

アニュアルレポート 2005

2005年2月期

Toward the Next 30 Years

LAWSON

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月末に終了した連結会計年度

	単位：百万円			増減率	単位：千米ドル (注1)
	2005	2004	2003	2005/2004	2005
会計年度：					
チェーン全店売上高	¥1,329,077	¥1,288,297	¥1,294,042	3.2%	\$12,689,297
営業収益合計	254,395	245,601	250,334	3.6	2,428,824
営業利益	42,941	38,087	34,107	12.7	409,977
税金等調整前当期純利益	36,040	32,923	17,603	9.5	344,090
当期純利益	20,435	18,571	8,861	10.0	195,102
1株当たり情報(単位：円、米ドル)：					
当期純利益	¥198	¥176	¥82	12.5%	\$1.89
年間配当金	70	41	41	70.7	0.67
会計年度末：					
総資産	¥356,310	¥354,831	¥342,599	0.4%	\$3,401,852
株主資本	160,282	154,317	151,864	3.9	1,530,285
店舗情報：					
期末店舗数(店)(注2)	8,077	7,821	7,625	3.3%	
加盟店	7,731	7,472	7,291	3.5	
直営店	346	349	334	(0.9)	
酒販店比率(%)	87.9	75.4	62.1	12.5	
ATM導入店舗数(店)	3,570	3,127	2,712	14.2	

注：1. 米ドル金額は、読者の便宜のため、2005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=104.74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数値は含まれていません。

3. 2003年2月期、および2004年2月期においては、上海華聯羅森有限公司の数値が含まれています。

目次

連結財務ハイライト

LAWSON 30年のイノベーション

新企業理念

お客様、株主様、FC加盟店オーナー・クルー・社員の皆さんへ	2
ローソンチャレンジ2007(3カ年計画)のご説明	5
コーポレート・ガバナンス	10
ローソンブランドの品質向上のために	13
商品開発力の向上	14
店舗運営力の強化	16
店舗開発力の充実	18
CSR(企業の社会的責任)	20
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かか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ご承知おきください。

LAWSON 30年のイノベーション

私たちローソンは、2005年で創業30周年を迎えました。この間、お客様の利便性を追求し、お客様からのご支持を得て、私たちコンビニエンスストア(CVS)は成長してまいりました。近年、お客様のニーズは一層多様化してきました。このニーズに対応するため、私たちは、創業30周年を機に、従来のCVSの常識の枠を超え、進化した「ローソン」へと飛躍すべくさまざまなチャレンジを行ってまいります。



1977年
24時間営業開始

1981年
映画前売り券の
販売開始

1986年
からあげくん発売

1989年
収納代行サービス開始

1975

1985

1975年
ローソン1号店
「桜塚店(大阪府)
オープン

1982年
おでん発売

1992年
「ローソン緑の募金」



1975年 ローソン1号店「桜塚店(大阪府)オープン

1995

2005

1996年
ローソンチケット
販売開始

1996年
上海に初の海外出店



2001年
ナチュラルローソン
1号店オープン



2002年
「おにぎり屋」開店

2002年
ローソンバス
サービス開始

2004年
「ごはん亭」登場

2004年
ローソン8,000号店
オープン

1998年
環境マネジメントシステム
「ISO14001」認証取得

2000年
東証・大証1部
株式上場

2003年
合成着色料・保存料の
使用を中止

2005年
ローソン創業30周年

1998年
Loppi全店導入



2003年
店内に
郵便ポスト設置



2005年
STORE100
1号店オープン



私たちローソンは、創業30周年を機に、これからのローソンの使命を考え、新たに「企業理念」を制定しました。すべての企業活動を企業理念に基づくものと位置付け、企業理念の具現化に向けて全社一丸となって邁進してまいります。そのために、全社員共通の価値基準を、自らの行動への問いかけという形で、新しい「行動指針」として決めました。

新企業理念

私たちは“みんなと暮らすマチ”を幸せにします。

新行動指針

そこに、みんなを思いやる気持ちはありますか。

『みんなと暮らすマチを幸せにする』ための第一の行動の基本は、「思いやり」です。私たちローソンは、お客様に、株主様に、FC加盟店オーナーさんに、クルー(パート・アルバイト)さんに、会社の仲間、そして社会や地球環境に、どうすれば笑顔と楽しさが生まれるのか、共に喜びを分かち合えるのかを、常にその人の立場で想像して行動します。

そこに、今までにない発想や行動へのチャレンジはありますか。

私たちローソンは、イノベーションリーダーとして、「できない理由」を探すのではなく、「どうすればできるのか」という視点で、今までのやり方にとらわれずに創造し、行動を起こします。たとえそれが失敗であっても、その失敗からの学びが次の機会に生かせるように挑戦を続けます。

そこに、何としても目標を達成するこだわりはありますか。

たとえ「思いやり」や、今までにない発想や行動があっても、簡単にあきらめては、“みんなと暮らすマチ”を幸せにすることはできません。私たちローソンは、「こだわり」や「ねばり」、良い意味での「しつこさ」を持って目標達成まで行動を続けます。



**Embarking on
Another Chapter
in LAWSON History** ▶▶▶▶

お客様、株主様、FC加盟店オーナー・クルー・社員の皆さんへ

私がローソンの社長に就任して、3年が経ちました。この3年間でフランチャイズチェーン(FC)ビジネスの難しさを感じるとともに、一方で、世間では飽和状態といわれているコンビニエンスストア(CVS)も、やり方によってはまだまだ成長していけるという強い確信を得ることができました。また、2002年度から2004年度までの3カ年で取り組んだ中期計画・ローソンチャレンジ2004は、負の資産の処理と構造改革を断行しつつ、私たちローソンの大切なパートナーであるFC加盟店オーナーさんとの信頼関係を構築する期間であったともいえます。この3年間の取り組みで行ったさまざまな施策がようやくいろいろなところで芽を出し、そして花を咲かせようとしています。



代表取締役社長 兼 CEO
新浪 剛史

新たなスタートの時を迎えて。

私たちローソンは、2005年で創業30周年を迎えました。この30年間、コンビニエンスストア(CVS)の使命として、お客様の利便性を追求しながら成長してきました。また、2002年にスタートした、中期3カ年計画・ローソンチャレンジ2004では、負の資産の処理を徹底して行った上で、お客様のニーズに対応した商品開発、他業種とのアライアンス(提携)、新業態の立ち上げなどにより、CS(お客様満足)の向上と企業業績の改善に努めてまいりました。しかし近年、お客様のニーズはますます多様化・複雑化し、従来のCVSモデルだけでは企業としてのさらなる成長は難しくなっています。

例えば、少子高齢化による人口動態の変化や、労働環境の整備による女性の社会進出、大都市圏と地方との嗜好の違いの広がりなど、お客様のニーズの変化要因は枚挙に暇がありません。これらに対応し、ご来店いただくお客様の層を広げていくためには、商品の品揃え、価格対応、さらには既存の業態にとらわれない新しいフォーマットが必要なのです。

私たちローソンは、創業30周年を機に、従来のCVSの常識の枠を超えイノベーションを追求することにより、進化した「ローソン」を目指します。それには、チェーン本部の役割として、地域のお客様にとって一番良いフォーマット・品揃えを提供することで、客層・市場を拡大していくことが求められます。過去30年の歴史の中で、私たちは、多くのお客様の支持という財産を得ました。しかし、そこに安住しては未来はありません。従来の発想にとらわれずチャレンジを続けていくこと、それこそがまさに、2005年から始まるローソンチャレンジ2007なのです。ローソンは将来に向けて心機一転、新たなスタートを切ってまいります。

新企業理念を制定しました。

創業30周年を迎え、未来への変革に向け新た

なスタートを切るにあたり、改めて「自分たちが何のために存在しているのか」を共有する必要があると考えました。そして、新たに制定した企業理念の具現化に向けて、どのような環境の変化があろうとも、皆が共通の価値基準を持って行動してまいります。その変わらぬ価値基準を、自らの行動への問いかけという形で、行動指針として決めました。

新企業理念

「私たちは「みんなと暮らすマチ」を幸せにします。」

新行動指針

そこに、みんなを思いやる気持ちはありますか。

そこに、今までにない発想や行動へのチャレンジはありますか。

そこに、何としても目標を達成するこだわりはありますか。

ここでの「私たち」とは、FC加盟店オーナーさん、クルー(パート・アルバイト)の皆さん、従業員の皆さん、つまりローソンファミリー全員ということです。「みんな」とは、お客様だけでなく、私たち自身、私たちの家族、大きくは地球環境を含め、すべてが「みんな」です。

「「みんなと暮らすマチ」を幸せにします。」という企業理念は、今は現実とのギャップがあろうとも、「こうなりたい」という希望を込めてつくりました。

ローソンチャレンジ2007への挑戦をはじめ、すべての企業活動を企業理念に基づくものとし、企業理念の具現化に向け、全社一丸となって邁進してまいります。

ローソンチャレンジ2007のキーワード。

私たちは、ローソンチャレンジ2007の中核である、以下の4つのポイントに徹底して取り組むことにより、企業業績において、EPS 1株当

たり当期純利益)10%成長、ROE(株主資本利益率)15%を目指します。また、現在のCVSモデルが生み出す社会的な問題を解決することが、新企業理念の「私たちは、「みんなと暮らすマチ」を幸せにします。」を体現することであり、社会におけるローソンの存在意義が認められることであると信じています。

イノベーション
CS(お客様満足)・ES(従業員満足)
生産性向上
CSR(企業の社会的責任)

イノベーションとは、
「誰もやらないことに、今までと違うやり方で
チャレンジしていく」こと。

ローソンチャレンジ2004では、「おにぎり屋」や「ごはん亭」など、商品開発面でイノベーションを起こしてまいりました。ローソンチャレンジ2007では、従来のCVSでは取り込めなかった、女性や高齢者のお客様にご来店いただくため、「健康」「生鮮」「お値打ち価格」などをテーマとした、商品開発やフォーマット開発、そして技術革新へのさらなるチャレンジを続けてまいります。また、深夜営業や商品廃棄問題などの、CVSモデルの根源にかかわる困難な問題解決にもチャレンジしていきます。

CS・ESとは、
「ローソンが目指す」もの。

CVSを取り巻く環境は大きく変化していますが、私たちローソンが一貫して取り組んできたのは、お客様はもちろん、ローソンファミリーの皆さんにも、「ローソンがあって良かった」と思っただくことです。「ローソンがあって良かった」そう思われる限り、ローソンはこれからも成長できると確信しています。さらなる成長に向けて、もっとお客様に喜ばれるローソンになるために、自らの足元を見つめ直

し、未来に向けて新しいCVSに挑戦していくことが必要です。皆様に幸せで豊かな生活をお届けするために、私たちはイノベーションへのさらなるチャレンジを続けてまいります。

生産性向上とは、
「従業員が意味のある仕事に集中する」こと。

私たちローソンで働く人の人時生産性(一人ひとりが働いて生み出す利益)は、まだまだ改善の余地があります。そのためにも、より大きな価値を創造する仕事に集中するとともに、業務効率を追求していく必要があります。スーパーバイザー(店舗指導員)業務の標準化や、マーチャンダイジング(商品開発・設計)の効率の追求などについて、従来の組織の枠を超えた、横断的なプロジェクトの組成・推進により、生産性向上を目指してまいります。

CSRとは、
企業理念の「マチを幸せにする」を実現するために、積極的に社会的責任を果たしていくこと。

私たちは、お客様やお取引先、地域住民の方々など、たくさんの方々を支えられながら店舗を運営しています。店舗が「マチを幸せにする」には、これらの方々を思いやって何ができるかを考え、実行していくことが必要です。一つひとつの店舗が、「マチを幸せにする」努力を重ねていけば、ひいてはそのマチに「ローソンがあって良かった」と評価され、店舗の繁栄につながっていきます。日本では昔から、近江商人の「三方よし=売り手よし、買い手よし、世間よし」という言葉があるように、店舗、お客様、地域社会のそれぞれが満足することが、商売のあるべき姿とされてきました。

私たちが積極的に「マチを幸せにする」ことに取り組み、お客様やお取引先、地域住民の方々などの「お役に立つ存在」になることが、「社会的責任を果たすこと」であり、ひいては企業価値の向上につながっていくと考えています。

ローソンチャレンジ2007(3カ年計画)のご説明

ローソンチャレンジ2004(3カ年計画)の振り返り

ローソンは、過去3年間、中長期にわたる安定成長の基盤を確立するために、下図で示した構造改革を机上の計画に終わらせることなく、徹底して「実行」してまいりました。私は、社長に就任して以来、現場を徹底的に巡回・訪問し、FC加盟店オーナーさんや、スーパーバイザー(店舗指導員)など現場で働く人たちとのツーウェイ・コミュニケーションを図ってまいりました。また、現場の信頼を高め、そこで働く人たちのモチベーションを向上させるために、抜本的な本部の構造改革を行い、商品開発体制、店舗開発体制、現場支援体制の見直しをしてまいりました。

これらの取り組みの中で、人材の活性化がもたらされ、商品開発や業態開発に関するイノベーションがわき出る土壌がようやく形成されてきました。

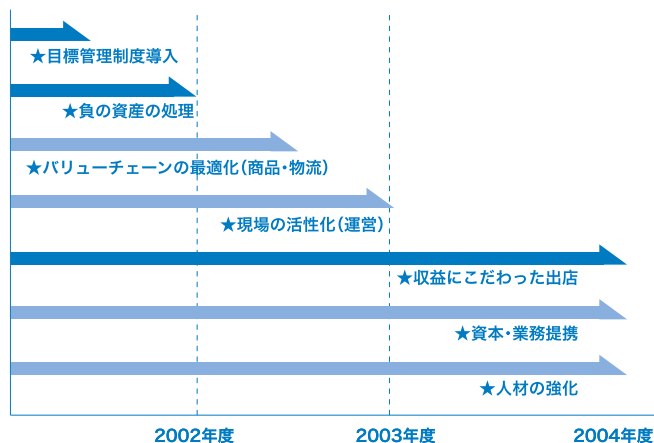
商品開発力の向上

素材と製法にこだわった「おにぎり屋」プロジェクトは、業界に新風を巻き起こしました。また、500円ジャストのワンコイン戦略でお値打ち感を全面に打ち出した「ごはん亭」は、着実にお客様の支持を集めています。この背景には、約2年かけて取り組んできたベンダー網の再編をはじめとするインフラ整備や、サプライチェーンマネジメント(SCM)効果による原材料調達の効率化がありました。

店舗運営力の強化

チェーンストア・オペレーションによる過度の標準化の弊害を抑え、個店主義の徹底を図るために、2003年3月より支社制を導入しました。これにより、お客様に近い現場での意思決定が迅速となり、運営・開発・商品の各部門がミッション(使命)に合わせて有機的に連携を取ることができるよう

ローソンチャレンジ2004で取り組んできたこと



なりました。その結果、ようやく、「マチに合わせたお店づくり・売場づくり(個店主義)」を通じた「マチのほっとステーション」を目指す態勢が整いました。

現場支援体制の強化

店舗の営業力を強化するには、「3つの徹底(個店に合った品揃え、きれいなお店、心のこもった接客)」に代表される、地道な取り組みの積み重ねが必要です。その取り組みを強化・推進するための仕組みとして、2004年度からミステリーショッパー(店舗覆面調査)制度を導入しました。ローソンの各店舗を調査員が実地調査することで、お客様の視点から、Q(品揃え)・S(接客)・C(清掃)などの指標でランク付けし、店舗の実情を明らかにしました。そこから得られた各店舗の課題に合わせて、Q・S・Cの重点ポイントを設定し、その改善に取り組みました。その結果、2005年度に入ってからミステリーショッパーでは、比較的短期に効果が出るS(接客)とC(清掃)の面で、着実な改善が評価に表れてまいりました。

また、ミステリーショッパーによる結果のフィードバックを受け、さらなる向上を目指すFC加盟店オーナーさん、クルー(パート・アルバイト)さんに対して、改善のためのサポート研修を行う目的で、全国7カ所にトレーニングセンターを新設しました。これにより、店舗運営に関する評価と改善の仕組みが体系化され、店舗運営におけるさらなるサービスレベルの向上が可能となりました。

ローソンチャレンジ2007の取り組み

戦略

品揃えのさらなる改善

まず第一に、お客様が求める商品が、いつも店舗にあるようにしていきます。

ローソンチャレンジ2004の営業戦略上の最も大きな成果は、FC加盟店オーナーさんとの信頼関係が構築できたことです。これにより、本部の施策やスーパーバイザー(店舗指導員)のアドバイスに対して、納得して取り組んでいただけるようになりました。

2005年度からの3カ年では、「CS(お客様満足)向上」と、その結果としての「FC加盟店オーナー収益のさらなる拡大」を図っていくために、Q(品揃え)・S(接客)・C(清掃)の向上を引き続き目指していきます。特に、ミステリーショッパーの実施によって明確になったQ(品揃え)の強化という課題に集中することで、業務の効率化を図ります。具体的には、売れ筋商品が品切れになること、いわゆる機会ロスを低減するために、仮説発注と検証の繰り返しにより、さらなる発注精度の向上を目指します。

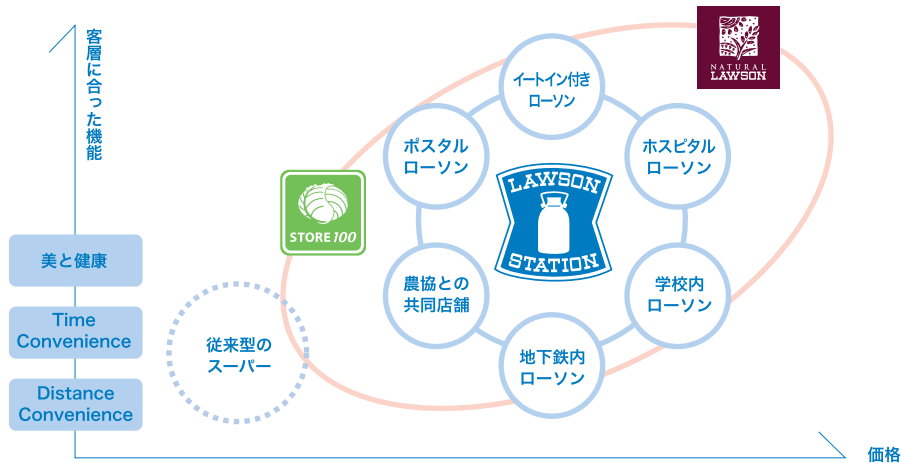
戦略

3つのフォーマットの展開

第二に、私たちは、お客様の多様なニーズに合ったフォーマットを提供していきます。

私たちローソンが、過去30年の長きにわたり、お客様に愛されてきた理由のひとつは、お客様の利便性の向上を目指し続けたことが挙げられます。店舗に滞在する時間に限度のあるお客様に、「Time Convenience(いつでも店舗が開いていること。そして、

ローソンの 3つのフォーマット



ローソン

通常のローソンです。生活に必要な商品や便利なサービスがひととおりそろっており、また日常生活の場にも近いという特徴を持っています。近年は、郵便局内の「ポストアルローソン」、病院内の「ホスピタルローソン」など、さまざまなニーズに対応できる店舗を展開しています。2005年6月末現在、全国に8,000店を超える店舗を展開しています。



ナチュラルローソン

美と健康、高付加価値性をキーワードに、快適なライフスタイルの実現をサポートする店舗フォーマットです。家族とご自分の美と健康をより意識される女性のお客様を主要ターゲットとしています。2005年6月末現在、首都圏・近畿圏に28店舗を展開しています。



STORE 100

お客様満足「100%」をコンセプトに、分かりやすいシンプルプライス(通常商品は税込価格105円)生鮮食品を含めたお値打ち感のある商品などを特徴とした店舗フォーマットです。主婦、中高年齢層、単身者などを主要ターゲットとしています。営業時間は原則、7時から23時で、立地によって変動します。2005年6月末現在、関東に7店舗を展開しています。



店内には売れ筋商品を分かりやすく、効率的に並べることで、購買時間が限られているお客様の即時性・即食性ニーズに対応すること)の機能を提供することにより、8,000店を超える店舗を出すことができました。

しかし、女性の社会進出やライフスタイルの変化がもたらす、お客様のニーズの多様化に対し、既存のコンビニエンスストア(CVS)モデルの品揃えやコンセプトでは十分対応できなくなっています。

私たちは、ローソンチャレンジ2004の中でも、郵便局とのアライアンス「ポスタルローソン」、病院内の売店の進化形「ホスピタルローソン」、つくりたてのうどんやそばを店内で気軽に食べていただく「イートイン付きローソン」などのさまざまなニーズ対応型ローソンを展開してまいりました。

特に、2001年7月から新規事業の柱としてスタートした、健康志向を旗印とする「ナチュラルローソン」は、今まで、次世代開発本部の一事業プロジェクトとしての位置付けでしたが、2004年4月に別会社化し、いよいよ本格展開を開始します。事

業開始以来、約3年間の取り組みの中で、女性のお客様のニーズや、健康的な食生活にこだわりを持つお客様のニーズに合ったマーチャンドライジング(商品開発・設計)のノウハウを蓄積してまいりましたが、2005年度は出店スピードを加速させます。従来、首都圏だけでしたが、2005年3月には近畿圏へも出店を開始しました。今後は、関東、関西、東海の三大都市圏への展開を視野に、2007年度には300~500店舗体制を目指していく考えです。

さらに、2005年5月には、青果を中心とした日常生活に必要な商品を、パリュウ(お値打ち)価格で品揃えする、新しいフォーマット「STORE100」の出店を開始しました。従来型のCVSモデルでは対応できなかった、生鮮食品やパリュウ価格の加工食品などを、主婦や高齢者も含めた幅広いお客様に提供することがコンセプトです。あくまで、地域のあらゆるお客様のそれぞれのニーズに合った品揃えを提供していく、3つのフォーマットを柱に、ローソンは中長期の安定的な成長を目指して躍進していきます。

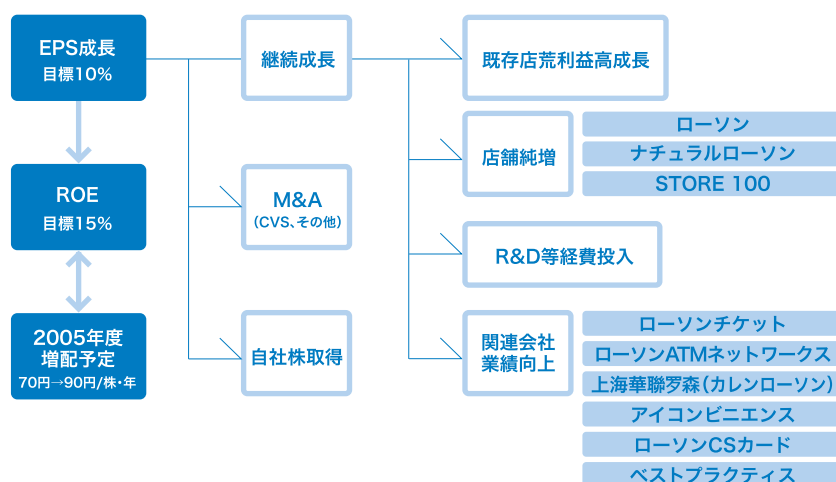
戦略

3カ年の成長イメージと資本政策について

私たちローソンは、前述しましたとおり、



ローソンチャレンジ2007における成長のイメージ



FC加盟店オーナーさんとの協同作業によって8,000店を超える既存店の収益を伸ばしていくことにより、利益成長の実現を図ります。そして、マチのお客様の多様なニーズに対応した新たなフォーマットによって、従来のCVSモデルでは対応できなかった客層の拡大による、客数の増加を収益に結びつけることで、中長期的に安定的かつ持続可能な成長を目指します。

具体的には、EPS(1株当たり当期純利益)の年平均10%成長、および2007年度におけるROE(株主資本利益率)15%を経営目標値として掲げました。

また、資本政策に関しては、資本効率の最適化を目指します。具体的には、キャッシュ・フローの動向に留意しながら、配当での還元と自社株買い入れ・償却とのバランスを考え、株主の皆様にとって最適な株主還元策を実行してまいります。

その一環として、2005年度は、1株当たり

配当を従来の70円から20円増配して、90円とする予定です。連結ベースでの配当性向は約43%となる見込みです。

私たちは、創業30周年を機に、新しい「ローソン」への第一歩を踏み出してまいります。これからも、皆様のご支援をよろしくお願ひ申し上げます。

2005年7月

代表取締役社長 兼 CEO

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、あらゆるステークホルダー(利害関係者)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(法令等遵守)の徹底や積極的なディスクロージャー(情報開示)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。

業務執行・経営の監視の仕組み、および内部統制システムの体制図は、12頁のとおりです。

取締役会、執行役員制度、報酬制度

2005年2月末時点で、取締役の人数は9名、うち、半数以上である5名が社外取締役でした。社外取締役が過半数を占めることで、全社

の経営戦略の策定をはじめとする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ることができ、公正な判断が行われると考えています。

2005年5月に開催された定時株主総会において、社外取締役1名、社内取締役1名が退任し、新たに2名の社外取締役が選任されました。その2名は、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幅広い分野で経験のある、成田恒一氏および垣内威彦氏です。両氏からは、ローソンの企業価値をさらに高めるために、経営計画に対する確かな提言や判断を期待しています。

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、2005年5月末日現在で執行役員数は23名



2005年2月末の取締役会メンバー

左手前より

- 田邊栄一 代表取締役副社長
- 山崎勝彦 取締役常務執行役員
- 奥谷禮子 取締役
- 三野博 取締役
- 児島政明 常勤監査役
- 山川健次 常勤監査役
- 小澤徹夫 監査役

(うち、取締役兼務1名)となっています。

取締役と執行役員の報酬については、社外役員のみで構成されている「報酬諮問委員会」が提言しています。また、報酬の約30%~40%が変動部分となる業績連動制度を導入することで、各自の役割とリターンをより明確にしています。

監査機能

ローソンは、引き続き監査役制度を採用しており、監査役会は社外監査役3名を含む4名で構成されています。取締役会などの重要な会議に出席し、経営全般ならびに個別案件に関する公正・不偏の立場に立った意見陳述を行い、適法性や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

則として毎月開催しています。

また、内部監査部門として「監査指導ステーション」を設置しており、法令・規程に基づく業務遂行、およびリスク管理への対応等を含めた業務の妥当性などの監査を継続的に行っています。さらに、内部監査機能強化のために監査管掌役員を配置しました。会計監査人については、監査法人トーマツと監査契約を結んでいます。

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、あらゆるステークホルダーへの説明責任を果たすことはもちろんのこと、より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即時にホームページに掲載することや、株主総会を動画配信することなど、あらゆるステーク

右手前より

新浪剛史 代表取締役社長 兼 CEO
田坂広志 取締役
古川洽次 取締役
青木輝夫 取締役
増田宗昭 取締役
真田佳幸 監査役



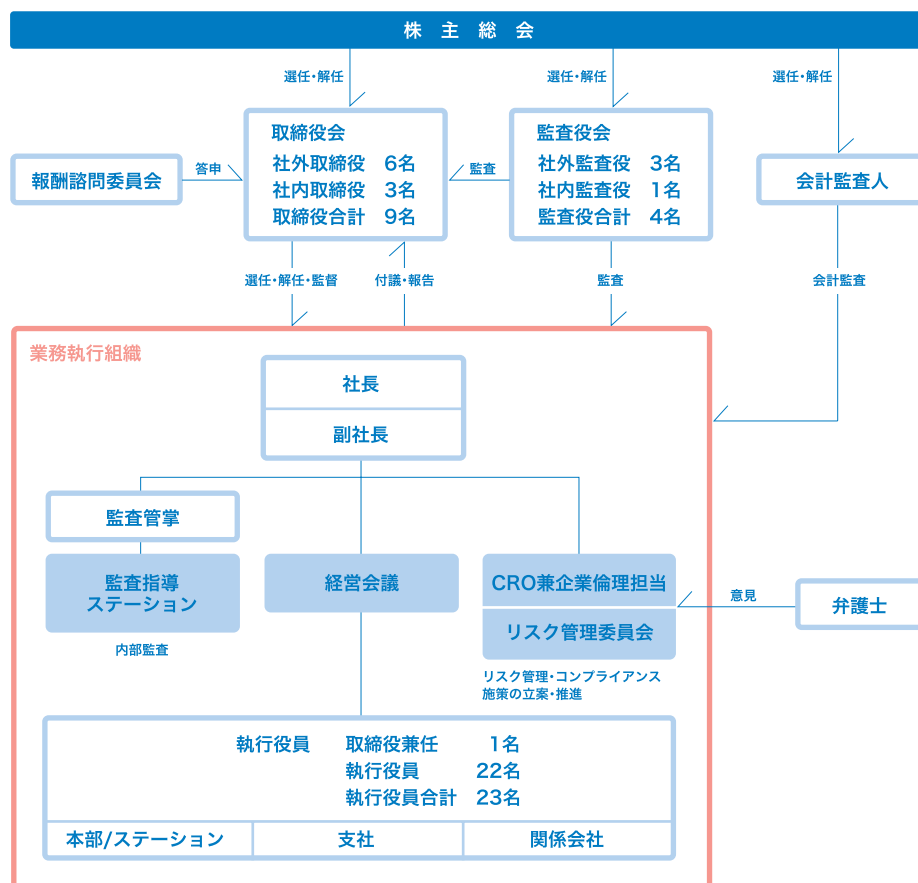
ホルダーの皆様との対話を大切にするIR活動を行うよう努めています。また、皆様からのお問い合わせにお答えする「ローソンカスタマーセンター」の設置をはじめ、ホームページ上でもお問い合わせの窓口を設置し、体制を整えています。

設置し、リスク管理およびコンプライアンスの強化・改善のための諸施策を立案・推進しています。また、企業経営および日常業務に関して、複数の法律事務所と顧問契約を締結し、経営判断上の参考とするため必要に応じてアドバイスを受ける体制を取っています。

リスク管理・コンプライアンスへの取り組み

ローソンは、リスク管理およびコンプライアンスへの積極的な対応を図ることが重要であると考えています。このため、CRO兼企業倫理担当を委員長とする「リスク管理委員会」を

コーポレート・ガバナンス体制 (2005年6月1日現在)





Adding value to the LAWSON Brand

お客様、株主様、FC加盟店オーナーさん、クルー(パート・アルバイト)さん、ローソン従業員...これら、ローソンにかかわるあらゆる方々に、「ローソンがあって良かった」と思っていたくには、今まで以上にローソンブランドの品質を高めていかなければなりません。

そのためには、次の3つがポイントです。

1. 商品開発力の向上 ... イノベーションによる、商品の競争力強化
2. 店舗運営力の強化 ... 「3つの徹底」の実践
3. 店舗開発力の充実 ... お客様にとって便利な店舗立地への出店推進



商品開発力の向上

Strengthening Product Development Prowess

商品開発力の向上 ▶▶▶

コンビニエンスストア(CVS)のおにぎりブーム、品質向上に一役買った「おにぎり屋」の成功に続いて、2004年11月末には、主力商品の米飯類における新ブランド第二弾として、「ごはん亭」と銘打った弁当を発売しました。「ごはん亭」は、食に驚きとアイデアを、というコンセプトのもと、第一弾の3商品は、

驚き
素材と技法による500円
(ワンコイン)でのおいしさ
アイデア
分けてもおいしい、
かけてもおいしいという食べ方

という2つのコンセプトを織り込んだ結果、発売後2週間で200万食を販売するなど、お客様から高い支持をいただきました。さらに、毎月2つの新商品を発売して販売数を伸ばすとともに、「ごはん亭」ブランドの浸透を図っています。

今後も食材・容器・食べ方を中心に、新たな「驚きとアイデア」を取り入れた魅力的な商品の開発を目指していきます。

現在、首都圏・東海・近畿地区をはじめとする米飯・惣菜の製造ベンダーでは、「スチームコンベクションオープン」や「プラストチラー」などの最新製造機器を導入しており、素材の良さを生かしたジューシーな商品の提供が可能となりました。今後も、日々進歩しているフードテクノロジーによって、弁当・おにぎりをはじめとする米飯類のさらなる品質向上を図ってまいります。

また、2004年度より開始している、TVアニメとのコラボレーション「焼きたて!! ジャぱん」が好評を博し、売上増につながりました。このような、メディアとのタイアップなどのマーケティング手法にも積極的に取り組んでまいります。

CVSの弁当やベーカリーなどに対する、安全面、衛生面、商品レベル面などに関する、イメージギャップを取り除くようなマーケティング活動をしていくことで、今まで店舗に来ていただけなかった客層を取り込めるようになると確信しています。



ごはん亭シリーズ
「かに玉の黒酢あん(五穀ご飯)」
人参、筍などの具を入れたふんわり玉子と、ヘルシーな五穀ご飯の上に、かにの旨みとコクが凝縮された黒酢あんがたっぷりかけてあります。



ごはん亭シリーズ
「炙りチャーシュー丼(麦ご飯)」
炙り火のみで焼き上げた焼き豚は、香ばしく、柔らかく仕上がっています。一緒に高菜・チンゲン菜・もやしなどの野菜をたっぷりと添えしました。ご飯には、押麦を炊き込んだ「麦ご飯」を使用しています。



焼鯖寿司
福井県若狭が発祥といわれている鯖の押し寿司。羽田空港で“空弁”として発売以来話題となり、爆発的に人気を広まった話題の商品です。

焼きたて!! ジャぱん

テレビ東京系6局ネットでスタートしたTVアニメ、「焼きたて!! ジャぱん」に登場するパンを、放送開始日(2004年10月)から同時発売したものです。小学館発行の『週刊少年サンデー』に連載中の人気漫画「焼きたて!! ジャぱん」から、本当に食べられるパンをつくるという構想のもと、三菱商事の子会社ディライト、ソニーグループのアニプレックス、アニメ制作会社のサンライズ、小学館とのコラボレーションが実現しました。この「焼きたて!! ジャぱん」も、他のローソン商品と同様、素材選びから商品開発まで、「安全・安心・健康・おいしい」のコンセプトに基づいて生産しています。今後もアニメとともに運動して発売していく予定です。



© 横口たかし / 小学館・バンタジア・テレビ東京



メロンパン
ローソンオリジナルブランド『とっておき宣言』のラインナップのひとつ。開発にあたって、「外はカリカリ、中はしっとり」とした焼き立ての食感が、できるだけ長い時間続くように工夫したのが特徴です。



店舗運営力の強化

Improving Store-Operating Skills

店舗運営力の強化 ▶▶▶

ローソンチャレンジ2004では、コンビニエンスストア(CVS)ビジネスの基本である「3つの徹底」を全社的に推進してまいりました。「3つの徹底」とは、「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」「心のコモった接客」の3つの要素から成ります。

2003年度には、地域密着による営業戦略の徹底、いわゆる「個店主義の徹底」を目的とした支社制を導入し、全国に7支社を設置しました。以来2年を経てようやく効果が出てまいりました。

2004年度には、店舗運営に関するインフラ整備を行い、個店間のレベル格差を減少させる仕組みを整えました。インフラ整備の例としては、2004年3月よりミステリーショッパー制度(下のコラム参照)を導入したことが挙げられます。ミステリーショッパーの調査結果のフィードバックを、スーパーバイザー(店舗指導員)がFC加盟店オーナーさんと共有し、店舗の課題を改めて再認識することで、現場が一人よがりになることなく自店の問題点への対策を立てることができました。結果として全社的に見て、Q・S・C(品揃え・接客・清掃)のうち、S(接客)とC(清掃)の改善が見られるようになりました。

さらに、支社制導入による地域密着型運営の

一環として、店舗の第一線で活躍している店員(リーダークルー、リーダークルー候補)に対する研修施設として、全国の7支社に「トレーニングセンター」を新設し、それぞれの階層のニーズに応じたきめ細やかな集合研修を順次行っています。

2005年度からは、スーパーバイザー(店舗指導員)の業務改革によりFC加盟店オーナーさんとの対話を深め、「個店に応じたコンサルティング」の機能を強化します。また、過去1年で改善が見られたS(接客)、C(清掃)に加えて、Q(品揃え)の改善を図ってまいります。発注精度を向上し、FC加盟店オーナーさんの発注意欲を増進することで、機会ロス、廃棄ロスともに低減を目指します。そして、CS(お客様満足)向上の結果として、FC加盟店オーナー収益のさらなる改善を目指します。

ミステリーショッパーの取り組みについてもさらなる強化を図り、全店舗に少なくとも年2回は実施する計画です。

また、ローソンパス会員の獲得によるCRM(カスタマー・リレーションシップ・マネジメント)を個店競争力の強力な武器にしていきます。ローソンパス会員の増加による既存店の売上高改善はすでに検証済みで、積極的に取り組んだFC加盟店オーナーさんの収益が向上しています。



「ローソン大学」での講義風景

ローソンでは、ローソンファミリー(FC加盟店オーナーさん、クルーさん、従業員)のCS(お客様満足)意識を高めるための教育に力を入れており、「ローソン大学」の名のもと、CSセッション、リーダー教育、キャリア教育などが行われています。

ミステリーショッパー(店舗覆面調査)制度

覆面調査員が、店舗にはあらかじめ知らせずに、あくまでもお客様の視点により店舗調査を行い、各店舗のレベルを客観的かつ定量的に評価するシステムのことで、評価の基準としては、主にQ(品揃え)・S(接客)・C(清掃)の3つの要素から成ります。CVS店舗運営の基本は、スーパーバイザー(店舗指導員)による店舗指導システムですが、この基本システムを補完し、かつ牽制するものとして、社外であり第三者機関としての位置付けを明確にして実施しています。また、自社店舗だけでなく、当該店舗がマチ(地域)で競合している他店舗のレベルも同様に調査し、当該店舗のマチでのポジショニングを確認することで、個店競争力の強化に結びつけています。



店舗開発力の充実

Reinforcing Store Development Capabilities

店舗開発力の充実 ▶▶▶

私たちは、「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」を重視しております。ローソン独自の出店基準「NGライン（出店不可基準）」「グリッド・ポイント（一番立地）」「RO（投資収益率）」を厳守することにより、店舗開発の成功確率を年々高めています。2004年度においても、東京・名古屋・大阪地区を中心に、質と量双方を追求した出店を行うとともに、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。またM&Aとして、東北スーパー株式会社のコンビニエンスストア（CVS）事業の一部を譲り受けました。この取り組みにより、東北地方では、店舗ネットワークの質をさらに高めることができました。

また、国立大学法人への初出店（京都大学店、東京大学安田講堂店）や、JA佐賀市との共同店舗（佐賀金立店）など、今まで進出していなかった商圏への出店を行いました。

さらに、新規出店に関する収益性重視への取り組みを継続して行った結果、店舗不動産コストを5%下げたにもかかわらず、日販については3%上昇するなど、新店の収益性は高い水準を示すことができました。これは、前述の出店基準を厳守することにより、成功確率が向上してきた結果です。

これらの取り組みの結果、2004年度は、国内では新規出店数が711店舗、立地移転を含む閉鎖店舗数が455店舗となり、2003年度末に比べ256店舗の純増を果たすことができました。出店数において会社計画を達成できた上に、個店の収益レベルも前年を上回る水準を示すことができました。なお、2004年度末店舗数は、8,077店となっています。

ローソンチャレンジ2007においても、新規

出店の成否は計画達成における重要なポイントであり、さらに高い新店収益を目指し店舗開発の質を向上させてまいります。

まず、関東で新たに取り組んだ店舗開発体制の見直しを全国の支社に広げていきます。

具体的には、今までは、店舗開発担当者（リクルートフィールドカウンセラー）が、一人で店舗開発業務のほとんどを行っていましたが、その業務を物件開発、FC加盟店オーナー候補者開発、売上予測の3つに分け、それぞれに担当者を置くことにより、業務の効率化と業務密度の深化を図ることで出店精度を向上させていきます。

また、出店予定地の検討に関しては、地図情報システムと統計データなどを活用した、出店予定地等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・ポイントへの出店比率をさらに高めるとともに、NGラインの項目基準を遵守し、新店日販と収益力の向上を目指します。



ローソン 東京大学安田講堂店



ローソン 佐賀金立店

CSR(企業の社会的責任)

コンビニエンスストア(CVS)誕生から約30年が経ち、CVS業界がひとつの産業として社会の認知を受けるようになった反面、環境面などに対する対策も求められています。また、CVSとしての存在意義、社会的責任も強く意識され始めています。私たちローソンは、お客様の利便性を向上させ業績を拡大してきましたが、一方で社会的な問題も新たに出てきました。これらの問題に積極的に対応していくことも私たちの使命であり、企業価値の向上につながっていくと考えています。私たちローソンは、CSRに対する取り組みをさらに強化するため、2005年3月、社長直属の組織として、「CSR推進ステーション」を設置しました。

地球環境問題への取り組みについて

私たちは、生活スタイルの多様化に合わせてお客様の利便性向上を追求してまいりました。しかし、一方では、それに伴う電気使用などのエネルギー消費量の増加や、深夜配送による騒音問題、店舗から排出する廃棄物など、近年、地域や社会に与える影響について厳しい見方がされるようになってきました。そこで、例えば、エネルギー消費の問題については、店舗に設置する電気設備・機器の見直しや営業時間などについての検討を、また、廃棄物については、納品時の梱包材などの抑制や、リサイクル可能なものはきちんとリサイクルできるように分別を進めるなどの取り組みを始めています。

廃棄物の中でも、店舗から発生する食品廃棄物については、製造・加工過程の見直し、流通・販売方法の工夫などにより、減少を図りたいと考えています。そして、そのためには、従来にはないイノベーションが必要であり、新しいCVSのビジネスモデル構築につながっていくと考えます。

今後、これらの問題について真摯に取り組むことが、企業理念である「みんなと暮らすマチ」を幸せにする」を実現することだと思います。

社会貢献活動について

「健全な環境を次世代へ引き継ぐため、事業活動において常に環境への影響に配慮し、自然環境との調和を図る」という考え方のもと、1992年から継続しているローソン「緑の募金」をはじめとする緑化支援活動を行ってきました。こうした活動が、地球温暖化防止に貢献しているものと認められ、2004年11月に「環境大臣賞」を受賞しました。また、2005年4月には、社団法人国土緑化推進機構(東京都千代田区、木村尚三郎理事長)が行う第16回「みどりの文化賞」を、民間企業としては初めて受賞しました。ローソン「緑の募金」の募金総額は、2005年2月現在18億1千万円に達しています。

2004年度は自然災害が多発した年でしたが、ローソンでは、全国各地の災害時における早期営業再開とその継続、また、可能な範囲の生活必需物資を提供しました。さらに、地域のライフラインの一部として災害時の救援を推進するために、大規模災害発生時および広域消防応援時の物資調達協定を、東京消防庁や地方自治体と締結しました。併せて、大規模災害時には、店頭でローソン「緑の募金」を「災害救援募金」に切り替えて募金活動を行い、全国のお客様からお寄せいただいた義援金を、日本赤十字社などを通じて被災された皆さまにお届けしています。2004年度には、国内外の7つの災害に関して災害救援募金活動を実施し、全国のお客様からの真心である2億6千2百万円をお届けしました。



青森での植樹活動の様子



ローソン「緑の募金」募金箱

財務セクション

5年間の要約連結財務データ	22
MD&A(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 (注3)
	2005	2004	2003	2002	2001	2005
会計年度:						
営業収益						
加盟店からの収入	¥162,963	¥153,910	¥149,032	¥141,621	¥135,237	\$1,555,881
直営店売上高	63,802	67,479	80,954	101,353	132,921	609,146
その他	27,630	24,212	20,348	13,142	12,060	263,797
営業収益合計	254,395	245,601	250,334	256,116	280,218	2,428,824
営業利益						
当期純利益	42,941	38,087	34,107	36,363	41,279	409,977
営業活動によるキャッシュ・フロー	20,435	18,571	8,861	16,123	16,368	195,102
投資活動によるキャッシュ・フロー	47,329	37,424	33,860	44,804	52,793	451,871
財務活動によるキャッシュ・フロー	(33,297)	(40,621)	(3,787)	(44,031)	(54,696)	(317,901)
設備投資	(13,836)	(14,364)	(7,247)	(58,236)	18,707	(132,098)
減価償却費(注1)	30,549	33,968	37,712	35,571	32,651	291,665
総資産	19,641	18,499	16,071	16,328	16,021	187,521
会計年度末:						
総資産	¥356,310	¥354,831	¥342,599	¥342,934	¥387,236	\$3,401,852
株主資本	160,282	154,317	151,864	149,827	178,448	1,530,285
有利子負債				3,140	23,530	
有利子負債比率(%)				0.9	6.1	
現金及び現金同等物	76,585	76,389	93,994	71,269	128,655	731,192
店舗数(店舗)	8,077	7,967	7,721	7,824	7,749	
従業員数(人)	3,391	3,402	3,462	3,817	4,170	

	円					米ドル
	2005	2004	2003	2002	2001	2005
1株当たり情報:						
当期純利益	¥198	¥176	¥82	¥146	¥148	\$1.89
年間配当金	70	41	41	41	35	0.67
経営指標:						
連結株主資本当期純利益率(ROE)	13.0%	12.1%	5.9%	9.8%	11.9%	
連結総資本当期純利益率(ROA)	5.7	5.3	2.6	4.4	4.5	
チェーン全店売上高:						
形態別売上高						
加盟店売上高(注2)	¥1,265,275	¥1,220,819	¥1,213,088	¥1,184,204	¥1,144,717	\$12,080,151
直営店売上高	63,802	67,479	80,954	101,353	132,921	609,146
商品別売上高(注2)						
加工食品	665,687	625,031	600,508	583,712	562,777	6,355,614
ファストフード	297,369	302,568	303,098	297,030	362,979	2,839,116
日配食品	148,134	139,506	138,353	150,862	90,569	1,414,302
非食品	217,887	221,192	252,083	253,953	261,313	2,080,265
チェーン全店売上高	¥1,329,077	¥1,288,297	¥1,294,042	¥1,285,557	¥1,277,638	\$12,689,297

注: 1. 無形固定資産の減価償却費も含まれます。

2. 加盟店から報告された売上高を含んでおり、未監査です。

3. 米ドル金額は、読者の便宜のため、2005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 = 104.74円で換算しています。

MD&A(経営陣による財務状況と業績の評価および分析)

業界の動向

近年の小売業界においては、長引くデフレ傾向の中、ここ数年の業種・業態を超えた競争の激化や、有力外資系企業の日本市場への参入、大手チェーンによる中小チェーンの吸収など、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(CVS)業界においては、伸び率は鈍化しているものの、市場規模は拡大しています。大手CVSチェーンについては、低日販店などの不採算店の大規模なリストラクチャリングもようやく一段落し、今後は店舗置き換えも含みつつ、積極的な新規出店による攻めの戦略を打ち出しています。

他の小売業界と同じく、大手チェーンによる寡占化がますます進む一方、スーパーマーケットの営業時間延長・24時間営業をはじめとして、外食・中食など他業態との競争も引き続き激しくなっています。

さらに近年、生鮮品揃えに特徴を持ち、小商圈をターゲットとした小規模小売店が急拡大し、CVS市場を侵食してきています。すなわち、従来の時間重視型男性客中心の品揃えやサービスだけでは、同質化による限られた市場の食い合いに陥り、CVS業界の将来の成長は期待できないと思われます。

このような状況の中で、私たちローソンは、以前から支持していただいているお客様に対して、売れ筋商品の品切れ防止に努め、カスタマーロイヤリティの一層の向上を目指します。また、従来CVSには来ていただけなかったお客様に対応するため、「健康」「女性」「高齢者」をキーワードにした新フォーマット店舗の確立に努め、客層の拡大による企業収益の改善や、FC加盟店オーナー収益の拡大、CS(お客様満足)の向上を目指してまいります。

マーケット全体とCVSシェア

(単位:十億円、%)

	2004年	2003年	2002年	2001年	2000年
小売業年間販売額	¥128,093	¥128,870	¥131,413	¥136,808	¥139,434
CVS業界	7,289	7,096	6,980	6,846	6,680
CVSのシェア	5.7%	5.5%	5.3%	5.0%	4.8%

* 経済産業省「商業販売統計」

* 小売業年間販売額・CVS業界販売額は暦年ベース

CVS全体に占める上位3チェーンの割合(売上ベース)

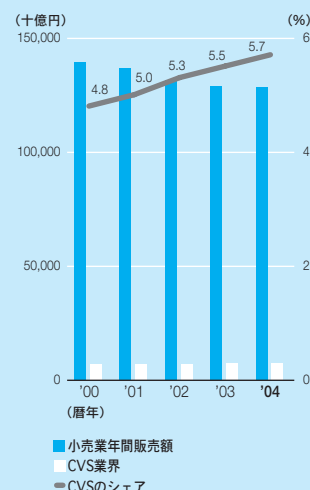
(単位:十億円、%)

	2005	2004	2003	2002	2001
ローソン	¥1,329	¥1,288	¥1,294	¥1,286	¥1,278
セブン-イレブン	2,441	2,343	2,213	2,114	2,047
ファミリーマート	998	954	932	899	843
3社合計	4,768	4,585	4,439	4,299	4,168
(シェア)	65.4%	64.6%	63.6%	62.8%	62.4%
CVS業界	7,289	7,096	6,980	6,846	6,680

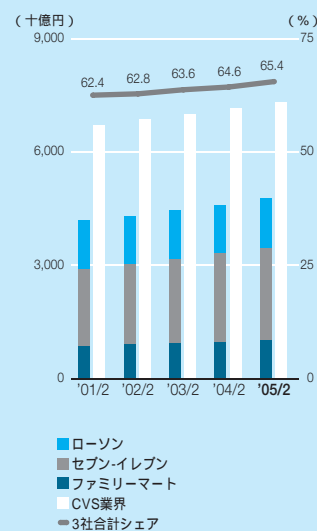
* CVS業界の数値は、当該年の前年12月末に終了した1年間となります。

* 3社合計の数値は、2月末に終了した1年間となります。

マーケット全体とCVSシェア

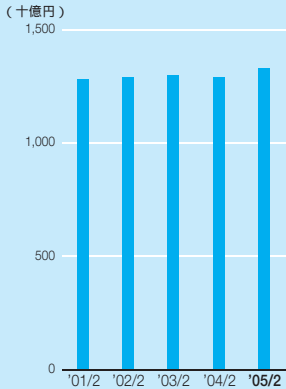


CVS全体に占める上位3チェーンの割合(売上ベース)

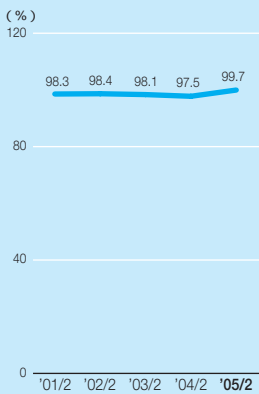


■ ローソン
■ セブン-イレブン
■ ファミリーマート
■ CVS業界
■ 3社合計シェア

チェーン全店売上高(連結)



既存店売上高前期比



店舗および商品の状況

チェーン全店売上高(連結)の状況

2005年2月期のチェーン全店売上高は1兆3,290億77百万円と前期に比べ3.2%の増加となりました。これは主に、夏場の猛暑による飲料の販売好調や、積極的な接客活動によるホットフードの伸長、「焼きたて!! ジャぱん」のヒットなどによるベーカリーの好調などによるものです。

商品群別では、加工食品と日配食品は増加したものの、上期の米飯類不振によるファストフードおよび非食品は減少しました。

既存店売上高前期比

2005年2月期の既存店売上高前期比は、1999年2月期以来7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、デフレーションの継続や、中食・外食産業との価格および品質競争の影響、スーパーマーケットなど他の小売業態による営業時間延長や24時間営業の実施、地方経済の回復の遅れなどにより本格的回復には至っていません。しかし、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や、「おにぎり屋」「ごはん亭」などのイノベーションによる商品開発が奏効し始めており、当下期から米飯類の回復が見られるようになってきました。

商品群別売上状況

加工食品は夏場の猛暑の影響などにより飲料の販売が好調で前期比6.5%増加となりました。ファストフードはホットフードが好調だったものの、米飯・調理麺の販売が低調で前期比1.7%減少となり、日配食品は、「とっておき宣言」「小麦畑の伝言」を中心としたベーカリーの販売好調により前期比6.2%増加となりました。また、非食品は、雑誌・化粧品の販売が低調だったため前期比1.5%減少となりました。

商品群別売上高の推移

	(単位:百万円)				
	2005	2004	2003	2002	2001
加工食品	¥ 665,687	¥ 625,031	¥ 600,508	¥ 583,712	¥ 562,777
ファストフード	297,369	302,568	303,098	297,030	362,979
日配食品	148,134	139,506	138,353	150,862	90,569
食品計	1,111,190	1,067,105	1,041,959	1,031,604	1,016,325
非食品	217,887	221,192	252,083	253,953	261,313
チェーン売上高合計	¥1,329,077	¥1,288,297	¥1,294,042	¥1,285,557	¥1,277,638

商品別売上高構成比率の推移

	(単位：%)				
	2005	2004	2003	2002	2001
加工食品	50.1%	48.5%	46.4%	45.4%	44.1%
ファストフード	22.4%	23.5%	23.4%	23.1%	28.4%
日配食品	11.1%	10.8%	10.7%	11.7%	7.1%
食品計	83.6%	82.8%	80.5%	80.2%	79.6%
非食品	16.4%	17.2%	19.5%	19.8%	20.4%
チェーン売上高合計	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

* 2003年2月期から、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。

商品別総荒利益率の状況

	(単位：%)				
	2005	2004	2003	2002	2001
ファストフード	36.4%	35.6%	35.7%	33.7%	34.3%
日配食品	33.3%	32.5%	32.5%	35.0%	34.9%
加工食品	26.7%	26.9%	27.3%	27.3%	27.2%
非食品	34.0%	33.4%	29.9%	30.5%	29.6%

* 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。

店舗数の状況

2005年2月期も前期に続き、地域ごとに定めた出店基準に基づいた投資効率(ROI)をより重要視し、新店収益の向上を目指しました。また、低日販・不採算店舗の立地移転・閉鎖を積極的に進めてまいりました。この結果、当期は、日本国内での新規出店数が711店舗を数える一方、立地移転を含む閉鎖店舗数は455店舗となり、当期末日現在の国内の店舗数は、前期末に比べ256店増加の8,077店舗となりました。

このように、店舗は純増ペースになってまいりましたが、今後一層、収益性を追求した出店が重要となってまいります。質の伴った出店をすることが、翌年の既存店舗数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。

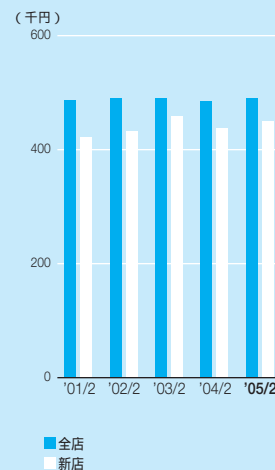
なお、中華人民共和国の上海市でチェーン展開している、持分法適用関連会社の上海華聯羅森有限公司の店舗数は前期末に比べ64店舗増加の210店舗となり、上海を含めた総店舗数は8,287店舗となりました。

店舗数の状況(連結)

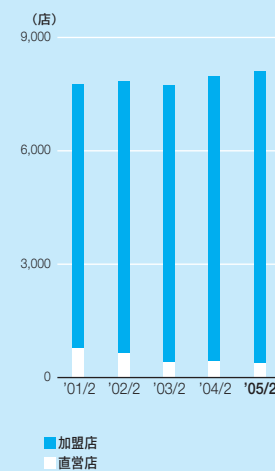
	(単位：店)				
	2005	2004	2003	2002	2001
総店舗数	8,077	7,967	7,721	7,824	7,749
出店数	711	687	519	626	739
閉店数	455	441	622	551	422
増加(減少)店舗数	256	246	(103)	75	317

* 上海華聯羅森有限公司は、2005年から持分法適用会社となったため、当年より数値は含んでいません。

平均日販



店舗数の推移(連結)



タイプ別店舗数(日本国内)

(単位:店、%)

	2005年2月末		2004年2月末		2003年2月末		2005年2月期 期中増加 店舗数
	店舗数	構成比	店舗数	構成比	店舗数	構成比	
Bタイプ	1,836	22.7%	1,992	25.4%	2,200	28.8%	156
Gタイプ	2,335	28.9%	2,415	30.9%	2,446	32.1%	80
Cタイプ	3,560	44.1%	3,065	39.2%	2,645	34.7%	495
加盟店	7,731	95.7%	7,472	95.5%	7,291	95.6%	259
直営店	346	4.3%	349	4.5%	334	4.4%	3
合計	8,077	100.0%	7,821	100.0%	7,625	100.0%	256

*上海華聯ワ森有限公司の数値は含みません。

契約タイプの概要

	Gタイプ	Cタイプ	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カ月	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%

ATM導入店舗数の状況

ローソンおよび連結子会社の(株)ローソン・エイティエム・ネットワークス(LANs)は、2001年10月からローソンの店舗にATMを設置し、本格的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、2005年2月期には新たに9県を加えた26都道府県にまで広がっています。

また、2004年3月より、全ATMで郵便貯金カードの取り扱いを行っています。なお、ATMの設置台数については、2005年2月末現在で3,457台となりました。

新フォーマット店舗の状況

2001年2月期から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ようやく本格的に多店舗展開を目指すべく、2004年4月には、本部内の一事業部から連結子会社「(株)ナチュラルローソン」として分社化を図りました。

2005年2月末現在12店舗展開している「ホスピタルローソン」についても、高齢化社会をにらみ、期待できるビジネスモデルとして今後さらなる拡大を考えています。また、他社とのアライアンスを通じて、従来の発想では考えられない、斬新な商圈・立地への進出を行ってまいります。日本郵政公社とのアライアンス「ポスタルローソン」、東京メトロとのコラボレーションである「地下鉄内出店(メトロピア)」、銀行や証券会社など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)とのアライアンスであるガソリンスタンド併設店舗など、今後も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。

子会社・関連会社の概況

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社の計7社の業績が含まれています。当社グループは、CVS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、コンサルティング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とおりです。

事業概要

(株)ローソンチケット(連結子会社)

ローソン店舗内の「Loppi(マルチメディア端末)」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います。

(株)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います。

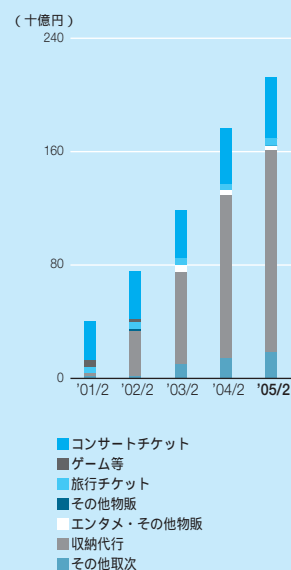
(株)ローソン・エイティエム・ネットワークス(連結子会社)

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、共同ATM網を利用した提携金融機関に関する、入出金・振込などの金融サービスにかかわる事務受託などを行っています。

(株)ナチュラルローソン(連結子会社)

2004年4月に子会社の(株)ローソン・イープランニングから商号変更を行って設立しました。同社は、「健康」をキーワードに展開している「ナチュラルローソン」店舗の事業フォーマットの確立、商品企画・開発、店舗運営指導業務を当社から受託しています。

Loppi(マルチメディア端末)の状況



(株)ベストプラクティス(連結子会社)

コンビニエンスストア運営の実態調査「ミステリーショッパー」を行い、ローソン店舗の改善にかかわる助言および提案を行っています。

(株)ローソン・シーエス・カード(持分法適用関連会社)

ローソン顧客向けクレジットカード「ローソンパス」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います。2002年8月からサービスを開始している「ローソンパス」のカード会員数は、2005年2月末現在180万人を超えています。

上海華聯羅森有限公司(持分法適用関連会社)

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います。

なお、現地化による成長を推進する経営戦略のもと、2004年5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%となっています。

主要子会社・関連会社の営業成績

	株式会社 ローソン チケット	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	上海華聯羅森 有限公司
	連結子会社	連結子会社	連結子会社	持分法適用 関連会社	持分法適用 関連会社
2002年					
営業収益	¥ 5,119	¥ 1,248	¥ 103	¥ 0	¥ 3,033
営業利益(損失)	508	(303)	(473)	(1)	(183)
当期純利益(損失)	275	(326)	(470)	(5)	(146)
2003年					
営業収益	5,425	6,718	213	858	2,642
営業利益(損失)	788	(529)	(383)	(3,935)	(191)
当期純利益(損失)	387	(529)	(489)	(3,936)	(190)
2004年					
営業収益	6,218	8,352	333	2,551	2,024
営業利益(損失)	644	(348)	(241)	(2,255)	(81)
当期純利益(損失)	387	(350)	(663)	(2,256)	(71)
2005年					
営業収益	6,288	10,003	308	4,261	3,660
営業利益(損失)	721	144	(114)	(1,230)	(13)
当期純利益(損失)	411	266	(155)	(1,218)	0

上海華聯羅森有限公司の決算月は12月です。また、同社は2004年度より連結子会社から持分法適用関連会社に移行しています。

営業成績

営業収益合計は、前期に比べ87億94百万円増加し、2,543億95百万円(前期比3.6%増)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、連結子会社の(株)ローソン・エイティエム・ネットワークスのATM利用手数料収入などが増加したことによるものです。

営業利益は、営業収益が87億94百万円増加し、ATM運用費や店舗賃借料などによる販管費の増加を71億79百万円に抑えたことにより、前期に比べ48億54百万円増加し429億41百万円(前期比12.7%増)となりました。

税金等調整前当期純利益は、貸倒引当金繰入額を21億82百万円計上したものの、持分法適用関連会社である(株)ローソン・シーエス・カードの持分法による投資損失が5億19百万円改善したことなどにより、前期に比べ31億17百万円増加し360億40百万円(前期比9.5%増)となりました。

これらの結果、当期純利益は前期に比べ18億64百万円増加し204億35百万円(前期比10.0%増)となりました。1株当たり当期純利益は198円となりました。

財政状態

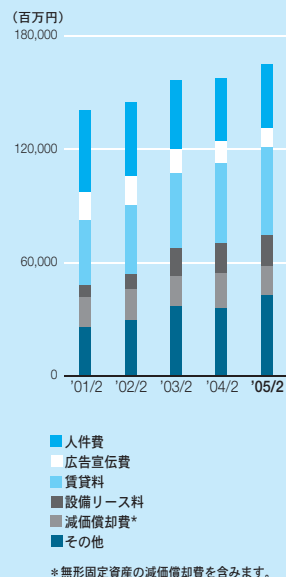
流動資産は、前期末に比べ90億69百万円減少し1,285億93百万円(前期末比6.6%減)となりました。これは主に、前期末日が休日であり当期末日が平日であったため、加盟店に対しての債権勘定である加盟店貸勘定が82億96百万円減少したことによるものです。

有形固定資産は、前期末と比べ88億94百万円増加し、921億66百万円(前期末比10.7%増)となりました。これは主に、新規出店が増加したことにより、建物及び構築物が154億53百万円増加したことによるものです。

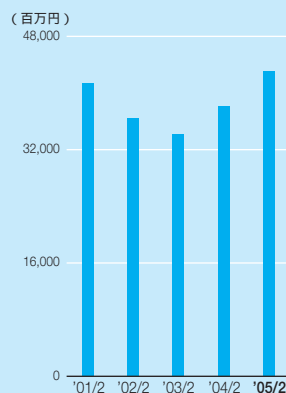
流動負債は、前期末と比べ46億67百万円減少し、1,379億31百万円(前期末比3.3%減)となりました。これは主に、前期末日が休日であり当期末日が平日であったため、加盟店に対しての債務勘定である加盟店借勘定が25億81百万円増加したことや、収納代行などの預り金が34億75百万円減少したことによるものです。

固定負債は、前期末に比べ4億17百万円減少し546億7百万円(前期末比0.8%減)となりました。これは主に、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10億52百万円減少したことによるものです。

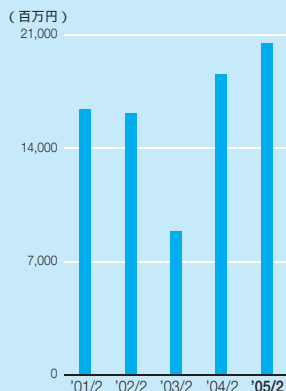
販売費及び一般管理費の主な内訳



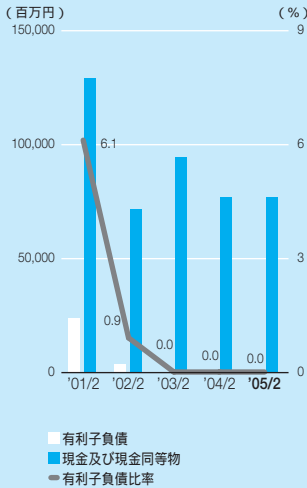
営業利益



当期純利益



有利子負債、現金及び現金同等物



株主資本は、前期末に比べ59億65百万円増加し1,602億82百万円(前期末比3.9%増)となりました。これは主に、配当金を57億75百万円支出し自己株式を87億98百万円取得したものの、当期純利益204億35百万円を計上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比1.5%増加し、45.0%となりました。

今後の資本政策の方針としては、安定成長を目指しつつ、キャッシュ・フローの動向に留意しながら、配当での還元と自社株買い入れ、消却のバランスを考えて最適な資本効率を追求してまいります。

キャッシュ・フロー

営業活動によるキャッシュ・フローは、前期末に比べ99億5百万円増加し473億29百万円の収入となりました。これは主に、未払金や預り金が減少したものの、売上債権が減少したことや、税金等調整前当期純利益が31億17百万円増加したことによるものです。

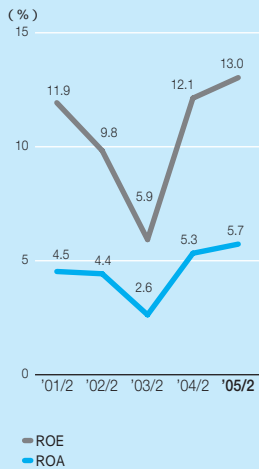
投資活動によるキャッシュ・フローは、前期末に比べ73億24百万円支出が減少し332億97百万円の支出となりました。これは主に、有形固定資産の取得による支出が28億78百万円増加したものの、有価証券の償還による収入が110億74百万円増加したことによるものです。

この結果、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、前期末に比べ172億29百万円増加の140億32百万円となりました。

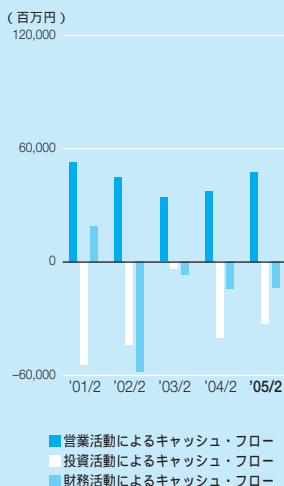
財務活動によるキャッシュ・フローは、前期末に比べ5億28百万円支出が減少し138億36百万円の支出となりました。これは主に、配当金の支出が13億95百万円増加したものの、自己株式取得による支出が27億51百万円減少したことによるものです。

これらの結果、当期末の現金及び現金同等物残高は、前期末に比べ1億96百万円増加し765億85百万円となりました。

株主資本当期純利益率(ROE)と総資本当期純利益率(ROA)



キャッシュ・フロー

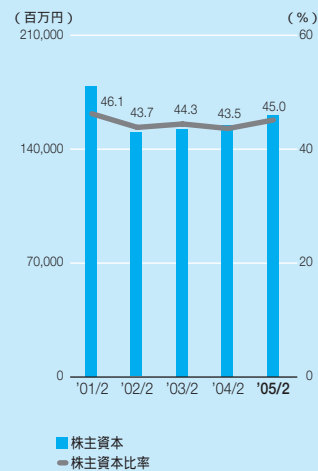


事業環境におけるリスク要因

当社においても、ここ数年の業種・業態を超えた競争の激化や、気温や天候の変化による売上の予測と実績の乖離、そして食材や包装価格の高騰が原価圧迫要因となるなど、厳しい経営環境が続いています。

事業環境におけるリスク要因としては、業種・業態を超えた出店・価格・品質競争の激化をはじめ、天候不順による売上の変動、食材や包装材料価格の高騰などが引き続き挙げられます。また、大型店舗立地法改正や、医薬品販売認可など規制緩和による新たなビジネスチャンスも考えられますが、その結果として小売業界への業種・業態を超えた新規参入のリスクも増大しており、このような環境変化への迅速な対応が大変重要になってきています。

株主資本と株主資本比率



連結貸借対照表

株式会社ローソン及び連結子会社
2005年2月28日現在及び2004年2月29日現在

資産の部	百万円		千米ドル (注1)
	2005	2004	2005
流動資産:			
現金及び現金同等物	¥ 76,585	¥ 76,389	\$ 731,192
有価証券(注5)	8,019	9,244	76,561
売上債権:			
加盟店貸勘定(注3, 9)	10,332	18,628	98,644
その他	18,726	18,028	178,786
貸倒引当金	(81)	(132)	(773)
たな卸資産	1,376	1,497	13,137
短期貸付金(注14)	5,000	6,250	47,737
繰延税金資産(注12)	3,241	2,818	30,943
前払費用及びその他の流動資産	5,395	4,940	51,508
流動資産合計	128,593	137,662	1,227,735
有形固定資産(注4):			
土地(注6)	5,644	4,938	53,886
建物及び構築物	115,265	99,812	1,100,487
工具器具備品	58,124	57,437	554,936
合計	179,033	162,187	1,709,309
減価償却累計額	(86,867)	(78,915)	(829,359)
有形固定資産合計	92,166	83,272	879,950
投資その他の資産:			
投資有価証券(注5)	1,173	1,064	11,199
関連会社に対する投資	728	651	6,951
長期貸付金	16,809	13,109	160,483
差入保証金(注7)	89,965	90,496	858,936
繰延税金資産(注12)	8,291	6,804	79,158
再評価に係る繰延税金資産(注6)	4,828	4,808	46,095
ソフトウェア	12,307	14,216	117,500
その他の資産	5,588	4,500	53,352
貸倒引当金	(4,138)	(1,751)	(39,507)
投資その他の資産の合計	135,551	133,897	1,294,167
合計	¥356,310	¥354,831	\$3,401,852

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)
	2005	2004	2005
流動負債:			
仕入債務:			
買掛金(注8)	¥ 62,554	¥ 63,322	\$ 597,231
加盟店借勘定(注9)	3,983	1,402	38,027
その他	14,017	19,318	133,827
未払法人税等(注12)	11,718	10,009	111,877
預り金	40,270	43,745	384,476
未払費用及びその他の流動負債	5,389	4,802	51,451
流動負債合計	137,931	142,598	1,316,889
固定負債:			
退職給付引当金(注10)	1,807	1,144	17,252
役員退職慰労引当金	305	218	2,912
加盟店預り保証金	51,522	52,574	491,904
その他預り保証金	813	799	7,762
その他	160	289	1,527
固定負債合計	54,607	55,024	521,357
少数株主持分	3,490	2,892	33,321
偶発債務(注15)			
資本(注11,16):			
資本金			
授権株式数 409,300,000株 2005年、412,300,000株 2004年			
発行済株式数 104,600,000株 2005年、107,600,000株 2004年	58,507	58,507	558,593
資本剰余金	41,523	41,521	396,439
利益剰余金	76,721	72,769	732,490
土地再評価差額金(注6)	(7,038)	(7,067)	(67,195)
その他有価証券評価差額金	110	53	1,050
為替換算調整勘定	34	68	325
自己株式 2,422,809株 2005年、3,283,384株 2004年	(9,575)	(11,534)	(91,417)
資本合計	160,282	154,317	1,530,285
合計	¥ 356,310	¥ 354,831	\$ 3,401,852

連結損益計算書

株式会社ローソン及び連結子会社
2005年2月28日及び2004年2月29日に終了した連結会計年度

	百万円		千米ドル (注1)
	2005	2004	2005
営業収益：			
加盟店からの収入	¥162,963	¥153,910	\$1,555,881
直営店売上高	63,802	67,479	609,146
その他	27,630	24,212	263,797
営業収益合計	254,395	245,601	2,428,824
営業費用：			
売上原価 (注13)	46,819	50,058	447,002
販売費及び一般管理費 (注10, 13)	164,635	157,456	1,571,845
営業費用合計	211,454	207,514	2,018,847
営業利益	42,941	38,087	409,977
その他の収益 (費用)：			
受取利息 純額	343	282	3,275
固定資産除却損	(3,635)	(3,807)	(34,705)
貸倒引当金繰入額	(2,182)		(20,833)
持分法による投資損失	(609)	(1,128)	(5,814)
その他 純額 (注10)	(818)	(511)	(7,810)
その他の費用 純額	(6,901)	(5,164)	(65,887)
税金等調整前当期純利益	36,040	32,923	344,090
法人税等 (注12)：			
法人税、住民税及び事業税	17,313	12,992	165,295
法人税等調整額	(1,945)	1,725	(18,570)
法人税等合計	15,368	14,717	146,725
少数株主利益	(237)	365	(2,263)
当期純利益	¥ 20,435	¥ 18,571	\$ 195,102
1株当たり情報 (注2.n, 16)：			
当期純利益	¥ 198	¥ 176	\$ 1.89
年間配当金	70	41	0.67

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

2005年2月28日及び2004年2月29日に終了した連結会計年度

	千株/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
2003年3月1日現在の残高	107,600	¥58,507	¥41,520	¥58,608	¥(6,917)	¥(2)	¥150	¥	(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				
法定実効税率の変更に伴う再計算差額					(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								(3,288)	(11,549)
自己株式処分差益			1					5	17
2004年2月29日現在の残高	107,600	58,507	41,521	72,769	(7,067)	53	68	(3,283)	(11,534)
当期純利益				20,435					
期末配当金(1株当たり21円)				(2,191)					
中間配当金(1株当たり35円)				(3,584)					
土地再評価差額金取崩額				(5)	5				
法定実効税率の変更に伴う再計算差額					24				
その他有価証券評価差額金の増加(純額)						57			
為替換算調整勘定の減少(純額)							(34)		
自己株式:									
自己株式の取得額								(2,155)	(8,798)
自己株式の消却額	(3,000)			(10,703)				3,000	10,703
自己株式処分差益			2					15	54
2005年2月28日現在の残高	104,600	¥58,507	¥41,523	¥76,721	¥(7,038)	¥110	¥34	(2,423)	¥(9,575)

	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
	2004年2月29日現在の残高	\$558,593	\$396,420	\$694,758	\$(67,472)	\$506	\$649
当期純利益			195,102				
期末配当金(1株当たり\$0.20)			(20,918)				
中間配当金(1株当たり\$0.33)			(34,219)				
土地再評価差額金取崩額			(47)	47			
法定実効税率の変更に伴う再計算差額				230			
その他有価証券評価差額金の増加(純額)					544		
為替換算調整勘定の減少(純額)						(324)	
自己株式:							
自己株式の取得額							(83,998)
自己株式の消却額			(102,186)				102,186
自己株式処分差益			19				515
2005年2月28日現在の残高	\$558,593	\$396,439	\$732,490	\$(67,195)	\$1,050	\$325	\$(91,417)

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

2005年2月28日及び2004年2月29日に終了した連結会計年度

	百万円		千米ドル (注1)
	2005	2004	2005
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	¥ 36,040	¥ 32,923	\$ 344,090
調整：			
法人税等の支払額	(15,605)	(10,598)	(148,988)
減価償却費及び連結調整勘定償却額	19,641	18,499	187,521
貸倒引当金の増加額	2,342	362	22,360
固定資産除却損	2,447	2,603	23,363
持分法による投資損失	609	1,128	5,814
その他 純額	1,556	215	14,857
資産及び負債の増減額：			
売上債権の減少(増加)額	7,378	(14,033)	70,441
前払費用及びその他の流動資産の増加額	(473)	(440)	(4,516)
仕入債務の(減少)増加額	(2,940)	77	(28,070)
預り金の(減少)増加額	(3,476)	10,715	(33,187)
未払費用及びその他の流動負債の増加額	267	236	2,549
退職給付引当金及び役員退職慰労引当金の増加(減少)額	577	(2,647)	5,509
加盟店預り保証金の減少額	(1,047)	(1,633)	(9,996)
その他預り保証金の増加額	13	17	124
小計	11,289	4,501	107,781
営業活動によるキャッシュ・フロー	47,329	37,424	451,871
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	(34,319)	(28,270)	(327,659)
有価証券の償還による収入	35,545	24,471	339,364
有形固定資産の取得による支出	(26,710)	(23,832)	(255,012)
差入保証金の減少(増加)額	623	(1,002)	5,948
短期貸付金の減少(増加)額	1,250	(6,250)	11,934
店舗営業譲受に伴う支出	(1,685)		(16,087)
その他	(8,001)	(5,738)	(76,389)
投資活動によるキャッシュ・フロー	(33,297)	(40,621)	(317,901)
財務活動によるキャッシュ・フロー：			
配当金の支払額	(5,775)	(4,380)	(55,137)
少数株主への株式発行による収入	681	1,547	6,502
自己株式取得による支出	(8,798)	(11,549)	(83,998)
その他	56	18	535
財務活動によるキャッシュ・フロー	(13,836)	(14,364)	(132,098)
現金及び現金同等物に係る換算差額		(44)	
現金及び現金同等物の増加(減少)額	196	(17,605)	1,872
現金及び現金同等物の期首残高	76,389	93,994	729,320
現金及び現金同等物の期末残高	¥ 76,585	¥ 76,389	\$ 731,192

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

2005年2月28日及び2004年2月29日に終了した連結会計年度

1 連結財務諸表作成のための基本となる事項

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。これらの会計基準は、国際財務報告基準とは会計処理及び開示面で異なる点があります。

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に、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。

さらに2005年度の表示方法に合わせるために、2004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、株式会社ローソン(以下「当社」という)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で表示しております。また、海外の読者の理解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2005年2月28日現在の1米ドル = 104.74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為替レートないしその他の換算レートで換算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2005年2月28日時点において当社普通株式の32,399千株(議決権の31.7%)を保有(間接保有を含む)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。

当社の連結子会社及び関連会社への投資額が、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資産に含まれる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ストア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おります。当社はフランチャイザーとして、店舗ごとの総粗利益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の2カ月分を営業保証金として支払うタイプのももあります。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、「加盟店借勘定」に計上し、商品や消耗品の購入などの運転資金にあてられます。

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、手許資金、要求払預金及び取得日から3か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iskしか負わない短期的な投資からなるものです。

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、実質価額に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 当社及び一部の国内子会社は、基本的にすべての従業員に対して確定給付型の退職一時金制度を採用しております。また、当社の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。

当社企業グループは、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。

当社は退職金制度として退職一時金制度に加え、確定拠出年金制度を採用しており、あらかじめ定められた掛金を各会計年度に費用処理しております。

i. 役員退職引当金 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おります。

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. 外貨建財務諸表の換算 海外関連会社の貸借対照表における日本円への外貨換算は、資本の部については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。発生した換算差額は資本の部の「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って計算しております。

計算に当たり用いた株式数は、2005年2月期は102,962千株、2004年2月期は105,651千株であります。

潜在株式調整後1株当たり当期純利益金額は、2005年2月28日及び2004年2月29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す。

o. 新しい会計基準 2002年8月に企業会計審議会によって「固定資産の減損に係る会計基準」が公表され、2003年10月には企業会計基準委員会(ASB)によって企業会計基準適用指針第6号「固定資産の減損に係る会計基準の適用指針」が公表されました。これらの新会計基準及び適用指針は2006年3月1日以後開始する会計年度において適用されますが、2005年2月28日以後終了する会計年度から早期適用することも認められています。

この新会計基準は、固定資産を対象とし、資産または資産グループに減損が生じている可能性を示す事象がある場合に、当該資産または資産グループについて減損を認識するかどうかの判定を行うことを要求しています。資産または資産グループの継続的使用と使用後の処分によって生ずると見込まれる割引前将来キャッシュフローの総額が帳簿価額を下回る場合に、減損損失を認識することになります。資産または資産グループの回収可能価額が帳簿価額を下回る場合に、その下回った金額を減損損失として測定します。回収可能価額は、資産または資産グループの継続的使用と最終的な処分によって生ずると見込まれるキャッシュフローの現在価値と、現時点での正味売却価額のいずれか高い方の金額をいいます。

当社企業グループは、これら新会計基準及び指針を2005年3月1日から適用する予定であり、現在は適用に伴う影響額の見積もりを行っている段階です。

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より回収します。

「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

2005年2月28日現在及び2004年2月29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
	2005	2004	2005
加盟店が使用するもの：			
土地	¥ 1,347	¥ 1,092	\$ 12,861
建物及び構築物	104,908	89,946	1,001,604
工具器具備品	49,563	48,340	473,200
合計	155,818	139,378	1,487,665
減価償却累計額	75,888	67,366	724,538
純額	79,930	72,012	763,127
直営店及び本部事務所が使用するもの：			
土地	4,297	3,846	41,025
建物及び構築物	10,357	9,866	98,883
工具器具備品	8,561	9,097	81,736
合計	23,215	22,809	221,644
減価償却累計額	10,979	11,549	104,821
純額	12,236	11,260	116,823
有形固定資産純額 合計	¥ 92,166	¥ 83,272	\$ 879,950

5 有価証券及び投資有価証券

2005年2月28日現在及び2004年2月29日現在における、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通りです。

	百万円		千米ドル
	2005	2004	2005
流動資産に属するもの 債券	¥8,019	¥9,244	\$76,561
投資その他の資産に属するもの 株式	1,173	1,064	11,199

2005年2月28日現在及び2004年2月29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通りです。

2005年2月28日	百万円			
	取得原価	評価益	評価損	時価
内訳:				
満期保有目的の債券	¥8,019		¥2	¥8,017
其他有価証券 株式	947	¥188	2	1,133

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

2005年2月28日	千米ドル			
	取得原価	評価益	評価損	時価
内訳:				
満期保有目的の債券	\$76,561		\$19	\$76,542
其他有価証券 株式	9,041	\$1,795	19	10,817

2005年2月28日現在及び2004年2月29日現在において、其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
	2005	2004	2005
其他有価証券 株式	¥40	¥40	\$382

連結会計年度における其他有価証券の売却による収入は、2005年2月28日に終了した年度は216百万円(2,062千米ドル)、2004年2月28日に終了した年度は3百万円です。2005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0百万円(0千米ドル)、売却損は14百万円(134千米ドル)で、2004年度の売却益は2百万円、売却損は0百万円です。

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日改正)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。

2005年2月28日現在において、再評価後の土地の簿価は、時価を1,481百万円(14,140千米ドル)超過しております。

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、賃借料の数カ月分の保証金を差し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。

2005年2月28日現在及び2004年2月29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
	2005	2004	2005
加盟店のための差入保証金	¥74,354	¥74,436	\$709,891
直営店及び本部事務所のための差入保証金	15,611	16,060	149,045
合計	¥89,965	¥90,496	\$858,936

8 仕入債務 買掛金

「仕入債務 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。当社は、直営店及びフランチャイズ店の商品代金を、とりまとめて各取引先に支払っております(注記3参照)。

2005年2月28日現在及び2004年2月29日現在における、仕入債務 買掛金の主な内訳は次の通りです。

	百万円		千米ドル
	2005	2004	2005
仕入債務 加盟店買掛金	¥59,457	¥59,548	\$567,663
仕入債務 直営店買掛金	3,097	3,774	29,568
合計	¥62,554	¥63,322	\$597,231

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

当社及び一部の国内子会社は、確定給付型の退職一時金制度を採用しております。

この制度のもとでは、従業員は退職時点の支給率や勤続年数、その他の要因をもとに計算された退職金が退職時に支給されます。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。

2005年2月28日現在及び2004年2月29日現在における退職給付債務の内訳は次の通りです。

	百万円		千米ドル
	2005	2004	2005
退職給付債務	¥ 9,898	¥ 7,247	\$ 94,501
年金資産	(5,536)	(5,523)	(52,855)
未認識過去勤務債務	(1,582)		(15,104)
未認識数理計算上の差異	(973)	(580)	(9,290)
退職給付引当金	¥ 1,807	¥ 1,144	\$ 17,252

2005年2月28日及び2004年2月29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通りです。

	百万円		千米ドル
	2005	2004	2005
勤務費用	¥ 659	¥ 870	\$ 6,292
利息費用	175	126	1,671
過去勤務債務の費用処理額	176		1,680
数理計算上の差異の費用処理額	72	71	687
確定拠出年金への掛金支払額	245	205	2,339
退職給付費用	¥1,327	¥1,272	\$12,669

2005年2月28日及び2004年2月29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通りです。

	2005	2004
割引率	2.0%	2.0%
期待運用収益率	0%	0%
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

11 資本勘定

日本の会社には、商法が適用されます。

商法ではすべての株式が無額面株式とされ、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、残りは資本剰余金の構成項目である資本準備金に組み入れることが義務付けられております。取締役会の決議に基づき、株式を分割することにより無償で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。

配当総額及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%まで毎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。

取締役会決議により自己株式の取得及び処分が可能です。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、資本準備金及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。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、2005年2月28日現在で63,127百万円(602,702千米ドル)です。

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。

ストックオプション制度は、定時株主総会で承認され、当社取締役、執行役員及び管理職に対して会社の株式を購入する権利を与えるものです。

ストックオプションの内容については次の通りです。

決議日	行使価格		行使期間	付与対象者と株式の数	千株			2005年 2月28日 残高	
					行使 2004	2005	権利消滅		
2000年5月26日	¥7,500	\$71.61	2002年5月27日～ 2007年5月25日	当社取締役 及び管理職	1,773		684	1,089	
2002年5月29日	3,600	35.13	2002年12月1日～ 2007年5月31日	当社取締役、執行役員 及び管理職	313	5	15	100	193
2003年5月27日	3,517	33.58	2005年7月3日～ 2008年7月2日	当社取締役 及び執行役員	92				92
2004年5月28日	4,320	41.24	2006年6月10日～ 2009年6月9日	当社取締役 及び執行役員	99				99

12 法人税等

当社及び国内子会社は、2005年及び2004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。

2005年2月28日現在及び2004年2月29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通りです。

	百万円		千米ドル
	2005	2004	2005
繰延税金資産：			
投資有価証券評価損	¥ 310	¥ 543	\$ 2,960
未払事業税等	1,117	936	10,665
賞与引当金	1,249	1,005	11,925
減価償却超過額	2,298	1,868	21,940
ソフトウェア償却超過額	975	1,059	9,309
退職給付引当金	2,709	2,210	25,864
貸倒引当金	1,654	720	15,791
繰越欠損金	1,108	1,516	10,579
その他	1,186	1,329	11,322
評価性引当額	(998)	(1,528)	(9,528)
繰延税金資産合計	11,608	9,658	110,827
繰延税金負債：			
其他有価証券評価差額金	76	36	726
繰延税金負債合計	76	36	726
繰延税金資産の純額	¥11,532	¥9,622	\$110,101

2005年2月28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、2,723百万円(25,998千米ドル)です。繰越欠損金の使用可能期限は次の通りです。

連結会計年度末	百万円	千米ドル
2006	¥ 66	\$ 630
2007	612	5,843
2010	1,004	9,586
2011	754	7,199
2012以降	287	2,740
合計	¥2,723	\$25,998

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、2005年2月28日に終了する連結会計年度においては16,133百万円(154,029千米ドル)、2004年2月29日に終了する連結会計年度においては15,133百万円です。

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・リース取引に係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、2005年2月28日現在及び2004年2月29日現在の金額は次の通りです。

加盟店に設置したリース物件：

	百万円		千米ドル
	2005	2004	2005
工具器具備品			
取得価額相当額	¥67,597	¥63,748	\$645,379
減価償却累計額相当額	33,019	25,654	315,247
期末残高相当額	¥34,578	¥38,094	\$330,132

未経過リース料期末残高相当額：

	百万円		千米ドル
	2005	2004	2005
1年内	¥11,445	¥10,825	\$109,271
1年超	23,992	28,036	229,062
合計	¥35,437	¥38,861	\$338,333

直営店及び本部事務所に設置したリース物件：

	百万円			千米ドル			
	2005		2004	2005			
	工具器具 備品	ソフト ウェア	工具器具 備品	工具器具 備品	ソフト ウェア	合計	
取得価額相当額	¥16,604	¥782	¥17,386	¥14,468	\$158,526	\$7,466	\$165,992
減価償却累計額相当額	7,987	39	8,026	5,056	76,256	372	76,628
期末残高相当額	¥ 8,617	¥743	¥ 9,360	¥ 9,412	\$ 82,270	\$7,094	\$ 89,364

未経過リース料期末残高相当額：

	百万円		千米ドル
	2005	2004	2005
1年内	¥3,461	¥2,838	\$33,044
1年超	6,114	6,670	58,373
合計	¥9,575	¥9,508	\$91,417

利息法により計算された支払利息相当額は、上記未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、2005年2月28日に終了する連結会計年度においては15,181百万円(144,940千米ドル)、2004年2月28日に終了する連結会計年度においては14,186百万円です。

利息法による支払利息相当額は、2005年2月28日に終了する会計年度においては1,063百万円(10,149千米ドル)、2004年2月29日に終了する連結会計年度においては1,160百万円を計上しております。

2005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・リース取引に係る未経過リース料は次の通りです。

	百万円	千米ドル
	2005	2005
1年内	¥ 733	\$ 6,998
1年超	5,723	54,640
合計	¥6,456	\$61,638

14 関連当事者との取引

2005年2月28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)との取引は次の通りです。

	百万円	千米ドル
	2005	2005
短期貸付金	¥5,000	\$47,737
銀行借入に関する債務保証	6,050	57,762
増資引受額	250	2,387

三菱商事株式会社は、その100%出資子会社が所有していた当社株式の全株を2004年12月に購入したことにより、当社の株式を直接所有する主要株主となりました。

同月より三菱商事株式会社は当社のその他の関係会社となりました。これに伴い、三菱商事株式会社の子会社との取引金額は、2004年12月以降について記載しております。取引金額には加盟店との取引も含まれております。

2005年2月28日に終了する連結会計年度における貸借対照表残高及び取引金額は次の通りです。

	百万円	千米ドル
	2005	2005
(株)菱食		
仕入債務 買掛金	¥ 5,242	\$ 50,048
仕入	16,135	154,048
(株)フードサービスネットワーク		
仕入債務 買掛金	15,238	145,484
仕入	47,489	453,399

15 偶発債務

2005年2月28日現在、当社は関連会社の債務保証として6,050百万円(57,762千米ドル)あります。

16 後発事象

a. 2005年5月27日の当社の定時株主総会で、以下の通り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 35円(0.33米ドル)	¥3,576	\$34,142

b. 2005年5月27日の当社の定時株主総会で、当社取締役及び執行役員を付与対象としたストックオプション制度が承認されました。

2006年5月27日から2009年12月31日の期間において、当社の取締役及び執行役員に対して120千株まで購入する権利を与えるものです。

c. 上記b.に加え、2005年5月27日の当社の定時株主総会で、当社取締役を付与対象とした株式報酬型ストックオプション制度が承認されました。

取締役に関しては従来の役員退職慰労金制度を廃止し、今後は株式報酬型ストックオプションを無償で割当てていくことを予定しております。

2005年5月27日から2025年5月31日の期間において、当社の取締役に対して25千株まで購入する権利を与えるものです。

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 4-13-23 MS芝浦ビル

TEL (03) 3457-7321 (大代表)
FAX (03) 3457-1694
www.tohmatu.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2005年2月28日現在及び2004年2月29日現在の連結貸借対照表並びに同日をもって終了する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行った。こ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に基づいた連結財務諸表に対する監査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に準拠して監査を行った。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ができるよう監査を計画し実施す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。

当監査法人は、上記の連結財務諸表が、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に準拠して株式会社ローソン及び連結子会社の2005年2月28日及び2004年2月29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・フローの状況をすべての重要な点において適正に表示しているものと認める。

また、当監査法人の監査は、円貨の米ドル換算金額にも及び、監査の結果、それらの換算は連結財務諸表注記1に記載された方法に準拠して行われているものと認めた。これらの米ドル金額は、日本国外の読者の便宜のために表示されたものである。

デロイト・トウシュ・トーマツ

2005年5月27日

取締役、監査役および執行役員 (2005年6月1日現在)

代表取締役 社長	新浪 剛史	CEO
代表取締役 副社長	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 企業倫理担当 兼 業務企画管掌 兼 監査管掌
取締役(社外)	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 顧問
	成田 恒一	三菱商事株式会社 生活産業グループCEO オフィス室長
	垣内 威彦	三菱商事株式会社 生活産業グループCEO オフィス 企画・業務/事業投資・審査総括
常勤監査役(社外)	児島 政明	
常勤監査役	山川 健次	
監査役(社外)	小澤 徹夫	弁護士
監査役(社外)	桑田 博	三菱商事株式会社 コントローラーオフィス 投融資管理チームリーダー
常務執行役員	長谷川 進	CIO 兼 情報システム管掌 兼 ITステーションディレクター
	国崎 武敏	営業統括管掌 兼 運営生産性向上プロジェクトオーナー
	小川 広通	商品・物流本部長
上級執行役員	奥田 一郎	近畿ローソン支社長
	川村 隆利	次世代開発本部長
	出口 幸之進	店舗開発サポート本部長
執行役員	落合 勇	株式会社ベストプラクティス代表取締役社長
	篠崎 良夫	CSR推進ステーションディレクター
	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
	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
	今田 勝之	経営戦略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ディレクター
	伊賀 維津雄	品質管理ステーションディレクター
	水野 隆喜	運営生産性向上プロジェクトリーダー
	安平 尚史	北海道ローソン支社長
	岡田 正俊	株式会社ナチュラルローソン代表取締役社長執行役員 CEO
	河原 成昭	社長補佐
	渡辺 忠直	営業統括補佐
	下畑 幸政	商品・物流本部本部長補佐 兼 株式会社バリューローソン代表取締役社長
	松原 覚	商品・物流本部本部長補佐

会社概要 (2005年2月28日現在)

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

3,391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

1兆3,290億円(2005年2月期実績)(連結)

(注)上海華聯羅森有限公司の数値は除きます。

店舗数

8,077店舗(2005年2月末現在)(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

409,300,000株

発行済株式の総数

104,600,000株

株主数

43,636名

大株主(上位10名)

株主名	所有株数 (株)	議決権比率 (%)
1. 三菱商事株式会社	32,089,300	31.4
2. 日本トラスティ・サービス 信託銀行株式会社(信託口)	6,550,000	6.4
3. 丸紅フーズインベストメント株式会社	5,939,500	5.8
4. ステート ストリート バンク アンド トラスト カンパニー 505103	4,066,423	4.0
5. 日本マスタートラスト信託銀行株式会社 (信託口)	3,470,800	3.4
6. 任天堂株式会社	3,447,000	3.4
7. 野村證券株式会社	1,998,500	2.0
8. メロン バンク エヌエーアズエージェント フォーイツ クライアント メロン オムニバスユーエス ペンション	1,706,586	1.7
9. 指定単受託者三井アセット 信託銀行株式会社1口	1,494,800	1.5
10. メロン バンク トリーティークライアンツ オムニバス	1,293,792	1.3

(注)当社は、2005年2月28日現在、自己株式を2,422,809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

LAWSON

株式会社ローソン

コミュニケーションステーション
〒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
<http://www.lawson.co.jp/>

発行月 2005年7月

© 2005 LAWSON, INC. All rights Reserved.

このアニュアルレポートには再生紙が使用されています。