

LAWSON

The background features several large, 3D-style geometric shapes. On the left, a large blue L-shaped block is partially visible. In the upper right, there is an orange block with a triangular cutout. At the bottom, there are two more blocks: a reddish-brown one on the left and a green one on the right, both with rectangular cutouts.

Evolving

アニュアルレポート **2007**

2007年2月期

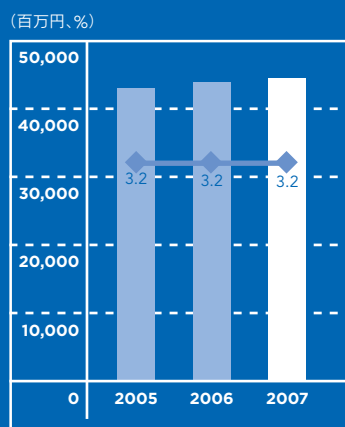
連結財務ハイライト

株式会社ローソン及び連結子会社
2月末に終了した連結会計年度

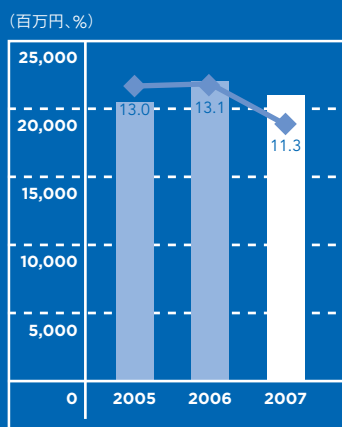
	単位:百万円			増減率	単位:千米ドル*
	2007	2006	2005	2007/2006	2007
会計年度:					
チェーン全店売上高	¥1,386,630	¥1,361,731	¥1,329,077	1.8%	\$11,707,447
営業総収入合計	283,053	268,058	254,395	5.6%	2,389,843
営業利益	44,513	43,867	42,941	1.5%	375,827
税金等調整前当期純利益	36,848	38,723	36,040	-4.8%	311,111
当期純利益	20,983	22,025	20,435	-4.7%	177,161
1株当たり情報 (単位:円、米ドル):					
当期純利益	¥ 202	¥ 216	¥ 198	-6.5%	\$ 1.70
年間配当金	100	90	70	11.1%	0.84
会計年度末:					
総資産	¥ 398,258	¥ 375,107	¥ 356,310	6.2%	\$ 3,362,530
純資産	199,493	175,184	160,282	13.9%	1,684,339
経営指標:					
自己資本当期純利益率 (ROE)	11.3%	13.1%	13.0%	-1.8	
配当性向	49.6%	41.8%	35.3%	7.8	
店舗情報:					
日本国内期末店舗数 (単位:店)	8,564	8,366	8,077	2.4%	
加盟店	8,093	7,958	7,731	1.7%	
直営店	471	408	346	15.4%	

* 米ドル金額は、読者の便宜のため、2007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=118.44円で換算しています。

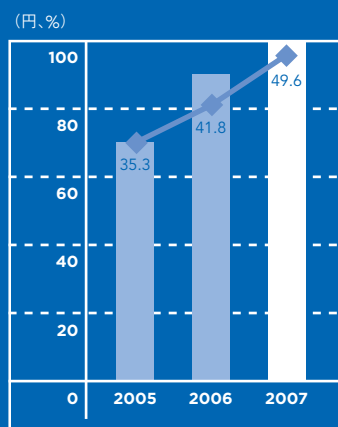
営業利益および営業利益率



当期純利益およびROE



1株当たり配当金および配当性向



■ 営業利益
— 営業利益率 (%)

*営業利益率=営業利益÷チェーン全店売上高

■ 当期純利益
— ROE (%)

■ 1株当たり配当金
— 配当性向 (%)

見通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通しの記述が含まれています。これらの記述は過去の事実ではなく、当社が現時点で把握可能な情報から判断した仮定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ご承知おき下さい。

目次

page 02

ステークホルダーの皆さまへ

ローソンが中長期的に持続可能な成長を実現するには、大きく分けて、「人財を大切にし、育成していくこと」「社会との共生を常に意識していくこと」この二つが必要であると考えています。

page 11

ローソン

通常型ローソンは、1975年の創業以来、当社の主力コンビニエンスストア(CVS)・フォーマットの位置づけです。

page 13

ナチュラルローソン

女性のお客さまの獲得強化を目指し、2002年2月期に第1号店を出店した、「美」と「健康」と「快適」をキーワードとした付加価値型CVSです。

page 10

ローソンの店舗フォーマット戦略について

ローソンは、年齢や地域のニーズに合わせ、そして現状のインフラを活用した店舗フォーマットを展開することで、マチのお客さまが求める商品・サービスを提供していきます。

page 14

ローソンストア100

「日常生活を節約、簡単・便利に支える」をテーマとしたCVSとミニスーパーの融合型業態であり、生鮮食品の取り扱いに特徴があります。

page 15

ローソンプラス

従来型CVSのコア・ターゲットを維持しつつ、中高齢者や女性客の来店や購買を誘導するために、看板・内装・什器・品揃えなど、通常型ローソンの既存店を改装したフォーマットです。

page 16

コーポレート・ガバナンス

ローソンは、すべてのステークホルダーにとって存在意義のある会社となるべく、企業価値の最大化に向けて取り組んでいます。

page 21

CSR(企業の社会的責任)

企業理念「私たちは“みんなと暮らすマチ”を幸せにします。」を実現するために、企業の社会的責任の観点から解決すべき課題に積極的に対応しています。

page 23

財務セクション

page 66

取締役、監査役および執行役員

page 67

会社概要



Evolving to Meet Changing

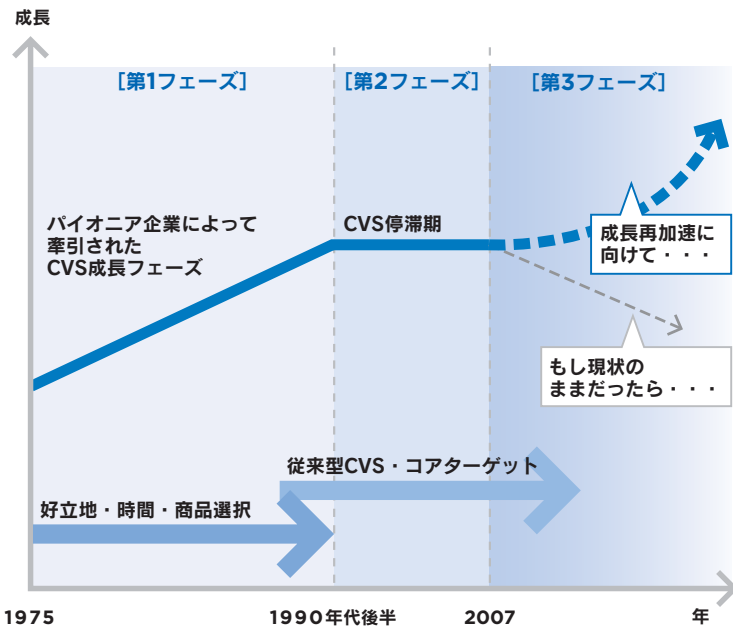
私がローソンの経営者として、就任以来考えていることは、当社が中長期的に持続可能な成長を実現するためには何が必要かということです。私は、「人財を大切にし、育成していくこと」「社会との共生を常に意識していくこと」、大きくこの二つが必要であると考えています。

日本のチェーンストア業界は、全国画一的な標準化モデルに基づき、創業者の強力なリーダーシップとカリスマ性に牽引され、大量出店によって成長してきた歴史があります。その一方で、従業員の人件費をコストと割り切って考える傾向もあり、社員教育の軽視や、後継者の不在、そして資本コストを軽視した事業拡大など、チェーンストアのひずみも顕在化しています。これらのひずみと、同質化した従来型コンビニエンスストア(以下、CVS)の大量出店による飽和が、近年のCVSの既存店売上の不振、企業成長の鈍化を招いたのではないかと、私は考えています。

本アニュアルレポートで、約30年におよぶ日本のCVSの歴史を振り返り、その成長過程から現在までたどることで、ローソンの取り組むべき課題と戦略を明らかにします。

すなわち、この30年の成長の歴史を、過去、現在、将来と、3つのフェーズに分けて分析することで、次の展開を見据えていきます。

コンビニクロニクル -Overview-



CVS業界30年を振り返って

第1フェーズ

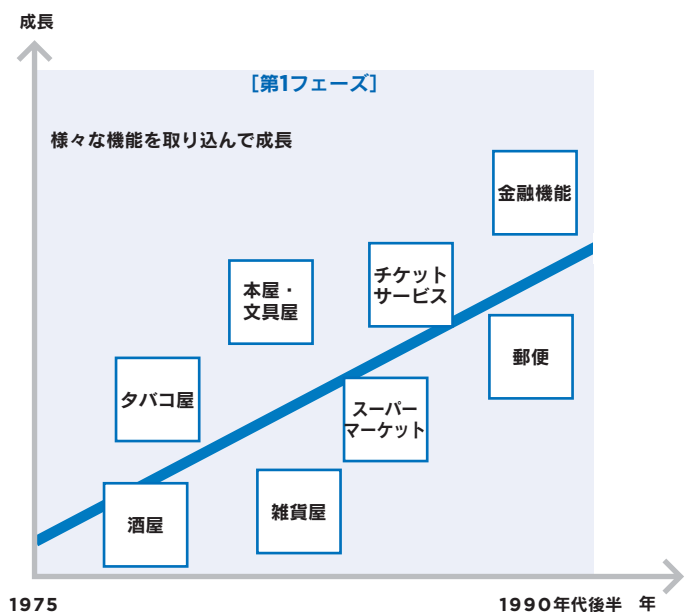
1975年から1990年代後半までの約20年は、日本のCVS業界の黎明期であると同時に、高度成長期でもありました。24時間営業をベースとした時間利便性と、徒歩圏内の小商圈に立脚した立地利便性は、当時、生活圏内で買い物をする小売店が近づくにつれて、選択肢が少なかったお客さまに歓迎されたのです。特に、若者の行動様式の深夜化という時代にマッチした24時間営業の魅力によって、20～30歳代の男性から強い支持を獲得し、CVSの主力顧客層として成長してきました。

一方、自社ブランドの弁当・おにぎりなどの商品開発から販売まで製販一体となったシステムをつくり上げたことをはじめ、メーカー的な機能を持った小売として、他業態と品揃えの差別化を実現したこと、そして雑貨屋やミニスーパー的な機能だけでなく、チケット販売などのサービス機能や、収納代行・ATMなどの金融機能を積極的に導入したことにより、お客さまの利便性を高め、急速に店舗数を拡大していきました。また、チェーンストアとして短期間で高速出店を可能にした背景には、全国一律の標準化モデルの存在が大きな要因となりました。さらに、店舗経営のアウトソーシング機能である「フランチャイズ・システム」も、CVSの高速出店の牽引役となりました。

このようなフレームワークに加え、多数の意欲の高いフランチャイズ(FC)加盟店オーナーが、全国各地で24時間営業の店舗を展開することで、地域密着の経営の礎を築いてきたことがCVSの成長を支えたことは言うまでもありません。

Needs

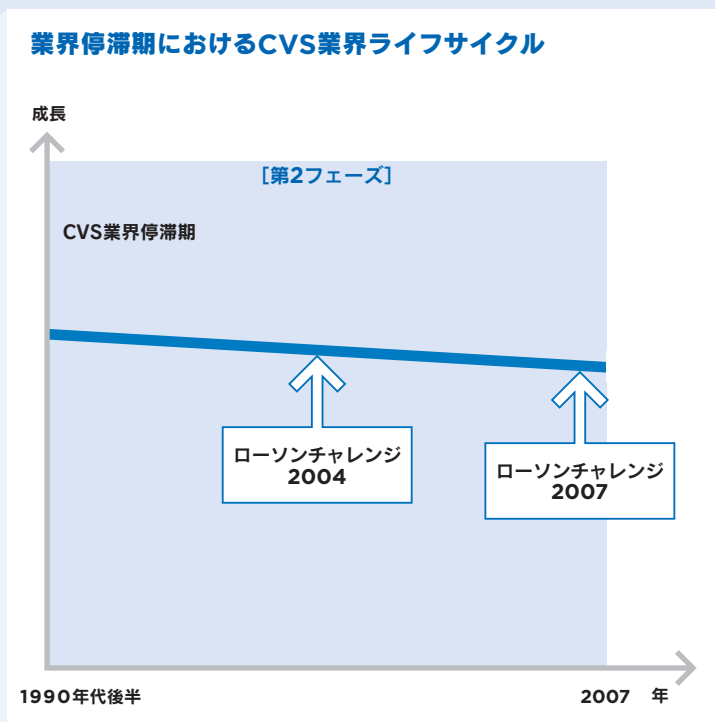
過去の成長ステージにおけるCVS業界ライフサイクル



第2フェーズ

第2フェーズは、1990年代後半から現在にかけての「成長鈍化の10年」だといえます。

過去20年にわたって急激な成長を遂げたCVS業界でしたが、その中でCVS各社は、チェーンストアのスケールメリットを志向するあまり、売上規模拡大のための出店競争に走りました。その結果は、20～30歳代の男性をコア・ターゲットとした同質化店舗の過剰という弊害を生みました。そして、中高齢者世代や女性にとっては雰囲気や品揃えの魅力が薄いと認識され、結果的に顧客層に偏りが生じることになりました。また、規模拡大に注力しすぎるあまり、商品開発やサービス導入などの付加価値事業にイノベーション(革新)をもたらそうとするエネルギーが削がれる結果となり、あらためて業態そのものの魅力を高め、アピールすることに苦心しなければならなかった10年でもありました。



そして、大手CVSチェーンの大量出店による競争激化が、既存店売上の伸び率の鈍化につながり、その結果、既存のFC加盟店オーナーの収益が悪化するというリスクが高まってきました。また大手CVSチェーンの本部においても、大量出店、大量閉店を継続することで、資本効率の悪化を招くことになりました。

CVS上位4チェーンの国内店舗数および出店・閉店の推移*

2月末に終了した1年間

(店)

	2003	2004	2005	2006	2007
ローソン					
店舗数	7,625	7,821	8,077	8,366	8,564
出店	502	625	711	717	700
閉店	611	429	455	428	502
セブン-イレブン-ジャパン					
店舗数	9,690	10,303	10,826	11,310	11,735
出店	930	904	904	891	832
閉店	300	291	381	407	407
ファミリーマート					
店舗数	5,593	5,770	5,994	6,284	6,501
出店	501	456	532	606	586
閉店	359	279	308	316	369
サークルK					
店舗数	2,710	2,651	2,855	2,891	2,898
出店	230	200	193	196	187
閉店	103	259	143	160	180
サンクス					
店舗数	2,257	2,200	2,273	2,263	2,205
出店	188	160	153	139	119
閉店	69	217	80	149	177

*出典:各社発表資料

出生率低下に伴い少子高齢化が進む日本の消費市場を考えると、CVS業界では、従来のコアの顧客層ではなかった中高年齢層や女性層に向けた商品・サービスを提供し、顧客拡大に取り組む重要性が一層高まっています。新しい顧客層を獲得するためには、もはや従来の標準化による全国一律の画一的な品揃えでは顧客ニーズを満たすことができないと認識しています。また、中高年齢層・女性のお客さまは、若い男性と比較して、車による買い物より徒歩圏内での買い物のニーズが高いと見られ、CVSの立地利便性の強みが発揮できるはずだと考えました。

私たちは、業界環境が変化する中で、これら消費者側の構造変化に対応し、マチ(地域)に合った店舗フォーマットやマーチャライジングを実現することで、顧客層拡大による客数増加を図るため、「ローソンチャレンジ2004」(2002~2004年度)と、「ローソンチャレンジ2007」(2005~2007年度)の2つの中期経営計画を策定し、経営を行ってきました。

2002年度からスタートした「ローソンチャレンジ2004」では、過去の急激な規模拡大によって生じた不採算店舗を閉鎖するなど負の遺産を整理し、トレーニングセンターの開設など人材の強化を推進するとともに、店舗運営指導における「**3つの徹底**」に代表されるような基本の徹底に注力し、マチ(地域)のお客さまのニーズに合った店づくりを目指す土台づくりに取り組みました。

「3つの徹底」とは、FC加盟店オーナー、従業員、クルー(パート・アルバイト)がローソン店舗を運営する際にもっとも留意すべき項目である、①マチ(地域、すなわち個々の店舗が持つ商圈)に合った品揃え、②心のこもった接客、③お店とマチをきれいにする、以上の3項目で定義されます。

続いて2005年度からスタートした「ローソンチャレンジ2007」では、**個店カルテ**と**ミステリーショッパー**を活用した品揃えの改善を進めました。また、お客さまの多様なニーズにお応えし、顧客層拡大による客数増加を図るための3つのフォーマットである、通常型ローソン、ナチュラルローソン、ローソンストア100を展開しました。そして、既存店荒利益高の成長、店舗純増、関連会社収益改善、M&A、自社株取得・消却を収益ドライバーとして位置づけ、経営目標数値としては、連結ベースで、3年間の1株当たり当期純利益(EPS)の年平均10%の成長、最終年度である2007年度の自己資本当期純利益率(ROE)15%を設定し、これらの達成を目指しました。

「**個店カルテ**」とは、**個店マーケティング分析と個店経営分析から構成されるFC加盟店オーナーの経営判断資料のことを指します。このカルテの活用により、各店舗はマチ(地域)に合った品揃え・発注を推進することが可能となります。**

「**ミステリーショッパー**」とは、**CVS店舗の運営や品揃えに知悉している覆面調査員が、お客さまの視点でローソン店舗を客観的かつ定量的に評価し、その結果をローソン本部およびFC加盟店オーナーにフィードバックするシステムです。2004年度に子会社のベストプラクティス社を設立し、調査を委託しています。**

しかしながら、大手CVS同士の同質化競争と、スーパーなどとの業態を超えた競争激化という構造要因の影響は私たちの想像をはるかに超えて進んでおり、収益のドライバーとして期待していた既存店荒利益高の伸びが計画を下回る結果となりました。また、地方を中心に高齢化が進む中、中高齢者のお客さまにも来店いただける品揃え・サービスの重要性が高まっているにもかかわらず、中高齢者対応型店舗(後述するローソンプラス)の研究開発に時間がかかりました。さらに、急激な環境変化に対応するための先行投資である「ミステリーショッパー」「**トレーニングセンター**」「ニューフォーマット(ナチュラルローソン、ローソンストア100)の確立」「客層拡大を目指した販売促進活動」などに予想以上に経費がかかりました。

「**トレーニングセンター**」とは、**クルー・オーナー研修を行う施設で、リーダークルー候補者研修やオーナー経年別研修など、その研修内容は多岐にわたります。ミステリーショッパーの導入と連動し、2004年度に各支社に設置しました。**

以上の要因により、2007年2月期の決算発表時には、「ローソンチャレンジ2007」の最終年度の収益計画を見直し、「ローソンチャレンジ2007」の経営目標をP07の別表のとおり引き下げることを発表しました。

「ローソンチャレンジ2007」の中間報告

経営目標：EPS成長3年間平均年率10%およびROE15%

2005～2006年度の総括：当社の予想を超えた環境悪化
→中期的R&D(研究開発投資)、人財育成、FC加盟店支援の増加

1 既存店値入高成長の低迷

- CVS各社が大量に出店
- スーパーなど、業態を超えた競争激化

2 子会社の収益寄与の遅れ

- ニューフォーマット子会社立ち上げのための先行投資が響く
- ローソンCSカードにおけるグレー金利影響

3 中期的視野でのR&D投資

- 生鮮・日配食品システムの全国展開
- 人財育成投資の強化

4 FC加盟店支援

- 販促の強化
- オーナーサポート制度

目標を引き下げました

2007年度の見込み：EPS成長3年間平均年率2.3%およびROE11.1%

しかしながら、この期間に実施した客層拡大による客数増加を達成するための先行投資は、次項で述べる第3フェーズ、すなわち将来に向け中長期的に持続可能な成長を目指すために必要不可欠なものであったと、私は確信しています。

なお、「ローソンチャレンジ2007」期間中における戦略の一環として、ローソンが進めてきた「新しいフォーマットの展開」については、P10以降の「ローソンの店舗フォーマット戦略について」に詳述しています。

第3フェーズ

第2フェーズにおいて、「ローソンチャレンジ2004」と「ローソンチャレンジ2007」の二つの中期経営計画に基づいて経営施策を実施してきましたが、いま振り返ってみて、私は次の点について確信を持ちました。

第一に、CVS業界における最近の成長停滞の原因は、決してCVS業態そのものの陳腐化ではなく、あくまで同質化した従来型CVSの店舗数飽和によるものだということです。マチ(地域)におけるConvenience(利便性)の重要度は、高齢化社会においてますますかけがえのないネットワークバリューの位置づけを高めています。

第二に、当社を含めたCVS大手各社は、現在もキャッシュリッチかつバランスシートも強靱であり、資本効率の改善に努めていきさえすれば、今後成長フェーズに回帰するために必要な経営資源は十分保有していると思われまます。

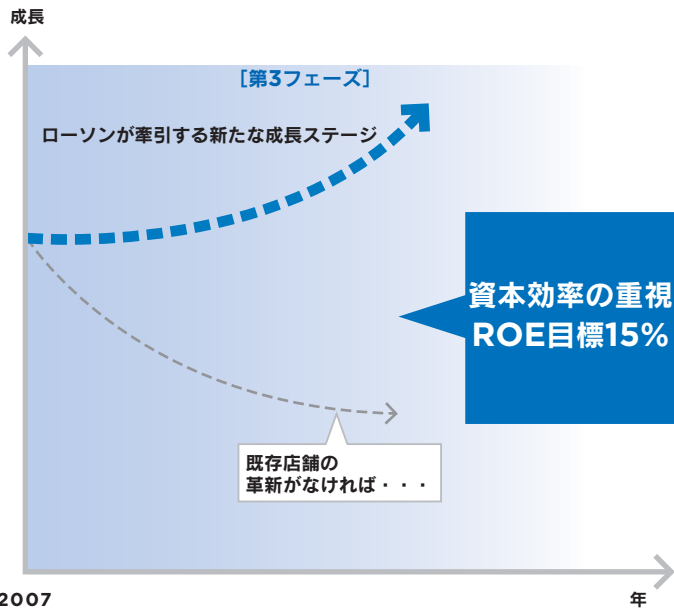
そして、第三に、今後CVS各社が成長フェーズに回帰できるかどうかは、まさに資本効率を重視しながら、経営資源をいかに活用し、イノベーションを興すことができるかどうかにかかっています。

すなわち、第3フェーズとは、CVS各社の中長期的な成長戦略の優劣・是非がより問われる時代なのだと考えています。

よって、新たな成長ステージである第3フェーズにおいて、私たちローソンは第2フェーズでの打ち手をより強化・推進していきます。

私たちは、第2フェーズで顧客層拡大への取り組みのために、新しいフォーマットの開発などの先行投資を実施してきました。こうしたCVS大手同業他社に先行した取り組みは、将来、必ず差別化要因として実を結び、成長ステージへの回帰を果たす原動力となるものと考えています。業界第2位の会社として、トップ企業と

新たな成長ステージにおけるCVS商品ライフサイクル



同じ戦略・手法では、競争に勝ち抜く可能性は低いのです。私たちは、イノベーションを最大のテーマとして、CVSの最大の強みである立地利便性を活かす様々な実験や他業種との提携を通じて企業価値を高め、CVS業界での確かな地位を築いていきます。

また、資本コストの高さを意識し、資本効率を重視した経営を推進していくため、引き続き、ROEを重視していきます。そのために、顧客層拡大による客数増加を柱とした既存店再活性化策を推進し、既存のFC加盟店収益改善を目指します。

具体的には、以下の戦略を推進していきます。

第一に、個店カルテの分析に基づき、生鮮食品や日配食品、地域密着型商品、すなわち地域特有の嗜好を活かした食材を使用した商品や、地域のニーズに沿った商品などの取り扱いを増やすことで個店対応力を強化し、女性や中高齢者の顧客層を拡大していきます。

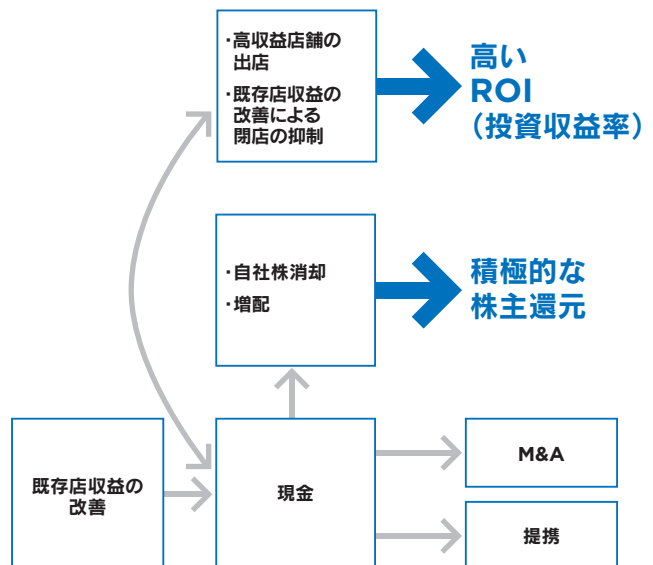
次に、個店カルテの活用に加え、ナチュラルローソンやローソンストア100の商品ノウハウを通常型ローソンにも取り込むことで、さらにマチ(地域)のニーズに合った品揃えを目指します。

第三に女性や中高齢者の顧客層への認知度を高める手段として、ローソンプラスへの改装を進めます。

第四に、クレジット機能付きポイントカード「ローソンパス」およびポイントカード「マイローソンポイント」のカード会員数を拡大し、カードを活用した販売促進の強化によって、カードの実稼動増加を目指します。これらの施策により、カスタマー・リレーションシップ・マネジメント*(CRM)を実現し、マチ(地域)に合った品揃えの精度を高めていきます。

最後に、個店カルテの活用を強化するため、人財の育成や人員の採用を積極的に実施し、FC加盟店オーナーへの経営支援力を強化します。

資本効率の改善に向けて



このように、私たちは、新店出店より既存店強化を重視する施策を推進することで、大量閉店・大量出店という負のスパイラルを打破し、株主の皆さまの期待に応えられるよう資本効率を改善し、将来的にROE15%を達成できる会社を目指します。

*カスタマー・リレーションシップ・マネジメント：顧客の購買行動・性別・年齢などのデータを収集・分析することにより個別のニーズに合わせたサービスを提供すること

最後に

私は、経営者として資本効率を重視したグローバルな経営哲学が重要であり、同時に従業員の満足(ES)を重視し、社会との共生を目指す日本的な経営哲学も重要であると考えています。「日本資本主義の父」と言われる実業家渋澤栄一の著書「論語と算盤」に語られているとおり、日本的な企業文化と、グローバルな経済合理性とのバランスをうまく取った経営こそが、長期的な安定成長をもたらす源泉と言えるでしょう。

ローソンの経営者として、私はまず、短期収益目標の達成と、中長期持続成長の実現とのバランスを取っていくよう努めていきます。事業への投資については、ROEを重視し、資本コストを超えるリターンにこだわった経営行動により、3~5年の時間軸の中での収益実現を目指します。その一方で、長期的成長の要として、社会との共生を常に意識し、本業の推進を通じてこれを実現していきたいと考えます。

また、手元保有キャッシュについては、将来、高いROEの実現を可能とする中長期的先行投資を行うために使用するとともに、自社株消却や増配といった株主還元についても、バランスを見ながら積極的に行っていきます。

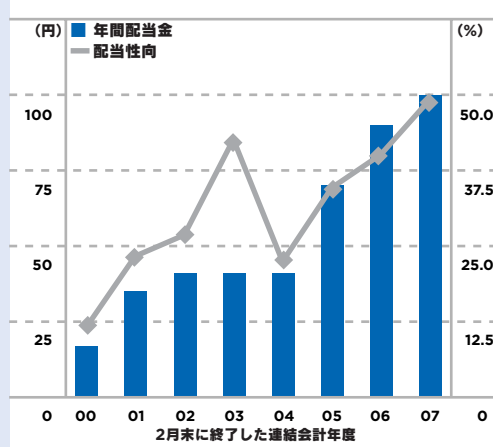
私たちは、今後も株主価値の向上を柱として、証券市場との率直な対話を重視し、経営ビジョンと戦略、そしてその現状と問題点について理解を深めていただくよう力を注いでいきます。皆さまのご支援をお願いいたします。

2007年8月

新浪剛史

代表取締役社長CEO
新浪 剛史

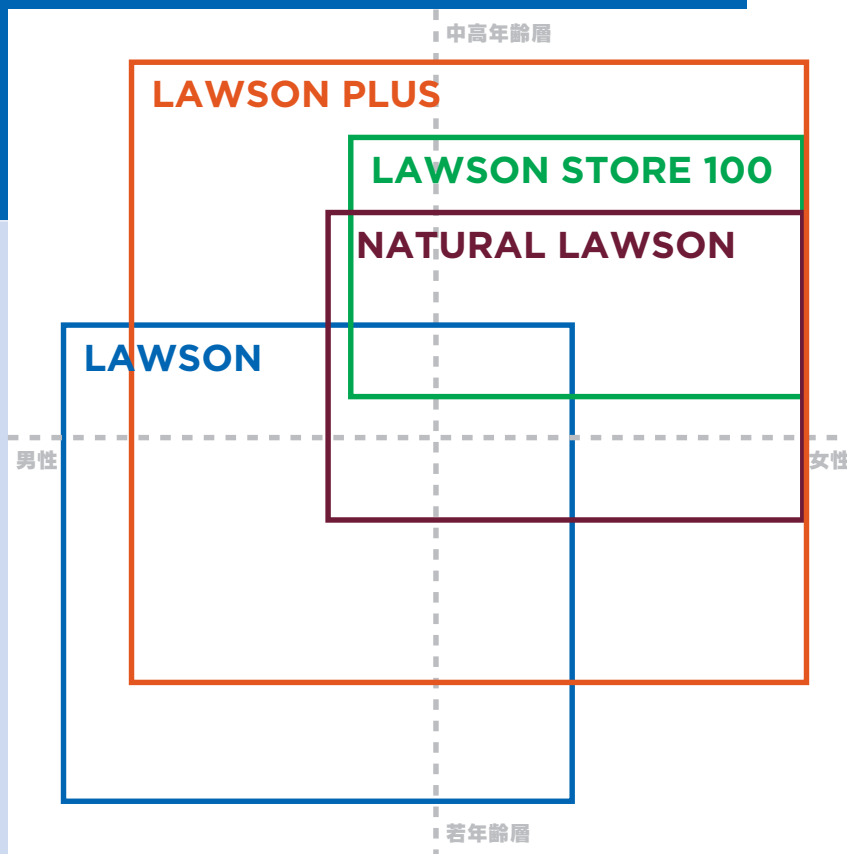
年間配当金および配当性向の推移



ローソンの店舗フォーマット戦略について

フォーマット戦略

ローソンは、お客さまの年齢や地域のニーズに合わせ、そして現状のインフラを活用した店舗フォーマットを展開することで、マチのお客さまが求める商品・サービスを提供していきます。



ローソンのフォーマットは2007年2月末現在、通常型ローソン、ナチュラルローソン、ローソンストア100の3種類となっています。また、通常型ローソンの改装フォーマットとして2007年2月期よりローソンプラスが加わりました。このセクションでは、ローソンが持つこれらの店舗フォーマットの概要をご説明します。

ローソンのフォーマット戦略の基本は、店舗のあるマチ(地域)、すなわち商圏のお客さまのニーズに合ったフォーマットを出店していくことです。例えば、商圏の中の年齢構成や男女構成比、地域性および生活環境の違いなどによる、顧客ニーズを分析し、その地域(商圏)の中にある立地に相応しいフォーマットを出店していくことを意味します。

ローソンでは、個店カルテ(個店の経営分析資料)を基に、その店舗が属する商圏のお客さまに最適なフォーマットが何かを判断していきます。すなわち、新規出店する場合は、どのフォーマットが適切かを判断し、既存店の業績が落ち込んでいる場合は、異なるフォーマットに業態転換(例えば、通常型ローソン

LAWSON Stores

の既存店をナチュラルローソンに転換)するのか、それともローソンプラスに改装するのか、あるいは既存の業態のままでQ(品揃え)・S(接客)・C(清掃)の改善や商圈のお客さまに合った品揃えの強化をすべきかを検討し実行していきます。今までは通常型のローソンしかなかったため、店舗収益が低迷した際に閉店もしくは置換を行ってきましたが、フォーマット戦略によって今まで営業していた立地で引き続きお客さまに商品・サービスを提供することが可能となりました。

具体的には、個店カルテの作成およびメンテナンスを進める中で、FC加盟店オーナーと当社のスーパーバイザー(経営指導員)がお互いに協力し、その店舗の商圈の客層や地域特性などを分析しています。また、個店カルテから得る情報を活用し、店舗の商品構成が、顧客ニーズを満たすことができるか判断しています。

なお、フォーマットごとの収益性については、その立地・商圈のお客さまのニーズが一番合ったフォーマットが、FC加盟店オーナーおよびローソンにとって最も収益性が高いものになると考えます。

ローソンが推進する新フォーマット戦略は、マチ(地域)に合ったフォーマットを出店し、マチ(地域)のお客さまにとって便利なお店を展開していくことです。

ローソン・フォーマットの取り組み

【通常型ローソンとは】

1975年の創業以来、当社の主力CVSの位置づけです。看板の色やロゴをはじめ、店舗のコンセプトカラーは原則として青を基調としています。営業時間は、一部オフィスビルなどで営業時間に制限を課されているところを除けば、原則24時間営業となっています。

主な顧客ターゲットは、20～30歳代の男性となっており、主に若い男性を中心とした生活パターンの変化(深夜の仕事や外出の増加)によって生まれたニーズに対応

することによって、業態開発から約30年間成長を続けてきました。

このフォーマットの強みは、お客さまの住まいや職場など、生活拠点の近くに店舗ネットワークが稠密に存在することです。そのような小商圈に立脚した、時間利便性および立地利便性がCVS業態としての強みとなっています。また、生活必需品から緊急時の利用まで小商圈のお客さまのニーズに対応できるよう、限られた売場面積の中で、幅広い商品カテゴリと種類を絞り込んだ品揃えの利便性が、他の小売業態との差別化要因となっています。

さらに、TVコマーシャルなどを通じて「マチのほっとステーション」という親しみやすいブランドイメージを構築したこと、1997年にCVS業界初となる日本全国47都道府県に出店したナショナルチェーンとしてのネットワークの幅広さ、そして「おにぎり屋」「ごはん亭」に見られるイノベーションへの取り組みなどが強みとなっています。





「ハッピー子育てプロジェクト」
ミッフィーキャンペーンの景品

【通常型ローソンの課題について】

過去30年間、ローソンの成長を牽引してきたローソン・フォーマットは、CVS業界全体の同質化競争およびライフスタイルの変化などにより、既存店売上高の苦戦が続いています。ローソンが当フォーマットについて課題として認識しているのは下記の3点です。

- 1] CVS大手チェーン同士の大量出店による従来型CVSが飽和状態にあること
- 2] 若い男性向けの店舗というイメージが強く、女性や中高齢者への訴求力が弱いこと
- 3] スーパーマーケットやドラッグストアなど業態の垣根を越えた競争の影響をロードサイド店舗を中心に受けていること

【通常型ローソンの今後の取り組み】

通常型ローソンの課題の解決に向けて、最優先で取り組んでいるのは、現在のコアターゲットである20～30歳代の男性の支持を維持しながら、その他の客層にも来店

いただくことで、客数を増加させ既存店売上上のトレンドを改善していくことです。具体的施策は、下記の6点です。

- 1] FC加盟店オーナーの店舗運営力を強化し、個店カルテの活用レベルを向上することで、マチ(地域)に合った品揃えを推進します。
- 2] 本部としての経営施策では、全国7支社(北海道、東北、関東、中部、近畿、中四国、九州)への権限委譲を行い、商品面や運営面、開発面で、きめ細かい地域ニーズへの対応を推進し、スーパーバイザー(経営指導員)のFC加盟店オーナーに対する経営指導力を向上します。
- 3] マチ(地域)の嗜好やニーズに合わせた商品、健康志向を基軸とした商品、主婦や中高齢者向けの生鮮食品・日配食品の導入・強化を実施します。
- 4] 法人とのアライアンスを強化し、病院や駅、郵便局など、閉鎖商圏のため高収益が見込める特殊立地への出店を引き続き推進します。

5] 個店カルテの活用推進やマチ(地域)に合った品揃えの改善を進めるため、スーパーバイザーをはじめとする人材育成の強化を図ります。

6] 「ローソンパス」(ポイント機能つきクレジットカード)・「マイローソンポイント」(ポイントカード)の活用を推進します。2008年2月末会員数600万人を目標に、カード会員の獲得とポイント優待・特典などの販売促進キャンペーンによるカードホルダーのロイヤルカスタマー化を推進します。さらに、カードデータを活用したカスタマー・リレーションシップ・マネジメント(CRM)の推進による、マチ(地域)、さらには個店に合った品揃えを強化します。

2007年2月28日現在

業態開始時期	1975年4月
コアターゲット	20～30歳代 男性
女性顧客比率(推計)	約30%
出店エリア	全国
取り扱い品目数	約2,800
オリジナル商品比率	約30%
1店当たり売場面積	約35坪

国内総店舗数	8,384
FC比率	96.4%

NATURAL LAWSON Stores



ナチュラルローソンの取り組み

【ナチュラルローソンとは】

女性のお客さまの獲得強化を目指し、2001年7月に第1号店を出店した、「美」と「健康」と「快適」をキーワードとした付加価値型CVSです。従来のCVSのイメージを脱却し、女性のお客さまが入店しやすい店舗づくりを意識して、店舗およびロゴのコンセプトカラーは「バーガンディーレッド」とし、店舗インテリアや商品構成などについても従来型CVSとの差別化を図っています。具体的な差別化ポイントは、下記3点となります。

- 1] 黒米や玄米などの素材を利用したお弁当など、健康志向商品の品揃えを強化していること
- 2] 大半の店舗で店内で調理した焼きたてパンを提供していること
- 3] ナチュラルビート（健康志向サンドイッチ販売）やヴィノスやまざき（ワイン専門店）、エフ・アグリシステムズ（野菜ソムリエによる野菜・果物販売）、モトヤエクスプレス（移動型コーヒーショップ）など、ナチュラルローソン・ブランドと親和性のある他業態とのアライアンスを積極的に推進していること

【ナチュラルローソンの今後の取り組み】

ナチュラルローソンの展開については、過去の成功体験にとらわれず、商品開発や店舗コンセプトのイノベーションを進めることにより、新しいフォーマットとしての差別化が図れると考え、ローソン100%出資の子会社による運営を行ってきました。業態開発から5年が経過、店舗数は100店に達し、差別化された商品や店舗のコンセプトなどナチュラルローソン・ブランドの確立が達成できたとみています。今後はローソングループとしてのインフラをより有効に活用してシナジー効果を高めていきます。

既存店については、ローソン各支社との連携による運営力の強化を図り、店舗開発についても本体開発部門との連携のさらなる強化により、店舗収益にこだわり出店していきます。また、商品開発についても健康志向・女性志向のテイスト（嗜好）＝“ナチュラルローソンらしさ”にこだわった商品開発を強化していきます。上記取り組みにより既存店の収益性を高め、直営店のFC化を推進していきます。



ナチュラルビートとは、化学調味料・保存料・発色材などの添加物や遺伝子組み換え食材を利用しない体に優しい商品（調理パン、マフィン、スープなど）を提供するお店です。2007年3月末現在10店を都内に展開しています。2004年設立。

2007年2月28日現在

業態開始時期	2001年7月
注力顧客ターゲット	20～30歳代の働く女性、健康志向のお客さま
女性顧客比率（推計）	約45%
出店エリア	オフィス街・住宅地
取り扱い品目数	約2,500
通常型ローソンとの共通商品比率	約60%

総店舗数	100
FC比率	5%

LAWSON STORE 100 Stores

ローソストア100の取り組み 【ローソストア100とは】

近年の、核家族化や高齢化など家族形態の変化による小商圏における生鮮ニーズの高まりに対して、ローソングループ内でノウハウを蓄積するべく、「ローソストア100」フォーマットを開発し、2005年5月に第1号店を出店しました。「日常生活を節約、簡単・便利に支援する」をテーマとしたCVSとミニスーパーの融合型業態であり、生鮮食品の取り扱いに特徴があります。総合スーパーマーケット(GMS)や食品スーパー(SM)は、大人数の家族が週末にまとめ買いをするという使い方をされているのに対し、ローソストア100は、育児に忙しい主婦や高齢者が日々必要なだけ購入するという使い方をされています。したがって、ローソストア100のマーチャンダイジング(商品構成)の特徴としては、生鮮商品や日配食品などの適量・小分け販売を特徴としています。価格戦略については、わかりやすい価格設定で高齢者にも安心してもらえるよう、105円(税込み)を中心としたシンプルプライスで商品提供を行っています。また、ローソストア100でオリジナル商品として開発を行った「ハ



リューライン」というPB(プライベートブランド)もアイテム数が増えており、その一部は通常型ローソンにも導入されています。

【ローソストア100の今後の取り組み】

ローソストア100は2005年の業態開始以来、2年間で80店舗になりました。自社グループ内で生鮮食品の仕入れルートの構築や取り扱い方法などのノウハウを蓄積することで、2007年2月には生鮮食品の全国配送ルートを確認しました。

また、2007年2月、ローソンは、「SHOP99」の運営会社で生鮮コンビニの先駆者である株式会社九九プラスと業務・資本提携を結びました。これにより、生鮮コンビニ事業について両社のノウハウを共有し、将来的な事業統合も視野に入れた取り組みを開始します。なお、「SHOP99」は主婦・中高齢者からの支持が一般CVSより高いことが客層データの実績にあらわれており、生鮮食品・日配食品の開発・販売ノウハウに強みを持っています。



2007年2月28日現在

業態開始時期	2005年5月
注力顧客ターゲット	主婦・中高齢者
女性顧客比率(推計)	約40%
出店エリア	住宅地・駅前
取り扱い品目数	約4,500
バリューラインの品目数	320
通常型ローソンとの共通商品比率	約10%

総店舗数	80
FC比率	0%

LAWSON PLUS Stores

ローソンプラスの取り組み

【ローソンプラスとは】

ローソンプラスは、従来型CVSのコア・ターゲットである20～30歳代男性の客層を維持しつつ、中高齢者や女性といった新しい顧客層を来店・購買誘導するために、看板・内装・什器・品揃えなどを中心に通常型ローソンの既存店を改装したフォーマットのことを言います。

既存店改装の条件としては、個店カルテの分析に基づき、その店の属する商圏において女性や中高齢者の占める割合が高い店舗で、ミステリーショッパーのランクがBプラス以上の店舗を対象としています。ローソンプラスでは、レギュラーローソンの取り扱い商品に加えて、生鮮・日配食品・冷凍食品・惣菜の取り扱いを強化しています。

2006年度において、2005年秋より取り組んでいる、「中高齢者にやさしいローソン」や都市型生鮮食品導入店舗など、いくつかの実験結果を踏まえて、ローソンプラス・フォーマットを構築しました。これら全てを含めた、広義の「ローソンプラス」店舗は2007年2月末現在で77店舗となりました。

*サンライズカラーには、新しい始まり、通常型ローソンからの進化・改革を象徴するラインサインと水平線を表す「オーシャンカラー」をコンセプトとし、日の出とともに、太陽が大海原より上昇する「新しいローソン」を表現しています。

【ローソンプラス・フォーマットの強み】

ローソンプラスでは、焼きたてパンや健康志向食品などナチュラルローソんで蓄積してきたノウハウや生鮮・日配食品の品揃えなどローソNSTOA100で蓄積したノウハウを活かすことによって、従来型CVSとの差別化を図っています。

ローソンプラスの戦略の中心にあるのは、個店カルテの分析に基づいた、中高齢者・女性をはじめとする新しい客層へ訴求できる商品の開発や、その地域のお客さまの嗜好に合った商品を品揃えするというマーチャндаイジングです。

これらの戦略の効果を高めるため、看板や内装、什器など従来の通常型ローソンから変更します。特に看板については、従来の「青」から、「サンライズカラー*」と言われる暖色系を基調とした色へと大胆に変更しています。これにより、商圏のお客さまの一部にある、「青いローソン」に抱かれている「若者、男性向きのお店」という認識が変わることで、女性や中高齢者など、新しい客層のお客さまが来店しやすい雰囲気を目指しています。



【2007年度への課題】

ローソンプラス改装による売上のトレンド改善は+15～20%を目指します。2007年度の改装(目標)は700～800店となっています。現時点では、全店舗の約3割がローソンプラス改装により売上改善の可能性があると考えています。2007年度はローソンプラス本格改装の初年度であり、今後のローソンプラス改装成功のカギとなる重要な1年と考えます。

業態開始時期	2005年より実験開始、2007年度より本格展開(サンライズカラー看板1号店は2007年1月に出店)
コア・ターゲット	従来の主力客層(20～30歳代男性)を中心に、主婦や中高齢者などマチ(地域)のお客さま全般
出店エリア	大都市および地方の市街地、住宅地

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、当社のステークホルダー（利害関係者）である「お客さま」「FC加盟店オーナー」「クルー（パート・アルバイト）」「お取引先」「従業員」「株主」「社会」、それぞれのステークホルダーにとって存在意義のある会社となるべく、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）の徹底はもちろんのこと、「企業理念」と「ローソン倫理綱領」に基づき、「思いやり」を意識した行動を実践するとともに、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・透明性を高めることで、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。

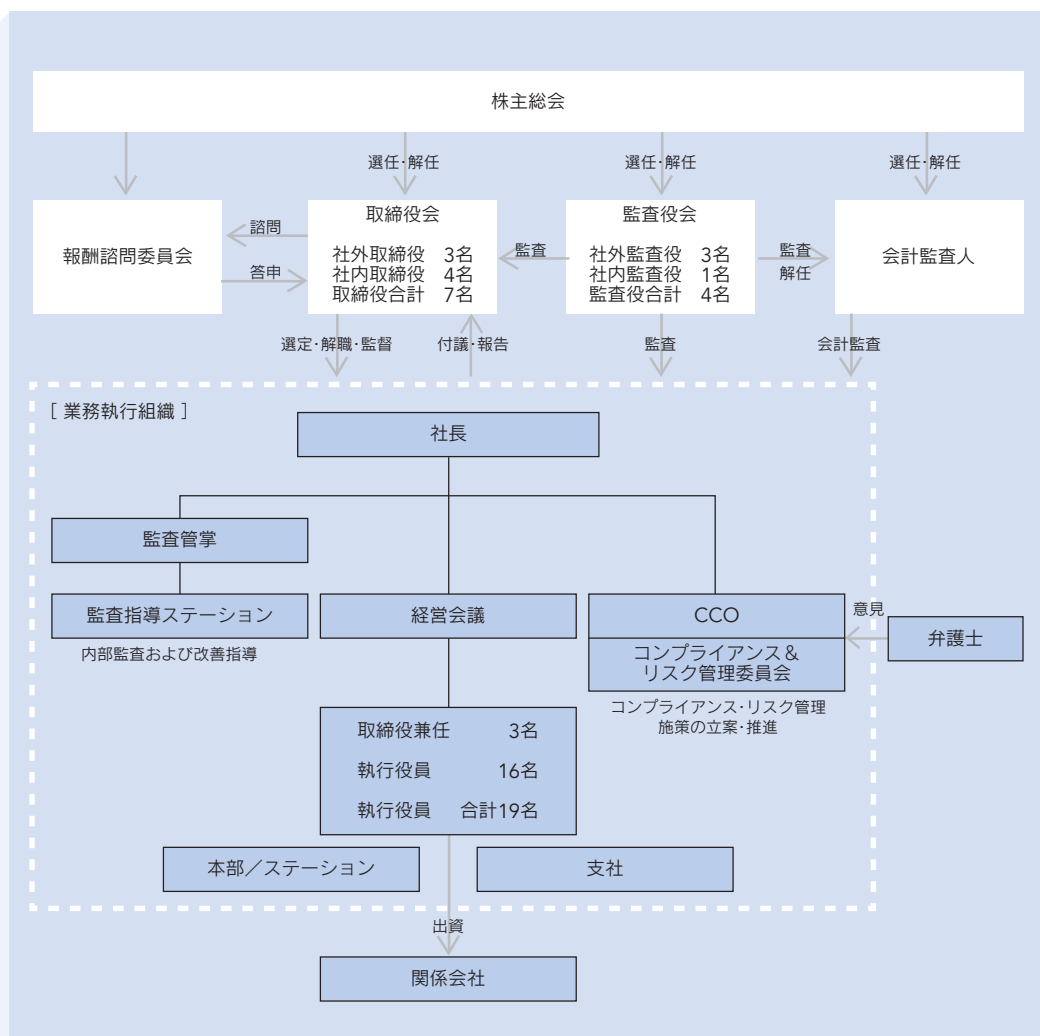
業務執行・経営の監視の仕組みおよび内部統制システムの体制図は、P17のとおりです。

当社のコーポレート・ガバナンス体系（2007年5月25日現在）

コーポレート・ガバナンスに関する項目	内容
組織形態	監査役会設置会社
取締役会議長	社外取締役
取締役人数（うち社外取締役人数）	7名（3名）
2006年度の取締役会開催数	15回（臨時3回含む）
2006年度の社外取締役の取締役会出席率	78%（臨時含む）
監査役人数（うち社外監査役人数）	4名（3名）
2006年度の社外監査役の取締役会出席率	93%（臨時含む）
監査役の出席する、主な重要会議	取締役会、経営会議、コンプライアンス&リスク管理委員会、資産管理委員会、執行度確認会議、他
2006年度の監査役会開催数	14回（臨時2回含む）
2006年度の監査役会出席率	97%（臨時含む）
取締役および監査役の平均年齢	54歳
会計監査人	監査法人トーマツ
内部監査部門	監査指導ステーション
内部統制システムの概要	<ul style="list-style-type: none"> ■ 2007年2月に改訂した「2007年度内部統制システムの整備の基本方針」に基づき、下記の点を中心に推進 <ol style="list-style-type: none"> 1] 社外役員を含む取締役会、監査役会による企業統治 2] コンプライアンスおよびリスク関連規程の整備・教育・訓練 3] 監査指導ステーションによる社内監査 4] 企業集団による内部統制システムの整備 5] 監査役への報告態勢など監査役監査の実効性確保
コンプライアンス専門組織の体制	<ul style="list-style-type: none"> ■ コンプライアンスおよびリスク管理の統括責任者（CCO：チーフ・コンプライアンス・オフィサー）を任命 ■ 本社各部署と全国7支社にコンプライアンス担当を配置 ■ CCOを委員長とする「コンプライアンス&リスク管理委員会」を毎月1回開催し、全社におけるコンプライアンス問題とリスクの掌握と、不祥事の予防を協議
社外役員へのサポート体制	<ul style="list-style-type: none"> ■ 取締役会事務局より、原則会議1週間前の議案書事前配布やリスク情報の共有など、随時サポートを実施

取締役の報酬体系	<ul style="list-style-type: none"> ■ 報酬は、報酬諮問委員会(社外取締役および社外監査役のみで構成)から取締役会に対し答申し、取締役会にて決定 ■ 報酬の約30%は業績変動部分 ■ 有価証券報告書、事業報告で全取締役の報酬総額を記載 ■ その他のインセンティブは、取締役退任後に行使可能となる、行使価格1円の株式報酬型ストックオプションと、行使価格を原則として割り当て時の時価とする通常型ストックオプション
コーポレート・ガバナンスに重要な影響を与える特別な事情	<ul style="list-style-type: none"> ■ 三菱商事株式会社は当社の議決権を31.0%保有(間接保有を含む)、当社は同社の持分法適用関連会社 ■ 当社の連結子会社である株式会社ローソンチケットはJASDAQ市場の上場会社であり、当社は同社の上場会社としての独立性を尊重
ディスクロージャー・ポリシー	<ul style="list-style-type: none"> ■ 当社IRサイトに「情報開示の基本原則」を掲載 http://www.lawson.co.jp/company/corporate/disclose.html ■ 開示情報や重要な情報、決算説明会の資料については、原則日本語と英語両方で当社IRサイトに、できるだけすみやかに掲載

コーポレート・ガバナンス体制(2007年5月25日現在)



取締役および監査役の紹介



にいなる たけし
新浪 剛史
代表取締役社長CEO

新浪剛史は、三菱商事株式会社にて外食事業などに携わり、給食事業を営む株式会社ソテックスコーポレーション(現レオックジャパン)の代表取締役や、日本ケンタッキー・フライド・チキン株式会社の社外取締役を歴任し、2000年2月の三菱商事株式会社の当社への資本参加に伴い、2002年5月より当社代表取締役社長となり現在に至っています。



もりやま とおる
森山 透
取締役 専務執行役員

森山透は、三菱商事株式会社で水産事業を中心にキャリアを重ね、同社食品本部水産ユニットマネージャー、同社中部支社生活産業部長を経て、2006年5月より当社の取締役専務執行役員商品・物流本部長に就任。当社の事業の根幹である商品・物流事業の執行責任者として業務を遂行しています。



やばき よしゆき
矢作 祥之
取締役 常務執行役員CFO

矢作祥之は、三菱商事株式会社入社後、経営管理・投融资管理・リスクマネジメント業務を中心にキャリアを重ね、同社コントローラーオフィス投融资第一チームリーダー、監査部部長代行を経て、2007年5月より当社の取締役常務執行役員CFO兼コーポレート管掌兼ヒューマンリソース管掌に就任。CFOとして当社の資本・財務政策を主管するほか、経営企画・経営管理・人事業務などの執行責任者として業務を遂行しています。



あさの まなぶ
浅野 学
取締役 上級執行役員CCO

浅野学は、当社入社後、店舗開発本部長、中部ローソン支社長、CRO(チーフ・リスクマネジメント・オフィサー)補佐を経て、2006年5月より当社の取締役上級執行役員CCO(チーフ・コンプライアンス・オフィサー)兼業務企画管掌兼監査管掌に就任。コンプライアンスとリスク管理の統括責任者および監査業務の執行責任者として、内部統制システムの監督業務を遂行しています。



- 1. たかひろし
田坂 広志
取締役
- 2. おくたにれいこ
奥谷 禮子
取締役
- 3. かきうちたけひこ
垣内 威彦
取締役

社外取締役

当社の社外取締役は学識者や経営者が就任しており、全社的経営戦略の策定やM&A、株主還元をはじめとする資本政策など、会社運営上の重要事項について、社外の視点に基づく幅広い洞察や知見による意見や判断をいただいています。

多摩大学大学院教授およびシンクタンク・ソフィアバンク代表をつとめる田坂広志氏、株式会社ザ・アール代表取締役社長の奥谷禮子氏、三菱商事株式会社生活産業グループCEO オフィス室長をつとめる垣内威彦氏の3名が、当社の社外取締役に選任されています。



- 4. なかのむねひこ
中野 宗彦
常勤監査役
- 5. やまかわけんじ
山川 健次
常勤監査役
- 6. おざわてつお
小澤 徹夫
監査役
- 7. くわたひろし
桑田 博
監査役



監査役

当社の監査役は4名となっており、うち3名は社外監査役となっています。当社が社会的信頼に応えながら、健全に持続的発展できるよう、「内部統制システムの整備の基本方針」に重点を置き、監査を行っています。

社外監査役には、三菱商事株式会社出身の中野宗彦氏(常勤監査役)と、弁護士の小澤徹夫氏、そして三菱商事株式会社でリスクマネジメント部長をつとめる桑田博氏の3名が選任されています。

(2007年5月25日現在)

ローソンの企業理念および行動指針

全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、全社一丸となり邁進していきます。また、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、共通の価値基準を持って行動します。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、行動指針として定めています。

企業理念

私たちは“みんなと暮らすマチ”を幸せにします。

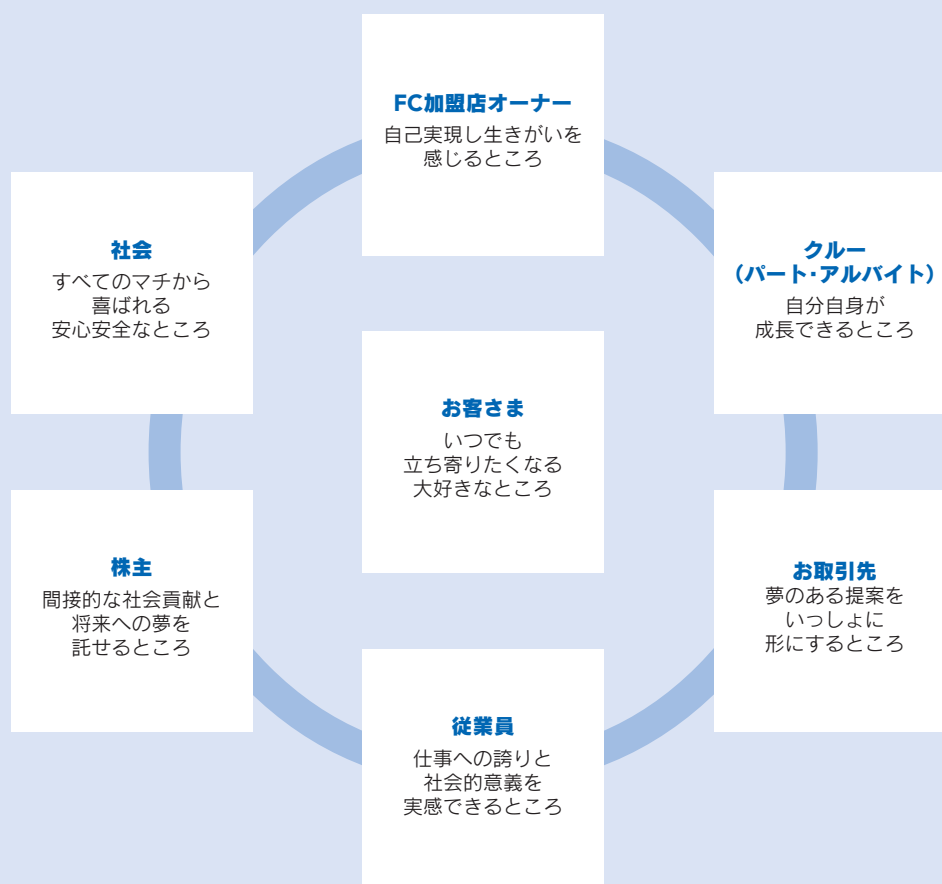
行動指針

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。

ステークホルダーに対するローソンの約束



ローソンでは上記7つのステークホルダーを重視し、それぞれとの約束を果たすことが企業価値の増大につながると考えています。

CSR(企業の社会的責任)

企業理念「私たちは“みんなと暮らすマチ”を幸せにします。」を実現するために、社会的責任の観点から解決を図るべき課題に積極的に対応していくことが、企業価値および株主価値の向上へとつながると考えています。これにより、すべてのステークホルダーおよび地球環境にとっての幸せを実現していきたいと考えています。

2006年度の主な活動

緑化活動の強化

ローソン「緑の募金」は1992年から展開しており、これまでにお客さまからお寄せいただいた善意とローソン本部寄付金を合わせると、2007年2月末現在で22.9億円になります。このお金はすべて社団法人国土緑化推進機構に寄付され、植樹・間伐・下草刈りなどの森林整備活動に充てられます。2006年度中に、FC加盟店オーナー、店長、クルー(パート・アルバイト)、本部社員が参加した森林整備活動回数は80回を超えます。これまで支援した森林

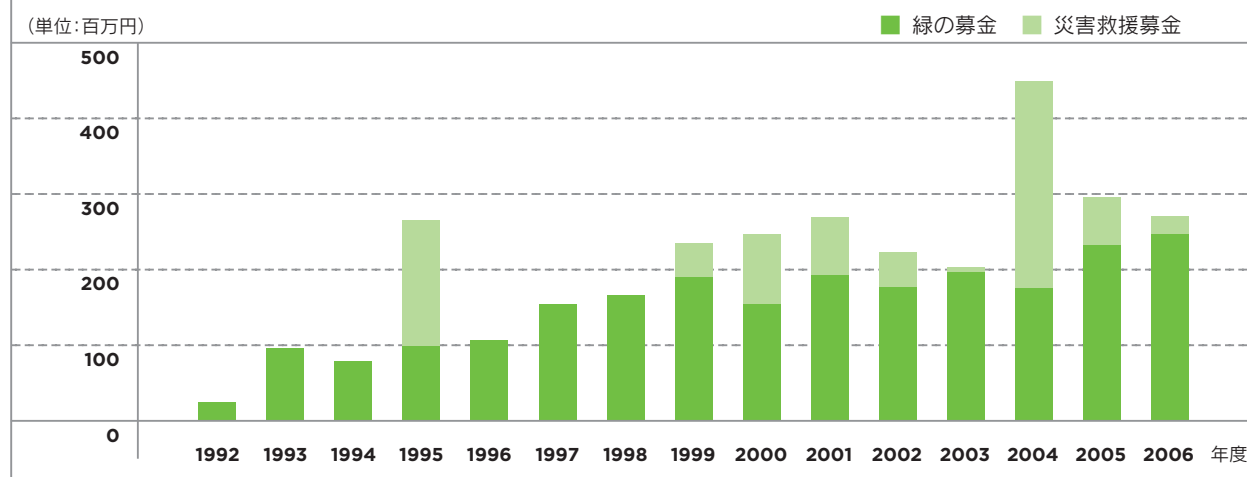


整備活動は国内外1,528カ所、面積*は4,510ヘクタールにおよび、植樹や間伐などの手入れをした森林の木の本数*は1,127万本を超えるまでになりました。

*緑化面積・本数は、ローソン「緑の募金」総額および「緑の募金」全体の活動実績から、一定の仮定をもとに試算したものです。

緑の募金額の推移

(単位:百万円)



食品リサイクル(廃油利用・飼料化・肥料化)

ローソンでは、商品発注の精度を高め、食品廃棄物抑制に努めるとともに、以下の3つの取り組みを行っています。

- 1) 2006年1月から、店舗で使用した食用油(廃油)のリサイクルを開始し、全国での回収体制を構築しました。
2007年3月末において、86%の店舗で廃油リサイクルを実施しています。
- 2) 食品廃棄物については、東京都や名古屋市などの900店舗で、飼料化・肥料化のリサイクルを実施しています。
- 3) 一部の店舗において、生ごみ処理機を使用した脱水・乾燥による減量に取り組んでいます。2006年度は約60店舗で実施しています。

これら3つの方法の組み合わせにより、2007年3月末時点ではローソン全店で25%の食品リサイクル率を達成しています。

食品リサイクル法におけるリサイクル率20%の目標に対しては、2006年4月から2007年3月までの1年間の平均で、直営店は36%のリサイクル率を達成しています。加盟店も含めた全体では18%の食品リサイクル率となっています。

お客様の声の実現

2005年の創業30周年を記念して、お客さまから「未来のコンビニを考えよう」をテーマにアイデアを募集し、11月12日に最優秀賞が決定しました。このとき最優秀賞に決まったのが「子育て応援コンビニ」です。2006年3月、社内プロジェクトチームを発足させ、7月には「ハッピー子育てプロジェクト」としてホームページを通じ、子育てに関してCVSがどういうサポートができるのか、お客さまから意見を募集しました。

お客さまからいただいた声を参考にして2006年12月に「ハッピーローソン」1号店を6ヵ月期間限定で日本橋にオープンしました。今後は、「ハッピーローソン」店舗の運営によって得た、商品やサービスの情報、ノウハウなどを子育て中の方にも優しいお店づくりに役立てていきます。なお、2006年度にローソン全店にて2回実施した「ハッピー子育てプロジェクト」ミツフィーキャンペーンでは、お客さまが引き換えた絵皿1枚につき1円をローソンが寄付金として集め、全国母子生活支援施設協会(全母協)の施設に絵本や生活用品に換えて寄付しました。



01 食品リサイクルによる飼料づくり
02 ハッピーローソン日本橋店*

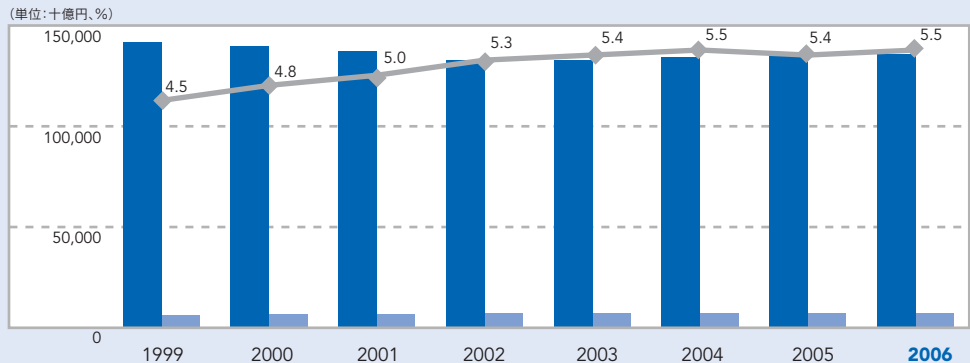
*日本橋店は2007年6月まで運営。
2007年7月に山下公園店(横浜市)をオープン

財務セクション

page	24	コンビニエンスストア(CVS)業界の 状況および連結業績の推移
page	26	8年間の要約連結財務データ
page	28	経営陣による財務状況と業績の評価 および分析
page	44	連結貸借対照表
page	46	連結損益計算書
page	47	連結株主資本等変動計算書
page	48	連結キャッシュ・フロー計算書
page	49	連結財務諸表注記
page	65	独立監査人の監査報告書

コンビニエンスストア(CVS)業界の状況および連結業績の推移

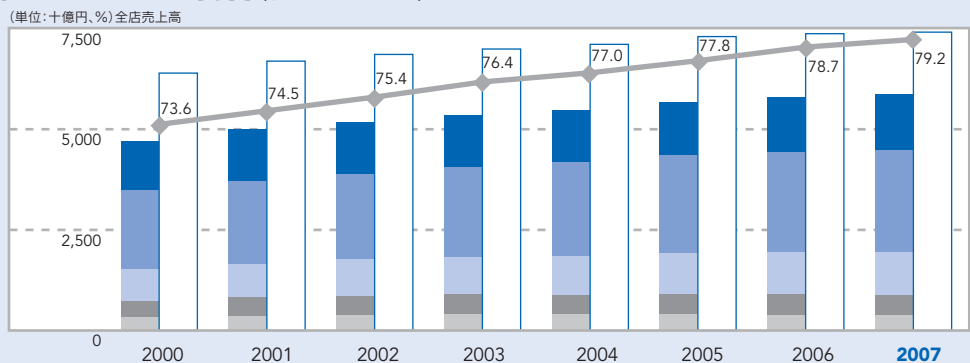
マーケット全体とCVSシェア



	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
■ 小売業年間販売額	¥141,528	¥139,435	¥136,808	¥132,280	¥132,446	¥133,712	¥135,055	¥135,257
■ CVS業界年間販売額	6,383	6,680	6,846	6,980	7,096	7,289	7,360	7,399
■ 小売業におけるCVSのシェア(単位:%)	4.5%	4.8%	5.0%	5.3%	5.4%	5.5%	5.4%	5.5%

*小売業年間販売額・CVS業界販売額は暦年ベース

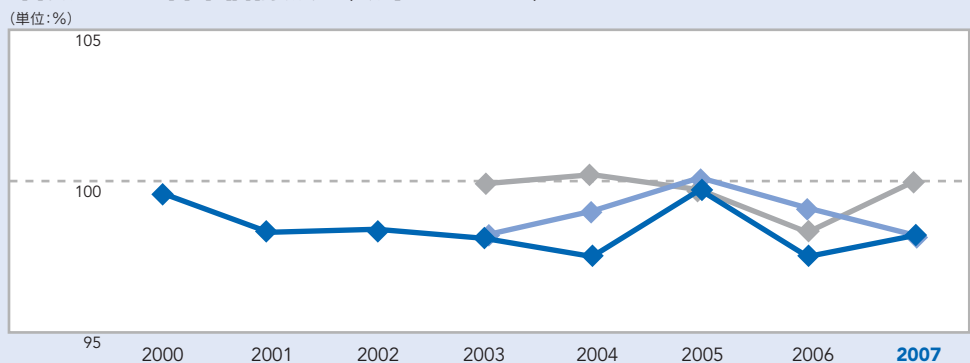
CVS全体に占める上位4チェーンの割合(売上ベース)



	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
■ ローソン	¥1,221	¥1,275	¥1,286	¥1,294	¥1,288	¥1,329	¥1,362	¥1,387
■ セブン-イレブン・ジャパン	1,964	2,047	2,114	2,213	2,343	2,441	2,499	2,534
■ ファミリーマート	783	843	899	932	954	998	1,032	1,069
■ サークルK	391	447	467	485	480	503	505	497
■ サンクス	342	366	393	406	403	403	394	376
4チェーン合計	4,701	4,978	5,159	5,330	5,468	5,674	5,792	5,863
■ 4チェーン合計シェア(単位:%)	73.6%	74.5%	75.4%	76.4%	77.0%	77.8%	78.7%	79.2%
□ CVS業界	¥6,383	¥6,680	¥6,846	¥6,980	¥7,096	¥7,289	¥7,360	7,399

*CVS業界の数値は暦年ベース

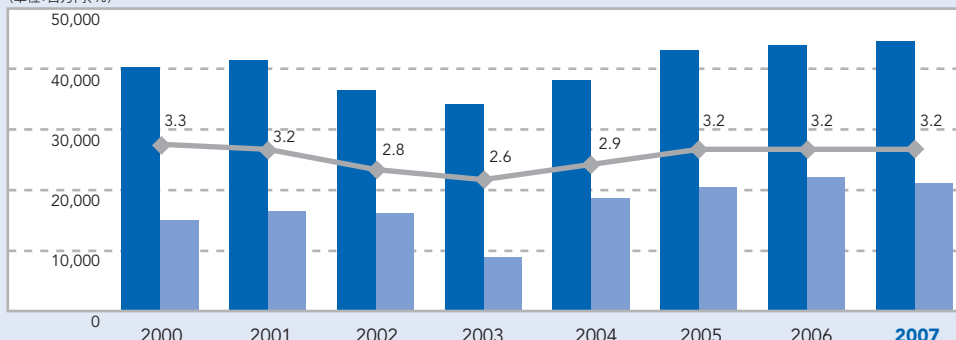
既存店売上高前期比と客数および客単価前期比(以下ローソン)



	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
■ 既存店売上高前期比	99.6	98.3	98.4	98.1	97.5	99.7	97.5	98.2
■ 客数	-	-	-	98.2	99.0	100.1	99.1	98.2
■ 客単価	-	-	-	99.9	100.2	99.7	98.3	100.0

営業利益、営業利益率および当期純利益

(単位:百万円、%)



■ 営業利益	¥40,185	¥41,279	¥36,363	¥34,107	¥38,087	¥42,941	¥43,867	¥44,513
— 営業利益率	3.3%	3.2%	2.8%	2.6%	2.9%	3.2%	3.2%	3.2%
■ 当期純利益	¥15,011	¥16,368	¥16,123	¥8,861	¥18,571	¥20,435	¥22,025	¥20,983

1株当たり当期純利益およびROE

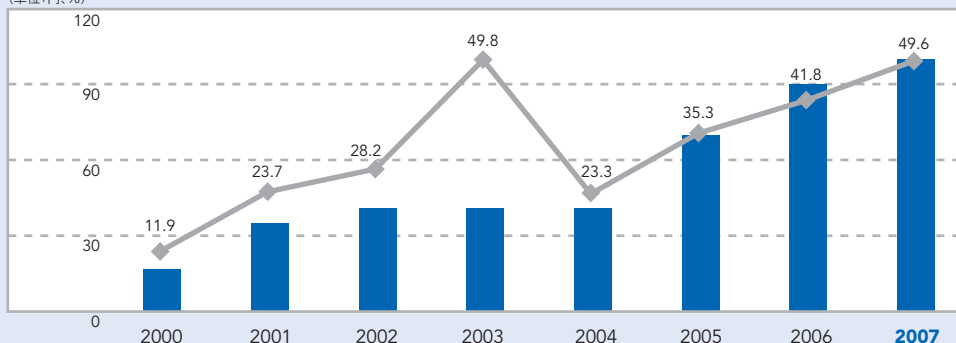
(単位:円、%)



■ 1株当たり当期純利益	¥143	¥148	¥146	¥82	¥176	¥198	¥216	¥202
— ROE	16.8%	11.9%	9.8%	5.9%	12.1%	13.0%	13.1%	11.3%

1株当たり年間配当金および配当性向

(単位:円、%)



■ 1株当たり年間配当金	¥17	¥35	¥41	¥41	¥41	¥70	¥90	¥100
— 配当性向(単位:%)	11.9%	23.7%	28.2%	49.8%	23.3%	35.3%	41.8%	49.6%

8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月末に終了した連結会計年度

	2007	2006	2005
会計年度:			
営業総収入			
加盟店からの収入	¥174,325	¥170,785	¥162,963
直営店売上高	75,151	66,027	63,802
その他	33,577	31,246	27,630
営業総収入合計	283,053	268,058	254,395
営業利益	44,513	43,867	42,941
当期純利益	20,983	22,025	20,435
営業活動によるキャッシュ・フロー	47,596	46,933	47,329
投資活動によるキャッシュ・フロー	(31,754)	(55,282)	(33,297)
財務活動によるキャッシュ・フロー	(736)	(7,795)	(13,836)
設備投資 ^(注2)	49,822	54,417	46,873
減価償却費及び 連結調整勘定償却額 ^(注3)	21,352	20,896	19,641
会計年度末:			
総資産	¥398,258	¥375,107	¥356,310
純資産	199,493	175,184	160,282
自己資本比率	49.0%	46.7%	45.0%
有利子負債	-	-	-
有利子負債比率	-	-	-
現金及び現金同等物	75,547	60,441	76,585
店舗数(店) ^(注4)	8,564	8,366	8,077
従業員数(人)	3,614	3,585	3,391
1株当たり情報:			
当期純利益	¥ 202	¥ 216	¥ 198
年間配当金	100	90	70
配当性向	49.6%	41.8%	35.3%
経営指標:			
自己資本当期純利益率(ROE)	11.3%	13.1%	13.0%
総資本当期純利益率(ROA)	5.4%	6.0%	5.7%
チェーン全店売上高:			
形態別売上高			
加盟店売上高 ^(注5)	¥1,311,479	¥1,295,704	¥1,265,275
直営店売上高	75,151	66,027	63,802
商品群別売上高 ^(注5)			
加工食品	¥ 705,155	¥ 682,006	¥ 665,687
ファストフード	324,993	312,289	297,369
日配食品	155,575	150,917	148,134
非食品	200,907	216,519	217,887
チェーン全店売上高	¥1,386,630	¥1,361,731	¥1,329,077

注: 1. 米ドル金額は、読者の便宜のため、2007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=118.44円で換算しています。
2. アニュアルレポート2006より、リースと出資・融資および建設協力保証金を含めた数値に変更しています。詳細はP.39をご覧ください。
3. 無形固定資産の減価償却費も含まれます。
4. 2005年2月期に、上海華聯羅森有限公司が連結子会社から持分法適用関連会社になったため、同期から上海の店舗数値は含んでいません。
5. 加盟店から報告された売上高を含んでおり、未監査です。

					百万円	千米ドル(注1)
2004	2003	2002	2001	2000		2007
¥153,910	¥149,032	¥141,621	¥135,237	¥124,587		\$1,471,842
67,479	80,954	101,353	132,921	149,458		634,507
24,212	20,348	13,142	12,061	17,808		283,494
245,601	250,334	256,116	280,218	291,853		2,389,843
38,087	34,107	36,363	41,279	40,185		375,827
18,571	8,861	16,123	16,368	15,011		177,161
37,424	33,860	44,804	52,793	67,790		401,857
(40,621)	(3,787)	(44,031)	(54,696)	121,758		(268,102)
(14,364)	(7,247)	(58,236)	18,707	(92,521)		(6,214)
48,303	75,828	59,810	32,651	30,703		420,652
18,499	16,071	16,328	16,021	15,017		180,277
¥354,831	¥342,599	¥342,934	¥387,236	¥339,413		\$3,362,530
154,317	151,864	149,827	178,448	95,932		1,684,339
43.5%	44.3%	43.7%	46.1%	28.3%		
-	-	3,140	23,530	71,817		
-	-	0.9%	6.1%	21.1%		
76,389	93,994	71,269	128,655	111,753		637,850
7,967	7,721	7,824	7,749	7,432		
3,402	3,462	3,817	4,170	4,234		
					円	米ドル(注1)
¥ 176	¥ 82	¥ 146	¥ 148	¥ 143		\$ 1.70
41	41	41	35	17		0.84
23.3%	49.8%	28.2%	23.7%	11.9%		
12.1%	5.9%	9.8%	11.9%	16.8%		
5.3%	2.6%	4.4%	4.5%	4.0%		
¥1,220,819	¥1,213,088	¥1,184,204	¥1,144,717	¥1,073,422		\$11,072,940
67,479	80,954	101,353	132,921	149,458		634,507
¥ 625,031	¥ 600,508	¥ 583,712	¥ 562,777	¥ 528,188		\$ 5,953,690
302,568	303,098	297,030	362,979	350,702		2,743,946
139,506	138,353	150,862	90,569	89,248		1,313,534
221,192	252,083	253,953	261,313	254,742		1,696,277
¥1,288,297	¥1,294,042	¥1,285,557	¥1,277,638	¥1,222,880		\$11,707,447

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

日本国内における小売業界の動向については、2000年の大規模小売店舗法の廃止、大規模小売店舗立地法(大店立地法)の施行により、郊外への大規模小売店の進出が自由化され、大規模ショッピングセンター(SC)の建設ラッシュとなりました。中小規模の小売店については、コンビニエンスストア(CVS)、専門店および外食・中食店舗の大量出店が続き、住宅地や郊外を中心にチェーンストアの店舗数が増加しています。一方、駅前や中心市街地に集積している中小小売事業者については、業績が一層厳しくなっています。その結果、特に地方都市においては、郊外の大規模SCや総合スーパーマーケット(GMS)へ消費者が集中し、中心市街地の空洞化進行への懸念の声が高まりました。

そのため、2006年5月に改正まちづくり三法(「都市計画法」「中心市街地活性化法」「大店立地法」)が国会で可決・成立し、大型商業施設の郊外出店の行き過ぎを規制する方向が打ち出されました。

今後は、郊外への大型店舗に依存してきたGMSや専門店についても、大手GMSによる中食企業買収の例にもみられるように、駅前・中心市街地の拠点確保に向けた競争激化が進むとみられます。このような局面において、CVSがすでに築きあげた小型店舗のネットワーク・バリューが高まるものとみられます。

CVS業界においては、大手チェーンによる大量出店が継続しており、20~30歳代の若年男性客をコア・ターゲットとする従来型CVS業態の飽和感はますます高まっています。大手CVSの中には、年度の新店日販水準が前年を下回るチェーンも出ており、従来型CVSの大量出店を継続すれば、低収益店舗の増加により、フランチャイズ(FC)加盟店オーナーの収益はもちろんのこと、企業としての資本効率を落としてしまい、自己資本当期純利益率(ROE)が低下するリスクが高まるものと、私たちローソンはみています。

小売業界の市場規模とCVS業界のシェア

(単位:十億円、%)

	2006	2005	2004	2003	2002
小売業年間販売額	¥135,257	¥135,055	¥133,712	¥132,446	¥132,280
CVS業界年間販売額	7,399	7,360	7,289	7,096	6,980
小売業におけるCVSの売上シェア	5.5%	5.4%	5.5%	5.4%	5.3%

*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4社の割合(売上ベース)

(単位:十億円、%)

	2007	2006	2005	2004	2003
ローソン	¥ 1,387	¥ 1,362	¥ 1,329	¥ 1,288	¥ 1,294
セブン-イレブン・ジャパン	2,534	2,499	2,441	2,343	2,213
ファミリーマート	1,069	1,032	998	954	932
サークルK	497	505	503	480	485
サンクス	376	394	403	403	406
上位4チェーン売上合計	5,863	5,792	5,674	5,468	5,330
(CVS上位4チェーンシェア概算)	79.2%	78.7%	77.8%	77.0%	76.4%

*合計の数値は、2月末に終了した1年間となります。

■2007年2月期の経営施策

2007年2月期、ローソンは、「客層拡大による客数増加」を最大の目標として掲げ、下記の経営施策を実行しました。

- (1) Q (品揃え)・S (接客)・C (清掃) を重視し、「3つの徹底*」の推進によるCS(お客さま満足)の向上を目指しました。
- (2) 全国で導入した「個店カルテ**」のさらなる活用により、個店の属するマチ(地域)のお客さまのニーズに合った商品の品揃えや売場づくりを目指しました。
- (3) 「女性のお客さま」と「中高齢者のお客さま」という、新しい顧客ターゲットに向けた商品開発を行い、「健康志向」「小分け・適量」「生鮮品・日配食品***」の商品開発を推進しました。
- (4) 「ローソンフェア」「ミッフィーの絵皿プレゼント」など、客層拡大を目指した販売促進活動を強化し、客数増加を目指しました。
- (5) 女性のお客さまから支持が高いポイントカードへの取り組みを推進し、カスタマー・リレーションシップ・マネジメント(CRM)による個店の品揃え強化を図るため、「ローソンパス」(ポイント機能つきクレジットカード)の会員獲得を進めるとともに、クレジットカードの保有に心理的抵抗感のあるお客さまに向けて、2007年1月より、ポイントカード「マイローソンポイント」の全国展開を開始しました。
- (6) 客層を拡大するために、「ローソン」「ナチュラルローソン」「ローソンストア100」の3フォーマットを活用し、立地に適したフォーマットによる出店を行いました。さらなる客層拡大を推進するべく、2007年2月28日に、株式会社九九プラスと業務・資本提携を締結し、株式会社九九プラスが実施した、発行済株式数の約20%にあたる第三者割当増資の引き受けを発表しました。
- (7) 既存店の強化策として、マチ(地域)のニーズに対応するため、生鮮食品導入を柱とした個店対応型フォーマット「ローソンプ

ラス」を開発、既存の「ローソン」店舗から「ローソンプラス」への改装に着手しました。

* 「3つの徹底」とは、FC加盟店オーナー、従業員、クルー(パート・アルバイト)がローソン店舗を運営する際にもっとも留意すべき項目である、①マチ(地域)のこと。具体的には個々の店舗が持つ商圏)に合った品揃え、②心のごもった接客、③お店とマチをきれいにする、以上の3項目にて定義されます。

** 「個店カルテ」とは、個店マーケティング分析と個店経営分析から構成されるFC加盟店オーナーの経営判断資料のことを指します。

*** 「日配食品」とは、豆腐、納豆などの副食や惣菜、調理麺など製造後の販売可能期間が比較的短く、基本的に毎日発注、毎日納品される商品のことを指します。

■商品の概況

商品群別売上上の状況(連結、チェーン全店)

商品群別の状況は、加工食品とファストフードが好調に推移し、非食品の減収分を補いました。加工食品カテゴリについては、前期比3.4%増加の7,051億55百万円となりました。2006年7月からの増税効果が影響した、たばこの売上が全店ベースで前期比7.4%増加、既存店ベースで同4.3%増加と牽引したほか、ナショナルブランドの新商品効果、中高齢者向けに地域対応商品の充実を図った米菓や焼き菓子が好調だった菓子がプラスに寄与したことが主な要因です。ファストフードカテゴリは、前期比4.1%増加の3,249億93百万円となりました。弁当とおにぎりの落ち込みが大きく、寿司の好調でカバーしきれなかったため米飯は苦戦した一方で、サラダなど健康志向商品の投入が奏効したデリカや、新商品の積極投入を行った、「からあげクン」などのカウンター商材が好調に推移したことが、好調の主な要因です。日配食品カテゴリは、新商品投入やポイントコレクトキャンペーンが成功したデザートやベーカリーが牽引し、前期比3.1%増加の1,555億75百万円となりました。非食品カテゴリは、ドリンク剤やヘルスケア、書籍などが好調だったものの、2005年9月からのハイウェイカードの販売停止が半期分影響したほか、前期、花粉症対応により好調だった衛生用品の反動減や、雑誌の不調もあり、前期比7.2%減少の2,009億07百万円となりました。

商品群別売上高の推移(連結、チェーン全店)

(単位:百万円)

	2007*	2006	2005	2004	2003
ファストフード	¥ 324,993	¥ 312,289	¥ 297,369	¥ 302,568	¥ 303,098
日配食品	155,575	150,917	148,134	139,506	138,353
加工食品**	705,155	682,006	665,687	625,031	600,508
食品計	1,185,724	1,145,212	1,111,190	1,067,105	1,041,959
非食品	200,907	216,519	217,887	221,192	252,083
チェーン売上高合計	¥1,386,630	¥1,361,731	¥1,329,077	¥1,288,297	¥1,294,042

* 上記の表の数値は、当該年の2月末に終了した1年間で計上されたものです。

** 加工食品には、たばこが含まれています。

商品群別売上高構成比率の推移(連結、チェーン全店)

(単位:%)

	2007*	2006	2005	2004	2003
ファストフード	23.4%	22.9%	22.4%	23.5%	23.4%
日配食品	11.2	11.1	11.1	10.8	10.7
加工食品**	50.9	50.1	50.1	48.5	46.4
食品計	85.5	84.1	83.6	82.8	80.5
非食品	14.5	15.9	16.4	17.2	19.5

* 上記の表の数値は、当該年の2月末に終了した1年間で計上されたものです。
** 加工食品には、たばこが含まれています。

商品群別総荒利益率の状況(単体)

商品群別総荒利益率は、全体で前期比約0.1%ポイント上回り、ほぼ計画どおりとなりました。2006年9月中旬から低荒利率のハイウェイカードを販売停止したことが半期分影響し、通期ベースの総荒利益率の改善に約0.2%ポイント影響しました。一方、低荒利率のたば

この増税効果による売上伸長のマイナス影響が約0.1%ポイントありました。非食品カテゴリーについては、本や雑誌など低値入率商品の構成比が下がっていること、日用品の値入率条件が上がっていること、収納代行手数料の比率が上がっていることなどにより、前期より値入率が大幅に改善しました。

商品別総荒利益率の推移(単体)

(単位:%)

	2007*	2006	2005	2004	2003
ファストフード	36.5%	36.8%	36.4%	35.6%	35.7%
日配食品	33.8	33.6	33.3	32.5	32.5
加工食品**	26.4	26.7	26.7	26.9	27.3
非食品***	38.0	35.8	34.0	33.4	29.9
総荒利益率	31.3	31.2	30.8	30.7	30.3

* 上記の表の数値は、当該年の2月末に終了した1年間で計上されたものです。
** 加工食品には、たばこが含まれています。
*** 非食品の総荒利益率の算出には、収納代行などの手数料収入を含めています。

収納代行業務の状況(単体)

	2007*	2006	2005	2004	2003
収納金額(百万円)	¥1,204,004	1,165,255	1,035,936	919,205	817,656
取扱件数(百万件)	140.9	130.6	118.9	108.4	100.0
取扱社数(社)	396	349	309	283	245
手数料収入(百万円)	8,141	7,507	6,768	6,368	5,990

*上記の表の数値は、当該年の2月末に終了した1年間で計上されたものです。

商品戦略の状況

商品戦略については、客層拡大を目指し、新しいターゲットである中高年齢および女性に向け商品の開発を推進しました。

2004年に立ち上げた「食に驚きとアイデアを」をコンセプトとする米飯ブランド「ごはん亭」については、女性や健康志向のお客さま向けに、野菜と主食を小分けで提供する新シリーズ「野菜といっぱい」を2006年4月に発売しました。同年5月、ナチュラルローソンのブランドを「ローソン」に取り入れた第1弾商品「黒米入りおにぎり丹波黒 黒豆」を開発、9月にはナチュラルローソンの商品開発ノウハウを「ごはん亭」に取り入れた「五穀ハヤシとグリル野菜」を販売し、健康志向、女性のお客さまの客数アップに取り組みました。

また、中高年齢や健康志向のお客さまに人気の寿司については、「手巻寿司」「寿司小箱」「寿司おにぎり」など、様々な形態で積極的に商品開発を行いました。

さらに、栄養価の高いオクラ、とろろ芋、山芋、納豆、めかぶなど11種類の食材を取り入れた冷し麺、サラダなどを「ネバネバメニュー」として発売し、健康志向にこだわった商品提供を推進しました。

2006年6月には、期間限定商品の投入や、商品購入時にその場で商品引換券が当たるスピードくじの実施などを柱とした、大型の販売促進キャンペーン「ローソンフェア」を展開しました。同じく7月から8月、11月から2007年1月の2度にわたり、「ハッピー子育てプロジェクト*」と連動した企画として、ポイントコレクトキャンペーン

「ミッフィーの絵皿プレゼント」を実施、重要な夏場・冬場商戦にかけて、来店客数の改善を図ることができました。

*ハッピー子育てプロジェクトとは、ローソン創立30周年記念の論文コンテストをきっかけとして2006年7月に始まったプロジェクトです。このプロジェクトを通して、ローソンが「子育てを応援できること」をまじめに考え、子育て家族を応援していきます。

■店舗開発の概況

店舗開発については、関東、近畿、中部など大都市圏を中心に、ROI（投資収益率）を中心としたローソン独自の出店基準を徹底し、高収益の見込める店舗開発に努めました。また、優良FC加盟店オーナーの確保に努めるとともに、運営部門と開発部門の連携や出店候補地域の有力企業との取り組み強化などにより優良物件情報の収集に注力しました。

出店の際のフォーマットについては、「ローソン」「ナチュラルローソン」「ローソンストア100」という3つのフォーマットの特性を最大限に活用し、そのマチ（地域）のお客さまのニーズに応えるため、最適なフォーマットによる出店に注力しました。「ローソン」フォーマットで他の大手CVSとの同質化競争にまきこまれる可能性が高い出店候補地については、「ナチュラルローソン」や「ローソンストア100」など、他のCVSと差別化できるフォーマットを活用し、マチ（地域）のお客さまのニーズに合った店舗の出店を推進しました。

さらに、マチ（地域）対応型店舗フォーマットを追求するべく、高齢化の進む地方では、品揃えや買い物カート、憩いのスペースなどを設置、中高齢者ニーズに応える「シニアにやさしいローソン」の実験をスタートさせました。また、都市部においても、「ローソンストア100」で確立したノウハウを元に、小商圏での生鮮食品の品揃えを「ローソン」フォーマットに導入するなど、客層拡大による既存店強化フォーマットへの改装実験を開始しました。2007年2月期中に、これらの実験の検証を行った結果、「新規客層（女性・中高齢者）向け商品を中心とした売場スペースおよび商品構成に特化した」店舗フォーマットのモデルを新たに「ローソンプラス」と名付けました。そして、お客さまが当フォーマットを従来型CVSではない、新しい

ローソン店舗と認識していただくために、ラインサイン（看板）の色を含め店舗外観と内装を変え、中高齢者・女性向けの品揃えの強化とあわせて、客層拡大の実現を目指しました。

多様な立地への出店戦略については、2006年2月期に業務提携を結んだ東京急行電鉄株式会社との共同開発による、新たなタイプの駅型CVS「LAWSON + toks（ローソン プラス トークス）」を2006年8月に出店しました。駅売店の店舗機能とCVS業態特有の機能を融合させることで、新たなCVSの可能性を見出すことができると考えています。

病院内という特殊な閉鎖商圏立地へ出店する「ホスピタルローソン（病院内ローソン店舗）」については、2007年2月期中に14店舗出店、当期末で33店舗となりました。高齢化社会において成長が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。

日本郵政公社とのアライアンス「ポスタルローソン（郵便局内ローソン）」については、民営化実施後のビジネスチャンスに向けて着実に準備を進め、2007年2月末現在で5店舗となりました。また、高知県において共同配送の実験を2006年10月より開始し、これにより、今まで物流効率が悪く出店を断念していたエリアへの出店の可能性が高まるとみています。

このように、多様なパートナーとのアライアンスを可能にしている、柔軟性・機動性のある開発体制こそローソンの強みと考えています。今後も、過去の経験則にとらわれない斬新な発想で、多様な立地への出店にチャレンジし、新しいビジネスチャンスの可能性を追求していきます。

なお、これらの施策の結果、2007年2月期の新規出店数は700店舗、立地移転を含む閉鎖店舗数が502店舗、期末現在の店舗数は8,564店舗（うち、「ナチュラルローソン」が100店舗、「ローソンストア100」が80店舗）となり、前期末に比べ198店舗の増加となりました。

また、2006年12月末現在、中華人民共和国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8店舗増加し、291店舗となりました。

国内店舗数の状況（連結）

（単位：店）

	2007	2006	2005	2004	2003
総店舗数	8,564	8,366	8,077	7,821	7,625
出店数	700	717	711	625	502
閉店数	502	428	455	429	611
増加（減少）店舗数	198	289	256	196	(109)

タイプ別店舗数(日本国内)

(単位:店、%)

	2007	2006	2005	2004	2003
Bタイプ	1,512	1,674	1,836	1,992	2,200
構成比	17.7	20.0	22.7	25.4	28.8
Gタイプ	2,209	2,272	2,335	2,415	2,446
構成比	25.8	27.2	28.9	30.9	32.1
Cタイプ*	4,372	4,012	3,560	3,065	2,645
構成比	51.0	48.0	44.1	39.2	34.7
FC加盟店	8,093	7,958	7,731	7,472	7,291
構成比	94.5	95.1	95.7	95.5	95.6
直営店	471	408	346	349	334
構成比	5.5	4.9	4.3	4.5	4.4
合計	8,564	8,366	8,077	7,821	7,625
構成比	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

* ナチュラルローソンFC含む。

契約タイプの概要

契約タイプ	FC-C5	FC-G	FC-B4
契約期間	店舗オープン日より10年間		
オーナー要件	20歳以上、店舗専従者2名		
土地・建物	ローソンが用意		加盟店が用意
店舗建設・内装費用投資	ローソン負担		加盟店負担
看板、営業什器	ローソンが用意		
契約時加盟店支払金*	加盟金	150万円 (契約金50万円、研修費50万円、開店準備手数料50万円)(税抜き)	
	出資金	150万円(商品代金の一部)	
加盟店が差し入れる営業保証金	不要	平均月間売上高×2ヵ月分	不要
本部収入**	総荒利益高×50%	総荒利益高×45%	総荒利益高×34%
水道光熱費の負担	加盟店		
最低保証(年間)**(千円)	21,000	22,200	22,200

* 上記は加入時加盟店から本部へ支払われる金額。それ以外に、加盟店は開業時つり銭など合わせて50万円を別途用意する必要あり。

** 本部収入および最低保証は24時間営業店舗の場合。

■子会社・関連会社の概況

2007年2月期の連結業績には、連結子会社6社、持分法適用関連会社3社の計9社の業績が含まれています。当社の子会社・関連会社は、大きく分けてCVS関連、金融サービス関連、その他サービス関連、海外関連、外食関連の5つに分類されます。当該連結対象会社の事業内容および業績は次のとおりです。

CVS関連

CVS関連事業において、株式会社ナチュラルローソンと株式会社バリューローソンが展開する「ナチュラルローソン」と「ローソンストア100」、株式会社ローソンが展開する「ローソン」「ローソンプラス」の4つのフォーマットを展開しています。

株式会社ナチュラルローソン(連結子会社)

「美」と「健康」、「快適」をキーワードとして、働く女性を中心に女性のお客さまや健康志向の高いお客さまをターゲットとした、CVSフォーマット「ナチュラルローソン」は、2001年7月より出店を開始しました。2004年4月には、本部内の一事業部から、当社100%出資の連結子会社「株式会社ナチュラルローソン」として分社化を図りました。同社は、「ナチュラルローソン」店舗の事業フォーマットの店舗運営指導業務と、商品企画・開発業務を当社から受託しています。2007年2月期には、健康志向、女性志向のマーチャンダイジングの強化により、従来型CVSとの差別化を図ったほか、個店情報分析の導入に基づく運営推進を実施しました。また、FC化の実験を開始し、FC店舗の数は2007年2月末で5店舗となりました。2008年2月期は、

商品開発と店舗運営指導の強化による既存店の改善に加え、直営店舗のFC化を推進し、単年度黒字化を目指します。

なお、現在、「ナチュラルローソン」店舗は、株式会社ローソンが保有する形となっており、ナチュラルローソン社は店舗運営指導と商品開発業務に特化しています。

	(単位:百万円)				
	2007	2006	2005	2004	2003
営業利益(損失)	¥(874)	¥(690)	¥19	-	-
当期純利益(損失)	(891)	(723)	18	-	-
店舗数(単位:店)	100	51	28	14	13

株式会社バリューローソン(連結子会社)

同社は、生鮮コンビニ「ローソストア100」を運営しています。「ローソストア100」は、女性や中高齢者をターゲットとし、「日常生活を節約、簡単・便利に支援する」をコンセプトとしています。新鮮な野菜や果物、お手軽な弁当や惣菜を中心に、加工食品から日用雑貨まで「価値ある100円(税抜き)」商品を幅広く品揃え提供しています。同社は「CVS+ミニスーパー」を融合させた新業態「ローソンス

ストア100」店舗の事業フォーマットの確立、商品企画・開発を行うため、2005年4月に当社の100%子会社として設立され、同年5月より店舗展開を開始しました。また、同業他社との差別化を図るために、オリジナルブランド「バリューライン」の開発を積極的に行っており、2007年2月末現在で、同ブランドの取扱品目数(SKU)は、1年間で180増加し、約320となりました。

	(単位:百万円)				
	2007	2006	2005	2004	2003
営業損失	¥ (980)	¥(623)	-	-	-
当期純損失	(1,311)	(709)	-	-	-
店舗数(単位:店)	80	35	-	-	-

金融サービス関連

株式会社ローソン・エイティエム・ネットワークス(LANs) (連結子会社)

同社は2001年5月に、三菱商事株式会社、提携銀行、当社の出資により、ローソン店舗のATM関連業務を行うために設立されました。同年10月より、ローソン店舗の一部にATMを設置し、ATMサービスを開始しました。なお、同社のATM事業は、各提携銀行と合意した地域のローソン店舗に、共同型ATM設備をリースの形で設置しています。

現在では大手都市銀行グループならびに地方銀行合わせて、提携銀行数は21行となっています。

同社の主な収入は、銀行からのATM手数料となっており、主な経費は、オペレーションセンターの委託費、ATM回線費、ATMリース料などとなっています。

なお、ATMの設置台数については、2007年2月末現在で4,245台となり、設置エリアは27都道府県となっています。また、2007年2月末現在、当社の出資比率は58.0%となっています。

	(単位:百万円)				
	2007	2006	2005	2004	2003
営業総収入	¥11,907	¥11,311	¥10,003	¥8,352	¥6,718
営業利益(損失)	866	654	144	(348)	(529)
当期純利益(損失)	509	675	266	(350)	(529)

ATMの設置台数の推移

	(単位:台)				
	2007	2006	2005	2004	2003
ATMの設置台数	4,245	3,812	3,570	3,127	2,712

株式会社ローソン・シーエス・カード(持分法適用関連会社)

同社は2002年2月、株式会社クレディセゾン(持株比率30%)、三菱商事株式会社(同20%)、当社(同50%)の3社により設立されました。ローソン顧客向けに、ポイント機能つきクレジットカード「ローソンプス」を発行し、「Loppi(マルチメディア端末)」などの各種インフラを通じた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「ローソンプス」のカード会員数は、2007年2月末現在

で270万人を超えています。同社の業績は、カード会員数の伸びにと
もない、2006年2月期より黒字化しています。

なお、ローソンプスの発行および審査については、株式会社クレ
ディセゾンに委託しています。

同社の収入の主な内容は、ショッピングおよびキャッシングか
らの収入、経費の主な内容は、カード運用に伴う業務委託費となっ
ています。

(単位:百万円)

	2007	2006	2005	2004	2003
営業総収入	¥8,250	¥7,157	¥4,261	¥2,551	¥858
営業利益(損失)	189	270	(1,230)	(2,255)	(3,935)
当期純利益(損失)	200	568	(1,218)	(2,256)	(3,936)

その他サービス関連

株式会社ローソンチケット(連結子会社)

同社は、ローソン店舗内の「Loppi」を中心に、コンサート・スポーツ・
演劇および映画などのチケット販売を行っています。1992年に
チケット販売会社として設立され、1997年に当社の子会社となりま
した。2004年10月には、ジャスダック証券取引所に株式を上場し
ました。(証券コードは2416)

同社は、2004年1月、楽天株式会社との資本参加を受け、チケット販
売で業務提携を結びましたが、楽天グループサイトの「楽天オーク
ション」サービスの中で興行チケットが対象として扱われるようにな
ったことを理由として、両社の合意により2007年3月に業務提携
を解消しました。

チケット販売業界では、ぴあ株式会社に次いで業界第2位の規模
となっています。特に、J-POP(日本の歌唱付きポピュラー音楽の
内、総じて比較的若い世代に好まれるもの)やスポーツ、演劇関連の
チケット販売に強みを持っています。同社の2007年2月期の業績
は、過去最高益を更新し、営業利益で前期比1.8%増の増益を果たし
ました。

なお、同社と楽天株式会社との業務提携解消を機に、当社は同社へ
の出資比率を高めることで、ローソングループにおけるエンタテイ
メントビジネスのさらなる強化を図るべく、楽天株式会社所有の同
社株式の取得を行うため、2007年5月から6月にかけて、同社株式の
公開買付けを実施いたしました。公開買付け実施後、当社の出資比率
は50.8%から75.1%に上昇しました。

(単位:百万円)

	2007	2006	2005	2004	2003
営業総収入	¥6,533	¥6,259	¥6,288	¥6,218	¥5,425
営業利益	836	821	719	644	788
当期純利益	507	487	412	387	387

株式会社アイ・コンビニエンス(連結子会社)

同社は、2000年10月、当社(持株比率51%)と、三菱商事株式会社(同18%)、松下電器産業株式会社(同18%)、株式会社エヌ・ティ・ティ・ドコモ(同13%)の4社の共同出資により、e-コマース分野での事業拡大を目指して設立されました。携帯電話の公式サイト「ローソンモ

バイル」を展開し、物販・サービス・情報提供を行うほか、ローソンWEBサイトの運営などを行っています。2007年2月期中に、松下電器産業株式会社と株式会社エヌ・ティ・ティ・ドコモの保有株式を三菱商事株式会社が買い入れました。そのため、三菱商事株式会社の持株比率は49%となりました。

(単位:百万円)

	2007	2006	2005	2004	2003
営業総収入	¥686	¥ 427	¥ 308	¥ 333	¥ 213
営業利益(損失)	46	(64)	(114)	(241)	(383)
当期純利益(損失)	43	(137)	(155)	(663)	(489)

株式会社ベストプラクティス(連結子会社)

同社は2004年3月に当社の100%子会社として設立されました。CVS店舗の実態調査「ミステリーショッパー」を実施し、ローソン店舗のオペレーションレベルの改善にかかわる助言および提案を行っています。「ミステリーショッパー」とは、同社の従業員であり、

CVS店舗の運営や品揃えに知悉している覆面調査員が、お客さまの視点でローソン店舗を客観的かつ定量的に評価し、その結果をローソン本部およびFC加盟店オーナーにフィードバックするシステムです。

(単位:百万円)

	2007	2006	2005	2004	2003
営業総収入	¥885	¥892	¥628	-	-
営業利益(損失)	82	62	(2)	-	-
当期純利益(損失)	45	34	(2)	-	-

海外関連

上海華聯羅森有限公司(持分法適用関連会社)

同社は1996年7月より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、現地化による拡大を図るため、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%となり、現在に至っています。2006年12月末の店舗数291店舗のうち、FC店は216店舗となっています。

(単位:百万円)

	2006	2005	2004	2003	2002
営業利益(損失)	¥ 20	¥ (7)	¥ (13)	¥ (81)	¥(191)
当期純利益(損失)	8	3	0	(71)	(190)
店舗数(単位:店)	291	283	210	146	96

*上海華聯羅森有限公司の決算月は12月です。

また、同社は当社の2005年2月期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。

外食関連

株式会社ナチュラルビート(持分法適用関連会社)

同社は、ロッテグループなどの出資により2004年3月に設立され、合成の添加物を極力使用せず、自然のおいしさを大切に素材から一つひとつ丁寧に手づくりしたサンドイッチやデリなど、生活の一部として毎日食べていただけるスローフードをファストサービスでお届けする店舗を展開しています。2007年3月末の店舗数は10店となっています。これまで、ナチュラルローソン店舗内でナチュラルビート商品を販売するなど、一部コラボレーションを行ってまいりましたが、今後より一層、お互いの企業ブランド、顧客基盤、ノウハウを活用するため、2007年2月、当社は同社と業務・資本提携を締結し、同社株式を約3.5億円で取得しました。その結果、同社株式に対する当社持分比率は33.4%となっています。

業績数値の概況

チェーン全店売上高(連結)の状況

2007年2月期のチェーン全店売上高は、前期比1.8%の増加の1兆3,866億30百万円となりました。2007年2月期の上半期は、2005年9月のハイウェイカード販売停止により、売上が約1%マイナスの影響を受けたことに加え、全体的に晴れの日に恵まれず、梅雨明けも遅れるといった天候不順に悩まされました。2006年8月に入り、ようやく気候が前年並みとなり、ミツフィー・キャラクターを用いたポイン

トコレクトキャンペーンも奏効して回復トレンドに入りましたが、7月までの客数の伸び悩みをカバーする迄には至りませんでした。下半期については、11月に再度実施したミツフィー・キャンペーンや2007年2月のスピードくじ・キャンペーン*が奏効し、回復トレンドが続きましたが、CVS業界の構造要因の影響を払拭するには至らず、期待どおりの売上には達しませんでした。

商品群別の状況については、P29の<商品の概況>をご参照ください。

*抽選で無料商品交換券をお客さまに提供するキャンペーン。2007年2月期には、2006年6月と2007年2月の2回実施。

既存店売上高前期比

2007年2月期の既存店売上高前期比は、1999年2月期以来9期連続で前期割れとなりました。日本国内全体の消費マインドは改善傾向にあるものの、大都市圏(東京・大阪・名古屋)以外の地方については景気回復の足取りが鈍く、ナショナルチェーンである当社にとって若干影響が出ています。また、次にあげる事象が、既存店売上高の苦戦の要因となったと考えています。それは、従来型CVSの大量出店による同質化競争の影響が継続していること、商品面、フォーマット面での人口動態の変化への対応が遅れ個店カルテに基づくマチ(地域)のお客さまに合った店舗・売り場づくりが途上であること、ハイウェイカードの販売停止による影響が年間ベース換算で約0.5%程度あったことなどです。

(単位:%)

	2007	2006	2005	2004	2003
既存店売上高前期比	98.2	97.5	99.7	97.5	98.1
客数および客単価前期比					
客数	98.2	99.1	100.1	99.0	98.2
客単価	100.0	98.3	99.7	100.2	99.9

営業成績(連結)

営業総収入

営業総収入とは、(直営店の売上高)+(加盟店からの収入)+(その他営業収入)で構成されます。

営業総収入は、前期に比べ149億95百万円増加し、2,830億53百万円(前期比5.6%増)となりました。198店の店舗純増による加盟店からの収入増および直営店で運営しているナチュラルローソンとローソンストア100の店舗数増加による売上増加、連結子会社の株式

会社ローソン・エイティエム・ネットワークスのATM利用手数料収入などが増加したことが主な要因です。なお、チェーン全店売上高より、営業総収入の前期比増加率が高くなっている理由については、新店に占めるロイヤリティー率の高いCタイプ(店舗を当社が用意する契約タイプ)店舗の比率が約9割となっていること、新フォーマットを除く直営店の比率が毎年低くなっていることから、店舗数の伸び率以上にFC加盟店からの収入の伸び率が高くなっていることによるものです。

販売費及び一般管理費

販売費及び一般管理費は、前期に比べ72億74百万円増加し、1,831億68百万円(前期比4.1%増)となりました。これは主に、Cタイプを中心としたFC加盟店の出店増にともない、賃貸料が前期比で40億82百万円増加(前期比8.0%増)したほか、株式会社ナチュラルローソンと株式会社バリューローソンの出店拡大にともなう正社員および派遣社

員の増強により、人件費が前期比24億38百万円増加(前期比6.9%増)したことが要因です。ただし、派遣社員費に関する仕訳変更の影響を考慮すると、実質的には前期比4.7%の増加となります。その他、ミツフィー・キャンペーンなどの積極的な販売施策を実施し、広告宣伝費が前期比5億16百万円増加(前期比5.6%増)しました。

販売費及び一般管理費の主な内訳

(単位:百万円)

	2007	2006	2005	2004	2003
人件費*	¥ 37,888	¥ 35,450	¥ 34,114	¥ 33,803	¥ 36,885
広告宣伝費	9,693	9,177	9,704	11,188	12,505
賃貸料	55,318	51,236	46,785	42,679	40,035
設備リース料	17,475	16,734	16,263	15,726	14,316
有形固定資産減価償却費	16,185	15,859	15,059	18,499	16,071
無形固定資産償却費	5,163	5,034	4,574	4,287	2,936
その他	41,446	42,402	38,136	31,274	33,590
合計	¥183,169	¥175,894	¥164,635	¥157,456	¥156,338

*2007年2月期より、派遣社員費を「その他」から「人件費」に変更しています。2007年2月期の「人件費」に占める派遣社員費の金額は13億75百万円、2006年2月期の「その他」に含まれていた派遣社員費の金額は7億50百万円です。

販売費及び一般管理費の内訳構成比

(単位:%)

	2007	2006	2005	2004	2003
人件費	20.7%	20.2%	20.7%	21.5%	23.6%
広告宣伝費	5.3	5.2	5.9	7.1	8.0
賃貸料	30.2	29.1	28.4	27.1	25.6
設備リース料	9.5	9.5	9.9	10.0	9.2
有形固定資産減価償却費	8.8	9.0	9.1	11.7	10.3
無形固定資産償却費	2.8	2.9	2.8	2.7	1.9
その他	22.6	24.1	23.2	19.9	21.4
合計	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

営業利益

営業利益は、前期に比べ6億46百万円増加し445億13百万円(前期比1.5%増)となりました。既存店売上高の伸び率や、営業総収入の大半を占めるFC加盟店からの収入が計画を下回り、営業総収入は計画未達となりました。IT関連コストや販売促進関連コストなどの抑制により販売費及び一般管理費は、計画より少なくコントロールできたものの、売上の計画未達を補うには至りませんでした。これらの結果、営業利益は計画を7億87百万円ほど下回りました。

税金等調整前当期純利益

税金等調整前当期純利益は、前期に比べ18億75百万円減少し368億48百万円(前期比4.8%減)となりました。持分法適用関連会社であ

る株式会社ローソン・シーエス・カードが、ローソンパスの会員数増加に伴う発行費用の増大および金融業界の環境悪化に伴う貸倒費用の増加などにより前期比減益を余儀なくされた結果、持分法による投資損益が前期比1億83百万円悪化したこと、次世代ITシステムの導入に関わるシステム入替損失を22億2百万円計上したこと、などが減益の要因です。

当期純利益

これらの結果、当期純利益は前期に比べ10億42百万円減少し209億83百万円(前期比4.7%減)となりました。1株当たり当期純利益は201.50円(前期比6.5%減)となりました。

■財政状態(連結)

流動資産

流動資産は、前期末に比べ191億80百万円増加し1,490億22百万円(前期末比14.8%増)となりました。これは2006年3月に株式会社エヌ・ティ・ティ・ドコモに自己株式を譲渡したことにより、現金及び現金同等物が151億6百万円増加したことが主な要因です。

有形固定資産、投資その他の資産

有形固定資産は、前期末と比べ49億83百万円増加し、1,042億55百万円(前期末比5.0%増)となりました。これは、FC加盟店の新規出店の中で、店舗をローソンが用意するCタイプが増加したことにより、建物及び構築物が143億10百万円増加したことが要因として挙げられます。無形固定資産は、前期末比13億82百万円減少し、158億90百万円(前期末比8.0%減)となりました。投資その他の資産は、前期末比10億12百万円減少し、1,449億81百万円(前期末比0.7%減)となりました。これは建設協力金を中心とした長期貸付金が増加したものの、差入保証金が20億24百万円、償却の開始によりソフトウェアが10億21百万円減少したことによるものです。

流動負債

流動負債は、前期末と比べ22億73百万円増加し、1,435億14百万円(前期末比1.6%増)となりました。これは、未払法人税等が減少したものの、収納代行等の預り金が41億40百万円増加したことが主な要因です。

固定負債

固定負債は、前期末に比べ3億92百万円増加し、552億51百万円(前期末比0.7%増)となりました。退職給付引当金が7億10百万円増加しましたが、保証金預託タイプのFC加盟店が減少し、加盟店預り保証金が20億15百万円減少したことによるものです。

純資産

2006年5月の会社法施行にともない、これまでの株主資本に、少数株主持分や新株予約権を加え、新たに純資産の部として数値を開示しています。少数株主持分を含めた純資産は1,994億93百万円となりました。配当金を98億22百万円支出したものの、当期純利益209億83百万円の積み上げにより、利益剰余金は953億44百万円となりました。この結果、自己資本比率は前期末比2.3%ポイント増加し、49.0%となりました。

■貸借対照表上、特徴的な勘定科目について

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。

加盟店貸勘定

ローソンは各FC加盟店から発注された商品を一括して仕入れ、FC加盟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。ローソンはその代金を「売上債権:加盟店貸勘定」としてFC加盟店から回収します。加盟店貸勘定は、主にこのようなFC加盟店の本部に対する債務を指します。2007年2月期末は前期末比9億48百万円増加の117億10百万円となり、大きな変動はありませんでした。

売上債権その他

取引先からの未収入金などは「売上債権:その他」に含まれます。2007年2月期末の当該科目は前期末比44億24百万円増加の260億2百万円となりました。

長期貸付金

主に家主(店舗の土地・建物所有者)への建設協力金、FC加盟店への本部融資などです。出店に伴う建設協力金の増加などの理由により、前期末比37億49百万円増加の243億80百万円となりました。

差入保証金

ローソンでは店舗の賃借契約において、賃借料の数ヶ月分の保証金を家主に差し入れています。差入保証金は前期末比20億24百万円減少の879億4百万円となりました。

加盟店借勘定

ローソン本部のFC加盟店に対する債務を指します。すべてのFC加盟店は日々の売上金などを本部に送金しており、「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」を計上します。加盟店借勘定は前期末比6億60百万円減少の27億57百万円となりました。

預り金

公共料金などの収納代行に関する預り金を中心です。取扱件数や、取扱企業数の増加により、収納代行金額が増加していることを反映して、取引先への未払い分の残高が増えたため、前期末比41億40百万円増加の487億55百万円となりました。

加盟店預り保証金

Gタイプ契約のFC加盟店オーナーがローソンに差し入れる保証金です。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20億15百万円減少の484億51百万円となりました。

■設備投資

2007年2月期における設備投資合計は、前期比45億95百万円減少の498億22百万円となりました。新店の投資については、前期に比べ

て出店を抑制したこと、賃貸借物件店舗のクローズに伴う敷金回収などのキャッシュ・インが増加したことにより、前期比26億3百万円減の234億44百万円となりました。システム関連投資については、前期に計上した管理会計関連のIT投資の反動減で、前期比44億22百万円減少し、46億62百万円となりました。リースについては、ファサード(看板)など改装投資の一部のリース化を進めたこともあり、43億82

百万円増加し、142億11百万円となりました。

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)

	2007	2006	2005	2004	2003
新店投資	¥23,444	¥26,047	¥21,695	¥19,614	¥14,663
既存店投資	5,887	6,592	8,175	10,432	12,028
システム関連投資	4,662	9,084	2,765	2,191	9,133
その他投資	(1,395)	1,615	4,186	377	1,149
出資・融資	3,013	1,250	(1,000)	6,250	3,550
リース*	14,211	9,829	11,052	9,439	35,305
合計	¥49,822	¥54,417	¥46,873	¥48,303	¥75,828

*各決算期中に取得したリース物件の取得価額相当額を記載しています。

■キャッシュ・フロー

営業活動によるキャッシュ・フローは、前期に比べ6億64百万円増加し、475億96百万円の収入となりました。税金等調整前当期純利益が前期より減少したものの、未払金や仕入債務が増加したことや全社システム刷新に伴うシステム入替損失を計上したこと、法人税等の支払額が減少したことなどによるものです。

投資活動によるキャッシュ・フローは、前期に比べ235億28百万円支出が減少し、317億54百万円の支出となりました。これは、システムなど無形固定資産への支出の減少に加え、短期の資金運用を目的とする有価証券(償還期日3ヵ月超)の購入による支出増を有価証券の償還による収入増が上回ったことなどが主な要因です。

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、前期に比べ241億92百万円増加の158億42百万円となりました。

財務活動によるキャッシュ・フローは、前期末に比べ70億58百万円支出が減少し7億36百万円の支出となりました。配当金の支出が16億35百万円増加したものの、自己株式を処分したことによる収入が90億21百万円生じたことによるものです。

これらの結果、2007年2月期末の現金及び現金同等物残高は、前期末に比べ151億07百万円増加し755億47百万円となりました。

■資本政策:配当および自社株消却

ローソンは、株主に対する利益還元を経営の最重要政策の一つと考えており、投資家の当社に対する収益期待を反映した資本コストの高さについて、十分認識しています。そこで、資本コストを超える収益率をもたらす事業を選別して行うべく、ROEなどの資本効率を最も重要な経営指標とみなしています。従って、中長期的に持続可能な企業成長に向けての投資に必要な内部留保を確保しつつ、財政状態の安全性を担保し、高い収益性を維持するため、当社が適正と考えるバランスに基づき、利益配当や自社株買い入れ及び自社株消却を実施し、最適な資本効率を追求していきます。

過去において、2001年度から2004年度の4年間に、約430億円の自社株消却を実施してきたほか、配当についても、2004年度に1株当たり29円増配して70円に、2005年度には同じく20円増配して90円、2006年度は10円増配の100円と、積極的な株主還元を行ってきました。2007年度については、10円増配し、1株当たり配当金を110円とする予定です。配当性向については、グローバルスタンダードを意識した水準である40%超をめどとして、今後も株主還元を努めます。

■業務提携・アライアンスについて

主な業務提携・アライアンスは次のとおりです。

三菱商事株式会社

ローソンは、2000年2月より、三菱商事株式会社と資本提携を含む包括提携を結んでおり、三菱商事株式会社は筆頭株主として30.7%の株式を保有しています。そして、人事、店舗開発、新規事業、商品開発などで協力関係を築いています。

株式会社エヌ・ティ・ティ・ドコモ

ローソンは、2006年3月より、株式会社エヌ・ティ・ティ・ドコモ(以下、NTTドコモ)と資本および業務提携契約を下記の内容にて結んでいます。

資本提携の内容

2006年3月、NTTドコモに対し、ローソンの発行済株式総数の2.0%に当たる普通株式2,092,000株を、自己株式の譲渡により、約90億円で売却しました。

業務提携の内容

(1) ローソン全店舗で「iD™」*による決済サービスを導入

*「iD™」=NTTドコモのおサイフケータイ®で買い物などができるケータイクレジット決済サービス。

(2) ローソン全店舗で「トルカ®」*を利用した情報提供サービスの実施

*「トルカ®」=NTTドコモのおサイフケータイ®を店舗のリーダー&ライターにかざすだけでクーポンなどの情報が取り込めるシステム。

(3) 今後、両社で定期的な検討会を実施し、将来の提携分野について継続的に協議

*「iD™」「トルカ®」「おサイフケータイ®」はNTTドコモの商標または登録商標です。

株式会社ナチュラルビート

ローソンは、2007年2月より、株式会社ナチュラルビート(以下、ナチュラルビート)と業務・資本提携を結んでいます。ナチュラルビートの会社概要はP36<子会社・関連会社の概況:外食関連>をご参照ください。業務提携の内容としては次のとおりです。

- (1) ナチュラルビートが持つ、食材の本来の味にこだわったサンドイッチ、スープ、ジェラート、マフィンなどの商品ノウハウを活用し、ナチュラルローソン向け商品を開発
- (2) 「健康的な食」を意識したベーカリーを提供するナチュラルビートの子会社、株式会社フォルサムの商品ノウハウを活用し、ナチュラルローソンの焼きたてパンの商品力を向上
- (3) 「ルイボスティー」などナチュラルビート・オリジナル商品のナチュラルローソン店舗での販売強化
- (4) ナチュラルローソンとナチュラルビートのコラボレーション店舗の展開

株式会社九九プラス

ローソンは、2007年2月に生鮮コンビニエンス「SHOP99」店舗を運営する株式会社九九プラス(以下、九九プラス)と業務・資本提携を締結しました。九九プラスは、2000年10月の設立以来、シングルプライス(税抜き99円)により生鮮を含む日常の食料品から雑貨までを提供するという、生鮮コンビニエンス業態のパイオニアとして急成長し、2007年3月末の店舗数は780店舗に達しています。小商圏における生鮮食品・日配食品の品揃えを強化したフォーマット戦略が主婦・中高年齢層の支持を得ており、従来型CVSに比べて、主婦・中高年齢層のお客さまの構成比率が高くなっています。

ローソンは、九九プラスと提携することで、生鮮コンビニなどで培ったお互いのノウハウ・強みを相互補完し、適量・小分けの生鮮商品・日配食品の商品力をさらに高めることで、主婦・中高年齢層の客層を拡大し、客数増加が実現できると考えました。両社の合意に基づき、九九プラスは、2007年3月、ローソンに対し第三者割当増資を実施し、普通株式31,500株を割当てました。第三者割当増資実施後に、ローソンが保有する九九プラス株式は、九九プラスの総議決権の数に対する20%となっています。

業務提携の内容は次のとおりです。

- (1) 商品の共同開発、共同仕入
 - a) 「ローソNSTA100」「SHOP99」での取り組み
 - b) 「ローソンプラス」などへの展開

(2) 物流の合理化

九九プラスによる、ローソン物流のインフラおよびノウハウの活用

(3) 本格的フランチャイズ(FC)化

九九プラスが、ローソンのFCに関するノウハウとシステムを活用して「SHOP99」のFC展開実験を開始。FC対象者はローソンの既存オーナーを優先

(4) 生鮮コンビニの強化

「SHOP99」の生鮮・日配食品のノウハウ導入、並びに冷凍食品などの共同開発商品(オリジナルブランド=PB)の「ローソンプラス」「ローソンスストア100」への導入

(5) 出店に関する協力

無益な出店競争を避け、相互に高収益を見込める店舗を出店するべく、事前の出店情報を相互提供するとともに、既存店の近隣への出店をできるだけ回避

(6) 「ローソンスストア100」「SHOP99」の統合に向けた取り組み

将来的に店舗を統合する方向で検討

(7) 業務提携推進委員会の発足

両社の社長、商品本部長以下をメンバーとした業務提携推進委員会を設置

■今後の見通しについて

緩やかな景気回復基調が見られるものの、小売業界における業種業態を越えた競争はますます激しくなり、またお客さまのニーズもますます多様化しています。

CVS業界についても、従来の時間節約ニーズや利便性のみを追求し、コア・ターゲットである若年男性客向けを主体とした品揃えやサービスを行っていただけの従来型CVS業態を大量出店するだけでは、同質化したCVS店舗同士による成熟した市場の中での消耗戦を強いられ、ひいては既存店売上の低迷により、既存のFC加盟店オーナーのモチベーションが低下するリスクが高まっています。CVS業界はFC加盟店オーナーのモチベーションによって支えられており、FC加盟店オーナーの将来への期待を高められなければ、企業としての安定的かつ持続可能な成長はますます困難になるものと思われまます。

このような環境変化を視野に入れ、当社グループは、中長期的に、安定的かつ持続可能な成長を果たすためには、従来のCVSの常識の枠にとらわれず、あらゆる面で「イノベーション(革新)」を追求することにより、進化したローソンを目指すことが必要と考え、2005年度より、2007年度を最終年度とする中期経営計画「ローソンチャレンジ2007」に基づいた経営施策を実行しました。

その結果、定性面では、従来型CVSでは取り込めなかった新しい客層拡大の手段である、新しいフォーマット「ナチュラルローソン」「ローソンスストア100」を展開し、また両フォーマットのノウハウを活かした「ローソンプラス」の展開に着手するなど、多くの成果が出てきました。しかし、定量面では、大手チェーンによる従来型CVSの過当な出店競争の結果、2005年度、2006年度2年間の既存店売上高伸び率が中期経営計画での目標に及ばなかったこと、同質化競争から脱するための新規事業である新フォーマットの立ち上げコストや販売促進費の負荷が予想以上にかかったことなどの理由により、最終年度の2007年度終了時点での「ローソンチャレンジ2007」の経営数値目標であったEPS3年間平均成長率10%、ROE15%の達成が難しい見込みとなりました。

数値目標の達成のために、新規事業コストや広告宣伝費、教育・研修に関する経費を切り詰めることは、将来への成長の布石を捨てることとなり、2008年度以降の持続可能な成長にとってマイナスであると考え、2007年度の計画においては、この経営数値目標を下方修正(EPS3年間平均成長率2.3%、ROE11.1%)し、中長期的に持続可能な成長を目指すために必要な先行投資を行います。

今後については、当社グループ最大のテーマとして「既存店の活性化」を掲げ、下記の経営施策を推進していきます。

客層拡大の推進による客数のアップ

マチ(地域)のニーズに合った品揃えと売場づくりを基本とし、中高齢者と女性の客層を取り込むフォーマット「ローソンプラス」への改装を本格的に推進していきます。また、従来型の「ローソン」でも、個店カルテ(個店マーケティング分析と個店経営分析から構成された経営判断資料)を活用し、マチ(地域)のお客さまに合った品揃えを強化するため、生鮮食品や日配食品の導入を促進するとともに、情報収集および分析による発注精度の向上に基づき、マチ(地域)のお客さまのニーズの高い商品を提供することにより、販売機会ロスの低減を目指します。

販売促進についても、ローソンパスやマイローソンポイントを効果的に利用することにより、お客さまのロイヤルカスタマー化を促進するとともに、女性に支持の高いポイントプログラムを推進することにより、客層を拡大していきます。

これらの施策により、客数増大が収益増加へとつながり、FC加盟店オーナーの満足度・意識向上の実現を目指します。

新店の質の向上と、クローズ店舗抑制による、資産効率の改善

当社グループは当社独自の出店基準を守り、優良新店を創出するとともに、クローズ店舗数を抑制することで、閉店に伴う特別損失を低減させ、全社としての資産効率の改善を目指します。

特に、前述の既存店強化策により、FC加盟店オーナーの動機付けの向上や、「ローソンプラス」への改装、その他、FC加盟店オーナーの営業力回復に向けた施策を積極的にオーナーに提案することで、クローズ店舗数の減少を目指します。

人材育成・次世代情報技術(IT)システム・内部統制など経営基盤の強化

経営理念・行動指針に基づき、上意下達の風土ではなく、「自分で考える」人材を育成していきます。また、個店主義を推進するために必要な、地域特性に合ったきめ細かい経営を推進するため、全国7支社による支社経営制度をさらに充実させます。

次世代ITシステムについては、2008年度より本格導入開始を予定しており、その準備を引き続き進めていきます。新システムは「光ファイバーネットワーク」をネットワーク基盤とし、POSレジ、ストアコンピュータ、店舗オペレーション機器などの店舗関連システムをはじめ、商品開発、店舗開発、財務会計、統合マスター(商品や取引先などの管理マスター)などの全社情報システムの構築を予定しています。これにより、業務遂行における時間ロスの削減、発注精度の向上、管理インフラの充実などを図ります。

内部統制については、「内部統制システムの整備の基本方針」に基づき、さらなる充実を図るとともに、金融商品取引法への対応準備を行います。

これらの経営施策の着実な実行により、CS(お客さま満足)の向上を図り、その結果として、客層の拡大による企業収益の改善、FC加盟店オーナー収益の拡大、そして企業価値の向上を目指します。

2007年度の業績見通しとしては、連結営業利益が前期比3.1%増加の459億円、当期純利益が前期比5.8%増加の222億円を計画しています。

■ローソンの事業におけるリスク要因

ローソンの業績および財務状況に影響を及ぼす可能性のある主なリスクは、下記に提示する8点を考えています。ローソンでは、これらのリスクが発生する可能性を十分認識し、リスク管理を行うとともに、最善の対処を行うよう、内部統制システムを構築・強化しています。これらは、私たちローソンが現時点での情報に基づき予測可能な範囲内にすぎず、ローソンの事業に関する潜在的リスクをすべて網羅しているとは限りません。

事業環境の変化に関するリスク

ローソンは、CVS事業を主たる事業としています。事業展開している国内および海外の経済環境、景気動向や社会構造の変動がもたらす消費動向の変化、CVS同業他社や異業態小売業との競争状況の変化などが、ローソンの業績および財務状況に影響を及ぼす可能性があります。

食品の安全性・衛生管理に関するリスク

ローソンは、主たる事業であるCVS事業にて、お客さま向けに食品の販売を行っています。ローソンでは、取引先と協力して製造プロセスから店舗における販売に至るまで、徹底した管理による品質基準の厳守を行うとともに、店舗内においても厳格な衛生管理を行っています。しかし、食中毒、異物混入などの重大事由が発生し、お客さまの信頼を損なった場合、ローソンの業績および財務状況に影響を及ぼす可能性があります。ローソンでは、万一当該事由が発生した場合、できる限りすみやかにマスコミなどに公表することにより、お客さまへの影響を最小限におさえるために全力を尽くします。

個人情報の取り扱いに関するリスク

ローソンでは、事業の過程において、お客さま、株主、取引先、フランチャイズ(FC)加盟店オーナーなどの個人情報を取り扱っています。ローソンは、個人情報の漏洩および個人情報への不正なアクセスを重大なリスクと認識し、情報セキュリティに最善の対策を講じるとともに、「個人情報保護方針」を制定し、社内にも周知徹底しています。しかし、何らかの事情で個人情報の漏洩・流出が発生した場合、ローソンの業績および財務状況に影響を及ぼす可能性があります。

法的規制に関するリスク

ローソンは、日本全国各地および海外に多数の店舗を展開し、店舗の大半が24時間営業を行っています。そのため、国内・海外における、店舗開発、営業時間、衛生管理、商品取引、環境保護などに関する様々な法規制を遵守し、事業を推進する上で必要な許認可を取得し、事業を行っています。従って、将来において、予期せぬ法規制の変更、行政の運営方法の変更などが生じた場合、新たな対応コストが発生し、ローソンの業績および財務状況に影響を及ぼす可能性があります。

フランチャイズ事業に関するリスク

ローソンは、主たる事業であるCVS事業において、フランチャイズシステムを採用し、FC加盟店オーナーとの間で締結するフランチャイズ契約に基づいて、ローソンが保有する店舗ブランド名にてチェーン展開を行っています。従って、契約の相手先であるFC加盟店における不祥事などによりチェーン全体のブランドイメージに影響を受けた場合、ローソンの業績および財務状況に影響を及ぼす可能性があります。

また、フランチャイズシステムは、契約当事者の双方向の信頼関係により業績が向上するシステムであり、FC加盟店オーナーとローソンのいずれかの要因により信頼関係が損なわれ、万一多くの加盟店とのフランチャイズ契約が解消される事態に至った場合は、ローソンの業績および財務状況に影響を及ぼす可能性があります。

天候変動・災害に関するリスク

天候・気温が平年と大幅に異なる状況に至った場合、ローソンの業績および財務状況に影響を及ぼす可能性があります。また、ローソンは日本全国47都道府県に店舗を構えるナショナルチェーンであるとともに、中国・上海にも店舗を展開しています。よって、地震が発生した場合、ローソンの店舗およびその他の施設に物理的な損害が生じ、事業に支障が生ずる可能性があるほか、積雪地域や台風が多く通過する地域では、特にそれらの自然災害の到来による業績変動のリスクがあります。

IT(情報技術)システムの故障に関するリスク

地震などの自然災害やコンピュータウイルスによる感染により、ITシステムに故障が発生した場合には、物流ネットワークに支障が生じ、商品配送の混乱などにより、ローソンの業績および財務状況に影響を及ぼす可能性があります。

原材料価格の高騰に関するリスク

原油価格の高騰や鳥インフルエンザの発生および異常気象など、予測困難な問題による原材料コスト上昇が、ローソンの業績および財務状況に影響を及ぼす可能性があります。

連結貸借対照表

株式会社ローソン及び連結子会社
2007年2月28日現在及び2006年2月28日現在

資産の部	百万円		千米ドル (注1)
	2007	2006	2007
流動資産:			
現金及び現金同等物	¥ 75,547	¥ 60,441	\$ 637,850
有価証券(注5)	14,996	19,652	126,613
売上債権:			
加盟店貸勘定(注3, 10)	11,710	10,762	98,869
その他	26,002	21,578	219,537
貸倒引当金	(115)	(81)	(971)
たな卸資産	1,789	1,573	15,105
短期貸付金(注17)	8,850	6,250	74,721
繰延税金資産(注14)	2,795	3,189	23,598
前払費用及びその他の流動資産	7,448	6,478	62,885
流動資産合計	149,022	129,842	1,258,207
有形固定資産(注4, 6):			
土地(注7)	4,709	5,237	39,759
建物及び構築物	144,418	130,108	1,219,334
工具器具及び備品	58,978	60,410	497,957
	208,105	195,755	1,757,050
減価償却累計額	(103,850)	(96,483)	(876,815)
有形固定資産合計	104,255	99,272	880,235
投資その他の資産:			
投資有価証券(注5)	1,560	1,962	13,171
関係会社に対する投資	1,553	1,087	13,112
長期貸付金	24,380	20,631	205,843
差入保証金(注8)	87,904	89,928	742,182
繰延税金資産(注14)	11,551	11,046	97,526
再評価に係る繰延税金資産(注7)	468	3,331	3,951
ソフトウェア	14,786	15,807	124,840
その他の資産	6,797	6,663	57,387
貸倒引当金	(4,018)	(4,462)	(33,924)
投資その他の資産の合計	144,981	145,993	1,224,088
合計	¥ 398,258	¥375,107	\$3,362,530

連結財務諸表注記参照

負債及び純資産の部	百万円		千米ドル (注1)
	2007	2006	2007
流動負債:			
仕入債務:			
買掛金(注9, 17)	¥ 65,000	¥ 63,170	\$ 548,801
加盟店借勘定(注10)	2,757	3,417	23,278
その他	16,611	14,344	140,248
未払法人税等(注14)	4,755	10,324	40,147
預り金	48,755	44,615	411,643
未払費用及びその他の流動負債	5,636	5,371	47,585
流動負債合計	143,514	141,241	1,211,702
固定負債:			
退職給付引当金(注11)	3,527	2,817	29,779
役員退職慰労金引当金	249	318	2,102
加盟店預り保証金	48,451	50,466	409,076
その他預り保証金	875	870	7,388
長期リース資産減損勘定(注16)	95	140	802
その他(注15)	2,054	248	17,342
固定負債合計	55,251	54,859	466,489
少数株主持分		3,823	
偶発債務(注18)			
純資産(注12, 20):			
資本金			
授權株式数 409,300,000株/2007年及び2006年			
発行済株式数 104,600,000株/2007年及び2006年	58,507	58,507	493,980
資本剰余金	42,254	41,520	356,754
新株予約権	78	-	659
利益剰余金	95,344	88,356	804,998
土地評価差額金(注7)	(682)	(4,855)	(5,758)
その他有価証券評価差額金	320	696	2,702
為替換算調整勘定	135	105	1,140
自己株式-186,918株/2007年 2,313,932株/2006年	(739)	(9,145)	(6,239)
合計	195,217	175,184	1,648,236
少数株主持分	4,276	-	36,103
純資産合計	199,493	175,184	1,684,339
合計	¥398,258	¥375,107	\$3,362,530

連結損益計算書

株式会社ローソン及び連結子会社
2007年2月28日及び2006年2月28日に終了した連結会計年度

	2007	百万円 2006	千米ドル (注1) 2007
営業総収入:			
加盟店からの収入	¥174,325	¥170,785	\$1,471,842
直営店売上高	75,151	66,027	634,507
その他	33,577	31,246	283,494
営業総収入合計	283,053	268,058	2,389,843
営業費用:			
売上原価	55,371	48,297	467,503
販売費及び一般管理費(注11, 16)	183,169	175,894	1,546,513
営業費用合計	238,540	224,191	2,014,016
営業利益	44,513	43,867	375,827
営業外損益:			
受取利息－純額	628	386	5,302
持分法投資損益	102	286	861
投資有価証券売却益	44	989	372
固定資産売却益	746	24	6,299
貸倒引当金戻入益	311	263	2,626
固定資産除却損	(4,638)	(3,014)	(39,159)
減損損失(注6)	(1,811)	(2,708)	(15,290)
システム入替損失(注15)	(2,202)		(18,592)
その他－純額	(845)	(1,370)	(7,135)
その他の費用－純額	(7,665)	(5,144)	(64,716)
税金等調整前当期純利益	36,848	38,723	311,111
法人税等(注14):			
法人税、住民税及び事業税	12,378	17,823	104,509
法人税等調整額	3,011	(1,606)	25,422
法人税等合計	15,389	16,217	129,931
少数株主利益	(476)	(481)	(4,019)
当期純利益	¥ 20,983	¥ 22,025	\$ 177,161
	2007	2006	2007
1株当たり情報(注2. q, 19):			
当期純利益	¥201.50	¥215.50	\$1.70
潜在株式調整後当期純利益	201.40	215.46	1.70
年間配当金	100.00	90.00	0.84

連結財務諸表注記参照

連結株主資本等変動計算書

株式会社ローソン及び連結子会社

2007年2月28日及び2006年2月28日に終了した連結会計年度

	資本金		資本 剰余金	新株 予約権	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		少数株主 持分	純資産 合計
	株式数	金額							株式数	金額		
2005年3月1日現在の残高	104,600	¥58,507	¥41,523		¥76,721	¥(7,038)	¥ 110	¥ 34	(2,423)	¥(9,575)	¥160,282	¥160,282
当期純利益					22,025						22,025	22,025
期末配当金(1株当たり35円)					(3,576)						(3,576)	(3,576)
中間配当金(1株当たり45円)					(4,598)						(4,598)	(4,598)
土地再評価差額金取崩額					(2,183)	2,183						
その他有価証券評価差額金の増加(純額)							586				586	586
為替換算調整勘定の減少(純額)								71			71	71
自己株式:												
自己株式の取得額									(1)	(2)	(2)	(2)
自己株式処分差益			(3)		(33)				110	432	396	396
2006年2月28日現在の残高	104,600	58,507	41,520		88,356	(4,855)	696	105	(2,314)	(9,145)	175,184	175,184
期首残高の組替(注2.1)											¥3,823	3,823
当期純利益					20,983						20,983	20,983
期末配当金(1株当たり45円)					(4,603)						(4,603)	(4,603)
中間配当金(1株当たり50円)					(5,219)						(5,219)	(5,219)
土地再評価差額金取崩額					(4,173)						(4,173)	(4,173)
自己株式:												
自己株式の取得額									(1)	(1)	(1)	(1)
自己株式処分差益			753						2,093	8,268	9,021	9,021
ストックオプションの行使			(19)						35	139	120	120
当連結会計年度中の変動額合計				¥78	4,173	(376)	30	30	(187)	¥(739)	3,905	453
2007年2月28日現在の残高	104,600	¥58,507	¥42,254	¥78	¥95,344	¥(682)	¥320	¥135	(187)	¥(739)	¥195,217	¥4,276

	資本金		資本 剰余金	新株 予約権	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		少数株主 持分	純資産 合計
	株式数	金額							株式数	金額		
2006年2月28日現在の残高	\$493,980	\$350,557			\$745,998	\$(40,991)	\$5,876	\$ 887	\$(77,212)	\$1,479,095		\$1,479,095
期首残高の組替(注2.1)											\$32,278	32,278
当期純利益					177,161						177,161	177,161
期末配当金(1株当たり\$0.38)					(38,864)						(38,864)	(38,864)
中間配当金(1株当たり\$0.42)					(44,064)						(44,064)	(44,064)
土地再評価差額金取崩額					(35,233)						(35,233)	(35,233)
自己株式:												
自己株式の取得額									(8)	(8)	(8)	(8)
自己株式処分差益			6,357						69,807	76,164	76,164	76,164
ストックオプションの行使			(160)						1,174	1,014	1,014	1,014
当連結会計年度中の変動額合計				\$659	\$804,998	\$(5,758)	\$2,702	\$1,140	\$(6,239)	\$1,648,236	\$36,103	\$1,684,339
2007年2月28日現在の残高	\$493,980	\$356,754	\$659	\$804,998	\$(5,758)	\$2,702	\$1,140	\$1,140	\$(6,239)	\$1,648,236	\$36,103	\$1,684,339

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
2007年2月28日及び2006年2月28日に終了した連結会計年度

	2007	百万円 2006	千米ドル (注1) 2007
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	¥ 36,848	¥ 38,723	\$ 311,111
調整:			
法人税等支払額	(17,947)	(19,217)	(151,528)
減価償却費及び連結調整勘定償却額	21,352	20,896	180,277
減損損失	1,811	2,708	15,290
システム入替損失	2,202		18,592
貸倒引当金増加(減少)額	(410)	324	(3,462)
有形固定資産除却損	2,881	1,846	24,325
持分法による投資利益	(102)	(286)	(861)
投資有価証券売却益	(44)	(989)	(372)
有形固定資産売却益	(746)	(24)	(6,299)
その他—純額	1,262	1,849	10,656
資産及び負債の増減額:			
売上債権の増加額	(5,345)	(2,908)	(45,128)
前払費用及びその他の流動資産の増加額	(283)	(588)	(2,389)
たな卸資産の増加額	(216)	(197)	(1,824)
仕入債務の増加額	3,438	376	29,027
預り金の増加額	4,140	4,345	34,954
未払費用及びその他の流動負債の増加額	125	52	1,055
退職給付引当金及び役員退職慰労引当金の増加額	641	1,022	5,412
加盟店預り保証金の減少額	(2,016)	(1,056)	(17,021)
その他預り保証金の増加額	5	57	42
小計	10,748	8,210	90,746
営業活動によるキャッシュ・フロー	47,596	46,933	401,857
投資活動によるキャッシュ・フロー:			
有価証券購入による支出	(57,193)	(44,709)	(482,886)
有価証券償還による収入	61,850	33,076	522,205
投資有価証券売却による収入	185	1,705	1,562
有形固定資産取得による支出	(28,760)	(28,631)	(242,823)
差入保証金減少額(純額)	2,024	37	17,089
短期貸付金減少額	(2,600)	(1,250)	(21,952)
長期貸付金増加額(純額)	(3,749)	(3,821)	(31,653)
その他	(3,511)	(11,689)	(29,644)
投資活動によるキャッシュ・フロー	(31,754)	(55,282)	(268,102)
財務活動によるキャッシュ・フロー:			
配当金支払額	(9,822)	(8,188)	(82,928)
自己株式処分による収入	9,021		76,165
新株予約権の行使による収入	120	395	1,013
自己株式取得による支出	(1)	(2)	(8)
少数株主への株式発行による収入	(54)		(456)
財務活動によるキャッシュ・フロー	(736)	(7,795)	(6,214)
現金及び現金同等物の増加(減少)額	15,106	(16,144)	127,541
現金及び現金同等物の期首残高	60,441	76,585	510,309
現金及び現金同等物の期末残高	¥ 75,547	¥ 60,441	\$ 637,850

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
2007年2月28日及び2006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並びに日本で一般に公正妥当と認められる会計原則に従って作成されております。これらの会計基準は、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。

2007年12月27日に企業会計基準委員会は、「貸借対照表の純資産の部の表示に関する会計基準」を公表しました。従来は、国際財務報告基準に準拠して作成しておりましたが、新しい会計基準により作成しております。

この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、日本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、2007年度の表示方法に合わせるため、2006年度の連結財務諸表の組替を行っております。

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にて表示しております。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2007年2月28日現在の1米ドル=118.44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2007年2月28日現在、当社の普通株式32,399千株(議決権の31.02%)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「当企業グループ」という)。

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並びに債権債務は、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判断基準—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います。当社はフランチャイザーとして、店舗毎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のもあります。フランチャイズ契約期間は主として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、「営業総収入ー加盟店からの収入」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又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。店舗用の土地又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ー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. たな卸資産ー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ー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、純資産の部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. 有形固定資産ー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7参照)。減価償却は当該資産の見積耐用年数に基づき、定率法によって計算しております。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. 固定資産の減損会計ー減損会計は、資産または資産グループに減損の兆候がある場合に主として、店舗を基本単位として当該資産または資産グループについて、減損損失を認識するかどうかの判定を行うことが求められています。減損損失を認識されるのは、これらの資産または資産グループの継続的使用やそれら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・フローの総額がその帳簿価格を下回るときとされています。

減損損失を認識すべきであると判定された資産または資産グループについては、帳簿価格を回収可能価格まで減額し、当該減少額を減損損失として当期の損失を計上します。回収可能価格とは資産または資産グループの正味売却価格と、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将来キャッシュ・フローの現在価値のいずれか高い方の金額をいいます。

h. ソフトウェアー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)。

i. 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。

j. 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。

k. ストックオプション—2005年12月27日に企業会計基準委員会は「ストックオプション等に関する会計基準」(企業会計基準第8号)とそれに関連する適用指針を公表しました。この新しい会計基準及び適用指針は2006年5月1日以降新たに付与するストックオプションについて適用が認められております。この会計基準は、企業が従業員などから取得する財貨またはサービスの対価として付与したストックオプションは、付与日現在の公正な評価額に基づいて、対象勤務期間にわたり、費用計上することになります。

また、従業員以外に付与したストックオプションについても、ストックオプションの公正な評価額もしくは取得した財貨またはサービスの公正な評価額に基づいて算定します。

ストックオプションの権利が行使されるまでの間、貸借対照表の純資産の部に新株予約権として計上します。

この基準は財貨またはサービスの取得の対価として自社の株式や自社株式オプションを用いる取引を適用範囲とし、対価として現金を支払う取引は適用対象外としています。

さらに、未公開企業についてはストックオプションの公正な評価額を見積もることができない場合には、ストックオプションの本源的価値の見積もりによることができます。

2006年5月1日以降に付与するストックオプションに対し、この新しい会計基準を適用することとしました。2007年2月28日に終了する当連結会計年度において、この基準の適用により、税金等調整前当期純利益は78百万円(659千米ドル)減少しております。

l. 純資産の部に関する会計基準—2005年12月9日に企業会計基準委員会は「貸借対照表の純資産の部の表示に関する会計基準」及び「同適用指針」を公表しました。従来は負債で表示されていた一定の貸借対照表項目(新株予約権、少数株主持分及び繰延ヘッジ損益が該当します。)は、新会計基準のもとでは純資産を構成することになりました。新会計基準は2006年5月1日以降に終了する連結会計年度から適用になります。2007年2月28日現在の連結貸借対照表は新しい会計基準に基づいて表示しております。

m. 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。

n. 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。

o. 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。

p. 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、純資産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純資産の部の「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、すべての決算日レートで換算しております。

q. 1株当たり情報—1株当たり当期純利益は、普通株式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、2007年2月期は104,134千株、2006年2月期は102,202千株であります。潜在株式調整後1株当たり当期純利益は、潜在株式であるストックオプションの希薄化効果を反映した普通株式の期中平均発行済株式総数に基づいて算定しております。

連結損益計算書に表示されている1株当たり配当金は、各年度の期末配当金を含んだ金額であります。

r. 新しい会計基準

リース会計—2007年3月30日に企業会計基準委員会は、1993年6月17日に公表した企業会計基準第13号「リース取引に関する会計基準」を改正しました。

現行の基準においては、所有権移転ファイナンス・リース取引は通常の売買取引に係る方法に準じた会計処理がなされておりました。その一方で、所有権移転外ファイナンス・リース取引は、資産計上した場合と同様の内容を注記することを条件として、通常の賃貸借取引に係る方法に準じて会計処理をすることが認められています。

改正後の基準は、全てのファイナンス・リース取引を通常の売買取引に係る方法に準じて会計処理することを求めています。この改正後の基準は、2008年4月1日以後開始する会計年度から適用されますが、2007年4月1日以後開始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。

3. 売上債権—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

2007年2月28日現在及び2006年2月28日現在の有形固定資産の内訳は次の通りです。

	百万円		千米ドル
	2007	2006	2007
加盟店が使用するもの:			
土地	¥ 2,202	¥ 1,423	\$ 18,592
建物及び構築物	130,492	118,297	1,101,756
工具器具備品	50,701	51,404	428,073
合計	183,395	171,124	1,548,421
減価償却累計額	92,448	84,850	780,547
純額	90,947	86,274	767,874
直営店及び本部事務所が使用するもの:			
土地	2,507	3,814	21,167
建物及び構築物	13,926	11,811	117,578
工具器具備品	8,277	9,006	69,884
合計	24,710	24,631	208,629
減価償却累計額	11,402	11,633	96,268
純額	13,308	12,998	112,361
有形固定資産純額－合計	¥104,255	¥ 99,272	\$ 880,235

5. 有価証券及び投資有価証券

2007年2月28日現在及び2006年2月28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
	2007	2006	2007
流動資産に属するもの－債券	¥14,996	¥19,652	\$126,613
投資その他の資産に属するもの			
－株式	763	1,464	6,442
－債券	797	498	6,729

2007年2月28日現在及び2006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通りです。

2007年2月28日	百万円			時価
	取得原価	未実現利益	未実現損失	
内訳:				
満期保有目的の債券	¥13,997	¥ 3		¥14,000
その他有価証券				
- 株式	77	540	¥1	616
- 債券	1,799		3	1,796
2006年2月28日				
内訳:				
満期保有目的の債券	16,012	1	3	16,010
その他有価証券				
- 株式	288	1,175		1,463
- 債券	4,141		3	4,138

2007年2月28日	千米ドル			時価
	取得原価	未実現利益	未実現損失	
内訳:				
満期保有目的の債券	\$118,178	\$ 25		\$118,203
その他有価証券				
- 株式	650	4,559	\$ 8	5,201
- 債券	15,189		25	15,164

2007年2月28日現在及び2006年2月28日現在において、その他有価証券及び満期保有目的の債券のうち時価のないものの内訳は次の通りです。

	簿価		簿価	
	百万円			千米ドル
	2007	2006		2007
その他有価証券-株式	¥147	¥1	\$1,241	

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、2007年2月28日に終了した年度は185百万円(1,562千米ドル)、2006年2月28日に終了した年度は1,705百万円であります。移動平均法により計算された売却益は、2007年2月28日に終了した年度では44百万円(371千米ドル)であり、2006年2月28日に終了した年度では989百万円であります。

6. 減損会計

当企業グループは、キャッシュ・フローを生み出す最小単位として、主として店舗を基本単位として資産のグルーピングを行っております。営業活動から生じる損益が継続してマイナスである資産グループについて、帳簿価額を回収可能額まで減額し、当該減少額を減損損失として、その他の費用に計上しております。

各連結会計年度において、以下のとおり資産の用途別の減損損失を計上しております。

用途	種類	場所	百万円		千米ドル
			2007	2006	2007
店舗	建物	東京	¥ 111	¥ 272	\$ 937
		工具器具備品	303	183	2,558
	その他	1,397	1,870	11,795	
その他	土地		316		
	ソフトウェア		67		
合計			¥1,811	¥2,708	\$15,290

上記の資産の種類別内訳は、以下の通りです。

固定資産及びリース資産	百万円		千米ドル
	2007	2006	2007
建物	¥1,475	¥1,676	\$12,454
リース資産	58	204	489
土地		316	
その他	278	512	2,347
合計	¥1,811	¥2,708	\$15,290

なお、当資産の回収可能価額は、正味売却価額または、使用価値により測定しております。

正味売却価額は、土地については、売却予定価額または不動産鑑定による不動産鑑定評価基準を基に算定した金額によっております。また、使用価値は将来キャッシュ・フローを割り引いて算定しております。適用した割引率は2007年2月28日に終了する連結会計年度は6.9%、2006年2月28日に終了する連結会計年度は6.0%であります。

7. 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」として純資産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。

2007年2月28日において、再評価を行った土地の時価と再評価後の帳簿価額との差額は181百万円(1,528千米ドル)です。

8. 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。

2007年2月28日現在及び2006年2月28日現在における差入保証金の内訳は次の通りです。

	百万円		千米ドル
	2007	2006	2007
加盟店のための差入保証金	¥72,870	¥74,856	\$615,248
直営店及び本部事務所のための差入保証金	15,034	15,072	126,934
合計	¥87,904	¥89,928	\$742,182

9. 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ております。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）。

2007年2月28日現在及び2006年2月28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
	2007	2006	2007
仕入債務－加盟店買掛金	¥60,817	¥59,795	\$513,484
仕入債務－直営店買掛金	4,183	3,375	35,317
合計	¥65,000	¥63,170	\$548,801

10. 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、連結貸借対照表の債務残高として「仕入債務－加盟店借勘定」に計上されます。

11. 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、その他の要因を基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ことがあります。

2007年2月28日現在及び2006年2月28日現在における退職給付引当金の内訳は次の通りです。

	百万円		千米ドル
	2007	2006	2007
退職給付債務	¥10,736	¥10,710	\$ 90,645
年金資産	(5,548)	(5,536)	(46,842)
未認識過去勤務債務	(1,230)	(1,406)	(10,385)
未認識数理計算上の差異	(431)	(951)	(3,639)
退職給付引当金	¥ 3,527	¥ 2,817	\$ 29,779

2007年2月28日及び2006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通りです。

	百万円		千米ドル
	2007	2006	2007
勤務費用	¥1,105	¥ 812	\$ 9,330
利息費用	213	197	1,798
過去勤務債務の費用処理額	176	176	1,486
数理計算上の差異の費用処理額	128	119	1,081
確定拠出年金への掛金支払額	246	248	2,077
退職給付費用	¥1,868	¥1,552	\$15,772

2007年2月28日及び2006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通りです。

	2007	2006
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

12. 株主資本

日本の会社においては2006年5月1日より商法を大幅に改正した会社法が施行されました。会社法の大部分は2006年5月1日以降に発生する取引及び2006年5月1日以降に終了する連結会計年度から適用されています。会社法施行により、財務面、会計面に影響を及ぼす重要な変更点は以下の通りであります。

a. 配当

会社法では会社は株主総会の決議があれば、期末配当に加えていつでも配当が可能になります。さらに、以下の4要件を充たした会社は定款にその旨を記載することによって剰余金の配当を取締役会の決議によって決定することができます(但し、現物配当は除く)。

- ①取締役会を設置していること
- ②会計監査人を設置していること
- ③監査役会を設置していること
- ④取締役の任期は原則2年であるが定款によって任期を1年に短縮していること

当社は上記全ての要件を充たしております。

また、原則として株主総会の特別決議のもと、現物配当が可能になりました。

さらに、取締役会の決議による年1回の中間配当も、定款にその旨を記載することにより可能です。会社法では、剰余金の配当可能額及び自己株式の取得について一定の制限が設けられており、これらは株主に対する剰余金の分配可能額として統一的に財源規制がかけられております。しかし、配当後の純資産が300万円未満となる配当は認められません。

b. 資本金、準備金及び剰余金の増減及び組替について

会社法では、配当の額の10%相当額を、資本準備金(資本剰余金の一部)または利益準備金(利益剰余金の一部)の合計額が資本金の25%相当額になるまで、その配当の原資の区分に応じて積み立てることが要求されています。また、会社法では、制限なく、資本準備金及び利益準備金の取崩が可能となりました。

さらに、会社法では、株主総会の決議により資本金、資本準備金、利益準備金、その他資本剰余金及び利益剰余金の勘定間での組替も一定の条件下で可能であると規定しています。

c. 自己株式と自己新株予約権

会社法では取締役会の決議により自己株式を購入、処分することができます。有償取得する自己株式の額は、一定の算定方法に基づいて計算された株主への剰余金分配可能額を超えることはできません。

会社法においては従来、負債の計上科目であった新株予約権が純資産の部の項目となります。

会社法では会社は自己新株予約権、自己株式とも購入することが可能になります。自己新株予約権は純資産の部で新株予約権の控除項目として間接控除する表示方法と、新株予約権から直接控除する表示方法とが認められています。

13. ストックオプション制度

当社は、当社取締役、執行役員及び特定の従業員に対するストックオプション制度に基づく報酬制度を有しています。

当社のストックオプションの概要は次の通りです。

ストックオプション	付与対象者	付与株式の数	登録日	権利行使価格	行使期間
新株引受権	取締役(18名)及び 管理職(574名)	1,773,000 株	2000年6月12日	¥7,500 (\$63.32)	2002年5月27日 ~2007年5月25日
第1回 新株予約権	取締役(8名)、 執行役員(14名)及び 管理職(561名)	313,000 株	2002年6月25日	¥3,680 (\$31.07)	2002年12月1日 ~2007年5月31日
第2回 新株予約権	取締役(9名)及び 執行役員(17名)	92,000 株	2003年7月3日	¥3,517 (\$29.69)	2005年7月3日 ~2008年7月2日
第3回 新株予約権	取締役(9名)及び 執行役員(20名)	99,000 株	2004年6月10日	¥4,320 (\$36.47)	2006年6月10日 ~2009年6月9日
第4回 新株予約権	取締役(9名)及び 執行役員(24名)	114,000 株	2005年10月12日	¥4,160 (\$35.12)	2007年10月12日 ~2010年12月31日
第5回 新株予約権	取締役(9名)	22,400 株	2005年10月12日	¥1 (\$0.01)	2005年10月13日 ~2025年5月31日
第6回(あ) 新株予約権	取締役(9名)	21,300株	2006年10月26日	¥1 (\$0.01)	2006年10月27日 ~2026年5月26日
第6回(い) 新株予約権	取締役(9名)及び 執行役員(14名)	83,000株	2006年10月26日	¥4,053 (\$34.22)	2008年10月28日 ~2011年10月26日

ストックオプションの数は次の通りです。

	新株引受権	第1回 新株予約権	第2回 新株予約権	第3回 新株予約権	第4回 新株予約権	第5回 新株予約権	第6回(あ) 新株予約権	第6回(い) 新株予約権
2006年2月28日終了の年度								
権利確定前								
2005年2月28日				99,000	114,000			
付与								
失効								
権利確定								
2006年2月28日				99,000	114,000			
権利確定後								
2005年2月28日	1,089,000	192,900	92,000			22,400		
権利確定								
権利行使		(65,500)	(43,800)					
失効	(72,000)	(3,100)						
2006年2月28日	1,017,000	124,300	48,200			22,400		
2007年2月28日終了の年度								
権利確定前								
2006年2月28日				99,000	114,000			
付与							21,300	83,000
失効								
権利確定				(99,000)			(21,300)	
2007年2月28日					114,000			83,000
権利確定後								
2006年2月28日	1,017,000	124,300	48,200			22,400		
権利確定				99,000			21,300	
権利行使		(28,200)	(4,600)			(2,400)		
失効	(169,000)	(8,400)						
2007年2月28日	848,000	87,700	43,600	99,000		20,000	21,300	
行使価格	¥7,500 (\$63.32)	¥3,680 (\$31.07)	¥3,517 (\$29.69)	¥4,320 (\$36.47)	¥4,160 (\$35.12)	¥1 (\$0.01)	¥1 (\$0.01)	¥4,053 (\$34.22)
行使時平均株価		¥4,489 (\$37.90)	¥4,386 (\$37.03)			¥4,060 (\$34.28)		
付与日における公正な 評価単価							¥3,178 (\$26.83)	¥618 (\$5.22)

第6回ストックオプション価格の評価方法は次の通りです。

	第6回(あ)新株予約権	第6回(い)新株予約権
評価技法	ブラック ショールズ式	ブラックショールズ式
株価変動性	37.06%	25.80%
予想残存期間	9.8年	3.5年
予想配当	¥95円/株	¥95円/株
無リスク利率	1.74%	0.98%

14. 法人税等

当社及び国内子会社は、所得に対して法人税などの税金が課されています。法定実効税率は2007年及び2006年に終了するそれぞれの連結会計年度において約40.7%であります。

2007年2月28日現在及び2006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通りです。

	百万円		千米ドル
	2007	2006	2007
繰延税金資産:			
未払事業税等	¥ 498	¥ 833	\$ 4,205
賞与引当金	1,100	1,144	9,287
減価償却超過額	3,445	3,320	29,086
ソフトウェア償却超過額	648	930	5,471
退職給付引当金	3,673	3,255	31,011
貸倒引当金	1,671	1,772	14,108
繰越欠損金	1,758	1,425	14,843
減損損失	1,129	2,197	9,532
システム入替損失	896		7,565
その他	1,575	1,527	13,300
評価性引当金	(1,827)	(1,690)	(15,426)
繰延税金資産合計	14,566	14,713	122,982
繰延税金負債:			
その他有価証券評価差額金	220	478	1,858
繰延税金負債合計	220	478	1,858
繰延税金資産の純額	¥14,346	¥14,235	\$121,124

2007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4,247百万円(35,858千米ドル)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
2010	¥ 484	\$ 4,086
2011	415	3,504
2012	287	2,424
2013	1,605	13,551
2014以降	1,456	12,293
合計	¥4,247	\$35,858

15. システム入替損失

2008年から2009年にかけて「光ファイバーネットワーク」を基盤として、店舗系、情報系及び基盤系のシステムの刷新を行うのに伴い、関連する自社所有の固定資産の臨時償却額及びリース資産残高相当額に係る臨時償却相当額をシステム入替損失として計上しております。

内訳は次のとおりです。

	百万円	千米ドル
	2007	2007
システム入替損失:		
リース資産	¥1,624	\$13,712
器具備品	542	4,576
ソフトウェア	36	304
合計	¥2,202	\$18,592

なお、リース資産残高相当額に係る臨時償却相当額に関連する債務は固定負債のその他に計上しております。

16. リース

当企業グループは、店舗設備やコンピュータ設備、事務所等の資産を賃借しています。

支払リース料の金額は、2007年2月28日に終了する連結会計年度においては17,485百万円(147,627千米ドル)、2006年2月28日に終了する連結会計年度においては16,900百万円であります。

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・リース取引に係わるリース物件の取得価額相当額、減価償却累計額相当額、減損損失累計額相当額、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2007年2月28日現在及び2006年2月28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
	2007	2006	2007
工具器具備品:			
取得価額相当額	¥65,163	¥68,378	\$550,177
減価償却累計額相当額	40,122	38,352	338,754
減損損失累計額相当額	204	158	1,722
期末残高相当額	¥24,837	¥29,868	\$209,701

未経過リース料期末残高相当額:

	百万円		千米ドル
	2007	2006	2007
1年以内	¥11,976	¥11,972	\$101,114
1年超	13,607	18,898	114,886
合計	¥25,583	¥30,870	\$216,000

2007年2月28日現在の未経過リース料期末残高相当額には、リース資産減損勘定残高79百万円(667千米ドル)が含まれております。

直営店及び本部事務所に設置したリース物件:

	百万円		
	2007		
	工具器具 備品	ソフト ウェア	合計
取得価額相当額	¥18,848	¥734	¥19,582
減価償却累計額相当額	11,310	342	11,652
減損損失累計額相当額	30		30
期末残高相当額	¥ 7,508	¥392	¥ 7,900

	百万円		
	2006		
	工具器具 備品	ソフト ウェア	合計
取得価額相当額	¥17,073	¥734	¥17,807
減価償却累計額相当額	10,311	196	10,507
減損損失累計額相当額	17		17
期末残高相当額	¥ 6,745	¥538	¥ 7,283

	千米ドル		
	2007		
	工具器具 備品	ソフト ウェア	合計
取得価額相当額	\$159,135	\$6,197	\$165,332
減価償却累計額相当額	95,491	2,887	98,378
減損損失累計額相当額	253		253
期末残高相当額	\$ 63,391	\$3,310	\$ 66,701

未経過リース料期末残高相当額:

	百万円		千米ドル
	2007	2006	2007
1年以内	¥3,432	¥3,378	\$28,977
1年超	4,851	4,469	40,957
合計	¥8,283	¥7,847	\$69,934

2007年2月28日現在の未経過リース料期末残高相当額には、リース資産減損勘定残高17百万円(144千米ドル)が含まれております。

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。減価償却費相当額の算定方法は、リース期間を耐用年数とし、残存簿価を零とする定額法によっております。

利息相当額の算定方法は、リース料総額とリース物件の取得価額との差額を利息相当額とし、各期への配分方法については、利息法によっております。

	百万円		千円ドル
	2007	2006	2007
減価償却費相当額	¥16,342	¥15,782	\$137,977
支払利息相当額	1,004	1,090	8,477
リース資産減損勘定の取崩	82	37	692
減損損失	58	204	490

2007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		千円ドル
	2007		2007
1年以内	¥ 549		\$ 4,635
1年超	861		7,270
合計	¥1,410		\$11,905

17. 関連当事者との取引

2007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		千円ドル
	2007		2007
短期貸付金	¥ 8,850		\$74,721
銀行借入に関する債務保証	11,350		95,829

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。したがって、三菱商事株式会社の子会社が開示の対象となり、それらの金額には加盟店との取引も含まれております。

2007年2月28日に終了する連結会計年度における期末残高及び取引金額は次の通りです。

	百万円		千円ドル
	2007		2007
(株)菱食			
仕入債務-買掛金	¥ 6,466		\$ 54,593
仕入	88,968		751,165
(株)フードサービスネットワーク			
仕入債務-買掛金	16,445		138,847
仕入	218,341		1,843,473
(株)サンエス			
仕入債務-買掛金	2,795		23,598
仕入	31,286		264,151

18. 偶発債務

2007年2月28日現在、当社は関連会社の債務保証として11,350百万円(95,829千米ドル)あります。

19. 1株当たり当期純利益

2007年2月28日現在及び2006年2月28日現在、1株当たり当期純利益と潜在株式調整後1株当たりの当期純利益は以下の通りです。

	百万円	千株	円	米ドル
	当期純利益	期中 平均株式数	1株当たり当期純利益	
2007年2月28日現在				
1株当たり情報	¥20,983	104,134	¥201.50	\$1.70
普通株式増加数		52		
潜在株式調整後1株当たり情報	¥20,983	104,186	¥201.40	\$1.70
2006年2月28日現在				
1株当たり情報	¥22,025	102,202	¥215.50	
普通株式増加数		20		
潜在株式調整後1株当たり情報	¥22,025	102,222	¥215.46	

20. 後発事象

a. 2007年5月25日の当社の定時株主総会で、以下の通り剰余金の配当が承認されました。

	百万円	千米ドル
1株当たりの配当金50円(0.42米ドル)	¥5,221	\$44,081

b. 当社は、2007年5月11日開催の取締役会において、ジャスダック証券取引所に上場している当社の連結子会社である株式会社ローソンチケットの株式を公開買付けにより取得することを決議しました。

当社は、株式会社ローソンチケットと楽天株式会社との間で2004年1月5日付け業務提携契約が締結されたことに伴い、楽天との間で同日付けで資本提携契約を締結しました。本資本提携契約上、当社は、本業務提携及び本資本提携契約の終了などの一定の事由が発生した場合には、当該事由が発生した日から2カ月以内に買取権の行使を通知することを条件に、楽天所有株式の全部または一部を買い取る権利を有しております。当社は、2007年3月13日付けで業務提携及び資本提携をこれらの契約の解約に基づき解消し、楽天所有株式の全てを買い取る権利を行使しました。

当社は、株式会社ローソンチケットの発行済株式総数55,000株のうち、楽天所有株式9,800株(持分比率17.8%)に係る株券を買付けることを主たる目的として、以下の条件で、公開買付けを実施しました。

1) 買付けの期間

2007年5月14日から2007年6月12日まで(22日営業日)

2) 買付けの価格

1株につき140,000円

3) 買付け予定数

9,800株

4) 買付け代金

1,372,000,000円

独立監査人の監査報告書

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その連結子会社の円貨で表示された2007年2月28日現在及び2006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する各連結会計年度の連結損益計算書、連結株主資本等変動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及びその適用方法並びに経営者によって行われた見積もりの評価も含め全体としての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、日本国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2007年2月28日現在及び2006年2月28日現在の財政状態並びに同日をもって終了する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・トゥシュ・トーマツ

2007年5月25日

(注)この監査報告書の本文は、LAWSON, INC. Annual Report 2007に掲載されている“INDEPENDENT AUDITORS’ REPORT”を和文に翻訳したものである。

取締役、監査役および執行役員

代表取締役社長	新浪 剛史	CEO
取締役 専務執行役員	森山 透	商品・物流本部長
取締役 常務執行役員	矢作 祥之	CFO 兼 コーポレート管掌 兼 ヒューマンリソース管掌
取締役 上級執行役員	浅野 学	CCO 兼 業務企画管掌 兼 監査管掌
取締役	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
	垣内 威彦	三菱商事株式会社生活産業グループCEOオフィス室長
常勤監査役	中野 宗彦	
	山川 健次	
監査役	小澤 徹夫	弁護士
	桑田 博	三菱商事株式会社リスクマネジメント部長
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
	奥田 一郎	近畿ローソン支社長
	川村 隆利	関東ローソン支社長 兼 次世代開発本部長
上級執行役員	出口 幸之進	法人営業本部長
	新倉 茂	運営指導本部長
	今田 勝之	経営戦略ステーションディレクター 兼 店舗企画リーダー
執行役員	鈴木 清晃	サービス本部長
	篠崎 良夫	CSR推進ステーションディレクター
	河原 成昭	社長補佐 兼 株式会社バリューローソン代表取締役社長
	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
	水野 隆喜	中部ローソン支社長
	西口 則一	開発本部長
	宮崎 純	コミュニケーションステーションディレクター 兼 広報リーダー
	岡田 正俊	株式会社ナチュラルローソン代表取締役社長
	中井 一	近畿ローソン副支社長 兼 近畿商品部長
	横溝 陽一	CIO補佐

(2007年5月25日現在)

会社概要

会社名

株式会社ローソン

本社所在地

〒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

社員数

3,614名(2007年2月末現在)(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

1兆3,866億円(2007年2月期実績)(連結)

国内店舗数

8,564店舗(2007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(合弁)

設立

1975年4月15日

資本金

585億664万4,000円

発行可能株式総数

409,300,000株

発行済株式の総数

104,600,000株

株主数

40,904名

大株主(上位10名)

株主名	所有株数 (株)	出資比率 (%)
1. 三菱商事株式会社	32,089,300	30.7
2. 日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社 (信託口)	7,769,000	7.4
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)	5,910,300	5.7
5. 資産管理サービス信託銀行株式会社 (証券投資信託口)	2,610,800	2.5
6. 株式会社エヌ・ティ・ティ・ドコモ	2,092,000	2.0
7. メロンバンクエヌエーアズエージェント フォーイツククライアント メロンオムニバスユーエスペンション	1,401,868	1.3
8. 野村信託銀行株式会社(投信口)	1,194,900	1.1
9. 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	1,126,896	1.1
10. 住友信託銀行株式会社(信託B口)	1,093,300	1.0

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

株主名簿管理人

三菱UFJ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

(2007年2月28日現在)

LAWSON

株式会社 ローソン

経営戦略ステーション
〒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 2007年8月
©1997-2007 LAWSON, INC. All rights Reserved.



このアニュアルレポートには間伐ホワイトが使われています。
(間伐材10%含む国産材パルプ70%を配合)

Printed in Japan