

LAWSON

Our Overriding Goal

アニュアルレポート 2008

2008年2月期

目次

- 01 メッセージについて
- 02 連結財務ハイライト
- 03 トピックス
- 04 ステークホルダーの皆さまへ

The Chain of Choice

ステークホルダーに選ばれるチェーンを目指して

FC加盟店オーナーのモチベーション向上を最大のテーマとした2008年度の経営計画は、「FC加盟店オーナーに選ばれるチェーンを目指す」ローソンの中長期成長の礎となるものと確信しています。

- 12 特集：経営戦略に関するQ&A

Being the Chain of Choice for Franchise Owners

FC加盟店オーナーに選ばれるチェーンを目指す

アニュアルレポート2008の特集では、「FC加盟店オーナーに選ばれるチェーンを目指す」というローソンの経営戦略の今後の方向性に関して、投資家の皆さまから寄せられる質問をとりまとめ、Q&A形式にてご紹介しています。

- 18 コーポレート・ガバナンス
- 21 コンプライアンスおよびリスク管理体制について
- 22 取締役および監査役の紹介ならびにごあいさつ
- 24 CSR（企業の社会的責任）
- 26 「安全・安心」「健康」「おいしい」商品開発への取り組みについて
- 27 財務セクション
- 71 取締役、監査役および執行役員
- 72 会社概要
- 73 投資家情報

見直しおよび数値に関する注意事項

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ください。
なお、本アニュアルレポートに掲載している数値については、単位未満を四捨五入しています。

The Chain of Choice

ローソンは「選ばれる」チェーンを目指します。

私たちローソンは、FC加盟店オーナーから選ばれるチェーンになることを目指しています。今後、競争激化により既存店収益が低迷すれば、CVS業界は、「FC加盟店オーナーの流動化」という課題に直面するものとみています。ローソンでは、FC加盟店オーナーが独立した事業主として自分の店をよりよくするという気持ちが「マチ(地域)に合った品揃え」を実現する原動力となり、マチに合った品揃えの実現こそが、マチに暮らすお客さまから支持を集め、さらにお客さまからの強い支持が、ローソンを質の面でCVS業界NO.1企業へと押し上げることになると確信しています。こうした考えに基づき、2008年度より私たちローソンは、今までに増してFC加盟店オーナーのモチベーションを高めることに注力し、FC加盟店オーナーから選ばれる魅力あるチェーンとなるとともに、このことが企業価値向上につながるものと考えています。

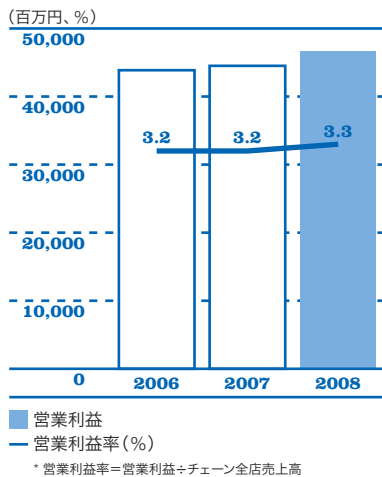
連結財務ハイライト

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

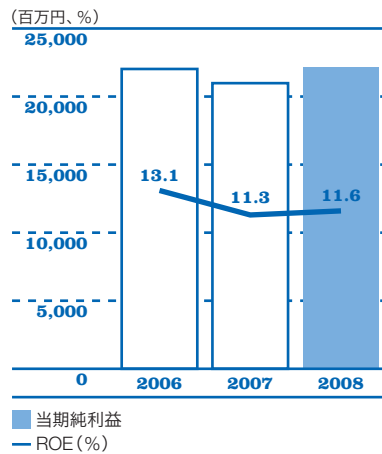
	単位：百万円			増減率	単位：千米ドル
	2008	2007	2006	2008/2007	2008
会計年度：					
チェーン全店売上高	¥1,415,106	¥1,386,630	¥1,361,731	2.1%	\$13,505,497
営業総収入合計	301,177	283,053	268,058	6.4%	2,874,374
営業利益	46,610	44,513	43,867	4.7%	444,837
税金等調整前当期純利益	38,135	36,848	38,723	3.5%	363,953
当期純利益	22,119	20,983	22,025	5.4%	211,099
1株当たり情報 (単位：円、米ドル)：					
当期純利益	¥ 215	¥ 202	¥ 216	6.4%	\$ 2.05
年間配当金	110	100	90	10.0%	1.05
会計年度末：					
総資産	¥ 397,108	¥ 398,258	¥ 375,107	-0.3%	\$ 3,789,922
純資産	188,574	199,493	175,184	-5.5%	1,799,714
経営指標：					
自己資本当期純利益率 (ROE)	11.6%	11.3%	13.1%	0.3%ポイント	
配当性向	51.2%	49.6%	41.8%	1.6%ポイント	
店舗情報：					
日本国内期末店舗数 (単位：店)	8,587	8,564	8,366	0.3%	
加盟店	8,148	8,093	7,958	0.7%	
直営店	439	471	408	-6.8%	

* 米ドル金額は、読者の便宜のため、2008年2月29日現在の東京外国為替市場での円相場1米ドル=104.78円で換算しています。

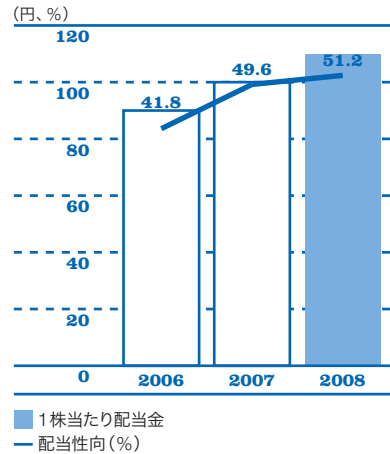
営業利益および営業利益率



当期純利益およびROE



1株当たり配当金および配当性向



トピックス

■ 客層拡大への取り組み推進

オクラ・なめこ・めかぶ・山芋・納豆などの食材を使用した健康志向の商品を開発し、あわせて『春のネバネバ王国』『夏に向かって!ネバネバ王国』キャンペーンを展開しました。また、ミッフィーなどの女性に人気のキャラクターを採用し、対象商品を購入しポイントシールを集めるとグッズが貰えるキャンペーンを実施するなど、客層拡大への取り組みを行いました。

■ マルチ端末および電子マネー (QUICPay™、Edy) 追加導入

主要な電子決済に1台で対応できるマルチ端末を一部店舗を除く全国の「ローソン」「ナチュラルローソン」に設置しました。これにより、すでに導入したiD™*に加えてQUICPay™**とEdy***の合計3種類の電子マネーが1つの電子決済端末で決済可能となりました。

*「iD™」は、株式会社エヌ・ティ・ティ・ドコモが提供する後払い電子マネーサービスであり、同社の商標です。

**「QUICPay (クイックペイ)™」は、モバイル決済推進協議会 (Mobile Payment Promotion Association、通称: MOPPA) が推奨するポストペイ型非接触IC決済サービスです。

***「Edy (エディ)」は、ビットフレッツ株式会社が管理するプリペイド型電子マネーサービスです。

■ COO 制導入

2007年度下期より、店舗運営、店舗開発、商品開発および全国7支社を管掌するCOO制度を新設しました。COOは、店舗に関わる全社横断的な営業施策を推進します。

■ マイバッグ・箸を持ち歩く「ケータイ運動」の展開

ローソンでは、レジ袋削減に向け、ケータイバッグ「コンビニecoバッグ」を作成し配布しています。また、割り箸削減のため、ケータイお箸「みどりのかけ箸」の普及活動も展開しています。

■ ローソンプラス展開本格化

通常型「ローソン」に加えて、「ナチュラルローソン」や「ローソンストア100」で得た商品・品揃えのノウハウを導入した「ローソンプラス」を本格展開し、客層拡大に取り組みました。

■ 株式会社九九プラスの筆頭株主に

2008年1月、「SHOP99」などを展開する株式会社九九プラスが実施した第三者割当増資を受けました。これにより出資比率は34.2%となり、同社の筆頭株主となりました。

■ 日本郵政株式会社との総合的提携を推進

2008年2月、日本郵政株式会社と総合的提携を行うことで合意しました。共同出店の本格化など提携のスピードアップを目指します。これまで同社とは、2002年12月の郵政事業庁(当時)との業務提携発表以降、ローソン店舗内への郵便ポスト設置や郵便局内への出店、ゆうパックの取り扱いなどに取り組んできました。



ステークホルダーの皆さまへ



The Chain of

ステークホルダーに選ばれる
チェーンを目指して

私がローソンの社長となって2008年5月で7年目を迎えました。この6年間、私は一貫して「日本のコンビニエンスストア(CVS)のコア・コンピタンスは『フランチャイズ(FC)ビジネス』であり、FC加盟店オーナーの力こそが企業価値の源泉である」ということを経営戦略の柱に据え、FC加盟店オーナーの収益向上に取り組むことで企業価値の向上に努めてきました。

「ローソンチャレンジ2004」のスタート

ローソンの社長に就任してから最初の3年間(2002年度-2004年度)は、中期経営ビジョン「ローソンチャレンジ2004」を掲げ、中食*ベンダー再編による商品力強化・荒利率向上、不採算店舗リストラによる資産の効率化、トレーニングセンターの開設による人財の育成・強化など、本部主導による企業体質の改革を進めました。また、FC加盟店オーナーに対しては、「3つの徹底」**を柱としてQ(品揃え)・S(接客)・C(清掃)という店舗運営の基本徹底に注力しました。

*中食(なかしょく)とは、調理済みの弁当や持ち帰り惣菜など、家庭外で調理された食品を家庭内でとる食事形態をさす造語です。

**「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注力すべき項目である、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。

「ローソンチャレンジ2007」の推進

「ローソンチャレンジ2004」を推進した3年間では、以前からかかえていた負の遺産の整理、FC加盟店オーナーへの運営指導推進のための基盤整備を完了することができました。2005年度から2007年度までの3年間は、中期経営ビジョン「ローソンチャレンジ2007」を新たに策定し、FC加盟店オーナーの収益改善を実現するべく、「マチ(地域)***に合った店舗フォーマットおよび商品の品揃え」をキーワードに経営施策を推進しました。

具体的には、下記のとおりです。

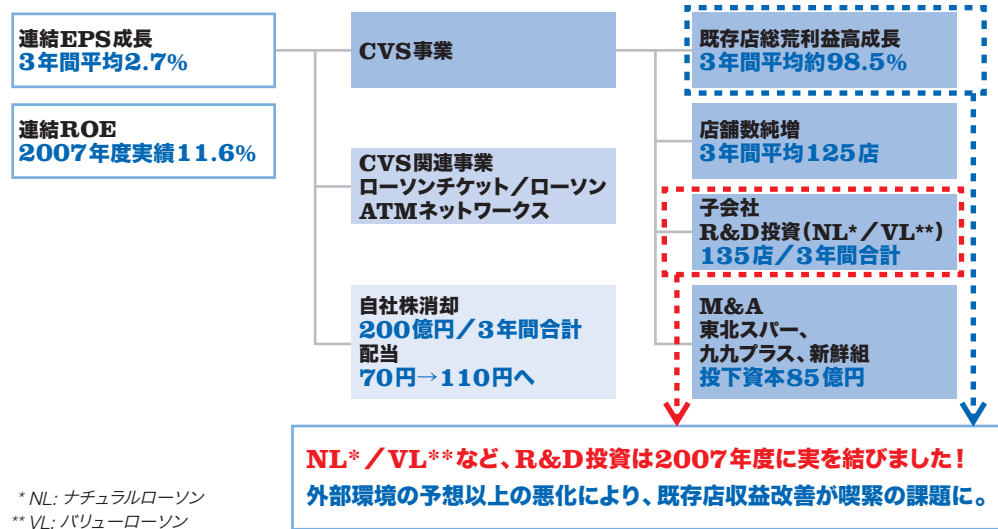
- (1) FC加盟店オーナーとローソンのスーパーバイザー(経営指導員)が共同で調査・作成した、個店の商圈の顧客分析資料「個店カルテ」****の全店導入と活用推進を図るとともに、FC加盟店オーナーの育成を図る「ミステリーショッパー」*****を本格的に稼働させました。
- (2) 客層拡大による客数増加のための取り組みとして、女性や健康志向の強いお客さま向けのフォーマット「ナチュラルローソン」、主婦や中高齢のお客さま向けのフォーマット「ローソンストア100」、通常型「ローソン」に客層拡大の要素(商品や店舗構造)を取り入れた改装フォーマット「ローソンプラス」を開発・展開し、客層拡大に向けた商品開発や店舗づくりのノウハウを蓄積しました。

***「マチ(地域)」とは、ローソンの個々の店舗が属する地理的範囲(=商圈)であり、かつローソンの店舗の存在を認識することにより、当該店舗に来店する可能性があるお客さまが住んでいる地域のことです。

****「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です。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を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。

「ローソンチャレンジ2007」最終年度の結果

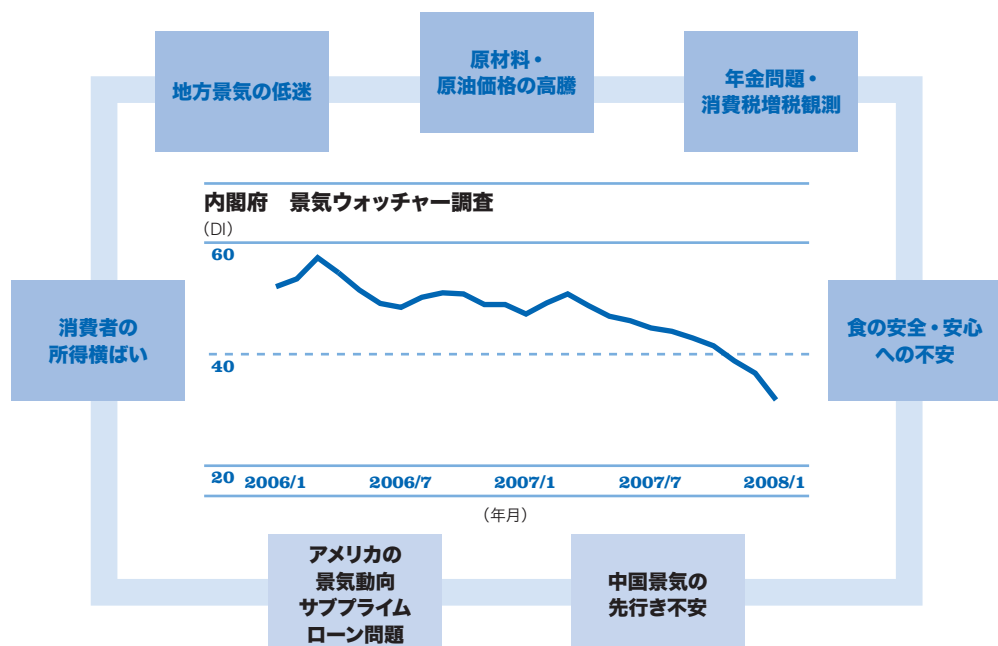


過去6年間、私たちローソンが推進した経営施策は、中食を中心としたオリジナル商品力の強化、FC加盟店オーナーの経営能力の向上において、大きな成果を得ることができました。また、中長期的な成長原資であり客層拡大の重要施策と位置づけている店舗フォーマット戦略については、「ナチュラルローソン」「ローソストア100」「ローソンプラス」を展開、年齢層および地域ごとに異なるニーズに応えるべく、商品・サービスを提供しています。今後も品揃えの充実ならびに店舗フォーマット戦略の推進に向け、注力していきます。

CVS業界を取り巻く環境は悪化しています

近年、国内CVS業界を取り巻く環境は、私たちローソンの予想を超えて、厳しい状況になりつつあります。

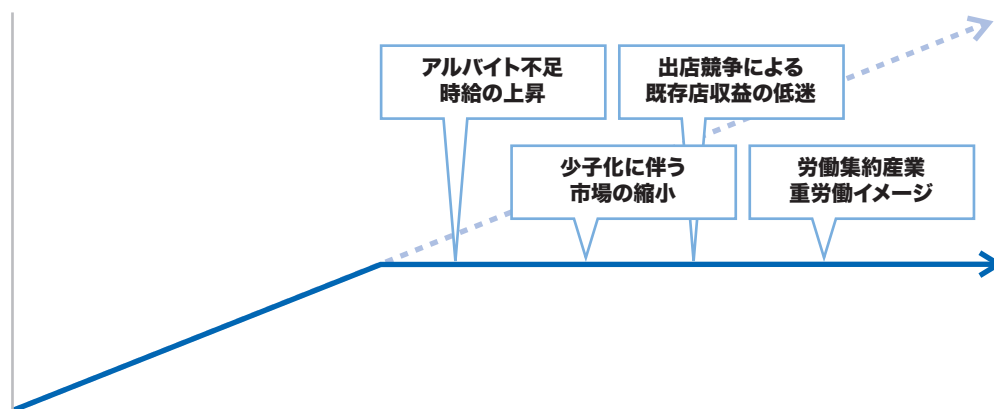
CVS業界を取り巻く環境



政策転換と人口動態の変化による大都市と地方の格差拡大、原材料・原油価格の高騰による物価上昇、年金問題などによる将来への不安、これらの複合要因による消費者マインドの冷え込みが、CVS業界のみならず国内小売業界全体の収益にマイナスの影響を与えています。

このように、国内CVS業界の外部環境が厳しくなっているにもかかわらず、国内CVS業界では、大手CVS企業同士の大量出店および大量閉店に歯止めがかからない状態です。同質化したCVS店舗同士の厳しい競争は、既存のFC加盟店オーナーにとって収益低迷の要因となり、モチベーションの低下へとつながっています。また、近年、CVS業界全体で、FC加盟店オーナーの新規契約が難しくなっているだけでなく、FC加盟店オーナーの契約更新率の低下リスクが高まっています。例えば、新しいFC加盟店オーナーが見つからない場合、CVS本部は店舗を閉店するか、FC形態での店舗継続をあきらめ、固定費上昇のリスクを内包した直営店での継続を余儀なくされます。私たちローソンでは、「日本のCVS事業が生み出してきた高いROEの源泉は、事業主としての意識の高いFC加盟店オーナーに対するコンサルティング・ビジネスにある」と考えています。この考えのもと、実験店および研修店という位置づけ以外で直営店が増加することは、高収益ビジネスである日本のCVS業界の崩壊につながるものと危機感を抱いており、直営店の抑制に努めています。

CVS業界が置かれている状況



私たちローソンでは、出店基準および新規事業を実施する際の判断基準として、投資収益性(ROI)を用いており、自己資本当期純利益率(ROE)の向上を重要な経営指標として掲げています。「ローソンチャレンジ2007」においては、ROE15%の達成を経営目標として掲げました。

また、ローソンでは、出店数のみを追った大量出店が新店の質の低下をもたらし、本部収益およびFC加盟店オーナー募集にもネガティブな影響を及ぼすとの判断から、あえて出店競争には参加せず、店舗の質を追求しています。

ローソンの国内店舗数・うち直営店舗数および出店数・閉店数の推移

2月末に終了した1年間

	2005	2006	2007	2008	2009計画
国内店舗数	8,077	8,366	8,564	8,587	8,687
直営店	346	408	471	439	
(うち、レギュラー直営店)	318	323	296	290	
(うち、ナチュラルローソン直営店)	28	50	95	77	
(うち、ローソンストア100直営店)	-	35	80	72	
出店	711	717	700	452	530
閉店	455	428	502	429	430

また、私たちローソンでは、資本効率を重視する潮流が中長期的に続き、国内小売企業においてROIに基づく経営判断が主流を占めるようになれば、現在繰り広げられているコア・ターゲット顧客向け同質化店舗によるオーバーストアも解消に向かうのではないかとみています。そして、資本効率重視の経営が主流となり、国内CVS事業の魅力を高めることは、優秀なFC加盟店オーナー候補者の確保にもつながると期待しています。

FC加盟店オーナーに選ばれるチェーンを目指して

私たちローソンは、FC加盟店オーナーが自分の店を愛する意識こそがCVSの強さであると考えています。こうした事業主としてのモチベーションが、「マチ(地域)に合った品揃え」を実現し、マチに暮らすお客さまの圧倒的な支持を集めることにつながり、そしてマチで支持をいただくことの集積が、CVS本部としてのローソンを同業他社を凌ぐNO.1企業へと押し上げていくものと確信しています。

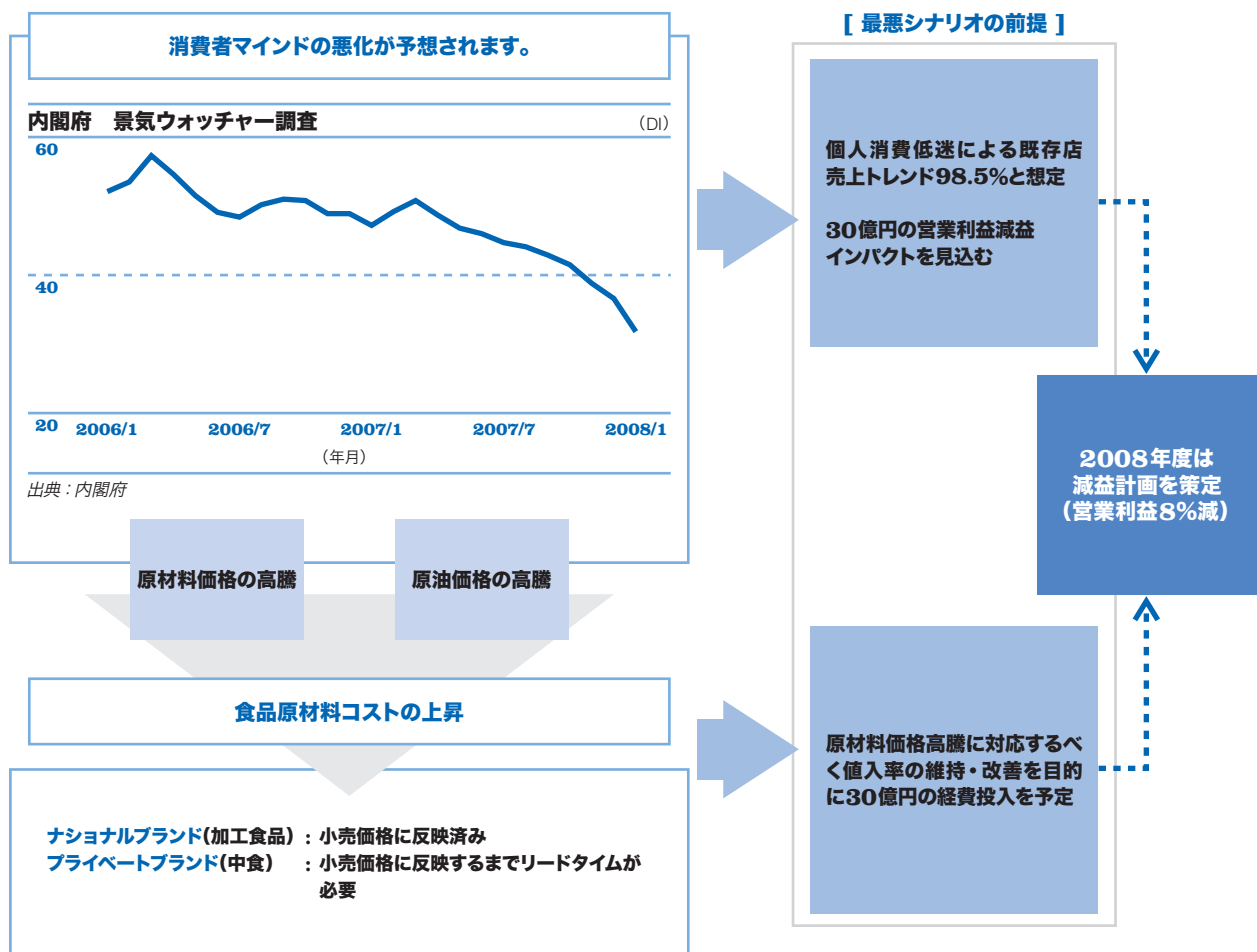
前述のとおり、CVS業界は厳しい外部環境にさらされており、業界としてFC契約の更新にあわせて、FC加盟店オーナーの流動化、すなわち経営力の高いFC加盟店オーナーがCVSチェーンを選ぶ時代の到来が迫っています。

FC加盟店オーナー流動化の時代が到来したときに、FC加盟店オーナーに選ばれるチェーンになることが、私たちローソンの目標です。そのためには、外部環境の悪化に対応するべく、FC加盟店を直接・間接に支援するとともに、持続可能な成長の源泉と位置づけている客層拡大のための手段としての「ローソンプラス」「ナチュラルローソン」「ローソンストア100」および「SHOP99」を活用し、「マチ(地域)のお客さまのニーズに合った店舗フォーマットおよび商品の品揃え」を実現することが必要なのです。

2008年度の経費投入は中長期的成長の礎になります

私たちローソンでは、2008年度の事業計画を策定するにあたり、厳しい景況感や年金問題への不安がもたらす消費者の購買センチメントの悪化と、穀物・魚・肉および原油などをはじめとする原材料価格が世界的に高騰している実態を織り込み、これらの要因が当社の業績に短期的にマイナスの影響を与えるという前提に立ちました。

2008年度の経営環境予測



2008年度の事業計画では、強靱な商品力をアピールすることにより需要を喚起するため、販売促進費用の積極的な投入を計画しています。さらに、弁当・おにぎり・調理パン・調理麺・カウンター商材(からあげクンなどのファストフード)といった中食については、原材料高騰に伴う直接的な販売価格の引き上げには時間がかかると判断し、中食ベンダーに対する原材料高騰対応を含めた商品力強化資金の投入を計画しています。これにより、品質を維持・向上させ、年齢層・地域ごとのニーズに応じていく考えです。なお、投機的な要素も多分に内包する世界的な原材料価格の高騰が一服し、スタグフレーションが起こるリスクが低減すれば、2009年度以降におけるFC加盟店への間接的支援の必要性も低下するとみています。

将来の成長に向けた客層拡大については、日本における高齢化社会の到来と相俟って、その重要性は今後、高まっていくものとみています。私たちローソンでは、「ナチュラルローソン」「ローソンストア100」「ローソンプラス」の展開による研究開発が収穫期を迎え、通常型「ローソン」における多様な客層ニーズに合った商品提供が可能な状態にあります。

FC加盟店オーナーのモチベーション向上を最大のテーマとした2008年度の経営計画は、FC加盟店オーナー・オリエンテッド企業として、ローソンの中長期成長の礎となるものと確信しています。

ローソンはコーポレート・ガバナンスを重視し、株主還元を積極的に取り組みます

ローソンは、国内および海外の投資家からの出資を受けています。日本の上場企業における外国人株主比率の上昇をみても、株主のグローバル化は進んでおり、日本の上場企業の経営のあり方も、今後より一層、グローバル基準で判断・評価されていくものと考えています。

私たちローソンは、資本コストを意識した経営こそグローバル経営の基本であると考え、資本の効率的な活用を最重要視し、グローバル基準を意識したROE(自己資本当期純利益率)15%の早期達成を目指しています。既存店総荒利益高の改善により、事業における持続可能な成長を高めることで、ROEの向上を目指すことがもっとも大事と考えています。また、厳しい外部環境が継続する時期には、再投資を抑制し、自己株式の取得および消却、増配といった積極的な株主還元の実施による資本効率の上昇を目指しています。なお、自社株買いを実施した場合、すみやかに自社株消却することを原則としています。

ローソンでは、コーポレート・ガバナンスについても真摯に取り組んでいます。

取締役の人員数は7名で、迅速な意思決定と各人の経営責任意識の向上を図っています。また、取締役7名のうち社外取締役の人数を3名と高い構成比率を維持することにより、社外の客観的な視点を経営に取り入れることで社会的責任が果たせるよう心がけています。

また、買収防衛策を取り入れている日本企業が増加する中、ローソンは企業価値の向上のみならず、株主さまとの積極的な対話と情報開示による企業価値向上こそが最善の策であるという判断のもと、買収防衛策については導入していません。

コンビニエンスストア大手における社外役員の設置状況

	取締役					監査役				
	社内	%	社外	%	合計	社内	%	社外	%	合計
ローソン	4	57	3	43	7	1	25	3	75	4
セブン&アイ・ホールディングス	10	77	3	23	13	2	40	3	60	5
ファミリーマート	11	100	0	0	11	2	50	2	50	4
サークルKサンクス	6	86	1	14	7	2	50	2	50	4

出典：各社有価証券報告書(2008年5月提出)

買収防衛策の導入状況

ローソン	なし
セブン&アイ・ホールディングス	なし
ファミリーマート	あり(事前警告型)
サークルKサンクス	なし

こうしたコーポレート・ガバナンスに対する取り組みは、国内CVS業界をはじめ、小売業界全般において先進的なものであると自負しています。今後もより一層、コーポレート・ガバナンスへの取り組みを強化し、ROE15%の早期達成を目指して事業推進に邁進していきます。あわせて、株主さまのご支援にお応えすべく積極的な株主還元に努めます。

2008年8月

代表取締役社長 CEO

新浪剛史

新浪 剛史

Being the Chain of Choice for Franchise Owners

FC加盟店オーナーに選ばれるチェーンを目指す

Question
フランチャイズ(FC)店を重視し、直営店は抑制する方針を掲げていますが、直営店の増加がコンビニエンスストア(CVS)事業の収益性にとって懸念材料となる理由を教えてください。

Answer
CVSチェーン本部の本質的な姿は、独立事業主としての小売店オーナーに対する経営コンサルティング・ビジネスであると当社は考えています。日本のCVS業界が今まで高い収益率を誇ってきた大きな理由のひとつは、CVSに転業する前に酒屋などの独立自営業を営んでいたFC加盟店オーナーのモチベーションとノウハウに対して、チェーンストアとしてのインフラ、システムおよび近代的経営ノウハウを提供・指導することで、正社員を軸とする通常の小売業より店長の人的資本が早く形成され、開店からの収益力向上のスピードが高かったことがあげられます。近年、自営業出身者のFC加盟店オーナーは減少傾向にあり、小売業未経験のFC加盟店オーナーが増えてきました。もっとも、そうした小売業未経験のFC加盟店オー

ナーは、それぞれが培ってきた社会人としての経験を、クルー（パート・アルバイト）の労務管理や店舗運営に活用することができ、店舗経営において高い生産性を実現できると当社は考えています。一方、CVSに入社する正社員の中には、キャリアパスとしてスーパーバイザー（経営指導員）となり、FC加盟店への経営指導を行うことを目標とする社員も増えています。したがって、直営店の増加は正社員の店長・店員業務期間の長期化へとつながり、正社員全体のモチベーション低下を招く恐れがあります。

さらに、同質化店舗の出店競争が激化する中では、店舗が属する小商圈の中でのシェアを拡大させないと既存店の収益拡大も期待できません。既存店の収益拡大を実現させるためには、小商圈のお客さまのニーズに合った店舗づくりや品揃えが不可欠です。また、地域社会の一員としての店舗の位置づけは、今後ますます重要になってきます。そのためには、FC加盟店オーナーや店長が地域のコミュニティに溶け込む必要が高まっています。正社員の店長は、人

事ローテーション上、短期間で異動する機会が多いため、契約期間10年のFC加盟店オーナーが運営する場合と比較すると、地域密着が難しいと言えます。事業主としてのマインドを活かして、地域社会に溶け込むことは、厳しい競争下で成功する条件のひとつで

あると考えます。この点からも当社は、FC加盟店こそがCVS事業の根幹であると考え、直営店の出店を抑制しつつ、FC加盟店オーナーのモチベーションの向上を目指していきたいと考えます。

Question

原材料価格高騰もたらす業績への影響について、教えてください。

Answer

2007年初頭に始まった原油価格高騰に続き、2007年夏からは穀物・食肉など原材料価格が上昇してきました。これらが当社の業績にもたらすインパクトは、次の4点にあるとみています。

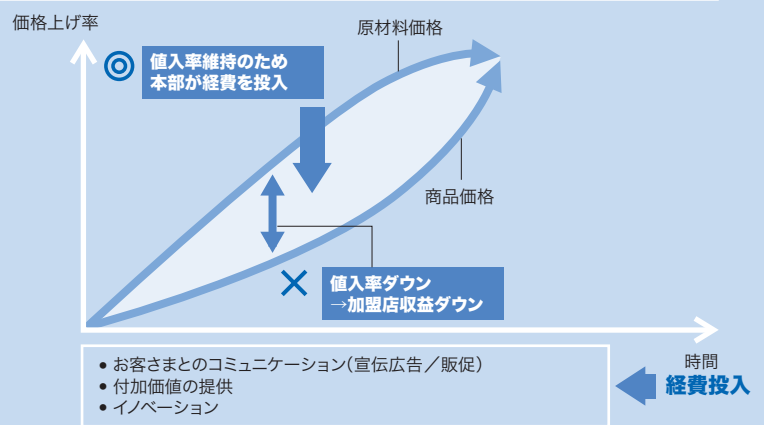
1. マクロ経済的な要因としては、スタグフレーション*リスクが高まり、個人消費が低迷する可能性があります。すなわち原材料価格高騰や、ガソリン代高騰などにより、消費者心理が悪化し、消費者が生活防衛的な行動をとるため消費が伸び悩み、その結果原材料コストの商品価格への反映が進まずに、企業業績にネガティブな影響をもたらすことで個人所得の上昇が抑制されるという悪循環のリスクが出ています。当社は2008年度の収益計画では、これらスタグフレーションによる外部環境悪化の影響を、減益要因として織り込みました。

* 景気の停滞にもかかわらず物価上昇が起こる状態

2. CVS業態における加工食品を中心としたナショナルブランド(NB)商品*については、急激に消費が冷え込まない限り、原材料コスト高騰の商品価格への反映が進むと考えます。消費者のNB商品についての購買動機は、スーパーやGMSが価格志向であるのに対し、CVSは緊急性、利便性、即時性にあるため、需要の価格弾力性が低いと思われます。したがって、当社の業績に対するインパクトは、現時点では低いとみていますが、ガソリン代高騰が景気の一段の低迷を引き起こした場合は、業績への悪影響の懸念がでてきます。

* 全国的な知名度を持つ、あるいは全国的に展開しているメーカーが製造している有力商品やその商標

中食に関する原材料高騰をカバーするため、商品力強化経費を投入します。



3. 原材料コスト高騰の影響を、弁当やおにぎり、調理パン(サンドイッチなど)やカウンター食材(からあげクンなどのファストフード)など、中食を中心としたオリジナル商品の価格に反映することについては、当社では慎重な見方をしています。前述したNB・加工食品と異なり、中食はCVSの主力商品という位置づけであり、消費者の購買動機も目的買いのウェイトが高いとみています。したがって、他のCVSチェーンとの競合だけでなく、スーパーの惣菜部門や外食などとの競合の影響も考慮する必要があります。

4. 当社は上の図のように、原材料高騰のペースと、商品価格への反映にはタイムラグが発生するとみており、それに対して中食の品質と総荒利益率の維持を図るため、2008年度計画には販売促進費として最大30億円のコスト投入を見積もっています。

Question

客層拡大用フォーマット(ナチュラルローソン、ローソンストア100、ローソンプラス)について教えてください。

Answer

当社は、CVSのコア・ターゲットである20～30代男性以外のお客さまにも来店いただけるよう、通常型「ローソン」に加え、女性や中・高齢者のお客さまを意識した健康志向フォーマット「ナチュラルローソン」や生鮮コンビニ「ローソンストア100」、既存店強化型改装フォーマット「ローソンプラス」を展開しています。

ナチュラルローソンは、業態開始以来、既存のCVSの商品開発コンセプトにとらわれない新しい発想に基づき、女性から支持される健康志向のオリジナル商品の開発・販売を進め、ノウハウを蓄積してきました。店舗数については、チェーンストアとしてオリジナル商品の開発が可能な単位である100店規模ま

で増加したこともあり、規模拡大を目的とした第1フェーズから、ナチュラルローソンの既存店強化と、健康志向オリジナル商品の通常型「ローソン」への導入を推進する第2フェーズへと移行しました。

ローソンストア100は、野菜・果物といった生鮮食品や、納豆・豆腐・惣菜といった日配食品の品揃え強化を進め、また、「適量・小分け」をモットーとしたプライベートブランド「バリューライン」の開発・販売を行っています。

ローソンプラスは、2008年2月末で652店となりました。今後、ローソンストア100フォーマットで得られた生鮮食品・日配食品などの客層拡大のための商品をローソンプラスへ導入し、中・高齢者や女性といった新しいお客さまのニーズに応えていきたいと考えています。



ローソンの展開する各フォーマット

	通常型ローソン	ナチュラルローソン	ローソンストア100	ローソンプラス
フォーマット開始時期	1975年4月	2001年7月	2005年5月	2007年度本格展開
顧客特性	20～30代男性主力	20～30代の働く女性・健康志向顧客への品揃え強化	主婦・中高齢者への品揃え強化(生鮮食品・日配食品)	主力客層+商圏の特性に合った客層拡大商品の投入
女性顧客比率(推計)	約30%	約45%	約40%	-
出店地域特性	全国	大都市圏のオフィス街・住宅地	都市圏の住宅地・駅前立地	大都市および地方の市街地・住宅地
取り扱い品目数	約2,800	約2,500	約4,500	-
通常型ローソンとの共通商品比率	-	約60%	約10%	-
総店舗数(08年2月末)	7,772店	91店	72店	652店

Question

生鮮コンビニ業態は成長が見込めるのでしょうか？

Answer

生鮮コンビニとは、均一価格ショップ(100円、99円など)に野菜・果物を中心とした生鮮食品の取り扱いを強化した小商圏型小売業のことで、少子化に伴う世帯人数の低下に対応した「適量・小分け」商品をお求めやすい価格で提供する業態のことで、業界のパイオニアである株式会社九九プラス(店舗名：

SHOP99)が創業から短期間で800店を超える規模にまで成長したことや当社の「ローソンストア100」の既存店売上高の伸び率も毎年順調に伸びていること、生鮮食品カテゴリーを導入した「ローソンプラス」の既存店改善効果が確認できることに鑑みて、小商圏における生鮮食品強化型CVSへの消費者のニーズは高く、今後の成長余地もであると当社ではみています。

Question

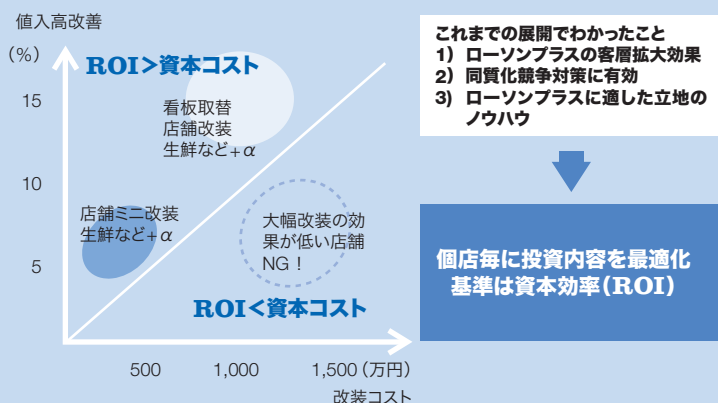
ローソンプラスの現状はどうなっていますか。

Answer
当社は、2007年度初頭から「ローソンプラス」への改装を本格稼働しました。ローソンプラスへの改装に適した立地のノウハウは着実に蓄積され、改装の結果、中・高齢者や主婦のお客さまにもご来店いただき、

客層拡大の効果があらわれています。一方、もともと中・高齢者のお客さまが来店していた店舗では生鮮食品の導入だけでも買い上げ点数アップにつながる店舗もあることが、これまでのローソンプラスの取り組みの中で明らかになってきました。当社は、1店舗当たり1,000万円以上のコストがかかる看板換えを含めたフル改装型ローソンプラスの推進に関しては、店舗数をやみくもに追うのではなく、左の図に示すとおり、資本コスト以上のROIが達成できるかどうか、店舗の収益特性を厳格に判断し、あくまでも投資効率を基準とした改装を進めています。

2008年度以降は引き続き、看板を含めたフル改装型ローソンプラスの効果を検証しながら、改装候補立地の精査や生鮮商品のオペレーティング力の向上により、ローソンプラスの完成度を高めていくことで、まだまだ改装による売上改善効果を高めることが可能であるとみています。

ローソンプラスへの改装は、投資効率を基準に進めていきます



Question

客層拡大用フォーマットは既存のFC加盟店オーナーの収益にどのような影響があるのでしょうか？

Answer
20～30代の男性をコア・ターゲットとした従来型のCVSが飽和状態にある中で、既存のFC加盟店オーナーの収益を高めCVS本部の収益を向上させるためには、既存店の商圏内の顧客獲得シェアを高めていく必要があると、私たちローソンでは考えています。そのためには、マチ(地域)のお客さまに合わせた店舗づくり、すなわち自店の商圏の特性に合った最適なフォーマットおよび最適な品揃えのポートフォリオを実現していくことが必要です。

商圏の特性を把握するために、私たちは商圏調査を行った上、全店舗で個店カルテ*を作成・活用しており、個店カルテとポイントカード情報を融合したカスタマー・リレーションシップ・マネジメント(CRM)**により、最適な品揃えのポートフォリオを構築する仕組みをつくり上げました。そしてこの最適な品揃えを実現するためには、中・高齢者や女性向け商品

の開発が重要となります。私たちは、客層拡大用フォーマット「ナチュラルローソン」「ローソンストア100」を通じて、チェーンストアとして客層拡大に向けた商品を開発することが可能です。

また、大都市圏のように、顧客特性がより明確に表れている立地では、その立地に合ったフォーマット店舗を出店していくことも可能です。

これらの取り組みの結果、小商圏における客層拡大によって競合店との差別化が図られるので、既存店の成長が期待でき、中長期的な収益の向上という将来の成長シナリオ(=FC加盟店オーナーの夢)を提供することができます。

こうした将来の成長モデルの提示は、FC加盟店オーナーが契約を更新するだけにとどまらず、優れた経営力を持ったFC加盟店オーナー候補者が当社のFCシステムに参加するモチベーションとなります。

*「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。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。

**「CRM」とは、ITを利用した顧客データベースの活用により、顧客ニーズを詳細に分析することで、顧客と長期的な取引関係を築き上げることをいいます。

Question 次世代ITシステムの導入について教えてください。

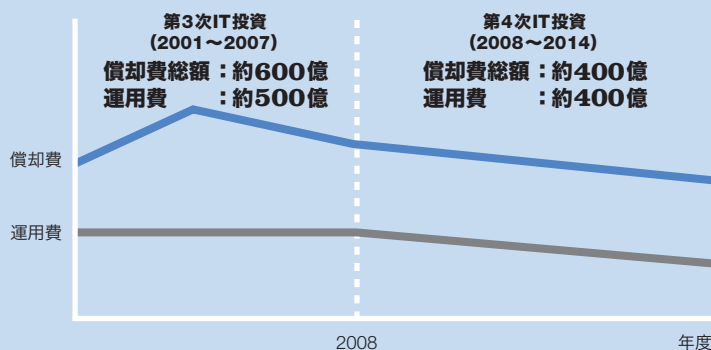
Answer
当社を含めCVS大手各社は、数千店規模のバリューチェーンを支えるために大規模ITシステムを導入しており、数年に一度(当社の場合はおよそ7年に一度)の更新時期にシステムの開発・入替を行っています。ITシステムはCVSチェーンのインフラであり、発注精度の向上や店舗生産性向上につながり、FC加盟店オーナーを強力に支援する重要なツールとなっています。2008年度から導入予定の次世代ITシステムは、

システム構成や調達方法さらには運用方法まで全面的に見直したことにより、前回よりも大幅なコストダウンを図れる見込みです(図表参照)。一方では、常時接続回線の全店舗展開を前提とした今回のシステム導入により、以下の効果が見込まれます。

- 1) 次世代マルチメディアキiosk「新Loppi」を導入することにより、わかりやすく、簡単に操作できるようになり、シニアを含めたあらゆるお客さまへのサービスレベルの向上を実現し、他社との差別化を図ることが可能となります。
- 2) POSレジ・ストアコンピュータを刷新し、店舗業務の生産性を改善できます。
- 3) コミュニケーションツールを刷新し、全社の情報共有レベルのスピードと質を飛躍的に向上させ、労働生産性を改善できます。
- 4) ポイントカードによるCRMを推進し、マチ(地域)に合った品揃えを実現し、お客様満足を高めていくことができます。

なお次世代ITシステムの導入は2008年度下期からスタートする予定です。

IT投資の状況



Question M&Aやアライアンスについてどう考えているのでしょうか？

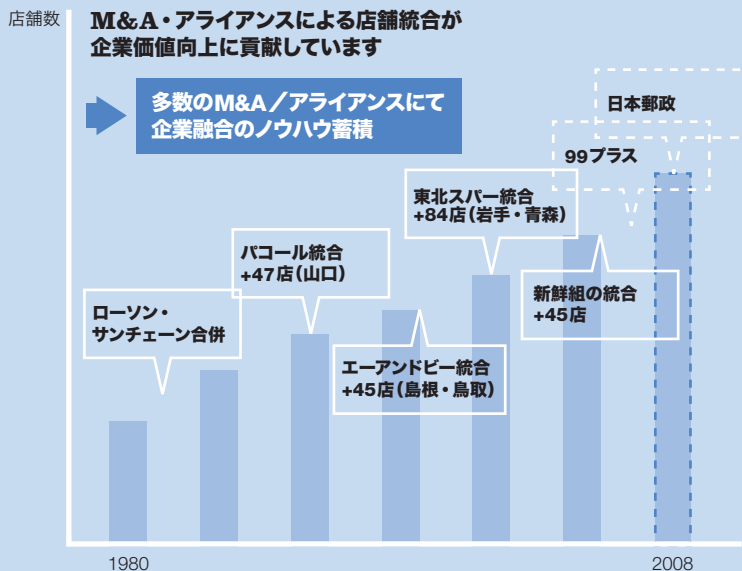
Answer
従来型CVSの飽和感と、少子化に伴う国内消費の伸び悩みを考慮すると、中長期的に持続可能な成長を目指すためには、既存店の成長という基本戦略に加え、国内・海外ともにM&Aやアライアンスによる成長を図る必要があると考えています。

当社は歴史的に、「ローソン」と「サンチェーン」という2大CVSチェーンの合併を成功裡に終わらせた経験があり、その後も50~100店規模のチェーンの買収を積み重ねており、合併後の企業理念の共有やノウハウの蓄積などの財産があります。最近では、生鮮コンビニのパイオニアである株式会社九九プラスと友好的な提携を結んだほか、民営化後の日本郵政グループとも包括提携を行うなど、CVS業界の中においても積極的な取り組みを行っています。



海外では、上海において、地元の有力小売グループとの共同事業を行ってきましたが、今後も中国や東南アジアなど新興経済国を中心に、それぞれの地元で有力なパートナー企業があることを前提に、日本の優れたCVSシステムを武器として提携戦略を推進していきます。

M&Aの成功事例を積み重ねた「企業融合のDNA」が当社の財産です



Question 中期計画の概要を教えてください。

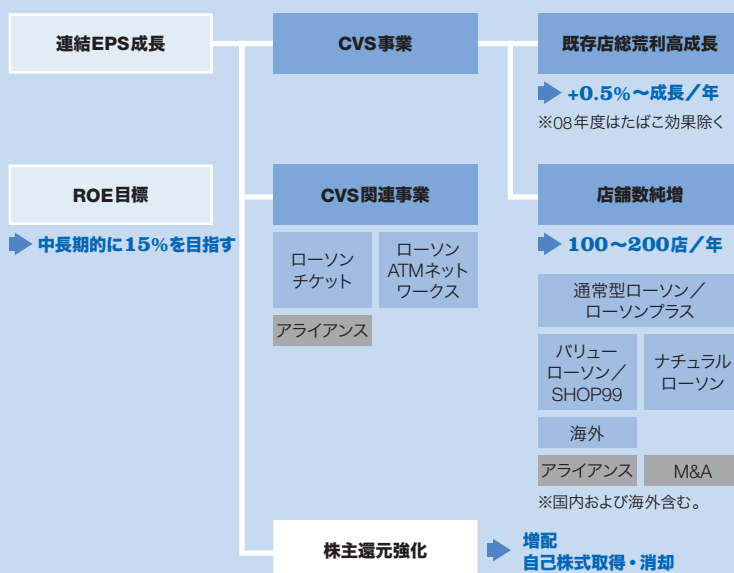
Answer

前述したとおり、原材料価格高騰のレベルは過去10年になく水準になっており、2008年度については、消費者の所得が上昇し健全なインフレーションになるというポジティブなシナリオになるのか、所得水準の伸び悩みと、物価上昇によるコスト増加が共存してしまう厳しいスタグフレーションになるのか、大変不透明な情勢となっています。足元の景況感不安もあり、先行きが読み通せない状況の中で、私たちは

2008年度の計画を外部環境について慎重な前提にせざるを得ないと考えて策定するとともに、明確な利益成長目標を掲げた中期計画の発表を見送りました。2008年度の状況を踏まえることで、定量目標を含めた中長期的な経営プランについては今後固まってくるものと考えています。

私たちは、2010年度までの3年間で下の図に示す「中期的企業価値創造モデル」に基づき、ROE向上に向け、まい進していきます。

中期的企業価値創造モデル(2008-2010)



Question 2008～2010年度の3年間の資本政策について どう考えているのでしょうか？

Answer

前の項目にて述べたとおり、外部環境が大変不透明な時期であり、かつ同質化オーバーストアを意識し、店舗純増を抑制して、ROIを基準とした出店の質にこだわる時期であると私たちは考えています。また、2008年度は減益を予想していますが、2010年度までには、2007年度の連結営業利益を超えることができると考えています。

2008年度から2010年度までの3年間は、その期間中に創出が見込まれる400～500億円のフリー・キャッシュ・フローの大半を配当に充当していく予定です。具体的には、2007年度の年間配当110円を、2008年度は50円増配し160円とし、2010年度までは極端な環境の変化がない限り、その水準を維持していく方向で考えています。また、ROE15%という中長期目標達成に向けて、本業の成長性を高めるとともに、余剰現金の一部で自己株式を取得し、原則として消却するスタンスで、資本効率の向上に取り組んでいきます。

コーポレート・ガバナンス

ローソンの企業理念および行動指針

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、共通の価値基準をもって行動します。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。

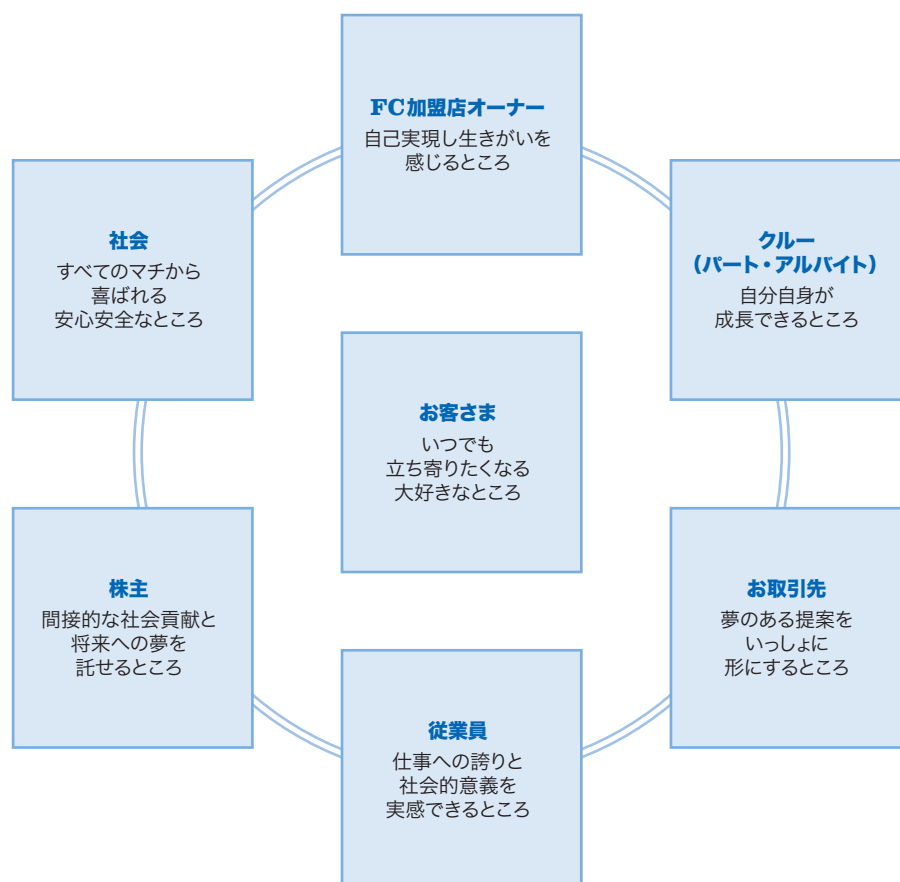
企業理念

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



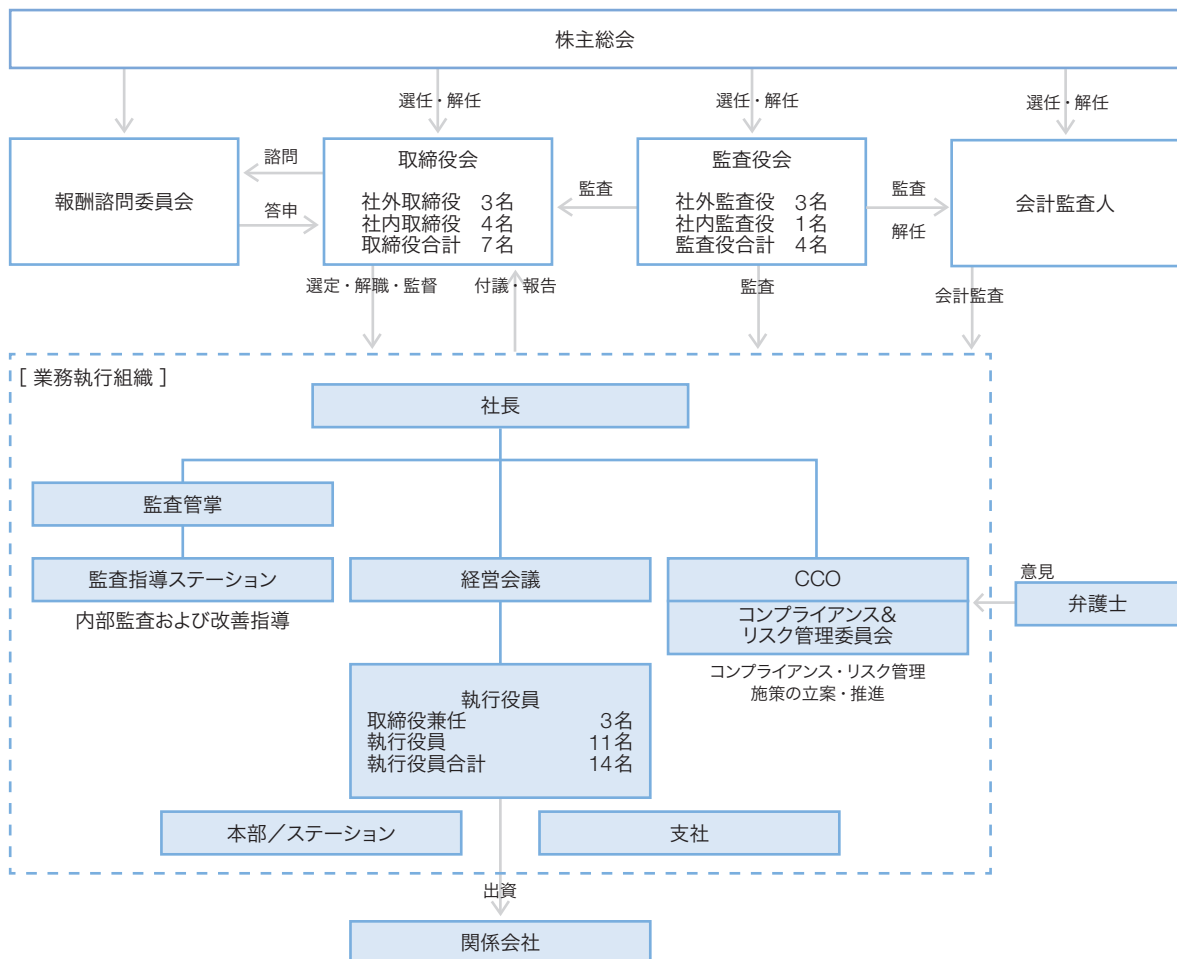
ローソンでは上記7つのステークホルダーを重視し、それぞれとの約束を果たすことが企業価値の増大につながると考えています。

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）を、「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」の7つに分類し、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「ローソングループ企業行動憲章」・「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、下記のとおりです。

コーポレート・ガバナンス体制(2008年5月23日現在)



コーポレート・ガバナンス体系(2008年5月23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)
2007年度の取締役会開催数	15回(臨時3回含む)
2007年度の社外取締役の取締役会出席率	約82%(臨時含む)
監査役人数(うち社外監査役人数)	4名(3名)
2007年度の社外監査役の取締役会出席率	約96%(臨時含む)
監査役が出席する、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、他
2007年度の監査役会開催数	14回(臨時2回含む)
2007年度の監査役会出席率	100%(臨時含む)
取締役および監査役の平均年齢	55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"> ■ 2008年2月に改訂した「2008年度内部統制システムの整備の基本方針」に基づき、下記5点を推進 1] 取締役会・監査役会による企業統治・統制 2] 監査指導ステーションによる社内監査 3] 監査法人や法律事務所による外部からの監査および法律面でのアドバイス 4] コンプライアンス専門組織によるコンプライアンスおよびリスクの管理 5] 反社会的勢力排除に向けた社内体制の整備
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など、随時サポートを実施 ■ 重大な事件・事故発生時は同事務局より都度報告を実施
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)から取締役会に答申し、取締役会にて決定 ■ 報酬の約30%は業績連動部分 ■ 有価証券報告書および事業報告に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
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32.7%保有(間接保有を含む)、当社は同社の持分法適用関連会社(2008年2月29日現在) ■ 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、事業の相乗効果によるグループ全体の企業価値向上のため緊密な連携を保ちつつ、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
リスク管理体制	<ul style="list-style-type: none"> ■ 事業目的と関連した経営に重大な影響を及ぼすリスクを識別し、当該リスクが生じる可能性およびリスクがもたらす影響の大きさを分析 ■ リスク管理に関連する規程を整備し、平時における事前予防体制と有事における迅速な対応体制を整備 ■ 専門の委員会(コンプライアンス&リスク管理委員会)を毎月1回開催

上記の表の一部は、コーポレート・ガバナンス報告書に基づくものです。

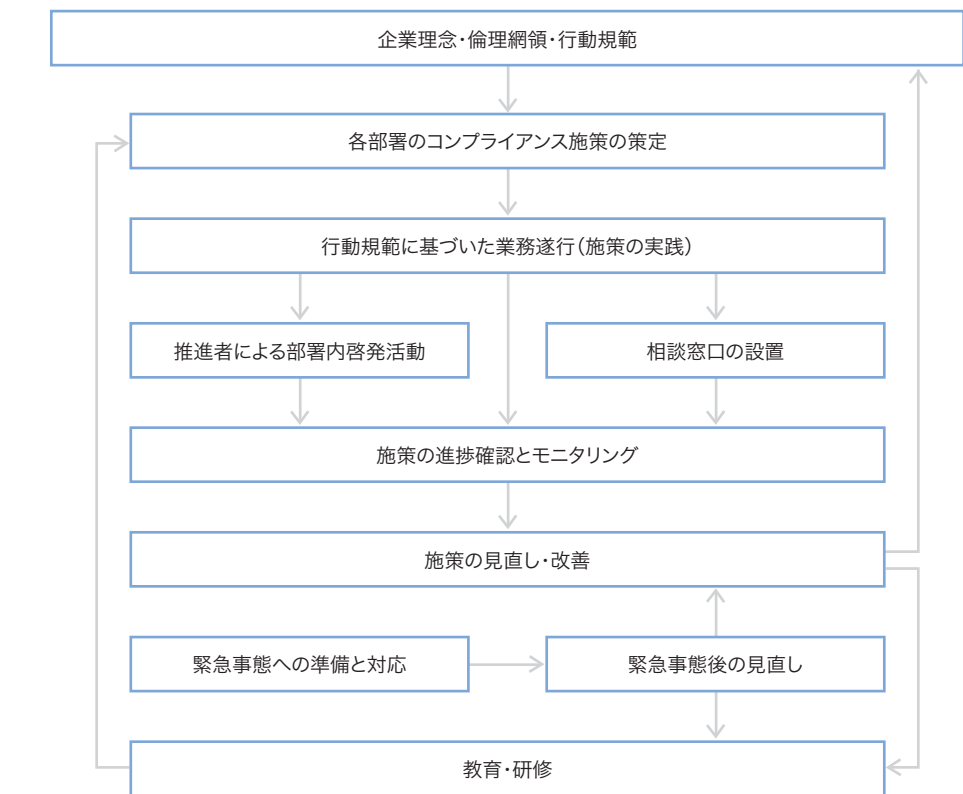
コンプライアンスおよびリスク管理体制について

- ローソンでは、コンプライアンスを「法令や社会規範などの遵守のみならず、「ローソン倫理綱領」に基づいた「思いやり」のある行動を実践すること」と位置づけて、コンプライアンスおよびリスク管理体制を整備しています。
- 全社員が行動規範をもとに、教育・研修、コミュニケーション機能・モニタリング活動を有機的に関連させながら、高い倫理観と誠実さと思いやりをもって行動する「良き企業市民」を目指しています。
- 「企業理念」「行動指針」「ローソンのあるべき姿」「ローソン倫理綱領」「ローソングループ企業行動憲章」を「ローソングループC&Rハンドブック」に掲載し、ローソングループで働く全員に配布しています。
- FC加盟店にもコンプライアンス精神をもって店舗運営を行っていただくため、加盟店向けの社内情報誌で関連法令やQ&Aを紹介するコーナーを連載するなど、チェーン全体のコンプライアンス意識を向上させるべく、啓発活動に取り組んでいます。



ローソングループC&Rハンドブック：「企業理念」と「行動指針」を日常業務の中で実践していけるよう、行動規範を掲載しています

コンプライアンスおよびリスク管理体制図



取締役および監査役の紹介ならびにごあいさつ

(2008年5月23日現在)



にいなみ たけし
新浪 剛史

代表取締役社長CEO

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、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

水産事業を中心にキャリアを重ね、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。



やはぎ よしゆき
矢作 祥之

取締役 常務執行役員CFO

これまで、経営管理・投融資管理・リスクマネジメント業務を中心にキャリアを重ね、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 常務執行役員CCO

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。



なかの むねひこ
中野 宗彦

常勤監査役(社外)

過去2年間、常勤の社外監査役という立場で、当社の内部統制システムの整備状況を中心に監査してまいりましたが、PDCA(Plan-Do-Check-Action)のサイクルが着実に回り始めている手応えがあります。今後も、会社の健全で持続的な成長に寄与すべく、現場密着型の予防監査に努めてまいります。



やまかわ けんじ
山川 健次

常勤監査役

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。



おざわ てつお
小澤 徹夫

監査役(社外)

ローソンの取締役会では、社外取締役の方々から積極的に発言があり、私も法律家、一般消費者の視点から積極的に発言させていただいており、取締役会は非常に活性化しています。それは、社長や業務執行取締役の方々真剣に聞く耳を持ち、また実行に移す姿勢を持っているからだと思えます。今後もローソンの発展、企業価値の増進のために、お役に立ちたいと考えております。



たさか ひろし
田坂 広志
取締役(社外)

現在、私は、大学院で「社会起業家論」を教え、「社会起業家フォーラム」の代表としても活動しています。また、これまで数多くの新聞、雑誌、書籍を通じて「企業の社会的責任(CSR)」について啓蒙活動を続けてきました。したがって、ローソンの社外取締役としても、その観点から、経営への率直な提言を行うことが、私の責務と考えています。幸い、現在のローソンの環境保護、製品安全をはじめとするCSRへの取り組みは、日本企業の中でも、極めて優れた水準にあるものと考えています。



おくたに れいこ
奥谷 禮子
取締役(社外)

私は人材開発会社を経営しており、その観点から、ローソンのCS(お客さま満足)の在り方、その基本としての人材教育、人材開発はどのように行われているのかを注視しています。また、消費者の観点から、商品の充実度、陳列方法、接客マナー、店舗のオペレーションなどに注目しています。常にローソンは、顧客や社会とのつながりを重要視していること、例えば環境問題に対して具体的な対策を出し、具現化し、推進しています。経営幹部の意識からCSRに対するの積極的な姿勢をうかがうことができます。



かまうち たけひこ
垣内 威彦
取締役(社外)

近年「食の安心・安全」が一層求められる中、長年消費財ビジネスに関わってきた経験を活かし、ローソンが消費者の皆さまに引き続き信頼され支持される企業であるよう、社外取締役という立場から意見を述べていきたいと思っています。

また、災害被災地への支援や緑化貢献事業、省エネルギー・省資源への取り組みなど、環境保全・社会貢献活動への積極的な取り組みについても、できる限り支援していきたいと考えています。



くわだ ひろし
桑田 博
監査役(社外)

さまざまなステークホルダーからの信頼があって初めて成り立つ社会インフラとして、法令遵守はもとより、社会の要請やニーズに応える適切な企業行動をとることにより、「私たちは“みんなと暮らすマチ”を幸せにします」という企業理念が常に実現されるよう、社外監査役としての役割を果たしていきたいと思っています。

CSR (企業の社会的責任)

“私たちローソンは、「地球と人にやさしいマチのほっとステーション」となることを目指し、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ます。また、自然環境との調和を図るとともに、積極的な社会貢献活動を通じて、持続可能な社会の発展に向けて行動します”

2008年2月期の主な活動

緑化活動の強化

当社では、緑化運動を支援する目的で、1992年より「緑の募金」活動を展開しています。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の寄付金を合わせると、2008年2月末現在で25.2億円になります。これら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ています。2007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の回数は460回を超え、資金支援を含めた森林整備活動は、国内外1,763カ所、面積は4,984ヘクタールに及び、植樹や間伐などの手入れをした森林の木の本数は1,246万本を超えました。

* 緑化面積、本数は、ローソン「緑の募金」全体の活動実績から一定の仮定のもとに試算したものです。



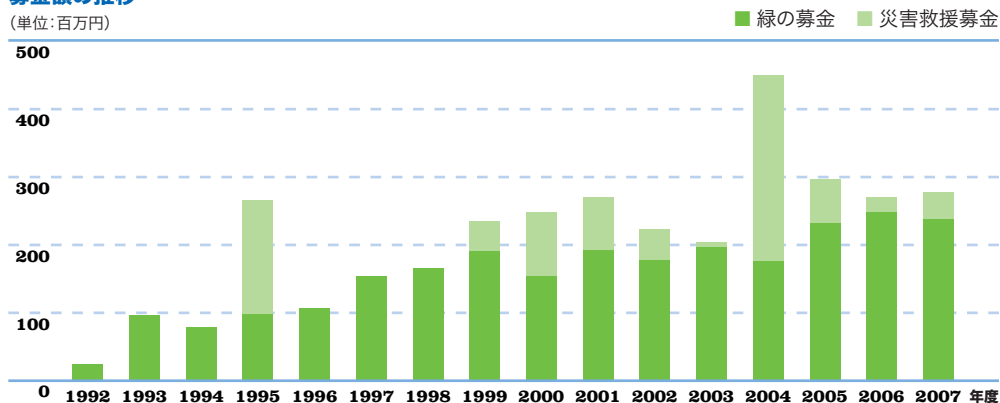
各店に設置されているローソン「緑の募金」箱



2007年11月11日に東京都江戸川区の荒川河川敷にて清掃活動を実施し、総勢83人が参加しました

募金額の推移

(単位:百万円)



* ローソン「緑の募金」は、大規模な災害が発生した場合、災害救援募金に切り替えられます。

ケータイ運動

ローソンでは、2008年度までに2005年度比20%のレジ袋削減を目標に掲げ、レジ袋が必要かどうかお客さまに確認する「声かけ運動」に取り組んできました。2007年度には、新たにコンビニ用にケータイバッグ「コンビニecoバッグ」を作成し、お客さまへ配布しました。店舗における「コンビニecoバッグ」累計配布枚数は、54万枚となりました。さらに、レジ袋の利用枚数削減への取り組みを強化するべく、2008年度からは、レジ袋をご辞退されたお客さまに対し、「ローソンプス」「マイローソンポイント」のポイントを付与する実験を行っています(一部地域)。

一方、お弁当やお惣菜を購入されたお客さまにお渡ししている割り箸は、1店舗当たり年間で約6万膳、ローソン全体では年間約5億膳にもなります。当社では、森林資源の保全を目的とし、割り箸の利用削減にも取り組んでいます。新たな試みとして、2007年度より、ミズノテクニクス株式会社およびオークヴィレッジ株式会社と共同して、ケータイお箸「みどりのかけ箸」の普及に取り組んでいます。



「ハッピーローソン山下公園店」では、オリジナルマイバッグを販売しています



プロ野球選手が使うバットにならなかったアオダモの不適合材を再使用し、ケータイお箸にしました



「ローソンNLS京都大学店」ではレジ袋配布が必要な方にお渡しする方式に変更するとともに、レンタルバッグを導入しています

二酸化炭素(CO₂)排出量の削減

当社は、CO₂排出削減に関する自主行動目標を、「1店舗当たりのCO₂排出量を、2012年までに2006年度比で10%(年間約6万トン)削減」としています。これは、京都議定書目標達成に向けたコンビニエンスストア業界の自主行動計画の基準である1990年対比原単位(延べ床面積×営業時間)で換算すると、30%の削減になります(コンビニエンスストア業界目標は23%削減)。

この目標の達成に向けて、すでに取り組んできた省エネルギー機器の設置、商品の配送車および社有車における燃費の改善などのCO₂排出量削減への取り組みを進めています。

さらに、ローソンの会員カード「ローソンプス」や「マイローソンポイント」のポイントプログラムによりたまったポイントや、Loppiでの購入などで個人でも身近なコンビニでCO₂をオフセットできるサービスを導入しました。これからも、従来からの緑の募金活動に加えお客さまとともに環境保全活動に取り組んでいきたいと考えています。



省エネバックの導入により11%のCO₂排出削減効果が見込めます。2007年度までに1,605店に設置しました



店舗への商品配送において、共同配送や新しい運行管理システムの導入を進めています



会員カード「ローソンプス」「マイローソンポイント」の特典交換やLoppiでの購入により、CO₂オフセット運動にご参加いただけます

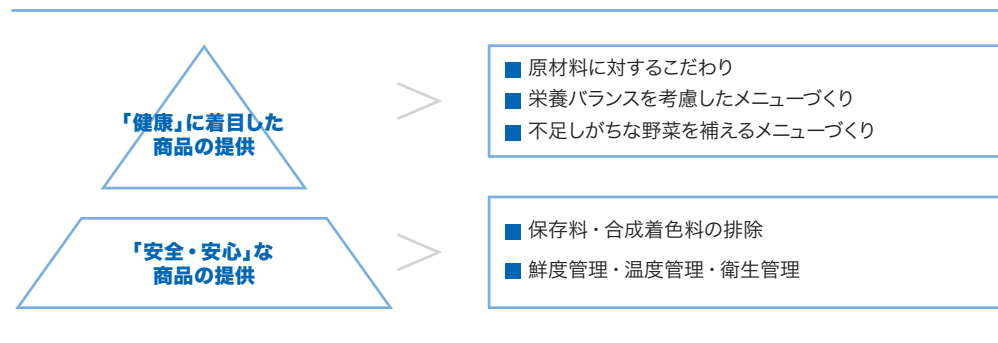
「安全・安心」「健康」「おいしい」商品開発への取り組みについて

私たちローソンにとって、「安全・安心」であるとともに「健康」「おいしさ」に対するニーズに応えることは、お客さまに対して果たさなければならない、重要な責務のひとつです。

- 安全な商品の提供：オリジナル商品*については食品添加物の削減に取り組み、保存料・合成着色料は使用していません。使用する原材料については社内に原材料仕入部を設置し、原材料仕入に関する安全対策を実施しています。
- 安心への取り組み：オリジナル商品については仕入時の原材料管理から製造時の生産管理、製造委託工場への指導を、また商品全般の店舗における取り扱いおよび衛生管理まで、厳格な品質管理を行っています。なお、オリジナル商品に添付しているラベルには、表示義務のあるものに加えて、カロリーなどの栄養成分情報を自主的に表示しています。
- 健康に対する取り組み：お客さまの「健康」に対するニーズはますます高まっています。ローソンでは、原材料に対するこだわり、栄養バランスを考慮したメニューづくり、不足しがちな野菜を補えるメニューづくりを行うなど、コンビニエンスストアから新たな「食」を提案していきます。特に、「ナチュラルローソン」では健康志向商品の品揃えを強化し、お客さまに好評です。また、「ナチュラルローソン」で取り扱う商品の一部については、通常のローソンでも販売しています。

* オリジナル商品：弁当・おにぎり・調理パン・ファストフードなどの中食を中心に、ローソンが企画・開発・製造を手がける商品

オリジナル商品の考え方

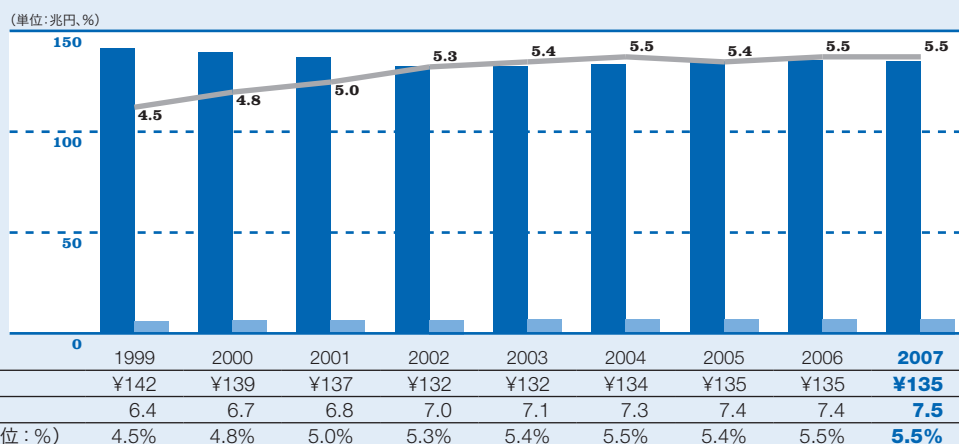


財務セクション

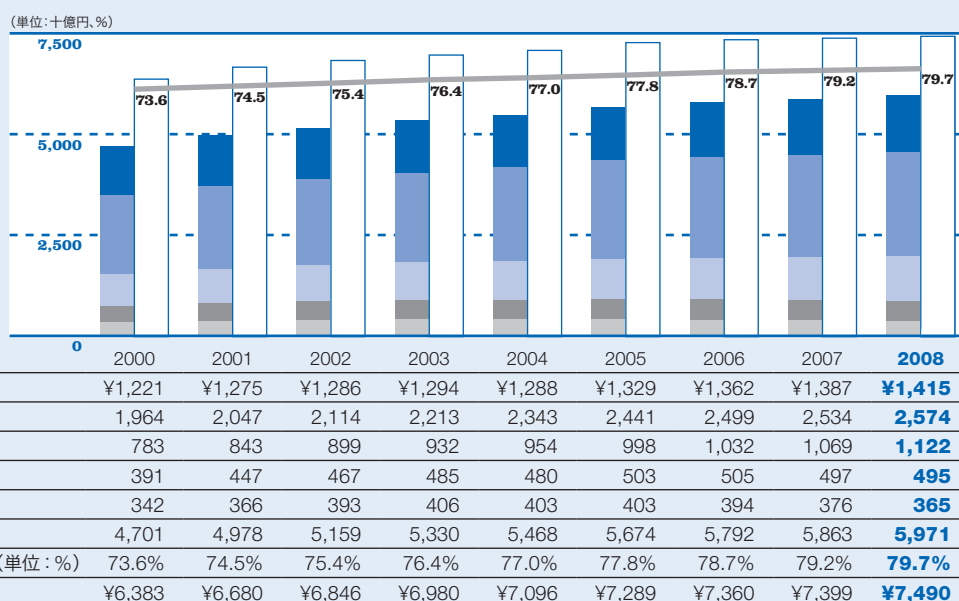
- 28** コンビニエンスストア(CVS)業界の状況および当社連結業績の推移
- 30** 9年間の要約連結財務データ
- 32** 経営陣による財務状況と業績の評価および分析
- 48** 連結貸借対照表
- 50** 連結損益計算書
- 51** 連結株主資本等変動計算書
- 53** 連結キャッシュ・フロー計算書
- 54** 連結財務諸表注記
- 70** 独立監査人の監査報告書

コンビニエンスストア(CVS)業界の状況および当社連結業績の推移

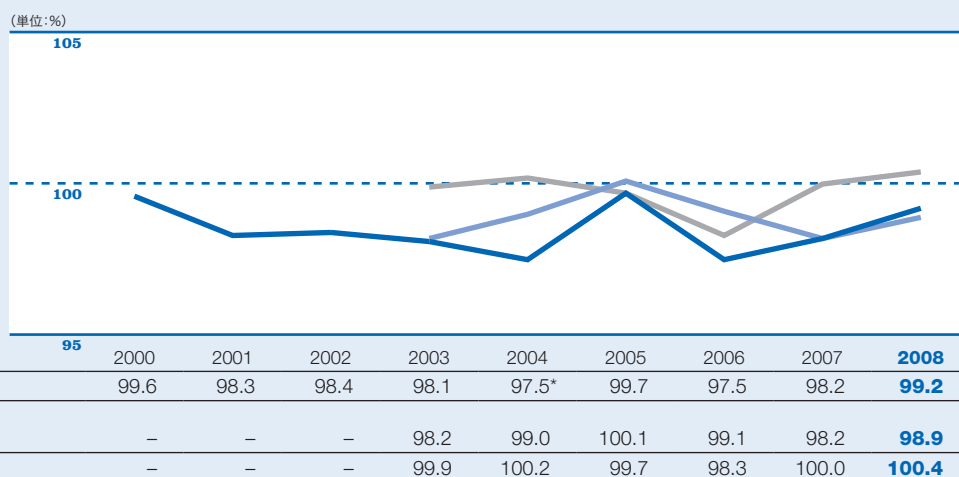
マーケット全体とCVSシェア



CVS全体に占める上位4チェーン*の割合(全店売上高)

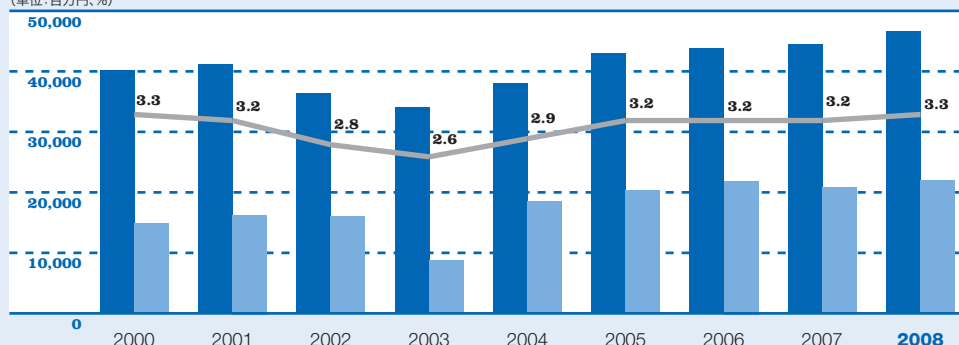


既存店売上高前期比と客数および客単価前期比(以下、ローソン)



営業利益、営業利益率および当期純利益

(単位:百万円、%)

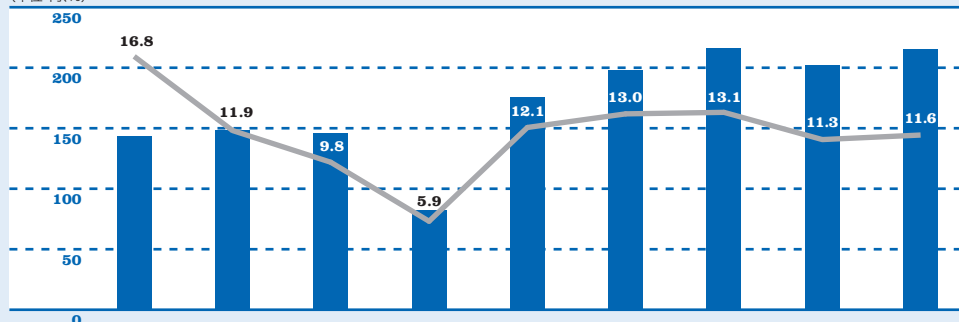


■ 営業利益	¥40,185	¥41,279	¥36,363	¥34,107	¥38,087	¥42,941	¥43,867	¥44,513	¥46,610
－ 営業利益率* (単位: %)	3.3%	3.2%	2.8%	2.6%	2.9%	3.2%	3.2%	3.2%	3.3%
■ 当期純利益	¥15,011	¥16,368	¥16,123	¥8,861	¥18,571	¥20,435	¥22,025	¥20,983	¥22,119

* 営業利益率 = 営業利益 ÷ チェーン全店売上高

1株当たり当期純利益およびROE

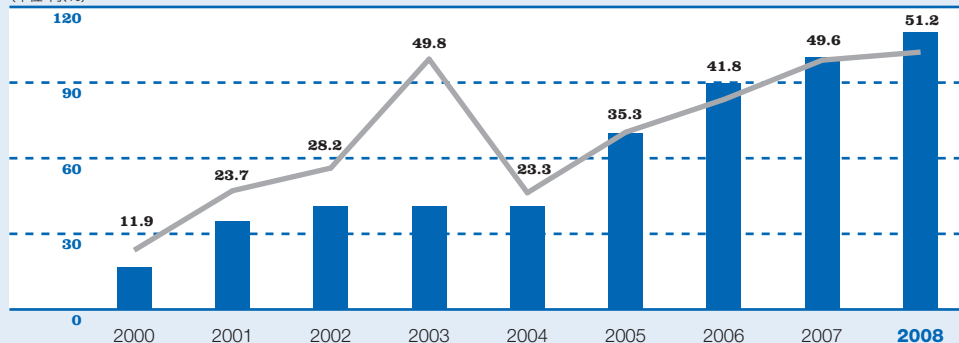
(単位:円、%)



■ 1株当たり当期純利益	¥143	¥148	¥146	¥82	¥176	¥198	¥216	¥202	¥215
－ ROE (単位: %)	16.8%	11.9%	9.8%	5.9%	12.1%	13.0%	13.1%	11.3%	11.6%

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	¥110
－ 配当性向 (単位: %)	11.9%	23.7%	28.2%	49.8%	23.3%	35.3%	41.8%	49.6%	51.2%

9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

	2008	2007	2006
会計年度：			
営業総収入			
加盟店からの収入	¥ 177,443	¥ 174,325	¥ 170,785
直営店売上高	83,321	75,151	66,027
その他	40,413	33,577	31,246
営業総収入合計	301,177	283,053	268,058
営業利益	46,610	44,513	43,867
当期純利益	22,119	20,983	22,025
営業活動によるキャッシュ・フロー	55,774	47,596	46,933
投資活動によるキャッシュ・フロー	(36,525)	(31,754)	(55,282)
財務活動によるキャッシュ・フロー	(31,973)	(736)	(7,795)
設備投資 ^(注2)	64,413	49,822	54,417
減価償却費及び連結調整勘定償却額 ^(注3)	21,469	21,352	20,896
会計年度末：			
総資産	¥ 397,108	¥ 398,258	¥ 375,107
純資産	188,574	199,493	175,184
自己資本比率	46.6%	49.0%	46.7%
有利子負債	-	-	-
有利子負債比率	-	-	-
現金及び現金同等物	62,823	75,547	60,441
店舗数(店) ^(注4)	8,587	8,564	8,366
従業員数(人)	3,316	3,614	3,585

1株当たり情報：

当期純利益	¥ 215	¥ 202	¥ 216
年間配当金	110	100	90
配当性向	51.2%	49.6%	41.8%

経営指標：

自己資本当期純利益率(ROE)	11.6%	11.3%	13.1%
総資本当期純利益率(ROA)	5.6%	5.4%	6.0%

チェーン全店売上高：

形態別売上高			
加盟店売上高 ^(注5)	¥1,331,785	¥1,311,479	¥1,295,704
直営店売上高	83,321	75,151	66,027
商品群別売上高 ^(注5)			
加工食品	¥ 726,750	¥ 705,155	¥ 682,006
ファストフード	327,501	324,993	312,289
日配食品	162,625	155,575	150,917
非食品	198,230	200,907	216,519
チェーン全店売上高	¥1,415,106	¥1,386,630	¥1,361,731

注：1. 米ドル金額は、読者の便宜のため、2008年2月29日現在の東京外国為替市場での円相場1米ドル=104.78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.44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)
2005	2004	2003	2002	2001	2000		2008
¥ 162,963	¥ 153,910	¥ 149,032	¥ 141,621	¥ 135,237	¥ 124,587		\$ 1,693,482
63,802	67,479	80,954	101,353	132,921	149,458		795,199
27,630	24,212	20,348	13,142	12,061	17,808		385,693
254,395	245,601	250,334	256,116	280,218	291,853		2,874,374
42,941	38,087	34,107	36,363	41,279	40,185		444,837
20,435	18,571	8,861	16,123	16,368	15,011		211,099
47,329	37,424	33,860	44,804	52,793	67,790		532,296
(33,297)	(40,621)	(3,787)	(44,031)	(54,696)	121,758		(348,588)
(13,836)	(14,364)	(7,247)	(58,236)	18,707	(92,521)		(305,144)
46,873	48,303	75,828	59,810	32,651	30,703		614,745
19,641	18,499	16,071	16,328	16,021	15,017		204,896
¥ 356,310	¥ 354,831	¥ 342,599	¥ 342,934	¥ 387,236	¥ 339,413		\$ 3,789,922
160,282	154,317	151,864	149,827	178,448	95,932		1,799,714
45.0%	43.5%	44.3%	43.7%	46.1%	28.3%		
-	-	-	3,140	23,530	71,817		-
-	-	-	0.9%	6.1%	21.1%		-
76,585	76,389	93,994	71,269	128,655	111,753		599,571
8,077	7,967	7,721	7,824	7,749	7,432		
3,391	3,402	3,462	3,817	4,170	4,234		
						円	米ドル ^(注1)
¥ 198	¥ 176	¥ 82	¥ 146	¥ 148	¥ 143		\$ 2.05
70	41	41	41	35	17		1.05
35.3%	23.3%	49.8%	28.2%	23.7%	11.9%		
13.0%	12.1%	5.9%	9.8%	11.9%	16.8%		
5.7%	5.3%	2.6%	4.4%	4.5%	4.0%		
¥1,265,275	¥1,220,819	¥1,213,088	¥1,184,204	¥1,144,717	¥1,073,422		\$12,710,298
63,802	67,479	80,954	101,353	132,921	149,458		795,199
¥ 665,687	¥ 625,031	¥ 600,508	¥ 583,712	¥ 562,777	¥ 528,188		\$ 6,935,961
297,369	302,568	303,098	297,030	362,979	350,702		3,125,606
148,134	139,506	138,353	150,862	90,569	89,248		1,552,061
217,887	221,192	252,083	253,953	261,313	254,742		1,891,869
¥1,329,077	¥1,288,297	¥1,294,042	¥1,285,557	¥1,277,638	¥1,222,880		\$13,505,497

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は、業界内の提携やM&Aの進行、原材料価格の高騰によるデフレ時代の終焉、商品の安全性への関心の高まりに伴うコストアップ、そして最終局面とも思われる出店競争の状況など、不透明な要因が増えています。

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)の施行に端を発して、郊外への大規模小売店の進出の自由化による、大規模ショッピングセンター(SC)の建設ラッシュがしばらく続いていましたが、その結果として地方を中心に市街地の空洞化進行への懸念の声が高まったことによる流通政策の見直しが行われ、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。これにより、郊外の大規模商業施設の増加に歯止めがかかりました。

また、2007年から百貨店業界が大再編時代に突入り、またイオン、ダイエー、マルエツの提携により、セブン&アイとの2大流通グループが規模を拡大しました。両流通グループが目指す、バイイングパワーの強化に基づくPB(プライベートブランド)戦略の推進と、その反面、日本の消費者の嗜好の多様性・地域性、NB(ナショナルブ

ランド)商品に対する根強い信頼感というPB戦略の課題について、小売チェーンが消費者ニーズをどう見極めるのか、日本の消費者に小売チェーンのPBがどれだけ根付くのか、2008年は食品を主力とする小売企業にとって大変重要な年となるものと、私たちローソンはみえています。

こうした中で、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。CVS最大手チェーンのCVS事業が、上場以来初めて2006年度、2007年度と2年連続営業利益減益になったように、出店競争が引き起こしたCVS業界の既存店収益の不振は、フランチャイズ(FC)加盟店オーナー収益はもとより、企業収益にもマイナスの影響が出てきています。それにもかかわらず、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、FC加盟店オーナーの収益はもろろんのこと、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ります。「企業の成長を目指す手法として、もはや新規出店で既存店のマイナス分を補う時代ではない」と私たちローソンは考えています。

小売業界の市場規模とCVS業界のシェア

(単位：十億円、%)

	2007	2006	2005	2004	2003
小売業年間販売額	¥135,081	¥135,257	¥135,055	¥133,712	¥132,446
CVS業年間販売額	7,490	7,399	7,360	7,289	7,096
小売業におけるCVSの売上シェア	5.5%	5.5%	5.4%	5.5%	5.4%

* 経済産業省「商業販売統計」

* 小売業年間販売額・CVS業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(全店売上高)

(単位：十億円、%)

	2008	2007	2006	2005	2004
ローソン	¥1,415	¥1,387	¥1,362	¥1,329	¥1,288
セブン-イレブン・ジャパン	2,574	2,534	2,499	2,441	2,343
ファミリーマート	1,122	1,069	1,032	998	954
サークルK	495	497	505	503	480
サンクス	365	376	394	403	403
上位4チェーン売上合計	5,971	5,863	5,792	5,674	5,468
(CVS上位4チェーンシェア概算)	79.7%	79.2%	78.7%	77.8%	77.0%

注：合計の数値は、2月末に終了した1年間となります。

*サークルKとサンクスは同一チェーンと見なします。

■2008年2月期の経営施策

2008年2月期、ローソンは、「既存店の強化」を目指し、下記の経営施策を実行しました。

1. マチ(地域)に合った品揃えを実現するため、個店カルテを活用できる人材育成の強化および客層拡大に向けた商品開発を推進しました。

スーパーバイザー(経営指導員)の人員増強を行ったほか、「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。

また、さらなる客層拡大推進を目指し生鮮コンビニ事業を強化するため、株式会社九九プラスとの提携を推進しました。

2. 当社オリジナルカード「ローソンパス」「マイローソンポイント」活用を含めた、販売促進・品揃え強化を推進しました。

2007年2月期に引き続き、「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。

また、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(=個々の店舗)の品揃え強化を図るため、「ローソンパス」(ポイント機能付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月より全国展開を開始した、ポイントカード「マイローソンポイント」の会員数増加に努めた結果、「ローソンパス」「マイローソンポイント」の会員数は2008年2月末で622万人に達しました。

3. 「ローソン」既存店の強化策として、2007年2月期に開発した、生鮮食品強化型の改装フォーマット「ローソンプラス」への改装を推進しました。

4. 組織面ではCOO制を導入し、COOが商品・運営・開発の3ラインを統括することにより、FC加盟店を支援するための有機的な営業施策の構築と実行を推進しました。

2007年9月より、社長の役割を2つに分け、CEO(代表取締役社長)は主にアライアンス、IT、R&Dそしてローソンファミリー**とのコミュニケーション業務を担当し、新たに設置したCOO(営業推進統括)が全国7支社および商品・運営・開発の3ラインを統括し、営業施策の推進を担当する体制に変更しました。また、COO職の設置と同時に、次代の経営を担うフレッシュな人材を支社長や執行役員に登用し、将来を見据えた経営力の強化を図りました。

*「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。

**「ローソンファミリー」とは、FC加盟店オーナー、クルー(パート・アルバイト)、本部(本社・支社)および子会社・関連会社の従業員によって構成される、ローソングループの中核となる人材のことです。

上記経営施策の具体的な内容について、以下ライン(=商品・運営・開発)ごとに分けて説明します。

■商品戦略の概況

当社オリジナル商品である中食を中心とした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齢層および女性のお客さまに向けた商品の開発を推進するとともに、コア・ターゲットである若年男性客向けには、具材などのボリュームにこだわった商品を提供しました。

また、中高齢者や健康志向のお客さまに人気の寿司については、「海苔巻次郎商店」というブランドを立ち上げ、CVS業態での寿司購買の定着を目指し、「手巻寿司」「彩巻き寿司」など、さまざま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」として発売するなど、健康志向の商品提供を推進しました。

これらの商品販売を支援するキャンペーンとして2007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、大型販売促進キャンペーン「ローソンフェア」を展開しました。夏(2007年6月~7月)、冬(2007年12月~2008年1月)には「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」を実施し、重要な夏場・冬場商戦にかけて、来店客数の改善に努めました。

商品以外のサービスの状況については、公共料金などの収納代行の取扱件数が1億4,900万件を超え、取扱金額は1兆4,123億円となりました。また、ATM(現金自動預入支払機)を新たに6県で導入し、展開エリアは36都道府県となりました。

さらに、お客さまの利便性の向上を図るため、主要な電子決済に1台で対応できるマルチ端末をほぼ全店に設置し、店舗レジにて「iD™」「QUICPay™」「Edy」の取り扱いができる環境を整えました。

*「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じて、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。

■店舗運営の概況

当社の店舗運営の根幹である、Q（品揃え）・S（接客）・C（清掃）を重視した「3つの徹底*」の推進によるCS（お客さま満足）のさらなる向上を目指しました。また、すでに全国の店舗で導入済みの「個店カルテ」のさらなる活用により、個々の店舗が属しているマチ（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推進しました。これら、「個店主義**」の徹底のために必要な、FC加盟店オーナーやクルー（パート・アルバイト）の教育指導や、スーパーバイザーの増強と教育などを強化しました。

*「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心のこもった接客、③お店とマチをきれいにする、という3項目にて定義されます。

**「個店主義」とは、個店ごとにマチのお客さまを深く理解するため、FC加盟店オーナーとスーパーバイザーがマチの状況を調査・分析し、その結果として作成された「個店カルテ」に基づき、マチのお客さま一人ひとりが満足する品揃えのポートフォリオ（＝商品の組み合わせと陳列量）を実現することです。これにより、販売機会ロス（＝お客さまが必要としている商品が売場で品切れしていることによる売上の機会損失）と商品廃棄ロス（＝商品が販売期限までに販売されず廃棄となることで生じるFC加盟店オーナーの損失）が削減でき、オーナー収益と本部収益が改善します。

■店舗開発ならびに店舗フォーマットの概況

ローソンの店舗開発について

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。

ローソンプラスについて

既存の「ローソン」店舗についてマチ（地域）対応型店舗フォーマットへの進化を目指し、2007年2月期に「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・コンセプトを構築し、「ローソンプラス」と名付けました。その概念の中心は、ターゲットのお客さま（女性・中高齢者）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、ファサード（看板）の色を含めた店舗外観や内装・什器などを変え、女性・中高齢者向けの品揃えの強化とあわせて、客層拡大の実現を図ることです。2008年2月期は、前期までの実験の成果をもとに、本格展開の一步として全国でローソンプラスへの改装を推進し、2008年2月末現在で652店舗に達しました。

ナチュラルローソンについて

「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1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。

子会社として本体と切り離れた商品開発の発想や文化を推進したことが奏効し、従来のCVSの既存概念にはとらわれない商品開発を行うことができ、初期の目的である女性のお客さまに高く支持されるブランドを確立するという第1フェーズは完了したと考え、2007年10月に本体への統合を決定しました。今後は第2フェーズとして、女性指向・健康志向の店舗フォーマットとしてのさらなる進化を目指し、業務の効率化・人財の有効活用による、FC化のスピードアップを図ります。なお、2008年2月末現在の店舗数は91店（うちFCは14店）となっています。

生鮮コンビニ（ローソンストア100・SHOP 99）の取り組みについて

当社の基幹フォーマット「ローソン」店舗ではニーズをとらえ切れていない主婦や中高齢者のお客さまをターゲットとした生鮮コンビニ業態を確立するため、子会社「バリューローソン」を設立し、生鮮コンビニフォーマット「ローソンストア100」を展開してきました。客数が「ローソン」店舗平均の約30%増となるなど、生鮮コンビニ業態には主婦や中高齢者の支持があることがわかりましたが、一方で生鮮コンビニのノウハウ確立までの試行錯誤や、PB商品の品揃えや値入条件確保のための高速出店の負担増大などにより、生鮮コンビニ業界トップ企業である株式会社九九プラスを追撃するには時間がかかることが判明してきました。

ローソンとしては、生鮮コンビニ業態の市場性・成長性を十分評価した上で、ローソングループ単独での展開には時間とコストを要することを考慮し、当業界トップの株式会社九九プラスへの資本・業務提携を行い、競合他社が追従する前に当市場で圧倒的なNo.1を目指すことにしました。

具体的な取り組みについては、36ページの「子会社・関連会社の概況」の株式会社バリューローソンおよび株式会社九九プラスの項をご参照ください。

特殊立地への出店について

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）」の2号店を2007年10月に開店しました。なお、店舗運営は、東京急行電鉄の100%子会社である株式会社東急ステーションリテールサービスが、ローソンのフランチャイジー（加盟者）として行っています。

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、2008年2月期中に14店舗出店、2008年2月末現在で33店舗となりました。ホスピタルローソンは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、今後さらなる拡大が期待できる分野です。

日本郵政とのアライアンスについて

日本郵政株式会社とのアライアンスによる「ポータルローソン(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、2008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えています。なお、2008年2月に日本郵政と総合的提携に関する合意書に調印し、全国のお客さまの利便性向上と地域社会への貢献を目的として、両社の経営資源を効果的に活用した取り組みを推進する考えです。

新鮮組本部との企業FC契約について

2008年1月に、株式会社新鮮組本部と同年2月末までに企業FC(フランチャイズ)契約を締結することに合意し、業務提携に関する基本合意書を締結しました。この合意に基づき、新鮮組本部が運営するコンビニエンスストア「新鮮組」および「ジャストスポット」合わせて45店を、2009年2月期中に「ローソン」フォーマットに順次変更していきます。今後も店舗運営は新鮮組本部主体で行い、当社は運営指導への協力を行います。なお、2008年2月期におけるフォーマット変更は1店となっています。

今後の出店戦略について

「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お応えするため、そのマチにとって最適なフォーマットによる出店に注力していきます。特に、「ローソン」フォーマットで他の大手CVSとの同質化競争に巻き込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することで出店していきます。

また、日本郵政や新鮮組など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も、出店に関するローソンの強みになっています。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、2008年2月期の新規出店数は452店舗、立地移転を含む閉鎖店舗数が429店舗、期末現在の店舗数は8,587店舗(うち、「ナチュラルローソン」が91店舗、「ローソンストア100」が72店舗)となり、前期末に比べ23店舗の増加となりました。

また、2007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4店舗減少し、287店舗となりました。

国内店舗数の状況(連結)

(単位:店)

	2008	2007	2006	2005	2004
総店舗数	8,587	8,564	8,366	8,077	7,821
出店数	452	700	717	711	625
閉店数	429	502	428	455	429
増加店舗数	23	198	289	256	196

タイプ別店舗数(日本国内)

(単位:店、%)

	2008	2007	2006	2005	2004
Bタイプ	1,369	1,512	1,674	1,836	1,992
構成比	15.9	17.7	20.0	22.7	25.4
Gタイプ	2,123	2,209	2,272	2,335	2,415
構成比	24.7	25.8	27.2	28.9	30.9
Cタイプ*	4,656	4,372	4,012	3,560	3,065
構成比	54.2	51.1	48.0	44.1	39.2
FC加盟店	8,148	8,093	7,958	7,731	7,472
構成比	94.9	94.5	95.1	95.7	95.5
直営店**	439	471	408	346	349
構成比	5.1	5.5	4.9	4.3	4.5
合計	8,587	8,564	8,366	8,077	7,821
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。

** ナチュラルローソン、ローソンストア100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	ローソンが負担		加盟店が負担
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**	総売上利益高×50%	総売上利益高×45%	総売上利益高×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

2008年2月期の連結業績には、連結子会社5社、持分法適用関連会社4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、株式会社ローソンが展開する「ローソン」「ナチュラルローソン」、株式会社バリューローソンが展開する「ローソンストア100」、の3つのフォーマットに加えて、既存店の改装フォーマット「ローソンプラス」を展開しています。

株式会社ナチュラルローソンについては、ナチュラルローソン事業を本体に吸収したため、2008年2月に清算を結了しました。

株式会社バリューローソン(連結子会社)

同社は、「CVS+ミニスーパー」を融合させた生鮮コンビニ「ローソンストア100」を運営しています。「ローソンストア100」は、女性や中高齢者のお客さま向けの店舗フォーマットとして、「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。国産にこだわった高品質な野菜や果物、ローソングループのノウハウに基づいて商品設計された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)」商品を幅広く揃え提供しています。同社は「ローソンストア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。2008年2月末現在の店舗数は72店となっています。

	(単位:百万円)		
	2008	2007	2006
営業損失	¥(535)	¥(980)	¥(623)
当期純損失	(688)	(1,311)	(709)
店舗数(単位:店)	72	80	35

株式会社九九プラス(持分法適用関連会社)

当社は、2007年2月に生鮮コンビニ「SHOP99」店舗を運営する株式会社九九プラスと業務・資本提携を締結しました。同社は、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、生鮮コンビニ業態のパイオニアとして急成長し、2008年3月末の店舗数は837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生鮮コンビニフォーマット戦略が主婦・中高齢者のお客さまの支持を得ており、従来型CVSに比べてこれらのお客さまの客数における構成比率が高くなっています。

当社は、同社と提携することで、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・中高齢者の客層を拡大し、客数増加が実現できると考えました。2007年3月に両社の合意に基づき、同社は、当社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。

さらに2008年1月に同社は、当社との業務提携強化および出店資金の調達のため第三者割当増資を実施し、当社は提携効果を最大化するべく増資を引き受け、34.2%を保有する筆頭株主となりました。これにより、生鮮コンビニ業界での圧倒的No.1を目指し、生鮮食品・日配食品に関する販売ノウハウの共有化、適量・小分けの主婦・中高齢者向け統一PB商品(バリューライン)の共同開発などの業務提携効果がより高まるものとみています。

なお、同社は3月決算であり、当社は2008年2月期決算より持分法適用を始めています。よって、同社収益の当社持分法損益への計上は同社第3四半期までの9カ月の収益にて行っています。

	(単位:百万円)	
	2008	2007
営業利益	¥401	¥955
当期純利益(損失)	47	(886)
店舗数(単位:店)	837	780

(注)上記は株式会社九九プラスの決算数値であり、同社の3月期末決算時点の数値となります。

金融サービス関連

金融サービス関連事業として、連結子会社の株式会社ローソン・エイティエム・ネットワークスと、持分法適用関連会社の株式会社ローソン・シーエス・カードの2社がありましたが、2008年4月に株式会社ローソン・シーエス・カードの全株式を譲渡することを決定しました。

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。

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および地方銀行を合わせて、提携銀行数は24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、2008年2月末現在で5,643台、設置エリアは36都道府県となっています。なお、2008年2月期において三菱商事の保有株式を当社が買い取っており、2008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)

	2008	2007	2006	2005	2004
営業総収入	¥14,900	¥11,907	¥11,311	¥10,003	¥8,352
営業利益(損失)	1,201	866	654	144	(348)
当期純利益(損失)	718	509	675	266	(350)

ATMの設置台数の推移

(単位：台)

	2008	2007	2006	2005	2004
ATMの設置台数	5,643	4,245	3,812	3,570	3,127

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、ポイント機能付きクレジットカード「ローソンパス」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「ローソンパス」のカード会員数は、2008年2月末現在で280万人を超えています。なお、ローソンパスの発行および審査については、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。

2008年2月期には、貸金業法改正など金融業界の環境変化が影響し、同社の主力収入源であったキャッシングによる収入の伸びが鈍化しました。当社グループとしてはカード業界の環境変化を考慮し、今後はCRM業務に特化することとし、2008年4月、当社保有株式を株式会社クレディセゾンに譲渡しました。なお、カード会員向けサービスなどCRM業務については、当社と同社は「ローソンパス」カード事業提携契約を締結することで従来同様に行っていきます。

(単位：百万円)

	2008	2007	2006	2005	2004
営業総収入	¥8,646	¥8,250	¥7,157	¥4,261	¥2,551
営業利益(損失)	(30)	189	270	(1,230)	(2,255)
当期純利益(損失)	(194)	200	568	(1,218)	(2,256)

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)。

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うち、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。また、2008年1月には、新しいシステム導入によるWEB・モバイルサイトの全面リニューアルを実施

し、インターネットによる予約処理性能を飛躍的に向上させることで、お客さまの利便性を高め、取扱高の拡大を目指します。

同社の2008年2月期の業績は、取扱高拡大及び会員獲得を目的とした販売促進費投入が影響し、営業利益で前期比2億1百万円の減益となりました。

なお、当社は、同社と楽天株式会社との業務提携解消を機に、楽天所有の同社株式を取得するため、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しました。これにより、チケット業界大手である同社との連携を一層強化し、当社グループにおけるエンターテインメントビジネスのさらなる強化を図ることができるとみています。公開買付け実施後の当社の出資比率は、50.8%から75.1%へと上昇しました。

(単位:百万円)

	2008	2007	2006	2005	2004
営業総収入	¥6,960	¥6,533	¥6,259	¥6,288	¥6,218
営業利益	636	836	821	719	644
当期純利益	423	507	487	412	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、松下電器産業とエヌ・ティ・ティ・ドコモの保有株式を三菱商事が買い入れました。そのため、三菱商事の持株比率は49%となりました。

(単位:百万円)

	2008	2007	2006	2005	2004
営業総収入	¥711	¥686	¥427	¥308	¥333
営業利益(損失)	64	46	(64)	(114)	(241)
当期純利益(損失)	66	43	(137)	(155)	(663)

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関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を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)

	2008	2007	2006	2005
営業総収入	¥919	¥885	¥892	¥628
営業利益(損失)	8	82	62	(2)
当期純利益(損失)	1	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%を華聯集团有限公司に譲渡し、当社の持分比率は49.0%となり、現在に至っています。2007年12月末現在の店舗数287店舗のうち、FC店は223店舗となっています。

(単位:百万円)

	2007	2006	2005	2004	2003
営業利益(損失)	¥77	¥ 20	¥(7)	¥(13)	¥(81)
当期純利益(損失)	8	8	3	0	(71)
店舗数(単位:店)	287	291	283	210	146

* 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ナチュラル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3.4億円で取得しました。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。なお、2008年3月末現在の店舗数は12店となっています。

業績数値の概況

1. 営業数値について

チェーン全店売上高の状況(連結)

2008年2月期のチェーン全店売上高は、前期比2.1%増加の1兆4,151億6百万円となりました。上半期については、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。7月以降はミッフィー・キャラクターを用いたポイントコレクトキャンペーンが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まで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ッフィー・キャンペーンや2008年2月のスピードくじ・キャンペーン*が奏効し、回復トレンドが確かなものになりましたが、1年を通してみると同質化した店舗の出店競争というCVS業界の構造要因のマイナス影響を払拭するには至らず、チェーン全店売上高は期初計画を389億円ほど下回りました。

* 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。2008年2月期には、2007年6月と2008年2月の2回実施。

既存店売上高の状況

2008年2月期の既存店売上高前期比は99.2%となり、1999年2月期以来10期連続で前期割れとなりました。大都市圏(東京・大阪・名古屋)の消費マインドは改善傾向にあるものの、それ以外の地方については景気回復には至っておらず、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。マクロ経済による影響に加え、当期の既存店売上高苦戦の要因としては、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、当社において商品面・フォーマット面における人口動態の変化への対応に時間がかかり個店カルテに基づくマチ(地域)のお客さまに合った店舗・売り場づくりが進化途上であること、などが考えられます。

(単位:%)

	2008	2007	2006	2005	2004
既存店売上高前期比	99.2	98.2	97.5	99.7	97.5*
客数および客単価前期比					
客数	98.9	98.2	99.1	100.1	99.0
客単価	100.4	100.0	98.3	99.7	100.2

* ハイウェイカード終売の影響を除くと99.2%

商品群別売上高の状況(連結、チェーン全店)

商品群別売上高の状況は、加工食品と日配食品が好調に推移し、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3.1%増加の7,267億50百万円となりました。2006年7月からの増税効果が上半期分影響したことにより、たばこの売上が全店ベースで前期比4.7%増加し、売上を牽引したほか、ナショナルブランド(NB)の新商品導入効果、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0.8%増加の3,275億1百万円となりました。寿司は好調に推移しましたが、弁当とおにぎりはやや苦戦し、結果として米飯の売上は前期割れしました。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などは好調でした。

日配食品カテゴリは、客層拡大を目指した新商品投入やポイントコレクトキャンペーンが好評だったデザートやベーカリーが牽引し、前期比4.5%増加の1,626億25百万円となりました。

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、雑誌の不調や2007年2月期に花粉症対応商品が好調だった衛生用品の反動減などにより、前期比1.3%減少の1,982億30百万円となりました。

商品群別売上高の推移(連結、チェーン全店)*

(単位:百万円)

	2008	2007	2006	2005	2004
ファストフード	¥ 327,501	¥ 324,993	¥ 312,289	¥ 297,369	¥ 302,568
日配食品	162,625	155,575	150,917	148,134	139,506
加工食品	726,750	705,155	682,006	665,687	625,031
(うち たばこ)	249,745	238,406	221,957	208,258	187,084
食品計	1,216,876	1,185,724	1,145,212	1,111,190	1,067,105
非食品	198,230	200,907	216,519	217,887	221,192
チェーン売上高合計	¥1,415,106	¥1,386,630	¥1,361,731	¥1,329,077	¥1,288,297

* 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。

商品群別売上高構成比率の推移(連結、チェーン全店)*

(単位:%)

	2008	2007	2006	2005	2004
ファストフード	23.1%	23.4%	22.9%	22.4%	23.5%
日配食品	11.5	11.2	11.1	11.1	10.8
加工食品	51.4	50.9	50.1	50.1	48.5
(うち たばこ)	17.6	17.2	16.3	15.7	14.5
食品計	86.0	85.5	84.1	83.6	82.8
非食品	14.0	14.5	15.9	16.4	17.2

* 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。

商品群の内訳

分類	内容
ファストフード	米飯・麺・調理パン・デリカ・ファストフードなど
日配食品	デイリーフーズ・デザートなど
加工食品	飲料・酒類・加工食品・菓子・たばこなど
非食品	日用品・本・雑誌・物販サービスなど

商品群別総荒利益率の状況(単体、チェーン全店)

商品群別総荒利益率は、全体で前期比約0.1%ポイント下回りましたが、ほぼ期初の計画どおりとなりました。前期比マイナスの主因は、低荒利益率のたばこの売上が増税の影響で伸長したことによるものです。

ファストフードカテゴリについては、おでん販売不振の影響により値入率の高いカウンターFFが前期を下回ったことが響きました。

加工食品カテゴリについては、たばこ構成比上昇によるマイナス要因を飲料の値入率条件改善でカバーして前期比若干の低下にとどまりました。非食品カテゴリについては、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などにより、前期より値入率が改善しました。

商品別総荒利益率の推移(単体、チェーン全店)*

(単位：%)

	2008	2007	2006	2005	2004
ファストフード	36.3%	36.5%	36.8%	36.4%	35.6%
日配食品	33.6	33.8	33.6	33.3	32.5
加工食品**	26.3	26.4	26.7	26.7	26.9
非食品***	38.5	38.0	35.8	34.0	33.4
総荒利益率	31.2	31.3	31.2	30.8	30.7

* 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、チェーン全店)*

	2008	2007	2006	2005	2004
収納金額(百万円)	¥1,412,335	¥1,294,004**	¥1,165,255	¥1,035,936	¥919,205
取扱件数(百万件)	149.9	140.9	130.6	118.9	108.4
手数料収入(百万円)	8,275	8,141	7,507	6,768	6,368

* 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。

** 2007年2月期の収納金額について、2007年発行のアンニュアルレポートにおいては、1,204,004百万円と誤表記しておりました。ここに訂正します。

2. 損益計算書(連結)各項目の状況について

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181億24百万円増加し、3,011億77百万円(前期比6.4%増)となりました。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、FC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8割となっていること、直営店の比率が低下していることから、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102億20百万円増加し、1,933億90百万円(前期比5.6%増)となりました。これは主に、Cタイプを中心としたFC加盟店の出店増に伴い、賃貸料が前期比で32億43百万円増加(前期比5.9%増)したほか、店舗運営指導力強化のための人員増強を行ったことにより、人件費が前期比20億39百万

円増加(前期比5.4%増)したことなどが主な要因です。その他、広告宣伝費についてはミッフィー・キャンペーンなどの積極的な販売施策を実施する一方、メーカーからの販売促進に対する協力を得たことで、ポイント費用を抑制できたことなどにより、前期比3億7百万円減少(前期比3.2%減)しました。

販売費及び一般管理費の主な内訳

(単位:百万円)

	2008	2007	2006	2005	2004
人件費*	¥ 39,927	¥ 37,888	¥ 35,450	¥ 34,114	¥ 33,803
広告宣伝費	9,385	9,693	9,177	9,704	11,188
賃貸料	58,562	55,318	51,236	46,785	42,679
設備リース料	18,414	17,475	16,734	16,263	15,726
有形固定資産減価償却費	16,630	16,185	15,859	15,059	18,499
無形固定資産償却費	4,815	5,163	5,034	4,574	4,287
その他	45,653	41,446	42,402	38,136	31,274
合計	¥193,389	¥183,169	¥175,894	¥164,635	¥157,456

*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:%)

	2008	2007	2006	2005	2004
人件費	20.6%	20.7%	20.2%	20.7%	21.5%
広告宣伝費	4.9	5.3	5.2	5.9	7.1
賃貸料	30.3	30.2	29.1	28.4	27.1
設備リース料	9.5	9.5	9.5	9.9	10.0
有形固定資産減価償却費	8.6	8.8	9.0	9.1	11.7
無形固定資産償却費	2.5	2.8	2.9	2.8	2.7
その他	23.6	22.6	24.1	23.2	19.9
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20億97百万円増加し466億10百万円(前期比4.7%増)となりました。既存店売上高の伸び率が99.2%と期初計画を1.3%ポイント下回ったことにより、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、営業総収入は期初計画に78億24百万円未達となりました。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なり、売上の計画未達を補いました。これらの結果、営業利益は計画を7億10百万円上回りました。

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12億86百万円増加し381億35百万円(前期比3.5%増)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、金利改定による収入減および金融業界の環境変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ことなどの理由から、持分法による投資損益が前期比3億2百万円悪化したこと、直営店評価の厳格化により減損損失が前期より6億38百万円悪化したことなどのマイナス要因があったものの、営業利益の増益を主因として増益となりました。

当期純利益

これらの結果、当期純利益は前期に比べ11億36百万円増加し221億19百万円(前期比5.4%増)となりました。1株当たり当期純利益は214.69円(前期比6.5%増)となりました。

■財政状態

1. 貸借対照表(連結)各項目の状況について

流動資産

流動資産は、前期末に比べ107億72百万円減少し1,382億51百万円(前期末比7.2%減)となりました。特に、現金及び預金と有価証券合わせて248億20百万円の減少となっていますが、減少の主な要因として約210億円の自己株式の取得があげられます。また、株式会社ローソン・シーエス・カードへの貸付金について、銀行保証から親会社貸付に変更したことを主因として短期貸付金が111億50百万増えています。

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21億76百万円増加し、1,064億32百万円(前期末比2.1%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114億51百万円増加したことが要因としてあげられます。投資その他の資産は前期末比74億44百万円増加し、1,524億25百万円(前期末比5.1%増)となりました。これは、持分法適用関連会社である株式会社九九プラスの株式取得などにより投資有価証券および関係会社に対する投資が50億47百万円増加したことや、次世代ITシステムの先行的なソフトウェアの開発増加によりソフトウェアの取得が21億56百万円増加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124億65百万円増加し、1,559億79百万円(前期末比8.7%増)となりました。収納代行等の預り金が75億39百万円増加したこと、課税所得の増加により、未払法人税等が66億73百万円増加したことなどが主な要因です。

固定負債

固定負債は、前期末に比べ26億96百万円減少し、525億55百万円(前期末比4.9%減)となりました。Gタイプ(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34億97百万円減少したことが主な要因です。

純資産

少数株主持分を含めた純資産は1,885億74百万円となりました。配当金を109億64百万円支出したほか、500万株の自己株式消却を実施したことにより、当期純利益221億19百万円の積み上げにもか

かわらず、利益剰余金は79億53百万円減少し873億91百万円となりました。この結果、自己資本比率は前期末比2.4%ポイント低下し、46.6%となりました。

2. 貸借対照表における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。2008年2月期末は前期末比2億39百万円増加の119億50百万円となり、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。2008年2月期末の当該科目は前期末比9億82百万円増加の269億84百万円となりました。

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12億67百万円増加の256億47百万円となりました。

差入保証金

ローソンでは店舗の賃借契約において、賃借料の数ヵ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51億49百万円減少の827億55百万円となりました。

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5億56百万円減少の22億2百万円となりました。

預り金

公共料金などの収納代行に関する預り金为中心です。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75億39百万円増加の562億94百万円となりました。

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34億97百万円減少の449億54百万円となりました。

■設備投資など

2008年2月期における連結設備投資合計は、前期比145億91百万円増加の644億13百万円となりました。新店投資については、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の回収が増加したことにより、前期比110億57百万円減少の123億87百万円となりました。既存店投資については、「ローソンプラス」などの既存店改装の進捗により、前期比16億6百万円増加の74億93百万円となりました。システム関連投資については、次世代ITシステムの先行投資などにより前期比30億71百万円増加し、77億33百万円となりました。リースについては、店舗においてファサード(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、6億39百万円増加し、148億50百万円となりました。

主な設備投資の内訳は次のとおりです。

設備投資の状況

(単位：百万円)

	2008	2007	2006	2005	2004
新店投資	¥12,387	¥23,444	¥26,047	¥21,695	¥19,614
既存店投資	7,493	5,887	6,592	8,175	10,432
システム関連投資	7,733	4,662	9,084	2,765	2,191
その他投資	2,260	(1,395)	1,615	4,186	377
出資・融資	19,690	3,013	1,250	(1,000)	6,250
リース*	14,850	14,211	9,829	11,052	9,439
合計	¥64,413	¥49,822	¥54,417	¥46,873	¥48,303

* 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81億78百万円収入が増加し、557億74百万円の収入となりました。これは主に取引先への未払金が減少したものの、法人税等の支払い額が減少したことや収納代行による預り金が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、前期に比べ47億71百万円支出が増加し、365億25百万円の支出となりました。これは主に、有価証券の取得が減少したものの、株式会社ローソン・シーエス・カードへの短期貸付金の増加や株式会社九九プラスの株式を取得したことによるものです。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34億6百万円増加の192億49百万円となりました。

財務活動によるキャッシュ・フローは、前期末に比べ312億37百万円支出が増加し319億73百万円の支出となりました。配当金の支出が11億42百万円増加したほか、自己株式の取得による支出が210億1百万円あったことなどによるものです。これらの結果、2008年2月期末の現金及び現金同等物残高は、前期末に比べ127億24百万円減少し628億23百万円となりました。

■資本政策：配当および自己株式消却

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ひとつと考えており、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水準について、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、資本効率を表す指標のひとつであるROEを最も重要な経営指標として掲げています。した

が、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、利益配当や自己株式取得および自己株式消却を実施し、最適な資本効率を追求し、中期的にはROE15%を目指しています。

自己株式取得については、2002年2月期から2005年2月期の4年間に、約430億円の自己株式消却を実施してきましたが、2008年2月期については、2007年10月から2008年1月にかけて約210億円(約530万株)の自己株式取得を行い、2008年2月に計500万株の自己株式消却を実施しました。

配当についても、2005年2月期に1株当たり29円増配して70円に、2006年2月期には同じく20円増配して90円、2007年2月期は10円増配の100円、2008年2月期は10円増配の110円と、積極的な株主還元を行ってきましたが、さらに株主還元を強化するため、2009年2月期は1株当たり配当金を50円増配し、160円とする予定です。

配当性向については、原則としてはグローバルスタンダードを意識した水準である40%超をめどとしていますが、景気やオーバーストアなどの外部環境が不透明であること、その厳しい環境下でFC加盟店オーナーへの支援や将来の成長のための先行投資コストがかかることなどの理由により2009年2月期には減益を見込んでおり、2008年2月期の連結営業利益水準466億円を超える利益を創出できるのは2011年2月期になると見込んでいるため、この3年間は配当性向の原則を超えて、年間1株当たり配当金160円の水準は最低でも維持していく予定です(特集17ページを参照ください)。

■資本・業務提携について

主な業務提携・アライアンスは次のとおりです。なお、株式会社九十九プラスとの資本・業務提携の状況については、36ページの「子会社・関連会社の概況」CVS関連の項を参照ください。

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、同社は筆頭株主として2008年2月末で議決権比率32.4%の株式を保有しています。人事、店舗開発、新規事業、商品開発などの分野で協力関係を築いています。

日本郵政株式会社

ローソンは、2002年12月の郵政事業庁(当時)との業務提携発表以降、ローソン店舗内の郵便ポスト設置(2003年1月)、郵便局内への出店(2003年8月、1号店として代々木郵便局へ出店)、ゆうパックの

取り扱い(2004年11月)など、さまざまな取り組みを進めてきました。2008年2月には日本郵政株式会社と総合的提携に関する合意書に調印しました。今後も、全国のお客さまの利便性向上と地域社会への貢献を目的として、共同出店や、共同配送の拡大など両社の経営資源を効果的に活用した取り組みを推進します。

株式会社エヌ・ティ・ティ・ドコモ

ローソンは、2006年3月に、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締結し、ローソンの発行済株式の総数の2.0%(当時)に当たる自己株式2,092,000株を、約90億円でNTTドコモに譲渡しました。2007年3月までにNTTドコモの提供する電子マネー・サービスである「iD™」*の全店設置を完了しました。また、株式会社ローソン・シーエス・カードが発行するクレジットカード「ローソンパスVISA」のカード会員が「iD™」機能をご利用いただける「ローソンパスiD™」サービスを2007年3月より開始しました。

*「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。「iD™」はNTTドコモの商標または登録商標です。

■今後の見通しについて

日本経済全体をみると、原材料価格の高騰や年金問題から派生する消費者の将来への不安心理などから個人消費の回復には時間がかかるものと思われます。また、小売業界における業種業態を超えた競争はますます激しくなり、一方お客さまのニーズもますます多様化しています。

CVS業界においては、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くだけの従来型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困難になるものと思われます。

このような環境変化を視野に入れ、当社グループが、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、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%は未達成に終わりました。

「ローソンチャレンジ2007」の反省を踏まえ、悪化する外部環境に対し、当社の成長の源泉であるFC加盟店オーナーのモチベーションを高めるため、当社グループは、2009年2月期の経営方針を『「既存店活性化」により、「オーナーに選ばれるチェーンに」』とし、既存店に焦点を当てた戦略をとっていきます。この経営方針に基づき、以下の経営施策を推進していきます。

個店に合わせた施策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、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)をさらに活用し、マチ(地域)のお客さまに合った品揃えを強化していきます。

商品面では、特に当社の基幹商品である米飯、ファストフードの商品開発を充実していきます。また、地域ごとに異なるお客さまの嗜好に合わせた商品開発にも注力していきます。

販促面では、既存店を活性化するため、当社グループのブランドイメージ向上を目指した広告の展開や「ローソンプラス」と「マイローソンプoint」の効果的活用を図ります。

中高齢者と女性の客層拡大が見込まれる商圈については、改装フォーマット「ローソンプラス」への既存店改装を2008年2月期に続き、積極的に推進していきます。

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の向上に寄与するものとみています。

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加盟店オーナーのモチベーションの向上や、「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。

人財育成・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」人財を育成していきます。また、全国7支社による支社経営制度によって、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していきます。

次世代ITシステムについては、2009年2月期から2010年2月期にかけて導入を予定しており、導入のための基盤整備に着手します。新システムは「光ファイバーネットワーク」を基盤とし、Loppi端末(マルチメディアキオスク端末)、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見直し・構築を進めます。これにより、店舗における生産性の向上が見込まれ、クルー(パート・アルバイト)不足の解決が期待できるほか、店舗運営における販売機会ロス・商品廃棄ロス削減、発注精度の向上、商品開発力の向上などの効果が見込まれます。

財務報告に関わる内部統制については、金融商品取引法により2009年3月1日に開始する事業年度から内部統制報告書の作成および監査法人による監査が義務付けられたことに伴い、引き続きその構築と整備を推進していきます。また、「2008年度内部統制システムの整備の基本方針」に基づき、法令等遵守体制、情報保存管理体制やリスク管理体制などの整備に引き続き取り組んでいきます。

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、その結果として客数の増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ていきます。

2009年2月期の業績見通しとしては、連結営業利益が前期比8.8%減の425億円、同当期純利益が前期比6.0%減の208億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整備しています。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、徹底した管理により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抑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、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中華人民共和国上海市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・中華人民共和国上海市における、店舗開発、店舗営業、衛生

管理、商品取引、環境保護などに関するさまざまな法規制を遵守し、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。したがって、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。したがって、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が影響を受けた場合、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、中華人民共和国上海市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ィ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、情報ネットワークに支障が生じ、商品配送の混乱、店舗サービス業務停止などにより、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価格上昇が、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
2008年2月29日現在及び2007年2月28日現在

資産の部	百万円		千米ドル
	2008	2007	(注1)
流動資産：			2008
現金及び現金同等物	¥ 62,823	¥ 75,547	\$ 599,571
有価証券(注5)	2,900	14,996	27,677
売上債権：			
加盟店貸勘定(注3, 10)	11,950	11,710	114,048
その他	26,984	26,002	257,530
貸倒引当金	(103)	(115)	(983)
たな卸資産	1,724	1,789	16,454
短期貸付金(注17)	20,000	8,850	190,876
繰延税金資産(注14)	3,633	2,795	34,673
前払費用及びその他の流動資産	8,340	7,448	79,595
流動資産合計	138,251	149,022	1,319,441
有形固定資産(注4, 6)：			
土地(注7)	5,845	4,709	55,784
建物及び構築物	155,869	144,418	1,487,584
工具器具及び備品	59,040	58,978	563,466
	220,754	208,105	2,106,834
減価償却累計額	(114,322)	(103,850)	(1,091,068)
有形固定資産合計	106,432	104,255	1,015,766
投資その他の資産：			
投資有価証券(注5)	826	1,560	7,883
関係会社に対する投資	7,334	1,553	69,994
長期貸付金	25,647	24,380	244,770
差入保証金(注8)	82,755	87,904	789,798
繰延税金資産(注14)	12,809	11,551	122,247
再評価に係る繰延税金資産(注7)	468	468	4,467
ソフトウェア	16,942	14,786	161,691
その他の資産	8,047	6,797	76,799
貸倒引当金	(2,403)	(4,018)	(22,934)
投資その他の資産の合計	152,425	144,981	1,454,715
合計	¥ 397,108	¥ 398,258	\$ 3,789,922

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)
	2008	2007	2008
流動負債:			
仕入債務:			
買掛金(注9, 17)	¥ 65,587	¥ 65,000	\$ 625,950
加盟店借勘定(注10)	2,202	2,757	21,015
その他	14,765	16,611	140,914
未払法人税等(注14)	11,427	4,755	109,057
預り金	56,294	48,755	537,259
未払費用及びその他の流動負債	5,704	5,636	54,438
流動負債合計	155,979	143,514	1,488,633
固定負債:			
退職給付引当金(注11)	4,175	3,527	39,845
役員退職慰労引当金	183	249	1,747
加盟店預り保証金	44,954	48,451	429,032
その他預り保証金	877	875	8,370
長期リース資産減損勘定(注16)	314	95	2,997
その他	2,052	2,054	19,584
固定負債合計	52,555	55,251	501,575
偶発債務(注18)			
純資産(注12, 20):			
資本金			
授權株式数 409,300,000株/2008年及び2007年			
発行済株式数 99,600,000株/2008年			
104,600,000株/2007年	58,507	58,507	558,379
資本剰余金	41,520	42,254	396,259
新株予約権	160	78	1,527
利益剰余金	87,391	95,344	834,043
その他有価証券評価差額金	135	320	1,288
繰越ヘッジ損益	(1)		(10)
土地評価差額金(注7)	(682)	(682)	(6,509)
為替換算調整勘定	140	135	1,338
自己株式—463,629株/2008年 186,918株/2007年	(1,838)	(739)	(17,542)
合計	185,332	195,217	1,768,773
少数株主持分	3,242	4,276	30,941
純資産合計	188,574	199,493	1,799,714
合計	¥397,108	¥398,258	\$3,789,922

連結損益計算書

株式会社ローソン及び連結子会社

2008年2月29日及び2007年2月28日に終了した連結会計年度

	百万円		千米ドル (注1)
	2008	2007	2008
営業総収入：			
加盟店からの収入	¥177,443	¥174,325	\$1,693,482
直営店売上高	83,321	75,151	795,199
その他	40,413	33,577	385,693
営業総収入合計	301,177	283,053	2,874,374
営業費用：			
売上原価	61,177	55,371	583,861
販売費及び一般管理費(注11, 16)	193,390	183,169	1,845,676
営業費用合計	254,567	238,540	2,429,537
営業利益	46,610	44,513	444,837
営業外損益：			
受取利息—純額	908	628	8,666
持分法投資損益	(201)	102	(1,918)
固定資産除却損	(5,011)	(4,638)	(47,824)
減損損失(注6)	(2,450)	(1,811)	(23,382)
システム入替損失(注15)		(2,202)	
その他—純額	(1,721)	256	(16,426)
その他の費用—純額	(8,475)	(7,665)	(80,884)
税金等調整前当期純利益	38,135	36,848	363,953
法人税等(注14)：			
法人税、住民税及び事業税	17,494	12,378	166,959
法人税等調整額	(1,971)	3,011	(18,811)
法人税等合計	15,523	15,389	148,148
少数株主利益	(493)	(476)	(4,706)
当期純利益	¥ 22,119	¥ 20,983	\$ 211,099
1株当たり情報(注2.q, 19)：			
当期純利益	¥214.69	¥201.50	\$2.05
潜在株式調整後当期純利益	214.57	201.40	2.05
年間配当金	110.00	100.00	1.05

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

2008年2月29日及び2007年2月28日に終了した連結会計年度

	百万円						繰延 ヘッジ損益
	資本金		資本剰余金	新株予約権	利益剰余金	その他 有価証券 評価差額金	
	株式数	金額					
2006年3月1日現在の残高	104,600	¥58,507	¥41,520		¥ 88,356	¥696	
期首残高の組替(注2.1)							
当期純利益					20,983		
期末配当金(1株当たり45円)					(4,603)		
中間配当金(1株当たり50円)					(5,219)		
土地再評価差額金取崩額					(4,173)		
自己株式:							
自己株式の取得額							
自己株式処分差益			753				
ストックオプションの行使			(19)				
株主資本以外の項目の 当連結会計年度中の変動額(純額)				¥ 78		(376)	
2007年2月28日現在の残高	104,600	58,507	42,254	78	95,344	320	
当期純利益					22,119		
期末配当金(1株当たり50円)					(5,220)		
中間配当金(1株当たり55円)					(5,743)		
自己株式:							
自己株式の取得額							
自己株式の消却	(5,000)		(710)		(19,109)		
ストックオプションの行使			(24)				
株主資本以外の項目の 当連結会計年度中の変動額(純額)				82		(185)	¥(1)
2008年2月29日現在の残高	99,600	¥58,507	¥41,520	¥160	¥ 87,391	¥135	¥(1)

	百万円						純資産合計
	土地再評価 差額金	為替換算 調整勘定	自己株式		合計	少数 株主持分	
			株式数	金額			
2006年3月1日現在の残高	¥(4,855)	¥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
期末配当金(1株当たり45円)					(4,603)		(4,603)
中間配当金(1株当たり50円)					(5,219)		(5,219)
土地再評価差額金取崩額					(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			2,093	8,268	9,021		9,021
ストックオプションの行使			35	139	120		120
株主資本以外の項目の 当連結会計年度中の変動額(純額)	4,173	30			3,905	453	4,358
2007年2月28日現在の残高	(682)	135	(187)	(739)	195,217	4,276	199,493
当期純利益					22,119		22,119
期末配当金(1株当たり50円)					(5,220)		(5,220)
中間配当金(1株当たり55円)					(5,743)		(5,743)
自己株式:							
自己株式の取得額			(5,298)	(21,001)	(21,001)		(21,001)
自己株式の消却			5,000	19,819			
ストックオプションの行使			21	83	59		59
株主資本以外の項目の 当連結会計年度中の変動額(純額)		5			(99)	(1,034)	(1,133)
2008年2月29日現在の残高	¥ (682)	¥140	(464)	¥ (1,838)	¥185,332	¥ 3,242	¥188,574

千米ドル(注1)

	資本金	資本剰余金	新株予約権	利益剰余金	その他有価証券 評価差額金	繰延ヘッジ損益
2007年2月28日現在の残高	\$ 558,379	\$ 403,264	\$ 744	\$ 909,945	\$ 3,054	
当期純利益				211,099		
期末配当金(1株当たり0.48米ドル)				(49,819)		
中間配当金(1株当たり0.52米ドル)				(54,810)		
自己株式:						
自己株式の取得額						
自己株式の消却		(6,776)		(182,372)		
ストックオプションの行使		(229)				
株主資本以外の項目の 当連結会計年度中の変動額(純額)			783		(1,766)	(10)
2008年2月29日現在の残高	\$ 558,379	\$ 396,259	\$ 1,527	\$ 834,043	\$ 1,288	(10)

千米ドル(注1)

	土地再評価 差額金	為替換算 調整勘定	自己株式	合計	少数株主持分	純資産合計
2007年2月28日現在の残高	\$ (6,509)	\$ 1,290	\$ (7,053)	\$ 1,863,114	\$ 40,809	\$ 1,903,923
当期純利益				211,099		211,099
期末配当金(1株当たり0.48米ドル)				(49,819)		(49,819)
中間配当金(1株当たり0.52米ドル)				(54,810)		(54,810)
自己株式:						
自己株式の取得額			(200,429)	(200,429)		(200,429)
自己株式の消却			189,148			
ストックオプションの行使			792	563		563
株主資本以外の項目の 当連結会計年度中の変動額(純額)		48		(945)	(9,868)	(10,813)
2008年2月29日現在の残高	\$ (6,509)	\$ 1,338	\$ (17,542)	\$ 1,768,773	\$ 30,941	\$ 1,799,714

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
2008年2月29日及び2007年2月28日に終了した連結会計年度

	2008	百万円 2007	千米ドル (注1) 2008
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	¥ 38,135	¥ 36,848	\$ 363,953
調整：			
法人税等支払額	(10,865)	(17,947)	(103,694)
減価償却費及び連結調整勘定償却額	21,469	21,352	204,896
減損損失	2,450	1,811	23,382
システム入替損失		2,202	
貸倒引当金増加(減少)額	137	(410)	1,308
有形固定資産除却損	2,383	2,881	22,743
持分法による投資損失(利益)額	201	(102)	1,918
その他—純額	2,266	472	21,626
資産及び負債の増減額：			
売上債権の増加額	(1,224)	(5,345)	(11,682)
前払費用及びその他の流動資産の増加額	(1,167)	(283)	(11,138)
たな卸資産の増加(減少)額	65	(216)	620
仕入債務の増加(減少)額	(2,206)	3,438	(21,054)
預り金の増加額	7,539	4,140	71,951
未払費用及びその他の流動負債の増加(減少)額	(497)	125	(4,742)
退職給付引当金及び役員退職慰労引当金の増加額	582	641	5,554
加盟店預り保証金の減少額	(3,496)	(2,016)	(33,364)
その他預り保証金の増加額	2	5	19
小計	17,639	10,748	168,343
営業活動によるキャッシュ・フロー	55,774	47,596	532,296
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	(28,750)	(57,193)	(274,385)
有価証券償還による収入	40,893	61,850	390,274
有形固定資産取得による支出	(21,392)	(28,760)	(204,161)
差入保証金減少額(純額)	1,485	2,024	14,173
短期貸付金減少額	(11,150)	(2,600)	(106,413)
長期貸付金増加額(純額)	(1,267)	(3,749)	(12,092)
関係会社株式取得による支出	(5,976)	(335)	(57,034)
少数株主からの株式取得による支出	(2,131)		(20,338)
その他	(8,237)	(2,991)	(78,612)
投資活動によるキャッシュ・フロー	(36,525)	(31,754)	(348,588)
財務活動によるキャッシュ・フロー：			
配当金支払額	(10,964)	(9,822)	(104,638)
自己株式処分による収入		9,021	
新株予約権の行使による収入	59	120	563
自己株式取得による支出	(21,001)	(1)	(200,430)
少数株主への株式発行による収入	(67)	(54)	(639)
財務活動によるキャッシュ・フロー	(31,973)	(736)	(305,144)
現金及び現金同等物の増加(減少)額	(12,724)	15,106	(121,436)
現金及び現金同等物の期首残高	75,547	60,441	721,007
現金及び現金同等物の期末残高	¥ 62,823	¥ 75,547	\$ 599,571

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
2008年2月29日及び2007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。

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、2008年の表示科目に合わせるため、2007年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2008年2月29日現在の1米ドル=104.78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2008年2月29日現在、当社の普通株式32,399千株(議決権の32.7%)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、20年以内で毎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。

株式会社ナチュラルローソンは2008年2月21日に清算終了しており、連結子会社の数より除外しております。

なお、清算終了までの損益計算書を連結しております。

株式会社九九プラスは2008年2月21日に第三者割当増資を引き受け当社の持分法適用関連会社となりました。

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ヵ月分を営業保証金として支払うタイプのものもあります。フランチャイズ契約期間は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—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充てられます。

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—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りリスクしか負わない短期的な投資からなるものであります。

d. たな卸資産—売価還元法による原価法によっております。

e. 有価証券及び投資有価証券—取引所の相場のある有価証券及び投資有価証券は保有目的別に以下の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—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—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時とされています。

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言います。

h. 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)。

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いたします。

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いたします。

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おります。

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いたしました。

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。従来は資産、もしく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。2008年2月29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。その他のリースはすべてオペレーティングリースとして会計処理をしております。

m. リース—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。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。

n. 法人税等—法人税等は、各連結会計年度ごとに納付するべき金額を連結財務諸表に計上しております。財務会計と税務会計との相違により認識される一時差異に関して繰延税金資産及び負債を認識しております。これらの繰延税金資産及び負債は現行の法人税法に基づいて計算されております。

o. 利益処分—各年度における利益処分に関わる会計処理は、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。

計算にあたり用いた株式数は、2008年2月期は103,027千株、2007年2月期は104,134千株であります。

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。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おります。

借手の会計処理

改正後の基準では、すべてのファイナンス・リース取引を貸借対照表において、リース資産及びリース債務に会計処理することが求められております。

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いたします。

「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

2008年2月29日現在及び2007年2月28日現在の有形固定資産の内訳は次の通りであります。

	百万円		千米ドル
	2008	2007	2008
加盟店が使用するもの：			
土地	¥ 3,382	¥ 2,202	\$ 32,277
建物及び構築物	140,484	130,492	1,340,753
工具器具備品	50,278	50,701	479,843
合計	194,144	183,395	1,852,873
減価償却累計額	102,115	92,448	974,566
純額	92,029	90,947	878,307
直営店及び本部事務所が使用するもの：			
土地	2,463	2,507	23,507
建物及び構築物	15,385	13,926	146,831
工具器具備品	8,762	8,277	83,623
合計	26,610	24,710	253,961
減価償却累計額	12,207	11,402	116,502
純額	14,403	13,308	137,459
有形固定資産純額—合計	¥106,432	¥104,255	\$1,015,766

5. 有価証券及び投資有価証券

2008年2月29日現在及び2007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あります。

	百万円		千米ドル
	2008	2007	2008
流動資産に属するもの—債券	¥2,900	¥14,996	\$27,677
投資その他の資産に属するもの			
—株式	526	763	5,020
—債券	300	797	2,863

2008年2月29日現在及び2007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あります。

	百万円			時価
	取得原価	未実現利益	未実現損失	
2008年2月29日				
内訳：				
満期保有目的の債券	¥ 2,000	¥ 2		¥2,002
その他の有価証券				
— 株式	76	226		302
— 債券	1,199	1		1,200
2007年2月28日				
内訳：				
満期保有目的の債券	¥13,997	¥ 3		¥14,000
その他の有価証券				
— 株式	77	540	¥1	616
— 債券	1,799		3	1,796

	千米ドル			時価
	取得原価	未実現利益	未実現損失	
2008年2月29日				
内訳：				
満期保有目的の債券	\$19,088	\$ 19		\$19,107
その他の有価証券				
— 株式	725	2,157		2,882
— 債券	11,443	9		11,452

2008年2月29日現在及び2007年2月28日現在において、その他の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あります。

	百万円		簿価
	2008	2007	千米ドル
			2008
その他の有価証券—株式	¥224	¥147	\$2,138

2008年2月29日現在におけるその他の有価証券のうち満期があるもの及び満期保有目的の債権の今後の償還予定額の内訳は次の通りであります。

	百万円		千米ドル	
	その他の有価証券	満期保有目的の債権	その他の有価証券	満期保有目的の債権
1年未満	¥ 900	¥2,000	\$ 8,589	\$19,088
1年—5年以内	300		2,863	
5年—10年以内				
10年超				
合計	¥1,200	¥2,000	\$11,452	\$19,088

連結会計年度におけるその他の有価証券の売却による収入は、2008年2月29日に終了した年度は0百万円(0千米ドル)、2007年2月28日に終了した年度は185百万円であります。移動平均法により計算された売却益は、2008年2月29日に終了した年度では0百万円(0千米ドル)であり、2007年2月28日に終了した年度では44百万円であります。

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、以下の通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
			2008	2007	2008
店舗	建物	東京	¥ 131	¥ 111	\$ 1,250
	工具器具備品	大阪	428	303	4,085
		その他	1,891	1,397	18,047
合計			¥2,450	¥1,811	\$23,382

上記の資産の種類別内訳は、以下の通りであります。

固定資産及びリース資産	百万円		千米ドル
	2008	2007	2008
建物	¥1,773	¥1,475	\$16,921
リース資産	425	58	4,056
その他	252	278	2,405
合計	¥2,450	¥1,811	\$23,382

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2008年2月29日に終了する連結会計年度は6.8%、2007年2月28日に終了する連結会計年度は6.9%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。

2008年2月29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298百万円(2,844千米ドル)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。

2008年2月29日現在及び2007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あります。

	百万円		千米ドル
	2008	2007	2008
加盟店のための差入保証金	¥72,985	¥72,870	\$696,555
直営店及び本部事務所のための差入保証金	9,770	15,034	93,243
合計	¥82,755	¥87,904	\$789,798

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)。

2008年2月29日現在及び2007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あります。

	百万円		千米ドル
	2008	2007	2008
仕入債務—加盟店買掛金	¥61,234	¥60,817	\$584,406
仕入債務—直営店買掛金	4,353	4,183	41,544
合計	¥65,587	¥65,000	\$625,950

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3参照)。

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。

2008年2月29日現在及び2007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あります。

	百万円		千米ドル
	2008	2007	2008
退職給付債務	¥ 11,223	¥ 10,736	\$ 107,109
年金資産	(5,567)	(5,548)	(53,130)
未認識過去勤務債務	(1,054)	(1,230)	(10,059)
未認識数理計算上の差異	(427)	(431)	(4,075)
退職給付引当金	¥ 4,175	¥ 3,527	\$ 39,845

確定給付型年金制度に係る年金費用は、主に年金数理計算に基づき算定しております。また当社及び一部の子会社は、確定拠出年金制度も採用しております。確定拠出年金制度に係る年金費用は、発生時に費用として計上しております。

2008年2月29日及び2007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あります。

	百万円		千米ドル
	2008	2007	2008
勤務費用	¥1,137	¥1,105	\$10,852
利息費用	213	213	2,033
過去勤務債務の費用処理額	176	176	1,680
数理計算上の差異の費用処理額	89	128	849
確定拠出年金への掛金支払額	249	246	2,376
退職給付費用	¥1,864	¥1,868	\$17,790

2008年2月29日及び2007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あります。

	2008	2007
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

当社は上記すべ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あります。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おります。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おります。

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おります。

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おります。

当社のストックオプションの概要は次の通りであります。

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 (\$71.58)	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 (\$35.12)	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 (\$33.57)	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 (\$41.23)	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 (\$39.70)	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 (\$38.68)	2008年10月28日~ 2011年10月26日
第7回(あ) 新株予約権	取締役(7名)	18,000株	2007年9月5日	¥1 (\$0.01)	2007年9月6日 ~2027年8月20日
第7回(い) 新株予約権	執行役員(14名)	45,000株	2007年9月5日	¥3,949 (\$37.69)	2009年9月7日 ~2012年8月20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	第7回(あ) 新株予約権	第7回(い) 新株予約権
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			

	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	第7回(あ) 新株予約権	第7回(い) 新株予約権
2008年2月29日終了の年度										
権利確定前										
2007年2月28日					114,000			83,000		
付与									18,000	45,000
失効										
権利確定				(114,000)					(18,000)	
2008年2月29日								83,000		45,000
権利確定後										
2007年2月28日	848,000	87,700	43,600	99,000		20,000	21,300			
権利確定					114,000				18,000	
権利行使		(16,100)				(5,000)				
失効	(848,000)	(71,600)								
2008年2月29日			43,600	99,000	114,000	15,000	21,300		18,000	
行使価格	¥7,500 (\$71.58)	¥3,680 (\$35.12)	¥3,517 (\$33.57)	¥4,320 (\$41.23)	¥4,160 (\$39.70)	¥1 (\$0.01)	¥1 (\$0.01)	¥4,053 (\$38.68)	¥1 (\$0.01)	¥3,949 (\$37.69)
行使時平均株価		¥4,448 (\$42.45)				¥3,890 (\$37.13)				
付与日における公正な 評価単価							¥3,178 (\$30.33)	¥618 (\$5.90)	¥2,852 (\$27.22)	¥397 (\$3.79)

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	第7回(あ) 新株予約権	第7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	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%	35.19%	21.82%
予想残存期間	9.8年	3.5年	10年	3.5年
予想配当	¥95円/株	¥95円/株	¥100円/株	¥100円/株
無リスク利率	1.74%	0.98%	1.58%	0.99%

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おります。法定実効税率は2008年2月29日現在及び2007年2月28日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。

2008年2月29日現在及び2007年2月28日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あります。

	百万円		千米ドル
	2008	2007	2008
繰延税金資産：			
未払事業税等	¥ 954	¥ 498	\$ 9,105
賞与引当金	1,084	1,100	10,345
減価償却超過額	4,218	3,445	40,256
ソフトウェア償却超過額	688	648	6,566
退職給付引当金	3,964	3,673	37,832
貸倒引当金	1,102	1,671	10,517
繰越欠損金	1,616	1,758	15,423
減損損失	1,618	1,129	15,442
システム入替損失	896	896	8,551
その他	2,015	1,575	19,232
評価性引当金	(1,621)	(1,827)	(15,471)
繰延税金資産合計	16,534	14,566	157,798
繰延税金負債：			
その他有価証券評価差額金	92	220	878
繰延税金資産の純額	¥16,442	¥14,346	\$156,920

2008年2月29日現在、一部の連結子会社に生じている繰越欠損金で将来の課税所得と相殺できる金額は3,971百万円(37,583千米ドル)であります。繰越欠損金の使用可能期限は次の通りであります。

連結会計年度末	百万円	千米ドル
2010	¥ 484	\$ 4,619
2011	415	3,961
2012	287	2,424
2013	920	8,780
2014	1,250	11,930
2015以降	615	5,869
合計	¥3,971	\$37,583

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。

内訳は次の通りです。

	百万円
	2007
システム入替損失：	
リース資産	¥1,624
器具備品	542
ソフトウェア	36
合計	¥2,202

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、2008年2月29日に終了する連結会計年度においては18,103百万円(172,772千米ドル)、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・リース取引に関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2008年2月29日現在及び2007年2月28日現在の金額は次の通りであります。

加盟店に設置したリース物件：

	百万円		千米ドル
	2008	2007	2008
工具器具備品：			
取得価額相当額	¥68,232	¥65,163	\$651,193
減価償却累計額相当額	47,407	40,122	452,443
減損損失累計額相当額	511	204	4,877
期末残高相当額	¥20,314	¥24,837	\$193,873

未経過リース料期末残高相当額：

	百万円		千米ドル
	2008	2007	2008
1年以内	¥ 7,702	¥11,976	\$ 73,506
1年超	13,543	13,607	129,252
合計	¥21,245	¥25,583	\$202,758

2008年2月29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283百万円(2,701千米ドル)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			
2008			
	工具器具備品	ソフトウェア	合計
取得価額相当額	¥19,114	¥734	¥19,848
減価償却累計額相当額	9,480	489	9,969
減損損失累計額相当額	58		58
期末残高相当額	¥ 9,576	¥245	¥ 9,821

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

千米ドル			
2008			
	工具器具備品	ソフトウェア	合計
取得価額相当額	\$182,420	\$7,005	\$189,425
減価償却累計額相当額	90,475	4,667	95,142
減損損失累計額相当額	554		554
期末残高相当額	\$ 91,391	\$2,338	\$ 93,729

未経過リース料期末残高相当額：

	百万円		千米ドル
	2008	2007	2008
1年以内	¥ 3,455	¥3,432	\$ 32,974
1年超	7,213	4,851	68,839
合計	¥10,668	¥8,283	\$101,813

2008年2月29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32百万円(305千米ドル)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		千米ドル
	2008	2007	2008
減価償却費相当額	¥16,785	¥16,342	\$160,193
支払利息相当額	1,011	1,004	9,649
リース債務	18,103	17,485	172,772
リース資産減損勘定の取崩	207	82	1,976
減損損失	425	58	4,056

2008年2月29日現在において中途解約不可能であるオペレーティング・リース取引に関わる未経過リース料は次の通りであります。

	百万円	千米ドル
	2008	2008
1年以内	¥ 688	\$ 6,566
1年超	841	8,026
合計	¥1,529	\$14,592

17. 関連当事者との取引

2008年2月29日に終了する連結会計年度において株式会社ローソン・シーエス・カード(関連会社)との取引は次の通りであります。

	百万円	千米ドル
	2008	2008
短期貸付金	¥20,000	\$190,876
銀行借入に関する債務保証	1,650	15,747

三菱商事株式会社は当社の議決権を32.7%保有しており(間接保有を含む)、当社の関連会社となっております。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。

2008年2月29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	千米ドル
	2008	2008
株式会社菱食		
仕入債務一買掛金	¥ 6,283	\$ 59,964
仕入	90,279	861,605
株式会社フードサービスネットワーク		
仕入債務一買掛金	16,934	161,615
仕入	224,366	2,141,306
株式会社サンエス		
仕入債務一買掛金	2,936	28,021
仕入	32,001	305,411

商品仕入価格などにつきましては、一般の取引条件と同様に決定しております。

18. 偶発債務

2008年2月29日現在、当社には関連会社の債務保証が1,650百万円(15,747千米ドル)あります。

19. 1株当たり当期純利益

2008年2月29日現在及び2007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あります。

	百万円	千株 期中 平均株式数	円	米ドル
2008年2月29日現在				
1株当たり情報	当期純利益		1株当たり当期純利益	
1株当たり情報	¥22,119	103,027	¥214.69	\$2.05
普通株式増加数		56		
潜在株式調整後1株当たり情報	¥22,119	103,083	¥214.57	\$2.05

2007年2月28日現在				
1株当たり情報	¥20,983	104,134	¥201.50	
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	

20. 後発事象

a. 配当

2008年5月23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55円(0.52米ドル)	¥5,453	\$52,042

b. 株式会社ローソン・シーエス・カード株式の売却について

株式売却の理由

当社は、2008年4月18日開催の取締役会において持分法適用関連会社である株式会社ローソン・シーエス・カードの当社が保有する全株式を株式会社クレディセゾンに売却することを決議致しました。これにより、当社は、LCSの発行済株式の総数の50%、80,000株を保有しておりましたが、2008年4月23日に株式譲渡契約を締結し、2008年4月30日に株式を譲渡致しました。

売却価額は、477百万円となり、関係会社株式売却損は100百万円となりました。

当社は2002年にLCSを設立し、主に当社の顧客向けのクレジット機能付きのカード「ローソンパス」を発行してまいりました。その後、当社は2007年1月新たにクレジット機能の付かないポイント機能のみの「マイローソンポイント」の発行を開始、2008年2月29日現在のカード会員数は「ローソンパス」約283万人、「マイローソンポイント」約338万人の合計約622万人とコンビニエンスストアの会員組織としては国内最大規模となっております。当社はCRM(顧客関係管理)業務に特化すべく、クレジットカード事業であるLCSの株式を株式会社クレディセゾンに売却することといたしました。

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2008年2月29日現在及び2007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りへ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2008年2月29日現在及び2007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

2008年5月26日

(注)この監査報告書の本文は、LAWSON, INC. Annual Report 2008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 (2008年5月23日現在)

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 兼 マネジメントサービスディレクター 兼 経営戦略ステーションディレクター
取締役 常務執行役員	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	三菱商事株式会社農水産本部長
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
筆頭専務執行役員	川村 隆利	営業推進統括 (COO)
常務執行役員	横溝 陽一	CIO 兼 情報システム管掌 兼 ITステーションディレクター
上級執行役員	新倉 茂	社長補佐 兼 現場改革管掌
	西口 則一	開発本部長
	河原 成昭	株式会社バリューローソン代表取締役社長
	水野 隆喜	中部ローソン支社長
執行役員	篠崎 良夫	CSR推進ステーションディレクター
	宮崎 純	コミュニケーションステーションディレクター
	野林 徳行	サービス本部長 兼 商品・物流本部本部長補佐
	中井 一	商品・物流本部副本部長
	前田 淳	株式会社バリューローソン専務取締役 兼 商品・物流本部本部長補佐

会社概要 (2008年2月29日現在)

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

3,735名(連結)

事業内容

コンビニエンスストア「ローソン」および「ナチュラルローソン」のフランチャイズチェーン展開

チェーン全店売上高

1兆4,151億円(2008年2月期実績)(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

店舗数

国内合計 **8,587** 店舗(連結)

九州地方 996 店舗

	店舗数
福岡	320
佐賀	60
長崎	82
熊本	92
大分	118
宮崎	83
鹿児島	106
沖縄	135
計	996

中国地方 525 店舗

	店舗数
鳥取	85
島根	77
岡山	123
広島	128
山口	112
計	525

中部地方 1,235 店舗

	店舗数
新潟	103
富山	105
石川	73
福井	88
山梨	64
長野	139
岐阜	102
静岡	148
愛知	329
三重	84
計	1,235

北海道地方 496 店舗

東北地方 771 店舗

	店舗数
青森	156
岩手	166
宮城	158
秋田	141
山形	55
福島	95
計	771

関東地方 2,295 店舗

	店舗数
茨城	105
栃木	104
群馬	71
埼玉	343
千葉	286
東京	896
神奈川	490
計	2,295

近畿地方 1,845 店舗

	店舗数
滋賀	126
京都	194
大阪	818
兵庫	487
奈良	105
和歌山	115
計	1,845

四国地方 424 店舗

	店舗数
徳島	109
香川	98
愛媛	155
高知	62
計	424

主な関連会社の出店情報

上海華聯羅森有限公司 287店舗(2007年12月31日現在)
株式会社九九プラス 837店舗(2008年3月31日現在)

投資家情報 (2008年2月29日現在)

発行可能株式総数

409,300,000株

発行済株式の総数

99,600,000株

株主数

39,944名

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

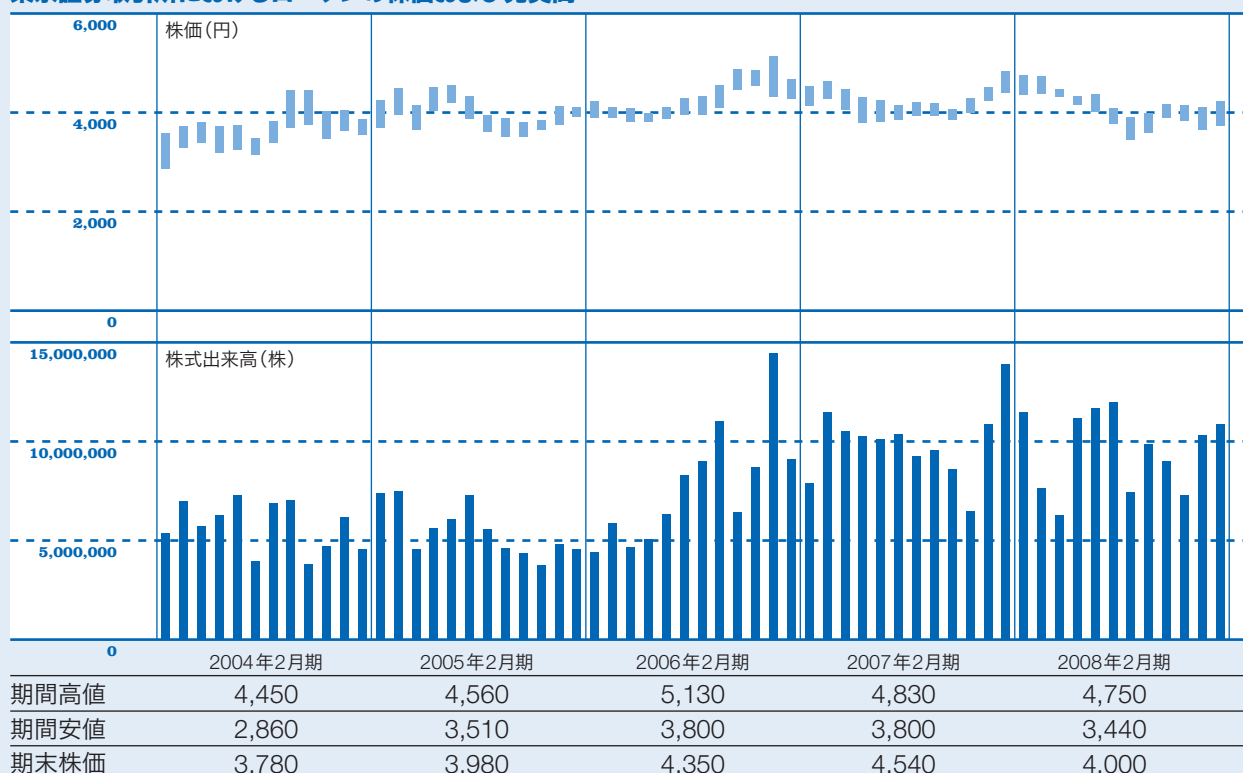
三菱UFJ信託銀行株式会社
東京都千代田区丸の内一丁目4番5号

大株主(上位10名)

株主名	所有株数 (千株)	出資比率* (%)
1. 三菱商事株式会社	32,089	32.4
2. 日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口)	6,288	6.3
3. 日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	6,012	6.1
4. 丸紅フーズインベストメント株式会社	5,939	6.0
5. 株式会社エヌ・ティ・ティ・ドコモ	2,092	2.1
6. 資産管理サービス信託銀行株式会社(証券投資信託口)	1,646	1.7
7. 野村信託銀行株式会社(投信口)	1,152	1.2
8. ステートストリートバンクアンドトラストカンパニー	1,002	1.0
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	992	1.0
10. 住友信託銀行株式会社(信託B口)	946	1.0

* 上記の出資比率は自己株式を控除して算出しております。

東京証券取引所におけるローソンの株価および売買高



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 2008年8月

©1975-2008 LAWSON, INC. All rights Reserved.



B-(2)-060001

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%含む国産材ハルブ70%を配合)

Printed in Japan