

LAWSON

アニュアルレポート2009

2009年2月期

WE  
HAVE  
THE  
ANSWERS

## 目次

01	特集 WE HAVE THE ANSWERS
02	国内CVS業界はどのように成長を遂げてきたのか？
04	ローソンはなぜ成長することができたのか？
06	さらなる成長を遂げるために何を必要とするのか？
08	連結財務ハイライト
09	トピックス
10	ステークホルダーの皆さまへ
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
69	取締役、監査役および執行役員
70	会社概要
71	株式情報

### 見通しおよび数値に関する注意事項

このアナニュアルレポートには、ローソン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。

また、当社は2008年9月、株式会社九九プラスおよびその子会社を連結子会社としました。それに伴い、株式会社九九プラスの決算期が3月であるため、2009年2月期の当社業績には、九九プラスグループの第2四半期までの6か月間を当社持分法損益に計上し、第3四半期の業績を完全連結しています。

なお、本アナ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。

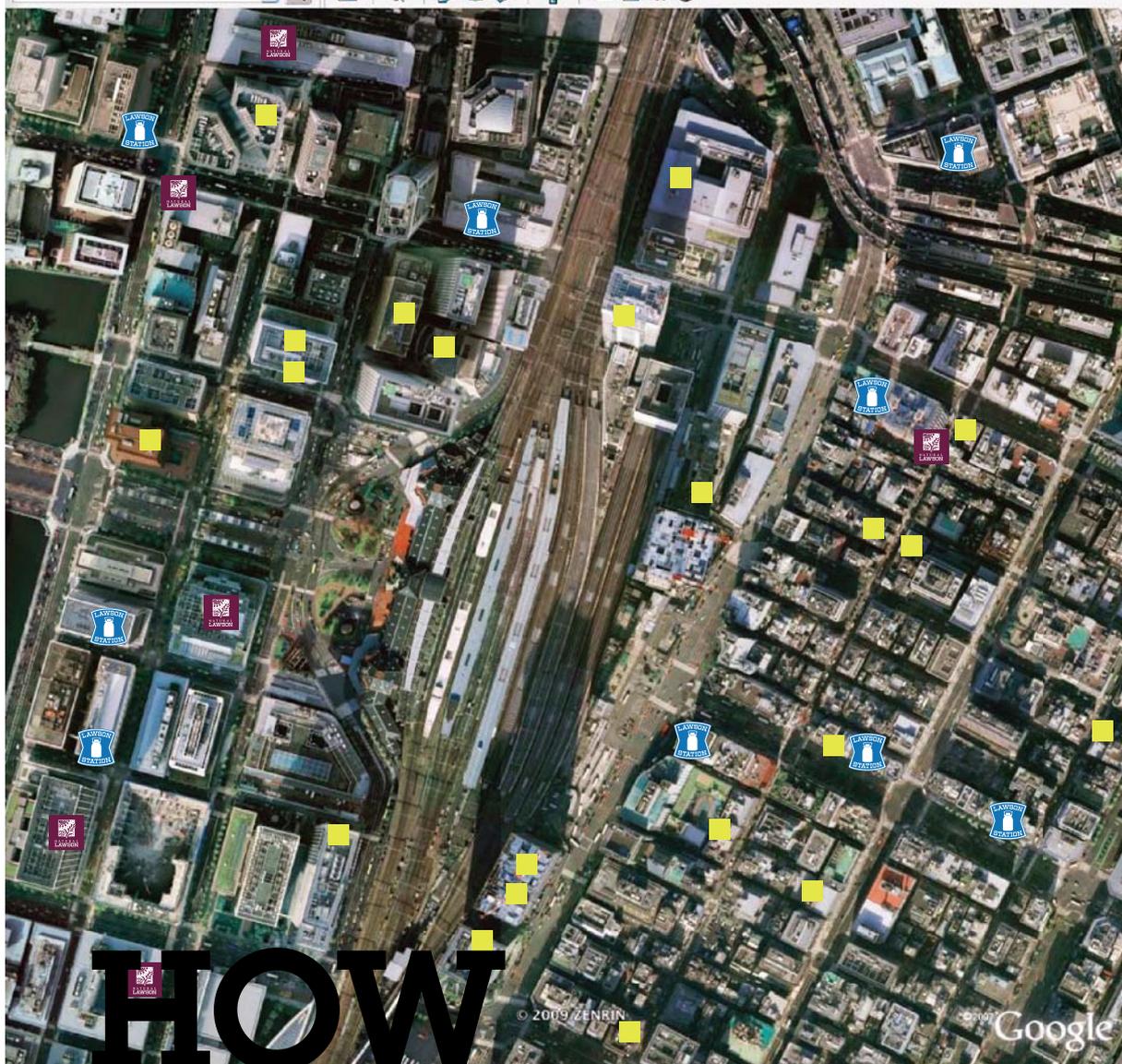
国内外の投資家の皆さまから、日本のコンビニエンスストア(CVS)は飽和しているのではないかと、日本国内ではもう成長余力がないのではないかと、というご質問をよくいただきますが、私たちローソンは、まだまだ成長余力はあると考えています。

**成長のカギは、「客層拡大」です。**

日本のCVS業界の飽和問題について、私たちは、「20-30代の若い男性を主要顧客層としている従来型のCVS業態が、高齢化・少子化という日本の人口動態の変容の中で、同質化競争によって飽和になっている」と見ています。したがって、今までCVSをあまり使っていなかったシニアや女性のお客さまにとって魅力的な店舗フォーマットや品揃えを実現することで、日本国内でも十分成長できると考えています。

私たちローソンは、中長期的に持続可能な成長を可能にするために、イノベーションを核とした経営戦略を推進していきます。

THE ANSWERS



■ 他社の店舗

# HOW HAS THE CVS INDUSTRY GROWN?

**国内CVS業界はどのように成長を遂げてきたのか?**

国内CVSの1店舗が抱える商圈は、平均すると約2,000~3,000人と非常に小さいものの、その利点を活かして、地域に密着した事業を展開することで、成長を遂げてきました。

CVSはこれまで、お客さまの「時間を節約したい」という“Time Convenience”に対応してきました。特に、20~30代の働き盛りのお客さまのニーズに対応することで、お弁当やおにぎりといった中食と新商品を中心とした加工食品を商品ポートフォリオの中核とし、他の業態に類を見ないスピードで成長を遂げてきました。



売場面積が約30坪とコンパクトな店内に、約3,000もの商品を揃え、ローソンのチェーン全店合計では、1日約800万人のお客さまにご来店いただ

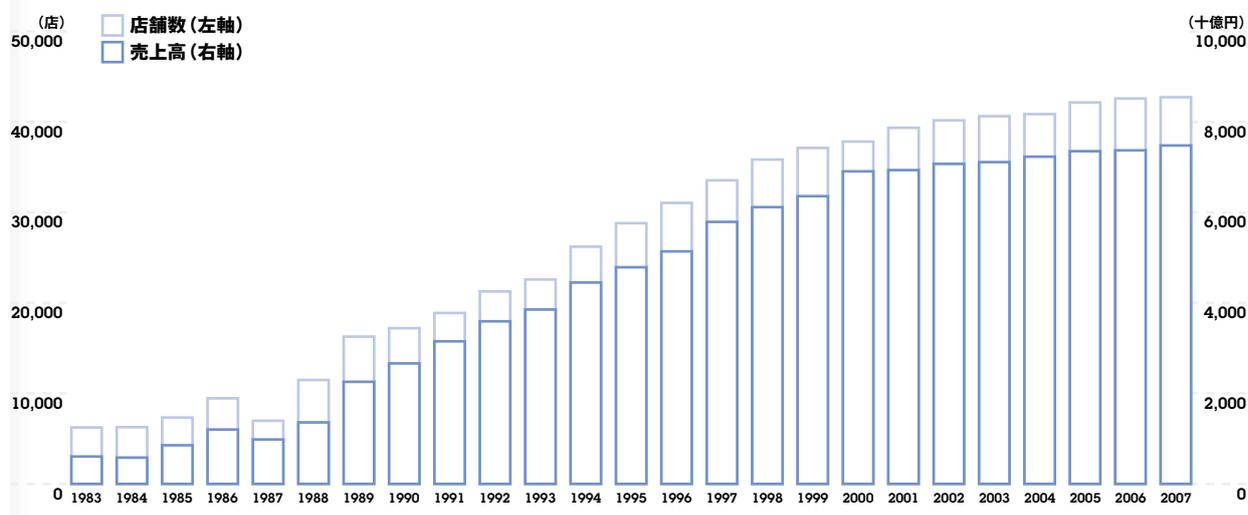
ています。ご来店いただいたお客さまの購買履歴はデータベース化され、発注精度を高めるために活用され、小商



圈のお客さまのニーズに合った品揃えを実現させています。このように、売場の商品を欠品させずに、品揃えする商品を「絞り込む」ノウハウこそ、国内CVSの特徴であり強みと言えます。

さらに、商品販売だけにとどまらず、収納代行や宅配便、エンタテインメント・チケットの取り扱いなど、新しいサービスを積極的に付加することで、お客さまの様々なニーズにお応えしてきました。しかし、少子高齢化が進む日本においては、CVSにとって新たな顧客層であるシニアのお客さまの「距離の利便性=Distance Convenience」というニーズや、「少量=適量、小分けという商品販売形態」のニーズが高まっており、今後これらのニーズに応えることが求められています。

コンビニエンスストアの店舗数と売上高の推移



出所：社団法人日本フランチャイズチェーン協会

ローソンはなぜ成長することができたのか？

ストアブランドと店舗運営ノウハウを

FC加盟店オーナーに供与し、店舗経営を

アウトソーシングするという

ビジネスモデルにより、

成長してきました。

WHY  
HAS

LAWSON

GROWN?





FC加盟店オーナーは、起業意欲が旺盛で人生経験も豊富な酒店などの個人商店主、サラリーマンから転職した社会人の方が中心です。こうした方々は、自営業として独立する機会を得るとともに、社会経験を活かして、店舗従業員の採用や教育、労働管理を行います。この仕組みは、正社員が店舗を運営する直営店ビジネスと比較すると、店舗従業員の育成にかかる時間とコストの大幅な削減が可能となります。

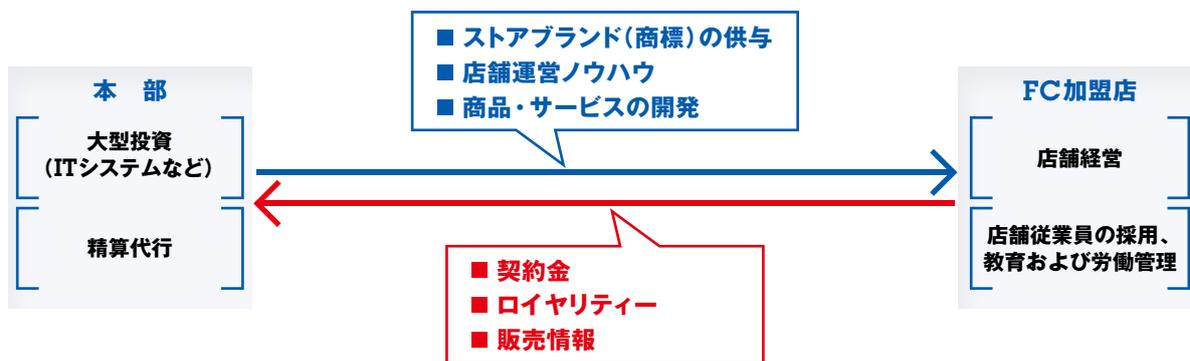
また、チェーンストアとしての強固なインフラストラクチャーは、店舗と本部の情報伝送や取引先との発注データのやりとりを円滑にし、多頻度かつ正確な配送を最適効率で実現できる物流ネットワークから成り立っています。このシステムを支えるために重要なのは、本部による大規模なITシステム投資です。

約35年という短い期間で、ここまで店舗数を急増できたことにより、チェーンストアとしてのスケールメリットを活かし、仕入れ条件を改善することが可能となりました。また、店舗運営や商品開発のノウハウを蓄積し共有することにより、お客さまのニーズに対応した商品の品揃え、発注精度の改善、心こもった接客を実現しています。さらに、FC加盟店オーナーとの対等なフランチャイズ契約関係のもと、本部は、店舗従業員（パート・アルバイトなど）のマネジメントを含めて、店舗経営をFC加盟店オーナーに委託することで、短期間に成長することができたのです。



### フランチャイズシステム

- チェーン化することで、スケールメリットを活かし、コストを削減。
- FC加盟店が増えると、本部に「お金」「情報」が集まり、FC加盟店には店舗運営「ノウハウ」と「お客さまのニーズを反映した商品」の提供が可能。





# WHAT WILL IT TAKE TO GROW FURTHER?

さらなる成長を遂げるために何をすることが必要なのか？  
客層に合った店舗フォーマットや品揃えを実現し、  
シニアや女性へと客層を拡大できれば、  
国内CVS市場には成長の余地があると見ています。

人口動態の変化に対応するため、ローソンは競合他社に先駆けて、主に、女性のニーズをより実現した健康志向CVS「ナチュラルローソン」や、主婦やシニアのニーズをより実現した生鮮CVS「ローソンストア100」という新しいフォーマットを開発・展開してきました。

「ナチュラルローソン」は、女性や健康志向のお客さまを主要な客層と位置づけ、美と健康を重視した商品を開発し提供しています。また、「ローソンストア100」は、主婦やシニアを主要な客層と位置づけ、商品を適量・小分けに



多く取り扱い、PB（プライベートブランド）「バリューライン」の商品開発にも注力しています。

このように、通常型「ローソン」以外の店舗フォーマットを持つことで、人口動態の変化に柔軟な対応ができることに加えて、小商圏で生活するお客さまの需要の特徴に対応した商品開発が可能となります。今後は一層、CVS業界だけでなく、スーパーマーケットなどCVS以外の小売業との競合も激しくなると考えていますが、Distance Convenienceという強みを活かし、

新たな客層を獲得することで、当社の成長余地は十分にあると考えています。引き続き、“マチ”（地域）に適したフォーマットを選択し、お客さまに様々な便利を提供することで、収益の最大化を目指していきます。

### 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 / SHOP99	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 / 2001年1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品目	約2,500品目	約4,500品目	-
通常型ローソンとの共通商品比率	-	約60%	約10%	-
総店舗数（2009年2月末現在）	8,509店	93店	925店	747店

## 連結財務ハイライト

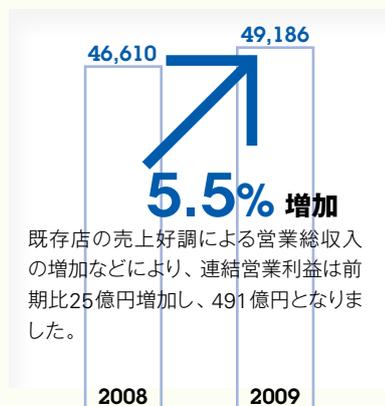
株式会社ローソンおよび連結子会社  
2月末に終了した連結会計年度

	単位:百万円			増減率	単位:千米ドル*
	2009	2008	2007	2009/2008	2009
<b>会計年度:</b>					
チェーン全店売上高	¥1,558,781	¥1,415,106	¥1,386,630	10.2%	\$15,936,827
営業総収入合計	349,476	301,177	283,053	16.0%	3,573,009
営業利益	49,186	46,610	44,513	5.5%	502,873
税金等調整前当期純利益	42,207	38,135	36,848	10.7%	431,520
当期純利益	25,306	22,119	20,983	14.4%	258,726
<b>1株当たり情報 (単位:円、米ドル):</b>					
当期純利益	¥ 255	¥ 215	¥ 202	18.9%	\$ 2.61
年間配当金	160	110	100	45.5%	1.64
<b>会計年度末:</b>					
総資産	¥ 436,172	¥ 397,108	¥ 398,258	9.8%	\$ 4,459,380
純資産	203,179	188,574	199,493	7.7%	2,077,282
<b>経営指標:</b>					
自己資本当期純利益率(ROE)	13.3%	11.6%	11.3%	1.7%ポイント	
配当性向	62.7%	51.2%	49.6%	11.5%ポイント	
<b>店舗情報:</b>					
日本国内期末店舗数(単位:店)	9,527	8,587	8,564	10.9%	
加盟店	8,362	8,148	8,093	2.6%	
直営店**	1,165	439	471	165.3%	

\* 米ドル金額は、読者の便宜のため、2009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=97.81円で換算しています。  
\*\* ナチュラルローソンを含みます。

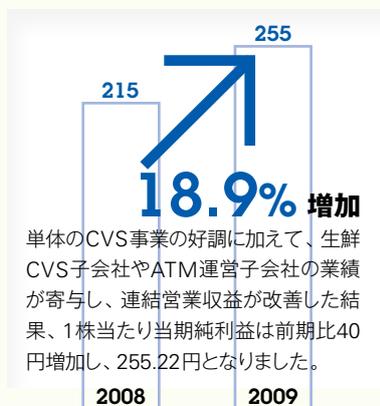
### 営業利益

(百万円)



### 1株当たり当期純利益

(円)



### ROE

(%)



## トピックス

### レジでの支払いに ローソンポイントを充当できる サービスを開始

当社ポイントカード「マイローソンポイント」および「ローソンパス」に貯まったポイントは、懸賞への応募や環境社会貢献への寄付など、様々なプログラムにご利用いただけます。2008年12月からは、貯まったポイントを店舗のレジで1ポイント1円相当として商品お買い上げ時にご利用いただけるサービスを開始し、お客さまの利便性の向上を図りました。

### 株式会社九九プラスを 連結子会社化

2008年9月、ローソンは、シングルプライス・ストア「SHOP99」を展開する株式会社九九プラスをTOBにより連結子会社化しました。ローソングループとしてプライベートブランド(PB)「バリューライン」商品の共同開発や、「SHOP99」から「ローソンストア100」への看板替えを推進し、グループのシナジー効果の向上を図ります。業績など詳細については34ページをご確認ください。



株式会社九九プラスのストアブランド「SHOP99」

### プライベートブランド(PB) 「バリューライン」商品を全国の 通常型ローソンに導入

安全・安心、小分け・適量、簡便性、単一価格をコンセプトとする「バリューライン」商品を、立地やお客さまのニーズに合わせて通常型ローソン\*に導入しました。2009年4月からは、加工食品と日配食品に加えて、新たに惣菜の販売も開始しました。

\* 通常の青い看板の「ローソン」店舗



徳島県の阿波尾鶏を使用した「かやくごはん幕の内」

### 地産地消、地産外消の 取り組み拡大

地域のお客さまのニーズに合った商品提供の一環として、地方自治体との包括協定などにより紹介された特産品を地元やその近隣で販売する「地産地消」の取り組みに加え、地域の商品を全国で販売する「地産外消」の取り組みを開始しました。また、2009年3月、ローソン虎ノ門巴町店に、「徳島アンテナショップ」を併設しています。なお、2009年4月末現在の包括協定先は25道県です。

### 株式会社サンエーとの 業務提携

2009年1月、株式会社サンエーと沖縄県内での業務提携契約を締結しました。同年5月からは地域食材を使ったお弁当や調理麺などを共同開発し、共同販促のもと両社の店舗で販売を開始しました。また、店舗開発でも両社で情報の共有化を図っています。提携の詳細については43ページをご確認ください。



サンエーとの共同開発商品

### 広島県呉市に 環境対策集約店舗オープン

2008年10月、呉市広公園内に、2階建ての環境対策集約店舗をオープンしました。「環境配慮」をテーマに景観調和・シンボリック・安全安心を考慮したデザインを採用したほか、店舗に様々な省エネ技術を活用することで、電気使用量(CO<sub>2</sub>排出量)の削減にも取り組んでいます。詳細については24ページをご確認ください。

ステークホルダーの皆さまへ



**経済環境が厳しさを増し、  
お客さまの消費マインドが下がっている今こそ、  
次世代ITシステムの導入と、他社に先駆けて投資してきた  
生鮮コンビニなどのイノベーションにより、  
お客さまのニーズに合った品揃えと店舗づくりを実現し、  
他社と差別化できる絶好のチャンスと考えています。**

代表取締役社長 CEO  
新浪 剛史



タスポの導入に伴い、たばこを買うお客さまが自動販売機からコンビニにシフトしたことによる押し上げ効果を除いても、既存店売上高前期比は100%を超えました。この主な理由としては、「からあげクン」を中心としたファストフードが好調だったことや、「リラックマフェア」などのエンタテインメント性をより強化した販売促進などが貢献したことがあげられます。また、ROIをベースとした当社グループ独自の出店基準を厳守し、関東・中部・近畿などの大都市圏に出店を集中させるなど、高収益の見込める店舗開発に努めた結果、新店日販は505千円となり、前年度の436千円を大きく上回りました。重点的に強化している当社ポイントカード「マイローソンポイント」と「ローソンパス」については、お客さまの支持をいただき、会員数の合計は約850万人（前年度末は622万人）となりました。

## 2008年度の振り返り

2008年度の当社の業績は、タスポ(たばこ自動販売機対応の成人識別カード)導入の影響に加えて生鮮コンビニエンスストア(CVS)事業をはじめ先行投資した分野での取り組みが実を結び、連結売上高が前年度比で10.2%増、営業利益が前年度比5.5%増、1株当たり当期純利益が前年度比40円増(18.9%増)と増収増益を達成しました。ROEは前年度の11.6%から13.3%に改善しました。なお、営業利益については、2003年度から6年連続の増益を果たすことができました。

## CVSを取り巻く外部環境

CVS業界の外部環境は、タスポ導入に伴う来店客数の増加により改善しましたが、私は、この動きはあくまでも一過性のものと認識しています。サブプライム・ローン問題に端を発した金融危機の進行、企業業績の不振による所得減少や雇用不安、これら複合要因による消費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成長にマイナスの影響を与え、少子高齢化や地域間格差の広がりも進んでいます。このような状況下で、お客さまの行動パターンは生活防衛型へ大きく変化しており、小売業界ではプライベートブランド(PB)商品の可能性にかつてないほど注目しています。

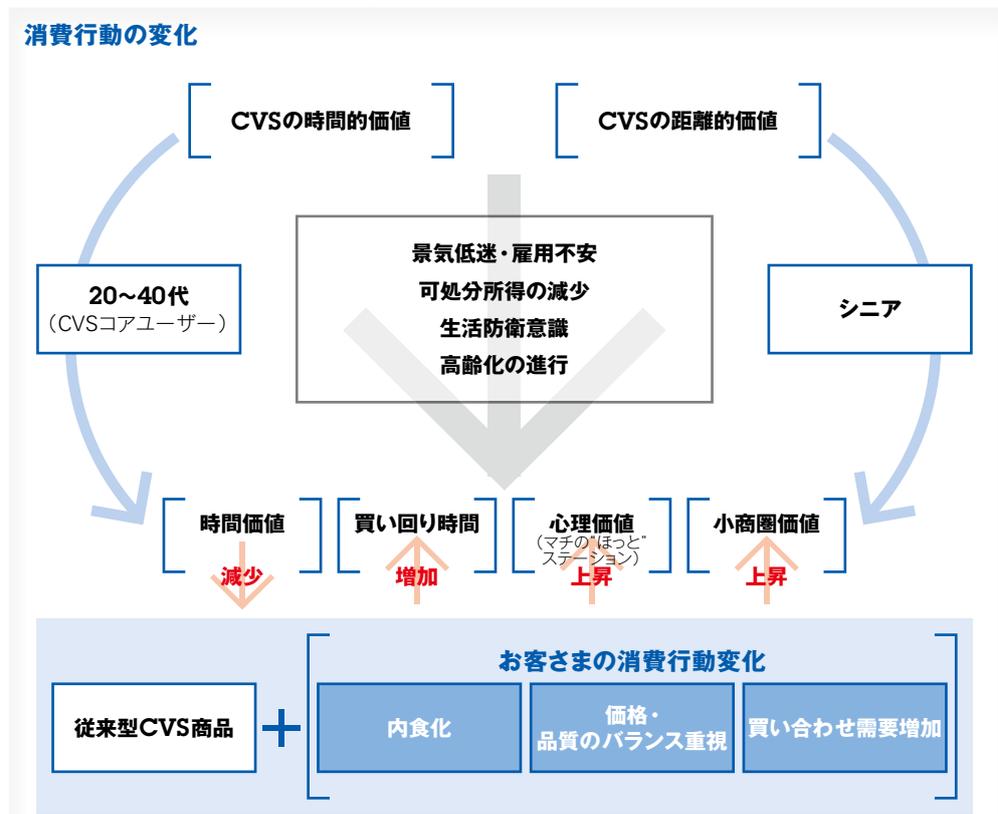
あわせて、距離の近さや時間的な利便性という、従来のCVSの価値も大きく変容しました。例えば、景気減速から残業が減り、お客さまに時間の余裕ができたことから、CVSに期待される時間的な価値は減少し、逆に店舗での滞在時間が増え、商品の価格と品質のバランスを重視する購買行動へと変化しています。同時に、節約志向も強まり、ファミリーレストランなどでの外食から、割安感のある近くのCVSでの中食や家庭で調理する内食へと、食の家庭回帰が起きています。このため、距離の近さや時間的な利便性のみを追求し、若年男性客を主要顧客層とした品揃えやサービスを行う従来型のCVS業態にこだわってはいは、消費行動の変化に対応

できず、企業としての安定的かつ持続的な成長はできません。

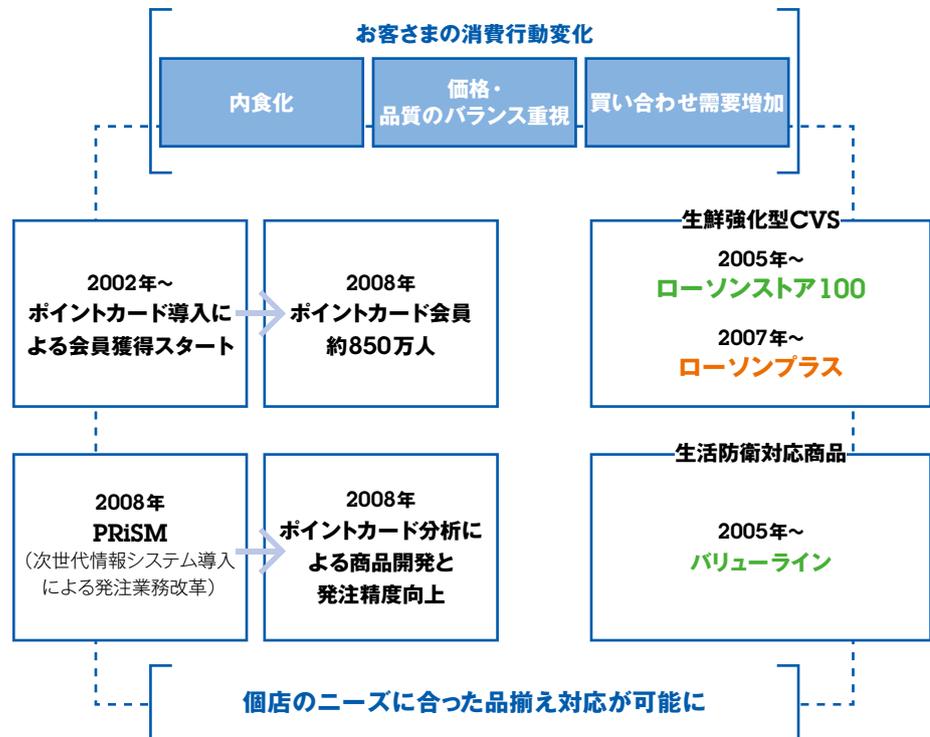
### お客さまの生活防衛意識への対応および高齡化社会へ対応する準備

このような環境を予見し、私たちローソンは競合他社に先駆けて、お客さまの消費行動の変化に対応した店舗フォーマット「ローソンプラス」と「ローソンストア100」を展開してきました。

ローソンプラスはもともと高齡化の進んだ地域向けの店舗フォーマットとして開発されました。2005年に、日本は世界で最も高齡化した社会となり、人口の20%は65歳以上です。地域によっては、住民の高齡化がかな



## 変化への対応



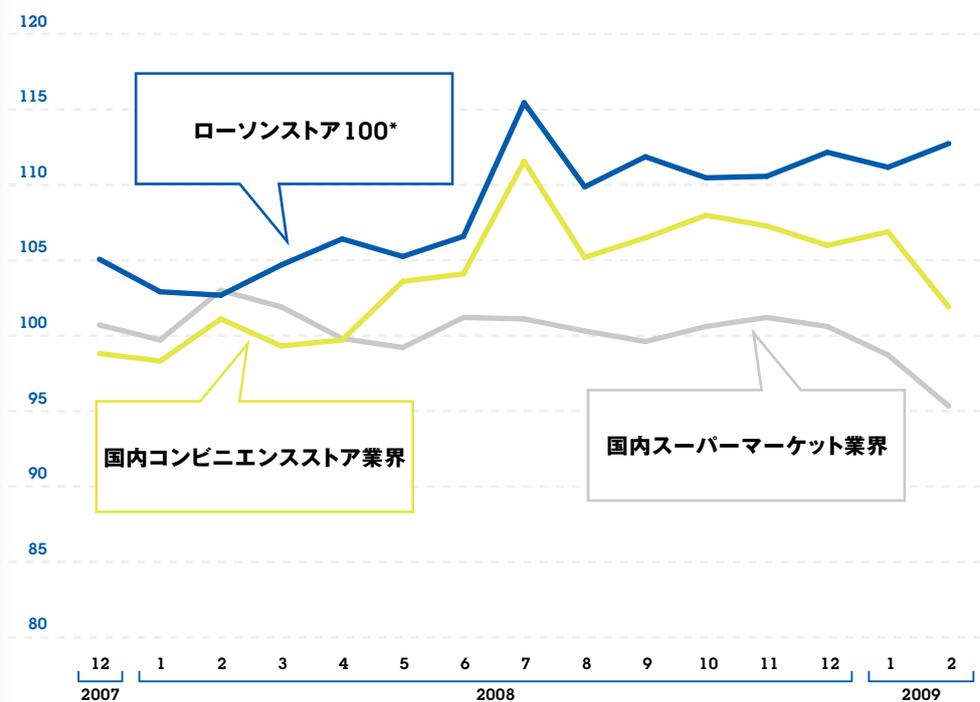
り進んでいます。従来型CVSがターゲットにしている客層は若年層が中心であり、シニアのお客さまが入りにくいお店になっていました。各地で比率が高まりつつあるシニア層に目を向けることは、CVSの将来あるべき姿を考える上で不可欠との判断から、シニアのお客さまが買い物をしやすいように通路幅を広げ、ショッピングカートを置きました。品揃えについては、地元の野菜や調味料、和菓子など地域密着型商品を並べています。また、近隣の人たちが集まって井戸端会議ができる休憩スペースを備えた店舗もあります。さらに、シニアのお客さまを取り巻く環境も大きく変化しました。景気悪化により、生鮮食品や日用品が揃う商店街が衰退し、消費の冷え

込みによる大型店の撤退が追い打ちをかけ、シニアのお客さまが日々の買い物に困るようになってきました。ナショナルチェーンであるローソンの店舗展開は、遠くまで行けずに買い物に苦労するシニアにとって、近くで食材を買えるコンビニエンスな場所となり得ます。

さらに、小分けした生鮮食品や加工食品を中心に、主婦・シニア層をターゲットとした生鮮コンビニ「ローソンストア100」を展開し、生活防衛対応商品として105円(税込)で果物や野菜などを買えるCVS店舗の開発を行いました。例えば、大根を105円(税込)で販売するために、半分にカットした大根を販売するのではなく、契約農家と105円(税込)で販売できる短い大根を考案しました。

### 既存店売上高前年比の比較

(%)



\*株式会社バリューローソン運営の「ローソンストア100」の数値

このように、商品開発には一種の品種改良を必要としました。また、メーカーとの粘り強い交渉により、価格と品質のバランスを備えたプライベートブランド(PB)「バリューライン」シリーズを開発してきました。バリューライン商品は、適量・小分け、シンプルプライス、使いきりサイズが特徴で、2008年度末の展開数は約350品目となりました。2009年度中には1,000品目の展開を目指しており、店舗の立地特性とお客さまのニーズに合わせてローソン店舗に導入していきます。

当初、「ローソンストア100」を運営していた完全子会社の株式会社バリューローソンは立ち上げ初期のコストが重く赤字でしたが、

バリューライン商品の開発や生鮮食品の販売ノウハウの構築により、2008年度後半には単月ベースで黒字化を達成しました。

また、2008年9月には、生鮮コンビニの先行企業である株式会社九九プラスを子会社化し、「SHOP99」から「ローソンストア100」への改装を促進しました。「ローソンストア100」の平均日販は約60万円、平均客数は約1,400人(「ローソン」は平均日販が約50万円、平均客数が約870人)となっています。主要客層は主婦・シニア層となっており、お客さまの生活防衛型消費の傾向にマッチしているとともに、中長期的にも少子高齢化の流れに合ったフォーマットとして、ローソングループの柱のひとつになると期待しています。

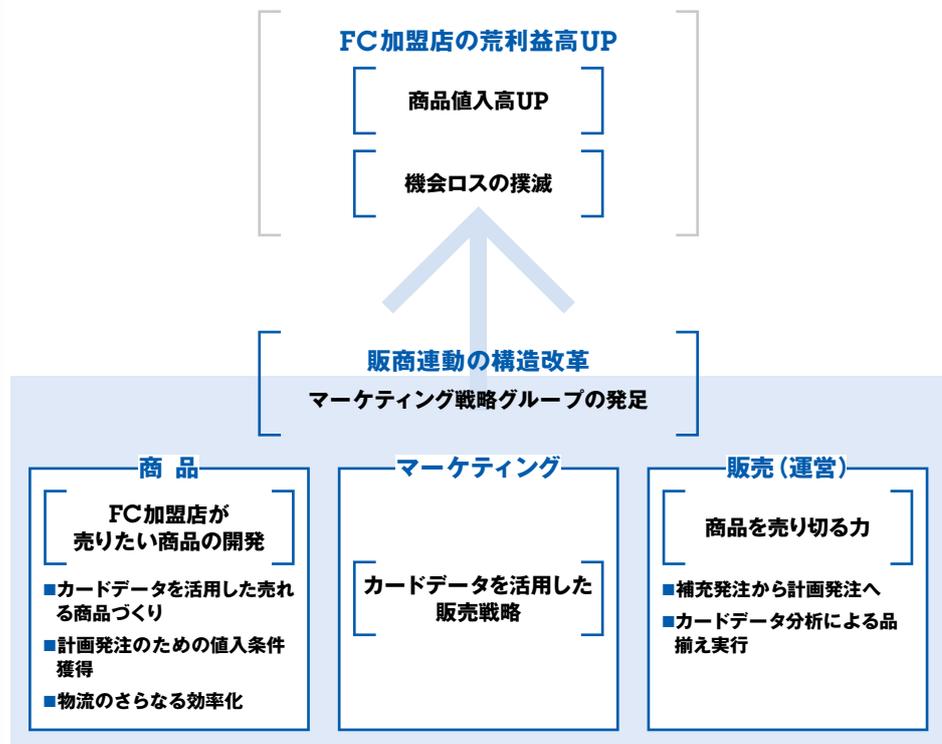
### さらなる成長に向けての取り組み

私たちローソンは、カードデータを軸に、商品・販売・マーケティングが連動することで、FC加盟店オーナーの荒利益高の改善に取り組んでいます。お客さまの消費行動の変化を受け、「マチのお客さまに合った品揃えと売場づくり」を実現するために、以下の施策に取り組んでいます。

ローソンは、従来の「商品をいかに売るか」という企業中心のプロダクトアウト的なアプローチではなく、お客さま一人ひとりの購買行動をもとに企業が商品を提案するマーケットイン的なアプローチを目指し、POSによる客層および購買履歴をデータベース化し、よりお客さま中心のカスタマー・リレーシ

ョンシップ・マネジメント(CRM\*)を構築してきました。さらに、お客さまをより深く理解し、従来のお客さまはもとより、新規のお客さまにも継続してローソンをご利用いただくため、会員カードである「マイローソンポイント」「ローソンパス」の入会促進策を積極的に進めてきました。会員数の合計は約850万人となり、CVS業界ではトップクラスの会員数となりました。会員数の増加とともに利用率ならびに利用客数が増加しており、ローソンにとって大きな武器となっています。買い回り時間の増加に伴い、お客さま一人ひとりのニーズに合った商品の買い合わせ需要が増えています。また、カードデータから、お弁当とソフトドリンクという従来の買い合わ

### 「販商連動」の構造改革



せから、「バリューライン」商品とファストフード、デザートといった新たな買い合わせ需要が発生していることが分かりました。このようにカード会員の購入データの蓄積と分析によりマチ(地域)のお客さまをよく知ることが可能となり、お客さまの嗜好や年齢、性別に合わせた商品開発、新たなニーズを発掘していきます。

さらに、カードデータの分析により、補充発注から計画発注へ個店のお客さまのニーズに合った品揃えを実現していきます。

今までの補充発注では、過去の販売実績をもとに仕入数を決めることが多く、ムダな廃棄や機会ロスが発生していました。カードデータを活用することで、「いつ」「どんなお客さまが」「何を」「どれくらい買っていただけるのか」、つまり「お客さまを理解し、お客さまに合った品揃えを常に考える」という「お客さま起点の品揃え発注」という考え方に基づいた品揃えが可能となります。

この「お客さま起点の品揃え発注」の実現をサポートするために、2009年度より発注業務改革を実現する次世代情報システム(PriSM)を導入いたします。これにより、マチ(地域)のお客さまのニーズに合った品揃えがより一層実現できるとともに、今まで以上に計画的な発注が可能となり、発注精度の向上が期待できます。お客さまに目を向け、今までの欠品してから発注する、いわゆる補充発注という悪循環を断ち切ることで廃棄ロスと機会ロスの両方を減らすことができ、FC加盟店オーナーの荒利益高も改善されます。

さらに、販売促進活動については、すべてのお客さまを対象とした全国一律の広告宣伝・販売促進キャンペーンによる訴求方法から、カード会員の購買履歴や来店頻度に基づいて個別に販売促進活動やサービス提供を行う方法へと比重を移し、マチのお客さまに合った販売促進を進めていきます。

\*「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。

### 内部成長と株主還元のパランスを重視

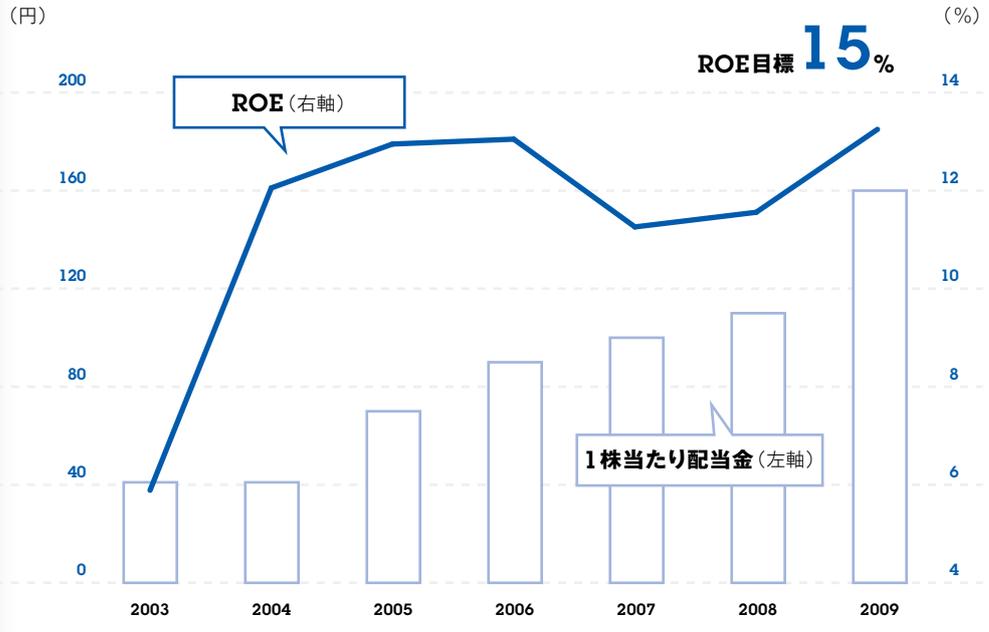
私たちローソンは、資本コストを意識した経営こそグローバル経営の基本であると考え、資本の効率的活用を最重要視し、グローバル基準を意識したROE15%を定量目標として掲げ、その早期達成を目指しています。既存店荒利益高の改善により、事業における持続可能な成長を高めることで、ROEの向上を目指すことが最も重要であると考えています。配当については、2004年度から5年連続増配し、当年度の年間配当金は1株当たり160円としました。

今後は、極端な環境変化がない限り、2010年度まではこの水準を維持したいと考えます。また、自己株式の取得および消却については、株価の動向や手元流動性などを考慮した上で実施を検討します。また、厳しい外部環境が継続する時期ですが、成長のための設備投資計画やM&A案件など、資本効率の向上を勘案しながら引き続き検討し、推進していきます。

## 株主還元

高い資本効率  
高い株主還元

ROEと1株当たり配当金の推移  
(円)



### 企業価値向上のために

ローソンは、多くの課題解決に取り組んでいます。こうした取り組みのベースにあるのは「みんなと暮らすマチを幸せにしたい」という強い想いです。この想いを実現するために、今後も業界のイノベーションリーダーとして、企業価値を向上するため新たな挑戦を続けていきます。

また、安心・安全な食の提供、地球温暖化をはじめとする環境問題など、今後ますますCVSの社会的責任が問われていくと考え、ローソンでは品質管理体制の強化やCO<sub>2</sub>削減、食品のリサイクルにも積極的に取り組んでいます。

このような取り組みを通して、一つひとつのマチで「ローソンがあって良かった」とお客様に認めていただくことが、企業価値のさらなる向上につながっていくものと信じています。

今後ともより一層のご支援を賜りますよう、宜しくお願い申し上げます。

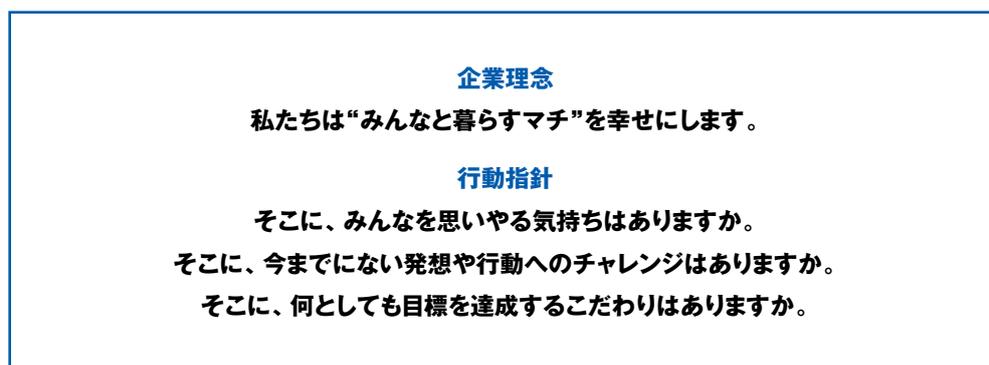
2009年8月

代表取締役社長 CEO

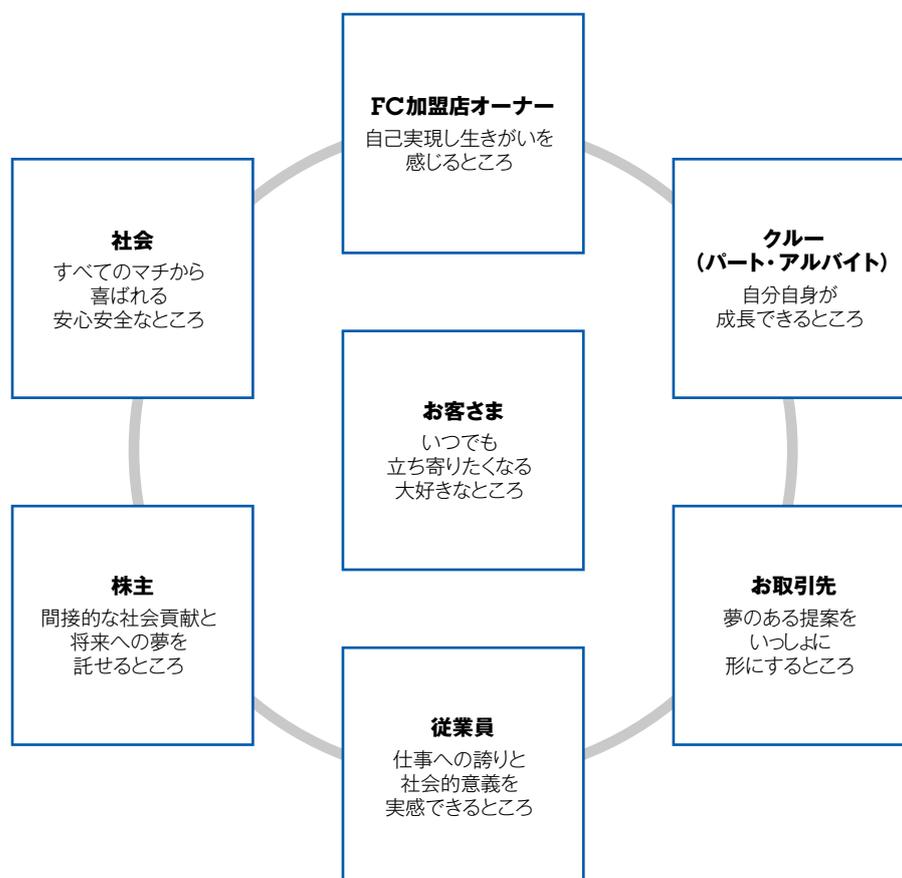
# 新浪剛史

### ローソンの企業理念および行動指針

私たちローソンは、すべての企業活動を企業理念に基づくものと規定し、企業理念の具現化に向け、全社一丸となり邁進しています。そのためには、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。これら不変の価値基準を、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。



### ステークホルダーに対するローソンの約束



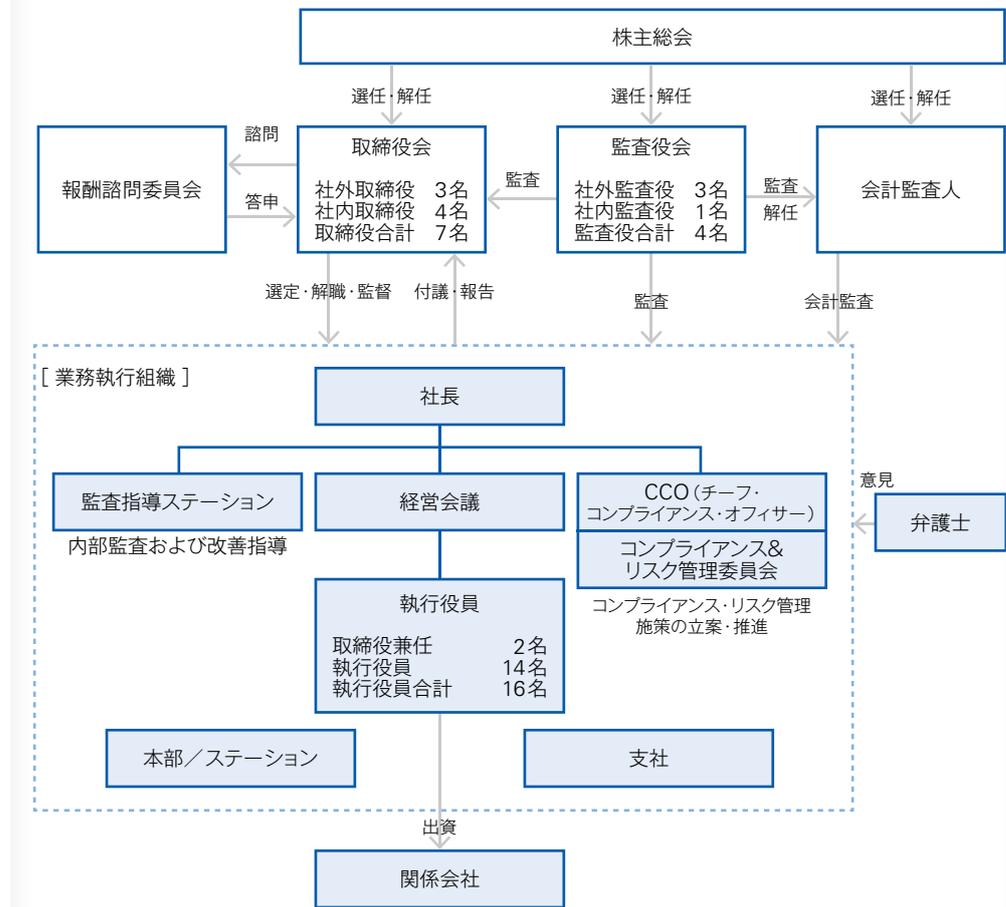
ローソンでは上記7つのステークホルダーを重視し、それぞれとの約束を果たすことが企業価値の増大につながると考えています。

## 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（2009年5月27日現在）



## コーポレート・ガバナンス体系 (2009年5月27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)
2008年度の取締役会開催数	16回(臨時4回含む)
2008年度の社外取締役の取締役会出席率	約79%(臨時含む)
監査役人数(うち社外監査役人数)	4名(3名)
2008年度の社外監査役の取締役会出席率	約94%(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、監査役会、他
2008年度の監査役会開催数	14回(臨時2回含む)
2008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	56歳
会計監査人	有限責任監査法人トーマツ
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"> <li>■ 2009年2月に改訂した「2009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</li> <li>1] 取締役会・監査役会による企業統治・統制</li> <li>2] 監査指導ステーションによる社内監査</li> <li>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</li> <li>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</li> <li>5] 財務報告の適正性を確保するために必要な体制の整備</li> </ul>
コンプライアンス専門組織の体制	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 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</li> <li>■ 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</li> <li>■ CCOを委員長とする「コンプライアンス&amp;リスク管理委員会」(毎月1回)と「関係会社コンプライアンス責任者会議」(四半期1回)を開催し、ローソングループ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</li> </ul>
社外役員へのサポート体制	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 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</li> <li>■ 重大な事件・事故発生時は事務局より都度報告を実施</li> </ul>
取締役の報酬体系	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 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、2008年度は3回開催)から取締役会に答申し、取締役会にて決定</li> <li>■ 報酬の約30%は業績連動部分</li> <li>■ 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</li> <li>■ 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</li> </ul>
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"> <li>■ 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(2009年2月28日現在)</li> <li>■ 当社の子会社のうち、生鮮コンビニエンスストア事業を展開する株式会社九九プラスおよびチケット販売事業を展開する株式会社ローソンチケットの2社は、JASDAQに上場している上場子会社であり、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、両社の経営独立性を尊重</li> </ul>
ディスクロージャー・ポリシー	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 当社IRサイトに「情報開示の基本原則」を掲載 <a href="http://www.lawson.co.jp/company/corporate/disclose.html">http://www.lawson.co.jp/company/corporate/disclose.html</a></li> <li>■ 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</li> </ul>
リスク管理体制	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 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</li> <li>■ 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</li> <li>■ 専門の委員会(コンプライアンス&amp;リスク管理委員会と関係会社コンプライアンス責任者会議)を開催</li> </ul>

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。

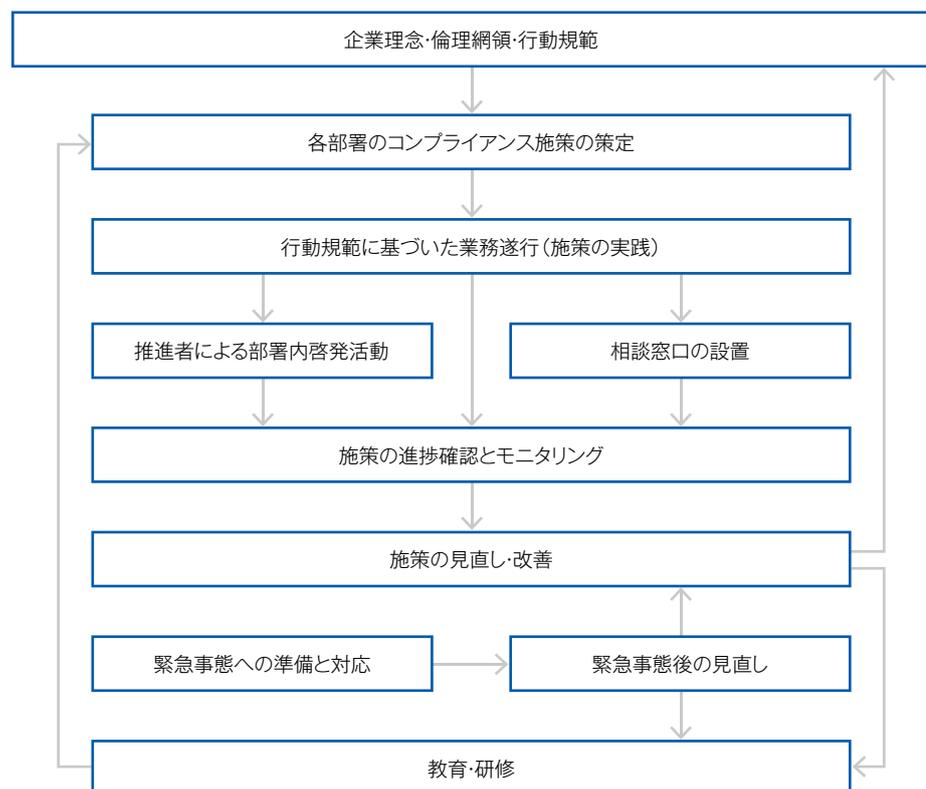
## コンプライアンスおよびリスク管理体制について

- 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。
- 「ローソングループ企業行動憲章」「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」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

(2009年5月27日現在)



[1]

[2]

[3]

[4]

[5]

[1]

**浅野 学**

取締役 常務執行役員 CCO

[2]

**森山 透**

取締役

[3]

**新浪 剛史**

代表取締役社長 CEO

### 社外取締役および社外監査役

[6]

**小澤 徹夫**

監査役

#### ステークホルダーの皆さまへ

ローソンでは、業務執行取締役が社外取締役の意見を尊重して業務執行を行い、また、監査役が指摘した事項についても、迅速に対応し詳細に報告してくれていますので、社外取締役や監査役の監視機能が果たされており、コーポレート・ガバナンス体制が実質的に機能していると考えています。私は、弁護士およびコンビニの一般ユーザーとしての観点から積極的に意見を述べ、取締役の方々が経営判断をするにあたって、その基礎となる情報がきちんと提示されているか否かについて特に注意を払っています。今後もローソンの発展、企業価値の増進のために、お役に立ちたいと思っております。

[7]

**垣内 威彦**

取締役

#### ステークホルダーの皆さまへ

ローソンがお客さまから支持をいただくには、市場の変化を敏感に捉え、迅速にお客さまのニーズに応じていくことが不可欠です。商品の安全性と品質を維持・向上させながら、しかも期待にお答えできる価格で、ご提供できる様、消費財ビジネスでの経験を活かし、社外取締役として意見を述べていきたいと考えています。また、企業活動では環境問題への対応も大切な課題です。省エネルギー、省資源、緑化環境事業など、環境保全活動についても、積極的に支援してまいります。

[8]

**田坂 広志**

取締役

#### ステークホルダーの皆さまへ

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」の代表として活動するとともに、これまで数多くの新聞、雑誌、書籍を通じて、企業の「社会的企業 (Social Enterprise)」への進化について提言を続けてきました。ローソンの社外取締役としても、その観点から、経営への提言を行うことが私の責務と考えていますが、幸い、現在のローソンの社会貢献を重視した事業活動は、「優れた社会的企業」と評し得るものと思います。



[6]

[7]

[8]

[9]

[10]

[11]

[4]

**矢作 祥之**

取締役 専務執行役員CFO

[5]

**山川 健次**

常勤監査役

[9]

**奥谷 禮子**

取締役

[10]

**中野 宗彦**

常勤監査役

[11]

**桑田 博**

監査役

**ステークホルダーの皆さまへ**

私は、人材開発会社を経営しており、ローソンのダイバーシティ、外国人人材への積極的な取り組みは、評価しており、また、女性人材育成・幹部への登用をより積極的にこれから行っていただきたいと思っています。ローソンは環境問題、コンビニエンスストアの今後の在り方を常に先陣を切って世の中に発信しています。常に、現在を疑問視する点が素晴らしい経営姿勢だと思っています。

**ステークホルダーの皆さまへ**

当社の健全で持続的な成長に必須の内部統制システムが、財務報告に係る内部統制への対応を含め、毎年着実に進化を遂げていることを、日々の監査を通じて実感しております。今後も、法令遵守・リスク管理など、当社の内部統制システムが、PDCA (Plan-Do-Check-Action) のサイクルに則って、ローソングループ全体に定着し、また社内外の環境変化に対応しさらに充実・適合していくよう、社外監査役としての独立不羈の立場と、常勤監査役としての現場に立脚した視点をあわせ持って、株主の皆さまのご期待にお応えすべく、努力してまいります。

**ステークホルダーの皆さまへ**

企業のリスクマネジメントに長く携わって来た経験を活かし、ローソンのリスクマネジメントが適切に行われているかどうかを社外監査役として、しっかりと見ていきたいと思っています。ローソンの基本動作を大切にする姿勢と、問題発生の際等の情報がいち早く伝わる企業文化が、当社のリスクマネジメントの根幹を支えていると思います。

## CSR (企業の社会的責任)

ローソンは安心して暮らせる地球を次世代に残すため、低炭素社会の構築に取り組んでいます。電気使用による1店舗当たりのCO<sub>2</sub>排出量を、2012年度までに2006年度比で10%削減する自主行動目標を掲げており、省エネ機器の店舗への導入を進めるなどして目標達成を目指しています。また、ローソン「緑の募金」「CO<sub>2</sub>オフセット運動」、マイ箸やマイバッグを常に持ち歩く「ケータイ運動」の提唱などの取り組みを通じ、地球環境の保全に努めています。

### CO<sub>2</sub>オフセット運動

CO<sub>2</sub>オフセット運動については、開始から約1年弱で延べ約1,180万人のお客さまが参加し、CO<sub>2</sub>オフセット総量は7,000トンを超えました。CO<sub>2</sub>オフセット運動には、お客さまが買い物で貯めたローソンポイントカードのポイントとの交換をはじめ、店頭のマルチメディア情報端末(Loppi)での現金による申し込み、CO<sub>2</sub>排出権付の飲料や日用品の販売、福岡県内のローソンATMでのお取引によるCO<sub>2</sub>オフセットなどがあります。この運動に参加いただくことでお客さまが排出するCO<sub>2</sub>をオフセットするとともに、日本のCO<sub>2</sub>削減に貢献しています。



CO<sub>2</sub>排出権付商品



CO<sub>2</sub>排出権付商品  
「ジョージア グリーンプラネットカフェオレ」(左)、  
「リアルスパーク」(右)

### CO<sub>2</sub>排出量の削減

ローソンは、店舗のCO<sub>2</sub>排出の多くを占める電気使用量の削減に向けた取り組みを進めています。2008年5月より東京大学生産技術研究所 野城(やしろ)研究室と産学共同研究を開始し、店舗でのCO<sub>2</sub>排出量の10~40%削減を目指し、実験・検証を行っています。また、広島県呉市に、環境対策集約店「呉広公園店」を開店し、電気量の削減を目指した実験を行っています。これらの研究・実験を通じ、成果を上げた取り組みについては新店を中心に導入を検討していきます。過去の実験を通じて横展開した例では、店舗の電気量の削減を期待できるLED照明があり、2008年度より一部の店舗で導入を開始しました。

また、2009年1月から期間限定で電気自動車の業務使用の実験を行いました。あわせて、店舗敷地内における充電設備等のインフラ整備についても検討するなど、普及促進のための取り組みを開始しました。なお、現在使用している店舗巡回車などの業務用社有車約1,600台のうち8割程度がハイブリッド車やアイドリング自動ストップ車です。



環境対策店舗(外観)  
呉広公園店:省エネ施策として「新建材採用」「太陽光発電」「外断熱」「雨水活用」「光ファイバー」「LED照明」などを採用しています

## 2008年度の環境目標と実績

項目	取り組み項目	目標	達成状況	達成度
省エネルギー	店舗空調・要冷機器の電気使用量削減	既存店向けの省エネ機器約1,500店舗導入(累計約3,000店舗)	新規1,768店舗、累計3,253店舗導入	○
		新規店舗向け省エネ機器を新規店舗の90%に導入	新規出店452店舗中430店舗導入、導入率95%	○
	配送車両のエコドライブの推進と低公害車・エコタイヤ導入促進によるCO <sub>2</sub> 排出量削減および有害物質の削減	1店舗当たりのCO <sub>2</sub> 排出量 2007年度比1.0%削減 (▲91kg-CO <sub>2</sub> /店)	1店舗当たりのCO <sub>2</sub> 排出量 2007年度比3.2%削減 (▲291kg-CO <sub>2</sub> /店)	○
	社有車のエコ&セーフティドライブの推進	目標設定および活動計画の策定	エコ&セーフティドライブ推進体制の確立および燃費の改善	△
	地球温暖化防止(CO <sub>2</sub> 排出量の削減)の全社推進	CO <sub>2</sub> 排出量原単位(延べ床面積×営業時間) 1990年度比22.3%削減	CO <sub>2</sub> 排出量原単位60.3g-CO <sub>2</sub> /m <sup>2</sup> .h 1990年度比22.7%削減	○
省資源	レジ袋総使用量の削減(店舗でのお客さまへの声かけによる削減)	1店舗当たりの使用重量 2006年度比17.2%削減	1店舗当たりの使用重量 2006年度比4.0%削減 (参考)1店舗当たりのレジ袋使用量(日本フランチャイズチェーン協会の目標値2000年度比2010年までに35%削減)2000年度比22.7%削減、配布率(レジ袋枚数/客数)76.9%	×
		1店舗当たりの使用重量 2006年度比10.0%削減	1店舗当たりの使用重量 2006年度比6.9%削減	×
	①容器の軽量化推進 ②非プラスチック包材(紙・グリーンプラ等)の積極採用	包材焼却時発生CO <sub>2</sub> 2006年度比5.0%削減	包材焼却時発生CO <sub>2</sub> 2006年度比12.6%削減	○
	販促資材の効率的な作成と納品の実施によるムダの削減	1店舗当たりの資材納品数と予備資材の廃棄量2007年度比5%削減	1店舗当たりの資材納品数量 2007年度比1.5%削減 資材廃棄量 2007年度比13.7%削減	△
廃棄物の削減	食品廃棄物の削減、リサイクル	食品廃棄物のリサイクル実施率 2008年度平均26%以上 ①廃油リサイクル 7,750店 ②飼料化・肥料化リサイクル 1,400店 ③生ごみ処理機 61台	食品廃棄物のリサイクル実施率(24.6%)* ①廃油リサイクル 7,599店 ②飼料化・肥料化リサイクル 1,013店 ③生ごみ処理機 50台 ④サーマルリサイクル 124店	△
		ローソン「緑の募金」による募金活動の継続	①全店での募金活動 ②緑化事業への参加	①2008年度募金額 2.5億円 累計募金額 27.8億円 ②緑化事業 年間137カ所

\*達成度: 定量目標の評価: 100%達成の場合: ○、70%以上達成の場合: △、70%未満の場合: ×  
定性目標の評価 \* 実施(実行)完了した場合: ○、実施(実行)途中の場合: △、未実施(未実行)の場合: ×

\*1 食品リサイクル法に基づく発生抑制を含めたリサイクル実施率は28.5%となります。  
\*2 2008年度の実績についてはローソンのストア100を除きます。

## 2009年度の環境目標

項目	取り組み項目	目標
省エネルギー	店舗空調・要冷・照明機器の電気使用量削減	新規店舗向け省エネ機器を新規店舗の90%に導入 新規店舗の90%に調光システムまたはLED照明器具の導入
	配送車両のエコドライブの推進とエコタイヤ導入促進によるCO <sub>2</sub> 排出量削減	1店舗当たりCO <sub>2</sub> 排出量 2007年度比4%削減(▲364kg-CO <sub>2</sub> /店)
	①社有車のエコ&セーフティドライブの推進 ②電気自動車の導入	CO <sub>2</sub> 排出量削減 ①社有車燃費 2008年度比10%改善 ②電気自動車40台導入
	店舗機器の省電力化による店舗電気使用量の削減	新店舗機器の年度内導入 電力消費量 326kW/店・月の削減
	地球温暖化防止(CO <sub>2</sub> 排出量の削減)の全社推進	①CO <sub>2</sub> 排出量のデータベース構築 ②省エネ店舗モデルの構築
省資源	レジ袋総使用量の削減	①お客さまへの声かけおよびポイント制度拡大による削減 ②ケータイバッグ運動の推進 1店舗当たり配布率 2008年度比3%削減 (レジ袋使用重量2000年度比32%削減)
	割り箸使用量の削減	①お客さまへの声かけによる削減 ②ケータイバッグ運動の推進 1店舗当たりの使用膳数 2006年度比20.0%削減
	①容器の軽量化推進 ②非プラスチック包材(紙・グリーンプラ等)の積極採用	包材焼却時発生CO <sub>2</sub> 2006年度比7.0%削減
	店舗配布帳票・伝票の削減	年間8,000万枚の紙媒体削減
廃棄物の削減	販促資材の効率的な作成と廃棄時の法令遵守	掲出基準に基づいた資材展開、廃棄時の法令遵守
	食品廃棄物の削減、リサイクル	食品リサイクル実施率2007年度比4%以上の改善(26.5%以上)
地域社会貢献	ローソン「緑の募金」による募金活動の継続	①全店での募金活動 ②緑化事業への参加
普及・啓発	お客さまと取り組む地球温暖化防止(CO <sub>2</sub> オフセット運動)の推進	①CO <sub>2</sub> オフセット(ポイント・Loppi)の推進 ②CO <sub>2</sub> 排出権付商品の販売継続 ③カーボンフットプリントの研究

## 「安全・安心」「健康」「おいしい」商品開発への取り組みについて

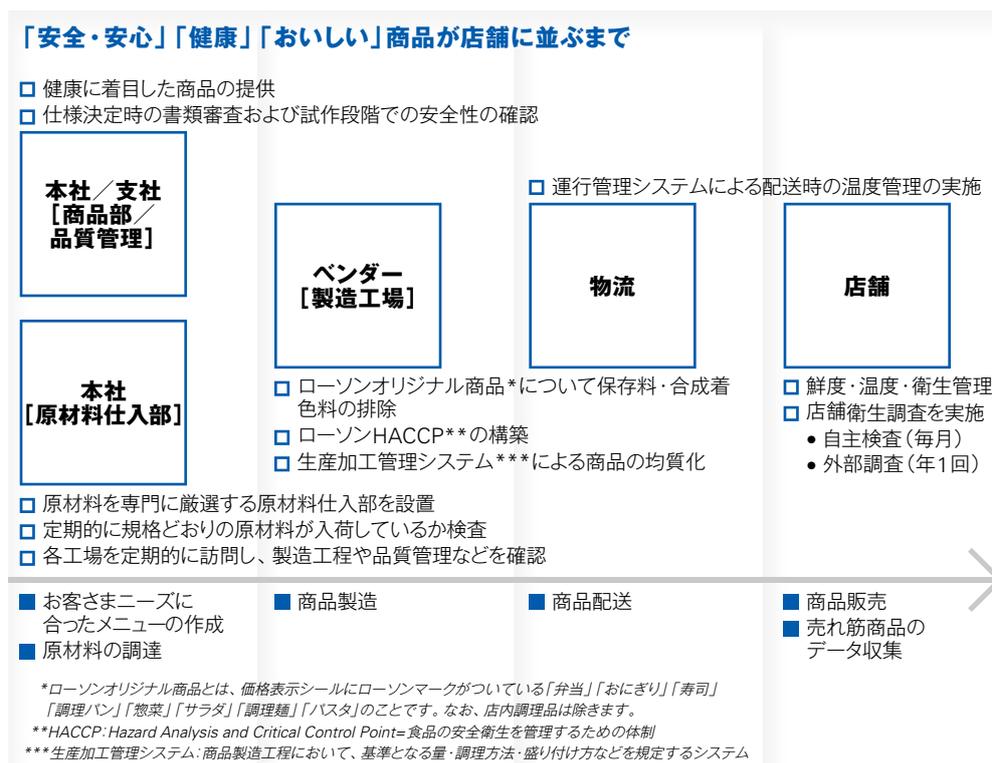
私たちローソンにとって、「安全・安心」であるとともに「健康」「おいしさ」に対するニーズに応えることは、お客さまに対して果たさなければならない、重要な責務のひとつです。

■ 商品メニューの作成から店頭で商品が並ぶまでの流れは下図に示したとおりです。「安全・安心」「健康」「おいしい」を実現するために、商品開発から製造工程、販売に至るすべての工程において環境や安全に関する法令を遵守し、商品の品質管理を徹底しています。

■ ローソンは原材料に対するこだわり、安全・安心、健康な商品づくりに取り組んでいます。例えば、「新潟コシヒカリおにぎり」シリーズはさらなる品質の向上を目指し、お米を特定の農家の方たちに限定してつくっていただいた特定農家限定米を2008年10月より採用しています。また、「ナチュラルローソン」ではヘルシーで低カロリーなお惣菜やお弁当など健康志向商品の開発・品揃えを強化しています。

\* ローソンでは「特別栽培米」の特徴をより分かりやすくお伝えするために、商品パッケージに「特定農家限定米」と表示しています。「特別栽培米」は農林水産省の表示ガイドラインに基づいた名称です。

■ 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、商品名、消費期限、アレルギー物質などのほか、カロリーなどの栄養成分情報も自主的に表示しています。表示内容については、品質管理部門で厳重にチェックし、さらに外部専門機関や製造段階を通して、厳格に複数回確認を行っています。なお、カウンターファストフードについては当社ウェブサイトアレルギー情報を開示しています。

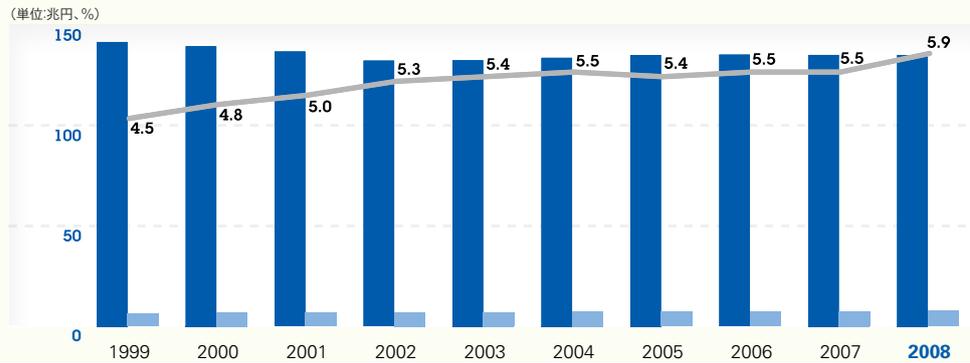


## 財務セクション

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	10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
46	連結貸借対照表
48	連結損益計算書
49	連結株主資本等変動計算書
51	連結キャッシュ・フロー計算書
52	連結財務諸表注記
68	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

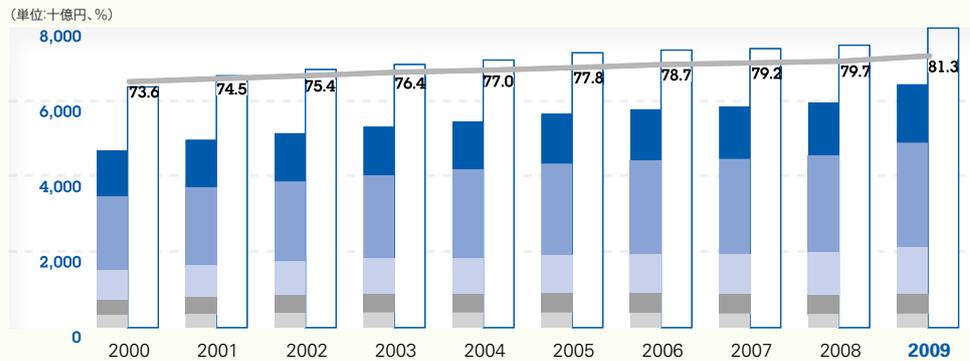
## マーケット全体とCVSシェア



■ 小売業年間販売額	¥142	¥139	¥137	¥132	¥132	¥134	¥135	¥135	¥135	¥135	<b>¥135</b>
■ CVS業界年間販売額	6.4	6.7	6.8	7.0	7.1	7.3	7.4	7.4	7.5	7.5	<b>7.9</b>
— 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%	5.5%	5.5%	<b>5.9%</b>

\* 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(全店売上高)

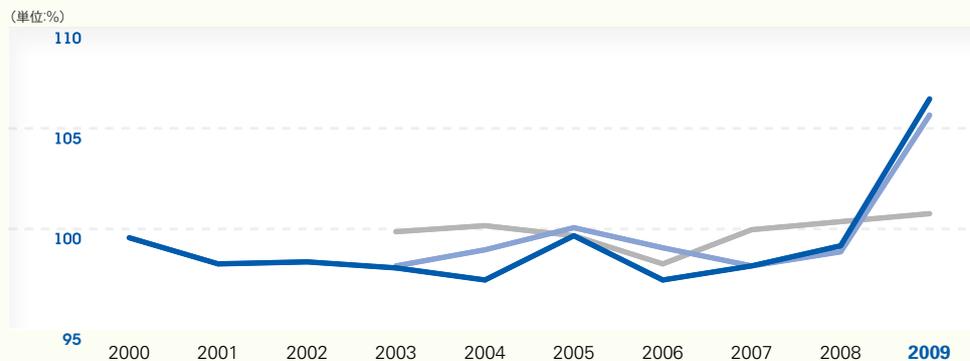


■ ローソン	¥1,223	¥1,278	¥1,286	¥1,294	¥1,288	¥1,329	¥1,362	¥1,387	¥1,415	<b>¥1,559</b>
■ セブン-イレブン・ジャパン	1,964	2,047	2,114	2,213	2,343	2,441	2,499	2,534	2,574	<b>2,763</b>
■ ファミリーマート	783	843	899	932	954	998	1,032	1,069	1,122	<b>1,246</b>
■ サークルK	391	447	467	485	480	503	505	497	495	<b>517</b>
■ サンクス	342	366	393	406	403	403	394	376	365	<b>374</b>
4チェーン合計	4,701	4,978	5,159	5,330	5,468	5,674	5,792	5,863	5,971	<b>6,458</b>
— 4チェーン合計シェア(概算)(単位:%)	73.6%	74.5%	75.4%	76.4%	77.0%	77.8%	78.7%	79.2%	79.7%	<b>81.3%</b>
□ CVS業界	¥6,383	¥6,680	¥6,846	¥6,980	¥7,096	¥7,289	¥7,360	¥7,399	¥7,490	<b>¥7,943</b>

注: CVS業界の数値は暦年ベース

\* サークルKとサンクスは同一チェーンとみなします。

## 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)



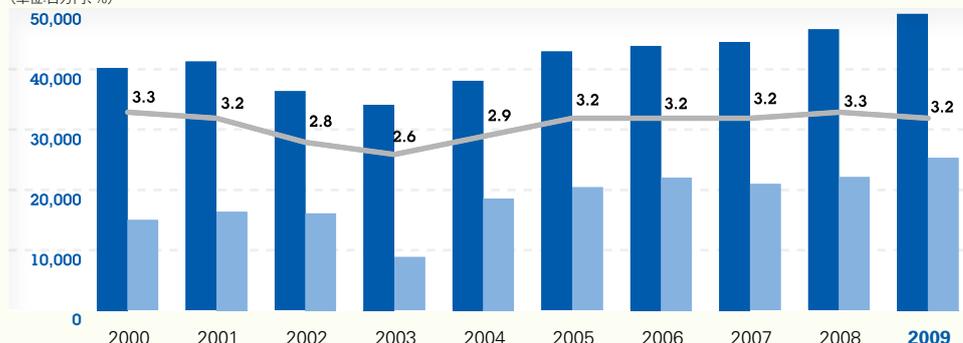
— 既存店売上高前期比	99.6	98.3	98.4	98.1	97.5*	99.7	97.5	98.2	99.2	<b>106.5</b>
客数および客単価前期比**										
— 客数	-	-	-	98.2	99.0	100.1	99.1	98.2	98.9	<b>105.7</b>
— 客単価	-	-	-	99.9	100.2	99.7	98.3	100.0	100.4	<b>100.8</b>

\* ハイウェイカード終売の影響を除くと99.2%

\*\* 既存店客数および客単価は単体数値

## 営業利益、営業利益率および当期純利益

(単位:百万円、%)

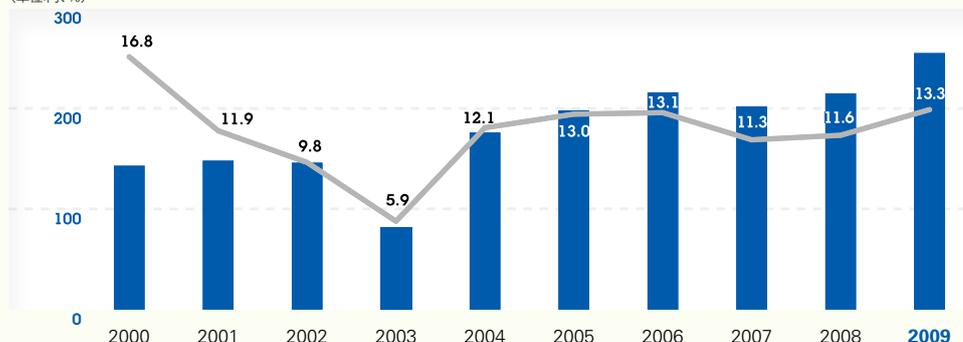


■ 営業利益	¥40,185	¥41,279	¥36,363	¥34,107	¥38,087	¥42,941	¥43,867	¥44,513	¥46,610	¥49,186
— 営業利益率* (単位: %)	3.3%	3.2%	2.8%	2.6%	2.9%	3.2%	3.2%	3.2%	3.3%	3.2%
■ 当期純利益	¥15,011	¥16,368	¥16,123	¥8,861	¥18,571	¥20,435	¥22,025	¥20,983	¥22,119	¥25,306

\* 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

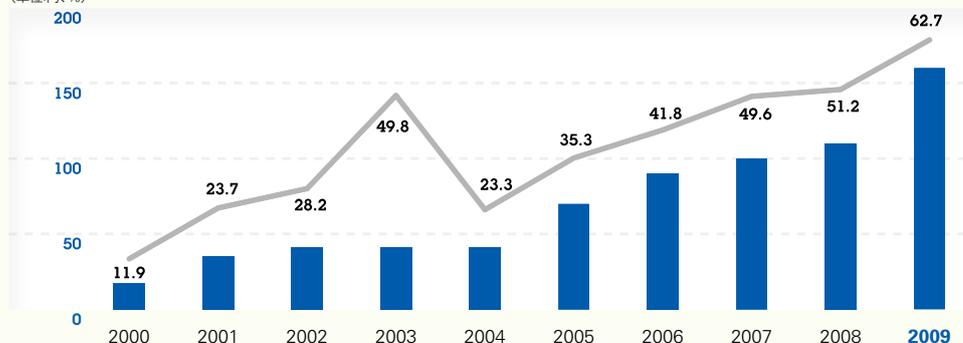
(単位:円、%)



■ 1株当たり当期純利益	¥143	¥148	¥146	¥82	¥176	¥198	¥216	¥202	¥215	¥255
— ROE (単位: %)	16.8%	11.9%	9.8%	5.9%	12.1%	13.0%	13.1%	11.3%	11.6%	13.3%

## 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	¥110	¥160
— 配当性向 (単位: %)	11.9%	23.7%	28.2%	49.8%	23.3%	35.3%	41.8%	49.6%	51.2%	62.7%

## 10年間の要約連結財務データ

株式会社ローソンおよび連結子会社  
2月末に終了した連結会計年度

	2009	2008	2007	2006
<b>会計年度:</b>				
営業総収入				
加盟店からの収入	¥ 186,928	¥ 177,443	¥ 174,325	¥ 170,785
直営店売上高	119,099	83,321	75,151	66,027
その他	43,449	40,413	33,577	31,246
営業総収入合計	349,476	301,177	283,053	268,058
営業利益	49,186	46,610	44,513	43,867
当期純利益	25,306	22,119	20,983	22,025
営業活動によるキャッシュ・フロー	51,717	55,774	47,596	46,933
投資活動によるキャッシュ・フロー	(15,647)	(36,525)	(31,754)	(55,282)
財務活動によるキャッシュ・フロー	(14,911)	(31,973)	(736)	(7,795)
設備投資 <sup>(注2)</sup>	42,907	64,413	49,822	54,417
減価償却費及び連結調整勘定償却額 <sup>(注3)</sup>	20,879	21,469	21,352	20,896
<b>会計年度末:</b>				
総資産	¥ 436,172	¥ 397,108	¥ 398,258	¥ 375,107
純資産	203,179	188,574	199,493	175,184
自己資本比率	45.1%	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	83,982	62,823	75,547	60,441
店舗数(店) <sup>(注4)</sup>	9,527	8,587	8,564	8,366
従業員数(人)	5,186	3,735	3,614	3,585

### 1株当たり情報:

当期純利益	¥ 255	¥ 215	¥ 202	¥ 216
年間配当金	160	110	100	90
配当性向	62.7%	51.2%	49.6%	41.8%

### 経営指標:

自己資本当期純利益率(ROE)	13.3%	11.6%	11.3%	13.1%
総資本当期純利益率(ROA)	6.1%	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 <sup>(注5)</sup>	¥1,434,166	¥1,331,785	¥1,311,479	¥1,295,704
直営店売上高	124,614	83,321	75,151	66,027
商品群別売上高 <sup>(注5)</sup>				
加工食品	¥ 844,324	¥ 726,750	¥ 705,155	¥ 682,006
ファストフード	332,894	327,501	324,993	312,289
日配食品	186,109	162,625	155,575	150,917
非食品	195,453	198,230	200,907	216,519
チェーン全店売上高	¥1,558,781	¥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、2009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=97.81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.42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 <sup>(注1)</sup>
2005	2004	2003	2002	2001	2000		2009
¥ 162,963	¥ 153,910	¥ 149,032	¥ 141,621	¥ 135,237	¥ 124,587		\$ 1,911,134
63,802	67,479	80,954	101,353	132,921	149,458		1,217,657
27,630	24,212	20,348	13,142	12,061	17,808		444,218
254,395	245,601	250,334	256,116	280,218	291,853		3,573,009
42,941	38,087	34,107	36,363	41,279	40,185		502,873
20,435	18,571	8,861	16,123	16,368	15,011		258,726
47,329	37,424	33,860	44,804	52,793	67,790		528,750
(33,297)	(40,621)	(3,787)	(44,031)	(54,696)	121,758		(159,973)
(13,836)	(14,364)	(7,247)	(58,236)	18,707	(92,521)		(152,449)
46,873	48,303	75,828	59,810	32,651	30,703		438,677
19,641	18,499	16,071	16,328	16,021	15,017		213,465
¥ 356,310	¥ 354,831	¥ 342,599	¥ 342,934	¥ 387,236	¥ 339,413		\$ 4,459,380
160,282	154,317	151,864	149,827	178,448	95,932		2,077,282
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		858,624
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 <sup>(注1)</sup>
¥ 198	¥ 176	¥ 82	¥ 146	¥ 148	¥ 143		\$ 2.61
70	41	41	41	35	17		1.64
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		\$14,662,775
63,802	67,479	80,954	101,353	132,921	149,458		1,274,042
¥ 665,687	¥ 625,031	¥ 600,508	¥ 583,712	¥ 562,777	¥ 528,188		\$ 8,632,287
297,369	302,568	303,098	297,030	362,979	350,702		3,403,476
148,134	139,506	138,353	150,862	90,569	89,248		1,902,760
217,887	221,192	252,083	253,953	261,313	254,742		1,998,293
¥1,329,077	¥1,288,297	¥1,294,042	¥1,285,557	¥1,277,638	¥1,222,880		\$15,936,827

## 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

2008年度の日本国内における小売業界の動向については、期中で景況感が急速に悪化し、消費者マインドも大きく変化した1年となりました。上半期はゆるやかなインフレ傾向でしたが、9月のリーマン・ブラザーズ証券破綻、いわゆる「リーマン・ショック」をきっかけに、第3四半期以降には世界的な金融危機の進行で先行き不安が高まりました。消費者マインドの低下に伴い、再度デフレの兆しも見えており、そうした中で小売業界でもPB（プライベートブランド）がさらに注目されるようになりました。バイイングパワーの強化に基づくPB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、2009年は食品を主力とする小売企業にとって一層重要な年になるものと、私たちローソンは見ています。

こうした中で、CVS業界においては、出店や商品開発面における激しい競争が続いているものの、タスポ（たばこ自動販売機対応の成人識別ICカード）の稼働開始に伴い来店客数が増えたことや、天候に恵まれたこともあり、CVS各社とも既存店売上高が好調に推移しました。

### 小売業界の市場規模とCVS業界のシェア

（単位：十億円、％）

	2008	2007	2006	2005	2004
小売業年間販売額	¥135,477	¥135,081	¥135,257	¥135,055	¥133,712
CVS業界年間販売額	7,943	7,490	7,399	7,360	7,289
小売業におけるCVSの売上シェア	5.9%	5.5%	5.5%	5.4%	5.5%

\* 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チェーン\*の割合（全店売上高）

（単位：十億円、％）

	2009	2008	2007	2006	2005
ローソン	¥1,559	¥1,415	¥1,387	¥1,362	¥1,329
セブン-イレブン・ジャパン	2,763	2,574	2,534	2,499	2,441
ファミリーマート	1,246	1,122	1,069	1,032	998
サークルK	517	495	497	505	503
サンクス	374	365	376	394	403
上位4チェーン売上合計	6,458	5,971	5,863	5,792	5,674
（CVS上位4チェーンシェア概算）	81.3%	79.7%	79.2%	78.7%	77.8%

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みなします。

### ■ 2009年2月期の経営施策

2009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\*を活用できる人財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、幅広い客層に向けた商品開発を行い、「小分け・適量」「生鮮品・日配食品\*\*」のオリジナル商品の開発を推進しました。

また、株式会社九九プラスとのさらなる関係強化を図るため株式会社などに対する公開買付け（TOB）を実施し、連結子会社化しました。

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

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、会員獲得に努めました。2009年2月末における会員数は約850万人となり、売上に占める割合も期中平均で

約14%に達しました。また、2008年12月より「マイローソンポイント」「ローソンパス」で貯まったポイントをお店のレジで1ポイント1円相当として商品お買い上げ時にご利用いただけるサービスを開始しました。

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2008年2月期に導入したCOO制により、COOが商品・運営・開発の3ラインを統括し、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。

なお、2009年3月より、環境の変化に、より柔軟に対応すべくCOO制を廃止し、マーケティング戦略グループを新設しています。

\* 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

\*\* 「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。

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(弁当やおにぎりなど持ち運び可能な食事形態)を中心とした商品戦略については、幅広い客層に受け入れられる商品開発に注力するとともに、通常型「ローソン」の主要客層である若年男性を意識したボリューム感あふれる商品開発を行い、「元気な大盛カツ丼」「肉たっぷり冷し中華」などの商品を展開しました。

販売促進面については、「ローソン元気計画!」のもとエンタテインメント性をより強化した取り組みを行いました。9月から11月にかけては、「秋のリラックマフェア」を展開し、女性のお客さまなど新規顧客の拡大に大きく寄与しました。また、「青春の味!からあげクン国民投票」と題して行ったお客さまアンケートの結果に基づき、「からあげクンレモン風味」を販売し好評を博しました。

サービスについては、公共料金などの収納代行の取扱件数が1億5,600万件を超え、取扱金額も1兆5,065億円となりました。また、ATM(現金自動預入支払機)を新たに秋田県で導入し、展開エリアは37都道府県となりました。

主要な電子決済については、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。なお、2009年4月より「ピザタッチ(スマートプラス)」「Suica™\*\*\*」の導入を開始しています。

\*「iD」は、株式会社エヌ・ティ・ティ・ドコモの登録商標または商標です。

\*\*「Edy(エディ)」は、ビットワレット株式会社が運営するプリペイド型電子マネーサービスのブランドです。

\*\*\*Suicaの導入はJR東日本エリア内です。(新潟県、山梨県、長野県、静岡県については、一部地域を除きます。)また、Suicaを導入する店舗では、PASMO、ICOCAもご利用いただけます。「Suica」は東日本旅客鉄道株式会社の登録商標です。「PASMO」は株式会社バスモの登録商標です。「ICOCA」は西日本旅客鉄道株式会社の登録商標です。

## ■ 店舗運営の概況

店舗運営においては、「マチ(地域)」のお客さまに合った品揃えを実現するため、個店主義(個店ごとに商圏のお客さまを深く理解し、そのお客さまに満足いただけるような品揃えを実現すること)に基づく店舗指導を継続しました。具体的には、販売機会ロス\*と商品廃棄ロス\*\*の2つのロスを低減させるため、個店カルテのさらなる進化と活用促進を図りました。

さらに、2010年2月期の新発注システム導入をふまえて、お客さま起点の考え方に基いた店舗指導を開始しています。

また、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)のさらなる向上に向けて、ミステリーショッパー制度(覆面調査員がお客さまの視点で各店舗を客観的かつ定量的に評価する仕組み)を継続して実施しており、店舗運営力の強化につなげることができました。

\*お客さまが必要とする商品が売場で品切れしていること。

\*\*商品がお客さまにお買上げいただけず余ってしまうこと。

\*\*\*「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)のごと。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、という3項目にて定義されます。

## ■ 店舗開発および店舗フォーマットの概況

### ローソンの店舗開発について

当社グループ独自の出店基準を厳守し関東・中部・近畿などの大都市圏に出店を集中させるなど、高収益の見込める店舗開発に努めた結果、新店日販は好調に推移しました。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。

### 新鮮組本部との企業FC契約について

2008年2月に、株式会社新鮮組本部と、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44店を「ローソン」フォーマットに看板替えしました。なお、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。

### ローソンプラスについて

既存の通常型「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)向け商品を導入した売場スペースおよび商品構成を特徴と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)のニーズに合った品揃えを強化することで、客層拡大の実現を図ることです。2009年2月末現在の店舗数は747店舗です。

### 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。現在、第2フェーズとして、女性のニーズに合った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に取り組んでいます。なお、2009年2月末現在の店舗数は93店(うちFCは22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」店舗ではニーズを捉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」店舗平均を大幅に上回っており、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分かりました。

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、競合他社が追随する前に当市場で圧倒的なNo.1を目指すために、当業界トップの株式会社九九プラスとの資本・業務提携を行いました。また、2008年9月、TOB(株式公開買付)を実施し連結子会社化しました。

今後、主婦や中高齢者のニーズも満たすことのできる生鮮コンビニエンス事業の中核となるべく、さらなる成長を目指すと同時に、立地条件が合う既存の「ローソン」においても、生鮮やプライベートブランド(PB)「バリューライン」を導入していきます。

なお、2009年2月末の店舗数は「SHOP99」が438店、「ローソンストア100」が487店、計925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と差別化が図れ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、日本郵政株式会社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、過去の実績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。

2009年2月期の新規出店数\*は501店舗、立地移転を含む閉鎖店舗数は414店舗、期末現在の店舗数は9,527店舗となっています。このうち、「ナチュラルローソン」は93店舗、「SHOP99」が438店舗、「ローソンストア100」が487店舗となり、前期末に比べ940店舗の増加となりました。また、2008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、3店舗増加し300店舗となりました。

## 国内店舗数の状況(連結)

(単位:店)

	2009	2008	2007	2006	2005
総店舗数	9,527**	8,587	8,564	8,366	8,077
出店数*	501	452	700	717	711
閉鎖数*	414	429	502	428	455
増加店舗数	940	23	198	289	256

\* 出店・閉鎖数には株式会社九九プラスが運営する店舗を含みません  
\*\* 株式会社九九プラスは2009年2月期より連結経理処理されています

## タイプ別店舗数(日本国内)

(単位:店、%)

	2009	2008	2007	2006	2005
Bタイプ	1,322	1,369	1,512	1,674	1,836
構成比	13.9	15.9	17.7	20.0	22.7
Gタイプ	2,041	2,123	2,209	2,272	2,335
構成比	21.4	24.7	25.8	27.2	28.9
Cタイプ*	4,885	4,656	4,372	4,012	3,560
構成比	51.3	54.2	51.1	48.0	44.1
ローソンストア100/SHOP99**	114	-	-	-	-
構成比	1.2	-	-	-	-
FC加盟店	8,362	8,148	8,093	7,958	7,731
構成比	87.8	94.9	94.5	95.1	95.7
直営店***	354	367	391	373	346
構成比	3.7	4.3	4.6	4.5	4.3
ローソンストア100/SHOP99**	811	72	80	35	-
構成比	8.5	0.8	0.9	0.4	-
合計	9,527	8,587	8,564	8,366	8,077
構成比	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

\* ナチュラルローソンFCを含みます。  
\*\* 2009年2月期よりローソンストア100・SHOP99には株式会社九九プラスが運営する店舗数が含まれています。  
\*\*\* ナチュラルローソンを含みます。

## 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です。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があります。  
\*\* 本部収入および最低保証は24時間営業店舗の場合です。

## ■ 子会社・関連会社の概況

2009年2月期の連結業績には、連結子会社7社、持分法適用関連会社1社の計8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、海外関連の4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。また、2009年2月期より株式会社九九プラスが連結子会社となっています。

### 株式会社バリューローソン(連結子会社)

同社は、CVSとミニスーパーを融合させた生鮮コンビニ「ローンストア100」を運営しています。「ローンストア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。2009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)

	2009	2008	2007	2006
営業損失	¥(131)	¥(535)	¥(980)	¥(623)
当期純利益(損失)	173	(688)	(1,311)	(709)
店舗数(単位:店)	72	72	80	35

### 株式会社九九プラス(連結子会社)

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店舗に達しました。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に比べても来店されるお客さまに占める構成比率も高くなっています。

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、客数増加を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。

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当該増資を引き受け、34.2%を保有する筆頭株主となりました。さらに、同年9月には同社に対し公開買付を実施し、出資比率を76.8%としました。

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を高めるために、バリューローソンと九九プラスは、九九プラスを存続会社として2009年5月1日に吸収合併しました。

なお、九九プラスはジャスダック証券取引所に株式を上場しています(証券コードは3338)。

なお、同社は3月決算であり、同社収益の当社持分法損益への計上については、2008年2月期は同社第3四半期までの9ヵ月間を行いました。また、2009年2月期は同社第2四半期までの6ヵ月間を当社持分法損益に計上しており、2009年同社第3四半期を完全連結しています。

	(単位:百万円)		
	2009	2008	2007
営業利益	¥261	¥401	¥955
当期純利益(損失)	(504)	47	(886)
店舗数(単位:店)	856	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

### 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30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、2009年2月末現在で5,970台、設置エリアは37都道府県となっています。なお、2009年2月末現在、当社の出資比率は53.0%です。

	(単位:百万円)				
	2009	2008	2007	2006	2005
営業総収入	¥16,964	¥14,900	¥11,907	¥11,311	¥10,003
営業利益	1,439	1,201	866	654	144
当期純利益	589	718	509	675	266

## ATMの設置台数の推移

	(単位:台)				
	2009	2008	2007	2006	2005
ATMの設置台数	5,970	5,643	4,245	3,812	3,570

## 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、ローソン店舗内のマルチメディア情報端末「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年に当社の連結子会社となり、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、び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\*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。

2009年2月期は主力のコンサートチケットの販売が好調であったことにより、営業利益が前期実績を上回りました。2009年2月末現在、当社の出資比率は75.1%です。

	(単位:百万円)				
	2009	2008	2007	2006	2005
営業総収入	¥7,620	¥6,960	¥6,533	¥6,259	¥6,288
営業利益	791	636	836	821	719
当期純利益	550	423	507	487	412

\* 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

### 株式会社アイ・コンビニエンス(連結子会社)

同社は、2000年10月に当社(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(現パナソニック株式会社)(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ました。そのため、三菱

商事の持株比率は49%となり、さらに、2008年2月期中に三菱商事が保有する株式を当社が買入れ100%子会社としました。

なお、ローソンチケットとアイ・コンビニエンスは、ローソンチケットを存続会社として2009年3月1日に合併しました。今後はローソンチケットの顧客接点と、アイ・コンビニエンスの持つEC事業のノウハウや仕組みを最大限に活用することで、さらなる成長戦略を推進するとともに、経営効率化と競争力の強化を図ることにより、企業価値の向上を目指します。

(単位:百万円)

	2009	2008	2007	2006	2005
営業総収入	¥698	¥711	¥686	¥427	¥308
営業利益(損失)	(29)	64	46	(64)	(114)
当期純利益(損失)	(57)	66	43	(137)	(155)

### 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)

	2009	2008	2007	2006	2005
営業総収入	¥982	¥919	¥885	¥892	¥628
営業利益(損失)	50	8	82	62	(2)
当期純利益(損失)	(1)	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%を華聯集団有限公司\*\*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。2008年12月末現在の店舗数300店舗のうち、FC店は236店舗となっています。

(単位:百万円)

	2008	2007	2006	2005	2004
営業利益(損失)	¥13	¥77	¥20	¥(7)	¥(13)
当期純利益	22	8	8	3	0
店舗数(単位:店)	300	287	291	283	210

\* 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。

\*\* 華聯の法人登記抹消に伴い、2008年12月に華聯集団有限公司が百聯集団有限公司に持分(51%)を譲渡しました。

## ■ 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)

2009年2月期のチェーン全店売上高は、ほぼ計画通りの前期比10.2%増加の1兆5,587億81百万円となりました。2008年7月から全国に導入されたタスポの追い風もあり、来店客数が大きく増加しました。

#### 既存店売上高の状況

2009年2月期の既存店売上高前期比は、106.5%と計画を0.8%ポイント上回りました。前述したタスポ導入の追い風があったほか、たばこ以外の商品についても販売が好調でした。エリア別では大都市圏(東京・大阪・名古屋)とそれ以外の地方の売上格差が縮まりました。ただし、第3四半期以降、マクロ経済の影響などを受け、東京・名古屋で売上の落ち込みが見られるようになりました。

	2009	2008	2007	2006	2005
既存店売上高前期比	106.5	99.2	98.2*	97.5	99.7
客数および客単価前期比					
客数	105.7	98.9	98.2	99.1	100.1
客単価	100.8	100.4	100.0	98.3	99.7

\* 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ました。

ファストフードカテゴリーは、前期比1.6%増加の3,328億94百万円となりました。米飯の売上が前期割れする一方、ポイントコレクトキャンペーン効果などもあり、調理パンの販売が好調でした。また、新商品投入の効果もあり、カウンターファストフードも好調でした。

日配食品カテゴリーは、新商品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ペーカリーが牽引し、前期比14.4%増加の1,861億9百万円となりました。

加工食品カテゴリーについては、前期比16.2%増加の8,443億24百万円となりました。タスポ導入により、たばこの売上が全店ベースで前期比36.7%増加し売上が牽引したほか、ナショナルブランド(NB)の新商品導入効果などにより、即席麺や米菓や焼き菓子などの菓子がプラスに寄与したことが主な要因です。

非食品カテゴリーは、サービス商品が好調だったものの、雑誌などの不調により、前期比1.4%減少の1,954億53百万円となりました。

#### 商品群別売上高の推移(連結、チェーン全店)\*

	2009	2008	2007	2006	2005
ファストフード	¥ 332,894	¥ 327,501	¥ 324,993	¥ 312,289	¥ 297,369
日配食品	186,109	162,625	155,575	150,917	148,134
加工食品	844,324	726,750	705,155	682,006	665,687
(うち たばこ)	341,573	249,745	238,406	221,957	208,258
食品計	1,363,328	1,216,876	1,185,724	1,145,212	1,111,190
非食品	195,453	198,230	200,907	216,519	217,887
チェーン売上高合計	¥1,558,781	¥1,415,106	¥1,386,630	¥1,361,731	¥1,329,077

\* 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)\*

	2009	2008	2007	2006	2005
ファストフード	21.4%	23.1%	23.4%	22.9%	22.4%
日配食品	11.9	11.5	11.2	11.1	11.1
加工食品	54.2	51.4	50.9	50.1	50.1
(うち たばこ)	22.5	17.6	17.2	16.3	15.7
食品計	87.5	86.0	85.5	84.1	83.6
非食品	12.5	14.0	14.5	15.9	16.4

\* 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(サンドイッチなど)・デリカ・カウンターファストフードなど
日配食品	ベーカリー・デザート・アイスクリーム・生鮮食品など
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1.1%ポイント、計画に対しても0.2%下回りました。これは、たばこの売上増加によりセールスマックスが悪化したことが要因であり、タバコを除いた商品についてはほぼ計画どおり前年並みとなりました。

ファストフードカテゴリについては、原材料高騰の影響を受け、揚げ油の値段が上がったことによりカウンターファストフードの値

入率が前期を下回ったことが影響しました。加工食品カテゴリについては、たばこ構成比上昇により大きく低下しましたが、先に述べたように、その他の商品についてはほぼ前年並みとなりました。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、サービス商品の増加などにより、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)\*

	2009	2008	2007	2006	2005
ファストフード	36.1%	36.3%	36.5%	36.8%	36.4%
日配食品	33.7	33.6	33.8	33.6	33.3
加工食品**	24.8	26.3	26.4	26.7	26.7
非食品***	39.5	38.5	38.0	35.8	34.0
総荒利益率	30.1	31.2	31.3	31.2	30.8

\* 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)\*

	2009	2008	2007	2006	2005
収納金額(百万円)	¥1,506,531	¥1,412,335	¥1,294,004**	¥1,165,255	¥1,035,936
取扱件数(百万件)	156.6	149.9	140.9	130.6	118.9
手数料収入(百万円)	8,415	8,275	8,141	7,507	6,768

\* 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Annual Report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482億99百万円増加し、3,494億76百万円(前期比16.0%増)となり計画\*に対して25億24百万円未達となりました。既存店売上の改善によるロイヤリティ収入が増加

しましたが、出店の遅れにより稼働日数が減少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。

\*中間決算時発表の修正計画(以下、同)

### 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185億42百万円増加し、2,119億32百万円(前期比9.6%増)となりました。賃貸料は、Cタイプを中心としたFC加盟店の出店増に伴い前期比で37億61百万円増加(同6.4%増)し、また、人件費が業績連動評価に伴う賞与の増加により、前期比62億75百万円増加(同15.7%増)したほか、広告宣伝費については原材料高騰対応、オーナー支援、ポ

イントカードの即時還元などの開始により、前期比43億95百万円増加(同46.8%増)しましたが、これらはほぼ計画通りの着地です。一方、IT関連経費が合理化努力による削減などにより減少したほか、出店が計画より少なかったことや店舗改装の遅れがあったため、販売費及び一般管理費は計画に対して20億69百万円少なくなりました。

### 販売費及び一般管理費の主な内訳

(単位:百万円)

	2009	2008	2007	2006	2005
人件費*	¥ 46,203	¥ 39,927	¥ 37,888	¥ 35,450	¥ 34,114
広告宣伝費	13,781	9,385	9,693	9,177	9,704
賃貸料	62,323	58,562	55,318	51,236	46,785
設備リース料	14,988	18,414	17,475	16,734	16,263
有形固定資産減価償却費	16,752	16,630	16,185	15,859	15,059
無形固定資産償却費	4,126	4,815	5,163	5,034	4,574
その他	53,755	45,653	41,446	42,402	38,136
合計	¥211,932	¥193,390	¥183,169	¥175,894	¥164,635

\* 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:%)

	2009	2008	2007	2006	2005
人件費	21.8%	20.6%	20.7%	20.2%	20.7%
広告宣伝費	6.5	4.9	5.3	5.2	5.9
賃貸料	29.4	30.3	30.2	29.1	28.4
設備リース料	7.1	9.5	9.5	9.5	9.9
有形固定資産減価償却費	7.9	8.6	8.8	9.0	9.1
無形固定資産償却費	1.9	2.5	2.8	2.9	2.8
その他	25.4	23.6	22.6	24.1	23.2
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25億76百万円増加し491億86百万円(前期比5.5%増)となり、計画を11億86百万円(同2.5%)上回りました。

### 当期純利益

これらの結果、当期純利益は前期に比べ31億87百万円増加し253億6百万円(前期比14.4%増)となりました。1株当たり当期純利益は255.22円(同18.9%増)となりました。

### 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40億73百万円増加し422億7百万円(前期比10.7%増)となりました。減損損失は前期より4億36百万円減少し、20億14百万円となりました。

## ■ 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165億10百万円増加し1,547億61百万円(前期末比11.9%増)となりました。当連結会計年度末が銀行休業日であったことに伴い加盟店貸勘定が94億26百万円増加しました。また、株式会社ローソン・シーエス・カードを2008年4月に売却したことにより短期貸付金を200億円回収していること、また、株式会社九九プラスの連結により57億93百万円影響を受けていることにより、現金及び現金同等物が211億59百万円の増加となりました。

#### 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85億67百万円増加し、1,149億99百万円(前期末比8.0%増)となりました。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181億98百万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139億87百万円増加し、1,664億12百万円(前期末比9.2%増)となりました。

#### 流動負債

流動負債は、前期末と比べ258億25百万円増加し、1,818億4百万円(前期末比16.6%増)となりました。当連結会計年度末が銀行休業日であったことに伴い、未払金が131億65百万円増加しました。また、収納代行などの預り金が25億50百万円増加しました。買掛金においては株式会社九九プラスの連結による影響が86億57百万円となっています。なお、株式会社ローソン・シーエス・カードの売却に伴い、未払法人税等は19億71百万円減少しました。

#### 固定負債

固定負債は、前期末に比べ13億66百万円減少し、511億89百万円(前期末比2.6%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、加盟店預り保証金などが33億90百万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2,031億79百万円となりました。配当金を133億86百万円支出しましたが、当期純利益253億6百万円を計上したため、利益剰余金は119億19百万円増加し993億10百万円となりました。なお、株式会社九九プラスの第三者割当増資などによる少数株主持分が増加したことなどにより、自己資本比率は前期末比1.5%ポイント低下し、45.1%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。2009年2月末は当連結会計年度末が銀行休業日であったことに伴い、前期末比94億26百万円増加の213億76百万円となりました。

#### 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。2009年2月末の当該科目は前期末比2億92百万円減少の266億92百万円となりました。

#### 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17億76百万円増加の274億23百万円となりました。

#### 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26億2百万円増加の853億57百万円となりました。

#### 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13億79百万円減少の8億22百万円となりました。

#### 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25億50百万円増加の588億44百万円となりました。

#### 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33億44百万円減少の416億10百万円となりました。

## ■ 設備投資など

2009年2月期における連結設備投資合計は、前期比215億6百万円減少の429億7百万円となりました。新店投資については、前期に比べて出店を増加したことなどにより、前期比32億48百万円増加の156億35百万円となりました。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未達により、前期比7億46百万円

減少の67億47百万円となりました。システム関連投資については、次世代ITシステム投資などにより前期比43億31百万円増加し、120億64百万円となりました。リースについては、IT、新店およびATM関連のリース資産の増加により、42億90百万円増加し、191億40百万円となりました。

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)

	2009	2008	2007	2006	2005
新店投資	¥ 15,635	¥12,387	¥23,444	¥26,047	¥21,695
既存店投資	6,747	7,493	5,887	6,592	8,175
システム関連投資	12,064	7,733	4,662	9,084	2,765
その他投資	3,886	2,260	(1,395)	1,615	4,186
出資・融資	(14,564)	19,690	3,013	1,250	(1,000)
リース*	19,140	14,850	14,211	9,829	11,052
合計	¥ 42,907	¥64,413	¥49,822	¥54,417	¥46,873

\* 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40億57百万円収入が減少し、517億17百万円の収入となりました。これは未払金が増加したものの、法人税等の支払額が増加したことや売上債権が増加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208億77百万円支出が減少し、156億47百万円の支出となりました。これは主に、有価証券の償還による収入が減少したものの、株式会社ローソン・シーエス・カードの売却などに伴い短期貸付金が減少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168億21百万円増加の360億70百万円となりました。

財務活動によるキャッシュ・フローは、前期に比べ170億62百万円支出が減少し149億11百万円の支出となりました。配当金の支出が24億22百万円増加しましたが、自己株式の取得がなかったことによる支出の減少が寄与しました。

これらの結果、2009年2月末の現金及び現金同等物残高は、前期末に比べ211億59百万円増加し839億82百万円となりました。

## ■ 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、十分認識して経営を行っています。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。そのため、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、高い収益性を維持していきます。また、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%の達成を目指しています。

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430億円の自己株式を消却してきましたが、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。

配当については、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。2009年2月期は1株当たり配当金を50円増配の160円とし、株主還元のさらなる強化を図りました。なお、2010年2月期は厳しい経営環境が予想されますが、ローソンでは株主に対する利益還元を最重要政策と位置づけており、2011年2月期までは160円の配当を維持する方針です。

## ■ 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、株式会社九九プラスとの資本・業務提携の状況については、35ページの「子会社・関連会社の概況」CVS関連の項をご参照ください。

### 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2009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、様々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月より行っています。

\*「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。

### 株式会社サンエー

ローソンは、2009年1月に株式会社サンエー(以下、サンエー)と沖縄県内での業務提携契約を締結しました。サンエーはスーパーマーケットを核とする沖縄県の流通最大手グループです。当社は、沖縄県で圧倒的な顧客支持を得ている同社と提携することにより、独自の生活催事や食の嗜好を持つ沖縄においてより地域密着展開を図り、地域に合った商品づくりと店づくりを目指します。具体的には、地域食材を使った弁当や惣菜の共同開発、新商品の相互提案、売れ筋情報の交換、共同販促および店舗開発における連携など、様々な分野にわたる可能性について、両社合同の専門委員会を設置し、協議を行っています。共同の取り組みの第一弾として、2009年5月には業務提携記念商品22品を発売しました。今後は、当社の沖縄県CVS事業の同社との合併化や、CVSのエリアフランチャイジー化なども検討していきます。

## ■ 今後の見通しについて

2010年2月期の日本経済は、アメリカ・EU経済低迷に起因する円高などにより景気情勢が一段と悪化し、企業業績の不振による雇用不安や所得減少懸念などから個人消費の回復は難しいと思われれます。

さらに、CVS業界を取り巻く競争環境はますます変化しており、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う従来型のCVS業態にこだわってはいは、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、少子高齢化の中で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れます。

このような環境の中で当社グループは、2010年2月期の経営方針を『選ぶならローソン!~マチを元気に、幸せに~』とし、お客さまに喜ばれるお店をつくっていきます。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。

### 今、来ていただいているお客さまの満足度向上

マチ(地域)のお客さまに合った品揃えと売場づくりを基本とし、「マイローソンポイント」「ローソンパス」の約850万人のカードデータを活用し、お客さま起点による品揃えの実現を目指します。

商品面については、お客さまの声に基づく商品開発を実現するため、市場分析、特にカードデータ分析に基づく商品開発に注力します。さらに、原材料・原油価格低下、円高によるメリットをお客さまに還元します。また、地域社会との関係を、より深めるために各自治体との包括提携を活用し、地産地消・地産外消を進めます。

販売促進面については、「マイローソンポイント」と「ローソンパス」の効果的活用を図ります。

これらの施策により、客数増大が収益の増加へとつながり、FC加盟店オーナーの満足度の向上に寄与するものと考えます。

### 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。

### 人財育成の強化

企業理念・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」人財を育成します。また、将来の幹部候補者の育成を視野に入れた人事ローテーションを実行します。

### 次世代情報システムの導入

次世代情報システムについては、お客さま起点による品揃え改革の実現を目的に、2010年2月期から本格導入を開始します。新システムは「光ファイバーネットワーク」を基盤とし、マルチメディア情報端末「Loppi」、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、商品や取引先などの管理マスター（統合マスター）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、店舗運営における販売機会ロスおよび商品廃棄ロスの削減、発注精度および商品開発力の向上に努めます。

### 内部統制の推進

財務報告に係る内部統制については、金融商品取引法による内部統制報告制度の適用開始初年度に当たり、社内に専任組織を設置し、全社的な内部統制の状況や重要な事業拠点における事業プロセスなどの把握・記録を通じて、自己および評価担当部署による評価ならびに改善を行う体制を整備し、適切に実施していきます。また、「2009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みます。

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。

2010年2月期の業績見通しについては、連結営業利益が前期比2.7%増の505億円、連結当期純利益が前期比0.8%増の255億円を計画しています。

## ■ ローソングループの事業におけるリスク要因

ローソングループ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。当社グループでは、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、当社グループ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

ローソングループは、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、当社グループ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

ローソングループは、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。当社グループでは、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を厳守し、消費期限、賞味期限、産地、原料などの表示を適切に行うとともに、店舗内においても厳格な衛生管理と販売時期管理を行っています。しかし、万一、食中毒、異物混入などの重大事由または食品表示の誤りが発生し、お客さまの信頼を損なった場合、当社グループ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。当社グループでは、万一当該事由が発生し、お客さまの信頼を損なった場合、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とともにお客さまからの信頼を確保す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

ローソングループでは、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。当社グループは、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、万一、何らかの事情で個人情報の漏洩・流出が発生した場合、当社グループ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

ローソングループは、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。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、ローソングループ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

ローソングループは、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、ローソングループ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、当社グループ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加盟店オーナーと当社グループ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、当社グループ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、ローソングループ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、当社グループは日本全国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。したがって、地震・台風などの自然災害が発生し、当社グループの店舗およびその他の施設に物理的な損害が生じた場合、当社グループ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。

### IT（情報技術）システムの故障に関するリスク

首都圏直下型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、情報ネットワークシステムに支障が生じ、商品配送の混乱や店舗サービス業務停止など、ローソングループ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、ローソングループ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  
2009年2月28日現在及び2008年2月29日現在

資産の部	百万円		千米ドル (注1)
	2009	2008	2009
<b>流動資産:</b>			
現金及び現金同等物	¥ 83,982	¥ 62,823	\$ 858,624
有価証券(注5)	3,800	2,900	38,851
売上債権:			
加盟店貸勘定(注3, 10)	21,376	11,950	218,546
その他	26,692	26,984	272,896
貸倒引当金	(141)	(103)	(1,442)
たな卸資産	5,293	1,724	54,115
関係会社短期貸付金(注17)		20,000	
その他短期貸付金	300		3,067
繰延税金資産(注15)	4,061	3,633	41,519
前払費用及びその他の流動資産	9,398	8,340	96,086
流動資産合計	154,761	138,251	1,582,262
<b>有形固定資産(注4, 6):</b>			
土地(注7)	6,899	5,845	70,534
建物及び構築物	174,067	155,869	1,779,644
工具器具及び備品	61,920	59,040	633,064
	242,886	220,754	2,483,242
減価償却累計額	(127,887)	(114,322)	(1,307,504)
有形固定資産合計	114,999	106,432	1,175,738
<b>投資その他の資産:</b>			
投資有価証券(注5)	700	826	7,157
関係会社に対する投資	532	7,334	5,439
長期貸付金	27,423	25,647	280,370
のれん	3,699	518	37,818
ソフトウェア	26,586	16,942	271,813
差入保証金(注8)	85,357	82,755	872,682
繰延税金資産(注15)	14,545	12,809	148,707
再評価に係る繰延税金資産(注7)	181	468	1,851
その他の資産	9,795	7,529	100,142
貸倒引当金	(2,406)	(2,403)	(24,599)
投資その他の資産の合計	166,412	152,425	1,701,380
合計	¥ 436,172	¥ 397,108	\$ 4,459,380

連結財務諸表注記参照

		百万円	千米ドル (注1)
負債及び純資産の部	2009	2008	2009
<b>流動負債:</b>			
仕入債務:			
買掛金(注9, 17) .....	¥ 77,216	¥ 65,587	\$ 789,449
加盟店借勘定(注10) .....	822	2,202	8,404
その他 .....	27,681	14,765	283,008
一年以内返済予定長期借入金(注11) .....	937	154	9,580
未払法人税等(注15) .....	9,456	11,427	96,677
預り金 .....	58,844	56,294	601,615
未払費用及びその他の流動負債 .....	6,848	5,550	70,014
流動負債合計 .....	181,804	155,979	1,858,747
<b>固定負債:</b>			
退職給付引当金(注12) .....	5,051	4,175	51,641
役員退職慰労金引当金 .....	201	183	2,055
加盟店預り保証金 .....	41,610	44,954	425,417
その他預り保証金 .....	830	877	8,485
長期リース資産減損勘定(注16) .....	481	314	4,918
長期末払金(注11) .....	1,371	403	14,017
その他 .....	1,645	1,649	16,818
固定負債合計 .....	51,189	52,555	523,351
<b>純資産(注13, 20):</b>			
資本金			
授權株式数 409,300,000株/2009年及び2008年			
発行済株式数 99,600,000株/2009年及び2008年 .....	58,507	58,507	598,170
資本剰余金 .....	41,520	41,520	424,496
新株予約権 .....	275	160	2,812
利益剰余金 .....	99,310	87,391	1,015,336
其他有価証券評価差額金 .....	(28)	135	(286)
繰越ヘッジ損益 .....		(1)	
土地評価差額金(注7) .....	(969)	(682)	(9,907)
為替換算調整勘定 .....	59	140	603
自己株式—432,015株/2009年 463,629株/2008年 .....	(1,713)	(1,838)	(17,514)
合計 .....	196,961	185,332	2,013,710
少数株主持分 .....	6,218	3,242	63,572
純資産合計 .....	203,179	188,574	2,077,282
合計 .....	¥436,172	¥397,108	\$4,459,380

## 連結損益計算書

株式会社ローソン及び連結子会社

2009年2月28日及び2008年2月29日に終了した連結会計年度

	百万円		千米ドル (注1)
	2009	2008	2009
<b>営業総収入:</b>			
加盟店からの収入	¥186,928	¥177,443	\$1,911,134
直営店売上高	119,099	83,321	1,217,657
その他	43,449	40,413	444,218
営業総収入合計	349,476	301,177	3,573,009
<b>営業費用:</b>			
売上原価	88,358	61,177	903,364
販売費及び一般管理費(注12, 16)	211,932	193,390	2,166,772
営業費用合計	300,290	254,567	3,070,136
営業利益	49,186	46,610	502,873
<b>営業外損益:</b>			
受取利息—純額	912	905	9,324
持分法投資損失	(631)	(201)	(6,451)
固定資産除却損	(4,053)	(5,011)	(41,437)
減損損失(注6)	(2,014)	(2,450)	(20,591)
その他—純額	(1,193)	(1,718)	(12,198)
その他の費用—純額	(6,979)	(8,475)	(71,353)
税金等調整前当期純利益	42,207	38,135	431,520
<b>法人税等(注15):</b>			
法人税、住民税及び事業税	17,675	17,494	180,707
法人税等調整額	(1,183)	(1,971)	(12,094)
法人税等合計	16,492	15,523	168,613
少数株主利益	(409)	(493)	(4,181)
当期純利益	¥ 25,306	¥ 22,119	\$ 258,726
<b>1株当たり情報(注2.p, 18):</b>			
当期純利益	¥255.22	¥214.69	\$2.61
潜在株式調整後当期純利益	254.99	214.57	2.61
年間配当金	160.00	110.00	1.64

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

2009年2月28日及び2008年2月29日に終了した連結会計年度

	百万円						
	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	繰越 ヘッジ損益
	株式数	金額					
2007年3月1日現在の残高	104,600	¥58,507	¥42,254	¥ 78	¥95,344	¥ 320	
期首残高の組替(注2. I)							
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)				
当連結会計年度中の変動額合計				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)
当期純利益					<b>25,306</b>		
期末配当金(1株当たり55円)					<b>(5,453)</b>		
中間配当金(1株当たり80円)					<b>(7,933)</b>		
自己株式:							
自己株式の取得額							
自己株式の消却							
ストックオプションの行使						<b>(1)</b>	
当連結会計年度中の変動額合計				<b>115</b>		<b>(163)</b>	<b>1</b>
2009年2月28日現在の残高	<b>99,600</b>	<b>¥58,507</b>	<b>¥41,520</b>	<b>¥275</b>	<b>¥99,310</b>	<b>¥ (28)</b>	

	百万円						
	土地再評価 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	合計		
2007年3月1日現在の残高	¥(682)	¥135	(187)	¥ (739)	¥195,217	¥ 4,276	¥199,493
期首残高の組替(注2. I)							
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
当連結会計年度中の変動額合計		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
当期純利益					<b>25,306</b>		<b>25,306</b>
期末配当金(1株当たり55円)					<b>(5,453)</b>		<b>(5,453)</b>
中間配当金(1株当たり80円)					<b>(7,933)</b>		<b>(7,933)</b>
自己株式:							
自己株式の取得額					<b>(1)</b>	<b>(1)</b>	<b>(1)</b>
自己株式の消却							
ストックオプションの行使			<b>32</b>	<b>126</b>	<b>125</b>		<b>125</b>
当連結会計年度中の変動額合計	<b>(287)</b>	<b>(81)</b>			<b>(415)</b>	<b>2,976</b>	<b>2,561</b>
2009年2月28日現在の残高	<b>¥(969)</b>	<b>¥ 59</b>	<b>(432)</b>	<b>¥ (1,713)</b>	<b>¥196,961</b>	<b>¥6,218</b>	<b>¥203,179</b>

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	繰越ヘッジ損益
2008年2月29日現在の残高	\$598,170	\$424,496	\$1,636	\$ 893,477	\$ 1,380	\$(10)
当期純利益				<b>258,726</b>		
期末配当金(1株当たり0.56米ドル)				<b>(55,751)</b>		
中間配当金(1株当たり0.82米ドル)				<b>(81,106)</b>		
自己株式:						
自己株式の取得額						
自己株式の消去				<b>(10)</b>		
ストックオプションの行使						
当連結会計年度中の変動額合計			<b>1,176</b>		<b>(1,666)</b>	<b>10</b>
2009年2月28日現在の残高	<b>\$598,170</b>	<b>\$424,496</b>	<b>\$2,812</b>	<b>\$1,015,336</b>	<b>\$ (286)</b>	

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
2008年2月29日現在の残高	\$(6,973)	\$1,431	\$(18,792)	\$1,894,815	\$33,146	\$1,927,961
当期純利益				<b>258,726</b>		<b>258,726</b>
期末配当金(1株当たり0.56米ドル)				<b>(55,751)</b>		<b>(55,751)</b>
中間配当金(1株当たり0.82米ドル)				<b>(81,106)</b>		<b>(81,106)</b>
自己株式:						
自己株式の取得額			<b>(10)</b>	<b>(10)</b>		<b>(10)</b>
自己株式の消去						
ストックオプションの行使			<b>1,288</b>	<b>1,278</b>		<b>1,278</b>
当連結会計年度中の変動額合計	<b>(2,934)</b>	<b>(828)</b>		<b>(4,242)</b>	<b>30,426</b>	<b>26,184</b>
2009年2月28日現在の残高	<b>\$(9,907)</b>	<b>\$ 603</b>	<b>\$(17,514)</b>	<b>\$2,013,710</b>	<b>\$63,572</b>	<b>\$2,077,282</b>

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

2009年2月28日及び2008年2月29日に終了した連結会計年度

	百万円		千米ドル (注1)
	2009	2008	2009
<b>営業活動によるキャッシュ・フロー:</b>			
税金等調整前当期純利益	¥ 42,207	¥ 38,135	\$ 431,520
調整:			
法人税等支払額	(19,763)	(10,865)	(202,055)
減価償却費	20,879	21,446	213,465
減損損失	2,014	2,450	20,591
貸倒引当金減少(増加)額	(19)	137	(194)
有形固定資産除却損	2,039	2,383	20,847
持分法による投資損失額	631	201	6,451
その他—純額	2,151	2,289	21,992
資産及び負債の増減額:			
売上債権の増加額	(8,299)	(1,224)	(84,848)
前払費用及びその他の流動資産の増加額	(597)	(1,167)	(6,104)
たな卸資産の増加(減少)額	(277)	65	(2,832)
仕入債務の増加(減少)額	11,457	(2,206)	117,135
預り金の増加額	2,456	7,539	25,110
未払費用及びその他の流動負債の増加(減少)額	(662)	(497)	(6,768)
退職給付引当金及び役員退職慰労引当金の増加額	894	582	9,140
加盟店預り保証金の減少額	(3,344)	(3,496)	(34,189)
その他預り保証金の増加(減少)額	(50)	2	(511)
小計	9,510	17,639	97,230
営業活動によるキャッシュ・フロー	51,717	55,774	528,750
<b>投資活動によるキャッシュ・フロー:</b>			
有価証券購入による支出	(25,957)	(28,750)	(265,382)
有価証券償還による収入	25,900	40,893	264,799
投資有価証券の売却による収入	111		1,135
連結範囲変更を伴う子会社株式取得による収入(注19)	2,228		22,779
有形固定資産取得による支出	(22,440)	(21,392)	(229,424)
無形固定資産取得による支出	(14,925)	(8,520)	(152,592)
差入保証金減少額(純額)	769	1,485	7,862
短期貸付金減少(増加)額	19,700	(11,150)	201,411
長期貸付金増加額(純額)	(1,698)	(1,267)	(17,360)
関係会社株式取得による支出	(50)	(5,976)	(511)
少数株主からの株式取得による支出	(78)	(2,131)	(797)
その他—純額	793	283	8,107
投資活動によるキャッシュ・フロー	(15,647)	(36,525)	(159,973)
<b>財務活動によるキャッシュ・フロー:</b>			
長期借入金の返済による支出	(308)		(3,149)
短期借入金の減少額	(1,293)		(13,220)
配当金支払額	(13,386)	(10,964)	(136,857)
新株予約権の行使による収入	125	59	1,278
自己株式取得による支出	(1)	(21,001)	(10)
少数株主への株式発行による収入	(48)	(67)	(491)
財務活動によるキャッシュ・フロー	(14,911)	(31,973)	(152,449)
現金及び現金同等物の増加(減少)額	21,159	(12,724)	216,328
現金及び現金同等物の期首残高	62,823	75,547	642,296
現金及び現金同等物の期末残高	¥ 83,982	¥ 62,823	\$ 858,624

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

2009年2月28日及び2008年2月29日に終了した連結会計年度

### 1. 連結財務諸表作成のための基本となる事項

この連結財務諸表は、日本の金融商品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、2009年2月28日に終了した年度の表示方法に合わせるため、2008年2月29日に終了した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2009年2月28日現在の1米ドル=97.81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2009年2月28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)。

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)九九プラス及び(株)九九プラス関西は、2008年9月5日に、公開買付による株式取得により同社を子会社化したため、当連結会計年度より新たに連結の範囲に含めております。また、(株)ローソン・シーエス・カードと(株)ナチュラルビートは保有株式を売却したことにより、持分法適用の関連会社の数より除外いたしました。

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年以内で每期均等償却しております。

**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—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**—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**—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**—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。

**l. 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。

**m. 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。

**n. 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。

**o. 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ものを除いて、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、すべて決算日レートで換算しております。

**p. 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、2009年2月期は99,155千株、2008年2月期は103,027千株であります。

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。

#### **q. 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います。

#### **リース**

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行うことが認められています。

改正後の基準では、全てのファイナンス・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

2009年2月28日現在及び2008年2月29日現在の有形固定資産の内訳は次の通りです。

	百万円		千米ドル
	2009	2008	2009
加盟店が使用するもの:			
土地	¥ 4,581	¥ 3,382	\$ 46,835
建物及び構築物	150,703	140,484	1,540,773
工具器具備品	49,891	50,278	510,081
合計	205,175	194,144	2,097,689
減価償却累計額	110,193	102,115	1,126,602
純額	94,982	92,029	971,087
直営店及び本部事務所が使用するもの:			
土地	2,318	2,463	23,699
建物及び構築物	23,364	15,385	238,871
工具器具備品	12,029	8,762	122,983
合計	37,711	26,610	385,553
減価償却累計額	17,694	12,207	180,902
純額	20,017	14,403	204,651
有形固定資産純額—合計	¥114,999	¥106,432	\$1,175,738

#### 5. 有価証券及び投資有価証券

2009年2月28日現在及び2008年2月29日現在における有価証券及び投資有価証券の連結貸借対照表計上額は次の通りです。

	百万円		千米ドル
	2009	2008	2009
流動資産に属するもの—債券	¥3,800	¥2,900	\$38,851
投資その他の資産に属するもの			
—株式	700	526	7,157
—債券		300	

2009年2月28日現在及び2008年2月29日現在における有価証券及び投資有価証券の取得原価と時価の内訳は次の通りです。

	百万円			時価
	取得原価	未実現利益	未実現損失	
2009年2月28日				
内訳:				
満期保有目的の債券	¥3,000		¥ 1	¥2,999
その他有価証券				
— 株式	61		16	45
— 債券	800			800
2008年2月29日				
内訳:				
満期保有目的の債券	2,000	¥ 2		2,002
その他有価証券				
— 株式	76	226		302
— 債券	1,199	1		1,200

	千米ドル			時価
	取得原価	未実現利益	未実現損失	
2009年2月28日				
内訳:				
満期保有目的の債券	\$30,672			\$30,672
その他有価証券				
— 株式	624		\$164	460
— 債券	8,179			8,179

2009年2月28日現在及び2008年2月29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		
	百万円	千米ドル	
	2009	2008	
その他有価証券—株式	¥655	¥224	\$6,697

2009年2月28日現在におけるその他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す。

	百万円		千米ドル	
	その他有価証券	満期保有目的の債権	その他有価証券	満期保有目的の債権
1年未満	¥800	¥3,000	\$8,179	\$30,672
合計	¥800	¥3,000	\$8,179	\$30,672

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、2009年2月28日に終了した年度は111百万円(1,135千米ドル)、2008年2月29日に終了した年度は0百万円であります。移動平均法により計算された売却益は、2009年2月28日に終了した年度では91百万円(930千米ドル)であり、2008年2月29日に終了した年度では0百万円であります。

## 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
			2009	2008	2009
店舗	建物	東京	¥ 205	¥ 131	\$ 2,096
		工具器具備品	165	428	1,687
	その他	1,644	1,891	16,808	
合計			¥2,014	¥2,450	\$20,591

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
	2009	2008	2009
建物	¥1,458	¥1,773	\$12,821
リース資産	341	425	3,486
その他	215	252	4,284
合計	¥2,014	¥2,450	\$20,591

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2009年2月28日に終了した年度は5.3%、2008年2月29日に終了した年度は6.8%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日現在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。

この評価差額のうち、売却予定の事業用土地の当該評価差額に係る税金相当額を「再評価に係る繰延税金資産」として資産の部に計上し、これを控除した金額を「土地再評価差額金」として純資産の部に計上しております。再評価の方法は「土地の再評価に関する法律施行令」(1998年3月31日公布政令第119号)第2条第4号に定める路線価に基づき合理的な調整を行った価額及び同条第5号に定める鑑定評価に基づいて算出しております。

2009年2月28日現在において、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264百万円(2,699千米ドル)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。

2009年2月28日現在及び2008年2月29日現在における差入保証金の内訳は次の通りです。

	百万円		千米ドル
	2009	2008	2009
加盟店のための差入保証金	¥71,869	¥72,985	\$734,782
直営店及び本部事務所のための差入保証金	13,488	9,770	137,900
合計	¥85,357	¥82,755	\$872,682

## 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)。

2009年2月28日現在及び2008年2月29日現在における「仕入債務—買掛金」の主な内訳は次の通りです。

	百万円		千米ドル
	2009	2008	2009
仕入債務—加盟店買掛金	¥64,326	¥61,234	\$657,663
仕入債務—直営店買掛金	12,890	4,353	131,786
合計	¥77,216	¥65,587	\$789,449

## 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. 1年以内返済予定の長期借入金及び長期借入金

1年以内返済予定の長期借入金の内訳は、2009年2月28日現在における銀行からの手形借入及びリース債務並びに2008年2月29日現在におけるリース債務であります。

2008年2月29日現在における1年以内返済予定の長期借入金はリース債務であります。

2009年2月28日現在における1年以内返済予定の長期借入金に適用される年利は1.47%から1.65%、2008年2月29日現在においては1.37%であります。

2009年2月28日現在及び2008年2月29日現在における長期借入金（1年以内に返済予定のものを除く）の内訳は次の通りです。

	2009	百万円 2008	千米ドル 2009
銀行及びリース会社への債務			
2013年までに順次返済予定の債務 （年利1.53%から1.67%（2009年） 及び1.37%（2008年）、無担保）	¥2,308	¥ 557	\$23,597
内、1年以内返済予定額	(937)	(154)	(9,580)
長期借入金（1年以内に返済予定のものを除く）	¥1,371	¥ 403	\$14,017

2009年2月28日現在における今後5年間及びそれ以降の年度別返済予定額は次の通りです。

連結会計年度末	百万円	千米ドル
2010	¥ 937	\$ 9,580
2011	943	9,641
2012	410	4,192
2013	16	164
2014以降	2	20
合計	¥2,308	\$23,597

## 12. 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。

2009年2月28日現在及び2008年2月29日現在における退職給付引当金の内訳は次の通りです。

	2009	百万円 2008	千米ドル 2009
退職給付債務	¥ 12,227	¥11,223	\$125,008
年金資産	(5,575)	(5,567)	(56,998)
未認識過去勤務債務	(878)	(1,054)	(8,977)
未認識数理計算上の差異	(723)	(427)	(7,392)
退職給付引当金	¥ 5,051	¥ 4,175	\$ 51,641

2009年2月28日及び2008年2月29日に終了した年度における退職給付費用の内訳は次の通りです。

	2009	百万円 2008	千米ドル 2009
勤務費用	¥ 872	¥1,137	\$ 8,916
利息費用	223	213	2,280
過去勤務債務の費用処理額	176	176	1,799
数理計算上の差異の費用処理額	98	89	1,002
確定拠出年金への掛金支払額	265	249	2,709
退職給付費用	¥1,634	¥1,864	\$16,706

2009年2月28日及び2008年2月29日に終了した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。

	2009	2008
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

## 13. 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

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取得、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。

## 14. ストックオプション制度

当社及び一部の国内子会社は、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
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 (\$35.96)	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 (\$44.17)	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 (\$42.53)	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 (\$41.44)	2008年10月26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 (\$40.37)	2009年9月7日 ~2012年8月20日
第8回(あ)新株予約権	取締役(7名)	26,400株	2009年1月16日	¥1 (\$0.01)	2009年1月17日 ~2028年12月15日
第8回(い)新株予約権	執行役員(11名)	36,000株	2009年1月16日	¥5,174 (\$52.90)	2011年1月18日 ~2013年12月15日

(株)九九プラスのストックオプションの概要は以下のとおりです。

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
第2回新株予約権	取締役及び監査役(9名) 管理職(店長含む)226名 子会社(株)九九プラス関西管 理職(店長含む)58名	3,824株	2003年10月31日	¥90,000 (\$920.15)	2005年9月4日~ 2010年9月3日

ストックオプションの数は次の通りです。

	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 (株)
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						
失効						
権利確定			(114,000)			
2008年2月29日						83,000
権利確定後						
2007年2月28日	43,600	99,000		20,000	21,300	
権利確定			114,000			
権利行使				(5,000)		
失効						
2008年2月29日	43,600	99,000	114,000	15,000	21,300	
九九プラス						
	第7回(あ) 新株予約権	第7回(い) 新株予約権	第8回(あ) 新株予約権	第8回(い) 新株予約権	九九プラス 新株予約権 2回目 (株)	
2008年2月29日終了の年度						
権利確定前						
2007年2月28日						
付与	18,000	45,000				
失効						
権利確定	(18,000)					
2008年2月29日		45,000				
権利確定後						
2007年2月28日						
権利確定	18,000					
権利行使						
失効						
2008年2月29日	18,000					

	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 (株)
2009年2月28日終了の年度						
権利確定前						
2008年2月29日						83,000
付与						
失効						(3,000)
権利確定						(80,000)
2009年2月28日						
権利確定後						
2008年2月29日	43,600	99,000	114,000	15,000	21,300	
権利確定						80,000
権利行使	(13,400)	(8,100)	(10,400)			
失効	(30,200)		(3,000)			
2009年2月28日		90,900	100,600	15,000	21,300	80,000
行使価格	¥3,517 (\$35.96)	¥4,320 (\$44.17)	¥4,160 (\$42.53)	¥1 (\$0.01)	¥1 (\$0.01)	¥4,053 (\$41.44)
行使時平均株価	¥5,180 (\$52.96)	¥5,356 (\$54.76)	¥4,885 (\$49.94)			
付与日における公正な評価単価					¥3,178 (\$32.49)	¥618 (\$6.32)

	第7回(あ) 新株予約権	第7回(い) 新株予約権	第8回(あ) 新株予約権	第8回(い) 新株予約権	九九プラス 新株予約権 2回目 (株)
2009年2月28日終了の年度					
権利確定前					
2008年2月29日		45,000			
付与			26,400	36,000	
失効		(3,000)			
権利確定			(26,400)		
2009年2月28日		42,000		36,000	
権利確定後					
2008年2月29日	18,000				1,000
権利確定			26,400		
権利行使					(24)
失効					
2009年2月28日	18,000		26,400		976
行使価格	¥1 (\$0.01)	¥3,949 (\$40.37)	¥1 (\$0.01)	¥5,174 (\$52.90)	¥90,000 (\$920.15)
行使時平均株価					
付与日における公正な評価単価	¥2,852 (\$29.16)	¥397 (\$4.06)	¥3,477 (\$35.55)	¥582 (\$5.95)	

ストックオプション価格の評価方法は次の通りです。

	第7回(あ) 新株予約権	第7回(い) 新株予約権	第8回(あ) 新株予約権	第8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	35.19%	21.82%	35.59%	28.09%
予想残存期間	10年	3.5年	10年	3.5年
予想配当	¥100/株	¥100/株	¥135/株	¥135/株
無リスク利率	1.58%	0.99%	1.22%	0.52%

## 15. 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2009年2月28日現在及び2008年2月29日に終了したそれぞれの年度において約40.7%であります。

2009年2月28日現在及び2008年2月29日現在の重要な一時差異及び繰越欠損金の税効果として計上された繰延税金資産及び繰延税金負債の内訳は次の通りです。

	百万円		千米ドル
	2009	2008	2009
繰延税金資産：			
未払事業税等	¥ 902	¥ 954	\$ 9,222
賞与引当金	1,302	1,084	13,312
減価償却超過額	4,969	4,218	50,803
ソフトウェア償却超過額	794	688	8,118
退職給付引当金	4,324	3,964	44,208
貸倒引当金	626	1,102	6,400
繰越欠損金	2,216	1,616	22,656
減損損失	2,165	1,618	22,135
システム入替損失	841	896	8,598
その他	2,435	2,015	24,895
評価性引当金	(1,968)	(1,621)	(20,121)
繰延税金資産合計	18,606	16,534	190,226
繰延税金負債：			
その他有価証券評価差額金		92	
繰延税金資産の純額	¥18,606	¥16,442	\$190,226

2009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5,445百万円(55,669千米ドル)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	¥ 422	\$ 4,314
2011	415	4,243
2012	287	2,934
2013	920	9,406
2014	1,671	17,084
2015	744	7,607
2016以降	986	10,081
合計	¥5,445	\$55,669

## 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、2009年2月28日に終了した年度においては14,434百万円(147,572千米ドル)、2008年2月29日に終了した年度においては18,103百万円であります。

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2009年2月28日現在及び2008年2月29日現在の金額は次の通りです。

加盟店に設置したリース物件:

	百万円		千米ドル
	2009	2008	2009
工具器具備品:			
取得価額相当額	¥48,860	¥68,232	\$499,540
減価償却累計額相当額	28,046	47,407	286,740
減損損失累計額相当額	690	511	7,054
期末残高相当額	¥20,124	¥20,314	\$205,746

未経過リース料期末残高相当額:

	百万円		千米ドル
	2009	2008	2009
1年以内	¥ 6,452	¥ 7,702	\$ 65,965
1年超	14,766	13,543	150,966
合計	¥21,218	¥21,245	\$216,931

2009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351百万円(3,589千米ドル)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		
	工具器具備品	ソフトウェア	合計
取得価額相当額	¥27,192	¥734	¥27,926
減価償却累計額相当額	11,697	636	12,333
減損損失累計額相当額	86		86
期末残高相当額	¥15,409	¥ 98	¥15,507

	百万円		
	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

	千米ドル		
	工具器具備品	ソフトウェア	合計
取得価額相当額	\$278,008	\$7,504	\$285,512
減価償却累計額相当額	119,589	6,502	126,091
減損損失累計額相当額	879		879
期末残高相当額	\$157,540	\$1,002	\$158,542

未経過リース料期末残高相当額:

	百万円		千米ドル
	2009	2008	2009
1年以内	¥ 4,834	¥ 3,455	\$ 49,422
1年超	11,324	7,213	115,775
合計	¥16,158	¥10,668	\$165,197

2009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333百万円(3,405千米ドル)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
	2009	2008	2009
減価償却費相当額	¥13,658	¥16,785	\$139,638
支払利息相当額	1,210	1,011	12,371
リース債務	14,434	18,103	147,572
リース資産減損勘定の取崩	377	207	3,854
減損損失	341	425	3,486

2009年2月28日現在において中途解約不可能であるオペレーティング・リース取引に係る未経過リース料は次の通りです。

	百万円		千米ドル
	2009		2009
1年以内	¥ 560		\$ 5,726
1年超	462		4,723
合計	¥1,022		\$10,449

## 17. 関連当事者との取引

2008年2月29日に終了した年度において株式会社ローソン・シーエス・カード(関連会社)との取引は次の通りです。

	百万円		千米ドル
	2009		2009
短期貸付金	¥20,000		\$204,478
銀行借入に関する債務保証	37		378

当社と株式会社ローソン・シーエス・カードとの取引金額は、2008年4月30日に当社が所有していた同社の株式をすべて売却したことに伴い、2008年3月1日から2008年4月30日までの取引金額を記載しております。なお、短期貸付金につきましては、2008年4月30日に全額返済を完了しております。

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。

2009年2月28日に終了した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
	2009		2009
(株)菱食			
仕入債務—買掛金	¥ 6,572		\$ 67,191
仕入	91,630		936,816
(株)フードサービスネットワーク			
仕入債務—買掛金	16,442		168,101
仕入	227,597		2,326,930
(株)サンエス			
仕入債務—買掛金	2,930		29,956
仕入	33,465		342,143

## 18. 1株当たり当期純利益

2009年2月28日現在及び2008年2月29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 期中 平均株式数	円	米ドル
2009年2月28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	<b>¥25,306</b>	<b>99,155</b>	<b>¥255.22</b>	<b>\$2.61</b>
普通株式増加数		<b>88</b>		
潜在株式調整後1株当たり情報	<b>¥25,306</b>	<b>99,243</b>	<b>¥254.99</b>	<b>\$2.61</b>
2008年2月29日現在				
1株当たり情報	¥22,119	103,027	¥214.69	
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	

## 19. キャッシュ・フロー情報

株式会社九九プラス及び株式会社九九プラス関西は、2008年9月5日に株式を追加取得したことにより、当連結会計年度より関連会社から連結子会社となりました。

株式会社九九プラス及び株式会社九九プラス関西の取得時における資産及び負債の内訳は次の通りです。

	百万円 2009	千米ドル 2009
流動資産	<b>¥ 13,529</b>	<b>\$ 138,319</b>
固定資産	<b>13,661</b>	<b>139,669</b>
のれん	<b>3,283</b>	<b>33,565</b>
流動負債	<b>(14,565)</b>	<b>(148,911)</b>
固定負債	<b>(2,039)</b>	<b>(20,847)</b>
少数株主持分	<b>(2,459)</b>	<b>(25,141)</b>
2008年8月31日以前に取得した株式	<b>(5,562)</b>	<b>(56,865)</b>
当連結会計年度に追加取得した株式の取得価額	<b>5,848</b>	<b>59,789</b>
連結子会社の現金及び現金同等物	<b>8,076</b>	<b>82,568</b>
差引：新規子会社取得による収入	<b>¥ 2,228</b>	<b>\$ 22,779</b>

## 20. 後発事象

a. 2009年5月26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80円(0.82米ドル)	<b>¥7,933</b>	<b>\$81,106</b>

## 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2009年2月28日現在及び2008年2月29日現在の連結貸借対照表並びに同日をもって終了する各連結会計年度の連結損益計算書、連結株主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2009年2月28日現在及び2008年2月29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

2009年5月26日

(注)この監査報告書の本文は、LAWSON, INC. Annual Report 2009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 (2009年5月27日現在)

<b>代表取締役社長</b>	新浪 剛史	CEO
<b>取締役 専務執行役員</b>	矢作 祥之	CFO 兼 マネジメントサービスディレクター
<b>取締役 常務執行役員</b>	浅野 学	CCO
<b>取締役</b>	森山 透	三菱商事株式会社 執行役員 生活産業グループCEO補佐
<b>取締役 (社外)</b>	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
<b>常勤監査役 (社外)</b>	中野 宗彦	
<b>常勤監査役</b>	山川 健次	
<b>監査役 (社外)</b>	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
<b>筆頭専務執行役員</b>	川村 隆利	法人戦略管掌
<b>常務執行役員</b>	横溝 陽一	CIO 兼 ITステーションディレクター
<b>上級執行役員</b>	西口 則一	開発本部長
	河原 成昭	社長補佐 兼 株式会社九九プラス代表取締役副社長
	水野 隆喜	中部ローソン支社長
<b>執行役員</b>	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	エンタテインメント・サービス本部長
	中井 一	商品・物流本部長
	今川 秀一	マーケティング戦略グループリーダー
	村山 啓	ヒューマンリソースステーションディレクター
	木島 一郎	法人戦略本部長
	前田 淳	株式会社九九プラス取締役 兼 商品・物流本部本部長補佐
	唐笠 一男	開発本部副本部長
	大山 昌弘	商品・物流本部副本部長

# 会社概要 (2009年2月28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

5,186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」などのフランチャイズチェーン展開

## チェーン全店売上高

1兆5,587億円(2009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(合弁)

## 設立

1975年4月15日

## 資本金

585億円

## 店舗数

国内合計 **9,527** 店舗(連結)

\*1=ローソン単体\*

\*2=ローソンストア100/SHOP99

\*3=グループ合計

### 九州地方

**1,012** 店舗

	*1	*2	*3
福岡	331	-	331
佐賀	58	-	58
長崎	84	-	84
熊本	90	-	90
大分	126	-	126
宮崎	84	-	84
鹿児島	106	-	106
沖縄	133	-	133
<b>計</b>	<b>1,012</b>	<b>-</b>	<b>1,012</b>

### 中国地方

**531** 店舗

	*1	*2	*3
鳥取	87	-	87
島根	82	-	82
岡山	122	-	122
広島	132	-	132
山口	108	-	108
<b>計</b>	<b>531</b>	<b>-</b>	<b>531</b>

### 中部地方

**1,359** 店舗

	*1	*2	*3
新潟	100	-	100
富山	106	-	106
石川	78	-	78
福井	92	-	92
山梨	66	-	66
長野	133	-	133
岐阜	104	6	110
静岡	154	13	167
愛知	328	95	423
三重	84	-	84
<b>計</b>	<b>1,245</b>	<b>114</b>	<b>1,359</b>

### 北海道地方

**498** 店舗

	*1	*2	*3
北海道	498	-	498
<b>計</b>	<b>498</b>	<b>-</b>	<b>498</b>

### 東北地方

**807** 店舗

	*1	*2	*3
青森	162	-	162
岩手	166	-	166
宮城	158	25	183
秋田	142	-	142
山形	56	-	56
福島	93	5	98
<b>計</b>	<b>777</b>	<b>30</b>	<b>807</b>

### 関東地方

**2,866** 店舗

	*1	*2	*3
茨城	101	5	106
栃木	105	-	105
群馬	68	-	68
埼玉	329	43	372
千葉	282	60	342
東京	901	332	1,233
神奈川	487	153	640
<b>計</b>	<b>2,273</b>	<b>593</b>	<b>2,866</b>

### 四国地方

**417** 店舗

	*1	*2	*3
徳島	109	-	109
香川	98	-	98
愛媛	150	-	150
高知	60	-	60
<b>計</b>	<b>417</b>	<b>-</b>	<b>417</b>

### 近畿地方

**2,037** 店舗

	*1	*2	*3
滋賀	123	-	123
京都	201	35	236
大阪	816	119	935
兵庫	497	32	529
奈良	102	2	104
和歌山	110	-	110
<b>計</b>	<b>1,849</b>	<b>188</b>	<b>2,037</b>

## 関連会社の出店情報

上海華聯羅森有限公司 300店舗(2008年12月31日現在)

\*「ローソン単体」には、ナチュラルローソンの2009年2月末日現在の店舗数93店が含まれております。

## 株式情報 (2009年2月28日現在)

### 発行可能株式総数

409,300千株

### 発行済株式の総数

99,600千株

### 株主数

33,358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

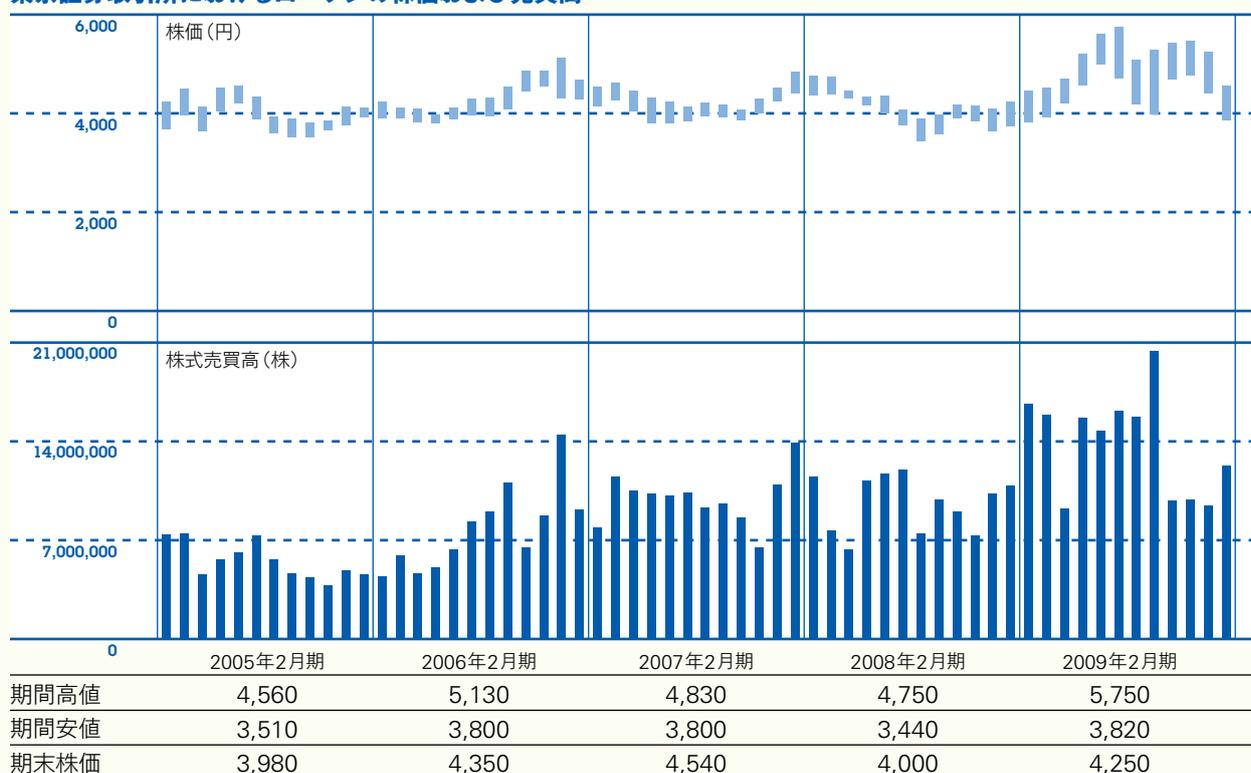
東京都千代田区丸の内一丁目4番5号

### 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)	6,613	6.7
3. 日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	6,031	6.1
4. 日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口4G)	5,035	5.1
5. 丸紅フーズインベストメント株式会社	4,786	4.8
6. 株式会社エヌ・ティ・ティ・ドコモ	2,092	2.1
7. 資産管理サービス信託銀行株式会社(証券投資信託口)	1,185	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505223	1,178	1.2
9. 野村信託銀行株式会社(投信口)	1,038	1.0
10. ステートストリートバンクアンドトラストカンパニー505225	979	1.0

\* 上記の出資比率は自己株式432千株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/>

発行年月 2009年8月

©1975-2009 LAWSON, INC. All rights Reserved.



GREEN STYLE 3.9

B-421-060001

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%含む国産材パルプ70%を配合)

Printed in Japan