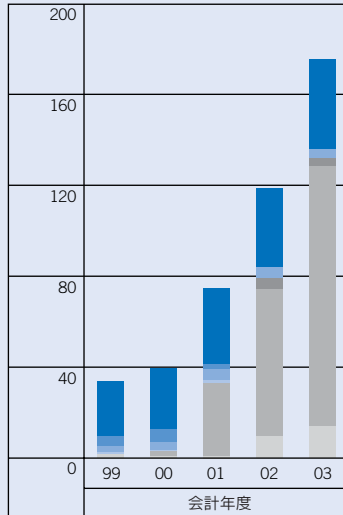
収納代行業務の状況



■ 収納金額
■ 取扱件数(百万件)

Loppi (当社マルチメディア端末)の状況

(十億円)

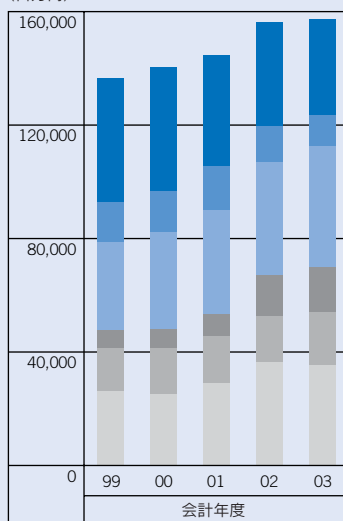


- コンサートチケット
- ゲーム等*
- 旅行チケット
- その他物販
- エンタメ・その他物販
- 収納代行
- その他取次

*2003年2月期よりゲーム等、その他物販をエンタメ・その他物販に計上しています。

販売費及び一般管理費の主な内訳

(百万円)



- 人件費
- 広告宣伝費
- 賃貸料
- 設備リース料
- 減価償却費*
- その他

*無形固定資産の減価償却費も含まれます。

契約タイプ別店舗数の推移 2月末に終了した1年間

	2004	2003	2002	期中増加店舗数
FC-Bタイプ	1,992	2,200	2,412	(208)
FC-Gタイプ	2,415	2,446	2,459	(31)
FC-Cタイプ	3,065	2,645	2,308	420
加盟店	7,472	7,291	7,179	181
直営店	349	334	555	15
合計	7,821	7,625	7,734	196

今後の出店政策

2005年2月期も東京・名古屋・大阪といった大都市圏を中心に拠点を展開してまいります。需要のあるところを中心に、特に東京での出店を強力に進めてまいります。新店日販ではなく新店収益、あるいは新店投資効率(ROI)の観点から質の高い出店を行ってまいります。

ATM導入店舗数

ローソンおよび子会社の株式会社ローソン・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、2004年2月期には新たに京都府、広島県、山口県、福岡県を加え17都道府県で展開しています。来期につきましては、地方銀行との提携強化などによりATM機の設置台数を3,500台程度にする計画としています。

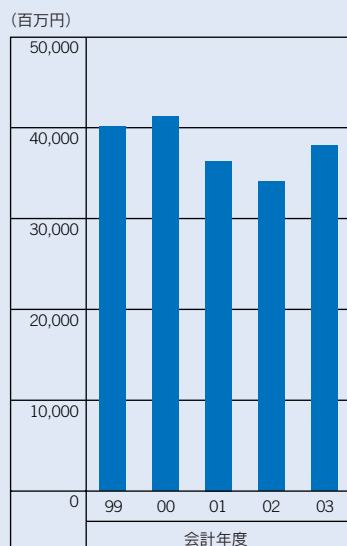
また、2004年3月よりお客様の利便性のさらなる向上を目指し、全ATM機で郵便貯金カードの取り扱いを開始します。なお、ATM機の設置台数については、2004年2月末で3,127台となりました。

新フォーマット店舗の状況

2001年2月期より展開してまいりました「ナチュラルローソン」については、研究開発の段階を経て本格的に多店舗展開を目指すために、2004年4月に分社化し出店スピードを上げて、収益性アップに努めてまいります。

また、2004年2月末現在7店舗展開している「ホスピタルローソン」においても、今後の高齢化社会を睨み、新たなビジネスチャンスとして今後さらに拡大させていきたいと考えています。また、他社とのアライアンスを通じて、新たな商圏・立地への進出を広げていきたいと考えています。日本郵政公社との取り組みである「ポスタルローソン」、東京地下鉄株式会社との取り組みである地下鉄駅構内出店「メトロピア」、金融機関との取り組みである金融機関内店舗、新日本石油株式会社(ENEOS)との取り組みである併設店舗など、今後さまざまな新立地店舗にチャレンジし、店舗開発や新規ビジネスチャンスの可能性を追求してまいります。

営業利益



営業成績

2004年2月期における営業収益合計は、前期と比べ47億33百万円(1.9%)減少し、2,456億1百万円となりました。これは、加盟店の増加によるロイヤリティー収入や子会社の株式会社ローソン・エイティエム・ネットワークスのATM利用手数料収入が増加したものの、直営店の営業日数の減少により売上高が減少したことによるものです。

営業利益は、売上原価が前期比98億31百万円減少したこと、ATM運用費や店舗賃借料などの増加による販売費及び一般管理費の増加を11億18百万円に抑えたことにより、前期と比べ39億80百万円増加し、380億87百万円(前期比11.7%増)となりました。

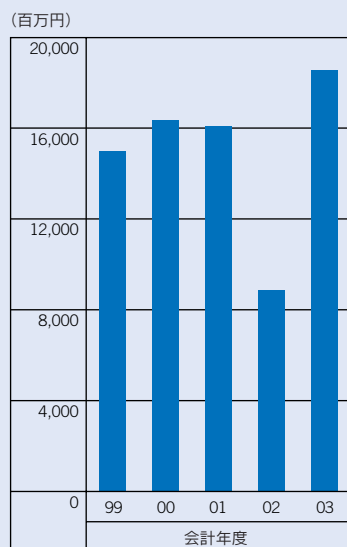
また、税金等調整前当期純利益は、前期比153億20百万円(87.0%)増加し329億23百万円となりました。これは、割増退職金の支払いが無くなったことや、Lチャレンジ2004のスタート当初から進めてきた負の資産処理が順調に進み固定資産除却損が前期比58億84百万円減少したこと、さらに関連会社の株式会社ローソン・シーエス・カードの持分法投資損失が前期比10億6百万円減少し、その他の費用の純額が前期比113億40百万円減少したことが主な要因です。これらの結果、当期純利益は前期と比べ97億10百万円増加し、185億71百万円(前期比109.6%増)、1株当たりの当期純利益は176円となりました。

地域支社ごとの状況

	北海道	東北	関東	中部	近畿	中四国	九州	支社計
売上高(単位:百万円) . . .	66,723	101,167	360,560	171,924	293,160	139,468	146,257	1,279,259
シェア(%)	5.2%	7.9%	28.2%	13.4%	22.9%	10.9%	11.4%	
既存店前年比(%)	97.8%	98.1%	99.7%	99.6%	97.9%	99.2%	98.7%	99.2%
店舗数合計	485	646	2,108	1,071	1,756	827	900	7,793*
シェア(%)	6.2%	8.3%	27.1%	13.7%	22.5%	10.6%	11.5%	

*2004年2月末現在の国内店舗数7,821との差28店舗については、本社工場の店舗となります。

当期純利益



子会社の概況

当期の連結業績には、連結子会社4社、持分法適用関連会社1社、計5社の業績が含まれています。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の通りです。

事業概要

株式会社ローソンチケット(連結子会社)

ローソン店舗内の「Loppi」を中心に、コンサート、スポーツおよび映画などのチケット販売を行っております。

上海華聯羅森有限公司(連結子会社)

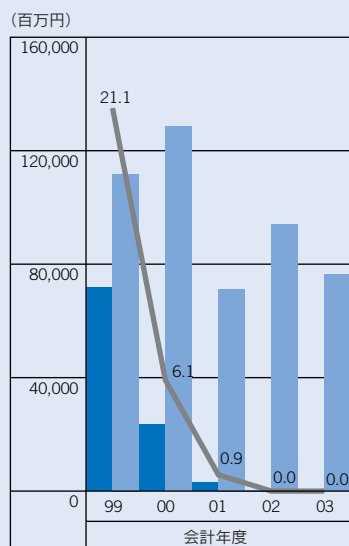
中華人民共和国上海市において、ローソン店舗のチェーン展開を行っております。

なお、2004年6月に当社が所有する上海華聯羅森有限公司の株式(持分比率70.0%)のうち21.0%を華聯集団有限公司に譲渡しましたので、当社の持分比率は49.0%となりました。

株式会社アイ・コンビニエンス(連結子会社)

iモードの公式サイト「iLAWSON」を展開し、物販・サービス・情報の提供などを行っております。

有利子負債と現金及び現金同等物



■ 有利子負債
 ■ 現金及び現金同等物
 ■ 有利子負債比率 (%)

連結株主資本当期純利益率 (ROE) と連結総資本当期純利益率 (ROA)



■ ROE
 ■ ROA

株式会社ローソン・エイティエム・ネットワークス(連結子会社)

ローソン店舗における共同ATMの設置、管理および運用に関する業務や、入出金・振込など共同ATM網を利用した提携金融機関の金融サービスにかかわる事務受託などを行っております。

株式会社ローソン・シーエス・カード(関連会社)

ローソン顧客向けクレジットカードを発行し、「Loppi」などの各種インフラを通じて、カードサービスを提供しております。

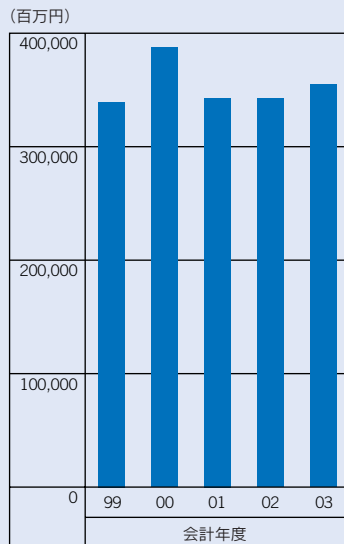
主要子会社の営業成績

(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*	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 アイ・ コンビニエンス	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	持分法適用 関連会社
2001					
営業総収入	¥4,514	¥2,292	¥ -	¥ 0	¥ -
営業利益(損失)	510	(149)	-	(58)	-
当期純利益(損失)	642	(168)	-	(70)	-
2002					
営業総収入	¥5,119	¥3,033	¥1,248	¥ 103	¥ 0
営業利益(損失)	508	(183)	(303)	(473)	(1)
当期純利益(損失)	275	(146)	(326)	(470)	(5)
2003					
営業総収入	¥5,425	¥2,642	¥6,718	¥ 213	¥ 858
営業利益(損失)	788	(191)	(529)	(383)	(3,935)
当期純利益(損失)	387	(190)	(529)	(489)	(3,936)
2004					
営業総収入	¥6,187	¥2,024	¥8,352	¥ 333	¥ 2,551
営業利益(損失)	644	(81)	(348)	(241)	(2,255)
当期純利益(損失)	387	(71)	(350)	(663)	(2,256)

*上海華聯羅森有限公司の決算月は12月です。

総資産



当社の財務諸表の特徴

ローソンの財務諸表の特徴的な勘定科目は以下のとおりです。

- (1) 加盟店貸勘定: ローソンは各フランチャイズ店から発注された商品を一括して仕入れ、フランチャイズ店の代わりに個々の仕入先に対する支払金額を計算し支払いを代行しています。当社はその代金を「売上債権—加盟店貸勘定」としてフランチャイズ店から回収します。加盟店貸勘定は、主にこのような加盟店の本部に対する債務を指します。当期末は対前期末比115億89百万円増加の186億28百万円となりました。これは期末日が休日にあたり売上金などの未送金が増加したという理由によるものです。
- (2) その他の流動資産(未収入金): 主に(株)ローソンチケットや各クレジットカード会社からの未収入金です。取扱件数の増加などの理由により、前期末比20億64百万円増加の180億28百万円となりました。
- (3) 長期貸付金: これは主に家主への建設協力金、加盟店への本部融資などです。建設協力金の増加などの理由により前期末比41億51百万円増加の131億9百万円となりました。
- (4) 差入保証金: ローソンでは賃借契約においては、賃借料の数ヶ月分の保証金を差入れています。店舗数が196店舗増加し差入保証金も前期末比9億97百万円増加の904億96百万円となりました。
- (5) 加盟店借勘定: 本部の加盟店に対する債務を指します。「売上債権—加盟店貸勘定」を超過する場合は、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」を計上します。前期末比33億97百万円減少の14億2百万円となりました。
- (6) 預り金: これは主に収納代行預り金です。期末日が休日にあたり取引先への支払いが遅れになったなどの理由により前期末比107億15百万円増加の437億45百万円となりました。
- (7) 預り保証金: 「FC-G」タイプ契約のオーナーがローソンに差し入れる保証金です。「FC-G」タイプ契約の店舗数減少により、加盟店預り保証金は前期末比16億33百万円減少の525億74百万円となりました。

財政状態

流動資産は、前期末と比べ67億14百万円増加(前期末比5.1%増)し、1,376億62百万円となりました。これは主に、自己株式取得などにより、現金及び預金が67億51百万円減少したものの、期末日が休日のため加盟店に対しての債権勘定である加盟店貸勘定が115億89百万円増加したこと、短期貸付金を62億50百万円計上したことによるものです。

有形固定資産は、前期末と比べ56億99百万円増加(前期末比7.3%増)し、832億72百万円となりました。これは、店舗数増加に伴い建物及び構築物が前期末比110億96百万円増加したこと、そして、什器などの購入を中心に工具器具備品が前期末比27億72百万円増加したことによるものです。

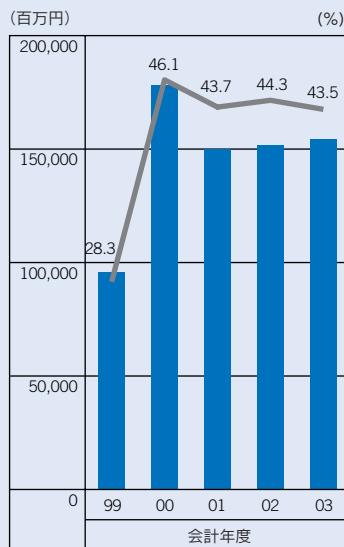
投資その他の資産の合計は、前期末比1億81百万円減少の1,338億97百万円となりました。これはソフトウェアが対前期末比23億68百万円減少したことが主な要因です。

流動負債は、前期末と比べ135億12百万円増加(前期末比10.5%増)し、1,425億98百万円となりました。これは主に、加盟店に対しての債務勘定である加盟店借勘定が33億97百万円減少したものの、期末日が休日のため収納代行預り金の支払が翌月へ繰越されたことにより預り金が107億15百万円増加したことによるものです。

固定負債は、前期末と比べ43億95百万円減少(前期末比7.4%減)し、550億24百万円となりました。これは主に、ダイエー厚生年金基金を任意脱退したことにより退職給付引当金が26億42百万円減少したことや、保証金預託タイプの加盟店が減少し、加盟店預り保証金が16億33百万円減少したことによるものです。

株主資本は、前期末と比べ24億53百万円増加(前期末比1.6%増)し、1,543億17百万円となりました。これは主に、自己株式取得で115億32百万円減少したものの、当期純利益185億71百万円を利益剰余金に計上したことによるものです。その結果、株主資本比率は前期末比0.8ポイント減少し、43.5%となりました。

株主資本と株主資本比率



■ 株主資本
■ 株主資本比率 (%)

今期は安定成長への見通しが立ったことなどから、年間配当金は41円から70円への増配を決定しました。今後も、配当性向35%程度を目安に安定還元をしていく考えです。また、今後のコーポレートファイナンスの方針といたしましては、引き続き潤沢なキャッシュ・バランスを効率的に使用することや、株主還元の観点から、配当をはじめ自己株売却により資本を圧縮していくことを機動的に行っていきたいと考えています。

設備投資

2004年2月期における設備投資は、前期比37億44百万円減少の339億68百万円となりました。当期、ローソンは収益性を追求した新しい出店基準に従った出店に注力しました。その結果、設備投資の総額は対前期比で減少しましたが、新店の投資については対前期比27億89百万円増の142億96百万円を投資しました。主な設備投資の内訳は以下のとおりです。

設備投資の状況

(単位:百万円)

	2004	2003	2002	2001	2000
新店投資	¥14,296	¥11,507	¥15,807	¥21,300	¥21,380
既存店投資	10,432	12,028	8,863	5,919	6,009
システム関連投資	2,191	9,133	10,045	4,794	1,925
出資・融資	6,250	3,550	380	-	-
その他	799	1,494	476	638	1,389
合計	¥33,968	¥37,712	¥35,571	¥32,651	¥30,703

キャッシュ・フロー

キャッシュ・フロー

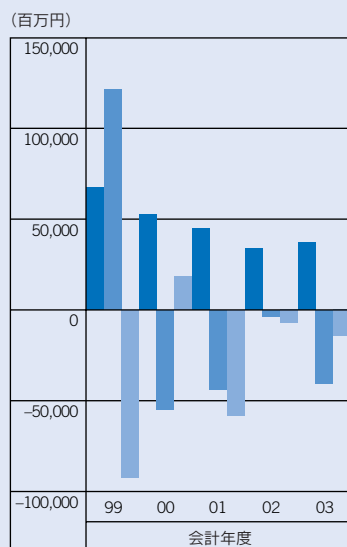
営業活動によるキャッシュ・フローは、前期と比べ35億64百万円増加し、374億24百万円となりました。これは主に、売上債権が109億68百万円減少したものの、税金等調整前当期純利益が153億20百万円増加したことによるものです。

投資活動によるキャッシュ・フローは、前期と比べ368億34百万円支出が増加し、406億21百万円の支出となりました。これは主に、店舗システムへの投資が減少したことにより、無形固定資産の支出が74億35百万円減少したものの、有価証券の取得・償還による収入の合計が前期と比べ286億92百万円減少したことや、投資有価証券売却による収入が82億97百万円減少したことによるものです。さらに、有形固定資産の取得と無形固定資産の増加による支出が259億60百万円になりました。

その結果、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、有価証券の運用を除いて、前期と比べ45億78百万円減少の6億2百万円となりました。

財務活動によるキャッシュ・フローは、前期と比べ71億17百万円支出が増加し、143億64百万円の支出となりました。これは主に、連結子会社の株式会社ローソンチケットが第三者割当増資したことにより、少数株主からの収入が12億41百万円増加したものの、自己株式取得による支出が115億48百万円増加したことによるものです。

これらの結果、当期の現金及び現金同等物期末残高は、前期末比176億5百万円減少し、763億89百万円となりました。



■ 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

連結貸借対照表

株式会社ローソン及び連結子会社
2004年2月29日現在及び2003年2月28日現在

資産の部	百万円		千米ドル (注1)
	2004	2003	2004
流動資産:			
現金及び現金同等物	¥ 76,389	¥ 93,994	\$ 696,853
定期預金	4	150	36
有価証券(注5)	9,244	5,445	84,328
売上債権:			
加盟店貸勘定(注3,9)	18,628	7,039	169,932
その他	18,028	15,964	164,459
貸倒引当金	(132)	(93)	(1,204)
たな卸資産	1,497	1,492	13,656
短期貸付金(注14)	6,250		57,015
繰延税金資産(注12)	2,818	2,445	25,707
前払費用及びその他の流動資産	4,936	4,512	45,028
流動資産合計	137,662	130,948	1,255,810
有形固定資産(注4):			
土地(注6)	4,938	6,178	45,047
建物及び構築物	99,812	88,716	910,526
工具器具備品	57,437	54,665	523,965
合計	162,187	149,559	1,479,538
減価償却累計額	(78,915)	(71,986)	(719,896)
有形固定資産合計	83,272	77,573	759,642
投資その他の資産:			
投資有価証券(注5)	1,064	975	9,706
関連会社株式	651	1,779	5,939
長期貸付金	13,109	8,958	119,586
差入保証金(注7)	90,496	89,499	825,543
繰延税金資産(注12)	6,804	8,918	62,069
再評価に係る繰延税金資産(注6)	4,808	5,009	43,861
ソフトウェア	14,216	16,584	129,684
その他の資産	4,500	3,784	41,051
貸倒引当金	(1,751)	(1,428)	(15,973)
投資その他の資産の合計	133,897	134,078	1,221,466
合計	¥354,831	¥342,599	\$3,236,918

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)
	2004	2003	2004
流動負債:			
仕入債務:			
買掛金(注8)	¥ 63,322	¥ 63,860	\$ 577,650
加盟店借勘定(注9)	1,402	4,799	12,790
その他(注8)	19,318	15,348	176,227
未払法人税等(注12)	10,009	7,615	91,306
預り金	43,745	33,030	399,060
未払費用及びその他の流動負債	4,802	4,434	43,806
流動負債合計	142,598	129,086	1,300,839
固定負債:			
退職給付引当金(注10)	1,144	3,786	10,436
役員退職慰労引当金	218	223	1,989
加盟店預り保証金	52,574	54,207	479,602
その他預り保証金	799	782	7,289
その他	289	421	2,636
固定負債合計	55,024	59,419	501,952
少数株主持分	2,892	2,230	26,382
資本(注11, 15):			
資本金			
授權株式数 412,300,000株-2004年、2003年			
発行済株式数 107,600,000株-2004年、2003年	58,507	58,507	533,726
資本剰余金	41,521	41,520	378,772
利益剰余金	72,769	58,608	663,830
土地再評価差額金(注6)	(7,067)	(6,917)	(64,468)
その他有価証券評価差額金	53	(2)	483
為替換算調整勘定	68	150	620
自己株式 3,283,384株-2004年、565株-2003年	(11,534)	(2)	(105,218)
資本合計	154,317	151,864	1,407,745
合計	¥354,831	¥342,599	\$3,236,918

連結損益計算書

株式会社ローソン及び連結子会社
2004年2月29日及び2003年2月28日に終了した連結会計年度

	百万円		千米ドル (注1)
	2004	2003	2004
営業収益:			
加盟店からの収入	¥153,910	¥149,032	\$1,404,032
直営店売上高	67,479	80,954	615,572
その他	24,212	20,348	220,872
営業収益合計	245,601	250,334	2,240,476
営業費用:			
売上原価(注13)	50,058	59,889	456,650
販売費及び一般管理費(注10, 13)	157,456	156,338	1,436,380
営業費用合計	207,514	216,227	1,893,030
営業利益	38,087	34,107	347,446
その他の収益(費用):			
受取利息—純額	282	200	2,573
投資有価証券売却益	2	5,778	18
割増退職金		(4,322)	
固定資産除却損	(3,807)	(9,691)	(34,729)
持分法による投資損失	(1,128)	(2,134)	(10,290)
その他—純額(注10)	(513)	(6,335)	(4,680)
その他の費用—純額	(5,164)	(16,504)	(47,108)
税金等調整前当期純利益	32,923	17,603	300,338
法人税等(注12):			
法人税、住民税及び事業税	12,992	7,852	118,519
法人税等調整額	1,725	1,339	15,736
法人税等合計	14,717	9,191	134,255
少数株主利益	365	449	3,330
当期純利益	¥ 18,571	¥ 8,861	\$ 169,413
	円		米ドル
	2004	2003	2004
1株当たり情報(注2.n, 15):			
当期純利益	¥ 176	¥ 82	\$ 1.61
年間配当金	41	41	0.37

連結財務諸表注記参照

連結株主持分計算書

株式会社ローソン及び連結子会社

2004年2月29日及び2003年2月28日に終了した連結会計年度

	百万円								
	資本金		資本剰余金	利益剰余金	土地再評価 差額金	その他有価証券 評価差額金	為替換算 調整勘定	自己株式	
	株数	金額						株数	金額
2002年3月1日現在の残高	107,600,000	¥58,507	¥41,520	¥55,649	¥(8,407)	¥ 2,323	¥236	(171) ¥	(1)
当期純利益				8,861					
期末配当金(1株当たり21円)				(2,260)					
中間配当金(1株当たり20円)				(2,152)					
土地再評価差額金取崩額				(1,490)	1,490				
その他有価証券評価差額金の減少(純額)						(2,325)			
為替換算調整勘定の減少(純額)							(86)		
自己株式の取得額								(394)	(1)
2003年2月28日現在の残高	107,600,000	58,507	41,520	58,608	(6,917)	(2)	150	(565)	(2)
当期純利益				18,571					
期末配当金(1株当たり21円)				(2,260)					
中間配当金(1株当たり20円)				(2,120)					
土地再評価差額金取崩額				(30)	30				
法定実効税率の変動に伴う再計算差額(注12)					(180)				
その他有価証券評価差額金の増加(純額)						55			
為替換算調整勘定の減少(純額)							(82)		
自己株式									
自己株式の取得額								(3,287,819)	(11,549)
自己株式処分差益			1					5,000	17
2004年2月29日現在の残高	107,600,000	¥58,507	¥41,521	¥72,769	¥(7,067)	¥ 53	¥ 68	(3,283,384)	¥(11,534)

	千米ドル(注1)							
	資本金		資本剰余金	利益剰余金	土地再評価 差額金	その他有価証券 評価差額金	為替換算 調整勘定	自己株式
	株数	金額						
2003年2月28日現在の残高		\$533,726	\$378,763	\$534,647	\$(63,100)	\$ (18)	\$1,368	\$ (18)
当期純利益				169,413				
期末配当金(1株当たり\$0.19)				(20,616)				
中間配当金(1株当たり\$0.18)				(19,340)				
土地再評価差額金取崩額				(274)	274			
法定実効税率の変動に伴う再計算差額(注12)					(1,642)			
その他有価証券評価差額金の増加(純額)						501		
為替換算調整勘定の減少(純額)							(748)	
自己株式								
自己株式の取得額								(105,355)
自己株式処分差益			9					155
2004年2月29日現在の残高		\$533,726	\$378,772	\$663,830	\$(64,468)	\$483	\$ 620	\$(105,218)

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連結子会社

2004年2月29日及び2003年2月28日に終了した連結会計年度

	百万円		千米ドル (注1)
	2004	2003	2004
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	¥ 32,923	¥ 17,603	\$ 300,338
調整:			
法人税等の支払額	(10,598)	(10,782)	(96,679)
減価償却費及び連結調整勘定償却額	18,499	16,071	168,756
貸倒引当金の増加額	362	508	3,302
固定資産除却損	2,603	7,842	23,746
投資有価証券売却益	(2)	(5,778)	(18)
持分法による投資損失	1,128	2,134	10,290
その他一純額	217	3,897	1,979
資産及び負債の増減額			
売上債権の増加額	(14,033)	(3,065)	(128,015)
たな卸資産の(増加)減少額	(15)	596	(137)
前払費用及びその他の流動資産の(増加)減少額	(425)	753	(3,877)
仕入債務の増加額(減少)	77	(493)	702
預り金の増加額	10,715	5,164	97,747
未払費用及びその他の流動資産の増加額	236	373	2,153
退職給付引当金及び役員退職慰労引当金の(減少)増加額	(2,647)	703	(24,147)
加盟店預り保証金の減少額	(1,633)	(1,599)	(14,897)
その他預り保証金の増加額(減少)	17	(67)	155
小計	4,501	16,257	41,060
営業活動によるキャッシュ・フロー	37,424	33,860	341,398
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	(28,270)	(25,532)	(257,891)
有価証券の償還による収入	24,471	50,425	223,235
投資有価証券の売却による収入	3	8,300	27
有形固定資産の取得による支出	(23,832)	(22,543)	(217,406)
差入保証金の増加額	(1,002)	(1,382)	(9,141)
短期貸付金の増加額	(6,250)		(57,015)
その他	(5,741)	(13,055)	(52,372)
投資活動によるキャッシュ・フロー	(40,621)	(3,787)	(370,563)
財務活動によるキャッシュ・フロー:			
長期借入金の返済による支出		(3,140)	
配当金の支払額	(4,380)	(4,412)	(39,956)
少数株主からの株式発行による収入	1,547	306	14,112
自己株式取得による支出	(11,549)	(1)	(105,355)
その他	18		165
財務活動によるキャッシュ・フロー	(14,364)	(7,247)	(131,034)
現金及び現金同等物に係る換算差額	(44)	(101)	(401)
現金及び現金同等物の(減少)増加額	(17,605)	22,725	(160,600)
現金及び現金同等物の期首残高	93,994	71,269	857,453
現金及び現金同等物の期末残高	¥ 76,389	¥ 93,994	\$ 696,853

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連結子会社
2004年2月29日及び2003年2月28日に終了した連結会計年度

1. 連結財務諸表作成の基本方針

この連結財務諸表は、日本の証券取引法およびその関連会計諸規則なら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会計処理開示項目、開示方法とは異なる点があります。従って、この連結財務諸表は、財政状況、経営成績およびキャッシュ・フローの状況について、日本以外の国また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。

連結財務諸表の作成にあたり、海外の読者の理解に資するため、国内で公表した連結財務諸表に対して多少の調整および組替を行っております。

さらに2004年度の表示方法に合わせるために、2003年度に作成された連結財務諸表を組替えております。

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金額を表示しております。為替換算レートは2004年2月29日現在の1米ドル=109.62円を使用しております。これらの米ドル表示額は、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で換金され得ることを意味するものではありません。

三菱商事株式会社は2004年2月29日時点において当社普通株式の32,399千株(議決権の31.1%)を間接的に保有している主要株主であります。

2. 重要な会計方針

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。(以下「当社企業グループ」という)

支配力基準及び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投資額が、それぞれの支配獲得日における公正な評価額を超過する額(消去差額)は、5年間で每期均等償却しております。

連結会社間の重要な取引ならびに債権債務は、すべ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すべ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により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、フランチャイジーに対して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。また、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さまざま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が要求されています。当社はフランチャイザーとして、店舗毎の総売上高に手数料率を乗じて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上の2ヵ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ジーとの間で契約の再交渉が条件となります。

通常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定めております。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。

当社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什器備品設備などを取得またはリースによって賃借しております。フランチャイズ契約のタイプによっては、フランチャイジーのために店舗用の土地または建物を賃借しておりますが、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。代わりに、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。店舗用の土地または建物のリース料相当額とフランチャイズ手数料を区分して会計処理することはしておりません。

c. 現金及び現金同等物—現金及び現金同等物は、手許現金、要求払預金及び取得日から3ヵ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—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—取引所の相場のある有価証券及び投資有価証券は保有目的別に以下のとおりで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。

市場性のないその他有価証券は、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、実質価額の著しい下落が生じた場合、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価額で計上されております(ただし土地は除く：注6参照)。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。主な耐用年数は、建物及び構築物が10年から34年、工具器具備品が5年から8年であります。

g. ソフトウェア—自社利用のソフトウェアは、社内における利用可能期間に基づいて、償却しております(主に5年)。

h. 退職給付引当金—当社は、当連結会計年度末における退職給付債務及び年金資産に基づき、当連結会計年度末において発生していると認められる額を計上しております。

当社は、確定給付型の制度として、厚生年金基金制度(ダイエー厚生年金基金)及び退職一時金制度を設けておりましたが、2003年3月31日にダイエー厚生年金基金を任意脱退しております。この脱退に伴い、新たに確定拠出年金制度を2003年5月より導入しております。また、退職一時金制度については退職給付信託を設定しております。

i. 役員退職慰労引当金—役員退職慰労引当金は内規に基づき連結会計年度末にすべての役員が退任した場合における期末要支給額の100%を計上しております。

j. リース—すべ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として、「資産計上」した場合と同様の情報を開示する前提でオペレーティング・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、各連結会計年度ごとに納付するべき金額を連結財務諸表に計上しております。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に関して繰延税金資産及び負債を認識しております。これらの繰延税金資産及び負債は現行の法人税法に基づいて計算されています。

l. 利益処分—各年度における利益処分にかかわる会計処理は、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. 在外子会社等の財務諸表の換算—海外連結子会社の貸借対照表における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。発生した差額は、資本の部の「為替換算調整勘定」に表示しております。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。

n. 1株当たり情報—1株当たり当期純利益は、普通株主に帰属する当期純利益を、期中平均発行済株式数で除すことにより計算しております。

計算にあたり用いた株式数は、2004年2月期は105,651千株、2003年2月期は107,600千株であります。

潜在株式調整後1株当たり当期純利益金額については、2004年2月29日及び2003年2月28日に終了する連結会計年度において、希薄化効果を有している潜在株式がないため開示しておりません。

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。

3. 売掛金—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、当社はすべ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します。

「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。

4. 有形固定資産

2004年2月29日現在及び2003年2月28日現在の有形固定資産の内訳は次のとおりです。

	百万円		千米ドル
	2004	2003	2004
加盟店が使用するもの:			
土地	¥ 1,092	¥ 938	\$ 9,962
建物及び構築物	89,946	79,358	820,525
工具器具備品	48,340	44,531	440,978
合計	139,378	124,827	1,271,465
減価償却累計額	67,366	60,061	614,541
純額	72,012	64,766	656,924
直営店及び本部事務所が使用するもの:			
土地	3,846	5,240	35,085
建物及び構築物	9,866	9,358	90,001
工具器具備品	9,097	10,134	82,987
合計	22,809	24,732	208,073
減価償却累計額	11,549	11,925	105,355
純額	11,260	12,807	102,718
有形固定資産純額一合計	¥ 83,272	¥ 77,573	\$ 759,642

5. 有価証券及び投資有価証券

2004年2月29日現在及び2003年2月28日現在の有価証券及び投資有価証券の連結貸借対照表計上額は次のとおりです。

	百万円		千米ドル
	2004	2003	2004
流動資産に属するもの一債権	¥9,244	¥5,445	\$84,328
投資その他の資産に属するもの一株式	1,064	975	9,706

2004年2月29日現在及び2003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の内訳は次のとおりです。

2004年2月29日	百万円			時価
	取得原価	評価益	評価損	
内訳:				
満期保有目的の債券	¥9,244		¥1	¥9,243
その他有価証券(株式)	935	¥91	2	1,024

2003年2月28日	百万円			時価
内訳:				
満期保有目的の債券	5,445	1	2	5,444
その他有価証券(株式)	936	1	3	934

2004年2月29日	千米ドル			時価
	取得原価	評価益	評価損	
内訳:				
満期保有目的の債券	\$84,328		\$ 9	\$84,319
その他有価証券(株式)	8,529	\$830	18	9,341

2004年2月29日及び2003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とおりです。

	簿価		千米ドル
	百万円	2003	
	2004	2003	2004
その他有価証券(株式)	¥40	¥41	\$365

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2004年2月29日に終了した年度は3百万円(27千米ドル)、2003年2月28日に終了した年度は8,300百万円であります。2004年度で移動平均法により計算された売却損益は、売却益は2百万円(18千米ドル)、売却損は0百万円(0千米ドル)で、2003年度の売却益は5,764百万円、売却損は51百万円であります。

6. 土地の再評価

「土地の再評価に関する法律」(1998年3月31日に公布、1999年3月31日及び2001年3月31日改訂)に基づいて、2002年2月28日の不動産鑑定評価額により事業用の土地の再評価を実施いたしました。

税金相当額を控除した評価差額は「土地再評価差額金」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。今後重要な損失が発生し減額しない限り、土地の再評価は一度しか適用することができません。

2004年2月29日現在において再評価後の土地の簿価は、時価を1,005百万円(9,168千米ドル)超過しています。

7. 差入保証金

当社では直営店、本部事務所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。賃貸借契約は長期間で中途解約可能なものが基本となっております。賃貸借契約においては、賃借料の数ヵ月分の保証金を差入れることになっており、その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。

2004年2月29日現在及び2003年2月28日現在における差入保証金の内訳は次のとおりです。

	百万円		千米ドル
	2004	2003	2004
加盟店のための差入保証金	¥74,436	¥74,525	\$679,037
直営店及び本部事務所のための差入保証金	16,060	14,974	146,506
合計	¥90,496	¥89,499	\$825,543

8. 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」には、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3参照)

2004年2月29日現在及び2003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とおりです。

	百万円		千米ドル
	2004	2003	2004
仕入債務—加盟店買掛金	¥60,041	¥60,269	\$547,719
仕入債務—直営店買掛金及びその他	22,599	18,939	206,158
合計	¥82,640	¥79,208	\$753,877

9. 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3に記述)

すべてのフランチャイズ店は、日々毎日の売上金など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」が計上されます。

10. 退職給付引当金

2003年3月31日以前までは、当社企業グループの従業員に、確定給付型の制度として厚生年金基金制度(ダイエー厚生年金基金)及び退職一時金制度を設けておりました。

2003年3月31日にダイエー厚生年金基金を任意脱退しております。この脱退に伴い、新たに確定拠出年金制度を2003年5月より導入しております。また、退職一時金制度については退職給付信託を設定しております。

従業員は退職時に、勤続年数や他の要因による支給率を基に計算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・死亡退職などの非自発的退職または早期退職制度による定年前退職においては退職金が多く支給される場合があります。

2004年2月29日現在及び2003年2月28日現在における退職給付債務の内訳は次のとおりです。

	百万円		千米ドル
	2004	2003	2004
退職給付債務	¥ 7,247	¥ 23,535	\$ 66,110
年金資産	(5,523)	(14,111)	(50,383)
未認識過去勤務債務		955	
未認識数理計算上の差異	(580)	(6,593)	(5,291)
退職給付引当金	¥ 1,144	¥ 3,786	\$ 10,436

2004年2月29日及び2003年2月28日に終了した連結会計年度における退職給付費用の内訳は次のとおりです。

	百万円		千米ドル
	2004	2003	2004
勤務費用	¥ 870	¥ 2,521	\$ 7,937
利息費用	126	502	1,149
期待運用収益		(214)	
過去勤務債務の処理額		(106)	
数理計算上の差異の費用処理額	71	555	648
割増退職金		4,322	
確定拠出年金への掛金支払額	205		1,870
退職給付費用	¥ 1,272	¥ 7,580	\$ 11,604

2004年2月29日及び2003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などの計算の基礎に関する事項は次のとおりです。

	2004	2003
割引率:		
退職一時金制度	2.0%	2.0%
厚生年金基金制度		2.5%
期待運用収益率	0 %	4.5%
過去勤務債務の処理年数	10年	10年
数理計算上の差異の費用処理年数	10年	10年

上記の他に、ダイエー厚生年金基金の脱退に伴い、未認識数理計算上の差異及び未認識過去勤務債務を一時費用処理し、退職給付引当金の取崩しのうち、厚生年金基金への脱退時特別掛金の抛出に対して充当されなかった額812百万円(7,407千米ドル)をその他の収益(費用)のその他に計上しております。

11. 資本勘定

日本の会社には、商法が適用されます。

2001年10月1日に施行された改正商法に伴い、額面株式は廃止されすべての株式は無額面株式となりました。株式の発行価額のうち少なくとも50%を資本金に組み入れ、残りは資本準備金とすることが義務付けられております。取締役会の決議によって、株式を分割することにより既存の株主に新株の発行を行うことができます。このような新株発行の場合、通常、株主資本は増加しません。

配当総額および一定の利益処分としての現金支出額の少なくとも10%相当額は、利益準備金(利益剰余金の一項目)として、資本準備金と合わせて資本金の25%まで每期積み立てる必要があります。資本準備金と利益準備金の合計額のうち資本金の25%を超過した金額は、株主総会の決議により配当することができます。さらに、取締役会の決議により資本準備金と利益準備金は資本金に組み入れることができます。

株主総会決議による自己株式の取得および取締役会決議による処分が可能です。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、資本準備金および利益準備金の減少手続をあわ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。

商法の規定によった場合、親会社の会計帳簿に基づいて計算された配当可能利益は2004年2月29日現在で57,037百万円(520,316千米ドル)であります。商法上、配当可能利益の算定にあたっては、社外流出に伴う法定準備金の積立の規定以外にも、一定の制限が加えられております。

期末配当は、会計年度終了後の株主総会において承認されます。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。

ストックオプション制度

当社はストックオプション制度を採用しております。定時株主総会で承認されたストックオプションは、当社取締役、執行役員及び管理職に対して付与しております。

ストックオプションの決議日、株式の数、行使価格及び行使期間の内訳は次のとおりです。

決議日	株式の数(千株)	行使価格	行使期間
2000年5月26日	当社取締役及び管理職 1,116	¥7,500 \$68.42	2002年5月27日 ～2007年5月25日
2002年5月29日	当社取締役、 執行役員及び管理職 273	3,680 33.57	2002年12月1日 ～2007年5月31日
2003年5月27日	当社取締役及び執行役員 92	3,517 32.08	2005年7月3日 ～2008年7月2日
合計	1,481		

2004年2月29日及び2003年2月28日に終了した連結会計年度末において、行使条件を満たしたストックオプションはありません。

12. 法人税等

当社及び国内子会社は、2004年及び2003年に終了する連結会計年度において、法定実効税率42.0%の法人税等を計上しております。

2004年2月29日現在及び2003年2月28日現在の重要な一時差異及び繰越欠損金の税効果として計上された繰延税金資産及び繰延税金負債の内訳は次のとおりです。

	百万円		千米ドル
	2004	2003	2004
繰延税金資産:			
投資有価証券評価損	¥ 543	¥ 446	\$ 4,953
未払事業税等	936	734	8,539
賞与引当金	1,005	928	9,168
減価償却超過額	1,868	1,420	17,041
ソフトウェア償却超過額	1,059	1,039	9,661
退職給付引当金	2,210	5,752	20,161
繰越欠損金	1,516	1,211	13,829
その他	2,049	1,819	18,691
評価性引当額	(1,528)	(1,224)	(13,939)
繰延税金資産合計	9,658	12,125	88,104
繰延税金負債:			
退職給付信託設定益		749	
その他有価証券評価差額金	36		328
その他		13	
繰延税金負債合計	36	762	328
繰延税金資産の純額	¥ 9,622	¥ 11,363	\$ 87,776

2004年2月29日及び2003年2月28日に終了した連結会計年度の法定実効税率と連結損益計算書における税効果会計適用後の法人税等の負担率との差異の原因となった主要項目の内訳は次のとおりです。

	2004	2003
法定実効税率	42.0%	42.0%
(調整):		
交際費等永久に損金に算入されない項目	0.6	1.5
住民税均等割	0.7	1.3
連結子会社の欠損金	1.4	3.1
持分法による投資損失	1.4	4.7
持分変動利益	(0.7)	
税率変更による差異	0.8	
その他一純額	(1.5)	(0.4)
税効果会計適用後の法人税等の負担率	44.7%	52.2%

「地方税法等の一部を改正する法律」(平成15年法律第9号)が平成15年3月31日に公布されたことに伴い、当連結会計年度の繰延税金資産及び繰延税金負債の計算(ただし、平成17年3月1日以降解消が見込まれるものに限る)に使用した法定実効税率は、前連結会計年度の42.0%から40.5%に変更されております。その結果、繰延税金資産の金額(繰延税金負債の金額を控除した金額)が247百万円(2,253千米ドル)、再評価にかかわる繰延税金資産の金額が180百万円、それぞれ減少し、当連結会計年度に計上された法人税等調整額(借方)が248百万円(2,262千米ドル)増加し、その他有価証券評価差額金(貸方)が1百万円増加し、土地再評価差額金(借方)が180百万円(1,642千米ドル)増加しております。

2004年2月29日現在、一部の連結子会社に生じている繰越欠損金で将来の課税所得と相殺できる金額は3,382百万円(30,852千米ドル)です。繰越欠損金の使用可能期限は次のとおりです。

連結会計年度末	百万円	千米ドル
2005	¥ 181	\$ 1,651
2006	234	2,135
2007	928	8,466
2008	1,203	10,974
2009以降	836	7,626
合計	¥3,382	\$30,852

13. リース

当社企業グループは、店舗設備やコンピュータ設備、事務所などの資産を賃借しております。

支払リース料の金額は、2004年2月29日に終了する連結会計年度においては15,133百万円(138,050千米ドル)、2003年2月28日に終了する連結会計年度においては13,675百万円であります。

リース物件の所有権が借主に移転するもの以外のファイナンス・リース取引にかかわるリース資産を資産計上した場合の、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、減価償却費相当額及び支払利息相当額の2004年2月29日現在及び2003年2月28日現在の金額は次のとおりです。

	百万円		千米ドル
	2004	2003	2004
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	¥63,748	¥63,303	\$581,536
減価償却累計額相当額	25,654	21,443	234,026
期末残高相当額	¥38,094	¥41,860	\$347,510
未経過リース料期末残高相当額:			
1年内	¥10,825	¥10,401	\$ 98,750
1年超	28,036	32,045	255,756
合計	¥38,861	¥42,446	\$354,506

	百万円		千米ドル
	2004	2003	2004
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	¥14,468	¥14,421	\$131,983
減価償却累計額相当額	5,056	3,225	46,123
期末残高相当額	¥ 9,412	¥11,196	\$ 85,860
未経過リース料期末残高相当額:			
1年内	¥ 2,838	¥ 2,698	\$ 25,889
1年超	6,670	8,570	60,847
合計	¥ 9,508	¥11,268	\$ 86,736

利息法により計算された支払利息相当額は、上記経過リース料期末残高相当額から除いております。

定額法により計算された減価償却費相当額は、2004年2月29日に終了する連結会計年度においては14,186百万円(129,411千米ドル)、2003年2月28日に終了する連結会計年度においては12,775百万円であります。

利息法による支払利息相当額は、2004年2月29日に終了する連結会計年度においては1,160百万円(10,582千米ドル)、2003年2月28日に終了する連結会計年度においては1,149百万円を計上しております。

2004年2月29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・リース取引にかかわる未経過リース料は次のとおりです。

	百万円	千米ドル
	2004	2004
1年内	¥ 736	\$ 6,714
1年超	5,814	53,038
合計	¥6,550	\$59,752

14. 関係当事者との取引

2004年2月29日に終了する連結会計年度において株式会社ローソン・シーエス・カード(関連会社)との取引は次のとおりです。

	百万円	千米ドル
	2004	2004
短期貸付金	¥6,250	\$57,015
受取利息	34	310
未収利息	6	55

15. 後発事象

a. 2004年5月28日の当社の株主総会にて、以下のとおりの利益処分が承認されました。

	百万円	千米ドル
1株当たり配当金21円(0.19米ドル)	¥2,191	\$19,987

b. 2004年5月28日の当社の株主総会で、当社取締役及び執行役員に対し、ストックオプションとして新株予約権を付与することが承認されました。新株予約権の目的となる株式の種類及び数は、当社普通株式120千株を付与の上限とし、新株予約権を行使することができる期間は2006年5月28日から2009年12月31日までであります。

独立監査人の監査報告書

監査法人トーマツ

〒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.tohmatsu.co.jp

株式会社ローソン取締役会御中

当監査法人は、株式会社ローソン及び連結子会社の円貨で表示された2004年2月29日現在及び2003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。これらの連結財務諸表の作成責任は経営者にあり、当監査法人の責任は監査の結果に基づき連結財務諸表に対する意見を表明することにある。

当監査法人は、日本において一般に公正妥当と認められる監査の基準、監査手続及び監査実務に準拠して監査を実施した。監査の基準は、当監査法人に連結財務諸表に重要な虚偽の表示がないかどうかの合理的な保証を得ることを求めている。監査は、試査を基礎として行われ、経営者が採用した会計方針並びに経営者によって行われた重要な見積りの評価も含め全体として連結財務諸表の表示を検討することを含んでいる。当監査法人は、監査の結果として意見表明のための合理的な基礎を得たと判断している。

監査の結果、当監査法人は、上記の連結財務諸表は、日本において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準及び実務に準拠して作成されており、よって、株式会社ローソン及び連結子会社の2004年2月29日及び2003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・フローの状況を適正に表示しているものと認める。

また、当監査法人は、日本円金額から米ドル金額への換算についても監査を行った。当監査法人は、換算は注記1に記載された方法に準拠して行われているものと認める。これらの米ドル金額は、日本国外の読者のために表示されたものである。

デロイト・トゥシュ・トーマツ

2004年5月28日

取締役、監査役および執行役員

代表取締役 社長執行役員	新浪 剛史	
代表取締役 専務執行役員	田邊 栄一	CFO 兼 コーポレート管掌
取締役 常務執行役員	山崎 勝彦	CRO 兼 FCサポート本部長 兼 FCサポートグループ担当 兼 企業倫理担当 兼 ヒューマンリソース管掌
取締役	青木 輝夫	株式会社ローソン・シーエス・カード 代表取締役社長
	田坂 広志	多摩大学大学院教授
	奥谷 禮子	株式会社ザ・アール 代表取締役社長
	増田 宗昭	カルチュア・コンビニエンス・クラブ株式会社 代表取締役社長
	古川 洽次	三菱商事株式会社 取締役副社長執行役員
	三野 博	三菱商事株式会社 執行役員 コンシューマー事業本部長 兼 ローソン事業ユニットマネジャー
常勤監査役	児島 政明	
	山川 健次	
監査役(非常勤)	真田 佳幸	三菱商事株式会社 新機能事業グループコントローラー
	小澤 徹夫	弁護士
常務執行役員	長谷川 進	CIO 兼 ITステーションディレクター 兼 海外事業管掌
	国崎 武敏	営業統括担当
執行役員	清田 滋	東北ローソン支社長
	奥田 一郎	中四国ローソン支社長
	落合 勇	上海華聯羅森有限公司 総経理
	篠崎 良夫	近畿ローソン支社長
	鈴木 清晃	郵政プロジェクト担当
	野林 定行	九州ローソン支社長
	川村 隆利	次世代フォーマットプロジェクト担当
	浅野 学	中部ローソン支社長
	岸本 丞介	株式会社ローソン・エイティエム・ネットワークス 代表取締役社長
	河原 成昭	マーケティング本部長
	渡辺 忠直	関東ローソン支社長
	今田 勝之	コーポレートステーションディレクター
	森本 憲治	財務経理ステーションディレクター 兼 マネジメントサービス担当
	小川 広通	商品・物流本部長
	伊賀 維津雄	品質管理本部長
	出口 幸之進	FCサポート本部 開発サポートグループ担当
	松原 覚	商品・物流本部 本部長代行
	下畑 幸政	商品・物流本部 本部長補佐
	清水 達平	CIO補佐 兼 社長補佐

(2004年5月28日現在)

会社概要

会社名

株式会社ローソン

所在地

東京本社／〒141-8643 東京都品川区大崎一丁目11番2号
ゲートシティ大崎イーストタワー
大阪本社／〒564-0051 大阪府吹田市豊津町9番1号

社員数

3,148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

チェーン全店売上高

1兆2,882億円(2004年2月期実績)(連結)

店舗数

7,821店舗(2003年度末現在)(連結)

出店エリア

国内47都道府県・中国上海市(合併)

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

48,156名

大株主(上位10名)

株主名	所有株数 (株)	議決権比率 (%)
1. 株式会社エム・シー・リテールインベストメント	32,089,300	30.8
2. 日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社 (信託口)	8,618,100	9.4
3. 丸紅フーズインベストメント株式会社	5,939,500	5.7
4. 日本マスタートラスト信託銀行株式会社 (信託口)	5,326,200	5.1
5. 野村證券株式会社	3,607,900	3.5
6. 任天堂株式会社	3,447,000	3.3
7. ビー・エヌ・ピー・パリバ・セキュリティーズ (ジャパン)リミテッド	1,570,800	1.5
8. 指定単受託者三井アセット信託銀行株式会社1口	1,509,500	1.4
9. ザチエースマンハッタンバンクエヌエイロンドン エスエルオムニバスアカウント	1,256,800	1.2
10. メロンバンクトリートリークライアンツ オムニバス	1,252,757	1.2

(注)当社は、自己株式を3,283,384株所有しておりますが、上記表中からは除外しております。

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

三菱信託銀行株式会社
東京都千代田区丸の内一丁目4番5号

(2004年2月29日現在)

LAWSON

株式会社ローソン

東京本社:

〒141-8643 東京都品川区大崎一丁目11番2号

ゲートシティ大崎イーストタワー

URL <http://www.lawson.co.jp/>