

アニュアルレポート 2010

2010年2月期

日本のコンビニエンスストア(CVS)は同質化競争によって飽和しており、もう成長余力がないのではというご質問をよくいただきます。私たちローソンは、客層拡大や海外展開により、国内外市場にはまだ成長余力があると考えており、成長により将来あるべき姿を実現するために、イノベーションを追求します。

WE ASPIRE FOR MORE . . .

ローソンの企業理念および行動指針

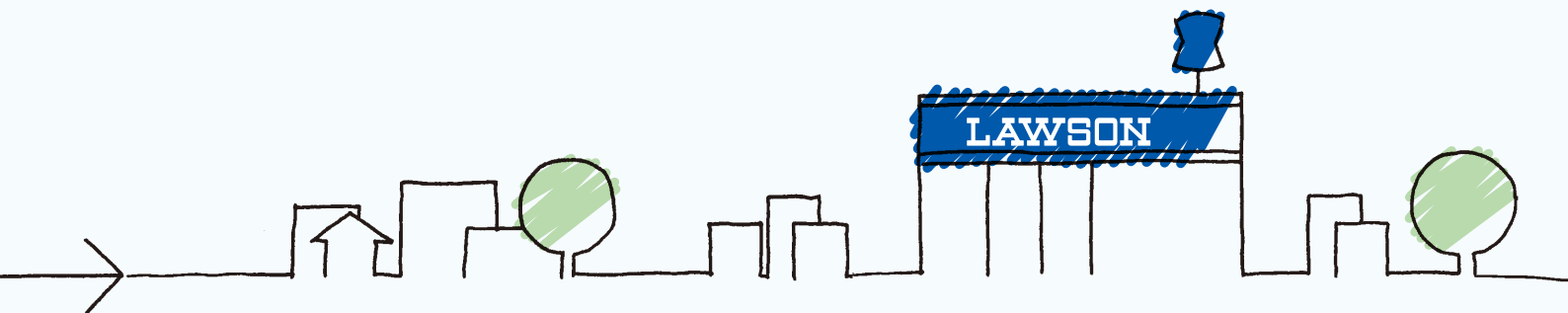
私たちローソンは、すべての企業活動は企業理念に基づくものであると規定し、企業理念の具現化に向け、全社一丸となって邁進しています。そのために、どのような環境の変化があろうとも、共通の価値基準をもって行動します。そして、その価値基準を、自らの行動への問いかけという形で、行動指針として定めています。

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。



見通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、ローソングループ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ください。

また、当社は2008年9月に株式会社九九プラス(以下、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、九九プラスの決算期が3月であったため、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カ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、2009年6月の株主総会で九九プラスの決算期は2月末日に変更されました。2010年2月期の当社業績には、九九プラスグループの2009年2月期第4四半期および2010年2月期(決算変更に伴い11カ月決算)を連結しています。当社の決算は2月末日です。

なお、本アニュアルレポートで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。

なお、当社の連結子会社である株式会社ローソンエンターメディア(LEM)において、元取締役による不正行為が発覚したことにより、少数株主損益を考慮し、2009年2月期の連結業績までさかのぼり修正しています。

目次

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
10	LAWSON FEATURE: 投資家の皆さまからよくある質問
16	CSR(企業の社会的責任)
18	取締役および監査役
20	コーポレート・ガバナンス
22	ローソンエンターメディア元取締役による 不正行為について
23	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

→ IN PURSUIT OF INNOVATION イノベーションの追求

アニュアルレポート2010の特集では、投資家の皆さまからいただく質問にお答えする形で、ローソンが描く成長シナリオを説明しています。ローソンが将来あるべき姿を実現するために、コンビニエンスストア業界の動向をどう見ているのか、自社の業績をどう分析しているのか、また、どのような差別化戦略を遂行し、今後どの分野に注力して企業価値の向上を図るのか、について解説しています。

連結財務ハイライト

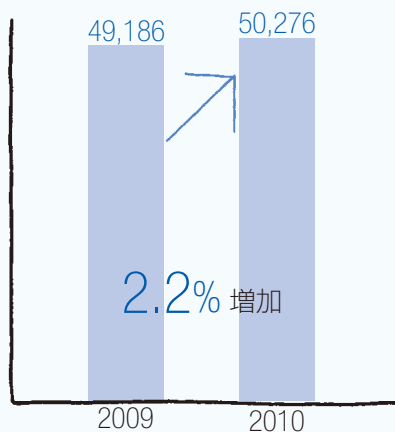
株式会社ローソンおよび連結子会社
2月末に終了した連結会計年度

	単位:百万円			増減率	単位:千米ドル*
	2010	2009	2008	2010/2009	2010
会計年度:					
チェーン全店売上高	¥1,666,136	¥1,558,781	¥1,415,106	6.9%	\$18,630,616
営業総収入	467,192	349,476	301,177	33.7%	5,224,108
営業利益	50,276	49,186	46,610	2.2%	562,183
税金等調整前当期純利益	29,875	40,271	38,135	-25.8%	334,060
当期純利益	12,562	23,807	22,119	-47.2%	140,467
1株当たり情報 (単位:円、米ドル):					
当期純利益	¥127	¥ 240	¥ 215	-47.1%	\$ 1.42
年間配当金	160	160	110	-%	1.79
会計年度末:					
総資産	¥ 448,132	¥ 436,096	¥ 397,108	2.8%	\$ 5,010,981
純資産	198,136	201,167	188,574	-1.5%	2,215,543
経営指標:					
自己資本当期純利益率(ROE)	6.5%	12.5%	11.6%	-6%ポイント	
配当性向	126.3%	66.6%	51.2%	59.7%ポイント	
店舗情報:					
日本国内期末店舗数(単位:店)	9,625	9,527	8,587	1.0%	
加盟店	8,527	8,362	8,148	2.0%	
直営店	1,098	1,165	439	-5.8%	

*米ドル金額は、読者の便宜のため、2010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=89.43円で換算しています。

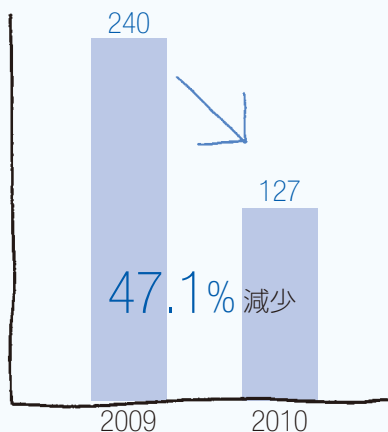
営業利益

(百万円)



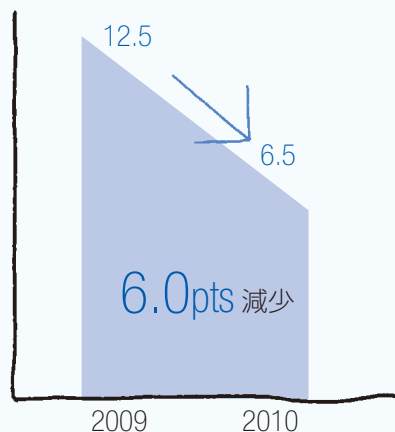
1株当たり当期純利益

(円)



ROE

(%)



既存店売上高の苦戦を構造改革による荒利益率改善と、販売費及び一般管理費の抑制によりカバーし、連結営業利益は前期比2.2%増の502億円となりました。一方、子会社の株式会社ローソンエンターメディアの元取締役による資金の不正流出による特別損失を計上したため、1株当たり当期純利益とROEについては、前期を大きく下回りました。なお、経営目標として、2020年までにROE15~20%の達成を目指しています。

トピックス

「驚きの商品開発プロジェクト」スタート

2009年7月より、弁当・おにぎり・パスタ・デザートで「驚きの商品開発プロジェクト」をスタートさせました。「驚きの商品開発プロジェクト」では、原材料の一括大量仕入や為替リスクのコントロール、製造工程での新技術の導入などのイノベーションを通じて商品価値を高め、お客さまに「驚き」を提供することを目指します。

新ブランド「Uchi Café SWEETS (ウチカフェスイーツ)」大ヒット

オリジナルデザートの新ブランド「ウチカフェスイーツ」は、「驚きの商品開発プロジェクト」の一環として、今までのコンビニデザートのイメージを変える商品の発売を開始しました。代表商品のひとつ「プレミアムロールケーキ」は、ヨーロッパで開催された世界的な食品のコンテスト2010年度「モンドセレクション」製菓部門において、「金賞」を受賞しました。CVS*のオリジナルチルドデザートが、「モンドセレクション」を受賞するのは国内では初めてのことで。



新ブランド「パスタ屋」が始動

新たなパスタブランド「パスタ屋」では、原材料の調達方法の見直しや、新製法を取り入れたパスタ専用製麺機を全国の製造工場に導入するなどのイノベーションにより、これまでよりも具材やソースの量を増量し、もちもち食感の生パスタを使用するなど、専門店に負けない自信作をお客さまに提供しています。



会員カード1,100万枚を突破

会員カード「マイローソンポイント」「ローソンプス」は、お客さまから高い支持をいただき、2010年2月末現在で登録枚数が1,100万枚を超えました。カードホルダーのお客さま向けにキャンペーンなどを展開し、ロイヤルカスタマー化を図っていきます。なお、2010年3月には、共通ポイントプログラム「Ponta (ポント)」に参画し、より利便性の高いサービスを提供してまいります。

地域に密着した取り組み推進

地域に密着した取り組みでは、その地域の嗜好にあった商品を各地で採用しているほか、地元の食材を使った商品開発などを行っています。また、一部店舗では、販路拡大と情報発信を目的として、店内に各県の名産品を並べたアンテナショップを設置しています。なお、2010年4月末現在、31道府県2市と包括的な協定を締結しています。

環境への取り組み強化

環境に対する取り組みは、ローソンの重要な課題と位置づけています。2009年6月以降の新店では、店内照明や看板をLEDに切り替えています。また、SV**などが店舗巡回時に利用する社有車については、電気自動車の導入を開始したほか、一部店舗で充電設備を設置するなど、積極的に環境への取り組みを進め、社会との共生を図っています。



* CVS=コンビニエンスストア
** SV=スーパーバイザー (経営指導員)

ステークホルダーの皆さまへ

イノベーションの追求—中長期的に持続可能な成長へ

将来あるべき姿を実現するために、2010年度は飛躍への準備として重要な1年と位置づけています。FC加盟店運営力の基盤である「3つの徹底」*の継続はもちろんのこと、共通ポイントカードデータの活用や、次世代ITシステム「PRISM(プリズム)」による業務改革の推進、そして生鮮、ヘルスケア、店内調理、海外など業界No.1を目指すことができるセグメントに経営資源を集中し、中長期的に持続可能な成長を目指します。

*「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圈)のお客さまに合った品揃え、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項目で定義されます。



新浪 剛史

代表取締役社長 CEO

2009年度の振り返り

2009年度の業績については、連結営業利益が前期比2.2%増の502億76百万円となり、連続営業利益ベースで7期連続の増益を達成することができました。

消費者心理の低迷、小売業態間の低価格競争や大手コンビニエンスストア(CVS)同士の同質化店舗による出店競争の影響などを受け、既存店売上高前期比は95.9%にとどまりましたが、総荒利益率は2008年度の原材料市況高騰の反動や、主に2009年度下期より効果があらわれた構造改革の寄与により、前期比0.3%ポイント改善の30.4%となりました。

また、既存ITシステムの合理化によりITコストを削減したこと、ROI(投資収益率)の考え方にに基づき、投資対効果が低い広告宣伝費を削減したことなどコスト削減に努めた結果、販売費及び一般管理費については、計画より低く抑えることができました。さらに、株式会社ローソン・エイティエム・ネットワークスや、株式会社九九プラスなどの連結子会社の業績が好調に推移したことも、連結営業利益の増加に貢献しました。

なお、2010年2月に公表した当社の連結子会社である株式会社ローソンエンターメディアの元取締役による資金の不正流出に伴い、2009年度の業績について多額の特別損失を計上するに至り、株主および投資家の皆さまをはじめ、ローソンに関わるすべてのステークホルダーの皆さまに多大なご迷惑とご心配をおかけしたことを、心よりお詫び申し上げます。この事態を厳粛かつ真摯に受け止め、当社のみならず関係会社も含めたローソングループ全体で、コーポレート・ガバナンスおよびコンプライアンスを一層強化することで再発防止に取り組んでいきます。本件の経緯と対策につきましては、22ページにて詳細を説明しています。

2009年度に実施した経営施策

- FC加盟店支援の推進と運営力の強化
- 消費の二極化に対応した商品開発
- 構造改革による荒利益率の改善
- 次世代ITシステム「PRISM(プリズム)」の導入
- 生鮮CVS事業の推進

2009年度に行った取り組みを2010年度も継続するため、詳細については2010年度重点施策の中で説明します。

2010年度の重点施策

ローソンは従来型店舗の出店数を重視するのではなく、既存店の強化策を通じて既存店荒利益高が増加し、FC加盟店オーナーの収益が改善することを第1の目標とし、中期的に持続可能な成長に向けて先行投資を継続して行ってきました。

既存店強化については、FC加盟店オーナーの運営力のレベルアップをベースに、「カードデータの分析」によるお客さまニーズの把握、原材料調達での付加価値向上による「高付加価値商品の開発」、次世代ITシステム「PRISM(プリズム)」による「販売機会ロスの可視化」などの施策を有機的にむすび、マチ(地域)のお客さまのニーズに合った品揃えを実現することが重要となります。

さらに、「新規フォーマットの展開」「海外出店」などにより、企業としての成長を追求していきます。

FC加盟店オーナーの運営力向上

2003年度より実施しているミステリーショッパー制度は、公平な定量評価基準としてFC加盟店オーナーの間で定着しています。ミステリーショッパーの評価を店舗運営の基準とすることは、私が社長に就任してから言い続けている「3つの徹底」をFC加盟店オーナーが常に意識することになり、店舗運営力の向上にもつながっています。

ミステリーショッパーの評価が高い店舗では、次世代ITシステム「PRISM(プリズム)」の理解度が高く、「PRISM(プリズム)」を積極的に活用しており、「ローソンストア100」「生鮮強化型ローソン」「ナチュラルローソン」などの複数フォーマットを運営するだけの実力を備えています。当社のFC加盟店オーナーの運営力向上は、当社の差別化戦略である複数フォーマットのFC化推進の鍵を握る重要なポイントとなります。

カードデータの活用

当社のオリジナルポイントカードは、2010年2月末時点で登録枚数が1,100万枚を超え、売上高に占める会員売上比率も約20%となるなど、各店舗が属する小商圏のお客さまのニーズを把握するのに十分なデータ数となりました。これにより、購買データの分析を商品開発や店舗での品揃えに活かしていきます。また、2010年3月より共通ポイントプログラム「Ponta(ポインタ)」に参画し、他の参加企業と合計で2,000万枚以上のカード枚数となり、さらにお客さま

にとってお得なサービスの提供が可能になるとともに、他の参加企業と共同で、より広範なマーケティング分析や販売促進施策を推進することが可能となります。

高付加価値商品の開発

当社は、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が可能な食事形態)の分野で原材料調達から付加価値を創出するため、専門部隊である原材料仕入部を設置し原材料調達における関与を高めるとともに、この分野での人材の確保と教育に注力してきました。2009年度は、事業パートナーである三菱商事株式会社などとの協力関係をさらに深め、原材料調達におけるリスク管理により、高品質の食材を割安な価格で調達することが可能となり、「驚きの商品開発プロジェクト」(3ページのトピックスを参照)の立ち上げにもつなげることができました。

今後、当社が関与する原材料の範囲を広げ、原材料調達での付加価値を商品の質と価格設定に活かした商品を開発していきます。

発注業務改革の推進

当社が抱える課題として、お客さまが来店する流れを読みきれず、過去の販売実績をもとに仕入数を決める「補充発注」がまだ多いため、「販売機会ロス」*が発生していることがあげられます。これまでの基幹ITシステムでは、「販売機会ロス」を定量化できず、比較的把握しやすい「廃棄ロス」**の削減に偏ってしまい、お客さまが十分に満足できる品揃えができていませんでした。

2009年度下期より導入した次世代ITシステム「PRISM(プリズム)」では、カードデータ分析を品揃えに活用することが可能になるとともに、「販売機会ロス」が可視化され、よりお客さまのニーズに合った品揃えの具現化ができるようになりました。2010年度より、「PRISM(プリズム)」による業務改革を推進し、「補充発注」から「計画発注」***へとFC加盟店オーナーの発注に対する考え方を変えていきます。これにより、加工食品や非食品については、今までの欠品してから発注するという悪循環を断ち切り、また中食については「廃棄

ロス」と「販売機会ロス」の両ロスを削減し、荒利益率が高い中食の売上を増加させることができます。結果として、FC加盟店オーナーの収益改善につながると考えています。

* 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。
 *** お客さまが欲しい商品を予測し必要な量を十分に確保する発注思想。

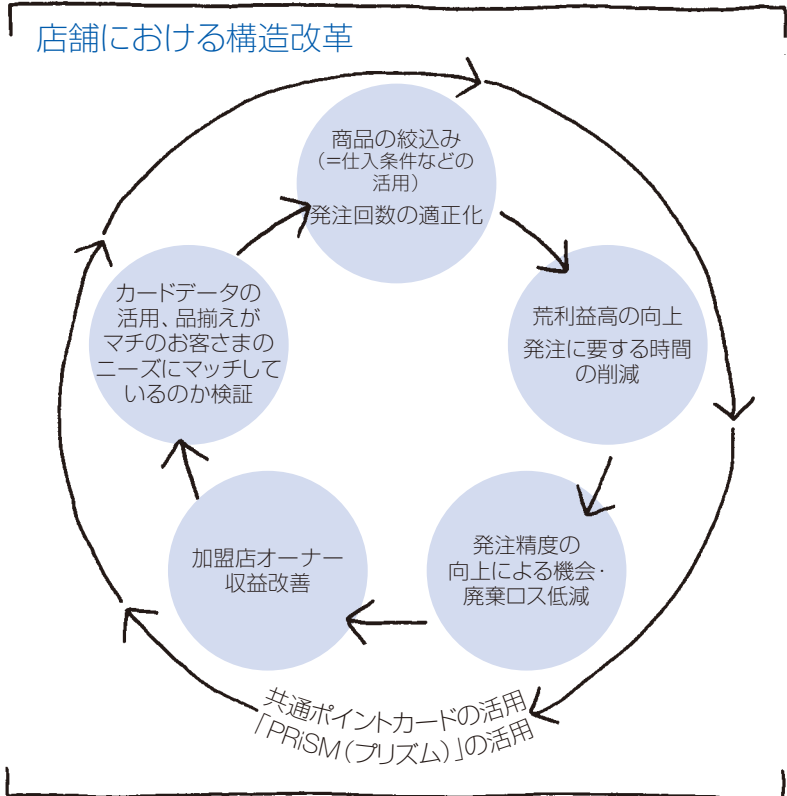
生鮮強化型フォーマットの積極展開

当社の子会社である株式会社九九プラスが運営する「ローソンストア100」は、「徒歩圏で生鮮食品を買いたい」という主婦や中高齢者層のニーズをつかみ、好調な業績の推移を示しています。また、「ローソンストア100」については、2009年度下期よりFC化を本格的に推進しています。2010年度においては、新規出店と同時にFC化も加速させ、生鮮CVS事業へ積極的に投資していきます。

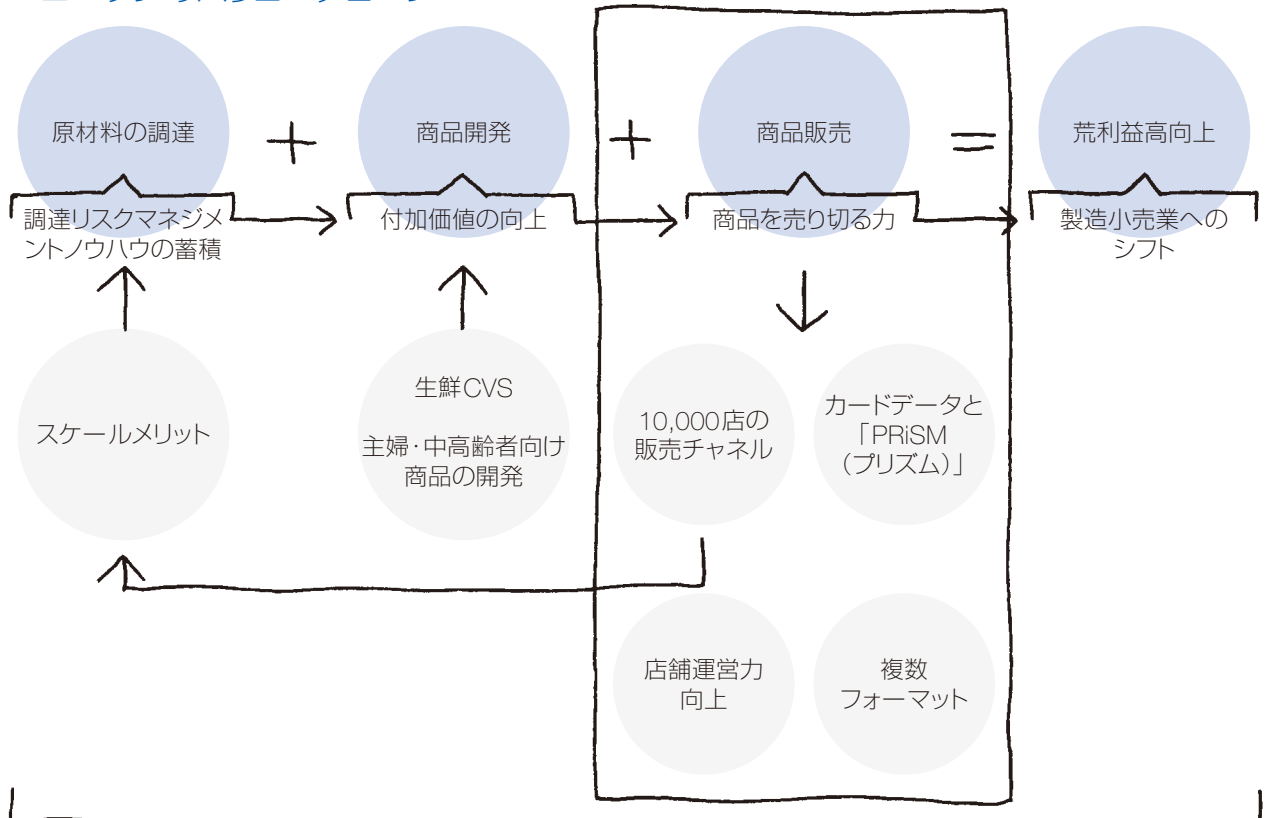
また、当社が運営する従来型「ローソン」の改装フォーマットである「生鮮強化型ローソン」については、2010年2月末現在、800店を超えるまでに成長しており、2010年度においても、適切な立地に応じて引き続き生鮮強化の改装を積極的に行い、既存店収益の改善を図る考えです。

新たなイノベーションと海外出店の推進

当社は、「店内調理型ローソン」や「ヘルスケア強化型ローソン」など、新しいイノベーションを取り入れたフォーマット



ローソンのバリューチェーン



の展開に加え、海外事業についても新たな展開を検討しています。現在、約300店を展開する中華人民共和国の上海市に加え、2010年度は新たに重慶市での出店を開始します。

2020年度に向けた中長期成長ビジョン

ローソンは、中長期的に持続可能な成長を目指しています。そのためには、マチ(地域)のお客さまのニーズに合った品揃えを実現し、競合他社との差別化を図ることが重要です。競合他社との差別化を図るために、製造小売業****へとビジネスモデルを転換すること、マチ(地域)のニーズに応えられる複数の店舗フォーマットを展開すること、FC加盟店オーナーによる運営力を改善することの3点に重点的に取り組みます。

**** 製造(開発)から販売までを単一の業者が行う業態のことを製造小売業とよぶ。

製造小売業へのシフト

商品開発力の向上と荒利益率の改善を同時に達成するには、小売業におけるバリューチェーン上の川上領域である原材料調達において、いかに付加価値を確保できるかが重要

になると考えます。また、川下領域においては、着実に会員数を伸ばしている共通ポイントカードの購買データ分析と、グループ10,000店舗近くの規模に達した販売チャネルにおいて商品売り切る力が重要であり、これらが原材料起点での商品開発を可能にしています。川上と川下における取り組みが好循環をもたらすことこそが、製造小売業として既存の小売業の範疇だけでは得られない、収益性の向上につながるのです。

複数フォーマット

1)「ローソンストア100」・「生鮮強化型ローソン」

生鮮CVS「ローソンストア100」については、従来型CVSが出店できなかった立地、かつ生鮮や惣菜、日配食品に対するニーズが高い住宅立地において十分な出店余地が残っており、三大都市圏や政令指定都市を中心に出店を加速していきます。

また、従来型CVSの改装フォーマットである「生鮮強化型ローソン」は、生鮮食品の導入に適切な立地にある既存店を前提に、ミステリーショッパーの評価が高く運営力の高い店舗から改装を進めていく考えです。

2)ヘルスケア強化型ローソン

ドラッグストアチェーンを展開する株式会社マツモトキヨシホールディングスとの提携により、登録販売者制度を活用した一般用医薬品(OTC薬)の販売が可能となるだけでなく、販売ノウハウなども蓄積できており、今後さらなる規制緩和に備えた体制を構築していきます。また、同社とは、ドラッグストアとCVSを融合させた、新たな店舗フォーマットの開発も進めます。

さらに、調剤薬局チェーンのクオール株式会社とは、調剤薬局と健康志向CVSフォーマット「ナチュラルローソン」を融合させた「調剤併設型ローソン」の展開を進めます。

3)店内調理強化型ローソン

CVSの強みのひとつであるマチと店舗の距離の近さ、つまり立地の良さを活かすために、お客さまのニーズが高い「できたて弁当」の取り組みを強化します。店内で調理した弁当や惣菜類をお客さまに提供するシステムを導入し、同業他社との差別化を図る考えです。

海外展開

海外については、店舗の収益性を重視しながら、私たちが成長市場と捉えている中国をはじめ、アジア各国での展開

を視野に入れています。2010年度は、上海に続いて、中国西南部最大の商業中心地である重慶に出店します。今後、私たちは、14年にわたる上海での事業経験を通じて蓄積してきた、日本型CVSモデルの基礎となるベンダーネットワークとFCシステム確立のノウハウを、他のエリアでの展開にも活用していく考えです。

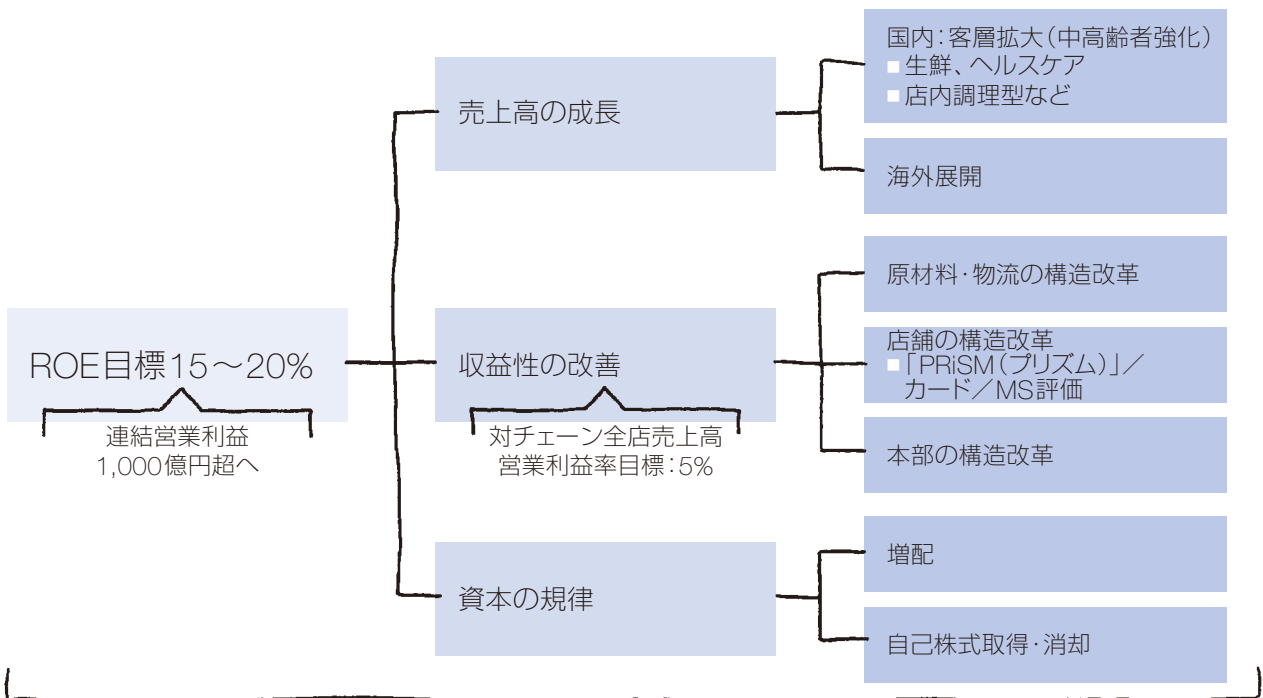
中期的に持続可能な成長へのこだわり

当社は、同業他社が展開する同質化店舗の出店競争に歩をあわせることなく、独自の戦略を遂行することで、これまで7期連続で連結営業利益の増益を達成してきました。過去2回の中期経営計画「ローソンチャレンジ2004」「ローソンチャレンジ2007」では、事業の再構築やミステリーショッパーなどをはじめとする既存店の運営力強化の仕組みづくりとともに、今後の成長分野と位置づけた複数の店舗フォーマットの開発および展開や、ローソンの次の成長を牽引する人材育成に対して、積極的に経営資源を投入してきました。

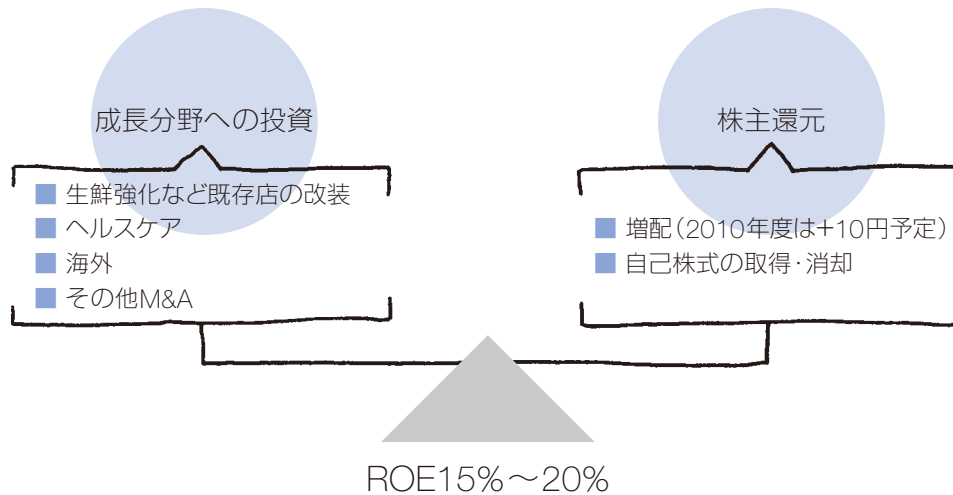
今後、中長期的に持続可能な成長を実現するためには、将来の収益の源泉となる成長分野の見極めや人材育成に対して、さらなる先行投資が重要な鍵となります。このように、私たちが同業他社と異なる成長戦略や施策に取り組

2020年までの価値創造の道筋

製造小売業として世界No.1の小商圈型小売チェーンに



キャッシュ・フローの配分



んでいるのは、20~30代の男性をターゲットとした従来型CVSがすでに飽和状態にあり、資源の有効活用という観点から見ても同質化した店舗同士の出店競争が今後、社会的にも容認されなくなるとの考えに基づいています。私たちが業界No.1になる可能性があるセグメントは、生鮮食品やヘルスケア、店内調理といった従来型CVSに無い機能や、新しい市場である海外展開であると考えており、こうしたセグメントに経営資源を集中させていきます。

資本の規律を重視し株主還元を推進

ローソンは中長期的な経営目標として、ROE15~20%の達成を掲げています。ROEを向上させるために、ローソンでは資本の規律に基づき、フリー・キャッシュ・フローの使途を真摯に考え経営を行っています。出店や改装などの設備投資、新規事業への参入やM&Aなどへ経営資源を投入する際には、ROI(投資収益率)の基準を重視し投資効率を最大化できることを前提に投資を判断しています。

また、当社が創出するフリー・キャッシュ・フローについては、成長分野への投資と株主還元をバランス良く配分し、最適な資源配分となるようバランスシートマネジメントをしています。今後も設備投資の効率を高めることで、さらにフリー・キャッシュ・フローを創出し、増配や自己株式の取得・消却の実施を検討していきます。

2010年度、当社は従来型ローソンの出店から、1店舗当たりの投資コストが従来型の約半分に抑えられる生鮮CVS「ローソンストア100」へ出店をシフトさせることで、将来の

成長に向けての投資と株主還元の原資となるキャッシュ・フローを創出させる考えです。2010年度の配当金については、前期比10円増配の1株当たり170円とし、株主還元を強化する予定です。

社会との共生

私はローソンが、社会と共生していく会社となることが大変重要であると考えています。社会と共生するためには、本業を通じて社会に貢献し、その評価として利益を得て事業を継続していく正のサイクルを持続していくことが必要であり、それが企業価値の向上にもつながります。企業価値を向上させるためには、「経済リターンの最大化」と「社会への貢献の最大化」という2つの概念を共存させることが、企業に求められています。

私たちローソンは、社会との共生および持続可能な成長による企業価値の向上を目指し、環境分野へも積極的に取り組んでいきます。

今後とも、当社の株主をはじめとするステークホルダーの皆さまには、さらなるご支援のほど、よろしくお願い申し上げます。

2010年7月

代表取締役社長 CEO

新浪剛史

LAWSON FEATURE:

投資家の皆さまからよくある質問

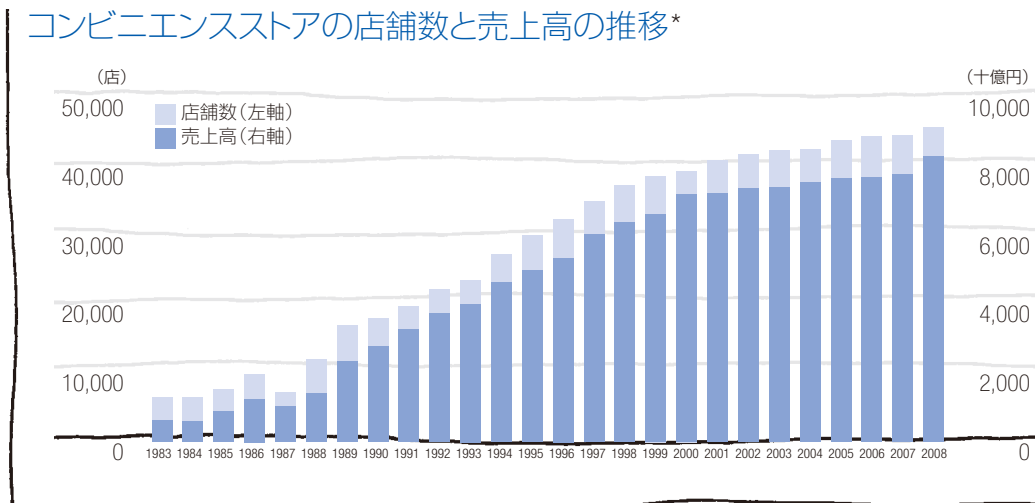
Q 日本国内のCVS市場は飽和しているという見方について、どう考えていますか？

A イノベーションにより新たなお客さまに対応できるフォーマットに変化させることで、客層を拡大し成長することが可能と考えています。

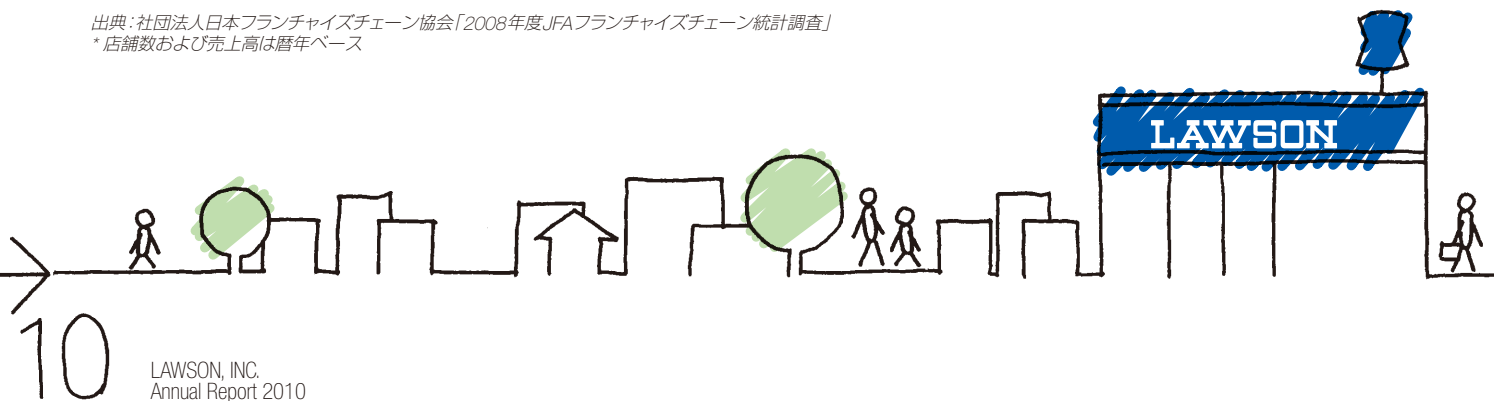
CVSの店舗数は、日本国内で約45,000店となり、大半のCVSが20～30代の男性を主要顧客層としています。また、同業他社の中には、未出店エリアにおける出店可能性を主張する向きもありますが、その場合の出店可能性の残る地域の多くは地方都市で、その人口は減少傾向にあります。さらに、スーパーやGMSなどの他業態も存在していることから、従来型の店舗については、新店をドミナント出店しても高い収益性を上げられるような出店余地は少ないと私たちは見えています。

このように、従来型CVS業態に限ると、少子高齢化という日本の人口動態の変容に対応できず、出店余地に限界がある中で同質化した出店競争を行っているため、市場が飽和になっていると見えています。一方で、イノベーションによりフォーマットを女性や中高齢者など新たなお客さまに対応できるものに変化させていくことで、客層を拡大し成長することは可能と考えています。

コンビニエンスストアの店舗数と売上高の推移*



出典：社団法人日本フランチャイズチェーン協会「2008年度JFAフランチャイズチェーン統計調査」
* 店舗数および売上高は暦年ベース

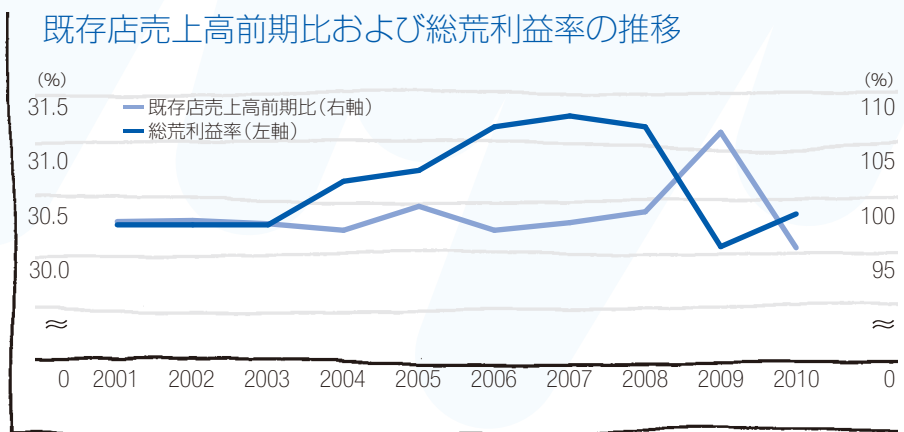


Q 2009年度の既存店売上高伸び率がマイナスになっている理由について、教えてください。

A taspo効果の反動、冷夏、デフレの他、CVS同業他社の同質化店舗の出店競争の影響も受けました。

2009年度の前に、2008年度の既存店売上高伸び率が好調だった背景についてご説明します。2008年度は、taspo(たばこ自動販売機用成人識別カード)の導入効果により、taspoを持たない人がたばこを買うために来店するという現象が起きました。その際に、ソフトドリンクやカウンター・ファストフードの「ついで買い」が起きました。また、夏場の猛暑でソフトドリンクを中心に売上が増加したことなど、外部環境の特殊要因を背景に、既存店売上高伸び率が6.5%と大変好調に推移しました。

一方、2009年度は、2008年度のtaspo効果の反動、冷夏により夏物商材が不振に陥ったこと、リーマンショック以降の景気低迷によるデフレーションが一層進行し悪影響を受けたこと、CVS同業他社の同質化店舗の出店競争の影響を受けたことなどにより、既存店売上高伸び率がマイナスとなりました。



Q 2009年度、荒利益率が向上した要因について教えてください。

A 構造改革を遂行した結果、2009年度の当社の荒利益率は30.4%と前年を0.3%ポイント上回り、CVS業界の中では高い上昇幅を示すことができました。

荒利益率の向上については、2008年度に原材料市況が高騰したことの反動による改善が一部ありました。それ以上に、当社オリジナル商品である中食の原材料調達について直接調達の比率を高め付加価値を創出したことや、ナショナルブランド商品が多数を占める加工食品および非食品について計画発注を推進し中間流通在庫の削減に努めたこと、さらに、常温物流の配送回数の削減などにより、物流効率をより一層改善するなど、商品が店舗に運ばれるまでのプロセスについて構造改革を実施したことが主な要因です。これら構造改革を遂行した結果、2009年度の当社の荒利益率は30.4%と前年を0.3%ポイント上回り、CVS業界の中では高い上昇幅を示すことができました。2010年度は、さらなる構造改革の推進により、引き続き荒利益率改善の効果がでてくると見ており、荒利益率は30.9%と前年を0.5%ポイント上回る計画です。



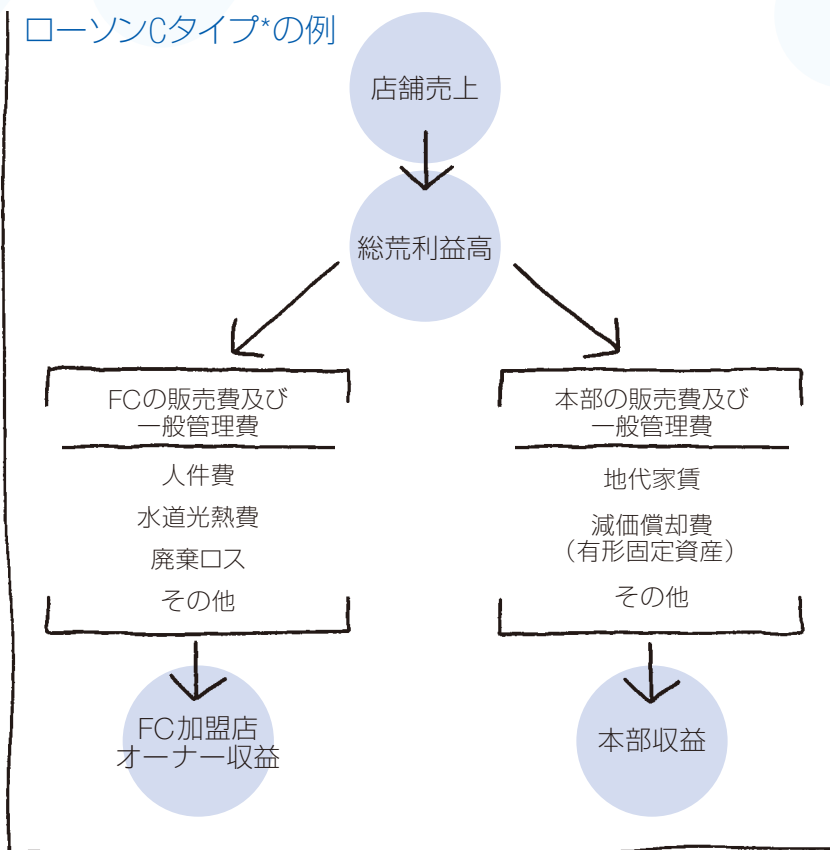
Q FC加盟店オーナーの収益改善がローソンの収益向上につながるのなぜですか？

A 当社のFCシステムは、店舗段階での総荒利益高をFC加盟店オーナーとCVS本部とで分配しているからです。

当社のFCシステムは、店舗段階での総荒利益高をFC加盟店オーナーとCVS本部とで分配しています。したがって、店舗段階での総荒利益高を向上させることは、FC加盟店オーナーとCVS本部の収益を高めることにつながります。ローソン(単体)のFC店舗比率は約97%となっており、FC加盟店オーナーの収益動向が当社業績に与える影響が大変大きいものとなります。そのため、当社はミステリーショッパーを行いFC加盟店の運営力強化を支援するほか、年間延

べ約60回に及ぶ本部経営陣とFC加盟店オーナーとの対話によるFC加盟店オーナーのモチベーションアップに努めています。さらに、次世代ITシステムの導入による業務改革の推進、ポイントカードを活用した販売促進の支援、ミステリーショッパー高ランクオーナーに対する店舗の置き換え支援など、加盟店収益の改善につながる支援を行っています。

ローソンCタイプ*の例



* 契約タイプの詳細は31ページをご参照ください。

Q ローソンのCVS業界でのポジショニングおよび他社との差別化について教えてください。

A イノベーティブな経営戦略を実行することこそが当社の差別化戦略であると確信しています。

当社の店舗数およびチェーン全店売上高は、CVS業界で2番目の規模であり、業界で初めて全国展開を行ったという特徴があります。また、ROI(投資収益率)を重視したキャッシュ・フロー・アロケーションを行っており、従来型CVS店舗の出店投資よりも、客層拡大に資する複数フォーマットや新規事業、人材育成などR&D要素の高いイノベーション分野への先行投資を優先しています。さらに、同業他社に先駆けて、自己株式取得・消却、そして増配を継続的に実施しています。こうしたイノベーティブな経営戦略を実行することこそが、CVS業界における当社のポジショニングであり、当社の差別化戦略であると確信しています。

Q 「プレミアムロールケーキ」が大ヒットしたと聞きましたが、その理由はどういうところにあるのでしょうか?

A イノベーションを通じて商品価値を高め、お客さまに“付加価値=驚き”を感じていただいたことが、成功につながりました。

当社では、お客さまの低価格志向に対応した商品に加えて、価格より付加価値を重視するお客さまのニーズに応えるべく、「驚きの商品開発プロジェクト」を立ち上げました。「驚きの商品開発プロジェクト」は、為替リスクのコントロールに基づく原材料の一括大量仕入や、製造工程での新技術導入などイノベーションを通じて商品価値を高め、お客さまに“付加価値=驚き”を感じてもらうことを目的としています。この取り組みがお客さまから高く評価されたことが、「プレミアムロールケーキ」の成功につながりました。「プレミアムロールケーキ」は、乳業メーカーと協力し牛乳から作った3種類のクリームを混合して純生クリームを開発するなど、原材料にこだわっています。

原材料を大量に一括購入しても原材料余剰リスクが少ないのは、当社グループの9,500店を超える販売チャネルですべて売り切る力があるからです。私たちは、こうした仕組みをさらに進化させ、製造小売業へとビジネスモデルを転換させていく考えです。



プレミアムロールケーキ



ダブルポークステーキ重

スタミナ牛焼肉弁当



Q 同業他社の海外店舗数が増えている一方で、ローソンはなぜ、上海のみの出店にとどまっているのか教えてください。

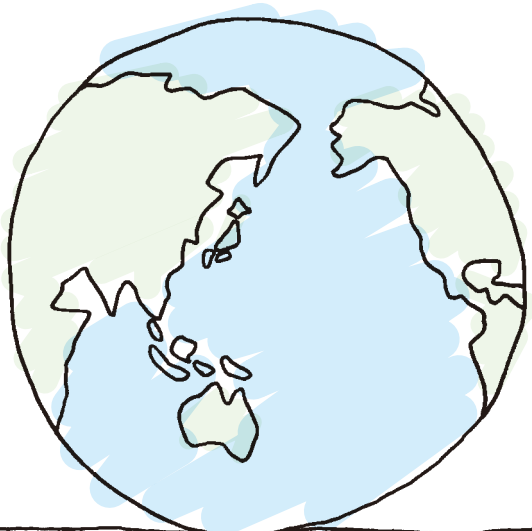
A 海外での出店についてもROIの考え方を重視し、また、FCビジネスを前提として、上海以外の地域についても展開していく考えです。

ローソンは1996年に上海に出店してから、パートナー会社との合併事業により300店を出店し、2006年度に営業利益の黒字化を果たしています。海外の出店においても、やみくもに店舗数を増やすのではなく、ROIの考え方を重視し、また、FCビジネスを前提とし、展開していく考えです。この考えのもと、中国およびアジアを成長市場として注目し、2010年4月には重慶市に会社を設立し、また、アジアの複数国への進出も具体的に検討しています。

上海での事業を通じて蓄積してきた、日本型CVSの強みであるベンダーネットワークとFCシステムの確立のノウハウを、中国の他の大都市あるいはアジア各国でも活かし、ローカルパートナーとのアライアンスを検討しつつ、海外事業を推進すべく調査を行っています。



なお、ローソンは多様化する社会への対応の一環として、新入社員のうち、およそ1/3を外国人留学生となるよう採用を進めています。



Q 生鮮食品の品揃えを強化した店舗について、特徴と強みを教えてください。

A 生鮮CVSフォーマット「ローソンストア100」は、適量小分けの生鮮食品や惣菜を含む日配食品などミニスーパー的な商品を、シングルプライス(105円など)で提供し、主婦・中高齢者層、世帯人数の少ない家庭のニーズに応えています。

生鮮CVSフォーマットの「ローソンストア100」は、スーパーマーケットの幅広い品揃え、100円ショップの分かりやすい均一価格(税込105円)、コンビニエンスストアの利便性というメリットを兼ね備えており、単身者・主婦を中心にお子さまから高齢者まで幅広い層のお客さまのニーズに応えています。また、プライベートブランド「バリューライン」を中心に、安全・安心でお客さまにとっての適量・小分けを考えた価値ある商品をシングルプライスで提供しています。なお、店舗数は着実な伸びを示し、業績も順調に推移、連結営業利益にも大きく貢献しています。

「生鮮強化型ローソン」については、従来型ローソンの商圈にある店舗が周囲の同業他社との競争にさらされている場合、生鮮食品などの客層拡大用商品の品揃えを導入・強化することで他社との差別化が図られ、既存店の活性化効果が見られます。



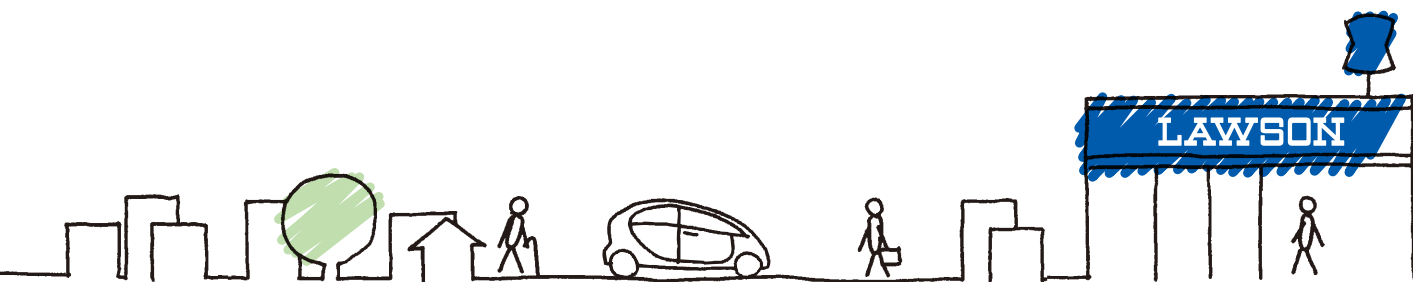
ローソンストア100

Q 次世代ITシステム「PRiSM(プリズム)」について教えてください。

A 「PRiSM(プリズム)」の導入により、共通ポイントカードの購買データの分析をもとにした商品の絞込みと計画的な発注、販売機会ロスと廃棄ロスの極小化など、お客さま起点の商品発注の考え方に基づいた店舗運営が可能となります。

当社のインフラ基盤を担っている基幹ITシステムは、店舗と本部間の情報伝送や、取引先と当社の発注データのやりとりなどを円滑にし、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構築を可能としています。

CVS大手は、約7年に1回の頻度でITシステムの入替えを行っています。当社では2009年度下期に、基幹ITシステムを全面刷新しました。この次世代ITシステムを「PRiSM(プリズム)」と呼んでいます。「PRiSM(プリズム)」の導入により、共通ポイントカードの購買データの分析をもとにした商品の絞込みと計画的な発注、廃棄ロスと販売機会ロスの極小化、お客さま起点の商品発注の考え方に基づいた店舗運営が可能となり、FC加盟店オーナーの業務改革を促進します。



CSR (企業の社会的責任)

ローソンは豊かな地球の恵みを次世代に引き継ぐため、低炭素社会の構築に取り組んでいます。たとえば店舗での電気使用を削減するために各種実験を行うほか、店舗巡回車などの業務用社有車に電気自動車の導入を開始するなど様々な活動を行っています。また、ローソングループ全体で地球環境保全を推進するため、新たに「ローソングループ環境方針」を制定しました。

基本理念

私たちローソングループは、豊かな地球の恵みを次世代へ引き継ぐため、常に環境に配慮した事業活動を行うとともに地域社会との共生と持続可能な発展に向けて積極的に行動します。

方針

1. 低炭素社会の構築に向けて
地球温暖化防止に向けて、事業活動における省エネルギー、省資源、廃棄物の削減に取り組みます。
2. 商品・サービスなどの開発における配慮
原材料の調達から販売、廃棄までの全ての段階において、自然環境や地域社会への影響を十分に配慮します。
3. 社会貢献活動への積極的な参画
地域社会の一員として緑化・美化活動に取り組むなど、社会貢献活動への積極的な参画を進めます。
4. 継続的な改善の実施
環境マネジメントシステムを活用し、目的・目標を定め、継続的な改善により環境保全に努めます。
5. 法令などの順守
環境保全活動に関連する諸法規および自ら定めたルールを順守します。
6. コミュニケーションの推進
教育の推進により環境保全に対する意識の向上を図るとともに、ステークホルダーとのコミュニケーションを推進します。

2010年6月

2009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・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	新規出店527店中486台導入(導入率92.2%)	○
		新規店舗の90%に調光システムまたはLED照明器具の導入	新規出店527店中500店導入(うちLED照明270店、導入率94.9%)	○
	配送車輛エコドライブの推進とエコタイヤ導入促進によるCO ₂ 排出量削減	1店舗当たりのCO ₂ 排出量2007年度比4.0%削減(▲364kg-CO ₂ /店)	1店舗当たりのCO ₂ 排出量2007年度比10.9%削減(▲991kg-CO ₂ /店)	○
	社有車①エコ&セーフティドライブの推進②電気自動車の導入によるCO ₂ 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	①年間実績比7.1%改善(目標比96.7%) ②電気自動車導入38台(3月末で40台導入)	△
	店舗機器の省電力化による電気使用量の削減	新店舗機器の年度内導入電力消費量(326kW/店・月)の削減	新店舗機器の入れ替え全店完了(累計8,607店)	○
	地球温暖化防止(CO ₂ 排出量の削減)の全社推進	①CO ₂ 排出量のデータベース構築②省エネ店舗モデルの構築	①外部委託によるデータベースの構築決定 ②冬期効果検証の実施・追加施策の検討	△

項目	取り組み項目	目標	達成状況	達成度
省資源	レジ袋総使用量の削減	①お客さまへの声かけ ②ケータイバッグ運動の推進 1店舗当たりレジ袋配布率2008年度比3%削減(1店舗当たりレジ袋使用重量2000年度比32%削減)	1店舗当たりレジ袋配布率目標73.9%⇒実績74.3% (1店舗当たりレジ袋使用重量2000年度比27.7%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ケータイお箸運動の推進 1店舗当たり使用膳数2006年度比20%削減	1店舗当たりの割り箸使用膳数(総数52,767膳、2006年度比11.0%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 ₂ 2006年度比7.0%削減	包材焼却時発生CO ₂ 2006年度比23.0%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	累計9,004万枚削減	○
	販促資材の効率的な展開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	①資材総数2008年度比98.6% ②廃棄時のマニフェスト伝票の確認	○
廃棄物の削減	食品リサイクル実施率の向上	食品リサイクル実施率2007年度比4%以上の改善(26.5%以上)	食品リサイクル実施率25.6% ^{*2} ①廃油リサイクル7,817店舗 ②飼料・肥料化リサイクル1,266店舗 ③サーマルリサイクル136店舗	△
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緑化事業への参加促進 ③普及啓発および支社の事業支援	①2009年度募金額2.3億円 累計募金額30.1億円 ②緑化事業年間97事業	○
普及・啓発	お客さまと取り組む地球温暖化防止(CO ₂ オフセット運動の推進)	①CO ₂ オフセット(ポイント・Loppi)の推進 ②CO ₂ 排出権付商品の販売継続	CO ₂ オフセット量2009年度5,647トン(累計12,839トン)	△

*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:X
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:X

*1ローソストア100を除きます。
*2食品リサイクル法に基づく発生抑制を含めたりサイクル実施率は26.5%となります。

2010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	新規店舗への省エネ施策100%導入 ①LED照明または自動調光システム ②要冷空調一体型システム ③省エネタイプ看板 ④トイレ人感センサー
	既存店への省エネ施策実施	①要冷用冷凍機の交換 ②空調機の交換 ③防露ヒーターの導入
	配送車輛のエコドライブ推進とエコタイヤ導入推進によるCO ₂ 排出量削減	1店舗当たりCO ₂ 排出量 2007年度比15%削減
	①社有車のエコ&セーフティードライブの推進 ②電気自動車の導入	CO ₂ 排出量削減 ①社有車燃費2009年度比3%改善 ②電気自動車30台導入
	地球温暖化防止(CO ₂ 排出量の削減)の全社推進	①エネルギーデータベースの構築 ②省エネ店舗の構築
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2009年度比3%削減(70%) (レジ袋使用重量2000年度比35%削減)
	①包材の軽量化推進 ②非石油由来包材(紙・グリーンプラ等)の積極採用によるCO ₂ 排出量の削減	包材焼却時発生CO ₂ 2006年度比8%削減
	店舗配布資材のペーパーレス化	店舗配布資材のシステム組み込みによる年間300万枚の削減
	販促資材掲出基準の遵守と廃棄の法令遵守	①掲出基準に基づいた資材展開 ②廃棄量確認と廃棄時の法令遵守
廃棄物の削減	食品リサイクル実施率の向上	食品リサイクル実施率2007年度比6%以上の改善 2007年度実施率22.5%
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緑化事業への参加促進 ③普及啓発および支社の事業支援
普及・啓発	お客さまと取り組む地球温暖化防止(CO ₂ オフセット運動の推進)	CO ₂ オフセット2010年度7,000トン ①CO ₂ オフセット(ポイント・Loppi)の推進 ②CO ₂ 排出権付商品の販売継続

取締役および監査役

(2010年5月26日現在)



新浪 剛史

代表取締役社長 CEO

取締役在任年数 8年
 所有する当社株式 6,000株
 1981年 三菱商事株式会社 入社
 2002年 株式会社ローソン 代表取締役社長
 執行役員
 2005年 株式会社ローソン 代表取締役社長
 CEO(現任)



森山 透

取締役

取締役在任年数 4年
 所有する当社株式 900株
 1977年 三菱商事株式会社 入社
 2005年 株式会社ローソン 執行役員社長補佐
 株式会社ローソン 取締役専務執行役員
 商品・物流本部長
 2009年 株式会社ローソン 取締役(現任)
 2010年 三菱商事株式会社 常務執行役員生活
 産業グループCOO(現任)

社外取締役および社外監査役



小澤 徹夫

監査役 独立役員

監査役在任年数 7年
 所有する当社株式 0株
 1973年 弁護士登録 東京富士法律事務所入所
 (現任)
 2003年 株式会社ローソン 社外監査役(現任)
 2004年 マネックス・ビーンズ・ホールディング
 ス株式会社(現マネックスグループ
 株式会社)社外監査役(現任)
 2007年 セメダイン株式会社 社外監査役(現任)



垣内 威彦

取締役

取締役在任年数 5年
 所有する当社株式 0株
 1979年 三菱商事株式会社 入社
 2005年 株式会社ローソン 社外取締役(現任)
 日本ケンタッキー・フライド・チキン
 株式会社 社外取締役(現任)
 2008年 日清オイリオグループ株式会社
 社外取締役(現任)
 2009年 株式会社マルイ土産商 社外取締役
 (現任)
 2010年 三菱商事株式会社 執行役員農水産
 本部長(現任)



田坂 広志

取締役 独立役員

取締役在任年数 10年
 所有する当社株式 0株
 1990年 株式会社日本総合研究所 入社
 株式会社日本総合研究所 フェロー
 (現任)
 多摩大学大学院 教授(現任)
 株式会社ローソン 社外取締役(現任)
 株式会社ソフィアバンク 代表取締役
 (現任)
 2005年 ソフトバンク・インベストメント株式会社
 (現SBIホールディングス株式会社)
 取締役(現任)



矢作 祥之

取締役 専務執行役員CFO

取締役在任年数 3年
 所有する当社株式 200株
 1979年 三菱商事株式会社 入社
 2006年 株式会社ローソン 執行役員社長補佐
 2007年 株式会社ローソン 常務執行役員CFO
 兼コーポレート管掌
 2009年 株式会社ローソン 取締役専務執行役員CFO(現任)
 2010年 三菱商事株式会社 理事(現任)



浅野 学

取締役 常務執行役員CCO兼CSR担当

取締役在任年数 4年
 所有する当社株式 3,300株
 1977年 株式会社TVBサンチェーン 入社
 2002年 株式会社ローソン 執行役員店舗開発本部長
 2006年 株式会社ローソン 取締役上級執行役員CCO兼業務企画管掌兼監査管掌
 2010年 株式会社ローソン 取締役常務執行役員CCO兼CSR担当(現任)



関 淳彦

常勤監査役

監査役在任年数 新任
 所有する当社株式 1,100株
 1977年 株式会社ダイエー 入社
 2007年 株式会社ローソン 理事執行役員FCサポートステーションディレクター
 2010年 株式会社ローソン 常勤監査役(現任)



奥谷 禮子

取締役

取締役在任年数 8年
 所有する当社株式 0株
 1974年 日本航空株式会社 入社
 1982年 株式会社ザ・アール 代表取締役社長(現任)
 2002年 株式会社ローソン 社外取締役(現任)



中野 宗彦

常勤監査役(社外)

監査役在任年数 4年
 所有する当社株式 0株
 1974年 三菱商事株式会社 入社
 2006年 株式会社ローソン 常勤監査役(現任)



増 一行

監査役

監査役在任年数 新任
 所有する当社株式 0株
 1982年 三菱商事株式会社 入社
 2010年 三菱商事株式会社 コーポレート部門管理部長(現任)
 2010年 株式会社ローソン 社外監査役(現任)

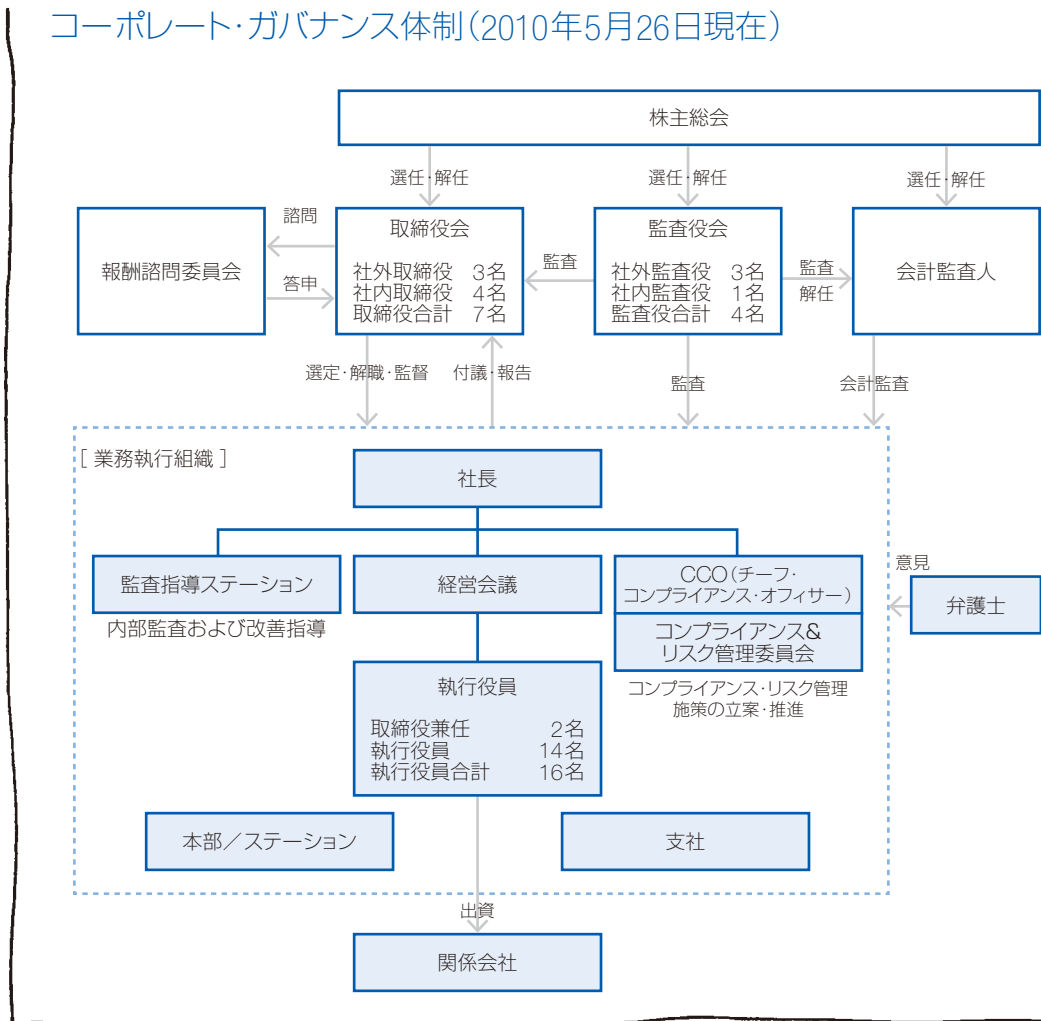
コーポレート・ガバナンス

コーポレート・ガバナンスの基本方針

私たちローソンは、当社のステークホルダー（利害関係者）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、以下のとおりです。

コーポレート・ガバナンス体制（2010年5月26日現在）



コーポレート・ガバナンス体制(2010年5月26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)
2009年度の取締役会開催回数	16回(臨時開催5回含む)
2009年度の社外取締役の取締役会出席率	約77%(臨時開催含む)
監査役人数(うち社外監査役人数)	4名(3名)
2009年度の社外監査役の実出席率	約88%(臨時開催含む)
監査役が出席する主な重要会議	取締役会、経営会議、財務報告内部統制委員会、コンプライアンス&リスク管理委員会、監査役会、他
2009年度の監査役会開催回数	16回(臨時開催5回含む)
2009年度の社外監査役の実出席率	約98%
独立役員を選任	社外取締役1名と社外監査役1名を選任
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"> ■ 2010年2月に改訂した「2010年度内部統制システムの整備の基本方針」に基づき、下記6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] 財務報告の適正性を確保するために必要な体制の整備 6] 会社の重要な情報が適切に開示される体制の整備
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 ■ 本社各部門と全国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」(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
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、2009年度は4回開催)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(2010年2月28日現在) ■ 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エンターメディアの2社は、大阪証券取引所JASDAQ市場に上場している上場子会社です。なお、当社は、より一体的な組織運営・迅速な意思決定プロセスによる事業展開を実現するため、同子会社2社を2010年7月1日付で株式交換により完全子会社化する予定です。
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、可及的すみやかに掲載
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&リスク管理委員会と関係会社コンプライアンス責任者会議)を開催
その他の取り組み	<ul style="list-style-type: none"> ■ 議決権の行使結果の開示 http://www.lawson.co.jp/company/ir/library/pdf/ketsugi/ketsugi_35r.pdf

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。

ローソンエンターメディア元取締役による不正行為について

当社の連結子会社である株式会社ローソンエンターメディア(以下、「LEM」)の元取締役による資金の不正流出により、2008年度と2009年度合わせて約145億円の特別損失を計上したことにつきまして、株主・投資家の皆さまをはじめ、ステークホルダーの皆さまには多大なご迷惑をおかけしましたことを、深くお詫び申し上げます。

この問題は、2010年1月24日に判明し、直ちに顧問弁護士事務所と会計事務所の協力のもと、当社社長の新浪を委員長とした社内調査委員会を発足、2月9日にその調査内容を公表いたしました。さらに、不正行為に関する事実関係の確認・調査、LEMの業務改善の検討を行うため、2月9日に外部の専門家で構成する第三者委員会を発足させました。第三者委員会は、本件問題の発生の経緯・原因および責任についての評価、法的評価、改善策の提言などを取りまとめました。これらの調査結果について、4月12日にプレスリリース「ローソンエンターメディア元取締役による不正行為に関する第三者委員会最終報告」(http://www.lawson.co.jp/company/news/detail/detail_1814.html)にて、ステークホルダーの皆さまに発表いたしました。

資金の不正流出が起こった背景については、当該元取締役2名への権限集中があげられます。なお、資金の不正流出の概要につきましては、2月9日発表のプレスリリース「ローソンエンターメディア元取締役による不正行為の発覚について」(http://www.lawson.co.jp/company/news/detail/detail_1770.html)をご参照願います。

LEMは第三者委員会の報告書をふまえ、下記の再発防止策を実施していきます。

緊急的対応策

- 権限集中の解消
- 支払い業務の監視強化

抜本的対応策

- 法令遵守の徹底
- 取引でのリスクの認識と防止
- 個人業務から組織的業務への変換
- 営業部門に対する管理強化
- 監査機能の強化
- 内部通報制度の活性化
- 再発防止策の実施状況のモニタリング

また、ローソングループ全体としては、本件が判明した時点で緊急措置としてグループ各社の経理内容を点検し、他に資金の不正流出がないことを確認しました。今後も、(1)権限の分散化(2)リスク管理体制の強化、これらを柱として、ローソングループ全体で不祥事再発防止に向けてリスク管理を徹底していきます。

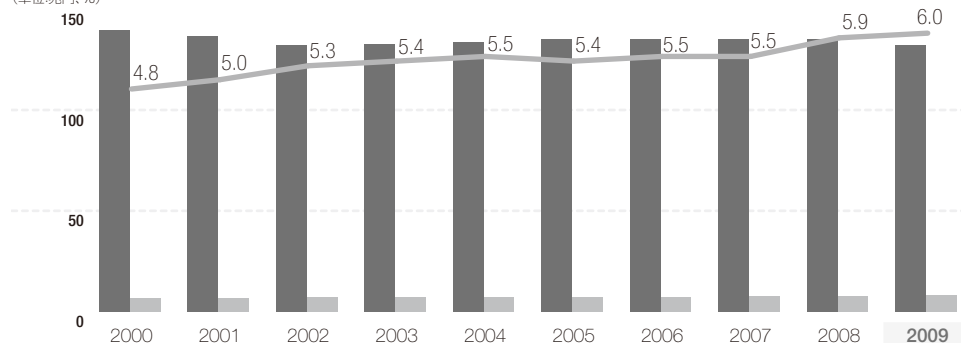
財務セクション

24	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
26	11年間の要約連結財務データ
28	経営陣による財務状況と業績の評価および分析
42	連結貸借対照表
44	連結損益計算書
45	連結株主資本等変動計算書
47	連結キャッシュ・フロー計算書
48	連結財務諸表注記
64	独立監査人の監査報告書
65	財務報告に係る内部統制報告書

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*

(単位:兆円、%)



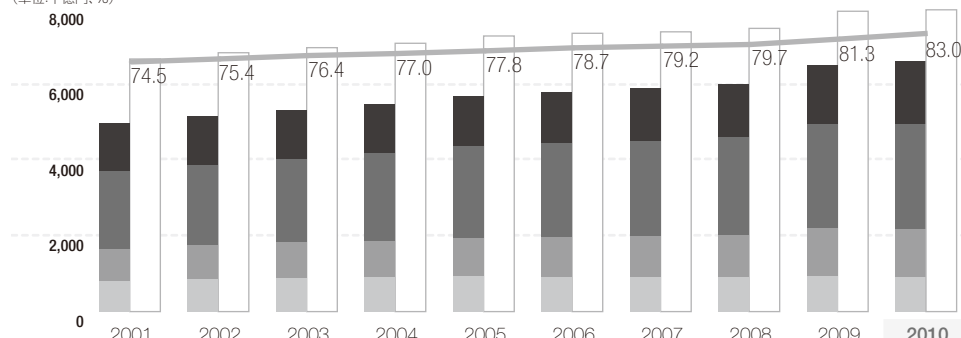
■ 小売業年間販売額	¥139	¥137	¥132	¥132	¥134	¥135	¥135	¥135	¥135	¥132
■ CVS業界年間販売額	6.7	6.8	7.0	7.1	7.3	7.4	7.4	7.5	7.9	8.0
＝ 小売業におけるCVSのシェア(単位:%)	4.8%	5.0%	5.3%	5.4%	5.5%	5.4%	5.5%	5.5%	5.9%	6.0%

出典: 経済産業省 商業動態統計調査

* 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、%)



■ ローソン	¥1,278	¥1,286	¥1,294	¥1,288	¥1,329	¥1,362	¥1,387	¥1,415	¥1,559	¥1,666
■ セブン-イレブン・ジャパン	2,047	2,114	2,213	2,343	2,441	2,499	2,534	2,574	2,763	2,785
■ ファミリーマート	843	899	932	954	998	1,032	1,069	1,122	1,246	1,274
■ サークルKサンクス*	814	860	892	902	934	920	911	902	940	902
4チェーン合計	4,978	5,159	5,330	5,468	5,674	5,792	5,863	5,971	6,458	6,627
＝ 4チェーン合計シェア(概算)(単位:%)	74.5%	75.4%	76.4%	77.0%	77.8%	78.7%	79.2%	79.7%	81.3%	83.0%
□ CVS業界**	¥6,680	¥6,846	¥6,980	¥7,096	¥7,289	¥7,360	¥7,399	¥7,490	¥7,943	¥7,981

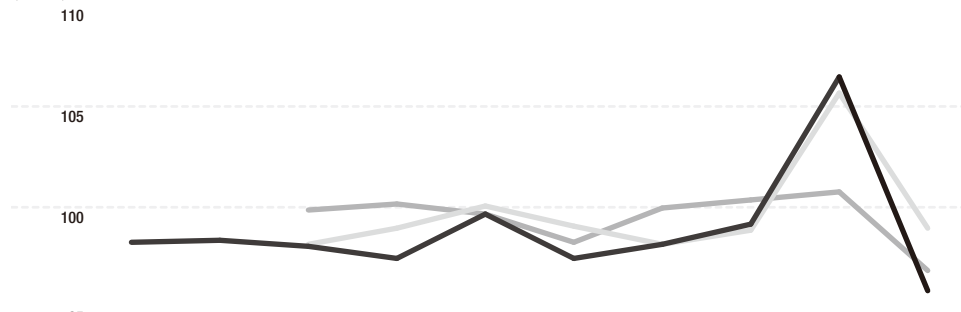
出典: 各社の公表データ

* 2001年2月期については、サークルKとサンクスの合算値です。2002年2月期、2003年2月期および2004年2月期における連結主体は持株会社シーアンドエスとなっています。

** CVS業界の数値は暦年ベース

既存店売上高前期比と客数および客単価前期比(以下、ローソン)

(単位:%)



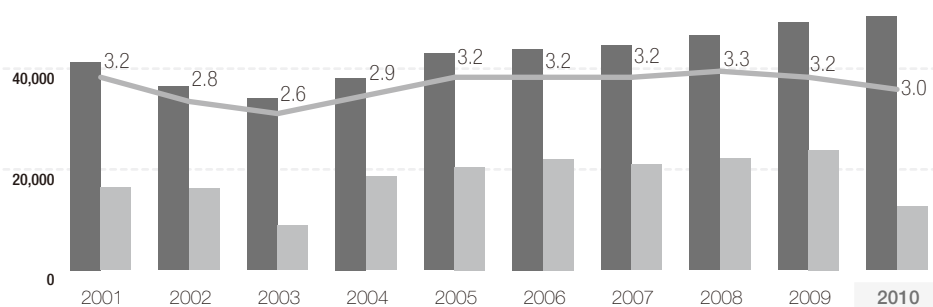
＝ 既存店売上高前期比	98.3	98.4	98.1	97.5*	99.7	97.5	98.2	99.2	106.5	95.9
客数および客単価前期比										
－ 客数	-	-	98.2	99.0	100.1	99.1	98.2	98.9	105.7	99.0
－ 客単価	-	-	99.9	100.2	99.7	98.3	100.0	100.4	100.8	96.9

* ハイウェイカード終売の影響を除くと99.2%

営業利益、営業利益率および当期純利益

(単位:百万円,%)

60,000



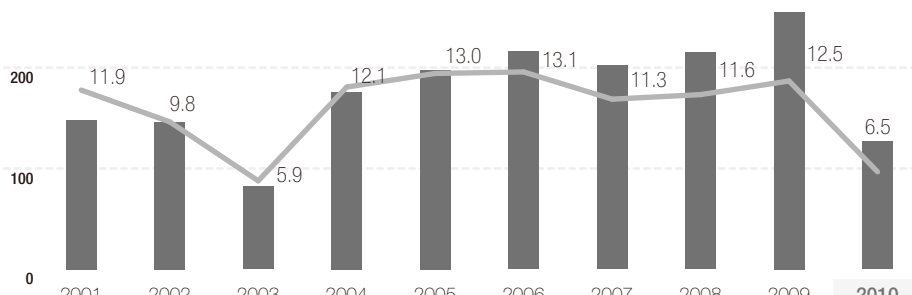
■ 営業利益	¥41,279	¥36,363	¥34,107	¥38,087	¥42,941	¥43,867	¥44,513	¥46,610	¥49,186	¥50,276
— 営業利益率* (単位:%)	3.2%	2.8%	2.6%	2.9%	3.2%	3.2%	3.2%	3.3%	3.2%	3.0%
■ 当期純利益	¥16,368	¥16,123	¥8,861	¥18,571	¥20,435	¥22,025	¥20,983	¥22,119	¥23,807	¥12,562

* 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,%)

300

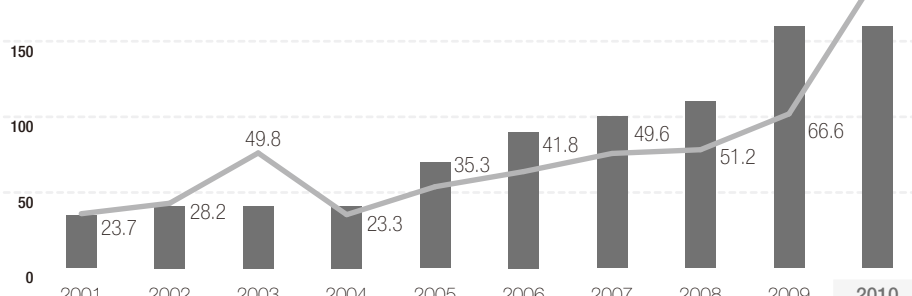


■ 1株当たり当期純利益	¥148	¥146	¥82	¥176	¥198	¥216	¥202	¥215	¥240	¥127
— ROE (単位:%)	11.9%	9.8%	5.9%	12.1%	13.0%	13.1%	11.3%	11.6%	12.5%	6.5%

1株当たり年間配当金および配当性向

(単位:円,%)

200



■ 1株当たり年間配当金	¥35	¥41	¥41	¥41	¥70	¥90	¥100	¥110	¥160	¥160
— 配当性向 (単位:%)	23.7%	28.2%	49.8%	23.3%	35.3%	41.8%	49.6%	51.2%	66.6%	126.3%

11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

	2010	2009	2008	2007	2006
会計年度:					
営業総収入					
加盟店からの収入	¥ 185,656	¥ 186,928	¥ 177,443	¥ 174,325	¥ 170,785
直営店売上高	232,459	119,099	83,321	75,151	66,027
その他	49,077	43,449	40,413	33,577	31,246
営業総収入合計	467,192	349,476	301,177	283,053	268,058
営業利益	50,276	49,186	46,610	44,513	43,867
当期純利益	12,562	23,807	22,119	20,983	22,025
営業活動によるキャッシュ・フロー	40,696	51,717	55,774	47,596	46,933
投資活動によるキャッシュ・フロー	(42,596)	(15,647)	(36,525)	(31,754)	(55,282)
財務活動によるキャッシュ・フロー	(27,239)	(14,911)	(31,973)	(736)	(7,795)
設備投資 ^(注2)	71,399	42,907	64,413	49,822	54,417
減価償却費及び連結調整勘定償却額 ^(注3)	27,468	20,879	21,469	21,352	20,896
会計年度末:					
総資産	¥ 448,132	¥ 436,096	¥ 397,108	¥ 398,258	¥ 375,107
純資産	198,136	201,167	188,574	199,493	175,184
自己資本比率	42.8%	44.8%	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	54,843	83,982	62,823	75,547	60,441
店舗数(店) ^(注4)	9,761	9,527	8,587	8,564	8,366
従業員数(人)	5,236	5,186	3,735	3,614	3,585

1株当たり情報:					
当期純利益	¥ 127	¥ 240	¥ 215	¥ 202	¥ 216
年間配当金	160	160	110	100	90
配当性向	126.3%	66.6%	51.2%	49.6%	41.8%

経営指標:					
自己資本当期純利益率(ROE)	6.5%	12.5%	11.6%	11.3%	13.1%
総資産当期純利益率(ROA)	2.8%	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 ^(注5)	¥1,433,678	¥1,434,166	¥1,331,785	¥1,311,479	¥1,295,704
直営店売上高	232,459	124,614	83,321	75,151	66,027
商品群別売上高 ^(注5)					
加工食品	¥ 902,306	¥ 844,324	¥ 726,750	¥ 705,155	¥ 682,006
ファストフード	324,197	332,894	327,501	324,993	312,289
日配食品	239,088	186,109	162,625	155,575	150,917
非食品	200,544	195,453	198,230	200,907	216,519
チェーン全店売上高	¥1,666,136	¥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、2010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=89.43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36ページをご覧ください。
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	2000	2010
¥ 162,963	¥ 153,910	¥ 149,032	¥ 141,621	¥ 135,237	¥ 124,587		\$ 2,075,992
63,802	67,479	80,954	101,353	132,921	149,458		2,599,340
27,630	24,212	20,348	13,142	12,061	17,808		548,776
254,395	245,601	250,334	256,116	280,218	291,853		5,224,108
42,941	38,087	34,107	36,363	41,279	40,185		562,183
20,435	18,571	8,861	16,123	16,368	15,011		140,467
47,329	37,424	33,860	44,804	52,793	67,790		455,060
(33,297)	(40,621)	(3,787)	(44,031)	(54,696)	121,758		(476,305)
(13,836)	(14,364)	(7,247)	(58,236)	18,707	(92,521)		(304,585)
46,873	48,303	75,828	59,810	32,651	30,703		798,379
19,641	18,499	16,071	16,328	16,021	15,017		307,145
¥ 356,310	¥ 354,831	¥ 342,599	¥ 342,934	¥ 387,236	¥ 339,413		\$ 5,010,981
160,282	154,317	151,864	149,827	178,448	95,932		2,215,543
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		613,251
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		\$ 1.42
70	41	41	41	35	17		1.79
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		\$16,031,276
63,802	67,479	80,954	101,353	132,921	149,458		2,599,340
¥ 665,687	¥ 625,031	¥ 600,508	¥ 583,712	¥ 562,777	¥ 528,188		\$10,089,523
297,369	302,568	303,098	297,030	362,979	350,702		3,625,148
148,134	139,506	138,353	150,862	90,569	89,248		2,673,465
217,887	221,192	252,083	253,953	261,313	254,742		2,242,469
¥1,329,077	¥1,288,297	¥1,294,042	¥1,285,557	¥1,277,638	¥1,222,880		\$18,630,616

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

2009年度は、雇用・所得不安から個人消費が依然として低迷し、デフレーションが進行するなど、小売業界においては厳しい経営環境となりました。GMSやスーパーは、プライベートブランドの積極導入を柱とした低価格戦略を推進し、小売業界においては価格競争の激化が続きました。百貨店業界は、再編とそれに伴う店舗のリストラチャリングを進めていますが、需要鈍化をカバーするまでには至っていません。

こうした中で、2009年6月に改正薬事法が施行され、風邪薬や胃腸薬などの一般用医薬品の販売制度が大きく変わりました。「登録販売者」という資格が新設され、薬剤師が店舗に配置されていなく

ても、登録販売者を配置していれば一般用医薬品の一部(第2類、第3類)を販売することができるようになり、将来のコンビニエンスストア(CVS)業界での一般用医薬品の販売への道が開けました。

CVS業界においては、2008年度に業績への貢献が高かったtaspo効果が一巡したこと、需要期である夏の天候が不順であったこと、そしてCVS大手同士の同質化店舗による出店競争などの影響を受け、2009年度のCVS各社の既存店売上高前期比は100%を下回る結果となりました。こうした中で、当社は株式会社九九プラスを子会社化し、同業他社である株式会社ファミリーマートが株式会社エーエム・ピーエム・ジャパンを買収するなど、CVS業界でも再編の動きが現れてきました。

小売業界の市場規模とCVS業界のシェア

(単位:十億円、%)

	2009	2008	2007	2006	2005
小売業年間販売額	¥132,328	¥135,477	¥135,081	¥135,257	¥135,055
CVS業界年間販売額	7,981	7,943	7,490	7,399	7,360
小売業におけるCVSの売上シェア	6.0%	5.9%	5.5%	5.5%	5.4%

出典: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、%)

	2010	2009	2008	2007	2006
ローソン	¥1,666	¥1,559	¥1,415	¥1,387	¥1,362
セブン-イレブン・ジャパン	2,785	2,763	2,574	2,534	2,499
ファミリーマート	1,274	1,246	1,122	1,069	1,032
サークルKサンクス**	902	940	902	911	920
上位4チェーン売上合計	6,627	6,458	5,971	5,863	5,792
(CVS上位4チェーンシェア概算)	83.0%	81.3%	79.7%	79.2%	78.7%

出典:各社の公表データ

* 2月末に終了した1年間

** 2002年2月期、2003年2月期および2004年2月期における連結主体は持株会社シーアンドエスとなっています。

CVS店舗数の推移

	2008	2007	2006	2005	2004
CVS店舗数	44,391	43,228	43,087	42,643	41,340

出典:社団法人日本フランチャイズチェーン協会「FC統計調査(年報)」

* CVS店舗数は暦年ベース

■ 2010年2月期の経営施策

2010年2月期、ローソンは、「既存店の強化」を目指し、以下の経営施策を実行しました。

1. 厳しい外部環境においても、既存店荒利益高を確保できるよう、構造改革に取り組みました。

具体的には中間物流在庫の適正化、物流効率の見直し、原材料から見直した魅力ある商品づくりなどです。これにより、荒利益率は前期比0.3%ポイント改善しました。

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

会員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、会員獲得および会員の来店率改善に取り組みました。なお、2010年3月、三菱商事株式会社が100%出資する株式会社ロイヤリティマーケティングが発行・運営・管理する共通ポイントプログラム「Ponta(ポインタ)」に参画しました。

P28~41にある「計画」は、2009年度第2四半期決算発表時の修正計画です。

3. 2010年2月期の下半期には、基幹システムを全面刷新し、次世代ITシステム「PRISM(プリズム)」を全店に導入完了しました。

「PRISM(プリズム)」の導入により、レジ画面が見やすくなり、Loppiの使い勝手や操作スピードが改善されたほか、ポイントカードから得られる販売データ分析を個店の発注に活かすことが可能となりました。今後、「PRISM(プリズム)」を活用し、「マチ(地域)に合った品揃え」の実現に向けて、FC加盟店の発注精度のさらなる向上を目指していきます。

4. 生鮮CVS「ローソンストア100」のFC化を開始しました。

当社の連結子会社で生鮮CVSを運営する株式会社九九プラスは、価値ある商品をシングルプライスで提供することで、お客さまの生活防衛意識の高まりに応じています。前期に引き続き、「SHOP99」から「ローソンストア100」へと看板替えを進めたほか、「ローソンストア100」FCパッケージによるFC化を開始しました。

■ 商品およびサービスの概況

2010年2月期の消費環境については、お客さまニーズが商品の価値重視と価格重視とに大きくわかれる、消費の二極化が顕著になった1年でした。ローソンでは、こうしたお客さまニーズの二極化に的確に応える商品を随時投入しました。

商品価値を重視するお客さまニーズに対しては、良質な原材料を大量に一括で仕入れてコストダウンを図り、価格と比較すると付加価値の高い「驚き」のある商品を継続的に提供しました。重点的に取り組んだのは、以下のカテゴリーです。

- 米飯では、牛肉の高級部位を使用した「スタミナ牛焼肉弁当」を販売し、その後も継続的に「驚き」を感じていただける弁当を開発・販売しました。
- デザートについては、新ブランド「Uchi Café SWEETS(ウチカフェスイーツ)」を立ち上げ、純生クリームを使用した「プレミアムロールケーキ」などの商品を開発し、多くのお客さまから高い評価をいただきました。
- 調理麺については、新ブランド「パスタ屋」を立ち上げました。新製法を取り入れたパスタ専用製麺機を全国の製造工場に導入しました。また、具材やソースの量を増量し、「もちもち」した食感の生パスタを取り入れるなど、専門店に負けない品質の商品を提供しました。

一方、価格を重視するお客さまニーズに対しては、低価格かつボリューム感のあるフライドチキン「Lチキ」を販売したほか、「ローソンストア100」を中心に展開しているプライベートブランド(PB)「バリューライン」シリーズの商品展開を従来型「ローソン」においても推進しました。

販売促進面では、「春のリラックマフェア」「ポニョのラーメンどんぶりプレゼントキャンペーン」など、投資対効果の高い施策を優

先的に実施し、FC加盟店オーナー収益の向上につながる施策を実施しました。

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1億62百万件となり、取扱金額も1兆5,538億円となりました。ATM(現金自動預入支払機)については、新たに3県で導入し合計40都道府県で展開することになりました。

なお、会員カード「マイローソンポイント」および「ローソンパス」については、ボーナスポイント対象商品の拡大や、お買上げポイントを曜日限定で多く付与するキャンペーンを展開するなど、カード会員に向けた販売施策に注力しました。この結果、2010年2月末現在、会員数は1,100万人を超え、売上高に占める会員売上高比率も約20%に達しました。

■ 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、個店ごとに商圈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「個店主義」に基づく店舗指導を継続しました。また、次世代ITシステム「PRISM(プリズム)」を導入したことにより、会員カードデータの活用によるお客さまニーズに合った商品発注を実行することで、「マチ(地域)」のお客さまニーズに合った品揃えの実現を目指した店舗運営を行いました。

さらに、ミステリーショッパー制度*については、店舗運営の根幹と位置づけている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)の向上のため継続的に実施しており、店舗運営力の強化に繋がっています。

* 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、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ごとの概況

ローソンの店舗開発について

店舗開発については、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、投資に対して高収益が見込める出店施策を行いました。

従来型CVSについては、同業他社による同質化店舗の出店競争が激しく、出店余地も限られてくるとみており、当社では複数フォーマットを持つ強みを活かし、出店する立地に適した店舗フォーマットでの展開を推進しました。

従来型「ローソン」以外のフォーマットの取り組みは、以下のとおりです。

生鮮CVS「ローソンストア100」

ローソンは、従来型CVSでニーズを捉え切れていなかった主婦・中高齢者といった客層のニーズに応えるため、生鮮CVS業態の展開に取り組んでいます。

引き続き、生鮮CVS「ローソンストア100」の新規出店およびFC化を推進することで、さらなる成長を目指すとともに、立地条件が合うことを前提に、従来型「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。

「生鮮強化型ローソン」について

従来型「ローソン」の店舗については、マチ(地域)のお客さまに合った店舗フォーマットへ進化させることを目指し、生鮮食品や日配食品を中心とした新規客層(女性・中高齢者)向けの商品を導入した改装フォーマットを「生鮮強化型ローソン」として展開しています。「生鮮強化型ローソン」の概念は、女性・中高齢者のお客さまニーズに合った品揃えを強化し、客層拡大の実現を図ることにあり、生鮮CVS「ローソンストア100」と同じ考え方ですが、従来型ローソンをベースとした改装フォーマットを基本方針としている点で、生鮮CVS「ローソンストア100」と異なるフォーマットとしています。

健康志向CVS「ナチュラルローソン」について

健康志向CVS「ナチュラルローソン」は、「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や健康志向の高いお客さ

まをターゲットとし、2001年より出店を開始しました。2004年には本部内の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」として分社化しました。子会社として本体と切り離れた商品開発の発想や独自の企業文化を推進したことが奏効し、従来型CVSの既存の概念に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から高く支持されるブランドの確立という第1フェーズは完了したと考え、2007年に本体へ統合しました。現在、第2フェーズとして、健康志向のお客さまニーズに合った店舗フォーマットへと、進化し続けています。この成果として、一部の店舗では、「調剤併設型ローソン」という業態として、お客さまのヘルスケアニーズに対応しています。

今後の出店戦略について

マチ(地域)のお客さまニーズに対応するために、「ローソン」「ナチュラルローソン」「ローソンストア100」と従来型CVSの改装フォーマットである「生鮮強化型ローソン」という4フォーマットの特徴を最大限に活用し、マチにとって最適なフォーマットとして出店していきます。また、複数のフォーマットを持つことは、他のCVSとの同質化競争を回避でき、従来型CVSが出店できない立地にも対応できるなど、出店候補地の状況に柔軟な対応ができます。

また、海外事業においては、現在展開している中華人民共和国上海市での14年にわたる経験を活かして、2010年7月より重慶市への出店を開始します。

国内店舗数の状況(連結)

(単位:店)

	2010**	2009*	2008	2007	2006
総店舗数	9,761	9,527	8,587	8,564	8,366
出店数*	607	501	452	700	717
閉店数*	373	414	429	502	428
増加店舗数	234	940	23	198	289

* 株式会社九十九プラスは2009年2月期より連結経理処理されています。そのため、上記の表では、2009年2月期より株式会社九十九プラスが運営する店舗を含みます。
** 2010年2月期の数値には、株式会社ローソン沖縄が運営する136店舗を含みます。

タイプ別店舗数(連結、日本国内)

(単位:店、%)

	2010**		2009*		2008		2007		2006	
	店	構成比	店	構成比	店	構成比	店	構成比	店	構成比
加盟店										
Bタイプ	1,258	13.1	1,322	13.9	1,369	15.9	1,512	17.7	1,674	20.0
Gタイプ	2,001	20.8	2,041	21.4	2,123	24.7	2,209	25.8	2,272	27.2
Cタイプ	5,074	52.7	4,863	51.0	4,641	54.0	4,367	51.0	4,011	47.9
ナチュラルローソン	27	0.3	22	0.2	15	0.2	5	0.1	1	0.0
ローソンストア100/ SHOP99	167	1.7	114	1.2	-	-	-	-	-	-
小計	8,527	88.6	8,362	87.8	8,148	94.9	8,093	94.5	7,958	95.1
直営店										
ローソン	207	2.2	283	3.0	291	3.4	296	3.5	323	3.9
ナチュラルローソン	62	0.6	71	0.7	76	0.9	95	1.1	50	0.6
ローソンストア100/ SHOP99	829	8.6	811	8.5	72	0.8	80	0.9	35	0.4
小計	1,098	11.4	1,165	12.2	439	5.1	471	5.5	408	4.9
合計	9,625	100.0	9,527	100.0	8,587	100.0	8,564	100.0	8,366	100.0

* 株式会社九十九プラスは2009年2月期より連結経理処理されています。そのため、上記の表では、2009年2月期より株式会社九十九プラスが運営する店舗を記載しています。

** 2010年2月期の数値には、株式会社ローソン沖縄が運営する店舗数は除きます。

契約タイプの概要(従来型「ローソン」)

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	本部が用意	加盟店が用意	
店舗建設・内装費用投資	本部が負担	加盟店が負担	
看板、営業什器	本部が用意		
契約時必要資金*	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約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。

ローソストア100の契約タイプの概要

契約タイプ	VL-C	VL-B
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1名	
土地・建物	本部が用意	加盟店が用意
契約店	ローソストア100としてすでに 自社で運営している店舗	ご自分の土地・建物
店舗建設・内装費用投資	本部が負担	加盟店が負担
看板、営業什器	本部が用意	
契約時必要資金*	加盟金	100万円(契約金25万円、研修費25万円、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)
本部収入	【スライドチャージ制】 総荒利益高に対して(月間) 1円～300万円部分 34% 300万1円～450万円部分 43% 450万1円～540万円部分 55% 540万1円以上 68%	総荒利益高×27%
水道光熱費の負担	加盟店	
最低保証(年間)**(千円)	21,000	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約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。

■ 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)

2010年2月期のチェーン全店売上高は、計画に若干未達ながら、前期比6.9%増加し1兆6,661億36百万円となりました。増加の主な要因は株式会社九九プラスを連結子会社化したことによるものです。なお、単体ベースでは前期比2.3%減の1兆4,724億15百万円となっています。

既存店売上高の状況(連結)

2010年2月期の単体既存店売上高前期比は、外部環境の悪化もあり、95.9%と計画を1.1%ポイント下回りました。エリア別では製造業不振の影響を受けている中部エリアが相対的に苦戦、一方で東北エリアは好調に推移しました。なお、株式会社九九プラスを含めた連結既存店売上高前期比は96.3%となりました。

既存店売上高：客数および客単価前期比(単体)

(単位：%)

	2010	2009	2008	2007	2006
既存店売上高前期比	95.9%	106.5%	99.2%	98.2*	97.5%
客数および客単価前期比					
客数	99.0	105.7	98.9	98.2	99.1
客単価	96.9	100.8	100.4	100.0	98.3

* ハイウェイカード終売の影響を除くと99.2%

チェーン全店：商品群別売上高の状況(連結)

商品群別売上高については、加工食品と日配食品、非食品が前期実績を上回りました。これは、株式会社九九プラスの業績が通年で寄与したことが主な要因です。

一方、米飯の売上が前期実績を下回ったことが影響し、ファストフードカテゴリーは、前期実績を下回りました。

商品群別売上高の推移(連結、チェーン全店)

(単位：百万円)

	2010	2009	2008	2007	2006
ファストフード	¥ 324,197	¥ 332,894	¥ 327,501	¥ 324,993	¥ 312,289
構成比率	19.5%	21.4%	23.1%	23.4%	22.9%
日配食品	239,088	186,109	162,625	155,575	150,917
構成比率	14.3	11.9	11.5	11.2	11.1
加工食品	902,306	844,324	726,750	705,155	682,006
構成比率	54.2	54.2	51.4	50.9	50.1
(うち たばこ)	358,600	342,450	249,745	238,406	221,957
構成比率	21.5	22.0	17.6	17.2	16.3
食品計	1,465,592	1,363,328	1,216,876	1,185,724	1,145,212
構成比率	88.0	87.5	86.0	85.5	84.1
非食品	200,544	195,453	198,230	200,907	216,519
構成比率	12.0	12.5	14.0	14.5	15.9
チェーン売上高合計	¥1,666,136	¥1,558,781	¥1,415,106	¥1,386,630	¥1,361,731
構成比率	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

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

チェーン全店:商品群別総荒利益率の状況(単体)

商品群別総荒利益率は、30.4%ポイントと前期比0.3%ポイント、計画に対しても0.1%ポイント上回りました。この主な要因は、原材料調達や物流の効率化などの構造改革の取り組み効果が、予想以上に貢献したことによるものです(構造改革の詳細は11ページを参照)。

ファストフードカテゴリについては、前年の原材料高騰の反動があったほか、前述(13ページを参照)した原材料調達の取り組み

により、前期比1.2%ポイント改善しました。加工食品カテゴリについては、たばこ構成比の上昇(前期比1.4%ポイント・アップ)により、荒利益率が低下しました。なお、たばこ以外の加工食品と非食品カテゴリについては、販商連動により計画的な発注を行い、メーカー在庫を適正化したことや、物流の効率化の効果などにより、前期比で荒利益率が改善しました。

チェーン全店:商品別総荒利益率の推移(単体)

(単位:%)

	2010	2009	2008	2007	2006
ファストフード	37.3%	36.1%	36.3%	36.5%	36.8%
日配食品	34.3	33.7	33.6	33.8	33.6
加工食品*	24.6	24.8	26.3	26.4	26.7
非食品**	40.8	39.5	38.5	38.0	35.8
総荒利益率	30.4	30.1	31.2	31.3	31.2

* 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。

チェーン全店:収納代行業務の状況(単体)

	2010	2009	2008	2007	2006
収納金額(百万円)	¥1,553,832	¥1,506,531	¥1,412,335	¥1,294,004	¥1,165,255
取扱件数(百万件)	162.2	156.6	149.9	140.9	130.6
手数料収入(百万円)	8,651	8,415	8,275	8,141	7,507

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、前期比1,177億16百万円(33.7%)増加し、4,671億92百万円となりましたが、計画に対しては118億8百万円の未達

となりました。未達になった主な要因は、単体の既存店売上が前期より減ったことに伴いロイヤリティー収入が減少したことです。なお、株式会社九九プラスの連結子会社化による取り込み金額は1,678億13百万円です。

販売費及び一般管理費

販売費及び一般管理費は、前期比312億62百万円(14.8%)増加し、2,431億94百万円となり、計画に対しては約36億円の減少となりました。なお、前期比で増加している主な要因は、株式会社九九プラスの連結子会社化により336億5百万円を取り込んだことによるものです。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82億47百万円(13.2%)増加しました。人件費については、業績運動評価に伴う賞与の減少や単体直営店の減少(前期比85店減)などにより、単体ベースでは前期比9億33百万円(2.5%)減少しましたが、株式会社九九プラスの連結子会社化に伴い連結

ベースでは前期比146億30百万円(31.7%)増加しました。広告宣伝費については、オーナー支援経費を前期並みに投入しました。また、従来行ってきた広告活動については、投資効果の高い手法に資金を集中したほか、2009年2月期に行った原材料高騰対応のための取引先支援コストが当期は必要なくなったことなどにより、前期比16億15百万円(11.7%)減少となりました。なお、IT関連経費については、下期に次世代ITシステムを導入しましたが、既存ITシステムの合理化努力によるコスト削減に取り組んだため、前期比13億62百万円(9.1%)減少しました。

販売費及び一般管理費の主な内訳

(単位:百万円、%)

	2010	2009	2008	2007	2006
人件費*	¥ 60,833	¥ 46,203	¥ 39,927	¥ 37,888	¥ 35,450
構成比率	25.0%	21.8%	20.6%	20.7%	20.2%
広告宣伝費	12,166	13,781	9,385	9,693	9,177
構成比率	5.0	6.5	4.9	5.3	5.2
賃貸料	70,570	62,323	58,562	55,318	51,236
構成比率	29.0	29.4	30.3	30.2	29.1
設備リース料	13,443	14,988	18,414	17,475	16,734
構成比率	5.5	7.1	9.5	9.5	9.5
有形固定資産減価償却費**	21,053	16,752	16,630	16,185	15,859
構成比率	8.7	7.9	8.6	8.8	9.0
無形固定資産償却費	6,414	4,126	4,815	5,163	5,034
構成比率	2.6	1.9	2.5	2.8	2.9
減価償却	27,468	20,879	21,445	21,348	20,893
構成比率	11.3	9.9	11.1	11.7	11.9
その他	58,711	53,755	45,653	41,446	42,402
構成比率	24.1	25.4	23.6	22.6	24.1
合計	¥243,194	¥211,932	¥193,390	¥183,169	¥175,894
構成比率	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

* 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。

** 新リース会計基準の適用により当期および2010年度の有形固定資産減価償却費には、売買処理されるリース物件の減価償却費を含んでいます。

営業利益

営業利益は、前期比10億90百万円(2.2%)増加し502億76百万円となりましたが、計画を2億25百万円(0.4%)下回りました。この内、九九プラスの取り込み金額は21億68百万円となっています。なお、対チェーン全店売上高営業利益率は3.0%となっています。

当期純利益

これらの結果、当期純利益は前期比112億45百万円(47.2%)減少し125億62百万円となりました。この内、九九プラスの取り込み金額は17億87百万円となっています。1株当たり当期純利益は126.67円となりました。

税金等調整前当期純利益

税金等調整前当期純利益は、連結子会社である株式会社ローソンエンターメディアの元取締役による資金の不正流出に伴う損失126億16百万円のほか、閉店などに伴う除却損38億99百万円、減損損失が39億4百万円発生した結果、前期比103億96百万円(25.8%)減少し298億75百万円となりました。

■ 財政状態

1. 貸借対照表の状況について

流動資産

流動資産は、前期末に比べ225億62百万円(14.6%)減少し1,321億99百万円となりました。これは、株式会社ローソンエンターメディアの元取締役による資金の不正流出事件に伴い、コンサートなどの興行主へ代位弁済を行ったこと、株式会社九九プラスの借入金を繰上げ弁済したことなどにより、現金及び現金同等物が前期末比で291億39百万円(34.7%)減少し、548億43百万円となったことが主な要因です。

有形固定資産、投資その他の資産

有形固定資産は、前期末比303億10百万円(26.4%)増加し、1,453億9百万円となりました。投資その他の資産は、前期末比42億88百万円(2.6%)増加し、1,706億24百万円となりました。

流動負債

流動負債は、前期末比7億57百万円(0.4%)増加し、1,844億97百万円となりました。この主な要因は、収納代行などの預り金が50億78百万円(8.4%)増加し658億58百万円となったこと、新リース会計基準の適用に伴う増加影響が46億41百万円あったことによります。

固定負債

固定負債は、前期末比143億10百万円(28.0%)増加し、654億99百万円となりました。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37億29百万円減少した一方で、新リース会計基準の適用に伴う増加影響が194億10百万円ありました。

純資産

少数株主持分を含めた純資産は前期末比30億31百万円(1.5%)減少し、1,981億36百万円となりました。当期純利益125億62百万円を計上したものの、配当金を158億66百万円支出したため、利益剰余金は36億39百万円減少し941億72百万円となりました。

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。2010年2月末は前期末比5億85百万円減少の207億91百万円となりました。

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。2010年2月末の当該科目は前期末比2億46百万円減少の264億46百万円となりました。

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23億1百万円増加の297億24百万円となりました。

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21億51百万円減少の832億6百万円となりました。

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2億3百万円増加の10億25百万円となりました。

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50億78百万円増加の658億58百万円となりました。

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37億29百万円減少の387億11百万円となりました。

■ 設備投資など

2010年2月期における連結設備投資額の合計は、前期比284億92百万円増加の713億99百万円となりました。新店投資については、出店の増加などにより前期比42億52百万円増加の198億87百万円となりました。既存店投資については、契約更新にあわせた改装などが増加したことなどにより、前期比13億54百万円増加の81億1百万円となりました。システム関連投資については、次世代IT

システム投資に伴うシステム開発が一部期ずれしたこと、その他のIT投資についても合理化を推進したため、前期比26億55百万円減少し94億9百万円となりました。リースについては、主に次世代IT投資がピークを迎えたことに加えて、新店およびATM関連のリース資産が増加したことにより、前期比172億36百万円増加し363億76百万円となりました。

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)

	2010	2009	2008	2007	2006
新店投資	¥19,887	¥ 15,635	¥12,387	¥23,444	¥26,047
既存店投資	8,101	6,747	7,493	5,887	6,592
システム関連投資	9,409	12,064	7,733	4,662	9,084
その他投資	629	3,886	2,260	(1,395)	1,615
投資小計	38,026	38,331	29,873	32,598	43,338
出資・融資	(3,004)	(14,564)	19,690	3,013	1,250
リース*	36,376	19,140	14,850	14,211	9,829
合計	¥71,399	¥ 42,907	¥64,413	¥49,822	¥54,417

* リースは各会計期間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。2009年度のリース債務の返済による支出は、9,149百万円です。

減価償却費の内訳

(単位:百万円)

	2010	2009	2008	2007	2006
有形固定資産減価償却費**	¥21,053	¥16,752	¥16,630	¥16,185	¥15,859
無形固定資産償却費	6,414	4,126	4,838	5,167	5,037
減価償却費計	27,468	20,879	21,469	21,352	20,896

** 新リース会計基準の適用により当期および2010年度の有形固定資産減価償却費には、売買処理されるリース物件の減価償却費を含んでいます。

■ キャッシュ・フロー

営業活動によるキャッシュ・フローは、前期比110億21百万円収入が減少し、406億96百万円の収入となりました。これは株式会社ローソンエンターメディアの元取締役による資金の不正流出による損失を計上したため、税金等調整前当期純利益が前期実績を大きく下回ったことなどが主な要因です。

投資活動によるキャッシュ・フローは、前期比269億49百万円支出が増加し、425億96百万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ことに加えて、前期に実施した株式会社ローソン・シーエス・カードの売却に伴う短期貸付金の回収の反動によるものです。これらの結果、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、前期比379億70百万円減少のマイナス19億円となりました。

財務活動によるキャッシュ・フローは、前期比123億28百万円支出が増加し、272億39百万円の支出となりました。配当金の支払が24億80百万円増加したほか、新リース会計基準の適用に伴いリース債務の返済による支出を91億49百万円計上したためです。

これらの結果、2010年2月末の現金及び現金同等物残高は、前期末比291億39百万円減少の548億43百万円となりました。

■ 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位置づけており、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を意識して経営を行っています。そのため、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。当社は、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資本構成に基づき、利益配当や自己株式取得および消却を実施し、最適な資本効率を追求し、中長期的にROE15~20%の達成を目指しています。

配当については、2010年2月末の配当利回りは4.1%となっています(1株当たり配当金の推移はP26-27をご参照ください)。なお、2011年2月期の1株当たり配当金は、10円増配の170円を予定しています。

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ました。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)の自己株式を取得し、2008年2月に計500万株の自己株式消却を実施しました。

■ 子会社・関連会社の概況

2010年2月期の連結業績には、連結子会社4社、持分法適用関連会社2社の計6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

株式会社九九プラス(連結子会社)

生鮮CVS「ローソンストア100」「SHOP99」店舗を運営する株式会社九九プラスは2000年10月に創業し、シングルプライスで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ビジネスモデルで、生鮮CVS業態のパイオニアとして急成長しました。2007年、当社は同社と業務・資本提携を締結しました。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CVSは主婦・中高齢者のお客さまから支持を得ており、従来型CVSと比べても来店されるお客さまに占める主婦・中高齢者の構成比率も高くなっています。2007年、当社は、当社に対し第三者割当増資を実施しました。また2008年1月、同社は、当社との業務提携の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、当社は同社の株式34.2%を保有する筆頭株主となりました。さらに同年9月、当社に対し公開買付を実施し、出資比率を76.8%に引き上げました。

当社子会社として生鮮CVS事業を運営していた株式会社バリューローソンと同社は、生鮮CVS業界で圧倒的No.1を目指し、生鮮食品および日配食品に関する販売ノウハウを共有、適量・小分けのプライベートブランド(PB)「バリューライン」を共同開発するなど業務提携効果を高めるため、同社を存続会社として2009年5月1日に合併しました。

同社は2008年度までは決算期日が3月31日であったため、同社収益の当社持分法損益への計上については、2007年度は同社第3四半期までの9ヵ月間行いました。また、2008年度は同社2007年度第4四半期から2008年度第2四半期までの9ヵ月間を当社持分法損益に計上しており、2008年度同社第3四半期を完全連結しています。2009年6月の株主総会において決算期を2月末日に変更したため、2009年度の同社の決算は11ヵ月の変則決算となっております。2009年度の当社連結取り込みは2008年度同社第4四半期と2009年度11ヵ月を合計した14ヵ月間となっています。

なお、同社は大阪証券取引所JASDAQ市場に株式を上場していましたが、2010年6月上場を廃止し、7月に株式交換により当社の100%子会社となりました。

(単位:百万円)

	2010*	2009	2008	2007
営業利益	¥1,792	¥261	¥401	¥955
当期純利益(損失)	1,673	(504)	47	(886)
店舗数(単位:店)	996	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。

* 決算月を2月末日に変更したことに伴い、11ヵ月の変則決算となっています。なお、当社の営業利益取り込み金額は2008年度第4四半期と2009年度11ヵ月を合計した14ヵ月分の21億6千万円です。

株式会社ローソン沖縄(持分法適用関連会社)

2009年1月、ローソンは沖縄県最大の総合小売業を展開する株式会社サンエー(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。当社は、沖縄県で圧倒的な顧客支持を得ているサンエーと提携することにより、独自の生活習慣や食の嗜好を持つ沖縄において、より地域に密着した展開を図り、地域に合った商

品および店舗づくりを目指します。そのため、2009年10月には、当社の100%子会社として株式会社ローソン沖縄を設立しました。その後、2009年12月に、同社の発行済株式の総数の51%をサンエーに譲渡し、合併事業として運営することとなりました。今後は同社を通じて、沖縄県におけるローソンチェーンの発展を図るとともに、地域のニーズに応えられるお店づくりを推進していきます。

(単位:百万円)

	2010	2009	2008	2007
営業総収入	733	-	-	-
営業利益	109	-	-	-
店舗数(単位:店)	136	-	-	-

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設備を設置しています。2010年2月末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33行となっています。同社の主な収入は、銀行からのATM運用受託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。

2010年2月末現在、ATMの設置台数は40都道府県に6,978台となっています。なお、当社の出資比率は49.0%となっています。

(単位:百万円)

	2010	2009	2008	2007	2006
営業総収入	¥18,570	¥16,964	¥14,900	¥11,907	¥11,311
営業利益	2,444	1,439	1,201	866	654
当期純利益	1,412	589	718	509	675

ATMの設置台数の推移

(単位:台)

	2010	2009	2008	2007	2006
ATMの設置台数	6,978	5,970	5,643	4,245	3,812

その他サービス関連

株式会社ローソンエンターメディア(連結子会社)

同社は1992年にチケット販売を主要事業とする株式会社リザ・ジャパンとして設立され、1996年に株式会社ローソンチケットに社名を変更し、1997年には当社の連結子会社となりました。チケット販売業界では、チケット取扱高ベースで業界トップクラスの規模になっています。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を販売しており、特に、J-POP*やスポーツなどのチケット販売に強みを持っています。2009年3月には、ローソンチケットの顧客接点と、当社100%子会社である株式会社アイ・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ために、

ローソンチケットを存続会社としてアイ・コンビニエンスを吸収合併しました。なお、2009年7月に社名を株式会社ローソンエンターメディアに変更しました。

2010年2月期の業績は、主力のコンサートチケットの販売が好調だったことを要因に、営業利益は前期実績を上回りましたが、元取締役による資金の不正流出により特別損失を計上したため、当期純利益で大幅な減益となりました。2010年2月末現在、当社の出資比率は75.5%です。

なお、同社は大阪証券取引所JASDAQ市場に株式を上場していましたが、2010年6月に上場を廃止し、7月に株式交換により当社の100%子会社となりました。

*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

(単位:百万円)

	2010	2009	2008	2007	2006
営業総収入	¥10,022	¥7,620	¥6,960	¥6,533	¥6,259
営業利益	1,099	791	636	836	821
当期純利益(損失)	(11,887)	(1,445)**	423	507	487

** 元取締役による資金の不正流出に関する損失の計上に伴い、過年度業績を修正しています。

株式会社ベストプラクティス(連結子会社)

同社は、2004年に当社の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、同社の従業員が覆面調査員

としてCVS店舗の運営や品揃えを、お客さま視点で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)

	2010	2009	2008	2007	2006
営業総収入	¥991	¥982	¥919	¥885	¥892
営業利益	91	50	8	82	62
当期純利益(損失)	59	(1)	1	45	34

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年から中華人民共和国上海市において、ローソン店舗の運営を行っています。なお、現地化による拡大を図るため、

2004年に、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。2009年12月末現在、総店舗数300店舗のうちFC店は、242店舗となっています。

(単位:百万円)

	2009	2008	2007	2006	2005
営業総収入	¥6,313	¥6,670	¥7,265	¥6,355	¥5,304
営業利益	2	13	77	20	(7)
店舗数(単位:店)	300	300	287	291	283

* 上海華聯羅森有限公司の決算月は12月です。

** 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の全株式を百聯集団有限公司に譲渡しました。

■ 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、P37の「子会社・関連会社の概況」にある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2010年2月末で議決権比率32.4%の株式を保有しています。人事および店舗開発、新規事業、原材料仕入れを含む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年に郵政事業庁(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)、郵便局内への出店(2003年)、ゆうパックの取り扱い(2004年)など、様々な取り組みを進めてきました。2008年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年に株式会社エヌ・ティ・ティ・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90億円で同社に譲渡しました。2007年に同社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たほか、株式会社ローソン・シーエス・カード(現、株式会社クレディセゾン)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年より行っています。

*「iD™」=同社のおサイフケータイ®で買い物などができるケータイ決済サービス。「iD™」は同社の商標または登録商標です。

クオール株式会社

ローソンは、2008年12月に調剤薬局を展開するクオール株式会社と業務提携契約を締結しました。人材交流を行うことにより、当社における登録販売者*の育成に取り組んでいるほか、2010年度には、調剤薬局とコンビニエンスストアを併設した店舗の出店を開始します。

* 2009年6月の改正薬事法の施行に伴い新設された資格。当資格により、一般用医薬品(第2類、第3類)を販売することが可能となる。法律で定められた1年以上の実務経験が必要。

株式会社マツモトキヨシホールディングス

ローソンは、2009年8月に株式会社マツモトキヨシホールディングスと業務提携基本契約を締結しました。同社は、都市型・郊外型・調剤併設型ドラッグストアおよび調剤薬局を地域特性や立地環境に合わせた様々な店舗フォーマットで全国に展開しています。2009年度は両社グループの持つ、バイイングパワーやインフラなどの経営資源の相互活用の検討を開始したほか、両社の持つ専門ノウハウを相互に習得することを目的として、両社の社員が相互に出向する人材交流を行いました。同社より、登録販売者の資格を持った社員を受け入れることにより、CVS店舗での薬の販売実験を行っています。今後、ドラッグストアおよびコンビニエンスストアを融合した、新業態の実験店舗の出店を開始していく予定です。

株式会社神戸物産

ローソンは、株式会社神戸物産と両社のノウハウを融合し、コンビニエンスストア内のできたて弁当・惣菜の販売を目的として、2009年4月に合弁会社「株式会社神戸ほっとデリ」を設立しました。同社は、全国で店舗を展開する「業務スーパー」のフランチャイズ本部であり、国内外に自社工場を持つ食品メーカーでもあります。自社農園で栽培する農作物などを、自社工場にて加工、自社物流システムにて店舗に配送する食のSCM(サプライチェーン・マネジメント)を構築しています。当社のコンビニ運営ノウハウや販売力といった「販」の部分の強みとの相乗効果を活かすことで、店内調理事業モデルを確立していきます。2010年度より本格展開を開始する予定です。

■ 2011年2月期の見通しについて

2011年2月期の日本経済は、海外経済の改善や政府の経済対策の効果などを背景に、景気の持ち直しが期待されるものの、雇用情勢の一層の悪化やデフレ影響など景気を下押しするリスクが存在しており、個人消費の本格的な回復は難しいものと思われる。

CVS業界を取り巻く環境については、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業態にこだわっていても、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、少子高齢化など、お客さまニーズが変化する環境の中で持続可能な成長は困難と思われる。

このような環境の中で当社は、企業理念である「私たちは“みんなと暮らすマチ”を幸せにします。」の具現化を目指し、お客さまニーズに応えるため、以下の経営施策を推進し、CS(お客さま満足)の向上を図り、その結果として客数の維持・拡大による企業収益の改善、FC加盟店オーナー収益を拡大し、企業価値の向上へとつなげることを目指します。

なお、以下に述べる経営施策を実行することで、2011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0.4%増の505億円、連結当期純利益が前期比89.5%増の238億円を計画しています。

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、引き続きポイントカードデータを活用したお客さま起点による品揃えの実現に取り組みます。2010年2月期に導入した次世代ITシステムについては、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を目指し活用していきます。なお、ポイントカードについては、2010年3月から三菱商事株式会社が100%出資する株式会社ロイヤリティマーケティングが発行・運営・管理する共通ポイントプログラム「Ponta(ポント)」に参画し、他の参画企業各社と共同で、より広範なマーケティング分析や販売促進施策を推進するなど、お客さまにとってより利便性の高い魅力的なサービスの提供に努めます。

* 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。

生鮮CVSの推進

高齢化および小世帯化の進行により今後、お客さまの内食***ニーズが高まると見ており、これに応えるべく、住宅立地を中心として生鮮CVS事業を、より一層推進し客層拡大に努めます。

*** 家庭で調理する手づくりの食事を意味します。

ヘルスケア強化型CVSの推進

株式会社マツモトキヨシホールディングスおよびクオール株式会社とのアライアンスにより、医薬品販売の拡大を進めるとともに、「医食同源」をヘルスケア分野でのテーマに据え、お客さまが求める健康で快適な生活の実現に向け、付加価値が高く専門性に優れた商品やサービスの提供および新たなお店づくりを進めます。

資産効率の改善

当社独自の出店基準を守り、優良新店の創出とともにクローズ店舗数を抑制することで、閉店に伴う損失を抑制し資産効率の改善を目指します。今後の新店投資については、生鮮CVS「ローソストア100」や健康志向CVS「ナチュラルローソン」などの成長分野へ集中し、投資コストが従来型「ローソン」の新規出店より低く抑えられる「生鮮強化型ローソン」のように、既存店の改装を中心とした既存店への投資の比率を上げていく考えです。

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、「自分で考えて行動できる」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ITシステムの本格稼働

次世代ITシステム「PRISM(プリズム)」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、当期から本格稼働します。店舗関連システムおよび全社情報システムに関わる「PRISM(プリズム)」を活用し、店舗運営における販売機会ロスおよび商品廃棄ロスを削減し、発注精度および商品開発力の向上に引き続き努めます。

内部統制の推進

財務報告に係る内部統制として、金融商品取引法の内部統制報告制度を適切に実施するため、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業務プロセスなどの把握・記録を通じて、自己および第三者による評価ならびに改善を行う体制を整備します。

なお、当社および重要な子会社の評価・改善結果は、定期的に取り締役に報告しています。また、「2010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。

グループガバナンスの強化

2010年2月に公表いたしました、当社の連結子会社である株式会社ローソンエンターメディアの元取締役による資金の不正流出に伴い、多額の損失を計上したことを厳粛かつ真摯に受け止め、当社および子会社における内部管理体制および内部牽制機能の強化に努め再発防止を図り、株主の皆さまの信頼回復に向けて全力を尽くします。

■ 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、以下に提示する7点を考えています。ローソングループでは、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、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。

食品の安全性・衛生管理および表示に関するリスク

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。ローソングループでは、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案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、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。ローソングループでは、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。ローソングループは、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、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。

法的規制に関するリスク

ローソングループは、日本全国47都道府県および中華人民共和国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に影響を受けた場合、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、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、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。

災害などに関するリスク

ローソン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、ローソン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、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、新型インフルエンザなどの大流行時においても、ローソングループの主たる事業であるCVS事業は社会的機能維持のために、事業継続計画に基づき店舗の営業を継続いたします。しかし万一、一時的な店舗閉鎖などが生じた場合、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。

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ィルスによる感染により、ITシステムや情報ネットワークシステムに不具合が生じた場合には、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。

連結貸借対照表

株式会社ローソン及び連結子会社

2010年2月28日現在及び2009年2月28日現在

資産の部	百万円		千米ドル(注1)
	2010	2009	2010
流動資産:			
現金及び現金同等物	¥ 54,843	¥ 83,982	\$ 613,251
有価証券(注4)	2,500	3,800	27,955
定期預金	9,174	4	102,583
売上債権:			
加盟店貸勘定(注3, 8)	20,791	21,376	232,484
その他	26,446	26,692	295,717
貸倒引当金	(156)	(141)	(1,744)
たな卸資産	4,447	5,293	49,726
繰延税金資産(注13)	4,587	4,061	51,292
前払費用及びその他の流動資産	9,567	9,694	106,976
流動資産合計	132,199	154,761	1,478,240
有形固定資産(注5):			
土地(注6)	6,527	6,899	72,984
建物及び構築物	184,446	174,067	2,062,462
工具器具及び備品	57,241	61,920	640,065
リース資産(注2.I, 15)	31,435		351,504
	279,649	242,886	3,127,015
減価償却累計額	(134,340)	(127,887)	(1,502,180)
有形固定資産合計	145,309	114,999	1,624,835
投資その他の資産:			
投資有価証券(注4)	512	700	5,725
関係会社に対する投資	2,042	532	22,834
長期貸付金	29,724	27,423	332,372
のれん	4,249	4,852	47,512
ソフトウェア	29,674	26,586	331,813
差入保証金	83,206	85,357	930,404
繰延税金資産(注13)	15,274	14,469	170,793
土地再評価に係る繰延税金資産(注6)		181	
破産更生債権	13,631	1,033	152,421
その他の資産	6,948	9,546	77,691
貸倒引当金	(14,636)	(4,343)	(163,659)
投資その他の資産の合計	170,624	166,336	1,907,906
合計	¥ 448,132	¥ 436,096	\$ 5,010,981

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)
	2010	2009	2010
流動負債:			
仕入債務:			
買掛金(注7, 16)	¥ 73,189	¥ 77,216	\$ 818,394
加盟店借勘定(注8)	1,025	822	11,461
その他	22,423	27,681	250,733
一年以内返済予定長期借入金(注9)	4,730	937	52,891
未払法人税等	9,852	9,456	110,164
預り金	65,858	60,780	736,420
未払費用及びその他の流動負債	7,420	6,848	82,970
流動負債合計	184,497	183,740	2,063,033
固定負債:			
退職給付引当金(注10)	6,207	5,051	69,406
役員退職慰労金引当金	217	201	2,426
加盟店預り保証金	38,711	42,440	432,864
長期リース資産減損勘定(注15)	471	481	5,267
長期末払金(注9)	19,492	1,371	217,958
その他	401	1,645	4,484
固定負債合計	65,499	51,189	732,405
純資産(注11, 18):			
資本金			
授權株式数 409,300,000株/2010年及び2009年			
発行済株式数 99,600,000株/2010年及び2009年	58,507	58,507	654,221
資本剰余金	41,520	41,520	464,274
新株予約権	346	275	3,869
利益剰余金	94,172	97,811	1,053,025
その他有価証券評価差額金	14	(41)	157
土地評価差額金(注6)	(634)	(969)	(7,089)
為替換算調整勘定	66	59	737
自己株式-432,190株/2010年 432,015株/2009年	(1,714)	(1,713)	(19,166)
合計	192,277	195,449	2,150,028
少数株主持分	5,859	5,718	65,515
純資産合計	198,136	201,167	2,215,543
合計	¥448,132	¥436,096	\$5,010,981

連結損益計算書

株式会社ローソン及び連結子会社

2010年2月28日及び2009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)
	2010	2009	2010
営業総収入:			
加盟店からの収入	¥185,656	¥186,928	\$2,075,992
直営店売上高	232,459	119,099	2,599,340
その他	49,077	43,449	548,776
営業総収入合計	467,192	349,476	5,224,108
営業費用:			
売上原価(注16)	173,722	88,358	1,942,547
販売費及び一般管理費	243,194	211,932	2,719,378
営業費用合計	416,916	300,290	4,661,925
営業利益	50,276	49,186	562,183
営業外損益:			
受取利息—純額	303	912	3,388
持分法投資利益(損失)	62	(631)	693
固定資産除却損	(3,899)	(4,053)	(43,598)
減損損失(注5)	(3,904)	(2,014)	(43,654)
貸倒引当金繰入額(注14)		(1,936)	
不正関連損失(注14)	(12,616)		(141,071)
関係会社株式売却益	1,629		18,215
その他—純額	(1,976)	(1,193)	(22,096)
その他の費用—純額	(20,401)	(8,915)	(228,123)
税金等調整前当期純利益	29,875	40,271	334,060
法人税等(注13):			
法人税、住民税及び事業税	18,393	17,675	205,669
法人税等調整額	(1,152)	(1,124)	(12,881)
法人税等合計	17,241	16,551	192,788
少数株主利益(損失)	(72)	87	(805)
当期純利益	¥ 12,562	¥ 23,807	\$ 140,467

	円		米ドル
	2010	2009	2010
1株当たり情報(注2.p, 17):			
当期純利益	¥126.67	¥240.10	\$1.42
潜在株式調整後当期純利益	126.54	239.89	1.41
年間配当金	160.00	160.00	1.79

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

2010年2月28日及び2009年2月28日に終了した連結会計年度

	百万円						繰越 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					
2008年3月1日現在の残高	99,600	¥58,507	¥41,520	¥160	¥87,391	¥135	¥(1)
当期純利益					23,807		
期末配当金(1株当たり55円)					(5,453)		
中間配当金(1株当たり80円)					(7,933)		
自己株式:							
自己株式の取得額							
ストックオプションの行使					(1)		
当連結会計年度中の変動額合計				115		(176)	1
2009年2月28日現在の残高	99,600	58,507	41,520	275	97,811	(41)	
当期純利益					12,562		
期末配当金(1株当たり80円)					(7,933)		
中間配当金(1株当たり80円)					(7,933)		
土地再評価差額金の取崩					(335)		
自己株式:							
自己株式の取得額							
当連結会計年度中の変動額合計				71		55	
2010年2月28日現在の残高	99,600	¥58,507	¥41,520	¥346	¥94,172	¥14	-

	百万円						
	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
			株式数	金額			
2008年3月1日現在の残高	¥(682)	¥140	(464)	¥(1,838)	¥185,332	¥3,242	¥188,574
当期純利益					23,807		23,807
期末配当金(1株当たり55円)					(5,453)		(5,453)
中間配当金(1株当たり80円)					(7,933)		(7,933)
自己株式:							
自己株式の取得額				(1)	(1)		(1)
ストックオプションの行使			32	126	125		125
当連結会計年度中の変動額合計	(287)	(81)			(428)	2,476	2,048
2009年2月28日現在の残高	(969)	59	(432)	(1,713)	195,449	5,718	201,167
当期純利益					12,562		12,562
期末配当金(1株当たり80円)					(7,933)		(7,933)
中間配当金(1株当たり80円)					(7,933)		(7,933)
土地再評価差額金の取崩					(335)		(335)
自己株式:							
自己株式の取得額				(1)	(1)		(1)
当連結会計年度中の変動額合計	335	7			468	141	609
2010年2月28日現在の残高	¥(634)	¥66	(432)	¥(1,714)	¥192,277	¥5,859	¥198,136

	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	土地再評価 差額金
2009年2月28日現在の残高	\$654,221	\$464,274	\$3,075	\$1,093,716	\$(458)	\$(10,835)
当期純利益				140,467		
期末配当金(1株当たり0.89米ドル)				(88,706)		
中間配当金(1株当たり0.89米ドル)				(88,706)		
土地再評価差額金の取崩				(3,746)		
自己株式:						
自己株式の取得額						
当連結会計年度中の変動額合計			794		615	3,746
2010年2月28日現在の残高	\$654,221	\$464,274	\$3,869	\$1,053,025	\$ 157	\$ (7,089)

	千米ドル(注1)				
	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
2009年2月28日現在の残高	\$660	\$(19,155)	\$2,185,498	\$63,938	\$2,249,436
当期純利益			140,467		140,467
期末配当金(1株当たり0.89米ドル)			(88,706)		(88,706)
中間配当金(1株当たり0.89米ドル)			(88,706)		(88,706)
土地再評価差額金の取崩			(3,746)		(3,746)
自己株式:					
自己株式の取得額		(11)	(11)		(11)
当連結会計年度中の変動額合計	77		5,232	1,577	6,809
2010年2月28日現在の残高	\$737	\$(19,166)	\$2,150,028	\$65,515	\$2,215,543

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

2010年2月28日及び2009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)
	2010	2009	2010
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	¥ 29,875	¥ 40,271	\$ 334,060
調整:			
法人税等支払額	(17,723)	(19,763)	(198,177)
減価償却費	27,468	20,879	307,145
減損損失	3,904	2,014	43,654
貸倒引当金増加額	10,309	1,917	115,275
有形固定資産除却損	1,981	2,039	22,151
持分法による投資損益額	(62)	631	(693)
その他—純額	109	2,151	1,219
資産及び負債の増減額:			
破産更生債権等の増減額	(12,637)	27	(141,306)
売上債権の減少(増加)額	651	(8,299)	7,279
前払費用及びその他の流動資産の減少(増加)額	1,451	(624)	16,227
たな卸資産の減少(増加)額	840	(277)	9,393
仕入債務の(減少)増加額	(9,133)	11,457	(102,125)
預り金の増加額	5,197	4,393	58,112
未払費用及びその他の流動負債の増加(減少)額	609	(2,599)	6,810
退職給付引当金及び役員退職慰労引当金の増加額	1,172	894	13,105
加盟店預り保証金の減少額	(3,315)	(3,394)	(37,069)
小計	10,821	11,446	121,000
営業活動によるキャッシュ・フロー	40,696	51,717	455,060
投資活動によるキャッシュ・フロー:			
定期預金の預入による支出	(12,584)	(3,004)	(140,713)
定期預金の払戻による収入	3,414	3,104	38,175
有価証券取得による支出	(2,800)	(25,957)	(31,309)
有価証券償還による収入	4,100	25,900	45,846
連結範囲変更を伴う子会社株式取得による収入		2,228	
有形固定資産取得による支出	(26,144)	(22,440)	(292,340)
無形固定資産取得による支出	(9,042)	(12,457)	(101,107)
差入保証金減少額(純額)	290	769	3,243
短期貸付金減少額		19,700	
長期貸付金増加額(純額)	(2,041)	(1,698)	(22,822)
関係会社株式取得による支出	(110)	(50)	(1,230)
関係会社株式の売却による収入	3,224	629	36,051
少数株主からの株式取得による支出		(78)	
その他(純額)	(903)	(2,293)	(10,099)
投資活動によるキャッシュ・フロー	(42,596)	(15,647)	(476,305)
財務活動によるキャッシュ・フロー:			
長期借入金の返済による支出	(11,311)	(308)	(126,479)
短期借入金の減少額		(1,293)	
配当金支払額	(15,866)	(13,386)	(177,412)
新株予約権の行使による収入		125	
自己株式取得による支出		(1)	
少数株主への配当金の支払額	(62)	(48)	(694)
財務活動によるキャッシュ・フロー	(27,239)	(14,911)	(304,585)
現金及び現金同等物の増加(減少)額	(29,139)	21,159	(325,830)
現金及び現金同等物の期首残高	83,982	62,823	939,081
現金及び現金同等物の期末残高	¥ 54,843	¥ 83,982	\$ 613,251

連結会計年度における非資金取引であるファイナンス・リース取引に係る資産及び負債の額は、それぞれ31,500百万円(352,231千米ドル)、33,200百万円(371,240千米ドル)です。

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

2010年2月28日及び2009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、2010年2月28日に終了した年度の表示方法に合わせるため、2009年2月28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2010年2月28日現在の1米ドル=89.43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2010年2月28日現在、当社の普通株式32,120千株(議決権の32.4%)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4社(2009年2月期は7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)。

実質的な支配力基準及び影響力基準に基づき、経営上の意思決定に対し直接又は間接的に当社が支配力を行使することができる会社を連結の対象とし、また、当社グループが重要な影響を与えることができる関連会社には持分法を適用しています。

持分法適用の関連会社は2社(2009年2月期は1社)あります。持分法を適用していない関連会社に対する投資については、原価法により評価されています。持分法を適用していない関連会社が連結財務諸表に与える影響は軽微です。

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。

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荒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、店舗毎の総荒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—当社は2009年3月1日以前の連結会計年度において、棚卸資産の評価方法については小売業で一般に採用される売価還元法による原価法を採用しておりました。2006年7月5日に企業会計基準委員会は「棚卸資産の評価に関する会計基準」(企業会計基準第9号)を公表しました。この新しい会計基準は2008年4月1日以降早期適用が認められております。この会計基準は、収益性の低下により帳簿価額を切り下げることがを要求しています。

当社は当連結会計年度よりこの新しい会計基準を適用することとしました。なお会計基準の変更による影響はありません。

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5参照)。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。リース資産については、リース期間を耐用年数としております。

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、帳簿価額を回収可能価額まで減額し、当該減少額を減損損失として当期の損失を計上します。回収可能価額とは資産または資産グループの正味売却価額と、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. 役員退職慰労引当金—役員退職慰労引当金は内規に基づき連結会計年度末にすべての役員が退任した場合における期末要支給額の100%を計上しております。

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—2007年3月30日、企業会計基準委員会は、1993年6月17日に公表されたリース取引に関する既存の会計基準を改正した「リース取引に関する会計基準」（会計基準 第13号）を公表しました。このリースに関する改正会計基準は、2008年4月1日以降に開始する会計年度より適用され、2007年4月1日以降に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。

既存の会計基準によると、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されていましたが、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いました。改正後の基準では、すべてのファイナンス・リース取引は資産計上処理することになります。

当社は当連結会計年度においてこの新しい会計基準を適用しました。この結果、従来の方法によった場合と比べて、連結貸借対照表において、リース資産が有形固定資産に31,435百万円(351,504千米ドル)、リース債務が流動負債4,641百万円(51,895千米ドル)、固定負債に19,410百万円(217,041千米ドル)計上されております。また損益に与える影響は軽微です。

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。

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、2010年2月期は99,167千株、2009年2月期は99,155千株であります。

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

資産除去債務—2008年3月31日、企業会計基準委員会は、資産除去債務に関する新しい会計基準である企業会計基準第18号「資産除去債務に関する会計基準」及び企業会計基準適用指針第21号「資産除去債務に関する会計基準の適用指針」を公表しました。この会計基準では「資産除去債務」とは、有形固定資産の取得、建設、開発又は通常の使用によって生じ、当該有形固定資産の除去に関して法令又は契約で要求される法律上の義務及びそれに準ずるもの、と定義されております。

また、資産除去債務は、将来の資産除去に必要な割引後キャッシュ・フローの総額として認識され、合理的に見積ることができる場合には、債務発生時に計上されます。資産除去債務の発生時に当該債務の

金額を合理的に見積ることができない場合は、当該債務額を合理的に見積ることができるようになった時点で計上することが求められております。資産除去債務が負債として最初に認識された時点で、当該負債の計上額と同額を、関連する固定資産の帳簿価額に加えることによって、除去費用が資産計上されます。除去費用は、減価償却を通じて、当該固定資産の残存耐用年数にわたり、各期に費用配分されます。時の経過に伴い資産除去債務は各期における現在価値まで増加します。割引前の将来キャッシュ・フローに重要な見積りの変更が生じた場合は、資産除去債務の帳簿価額及び関連する有形固定資産の帳簿価額を加減して調整します。当企業グループでは、2011年3月1日以降この新しい会計基準を適用することになります。

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します。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. 有価証券及び投資有価証券

2010年2月28日現在及び2009年2月28日現在における有価証券及び投資有価証券の連結貸借対照表計上額は次の通りです。

	百万円		千米ドル
	2010	2009	2010
流動資産に属するもの—債券	¥2,500	¥3,800	\$27,955
投資その他の資産に属するもの—株式	512	700	5,725

2010年2月28日現在及び2009年2月28日現在における有価証券及び投資有価証券の取得原価と時価の内訳は次の通りです。

2010年2月28日	百万円			時価
	取得原価	未実現利益	未実現損失	
内訳:				
満期保有目的の債券	¥2,500	¥1		¥2,501
その他有価証券				
一株式	56		¥13	43

2009年2月28日	百万円			時価
内訳:				
満期保有目的の債券	¥3,000		¥ 1	¥2,999
その他有価証券				
一株式	61	¥1	17	45
一債券	800			800

2010年2月28日	千米ドル			時価
	取得原価	未実現利益	未実現損失	
内訳:				
満期保有目的の債券	\$27,955	\$11		\$27,966
その他有価証券				
一株式	626		\$145	481

2010年2月28日現在及び2009年2月28日現在において、その他有価証券及び満期保有目的の債券のうち時価のないものの内訳は次の通りです。

	簿価		
	百万円	千米ドル	
	2010	2009	
その他有価証券一株式	¥469	¥655	\$5,244

2010年2月28日現在における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
	満期保有目的の債権	満期保有目的の債権
1年未満	¥2,500	\$27,955
合計	¥2,500	\$27,955

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、2010年2月28日に終了した年度は0百万円(0千米ドル)、2009年2月28日に終了した年度は111百万であります。移動平均法により計算された売却損は、2010年2月28日に終了した年度では2百万円(22千米ドル)であり、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91百万円であります。

5. 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
			2010	2009	2010
店舗	建物	東京	¥ 427	¥ 205	\$ 4,775
		工具器具備品	191	165	2,136
		その他	2,786	1,644	31,152
その他	のれん		500		5,591
合計			¥3,904	¥2,014	\$43,654

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
	2010	2009	2010
土地	¥ 395		\$ 4,417
建物	2,125	¥1,458	23,762
リース資産	442	341	4,942
のれん	500		5,591
その他	442	215	4,942
合計	¥3,904	¥2,014	\$43,654

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・フローを割引いて算定しております。適用した割引率は2010年2月28日に終了する連結会計年度は4.9%、2009年2月28日に終了する連結会計年度は5.3%であります。

6. 土地の再評価

「土地の再評価に関する法律」(1998年3月31日に公布、1999年3月31日及び2001年3月31日改正)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。

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。

2010年2月28日において、再評価を行った土地の時価と再評価後の帳簿価額との差額は232百万円(2,594千米ドル)です。

7. 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)。

2010年2月28日現在及び2009年2月28日現在における「仕入債務－買掛金」の主な内訳は次の通りです。

	百万円		千米ドル
	2010	2009	2010
仕入債務－加盟店買掛金	¥61,765	¥64,326	\$690,652
仕入債務－直営店買掛金	11,424	12,890	127,742
合計	¥73,189	¥77,216	\$818,394

8. 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。

9. 一年以内返済予定の長期借入金及び長期借入金

一年以内返済予定の長期借入金の内訳は、2010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2009年2月28日現在におけるリース債務であります。

2010年2月28日現在における一年以内返済予定の長期借入金に適用される年利は1.51%から3.59%、2009年2月28日現在においては1.47%から1.65%であります。

2010年2月28日現在及び2009年2月28日現在における長期借入金(一年以内に返済予定のものを除く)の内訳は次の通りです。

	百万円		千米ドル
	2010	2009	2010
銀行及びリース会社への債務			
2017年までに順次返済予定の債務 (年利1.63%から3.35%(2010年) 及び1.53%から1.67%(2009年)、無担保) . .	¥24,222	¥2,308	\$270,849
内、1年以内返済予定額	(4,730)	(937)	(52,891)
長期借入金(1年以内に返済予定のものを除く) . .	¥19,492	¥1,371	\$217,958

2010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
2011	¥ 4,730	\$ 52,891
2012	4,860	54,344
2013	4,988	55,775
2014	4,878	54,545
2015以降	4,766	53,294
合計	¥24,222	\$270,849

10. 退職給付引当金

当社及び一部の国内子会社は、確定給付型の退職一時金制度を採用しております。

この制度のもとでは、従業員は退職時点の支給率や勤続年数、その他の要因を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。

2010年2月28日現在及び2009年2月28日現在における退職給付引当金の内訳は次の通りです。

	百万円		千米ドル
	2010	2009	2010
退職給付債務	¥12,528	¥12,227	\$140,087
年金資産	(5,576)	(5,575)	(62,350)
未認識過去勤務債務	(702)	(878)	(7,850)
未認識数理計算上の差異	(43)	(723)	(481)
退職給付引当金	¥ 6,207	¥ 5,051	\$ 69,406

2010年2月28日及び2009年2月28日に終了した連結会計年度における退職給付費用の内訳は次の通りです。

	百万円		千米ドル
	2010	2009	2010
勤務費用	¥ 972	¥ 872	\$10,869
利息費用	242	223	2,706
過去勤務債務の費用処理額	176	176	1,968
数理計算上の差異の費用処理額	137	98	1,532
確定拠出年金への掛金支払額	272	265	3,041
退職給付費用	¥1,799	¥1,634	\$20,116

2010年2月28日及び2009年2月28日に終了した連結会計年度における退職給付債務などの計算の基礎に関する事項は次の通りです。

	2010	2009
割引率	2.0%	2.0%
期待運用収益率	0%	0%
過去勤務債務の処理年数	10年	10年
数理計算上の差異の費用処理年数	10年	10年

11. 株主資本

日本の会社においては会社法により、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。

会社法においては新株予約権が純資産の部の項目となります。また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です。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。

12. ストックオプション制度

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

当社のストックオプションの概要は次の通りです。

ストックオプション	付与対象者	付与株式の数	登録日	権利行使価格	行使期間
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 (\$48.31)	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 (\$46.52)	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 (\$45.32)	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 (\$44.16)	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20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 (\$57.86)	2011年1月18日 ~2013年12月15日
第9回新株予約権	執行役員(7名)	21,500株	2010年2月17日	¥1 (\$0.01)	2010年2月18日 ~2030年2月1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 管理職(店長を含む) (226名) 子会社(株)九九プラス関西 管理職(店長を含む) (58名)	(9名) 3,824株	2003年10月31日	¥90,000 (\$1,006.37)	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 (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	99,000	114,000	15,000	21,300		18,000
権利確定					80,000	
権利行使	(8,100)	(10,400)				
失効		(3,000)				
2009年2月28日	90,900	100,600	15,000	21,300	80,000	18,000

	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	第9回 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					1,000
権利確定		26,400			
権利行使					(24)
失効					
2009年2月28日		26,400			976

	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
2010年2月28日終了の年度						
権利確定前						
2009年2月28日						
付与						
失効						
権利確定						
2010年2月28日						
権利確定後						
2009年2月28日	90,900	100,600	15,000	21,300	80,000	18,000
権利確定						
権利行使						
失効	(90,900)					
2010年2月28日		100,600	15,000	21,300	80,000	18,000
行使価格	¥4,320 (\$48.31)	¥4,160 (\$46.52)	¥1 (\$0.01)	¥1 (\$0.01)	¥4,053 (\$45.32)	¥1 (\$0.01)
行使時平均株価						
付与日における公正な評価単価				¥3,178 (\$35.54)	¥618 (\$6.91)	¥2,852 (\$31.89)

	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	第9回 新株予約権	九九プラス 新株予約権 2回目
2010年2月28日終了の年度					
権利確定前					
2009年2月28日	42,000		36,000		
付与				21,500	
失効					
権利確定	(42,000)			(21,500)	
2010年2月28日			36,000		
権利確定後					
2009年2月28日		26,400			976
権利確定	42,000			21,500	
権利行使					(848)
失効					(24)
2010年2月28日	42,000	26,400		21,500	104
行使価格	¥3,949 (\$44.16)	¥1 (\$0.01)	¥5,174 (\$57.86)	¥1 (\$0.01)	¥90,000 (\$1,006.37)
行使時平均株価					¥129,817 (\$1,451.60)
付与日における公正な評価単価	¥397 (\$4.44)	¥3,477 (\$38.88)	¥582 (\$6.51)	¥2,652 (\$29.65)	

ストックオプション価格の評価方法は次の通りです。

	第8回(あ) 新株予約権	第8回(い) 新株予約権	第9回 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
株価変動性	35.59%	28.09%	34.43%
予想残存期間	10年	3.5年	10年
予想配当	¥135円/株	¥135円/株	¥160円/株
無リスク利率	1.22%	0.52%	1.35%

13. 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2010年2月28日現在及び2009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。

2010年2月28日現在及び2009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す。

	百万円		千米ドル
	2010	2009	2010
繰延税金資産:			
未払事業税等	¥ 906	¥ 902	\$ 10,131
賞与引当金	1,135	1,302	12,691
減価償却超過額	5,371	4,969	60,058
ソフトウェア償却超過額	919	794	10,276
退職給付引当金	4,797	4,324	53,640
貸倒引当金	5,807	1,414	64,933
繰越欠損金	1,523	2,216	17,030
減損損失	2,396	2,165	26,792
システム入替損失	412	841	4,607
その他	3,671	2,435	41,049
評価性引当金	(7,076)	(2,832)	(79,122)
繰延税金資産の純額	¥19,861	¥18,530	\$222,085

2010年2月28日に終了する連結会計年度の法定実効税率と連結損益計算書における法人税等の負担率との調整内訳は次の通りです。

	2010
法定実効率	40.7%
評価性引当額の増加	20.5
繰越欠損金	(5.8)
住民税均等割額	1.3
交際費等永久に損金に算入されない項目	0.6
その他	0.4
税効果会計適用後の法人税等の負担率	57.7%

2010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3,743百万円(41,854千米ドル)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
2012	¥ 88	\$ 984
2013	1,598	17,869
2014	1,164	13,016
2015	220	2,460
2016	673	7,525
合計	¥3,743	\$41,854

14. 不正関連損失

株式会社ローソンエンターメディアの元役員による資金の不正流出に伴い、2010年2月28日に終了する年度において不正関連損失12,616百万円(141,071千米ドル)を計上し、2009年2月28日に終了する年度において貸倒引当金繰入額1,936百万円を計上いたしました。

15. 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。

注記2.11に記載のとおり、当企業グループは、改正会計基準適用日以前から存在していた、リース物件の所有権が借手に移行しないリース取引をオペレーティング・リース取引として処理しております。

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2010年2月28日現在及び2009年2月28日現在の金額は次の通りです。

	百万円		千米ドル
	2010	2009	2010
工具器具備品:			
取得価額相当額	¥53,955	¥76,786	\$603,321
減価償却累計額相当額	29,057	40,379	324,913
減損損失累計額相当額	1,149	776	12,848
期末残高相当額	¥23,749	¥35,631	\$265,560

未経過リース料期末残高相当額:

	百万円		千米ドル
	2010	2009	2010
1年以内	¥ 8,944	¥11,286	\$100,011
1年超	16,909	26,090	189,075
合計	¥25,853	¥37,376	\$289,086

2010年2月28日現在及び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がそれぞれ452百万円(5,054千米ドル)及び、684百万円含まれております。

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るおります。

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、利息法によるおります。

	百万円		千米ドル
	2010	2009	2010
減価償却費相当額	¥11,161	¥13,658	\$124,802
支払利息相当額	912	1,210	10,198
リース債務	11,697	14,434	130,795
リース資産減損勘定の取崩	512	377	5,725
減損損失	439	341	4,909

2010年2月28日現在及び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
	2010	2009	2010
1年以内	¥ 782	¥ 560	\$ 8,744
1年超	1,606	462	17,958
合計	¥2,388	¥1,022	\$26,702

16. 関連当事者との取引

2010年2月28日及び2009年2月28日に終了する連結会計年度における三菱商事の子会社との取引は次の通りです。

	百万円		千米ドル
	2010	2009	2010
(株)菱食			
仕入債務-買掛金	¥ 5,810	¥ 6,572	\$ 64,967
仕入	85,960	91,630	961,199
(株)フードサービスネットワーク			
仕入債務-買掛金	16,455	16,442	183,999
仕入	221,588	227,597	2,477,782
(株)サンエス			
仕入債務-買掛金	2,803	2,903	31,343
仕入	31,217	33,465	349,066

商品仕入につきましては、一般の取引条件と同様に決定しております。

2010年2月28日に終了する連結会計年度における、当社の連結子会社である株式会社九九プラスと三菱商事の子会社との取引は次の通りです。

	百万円	千米ドル
	2010	2010
(株)菱食		
仕入債務-買掛金	¥ 4,553	\$ 50,911
仕入	72,569	811,461

商品仕入につきましては、一般の取引条件と同様に決定しております。

17. 1株当たり当期純利益

2010年2月28日現在及び2009年2月28日現在、1株当たり当期純利益と潜在株式調整後1株当たりの当期純利益は以下の通りです。

	百万円	千株	円	米ドル
	当期純利益	期中 平均株式数	1株当たり当期純利益	
2010年2月28日現在				
1株当たり情報	¥12,562	99,167	¥126.67	\$1.42
普通株式増加数		102		
潜在株式調整後1株当たり情報	¥12,562	99,269	¥126.54	\$1.41
2009年2月28日現在				
1株当たり情報	¥23,807	99,155	¥240.10	
普通株式増加数		88		
潜在株式調整後1株当たり情報	¥23,807	99,243	¥239.89	

18. 後発事象

a. 剰余金処分

2010年5月25日の当社の定時株主総会で、以下の通り剰余金の配当が承認されました。

	百万円	千米ドル
1株当たりの配当金80円(0.89米ドル)	¥7,933	\$88,706

b. 株式交換

- 当社は、平成22年4月14日付でなされた取締役会決議に基づき、当社グループ全体の更なる経営効率化と競争力強化を目的として、同日付で当社を株式交換完全親会社とし、株式会社九九プラスを株式交換完全子会社とする株式交換契約を締結いたしました。なお、株式会社九九プラスは平成22年5月21日に開催された九九プラスの定時株主総会において同契約の承認を受けております。株式交換の概要は、以下のとおりです。

(1) 株式交換の内容

当社を株式交換完全親会社とし、九九プラスを株式交換完全子会社とする株式交換です。

(2) 株式交換の効力発生日

平成22年7月1日(予定)

(3) 株式交換の方法

当社は、株式交換の効力発生日の前日における九九プラスの株主名簿に記載または記録された株主に対して、当該株主が所有する九九プラスの普通株式数の合計に対して以下の内容により、当社普通株式を新株発行により割当て交付する予定であります。

会社名	当社(株式交換完全親会社)	株式会社九九プラス (株式交換完全子会社)
株式交換に係る割当ての内容	1	33
株式交換により 発行する新株式数		普通株式:1,318,647株(予定)

2. 当社は、平成22年4月14日付でなされた取締役会決議に基づき、当社グループ全体の更なる経営効率化と競争力強化を目的として、同日付で当社を株式交換完全親会社とし、株式会社ローソンエンターメディアを株式交換完全子会社とする株式交換契約を締結いたしました。なお、株式会社ローソンエンターメディアは平成22年5月24日に開催された株式会社ローソンエンターメディアの定時株主総会において同契約の承認を受けています。

株式交換の概要は、以下のとおりであります。

(1) 株式交換の内容

当社を株式交換完全親会社とし、株式会社ローソンエンターメディアを株式交換完全子会社とする株式交換です。

(2) 株式交換の効力発生日

平成22年7月1日(予定)

(3) 株式交換の方法

当社は、株式交換の効力発生日の前日における株式会社ローソンエンターメディアの株主名簿に記載または記録された株主に対して、当該株主が所有する株式会社ローソンエンターメディアの普通株式数の合計に対して以下の内容により、当社普通株式を新株発行により割当て交付する予定であります。

会社名	当社(株式交換完全親会社)	株式会社ローソンエンターメディア (株式交換完全子会社)
株式交換に係る割当ての内容	1	21
株式交換により 発行する新株式数		普通株式:287,238株(予定)

(4) 株式会社ローソンエンターメディアの規模

2010年2月28日現在	百万円	千米ドル
営業総収入	¥ 10,022	\$ 112,065
当期純損失	(11,887)	(132,920)
総資産	6,323	70,703
負債	13,932	155,786
純資産	(7,609)	(85,083)

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2010年2月28日現在及び2009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2010年2月28日現在及び2009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。

連結財務諸表注記18.b.2に記載されている通り、会社は、平成22年4月14日付でなされた取締役会決議に基づき、株式会社ローソンエンターメディアを株式交換完全子会社とする株式交換契約を締結して、平成22年5月24日に開催された株式会社ローソンエンターメディアの定時株主総会において同契約の承認を受けている。

当監査法人は、株式会社ローソンの2010年2月28日現在の内部統制報告書について監査を行った。財務報告に係る内部統制を整備及び運用並びに内部統制報告書を作成する責任は、経営者にあり、当監査法人の責任は、独立の立場から内部統制報告書に対する意見を表明することにある。また、財務報告に係る内部統制により財務報告の虚偽の記載を完全には防止又は発見することができない可能性がある。

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財務報告に係る内部統制の監査の基準に準拠して内部統制監査を行った。財務報告に係る内部統制の監査の基準は、当監査法人に内部統制報告書に重要な虚偽の表示がないかどうかの合理的な保証を得ることを求めている。内部統制監査は、試査を基礎として行われ、財務報告に係る内部統制の評価範囲、評価手続及び評価結果についての、経営者が行った記載を含め全体としての内部統制報告書の表示を検討することを含んでいる。当監査法人は、内部統制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、株式会社ローソンが2010年2月28日現在の財務報告に係る内部統制は重要な欠陥があるため有効でないと表示した上記の内部統制報告書が、我が国において一般に公正妥当と認められる財務報告に係る内部統制の評価の基準に準拠して、財務報告に係る内部統制の評価について、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。

内部統制報告書に記載されているとおり、連結子会社である株式会社ローソンエンターメディアにおける全社的な内部統制に重要な欠陥があり、会社は前連結会計年度の連結財務諸表の訂正を行うとともに当連結会計年度の経理処理の再検討を行った。この結果、必要な修正はすべて連結財務諸表に反映されており、財務諸表監査に及ぼす影響はない。

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

2010年5月25日

(注)この監査報告書の本文は、LAWSON, INC. Annual Report 2010に掲載されている“INDEPENDENT AUDITORS' REPORT”を和文に翻訳したものである。

財務報告に係る内部統制報告書

1. 財務報告に係る内部統制の基本的枠組みに関する事項

代表取締役社長新浪剛及び取締役専務執行役員矢作祥之は、当社の財務報告に係る内部統制の整備及び運用に責任を有しており、企業会計審議会の公表した「財務報告に係る内部統制の評価及び監査の基準並びに財務報告に係る内部統制の評価及び監査に関する実施基準の設定について(意見書)」に示されている内部統制の基本的枠組みに準拠して財務報告に係る内部統制を整備及び運用しています。

なお、内部統制は、内部統制の各基本的要素が有機的に結びつき、一体となって機能することで、その目的を合理的な範囲で達成しようとするものです。このため、財務報告に係る内部統制により財務報告の虚偽の記載を完全には防止又は発見することができない可能性があります。

2. 評価の範囲、基準日及び評価手続に関する事項

財務報告に係る内部統制の評価は、当事業年度の末日である平成22年2月28日を基準日として行われており、評価に当たっては、一般に公正妥当と認められる財務報告に係る内部統制の評価の基準に準拠しました。

本評価においては、連結ベースでの財務報告全体に重要な影響を及ぼす内部統制(全社的な内部統制)の評価を行いました。また、評価対象とする業務プロセスを合理的に選定し、選定された業務プロセスを分析した上で、財務報告の信頼性に重要な影響を及ぼす統制上の要点を識別し、当該統制上の要点について整備及び運用状況を評価することによって、内部統制の有効性に関する評価を行いました。

財務報告に係る内部統制の評価の範囲は、当社並びに連結子会社及び持分法適用関連会社について、財務報告の信頼性に及ぼす影響の重要性の観点から必要な範囲を決定しました。財務報告の信頼性に及ぼす影響の重要性は、金額的及び質的影響の重要性を考慮して決定しており、金額的及び質的影響の重要性がない連結子会社及び持分法適用関連会社については、全社的な内部統制の評価範囲に含めていません。当社並びに連結子会社を対象として行った全社的な内部統制の評価結果を踏まえ、業務プロセスに係る内部統制の評価範囲を合理的に決定しました。

業務プロセスに係る内部統制の評価範囲については、各事業拠点の前連結会計年度の営業総収入、総資産及び税引前利益の金額が高い拠点から合算していき、いずれかの指標が前連結会計年度の連結営業総収入、連結総資産及び連結税引前利益の概ね2/3に達している事業拠点を「重要な事業拠点」としました。選定した重要な事業拠点においては、企業の事業目的に大きく関わる勘定科目として営業収入・売上高、加盟店勘定及び棚卸資産に至る業務プロセス、並びにその他の金額的重要性の高い勘定科目に係る業務プロセスを評価の対象としました。さらに、選定した重要な事業拠点にかかわらず、それ以外の事業拠点をも含めた範囲について、重要な虚偽記載の発生可能性が高く、見積りや予測を伴う重要な勘定科目に係る業務プロセスやリスクが大きい取引を行っている事業又は業務に係る業務プロセスを財務報告への影響を勘案して重要性の大きい業務プロセスとして評価対象に追加しています。

3. 評価結果に関する事項

下記に記載した連結子会社である株式会社ローソンエンターメディアにおける財務報告に係る内部統制の不備は、財務報告に重要な影響を及ぼす可能性が高いため、重要な欠陥に該当すると判断しました。従って、当事業年度末日時点における当社グループの財務報告に係る内部統制は有効でないと判断しました。

記

当社の連結子会社である株式会社ローソンエンターメディアの元代表取締役専務及び元経理担当取締役が権限を逸脱し、社内手続きを一切経ずに独断で多額の資金を流出させた不正行為が、平成22年1月24日に判明しました。

株式会社ローソンエンターメディアは当該不正行為及び不正経理処理に関連して、前事業年度19億円、当事業年度126億円の特別損失を計上することとし、株式会社ローソンエンターメディア並びに当社は平成21年2月期有価証券報告書、平成22年2月期第1四半期報告書、第2四半期報告書、第3四半期報告書を訂正しました。

当社グループでは内部統制の基本的枠組みに準拠し、内部統制を評価していましたが、結果として株式会社ローソンエンターメディアにおいて経営者による不適切な会計処理のリスクに対応するための全社的な内部統制に重要な欠陥があったため、不適切な会計処理が行われ且つその発見と修正に遅れを生じさせたものと認識しています。

当事業年度末日までに重要な欠陥が是正されなかった理由は、当該不正行為の発覚が当事業年度末に近く時間的な制約があったため、株式会社ローソンエンターメディアが不正行為の発覚以降に実施した権限集中の排除やリスク管理体制の強化徹底などの是正措置の有効性を当事業年度末日において確認するには至らなかったものです。

一方、当社は財務報告に係る内部統制の整備及び運用の重要性を十分に認識しており、本件不正行為発覚後、直ちに発足された第三者委員会の調査結果を踏まえ、当社グループにおいて以下の再発防止策に着手しています。

4. 付記事項

当社グループでは、評価結果に関する事項に記載した財務報告に係る内部統制の不備是正として、不正行為の発覚以降、内部統制報告書提出日までに以下の対応策を実施しています。今後これらの対応策を徹底していくことで不適切な会計処理を未然に防止できるものと考えます。

株式会社ローソンエンターメディアにおける対応

1) 緊急的対応策

株式会社ローソンエンターメディアは、資金の不正流出が判明後、下記の緊急防止策を実施しました。

① 権限集中の解消

一部門や担当役員への権限集中が不正行為を可能にした要因であったため、権限の分散化を図りました。具体的には、管理本部を財務経理本部・総務本部・内部監査室・経営企画室の4つに分けそれぞれに個別の責任者を置き、部門間に牽制機能を持たせました。

②支払い業務の監視強化

前払い金等通常取引と異なる支払いに関しては、財務経理本部に加え総務本部においても支払申請書をチェックする体制を新たに構築しました。

2) 抜本的対応策

株式会社ローソンエンターメディアは、第三者委員会の報告を受け、下記の抜本的対応策を策定しました。

①法令遵守の徹底について

トップ自らが再発防止の意思を明示しこれを徹底します。従来より実施していた全役職員を対象としたコンプライアンス研修を継続、強化し、法令遵守意識を徹底します。また、法令遵守意識の浸透度を検証するため、全役職員に対する意識調査を次年度より開始、以降年1回定期的に実施します。

②取引でのリスクの認識と防止

取引先や取引に関連するリスクを洗い出すとともに、その防止策を業務マニュアルに反映させ、全役職員への周知を図ります。これらの対応を次年度第2四半期までに実施します。

③個人業務から組織的業務への変換

事業においては、個人のつながりが重要視されることが業界内の特徴であり、業務の属人化が進む傾向があります。より組織的な業務に移行するため、組織内での個人業務の可視化及び定期的な人事ローテーションを次年度より進めます。

④営業部門に対する管理強化

取引先の信用調査や取引内容の定期的な調査は現在総務本部や財務経理本部で実施していますが、今後中期的には、組織拡大に伴い営業部門における管理機能を強化し、当該部門内において統制機能を持たせていきます。

⑤監査機能の強化

緊急的対応策として実施した内部監査室の設置にあわせ、内部監査専任の担当者を2名に増員しており、内在するリスクを網羅的に検証できる体制としました。今後、業務を可視化し継続的かつ効果的なモニタリングを実行するため、財務会計システムを含めたシステム全般の再構築を進めていきます。

⑥内部通報制度の活性化

内部通報制度の積極的な利用の促進策を、コンプライアンス研修等を通じて社内に告知していますが、今後朝礼や社内報を通じて経営者自ら訴えることを実施します。

⑦再発防止策の実施状況のモニタリング

上記、各対応策について、その実施状況のモニタリングを徹底します。具体的には、再発防止策の進捗部署をリスク管理・コンプライアンス委員会とし、モニタリング結果を取締役に報告する体制とします。

当社グループにおける対応

3)当社グループ全体での対応策

当社は、本件が判明した時点で緊急措置としてグループ各社(株式会社九九プラス、株式会社ローソン・エイティエム・ネットワークス)の経理内容を点検し、他に不正流出がないことを確認しました。また、株式会社ローソンエンターメディアで発生した不正行為の原因(権限の集中、リスク認識の不足)をもとに、グループ各社のリスク管理状況を点検し、同様の問題がないことを確認しました。今後も当社グループ全体で再発防止に向けてリスク管理を徹底していきます。

①権限の分散化

- 部門間の内部牽制を阻害する部門責任者の兼務がないことを確認しました。
- 支払手続のダブルチェック体制を確認しました。
- 今後、上記体制のモニタリングを強化していきます。

②リスク管理体制の強化

グループ会社にリスク管理、コンプライアンスを統括する委員会を設置しており、親会社である当社のコンプライアンス・リスク統括室と連動し、リスク管理を徹底していきます。

5. 特記事項

該当事項はありません。

株式会社ローソン
代表取締役社長CEO
新浪 剛史

取締役、監査役および執行役員 (2010年5月26日現在)

代表取締役社長	新浪 剛史	CEO 兼 ローソン大学学長
取締役 専務執行役員	矢作 祥之	CFO
取締役 常務執行役員	浅野 学	CCO 兼 CSR担当 兼 株式会社ローソンエンターメディア総務本部長
取締役	森山 透	三菱商事株式会社 常務執行役員 生活産業グループCOO
取締役(社外)	田坂 広志	多摩大学大学院教授
	奥谷 禮子	株式会社ザ・アール代表取締役社長
	垣内 威彦	三菱商事株式会社 執行役員 農水産本部長
常勤監査役(社外)	中野 宗彦	
常勤監査役	関 淳彦	
監査役(社外)	小澤 徹夫	弁護士
	増 一行	三菱商事株式会社 コーポレート部門管理部長
専務執行役員	川村 隆利	ヘルスケア事業担当
常務執行役員	今川 秀一	マーケティング戦略グループリーダー 兼 エンタテインメント・サービス本部長 兼 支社サポート本部長
上級執行役員	西口 則一	社長室長
	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
	中井 一	商品・物流本部長
	宮崎 純	コミュニケーションステーションディレクター
	大山 昌弘	商品・物流本部副本部長
執行役員	佐藤 達	CIO 兼 ITステーションディレクター
	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
	安平 尚史	東北ローソン支社長
	前田 淳	商品・物流本部本部長補佐 兼 株式会社九九プラス取締役
	唐笠 一男	関東ローソン支社 副支社長

会社概要 (2010年2月28日現在)

会社名
株式会社ローソン

チェーン全店売上高
1兆6,661億円(連結)

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

出店エリア
国内47都道府県・中国上海市

社員数
5,236名(連結)

設立
1975年4月15日

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」、
「ローソンストア100」などのフランチャイズチェーン展開

資本金
585億円

店舗数

国内合計 9,761店舗(連結)

*1=ローソン/ナチュラルローソン
*2=ローソンストア100/SHOP99
*3=ローソングループ合計(株式会社ローソン沖縄含む)

九州地方
1,036店舗

	*1	*2	*3
福岡	339	-	339
佐賀	60	-	60
長崎	85	-	85
熊本	91	-	91
大分	136	-	136
宮崎	82	-	82
鹿児島	107	-	107
沖縄	136	-	136
計	1,036	-	1,036

中国地方
548店舗

	*1	*2	*3
鳥取	89	-	89
島根	87	-	87
岡山	123	-	123
広島	140	-	140
山口	109	-	109
計	548	-	548

中部地方
1,421店舗

	*1	*2	*3
新潟	104	-	104
山梨	111	-	111
石川	85	-	85
福井	96	-	96
山梨	66	-	66
長野	133	-	133
岐阜	111	6	117
静岡	159	14	173
愛知	340	106	446
三重	90	-	90
計	1,295	126	1,421

北海道地方
518店舗

	*1	*2	*3
北海道	518	-	518
計	518	-	518

東北地方
828店舗

	*1	*2	*3
青森	167	-	167
岩手	161	-	161
宮城	166	27	193
秋田	148	-	148
山形	59	-	59
福島	95	5	100
計	796	32	828

関東地方
2,920店舗

	*1	*2	*3
茨城	100	5	105
栃木	106	-	106
群馬	65	-	65
埼玉	327	47	374
千葉	290	61	351
東京	903	352	1,255
神奈川	501	163	664
計	2,292	628	2,920

四国地方
416店舗

	*1	*2	*3
徳島	105	-	105
香川	97	-	97
愛媛	156	-	156
高知	58	-	58
計	416	-	416

近畿地方
2,074店舗

	*1	*2	*3
滋賀	123	-	123
京都	207	38	245
大阪	818	136	954
兵庫	508	33	541
奈良	99	3	102
和歌山	109	-	109
計	1,864	210	2,074

関連会社の店舗数

上海華聯羅森有限公司 300店舗(2009年12月31日現在)

株式情報 (2010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

35,691名

上場証券取引所

東京証券取引所市場第一部

大阪証券取引所市場第一部

株主名簿管理人

三菱UFJ信託銀行株式会社

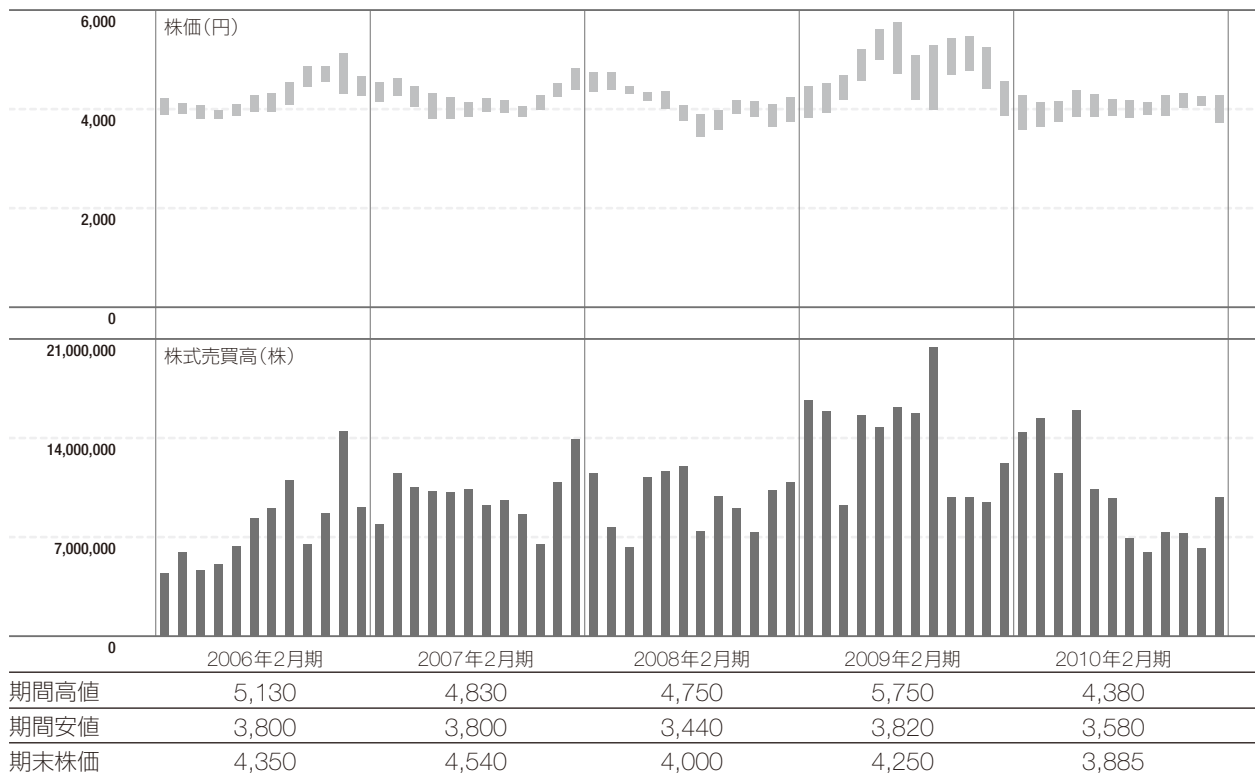
東京都千代田区丸の内一丁目4番5号

大株主(上位10名)

株主名	所有株数 (千株)	持株比率* (%)
1. 三菱商事株式会社	32,089	32.4
2. 丸紅フーズインベストメント株式会社	4,786	4.8
3. 日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口)	3,765	3.8
4. 日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	3,363	3.4
5. 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	2,543	2.6
6. 株式会社エヌ・ティ・ティ・ドコモ	2,092	2.1
7. ザチェースマンハッタンバンクエヌエイロンドンエスエルオムニバスアカウント	1,856	1.9
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505225	1,337	1.3
9. 資産管理サービス信託銀行株式会社(証券投資信託口)	1,184	1.2
10. みずほ証券株式会社	1,087	1.1

* 上記の持株比率は自己株式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 2010年7月

©1975-2010 LAWSON, INC. All rights Reserved.

Printed in Japan